

## [研究動向]

## 日本の製造企業におけるグローバル人材育成

山田基成

## I. はじめに

先進国である日本経済において、愛知・岐阜・三重の3県を中心とする東海地域は、東京圏や大阪圏に比較すると自動車や工作機械などのモノづくりが依然として活発な地域である。三大都市圏の域内総生産（2015年）の産業別構成比に占める鋳工業の割合は、東京圏が13.9%、大阪圏が20.7%であるのに対して、東海圏は37.0%と域内総生産の1/3を超えている<sup>1)</sup>。

また、2017年の貿易統計（速報、通関ベース）によると、輸出額から輸入額を差し引いた日本全体の貿易収支は2兆9,910億円の黒字であったが、名古屋税関管内（愛知・岐阜・三重・静岡・長野の5県）の同年の貿易収支は、輸出18兆3,173億円に対して輸入9兆1,595億円であり、差し引き9兆1,578億円の黒字で、黒字額は31年間連続して他税関を上回っている。そして、この貿易黒字を稼ぐ大きな原動力となっているのは、自動車を中心とする製造業である。

これらの数字が示すように、名古屋大学の地元の東海地域では経済活動におけるモノづくりの果たす役割が大きく、多くの卒業生をモノづくり企業に送りだしている。こうしたことから名古屋大学経済学部では、製造企業に就職して国際的に活躍できる人材を育てることに貢献すべく、2009年4月より2年生を対象に開始したグローバル人材育成プログラムの1科目として、グローバル・マニュファクチャリング・マネジメント（以下、GMMと略）を開講してきた。

このGMMでは、文系学部であるがゆえに製造企業へのなじみが薄くなりがちな経済学部生にも、メーカーの企業活動の実態を知ってもらい、就職して働くさいにはどのような職務に従事することになるのか、具体的なイメージが描けるような講義内容を検討し、愛知県内を中心に卒業生たちが勤務する製造

企業に講師の派遣を依頼してきた。

本稿では、GMMにおける講義内容の紹介をした後に、講義を担当した講師の個人的な体験を踏まえたプレゼンテーションにみる、グローバル人材に求められる資質や能力について考察する。

II. GMMにおける講義内容<sup>2)</sup>

## 1. 講義前半の内容

90分15コマから成るこの科目では、講義の概要を伝える初回のイントロダクションに引き続いて、日本を代表するグローバルな自動車部品メーカーである株式会社デンソーに、2コマを使ってメーカーで働く文系学生がどのような業務に従事し、長期的にいかなるキャリア・パスを歩むことになるのかを、教えてもらっている。それと同時に、海外工場の経営ならびにそこでの勤務体験について語ってもらうことで、メーカーにおける仕事内容や海外勤務の苦労や意義を、まずは学生たちが理解できるように配慮している。さらには、海外進出先でのマネジメントのあり方や課題を知り、先進国と新興国では多様な要因の相違により、経営として求められる対応にも違いが生まれることも学ぶ。

これに続く4回は、自動車メーカーとして世界一の座を競い合うトヨタ自動車株式会社によるグローバルな生産活動のマネジメントに関する講義である。その初回は、トヨタ自動車の競争力の根幹を成すトヨタ生産方式の紹介である。トヨタ生産方式は、徹底したムダの排除による原価低減を目指すものであり、自動化とジャスト・イン・タイムという2本の柱から成り立っている。同時に、その基本は職場の課題を自分たちで見つけて、これを自らの知恵で解決するという改善活動の積み重ねにある。したがって、その考え方とこれに基づく実践は、工場の製造作業に留まらず、あらゆる職場や仕事の場面に適用可能であり、トヨタ自動車という会社全体を貫く普

遍的な価値観として共有されている。このことを残りの3回で、生産計画、新車進行、物流という製造作業を支える多様な業務のマネジメントを通じて詳細に学ぶ。

生産計画は、年間900万台を超える自動車の生産について、世界各地の工場(28カ国、2018年5月時点)において、どのような車種を何台、いかなる順序で製造していくかを事前に計画して指示する司令塔の役割を担っている。年間の生産計画から始まり、最後はその日の生産車種一台ずつの組立順序にまで具体化し、これを全世界の工場に伝えると同時に、この情報を自動車の製造に使用する部品や材料のサプライヤー(供給業者)にも伝達する。自動車は一台の組立に2万点とも3万点ともいわれる部品を必要とし、これが1点でも欠ければ、製品としては完成しない。トヨタ自動車は直接に取引する一次サプライヤーは、国内だけでも500社を数え、グローバルにはその何倍にもなり、これらのサプライヤーとの協力や連携が重要となる。

その一方で、次の新車進行は自動車の新モデルの開発作業を管理する仕事であり、車両の量産を開始するまでの前段階のマネジメント活動である。新商品となる車の企画から始まり、新モデルの設計、量産のための準備作業まで、2年から3年にも及ぶ長期間のプロジェクトの進捗管理と、車両を生産するための技術情報の管理という2つの役割を担当する職務である。他の業界では聞き慣れない仕事ではあるが、新車の開発と準備作業には内外の多くの人や組織が関与するがゆえに、独立した部署の仕事として存在している。さらに近年は、同じ車種を世界の各地域でほぼ同時に生産して販売できるように、それぞれの市場ニーズに適合したモデルとして開発する作業を並行して進めており、この新車進行の仕事もグローバル化している。

そして、トヨタ自動車の最後の講義である物流は、自動車の生産から販売までに必要となる原材料や資材、部品、そして完成品の車を、必要なときに必要とされる場所に運搬する役割を担っており、一連の生産と販売活動が円滑に進行することを支えている。この物流活動は28カ国で生産して、170以上の国や地域で販売するというまさに地球規模に展開したグローバル活動(2018年5月時点)であるがゆえに、“モノ”と“情報”を滞留無く流していくためのロジスティクス・マネジメントであり、同時にそれは急激な景気変動や自然災害の発生への迅速な対応を

考慮に入れたサプライチェーン・マネジメントである。したがって、この物流においてもジャスト・イン・タイムの考え方やコストを最小化する効率的な活動の実現に対して、トヨタ生産方式の適用と実践が行われている。

こうしてトヨタ自動車の4回に亘る講義は、グローバルな生産活動のマネジメントの実態と、そこでの各種の業務や仕事の進め方を詳細に学ぶ有意義な機会となっている。そして、ここまでがGMMの前半の講義内容であり、東海地域の主力産業である自動車産業に焦点を当てて、グローバルなマネジメントと期待される人材像について考えるものである。こうした内容と意図の確認を行う筆者による中間まとめの講義を挟んで、後半では自動車産業以外の多様な業種の企業に登壇してもらい、製造業にも様々な仕事があることを学生たちは学んでいる。

## 2. 講義後半の内容

後半の最初の2回は、自動車産業と並んで東海地域のモノづくりにおいて国際的な競争力を備える機械設備産業から、新東工業株式会社に設備製作工場の運営とグローバル展開についての講義をお願いしている。

家電製品や自動車のような消費財とは異なり、工場の製造作業に使用される生産財の機械設備は、学生ならずとも日常生活の中では目にする機会がほとんどない製品である。新東工業は、自動車や各種の機械製品などに使用される鋳物部品を製造するための設備を提供する世界のトップ企業であり、金属の表面処理設備の分野でも世界2位のグローバル企業である。愛知県内を中心に国内に55拠点、海外は13カ国に28拠点(2018年6月時点)を構え、60カ国に輸出・納入実績がある。最初の講義では、機械設備の生産は製品カタログがあるものの、これを参考にしながら顧客の求める仕様に応じて一品ずつ設計して製作する点で、自動車の生産とは生産方式が大きく異なることを学ぶ。製品の納入も、製品自体が数十メートルもの大きさに及ぶので、自社工場で完成させた設備をいったん解体して出荷し、顧客の所まで運んで現地で据え付け作業を行うという点でも全く異なっている。とはいうものの、モノづくりのための人材育成という視点からみると、前半のデンソーやトヨタ自動車と共通する部分は多く、新東工業ではトヨタ生産方式をベースにしたNPS(New Production System)により改善活動を学習し、

各種の研修やサークル活動を通じてその実践に取り組んでいる。

新東工業の二回目の講義では、海外展開が拡大する中で機械設備のグローバル生産を効率的に行うために、どのような考え方で国内と海外の工場の生産品目の分担と補完を進めているかを教えてもらい、同時に日本人社員が海外拠点で働くときの心構えや課題について、講師自らの赴任経験に基づいて語ってもらっている。

続いて、エレクトロニクスや情報通信分野から、富士通株式会社にてICT（Information and Communication Technology）を活用した新たなビジネスに関わる事業についての講義をお願いしている。周知の通り、ICTの分野は20世紀末から急速な技術の進展によって激変を遂げており、エレクトロニクス関連の製造企業もその姿を大きく変貌しつつある。端的に言えば、製造業とはいっても優れたハードウェア製品の提供だけではビジネスは成り立たず、ICTを手段にして顧客の課題を解決するために、ハードウェアにソフトウェアやサービスを加えた三位一体となった事業を展開する必要性に迫られている。さらに近年は、人工知能やIoT（Internet of Things）がこの変化をさらに加速させているが、同時にこれらの技術を社会の多様な分野で利活用して新たな価値を創造する機会が、グローバル市場の中で無限に広がっていることを学んでいる。

その後に続く2回の講義は、素材関連の製品を生産する企業として、化学分野から三井化学株式会社、金属分野から大同特殊鋼株式会社に担当いただいている。

素材産業としての化学工業は、原油から精製した石油を基にしてナフサを製造し、そこから製造業の多様な分野、たとえばプラスチックや合成繊維に始まり、ゴムや洗剤、塗料、医薬品など、幅広い分野で使用される素材を提供する仕事である。そうした中で三井化学も、自動車、電子・情報、環境・エネルギー分野の材料、メガネレンズや包装材料などの多様な商品を提供し、25カ国に91の海外拠点を展開するグローバル企業であり、売上高の約45%を海外で販売している（2018年6月時点）。他の多くの製造企業でも同様であるが、人口減少が予想される日本における今後の売上の大きな伸びは期待できず、企業としての成長は海外市場に求めざるを得ない。しかしながら、グローバル市場にも一方では欧米の

巨大企業、他方では中国などの安価な製品を提供する新興国企業との競争にさらされる中で、三井化学もグローバル企業として生き残るために、高機能素材の開発を通じた高付加価値製品による差別化に活路を求めて日々模索している。

大同特殊鋼株式会社は、鉄鋼産業の中でも鉄鉍素と原料炭から鋼材を製造する高炉メーカーとは異なり、電気炉を用いて鉄スクラップとレアメタル等の副原料を用いて、硬さや耐摩耗性に優れた特殊な機能を備えた高級鋼を製造する特殊鋼専門メーカーである。その製品は、各種の自動車部品をはじめ、安全性が最優先される航空機エンジンのシャフト素材や鉄道のレールなどに使用されている。しかしながら、デジタル革命や自動車産業などにおいて予想される今後の大変革を踏まえると、将来に向けた発展にはさらに機能性に優れた素材の提供が求められており、同時に海外顧客の需要を取り込むための輸出と海外現地生産による販売が不可欠な状況にある。この講義ではこうした大同特殊鋼の海外事業に対する基本的な考え方を、Bartlett and Ghoshal<sup>3)</sup>の国際経営の理論を援用しながら、北米の現地工場を例に取り上げ、日本のコピー工場を目指した立上げ段階（1989年～1996年）から、現地人を社長に登用した現地適合段階（1997年～2009年）、その後の事業拡大段階（2010年～現在）に至る変遷を通じて、グローバル統合とローカル適合を両立するハイブリッド経営を目指していることを学ぶ。

そして、招聘講師の最後は、東海地域の主要産業の1つであるセラミックス産業から、日本ガイシ株式会社をお願いしている。日本ガイシは国内22社、海外37社の59社の連結会社から成り、年間売上高の7割以上を海外で販売している（2018年3月時点）。創業当初は文字通り電力ガイシを製造するための会社であったが、現在では電力関連の売上は全体の12%であり、各種の用途に使用するセラミックス製品や自動車排ガス用フィルター（DPF）や窒素酸化物（NOx）センサー、NAS電池などの多様な製品や事業に取り組んでいる。2019年には創業100周年を迎えることから、約17,000名の海外拠点の従業員を含めて、企業理念の浸透によるグループとしての一体感の醸成を強化するために、創業以来の根元に流れる「社会への奉仕」の精神と、コア技術としての製品のばらつきの小ささを示す品質に対する「均一性（ユニフォーミティ）の追求」を柱に据えて、グローバルな生産拠点との相乗効果により世界



の需要に応えることを目指していることが語られている。

以上が、企業からの招聘講師による講義を中心とするグローバルな生産マネジメントの内容である。

### Ⅲ. グローバル人材とその育成

#### 1. 日本のビジネスマンが語るグローバル人材<sup>1)</sup>

さて、企業からの招聘講師によるこうした自社のグローバルな経営に関する紹介とともに、講義の中ではグローバルに活躍できる人材とはどのような人物であるかについても、多くのことが語られている。その内容は、会社として公式にそうした人物を求めているというよりは、講師自身の職場における立場や個人的な体験に基づいた見解であるが、日本のモノづくりを代表する製造企業で自身の経験や同僚たちの体験を見聞したものとして大いに傾聴に値する。そこでグローバルな活躍をする日本のビジネスマンの発言として、その内容を匿名により整理しておく。

A氏によれば、グローバル企業で働くことの利点は、仕事を通じて多くの多様な人間、情報、価値観に触れることができ、世界中の社員と切磋琢磨しながら成果を出していくことに、人間としての自身の成長を実感してきたと言う。もちろん、職務自体は厳しく、自らのモチベーションを維持する努力と多様な変化に対応するための学習が欠かせない。また、新興国での仕事は、自分が勤務する会社にとどまらず、その国の発展に寄与していると感じる場面も多かった。

B氏は、東ヨーロッパでの勤務経験を通じて学んだこととして、同じ会社とはいっても海外進出先の職場環境は日本とは大きく異なるので、自分の考えとしての意思や仮説を明確に持ち、現地の従業員と一緒に議論するステップが重要である。同時に、自分自身の現地に関する情報や知識の不足を埋めるためには、自らが社内はもとより社外でも積極的に行動して情報収集に努めるしかない。

C氏は、海外拠点のトップとして日本から派遣される人に求められる役割は、現地におけるマネジメントの仕組みづくりと、その仕組みを動かす現地人材の育成にあるとし、自身の新興国と先進国での体験を語った。新興国では多くの場合、まずは日本のやり方を手本にこれを真似しようと試みるが、やがて表層的な模倣では現地のコア・コンピタンスが育たない、実現できないことに気づく。自ら考え行動

する現地人材を育成するには、現地社員の考え方や行動様式を理解した上で、相互信頼を高めて目標を共に達成する異文化対応型のリーダーシップを取ることが重要である。その一方、先進国でも現地社員が日本企業のやり方を学習し、これに適合しようとするだけでは、やはり現地でのコア・コンピタンスは実現できない。現地の人をマネジメントのトップに据えて、彼ら自身が日本の仕組みをその国に適したやり方に改善し、自らの主体性や自由度を持つことで初めて本当の能力が発揮できる。C氏はこうした自らの体験から、グローバル企業のあるべき姿は、継続的にその企業のコア・コンピタンスを進化させ、これを世界の各市場に適合して根付かせ<sup>5)</sup>、事業活動におけるパフォーマンスを実現することとした。

D氏の職場では、海外の出向先との共同作業により新製品を開発していく際の心構えとして10項目を掲げているが、その中でもグローバルに働くという観点で重要視するものとして、チャレンジ、チームワーク、謙虚・感謝の3つを挙げた。まずは、失敗を恐れずにチャレンジすること。失敗するのはダメなことではない。失敗から振り返ることが重要であり、チャレンジをしないことが一番いけないことである。次に、組織やチームの力を結集して成果を出すことであるが、チームワークは仲良しクラブにはあらず、目的意識を共有しながら仲間のお話をよく聞き、とことん議論して結論を導く。そうして出した結論に対してはブレないこと。最後は、人に対する思いやりと謙虚な心が大切である。相手の立場に立ち、相手の気持ちをおもひやかして話を聴く。自分の価値観や考え方を棚上げにして虚心に聴くことであるとした。

E氏は、仕事のやりがいとは、仕事を通じて社会の役に立ち、自分自身の成長ができることであり、そのために大切にしているのは、仲間の苦勞に寄り添い、一緒になって汗を流すことを心がけているとした。

F氏は、自分たちのビジネスにおける強みである日本の技術や品質を、海外進出先で再現するためには、これを実践する現地の人を指導して育成できる人材の存在が不可欠であり、そうしたグローバル人材を育てることが重要とする。同時に、海外で仕事をするには、①相手との間に信頼を「する」、「される」ことが大切であり、たとえ言葉が通じなくても、最終的には人と人の関係である。②健康で現地の食事と生活を楽しむこと。③多様性と異文化を受け入

れ、日本の「あたりまえ」はあたりまえではなく、それぞれに多様な考え方があり、自分や日本の考え方が必ずしも正しいわけではないので、柔軟に対応する。④完璧主義や100点満点に拘らず、失敗を恐れずに挑戦する、⑤常にポジティブに考える、⑥家族にも異文化や食文化を受け入れてもらい、海外での生活を楽しんでもらうことが大きいとした。

G氏は、日本企業は今後のGDPの大きな伸びが期待できない国内市場から、海外市場に活路を求めてグローバル企業を目指すしかなく、そのためのグローバル経営の仕組みとグローバル人材の確保と育成が必要である。その人材とは、次の要件・知識・適性を満たす人物である。その要件とは、論理的構築力、判断力（決断力）と行動力、変化対応力にリーダーシップを備えた人である。知識としては、経営管理に加えて国際経営の知識、専門業務、現地に関する基礎知識を必要とし、適性として外向性、地域適合性、コミュニケーション能力が求められるとする。しかしながら、これだけの条件を全て満たす人は現実には簡単に見つかるはずもなく、まずは日本国内で活躍できる強い軸や芯と、柔軟性を兼ね備えた人であることが重要であり、「英語力（語学力）の高い人」ではなく「仕事力の高い人」とであるとす。

H氏は、自身の米国子会社での経験を踏まえて、現地の人たちに日本本社からの期待と、主要顧客である現地に進出した日系企業が求めるニーズが何かを伝える仕事があるが、日本で伝える内容のままでは伝わらないので、彼らが担当する仕事に結びつけて理解できるように、解釈し直し説明する役割が重要である。その一方で、日本本社と現地子会社との間で板挟みになる場面をしばしば体験し、同時に言語と文化の違いの壁に誰しも直面する。とりわけ、進出先の経営幹部を養成する際には、一方で現地の自立性を尊重しながら、他方では日本本社の意向に沿うこととの両立やバランスを取るのに苦勞するとした。

## 2. グローバル人材に関する考察

前項で紹介した8人の外部講師によるグローバル人材についての個人的な見解の中から、筆者の独断でその共通点を整理しておきたい。ただし、ここでは研究者としての理論的な視点に基づく考察というよりは、あくまでも世界の第一線で活躍する日本のビジネスマンの実践を踏まえた意見や考えについて

の考察である。

第一に、ほとんどの講師が共通してグローバル人材として働く上で必要としたのは、自らの積極的な行動やチャレンジする気持ちである。海外進出先の職場は、恵まれた日本の環境とはおよそ異なる。それ以前に、衣・食・住の日常生活そのものが異なり、誰しも当初は勝手が分からないことだらけである。こうした環境の中では、自分から積極的に働きかけて情報や知識を収集する能動的な行動が欠かせない。社内はもとより、社外にも機会ある毎に出かけて知見を広め、多様な情報を吸収することである。ただし、このこと自体は、国内で仕事をしていても同様であり、働く場所に関係なく日頃からこうした行動が取れない人に、グローバルな活躍など期待できるはずもない。

二つめに、海外進出先の現地社員との円滑な意思疎通には、英語をはじめとする外国語の能力は無いよりはあった方がよいのは当然のことであるが、それ以前に重要な要因として、相手との信頼関係の構築が不可欠となることを複数の人が指摘した。言語による円滑なコミュニケーションが十分に行えずとも、相手のことを信用できる、信頼できると相互に思えば、身振り手振りでも伝わることは多い。逆に、言葉や情報として正確に相手に伝えても、相互の信頼関係が成立していなければ、その言葉や情報の意味や内容に相手が疑念を抱くこともあるのが、人種や国を超えた多様な人々から成るグローバル企業の職場である。専ら日本人社員だけで集まり話をする、日本本社との連絡や接触に時間の多くを使用するといった当人には無意識の行動が、現地社員の誤解を招いたり、信頼関係を損なったりする一因になるとの声もよく聞くところである。

三つめに、現地社員との間に相互の信頼関係が存在しても、現実には日本本社の期待や意向と、進出先における現地社員の考え方や価値観との間にコンフリクトが生じ、その板挟みになる場面にも遭遇する。日本での常識や本社での日常的な慣行が、現地には通用しない、現地社員には理解できないこともしばしば生じる。こうしたコンフリクトやジレンマに直面したときには、柔軟な考え方や対応行動が必須である。本社の側に立って、その考えや意向を一方向的に伝えるだけの役割では、問題は解決しない。国が違えば文化や価値観は多様であることを受け入れ、そのことを前提にしながら相互に納得できるまで着地点を探し求める粘り強い行動が求められる。

また、日本の経営管理の手法や慣行が、そのままでは現地に適用困難である、現地の環境には適合しないときには、現地社員の理解や同意が得られる変更や改善案を一緒になって考え、これを現地の側に立って率先して日本本社と交渉するといった行動も、時には必要となろう。

四つめに、こうした柔軟な対応の必要性和同時に、複数の人が「強い軸や芯を備える」、「軸がブレない」といった表現を用いて、柔軟な行動や対応を取る一方で、自分自身の考え方や行動には一貫性が求められるとした。相互の価値観や意見が対立する中では、互いに納得できるまで徹底的に議論して結論や合意を導くべきであるが、そのさいに自身の発言や行動がその時々で変わり、ちぐはぐと周囲に受け取られると、人間としての誠実性や信頼性の獲得に支障をきたすことになる。

そして、最後にこれらの結果として、グローバルな場面での仕事を通じて自身の人間としての成長が実感できることが、グローバル人材として働くことの意義であると、何人もの講師が指摘した。もちろん、この他にもグローバルな環境で活躍できる人材に求められる資質や能力はいくつもあろうが、この講義を担当した講師の発言から引き出される共通項として、チャレンジ精神、信頼関係の構築、柔軟な対応、ぶれない軸、人間としての成長の 5 つの要因が挙げられた。

#### IV. 結びに代えて

2009年から始まったグローバル人材育成プログラムでは、マニュファクチャリングの他に、ファイナンスとロジスティクス<sup>6)</sup>を加えた 3 つの科目を、10 年間に亘って継続して開講してきた。この講義を受講した学生たちの毎年の反応は、アンケート調査の結果や感想を聞いた限りでは、極めて好意的な反応を得てきた。二十歳前後の若い学生諸君には、企業

からの招聘講師による自らの実践や体験をベースにした講義は、大学教員による理論的な研究に基づく講義にはない新鮮さや現実味を感じるようである。

そして、その学生たち以上に、彼らの後ろでこの講義を聴講してきた教員の私自身が、経営学の研究者として大いに学ぶところ、得られるものが大きかった。そうであるがゆえに、このグローバル・マニュファクチャリング・マネジメントの講義内容を何かの形で残しておきたいと考え、本稿を執筆することにした<sup>7)</sup>。

#### 注

- 1) 内閣府「平成27年度県民経済計算年報」を用いて算出した、中部経済産業局総務企画部調査課『東海経済のポイント2018』(2018年12月)による。
- 2) 10年間に亘るこの講義では、招聘企業の入れ替えが一部であったり、担当講師が交代すると講義の内容が変わったりしている。したがって、ここでの内容は特定の年度のものではなく、この科目が企図してきた基本的なモデルとしての紹介であり、複数の年度の内容が入り混じったものとなっている。
- 3) Bartlett Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳(1990)『地球規模時代の企業戦略』日本経済新聞社)
- 4) ここで取り上げた発言内容は、2018年度に講義を担当した講師によるものであり、それ以前の担当講師の発言は含まれていない。
- 5) C氏は、このことを深層現地化と呼んだ。
- 6) グローバル・ロジスティクス・マネジメントは、2018年度からはテーマをロジスティクスから拡充して、グローバル・コーポレート・マネジメントとして開講している。
- 7) 本稿は、企業からの招聘講師の講義における配付資料と発言内容に基づいて執筆したものであり、文中の誤りの責任は全て筆者にある。

(名古屋大学大学院経済学研究科)