

「外柔内剛」でチャレンジせよ

～次世代へのメッセージ～

次代を担う若者たちにとって、就職先選びは人生における大きな分かれ道の一つとなる。グローバル化が加速するなか、企業はいまどのような人材を求めているのか。企業が求める人材像と自分の描く像にギャップはないか。G&S Global Advisors Inc.の橘・フクシマ・咲江社長に、グローバル時代に求められる人材像について聞いた。

ここ2～3年で加速した 日本企業のグローバル化

世界経済のグローバル化は過去10年、ものすごい勢いで加速してきました。その大きな要因の1つは、IT（情報技術）革命です。ITが世界中のあらゆるものをコネクトし、グローバル化を推し進め、その結果として世界をフラット化してきました。同時に、アジア経済の伸張により、経済の中心が欧米からアジアに徐々にシフトしつつある影響も大きいといえます。

しかし、日本でグローバル化ということに本当の意味で関心が出てきたのは、ここ2～3年のことではないでしょうか。人材市場では5年ほど前から中国やインドが急成長して日本の影がどんどん薄くなっていくのを日々実感していました。そのころの日本企業の経営者たちにはまだ切迫感を感じられませんでした。

ヒト・モノ・カネ・情報の中で、モノ・カネ・情報に関しては、日本もグローバル化がかなり進んでいま

す。しかし、市場価値を持つと同時に企業の宝でもある「人財」のグローバル化については、10年遅れが実情です。

その背景には、日本企業が求めてきた人材要件と、グローバル人材要件とが異なっていた事情がありま

す。日本の高度成長期を支えてきた人材モデルが、2000年以降も依然として国内の人材市場で通用してきたのです。例えば、日本は英語力がアジアの主要国のなかで最下位です。韓国は以前TOEFLのスコアが日本と同程度でしたが、この10年間でスコアをものすごく伸ばしました。

私が卒業したスタンフォード大学のビジネススクールでも、昨年は日本人が3人しか入学していません。問題は、企業や若者の内向き志向による受験者の減少に加えて、英語力も経営経験もほかのアジア諸国に比べて弱いこと、つまり日本人の競争力の低下です。

橘・フクシマ・咲江氏

G&S Global Advisors 社長

グローバル人材となるための3要件

しかし、日本企業もここ数年で、人財のグローバル化に真剣に取り組み始め、外国人の登用も含めて、国籍・性別に関係なく優秀な人財を採用、育成しようとしています。グローバル人材の要件は世界共通で、その人財を求めて国境を越えた「人財獲得戦争」が起っています。

その要件には3つあります。第1は、国境を越えて仕事ができること。これはただ単にある国に行って仕事ができるということではなく、その国を第2の母国という立場から見、企業戦略を立てられるかどうかです。これはマインドセットの問題といえます。日本人の場合、国内・海外という地理的条件で分けて考えがちですが、「心の国境を越える」ことで世界を俯瞰（ふかん）的に見られるようになります。

第2は、1つの企業・組織だけで通用するのではない、汎用性のあるプロフェッショナルスキルを持つ「起業家的人財」です。日本企業で海外駐在の経験が長かった人は語学力もあり経験も豊富ですが、外資系企業に転職して成功しないケースもありました。組織のネットワークに頼ることに慣れすぎて、自分で起業家として一から仕事を立ち上げることができなかったからです。

汎用性のあるプロフェッショナルスキルとは、「包丁1本、さらに巻いて」の板前さんをイメージしてください。料理のテクニック

この3要件を備えた人材こそ、「グローバル人材」といえます。日本では海外で活躍する要件として語学力ばかりが重視されますが、それは誤りです。ビジネスで求められるのはコミュニケーション能力であり、語学はそのためのツールに過ぎません。語学力はもちろん必要ですが、伝えるべきことをきちんと伝えられるか、それが一番重要なことです。

日本人の大半は同一の言語と同質の文化の下で育ち、異なった環境で育った人々を理解したり、理解させたりする経験が不足しています。IBMのように世界中の多様な人々とコミュニケーションができる場があれば、そのためのスキルを磨く経験をたくさん積め

クだけではなく、店舗を切り回すマネジメント力も備え、海外でも一人で十分にやっていける人が求められているのです。

第3は、変革するスキル、つまり「創造的で柔軟な問題解決能力」です。誰も助けてくれる人がいないところで想定外の問題を一から考えて創造的に問題を解決できるかどうかが問われます。海外では誰も頼りにできず、自分一人ですら

コミュニケーション能力が ビジネスの場では重要に

これから社会に出る若い人たちは、日本企業、外資系企業を問わず、グローバルな環境に身を置くことが当たり前前の時代になります。真の「グローバル人材」となるには、会社任せ他人任せではなく、2つの「ジリツ」、すなわち自律と自立が欠かせません。

そして「外柔内剛」の精神で臨むこと。日本人の持つ勤勉さや忍耐強さ、謙虚さなどを「内剛」としてかたくに守りつつ、海外の多様な価値観には柔軟に対応するしたたかさを「外柔」として備えることが不可欠でしょう。まずは若いうちに海外に出て、日本と違った環境に自らを置いてみることを心がけてほしいと思います。

たちばな・ふくしま・さきえ
清泉女子大学卒。ハーバード大学教育学修士、スタンフォード大学経営学修士（MBA）取得。コーン・フェリー・インターナショナルの米国本社取締役、日本支社社長、会長を経て、2010年G&S Global Advisors Inc.設立。現在はブリヂストン、味の素の独立取締役を兼務。11年4月から経済同友会副代表幹事

広告

企画・制作
日本経済新聞社クロスメディア営業局