



WHITE PAPER • FEBRUARY 2015

# グローバルビジネスに 本気で挑戦するために

第3回 グローバルビジネスリーダーに求められる資質とは

BY DHR INTERNATIONAL TOKYO OFFICE



## I.はじめに

DHR International (DHR) の「グローバルビジネスに本気で挑戦するために」のシリーズでは、第1回「リーダー人材確保に待ったなし」において、多くの日系企業がグローバル化のためのリーダー人材の育成・確保に取り組んでいることを確認した。また、第2回「グローバル化のチャンスを変え結果のために」においては、多様で常に変容しているグローバル市場において、各企業が多様性をどのように取り込み、それをビジネスの原動力にどのように変えているのかを、DHRが実施したインタビューを紹介しながら考察した。第3回レポートにおいても引き続き日系企業のグローバル化に焦点を当てながら、「グローバルビジネスリーダーに求められる資質」という観点から、DHRが実施したインタビューを紹介しながら求められる意識と行動を紐解いて行きたい。

これまでに紹介したインタビューにおいて「適材適所」という表現が頻繁に聞かれた。スキルという点では求められる職能はポジションによってもまちまちだが、「資質」という点では共通項が多く見られた。DHR米国本社Executive Vice President、Pravesh Mehraも、DHRレポートの一つ” Successful Leadership Styles: One Style Does Not Fit All”（成功するリーダーシップは、一通りとは限らない）において、企業に求められるリーダーシップのスタイルは様々である、としながらも、リーダーの資質に関しては共通して以下のような点が求められていると述べている。「もっとも成功しているリーダーは高潔であり、将来を見据えたビジョンがあり、目標を具体的に設定することができて、それに向けて人々を動機付けることができる。また、リーダーは結果をもたらすこともできて、チームときちんとコミュニケーションをとることができる。」



## II. グローバル市場で通用するリーダーの資質。

DHR がこれまでに行ったインタビューを通して、グローバルビジネスリーダーに求められ資質について「影響力」「行動力」「コミュニケーション力」がキーワードとして浮かび上がってきた。

### 1. 「影響力」

米国の大学を卒業後、日系企業に入り人事を経験後、外資系に転職し、数社で20年近く人事を経験したある外資系企業の人事本部長E氏はこう述べた「わが社で活躍するグローバルリーダーにはInfluence=人に影響を与えるスキルがある。そして影響力を発揮できている人が結果も出している。目的達成や問題解決にあたって、役職、言語を乗り越えて、『この人の言っていることならやれる』という方向にグローバルチームの中で進めることができる。よって全世界共通で、幹部クラスの採用の面談の際には候補者がこのような“影響力”を持った人なのか、まずこれを見極めようとしています。」

### 2. 「行動力」

現在米国系の金融機関の人事部長を務めるF氏は、日系の電機メーカーで30年勤務（うち9年海外）した後、外資系に転職した。F氏は以下のように述べた。「日系の電機メーカーに入社したてのころの1970年代は「出る杭大歓迎」だったのですが、成功して大きくなると安定志向になってしまった。リーダーが率先してリスクをとったり、行動で示したりしなくなった。その結果、会社ごと弱くなってしまった。チーム力はあって、同じ方向に物事を動かすのはうまくて良いこともあるのですが、それだけではだめなのです。リーダーシップは行動から。目標を決めたらそれにコミットして自ら行動する。だれだってこういう人と仕事をしたいですし、ついて行きたいと思いますよね。幹部クラスの採用の際の一番大事なポイントです。」

### 3. 「コミュニケーション力」

日系の大手家電メーカーのA人事部長は、駐在員が一国ではなく複数国での駐在を経験する意義に関して、コミュニケーション力の向上をあげた。「日本では同じ組織で長年付き合った社員同士、“言わなくてもあうんの呼吸”でできることが多いのかもしれないが、グローバル組織では言わないとわからないことが前提であることは言うまでもない。しかし、発言の内容が前向きで、実質的で、誠実でないといけない。しかも多様な背景や思惑を持つ人に信用されるようなクリアなメッセージを出さなければならない。これは英語や中国語などの言語以前のコミュニケーション力であり、これなしに海外オフィスの運営を任せることなど考えられない。」

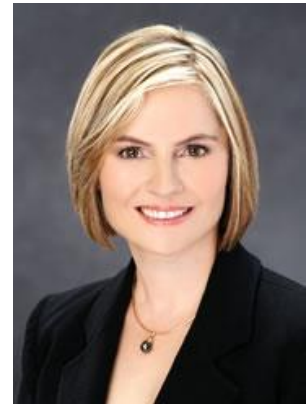
日系の大手製造メーカーにおいて、30年以上に渡り海外展開を経験した人事本部長のG氏もコミュニケーション力の重要性を強調した。「本社だからといって上から目線で発言するのはいかがなものかと思います。グローバルの組織においてはパートナーという意識が大事。また情報技術を活用できることも能力のひとつ」と語る。「昨今だと電話会議、Eメールも含めてコミュニケーションのとり方も多様化が著しいですね。どうしたら伝わるべきことがタイミング良くきちんとと伝わるのか。常に異文化・多様性といった環境の下、他者に気を配れる人は、間違いなくリーダーとして信頼されやすいと思います。」

DHR では今回特徴として挙げた「影響力」「行動力」「コミュニケーション力」を候補者インタビューにおいて、非常に大事なコンピテンシーと位置づけている。すべての案件、ポジションに関してこれらのリーダーシップの資質の検証を行うことで、本当に必要なビジネスリーダーを確保できると考えるからだ。

顧客ニーズや市場環境の変化をタイミング良く捉えて、ビジネスの舵取りをしていくためには、もはや個人の技量だけでは対応できない。ましてや大きく変動するグローバルのビジネス環境において、複雑化したビジネスの全体像を把握するにはIT技術以上の武器が必要である。戦略の立案から実行にいたるまで、国や社内外を問わずさまざまな関係者を巻き込んでビジネスを進めてこそ、タイミング良く製品やサービスを提供し、グローバル市場で成果を生み出せる時代なのだ。

### III. グローバル市場で求められるリーダーの資質 --- DHR

ここでもう一つ DHR からの提言を紹介したい。グローバル市場に於いて変化の激しいこの時代に、ビジネスを成功に導くためにリーダーには何が必要なのか。DHR において北米地域以外の全世界を統括する President, International Region の Christine Greybe がこれまでに会った人々の中から、グローバル市場で求められるリーダーの資質の共通する「3つの資質」を語った。



#### 1. Business Acumen (ビジネス感覚)

変化の時代には新しいアイデアやプロセスが必要だが、アイデアやコンセプトを実現するためには、それを転換して実際のビジネスの現場で儲けられる仕組みと構造を考案し、実践するためのビジネスモデルを作り上げなければならない。「ビジネス感覚」が必要になる。もっとわかりやすく言えば、それは「商才」だ。

この才能を生まれつき持っている人もいる。しかし、ほとんどのグローバルビジネスリーダーが生まれつき、この商才をもって生まれるわけではない。それは、これまでその人が人生で経験してきたことによって培われる。そこで特に重要なのは、失敗の経験だ。成功しているエグゼクティブの多くが幾度とない失敗を体験しており、そこからこの貴重な感覚を研ぎ澄ませた結果として、成功を収めるに至っている。

#### 2. Tenacity (粘り強さ)

成功するグローバルビジネスリーダーは、絶対に諦めない。困難な状況に直面したとき、それを乗り越える粘り強さと精神力が必要になる。それが極めて強い人が勝ち残っていくといえるだろう。

それは「ポジティブ」とは意味が違う。ポジティブな考え方はもちろん大事だが、それはあくまでもスタイルだ。必要なのは、困難を何があっても打破しようとする特別な強い精神力であり、これは能力そのものだ。成功したビジネスリーダーたちは、共通してその強さを持っている。昨年（2014年）に株式公開したアリババドットコム の会長兼 CEO である Jack Ma（馬雲）氏と私が初めて会ったのは 2000 年のことだ。当時、彼の会社は中小企業同士の取引をサポートするような小さなポータルサイトだったが、まったく儲からず、彼の収入はゼロだった。多くの投資家たちも Ma 氏のやっていることを理解できなかったようだ。

それでも彼は、働き詰めに働き、自分の可能性を信じて、そのビジネスモデルを貫き通した。それから10年、彼のビジネスは進化を遂げていった。そして、いまや、同社が運営する「Alibaba.com」は、世界間取引、中国国内取引、日中間取引の3つのサービスを展開し、世界240の国と地域で5000万人（2010年3月末現在）の会員を擁する世界最大級の企業間国際取引サイトとなっている。粘り強く徹底した追求する姿勢が、彼を成功に導いたといえるだろう。

### 3. Building Relationships & Networking (人間関係とネットワークの構築)

成功したグローバルビジネスリーダーたちの多くは、さまざまな人的なコネクションを持ち、それをうまく結びつけてネットワーク化し、活用している。逆に言えば、「人間関係とネットワークの構築」に類まれな才能を発揮する人に成功者が多い。彼らは、ネットワークを構築するために努力を惜しまず、時間もかける。そして、構築したネットワークをためらいなく、積極的に活用する。

彼らは、ことあるごとに人に意見を求め、あるいは先輩ビジネスリーダーからコーチングを受け、悩みを打ち明けてアドバイスを求める。ただ、日本の場合は多少遠慮がちであったりするが、若干の違いはあっても、基本的に成功する人のネットワークの活用方法は、成功したビジネスリーダーにおいて世界共通だ。彼らはパーティや勉強会を催し、ことあるごとに交流する場を作って、熱心に人脈を広げている。

私自身、人と会ったり話をしたりする事にとっても喜びを感じる。その時には、完全に没頭して、徹底的に楽しんでいる。こういった人との関わりや対話によって、私が相手に何らかの価値を与えると同時に、彼らからそれ以上の大きなエネルギーをもらうことができるからだ。同様に成功したグローバルビジネスリーダーたちも、出会った人たちが持つ経験や知識、考え方などから、常に何かしら学ぼうとしている。彼らは、人々から学ぶことの価値を良く知っているのだ。

## まとめ

本レポートにおいては「グローバルビジネスリーダーに求められる資質」をテーマに考察、提言を行った。グローバル市場において、製品・サービスはもちろん重要な要素だが、それらをビジネスとして成功に結びつける「人」の力は大きい。グローバルビジネスリーダーは多国籍企業に於いてでさえもまだまだ限られており、育成、獲得にしのぎを削っている。

さて、今回はこのシリーズ最終回となる「海外事業リーダー人材の現地での活用のしかた」、「外部から採用した人材の企業側の受け入れ態勢（On Boarding: オンボーディング）」などをテーマに更なる考察、提言を行いこのシリーズのまとめとしたい。





### **About us:**

DHRインターナショナルは1989年にシカゴにて創業。以来、2004年に香港にアジア地域本社、アムステルダムに欧州地域本社を設置。2010年に南米地域本社をサンパウロに設置し、現在では世界の50都市以上でエグゼクティブサーチのコンサルティングを展開。クライアントの経営課題を解決しうるエグゼクティブ人材選定のサポートを行っています。

東京を含むアジアパシフィック地域では、現在10都市（東京、香港、上海、北京、台湾、ソウル、シンガポール、ムンバイ、デリ、ドバイ）にオフィスがあり、“DHR one office”の概念に基づき、緊密な協力関係を保ちながらクライアントサービスを提供しています。

常に候補者となりうるエグゼクティブと信頼される関係を構築しており、候補者が積極的に転職の意思のない場合でも『ビジネスチャンスがキャリアチャンス』ということを理解してもらえるようなアプローチをすることができます。「ヘッドハントしたエグゼクティブが成功することで、企業も成功すること」が私たちの情熱の源であり、成功にほかなりません。

### **Contact us:**

DHR International Japan株式会社  
〒105-0001  
東京都港区虎ノ門4-3-20  
神谷町MTビル16F  
代表：03-6758-5700

橘 奈緒美 （ライフサイエンス、ハイテク、製造業）  
マネージング・ディレクター  
ntachibana@dhrinternational.com

永田 道雄 （ライフサイエンス・化学・製造業）  
エグゼクティブ・バイス・プレジデント  
mnagata@dhrinternational.com

森 計彦 （金融・ハイテク・プロフェッショナルサービス・人事）  
エグゼクティブ・バイス・プレジデント  
kmori@dhrinternational.com

小松崎涼子 \* 編集責任 （消費財・小売・プロフェッショナルサービス）  
エグゼクティブ・バイス・プレジデント  
rkomatsuzaki@dhrinternational.com