

# GLOBAL BUSINESS SENSE & METHOD

9RO□□



## ■ ■ ■ はじめに ■ ■ ■

出口の見えない世界経済、低迷が続く日本経済の中で、今、多くの日本企業は「グローバル化」というテーマに生き残りをかけて真剣に取り組まなければいけない状況に身を置いています。「グローバル化」には「形」と「中身」の2つの観点があります。「形」とは、経営上の経済合理性を高めるために海外に拠点を展開していくことです。「中身」とは、海外拠点で働く外国人をマネージするための日本人の思考と行動です。日本企業は過去の歴史の中で「形」の点ではグローバル化を進めてきましたが、「中身」の点では足踏み状態を長く続けているのが実態です。

その最大の原因は、英語教育に依存してきたことです。日本人のグローバル人材＝英語を操ることができる人材、という固定観念は未だにビジネス界に残っています。具体的には英語力をグローバル人材の基準にしているのです。しかし、日本人の英語力の現状を見る限り、残念ではありますが、この固定観念の下で日本人のグローバル化を推し進めるには限界があると言わざるをえません。

今、日本企業の主戦場はかつての欧米から中国・アジアへと大きくシフトしています。そこは、一部の国は英語圏と言えますが、多くは非英語圏です。しかも戦いのスピードも加速しています。そのため、本社をはじめとするステークホルダーからは事業上の成果を待たなしで求められます。このような流れの中で、英語や中国語の「外国語」の習得（＝ビジネス水準）、つまり、「理想解」を追求しているだけではスピード感に欠け、勝負になりません。

通常、人は「外国語」の習得をとおして2つのことを習得します。ひとつは、「言語」そのものです。もうひとつは、その言語を使う人たちの「思考と行動」です。

「理想解」に対する「現実解」とは、「言語」習得に依存せず、世界で通用する「思考と行動」を「日本語環境」で習得することなのです。「理想解」のもとでは一部の限られた日本人しかグローバル化できませんが、「現実解」のもとでは多くの一般的な日本人がグローバル化することが可能になります。本講座では、この「現実解」を『ルートY』と名付けています。これは、世界で戦う日本企業、日本人の今後の生き残りの条件と言っても過言ではありません。

本講座の学習を通して、グローバル人材としての礎（いしずえ）を身につけ、ひとりでも多くの日本人のグローバル化を支援できることを切に願っています。

# CONTENTS

## GLOBAL BUSINESS SENSE & METHOD ～グローバル人材養成講座～

### vol.1 グローバル人材に必要な基礎知識

#### 第1課 日本人のグローバル化に最適な道『ルートY』

<b>Lesson 1</b>	グローバル人材が求められる背景	8
<b>Lesson 2</b>	本講座でのグローバル人材の定義	10
<b>Lesson 3</b>	グローバル人材になるための【Global-MATRIX】	12
<b>Lesson 4</b>	グローバル人材になるための2つのルート	14
<b>Lesson 5</b>	グローバル人材育成のターゲット	18
<b>Lesson 6</b>	グローバル人材は2枚の「思考・行動CD」を使い分ける	20
<b>STEP UP</b>	されど英語習得！に挑戦する日本人への3つの“TIPS”	22
<b>Exercise</b>	演習問題	24

#### 第2課 日本人のグローバル化を阻む根本的な原因

<b>Lesson 1</b>	高い同質性と同調性 ①世界のレンズで見る「違い」	28
<b>Lesson 2</b>	高い同質性と同調性 ②「善悪」「正誤」の感覚	30
<b>Lesson 3</b>	高い同質性と同調性 ③和を以て貴しとなす	32
<b>Lesson 4</b>	終身雇用的慣行 ①終身雇用の実態	34
<b>Lesson 5</b>	終身雇用的慣行 ②役職構造と正社員の人員構成のズレ	38
<b>Lesson 6</b>	終身雇用的慣行 ③バブル崩壊後に余儀なくされた2つのリストラ策	40
<b>Lesson 7</b>	成果が不明確な成果主義 ①本来の成果主義の意味	42
<b>Lesson 8</b>	成果が不明確な成果主義 ②終身雇用と成果主義の相性	44
<b>Lesson 9</b>	成果が不明確な成果主義 ③「ハイブリッド型」は難しい	46
<b>Exercise</b>	演習問題	48

### 第3課 比較でわかる日本人の特異な行動スタンダード

<b>Lesson 1</b>	会社と社員のギブ・アンド・テイク	52
<b>Lesson 2</b>	日本の異動と海外の異動	54
<b>Lesson 3</b>	「社員は辞めない」 V.S. 「社員は辞める」	58
<b>Lesson 4</b>	「他力型」キャリア形成 V.S. 「自力型」キャリア形成	62
<b>Lesson 5</b>	「集団力」 V.S. 「個人力」	64
<b>Lesson 6</b>	「人」の役割 V.S. 「役職」の役割	68
<b>Lesson 7</b>	「石ころ」型 V.S. 「サイコロ」型	72
<b>Lesson 8</b>	「注意と指導」 V.S. 「ルールと罰則」	74
<b>Lesson 9</b>	「人」で管理 V.S. 「仕組み」で管理	78
<b>Exercise</b>	演習問題	82



# 日本人のグローバル化に最適な道 『ルートY』

▶ **この課の内容・この課で学ぶこと** この課を終えた後、次のことが身につきます。

↑  
LEARNING OBJECTIVES

グローバル人材に必要な知識・スキルを身につけるにあたって、本講座におけるグローバル人材の定義とは何か、そして目指すべきゴールとは何かについて理解していきます。まず、グローバル人材が求められる背景を知り、語学スキルに頼らない世界仕様の思考と行動とは何か、世界で通用する人材となるために求められる具体的ステップについてイメージしていきましょう。

## 「ビジネスの場」のグローバル化

日本企業はこれまでの歴史の中で、事業活動の「場」を日本から欧米へ、そして、アジア、中国へと拡大してきました。業界は製造業が中心ですが、メーカー各社と取引のある銀行、商社もセットで事業展開の「ビジネスの場」のグローバル化を進めてきました。

第1段階は、日本でモノを作り、日本や欧米の先進諸国で売るモデル。

第2段階は、安い労働コストで生産できる東南アジアを中心とした諸外国にモノを作る場所をシフトさせて、先進諸国で売るモデル。

第3段階は、1990年代後半からモノを作る場所に中国を加えたモデル。

第4段階は、売る場所に経済成長の著しい中国とアジア諸国を加えたモデル。

このように、製造業をとりまく事業活動の「場」のグローバル化は進展し、今や、生産と消費の中心は欧米から中国・アジアへと大きく様変わりしました。第4段階と時期は重なりますが、日本のサービス業各社も中国・アジア諸国の所得の伸びや社会の成長に期待し、急速に進出をはじめているのです。

## 海外市場を含めて戦わなくては生き残れない理由

日本企業は今後、「作る」「売る」場所、そして「開発する」場所をも海外諸国に求めていかざるをえません。その理由は6つあります。これらについて理解をすすめていきましょう。

### ①労働コストの高さ

製造業では、中国・アジア諸国の最低賃金はおおよそ月額15,000円、日本では約15万円。格差は約10倍あります。外食産業などでも、格差は5倍～6倍あります。そのため、日本人の高い技術力が必要な高付加価値製品以外は、当然労働コストの低い海外諸国で作る方が経済合理性の観点でメリットが多くなります。サービス業でもしかりです。

### ②雇用リスクの高さ

日本では終身雇用の慣行のもとで、会社で働く正社員の雇用が強く保護されています。景気が悪くても業績が悪くても、会社は正社員の雇用を守る傾向にあるので、組織の中で人の新陳代謝が起きにくく、人件費が硬直的に膨張し、コスト競争力を低下させてしまうこととなります。



### ③法人税率の高さ

日本は国税・地方税を含めて実効税率は約40%、欧州諸国は20%～30%強、中国25%、韓国約24%、シンガポール17%、香港16.5%という具合です。この税率をみると、日本の約40%という高税率は日本企業にとって大きな負担になるのは言うまでもありませんが、外国企業の日本市場参入にも障害となり、結果として、日本市場が活性化せず縮小均衡してしまうことになります。

### ④若年労働力の減少

日本では2005年に死亡数が出生数を上回り、事実上の人口減少が始まりました。1973年生まれ（2011年現在38歳）をピークに出生数は著しく低下傾向を続けているため、日本国内の若年労働人口は明らかに減少しています。そうになると、若年労働力を求めて海外に出るのか、日本で外国人の若年労働力を輸入するのか、日本でもっと女性の力を活用するのかの選択を迫られることになるのです。

### ⑤消費力の低下

このまま出生率が低水準で推移し少子化が進むと、あと30数年で日本の人口は1億人を割り込んでしまいます。人口が減少していくと、通常、市場が縮小し、消費力も低下していきます。結果、経済成長や所得成長が見込める中国、アジア諸国などが事業展開のターゲットになるのです。されど日本市場で戦う企業は、世界が真似できないほど付加価値が高いか、あるいは、日本社会が抱える構造的な問題を解決する製品やサービスで勝負することが必要になります。

### ⑥地震・原発リスクの高さ

2011年3月11日の東日本大地震と福島原発の事故は、地震・原発リスクを顕在化させました。特に、自動車産業を中心とする組み立て産業で被災地域産の部品を利用している企業は、日本企業だけでなく世界中の企業が生産と物流の大混乱に巻き込まれ、大変大きなダメージを受けることになりました。

このようなことから、日本企業は今後ますます海外に「生き残りの場」を求めていかざるをえないと言えるでしょう。

## ■ 日本人のグローバル化＝外国語の習得に頼らない

Lesson 1 で学んだとおり、日本企業は事業の主戦場を欧米諸国から中国・アジア諸国にシフトさせて、生き残りを賭けて勝負していかなければいけません。しかし、過去に欧米市場で成長してきた成功体験から、日本のビジネス界では「日本人のグローバル化＝英語の習得」という固定的な考え方がまだ残っています。世界経済に与える昨今の中国の影響力とその広がりを見ると、近い将来には、「世界の人材のグローバル化＝中国語の習得」という考え方に变化していく可能性もあると言えるでしょう。

しかし、英語であれ中国語であれ、ビジネスやマネジメントの現場で自信をもって自由に使いこなし、外国人と対等に意思疎通できる日本人の数は、残念ながら、日本の企業社会では極わずかです。このような現状の中で、日本企業が「日本人のグローバル化＝外国語の習得」という短絡的で理想的な発想を持ち続けていては、“今そこにある危機”を乗り越えることはできません。

世界中の企業にとって主戦場になりつつある中国・アジア諸国において、日本企業は大変多くの拠点を展開し、日本人駐在員を数多く派遣しています。多くの日本企業において、その数は欧米諸国への派遣数を大きく上回る数になりつつあります。そして、中国・アジア諸国の拠点におけるビジネスコミュニケーション上の「公用語」は、欧米諸国の拠点と違って、実際のところほとんどのケースが日本語です。

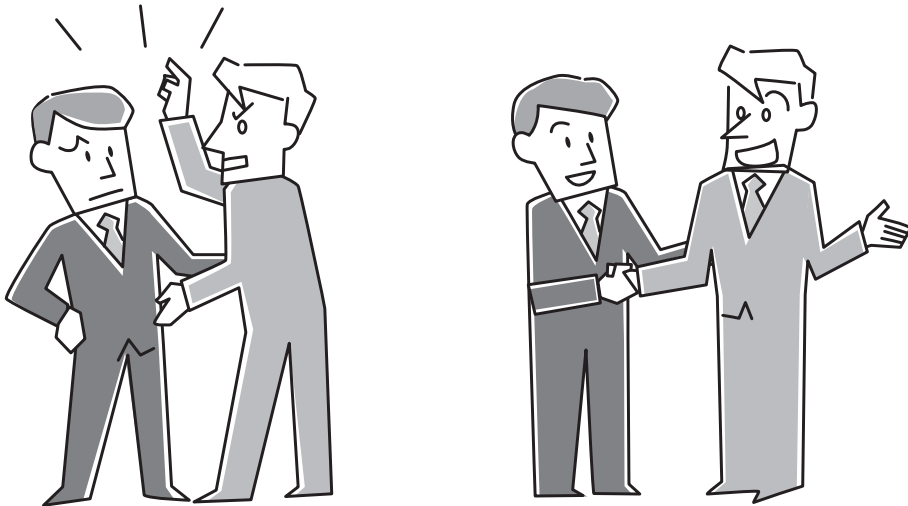
このような状況の中、欧米、中国・アジアの海外拠点内はもちろんのこと、日本本社の海外事業に関わる組織においても、日本人同士のみで完結できない仕事が増えています。しかし、外国語の習得水準が高い極一部の日本人を除くと、実際の仕事を進める上で、日本人と外国人の「思考」と「行動」に大きな「違い」があることが原因となり、ビジネスコミュニケーションが本質的にかみ合わず、残念ながら外国人との間で、「誤解」や「軋轢」が日常的に頻繁に起きているのが現状です。そして、この現象が欧米諸国の拠点だけでなく、特に、日本語がビジネス上の「公用語」となっている中国・アジア諸国の拠点で頻繁に起き、コミュニケーション問題が深刻化していることです。つまり、使う言語に関わらず、結果的に、外国人とのコミュニケーションにおいては、「誤解」や「軋轢」が頻繁に起きているのです。

## ■ グローバル人材の定義

このような現実を直視すると、外国人との間で「誤解」や「軋轢」を少なくするためには、言語以外の何かを習得する必要があることとなります。

それは、日本の企業社会とは大きく異なる環境のもとで、言語に関わらず、世界のビジネスパーソンが身につけている世界仕様の思考と行動なのです。

この世界仕様の思考と行動については、後のLessonで詳しく説明をしていきますが、本講座では、日本人のグローバル人材を『ビジネスやマネジメントの現場で、外国人との間で「誤解」や「軋轢」を少なく、意思疎通ができる人材』と定義しています。みなさんひとりひとりが、実務上求められる知識、技術、スキル、行動などに加えて、世界仕様の思考と行動を身につけるための「学び」と「気づき」を深め、自分自身のグローバル化にチャレンジすることを支援することが目的です。



## ■ グローバル人材になるためのGlobal-MATRIX

ではここからは、グローバル人材になるための具体的なパス（＝道すじ）について理解していきましょう。まず、次頁の下図（＝Global-MATRIX）を見てみてください。この図は、日本人がグローバル人材になるためのルートを整理するためのMATRIX（マトリクス）です。

MATRIXの見方を説明します。横軸は「外国語の習得」の有無です。ここで言う外国語のレベルは、日常会話水準ではなくビジネスコミュニケーション水準です。具体的には、「読む」「聞く」「書く」「話す」おおよそ全てにおいて、日常の業務や議論の場で、特定の外国語で問題なく意思疎通できる水準です。文法的な正確さや言葉の使い方の品格までは問いませんが、特定の外国語でとっさの「口論」が十分できる水準と言ってもよいでしょう。

縦軸は「思考」と「行動」が国内仕様なのか、世界仕様なのかです。国内仕様とは、日本人同士でしか理解し合えない、共感し合えない「思考」と「行動」です。一方、世界仕様とは、多くの諸外国の人たちと理解し合える、共感し合える「思考」と「行動」です。

ほとんどの日本人は、このMATRIXの中の左下の■、つまりビジネスコミュニケーション水準の外国語習得は無く、思考と行動も国内仕様であるというポジションに位置付けられます。

グローバル人材になるために目指すべきポジションはMATRIXの中の右上の■、つまり、ビジネスコミュニケーション水準の外国語の習得があり、世界仕様の思考と行動を身に付けている状態です。この状態にたどり着くことができれば、『ビジネスやマネジメントの現場で、外国人と「誤解」や「軋轢」を少なく意思疎通ができる人材』、つまり本講座で定義するグローバル人材になることができます。

## ■ グローバル人材への道を阻む2つの「壁」

ただし、このGlobal-MATRIXの右上のポジションであるグローバル人材を目指すときには、2つ大きな壁があります。

### ①絶対音量の「壁」

外国語を習得するときには、絶対音量の「壁」が必ず目の前に立ちはだかります。日常会話水準ではなくビジネスコミュニケーション水準の外国語習得を目指す場合は、中途半端な努力ではこの「壁」を乗り越えることは大変難しいものです。

私たち日本人は、生まれたときから日本語の音を聞いて育ちます。その後、学校でも日本語の音を聞きながら学習します。このように無意識のうちに、私たちの頭の中で日本語の絶対音量は日々蓄積され続けていくのです。アメリカ人も英語の絶対音量を、中国人も中国語の絶対

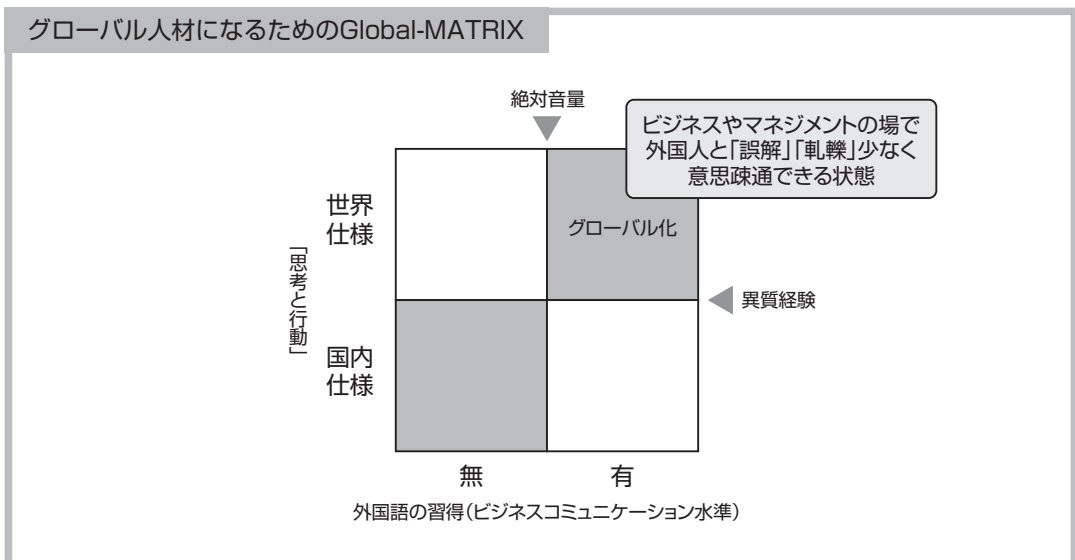
音量を、日本人と同じように蓄積しています。

日本人は確かに学校で英語を学びますが、英語の音を聞く訓練（＝ヒアリング）はあまりしていません。音を発する訓練（＝スピーキング）もしません。その代わりに、「読む」「書く」に授業の焦点を当てます。一方で、実社会でのコミュニケーションのほとんどの時間は「聞く」「話す」ですから、社会に出て英語を学ぼうとすると、この2つを学ぶこととなります。しかし、頭の中に英語の絶対音量がほとんどないため、通常、それを蓄積するのに大変苦勞し、多くの場合は、英語の絶対音量を増やすプロセスで挫折することになってしまうのです。

## ②異質経験の「壁」

絶対音量の「壁」と比べると、異質経験の「壁」はさほど高くありません。まず、外国人と積極的に交わってコミュニケーションする「度胸」さえあれば、誰でも異質経験をすることはできます。さらに、外国人のもつ思考と行動の特性を学び、自分の中にそれを取り入れてみる「成長欲」があれば、この「壁」は間違いなくスムーズに乗り越えることができます。

しかし、この思考と行動には国内仕様と世界仕様の間大きな「違い」があります。多くの日本人は、この「違い」に「戸惑い」を感じ、世界仕様を心で「拒否」してしまいます。その結果、異質経験の「壁」の前で立ち止まっていることが多いのです。逆に言えば、この「戸惑い」や「拒否」の感覚さえ払拭することができれば、日本人はこの「壁」の前で立ち止まらず、前進し乗り越えることができるのです。

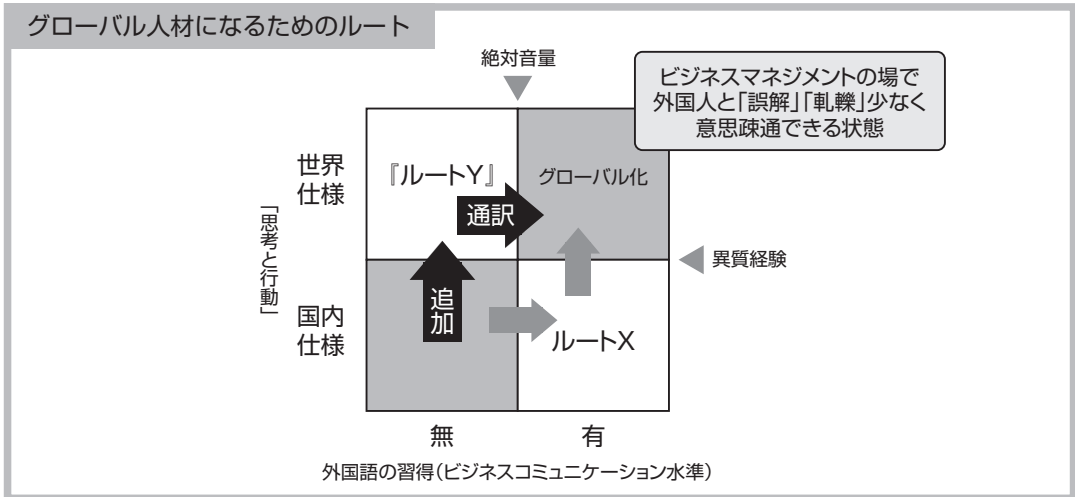


# Lesson 4

## グローバル人材になるための2つのルート

### 外国語習得に挑戦するルートと世界仕様の行動を取り入れるルート

では実際に前Lesson で説明したグローバル人材になるための具体的なパス（=道すじ）としては、次のようなルートX、ルートYの2つが考えられます。



まず1つ目のルートXについて説明しましょう。

### 外国語習得に挑戦するルートX

ルートXは、Global-MATRIXの左下の■⇒右下の□⇒右上の■のルート、つまり、ビジネスコミュニケーション水準の外国語習得をとおしてグローバル人材になるルートです。

日本社会には、「グローバル人材は英語を習得し流暢に操れる人材」という固定観念が今でもあります。将来は、英語ではなく中国語かもしれませんが、現在、世界のビジネス界で英語が公用語になっているわけですから、確かに一理あります。しかし、この固定観念こそが、日本企業でのグローバル人材育成の足枷になっているのです。

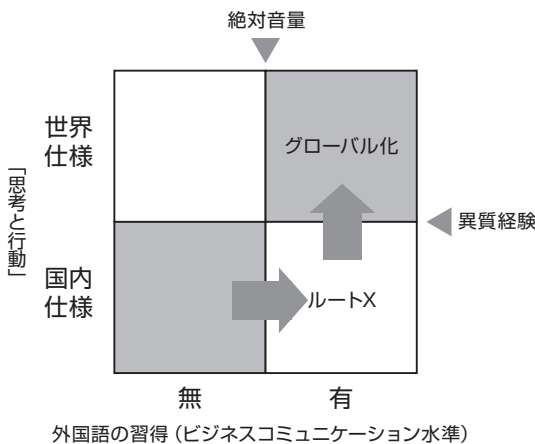
このルートXで、絶対音量の「壁」を乗り越える大変な努力をして英語の習得に成功した人のほとんどは、そのプロセスで、実は2つのことを習得しています。ひとつは、英語という「言語」。もうひとつは、英語を使う人たちがもつ世界仕様の「思考と行動」です。社会人になって頑張って英語を習得した人が外国人と英語で話している姿を見て、学生時代の友人が、「英語を話している時って別人みたいだね…そう言えば、日本語を話している時も昔とはちょっと違うかな…」という印象をもつことはよくあることです。これは、英語という「言語」ができるようになったことよりも、「思考と行動」に大きな変化を感じたことからもつ印象です。通常、

英語を習得した人の日本語を英語を習得する前と比べてみると、日本語の言葉の具体性、適切性、メッセージの論理性が大変高まる傾向があります。つまり、「言語」と「思考と行動」はコインの表と裏のようにセットになっているのです。

確かに、ルートXはグローバル人材になるための王道と言えますが、結果の事実として、ビジネスコミュニケーション水準の英語力をもっている日本人の数は極めて少なく、若い世代の英語力も低下傾向にあるのが実状です。中国語やそれ以外の外国語になると、その数はもっと少ないと言ってもよいでしょう。従って、一部の人を除けばルートXはグローバル人材になるための現実的なルートとは言えません。



外国語習得に挑戦するルートX



外国語を習得することを通して  
思考と行動を世界仕様にする