



サンダーバード国際経営大学院 名誉教授  
マンスール・ジャビダン

Mansour Javidan

サンダーバード国際経営大学院 教授

メアリー・ティーガーデン

Mary Teagarden

サンダーバード国際経営大学院 教授

デイビッド・ボーエン

David Bowen

編集部／訳

# Making It Overseas

グローバル・マネジャー5000人以上への調査が明かす

## 世界で通用する 人材の条件

国内では常に高い業績を上げ、やる気や野心を持ったエース社員がグローバル環境となると、まったく成果を出せなくなるケースがある。異なる環境でも活躍できる人材と、失敗に終わる人材の分かれ道はどこにあるのか。世界各国のシニア・エグゼクティブ200人以上、マネジャー5000人以上を対象に調査を行った結果、明らかになったのが「グローバル・マインドセット」の違いである。グローバル・マインドセットは「知的資本」「心理的資本」「社会的資本」で構成され、すべての資本に秀でた人材が、グローバル環境でも成果を上げることができる。グローバル・マインドセットの有無は育った環境に大きく左右されるが、後発的に向上させることは可能である。本稿では、グローバル・マインドセットの詳細とその開発方法について解説していく。



## 国内のスター人材が 海外で挫折してしまう

アメリカを拠点とする某メーカーの期待の星として、中国の消費財担当ゼネラル・マネジャーとして北京に着任したアランはやる気満々で、胸を躍らせていた。上司たちがよく話題にしていた、世界一成長の速い市場で事業拡大の指揮を任されたのだ。

前任者からは、社内の軋轢が同国の成長の妨げとなっており、特にマーケティングと営業部門が、業務部門と流通部門で対応できないような約束をしてしまうと警告されていたが、それは比較的解決しやすい問題のように思われた。自分の仕事は、中国でさまざまな組織の役割をうまく統合させることに尽きると、アランは考えていた。

中国人は物事を集団主義的に考える傾向があり、グループの利益を優先すると、本で読んだことがあった。そこで、アランは直属の部下たちに、会社全体の利益を重んじ、問題には全員で対処するよう指示することにした。

各部門長との初めての会議では、もつと団結する必要があると説くと共

に、マーケティング部門と業務部門を同じ土俵に立たせるために部門横断的チームを発足させた。

新しいチームは、調整不足の原因を見つけ、改善策を提言するという任務に全力で取り組むことを表明した。チーム・メンバーは少なくとも週一回は集まり、変革プランについて熱心に話し合っていた。

しかし、取り組み開始から六〇日が過ぎても、状況は変わらなかった。メンバーは、総論にはおおむね賛成していたが、改善に向けて具体的な行動や目標に取り組んだり、だれかに責任を与えたりしようとはしなかった。代わりに、「部門を超えた協力は大切だが、各部門はそれぞれの目標を達成すべきだ」と確認し合うだけだった。

アランにとって残念ながら、中国での縄張り意識は、アメリカでは見たとのなほ強かったのだ。

アランの情熱が欲求不満に取って代わるまでに、それほど時間はかからなかった。彼は家でもオフィスでもふさぎ込み、中国文化に対する関心を失った。中国の食べ物が嫌いになり、欧米のレストランやクラブに足しげく通うようになった。

本国では期待をはるかに上回る成果を出してきたにもかかわらず、アランは自分の能力に疑問を抱くようになってしまった。

だれもがうらやむポジションであり、それほど複雑でもなく、みずからの成長に大いに役立つと思われた任務に失敗したのである。案の定、彼はまもなく本国に呼び戻され、それ以来、グローバルな野心を永遠に捨て去った。

結局、会社側は間違った根拠で、アランを北京に派遣した、ということだ。よくあることだが、本国で実績があれば、グローバルな舞台でも成功するはずだ、高業績の人材を新しい文化に触れさせれば、世界で活躍できる有能なリーダーに成長してくれるだろう、と考えたのである。

これは、ある程度は真実である。世界各国に人々を派遣することは、グローバル・リーダーシップを養っていくうえで、たしかに欠かせない。しかし、それだけでは十分ではないのだ。

アランのように有能で頭の切れるエグゼクティブの多くが海外の任務に就き、現地文化を理解し、なじもうと最善を尽くしたにもかかわらず、ものの見事に失敗することがある。新しい異

なる環境で学習し、成功するのに不可欠な人材を誤って海外の重要なポストに就けてしまうと、痛みを伴い、高つく可能性がある。

## 成否を左右するのは グローバル・マインドセット

同じ会社から同様の仕事でブラジルに赴いた、アランの同僚、デブラの場合はどうだろうか。彼女は、士気と生産性の低さに苦しむオペレーション・グループを立て直すために、サンパウロに派遣された。

デブラはすぐに新しいスタッフや新しい環境、新しい任務を受け入れた。あらゆる層の社員とたちに接触して、問題解決に関する意見をヒアリングした。社内外の専門家にも会った。正式な会議であれ親睦会であれ、人と会う機会はすべて関係構築のチャンスだと、デブラは考えていた。

一年半のうちにグループは活力を取り戻した。困難で不慣れた環境で働くことに、デブラはやりがいを感じていた。異文化体験、旅行、新しい活気に満ちたライフスタイルなどのすべてが、彼女に活力を与えたのだ。

### Mansour Javidan

サンダーバード国際経営大学院のガービン名誉教授兼研究科長。

### Mary Teagarden

サンダーバード国際経営大学院のグローバル戦略担当教授。

### David Bowen

サンダーバード国際経営大学院のG.ロバート・キャサリン・ハーバーガー記念グローバル経営学教授。

彼女はそれ以降も、より大きなグローバル環境で、より挑戦しがいのある仕事を担当し続けている。

デブラとアランの違いは何だろうか。どのようなタイプの人なら、異文化の複雑さを糧にできるのだろうか。そして、高い野心を持った人物がいた場合、どの程度、デブラのようになれるのだろうか。

その答えを探するために、私たちは欧米やアジアのシニア・エグゼクティブ二〇〇人以上にインタビューし、全世界のマネジャー五〇〇〇人以上を調査した。

成功事例や失敗事例はもちろんのこと、異文化のなかで成長を阻むものは何か、自分とは異なる人々と働くことをどの程度楽しめたか、異文化環境のなかでグローバル・リーダーや有能なマネジャーとなるために必要なことなどについて尋ねた。

そこで明らかになったのは、海外での成功は、「グローバル・マインドセット」と私たちが呼ぶものに左右されることである。

このマインドセットは主に三つの要素から成る。国際ビジネスに関する知識や学習能力を意味する「知的資本」、

異文化への寛容さと変化への順応力を指す「心理的資本」、人脈を築き、人々を束ね、文化的伝統や職業上のバックグラウンド、政治的見解が異なる

ステークホルダー（同僚、顧客、サプライヤー、規制当局など）に影響を与える能力である「社会的資本」である。きわめて有能なグローバル・リーダーはこれら三つのすべてに秀でてい

る。グローバル・マインドセットは人生の早いうちに育まれることが多い。たとえば、デブラの両親は米軍に勤務し、彼女自身はベネズエラで生まれた。数カ国語を流暢に操り、転居も多かったため、デブラはアランほど新しい文化に脅威を感じなかった。

しかし、世界中のシニア・エグゼクティブや私たちのMBAプログラムに参加している学生を調査したところ、測定値のうえからも、グローバル・マインドセットは改善可能であることが明らかになった。そのためには、まず自分の現状を知る必要がある。

### 九つの属性から マインドセットを診断する

自分の強みと弱みを理解することが



## Plenty of smart, talented executives fail spectacularly in expatriate roles.

有能で頭の切れる多くのエグゼクティブが、海外での任務にもの見事に失敗してしまう。

必要なのは、当たり前のことのようだが、実際にはほとんど把握できていないものだ。

実に多くの企業が、自社にとってのグローバル・リーダーシップの意味合いを明確にしたり、海外勤務候補者のグローバル・スキルの評価方法を考案したりすることなく、グローバル・マネジャーを育成しようとしてきた。

私たちの研究によると、知的資本、心理的資本、社会的資本というグローバル・マインドセットの構成要素は、それぞれ三つの具体的属性によって特徴づけられる。

いまの自分が、海外におけるリーダーとしての適性がどの程度あるかを知るためには、九つの属性についてセルフチェックしてみる必要がある。

### 知的資本の三属性

知的資本、すなわち、自分のやり方がグローバル・レベルでどれだけ通用するかを理解する能力の基本的属性は次の三つである。

グローバル・ビジネスの理解・世界的な業界の動向、グローバルな顧客の

行動、競合他社が注目しているニーズや商習慣、地域ごとの戦略的リスクの違いなどに対する深い理解。

複雑性の認知・選択肢の多さに対して躊躇することなく、多くの変数を含んだ複数のシナリオをつなぎ合わせていく能力。

コスモポリタンの思考・世界各地の文化、歴史、地理、政治・経済システムに対する強い関心。

### 心理的資本の三属性

心理的資本については、新しい経験やアイデアの受容力が非常に重要になってくる。その主な属性は次のとおりである。

多様性への情熱・世界各地の探索、異文化体験、新しい方法の導入に対する強い選好。

冒険心・予測不能で複雑な環境を歓迎し、そのなかで生き抜く能力。

自信・自己信頼性、ユーモアのセンス、新しい状況のなかでリスクを取る勇氣、高いレベルの活力。異質な環境下で消耗するのではなく、むしろやる気になれる能力。

### 社会的資本の三属性

社会的資本は、自分とは異なる人々との間に信頼関係を築く際に役立つが、その際に特に重要な属性は次のとおりである。

異文化への共感・他国の人々と心情的につながり関わっていく能力。

対人影響力・さまざまな意見を取りまとめ、合意を形成し、信頼を維持する能力。同僚や上司だけでなく、将来的な関係性が不透明な人々ともネットワークを築くスキル。

外交的手腕・相手の言い分に耳を傾け、自分とは異なる人々と気さくに会話し、話し上手よりも聞き上手であること。

エグゼクティブたちが比較しやすいように、重要な属性をどれだけ備えているかを測定するツールを私たちは用意した(図表「グローバル・マインドセット診断」に質問の一部を例示した)。これまでに何千人ものマネジャーが、この診断を受けてきた。ツールの有効性を検証するために、

図表

### グローバル・マインドセット診断

グローバル・ビジネスでの成功に欠かせない属性をどの程度備えているかを見極めるために、76項目のテストを開発した。サンプルとして、そのうちの12の質問を下記に示した。

それぞれの資本における自分の位置を知るため、該当する答えのスコアを足して4で割ってみよう。平均スコアが4を超えていれば「十分」、3～4であれば「まずまずだが、改善の余地あり」、3未満であれば「大幅な改善が必要」である。

次のスコアを用いて自己評価してください。

- 1 まったく当てはまらない    2 少し当てはまる    3 まあ当てはまる    4 かなり当てはまる    5 非常に当てはまる

以下の項目に、あなたはどの程度該当しますか？

知的資本	グローバルに拡大するためのビジネス戦略を知っている。	
	数カ国の地理、歴史、重要なビジネス・リーダーや文化的リーダーについて知っている。	
	世界の主要な宗教と、それが社会に及ぼす影響について知っている。	
	世界の出来事がもたらす経済的・政治的影響について友人や同僚と議論している。	
合計		
心理的資本	世界のさまざまな場所を探索するのが楽しい。	
	他の国の文化や慣習について知りたい。	
	みずからさまざまな新しい方法に挑んでいる。	
	思うようにコントロールできない状況でも平気である。	
合計		
社会的資本	自分とは非常に異なる人々と効果的に仕事ができる。	
	自分の活動を他の人々にすすんで合わせようとする。	
	文化的背景の異なる人々を束ねて目標を達成することができる。	
	いくつかの文化の人々の、言外の表現を理解できる。	
合計		

年商数十億ドル規模の二社のマネジャー約一〇〇〇人のスコアを、両社が独自に実施したグローバル・リーダーに関する評価結果と比較してみた。その結果、この診断で高スコアだったマネジャーは、所属企業の業績管理システムでも高く評価されていた。

この診断を受けていたなら、デブラとアランの海外での顛末も予測できていたことだろう。三つの資本に関するスコアは、デブラが四〇五、アランは二前後だった。

## 努力でマインドセットのスコア改善は可能

自分自身の立ち位置が把握できれば、改善プランを練ることができるようになる。お勧めしたいのは、まずは最も弱い領域に絞って、三つの資本を強化するためのさまざまな活動を追求することである。

これらの活動は、「読む」「ネットで調べる」「見る」「する」「聞く」に分類できる。それほど驚くようなことではないし、実行も難しくはないが、効果はある。

サンダーバード国際経営大学院では、

MBAコースの学生を対象に、入学時と卒業時にグローバル・マインドセット・テストを受けてもらっている。卒業時のテストでは、「多様性の尊重」で五%、「グローバル・ビジネスの実用知識」で三六%、スコアに改善が見られた。

私たちのエグゼクティブ教育プログラムの参加者の間でも、スコアは著しく改善していた。ある経営幹部は「このプログラムを受講したおかげで、サウジアラビア人との仕事で、彼らのマインドセットをどう身につければよいかかわかった」と言う。

「海外で管理職に就くための事前準備にさほど時間をかけなくてもよいと過小評価していた」と語る経験幹部もいた。お勧めの最新の活動リストは、ウェブサイト (<http://hbr.org/globalize-yourself/list>) で参照でき、随時更新もしている(意見や提案を歓迎する)。

## 知的資本の構築

自分とは異なる人々に対して、違いを理解していなければ、効果的に影響を及ぼすことはできない。

たとえばアランは、中国ではアメリカ

カよりも集団主義的な傾向が強いと考えていたので、部下の中国人幹部が協力的で、組織全体の利益を重んじることを期待していた。しかし、中国の文化に対する彼の理解は、表面的なものだった。

彼がもつと中国事情に通じていたならば、中国人が「不確実性の回避」を重んじることを知っていただろう(中国の独裁体制や、部族間や地域間の衝突の歴史を考えれば、集団主義的なメンタリティと不確実性の回避はどちらも理にかなっている)。中国で成功するためには、変革のプロセスは非常に具体的な手順と共に明確に説明する必要があるのだ。

アランはまた、中国人とアメリカ人の共通点をもっと活用すべきだった。中国人マネジャーはアメリカ人マネジャーと同じく「業績志向」が強い。彼らは目標やフィードバック、成果を重んじ、反応する。

それを考慮に入れていたなら、アランはチームにもっと細かい指標や目標を与えることで、それほどフラストレーションを感じずに済んだのかもしれない。

異文化間の共通点や相違点が学べる

## グローバル・リーダーに必要な属性

海外で成功するためには、グローバル・マインドセットが必要である。その構成要素は次のとおりである。

**1** **知的資本**

一般的な知識と学習能力

- グローバル・ビジネスの理解
- 複雑性の認知
- コスモポリタンの思考

**2** **心理的資本**

異文化に対する寛容さと変化への順応力

- 多様性の尊重
- 冒険心
- 自信

**3** **社会的資本**

自分とは異なる人々と信頼関係を築く能力

- 異文化への共感
- 対人影響力
- 対人交渉術

のは教室だけではない。たとえば、国際関係の記事が多い『エコノミスト』誌や『フォーリン・アフェアーズ』誌などを読んでもよいし、各国事情について詳しくレポートしているサイト (<http://CultureGrams.com> など) や、ビジネス上の文化的規範を説明したサイト (<http://Kwintessential.co.uk> など) を訪れてもよい。

国際的テーマを取り上げる Rick Steves' *Europe Through the Back Door* や *The Charlie Rose Show* といったテレビ番組を見るのも効果的だ。『サイエンティフィック・アメリカン』誌などに掲載されているパズルに挑戦すれば、認知能力を伸ばすことができる。

特定の国や地域のビジネスを取り上げた講演やワークショップ、あるいは、エコノミスト・グループ主催の「ロシア・ビジネス・ラウンドテーブル」や「インドネシア・サミット」のように特定国をテーマにした会議に参加してもよいだろう。

三つの資本のなかでも、知的資本は最も開発しやすい。国内で大きな成功





を収め、育成目的でグローバルな仕事を任される可能性が高いマネジャーは、努力さえすれば、知的資本を身につけることができる。

### 心理的資本の構築

最も開発が難しいのが、心理的資本である。なぜなら、自分の人格を変える（あるいは、変えようと努める）ことには限界があるからだ。

そうはいつても、知的資本や社会的資本ほどではないにせよ、心理的資本もある程度の改善可能だというのが、私たちの見解である。これは、心理学や職務能力開発の分野における科学的研究に基づいたものだ。

実際に、私たちのプログラムに参加した学生は、MBA課程の修了時まで、心理的資本が5%改善されていた（他の二つの資本と比べて、非常に小さな改善にすぎないが）。

私たちがお勧めしたいのは、まずは次の二つの問いについて、自分なりの答えをよく考えてみることだ。おそらく自己認識が高まり、理想的には変革への願望が呼び覚まされる。

一つ目の問いは「自分にとって異質

な人、場所、物事についてどう感じるか。その理由は何か」、二つ目は「自分の感じ方を変える必要があると思うか。それはなぜか。自分にとってのメリットは何か」、というものだ。

自分なりの答えを導き出せば、心理的資本の改善に向けた活動の準備が整うはずだ。

要は、新しい経験や考え方に接するようにせよ、ということであり、普段つき合っていない人々と話をしてみたり、国際的な映画、レストラン、美術館を体験してみたりすればよい。

たとえば、最近当校で開催したグローバル・マインドセット・ワークショップの参加者は、イスラム世界への理解を深めるためには、イスタンブールのトプカプ宮殿（イスラムの聖宝を収めた博物館）を訪れるべきだ、という見解に至った。

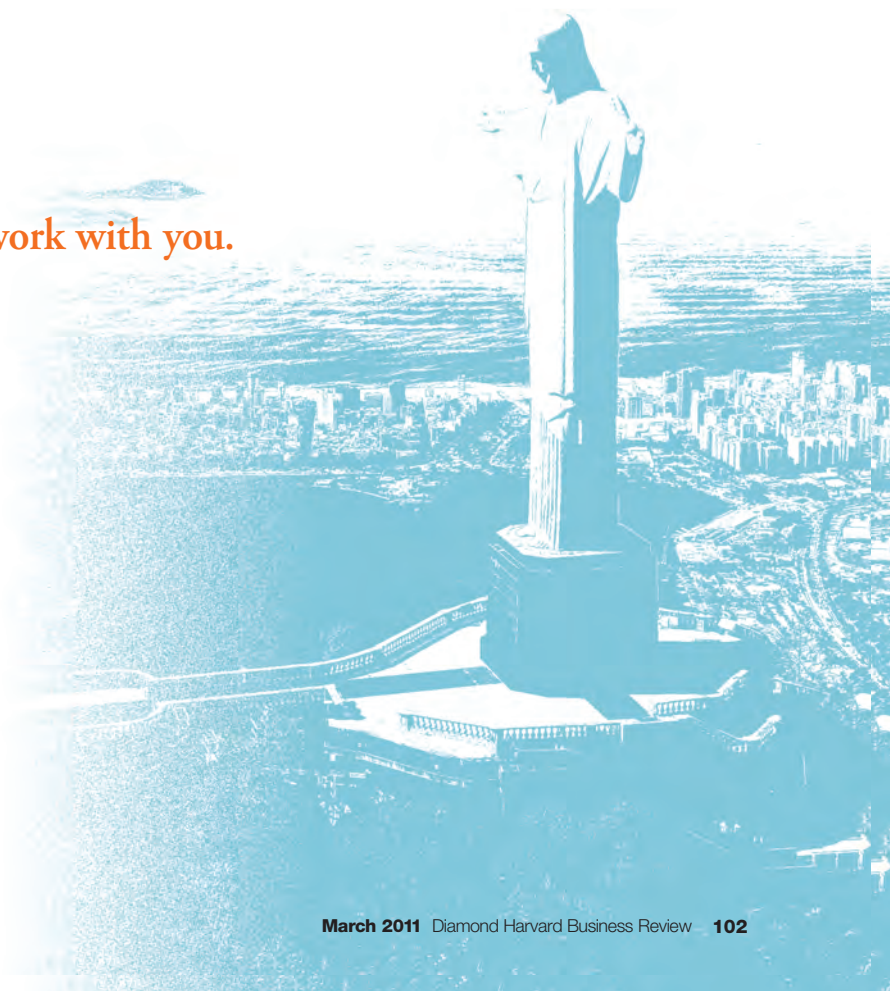
### 社会的資本の構築

社会的資本は関係性に基づく側面が大きく、経験を通じて獲得される。

だが、他国の人々だけでなく、国内の異なるサブカルチャーを持つ人々も含めて、自分とは異なる人々と心情

The fact that I now know more about you does not mean that I like you or that I want to work with you.

あなたをより知ったからといって、あなたのことが好きだ、一緒に働きたいという意味ではない。



的につながる能力を高めることは可能である。

そのためには、社会的なつき合いの幅を広げて、自分とは興味の対象が異なる人と接するとよい。たとえば、自分とは職業上の目標が大きく異なる俳優や音楽家などと交流すれば、何か得るものがあるかもしれない。そのために、演劇や音楽のクラスに通ってみるのもよいだろう。

国際的なビジネスを手掛けるチームに参加したり、海外出張が必要な仕事を担当したりすれば、グローバルな社会的資本の強化に間違いなく役立つ。休暇で外国旅行に出かけるのも同様で、教育プログラムが含まれていれば、なおさらよい。

しかし、時間やお金をかけて外国へ行かなくても、他国の文化に触れる方法はある。たとえば、交換留学生を受け入れたり、ボランティアで移民して間もない人の世話をしたり、スペイン語やインドネシア料理のクラスを取ったりしてもよいだろう。

外国人の同僚とランチを食べるといったささいなことでも、社会的資本を強化する機会となる。

その人が育った文化圏では、信頼を

得たり、よいリーダーとなったりするために何が必要か、その国のコミュニケーション上のタブーは何かと尋ねてみれば、将来の仕事に生かせる知見を蓄積することができる。

ソーシャル・ネットワークのグループも、地理的な国境とは無関係に低コストで人間関係を築ききっかけになる。〈リンクトイン〉や〈フェイスブック〉を通じて世界各国に散らばっている知人と旧交を温めたり、〈インターネーションズ〉(<http://www.internations.org/>)や〈エクスパッツ・アブロード〉(<http://www.expats-abroad.com/>)などの幅広い世界観を持つグループに参加したりするのもよい。

### 世界はフラット化しても人々は簡単には適応できない

いまは過去のどの時代よりも情報が豊富で、世界じゅうの人間同士がつながりやすい(トーマス・フリードマンのベストセラー『フラット化する世界』の本質的な主張でもある)。

しかし、だからといって、現代人がそれだけの情報や、つながりに適応す

るだけの準備ができていないというわけではない。

かつて、あるエグゼクティブが言っていたように「あなたをより知ったからといって、あなたのことが好きだ、一緒に働きたい、という意味ではない」のだ。

問題は、ビジネスのグローバルゼーションが進み、地理的な距離感が縮まっているにもかかわらず、大半の人々が、自分とは異なる人々と働くことについて何の教育も訓練も受けていないことである。

皆が異なる方法で考え、理解し、行動し、コミュニケーションを取るなかで、私たちは極度な多様性への対応の仕方を心得ていない。

言い換えるならば、世界は技術や相互接続の観点ではフラット化したのかもしれないが、世界各国から集まった従業員が非常に異なる働き方をするという点では、いまだに凸凹しているのである。

凸凹のある世界では、文化や政治の違いを超えて、まったく異なる人々を束ねることのできるリーダーが求められている。

(HBR 二〇一〇年四月号より)

