

第10回 マネジメントセミナー

「人財・キャリアの育て方」

～ グローバルなビジネス・リーダーとは ～

H18.7.11 情報文化センター



日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社
代表取締役社長・米国本社取締役 橘・フクシマ・咲江 氏

千葉県生れ。清泉女子大文学部卒業後、国際基督教大大学院、
ハーバード大大学院終了。87年スタンフォード大MBA修了。
ブラックストン・インターナショナル、ペイン・アンド・カンパニーを経て現職。
花王(株)、ソニー(株)、ベネッセコーポレーション(株)社外取締役
夫君は米国通商代表部(USTR)元日本部長のグレン・S・フクシマ氏

開会挨拶 土田副会長: 少子高齢化が進み労働市場が多様化する中、人“財”の育成は経営課題である。世界で活躍され、数多くのトップを見て来たフクシマ氏のお話に期待をしている。

コーン・フェリー・インターナショナル

当社は米国に本社を置くリテイナー(コンサルティング料前払い)のサーチ・ファームとして世界最大手であり、日本でも30年間以上営業している。エグゼクティブ・サーチの仕事とは、人材を求めている企業からの要請を受け、そのニーズに即した人材をスカウトすることである。仕事を通じ、大勢のエグゼクティブと呼ばれる人達と出会い、キャリア形成の手伝いをさせて戴いた。

グローバル・リーダーの資質とは

求められている要件は大きく分けて、専門的技能と個人的資質がある。専門的技能は更に、職務経験とそれによって培われた職務能力に分けられる。個人的資質は基礎的能力と性格がある。

	専門的技能	個人的資質	
職務能力	ビジネスセンス 企・起業家精神 コミュニケーション能力 危機管理能力 問題解決能力	戦略的思考 論理的思考 頭脳明晰・理路整然 人間中心 語学力・異文化性	基礎的能力
職務経験	業界の知識 5～10年の ゼネラルマネジメント経験 セールス、マーケティング経験 海外経験 多様性	ダイナミック エネルギー 創造的 柔軟性 前向き リスクを取る	性格

上記表の要件を満たした人材、つまりグローバルに国境を越えて活躍でき、組織に属さず、汎用性の高いプロフェッショナルスキルを持つ企業家的人材であり、改革のための問題解決能力を持つ人材。イメージとしては日産のゴーン氏のようなグローバルなプロフェッショナルのチェンジ・エージェントが求められている。企業の発展段階に応じて創業期では企/起業家、成長期には管理者といったように、求められるリーダーの資質も変化するものであり現在の転換期には日系、外資系を問わずどの企業も変革者を求めている。日本企業における組織の和を強調する育成も素晴らしいがリーダーの需給のミスマッチがある。



人財の活用のために

日本のリーダーを含む労働市場には需要と供給のミスマッチが起こっており、その創造的解決策の一つに女性を含めた高齢者や外国人などの多様な人材の活用がある。女性の活用は企業の業

績を伸ばすと調査にも出ており、労働環境は改善されつつあるものの、現状は職務経験の場に恵まれない等厳しい。物理的に不可能なこと意外は、どの分野でも向き不向きは個人の差と特性によるものであり、性の違いのものは少ない。

優れたリーダーの共通点

サーチの仕事を通して、成功者に見られる共通の資質を企業と個人に分け以下を中心に挙げた。

<企業> 以下の教育が出来るシステム作り

- ・コアになるスキル（専門領域）の習得
- ・海外、異文化（多様性を管理）トレーニング
- ・企ノ起業家の視点（戦略性を養う・他社を知る）
- ・創造的解決策の模索（どうやったら出来るか）
- ・キャリア形成を考える習慣を持たせる

<個人> キャリアは主体的に自分で作るもの。

- ・自分の人生は自分で責任を持つ
- ・無駄な経験はない
- ・成功の人生、キャリアは自分で作る
- ・失敗を人のせいにしない
- ・作業でなく仕事をする（目的を明確に）

- ・毎日新しいことを学ぶ
- ・常に自分が頼まれた事以上の物を提供する
- ・無駄な経験はない
- ・人と競争するより昨日の自分と競争する
- ・成功に確実なマニュアルはない

継承プラン

企業の継続的发展にはリーダーの継承プランが不可欠であり、日本でも重要視されるようになった。株主権限強化に伴う経営者の責任が高度化し、企業の各発展段階に従って違ったリーダーシップを持った継承者に渡せるかが企業の成長には非常に大事であり、また権限委譲をするタイミングも同様に大切になってくる。従ってガバナンスという点からは、企業の各発展段階における最適な「持ち主」と「運営・管理者」の関係が作れるかが大事である。前任者が一歩引下り、補佐する監督という立場で権限を委譲しないと問題は起きることが多い。例えば会長として名目権限が無い様に見えて実質の権限を持つケースは継承プランニングの失敗。優秀なカリスマ性のある経営者ほど、これが困難。（文責：協会事務局）