RMS message
2011.08
24

グローバル競争力再考

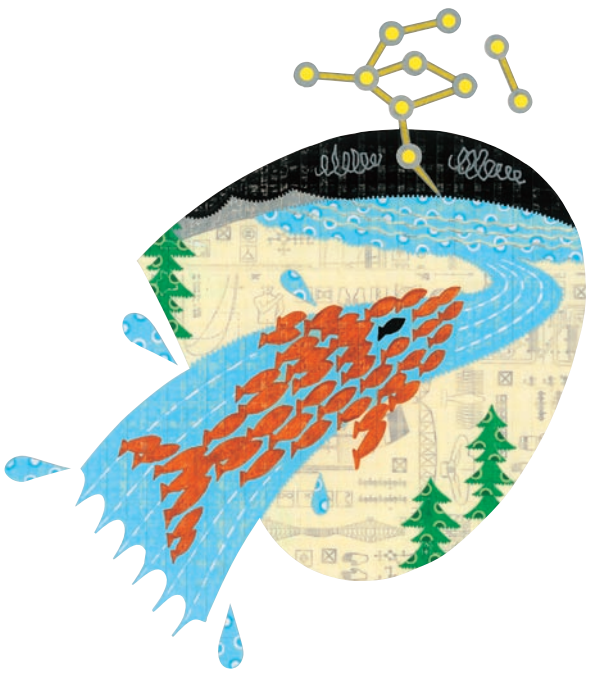
アルプス電気
Web型の**人材ネットワーク**

公文教育研究会
学習する組織が強みを磨く

ローソン
ローカル商圏で**考え、動く**

アサヒビール
人間力で国を超える

TDK
懐の深さが支える開発力



［ 経営者インタビュー ］

オリンパス　代表取締役会長　菊川 剛氏

［ 視点 ］

あとはトップの姿勢と決断 >>> 石倉洋子氏
世界を視野に「強み」を検証 >>> クリスティーナ・アメージャン氏

RECRUIT
MANAGEMENT SOLUTIONS

RMS message
2011.08 24

CONTENTS

特集

グローバル競争力再考

Part1 経営者インタビュー

オリンパス株式会社
～情報・ルール・人事制度 三つの共通化で真のグローバル企業に～ …… 02

Part2 企業事例

TDK株式会社
～日本で競争優位の源泉を強化し グローバル展開は最適人材で実行～ …… 06

アサヒビール株式会社
～トップからミドル、若手まで 一歩一歩の着実なグローバル化～ …… 08

株式会社ローソン
～流通業が海外進出で直面する人材面の課題とは何か?～ …… 10

株式会社公文教育研究会
～教材哲学と指導原理は世界共通 それ以外は現地に合わせる～ …… 12

アルプス電気株式会社
～グローバルベースの人材育成・活用に着手～ …… 14

Part3 視点

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
～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～ …… 16

クリスティーナ・アメージャン氏　一橋大学大学院 国際企業戦略研究科長
～グローバルな視点で自分たちの「強み」を洗い直す～ …… 19

総括

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
～グローバル展開時の競争優位性は「人と組織」にある～ …… 22

連載

海外 >>> 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 主任研究員　嶋村伸明
企業競争力のキードライバーとしての学習－Learning to Lead ～ASTD2011国際大会レポート～ …… 24

展望 >>> 帝京大学文学部心理学科 教授　繁桝算男氏
～合理的な意思決定に使える統計学とは～ …… 28

調査報告
～英語学習は「時間確保」「継続」が成功のカギを握る～ …… 30

ソリューションガイド
～グローバル人材育成のための多言語対応eラーニングサービスのご紹介～ …… 38

Information …… 40

ここ数年、
企業のグローバル展開に関するニュースを耳にしない日はない。
しかし、周知のように企業のグローバル化は何も
ここ数年の間に始まった話ではない。
そもそも近代国家誕生以来、日本は世界を相手にビジネスを展開してきた。
産業化の歴史はグローバル化の歴史でもあるといえる。
だが、いまだに多くの企業にとってグローバル化は大きな課題である。
さまざまな歴史や価値観を持つ、これまで以上に多様な市場への進出に加え、
新興国の台頭により激化する競争によって、
グローバル化における課題は、一層複雑化の様相を呈している。

特 集

グローバル競争力再考

一筋縄ではいかない世界で、競争優位性を発揮するためには、
何が成功のポイントとなるのだろうか――
本特集が、それを考える上での一助となれば幸いである。

Part 1
経営者
インタビュー

情報・ルール・人事制度 三つの共通化で 真のグローバル企業に

オリンパス株式会社　代表取締役会長
菊川 剛氏

医療用内視鏡の分野で世界シェア7割を誇る、精密機器大手のオリンパス。2010年につくられた経営基本計画（5カ年）のスローガンが「グローバル化のネクストステージへ」というものだ。それを実現するための方策として「グローバル競争力のある企業体質への転化」「新興国市場への事業展開の強化」の二つを掲げ、2011年に8470億円の連結売上高を、2015年に1兆5000億円まで伸ばすことを目指す。鍵を握るのが中国・アジア戦略で、北米・欧州・日本という従来の体制に、中国・アジアを加えた四極の経営体制に移行した。菊川剛会長に、人材面を中心に、グローバル化の具体策と課題をうかがった。

オリンパスの海外進出の歴史は古い。カメラによる輸出振興という当時の国策に後押しされ、1960年代前半にはアメリカ、ドイツに現地法人を立ち上げている。1964年にはインドに進出、現地企業との合弁企業をつくり顕微鏡の生産を開始した。中国に進出し医療機器の販売を始めたのは1972年だった。

こうした海外事業の量的拡大がしばらく続いたが、2000年頃を境に質的転換を果たし、積極的なM&Aを次々に仕掛けるようになった。2005年にカナダの検査機器メーカー、アールディテック、2008年には英国の医療機器メーカー、ジャイラス、2010年にはアメリカの蛍光X線分析機器メーカー、イノベックスシステムズを買収している。現在、海外売上比率は72%（国内売上のみの情報通信事業を除く）と7割を超え、従業員も、3万5000人のうち、2万2000人が外国人で占められる。

一般的には相当のグローバル化が進んでいるといえるが、上記でいう「ネクストステージ」とは何を指すのか。菊川氏はこう話す。「生産や開発、販売拠点を移すだけではなく、目指すのは経営システムそのもののグローバル化です。具体的には三つあります。まず、かなりの投資を行い、生産から経営管理まで、情報のインフラを世界共通にしました。二つには経営ルールの統一です。事業グループ制を徹底させ、大きな問題は本社にいる事業グループ・プレジデントにすぐ報告が上がるようにして、事業の特性や市場の変化に応じてすばやい意思決定ができるようにした一方、現地法人の権限も強化しました。また、当社には光学、精密、電子映像、生体基盤という四つのコア技術がありますが、それらから発生する事業ごとのオリンパス独自の生産方式もどんどん海外に移管しています。最後は、緒についたばかりですが、人事制度や評価の仕組みの統一です」

魅力ある仕事が 人と組織を成長させる

情報インフラや経営ルールの共通化は比較的簡単に進められそうだが、人事となると難しい。その国の歴史や文化が密接に絡むからだ。「日本は職能給、ア

メリカは職務給の世界です。そのため、日本では先輩が部下を教える風潮が自然に形成されますが、欧米では互いがライバル同士になりますから、そうはいきません。この4月から、職能給と職務給の中間といえる役割等級制を日本で導入しました。これなら日本流の育成促進がどこでも実現できます。順次、世界に広めていく計画です」

同社は2006年に新しい人事戦略を策定した。「新仕事主義、成長主義、志の共有という三つのキーワードで表されるもので、仕事の価値や魅力こそが社員の活力の源泉であり、それによって個人の成長と組織の発展の両立を目指す、という中身です。当社はMBO（目標管理制度）を採用していますが、目標を立てる際にも、単なる業績面だけではなく、自分がどれだけその仕事によって成長し組織の発展に寄与できるか、という要素が勘案されます。これも世界共通の考え方にしていきます」

菊川氏は10年間、社長を務めたが、その間、「企業価値の最大化」ということを最も重視してきた。その場合の企業価値とは株主価値ではなくて、ステークホルダー全体の価値のことだという。「株主を筆頭に、社員、金融機関、取引先、顧客、地域社会、すべて含まれます。そうした価値を最大化するためには、それぞれがオリンパスのステークホルダーであることに誇り、信頼の絆、WIN-WINを持ってもらわなければなりません。社員に関連したことでいえば、すべての社員がオリンパスで働けることに誇りをもってもらわなければならないのです」

ただ、誇りをもつだけで企業価値が高まるわけではない。社員一人ひとりが自らの価値を上げる努力も不断に続ける必要がある。「企業価値とは、ある意味で、個々の社員の価値の総和ともいえます。個々の社員の価値とは、分かりやすくいうと、市場価値のことです。オリンパスの社員なら世界中どこに行っても通用し、引く手あまただという状態にしなければなりません。自分の価値をひたすら高める。この精神を世界中に徹底していきたいと思っています」

並行して進む
ワン・オリンパス化と現地化

そのために各種の教育制度も非常に充実している。オリンパスカレッジという名称の社内研修はもちろん、製造部門の技術系スクールでは合宿形式で半年から1年間のカリキュラムが組まれている。

菊川氏の提案によってつくられ、実施されている次世代リーダー養成プログラムが、30代が対象のビジネスリーダージュニアプログラムと、40歳前後が対象のエグゼクティブプログラムの二つである。一定の期間、座学と実践的課題に挑戦する。「特にエグゼクティブ版の場合、海外の現地法人に送り込んだり、社長直轄のプロジェクトに参加させたりといった修羅場体験を積ませており、卒業生からすでに常

務や副社長が生まれています」

グローバル化というとセットで語られるのが社内公用語の問題である。この4月、欧州法人の社長をつとめていたイギリス人、マイケル・ウッドフォード氏が社長となった。「彼は英語しか話しません。90%以上の役員は英語が話せるのですが、念のため、役員会は同時通訳をつけて開催しています。海外事業規模が最も大きい医療事業グループで、10年後をめどに英語を公用語化しようという動きがあります。日本語と英語が仕事上要求され、もう一つ、言葉ができることが必要になりつつあります。いま必要性が最も高いのは中国語です」

こうした理念や仕組みを共通化させることで、「ワン・オリンパス化」を進める一方、日々のマネジメントは現地に任せる、というのが同社のやり方だ。その姿勢が特に出ているのが、現地の経営トップには現地人をあてるという人事の原則だ。特に進出してからの歴史が長いヨーロッパ法人、アメリカ法人の場合、社長や主要役員は長く現地の人材が担っている。「現地のことは、やはり現地人が一番よく知っています。日本人の駐在員ももちろん派遣しますが、本社の意思を伝達したり、現地のトップを支援したりする補助的な役割です。現地のスタッフに事業を任せ、各国の文化、習慣や市場を尊重する。これがオリンパスのグローバル経営の伝統的方針です」

グローバルではなくトランスナショナル

このようにして人材面で現地が自立すると、よりダイナミックな人材活用が可能になる。「アメリカの映像事業グループのトップはスペインの統括法人のトップだった人材ですし、同じくアメリカの医療事業グループのトップは、その前まで、ヨーロッパの医療事業グループのトップだった人材です。いずれも日本での勤務経験はありません。本社の社長になったウッドフォードも、英国の子会社で内視鏡の営業をやっていて、ヨーロッパの統括会社のトップになり、映像やライフ・産業も見るようになりました。このように国はもちろん、カンパニーをまたいだ人材の異動が活発に行われているのです。これは人材育成という面でも非常に大きなメリットがあります」

アメリカの経営学者、クリストファー・A・バートレットとスマントラ・ゴシャールが著した『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』によれば、企業の国際化は、その進展具合により、次の四つのパターンに分類できる。①マルチナショナル：現地法人それぞれが独立的に経営を行う、緩い企業連合体②グローバル：圧倒的な力をもつ本社の指示に従い、現地法人が事業を展開する③インターナショナル：本社がある程度の力をもつが、各国の現地法人への権限委譲も進んでいる④トランスナショナル：本社がある程度の力をもつが、現地法人へ

オリンパスで働くことを全世界の従業員が誇りに思うそんな組織をつくりたい

の権限委譲が進むとともに、現地法人同士の連携も活発化

これを人材の異動という面で見てみよう。①では各現地法人の人材はその国から外に出ることは稀だ。②になると、本社から駐在員として現地法人へ赴任する人が増え、③では、それに加え、現地法人から本社への異動も活発になる。④になると、本社を経由しない、ある現地法人から別の現地法人への人材異動も行われるようになる。

オリンパスはこのうち、最も国際化が進んだトランスナショナルに該当する。外資に買収されたわけでもない純粋な日本企業が、ここまで国際化した例は稀ではないだろうか。

オリンパスに込められた世界的発展の意味

ではグローバル化のネクストステージに移るための課題は何か。「進出の歴史が浅い新興国で、マネジメント層が育っていますが、まだ欧米並みとはいきません。中国、インド、シンガポール、ブラジルは日本人が現地法人のトップにいます。いずれも優秀な人たちですが、新興国市場の攻略という重点課題とも絡むので、早急に手当てする必要があります」

同社の社名はギリシャ神話で神々が住まう山＝オリンパス山に由来する。1919年、顕微鏡の国産化を目指して創業した高千穂製作所がもとの社名だった。「世界に通用する製品をつくる」という願いが込められ、2年後の1921年には早くもオリンパスが商標として採用されている。1932年に著された創業者の冊子によれば、採用の理由として、世界的発展の信念をあげている。その後、同社は1949年にオリンパス光学工業、2003年にオリンパスとなった。「名は体を表す」ということわざ通り、同社のグローバル展開はオリンパスの名が採用された90年前の時点で運命づけられていたのかもしれない。

菊川 剛（きくかわつよし）

● オリンパス株式会社　代表取締役会長
1941年生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。1964年オリンパス光学工業（現オリンパス）入社。1983年Olympus Camera Corporation社長、1993年オリンパス光学工業取締役、1995年広報宣伝部担当兼DIプロジェクト部長、1998年常務取締役、2001年代表取締役社長を経て、2011年より現職。

TDK株式会社

日本で競争優位の源泉を強化し グローバル展開は最適人材で実行

米山淳二氏 TDK株式会社　取締役執行役員　アドミニストレーショングループ ゼネラル・マネージャー　兼　人事教育部長

TDKは酸化鉄を主成分とするセラミックスであるフェライトの世界初の工業化を目的に、1935年に設立された企業である。「創造によって文化、産業に貢献する」との社是に基づき電子材料の研究開発と製品化に取り組み、グローバルに発展を遂げてきた同社の戦略と人材マネジメントについて話をうかがった。

TDKのグローバル展開は1959年のロサンゼルス駐在員事務所設置からはじまり、いまや海外売上高比率は87.3%、海外生産比率も83.6%に達する。

「現在、TDKグループの海外子会社・孫会社は100社以上あり、そのうち非日本人がトップを務める会社は8割にのぼります。非日本人のトップ起用には、当社が独自につくった子会社で長年時間をかけて育てたローカル人材を起用するパターンと、優秀な経営者がマネジメントしている会社を買収しその経営者を生かしていくパターンがありますが、最近多いのは後者のやり方です」(米山氏)

企業活動がグローバルに広がる反面、日本人社員の海外出向者は減少し「この3年で64人減った」(米山氏)。各地のローカル人材が育ち、駐在費をかけて日本人を置く必要性が減少したからである。

中国のオペレーションであれば、やはり中国人のマネージャーのほうが上手に中国人従業員をマネジメントできる。他の国でもそれは同様で、もはや日本人を出向させ時間をかけて現地マネージャーに育成する悠長な時代でもない。最適地で生産し、最適な人材を起用するという合理的な判断をすれば、この傾向はますます強まるだろう。

では、海外市場の重要性がますます強まるなか、本社を他の国に移すような状況になるのかといえば、それは違うと米山氏は言う。「当社のトップは『TDKは日本の素材開発の強みを生かしたグローバルカンパニーを目指す』と話しています。すでに売上の9割は海外が占め、お客様は全世界にいらっしゃいますが、技術開発の最も核になるところは日本に置き、当面はグループ全体の経営も創業のDNAを継承する日本人経営者が行うべきである、ということです」

日本で素材開発力を磨き 各国で差別化された製品を提供

家電や情報機器など最終製品を扱っているグローバル企業は各国で徹底的にマーケティングを行い、その地で最も売れる製品を作っている。するとR&Dもグローバルに分散していくことになる。ところがTDKの競争優位性の源泉は電子部品などに使用される素材の開発力にある。長い時間をかけた研究の成果として生み出される素材とその開発ノウハウ、知的財産。TDKの戦略はこれらを生かし、顧客とのコミュニケーションを通じて素材を吟味、選択し、製品開発から製造まで自社内で完結することにより、差別化した製品を継続的に提供することにある。

戦略の核となる素材開発にはさまざまな研究成果を結集する必要があり、グローバルに分散すると効率が悪くなってしまう。したがって、次世代の素材の

研究開発は日本で行い、すでに事業化された製品の改良・改善や生産は世界中の最適地で実施していくという方針を取っている。ただし、新しい価値を生み出す人間に国籍や人種の違いはまったく関係なく、研究開発においても外国人社員の登用が進んでいる。

被買収企業の経営者をそのまま起用 本社は役員報酬でコントロール

また、海外M&Aを成功に導くには、自社の技術領域から外れた「飛び地」に行かず、優秀な経営者のいる企業を対象にすることが重要という。買収するのは自社のコア・コンピタンスを強化、補完でき、かつマネジメントを任せられる経営者のいる企業に限定し、被買収企業の人材を生かしながらM&Aによる相乗効果を十分に発揮しているのである。

TDKのM&A成功事例として、25年ほど前に買収した香港のSAE Magneticsという企業がある。香港人の経営者に現地のマネジメントを任せることで、彼らが得意とする中国本土の生産拠点づくりを進め、TDKは磁気ヘッド事業の量的拡大を実現した。

なお、この間に磁気ヘッドは非常に速いスピードで技術進化を遂げたが、その担い手は日本であった。

日本で次世代の技術開発を行い、それを中国に移転して生産するという役割分担がうまく機能したのだ。

ただ単に海外子会社の経営者に任せるだけでは適切なコントロールができないし、彼らが優秀であるほどインセンティブやリテンション施策も必要であろう。そこで米山氏が最も力を入れたのが、関連子会社の役員報酬を決定する仕組みづくりだった。

「報酬は日本企業と海外企業で考え方が異なり、国や産業によって相場も違う。そこで海外子会社の役員を評価し、報酬の水準を決め、決め方の透明性を担保する仕組みを3〜4年がかりでつくりました。このような仕組みがあると、海外企業をM&Aで新たにグループへ加えることが容易になります。本社人事部が必ず押さえるべきは買収した企業の経営者の報酬で、従業員の給与は、各社の経営者が自社のパフォーマンスを最大化するよう地域や業界の水準を考慮して、自分たちで決めていきます」

次世代トップを担う人材プールをつくり 多様な体験をさせながら見出していく

ただ、海外子会社のマネジメントをローカル人材に任せると、日本人社員がグローバルリーダーに育つ経験を積む機会は減少するように思われる。この問題はどのように考えているのだろうか。

「今年、海外トレーニー制度を拡充して年間10〜20名の若手社員を1年間、海外子会社へ派遣しています。現地ではローカルマネージャーの部下として仕事を実践させます。若い時代の海外経験が成長を促し、ポテンシャルを引き出すことを期待しています。『日本の強みを生かしたグローバルカンパニー』になるには、日本人の有能なグローバルリーダーを生み出す必要があります。肝心なのは、その候補者群を若いうちからグローバルビジネスのなかで育てることです。そして、そのなかからグループ全体をリードし、創業のDNAを継承していくことのできるトップが誕生していく。こうした地道な人材育成の営みが重要であると考えています」

アサヒビール株式会社

トップからミドル、若手まで 一歩一歩の着実なグローバル化

丸山高見氏 アサヒビール株式会社　常務取締役常務執行役員　経営企画本部長　兼　人事部長

2009年末に発表された「長期ビジョン2015」で、アサヒビールは2015年までに、約1兆5000億円の現在の売上高を2兆～2兆5000億円まで伸ばし世界の食品メーカー10位以内に入る、と宣言した。そのため、現在約6％の海外事業比率を20～30%に引き上げるのが目標だという。中国を主戦場にした同社の海外事業は苦戦が続いていたが、青島ビールとの提携を軸に、今期黒字化を目指す。丸山高見氏に、グローバル経営の肝となる人事施策の中身をうかがった。

グローバルに大きく舵を切った同社が最初に力を入れたのが経営者教育だった。昨年、役員、理事クラス26名が集められ、AEI（Asahi Executive Institute）と名づけられた社内大学で、8カ月間、グローバルで勝つための経営スキルやリーダーとしての心構えをみっちり学んだ。他社では部長クラスを対象にしがちな内容だが、あえて現役の役員に絞った点に、同社の強い意志が感じられる。

「社長の泉谷*の鶴の一声によるものです。私もメンバーの一人でしたが、お互いに強固な絆ができました。役員自らが猛勉強したわけですから、感化された部下たちも勉強し始める、という副次的効果もありました。今年もメンバーを刷新し、続けています」

理と情に訴える 二方向の英語教育

管理職に対しては特に英語教育を重視し、ネット上で受けられる英語コミュニケーション能力判定テスト（CASEC）の受験を義務づけている。ただし、英語学習の動機づけとして活用することが目的で、成績を評価に結びつけるわけではない。

そうして英語の必要性を痛感した人に対して「国際塾」というプログラムが次に用意されている。「人事部にオーストラリア人の男性社員がいるのですが、希望者が10名以上集まると、彼が英語の勉強法や欧米文化、ビジネスマナーを教える出前研修を無料で開いてくれるのです。英語や海外文化を勉強すると人生がいかに豊かに楽しくなるかという内容で大好評です。受講人数は、昨年5月の開講以来1200名を突破しました」

更に、「海外で自分の可能性を試したい」という意欲ある社員向けに昨年から用意されているのがグローバル・チャレンジャーズ・プログラム（GCP）だ。約半年間、実務を離れた形で各国に行き、その国の文化を肌で感じながら、新たな事業の可能性を考えるという破格の研修である。昨年は122名の応募があったなかから、若手10名に絞り、中国、韓国、オーストラリア、アメリカなど計7カ国に派遣した。いずれも同社の拠点がある国々だ。「酒類や食品、飲料など、当社の製品に関して、その国における新たな事業戦略を考えてもらうのです。そのためには現地の人たちのなかに入り込まなければなりません。日々、何をするかは基本的に自由で、タイに派遣された社員は、国技、ムエタイの道場に入ったくらいです。今年は対象をグループ各社にも拡大しました」

*現アサヒグループホールディングス株式会社社長

最大の強みは宴会幹事力

こうした研修だけではなく、人事制度の面からも、海外で活躍できる人材を育てることに力を入れ始めた。「ストレス耐性が強く、思考が柔軟、環境変化を好み、ヒューマンスキルの高い、何事にも前向きな人材が理想です。それまでの制度はゼネラリスト育成の志向が強かったのですが、世界で戦えるような卓越した専門性をまず磨き、それに新たな能力を付加していく、という方向に変えました。いわゆるT型人材の育成です。当社の社員は仲間を大切にし、ネットワークをつくるのが非常に巧みです。宴会の幹事をやらせるとピカイチです。商売柄、お酒を通じてすぐに仲良くなれる力を持っているんです。目の前の人と、まずは一杯飲んで心を通わせたうえで、力を合わせて戦っていこう、という気持ちにさせるのが非常にうまい。こういう力こそ、グローバルに出て行く際に不可欠になりますので、意識して高めていきたい」

そういう人材が海外に出て行ったとしても、現地の主役はやはり現地人材というのが同社の考え方だ。「例えば、中国では中国人が主役であるべきで、いずれ将来的には、中国の優秀な人材を現地法人のトップに就けることもあると思います。最近、その中国で人事制度を変えました。仕事の成果だけで判断するのではなく、頑張った分には報いるような、ある意味、日本流の能力主義に近づけたのです。おかげで皆のモチベーションも上がっていますし、社員の定着率も高い水準にあります」

買収先も、投資家ではなくパートナーとして接する

一方、同社が最近、力を入れているのが現地企業の買収や資本参加である。2009年にはオーストラリア第2位の飲料メーカー、シュウェップスオーストラリア社に出資した。「われわれは株でつながっただけの関係ではありませんし、かといって、当社のやり方を押しつけるつもりもありません。現在7〜8名の社員を同社に派遣していますが、シュウェップス生え抜きの人たちに主体となって経営していただき、それをアサヒが支援していく、という形です。そのためにはお互いをよく知ることが重要ですから、先方の人事部のリーダーに研修・意見交換に来てもらったり、私や他の人事部員が向こうに行って、各職場で話をしたり、といった交流を始めています」

青島ビールなど、中国の出資先は同社が持っている生産管理や品質管理のノウハウに期待の目を向けているという。「最近、安全・安心という概念が中国でも急速に広まりつつあるのですが、そこに関しては当社の技術力が極めて有効なのです。近年、中国の投資先の技術系幹部が当社の研修に毎年熱心に参加しています」

内需主導型である食品メーカー各社は、国内市場の縮小に直面、いずれも海外進出に力を入れている。そんななか、アサヒビールの現在の施策は何より人材育成が中心だ。トップはもちろん、ミドルや若手、そして現地人材、更に出資先の人材まで、一人ひとりをアサヒ流のグローバル人材に変えていくやり方がどんな実を結ぶのか、今後に注目したい。

株式会社ローソン
流通業が海外進出で直面する人材面の課題とは何か?

中村 剛氏 株式会社ローソン ヒューマンリソースステーション 人財開発部長 兼 経営戦略ステーション 戦略企画 兼 ローソン大学 事務局長

1996年から中国市場に進出し上海・重慶に300店以上を展開するローソンは、今後5年で更に5000店から1万店を中国に出店する計画を表明した。加えて東南アジアにも5000店を出店する計画で、目標の達成には国内外での人材の確保・育成が欠かせない。流通業の海外展開で生じる人材面の課題はどのようなものか。

北京や上海、天津と並ぶ四大直轄市の一つ、重慶でローソンは昨年7月から出店を開始した。日系コンビニとしては初の内陸部出店だ。ローソンの中国展開の特徴を人財開発部長の中村剛氏はこう説明する。「製造業は中国でモノを製造し日本で販売することが多いと思いますが、私たちは現地でビジネスを展開することが一つ。もう一つは、海外進出している小売業の多くは直営で日本の社員が現地で指導する形ですが、私たちはフランチャイズビジネスであり、かつプライベートブランド商品については企画から製造まで自社で行うSPA(製造小売業)。こうしたビジネスの仕組みを現地に根づかせることが重要です」

日本にコンビニが上陸したとき、コンビニ発祥の地である米国にはないおにぎりや弁当といった日本独自の商品が開発され、顧客の支持を得ていった。同様に中国でも単なる日本のコピーではない、中国のマーケットに合った店づくりを行う必要がある。

そもそもコンビニは一店の商圏が非常に小さく、各店に合った売り場づくりが不可欠で、それは加盟店オーナーと店長、SV(スーパーバイザー)の話し合いなくして作り上げることはできない。いかに商圏に合った売り場づくりのできる人材を現地で育成できるかが、今後の中国展開を左右するカギになろう。

同時に、日本で培われた優れた商品やサービス、それらを生み出す仕組みを生かすことも競争優位性を築くうえでのポイントである。例えば日本の「おもてなし」サービスを中国で実現できれば、中国の消費者を引き付ける強力な魅力となるかもしれない。

「現地市場に合わせることは重要ですが、合わせ過ぎてもいけない。日本と海外で互いに良いところを取り入れることが大切です。今は日本から中国に導入することが多いですが、今後中国の店が進化すれば、逆に日本が取り入れることもあるでしょう」

選抜したのは語学堪能な人ではなく「ビジネスに長けた人」

ローソンは上海では現地パートナーと持分法適用会社を設立し店舗展開を行ってきた。このため、店舗数に比べ日本から派遣している社員はそれほど多くはない。一方、重慶では100%出資子会社を設立し自力で展開する形を取っている。取材時点では直営7店を出店し、社員数は30名程度の規模。現地法人トップは横浜でマネージャーを務めていた人物が就任し、常駐している日本の社員は5~6人。このなかには2008年に日本で留学生採用した2人が含まれている。あとは現地採用社員である。

重慶に送り込む社員はどのように選抜したのか。「重慶に常駐している日本人社員で特別語学の堪能

な人は一人もいません。語学ではなく、ビジネスに長けている社員を選抜し、会議やミーティングでは日本語で話した内容を通訳してもらっています」

日本から派遣されている社員は本部勤務で、店舗はすべて現地で採用した社員が運営している。現地採用の基準は日本とそれほど変わらず、「相手に喜んでもらうこと」に喜びを感じる人がよいという。

留学生採用の社員が日本で培ったノウハウの伝達役に

重慶には有名チェーンのコンビニが存在しない。そのため、現地採用の社員に対しコンビニがいかなる存在で、そこで働く人間は何をすればよいのかということからゼロベースで伝えていかねばならない。「例えば天候でお客様の動きは大きく変わりますが、そうした細かい要素まで見ることは重慶ではまだできていません。日本で蓄積してきたことをまず伝え、それらを覚えてもらったうえで、次に各地域に合わせたやり方を考え実行してもらわねばなりません」

そこで重要な役割を果たしているのが留学生採用の2人である。コンビニ用語は専門用語であり、現地の人にとって外来語でもあるため、もともと中国語に存在しない言葉が少なくない。彼らはこれらの用語を現地の人が理解できるように翻訳し用語集を作成したり、自分たちが日本で苦労して学んだ経験を生かしたツールを作り研修に反映したりしている。

内なるグローバル化が海外進出で役立った形だが、実は留学生採用は海外展開が直接の目的ではなく、ダイバーシティ施策の一環だった。

グローバル化が進む組織のなかでリーダーシップを発揮する人材とは?

採用にダイバーシティの考え方を取り入れたのは2005年から。新卒採用学生の男女比を1対1にすることに始まり、以降この男女比率は変わらない。そして2008年からは留学生採用を開始した。

ダイバーシティ施策の目的はイノベーションの創造にある。何かイノベーションを起こすには、まず社内にカオスを作ることだと考えたのである。実際、留学生は組織内にさまざまな変化をもたらしている。

例えば新卒社員の積極性。積極的に手を挙げる留学生の行動を見て、消極的だった日本人も積極的に手を挙げるようになった。また、留学生は分からないことをハッキリ「分からない」と指摘するためコミュニケーションが丁寧になり、今まであいまいにやり取りされていた言葉の意味が本当に伝わっているのかを見直すきっかけになった等々――。

今後ローソンでは海外進出という意味においても、ダイバーシティ施策による外国人社員増加という意味でもグローバル化が進んでいく。そのような環境で力を発揮するリーダーはどんな人材なのだろうか。「言葉はツールに過ぎません。異なる価値観を受け入れることは大事ですが、それだけではただの言いなりになってしまいます。多様な人々を受容したり自分が受容されたりしながら、皆で共有している会社のビジョンやミッションに向けて人々を動かしていける人間が本当の意味でのリーダーではないでしょうか。ポジションの権力だけで異なる文化の人々を強引に動かそうとする人は、うまくいかないと思います」

株式会社公文教育研究会

教材哲学と指導原理は世界共通 それ以外は現地に合わせる

江崎雅彦氏 株式会社公文教育研究会　取締役

日本で生まれた個人別学習システム、“KUMON”。創業者、公文公（くもん とおる）氏が創業間もない1962年、将来取り組むべき事業の一つに、早くも海外普及を掲げていたという。それから半世紀が経ち、公文式は世界45の国と地域に広がり、延べ教科学習者数は世界で433万人（日本は141万人）に広がった（2011年5月現在）。江崎雅彦氏に、KUMONのグローバル経営の要諦と課題をうかがった。

KUMONは、算数・数学、英語、国語という基本3教科に特化した学習塾のフランチャイズ・チェーンで、子どもの理解力に応じ、スラスラできるところより少し上のレベルのプリント教材を与えることで自学自習を促すやり方を特徴とする。江崎氏は世界で受け入れられた理由についてこう話す。「教育は個人別であるべきで、個人の能力に合わせて適切な学習をすれば伸びない子どもはいないという価値観が受け入れられました。教科数、教室の展開形態などで国ごとの違いはありますが、基本的な学習方法は世界共通です。もちろん、日本のやり方をすべて押し付けているわけではありません。そういう意味でグローバルというよりトランスナショナル主義といえるかもしれません」

不即不離の関係にある教材と指導法

KUMONの海外展開は、日本企業の駐在員や日系人から、「こちらでも教室を開いてほしい」という強い要望に応える形で始まった。皮切りは1974年のニューヨークで、国内教室の指導者の親族が始めたものだった。翌1975年に台湾に社員が赴任し、初めての海外直営教室がつくられた。1980年には日系人の多いブラジルのサンパウロ、ヨーロッパ最大の日本人学校があったドイツのデュッセルドルフに現地法人を設立。アメリカのロサンゼルスに現地法人がつくられた1982年以降、展開が加速していく。

同時に教材面でも変化が起こった。世界共通の教科である算数・数学のほかに、いくつかの母国語や外国人向けの言語教材（代表は英語）が加わった。

各国で使用される教材がどんどん生まれると、統一性が失われるという危惧はなかったのか。「世界共通の算数・数学の教材は日本でつくっています。また言語の教材開発は各国に任せていますが、すべての教材の制作過程で現地担当者と本社の日本人担当者が十分なコミュニケーションを取りながら制作を進めていますので、全く心配はありません」

一方、教材といってもプリントである。真似されたら第二の公文式が生まれ、競争力を失ってしまう可能性もあるが、それについても江崎氏は否定する。「私たちの強みは教材だけではありません。半世紀以上にわたって培われた独自の指導法とその教材に精通した指導者がいて初めてその学習効果が期待できます。現に教材をコピーされたケースも過去にはありましたが、結局根付きませんでした」

指導者、社員が切磋琢磨する「学習する組織」の創造

ただ、その指導法がバラバラになりかけた時期があった。「1990年代から展開国、地域が増え、現地採用の社員も増えていくと、KUMONメソッドの捉え方にバラつきが生じてくるようになりました。これではいけないと考え、指導原理を研究する会議を日本で毎年開き、指導法の発展と指導責任者（社員）同士の切磋琢磨、そして交流を図るようにしました。世界にはかけ算の九九のある国、ない国があり、明らかに算数の成績に影響を及ぼしているように思います。算数・数学の教材は世界共通ですから、その場合は教材を変えるのではなく、指導を工夫することで対処しています。その時にこうした会議が生きるのです。各国の指導責任者が時間を忘れるほど白熱した議論をしています」。それぞれの知識が共有され高められ、更に共通化されていく。いわば「学習する組織」である。

順調に進んでいるように思える世界展開だが、最近の課題は何だろうか。「それぞれの国における現地化の推進です。そのためには世界に約2000名いるローカル社員を育成・評価し、国をまたいで異動させたり、地域本社のトップが務められる中核人材に育てていく必要があります。それを実現するために、最近、人材のデータベースづくりに着手しました」

更に今年から次世代リーダー育成のための取り組みも始まっている。海外に五つある地域本社から、計16名を本社に呼び、マネジメントスキルを高めるための5日間の研修が6月に行われた。内容はすべて英語。年末には再度来日させ、学んだことをもとに、経営への提言をするプログラムも用意されている。来年は日本人対象のプログラムも始める予定だ。

国を増やす前に人材基盤を固める

同じメンバーを対象に、公文式の本質を学ばせる研修も用意されている。その名も「伸伸（しんしん）道場」という。「現状の指導に満足せず、常に進化させ、よりよいものにしていく、という一番大切な考え方を身につけてもらいます。具体的には日本で指導力に定評のある指導者が運営する教室を見学してもらうのです。そして、その教室が優れている要因を分析し、自国で同じことを実現するにはどうしたらいいかを自ら考え、帰国後、それぞれのモニター教室で実践してもらう、という内容です。これには日本人も参加させます」

更に中間管理職を対象とした新しい研修も今年から始まった。こうした人材強化に乗り出したのはこんな背景があるからだ。「国を超えてより多くの人に公文式を提供する際に鍵となるのがマネジメント人材だと考えています。今いる人材に研修を行い、正しい公文式を浸透させることで、その国でより多くの人々が公文式の真髄を学んでいく。まずは正しい公文式がすでに進出した国で浸透していくことに今は注力しています」

本社が何については強く手綱を引き、何に関しては現地に任せるか。日本企業のグローバル化といえば、家電や自動車などハード製品を思い浮かべがちだが、学習システムという究極のソフト事業での成功という公文の例には、学ぶべき点が多々あるはずだ。

アルプス電気株式会社
グローバルベースの人材育成・活用に着手

植田弘泰氏 アルプス電気株式会社　管理本部　人事部　グループマネージャー

自動車やエレクトロニクス機器メーカーなどに電子部品を供給しているアルプス電気は、世界各地に製造・販売拠点を展開しており、海外売上比率は連結売上高の7割超を占めている。海外現地法人社員の日本勤務の受け入れや本社を介さない海外拠点間の人事異動などに積極的に取り組み、人材のグローバルな活用を進めている同社の現状をうかがった。

終戦後間もない1948年に小さな町工場としてスタートしたアルプス電気は、今や約4万種類の電子部品を自動車やエレクトロニクス機器メーカーなど世界約2000社の顧客企業へ供給する電子部品メーカーへと成長を遂げた。

その過程で培ってきた「メカトロニクス技術」、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせて新たな機能を創出する「複合化技術」などを進化させ、付加価値の高い製品を創出している。

同時に、同社は顧客となる企業とのパートナーシップを強化し、製品開発の段階から参画する「デザイン・イン」の考えに基づき、顧客ニーズを的確に把握し最適な電子部品を提案するものづくりを進めてきた。

「当社の競争優位性は技術力を根幹に、何か問題が生じたときの付帯サービスが充実していること、そしてアメリカ、ヨーロッパ、中国、日本とグローバルに製造拠点を置いていることにより、お客様のニーズに合わせてタイムリーに製品を供給できることにあります。例えば中国や台湾のODM（Original Design Manufacturer）メーカーは、中国大陸はもちろん、メキシコなどの非中華圏にも工場をお持ちなので、製造拠点に近い当社工場で電子部品を製造し納品することも可能になるというわけです」（植田氏）

高度な技術力とデザイン・インの製品開発、そして製品をグローバルかつタイムリーに供給することのできるネットワークこそが、アルプス電気の強みといえよう。

会社の理念を理解しトップに立つローカル人材の育成が課題

アルプス電気の海外展開は、1963年に初めてニューヨークに駐在員事務所を設けたのが始まりである。1970年代に入ると韓国や台湾などで、その国の電子部品産業の発展に貢献したいという思いから現地企業との合弁会社を設立し、生産活動をスタートさせた。その後、顧客企業の海外展開に合わせ、北米やヨーロッパ、ASEAN（東南アジア諸国連合）、中国などに製造拠点を拡大していった。

現在、アルプス電気には全世界で約3万8000名の社員が在籍しているが、そのうち日本で働く社員は6000名に過ぎない。最近では海外での製造・販売にとどまらず、設計開発の拠点も一部海外に置かれるようになった。

また、従来は「日本の本社がハブとなり、各海外現地法人と事業を行う」といった本社中心型であったが、現在は「海外拠点間同士の事業」も増え、いわばWeb型の事業に変化するようになってきた。

そのような変化のなかで、アルプス電気の課題になっているのがグローバルベースで総合力を発揮するための人材育成・活用である。

「人事制度などは国や地域で法律や慣習があるので、それぞれの状況に応じてつくっていくことになります。ただし、どの国や地域であっても一定の“アルプス電気らしさ”が必要で、そういうものも含めて人のマネジメントを行っていく必要があります。海外の現地法人でもアルプス電気の理念やバリューを理解し、トップに立てるような人材を増やしていくことが我々の役割です」(植田氏)

いかにしてグローバルで均質なサービスを提供するか

また、企業活動の場がグローバルに広がるなかで、いかに世界のどこでも同質のサービスを顧客に提供できるようにするかということも大きな課題であるが、現状では「拠点によってまだ差がある」という。

日本本社には、グローバルな人材の質向上をリードする役割を果たすことが期待される。それに加えて、多様な人材を確保し企業体質の強化を図ることなどを目的として、グローバルで人材を育成・活用する複数の施策が運用されている。

例えば、海外現地法人幹部人材の育成を目的とした「アルプス日本勤務制度」がある。2006年にスタートしたこの制度の参加対象は現地法人採用のマネジャークラスで、日本国内で業務に2年間従事してもらい、その過程でリーダーとして不可欠なアルプス電気の理念や企業文化を体得してもらうというもの。この制度は海外の優秀な人材に対するリテンション施策としての側面も持つ。

また、海外の大学を卒業した外国人新卒学生を採用するIAP（International Associate Program）と呼ばれる制度もある。この制度により、各海外法人と連携しながらこれまでに延べ84名が日本での勤務を経験した。

本社を介さない各国拠点間の「Web型」人材異動が増加

一方、本社を介さない海外拠点間同士の事業が増加した結果、拠点間での人材交流も増加している。

「従来は日本と各海外拠点間という一対一の異動が主でしたが、最近はビジネス上のニーズにより、アメリカと中国、韓国とEUといった本社を介さない異動が増えています」(植田氏)

これまでも海外での外国籍の新卒採用活動を実施しているが、こうしたWeb型の人材の流動性が強まれば、将来は国という枠を超えたグローバルな新卒採用を実施する可能性もあるかもしれない、と植田氏は予想する。

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、戦いようによっては、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巻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」は一握りいれ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る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い。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る。

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。多様性というと、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、その時々の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。

グローバルな視点で自分たちの「強み」を洗い直す

クリスティーナ・アメージャン氏　一橋大学大学院　国際企業戦略研究科長

地理的には海に囲まれ、移民や異文化との接触が極めて少ない日本。
グローバル化が進む昨今の状況において、日本の置かれたこうした環境は、
ビジネスを展開する上で極めて不利に作用している。
そのような条件下で、日本企業は何を「強み」と認識し、世界とどう闘うべきなのか。

「強いリーダー」から「チームワーク」へ 世界のビジネススクールも変わった

経済のグローバル化に伴い、ビジネスはより複雑でリスクを伴うものへと変化した。すべての取引は、一国対一国の単純な図式では捉えられないほど複雑に絡み合っている。先の東日本大震災の影響で部品の供給が滞り、世界中の大手自動車メーカーの生産がストップしてしまったのは、その顕著な例だろう。

ビジネスにおいて、もはや絶対的な解など存在しない。リーダーたちは刻々と移り変わる状況と対峙しながら、絶え間なく流れる情報を迅速に処理し、自ら正しいと信じる価値観に基づいて意思決定しなければならない。このような状況下で、たった一人の有能なリーダーがすべての決断を間違いなく下すことなど不可能だろう。必要なのは「チームワーク」である。

ここ10年間で、ビジネススクールのあり方も大きく変化した。多くの有名校が実践的な知識と理論に偏りがちだった教育方針を改め、ケース中心から経験中心へ、そして、より人間教育重視へと舵を切った。移り変わるビジネスの状況に対応するため、教授陣はリアルタイムの研究に力を注ぐようになった。学生たちもまた、自らのスキルを、ビジネスばかりではなく、貧困や環境などの社会問題の解決に役立てたい、と考えるようになっている。

このような動きは、日本人の目には「何を今さら」と映るかもしれない。知育に偏らない「全人的教育」は日本の伝統的教育のあり方の一つであり、「チームワーク」は日本企業が得意としてきたものだ。ビジネスを通じて社会貢献するという考え方も、日本人には当たり前過ぎて新味に欠ける、と感じるだろう。世界が日本や日本人の持つ価値観に近づいてきているにもかかわらず、日本企業はなぜ、それを十分な追い風とすることができずにいるのか。それが、ここで考えたい重要な「問い」の一つである。

求められているのは 多国籍なチームワークの強さ

その問いに答えるために、先に起きた福島第一原

子力発電所の事故を例に挙げる。当初、日本のリーダーたちはあの事故を「ローカル」な問題と捉え、日本人だけを相手に、日本語のみでコミュニケーションしようとした。これに対し、世界は最初からあの事故を震災と同様に「グローバル」な課題と認識していた。したがって、そのあまりに曖昧な日本政府の発表と、海外を無視した対応に不信感を抱き、怒り、パニックになった。似たようなことは、企業のなかでも絶えず起きている。日本政府と日本企業に共通する弱点は、ローカルな世界をグローバルと思い込み、グローバルに対処すべき課題をローカルに処理しようとしてしまうことだ。

なぜ、このようなことが起きてしまうのか。それはひとえに日本のリーダーたちが、異なる文化や価値観を持つ人々と接し、深くコミュニケーションした経験に乏しいからだろう。欧州に育てばそれだけで、幼い頃から多言語に触れ、異文化体験を豊富に持つことができる。アメリカ企業が中国に進出しようとすれば、中国系アメリカ人を現地に送り込むことができる。国や地域が持っている「内なる多様性」が、企業のグローバル化を強力に推進してくれるのだ。

これに対し、日本の大企業はその優れた文化や価値観を企業という限られた枠組みのなかだけで捉え、あるいは、日本人の間だけで完結しようとしてしまう。日本企業の「チームワーク」は確かに素晴らしいが、それはあくまで単一の文化や価値観に支配されたチームでのこと。グローバル化で求められているのは、多種多様な価値観と文化で構成される「多国籍なチームワーク」であり、それを適切にハンドリングできるリーダーシップだ。

「居心地の悪い環境」を経験しないとグローバルリーダーは育たない

グローバルリーダーを育成するために、海外に人材を派遣するのも一つの方法だろう。しかし、重要なのは、彼らを「文化的に居心地の悪い環境に置く」ことであり、自分とはまったく価値観の異なる人たちと接する機会を多く持たせ、そのなかで自分はどのように振る舞いコミュニケーションすべきかを体験を通じて考えさせることだ。日本的でもアメリカ的でもない「グローバル」な学習環境を実現できるのであれば、学ぶ場所は、必ずしも海外でなくてもいい。

私が研究科長を務める一橋大学大学院国際企業戦略研究科（ICS）の強みは、日本を拠点に日本に特化したビジネスの方法論を、グローバルな視点で理論的かつ英語を使って学び直すことができる点だと考えている。「国際経営戦略」のコースで学ぶ学生は、最低3年以上の勤務経験がある社会人。うち日本人は20～25%しかおらず、ほかはアジア圏を中心に世界中から集まった留学生だ。

海外のビジネススクールに行くと、日本人は概して非常におとなしく、授業中はひと言も言葉を発しない。しかし、ここでは海外から来た学生に日本を紹介したり、助けたりと、日本人がごく自然にリーダーシップを発揮する。「ホスト役」として振る舞うことを要求される環境は、日本人のビジネスパーソンにとってとてもいいリーダーシップの訓練になる。授業で出される課題の多くは、多国籍のチームで取り組む。異文化がぶつかり合うチームの運営は容易ではなく、しばしば不平不満も出る。やっかいな感情と向

き合わなければならないこともあるだろう。しかし、そのような厳しい環境のなかで何を「グローバル」な課題と認識し、倫理的に正しいことは何かと考え、いかにして他人を説得し、新しい価値観やアイディアの創造へと導いていくか。それこそが、今日のグローバルリーダーに求められている重要な能力であり、日本人と日本企業に欠けている経験だ。

海外の目を通して見えない「強み」を発見する

多様性のなかで揉まれない限り、人も企業も自らの姿を正確には認識できない。ある中国企業の視察団が東京を訪れたときのこと。彼らはその空気のきれいなことや交通機関の便利さと共に、昼食で出された「幕の内弁当」の美しさとそれを作り出す日本人の美意識に感動していた。日本人の目には当たり前に映るこれらのことも、海外の目を通して見れば、それが驚くべき「強み」と認識できることもあるのだ。

日本に「強み」があるのと同じように、ほかのアジア諸国にもその国独自の「強み」がある。アジアは時々刻々と変化し、成長し続けている。日本人が得意としてきた「ものづくり」や「おもてなし」に関しても追いつき、一部は追い越し始めている。日本企業はもっとその事実に目を向け、他国の変化や「強み」に敏感になり、それを鏡にして自らを再発見しながら磨いていくべきである。

ICSは今年1月、中国の北京大学、韓国のソウル国際大学にあるビジネススクールと提携した。その目的は、「アジア的リーダーシップとは何か」を明らかにすることであり、「将来リーダーとなるべき人材のアジアにおけるネットワークを作ること」だ。そのために、学生同士の交換留学や3国の教授陣による共同研究を活発にし、更にはダブルディグリープログラムなどの実現にも取り組み始めている。日本文化は、確かに素晴らしい。しかし、他の国もまた同じように、素晴らしい文化を持っている。日本企業はいつまでも、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の価値観のなかに閉じこもっているべきではない。

クリスティーナ・アメージャン（Christina Ahmadjian）

● ハーバード大学で東アジア研究を専攻、スタンフォード大学で経営学修士（MBA）、カリフォルニア大学バークレー校で博士号取得。1982年三菱電機入社、1987年ベイン・アンド・カンパニー入社。1995年コロンビア大学ビジネススクール助教授、2001年から一橋大学大学院国際企業戦略研究科で教鞭をとり、2010年4月から現職。

総括

グローバル展開時の競争優位性は「人と組織」にある

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

物理的な距離、異なる言語や歴史、そして多様化する価値観。複雑な課題を含むグローバル化を、企業はどのように考え、推進しているのかを探索してきた。実務家、識者にうかがった話から見えてきた、グローバル市場で競争優位性を発揮するためのポイントを整理し、本特集の締めくくりとしたい。

これまでのグローバル化とこれからのグローバル化

これまでとこれから、グローバル化を取り巻く環境は何が異なるのか？　一つ目は、「国内人口の減少」である。ほとんどの産業は、人口に比例して市場が拡大していく。そういう文脈で、これまであまり海外に力を入れてこなかった企業まで、グローバル化が課題になっている。

二つ目は、中国やインドなどの「新興国の台頭」である。その意味合いは、二つある。「マーケットとしての新興国」と「競合としての新興国」である。先進国相手であれば、日本国内と同様に品質のいい製品、いいサービスをリーズナブルな価格で横展開することによって、市場を広げていくことができたが、新興国では、それが通じない。先進国でいいとされるものが新興国でも受け入れられるとは限らない。現地に入り込み、現地の価値観や慣習のなかでどのように商品、サービスが位置づけられるかを考え、製品やサービスのローカライズを行わなくてはならない。先進国市場でのローカライズということは今までもあったが、新興国における多様な価値観、慣習と観点により、要求度はより多様になってきているといえる。

また、新興国の企業は、強烈な勢いでその技術や品質を高めながら、他の新興国やBOP（Bottom Base Of the Pyramid）マーケットへ進出してきており、あっという間にシェアを獲得する事態がさまざまな業界で起きている。新興国市場、BOP市場において、世界で大競争が起こっている。コモディティ商品や価格での勝負では、太刀打ちできなくなってきている様相がうかがえる。今まで日本企業が席巻していた分野でも、中国企業や韓国企業にとって代わられることが日常化してきている。

それぞれの企業の競争優位性

「国内人口の減少」と「急激な新興国の台頭」が起こっているなかで、日本企業はグローバル展開の課題に対処してきている。しかし、その対処の方法は、一律というわけにはいかない。各々の企業の競争優位性が違うからである。

公文教育研究会の強みは、教材と指導原理、そして理念への共感である。「個人によって学習スピードは違い、それに合わせる」「どんな子どもでも伸びる」という理念は、グローバル展開の際にも変えず、現地で人材を採用する際にも、理念への共感がベースにある。更には、現状に満足することなく、いい教材の開発、いい指導法のあり方を常に議論するという全

世界共通の組織文化もある。教材や指導法を表面上模倣することはできても、教材全体を通しての完成度、教材をより生かす指導法までは模倣できない。ビジネスとそれを支える技術、人、採用・教育の仕組み、組織文化に一貫性があり、グローバルでもその一貫性を維持しているところに強さがある。

ローソンの強みは、地域に根差した店舗づくりにある。日本も中国も同様である。ナショナルブランド品だけを置いていれば、スーパーとの差別化が難しくなる。その地域特有のもの、その店オリジナルな商品を揃えておく必要がある。しかし、ただ現地に応じたものを揃えるだけであれば、日本企業としてのユニークさがなくなる。丁寧な接客やあいさつ、中国にはないおにぎりや弁当を置くことなどが競争優位性になる。ということは、どこまでを標準化し、どこからを現地化するのか試行錯誤することができる人材を店長として採用、教育しなければならない。そして、それをよしとする組織文化がなければ成功しない。

TDKの強みは、その秀でた素材開発力にあるのは間違いないが、その強さの源泉は、組織文化に根差す「度量の深さ」にあるのではないかと思われる。グローバル展開は自前ですべてを行うのではなく、他社の買収でも行っている。自社のやり方を上から押し付けるのではなく、買収した会社の経営者を生かしている。経営者を信頼し、任せている。そして、長い年月をかけてTDKのDNAを理解してもらっている。度量があるゆえに行える施策である。また、そもそもの研究開発において「失敗してもいいからチャレンジしろ」というスタンスを取っている。ここでも度量の深さを垣間見ることができる。

アルプス電気は、顧客ニーズを捉えた開発力と、製品を世界中にタイムリーに供給できるネットワークが強みだ。その実現においては、各拠点の人材が同質のサービスを提供できることが肝となる。同社が海外拠点間の自由な人材交流を認め、海外の幹部人材育成に力を入れる意味の重要性が窺えよう。

グローバル展開は自社の強みを再発見する場でもある

いずれの企業も、自社の持つ人や組織のようなソフトイシューまで含んだ競争優位性を活用して、グローバル化に臨んでいる。むしろ、ソフトイシューまで含めて、自社の競争優位性を考えていくほうが、グローバルで成功するのではないかと思われる。つまり、目に見える製品やサービスではなく、トヨタ生産方式のように、ものづくりのあり方やそれに向かうスタンスが、模倣されにくい差別化要因になると考えられる。

競争の現場が「先進国から新興国に」、競争相手も「先進国同士から新興国も含めた競争に」なるなかで、競争優位性は、現地に通じた柔軟性のある「商品開発力」の比重が高まっている。流通や教育のような非メーカーも海外へ進出し、メーカーのR&D拠点も現地へ移っていくときに、表面的な製品、サービスそのものではなく、現地のニーズに合わせた柔軟な商品開発力とそれを支える人・組織の競争優位性の戦いになってくる。そこであらためて、自社の強み、弱みが露呈する。アメージャン氏が言うように、他国企業と比して、その強みを冷静に見る必要がある。

消費者のニーズをくみ取り、それに合わせた商品、サービスを提供することを得意とする日本の企業は多い。それを現地の人材とともにつくり上げていくこと、そして現地人材に任せていくことが、これからの日本企業にとって大きな課題になる。本社が本社の論理をふりかざすことなく、現地にとっていいことを推進していくことが求められる。そのためには、石倉氏が指摘するように、本社側のマインドセット、さらに言えば日本にいる経営トップのマインドセットが課題になってくる。このような文脈で考えると、アサヒビールの役員研修は頼もしい試みである。世界で起こっていることに高いアンテナを立て、グローバルマインドセットを持つことが、経営者や次世代経営幹部に求められているのである。

from America

企業競争力のキードライバーとしての学習 ーLearning to Lead

～ASTD2011国際大会レポート～

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　主任研究員　嶋村伸明

小社では、ASTD[*1]が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。ここでは、5月22日～25日に米国フロリダ州オーランドで開催された今年の国際大会についてレポートします。

規模は昨年並み 米国外参加者は増加

今年の大会参加者は8500名（公式発表）、学習セッション数は約270、エキスポ出展者は300強と、ほぼ昨年同様の規模で開催されました。

■海外参加者数　※上位5カ国と人数（　）内は昨年

韓国	451名（390）
カナダ	214名（202）
ブラジル	146名（ー）
中国	128名（ー）
日本	119名（103）

「Learning to Lead（リードするための学習）」

今年の大会テーマは「Learning to Lead（リードするための学習）」。ASTDでは、「学習はあらゆる成功のキー・ドライバーであり、今日最も成功している企業は学習を通じて（人々やマーケットを）リードしている」としています。企業の競争力としての「学習」への関心はグローバルな規模で高まっています。また、多くのセッションを見る限り、従来のHRDという機能はL&D（Learning & Development：学習と開発）と呼ばれることが主流になってきているようです。

■カテゴリー別セッション数

1．Developing Effective Leaders（効果的リーダーの開発）	31
2．Learning as a Business Strategy（ビジネス戦略としてのラーニング）	38
3．Learning Design & Facilitation（学習デザインとファシリテーション）	36
4．Learning Technologies（ラーニング・テクノロジー）	37
5．Measurement, Evaluation and ROI（測定、評価、ROI）	26
6．Organizational Effectiveness（組織の効果性）	24
7．Performance Improvement（パフォーマンス向上）	24
8．Personal Skills Development（パーソナルスキル開発）	33
9．Talent Management（タレントマネジメント）	24

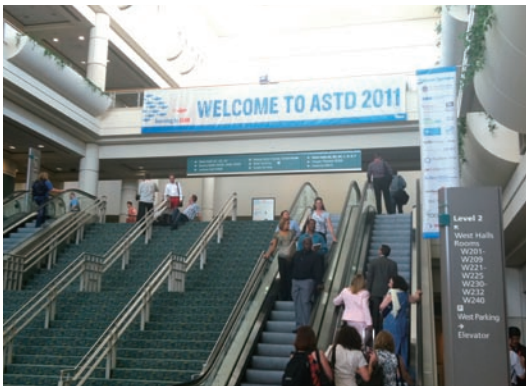
ますます高まるパフォーマンス志向

昨年大会では「ソリューションの実行」という大きな概念のカテゴリーが設定され、L&Dの機能を企業の戦略実現手段の一部とみなす考え方の定着を感じました。今年のカテゴリーの内容を見ると、昨年以上に、学習と開発をパフォーマンス（成果）に結びつけていこうとする志向が強い印象を受けます。

大会では企業事例が数多く発表されますが、ほとんどが、企業をとりまく内外環境の認識、目指す成果とそれを生み出す（あるいは障害となっている）要因の明確化、（研修を含む）さまざまな施策のブレンディングとラインマネジャーの巻き込み、当初目標に照らした効果測定とフォローアップを含むものです。これらはすべてHPI（Human Performance

＊1 **ASTDとは**

米国人材開発機構。1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と開発に携わる約7万人（100カ国以上）。学習と開発に関する国際的な資源に比類ないネットワークを持ち、調査研究、出版、教育、資格認定、カンファレンスを展開している。年一回開催される国際大会は学習と開発における世界の潮流をつかむ機会でもある。



Improvement）と呼ばれるパフォーマンス創出につながる学習施策を考えるためのフレームワークをベースとしたものです。HPIは90年代に登場した手法で米国企業を中心に定着していますが、今年はHPIやパフォーマンス・コンサルティングの考え方をフルに活用した大規模で綿密に作り込まれた施策事例が特に多かった印象です。新興国の発表事例でもHPIを活用したものが見られるようになりました。

昨年目立った「学習移転」も変わらず関心の高いテーマのようです。パフォーマンスに結びつけるためには、最終的に学習者が学んだことを実践することが不可欠であるため、いかにして学習者の実践を促す仕掛けをしていくか、そのためのモデルや工夫のヒントが探求されています。学習移転を扱うセッションのほとんどは、そのスコープを研修などのイベント終了後だけでなく、参加前の参加者のレディネス（準備度合い）とモティベーションの把握、関係者（特に上司）の支援の準備度合い、組織風土にまで広げています。これはいわゆる「研修のフォローアップ」という概念を超えたシステム・アプローチです。

研修の効果測定についても、旧来のように財務的成果を推測するものから、パフォーマンスにつながる学習プロセスをあらかじめデザインした上で、プロセスに沿って実効性を測っていくようなアプローチが増えてきている印象です。

イベントから継続的（ongoing）プロセスへ

リーダーシップ開発、タレントマネジメントは変わらず関心の高いテーマです。今年もこれらのテーマを扱うセッションは多数ありました。今大会の特徴は、これからのリーダーシップコンピテンシーとして、「イノベーションの促進」が上位に登場してきたことです。しかし、セッションの多くは、このような優れたリーダーシップとは「何か」を探求するものよりも、リーダーを「どう開発していくか」をテーマとしていました。グローバル化と人口動態の変化から、多くの企業でリーダー人材の供給体制の充足が優先度の高い課題になっています。HR分野のシンクタンクであるBersin & Associatesによる、グローバル企業225社への調査では2009年、2010年ともに、HR領域の最も優先的な課題として「リーダー供給体制の不足」が挙がっていることが報告され、企業のリーダー育成プログラムの成熟度を4段階で測定するモデルが提唱されていました。DDI（Development Dimensions International）社の発表でも、「リーダーシップのトランジション（昇格や異動などの節目）」に対して効果的なサポートプログラムを用意している企業は調査全体の26%に過ぎないという結果をもとに、効果的なリーダーシップ開発プログラムを組織として構築する際のフレームワークを紹介していました。こうしたリーダーシップ開発に関するセッションで紹介されるモデルや企業事例は、すべて一過性のイベントの提供ではなく、継続的で組織的なシステム・アプローチとなっています。すなわち、経営陣、HR、ラインマネジャーがしっかり関与し、長期間にわたり研修、仕事上のアサイン、アセスメントのフィードバック、コーチング、

メンタリングなどフォーマル／インフォーマルの学習機会をタイミングよく提供していくといったものです。そして、こうした組織全体の継続的な関与を伴うシステム・アプローチはタレントマネジメントにおいても重視されるようになってきています。

チェンジ・エージェント（変化の仲介者）としてのL&D

大会3日目のオープニングで、ASTDのチェアマンであるサム・ヘリング氏が引用したのは、『イノベーションのジレンマ』（翔泳社刊）で著名なクレイトン・クリステンセン教授の最近の研究「The Innovator's DNA（Harvard Business Review）」からの知見です。のべ3000名以上の革新的企業の経営幹部の行動様式の研究から明らかになったのは、革新企業の経営幹部は、革新的なアイディアを打ち出すこと自体に個人的な責任を負っておらず、革新の「プロセスをファシリテートする」ことに責任を負っているということです。ヘリング氏は、同研究から明らかになったイノベーションを促進するスキルーAssociating（結びつける）、Questioning（質問する）、Observing（観察する）、Experimenting（実験する）、Networking（多様な人々と交流する）ーを紹介しつつ、L&Dはイノベーションを促進するような環境を作れるはずであると主張し、変化の媒介者となって機会をつくり出そうとメッセージしていました。

今大会はチェンジ・マネジメントをテーマとしたセッションも多かったように感じました。とくに変化への抵抗にどう対処するかという点に焦点が当てられており、実践的なツールが紹介されていました。単に学習機会を提供するのではなく、パフォーマンスに結びつけていくためには、ラインマネジャーなどL&Dの権限の及ばない関係者を巻き込む必要があります。タレントマネジメントやリーダーシップ開発プログラムも同様でしょう。こうしたセッションの増加は、L&Dに携わる人々がチェンジ・エージェント（変化の仲介者）としての役割を担う機会が増えていることの反映ではないかと推察します。

スピードと断片化へのチャレンジ ーTouch Pointsー

L&Dに期待される役割の範囲はますます拡大しています。従来のような、要望に応じてトレーニングを提供する機能だけではその任務を果たせなくなってきています。リーダーシップ開発も、タレントマネジメントも、パフォーマンス・コンサルティングもすべてトップやラインマネジャーを巻き込んだ、組織の広範囲にわたる継続的なプロセスへのコミットを要求するものです。事業活動のグローバル化と技術の進化は対処すべき人と事柄の複雑性を高め、スピードを要求するようになっています。そしてこれは組織のリーダーたちにもあてはまります。リーダーシップに関するパネル・セッションでは、これからのリーダーが直面するコミュニケーションのチャレンジは、多様なチャネルへの対処であるという主張も見られました。グローバル化の進展に伴い求められる、多様な文化圏からの問い合わせに対する適切な対処、ミレニアルズ[*2]に代表される新しい世代への適切な

エキスポ会場の様子（写真左、中）
海外参加者向けラウンジ“Global Village”（写真右）

対処もコミュニケーション上のチャレンジです。

しかし、L&Dもリーダーたちもどうやってこれらの複雑性とスピードに対処すればいいのでしょうか。パフォーマンスの追求と人材の育成を、あるいは質の高い研修の提供と新しい学習と開発の仕組みの構築を、限られた時間のなかで同時にどう実現できるのでしょうか。この疑問への一つの答えが、今大会の基調講演、ダグラス・R・コナン氏とメッテ・ノルガード氏の話にあったように感じます。コナン氏はキャンベル・スープ・カンパニーのCEOで、2001年に同社に着任後、大手食品会社のなかで最低だった企業のパフォーマンスをトップレベルまで回復させたリーダーです。キャンベルを再生させたコナン氏のリーダーシップの真髄は、“Touch Points（接点）”と呼ばれるコミュニケーションスタイルにあります。コナン氏は、自身を含めて現代の知識労働者はinterruption（中断）に囲まれた生活をしており、平均的な知識労働者が中断を受けない時間は一日に11分しかなく、その間にもツイッターなどで2回程度の中断を受けている。しかし、この中断の瞬間、つまり問い合わせや報告などさまざまな関係者との会話の瞬間を真に大切なものとして向き合うことで、驚くほどのポジティブな影響を相手に与えることができるという自身の経験を披露し、ノルガード氏はこの日常の「瞬間」にコミットしたコミュニケーションスタイルの考え方と方法を説明してくれました。“Touch Points”とは、日常の会話のなかのある適切なタイミングに発せられる、短いが相手の琴線に触れる言葉であり、相手の記憶に残り、困難を乗り越えるヒントを与え、仕事へのエンゲージメント（心からの関与）を引き出すような一瞬の触れ合いです。氏の、「アクションは交流のなかにある」「中断はリーダーにとっての機会である」という言葉は、経験に裏付けられた「本物」を感じさせるもので印象に残りました。中断を機会ととらえるという発想は、資源の制約のなかでこれまで以上のことにチャレンジしなければならないL&Dの人々の胸に響いたはずです。

おわりに

長引く景気後退により米国企業の学習投資の総額は08年から09年で6.1%減少していますが、総収入と利益に対する教育投資の比率は微増しています（2010 State of industry report, ASTDより）。この点についてASTDは、学習と開発への投資が景況にかかわらず企業にとって鍵であるとみなされるようになった注目すべき変化であるとしています。このトレンドは、今後ますますL&Dの役割の拡大と質の変化を要求することになるでしょう。今大会のテーマLearning to Leadは、そうしたL&Dの人々へのメッセージでもあります。日本企業の学習と開発に携わる私たちにも、等しく変化が求められるはずです。小社では引き続き情報収集に努めてまいります。

このレポートは、小社組織行動研究所ホームページ2011年7月27日掲載記事を再編集（事例など一部割愛）しました。全文は、ホームページをご覧ください
http://www.recruit-ms.co.jp/research/

＊2ミレニアルズ：1980~2000年の間に生まれた世代の呼称。米国で8000万人にのぼる近未来の主労働力。

展望

合理的な意思決定に使える統計学とは

企業におけるさまざまな意思決定に関わる統計的な理論として、ベイズ統計学が注目されるようになっている。18世紀に牧師のトーマス・ベイズによって発見された「ベイズの定理」に基づくこの統計学の体系は、不確定な物事を主観確率によって示すものであり、意思決定において有用である。ベイズ統計学の研究者である繁桝算男教授に話をうかがった。

繁桝算男氏
帝京大学文学部心理学科　教授

良い結果となる可能性が最も高い選択肢を見極められる学問です

不確定な事象の望ましさを可視化し望ましさが最大の選択肢を選ぶ

――最近、意思決定の分野でよく耳にするベイズ統計学とはどのようなものでしょうか。

われわれが行う意思決定は何事も「何が起こるか分からない」という不確定な状況で行われます。不確定なものはどうやっても不確定なままですが、ベイズ統計は主観確率という概念によって不確定な世界を精密に示そうというもので、実際的な問題解決に役立てることができます。主観確率とは、意思決定者の主観を表現するもので、それをどのように評価するかは数学というより心理学の問題です。しかし、主観確率といっても恣意的な値であってはならず、確率法則を満たしている必要があります。

――意思決定とベイズ統計学はどのように関わっているのでしょうか。

ベイズ統計学では不確定性が主観確率によって評価されるわけですから、その不確定な事象の望ましさ（効用）を可視化すれば、予想される望ましさ（期待効用）が最も大きな選択肢を選ぶことができます。不確定性はなくなりませんが、データを集めれば不確定性をより小さくすることができます。

――一般的によく使われている統計的仮説検定のアプローチとは異なるのでしょうか。

一般的な統計学では、例えば二つの条件に差があるかどうかというときに、「二つの条件に差がない」という仮説（帰無仮説）を置いた上でそれが否定されるか否かということを問題にします。一方、われわれが普段問題にしているのはその差の大きさや、あるいはどちらが上か下かといったことでしょう。そうした問いに対して素朴に答えるのがベイズ統計学です。もともと統計学はベイズ統計学的な考え方だったのですが、妙に数学的になり難しくなってしまいました。

ベイズ統計学はどのようなビジネスの場面で使えるか

――実際のビジネスのなかでは、どのように使うことができるのでしょうか。

例えば企業の人材採用に関していえば、応募者が最も良く会社に役立つかどうかが重要です。その人を採用した場合と不採用にした場合で予想される効用を評価し、期待効用の高い人を採用すればいいということになります。またベイズ統計学は消費者が何を選択するかといった予測や、どのようなポートフォリオに投資するとどのくらい利益が出るといったシミュレーションにも使うことができます。採用の場面で効用を予想する際は、会社の利潤に直接結びつかなくても組織の雰囲気を良くする、会社の士

気を高めるなどいろいろな観点があるので一つの効用に統合する難しさがあります。しかし、投資活動でお金をどう分配するかという問題であれば利潤の追求だけでよいので、一番お金が儲かると予想される分配にすればいいということになります。企業が利益をあげようと思うなら、収集の過程がモデル化できるようなデータを取って結果の予想と結果の望ましさを計算するのは大変有益です。

――きちんと結果を予想し、結果の望ましさを合理的に評価できれば、適切な意思決定ができるようになるわけですね。しかし実際には企業で何らかの戦略を採択するか否か決定するとき、厳密な数理的計算がうまくいかないケースもよくあるようです。

数理的なモデルやデータ分析が必ずしも現実の主要な要素を正しく捉えていない場合には、数学的に厳密で、かつ、分析も適切であっても結果を伴わないことが多いと思われます。それに対して洞察の鋭い個人ならば、数学モデルもベイズ統計学も知らなくても、すべての重要な要素を考慮した意思決定を無意識的に行っているといえるかもしれません。いわば、無意識のなかで合理的な判断をしていると思われます。あの桶狭間の戦いでの信長の決定にもそれを感じます。

家臣にとっての合理性と信長にとっての合理性の違い

――寡兵の織田信長が、圧倒的多勢の今川義元に対して一か八かの奇襲作戦を仕掛けた戦いですね。

桶狭間の戦いにおける信長の意思決定を考えてみましょう。海道一の弓取りといわれた今川義元の侵攻に対し信長が奇襲を仕掛けたという説が広く行き渡っていますが、当時の記録によると、実は信長の布陣していた場所は今川軍から丸見えで、奇襲することはできなかったようです。すると義元が侵攻してきたときの信長の選択肢は、①積極的に攻勢をかける、②全面的な対立を避け籠城などの持久戦に持ち込み、義元が部分的勝利で満足し引き上げるのを待つという二つでした。この二つの選択肢のどちらがよいかを決めるには、それぞれのアクションでどんな結果が生じるのかを予想し、次に決定の後に予想される結果のそれぞれについて信長がどう評価するかが問題です。おおざっぱにいえば、戦争の結果は勝利か敗北であり、敗北には一部の領地の割譲で済むような部分的敗北と、信長の戦死を含む完全な敗北があります。

――実際の判断結果として、信長は積極的に攻勢をかけて勝利しました。

信長は通常の戦国大名とは異なり、現状維持をよしとしない価値観を持っていたのではないでしょうか。すると彼にとって敗北は、部分的敗北でも、自分が戦死してもそう大差はなかったと想像できます。ところが家臣から見れば、領土の割譲だけで済む部分的な敗北は自分も死ぬかもしれない完全な敗北と比較するならば格段に価値が高い。すると家臣の立場からすると籠城戦のほうが合理的であるということになり、実際そういう意見具申もあったと伝えられていますが、信長の価値観から見れば、あの戦いにおいて一か八かともかく攻撃してみるというのは合理的であったともいえるのです。

――さて、一般のビジネスパーソンがベイズ統計学を学ぶにはどうすればよいでしょうか。

そういう人たちのために役立つ本を私も書きたいと思っていますが、日本でもベイズ統計学を分かりやすく解説した本が多く出版されるようになりました。それらの本を参考に、統計家にアドバイスをもらいながら、実際に当面する問題をベイズ統計学を使って解いてみるのが一番よいと思います。

聞き手／入江崇介（組織行動研究所　主任研究員）

PROFILE

しげます・かずお

● 1946年愛媛県生まれ。社団法人日本心理学会前理事長、東京大学教授を経て、同大学名誉教授。現在は帝京大学教授。東京大学教育学部を卒業し1970年に同大学院修士課程修了。アイオワ大学にて博士課程修了（Ph.D.）。専門は心理測定、多変量解析、ベイズ統計学。主な著書に『意思決定の認知統計学』（朝倉書店）、『ベイズ統計入門』（東京大学出版会）、『後悔しない意思決定』（岩波書店）など多数。

英語学習は「時間確保」「継続」が成功のカギを握る

この5年間で英語力を向上させた社会人500人の英語学習の実態と課題

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 古野庸一　主任研究員 宮崎 茂　主任研究員 藤村直子

はじめに

新興国の台頭や、専門性・優位性を有する分野以外でのグローバル展開に見られるように、企業・事業のグローバル化も新しいフェーズを迎えている。従来以上にグローバルに活躍できるリーダーの絶対数が必要となり、要となるスキルの一つは「英語でのコミュニケーションスキル」と言えよう。入社や昇進・昇格の基準にTOEIC得点を用いたり、社内公用語の英語化に踏み切ったりする企業も出てきている。

必要となる英語力は、仕事の内容・役割によって異なるものの、学生時代に英語を学んでベースがある程度できているにもかかわらず、英語を使いこなすことができない社会人は相当数存在する。そして、必要に迫られて、もしくは将来のために英語学習を再開する際に順調に進められている人ばかりではない。

グローバル・リーダーの育成、本社のグローバル化の一環で、英語学習について弊社にご相談いただくことも増えてきている。そこで、社会人になってから英語が上達した人を対象とした調査を行うことによって、英語学習の課題と、その乗り越え方を明らかにすることを試みた。本報告では、その結果の一部をご紹介する。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。この5年間で英語力が上昇した人を対象として英語の利用経験、学習経験について聞いた。対象者の抽出は、TOEIC受験者についてはTOEIC得点を、TOEIC未受験者については自己評価結果を用いた。

定量調査実施後、10名に対してインタビューを実施した。インタビューでは、定量調査結果を補完するようなエピソードを抽出するために、学生時代および社会人になってからの英語学習の方法や今後の目標、学習をする上での問題について聞いた。

仕事場面での会話機会が少ない

過去5年間のオフィスで英語を使う頻度としては、「毎日」は“読む”3分の1強、“書く”5分の1強、“会話”10分の1弱と、順に頻度が下がっていく。会話として英語を使用する機会が多いわけではないことがあらためて確認された。そのようななかでも、現在のTOEIC

得点が高いほど、使用頻度が高い傾向が見られる（図表2）。

インタビューにおいても、TOEIC800点以上の人は、700点台の人に比べると仕事で使用する機会に恵まれていた。例として、インドのビジネスパートナーと毎日英語で仕事のやりとりをしなければならない期間が約2年続いたというケースや、外資系企業への転職をきっかけに英語によるレポートやプレゼンテーションの必要性が急増したケース、また海外部署への異動により、年に数回、1週間程度の海外出張に行くようになったケースなどがある。これには、英語力の向上によって仕事で使う機会が増えた、仕事で使う機会があるから英語力が向上した、いずれのケースもあるようだ。一方、700点台の場合は、仕事で英語を使う機会は少なかった。あるとしても、メールでのやりとりや、英語の社内資料を読むといった程度にとどまり、「聞いて話す」機会にはなかなか恵まれていないのが実情のようである。双方向での「聞いて話す」機会は、ほとんどが英語学習の場で、ということのようだ。

学習目的は、切迫したものだけではない

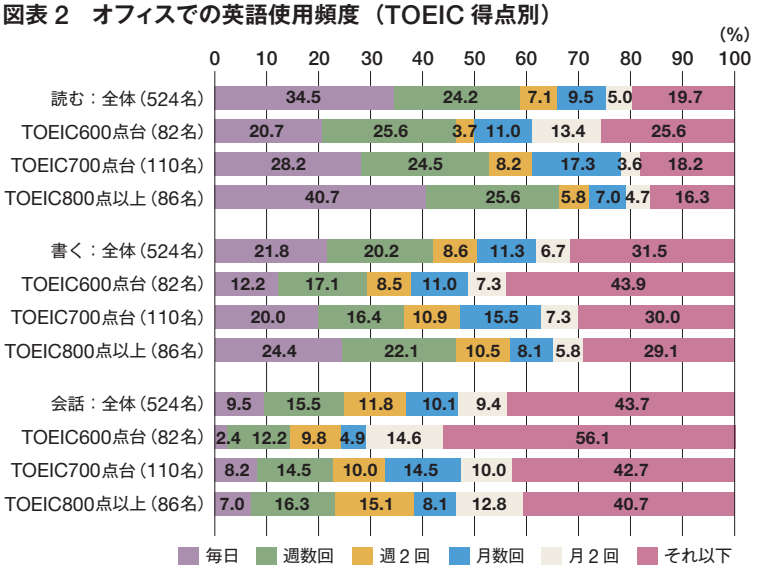
過去5年間での英語学習の目的・理由をたずねたところ（複数回答）、「仕事を進める上で必要」（58.0％）、「仕事を進める上でいずれ必要」（33.8％）、「英語でニュースを理解したい」（30.2％）、「資格試験」（29.0％）、「海外旅行」（27.1％）が上位となった（図表3）。必ずしも「仕事を進める上で必要」「昇進・昇格のため」といった切迫したものだけではなかった。「仕事を進める上で必要」の具体的内容としては「取引先とのやりとり」（64.8％）、「海外出張」（35.9％）、「社員に外国人増加」（26.0％）、「会社の制度で資格試験受験必要」（25.7％）などであった（図表4）。TOEIC得点別には「仕事を進める上で必要」は800点以上の、「仕事を進める上でいずれ必要」は700点台の比率が最も高く、「昇進・昇格のため」は600点台と700点台の比率が高かった。

インタビューでも、仕事をする上で欠かせないという理由は800点以上に見られた。日常的に英語を使用する環境にいるため、あるいは頻度多く必要なわけではないが、身近な同僚が英語を使用して仕事をしている環境にあって、同僚の英語力（TOEIC得点）が自分より高いことに対する焦りがきっかけとなっているようなケースもあった。また似たようなケースとして、英語を得意とする同僚と一緒に仕事をすることが多く、迷惑をかけたくないということがきっ

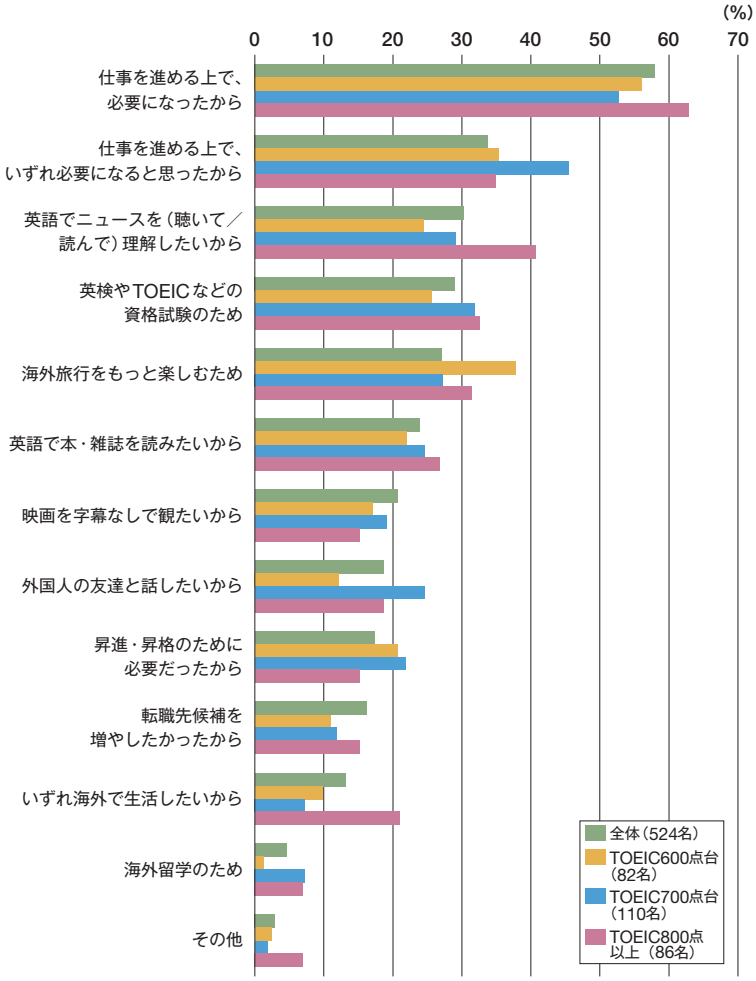
図表1　調査概要　　※協力：日米会話学院

調査目的	社会人で英語力が向上した人の英語学習の特徴を明らかにする
実施時期	2011年3月
調査対象	25歳～54歳の会社勤務、大卒以上　524名 現在のTOEIC600点以上（TOEIC未受験者は自己評価で同程度相当） 5年前に比べてTOEICもしくは自己評価が上昇した人（100の位が上昇した人）
調査方法	インターネット調査　および インタビュー調査（上記対象のうち10名）
調査内容	・基本属性（性別、年齢、居住地、業種、職種、役職など） ・英語力（現在、5年前、学生時代） ・英語利用経験（オフィス、海外出張、海外赴任、留学） ・英語学習経験（目的、学習時間、成果、内容、方法、課題など） ・人物特徴（英語学習に対する考え方、社交性、新しいことを学ぶ方法など）

図表2　オフィスでの英語使用頻度（TOEIC得点別）

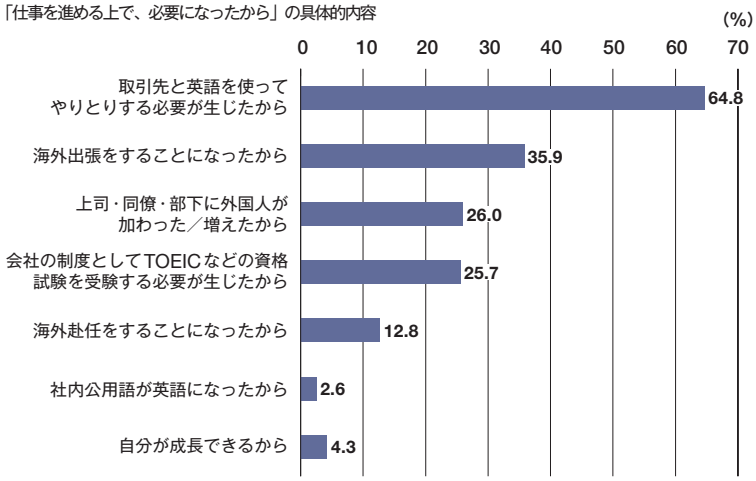


図表３　英語学習の目的・理由（TOEIC 得点別）（複数回答）



図表４　英語学習の目的・理由

「仕事を進める上で、必要になったから」の具体的内容



かけで、より学習に身が入っていくという回答もあった。いずれにしても仕事で使いこなせることを当面の目標としている。

一方、700点台の場合、すぐに必要なわけではないけれども、将来に備えて学習を継続しているという傾向が見られた。例えば、英語を必要とする部門への異動に希望を出すための準備や、いずれ転職するときのために武器として英語力を高めたいという意見などがあった。共通していたのは、「使える英語」として自分のものにしたいという声であった。どうやら「聞いて話す」ことを自然に行えるように実力を高めたいということのようだ。目的ははっきりしているものの、いつまでにという具体的な時期が定まっていない傾向が見られた。

学習時間が足りていない

図表5、6、7は集中的に学習した期間（目安として「1週間に3時間以上学習した」期間）について示している。「3年以上」週あたり「3時間」学習した比率が最も高く（10.9%）、続いて「数カ月」週あたり「3時間」（7.8%）であった。期間は「3年以上」が全体として最多で（23.3%）、とくにTOEIC800点以上の比率が高い（33.7%）。一方600点台は「数カ月」の選択率が最多である（22.0%）。週あたりの学習時間数は全体として「3時間」が最多だが（41.6%）、「5時間」「7時間」「14時間」は600点台よりも700点台、800点以上の比率が高い。総じて、週あたりの時間の捻

出は難しいものの、継続して行うことによって英語力を向上させているようだ。

また、「高校や大学まで英語教育を受けた人が仕事上でNon-Nativeとして十分コミュニケーションできるようになるのに必要な学習時間」と実際に「社会人になってから英語力向上のために費やした時間」について聞いた。必要なのは「1000～3000時間」だが実際に費やしたのは「500～1000時間」、必要なのは「500～1000時間」だが実際に費やしたのは「500時間未満」という回答が多かった（図表8）。必要な学習時間が「5000時間より多い」との回答はTOEIC800点以上の比率が高く（図表9）、実際に費やした時間も「5000時間より多い」が他得点群より比率が高い（図表10）。実際に費やした時間が「500時間未満」は600点台が最多であった。現在の英語力が高い人は、英語学習に相当量の時間を費やす必要性を認識し、実際に時間を費やしているという結果となっていた。

学習方法は多岐にわたる

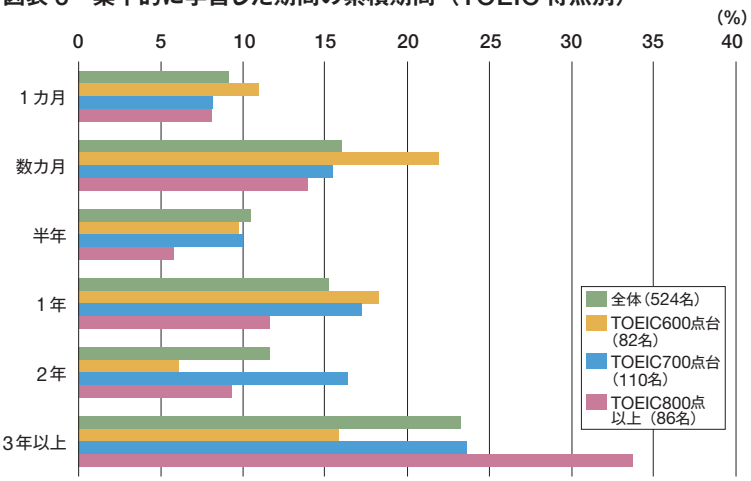
「集中的に学習した期間内に行った学習内容」（複数回答）は、「学校」（40.3％）、「市販の英語教材」（36.3％）、「書籍」（30.3％）の順となっていた（図表11）。TOEIC800点以上となると「新聞・雑誌」「映画やドラマ」といった実用的なメディアを通じて学習している割合が高かった。

また、「効果のあった学習方法」について自由記述でたずねた結

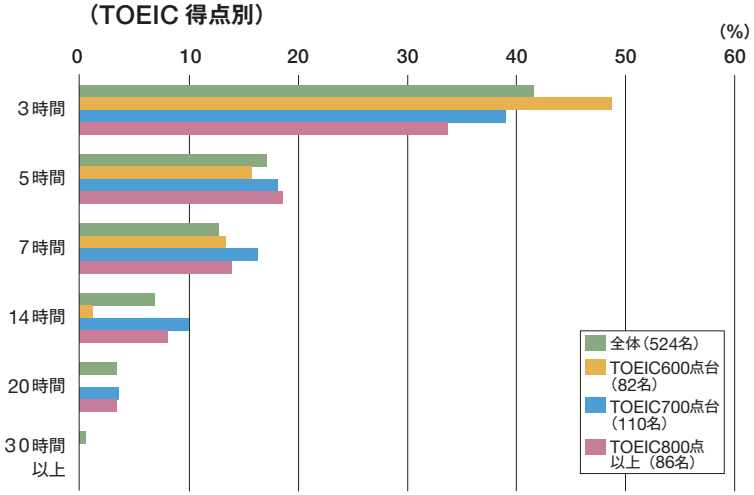
図表5　集中的に学習した期間の累積期間と1週あたりの学習時間数

		平均的な1週あたりの学習時間数							
		3時間	5時間	7時間	14時間	20時間	30時間以上	あてはまるものはない	計（%）
集中的に学習した期間の累積期間	1カ月	5.2	0.8	1.1	0.4	0.0	0.0	1.7	9.2
	数カ月	7.8	3.6	2.1	0.8	0.6	0.0	1.1	16.0
	半年	6.5	1.0	1.3	0.4	0.6	0.0	0.8	10.5
	1年	6.1	3.6	2.7	1.3	0.4	0.4	0.8	15.3
	2年	4.4	3.4	1.5	1.3	0.8	0.0	0.2	11.6
	3年以上	10.9	4.6	3.8	2.5	1.0	0.2	0.4	23.3
	あてはまるものはない	0.8	0.2	0.2	0.2	0.2	0.0	12.6	14.1
	計	41.6	17.2	12.8	6.9	3.4	0.6	17.6	100.0

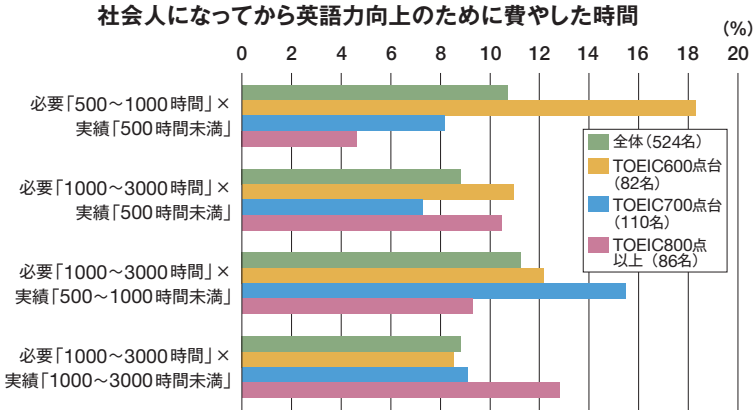
図表6　集中的に学習した期間の累積期間（TOEIC得点別）



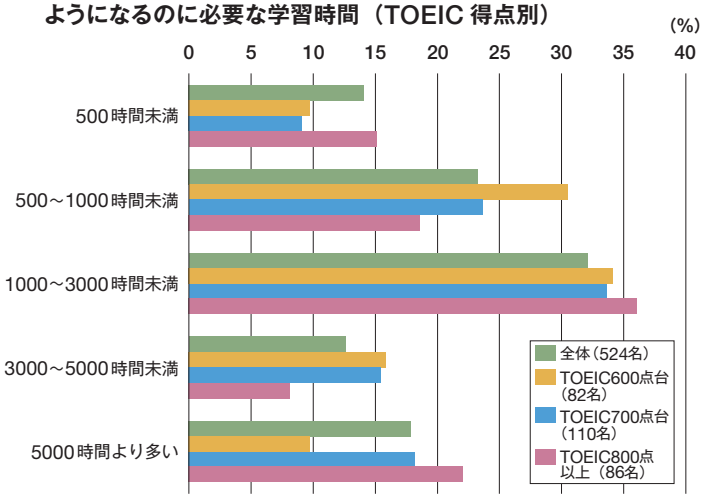
図表7　集中的に学習した期間の1週あたりの学習時間数（TOEIC得点別）



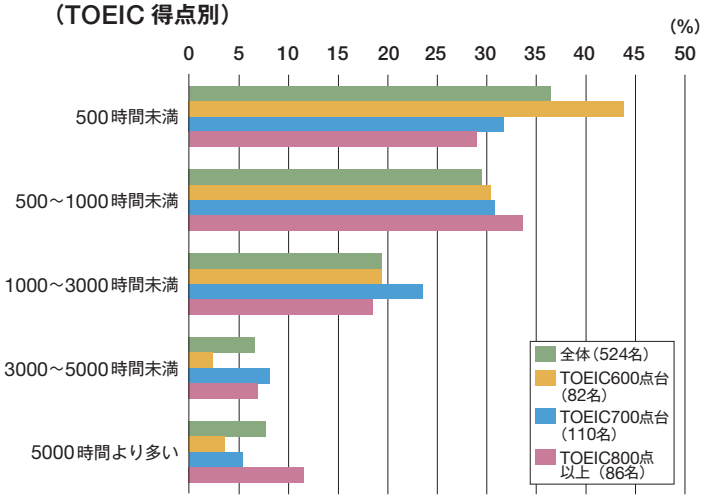
図表８　仕事上で Non-Native として十分コミュニケーションできるようになるのに必要な学習時間と社会人になってから英語力向上のために費やした時間



図表９　仕事上で Non-Native として十分コミュニケーションできるようになるのに必要な学習時間（TOEIC 得点別）



図表 10　社会人になってから英語力向上のために費やした時間（TOEIC 得点別）



果を分類したところ、トップ3は「実践機会」(仕事で使う、ネイティブとの会話など)「多聴、Podcastなど」「英会話学校」という回答であった（図表12)。TOEIC得点別には、「実践機会」「ラジオ講座、テレビ講座」「映画、ドラマ、音楽など」は800点以上に、「多聴、Podcastなど」「ニュース」は700点台から800点以上にかけて、「英会話学校」は600点台から700点台にかけて特徴的な回答だった。600点台から700点台は3割程度が「なし」との回答だった。

同様に「効果のなかった学習方法」についての自由記述を分類したところ、「参考書」「単語の暗記」「英会話学校」などが挙げられていた。理由として多いのは、「飽きる・単調・面白くない」「続かない」「効果がない（感じられない)」「できない（能力に合わない)」「定着しない」などであった。「ある程度強制力がないと続けられない」「会社から与えられたものは興味がもてない、自分でお金を払わないとだめ」というように、意見もさまざまであった。効果のないものは「なし」と回答した理由として、「効果がないものはない、やれば何かしら効果がある」という回答が一定数あったのも印象的だった。

「やる気を継続させるために行ったこと」(複数回答）のトップ3としては「自分で目標を立てる」（38.0%)「決まった時間にスクールに通う」（29.6%)「テストを受ける」（29.4%）であった（図表13)。「その他」の自由記述で回答が多かったのは「会話の機会をもつ」「楽しむ工夫をする」などであった。

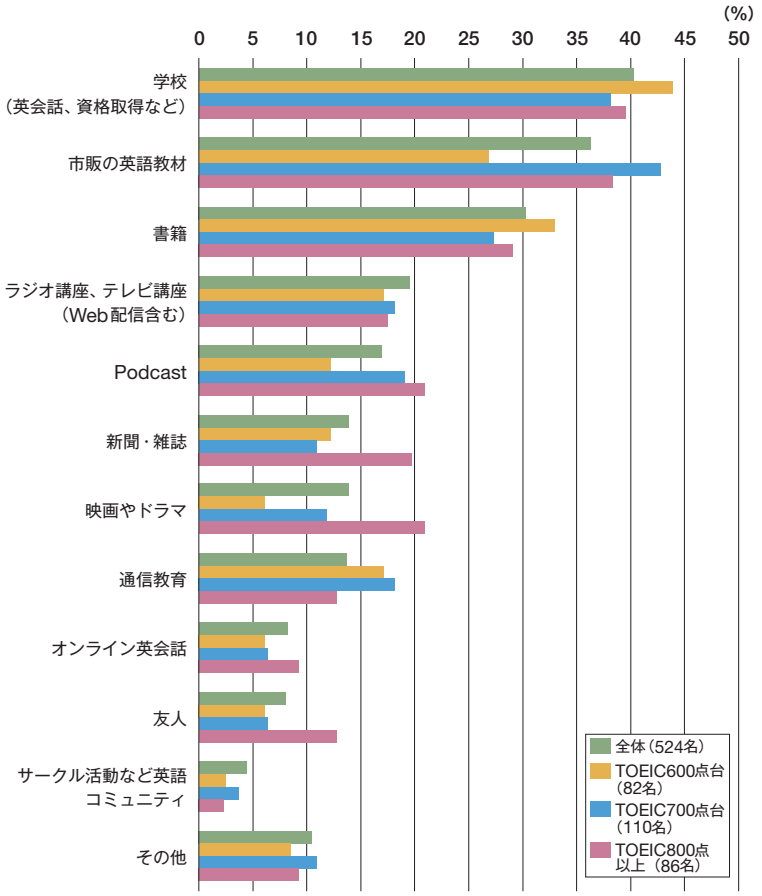
このように、学習内容は多岐にわたるものの、効果のあるもの、ないものにはなんらかの傾向がありそうだ。

インタビューでは、TOEIC700点台の人が最も多く取り入れていたのは、ニュースや教材によるリスニングだった。学習教材は、一般に評判の高いものを使っているようであった。次に多かったのは、NHKなどのテレビ・ラジオ講座やTOEIC対策学習だった。これらはいずれも独学のため、英語力の変化や学習の効果を自分自身で確認することが容易ではないという点で共通していた。双方向で「聞いて話す」学習が不足しているという自己認識は強く、インターネットを利用した会話プログラムなどを検討しているケースもあった。

さまざまな学習方法を試そうとしている背景には、学習時間の確保という問題があるようだ。通勤時間を利用した学習方法として、リスニングを中心とした学習に一定の人気があるようだ。なかには、毎日往復3時間の通勤時間を1年間学習に充てたというケースもあった。単純に見積もっても年間で600～700時間の学習時間を確保したことになる。他には、短くても必ず毎日学習のための時間を確保するといった徹底タイプから、週末にまとまった時間を確保して学習するという集中タイプまで、実にさまざまであった。

継続するための工夫として興味深かったのは、毎日の学習時間を記録として残し続け、自分の総学習時間を確認することで持続性を高めるといった意見や、自分が納得できる学習方法を見つけるまで妥協しないといった意見であった。

図表 11　集中的に学習した期間内に行った学習内容（TOEIC 得点別）（複数回答）

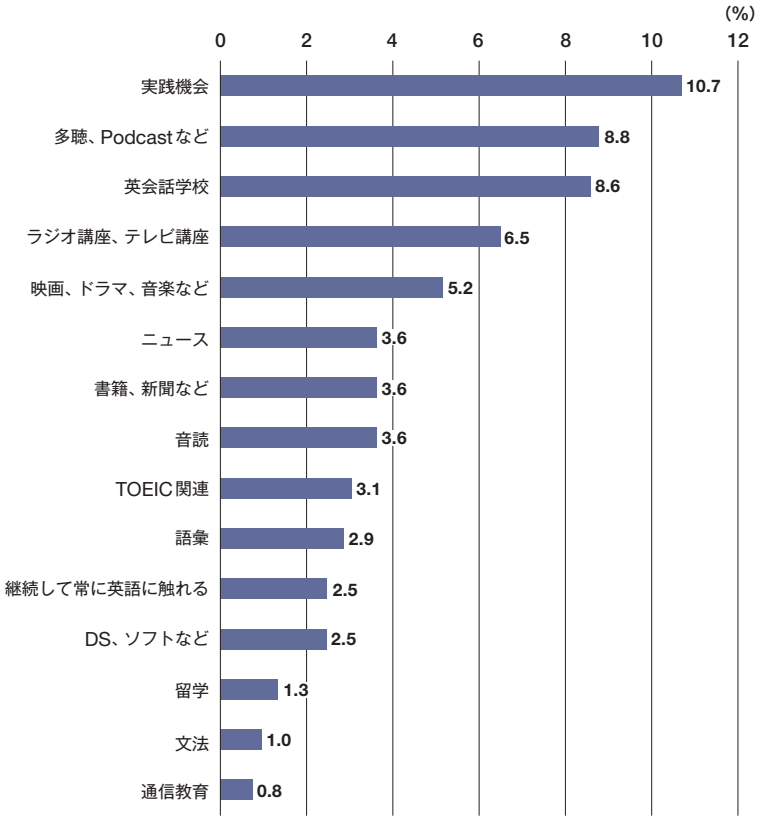


TOEIC得点800点以上になると、過去に受講した英会話スクールの体系立ったプログラムが基礎学習として役立っているという声があった。また、ネイティブと話す機会を定期的に作って継続されている人は、その効果を認めていた。シャドーイングやディクテーションは簡単ではないが、力は確実につくという意見も少なくなかった。

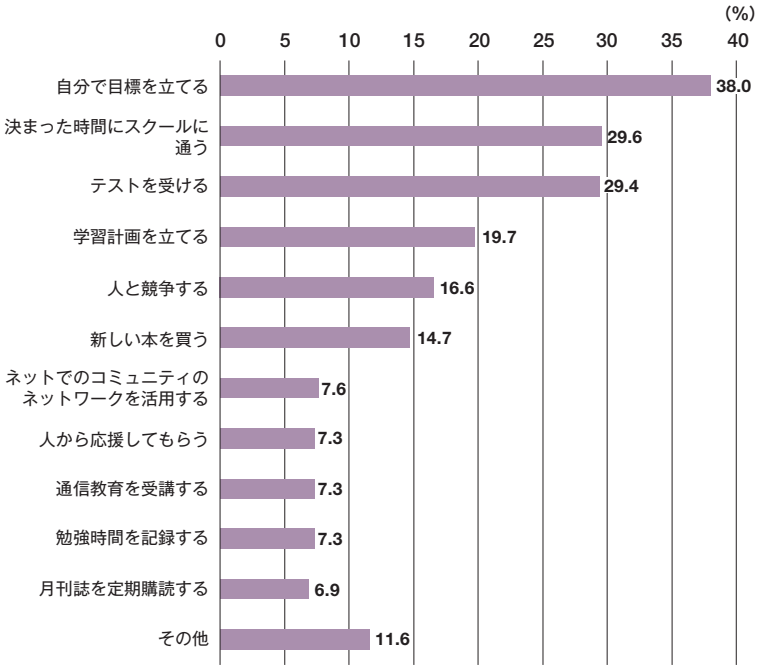
英会話スクールの利用方法で多かったのは、週に2回程度のレッスンを2～3年間続けるパターンだった。実際に会話をする機会の確保、学習ペースの維持、最適な学習法の選択という観点で考えると、このようなスクールが果たす役割は小さくないようだ。ただ一方で、最初の数カ月間の効果に比べて、その後の効果はあまり上がらなかったという感想もあった。

自分の英語学習の転機となった学習方法に関するエピソードもいくつかあった。社会人になってすぐ、3000ページを超える英語小説を読破したことが自身の英語学習の転機になったという人や、さまざまな学習教材があるなかで、

図表 12　効果のあった学習方法（自由記述）



図表 13　やる気を継続させるために行ったこと（複数回答）



1冊の教材を使ってシャドーイングを繰り返し、完璧に仕上げきった経験が、自らの英語学習や英語力に対する自信につながる転機だったという人もいた。一定期間に英語力が向上した何人かは、一つのことを集中的にやりきったというような、学習の転機となる体験があるようである。

課題は、「時間確保」「継続」「実践機会」

最後に、図表14は「今抱えている英語学習についての問題点や悩み」に関する自由記述回答を分類した結果である。トップ3は「時間」(時間がとれないなど)、「意欲・継続」(モチベーションが続かない、継続が大変など)、「実践機会」(話す機会がない、使う機会がないなど) であった。TOEIC得点別には、600点台は「効果的な学習法が分からない」「伸び悩み、成果・効果が見えない」「語彙」に関するもの、700点台は「リスニング」「ライティング」「発音」「TOEIC」に関するもの、800点以上は「会話」に関する回答が特徴的だった。

インタビューからも、社会人ということで学習時間の確保が最も深刻な課題となっていることが窺われた。一定レベルに到達するまでに、まとまった学習時間が必要と言われている英語学習では、留学や日常的に仕事で使用するような環境に身をおける人が限られていることを考えると、通勤時間や休日の集中学習などの工夫が精一杯という実態がある。今回のインタビューでは、入社直後は、さほど重要な仕事をしていないので

学習時間を確保しやすかったものの、今では、1日の多くの時間を仕事にとられ、学習時間を確保することがそう簡単ではなくなってきているという切実な声もあった。1日あたりの学習時間の確保が難しい社会人が総学習時間を増やすには、結果的にいかに学習を継続できるかが重要となってくる。

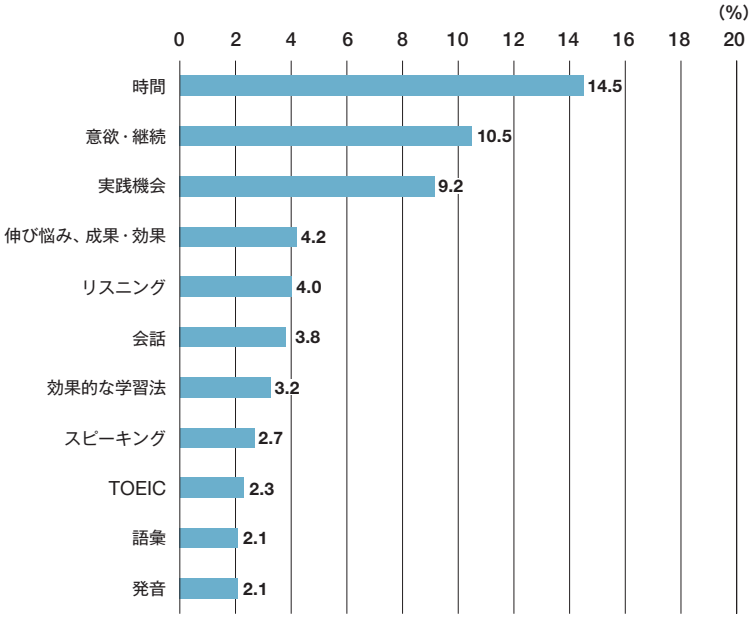
英語学習を継続する上で、何人かはモチベーションを維持することが大事と言っていた。単純な学習を何カ月も続けることは簡単ではなく、また独学の辛さは、前述したように学習効果をその都度確認しづらいことである。したがって、“いつまでに、このレベルまで到達しないと仕事にならない”といった「目標に対する切迫感」か、もしくは目標そのものが曖昧だったり低かったりしても、自分に合ったテキストや学習方法を見つけることで「学習プロセスそのものを楽しめるということ」のどちらかがあることが重要となってくる。

今回のインビューでは、800点以上の人は、より学習の目的が具体的だった。例えば、ディスカッションで自分の意見を正しく伝えるための学習に力を入れていきたいという意見や、更には毎日仕事で英語を使っている人でも、より適切な表現にするために、今後は文法を学習する、といったようなものだ。

また700点台の人は、「聞いて話す」実践力を鍛えたいが、よい学習法が見つからないという共通した課題があった。

そのような人には、自己分析して学習法を探すことと合わせて、今の自分に最も合った学習内容・学習法を、客観的にアドバイスしてくれる存在も必要だ。限られた時間のなかで英語力向上のためには、自らの弱点を把握し、それを補う学習が必要だが、自分一人ではなかなかそこまで分析できない。英会話スクールなどは、それを解決する一つの手段であろう。

図表14　今抱えている英語学習についての問題点や悩み（自由記述）



おわりに

英語学習では100人の達人がいれば、100人のやり方を勧める。本調査で、実際の英語学習者に学習時間や効果のある学習方法を聞いてもさまざまであることが再確認できた。一方、学習成果をあげている人の共通点としては英語学習を継続している点が挙げられ、現在の英語力が高い人ほど時間を費やす必要性を認識し、実際に時間を費やしているということが示唆された。

社会人にとっての英語学習は、必要に迫られた切羽詰まったものではないケースも多い。仮に企業でTOEIC基準を定めるなど英語学習の必要性がある場合でも、企業が全従業員の学習を支援できるとは限らない。そうなると、個々人の「時間」「意欲・継続」という課題がより大きくなるだろう。それをクリアするには、まずは各々が必要な学習時間を認識し、継続するための“自分なりの”方法論をどう組み立てられるかがカギとなりそうである。自分の英語力に合った学習内容をどう選択するか、ということはもちろん重要であるが、“自分に合った”学習方法で“続けていくこと”を第一義に置くことが、結果として英語力向上に寄与すると言えそうだ。

グローバル人材育成のための多言語対応eラーニングサービスのご紹介

海外赴任者教育や次世代リーダー育成、外国人社員の教育など、グローバルレベルでの人材育成体系の構築が急務となっていますが、一方で何から手をつければよいか分からないといった声が聞かれます。グローバル人材育成施策の第一歩として、世界中で1000万人以上が受講する、14カ国語対応のeラーニングサービスをご紹介します。

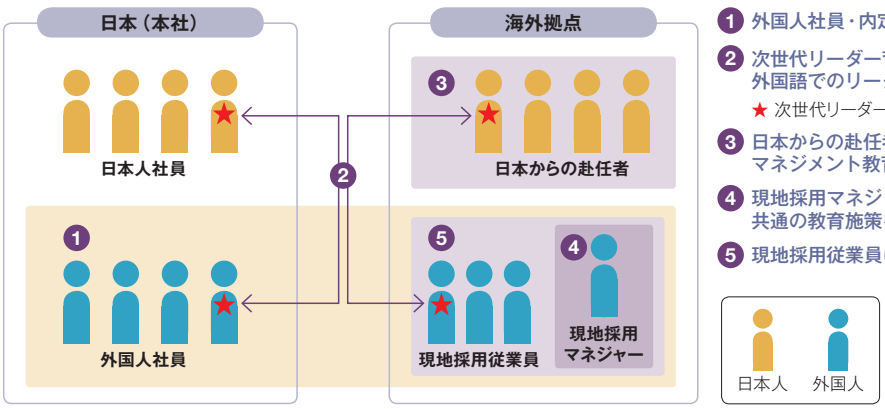
グローバル共通の教育施策の第一歩として

グローバル共通のカリキュラムをもとに人材育成を一元化しようという動きが高まっています。しかし現実には、言語の違いや移動コストなどが障壁となり、集合研修の実施は困難となっているのが実情です。
また、言語や文化的背景の異なる従業員同士が、価値観や習慣の違いを乗り越えて協働するためには、グローバルスタンダードのビジネススキルを身につけることが重要となります。

■世界中どこからでもアクセスできる

eラーニングを利用することにより、世界中どこからでも共通の教材にアクセスすることができます。日本の本社から、海外拠点の現地社員に至るまで、全ての従業員に共通の学習機会と教材を開放することで、スキルの底上げや一体感の醸成が可能となり、外国人従業員のリテンションにもつながります。

多言語対応eラーニングの活用場面例



1. 外国人社員・内定者教育の実施
2. 次世代リーダー育成の一環として外国語でのリーダーシップ教育実施
   ★ 次世代リーダー候補者
3. 日本からの赴任者に、英語や現地の言語でマネジメント教育を実施
4. 現地採用マネジャーに、日本人マネジャーと共通の教育施策を展開
5. 現地採用従業員に教育機会を拡大

日本人　外国人

■「グローバルスタンダード」のビジネススキルを習得できる

ダイバーシティ先進国のアメリカで開発されたeラーニング教材を活用することで、人種や宗教の違いも含めて「多様性」を前提とした職場での、マネジメント、コミュニケーションスキルを学ぶことができます。

グローバルスタンダードのビジネススキル習得のメリット

- マネジメント、コミュニケーションの共通言語化
- 文化・習慣の違いを前提とした協働の基盤構築
- ダイバーシティ・マネジメントの促進

グローバルスタンダードのビジネススキル例

Management	Leadership
Coaching	Negotiation
Managing Career	Team Building
Problem Solving	Decision Making

（eラーニングサービス「SkillPort」カリキュラムより）

eラーニングサービス「SkillPort」について

「SkillPort」は、eラーニングのリーディングカンパニーであるアメリカのスキルソフト社が提供し、弊社が運用をサポートするeラーニングサービスです。スキルソフト社のeラーニングは、全世界で3000社・1000万人以上に利用されています。

※弊社がスキルソフト社に代わって日本企業向けの専用サイトを運営し、受講者情報の初回登録などの運用サポートを行います。英語ほか主要言語でのお問合せはスキルソフト社にて、日本語でのお問合せは弊社にて、それぞれ承ります。

「SkillPort」の6つの特徴

1 全68コース　各1時間で効率よく学べるビジネススキルのエッセンス

2 最大14カ国語に対応可能　音声付き

【対応可能言語】日本語、英語、中国語（Mandarin）、中国語（Traditional）、フランス語、スペイン語、ポルトガル語、ロシア語、イタリア語、ドイツ語、オランダ語、ポーランド語、トルコ語、ヒンディー語
※コースによっては翻訳されていない言語があります。

3 目的に合わせて選べる3種のパッケージプラン

全68コースのなかから、導入の目的に合わせて、3種類（各10コース）のパッケージプランをご用意しています。

①海外赴任者・現地マネジャー教育　②グローバル次世代リーダー育成　③グローバル採用新人育成

「海外赴任者・現地マネジャー教育」パック例　マネジメントとリーダーシップのポイントを学ぶ10コース

Leadership Essentials: Motivating Employees **従業員の動機づけ**	Workplace Conflict: Recognizing and Responding to Conflict **衝突の認識とその対応**
Leadership Essentials: Building Your Influence as a Leader **リーダーとしての影響力の確立**	Negotiation Essentials: What Is Negotiation? **交渉とは**
Business Coaching: Conducting Coaching Sessions **コーチングセッションを行う**	Negotiation Essentials: Communicating **コミュニケーション**
Leadership Essentials: Leading Business Execution **業務の実行**	Decision Making: The Fundamentals **意思決定：基礎**
Interpersonal Communication: Communicating Assertively **自己主張型のコミュニケーションを行う**	Leading Teams: Building Trust and Commitment **信頼関係の構築と責任感の付与**

4 1年間いつでも繰り返し学習可能なライブラリ方式

5 アメリカのスキルソフト社が学習用システムと教材を提供

6 成人学習理論と利用者の声から開発されたインタラクティブな学習画面設計

自分自身の考えを入力し、一般的な考え方と比較する画面

実際の職場のスタッフや取引先とのやりとりを想定したロールプレイ

＊利用できるPC環境に制限があります。詳しくは弊社HPをご覧ください。　http://www.recruit-ms.co.jp/service/skillport/index.html

人と組織を科学し、実践に生かす
組織行動研究所 Information

組織行動研究所は
グローバル人材マネジメントに関するさまざまな研究・調査を行っています

セミナー

2011年10月 HP上にて申込み受付開始（予定）

messageライブ2011
～世界市場で競争優位性を発揮する人と組織とは（仮）～

12月初旬　開催予定

RMSmessage24号・25号の特集テーマと連動した人事ご責任者向けセミナーを開催予定です。誌面ではお伝えしきれない生の事例情報や弊社の最新調査結果をもとに、グローバル展開における人材マネジメントの視座をご提供します。

http://www.recruit-ms.co.jp/

※詳細・参加申込み方法はHPにてご案内いたします。

海外学会レポート

毎月第4水曜更新中

組織行動研究所ホームページ にて海外学会の動向をご紹介しています。

■ASTD（米国人材開発機構）2011レポート
ASTD（The American Society for Training and Development）は、産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO法人）です。本年5月に米国フロリダ州オーランドで開催されたASTD国際大会についてレポートしています。

■SIOP（米国産業・組織心理学会）2011レポート
本年4月に開催された最大規模の産業・組織心理学会SIOP(Society for Industrial and Organizational Psychology：米国産業・組織心理学会）での発表からうかがえる今年の潮流についてご紹介しています。

■その他ホームページにて定期的に情報を発信してまいります
組織行動研究所ホームページ **http://www.recruit-ms.co.jp/research**

調査報告

2011年12月発行予定

RMS Research 最新刊 『グローバル人材マネジメント実態調査2011』
発行：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ インターフローソリューション事業部／組織行動研究所

日本企業のグローバル展開方針や人材マネジメントの実態や課題を調査しご報告予定です。
【調査内容例】グローバル人材マネジメント課題（第2部）／グローバル人事施策の実態（第5部）／
海外現地法人の人事施策の実態（第6部）　など

『RMS Research』とは

「人と組織を科学し、実践に生かす」をテーマに、組織・人事マネジメントに関する実態調査をまとめたリクルートマネジメントソリューションズの調査報告集です（不定期刊行）

『RMS Research』バックナンバー

2011年　9月（予定）　昇進と働く意欲に関する調査2011（仮）
2011年　4月　新人・若手の意識と成長に関する調査2010
2010年 10月　人材マネジメント実態調査2010
2010年　5月　若手社員の定着・戦力化の実態調査2010

※調査概要、結果サマリーはホームページよりご覧いただけます。
http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/

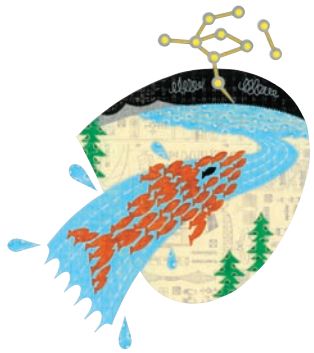
■ **機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします。**
【Eメール】message@recruit-ms.co.jp
※冊子名・号数を明記して、貴社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上お申し込みください。
【サービスセンター】0120-878-300（受付時間：月～金9:00～18:00）

編集後記

■本当に「いいもの」は、時代も国境も越える。しかし、時にはそのことは傲慢につながる。自分たちにとって「いいもの」が世界の人たちにとって、いいかどうかは分からない。自分たちのものはいいはずだから、分かってくれるように啓蒙することも戦略だが、謙虚にマーケットの声を聞いて、マーケットに合わせた商品をつくることも戦略である。答えは、各社各様であるが、本気でもがいた企業だけが生き残れると確信しつつある。(古野)

■石倉先生が、とても涼やかに「グローバル」を語られる姿が印象的でした。先生のブログには、ダボス会議はじめ数多くの国際会議への参加や国内外問わず多様な方々と意見交換を通じてお考えになったことが日々発信されています。世界というステージで生きること、考えることは先生にとって日常であり大前提なのだと感じました。先生からいただいた示唆が、その力強さとともに読者の皆さまにお届けできれば幸いです。(瀧本)

■国境を越えるかどうかにかかわらず、新市場という未知の大海に漕ぎ出す時、企業は競争優位性を問われます。それは壮絶な試行錯誤のなかで研ぎ澄まされ、ときには自分や自社の存在意義まで問われる闘いとなることもあるようです。並大抵の覚悟では、乗り越えられないことのように思います。しかし、現実にはその闘いに見事打ち勝った人がいて、組織がありました。その秘密とは一体何だったのか。次号もご期待ください。(荒井)



[表紙の話]

何匹もの魚が集まってできた大きな魚が、川を飛び越え、広い海へ宇宙へと向かっています。今までとは違う世界を生き抜いていくために、魚はどんな武器を持っているのでしょうか。

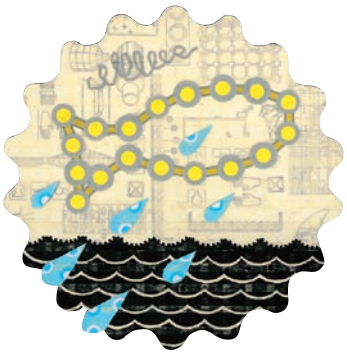
RMSmessage
2011年8月発行　vol.24
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100－6640
東京都千代田区丸の内1－9－2
グラントウキョウサウスタワー
0120－878－300(サービスセンター)

発行人／釘崎広光
編集人／古野庸一
編集部／瀧本麗子　荒井理江　藤村直子　入江崇介
執筆／荻野進介　宮内健　曲沼美恵
フォトグラファー／伊藤誠　設楽政浩　早坂卓也
平山諭　柳川栄子
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

次号予告　2011年11月中旬発行予定

RMS message 25
世界の新市場を切り拓く人材と組織とは(仮)

次号も引き続きグローバル展開における人材マネジメントを特集します。企業が世界の新市場で競争優位性を発揮するための人と組織のキーファクターを探る予定です。



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター 0120-878-300
受付時間 9:00～18:00（土日祝除く）

ⓒRECRUIT MANAGEMENT SOLUTIONS