



日置圭介

デロイト・トーマツコンサルティング株式会社
グローバルマネジメント・インスティテュート兼
トーマツグループCFOプログラム
パートナー
日本CFO協会 主任研究委員

キヤメル・ヤマモト

(山本成二)
デロイト・トーマツコンサルティング株式会社
グローバルマネジメント・インスティテュート
ディレクター

持続的成長に向けた課題と

解決へのアプローチ④

アジェンダ3..

人材

前回は、日本企業の持続的成長にとって「イノベーション」を取り上げた。本連載の最終回となる今回は、三つ目のアジェンダである「人材」について考える。

人材を取り巻く複雑系の環境

以前から分かっていたことだが、昨今、民間・公的機関から発信されるさまざまな予測や未

来への提言において、改めて総人口および労働力人口の減少がフィーチャーされている。労働力人口の定義を変える、移民をどう見るかなど、見立てには幅があるため、完全に確かな未来は描けないわけだが、「減る」ことは逃られない事実である。

歴史的・時代的背景の影響が大きかったが、日本国、そして日本企業が成し遂げた奇跡とも言われた成長の原動力のひとつは人材であった。これ自体、部分的には今も変わらぬ経営の真実であろうが、先ほど述べたように、長期的には、その原動力の減少傾向が見えている。そのうえ需給の要求にミスマッチ感があったり、グローバル人材が求められたり、「機械との競争」までも言われるなど、人材を取り巻く環境は非常に複雑系となっている。

かつて「人材を大切にすること」で賞賛された日本企業にあったのは、右肩上がりを背景とした終身雇用や手厚い福利厚生だけでなく、それを前提とした人材開発や人材像までを含めた「日本式」であった。その「日本式」が複雑系に馴染まないことに気づき、改革の旗を掲げながらも、その一歩目をどこに踏み出せばよいのか自信を持てずに、「大切のあり方」に悩み続けている企業が多いのではなからうか。

グローバル人材開発を突き詰める

人材を取り巻く複雑系に対して、持続的成長

という観点で軸を一本通すならば、考えるべきは「グローバル人材」だ。この議論を突き詰めることが、日本企業のみならず日本の未来を考える上で重要である。

グローバル人材＝英語という話は、他でさまざまに論じられているので、本稿ではさておく。また、長く海外ローテーションを実施している企業の駐在経験者も、日本に戻ると「何か」に染まりがち等の素朴な疑問もさておく。

本連載の第二回で扱ったように、そもそも経営のグローバル化ができていない、描けていないという状況の中で、日本企業がグローバル人材の開発に取り組むにあたり、次に挙げる三段階で設計図を描くことが有用だと考える。

その一：グローバル人材開発論の前の設計

— どのようなグローバル化を目指すか —

グローバル企業では、ほぼ確立した手法といえるタレントマネジメント論に則ってグローバル人材の育成に取り組むのが一般的である。同手法は、煎じ詰めれば、グローバルポジションを選び、そこに最適の人材が供給され続けるようにすることである。

グローバル化の必要性に迫られた日本企業も取り入れ始めているが、この手法で確実にグローバル人材を生み出す目処をつけた企業はまだほとんどない。なぜだろうか。

それは、その企業の組織的な特性とその企業に集まりやすい人材の特性を踏まえて、どのよ

● 目指すべき「日本式」「外資式」の混ざり方

	モデル①	モデル②	モデル③	モデル④
強味機能の人材	日本式	日本式	日本式	外資式
強味機能以外の人材	日本式	日本式 外資式	外資式	外資式

グローバルに通用する強味があり、「日本式」でグローバル化
強味は日本でしか活かせず、「外資式」でグローバル化

うなグローバル化を目指し、どのようなグローバル人材を開発するかという設計、つまり初期診断が不十分だからである。同じタレントマネジメントという薬でも、投与する体（組織・人材）によって必要な薬効は異なる。特に、海外企業の買収などによって、自社の中に日本的な部分と外資的な部分を未整理の状態を抱え込む企業が増えており、その混ざり方を含めた組織・人材像の設計が求められる。

その二：日本の部分と外資的部分の整理

「どのような混ざり方をするか」

この「混ざり方」の設計とは、「（長期雇用の）人」中心で「仕組」が空気化する日本式OS（Operating System）と、「仕組」が中心で「（流動的な）人」は仕組に従うという外資式OSの要素を、自社の強味となつていく機能とそれ以外の機能に、それぞれどのように配置するか、図のようなモデルで識別することである。①であればグローバル人材は日本人が主体となり、日本式をベースにできるので語学力と海外駐在経験などで開発できる。他方、④であればグローバル人材の主体は外国人となり、育成する側も外国人が中心となる。もし①のような「日本式OS」でのグローバル化で勝るのであれば、グローバル人材開発を含め、日本人中心であるゆえに不確定要素を最小化できるという意味ではバーは下がる。しかし、「日本式OS」でグローバル化するには前提条件があり、それを充足していなければ「外資式OS」への依存度を高めざるをえなくなる。

その三：産業・機能による「日本式」「外資式」の見極め——グローバルで通じる強味はあるか

その前提条件とは、グローバルで通用する強味を持った部分の存在である。強味を捉えるには、産業、機能などさまざまな軸がある。たとえば多くの日本の製造業のように開発・製造という機能が強味の場合、それが神通力となつ

て、開発・製造以外の機能も背負って日本式が妥当する領域を拡大、すなわち前述のモデル①に接近する。

ただし、元来の機能の特性も考慮しなければならぬ。本社機能や経営者のように、その世界標準が「外資式OS」となっている機能では、外資的な機能・人材が求められる。他方、マーケティング・営業の人材はグローバル人材である必要はなく、開発・製造とマーケティング・営業の間にはさまれるサプライチェーンマネジメント等は中間的である。

このように、どのようなグローバル化を目指すか、それは「日本式」「外資式」がどのように混ざったものなのか、そして強味はどこにあるかを循環して考えることで、「自社のグローバル人材開発」の輪郭を確かにしていけるのではないか。

おわりに

今回の連載では、持続的成長への課題として「グローバル化」「イノベーション」「人材」を取り上げ、解決アプローチを考えてきた。いずれも難題であり、それゆえ腰も重いが、成長戦略という第三の矢が放たれようとする今こそ、稼ぐ力の創出に向けて取り組むべきである。本稿は解決の糸口を示したに過ぎないが、グローバル競争環境下での持続的成長を目指す方々にとって、少しでも参考になれば幸甚である。