

日本企業のグローバル組織と人財

政策・メディア研究科教授 高橋秀明

いま日本のグローバル企業は深く悩んでいるように見える。リーマンショックに端を発した世界同時金融危機以降、その悩みは更に深く、多岐にわたっているようだ。大きな悩みは、最近の急速なグローバル化に対して、何が成功の方程式か分からなくなったということではないだろうか。

悩みが深まるのも無理はない。80年代の大躍進と現在の状況を対比して考えたとき、日本企業は80年代以来の数々の成功体験のうち、何を続け、何を変えなければいけないのか迷うだろう。加えて、学者、評論家、コンサルタントから多様な処方箋や「べき論」が寄せられているので増々迷うことになる。最近何人かの経営者の方々からグローバル化対応について助言を求められた。この稿では、グローバル化対応のなかでグローバル組織と人財について私見を述べたい。

振り返ると、80年代の日本企業のグローバルな成功は今でも誇らしい。日本は鉄鋼、カラーテレビ、自動車などの分野で次々と高シェアを獲得し、貿易で米国を脅かすまでになった。その結果米国は状況に応じてWTOを盾に取ったり、時にはWTO違反すれすれのスーパー301条を繰り出したりして、何度か日本と貿易摩擦で衝突した。日本企業はダブルスタンダードに腹を立てたものである。

30年後のいま、日本対米国の構図は「韓国・中国・インド」対米国に変わりつつある。ただ一つ大きく違うのはグローバル企業が主に事業活動するグローブ（地球）の広さである。80年代日本企業が制覇したのは先進国を中心とする部分的グローブであったのに対し、現在韓・中・印企業が攻めているのは、先進国も新興国・BOP（Bottom of the Pyramid）も含めたほぼ地球全域のフルグローブである。

日本企業は、昔取った杵柄に頼りながら失地回復に努めているが奏効しているようには見えない。30年前の栄光は、高品質、高い技術力、勤勉な労働者、カイゼンなどの日本の地力だけでなく、今の二倍以上の円安、相対的な低賃金によってもたらされたものである。円安と低賃金の援護射撃のない中、日本企業は高価格帯（ハイエンド）商品に焦点を移し、韓・中・印企業にボリュームゾーンを奪われそうだ。しかも世界同時金融危機の後遺症で、ここしばらく先進国経済の停滞は続くだろう。そうなると新興国、BOPの攻略、すなわち戦略・

組織・人財がこれからのカギになる。

人財活用の面からみてみると、80年代の日本企業では急激な海外展開を支えるために希少な海外留学組だけでなく、多少海外向きでなくても勇猛果敢なサムライをどんどん送り込んでいたように思う。だが当時は日本企業が戦略的あるいは計画的にグローバル人財を育成し送り出していたようには見えなかった。日本企業が、プログラムとして「国際人財」を育成し始めたのはバブル期に入ってからだろう。潤沢な教育予算を使って日本企業は、英語教育、異文化コミュニケーション、海外での短期集中講座、社費による MBA 留学、海外 OJT など広範で積極的な人材育成をした。しかしその後不動産バブルや IT バブル崩壊、世界同時金融危機が次々と起こり、これら多彩なメニューのなかでどの組合せがグローバル人財育成に効果的なのか検証される前に、プログラム自体が泡と消えそうになっている。

日本企業が不況対応を重ねていく間に、市場はほぼ地球全域に拡がり、韓・中・印企業はこぞって先進国だけでなく新興国・BOPに進出してきている。日本企業もうかうかしてられない。ただ急ぐあまり、80年代のように戦略なしに人財を育成し送り出すべきではないだろう。人財は組織に関連し、組織は戦略に関連する。この三つはセットであるから、戦略・組織・人財の整合性が重要だ。

戦略とは、「勝ち目のない戦い、無駄な戦いを省く」ことだ。つまり正面突破はめったにやらないものだ。コスト競争力のある中国・インドに、コストだけを武器に挑んでも勝ち目はない。組織・人財の戦略も同じである。欧米企業や韓・中・印企業がしない、あるいは出来ない方策を立てなければならない。つまり競争相手と同じことをしないことが戦略である。

80年代、日本企業は海外進出に当たって非常に分かり易い戦略と組織で臨んだ。パートレットとゴシャールの説く「グローバル型」戦略・組織である。経営企画機能から研究・開発・生産機能にいたるまで日本に集中し、各国の現地法人は販売上のパイプにすぎないという徹底的な中央集権体制が敷かれ、日本企業は極めて高い生産性を達成した。この高生産性が高品質・低コストという分かり易い価値を生み、それを武器に米国・欧州を攻略したわけだ。

新興国が主たる市場になった時、日本企業がこの戦略を新興国にあてはめても競争に勝てないと筆者は考える。もう既に多くの米国企業、特にハイテク企業は「グローバル型」で新興国に進出している。しかも彼らは新興国で優秀なローカル人財の経営陣を手当てしている。(もっともリテンションには手を焼いているが)。韓・中・印企業の戦略は、まだら模様に見える。欧米企業のように

戦略的に組織的に進出しているところもあれば、昔の日本のように馬力で乗り切ろうとしている企業もある。

では何が日本企業にお薦めか。まずは「マルチナショナル型」といわれる分散型組織を薦めたい。現地法人にほとんど全権をまかせるやり方だ。(もちろん適切なガバナンスは必要だが)。「マルチナショナル型」は、欧州企業が戦前から盛んに取り入れた型である。植民地時代の名残で、宗主国から当時後進国であった植民地の会社を統治する方法としてできたといわれる。

先進国が市場であれば、日本企業にとって現地のユーザーニーズを把握し対応することはそれほど困難なことではない。しかし新興国・BOPが市場の場合は現地の価値基準・コスト基準で商品・サービスを日本から開発するのは至難である。また出来たとしても遅いだろう。この型では、全権を任せる社長の器量・裁量が成果を左右する。よって適材の社長を選ぶことが成功のカギ、KFS (Key Factor for Success) である。

現地法人社長の選任は、日本企業が変えなければいけないポイントだ。いままではほとんどの日本企業では現地法人の社長は本社からの出向してきた日本人である。三、四年の任期であれば社長が本社の方を向いて仕事をするのが自然であり、現地のニーズに対応したり、現地に企業文化を醸成したりするのは困難である。しかしこれでは「マルチナショナル型」の戦略が生きてこない。では現地の事情に精通した優秀なローカル人財をどのように獲得するのか。よく聞く議論は、欧米企業が高報酬を梃子に優秀なローカル人財を採ってしまうので日本企業は手が出せないというもの。しかし本気で「マルチナショナル型」を採用するのであれば、それなりの対抗策がある。日本企業は、欧米企業ほどの高い報酬は出せないが、彼らの採用するグローバル型のように現地に自由度を与えない方式ではなく、自分の創意工夫で成果が出せるポジションが用意できる。これは優秀なローカル人財にとっては魅力的であり、差別化戦略になる。たとえばローカル人財を社長にして、ローカルチームの提案するニーズに対して日本の研究・技術力をイノベーションの梃子にして解決する。現地の市場規模によっては開発・生産にローカル資源を使うこともできる。社長が、「機を見るに敏」で「新結合 (イノベーション)」に長けた人財ならば、「無駄な戦いを省く」ことができるだろう。

もちろん全ての日本企業が「マルチナショナル型」を採用できるわけではない。新興国で展開する事業が、インフラやシステムのようにネットワークを構成している企業の場合は、バートレットらの説く「トランスナショナル型」戦略・組織を薦めたい。紙面の都合で詳述は出来ないが、簡潔にいうと中央集権と分権型のハイブリッド型である。ただ一時流行したマトリックス型組織のよ

うに表をみて自分はどれだけ権限があるなどという形式的なハイブリッドではない。詳しくは、「パートレット、ゴシヤール（1990）『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社」を参照されたい。

「トランスナショナル型」は、中央集権と分散型のハイブリッドなので現地法人社長と本社の管掌役員が柔軟性と高い交渉力を持つことが重要になる。多くの機能がマトリックスではなく、状況によって交渉で解決されるからである。この場合、現地法人社長の人財が KFS になるだけでなく、本社の管掌役員の人財が重要だ。このような人財が本社側で見つければ、事業のスケールを、「マルチナショナル型」より格段に大きくすることが可能だ。本社の管掌役員が日本人である必要はないことは言うまでもない。実際日本のグローバル企業の中で、海外担当副社長のポジションに外人を起用している例がある。

ここまでグローバル組織の型について言及したが、さらに大事なことがある。それは、新興国・BOP の企業活動は何のためかという視点である。80 年代に飛躍的成長をした日本のグローバル企業の多くは、60 年代の所得倍増計画の時代に「国民の生活を良くする、豊かにする」という使命をもって事業をしていた。その結果が三種の神器（テレビ、洗濯機、冷蔵庫）や 3C（カラーテレビ、クーラー、カー）という国民の生活を豊かにする耐久消費財に結実した。しかし日本企業の最近の新興国向け商品を見てみると、コスト競争に目が向きすぎて、使う人の生活を楽にする、豊かにするという視点が薄れているように感じる。例えば中国では、衣類も野菜も洗える洗濯機がすぐれものなのだ。つまり新興国・BOP の事業も、「新興国、BOP の人々の生活を良くする」という強い思いが成功のカギだと思う。

ここまで辛抱強く読んでこられた読者のなかには、「そうは言っても現実には・・・」とか「目先の仕事がついてとでもそんな長期のことは考えられない」と思う人がいるかもしれない。その通りである。しかし経営は、短期と長期の目標を両方を達成する仕事である。日本のグローバル企業は、短期的には依然として大市場である先進国できちんと成果を出さなければならないし、長期的には高成長の余地がある新興国・BOP で地歩を固めなければならない。

昨年は、「100 年に一度の危機」が大々的にとりあげられ、経営危機を理由に長期的投資をほぼゼロにまで切り捨てた大企業もあったようだ。しかしこれは正しいことなのか。「100 年に一度」だからこそ、来たるべき「一大チェンジ」に向けて、投資額の多寡は別にしても長期的投資を継続すべきなのではないのか。長期的企業活動、例えば人財開発などは状況により幅はあっても必ずある一定の資源を配分して永続的に行わなければならない。でも永続は目的ではなくて結果であるから、つねに「無駄な戦いを省く」戦略を磨かなければなら



い。

その意味で、長期的なグローバル人材育成のメニューの一つとして「グローバル・ビレッジ」をお薦めしたい。これは筆者も経験したプログラムであるが、本社や地域本部内にバーチャルな組織を設け、多国籍・多人種が一体となって業務を通して多様な商習慣、ワークスタイル、伝統、企業文化を学び、本社や地域本部内に人脈を形成するのが目的である。メンバーは原則的に、2、3年で交代する。交代するたびに、出身組織で昇格していくのが理想である。

組織文化や伝統という非構造要因の力は、組織のコミットメントを高めるのに有用である。日本企業がフルグローブの競争で勝ち抜いていくためには、欧米企業や韓・中・印企業にない長所・価値を伸ばしていくことが有効な戦略になりうる。その意味で日本企業にある組織文化や伝統を大事にし、変えなければならぬポイントは大胆に改革していくことがカギになると思う。