

# グローバル人材は三層で考えよ 最も大切なのは「商売センス」

楠木 建氏 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授

英語の社内公用語化、新人語学研修の必修化、海外での採用強化など、グローバル人材の育成や獲得に向けた各社の試みが百花繚乱だが、落とし穴はないか。もっと大切なものを忘れてはいないか。ベストセラー『ストーリーとしての競争戦略』の著者でもある楠木建・一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授にお話を伺った。

グローバル人材に関する議論が花盛りだが、わりと質の違う問題を同列に並べているというか、混同しているように思えてならない。思うに、この問題は三層に分けて考える必要がある。

最も表層にあるのは、やはり英語の問題である。「習得に時間がかかるから、そんな暇があったら、目の前の仕事に集中したほうがいい」という意見も聞くが、もし地球上の人類全員が日本語を話していたら、と仮定してみるとよい。どこに行っても日本語が通じる。東京から大阪に出張するような気楽さで、世界を股にかけた仕事ができるのだ。誠に好都合だ。

英語を母国語としているアメリカ人、イギリス人、香港人は、そうしたメリットをすでに享受している。そう考えると、海外での成功を期するなら、今や世界共通語となった英語の習得に努めるべきだろう。母国語の言語構造が日本語と同じで、それとは異なる英語の習得が日本人と同じように不得意なはずの韓国人が今や立派に英語を操っている。かの国は、国内市場が狭隘のため、海外で稼げなければ生き残れないという事情が日本より切迫しているためだろうが、日本人もやれないことはない。というか、とりあえずはやるしかないのだ。

愚痴めいてくるが、英語を母国語とするグローバル企業のリーダーたちは、人類の歴史上初めてグローバル組織を構築・運営した古代ローマ帝国人を少し

は見習って英語以外の言葉も習得してほしい、とも思う。ローマ帝国のリーダーたちはギリシャ語とラテン語のバイリンガルだった。

## ○一生懸命励むしかない 英語とお作法の問題

次に考えるべきなのが、大はマネジメントの仕組みから小は会議の議事進行法まで、欧米企業特有の“お作法”の問題である。それはダイバシティや異文化対応、グローバル・コミュニケーションといった美辞麗句で語られがちだが、彼らとて、本当にそういうことが得意なわけではない。要は英語と同じで、欧米企業が「自分たちのやり方に合わせてくれ」と言っているだけなのだ。欧米企業がなゼインドやアフリカでうまくやれるかといえば、植民地時代、そうやって自分たちの意思を通してきたからである。

英語と同じく、それが「グローバル・スタンダード」ならば、日本人も一生懸命、習得するしかないが、今のグローバル化の中心はアジアである。同じアジア人同士、欧米企業が押し付けてくるお作法にすべて合わせる必要はない。向こう百年ぐらいは英語は使うにしても、「アジアのお作法を自分たちでつくる」という選択肢もいずれは出てくるだろう。

繰り返すが、以上述べた英語とお作法の問題は頑張っ



とかなる。ところが最も深層にあって最も解決が困難な問題が他にある。経営人材をいかに発掘して育成するか、ということである。

これはグローバル化の本質を考えるとよく分かる。それは、まったくの白紙状態から自分たちのビジネスをどう作るか、ということに他ならない。その時、たまたま英語が必要になり、たまたま違ったお作法が求められるだけ、何より大切なのは商売を作る力なのだ。さらにいえば、これはグローバル化に固有の問題ではなく、国内で戦う際にも、最も重要なポイントである。

### ● 商売丸ごとを動かせる ユニットを組織のなかにたくさん作る

経営人材の対極にいるのが担当者である。できあがった仕事の構造があって、ある部分を専門的に担当している人のことである。経済が成熟し、新たな仕事もなかなか生まれにくいので、仕事の構造が固定

化し、担当者としての仕事しか経験できない人材がどんどん多くなっているのはご承知のとおりだ。

つまり、グローバル人材には2種類、必要なのだ。一つは「グローバル経営人材」。これは商売を作る力のある人が英語とお作法を身につければよい。もう一つは「グローバル担当者」である。これも担当者としての能力を磨きつつ、同じく英語とお作法を身につける。後者に比べて前者は少数でよいが、人材の価値としては前者のほうが高い。ところが、多くの企業がここを誤解している。「英語とお作法を身につけた人＝グローバル人材」だと。そうなった途端、グローバル人材として配属される人たちはそもそも数の多い担当者ばかりとなり、いつまで経ってもビジネスが立ち上がらない。

では、そうした経営人材をどう探して育てればよいのか。これがまた難題だ。商売を作る力は英語やお作法といったスキルではなくセンスだからだ。センスはスキルと違い、客観的な把握が難しい。しかも、誰



楠木 建(くすのきけん)

● 1964年東京都生まれ。92年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。一橋大学商学部助教授および同イノベーション研究センター助教授などを経て、2010年より現職。専門は競争戦略とイノベーション。著書に、『ストーリーとしての競争戦略』(東洋経済新報社)、Dynamics of Knowledge, Corporate System and Innovation in Japan (共著、Springer)、Hitotsubashi on Knowledge Management (共著、John Wiley & Sons) などがある。

にとっても日常の多くの仕事は担当者のそれである。ひどい場合は、経営人材たる社長が、商売をどう伸ばすかを考えず、株主総会の運営や業界団体の付き合いといった社長「担当者」の仕事ばかりをしている企業もある。商売センスのある人を見出すのは非常に困難なのである。

とはいってもやり方はある。企業組織のなかに、商売丸ごとを動かせる組織をたくさん作って、「こいつなら」と思う人材に任せてみることだ。商売は本で学んだり、人から聞いたりしても駄目で、とにかく自分で手を動かしてみなければ分からない。本人も強みや弱みに気づき学習しながら育っていくだろう。小さな組織で成功したら、徐々に、任せる組織のサイズを大きくしていけばよい。京セラの「アメーバ経営」、ミスマの「少人数チーム経営」などが有名だが、事業部制やビジネスユニット制なども同じ範疇にある。総合商社の仕事もそうだ。人材輩出企業といわれる企業は中身がほとんどそうになっている。だから経営人材が育ち、外に行っても活躍できる。

### ● 中小企業大国、ニッポン 担当者ではなく商売人の国

経営人材が育ちにくい最大の原因は規模が大きくなりすぎることだ。そうすると担当者の仕事が増える。「担当者の仕事をさせると日本人は力を発揮しな

い。急速にサラリーマン化していく。逆に商売の実権を渡すと大きな力を発揮する」と、ミスマの三枝匡会長が話していた。これは日本の風土が関係しているのではないか、と思っている。アングロサクソンは逆だ。転職の際、会計でも財務会計、マーケティングでも消費者向け、といった具合に、針の穴のような専門性にこだわる。なぜなら、専門性を重視した労働市場が昔からあり、自分の専門性を信じて、担当者の仕事をこなしていけばその道のプロとなり、評価されるルートがしっかりできているからだ。

組織のなかに、丸ごと完結する商売を作って任せると人はものすごい力を発揮するというのを日本の経営者は昔から感覚的に分かっていた。例えば松下幸之助。戦前の1933(昭和8)年、松下電器産業(現パナソニック)に事業部制を導入している。その狙いの一つがまさに「経営者の育成」だった。これは中小企業がもともと日本に多いということとも関係しているのではないか。アジア諸国のなかで比べても、力のある中小企業がこれほど多い国はない。

経営とは意図である。専門分野に閉じこもるよりも商売丸ごとを好む、中小企業が多い、そういった日本の原点に立ち返り、「経営人材＝商売人」候補を意図して発掘し、小さな規模でよいので商売を丸ごととらせてみるべきだ。英語とお作法は、それからでも十分間に合うだろう。