

グローバル競争は、「人材開発能力」の時代へ

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

自社の競争優位性が明確であれば、グローバル展開は比較的容易である。しかし、一般的には国境を超えると競争環境は変わり、もともともっていた強みがうまく発揮できなくなってしまう。新興国の台頭で、競争環境が激変するなか、頼りになるのは人、とりわけ「グローバル経営人材」である。

「モノの輸出」から 「組織能力の輸出」へ

国内での強みや競争優位性がそのままグローバルで通用するのであれば、グローバル展開の難易度はかなり低下する。例えば、富裕層を相手にするようなブランド品や嗜好品であれば、地域ごとに商品をローカライズする必要もなく、全世界で同じ商品と同じコンセプトで売ることができる。そのため、「モノ」そのものに優位性をもつ企業は、グローバル展開は比較的たやすいといえる。

しかし、競争優位の源泉は、表層的な「モノ」だけではない。卓越した商品を継続的に生み続ける R & D の仕組みというケースもあれば、効率的であるが高品質なモノを作り続ける能力という場合もある。例えばヤマト運輸の場合、「宅急便」という「ビジネスモデル」と、そのモデルを支える業務オペレーション、組織・人材マネジメント、セールスドライバーの質、企業理念、組織風土といった「組織能力」が、国内の競争優位の源泉であり、その「ビジネスモデル」と「組織能力」そのものを海外へ輸出している。

同社のグローバル化の難しさは、誰が見ても分かりやすい「モノ」でなく、「形のないサービス」を輸出している点にある。それゆえ、人の採用、教育、評価・

報酬の仕組みが、競争優位の源泉につながってくる。例えば顧客接点を担うセールスドライバーの採用・育成で重視するのは、海外でも日本と同様、ホスピタリティが重要な軸となっている。

個人から個人へ荷物を送るといった習慣がない海外の国において、「宅急便」のビジネスは、無から有を生むようなビジネスである。人々が裕福になれば、互いにモノを送るといったことが習慣化し、それが便利だと感じれば、もっと使ってみようと思うようになるだろう。このような予測に基づいたグローバル展開である。そういう意味では、「宅急便」はある種の文化であり、ヤマト運輸の試みは、「文化そのものの輸出」になる。実現することが困難なことのようと思われるが、同社にとってこれらの困難は、日本で過去に経験したものでもあった。そのため言葉や文化の違いはあるものの、実現したいことやそのためのステップは、組織知としてすでにもっている。

「商品」「組織能力」に依存しない グローバル展開の必要性

ヤマト運輸のグローバル展開は、国内での強みや競争優位性をそのままグローバルへ適応していく代表例である。同様にコンビニエンスストアや製造現場のものづくりも、日本国内の競争優位の源泉である

「組織能力」をグローバルに展開していった事例である。しかしながら、新興国企業の台頭による競争の激化や、新興国・BOP*市場の変化に対応するためには、これまで国内で通用してきた強みを輸出するだけでは乗り越えられなくなってきた。換言すれば、「商品」や「組織能力」だけでは戦えなくなってきたのだ。

ましてや、圧倒的多数の企業が、国内での強みや競争優位性をそのままグローバルで展開できないか、強みや競争優位の源泉を必ずしも明確にできないでいる。このような企業でも、「国内市場の縮小」という環境のなか、グローバル化を図る必要があるのが現状だ。また、買収というオプションによってグローバルでの成長を図っている企業も少なくない。

その際にキーになるのが、「グローバル経営人材」である。楠木氏が言うところの「商売センス」をもった「経営人材」であり、白木氏が言うところの「新興国向け人材」である。

伊藤忠商事の金光氏は、合弁会社であったものの、会社の形をなしていないところへ単身で乗り込み、収益化を実現していった。コニカミノルタIJの大野氏の事例は、新興国での市場開拓において、技術的なアドバンテッジはあったものの、商習慣が異なる地域での人脈を駆使した展開、市場に合わせた商品開発などを行い、その結果、大きな成果へつなげていった。パナソニックの清水氏の場合は、海外子会社の再建である。それまでの歴史があるだけに、ある意味、創業よりも困難が伴う仕事であった。

いずれのケースも「商売センス」がある「経営人材」の成功事例である。会社がそもそももっていた「組織能力」や会社の強み・競争優位性ではなく、「人」そのものに依存した事例である。そのようなグローバル経営人材をどれだけ育てていくかということが、競争優位につながっていくのである。

「組織能力構築」競争から 「人材開発能力」競争へ

従来の競争優位性が必ずしも通用しなくなってい

くなか、これからはものづくりに代表されるような日本型「組織能力構築」の競争だけではなく、「グローバル経営人材」をどれだけ育成していくことができるかという「人材開発能力」の競争になってくるといえる。

そのためにはまず採用だ。金光氏のように、「海外でビジネスを立ち上げてみたい」という意欲がある人材を採用する必要がある。白木氏が言うように、自分で自分のミッションを決め、それに邁進する資質があるかどうか見極める必要がある。そのような人材が日本で少ないのであれば、採用プールをグローバルに広げて考える必要がある。

次に育成の機会、仕組み、風土である。優秀な人が入社しているにもかかわらず、そのポテンシャルを生かし切れない企業は多い。「グローバル経営人材」の育成は、OffJTよりもグローバルでの修羅場経験が果たす役割が大きい。清水氏は米国での経験がマレーシアの成功の土台になっており、大野氏はドイツでの経験が中国市場を開拓するうえでの哲学になっている。修羅場は、国内でもデザインできる。楠木氏は、組織サイズを小さくし、若い人に多くの事業そのものを任せる機会を増やす仕組みを提案している。

そしてそのような修羅場経験は、単なる経験として眠らせてはいけぬ。そこから何を学んだのかを内省し、自分の言葉で自分の哲学にしていくことが、次の成果につながる。また、修羅場経験を乗り越えるにはコーチやメンターなどのサポートが必要である。豊富な人材プールがあればいいが、希少な次世代リーダー候補を生かすために、修羅場経験の最中に潰さない工夫が必要である。

まとめると、修羅場のデザイン、修羅場中のサポート、修羅場後の内省が、「グローバル経営人材」を育成するうえで必要なことであり、その人材が新しいビジネスを作っていく。さらに、そのような人材をどれだけ育成することができるか、換言すれば、「人材開発能力」が、激変するグローバル競争を決めていく時代になってきたといえるだろう。

*「Base of the Pyramid」の略。世界の所得別人口構成のなかで、最も収入が低い所得層を指す言葉で、約40億人がここに該当するといわれる。