

グローバルリーダーとは*

早稲田大学 谷口真美

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 入江崇介

MSD 株式会社 鈴木康之

伊藤忠商事株式会社生活資材・化学品事業統括部 飯田信一

株式会社アサツー ディ・ケイ グローバルプロモーション局 唐沢龍也

谷口 皆さん、おはようございます。きょうは、朝早くからいらしていただき、ありがとうございます。これから、10時から12時までの2時間、われわれパネリスト5人で、グローバルリーダーとは何かについてディスカッションしていきたいと思います。

私が、早稲田大学大学院商学研究科、早稲田ビジネススクールの谷口と申します。よろしくお願いします。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズの組織行動研究所の主任研究員でいらっしゃる入江さんです。よろしくお願いします。

さらにお三方、実務の立場からお話し下さいます。今回は、MSD 株式会社執行役員、生産本部統括兼工場長でいらっしゃる鈴木康之さんにいらしていただいています。

鈴木 よろしくお願いします。

谷口 さらに、伊藤忠商事株式会社の飯田さんにいらしていただいています。

飯田 よろしくお願いいたします。

谷口 最後の方が、株式会社アサツー ディ・ケイの唐沢さんです。

唐沢 よろしくお願いします。

谷口 私は多様性のマネジメントについて長年研究をしておりまして、その関係でグローバルリーダーに着目しました。研究し始めたのがこ

こ5年ぐらいで、まだ、私自身の研究成果はでていないのですが、グローバルリーダーには多様性を扱う能力が重要であると着眼しました。

研究面ではグローバルリーダーに関する研究者が集まるクローズドな、30人ぐらいの、インターナショナル・オーガニゼーション・ネットワークという研究会に5年前から参加しています。それは、IMD (International Institute for Management Development) のMartha Maznevskiとか、Mark Mendenhall, Allan Bird, あとは異文化多様性の研究をしているDavid C. Thomasといった研究者のクローズドな研究会です。全世界のグローバルリーダーに関する研究者が1年に1回集まり、グローバルリーダーとは何なのかを議論しています。

教育面では、われわれ早稲田大学のMBAで、グローバルマネジメントモジュールを6年前から開設しまして、グローバルリーダーを育成するプログラムを開始しています。きょうパネリストとしていらしていただいた3人の方々は、グローバルマネジメントモジュールのマスター(修士課程)2年の方々です。主に30代後半から40代後半までの方々で、実際にグローバルな業務経験を持ちながら、さらに今後もグローバルリーダーシップを開発していくこうという方々に集まっています。勉強を続けていただいている方々です。

入江さんとはグローバルリーダーシップや多様性をいかすリーダーシップに関して、ここ5年ぐらい共同で研究させていただいている。

*本稿は経営行動科学学会第13回大会（2010年11月13日-14日：兵庫県立大学）で開催されたパネル・ディスカッションの記録を一部修正してまとめたものである。

鈴木さん、飯田さん、唐沢さんは、順調にいけばあと4、5カ月でご卒業なさいます。こういう場を持てるのはたぶん今回だけかもしれませんので、ぜひ、グローバルリーダーについて一緒に考えていきたいと思います。

今回の論点は3つあります。お手元の発表論文集冊子の中に記載されているとおりです。パネリストの方々に、この点に関してまずご報告いただきます。

なぜ、グローバルリーダーが着目されるようになったのか、グローバルリーダーの要件とは何か、グローバルリーダーを育成して開発するにはどうすればよいか。

私が、まず研究の実践の現状と課題をガイダンスさせていただきます。さらには、実務界のほうでは、どんなことが言われているかを、ざっとお話しさせていただきます。その後に、リクルートマネジメントソリューションズの入江さんに、「企業におけるグローバル人材の供給・育成の実態、グローバルリーダー育成の登竜門としての海外赴任」ということで、実態調査に基づいた企業の現状をお話しいただきます。

さらに、鈴木さんと、飯田さんと、唐沢さんに、「各社のグローバルリーダー開発の現状と課題」についてお話しeidtします。その後、パネリスト間のディスカッションで、最後に参加者の皆さん、フロアの方々からのご質問やコメント等を頂きながら、意見交換をしてまいりたいと思っております。

まず、私のほうから、グローバルリーダーとは何なのかという視点から、研究の実践と課題について、少しお話をさせていただきたいと思います。

グローバルリーダーという言葉がいろいろなところで語られるようになってきたのは、2000年前後です。もちろんグローバルリーダーという言葉をどんな意味で実務の方々が使っているかというのは、時代によって若干変化があります。

当時、企業を取り巻く環境の中で、特に流行した言葉をいくつか申し上げると、例えば「世界最適地調達」とか、「世界最適地配置」でした。そう言いながら、世界中に広がったサプライチェーンをいかに効率的にマネジメントするかとか、グローバルに広がった資源を世界統一的にマネジメントして、例えば、ブランドネームの統一とか、統合管理が進んでいきました。そのような時期に、グローバルリーダーという言葉が言われるようになりました。

そうした中、企業活動、経営活動の中心的な役割を担うグローバルリーダーが、研究、実践の双方から着目されるようになってきました。

では、日本でグローバルリーダーという言葉が、どんな意味合いで使われていたかを少し見ていきたいと思います。これは、新聞記事を調査して、内容分析をした結果をもとにしています。

もちろん海外進出の早い企業は、1960年代、1970年代ぐらいから、1980年代には、多くの日本企業がこぞって海外に進出しました。当時はグローバルリーダーという言葉はほとんど使われずに、皆さんのが存じの「海外赴任者」か「海外駐在員」という言葉がほとんどでした。

また、風習とか生活様式という現地の事情を知って、現地でビジネスを行うことが海外赴任者に求められたミッション（役割）でした。その育成プロセスは、海外の生活とか、商習慣への適応を学習して、実際に現地に赴任してビジネスを行うというやり方でした。

それが次の段階に進み、1990年前後になると、採用した現地人材のスキルや能力を高めるために、本国親会社に現地人材を送り込んで、自社のやり方を学習してもらいましょうという育成方針が起こってきました。あるいは、現地にいながら、会社のやり方を現地の方々に学習していただきましょうというかたちで進んでいったのです。もちろん、この当時はまだ、グローバル人材とか、グローバルリーダーという言葉は使われていませんでした。

グローバルリーダーとは

それが、2000年ぐらいになってくると変化してくる。企業においてグローバルリーダーという用語が使われ始め、その意味も変わってきました。グローバルリーダーを育成するといったときには、先ほど申し上げたように、国内で採用されて海外で勤務する海外赴任者と、海外で採用されて海外で働く現地採用の人たちに別個に分かれていたのが、相互依存・相互理解を深めなければならぬという考え方が普及してまいりました。

そうなってきたときに、育成のパターンとして、現地採用された人たちと、本国で採用されて海外赴任する人たちを一緒に集めて研修するような相互理解を深めるための育成が行われるようになってきたのです。

この相互依存・相互理解という意味合いを持たせたときに、グローバルリーダーシップ開発とか、グローバルリーダー育成という言葉が出始めました。2000年に住友商事がグローバルリーダー育成という言葉を使って、現地人材と本国人材との合同の研修を開始しました。2002年にトヨタがグローバル人材を育成するときも、一緒に相互理解を深めながら、相互依存関係をつくっていくという主旨で開始されました。

現地人材との相互依存・相互理解という意味合いが変化しさらにグローバルリーダーという概念が拡大していく。何が起こるかというと、国内で採用されて国内に勤務する日本人たちに対しても、グローバルリーダーという概念が拡大適用されます。

どういうことかというと、海外赴任者だけではなく、国内にいながらもグローバルな視野で、グローバルな観点でリーダーシップを發揮しなければならない。特に、ターゲットとなるのは幹部人材です。ある程度の職位、例えば経営幹部以上の人たちは、単に国内の人たちを見てリーダーシップを取るのではなくて、グローバルな視野で経営をしなければならないというふうに変わりました。グローバルな視野でグロー

バルマインドセットを持った人材が必要であるということで、例えば、2006年にキヤノンがグローバルリーダーを開発するセミナー施設をつくりました。このように、グローバルリーダーという言葉が変化してきました。

つまり、海外赴任者と現地採用者の相互理解というところから、グローバルリーダーの議論が実務家の間では開始されたのですけれども、本国にいる幹部人材もグローバルマインドセットを持ったリーダーに育成していかなければならないと言う際に、グローバルリーダーという用語を使うように変わってきました。

それが、さらに2010年、再度海外進出初期段階の企業における「海外赴任」「海外駐在」に向かた育成の範疇に戻ると考えられます。

例えばトヨタとか、キヤノンといった海外進出の歴史が長い企業は自社なりのグローバルリーダーの意味合いを変化させてきたのですけれども、海外進出の裾野が広がってきました。国際化の歴史の浅い企業は、まだそれほど海外駐在員の教育とか研修のノウハウがないですから、そういう企業に対する研修とか教育を提供する研修会社とか人事コンサルティング会社が、「グローバルリーダー育成」とか「グローバル人材育成」という言葉を使って、実際にこれから海外赴任をする人たちに向けた教育を行うようになりました。海外進出の歴史の長い企業が、2000年以前にあえて「グローバル人材」と呼ばなかった役割を担う海外駐在員に対しても、進出の歴史の浅い企業は、現在、「グローバル人材」と呼ぶようになったのです。

もちろん、トヨタやほかの企業は自社で内製化して教育ができるのですが、海外進出のノウハウがない会社には自社で育成することが難しい。進出の歴史の浅い会社においては、海外赴任前の人たちに対する教育・育成であったとしても、「グローバル人材」「グローバルリーダー」という言葉が使われるようになりました。そういう変遷があります。

グローバルリーダー育成ということで、調査

もいくつかさせていただきました。私は、財団法人社会経済生産性本部（現：公益財団法人日本生産性本部）の調査の一環で、2006年、2007年に欧米のグローバル企業を訪問しました。特に、ノバルティス、ファイザー・インコーポレーテッド、ジョンソン・エンド・ジョンソン、エフ・ホフマン・ラ・ロシュなど、多くのグローバル製薬企業を回りました。さらに、金融（UBS）とか、メーカーを回りまして、どういうリーダーシップ開発がトレンドなのかを調査しました。やはり、グローバルリーダーシップを開発しなければならないという動きは、2000年ぐらいから始まっていました。

これが端的な例なのでご紹介します。ジョンソン・エンド・ジョンソンは、各国子会社、全世界に散らばった子会社、現地法人のビジネスが個々には非常に成功しているのに、横串を刺してうまく効率的にマネジメントできるグローバルリーダーが育っていないという現状認識がありました。それで、事業は成功していてもグローバル人材育成に活かされていないので、コーポレート主導でグローバルリーダーシッププロファイルというコンピテンシーモデルのようなものをつくりまして、全社グローバルに共有しようとし始めました。

その一環として、2000年に、世界共通のリーダーの役割を改訂して、それをジョンソン・エンド・ジョンソンの組織文化のベースにして展開するようにしました。

もちろん、全世界に共通するのはリーダーとしての役割・行動・考え方だけではなくて、人事にかかわる組織のツール、全世界の共通ルールとして並行して共有され行われるようになりました。全世界に共通で、人事評価の仕組みなどをある程度共通にしたり、ツールの開発も同時に進めていくようなことが起こってまいりました。

今お話しした内容は実践のお話ですが、次に、研究者の中で共有されているグローバルリーダーの役割は何かです。グローバルリーダーシップの研究をしている人たちの中では、

グローバルリーダーとは、職務の範囲がグローバルに及ぶリーダーのことだと定義しています。グローバルというのは国籍をまたいでいることで、いくつかの国籍をまたいだ職務を効率的にマネジメントしているリーダーのことを、グローバルリーダーと言っています。これは、INSEADのStewart Blackとか、サンノゼ大のJoyce S. Oslandをはじめとする、グローバルリーダーを研究している人たちで共有している概念です。

それは、例えば、本国から現地に派遣されて、現地でマネジメントする2国間のマネジメントではなくて、多国籍にわたったビジネスをいかに効率的にマネジメントするかが大事になってきた際に、よりグローバルリーダーが着目されるようになったと考えています。

例えば、中国に派遣されて、中国のことを知って中国だけをマネジメントすることと、中国もあって、マレーシアもあって、台湾もあって、香港もあってという中でマネジメントするのとは違います。部下も多国籍にわたりますし、ビジネスも多国籍にわたるということです。

グローバルリーダーを研究している人たちの中で議論されながら言われていることは、グローバルの範囲がとても広く、リーダーシップの研究だけでも、ものすごく（範囲が）広いのです。着眼するそれぞれの研究分野によっても違うし、さらにグローバルとなると、対象とする範囲が広くなります。

そうすると、グローバルリーダーはグローバルに職務が及ぶ範囲でリーダーシップを取ることなのですが、その人たちに何が必要なのかという要件に関しては、研究者の間で共有することが難しくなります。ある方は、これとこれが必要だと言っているけれど、ある方はこれとこれが必要だと言っていて、必要だと言っているものが、いろいろなところでパッチワーク方式に語られていて、さまざまなのです。研究分野によっても、もちろんさまざまですし、ど

グローバルリーダーとは

こに焦点を当てるかというところでも、パーソナリティに焦点を当てたり、態度、認知、行動に焦点を当てたりというように本当にさまざまです。

加えて次のような課題もあります。Joyce S. Oslandらが調査した結果、グローバルリーダーに関しては、これだけいろいろな企業・実務家から注目を集めているにもかかわらず、グローバルリーダーに関する実証研究はまだ16個しかないです。

実証研究自体の数がとても少ないとだけではなく、なおかつ、それらの実証研究は、リーダー本人に聞いている研究ばかりです。それが悪いというわけではないのですけれども、まずはグローバルリーダーにヒアリングをして、「グローバルリーダーには何が大事だと思っていますか」というところからほとんどの研究がスタートしているので、「フォロワーがどういうふうにそれを評価していますか」とか、「実際に周囲にどのような影響を与えていたのか」といったところまでは調査が及んでいません。

次に今度は理論ベースの研究ですが、非常にたくさんの分野の人たちが取り組んでいて、例えば、異文化経営論をベースに、CQという文化的多様性を扱う能力を研究しているDavid C. Thomasとか、Christopher P. Earleyとか、いろいろな人がグローバルリーダーの要件をリストアップしています。あとは、最近、Mansour Javidanというサンダーバード大学の教授が提唱するモデルとか、いろいろなモデルがたくさんあるのですけれども、それは理論ベースでつくられたモデルであるので、実践の場で、本当に成果につながっているかどうかまでの検証には至っていません。

自らの提唱するモデルを示して、こういうことが必要ですということを言っているにすぎないので、「あなたはモデルに照らしてみるとこういう特徴を持っていますね」ということを言えたとしても、そのモデルに合致した人が、実際に職務上パフォーマンスの高いリーダーかと

いう研究は、いずれの研究者もまだ積み重ねている段階なのです。

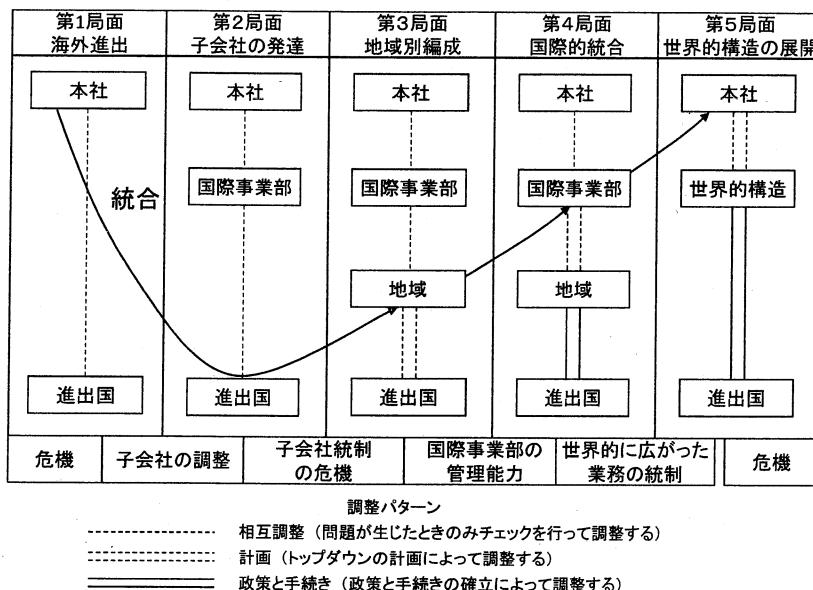
また、グローバルリーダーシップの研究をしている人たちは、企業からの依頼を受けて研究しているのがほとんどです。企業がグローバルリーダーを育成したいので、自社のグローバルプロファイルをつくりたいとか、自社の取組みの一環で何かをやりたいといったときに、研究者にアプローチをするのです。特に欧米では研究が進んでいるので、実践が先行していて、後追い的に研究者が分析・整理するかたちで進んでおり、理論構築がどうしても遅れてしまっている。また、それぞれの研究者がバラバラに取り組んでいるので、包括的なモデル構築にまでなかなか到達していないというのが、現段階の課題です。

次に、グローバルリーダーをどのように開発するのかについて、お話をていきたいと思います。ここは、ちょっと細かいのですけれども、きょうのディスカッションの中でも、少しポイントになるフレームワークなのでお話しします。

この図は、多国籍企業の国際的発展段階に応じた、本国親会社と海外子会社との関係を説明するもので、グローバルリーダーそのものについて語っているものではありません。しかしながら、私はいつもグローバルリーダーシップとか、グローバルリーダーについてお話しするときにこの図を使用しています。企業の発展段階によってグローバルリーダーに求められる役割も変わってくるし、グローバルリーダーの役割によって開発方法も変わってくるということを、この図を用いてお話ししています。

この斜めの線は本社のコントロールの強さを示すもので、本国の親会社と進出先の海外子会社の関係性が発展段階によって異なることを表しています。第1局面は、国内で行っていた活動を海外に移し、製造拠点や販売拠点を設け、海外に進出し始める段階です。

第1局面の時期は、本社と、進出国、海外子



原出所：Smith, W. & Charmoz, R. (1975) Coordinate line management, Working Paper, Chicago: Searle International.

出所：ガルブレイス＝ネサンソン『経営戦略と組織デザイン』岸田民樹訳、白桃書房、1989年。

図1 発展段階と本社組織との関係性

会社、現地法人がフレキシブルに調整を取りながら管理を行う方法が採られます。このときは海外子会社も進出間もないですから、資金面でもそうですし、情報面でもそうですし、いろいろなところで本社に頼っています。まずは日本でやっていたことを海外に移転するとか、海外で販路を広げるとか、海外に生産拠点をつくる時期なので、相互調整しながら進めていくのです。

この第1局面のときは、先ほどのグローバルリーダーシップを研究するわれわれの定義からすると、まだグローバルリーダーとは呼ばないのですが、このときに、進出国に派遣されたリーダーに求められる能力・役割は、本国親会社と海外子会社のコミュニケーションです。進出国にいるリーダーにとって大事なのは、現地の語学力とか、現地事情をよく知るというようなコミュニケーション能力です。異文化適応力であったり、語学力が必要とされます。

それが第2局面になると、徐々に海外子会社が力をつけてきます。なおかつ、海外子

会社を独り立ちさせようというモチベーションが本国親会社にも出てきます。すると現地の優秀な人材を重点的に採用して、その人たちを育成して、なおかつその人たちに権限を委譲するようになります。

その際には、現地人材を採用して、育成して、現地人材をいかして、権限委譲できるようなスキルが本社から派遣してきた人たちには求められるし、現地人材の人たちには、自分たちで自律的に子会社をマネジメントするスキルが求められるようになります。これが、先ほど冒頭でお話しした、現地人材に対して本国親会社の手法やノウハウを教えるというのは、まさに第2局面ぐらいのときに行われることではないかと思っています。

第2局面ぐらいになってきて、徐々に海外子会社が独立独歩で自主的にやっていける状況が進んでくると、今度は海外子会社同士の統制の危機になってきます。「わが現地法人は歴史も長いし、ビジネスとしても利益を上げているから、もう親会社のコントロールの下でもない」

グローバルリーダーとは

ということで、本国親会社の言うことをだんだん聞かなくなってきます。

そんな中で第3局面に移行してきたときに、リージョン（域内）での自社現地法人の役割を考えながら、その役割の中でビジネスをやってほしいという考え方方に本社側も変わってきます。1つの現地法人だけで考えるのではなくて、アジア地域の中で自分の会社はどんな役割を担えるのかとか、欧州の中でどんな役割を果たせるのかということを考えなければなりません。すると、進出国に送られたリーダーとかマネジャーには、ほかの現地法人とか、ほかの海外子会社と相互連携をうまく図れることが必要になります。地域のトップの人たちには、域内の現地法人とコラボレーションしながら、相互依存の中で調整しながらいかにマネジメントするかが大事になってくるわけです。

そして、これがさらに進んでいくと、域内の協働関係を促進するための、システムとかツールが域内で共通化してきます。例えば、1国1国で採用するのではなくて、シェアードサービスを使って欧州の中で一括採用してみたり、欧州域内での異動がうまくいくように、人事の仕組みなどの制度的なものを整えるのです。さらにリーダーとしても、域内をうまくマネジメントする人が必要になってきます。

最後の第5局面になると、グローバル構造になってきます。例えば、先ほど申し上げたグローバルな製薬企業の多くは、第5局面に向かっていて、世界共通のツールとか、世界共通の評価といった人事ツールを整えながら、グローバルな多国にまたがる人材を効率的に効果的に活かして、マネジメントするリーダー、リーダーシップが必要になっています。

このように第1局面から第5局面を経る組織の発展段階とそれに応じたリーダーの役割があります。われわれが社会経済生産性本部で調査をした大体の企業は、第5局面に向かいながらツールを整えて、リーダーシップも開発しようとしていることがわかりました。

では、（グローバルリーダーを）どのように開発するかというお話を。

過去において、グローバルリーダーを育てるときには、「まずは海外派遣」と言わっていました。現地国に行って、現地の事情を知って、現地のやり方を知って、現地で実際のビジネスをやるということで、海外派遣が最も効果が大きいと考えられていました。もちろんそれだけではなくて、トレーニング制度ということで、若手の人材を短期間現地に派遣して、1年間とか、何カ月で現地の事情を知って研修するようなやり方が採られていました。

しかしながら、最近、開発手法として多く用いられているのが、多国籍チームへの配属とか、国内にいながら多国籍チームで勤務することが可能で、それはバーチャルチームとして、出張ベースでいろいろな国に行きながら、国内にベースを置きながらも、多国籍チームのリーダーシップを開発したり、あとはアクションラーニングとか、短期的なプロジェクトとか、タスクフォースのメンバーにして短期的に育成する方法です。

あとは、国際的な研修とか、開発プログラムとか、会議とか、フォーラムに出席してグローバルな視点を育成するようなことがあります。

過去から現在まで、海外派遣と、短期的な実践目的の派遣が中心でした。最近の第3局面以降を企業が目指すようになると、海外赴任だけだと赴任国の数が限られます。1国に少なくとも2年とか、たいてい3~5年派遣して、それを多国籍な経験にするには、合計で12~15年間待たなければなりません。そんなに育成に時間をかけていられないということで、合わせ技で、海外赴任だけではなくて、多国籍チーム短期プロジェクトで働くとか、多国籍チームをシミュレーション的に実感しながら研修を行うといった手法で、グローバルリーダー、リーダーシップを開発しようという動きがあります。

では、今一度キーメッセージを申し上げま

す。

研究にとっては、先ほど申し上げたように、さまざまな研究者がグローバルリーダーについての研究・調査を行っているのですが、実践先行で研究が後追い的な状況になっている。各分野の知見を統括する研究、横串を刺す研究、理論構築が必要ではないかということです。

実務にとっては、先ほどのようにグローバルリーダーの使われ方も各社各様なのですが、海外進出の段階で、本社と海外子会社の関係性をどういうふうにマネジメントしたいと各社が考えているかをもう一度見極めたうえで、自社のリーダーの育成がどういった段階にあるのかを考えることが大事です。企業の現行の局面と実施している研修とに整合性がないといけない、必ず合致しないといけないわけではないと思います。

例えば、研修そのものが現状自社の置かれている局面より先行していても、それが意図的に先行しているのなら大丈夫でしょう。さらに段階を進めたいのでこういった研修を実施していくけれども、実際には今のビジネスはこの局面にあるということを踏まえたうえで研修を進めます。あるいは、さらに第4局面、第5局面に移行したいと経営側、本国親会社側は考えているのに、実際には先ほど申し上げたような共通ツールとか、組織的なインフラをなしに、リーダーの育成だけでカバーしようとする。すると、やはり多大な負荷が個々のリーダーに生じてくる。そうした問題を防ぐためにも、現状の局面を考えながら、将来の方向性を見極めていく必要があるのではないかと思います。

ご静聴ありがとうございました。

入江 ここからは、私が、「企業におけるグローバル人材の供給・育成の実態、グローバルリーダー育成の登竜門としての海外赴任」というテーマで、定量調査とインタビュー調査の結果についてご紹介させていただきます。

ちなみに、弊社で連結対象になっている海外

の関連会社は韓国に1つです。あとは、中国にライセンス提供をしているパートナーが1社ですので、先ほどの谷口先生の海外進出局面で言いますと、弊社は第1局面から第2局面に該当する会社かと思います。

今回紹介するのは、私どものお客様を対象にした調査です。お客様には、弊社よりも海外進出が進んでいる企業様も多いですし、実際にグローバル人材や、グローバルリーダーに関して、どう育成すればいいかというご相談がだんだん増えております。その実態については調査をし始めた段階ですが、今回この場にて調査結果をご紹介させていただきます。

初めに定量調査である「人材マネジメント実態調査」について、紹介をいたします。調査は、人材マネジメントの現状と課題、それに影響を与える経営課題、根底にある人材マネジメント・ポリシーなどを取り上げたもので、今回は、「グローバル人材の供給・育成の実態」というテーマも取り扱っています。ここでは、主にその結果を紹介させていただきます。

調査は、2010年の5月から6月に行いました。調査対象になっているのは、主に従業員1,000名以上の企業様です。調査の回答者は、人事担当の管理職以上の方です。回収状況は、約1,000社に配布をいたしまして、有効回答は240社、有効回答率は22.9パーセントです。調査対象企業様の内訳は、メーカー、非メーカーの割合で言いますと、4対6です。

それでは、まず経営課題と人材マネジメント課題において、グローバル化、グローバル人材というテーマがどのような重要度を占めているのかについて紹介させていただきます。

経営課題の選択率トップ10は、利益の拡大に始まり、それを支えるものとなっております。その中で、海外事業の展開というものは、現在の経営課題としての選択率が20.4パーセント、5年後の経営課題としての選択率が27.1パーセントになっております。やはり海外事業の展開、企業のグローバル化がますます重要な

グローバルリーダーとは

課題になっていることが、こちらの調査にも現れています。

続いて、5年後の人材マネジメント課題としての選択率が現在の選択率よりも高いものを、ご紹介します。上位3つは、海外での人材採用の強化、国内での人材採用（日本人以外）の強化、グローバル人材（日本人を含む）の採用・育成の強化です。

なお、「海外での人材採用の強化」は、現地の拠点で働く方の調達や、また現地で採用し

て、日本とのつなぎをするブリッジ人材の採用に該当するものです。「国内での人材採用（日本人以外）の強化」は、国内にいらっしゃる外国人の採用なので、例えば若手層で言いますと留学生採用に該当するものです。「グローバル人材（日本人を含む）の採用・育成の強化」は、グローバルリーダーと呼ばれる、将来幹部になれるような方の世界各地での採用や育成の強化に該当するものです。

また、必要性が高まっているポスト、緊急度

現在のトップ10	%
利益の拡大	38.8
人的資源の強化	25.4
顧客満足の向上	20.4
海外事業の展開	20.4
業務効率・生産性の向上	19.6
売上の拡大	15.8
コスト削減	14.2
新規事業の展開	13.3
営業・販売力の強化	12.5
財務体質の強化	10.8

5年後のトップ10	%
利益の拡大	43.3
海外事業の展開	27.1
人的資源の強化	22.9
顧客満足の向上	21.7
新規事業の展開	19.6
新商品・サービス開発力の強化	13.8
業務効率・生産性の向上	13.8
売上の拡大	12.9
営業・販売力の強化	8.8
職場力・現場力の強化	6.3

※図表中の数値は最大3つの「特に重要」の選択率。

図2 経営課題としての選択率トップ10

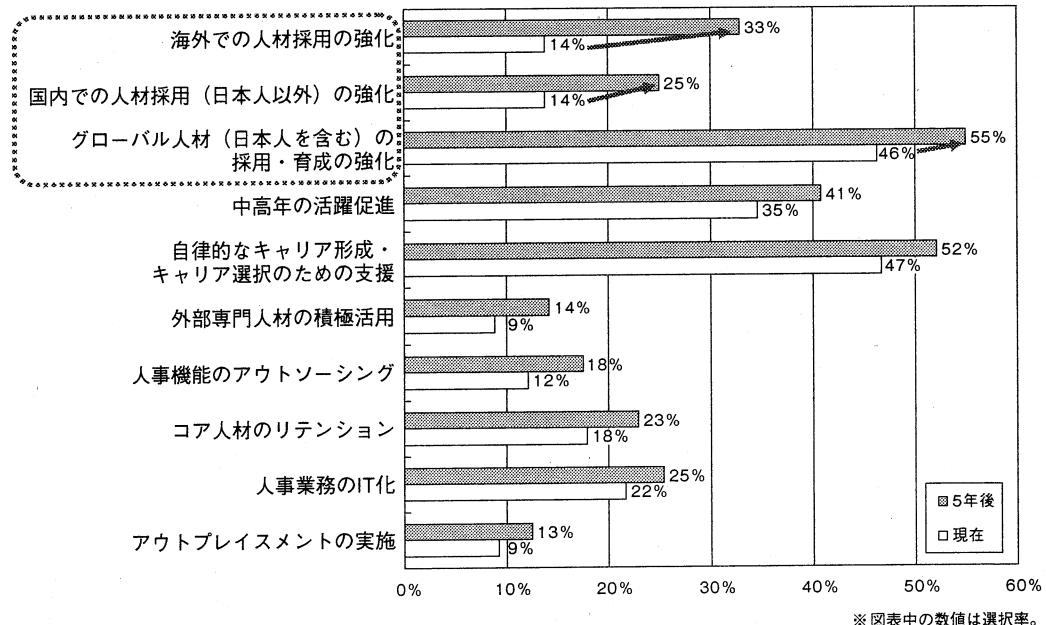


図3 人材マネジメント課題としての選択率（5年後-現在の差分が大きいものをピックアップ）

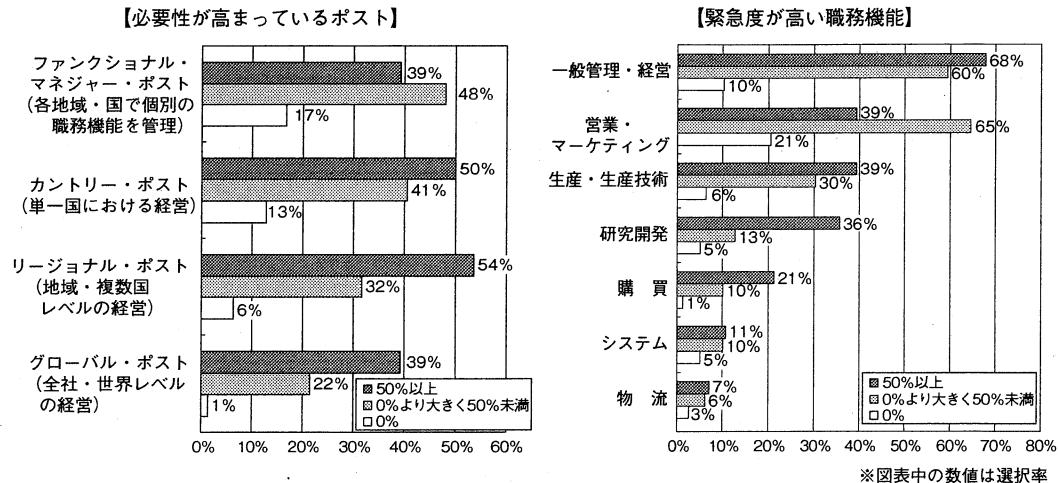


図4 必要性が高まっているポスト、緊急度が高い職務機能

が高い職務機能という部分の調査結果についても報告をさせていただきます。

左側は必要性が高まっているポストということで、どのような管理職のポジションの必要性が高まっているかについて伺った調査結果になっております。

海外売上比率がゼロパーセントの企業、またゼロパーセントより大きく50パーセント未満の企業では、ファンクショナル・マネジャー・ポストからグローバル・ポストと、管理範囲が大きくなるにつれ、選択率が低下しています。

海外売上比率が50パーセント以上の企業に関しましては、恐らく現地化が進んでいるということで、一定の供給ができているファンクショナル・マネジャー・ポストの選択率が低く、一番選択率が高いのは、リージョナル・ポストになっています。海外売上比率が高い企業ほど、海外でのグローバル経営人材が求められていると言えるかもしれません。

緊急度が高い職務機能については、やはり海外売上比率が50パーセント以上の企業では、一般管理・経営の職務機能を担う人、すなわちグローバル経営人材の緊急度が高まっています。また、現地化のための研究、開発、購買の機能を担う方の緊急度が相対的に高くなっています。海外売上比率がそれより低い企業に関し

ましては、市場開拓のための営業マーケティング人材の緊急度が高くなっています。

ここまでが定量調査の結果の報告となります。次に、インタビュー調査の結果についてご報告をさせていただきます。

まず前提として、グローバルリーダーの登竜門としての海外赴任という考え方を紹介させていただきます。こちらは、Morgan W. McCall Jr. という方が書いた『Developing Global Executives』という本から取り上げたものになります。2002年の中なので、今と状況が違っていると思いますが、グローバルリーダーシップ開発につながる経験として何が大切かを調査した際に、影響力が強い、選択率が高いものは、海外赴任となっていました。

ただし、海外赴任は、コストがかかることもあります、現地化が進展するとどんどん機会が限られてくると考えられます。よって、特に海外赴任を育成機会として使うのであれば大切にしなければいけないと思いますが、現地での困難な現実に対処できずにそのままパフォーマンス不全に陥ってしまう方も、残念ながらいらっしゃると思います。赴任先で成功をおさめて無事乗り切ったものの、日本での仕事の進め方に満足ができない不適応を起こしてしまう方、現地で支社長をやっていたのに、日本に戻ったと

グローバルリーダーとは

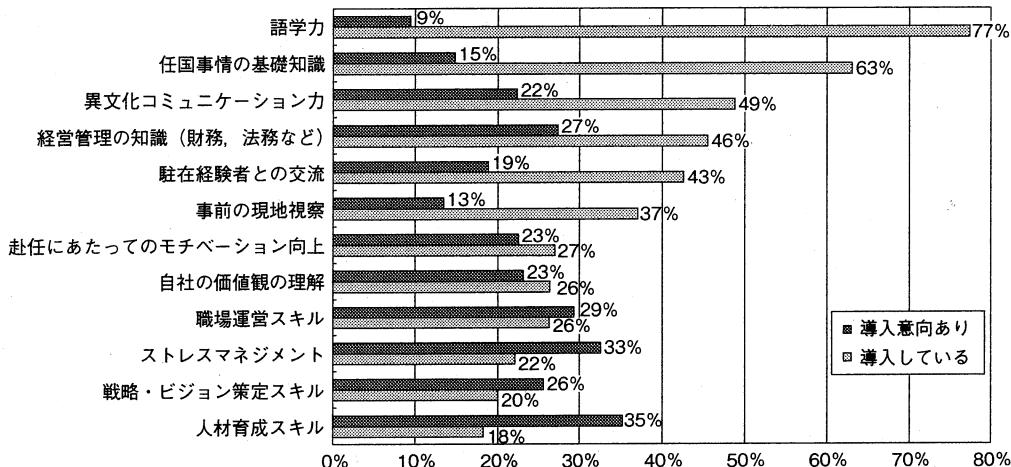


図5 海外赴任者教育の導入状況

きに中間管理職のようなポジションになって、満足がでできなく不適応を起こしてしまう方もいらっしゃるかと思います。結果として、最悪離職してしまうこともあるかと思います。

また、海外赴任が経験豊富な特定人物に固定化してしまう企業もあるかと思います。先ほど、何カ国も行くと十何年になってしまうという話がありましたけれども、海外通として20年ぐらい世界各地を飛び回っている方も実際にいらっしゃるようです。

あとは、赴任者の学びが個人知として属人化してしまうケースもあります。特定の人が海外を駆け回っている場合は、属人化してしまう可能性が高いかもしれません。また、赴任者が実際にどのような経験をしてきたかの棚卸しの機会や、職場での共有の機会がないことで属人化してしまうということも、現実として起きているのではないでしょうか。

では、実際に、このような赴任者の方に対して、どのような教育施策が現在採られているのかについて、ご紹介させていただきます。ここは定量調査の結果になります。

導入されている施策の多くは、「異文化適応支援」となっております。上のほうから見ていただきますと、英語であったり、赴任地の言語であったりの語学力、任国事情に対する情報の

インプット、異文化コミュニケーション力、このようなものの選択率が高くなっています。

また、現在導入されていないものなので、今後導入しようとする「導入意向あり」という選択率が高くなる傾向はあるかもしれません、今後導入意向が高まっているものとしては、「パフォーマンス向上支援」がございます。どちらかというと、図表の下のほうに固まっている職場運営スキル、ストレスマネジメント、戦略・ビジョン策定スキルなどがそれに該当します。

ここで、海外売上比率別で、赴任者教育の導入状況がどのようにになっているかの違いも提示させていただきます。海外売上比率50パーセント以上の企業と、ゼロパーセントより大きく50パーセント未満の企業の両者の比較となっております。差の大きいものが上のほうに並んでいますが、ストレスマネジメント、職場運営スキル、自社の価値観の理解、人材育成スキルになっております。

海外売上比率が高い企業様は、必ずしもイコールではないのですけれども、海外進出が進んでいる企業であったり、これまでさまざまな派遣者を派遣してきた経験がある企業であったりするかと思います。このような企業様ですが、パフォーマンス向上支援である、ストレスマネジメント、職場運営スキル、自社の価値観

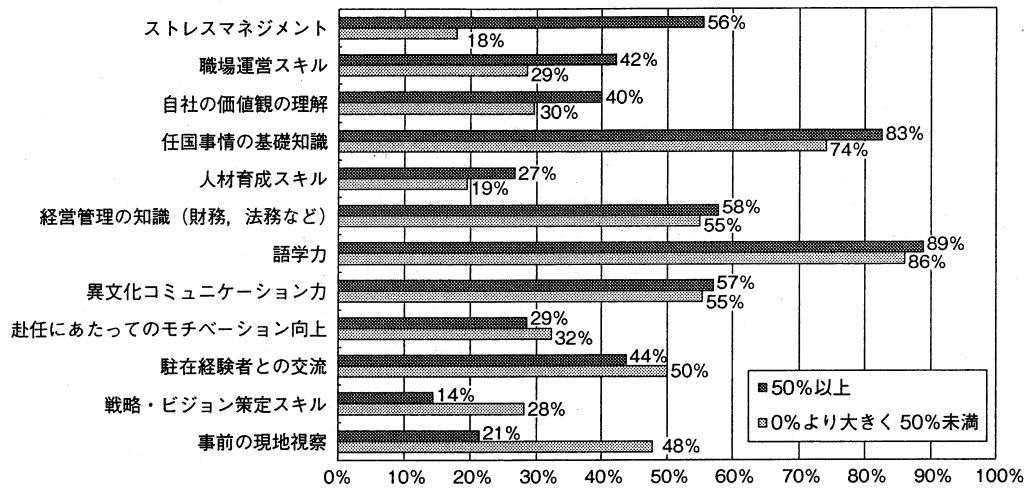


図6 海外売上比率別 海外赴任者教育の導入状況

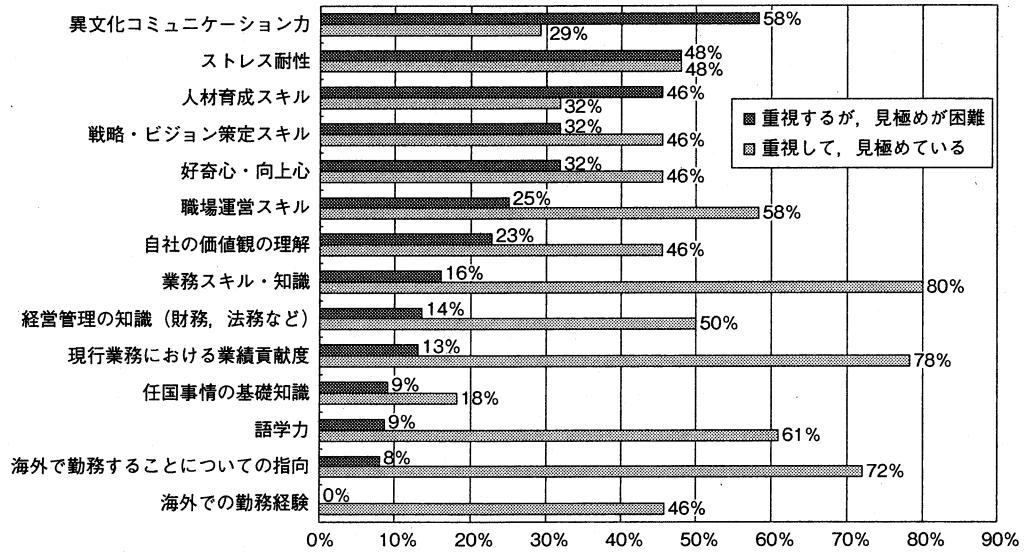


図7 海外赴任者選抜の際に見極めている要件

の理解の重要性が理解されていて、実際に導入されている状況になっているようです

続いて、赴任者の選抜基準です。こちらは、海外売上比率50パーセント以上の企業のデータだけ取り出したものになりますが、「重視するが、見極めが困難な要件」としての選択率、「重視して、見極めている要件」の選択率になります。「重視して見極めている要件」としての選択率が高いものは、業務スキル・知識、現

行業務における業績貢献度になっています。ですので、実際に今の職務でパフォーマンスが高い人を海外に派遣している状況になっているようです。

ただし、もちろんそれだけではございません。ほかの要件も見ているということで、その中でも「重視するが、見極めが困難」とされているものが、異文化コミュニケーション力や、ストレス耐性です。人材育成スキルも、結構見

極めが困難とされています。

異文化コミュニケーション力に関しましては、言語力だけの問題ではなくて、先ほどのCQ, CIが関わってくるところかと思いますが、ここが、見極めが難しいとされています。

それでは、海外赴任経験者インタビューの結果について、ご紹介させていただければと思います。先ほどのように、海外赴任はグローバルリーダー育成の機会となるという考え方に基づいて、海外赴任者の方にインタビューを行っております。インタビューの目的は、海外赴任をしたマネジャーはどのような現実に直面していくのか、赴任者がその現実を乗り越えるための成功の鍵にはどのようなものがあるのか、企業が海外赴任をグローバルリーダー育成の機会として活かすためにはどのような具体的な方策があるのか、このようなことを明らかにすることです。対象は、海外赴任先でマネジメントを担った人で、15社19名になっております。こちらのインタビュー結果から見られた、海外赴任者が直面する現実が何かをまとめたのが、こちらになります。

多くの赴任者の方が、赴任中に5つの現実、帰任後に1つの現実に直面することが、このインタビュー調査から見えてきました。海外赴任者がグローバルリーダーとして成長していくうえで乗り越えなければならない勝負どころが、このようなものと考えていただいてもいいかと思います。

現地に赴任中にぶつかる壁の1つは、「タテヨコ同時拡大する職務重圧」です。現地に赴任されると、日本にいたときよりも高い階層での役割が現地で求められ、結果としていろいろなバリューチェーンを見なければいけないことになり、横にも仕事が広がるということです。

海外に行きますので、価値観の異なる現地スタッフとコミュニケーションをとらなければなりませんが、それがなかなかできない。「価値観の異なるローカルスタッフとのコミュニケーションギャップ」に悩まれた方もいらっしゃいました。

また、「日本人マネジメントチームの温度差」に困ったという方もいらっしゃいました。現地に日本人が複数名いらっしゃったり、現地の1カ国でなくとも近隣諸国に日本人の方がいらっしゃったりという状況があるかと思いますが、その方々の意識がそろっていない。自分はこの国で頑張ろう、この地域を盛り上げようと思っていても、そうではなく、現地は結構大変なので、大過なく過ごせればいいやみたいに思っている方もいらっしゃるということで、その温度差があることに苦労されている方もいらっしゃいました。

あとは、「本国事情と現地事情の板ばさみ」です。やはり本国からはいろいろ指示、命令が飛んできますが、現地は現地で、こうやってほしいとか、本部は何もわかっていないという声が出てきますので、その間の板挟みで困る方もいらっしゃいます。

そして、「家族ぐるみでの生活適応」です。海外赴任は、単身赴任で行くこともあれば、ご家族を伴って行かれる方もいます。特にご家族で行かれた場合には、自分だけではなくて、そちらの方々が皆さん適応できるかどうか最も重要なテーマになっていたという結果です。

帰任後ということでは、「日本組織への再適応」です。仕事の進め方が違うとか、ポジションが上がったのに下がってしまうとか、そういうことになかなか適応できなかった方もいらっしゃったようです。

実際にその直面する現実を乗り越えるためのポイントとして、「タテヨコ同時拡大する職務重圧」に関しては、「自分一人でできることの限界に気付く」、「種まきの発想」、「右腕となるローカルスタッフを登用する」ことが重要だったと振り返っていらっしゃる方が複数いらっしゃいました。

また、「価値観の異なるローカルスタッフとのコミュニケーションギャップ」に関しては、「相手の立場に立つことが大事」、「偏見を

持たないことが必要」、「ローカルスタッフも成長するために権限委譲することが必要」と考えている方がいらっしゃいました。権限委譲に関しては、タテヨコ同時拡大する職務重圧への対処にも含まれるものと思います。

「日本人マネジメントチームの温度差」に関しては、「組織についての現状認識と目指す成果を共有する」、「チームでやっていくという意欲をみんなで持つ」、「役割を越えた、横であったり、場合によっては斜めであったりのコミュニケーションを起こしていく」、このようなことが必要だったと、振り返っている状況でした。

「本国事情と現地事情の板挟み」に対しては、「本社に対するコミュニケーションラインを公式化する要望を出すことが必要」、「本社業務と海外業務の間の明確な線引きをすることが必要」といったことをおっしゃっている方がいらっしゃいました。

「家族ぐるみでの生活適応」に関しては、現地社会に溶け込むことが必要ですけれども、その際に、日本人コミュニティに閉じてしまってはしょうがないのですが、場合によっては、「現地にちゃんと溶け込むために日本人コミュニティの力を借りることが必要だった」とおっしゃっている方がいらっしゃいました。

「日本組織への再適応」に関しては、「帰任後の自分のミッションを再設定することが必要」だとおっしゃっている方が、多くいらっしゃいました。

また6つの現実を乗り越えるためのポイントの、土台にある成功の鍵を5つに集約すると、このようなことになってきています。

「赴任ミッションの最適な意味付け」であったり、「自分の支えとなる専門能力、一目置かれる専門性をしっかりと持つ」であったり、「事実に基づく率直なコミュニケーションをとる」。やはり偏見を持っていることは問題でしょうし、言わなくてもわかるという、日本的なハイコンテクストコミュニケーションの前提に立

っているとなかなかうまくいかないということで、「事実に基づく率直なコミュニケーションが必要」とおっしゃっている方がいらっしゃいました。

あとは、「素直な好奇心に基づく行動」ということで、海外でいろいろと違うことがあるのは現実だと思いますし、もちろん国内で多国籍チームの中でもいろいろな価値観の違いがあるかと思いますけれども、「それを楽しめることが必要なんだ」とおっしゃっていた方が、何名かいらっしゃいました。

先ほど、ローカルスタッフの右腕の獲得という話などをさせていただきましたが、「よき理解者の獲得が必要だ」とおっしゃっている方も複数いらっしゃいました。

なお、これはインタビュイーの1名の方がおっしゃっていた言葉なのですから、「自分の実力が白日の下にさらされることになる」というようなことを、おっしゃっていました。

それで、改めて見ますと、グローバルリーダーの登竜門としての海外赴任ということで、思いどおりにいかない現実が自分の実力を見詰め直せることになり、活路を切り開こうとするプロセスが赴任者をグローバルリーダーへと成長させる。このような有効な機会になっているのではないかと考えられます。

ただし、今回のインタビュイーは、日本に帰ってきて、人事の責任者、現場の部長、場合によっては執行役員になっている方もいらっしゃいました。海外赴任に成功した方々がインタビューの対象になっているので、海外赴任で失敗した人は対象になっていません。

自然淘汰的に生き残った人だけがグローバルリーダーになればいいという考え方であれば、こういう注意ポイントを持ちながら、海外へ人をどんどん出していけばいいと思いますが、なかなかそういう状況でもないでしょう。成果を出すことが短期間に求められている状況にどんどんなってきますので、グローバル人材の育成だから、例えば「異文化コミュニケーション力

を身に付ける」であったり、「海外のことをもっと知る」であったり、そういうことを身に付けていただくことと、あとはリーダーシップ開発で、リーダーとしてどういうふうに成功していくかを、同時にやろうとすることがかなり難しい状況になっていると思いますので、それをいかにステップ・バイ・ステップで学んでいくかが、これからグローバルリーダー開発に関して重要になってくるのではないかと思っております。

実際に施策としてどのようなことがあるかを整理したものが、こちらになっております。適切な人材アセスメントは、先ほど異文化コミュニケーション能力などは見極めることが難しいとされていましたが、場合によってはそのようなものを「見極めるアセスメントを準備する」であったり、「レディネス形成支援」ということで、現実対処方法の学習はさることながら、「自分のよりどころ、軸の明確化」であったり、「赴任ミッションの意味付け」が特に重要になってくるのではないかと考えられます。こちらの「自分のよりどころ、軸の明確化」に関しましては、特にグローバルリーダーが成長していくうえでは、早い段階で身に付けることが必要なものではないかと考えられます。

赴任中にも、「専門性リテラシーの学習環境」ということで、それを継続的に伸ばす支援も必要になってくると思います。海外赴任では、場合によっては孤独な状況になるかと思いますので、メンターネットワークを提供することも必要かと思います。先ほどの家族ぐるみの適応支援ということで、そちらに対する視点も必要かなと考えております。

あとは、やはり帰任後です。「帰任後の自分の海外赴任経験の棚卸し支援」を準備することも必要かと思われます。実際に、今回人材マネジメント調査を行いましたけれども、帰任後に関しましては、手を打っている企業様が少なくなっていましたので、こちらを手厚くしていくことも必要ではないかと考えております。

私の報告は以上になります。ご清聴ありがとうございました。

鈴木 MSD 株式会社の鈴木と申します。よろしくお願いします。

私のほうからは、谷口先生、あるいは入江さんのご報告を受けまして、私どもの会社でどのようにグローバルリーダーを育成しているかという観点から、簡単にご紹介させていただきます。

まず、会社の概要です。親会社は、アメリカの Merck 社という製薬会社です。米国 Merck 社とあえて言っているのは、ドイツにも同じメルクという製薬企業があるため、あえて米国 Merck 社というように区別しております。

本社はニュージャージーにあり、約 120 年の歴史を持つ会社です。事業展開としては、世界 140 カ国以上でビジネスをしており、売り上げが約 450 億ドル、従業員が 10 万人弱の企業です。日本の法人としましては、今まで万有製薬株式会社という会社で事業をしていましたが、つい先日、シェリング・プラウ株式会社と合併しまして、10 月 1 日から MSD 株式会社ということになっています。

米国 Merck 社は、アメリカでは Merck という名前を使っておりますが、アメリカ以外のほとんどの国では、MSD という会社名を使っています。

たぶん、今日、これから飯田さんと唐沢さんが同じような話をされると思いますが、お 2 人と違うところは、私どもはアメリカの会社で世界に事業を展開しているということで、彼らのほうは、日本に本社があり、世界にビジネスを展開しているところだと思います。

米国 Merck 社でのグローバルリーダーの育成ということなのですが、先ほどお話をさせていただきましたように 140 カ国ぐらいで事業を展開していますが、今回、このテーマを頂き調べてみましたが、特にグローバルリーダーを意識した育成プログラムがありませんでした。これ

がちょっと意外だったのですが、たぶん、世界中でビジネスをしているので、あえてグローバルとローカルという区別をしていないところが、1つの特徴なのではないかと思います。

一方で、世界共通のリーダーシップ・ビヘイビアという、リーダーとしての行動規範を決め、世界中で共通のものとして定義して、それを守っていこうというところに非常に力を入れています。

各国で、例えば、カントリーマネジャーとか、各国の社長さんの経歴を見てみると、先ほど入江さんの話にもありましたように、自国以外での勤務経験を持つ者が多く、結果として、海外での業務経験がグローバルリーダー育成の重要な要素になっていることは、われわれの会社の中でも実証できると思っています。

では、グローバルリーダーに求められる要件が、海外経験によってどういうところが身に付くのかと考えますと、例えば、異文化の中での多様性を受け入れて理解しようとする能力とか、異文化の中でも信頼関係を構築できるコミュニケーション能力などだと思います。それから、グローバルとローカルのバランスをうまく保てる能力も大きいのかなと思います。それと、ここには書いてありませんけれども、先ほどお話をありましたself confidenceも非常に大きな要素と思っています。

先ほどご紹介させていただきましたリーダーシップ・ビヘイビアには、顧客重視、協調性の醸成、率直さと勇気ある行動、迅速かつ統制のとれた意志決定などがあり、詳細は割愛させていただきますが、行動でもってリーダーとしての役割を果たしていこうという趣旨のものです。

入江さんのお話にあったように、各国それぞれの価値観、文化は当然あるわけですが、実際にビジネスをしていく上では、こういう一貫した行動をとることによって、ビジネスをしていく中での共通の文化を創っていこうということだと理解しております。

次に日本法人の中での教育について簡単に触れたいと思います。先ほど言いましたように、私どもの会社では、グローバルリーダーという言葉を使っておりませんし、社内教育でグローバルリーダーを作るということではありませんが、ポイントとしては、人材育成の方針として、Merck Leadership Behavior (MLB) を実現できるということが重要になります。自分自身が考えること、上司が考えること、それをサポートするものとして研修メニューがあるということですので、本人だけが「私はこうなりたい」と言っても駄目ですし、会社だけが、「あなたはこうなりなさい」と一方的に押し付けるのも駄目です。三者が話し合って、社員のキャリア・プランをつくり、それを教育体系でサポートしていくような位置付けになっております。

なお、グローバルでも、各国から選抜した人材に対し、ビジネスリーダーシップトレーニングを年に数回実施しています。これは約1週間、フェース・トゥ・フェースで行われます。

繰り返しになりますが、こういったトレーニングは、後継者育成、キャリア・プランの議論の中で、本人の意向も考慮したうえで、プログラムを活用している状況です。

以上です。ありがとうございました。

飯田 こんにちは。伊藤忠商事の飯田です。

弊社は総合商社ですけれども、グローバルリーダーという言葉は使っておらず、グローバルマネジメント人材という言葉を使っています。ただ、これは2000年以降使われ始めた言葉ですが、社内ではありません。引き続き、駐在員、支店長、支配人といった既存の階層呼称が使われています。グローバルリーダーの範囲を考えると、社内の既存の階層にあてはめると、海外の支店長以上の職種に相当すると思います。例えば、リージョンの総支配人であったりとか、海外支店の店長であったりとか、海外に展開している事業会社の社長や経営幹部だったり、この辺の階層の人がグロー

グローバルリーダーとは

バルリーダーに相当するという認識です。

2000年以降、グローバルという言葉が人事制度の中で使われるようになってきましたが、ちょうど2000年の辺りは、国内だけでなく海外でもっと収益を上げていかなければいけないという全社戦略が打ちだされた時期に相当します。最近では、世界人材という言葉も出てきており、グローバルリーダー予備軍のような位置づけで捉えられています。

グローバルマネジメント人材は、会社の定義では、地域の枠を超えたビジネスを創造していく人材だと言っていますが、実際の社員の意識としては、配属国であったり、担当地域の中での最適化を目指している人材だということになっていますので、この辺のところはちょっとギャップがあると思います。

伊藤忠の海外組織構造は、横のラインが、リージョンを表しています。例えば、ニューヨークとか、ロサンゼルスとか、そういう支店をまとめている北米リージョンとか、ヨーロッパ、中南米、アジア、中国のリージョンがあります。先ほど谷口先生もお話がありましたように、リージョンの統括組織が横のラインになるわけです。そして縦のラインが、本社の営業グループのラインです。

伊藤忠の場合は、横のラインよりも縦のラインが非常に強い組織構造です。それは、決算の最終責任は本社の営業グループが負っているためです。

次に、グローバルリーダーの要件です。今、中国大使をやっています丹羽宇一郎、それから小林栄三、岡藤正広、この3人の歴代社長が日ごろから言っている言葉をまとめました。グローバルリーダーの要件で、「心技体」は丹羽が言っていた言葉です。「汗出せ、知恵出せ、もっと働け」というのが伊藤忠のモットーであり、こういう心掛けをしないとリーダーにはなれないと言っています。

本社に勤務している人間は、国内の事業会社や海外支店との連携を日常的に取っています。

仕事の場は国内と海外を行き来をしているわけです。

例えば、私は香港に駐在しましたが、香港に行く前は本社営業組織にいまして、日ごろから、営業上関連のある中国や香港、東南アジアにある海外支店と密接に連絡を取っているわけです。ですから、一旦海外赴任を命じられても、次に自分がどういう仕事場に行くのか、どういった相手と仕事を進めていくのかというのが、日ごろからイメージできています。

現在、会社の中でグローバルリーダーの育成を目的とした定まった研修はありません。それはなぜかというと、先ほどご紹介したように仕事の場を通じたOJTをメインにリーダー人材を育成していく意識が強いものですから、特定の研修は今のところ設定されていないのが実情です。

ですから、ここで特にお話したいのは、OJTの在り方です。どんなかたちでやっていいかというと、今のところ、リーダー人材になる通過儀礼のような閑門が2つあります。1つは海外経験です。先ほど入江さんの発表にもありましたとおり、海外赴任は、やはり1つのリーダーの登竜門であるといわれています。

もう1つは、連結経営強化の観点からの出向です。今、事業会社が653社あるのですが、そのいずれかに出向し、経営幹部の一員となりマネジメントしなければいけません。この2つが登竜門としてあります。

キャリアの中でも、国内を経験したら次は海外、本社を経験したら次は出向、営業のラインにいたら次はスタッフを経験しなければいけない、とだんだん複雑性の段階が高まっていくような形になっています。

これが典型的なOJTの例です。入社しますと本社に配属されて、それから出向します。それから、ある人間は海外で実務研修や特定の語学を勉強します。それから、また国内に戻り営業課に配属され、また海外駐在があり、次はかなりマネジメントの方向に行きます。そこから

また違う職種を経験し、もう一度海外駐在がある。同じ海外駐在でも、最初は単体の組織のトップですけれども、2回目以降の海外駐在となると、支店長であったりとか、リージョンの総支配人であったりとか、だんだん複雑性が高まっていくような設計になっています。これが、3年から5年ぐらいのタームでローテーションしていくきます。

先ほど、入江さんの発表にもありましたけれども、海外赴任が1つのリーダーの閥門であることは、私も同意見ですけれども、最近1つの逸脱事例が出てきました。現社長の岡藤は海外駐在経験がないのです。社長の登竜門の業務部長とか、経営企画担当役員の経験もない。それなのになぜリーダーになったのか、これは非常に興味のあることです。

海外駐在経験がない者がなぜリーダーになっているかというところで、これは仕事のやり方だと思われます。谷口先生の冒頭の説明にもありました、グローバル化の流れで、日本企業は世界的にバリューチェーンを展開していくことを組織でやろうとしていますけれども、彼の仕事のやり方の主眼もまさにその点に置かれていました。

イタリアからアルマーニや、イヴ・サン=ローランのブランドを持ってきたのは彼なのです。イタリアのメーカーと交渉を繰り返して、そのブランドの日本市場での展開を請け負うというものです。ブランド展開ですから、メーカーから、卸から、小売りから、バリューチェーンを一気通貫でできるようなビジネスモデルを構築していきました。こういう仕事のやり方であれば、べつに海外駐在をしなくても国内、海外を通じたあらゆる場で主導的な役割を果たすリーダーとしての素地が磨かれていきます。

ですから、今までの議論からするとこれは非常に逸脱している事例なのですけれども、僕らからすると、今後後輩や部下を育てていくにあたって、べつに海外赴任はしなくてもいいので

はないか、岡藤のような仕事のやり方を普段から心がけてやっていけば、やがてグローバルなリーダーになれるのではないかと考えています。

以上です。

唐沢 株式会社アサツー ディ・ケイ、グローバルプロモーション局の唐沢と申します。

広告会社のグローバルリーダーの特性と要件とミッションについてご説明して、どういうかたちで育成プログラムを行っており、どのような課題があるかをご説明していきます。

アサツー ディ・ケイという会社は、広告会社としては電通、博報堂に次ぐ国内第3位ぐらいの規模を誇っておりまして、売り上げ的には4,000億円ぐらいあります。欧州、北米とアジアでも中国ですと17カ所ぐらいに拠点がありまして、バンコク、シンガポール、もちろん、ドバイに至るまでネットワークを広げています。

日本の広告会社の場合、資生堂であったり、花王であったり、同じ業界の会社も扱うところが海外の広告会社とは違っています。よって、海外市场に出たときには、担当する拠点を分けなければいけないということがあります。例えば、シンガポールであれば、3社ぐらい会社をつくって、それぞれのお客様に対応するために、海外では会社の数が多くなる状況もございます。そのようなビジネス環境の中で、実際に業務を行っています。

冒頭、谷口先生のお話にも、海外駐在員という話があったと思うのですが、私も1999年から2004年までフランスのパリに駐在で派遣されていました。そのころは、海外駐在員という呼び方をされていました。

ちょうど2006年以降、海外駐在員と言わないで、Global Account Director (GAD) と呼ぶようになっています。その背景には、3つのポイントがあります。

1つ目には、クライアント企業がグローバル

グローバルリーダーとは

化していることと、その中でも現地化を進めている企業が多いので、それに対応していく必要があるということです。クライアント側も、例えばアジアであれば、シンガポールを拠点として、シンガポールにリージョナルのセンターを置いて、アジア全体を回していくことが非常に多くなってきていますので、その辺のマネジメントが必要になります。

2つ目には、海外駐在員と言われると、いずれ3年ぐらいすると帰ってくるという意識があるのですが、Global Account Director という言い方をされると、現地でしっかりとマネジメントしていくかなければいけないという意識が芽生えますので、そういう意味では、派遣者のミッション、役割が非常に明確になる効果があると思います。

3つ目には、広告会社のビジネスの在り方のパターンでもあるのですが、顧客追随型のサービスが基本になりますので、そういうことに対して問題意識と提案能力をいかに高めるかも、Global Account Director という名前の1つの理由もあります。

Global Account Director の要件を簡単に整理します。

顧客追随型と言いますが、クライアントあつての広告会社という業態ですので、クライアント企業の標準化が必要なポイントを理解しておかなければいけません。例えば、企業のブランドの在り方は普遍的なもので、どこの国に行っても変わらない部分があります。企業哲学であったり、コアな技術であったり、ビジネスモデルは深く理解しておかなければいけないということです。飯田さんのお話にもありましたけれども、国内でそのお客様を担当していたりすることが、Global Account Director のバックグラウンドとしてかなり必要になってきます。

ただし、タイ、シンガポール、ベトナムでは、市場ごとに変動要因がかなり出てきます。そういうことに対する理解と、本社と現地の拠点というかたちで、複数の意思決定者が関与していく

ことにも対応させなければなりません。つまり、Global Account Director に何が必要かということ、標準化しなければいけない普遍的な部分と各市場の状況をバランスさせていくマネジメント能力が必要になると思います。

それを踏まえたうえでのミッションということと、3つぐらいのポイントがあると思います。

1番目には、先程来、グローバルリーダーは国籍を超えて仕事をするということですので、各拠点の垣根を越えて連携するような能力です。例えば、シンガポールにおいて、タイと、ベトナムと、インドネシアを束ねていくようなハブ的な人材として、ネットワークの中心になる人材にならなければいけません。

2番目には、標準化する取り組みということで、広告業の知識は非常に属人化していきやすい特性がありますので、それをノウハウやスキルとして、できるだけ形式化して共有化する取り組みもしなければいけない。

3番目には、次世代のロールモデルになるということです。ローカルのスタッフも含めた人材のロールモデルとしての役割を担うということで、Global Account Director をつくっていきたいと考えているところです。

育成プログラムの部分に入ります。

1番目は、駐在員から Global Account Director と呼び名が変わったことによる選考の変化です。海外駐在員は、言葉ができるクライアントのことともわかっている人間を、「こいつならいいけるな」とピンポイントでピックアップして、「海外駐在に行かないか」とクローズなプロセスで決めることがほとんどでした。

最近では、オープンにエントリーシートを書いてもらって、面接をして、意思と能力がある人間を審査して選抜するかたちに、ドラステイクに変わりました。ことし2010年から、グローバル営業推進局の名前が、Global Account Development 局に変わりまして、完全に社内公募制になっています。

2番目は、業務におけるプロセスは座学的に

学ぶよりは、現場主義のOJT的なアプローチでやっていくことが多くなりました。

3番目は、各リージョナルセンターのワークショップの開催です。プランニングビレッジと言っていますけれども、各拠点から選抜された人材を派遣して、ローカルな人材と、日本から送り込んだ人材をミックスしたかたちでワークショップをやります。目的としては、各拠点のネットワーク化を進めていくことで、インドネシアにあったケーススタディーをタイに展開するとか、そういう試みを今やっています。

そこでは、例えば東芝の今後の冷蔵庫の戦略について考えようというテーマを出し合って、シンガポール、ベトナム、タイで、日本のスタッフが一緒にワークショップをやって、1つの成果を出していく。中身というよりは、そこでフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを持つことでネットワークを広げていくことを重視しています。かつ、そこでハブ的なリーダーシップを育成するということで、GADの意識を持って東ねしていく役割をしていきます。

最後になりますが、先ほどの谷口先生の5局面のフェーズで言うと、組織的には第3局面ぐらいの、リージョナルを意識しながらコントロールをするためのGlobal Account Directorという役職を設けて統合していくという意識を持っています。

研修の部分はそれよりも少し先に進んでいます、各リージョナルセンターのワークショップを定期的に開催しています。

今後の課題としては、有能なローカルへの報酬とか、インセンティブの制度も確立していかなければいけないということが挙げられます。

谷口 ご登壇いただいたお三方のお話をうかがって印象的だったことを簡単にまとめさせていただきます。

まず鈴木さんのご発表の中で、あまりグローバルという言葉を使わないということを強調しておっしゃっておられました。たぶん現在では

グローバルとローカルをあまり区分なさっておられない。でも、暗黙のうちにグローバルに共通したリーダーシップ・ビヘイビアがあって、それを基にリーダーシップを取っていくことが大事だと考えられている。その点は、たぶん冒頭で紹介したジョンソン・エンド・ジョンソンといった企業のようにグローバルに共通したリーダーシッププロファイルをつくっておられる。けれど、企業としてはグローバルという言葉をあえて使っていないということかなと解釈しました。

あとは飯田さんの事例では、世界人材とか、グローバルマネジメント人材というようなさまざまな言葉が人事のほうから発信され、育成も先んじているものの、現場ではそういった言葉自体はなかなか浸透しないとおっしゃっておられました。最後のところで、現社長に海外赴任の経験がないとのこと。海外赴任の経験は、国際的なグローバルリーダーを育成するために非常に重要なステップであると言われているのに、実際にはその経験がないというのは、たぶん2つメッセージが考えられます。1つは、国内にいながらもそういったスキルを開発できるという考え方と、もう1つは、もしかしたら飯田さんのご勤務なさっている会社が第1局面で、本社コントロールが非常に強いので、海外赴任なしでも現地に対してインフォーマルな形でのコントロール、マネジメントが可能になる。その2つの考え方ができるのではないかと思います。

唐沢さんの会社は、クライアントがリージョンに拡大しながら、その域内でビジネスを展開しなければならないという要請があった。自社のリーダーにとってもリージョンで、各国の資源を活用しながらマネジメントする必要性が出てきたため、グローバルリーダーという言葉を用いるようになったと考えられます。

先にお話したように、研究者の中で共有されている考え方としては、どちらかというと、第3局面から、第4局面、第5局面にある企業

グローバルリーダーとは

組織の個々のリーダーがグローバルリーダーであるというような使われ方をしています。

もちろん、実務家の方々の使い方は異なっているので、鈴木さんの会社のようにあえて使わない場合もありますし、さまざまだと思います。

もうすでにお話があった点を少し具体的に皆さんに伺っていきたいと思います。

まずグローバルリーダーが語られるようになったきっかけは、唐沢さんのご勤務なさっている会社では Global Account Director ということで、2008 年前後ですね。

唐沢 そうです。

谷口 リーダーに求められる役割が変わってきたので、グローバルという言葉を使われたのですか。

唐沢 そうです。

谷口 飯田さんの会社では 2000 年ぐらいから、グローバル市場を意識するようになってから、グローバルという言葉が使われるようになってきた。

鈴木さんの会社では、あえて使っていないということでしょうか。

鈴木 それは、あえてなのかどうかはわかりませんが、たぶんそうではないかなと。

谷口 お聞きするところによると、過去においては、リーダーの名称としては、グローバルリーダーという言葉はなかったのですけれども、本国の Merck さんのほうでは、部署の名前としては、グローバル何とかとか、グローバルを意識した名称を使っておられたと少しお聞きしたのですが。

鈴木 そういう時期もありました。

谷口 最近は、グローバルという言葉を用いないように変わったのですか。

鈴木 そう思います。

谷口 わかりました。

鈴木 そういうことを考えると、グローバルとすること自体が、もしかするとグローバルを意識してしまっていると思います。

谷口 グローバルはもう当たり前なのだと。

鈴木 はい。当たり前なんだと思います。

谷口 入江さんは、グローバル人材という言葉を用いるようになってきたり、クライアントの企業さんの中でグローバルが語られるようになってきたのは、いつごろですか。

入江 クライアントの企業様では、特に声が大きくなかったのは 2, 3 年です。

谷口 2, 3 年前ですか。

入江 はい。

谷口 2007 年とか。

入江 そうです。それまでは、ほかの一般的な研修、管理職研修とともにいっぱいやられていたのですけれども、景気が厳しくなってきたので、お客様も外注する研修を選別してきたので。

谷口 なるほど。

入江 だから、今はなかなか、チャレンジングだなと思っているところです。

谷口 グローバルリーダーの持つ意味を、今一度確認させていただきたいのですけれど。

伊藤忠さんは仕事の場がグローバルであるのですね？

飯田 そうですね。仕事の場という意識が強いです。

谷口 グローバルリーダーの定義からすると、多国籍にまたがった多様な人材をいかに効率的にマネジメントする、あるいは多国間の相互依存をマネジメントするというところが、結構キーであったりするのですが、先ほどお示しいただいた心技体の中では、心構えには、多様性とか、国籍にまたがったというニュアンスはあまり入っていないのですか。

飯田 実際は、今年急に伊藤忠バリューズという概念が出てきて、その中にダイバーシティーが一番先頭に入っているのです。

谷口 そうなのですか。急に最近。

飯田 その伊藤忠バリューズは先見性、誠実、多様性、情熱、挑戦の 5 つで構成されています。

谷口 ちょっとパワーポイントで間に合わなか

ったということですね。

飯田 そうです。これは心技体の「心」のほうに相当すると考えています。

谷口 なるほど。

谷口 グローバルと言ったときに、どこに焦点を当てるかということについて伺いたいと思います。先ほどグローバルという言葉は用いないとおっしゃっておられたのですけれど、鈴木さんは、ローカルとグローバルのバランスをとる能力が重要だとお考えですね。

鈴木 実際のビジネスでは非常に重要な能力だと思います。

谷口 そうですね。言葉には出していなくても活用されているし、リーダーシップ・ビハイビアの中にも多様性という概念は入っているのですか。

鈴木 あると思います。

谷口 入江さんの報告でも、本国との板挟みが、非常に海外赴任の中でのチャレンジングなジョブだとおっしゃっておられましたね。

今、申し上げたように、グローバルリーダーの持つ意味について、まずは赴任国と本国との板挟みという概念と、さらにもっと取り扱う国籍の数が広がったときに、それぞれの国の違った価値観をどういうふうにマネジメントするかという問題に直面した際に、グローバルという言葉を使う。そういうふうに、企業によって意味するものが異なってくるかもしれないと思います。

次のグローバルリーダーの育成について伺っていきたいと思います。

海外赴任のご経験もあって、グローバルに活躍なさっている3人の方々なので、今まで受けたこられたOJTとか、OJTで最も役に立ったことは何でしょうか。

鈴木 私の場合は、アメリカに3年半ぐらい行って仕事をしましたが、その経験は、グローバルな企業で働いていても、日本では見えない世界が見えてくるという意味で、非常に大きな経

験だったと思います。その面では、入江さんのプレゼンテーションの海外経験というのは、非常に大きなことだと実感として感じます。

そのときに、いわゆる海外赴任として、そこで、どれだけ責任を持った仕事を任せられるかが重要で、単に海外経験をしただけだとあまり意味がないと思います。先ほどの、唐沢さんのところで担当者の名前を変えたということにも関連するかもしれません、いかに責任を明確にして、それを実行するかが非常に重要なかと思います。

谷口 そうですね。きちんとした役割・責任がないと。

鈴木 はい。お客様で終わってしまうと思います。

谷口 そうですね。

唐沢 僕の場合は、あまりOJTでそういうプログラムとして育成された意識はないですが、入社以来ずっとヨーロッパのオペレーションに関わってきた流れの中で、派遣されたという流れでした。そういう意味では、実際の実務の中で業務をこなしていくうえで得たことのほうが役に立ったと思います。

谷口 なるほど。実践の中での育成であったのですね?

唐沢 はい。

谷口 飯田さんはいかがですか。

飯田 私も鈴木さんと同じで、やはり海外駐在経験が一番効いていると思うので、自分の中では非常に役に立ったなど感じています。

私は香港に駐在していましたので、香港は、当時アジアリージョンの統括会社の位置付けだったのです。普段は中国本土とのビジネスをやって、同時にリージョンとしての役割も果たしていました。だから、中国とシンガポールとか、中国とマレーシアとか、中国とインドネシアと、そういう多地域にまたがるビジネスもやっていました。そのときに、自分の担当地域だけの最適化を図るのではなくて、アジアリージョン全体の最適化をどうやって図つたらいいか

グローバルリーダーとは

という課題が常にありました。結局、私はそれを解決できなかつたのですけれども、その挑戦的な課題に取り組むことによってストレッチできた訳で、その海外駐在の経験は非常に有益だったと思います。

谷口 やはり、お話を伺っていくと、海外駐在が最も効果が大きいと思っていらっしゃるようです。人材コンサルティングや研修を提供する側の入江さんとしては、どういったものがより効果があると考えていらっしゃいますか。

入江 実際、企業様でお話を伺った際には、やはり海外赴任は重要だというお話を伺います。また、昔と違って、現地もそんなに下のポジションで日本人が来ることは歓迎しなくなってきて、日本人が行くとしたら、上のポジションというのが多くなっています。そうすると、若いうちにちょっと海外経験をさせて、その後、ちゃんと責任あるポジションで現地に行けるようにと、おぜん立てをしてあげたほうがいいのではないかとおっしゃっている方は結構いらっしゃいました。

谷口 なるほど。個々の赴任をサポートするというか、キャリア全体を長期的にサポートすることが大事だということですね？

入江 はい。

谷口 先ほど、海外赴任が、リーダーを育成するうえでの優先事項として挙がっていたのですが、育成目的で、トレーニーとして派遣することは、どうでしょうか。企業では結構頻繁に今でも行われているのか。

と申しますのは、今はビジネス環境が厳しくなってきているので、育成目的で、お客様感覚で送られてくると、現地のビジネスが立ち行かなくなってしまう。まずは大変なことになっている現地の状況を何とか解決してくれる人でないと要らない、火の粉が上がっている中ですぐに火消しをしてくれる人でないと要らないと、赴任者を受け容れる側の現地子会社の人たちも思ったりするのです。現状としてはどうなのですか。

育成目的も、ある程度の数、行われているのですが、鈴木さんのところは。

鈴木 私のところでは、昔と比べてそういうことはだいぶ少なくなってきたと思っています。やはり、実務と本人のキャリアパスをどういうふうに位置付けるかを明確にしたうえで送り出しています。同時に、昔は、研修目的だと、「海外でどう頑張るかはあなた次第よ」みたいなちょっと突き放したところがありましたが、今は、出した人がその業務で成功するために、いかに周りがサポートできるかを考えて、きちんとしたミッションを与えて出すことが多いと思います。

谷口 単に海外に送って、そのまま放っておいて、じゃあ、また帰ってきてねみたいな、そういうやり方ではもうなくなったと？

鈴木 ではないということです。

谷口 唐沢さんの会社は、育成目的というはあるのですか。

唐沢 たぶん、1990年代の頃は、ビジネスが直接目的で、すぐ仕事ができる人間しか送り込まなかったと思うのです。最近では、Global Account Direction 局の公募制にしても、やはり30代前半ぐらいの社員が対象になっています。

谷口 若手の方々が対象ですか。

唐沢 若手を送り込んで、そこできちんとそういう役割を果たせる人間にしていくという目的がありますから、直近のビジネスというよりは、視野を広げるかたちでの育成が目的の1つになっているような気がしています。

谷口 なるほど。

飯田さんの会社では、育成目的の海外派遣が結構頻繁ですよね。全社員が対象でしょうか。

飯田 実務研修制度がありまして、期限が2年ぐらいですけれども、各駐在地域の駐在員の補佐のようなかたちで配置されていきます。2年間のうち何をやると、前半の1年間のうちの半年ぐらいは、例えば中国であったら、半年間ぐらいは中国語の学校に行かせて基礎を

学び、半年後に完全に実務で話せるようにします。だから、飛行機みたいな感じで、徐々に離陸させていく感じです。後半の1年間で実務に本格的に入って行きます。

谷口 畦陸していく。

飯田 それを2年間かけてやります。

谷口 それは若手の方々向けですよね。

飯田 若手です。

谷口 20代が中心ですか。

飯田 20代後半ぐらいまでです。その制度は継続してやっています。

谷口 なるほど。皆さん他国でのご経験があつたからこそ、ご自身のリーダーシップの開発やグローバルな視野の拡大につながったとおっしゃっておられると思います。ところで、先ほどの伊藤忠さんの現社長の例のように、なくとも発揮できる例はありますか。鈴木さんの会社ではいかがですか。やはり、皆さん、赴任なさつていらっしゃるのでですか。

鈴木 もちろん海外駐在の経験がなくても、素晴らしいリーダーはいっぱいいると思いますが、海外経験が大きなプラスになることは間違いないと思います。同時に、素晴らしいリーダーには、グローバルリーダー、ローカルリーダーという区別はないと思います。ローカルできちんとリーダーシップをとれる人は、グローバルな環境でも基本的にはリーダーシップはとれるということだと思います。したがって、必ずしも海外駐在がなくては駄目だということはないと思いますが、ビジネスがグローバルで行われてしまっているので、そういう観点からすると、海外駐在経験が大きなアドバンテージになるということだと思います。

谷口 やはり、グローバル企業における、今のトレンドは、第3国経験を持った人をリーダーに据えることでしょう。1国だけ経験して帰ってきてグローバルリーダーにするのではなくて、2国とか3国を経験したうえでリーダーになるのがトレンドになっています。例えば、イギリスの現地子会社の社長がイギリス人ではな

くて、全然違う国籍の方がなっていたりします。

そういうやり方は、次のような点で機能するでしょう。1国だけを知っていると、まるで1国だけがグローバル全体みたいに思ってしまいがちだけれども、さらにもう1国を経験すると、「あくまで1カ国だけの経験にすぎないのだ」という感覚が生まれてくるのではないかと思うのです。

皆さんの会社では、他国を巡るのは頻繁に行われているのですか。

鈴木 うちの日本法人の社長は最近代わったのですが、1つ前の社長はオーストラリアで経験を積んで、韓国の社長をやって、日本の社長を経て、アメリカ市場の社長を行ったということで、まさに今、先生がおっしゃったようなパターンだと思います。それも、育成プランにある程度基づいて、より責任の重い市場を段階的に経験させて、そこで成功したことによって、次のステップへ行けるという1つの例だとおもいます。

谷口 この辺は、たぶんMerckさんはたいへんうまくやつていらっしゃると思うのですけど、日本企業ではすごく困っていると伺います。日本人はいくらでも異動させられるけれども、日本人以外の人を異動させようと思ったら大変で、もちろんcompensation、給与の問題とか、いろいろ万全にする。それでもなお、実際には次のところへ異動させると辞めてしまうことが多いとおっしゃっています。

鈴木 そういう意味でも、さっきのプレゼンにあったように、会社の意向だけではなく、本人のキャリアプラン等を事前に確認したうえで、そういうことをやっていかないと、今、先生がおっしゃったようなことが起きてしまうと思います。

谷口 なるほど。唐沢さんのところは、日本人以外の人がほかの国に移ることはあるのですか。

唐沢 まれです。ほとんどないです。

グローバルリーダーとは

谷口 まずは日本人をグローバルリーダーにというところからですね。

唐沢 ええ、逆に言うと、日本人も異動する人は少なくて、ある国に行けばその国に長くいることが多いです。現地のスタッフで異動するのはほとんど少ないです。

谷口 伊藤忠さんは、どうですか。

飯田 多国経験はあまりないです。1カ国というのが多いのではないでしょうか。大体みんな、2回とか3回ぐらい駐在をしていますけれど、大体同じ地域、同じ国に配属されています。その背景は、市場に対する専門性や人脈とか、そういうものを追求していかないといけないという意味があります。

谷口 特に、ビジネスの成り立ちからしてそうかもしれないですね。

飯田 多国経験というのは、必要かなと思うのですけれども、まだそういう事例はないですね。

谷口 リクルートマネジメントソリューションズさんが研修プログラムを提供している会社は、まずは1国経験という方が多いそうですが。入江 日系企業が多いので、そういうところが多いです。超大手企業だと、第3国配置をやらされているような企業様はありますけれど。

谷口 最後に、フロアの皆さんから質問を受ける前に、一言だけ加えておきます。

海外赴任だと、必然的に育成される数が限定されます。伊藤忠さんのように全世界に拠点があって、たくさん研修する場所とか、たくさん育成する場所があるところは、たいへんリーダー育成に向いている会社だと思うのです。でも、それ以外の、まだこれから派遣し始めるとか、新たに海外に事業所をつくりますとか、海外現地法人を設立し始めるところでは、海外赴任できる場所が限られていますから多くの従業員を一度に短期に育成するのは難しいですね。

そういうときに、何か別の方策を探っていることはないのですか。

鈴木 先生のプレゼンの中にもありましたように、グローバルなプロジェクトに参加する機会をできるだけ提供するというのも大きいと思います。

谷口 日本IBMのトップの方が前におっしゃっておられたのが、グローバルリーダーシップを育成するうえで有効だったのが、国際標準をつくる、短期間の、3ヶ月とかの非常に短いプロジェクトに送って、そこで多国籍の人たちをいかすマネジメントを経験させて、結果を出させる。短期間でチャレンジングでかつ結果を求める経験を与えたときに、3ヶ月だったけれども、その方のスキルの伸びが大きかったとおっしゃっていました。もしかすると、これからは、こうした短期間のストレッ칭なプロジェクト経験を、グローバルリーダー開発の手段として用いる企業が少しづつ増えるのかもしれませんですね。

残りの時間が短くなってきたので、フロアの方から、ぜひグローバルリーダーである登壇者の3名の方や、クライアントのことをよくご存じの入江さん、あるいは私たちとの意見交換という意味で、コメントなり、質問なりを受け付けていただきたいと思います。

男性A 早稲田大学の木村と申します。ありがとうございます。

グローバルリーダーというのは、冒頭であつたように、ステージによって要件が変わってくるという話があったので、ちょっとそのステージの話をさせていただきたいと思います。

例えば、伊藤忠さんのようにカンパニー色が非常に強い会社の場合、ステージ5になかなか移行しづらいというのは、そもそも行く必要があるのかどうかという部分があると思います。

そういう中、さっきちょっとお話を聞きすると、香港にいらっしゃるときに、地域サイズにいろいろ考えたこともあるとおっしゃっていたのですけれど、結局、そういう状況と、例えばカンパニー色というか、個々のビジネスの要

件がまったく違う、もしくは権限が強いところがあり、カンパニー部門の人材開発部門は、どういう取り組みをしたらいいのか、もしくはしてもらいたいのか。そういうのがあれば、ちょっとお聞きしたいと思います。

谷口 飯田さんへのご質問ですか。

男性A 一応皆さんに。まったくその逆で、鈴木さんのところは、グローバルのコーポレート部門が非常にうまく機能しているのがありますので、できれば、壇上にいらっしゃる皆様に何か意見があれば、お聞かせいただければと思います。

飯田 そうですね。カンパニーによっても、局⾯が違うと思っていまして、私が所属している生活資材・化学品カンパニーは、ほぼ全世界にわたってオペレーションをしています。そうなってくると、海外の子会社とか、海外事業会社でかなり権限を持って、独自の現地に密着したオペレーションをしている会社もあります。

また、カンパニーによって局⾯が違うと思います。例えば、金融、保険とか、物流カンパニーというのがあるのですけれども、そこはまだグローバル展開が遅れているような状況ですし、機械カンパニーは、たぶん1980年代は世界各 地でオペレーションをしていたのだけれども、最近は拠点が縮小している。だから、縦軸、営業グループであるカンパニーによって状況が違っています。

あと横軸のラインから見ていくと北米軸、一番上にある北米のブロックの軸ですけれども、本社からかなり独立していまして、自主経営段階に達している感があります。だから、横軸によても、また発展段階が異なるという感じです。

コーポレート部門については、先ほど申し上げた通り、縦軸すなわち営業グループの権限が強い会社であり、コーポレートのほうは調整・牽制機能発揮には苦労して取り組んでいます。

谷口 おっしゃっていらしたように、本国親会

社としては、地域で海外子会社同士が協力してほしいと思っているけれども、扱っている商材とか、扱っているビジネスによってもそれぞれ局面が異なっている。組織図としてはきれいに描けていても、実際に地域にどれくらい利益責任が置かれているかといったら、ほとんど皆無である。実際には、縦のラインのほうが非常に強い。

北米だけは違うと今おっしゃっていたのですけれども、北米だけが例外で、それ以外のところは、おそらくたぶん、経営側、親会社的にはもっと相互に連携してほしいと思っている。でも、そういうふうにはなっていない。ですから、冒頭のご質問にあったように、この商社ビジネス自体を、たぶん第5局面に持っていくのは非常に難しい。

あと、どうしても付け加えておきたいのが、第1局面だから駄目だといっているわけでもなくて、ビジネスの成り立ちが第1局面なのかとか、ビジネスモデルがどこにフィットしているかという話であって、たまたま製薬とか、メーカーとか、そういったところは第5に移行しやすい、グローバルにマネジメントしやすいと考えたほうがいいと思います。

他の登壇者の方々からもご意見ありますか。唐沢 広告会社の場合は、やはり顧客追随がビジネスの基本としてあります。弊社の場合でですと中国事業本部というのが、上海のリージョンセンターを中心として中国を独立したかたちで回している。それ以外のアジアは、シンガポールにリージョナルヘッドがありまして、そこでアジア全体を回すという方針で動いているところがあります。

本社には海外ネットワーク本部があります。それ以外の欧米を含めた海外の全体を見ていくかたちで、人的な資源の配分も含めてそこが統括しています。

できればリージョナルに意思決定をどんどんシフトを移行させていこうという方針があります。顧客追随のスタイルがベースになっていま

グローバルリーダーとは

すので、お客様を見ながら自分のかたちを変えしていくプロセスになっています。

谷口 鈴木さんはいかがですか。

鈴木 先生がおっしゃったとおりで、製薬業界は、商社に比べるとビジネスのやり方がグローバル化しやすいのかもしれません。つまり、商社のほうがよりダイナミックなビジネスをしていて、時期や、地域によってやることが違ってくる。でも、製薬は、基本的には同じようなビジネスを世界中で展開していますので、そういう意味ではグローバル化がしやすいのかなという気はします。

谷口 入江さんはいかがですか。

入江 やはり業態による違いが大きいのかなと思うのですけれど。

谷口 やはり、インタビューをなさっていて、違いがありますか。

入江 はい。

谷口 時間が少しそぎましたが、他に何かご質問、コメントがあれば、お願ひします。

男性B どうも、大変興味深く拝聴させていただきました。私は、あるコンサルティング会社で、今、上海に駐在して、まさに日系企業の現地支援をやっているのですけれども、名前はマエカワと申します。

最初の質問にも関わるのですけれども、きょうのお話を聞いていて非常に関心があった点としては、グローバル人材は、日本人を中心にして進めていくのか、それともグローバル人材 자체をある意味グローバル化するのか。ここが、業態とか事業の中身によってかなり変わってくるなど感じております。

現地でも似たような状況がございまして、例えば、先ほどの伊藤忠さんの例で、仕事の場は世界という言葉があったのですが、まさに世界のある意味日本人駐在員の方々ですとか、いろいろな企業があるのですけれども、まだまだ日本人のグローバルリーダーを中心としたネットワークの中で最終的に事業の意志決定がされている。

一方で、中国においては、中国の内販市場の規模がどんどん大きくなる中で、中国人にそういういったグローバルリーダーとしての役割で、日本との交渉とか、内陸の販売まで理解したうえで意志決定をする。同時に事業軸でも意思決定をするということで、グローバル人材を日本人以外に聞くかどうかというところが、現在、中国の中で非常に課題になっているのです。

お聞きしたいのは、そういういたグローバル人材と考えたときの定義として、事業軸がある中で、日本人のままでいくのか、あるいは事業の要請に応じて、それをまさにグローバル人材のグローバル化を進めていくのか。こちらの、5局面モデルのどのような事業に合致するかという話と非常に近いと思うのですが、何かその辺で、各社さんの取り組みなりがあればお聞きしたいというのが1点です。

もう1つは、そういうグローバル人材のグローバル化をやっていくときに、日本語でやってきたときに効率が落ちるのです。今の中国でも、中国人の幹部を登用していくときに、今までのネットワークの効率が落ちるところが、非常に悩ましいのです。何かしら社内で取り組みとかがあれば、ぜひともご紹介いただきたいなと思って、質問させていただきました。

谷口 先に私から一言申し上げます。

おそらく、日本人をグローバルリーダーにするのか、日本人以外の人材をグローバルリーダーにするのかは、まさにこの発展段階と一致していると思うのです。こここの第1局面は、ほとんど本国親会社の方が中心となっているのですけれども、第2局面から、人材を現地化してリーダーを育ててという局面になってきて、実際に第3、第4局面になると、地域の長、地域のトップに登用されている人材が、日本人だけではなくて、本国親会社の国籍以外の人たちも対象になる。さらにグローバル構造の上の局面になると、本社そのもののトップマネジメントが多国籍になってくる。

実際に、本社のコントロールと進出国との間

が非常に密になってきますから、その中で、本国人材だけが本社の中でトップマネジメントを全部占めるのでは、たぶんビジネスとしてなかなかやりにくくなってしまいますので、本社人材の中が多国籍になってきます。

本社人材の中が多国籍になってくるというので、段階的に、グローバル人材が本国人材だけなのかという話題も、これと1つ合致して考えられるのではないかと思います。

では、登壇者の方々、ご所属の組織の取り組みをぜひお聞かせ下さい。

鈴木 今のご質問への答えとしては、正直よくわかりません。というのは、そういう見方を、あまり意識していないのだと思います。ただ、現実を見ると、これは私個人の意見ですが、企業の国籍は結構重要で、例えば、本社がアメリカの企業なのか、日本の企業なのかによって、グローバル人材をどう捉えるかは違ってくると思うのです。

例えば、アメリカの会社ですと、1つの取り組みとしては、日本のビジネスはできるだけ日本人のリーダーに任せたほうがいいだろう、中国のビジネスはできるだけ中国のリーダーを早く育成して任せたほうがいいだろうという基本的な考えがあります。

一方で、そういうリーダーを、ヘッドクオーターの、例えば将来ボードメンバーに組み入れることが本当にビジネスにとっていいのかと考えると、必ずしもそうではなくて、実際にボードメンバーを見てみると、ほとんどが白人、黒人もいますが、ほぼ全員がアメリカ人で占められていますし、例えばトヨタの役員構成を見ても、たぶんほとんど日本人で占められていると思います。

そういう意味で、企業の国籍によってもずいぶん変わってくるのではないかと思います。

谷口 ヒアリングをさせていただいたノバルティスや、ロシュは、スイスに本社があり、お目にかかった役員以上の方々は多国籍でした。会社の本社がどこにあって、どういうふうに経営

されるかというのでも変わってくるのかもしれません。

唐沢 私も先々週ぐらいに上海に行っていまして、上海の総責任者と話したのですけれど、現地人にどんどん移管していくかないといけないという意識を強く持っていると思います。

お客様の意志決定者も現地の中国人になっている企業もあります。そういうクライアントには、日本人同士のリレーションシップマネジメントでやっているだけだと限界があります。

日本の広告会社も、現地のハイアール（海爾）などの中国企業をクライアントにしていく段階に入りつつありますので、いかに中国人のマネジメントに権限を委譲して、グローバルリーダーとしてオペレーションしていくかが課題だという意識はすごく強く持っていると思います。

ただ、それに対して、日本人の派遣者を含めてどういうかたちで関わっていくかという、また別の角度からの問題もあります。その辺のバランスをどうとるかが非常に難しいと言いますか、悩んでいるところだと思います。

飯田 伊藤忠は、グローバル人材を日本人だけでやっていくのは無理だという認識を当然持っています。例えば、先ほど紹介した横軸のブロックでいくと、北米のブロックは、たぶんGM（ゼネラルマネジャー）の半分ぐらいはアメリカ人になっていると思います。僕がいた香港は、アジアリージョンですけれども、アジアリージョンのGMも、半分近くが香港人、あるいはシンガポール人といった現地スタッフで構成していると思います。

また、今、アジアでフォーカスしてやっているのは、アジア地区の海外支店の幹部候補生を日本に呼びまして、2年間、日本の本社や事業会社でいろいろな部署に配属し、実際のオペレーションの中に入つてもらって教育をしています。ですから、彼らが入つてくると、そのセクションだけは自然に、公用語を完全に英語にしてコミュニケーションをとるようにしていま

グローバルリーダーとは

す。

これはアジアリーダーシッププログラム、ALPと呼んでいます。これは、4年ぐらい前から実施しており、継続している制度です。

対象者の選抜にあたっては、日本語をしゃべれるという観点で選別しているわけではなくて、仕事ができて、将来的に支店の幹部、あるいは支店長に将来なってもらいたい人材をピックアップしています。

谷口 まだまだ質問は尽きないかと思うのですが、予定終了時刻を10分経過しましたので、最後に一言ずつお願いします。まず入江さんお願いします。

入江 今のお話ですと、お客様から頂く課題で、現地化したいということが結構多いので、現地人材をトップに据えるべきだと思うのですけれども、さっきの5局面の経緯があります。

谷口 ビジネス上、全面的に親会社に頼っていて、海外子会社が自律していないときに、無理やり現地の人材を登用するというのは、非効率ですよね。

入江 そうですね。あとは、欧米がこういう研

究で、欧米は英語が世界公用語なのでいいのですけれども、日本は、日本人のボードというのの大体日本語をしゃべる人が多いのです。

谷口 なおかつ本社とのコミュニケーションをとらないといけないので、そこで現地語といったら難しいですね。

このテーマはさまざまな分野のいろいろな研究者が取り組んでいるテーマで、とらえどころのないテーマなのですけれど、実務的にも研究的にも非常に大事なテーマなのは確かです。実務家の方々は、自社なりの考え方でさまざまな使い方をして、各社各様に取り組んでいる。

でも、今一度本当にグローバルリーダーをどのように捉えているのか。なおかつ自社のビジネスが、どのように成り立っているのかの実状を踏まえて、方向性や、今後の展開を考えいくことが大事だと思います。

また、会場にいらっしゃる研究者の方々は、この研究テーマに興味を持っていただいて、理論構築に参画して下さい。そのことが、ますますグローバルに活躍するリーダーの輩出の原動力になると思います。ありがとうございます。