



WHITE PAPER • OCTOBER 2014

グローバルビジネスに 本気で挑戦するために

第2回 グローバル化のチャンスを変え結果に

BY DHR INTERNATIONAL TOKYO OFFICE



I.はじめに

グローバル化を進めるには、郷に入れば郷に従わなければならない。ただ「郷」が世界中、ということになると、相手は非常に多様で常に変容している存在である。グローバル企業は多様性をどのように取り込んでいるのか。

DHR International (DHR) の「グローバルビジネスに本気で挑戦するために」のシリーズ第1回「リーダー人材確保に待ったなし」ではグローバル化のためのリーダー人材の育成・確保に関するインタビューを通してさまざまなことが確認できた。たとえば経営のグローバル化を最優先事項として取り組んでいる企業が多く存在していること、そしてリーダー人材育成・確保の面で柔軟に対応する企業が増えていること、などである。

多くの日本企業では、その海外事業の経営陣には、古くから日本の本社から生え抜きの人材を駐在員として派遣してきた。だが最近はずしもそうでなく、必要に応じて現地のローカル人材を社外から採用したり、本社でグローバル人材をグローバルビジネスの責任者として中途採用したり、あるいは現地に派遣したりするケースが多くなっている。これはグローバル化を図る企業にとっては最初の一手であり、今後海外ビジネスのギアアップはこれらリーダー人材の活用にかかっているといえるだろう。

リーダー人材の確保が海外戦略の入り口だとすると、このチャンスを生かすために次に打つべき一手は何か。グローバル化は多様化と背中合わせであるとして、これをどうやって原動力に変えていくのか。ダイバーシティ、インクルージョンなどをキーワードに、グローバル化を見据えた経営の心構えや工夫に関するDHRのインタビューも織り交ぜて考察してみたい。



II. 乗り越えるべき日本的なメンタリティ

「まず日本企業のメンタリティを多国籍企業のそれと比べてみましょう。」
 DHRのインタビューの際に、元外資系金融会社の人事部長で現在人事系のコンサルタントであるE氏は「日本企業がグローバル化でなぜ苦労するか」という説明のために以下のような表を書いてくださった。「日本企業と多国籍企業のアプローチの違いはかなりあります。日本のように同じ文化、同じ言語で仕事をすると、チームでそれなりのものが出揃う。しっかり調査して緻密に計画して、万全の製造体制も準備する。こうやってグローバル仕様に対応しているつもりであっても、精査しているうちに最初の突き抜けた考えがなくなって丸くなってしまい、製品に魅力がなくなってしまったり、市場では的外れだったりしてしまう。こんなことを繰り返しているのはなぜか。日本人はグローバルな競争環境において、メンタリティという点で不利なんだと私は思うのです。」

「メンタリティーのギャップ」

従来の日本企業	多国籍企業
同質性、共通点を重視し、周りに合わせる	個人の価値観、存在感を重視
意見をはっきり言わない。間違えることを気にする。「前向きに検討いたします」	意見をはっきり言う。建設的なディスカッションをする訓練を学校で受けている。
会社がキャリアを決めてくれる 年令・入社年度を気にする 人事異動で多々の部署を経験し、社内のジェネラリスト	自分でキャリアを築き上げる 年令・入社年度は関係ない 他社でも通じる専門性、スキルを持ったスペシャリスト
人事考課では「平均点」をつける傾向がある 個人の評価は会社の知名度や役職による。 賞与は会社業績による「満額回答2.5ヶ月」など	人事考課では良い点・悪い点をはっきり伝える 個人の評価はキャリアの市場価値による 賞与は個人の成果によって差がある
プロセスを重視 (Input) 残業・休日出勤するのは勤勉でよい	プロセスよりも結果 (Output) 仕事はサッサと片付けてプライベートを楽しむ

E氏は続ける。「日本企業は、ルールが利く範囲では平均以上の結果を継続的に出すことが得意です。しかし、今の世の中は変化が早い。新しい技術、アプローチでゲームの成り行きがどんどん変わる。昨今は日本的にやっていたら置いてきぼりをくった、という状況が多々あります。こんな状況に失望してせっかくの人材も日本企業から離れていきますよね。」

今日、変革を促す原動力は多様性にあると言われている。実際世界の多くの多国籍企業がダイバーシティ(多様性)を戦略の一部として活動しているが、性別、人種などの背景に関係なく実力本位でチームを編成する多国籍企業についてE氏は以下のように説明してくださった。「欧米企業は多様化をパワーに変えることができているところが多いが、そもそも自国のメンタリティや文化背景が多様。内需に対応する段階から、おのずと異文化の人材を集めて、その混合チームでいろいろ作業をすることになった。チームフォーメーションを作るのは、実際には結構大変なのだが、うまくいけば今度は多方面からさまざまな矢が飛んできてショックを吸収したり、跳ね返したりできる。実力主義の文化が浸透しているからできるでしょう。」

米国の大学を卒業後、外資系、日系の金融機関数社で20年近く人事を経験されている外資系金融日本法人の人事本部長F氏も、E氏と同様の考え方だが、多様性に対する苦手意識を克服するためには実際に行動し始めてみることを提案している。

「日本の会社で面白いのは、グローバル人材の定義を求め、マニュアル化しようとする。例えばTOEIC何点以上とか、海外経験何年以上とか。研究熱心なので、新しい戦略やアプローチにも詳しい。ただ実際に新しいことを提案されたとき、検証するに終わっていないだろうか。また自分の経験値から判断して、それができない理由を一生懸命になって探していないだろうか。完璧なものを作ろうとする間にゲームはまったく次元が違うステージに移ってしまうことも。日本人的なメンタリティにとらわれないこと。慣習や言語を乗り越えなければならない。」

内向的な思考を切り替えなければならないが、「言うは易し、行いは難し」と立ち往生していないだろうか。次章では多国籍企業としての価値観を根幹に据えて、そこからぶれないことで日本的メンタリティを克服している企業の事例を2つ紹介したい。



III. グローバル化のチャンスの結果を変えるために

事例1：LIXILグループの「行動力」が可能にする日本的メンタリティの克服術



LIXILグループの執行役副社長で人事総務担当の八木洋介氏にお話を伺う機会があった。ちょうど海外での夏休みから帰ってきたばかりのタイミングで、ご家族で楽しくすごされたという。八木氏は、日本企業が日本的メンタリティを乗り越えるために実践されていることとして、『自ら行動すること』を強調された。

「課題の一つに有給休暇の取得率の低さがあった。LIXILの社員は皆勤勉で、仕事のプロであり、責任感と社に対する忠誠心が強い。この同質的な社風は日本的組織の中で培われたものであり、日本市場において成長するには重要な財産だった。ただし、その勤勉ぶりを示す指標の一つが有給休暇取得率が30%台であったことにある。これを是正するにはどうしたらいいか」

方策は意外に単純である。社長の藤森義明氏と八木氏をはじめとする経営陣は自ら率先して有給休暇を取得している。こうすることで社員全員が休暇をとりやすい雰囲気を作ろうというものだ。ちなみにこの2年間で有給休暇取得率は相当改善しているそうだ。

八木氏は休みの日、つまり会社以外の場に身をおくことでできるさまざま効果をこう語る。「親しい人と憩いのひと時を過ごして憩うことができる上に、たとえば旅行先で流行しているものに接したり、趣味や勉強をして過ごすなど自分を充電するいい機会になるのです。新しい言語を習うもよし、新しい友人や趣味を作るもよし。こういった自己開発は今後のキャリア開発につながるものですし、仕事にもプラスに作用する。日本の同質的な社内の環境からくる自分の視点だけでは世界市場に対応するには限界があります。全社員に休みをしっかりとって自己開発をしてもらいたいです。」

LIXILが日本的な組織、メンタリティを乗り越えるためのもう一つの原動力に「ダイバーシティ」があるという。八木氏は、

「LIXILが提供するプロダクトは家庭で誰もが使うもの。それなのに、それらの開発、デザイン、マーケティング、販売するリーダーが男性中心というのはいかがなものか。今年LIXILグループ

は“なでしこ銘柄”に選定されました。女性の観点も取り入れてお客様の好みや使い勝手をより反映させた商品開発のためにも女性リーダーをより積極的に活用していく方針です。」休暇の取得とダイバーシティは一見異なるトピックではあるが、個人の中に多様性を身につける、組織として多様性を身につけるといふ点では共通である。これらに変革を起こす原動力となり、グローバル化に必要な力をつけていくことができるということだろう。



事例2：イケアジャパンの「マインドセット」が可能にする日本的メンタリティの克服術

ここで外資系のグローバル人事制度とその成果を取り上げたい。全国8店舗でデザイン家具、ホームウェアを販売するイケアジャパンは、経済産業省が主催する「2013年 ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれた。

同企画はダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を表彰するもの。イケアジャパンでは女性の管理職比率は約43%。世界21カ国の人材が勤務しており、さらに韓国などに日本で育成された人材の海外輸出を実施しているなど、多様な人材の積極的活用が評価の対象となった。

DHRはグローバル企業人事の成功の秘訣ということで同社人事本部長の泉川玲香氏にお話を伺った。同氏が強調するのは『インクルージョン』。組織の中にさまざまな人の多様性を生み出し、さらに組織がその多様性を受け容れて活かすことを指すが、インクルージョンというコンセプトで、イケアジャパンはダイバーシティのその一歩先を行く形だ。



泉川氏はインクルージョンを実現させるために一番大切なことは経営者層の日々の『マインドセット』である、と強調する。「組織の中で誰にでもビジネスに参加して貢献する機会があること、それぞれの経験やスキルや考え方が適材適所であることが優先。さらに出る杭は打たない。これらの考え方を率先して実現しているかどうか、イケアのリーダーとして求められる資質、また評価基準でもあります。」

イケアでは、もともとのカルチャーとして多様な人材の活用が深く浸透している。その事もあり、全世界のイケア社員が見ることができる“Open IKEA”という社内公募制度が早くから根付いている。例えば、最近の例の一つとして、日本のストアマネージャーのポジションを、Open IKEA で公募をしたところ、世界中から約30人が名乗りを上げ、全員が日本でのインタビューに臨んだ。



「ダイバーシティ&インクルージョンを真のものとして推進するためには、タイトルやポジションなどに関係なく、対等に考えや意見を述べ合えるかが重要。そのためには、本意をもって信頼しあうことが大切で、そこから個人個人のもつ力や能力が見えてくるはず。その能力をお互いに活用し合える環境が生まれたならこそ、それこそが、インクルージョンへの実現の1歩だと思います」と結んだ。

まとめ

人材のダイバーシティ対応を意識しているが、「取り組まざるを得ない」という社会的要請があるから応じて形式的にそうしている、という企業は少なからずある。そのような視点で外部からの登用、女性幹部の取り込みなどを進めても、ビジネスの目的達成のためのロードマップもなく、結果も出せない。したがって社員をうまく巻き込めず、経営者みずから「ダイバーシティなんて面倒なこと」という感覚に陥ってしまう。

ダイバーシティを導入することは最初は心地よいものではないかもしれない。しかし構えすぎる前に、まずは本気でやってみること、これこそが多様性の受容の第一歩だろう。最初のヤマを乗り越えれば、互いに受容の気持ちが生まれる。気持ちを共有できればそこは『同じ土俵』の上。すると日本企業のいいところが生きてくる。グローバルビジネスの目標も達成にも大きく前進できるだろう。ダイバーシティがすべてではない。ただ間違いなくグローバル化のための原動力となりえる。経営戦略の一環として継続的に推進することで新たな競争力を生み出していけるはずである。

今回はグローバル経営上の日本的なメンタリティ、対する企業における多様性（Diversity: ダイバーシティ）の果たす役割などを考察したが、次回以降では、

- グローバルのリーダーの資質とは
- 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、提言を行っていきたい。





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す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