

第1回「HRM研究会準備会合」に関する打合せメモ

(原則として敬称を略す)

作成: 一般財団法人アーネスト育成財団
専務理事 小平 和一郎

日時: 2016年7月13日(火) 午後7時00分から9時00分

場所: 一般財団法人アーネスト育成財団内打合卓
(東京都渋谷区代々木1-57-2 ドルミ代々木704号)

出席者: 西河洋一理事長、小平和一郎専務理事、浅野昌宏理事、杉本晴重理事、
前田光幸研究員、加藤恭子氏(芝浦工業大学)、馬場康志氏(朝日新聞社)
(欠席) 小林守(産創コラボレーション)

提出資料:

- (1) 「HRM研究会準備会合」議事次第 (小平)
- (2) 「ヒューマン・リソースマネジメント(HRM)研究会」の設置 (小平)
- (3) 『グローバル人財の配置』発表資料 (小平)
- (4) (資料) 『日本的グローバル化経営実践のすすめ(原稿)』 (財団)
- (5) (セミナー案内) 技術経営人財育成セミナー『ベンチャー・中小企業の事業活性化の為に』(2018.7.21) 講師: 産創コラボレーション 代表取締役 小林守 (財団)

－ 打ち合わせの内容 －

1. はじめに

HRM研究会準備会合としたのは、研究会としてのどのような研究テーマをどうするのかと問われた時に、まだまだ概念のところなので、準備会合でとりあえず議論しようと提案した。皆さんに取り組み課題を説明し、ご意見を伺いながら研究テーマを決めていきたい。

準備会合のメンバーは、財団側は変わってないが、当初考えていた外部のメンバーは、諸事情で予定していたメンバーが変わった。

参加者の自己紹介が行われた後、議事に入った。

2. 報告概要

2.1 準備会合設立の経緯と考え方

当財団は経営人財の育成に取り組んできた。グローバルという視点では、『グローバル研究会』で1年間取り組んできた。その中でグローバル人財の育成をどう進めるのかという問題や課題に対して、現状、答えを持っていない。

今日は、「グローバル人財の配置」というテーマで小平が報告し、財団の問題意識の一端を報告したい。次回は、前田、浅野、杉本が、それぞれ30分程度を使って『日本的グローバル化経営実践のすすめ』の中から、問題提起を行いたい。

HRM研究会準備会合での議論をしながら、研究テーマとするような内容が出てくれば、研究会として発足したい。

設立の経緯

一般財団法人アーネスト育成財団では、定款の事業目的であげている「世界経済の動向調査」の具体化として、「グローバル研究会」(座長 前田光幸)に2年間取り組んできました。HRMの財団の5名は、その時のメンバーである。「世界経済の動向調査」ではなく「グローバル研究会」としたのは、ビジネスのグローバル化への対応を考えると必ずしも経済だけではなく、文化、宗教、マナーなどがあるからで、イスラムやユダヤマナーなどについても整理している。3年目の本年度、研究会での成果を整理し、『日本的グローバル

化経営実践のすすめ 『失われた30年を取り戻せ』と題し、書籍として出版(9月上旬)することで進めている。

「グローバル研究会」の次の財団の活動として「ヒューマン・リソース・マネジメント(HRM)研究会(仮称)」の設立を検討した。取り組みを決めたのは、日本型経営におけるグローバルマネジメント人材の育成と管理がグローバル研究会で課題となったからである。日本型経営の良さを残しながら、グローバル人材をいかに育成し、日本企業の中に取り込める企業になれるのか等が、課題となった。グローバル研究会をして気付いたのは、日本的な良さを残しておかないと、日本の企業は欧米の企業に勝てないのではないかとの危機感を持ったからである。日本を大事にしつつ、グローバル人材を上手く使っていかなければならない。そこを、どのように折り合いをつけるかが研究会の課題である。

今回の研究会を準備会合としたのは、研究会の研究課題が明確でないからだ。現状の問題を各委員から提案して頂き、問題意識の相互理解が出来た段階で、研究課題を整理し、研究会の活動に入りたいと考えている。当面は、提案者である小平が座長を務める。

2. 2 グローバル人材の配置(発表者 小平和一郎)

グローバル人材の配置を考える場合の検討をした。グローバル人材を考えるには、人材に要求されるスキルが企業のグローバル状況に応じて全く異なる。系統するための区分として、4つの組み合わせを考えた。

(組合せ1) 本社の所在地(海外、日本): 役員(外国人がいる、日本人のみ)

一つが、本社の所在地が海外あるか、日本にあるか、役員の中に外国人がいるか、日本人のみであるか組み合わせである。

(組合せ2) 生産拠点(海外にもある、日本のみ): 開発拠点(海外にもある、国内のみ)

次の組み合わせが、生産拠点が海外にもある、日本のみ、開発拠点が海外にもある、国内のみという組み合わせ。

(組合せ3) 商品コンセプト(海外仕様、日本仕様): 市場(海外、国内のみ)

3番目の組み合わせが、商品コンセプトが海外仕様、日本仕様、市場が海外、国内のみという組み合わせ。

(組合せ4) 工場(海外、日本): 商品仕様(海外市場、国内市場)

4番目の組み合わせが、工場が海外のみ、日本のみ、商品仕様が海外市場向け、国内市場向けという組み合わせ。

他にも色々あるかと思うが、代表的な組み合わせを4つ上げて、このケースでグローバル人材とは何かを私なりに分析したので紹介したい。

(組合せ1) 本社の所在地: 役員

この組合せ1という最初のケースは、本社が海外にある。本社が海外にあるのは、日立の鉄道部門とかが有名である。そして、役員の中に外国人がいる、日本人のみで、どうも日本に本社があっても外国人がいるというケースが多いことが、整理をする中から分かってきた。

(1) 「GA1」(国内、外国人がいる)

国内に本社があって、役員に外国人がいるケースは、会社のグローバルの第一歩である。どのような目的で外国人の役員を日本の取締役会議の中に入れていくかは、分からないが、

いろいろな問題を新聞報道から分かってきた。

一つは、社内共通語と社内資料などを全て英語にしてしまうケースである。「ネイティブには程遠い英語での社内スピーチは、本当に社長の意志が日本人の社員や海外の役員に正確に伝わっているのだろうかという疑問をもつ」というのが小生の発想。しかし、英語が分からなければ、この会社では活動が出来ないというコンセプトは作れる。

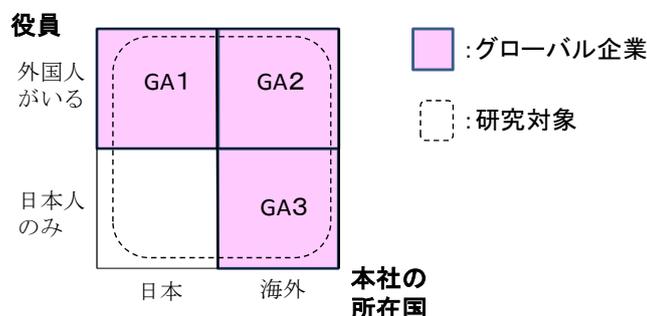


図1 (組合せ1) 本社の所在国：役員

次は、日本語の分からない外国人の役員がいても日本語のままていくというケースで。これも自然であるように思える。日本企業であれば、これが自然である。外国人の社員も増えてきたら、考えるべきだろう。

実際には、社内共通語を英語にしてしまうケースは、基本的にまれなのだろう。英語が出来ることが、あらゆることに有能であるとは限らないからである。別な言い方をすると、英語ができなくても、有能な日本人もいるということである。

役員に外国人がいるケースは、事件が起きて来て分かってきた。武田薬品では、CFOのフランソワ・ドジェ氏が、突然食品大手のネスレのCFOに転身するという日本経済新聞の記事¹を目にした。国内に本社があっても、グローバル人財を取り込んで経営を進めている企業が出てきた。

同紙の記事では、2007年にトヨタ自動車のジム・プレス専務が米クライスラー副会長・社長に転身しているし、2014年に日産自動車のヨハン・ダ・ネイシン専務執行役員がGM「キャデラック」部門の社長に出たり、2014年には日産自動車のアンディ・パーマー副社長が、英アストン・マーチンのCEOに突然移籍したと報じている。

以上の報道をみると、既に日本企業は早くから役員レベルでグローバル人財を登用していることが分かった。しかし、同記事をみて気になるのは、簡単に新しい会社に転職してしまっていることだ。ソフトバンクでもおきているが、色々なノウハウや情報が流出していないかが心配である。

成功事例も報道されていて、シンガポールに日本から移ったP&Gの成功事例の報告もある。中国系、マレー系、インド系など多様な民族が生活しているため消費者調査がしやすい利点があるという。しかし、課題も見えてきたという。安全性や人材の集中は、コスト高につながっているという。海外ではオフィスの賃料も高い。就業者の帰属意識の低さも問題である。

日本郵船はコンテナ船の積荷配置のプラン作成を、2010年にシンガポールに集約したが、熊本県に移すという。3年で3分の1の社員が入れ替わるので、ノウハウが蓄積できないという問題が起きたという報道がある。シンガポールの物価は、日本の3割増しで、これからもコスト高は続くと報じている。²

¹ (参考) 日本経済新聞 (2015.6.25) 『武田「寝耳に水」』

² (参考) 日本経済新聞 (2015.4.15) 『高いコスト、負担大きく』

以上の報告は何が正しいという内容ではないが、問題の提起は出来ていると考えている。

(2) 「GA2」(海外、外国人がいる)

海外に本社はあって、外国人の役員がいるという会社は、外国に本社があった方が有利なビジネスを展開しているといえる。まさにグローバル企業である。多くの場合は外国人の役員比率が高いのは当然で、外国にある本社の社員の大半は、外国人ということになる。コストのかかる日本人は必要最小限の人員となる。まさにこれがグローバル企業であるといえる。

また本社を海外シンガポールに置いた HOYA の事例では、毎日、世界各地の事業責任者と面談が入るとの新聞報道³がある。「生産拠点はタイ、ベトナムなどアジアが中心で、財務はオランダに置いてある。14ある事業部の4割超は、本部が日本以外で責任者の大半は外国人である」と報じている。HOYAは、明らかにグローバル企業であると推測できる。

(3) 「GA3」(海外、日本人のみ)

海外に本社はあって、日本人の役員のみで構成されている会社はまれであると思われる。日本文化を重んじて、ビジネスを海外でも展開しようとする会社であることが想定される。

しかし、日本の中小企業で、中国で会社を設立している会社などで、役員は日本人だけというケースを知っている。海外にあって、外国人を役員に入れないという会社は、それなりの事情と理由があると言える。海外の日本の生産のみを目的としている子会社の場合は、多くが日本人だけでやっている。外国に本社があった方が有利なビジネスを展開しているが、経営は別ということである。このような会社も、グローバル展開の初期の段階での日本企業には多いとみる。

<課題> 「GA3」という人財の育成は、課題となる。

海外に本社を置く日本企業が増えている。海外の本社の社員の多くは、海外で採用することになる。結果的にグローバル企業にならざるを得ない。現地の人を使うことになる。

海外の従業員は、日本の賃金体系にはなじまない。仕事と能力を評価して採用し、雇用契約で解雇条件を明確にし、成果が出ない場合、解雇することを盛り込むことになる。それらを仕切る日本企業のマネジャーのスキルは、海外での管理(マネジメント)経験が豊富でなければならない。

(組合せ2) 生産拠点：開発拠点

組み合わせ2では、生産拠点と開発拠点という組み合わせで考えて見たい。

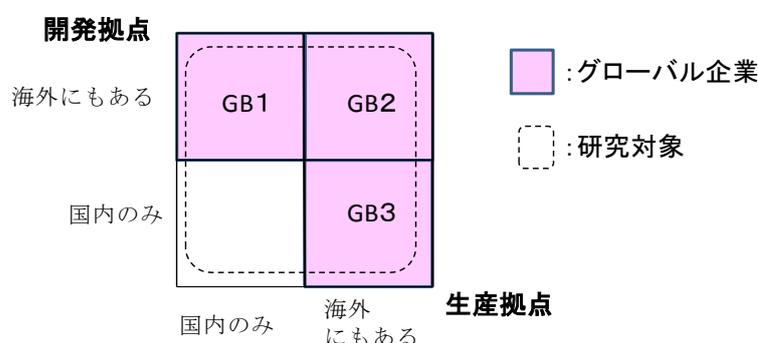


図2 (組合せ2) 生産拠点：開発拠点

³ (参考) 日本経済新聞 (2015.4.15) 『HOYA 人材・情報両得』

(1) 「GB1」(国内、海外)

生産拠点が日本にあって、開発拠点を海外に出すケースでは、特別なグローバル人材の養成は必要ないと考えている。海外にお客様がいることから開発部隊を顧客の近くで仕事をさせることは良くあるケースである。「技術系の仕事は、特別なことをしなくてもコミュニケーションがとれるものである」とは、小生の見方である。

意外と技術の人が、海外に出て顧客から情報を取ってくる、開発テーマを決めて開発してくることは考えられることである。

(2) 「GB2」(海外、海外)

生産拠点も開発拠点も海外に出すケースは、B2Bビジネスでは良く見られることである。このケースでは顧客が工場の近くにいて、顧客の要求にあった商品設計をしなければならぬなどが想定できる。現地の顧客とともに海外に進出したケースで、中小企業の海外進出のモデルケースでもある。

生産拠点も開発拠点も海外という組み合わせは少ないとみていたら、トヨタ自動車はタイに開発拠点を設けて長年取り組んできていることが分かった。タイの開発の生産技術関連を含めた技術者は1,400人で、その内の半数が開発担当という新聞報道⁴があった。

新興国向けピックアップトラックの設計図の作製や車両評価の4割を担当したという。タイは東南アジア最大の自動車生産国で、トヨタをはじめとする、いすゞ、ホンダなどの日本メーカーが8割以上のシェア(2014年)をもっていることが分かった。

(3) 「GB3」(海外、国内)

生産拠点のみ海外出すケースは、安価な労働力を求めての工場部門の海外進出である。海外進出の基本となっている。

最近になって、海外だけで国内に工場を残さないケースでは、生産性の改善などのボトムアップ力が海外の工場では期待できないため、日本人の現場力によるモノづくりで、差別化を図ろうとするための国内回帰が起きている。円安による、一つの傾向である。

(組合せ3) 商品コンセプト：市場

3番目の組み合わせは、商品コンセプトが海外仕様と日本仕様、市場が海外か国内のみかの組み合わせで、求められる人材がどのように変わるのかに組合せである。

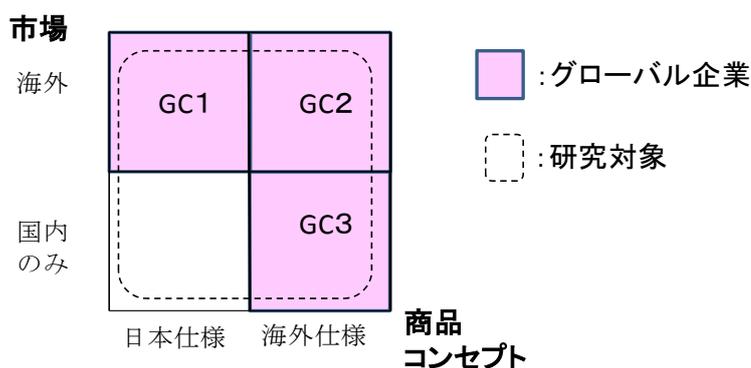


図3 (組合せ3) 商品コンセプト：市場

⁴ (参考) 日本経済新聞 (2015.10.6) 『トヨタ、タイで開発「自立」』

(1) 「G C 1」(日本仕様、海外)

日本で販売している商品を海外にだす。日本仕様の製品をそのまま輸出するというケースは、輸出の基本である。この場合の人財は営業要員で、海外での市場開拓、海外顧客との契約などを担当することになる。ビジネスの規模が小さい場合や、将来、進出することを考えない場合、現地企業に販売を委託することや、日系の商社に販売を委託することなども考えられる。

その様な状況では、特別にグローバル人財を意識して育成する必要はない組み合わせである。

(2) 「G C 2」(海外仕様、海外)

海外の市場向けに、海外の仕様の製品でビジネスをする。この組み合わせがグローバルビジネスの基本である。

日本仕様の商品が日本で売れても、海外では売れないということが良く起こる。海外の市場が求める商品づくりを行うことは、グローバルビジネスの基本である。良いものをつくる事が出来る日本が遅れている組み合わせである。海外の求めるモノづくりが出来ていないという課題でもある。

<その時の課題>

商品企画要員、技術の分かる要員、営業要員のグローバル人財の育成が必要で、海外顧客とのコミュニケーションができて、かつ技術的なレベルも国際的なレベルでないとビジネス創生には対応できない。大きな投資を伴うので、立上げ段階では、日本人である必要はないが、本社と密な連絡が出来る幹部が責任者に就任しないと難しいとの問題提起ができる。

海外市場で通用するブランド構築ができる能力を持ったスタッフを養成するという課題がある。

(3) 「G C 3」(海外仕様、国内)

海外の仕様のものを国内に持ち込む。これは少ないケースであるが、海外の市場で販売することを目的で作った海外仕様の商品を輸入することは、考えられることである。まさに逆輸入である。

輸入した後は、国内の既存体制で対応できるので、その人財は海外の仕様を理解できるレベルであれば良く、ビジネスの舞台は国内にあるので、グローバル人財を特別育成する必要はない。

(組合 4) 工場：商品仕様

最後の組み合わせになるが、工場がどこにあるか、商品仕様が海外市場向けか国内市場向けかの組み合わせである。

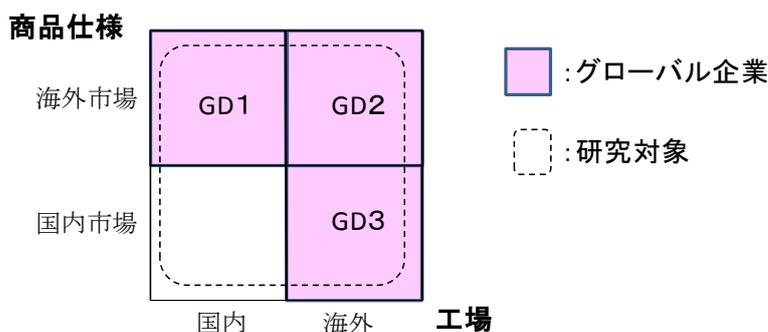


図 4 (組合せ 4) 工場：商品仕様

(1)「GD1」(国内工場、海外市場)

国内の工場で、海外の商品を生産するこの組み合わせは、輸出型の企業であれば基本的な組み合わせである。

<課題>

この時必要なグローバル人財は、海外で販売するための営業要員である。営業要員は、海外での市場を開拓し、海外顧客と契約に持ち込む仕事に取り組む。

(2)「GD2」(海外工場、海外市場)

海外に出て、海外の市場に売るケースでは、現地スタッフを中心にして取り組むことが出来る。現地化という観点で、人財育成をすべきである。本社とのパイプを繋ぐための、最低限の日本人スタッフは必要であるが、特別にグローバル人財を養成する必要はないと考えている。

海外市場向けの商品は、為替変動の影響を無くするため、多くの企業が消費地に工場をつくり生産することを基本としている。現地スタッフで、現地で対応する問題と考えている。

(3)「GD3」(海外工場、国内市場)

3番目の組み合わせで、海外の工場で生産し、国内で販売ということは、今や製造業の標準的なスタイルとなっている。ほとんどの企業がそうになっている。

国内市場が相手であるので、特別なグローバル人財を養成する必要はない。海外の工場にはマネージャークラスを数名常駐させ、現地作業者とそれをマネジメントする現地スタッフを雇用する。日本語の分かるスタッフも入れ、通訳の仕事も担当する。

円安になると、海外生産から国内生産へ、切り替える動きがある。新聞記事⁵を見ると、キヤノンは、新製品の生産を原則国内に切り替える動きをしている。特に高価格帯の製品や、コア部品や、汎用品以外の中級品の生産を国内に移し、海外に部品を供給する体制にするという。

半導体分野でも国内回帰が進んでいる。ソニーは、画像センサーの国内工場に投資し、生産能力を強化するとしている。円安など経済状況に応じた生産拠点の変更の動きは、今後ともあるとみる。海外拠点からの技術の流出という懸念もあり、国内回帰が進んでいる。

まとめ

企業のグローバル展開のタイプを4通りの2次元マトリックスで模式化し「グローバル人財とその配置」について、その多様性を検討した。企業は、グローバル展開の状況に応じて、人財の選択、人財の育成、人財の配置を行う必要性がある。その組み合わせで、求められる人財像を例示した。これを議論のたたき台にして、グローバル化に対応できる人財の育成と技術経営戦略などについて、今後の研究会で検討したいと、フレームワークを提示した。

<質疑>

浅野：最初のところで「ネイティブには程遠い英語での社内スピーチは、本当に社長の意志が伝わっているのだろうか」とあるが、サウジでのプラント建設やアジアでやる**プロジェクトの現場には**、20カ国、30カ国の人達がきていて、20や30の英語の種類がある。インド人の英語、マレー人の英語**など**がある。従って、そういう言葉のあり方**自体**が、グロ

⁵ (参考) 日本経済新聞 (2015.1.9)『生産体制円安で見直し：キヤノン、国内比率5割超に』

ーバルになっているので、ネイティブな英語に拘ることはないのではないかと思います。

小平：日本の国の中で、外国人が会議にはいることでの問題を指摘した。日産は英語だと聞くが、トヨタは英語でやっているのか。

前田：外資系の会社はやっているが、日本企業は外国人が入っても普通は、英語でやらないのではないかと。武田の人事は理解できない。

小平：海外拠点での日本企業、日本人だけで会議する場合は日本語だが、一人でもいたら英語となる。

浅野：シンガポールのマハテルが、成功の秘訣を聞かれた時に「英語だ」と答えたといわれている。**(国民が英語で教育を受けている事の利を言っている)**

馬場：グローバル人財とは何かという疑問を持つ。日本人がグローバルに対応することをグローバル人財というのか。

前田：日本企業がグローバル展開する際に、日本経営層、ミドル層がグローバルな視野と動きができるかが一つある。日本企業が海外展開する時、セールスの場合もあるし、製造の場合もある。その際に、現地をどうやって育成するか。自分の会社の方針でトレーニングしていくか。もう一つあるのは、現地人財がグローバル人財となるのかの3つがあると思う。3つ目は、日本人の話しではない。

馬場：米国やヨーロッパではグローバル人財の話しをするのか。

加藤：話を伺って思ったのは、グローバル人財とはどういう定義で話をされているのかが見えなかったことと、2バイ2の形が理想の形でそうしているのか、現状のケースを整理して、共通点を探して軸にしているかで、このマトリクスをつくる意味が異なる。グローバル人財を育てたいという視点から考えた場合に現状を整理するのは重要であるが、ここにあるケースを議論するのが良い事なのかが分からない。グローバル人財のゴールがあって、そこに向かって何か考えていくのであれば、この2バイ2をもっと理想に近づける軸は何かを考える必要があるし、その軸は恐らく今あることがどうでは無くて、本来は人財は会社の戦略に関係するので、どういうことをやりたいかにあるのではないかと。グローバル化は、何をやりたいかの途中に存在する。会社のやりたいこととして、グローバル化の方向に行くこともあるし、グローバル化が無いこともありうる。グローバル化はゴールでも、目的でも内容に思える。小平さんから、テーマを頂いてからズーと考えてきたことである。

浅野：ヨーロッパや途上国でのビジネスは、全てグローバルであり、最初からドメスティックという限定された商売はない。

(電池切れ) **日本は長らく、国内市場だけで十分な規模があり、海外に出なくても喰って行けたが、人口減少に入ってからにはそうは行かない。その為に、グローバルという議論が始まったと思う。同じような市場としてはアメリカもそうだと思うが。**

2. 3 グローバルな組織・人材（発表者 加藤 恭子）

グローバル企業とかグローバル人材であるとはどういうことか

お話しいただいた時からずっと考えていた。

グローバル企業とか、グローバル人材であるということは一体どういうことなのか。そもそもグローバルって何かということへの疑問である。

グローバルという言葉に定義した研究者はいて、その指標を使って測った場合に、グローバル企業であるといわれた日本企業は、1993年の時点でソニー、キヤノン、マツダで、最新の研究では、キヤノンとマツダだけである。そこにトヨタは入っていない。この研究が意味しているところは一体何か。そもそもグローバルであることに、余り意味がないのではと思う。

グローバルであることが、会社にとっての目標でも、長期計画でもない。グローバル化は通過点で、グローバル化に乗り遅れるとか、遅れないとかにやきもきしていることが、

何かを見失っているような気がする。

ここでは、そもそもなぜグローバル化という話が始まったのか。グローバル化の究極の目的は、イノベティブな企業や組織になることかと思う。イノベーションは、大企業や一部の起業家の話ではなく、日本の全ての企業が、何かしらの新しいものを見つけていかないと、あるいは見つけていく体質の組織を作り上げないと生き残れない時代になってきたことにあるのか。

右手・左手

右手で自分の名前を書くことが容易でも、左手となるとなかなか書けない。躊躇して全く書き出せない人と、喜んで左手で直ぐに書き始める人とに分かれる。

体のバランスをとるのに良いということで、アスリートの皆さんは、訓練したりするそうだ。この間テレビを見ていたら、ゴルファーの片山晋呉さんが、ゴルフ以外は利き手でない手で生活をしているという。めでたくリオのオリンピックに出られる。

アインシュタインの脳みそをスライスして、見られるようになったとの話を聞いた。彼の脳みそに普通の人と違う脳が発達していることが分かった。彼、ピアノとバイオリンが上手かった。音楽的なものと、数学的なものの両方が発達していたと言われている。両方の脳が、バランスよく発達していたから、後世に残る大発見を可能にしたのかもしれない。両利きでバランスが取れているということは、いい結果を生み出しやすいといえる。

経営学の世界での両利き (Ambidexterity)

実は経営学の世界でも「両利き」という考え方が存在する。英語で、Ambidexterity という。これは普通に生活していてもほとんど出てこない単語だと思う。

経営学で「両利き」という考え方、経営学では何と何が両方上手にこなせることを表しているか。経営学でいう両利きとは、知の深化 (exploitation) と知の探求 (exploration) をバランスよくできることを指す。

知の深化とは、既に知っていることの活用であり。技術であれば、持っている技術をより良い技術にしていくということ。今あるものをより良くするということ。

知の探求とは、新しい知を探していくということ。

この2つの両方がよくできるということを「両利き」とであるという。両利き経営ができる会社が良いパフォーマンスを上げていると言われている。ということは、これができるということは、グローバルでも戦っていくことが出来るグローバル企業であるといえる。

グローバルな企業はおそらく、この両方のバランスをとるために腐心する中で、自然と目が日本国内だけでなく世界にむけられているのではないのでしょうか。こうした意味からも、グローバルというのは目的ではなくて、両利き経営を実現するためのプロセスで発生するものだと思う。

企業において、知の探求というとどんなことが考えられるか。一方、知の深化はどうか。

これは実は企業の有効性と効率性の話と重なる。実は会社は、効率性と有効性というジレンマの中にある。例えば「利益がでる方法」を考え直感的にでてくる方法は、ほとんど「効率」に関わっているかと思う。ただ、会社は、こうした「効率」だけではうまくいかない。会社はいろいろな方法で、有効性、つまり知の探求を実現しようとしている。有効であるということは、新しい価値を載せられる、新しい製品を生み出せる、新しい分野に進出できる、新しい組織体制にできるという話である。

新しい価値を生み出す、製品を生み出すには時間もかかるし、お金にならないこともある。だから、会社はそれだけではご飯を食べられない。効率性から生まれる利益も確保しつつ、将来にも目を向けないといけない。会社は日々このバランスをどう取るかと考える。

昔の日本は、効率が良ければ生き残っていたが、最近では、大企業だけでなく中小企業も効率と有効については、企業で言われつづけている。従って、両利き経営とグローバル経

営とは、同義であっても良いと考えている。

両利き経営

組織間や戦略レベルでのグローバル経営における両利きとは何かというと、会社と会社との間のオープンイノベーションであったり、M&A だったりする。

それでは、会社の中に深化と探究をどうバランスさせるか。どこの会社も苦勞している。

組織内レベルで深化と探究の部署を一緒にすることは難しいのが、それを上手くやっている会社はある。例えば、東レとか、すごい研究所を作ったダイキンとかである。

文化として両利きを上手くやっている会社がある。効率だけでなく、有効性に取り組んでいるグーグルやピクサー (Pixar) などで、制度ではグーグルの 15%ルールである。

個人レベルの両利き。個人のレベルでと落とした時、アンケートを作った。組織に所属していた時を取り上げてアンケートに答える。深化と探究のどちらに重みを置いた経営をしているか。ミドルの人にやると深化の仕事に追われている方が多い。新規の仕事は、探究の仕事である。

馬場 (意見) : 審査の仕事をしている時は、まさに深化の仕事であった。深化と探究の両立は、難しいように思えた。

両利き (グローバル) 人材と HRM

日本の企業全体として、深化の仕事に追われてしまっている。

企画部門の長であれば、部下がどのような行動をしているかを掴んで、探究の仕事に取り組めるような時間を作っていけるようにすることが必要である。

両利き (グローバル) 人材と HRM、今日は「知」ということで、紹介してきた。

組織として、人財として、これからの世界は、知を上手く扱えた企業や人材が勝っている。方法は2つあって、一つは知をいかに沢山集められるかである。そういう意味では、朝日新聞という会社は知を集めやすい会社である。知という立場からは、メディアラボを立ててやるという有利な立場にある。今は、ビッグデータの時代ですから、大量のデータを集められれば知の勝者になれる。グーグルとか、マイクロソフトはとんでもないデータの量を扱っている。

もう一つの知の勝者になれるのは何かというと、知を繋げられる人財に自分がいかになるかだと思う。GE は、知を集めたり、知をコネクトするのが上手な会社だ。

HRM としては、グローバルということ、イノベーションということを考えた時に、そういう組織として知を身につめられるか、知を繋げられる組織になれるか。知を集めたり、知をコネクトする人材をいかに集められるかだと思う。 (25 : 15)

質問 (前田) : IBM では、知を共有することが効率的なシステムの出来上がっている。普通の会社で効率的に知を共有する効率的な方法はないか。

回答 (加藤) : 共有の仕方が会社のサイズによって変わってくると思う。全部の情報を共有する方法と、誰が何をしているかだけを共有する方法とがある。その方法が、何を何んのための情報の共有かを明確にして、デザインを少しずつ変えるということはあると思う。オープンイノベーションは、技術とか、会社単位で他の会社と共同で取り組む形が基本である。今は、レンタル移籍がある。日本経済新聞に森永が在籍のままで、VB へ研修目的で移籍させる記事があった。知の集め方も変わってきている。(参考：日経電子版記事添付 2016.06.20)

意見 (浅野) : M&A と重ねあわせて聞いていた。JT (日本たばこ) は、成功しているし、日本板硝子は失敗している。JT は、アメリカのたばこ会社 RJR や英国のたばこ会社ギャラハーを買収している。日本でオペレーションしているのは、日本と中国のマーケットだけで、それ以外のマーケットをオペレーションする「JT インターナショナル」を、ジュ

ネーブに**設立**して、ジュネーブからオペレーションしている。役員は**17**名いて、日本人は2名だけ、一人は新貝康司副社長で常駐してはいない。常駐している日本人は1名だけである。JTの売上の5割以上は海外である。

意見（加藤）：そのケースでは、全部を知っているということではなくて、誰が何を知っているという繋がりをつくっている。弱い、強いつながり。

質問（小平）：日本板硝子は何を失敗したのか。

回答（浅野）：日本板硝子は、日本企業の良さを全て捨てたようになってしまった。ピルキントンを**買収したが**、経営を**旧経営陣**任せ**結果**、日本の知の部分が無効に機能しなくなっている。（参考：日本経済電子版添付 2016.6.14）

質問（小平）：両利きというのは、職種によっては、難しいと思う。経営者層に求める話か、従業員全員に求めるはなしなのか。

回答（加藤）：今は、両方出来る人が、トップからダウンまで全部いた方が良いという考え方が一般的になっていると思う。

質問（小平）：それでは、ミッションの与え方として、管理業務だけをやっていけば良いとかでなくなっている。仕事の与え方を工夫しなさいということか。

回答（加藤）：その方が業績が良くなる。経営者と同じ目線で物事が見えるミドルとか、ローワーの人数が増えるということは、それだけ経営者になれる分母が増える。会社全体が見れる人数が増えることは、会社にとってもプラスとなる。たこつぼ化しない。例えば、20%でも探求の時間をもったり、探求に向けた行動が起こせるようになると、会社の中でもイノベーションが起こせる可能性がでてくる。

意見（小平）：良く分かってきた。管理部門であっても、判を押しているだけでなく、「改善を考えなさい」と課題を与えるだけで変わってくるということだと分かった。

回答（加藤）：改善という言葉になっているが、トヨタでは深化+探求に取り組んでいることがすごい。日本という世界を考えたら、両利きのHRMに取り組むべきだと思う。

意見（馬場）：先生の話は明快で、グローバル経営とかグローバル人財というのがあったとしても、それは手段であって目的ではないということか。目的を設定すれば、それに対応して取り組めば良い。

目的は何かというと、イノベーションであると言いたいのか。

回答（加藤）：どこの会社もイノベーションなのであるが、それを海外で深化をやるのか探求をやるのかがあると思う。その目的に応じた人材が必要になる。同じグローバル人材でも中身が全然違ってくる。戦略に沿ったものになる。

意見（杉本）：1970年代、**営業以外**グローバル人材（**海外経験者が**）社内になかった。**その場合、海外へ**行かされて現地で経験することで、**中身は**深化に近いが個人にとって、探求に近い取り組みになっていた。その頃は、**企業にとっても海外市場開拓と**言う探求をやっていたと思う。**近年、日本企業**のグローバル化が進んで、若い人にそういう場（**新たな挑戦の場**）がなくなっている。一方では、バブルが崩壊して企業は慎重になっている。内弁慶になって、**海外挑戦の機会**が減っている。結果的にグローバル化への対応ができなくなっている。**海外企業の活動は、現地の人を使ってやるのが基本だ**と思う。**日本企業がうまくできていないところがある。**

意見（加藤）：日本が出来ないのは、日本の給与体系が職務か職能かで評価して報酬を与えるという考えが、他の国とは違う考え方で、グローバル化、グローバルでないことと密接に結びついているところではないか。世界標準にするというグローバル化を考えると、人に払いのけるのではなくて、椅子に払う、机に払うという考え方していくのは、日本にとってのグローバル化、世界標準化にはなる。そこは共通認識として、グローバル化とHRMを繋げて良いかと思う。

意見（前田）：深化と探求があって、海外展開の時に行くのは探求型が良い。ずーと探求

型だと儲からない。第2陣、第3陣はなるべく深化型を混ぜていくのが良いという感想を持った。探求型の多い業種と少ない業種がある。業法のある業界、電力業法とか、ガス事業法とか、運送業とか、業は沢山ある。お役所も大学もそうである。規制し、安定と効率を糧としている会社は探求型が育ちにくい。

意見（加藤）：能率協会のフォーラムでお手伝いをしているが、そこに参加されている方から色々と伺ったが、会社の中に深化と探求をビルトインするか、構造として仕組み化することにもものすごく心を砕いている。それがCTOの方だ。

座長（小平）：加藤先生のお話しは新鮮で、つつい時間でも過ぎてしまった。

西河理事長：今日の議論を聞いて、分からないところが沢山あることが分かった。MBAを取って、会社経営で成功した人がグローバル人材とされている。この1、2年でそのような人財が経営をして失敗もしている。グローバル人材をグローバル人材でない人が教育出来るのかなど、すごく奥深いテーマであると思う。一つひとつ定義づけて、紐解きながら進めていかないと議論は進まないのではないかと。宜しくお願ひしたい。

3. 次回の開催

9月30日（金）午後6時からとする。

発表予定（グローバル研究会から）

- (1) 前田
- (2) 浅野
- (3) 杉本

以上。