

個人レベルのアジア交流が盛んで、ビジネス感覚のある都市を目指して欲しい。

—— 上海市对外服务有限公司 日本部部长 畑伴子氏



畑 伴子 (はた ともこ)

福岡市生まれ、筑紫丘高校卒。西南学院大学卒業後、日本航空客室乗務員を経て、上海交通大学で中国語を習得し、パソナグループの中国法人を立ち上げる。2004年に同グループの国際間人材紹介会社パソナグローバルを立ち上げ、代表取締役社長に就任。その後2008年5月より現職。

グローバル採用や人材活用について活躍されている日本の第一人者。

#### 中国の成長でアジア全体が変わった 25 年

私は大学まで福岡で過ごしましたが、就職が日本航空の客室乗務員に決まっていたので、卒業後福岡を離れることになっていました。しかし配属先が福岡基地となりまして、卒業しても2年間引き続き福岡で生活することになりました。その後福岡を離れたのですが、以降現在に至るまで25年余り、恐らく1ヶ月以上海外に出なかった時期はなかったのではないかと思います。

こういう私の経歴から25年を振り返ると、何はさておき、世界全体の国際化・グローバル化が進んだと言えるのではないのでしょうか。そして特に、中国の成長でアジア全体が変わったと強く思います。

私は30代前半に主人の転勤のため離職して上海に移り住んだのですが、当初私は、中国は最も行きたくない国だと思っていたものです。しかしその後、中国の急成長に従って、中国を舞台に日本人だけでなく、香港人、台湾人、シンガポール人、マレー人など各地域の人々が中国語を使ってビジネスを進めるようになり、まさに中国の成長が起爆剤となって、アジアが一

体となって変わってきた時代を体験しました。その中で私は、日本も含めてアジアが一体化した人材マーケットで、国際間の人材移動を支援するビジネスを育てることが出来ました。ほんの6、7年前の2004年末に、パソナグループのグローバル人材サービス事業としてパソナグローバルを立ち上げた当初は、誰もこのようなビジネスに理解・関心を示さなかったので、隔世の感を禁じ得ません。

#### ボーダレスを当然の感覚にする 25 年

直近の3年間、世界はリーマン・ショックでゆれていましたが、中国に至っては投資ブームが続いてきた状態です。21世紀はアジアの時代だと言われますが、まさにこれからも世界の流れとは別の、アジア中心の時代が続くのではないかと思います。

過去は「日本人」というだけで、そのブランド力からアジアでは信頼感が得られたのですが、現在はそうではありません。アジア中心の時代がこれからも続いて、人材や労働の流れがボーダレス化するに従って、日本人のステータスは低下していくのではないかと考えられま

す。

日本人はこの人材や労働のボーダレス化を意識はしているかもしれませんが、まだ日本全体で本当の意味で当然なものにはなっていません。次の25年はこのボーダレス化が日本人にとっても当然の感覚になっていくことを期待しています。そして、その中で個人が日本人や福岡人、博多人としてステータスを上げていくことが重要だと思います。

### 日本企業は変わらないといけない

日本全体が人材や労働のボーダレス化に対応できるようになるためには、様々な課題があります。特に深刻なのはグローバル人材マーケットの変化の速さに対する意識のなさではないかと思います。

私がパナソニックグローバルを立ち上げた当時、日本企業の間では、優秀な外国人スタッフは本社採用にすることで確保できると考えられ、そういう人事が実践され始めました。しかし、10年も経ってない現在ですが、毎年10%近い経済成長を遂げ、賃金もそれに合わせて伸びてきているアジアで、日本本社処遇というだけで人材を定着させられるのはもう過去の話になっています。

また、日本企業は外国人を本社採用で雇用しても活用しきれませんでした。出身国とのビジネスを進めるために雇用したり、企業そのもののグローバル化を進めるために採用したりしてきましたが、長期に貢献する人材は多くはありません。日本企業では外国人スタッフがキャリアパスを描けなかったり、言葉にしなければ外国人には伝わらないことが言葉にされていなかったり、信賞必罰の評価制度がなかったりと、過去の日本企業の人事や企業統治のやり方を変えてきませんでした。

こういった日本企業の独自性が、外国人や留学生の採用が進まない状況を作り出していま

す。もちろん日本企業には日本企業の良いところがあると思いますので、良いところを残しつつも、ボーダレスになる世界に対応できるように変わっていかねばいけないと思います。また、これまではアメリカ発のビジネスのやり方がグローバルスタンダードと思われがちでしたが、これからは変わってくることを認識しておかなければならないと思います。

### 地方の官はアジアを見習うべし

企業に限らず、政府も変わる必要があると思います。特に九州の自治体はとても国際化に対応できる体制にあるとは思えないほど力が弱いです。先般、福岡県を含む九州の官が中心となり、上海で観光PR活動を行いました。その活動に共同で参加したいという民間企業が断られたそうですし、PRの場に呼ばれた人数が100人に満たなかったと聞いています。他方、関西は広域の観光PRと同時に、経済界からもミッションを派遣して商談会を行うなどの活動を進められました。九州は新幹線の開通などで狭くなってきているにも関わらず、九州全体で一体化しておらず、官民の隔たりがまだ大きいと思います。

企業誘致に関しても遅れています。無錫、常州、昆山といった私が中国に渡った当初はただの田舎町だった地域が、今やグローバル製造業が集積する大都市に変わっています。彼らは、東京など海外に頻繁に出向いて誘致活動を行い、企業の誘致実績を自治体の人事考課の指標にして、周辺の開発区同士で熾烈な誘致合戦を10数年前から行ってきたからです。その傍ら、日本、特に九州の自治体は、企業が来てくれると思ってもいない方が多いのではないのでしょうか。今般の震災で、東北から中国に拠点を移す製造業を九州で誘致する動きもあるようですが、少なくとも福岡は九州の窓口として率先して海外企業の誘致活動に取り組むべきだと思います。

います。九州新幹線は福岡と九州各県の距離を縮めていますので、福岡は他県の観光宣伝をするだけではなく、九州のいずれの地でもいいので、産業に来てもらう動きをすることが重要だと思います。

もちろん円高やアジア各国と比較すると高い人件費等、海外企業が立地するハードルは高いと思いますが、例えば宮崎に進出している中国の食品製造業が、日本の安心安全や高品質をブランドに中国消費者向けのビジネスを展開しているように、九州の地の利を活かしたビジネスに可能性はあります。中国では日本製の粉ミルクが人気ですし、多くの食品製造業は台湾での製造工程を少しでも残して「台湾製」を死守していますが、中国の消費者が安心を買う消費行動を取っていることを認識すべきだと思います。

#### 個人レベルの交流をもっと盛んに行うべし

アジア向けのPRをするにしろ、ビジネスをするにしろ、不可欠なのは人材です。私はこのような人材は外国人などを外部から招聘するのと同時に、地元からもっと育てていくべきだと思います。現在私は中国にある日系の大手製造業の駐在員 200 名ほどに対する語学研修の支援をしているのですが、これら現場で働いている社員のスケジューリングは至難の業ですし、働きながら語学を勉強するには自ずと限界があります。むしろ学生の段階から勉強をさせるのがいいのではないかと思っています。

私が卒業した筑紫丘高校は、卒業生の恐らく半数以上が関東や関西に進学・就職していったと思います。例えばこの進学先に北京の清華大学や上海の復旦大学を目指せるような仕組みや交流制度を整えてはどうでしょうか。中国留学による学生個人としてのリターンも高まっていますし、何よりも関東や関西に出て行くより学費も生活費も安く済みます。韓国政府や財

関はこのような観点から、学生を中国留学に政策的に送り込んでいますが、日本の企業も採用時の評価の基準を変えたり、学校も中国の大学との交流の制度を増やしていったりしてはどうでしょうか。理系は中国・アジアから学べる事は多くない現状ですが、文系にとっては中国留学でも十分将来につながる知識、経験を蓄積で、ステータスになる時代になると思います。

個人的には、先ほど申し上げたように家庭の都合で中国に行かざるを得なかったのですが、たまたま中国で人材業が未成熟な時期に人材ビジネスを始める事になりました。私の渡航先が欧米でしたら、恐らくこのようなビジネスはできなかったと思います。伸びていく国で、特定の分野について成長するビジネスに携われるチャンスはまだあると思います。

#### 危機感とビジネス感覚を持つべし

フォーチュン 500 企業の本社所在地が最も多い都市が東京だということをご存知でしょうか。都市別で見るとアメリカの大企業の立地は分散しているので、当然といえば当然かもしれませんが、日本は東京がトップであるだけでなく、大阪もトップテンに入っていました。それだけ日本は極端に東京や関西に経済が集中している社会だと思います。そのためか、福岡の人々は経済やビジネスにあまり鋭い感覚を持っていないと思います。福岡が住みやすい都市であることはいいことですが、住みやすい都市を維持するためにも経済を成長させる必要があるのではないのでしょうか。

個人的な経験で言いますと、5月に日経ビジネスで九州特集が刊行された際、ちょうど福岡にいましたので、福岡にある大型書店をまわりました。東京では書店でバックナンバーも含めて全て取り揃えてあるはずのこの雑誌が、残念ながらどこにも置いていなかったのです。支店経済がそうさせるのか、人々の経済に対する気

づきが少なく、のんびりしすぎて危機感がないと感じています。そのため、九州に U ターンで戻ってくるケースは、東京で働き終わってリタイアしてからが多いのではないのでしょうか。

また、中国・アジアの国々に対する理解が進んでいないと感じます。いまだに「中国人観光客はうるさい」と言うような旅行業の方がいますが、中国では急激に九州よりはるかに多くの 5 つ星クラスのホテル開業し、多くの中国人客が利用しています。彼らは世界トップレベルのサービスを体験していますので、むしろ変わらないといけないのは日本側のサービスかもしれません。

このような人々の危機感や経済への気づきを醸成するためには、県・市といった政府や経済界、銀行等は率先して動くべきだと思います。沖縄県の取り組みを参考にするのもいいかもしれませんが、財政を使って、大規模な観光客誘致活動をしたり、大企業を誘致したり育てたり、多数の学生を留学させたりして、人々の視点を変える仕組みを仕掛けるべきだと思います。

福岡空港から飛ぶ中国便は、今や日本航空も全日空もありません。全てが東方、国際や南方航空といった中国の航空会社の便で、それぞれの航空会社の機材を使っています。このような日中のバランスが取れていない福岡の状況が、危機感をもって変わっていくことを願っています。

インタビュー日:2011/7/29 文責:URC 天野