早稲田大学
トランスナショナルHRM研究所

会報
第6号
Bulletin Vol.6

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,
Waseda University

テーマ
「グローバルコンピテンシーの獲得法」

早稲田大学 総合研究機構プロジェクト研究所

早稲田大学トランンスナショナルＨＲＭ研究所　『会報』　第６号
テーマ「グローバルコンピテンシーの獲得法」

目　　次

「会報第６号」の刊行にあたって・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 白木　三秀・・・・・・・ 3

現地でのビジネスチャンスを拾える・創れるグローバル人材へ　≪第２回／全３回≫
・・ 伊藤　武彦・・・・・・・ 5

グローバルリーダーシップのコンピテンシーとは。Jokinen(2006)からの考察。
・・ 中川有紀子・・・・・・・ 9

Talent Management Implementation in Japanese MNCs
・・ Zhaka Pranvera・・・・・・・ 12

グローバルコンピテンシーの向上策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 森下　一乗・・・・・・・ 15

現地化推進とリーダー開発・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 佐々木葉子・・・・・・・ 19

グローバルコンピテンシーの獲得　　－現地スタッフへの影響力が第一歩－
・・ 藤森亜紀子・・・・・・・ 22

グローバルコンピテンシーの獲得法　－在中日系企業の実態からの考察－
・・ 畑　　伴子・・・・・・・ 26

新興国ビジネスに勝てるグローバル人材の育て方
・・ 豊田　圭一・・・・・・・ 28

グローバルコンピテンシー獲得前の土台作りを
－METI 国際即戦力養成インターンシップ事業の経験から－
・・ 三谷　　知・・・・・・・ 30

Personal insights on global leadership from a Japanese executive
・・ Masatsugu Fujii・・・・・・・ 33

「会報第６号」の刊行にあたって

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所
所長
早稲田大学政治経済学術院　教授
白木　三秀

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所が、実質的に活動を開始してからもう 5 年となる。この間、関係各位のご協力の下、この 5 年でセミナー、シンポジウムを 30 回開催（うち 1 回は他研究所との協働の公開セミナー）し、またその間、受託研究ならびに受託研修もそれぞれ複数手がけた。後援団体・会員企業の数は 2015 年 2 月現在、約 50 社・団体、研究員、招聘研究員の数も約 85 名となり、活動の規模も責務も大きくなっている。お陰様でセミナー、シンポジウムは概ね盛況状態を維持している。

ところで、組織としての基礎が固まりつつある段階であった 4 年前に、新たな活動の一環として、「会報」を出すこととした。研究所に関わる内外の個人、組織に対し、本研究所の会員企業所属の HRM 専門家、学内の研究員、学外からの招聘研究員という知的資産を紹介し、それを通じてネットワークを広げ強めることが、重要と考えたためである。今回が第 6 号目となる。

本号のテーマとして「グローバル・コンピテンシーの獲得法」を取り上げた。それは、日本企業のグローバリゼーションと HRM/HRD を考えるに当たり、グローバルに通用し、活躍できる人材をどのように育成するかが HR 部門の重要なテーマとなっていると考えたためである。

そこで、会員企業所属の HRM 専門家と研究員・招聘研究員 6 名の方々に対し、執筆を依頼したところ、全員に快く引き受けていただき、各執筆者からそれぞれ特徴のある興味深い論考を寄せていただいた。

グローバル・コンピテンシーは様々な視点から論じることが可能であろう。研究者の立場からこれまでの研究蓄積を踏まえて議論することも可能であろうし、ご自身のこれまでの海外での勤務経験から論じることも可能であろうし、さらには、クライアントにサービスを提供する中で気付いた点を踏まえて論じることも可能であろう。実際、本会報では、

理論的、実務的、分析的、歴史的など様々な視点から上記のテーマが自由に論じられている。異なる視点や思考方法を知ることにより、当該テーマを多面的に理解し、活用するための契機としていただきたい。

紙幅の制約を気にされて、各執筆者の文章は短くなりがちであるが、それだけに 1 行ごとに含蓄のある作品に仕立て上げられている。本会報が、本研究所に直接、間接に関わってくださる皆様方にとって知的関心、実践的知見にプラスとなり、さらには関係各位の交流のきっかけとなることがあれば、望外の幸いである。

会報は、今後とも、年間で 1 号ないし 2 号ずつのペースで継続的に刊行される予定である。関係各位のご支援、ご協力を引き続きお願いする次第である。

現地でのビジネスチャンスを拾える・創れるグローバル人材へ
≪第 2 回/全 3 回≫

バークマン日本マスタートレーナー
名古屋商科大学大学院
アソシエートディーン、教授
伊藤　武彦
nucb.take.ito@gmail.com

グローバル人材の活躍の場が拡大し。短期出張ベースからプロジェクト、赴任などの機会も増えてきている。私の社会人 MBA ゼミ生も先日 N.Y.支店長として赴任したばかりで、まさに本格的なグローバル力が即戦力を発揮しなければいけなくなっている。

これに人事が対応するためどのようなイノベーションを起こせば良いのであろうか。今回はそのような戦うグローバル人材をより即戦力として機能させるための人材育成プログラムの質、内容についてのイノベーションの視点を検討したい。特にグローバル企業のグローバル人材（リーダー）向け研修と国内企業での同プログラムにおける３つの違いにフォーカスをして議論をしたい。

いずれもがより即戦力としてグローバル人材がバリューを発揮する上で、人事がイノベーティブに進化する方向性を示唆するものであると感じている。

1.　ストレッチ型研修

研修は候補者がこの時間内で更にスキルアップをして翌日からより質の高い活動を行うためにある。そのため、グローバル研修においては、受講者は常にこの研修時間中のストレッチとアウトプットが求められている。

これは筆者が実際に体験したものだけ振り返ってみても非常にキツイものばかりである。色々な国から集まった仲間達の中で次々と繰り出される質問のやりとりに（英語だからと）圧倒されている時間などない。彼らはこのスタイルに慣れているので当たり前のように講師の厳しいストレッチ要求に応え、自分の成長を見せつける事にも長けている。最初はこれに遅れないようなスキルを最初に作るのにも苦労をする。が、慣れれば、意外に快適で

心地良い疲労感と達成感、そしてスキル向上を味わえる。同時に、もしここで自分がストレッチを出来なかったり、アウトプットを出せなかったりした場合は、自分はグローバル人材として成長しながら活躍する資質に欠けるという評価になるという危機感と背中合わせで進行するという緊張感を理解する事も必要である。

このような一種のアセスメントの側面もある事を意識しつつ、プレッシャーを浴びながら成長する。このようなストレッチ型の研修で、しっかりと成長させる事で受講生から満足度を勝ち取るグローバル型にそろそろシフトすべきではないだろうか。

グローバルの現場では常に「訳がわからない事」が起こる。だが、彼ら、彼女らはそのようなプレッシャーの中で仕事を行う使命がある。研修はそのようなプレシャーに負けずにスキルとして身に付け実践に具体的（tangible）な自信を持つ場である。外資系担当者から出るこのような期待値は、私のこれまで体験してきた日系企業の人材育成の担当者との間ではあまり要求されない。ストレッチを求める事で受講者の評価が下がるというリスクが全面に出てしまい逆に敬遠するケースも見られた。

しかし、我々が今、目を向けるべきは、その場の研修満足度は高くとも、実態としてスキルに自信がない事による現場での悩みに応え、グローバル人材をより実践的に即戦力化して支える事ではないだろうか。現場のヒトの悩みは深い、何故頑張っているのに、響かないのか。でもどうやってやるべきか、トレーニングをして見てわかるのは知識やスキルが予想以上に圧倒的に足りないケースが多い。また、頭でわかっていても、実際にスキルとして発揮出来ないケースが多いのも日本人の特徴だ。こんな悩みに真剣に応える事が必要ではないだろうか。その答えの第一歩が（グローバルで標準の）ストレッチ型への転換である。

2. アウトサイド・インへ

日系企業のメニューのきめ細やかさについては疑う余地もない。しかし、その一方で、それがモノ言語（日本語）だけでのきめ細やかさであり、多言語対応をしていない、しきれていないという事実を改めて考えたい。字面の翻訳だけでなく活きたビジネス英語になっているか。講師はそれをしっかりと（例えば英語で）ファシリテート出来るのか。少なくとも、人事はいざとなったら何処へでも出向き、理解してくれるまで徹底的に（英語で）説明するような覚悟はあるのだろうか。

実はこれは日本だけでなく、どの国のヒトでも難しいし、限界がある。これをブレークスルーする手段がアウトサイド・インだ。つまり自前主義を見直し、賢くグローバルアイテムを使うという事である。

幸い世界にはグローバル化に対応して生き残っているプログラムは多くある。世界の常識で日本の非常識なグローバル人材育成に必須のプログラムがまだまだあるのだ。人事はこれを導入していきたい。

但し、これらのプログラムはある意味粗い。日本の方はこれをかなりきらう傾向がある。しかし、このわりきり方が世界でどんなヒトにでも使える秘訣でもあるのだ。古くからある

ものでもホステッドやバークマン、ホーガンなどの世界標準のメニューは日本での採用率は極めて低い。世界の多くのグローバル人材が知っていて、体験していて、スキルとして保有しているにもかかわらず、日本企業の人材だけが知らない事のリスクにそろそろ対応していきたい。

3. 徹底的なスキル・ビルディングを

グローバルで上手く戦うノウハウをしっかりと研修で吸収して活躍して欲しい、これは人事共通の願いである。そのためのストレッチ、アウトサイド・インという視点であるが、それはこの徹底的なスキル・ビルディングに結実させるための序章でもある。

スキルとプレゼンスが弱いマネージャー、リーダーは多様性のある部下をマネージ出来ない。ポジション・パワーだけで事を進める事には限界があり、世界ではリーダーとしてレベルが低いリーダーとも見なされる。コンテンツ・パワーが必要だ。また、部下の上司を見る目は厳しい。「この上司で大丈夫か？マネージャーやリーダーとして充分なスキルがあるのか」というコンテンツ＋スキルという目で見られる点をここでは重視したい。世界ではスキルは充分、その上でチャンスを掴めるものだけがポジションを獲得する。そういう世界の常識に対応できる人材づくりをしないで大丈夫であろうか。

現地から「かもめ」と揶揄される事も多い日系企業の派遣社員、いつまでも「かもめ」ではいられない。沿岸で眺めているのではなく陸地にあがって成果を出したい。そのためには、徹底的なスキルを上記二つの視点をもって鍛え上げるべきである。

グローバル企業においてはまずここが最重要強化ポイントとしてトレーニングされ、これがクリア出来て初めてそれ以外のリーダーとしての魅力、エグゼクティブ・プレゼンスの開発に手がかかる。スキルがなければマネジメントやリーダーシップは発揮出来ない。この基本的前提からグローバルスキルを突き詰めてみてはどうであろうか。

例えば、筆者が昨今日系企業からリクエストを受けて作成・提供しているグローバル人材育成プログラムでは、このスキルを日本のスキルから世界のスキルにオーバーライトするメニューを中心に提供している。

その企業の人事の方の言葉を借りれば「いくらこっちでこれが良かろうと思いめぐらせ（自己流日本流で）作っても、いざ海外の現場では今イチな場面も多く、現場で悩むヒトの問題に真に応えられていない。それであれば、まずはグローバル標準スキルを徹底的に身に付けてもらい、足りない部分を人事が汗をかいて手伝うのが良いと考えるようになった。」そういう視点で捉えると、プレゼン、ディスカッション、会議、etc.グローバルレベルで色々足元を固め直すべきスキルが色々と浮かび上がってくる。

グローバルで活躍するために人事が研修という分野でどのようなイノベーションを起こすべきか３つのキーワード使い紹介してみた。何故、グローバル企業はグローバル人材が創れるのか、実はこのような基本的なところにポイントがある。

人事は今こそここに飛び込むイノベーターになる事が求められているのではないであろ

うか。見方を変れば、シフト出来た人事を持つ企業からより強力にグローバル化の成功に近づけると考えてみてはどうだろうか。2014 年とある世界基準のフォーマットの変更があった。この基準ではこれまでは人事要素にほとんど関係がなかったが、今回の基準ではかなりのボリュームでグローバル視点での人事の貢献が問われる事となった。この世界の流れに昨年度対応出来た日系企業は残念ながらわずか 13 社しかいない。上記企業がこの中の一つなのは言う迄もない。人事が世界的視点（アウトサイド・イン）を持っていく事は人材強化だけでなく、企業のグローバル化をも推進する力がある。そのためにもまず研修のグローバル・イノベーションを起こすべき時ではなであろうか。

グローバルリーダーシップのコンピテンシーとは。Jokinen(2006)からの考察。

慶應義塾大学産業研究所　共同研究員
株式会社 Mizkan Holdings.
北米・欧州人事部　部長　兼
SENOBI マネジメント推進本部担当部長
中川　有紀子
snow_child10@hotmail.com

今日のグローバルビジネス環境下において、国境を越えて人と人との関わりを持つことは必要不可欠となっている。国籍、宗教、民族を超えた人と人とのつながりが必須となった組織においては、グローバルで活躍することのできる何らかのコンピテンシーが必要である。本稿では、Jokinen(2005)のGlobal leadership competencies: a review and discussionを紐解きながら、日本企業におけるグローバルリーダーシップのコンピテンシーについて考察したい。

多くの先行研究が、グローバルなコンピテンシーを備えたリーダー育成の必要性を十分認識しながらも、目の前のグローバルビジネス戦略と現実のリーダー育成との大きな乖離があることを指摘している。さらに、激変する環境下、多様で複雑性を増してきているビジネス・オペレーションの波は、国内の職場にもグローバルリーダーシップ・コンピテンシーの波が押し寄せ、組織のあらゆる階層でリーダーシップ・コンピテンシーが必要とされてきつつあることを指摘している。それゆえ、グローバルな視点と国境を越えた人と人との関わりについて理解することは、今までの職場環境が国内派であれ国際派であれ、外的環境の波により齎らされた組織内における課題克服の一助となるであろう。

グローバルリーダーシップ・コンピテンシーは、各社のグローバルビジネス戦略に依拠すべきものである。動的なグローバルビジネス環境を分析することから始まり、その環境下に必要な自社のコア・コンピテンシーを分析し、人的資源に必要なプロファイルを特定し、各仕事や機能のために必要なコンピテンシーの特定にまで落とし込んでいくプロセスで開発される。一旦、必要なリーダーシップ・コンピテンシーが特定されれば、次は、いかにそのコンピテンシーを組織内部にしっかり作り上げていくかにある。

しばしば議論になるのが、国内ビジネスでは成功をおさめたマネージャーの多くがグローバルビジネスではうまく活躍できないのはなぜか、という課題である。ビジネスマネージャー、カントリーマネージャー、機能マネージャー、の要素を全て備え且つ“グローバルマインドセット”を持った旧来型のマネージャーとすれば、それは社長、取締役レベルの人材であろう。そういう人材が出てくる日をいつまで待っていてもなかなか出てこないのが現実であろう。それではどう育成するか？

先行研究では“グローバル”リーダーの定義において、特定の国に特定のアサインを持って本国から派遣されている expatriate だけでなく、“真”のグローバルリーダーシップとしてさらに広義に考える必要があることが議論されている。Jokinen(2005)は、それまで分散されていた多くの先行研究の蓄積を、一旦包括的に丹念にまとめて、より統合された理論的フレームワークを構築し、グローバルリーダーシップ開発のプロセスを定義した。

先行研究から統合されたグローバルリーダーシップ・コンピテンシー

Jokinen(2005)は、米国の数多くの先行研究をレビューし、“グローバルリーダーの望ましい心理的特性”を特定した。それは、①楽観的であること、②自己制御性があること、③社会的判断力があること、④他者への共感力があること、⑤国をまたぐ仕事に対するモチベーションがあること、⑥認識能力のあること、⑦複雑で矛盾に満ちた環境を受容できることの７つである。

また、“基本的なグローバルリーダーシップ・コンピテンシー”についても特定している。⑧自己認識力、⑨自己変容力（起業家魂）、⑩積極的に情報を取りに行く行動力の３つである。

そして、しっかりとした業績を出す能力と関係する“グローバルリーダーシップ・コンピテンシーの行動特性”として、⑪インフォーマルな人間関係を構築できる社会性スキル、⑫フォーマルな関係性を構築できるネットワーキングスキル、⑬ビジネスを遂行する上で不可欠な知識・経験の３つをあげている。

人材開発の視点から考えると、上述の 13 の特性は、“真のグローバルリーダーシップ・コンピテンシー”を開発するための計画的配置およびトレーニングのフレームワークとなりうるであろう。そしてあらゆる組織内階層においてのコンテピンシーとビジネスへの貢献度の間を紐付けるためのフレームワークにもなりうるであろう。どのようなトレーニングが特定のコンピテンシーを成長させるために最も有効か？それは具体的にどのような内容のトレーニングであり、またどのような人材配置なのか？誰にそのような機会を与えるのが有効なのか？個々人のコンピテンシーのレベルを測るのにどのような方法が有効なのか？望ましいコンピテンシーはいかに得ることができ、組織内でいかに活用されるのか？これらの疑問は各組織によって違うかもしれない。実行に移すには、まず初めに、各組織が“グローバルリーダー”の定義をする必要がある。

Jokinen(2005)は、フィンランドの研究者で、米国の数々の先行研究から包括的統合的フレームワークを編み出し、ヨーロッパの学術誌に掲載した。当フレームワークをベースに、

各々の日本企業が、自社のビジネス戦略に基盤に、“自社のグローバルリーダーとは”を定義し、自社の**国内外**全社員（日本国内の社員も対象となることに注意）に期待される“グローバルリーダーシップ・コンピテンシー”を梃子として、組織内部にしっかり作り上げていくかプロセスを通じて、更なる全社成長戦略を実行していける可能性があることを筆者は期待してやまない。

参考文献：Jokinen.T.(2005) “Global leadership competencies: a review and discussion”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.29.No.3,pp199-216.

Talent Management Implementation in Japanese MNCs

Zhaka Pranvera Ph.D.
Nikon Corporation
Pranvera.Zhaka@nikon.com

Many surveys point out that talent management capabilities are essential to achieve outstanding performance (BCG, 2010; Hewitt, 2009; Towers Watson, 2012). Yet, these surveys also point out that often talent management practices are both inefficient and ineffective. It is the implementation stage of talent management that the practitioners often find challenging and it is because of poor implementation that much people management fails to deliver (Reilly and Williams, 2012).

Why talent management implementation is failing?

To understand the concerns surrounding the implementation of talent management practices in the Japanese context, five interviews with HR personnel in charge of talent management at five Japanese Multinational Corporations (MNCs) were conducted in December 2014. While the findings indicated that talent management is part of the HR agenda in all five companies, how to convert concepts and planning into actions and results remains a big challenge.

The findings indicated several issues to be considered: First, talent management is very generic rather than a good fit to the company's peculiar context and it doesn't align with the business strategy. Second, talent management is not a critical part of the organizational culture. In all the companies under investigation, there is an overemphasis on business results rather than on people development. Third, the Talent Heads have no proven expertise, knowledge and experience in talent management topics. The same holds true for the cadre of talent management specialists. Fourth, there is a complete lack of processes in place to monitor, measure success, and review existing talent management practices.

What Japanese MNCs need to consider when implementing talent management?

Talent management should not be isolated from business strategy and it should be linked to other important HR systems (i.e., performance management, career management, succession management, leadership development, and total rewards). In order for this to happen, HR leaders and HR personnel must enhance their understanding of the business' needs, while business leaders must view talent management as a key performance indicator and a critical element of their role. In addition, HR Departments need to get away from the silo mentality because continued communication among different functions within HR is where opportunities lie to align, integrate and implement the changes.

Equally important, talent management should be a shared responsibility among senior company executives, first-line managers and the HR function. Support from executive management is essential when companies face objection or resistance to the introduction of talent management practices. Executive leaders should model what is expected from others and set examples that will reinforce the imperative for positive large scale changes and the need to make talent management a critical part of organizational culture.

Furthermore, the appointment of a Talent Management Head should be a well-planned move rather than a response to a need for a periodic rotation. When an organization finds that it is tough to find suitable internal resources to build a strong team that will lead the global talent initiatives, it should hire talent management experts from the external labor market. On the other hand, HR personnel should be encouraged to invest in self-learning in order to broaden their expertise and business knowledge and develop a greater capacity to manage global talent.

In addition, organizations should measure and demonstrate the efficiency of their talent management practices as well as their added value to business growth, improved profitability and market responsiveness. The results should be shared with the senior leadership together with recommendations for improvement.

The success of the implementation of talent management requires strong communication, training, and support from all stakeholders. Alignment of talent strategy with business strategy, strong support from senior company executives, and HR excellence will enable Japanese MNCs to sustain the needed transformation for future growth.

References:

Hewitt. 2009. *Managing HR on a global scale: findings from Hewitt's 2009 Global HR Study*.

Reilly, P. and Williams, A. 2012. *Global HR: Challenges facing the function*. UK: Gower

The Boston Consulting Group. 2010. *Creating people advantage: how companies can adapt their HR practices for volatile times*. Boston, MA

Towers Watson. 2012. *2012-2013 global talent management and rewards study*. Retrieved February 16, 2015, from http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/09/2012-Global-Talent-Management-and-Rewards-Study

グローバルコンピテンシーの向上策

森下コンサルタンツ　Inc.
代表取締役　森下一乗
（就職寺子屋　塾長）
kazu.morishita@jcom.home.ne.jp

グローバリゼーションの広がりの中で、コンピテンシーを高めることは各企業、海外派遣者の課題であるが、どのような方法が考えられるか、体験を含めて提案したい。

1．外国への興味と関心。

当初、品物を輸出することから始まり次に外国に生産拠点を持つことから、その国の政策に合わせて企業の体質を変えていく必要がある。例えばシンガポールでは、過去、低賃金を理由とした進出して企業は、政府の高賃金政策、高付加価値への政策変更で、撤退を余儀なくされた企業も少なくない。

日立ケミカルシンガポールでは、プリント基板の製造を行っているが、過去十数年の間に競合 6 社はすでに撤退しており、技術の高度化がなければ、低賃金を前提としたコスト競争力の優位性がなくなり、より低賃金国へ生産拠点を移すか、撤退して事業縮小するかの選択が行われている。海外派遣者には外国の政策変更に対する柔軟な対処が必要となる。

海外勤務者を決める方法に、仕事のつながりから人を指名するという方法と、海外に興味を持っており、海外勤務を希望する者の中から選別する方法があるが、コンピテンシーという観点から言えば、まず、手を挙げて海外勤務を希望する者の中から選別することが大切だと考えられる。その理由としては、海外勤務を希望しない人に、外国の勤務に興味を持ち、かつその国の考え方を理解していく姿勢が求めにくいと考えられるからだ。好きこそものの上手なりという言葉があるが、赴任した国に関心が薄く、上から目線でものを見ていると、日本と比較して、その国の欠点ばかりが目についてしまう。その国に対する敬意にかける姿勢では、その国から学ぶ姿勢は期待できない。最近、留学生の希望者や、海外派遣を希望する者が少なくなっているといわれているが、企業によっては入社時に海外希望を確認するとか、一定の語学レベルを条件にするとかして、希望者の総数を増やし

ているのはうなずける。

グローバルコンピテンシーを高めるには、まず、社内に海外希望者の層を厚くして、希望者を募り、選別する仕組み作りが必要である。個人的には、戦後北朝鮮から、兄と 2 人のみで引き揚げた経験があり、戦前に海外に家族で赴任した父の背中を見ていたことが、海外志向の遠因となった。海外志向を持つ人の育ち方が、企業の採用条件として注目されることが望ましい。

2. 語学の壁。

海外で勤務する者にとって語学の壁は厚い。しかし、本当に必要性があれば、語学は上達するものであることを経験した。1975 年から 2 年半のアルジェリア勤務（新日鉄から派遣）を経験したが、それに先立って語学研修を受けた。当初は、つたない語学力であったが、当時小田原に LIOJ という研修機関があった。① 4 週間の泊まり込み研修、②教師は全員外国人講師、③一切、日本語禁止、の結果、初めて外国人と英語で意思疎通ができるようになった。

その後、派遣される国がアルジェリアということになって、フランス語の特訓に入ったが、この LIOJ の経験を生かして、自己流の仏語研修に入った。その結果、不十分であるが、自分でもある程度の仏語による交渉ができるようになった。（仕事は製鉄所の操業指導であり、原則的には仏語の通訳にお世話になった）反省点としては、仏語を学ぶことによって、英語が抜け落ちてしまい、そのレベルが下がってしまったことが悔やまれる。

語学についてはアレルギーを持たずに準備すること、その語学に浸ることが最短距離であろう。海外志向の学生には TOEIC を受けておくようにアドバイスしている。企業も入社後の語学能力の向上のサポートシステムがあることが望ましい。語学研修には、日本語を使わずに、泊まり込み、集中講座が効果的であると、体験を通して感じている。日本語を遮断するために、一人で研修を行うこと、（仲間がいると話してしまう）、フィリッピン、シンガポール等で研修するのもコスト上有利である。

3. 現地の人との対話力。

派遣者は自分の力のみでは、成果を上げていくことは難しい。現地の社員との対話を通じてお互いの理解を深め、仕事の成果を上げていかねばならない。指導する立場、日本の仕事の仕方だけを押し付けるのでは、成果も上がらないであろう。

『グローバルマネージャーの育成と評価』（早稲田大学出版部 2014 年、白木三秀編著）によれば、トップマネジメントは評価されているが、現地日本人のミドルマネジメントは現地社員から十分に評価されていない傾向があるという。身近なミドルが、評価できないという点に厳しい現地の社員の見方があると思われるが、十分な対話が欠けている可能性も考えられる。

対話が成り立つためには、相手の国に対して敬意を持つこと、現地社員の働く意識を理解していくこと、個人的にも対等の関係を築くことが必要である。そのためには、外国人

との友人関係を構築する力が求められる。外国人との友人を持った経験がない人に、派遣中に相互理解を求めることは難しい。

私的な経験であるが、アルジェリアでの勤務を終了する時点で、現地の友人から「なぜ、東洋の小さな国へ帰るのか。面倒を見るからアルジェリアに帰化しないか？」といわれてうれしかった経験を持つ。そこには、本当の友人関係が成立していたと思うのである。

現地での親しい友人が何人いるか、数えてみると現地人との対話力を測るバロメーターとなるであろう。

4. 現地への権限移譲が大切。

海外派遣者が現地で困るのは、現地事情が本社の管理部門に判ってもらえないことである。成果を上げたいのであるが、例えば、海外経験のない担当者が窓口となっているとか、本社の役職が派遣者より上で、日本で判断して決めると考えている場合等は、現地の、工場管理、品質、人事、労務問題の判断を仰ぐと、現地事情に反した判断が出されて困るケースが起こりやすい。

コンピテンシーを上げるための、条件整備が大切であるが、①本社の管理部門の窓口を1本化すること、②本社に現地経験者を配置すること、③現地のトップマネージメントの役職を、本社管理部門よりも、役職を上げること、④現地と本社の権限を文章で明確に定めておくこと、等が大切である。　現地社員は、派遣者が本社を向いて、指示待ちをしていることを見ると、不信感を持つことになろう。現地に即した判断をスピーデイに行うことが、現地社員の信頼を獲得し、派遣者のマネジメント能力を高めることにつながるであろう。

5. 家族の現地帯同

コストもかかり、家族の苦労も多いのであるが、出来れば、家族の現地帯同も成果を上げる条件となるであろう。身軽に動けない、子供の教育上、つれていけない、といった事情もあるのであろうが、家族帯同ができればその方が現地での成果を上げやすい。

国によっては、家族の生活条件が保証できない国もあり、一概に言えないが、欧米であれば家族を連れていくケースが多く、その他の国でも可能であれば、現地へ家族と行くことを検討してはいかがであろうか。企業によっては、家族帯同の判断は本人に任せているところも見られる。私のケースでは、家族帯同は本人の選択に任せられており、アルジェリアに家族を帯同することにして子供の生活用品を含めて家財道具一式を船便で送った経験がある。（実際には契約の締結が伸びて、子供が大きくなってしまい時間切れとなり、実現しなかったが。）

以上、コンピテンシーを高めるための項目について、体験的に述べてみたが、海外でのテロ事件等の影響もあり、国内の勤務が安全である、有利であるといった風潮も存在する。

このような企業内風土を変えていく必要があろう。海外経験を持たねば社内昇進に不利

に働くとか、帰国者向けのインセンテイブを公表したり、新卒採用に海外希望者を優遇するといった選別方法も検討しても良いと思われる。社命により、本人希望がないままに無理して派遣するより、素質として、海外勤務を希望するものをオープンポジションを設けて募集し、派遣することで、グローバルコンピテンシーの基礎点が 3 割は上がると考えるのである。

現地化推進とリーダー開発

株式会社コーチ・エィ マネージャー
コーチ・エィ（上海）前副総経理
ICF(国際コーチ連盟)マスターコーチ
佐々木　葉子
[問合せ先]
金　紅梅　hongmei.jin@coacha.com

経済成長著しいアジアでは、日系企業の経営の現地化が加速している。そこには、「現地人リーダーによる現地組織」の構築を目指す、企業の強い意志を感じる。

しかし、リーダー候補となる人材自体が限られる現地法人では、「成長の期待をこめた」権限委譲に踏み切る組織も少なくない。「思い切った」権限委譲は、人や組織を加速度的に成長させる方法ではあるものの、新リーダーが期待に答えられず、そのポジションに日本人が戻るようなことも少なからず起きている。

そうなると、現地社員には無力感が漂い、現地化推進にむけた変革自体が停滞してしまう。つまり、「思い切った」権限委譲であればあるほど、新リーダーを絶対に成功させなければならないのである。

ところが、「思い切った」権限委譲の実情は、

・日本本社との交渉には、今までどおり日本人が参加する
・新リーダーの体裁を守るために責任を追及しない
・本社が、日本人に日本語で現地の報告をさせる

といった、「日本人主体」の経営が継続することが多いようである。これでは、事業を任せられるほどの現地人リーダーが生まれにくくなるのは、不思議なことではない。

「委譲」という言葉には、「意思決定権や責任を移す」だけでなく、「物事を遂行する権利を託す／任せること」という意味もある。いったん「委譲」したら、どんなに未熟だろうがすべてを任せ、リーダーとして望ましくない行動は厳しく責任を追及する。そうした覚悟が対となっているはずである。

では、現地の人材を「リーダー」として開発するために、権限委譲する「日本人側」にできることはいったい何だろうか。

■責任をもたせ、主体性や能力を引き出すコーチングのアプローチ

そのひとつは、「彼らのよきコーチになること」ではないだろうか。コーチは、「アドバイスをしない」「自分の経験を話さない」「問題解決策を提示しない」。相手に責任を持たせつつも、主体性や能力を引き出すことに集中し、その人の成長と目標達成にコミットし、継続的に関わる。そういう存在である。

「現地化推進」の要は、現地の社員が、会社の事業や組織を「自分事」と捉え、責任感を感じ、周囲を巻き込むにはどうしたらいいか悩み、周囲からのフィードバックを受け取りながら、物事が動くまで粘り強く行動し続けるプロセスである。

つまり、現地社員が自ら会社のビジョンを描き、現地の社員を牽引し、現地組織を経営する状態を創るプロセスを支えきることが、日本人駐在員の役割だと言える。

コーチ・エィでは、海外拠点長の駐在員に 1 対 1 のエグゼクティブコーチがつき、その駐在員が、現地の幹部候補者や経営層のスタッフにコーチングをする構造を導入している。約 1 年に渡る、継続的なコーチングの成果が組織全体に連鎖するこの仕組みを「システミック」と呼ぶ。

■経営の実務を通したリーダー開発

「システミック・コーチング」では、コーチがさまざまなアセスメントによる「数値データ」を元に、対話を通して継続的に関わる。そして、現地スタッフが、経営の実務を通して自らの成長や会社全体の成長について「考え、主体的に取り組む」過程を約 1 年にわたりサポートしていく。

ある企業の日本人拠点長は、自らが 30 年近く率いてきた現地法人の「自分の後継者」として、現地のスタッフ数名を明確に指名し、日本本社とのミーティングにも参加させ始め

た。「次世代は自分たちに任されている」ことを自覚したリーダーたちは相互の情報共有を密にし、結果、本社への提案件数が格段に増えたそうである。

また、部下育成に対する意識も高まり、開発の成功確度と速度が上がるといったことが起こっている。そして、現地での部品購入コストの削減、貴重な技術職の現地社員の離職率低下などが報告されている。こうした変革は、日本人経営陣だけでは解決できなかった課題のいくつかだという。

アジアでは、欧米や日本に留学した優秀な若手リーダーが増えている。この地域で日系企業が勝ち続けるには、こうした若手リーダーを開発する戦術が必要である。彼ら自身に自分のリーダーシップ、自分たちの組織のビジョンについて考え、周囲との関わりを構築しながら行動してもらう。結果としてそれは、若手リーダーが、生涯にわたりグローバルで使えるリーダーとしてのコンピテンシーのひとつとなるはずである。

※システミック＝（組織において使う場合）「組織の一部ではなく、あらゆる部分に浸透して効果をもたらすこと」の意。

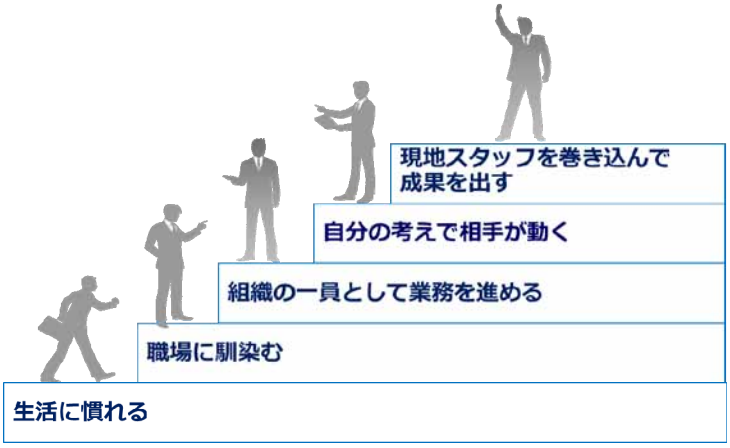
グローバルコンピテンシーの獲得
― 現地スタッフへの影響力発揮が第一歩 ―

株式会社ウィル・シード
グローバル企画
マネジャー
藤森　亜紀子
fujimori@willseed.co.jp

コンピテンシーは「業績優秀者の行動の様式や特性（『大辞林』より）」を表したもので、特定の役割や職務という“文脈”における能力発揮を重視している。グローバルコンピテンシーと言う時には「日本語以外の言語で、異文化を背景とする人たちを相手に」という文脈が追加されるということだろう。改めて「日本語以外の言語で、異文化を背景とする人たちを相手に、成果創出するために必要な行動特性」とは何かについて考えていきたい。

（株）ウィル・シードは、この 3 年あまり延べ 300 名強のビジネスパーソンに対して、海外派遣前のマインドセット研修や派遣期間中の面談・メールによるモニタリング、現地での経験促進施策、海外派遣型研修『プラクティカルトレーニング』（インターン）等を提供してきた。その実績を通じて分かってきたことは、業績優秀者が渡航直後から成果創出できるわけではないということだ。そこに至るまでには、言語習得や異文化理解を含めた「現地適応」の壁が高くそびえている。しかも、この適応フェーズには、図「現地適応フェーズ」に示すような複数のステージが存在している。しかし多くの場合、グローバル人材と言えば、「自分の意見を主張できる」「高い交渉力を持っている」「ダイバーシティをマネジメントできる」など、既に適応フェーズを通過した後の能力発揮に注目が集まることが多いように感じる。もちろん、実際にグローバル環境で高い成果を創出するためには、自己主張も交渉力も大切であることに疑問の余地はない。しかし、多くのビジネスパーソンがつまずきがちな「適応フェーズ」をどのようにしたら乗り越えられるのか、また、いかに短期間で乗り超えスタート地点に立てるかについて本稿では取り扱うこととしたい。そうすることで、より多くの日本人が海外で成果を出すことができるようになると確信しているからだ。

現地適応フェーズ



まず、図「現地適応フェーズ」を見ていただきたい。ウィル・シードでは、「適応フェーズ」を５つに分類しているが、この中でも最も大きな山となるのが「自分の考えで相手が動く」である。これは、現地スタッフに対して影響力を発揮し相手を動かすことができる状態を意味する。もちろん、マネジャーとして赴任する場合は、役職という公式権力が予め付与されているため現地スタッフに対する影響力を持ちやすい。しかし、多くの企業で見られるように、マネジャーで赴任した日本人と現地スタッフ間でのコンフリクトは昔から後を絶たず、公式権力だけで現地スタッフを動かすことがいかに困難かを示している。例えば、インドネシアに赴任した A さんは、家族の介護や行事を理由にすぐ休んでしまう現地スタッフに対して「仕事なんだからちゃんと来なさい」と注意したところ、周囲の現地スタッフ全員から総スカンを食らった。また、自分の仕事を減らしたいからといい加減な資料を提出してくる現地スタッフを指導した赴任者 B さんは「これからは、このような形で提出します」と現地スタッフからの約束を取り付けたにも関わらず、一向に資料を改善してもらうことができなかった。

一方で、言語力がそれほど高くなくとも実に早い段階から現地スタッフに対して影響力を発揮できるビジネスパーソンもいる。彼らは、影響力の発揮ステージに至る前段階から実に戦略的に準備を進めている。例えば、初日の挨拶は、完璧な現地語での挨拶を準備している。派遣国で流行っているスポーツ選手の名前を頭の中に叩き込んでスピーチに織り交ぜる。次に、派遣直後は、なるべく相手のやり方に口を出さずに観察し従う。決して、「日本では～するのが普通」とか「こっちの方が効率的だ」などと言った日本のモノサシを持ち出したりはしない。更には、わざわざ相手に簡単な依頼をしてみて、相手の問題発見能力や情報収集能力、納期意識、PC スキルなどを確認する。雑談も効果的に取り入れている。本人の興味関心領域やキャリアに対する考え方・方向性を探っているのだ。つまり、彼らは、「影響力と言うのは、『自分に何ができるか』だけで発揮できるものではなく、影響力

を発揮したい相手が求めているモノと自分が持ち合わせているモノがマッチして初めて発揮できる」ことを理解しているのだ。彼らは、相手をどの程度知っているかが最大の鍵となることに気づいている。だからこそ、影響力の発揮に備えて、派遣国の文化や風習、ビジネス環境に関して高いアンテナを張って、できるだけ多くの情報を収集しているのだ。

つまるところ、日本での影響力発揮のプロセスとさほど大きな違いはないのかもしれない。しかし、コンピテンシーが重視する“文脈”（海外という言語や文化、そして周囲に相談したり助けてくれる上司や同僚が少ないというグローバル環境ならではの“文脈”）では、日本と同じ結果が得られるとは限らない。そこに、日本での業績優秀者が赴任しても必ずしも海外で同じように業績優秀者になれない理由があるのだろう。

では、どのようにしたら、グローバル環境という“文脈”の中で、影響力の発揮、言いかえれば、成果創出に向けた適応フェーズをより早く登ることができるのか。どのような施策・トレーニングが効果的なのだろうか。

1 点目は、「成果創出までの助走期間を短くするために影響力を発揮する」というマインドセットを形成することだ。異動や転職経験の多い人は新しい職場での影響力の発揮がスキル化されている可能性はある。しかし、日本のようにジョブホッピングやポジション獲得のための社内競争が少ない環境下では、成果創出までの準備として、影響力を発揮するという概念を持たない人が多い。このため、派遣前のマインドセットが形成されるだけで、派遣者の意識と行動に大きな変化が期待できるだろう。

2 点目は、事前に「影響力の発揮」までを海外の実務で実践する経験を付与することだ。先にも述べた通り、コンピテンシーとは、特定の役割や職務という“文脈”の中で発揮される能力である。それらの開発のためには、「日本語以外の言語で、利害関係のある同僚と仕事をする」いわゆる「職場環境」という“文脈”が必要だ。母語ほど言語を自由に操れない中で、影響力を発揮したい相手にどのように近づき、相手のニーズをどのように引き出すか。そして、自分が持ち合わせている知識・スキルをどのように魅力的に伝えて相手のニーズとマッチさせていくか。これら一連を母語以外で実践するのは非常に難しいが、弊社が実施した海外派遣型研修『プラクティカルトレーニング※』では、多くの派遣者がこの難題に挑戦し、失敗を繰り返しながらも自分なりのやり方を見出すことに成功している。彼らは、役職という公式権力を持たず、自社の看板も通用しない、英語も完璧ではない中で、相手の依頼に絶対に NO と言わないこと、各メンバーの悩みをひたすら聞くこと、家にお邪魔して生活や家族から彼らの価値観を理解しようとすること、日本の情報をかき集めて提供すること、PC スキルを駆使すること、などで同僚への影響力を発揮し業務の幅を少しずつ拡充し、相手を動かすまでの関係を築くことができている。目の前に、相手に動いてもらえないと困る状況があり、彼らには日本語は通じないとなると、必死で考え、

行動し、失敗してまた考えて行動し、改善していけるようになるものである。そして、派遣者たちは、異文化を背景とした人たちに対して日本語以外の言語で影響力を発揮したという成功経験により、自分なりのノウハウ・コツを見出し、海外で働くことへの自信を獲得している。

※１～3ヶ月の期間で、シリコンバレー／インド／マレーシア／シンガポール／ベトナムなどの現地企業に入り、現地スタッフと一緒に働くプログラム
http://www.willseed.co.jp/overseas-intern/index.html

グローバルコンピテンシーの獲得法　― 在中日系企業の実態からの考察 ―

コチ　コンサルティング（上海）
総経理
畑　伴子
thata@cochicon.com

2004 年 12 月、グローバル人材紹介を専業とする㈱パソナグローバルを、当時の㈱パソナ（現パソナグループ）に起案し設立した。1997 年から中国で初の日系人材会社を同グループの下で立上げ、在中日系企業において業績を上げられる人材と仕事のマッチングに従事する中で、

・中国で好業績を上げる人材に共通の経験値と資質がある。

・彼らの活躍領域は中国のみに限らない。

という実態に触れ、グローバル化に適応しやすい特定の人材と仕事を結びつける仕組みの需要を感じたからである。

その後は自身の限られた経験値とコンピテンシーの発揮度を最も高められる仕事として、2008 年から再び中国に身を置き、地域をグローバルから中国に狭めつつ、業務領域を人材紹介から労務・人事全般へと拡大して現在に至っている。本稿では、主に中国における日系企業支援の経験から、グローバルの領域で好業績をあげるコンピタンシーの獲得法を考察する。

中国で比較的短期間に好業績を上げている人材に共通する経験値と資質として下記２点が挙げられる。

①既に日本以外での常駐経験がある。（留学を含む）

②特定の専門職域において高い付加価値を有している。

①の海外常駐経験に留学が含まれるのは、異文化に晒されること自体で、個人特質に関わるグローバルコンピテンシー（自己マネジメン力、対人関係マネジメント力、耐性、受容性、変革力、等）を獲得しやすい為と考えられる。業務に関わるグローバルコンピテン

シー（多（他）国籍人材マネジメント、広領域業務対応力、判断/即断力　等）は海外勤務経験の有無で圧倒的に差異が出る。グローバルコンピテンシーは身を置く事にまさる獲得法はないようだ。

これらのグローバルコンピテンシーは海外常駐経験が複数国になることで強化される。中国勤務者の例でみると、特にマネジメント層の場合、日本、中国以外の第三国での勤務経験を有する人材は、より好業績を上げているケースが多い。往々にして中国のみで獲得したグローバルコンピテンシーは実はグローバル共通のものではなく、謂わば“中国コンピテンシー”である場合が少なくない。複数国での経験は、海外経験を足し算から掛け算に変えるほど、グローバルコンピテンシーの醸成には効果が高いと考えられる。

類似する高いグローバルコンピテンシー獲得モデルとして、在中非日系企業勤務者が挙げられる。在外日系法人では、意思決定システム、マネジメント手法、企業文化等が日本本社と大差なく、業務遂行面では異質のものに晒される機会が少ないが、非日系外資企業では、本社の確立されたグローバル事業管理方針の下で現地化が進行しており、中国と本社国の複数の異文化環境の下でグローバルコンピテンシーが掛け算で醸成されるためと考えられる。

中国もステークホルダーが多国籍にまたがるグローバル市場となっており、複数国（文化）の下で獲得したグローバルコンピテンシーの優位性が高い時代に入っていると感じる。

②の高い専門性は、近年、職種別採用や専門職育成のキャリアパスを採用する企業が増加してはいるが、同一企業内のジョブローテーションによる人材育成が主流である日本企業では、技術系職種を除いて、獲得が容易ではない場合が多い。企業間移動を繰り返しながら専門職域のスキルを高めるキャリアパスをたどる非日系企業では、専門スキルは基本かつ重要なスキルであり、日本企業で育成される人材がグローバル領域で業績を上げる為には、強く意識しなくてはならないコンピテンシーということとなる。

この様にみると、グローバルコンピテンシーの獲得には、入社後 4～5 年の専門分野のスキル習得の後、海外においてそのスキルをグローバル化することが理想的であると思う。その後は専門領域を極端に逸脱せず日本勤務と海外勤務をローテーションすることでグローバルマネジャーが育成される。海外勤務においては、組織規模が大きくないことから職域/職責が広域化する傾向が強く、ジョブローテーションに代わるマネジメントとしてのコンピテンシー獲得手段ともなる。海外畑と呼ばれるトップマネジメントが増加している一因であると考えられる。

海外勤務においては育成体制が手薄になりがちであるため、職位レベルに応じたメンター制度やコーチの導入によるグローバルコンピテンシーの獲得支援、グローバルマネジャーの育成支援は考慮事項と思われる。

新興国ビジネスで勝てるグローバル人材の育て方

株式会社スパイスアップ・ジャパン
代表取締役
豊田　圭一
toyoda@spiceup.jp

弊社はベトナムやインド、カンボジアなど、アジアの新興国において、ビジネス成果追求型の実践的な研修を提供しています。「ミッション：グローバル」と名付けたこの研修にはこれまでの約 3 年間で約 40 社から 400 人を越えるビジネスパーソンに受講いただき、研修開催国もベトナムから始まり、タイ、カンボジア、マレーシア、インドネシア、シンガポール、そしてインドと、様々な国で実施してきました。

私自身は 20 年前から留学の専門家として、アメリカを中心とする海外の大学や大学院に留学する日本人をサポートしてきましたが、5 年ほど前、欧米先進国への留学では新興国ビジネスで勝てる人材がなかなか育たないのではないかと思い始めました。何年間かアメリカの大学に留学をしていた人でも、新興国に駐在をして精神的に参ってしまうケースを見てきましたし、企業の人事担当者から「アメリカ留学経験者ではなくて、インドなどに留学してきた人がいたらぜひ会いたい。」と言われたことも 1 つのキッカケになりました。そして、欧米の留学からアジアで実施する研修にシフトすることにしたのです。

留学ではなく、海外で実施する企業研修でまずネックになると考えたのは「研修期間」でした。私がサポートしてきた留学は短くても半年間、長ければ 4 年間というものばかりでしたが、多くの企業が実施できる海外研修となればそんな長期間は使えません。期間が長ければ、あれもこれも様々な研修内容を盛り込むことが可能ですが、短期間ではそういうわけにいきません。しかし、周りを見渡してみると、短期の海外研修は視察をメインにした「視野を広げること」を目的とした研修が多く、帰国後に「良い経験になりました」となるかもしれませんが、「将来、新興国で仕事をやってみたい！」とか「新興国でやっていけそうな自信がついた！」というものとは思えなかったのです。

そこで、弊社の研修では「視野を広げる」や「スキルや知識を付ける」という要素を外すことにしました。そして、新興国ビジネスで勝つ人材に近いのはそもそも日本において成果を出すことのできるビジネスパーソンであるという前提に立ちました。その上で、そのような人材が新興国というアウェイな環境でも成果を出すために必要なものは何かと考え、研修の目的を「グローバルマインドセットの向上」に集中させたのです。それが、多くの日本人にとってはアウェイの地であり、且つ将来のマーケットでもある、アジアの新興国でミッション（課題）を与えられ、制限時間内に成果をあげることを求められる「ミッション：グローバル」となりました。

ミッションは現地で実際に事業を営んでいる経営者から提示されます。そして、受講生はその経営者（＝顧客）のニーズを満たすために、自らの殻を破ってミッションを達成しなければなりません。ビジネススクールのケーススタディや成果を求められないフィールドワークとは異なり、アウェイの地で生身の現地顧客が相手であるため、実際の海外業務に極めて近い状況が環境となります。慣れない土地で駆けずり回って仕事の成果を出さなければいけないという経験を通して、海外業務をする際に実際に必要な知識や考え方を実感させるとともに、今の自分にない弱点についても認識させることになるのです。

そして、たった 5 日間の研修であるにも関わらず、結果的には研修を受講したほとんどの方が将来の海外駐在を希望するようになり、すでに海外の現地法人で活躍をしている受講生もいます。また、今の自分に足りない力（専門性や英語力など）に気づいた受講生が帰国後に猛烈に努力をして力を付けているという話も聞いています。

新興国という、経済の発展ステージも商習慣も日本とは異なる環境で、新たなマーケットを開拓することはタフな仕事です。そのためには国内外を問わずに要求されるビジネススキルが基礎になることは間違いないでしょう。しかし、その上で業種や職種で異なる専門的な能力を発揮していくためには、グローバルマインドセットという土台が重要なのです。そして、それを強化するために効果的なのは我々が提供する新興国での修羅場体験です。

グローバルコンピテンシー獲得前の土台作りを
― METI 国際即戦力養成インターンシップ事業の経験から ―

海外産業人材育成協会(HIDA)
ニューデリー所長
三谷　知
satoru-mitani@hidajapan.in

経済のグローバル化に伴い、日本企業が持続的成長を遂げるためには、国内ビジネスに留まらず、海外展開を積極的に行い、新たなビジネス獲得を目指していくことが重要な課題となっている。その一方で、相手国の当事者国に入り込んで交渉できる水準でのグローバルコンピテンシーを有し、グローバルな舞台で活躍できる若手人材が不足しており、これを育成するニーズが飛躍的に高まっていることには論を待たない。

上述の状況のもと、日本と新興国との経済協力及びビジネス関係の強化を図るための架け橋となりうるグローバル人材の育成を目的として、弊協会では、ジェトロとの共同コンソーシアムのもと、経済産業省より委託を受けた METI 国際即戦力養成インターンシップ事業を 3 年に渡り実施している。今年度は合計 191 名、3 年間累計では 459 名の若手ビジネスパーソン及び学生を海外に派遣した。派遣国は、基本的に新興国であり、ベトナム、インドネシア、インドが上位 3 か国で、それ以外にも弊協会ネットワークを活用した形でスリランカ、バングラデシュといった南アジア諸国にも多くのインターン生を派遣している。本事業の概要を紹介した後、特に南アジアを中心としたインターン事業での経験を通して感じた点をお伝えしたい。

当インターンシップを成功させるための大きな特徴として、次の 3 点を挙げることができる。①新興国の現地政府系機関・民間団体への派遣が中心であること、②インターン生と派遣元の合意のもと、離日前に入念な研修計画策定がなされること、③3 か月から 6 か月という比較的長期間に渡ることである。

本制度を通して派遣されたインターン生は、基本的に日本人のいない環境に飛び込み、英語や時には現地語を駆使しながら、事前に同意した計画に基づいて職務を遂行しなければならない。語学力を磨くと同時に、相手に伝えるためにはどうすればいいか、異文化におけるコミュニケーション能力が求められる。また、事業環境が目まぐるしく変化する仕事の現場では、突然、派遣元から想定と異なるタスクを任されることもある。その際、計画に基づいた目標を達成するために、自分から主張することも時には必要となる。そして、短期間でのインターンではないため、最低一つのプロジェクトを完結し、成功体験をもって帰国することができる。これらの経験を通して、インターン生の異文化における適応能力は、総じて大きく飛躍する結果となっている。

本事業でインターン生各個人が大きな成果を上げている一方、受入側であるインドから見て、次の点に気が付かされた。それは、インターンの現場に入り異文化の中での業務に取り組む前に、社会人として基礎能力を高めることの重要性である。

経済産業省では「社会人基礎力」（図 参照）として、3 つの能力（前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力）、及びその能力を構成する 12 の能力要素を提唱している。これは、「職場や地域社会で多様な仕事をしていくために必要な基礎的な力」と定義されているものであるが、日本とは生活習慣や考え方、いわば「常識」の全く異なる社会を舞台に仕事をする際に、これらの能力を十分に有しているか否かが、その後のグローバルコンピテンシーの獲得に大きな影響を与える。とりわけ、これまでの経験上、チームで働く力を強く求められることが多い。例えば、受入機関から指示された業務を抱え込んだ挙句、直前になって問題を相談してくることが少なくない。また、自分の体力を過信して生活を切り詰める余り、栄養失調や過労でダウンしてしまうという事例もあった。日本、海外を問わず、組織の内外で仕事をする際には、自分一人で出来ることはおのずから限界がある。その状況を理解し、常に協力者に相談しつつ、必要あれば事前に協力を求め、納期までに確実に業務を遂行することが求められる。もちろん、精神、肉体両方の健康管理も一つの大切な仕事の一つである。また、受入機関からは、日本ではどういうスタイルで仕事を進めるのかと質問されることも多い。日本と異なる環境で仕事を円滑に進めるためには、まずは日本人の仕事の仕方を理解し、説明できるようにしなければならない。そうした意味で、海外に飛び出す前に、「社会人基礎力」に関して、日本での社会人及び学生が気づきを得られるような試みをまずは日本国内で行うことが重要であろう。

最後に、これはインドならではの特徴かもしれないが、個人の基礎力を高めることはもちろん、相手が本当に信頼に足る相手・人物であるか見極める能力も養う必要性があることを痛感する。社会人基礎力の能力の全体像で「人間性、基本的な生活習慣」と表現されている部分が日本人とは明らかに異なる。タイやベトナム、インドネシアといった東南アジア諸国では多かれ少なかれ共通性を感じるメンタリティも、特に北インドにおいては全

く感じられることがない。

NTT ドコモ、第一三共の例をとってみても、協業するパートナーを選定する際に、ネームバリューや過去の実績にとらわれることなく、正しく相手先の能力を見極めるというのが最も難しく、求められる能力であると感じる。

※METI 国際即戦力養成インターンシップ事業の詳細に関しては、以下のウェブサイトをご参照ください。

http://intern.hidajapan.or.jp/

※社会人基礎力については、以下の経済産業省サイトより引用しました。

http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/

Personal insights on global leadership from a Japanese executive

Masatsugu Fujii, Professor
Faculty of Science and Engineering
Waseda University
mfujii@waseda.jp

Global leadership is a tough nut to crack. The world is a big place and everyone seems to have an opinion about how to develop the next generation of global leaders. But I would like to share a few of my own experiences and personal insights from several decades as a Japanese executive working around the world.

1. An Unsuccessful Turnaround

In 1991, I was appointed as the CEO of a U.S. manufacturing subsidiary with the revenue of 200 million dollars. We sold vegetable oils and our biggest product was palm oil imported from Malaysia. Just about the time I became CEO, a major trade association was ferociously attacking palm oil as “unhealthy jungle grease.” There was no scientific basis for their claims, so we basically ignored them, except to present the accurate, scientific data in collaboration with a Malaysian palm oil association. We did not think such an unscientific allegation would be effective. We were wrong. Consumers were completely convinced, and suddenly we could not sell a drop of palm oil. Faced with the unprecedented crisis, the board instructed me to turn around this troubled venture quickly.

I tried to save the company. Part of my effort included streamlining our operations through a restructuring plan. I knew we had to save every penny in order to survive. We tried to look for new business opportunities. I had an executive who had been a star performer, but had lost his confidence because he could not sell palm oil no matter how hard he tried. My predecessor had put him in a new role where he was to find new business opportunities, but he was allowed to keep the same title and pay. My predecessors just told me to “keep him busy.”

It did not take me long to figure out the executive was unfit for the job. I decided to let him go, because having a successful person in the role was so important for the survival of the company. I did not consult with a lawyer, because to me it was a straightforward business decision. When he was asked to leave, he became furious, and later hired a lawyer to sue me, my predecessor, and the company on the basis of discrimination. I had no idea why this happened because his performance was the only criterion I used. As a result, I had to spend hours to settle this case.

Lessons learned:

(1) When in Rome do as the Romans do.

- I did not adequately consider the U.S. context. When palm oil was attacked, we should have fought back much harder. Presenting scientific facts was not enough for the U.S. market. What mattered was the perception people were given by the media. I tried to fight the attack using facts and data—an approach that would have been more effective in Japan.
- I also learned I should have consulted with a lawyer before I fired the executive. I should have known that the U.S. is a more litigious society and much more oriented toward employee rights than Japan where I had spent so many years.

(2) Bridge the communication gap

- My predecessor was a high context communicator. He was a deep thinker but would not say much about how he reached certain decisions. He often sounded abrupt either in Japanese or English. This caused him troubles when he was given managerial positions both in Japan and the United States. When he said to me, “Keep him busy.” I should have probed him further and asked him about the background and the reasons for his decision. While his intentions were good, his message was taken out of context and used against us.

2. A Successful Turnaround

Later, in 1999, I was touching down in Bangalore, India. This time I was being sent as the Executive Director to a troubled cold-chain logistics joint-venture that was established among my parent company, a major local consumer goods company, a founder, and a few other parties. My parent company had recently become the majority shareholder of this joint-venture. I was told before I left Japan to keep an eye on the money invested. Once I reached the joint-venture, I quickly realized that my job was more complex than to just to keep an eye on the money. The company had a large amount of debt as well as other problems: lack of strategy, marketing, accounting system, HR policies, or leadership. I had to move fast otherwise the company would go bankrupt. I needed to address the other issues as well. It was complex. I was representing the biggest shareholder, yet I was the second in command. I had to work with a sharp, aggressive Indian who was the Managing Director. This was important because the employees were

looking to see who to turn to: the man sent from the majority owner of the company (me) or the managing director. During the second week of my assignment, two key general managers came and confided to me that they were not happy with the MD's top-down management style. They said, "The MD doesn't listen to us. He just gives one-sided instructions without much discussion." I felt this needed to change quickly because, after all, the MD alone could not save the company. I asked them to get me involved in all the important discussions. I had a whiteboard brought into the MD's office so that we could have joint discussions rather than the MD giving one-sided instructions. Externally, I started negotiating with several financial institutions to reduce our unbearable debts. I stopped bringing the Indian MD to our negotiations because he often got into verbal fights with these institutions. Instead, I brought the general manager in charge of finance. To come up with a strategy and devise marketing plans for our turnaround, I worked closely with the MD and the members of the cross functional team comprising the general managers in charge of sales and marketing, finance and administrations, and construction. As to the people issue, I introduced a performance-based incentive system whereby the key managers will be paid bonuses if they meet their targets by fixed deadlines. The MD and I monitored their progress constantly at the HQ as well as at their sites. Further, we gathered all the local managers based throughout India to Bangalore to deliver the message that the joint-venture was going to be successful. I had to convey the right message that this innovative, pioneering organization needed.

After all the important marketing and strategic issues had been addressed, I stood up in front of about a dozen Indian managers. I started to speak: "Today I would like to deliver three key messages to you all. First--speed. We are the pioneer in this field. Nobody has done anything like what we are trying to do. But people will realize what we are trying to do soon and try to catch up with us. We must make sure we fully enjoy the first mover advantages.

Next--simplicity. From my previous trading experience with both public and private sectors in India, I know business can be extremely complicated here. However, our business should be simple: we create value and gain from it. Let's not be bogged down with bureaucratic red tape and other restrictions. Remember we need to be absolutely clear about our simple goal to be number one and then execute winning strategies. Third--self-confidence. I realize that the company has had some challenges. With the additional investment from Japan, we are financially healthy now. Our debts are negotiated to a manageable level. You may have had doubts about the company's future. Now you can be confident we are on a path to a great success. Be self-confident and be part of a great organization in the making. Let's create our great future together!"

Since our gathering, we felt we were truly united. Through all these efforts, we achieved monthly results in the black. We built additional facilities. Our reefer trucks size grew from 2 to 90, and we grew from 75 employees to over 500. Our client base grew to more than 100. We

started to handle more than 3000 types of products. We even started new, related businesses. We had additional investment from a Japanese frozen food company. My parent company invested additional money to support the growth. The turnaround was a huge success. All this was certainly not done by me alone during my tenure. But I can say my new approach to global leadership set the stage for the ensuing growth trajectory. This would not have happened had we not worked together as one cohesive team.

In 2006, when I had been back in Japan for several years, I received an email from the Indian MD who said, "I am writing this note to inform you I am leaving the company. Through this note I would like to say thank you for supporting me particularly with all my shortcomings. I have had an excellent relationship with you personally. You have been a friend and philosopher for me. I hope our friendship continues and I look forward to your visit to India. Once again thanking you and with my best wishes, (signed)" When I received this memo, I said to myself, "Isn't this what business is all about—work hard together, create value, build truly great organizations, and establish life-long friendships." Fast forward, this company made a successful IPO in September, 2014 and is now a public company. I had come a long way from my experiences with the U.S. vegetable oil refining company where I knew very little about how the business was done outside Japan.

Lessons Learned:

(1) Send the right message at the right time in the right context

- The speech I gave to our managers came from studying Jack Welch's leadership when I was at Harvard Business School. The night before the speech, I thought about what was the right message to send to our managers at that particular point in time and concluded that speed, simplicity, and self-confidence were what we needed most. I knew these managers wouldn't be impressed hearing my reference to my U.S. business degree or the GE icon. It was more important that they knew I understood the Indian business context.

(2) Unite and empower

- The other lesson I learned was that the organization is truly powerful when united toward a clear, common goal. When the 7-Ss frequently lauded in manageable circles (Shared Values, Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, and Skills) are all in sync, organizations can really change and move into the right directions. This is true even in countries that are known to be hierarchical with a strong cultural orientation toward high-power distance.

Training the Next Generation of Global Leaders

Now I spend most of my time training the next generation of global leaders. Here's what I emphasize with them based upon a lifetime of experience and the research and contributions of others.

Step 1: Managers vs. Leaders

Those of us who have been in leadership for awhile may forget the value of pointing out the differences between managers and leaders. John Kotter, a Harvard Business School emeritus professor and a leadership guru, says it best, “Managers deal with complexity. Leaders deal with change.” Unfortunately, many organizations promote competent mangers to become officers and directors. What they really need is more leaders and fewer managers!

Step 2: The 3 Qs

Offer a simple global leadership model. Many consultants and trainers offer key behaviors that define great global leaders. While their lists are often very useful, I am afraid that they are far too complicated for many managers, particularly those operating outside the Western world. The “technical” phrases such as “frame-shifting” will not be easily understood by most managers. You will probably end up spending a lot of time explaining what they mean and not bringing about results. I focus on what I call **The 3 Qs**: **IQ, EQ, and CQ**:

(1) By **IQ**, I mean “functional skills.” These are the basic business skills good managers need. They are marketing, accounting and finance, strategy and other subject matter expertise learned at business schools or skills acquired on the job.

(2) By **EQ**, I mean “authentic leadership” which I believe is the way emotional intelligence relates to global leadership. Professor Bill George of Harvard Business School and former CEO of Medtronic proposes that anybody can be a leader but they have to be true to their own style. Don’t copy Jack Welch and if you try, you won’t be authentic because you’re not Jack Welch. Bill George says authentic leaders have learned from their crucibles—reflecting on the challenges faced in their life, how they overcame them and the lessons learned.

(3) By **CQ,** I mean culturally intelligence as defined by David Livermore, Soon Ang, and LinnVan Dyne. CQ picks up where IQ and EQ leave off. It’s the capability to function effectively across various cultural contexts (national, ethnic, organizational, generational, etc.). I like that it is extremely practical and stems from an Asian perspective and research as well as Western.

I believe managers who are given overseas assignments need to demonstrate these 3 Q’s competencies to be successful. And I use a variety of assessments and case studies to measure and teach the 3 Q’s to them. Whenever possible, I use case studies based on real-life examples. But it’s important for leaders to emphasize that there is no one single correct answer. That’s a key aspect of being an effective global leader.

Step 3: AAR (After Action Review)

Whenever possible, I make it a practice to visit the leaders I've trained after they have gone overseas. I visit them in the "war zones" where they face real-life challenges. You can coach them or sometimes even learn new things from them whereby you can share your new learning with your next group of participants. I believe this follow-up process is critically important to assess how effective your training was and to learn how you could improve.

After 30 years leading across the world, my commitment to develop a future generation of global leaders is what I owe it to the people who supported me during my experiences. As trainers, consultants, and teachers, we must work together by sharing best practices and being willing to share our failures as well as our successes. I hope I have been able to offer from my own a few things which would be beneficial to you.

Acknowledgement

I would like to thank Professors David Garvin and Bill George of Harvard Business School for their valuable input and guidance. While their support was invaluable, the opinion expressed in this article is solely that of the author's.

References

1. Ang, Soon and Linn Van Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Application*. New York: M.E. Sharpe, 2008.
2. Fujii, Masatsugu and Richard Sheehan, *MBA Basics in English (Revised)*. Tokyo: NHK Publishing, 2012.
3. Fujii, Masatsugu and Richard Sheehan, *MBA Classrooms*. Tokyo: Chukei Shuppan, 2008.
4. George, Bill, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Values*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
5. George, Bill, Peter Sims, and David Gergen, *True North*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
6. Gundling, Earnest, Terry Hogan, and Karen Cvitkovich, *What is Global Leadership?: 10 Key Behaviors that Define Great Global Leaders*. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2011.
7. Gundling, Earnest, *Working GlobeSmart: 12 People Skills for Doing Business across Borders*. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2010.
8. Livermore, David, *The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*. New York: American Management Association, 2011.
9. Livermore, David, *Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success.* New York: American Management Association, 2010.
10. Mintzberg, Henry, *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehier Publishing, Inc., 2009.

About the Author

Masatsugu Fujii is a professor at Waseda University in Tokyo. He is doing research on global leadership. Prior to joining Waseda University in 2004, he worked for twenty-seven years for Mitsubishi Corporation, where he held leadership positions in Japan, Malaysia, the United States, and India. He worked for GlobalEnglish, an e-learning venture headquartered in Silicon Valley, as its Japan head for three years (2001–2004). He served as a lecturer for Japan Broadcasting Corporation (NHK)'s educational TV programs *Getting to Yes* (1997) and *MBA Basics* (2000–2001). He has authored or coauthored more than a dozen management and communication books written in English and Japanese, some of which have been translated into Chinese. Professor Fujii has an A.B. (1972) and an M.A. (1974) in mathematics from the University of California, Berkeley. He completed the Advanced Management Program (AMP) at Harvard Business School in 1999 and since attended the AMP Renewal Programs in Versailles, Shanghai, and Mumbai. He completed the "Leading a Global Enterprise" program at Harvard Business School in 2013. He was a visiting scholar at the Haas School of Business at the University of California, Berkeley from 2013 till 2014.

Note : This article first appeared in "*People and Strategy*" Volume 36 Issue 3 in 2013. The author revised the original article for this journal.

発行日　２０１５年３月６日
発行者　早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所
〒１６９－８０５０
東京都新宿区西早稲田１－６－１
早稲田大学政治経済学部気付
Tel. 03-3207-1034　Fax. 03-3207-1037
http://www.waseda-tn-hrm.jp
印刷　株式会社　正文社

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,
Waseda University

会報第6号
Bulletin Vol.6

早稲田大学トランスナショナルHRM研究所

〒169-8050　東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学政治経済学部気付
TEL：03-3207-1034　FAX：03-3207-1037
http://www.waseda-tn-hrm.jp