

1章

グローバル化の現状、求められる力

「国際化」「グローバリゼーション」「ボーダレス」……。そんな言葉が頻繁に語られるようになって久しい。

実際にはどの程度、日本の国際化は進んでいるのか。データからそれを明瞭にしていく。

さらに、グローバル時代に必要となるスキルについて、ビジネスの最前線からヒントをもらう。

取材文／平井美里

I データで見るグローバル化

結婚もビジネスも

国際化が急速に進む

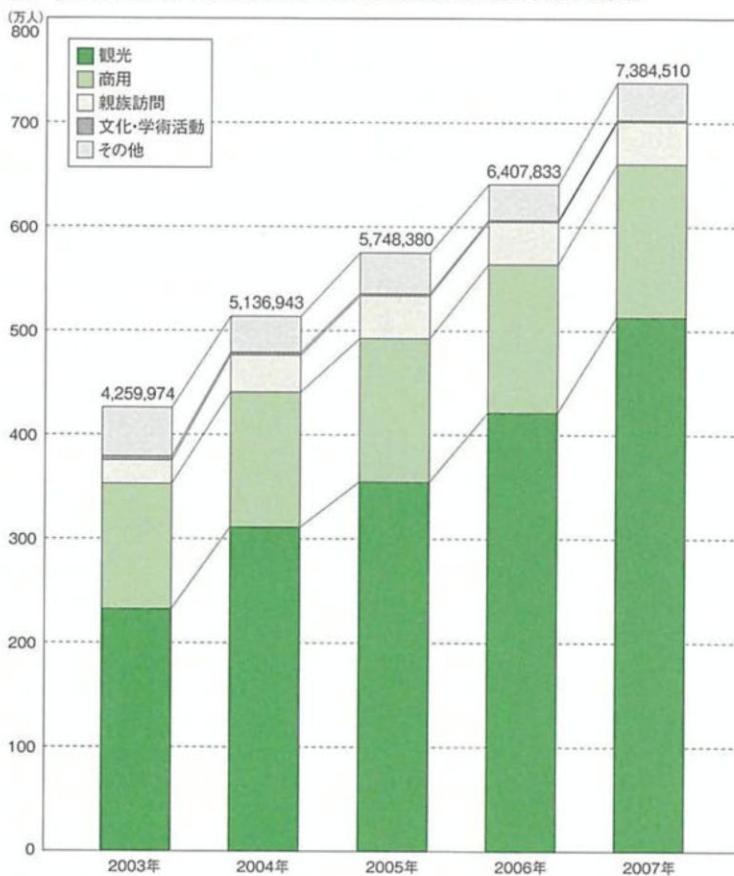
「グローバル化なんて自分とは関係ない」と考える人は多いかもしれない。しかし、地域によつては外国人の労働者や観光客の多さに気付いている人もいるだろう。またビジネスシーンでは、外資系企業との合併などにより突然外国人が上司になる、海外の企業から問い合わせの英文Eメールが届く、といった例も多くみられる。グローバル化はもはや限られた人の話ではなくなつていいのだ。その実態の一端をデータから明らかにしよう。

図1に日本への入国者数の推移を示した。

「観光」と「商用」で入国した人は増え続け、入国者全体では年間730万人を超えてい。当然、日常生活の中でも、外国人と会う機会は増えており、それを示す一つが国際結婚の増加である(図2)。05年の国際結婚は4万1481件で、同年の総婚姻件数71万4265件の5.8%を占めた。07年の0.6%からかなり増えている。

ビジネスにかかる数字も見てみよう。製造業の現地法人売上高と国内全法人売上高の合計に、現地法人の売上高が占める割合を示した「海外生産比率」は、07年度に19.1%と過去最高となつた(図3)。また、M

図1 「短期滞在」の在留資格による目的別新規入国者数の推移



出典：法務省 平成20年版「出入国管理」

&Aのうち、日本企業による海外企業の買

収・合併は、08年に397件あった(図4)。世

界的な不況の影響で09年上半期は一時的にその勢いが落ち込んだものの、M&Aに関する

コンサルティングを行う(株)レコフは、成長

機会を海外市場へ求める日本企業により、

下半期には勢いが回復すると見ている。

国際化の流れはもちろん日本だけの現象

ではない。グローバリゼーションの言葉の通

り、地球規模で交流が進んでいる。ベルリンの壁の崩壊により東西の垣根はなくなり、

一IT技術の進化は、膨大な量の情報を世界中の誰もが安価に手に入れることを可能にした。今では世界のどこにいても同じ仕事ができるようになり、中国やインドをはじめとする新興国の人材が着々と力をつけている。

グローバル化の進展で世界の格差が狭まる

このような資本格差、地域格差、情報格差がなくなりつつある状況を、米国人ジャ

ナリストのトマス・フリードマンは「フラット化」と表現している(図5)。

実際、日本企業のコールセンターを中国に

作る、アメリカの企業がソフトウェアの開発

をインドの企業にアウトソーシングする、と

いうように、企業は国籍に関係なく、コスト

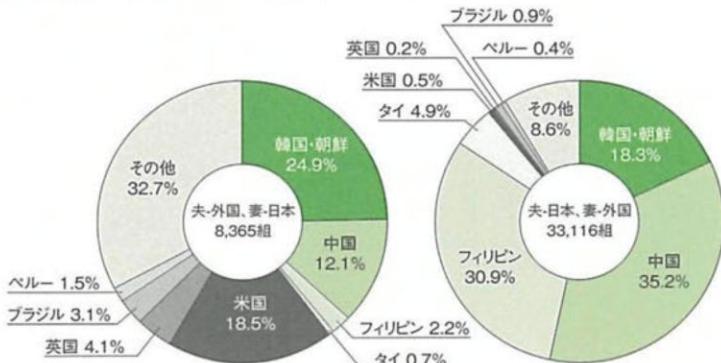
が最も安く済む場所で製品を作り、サービス

を提供するようになっている。

日本企業もそうした時代の潮流を無視して業容を拡大することはできず、変革を

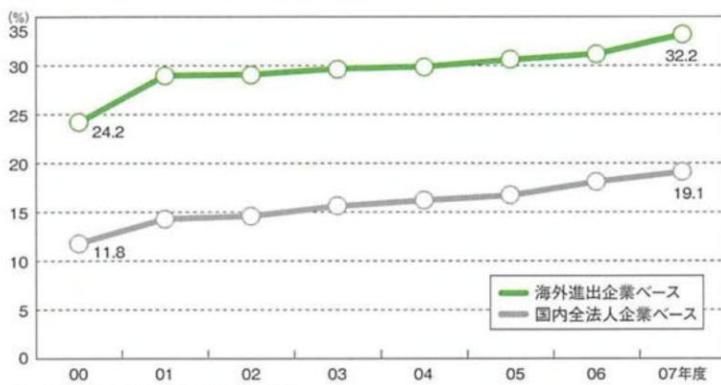
迫られている。

図2 夫婦の国籍別に見た婚姻(2005年)



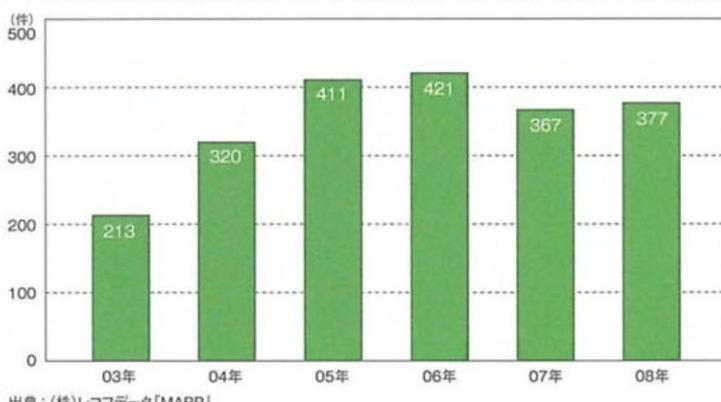
出典:厚生労働省 平成18年度「婚姻に関する統計」

図3 海外生産比率の推移(製造業)



出典:経済産業省「海外事業活動基本調査」

図4 M&A件数の推移 IN-OUT(日本企業による海外企業の買収・合併)



出典:(株)レコフデータ「MARR」

図5 世界をフラット化した10の力

1.ベルリンの壁の崩壊	89年11月。この歴史的事件が、インド、ブラジル、中国、旧ソ連の人々のエネルギーを解放した。	6.オフショアリング	自社の業務の一部をそのまま海外に移すこと。中国のWTO加盟(01年)により加速。 例)日本企業が中国に工場を建て、低コストで製品を作る。
2.インターネットの普及	90年代前半、インターネットと電子メールを誰でも簡単に使える技術が登場。文字や画像、音声、データなどの電子化が進む。光ファイバなどインフラも整備。	7.サプライチェーン	資材の調達から生産、運搬、販売までの情報を管理し、最も効率的で低コストのシステムを追求すること。 (間違) ファストファッショ
3.新しいソフトウェア	90年代後半、相手がどんなコンピュータやソフトウェアを使っていても、溝りなく互いを接続できるように。作業を振り分け、集約することが簡単になった。	8.インソーシング	顧客企業の内部に入り込み、業務の一部を管理すること。 例)アメリカの運送会社UPSは、物流の改善や管理をサービス化→中小企業もサプライチェーンサービスを行える。
4.アップローディング	ウェブ上にソフトウェアや文書、音声などを提供すること。個人の情報発信を可能にした。 (間違) ブログ、ウィキペディア、ポッドキャッティング	9.インフォーミング	検索サイトの充実。Googleにより、世界中の情報を誰でも、いつでも、どこでも手に入れられるようになった。共同作業者も探せる。 →グローバルなコミュニケーションの形成を促進。
5.アウトソーシング	コスト削減目的に自社の業務の一部(コールセンター、研究・開発、会計処理などを)を他社に委託すること。 例)米国企業の電子商取引を、インドのIT企業が管理。	10.共同作業テクノロジー	グローバルな共同作業を「デジタル、モバイル、バーチャル、バーソナル」に実現する技術の数々。 (間違) スカイプ、テレビ会議、携帯電話・PDAなど。

トマス・フリードマン「フラット化する世界」(日本経済新聞社刊)を参考に作成

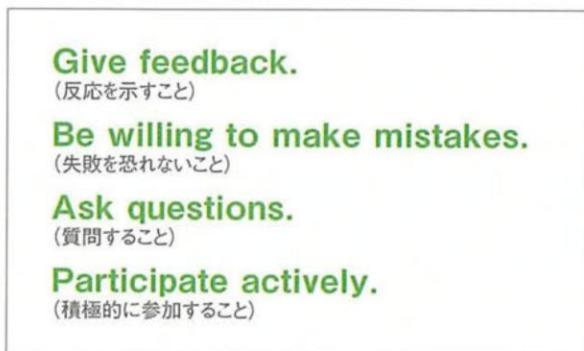
II グローバル化で求められる力

語学力だけでなく
自立することが必要

前ページで見たようにグローバル化が進むなかで、求められるのはどのような力なのか。グローバル&自立型人材育成の研修プログラムを提供し、120社以上の企業をサポートしてきた、グローバル・エデュケーションの代表取締役・布留川勝氏に聞いた。

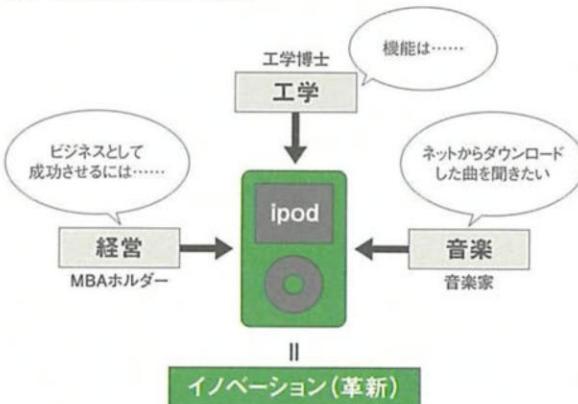
「グローバル人材として自らを高める上で

図6 グローバル・エデュケーションの日本人向け研修で掲げられるルール



グローバル・エデュケーション作成

図7 ipodが生まれた現場



必要なのは、語学力だけではありません。むしろ英語はそれほど上手でなくても、自分の軸を持つて堂々と意見を述べ、ほかの国の人と対等に渡り合えることが大切です」

布留川氏は日本企業の管理職らに向け研修を行うとき、最初に4つのルールを掲げるという。反応を示すこと、失敗を恐れないこと、質問すること、積極的に参加すること(図6)。ほかの国人なら言うまでもないこれらのこと、が、研修に参加する日本企業の工リートの多くはできていないからだ。そのよ

うな態度では、当然、複数の国の人気が参加する会議でも発言できず、主導権を握れない。

そして彼ら日本のエリートは、日本企業の中でも存在価値を問われ始めている。これま

で多くの日本企業は、価値観や文化背景がそれほど違わない同質の組織の中で、たゆみなく改善や改良を重ねることで事業を成功させてきた。しかし変化が激しいグローバルビジネスで成果を挙げていくには、これまでの延長線上にはない価値を生み出す「イノベーション」が求められる。イノベーションは多様な視点を持つ人々が互いに激しく意見をぶつけ合うなかから生まれることが多い。例えばAp

p-e社のipodは、国籍・価値観・キャリアを異なる工学や音楽、経営の専門家たちのコラボレーションの勝利だといわれている(図7)。日本企業も社員からこうしたイノベーションが生まれることを期待しているのだ。

だから、同社の研修は、グローバル化された世界の中で、自立していくことは何かを考えることから始まる。そして、グローバル人材を目指すメリット、グローバル化しないキャラリックなどを考えた上で、目指すべきグローバル人材の定義を共有する。

グローバル人材に必要な力は主に次の5つとされる(図8)。2つはパソコンでいえばOS的な役割を担う、ビジョナリーシンキングとセルフエンパワーメント。3つはアプリケーシ

ョンとなるグローバリングリッシュ、「ミュニケーション、ダイバーシティである。

1. ビジョナリーシンキング

「自分はどうありたいか」「何を優先して働きたいか」といった、自分の「ありたい姿」を鮮明なイメージとして構想できること。しば

りを設けず創造的に思考することでイメージを描き、同時にそのイメージを実現する道筋を論理的な思考で組み立て、検証する。ビジョンは、一見、達成が不可能に見える壮大なものや野心的なものでもいい。むしろそれくらい強い信念をもち、実現しようとすることがポテンシャルを高める。ビジョン

をもち、自分自身にリーダーシップを發揮できなければ、人の心を動かし、リーダーシップを發揮することは難しい。

2. セルフエンパワーメント

何かできないことがあっても他者や環境のせいにせず、日常のあらゆる場面を成長の機会と捉え、自分を鍛え続ける力のこと。これを身につけるためには、前提として深い自己理解が必要だ。周りの人と、自分の価値観や強み、弱みを話し合うと、自分では気づかなかつた部分が見えてくるかもしれない。

3. グローバリングリッシュ

ビジネスツールとしての英語。ネイティブのような發音にこだわらなくても、ビジネスで通用する英語力は十分習得できる。文法

や発音などの正確さにこだわりすぎず、流暢さを意識して使い続けることが上達のポイントとなる。

4. コミュニケーション

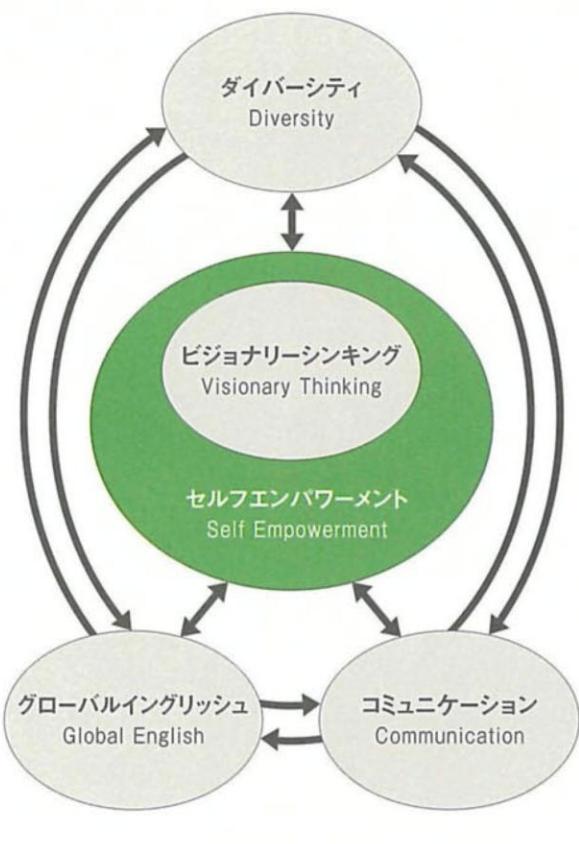
プレゼンテーション、ネゴシエーション、コーチング、ファシリテーションといった、他者との関係構築に必要なスキルのセット。「先天的」あるいは「経験による」と思われるがちだが、実際は訓練により身につけられる。ちなみにコーチングは、相手の潜在能力やすでにもつている知識を引き出すスキル。ファシリテーションは、会議などの場で複数の相手から意見を引き出し、解決に向かって推進するスキルである。

グローバルビジネスにおける「コミュニケーション」の基本として知つておきたいのは、メインボイント・ファーストという考え方。最初に結論を述べ、次に理由を話し、必要があれば詳細や背景を加える。これを実践するだけで、論理的に話を進められるようになる。

5. ダイバーシティ

国籍、年齢、性別、価値観を超えて人と働くことができ、相乗効果により新たな価値を生み出せる力。対立を恐れずに多様な人々と対話することで身につく。多くの日本企業は、女性の積極登用を指してこの言葉を使っているが、実際にはもっと広い意味での多様性を指す。

図8 グローバル化で求められる5つの力



グローバル・エデュケーション作成

外需拡大を狙い 変わる日本企業の意識

日本企業では、海外駐在員が重視されない時代があった。海外赴任から帰ると左遷に近い人事が待つてることさえあったのだ。しかし内需だけでは成長が見込めない今、企業にとって社員にグローバルな感覚とビジネススキルをもたせることは差し迫った経営課題であり、有望な人材には早いうちからグローバルビジネスを経験させる傾向にある。また、現地の従業員のレベルも上がっていて、語学力だけの人材が「日本の本社から来たのだから言うことを聞け」といつても通用しない。「日本企業の意識は変わつてきているし、変わらないと危険だと思います」(布留川氏)

「これからは人種や国籍などに関係なく、バリューのある人材がよりダイレクトに評価される時代になっていきます。知識労働者を目指すなら、前述の5つの力を身につけるべきでしょう。インドや中国の若者たちは留学などを通じてどんどん力を蓄えています」

**キヤリア教育でも
重視したい5つの力**

5つの力は、グローバルビジネスで必要なスキルだというが、言い換ればこれからグローバル社会において、若者が社会的に自立するために不可欠な力だともいえるだろう。すなわちキャリア教育ですべての若者たちに身につけさせたい力となんら変わらないものだ。

ではどのようにすればこれらの力を身につけられるのだろうか。布留川氏は「5つの力を共振させる」というヒントを示してくれる。5つの力はそれぞれが独立して存在するわけではないので、興味のある力をとつかりにして、ほかの力につなげていくのだ。例えば、いきなり「ビジョント」をもて、といわれても難しいが、人との「コミュニケーション」で影響を受け、自分のビジョンが見つかることが多い。人々の「多様性」を受け入れようとするなかで自分の強みや弱みを知り、「セルフエンパワーメント」に目覚めることもある。このような「共振」も期待しつつ、貴校のキャリア教育を5つの力から見直すのもひとつの方法ではないだろうか。



布留川 勝氏

グローバル・エデュケーションアンドトレーニング・コンサルタント株式会社、代表取締役。2000年の同社設立以来、企業向け人材育成プログラムのコンサルティング企画・開発・コーディネートを手掛けている。著書に『バーンナル・グローバリゼーション』(幻冬舎MC)。