

# グローバル時代の人的資源管理の課題

## —日本人グローバル人材の育成—

早稲田大学  
政治経済学術院教授・  
トランスナショナルHRM  
研究所 所長  
**白木三秀**  
Mitsuhide Shinzaki



現在、日本企業のアジア新興国を含む海外オペレーションの拡大が見られるが、現場では、そのオペレーションを担当する専門家や責任者の不足が発生している。このため、急ごしらえの人材で急場を凌がざるを得ない。グローバル化に対応できる社内人材が、日本の多国籍企業内において量的、質的に今後十分に育成されるのかどうか問われている。

筆者も関与した「産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会」の報告書（『産官学で「グローバル人材」の育成を』二〇一〇年四月）を見てみると、「グローバル人材」とは「グローバル化が進展している世界の中で、多

くが望まれるだろうし、他方、企業が安定的に操業できているときなどは集団の社会的安定をより強く意識するメンテナン指向の強いPM型のリーダーが望まれるだろう。

グローバル・リーダーシップとは、コロンビア大学のビッチラー教授によると、「多様な文化的、政治的、制度的システムを背景とする個人、グループ、そして組織（グローバル組織の内外を問わない）に対し影響を与え、グローバル組織のゴールの達成を目指して、それぞれの貢献を引き出すプロセス」ということになる。

ここでの重要なポイントは、制度ではなくプロセスが本質的により重要であり、「グローバル・マインドセット」を持たないグローバル・リーダーは存在しないということである。このため、グローバル人材なり、海外派遣者なりの育成においては、「グローバル・マインドセット」を持たせること、あるいはその素養のある人材を選抜することが肝要であるといえよう。多くの場合、日本人派遣者は日本本社においてはミドル・マネジメントであり、海外派遣に伴いトップ・マネジメント層に就任することになる。問題は、ミドル・マネジメントとトップ・マネジメントとの間には、役割と責任において

様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」と定義されている。あるいは単純に、「グローバル人材」を「グローバルな環境でリーダーシップを発揮できる人材」と定義することもできよう。そこでまず、「リーダーシップ」について考えてみよう。リーダーシップ論で有名なユクル教授は、「リーダーシップとは、相手に対して影響を与えることにより、何をどのようにすべきかについて理解させ、同意させるプロセスであり、また同時に、共通の目的を達成するために個人ならびに集団が頑張れるように便宜を図るプロセスでもある」(YUKU, 2006)と定義している。これは、社会心理学者の三隅二不二教授の

大きな違いが存在するという点である。優秀なミドル・マネジメントが優秀なトップ・マネジメントになるという因果関係は必ずしも成り立たない。しかも、海外では環境の「複雑性」が一気に増すのである。

われわれが在アジアの日系企業に対して実施した調査結果によると、現地人部下による日本人上司に対する評価項目の序列は、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントに共通であった。日本人派遣者は、責任感、顧客重視、コンプライアンス重視の態度で高く評価されており、これらはおそらく、日本国内で培われ、海外でも実践しているモラル的長所であり、人的資産なのであろう。

他方で、意見の上層部への直接的具申の回避、現地の習慣や歴史・文化事情などの理解不足についてはとりわけ厳しく評価されていた。この関係で、日本人派遣者トップ・マネジメントは現地人トップ・マネジメントと比べて、社外人脈が狭く、そして社外との交渉力に劣っていると評価されていた（拙稿「日本企業のグローバル化と海外派遣者—アジアの現地スタッフによる上司評価からの検討—」『日本労働研究雑誌』二〇一二 年六月号）。

「PMリーダーシップ」と相通する定義である。つまり、リーダーは、ゴールを設定し達成する（P..パフォーマンス指向行動）と同時に、集団の社会的安定を維持すること（M..メンテナン指向行動）にも関与する必要がある。日本の企業組織においてはPもMも高いPM型リーダーが組織の生産性をより高めるようである。しかし、リーダーは、状況によりパフォーマンス指向行動がより強くなったり、逆にメンテナン指向行動がより強くなったりする必要がある。たとえば、企業がスタート・アップの段階にあるときはゴールを設定し、達成しようとするパフォーマンス指向の強いPM型のリーダ

実際、日本人ビジネスマンは、自社の情報・知識、人脈にはきわめて長けているが、社外の情報、出来事、人脈などについてはあまり関心を持たない。このため、海外の現地法人における日本人トップ・マネジメントの弱点として、社外の人脈の薄さ、社外での交渉力の弱さが直属の現地人部下から指摘されることとなる。またシニア・マネジメントとして派遣されている日本人派遣者は同僚の現地人シニア・マネジメントと比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力などの多くの項目において劣ると指摘されていた。このように、語学力不足以外にも、日本人派遣者は多くの課題を抱えている。日本人ビジネスマンには、前記のモラル的長所を維持しながらも、社外事情への関心や社外人脈の形成を通じて、国外でリーダーシップを発揮しながら外国人部下を育成し、活用できるコンピテンシーが求められる。

他方、日本社会は、若者がグローバルな「マインド・セット」を持つべく、その必要性についての「気づき」をいろいろな場面でシステムティックに演出する必要がある。将来を担う若者は「井の中の蛙」や「茹で蛙」になっている場合ではない。