

1. グローバル人材育成

1. 用語解説

[グローバル化]

グローブとは地球を意味し、かねてより経済のグローバル化が進展している。国家間や地域多国家間で経済協力条約が締結され、関税が撤廃もしくは低減されるなど、人・モノ・金・情報の垣根が低くなってきており、今後その動きはさらに進展するものと予想されている。

「国際化」が生産コストの低減を目的に工場進出することを意味するとしたら、グローバル化とは国際化をさらに進めて、「マーケットを世界規模でとらえて、開発・生産・流通・販売のすべての領域にわたって『人材・モノ・金・情報』を最適な場所で調達・配分する仕組みを整え運用すること」ということになる。

グローバル化した企業による調達は、「グローバル調達」と呼ばれる。日本の製造業も顧客先がグローバル化する中で、グローバル調達の環境の中にある。厳しい競争とチャンスが同居している(表1)。

[グローバル人材]

グローバル化が進展すると、顧客・調達先に海外の企業が広がり、自社製品の販売マーケットも海外市場が加わることとなる。また、すでに外国人労働者や実務研修性を受け入れている企業も多いが、さらに、海外の工場や関係会社で働く人たちの人事交流も広がっていく。

企業においては、その環境に適応して、事業および業績に貢献できる人材がグローバル人材ということになる。

筆者は、グローバル人材についての定義を「宗教・文化・歴史などをバックグラウンドとする多様な価値観の違いをありのままに受けとめ、相手を理解しようと努めることができ、また、自分自身の考えや価値観を論理的に相手に伝えることが

できる人材」とする(表1)。

2. 製造業が必要とするグローバル人材

グローバル化が進む中で、自社製品の輸出・部品などの輸入、海外子会社等の設立と経営など、海外との取引に携わる人材が必要となる。これまでの顧客が海外シフトを続けるのであれば、国内にとどまっていると仕事がなくなっていく。新たな顧客開拓が必要となり、そのひとつの方向性が顧客の現地調達ニーズに応えること、あるいは海外マーケットの開拓となる。

その際に必要なグローバル人材は、次のようになる。共通するのは、駐在または長期出張で、現地の食事・宿泊などの環境に耐えることができることがまず挙げられる。

(1)営業職

その場で結論を出せないと、商談は他の企業にとられてしまう。商談をその場で決めることができるよう、品質・価格・納期について交渉できる能力と語学力が必要となる。したがって、技術面・製造過程などについての知識も備えていることが必要となる。製造現場と連携して人材を育成したい。

販売するだけでなく、代金回収のリスク回避についても、知識を備え、取引条件=契約を詳細に詰める力量も必要となる。

(2)製造現場

海外工場の人材育成のため、研修生を受け入れることがある。彼らが学び、モチベーションをあげ、会社へのロイヤリティを高めてもらう必要がある。彼らを仲間として受け入れ、理解する姿勢を示し、忍耐を保ち、上から目線で接することがないようにしなければならない。

表1 日本との価値観の違いの例

	国ごとにみられる特性	考えられる対策
対日感情	<ul style="list-style-type: none"> ☆太平洋戦争について、生存者から聞く話・学校教育が対日感情に反映し、国により違いがある ☆日本にあこがれを抱く傾向が強い国とそうでない国がある 	<ul style="list-style-type: none"> ☆現地の人たちの対日感情を知っておく ☆個人間の信頼関係を築くことに努力する
価値観	<ul style="list-style-type: none"> ☆血縁関係や地縁関係、人脈が重視される国がある ☆トップダウンの価値観の国、ボトムアップの価値観の国がある ☆「騙す側よりも騙される側が悪い」という価値観もある 	<ul style="list-style-type: none"> ☆その国の価値観の特徴を知っておく ☆人脈づくりに飲食やプレゼントを重視する国ではその価値観に従う
現地ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ☆「モノ」はいずれは壊れるもの、という常識をもつ国がある ☆優れた耐久性や機能よりも、価格の安さが求められる国がある 	<ul style="list-style-type: none"> ☆日本側が、現地ニーズを理解する努力をする ☆現地マーケットのニーズを直接・間接に収集する
品質への意識	<ul style="list-style-type: none"> ☆新興国では、日本の100%品質保証の考え方は理解されにくい ☆品質を工程で作りこむという哲学も理解されにくい ☆指導しても、納得されていない場合は、元に戻ってしまう 	<ul style="list-style-type: none"> ☆長期間かかることを覚悟して、目的や方法を教育していく ☆日本との人材交流を計画的に行う ☆外注先の選定にあたって、経営者から考え方をじっくり聞く
ビジネス慣習の違い	<ul style="list-style-type: none"> ☆概して、売り手と買い手の立場は対等か、売り手優位 ☆支払条件や見積りを出すタイミングなど各国で異なる ☆概して、売掛金とした場合、回収リスクがある 	<ul style="list-style-type: none"> ☆見本品を提供する場合も有償にして本気度確かめる ☆商品の引渡しは、現金入金と同時に入金後を原則とする ☆現地取引に通じた商社に間に入ってもらうのもひとつの方法
会社の事業への求心力の違い	<ul style="list-style-type: none"> ☆仕事よりもプライベートを重視する文化の国がある ☆会社の財産を私用に用いることに抵抗感が少ない国がある 	<ul style="list-style-type: none"> ☆海外従業員にも共感される経営理念を浸透させる ☆幹部社員を育成・登用し、責任と権限を委譲する
ビジネスのスピード	<ul style="list-style-type: none"> ☆欧米・新興国ともビジネスの結論が日本より早い 	<ul style="list-style-type: none"> ☆決定できる立場の人が交渉にあたるか、大きな権限を与える
転職のスピード	<ul style="list-style-type: none"> ☆新興国では、昇給への関心が高く、転職は昇給の手段 ☆新興国では、管理職補佐・中間管理職は平均5年から7年で転職 	<ul style="list-style-type: none"> ☆幹部社員には明確なキャリア開発の構想と機会を与える ☆適正に仕事を評価し、給与面の処遇に反映させる ☆社員旅行や、10年間勤続表彰などの制度が効果的な例がある
企業秘密への関心	<ul style="list-style-type: none"> ☆知的財産権を尊重する価値観が薄い ☆その結果、新興国では、模倣品がすぐに出回る 	<ul style="list-style-type: none"> ☆重要情報は、社員であっても情報共有範囲を絞る ☆重要情報の外部流出は当然、と腹をくくっている企業もある
コミュニケーションの違い	<ul style="list-style-type: none"> ☆理由を説明しない日本人上司に対して反発を感じる傾向がある ☆理屈が通ることを重視する国民性をもつ国がある 	<ul style="list-style-type: none"> ☆相手を知り、コミュニケーションのテクニックを備える ☆言葉にして伝える、理屈で説得するスキルを身につける

具体的にどうい
ことなのか、
次の項目を
考えるヒントに
して下さい



2. 指示待ち人間でなく、自立型人間の育成

1. 用語解説

[自立型人間とは]

自立型人間とは、一言で言うと、「自ら考えて行動し、成果を上げることができる人」のこと。

他責でなく自責の心構えの上に、自ら環境に適応して目標を発案・設定し、目標達成に向けて情報収集や創意工夫を行い、必要に応じて周囲から積極的な協力を獲得できる人材。「自ら律する」という語感が加わる自律型人間とほぼ同義。

表2に自立型人間の特徴をチェックリスト化した。読者自身と読者の周りの人をイメージしてチェックして見ていただきたい。

[責任と権限]

組織の目標を達成するためには、メンバー全員がその責任を負うと共に、その中で管理職は大きな責任を、メンバーは役割に応じて責任を負う。責任を全うするためには、ものごとを決定し、実行するにあたって応分の権限(裁量)が必要となる。責任と権限のバランスがとれていることが重要である。

2. 自立型人間をつくる環境と育成の手法

①	責任を持たせると共に権限も委譲する
②	動機づけし、モチベーションを高める
③	自立型人間が働きやすい組織風土を創る
④	ロールモデル(見本)となる人(たち)がいる

用語解説の定義に定めた「自立型人間」が多い組織は、チームとしての目標や協働の意識も共有し、変革への適応力が高いと言ってよい。しかしながら、入社時点から自立型人間である人は多くない。そこで重要なのが組織風土で、挑戦する風土と活性化した組織が自立型人間をつくりだす。以下に、自立型人間を育成するためのポイントを挙げる。

(1)責任と権限の委譲

自立型人間をつくる重要な要素は、第一に、責任と共に必要な権限が委譲されていることである。人は、任されて、信頼されているとモチベーショ

ンが高まり、力を発揮する。その際に、責任だけ与えられて権限が与えられなければ、裁量の幅や自由度がなく、力を発揮できないし、チャレンジもできない。権限移譲の結果を心配するのであれば、目標とプロセスの共有と報連相の仕組みを機能させることだ。

(2)動機づけし、モチベーションを高める

組織全体の目標とメンバーの役割分担・進捗状況をよく知らされた上で、自分の働きがどう貢献するのか、どのような成果や行動が評価されるのかを共有できれば、自らの意思で状況の変化に応じて、創意工夫をこらし、知恵を紡ぎだすことができる。上司は、こうした環境づくりをする責任がある。また、適切に評価をする責任も負う。

(3)自立型人間が働きやすい組織風土

「出る杭は打たれる」風土になっていないか、また、「言ったらやらなくてはならないから、言わないでおく」という風土になっていないか注意する必要がある。

また、きちんとした準備をした上で責任と権限を与え、顧客や関連部署からの要望・クレーム、監査などに直接接し、対応する機会を与えたい。いわば、「上司の傘」を取り払い、雨に直接打たせるのだ。雨に直接打たれると、自ら考え、行動するようになる。上司は、うまくいくかどうか、見届ける役割を担う。

(4)ロールモデル(見本)となる人(たち)がいる

社員にとって上司は大きな存在である。上司が自立型人間の見本となることができれば、多くの部下に影響を及ぼす。上司は、部下の成長に合わせて、責任と権限を委譲し、自分はまだもっと大きなことにチャレンジする気概を持ちたい。



表2 自立型人間チェック

自立した人間とは「自ら考えて行動し、成果を上げることができる人」		
チェック項目	チェック項目の説明(特徴的な表れ)	チェック
「自責」の心構えを持つ		
目 標	自ら目標を設定	☆与えられた目標ではなく、 <u>自ら目標の設定に参加し</u> 、内容を納得している ☆ちょっと高めの目標を設定することができる ☆自社またはチームの状況を踏まえて、「 <u>最もふさわしい目標</u> 」を設定できる
	達成方法を設計	☆仮説を立て、 <u>ゴールまでのプロセスを見通す</u> ことができる ☆いつまでに何に着手すべきか、働きかけるべき相手は誰かを構想できる
	高い達成意欲	☆困難にぶつかった時に、それを乗り越える意志の強さを持っている (→周りが共感し、応援しようという気持ちを引き出す)
創意工夫に努める		
自律(セルフマネジメント)できる		
他に働きかける		
チームワークに貢献		

