

(2011年12月19日講演)

### 3. 日本の競争力とグローバル人材

エアバス・ジャパン株式会社取締役会長 グレン・S・フクシマ委員

本日は日本の競争力とグローバル人材というテーマでお話ししたい。この問題は10年以上前から個人的に非常に興味をもって考えてきたテーマである。学問的な研究に基づくものではなく、政府の仕事を5年間と21年ほど民間企業にいた経験に基づいて、話をしたいと思う。私は4つのアメリカ企業を経験し現在ヨーロッパの企業で働いているが、その経験から、まずグローバルライゼーションについて話をし、次に私から見た日本の内向き傾向についても言及し、そのインプリケーションを踏まえてグローバル人材はどうしたら育てることができるかを論じ結論としたい。

#### (私の問題意識)

私の問題意識を簡潔に述べれば、グローバル化の時代に、グローバルな人材をあまり育てていないことが日本にとって非常に問題だと考えている。これから10年、20年先のことを考えると、グローバル企業、あるいは国連やIMF、世銀などの国際機関を含めて、様々な国の人、例えば欧米だけでなく、アジアであれば韓国、中国、インド、シンガポールとか、日本以外の国の人々が重要ポストにつく可能性がだんだん増えてくると思うのだが、日本からそういうポストにつく人はかなり少ないのではないかと見ている。これから先も今のまま行くと、相対的に日本の存在感が低下していくのではないかと非常に懸念している。そういう問題意識をベースに話をさせていただきたい。

私はアメリカ国籍の日系3世で、今、日本でヨーロッパ企業の仕事をしている。ハーバード大学に8年、東大に2年ほど在籍したが、その前にスタンフォード大学を卒業してからジャーナリズムを1年間経験したほか、ハーバードロースクールを卒業してから3年ほど法律事務所で、さらに5年間ワシントンで米国政府の仕事をした。その後、1990年からは22年近くビジネスの仕事をしている。そのほか、アメリカ、ヨーロッパ、日本において、NGO、NPOといった組織の理事の仕事も務めたり、幾つかの会社の社外取締役の仕事も経験したりした。業種的には、通信、経営コンサルティング、ソフトウェア、ITであり、今は航空機メーカーのエアバスである。主にアメリカ、アジア、ヨーロッパを拠点にして仕事をしていて、だいたい月に1~2回海外出張があり、多いときは3~4回出ている。毎回外に出て日本に帰って感じることは、日本は大変居心地はいいが、外の変化を十分把握していないのではないかとということである。

因みに、今、仕事をしているエアバスという会社は、5万4,000人ほどの従業員がおり、現在84カ国の人間が働いている。社長はドイツ人、ナンバー2がフランス人、ナンバー3がアメリカ人であり、だいたい幹部のポストはアメリカ、ドイツ、フランス、イギリス、スペインの人が多い。私も4つのアメリカのグローバル企業を経験しているが、国籍の構成からいうとどの企業よりも今のエアバスが最もグローバル企業であると思う。100席以上の民間航空機を造っている会社というのは世界中でボーイングとエアバスしかなく、エアバスは333の顧客（航空会社）と取引している。過去10年間を見ると、世界中で9年間はボーイングよりエアバスのほうが飛行機の数売れているが、残念ながら日本とイスラエルだけがあまり売れていない。北米、ヨーロッパはもちろん、アフリカ、南米、アジア、特に今アジアと中東が最も飛行機が売れている市場である。エアバスは6月のパリのエアショーでも760機ほど新しく受注があった。実は受注してまだ引き渡しをしていない飛行機が4,000機以上あるので、毎年引き渡しをしているのが500~600機だから、明日から全く受注がないとしても、少なくとも6~7年ぐらいの仕事はまだ残っているということである。金融機関と比べると明日破産するということはまずない、そういう会社である。だから航空会社の中には世界中でいろいろな問題を抱えている会社もあるのだが、航空機メーカーというのはエアバスもボーイングもそうだが今非常に好調で、航空機需要というのは今後の25年間の予測を見ても年率5%程度の伸び率が見込まれている。

### (グローバル化の6つの要因)

さて、グローバル化に話を戻すと、私が1990年に政府から民間に移った時期は、ちょうどベルリンの壁が崩壊した2カ月後ぐらいであったが、この20年間のグローバル化を企業から見るとどういうことかに関して、私なりの経験に基づき話をしたいと思う。レジュメにも書いてあるように、グローバル化の要因として大きく分けて6つほど挙げられるかと思う。

1番目は、政治的な環境である。ベルリンの壁が1989年11月9日に崩壊する前には、企業として投資や貿易ができる市場というのは限られていたのが、この20年間に世界中の市場で仕事ができるようになった。アメリカとかヨーロッパの企業から見ると、多分北朝鮮以外、ビルマも最近は少しずつ動きがあるが、ほとんどの市場で投資も貿易もできるようになった。企業経営から見ると、限られた資源をどこに戦略的に投資をして、それで成果を出すかが問われる。成果というのは企業により定義が違うと思うが、それは会社の利益率とか株価とか、会社そのものの規模、製品そのものの品質が向上するとか、市場シェアが拡大する等、いろいろ基準はあるにせよ、要するにどこに投資をして成果を出すかというのが最大の課題であると思う。

2番目は、需要側の要因である。この20年間に顧客の力というのが非常に強くなった。

消費者としての個人、あるいは組織、企業、政府といった顧客が、性能・質が高く、価格が低いものを常に要求する。私は通信の仕事に長年従事しており、1990年にAT&Tに入ったときは、当時の社長が目標として、誰でも、どこでも、いつでもコミュニケーションできる、連絡が取れるということ saying だったが、20年前の時点でその達成はかなり疑問視されていた。ところが、数年前からは皆さんご存じのように、iPhoneなどにより世界中どこでも連絡ができ、今のアメリカやヨーロッパの企業の基準から言うと、誰かにメールを出して2～3時間以内に返事がなければおかしいなと思って電話をしなければいけないぐらい、それだけネットワークでつながれている。それだけこの20年間で顧客の要求が高まり、企業がそれに対応せざるを得なくなってきたということである。

そこでポイントとなるのは、一昔前には、良いものをつくる、性能のよいものを提供するというだけで、競争力を定義できたと思うのだが、今はハードウェアだけでなく、サービスあるいはソフトウェアがますます重要になってきている。また、利益率のことから考えても、サービスあるいはソフトの重要性がますます高まっている。先週の月曜日に経済同友会でIBM日本の社長の話を聞いたのだが、彼の話ではIBMも、やはりソフトとサービスの重要性がますます伸びており、ハードウェアの比重は10%ぐらいしかないと言っていた。例えば、インドで4万5,000人ほどの従業員がいるのは、ソフトとサービスの重要性がますます高まっているからであるとのことであった。しかしハードとソフトとサービスの相乗効果もあるので、ハードをすべて捨てることもできないとのことで、特に発展途上の国にはハードの重要性がまだあることもあり、戦略上、ソフト、サービス、ハードというのは全部重要だと言っていた。これはまた後で話す但、人材に関してもソフト、サービスは重要であり、日本が伝統的にものづくりに優れているのは強味の1つではあるのだが、これからの競争には単なるハードだけでは十分ではないと思う。

3番目は、供給側の要因であり、端的に言うると競争相手の動きである。20年前に比べると、合併、統合、戦略的提携、様々な形で企業間の関係が複雑になっている。メーカーのことを考えると、例えば半導体企業が1社で投資をして新しい半導体を製造するというのは金額的、技術的にも難しくなっている。人材のことを考えても、他社と提携を結ぶとか、買収するとか、統合するなどしてビジネスを進めることが必要となっている。例えば、シスコシステムズというシリコンバレーの会社は、毎年確か30か40ぐらいの会社の買収をしているが、それは1社だけではすべてはできないということである。また、企業間あるいは業界間の境界線がだんだん曖昧になっている。アップルの社外取締役になったグーグルのCEOが数年後に辞めてしまったのは、アップルとグーグルの競合関係が出てきて利益相反が明らかになったからであり、例えばソニーとサムソンのことを考えても、ある分野では競争し、ある分野では協力するという、複雑な競争環境が生じてきている。数年前にアメリカのビジネススクールの学者が、こうした環境に変化を競争と協力を一緒

にしたような形という意味で「co-opetition」という言葉を作ったほどだ。

4番目は、技術の要因である。グローバル化を促進する技術に加えて、グローバル化の結果で技術も発展する。特に情報産業における情報技術、あるいは私が今仕事をしている輸送の技術の進展により、人、モノ、情報が世界中を移動することができる。例えば「人」では、私がシリコンバレーのハイテク企業で働いているときにはインド出身の人が活躍していたし、ウォール街でもインド系の人が増えている。要するにインドは、一部では教育レベルも高く、英語もでき、数字に強いので、ハイテク技術や金融の分野で活躍する人材が増え、この20年間でグローバル化の中で重要性が高まっている。アメリカでも、例えばペプシコーラの社長はインド系の女性であるほか、シティバンクの社長もインド系である。これも1つのグローバル化の側面ではないかと思う。技術の発展には、個人の生産性あるいは政府の効率性、企業の競争力を高めるという役割があることから、企業の競争力のことを考えると、まさに技術をどう活用するかということが、重要な要素になってきている。

5番目は、政府の政策の影響である。特に規制という点では、例えばWTOという世界規模の組織、あるいは地域間における影響力としてAPECとかNAFTAとかEU、あるいはETA、EIAなど、自由貿易協定や経済統合の分野において政府がどういう形の競争の枠組みを作るかにより、企業の戦略も相当影響を受ける。EUと韓国とのFTAが結ばれたことにより、自動車が10%、家電製品が14%ぐらいの関税が韓国の場合は引き下げになり、日本企業が不利になるという結果も出ている。

最後の6番目の要因として、これが今日のテーマなのだが、グローバル化により人材も影響を受けているという点である。人の移動性や多様性、専門性が高まってきている。一番分かり易い例として、1998年日産の社長として日本に来たカルロス・ゴーンは、レバノン系の南米で育ち、フランスで教育を受け、北米で仕事をした後日本に来て日本企業のトップになった。働く人の国籍と、企業の本社がどこにあるかということ、実際にどこで仕事をするかということ、この3つに関し、20~30年前であつたらアメリカ人がアメリカ企業のためにアメリカで働くことが普通であつたのが、今はそれがかなり多様になってきている。私が1990年に在日米国商工会議所のメンバーになったときは、70%ぐらいの会員はアメリカ国籍の人間だった。私が10年前に会頭をしていたときには、在日米国商工会議所の会員の国籍は既に半分以下がアメリカ国籍、あとは日本国籍とほかの国、特にヨーロッパの国籍の人であつた。今は多分、アメリカ国籍の人間は3割以下ではないかと思う。数年前から「人材獲得戦争」という状況が生じており、同名のタイトルで経営コンサルティング会社が出した本の中にも、国際競争で勝つためには企業として競争力のある人材を確保するのが重要だと書いてある。企業が競争するためだけではなく、もう少し広く考えると政府でもそうだし、NGO、NPOでもそうだが、やはりよい人材、特にグローバルな規模で活躍できる人材というのが、ますます競争力の重要な要因になっているというこ

とが言える。

私の経験からすると、アメリカ企業においてインドで成功している企業というのは、大学ぐらいまでインドで育ち、アメリカの大学で大学院を出て、それからアメリカの会社の本社で数年働いた後インドに戻り仕事をする、そういうパターンが非常に多い。逆に、企業やビジネスをよく知っていても、インドに行った経験が全くないアメリカ人をインドに送り込んでもあまり成功する可能性はないように思う。これは10年以上前の話だが、私がシリコンバレーのソフトウェア企業で働いていた頃に、テキサス・インスツルメンツという半導体企業の当時の社長は、テキサス・インスツルメンツの最先端の半導体を設計する研究所はインドに置いて、技術と経営、そして本社のことにも熟知しているインド人を上に配置したうえで、優秀なインドの技術者達を採用して、アメリカの半導体会社の最先端の半導体設計を今そこでやっているということを言っていた。研究所でスタッフを統括するのはインド工科大学を出た人で、SMU (Southern Methodist University) というダラスにある大学で修士を取り、確かテキサス大学で電子工学の博士号を取って、それからテキサス・インスツルメンツに入り、15年ぐらい働いた後にインドに帰り研究所の設置に携わったという。もちろんインド出身者だから、知識もあるしコネもある。そしてインドの場合はカースト制度という非常に複雑な制度があるので、やはりインド出身でなければ社会的、文化的に複雑なことは外の人間には理解できない。グローバル化の1つの結果というのは、やはり最も市場のことを理解できる人を最大限に活用するということが、1つの重要な成功要因となっているのではないかと思う。

### (日本の内向き傾向)

冒頭の問題意識で申し上げたように、私は日本でグローバルに活躍できる人材が相対的に少ないということは、日本の競争力に相当悪い影響を及ぼしているのではないかと思う。今後も日本が変わらなければ、このまま相対的に不利な立場に置かれるのではないかと危惧している。この問題に関しては、15年ぐらい前から気にしていて、1997年、98年のアジア通貨危機の時点で日米財界人会議に出た際、当時、アメリカの財界、あるいはアメリカ政府の人達の間には、中国はアジア通貨危機で打撃を受けたタイ、インドネシア、韓国といった国を援助しているのに日本はなぜもっと援助しないのか、という議論があった。しかし私の理解では、実際には政府も企業も、色々な形で支援していたと思うが、それを日本政府が欧米に説明していなかったのだが、それが私には不思議に思えた。そのときアメリカの新聞や雑誌、あるいはヨーロッパでもそうなのだが、「日本は相変わらず自分のことしか考えないで行動し中国はアジアの開発・回復のために貢献している」といった論調が広がっていたのだが、それに対して日本はあまり反論しないことが不思議だった。

2000年5月に、スイスのサンガレン大学での会議にスピーカーとして呼ばれたことがあ

る。サンガレン大学というのは、40年ぐらい前から「学生版ダボス会議」のようなことをやっていて、毎年5月に世界中からグローバルな企業のトップを数人呼んで、ヨーロッパから100人ぐらいとヨーロッパの外から200人ぐらいの学生を呼んで国際会議を行っている。その会議には当時日本からは元大蔵省財務官の行天豊雄さんもスピーカーとして来られていたが、驚いたのは300人の学生のうち、日本の学生は2人しか来ていなかったことである。しかも、その2人の学生は何も発言をしない。日本の存在感はほとんどゼロであった。中国やベトナム、ロシアとか世界中の学生がいて、英語で非常に熱意を持って活発に議論をしていた。主催者に「なぜ日本からの学生がこんなに少ないのか」と聞いたところ、日本の学生を招聘しようとしてもなかなか応募してくれないという。大学側の結論としては、日本の学生というのは家庭が裕福なので、いつでも親がお金を出してヨーロッパ旅行などができるが、他の国の学生はハングリー精神を持ち、この会議に出るためには英語の小論文を書かなければならないので英語で論文を書いて、それがパスすれば旅費と滞在費が出るので毎年応募してくれるというものであった。日本からは応募者も少ないうえに論文の英語もあまりよくないので、日本人はどうしても少なくなる。これは2000年の時点の話であったが、3～4年前に私のオフィスにスイスから訪ねて来た主催者が見せてくれた資料によると、その前年に13人の学生が日本から参加したと書いてあった。私が参加したときは2人しかいなかったもので「増えて良かった」と言ったら、実は日本国籍の学生は相変わらず3人しか来ておらず、他の10人は日本の大学に留学している韓国、中国、アメリカの学生とのことであった。これに類する話は色々なところで聞くが、海外に留学している日本の学生というのはかなり少なくなっているようだ。

2004年10月にハーバードビジネススクールの当時の学部長が、インドでハーバードビジネススクールのオフィスをオープンしてからアメリカに帰る途中東京に立ち寄ったので、六本木のホテルでOB会をした。ハーバードビジネススクールの日本人OB中心に100人以上が集まったが、その学部長の話では、その前の年、ハーバードビジネススクールでアジアにおけるビジネスの講座を1つ作ったところ、世界中から100人以上応募があったのに日本の学者からの応募はなかったという。彼らの調べでは、日本の大学というのはあまりにも居心地が良く、そういう居心地の良い大学の仕事を捨ててハーバードに行き、英語で教えて、厳しい要求を持つ学生、あるいは競争する教授のところでは仕事をしたいという日本の学者はいない、という結論に至ったとのことであった。次の週、理事をやっている日本では有名な財団の理事会でこの話を紹介して、こういう資金力がある財団は、ハーバードビジネススクールとか、国際的に活躍している大学で教えられるような日本の学者を育てることが重要な役割なのではないかと発言したが、その財団の理事長（日本人）から、「フクシマさん、そんなことを言っても無駄ですよ。日本の学者がハーバードビジネススクールに行って、日本の経営とかビジネスのことを教えても意味がありません。外国人は日本

のことを理解できないから、そんなことをしても無駄ですよ」と言われた。日本の主要な財団の理事長がそういう考えを持っているということに驚いて、私はその財団の理事を数週間後に降りた。

日本能率協会のある委員会のメンバーを15年ぐらい前からやっているが、2008年10月に大手日本企業の人事担当の人たちの発表があった。私が驚いたのは、総合商社も含め大手日本企業に最近入る人達は、あまり海外に行きたがらないという話であった。外務省に入る役人もあまり海外勤務は好まないらしく、外務省の10人以上の人から、ここ数年同じ話を聞いている。また、外交官になっても海外には行きたくない人がいるということである。それから広く言われているが、アメリカに留学する日本の学生は1997年がピークで4万7,000人ぐらいだったのが、2010年には2万1,000人まで激減している。去年も確かIIEの報告書によると14%減っているということである。ハーバード大学の学長が去年日本に来たときに言っていたが、過去10年間のハーバードに留学する学生の出身国トップ10を調査したところ、10カ国のうち9カ国は10年前と比べてハーバードに留学する学生が増えていくという。1カ国（日本）だけが例外で、彼女によれば、1999年と2009年を比べた場合、中国からの学生が227人から463人に倍増し、韓国は183人が315人と大幅に増えているのに対し、日本は151人から101人に減っているとのことだ。これは全体の話だが学部レベルでは、いわゆるハーバードカレッジに留学している韓国の学生は40人ぐらいいるのに、日本からは5人だけで、しかも1年生は1人しかいないと言っていた。ビジネススクールも似たような状況で、ハーバードビジネススクールのMBAプログラムでは、1990年の時点で18人から2010年には7名に減っている。スタンフォードビジネススクールの場合は、8人だったのが3人ということである。私がハーバードビジネススクールにいた1979年の時点では、ちょうど『ジャパン・アズ・ナンバーワン』という本が出版されたときで、国際ビジネスクラスのケースの半分ぐらいは日本のケースであった。日本の産業政策と日本的経営がなぜこれだけ成功しているのか、というのがテーマであった。最近ハーバードビジネススクールに入学した日本の学生と話したら、ほとんど日本のケースは取り上げられていないと言っていた。

こうした論調に対する反論として、アメリカに留学する日本人学生は減ったかもしれないが、中国とかほかの国に留学する日本人が増えているから問題ではないということもよく聞く。しかし、文科省が最近発表した統計を見ると、全体として日本の学生が海外留学した数が2004年時点で8万3,000人ぐらいであったのが、2008年には6万6,000人ほどに減っていたということで、これは必ずしも欧米に留学する学生が減っただけではないということである。因みに、今年の8月の夏休みにサンフランシスコに2週間ほど行ったのだが、そのときにスタンフォード大学やカリフォルニア大学のバークレーなど幾つかの大学を訪問した際、どこに行っても同じことを言われた。要するにアジアから最近来る人も資金も、

台湾、香港、中国、インド、シンガポールが中心であって、日本からは、人だけでなく、特に資金が減っているとのことであった。全体的にいうと、アメリカに行っても、ヨーロッパに行っても、東南アジアに行っても、やはり日本の存在感が相対的に減っている印象である。

理由は色々あると思うが、1つには特に最近では日本の若者は外に関心がない点が挙げられる。JTBのアンケート調査によると、海外に行くつもりがない20代の男性の理由は、お金がない(45%)、海外に関心がない(27%)、言葉が通じないのが不安(24%)、治安や感染症が心配(24%)である。よく言われるように日本は非常に居心地がいいし、犯罪もあまりない。電車は時間通りきちんと動き、ミシュランの三つ星レストランも東京が世界で一番たくさんあって食事がおいしい、美術館もよいなど、非常に居心地がいい。私も月に2~3回は海外に出るが、ある意味日本はとても住みやすいところだと言えると思う。ただ、外の競争から保護されているというか、遮断されているように感じる。

このほかの要因として、私は幾つか大学の理事や評議員の仕事をしているが、そうした場で大学の話を聞くと、就職活動を大学3年生の1日目から始めなければ駄目だということで、とても海外留学する余裕がないという。また、日本の親は、特に母親が息子に過保護のようで、私が聞いた話では、アメリカの大学や財団が日本の若者に奨学金を全額出すので、アメリカのビジネススクールに留学してほしいとオファーしても、日本の特に男子学生は辞退するケースがある。なぜならば、母親が、日本から出てしまうと日本で仕事に就けなくなるかもしれないという、そういうリスクを恐れて、息子を海外に出さないからである。あと日本の大学教授の話では、将来教授を目指している大学院生の中には、海外の情報はすべてインターネットを通して入手できるのに、わざわざ海外に行って国際会議に出るとか、資料を探すために行く必要はない、というように考える若者が増えているということである。

さらに、日本の企業も政府もそうだが、20年前と比べると資金的に以前ほど余裕がないという理由も挙げられている。日本企業、特に金融機関、あるいは政府の人から聞いた話では、海外に留学させて、MBAなどを取ってくると外資系企業にスカウトされてしまうことを懸念して、防御的理由で海外留学をさせない企業や政府機関もあると言われている。また、日本の若者が外に出たがらないうえに、応募する学生も前ほど受からないなど、要するに日本の応募者の競争力が相対的に低下しているということもよく指摘されている。実は2カ月ほど前にあるグループ会社の約15社の人事担当者とは会合を開いたときに指摘されたことは、最近では日本の20代、30代の社員達が、例えばアメリカの大学に留学しようと思って応募してもあまり受からないとのことだ。私も個人的に幾つか日本の企業から推薦状を書いてほしいと頼まれて調べたことがあるのだが、最近、日本の若者が応募しても受からない理由というのは、大きくは2つの要因があるようである。MBAプログラムに関

し実際に大学側から話を聞いたところによると、1つは英語力で、これは日本の学生が10年前、20年前と比べて英語力が低下しているというわけではないのだが、相対的に周りの国が上達しており、特に韓国の英語レベルは急速に上達しているという。インドはもともとだが、シンガポール、香港、台湾、中国もそうだし、英語力の面で日本の応募者が相対的に見劣りしている。もう1つは、例えば企業の30代の人達を見ると、経験レベルがあまりにも浅い。要するに韓国も含めて、ほかの応募者の中には30代でも部下を数十人、あるいは数百人持って、かなり責任のある仕事を与えられている。だからそういう人達はビジネススクールに行き、議論をしても経験に基づいて色々と貢献ができる。しかし、日本の30代の大手企業の社員が応募しても、部下がほとんどいない、責任のある仕事もしていないということで、ほかの人達と対等な議論ができないという。

こうした2つの事情が、日本の応募者が最近前ほど受からなくなっている大きな理由であるが、ハーバードの学長が日本に来て、「日本の若者が留学しない理由として、基本的に日本社会では海外留学した人に見返りが無い」と言っていた。ほかの国の場合は海外へ留学して、特にハーバードなどに行って優秀な成績で卒業すると、それだけの見返りがあり、本国に帰って会社にも評価される。しかし日本の場合は留学して学位を取っても、あるいは優秀な成績で卒業しても、会社ではほとんど関係ない。むしろ2年間遊んできたのではないかと、というように受け取られて優遇されないというような話も聞く。そういう理由もあって、最近あまり応募しないのではないかとこのことを言っていた。最近マスコミや教育機関も含めて日本ではあまり海外留学を重要視しなくなっているとすれば、日本全体が内向き志向に陥っているのではないかと思う。

今まで私が述べたことに対する反論として、日本の中にも、非常にグローバルな若者がいると指摘する人もいます。確かに帰国子女などには、海外経験をして、英語だけではなく2つ、3つのぐらいの外国語を話せる人もいます。そういう人がいることはいるのだが、非常に少ないということである。かなり二極分化しているのではないだろうか。内向きと外向きがいて、しかし外向きが少ないということである。また、企業のことを考えても、楽天とかユニクロとか、海外の市場を重視する企業がある。楽天のようにIT関係の企業というのは、やはり外の市場を重視しているから、そういう企業は英語を重視し、日本国籍でない人を雇う必要性を感じている。企業間でもかなり二極分化しているのではないだろうか。相対的に見ると、女性の方が男性より外に出る傾向が強いようで、JICAの緒方貞子さんなどと話をすると、日本の若い女性、特に20代、30代の女性が非常に積極的であり、アフリカの危険な地域でも行ったりしている。しかし男性は、最近リスク回避的で、外に出て行かないようだ。

### (内向き傾向が孕むリスク)

経済同友会の代表幹事の長谷川さんは、確か10年間ほどアメリカ、3年間ほどドイツの経験がある。彼は、グローバル化、多様化、イノベーションといったことを活動の柱に据えて、企業の間でもグローバル人材の重要性を訴えている。私から見ると2～3年ぐらい前から、どこに行ってもグローバル人材を育てなければ駄目だという話になっているのだが、実は20年以上前からの課題ではないかと思っている。よくこういう議論をするときは「今の若者がけしからん」という人もいる。しかし、今の日本の指導者達が、若者が外に出る環境をつくっていないということが、むしろ問題ではないだろうか。日本の競争力を考えるとやはり相当問題である。海外に留学しない、外に出ないというインプリケーションというのは、1つには先端的な学問と接触する機会が減ることである。もう1つ最近特に感じることは、グローバル化の中で人のネットワークの重要性である。職業別とか専門分野別によって色々な形で関係が構築されており、例えば国際会議に出て知り合った人達とネットワークを作って、それでインターネットで一緒に仕事をするとか、そういうコミュニティというのが世界中でできている。そうした中で、日本の人達が海外留学をしない、あるいは海外勤務をする人が減るとなると、世界のネットワークから外れてしまう危険性があるのではないかと思う。

3月11日の震災後、アメリカ、ヨーロッパ、アジアのNGO、NPOと接触をして彼らが言うのには、日本のNGO、NPOというのは、本当に国際感覚を持っている人が少ないということである。英語できちんと発表ができて、海外のNGO、NPOと一緒に協力して、例えば東北の復興のために協力するとか、そういうことをできる人はかなり限られているということを言っていた。私も米日カウンシルというアメリカの組織の創業者の1人なのだが、そこが資金を出してアメリカと日本のNPO、NGOの会合などを開いても、日本の参加者は通訳がいなければコミュニケーションできないという人も結構いるのである。それは世界第3位の経済大国としては驚くべきことではないかと思う。私は12年以上前からあるアメリカの大学に留学する日本の応募者の面接を手伝っているのだが、毎年日本人を面接して感じることは、日本の一流大学を出て、日本の一流の組織で働いている人でも、英語が不十分な人が多いと感じている。日本人が海外に出ないということは、グローバルなルールメイキングとか組織づくり、インフラ整備、そういうことに参加する機会も減るし、海外からも評価を受けられず、結果的に日本の存在感が相対的に低下するのではないかと危惧している。

もう1つ、日本に関心があるアメリカ、ヨーロッパの友人の話を聞いて懸念しているのは、彼らが「あまりにも日本が内向きになっているので、日本人と付き合うことに意味を感じなくなっている」と言っていることである。人や組織を紹介するとか、色々と提言をしたり、日本人と一緒に仕事をしようと思っても積極的に一緒にやろうという態度があま

りにも薄く、日本がそういう内向きで満足しているのであれば、韓国、中国、インド、シンガポール、台湾、香港とか、ほかにアジアでもっともっと活発に積極的に仕事をしたいというところと付き合った方が良いのではないか、そういう思いを抱くアメリカ人やヨーロッパ人もかなり出て来ている。

私が見る限り、日本は極めて厳しい環境の中に置かれていると思う。シンガポールのEDB (Economic Development Board) の人が去年、日本に来て話をした際、シンガポールの場合はだいたい600万人ぐらいの人口を想定して、そのうち150万人は外国人、外国人にしても高教育レベル、高所得の人達を想定しており、最も優秀な人材、技術、あるいは大学がシンガポールに来てくれるように働きかけているとのことだ。シンガポールの場合は、著名な大学やビジネススクールを積極的に自国に誘致しており、最近ではイェール大学が初めてアメリカの外でキャンパスをつくるというので、シンガポールを選んだとのことである。そういう外国人にとって魅力的な環境にすることにより、国が繁栄するという考え方である。

世界中で最も売れているマーケティングの教科書の著者が1997年に書いた『ザ・マーケティング・オブ・ネーションズ』という本の中で、「これから国が繁栄するためには、外にとって魅力的な国をつくることで世界中から、よい人材・よい技術・よい大学・よい資金を引き寄せることが非常に重要だ」と指摘している。これは私が見る限りシンガポールでもやっているし、去年日本に来ていたドイツのパバリア州知事も、「良い環境をつくっているからぜひ投資してくれ」というような働きかけをしていたが、そうした活動が世界中で活発に行われている。他方で、震災後の日本は観光客は減っているし、サプライチェーンも一部寸断された。日本からの輸出に関しても、特に食料品を中心に、まだ色々な規制があるとされているほか、日本に入ってくる直接投資が必ずしも震災により増えるとも思わないし、むしろ減る一方ではないかと思う。日本のエネルギーが今後どうなるかまだ分からないということもあり、例えば生産拠点としての日本というのは外から見るとかなり難しい。研究開発の面では、日本は技術もあるし、人材もいるから、本来なら日本は投資するには魅力的な環境の筈なのだが、規制等で高コスト、あるいは英語ができる人が少ないとか色々な理由で、日本に投資する人も企業も減ってしまうのではないかと懸念している。

### (リーダーシップの構成要素)

これまでの話を踏まえて次にリーダーシップについて話をしたい。ハーバードビジネススクールのOBに年に6回ほど大学から冊子が配布されるが、その中で10年ぐらい前の2001年2月に、リーダーシップに関するかなり長い記事があった。リーダーシップとは何かという学者の議論の中で、カリスマ、コミュニケーション能力、誠実性、ビジョン、知

識、情熱、この6つが最も重要ではないかと論じていた。個人的には、やはり「結果」を出さなければ、いくら6つの面で優秀でも企業を含めてリーダーとして評価されないと思うが、いずれにしても、私が見て日本の教育においては、カリスマ性とか、コミュニケーション能力とか、ビジョンというのは、あまり重要視していなかったのではないと思う。日本国内ではそれでいいかもしれないが、やはり外、特にグローバル化の中で欧米、アジア諸国との付き合いを考えると、カリスマ性やコミュニケーション能力、ビジョンという要素を、ある程度は日本の教育制度にも入れた方が良いと思う。

私の妻が20年前にヘッドハンティングの仕事をはじめたころ、アメリカやヨーロッパの多国籍企業から、日本において企業のトップで有能な日本人を探してくれと依頼を受けていたが、当時は、アメリカとかヨーロッパの企業は日本人に対する期待が高かった。日本は当時世界第2位の経済大国で、トヨタとかソニーとか、グローバルな企業がたくさんあるので、優秀なグローバルな人材がいる筈だという期待感で依頼をしてきたという。しかし、実際に彼女が探してもそういう人は非常に少ない。彼女は仕事をしながら、アメリカやヨーロッパの企業がどういう基準で人を雇うかというチェックリストをつくった。お手許の資料に「グローバルリーダーの要件」としてお示ししている。

その左側は専門的資質であり、左上が仕事上の能力、左下が経験を示している。右側が個人的資質であり、右上が基礎的能力、右下が性格を示しており、これらを全部満たす人はなかなかいないと思うが、その企業により、あるいは企業の中でもポジションにより優先順位が違うにしても、概ねこうした要素が重要視されているのではなかろうか。この中で、日本企業、特に大手企業が何を重要視するかというと、多分この10年間、20年間で変わってきたと思うが、20年ぐらい前には起業家精神はそれほど重要視されなかったと思うし、コミュニケーション能力も、特に外国語は重要視されなかったように思う。同様に危機管理能力・創造性・柔軟性・ITの能力なども、あまり重要視されていなかったと思うし、多様性・西洋的戦略性・論理性・異文化性・リスクを取るといった要素も、少なくとも大きな組織では重要視していなかったと思う。それはそれで日本社会で十分通用すれば良かったのであろうが、そうした要素が、この20年間のグローバル化の中で、アメリカ、ヨーロッパだけでなく、アジア諸国でも相当重要視されてきているのではないと思う。この中身に関しては、本当にこういうものが重要かどうか、色々な議論があると思うし、実際に賛否両論がある。ただ、私が働いてきた4つのアメリカ企業や今のヨーロッパ企業の経験から言うと、日本の従業員は他の国の従業員に比べて、アジア諸国と比べても、コミュニケーション能力とか語学力、危機管理能力、柔軟性、いろんな要素でかなり遅れているというのが実感である。それが価値観として正しいかどうかは議論できると思うのだが、ただ現実として、韓国、台湾、香港、シンガポール、中国、インドの人達の方が、こういう分野においてはかなりうわてというのが、私の今までの経験である。

これをどのように変えるべきか議論する必要があると思うのだが、私は日本の将来を考えると、日本のグローバル企業、国際機関、政府、政治家も含めて、やはりある程度は英語力を含めリーダーシップに求められる様々な要素を重要視していく必要があると思う。政治家を見ても、日本の政治指導者で、海外の政治指導者と本当に英語で対等にきちんと中身に関して議論できる人の数は、残念ながら少ないと思う。先ほどお話ししたようにハーバードへ毎年積極的に行っている韓国のような国では、その卒業生が西洋型の論理的、批判的な思考、戦略的思考、解決能力、コミュニケーション能力、ディベートの思考を身につけて帰ってくる。それは中身の善し悪しとは別との議論があるかもしれないが、少なくとも国際的に活躍するベースは具備しているとは言える。また、多様な環境でいかに仕事ができるか、特に部下がいろいろな文化、国籍を含め多様な人達をいかにうまく管理できるか、ということも重要な課題であり、グローバルに通用する人を育てるためには、海外での経験によってノウハウを身につけることが必要である。

結論としては、グローバル化の中において、この20年間の変化が激しく、企業というのは国際競争に晒されているから競争ができなければ負けるだけであるが、政府機関や教育機関、マスコミ、政治家というのは外との競争はそれほどないだけに、日本が置かれている競争に対する切迫感、緊急性が、私から見ると弱いというように映る。

今日は独断と偏見に基づいて私の考えを申し上げたのだが、私の話はこれくらいにさせていただいて、皆様のご質問や反論を期待している。