from Hong Kong

物言う人材を恐れずに取り込み 日本の「クールさ」を発信すべき

GLOBAL INSTITUTE FOR TOMORROW　Founder & CEO　チャンドラン・ナイール氏

日本企業が新興国でリーダーシップを発揮しながら、その市場で成功していくためには何が必要か。「日本」「欧米」「新興国」のそれぞれに精通し、近年は香港を拠点にアジアの若きリーダー育成にも取り組むチャンドラン・ナイール氏に、その考えを伺った。

大使となれる人材を増やし「コミュニケーション力」を磨く

日本の大企業はすでに50年以上前から海外に進出し、その高い技術力と資金力を背景に、ある程度の成功を収めてきた。問題は、その成功の方程式が近年、なかなか通用しなくなってきている点にある。

技術と資金に関していえば、中国やインドの企業もすでに相当な力をもっている。その優位性が崩れた今、日本企業が力を入れて取り組まなければならないのは「コミュニケーション力を磨くこと」だ。この点において、日本企業は欧米企業ばかりか、中国や韓国の企業にも大きく水をあけられている。

海外のビジネスパーソンが思う日本人のイメージは「規律正しく勤勉だが、おもしろみがない」というものだ。しかし、これは一種のステレオタイプで、実際にはもっと多様な「日本人らしさ」がある。日本をよく知る人々は「日本ほどクールな国はない」と言う。日本にはアニメやファッションなど優れたポップカルチャーもあれば、ひなびた温泉の露天風呂のように、のんびりくつろげる場所もある。スーツをかっちり着込んで四角四面なことしか言わない日本のビジネスパーソンも、オフタイムになればくだけた一面を見せる。日本人と深くつき合えば、決して規律正しく勤勉なだけのつまらない国民ではなく、ポップで革新的でユニークな面があることも十分に理解できるだろう。

ただし残念なことに、日本企業はその「クールな」イメージを企業文化にうまく取り込むことも、ユニークで多様な人材を組織のなかにとどまらせることもできていない。海外に出て行っても、日本人だけで固まり、新しい血を入れることを拒否し続けているかに見える。

日本企業のもつ本当の良さを新興国の人たちに理解してもらうには、「ウチ」に精通しながらそれを「ソト」に向かって正しく伝えることができる「大使」のような人材が必要だ。日本企業には高い技術力も世界に誇れる経営哲学もあるが、この大使となれる人材が少ないために非常に損をしている。このことは、じつは世界経済全体にとっても大変大きなマイナスだと私は思う。

経営者は意識改革に向けた明確なメッセージを

真のグローバル経営とは、侵略者のように海外に出て行って「ここはオレの土地だ」と旗を立てることではない。その土地で必要な人材を育成し、共に栄えていける環境を作っていくことこそが、新興国が求めるグローバル経営だ。人材育成には現地の人々とのコミュニケーションが欠かせず、そのための語学スキルも必

チャンドラン・ナイール（Chandran Nair）

マレーシア生まれ。環境コンサルティング会社、Environmental Resources Management（ERM）を創設し、2004年3月までチェアマンを務める。専門分野は持続可能性、CSR、投資地政学、リーダーシップ育成、企業倫理。2004年、独立系シンクタンク「GLOBAL INSTITUTE FOR TOMORROW」を創設。Young Leaders Program（GIFT-YLP）を開発し、中国、インド、カンボジアなどでアジアのリーダー育成に取り組む。香港・台湾政府の方針を決定する際のキーパーソンの一人。英国王立芸術協会フェロー。

要になる。もし、私が日本企業の経営者ならば、「3年以内に30%の社員が英語を話せるようにする」とすぐにも宣言するだろう。マネジャー層に対しては、「最低でも英語、加えてできれば中国語かヒンズー語のいずれかを習得して欲しい」と伝える。

将来のマネジメント層に対して1年間かけて語学をみっちり学ばせる、あるいは、社内の一角に誰もが学べる語学教室を設けるなどの試みは大企業ならばたいした投資金額にはならないし、社内に向けて改革への強いメッセージを発信できる。それが分かっていながら実行できないとすれば、組織が硬直化し、官僚化していることの証拠だ。

日本企業に限らず、組織というものは大きくなればなるほど保守的で柔軟性を欠くものになっていく。成長へのプレッシャーが大きくなると、定性よりも定量的な見方が強くなる。口では「革新を起こせる優秀な人材が欲しい」と言いながら、実際にはそうした人材をことごとく潰してしまう。実際、私は大企業を飛び出した優秀な人材を数多く知っているし、「英語」や「中国語」に長けた日本人にも多く出会っている。問題は、そうした才能ある人々が、大企業ではなぜか活き活きと働き続けることができない点にもある。

社内を「アングラ化」し経営層の若返りをスムーズに

新興国で成功したければ、日本企業はもっと型破りでエネルギッシュな人材や多様でユニークな発想をもった人材、強いメンタリティを兼ね備えた人材を取り込み、硬直化した組織を柔軟なものへと変えていく必要がある。それは、私の言葉でいえば「社内アングラ化」だ。変化を推進する一方で、日本人が本来もつ責任感の強さや私利よりも社会の利益を尊重する精神といった美点は失ってはいけない。

新興市場に立ち向かえる人材はそもそも、大企業の安心感や安定など求めない。それよりも、仕事そのもののやりがいや創造性、敬意をもって扱ってくれることを望んでいる。それに応える環境ができていれば、日本人であれ外国人であれ、優秀な人材はおのずと企業にも集まってくる。すなわち、率直に意見を言う「反乱分子」を恐れず、大らかで打ち解けた「露天風呂のメンタリティ」をもち、「ワクワク・ドキドキできるようなミッション」に全力で取り組める環境を作り出すこと。それが、日本企業が今、全力で取り組むべき改革だ。

新興国で成功するために日本企業は欧米企業の真似をすべきではないし、する必要もない。ただ、一つだけ彼らから学べるのは、経営陣の若返りをスムーズにすることだろう。経営者は55歳になったら後進へのバトンタッチを考え始め、40歳から45歳の若手をマネジメント層に登用し、意思決定の経験を多く積ませる。優秀な人材はもう、自分たちの順番が回ってくるのをいつまでもおとなしく待っていてはくれない。