

## グローバル経営人材 (9)

同じグローバル経営を担う人材でも、海外拠点長と本社トップ・役員（グローバルトップ）とでは、率いる事業や機能（業務）の広さ、連結経営に与える財務的な影響が大きく異なる。

海外拠点長は「英語」「異文化コミュニケーション」「組織マネジメント」の3つの知識・スキルが重視される。グローバルトップにも必要な条件だが、それまで海外拠点長として活躍してきた人材であれば、心配はないだろう。しかし、グローバルトップとして競合他社と差異化し、事業を成功に導くにはこれらの知識・スキルだけでは心もとない。

当社が日本の大手企業を対象に実施した調査でも、グローバルトップと海外拠点長に求める知識・スキルは大きな違いがあった。特に顕著なのは「自社のバリューやウエーなどに対する理解」だ。自社のバリューやウエーとは、その企業のすべての活動で尊重すべき価値観、思考・行動様式などである。「○○ウエー」のように、企業名を冠して明文化することが

多い。

ここに日本企業がグローバルトップに期待する役割があると見てよいだろう。グローバル企業では、バリューやウエーを自社らしさの源泉として徹底することが、競合他社と差異化された顧客価値の提供、ひいてはグローバル競争に勝ち抜くことにつながる。

ただし、バリューやウエーの徹底は簡単なことではない。鍵となるのがグローバルトップの実行力である。

例えば「カイゼン」が重要なバリューやウエーとしよう。地球の裏側にある国の生産拠点の現場のライン作業者の一人ひとりにまで「カイゼン」の思考・行動を徹底するには、小冊子を配布する程度では不可能だ。まずグローバルトップが世界中の社員に対して「カイゼン」の重要性を何度も訴えかけること。そして、各海外拠点の現場発の事例を収集し、好事例のグローバルな横展開を促すことなしに、「カイゼン」がバリューやウエーとして浸透し、全世界で体现されることはない。

このバリューやウエーについては、日本企業では明文化することすら容易ではない。多くの業務があうんの呼吸で進みがちな日本勤務が長い社員ほど、自社らしさが当たり前のこととして染み付いており、何を明文化すべきか認識することが難しいからだ。

バリューやウエーの明文化にあたっては、プロジェクトメンバーに海外拠点の現地人材も巻き込むなど、多様な視点から議論することを検討すべきであろう。その際、将来のグローバルトップ候補者にプロジェクトリーダーを任せると、人材育成を兼ねた良質な施策になり得る。

# 自社らしさを明文化

