

《第一部：基調講演》

## 「日本企業のグローバル経営」

ジョージ・オルコット

(株) デンソー／日立化成 (株) ／第一生命保険 (株) 社外取締役

ご紹介にあずかりました、オルコットと申します。拙い日本語で大変恐縮でございます。私は実は日本に合計30年、日本に住んでおりますけれども、これしか話せないということについて、非常に恥ずかしく思いますけれども、どうか今日、頑張らせていただきたいと思います。

私の履歴書について、青木先生から若干説明がありましたけれども、私は生まれが日本で、母は日本人ですけれども、10歳まで日本に住んでおりまして、10歳になってイギリスのほうに家族と一緒に移って、教育はずっとあちらのほうで受けております。大学を卒業して、航空会社とかシェル石油、石油会社に勤めておりましたけれども、15年間、最後に銀行に、イギリスの金融機関に勤めておりまして、その10年は日本にいたんです。

自己紹介					
<経歴>	経理会社(キャセイパシフィック航空)・石油会社(シェル石油) 金融機関(SGウォーバーグ)				
<学位>	オックスフォード大学、INSEAD (MBA)、ケンブリッジ大学 (Ph.D.)				
<博士論文>	"The impact of foreign ownership and control on Japanese organisations" (2005)				
2010-2013	慶応大学先端科学技術研究センター 特任教授				
2014-	慶応義塾大学商学部 特別招聘教授				
<社外取締役>	日本振替子 2008-14 2010-14 2014- 2015-:	日立化 デンソー、日立化成 第一生命	<顧問>	<顧問>	2011-17 昭和女子大学 2010- 京 東 海

もうずっと最初から、いずれは大学に戻って、学者になりたいという夢を持っていて、2001年、45歳のときに私は退職して、ケンブリッジ大学に行きました。Ph.D.を取りにケンブリッジ大学に行って、そこで青木先生に、先ほどのお話がありましたように、初めてお目にかかって。

Ph.D.のテーマは、外資が日本の会社を買収したら、日本の会社がどういうふうになるのか、というテーマで研究をしたんですけれども、このトピックになぜ興味を持っていたかといいますと、私が最後の、UBSというスイスの銀行にいたころ、昔、日本長期信用銀行というLTCCB、The Long-Term Credit Bank of Japanという銀行がありましたけれども、そこUBSがいろいろな業務提携をした中で、長銀の資産運用部門とジョイントベンチャーをつくることになりました。

私はもともと資産運用よりも investment banking 部門のほうに長かったので、あまり資産運用のことは知りませんが、そちらのほうに行けと言われて、長期信用銀行の子会社、長銀投資顧問という会社がありましたけれども、そこに入って、初めて純粋な日本の組織に入ったことになりました。

私は日本に長年いましたし、ある程度、日本語も話せて、ある程度、日本の組織を理解しているつもりでいたんですけれども、やっぱり外資系から純粋な日本企業に移ったら、いかに私は純粋な日本の組織、日本の会社の文化を理解していなかったということが、非常によく分かりました。

そのころの90年代の後半、それから2000年、2001年と、いろんな日本の大手の会社が海外の会社を買収されたり、日産とか、中外製薬もロッシュという会社を買収されたり、ボーダフォンというイギリスの会社が、J-PHONEという会社が昔はありましたけれども、今はSoftbankになっています。い

ろんな大手の会社に外国の資本が入って、これがこれからどんどんあるのかなと思って、それだと日本の伝統的な組織がどういうふうになるのか、ということについて研究してみたいということがありまして、ケンブリッジに移りました。

2008年に私は日本板硝子という会社の、これもイギリスのピルキントンという大手のガラスメーカーを買収しまして、2008年に社外役員になってくれませんかという誘いがありまして、毎月1回、ケンブリッジから日本に通っていて、それがやっぱり2年ぐらいしたら非常に疲れまして、2010年に戻ってまいりました。今はデンソー、日立化成、それから第一生命の、3社の社外役員をやっております。慶應大学で組織論を教えています。

いろんな会社の社外役員をやっている中で、日本の会社が今、グローバル競争が非常に激しくなりました。組織をどうやってグローバル化して、競争力を高めるかというのは、非常に大きな課題になっています。ごめんなさい、皆さんの配付資料の中に入っていないスライドがいっぱいありますけれども、これが一つかもしれませんけれども、私はデンソーという会社の社外役員をやっております、トヨタと同じように半分以上の従業員、半分以上の売上げが海外にありますので、グローバル組織の競争力を高めるためにどうしたらいいのか、ということがboardで相当議論されていることが最近のことです。

その中で、私が実際にデンソーの社外役員になったのが2014年ですけれども、2012年にトヨタ自動車の友人がデンソーに移って、その人から、幹部の人にグローバル経営について話をしてくれませんかという話がありまして、その前に私は、デンソーは有名な車部品メーカーということは分かっていましたけれども、もう少し詳しくデンソーはどのような会社なのかという勉強をしたときに、これは2012年のウェブサイトの様子なんですけれども、まず私はこれを見て、非常につまらないなと思ったんですね(笑)。

これは典型的な日本のウェブサイトですけれども、これは見えるかどうか、読めるかどうか分かりませんけれども、一番上にリンクがありまして、製品、サービス情報、企業情報、ニュース、株主、採用、それからCSRと、リンクがあります。それで英語のサイト、グローバルのサイトは英語になりますけれども、それを見たら、まず私が最初に思ったのは、これも非常に魅力のないサイトですけれども(笑)、それと同時に日本のサイトと全然違います。

それからもう一つ、さらに私が不思議だなと思ったのは、同じように上にリンクがありますけれども、一つ、日本のサイトにあったのが、英語のサイトに抜けているのがありまして、採用情報です。どこを見ても、英語の採用情報の情報がないんですね。一生懸命に探してもなかったんです。

それに対して、デンソーの世界の一番の競合は、ドイツのボッシュという会社なんですけれども、ボッシュもドイツの会社ですから、ホームページはドイツ語と英語のがありますけれども、じゃあボッシュはどうか。これが当時の、ボッシュのウェブサイトです。ドイツ語は右側で、英語が左側と。まず、英語とドイツ語が全く一緒だということと、それから私は結構これは魅力的なサイトだなと思ったんですが、もう一つ、やっぱり英語でCareers、つまり採用情報、それからドイツ語もKarriere、これもドイツ語で「採用」の意味ですけれども、採用のサイトも非常に充実されていて、それで全く一緒なんですね。

これがポッシュの現在のホームページですけれども、日本でも一生懸命にローカルのエンジニアとかを採用しようという努力をしていて、日本語の採用サイトが非常に充実されているものだなと思ったんです。さらにポッシュは、世界のエリートになるべく育てる。ポッシュはドイツの会社ですけれども、ドイツ人のエリートだけではなくて、グローバルエリートを育てるために、この Junior Management Program (Junior Managers Program ?) という仕組みを、もうだいぶ前からつくっています。

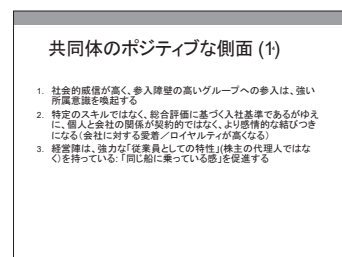
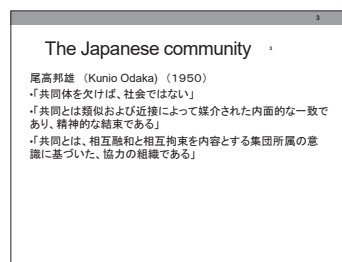
日本、中国、インド、南米、北米、ヨーロッパの主要国で、Junior Management Program という制度を、学生がポッシュのローカルの、インド人ならインドに入って、いろんな部署を回って、最後にシュトゥットガルトの本社でいろんな仕事をして、ようやく3年目に純粹のインド、ローカルの Management trainee として入るんですけれども、それによってやっぱり世界のエリートがどんどん育てられるということになっているかと思います。これは日本の Junior Management Program のサイトです。どこへ行っても、例えばこれがインドのサイト、これがメキシコの JMP のサイトなんですね。

デンソーには、御社のウェブサイトは全然駄目という指摘をして、この5年間、デンソーがウェブサイト非常に力を入れて、これが現在のサイトになっていますけれども、ご覧のように日本語と英語が全く一緒になっていて、採用情報も、これが Careers です。これが採用情報で、英語のサイトも、ポッシュ並みになっているように見えます。それで世界の人材の紹介のビデオとかもありますし、これは見ていると、デンソーがグローバルな会社だなという印象は受けますし、これは本当にまだ小さいのですが、デンソーもポッシュの JMP と同じような Program を、IGNITE という制度ですけれども、ヨーロッパとアメリカで3年前にスタートして、まだスケールが非常に小さいのですが、グローバルエリートを育てようという動きは、ようやく見えてきています。

ですから、2012年の段階でデンソーの中では、採用というのは、日本人を採用するという意味をしていたかと思っています。

私は UBS から長銀に、1990年代の後半に移ったときに、何が一番違うのかといいますと、外資系とどこが一番違うのかということで、やっぱり日本の組織の共同体的な要素であるということが、非常に強い。私は今日、本当にたくさんのスライドを用意して、べつに一つ一つを説明する時間もないので、これが昔の、社会学者の尾高教授が書いた言葉です。

べつに共同体的な組織が全て悪いということは、私は全然思いませんし、むしろ日本の共同体の非常に強い側面もあると思います。特にコミュニティーのメンバーの、会社に対するすごいロイヤルティー (loyalty)、所属意識が、例えば長銀投資顧問に入ったら、やっぱり中途ばっかりで構成されている外資と比べて非常に異なるところ



だったんです。特に製造業はブルーカラーとホワイトカラー間の距離が、外国の会社と比べて、その距離のなさとか、広範囲の意思決定の、コンセンサス型のあり方とか、今まで日本の会社の競争力を非常にサポートしてきたのではないかなと思いますので、これを全部捨てるわけにはいきません。

捨てるように思っても、なかなかできないことではないかなと思います。ですから、日本の組織には非常に高い相互信頼があると、これが一番違うところだなと、私は思っていました。

ただ、やはりいろんな日本の伝統的な、特にメーカーですけれども、人事のトップと話をすると、将来のトップは1種類の人材、human resource から選ぶと。それは大学から卒業してすぐ入社する日本人の男性、そういう人たちしかコミュニティーメンバーになれないという状況だったんですね。最近は女性が、ダイバーシティーを重視している会社がたくさんありまして、最近は女性も full member になりつつありますけれども、まだまだ幹部レベルでは女性の少なさが、日本はまだ目立ちますし、外国人はさらに、特に本社に行ったら、外人の少なさに私はいつも驚いております。

例えば日本の、外国人の取締役ですけれども、今、4万人の取締役のうち三百五十数人しか、外国人のボードメンバーになっていません。日本の上場企業全体を見ると、まだ0.0何%の世界ですし、私が3人やっていますから、私が急にいなくなったら340人台に減りますし、まだ非常に少ないレベルになっております。

やっぱり日本の大企業は、これからグローバル化しようと思って、どんどん海外の子会社に権限の譲渡をしようとしていまして、昔は本社から海外の会社の管理、意思決定プロセスも、本社の日本人が海外のトップの日本人経由で意思決定が行われていたのが、これはある会社の strategy presentation の中に入っているスライドですけれども、どんどんネットワークを、意思決定のプロセスを変えて、一方的に本社から海外の子会社へ、だけではなくて、海外から本社を経由するというシステムになっていますし、今までは子会社間の情報のネットワークがあんまりなかったのが、これをどんどん強化しようということが行われています。この会社はそれを促進するために、海外の地域の regional head office の機能を強化しています。

### 共同体のポジティブな側面 (2)

4. ブルー・ホワイトカラー労働者間で利権を共有することが、共同体を促進する
5. 公平さを基準とした「パイの配分」は、利権の共有と同一性を生み出す
6. 意思決定への広範な参加は、帰属意識と「運命共同体」を促進する
7. 長期雇用と運命共同は、競合に対する従業員の活力を強化する

### 従って...(1)

- ・共同体のメンバー間で共有された強い価値観
- ・共有された価値観から外れた行動リスクは低い
- ・共同体の持続に向け、全てのメンバーが高いレベルのコミットメントをする
- ・高い相互信頼
- ・これらにより日系企業は高い競争力を維持しており、可能な限り維持されるべきである
- しかし
- ・どうすれば共同体をグローバル化することができますか?
- ・その共同体の「価値観」は誰のためのものですか?

### 従って...2

- ・会社にとって...閉鎖的な人事制度
- ・2種類の人的資源:
  - ・共同体の中核になるメンバー (日本人、男性、大学新卒の新入社員)
  - ・その他 (女性、中途採用、外国人を含む)
- ・社長・執行役員はほとんどインサイダー
  - 全てのステークホルダーに対する責任感 (特に Core Members に対して)
- ・人事戦略が企業戦略を左右する
- ・他のステークホルダーの存在(特にOB)は組織変革の制約になる

### 外国人取締役比率 (2016)

・日本 (Nikkei 225)	2.5%
・日本 (上場企業全体)	0.6%
・フランス	35%
・英国	31%
・ドイツ	21%
・米国	8%

### 課題1

まず日本人の競争力を高めよう!

それからやっぱりそれを実現するために、今までのリーダーのリーダーシップの性質を、これから変えなくてはいけないんじゃないかと、この会社では非常に認識してしまっていて、まずは日本人のスキルレベルを高めなくてはいけないという意識が非常に強いです。

それからローカル人材も、これからもっともっと積極的に活用していかないといけないという時代が、もう過ぎていきますけれども、ぜひこの問題についていろいろと取り組んでいただきたい。

課題2

ローカル人材をもっと積極的に活用しよう！

特に先ほど申し上げましたけれども、ソニーさん、日立さんはちょっと別かもしれないけれども、ちょうどこの話を聞くのを大変楽しみにしておりますけれども、伝統的なメーカーの本社に行きますと、デンソーは刈谷という所に本社がありますけれども、刈谷本社に行きますと、本当に少ないです。

日本本社のグローバル化

- ・日系企業の本社で働く海外からの逆出向者数は少ない
- ・本社、又はマザー工場でのトレーニング経験の質もばらつきがある
- ・“グローバルエリート”採用拡大が必要  
(事例:デンソーの欧州地域のIGNITEプログラム)
- ・より戦略的、集中化した採用アプローチが必要(事業部中心でなく)

ようやくデンソーはIGNITEというプログラムをつくってしまっていて、なるべくグローバルエリートを、会社のグローバル化に将来、役に立つ外国人の人材をなるべく育てようという動きはありますけれども、まだスケールが非常に小さいということがありまして、これをどんどん、これから促進しないといけないと思います。

あんまり時間がないんですけれども、これはこの間、武田のトップが今、外人の社長を含めて、外人の幹部が入ってきて、それについて結構批判的な元OBの声とか、新聞のコメントとかがありまして、日経の英語版に論説記事をこの間、6月に私が書きました。それに対していろんな日本の会社に勤めている外国人が読んで、私にメッセージを送りまして、その中でこれはイギリス人ですけれど、ヨーロッパで日本企業に勤めていた人からのメッセージです。この人は子どものころ、秋田県に8年間住んでいて、結構、日本語ができる人だったので、このような人はやはり日本の企業には向いていて、十分に力を活かせるタイプの人だったんじゃないかなと思われるんですけれども。

その人が私に「武田製薬に関する記事には全く同感です」。B社という会社ですが、「B社の本社とヨーロッパの地域本社は、私の職能進展とキャリアアップにかなり前向きでしたが、日本人が重要な役割、役職を担う現状では、私が日本国外でマネジメント職レベルに達したとしても、重要な役職に就くには時間がかかることを承知していました。

私は日本語を話し、日本在駐の経験があるにもかかわらず、日本で完璧には受け入れなかったと思います。日本語や文化の経験がない人にとっては、さらにこれは難しいことでした」という、非常に悲しいコメントをしていました。

ですから日本の今までのかたちは、共同体による共同体のための企業統治、ガバナンス。企業共同体のための採用、採用にフォーカスした共同体、共同体内で育成。

共同体のメンバーによる共同体メンバーの評価。場合によって、特にこれは伝統的なメーカーだと、日本人が外国に行って、自分の上司がローカルの人でも、そのローカルメンバーの評価は受けない。評価、査定は日本の人事がやりますけれども、日本人の expat が、自分の部下がローカルの人だったら、それはもちろん日本人がその部下の評価をするんですけども、逆はそうじゃないんですね。それはものすごく不公平で、外国のローカルの人にとって、不満の原因になっております。

それで、共同体内での出世、昇格。共同体内でのコミュニケーションネットワーク。結果として、相互信頼の欠如。我々が信頼されていないという声が外国の人、ローカルのマネジメント社員と話をすると、その声が非常に大きくなってしまっていて、非共同体メンバーによるエンゲージメントの欠如、エンゲージメントの低さがありますので、やっぱりエンゲージメントのないリソースというのは、使われていない能力を意味するので、これは非常にもったいないのではないかなと思います。

これは青木先生と、いろんな外国の幹部の人のインタビューをした中でのコメントですけれども、一つだけ、今日、読み上げさせていただきたいのがありまして、二つ目なんですけれども、コミュニケーションの問題です。

「何年か前に私は昇格しました。私の前は本社出向者が2人、就いていました。彼らはほぼ毎日、日本から人事の何らかの領域について、電話がかかってきました。本社はあるシステムに懸念を持っており、地域から意見を求めていると、彼らは言っていました。

なので、私自身が昇格したときも、日本から電話を待っていました。1日目、電話は鳴ったか。私は3年、本社にいたから、その対面の人が誰であるかを知っていましたが、電話は鳴らず、そのまま仕事をしていました。最初から誰も電話をかけてこない。なので、私自身は、彼らは英語が嫌なんだからと思ったんだけど、でも、誰も私に意見を求めるメールすら送ってきませんでした」

これを聞きますと、私は非常に悲しく思っていて、非常に優秀な人ですし、せっかく日本の本社の経験をしている人なので、もっとこういったローカルの活用がうまくできるはずだと思っています。これもまたいろんなコメントですけれども。

ですから、グローバルな共同体をつくるのが、非常に大事ではないかなと思うんです、日本人で構成された共同体ではなくて。”グローバル”=パスポート不要の採用、開かれた企業統治、採用はグローバル活動、教育もグローバル活動。競争がグローバルで、特定の国籍のための仕事は存在しない。グローバルコミュニケーション、英語の公用語を含めて、評価をしていただきたい。

#### 企業の共同体

- ・共同体による、共同体のための企業統治
- ・共同体のための採用
- ・採用にフォーカスする共同体
- ・共同体内での育成
- ・共同体のメンバーによる共同体メンバーの評価
- ・共同体内での出世、昇格
- ・共同体内でのコミュニケーションネットワーク

結果として:

- ・相互信頼の欠如
- ・非共同体メンバーによるエンゲージメントの欠如

エンゲージメントのないリソース=使われていない能力

#### グローバル共同体の創出

“グローバル”=パスポート不要の採用(国籍を問わず)

- ・開かれた企業統治
- ・採用はグローバル活動
- ・育成もグローバル活動
- ・競争がグローバル(特定の国籍のための仕事は存在しない)
- ・グローバルコミュニケーション(英語公用語?)
- ・コーディネーター制度による重複、パラレル組織の見直し
- ・国籍を超えた評価  
(=1つの人事制度、1つのグローバルデータベース)

これは特にメーカーですけれども、コーディネーター制度による重複、パラレル組織の見直し、国籍を超えた評価システムということに、ぜひ取り組んでいただきたいと思います。

どうも今日のご清聴ありがとうございました。

**司会：**次は second speaker の、日立の光富氏にプレゼンテーションをしていただきます。それでは、よろしく願いいたします。