

特集

マネジメントにおけるチャレンジとグローバル人材育成

講師／立命館アジア太平洋大学(APU)学長
出口 治明 氏

期日／平成30年10月4日(木)

場所／リーガロイヤルホテル小倉

■立命館アジア太平洋大学(APU)とは

APUは、国際的なランキングで、全国TOP5に入っている私立大学である。慶応大学・早稲田大学・上智大学・国際基督教大学に続く5番目。国連が認定している観光系学部に関する「テッドコール」など国際的な評価認証を複数得ている。

学部長や副学部長が多国籍で、ドイツ人、カナダ人、バングラディッシュ人、フィリピン人、中国人、アメリカ人、イラン人、日本人。教員も多国籍。

学生は6000人、うち3,000人が外国人で約90の国から入学。日本人が3,000人。外国人のほとんどは英語で入試を受けて秋に入学し、日本人は春に日本語で試験を受けて入学。教育は2言語で行っている。

外国人は、英語で講義を受け、かつ一定の日本語をマスターしなければ卒業できない。ベトナムの学生であれば、ベトナム語、英語、日本語の3言語ができるようになる。これがAPUの特徴で、他の大学との違い。日本人を入学させて全部英語で教育を行い、英語漬けにして英語が話せる日本人を作るとというのがコンセプトという大学との違い。

APUは、大学設立時に、大分県や別府市から200億円以上の投資をいただいている。しかし、1年間の地域への経済効果は200億円を超える。入学者の半分を占める日本人学生は、実は東京・大阪から3分の2が来ている。東京、大阪から若者が集まるから、ご両親や友人も遊びにきて経済効果が生まれる。ぜひAPUに遊びにきていただきたい。大学ツアーもやっている。約1時間、寮も含めて全部外国人の学生に案内させる。18歳で日本語を一言も話せないで来た外国人の学生が、1年や2年でどれだけ日本語を学んでいるかを見ていただき、APUの価値をお伝えしたい。

■九州の企業の方へお願い

企業の皆さんに、最短でも2、3週間、できれば2ヶ月位のインターンをお願いしたい。それにより、外国人学生が日本の事を初めて本当に理解することができる。



APUの外国人学生の進路は四つ。東大・京大等の優秀な日本の大学院に進学する。国連など国際機関に就職する。帰国する。そして、日本企業への就職。しかし、就職する企業は、東京や大阪がほとんど。学生は愛するようになった九州に残りたい。しかし、なぜ九州に残らないか。東京や大阪の企業には、日本語の力は問わず、2年か3年働いて成果を出せば十分だという企業がある。九州の企業は、日本語能力を求め、さらに終身雇用志向が多い。ぜひ、九州の企業のみなさん、日本語検定N1とかN2とか、一生働いてとか、そんなこと言わないでください。

APUは逆インターンつまり社会人の研修受け入れも行っている。企業のみなさんでグローバル人材を育てたいと思ったら、2ヶ月から4ヶ月、幹部候補生をAPUに派遣いただきたい。入寮してもらい、外国人教員を指導者としてつける。各企業の具体的課題をディスカッションし、研究テーマを決め、実施していく。さらに、企業の派遣生1人に5人の様々な国出身の外国人学生を配置し、24時間英語漬けにする。導入をお考えいただきたい。

■平成30年間における日本経済のプレゼンスの変化

今年は平成30年、平成元年＝1989年の世界のトップ企業20社を株式時価総額で見ると、トップはNTTで、日本企業はトップ20社のうち14社を占めていた。GDPの世界シェアは、約9%あった。いわば「世界1割経済」。現在トップ20社の中に日本企業はない。最高位はトヨタの35位。GDPの世界シェアは4%強と半減した。この理由を考えていくと、経営・マネジメントにおけるチャレンジとグローバル人材がわかっていく。

■世界を見る方法論(縦・横・算数)

人間は、自分の価値観や人生観に左右されて世界を見てしま

う。フラットに世界を見るためには、方法論が必要となる。その方法論とは、「縦、横、算数」。

「縦」とは歴史的に見ること。昔の人はどう考えたのかを捉えること。「横」とは世界の人はどう考えたのかを捉えること。例えば、源頼朝は、平政子・北条政子と結婚して鎌倉幕府を開いたと中学校で習う。素直に考えたら、日本は夫婦別姓の国。世界はどうか。OECDの35の先進国の中で、法律婚の条件として、同姓を強制している国は皆無。こういった縦横にファクトを勉強すること。どんな問題も縦、横に見ればいろいろなおことがわかる。

そして「算数」。奈良の平城京も、京都の平安京も途中で造るのをやめている。なぜか。算数で説明ができる。当時の中国の人口は日本の10倍、一人当たりGDPは日本の2倍。つまり日本は中国の20分の1の国力相当であった。平城京の大きさは23ヘクタール、平安京は22ヘクタールで、これは唐の長安城の4分の1。いわば中国の20分の1しかない収入で、中国の4分の1の家を作り始めて、途中でお金が続かなくなったということである。なぜ未完に終わったかは算数で説明ができる。エピソードよりエビデンスが重要。縦、横、算数で世界を見るのが一番大事。

■高齢化社会を経済社会とその変化でみる

日本では、少子高齢化で未来が暗いという。昔は若者10人で高齢者1人面倒を見ていたが、1人で1人みる方向に向かっていくからであるという。しかしこの考えは、若者が高齢者の面倒を見るのは当たり前という考えを前提にしている。

若者が高齢者の面倒をみるというのは、人口が増えて高度成長した時代の歴史的な産物で、普遍の真理とはいえない。現に、ヨーロッパでは、この考えは20年前に消え失せて、Supporting all、つまり年齢を考えず、皆が社会を支えて、シングルマザー等困っている人に給付を集中しようという考え方となっている。

社会の仕組みは変わる。若者が高齢者を支えるのであれば、働いている若者から所得税という形で税金を取って、住民票、住民登録で年齢をチェックして高齢者に給付を行うこととなる。

しかし、みんなが社会を支えるのであれば消費税に変えることとなる。シングルマザーや、子どもの貧困家庭に給付を集中するのであれば、マイナンバーを整備する必要がある。少子高齢化とは、所得税と住民票で社会が回っていた世界から、消費税とマイナンバーが社会のインフラにならなければ回らない世界へのパラダイムシフトのことである。

日本では「消費税は弱い者いじめ」という。主要先進国たる、アメリカ、ヨーロッパ、日本の中で、最もバリアフリーで弱者に優しいのはどこかといえば、多くの方はヨーロッパと言う。ヨーロッパは全部消費税で社会を運営している。このファクトを見れば、「消費税は弱い者いじめ」というのは根拠がないという事がわかる。縦、横、算数で見るのが大事。

そんなことを言っても日本は、あと5年したら、団塊世代が後期高齢者になって、介護もできないとみんな言う。介護とは何か。議論するときは、言葉の定義を正確にする必要がある。「介護」の国際的な定義は、「平均寿命マイナス健康寿命」。健康寿命を延ばせば介護を減らすこととなるといえる。健康寿命を延ばす方法を医師50人に5年間リサーチしたところ、答えは「働くことが一番」であるという。よって介護を減らす政策は、定年の廃止となる。これは実は、一石五鳥の政策である。

まず第1に、定年を止めて働けば、健康になるので介護が減る。第2に、医療・年金財政が改善する。

第3に、年功序列の考え方が消える。定年をやめて年功を継続し、1年経てば自動的に給与が上がってというのでは企業が持たない。全世界を見れば、人は現存する意欲、体力、能力で働くのが当たり前。年功序列でなく、年齢フリーでみんなが自分のことをやる社会に向けてスタートすることができる。

4番目に中高年のモラルが上がる。

最後に、日本の現状に合っている。団塊世代200万人が労働市場から消えつつある一方、新社会人は100万人。このままいけば、2030年には800万人も足りない。今既に労働力不足は課題である。高齢者が働く事は現在の日本の社会にとって整合的である。

■少子化を経済社会とその変化でみる

少子化について考える。いまだに日本では中間管理者の中に、若い女性に対して、「仕事か、赤ちゃんか、よく考えて赤ちゃんを産む時期を考えて」といったことを言う人がいる。これはなくさないといけぬ。赤ちゃんが生まれなければ少子化が進む。仕事をしなければご飯が食べられない。しかしこれは二者択一の問題ではない。他の先進国では仕事も赤ちゃんもが当たり前という両立支援をずっとやっている。

フランスが一番上手くいき、出生率が2.0に回復している。シラク3原則とよばれる政策を実施した。第1は、女性が産みたいと思ったときに産むことができるよう経済的な給付をする。女性が産みたいときと、女性が十分な経済力を維持している時期とが一致するはずがないので、政策的に給付をして、いつ赤ちゃんを産んでも貧しくならない状況を政策でつくる。第2は、保育施設待機児童ゼロの実現。

第3は女性のキャリア維持支援。実は育児は難しく、部下を使う方が遥かに楽である。という事は、育児休業から帰ってきた社員は賢くなっているわけだから、育児から職場復帰した人はむしろランクアップさせることとする。少なくともランクダウンとかキャリアの中断になってしまう状況は、法律で厳禁する、これが第3。日本もこの通りにやれば赤ちゃんが増えると思う。

■産業経済構造の変化

製造業が社会を引っ張っていたとき、長時間労働で、男性は疲れて家に帰って「飯、風呂、寝る」でよかった。女性は家に置いて

において、ケアをさせた方が社会全体としてはうまく回った。そこで配偶者控除や3号被保険者、さらに寿退社や三歳児神話といった制度や認識のもと、戦後の日本は性別による分業を推進し、専業主婦をつくり、製造業の工場モデルに社会を構成し高度成長して、すべてうまくいった。しかし現在、製造業は、GDPで4分の1を割り込んでいる。

現在の世界のトップ20の企業のうち、TOP5はマイクロソフトとGAFA (Google, Apple, Facebook, Amazonの頭文字)。こういう産業を作っただけでなかったことが、日本の低迷の根本原因であり、これらの産業はアイデアが重要となる。長時間労働してアイデアが出るはずがない。

人間の集中力は、世界中の脳科学者によれば、せいぜい2時間が限界。よって、ハリウッドの映画は全部2時間に設定されている。グローバル企業は残業しない。

■新たな産業経済に適した 生き方働き方学び方・多様性

今後、産業経済がアイデア勝負の世界になったら、「飯、風呂、寝る」ではいけない。早く帰って、「人、本、旅」。たくさんの人に会ったり、たくさん本を読んだり、いろいろなところに出かけていって脳に刺激を受けなければ、新しいアイデアは生まれない。

GAFAの予備軍である「ユニコーン」と呼ばれる企業、これは株時価総額が1,000億円を超える企業を一般的にいう。アメリカのシリコンバレー中心に100社。中国の深圳を中心に70~80社。ヨーロッパに20~30社、日本では0社といわれる。

製造業とユニコーンは何が違うか。全世界データでは、製造業は、大学以上の学歴を持っている人は半分くらい。極論を言えば、製造業に必要な能力は、素直で我慢強く協調性がある上司の言うことをよく聞く、そのような人が製造業に向いている。

GAFAやユニコーンはゼロから考えなければいけない。GAFAやユニコーンは多様性・diversityから生まれる。世界中からいろいろな人が来て、しかも高学歴の人が集まってきて、「あーでもない、こうでもない」と言っている中で、ユニコーンが生まれる。

実は日本の大学進学率は、先進国の中で低い方、52%ほど。OECDの平均は6割を超えている。そして日本の企業では、大学院卒、なまじっか勉強した奴は使いにくいとされる。ユニコーンやGAFAは、従業員のほぼ全員が大卒で、経営幹部はほぼ全員がマスター、ドクターであり、しかも多国籍。

この30年間の経済の低迷理由は、産業構造が劇的に変わっているのに、戦後の高度成長の成功体験を捨てず、製造業の工場モデルと同じ採用を続け、同じような働き方をしてきたことにある。

この25年間、日本の年間労働時間は2,000時間で減っていない。そして経済成長平均は1%。ヨーロッパは、年間労働時間1,300時間で2%成長。製造業の工場モデルから抜け出す必要が

ある。今後は、世界中の多様な人が喜んで遊びに来るような面白い場所を作り、みんなでもっと勉強して、社会全体の学歴を上げなければいけない。皆が「人、本、旅」で勉強しなければいけないということである。

1995年、まだ日本に競争力がある当時、日本からアメリカに行っていた留学生は5万人を超えていた。当時、中国からアメリカに行っていた留学生は2万7,000人。今は、中国からアメリカに勉強に行く留学生は35万人を超え、日本は2万人を割り込んでいる。いかに内向きになったか、多様性・diversityの逆となったか。

問題は、社会常識とされていることを捨てること。縦、横、算数で考えて、いろいろなことを考えれば楽しいことが待っている。

■マネジメントにおけるチャレンジと グローバル人材その答えとは

今日のテーマは、マネジメントにおけるチャレンジの話だが、ここで答えは出ていると思う。製造業の工場モデルが社会を引っ張っている時のマネジメントは、「黙って俺についてこい」。マネジメントにおけるチャレンジは、いかにロスを少なくするか。一糸乱れずみんなをコントロールするか。そういうマネジメントが要請される。

これからは、いろいろな尖った人を自由に泳がせて、いろいろなアイデアを出させなければ仕事はうまくいかない。孫悟空のお釈迦様のように、マネジメントは手のひらで社員を踊らせることが基本となる。そういう意味では、男性を転がしている女性の方がはるかにマネジメントに向いている気がする。やっぱり女性がもっと輝くようにならなければ良くならない。

そして、グローバル人材も世界中で答えが出ている。いろんな人ともまれて自分の専門分野を極めて、要するに多様性・diversityと勉強しなければアイデアは生まれない。尖った人とはにかつくる。スティーヴ・ジョブズを想起してみたい。面白い人そうだが、一緒にいるとしんどそうな人。しかしそういった人を受け容れ、使っていかなければ、これからの人材とならない。

ガンガン意見言う人に、「お前ばっかり意見を言ったら、他の人が意見を言えない」「しばらく、黙っている」という上司がいれば、その人は「この会社でしゃべったら損」ということを学んで、何も言わなくなる。勿体無い。マネジメントを根本から変えないといけない。丸い人から尖った人へ、製造業の工場モデル「飯、風呂、寝る」から「人、本、旅」へ。そして、ユニコーンを生み出し、地域社会も日本も良くしていくこと。

グローバル人材を育てるのは、他流試合である。世界中の人が集まるところに、自分の専門分野の強い人を放り込んで、新しいことを作っていくことが重要となる。私も日本にもそのような場をつくっていこうとしている一人である。今後も皆様と意見交換し取り組んでいきたい。