

グローバル人材育成最前線

第1回

グローバル化時代に企業が目指す 人材育成の方向性とは

アルク教育社専務取締役 企業営業本部長兼任 吉川 亨

「グローバル化」という言葉が「国際化」にとって代わって久しい。今ではごく当たり前で使用される言葉だが、その裏には、経済・産業・国際関係などありとあらゆる分野にわたって共通する「日本の姿勢」の変化が語られている。私たちアルク教育社も「企業のグローバル人材の育成」を大命題にコンサルティング活動を続け、数多くの企業・団体の人材育成をお手伝いしてきた。世界が「国際化」から「グローバル化」に変貌した今、私たちの対応も大きく変化している。これから10回にわたり、私たちが知り得たグローバル化の実態と企業の取り組みについて、事例を交えながらご紹介したい。

「国境」を失ったグローバル化の時代へ

ビジネスが「国際化」に向かったエポックメイキングは、1985年9月のG5プラザ合意であろう。70年代末期のようなドル危機の再発を恐れ、アメリカを主導とした先進国による協調的ドル安の実施が図られた。以降、日本ではその大きな波の影響を直接受けて急激な円高が進み、日本経済は不況に陥った。ご存知のようにバブルとその崩壊の時期である。この不況を脱するために、日本の輸出関連企業は売上げを国外に求めたり、国内生産を海外での現地生産に切り替えたり、海外から部品調達したりといった対策をとるようになった。これが日本の企業が大規模な国際化へ向かった始まりだと考えている。

一方、「グローバル化」は、国際化時代が一旦落

ち着いたあとに再度到来した第2の大きな波だった。その鍵となったのは、第1にインターネットの急速な普及だろう。これにより「国境」という概念は無力化され、あらゆるビジネスが世界規模という概念で発想、実行されるようになった。プラザ合意から10年ほど経過した1990年代後半のことである。

日本が海外に向かったという面では一見同じように見える2つの変革だが、その規模と範囲には大きな違いがある。前者は国境という概念が残っているため、複数の国を相手にするとはいえ、ピンポイントで見れば国対国、「1対1」の関係が主流だった。ところが後者では、相対する国同士に横のつながりが生まれ、ひとつのビジネスについて「1対他」の関係が発生したように思う。

いち早くグローバル化に対応した日本の企業は、その目標を的確に定め、時代に合った海外戦略を実行するための人材育成に力を注いでいる。これから述べるのは、私たちが日頃のコンサルティング活動を通じて感じ取った、企業のグローバル人材育成への観点や手法の変化である。必ずしも国際化とグローバル化の違いから生じたものとは言いがたいが、旧態依然とした対応しかできていない企業もあるなかで、進んだ企業は確実に方向性を変えてきている(図表1)。

①英語アセスメント（一軸から二軸の時代へ）

私たちの訪問企業のうち、そのほとんどで、TOEIC® TESTによる英語力評価がすでに導入されている。TOEIC運営委員会の公式データによれば、



よしかわ とおる

1987年より企業の人材育成業界に携わる。1993年アルク教育社入社以来、これまでに訪問した企業は2,000社を超え、多くの企業にて研修体系の創設や見直し、グローバル人材育成ソリューションの提供を経験している

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

プラザ合意の年である1985年に団体受講数（企業受験が中心と思われる）は6万9,000人だった。しかし、1997年になると42万3,000人、2008年では94万人に上った。グローバルな戦略を展開するためには、まずは最低でも英語力が要求されるという表れた。

さらに、英語の基礎体力を上げながら実際のビジネスでその力をどれだけ発揮できるかが、スピーキングテストによって数値化される。企業は適切な人材を国内外の要所に配置するための方法として、何らかの基準を求めている。しかし、英語力は使えなければ意味をなさないことは企業側も十分承知しているため、スピーキング力を養成するための研修などを用意し、TOEIC® TESTスコア偏重からコミュニケーション能力の向上を図る方向へ移行してきている。

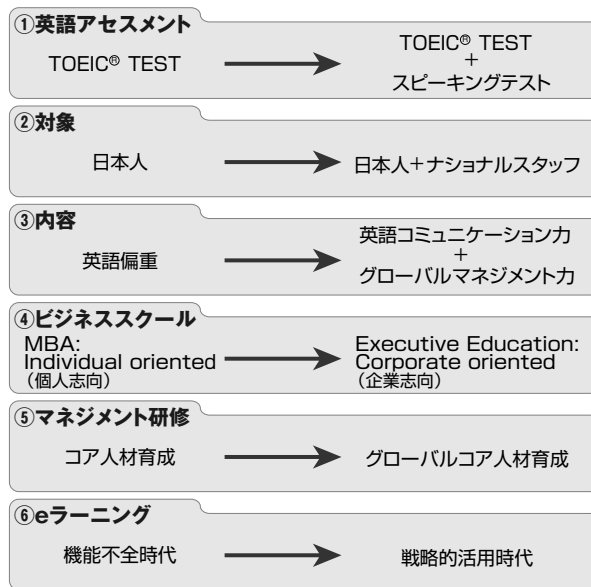
グローバル展開を目的とする要員の能力は基礎体力面と実践面の二軸で測定され、その両方を把握したうえで、企業戦略に基づく人材配置とレベル別・目的別の緻密な英語コミュニケーション力育成研修が企画されているのである。

②対象（日本人育成中心体制からナショナルスタッフ育成強化へ）

当然と言えば当然だが、国際化時代の人材育成の対象は日本人であり、コア人材や海外要員の育成とは、現地の企業や人々をうまく使いこなせる日本人リーダーの育成とイコールだった。

ところが、グローバル化時代の現在、育成対象は日本人だけでなく、海外拠点のナショナルスタッフ（ローカルスタッフやマネージャー）も含まれる。グローバルビジネスをスピーディーに展開するためには、M&Aなどの戦略を中心に海外比率を高めることも手段の一つである。その戦略を実践するためには、ナショナルスタッフが持つ意識のグローバル

図表1 国際化人材育成研修からグローバル人材育成研修への変化



化や会社のディレクション、企業独自のDNAの共有をしっかりと行い、現地に赴いたグローバルマネージャーと早い段階で融和の状態を築き上げることが欠かせない。またこの育成プロセスにおいて、優秀なナショナルスタッフのリテンションも狙いとされている。

③内容（英語力偏重から「英語コミュニケーション力+グローバルマネジメント力」へ）

「さあ国際化！」の時代に注目を浴びたのは英語研修だった。

しかしグローバル化が叫ばれてからは、図表2のように総合的なスキルの習得を目的とするプログラムが急増した。海外でビジネスをするにあたって語学は必須であるのは確かだが、それはあくまで道具にすぎないことを多くの企業が気づき始めたのである。

例えば海外企業のM&A後に現地に送り込まれたグローバル要員は、ナショナルスタッフと融和し、

ダイバーシティ（多様性）に対応しながらリーダーシップを発揮しなければならない。だがここで要求されるのは、語学力だけではない。日本語で学んだあらゆるマネジメントスキルも「グローバル化しなければ使えない」ということを再認識したわけだ。

このように、培った語学力をベースに異文化理解、リーダーシップ、ファシリテーションスキルなどを実践できる人材や、価値観が大きく違う現地チームにも通用するマネジメント力を備えた人材を育成できるプログラムが求められている。グローバルな展開においては、コミュニケーション力とグローバルマネジメント力が求められる共通言語となる。

④ビジネススクール（MBA:Individual oriented＝個人志向からExecutive Education:Corporate oriented＝企業志向へ）

『MBAが会社を滅ぼす～マネージャーの正しい育て方～』（ヘンリー・ミンツバーグ著）という書籍がある。タイトルに驚かされたが、企業の考え方の変化は決してMBAを否定しているものではないと思われるMBA取得の際に身につけた知識やスキル、経験は大変貴重なものであり、企業内においてその力を十分に活かし、高いレベルで活躍できるはずだ。ただしその取得にかかる時間と費用が、会社の現状に見合ったもかどうかという点が重要である。

「ドッグイヤー」といわれる現代は過去には考えられないスピードで展開しており、その状況下で2年間、優秀な人材をビジネススクールに預けておけるのかが判断の分かれるところだろう。優れたビジネススクールでは、MBAのほかに4～9週間で学ぶことができる管理職向けのExecutive Educationプログラムが豊富に用意されており、それらのプログラムに人材を送り込もうという考え方が企業の主流となってきている。MBAの取得は個人レベルで“Individual oriented”であるのに対し、Executive Educationは

“Corporate oriented”、つまり企業にとっての実を得るといことなのだろうと考える。

⑤マネジメント研修（コア人材の育成からグローバルコア人材の育成へ）

前述の通り、国際化の時代には「まず英語！」という発想があり、「では英語が必要になりそうなポジションは？」という形で、ごく一部の人材に対して「国際人」の育成計画が進められてきた。しかもその間のマネジメント研修などは、従来通り日本語で日本流に行っていた。だが現在は、「コア人材はグローバルコア人材でなければ」という必要性から、育成対象を拡大し、分け隔てなく世界に通用するマネジメント力を養成する方向に変化している。たとえば国内の重要なポジションで采配を振るう立場であっても、グローバルな視点を有していなければならないという観点が加えられたのである（図表2）。

⑥eラーニング（機能不全時代から戦略的活用時代へ）

インターネットが普及しはじめた頃は、eラーニングはすべての研修に取って代わるかもしれないなどともいわれたが、そうはいかなかった。コンテンツやインフラが十分でなかったり、受講対象者のメンタリティーなどに左右されたりと、思うような成果がでなかったことが一因である。しかしコンテンツやインフラは競い合うようにして、この数年で飛躍的な進歩を遂げた。動画がストレスなくスムーズ

図表2 グローバル人材育成プランの一例



に動くようになった現在、eラーニングの有効性の向上が期待される。

特に大きな優位点となるのは、メンバーをひとつの場所に何度も集合させて行う従来の研修方法には限界がある、ということである。その際に失われる機会損失は、現在のビジネスのスピードを考え合わせると小さくない。その点eラーニングでは、個人のスケジュールに合わせてフレキシブルに、しかも同水準の研修を受けられる。このように、時間等の制約によって従来困難であった研修をeラーニングでカバーできれば、大きなメリットが見込まれる。

また、以前に比べてコンテンツが充実したために、使用目的の範囲が広がっており、階層別研修やグロ

ーバル人材育成研修にも用いられるようになった。これによってコストを最小限に抑えながら戦略的にeラーニングを活用する例が数多く見られるようになってきている。もちろん、得た知識を実際に応用できるようにするためには集合研修も必要であり、eラーニングとのblended learning が今、最も支持されている形態である。

以上が、多くの企業とお付き合いをさせていただいている私たちの目に映った、この20年弱の人材育成の変化である。時代の経過や企業の人材育成がどの段階にあるかも関係してくるが、求められる人材育成の難易度が少しずつ高まる現状に、しっかりと対応していこうとする姿勢が表れている。

企業事例

現地の人々に信頼される人材育成を目指す

日本軽金属株式会社執行役員 人事部長 ひる まひろ やす 登間弘康



現代のビジネスは、最終的にお客様がどこにいるのかでマーケットが決まります。私たちは素材を提供する企業ですから、ユーザーの企業が日本にあった時代は国内活動が中心でしたが、グローバル化に伴いユーザーが海外へ出ていくようになり、また私どもも、より大きなマーケットを求めて必然的に海外へ出て行くという流れでグローバル化が進んだわけです。

こうした変化のなかで、現地で機能する人材が必要になってきましたが、特に大切なのは、言葉、現地の制度や法律などの知識だけではなく、現地の人たちに親しまれ、信頼される人間性を備えていることです。これは弊社が海外派遣において重視している点です。人間性は、たとえば協調性であり傾聴する態度であり、すぐに学べるものではありません。これらを新入社員の時期から身につけさせていくことが人材育成の基本であり、ひいては良好な組織風土の確立にもつながるものと考えています。

海外赴任したら1~2カ月ですぐに方針を決め、走り始めることが大切です。私が海外に赴任した際もまずは「会社について伝える」ことをミッションとし、ディスカッションを毎月行い、現地マネジメントと融

和を図りました。これにより現地スタッフとわかり合え、絆ができたように思います。何事も現地に合った対応が求められます。国民性を理解したうえで話をきちんと聞き、必要であればコントロールをしていくのです。

私自身も苦勞してがんばって話せば相手は聞いてくれるということ学びましたし、それが自信になりました。テストで高いスコアを取ることも大切ですが、人と人とのコミュニケーションのなかで、聞いて伝えようとする努力が何よりも必要なのです。

英語学習に関しては、一般的な語学研修のほかに、英語文化のエスプリを知りたい人向け、英語になじみたい人向け、チャレンジしたい人向け、苦勞したい人向けと、4段階のコースを設けています。グローバルに対応できる人材を常に用意しておくことは大切ですが、人材育成はミッション達成のためにあるものです。不況下においても、スピード感を持って人材を「あるべきレベル」にもっていき努力をし、企業の変化に対応し得る人材を育てることが私の使命でしょう。この点については方法論、そして背景にある人材育成の理念など、各社のご意見を伺いたいです。