

# 企業活動の グローバル展開

## 強いリーダーシップがけん引

ダイナミックに進む企業活動のグローバル化。急速に伸びる世界市場で新たな活路を切り開くには、強いリーダーシップが欠かせない。このほど開催した日経産業新聞フォーラム2009「今、企業に求められるグローバルリーダーの育成」(後援：日経産業新聞、協賛：グロービス・コーチ・エイ)では、グローバル経営に取り組む企業トップ2人と、人材育成に当たる専門家がその経験と実例に基づいて、理想とされる人材像と育成法について講演した。



今、企業に求められるグローバルリーダーの育成



**基調講演**

約一年半前に弊社の約二倍の規模を持つ英国のヒルキントンというファブ会社を買収した。買収で売り上げが三倍以上に増え、マーケットシェア世界一位の益と並走までになり、海外売上比率は買収前の一九％から一挙に七五％に増加した。生産拠点は二十九カ国、販促活動をしているのは百三十五カ国になる。

買収一年後に日NSCと一体の組織にした。買収先の会社の社長を最高経営責任者に

日本板硝子 取締役会議長 出原 洋三氏

### 要はマネジメント力

(CEO)の地位に就け、取締役会が日本人が七人、外国人が五人。本社は東京に置いて、組織的に当たっては、人材適任者(ベストプラクティス)を最も重視した。どのポジションも国籍ごたわらず最適な人を選び、リーダーと社内コミュニケーションを図

この考えでマネジメント力、グローバル企業の新いには、新しい価値観、目指すべき目標を世界の社員に示すことが大事だ。弊社でも、

グローバル経営への手法、融合に責務

果志向、チームリーダーシップ、戦略性や五項目を使っているが、グローバルリーダーに必要なのは、そのための責務となり、そのため、必要なのは、一つは長期視点と短期視点の両方。欧米は、投資家が短期の成果を求め

### 今、企業に求められるグローバルリーダーの育成

### セッション①

グロービス オガゼーション・ラーニング マネージング・ディレクター 高橋 亨氏

グローバルリーダーの育成、組織改革のサポートを手がけており、東名阪を中心にクライアント数約二百五十社、研修参加者は年間延べ一万人以上いる。私の前職は商社で四年間一貫して海外事業に携わってきた。前職・現職双方の経験を踏まえ、

私の問題意識をお話します。各社のグローバル人材育成の取り組み状況を見ても、語学や異文化コミュニケーションスキルの習得が圧倒的に多い。しかし、私は中半端な異文化理解は、かえってグローバルでの日本企業活動を阻害する要因になっていると見ています。異文化を意図的に心がける必要を作り、ビジネスを行う上で余計な思い込みをもちたらないのだ。ある現地法人の駐在部の議論の一幕では中国は特殊なアメリカ人を論議するのは至難のわざ「ここは日本とは違う」といった慣習(マナー)が会話に頻りに出てきた。この慣習は海外でうまくいかない人(共通)と見られる。ビジネス上起き



「トは、むしろ」の違いの解明に努力を使う「よりの」共感できる接点を見いだすための工夫を、ま

### 共感できる接点見だし 価値を語る能力が大切

すは、異なるものを違うものとして捉える心の開放(心を開く)を。次に、相手と共感できる接点作りをする。これは、相手の共感ポイントを作るには、自分の仕事の価値を自分の言葉で語り、相手との共感を得ることが求められる。有名グローバル企業の幹部社員も、「五年後にどんな会社にしたか」「自分が持つ強みを小学生にも分かるように説明できるか」「仕事上、どんな時にワクワクするか、採用したい学生さんに向けて話せるか」といった問いに答えられる人はほとんどいない。これは海外で優秀な社員を引きと

### セッション②

コーチ・エイ 取締役社長 鈴木 義幸氏

企業は管理職、経営者のパフォーマンス向上をサポートする仕事をしている。私は大学卒業後二年間外資系の広告代理店に勤んだ後、米国のテネシー州へ行き、大学院で臨床心理学を勉強した帰国後、一九九七年に日本初のコーチ養成機関「コーチ・トゥエンティワン」の設立に参画。九



八年から法入向けにもコーチングを始め、二〇〇一年には企業に特化した「コーチ・エイ」を設立した。スタッフは約百人、うち七人がグローバルな方と両方向にコミュニケーションを交わしながら、相手さんがらしいリーダーシップを発揮する」とを

### 継続的なテーラーメイドアプローチで人材育成を

グローバル企業が多くなり、リーダー不足を訴えている。海外での調査だが、企業のグロ

サポートする。最近では日本や米国から現地へ電話でのコーチをするケースも増えている。良い仕事を発案すると、は不可能だ。自身のこと自分の言葉で語り、相手の共感を得ることが出来る。これがグローバルリーダーとなるための第一歩でありゴールである私は確信している。

グローバル成長に最も重要な要素は何かという問いに「リーダーシップ」と答えた方が九〇%、あとの会社に「リーダー」はどの位の割合でいるという問いには「五分」以内の割合でいるという問いには「五分」未満の割合が多い。セッションを語る、それも堂々と誇り高くエネルギーを持って話せる人がリーダーだと思ふ。エネルギーの高いビジョンを語るには、徹底的に自分をを知って、ウオウツを持っていかなくてはならない。それによって、表現するものの中核が変わる。その人が何を大切にしているのか、何に価値を置いているのか、何を求めているのか、何を移動しているのかを要求されると思ふ。

### 特別講演



THK 代表取締役社長 寺町 彰博氏

### 企業文化の理解、先決

世界展開に顧客サイドの心

THKは一九七一年設立。機械部製製造しており、LMガイド、直線運動の軸受けのバネオンとして世界市場を切り開いてきた。全売り上げの五〇%以上が特許製品であり、直線運動分野では日本でも〇%、世界で五〇%超のマーケットシェアを持つている。新しい時代だが、いろいろな技術革新が今後進んでいくので大きなチャンスでもあると考えている。

グローバルな販売、生産体制を構築し、生産拠点は日本十二カ所、海外に九カ所。現在、トナムにも工場を建設中だ。海外生産はマーケットに

企業には存在基盤となる企業文化がある。それを理解しないリーダーが経営を行うと企業は破綻する。現地人を登用し美質運営の責任者に抱えて、その見事に失敗した例がある。日本と現地の文化やルールの違いなど、悪くなるとは日本人が悪いと決めつけられた。

何と日本の文化を押しつけるものはない。注意した、

最後はリーダーに求める要素は、まず企業文化と現地文化の融合を図ることが出来る人、二つ目は「あきらめない」という意思のある人、三番目に決断力。この三つが最低限の要素を思ふ。

の日本文化と企業文化がイコールと見れば、現地の人たちにも理解させることが出来る。THKが目指すのは、「世界」の「顧客の心」を持つ企業である。グローバル化で、現地化するまでに大変な事なことが多くあつた。ただ、企業文化を理解したとき、変革が必要ならアビールし、少しずつ変えていく活動の必要なことだ。