

経験は豊富、人材もすでにいる あとはトップの姿勢と決断の問題

石倉洋子氏 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 教授

昨今の産業界の話題といえばグローバル一色という感がある。さすがに東日本大震災直後には一時、落ち着いた感があったが、そろそろ戻りつつあるようだ。声高に、そして何度も同じ話題が繰り返されるということは、その問題が一筋縄ではいかないからだろう。日本企業のグローバル戦略に死角はないのか。

端的にいうと、日本企業が考えるグローバル経営と、それに関連した人材管理については、誤解が三つあると私は考えている。

一つは「海外に出て行くと、やるかやられるかのゼロサムゲームを強いられる」という認識である。でも違うのだ。グローバル市場で真っ先に問われるのは自らの強みやユニークさである。よりよいものを作り、世界に提示しようという建設的な競争が主となり、戦いによっては、誰もが得をするプラスサムゲームにすることができる。

ではそうした強みはどうしたら発見できるのか。国内における強みが海外でも通用するケースもあるが、まずは広い世界に出て行くことだ。現地での試行錯誤を通じて、自らの強みを発見していくしかないだろう。

○グローバル経営の解は 試行錯誤のなかから生まれる

二つ目は、「日本の国内市場はそもそも大きかったから、海外に出て行く必要はなかった。だから、日本企業のグローバル化がうまく行かないのは当たり前だ」という論調である。これも誤解である。日本企業がグローバル経営を重視し、そのためのリーダー養成に取り組み始めたのは少なくとも30年近く前のこと。私は当時、マッキンゼーに在籍し、そういうリー

ダーを育てるプログラムに関与していたからよく覚えている。

更に1970年代後半から80年代にかけて、自動車をはじめとした日本の工業製品が欧米市場を席卷したことを忘れてもらっては困る。日本とはまったく性質の異なる市場で、現場の奥深くまで入り込み、流通や顧客をことこまかく研究したからこそ、それまでの「安かろう、悪かろう」という日本製品のイメージを打ち破ることができたのだ。

こうした試行錯誤の積み重ねを日本企業は忘れてしまったのだろうか。そうでないとすれば、「日本のものづくりは世界最高であり、そのまま新興国に持って行けば売れないはずがない」という驕りが生じてしまったのだろう。後述するように、世界は多極化し、変化のスピードが非常に速い。そういう状況下では、グローバル経営の唯一正しいやり方が存在するわけではない。それなのに、一時の成功体験にあぐらをかき、実践なきまま、答えのない「正しい」やり方を模索しているだけのように思える。

○本当に必要な グローバル人材とは

三つ目は、人材育成に関する誤解である。「グローバル人材」というと、コミュニケーション能力や問題解決能力に優れ、多様性に対する感度が高い、バイ

タリティあふれる人材、といったように、ある種の普遍的なスペックの持ち主を思い浮かべがちであるが、これも誤解といえよう。

なぜなら、グローバル展開を目指す企業にとって本当に必要なのは、何より、現地の人々や企業のニーズをよく理解し、自社の資産をどのように活用すれば、それを満たすことができるか、という問いに答えられる人材なのである。すでに海外進出を果たしている企業なら、躍起になって育てようとしなくても、現地の駐在員という形ですでに相当数いるはずだ。そう考えると、せっかくの逸材が宝の持ち腐れになっている可能性がある。

では、こうした誤解はなぜ生まれているのか。掛け声だけは勇ましいものの、グローバル経営に本気でシフトしている企業が少ないからである。シフトしていれば、グローバル経営の本質は強みを競うプラスサムゲームであること、現地・現実・現物を重視し各市場の懐深く入り込むことこそ日本企業が強みとしてきたDNAであること、何でもできるスーパーマンのような「グローバル人材」は一握りいけばよいことが分かるはずだ。

その責任はやはりトップが負うべきだ。何が悪いというより、そもそもトップの思考や行動が内向きなのが問題だ。現場を見に行かない。現地の事情に興味がない。日本以外の世界の現実への体感や原体験が圧倒的に不足しているのだ。

●日本に安住していたら 多極化する世界を実感できない

今、世界は産業革命以来の激動の時代にある。キー



ワードは多極化である。原動力となっているのはICT（情報通信技術）の力である。今年1月にチュニジアで起きた政変は、まさにICTによって、政権が倒され、その余波がまたたく間にエジプト、リビア、シリアまで飛び火した。そのくらい、変化の激しい、激動の時代にわれわれは生きているのだが、そうしたリアルな時代感が日本にいとまったく感じられない。内向きになってしまうのも無理もない。

内向きを打破するには、やはり海外に出て行くしかない。この5月、私はスイスのサンガレン大学で開かれたシンポジウムに出席した。1970年以来、毎年開かれている国際シンポジウムである。各国の政官財のリーダー600人と、各国の学生など若手200人が集まり、3日間にわたり、さまざまなテーマで激論を戦わせる。「今日のリーダーが明日のリーダーと対話する場」がシンポジウムのコンセプトだ。

このサンガレン・シンポジウムの一番の特徴は、企画から運営まで、同大学の学生が担当していることである。世界の著名な政治家や経営者に自分た



石倉洋子 (いしくらようこ)

● 上智大学外国語学部英語学科卒業。1980年バージニア大学大学院MBA（経営学修士）取得。1985年ハーバード大学大学院DBA（経営学博士）取得。マッキンゼー社、青山学院大学国際政治経済学部教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授を経て2011年より現職。著書に『グローバルキャリア』『戦略シフト』（ともに東洋経済新報社）などがある。

ちで声をかけて呼んでくる。今年のテーマは「Just Power」で、今回の北アフリカの民主化運動の中心人物がスピーカーに呼ばれていた。

日本からも毎年、政治家や経営者、官僚ら、錚々たる顔ぶれが呼ばれて話をしているが、日本企業のリーダーも、こうした場にもっと足を運ぶべきだ。自社の若手を派遣してもいい。日本、そして日本語の世界だけに安住してはいけな。世界で起こっている、先の見えない変化や物事のスピード感、情報感度などは、こういう場でこそ磨かれる。

●「AND戦略」で 真の多様性の実現を

日本企業が、本気でグローバル経営を進めるために不可欠なのは「AND戦略」である。「国内か、海外か」「日本人か、外国人か」「英語か、日本語か」という「OR戦略」は採るべきではない。「国内も海外も」「日本人も外国人も」「英語も日本語も」という姿勢で行くべきだ。

例えば、いくらグローバル経営といっても、自社の顧客は海外に進出している日本の自動車企業だから、さし当たって、社員の英語教育に力を入れる必要はない、外国人採用も必要ない、という選択をした部品メーカーがあるとす。

日本の自動車メーカーの地位が未来永劫にわたっ

て安泰であれば、この選択は正しい。ところが、日本の自動車メーカーが軒並み凋落し、他国のメーカーばかりが顧客になった場合、このメーカーの営業力はガタ落ちする。しかも電気自動車の時代がそこまで来ているから、さまざまなシナリオを視野に入れる必要がある。そう考えると、日本人だけではなく、外国人の採用に力を入れる一方、社員の英語教育にも力を入れておいたほうがいい。日本語AND英語（中国語）、あるいは日本人AND外国人である。

鍵を握るのは組織と人材の多様性である。多様性という、最初は日本人だけの組織をつくりあげて、あとから多様性を付け加えればいいと考えがちだが、それでは真の多様性は実現できない。そうではなくて、最初から多様性を組み込んだ組織をつくることである。日本のものづくりが強いのは、最初から高い品質の実現を目指し、それぞれのプロセスのなかで細かくつくり込んでおくからだ。同じ発想を組織づくりにも適用すればいい。

国籍、性別、年齢、経歴などが異なった人材を世界中から集め、その時々を目的を達成するためにうまく協働してもらう。多様な人々をANDで結ぶ。「日本人も外国人も」「女性も男性も」「若手も経験者も」、あらゆる面でANDの思想を徹底させるところから始めるべきだろう。