

# グローバル時代のビジネスリーダー

武 藤 宣 道

愛知東邦大学

## グローバル時代のビジネスリーダー

武 藤 宣 道

### 目次

はじめに

第一章 グローバル時代とは（国際化時代との区別）

第二章 グローバル時代のビジネスリーダー養成

第三章 企業のHR 部門の整備は

第四章 アジアに進出している企業

第五章 ニッチ・マーケットに進出するには

第六章 アジアでの日本企業の人材管理改革

おわりに

### はじめに

グローバル・ビジネスリーダーの育成が叫ばれているが、リーダーがあまり育っていない。日本企業のグローバル化時代への競争力の低下が懸念されてから、かなりの年月がたっている。次代を担うリーダー養成は如何にプランできるか？

大手企業に於いてはすでに対策は打たれてはいる。特に、大手企業には東南アジアとの間に、大きく強力な隠れたネットワーク人材のポテンシャルがある。そのことは認識されるべきである。

ビジネスリーダーは1980年代の国際化時代に於いてすでに意識されてきていた。しかし1990年代のグローバル時代の到来とその幕開けに於いて、グローバルと言う言葉が国際化と言う言葉に置き変わって少しずつ浸透してきたのに伴い、ビジネスリーダーのことは、更に意識され続けた。その割には、グローバル時代にふさわしいビジネスリーダーとしての人材が育っていない現状がある。グローバル時代ではビジネスリーダーが特に人的資本として認識されるようになった。そしてその育成の重要性も鑑みられる。従って、グローバルと言う現象は、国際化に為り変わって90年代に新しく意識され始めたのである。ビジネスの世界では、学界とともにグローバル時代に到来したときから、この現象は観察されつづけた。時代の変化に対応されるリーダー像の考えがグローバル化の浸透とともに、徐々に広がってきたのはその時である。21世紀に入ると、2008年9月のリーマン・ショックで、世界経済が打撃を受け、世界経済全体が縮小の状況にあった。このような激動の時期にも拘らず、2012年以降は、徐々に経済の広がりや回復がバブルの時代を懐

かしむがごとくに復活しつつある。これに伴って、企業の海外進出も活発になってきた。

こうした中で、以前と同じようには、グローバル人材を企業内だけでは育てられないことも、企業自身が考えるようになり、将来を見据えて採用に工夫をほどこしたり、採用後の時期に世界に通用するような人材育成をプランしたりして、対処している。ビジネス世界の動きに対して、政府では、今までより早い時期にグローバル人材を育成し、将来の日本経済を担う人たを確保しようと、英語教育の早期化を図ったりしている。高校時代から海外の異文化をもっと理解するようにし、様々な分野での違いを経験することにより、若い世代が世界に目を向け、リーダーとして育っていくように躍起になり始めたのである。

この論文では、グローバル時代のビジネスリーダーの養成を各企業や各団体、個人がどのように対処しているのかを観察し、そのために企業のHR部門がどのように動いているのかを分析する。

因みにラッセル・レイノルズ・アソシエイトでは、世界で活躍するグローバル人材が有する能力は、2つに大別することができるとしている。1つが「異文化を理解する能力」、もう1つが「異文化とコミュニケーションし影響力を及ぼす能力」である。つまり、グローバルな人材は、出身国や文化的背景などが異なる多様な労働環境の中で、相手と自分との違いを理解して受け入れ、自分はこれだけは誰にも負けないというスキルをもって渡り合い、ともに協力して仕事を成し遂げる力をもっているのである。そして、この2つの力が企業のグローバルな成長に結びついているのである。

では、「異文化を理解する能力」と「異文化とコミュニケーションし影響力を及ぼす能力」を体得するためには、どんなキーワードがあるのだろうか？「異文化を理解する能力」では

1) グローバル英語力、2) セルフスターター、3) 柔軟性、そして「異文化とコミュニケーションし影響力を及ぼす能力」では4) コミュニケーション能力、5) スペシャリスト、6) 事業構想力の6つがある。これらのキーワードがグローバル人材養成の鍵になる。

今回は対象をできるだけ東アジア、東南アジア、西アジアなどのアジアに絞って議論を展開したい。そこでできるだけ、グローバル時代に相応しい対応をしている企業の状況を系統的要因で探りだして、分析する。

## 第一章 グローバル時代とは

グローバル時代は国際化時代との区別で、企業の経営組織の観点からすでにいくつか論じられている。(Organizational Dynamics Vol. 32, No 3, Human Resource Management Challenges in the Age of Globalization, Mark E Mendenhall et al.) (Managing Organizational Change and Culture in the age of Globalization Mirjana Radović Marković, Journal of Economics and Business)

グローバリゼーションとは何なのか？ グローバリゼーションとは世界で企業が自社商品を販売し、海外に事務所をもち、生産設備（工場）をもち、様々な場所に商品保管設備を持つということだけを指すのではない。大規模な国際構造そのものは、グローバリゼーションの過程を阻害するかもしれない。なぜならば、グローバル企業になる鍵は、機能するそれぞれの海外系列単位を統合することに意義があるからである。経済活動のグローバリゼーションは質的に異なる。グローバリゼーションは国際化のさらに進んだ複雑な形態である。すなわち、グローバリゼーションは国際的に四方に分散した経済活動間の機能的統合の程度を含有するからである。還元すれば、グローバル経済と言うのは若干国際化下の経済とは異なり、地球規模でリアルタイムでの単位として仕事ができる経済を指す。グローバル時代とはこの経済を内包する時代を言う。

## 第二章 グローバル時代のビジネスリーダー養成

80年代にキャッチアップ時代が終わり、グローバル化とともに、「日本型企業システム」は変革を迫られた。米国のように競争を勝ち抜いた個人に大きな報酬を与え、新たな才能の発掘と育成に大きな効果を発揮するトップダウンのシステムが日本でも志向されるようになった。成果主義時代の到来である。

長期の計画に基づく生産が安定的な市場環境では、日本型人事制度は効率的な意思決定を実現する一方、大きな環境変化への柔軟な適応が難しいことは知られていた。大きな環境変化には、革新的なイノベーションが求められるが、大企業のように小回りが利かない場合は即対応と言うことは難しい。実証研究では革新的なイノベーションは比較的小さな組織から生まれる傾向が強いことが示されている。日本型人事制度が効果を失いつつある背景には、新興国の台頭や技術革新による市場環境の急速な変化、それに伴う不確実性の増大などの要因が挙げられる。

キャッチアップ時代を終えて成熟したフロンティア型経済の真ただ中にいる日本が、グローバル時代を迎えて時代を担う若者や中高年リーダーを養成するには、どうすればよいのか？今までの日本型人事制度の根幹にある長期雇用制度を支えてきたのは、新規学卒者一括採用（新卒一括採用）であった。この採用習慣は同時に転職の可能性を限定することで選択の幅を狭め（雇用の流動化を阻む）、企業特殊型人間をある意味で養成する企業内教育訓練を可能にしてきた。日本企業の強みである労働者の勤勉さや企業に対するロイヤルティ（忠誠心）の高さは、長期雇用を保証するこの人事制度（採用方法）が助長してきたのも確かである。

離職の可能性が低いことは企業特殊型即ちその企業だけで通用する技能や職業知識と言った人的資本に投資するインセンティブを労使双方にも与えた。企業内部での人材育成（On the Job Training or Off the Job Training）と言う日本型人事制度が生み出す勤勉で質の高い労働者はこのようなプロセス・イノベーションを促した。（大阪大学 石田潤一郎）企業内部での人材育成を前提とする日本企業に、新卒一括採用を基礎とした長期雇用は必要不可欠であった。

その後の新興国の台頭もあって、日本企業が安価な労働力のあふれている海外に工場労働者を求めて海外に進出した。同時に、それら海外の労働力をマネジメントできるリーダー人材が本国では養成されなければならない事態になっている。キャッチアップを終えて成熟したフロンティア型経済の日本が「より良いものをより安く」ではなかなか市場の競争で、台頭する新興国と対抗することは難しくなっている。このような局面でより重要なのは、新たな価値や市場を創出するプロダクト・イノベーションである。

規模の大きな組織はプロセス・イノベーションに強みを発揮するが、革新的なイノベーションは比較的小さな組織から生まれる傾向が強いことが今までの実証研究で示されている。

大企業は組織の論理が支配し、既に出来上がったビジネス領域があり、その破壊につながる可能性があるイノベーションを起こすインセンティブには弱い点がある。一般的に組織内で与えられるインセンティブの水準は市場でのインセンティブ水準より低いという面もある。この「組織の論理」は企業規模とイノベーションの質の関係をうまく説明するかのように見える。しかしながら、革新的なイノベーションを阻害する要因が単純に組織の論理に帰着するならば、大企業はベンチャー企業が市場で直面しているようなインセンティブ体系を組織内部に作り出すことで、イノベーションを促すことができるはずである。寧ろこうした関係が示唆することは、市場の利点だけを取り込んだ組織を作り出すことは現実にはできないという事実である。換言すれば、企業内で市場を複製することはできないのである。経済学でよく言われる社会科学は管理実験（controlled experiment）ができないと言うことと同義である。

この「企業（組織）と市場の境界」は組織の経済学の出発点ともいえる問題である。

もしこの事実を前提とするならば、社会全体のイノベーションの質を変えるために組織ができることには限界がある。革新的なイノベーションを促す最善の方法は、市場を活性化させ、多くの人間が起業に挑戦できる環境を作ることである。それは企業内起業でもよい。要はベンチャー市場に多くのビジネスリーダーとなる優秀な人材が供給されなければ起業を促すことはできない。もちろん、法制度の整備（税に関して）や金融面での支援が必要なのは言うまでもない。欧米と比べるとこの点はビジネスリーダーが出にくい面があり、ベンチャー・ビジネスを起こすリーダーが育ちにくい面もある。ベンチャー・キャピタリストと起業家を繋げる場も設定しなければならない。ベンチャー・キャピタリストの投資に対しての税的な優遇策をベンチャー・ビジネス起業家と同様に講じることも必要であろう。フロンティア型経済を持続的に成長させるには、才気あふれるビジネスリーダー（起業家リーダー）が必要である。

新規卒者一括採用は経済成長率の高い局面では、上手に働いていたが、2008年9月のリーマン・ショック後の世界経済では、しばらくはショックの影響もあって動きが停滞していた。しかし現在は、明らかに90年代とは異なって世界経済がさらにグローバル化し、緊密な各国の経済相互依存関係がスピード感を持って動くようになってきている。このような状況では、固定的な労働市場では転職もままならない。ましてや企業がヘッド・ハンティングで他企業の人材確保や海外移動できる社内人材養成をするには時間がかかり、その数は限られている。このように見てく

ると、新卒一括採用方式は世界の動きには迅速に対応できなくなっているのは、明らかである。起業でのHRの存在が期待される所以である。これらに付け加えて、最近では大学が現場の教育で政府の働きかけもあり、世界に伍して行けるグローバル人材の育成に力を注ぐようになってきているのは注目に値する。さらには、大学に先んじて高校レベルでもこのことが叫ばれるようになり、大学の入試制度に改革がもたらされようとしている。固定的な労働市場から流動的な労働市場への移行はグローバル化には不可欠であろう。

環境の変化が著しい世界経済に対処できる人材とはどのように養成されるのか？ 今まで見てきたように新卒採用は、人材供給の面では大きな足かせになっている可能性が高い。自分を売り込むタイミングが新卒時に限られるなら、そこでの志向がグローバル世界の求めるリスク・テイクな選択とは異なり、安定志向になるのもやむを得ないであろう。一度の失敗を取り戻すことの難しい環境では、起業をすることはもちろん、経営が軌道に乗っていないベンチャーを就職先として選ぶことさえ大きなリスクを伴う。人材はベンチャー企業の生命線であるが、新卒採用が生み出す規範と硬直的な労働市場は、新しい企業が実績のある大企業に対抗して優秀な人材を獲得することをきわめて困難にしている。日本社会は、大雑把に表現すると、「成功する」ことより「失敗しない」ことに価値を置く減点主義社会である。決められたルールを外れないように注意深く生きることに対するリターン（報酬）が高い一方、ルールを外れて新しいことに挑戦するコストが相対的に高くなるのである。

このような構造は、経済が発展途上にあり、均質で勤勉な労働者が多数必要な経済ではきわめて有効だった。しかし、現在では、皆がただ失敗ないようにリスクを避ける（リスク・アバージョン）だけでは、新たな価値や市場を創造することはできない。豊かさは人間にとっての普遍的な価値であり、ある段階までは経済発展が全てに優先する課題かもしれないが、ある程度の豊かさを達成した社会は、多様性を許容する方向へシフトしていくのは当然であろう。

企業特殊型人材は、技術と専門性にたけているが、広範囲の融通性には時として対応できないこともある。その時多様な経験を積むことによって余裕をもって対処できる人材を育て上げる。管理職では経営的なものが多く、言われたこと以外にははばかりの傾向が今までであったのは事実である。しかしこれからは言われたこと以外を工夫して問題解決し、リスクをとり、外国人、女性もいるグループを管理することが肝要である。即ち、守りから攻めに転じることであり、人材育成では、この方向に積極的にコミットすることが求められる。短期的な成果を求めるのではなく、長期的視点で人材やリーダーを育て上げる。人を信頼し、人に賭ける。成長期の効率化、コストダウンから人を育成する局面へと変化させる。モノカルチャーから多様な価値へ、多様な経験をキチンと積み重ねる。人材採用では、採用と育成を連動させ、長期的視点を持つての採用が差し迫った課題である。今までは、経済変動に採用を連動させていたが、これからは10年後、20年後に照準を合わせて、近視眼的な採用から長期的視点を持った採用を心掛け、グローバルな人材をいかに育てるかのノウハウが問われる。

2012年に安倍自民党政権が発足してから、アベノミクスと呼ばれる経済政策が施行された。3

本の矢と言われる経済政策が行われて来ている。金融政策では異次元の政策として、日銀総裁である黒田東彦氏は金融緩和策を講じた。第二の矢として高度成長期のばらまきに近いとも言われる財政政策を打ち出した。さらに第三の矢として経済成長を促す方策が講じられてきているが、2014年4月からの消費税を8%に引き上げてから9月の経済指標では必ずしも来年10月からの消費税10%の引き上げには慎重を期さねばならない状況にある。即ち、所得の基本給とボーナスなどのFRINGE・ベネフィットはあがったが、物価も上昇してきている。つまり政府が期待している強い指標とは言い難いからである。10%に上げる最大の理由は、日本の財政状況がグローバル経済から見て思わしくなく、この際これを乗り切らねば、日本国の社会保障を長期的に支えられなくなるだけでなく、世界各国から金融不安を煽るとの批判対象になりかねないからである。このような状況のもと、企業でも、大学でもグローバル経済に対処できる人材を確保することが容易でなくなっているため、様々な試みがなされ始めているのが現状である。

### 第三章 企業のHR部門の整備は

企業のHR部門と言うと日本では、直ぐに人事部門のことではないかと想う向きが多い。

しかしながら、HR部門と言う欧米で考えているものと、日本の人事部門とは似て非なるものでもある。

日本企業特有のビジネスの難しさの背景には、日本という独自の閉じた市場で企業が成長してきたために、いろいろなビジネス慣行があり、それらは日本特有である。

このビジネス慣行の中で築いてきた日本企業の本社の成功パターンが、海外では現在通用しにくくなっている。あるいは、昨今のグローバル市場のモデルとしては通用しなくなっているということがある。それでは、日本企業に何が欠けているのか？それは「考える習慣と」「グローバル視点」ではないかと言われている。「考える習慣」は実は日本が今まで得意としてきた分野でもある。欧米以上に考えて、欧米以上の商品や生産性を築き上げてきたのではないか。先代たちが考えて作り上げてきた成功モデルの上で長年成功を続けてきたので、考える習慣を忘れがちになったのではないか。今の時代は、考える視点の前提に「グローバル視点」が求められる。大手メーカーの人事部門を経験している外国人に、「このグローバル化の中で、企業自身は分かっているのにその分かっている部分を実行できない、企業そのものが変化しているつもりなのに、思っているようにうまく機能しない。そこでその外国企業家に「日本企業に何が一番欠けていると思うか」との質問に、その外国人は次のように答えている。「日本人は視野が狭く、視点が低い」という。要するに、口では“グローバル”“グローバル”という言葉のを他の国以上に使っているのに、結局、“グローバル”という視点を持っていないということなのかもしれない。この指摘は鋭い。

日本企業の多くは、傾向としてグローバルと言う言葉を使用しながら、実は「本社と海外」、「海外現地法人をどう管理するか」と言う視点でいつも議論していることが多いのではないか。

(いまだに、海外日本企業は現地採用の人材を本社と昇進・昇給で区別しているところが多い)

日本企業に対して、外資系企業では、あるべき世界標準を考えたうえで本社（他国法人と同様）をどう現地に合わせていくのかというステップで検討がなされる。本社から海外を見るのではなく、宇宙から地球（globe）を俯瞰するという視点で物事を考えているのかもしれない。すると、本社の位置づけや重要度も変わってくる。その視点で、人事がどうあるべきかを考える。自ずと日本企業と外資系企業との間にはグローバルと言う時代に対しての違いが出てくる。

以下の企業例はプライスウォーターハウスクーパース株式会社 パートナー 山本紳也氏提供による。

#### 企業の例1：大手メーカーA社の例

社長からのトップダウンにより、思い切った人事部門の改革を行う。

まず、本社人事にすべての人事情報を集約すべく、統一システムの導入によってグローバルでの人事情報管理の一本化を図り、その情報を用いて人事事務運営を管理する。

1. 「人事情報管理部」(OPE) を本社人事部に設置。そして、社長からのトップダウン指示の下、企業理念や行動規範、さらには等級制度や評価制度など人事制度の統一をミッションとする。

2. 「グローバル人事企画部」(CoE Center of Excellence) を設置。

各事業部門の人事について、事業子会社ではこれまで各社の人事が独自の施策を行っていた一方、本社組織内事業部には人事担当が存在したりしなかったりと、統一性がまったくなかった。そこで、本社の管理の下で各事業部門がそれぞれの人事施策を実行するという戦略を構え、事業部人事(BP)の管理と指導を行う部署として、本社人事部門に「ビジネス人事管理部」が設置された。

まず、OPEに当たる人事情報管理部について

情報管理とその情報を使った生産性の向上のためには「標準化」が不可欠である。A社では、情報管理のためのシステム導入に注力したものの、標準化に対する意識と努力が欠落していた。

1. 各国で管理している人事情報が異なる。
2. 法的に要求される情報、管理に注意が必要な情報、文化的に管理が求められる情報の種類も、それらの情報の使われ方も各法人によって異なる。
3. 採用に関しては、その応募者情報の管理と精査の方法がさらに異なる。

これらを精査し、標準化を十分に検討した上で、情報管理の仕様を決めることが何より不可欠だが、そのステップを踏まなかったA社では、いざ動き出してみると、各国・各事業部からのク



レームや要求、問い合わせが殺到し、その対応に忙殺されて、本来の改革の目的さえ忘れられていった。

#### グローバル人事企画部（CoE）

トップダウンにより本社で決定したことを各国・各事業部に徹底するミッションということで、実行すべき内容は当初から明らかだった。しかし、実際に動き出してみると、取り組みは予想以上に難航。グローバル人事企画と銘打ったものの、もとは日本本社人事の一部署であり、モノの見方や考え方は歴史ある日本本社の考え方や終身雇用の慣行がベースになっていた。このため海外からは、現地を分かっていない本社が日本の考え方を押し付けている、と取られてしまったのである。また、人事制度についても労働市場が異なる中で、なぜ等級制度や評価制度を統一する必要があるのか、その理念や考え方を十分に説明できるだけの議論がされていなかったことに大きな問題があった

#### ビジネス人事管理部

何より“管理”という部の名前がビジネスパートナーたるBPの理念にマッチしていない。言うなればこれは、BPではなく“BP管理部門”である。各部門の事業に合った人事戦略をBPが策定して実践し、それを本社CoEがバックアップするというのがHRTの基本的な考えであり、本来、BPは本社が管理するものではない。A社では、BPに当たる事業部人事を管理する部署を本社に設定した。これも一つの考え方とは言えるが、ビジネス管理部と事業部人事の権限と責任の線引きがクリアでなく、それぞれの考えが時には対立し、お互いが時には無責任になり、迷走することになってしまった。

注意：HRトランスフォーメーション（HRT）の全体像、その典型的機能であるBP（ビジネスパートナー）、CoE（センターオブエクセレンス）、OPE（オペレーショナルエクセレンス）

企業の例2：大手メーカーB社の例。

BP（ビジネスパートナー制）の導入がトップダウンで行われたが、十分な体制手当がなされず、見かけ倒しになった。

会社をどのように変えたくて、そのために人事部門の機能と組織をどのように変えたいのか——その理念と目的が、実働部隊に十分に浸透しなかった例である。各事業部門で事業部長と一緒にあって、海外オペレーションも含めた事業の成長と最適化をサポートできる組織と仕組みを作るのがBPの役割であるはずなのに、ジュニアな担当者を1人付けるくらいで何かが変わるはずはない。ところが、その本質を考えずに、トップから「ビジネスパートナー制を導入しよう」

と言われると、「はい、分かりました」と、形だけそれらしく整え、組織図と紙だけが美しくなる。これでは事業は変わらない。(多くの事例がある)

グローバルな事業体制の下で改革を進めるには、企業のトップ、事業のトップ、各地域・国の責任者から課題を聞き出し、各事業の企画を担っている人、各国の事情をよく分かっている人、そして人事の専門家でプロジェクトチームを結成し、十分に議論を行うことが欠かせない。その上で、事業を発展させるための組織の在り方、それぞれの役割責任、その責任を全うするために求められる知識・経験・能力を定義して、それに適した人材を調達配置しなくては、真のBPは機能しない。

### 企業の例3：サービス業C社の場合

OPEは人事事務ルーチン作業を中心とした事務機能組織の集合体を指す。給与計算、支払業務、福利厚生対応、採用事務管理、研修業務管理など定型的な業務がこれに当たり、品質の安定性に加えて効率性や生産性の向上が求められる。世界各国に拠点を数百も持つような企業であれば、こうした効率性の追求は、かなりのコストベネフィットを生み出すことが期待され、HRTでも最も時間と労力がかけられる部分でもある。

サービス業C社では、世界中の人事事務作業をアウトソーシング会社に委託して、人事部門の工数を世界中で半分にするという壮大な構想の下、HRTを実行。2年にわたって膨大な工数を投入し、あらゆる人事情報の統一管理のために膨大なIT投資を行い、かつアウトソース会社にかかる費用を支払った。その結果、本社の人事の人数全体の3分の1を減らすことに成功した。それまで、本社で言われていた「何で人事にあんなにたくさん人が必要なんだ。人事は生産性が低い。」という陰口は聞こえなくなったという。ところが、ふと気が付くと、海外現地法人では、アルバイトを含め人事の人数が増え、かつクレームや問い合わせが当初の予想をはるかに超えて殺到し、さほどコストダウンにもならず、結果、投資対効果(ROI)はまったく上がっていないことが分かった。

以上のA社、B社、C社の事例で、特にC社の場合もB社のケース同様、十分に各事業や海外法人の実態や要求を理解していなく、“日本の常識”をベースに組織やシステムを構築したことが問題の原因と言える。日本では標準化したと思っていたものが、グローバルスタンダードとしては“標準化”とは言えず、日本独自で決められたフォーマットに合わせ、それによって管理をするために、かえって無駄な作業が増え、アルバイトを雇うという本末転倒する結果となった。

実は、OPE(オペレーション・エクサレンス)を有効にするための業務やシステムの標準化は、日本企業にとっては難題である。

本社では日本語である書類等を、当然、グローバルの統一管理では英語にする必要がある。かつ、日本には独特の他国では相容れない“日本の常識”があり、いくら本社がそうだからといっ

でも、他国での業務を本社に合わせることはできず、本社が他国に合わせるべきという難しい課題が出てくる。これにどう合わせるのか（長年続けてきた本社の慣行を変えるのか）、あるいはダブルスタンダードで管理するのか、大きな方針の決定を求められることがある。

例えば、会計年度が4月に始まって3月に終わるのが、日本だけである。4月に新卒を一括採用するのも日本だけ。事業年度を無視して、6月と12月にボーナスを払うのも日本だけ。扶養家族の考え方、社会保険の在り方、税金の成り立ち、法制度まで含めて、グローバル経済では日本に合わせるのが困難な事項は実に多い。事業の将来展開、経理の在り方、責任と権限の在り方など、すべてを考慮した上で改革のROI（Return on Investment）をしっかりと見極めて決定する必要がある。

組織と人材のグローバル化が叫ばれてその重要性が認識され始めている。

日本が継続して成長していくためには、成長市場であるアジアを中心とする新興国を舞台にビジネスを展開しなければならない。メガバンクと言われる三井住友銀行、東京三菱UFJ銀行、みずほ銀行などが近年いろいろな金融メニューを提供して、新興国への投資を促している。一般投資家も機関投資家もそれらのメニューを通貨の変動はあるものの、投資に参加し、長期的にはその方向が定まってきている。

グローバルビジネス戦略を実現するためには、組織と人材のグローバル化は必要不可欠である。日本企業には、高く評価されているブランドと技術がある。そのブランド力と技術力を現地のビジネスニーズと結びつけて、現地でのビジネスと結びつけて、現地でのビジネスを切り拓いていくのが、グローバル人材であり、グローバルリーダーである。

国際ビジネスの舞台が、欧米先進国からアジア新興国へと変化しつつある中、日本の国際競争力の低下やグローバル人材の不足が課題としてあげられている。これまで日本企業は、ブランド力と技術力といった強みを武器に成長してきた。しかし、グローバル化が進む現在、韓国企業の世界進出、中国、インドなどアジア新興国の急速な経済発展が顕著になってきている。これらの国々が成長と進行を遂げている一方、日本企業はアジア諸国におされ、遅れをとってきている。

なぜこのような事態が生じているのだろうか？ その答えには様々な理由が考えられる。大きな理由として、日本の強みであるブランドや技術を担う人材やグローバル人材が戦略的に育成されてこなかったという、人事組織面でのグローバル化が遅れたからに他ならない。こうした状況を打開するために、まずHRである人事部門がグローバル化に向き合い、自社のグローバル戦略実現に向けて、自ら組織を変革していく必要があると考えられる。グローバル化に向き合うためには、やはり現地に足を運び、現地のビジネスや働く人と接し、実際にグローバルビジネスや異文化を肌で感じる事が重要である。HR（人事部門）自ら現地の課題に触れ、国内と海外の架

け橋となり、グローバル化を推進していくことが、組織と人材のグローバル化実現の近道になるのは疑いない。この考えは主にアルー株式会社代表取締役社長 落合文四郎氏が主張しているが、広く受け入れられている考えでもある。

## 第四章 アジアに進出している企業

ジェトロセンサー2014年9月号に、ジェトロ海外調査部アジア大洋州課の大久保文博氏が日本とベトナムの最新留学生ニュースを寄稿している。これによれば、「ベトナムでは、日本留学から帰国したベトナム人たちが、その経験を武器に日系企業の中核として活躍している。しかし、バラ色の成功談ばかりではなく、彼らの給与と待遇をめぐって、企業はもとよりベトナム人同士の間で不協和音が生まれることもあると言う。留学経験者の待遇には細心の注意が必要だ」と言うことである。これからの明らかなように、日本人ビジネスリーダーとしては、現地採用、日本での採用など、同じ企業内でもグローバル時代に対応するには、世界標準を基礎にするか、経験と知識と技術を重んじての採用にするかは、同じようなバックグラウンドでは不公平感とモチベーション、やる気を損なわない待遇が当然に必要に成ってくる。一昔前は、本国から派遣されてくるリーダーと現地採用の人材との間に待遇に関して大きな開きがあり、現地採用の人たちの組織における昇進・昇格や人件費の条件に区別がなされていた。特に東アジア、東南アジアについては現地との差が経済成長率や通貨の交換比率によって、さらに差を大きなものとした。

**表 日本における外国人留学生在籍上位10カ国**

(単位：人、%)

	国(地域名)	留学生数					伸び率 (12→13年)
		2009年	10年	11年	12年	13年	
1	中国	79,082	86,173	87,533	86,324	81,884	▲5.1
2	韓国	19,605	20,202	17,640	16,651	15,304	▲8.1
3	ベトナム	3,199	3,597	4,033	4,373	6,290	43.8
4	台湾	5,332	5,297	4,571	4,617	4,719	2.2
5	ネパール	1,628	1,829	2,016	2,451	3,188	30.1
6	インドネシア	1,996	2,190	2,162	2,276	2,410	5.9
7	タイ	2,360	2,429	2,396	2,167	2,383	10.0
8	マレーシア	2,395	2,465	2,417	2,319	2,293	▲1.1
9	米国	2,230	2,348	1,456	2,133	2,083	▲2.3
10	ミャンマー	1,012	1,093	1,118	1,151	1,193	3.6
	合計(その他含む)	132,720	141,774	138,075	137,756	135,519	▲1.6

注：各年とも5月1日時点の留学生数  
出所：日本学生支援機構

上記表によれば、2012年～2013年の留学生の伸び率の上位3は、ベトナム、ネパール、タイとなっている。ベトナムの伸び率とその留学生総数は他国をまさに凌駕している。この背景にはベトナムで日本語が07年に中学の第一外国語になり、その日本語履修者数も着実に増え、日本に留

学している総数は2013年5月現在で、6290人でその前年度伸び率は43.8%である。韓国、中国が12年～13年にかけて減少している背景は政治的なものが大きく影響している。この東アジアの関係諸国が将来をにらんで平和と安全を担保することが、若者の交流を再び盛んにすることができる、唯一の道である。ようやく3国の首脳が重い腰を上げて、この困難な道を切り開こうと努力することは、東アジアの政治的、経済的安定につながり、繁栄をもたらすきっかけになりうる。若者の交流と既存の考えにだけとられない柔軟な対応だけが、良い結果をもたらす。数字の上に直接現れない、面にも考慮する必要がある。

今、アジアの中進国に焦点を当ててみる。それはアジアの国々では、中国を例外としてインド、マレーシア、タイ、インドネシアの所得水準は徐々に向上しているが、一人当たりGDPが五千ドルから一万ドル前後で2～4%程度の成長しか達成できていない。明らかに東アジア先進国（地域）である日本、（シンガポール）、香港、台湾、韓国とは異なる成長経路を辿っている。そして世界銀行などはこの経路をたどり始めている国々を中進国の罠に陥っていると言う。（中国は唯一例外の道を辿る）

理由はいろいろ考えられるが、ここでは早稲田大学の戸堂康之教授と同じようにソーシャル・キャピタルという切り口（系統的要因）で考えてみる。そしてこの考えの背後にある「絆」という概念（東京大学 澤田康幸教授提唱したもの）と重ね合わせてみる。即ち規範や価値観を共有する人々のネットワークを指すソーシャル・キャピタルと「絆」はこの小論では、ほぼ同義であると見做す。

地域や組織内の強い絆が社会発展に繋がることは、米国ハーバード大学のロバート・パットナム教授をはじめ、多くの研究者が示してきた。一方で、絆は必ずしも経済発展に結びつくわけではなく、近年の経済学の実証研究では、絆の負の側面も見出されている。

例えば欧州では、家族や友人との絆を重要視する地域ほど経済成長率は低いことが観察されている。スペインの企業はサプライヤー（部品供給業者）との信頼関係が強すぎると返って業績が悪化するケースが見出されている。戦前のドイツでのケースでは、コミュニケーション組織が発達して、絆が強い地域ほどナチズムが浸透したという結果が出ている。

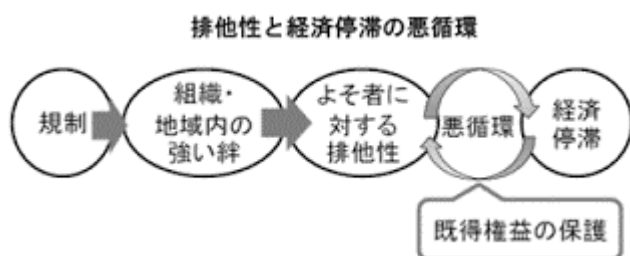
このことはつまり、地域・組織内の強すぎる絆が対外的な排他性を高めることで、外からの新しい知識や刺激が流入するのを妨げ、むしろ地域の発展を阻害することがありうることを示している。これらの結果、経済が停滞するが故、ますます排他的になって既得権益を守ろうとする悪循環に陥る。その例として中南米諸国の保護貿易主義がある。国内産業保護のため、工業製品の輸入を制限して、50年代、60年代はそれなりに成長したが、70年代、80年代になって保護主義に甘んじてそこに胡坐をかいた国内企業が競争力を失った後も、なかなか自由貿易主義の開放的な政策に転換できず、停滞が長期化した。

翻って、アジアの中進国は、中南米よりも開放的な政策によって持続的に高成長を維持し、達成してきたが、ここにきて保護主義的な動きも垣間見られようになっている。

次の表は、排他性と経済停滞の悪循環をシェーマ化したものである。仲間うちでない「よそ者

に対する排他性」が及ぼす影響をよりよく分かることができる。規制に守られた地域内の強い絆は、他からの侵入に対して排他的に振る舞う。日本でもトイザラスが上陸した時に、日本のおもちゃ業界の猛烈な反対と妨害にあい、流通経路でも取り扱いを拒絶しようとする報告があった。まさに最近話題の岩盤規制になっていたからである。それは主に海外の業界進出に対して競争できそうにないという驚異ばかりでなく、どっぷりとぬるま湯に浸かった既得権益の擁護のためでもあった。しかしながら、結果はあっさりと米国の間屋を扱わない流通方法での低価格の侵入を許し、日本の玩具・文具業界は米国式取引方式を受け入れた。

アジアの指標より



アジア諸国の排他性の例

インドネシア、マレーシア、タイの場合

インドネシアでは、ニッケルなどの鉱物の未加工状態での輸出を禁じ、国内産業を保護しようとする動きが活発化している。より付加価値をつけることによって資源輸出に弾みをつけようとする。この意図は資源国の価格弾力性が低いことへの対応でもあるが、競争状況を維持しての場合ではなく、保護的政策に由来する。

マレーシアでは、国民車メーカーのプロトンの会長に就任したマハティール元首相が、外資との連携を否定し、政府の保護を求めている。産業政策が必要になる前の状態で、確かに保護主義の芽生えである。

タイでは、最近の政変はもともとタクシン政権が農民に対する過度な保護政策を行ったことに端を発している。農民層の支持を得ようとする選挙対策の面を利用しての排他性への加担となる。これも自国農業の保護が、結果的には日本のような状況を生み出すのと大差がなくなる。

このような動きが一般化して、アジア中進国が排他性を強めれば、中南米の失敗をくりかえすことになり、確実に中進国の罠に陥ってしまうであろう。これを逃れるには国外の民間企業、民間人であるいわゆる仲間うちでないよそ者より積極的につながることが必要である。

インドネシアの場合には、ジャカルタに建設中の地下鉄のように、インフラ建設の際に日本を含む海外企業と地場企業が連携することで、国外の技術を積極的に取り入れて学習し、競争力を付けることが可能である。さらに、中国のように地場の企業や大学と外資系企業との研究開発に

おける連携を政府が奨励することで、模倣一辺倒から国内での革新の創出に転換し、先進国へのキャッチアップ経路に乗ることができる。（中国の場合は例外であるが、キャッチアップ経路に人口の割合が多いにも拘わらず、経路に近づいている）

このように強い絆に端を発する排他性と停滞の悪循環は中進国の畏だけでなく、20年に及ぶ日本の経済停滞にも当てはまる。農業、保育、大学、医療、介護、中小企業などの規制セクターが排他的になって停滞し、規制を岩盤化させて既得権益を守ろうとすることで、停滞が泥沼化したという指摘である。これを打開するには、規制産業を規制緩和や経済連携協定によって仲間内でないよそ者、特に企業や海外とつなげることで、革新（イノベーション）を起こさねばならない。

ソーシャル・キャピタルという切り口では、経済や社会の発展に重要なのは、地域・組織内での絆を深めながらも、排他的にならずに「仲間うちでないよそ者」ともつながることが肝要である。それによって多様なつながりを構築し、仲間うちでないよそ者から取り入れた新しい知識を地域・組織内で咀嚼してイノベーションを起こさせる。ドイツの研究者を対象にした研究によると、いつも同じメンバーと研究しながらも、時には違う組織・分野の人と研究するような人が最も優れた業績を残しているという報告がある。アイドルグループであるAKB48は、名古屋のSKE48、上海のSNH48などの5つの姉妹グループと間で地域や国境を越えたメンバーの移籍を実施することで、新宴会を生み出して人気を継続させている。

こういった絆の重要性とグローバル時代に備えてのビジネスリーダーに求められるものは何かを考えてみたい。

ビジネスリーダーとしては、排他性の強い国に出掛けてそこに腰を据えて、殻を破るにはそれなりの覚悟がいる。少なくともビジネスの世界でのグローバルは、80年代、90年代の国際化時代の多国籍企業とは異なり、各ビジネス要素を連携させるものであるから、海外の従業員も自国の従業員も職務において、給与において、性別において、本来区別をしてはならないことになる。そして多様なつながりを持つことが成功の秘訣である。すでに見てきたように排他性が成長・革新を阻むのであるから、特にリーダーとしては文化、社会、経済、宗教、歴史などの各国の要因を具に分析・検討する余裕が不可欠である。

また、グローバル時代のビジネスリーダーは常に企業の進化を考えることを要請される。その意味はウイリアム・バーネット米スタンフォード大学教授らが指摘することと繋がる。企業進化の研究では、企業は組織や業界の相互作用の中で進化するという。

その意味は、ある状況で成功した会社が、その成功体験ゆえに強い「慣性」をもってしまい、別の状況では失敗しやすくなるからである。例として写真フィルム業の米コダック社がある。写真フィルム事業では一時代を画し、世界市場で圧倒的なリーダーだった。しかしながら、デジタルカメラ市場の成長に対応できず、2012年に経営破綻した。

アリー・ルウィン米デューク大学教授は、企業進化を個別企業の変異と産業や市場による選択という「共同進化」の過程とみるべきだとしている。

彼は、個別企業の革新は、産業や市場という生態系の中で起こり、そこで適応能力の高いものが選択されるとした。個別企業の進化は、市場や産業、顧客や協力企業、ライバル企業との相互作用の中で選択されるとした。ソニーとパナソニックなどの複数のライバル企業が技術連合を結成し、DVDの次世代ディスクとしてブルーレイ規格を世界標準にするのに成功したのはその一例である。

ビジネスリーダーは企業進化の場合経路依存的な発展をして、多くの企業が辿る道を行くので経路依存的な影響を受けるのだが、一部の経路を外れた発展の仕方をするいわゆる「クレージーな企業」は新たな市場や産業を形成することに成功する。スマートフォンやタブレット端末という新市場を作り出した米アップル社はその典型である。企業が経路依存的な意思決定をし続けるのは、経済的な理由もあるが、会社内部で過去の認識や判断を自己強化するプロセスが働いているからである。それがうまく働かないと、経路依存を外れる意思決定をする「クレージー」な企業が現れる。そのプロセスは次のようである。ある企業が「常識」がなく多数派のやり方を踏襲する理由がよくわからないので、「非常識な」事業決断をする。それが偶然成功すると、「地域商品」「新興市場」など理由をつけて正当化し、発展させる。最終的に違う発展経路を展開する。

京都大学の若林直樹教授によれば、企業進化論の近年の展開が企業経営に持つ含意は2つあるだろうと言う。第一に、企業進化の成果とは、生態系の異なる市場や産業などで、競争力があると評価された多様な組織ルーチンやビジネスモデル、組織能力が生き残り、繁栄することと見るべきであるとする。個別企業に適応力や競争力を生み出すものはこうした進化である。サミーナ・カリムベイ ボストン大学教授らによれば、M&A（合併・買収）でも適応力や競争力を獲得できるが、既存事業の能力の発展に効果が限定されるとする。

第二に、経済依存を突破して、経路創造しているタイプの事業革新にも注目すべきだろうと若林氏は述べる。たとえば、キヤノンは技術多角化を通じ、カメラ → 事務機器 → コンピュータ → 周辺機器 → デジタルカメラ → デジタル化に対応した新規事業創造を連続的に展開している。

企業の進化は個々のサバイバルだけでなく、多様な個性的企業の群生を広い視野で考えるとしている。

これをグローバル時代に生きるビジネスリーダーはどのように捉えるのであろうか？

リーダーは企業経営が持つ二つの含意をよく理解して、適応力や競争力を生み出させる企業進化を進めるべきである。また、多様な個性的企業の群生を広い視野で考えるべきである。これらを理解した上でのアジアへの進出であろう。



## 第五章 ニッチ・マーケットに進出するには

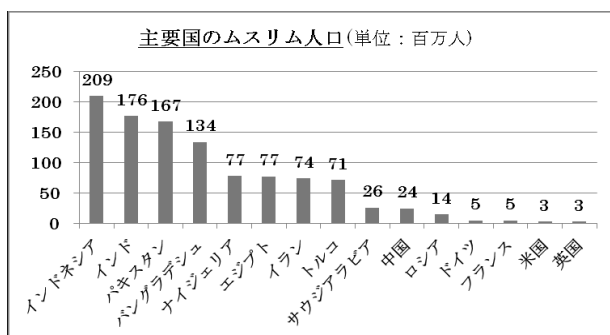
ニッチ・マーケット進出は、国内経済の需要が人口減少で将来先細りの日本では、企業にとっても、政府（中央、地方を問わず）にとっても、重要な課題になっている。海外マーケットの事情を調査し、何が需要を喚起させるかが企業内でも問われている。視点の捉えどころがよくても、海外市場では特殊なビジネス慣行があり、市場にたやすく参入することも難しいし、日本の企業が目を付けても、つけなくても、同じような海外企業が虎視眈々と海外市場を狙っている。また、イスラム圏国のように社会そのものに宗教的浸透が生活全般になされている国々への進出は、ビジネスチャンスがあっても、そうたやすく進出はできない。よほどの準備がなくては難しいのも事実である。中小企業がいかに技術力を持ち、イノベーションに長けていても、工場立ち上げや販路の獲得は常に念頭に置かなければならない課題であろう。

### イスラム圏の国々のニッチ・マーケット

イスラム圏国は人口規模が2010年では、16億人だが、2030年の予測値では、世界人口83億人に対してムスリム（イスラム教信者）は22億人と予測され、ムスリムの比率は27%にアップすると見られる。1990年に比べると世界人口は1.6倍であるが、ムスリムは2.0倍の増加である。

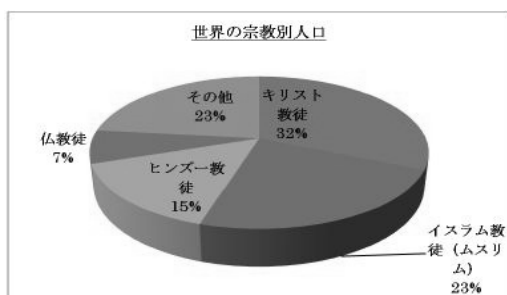
これは進出の最初の段階では小さい規模かも知れないが、将来性のある可能性を大いに秘めている。そこに目をつけることが、ニッチ・マーケットへの進出に繋がる。既に、日本のメーカーである味噌製造者が現在インドネシアで苦労しながら、現地に受け入れられる味噌開発に従事している。

ムスリムの多くは発展途上国に住んでいるのに対して、非ムスリムは中核を成すキリスト教徒を始めその多くが先進国に住んでいる。



米国ワシントンに本部があり、宗教人口統計で定評のあるPew Research Center (PEW) のデータをもとに世界のムスリム人口の分布、イスラムの二大宗派スンニ派とシーア派の構成比等についてまとめたものを見てみると以下のようなになる。

## 世界の宗教別人口



2030年には1000兆円規模にもなると言われる超巨大市場が現れている。イスラム教徒を対象にした「ハラル」商品である。「ハラル」とは、アラビア語で「許されたもの」を意味し、イスラム教の戒律に基づいて処分された肉や、「不浄なもの」とされる豚や社会で受け入れられるものである。ハラルは、食品だけでなく、化粧品、歯磨き粉、ワクチン、女性の下着にまで広がる。イスラム教徒が多くを占めるインドネシアやマレーシア、中東諸国などが著しい経済成長を遂げる中で、巨大市場としての可能性が急拡大している。このニッチ・マーケットを日本の企業が持つておくことはないが、オーストラリアはインドネシア、マレーシアに既に上陸している。アラブ首長国連邦の首都ドバイは中東の中心地であり、石油を中心に急激に経済を発展させてきている。これらの国々にオセアニアの国々が触手を伸ばしても不思議ではない。オーストラリア南東部のダラではイスラム教の戒律に従って処理する牛肉を扱っている。日本企業も、この市場にチャンスを見だし、「ハラル」商品の輸出に積極的に乗り出そうとしている。しかし、ハラルとしての認証を得るためには、原材料や生産ラインの衛生面に至るまで厳格な基準をクリアしなければならない。さらに、ハラルの認証は、世界的に統一されているわけではなく、国によって基準がまちまちで、それぞれに対応しなければならない難しさもある。

### インドネシア ジャカルタのケース

イスラム教徒が2億人いて、現在和食がブームになっている。日本の中小企業である東京の味噌メーカーが現地に進出したケースを、ここでは紹介する。味噌にはイスラムが禁じているアルコールが原材料を作り上げるときに発酵の段階ででる。また、味噌をパック詰めにする際に鮮度を保つためにアルコールが必要である。これらを取り除く研究を行っている。成分分析でアルコールを除外するわけだが、アルコールの発行はある程度認められていて、最終的判断は有力な宗教指導者が決める。だから裁量的な面とその範囲もあるが、各国にはそれを同じようには適用できない所が難しい。認証を得るには高い壁が存在するのだが、その向こうに大きな市場が待っているのだから、力を入れているわけである。

技術的にハラルをクリアするという事は、背後の宗教と安全という2つの側面を越えなくてはならない。

## マレーシア クワラルンプールの例

クワラルンプールでは、英文で文章化した細かい規定を設けている。マレーシア政府は商品から物流までハラルの認証を始めた。これに目を付けた日本の大手物流会社が進出を開始した。

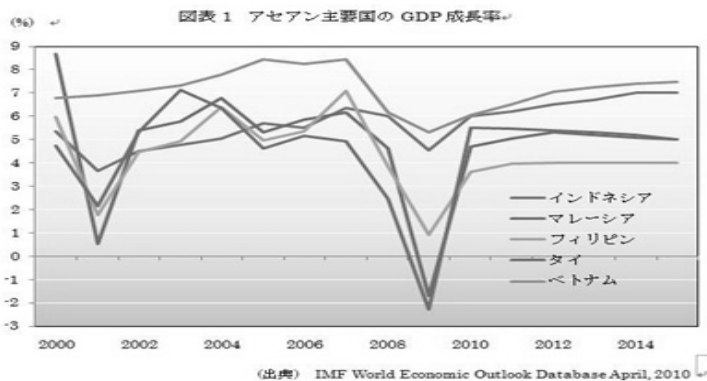
以上の例からくみ取れることは、ビジネスリーダーとして企業がイスラム圏諸国に進出する際の鍵になるのは、宗教（心の問題）を理解してこれに合わせて進出するわけであるから、宗教の占める割合が高いことを理解する必要がある。アルコール、食肉（牛、鳥）の処理の仕方、豚がハラルの3大対象になる。医薬品はハラルの基準を今のところ満たさなくてもよい。マレーシアのように文書化したもので規定されている場合は、ある意味で進出企業にとっては与しやすいかもしれない。

## 第六章 アジアでの日本企業の人材管理改革

日本企業がアジアで人材管理の改革を迫られている。経済成長に伴い人材が不足するなか、「出世が遅い、給料が安い、悪平等だ」と評判が悪い。欧米諸国の人材管理の仕方の違いを現地の採用者が真似し始めたこと、経済が上向きで転職、就職が比較的容易にできるようになってきたなどの理由による。日本流の管理手法では人材を集めにくくなってきた。国境を越えた一元管理や兼業の容認など日本の常識では考えにくい手法も登場してきており、企業側の危機感が高まっている。

2000年以降のアセアン諸国のGDP成長率は2008年9月のリーマン・ショック後の2009年は大きな落ち込みを見せたが、2010年には急回復してベトナムを除いてリーマン・ショック前に戻った。

### アセアン諸国の経済成長率

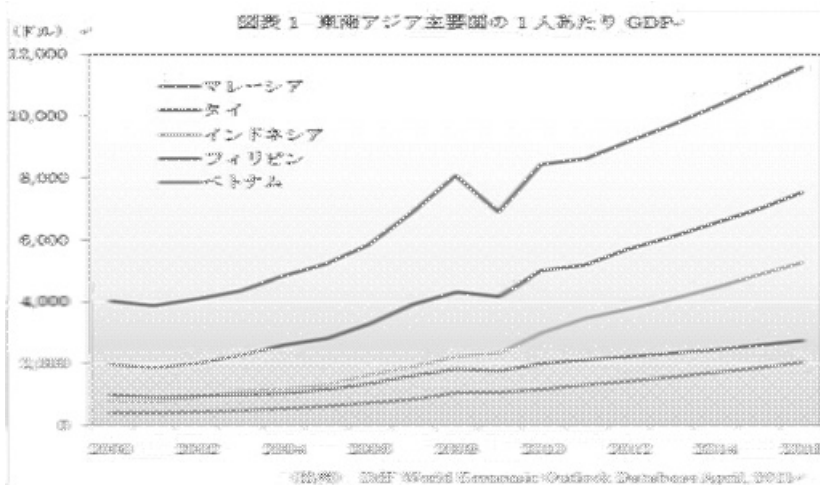


アセアン諸国の一人当たりGDP

ひとりあたり名目GDP(ASEAN)

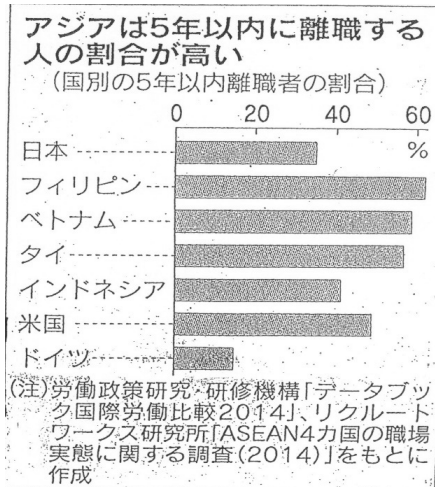
国名	2008	2009	2010	2011	2012	2013	変化率
シンガポール	38,212.74	37,195.33	44,697.28	50,000.34	51,161.60	52,178.87	136.55%
ブルネイ	38,444.87	28,237.48	31,981.87	41,662.15	41,702.68	40,647.42	105.73%
マレーシア	8,390.28	7,203.34	8,633.81	9,941.29	10,304.17	10,945.89	130.46%
タイ	4,300.03	4,151.30	4,992.43	5,394.71	5,678.48	6,571.91	152.83%
インドネシア	2,211.37	2,299.63	2,985.77	3,510.59	3,592.29	3,816.80	172.60%
フィリピン	1,918.26	1,851.48	2,155.41	2,386.10	2,614.16	2,918.13	152.12%
ベトナム	1,047.88	1,068.33	1,173.56	1,374.01	1,527.54	1,704.89	162.70%
ラオス	878.94	915.75	1,105.44	1,320.24	1,445.53	1,587.15	180.58%
カンボジア	710.89	703.41	752.68	853.50	933.61	1,017.22	143.09%
ミャンマー	533.45	587.27	741.67	824.19	834.60	884.33	165.78%

推定値



東南アジア諸国特にアセアン諸国の代表的な国々である、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムのGDP成長率と一人当たり成長率をみると、2010年以降いずれも上向きの成長を示している。このことは経済が活況を呈してきていて、人材の確保が日系企業にとっては、他の国々と同様難しくなっている。現地進出の企業間に人材獲得競争が起きていても不思議ではない。

日系企業は従来から日本独特のビジネス慣行に長く囚われ、現地での要望を本社がなかなか受け入れないか、多少の調整があってもほとんど固定的な取扱いできたため、今になって大騒ぎしている現状がある。



日系企業は、時間をかけて企業の風土や哲学を理解した人材を育てる。これには昔から賛否はあるが、長期志向の育成は日本企業の特徴だった。しかし、企業より仕事の中身を重視する傾向の強いアジアでは、簡単に転職する人が多いし、労働市場が日本のように固定的でなく、柔軟である。図に示したように、5年以内の離職率はフィリピン62%、ベトナム59%、タイ57%と一様に高い。

オムロンのシェラー氏（シンガポール・オムロン・アジアパシフィック）は「キャリアパス（昇進の道筋）が見えれば、より長く務めるはずだ」と言っている。（日経新聞 2014年9月25日）

従来の方式では、優秀な人材を見つけにくく、結局は日本人が派遣されるケースが少なくなかった。これが現地幹部の向上心をそぎ、離職に繋がった。

NTTコミュニケーションズタイランド（バンコク）は半年に一度「どんな仕事をしたいか」を社員に書いてもらう取り組みを昨年始めている。どのような研修や役割を求めるか、3ページにわたり、詳細を記入する。意思疎通の改善で、2014年上半期の離職者は20人と前期同様3分の2に減った。

人材確保の難しさは増している。国際通貨基金によると、タイの失業率は2008年の1.4%から2014年（予測）に0.7%へ、インドネシアは8.4%から6.1%へ下がる見通しである。「日本企業が最もほしい幹部候補の人材もどんどん取りにくくなっている」（国際人材紹介会社JACリクルートメントの佐原賢治氏）と言う。好待遇を求めて転職を重ねる「ジョブホッパー」も増える一方である。

日清食品ホールディングス（HD）傘下のベトナム日清（ホーチミン市）は引き抜き対策で“飛び級”制を2013年に導入した。昇給を成果連動型に変え、最大4割上がるようにした。入社2年目で6年目と同水準の給料をもらう社員も出ている。

ベトナムで会計監査やコンサルティングを手掛けるアイ・グローカルグループ（ホーチミン市、蕪木優典代表）は9月中にも、社員の兼業を認める制度を導入する。会社に損害を与えない、な

どが条件になる。同社によれば、ベトナム資本の企業では兼業を認めている例が多いそうだ。「優秀な人材ほど副業ができる。認めたほうが、会社、労働者の双方にメリットがあり、つなぎ留めにも役立つ」（チャン・グウェン・チュン副社長）と言う。

日系企業はアジアでは就職先としての人気は衰えている。ドイツ調査会社のトレンドスがシンガポールの大学生5400人に就職したい企業を2013年に聞いたところ、上位100社に日系企業はゼロだったと報告されている。2010年にはパナソニックやキヤノンなど4社が入っていた。別のタイの調査でも、上位はトヨタ自動車など一部にとどまった。

シンガポールでは1位の大手会計事務所プライスウォーターハウスクーパース（PWC）のほかマイクロソフト（12位）など欧米系が人気だった。アジア系では韓国サムソングループが85位に入った。

悩みの種は人気の交代だけではない。ある日日本の製薬会社は2014年春、ベトナムでの新卒採用を取りやめた。別の日系企業幹部は「研修だけ受けてやめる人が続出したからでは」と見ている。手厚い研修制度という日本流が裏目に出たケースである。住友化学はシンガポールで、米系メーカーに戦力化した社員を10人前後まとめて引き抜かれたこともあったという。

どうやって優秀な人材を集め、いかに長く活躍してもらうか。アジアで始まった日本勢の模索は、国内の人材活用にも応用できるはずであると考えている。

一部の企業は脱日本流に動き始めた

これまでの弊害	企業（主な対象国）	主な内容
出世が遅い	イオン（マレーシア）	幹部候補を抜擢し、特別プログラムで促成
	オムロン（アジア）	アジアの人材管理を一元化し、適したポストに抜擢
	ヤマトHD（マレーシア）	現地人材から指導役を抜擢
	味の素（アジア）	優秀な人材は国境を越えて配置
給料が安い	日清食品HD（ベトナム）	貢献度に応じて昇給幅に差を付ける
	アイ・グローカル（ベトナム）	社員の兼業を

注：東南アジア タイでの日本人女性起業家の例

ここで、日本人起業家の一人である小田川さりさんを紹介する。

大学生の時から起業家を試みた小田川さりさん

小田川さんが起業することを考え始めたのは、大学3年生になった頃。ゼミの先生に、海外で起業したいと思っていると打ち明けたところ、「知り合いがタイ・バンコクで事業をしているの

で紹介しようか」と言われたのが、すべての始まり。彼がちょうどその週末に新しい飲食店をオープン予定だと聞き、実際に見てみたいとの一心で、バンコクに飛んだ。「来てみたら、バンコクには日本食レストランもたくさんあって、東京と変わらない生活ができる。今ならビジネスチャンスもまだまだあるし、ここだ!」と思った。現地の経営者の方からもいろいろなお話を聞いて、香港やシンガポール、バンコクを視野に入れて起業に向かう。

2012年、大学4年生のときに、シンガポールに会社を作った。法人税の関係から本社はシンガポールに……という判断だったという。その後、タイで最初に始めたのは人材紹介の仕事。そもそものきっかけは、現地の日本人経営者に大学の友人を紹介したことだった。「その紹介した友人が、ほかの経営者やお客様にも評判がよく、同じような人材を紹介してほしいという話が続いたことから、ネットで募集を掛けて、現地の経営者たちに紹介する……という仕組みを作りました。月に3〜4人ずつ、20代を中心に、40人以上は紹介しています。

ただ、バンコクは誘惑も多いし、自分を持っていないと流されてしまう国だと思うので、自分をしっかり持っている人かどうか、私がSkypeで面接して判断しています。その後、2次面接は雇用する経営者の方が行き、内定が決まるというシステムです」その後、小田川さんは日本食レストランの経営に乗り出す。バンコクで初めての一人暮らしを送る中、大好きなしゃぶしゃぶの店を作ろうと思いついた。

2013年6月わずか3カ月ほどで準備して、9月にはオープンさせているから驚きだ。客層は、駐在員をはじめとする日本人が8割、タイ人1割、欧米人1割。経営は上々だという。

「飲食業界での経験はアルバイト程度だったので、コンサルの方などにもアドバイスいただきながら、頑張りました。セミリタイアをした投資家さんたちも出資してくれましたが、予算には限りがあるので、内装デザインなどはほとんど自分でやりました。なんでも自分でやっていて、途中、いったい自分が何屋なのかわからなくなりました。ローカルのホームセンターに行って、内装屋さんと相談しながらタイルや照明を買って……。会話ですか？ 基本的にタイ語です。でもまだ少ししかできないので、紙に数字や絵を書いて、なんとか交渉したという感じですかね」

エピソードの一つひとつが、そのバイタリティと度胸の強さを物語っている。1年間の海外留学で英語は身に付けていたものの、タイ語を始めたのはバンコクに来てから。『なんとか交渉した』と本人が言うタイ語のレベルは、日常会話程度。それでも何とかできるのだという。

「バンコクは日本食レストランが本当に多く、なんとって日本食じゃ通用しないレベルになってきていますが、本気ならば絶対に来たほうがいいと思う。まだまだビジネスチャンスがある場

所だから。私も、人材紹介や飲食店というビジネスをやりながら、次はどんなことができるかを  
つねに考えています。まだやれることがあると思うので」

1. 人材紹介会社の立ち上げ ネットで募集 SKYPEで面接。 2次雇用の面接は経営者
2. 日本食レストランの立ち上げ

## おわりに

グローバル時代のビジネスリーダーの議論をしてきた。キャッチアップ型経済からフロンティア型経済に移行した日本が将来を睨んで、グローバルに展開される世界経済のなかで、海外企業の精鋭に伍して活躍できる人材の育成を重要視して取り組んでいること、リーダー養成が叫ばれていることを概観した。

様々な分野でこれからはグローバル時代の到来と言われているが、今までの国際化時代とはどのように区別するのかを、ビジネスの視点から定義を与えて明らかにした。

企業のHRが様々な面で人材育成に関わっている。そしてその部門整備が今後の日本企業のグローバル経済下での成功に繋がるであろう。

企業が進化し、経路依存的な発展だけでなく、独自の発展を目指すにはそれなりのイノベーションの蓄積も必要となろう。

アジアの中進国は、既に発展を遂げた東アジア先進国（地域）とは明らかに違う経路を辿り始めている。それは既得権益を守ろうとした中南米諸国の経路と軸を一にしている。何が異なる経路になるかの分析に、ソーシャル・キャピタルあるいは絆という系統的要因をもって、アジア諸国の排他性を例に挙げて紹介した。これはグローバル時代に生きるビジネスリーダーは文化、社会、経済、宗教、歴史などの各国の要因を把握する必要があるからである。英語と現地語に長けているだけでは推し量れないものが、背後に存在するからでもある。情報を集めるだけでも注意が肝要である。

ニッチ・マーケットに進出するのは、情報が特に必要である。イスラム圏の国々の今後の発展が目覚ましい状態で、イスラムのムスリムを取り上げて、ハラルの認証を受けることが求められていることを取り上げた。

アジアでの日本企業の人材管理では旧来の日本企業経営でのやり方は2000年以降の若手外国ビジネスパーソンには不向きであることを強調した。1969年に明治以来の西欧社会に追いつけ追い越せが何とか達成できたが、モデルのない海外でのビジネスリーダーを企業内で育てていくのには、常に本社とのやり取りが必要で、昇進、昇給など雇用条件が日本型で、遅い決断があった。遅い昇進、安い給料は現地で雇われた外国社員との間に軋轢を生み、他の外国諸国にせつかく育てた社員を引き抜かれることが頻繁に起きている。これに決して手をこまぬいているわけではないが、対応がようやく数社で認識されるという、グローバル時代に速さに追いついていない面も



あることを否定できない。

## 参考文献

- 吉野賢『日本の経営・欧米の経営』放送大学教育振興会、1996年
- 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社 2000年
- 石井淳蔵、加護野忠男、奥村昭博、野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣 1996年
- ポーター、M. E. (土岐坤、中辻万治、服部照夫訳)『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982年
- ポーター、M. E. (土岐坤、中辻万治、小野寺武夫訳)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1985年
- 伊丹敬之『経営戦略の論理』日本経済新聞社 2003年
- P. ドラッカー『イノベーションと企業家戦略 (P. ドラッカー)』2007年3月
- D.Litz “Globalization and the Changing Face of Educational Leadership: Current Trends and Emerging Dilemmas” International Education Studies Vol. 4, No. 3; Aug. 2011
- M.Ganz “Worksheet” Telling Your Public Story. Kennedy School 2007 Harvard University
- N.Mutoh ”Offshoring“ Keiei Kenkyu, Gakusen Vol. 21, No. 2; March 2008
- Henry Mintzberg “Crafting Strategy” Diamond Harvard Business Review 2007 Feb
- 武藤宣道 “ビジネスリーダー” 東邦学誌第43巻第1号 2013
- J.P.Kotter “How to Save Good Ideas”, Harvard Business Review, 2010 Oct
- R.Sasaki “職場のリーダー像に異変あり” 職場の心理学 [178] 2014 March
- Mark E. Mendenhall “Human Resource Management Challenges In the Age of Globalization” Organizational Dynamics, Vol. 32, No. 3, pp. 261-274, 2003 ISSN 0090-2616/\$ 2003 Elsevier Inc.

受理日 平成26年9月30日