

AMBITIOUS!

こだわり対談

vol.4

好評
連載

(株) 国際ビジネスブレイン 代表取締役社長

新 将命 氏

企業やビジネスパーソンが国際時代を勝ち抜く要件は何か。今回はグローバルな視点に基づく企業経営・人材育成・自己啓発など多彩な分野でコンサルタントとして活躍する国際ビジネスブレイン代表取締役社長・新 将命（あたらしまさみ）氏と話し合った。

国際時代に勝ち残る企業・ ビジネスパーソンの条件

坂本 国際競争で生き抜いていくために必要な真のグローバルカンパニーとは何かが問われていると思います。先生は、ご経験から見て国際的に称賛される企業、尊敬される企業、さらに強くて役に立つ企業はどんなこだわりを持って経営しているとお考えでしょうか。

生き残る長命企業から 勝ち残る「長寿企業」へ

新 Sustainability (サステナビリティ) という言葉が流行っていますが、要するに持続可能な企業への飽くなき挑戦ですね。単に生き残る (長命) だけでなく、勝ち残る (長寿) 企業をめざす。そのために何が必要かという、まず利益を上げる。それも短期的なものではなく長期的な業績、売り上げと利益を継続させることが重要です。グローバル化の視点でさらに詰めると、これから企業が強くなるには条件が3つあげられます。

1つは世の中、人のために役立つという社会的責任と環境との共存共栄。コーポレートシチズンとして社会に対する責任を果たす企業でなければならない。CSR (コーポレート・ソーシャル・レスポンスビリティ) を忘れた会社は短期的には世の中をごまかすことができて、長期的には社会から見捨てられてしまいます。社会責任、環境責任、これが第一のキーワードですね。2つ目はDiversity

(ダイバーシティ)、つまり多様化。グローバル化とは多様性を持つことであって、性別、人種、国籍、国境の枠から出て文化や企業習慣の融合を図ること。ドメスティックな世界で動くのではなく、地球儀の上によってビジネスを考える。管理職や役員構成などで女性や外国人の登用など多様化を進めるのもその一例。坂本 人間を性差でなく、個性としてとらえる。外国人登用などを含め



新 将命 (あたらし まさみ)

1936年生まれ。59年早稲田大学卒業後、シェル石油、日本コカコーラ米国勤務、ジョンソン・エンド・ジョンソン代表取締役社長を経て、90年国際ビジネスブレイン設立。以後も数社に取締役のトップを歴任。現在は講演・研修・執筆活動に加え経営コンサルタントとして活躍中。著書多数。

採用・人事の面でも多様化の方向に運用を変えていかないと、国際市場で生き抜いていけないですね。

新●必要なのは年齢や性別ではなく、その人が持っている機能。日本企業は建前としてその精神を持っているにもかかわらず、先進国の中で一番女性の活用度が低い。単に意識だけではなく、ある程度、計画的に何年までに何%、管理職に女性を登用しなさいという自己規律も企業サイドに必要なかもしれませんね。

坂本●いろんな企業を回っていても、掛け声は高いが実現されていない。数値化されたゴールを設定してやっていかないとだめですね。

新●3番目は人材の育成と活用。「売り家と唐様で書く三代目」という柳川がありますが、事業を継続させるのは人であって、人材の育成と活用はいつの時代でも欠かせません。それも継続的に人を育てる。トップ自身、時間と金と関心を払っていく意識が必要で、そういう会社だけがこれから生き残るでしょう。

坂本●大事なのは、継続していくこと。長寿というか企業がスパイラルで成長していくためには、その組織をつくっている個人の能力を成長させるための支援をしなければなりませんね。目先のことだけ考えていると結局あとでつげまわってくるんじゃないかと。将来のために今ここで時間とお金をかけて投資をすることがどんなに必要か、そこに気がついていないトップがいるかどうかでずいぶん変わってくると思いますね。

社員教育怠れば 会社はダメになる

新●社員の教育訓練をしたら会社がよくなるという保証はないが、反面しなければ会社がだめになるという保証はあります。日常のOJTが実は大変重要なのです。どんないいプロ

グラムで教育を受けても、会社の社風や雰囲気が良くなければ、夏の夜の花火で終わってしまいます。

坂本●宝石も磨かないと輝きを失うわけで、日頃の手入れが大事なように、人間も常に磨いていけば輝くわけですね。

新●でも、金はよく磨くとそれなりに光沢を放つようになりますが、銀はいくら磨いても銀以外にはなれないし、銅はどうにもならない…(笑)。どんなに磨いても人間はある程度、磨き度が限定されているので、素材選びが重要。詰まるところ、採用の段階で人を見る目が必要ということですね。最初にいい素材(人材)を採るようにしないとね。

坂本●どこに着眼して採用していくかが問題。

新●ポイントがいくつかあるんです。私は「2つの質問と1つの観察」を実行しています。中途採用の面接で、まず「あなたのビジネス経験の中で成し遂げた功績、実績をあげてください」と聞きます。この質問に対して非常に論理的で、説得力ある回答のできる人を見つける。それもグループやチームの一員としてではなく自分が何をやったかと説明できる人。

坂本●オリジナリティーですね。

新●そう、個人の実績。アメリカ人はこういう質問に慣れているから半数以上は説明できますが、日本人は



坂本敦子

●人財育成コンサルタント/産業カウンセラー

日本航空国際線客室乗務員、BASFジャパン人事部を経て、95年に人財育成コンサルタントとして独立、「プライム」を創業。2000年(有)プライム・タイムを設立。現在、数多くの企業や学生向けに「ライフ&キャリアデザイン」「リーダーシップ」「コミュニケーション&マナー」等の講演や研修で幅広く活躍中。☎03-3221-5530

100人に2~3人しかいません。1つのリトマス試験ですね。2つ目の質問は「あなたのビジネスパーソンとして、あるいは人間として短期と長期の目標は何ですか」。これも100人のうち、きちんと答えられるのは4~5人でしょうね。普通はその場で考え込むか、別に何もなく毎日一所懸命やるだけですと答えるかです。そういう人を私はあまり信用しません。会社は目標を持ってやっているわけですから、個人としても目標を持ってもらわなければ困るのです。最後の観察とは、目の光を見ること。目に生氣があるかどうか。これは人を採用する最終的な判断材料とも言えます。その人の目からやる気、勇気、覇気を感じるかどうかですね。

坂本●新卒採用でも、これまでしてきたことのオリジナリティーが問われると思います。それをきちんとロジカルに話せるかどうか、いちばん聞きたいことは個性の有無です。

新●私はもうひとつ突っ込んで、その人がどういう気持ちで生きようとしているのか、人生哲学を知りたいですね。フーテンの寅さんみたいに行き当たりばったりでは、ビジネス

新氏の主な講演・研修テーマ

I. 企業経営

1. エクセレント・カンパニーの条件
2. 勝ち残る企業の条件
3. 企業活性化の条件
4. 日本の会社・アメリカの会社
5. 顧客満足と社員満足の高め方

II. 人材育成

1. 企業を伸ばす人材の条件
2. 企業を伸ばすリーダーの条件
3. 国際人の条件

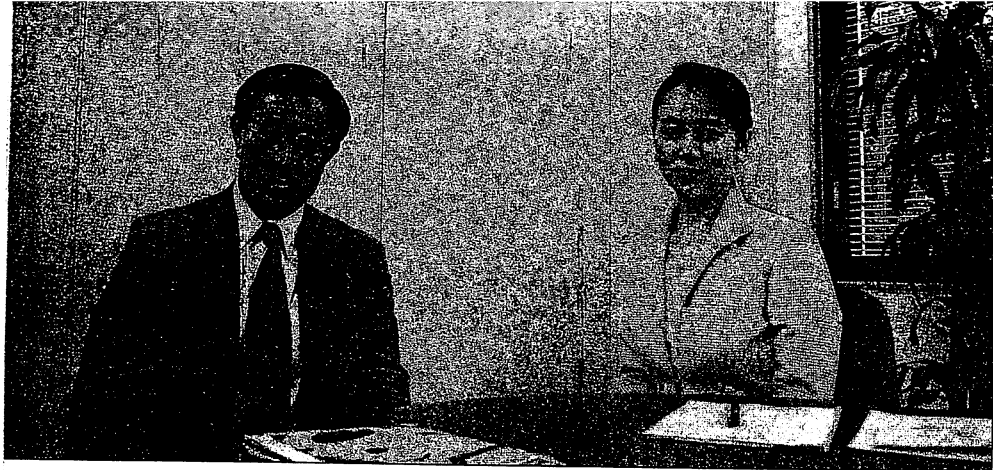
III. 自己啓発

1. ビジネスパーソンの自己啓発
…考え方と進め方
2. エンプロイアビリティの高め方

<連絡先>

電話：043-273-8479

E-mail: masami-a@va.u-netsurf.jp



パーソンとしてどうか…。できるかどうかかわからないけれど、自分はこういう生き方をしたいと言える人。
坂本●2つ目の質問である目標ですが、未来に対し長期的な視点を持っていま行動しているかどうか、これはその人のビジョンを問う点で大事なポイントですね。

新●わが社の価値観に合うかどうかの判断も重要。

坂本●空気を共有できるかどうか、パートナーとしてのマッチングですね。

新●いい会社で、いい人材であるけども、なんとなく合わないこともあります。優劣ではなく、Chemistry (相性) の問題。「相性は愛性なり」と私は言っています。

ジョークが言える 人間的側面も大事

坂本●雰囲気とか空気、目の光でお互い波長が合うかどうか。最終的に決め手となるのはやっぱり目の光ですね。さて結論として、これから国際人として生き抜いていくには、どこにこだわったらよいでしょうか。

新●「JALで行こう」というのが私のキャッチフレーズ。飛行機の話ではありません。Jはジョーク、Aはアグレッシブ、Lはロジカル。まずJ、これはユーモアのセンスを持つこと。たまには冗談が言え、Pun (語呂合わせ) やシャレが口から出るくらいの余裕が欲しい。仕事以外の話題がゴルフや野球、健康だけでなく、もっと幅広いテーマ、教養をかもし

出せる人。ビジネスパーソンである前に1人の人間であって欲しいということですね。英語で軽口、冗談が言えれば最高。

坂本●遊び心は大事ですね。ジョークの楽しい空気が源泉になってリラックスできます。

新●英語で「Likable」(人好きのする) といいますが、この人ともう一度会いたい、などという気分させる人でありたい。こういう人はビジネスパーソンとして成功します。仕事が終わったらもう顔を見たくないというのでは困ります(笑)。アグレッシブは自己主張を積極的に行うこと。アサーティブと言ってもよいかもしれません。欧米人はよく自分の意見を、積極的に主張します。特にアメリカ人のビジネススタンスは、自己主張の力学。対する日本人は察しの美学で、自分自身をなかなか出さない。そういう彼らと対峙するに

は、もっとアグレッシブになっていないと勝てない。最後のロジカル。ビジネスはロジック(論理性)と数字がないと成り立たないわけですが、論理的に物事を説明、発表するという習慣はこれまた日本人には薄い。どうしても玉虫色で曖昧になって、欧米人になかなか伝わらない。これから、国際人として生きるためには、論理的に説明できるという訓練が必要であって、殊に欧米人と接する際にはもっと理屈っぽくならなくてはならないと思います。

坂本●説得力とは得を説くことから、こうしたいという自己主張やその理由(Why)がもっと必要なわけですね。教育や採用の場面でも大事なポイントですね。

新●ビジネスでリーダーが生まれる条件は4つあります。1つはDNAで、生まれつきの遺伝子。2番目が家庭教育。3番目が学校教育。4番目が会社での職場環境。大方の人は2番、3番まではすでに終わっている。残っているとすれば職場環境、つまり企業で受ける教育です。そこでチャレンジする価値のある経験を与えてリーダーシップを培養する。

坂本●成長させるための場を提供することが大事ですね。今日は貴重なお話、ありがとうございました。

新さんはグローバルビジネスの先駆者だ。鋭い視点とご経験に基づいた具体性のあるお話に、時々飛び出すユーモアが絶妙なバランスで人を惹きつける。

厳しく成果を問われる外資企業の経営者として、カルチャーの違いを受け入れながら、同時に自分流のスタイルで実績を積み重ねてきた姿に、スケールの大きさを感じる。

「雨の夜でも天には星」という素敵な言葉をプレゼントしていただき、感動した。

対談中にご紹介いただいたご

だわりのキーワードは、まさに多くのご経験の蓄積から出てきたキャッチフレーズで、新さんの汗と努力が凝縮されている。ジョーク

も、アグレッシブも、ロジカルも、確かにビジネスパーソンが身につけるべきものであろうが、明日を担う若者にこそ必要なのではないだろうか。ぜひ学校教育の現場でも広げて欲しいと強く感じた。

「最良の年金は仕事」と言い切る新さんは「これからも挑戦し続けるぞ!」という熱い闘志を燃やしている。

対談 後記