

## グローバルリーダーに求められる資質

小林：今回のインタビューは、マレーシアの国際イスラム大学マレーシア (IIUM: International Islamic University of Malaysia) のビジネススクール長の Osman 教授をお呼びしました。国際イスラム大学マレーシアは、マハティール首相がイスラム圏における高等研究教育のハブとなることを目的として設立された大学です。Osman 教授のご専門は、人材育成 (Human Resource Development) で、長らく米国のオハイオ州立大学で教鞭をとられていました。その後、シンガポールの南洋理工大学に移られ、現在はマレーシアの国際イスラム大学マレーシアで幅広く国際的な人材育成プログラムを運営されています。Osman 教授は、グローバルリーダーシップ能力を測定するための評価指標の開発を手掛けられており、今回はグローバルリーダーに求められる資質について、お話を伺いたいと考えています。



**Dr. A Ahad M. Osman-Gani**

Dean and Managing Director, IIUM Academy of Graduate & Professional Studies, and Graduate School of Management

### 【国際化のステージとビジネス】

小林：国際化に対応する英語として、

“Internationalization” と “Globalization” という 2 つの言葉があります。この 2 つの言葉は似ているようで、実は違った意味をもっています。インターナショナルイゼーションは、自分の本拠地を維持しながら、海外へ出ていくことを意味しています。これに対してグローバルイゼーションとは、社会的あるいは経済的な関連が、旧来の国家や地域などの境界を越えて、地球規模に拡大して様々な変化を引き起こす現象を意味しています。

近年、日本ではグローバル人材教育に対する関心が増えてきましたが、そこでいうグローバル人材は、インターナショナルイゼーションを推進できるような人材を意味している場合が多いのです。グローバル人材とは、グローバル社会で「あたりまえのことを、あたりまえにする人間」のことを意味しており、それをことさらグローバル人材とよばなければならないところに日本の病理性があるように思います。IIUM においても、グローバル人材に関する講義カリキュラムをお持ちでしょうか。

OSMAN：IIUM は、ビジネススクールの学生を対象とした「グローバルビジネスの将来に関

するプログラム(Program for Global Business in the Future) 」を提供しています。このプログラムでは、国際化を 4 段階のステージで考えるように教えています。

国際化のステージは、①ドメスティック、②マルチ・ドメスティック、③インターナショナル、④グローバルに分類できます。ドメスティックとは、文字通り、海外と関係のない状態を意味します。ドメスティックな企業が海外に進出するようになると、マルチ・ドメスティックなステージに移行する。マルチ・ドメスティック戦略とは、企業が、それぞれの国を 1 つ 1 つ多様な存在と考え、タ



ーゲットにした国・地域向けに対応した商品やサービスを提供するような戦略を意味します。本社は各国市場を別々の市場と考え、財務的視点から各拠点を統括管理する。マルチ・ドメスティック戦略を採用している場合、基本的には進出している国間の連携を考えない。インターナショナルなステージとは、国を超えて、より大きい市場の顧客を対象として汎用化をめざしたビジネスを展開する段階を意味します。例えば、さまざまな国の大学が共通した語学教育プログラムを利用する。そのような大学にプログラムを利用するライセンスを提供する。あるいは、標準化された方法でサービスを提供するようなチェーン店を各国に進出させる。このようなライセンスやフランチャイズ化を展開するビジネスは、インターナショナルな活動と呼べるでしょう。インターナショナルな企業が、どのようにビジネスを展開するかによりますが、高いゴールを持つほど、世界と深くかかわることになります。さらに、インターナショナルな企業が、相手国のニーズ、好み、傾向、選択などに合わせて、ビジネスのローカル化を展開する。その国の文化に合わせたビジネスを展開するようになる。このような段階をグローバル化と呼びます。企業のグローバル化がさらに進展し、多国籍企業として発展すると、多様な国籍を持つ人間が各国の支社長や各部署の責任者として従事する。このような段階を超国家的(supranational)企業と呼ぶこともできます。

### 【グローバル社会で活躍するために必要な 3 つの適応性】

小林：企業が国境を越えてグローバルな領域で活動するようになると、当然のことながらそこで活躍する人々は、自分が生まれ育った文化的環境とは異なる社会において仕事や生活を行うこととなります。異文化環境に適応するためには、そのための能力や努力が必要となりますが、このような異文化適応能力を大学の座学だけで身に着けることは非常に難しいです。やはり、現地社会に飛び込んで、実践を通じて適応能力を身につけるような機会を提供することが必要となりますね。

OSMAN：グローバル社会では、人々は新しく住み始めた現地国の社会や文化、勤務先の環境や人間関係に慣れなくてはならない。このため、例えば、富士通は、ハワイに JAINS

(Japan-American Instrumental Science) と呼ばれる非営利教育法人を設立している。もともと、本法人は、日本人の管理職を米国の文化・ビジネスに慣れさせる訓練を目的としていた。ハワイ大学マノワ校との共同でプログラムを開発し、Certificate プログラムから始め、MBA コースへと発展した。それは JIMBA : Japan International MBA と呼ばれる。最近では、CIMBA : China International MBA ができている。

グローバル社会で活躍するためには、相手国の習慣、環境、生活に慣れていることが求められます。相手国の環境に慣れるには、3つのタイプの適応を達成しないといけません。1つは、仕事上の適応です。国が変われば、仕事のやり方、仕事場での人間関係も異なってきます。いま1つは、生活の適応です。生活を行う上で、さまざまな契約を結んでいく必要がでてきます。このような契約の方法は、国によって多様に異なってきます。また、生活上の慣習も異なってきます。最後は、社会的な適応ですが、これが一番難しいのです。当事国における人々の価値観や発想方法、さまざまな制度や社会の仕組みが違います。文化的なコンテクスト（文脈）の違いが大きければ大きいほど、適応のために大きな努力が必要になります。国と国の物理的な距離ではなく、文化的な距離（違い）が、人の適応力に大きく影響する。例えば、シンガポールと中国、2つの国は空間的には離れていますが、文化的距離はむしろ近い。タイとマレーシアの両国は隣接していますが、文化的距離は相当離れています。

#### 【高コンテクスト社会のコミュニケーションは、互いの文化の理解を深めることから】

小林：日本は非常に高コンテクスト社会だと言われます。日本語も、このような高コンテクスト社会に適応するように進化してきました。高コンテクスト社会では、人々は言語のみでコミュニケーションを行うのではなく、当事者が置かれているコンテクスト



（文脈）を利用しながらコミュニケーションを行っています。それと比較して、欧米社会では、言葉を使った会話の内容（コンテンツ）に依存したコミュニケーションを行っている。

高コンテクスト社会の人間が、低コンテクスト社会の人間とコミュニケーションを行うのは、実はそれほど難しくありません。日本語のコミュニケーションでは、省略するような部分を補足しながら話す努力をすれば良いだけです。

しかし、アジア社会もまた高コンテクスト社会なのです。高コンテクスト社会の人間と同じく高コンテクスト社会の人間がコミュニケーションを行うことは、実は簡単なことではありません。多くの日本人は、アジアの国々の人と話すことは、それほど難しいことではないと思っていますが、ここに大きな誤りがあるように思います。

OSMAN：明治維新の後、日本は脱亜入欧というスローガンの下で、アジアの近隣諸国を無視し、ひたすらにヨーロッパ列強の仲間入りを果たそうとしました。第 2 次世界大戦後も、国土の復興、高度経済成長期を通じて、日本はアジアの近隣国よりも欧米諸国との関係を重視してきました。21 世紀に入り、日本人はようやくアジア近隣諸国に目を向けるようになった。その結果、近いアジアの国々との文化・習慣の違いに驚いているのが実情かと思えます。

アジアの国々の連携が深くなった今、我々は、アジアの国々の文化の違いを直視し、相互に理解を深める時期に来ています。日本企業の管理職も、もっと心を開いて、偏見を持たず相手国から学ぶ気持ちを持つべきだと思います。アジアと一口にいても、そこには極めて多様な文化がある。このような多様性を理解するためには、自分が置かれている環境を率直な気持ちで理解しようとするのが重要だと思います。その結果、逆に自分たちの国の文化や価値観が、そのほかの国々とどのように違うかが理解できるようになるでしょう。

### 【グローバル社会における能力判定指標】

小林：Osman 教授は、グローバルリーダー能力を測定するための評価指標の開発に取り組んでこられました。このような評価尺度の開発は、グローバルリーダー養成のためのトレーニングプログラムの効果や継続的改善を図るために、非常に重要な課題です。これまでに手掛けられてきた異文化対応能力の評価方法についてご説明いただけますか。

OSMAN：かつて、個人の能力を知能指数 (IQ: Intelligence Quotient) で計測していたことがあります。IQ の高さが成功率の指針でした。さらに、近年では仕事への取組み姿勢や人間関係への関心の度合いなどを勘定という視点から測定する心の知能指数 (EQ: Emotional Intelligent Quotient) が着目されています。EQ では、問題処理能力や事務処理能力



に加えて、環境に適応する能力や仕事に対するモチベーションが重要視されます。さらに、グローバル社会では、グローバルリーダーとしての資質が問われるようになりました。このような視点から、スタンフォード大学は異文化適応能力 (CQ: Cultural Intelligence Quotient) を開発しました。

グローバルリーダーとなるべき資質としては、①意識、②知識、③戦略、④行動をあげることができます。意識は、異文化の環境において活躍するためのモチベーションや自信と密接に関係しています。知識は、異文化の相違点や類似点に関する知識です。戦略は、異文化であることを理解して行動計画を立案できる能力と結びついています。行動は、異文化環境に適応する能力のことを意味します。このような CQ 指標は、グローバルリーダ

一を育成することを目的とした教育・トレーニングコースの効果を測定するために有用な道具になりえます。例えば、京都大学のビジネススクールが実施しているアジアビジネスリーダーシップ人材育成プログラムに参加する前後でCQを計測し、プログラムに参加することの効果を評価できれば、参加者や参加企業がプログラムの有効性をより理解してくれるようになると思います。

**小林**：日本人を対象としてCQを測定した研究事例があるのでしょうか、もしあれば、どのような傾向があるのか教えて頂きたいです（笑）。

**OSMAN**：CQに関する研究は緒についたばかりで、日本人を対象とした研究事例は十分ではありません。ぜひ、小林教授のご支援を頂きたいと思います（笑）。しかし、日本人の異文化適応能力は決して低くないと思



います。例えば、海外で活躍している立派な研究者は沢山おられますし、彼らは非常に高い異文化適応能力をもっています。日本人個人としては、高い異文化適応能力をもっていると思います。しかしながら、日本人が組織やグループの中に埋もれてしまうと、日本人は中国人や韓国人と比較して、おとなしく、あまりクリエイティブではないように見えてしまいます。中国や韓国は、日本よりはるかに競争社会です。日本社会では競争性が低く、異文化適応に対するモチベーションが高くない。それには、日本社会における終身雇用制が、大きく影を落としているように思います。少し前の日本人は集団主義的な社会で育ち、集団行動・思考することに慣れていましたが、最近の若い世代はもう少し個人主義になってきたという印象を持っています。

### 【グローバル社会における雇用形態と教育投資】

**小林**：日本がバブル経済に踊っているとき、ハーバード大学のエズラ・ヴォーゲル教授が「Japan as Number One」という本を著しました。日本の雇用慣行である終身雇用制が賞賛されたところがあります。労働経済学の分野で、人質理論（Hostage theory）を用いて、日本の終身雇用制を説明した研究がありました。企業は、社内の人材に教育投資をします。終身雇用制の場合、企業は社員に対する教育投資の成果を確実に収穫することができます。これに対して、社員が容易に転職できるような環境においては、企業の教育投資の水準が少なくなってしまう。このように人質理論では、企業の教育投資の効率性の視点から終身雇用制のメリットを説明しています。しかし、グローバル社会になり、外国人を雇用する機会が増えるにつれて、終身雇用制を維持することは非常に難しくなってきたと言えます。

**OSMAN**：社員に対する教育投資の重要性と社員の転職リスクにどう対処するか。これは世界中の企業が直面している課題ですね。この問題を解決するために、終身雇用制を採用す

ることが望ましいかどうかは疑問ですね。例えば、教育投資を行う場合、将来の一定期間にわたる雇用契約を締結する。雇用期間中における転職に対しては、罰則規定を設ける。このような雇用契約により、社員に対する教育投資のリターンを確保することができる。そもそも、これだけ技術革新のスピードが速くなった時代では、教育投資により得られた知識やアイデアが有効である期間はそれほど長くない。ある一定期間にわたる雇用契約を結ぶことで、教育投資の効果は十分回収できると思います。

**小林：**最後に、企業人材の教育投資に対して、大学教育が果たすべき役割についてご提案いただき、このインタビューを締めくくりたいと思います。

**OSMAN：**中間管理職を採用する場合、将来の幹部やシニアマネジャーを育成することを念頭に置いて雇用するべきです。彼らを管理する側も、たゆまずに知識やスキルをアップグレードしていかなければいけません。そのために、大学教育の改革も必要です。ビジネス教育は、理論と応用の双方が必ず必要です。例えば、教室に、実社会で活躍するリーダーを招いて授業を行ってもらう。学生にとってリーダーから直接話を聞くことは、良い刺激となります。また、複数国のリーダーシップを比較するようなケース・スタディを取り入れることがいいと思います。多くのビジネススクールでは、ハーバードビジネススクールのケース・スタディを使ったプログラムを提供しています。しかし、グローバル化を意識するのであれば、ハーバードのケース・スタディは不十分であると言わざるを得ません。アジアの多様なリーダーシップのあり方を直接比較するような良質なケース・スタディを増やしていくことが重要だと考えます。

