

世界から取り残される日本企業と個人に 現状認識と意識改革を望む

政策・メディア研究科准教授 小杉 俊哉

◎米国ビジネススクールの日本人が激減した背景

最近の若者が内向き志向になっている、と言う指摘がよくなされる。例えば、新入社員の意識調査で、海外で働きたくない比率が調査開始以来最高になったとか、日本人留学生数が今世紀に入ってから毎年前年度を下回っているとか、それを示す様々な数値が様々な調査機関から発表されている。

一方で、それに対して、逆に強く海外勤務を望む新入社員の比率は増えているとか、留学生が減ったのは米国だけに集中していたのが、欧州やアジアなどに分散しただけだし、そもそも留学適齢者の人口が減っているからに過ぎないという反論もある。それらのデータを見ても若者が内向き志向になっていることを包括的に証明することはできない、というのが正解であろう。

ここでは、ビジネススクールに限定して少し述べたい。MBA もバブル期までのブームは去り、日本人数軒並み減っているのは事実である。かつては、いわゆるトップスクールと言われる大学には、一学年に数十名のも日本人留学生がいた。たとえば、一学年900人のハーバードビジネススクール(HBS)は、90年前後には20名ほどの日本人留学生がいたが、現在は一桁しかいない。他校も一桁に留まっているところが大多数だ。これは事実である。

それには様々な理由が挙げられるが、おそらく最大の理由は、かつて多数の留学生を企業派遣していた会社が、派遣人数を大幅に絞り込んだり、留学生制度そのものを廃止してしまったりしていることであると考えられる。かつて大手企業は、次世代幹部育成の一環として、主要大学への寄付も含め熱心に社員を送り込んでいた。しかし、留学後に大量の退職者が出ること、英語力も含め思ったほどの経営力育成に繋がらない、従って費用対効果が計れないという認識に至ったこと、そもそも企業の景気低迷により財務負担に耐えられなくなった等の理由が考えられる。

現在は企業派遣ではなく、私費による留学が過半数を占めている。そうすると、留学生側の事情の変化も当然影響している。かつてのバブル期が91年に終焉したのちも、ネットバブルがあり、金融バブルが起こっていった。このため、勤めていた会社を辞めて2年間の学費と生活費、それ以前の準備期間の予備校代も入れると二~三千万円に上る投資を十分に回収出来るという見通しが立ち、キャリアチェンジのためのステップと

考える若者が多くいた。留学後の就職先としては、外資系の経営コンサルティング会社、インベストメントバンク、ベンチャーキャピタルや再生ファンドなどのPE（プライベート・エクイティ）などが大量のMBA取得者を採用しており、高給が得られる多くの選択肢があった。しかし、その後、経営コンサルティング会社は人員削減を実施し、インベストメントバンクは経営破綻・事業売却する会社が相次ぎ、またベンチャーキャピタルは実質的になくなってしまったと言ってよいくらいの規模となってしまった。

これらの現状を鑑みるととても留学してもROI（投資対効果）の点で見合わない判断するのは無理もないことである。そのような事情により、日本人の出願数自体が減っているようである。実際、筆者の出身校のアドミッション・オフィスで、日本人を取りたくても応募数が少ないので取れないと言う話を聞いた。

さて、以上述べてきたことは企業にしても留学生にしても、留学応募側の事情である。一方、ビジネススクール側の事情に目を転じてみる。

ビジネススクールは経営者養成機関であり、その点でアカデミズムを追求する一般の大学院とは異なる。したがって、ビジネススクール側としては、単にGMATやTOEFL、GPA（大学の成績）がよい学生を取るわけではない。その人材が、いかに大学の授業で貢献してくれるか、そして卒業後に活躍して学校の名を高めてくれるか、という視点で「採用」するのである。

かつて驚異的な成長を果たした日本企業の手法や日本的マネジメントは、こぞって研究者たちから研究対象とされ、クラスでも、たとえ貧弱な英語力であっても日本人学生の話に辛抱強く耳を傾けてくれたのである。日本人留学生は、「日本では～」という話をするだけでクラスに貢献できたのである。また、企業派遣された人たちは将来派遣先の一流企業の幹部に出世していくので、大学もそのような企業との関係を保っていくことが寄付継続の観点からもメリットあったのだ。

しかし、現在は前述のとおり、日本人留学生は90年代と比べて各校とも少なくとも半数以下に減っているのである。これは、日本企業の、というより日本企業や日本人に対する興味関心を無くしているのであると、前述のアドミッション・オフィスのディレクターと話していると感じるのである。“Japan Passing”そして、“Japan Nothing”は、経済や政治の世界のことだけではなく、ここでも起こっているのだ。

代わって、留学生数を増やしているのが、アジアの中国を筆頭に、インドであり、韓国であり、最近では中欧や中南米も増えていると聞いている。

◎内向きな日本企業、日本人はアジア各国に凌駕される

国内市場の縮小、円高、法人税高などを理由に、海外工場の設立、海外へのアウトソーシングなど、海外特にアジア諸国へのシフトが進行している。新聞などに多くの事例

が日々報道されている。筆者は、キャリア自律研修を企業に勤める社員たちに対して行っており、その中で環境分析をしてもらうが、非常に強く危惧を抱いていることがある。それは、単純作業や付加価値を生まない仕事、仕事の仕方をしてしていると、どんどんアジアの他国の人に仕事を奪われているという事実に対して危機感を持っている人が驚くほど少ないことである。特に日本企業に勤める社員にその傾向が強い。

しかし、ここで論じたいのはそのようなそのことについてではない。先日インタビューをしたあるアジアの一企業を紹介したい。

HCL というインドのソフトウェア会社がハーバードビジネスレビューにも取り上げられるなど注目されている。この会社がユニークなのは、今の CEO が 5 年前に就任してから、「エンプロイ・ファースト、カスタマー・セカンド」ということを提唱し、社員を大切にするとすることを全面に打ち出していることだ。

社内のキャリア制度も充実させており、また、組織は逆ピラミッド構造で、中間管理層も部下に指示するマネジメントではなく、コーチングで引き出すようなやり方をして、それをトップが下で支えている。

その象徴的なこととして、トップの 360 度評価をイントラネットで公開していることがある。約 8 万人の社員の誰もが、自分は評価できると考えれば CEO を評価できるようになっている。その結果を踏まえて、CEO は今期自らの成長目標や、改善点を明示する。そして 1 年後、それがどうなったのかという評価を受ける。

このようなことは、ほとんどの企業のトップには信じ難いことであろう。トップどころか、日本企業では役員になったとたん「上がって」しまい、評価や外部アセスメントを受ける機会もない人材が圧倒的に多い。そのような、フィードバックを受けられない環境では、それ以上成長することが困難であることが容易に想像できる。米国の企業幹部は、かつて日本企業も派遣していたビジネススクールのエグゼクティブ・コースや、CCL (Center for Creative Leadership) など他社幹部に切磋琢磨し合い、外部者のフィードバックを徹底的に受けて、更なる成長に向けて学習するのである。イギリスでは取締役認定機関である IoD (Institute of Directors) において、相当の時間を使って学習している。欧米のみならず、近年は韓国を中心にアジアの企業の経営幹部が競ってこれらの外部機関に幹部社員を派遣していることに比して、彼我の差を感じる。これらの機関は、欧米アジアの将来企業トップになる人材とネットワークを築く格好の場でもある。

話を HCL に戻すと、トップがそのように社員第一主義を貫くと、中間管理職もそうせざるを得ない。そのようにして、顧客接点の最前線である一般社員が直属の上司や経営陣に支えられる構造が自動的にでき上がる。「顧客第一主義」を唱える日本企業のトップは多いが、真の意味での顧客第一主義を行っているのが、社員第一主義を行っている

このような会社なのではないだろうか。

HCL の日本法人は、黒字化を果たしており、日本市場でのオペレーションに成功していると言ってよいであろう。社員約 250 人のうち、日本人社員は、30~40 人にすぎない。あとは、インド本国に日本ビジネスのための部隊が 700 人ほどいる。

日本法人で働く、非日本人の多くはインド人で日本に派遣されているが、派遣前に日本語と日本文化を徹底的に学習している。中には流ちょうな日本語を話す人材もいる。

HCL では日本人スタッフをもっと増やしたいが、増やせないと言っている。なぜか。一つの理由は、英語を喋れる日本人 SE が日本にはほとんどいないことだ。二つめに、HCL は社員が学習し、自らキャリアを構築する環境を整えているが、自律的に動かないと何も得られない。英語に加え、自律的に自分のキャリアを切り開いていくような日本人はなかなかいない。だから日本人を採りたくても採れないと言うのだ。

さらに、社員だけでなく、日本の市場自体が特殊で、インド人社員に日本語や文化的バックグラウンドを身につけさせて派遣しないと機能しないのだ。

世界 31 カ国に進出してそういう問題あるは日本だけだと言う。欧米はもとより、他のアジアの国々でも、顧客と英語で仕事が出来ない国は他になく、日本だけが特殊だと言うのだ。

これは一インド企業に留まる特殊な事例ではないであろう。ガラパゴス化と言われて久しいが、我々が考える以上に、日本企業、そして日本人は世界から取り残されているのではないだろうか。

私の知人のコンサルタントは今、アジアのビジネスネットワークを作るための会社を立ち上げている。最近言われるいわゆる 3LC (Low-profit Limited Liability Company) である。その知人は、「日本が世界の中で再び存在感を持つには、アジアの中の日本という位置付けしかない。そして、日本がアジアの他の国に対してかろうじてリスペクトされるのはあと 2 年しかない」と言っている。

かつては日本が戦後驚異的な復興を遂げて憧れの存在となり、「ルック・イースト政策」に代表されるようにアジアの国々の範とされていた。2 年という根拠は不明ながら、早急にアジアの中の日本の位置づけを再度確立して他国と共にビジネスをつくっていくことができなければ日本は滅びていくという危機感を筆者も募らせている。

日本企業においても、英語教育の強化、海外派遣の増員などの施策はもちろん行っていることは認識している。しかし、そのスピード感や規模、ダイナミックさはアジアの他国のそれと比べて余りも劣っていて、その意識はいまだ内向きのように感じてならない。前述の MBA 取得者も、アジアに目を向ければ先人がいないような新しいビジネス展開なども含め、これからいくらでも活躍の場が広がるのではないだろうか。