

クラウド時代のスマート経営 (5) グローバル人材とICT活用能力

木下 巖 (きのした いわお)
協和発酵キリン株式会社

1. はじめに

日本は少子高齢化が加速度的に進行している [1]。これに伴い人口の減少による国内市場の縮小が指摘されている。日本が今後も成長を維持するためには日本の国内市場のみならず、海外に眼を向けざるをえない状況である。

このように産官学のあらゆる分野で「グローバル人材の必要性」が叫ばれている。例えば、経済同友会のアンケートによれば、グローバル化推進における各社の重要課題において、グローバル化を推進する人材の確保・育成が最重要課題となっている [2]。

しかしグローバル人材といってもさまざまであり、グローバル人材に求められる素質や能力とは何か、という問いに対して、明確な答えはない。(社)日本経済団体連合会では、産業界がグローバル人材に求められる素質や能力について、

- (1) 社会人としての基礎的な能力、
 - (2) 日々、変化するグローバル・ビジネスの現場で、さまざまな障害を乗り越え、臨機応変に対応するために、既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢、
 - (3) 多様な文化・社会的背景を持つ従業員や同僚、顧客、取引先等と意思の疎通が図れる外国語によるコミュニケーション能力、
 - (4) 海外との文化、価値観の差に興味・関心を持ち柔軟に対応する能力、
- を述べている [3]。

この素質や能力とは具体的にはどのような人材が適合するのだろうか。次章以降で考察する。

2. スペシャリストとゼネラリスト

この問題を論じる前にスペシャリストとゼネラ

リストについて考えてみたい。ゼネラリストとは特定の分野ではなく、幅広い分野の知識や技能に熟達して仕事を行う人のことを指し、スペシャリストとは、特定分野において他者との差別化が可能な深い知識や専門的な技術を持ってその職務を専門として仕事をする人のことを言う。ゼネラリストの多くは、企業の中で横断的にさまざまな仕事を行い、キャリアを築いていく。

しかし、この大不況の中でゼネラリストの特定の知識はスペシャリストと比べて中途半端であり(そうでなければスペシャリストとは言えないだろう)、ゼネラリストよりはスペシャリストを求める企業が多かったように思われる。例えば、即戦力を期待する企業の中途採用では、ゼネラリストよりスペシャリストに魅力があり、また当然のことでもある。

ところが、グローバル人材が必要とされるこの時代において、前述(1)～(4)を満たす人材は、特定分野の深い知識や専門的な技術をもとにその職務を専門として仕事を行うスペシャリストだけでは十分ではない。特定の分野にかかわらず、答えのない課題に取り組みながら、組織を牽引して成果を導き出す、バランスの取れた人材が求められる。そしてそのような人材は、どのような環境でも活躍できるタフさが重要となる。

そのような人材とは何か、これはある分野の知識や技能を極めたうえで、その培った能力を基本に複雑な調整とリソースを使いこなす新たな概念のゼネラリストにほかならない。言い換えれば、製造業では研究職や営業職、技術職などで一定のスペシャリストの途を歩んだ後に、全体を鳥瞰しリソースをマネジメントできる人間、つまり、縦の知識と経験の厚みを横に広げることができる人材(ゼネラリスト)を言うのである。

3. グローバルマインドゼネラリスト

ゼネラリストはホワイトカラーでもある。熊野、木下は、ホワイトカラーの新区分として、それぞれの専門知識で業務を遂行する人材をSW (Skilled Worker)、業務を定義しSWをマネジメントしつつプロジェクトの全体を統括する人材をPM (Project Manager)、試行錯誤や仮説検証を繰り返しながら新たな事業分野を切り開くという人材をCM (Concept Manager)と定義した [4]。

ではこの区分をもとに、グローバル時代のゼネラリストについて掘り下げ、考えてみる。

まずSWは、SWが持つ専門性や経験値に応じて、業務を行う。これはスペシャリストとほぼ同義と考える。アウトプットの品質基準は高く、専門性や経験値が増すにつれて、業務の範囲が広がる。SWはグローバル時代のゼネラリストの基礎能力としての語学力やICT (Information and Communication Technology) 活用能力などが挙げられる。また、推進している業務についての遂行能力も挙げられる。

次にPMであるが、マネジメント能力をベースにプロジェクト全体を統括する。全体を俯瞰して判断する点は、グローバル時代のゼネラリストの能力の一部であると考えられる。特に文化や歴史的背景の異なる人員について、組織の方向性を合わせる能力は重要である。

最後にCMであるが、組織の存在価値を高めるために、従来とは違うプロセスやワークフロー、事業分野を開拓する能力が必要となる。企業家精神を持つ人材もCMと言っていいたい。PMやSWだけでは必ずしも組織に変革が起きない場合があるが、CMはイノベーションを主眼とするリーダーシップが要求される。この点で、グローバル時代のゼネラリストの能力の一部であると考えられる。

これらを踏まえ、次にグローバルマインドゼネラリストの行動例を示す。

- ① CMとして文化の違いを理解し自分なりに吸収しつつ、イノベティブに活動する。
- ② CMやPMとして仕事や業務、社交の場において、お互いが理解できるコミュニケーションがとれる。
- ③ CMとして業務に必要な全般知識を有するとともに、推進している業務についてPMとして

積極的に深い業務知識を得ようとする姿勢がある。

- ④ PMとして、国内外のSWを効率的に配置し、最大限の成果を組織に供する。
- ⑤ SWとして語学力やICT活用能力がある。
- ⑥ 推進している業務についてはSWには及ばないものの、(努力を通して)相当の遂行能力を有する。
- ⑦ CM, PM, (SW)として競争意識を持ち、リーダーシップが発揮できる。

これらをまとめると、グローバル時代のゼネラリストの能力としては、CMとPMの能力を同程度バランスよく持ち合わせる複合的なものと考えられる。その能力をもとに、時代の変化に必要なSWの考え方を取り入れていくのが、グローバル時代のゼネラリストと考える。

ここでスペシャリストやゼネラリストを、明確に線引きをする必要はない。そして現実にはその線引きは難しい場合も多い。どのような職種であれ、これらのゼネラリストのマインドを持った人材が、グローバル人材と言えるのではないか。これを一言で、グローバルマインドゼネラリストとして表してみたい。

4. グローバルマインドゼネラリストへの期待と人材の創出

グローバルマインドゼネラリストの活躍が期待できる場面とは何か、またその人材はどのようにして創出すればよいか、について考えてみる。

グローバルマインドゼネラリストが活躍できる場面は多いと思われるが、代表的な例としてはグローバルに展開するプロジェクトのリーダーであろう。

グローバルプロジェクトリーダーには、言語や文化の異なる相手との厳しい調整能力が要求される。このためグローバルプロジェクトリーダーには、グローバルマインドゼネラリストの基本的な能力である、CMとPMの能力が必要と考える。

まずCMの基本となる能力にはリーダーシップがある。リーダーシップについては、John P. Kotter [5]の考えが参考となる。Kotterは、リーダーシップがビジョンを達成するための手段として、「動機づけ」と「啓発」を挙げている。つまり進路の設定を行

い、組織メンバーの心を統合してビジョンを達成させる。そして、モチベーションを保ち続けるのである。このためには業務を分権化して責任を部下に降ろし、困難な仕事を与える必要があると述べている。そして常にチャレンジを多くの人にも与え続ける点もポイントであるという。

PMの基本としての能力はマネジメントである。Kotterは、マネジメントとは、統制と問題解決が本質であると述べる [5]。すなわちPMは問題解決のために、計画を立案し、その達成のために詳細な実行スケジュールを立案し、経営資源を割り当て、問題点を取り除いていくのである。

では、グローバルマインドゼネラリストはどのように養成することができ、また創出可能なのであろうか。その根本は、チャレンジ精神と英語を基本としたコミュニケーション力、組織の方向性を導き出す判断力とリーダーシップ、これらを支える積極的な学習意欲とICTの積極活用ではないか、と考えられる。これらは組織的に行うことが近道であるが、企業においては一括りで論じることは難しい。個人での意識的な努力も必要である。ここでは組織的に行うべき内容は何かについて簡単に触れる。

まず個人が何事にも能動的に動けるようなマインドを持つように、組織的に仕向けることである。このためには、グローバル人材とは何か、という企業における定義を明確化する必要がある。そのうえで、グローバルマインドゼネラリストを養成する人事規則、例えばグローバル人材ポリシーの制定や、細かい点ではマネジャー昇級の基準はグローバルで統一する、などの整備が考えられる。また、事業とタイアップした組織作りと人材交流（配置を含む）を行う必要がある。

人事考課においては減点方式の評価ではなく、加点評価を行い、他の領域に踏み込んで業務を協調して行った点を評価すべきである。研修制度でも、自分から手を挙げる参加型研修を整え、人事評価でもこれらを加点要素とする、などの工夫も必要であろう。

そのうえで、関係会社との人事交流／人員交換を可能な限り行っていく。プロジェクトはそもそも多国籍チームが通常となっているが、実際には文化の異なる人材が横にいるか否かで、文化の理解の深さに大きな違いが出てくる。

研修でもこの点はサポートできる。例えば会計など、どの業務を行ううえでも基礎となる科目を題材に、日本人以外の社員を積極的に参加させた複合チームを結成し、英語で全員が発言や提案を行うチーム研修を行うことが考えられる。

国際チームによるプロジェクトの一員となれば、一つ一つの出来事が困難さを伴うので、グローバルマインドゼネラリストの養成には近道と思われる。しかし、全員が国際プロジェクトに関与できるわけではない。まして、留学など業務を伴わない海外派遣は現在の経済状況のなかでは、実施できる企業も限られると思われる。

そのような環境のなかでは、少し日常から外れた研修が役立つように思われる。例えば、自分が属する組織が社会に迷惑をかけた場合にどのように対応するか、マスコミ対応も含めて英語で説明するリスクマネジメントの対応、などである。あるいは疑似体験として、グローバルに教育を担当する機関から、多国籍企業におけるコーチングやコンフリクトマネジメント、そしてリーダーシップの基本的な考え方を学ぶのも良いと思われる。文化の理解としてリベラルアーツを学ぶ機会があれば、それも有用だと思われる。

5. グローバルマインドゼネラリストとICT活用

ICTはインフォメーションだけではなく、「コミュニケーション」という言葉が入っている。これは、コンピュータ機器とこれにまつわる技術のみならず、情報を扱う人間に主体が置かれることを意味する。つまり、ITを使った伝達能力がポイントとなる。グローバルマインドゼネラリストにとっては、時間と場所を問わずコミュニケーションが可能なICTを活用することにより、変化するグローバル・ビジネスの現場で、さまざまな障害を乗り越えるために、臨機応変に対応できるようになり、多様な文化・社会的背景を持つ従業員や同僚、顧客、取引先等と意思の疎通も即座に図れるようになる。その結果として、海外との文化、価値観の差に興味・関心を持ち続けられ、既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢も高まっていく。つまり、グローバル人材に必要な能力は、個人の意識的な努力とともに、ICTの活用により高めることが

期待できるのである。

ここで重要なのは、ICT ツールを提供すれば物事の効率が、常に高まるという誤った考え方を抱かないことである。よく BPR (Business Process Reengineering) と抱き合わせで ICT の導入が進められるが、ICT を入れれば変わるのではなく、目的に合った ICT を適所に導入し、それを契機に業務を見直すという、人間系の熱意と改革意識がなければ、効果は生まれないのである。

その意味でグローバルマインドゼネラリストは、利用目的に合った ICT の有効活用能力が問われる。とりわけ、(1) ICT を選択して業務に適合させる(あるいは業務を適合させる)能力、(2) 次々に現れる新たな ICT の理解と選別能力、などが必要と考える。

(1) は、グローバルマインドゼネラリストは業務の本質を把握し、自社の全体戦略遂行のために、それぞれの業務スキームに適切な ICT を選び適切に適用させる能力を言う。ICT により会社のビジョンや戦略を素早く共有し、それぞれのキーマンとコミュニケーションを取り合うことに通じるものである。

そして、Kotter が述べる業務の分権化と権限委譲についても、ICT があれば円滑に対応可能となる。つまりグローバルマインドゼネラリストは、ICT を業務に適切に適用させることで、本社・海外子会社間を柔軟に調整し、全社挙げてベクトルを合わせることが可能となる。そして最適な ICT ツールを用いたコミュニケーションは時間と場所の制約を緩和することができる。例えば、ICT による同報により、多くの人とコミュニケーションできる。利用目的に合った ICT ツールを業務に適合させる能力が高ければ高いほど、自身のコミュニケーション能力も高まるのである。こうしてビジョンに向けた進路の設定を行い、組織メンバーの心を統合し、モチベーションを保ち続けるのである。

このように ICT を業務に適用される能力は、グローバルマインドゼネラリストとして最も重要なものの一つである。

(2) は、SW の能力が主であると考えられる一方で、CM と PM の能力のさらなる発揮を必要とするものである。(1) に示したように、利用目的に合った ICT ツールの選別は重要である一方で、ICT ツー

ルの発展が著しく、その選別能力は高度化し続けている。以前は Word や Excel などのオフィスツールが基本的に使えて、それらをメールで暗号化などして通信する程度で良かった。しかし現在、ソフト面ではインスタントメッセージなどのリアルタイムのコミュニケーションや、人と人の現実の関係をインターネットを介して構築するサービスである Facebook などのソーシャルネットワークが盛んとなっている。

またハード面では従来の PC と携帯電話に加えて、スマートデバイスが急速に広がっている。スマートデバイスを使うためには、そのためのソフトウェアを利用するか、開発するかなどの手当てが必要になってくる。

そのうえにクラウドシステムという社外リソースを用いてのサービス利用が主流となってきている。この流れや普及の早さは尋常ではない。その ICT ツールの普及の動きについていけない人が多く存在する。したがって、グローバルマインドゼネラリストの SW の能力としては、基本となる語学力と並び、常に世の中の ICT ツールの普及の動向を注視し、利用目的にあった ICT ツールの選別能力が必要と考える。

このように ICT の環境は複雑化する一方である。このような目まぐるしい環境のなか、利用目的に合った ICT ツールを業務に適合させる能力を、グローバルマインドゼネラリストが一朝一夕に取得することは容易ではない。ICT の導入を含めた BPR の実施の価値の見極めを常に行う強い信念が重要であるが、バックグラウンドとなっている CM や PM の能力を最大限に発揮し(あるいは複数の CM や PM の助力を得て)、IT 専門家の協力を得る必要がある。そのうえで次の点に考慮して ICT ツールを選択すればよいと考える。

- 1) 利用目的に常に立ち戻る。
- 2) 行うべき BPR が利用目的に合致しているかを常にチェックする。
- 3) 先入観を取り除き、ICT の導入の効果を含めたプラス (BPR を進めた場合の期待効果) とマイナスの (不便となるマイナス要素) を公平に見る。

6. おわりに

このようにグローバルマインドゼネラリストは、今後は広範囲の知識のうえに加えて業務に必要な専門知識を貪欲に吸収し、英語を基本とした語学力とICTを駆使してコミュニケーションを行い、組織の方向性を導き出す判断力とチャレンジ精神をマインドとして持つ、重要な人材となっていくだろう。ICT活用能力としては、(1) ICTを選択して業務に適合させる／業務を適合させる能力、(2) 次々に現れる新たなICTの理解と選別能力、がとりわけ重要である。

グローバルマインドゼネラリストは常に発展し続ける人材であり、完成形はない。完全な人はいないので、複数のグローバルマインドゼネラリスト、SWやPM、CMと協力してそれぞれの不足を補い、集団の英知を結集して業務を行う。もともとSWであった人も、PMである人も、CMである人も、業務経験ベースに自らが学習する意欲があれば、どの業務を遂行していても、グローバルマインドゼネラリストになることができる。年齢に制限もなく、若手も年配者もチャンスがある。つまり、グローバルマインドゼネラリストは程度の差こそあれ、誰でもそのマインドを持つことで、その資格を持てると考えている。

本投稿ではグローバル人材を養成するための人事規則や組織論については、深く論じていない。また、人材育成という観点についても、十分な記載がされていない。まずはグローバルマインドゼネラリストについて、その触りを述べたに過ぎない。今後、この分野において実際のデータを使った研究や事例が必要であると考え。著筆としては、本投稿がきっかけとなって、グローバルマインドゼネラリストに興味を持つことになれば幸いである。そのよ

うな期待を旨に筆をおく。

注

本論文の内容はすべて筆者の個人的見解であり、所属する組織とは無関係である。

参考文献

- [1] 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集(2012)」<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Popular/Popular2012.asp?chap=0> (2012年3月29日)
- [2] (社)経済同友会「新・日本流経営の創造」『第16回企業白書』2009年7月9日、http://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/pdf/no16/090703_3.pdf (2012年1月11日アクセス)
- [3] (社)日本経済団体連合会「グローバル人材の育成に向けた提言」2011年6月14日、<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/062/honbun.pdf> (2011年12月25日アクセス)
- [4] 熊野健志, 木下 巖「ワーカーと経営者双方のメリットを追求するテレワーク的企業活動のフレームワークの提案」第13回日本テレワーク学会研究発表大会予稿集, 2011, 22-27ページ
- [5] Harvard Business Review 編集, DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部翻訳, John P. Kotter 「リーダーシップとマネジメントは違う」『リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2002年, 65-91ページ. (原著: John P. Kotter, *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, May-June, 1990.)

略歴

木下 巖 (きのした いわお)

博士(技術経営)

協和発酵キリン株式会社 情報システム部グループ長