

日本企業のグローバル化とグローバル人材の課題

—グローバル・エリートと人材獲得競争を中心として—

Challenges for the Globalization and Globally Excellent Personnels of Japanese Companies : Global Elites and Battle for Recruitment

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 中村久人

要旨

本稿執筆の目的は次の3つである。第1は、グローバル化時代の組織と人材の特徴・機能ならびにグローバル人材の必要性を明らかにすることである。第2は、日本企業の将来はグローバルな人材獲得競争の成否にかかっていることに鑑み、そうした人材獲得のための方策の一つとして日本在住の外国人留学生について検討する。第3は、段階的・漸進的な国際化プロセスを踏まず、いきなり過酷ともいえる急激なグローバル化に遭遇した野村HDのケースを検討する。日本企業はこのケースから学ぶべきものが多いと思料されるためである。

キーワード (Keywords) : グローバル化時代 (Era of Globalization)、日本企業のグローバル化 (Globalization of Japanese firms)、グローバル・エリート (Global Elite)、人材獲得競争 (Competition for Acquiring Excellent Human Resources)、過酷なグローバル化 (Oppressive Globalization)

Abstract

The purpose of this paper is to make clear the following three items. The first is to clarify the features of “the organizational globalization” in the advent of globalization era, and, in particular, the necessity of bringing up global human resources: global elites. The second is to discuss about the possibility of foreign students in Japan as one of the policy for acquiring excellent human resources, based on the thinking that the future of Japanese firms depends on the success of acquiring excellent human talents globally. The third is to study the case of Nomura Holding Company which encountered rapid and oppressive globalization which didn't take a gradual and evolutionary approach. This case seems to include, for other Japanese firms, a lot of things to learn.

はじめに

本稿ではまず、真のグローバル化時代の到来とはどのような時代なのか、また、そこで出現する「組織のグローバル化」はどのような特徴を持つ組織なのか、そしてその組織で必要不可欠な人材となる「グローバル・エリート」とはどのような機能を果たす人材なのか、今なぜグローバル・エリートが必要なのかを明らかにしたい。

さらに、日本企業の将来はグローバルな人材獲得競争の成否にかかっていることに鑑み、そうした人材獲得のための方策の一つとして日本在住の外国人留学生について検討したい。

最後に、段階的・漸進的な国際化プロセスを踏まず、いきなり過酷ともいえる急激なグローバル化に遭遇した野村 HD のケースを検討する。

1 真のグローバル化時代の到来

グローバル経営の時代と言われて久しいが、わが国ではグローバル経営という言葉ばかりが先行して実態とはといえば国際化段階さえも終えていない企業が多いのが実状ではなかろうか。しかし、ここにきて多くの日本企業は真のグローバル化を一層迫られるようになってきたといえよう。本節では、最近になりグローバル化の質や内容が変わってきたことについて検討する。

(1) 「グローバル化の第3の波」と「組織のグローバル化」

広義のグローバル化の第1段階は「国際化」であり、この時期の企業は輸出を通じて、国内で生産した製品を海外の代理店や販売子会社を通じて販売を行う「販売のグローバル化」であった。第2段階のグローバル化は、メーカーであれば海外に工場を設営して現地生産を行う「生産のグローバル化」であった。そこでは当初の国内生産システムの単なる適用と国内同一製品の生産から現地生産システムへの適応と現地ニーズに合った製品生産への移行が見られた。そして、グローバル化の第3段階は、最近における「組織のグローバル化」である(倉本、2012)。これは、第1段階や第2段階とは違って、新しく質的に異なるグローバル化である。販売関連の機能や生産関連の機能などを部分的にグローバル化するに留まらず、経営や研究開発なども含む企業活動全体と組織そのもののグローバル化である。

このグローバル化の3つの段階を未来学者のアルヴィン・トフラー流に、それぞれ「グローバル化の第1の波」、「グローバル化の第2の波」、「グローバル化の第3の波」と名付けることにする。その場合、特に、グローバル化の第3の波は、真のグローバル化を迫る動きであり、それにより日本や日本企業は、組織の仕組みや求められる対応の仕方、必要とされる人材の質が大きく変わってくると考えられる。さらに、日本人が当然とみていた日本の強みや、日本社会そのもののあるべき姿も変わっていくと考えられる。

それでは「組織のグローバル化」がなぜ必要なのか、日本企業が直面している

この喫緊の課題を次の3つの視点から考察してみよう。まず、競争に関する視点である。それは他国の多国籍企業が、ますます組織のグローバル化を進めて、グローバルに企業規模を拡大していることが、日本企業への大きなプレッシャーになっている点である。特に、この競争については新興国において、その地域の人材を活用し、すばやく各地のニーズを捉えて、製品を開発、提供する仕組みを構築することで、競争力がますます高まっている。製造小売のZARAや韓国のサムソン電子などはそのよい例である。また、それらの先進国企業に加えて新興国企業、例えば中国やインドなどの企業がグローバル企業として台頭してきていることも日本企業への脅威である。

次は市場についての視点である。今後、新興国市場の規模が世界市場の中で先進国と同等の割合を占めるようになることである。IMFの発表によると、新興国すべてのGDP合計は2013年には先進国合計を超えるという。また、別の調査では、2010年のGDPでは、日本を含めてアメリカ、ドイツ、イギリス、フランス、イタリア、カナダの先進7か国(G7)は世界で上位8位までにランキングされているが、2050年にはアメリカを除いてすべての国が8位以下に転落するという驚くべき推計値がある(Goldman Sachs “BRIC and Beyond”)。さらに、この調査では2010年にはG7のGDP合計は新興国トップ7ヶ国(BRICs+メキシコ、インドネシア、トルコ)の2.5倍の経済規模を持つが、2030年に達する前に、G7のGDP合計は新興国トップ7ヶ国のそれに追い越され(44兆ドル対46兆ドル)、2050年には、新興国トップ7ヶ国のそれはG7のその2倍以上になると推計されている(149兆ドル対66兆ドル)。これらの新興国では、国全体のGDPが拡大するだけでなく、当然一人当たりのGDPも拡大し、中間所得者層が爆発的に増加することになる。

日本企業はこうした新興国市場の急展開に対応するためには、それらの市場に売り込むだけでなく、新興国におけるその他の経済活動や人材も活用して、成長する経済を取り込むことが、企業成長の鍵となる。市場の視点では、さらに新興国から高度のグローバル人材が供給され始めていることに注目する必要がある。日本企業はこうした新興国の人材を活用できるグローバルな組織を持つことが競争優位性の源泉となっていくと考えられる。「新興国の優秀な人材をどんどん採用し、彼らが活躍できる組織にすると同時に、グローバルな視座を持った日本人を育て、地域的に展開していくことの両方が必要になる」(倉本、2012)。

3番目の視点は、日本発の、あるいは日本固有の必要性である。周知のように日本では少子高齢化により、質的な人材不足のみならず、量的な人材不足に陥ることが明白である。2050年には日本の人口は8833万人になり、2005年と比べて約3780万人減少するとの推計もある(財エイジング総合研究所、2006)。また、65歳以上人口は、1955年の5.3%から2050年には38.9%に激増するともいわれている(同研究所、2006)。

従って、新興国を含む世界市場の成長に合わせて海外の拠点を設営して対処しようとしても市場や競合企業の伸びについて行けなくなる可能性がある。優秀な人材の供給源として新興国の人材を組織の中に十分に取り込むことができるかど

うかが、日本企業の成長を左右する鍵となるであろう。従って、「組織のグローバル化」が今日ほど必要な時代はないのである。

さらに、日本企業は、例えばクリーンエネルギー、バイオテクノロジー、環境技術などの分野で、基礎研究や要素技術において世界の先端を行っている企業が多い。企業の成長のためには、それが生み出す新しい技術の種を、世界中で標準化し、普及させることが必要である。そのためには、各国のユーザーや消費者に受け入れられるだけでなく、各国の政府や企業において多くの協力者が必要になる。この時、日本と世界の橋渡しの役割を演じられる国際的な人材、つまり「グローバル・エリート」(倉本, 2012)が必要であるが、そのような人材は先進国からだけでなく新興国出身者からも必要であり、日本企業はそのような人材を確保するために「組織のグローバル化」が重要な意味を持つことになる。

(2) グローバル・エリートの時代

新興市場の増大に伴って、「グローバル・エリート」の役割が重要性を増している。新興国だけでは、その市場が求める製品をつくり出すことができないとき、先進国の技術を十分に理解したうえで、同時に新興国のニーズも理解し双方の橋渡しをする人が必要である。また、先進国にある自社ブランドを活用しつつ、新興国の経営資源とうまく結びつけて、提供する製品の価値の最大化を図れるような人も必要である。

グローバル・エリートはグローバル・リーダーと類似概念であるが、グローバル・エリートはグローバル・リーダー層よりも幅広く、多様な文化的背景を持った人々とグローバルな環境で仕事をし、活躍している人々である。グローバル経営の時代においてはリーダーであるかどうかには拘わらず、グローバルな環境で普通に仕事ができる人たち全体の層が厚くなることが重要である。グローバル・エリートの層が厚いかどうか、グローバル企業の動きを決定づけ、さらにはその国の経済成長を左右するとさえ言えるのである(倉本, 2012)。

(3) グローバル・エリートとローカル・サポーター

もっとも先進国ではこのようなグローバル・エリートだけでなく、国内中心で働く人たちも同様に社会に貢献している。自国内で働く人には自分たちだけにしかできない高い付加価値を創造する仕事を行う「ローカル・スペシャリスト」と専門的な知識やスキルがないために、誰でもできる汎用的な仕事をしている「ローカル・サポーター」ともいべき人たちがいる。前者は、例えば製品の開発者、医師や弁護士、その道の専門家などであるが、後者に携わる人たちは仕事において他と代替がきく知識やスキルしか持たないために、ほとんどの場合収入が低く、雇用調整の対象になりやすい。

また、かつては前者であった人たちも、同じスキルや知識を持った人々が増え後者になってしまったという場合もある。例えば、システム・エンジニア(SE)はアメリカでは30年前位までは人数が少なくて前者であったが、現在では一般的なプログラミング言語しか扱えないようなSEは代替がきく職業として付加価値が低くなっている。そのような仕事は、圧倒的に安い賃金で仕事を引き受ける例えば、インドのオフショ・ビジネスに委託することができるからである。これ

から先は、前者である例えば、税理士や会計士の仕事もルーチンな仕事の部分は切り分けられて BPO(business process outsourcing)に廻されるかもしれない。

従ってこれまでのように、「学位があれば職が得られる」といった考え方は先進国では次第に通じなくなっている。学歴があってもローカル・サポーターでは仕事がなくなっていくということである。他方、グローバル・エリート層は先進国および新興国の双方で求められている人材である。例えば、アメリカでは、英語と母国語の双方で高いプロジェクト管理能力を発揮する移民やスペイン語などを自在に操って、海外の顧客との対応ができる人材などはグローバル・エリートとして引っ張りだこである。

2 グローバルな人材獲得競争と日本企業の採るべき道

進行しつつ人口減少傾向については既述の通りであるが、日本企業にとってそれ以上に深刻なのは労働人口の減少である。わが国の労働人口は 1998 年の 6793 万人をピークに減少し始め、2030 年には 5584 万人になるとの推計もある（厚生労働省雇用政策研究会、2007）。実に 1209 万人の減少である。もっともこの推計では高齢者の引退を遅くしたり、女性が出産・育児後も継続して仕事を続けられる環境が整備されてくれば減少速度は低下するが、それでも 2030 年時点で 6180 万人となり、労働人口の減少は止められない。

こうした人口減少、それも労働人口減少の局面で日本企業が競争力を維持していくためには、次の 3 点が課題になると思われる（藤村、2010）。

- ① 優秀な人材をいかにして採用するか。
 - ② 採用した人材をどのようにして育てるか。
 - ③ 優秀な人材をいかに引き付けて雇用の維持を図るか。
- ①については、優秀な人材といってもその企業のタイプによって優秀な人材のタイプも異なってくるので、当該企業が求める優秀人材の基準を明確に持つ必要がある。有力大学卒業者即優秀人材ではない。
- ②については、採用した人材にいろいろな課題を与え、それらを達成できるかどうか、促成栽培にならないよう中長期的視点をもって育成していくことが重要である。
- ③については、彼らにチャレンジングな仕事を与え続けることが必要である。優秀な人材は、より価値の高い仕事、自分のキャリアにプラスになると思う仕事を求めているからである。企業からいえば、どれだけ面白い仕事を用意できるか、どれだけ権限を与えて挑戦させることができるか、どんな仲間と仕事をさせることができるかにかかっている。

従って、企業が従業員に対して提供できる最大の価値は、良質な能力開発の場を提供できることである。到来する人材不足の時代を見越して今から備えておくことが不可欠である。

日本の労働人口が減少していく中で将来の優秀な人材の源泉の一つとして、日本の大学や大学院を卒業したり、現在在学している留学生に求めることは有力な

方策と考えられる。わが国には現在約 13 万人の留学生が就学しており、将来的には 30 万人に引き上げる政府の目標もある(「留学生 30 万人計画」)。なぜ、彼らが有力な人材の源泉かという点、留学経験者および留学生の多くは、日本人および日本企業に好感を持っている人が多いからである。例えば、労働政策研究・研修機構(2009)が行なった調査によると、日本企業で働いている日本留学経験者は 83.5%が「母国出身留学生に日本企業で働くことを勧めたい」と回答している。さらに、その理由として、「先端技術や生産方式で学ぶべき点が多い」(58.8%)、「経営方法で学ぶべき点が多い」(52.5%)、「語学力を生かした仕事ができる」(45.9%)などを挙げている。もちろん、「勧めたくない」人の回答には「外国人が出世するには限界があるように見える」(73.1%)、「日本企業は外国人の異文化を受け入れない場合が多い」(61.9%)が挙げられている。

従って、「勧めたくない」理由を課題として、日本企業はそれらの改善・解消に積極的に取り組むことで、多くの人材を獲得することが可能になるであろう。これまで日本企業は、外国人を重要な戦力として位置付けてこなかった。大企業でも外国人が取締役会のメンバーになっている例は極めて少なく、外国人取締役が誕生すると新聞で取り上げられたりするほどである。多国籍企業になっても現地子会社のトップの座には日本人派遣者が着く場合が多かった。また、現地子会社の経営層に現地人が登用された場合でも、それは白木(2006、2010)の言う「2 国籍型企业」による「多国籍内部労働市場」が形成され、第 3 国籍の人が現地労働市場に関わるケースはほとんど見られないのである。

「経営のイノベーションが求められているいま、異質な人材を取り込むことによって組織を活性化し、新しい知の創造を起こさなければならない」(藤村、2010)。異質を受け入れ、新しいものを生み出していくことが求められている。慣れ親しんだことを取替えて変えていく勇気が日本企業には求められている。

グローバルな人材獲得競争に成功するかどうかは日本企業の将来を左右する重要な課題である。そのために、いま日本企業は何をすべきか述べてきたが、それは一言でいえば、優秀な人材が第 1 節で述べたグローバル・エリートとして働ける場を用意することができるかどうかである。そのためには社内の英語公用語化も重要であるが、それにも増して重要なことは、いかに彼ら(彼女ら)に魅力的な仕事を提供できるかである。日本人とは異なる価値観を持った人々を組織内に取り込んで、彼ら(彼女ら)の持つ異質な才能が日本人のそれと融合することによって新たなイノベーションを創発することが期待されるのである。

3 過酷な経営グローバル化の到来

これまでの日本企業における国際化、グローバル化の流れは漸進的で段階的なものであったといえよう。しかし、今日の経営グローバル化のプロセスは、そのスピードが急速であり、待ったなしの熾烈なグローバル化である。それは売上高、経常利益、従業員数等いずれをとっても海外部門の方が国内部門を圧倒的に越えているような状態であり、本社、子会社の別なく多国籍企業グループ内で多数の

国籍の人が協働しているような状況である。例えば、海外企業のM&Aによって被買収企業の従業員が日本企業に吸収され同じ職場で働くようになった場合なども含まれる。あるいは国内人材の養成が海外出店のペースに追いつかず、多数の外国人が採用され、登用されているような場合である。本節では、過酷ともいえる急激な経営グローバル化に遭遇した野村 HD（野村證券）のケースをとり上げる。

（1）野村ホールディングスのケース

世界的な金融引き締め発端となったのがリーマンショックであった。その後、野村 HD は破綻したリーマン・ブラザーズの社員を承継することになったのである。正確に言えば、同社のアメリカの部門はイギリスのバークレイズ銀行が引き取り、野村 HD にはアジア・太平洋部門と欧州・中東部門に属していた約 8,150 人の社員が移籍してきたのである（河合、2010）。これによって、野村全社員の 40%が外国人になったのであり、人事のグローバル化の流れは決定的になったといえるのである。

野村 HD はグローバル化に向けてこれまで長い間努力してきた。かつて野村證券は英マーチャントバンクを買収して投資銀行業務の拡大を狙ったそうだが失敗し、70年代にはロスチャイルドやドイツ銀行と共に日英独連合を組んでグローバルな資金運用サービスの強化を図ったこともあった。その結果、野村證券は M&A 仲介に特化した形でロスチャイルドとの提携を 2005 年に成立させたが、今回のリーマン・ブラザーズを買収により投資銀行業務を整理し、ロスチャイルドとの M&A 業務提携を解消している（笈川、2009）。

そんな訳で、野村 HD がリーマンを買収したにもかかわらず、突然、上司が外国人になってしまったセクションもある。日本人従業員にしてみれば、まるで買収されたかのような状況に置かれ、不安を覚えたであろうことは容易に想像される。トップの思い切った決断で行われたので、そうした変化に対応する十分な準備ができておらず、特に海外勤務の経験のない従業員には厳しい試練であったであろう。言ってみれば、ある日、入社してみると隣に英語しか話さない外国人社員が座っていて、一緒に英語で仕事を行わなければならなくなったのである。

こうした状態に置かれた社内には、自然にというか、無理やりというか英語化が進むことになる。実際に、おもに法人取引を担当するホールセール部門では、所属する人員の半分以上は、外国人従業員であるか英語で業務を遂行できる日本人であるという。さらに、海外現場のリーダーのほとんどは、旧野村かリーマンの、あるいは承継以後に入社した外国人社員であるという。従って、英語を公用語にするなどと宣言しなくても、仕事をする以上英語を話さなければ埒が明かないのである。

このような状況では、英語を話すだけでなく「マインドセット」も変えることが必要になる。マインドセットを変えるとは、日本の常識を基準に考えるのではなく、グローバルな基準で物事を考え実行していくことを指す。「日本の野村證券」に入社して働き続けてきた人にはかなりのショックであったことは想像に難くない。

一方、リーマンを承継したことで、一流のインベストメントバンカーが入社し、一挙にグローバル化を加速する可能性を手に入れたことは確かである。問題は、日本の野村証券が外国の投資先をきちんと管理していけるかどうかである。また、外国の人員を引き受けてノウハウを継承しても本当に彼らをマネージしていけるのが最大の課題といえよう。「野村の成功は、リーマンの有能な社員を繋ぎ止めておけるかどうかであり、成功を収めたリーマン文化のプラス面を新しい環境下で確実に存続させることができるかである」(Waterhouse, 2008)。野村 HD は、旧リーマン所属外国人取締役 3 人を新たに取締役に据えているが、それだけで果たして過酷なグローバル化を乗り越えることができるのであろうか。

おわりに

日本企業のこれまでの通常の国際化・グローバル化は段階的・漸進的なものであった。製造業であれば輸出から始まり、海外企業への技術輸出、販売拠点の設営、海外企業との合併、完全所有企業の設営、進出先国での研究開発 (R&D) 機能の開設と運営といった時系列的・段階的展開である。サービス業の場合には、例えば大規模小売店や SPA(製造小売)などは例外的に製造拠点を自前もしくは委託で設営したり、IT 関連や流通倉庫に関する技術移転などをする場合もあるが、一般的には進出先での販売拠点の設営とそれら拠点の漸進的な拡大である。

以上は日本企業にこれまで多かったグリーンフィールドによる展開であるが、これに対して M&A による国際化・グローバル化のプロセスは急速であり、場合によってはいくつかの発展段階を飛び越える場合すらあり得る。特に、サービス業における M&A の場合、野村 HD でみたようにそのプロセスは急激かつ過酷ともいえるものである。

このように M&A は時間を節約する戦略として完全所有子会社の獲得には効果的であり早急であるが、問題は被買収企業の優秀な経営者や従業員を引き留めうまく使いこなせるかどうかである。彼らのモチベーションを維持・高揚させる形でリテンションが可能かどうかである。その際必要となる人材が本稿で検討した「グローバル・エリート」である。これらの人々は買収企業と被買収企業の双方を理解し、間に立って買収後の調整業務がスムーズに運べるよう尽力できるのである。彼(彼女)らはまた、多様な文化的背景を持った人々とグローバルな環境で仕事をし、活躍できる人々でもある。

本稿で論じてきたように今や企業はグローバル規模の人材獲得競争に入っており、その成否が日本企業においても将来の雌雄を決することになることを銘記しなければならない。

【参考文献】

- (財)エイジング総合研究センター(2006)「日本人人口の将来推計」、
http://www.jarc.net/aging/jp/06feb/060203JARC_Population.pdf
 筈川義基「人事のグローバル化とデカップリング論(その2)」、

<http://hrclub.daijob.com/hrclub/?cat=95>

河合江理子(2010)「リーマンを承継した野村 HD は「英語」にどう対応しているか?」『日経ビジネス』12月14日

厚生労働省(2007)「雇用政策研究会報告」

『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』(2012)三木谷浩史氏へのインタビュー「真のグローバル企業を目指して 英語化の次なる戦略」、12月号、ダイヤモンド社

倉本由香里(2012)『グローバル・エリートの時代』講談社

藤村博之(2010)「国際的な人材獲得競争の激化と日本の取るべき道」竹内宏・藤村博之・末廣昭編(2010)『人材獲得競争』学生社

白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣

白木三秀(2010)「在アジア日系多国籍企業の人材マネジメントの現状と課題」竹内宏・藤村博之・末廣昭編(2010)『人材獲得競争』学生社

『週刊東洋経済』(2010)「三木谷浩史・楽天会長兼社長—英語ができない役員は2年後にクビにします」6月19日

竹内宏・藤村博之・末廣昭編(2010)『人材獲得競争』学生社

労働政策研究・研修機構(2009)『日本企業における留学生の就労に関する調査』

Waterhouse, Brian (2008) Financial Times (England), Oct. 23.

受付日：1月7日 受理日：2月5日