

## 連載 プロマネの現場から 第 111 回 グローバル・マインドセット

蒼海憲治 (大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

当メルマガでの報告が遅くなってしまったのですが、今年4月より、金融部門の大規模プロジェクトのプロマネから、上海にある現地法人の技術部門長へ異動し、大きく立場が変わりました。現地法人の社員の95%以上は中国人であり、顧客は日系企業の現地法人向け、日本からのオフショア開発の受託、そして中国のローカル企業向けになります。中国との関係は、10年来のオフショア開発の委託とそのための定期訪問をしていたこともあり、今回の異動になったのだと思います。

赴任初日から、全社月次会議やプロジェクトレビュー会議等にも出席する機会がありました。日本との業務マナーの違いや出席メンバーのレベルなどはあるものの、議論は原則、日本語で行われることもあって幸いにも無事スタートを切ることができました。

今回の赴任に先立って、海外赴任経験のある諸先輩方のアドバイスをいただくとともに、グローバルビジネスに関する書籍を手にとりました。

今回から数回、書籍ベースになりますが、海外で仕事をするにあたって準備すべきこと、グローバルビジネスに求められること、中国で働く上で考慮すべきことなど紹介したいと思います。1年後か、もう少したってから、自身の体験を踏まえて、検証してみたいと思っています。

ところで、グローバルビジネスに関する書籍の中で、異口同音でいわれていたのが「グローバルマインド」の必要性でした。海外で仕事をするためには、「グローバルマインド」を持っていることが最も大切なことである、という指摘でした。

それでは、グローバルマインドとは何でしょうか？

渥美育子さんの『グローバル企業で30年間伝え続けてきた「世界で戦える人材」の条件』(\*1)によると、

「グローバルマインドとは、世界全体としっかり向き合い、すべての現実を受け止める「最大スケールの心」である。」

と定義し、

「DNAと基本的人権（人間が人間らしく生きる上で、生まれながらにして持っている権利）を持つ対等で平等な存在として、世界のすべての人を見る。これがグローバルマインドの原点である。」

といます。

また、『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか—世界の先進企業に学ぶリーダー育成法』（\*2）では、

≪グローバル・マインドセットとは、行動の前提となる何らかのもの（ものの見方、考え方、思考のこと）を指し、

「異なる社会、文化システムから来る人たちやグループに対して影響を与えることを可能にするような思考」と定義できる。≫

といます。

グローバル・マインドセットを持つことによって、グローバルな環境においても、個人の力が発揮でき、また、グローバル・マインドセットを持つ個人が多数育つことで組織としてもグローバルへの対応力が向上します。

以下、『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか』に基づいて、このグローバル・マインドセットの構成要素を紹介します。それによって、グローバルマインドを高めるための指針にできるのでは、と考えています。

グローバル・マインドセットの育成にあたっては、米国の組織人材開発コンサルティング会社であるコーザイグループ（Kozai Group）が開発したグローバル・コンピテンシー・インベントリーという個人特性をはかるアセスメントツールを基に考えます。このアセスメントツールは、3つの軸から成り立っています。

1. 知覚／認識のマネジメント＝認知管理力
2. 関係のマネジメント＝関係構築力
3. 自己のマネジメント＝自己管理力

各々の軸はこうなります。

1. 知覚／認識のマネジメント＝認知管理力

自分にとって新しく曖昧な情報を知覚し、判断し、自分の中で意味付ける力を指す。それは高い好奇心を持つということでもあり、認知の歪みや偏りにとらわれないことでもある。

認知管理力は、5つの要素から成り立っています。

(1) 判断を保留する力

何らかの状況や特定の個人に対して性急に否定的な判断を下さず、あえて判断を差し控えたり、いったん保留したりしようとする意思がある。

(2) 問いを立てる力

新しくこれまでとは異なる体験を、あらたな学びや変化、多様な価値観を取り入れる機会ととらえる傾向がある。

(3) 曖昧さへの寛容さ

不確実で曖昧な状況、なにが起こっているのかが明確にわからない状況においても動じない能力がある。

(4) コスモポリタン（地球市民）的感性

ほかの国々、文化、地理、そして世界でいま起こっている出来事に対する興味と好奇心がある。

(5) 関心事への柔軟さ

新しい興味や楽しみを求め続け、慣れないことでも試みようとする意思がある。

## 2. 関係のマネジメント＝関係構築力

関係のマネジメントとは、文化の垣根を越えて、他者をいかにとらえ、他者とどのように協力して働くのかということです。コミュニケーションをしている相手に対する共感性（エンパシー）や思いやり（シンパシー）を養うことが大切になります。

関係構築力は、5つの要素から成り立ちます。

(1) 関係構築への興味

自分と異なるタイプの人や異文化からくる人々をつながりを持ちたいという意欲と好奇心がある。

(2) 関係を維持（エンゲージメント）する力

異文化からくる人々との関係を積極的に築き、その関係を維持することに対する意思と意欲がある。

(3) 感情 への感受性

他者の気持ちや関心事に気付き、理解すると同時に相手の状況に共感をもって対応できる力を持つ。

(4) 自己認識

自らの強み、弱み、偏りを知り、自らの行動がどう他者に影響するかを理解することができる。

(5) 社会的柔軟性

状況に適応して、よく知らない人々とつながるために、自らの行動を調整する能力と意欲がある。

3. 自己のマネジメント=自己管理力

グローバル・マインドセットにおける自己管理力とは、日々健康に気をつけるといった類の自己管理とは次元が異なります。世界にどうのぞむのかという姿勢、態度であり、これまでに未体験のものも含めて様々な状況に直面した時に適切に立ち向かえる能力のことをさします。状況に流されるのではない、しっかりとした個としての意識が求められます。何事においてもまず状況を的確に把握して、積極的かつ具体的な行動につなげられる能力が重要になります。

自己管理力は、6つの要素から成り立ちます。

(1) 楽観主義

異文化で働き、生活する中で出会う様々な他者、出来事、状況や結果に対して、前向きで楽天的な見方を持ち続ける。

(2) 自己確信

強い意志を持ってがんばれば、自らがなそうと決めたことをなすために必要なことは必ず学べるのだという信念がある。

(3) 自己同一性

異なる国や地域の人が集まる環境にあっても状況に左右されることなく、自らの価値観と信念を保つことができる。

(4) 感情的な復元力

ストレスや挫折、失敗、フラストレーションなどに対して自分なりにうまく付き合  
うことができる。レジリエンスと同義。

(5) 非ストレス傾向

相手からの反対意見を受けたり、困難にあったり、敵意を示されても静かに落ち着  
いていることができる。

(6) ストレス管理

日常において何らかのストレスを与えられる要因に対して、適切に処理することが  
できる。

この「認知管理能力」「関係構築力」「自己管理能力」の3つの能力のレベルが高い人材が、  
「グローバルロッター」＝世界をまたにかけて働くことができる人といいます。これら  
の3つの軸と各要素を初めからすべて満たしている人は少ないと思います。そのため、グ  
ローバルビジネスを通して、身に着けていくべき目標になると考えています。

一方、その対極にあるのが、「引きこもり」だと指摘します。たとえば、日本で日本語し  
か話せず、海外にも行きたくない。国内のこと以外は何も理解したくないというような人  
を指します。

「認知管理能力」「関係構築力」「自己管理能力」という3つの能力の高低によって、「引きこ  
もり」以外にも様々なタイプがあります。

「日和見タイプ」・・・「認知管理能力」と「関係構築力」は高いが、「自己管理能力」が低い。  
コミュニケーションに長けて学習能力も高いが、これまでの常識を打破するような新し  
いアイデアを出すことには向かず、アイデンティティの弱さから、ストレスに負けてしま  
うような人のこと。

「調整役」・・・「認知管理能力」は低いが、「関係構築力」と「自己管理能力」は高い。

他者との関係構築への意欲がひと際強くコミュニケーションに伴うストレスにも耐性が  
ある。しかし、つながりへの関心が強すぎて、深い異文化理解などにはあまり関心がない。

「観察者」・・・「認知管理能力」は高いが、「関係構築力」と「自己管理能力」は低い。

学習好きで自分と周りの世界について学ぶことは大好きだが、実際に関係を広げるこ  
とは苦手なストレスを高めるようなチャレンジは忌避しがちである。

「グローバルロッター」になり、複雑な世界の現実について認識していること。速やかに新しい人間関係が構築できて、かつ自信を持って議論し、行動できるような人であることが求められています。

《グローバル・マインドセットを持つ人は、開放的な明るさを持っている。

新しい世界を転々とすることをものともせず、むしろ前向きなチャレンジだととらえて楽しむ懐の深さがある。

まさに、「グローバルロッター」である。》

「グローバルロッター」になるというのは、とてもよい目標だと思います。そして、この「グローバルロッター」的な存在は、ことは海外だけではなく、日本国内において仕事をする場合でも、今後ますます必要とされていくと考えています。

(※1) 渥美育子『グローバル企業で30年間伝え続けてきた「世界で戦える人材」の条件』(PHPビジネス新書)

(※2) 『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか—世界の先進企業に学ぶリーダー育成法』ドミニク・テュルパン、高津尚志、日本経済新聞出版社、2012年刊