

グローバルリーダー育成 ～世界で活躍できる日本人をいかに育成するか～

講師：古森剛氏（株式会社CORESCO 代表取締役／マーサージャパン株式会社シニア・フェロー）

株式会社ビジネス・ブレイクスルー(BBT)の法人営業本部は、2016年2月4日(木)、株式会社CORESCO 代表取締役／マーサー ジャパン株式会社シニア・フェロー／一般社団法人はなそう基金代表理事の古森剛氏を講師にお招きし、「グローバルリーダー育成～世界で活躍できる日本人をいかに育成するか～」と題するセミナーを開催いたしました。当日は法人の人事開発担当の方々にご参加いただき、積極的な意見交換が行われました。

◎BBTの法人向けグローバル人材育成 <http://www.bbt757.com/pr/topics/868/>

※ビジネス・ブレイクスルーについて・・・グローバル環境で活躍できる人材の育成を目的として1998年に世界的経営コンサルタント大前研一により設立された 教育会社。設立当初から革新的な遠隔教育システムによる双方向性を確保した質の高い教育の提供を目指し、多様な配信メディアを通じてマネジメント教育プログラムを提供。法人向けグローバル人材育成にも力を入れています。

【イベントレポート】

◆日本の学校、日本の企業・・・典型的な日本人のキャリアからグローバルリーダーへ

・初めての海外旅行は26歳。日本でもグローバルへのトレーニングは可能

幼少期は大分県で過ごし、社会人としてのスタートも歴史ある日本企業と、典型的な日本人であると言える自分だが、様々な経験を経て外資系コンサルティング会社の日本法人社長を務めることとなり、グローバルな環境でマネジメントにも携わった。「海外経験を人事評価という観点からどうとらえるか？」という質問をいただくことが多い。もちろん海外経験は大切であるが、自分の経験から必ずしも海外に出なくても日本でできることはあると考えている。ただし、海外に行くにしても日本でトレーニングするにしても、真剣にやらないと意味がないことは明白である。

・適度な苦勞で強くなるのは野菜も人間も同じ。人間は野菜と違って劇的に変わることができる。

プライベートでは野菜づくりに夢中である。野菜を育てるといことと人を育てるといことの間には共通点が多いため、人事系の仕事をされている方には野菜づくりをおすすめしたい。植物にたくましい根をはらせるためには、実は肥料を少し遠くに入れて苦勞させるのが良いのだが、その点は人間にも共通している。野菜を育てる過程で、ちょっとした障害、苦勞が生物を強くすることなどを改めて実感することができるのだ。さらに、人間は野菜と違って、苦勞して自ら何かに気が付くと翌日から劇的に変わることができる。それが人間の素晴らしさであり、人材育成の醍醐味である。

◆古森氏の考えるリーダーシップとは

・「リーダーシップ」・・・古森氏による定義

“権限・立場にかかわらず他人からリスペクトされる要素を持ち、人として信頼されている個人が、個人的損得を超えて所属集団の未来のために行動を起こし、周囲の人々はその動きに共鳴・参画してフォロワーとなり、その人を起点に良い変化が生まれていくこと。”

「リーダーシップ」という言葉は様々な定義され、多様な意味で使われているが、「リーダーシップ」の実態は極めてシンプルである。人間が人間の中でリーダーシップをとるといことの本質は世界中どこにいても変わらない。



自信の経験を交えながら説明する古森氏

◆リーダーシップの方程式

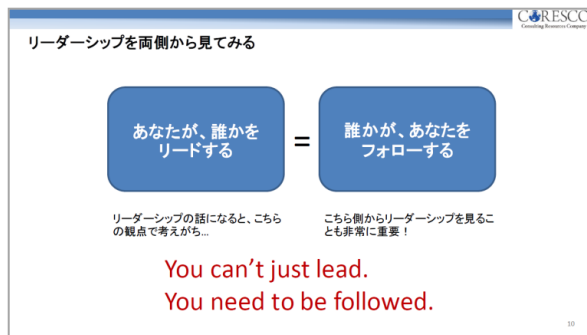
・「あなたが言うなら話を聞こう」と周囲に思ってもらえるか。大切なのは「影響力」

リーダーシップを考える上での重要なポイントの1つは「影響力の強さ」である。複雑化、細分化する組織の中で、誰か1人が自分の権限のみで何かを決定するという場面はほとんどなくなってきていると言っていい。1プレーヤーの時にはそれほど求められないが、人を預かり動かすと言う立場になると必ず影響力が必要になってくる。私自身、コンサルタントのプレーヤーとしては非常に高く評価されたが、社長になったとたんうまくいかなかった経験がある。人が絡んでくると、権限があろうとなかろうと「あなたが言うなら聞きましょう」と相手が思ってくれないと仕事はできないのである。

・「フォロワー」の視点でリーダーシップを考えると、何が起きているのかが見えてくる

リーダーシップが発揮されている場面では、「リードする人」と「フォローする人」が存在する。リーダーシップは、多くの場合リードする人の視点から見て「どのようにリードしていくか」と語られるが、実はフォローする人の視点から考えるとわかりやすくなる。リーダーシップが発生している瞬間というのは、裏を返せば、周りの人がリーダーをフォローしているということに他ならないからだ。

フォローするかしないかは個々人の自由であり、相手をフォローし、「この人と一緒に仕事がしたい」と思うには、1000人のフォロワーがいれば1000通りの理由がある。この状態を世界中で作れる人が世界でリーダーになれる人だ。特に難しい場面で周囲の人が動いてくれるというのは肩書きや権限ではなく、属人性の賜物である。



リーダーがいるということは、必ずフォロワーがいるということ

・人をフォローする理由は世界共通 「"Respect" & "Trust"」

フォロワーの側から見たとき、人をフォローする理由は様々だが、その根底にあるものは世界共通である。それは「"Respect" & "Trust"」。単純に言うと「あの人はすごいなあ」と思えるかどうかだ。

周囲にこの感情を持ってもらうために必要な要素は仕事だけではない。例えば「ボーナスを増やす」というポジティブな情報は誰にでも伝えられる。「業績不振につきボーナス半減」という、ネガティブな情報を伝えられる人がどれだけいるだろうか。「この人が言うなら、私たちももう一回頑張ろう！」と思ってもらえる状態こそが、リスペクトされ、トラストされている状態である。リーダーシップは、約束ゴトを管理するマネジメントやアドミニストレーションを超えたところにある。理屈ではなく心がついていくかどうか重要だ。

そして、そのような状態を作れるリーダーは必ず人と違う「何か」を持っている。「あなたはリーダーシップを発揮するための『何か』を持っていますか。それは何ですか。」と育成対象に問うことが、グローバルリーダー育成の第一歩である。

◆「利他的自己顕示」という考え方

・部下は上司のいい面を知りたがっている。上司は自分の良さをわかりやすく伝えるべき

リーダーには、自分自身の良い点をきちんと理解した上で相手にわかりやすく伝えることが求められる。部下にとって、自分の上司は素晴らしい点を持っている尊敬すべき人であると思えてはじめてその上司をフォローするようになるからだ。

ここで重要なのが「相手に伝わる」という点だ。どれだけ良い点があってもそれが周囲に認知されていなければ、それは存在していないのと等しい。つまり、グローバルな環境下でリーダーシップを発揮するためには、世界のどこに行っても自分のいい面を相手に伝わるように伝えられなければいけないということになる。日本人は自分の良いところを人に伝えることを苦手としている人が多いが、リーダーシップという観点から見ると非常にもったいない。上司は、自分のいい面を、恥ずかしがらずに、具体的にわかりやすく部下に伝えるべきだ。そうしてはじめて周囲からのリスペクト、トラストを獲得することができるのだ。

・継続的にフォローされるためには、共通言語である「"Logical" & "Objective"」を理解する

初期的リスペクトだけでは人の気持ちは長続きしない。フォローされ続けるためには日々の仕事の中の一つ一つの決定について、そこに至る道筋を論理的かつ客観的に周囲に見せていく必要がある。仕事をするというプロセスにおいて、「見えないもの」＝「悪」であり、「見えない」ということはそれ自体が一緒に働く人たちのストレスになる。特にグローバルな環境では、個々人が前提としているものが異なるのが当たり前で、そうなると人によって想像力も異なってくる。誰が何を考えるかわからない状況でリーダーシップを発揮するためには、仕事のプロセスや結果などについて、可能な限り、誰が見ても端的にわかりやすい状態にしておく必要がある。そのために必要な概念が、多様性に満ちた仕事環境における「共通言語」である「"Logical" & "Objective"」なのだ。

本件に関するお問い合わせ

株式会社ビジネス・ブレイクスルー 法人営業本部 法人営業2部 担当 小熊
E-Mail: global@bbt757.com Tel: 03-5860-5587(10:00～18:00 土日祝祭日を除く)

◆「情(“Respect”&“Trust”）」と「理(“Logical” & “Objective”）」

まとめると、リーダーシップに大切なものは「情(“Respect”&“Trust”）」と「理(“Logical” & “Objective”）」の2つということになる。素晴らしいものがありそれを周囲に伝えられること、かつ論理的、客観的に透明性をもって仕事にあたる姿勢やスキルがあること、これがリーダーシップの本質である。

「理」の世界は、簡単ではないにしてもトレーニングすることが可能な領域だが、「情」をトレーニングするのは非常に難しい。しかし、グローバルリーダーを目指す人は両方とも伸ばしていくことが必要である。

孤独に努力を継続していくことは非常に過酷である。これは万人に向けた研修ではなく、グローバルリーダーになるべく選ばれた人に対する厳しいトレーニングであること育成者も育成対象者も意識するべきだ。

そして、そのような「自分と向き合う環境」をどう作り、「継続的に努力を続けさせる」ためにどうサポートしていくかが育成者が意識すべきポイントとなる。



周囲に影響を与える「情」と、論理性・客観性の「理」

“リーダーシップに固定的な解はない。いくつかの類型はありうるし、それらに学ぶことは可能だが、行きつくところは「一人一流派」のようなもの。葛藤の中で、自分一人と向き合って、「これで良い」と思える核を持たなければならない。” ⇒ **Confidence(自信)が必要**

◆グローバルリーダー育成のポイント: 育成者が意図的に仕掛けられるか?

・「多様性を生かす」ことが今、グローバルリーダーに問われていると意識する

多様性を受け入れるだけでなく、それを最大限に生かすことがグローバルリーダーには求められる。多様なバックグラウンドを持つメンバーから多用な意見を引きだせるか。そして引き出した多様な意見を生かせるか。多様な意見を生かすというのは間をとって中和することではない。一番いいと思える意見を採用する、または複数の意見を掛け合わせて新しい意見を出す。日本のリーダーは得てして丸く収まる着地点を探してしまいがちだが、それでは多様性は生きない。

・言葉の問題を軽く見ない。リーダーにはリーダーの言葉がある。それなりのプログラムを提供すべき

言葉の問題も大きい。リーダーの言葉は、単に事務手続きや取引を実行できれば良いだけのものではない。人の心をつかむことで組織を動かすものでなければならない。たとえ母国語でなかったとしても言葉は非常に重要な意味を持つてしまう。語学学習の際、日常会話で時間を無駄にしないよう、グローバルリーダー向けのプログラムを提供することが大切だ。リーダーに必要な語彙は日常会話の語彙とはかけ離れていることを意識し、経営者や政治家の使っている言葉を参考にしながら、リーダーにふさわしい言葉を効率的に習得できるプログラムを提供するべきである。

・日本出身のグローバルリーダーの特徴:「個」として自立できるかが勝負

人の話を聞けること、対立をさけ妥協できること、自己を犠牲にできることなど、日本出身のリーダーの長所はたくさんある。こういったところは隠さず積極的に表に出すべきだ。

一方で、圧倒的に足りていないのが、言葉で伝えること、個人として認知されること、決断すること、などである。多様な環境の中では、黙っているということは意見が無いことと等しく評価されてしまう。日本人独特の価値観を言葉できちんと説明する力、個人として判断できる力などを意識的に身に付けるべきだ。

・強いところを伸ばし、本人がチャレンジする方向に仕向ける。そして継続させる

グローバルリーダーを育成する際にまず意識すべきなのは、「強いところで勝負する」ということだ。育成担当者が育成対象者の強さを理解し、意識的に育成に当たらなければならない。その上で、いわゆる「グローバルスタンダード」を付与し補強していくという考え方が良い。

既に大人になっている人間の脳は本気でチャレンジしないと変わらない。まず本人に自発的にチャレンジすると言わせる、そしてチャレンジを始めたならその成果を認めていく。その活動を継続させる。仕掛ける側がこういった機会をねらって作れるかどうかグローバルリーダー人材育成のカギとなる。

・リーダー育成にはリアル・リーダーの関与が不可欠

育成にあたる人間が誰か、ということもグローバルリーダー育成には大きく影響する。育成対象者がリスペクトできる人物でないと、素直に内容が入っていかない。社内外に存在するリアル・リーダーを積極的に活用することを勧める。その際に大切なのは、その人の持つ経験や属人的なインパクトなどを引き出すことである。

・実際にあった社内のケースを題材にするもの有効(守秘性の担保が必要)

過去に実際にあったケースを徹底的に共有し、自分がその立場だったらどうするか?と「疑似当事者化」を進める形で議論を進めていくというのも有効な手法の一つ。その際、実際にあった「あぶない話」、「デリケートな話」も隠さず盛り込むことがポイント。守秘性の担保が必要だが、本気でグローバルリーダーとして育成したい人材には非常に効果的だ。

《人事担当者からの質問と古森氏の回答》

Q. 研修をした直後は多少変わったように感じるが、通常的环境に戻ると研修内容を忘れて、すぐに元に戻ってしまう。そのような状況を防ぐにはどうしたら良いか?

A. 根底にあるのは「個」を殺して対立を避けるという日本の文化である。「個」に気付いてそれを出し続ける練習を、通常の組織環境でも続けられるかどうかはグローバル人材育成のポイントの一つである。海外では「個」を出して戦っていた人が、日本に戻ってくると「個」を消すようになってしまうというのはよくある話だ。

これを防ぐには、周囲がどれだけ対象者に働きかけるかにかかっている。具体的なやり方は状況に応じて様々だが、育成担当者がずっと対象者を見続けること、そして、常に言い続けること、これが研修の成果を継続させるたった一つのコツである。

Q. 日本にいながらにして質の良いグローバル環境の疑似体験を積みせる方法はあるか?

A. 海外スタッフを何人か日本の組織に迎え入れるというのが手っ取り早い手段であり、実施している企業も多い。これ自体は良い方法だと思う。しかし、実際にはなかなかうまくいかず、招いた外国人をこっそり帰国させているという話も聞く。

うまくいかない原因はいくつか考えられるが、日本人がネガティブなフィードバックをしないという点も大きいと思う。会議に同席した海外の人に対して、その場で足りない点などを指摘できる人は少ない。指摘しないどころか、足りなかった点を相手に言わずに、黙って残業などして補ってしまうことすらある。

海外の人材を迎えるだけでは不十分で、プラスしてフィードバックする習慣をつくるような工夫をするべき。フィードバックはその日のうちに行うなどを運動化することでフィードバックをしたりされたりすることに抵抗がなくなってくる。そういった感覚がグローバルリーダーの基礎になる。その上に、論理的に理由を述べられるようになればグローバルリーダーの基礎としては大きな前進だと言える。

【講師プロフィール】

古森剛(こもりつよし)氏



株式会社CORESCO 代表取締役、マーサー ジャパン株式会社シニア・フェロー、
一般社団法人はなそう基金代表理事

一橋大学、ペンシルバニア大学ウォートン校(MBA)を卒業。日本生命保険相互会社で営業本部機構・人事部門に在籍。マッキンゼー・アンド・カンパニー(日本および米国オフィス)を経て、マーサー・ジャパンではグローバル人材マネジメントやM&Aを中心にコンサルティングに従事。同社ファースト地域(日・韓)の代表を経て、2014年シニア・フェローに移行。株式会社CORESCOを設立してコンサルティング活動を継続。グローバル化に伴う組織・人事面の対応、リーダーシップ開発、タレントマネジメント、英語環境における高難度ファシリテーションなどに強みを持つ。プライベートでは、野菜作り、空手道、剣術、シングルモルトウイスキーなど趣味多数。

【BBTの法人プログラムについて】

BBTの法人営業本部は「世界で活躍するグローバルリーダーを育てる」をモットーに、オンライン、集合研修等様々な手法でマネジメント研修プログラムの企画・提供をしており、延べ1,000社以上の企業への導入実績を持つ。研修プログラムは、BBTの約10,000時間という膨大なオンライン教育コンテンツの蓄積と、BBT独自開発のオンライン教育システム(AirCampus®)を利用し、若手から経営幹部層まで企業の状況やニーズに合わせて設計される。多数の法人企業の研修設計に携わってきた経験を最大限に生かして若手人材から管理職までの階層に合わせた教育コンテンツを、オンライン、集合研修等体系的なプログラムで提供している。

特に法人営業2部は、グローバルビジネスに特化したコンサルティングや教育コンテンツの提供を主に行っており、異なる言語、異なる文化を背景とする人々の中でどのようにビジネスをけん引し、結果を出すかという点に特化したコンサルティングや、グローバル人材を育成する研修プログラムの企画・提供を行っている。BBTの法人向けグローバル人材育成詳細 <http://www.bbt757.com/global/>

本件に関するお問い合わせ

株式会社ビジネス・ブレイクスルー 法人営業本部 法人営業2部 担当 小熊

E-Mail: global@bbt757.com Tel: 03-5860-5587(10:00~18:00 土日祝祭日を除く)