

# グローバルな視点で 自分たちの「強み」を洗い直す

クリスティーナ・アメージャン氏 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科長

地理的には海に囲まれ、移民や異文化との接触が極めて少ない日本。グローバル化が進む昨今の状況において、日本の置かれたこうした環境は、ビジネスを展開する上で極めて不利に作用している。そのような条件下で、日本企業は何を「強み」と認識し、世界とどう闘うべきなのか。

## ○「強いリーダー」から「チームワーク」へ 世界のビジネススクールも変わった

経済のグローバル化に伴い、ビジネスはより複雑でリスクを伴うものへと変化した。すべての取引は、一国対一国の単純な図式では捉えられないほど複雑に絡み合っている。先の東日本大震災の影響で部品の供給が滞り、世界中の大手自動車メーカーの生産がストップしてしまったのは、その顕著な例だろう。

ビジネスにおいて、もはや絶対的な解など存在しない。リーダーたちは刻々と移り変わる状況と対峙しながら、絶え間なく流れる情報を迅速に処理し、自ら正しいと信じる価値観に基づいて意思決定しなければならない。このような状況下で、たった一人の有

能なリーダーがすべての決断を間違いなく下すことなど不可能だろう。必要なのは「チームワーク」である。

ここ10年間で、ビジネススクールのあり方も大きく変化した。多くの有名校が実践的な知識と理論に偏りがちだった教育方針を改め、ケース中心から経験中心へ、そして、より人間教育重視へと舵を切った。移り変わるビジネスの状況に対応するため、教授陣はリアルタイムの研究に力を注ぐようになった。学生たちもまた、自らのスキルを、ビジネスばかりではなく、貧困や環境などの社会問題の解決に役立てたい、と考えるようになってきている。

このような動きは、日本人の目には「何を今さら」と映るかもしれない。知育に偏らない「全人的教育」は日本の伝統的教育のあり方の一つであり、「チームワーク」は日本企業が得意としてきたものだ。ビジネスを通じて社会貢献するという考え方も、日本人には当たり前過ぎて新味に欠ける、と感じるだろう。世界が日本や日本人の持つ価値観に近づいてきているにもかかわらず、日本企業はなぜ、それを十分な追い風とすることができずにいるのか。それが、ここで考えたい重要な「問い」の一つである。

## ○求められているのは 多国籍なチームワークの強さ

その問いに答えるために、先に起きた福島第一原



子力発電所の事故を例に挙げる。当初、日本のリーダーたちはあの事故を「ローカル」な問題と捉え、日本人だけを相手に、日本語のみでコミュニケーションしようとした。これに対し、世界は最初からあの事故を震災と同様に「グローバル」な課題と認識していた。したがって、そのあまりに曖昧な日本政府の発表と、海外を無視した対応に不信感を抱き、怒り、パニックになった。似たようなことは、企業のなかでも絶えず起きている。日本政府と日本企業に共通する弱点は、ローカルな世界をグローバルと思い込み、グローバルに対処すべき課題をローカルに処理しようとしてしまうことだ。

なぜ、このようなことが起きてしまうのか。それはひとえに日本のリーダーたちが、異なる文化や価値観を持つ人々と接し、深くコミュニケーションした経験に乏しいからだろう。欧州に育てばそれだけで、幼い頃から多言語に触れ、異文化体験を豊富に持つことができる。アメリカ企業が中国に進出しようとするれば、中国系アメリカ人を現地に送り込むことができる。国や地域が持っている「内なる多様性」が、企業のグローバル化を強力に推進してくれるのだ。

これに対し、日本の大企業はその優れた文化や価値観を企業という限られた枠組みのなかだけで捉え、あるいは、日本人の間だけで完結しようとしてしまう。日本企業の「チームワーク」は確かに素晴らしいが、それはあくまで単一の文化や価値観に支配されたチームでのこと。グローバル化で求められているのは、多種多様な価値観と文化で構成される「多国籍なチームワーク」であり、それを適切にハンドリングできるリーダーシップだ。

## ○「居心地の悪い環境」を経験しないとグローバルリーダーは育たない

グローバルリーダーを育成するために、海外に人材を派遣するのも一つの方法だろう。しかし、重要なのは、彼らを「文化的に居心地の悪い環境に置く」ことであり、自分とはまったく価値観の異なる人たちと接する機会を多く持たせ、そのなかで自分はどのように振る舞いコミュニケーションすべきかを体験を通じて考えさせることだ。日本的でもアメリカ的でもない「グローバル」な学習環境を実現できるのであれば、学ぶ場所は、必ずしも海外でなくてもいい。

私が研究科長を務める一橋大学大学院国際企業戦略研究科 (ICS) の強みは、日本を拠点に日本に特化したビジネスの方法論を、グローバルな視点で理論的かつ英語を使って学び直すことができる点だと考えている。「国際経営戦略」のコースで学ぶ学生は、最低3年以上の勤務経験がある社会人。うち日本人は20~25%しかおらず、ほかはアジア圏を中心に世界中から集まった留学生だ。

海外のビジネススクールに行くと、日本人は概して非常におとなしく、授業中はひとと言も言葉を発しない。しかし、ここでは海外から来た学生に日本を紹介したり、助けたりと、日本人がごく自然にリーダーシップを発揮する。「ホスト役」として振る舞うことを要求される環境は、日本人のビジネスパーソンにとってとてもいいリーダーシップの訓練になる。授業で出される課題の多くは、多国籍のチームで取り組む。異文化がぶつかり合うチームの運営は容易ではなく、しばしば不平不満も出る。やっかいな感情と向

き合わなければならないこともあるだろう。しかし、そのような厳しい環境のなかで何を「グローバル」な課題と認識し、倫理的に正しいことは何かと考え、いかにして他人を説得し、新しい価値観やアイデアの創造へと導いていくか。それこそが、今日のグローバルリーダーに求められている重要な能力であり、日本人と日本企業に欠けている経験だ。

### ○海外の目を通して 見えない「強み」を発見する

多様性のなかで揉まれない限り、人も企業も自らの姿を正確には認識できない。ある中国企業の視察団が東京を訪れたときのこと。彼らはその空気のきれいなことや交通機関の便利さと共に、昼食で出された「幕の内弁当」の美しさとそれを作り出す日本人の美意識に感動していた。日本人の目には当たり前に見えるこれらのことも、海外の目を通して見れば、それが驚くべき「強み」と認識できることもあるのだ。

日本に「強み」があるのと同じように、ほかのアジ

ア諸国にもその国独自の「強み」がある。アジアは時々刻々と変化し、成長し続けている。日本人が得意としてきた「ものづくり」や「おもてなし」に関しても追いつき、一部は追い越し始めている。日本企業はもっとその事実に向け、他国の変化や「強み」に敏感になり、それを鏡にして自らを再発見しながら磨いていくべきである。

ICSは今年1月、中国の北京大学、韓国のソウル国際大学にあるビジネススクールと提携した。その目的は、「アジア的リーダーシップとは何か」を明らかにすることであり、「将来リーダーとなるべき人材のアジアにおけるネットワークを作ること」だ。そのために、学生同士の交換留学や3国の教授陣による共同研究を活発にし、更にはダブルディグリープログラムなどの実現にも取り組み始めている。日本文化は、確かに素晴らしい。しかし、他の国もまた同じように、素晴らしい文化を持っている。日本企業はいつまでも、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』の価値観のなかに閉じこもっているべきではない。

#### クリスティーナ・アメージャン (Christina Ahmadjian)

●ハーバード大学で東アジア研究を専攻、スタンフォード大学で経営学修士 (MBA)、カリフォルニア大学バークレー校で博士号取得。1982年三菱電機入社、1987年ペイン・アンド・カンパニー入社。1995年コロンビア大学ビジネススクール助教授、2001年から一橋大学大学院国際企業戦略研究科で教鞭をとり、2010年4月から現職。

