

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー 大池 拓

英語が話せる≠グローバルで仕事ができる

「グローバル化」という言葉は、1970年代より使われ始め、1990年代に入るとさらに広まりをみせた。今日では、グローバル組織、グローバル・プロジェクト等、「グローバル」という言葉が当たり前のように使われるようになっている。オフィスには、海外出身の社員が増え、日本国内にいても社内で英語を話す場面が増加しただけでなく、海外との電話会議を（時差のため）夜中や早朝に行う光景も多くみられるようになった。

このような環境の変化に合わせて、「海外出身の社員と働くための心構え」といった研修を準備している大手企業も少なくない。相手の事を理解し、生産性の高い議論を行うためにはこの様な研修があると良いと思う一方で、海外出身の社員向けには「日本人と働くための心構え」といった研修がある事を知った時に「何かおかしい」と感じたのを覚えている。各国出身者を対象とした同じ様な研修がそれぞれに用意されている訳ではなく、日本人を対象とした研修のみが用意されているのだ。研修の内容は「根回しの大切さ」等、日本文化の理解を中心としたものになっていた。

日本人は、ある意味ここまでの特別扱いを受けているわけだが、それだけ準備の機会を与えられながら、いざ実践の場では、本来の力を十分に発揮できていない状況をよく目にする。例えば、会議や打ち合わせなどの場で、

◎海外出身者が活発な議論をしている中に入れぬ

グローバルで仕事をしよう

GENEX MAGAZINE

- ◎質問をされた時しか発言をしない
- ◎完全にふさぎこんでしまっていて、周りが気を使う状態となっている

といった具合だ。

このような状況を生んでいる原因は何かと聞いてみると、多くの日本人が「言語（英語）」と「文化」の違いを挙げる。慣れない英語で話さなければならないのは大変であり、優しく控えめな（ややもすれば気が弱い）日本人が、文化の違いに直面してとまどうのは事実であろう。しかし、英語が話せて、文化の違いさえ理解していれば日本人は本来の力を発揮できるのだろうか？

■ 日本人が乗り越えるべき壁

仕事を進める上では、一人で成果を出す事は難しく、複数人の協働体制で推進していく事が多いはずである。その際、協働体制を組むメンバーの出身地がどこであれ、チームとして一体となって活動する必要がある。そのため、グローバルチームで仕事を推進する場合は、言語や文化の違いは与えられている条件と割り切り、いかに一体となって活動していくかを考えなければならない。

その際に重要なのは、日本人がメンタル面で海外出身者に適合していく事である。そのために、まずは仕事上での、日本人と海外出身者の違いを理解しておく必要がある。

具体的な例として、特に大きな違いがみられるのが次の2つの点である。

- ①物事の進め方の違い：プランニング重視 vs 実行重視
- ②物事を考える視点の違い：現場視点 vs マネジメント視点

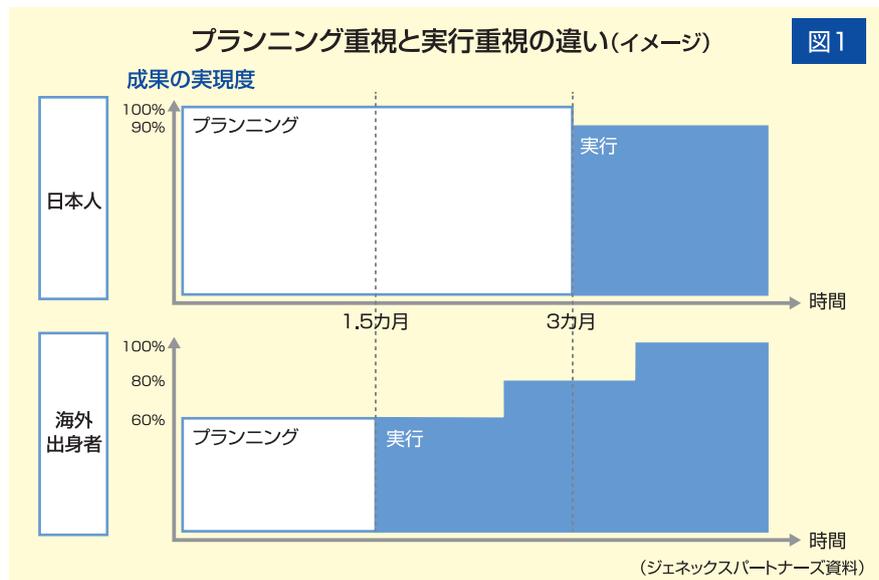
①物事の進め方の違い：プランニング重視 vs 実行重視

筆者の経験上、グローバルで仕事をしていく上で、物事の進め方の違いをのみこめず躓いてしまう日本人を多く見かけてきた。

物事を推進するにあたっては、計画を立案するプランニング・フェーズと立案した計画を実行する実行フェーズがある。プランニング・フェーズにおいては、細部まで拘った計画を追求すればするほどより多くの時間を要する。その代わり、納得感の高い内容に仕上がりに、実行フェーズに入ってから予期せぬ問題の発生する頻度が少なくなる。日本人が好むのがこのプランニングを重視した進め方である。

一方、海外出身者が好むのは、プランニング・フェーズで計画を詳細に立案していなくても一定の方向性が見えたらすぐに実行フェーズに移る、いわゆる実行重視の進め方である。この場合、実行フェーズに入った段階で（事前に）想定していなかった問題等が発生する可能性が高くなるが、基本的には問題が発生したらその場で解決すればいいというシンプルな考え方をとする。どれだけ詳細に検討を重ねても問題の発生をゼロにする事は難しく、それであれば早く実行し、成果を目指す方が得策だという姿勢が強いのである。

この2つの進め方は基本的にどちらが正解というものではなく、取り組むテーマや置かれている状況によって使い分ければ良いのである。日本人にとっては、まずは違う進め方をする人たちがいる事を認識することが大切で、それがわかるだけでも幾分かは気が楽になるであろう。その上で、目の前の検討事項に照らし合わせた時にどちらの方法を選択した方がより適切かを考えるのだ。考える余裕があれば、チームとして適切な議論もできるようになるであろう。



②物事を考える視点の違い:現場視点vsマネジメント視点

グローバルで仕事をする際、集まったメンバーの中で、肩書上は同じ役職であっても担当している業務範囲に大きな違いがある事が多い。例えば、同じマネージャー職でも、日本人の場合は現場で実務を担当しているのに対して、海外出身者は、実務は行わず特定の領域のマネジメントを担当しているといった違いである。この違いがあるために、何らかの改善について議論した場合に、議論を開始しても直ぐに壁にぶつかってしまうチームをよく目にする。

マネジメント視点で検討している者が改善の目的（効率化、コスト削減等）を基に議論しているのに対して、現場視点の者は実務面からみて改善が可能か否かの結論を出すことに飛びついてしまい、双方の議論がかみ合わないというのがその典型例である。考える側（マネジメント）と実行する側（現場）という関係が、おのずと出来上がってしまうケースもあり、視点の違いによる影響は意外と大きいのである。

この違いは、職制に関する各国の考え方や事情によるところが大きく仕方がないという側面はあるものの、議論に参加する各人が、日ごろ物事を見る際にとる視点が違うことから、違いがあることを認識したうえで議論を始めないと、どこまでいっても議論そのものがかみ合わなくなってしまう事がある。

この2つの視点はどちらかが備わっていればよいというものではない。計画や方針を検討するに際しては、マネジメント視点で物事を捉え、その内容を実行していく際は現場視点で計画や方針を詳細化し推進する事が求められる。重要なのは、いずれの視点でも考えられるようになり、それを場面に合わせて使い分ける事である。

マネジメント視点は、実務中心だと日々の業務を通じてはあまり経験できないため、訓練をして補う必要がある。単にマネジメント経験ができる立場になるまで待つという受け身の姿勢ではなく、自分なりの工夫で、マネジメント視点を理解する努力が求められる。例えば、「自分の上司だったらどのような答えを出すか?」、「この粒度（細かさ）で考えるのが最適か?」など、いつもの自分の視点より一つ高い視点（=マネジメント視点）で自分に問いかける事で、目の前の事象について考え直す間を持つ事ができるようになる。

一方で、こうした訓練が実を結ぶには一定の時間が必要になる事を考えると、まずは相手の話をいったん受け入れて議論に参加するだけでも、(話についていけない、相手の意図が理解できないといった) ストレスが軽減され、学ぶべき点も見えてくるのではないだろうか。

最初の一步は味方を作ることから

グローバルで仕事をしていくためには、前述の通り個人が、「壁」を乗り越えていく必要があるが、企業としても取り組むべき事があるのは言うまでもない。多くの国内外の大手企業においては既に導入されているが、グローバル・リーダー等の人材育成プログラムは、企業にとっては必須事項であろう。ただし、いずれの取り組みも一定の時間を要する。そうした取り組みを進めている最中においてもグローバルで仕事をする機会は発生するであろう。そのため、本稿のまとめとして、直ぐに取り組める戦術を一つ紹介しておきたい。

グローバルで仕事をするためにチームを組成する場合、各国からの参加人数が限定される事が多い。そのような環境では(相対的に海外出身者の数が多いため) 孤独感が増し、何もしなければ本来の力を発揮しづらい環境が出来上がってしまう。そうならないためには、まず集まったメンバーの中に、プライベートな自分を知っている「自分の味方」を作る事をお勧めする。味方は多いに越したことはないが、まずは自分の事を理解してくれる一人の味方を作る事から始めるのがよいであろう。味方を作るに際しては、仕事の事だけでなくプライベートな事も含めて話をするなど、色々な接点を持つように心がけるとよい。ビジネスの場ではあるものの、子供のころ学校に入学して友達を作る時と同じ感覚で、自分からの積極的なコミュニケーションをとっていく事が、何よりの近道である事を忘れずにいてほしい。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ パートナー **大池 拓** (おおいけ たく)

事業会社での経験に加え、国内独立系・外資系コンサルティングファームで10年以上にわたり、製薬、消費財、食品、金融など幅広い業界において事業デューデリジェンス、事業戦略の策定・実行、営業力強化などによる企業変革に従事。
