

# グローバルマネジャーの育成

石田 英夫

10年近く地方に在住して起業家の面接調査をしており、外国での調査に赴くこともなかったし、国際人的資源管理の文献もほとんど読んでいなかった。首都圏に戻ってから国際経営の研究会に顔を出してみてもちょっと驚いたのは、議論していることが20年前とあまり変わっていないのである。日本をめぐる国際環境の変化はこの10年間非常に大きかったし、日本の国際的地位低下は経済面でも著しいものがある。日本が最強を誇った産業分野で日本と韓国の地位が逆転するなど少し前には想像も及ばなかったことが起こっている。

大学の国際競争力の向上のために、秋学期入学への切り替えが議論されているが、ある大学院のゼミで留学生問題を研究している学生の報告を聞いてショックを受けた。先進国、後発国を問わず、世界各地で一流と目される大学に入学して、アルバイトやスポーツに明け暮れても卒業できるのは日本だけだというのである。日本在住のイギリス人が娘の進学先を相談されて「日本以外ならどこの大学でもよい」とアドバイスしたのも同じ理由からだった。経済のグローバル化につれて世界の大学間の国際競争は激化している。大学が世界中から良い人材を惹きつけて教育し、卒業生が自国でも外国でも活躍してこそ大学の国際的名声は向上する。世界的標準への同調において「学期」より大事なものは教育の内容（カリキュラムと教育スタッフの質）と卒業要件の厳しさではないのだろうか。

日本と韓国の経済的地位の逆転については思い当たることがある。10数年前に大学院生たちと韓国サムスングループを訪問し、本社、工場から研究所や研修所まで見学させてもらい、最後に李会長のインタビューをして、サムスンの事例を教材にまとめた（石田『ケースブックⅢ日本型HRM』2008所収）。李会長は傘下企業の経営者の反対を押し切って21世紀をにらんで「地域専門家制度」を強行した。それは若手の優秀人材に自分が行きたい国・地域を選ばせて1年半程度、本人のプラン通りに勉強させ会社が費用を負担する制度

である。最初の半年は現地の大学などで語学を徹底的に勉強したあとは本人の現地調査計画を思うままに実行させ、会社は一切面倒みたりしない。一昔前は希望者が多かった地域は米欧や日本であったが、近年は新興国にシフトしているようだ。地域専門家の派遣は年300人にのぼり、累積総数4000人を数えるが、その半数は世界各地の現地拠点に赴任し、半数は世界本社の中核で働いているという。

最近のサムスンの目覚ましい躍進を人的資源の面から支えるものとして、地域専門家の存在は重要である。彼らが世界各地の商品開発、生産、販売の現地化を担い、サムスンの新興国を始めとする世界市場の制覇を支えていることは想像に難くない。経営のグローバル化はフラット化、同質化に他ならず、世界中どこでも通用する人材の育成が日本企業の優先課題だと言われる。しかしながら、世界は完全にフラット化、同質化しているであろうか、世界中どこでも通用するスキルを育成することは本当に可能なのであろうか、疑問は尽きない。自分の興味の赴くままに或る地域を集中的に研究し、現地に溶け込み人脈を作るという行き方のほうが案外世界に通ずる人材育成の王道なのかもしれない。「一専多能」という言葉はグローバル人材の育成にも当てはまるのではなからうか。或る地域への徹底的集中は他地域への応用を容易にすることが多い。

現今の内外の難局に立ち向かう日本のグローバルマネジャーに求められるのは、何よりも「起業家精神」であろう。起業家精神を支える要素は、高い志、目標達成への執念、変化や矛盾のなかに機会を発見する能力、よい人的ネットワーク、および、能動的（プロアクティブ）な行動力である。起業家精神は国際経営者に不可欠の要件であるとともに、それは国際経営の体験によって著しく増幅される要因でもある。そしてそこには資質的な要素が多分に含まれるから、「育成」だけではなく「選抜」も等しく重要であるといえよう。

（いしだ・ひでお 慶應義塾大学名誉教授）