

シンポジウム

日本企業の経営グローバル化と人材マネジメント*

一橋大学 守島基博
(株)日立総合経営研修所 山口岳男
早稲田大学 白木三秀
(株)HRファープラ 山本紳也

日本企業経営のグローバル化と
人材マネジメント

一橋大学 守島基博

守島 それでは、開始をしたいと思います。

このセッションは、この大会の1つのメインのセッションになっております。ここにありますように「企業のグローバル化とそれに対する人材マネジメントの対応」、そういう題で2時間ほどセッションをやりたいと思います。

私はこのセッションのコーディネーターというか、まとめ役をやらせていただきます、一橋大学の守島でございます。よろしく願います。

あと3人のパネリストの方がいらっしゃるんですけども、その方々はおいおいというか、流れの中でご紹介していきたいと思いますので、もうちょっとお待ちいただければと思います。

最初に、私がどういう話をしていきたいのか、もしくは、こういうセッションをもった意図というか背景というか、何で私はこんなことをやりたいと思ったのかということについてまずお話を差し上げたいと思います。

まず、非常に大きな話になるんですけども、私は最近いろんな企業の人事の方々であるとか人事の研究をされている方とお話をさせていた

だいていると、ちょっと日本の人事って最近おかしくなっているんじゃないかという、そんな認識がございます。

皆さん方もご存知で、結構お年を召した方々はよくご存知だと思いますけれども、私が大学院生のころ、ですから1970年代、80年代あたりには、日本の人事管理というのはグローバルに見てトップクラスだったわけですね。「非常に日本の人事管理は素晴らしいね」ということで、当時私は外国にいまして外国でこういう話をする、「もっともっと日本の人事の話聞かせて」とか「日本の人事ってどうなっているの。何であんなにうまくいっているの」という話をよく聞いたんですけども、最近そういう話がとんとこなくなった。もう1つは、いろんなグローバルな会議に行くとほとんど日本の人事の話って出てこなくて、中国の話ばかりなんです。中国に人事があるとか、そこはまた後で議論をしたいと思うんですけども、いずれにしても日本の人事というものに対して必ずしもいい評価が、評価がというか、評価自身がいいも悪いもないので、あまり話題にされなくなってきたというのが最近あるように思います。

国内的に見ても、日本の人事管理というのは実はいろんな問題を抱えているんじゃないかなということを私は日ごろ思っておりまして、次の資料を作る段階でどんな問題があるのかなとちょっと挙げてみようと思って挙げだしたんです。そうしたら、挙げたらきりがありません。どんどん出てくる、たくさん出てくるわけで

*本稿は経営行動科学学会第17回大会(2014年11月8-9日:一橋大学)で開催されたシンポジウムの記録を一部修正してまとめたものである。

す。これを皆さん方が読んでいただければ、大体どういう問題かというのはそれなりにおわかりになる方々が多いと思うんですけれども、非常に多くの問題が出てきた。これを1つ1つ話していると学会が終わっちゃいますので、明日の夕方までかかっちゃいますので細かいことはお話しできませんけれども。

どういうことかという、一言で言うと日本の人事管理の在り方が、今日本の企業が置かれている経営環境にフィットしなくなった、もしくは、なんとなくそこの会社に不連続が起こってきて、結果としてみるとさまざまな多くの問題が出て、今安倍さんが女性活用みたいな話をよくされていますけれども、本当に女性がきちんと活躍推進されている企業ってどれだけあるかということとそれも何となく難しいねという感触はあるし、あとは、今日の主題に近い話ですけれども、グローバル人材みたいなかたちで外国人を採用していきたいという企業は結構増えている、そういう希望をもっている企業は多いんですけれども、でもそういう考えでいえば、外国人を採用しても活躍する場がないと、そんなさまざまな問題があるということで、一言で言うと、日本の人事管理がだんだん新しい経営環境にフィットしなくなってきたということが実態としてはあるのではないかなという気がしていて、そういう意味では日本の人事管理は今変わり目かなという気がしております。

ただ、今日その話の全体をしているとそれも時間がなくなってしまうので、特に1つ1つについて、もしくは日本の人事管理全体についてのお話はできませんけれども、中でも、いろんな経営環境の変化の中でも日本の人事が直面している大きな問題としてはたぶん、グローバル化した側面があるでしょう。もちろんグローバル化だけが日本の人事に対する新しいチャレンジではないとは思いますが、そう考えると、日本の人事管理が直面している大きな問題の1つとしては、経営のグローバル化もしくは経済のグローバル化、ちょっと違うんですけ

れども、そういうことがあるのではないかなという気がなんとなくするわけです。

したがって、今日のセッションというのは、いろいろ問題はあるんだけど、日本の企業が経営のグローバル化を進めていく中でどういうことを人事管理の問題として、もしくは人材マネジメントの問題として考えていかないといけないのかというところを話していきたいというのが大きな目的になります。

今、一体どういう状況にあるか、この中にはご存知の方もたくさんいらっしゃると思いますけれども、ちょっとフォローしてみたいと思います。

日本の企業のグローバル化、特に大企業が中心ですけれども、大企業についていく中小企業、中堅企業も含めて、グローバル化ということが大きな問題になってきている。経営自体がグローバル化して、グローバルに展開するということがだんだん起こってくる中で、さまざまな企業がグローバル化をしていかなきゃいけない、経営全体についてグローバル化をしていかなきゃいけないということなんですけれども、特に人材面においてもグローバル化をしていかなきゃいけないという話がだんだん出てくる。

経団連をどこまで信じるかという問題もあるんですけれども、経団連が2011年の6月にこういうことを言っているわけです。近年わが国の経済のうんぬんかんぬんで、「グローバル人材を育成活用していくことが社会全体の課題であり、企業、大学、政府がそれぞれの役割を果たすと共に、相互に連携して戦略的に取り組んでいくことが求められる」ということを言っているわけです。つまり、企業としては一生懸命人材面のグローバル化を進めていかなきゃいけないし、社会的にも、社会全体として見てもそういうことをやっていかなきゃいけないという話が一般的になってきた。こういう状況の中で多くの企業がグローバル化という話をだんだんしてきた。

私もいろんな企業でお話をさせていただく

ですけれども、いろんな企業に行くと「守島先生、一番の問題はグローバル化なんですよ」と、「グローバル化が全然進んでいないんですよ」という話はよく聞くんですけれども、結果としてみるとどういうことになっているかという、たぶん10年ぐらいこういう話をしているんですけれども、でもやっぱりまだまだ多くの企業は課題が多いよねというのが実態としてはあるんだろうと思います。今日来ていただいているお三方というのはたぶんそういう話をずっと聞かれてきた方々ばかりだと思うんですけれども、課題が多いよねということがあります。

例えば、いろんな企業に行くとこういう話を聞きます。「グローバル経営が停滞しているんだけれども、グローバルに経営を担えるようなリーダーというのがなかなかいないんです」と、リーダー人材がいらないんですという話であるとか、あとはグローバル人事のための制度はつくったと、グローバル・グレーディングはつくりましたと、世界統一のグレーディングはつくったんですけれども、結果としてそれを使って人材をうまくマネージするということまではいっていないねという話であるとか、育成制度、研修制度みたいなものは海外の人材も含めて準備したんですけれども、結果としてみるとそういうシステムの中にのってくるローカルな優秀な人材というのはなかなかいないよね、みんな辞めちゃうんだよね、という話もよく聞きます。したがって、多くの企業さんのお話を伺っていると、人材のグローバル化という話を重要な問題として認識はしているんだけれども、それがなんとなく実際問題として展開を実行できていないというのが多くの企業であるように思います。

さらに、今のはどっちかといえばHowの問題なんですけれども、もう少しWhatの問題というのも実はあると多くの企業で聞かれています。こういう議論になると日本の企業がよくやるのは、他の企業の勉強をしよう、GEのやり方を勉強しよう、P&Gのやり方を勉強しよう

と皆さん勉強なさるんですけれども、やったところでじゃあうちの企業でそれができるのかというと、なかなかできない企業も多いです。ちょっと言い方がいいかどうかわかりませんけれども、「あまりに素晴らしすぎてできないよね」というお話をよく伺います。もちろんそれぞれの企業さんも、P&GであるとかGEも苦労されてやっているんですけれども、できたものの話を日本の企業は聞いてくると、それで本当にできるのかなという、「そういうことが日本のうちの企業でできるのかな」という話もよく聞きます。

さらにそういう話を進めていって、苦労しているという話がだんだん進んでいくとどういうことが起こってくるかという、日本には日本なりのグローバル化のやり方があるはずだ、日本モデルがあるはず、長期雇用は素晴らしいんだ、企業内人材育成は素晴らしいんだと、そういう側面を必ずしも否定するわけではありませんけれども、何らかの日本のやり方があるので日本のやり方を探してみようという動きになる企業もたくさんあるように思います。

あと、この中には何人か人事部の方もいらっしゃるのかもしれませんが、人事というのが一番の悪者なんだと、人事が一番グローバル化していないから結局人材のグローバル化も人材マネジメントのグローバル化もできないんだ、という話もよく聞きます。そういうところは多少当たっている面もあるのかなと思っていて、例えば会計であるとか財務であるとか経営企画であるとかそういう部分というのは、実は結構グローバルスタンダードで仕事をしているんですよ。

そう考えてみると、もしかしたら人事だけが、だけがとは言いません、そこまで言うところちょっと言い過ぎかもしれませんが、人事というのはグローバルスタンダードに乗り切れていない。乗り切ることがいいことかどうかというのはまた議論ができるんですけれども、少なくとも他部門というのはグローバルスタンダード

をどんどん吸収して仕事をしているにもかかわらず、人事部門というのはグローバルスタンダードを使っていないよね、ということがいろんなところで言われてくる。

何でこんなことになっちゃうのか。何でそんなに日本の企業というのはグローバル化が難しいのか。いろいろあると思うんですけども、いろいろな企業のお話を伺っていると、1つは、自分の企業の戦略をきちんと見ていないというか考えていないなというのはあるように思えます。私は人材マネジメントの研究をしたりいろんな企業さんとお話をさせていただいている人間なので、人材マネジメントというのは、最終的には企業の戦略にどうフォローしていくかというのがポイントだと思っています。

そう考えてみると、グローバル化というのは企業がとっている戦略ですから、それにフォローするためには自分の企業の人材マネジメントの経営全体の戦略、グローバル戦略というのを見ていかないといけないと思うんですけども、そういうものを見ないでP&Gさんを見たりGEさんを見たり、いらしていますけれども日立を見たりということをして一生懸命やっていて、結果としてみると自分の企業に合った、沿ったかたちの人材マネジメントができていないというのが1つの大きな理由としてはあるんじゃないかなという気がしています。

それからもう1つ、これは先ほどお三人と打ち合わせをしている中でお話をしていたんですけども、これは私の言葉なんですけれども、「結局、日本の人事管理というのは羊飼いの集団だよな」。つまり、羊飼いというのは前にシェパードという犬がいればついてくるという集団なんですけれども、そうじゃなくて、実は人事管理の本質というのはもしかしたら猛獣使いなのかもしれないという感覚を私はもっています。というのは要するに、どこに行くかわからない、どういうふうに人間が動くかわからないという、ある意味では猛獣みたいな人間をうまく使ってこそ初めて人事管理というものの本質

が出てくるという感じがしているんです。実は日本の人事管理というのはずっと羊飼いをやってきたので、結果としてみると本当の猛獣使いがなかなか出てこない。つまりグローバルな人間というものを使い切れていないということによってグローバル人材マネジメント、特にローカルな人材マネジメントという意味で、できていないのではないかとことが言われているわけです。

このへんのところは時間がないのであまりお話はしませんけれども、そういうふうにグローバルということをして一生懸命やりつつ、日本の人事管理の在りようというのは、結構それでも日本人と外国人というのを明確に区別した人事管理というのをやっています。つまり、女性と男性と区別するというのも1つのある意味ではジェンダーによるラインを引いているということになってしまうのかもしれませんが、同じような意味で日本人と外国人を区別した人事管理をやっています。

あともう1つ結構重要なのは、今まであまりにも成功してしまったというのはあるのではないのかなと思います。先ほど、私が学生のころに世の中にグローバルに成功していたモデルがあったと言いましたけれども、それが成功してしまったために、結果としてみると日本の人事管理というのはその桎梏から抜け出せない。あの時代は良かったというところには結構戻っていくんですけども、そこに戻ることが結果的として目的になってしまって、その中でどういう対策をしていくかということに関してはあまり議論をしていないということがあって、ということが1つ。

同じようなことは本社人事部にも言えて、結構本社人事部というのが強くてパワフルで、「人事権」なんてあるかないかわからない言葉がありますけれども、人事権を使って人を動かすっていうモードになってしまったために、そこから抜け出せない人事部。システムとしても抜け出せないし、人事部の在りようとしても抜

け出せないということがあるのではないかと
いう気がしているわけです。

グローバル人材マネジメントって一体どうい
うことかという、基本的にはいろいろあると
思うんですけども、グローバルなスケールで経
営が行われるような戦略を企業が取ってきたと
きに、それに合わせた人材マネジメントをやっ
ていくということにはほかならないと思います。

ただ、言葉で言ってしまうと簡単なんですけ
れども、それを実際にやっていくためには、か
なりいろんなことを考えていかないといいな
いと思います。自分の企業の戦略であるとか
方向性だとか、歴史であるとか過去である
とか、働いている人の性質であるとか、いろ
んなことを一生懸命に考えていかないといい
ないと思うんですけども、そういうことをや
っていない企業が多すぎるのではないかと
いう気がするわけです。

じゃあどういふことを考えていけばいいの
かというのが下にある3つのポイントで、これ
についてだけちょっとお話をし、次のそれぞ
れのパネリストにお話をつなげたいと思うん
ですけども、今日のお三人のお話でも何度
も出てくると思うんですけども、日本の人事
管理がグローバルに対応していく。何度も
言いますが、グローバルに対応していくとい
うことだけが問題ではなくて、日本の人事
管理を新しい経営環境に合わせて変えてい
くということが重要だと思っているんです。

でもそれをやる時にどういうことが重要
かというと、やっぱりビジネスの論理なん
だということだと思います。つまり人事の
論理ではなくてビジネスの論理、つまりビ
ジネスが先にくるんだということを人事と
して、人材マネジメントとしてどこまでシ
リアスに捉えていくのか、というのが1つ
は重要なポイントとしてあるのではない
かという気がしています。

2番目、これは先ほどもちょっと申し上げ
たようなことなんですけれども、日本の人事
管理

の今までの在り方が全て駄目だというふう
には申し上げません。もちろん長期雇用とい
うやり方の中にはいいこともあったし、内
部人材育成というやり方の中には素晴らしい
こともたくさんあったんだと思いますけれ
ども、いったんそういうものをゼロベース
でもう1回見直してみよう、もう1回それ
でいいのかどうかということを考えてみよ
うという、そこまでドラスティックなこ
とを考えていかないと、もしかしたらグ
ローバル化みたいな新しい時代には対応
できないことがあるのではないかと
思っています。

ですから、何度も言いますが、日本の人事
管理が全て悪いという気は、私は全然思っ
ていません。だけれども、本当に今やって
いることが新しい経営環境に対して適応
しているのかどうかということ、考え
ていく必要はあるだろうということ
です。

最後、これはいつも私の講演という
か、お話の最後に出てくるんですけども、
そういうことを考えた上で、ビジネスを
考えた上で、ゼロベースで見直した上
で、やっぱり人を大切にしよう。人を
大切にするという言い方がいいのか
どうか分かりませんが、人を尊重する
というところを人事としては大切に
したいと思います。

ただ、大切にする仕方というのは違
ってくるのかもしれませんが。昔は雇
用を守るということが企業にとって
大きな責任だったけれども、これ
からはそうではなくて、エンプロ
イアビリティをきちんと与えてい
くということが企業の責任になる
のかもしれませんが。それはわか
りませんが、いずれにしても最後
は人を大切にするというところ
は、外国人を扱ってしようと、
女性を扱ってしようと、極端に
言えば宇宙人を扱うような時代
が来たとしても、同じことだろ
うなと思っています。ですから
これも考えた上で、日本の自
社の在り方をどこまで変えて
いくのか、というのが大きな
ポイントだろうと思っています。

この話というのはどっちかといえば大きなテーマなので、そういうなんだということを理解していただければいいと思うんですけれども、ここから、お三人の方を今回はお呼びをしています。それぞれの方々は業界では、という言い方がいいかどうか分かりませんが、グローバル人材マネジメントという意味ではそれぞれトップクラスの方々に、最初にお話いただくのが、日立の山口さんにお話をいただきます。山口さんは、そういう意味では今、業界というか、人材マネジメントの社会では非常に尊敬されている方で、あの大きい日立の、30万人の人事を変えた人、変えた男という認識を私はもっています。ハーバード・ビジネス・レビューは8月でしたっけ、山口さん。

山口 9月ですね。

守島 9月のハーバード・ビジネス・レビューにまさにこのテーマ、「日立の人事を変えた男」という、そういうタイトルではなかったですけども、そういうふうなテーマで取り上げられたので、そういう意味では非常にリーダーシップもあり、かつ、先ほども申し上げたような、戦略に合わせて人事を考えていくという意味でも、非常に素晴らしいことをおやりになっていると思うんですけれども、まず山口さんのお話を聞きます。

2番目にお話していただくのが白木先生です。白木先生も、ご存知の方が多いと思うんですけれども、早稲田大学の先生で、私とはもう20、30年ぐらいですか。

白木 30年以上たちます。

守島 そのぐらいのお付き合いなんですけれども、今のグローバルな人材マネジメント、特にローカル人材のマネジメントという意味では、リーダーであり、パイオニアであり、かつ今でもリーダーです。すべて白木さんに始まって、すべて終わるぐらいの、そのぐらいの勢いじゃないかなというふうに思っておりますけど、そのぐらいの研究者です。今、日本労務学会の会長をおやりだということで、この学会にも両方

入っている方はたくさんいらっしゃると思うんですけれども、2番目は白木先生のお話です。

最後が山本紳也さんで、山本さんはこの学会の監事をお引き受けいただいているんですけれども、ご自分でも紹介があると思いますけど、ちょっと前までは米国系の非常に有名なコンサルティング会社、特に人事部門、人材マネジメントコンサルをやる部門におられて、最近やっとというか、ついにというか、独立をされた方ですけれども。

いろんなかたちの人材マネジメントの、M&Aであるとか、グローバル化であるとか、いわゆるリストラというんですか、そういう側面にもかかわられたコンサルなので、そういう意味では、ちょっと裏話みたいなものも聞けるんじゃないかなという気が、私は楽しみにしているところはあるんですけれども。

そのお三人にお話を伺った後で、3人にご登壇いただいて、私が司会をさせていただいて、少しディスカッションを進めていきたいと思います。ですから、人材のグローバル化を考えていく1時間半ぐらい、というイメージでお聞きいただければありがたいと思います。

ということで、まず山口さんをお願いしたいと思います。

成長に資するグローバル人材マネジメント と人財部門の新たな役割

(株)日立総合経営研修所 山口岳男

山口 日立の山口でございます。今日はこういう場にお招きいただきまして、本当にありがとうございます。今、守島先生のほうからグローバル人材マネジメントの今の課題というか、ポイントというか、簡潔にまとめていただいて、問題提起をいただいて、それに対してどういふふうにご答えたらいいかということも考えながら、お話をさせていただきたいと思っていま

す。私が今からお話することというのは、日立で完結した話ではないし、サクセスストーリーでもないし、本当に手探りでやっているという状況をお話できればと思っています。

話の内容は、日立のビジネスと、当然、人材戦略というのはビジネスとどうやってアライメントを取るかという、それがポイントです。それに基づいて人材戦略をどうするか。それから新しい人材戦略をやる上で、絶対に必要なのは人材部門の改革なんですね。これもお話をさせていただいて、最後に今後の方向ということで、今考えていることを少しお話させていただきたいと思います。

最初にビジネスですけど、日立というのはどういう会社かという、とても古い会社なんですね。100年、100歳以上たっていて、人間だったらすでに死んでいるような会社なんですけど。連結の売上で10兆弱でありまして、連結の会社が960社、従業員が32万人という、こういう会社です。

日本と海外に分けると、なんでこういうものを示したかという、ストラクチャーがすごく複雑なんですよ。いわゆる日立製作所というのはここなんですね。僕はコーポレートの人財統括本部というところにいましたけれども、そこが日立製作所で、その下にいろんな会社があって、その会社が国内にグループ会社をもっていて、なおかつ、その会社が海外にグループ会社をもっているという、すごく複雑なんです。それぞれの会社にサポート部門、例えばファイナンスがあったり、プロキュアメントがあったり、人材があったりと、そういうふうになっているんですね。

それでガバナンスがあまり効いていなかった。だってそれまでは「それぞれが勝手にやれ」ってやっていたんだから。それぞれが競争して勝手にやっていたけれど、というのが基本的な方針というか、そういうかたちでやっていたんですね。だから何一つ、1個のものが無い。例えば900社あると、端的に言うと、人材の規則って

900とありあるんですよ、簡単に言うと。それでは困るだろうという、一方でものすごく大きなロスも生み出しているわけで、これを何とかしなきゃいけないということも背景にあるんですね。

ビジネスセグメントもものすごく多岐にわたっています。情報から電力、社会・産業、電子装置、建設機械、自動車のシステムだとか、いろんなものにわたっています。海外の活動でもいろんなところで、たぶん170個のオペレーション自体はやっているんですけども、そういう活動をしています。

僕らが今一番何に注力をしているかという、2015年の中期経営計画、これはシェアホルダー、投資家に対して約束した数字ですけども、これをどうやって守るのかということなんですね。2015年の目標は売上が10兆円で、営業利益率が7%という財務的な数字を掲げて、軸はやっぱり成長なんですね。成長を軸にして、それを「イノベーション」「グローバル」「トランスフォーメーション」というかたちでやっていこうというのが、2015年の日立の中期経営計画なんですね。

中心課題はグロース、成長で、あんまり成長していませんから。2018年の中期計画をこれから立てる段階に入るわけですけども、それもやはり中心課題って成長なんですね。成長というのを人材でどうやってサポートしていくかというのも1つの大きな、人材部門としての課題だと思っています。

グローバルという意味でいうと、国内の売上がまだ55%あるんですよ。全体で9兆6千億と言いましたが、まだ55%が日本のマーケットからの収入なんです。45%が海外です。海外を伸ばして、2015年、来年ですけども、海外の比率を50%以上にもっていこうじゃないかという、そういう計画を立てているんですね。だから何といっても、日立にとって国内はまだ大きな市場なんです。

ただ、伸びていかないということは間違いな

いわけで、外で伸びるしかない。だって、成長してもう決めましたから、〔成長〕するんだと。だから外に出かけていく以外にないんです。海外人員も今、国内に 20 万人いて、海外に 12 万人ぐらいいるわけですけども、海外の人員を、当然、売上を伸ばすということは事業を拡大するということなので、人が要るので、15 万人ぐらいにもっていききたいというふうに考えています。

これはものすごく大きなインパクトがあるんですね。つまり人材部門にとってもそうだし、いろんな部門にとってもものすごく大きなインパクトがあるんですよ。半分以上の売上が外というか、国外の市場からなるということはすごく大きなインパクトで、つまり人材部門でいうと、やっぱり優秀な人がどんどん日立のマネジメント層に入ってくるということが想定されるし、それから 1, 2 年前までは、本社の一部を海外に移すというようなことも計画されていたということを、僕はこういう場で話したことがあるんですが、それが現実になっているんですね。

例えば鉄道システムのグローバルヘッドクォーターは今、イギリスに置いているんですね。それからストレージビジネス、これは本社をサンノゼに置いているんです。そういうふうになってきている。海をまたがって組織を構成するんですね、SCM も海をまたがるし。そうすると人材管理というのは、日本の人材管理で閉じないんです。もう無理です。だから変えなきゃ駄目だという、そういう話なんですね。HR がやりたくてやっているわけじゃないんですから。これはビジネスのためにやっているんですね。

今までは各社、各国ごとの個別最適なんですよ。そこしかなかった。もちろんいろんな制度を、日立製作所というマザーシップが作っているので、もちろんそれをまねしてやっていますよ、だけど別なんですけれども。これからやろうとしていることは、グループ・グローバル共

通のものを、インフラというかたちでまずちゃんとつくろうと。それぞれの地域によって違うものは認めるし、国によって違うところは認めましようという、そういう考え方で、今のグローバル・人材マネジメントの構築というのを進めてきたんですね。

最終的には何をを目指しているかという、やっぱり市場で金をもうけるということなんですよ。人材部門は直接もうけられませんが、間接的に人を通じて、組織を通じて、マーケットでコンペティターに勝つと。勝つためには何をしなければいけないかと思ったら、強い組織をつくるということですよ。強い組織と人をどうやって人材部門はビジネスに提供できるかという、その 1 点なんですね。これがそのための 1 つのフレームワークだと思っているんですね。

例えばグローバルに適材適所、それから高い業績をあげる組織と人、エンゲージメントとモチベーションの高い組織、こういうものが人材部門としてビジネスラインに提供できたら、そのビジネスラインの組織、人は強いわけですよ。それは最終的にマーケットで勝つという、そのためにどんなことが必要なのかということなんですね。これを最初に示して、これはマネジメントに対する約束なんです。こうしてやりますということを宣言したものなんですね。

最初に 2011 年、3 年前にこの仕事を始めたときに、目標はすごく大きく取って、ビジネスに資する、グローバルなワールドクラスの人材部門という、そういう目標を立てたんです。誰も信じなかったけど。日立製作所の人材部門というのは国内では僕は超一流だと思っていたんですが、グローバルというふうに考えたときには全然駄目というか、25 パーセントぐらいの部門だと思うんですね。それを何とか 50 パーセント以上、75 パーセントぐらいまでに 4 年間でもっていくという計画を立てて、これがロードマップなんですね。このとおりやってきたんです。最初は誰も信じなかつ

た、こんなことは。でも毎回話をするとときに、これを見せながら、この1つ1つにプロジェクトをつくって、それで回してきたということなんです。

成果も出ました。いくつか紹介します。人材データベースってなかったんです。最初、僕が本社に行ったときに、世界中で何人、日立で人がいるかって全然わからなかった。マネジャーが何人いるか、エグゼクティブが何人いるか、全然わからなかったんだけど、今は25万人の個々人の情報がシングルデータベースの中に入っているんです。それからグレードで、たぶん皆さんも報道で耳にし、目にしたかもしれませんが、10月1日付で日立製作所は資格制度というのをやめて、グレードというのに移行したんです。グローバルで5万ポジションを、日立グローバルグレードというのにマッピングをしました。パフォーマンスマネジメントは、今年3万5千人で、来年7万人を入れようとしています。グローバルリクルートというのはエンド・トゥ・エンドでグローバルなリクルートのプロセスをつくって、それをシステムに乗せて、優秀な人材をとっていくということなんです。

それから優秀人材の確保。リーダーシッププログラムは、3年間で6,500人のマネジャー以上をやりました。それからエンゲージメントサーベイという部分で、去年は14万人が世界中で参加してくれて、これに入っていないんですけど、今年は15万人ぐらいの人が入ったと。そういう成果を挙げたということは言えるんじゃないかと思っています。

学んだことというのは、ここに書かれているようなことです。やっぱりグローバルで何かをやろうとすると、テクノロジーパートナーをきちっと選ばないと絶対に駄目だということ。それからいろんな抵抗がありますから、そこを突破するためにはいろんなことをやらないと絶対にできない。ただ、一番強いのはビジネス環境だし、ビジネス環境がトップの意思を変えて、

それがドライバーになるということなんです。これが鍵だと思います。

成功したわけじゃないんですよ、土台はできたと。あとは実行で、実行というのは、実際にどうやってプラクティスするかですね。どうやって使っていくか。それがビジネスにどれだけインパクトを与えていくかという、そこがキーなんですね。それがここに書いてある「正念場」という意味です。僕らが、人材部門としては視野を広げないといけないという、日本の固有の人材マネジメントだけではなくて、もっと視野を広げる必要がある。いろんなことが世の中に起きているので、それを拾っていかないといけない。僕らは今、戦略的な大きな転換点にいると思っています。ここをうまく乗り越えられれば、高みに到達できるし、そうでなければやっぱり負けるねと、そう思っています。

グローバル人材部門というか、グローバル人材施策ということをやっていると、今の伝統的な国内の人材部門の役割だとか組織では、絶対にできません。そう思っているんですね、僕は。これは両輪だと。それで業務比率というか、僕らは一体何の仕事をどうやっているのかを調べたんですね。7割がオペレーションです。2割がプランニングで、1割がストラテジーですね。HRは世界中で5千人ぐらいいて、お金を500億ぐらい使っているんです。7割ということは、350億円がオペレーションに使われているという、そんなばかげた話はないだろうというのがもとの発端なんです。これを何とかしようと。

ラインが人材部門をどう見ているかという、やっぱりラインは人材部門を評価していない。人材部門が提供しているサービスについて評価していない。だから満足度で言うと、27%ぐらいしかないんです。これはものすごくインパクトがあって、これはグッドニュースとバッドニュースなんですけど、ラインで満足しているのは27%しかないんですね。ただレグッドニュースは、人事部門というのは57%ライ

ンマネージャーに信頼されているんですね。これはものすごく力強いことで、これを上げるためにはもっとビジネスに対する貢献度合いというものを上げていかないとやっぱり無理だと思います。これがすごく大きな危機感なんです。

10%, 20%, 70%と、先ほどお話ししましたが、僕はよく、HR というのは endangered species, 絶滅危惧種じゃないかと。危惧もされていないかもしれないって、ときどき思うんですね。これは本当に危機ですよ。だからバリュウを与え続けなければ、コストセンターですから、コストセンターは安ければ安いほどいいんだよと。安ければ安いほうがいいとなるとどうなるかという、最後はアウトソーシングという、そういう道をたどる。そうならないようにしようよと、それは決して会社にとってもいいことじゃないと思っているんですね。

ところが、例えばこうやって、7月、8月ごろのハーバード・ビジネス・レビューの中のちょっとした記事なんですけど。ラム・チャラン (Ram Charan) っているでしょう、有名な経営学者が。この人が言っているのは、「今こそ HR を分割しろ」って言っているんですね。HR はやっぱりビジネスに対して価値を出していないよねって、アメリカでもそうなんです。2つに分けたらどうだ、という意見を述べているんですね。

ひとつは、ベネフィットとか給与とかやっている、オペレーションをやっている人たちは、CFO に付けろと。それ以外の一番コアになるタレントマネジメントというところは CEO に直結させろと言っているんですね。アメリカでも今の体制では駄目だと言っているんですよ。ましてや日本ですから、日立ですから、古典的な勤労部門を解体して、やっぱり価値ベース、ビジネスへの価値貢献をベースにした組織に変えていかないと、このままでは絶対に駄目だなと考えていて、そういう方向で進めています。

やっぱり今の組織って、ベースが勤労管理なんです。勤労管理というのは、昔は大きな経営

課題だった。でも今の経営課題というのはグローバル化、イノベーション、トランスフォーメーションで、そういうことにきちっと HR がアドレスしているんですかということなんです。グローバル HR マネジメントというのは、そういうことにアドレスしようとしているわけですよ。それにアドレスしようとしたら、人材部門が変わらなければ絶対に無理だということなんですね。

時間が長くなってきたのでちょっと急ぎます。役割を変えていく必要があると。だからものすごく時間をオペレーションとアドミニに使っているの、これを標準化するとか。だって会社ごとに全部違うんだから、それをやめようということを始めたり。それから悔しいんだけど、最終的にこういうかたちになっちゃうんですね。ビジネスパートナーやセンター・オブ・エクスパティーズ、シェアドサービス、これはアメリカのモデル。でもやっぱりこうなっちゃうんだな。

今、僕らの組織はこういう方向で動いていて、ビジネスパートナーという役割を立ち上げる、第1世代のビジネスパートナーをつくるというトレーニングを始めているんですね。最終的には何をやっていくかっていうと、今は HR 業務って人材部門が担っている、ビジネスはラインマネジメントがやっている。最終的には、ラインが人材マネジメントをやるということなんです。それが2018年までの目標だと思っているんですね。それでもう一段、HR の役割を上げる。

ラインがやるんだと。HR が人材マネジメントをやるのではなくて、そこがファシリテートしたり、サポートしたり、ツールを与えたり、そういうことに役割を変えていくという、それが僕らの仕事だと思っています。ソリューションを提供できる人材部門になりたいということです。

最後は、どういう会社にしていきたいんですかという話になるんですよ。僕らもよく言わ

れたのは、「あなたがやっていることって、アメリカの企業だとか、イギリスの企業だとか、ヨーロッパの企業のやっていることをコピーしているだけじゃないか」と。「それで何が悪いんだ」と開き直っていたんですね。それはなぜかという、それはツールだから、そこから競争優位は生み出しませんよ。競争力の源泉というのはOSなんですね。大切なのは基盤。それからアプリケーション、これは何を使ったっていいんです、戦うための道具だから。だけどどうやって戦うかという、ここがOSで、競争力の源泉なんです。

日立はどういう会社になるかという、これは私見ですけど、年間でグループ全体で4,000人の大学を新しく卒業した人を探り続けるんですね。内部昇進をして、内部育成をしていくという、そのモデルを変えるつもりはないんです。もちろん経験者というか、新しい人を探るとか外国人を探るとかというのは積極的にやりますよ。でも、そのモデルはやっぱり変わらないと思っているんですね。それでも世界で戦えると思っているので、しばらくなかなか休みがなさそうだなというふうに思っておりまして、「挫折禁止」ということで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

守島 山口さん、どうもありがとうございました。それでは続けて白木先生をお願いしたいと思います。

日本企業の経営グローバル化と 人材マネジメント

早稲田大学 白木三秀

白木 皆さん、こんにちは。今の活力に富んだお話とはうって変わって、少し暗めのお話をせざるを得ないんですね。ただし、私がこれからお話すデータの中には日立さんも入っています。

まず現地法人ならびに日本人派遣者のミッションは、よく国ごとに違うとか、地域別に違うということを強調される方がいらっしゃるんですが、私はそれはあまり正しくないと思っています。むしろ企業のライフステージといいますか、どのステージにあるかということが重要であって、そういうステージにある企業がどれくらいその地域に多いかということによって、国ごとの違いが見えているんじゃないかと思っています。

2つ目に、特にASEANなんかがそうありますが、古いオペレーションでは、すでに1960年ごろから活動を開始しておりまして、また日本の企業のほとんどは、ブラザ合意の直後にはもうASEAN、NIEsでオペレーションを開始しています。そうしますと、ローカル人材の蓄積、レベルアップが進んでいる。

例えばトヨタさんですと、タイでオペレーションを開始したのは1962年であります。すでに52年たっています。最初に採用した大卒の方は、とっくの昔に定年されています。それはちょっと極端ですけど、まだ40代、50代の人もたくさんいますよという状態があるわけです。そういう場合に日本人派遣者の方が、本社からテクノロジーや経営ノウハウ等をもって来たということがリスペクトされる段階かといいますと、必ずしもそうはなっていないんじゃないですか、という場合があるということです。これはライフステージによってかなり違うわけでありまして、そういう古い企業が多く存在するASEAN、NIEsにおきましては、派遣者個々人のスキルや適性が疑問視され、ただちにはリスペクトされない。

他方で、ローカルのタレント人材のモチベーションをどのように維持、高揚するかということが問われているということだと思っています。

さらに先ほども少しお話がありましたが、M&Aが進展する中で、その後のPost Merger

Integration に対してどのようにスピーディに人材マネジメントを行っていくかということが問われる。この場合には、日本本社から派遣されているということは、リスペクトされる理由でもなんでもありません。その人のマネジメント能力だけが問われるという状態になっているんじゃないかと思うんですね。

これはわれわれが行いました調査の一部なんですけれども、ASEAN、中国、そしてインドにおいて派遣されている人たちの調査を行いました。右側にある「仕事上の高い成果」、このパフォーマンスをどのような要素によって決められているのかということを少し調べてみよう、というのでやったグラフでありまして、右側の円グラフの「仕事上の高い成果」というのはどうやって測るかというのは、いろいろ議論したわけでありまして。結果的にはサブジェクティブといいですか、主観的な指標によらざるを得なかったわけでありまして、若干、他者との比較を入れることによって少し客観性を担保しようとしています。

ここに書いてあるとおりであります。これを見ていただければと思うんですが、こういう評価の中で、日本人マネジャーが特に高く評価しているものとして、ちなみに1番と2番がありました。同格のローカルマネジャーと比べると、私のパフォーマンスはもっと高いよと、あるいは自分が日本にいたときよりもはるかに能力が高くなっていますよ、というようなことを回答していましたね。

この職位による評価を比べてみますと、今日は詳しくは申し上げられないんですが、上位職種の人ほど高い。日本では偉くなると謙遜するといわれているんですが、データはまったく逆でありまして、職位の高い人ほど自分のパフォーマンスを高く評価していますね。これはなぜだろう。いくつかの解釈はあり得るんじゃないかと思っています。解釈ですから、いろいろ考えられると思います。

1つは上位職位にいる方ほど結果が出やすい

とか、見やすいというのがあるんじゃないかと。2つ目は、自己評価が高い人ほど昇進しているから、結果として高く出ているんじゃないのと。同義反復のようなものがあるんじゃないかということなんです。3番目に、経験豊富な上位職位に行っている人ほど、スキル・能力が経験によって高まっているんじゃないかという、楽観的な見方ですね。こういうのが理由です。

右側の「仕事による高い成果」、パフォーマンスというのは測れたというのを前提に、どういう要素が効いているかというのをやってみたわけなんです。880人の人たちのコンピテンシーを因子分析しますと、4つぐらいが出てきたということでありまして、こういう4つぐらいの共通要素がある。

それがパフォーマンスにどういう影響を与えるかといいますと、このスターマークですか、これがついているのが統計的に有意であったということなんです。トップマネジメントの人は、この2つがきれいに効いてくる。それに比べると、下のほうはあまり効いてこない。他方で、職位が低い人は、こちらのほうも統計的に有意に効いてくる。つまり行動の柔軟性とか、現地文化ですか、これは異文化リテラシーと言ってもいいんですが、そういうのが非常に重要だということになってまいります。これがパフォーマンスに効いてくる。これはよく考えれば、ミドルマネジャーのほうがローカルの人と接触する機会が多いわけでありまして、この能力が問われる。

また、個人特性で言いますと、海外勤務年数の長い人ほどパフォーマンスが高い。ですから経験の長い人、この場合のサンプルは平均年齢が40代でありまして、そうしますと恐らく日本の海外派遣のやり方というものは、数年ごとにローテーションしますので、十数年経験しているということは、ものすごく若いときに経験したと解釈ができるんじゃないかと、私は勝手に解釈しているんです。若いときに経験する、

30 前後に経験するっていうのは、後ほど 40 代になったときのパフォーマンスに影響すると。だから若いときに経験したほうがいいんじゃないの、というインプリケーションも引き出せるんじゃないかと思います。

またこれをちょっと違うところで計算してみますと、海外勤務を希望したかどうかというのは、パフォーマンスとは統計的には全然関係がない。手を挙げたから〔パフォーマンスが〕上がるというわけではない。手を挙げた人は、いろんな要素で挙げているんじゃないかと解釈できるということです。これはちょっと深入りできないんですが。

もう 1 つ、国別に言いますと、中国は別にしているんですが、マレーシア、インドネシアはマイナスに効いてくる。インドもマイナスに効いている。これはどういうことかという解釈なんですが、マレーシアやインドネシアというのはイスラム教の国ですね。そこでは少しやりにくいがあるのかなとか、あるいはインドは新しく、日本の企業が出たばかりで、まだインドのやり方に慣れていないということが効いているのかなというような解釈をしています。以上が、まず今派遣されている人のリサーチの結果であります。

もう 1 つ実は、われわれは調査をしております、上司が日本人、日本の派遣者の直属の部下が、日本人派遣者を評価するという、比較的やりにくい調査をやっています。比較のために上司がローカルで、評価する人もローカル、例えば中国でいきますと、中国人のトップマネジメントを中国人が評価する、日本人派遣者を中国人の部下が評価する調査ですね。サンプル数が多いので結構説得力があるのかなと思ってありますが、88 社を訪問しましてデータを集めたわけです。

結果をちょっと簡単に申し上げますと、今日お話しするのは、サンプルを全部使った結果だけを申し上げております。実は分析は地域別にもやっています。ASEAN とか中国に分けて出

しております。全体もこれぐらいですが、日本人派遣者の直属の部下が上司を 62 項目で評価してもらったわけでありまして、上から 62 項目を並べてみますと、平均値の高いほうから下まで、62 番まで序列が付くわけですが、トップ〔マネジメント〕の部下とミドル〔マネジメント〕の部下の評価は、トップ 3 項目と一番下のボトム 4 項目はまったく同じでした。

どういうものがあつたかといいますと、これは要するに日本人派遣者が高く評価されている項目もありますよということですね。見ていただきますと、何となくわかるような話でありまして、「責任感が強い」というのはローカルは評価しています。「お客さんを大事にしている」「規則を尊重し、適切に行動する」、コンプライアンスを守っていますねと。日本人ビジネスマンの鏡のような人が働いているという感じですかね。これは評価されている項目でありますから、アセットとして維持すべきだと思いますね。

他方で、下のほうの 4 つの項目は厳しく評価されています。まず現地語を熱心に勉強しているか、英語も含めて。それから現地の商習慣をよく理解してくれない、関心をもってくれない。文化、風俗習慣も同様ですね。他方で、上の人が間違っているのははっきり指摘しないという、これは派遣者だけかどうかわかりません。たぶん上の人というのは、トップマネジメントの場合ですと、本社に対してあまり言ってくれないという不満がローカルスタッフにあるのかなという気がします。いずれにしても、いい点もありますよということを行った上で、次の結果を申し上げたいと思います。

今度は、これはちょっと非常に圧縮していますが、アジア人部下によって日本人トップマネジメントとローカルのトップマネジメントがどのように評価されているかというのを 58 項目で比較したものであります。平均値で比較しまして、統計的に有意なものを見ようと。58 項目になっていますのは、現地語がネイティブ

程度にできるか、そういうのは比べようがないわけですね。ですからそういうのは除いて 58 項目になっているわけです。

日本人派遣者のほうが高く評価された項目は 58 項目中 1 項目もありません。トップマネジメントです。他方で、統計的に有意に低いと評価された項目は 2 項目あります。対外交渉力が弱い。人脈が狭い。恐らくこれは、社内では社長さんですから、社内の人脈が狭かったらえらいことですから、恐らく社外だろうと解釈します。先ほどのパワーポイントでこのへん、全然関心をもってくれないとか、ローカルとの接触がほとんどないということからも来ているのではないかと解釈できます。

続いてミドルマネジャーはどうなんだといいますと、この場合にも、実は日本人の方が高いという項目は 1 項目もありません。この調査に協力していただいた 88 社の企業さんに結果をフィードバックいたしました、恐らく涙なくして見られない結果であったと思います。そのときにコメントもありましたね、このデータはちょっと厳しすぎる、割り引いて計算すべきだと。

どういうことかといいますと、日本人派遣者の駐在期間っていうのは大体 4、5 年で、今調査対象になったのは大体 3 年ぐらいだと。とすると、部下との信頼関係もまだできていない、ローカルに慣れきっていない。それと、もともとローカルにいる人と比べたらハンディがあるんじゃないかという解釈ですね。しかし何%ディスカウントしていいのかどうかわからない。統計的に見るだけにとどめています。解釈はいろいろとできると思いますが、統計で見る限りは全敗ということでもあります。無かったということですね。高いのは無かった。

もう 1 つ、低いと評価された、統計的に有意に低いのは、データを見ていただきたいと思います。強調しているわけじゃないですけども、強調になっていますね。要するにこれを見ていただきますと、書いていませんが、低いと

評価される項目は 58 項目中 45 項目というかたちでありまして、誠に残念というか、厳しい結果であります。

地域別にわれわれは実は分析していると先ほど申し上げました。皆さんに、ちょっとクイズで聞いてみます。中国の結果と ASEAN の結果とインドの結果だったら、どこが一番厳しかったと思いますか。聞いておられる方に手を挙げていただきたいと思います。インドが一番厳しかっただろうと思われる方は手を挙げてください。そこそこいらっしゃるんですね。

いや、ASEAN でしょうと。ちょこっという方はいらっしゃるんですね。やっぱりインドでしょうという方はいらっしゃるんですね。

フロア 中国でしょう。

白木 インドを最初に言いました、違いました。順番を間違えましたね。インドはまあまあ多かったですね。ASEAN は少しいらっしゃった。中国だろうという方は？ 中国が一番多いみたいですね。

データの結果は、実は ASEAN が一番厳しいですよ。これは僕が一番最初に言ったとおりでありまして、ASEAN はオペレーションの期間が一番長いんです。中国は、ただか 2000 年代になってから日本の企業が集中的に投資したところでありまして、インドはさらに新しいオペレーションですね。したがって、まだリスペクトされている面が残っているという解釈が一番わかりやすいんじゃないかと思いますね。反日感情とか全然関係ないですよ。企業の中の話ですから、極端に言いますと。

以上から、まず中間管理職、ミドルの方がなんでこんなに厳しく評価されているのか。いろいろ理由はあり得ると思うんですけど、2、3 ちょっと考えてみますと、1 つは、日本人のミドルマネジャー、向こうで部課長さんやっておられる方は、部下が見ているよりもっといろいろと仕事をしているんだよと。本社との調整とかが大変なんですよ、これを見てくれない、というのが 1 つの言い分ですね。

2つ目。ローカルから見れば、処遇の割にはどうなんだろう、というのが厳しく評価されているんじゃないですかと。処遇ほどに働いているのかという批判が入っているんじゃないのか、というのが2つ目ですね。

3つ目は、構造的な問題が関係しているんじゃないですかと。これはどういうことかと言いますと、わかりやすく言いますと、日本人派遣者は、日本国内もまったく同様ですが、子会社に行くわけですから、ランクは2ランクぐらい一気に上がるんです。極端に言いますと、ミドルマネジャーになって課長さんで行っている人は、日本では平社員ですが、急に部下をもつわけですね。

もう1つは、日本でミドルマネジャーの方は、トップマネジメントで行っているわけです。トップマネジメントとミドルマネジメントでは役割や責任が全然違います。もちろん平社員と管理職でも全然違うでしょう。そういう経験が無く行っているということが効いているんじゃないかと。したがって、海外に行くストレッチの効いた仕事をしているわけですが、どうもそれが効いていないんじゃないのという、そういう解釈ですね。こういうのもあり得るということです。

この表は、こういうグローバルリーダーのタイポロジーをコンピテンシーで分けるような研究があったという紹介ですが、後で暇があったら見ていただきたいと思います。特にグローバル・ビジネス・エクスパティーズ(global business expertise)というのが海外では重要ではないかということのリファレンスです。

時間がございませんので、以上からどういうことが言えるのかということをやっと申し上げたいと思います。このグローバル人材マネジメント、特にこのグローバルという場合に、何をもってグローバルなんだということでもありますけれども、これはローカルも、日本の国内も海外も、HRとしてはそんなに本質的な違いは

ないというのは当然だと思います。機能は同じです。何が違うか。これは複雑性が一気に増すということです。複雑性が、人が違う、ルールが違う、いろんなものが違って、そこが本質的な違いを生み出しているんじゃないかと思います。平たく言いますと、非常に面倒くさいことをきちっと対応しなくては行けないということかと思えますね。これがグローバル人材マネジメントの基本的な本質じゃないかと思っているわけです。

これをどうしたらいいんだということは、これも言わずもがなということが多いかと思えます。先ほどの事例からいいますと、もうやられていることなんですけれども、世界本社のようなシステムづくりを早急にやる必要があるということと、2番目にはやはりいい面もありますよという、アセットの維持向上、先ほど日本人派遣者が高く評価されているところがありましたね。コンプライアンスを守るとか、責任感が強いなんて、これは立派な人ですよ。それは守るべきであろうと。

もう1つは、リーダーシップ経験が無くで行っているミドルマネジャーの方。優秀な方が選ばれて行っているわけですよ。ところがトップマネジメントをやったことがなければ厳しいわけですね。だからこのへんはキャリアの設計の中に、そういう経験を組み込んでいく。いろいろと工夫したらいいんじゃないだろうかということです。

また、ダイバーシティ度の高い、こういう環境をリアルやバーチャルでつくり上げることは今、可能でありまして、例えば海外の同年輩の人と一緒にプロジェクトをしてもらうとか、いろんなことが考えられると思います。

最後に、日本の企業のオペレーションは、ヨーロッパは例外としまして、ASEAN、アジアにおきましてアメリカにおきましても、日本人とローカルの人だけでオペレーションを動かしています。私はそれを二国籍企業という名前を90年代に作りました。20年前に作ったん

ですけど、いまだに使えるんじゃないかという面があるというのがちょっと残念なんです。私が進歩していないのか、世の中が進歩していないのか、ちょっとわからないところなんですけど。

二国籍企業のパターンを今も残しているということでありまして、これはもう少し国籍を超えたかたちでのシステムづくりというのが求められるんじゃないかと思っています。ただし国籍も、実はこれからは分析のターミノロジー (terminology) としては弱まっていくんじゃないかと思っています。

といいますのは、われわれが企業を訪問しましても、例えば日本人だという国籍の人が途中で帰化した人だったり、例えばアメリカで、アメリカンといって会ってみたらインディアンだったり、あるいは中国でフレンチカンパニーを訪問してフレンチが来ているといって、トップに会ったらチャイニーズだったり。彼はフランスに留学して、フレンチに国籍を変えていったわけであります。

したがって、これまでは国籍というのはかなり意味をもっていたわけでありましたが、国籍を超えたかたちの考えといいますか、どういうかたちでそれを取り込んでいくかということは、これからの研究課題でもありますし、実際のマネジメントの場でも非常に重要になるんじゃないかと思っています。

こんな参考文献を示しても、読まれる方はいらっしゃらないと思います。これは学会ですから読まれる方がいらっしゃるかもしれないですけども、通常の人事の方ですとまったくいません、1 人も。

ちょっと一言だけ、「早稲田から WASEDA へ」というので、早稲田はこれから国際化するんだということで、このキャッチフレーズを作ったんですが、まったく失敗の話ですね。中国へ行って、中国が早稲田大学を認識してくれるのは、漢字があるから認識してくれるのでありまして、「WASEDA」というアルファ

ベットにしたらまったくわからなかったという話ですね。発想がまったく違うわけですよ。WASEDA と発音しておられないんですね、中国では。以上、どうでもいい話でしたが、注釈を加えて終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

守島 白木先生、どうもありがとうございました。じゃあ続けて、山本さんにいきたいと思います。

日本企業経営のグローバル化と 人材マネジメント

(株)HR ファーブラ 山本紳也

山本 こんにちは。ご紹介をいただきました山本でございます。私は、さっき守島先生からご紹介をいただきましたけれども、物好きに 25 年にもうすぐなるんですかね、組織・人事のコンサルティングをずっとやっております。筑波の社会人大学院でも教えて、もう 6、7 年にはなります。そういう立場なものですから、先ほどの実態に基づいた、山口さんの非常にインパクトのある話と、調査ベースの白木先生の話の後で、私は本当にお話になってしまうかなという気がしています。守島先生にさっき期待を担われたように、スクリーンには写せない、裏話だけをする時間を準備してくればよかったのかなと思いつつ、話を進めさせていただきたいと思います。

最初から脱線するのもなんですけど、25 年、コンサルティングをやってきた中で、今までもずっと大変だ大変だと、難しい難しいと言ってきたんですけども、今が一番こうすればよくなりますよという答えが私も見つからないといえますか、そういうのを非常に感じています。その最たるものがこのグローバルだと思います。

それはたぶん答えは簡単で、今までは仕組みで解決できたのだと思うんです。ですからコン

サルタントが人事制度をどうするの、組織をどうするのという仕組みを一緒に考えて提供することで解決できたのが、このグローバル化に関しては、今までも十分にお話が出ていますけども、人そのものの話が入ってきているので、やっぱりかなり難しいです。

ということはどういうことかという、皆さん、いろいろな人事の方、ここにいらっしゃる方ともお話していて感じるの、仕組みの話と人の話を区別して考えないといけない。

もちろんこれはもう絶対に切っても切り離せないことなんですけども、グローバル人事といったときに、人事システムの話とグローバル人材をどう開発するかという話がごっちゃになっているんですね。ここは切り離さないと整理ができないというのは常に感じているところがあります。

この絵は、最終形が皆さんのところに行っていると思います。これは経験から考えて作ったので、必ずしもこれが何か立証されたモデルであつたり、右側がいいとか悪いとか、そういう話ではなくて、言葉も適当に変えればいいんですけれども、こういうのをお客さんによく使います。

実際にある業界で調べてみたりしたことがあるんですけど、これをまずざっと見ていただいて、この「何期」というのが正しいかどうかは別としても、「御社は今、どこにいます？」という聞き方をするんですね。そうすると、「うーん」って悩みながら、「このへんかな」という答えが出てくるんですが、じゃあ1個1個聞いていくと、こういうパターンになる。すごくラフですけど。

要はビジネスは明らかにもう右側に行っていると。HRに近づけば近づくほど、左で止まっているよねというケースが実際やっぱり多い。どことは言いませんが、売上比率の92%が海外という大手のメーカーさんで、本社の人事部は派遣社員の管理しかしていませんというところはやっぱりありますので、これはいい悪いじ

やないですけども、そういう状態だということをまず認識しなくちゃいけないということがあると思います。

これも、こんな話は今さらここに引っ張り出す必要はないかもしれませんが、あまりにインバクトの強いグラフなので私は好きなんですけれど、人口が100年で3倍になったものが、100年で3分の1に戻るよという推計が出ていますよね。これはどう考えてもマーケットも製造する人間もういなくなるというのは、ドメスティックでは明らかでして、その中で企業はどうなっていくか。国としてというのと、企業としては違いますけど。

GDP というのも右側に、アジアの数字しか持ってきていないですけども、中国は見て明らかなおりですし、日本は若干伸びるという推計が出ていますけれど、ドルベースでしょうから円で見たら本当に伸びるかな、というのもあるかと思うんですね。

ですから少なくとも、国のGDPもそうですけれども、企業も売上を伸ばす、キープしていくのだって国内ではありえないという状況になるのは、もう間違いないんだと思うんです。そんな中で、グローバルというのはもう必然的ですなと。

ここからは私のお話で、固有名詞が出ていますけれど、絶対に極秘事項だろうというのは入っていないつもりです。型分け、パターン分けをしていますけども、このタイプ分けというのは、完全に私が勝手に名前を付けて、勝手にやっているだけです。

一番下の日立さんのは、もちろん私は今日お話しませんけれども、山口さんが最後に「悔しいけれどアメリカ型だ」と、デイブ・ウルリッチ（Dave Ulrich）さんが提唱しているトランスフォーメーションのかたちになっていまして、「悔しいけれど」なんだというのは、今日は1つ、私としては発見だったんですけど。

一番下の日立さんが、たぶんビジネスとHRというのを一緒に考え、一体として戦略的に考

えられて、今まだ途中だと思いますが、やっていらっしゃる。正論といたらおかしいですけども、理論的に説明がつかたちになっているんだろうと思うんですね。

どれもが正解でもなければ、どれもが最終形ではないと思っています。トヨタさんはもう言うまでもなく、皆さんご存知のとおりで、たぶん徹底したカルチャー的なものをどう植え付けていくかという中に、HR の仕掛けがいっぱい入っているんだと思います。

「トヨタウェイ」というのは有名ですけども、でもその価値観を唱えるだけではなくて、やっぱり「業務プロセスのスタンダード化」という書き方をしていますけど、「トヨタ・ビジネス・プラクティス (TBP)」というのが、世界中で徹底してこの教育がされているというのが、カルチャーの源泉になっているんじゃないかなという気が私はしています。

デイブ・ウルリッチが、GE だとか Google の話をするのは当然なんですけれども、彼が自分の経験からということで、トヨタの話をよくするんですね。彼と奥さんと、2 人ともレクサスに乗っていらっしゃるみたいで、サービスが素晴らしいという話をされるときに、やっぱりあれは何か紙に書いた戦略的なシステムを入れて 1 年、2 年で、という議論じゃないと。やっぱり積み重ねていってカルチャーをつくらないことには、ああいうサービスというのはできてこないという話を、私は 2 回ぐらい彼のお話を聞いたときに、されていました。

富士通さんの「二元化型」というのは、ここに富士通さんの方がいらっしゃるかどうかわかりませんが、今、試行錯誤されていますけども、これは国内、海外という見方をするのは実はちょっと違うかなと気がするんです。ビジネスが国内と海外で違っていた。

国内は完全にメーカーです。ところが海外は、皆さんご存知の方は少ないかもしれませんが、IBM に近いモデルで伸びていますね。SAP の一番大きいディーラーをドイツで

買ったりとか、ドイツとかイギリスで 1 万人、2 万人の社員がいるんですけども、これはアウトソーシングサービスを受けているような、ソフトサービス業ですね。

このモデルは、イギリス人がずっとマネジメントをしてきて、イギリス、ヨーロッパ、アメリカ、それからアジアも全部彼が見るようになっていって、一気に伸びていった。ビジネス的には、たぶん数字を見る限り、間違いなく成功パターンだったと思います。

ところが、マネジメントスタイルがまったく日本と違うものになってしまった。そのときに富士通として 2 つのスタイル、マネジメントパターンがあっているのかというところで、どう一本化するかというのをかなり試行錯誤されているというのが、私の理解です。ただ、ここの一番下に書いていますけど、どこまで統一する必要があるのかどうかということも、悩ましいところでしょう。それは富士通の方に聞いてください。

これはかなり私の知見も入っていますが、これは私が見て、感じたところです。キヤノンさんというのが、これは字が小さすぎて何のことか読めないと思うんですが、要は一番左を見ていただければいいんですけども、1990 年代前半から、常時千人以上の海外派遣社員が出ていた。

このころ、白木先生とよくこういう話をしていたんですけども、すごく鮮明なことで私は覚えています。1992 年に何かで調べたときに、千人以上の海外派遣社員が出ていたのが、いわゆる五社会商社と、それからトヨタ、ホンダ、ここはイギリス、オハイオに工場を造った後だからそれだけいたというわけですね。それとパナソニック、ソニーだったんです。そこにキヤノンさんがいた。日立さん、東芝さんが 500 人だ、800 人だと言っているときに、今よりもずっと小さい規模のキヤノンが千人、海外に出していたんですね。

あそこはドメスティックだ何だといわれてい

ましたけれども、そのへんの間のことは、もう時間もないので省略しますが、今、キヤノンさんに行っていただくと、もう大分の工場から宇都宮の研究所から、どこに行ってもトップはもちろんのこと、総務部長も経理部長も、みんな海外赴任経験者なんです。私がたぶん100, 200 付き合ってきた企業の中で、人事部の課長以上が全員海外赴任を1回経験しているメーカーは、ほとんどないと思うんですね。

それだけでいいかどうかという話は別ですが、海外は何が違うかを感覚的にもっている。職能と職務は何が違うかというのを、きっちり説明しろと言われたら、工場の総務部長はできないかもしれないけれども、感覚をもっていらっしゃるんですよね。この強みというのはすごくあるなという気がします。

武田薬品はもう言わずと知れたといいますか、皆さんも散々新聞で見ているので、右端の最終型というのはよくご存知だと思いますが、そこへ行くまでに、この会社はここここでも1兆円買収を2回やっていますね。武田國男さんから長谷川さんにバトンタッチされた時点で、もうずっとその前から準備はされていました。

実は、もうこの時点でグローバルなM&A買収チームにかかわる、現場のフロントに立っている部長、担当部長さん、課長さんクラスは、外部からかなり採用されていました。グローバルなマネジメントをどうしていけばいいのかというのに、かなりの時間とお金をもうずっと前からつぎ込んでこられています。

私が、人事の人と話していて、「え！ 本当なの？」といって一番驚いたのは、武田薬品工業株式会社の本体は、30代の正社員はプロパーが半分以下で、50%以上が中途なんだそうです。そのぐらい実は外から見ると、変革が起こってきているということです。

すみません、長くなりました。最初に守島先生も、皆さんもおっしゃっているように、人事はビジネスに引っ張られて変わっている。「引

っ張られて」という言葉はよくないかもしれませんが、ビジネスがこう行っただけから、こう行かざるを得ないか、行くべきとか、やっぱり流れとしてはそういうことしかないんだろうなと。

人事の役割というのは何かというと、基本的にそれを支えることとしか言いようがないんだというふうに私は、ここで箇条書きしています。ですからグローバルでビジネスを支える人材マネジメントシステムの構築と。システムというのは必ずしも制度とは限らないですよ、仕組み全部の話をしています。

そのときに、さっきもちょっとお三人とお話していたときに言っていたんですけど、やっぱりCEOだけではなくて、人事部長で海外がわからない人、海外経験がない人はもうきついですね、ということはあると思いますね。ここは非常に強く感じます。それで、じゃあ必要なグローバル人材はどういう人かというのを定義して、その人たちを採って、採用して育成するという仕組みをつくっていくんだろうなと。

やらなくちゃいけないことがとにかく山ほどある。そのときにどこから手を付けるのかというのが、今一番、皆さん悩んでいて、ただ悩んでいるのが何年も、悩んでいる間に時間が過ぎていくよというのが、失礼な言い方ですけど、実態かなというふうに感じます。

後で聞いてみようと思っていたんですけど、山口さんのところなんですけど、日立さんってたぶんタイプを二つの区分で考えられても、50近くの事業があるんですよね。これは世界的にもないですよ。

山口　ないですね。

山本　これだけのビジネスパートナーをそろえるというのは、すごく大変ですよ。

山口　ものすごく難しいと思いますね。全然、届いていないですけど。

山本　すみません、ここで勝手な話をしていますけど。ビジネスパートナーというのは一事業担当者という意味ではないですから、事業責任

者のHRの完全に戦略パートナーとなれる人という意味でいくと、ここを育てるのが結構大変だなと。要は日立さんだけではなくて、日本企業はみんな、これが大変という気がしています。

時間もないのでこのへんにさせていただきます。

守島 山本さん、どうもありがとうございます。

それじゃあお三人に前に来ていただいて、少しディスカッションして、そのあと、フロアからも意見というか、ご質問等を取りたいと思います。

ディスカッション

守島 お三方、どうもありがとうございます。それぞれ非常に刺激の多いお話だったというふうに思いました。

ここからはお三人とディスカッションを少しやっていきたいと思います。テーマとしてはここに挙がっているような、人事管理、それから人材マネジメントがグローバル化するというのは一体どういうことなのかという話であるとか、あとは人事管理から人材マネジメントのグローバル化といったときに何が必要なのかという話があって、あとは、ちょっとお話も出てきましたけれども、日本型みたいなものがあるのかないのか、日本的な強みみたいなものをどうやって維持していくのか。維持するという言い方がいいかどうかわかりませんが、それが1つ。あとは、これは学会ですので、研究という視点から見た場合に必要なのは一体何なんだろうというのを、少し議論をしていきたいと思います。

最初に山本さん、終わったばかりですけど、ちょっとお伺いをしたいなと思ったのは、最初のところでちょこっと、人材のグローバル化というのと、人事管理というか人事制度のグローバル化というのは違うんだという話をされましたけれども、まずそのへんをもうちょっとお

話いただければと思いますけど、よろしいですか。

山本 私がいろんなところで話をされていて気になるのは、人事部というのが今までやっぱり制度をつくる、仕組みをつくるというところかなりの時間を割いてきたので、だから制度づくりの話になるんですね。それに対して現場からの声というのは、どういう人材が今、必要であるとか、何年後にはこういうやつもないと無理だという話があって、その両方ともが議論というか、土俵には乗るんですけども、そこがちゃんとかみ合わないで話がされているところが非常に多くて。

鶏と卵というか、両方なんですけれども、私は、正論からいけば、先ほど話したように、ビジネスが先にあって、人事に限ったことではなくて、グローバルビジネス戦略がビジネス上できてくると、それに対してどういう組織にするかです。

それこそ単純に言ってしまうと、トップダウンなのかボトムアップなのか、どっちがいいのかだとか、権限をどこにどこまでもたせるのかだとか、そんなものも全部変わってくるわけですね。そうしたら、それに合わせた人事の仕組みがどうあるべきで、というのはセットとして付いてきて、そうすると、どこにどういう人が必要かということも見えてきて、という順番がわかりやすいのかなと思うんです。

もう一方で、事業の方というのは、たぶんどういいう人が必要だと、感覚的にとらえていらっしゃるのとは間違えていないと思うんですね。じゃあその人を育てるのにどうすればいいか、というアプローチで仕組みがつけられているケースというのはあると思います。

どっちが正解か失敗かはないけれども、そこをきっちりと自分の頭の中で整理をして、議論をして、現場と人事とが同じピクチャーの中で話ができるように、まずしくはないという気がすごくします。

守島 ありがとうございます。山口さん、今の

点で何か。

山口 僕は、ビジネスが必要なので、それに合わせたかたちで人材マネジメントというか、グローバルなHRマネジメントも組み立ててきたと言いましたけれども、スタートしたときに、実はビジネスの意見は全然聞いていないんですよ。これは聞いてもしょうがないと思ったんですね。

しょうがないというのは、ちょっと不遜な言い方なんだけど、要するにその時点で、グローバルなデータベースは必要ですか、グローバルグレードは必要ですか、パフォーマンスマネジメントは必要ですかと言ったら、まず「要らないよ、そんなの」って、絶対そう言うに決まっているなど。

それはなんでかという、やっぱり日立というのはものすごく大きないろんなビジネスを抱えているので、あるレベルまで行っている会社と、まったくドメドメ（非常にドメスティック）の会社がいっぱいあるわけですよ。だからそういう人たちの意見を聞いても、これは無理だなと、どうせ負けるなと思ったので、もう聞かないと。だから必要だと思われることをやった。ただ、それは必ずしももちろん正しくないんですね。

ただ、やっぱりビジネスの一步先、そこまで行かなくても、半歩先にHRが構えていて、ツールを作っておいて、フレームをつくっておいて、道具立てをしてあげて、必要になったときに「これ」というふうにやっていかないと、ビジネスのスピードはHRよりもよっぽど速いので、それに本当に対応して、ミートしていくためには、やっぱり半歩先でいいから先に行っているようにという、そういう気持ちでスタートしたということなんです。

白木 HRはビジネスパートナーとして、きちんと制度を半歩前につくっていくというのは、その通りだと思いますが、もう1つは、制度がどれだけ浸透して、実際にそれがスタッフの行動に結び付いて、最後に当初の目的である成果

に結び付いたかという、ここをないがしろにしている場合が結構多いんじゃないかという感じがしますね。

恐らくこの行動学会の人たちは、そのへんがお得意じゃないかと思うんですが、制度をつくったら、その次のところのビヘイビアと、どれだけ浸透していくかという面が、さらに重要な感じがしています。それも研究テーマとして非常に重要なと思いました。以上です。

守島 確かに私もそう思っていて、人事制度は、制度としてつくるというときには論理の話なんですけど、それを超えてどうやって位置付けていくかという話になると、ハートというんですかね、直感とか感情だとか、そういう世界にたぶん入っていくんだと思うんですね。

私もビジネスに合わせていかなきゃいけないと、基本的には言うんですけど、そういうことを言ったときに、往々にしてすごく精緻なシステムをつくってくれるんだけど、全然それが現場で受け入れられない。グローバルになると難しいのは、国を超えてやっているわけですから、これが動くかもしれないというのがわからない、そういう側面もあるような気がして。

だからそういう意味でいうと、人材をマネジメントするという視点を、山本さんがおっしゃったように、すごく強くもつというのは、私は結構重要な話と。だから最後に、人を尊重するという話を申し上げましたけど、やっぱりそこは重要で、そうなってくると本当に人事が頼りにできる原則みたいなものは実はあんまりなくて、言い方がいいかどうか、人を大切にするとか、フェアに扱うとか尊重すると、言い方はいろいろできるんですけど、あんまりなくて、そういうものにどうやって頼ってというか、それを使ってどうやって人を動かしていくか、現場が動かすことを支援していくかというところにつながるのかなというふうには思うんですね。

山本さん、何か追加で。

山本 追加というわけでもないんですけど、こ

れはグローバルに限ったことではないんですけど、やっぱり考えれば考えるほど、最近、仕組みと人というところを分けたほうがいいなという気がしていて、すごくふわっとした表現になりますけど、やっぱり仕組みというところはどうしても性悪説的になって、人材開発という性善説になっていくのかなというところがあります。

だから最近、外資系なんかでいうと、いわゆる人事と HRD とに部門が分かれてきて、HRD のタレントマネジメントみたいなところに、要は採用とか人材開発だとかが入ってきている。

それと、すみません、何かいろいろ言っていますけど、ビジネスのわかるビジネスパートナーと、人事の専門性がそういう分かれ方をして連携するというのは、やっぱり必要なかなと、最近、結構感じることはあります。

守島 ありがとうございます。そういうことなんだと思います。やっぱり人をマネジするというのが人材マネジメントの基本的な目的なので、もしくはマネジしている現場のリーダーたちを支援するというのがやっぱり基本的な目的だと思うんですけども。

お三方それぞれ、グローバル化という視点からいろいろとお話いただいたんですけども、2 番目の問題の、グローバル化を進めるという言葉も、この前あるところでこういう話をして、グローバル化という言葉自身がよくないんじゃないかという、そういうことも言われたんですけど、簡単な言葉なので使いやすいと思っていて、グローバル化を進めるときに何が必要なのか、どういうことを考えていかないと [いけないのか]、すでにだいたい話が出てきましたけれども、その点はいかがですか。どなたか。

山口 今日お話しした内容はグローバル人材管理、グローバル人材マネジメント、そういう話なんですけど、本当は 900 社ある個々の会社にとって、グローバル化なんて関係ないというか、ほとんどが国内のビジネスをやっているところもいっぱいあるわけですよ。そういう会社

にとっては「何がいいの?」と、そういうふうになるんですね。

だから人事管理のグローバル化といった、グローバルマネジメントのインフラをつくるために、データベースをつくったり、グローバルで end-to-end のプロセスをつくって、システムを乗っけて、運用をやっていくという、それも 900 社でやるという、そういうこともやってきてはいるんですけど、やっぱり一番気を付けなきゃいけないことというのは、それがビジネスによって、どうやっていくかですね。

だって、自分の会社にとって、ビジネスがグローバル化していないんだから、関係ないよっていう、だからグローバルということではなくて、やっぱり 1 つ 1 つの会社の組織なり、人も強くするものだ、ビジネスを強くするものだという、そういうビジネスケースをきちっと示して、こういうベネフィットがある、こういうビジネスバリューがあるということを示さない限りはやっぱり乗ってこないなというのを、やっていますごく感じたんですね。

だからそれは、グローバル化をさらに進めるために何が必要かというのではなくて、そういう仕組みを入れるときに、どうやって buy-in をしていくかということなんですけども、そんなふうに考えました。

守島 ありがとうございます。

白木 「グローバルリゼーション」という言葉は、もう 90 年代から相当使われていまして、ただ、「グローバル人材」というのは実は最近なんです。2008 年にリーマン・ショックがあったのは皆さんご存知だと思いますけど、その後、日本の企業が特に新興国で、どうも相当劣位に立たされているという、われわれの認識もありますけども、そういうことですね、産業界はそういう問題意識をもっていました。

それで、守島先生もご存知ですけど、経産省の中でもそういう委員会がありまして、私も当時、一番最後に報告書をご紹介していますが、これはウェブに載っていますから後で見えていた

だければと思います。そのときに、グローバル人材は何だろうとかと定義を作ったり、いろいろしたわけです。ですからこれは2010年ごろ、9年か10年ぐらいにできた流行語なんですね。

じゃあそれまでどう言っていたんだというと、グローバリゼーションを90年、80年代から議論していましたが、そのころは「国際人材」と呼んでいました。それをなんで「グローバル人材」に換えたんだというと、やっぱり換えたほうが変化がわかりやすいという話なんですね。

それが流行語になっているような昨今だと思えますけれども、要するに日本の産業社会が問題意識をもった。日本のビジネスマンが実は新興国では通用していないんじゃないかということが発端になって、それとの関連で動いているのかなと、ちょっと感想みたいな。

守島 いいですか。

白木 はい。

守島 でも、白木さんのデータを見ていると、10年。山本さんが最初に、キヤノンのほうが千人ぐらい出しているというのがあって。90年？

山本 90年。

守島 僕もあのころ海外に行くと、やたらとキヤノンの名刺をたくさんもって帰った、そういう記憶がありますけど、でも、90年代からグローバル化というか、国際化をしてきて、人材的にもいろんな人を外に出してきているんですよね。それがほとんど成功していないという、白木さんのデータのように。成功していないというか、功を奏していないというか。なぜなんですか。言いだしたんだから、やっぱり原因を考えましょうよ。

白木 端的に言って、先ほど、ローカルの部下が上司の行動を観察して4項目ぐらい、これが問題だなというのを出してきたことと、非常に強く関連するんだと思いますね。

基本的には日本人の派遣者の方のビヘイビアが、やはり本社を見て、日本人だけで行動して、

ローカルに対する関心や人脈をつくろうとする努力が比較的少ないですから。典型的には、自分たちでゴルフに行って、カラオケをやって、酒を飲んでいるという、そういう残念な結果が多かったのではないかと思いますね。

それが1つと、もう1つはやっぱり本社のほうでも、日本人以外の人たちを自分たちのシステムの中にきっちり組み込んで、どういうかたちでデベロップし、活用していくかという発想が弱かったんじゃないかなという感じがしますね。

山口 僕もあの結果を見てすごく残念だなと思ったのは、全部の層にわたっている結果ですよ。リーダー層だったらすごくよく分かるんです。だけど、本当の実務をやっている人が、なんでそこまで悪いのかなというのがちょっと残念で、僕の認識は実務の行動能力はすごく高いと思っているんです。細かい分析だとか、課題の摘出だとか、そういう能力というのはすごく高いと思っているんですよ、それは海外においても。

ところがリーダーになったときに、急に落ちちゃうんですね。だから戦えないというか、つまり会議があって、その場で日本人じゃない、いろんな人がいる中で、意見を聞き出してまとめて、会議を進行していく、ファシリテートして結論を出して、「ネクストステップはこういうアイテムでやっていこう」なんていう、そういうことがやれる人というのが極めて少ない。

これは何かというと、日本でリーダーがやっていないんだよね。だからリーダーは会議で座って、アジェンダで出てきたとおりにやっていて、基本的に結論って大体決まっているみたいな。そういう実体験もないし、リーダーとしての訓練がないので、そこが決定的に弱い。だからやっぱりスキルを鍛錬しないと駄目だと。それは最低限やっていかないとたないかと、全部ローカルに取って代わられるなど。それは、事業がうまくいくんだったらいいじゃないかというのはもちろんあるんです。けどもの

すごく悔しいなって。

山本 私もリサーチャーじゃない、自分で調べたわけではないんですけど、何年か前に、まさに白木先生の〔話に〕出てきました、グローバルマネジャーとかリーダーとかの、リーダーシップコンピテンシーというのをいろんなところで調査をやって、全部拾い集めて並べてみて、整理してみたんですね。

そうするとやっぱり「グローバル」という言葉だから付いてくるものって、異文化への理解力が重要だとかみたいなのと、ランゲージとかのスキルも併せてぐらいしかなくて、あとはべつに日本にいて日本でマネジメントするのに必要でしょうというものしかないんですね、言葉としては。だからやっぱりそこが抜けているということは、間違いなくあるんだと。

ですからそういう意味で、なかなか本社を変えろという、一番難しいのはわかっているんですけども、英語はできなくちゃいけないというのは一方で絶対あるんですが、やっぱり普段からの仕事のやり方をどう変えていくということが重要な気がするんですよ。

もうちょっと言うと、われわれ世代とか、もっと上のマネジメントの人たちだと、グローバル化というと、海外で物を作って海外で売って、あるいはどうやって韓国企業、中国企業に負けないようにするかみたいなのところから話が入るんですけど、でも、もうこれからのグローバル化というのはそうではなくて、それこそダイバースしたいろんな人たちが一緒にプロジェクトをやって、一緒に仕事をして、一緒に解決していくというのが本当のグローバル化であって、その土俵に乗れるような仕事の仕方というのが日本でできていないと、いつまでたっても解決しないなと。そこをどうやって仕掛けていくかということは大きいなという気がします。

白木 今、山口さんのほうから、トップがいろんな問題を抱えているのは理解できるということでしたが、ミドルマネジャーはなんでなんだと、ここだけは理解できないという強い問題提

起をされたんです。これはさっきもちょっと理由を申し上げたんですけど、大きく分けて2つぐらいあるかと思っていますね。

1つは、やはり処遇の格差についての不満が若干あるんじゃないかなと。これが日頃の処遇に対して不満を発散して調査票にもバンと出していると。この人は来ているけど、仕事の割に本当にこれだけの処遇をしていいのかということ、何となく表れているのかなと、これは1つですね。これはどうしようもない構造的な問題があるかもしれません。あるいはローカルで優秀な人を、もっと兄弟会社に動かしていくというような、使っていくということが進んでいけば、解消できることかもしれません。

2つ目は、やはり今、山本さんがおっしゃったように、複雑性が増す社会、組織の中でミドルマネジャーとしてどうやって自分の仕事をきっちりやっていくか、あるいは部下をどうやって管理していくかというのは、結構面倒くさいですよ、やっぱり国内でいる場合と比べると。

日本だったら日本語でばっばとやったり、「説明しなくてもわかるだろう」と言ったら、説明もしないでわかってもらったり。不思議な世界ですよ。これが海外に行ったら、一から説明しないとイケないですよ、しかもひょっとしたら外国語で。これは面倒くさいですよ。それを怠っていると、厳しい批判になるという、不慣れだったということもあるかもしれませんし、課題を示していると思います。

守島 お三方の話を伺っていると、日本の現場のマネジメントの仕方というんですか、ビジネスと人のマネジメントの仕方というのが、もうそこから変わっていかないとイケないという話になる。でも、それを变えるのも大変だろうなと。どうするという話は、もう時間もないので、そこまでやっていくとどんどんたってしまうので、やりませんけれども、やっぱり一種のガラパゴスなんだと思うんですよ。

日本の現場のマネジメントの在り方というのは、あるタイプの環境には適応して、それが成

功モデルになったんですけれども、それが結果的に見るとほかの国では全然通用しない。全然かどうかはわかりませんが、通用しないモデルになっていた。これをどういうふうに考えていくのかというのは、たぶん日本の企業にとってはすごく大きな問題だろうなと思って。

でも、お話を伺っていると、今日の話というのは国内にどんどん話が戻ってくるというか、日本でやっていることをどういうふうに変えていかなきゃいけないのか、というところに戻ってくるような気がして、そういう意味では、私は多少不安になってくるんですけどもね。これで大丈夫かと。

グローバル化しない企業というか、〔グローバル化が〕 必要ない企業って、さっき山本さんがお話になりましたけど、そういう企業もあるのかもしれませんが、でもやっぱりこれからの大きな流れとして、本当にそういう状況だけで生きていけるのかというところが。

山口 もちろんそういう会社は「Grow or Die」なので、だから die なんですね、それが淘汰されていくということしかないんですね。

僕は今日の発表で、こういう成果を挙げましたということを言いましたが、これは日本人だけでやっていたら絶対できなかったんですよ。やっぱり僕らがもっていないスキルセットっていっぱいあって、それをアメリカだとか、ほかからかき集めて、一緒にチームでやったんですね。だからプロジェクトの中で日本人だけでやっているプロジェクトは全然ないですよ。プロジェクトをドライブかけているのは、採用したアメリカ人ですからね。それにやらせてやっぱりできた。

日本にいて、日本人じゃない人と一緒に仕事をする環境をどうやってつくるか。いろんな人がいるわけですよ、アジアから来て、中国から来て、インドから来て、イギリスから来て、アメリカから来て、日本で入ってと。そういう人たちのマネジメントをどうやるんですかと、そういう話になるでしょう。

ある人に言わせると、やっぱりそれぞれの国の文化をちゃんと理解してあげてと、そういうことを言うんだけど、それは関係ないね。関係ないとは言わないけど、あんまり関係なくて、やっぱり何が必要かというところ、このプロジェクトの目標は何なのか、何を達成しなきゃいけないのかという、その目的をはっきりさせるということと、それぞれの人の役割をはっきりさせるということと、テンプレートを統一してオープンにして、いつでも全員とシェアするという、そこなんですね。ということがわかったんですよ。

文化が重要じゃないなんて言っていることではなくて、それはそれでちゃんと理解してあげるのは正しいんだけど、やっぱり僕らはビジネスをやっているわけで、だからそのビジネスの目標というのをまず明確にして、何をもってそのプロジェクトの運営をするかということ、そこさえ握っていれば。

それは言葉の問題だとか、面倒くさいですよ、日本語じゃないんだから。だけどやっぱりそういうふうになってくるみたいね。それを日本で鍛錬していれば、海外に行っても、僕は絶対通じるんだと言っている。だから遠回りのようでも、やっぱりそういう環境に嫌でも身を置くという。

僕はやっぱり上のほうにちょっと言いたい、「部下の嫌がることをやろう」と。そういうふうに心掛けてやってきたということなんですよ。

守島 山口さんの部下になりたくないな。

白木 今のお話と若干ダブるところもあるので、2、3点申し上げたいと思いますが、今、カルチャーというのがあって、これは重要だけれども、ビジネスの世界ではやっぱりそれは非常に小さなものではないかと。僕も大賛成です。

男と女は違うのがよく強調されますけども、これはDNA でいうと0.1%とか、ごくわずかなものらしいですね。皆さんが思っているほ

ど、男と女は違わないです。若い人は違うと聞いているかもしれませんが、意外と近いものだと。

男と女でもそうですから、国ごとに文化が違ふとあんまり強調し過ぎると、ビジネスの世界では強調し過ぎないほうがいいんじゃないかな。ビジネスのアリーナは世界で共通だと思うんですね。売上高は日本とインドで数え方が違いますかという話です。ですからそれは僕は賛成です。

もう1つ、今、ちょうど日立の事例で、いろんな国の人と一緒になって、あるパフォーマンスを出すために協働したというお話があったわけですね。やっぱり非常に重要で、その場合には、世界本社のほうのプロフェッショナルの中に、それを使える人がいた。山口さんは典型かもしれませんが、そういう人たちがいるかどうかというのは非常に大きいと思いますね。方針を決めて、最後までエグゼキューション、やっていくという、それを責任もってやる人。〔カルロス・〕ゴーンさん用語であれば、コミットメントかもしれないですけど、それを徹底的にやっていくという、本社のほうにそういう人がいるかどうか。

1つ、ちょっとそれとは違うので、残念な調査結果がありまして、私もちょっと関与しました日本在外企業協会がやった調査です。今、日本の海外子会社でノン・ジャパニーズがトップになっている比率は、四千数百社のデータで見ますと29%です。2年前のデータなんですけど、今年また新しいデータが出ます。29%、3割がノン・ジャパニーズであります。ヨーロッパですと51%が、ノン・ジャパニーズがトップマネジメントに就いています。

それはいいんですけども、その場合に本社側が、ノン・ジャパニーズが社長になったときにどういう課題がありますかといったときに、70%以上の企業が、ノン・ジャパニーズがトップになったときにうまくコミュニケーションできないと回答したんですよ。そのノン・ジャパ

ニーズの社長は誰が決めたんだといいますが、本社の役員会で決定しますよ。自分で決めて、自分でコミュニケーションできないということをやっているのが70%以上の企業です。

これはやっぱり本社の非常に大きな課題を提示しているんじゃないかと思っています。もちろん親子関係でしゃべれないというのは人間ではありますけど、ビジネスではいけないですよ。きちっと伝えないといけないです。

質疑応答

守島 それじゃあ少し時間が、あと10分くらいになりましたので、フロアのほうから何か質問とかコメント、反論でも構いませんけれども、おありになれば。

それではぜひ。お名前とご所属をお願いします。

フロア1 大阪大学の関口と申します。今日は本当にためになるお話をどうもありがとうございました。

私のほうからちょっと視点を変えた質問をさせていただきたいんですけども、グローバル人事を考えると、イメージとして、欧米の会社は非常に進んでいて、日本は遅れているというようなイメージがあって、アメリカのグローバル人事とか、ヨーロッパのグローバル人事を勉強して、それを活かしていこうと、そういう発想というのは結構あると思うんですけども、私が知りたいのは、例えば今、新興国からの多国籍企業というのが、存在感がどんどん増していると思うんですね。例えば中国の会社ですとか、インドの会社、こういった会社がグローバル化ということを急速に進めていて、存在感を増している。

そんな中で、日本の会社というのは、こういった新興国からどんどん出てきている会社よりも、人材マネジメントの面で本当に勝っているのかどうか、あるいはそう思っているのか、あるいは実際どうなのかということを知りたいなと思ってまして、もしその辺りで何かお考え

がありましたら、教えていただきたいなと思います。

守島 ありがとうございます。じゃあ山本さん、どうでしょうか。

山本 私も会社の中に入って見ているわけじゃないですけど、1つは、今、ふと思ったのは、すごく乱暴な言い方をすると、日本でも高度成長期のときにあんまり人事のことは議論にならなかった。労務管理ではなく人事。それと同じ状態というのは結構あるかなと。

とにかくもう行け行けどんどんで伸びていて、良くも悪くも、トップダウンに事業の上で逆らったら首になるかもしれないし、逆らう必要も〔ないし〕、毎年どんどん給料が上がっていった、という中では、それが良い悪いの議論というのはまだ起こっていないのかなと。ですから、どこかのタイミングで大きな問題になるということを抱えているところはたくさんあるのかなと。そういう感じはします。

ただ、皆さんも十分に見ておられる中でいうと、例えば Samsung なんかを見ると、違いはエグゼキューションといいますかね。やっていることは、ぼつぼつとは特殊なこともあるかもしれないですけど、ここ10年で何をやってきたかというのを書いてあるのを見たって、日本の企業もさんざん言っているし、やっているし、と何も変わっていないで、それをどれだけのスピード感で、どれだけの勢いでやっているか、徹底してやっているかの違いというのが、1つ大きいかなという気がしました。

ちょっと順番が逆になったけど、最初に関口先生がお話になったように、「欧米」と言ったときにふと頭に浮かんだのは、僕の知っている本当にわずかなところですけども、やっぱりシンガポールの会社はすごいなと思ったのは、シンガポールのローカルの大手というのは何度か見ました。

まず英語に問題がないというのが1つあって、欧米のものも完全に欧米人と同じように取り入れていて、人事部長の知識量も全然違う

し、それを完全に咀嚼した上で自分の会社をどうするかというのを考えている。ローカルの人事部長のためのディスカッションに1回、入ったことがあって、「これはすごいな」と思ったことは記憶にあります。ちょっと思いつくままですけど、そんなことでよろしいですか。

山口 新興国の企業というのはそれほど詳しくわかっていないんですけど、自分の会社と、いわゆるグローバル企業といわれている会社、それと比較したときに、自分たちって優れているかどうかといったら、まだ全然そうじゃないんですよ、残念ながら。

それはどういう視点から言っているかというと、先ほどの発表の中で、エンゲージメントサーベイをやっていますという話をしました。世界中で14万人、15万人の日立で働いている人たちがサーベイに参加して、68項目の質問に対して答えてくれているんですね。日立は Mayflower というエンゲージメントサーベイをやっているコンソーシアムに加入していて、そこは GE だとか、本当にそれこそ Google の会社が入っている団体なんですね。だから同じ質問項目を20項目ぐらい入れているんですね。お互いにそのデータ、スコアの結果を見られるんですよ。

それを比較すると、まだ話にならないですね。だからそれはもちろん人材管理という意味だけじゃないですけど、やっぱりまだまだ差があるなという、そういう気がしてしょうがないです。

白木 今のご質問で、欧米の企業が進んでいるとかおっしゃったんですが、われわれが観察しているところというのはやっぱり進んだところなんですね。ですから一概にくるのは難しいんじゃないかという感じがしますね。

アメリカの企業に行っても、ローカルのオペレーションは、べつに特別なことをやっているわけじゃないですね、いろいろあるわけでした。ましてや新興国なんていうのに行きますと、いくつか突出して進めている企業とい

うのは確かにあるんですね、タイのCPとか、Singapore Airlinesとか、いろいろあるわけですよ。

例えばシンガポールであれば、今、地場で強い会社、進めている会社はあるとおっしゃったんですが、恐らく例外です。シンガポールは国籍とか資本は、どこから来ようが、まったく気にしませんね。だからあそこには最先端の企業がいくつか入っているんですよ。それをシンガポールとみるかどうかとか、そういう視点によっても違ってくると思うんですよ。

新興国とか、アジアと日本でどうなんだと言われても、いくつか今日も企業名が出てきましたが、そことどこと比べているかという具体性がないと、日本の企業は遅れているんだろうかという言い方だけではちょっと難しいと思います。ですから序列を付ければ、1から1万番ぐらいまで付いてしまうわけですから、どことどこを比べて、恐らくトップのところと比べてという、先生の意図がおりだと思うんですが。それが層の厚さがどれぐらい違うかという。

こちらが「全然、まだまだですよ」ということをおっしゃったのは、それはしかし、今、調べたところが、取引されたところがそうであったということであって、一般性は非常に難しいのではないと思う。進んでいるところもあれば、進んでいない、非常にドメスティックにやっているところもいっぱいあるという印象です。

守島 ありがとうございます。ほかにどなたか。じゃあ、大湾先生。

フロア2 東京大学の大湾と申します。非常に興味深いお話をありがとうございました。

お聞きしたいことは、海外売上比率は結構あるのに、日本の人事部はすごく遅れているという感じはたくさんあるわけですね。私の産官学連携プロジェクトで、日本企業から人事データをいただいて分析するということをやっているんですけども、ほとんどの企業さんが、海外人事データを使いたいという、いや、海外の人

事は国内ではまったく管理していませんと。国内の人事部が、海外にどんな人がいるかさえもほとんど把握していない。

そういう企業さんに対して、グローバル化に向けた、あるいはグローバル化の前提〔として〕、まず何をしたらいいかということですね。何をしたらいいかということをおアドバイスする場合に、どういうアドバイスをなさるかとお聞きしたいんですね。

私がお話をお聞きして思ったのは、1つは、やっぱり日本の企業というのはビジョンをつくるということで、日本のリーダー、あるいはマネジャーというのはビジョンをつくるということが非常に弱いと。したがって、山口先生の話にもありましたように、海外の人も含めて、プランニングのためのプロジェクトチームを使って、どういう企業になりたいか、あるいは人事部はどのような戦略パートナーになりたいかという将来的なビジョンをつくって、道筋をつくるというのが1つあるのかなと。

もう1つは、やっぱり情報へのアクセスというのが重要だと思うんですね。ですから、まず海外人事を含めた、グローバルなデータベースをつくりましょうと。山口先生の話にはそういう話もありましたし、それから今日のお話ではなかったんですけど、アメリカの企業だったら、多くの企業が導入しているサクセッションプランは、日本の企業はほとんど導入していませんね。これはすごく重要だと思うんです。サクセッションプランをそれぞれのマネジャーに挙げさせることによって、社内でのスキル、人材が足りないかということがわかると思うんですね。

ですから、すみません、私が思っていることを言っちゃったんですけど、先生方から、そういった遅れている人事部に対して、まず何から手を付けていくかということ、それをお聞きしたいと思います。

山口 簡単に言うと、やっぱり本社というものの役割というか、ガバナーだと思うんですね、

ガバナンスをするガバナー。ガバナーの立場で自分の会社の人員がわからないというのは、絶対まずいわけですよ。

数年前までは僕らも、投資家がIRとかの席上で人的な生産性だとか、そういうことを聞くなんていうことはほとんど考えていなかったですね。だけど現に、例えば今年、日立のIRを各国でやってみると、人員の話が出てくるとか、やっぱりこだわらなければ、それはまったくもってまずいわけでしょう。だから1つは、やっぱりガバナーという立場でそこは絶対に押さなきゃいけないというのが、僕はそこは原点かなと思うんですね。

あと、ビジネスの必要性という意味でいえば、本当にそれぞれの会社が別々にやっていることはほとんどないんじゃないかと思うんだけど、そうでない限りはやっぱり僕は着手すべきだと思いますね。そうでなければ、適材適所をどうするのと。サクセッションといたって、国をまたがる場合だってあるわけでしょう。だからやっぱりそのインフラだとかがない限りは、いくらサクセッションが必要だよねといっても絵空事というか、そうなのちゃうので。

だから出発点はやっぱり僕はガバナンスというか、ガバナーとしての役割として絶対に押すべきということだと思います。

白木 今おっしゃったことはそのとおりだと思います。ただ、もう1つ、〔海外の〕売上高が九十何%の企業は僕も知っていますが、八十何%とかはたくさんあります。そういうところの事業はグローバルに成功しているわけですよ。ところがHRのほうはどうかといいますと、やっぱり追いついていない。そういう意味で、私もあんまり事例が出るとまずいかもしれないですけど、営業とか事業のトップは社外のことをよくわかってビジネスをする。それに対してHRがあまりにもそっちに比べると、残念ながらプロフェッショナルとしての力量に後れを取っているんじゃないかと。

どうするかということは、要するにHRもほ

かの力を借りてレベルアップするとか、自分たちのメンバーを、営業と同じように若干のコストを使って経験させるとか、あるいはもっと進んでいるところへ行って学んでくるとか、いろんな手段を使ってプロフェッショナルのレベルを上げていく。

そうでないと、自らの海外の事業にも、あるいは地域本社の拠点のHRの専門家とも対等にやっていけないという場合を、僕はよく見えます。だからそういう意味では、そのレベルアップは、もう無理やりやっていくというのが重要じゃないかと思っています。

山本 大体もうみんな同じことを話しているのでもいいと思うんですけど、サクセッションプランという言葉では、最近サクセッションまでいってなくても、公にされているかどうかは別として、選抜育成というのはかなり最近の企業でやっていると思います。私は時々、選抜育成はできるんだけど、選抜配属ができない、だから育たない、という話をするんです。要はインプリメンテーション、エグゼキューションをどうするかプランニングまでしておかないと、結局、終身雇用で上が詰まっていると、配属先がないんですよ、いくら言っても。

ですからそれを、何かの仕掛けで自動的に変わるようにするのか、それとも待つのか、それとも何かと比較してどっちにするかと決めるのか、何でもいいんですけど、そういうところまで一緒に考えておかないと、紙だけでできるだけでまってしまうというパターンというのは、私も答えを持っていないんですけど、やっぱりこの国特有の課題として見ることはあります。

守島 よろしいですか。そろそろ時間なので終わりにしたいと思うんですけど、お二人の質問に対して、私なりの答えをちょっと言わせていただくと、人事の人は勉強してください、ということだと思うんですよ。裏返して言うと、私たち研究者がもっともっと新しい知識をつくり上げる、知る、ことをやっていって、とにかく

彼らとコミュニケーションを取って新しい方向性を生み出していく、そういう努力をしていかないとたぶんいけないんだと思うんですよ。

というのは、関口先生のご質問に対して思ったことは、新興国って確かに今、実質は企業の人事は遅れているかもしれない。だけど、めちゃくちゃ勉強しているんですよ、特にグロースオリエンテッド (growth-oriented) な企業というのは。どこの文献を勉強しているかという、山口さんの言葉を借りると、悔しいけどアメリカとか欧米の文献なんですよ。

そうすると、ちょっと放っておくと、もしかしたらそれが世界標準になっちゃうかもしれないという状況の中で、日本の人事の方々というのは、人事の方は今日あんまりいないと思うので、殺されないので、簡単に言いますが、勉

強されていないんですよね。だからもっともっと勉強しなきゃいけないし、逆に私たちはもっともっとそういう方々とコミュニケーションを取って、教えるというとおこがましいんですけど、新しい知識をつくり出していくことをやっていかないといけないのかなというふうに思います。

だから、それがたぶんこういうセッションを学会でやることの 1 つの意味だろうし、そういうことをぜひ、私も含めて学者という名前の付いている人間はやっていきたいなという感じがしました。

すみません、勝手なことを言いましたけれども、これで時間もちょっと超過しましたので、終わりにしたいと。非常に素晴らしいお話をいただいた 3 人には拍手で、お願いします。