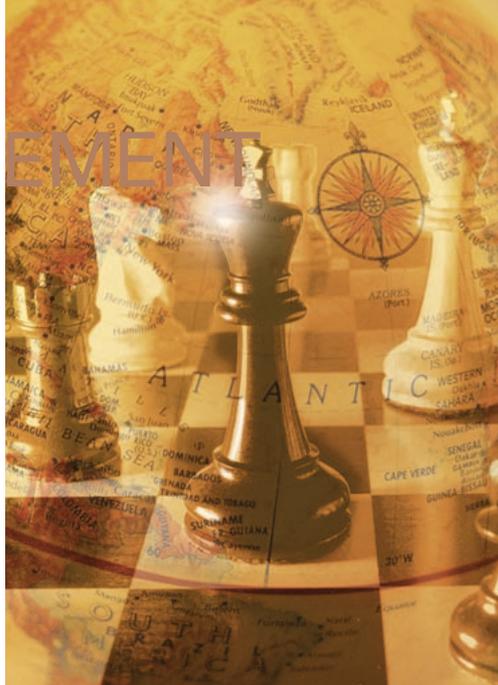


CAREER MANAGEMENT

キャリア・マネジメント



キャリア・マネジメントの技術 第12回

グローバル・リーダー

田中滋

株式会社ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

例年六月になると、各社一斉に新役員人事を発表するが、今年六月の日本板硝子の新役員人事には驚かされた。何に驚いたかというと、執行役員の六割近くが外国人(主に英国人)になっていたからである。

周知のように、昨年日本板硝子は英国のピルキントン社を買収し、旭硝子とならぶ世界最大規模の板ガラスメーカーになった。ピルキントンは、もともと世界シェア一〇%を持つ世界第三位のメーカーで、日本板硝子の二倍以上の売り上げを有していたので、この買収は、小が大を飲み込む買収として注目された。

それにしても、日本板硝子を買収した側であり、その役員が、それも六割もが日本人でなくなるというのは、驚きである。

しかし、このM&Aを成功させた、日本板硝子の経営陣は、当然のことと考えているようだ。

もともとピルキントンのほうが、世界に展開する生産拠点を多数持っていた。そういうグローバル・ネットワークをマネジメントする実績を持った

人材が、ピルキントンにいたので、その人達を活用するのは当然だ、という考え方だ。

たいへん冷静な経営判断である(世の中には、ガインジに経営を明け渡すのはけしからん、と興奮する日本人がいるでしょうね)。

これが、買収した側だから、という力関係だけで、グローバル・ネットワークの経営経験を持たない日本人が、役員を占めたとしたら、大きなリスクを抱えることになるだろう。

グローバル・リーダーは稀少資源

グローバルなビジネスになればなるほど、その経営で経験を積み、実績をあげている人材というのは少なくなる。

そもそも、グローバル展開して成功している企業というのは、どの業界でも、世界全体で数社から、せいぜい一〇社、というところだろう。その数社のなかでも、グローバルなレベルの経営で実績をあげている人材は、当然ながら限られている。結局、

業界全体で見ても、グローバル・ビジネスでのリーダー人材となると、数えるほどというのが現実だ。

グローバル・リーダーたりうる人材は、稀少資源なのである。

私は、いくつかの会社で指名委員会の委員をやっているのだが、役員候補のリストを見るたびに、稀少資源だということを思い知らされる。一国内企業のリーダーたりうる候補人材は、たくさんいる。それが、多数の国にまたがる経営、ということになると途端に候補人材が激減する。この人は優秀だが、いろいろな国の人達をまとめるというのは無理だろう、という話になってしまうのである。

人材は周縁から

グローバル・リーダーが稀少資源であるということから、ユニークな現象が発生する。

ひとつは、グローバル・リーダーと呼べる実績をあげている人の中には、本国・本社・本流をはずれた

ところから出てきた人が結構多い、という現象である。

ルノー・日産のカルロス・ゴーンは、レバノン人で、ルノー・ブラジルの社長として、若くして頭角をあらわした。マッキンゼーのCEOは長い間インド人だった。武田薬品の武田國男会長は、長い間アメリカの合弁事業の社長をやっていたが、本社から高流しにされ、ひとりで苦労させられていたようだ。ウエスティングハウスを買収し、カザフスタンのウラン権益に参入することで、世界の原発ビジネスの最前線に躍り出た、東芝の西田社長は、イランの現地採用で入社し、苦労した人だそうである。私の属するヘイ・グループはアメリカが発祥の地だが、創業社長以降の社長は、イタリア人、ドイツ人、カナダ人という具合である。

このように、周縁部から出てきた人こそ、若くして異文化のなかで真剣勝負をしなければならず、おのずとグローバル・リーダーとしての資質を磨くことになった、といえるのではないだろうか。

スター経営者の出現

もうひとつの現象は、グローバル企業を渡り歩くスター経営者の登場である。

古くは、IBMの劇的な復活を果たしたガースナーがいる。彼は、アメックスから食品会社のナビスコ、そしてIBMに転じた。IBMとは業界こそ違うが、グローバル・リーダーとしての実績が買われたのである。ソニーは、低迷のなかでCBSの経営者だった英国人のストリンガーを、トップに据え

た。直近では、苦境のクライスラーのCEOになったナルデリという人がいる。この人は、GEのマネジャーだった人だが、直前はホームデポのCEOだった。このクライスラーは、北米トヨタのマーケティングのトップだった女性も引き抜いた。この人は、トヨタの前はフォードにいたらしい。

こうした外部人材の登用は、欧米企業ではごく普通のことに日本では思われているようだが、実はそうでもないのである。

欧米企業でも、生え抜きを社長にしたい、という気持ちは強い。それに、CEOへの外部人材登用は成功するケースが少ないという調査結果が、このところ数多く出たこともあって、外部登用は避けたい、という気持ちは強いのである。

しかし、その業界で勝ち抜ける実力を持った人を、社長に据えることが第一なので、もし残念ながら生え抜きにそういう人材が見当たらなかつたら、躊躇なくベストの人材を外部から連れてくる、ということなのである。そして、グローバル・リーダー人材は稀少なので、ベストの人材は内部にいないのか外部のどこにいるのかというのは、よく見れば、わりによく見えるものなのである。その結果、グローバル・リーダーとして衆目の一致するところとなった一部の人は、スター経営者として引張りだこになるのである。

グローバル・リーダーは育てられるか

もちろん、外部人材に頼らなくても内部に人材がいる、というほうがよいに決まっている。自社

のビジネス、企業文化がわかっている、顧客のことも社員のこともよく知っているという点で、内部人材にまさるものはない。

であれば、グローバル・リーダーの内部育成に取り組む必要があるだろう。それも、計画的・意図的に取り組む必要がある。自然のままでは育ちにくいからこそ、グローバル・リーダーは稀少資源なのである。

育成プロセスは、まずはよい素材と思われる人材を発掘するところから始まる。さきほどの、周縁部の人材ということに着目すれば、海外拠点のナショナルスタッフの中によい素材がないかどうか、洗い出してみる必要があるだろう。また、国内ではごく若い層、三〇才そこそここの社員を洗い出してみる必要があるだろう。

次に、発掘された人材に、異文化のもとの経営経験をさせることである。その人にとっての異文化圏で、事業投資先などの経営者か、経営者を支えるナンバーツーの仕事させることが重要である。日本人社員を外国へ派遣しても、その仕事は日本本社からの日本語での指示に従ってするような仕事では、あまり意味のある経験とはいえない(それよりは、地方の中小企業の経営者にして、真剣勝負をさせるほうが、はるかに意味がある)。

こういう未知数の人材に事業投資先の経営をまかせるなど、怖くてできないかも知れないが、そのリスクより、グローバル・リーダーとはいえない役員にグローバル・ビジネスをまかせるほうが、よほどリスクが大きいのではないだろうか。