

CAREER MANAGEMENT

キャリア・マネジメント



キャリア・マネジメントの技術 第9回

グローバル人事

田中滋

株式会社ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

十数年も前のことだけれども、ある有数な日本企業に、グローバル人事部というのができた。日本人社員も外国人社員も、区別しないで登用しているというのである。

そのころ、日本企業は海外で評判が悪かった。現地人材を採用しても、重要な仕事はやらせない。優秀な人材であっても、幹部にはしない、というのがふつうだったからである。

そのため、アメリカでは日本企業の「コンクリート・シーリング」が問題だ、と言われていた。

当時アメリカでは、男女平等が建前なのに、女性が幹部に昇進できないという現実があり、その現実を、目に見えないが実際には昇進を阻む天井があるということで「グラス・シーリング」と呼んでいた。それを、もじったのである。目に見える露骨な差別だ、というところに、この「コンクリート・シーリング」という言葉のポイントがある。

さきほどの会社は、そうした状況を打破し、真のグローバル企業にならなければ、ということとで手を打ちはじめたのである。たぶん、日本

企業としては、初めての試みだったと思う。

私は、それをコンサルタントとして手伝っていたのだが、グローバル人事部の人は、社内説得になり苦労していたようだ。当時の役員にとっては、バブル崩壊でポストが減っているのに、そのうえ外国人にポストをとられてしまったら、日本人社員はどうなるんだ、というのが本音だった。

そこで、グローバル人事部の人は、社内説得のためいろいろ工夫をした。その時の社内説明資料のひとつに、「柔道か相撲か」というのがあったのを今でも思い出す。

柔道か相撲か

柔道は、重量別というオープンな仕組みを取り入れ、また各国の柔道連盟に権限委譲することで、ほんとうにインターナショナルなスポーツになった。どこの国の人であろうと、自由に参加でき、強ければオリンピックで金メダルをとれるのである。そしてその結果として、日本

人はなかなか勝てなくなってしまった。

それに比べて、相撲の場合は部屋別という閉鎖的なシステムが基本になっており、外国人は自由に参加できない。当時は、外国人力士が小錦と曙ぐらいしかおらず、日本人優位はゆるがなかった。しかし、その結果として、外国にはスポーツとして広がらなかったし、国内の相撲人気もかけりを見せていた。

この会社のグローバル人事部は、これから柔道と相撲のどちらの経営スタイルでいきますか、と社内で問いかけていたのだが（本当のねらいは、柔道スタイルのほうに社内を誘導していたのだが）、相撲型のほうがいい、という声がかつこうあったようだ。

外国人にお株を奪われてしまった方がいいのか、という気持ちだったろうと思われる。

強い日本人はどこに

しかし、いまと比べてみれば、こうした議論

もピンとはずれだったことがよくわかる。

閉鎖的だった大相撲も、いまやほとんど外国人勢に席卷されている。モンゴルから欧州まで、世界中にハングリーな若者がたくさんいたんだ、と思い知らされる。それにひきかえ、いまの日本の子供は、相撲取りにはなりたがらない。

時代は、あつという間に変わってしまうのだ。大相撲のように、外国人が入りにくい壁を作ってみても、壁の内側の国内に人材がいなくなってしまうとは、壁を作った意味がない。結局、作ったその壁を自分で壊す破目になる。

一方の柔道だって、同じようなことだ。

オープンな仕組みを作り、インターナショナルなスポーツにはなったが、そこで勝ち抜ける日本人があまりいないので、日本のお家芸とはとても言えなくなってしまった。スポーツとしての人気も、あるとは言えない。

結局「柔道か相撲か」、どちらのシステムを選択すればよいのか、というような問題ではないのである。どちらのシステムを選ぼうと、日本に人材がいなければ、日本人の優位性はゆるぐしかないのだ。

身内にいるのか

最近、年を追うごとに、M&Aが増えていく。外資が日本企業を買収するケースはもちろん、日本企業が外国に行つて買収するケースだつて増えている。

外資が日本企業を買収するケースでは、外

国人がトップにくるケースもあるし(日産のゴーンさんのように)、日本人をトップにすえるケースも(新生銀行の八城さんのように)あるが、いずれの場合も買収した段階で経営陣は総入れ替えだ。

ところが、日本企業が外国で企業買収する場合、それまでの経営陣をそのまま温存するケースが多い。最近、その傾向が強まっているくらいだ。

企業買収したときに、買収した側が自分の眼鏡にかなう経営陣に入れ替えるのは、至極当然だと思われるが、日本企業はそれをしてないのである。

なぜしないか、その理由を聞いてみると、外国の企業をコントロールできる能力・経験を持った日本人役員がいなかったという。

以前、とくにバブル期などは、能力・経験のない日本人を経営者として送り込んで失敗し、それに懲りたのかもしれない。それで懲りて、日本人はもう送り込まない、という方向にいまは振れているんだろうと思われる。

しかし、現地でその業界から最適の人材を探す方法もあるし、買収先の企業内部から有能な人材を発掘する方法だってある。

それなのに、日本人を、しかも身内から選ぶことしか頭にないと、結局は手も足も出ない、人材も育たないということになるのではないか。

人材はどこに

私の属するヘイグループの場合、アメリカが発

祥の地であるとはいえず、いまは世界五〇カ国にオフィスがあり、社長は選挙で選ばれるから、どこの国の人でも社長になりうる。実際、創業社長以降は、イタリア人、カナダ人、ドイツ人といった具合だ。

グーグル・ジャパンの村上憲郎社長から伺った話によると、グーグルが日本にオフィスを持つているのは、日本に開発拠点や販売拠点が必ずだからではないそうだ。開発業務でいえば、スタッフはインターネットを通じて、グローバル一体のチームとして仕事をしており、所在地の国や時差などはもはや関係がない。それでは何故グーグルが日本にいるかといえば、日本で最高の頭脳を獲得したいからだそうである。

いま世界最強の企業であるGEのグローバル・ナンバーワンは、藤森さんという日本人だ。藤森さんは、ほんの一五年前、GEのなかでもアジアの片隅の八王子の工場にいた。そのとき私はGEのコンサルティングをやつていて、藤森さんに会つていたので、それを知つていたので。

GEは、世界のどこであれ優秀な社員がいれば発掘し、次々に重要な仕事を与え、経営者として育てていくということを、ほんとうに実践しているらしい、というのがよくわかる。

身内かどうか日本人かどうかなどは一切忘れて、能力だけで最適の人材を選ぶ、というのができるようなになれば、それがグローバル人事というものだろう。