

グローバル人材に必要なマインド 〜アジア発リーダーの育成を〜

九 門 崇

最近、新聞や雑誌などメディアで「グローバル人材」という言葉を目にしない日はないくらいだ。グローバルで活躍できる人材の育成は今後ますます求められるだろう。本稿では、「グローバル人材」に求められるコミュニケーションとマインド、そして人材育成について述べてみたい。

△世界で共通する三つの「コミュニケーション」

まず、世界の人たちとコミュニケーションをとるときの基本について話したい。しかし、私が最初に伝えたいのは「外国語」や「話し方」などについてではない。そうしたスキルは大事なものが、それよりも先に考えることがあるはずだ。私は、世界どこでも共通するコミュニケーションには三つのポイントがあると考えている。

第一に、「自分がかけているレンズを知る」ことだ。海外に行くときまでの常識が通用しなくなるのと同時に価値観が異なる人と働かなくてはならない。そのためには、自分が何者かを知り、ぶれない軸をつくることが大事になる。第二に、「自分のレンズを外して他者を理解する」ことだ。それまでの価値観からすればおかしいと思うことで

も、相手の価値観から見れば当然のことかもしれない。知らず知らずのあいだにかけているレンズを意識的に外し、自分の「当たり前」を問い直す作業が必要になる。

第三に、「素の自分で他人と交流することだ。グローバルで仕事をしていく際には、リーダーとして多様な考えや価値観を持つ人々をまとめたり、メッセージを発する場面が多く出てくる。その際に、お互いのレンズ（＝価値観）を理解し、自分を持ちながら素の自分で意見を交わしていくことはとても重要なことだ。

ここで述べてきたことは、いかなる場合も人間としての「在り方」が大切になる、ということだ。どんなスキルを「持っているか」は、この「在り方」の上に積み重ねていくものだ。

△グローバル人材に必要なマインドとはV

次に、グローバルで活躍するために必要なマインドを三つ挙げたい。ここで述べる「マインド」とは、前に述べた「在り方」の延長にあるものだ。

マインドの一つめは「答えのない世界」を実感し、それを楽しむ意識だ。与えられた問いに答える人材ではなく、問いを自ら設定し、創り上げた問いの解決策を考えられる人材で

ある。言い換えれば、「0から1」を創り出すイノベーター的な人材が求められているのだ。そのためには、日本からアジア等海外に一定期間出るなど環境を大きく変えることも大事なことだ。例えば、成長中のアジアは色々な意味で発展途上でもあるので、これまでの日本や先進国での経験が通用しないことが多い。まさに「答えのない世界」を実感できる。

グローバル人材の二つめのマインドは、「会社の看板を外して仕事をする」ことだ。日本で仕事をしていると、知らず知らずのうちに「会社の名前」に寄りかかって仕事をしていることが多い。しかし、アジアでは企業同士の仕事であつても、個人の信頼関係が果たす役割が非常に大きい。これは、日本での感覚以上のもので、個人的な信頼関係がなければその仕事はよいものにはならないし、必要な情報すら得られないのだ。そのためには、自分の「売り」を考え、他国の人材と比べて自分がどういふ価値を持っているかを意識し相手に伝えることが大事だ。これはアジアに限らず、程度の差はあれ世界でも共通していると感じている。

グローバル人材に必要なマインドの三つめは、「多様な人に言葉で思いを伝える」ことだ。特にグローバルの環境では、バックグラウンドを理解し合っていない人に自分の思いを伝え、理解してもらわねばならない場面が多い。日本では小さい頃から学校などで、プレゼンテーションやスピーチなど自分の考えを皆に伝えるという機会がほとんどないため、会議や議論の場で「話の流れを壊す」と発言を控えてしまう人も多い。しかし、グローバルな会議の場に行くと、

「完璧な意見」は必要なく、とにかく発言することが重要なのだ。

「空気を読む」「察する」といったことが重視される文化で育っている日本人は言葉にしないのでわかり合おうとする傾向が強い。外国語を使う環境に行けば、こうした感覚は残念ながらほとんど通用しない。日本人は自分が思う以上に発言力が弱いことを意識して、「とにかく言葉にする」ことを心がける必要がある。

△海外で働き、リーダーシップをとれる人材育成を△

それでは、グローバル人材を大学でどのように育成していけばいいのか。これについて簡単な処方箋はないが、私見を述べてみたい。

第一に、日本にいながら意識をグローバルに拡大させる取り組みと「場」が必要だ。日本にいと多様性を意識して過ごすことが少ないため、意識的にこうした「場」を創る必要がある。例えば、留学生受け入れを増やすのと同時に外国人留学生と一緒に受ける授業や課外活動を増やすことだ。それも講義型ではなく、プロジェクトを共同で作業し、そこでお互いの議論や対話が生まれるような形式のほうがよい。企業と連携して実際のアジアにおける商品開発プロジェクトをアジア人学生と一緒にやるなどもよいだろう。要は、日本においても国籍が異なる、様々な価値観の人たちと共同で社会が求めている新しい価値を創り出すという経験をするのが大事なのだ。

第二に、海外に行く機会を増やすことだ。特に、欧米など先進国に偏らず、アジアを始めとする新興国・地域に行く機会も増やすことだ。そのためには、まずアジアの各大学と

の提携を進めてお互いに留学できるようにしていくことが必要だ。それと平行して可能な範囲で中南米、中東、アフリカなど他の新興国・地域との提携も進めていけばよいのではない。なぜなら、グローバル企業で働く人たちはキャリアの中で数カ国の駐在を経験するのが当たり前になっている。そういう意味では、高校や大学時代を通じて二〜三の異なる地域で学ぶ経験ができたほうがいいのである。

第三に、海外で働くことを踏まえたインターンなどのプログラムの充実だ。特に、世界中の企業は成長中のアジアにビジネスをシフトさせており、アジアにある企業や組織で働く経験をする必要がある。特に、日系企業以外に、グローバル企業、ローカル企業、国際機関、NPOなどでも働く経験ができれば、海外の人たちと働く経験ができ、今後のキャリアの選択肢の幅も広がる。また、アジアのベンチャー企業や社会的企業で働く経験ができれば、起業や社会的課題の解決を目指したビジネスなどへの理解も進むだろう。

ただし、主体性や自律性をはぐくむには、プログラム内容を全て用意しすぎるのはよくないと考えている。結局は計画した側の予定通りの経験にしかならず、本当の意味で枠を越えて「0から1」を創り出す体験ができないからだ。私自身もアジアでチャレンジャーする若者を応援する教育プロジェクト「Kumons Boot Camp」を主宰しているが、一〜二ヶ月間アジアに行く際の目的やアクションプランは自分で作成する、というように主体性を尊重したプログラムにしている。

二十一世紀は「アジアの世紀」と言われる。経済的成長のみならず、精神的な意

味合いにおいても、西洋から東洋への大きな価値観のシフトが起こっている。そうした中では、アジア人の意識を持ち、地球規模の意識を持つリーダーが必要だ。それは、全体の利益を考え、人を導く、ファシリテーション型・調和型のリーダーシップでもあるだろう。

こうした新たなリーダーシップの在り方が、これからの世界に求められている。金融中心の資本主義が限界に差しかかり、食糧・人口・環境など、一国だけで解決できない大きな課題が山積みになっている。地球全体の利益を考えた解決策が必要だが、国同士の議論では自国のエゴがぶつかり、なかなか合意がとれないのが現状だ。こうした問題を自分ごととして捉えるのはなかなか難しいが、地球が大きな家だと考えれば、その中の人間は家族のようなものだ。自分の家を壊されるとしたら、誰もが反対するだろう。自分には関係ない大きな地球上の話に思えても、実は自分の大切な家族の話と同じなのだ。

国境を越えた社会問題のように、正解がなく、国や立場によって利害が変わってくる状況の中で、問題を自分ごとにし、多くの人とつながり、巻き込みながら見えない未来を創り出す。そうしたグローバルリーダーをアジアから輩出していくことが喫緊の課題だと考えている。

(株式会社九門崇事務所 代表取締役社長
東京大学工学部 特任研究員 九門 崇)

参考文献

九門 崇『アジアで働く』英治出版、2012年