

# グローバル人材育成最前線

## 第10回

### 真のグローバル化を目指して ～役員室からグローバル化を～

アルク教育社 代表取締役社長 三島 照芳

グローバル人材育成最前線の最終回は、研修という観点ではなく、日本企業のグローバル化そのものの特質を中心に、今後の取り組みについて触れたい。

#### グローバル人材育成の目的を明確化

いまさら言うまでもなく、グローバル人材育成は経営戦略と密接に関係している。言い換えると、経営戦略に沿った人材育成である必要がある。企業により、また時代により経営戦略は千差万別であり、それに伴う人材育成も要求されるスキルレベルや範囲が違ってくる。一方、M&Aなどの経営戦略においては、人材育成の時間がなく、適切な人材の外部調達も必要となってくる。いずれにしても、経営戦略に沿った人材が必須である。

また、「組織は戦略に従う」と言われているが、これはアルフレッド・D・チャンドラーの著書「経営戦略と組織」(1962年)に「経営戦略の違いによって必要とされる組織構造が違う」とも述べられている。この組織構造には、組織の機能、組織に要求される人材のスキルやレベルなど、企業の戦略に沿った意図が反映されている。

#### グローバル化の段階と人材育成

ここで海外展開が先行した製造業のグローバル化の段階によるスキルレベルを大別してみよう(図1)。

##### ①輸出を中心とした海外進出

本社の意向に沿った販売を中心とする人材で、製品の知識に重点が置かれ、コミュニケーション能力

よりも製品説明力が要求される。

##### ②現地生産と販売

本社の製品戦略に基づく生産および販売で、現地社員は労働力として位置づけ、生産管理、販売管理、経理を含む事務管理能力が要求される。

##### ③現地生産・販売と、第三国への輸出

生産コストの最適化を計りながら、海外市場を拡大し、マーケティングを含めた市場展開において、本社の意向を反映した経営管理が必要とされる。

本国方式の経営の浸透など、人材のグローバル化が要求される。

##### ④世界最適生産・販売

③の状態が世界規模で最適化され、本社は必ずしも日本にある必要はなく、経営層もダイバーシティ化、グローバル化され、本社と現地の価値観が一致する。

このようにグローバル化は段階的に進められ、人材の育成も上記段階を追うように行われる。

#### グローバル人材育成には時間がかかる

要求されるグローバル人材の要件は、企業によって千差万別であり、今回の連載で登場いただいた企業など先進的な企業を除くと、まだまだ受動的な人材育成の段階が多い。

一般的に人事部門は経営戦略に基づき、本社または各事業部で実施される方針展開に沿って期待される人材像を描く。しかし、この期待人材像を求めてやみくもに研修を行えるほど時間とお金の余裕はな



**みしま てるよし**

代表的なグローバルカンパニー日本 IBM に 29 年在籍後、アルク教育社常務取締役役に就任。培った経験を活かし、アルク教育社のサービスを語学中心の国際化研修からグローバルマネジメントプログラムまで提供できる「グローバル人材育成」総合ソリューション企業へと成長させた。

**アルク教育社とは……**

アルクグループで、企業（約2,500社）・教育機関（約380校）向けサービスを担当する。ミッションは、「グローバルに活躍できる人材の育成を通じて社会に貢献する」。グローバルマネジメント研修と英語を中心としたビジネスコミュニケーション研修を、海外研修・国内集合研修・eラーニング・通信教育・TSST（スピーキングテスト）など総合的アプローチにて人材育成コンサルティング活動を展開している。

URL:<http://www.alc-education.co.jp>

い。そのため、経営戦略に沿った人材育成を計画的に実施するよう、全社の経営課題のひとつとしてグローバル人材育成を位置づける必要がある。

また、グローバル人材に限らず、人材育成には時間がかかる。「教育に飽和点はない」と IBM 創立者のトーマス・ワトソン一世は看破し、グローバル企業（当時は多国籍企業と呼ばれた）として IBMer を育成した。IBM では年間の研修計画を立て、業務目標として研修参加目標の達成を促すなど、目標設定と達成度報告が義務づけられている。それほど人材育成は経営戦略実行において重要な位置づけとなっている。

グローバル化のスピードに対応するためには、「泥棒を見て縄を繙う」的な研修にならないよう、計画的に人材育成を行う必要がある。

**グローバル人材育成の本質は「Think Global」**

企業のグローバル化の進展に伴って、人材のグローバル化のレベルは進展していくが、グローバル化のスピードや範囲の拡大により、後手後手の人材育成となりがちである。また、日本企業の海外進出は、現地法人の人員構成を見ると、80%が「日本人経営者」と「現地従業員」からとなっており、海外進出であってグローバル化と呼べる状況ではない。

グローバル化の進展において直面する問題の典型は、生産、販売などの日常の業務において、現地の自律性を保ちつつ、マネジメントレベルでは本社の経営方針に基づくという、日本企業によくある海外

図1 グローバル化の段階と人材育成

グローバル化段階	人材育成 テーマ	製品知識	語学力	コミュニケーション力	人事業務管理能力	グローバル・マネジメント力	*グローバル・リーダーシップ力
輸出							
輸出・現地生産							
輸出・現地生産・現地販売							
現地生産・現地販売・第三国輸出							
世界最適生産・販売							

※グローバル環境下でのビジョン・価値観共有力

拠点マネジメントと本社マネジメントとの間に価値観の不統一があることである。従来の海外進出と違い、現在のグローバル化にあっては、現場の価値観と一体化したマネジメントが要求されるため、いままでのようなスキルレベルの高い日本人を赴任させるという方法では、人材供給にすぐに限界が出てくる。

将来的には現地の人材に限らず、グローバルな視野で世界中の優秀な人材を含めて人材登用を考えていく必要がある。つまり、人材も経営資源と考えると、グローバルに調達する考えが必要となる。

**役員室からグローバル化を**

日本企業のグローバル化への阻害要因のひとつとしてあげられるのが、本社部門のグローバル化レベルである。グローバル化においては現地のグローバル化対応だけでなく、人事を含めた本社のグローバル化も必要となり、当然、経営層もダイバーシティを含めてグローバル化が必要となる。このことは、

グローバル展開における経営判断において、価値観の共有がいかに重要であるかを多くのグローバル展開を経験してきた企業は理解している。

一昔前の海外赴任のようなりターン切符のない初期段階の海外展開と違って、キャリアパスや採用計画、人事制度もグローバル化される必要がある。グローバルビジネスを指揮する役員室がグローバルマインドをもって、経営戦略を立案実行できなければ海外のグローバル企業と対等に戦えないことになる。

### 海外ビジネススクールからみた日本企業

残念ながら、日本企業のグローバルにおける地盤沈下は著しいとの見方が趨勢である（図2）。

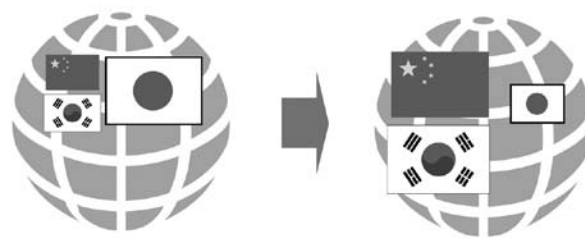
ご承知のとおり、日本人の英語力は世界でも有数の低さで、研修においても日本人はおとなしく、静か過ぎるといった意見が多くあり、外国人参加者から見るとプログラムに貢献できていないと見られている。1980年代後半の日本企業が活発だったころは、日本企業に入りたいという外国人が多かったが、ナショナルスタッフの課題にも見られるグラスシーリングにより、よい人材は去っている。

また、一般的に日本人経営者で真の意味で、グローバル化を理解している人は少数派であり、大企業でも海外赴任を経験せず、グローバル人材育成などの行動を起こせない経営者が多い。

一方、海外のグローバル企業では、将来の役員候補をアジアなど途上国や厳しい環境の国々でビジネス経験をさせ、グローバルリーダーとして行動を起こせる環境やチャンスを提供している。海外研修を例に取れば、リーマンショック後でも海外の75%の企業はカスタマイズ研修を継続しており、世界の各拠点から参加者を送り込んでいる。

しかし、日本企業からは、参加者が減少するだけでなく、その対象もほとんどが日本人となっている。このようなことも、ナショナルスタッフに対して「日本人と外国人の差別化」という印象を与える要因となっており、優秀な人材をグローバルに活用できず、

図2 日本のグローバル・プレゼンス



結果として離職を促進させることになっている。

### 役員室のグローバル化先端企業

最後に小が大を飲むといわれた、イギリスのガラス大手ピルキントンの買収から4年目を迎える日本板硝子の社外取締役ジョージ・オルコット氏に話を伺ったので、ご紹介しよう。

——なぜ、執行役員を含む役員25人中13人が日本人以外となったのですか？

オルコット 日本板硝子の生き残りを考えると、ピルキントンはグローバルに展開するためのベストな買収選択肢であったが、買収後、誰が経営できるかが課題となり、結論としてピルキントんに経営参加してもらおうという、従来の日本的発想では考えられない大胆な決断を日本板硝子の取締役会が行った。ビジネスで、グローバルに勝てる体制を外形だけではなく人材を含めて構築した。企業統治という観点では、日本企業のグローバル化の最先端に躍り出た形だ。

——グローバル企業としてビジネス展開するには、人材育成は必須で、しかも人材育成には時間がかかると思われます。また、経営戦略に沿った人材育成が必要だと思いますがいかがですか？

オルコット 日本の場合は、新卒から採用して育成するという形態が主流だが、次期社長のネイラー氏も人材育成は重要と位置づけており、ステップ・バイ・ステップの具体的な育成プランが必要と考えている。一方、欧米では、M&Aなどのスピードを必要とする戦略立案と実行には、外部調達という手法

を用いるケースが多い。

——日本企業の海外展開における人事政策をどう見ますか？

オルコット 日本企業の人事を見ると、日本人とその他（現地人）という考え方が見える。現地の人からは差別化されていると受け取られ、優秀な人材のリテンションや業務効率に問題を残しているのではないか。

また、たとえ形としてグローバルで平等な体制ができたとしても、重要なのは本社と現地の信頼感や一体感であり、経営層は異文化理解など、役員室がグローバルマインドを持たないと現地に理解されない。本社が現場の価値観を理解して意思決定していく必要がある。

日本板硝子では、良い人材を本社に持ってくるという試みとして、舞鶴工場長にブラジル人を抜擢した。1年あまり在任し、工場に対する新しいものの見方により、日本人マネジャーではできなかったいくつかの重要な改革を行い、期待に応えてくれた。日本人の感覚からするとこの人事は異例であろう。

また、CEOの選択についても、日本人は日本人男性6,000万人からピックアップを考えるが、グローバルに考えれば、男女合わせて60億人から選ぶほうがはるかに賢明な方法だと思う。

——理想的な企業の経営主体とは？

オルコット ウィンブルドン現象的なものであろう。すなわち、ベストなプレーヤーであればそのプレーヤーは自国民でなくてもよい。つまり、その企業が自国でグローバルな最高のビジネスプレーを展開してくれ、自国に利益をもたらしてくれれば自国民のCEOでなくても賞賛できる。いつか自国民による経営になればそれはすばらしいことだ。イギリス人にはそういったオープンな社会性がある。

例えば、ビール最大手のインベブは、ベルギーに本社を置き、12人のボードメンバーのうち9人がブラジル人であり、ユニリーバはオランダとイギリス



▲ジョージ・オルコット博士

ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院シニア・フェロー。

UBS インベストメント・バンクの役員として、長年に渡るキャリアを有する。現在、日本板硝子（株）およびNKSJホールディングス（株）の社外取締役。

著書に『外資が変える日本の経営 - ハイブリッド経営の組織論 -』（日本経済新聞出版社）がある。

の会社であるが、9人のボードメンバーはフランス人、アメリカ人、インド人など6カ国で、国際的に「できる人」が経営をしており、日本とは違う。日本企業の社長はほとんどが日本人である。もちろん日本人がベストの場合もあるので、日本人を否定しているわけではない。

——日本人の英語力をどう見ますか？

オルコット グローバル企業だから「日本人では経営できない」ということではない。大切なのは、日本人でも誰でも経営できる組織や人事制度を作ることだ。

しかし、このような動きを行うには、英語ができない人には不便なことであり、そのチャンスを逃していることになる。現時点で日本板硝子の取締役役は、同時通訳方式により対応している。ただし、競争優位性が製造過程にあるならば、日本人による日本式経営でも一時はよいかもしれない。一方、ビール業界やガラス業界のようにコモディティ化している製品の場合は、製造過程による競争優位性は限定的である。M&Aなどによるブランド確立で拡大することになり、グローバルに最適なCEOを選ぶ必要が出てくると思う。

本連載は今回で修了します。ご愛読ありがとうございました。  
（編集部）