

## 新明解説

# ザ・グローバル人事担当者

## 世界で戦える人材と組織を作る「人」の10要件とは

株式会社グローバル教育 代表取締役社長 渥美 育子

### □グローバル化の成否は人事次第

人事担当の皆さんは、「グローバルな仕事もカバーできたらいいのだが、自信がないな。英語は苦手だし、今より忙しくなったらお手上げだし……」と思っていらっしゃるかもしれません。でも、次のことを考えてください。

日本企業は国際化に成功しましたが、グローバル化につまずいています。そこでは3つの危機に直面し大きな損害を被っているのです。国際化時代は終わりましたが、グローバル時代はこれからずっと続きます。そして国内市場はグローバル市場の一部ですから、国内でもグローバル化はじわりじわりと進んでいるのです。

あなたの企業の幹部も、一息にグローバル化を進めることができれば、と願っているに違いありません。ただし、現実には日常業務に追われ続けていて、思うに任せない状況が大半でしょう。しかし、です。グローバル化をもっと急速に進める方法があるのです。

それは日本中の企業の人事担当者すべてがグローバルになることです――。

### CONTENTS

- 日本企業が直面している3つの危機的状況
- すべての人事担当者はグローバルになれ！
- 1** 世界市場把握のコツを体得する
- 2** 自社ビジネスの総体をつかむ
- 3** 全社レベルで世界共通の座標軸導入に尽力する
- 4** 全社レベルで採用戦略・世界社員データベース一元化を推進する
- 5** 経営戦略を理解し、人材育成計画とマッチさせる
- 6** 「競争法」違反による天文学的罰金と収監を防止する
- 7** グローバル企業組織化のノウハウを知る
- 8** グローバル人材育成のノウハウとベンダーを知る
- 9** 主要民族のマインドセットを理解し、説得力を身につける
- 10** 短期・中期・長期、世界戦略に必要な準備をする
- そして第一歩は？



#### ●渥美 育子 あつみ いくこ

社団法人グローバル教育研究所理事長。株式会社グローバル教育代表取締役社長。青山学院大学卒。青山学院大学助教授を経て、ハーバード大学研究員となる。1983年にボストン郊外で米国初の異文化マネジメント研修会社を設立。「タイム」誌で紹介されるなど一躍話題となり、数多くのグローバル企業で人材育成や世界市場戦略策定を担当。2007年に帰国後は、数多くの日本の大企業においてグローバル人材教育を担当する一方、子どものグローバル教育の普及にも尽力している。超党派政策シンクタンク「国家ビジョン研究会」教育分科会副会長。著書に「『世界で戦える人材』の条件」(PHP研究所)。

<http://global-kyoiku.net>

## □ 日本企業が直面している3つの危機的状況

—— 3つの危機的状況を説明します。

1つ目は、日本企業の社員が世界市場でビジネスを行ううえで最重要なルールは何なのか、罰則がいかに強化されてきているかに気づかず、日本企業が現在最大の罰金支払い企業になっているということ。天文学的な罰金を次々と課されているだけでなく社員が平均2年も収監されているという事実。さらにこんな状態が続けば株主訴訟や米国型集団訴訟が日本に本格的に上陸し、日本企業は何重もの罰金で壊滅的な被害を受けることになるという差し迫った状況です。

2つ目は、グローバル化を果たした企業に比べて営業利益率があまりにも低いこと。

3つ目には、日本企業が日本人社員を真に実力を持つグローバル人材に効率よく育てる方法が分からず、グローバルな仕事を担当できる外国人の雇用を安易に加速していること。

これら3つの重要問題の根は1つ。グローバル時代にグローバルな視点・発想に切り換えて仕事をできないのが元凶なのです。これからの長い年月、グローバル化を他の人たちに任せてよいのでしょうか？

ある日本企業の米国支社にカルテルの疑いで捜査が入ったと聞いた本社の上司が、「関連するeメールを急いで消すように」と指示したため捜査妨害の罪が加わり、罰金が何億円も増加したというニュースを聞いて、どう思われますか？

世界には日本と正反対の価値観を持つ広大な地域があるのです。もはや国内担当なので海外のことはよく分からない、などと言ってはいただけません。全社員がグローバルビジネスの仕方を知っておかないと危ないのです。こんな時代に、国内しか分からない人事担当者がほとんど、という状態でよいのでしょうか!?

## □ すべての人事担当者はグローバルになれ！

もし、すべての人事担当者がグローバルになれば、どんな変化が起きるのでしょうか？

グローバル時代の原理・原則を知るだけで世界全体がよく見えるようになりますから、何をどうすればよいか経営幹部とベクトルを合わせることができ、仕事の成果がもっとムダなく挙がることは確実です。

数年前にある大企業が企業内大学を作り、私は人事担当者にグローバルビジネス研修についてプレゼンをすることになりました。当社の研修プログラムの正統性を判断するには2日もあれば十分だと思ったのですが、2ヵ月も返事がありません。他の研修会社に依頼したのかと思っていましたら、「人事マネージャーたちが集まってグローバル研修をどうしたらいいか何度も話し合っているのですが、決定できません」とのこと。グローバル時代の原理・原則や時代が向かうべき方向は一つですから、それが分かればすぐに判断できるはず。国内担当者がグローバル化について議論するとなると、ずいぶんムダなことになるな、と思いました。

日本企業が直面している上記3つの危機的状況は、実は国内だけを見ている人事担当者がグ

ローバルに変われば、すべて解消できることなのです。

では、どうしたらよいのでしょうか？ まずは、心構えから記します。

- グローバル化ができないため莫大な不利益を被っている状態は、幹部・社員全員が今すぐ力を合わせて解消すべき問題
- 国内市場はグローバル市場の一部であるから、国内にもグローバル化が押し寄せてきているのは紛れもない事実。グローバルになるのを遅らせていると対応が難しくなるばかり
- この危機は国内人事担当者がグローバルになり、世界市場と国内の間に立つ“ゴールキーパー”になることで解消できる
- 国内人事担当者はグローバルになることで経営幹部にとって今より重要な、頼りがいのある存在になる
- グローバルになることで、国内の仕事も今より効率よく、またクリエイティブにこなすことができるようになる
- 英語ができることイコールグローバルではない。視点・発想・姿勢（スタンス）・価値観などの転換や文化コードの理解で自己をグローバル化するコツをつかむことが重要
- 真にグローバルになるには個人的に猛勉強が必要だが、それだけの報酬がある。人生が豊かになるからだ。仕事の全体量については、方法を変えれば効率上がるので、そんなに増えるわけではない
- 報酬は必ずしも金銭的なものではない。危機を回避するだけで日本企業を救うことになる
- 日本人ほどビジネスをすることで社会の、そして世界のお役に立ちたいと心底思っている民族はない。人事担当は教育担当でもある。もし、日本のDNAを強烈に持つグローバル人材の育成に貢献し、日本型グローバル企業の構築をめざす幹部にとって居なくては困る存在になれば、満足感も大きいだろう
- 一方、本当に実力あるグローバル人事担当者になれば、幹部や執行役になる可能性が高い。万一会社を辞めるような事態が起きても、世界レベルの企業から招かれることだろう

このようにグローバルになるとは、これまで不可能だと思っていたことをどんどん破っていくこととなります。ザ・グローバル人事担当者になるために、以下で解説する10の要件を、山に登る要領で1つひとつ理解し、身につけて実行してください。

## 1 世界市場把握のコツを体得する

最初にやっていただきたいことは、「世界市場全体」を把握する“心の眼”を持つことです。今こそ世界を俯瞰した戦略思考がカギとなる時代だからです。

皆さんは今、世界をどのように見えていますか？ 日本からの窓を通して外国を眺めている人は、そんな「国際化時代の日本発世界へ」という視点・発想を止め、「高みから世界全体を見下ろす俯瞰視点」に切り換えてください。もちろん、肉眼で世界全体を見ることはできませんから、心の眼で見下ろす必要がありますね。底の部分に世界地図を設定すればいいわけですが、地理の世界地図では人間のドラマが見えません。70億の人の心の構図（価値観）を大枠パターン化した当社のオリジナルである〈文化の世界地図〉に後で切り換えていただきますが、今はどんな世界地図でも結構です。

さあ、これで肉眼ではあなたがいる現場が客観的に見え、必要ならば心の眼で世界市場が手にとるように見えるようになりましたね。

次に、どのようにグローバル時代が始まったのか、グローバル時代の特徴は何か、をしっかりと理解してください。1991年12月ソ連邦が崩壊して冷戦体制が終わり、共産主義諸国も“市場経済”に移行するという歴史上の大変化が起きました。これによってグローバル時代が始まったのです。北アフリカや中東など、冷戦体制に含まれていなかった地域もこの市場に加わり、ついに日本が国際化ビジネスに成功した1980年代の5倍である50億人を巻き込む巨大な市場が徐々に出現、ここでの大競争の時代が始まったのです。

残念ながら日本人は「失われた20年現象」のため、この世界の仕組みの大変動を実感できず、3年ほど前から急にグローバルという言葉が多発されるようになって、市場や市場経済の意味をきちんと把握していません。市場とは商品、労働、貨幣の売買、取引などをめぐる自由競争を通して価格が成立する場であり、市場を通して需要・供給と資源配分が行われる経済が、市場経済です。ですから市場の自動調節機能を犯す社員や企業は当然厳罰となるのです。

さらに問題として、日本人が「国際化」と「グローバル化」をはっきり区別できないでいます。「国際化」(International)は国と国の間の関わりに焦点を置き、「グローバル化」はGlobeが天体としての地球という意味ですから、地球まるごと、世界の総体に焦点を置いています。冷戦体制崩壊後世界はグローバル化に移行したのですから、この定義をしっかりと理解して適切なモデルチェンジをしないと真のグローバル化ができない、ということです。

また、フェアな競争がグローバルビジネス競争の核心ですが、何がフェアで何がアンフェアかは、国内市場だけで考えている日本人の感覚とずれるところがあります。例えば日本人が高邁だと考える松下幸之助氏の水道哲学（高品質で低価格の製品をたくさん作って世界を埋め尽くす）は、アンフェアブラクティスと見なされるでしょう。

私が皆さんに担っていただきたい最初の役割は、こうした世界市場のルールをよく理解して市場と自社の上に立ち、見張り役を務めること、つまりゴールキーパーの役割なのです。

## 2 自社ビジネスの総体をつかむ

次に実践していただきたいのは、あなたが働く企業のビジネスの「総体」を心に設定した世界地図を使って“見える化”することです。中小企業の場合は比較的楽にできるでしょうが、海外拠点がいくつもあり、何百の子会社のそれぞれが海外ビジネスを行っているような大企業の場合は、即座にそれは不可能だ、と思うでしょう。

でも、超大型のプラモデルでも作るつもりで、どうしたらできるか工夫してみてください。最初からあまりディテールに行かないで地域（region）や国単位でグローバルにスキャンを繰り返すのがコツです。例えばサプライチェーンだけにフォーカスするとか。

時間軸を導入して、海外拠点第1号ができたときから自社の発展を追って把握するという方法もあるでしょう。空間軸に沿って部門別にどの地域でどんな主要ビジネスが行われているかを追うという手もあります。M&Aをした会社があれば、それもついでに調べてください。そして昨年海外に赴任した社員がどこで何をしているか、最近起きた大事件は何かなどの情報を加えて締め括ってください。

もしあなたが大学時代に世界地理も世界史も専攻していないなら、こうした自社のビジネスの全体をつかむ学習の副産物として、200近い国の位置や名前、大都市の名前などを確認することができます。ついでに英語でも覚えてしまいましょう。余裕があれば、どこの飛行場で降りてそのビジネスサイトに行くのか考えたり、過去の出張を思い出したりしてください。あなたの企業の世界ビジネスの総体が目に見えるように浮かぶようになりましたか？そこに生産量や売上、従業員数などの数字を加えてみてください。

この作業が終わりに近づいたら、新たなプロジェクトです。「日経新聞」のようなビジネス日刊紙（と、できればもう1紙）を紙媒体で購読し、世界のニュースのスクラップブックを作り始めてください。北米、南米、アジア、オセアニア、ヨーロッパ、中東、アフリカ、それにロシアと日本を加えた9冊から始めるのがよいでしょう。業界別、テーマ別、自社や競合別、国別など必要に応じてあとで増やせます。まず、人類史上の大事件があればそれを切り抜きます。あとは自社、業界、競合などに関して重要事件を切り抜いていきます。

これは大変な仕事ですが、メリットもたくさんあります。

- グローバルマインドを養成する思考パターンのうち最も重要な「俯瞰視点」が身につく
  - 注意を払っているつもりでもほとんど忘れてしまう重要ニュースを「見える化」でき、そこに新たな気づきが起こる
  - プレゼン、プロポーザル、報告書作成などが必要なとき、“事実”に基づいた形がとれる
  - アイディアのヒントが見つかる
- …など。ぜひ続けて行っていただきたい。

自社のビジネスの総体をつかむ作業と世界のビジネスニュースのスクラップブック作りを合わせると、あなたは社長（CEO）の立場から自社と業界のすべてを見る視点を獲得したことになります。カギになる数字や表現をメモを見ないで言えるようになれば、社を代表して国際会議に出ても大丈夫です。

**3 全社レベルで世界共通の座標軸導入に尽力する**

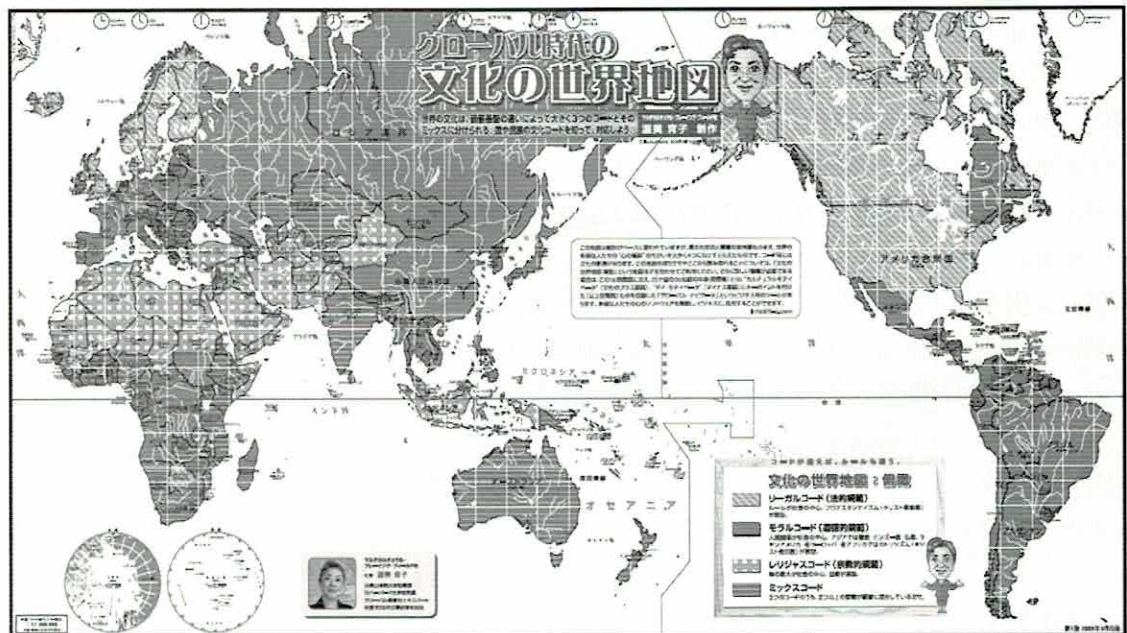
グローバルビジネスは「マトリックス思考」が基盤になります。マトリックス思考とは、正反対の価値の軸、あるいは補完的になる2つの価値の軸を設定し、その両方に沿って全体最適、つまり“ベストな組み合わせ”を追求、確保しようという考え方です。地球をまるごととらえる視点を持てば、国際化時代の思考パターンであった「二者択一」ではもはや現実的ではないことがお分かりでしょう。この考え方は遅ればせながら、やっと日本でも少しずつ受け入れられてきています。

グローバルビジネスの核心に触れることをお伝えします。世界市場のような広大な市場で多様な民族・文化的背景を持つ幹部・社員がベクトルを合わせて意思疎通し、戦略を共有し、最大の成果を挙げたいと思えば、全社レベルで世界共通の座標軸を導入するしかありません。

それを予測して私が米国時代に制作した<文化の世界地図>を紹介したいと思います。冷戦体制が崩壊し、対立する政治イデオロギーのふたが取れたあと新たに浮上してきた価値は、民族のアイデンティティ、文化のDNAでした。世界市場を俯瞰するとき何を理解することができればグローバルビジネスをうまく行うことができるだろうか、と自問し、地球上に住む多様な人たちの心の構図（価値観）を大枠つかめたらと考え、そういうツールを作ったのです。当時世界は激動の時代で、旧ソ連邦とその衛星国やバルカン半島、アルゼンチン、中国などを逃れ米国に移民してくる知識人が数多くいましたので、彼らの協力を得ることができたのは、大変ラッキーでした。

俯瞰図：世界の“4つの文化コード”

コード (code) = 社会のルールの基盤



<文化の世界地図>は本体の“グローバルナビゲーター”もその結論である“俯瞰図”も時間軸と空間軸という世界共通の座標軸から成り立っています。また、世界中の社員や、望めば顧客企業もこれを共有できるようにすべて日英バイリンガル表記で作っています。

最初に俯瞰図をご覧ください。世界中の人々の価値観を3つの文化コード（価値体系）とそのミックスに分けてとらえています。

- 価値の中心をルールとノウハウに置く人々が住む地域をリーガルコード
- 価値の中心を人間関係に置く人々が住む地域をモラルコード
- 価値の中心を神の教えに置き、神の教えを憲法のように見なす人々が住む地域をレリジャスコード
- 2つ以上の異なるコードが併存している地域をミックスコード

と名付けました。現地人とのインタビューや多くの事例の分析を基にしています。

3つの文化コードの背後には、各々のコードの原点ともいべき世界宗教や東洋思想の起源にまで遡る時間軸が隠されています。リーガルコードはプロテスタントの人口比が大きいので、西暦元年へ。モラルコードは儒教圏では儒教が作られた起源前6-5世紀へ。カトリック圏では旧約の世界を反映する紀元前13世紀へ。レリジャスコードはイスラム教が始まった7世紀へ。つまりこの地図は世界空間と3,300年の時間軸で囲われた領域をカバーしているのです。この地図は多くの西欧・中東の大学生が学ぶリベラルアーツ（世界の教養）を日本人が独学する際にも、企業に籍を置いてグローバルビジネスをする場合にも使えるグローバル時代の支援ツールなのです。実際の製品には3つのコードをビジネス上重要な指標によって比較した結論や、民族レベルに落とし込んだときどこに文化の断層があるかを示した図も付いています。

本体の“ナビゲーター”は7大地域にわたる30カ国のインテリジェンスを集積したものです。各国の主要民族について時間軸に沿った「伝統の中身の開示」と、空間軸に沿って現地の文化に分光器を当て動機づけになる文化的要因を「モティベーター」、反発の要因を「ディモティベーター」と名付けて、トップ15くらいに注を付けたものから成り立っています。国や民族の伝統

4つの文化コードの価値の中心

| コード                          | 価値の中心                     | 地域  |
|------------------------------|---------------------------|---|
| リーガルコード<br>(Legal Code)      | ルールとノウハウ                  | 米国、ケベック以外のカナダ、UKのうちのイングランド、北欧諸国（スウェーデン、ノルウェー、デンマークなど）                           |
| モラルコード<br>(Moral Code)       | 人間関係                      | アジア諸国（回教国を除く）、ラテンアメリカ諸国、南ヨーロッパ諸国、中部アフリカ諸国、ロシアなど                                 |
| レリジャスコード<br>(Religious Code) | 神の教え                      | 中東諸国（モラル&リーガルミックスのイスラエル、レリジャス&モラルミックスのレバノンを除く）、パキスタン、バングラデシュ、マレーシア、ブルネイ、北アフリカ諸国 |
| ミックスコード<br>(Mix Code)        | リーガル、モラル、レリジャスコードのうち2つが併存 | オーストラリア、ニュージーランド、インド、ドイツ、カザフスタン、オランダ、イスラエル（モラルコード国を除く）、中・南部アフリカ                 |

は簡単に学べない重要な価値基盤ですし、「モチベーション」は現地人を動機づけるヒントを提供しています。とりわけモラルコード文化圏では国の数が多いので、“ナビゲーター”を使って民族のDNAレベルに下りていって比較する必要があります。

＜文化の世界地図＞を使うメリットは、グローバルと言っても世界は白地図という状態の人が多いため、これを解消し、地球上に住む70億の人たちの心の構図を大枠つかむところにあります。あとは現場と照らし合わせて調整すればいいですね。

私自身、＜文化の世界地図＞を大いに利用してきましたが、最大のメリットは日本人のDNAがこの地図を通して見えることでした。日本人は人間関係中心の文化コードにどっぷりつかっていることや、一神教を生まなかった精神性、リーガルコードの米国の影響を受けすぎていることへの反省などです。

＜文化の世界地図＞が持つ本来のメリットはすでに述べましたように、このツールをマトリックス思考のプロトタイプとして他の軸に展開していけるところにあります。グローバル経営はルールの軸と多様性の軸で。グローバル人材の育成は、自由諸国共通の価値の軸と民族のDNAの軸で。製品開発戦略はコストの軸とカスタム化の軸で、といったようになります。

このグローバル時代の戦略思考パターンの基本理解と人事問題対応能力を組み合わせれば、皆さんが企業幹部にとってなくてはならないパートナーになれると確信します。

## 『「世界で戦える人材」の条件』



2013年6月刊  
発行：PHP研究所  
販売：861円

### 主な内容

- 日本人女性企業家、米国で躍進する
- グローバル化との出会い、そして衝撃
- 「文化」という要素から世界が見えた！
- 本当の「グローバル化」を理解する
- グローバルマインドを心に設定する [道1]
- ＜文化の世界地図＞で、世界を俯瞰的に見る [道2]
- 倫理とリーガルマインドを強化する [道3]
- 日本のDNAを磨き、日本型グローバル人材を目指す [道4]
- 21世紀の学習方法に切り替える [道5]



#### 4 全社レベルで採用戦略・世界社員データベース一元化を推進する

グローバル人事を担当するためには、世界共通の人事制度の研究を避けては通れません。世界市場を巨大な競技場に見立てて競争を優位に進めるには、少なくとも2つの理由から世界社員のデータベースを一元化させる必要があるからです。

1つは大型案件などが出てきた場合、入札になることも多いので、どこにどういう最適な能力を備えた人材がいるか即座に知る必要があります。あるポジションの人が突然辞めたり、仕事ができない状況に陥った場合、誰がどこから昇格したらいいかが分かるグローバルサクセッションの必要性も同じですね。

もう1つは、現地で優秀な人を雇い長期にわたって貢献してもらうためには「当社は日本企業ですが、実力本位です。民族、宗教、性、年齢に関係なく、実力と社への貢献度で本社のトップまで昇進できます。要求される能力と報酬などの条件はこうです」と最初から全社員に分かるようにしておく必要があるのです。これは日本の人事制度に変革を迫ることになります。

1980年代の国際ビジネスの時代には、日本人は現地人をマネージできないといわれました。それは英語が下手だとか、リーダーシップをとる訓練を受けずに海外に派遣された、といった理由だけではありません。日本の文化のメガネをかけたままだったので現地人が持つ真に良いところをよく理解できなかったことや、すべての社員を共通の基準で評価しようという意欲に欠けていたことが大きかったといえます。日本企業が持つ良い点を誇りを持って説得力ある形で伝えられなかったこともマイナスでした。

重要なのは、皆さんのマインドセットが変わらなければいけない、ということです。世界共通の人事制度を考えるうえで役に立つこと、実行していただきたいことは、次の3つです。

- 地球上に住む70億の人を横並べにして対等に平等に見なす訓練。…これまで日本人は先進国の人か後進国の人かによって著しく態度を変える民族だという印象を外国人に与えてきた。グローバルビジネスではすべての人を同じ「人間のDNA」と「基本的人権」を持つ存在だと見なすことが基本になる。特に人事担当者は、外観、性別、年齢などの属性で人の価値を判断することは絶対にやめてほしい
- 各国にはそれぞれ法の枠があり、世界の人事データベースを一元化する際の障害になっている。国内人事担当者はもっとリーガルコード（法の法則）を勉強する必要がある
- これまでに日立製作所、ファーストリテイリング、住友電工などが世界共通の人事制度の構築を宣言しているので、可能なら事例研究をすること

次に採用戦略ですが、グローバル企業の特徴の1つは多様なバックグラウンドを持つ社員を雇い、ダイバーシティが持つメリットをプロフィットに反映させることです。しかし、日本人にグローバル人材が少ないからグローバルな仕事には外国人を雇うのを加速させる現在の傾向は危険です。人事担当者は皆自らがグローバルになり、日本人を本物のグローバル人材に育てる最大の努力をしてください。外国籍社員の多くは学べるだけ学んだらいつかすべてのノウハウを持って自国に帰るかもしれないと考えるのは、差別的ではなく現実的なのです。また、外国人を雇ったら逆に日本人社員も視点・発想をグローバルに変えていかないと外国人が孤立してしまいます。

## 5 経営戦略を理解し、人材育成計画とマッチさせる

現在のように、経営企画はこちら、人材育成はあちらといった2極化の制度は非常に効率が悪く、全くコーディネートしていない2つの前輪を着けた車を走らせようとするようなものです。グローバル戦略を作成する人たちとそれを実行できる人材の育成を担当する人たちは、本来同一であるべきです。少なくともチームを作って連絡を取り合いながら行動する必要があります。特に強烈な日本のDNAを持つグローバル人材を育成し、日本型グローバル企業を構築して世界市場で成果を挙げたい企業では、ビジネスの大きさにかかわらず、経営戦略と人材育成の一体化が必要です。皆さんにはそれができる人になってほしいのです。

数年前に当社のシンガポールにおける講師になった人がGEの子会社の執行役員でした。GE米国本社で著名なCEOから直接戦略と人材育成の特訓を受ける日にちが決まると、世界中から選ばれたマネージャーたちは寝る時間もないほど勉強して、CEOとのインタラクティブなセッションに臨む準備をするのだ、と説明してくれました。そういう猛勉強と最高幹部による特訓という制度のおかげで、彼は子会社における経営企画と実践、人材教育の総元締め役を果たしていました。ビジネスの全体が見える立ち位置にいたのです。

日本企業の最高幹部がGEのCEOのような仕事をすることができるでしょうか？ グローバル化を急ぐオーナー経営者を除き、まず不可能です。だからこそ、皆さんの出番があるのです。

人材育成から発想してカリキュラムを作り上げるのを止めてください。MBAコースのプログラムの焼き直しも止めたほうがいいのです。日本企業としてどういう戦略でいつまでにどれだけの成果を挙げたいのか、世界市場と自社のビジネスの総体——その両方としっかり向き合って、全く新しい21世紀型の人材育成を考えてください。

自分の戦略思考を高め、経営企画と人材育成の架け橋の役割をするにはどうしたらよいか、いくつかできることを考えてみましょう。

- 自分の観察をベースにして、自社全体としてグローバル化がうまくいっている点とまずい点を箇条書きにする。多様なポジションにいる社員にアンケートの形で同じ問いかけをして、出てきた答えを加味する。この理解を経営企画と人材育成に反映させる
- グローバル経営企画会議にはたとえオブザーバーとしてでも参加し、常に自社の戦略の先端を知るようにする。逆にグローバル経営のコアに触れるような研修があれば、幹部を何らかの形で招くようにする
- 海外拠点のキーパーソンを本社に招いて年次大会を開く場合には、企画・実践を志願し、“グローバルナビゲーター”の知識を活用するなどして、各拠点でのビジネス情報を入手する。また海外赴任した人のフォローアップもする
- グローバルM&Aを行うという情報を得たら、“グローバルナビゲーター”を使うなどして、相手企業の文化コードと日本的価値の比較をしたり、本社から誰がどう関与するのがよいか、いつ情報システムや人事制度を一元化するのがベストか、人事面からバックアップする

このようにグローバル視点から戦略的に幹部をバックアップしていけば、どういう人材が実際に戦力になるか分かるでしょう。

## 6 「競争法」違反による天文学的罰金と収監を防止する

今、私がいちばん心を痛めていますのは、自社の利益を上げるために一生懸命働いた結果、自社に何百億円の罰金を払わせることになったり、自分が外国の刑務所に収監されたりしてしまう日本人社員のことです。米国司法省によりますと、日本は2011～12年に米国で独禁法に違反したケースの50%を占め、罰金額の4割を支払ったということです。ここ2年で日本の自動車部品メーカーが軒並みカルテルで捕まり、総額800億円近い罰金を課されました。

制裁といえば、その対象はカルテルだけではありません。21世紀になって世界市場でのビジネスルールの一元化はますます進み、罰則はさらに強化されていることに気がつかないのでしょうか？ グローバル化が理解できないと、ずいぶん高くつくのです。これは第一に経営幹部の責任ですが、海外赴任前研修を「時間が足りない、予算が不足している」というレベルでしかとらえてこなかった人事担当者の責任も大きいのです。ですから、すべての人事担当者は会社のためにもグローバルになり、こういう不祥事を防ぐ必要があるのです。

原点に戻りましょう。原則世界中の国、企業が「市場原理」に基づいてビジネスをするようになったのがグローバル時代の特徴だと理解しましたね。従ってフェアな競争こそ最も重要なルールであり、市場の自動調節機能を犯す価格操作や汚職・贈賄、公務員への便宜供与、顧客に意図的に虚偽の情報を流すなどをした社員・企業は厳罰になるのです。国内と違う点はリーガルコード社会の人たちの考え方を反映して不正行為抑止の軸を非常に重視しているので、天文学的な罰金や禁固刑のような体罰が課される点です。

さらに、ここ数年米国ではディスカバリー、eディスカバリーという制度、つまり民事訴訟を受けた場合証拠のすべてを開示する義務があるというルールができたため、プロを雇って開示するだけで7億円近い費用がかかるということが現実になってきています。また、アムネスティ・プラス、リニエンシーといった最初に自首して捜査に協力した企業は罰金を免れるというルールが導入されたため、各国の企業がいもづる式に捕まるようになってきています。

日本の当局がEUや米国の当局と捜査協力を結んで厳しく違反者を摘発しているのは良いことです。そうでなければ日本に投資する企業や機関が減ってしまいますからね。

問題は人間関係中心の文化コードにどっぷりつかってしまって“ルールの軸”がおろそかになったまま世界市場に出て行く日本人にあります。また、それを許す人事担当者の危機意識のなさです。すべての企業の人事担当者をもっとグローバルになれば、この悲劇を防げます。

3つのことを実行してください。

1つは過去10年間に日本のどの企業がどの国でどのような理由からどのような制裁を受けたか調べてリストにする。

次に米国・EUの競争法を教材として勉強すること。

最後に、国内で慣習的に行っていることをリーガルマインドをもって見直していくということ。例えば、仕事を与えてくれる立場の人にはお中元・お歳暮は控えるといったことです。

日本企業が痛切に必要としているのは、世界の競技場でのルール違反を阻止するゴールキーパーなのです。

## 7 グローバル企業組織化のノウハウを知る

グローバル企業を作るには、質の高いグローバル戦略を策定しなければなりません。グローバル化を推し進めていると言いながら、しっかりしたグローバル戦略が作られていない企業がほとんどですから、人事担当者はこの最重要プロジェクトについて、幹部を助ける存在になれば重視されると思います。

グローバル戦略は、交響曲の譜面に相当するものです。このマスタープランを本社を含むグローバル拠点に配布し、世界社員たちは皆この譜面を見ながら今最大の課題は何か、いつまでに何を達成しなければいけないかなど大枠の目標と行程を理解して進みます。その枠の中で各自が“戦略家”となって自社の目標を達成するだけでなく、それを超えるようなすごい成果を挙げたいと頑張るような組織体を作る支援をすればいいわけです。

まず、社長（CEO）は直属の「グローバル戦略室」を設置することを宣言することになります。戦略室のメンバーとして誰を選べばよいか、どういう条件を設定したらうまく機能するか。1人2人の候補者は本社にいらっしゃるでしょうが、グローバルビジネスの原理・原則が分かり、すでに主要地域で経営トップを経験した人を探して呼び戻すのがいいと思います。

グローバル戦略はこれまでのビジネスの総体をつかみ、分析し、グローバル経営の原理・原則に基づいて未来を時間軸・空間軸に沿って戦略的にデザインするものです。作成には数人で数ヵ月もかかりますから、人事担当者としては人選のアドバイスだけではなく、必要な情報・データを企業の内外から素速く手に入れて助ける役割を果たしてください。自社のビジネスの総体を見える化する自己学習をしたことは大いに役立ちますね。

中小企業の場合は社長がグローバル戦略策定の中心になるでしょうし、大企業の場合でも社長と意思疎通しながら進めることになると思いますが、草案ができたなら各部門のトップ以下執行役の人たちに降ろしてフィードバックをもらい、必要ならば修正することになります。

グローバル企業組織化のプロセスは各企業、業種によっても多少違いますから公式として示すことはしません。しかし90年代に10年かけて大改革をし、財務的に落ち目の多国籍企業を世界のトップレベルのグローバル企業に変えたIBMのルイス・ガースナーやサムソンのイ・ゴンヒの苦闘のドキュメンタリーは大いに参考になります。加えて、日本型グローバル企業を構築中のところがいくつかありますので、参考にしてください。

グローバル企業構築の要点を一言でいえば、グローバルビジネスのコントロールタワーとなる部署（例えば本社の社長室直属のグローバル戦略室や経営企画室）への「集中」と世界市場の主要拠点への「分散」がバランスよく機能するような組織体を作ることです。ですからグローバル人事担当者は世界市場全体のニュースや社員の動向をとらえ、グローバル組織としてうまく機能しているかどうか、絶えず目を光らせることが求められます。

ドミニク・テュルバンと高津尚志は『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか』（日経新聞出版、2012）という本で日本企業が経営幹部教育に積極的に投資していないと指摘しています。皆さんにお願いしたいのは、幹部たちの勉強会を積極的に行うよう手助けすること、こうした行動すべてを通して、自社のグローバル化推進の陰の力になることです。

## 8 グローバル人材育成のノウハウとベンダーを知る

さて、グローバル人材育成のノウハウは世界中の企業幹部や人事担当者が知りたいことでしょう。しかし、日本企業が海外の有名ビジネススクールに一から頼る時代は終わりました。今は強烈な日本のDNAを持つグローバル人材の育成をめざし、日本文化のアイデンティティや日本人の強さ、弱さをよく知ったうえでデザインしたグローバル研修が、日本の競争力をつけるうえで望ましいと理解してください。

ISO（国際標準化機構）の日本代表メンバーだった人から聞いた話ですが、中国代表が数の力と彼ら特有の論理で押ししてくるから困る、ということです。一方、世界のビジネスがアジアにシフトして久しいうちに、現在は世界各国の企業がメコン大経済圏に参入しようとしています。こうした現実を直視して、欧米の価値観に頼るよりはむしろ東洋思想をベースにしたグローバル人材育成プログラムを作って欧米に輸出するくらいの覚悟を持っていただきたいのです。つまり、日本人の国内人事担当者が全員グローバルになる必要があるのは、日本が研修においても重要な転換期に来ているからなのです。

### ■グローバルビジネス研修一般について

1. 基本的には階層別研修と違い、最も重要な情報やインテリジェンス（例えば時代の特徴、原理・原則、世界共通の座標軸の導入など）を新入社員から幹部まで全員が共有する。この重要性はどれほど強調してもしすぎることはありません。
2. グローバル化の特徴である最大スケールで全体把握するところから始める。異文化マネジメントはその枠内で取り行う（例えばタイについての研修なら、グローバルアジアの視点から入る）。
3. グローバル化の正しいモデルに転換してから出発する。
4. 個としてのグローバルマインドセットなど基本をすべて学び、現に直面している問題に落とし込んで自らの理解で進めるところまで行くには、少なくとも2日は必要。
5. 学座でしっかり理解のプラットフォームを作ってから海外に出る社員は、とりあえず海外に行けば何とかなるという社員に比べて、グローバルリーダーに成長する確率が高い。
6. 子供時代からグローバル教育を受けないかぎり、1年に2日や3日のグローバル研修でグローバル人材にはなれない。研修には持続性を持たせることが重要。

### ■日本のDNAを強烈に持つグローバル人材の育成について

1. 日本固有の価値について学ぶとともに世界の主要民族のマインドセットを学べるようにすると、それらを合わせ鏡として日本人のアイデンティティがよく見えるようになる。
2. 日本を背負って立つという自己のミッションを持たせると同時に強烈なロールモデルを持つ。

### ■最後に本物のベンダーの見分け方

1. ウェブサイトに記載されたすばらしい能力の列挙や効用書きは信用しない。
2. 世界市場で実際に戦った経験があるか、ここ3年間のグローバルブーム以前に自前でどれだけR&Dをしていたか、をチェックする。

本当に実力のある少数のベンダーと長期にわたって組み、増収増益や次世代モデルの創造をめざし確実に向上していくやり方がいちばんお勧めです。

9 主要民族のマインドセットを理解し、説得力を身につける

グローバル人事担当になって心が躍ることの一つは、世界の主要な民族のマインドセット（心の構造）が以前よりよく分かるようになり、説得力が増すことだと思います。交渉術を学ぶ前の基礎理解ですね。文化を共有しない人たちと意思疎通する場合、初期の段階では次の2つに分けて臨むと効果的です。

- グローバルマインドセットを身につける：相手の心をゆさぶり感動させたり、説得・納得してもらうのに効果的な思考パターンを理解し、身につけます。俯瞰視点やスピード、マクロとミクロの両方からのアプローチなど7つのカギになる能力があります。
- 民族別“モチベーター”と“ディモチベーター”を理解する：“グローバルナビゲーター”で30カ国の主要民族について開示していますが、価値の波長が合って動機づけになる文化的要因と逆に反発する文化的要因を知ることです。

その他に、現地民族の歴史的背景を知ってどういうトラウマを抱えているかを理解したり、特にアジア諸国に参入するとき、太平洋戦争のことなど過去の事実を忘れてはいけません。

グローバルコミュニケーションについて、役に立つことを2つ記しておきます。

1. 世界を俯瞰しますと“学習のパターン”から民族を2つのグループに分けることができます。

説明・交渉をするとき、全体像から始めて後でキーポイントに行くほうが納得しやすい人たちと、キーポイントから始め、全体像に行きつくと分かりやすい人たちです。前者は儒教圏の中国人、韓国人、日本人、そして中国文化の影響が強いベトナム人、ロシア人、ラテン系の人たち。後者は米国人（特にプロフェッショナルといわれる人たち）、ドイツ人のようにリーガルコードを含むミックスコードの人たち。

グローバル時代にはその差が縮まってきていますが、知っておいたほうがいいでしょう。

2. コミュニケーションスタイルをハイコンテキストとローコンテキストに分けて理解する方法ですが、これは60年代、70年代の文化人類学者が当時の僻地に調査に行きつて発見したことを多くの研修提供者が現在でもまだ使っているものです。

前者は日本のように状況や人間関係におぼさったコミュニケーション、後者は米国のようにメッセージ中心のスタイルです。今回＜文化の世界地図＞の本体を作成するため徹底的に調査し直したのですが、文化人類学者たちの調査には中東のようなイスラム圏が入っていないことに気がつきました。イスラム圏の場合はクルアーン経由なので、同じ神を信じる人たちの間ではローコンテキスト、外の人間にとってはハイコンテキストだといえます。

世界の多様な人たちの心の構図もグローバルマインドの重要性も分かったけれど、英語に自信がないという方たちに一言。10の要件に「英語が堪能」が入っていないのはなぜかお分かりでしょうか？ グローバルコミュニケーション＝英語ではないからです。「世界の成り立ちの理解」と「自分は何を伝えたいか」がカギなのです。あとは基礎的な英語力と図を使えば何とかできます。

カルロス・ゴーンが日産自動車にテコ入れをするため日本に赴任したとき、まだ日本語が堪能ではありませんでした。しかし彼は「コミュニケーションの達人」だと言われたことを覚えていますか？ 彼には言葉以上の説得力があったのです。

**10 短期・中期・長期、世界戦略に必要な準備をする**

グローバル視点が適用されるのは空間軸だけではありません。最後に時間軸に沿って視点を未来に延ばし、自社の10年後、20年後、30年後を考えてみてください。

長期にわたる世界戦略の準備のためにぜひ、『2050年の世界～英「エコノミスト」誌は予測する』（文芸春秋、2012）をお読みください。今後世界の成長市場はどこなのでしょう？ “人口ボーナス”（人口動態で突出した世代が労働年齢に達してからリタイアするまで）を受ける国や地域は有望なので、今はASEAN（メコン大経済圏）にビジネスが向かっていますが、2050年までを視野に入れるなら、長期戦略はアフリカをターゲットに準備していくのが賢明だと分かります。あなたの業界では、中期戦略としてはどの地域が重要でしょうか？

まだ実行されていない企業は、ソーシャルビジネスとの組み合わせをお考えください。私は世界の様々な国の人たちとビジネスをしてきましたが、日本人ほどビジネスを通して社会のお役に立ちたいと心底思っている民族はありません。それなら世界から歓迎される新しい支援モデルを考え出すことが理にかなっています。ムハマド・ユヌスの『貧困のない世界を創る：ソーシャルビジネスと新しい資本主義』（早川書房、2008）を読み、参考にしてください。そして、日本型資本主義の構築の参考として原丈人の『新しい資本主義～希望の大国・日本の可能性』（PHP新書、2009）をぜひお読みください。現在のようにITが基幹産業の時代はやがて終わりますから、ポストITの基幹産業、有機やバイオ関係のビジネスに関するスクラップブックも作って、面白い記事にぶつかったら切り抜き、自社のビジネスとの関連を考えてください。欧米のトップ企業を見ますと世界の環境の変化に合わせてどんどん主流だったビジネスを変えてきています。

グローバルになるとこのように未来がどんどん開けて見えてきます。以上のように世界戦略を考えるうえで重要なことを、まず個人的に勉強し、それから幹部と一緒に「未来会議」を開いて社の戦略として討論していく、そのイニシアティブをとれるといいと思います。

英語を社内公用語にするかどうかですが、基本は「母国語で思考を深め、文化を共有しない人たちとの意思疎通は英語で」という形が理想的だと考えます。ですから私は子ども時代からグローバル教育と英語教育を合体させることを提唱しています。しかし、職場のダイバーシティは進んで行き、言葉の壁があって世界の有能な人材を雇って活用できないのも大きな問題です。解決策として重要な報告書は英語で提出するという規則を作り、徐々にバイリンガルの領域を増やすという形が良いのではないのでしょうか。技術はどんどん進んでいますから、そのうちに信頼度が高い翻訳機を誰しもオフィスに備える時代がくるかもしれません。

他に将来のために皆さんに実行していただきたいことは、日本人の持ついいところは認識されてきていますが、まずいところをリストアップして、解消していくことです。例えば、

- スピードが遅い、後手に回る：スピードとグローバル視点は関係が深いのです。一般にグローバル度が高い人は行動が早い。未来の世界戦略について大枠の合意をしておけば、何でも後手に回することは避けられます。
- 相手によって態度を変える：すでに述べましたが、グローバルビジネスに進出するのをきっかけに、これは絶対に止めたい性向です。

## □そして第一歩は？

どうでしょうか、世界観が変わりそうですか？ 皆さんの第一歩は？

この中ですぐに始められそうなことを2、3選んで開始することをお勧めします。世界のビジネスニュースのスクラップブック作りだとか、自社のビジネスの総体を世界地図上で「見える化」するとか。

日々の仕事をしながら心の持ち方や視点を少しずつグローバル化していきたい場合、ヒントになることを箇条書きします。

1. 空間軸と時間軸の両方をカバーする形で行動し表現する。つまり常に世界全体という最大の器を作って、そこから課題・問題をみると同時に優先順位を決め、アプローチがあったらスピードを上げて対処する。意見を表明するときやメールを書くときも文化を共有しない人でも分かるように時間・空間をきちんとカバーしている形になるよう心掛ける
2. 自分の会社、仕事に関わる重要な事柄や数字は頭に叩き込んでおき、誰にいつ何を聞かれても事実に基づいた答えがすぐ言えるようにして、プロフェッショナル度を上げる
3. 人間関係中心のモラルコード一辺倒にならないよう、倫理に裏打ちされたルールやノウハウに価値の中心を置くリーガルコードをもっと身につけるようにする。世界で通用するリーダーになるには世界共通のルールの軸と非常に人道的な心が必要だと理解する（つまり相手の外観や態度だけで判断しない）
4. 世界70億の人たちを横並べにして対等に平等に見る習慣をつける。違いを測るとき、縦の物差しではなく、横の物差しを使うようにする

賃金については触れませんでした。フェアなシステムを作って透明度を上げ、世界を俯瞰する視点できちんと説明し続けることが大切です。将来は給与の一部が世界市場での収益の総体と連動するようになるかもしれません。

こういったことがザ・グローバル人事担当者の精神です。

- 1 世界市場把握のコツを体得する
- 2 自社ビジネスの総体をつかむ
- 3 全社レベルで世界共通の座標軸導入に尽力する
- 4 全社レベルで採用戦略・世界社員データベース一元化を推進する
- 5 経営戦略を理解し、人材育成計画とマッチさせる
- 6 「競争法」違反による天文学的罰金と収監を防止する
- 7 グローバル企業組織化のノウハウを知る
- 8 グローバル人材育成のノウハウとベンダーを知る
- 9 主要民族のマインドセットを理解し、説得力を身につける
- 10 短期・中期・長期、世界戦略に必要な準備をする