

**円** 高傾向の長期化、国内市場の成長の限界などを背景に、日本企業でも海外、中でも新興国市場にビジネスを拡大しようという動きが強まっている。これまで内需型産業として海外市場を意識しなかった企業にとっても、国際化は避けて通れない問題だ。

その戦略を実行するときに誰もが掲げる課題が、グローバル人材の育成である。欧米市場に多くの資源とエネルギーを注いできた日本企業が、事業ポートフォリオ調整を行おうとすれば、人材も新興国により傾斜する必要が出てくる。

若手を対象に英語や中国語の語学研修や海外への研修プログラムなどが相次いで発表されている。また社

内英語公用語化には賛否両論が依然あるが、議論が広がっていること自体に意味があるだろう。

日本企業にとって「グローバルに通用する人材」は新しい課題ではない。明治以来、原材料を求め、世界を相手に市場を追い求め、つねにこれと格闘してきた。しかし日本企業の一定の成功下で目立たなかった「宿題」が、今になって一気に噴出してきている感もある。日本人中心の人事制度で、ローカルスタッフの昇進、特に本社の役員などへの登用が遅れる結果、現地での派遣人材が少ないことや、本社からの派遣人材の多くは日本人材に在るだけで真の現地化にならず、語学力や交渉力などが伸びないことなどである。問題

はずでにさまざまに指摘されている。

他方、グローバル人材の話題になると、「最近の若者は海外に出たがらない」という議論が必ず出てくる。中国や韓国の同世代と比べて、中高年が嘆息するイメージだが、果たしてどこまでそれが本質か。

現実を見れば、海外への留学生は30年前よりも増えている。震災後、被災地で献身的にボランティア活動をする若者や、サッカーのリーグから次々と欧州に渡って活躍し、「世界を驚かしている」選手の姿を見れば、今の日本の若者はひ弱だと批判は鵜呑みにはできない。人は置かれた。環境の産物」という面も強い。少なくとも1970年代まで、キヤッチアップする国々日

本の若者（今の中高年）にとつて、欧米先進国へ行きたい気持ちは自然であつたらう。しかし、今の豊かで安全な日本で育った若者が海外、中でも新興国での勤務にそれほど魅力を感じないのも自然なのではないか。「若者を鍛える」という、上から目線的な従来の発想を超えて、人事システムのインセンティブ構造を変えていくことが必要だろう。事は企業一丸となって早急に解決すべき問題のはずだ。

現在の経営陣の中には、新興国出身の人材がほとんどいないだけでなく、新興国での活躍で昇進した人材もまれだというのが多くの企業の現実だろう。また、語学力や海外での経験がどのくらい本気で人事評価されているのだろうか。これまでの評価処遇実績を見れば、年代を問わず日本にいたい、本社の近くにいたい、と思うのが普通ではないか。

企業戦略と人材育成戦略は裏腹である。たとえば、経営陣に新興国出身の人材を入れ、市場開拓に乗り出す戦略を実行するならば、社内公用語の問題などは自然に収束していくはずだ。グローバル人材育成のカギは、やはり経営陣と本社人事運営の改革にありそう。グローバル化の波は企業人全員に迫っている。

## グローバル人材育成は喫緊の課題

「今週の眼」

川本裕子

早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授

# 経済を見る眼



かわもと・ゆうこ ● 東京大学文学部卒、英オックスフォード大学経済学修士。マッキンゼー勤務を経て、2004年から現職。トムソン・ロイター社トラステイ理事、大阪証券取引所社外取締役などを務める。

撮影：吉野純治