

オピニオン

株式会社日本レーザー 代表取締役社長

近藤 宣之

グローバル人材はどうしたら育つか？

一部の国際企業、グローバル企業が海外に進出していった時代から、今や中小企業も含めて、多くの企業が海外に事業を展開しなければならなくなった。グローバル時代の深化である。そうした時代に、どの企業にもグローバル人材が求められており、そうした人材をいかに育成するかに心が寄せられている。では、グローバル人材とはどういう人材なのか？その人材は果たして育成できるものか？

企業が必要とする人材は、①「英語によるコミュニケーション能力があること」、②「自分の意

見を持ち、自己主張をしっかりとできること」、③「異なった価値観や文化に敬意を持ち、その上でコミュニケーションを図る努力ができること」、④「日本の歴史、文化、ビジネス等について、しっかりと外国人に伝えることができること」言い換えれば『知日派』日本人であること』。

まず、①「英語によるコミュニケーション能力があること」を高めるには、企業内の教育制度と、社員本人が自覚して自主的に学習する必要がある。社員が自主的に学習するには、人事制度上の工夫も必要である。



第一回「日本で一番大切にしたい会社」大賞で、中小企業庁長官賞を受賞し記念講演をする(株)日本レーザー代表取締役社長、近藤宣之氏。

英語力の指標として一般化しているのが、TOEIC。これはしかし「英語によるコミュニケーション能力」を示すものではない。あくまでも「英語による情報処理能力」を示すものだ。ちなみに私が六十三歳で初受験したTOEICは八五五点。しかし、二十代、三十代の九六五点の社員二人よりも、外国人と英語によってダイバートする力は当然高い。「英語による情報処理能力」と「英語による

語による
コミュニ

ケーション
能力」

とは別もの
のである。

現在の
当社の新
規採用条

件は五〇〇点以上。しかし、そうした方針を確立する以前に入社した未達成社員も二割いる。そうした社員も五〇〇点を達成するように、TOEIC通信教育の費用やTOEIC受験料を、条件付きで会社が負担している。社員の雇用は保証しているが、五〇〇点を達成していない社員に英語能力手当は支給されず、昇格もない。五〇〇点以上の社員については、五〇〇点台から九〇〇点台まで、点数に応じた英語手当が支給される。勉強するかどうかは本人次第だ。労働市場で履歴書に書ける点数は八〇〇点以上といわれるが、当社社員の二五%以上がこれを達成している。

グローバル人材となるためには、仕事の上での機会を与え、経験させることも重要だ。ある程度まで日本語での教育をしたら、積極的に海外出張を経験させる。マネジメント、営業職、技術職だけでなく、内勤のいわゆるオフィスワーカーの女

性にも、海外のパートナーを訪問する機会を昨年初めて与えた。そのことによる本人たちと同僚社員のモチベーションの向上は著しい。全社員が必要ならば海外へ行く可能性があつて、英語公用語化も現実的になる。

今年の五月〜六月には、全正社員の二割にあたる十人が海外へ出張した。欧州を転戦し、ミュンヘンの展示会で落ち合い、また分かれて各自がそれぞれの目的で出張を続ける。社長、役員も一人出張するのは当然で、一人一人が自立した人材でなければ、その効果を期待するのが難しいかもしれない。

グローバル人材になるのに必要な、②「自分の意見を持ち、自己主張をしっかりとできること」、③「異なった価値観や文化に敬意を持ち、その上でコミュニケーションを図る努力ができること」は、本人の努力よりも企業風土が問題となる。

まずは、企業が異質な人材で構成され、異なった意見が自由に述べられる、風通しのよい風土であることが大切だ。残念ながら私が経験した上場企業では、役員といえども社長にモノを言い難い雰囲気支配的だった。そうした経験から、当社では、学歴、性別、国籍、年齢、勤続年数、職位に関わらず、フェアに扱うことにしている。また、社長にとってマイナスの情報でも、ニコニコして聞くように努力している。

その結果、他社からの転職者が全体の八五%にもなるが、入社後の離職率はゼロに近い。少なくとも、日本語で自由に自分の意見が述べられ、主張できる企業風土があつて、初めて英語でも自己主張をできるようにする。国際的なビジネスをする企業を目指すならば、その経営理念や企業の文化があらためて問われることになる。

異質な人材を活用するため、当社はこれまで五

人の中国人正社員を採用。そのうち、二人は十年以上勤務しているが、ここにはある中国人正社員を紹介したい。大連出身のその女性は、日本の大学卒業後、中国相手の商社を経て当社に就職。日本での滞在歴が五年以上経って、帰化申請。祖父につけてもらった美しい日本人名を名乗る。その後、当社を突然退職。日本人として米国へ渡り、MBAを取得。彼女が送別会で語った言葉は、「中国語、日本語に加えて、英語を流暢に話せれば、世界中どこでも活躍できる」。二十七歳のその女性のチャレンジ精神に日本人社員は皆圧倒された。

④「日本の歴史、文化、ビジネス等について、しっかりと外国人に伝えることができること」言い換えれば『知日派』日本人であること、これについては論を俟たない。私自身、外国人から質問されるたびにきちんと答えられず、歯がゆい思

いをしたことが何度もある。

企業経営のグローバル化は何のために必要なのか？個々の企業によって、答えは異なる。グローバル人財はなぜ必要なのか？企業によって、理由も違う。しかし、世界の中の日本を考えたとき、一部の特殊な業態を除いて、多くの日本企業にとって、世界と関わりなく生き続けていくことは極めて困難なのではないだろうか。

社長の説教よりも、またコンサルタントの社員教育よりも、当社では異質な人財が仲間に影響を与え、新たなグローバルな人財を生んでいく。そうした明日の企業を担うグローバル人財を育成できるかは、経営者が環境を作り、社員にとっての「自己実現の舞台」を作ることができるかどうかにかかっている。その舞台の上でどんな踊りを踊るかは、社員次第であろう。