

グローバルという言葉がメディアに現れない日はない昨今だが、英語を重視したり、採用を多様化したり、はたまた研究開発だけは日本に特化させるなど、企業によって、そのやり方は千差万別ようだ。グローバル化は、人材の問題とは決して切り離せない。そこで、いま求められるグローバル人材の要件と、マネジメントの根底に置くべき価値観について、桜美林大学の馬越恵美子教授に伺った。

馬越恵美子氏

桜美林大学経済経営学系 教授

多様で異質な人材に 機会の均等を保証しよう



日本企業のグローバル化は第3期に入った

——昨今、「グローバル化が課題」という企業が大変増えています。先生は1990年代半ばから異文化経営というキーワードでこの問題に取り組まれてきました。

はい。私は日本企業のグローバル化を3段階で捉えています。最初は1985年までで、海外に行っても、現地社員の活用は最小限にとどめ、日本人による日本人のための経営が行われた時期です。同年のプラザ合意による円高が進み、海外へ出ていかざるを得ない企業が急増しました。そこから2000年くらいまでが「しぶしぶの国際化」の時期です。現地の社員を雇用するものの、日本からの駐在員が何人もいて、現地トップは必ず日本人。工場長や人事部長は現地に任せるけれど、経営は日本人が握る「手足の現地化」ともいえます。それ以降が現在も含む第3期で、日本本社中核のグローバル化が進んでいます。具体的には、トップを外国人にしたり、外国人の新卒採用を進めたり、英語の公用語化を図る動きです。2010年あたりから一層顕著になってきました。

——そうした段階ごとに、活躍できる人材もさまざまだと思えます。第3期以降のグローバル人材に求められる要件はどのようなものでしょう。

大前提として、自分とは違った価値観をもつ人を温かく迎え入れる人間力と、そういう人が、何を望

み、なぜそういう行動をとるのかを見抜ける洞察力、この2つが必須です。

若いうちに海外で暮らした体験をもつ人は有利でしょう。最近、東京都が高校生の留学に対して5億円を予算要求に盛り込むことを決めました。この動きが他地域にも波及すると、近いうち、「高校生留学元年」という年がやって来るかもしれません。

今の日本は地震や津波のことを除けば、世界一暮らしやすい快適な場所です。その「快適ゾーン」をあえて出て異国でチャレンジする、という決断をして実行できる若者はそれだけで国際舞台で活躍できる素養をもっているはず。あとは人間力と洞察力、それに経営センスを磨けばいいのです。

世界一暮らしやすい国、日本の欠点とは

——グローバル人材を育てる上で、今の日本の問題点とは何でしょうか。

日本にも、2つほど欠点があります。一つは内と外を分ける傾向が強いこと。島国であり、日本語という言語環境が守られてきたことが大きいでしょう。企業でいえば、正社員の男性がインサイダー、外国人を含め、それ以外はアウトサイダーです。女性は最近ようやく「内」に入れてもらえる人が増えました。トップや管理職が、こうした区別(差別)の存在

を「良くないことだ」と意識するだけでも、グローバル化の成否は変わってくるはずですよ。

——もう一つは何でしょう。

学校でも企業でも、エリート教育が不足していることです。エリートとは人の痛みが分かり、自分に厳しく、高い志をもっているような人のことで、数は少なくてもいいのです。グローバル・リーダーとして活躍できるのはこういう人材に他なりません。

先述した高校時の留学はエリート教育の一環になるのではないかと期待しています。こういう小さな塊が一つひとつ重なり、大きなうねりになるのです。

1996年に『“カイシャ”のなかの外国人』という本を出しました。その帯に「外国人を活用できない企業に将来はない」という、当時としては過激な言葉を載せたのですが、これが反感を買うこともありました。でも今では、何の違和感もない言葉になりました。そう、15年かかって、日本企業のグローバル化もようやくここまで来たのです。さらに15年後には、外国人を雇用したり、同じ職場で一緒に仕事をするのが当たり前のことになり、グローバル化や異文化経営という言葉が消えているかもしれませんね。日本というのは歴史の長い成熟国家ですから、変わるのに10年、20年の時間がかかるのは仕方ありません。

多様性と異質性、チャンスの平等

——一方で、海外に行きたがらない内向きの若者が増えているという論調も目につきます。

桜美林大学で学生80人あまりを対象にした調査を行ったところ、そうでもなさそうです。「海外勤務を希望する」学生が90%近くもいて、さらに語学研修も含めた海外留学経験者の割合は40%を超えるという結果でした。でも、「自分がグローバル人材として通用すると思うか」という設問に「はい」と答えた割合が10%以下と激減してしまいました。

——心のなかでは海外で仕事をしたいと思っているし、実際に、海外で暮らしたことがある人も多い。でも仕事をこなせる自信がない、というわけですね。

はい。最も自信がないのは英語力でしょうね。私

は通訳をやっていたからよく分かるのですが、上手い・下手の問題ではなく、「話そう」という意志が大切なのです。ところが日本人は、他国の人と比較しても諸事万端に謙虚ですから、「自信がない、話せない」となってしまうのです。

——弊所で日本と中国の学生を対象に意識調査を実施したことがあるのですが、中国人学生の自信の強さには驚きました。「自信」一つとっても、その基準や表現の仕方は国によって異なるのでしょうか。最後に、グローバル化に奮闘していらっしゃる人事の方に向けたメッセージをいただけますか。

私の主張は昔から変わらず、かつシンプルです。国籍や性別など自分自身では選択できない属性を超えて、誰もが普通に仕事ができ、経営が成り立つ仕組みや環境を作りましょう、ということです。そのため、「多様性を生かし、異質性を尊重しつつ、チャンスの平等性を確保する」こと。私はこれをグローバル化の「マインドウェア(心根)」と呼びます。

グローバル化といって肩肘を張って考える必要はまったくありません。もともと世界は多様なのに、戦後のある時期、日本人中心のやり方がたまたまうまくいっただけなのです。雨が降ったら傘を差すように、海外展開や外国人が増えたら、英語を企業の公用語に加えたり、新たなマネジメントを講じたりする。そのくらい、自然なことだと考えたほうがいいと思います。それがスムーズにできないのであれば、それこそ、マインドウェアが不足しているのかもしれません。

聞き手／荒井理江(組織行動研究所 研究員)

PROFILE

まごしえみこ

● 上智大学外国語学部卒業、慶應義塾大学大学院修了。経済学修士。博士(学術)。同時通訳、東京純心女子大学教授、NHKラジオ講師を経て現職。他、筑波大学客員教授、異文化経営学会会長、東京都労働委員会公益委員。『NHKラジオビジネス英会話 土曜サロン・ベスト・セレクション・プレミアム』(DHC)、『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』(新評論)、『異文化経営論の展開』(学文社)など著書多数。