



テーマ グローバル時代のビジネスパーソンへ <目指せ、グローバル日本人>

藤田 薫

ケイ・グローバルコンサルタント株式会社 代表取締役

私の仕事は、OD(Organization Development)コンサルタント。ODとは組織開発、一言で言えば、企業組織が、ビジョン・目標達成をしていくプロセスで、「人の部分/マネジメント面」でのポテンシャルを最大化するサポート役です。

高度成長期の80年代後半から30年近く、延べ2500社ほどの企業の経営管理職の皆さんと、文字通り紆余曲折の日本のビジネスシーンをご一緒して参りました。キーワードは常に「変化への対応」と「change leaderの育成」。

変化への対応は、組織が「生きもの」である限り常に問われることであり、これからも問われ続ける、いわば永遠の課題。しかし21世紀も10有余年経った昨今ほど、CHANGEが、価値観、パラダイム、行動のチェンジが、求められる時期は、かつて無かったことと感じます。

「グローバリゼーション」が日常になった昨今。これは20世紀末から21世紀にかけて起こった「アメリカナイゼーション」とは、根本的に異なるものです。ICT(コンピュータによる通信技術)の進化で、地球がリアルタイム化し、国境に意味がなくなってしまうました。情報テクノロジーが世の中を変えてしまったのです。時空を軽々と超えるテクノロジーの進化により、世界中から境界線が消えた。世界中が市場となり、原材料・人の調達、全ての境界線を超えて出来るようになった。だからこそ、地球規模でありながら、出自・アイデンティティ(正体)が、強く問われます。「お前は一体、何者だ?」と問われる時代なのです。

グローバリゼーションの意味

しつこいようですが、テクノロジーが時代を変えました。20世紀との大きな違いは、グローバリゼーションの時代になったということです。言葉は氾濫しているものの、その本質はあまり理解されていません。

グローバル化と、海外進出、または、国際化(=インターナショナル)とは大きく意味合いが「違う」ということ。20世紀は国際化の時代。インターナショナルという響きは、多くの日本人をワクワクさせ、海外進出に駆りたてました。世界を股に掛ける国際商社マンに、憧れた団塊の世代の若者たちは、地球の果てまで駆け巡り、ロケットからインスタントラーメンまで、ありとあらゆる日本製品を、売りさばくことを夢見たものです。アフリカの奥地にも、アラブの油田地帯にも、地球の正反対側・南米の耳慣れない国の小さな鉱山にも、日本人商社マンが必ず駐在し、気楽に遊びに行った私たち若者をアテンドしてくれ、歓待してくれました。

ときが流れ、21世紀の今、「インターナショナル」は、「グローバル」という言葉に、入れ替っていま

す。グローバル化とは「海外に出ること」ではなく、地球に境目がなくなってきた時代に、国境に邪魔されずに、壮大に、人・モノ・金が動くことです。インターナショナルとは、軸足が、日本であり、日本対外国のビジネスを行う……という意味であるならば、グローバルビジネスとは、まさに「グローブ＝地球」規模のビジネスといえるでしょう。そして、時代が大きく異なれば、我々自身のマインドセット(心構えや考え方)を変えないで対応することは不可能。ここでは、グローバル時代の我々日本のビジネスパーソンが目指すべき姿を紹介してみたいと思います。

グローバル日本人・・ 日本的美質を活かし世界に貢献するリーダーへ

前述したように、この 30 年近く、あらゆる業界の企業の管理職教育に携わってきました。その中で、工場の現場リーダーの研修は、きわめて印象深い経験となっています。そこで私が最も胸を打たれたのは、彼らの鮮烈な「一所懸命さ」だったのです。文字通りひとところに命を懸ける美しさ。たとえば金型の切り分けで、指先一つで「ミクロンの世界」に命を懸ける。機械やロボットでは「出来得ないこと」だから人間がやる。変幻自在、ミクロンのさじ加減、究極の塩梅、熟練した人の手には、魔法が宿っていることを知りました。そして、自分の子供に接する以上の愛情をこめて、機械を丹念に磨きあげる。工場のどこを見ても、塵ひとつない、しんとした清潔な空間。それはまるで掃き清められ、磨きこまれた剣道の道場のようなものでした。整理・整頓・清潔・清掃・躰の「5S」が、自分の「生き方」になっている現場の人々。この工程の月間リードタイムを0.01秒縮めるために、命を削る気迫。それは間違いなく、武士道の如き求道精神。オリンピック金メダル級です。

日本が生き残る道は「アナログ」

仕事人間とも職人氣質とも違う、静かなプロフェッショナルリズム。

道を究めるといふ、武道や、茶道、芸術家に似た清々しい自負心と、仲間意識に満ちた誇り高き人たちがたくさんいました。

たとえば、「JR」での管理職研修。全国の駅長さんたちの討議チームは、終了が全10チームそろって、一秒も狂わず、オンタイム。そして、発表は、見事にどれもレベルの高い内容だったこと。「冗談みたいだ！」と目を見張るとともに、世界に冠たる日本の鉄道マンの心意気と、ミラクルを感じたものです。

これから先、「系列・カンバン方式」のニッポンの生産ラインを支えて来た、半端でない底力を持つ下請け中小メーカーの、内に秘めた珠玉の発想力、技術力、ソフト力が、日本を、そして世界を変えて行く予感がします

この「芸術的に高い美意識」によって、数多くの難題を解決する。そして「チーム力」で、素晴らしい成果を出す。

この「製造業 DNA」は、きめ細やかなおもてなしを謳うサービス業にも、脈々と生きています。知識社会となって来た今こそ、世界に胸を張って誇れるものといつて間違いのないでしょう。つまり日本の強みは「ひと」がからんでいる「アナログ」の中にこそある、ということです。

「中間管理職」がグローバルビジネスの鍵

日本の企業の現場は、最近とみにフラット化が進んでいます。課長制度廃止、小グループに権限

委譲し、リーダーはプレイングマネジャー・・・というスタイルが増えてきています。

上からの指示待ちをなくし、現場の一人ひとりの自主性をうながすことは、大事なことです。一方で、“現場力”の中心となってきた「中間管理職」の存在感が薄くなって来ているようで、少し気になります。

私は、日本企業の、現場の強みの一つは、中間管理職というパイプ役の存在にあったと思っています。

会社全体の方向性や、戦略を、しっかりと理解し、それらを自分の部署に置きかえ、部下たちが分かる言葉に「翻訳」して、全体に伝える役目です。まさに中間管理職は企業の「パイプ役」。そうした「パイプ」が機能しなくなれば企業はどうなるのでしょうか？

そして、現場では稼ぎ手、やり手の先輩でもあり、サラリーマンが「上司」と言えば、それは中間管理職のことでした。中間管理職たちは、企業の担い手そのものでした。入社後、最初にどんな上司に出逢うかが、その人のビジネスマン人生を決めるくらい大きな影響力を発揮する、日本企業の独特の存在だったのです。

時代が変わりグローバル時代になった今こそ、経営の翻訳係、上下のパイプ役、人材の現場育成係である、中間管理職の出番です。

なのに、最近「叱れない上司」や、「昇格したくない部下」が増えて来ているのは、なぜでしょうか？管理職の実力と評価は、ともに下落しているようです。今後、組織として中間管理職の役割・魅力度の再定義をすることが必要です。キャリアの一通過点としての中間管理職ではなく、プロフェッショナルマネジャーとして再定義と再評価、人材育成が求められます。

組織運営のスタイルが20世紀のままではせつかくの「中間管理職」も十全に機能するわけがありません。これは日本企業の再生の大きな鍵のひとつだといえるでしょう。21世紀のグローバル時代は「グローバル日本人」のマインドセットを持った「中間管理職」が、グローバルビジネスを牽引していくはずで

グローバルでも「和をもって尊し」 グローバル日本人のプロデューサー能力

人、あるいはチームをマネジメントする上で、私たち日本人の得意なことは何でしょうか。いくつか思いつくままにあげてみましょう。

- ・ 傑出した一人のスーパーリーダーの存在よりも、平凡な一人ひとりが力を合わせることに意味を見出すこと
- ・ 出る杭を打つこともあるが、徹底的な落ちこぼれは、作らないこと
- ・ 人の話に耳を傾け、人の話に単純に感心すること。
- ・ 謙虚であるが自己卑下では無いこと
- ・ 自分より優れた他人の力を、上手く活用すること

これらは、日本人を楽観的に見過ぎているかも知れません。でも、全く的的外れではないということにおいては、多くの皆さんに賛成していただけたと思います。日本人は、東日本大震災の時に世界の賞賛を集めたように、我慢強く、粘り強く、規律正しい。そして、人間を大事にし、暖かく、とてもチーム指向です。

ただ、それは「日本人単一チーム」限定の傾向が強いのも事実です。

日本独特の意思決定方法として、欧米人の驚異である「根回し」は、グローバルにも評価されているものです。しかしそれが「内輪の日本人の中だけに限って行うことが多い」という点は、外国人から、よく指摘されることなのです。

ですから、これから考えるべきは、多様な人々で構成されている「グローバルチーム」で「和を以って尊し」をどのように実現するか...

一言で言えば、多様性を活かすプロデューサー能力ではないでしょうか。

「和を以って尊し」とする。チームワーク、チーム活用力、優れた人々を舞台上で踊らせることが出来る。そう言った「場」を作ることにかけては、日本人特有の美質、世界に誇れるものがあると思います。それを、恐れず臆せず、グローバルシーンでも発揮するのです。

下記に紹介する事例は、ほんの一例にしか過ぎませんが、これぞ「グローバル日本人」の良き例と言えるものかも知れません。

グローバル会議で「混成チーム」の救世主となった驚異の日本人とは

2012年〇月、ある外資系IT企業が、世界中のアカウントマネジャー（営業責任者）をシンガポールに集め、営業会議&問題解決ミーティングを実施したときの話です。

ヨーロッパからオランダ、英国、フランス、デンマークなど、USAはニューヨーク、シカゴ、アトランタ、LAなどから、ロシア、中国、インドに加えて、ASEAN諸国に台湾、韓国、そして日本からも、10名余のマネジャーが参加。まさに国際会議が始まりました。

CEOの激励メッセージの後、国別エリア別にシャッフルされ、グループワーク。2日間の長丁場です。メンバーは多彩です。

アメリカ人がすぐに討議のリーダーシップを取り始めます。

独自のものの見方と上質のユーモア、皮肉で人を惹きつけるオトナの英国人。

鎖国時代の日本もこの国とだけは付き合ってきた、いわばグローバル慣れしているオランダ人。

温和な中にも、底知れない不気味さを感じさせる中国人。

声高にパワフルに自己主張する韓国人。

しつこさでは群を抜くインド人。

戦略に強いシンガポール人。

それぞれ存在感をアピールしている中で、日本人はどうも影が薄い。シャイなのか、おとなしい印象で、なかなか溶け込めていないようです。「頑張れ！」「負けるな！」と、心の中でもどかしい思いでした。

ところが、後半、討議が膠着状態になり、あちこちでチームが分裂。バラバラになりかけたときに、興味深い変化が見えました。

それまであまり目立たなかった日本人S氏が、雰囲気を変えたのです。物静かな彼が、立ち上がりました。

散らかった意見を整理し、共通項を見つけ、みんなが納得できる結論を出そうと、他のメンバーに丁寧働きかけたのです。休憩時間に個別にフォローしている姿も見かけました。笑みを絶やさず、感情に巻き込まれず、粘り強く話を聴き、自分の意見も主張して、みんなが納得いく結果を出

そうと、みんなを巻き込んでいきました。

対アメリカ人、対中国人、対韓国人、対インド人

興味を引いたのは、その日本人S氏の見事な異文化対応です。

アメリカ人たちと話しているときの彼は、ボディアクションが普段より大きく、極めてはっきりとしたものの言い方をしているのです。アイコンタクトをしっかりと取って力強く聴き、身振り手振りを挟んで明快に話します。

そして、彼の意見と他の意見との相違を明確にしていきます。その様子はアメリカ人そのものみたい。

中国人への対応では、上海、北京の2か所から参加していたマネジャー2人のそれぞれに対して、微妙に対応を変えていたことに驚かされました。今の中国のビジネスの中心は上海。その上海から来たマネジャーは、中国の中では、際立ってビジネスセンスを持ち、合理的かつ客観的な意見を述べています。

対照的に北京のマネジャーは、何よりも面子を大事にし、自分のポジショニングを気にしているようです。何となく底知れない不気味さも感じさせます。Sさんは、それぞれのツボを心得ているかのように対応しているのです。

韓国人とは、相手の話を丁寧に聴き、相手を尊重しているという眼差しで、敬意の念を表しながら、じっくり話を聞いています。韓国人は、日本人以上に、対面やメンツを大事にし、それにこだわる傾向がある、とても誇り高い民族です。プライドを傷つけないように、相手の心に寄り添いつつ、根気強く何度も理解確認したり、質問したり、相手の真意を聴こうとする彼の態度は、当初、一方的に主張するばかりだった、少々アグレッシブすぎて周りを辟易させていた韓国人たちの心を溶かしたようです。講師の私のところにも、Sさんは信頼できると言って来たのには驚きました。

インド人マネジャーは、とにかくよくしゃべる。彼に対しては、彼の言いたいことの要点をまとめさせ、その矛盾を何度も指摘、確認し、納得させていました。インド人の頑固さには、半端ではないものがあるのですが、粘り強いSさんの説得は効いたようです。

このように、Sさんは、異文化対応マニュアルを、ひっさげて参考にしていてもなさそうなのに、一流の外交官のような見事な異文化コミュニケーションを展開していました。

これをミラーリングがうまい(鏡のように相手の表情や態度をまねる)とか、ペーシングが出来ている(相手の話し方のペースに合わせる)と言えば、上手な聴き手の特徴、言動として説明できますが、彼からは単にテクニックではない「心」を感じました。同席していた英国人メンバーも、Sさんにはジェントルマン・シップを感じたとのこと。

Sさんの言動を一言で言えば、「謙虚さ」でしょうか。頭をやわらかくして、「自分は洗脳されたい」くらいの気持ちで、相手の話に耳を傾け、ともに考えようとする姿勢を感じました。

そして、謙虚であることと、堂々としていることは両立します。ここが大事なところ。つまり、「あなたの意見のほうが正しいかもしれないので耳を傾けますよ」という姿勢を持ちつつ、「しかし、私は、あなたの意見に反するこういう事実を知っているのですが、それについてはどう思いますか？」という意見をしっかりと述べる。

Sさんの活躍で、和やかな雰囲気変わったそのグループは、プレゼンテーションも上手くいき、営業統轄役員からの評価も高く、みんなの満足度もとっても高かったようでした。

「英語の討議は、我々日本人には不利だね」とこぼす日本人も多かったのですが、Sさんの英語は決して流暢ではありません。どちらかと言えば、ブロークンですし、発音も日本式でした。でも、その謙虚で堂々とした態度でグローバルメンバーを魅了し、結果に貢献できたのでした。

「グローバル日本人」 組織力・繊細さ・謙虚さが特徴である

■21世紀のグローバル日本人 これからの課題

それでは、こういった美質を自覚し、自身を持ってそれらを活かしてグローバルで活躍する「グローバル日本人」であるために、これから必要なアクションを2つだけ挙げて置きます。

- ・ 1人ひとりが大局観を持った「人間通」になること
- ・ 企業文化としてチームワークを強化すること。

企業DNAを再確認し、グローバルに一丸となって目標達成する風土づくり

鳥の目を持ち、大きく、広く、世界と人間の「通」になる

たとえば、唐突ですが、高度1万メートルのアンテナを持っているかどうか、自分に問いかけてみましょう。1万メートルのアンテナとは、「時代全体を俯瞰する目を持つ」というイメージでしょうか。鳥の目を持って、大局的に、広く世界の動きに目をやるということです。21世紀は東洋と西洋が、壮大に交流する場になるであろうと予言したのは、歴史学者アーノルド・トインビーです。

たとえば30年先の社会全体の流れを大きく捉え、近い将来の業界の方向が見えたら、会社を取り巻く「世の中の変化」もおのずと捉えられるようになります。現場の一人ひとりの社員に、世の中の風を読む力が必要なのが、現代の知識社会。いわば、自分の武器として「鳥の目」を持つことです。

昨今、情報技術の発達によって、どんどんと時代は変わり、先行きが読めない変化の激しい時代となって来ています。理屈で割り切れる時代ではない、非常に人間くさい知識社会・サービス社会となって来ました。

そして、21世紀になってから、ビジネスは、人間を理解しなければ、人間通でなければ、どうにもならない時代になって来たと言われます。

移り気で人からの評価を気にして、クルクル変わるのが、情報社会の市場であり、そこでのビジネスです。とても人間臭くて、人間を理解していないと、戦えません。グローバルな時代、多国、多文化、多市場を相手にするのは、当たり前。いろいろな利害が衝突することが当たり前。

取引先も、仕入れ先も、代理店も、流通先も、上司や部下も、お客さんも、皆、考えや行動パターンが違います。

そこでは、今までのあらゆる科学的な常識はくつがえります。

こんな時代、ビジネスマンとしては、「人間通にならなくては、一人前と言えない！」と、あえて言い切っておきましょう。

人間通とは、優れた見識を持つこと。「見識」を磨くことです。

こういってしまえば、なんだと思うかも知れません。

でも、見識とは、物事の本質を見通す優れた判断力、つまり世界観・人生観、仕事観など、物事についてのしっかりした考え、見方をさすのです。

それは、人間の生活とはどういうものか、自分はどう生きるべきかという、思慮・分別・判断の基軸であり、私たちの一生を通して深めていくもの。

では、一流の見識を持つためにはどうすればいいのか。私は、その「王道」として、古今の名著に触れることをお勧めします。

これまた、「見識」を持っていうのと同じで、「読書せよ」などという、なんだと思われるかもしれませんが。でも、名著とは、時空を超えて、必ず人の心を打つ何かを感じ取れるものです。時代の変わり目にいる私たちだからこそ、たくさん見識に触れることはきわめて大事なことです。そして読書の素晴らしい点は、本を読むことで衝撃を受け、自分の内部に「精神的な組み替え」を発生させること。大げさに言えば、自分の人生観、自分の考えや行動に影響を及ぼすことです。

このことは、現在、グローバルに成功している企業のトップの方々を経験からも十分に伺えます。優れたグローバル日本人は、みな驚くほど読書好きなのです。

『最高品質の製品・サービス』生み続ける鍵は、伝説と言われる企業文化

今さらですが、「最高品質」は、競争の場への入場券にしか過ぎない。そして、「コンピュータ技術は、世界中、どこで作っても『同じ』品質を保証する」時代でもあり、製造業の空洞化現象は止まりません。日本の製造業の苦難は、この時代になって加速しています。

しかしながら、されど品質。最高品質を、今後もずっと日本の競争力の鍵としたいのです。その訳は、ここにこそ、日本のお家芸を活かせるから。グローバル時代の鍵は、最高品質の製品・サービスを継続的に生み出せる「伝説」の「社風＝企業文化」を持っているかどうか。ここが、答えの分かれ道の鍵となるわけです。

たとえばトヨタがアメリカで成功して来たのは、絶え間ない「カイゼン」の文化です。「故障しない魔法の車」の秘密は、製造プロセスではなく、マネジメントシステムだったこと。驚異的な品質は、現場の小集団活動のたまものだったこと。つまり、それが社風であり企業文化です。これには、ビッグ3が真っ青になってしまいました。

トヨタには、デジタルに分解しきれない「アナログの世界」があるから、伝説が生まれるのです。

では、大量生産が可能な、いわゆる「コモディティ化」をしてしまうと、コストの安い外国製に負けてしまうのか？ そんなことはありません。「ものづくり」に人間の要素が入る限り、そしてそれを支える社風がすたれない限り、伝説は生まれ続けるのではないのでしょうか。

最高のものを作っても、最高のサービスと評判を呼んでも、すぐに真似されるのが現代です。「最高」が生まれると、競争相手は、研究し尽くし、総力を挙げて、それ以上のものを作ってしまう。

競争のポイントは、エクセレントな製品・サービスを永久に生み出せる、強い「社風」を、築き上げて来たかどうか。常に今の自分を否定しながら、今以上のものを追いかける社風。それを「伝説」と呼びたいと思います。

要は、優れた製品・サービスを継続的に生み出している企業は、どこも「伝説と呼ばれる企業文化」を持っている、ということです。

最近、企業 DNA という言葉を良く耳にします。自社が発展して来た要因、歴史、貢献した人々、自社の強み等を若手リーダーが中心となって再確認し、共有化することで、「自然な愛社精神」から『最高品質の製品・サービス』を育もうとする動きです。企業の歴史の「語り部」という役割も見直されています。

人は、所属する集団には、理屈抜きに愛着を持つもの。家族、職場チーム、会社、日本という国を愛さないで、どうして世界の人々を愛することが出来るのか ということです。

そして、伝説と呼ばれる企業文化は、間違いなく「誇りと愛情・リスペクト」に裏打ちされているものなのです。

＜まとめ＞日本人の美質、再確認

最後に、グローバル日本人の姿をもう一度整理しておきたいと思います。 自らの美質を再確認し、今後目指す姿として、しっかりとイメージしたいものです。

匠の技と魂

- ・ 職人のように勤勉で努力家である。
- ・ 不屈の精神を持っている。
- ・ 職業人としての意志の強さを持っている。
- ・ なすべきことを黙々と実行する。
- ・ 根気強く愚直である。
- ・ 妥協しない真摯な態度を持つ。
- ・ 秩序・規律を保つ。

人を大事にし、和をもって尊しとする

- ・ 驚くほど謙虚である。
- ・ 和と絆を大事にする。
- ・ 皆でやり遂げることに意味を見出し、チームワークを大事にする。
- ・ 個人は目立たない、控えめで飾らない。
- ・ 逆境になればなるほど、団結し協力して乗り越える。
- ・ 個人は静かな勇氣と名誉を重んじる。
- ・ 人を活かし、人の成長を自分のことのように喜ぶ。
- ・ 社会的な使命を持つことに意義を感じる。

グローバル日本人として、これからのすべきこと

- ・ 現場の一人ひとりが、いろいろな高度のアンテナを持って、グランドデザインやビジョン、方向性を共有し、そこに結び付いた現場力を発揮していくこと
- ・ 自分の出自に誇りを持つこと。日本人として、日本の企業人として、自国や自社の文化を自覚し、愛情、リスペクトと誇りを持つこと。
- ・ 多文化、多様な異なる人々を活かすプロデューサー能力で、グローバルチームのシナジーを高めることに邁進すること。



執筆者紹介:

藤田 薫(ふじた かおる)

ケイ・グローバルコンサルタント株式会社 代表取締役

◆同志社大学英文科卒業。日本航空客室乗務員として乗務後、海外営業支店（欧州/米州/アジア）にて多様な異文化マネジメント体験を積む その後カリフォルニア大学（UC Berkeley）で組織心理学専攻後 MBA

◆1985 株バイリンガル現法担当副社長として在ニューヨーク。総責任者として、立ち上げから黒字化まで担当。

◆1987 より 2001 年まで 大手コンサルタント会社にて部長級コンサルタントとして、延べ 2000 社以上の企業の組織開発・人材開発を担当。

◆2001 ケイ・グローバルコンサルタント株式会社設立
代表取締役/エグゼクティブ・コンサルタントとして活動、現在に至る。

資格・著書・訳著 他

◆ヒューマンエレメント公認トレーナー（アメリカ）
（組織のヒューマン・ウェア向上）

◆アクション・マネジメントーPSDM（問題解決・意思決定）
マスター・インストラクター（アメリカ）

◆著書 「日本企業・底力」2013年 幻冬舎

◆訳著 S.ラインスミス著「新グローバリゼーション・ガイド」1999年 春秋社



当財団では、第一線で活動される気鋭の執筆者に依頼し、時代を拓く提案、提言をニュースレターとして発信しています。ニュースレターのバックナンバーはホームページをご覧ください。

一般財団法人 未来を創る財団 <http://www.theoutlook-foundation.org>