

グローバル人材とは何か 【小畑 喜一（専門分野：グローバル人材育成）】

FellowLink 倶楽部 2013/12/01 #5 に寄稿

昨今、人口減少にともなう国内市場収縮による消費需要の低迷、東南アジアをはじめとする新興国などにおける海外市場の需要拡大に向けて、企業は海外に目を向けることが多くなっています。企業は、これまで以上に海外市場を重視する傾向が強まっています。海外の人々とのコミュニケーション理解・交渉などにおいて渡り合って市場開拓を積極的にできるようなグローバル人材の確保育成が急務となってきています。

グローバル人材といえば、「語学力」「国際知識力」「提案力」「交渉力」などが重要と考えられます。これまでも高度成長期において、グローバル戦略（当時は海外戦略と多く称す）が製造業などにおいて推進されていました。しかし、現在のグローバル戦略との大きな違いは求められる人材資質です。高度成長期は多くの場合は企業の一部の従業員に資質を求められていましたが、今日では一部の人だけでなく、広範な従業員に対してグローバル人材としての資質を求められています。

また、企業のグローバル化の拡大で、日本人が海外に出向くだけでなく、国内においても外国人従業員が混在共生する状態が日常化することにより、グローバル人材の意味内容が大きく変化しつつあります。

筆者が、日本型経営と米国型経営の相違を肌で感じたのは、経営者のビジネスにおける知識・経験について一般に技術・ビジネス両分野で能力を有することが多いということです。それと日米の人材登用の差に専門職の優遇もあります。米国ではビジネスの分業細分が行われていて、個々の能力を企業が買うというドライな気風が醸成されています。

このようなビジネス背景に対して、日本型企业の特徴は、忠誠心、組織優先、内部ルール優先、均質な労働の勤勉性などが特長で、これらの要因によってこれまで生産性と製品品質を向上させることで、厳しい均質競争を勝ち抜いた製品がより大きな海外市場に飛躍しました。

しかし、時が過ぎ高度成長が終焉し日本が低成長期に突入時に、これまでの長所が有利に機能しなくなりました。この様な状況に、一斉に日本企業は明確な方向性を示せず、「内向き収縮志向」となり、トップ経営層は外的志向から内的志向を強め、明日への投資を絞り過ぎ、その結果、外的伸長指向を弱め対外的競争力を失うこととなりました。

その後、国内市場の収縮により、再び経済成長低迷から脱するため海外進出指向せざるを得なくなるような状況変化が起き、低成長期にダウンスパイラルにより内部指向を邁進してきた多くの企業は、多様性マネジメントを進めるグローバル志向の国際企業に大きく遅れることとなります。

一部の業界を除いて海外市場において退潮が鮮明となり、日本企業の「ガラパゴス」と称される状態に至った今こそ、異種を含む多様な経営環境を展開することにより、既成概念をはみ出しかつ主張できるような人材を活かすというような人材登用が必要となってきました。まずは停滞的な状況から活力を維持できるような組織に変革し、目的をはっきり持った専門性の高い人材登用が求められます。

これまで多くの日本企業が「はっきり目的を持たないような文系的採用」を伝統的に実施してきましたが、今後は、必要な専門性を持ったスキルを有する人材を内外より積極的に登用するHRM方針転換が求められます。自社内での人材育成主義・生え抜き主義から脱し、グローバル人材マネジメント（HRM）へ転換し、内部調整優先型または没個性志向からの革新的なHRMの展開によって活力あるグローバル日本企業の進展を期待したいものです。