

## 第2回 CTO ラウンドテーブル 2009年9月29日(火) 16:30 - 18:30

### 「グローバル経営人財をどう育成するか」

講師:高橋 秀明

2008年秋のリーマンショックから始まった世界同時金融危機は、今月で一年が経過した。グリーンスパンが「100年に一度の危機」と発言して流行語になったが、日本企業の動きを見ていると「100年に一度の危機」への対応をしているようには見えない。90年代初めのバブル崩壊後と同様に、企業の対応はもっぱら経費削減、原価低減、人員削減である。

リーマンショック直前はカネ余りの状態で、原油、トウモロコシ、鉄鉱石などが高騰していた。余ったマネーが銀行からファンド、ファンドから商品市場へと、金融工学が駆使されて流れ込んだのだ。またリーマンショックの直接的な原因は、人間の強欲と金融工学の乱用によって生じたサブプライムローンの破綻が、グローバル化によって世界中にまき散らされたことにある。そして一つの破綻が次の破綻を誘発し、世界同時金融危機に至ったわけだ。「100年に一度の危機」の根底には、金融規律欠落の問題と国レベルでは制御できないグローバル化の問題がある。

大企業の役員に、90年代初頭のバブル崩壊と現在の危機は何が違うのかと聞いても、確たる答えは返ってこなかった。この20年ほどの間にグローバル化が急速に、幾何級数的に進み、昔だったら一国の中で対応され解決したような危機が、アッという間に世界中に波及した。政治は依然として国単位、地域単位で行われていても、ビジネスは国境を易々と越える。水平分業やインターネットの進展とともに、経済の相互依存性は想定以上に高くなっている。(図1、2参照)地球規模の問題解決の枠組みが、旧来のG8からG20になったのもうなずける所以である。

#### ■ グローバリゼーション

- 1.0 : 国家レベル、腕力、馬力、風力
- 2.0 : 企業レベル、多国籍企業、技術革新
- 3.0 : 個人・小集団レベル、10の要因

#### ■ 三つの集束

- 欧米人だけでなく、非欧米人、非白人が個人・集団としてゲームに参画できるプラットフォーム
- 新しいビジネスプロセス・習慣・スキルの形成
- 世界規模の水平型コラボレーション

<図1 T・フリードマン『フラット化する世界』グローバリゼーション3.0>

- ベルリンの壁の崩壊と、創造性の新時代
- インターネットの普及と、接続の新時代
- 共同作業を可能にした新しいソフトウェア
- アップローディング：コミュニティの力を利用する
- アウトソーシング：Y2Kとインドの目覚め
- オフショアリング：中国のWTO加盟
- サプライチェーン：ウォルマートはなぜ強いのか
- インソーシング：UPSの新しいビジネス
- インフォーミング：知りたいことはグーグルに聞け
- ステロイド：新テクノロジーがさらに加速する

<図2 T・フリードマン『フラット化する世界』世界をフラット化した10の要因>

日本企業にとって「100年に一度の危機」に際して対応しなければならない長期課題はグローバル化対応である。80年代の松下電器やトヨタの欧米市場への快進撃を思い浮かべれば、日本企業にはグローバル化対応の成功体験があるように思う。しかし近年の急速なグローバル化の進展と、危機後の世界を想定すると、30年前の成功体験はもはや必ずしも当てはまらない。

バートレットとゴシャールは共著書『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』で、「トランスナショナル・コーポレーション」という概念を提示した。(図3を参照) 海外進出に当たっては、最初は分権型の「マルチナショナル型組織」が多用され、その後スケールメリットや高生産性を活かせる中央集権型の「グローバル型組織」が出てきた。70年代から80年代にかけて、日本の家電や自動車メーカーは、「グローバル型組織」で大成功を収めた。現地法人は、日本にある本社の命令一下ガムシャラに売りまくったわけだ。

しかし海外進出が多様な国・地域に進むと、「グローバル型=中央集権型」の欠点も指摘されるようになってきた。ローカル対応が遅い、不十分などという点である。これを克服するために、事業本部と現地法人の間でマトリックス型の管理が行われるようになったが、成功例は稀である。

バートレットらは、マニュアルや規則によって権限をマトリックスにするやり方ではなく、機能別に、あるいはそれぞれの地域に最も効果的でふさわしいフレキシブルな権限移譲が出来る手法、「トランスナショナル型組織」を編み出し提案した。この本が出た1989年にはまだ成功例は存在していなかったが、彼らはトランスナショナルなコーポレーションが出てくるという予測を既に記している。ABB、エマソン・エレクトリックなどがその好例だろう。

組織類型	マルチナショナル型	グローバル型	インターナショナル型	トランスナショナル型
組織と能力の形態	分権型; 海外子会社は自立	中央集権型; グローバル規模	中核能力は中央集中; 他は分散	分散型; 相互依存; 専門化
海外事業の役割	現地の好機を感知し活用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応し活用する	統合された全社事業に対し海外組織が分化した貢献をする
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保存する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外組織に移転する	共同で知識を開発し世界中で共有する

C. A. Bartlett, S. Ghoshal: *Managing Across Borders*, 2nd Ed., 1998, p. 75

<図3 バートレットとゴシヤールによる組織類型>

では、なぜ日本企業の80年代の成功体験がこれからのグローバル化の中で必ずしも生きてこないのだろうか。2007年に企業が出した史上最高益は、もはや日本でも先進国でも、再びもどってくることはないだろう。これからは外に出なければ生き残ることはできない。新興国、とくにアジア市場に出て行く必要がある。

新興国市場で成功するためには、80年代に日本企業が攻略に成功した欧米市場とは異なり、低価格や現地対応機能といったものがカギになる。加えて「いままでの、先進国でのビジネスの常識を捨てる」ことが必要になる。つまり世界中の現地組織を、サイズの大小はあっても一種類に統一するわけにはいかないのである。現地市場の状況に合わせて、「良い加減」に権限移譲することも必要になる。さらに組織の型だけでなく中身、すなわち人財をひきつけ、育てることが重要になる。さてグローバル人財、特に経営人財を、どう育てたらいいのだろうか。

まだまだ日本企業現地法人の経営人財は、基本的に日本人である。日本から派遣されてくるから、どうしても現地市場を見るより本社を見て仕事をすることになる。これでは組織を中央集権型からトランスナショナル型に変えても生きてこない。新興国のような市場ごとに要求や価格帯の違う、しかし巨大な市場で成長を実現するためには、先進国の常識にとらわれない、現地市場のツボを心得た現地あるいはその地域の優秀な人財をひきつけなければならない。しかも彼らは、製品・サービス・技術を提供する本社と有効で友好的なコミュニケーションが取れる人財でなくてはならない。

グローバルな人財育成に一般解はない。業界によって、会社によって、また国・地域によって異なる特殊解である。25年間、外資で日米欧、アジアでビジネスをした経験から言うと、英語力はもちろん重要であるが、加えてビジネスのプロセス、あるいは「作法」が重要である。これはスクールでは習得できない。職場での実技、アクション・ラーニングで習得するものである。

一つの提案だが、社内にグローバル・ビレッジを作ってはどうか。グローバル・ビレッジは、本社内あるいは地域本部内に設け、多国籍・多人種が一体となった組織で、業務を通して多様な商習慣、ワークスタイルに習熟し、本社や地域本部内に人脈を形成するのが目的である。メンバーは原則的に、2、3年で交代する。交代するたびに、出身組織で昇格していくのが理想である。この方法で、ローカル人財が育つだけでなく、本社内で各市場に対する理解が飛躍的に高まる。前職では、こうしてローカル組織のトップから地域本部のトップ、そして本社の経営陣に育つ例も見てきた。

大学の役割も重要である。外国人留学生を、出身国でトップになれるような人財として育てなければならない。その点で、大学院生のほとんどがアジア出身の国際大学は、良いポジションにいると思う。日本の大学に留学生が少ないのは、授業が日本語オンリーのためだ。英語で授業が受講できる大学を増やすと、留学生は増えるだろう。例えば立命館アジア太平洋大学や上智大学などだ。一方で、日本語ができる外国人を増やすための努力も必要だ。諸外国では、中国は孔子学院、ドイツはゲーティンスティチュート、フランスはアカデミーフランセーズなどの例がある。日本でも外務省の外郭団体が日本語を世界に広めるための活動を行っている。

最後に、グローバル経営人財（本社であっても現地子会社であっても）のコンピテンシーについて触れてみたい。通常の経営力に加えて、次の四つの力を強調したい。

一番目は、先が見えない時代に行動する力だ。緊急時は、むしろオプションが少ないので、誰でもある程度リーダーシップを発揮できる。しかし先が見えない今のような時代にオプションを創り出し、直観を行動に素早く転化できる力が必要だと思う。

二番目は、イノベーション力である。イノベーションは技術開発力とは違う。既成概念という箱から飛び出すことができるアウト・オブ・ボックスの発想と行動のことである。新興国市場開拓では、常識を打ち破ることが求められる。いままで先進国市場で経験したことのない状況に、柔軟に対応できる力である。

三番目は、世界の多様なタレントを使いこなす技や能力である。多様性に対する理解力、人間的な包容力が必要だ。グローバル・ビレッジを経験すれば、自然と修得できるだろう。

そして、四番目は、木を見て森も見る力だ。経営は、バランスであるから、常に総体と部分を視て「良い加減」のバランスを取る力が求められる。

## 参考文献

トーマス・フリードマン (2006) 『フラット化する世界』 日本経済新聞社

クリストファー・A.パートレット、スマントラ・ゴシャル (1990) 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社

C.K.プラハラード (2005) 『ネクスト・マーケット』 英治出版

### ■ディスカッションの論点

- ・ トランスナショナル・コーポレーションは、ローカルな利点を認めただけで、全体としてほぼ均質である。たとえば、スペインの会社ザラは、デザインは中央で、売れ筋や価格の決定は顧客に近いローカルで行っている。現地法人の社長は現地人でないとうまくいかないのではないか。
- ・ 日本がグローバル化するためには、日本の大学への留学生を増やす必要もある。出身国に戻ってリーダーになるような人材を育てなければならない。