

# グローバル人材の能力開発

小池 和男

グローバル人材に焦点をあてるのは、それが今後日本のくらしと雇用を支える重要な人材であり、かつ近い将来猛烈に不足するはずの人材だからである。

いま流行の議論は、すぐさま外国人の採用や外国語に流暢な日本人の養成を考える。だが、外国語は真にその仕事に必須な技能のほんの一部であって、むしろもっとも重要な基盤の欠けている人たちにすぎない。なぜか。

その理由はたんに抽象的にグローバル人材とただけでははっきりしまい。もうすこし具体的な仕事内容を考える必要がある。わたくしのみるところ、今後の日本のくらしを支え、しかも極度に不足する重要な職種は、たとえば海外日本企業のインストラクター、教え手である。海外日本企業の職場で働く人の99%余はその地の庶民で、その数百人にひとりて仕事を教え、仕事をともにこなしていく職種である。

教え手の働きは大きい。実際、おなじ機械設備で生産性がときに数十%、いや数倍も異なることもある。早い話が日本の自動車企業の機械設備が西欧や米の自動車企業にくらべはるかによいはずがない。しかし、ここ4分の1世紀、日本自動車企業の効率は概してかなり高かった。それは職場の中堅人材の技能による、としか考えようがない。

ところが、効率をになうその中堅人材の大半は、いまや日本人ではない。日本の自動車を製造する人は多く海外日本企業のその地の庶民なのだ。トヨタの生産の大半は海外であり、日産、ホンダもかわるところはない。その地の庶民をよい中堅人材に育てるには、すぐれた教え手が欠かせない。その働きが海外日本企業の業績を左右し、そこからの所得の還流が日本のくらしに貢献する。

そのすぐれたインストラクターの技能とはなんであろうか。まずは「仕事をよく知る」ことであろう。「よく知る」とは「人に教えることができる」、それには、「やってみせる」ことだ、といわれてきた。だが、いまやそれではたりない。なぜなら現代の職場で肝要な技能は、案外にひんぱん

に起こるさまざまなトラブルをこなすことだ。それには相当の知的推理を要する。それゆえ有効に教えるとは、その技を筋道たてて説明できる、論理的に説明できること、といいかえねばなるまい。自分がうまくできることより一段と高度で、相当な知的分析力、そして再構成する力を要する。

ひとにわかるように説明するには、たんに狭い専門内の仕事経験ではすまない。仕事のしくみを把握することが欠かせない。経理から例をとれば、原価管理だけでなく、予算管理さらに資金管理、ときに他の領域の一部を経験し、そこから経理を見直すことも効果的である。こうした技能形成は日本国内の職場で10年ほどはかけねばなるまい。外国語よりもこの基盤こそが肝要なのだ。肝心なのは実務経験OJTであって、それも関連深い分野での、やや幅広い経験となる。それは意識的に移動するよう仕向けないとうていできない。だれしもそうそう動きたくはないのだから。

それでは研修OffJTはまったくいらぬのか。もちろんそうではない。その内容につき、ふたつのことを指摘したい。ひとつは事例研究である。海外日本企業、その当該企業の、その地あるいは他の国での、前任者たちが当面し困った問題、それにいかにとりくみ、いかになんとかこなしたか、そしてどのような問題がのこったか、などという事例集を、参加者が大いに議論するセミナー方式である。

他は関連する分野の理論の勉強である。どの分野かはそれぞれのメンバー個人の選択にまかせるほかあるまい。たとえば最近の経理の理論展開を知ることなどである。企業外へ出むいて、という方式も考えられよう。

こうした人材の必要性、したがって不足度は、海外日本企業の伸びいかにによる。その点を展開する紙幅はない。わたくしの考えは、『Business Labor Trend』2010年12月号などを参照いただきたい。

(こいけ・かずお 法政大学名誉教授)