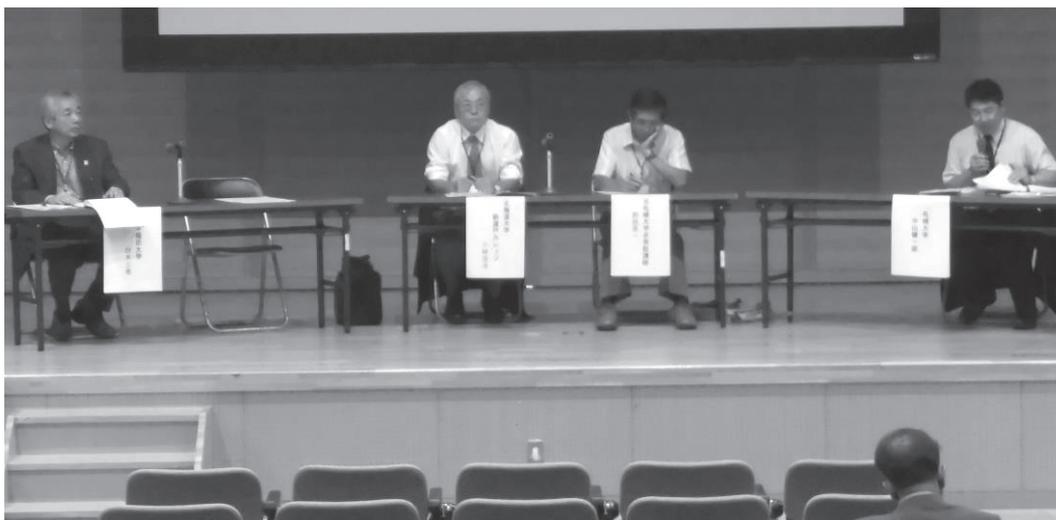


## 報告

## 海外とのミッション遂行に求められるもの

(2017年度全国大会 シンポジウム I 報告)

中山 健一郎<sup>A</sup>

## 1 企画の意図

2017年9月9日、北海道情報大学において開催された第5回全国大会において午後1時15分から15時55分のシンポジウムIでは、上記のテーマで3人のシンポジストを迎えて議論した。

シンポジストの1人目は、トヨタ自動車で長年、海外駐在員を務めた後、トヨタトルコ初代社長を務め、トヨタ退職後も曙ブレーキ工業で海外経営の陣頭指揮を執られるなど、多くの国で豊富な経営者としての経験を有する小林浩治氏、2人目は米国ホンダの立ち上げから海外赴任し、25年もの間、長期にわたり海外駐在員としての経験を有する野部英一氏、3人目は、長年、国際人的資源管理の研究に携わり、現在、国際ビジネス研究会会長である、早稲田大学政治経済学術院教授の白木三秀先生である。

実は小林氏、野部氏には大学人としての顔がある。小林氏は、愛知工科大学の非常勤講師をはじめ、東北

学院大学、国際ビジネス研究会等での数多くのご講演を有するほか、北海道大学新渡戸カレッジフェローとしてもグローバル人材の育成教育に携わっている。また、野部氏も本田技研工業を退職後、北海道に移り住み、札幌大学で3年間、非常勤講師を務め、グローバル人材とは何か、また本シンポジウムのテーマ、海外とのミッション遂行に必要なこととは何か、これらのテーマを中心に教育活動に携わられた経験を有する。

今回のシンポジウムIでは、企画段階から2つの意図があった。1つは、大学でのグローバル人材教育がどこまで社会ニーズに応えるものであるのか、2つは、近年、新興国市場の開拓や競争激化が進展する中で、グローバル人材に求められる必要な要素とは何かである。特に2つ目の環境変化に適応したグローバル人材は、「多国籍企業論」の分野で盛んに論じられ、日本企業の国際化戦略（輸出戦略時代→海外生産戦略時代→多国籍化戦略時代→グローバル戦略時代）において異なる人材像が描かれてきた。

例えば、桑名義晴・笠原伸一郎・高井透(1996)『国

A: 札幌大学地域共創学群

際ビジネス』(中央経済社)では、先の戦略の変化の中で、求められる人材像は「語学力とセールス能力のある人材、子会社の管理能力のある人材、国際マネジャーと現地マネジャー、グローバルマネジャー」という段階的に変化してきたことが示される。また、大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一(2012)『多国籍企業と新興国市場(文真堂)』では、近年、新興国市場での競争環境をとらえて「本社の指示に従うのみならず、自ら創造力を発揮し、先頭に立ってビジネス・チャンスを探索するような開拓者精神や起業家精神に溢れた人材」が求められていると指摘する。

今回、ご登壇下さった小林氏、野部氏は、時代こそ異なるものの、お二方とも駐在員経験豊富にして、日本企業の海外進出と現地化経営のパイオニアとして最前線で活躍されてこられた。現代の課題を紐解くヒントは、きっとこうした経験からも得られることになるだろう。

## 2 議論の展開

最初にモデレーターの中山が、問題提起として、札幌大学のグローバル人材教育の実践例として、能力と思考性のあり方について紹介を行った。

札幌大学では図1にあるように、ピラミッドを4層に分けて、底辺にコミュニケーション能力を置き、その上に問題解決思考能力、さらにその上層にはイノベーション思考、最上層にはグローバル思考をあげ、学内での選抜方式による特別プログラムにおいてそれらの能力と思考性を学習し、実践機会を提供してきた。

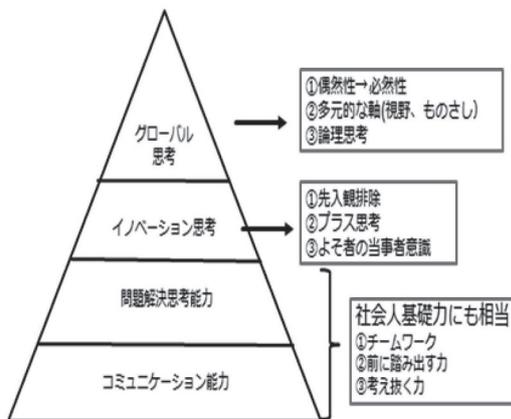


図1 グローバル思考に基づく能力と思考

しかし、こうした取り組みに対して小林氏、野部氏は揃って異論を唱える。両氏の見方は、むしろ真逆であり、底辺にグローバル思考を置き、その上層にイノベーション思考、次の上層には問題解決思考を置き、最上層にコミュニケーション能力を掲げる。つまり、もっとも重視すべきはコミュニケーション能力ではなく、グローバル思考にあるというのである。

少なくとも両氏がパイオニアとして切り開いてきた世界市場の開拓、現地化経営を進める過程にあつて、体験的に会得してきた世界では、明らかに必要とされる要素が異なっていたこと、また先人が築いた土台で継続的にミッションを遂行する者にとっても、この構図は何ら変わらないとされる。

こうした前座の議論を踏まえつつ、各氏より30分程度の講演を頂き、その後に議論を行った。

小林氏からは、トヨタトルコ社での経験から、大きく3点、1つは、モチベーション、コミュニケーション、チームワークの重要性と、日本語がグローバルランゲージであったこと。2つは、「読書考動」+語学力が海外でのミッション遂行に必要であること、3つは和魂洋才としての「人間力」、すなわち個としての強さ(教養、実務能力など)の重要性が示された。これにより、やるべきことをやるべき時に、やり切る能力を育てていく必要性が強調された。

野部氏からは、25年間に及ぶ米国HAMでの駐在員経験(工場の自立化、北米事業の自立化、北米本部機能の自立化)から、駐在員としてのミッション遂行に何が必要であったのかについて講演を頂いた。論点は大きく3点。1つは、「信頼されるのは言葉ではなく、実力」にあり、現地従業員が駐在員に求めたのは、言葉ではなく、現物と絵で示し、やって見せ、理解・納得してもらう努力であり、技術、知識、行動力であったこと。2つは、溶接技術に関わり、12mmのCap Tipを現地スタッフと共創概念で一緒に作り上げた例を挙げ、パートナー意識、物事を伝える努力と方向性のシェアの重要性、3つは、パートナーと共にチャレンジする姿勢の重要性が述べられた。

白木先生からは、大きく2つ。1つは、ライフステージによる日本人駐在員の役割変化である。創業まもない、スタートアップ期においては、日本人から学ぶ意識が強く、現地スタッフからリスペクトされやすい傾向にあるものの、創業から30年以上が経過し、ロー

カル人材が育ってくると、日本人へのリスペクトは変化すること。2つは、ローカルスタッフが日本人に求めることは、経営者と駐在員とでは異なること。すなわち、経営者に対しては、経営手腕とリーダーシップを、駐在員に対しては行動の柔軟性と現地文化の理解を強く求めていること。また、こうした状況にあって、駐在員の自己評価と上司評価は、傾向的に自己評価は厳しくなる一方、上司評価は相対的に甘いなど、評価に違いがあること、またローカルスタッフから駐在員はどう見られているのかを中心にお話しを頂いた。

こうした三者の講演の後、シンポジスト間での議論の他、各氏の補足説明が行われた。

ホンダとトヨタのやり方には一見相違があるように思われるものの、ホンダウェイ（ホンダのものづくりの思想）は日本の考え方を英語化したものであること、日米のマネジメントと一緒に議論し、理念共有化を深める努力をしてきたこと、またトヨタウェイはホンダウェイのモノマネであるが、創業理念を新人教育に取り入れ、危機意識と顧客意識を大事にしてこられた点も参考になった。

シンポジストの顔ぶれ上、グローバル化の最先端に行く日本自動車産業の議論にはなったものの、このシンポジウムIは、学会員以外にも一般開放され、北海道中小企業家同友会、国際ビジネス研究会北海道部会、日本商業教育学会の方々も加えて、高大教育、社会人教育にまで踏み込んだ新しい観点からの議論形成の機会となったことは大きな成果であった。

受付日 2018年1月19日 受理日 2017年3月10日



モデレーターの中山氏



左から白木氏、小林氏



左から小林氏、野部氏