

日本企業の競争力向上の 障壁

Dr. George Olcott

慶應義塾大学 商学部 特別招聘教授

自己紹介

<職歴>

航空会社(キャセイパシフィック航空1977-83)・石油会社(シェル石油1984-86) 金融機関 (SGウオーバーク/UBS1986-2001)

<学歴>

オックスフォード大学 (BA1977)、INSEAD (MBA1984)、ケンブリッジ大学 (Ph.D.2005)

<博士論文>

“The impact of foreign ownership and control on Japanese organisations” (2005)

2010-2013: 東京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>

2008-14 日本板硝子

2010-14 NKSJ HD

2014-: デンソー、日立化成

2015-: 第一生命HD

2015-: BlueOptima Inc. (イギリスのベンチャー起業)

2017-: JP Morgan Japanese Investment Trust plc

<理事>

2011-17 昭和女子大学

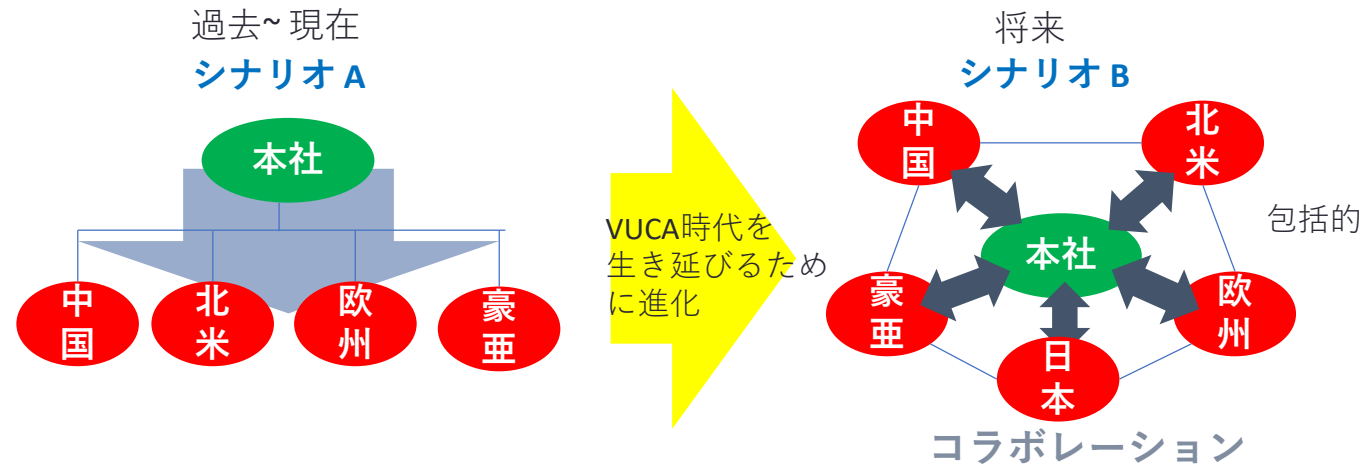
<顧問>

2010-: JR 東海

Sales and employee trends 2010-2018

		Employees			Sales (¥bil)		
		2009/10	2017/18		2009/10	2017/18	
Hitachi Chemical	Japan	10,900	9,465	-13%	260	248	-5%
	Overseas	4,369	13,158	+201%	195	421	+115%
Denso	Japan	63,729	74,604	+17%	2,145	3,083	+44%
	Overseas	57,083	94,209	+65%	1,530	3,220	+110%
Dai-ichi Life	Japan	58,893	57,339	-3%	3,308	3,955	+20%
	Overseas	5,417	10,470	+93%	4	930	+1325%

A社のグローバル戦略



ビジネススタイル

- ✓ 本社が全ての事業を指揮・管理
- ✓ 日本方式のビジネスに基づく
コミュニケーション
- ✓ 日本人 → 海外ローカル

勝つための明確なシナリオがあった昔は
生き延びることができた

ビジネススタイル

- ✓ 国内外のグループ企業の経験、知識、
能力、システムなどを結集して進化す
る
- コミュニケーション
- ✓ 日本人 ↔ 海外ローカル

VUCA時代においては、昔の一方スタイルは機能しない
生き延びるためにもっと多様な戦略が求められる
世界レベルの“コラボレーション”が鍵となる

The Japanese community

尾高邦雄 (Kunio Odaka) (1950)

- 「共同体を欠けば、社会ではない」
- 「共同とは類似および近接によって媒介された内面的な一致であり、精神的な結束である」
- 「共同とは、相互融和と相互拘束を内容とする集団所属の意識に基づいた、協力の組織である」

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

7

- 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(例えばOB)は組織
変革の制約になる

But tiny share of foreign directors...

	2001	2016
Foreign board members	232	317
As % of all board members	0.6	0.8*
Female board members	150	1387
As % of all board members	0.4	3.4

*Total % of population that is foreign: 1.6%

Foreign board members: 2001-2016: +37%

Female board members: 2001-2016: +824%

“Engagement” is *Japanese* engagement

- Graduate recruitment is Japanese graduate recruitment
- Senior succession is Japanese succession
- CEO is a Japanese CEO
- Development is Japanese development
- Reward is Japanese reward
- “Diversity” means increasing the number of/improving conditions for Japanese female employees

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、後継
- 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
- 「エンゲージメント」とは共同体内のエンゲージメント
- 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

Key HRM practices

- Recruitment as a global activity
 - Target foreign students studying in Japan
 - Target Japanese students overseas
 - Target hiring of mid-career executives
 - *Focus on communication skills*
- Development as a global activity
 - Orientation and socialization to develop a global ‘同期意識’
 - The idea of ‘career’ for **all** employees
 - Training should not be segregated
 - Key non-Japanese staff in HQ: transforming HQ to utilise diverse talent
 - *Focus on communication skills*
- Motivation and retention
 - A difficult and sensitive issue
 - Requires flexibility and cultural
 - Promotion and succession planning: non-Japanese must be part of this process
 - *Focus on communication skills*

Conclusion

- Set overall corporate vision/mission
- Set strategy
- Decide HR strategy that delivers corporate strategy
- How to re-orient 'community HRM' is a key part of this process
- Set milestones to achieve goals