

グローバル企業におけるリーダーシップの一考察

陳 思 甫

はじめに

- I. グローバル企業のリーダーシップの事例
 - II. グローバル・リーダーシップの属性と開発
 - III. グローバル化とローカル化の両立
 - IV. グローカル・リーダーシップの提唱
- まとめ

はじめに

20 世紀、私たちはゼネラル・モーターズのアルフレッド・スローンからゼネラル・エレクトリックのジャック・ウェルチまで、数々のすぐれたリーダーに恵まれてきた。ミシガン大学の経営学教授ノエル・ティッチー (Noel M. Tichy) に言わせれば、彼らは「20 世紀の最初にして最後の偉大なリーダーたち」であった⁽¹⁾。彼らの手腕がすぐれていたことは間違いない。しかし、彼らが活躍したのは 21 世紀のリーダーが直面することになる時代に比べれば、ずっとスピードが遅く、競争も激しくなかった時代だったことも確かであろう。

21 世紀に入って、組織を取り巻く環境はより複雑になり、今までになく困難な課題が登場している。私たちはようやくその端緒を実感し始めたばかりである。競争はますます激化し、環境破壊は進み、政治・宗教・社会的な対立が起こっている。だが一方で、テクノロジーが大きく進歩し、新しい発見が世界中で起こる活気に満ちた時代になりそうである。そうした時代に必要とされるのは、これまでとは異なった能力をもった新しいリーダーである。

旧時代のリーダーは新時代に乗り遅れること

が多い——これは歴史が証明している事実である。ニュートン力学の研究者にしる、スイスの時計メーカーやメインフレームを扱うコンピュータメーカーにしる、旧来のパラダイム（社会的枠組み）で成功した人々が新しい流れについていけない現象は数多く起こっている。ヒューレット・パッカードの元 CEO ルー・ブラットが「昨日、成功へのレシピだったものは、明日の成功には決して役立たない」と言っている通りである⁽²⁾。

では、新しい時代のリーダーシップとはどのようなものであるべきだろうか。1997 年 6 月、国連大学ではインターナショナル・リーダーシップ・アカデミーを発足させた。その発足にあたって、当時のヨルダン首相アブドゥル・サラム・マジャリは次のように述べている。

「リーダーシップには、『科学』の面と『精神』の面があります。理論的に分析可能で、努力によって獲得したり伸ばしたりできる科学的な部分と、ビジョンをわかりやすく提示する、リスクを恐れない、障害にくじけず目標を追求する——といった、精神的な部分があるのです。すぐれたリーダーシップとは管理者としての権利を淡々と行使することでもなければ、権力の行使そのものに溺れることでもありません。ピ

ジョンをもって、権力を賢明に行使することであり、共通の目標を達成することであり、その過程で常に他人への奉仕の視点を忘れないことなのです。」⁽³⁾

これからの時代のリーダーは気を引き締めなくてはならない。工業の時代に非常に有効に見えた概念を振りかざしても、新しい時代の複雑さには太刀打ちできないからである。その工業の時代は、急速に遠ざかりつつある。

本稿では、以上のような新たな状況に対応できる21世紀のリーダーシップについて考察する。

1. グローバル企業のリーダーシップの事例

まず、グローバル企業のトップのリーダーシップの成功事例について、いくつかの企業を取り上げてみていこう。

1. エイサー (ACER)

グローバル企業のトップのリーダーシップの事例として、台湾の代表的な企業であるエイサーのトップである施振榮氏からみていこう。エイサーは、世界のトップクラスに入るPC製造業者であり、自社のブランド・ネームで製品を販売するほか、IBMやコンパックなどの製品の製造も請け負っている。

施氏は、いったいどのようなリーダーシップで自分の企業のグローバル化を進めているのか。施氏は、「新鮮なアイデアにはたいへんな力があります。最も幅広く適用できるし、グローバルなスケールでは最も実行しやすいですから」と言っている⁽⁴⁾。施氏の「新鮮」という哲学は、エイサーのコンピュータの多彩な形状、自分で作ってきた「スマイル曲線」というビジネス・モデル、そして自分の独創的な組織構造によく表われている。これらはすべて、人々に自

由な仕事をさせ、すぐにでも世界に進出していけるようにと考え出されたものである。さらに施氏の「新鮮」という哲学を具体的に表わしているのが、グローバルに通用し、ローカルに対応できる品質を実現できるようにと考案された革新的な組織構造である。しかしながら、この「革新的な組織構造」とはいったいどのような特色を持っているのか、以下詳しく見てみよう⁽⁵⁾。

①新鮮な組織形態を考案する：

これは、施氏自身が作り出した「スマイル曲線」である。施氏の考えでは、この「スマイル曲線」(下図参照)の両端に、エイサーの付加価値を見出せる。一方の端は「開発」、もう一方の端は「行销」を意味する。曲線の中央部分、すなわちPCシステムの組み立てそのものには、エイサーも付加価値のつけようがない。そこで施氏の目指すのは、曲線の両端部分の価値を最大限に高めることである。

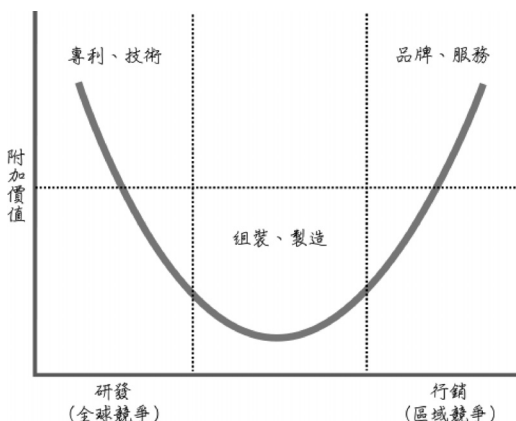


図1. スマイル曲線

※この曲線に関する「名詞」の和訳：

- (1) 『附加價值』= 付加価値。
- (2) 『專利・技術』= 特許, 技術。
- (3) 『組裝・製造』= 組立, 製造。
- (4) 『品牌・服務』= ブランド, サービス。
- (5) 『研發 (全球競争)』= 研究開発 (グローバル競争)。
- (6) 『行銷 (區域競争)』= マーケティング (ローカル競争)。

資料出所：施振榮著，林文玲整理『再造宏碁：開創，成長與挑戰』，天下文化公司（台湾），2004年，p. 297。

そして、そのために必要なのが、「スマイル曲線」から得られる教訓を会社全体に「制度化」することなのである。それに、この曲線で、世界中の従業員が一目で施氏のビジョンを理解できるようになっている。

②「グローバル・ブランド・ローカル・タッチ」の組織：

施氏の説明によると、グローバル・ブランド・ローカル・タッチ戦略は、世界中の個々の事業体が協力しあって、世界各地の独立した組立工場で作られたパソコンや周辺機器を売っていくもので、エイサーの独自性は、各地の運営の監督権を手放しているところにある。施氏は全面的に従業員を信頼し、どのように仕事をこなすかについて、明らかに最大限の自由を与えている。その姿勢はこの地域にたいしても変わらない。このように従業員を大幅に信頼するのは、エイサーの基本理念である「人間の本性は基本的に善である」という言葉に表れている。

中国文化では、後継者に知恵を引き継いでいくのが伝統であり、エイサーの全管理者は、片足をエイサーの文化に乗せながら、もう一方の足を自分のいる土地の環境に乗せることを求められている。

また、施氏自身はエイサーの管理者に教育をほどこし、つねに理解を深めさせている。エイサーの「シードラゴン・プログラム（海龍計画）」は、年に数百人の管理者を教育する。それにこのプログラムの指導を企業コンサルタントではなく、すべて施氏を含む重役たちが担当している。

③クライアント・サーバー型の組織構造を築く：

この「クライアント・サーバー・モデル」を通して、ネットワークで結ばれたグループの各会社、法律や経理の面でサポートする。そして、これらの会社からもたらされる配当を会社の収入としている。もともと施氏が戦略を展開

し、自ら管理するところは、最もそれが必要だと考えられるところではなく、それが最も効果を発揮するところであった。

④ファストフード業界のモデルに学ぶ：

グローバルなレストラン・チェーンで採用されている戦略をもとに、エイサーはファストフード型ビジネス・モデルを築いて、世界各地の組立工場に適用している。まず、部品をこわれやすいものと、そうでないものとに分ける。マザーボード、メモリ、ハードディスク・ドライバなど、こわれやすい部品は早く届けるために航空便で送られる。パソコンの外枠やフロッピー・ディスクのようなこわれにくい部品は、時間がかかってもいいので船便で届けられる。これをマクドナルドにおきかえれば、ハンバーガー用の肉はこわれやすいもの、ナプキンがこわれにくいものとなり、それぞれの届け方は大きく異なる。こわれやすいものは、地元で信頼できる業者から調達したほうがいいとエイサーは考える。そうすれば、さらに早く仕事が進む。ファストフード業界のビジネス・モデルを採用することにより、エイサーはより機敏でより柔軟性と適応性のある会社になったのである。

以上は、施氏の追求する「新鮮」という理念を具体化したものである。この遺産をなくさないように、エイサーは1999年8月、アメリカのコンピュータ機器メーカーであるシスコ・システムとの戦略的提携を発表した。急成長中のインターネット事業で、いち早く足場を固めるのが目的である。

2. シンガポール航空

次に、「世界で最も称賛される航空会社」といわれるシンガポール航空（SIA）のグローバル・リーダーシップの事例を取り上げよう⁶⁾。

シンガポール航空のCEOである張松光氏

は、専門的な教育を受けた数学者であり、筋金入りのプラグマティストである。ただし同時に、張氏には演劇への情熱と、地元のコメディのスターになるという秘めた願望がある。こういう情熱と実利主義との融合は、張氏自身の性格と同じくらい彼自身の率いる会社の性格を反映している。張氏は、イデオロギーや理想、あるいは理論的なモデルをそれほど重視していないと言うが、数学が理論と応用に分かれているように、張氏には普遍的なリーダーシップ哲学がないかもしれないが、張氏の会社の確固たる文化を見れば、張氏が応用することの達人であることは明らかである。それに、張氏の会社の情熱は、顧客サービスのすばらしさに表われている。そして、実利主義のほうを表わしているのが、その「心に触れる」サービスを支えるハイテク文化である。だから毎年のように、世界最高の航空会社にランクされている。

SIA はどういう卓越したリーダーシップを持っているかを、次の3点にまとめた。

①健全な心をもった健全な人物を選ぶ：

ふさわしい技能と健全な心をもった健全な人物を世界中から選ぶことが非常に大切である。自社のスタッフを発掘することについて、張氏は「私たちが求めているのは、さまざまな文化に理解があり、頭がよく、気性が穏やかで、サービス精神に富み、そして——これが何よりも重要ですが——会社への忠誠心をもっている人です」、と言った⁽⁷⁾。

②目標を共有した多国籍コミュニティを形成する：

多様な民族をかかえるシンガポール文化では、人間関係がきわめて重要となる。そして共通の文化を保持しながら、個別化したサービスにつとめなければならない。張氏はこれと同じことを SIA の企業文化に取り入れている。さらに自社の経営精神について、張氏は自分たちの真の強みは、社内にさまざまな国の人間がい

て、そのすべての文化から最もよい部分を取り込めるところにあると言っている。目標を共有した多国籍コミュニティを形成することで、張氏は確かにそれを実現している。

③基本を正しく理解する：

この点について張氏は、「自分たちは自分たちの価値観をしっかりと守って、顧客が大切であることをつねに心にとどめている」と述べている⁽⁸⁾。だから、SIA はこうした強固な文化を根づかせていながら、いまでも変わらずに変化にたいして前向きである。

3. ING

最後に、もともと国際観を十分に備えている民族であるオランダ人の企業で世界最大の生命・健康保険会社の ING のグローバル・リーダーシップの事例を見てみよう。ING の事例を見る前に、まずオランダ人の独特な民族性を見よう⁽⁹⁾。

オランダは、ヨーロッパのほぼすべての強国に侵略された過去をもつ。だから侵略者の文化と社会規範に適応することを学んできた。だが、自分たちの植民地にオランダ文化を押しつけることはしなかった。秩序を好むオランダ人だが、秩序でがんじがらめにされるのはとても嫌う。彼らは驚くほど複雑なルールを築き上げてきたが、それをいつでも自由に破れると思っている。だからといって、それが無政府状態につながるわけではない。彼らには十分に思慮分別がある。極端に走ってよいことはなく、それよりもバランスが大事だとオランダ人は考える。彼らにとって、ビジネスに支障をきたさないかぎり意見の相違は喜ばしいことなのである。それに、彼らは外国人に自分たちの言語や文化を知ってもらおうとは思わない。むしろ、彼らのほうから多くの外国語や異文化を学んでいく。ほとんどのオランダ人は、母国語のほかにも3つか4つの言語を操る。オランダ人は世界

でもとりわけ文化的世界観のある国民なのである。それゆえオランダからは、もっと開放的に、寛容になることを学べる。伝統的に多文化のなかで生きてきたオランダ人は、他の文化に容易になじむ。その率直さとユーモアによって、彼らは異文化間に橋をかけ、国際情勢に通じた商人として活躍している。

こうした特性をもつオランダ人の最も代表的な会社である ING は、一体どういうすばらしいリーダーシップをもっているのかをこれから見てみよう⁽¹⁰⁾。

ING のトップであるアード・ヤコブス氏の誠実さと実直さは、私生活においてだけでなく、仕事においても彼の支えとなっている。それにヤコブス氏は自ら一本の筋を通して生きることにより、そしてこの原則を全社に徹底させることにより、オープンで、果敢で、風通しのよい会社を築いてきた。その気さくな高ぶらない態度で、ING を世界最大の影響力をもつ金融機関に育てあげたのである。現在、2,500 億ドル以上の資産をもつ ING は、「総合金融」における世界最大の実験と言われている。ヤコブス氏は自らの企業を成功させてきたキーポイントは自分の責任を真剣に受けとめているほかに、彼自身の性格がやはり主に成功の鍵であると述べている。ヤコブス氏の個人的性格の優れているところは何であるか、次の2点にまとめた。

①自分の長所と短所を知る：

ヤコブス氏自身がいつも自己認識、学ぼうとする姿勢、自分の短所を埋めあわせようとする意識がある。「今日の世界はたいへん複雑に絡みあっていますから、普通の人間がすべてを知ることとはとてもできません。私は仲間をとて頼りにしています。一人の個人よりも、チームのほうがずっと多くのことをできると、私は固く信じています」とヤコブス氏は言う⁽¹¹⁾。それにヤコブス氏も職権を委ねることで、仲間への信頼を示す。たとえば、ING がアメリカの企

業を買収したとき、ヤコブス氏は当時、そのアメリカ企業の前会長に「私はあなたの肩越しに状況を見て、ING の戦略的、金融的な見解をガイドラインとして提供しますが、主役はあなたです。私はあなたと違って専門家ではないのですから」と言った⁽¹²⁾。以上の話から見ると、ヤコブス氏が自分の長所と短所がどこにあるかよく知っているということがわかる。

②自信と謙虚さのバランス：

自分をよく理解していて積極的に学ぶ姿勢があるのなら、もう固い基盤ができている。この基盤があれば、自信を持ちながら、謙虚でいることができる。自分に関して正直に、オープンになれば、率直で誠実な会社の基盤も築けるという信念を、ヤコブス氏はずっと信じている。それゆえ ING はヤコブス氏の個性を反映して、会社の内外に透明な構造と人間関係をもつようになった。世界最初の総合金融サービス会社の一つである ING は、*Financial Times* で報じられたように、最近の欧州トップ企業調査でも、最も尊敬に値するヨーロッパの金融企業に推されている⁽¹³⁾。

以上、エイサー、シンガポール航空、ING の世界的大企業の事例を見てきた。エイサーの施振榮氏は、「スマイル曲線」というビジネス・モデルによって世界中の従業員が一目で彼のビジョンを理解できるようにし、シンガポール航空の張松光氏は、ハイタッチ (Hi-Touch) な顧客サービスと目標を共有した多国籍コミュニティを形成し、ING のアード・ヤコブス氏は、すぐれた性格によってオープンで果敢で風通しのよい会社を築き、世界最大の影響力をもつ金融機関に育てあげたので、「総合金融」における世界最大の実験と評価されている。こうした成功事例を見ると、現代の経営トップたちにとっては、グローバル・リーダーシップを身につけることが必要なことはいうまでもない。それ

に、トップたちには総合的な人間としての魅力が必要である。そのためには、人間に対する理解力が不可欠になる。また、トップを表す言葉にCEOがあるが、トップは経営の結果に対する「最高責任者」ではなく、最終的に責任を負う「最終責任者」としての覚悟を持つ必要がある。経営のスタイルはいろいろあるが、最終的には自分らしくやることを徹しなければならない。現代の21世紀のトップたちには、学習を続け、変革を続け、つねに自らを改革していくことが求められる。それから、トップ自身のそれぞれの生涯を通じた学習とそのような学習を通じて開発されるグローバル・リーダーシップの能力は、今後もっと数多くの人材にこのような要求が課せられることは疑いえない。

Ⅱ. グローバル・リーダーシップの属性と開発

1. グローバル・リーダーシップの属性

グローバル・リーダーシップの属性を会社として定義した例では、ジョンソン&ジョンソン(J&J)がある。世界的な規模で医薬品や日用品の製造販売を行なっているニュージャージー州生まれの企業である。いまでも創業時のニューブランズウィックに本社があるが、J&Jの特徴は組織運営の分権化である。本社中心の中央集権的な経営を廃し、各事業部や各地域が独自に戦略を策定実行することをすすめてきた。こうして各ビジネスユニットが独自路線を動くときとまりがなくなる。そこで共通の行動規範として、我々の信念、「我が信条」(Credo)をまとめ、それをいわば經典のように利用することで、各ビジネスのユニークな成長と同じ会社としての文化の共有をはかっていることで有名である⁽¹⁴⁾。

このJ&Jは、グローバル・リーダーシップ・プロフィール(Global Leadership Profile)とい

う世界各国で働くリーダーへの行動モデルを作成している。J&JのGlobal Talent Management Directorのブリューワ氏によると、このグローバル・リーダーシップ・プロフィール(GLP)は、共通經典である「我が信条」(Credo)の考え方を3つの方向性、① Customer Focus(顧客中心)、② Innovative Solutions(革新的な問題解決)、③ Talent Development(人材開発)を基盤にして、J&Jのリーダーシップを規定する指針を明確化したものである。

J&Jは、グローバル化に伴って一層の経営分権化や幹部育成の分散化を図る一方で、GLPを共通の枠組みとして採用している。これにより、エグゼクティブ同士が互いの文化の刺激を受けたり、新しい会話ができるというメリットがあると言う。

GLPは、1996年に全社に対してグローバル・リーダーのためのグローバル・スタンダードを提示し、2000年以降改定され、現在のバージョンになっている。コアとなる部分は、日本語を含む11カ国語に翻訳され、対象者に配布されている。GLPにはグローバル・リーダーとしての特性が10項目挙げられている⁽¹⁵⁾。

- ① 誠実さと「我が信条」に基づいた行動
- ② 戦略的思考
- ③ 細部への配慮を伴う大局からの方向づけ
- ④ 組織より人材の開発
- ⑤ 知的好奇心
- ⑥ コラボレーションとチームワーク
- ⑦ 迅速さ/切迫感
- ⑧ 思慮あるリスクテイキング
- ⑨ 自己認識と適応力
- ⑩ パフォーマンス志向

2. グローバル・リーダーシップの開発

つぎに、J&Jで採用されているリーダーシップ開発方法も紹介してみよう。

アセスメントとしては、J&Jのリーダーは

360度評価を定期的に受ける。この評価をほぼ毎週実施されており、いつでも時間をオンラインで検索できる。コーチングもこのプロフィールを活用するよう奨励している。コーチングでは、内部コーチだけでなく、外部のコーチもこのGLPを活用するよう奨励している。このGLPをヒナ型に行動変容を支援するが、その目的は、リーダーのコミュニケーション構築のためであり、それを通じて「チームのアウトプットを上げるため」としている。もちろん、コーチングには360度アセスメントが前提となっている。コーチングのキー・コンポーネントは、ビヘイビア・アセスメント、エグゼクティブ・コーチング、個性アセスメント、振り返り、内外との対話、チーム・コーチング、内省（日記、ジャーナルをつける）、自分にとってのチャンスを考える機会、全員での結果のすり合わせ、などである。J&Jは多分に分権化しているため、たとえ米国内であっても、異動時は転職に等しいくらい文化的に異なる。こうした際にも、GLPとコーチングは大きな支援になっている⁽¹⁶⁾。

リーダー層への学習機会としては、各階層でオリエンテーションと呼ぶ昇進時の研修をプログラム化している。たとえば、エグゼクティブ層にはエグゼクティブ・オリエンテーションを行なう。これは、リテンション、新しいエグゼクティブ同士のネットワーク化、戦略の理解促進等の目的により3日半かけて行なう。

これと同時に、新しい職位について、各自が向こう90日の行動計画を策定する「90プラン」プログラムがある。また、カスタマイズされたアクション・ラーニングがある。こういう「90プラン」というプログラムはパフォーマンスの高い人材が、現実存在する国別の問題を解決にむけて討議する。これはグループが事業開発などのビジネス成果を出すことが目的でなく、各人が自分自身、どういう風にものを見ている

か、またメンバー同士の考え方、コンセンサスの取り方などを学ぶためにプログラム化されている⁽¹⁷⁾。

以上は、世界的に有名なジョンソン&ジョンソン（J&J）社の独自のリーダーシップ開発方法である。こういう開発方法を日本で行なうと、どういう状況になったかも見てみよう。

グローバル・リーダーシップを担当している米国の教育訓練部長は、日本人リーダーについて、その属性を、日本の幹部は相手の話をよく聴き内省するところが優れているが、360度評価をやろうとしないので、本当の自分や、自分に何が不足かは見えず、リーダーとしての学習がない。また、グローバル化が当たり前になっている現在でも、日本のエグゼクティブは日本を離れたがらず、新しいリレーションをなかなかつくろうとしない。これに対して米国では、リーダーシップとは、ヒトを動員できる能力、ヒトに戦略を理解させる能力のことであり、具体的に戦略を描き、ユニークなメッセージを作れないリーダーはその時点でリーダーシップを失う。ところが、日本はプロセス中心でリーダーがチームを牽引するのではなく、組織的意思決定のプロセスの途中にいただけなので、リーダーは独自の思想やリーダーのユニークな存在を発揮することなく、単なるプロセスの一部としての機能発揮にとどまる⁽¹⁸⁾。

3. グローバル・リテラシー

グローバル・リーダーシップを習得するためには、4つのグローバル・リテラシーを持たなければならない。それは即ち、「観察」、「思考」、「行動」、「運営」である⁽¹⁹⁾。

①観察について：全体の課題と機会を見定める。これによって視界が広がり、新たな光のもとに世界を見ることができる。

②思考について：国際的な視点でものを考える。これによってグローバルな信念と姿勢が

育まれ、国際的な考え方ができるようになる。

- ③行動について：世界を中心に据えた斬新なリーダーシップをとる。これによってグローバル市場を乗り切っていくための新しい人間関係の技能が身につく。

- ④運営について：ワールドクラスの会社を動かす。これによって各国の文化に属する多様な人々を刺激し、動かしていける。

以上の4つのグローバル・リテラシーを身につけたとき、私たちは世界的な視点と、新しいグローバルなアプローチをもって仕事を進められるようになる。それに個人的にも実りが多く、生産的で、豊かな人生を送ることができる。

グローバル・リーダーシップを身につけることは確かに21世紀のトップたちにとって、緊急の任務である。なぜなら、成功を収める21世紀型企業を作り出し、維持していくために不可欠な条件は、グローバル・リーダーシップの発揮だからである。こういうグローバル・リーダーシップを確かに身につけているかどうかは、次のようないくつかのやり方でチェックすることができる⁽²⁰⁾。

- ①過去のすべてのビジネスルールで一応学んだことを忘れ、新たに学びなおしているか：

今の競争が激しい21世紀の世界で、新しい頭脳で、新しいルールを作らないといけな。人間やビジネスについての過去の思いこみを忘れることで、新しい考え方、世界での行動の仕方を学ぶことができる。すなわち、役に立たない過去の思いこみを捨て、まだ検証されていない新しい推測を迎え入れなければならない。それに自分の価値観がはっきりしていて、他の人とともに学んでいく気持ちがあるのなら、その過程で創造性と潜在能力が開花してくるはずである。

- ②自分自身のソフトな考え方、行動の仕方を養っているか：

「国際観」のある頭脳とは、柔軟な頭脳のこと

であるといえる。境界や国境を超えて学んでも鋭敏さをなくさない頭脳があれば、混沌や変化にもとまどわず、相反する力をともに受け入れ、共通点のまったくないものに調和を結合させることができる。あいまいさや異質性にも寛容になり、異なる言語、政治、宗教のあいだに橋をかけることができる。寛容さとバランス感覚を保持しながら、考えると同時に行動することができる。直線的、論理的な考え方を円環的、組織的な考え方と組み合わせ、グローバルな頭脳を養うことは21世紀の世界に必要な備えである。

- ③企業文化をビジネス成功のツールとして使用しているか：

「文化」はさまざまな人、会社、国の共通点と相違点を理解するときのツールとなることは言うまでもない。歴史や心理が私たちの世界観にどのような影響をおよぼしているかを学ぶときにもツールとなる。企業文化は私たちがどんなリーダーに価値をおくか、どんな制度を築いているか、どんな戦略を実行するかに影響を及ぼしている。それゆえ、企業文化は競争に勝つための手段として活用できるのである。

- ④ビジネスの成功は充分なのか：

21世紀には誰もがグローバルなビジネスマンとなり、成長と成功の機会を数多く生んでいく。ただし、こうした利益には、同時に重い責任ともなう。私たちはビジネスを強化し、繁栄させながら、地球全市民が享受できる健全で持続性のある地球を築いていかなければならない。こういうビジネスの繁栄を手にするためには、自ら規範を示し、多文化チームを作らなければならない。人々が成功のロードマップを読めるように、ビジネスのグローバルな背景を理解できるように導かなくてはならない。グローバル・リーダーシップのあるリーダーとして、顧客、サプライヤー、さらには競争相手とも生産的な同盟を築かなくてはならない。それにもつ

と賢く知識を活用し、情報と知恵の区別をつけないければならない。堅実なテクノロジー投資を行ない、迅速で柔軟なシステムを築き、価値を生む資源を配備しなければならない。共通のビジョンと価値観を打ち立て、学習と革新の文化を築くことによって、グローバル・リーダーシップのあるリーダーはいわゆる「ワールドクラス」の成功を手にするのである。時間は止まってくれないので、しっかり時間を把握し、この「グローバル・リーダーシップ」を身につけるように頑張ることが、21世紀のトップにとって、非常に大事な任務であり、使命である。

⑤企業ビジョンがきちんと明示されているか：

いわゆる明確で、卓越した企業ビジョンは、たとえそれがわずかな重要人物たちに理解されているだけでも効果がある。ただし、ビジョンに伴う真のパワーは、企業とその活動に従事しているほとんどの人たちが、ビジョンに示された目標と方向について共通の理解を持ったときに、さらに効果的に発揮される。将来のあるべき姿を共有することによって、変革を生み出すために必要とされる行動が喚起され、かつ統合されることとなる。

以上、グローバル・リーダーシップの属性と開発、リテラシーの問題を取り上げ、グローバル・リーダーシップの内容と習得方法について検討した。しかし、世界一流のグローバル企業になるためには、上述したグローバル・リーダーシップとローカル化のバランスをうまく取る必要がある。

Ⅲ. グローバル化とローカル化の両立

21世紀に入り、ビジネスや企業経営の分野のみならず、政治・経済をはじめ、芸術・文化・スポーツなどの多様な分野でも、ますますグローバル化が進展してきている。また同時に反グローバル化の動きも活発化している。それは

環境保護であったり、地域や民族・国の文化や伝統製品の防衛であったり、あるいは地域ビジネスや地元企業の保護や存続の支援を基盤にしている。

こうしたグローバル化が進められるなかでの、反グローバル化の運動や議論の活発化は、一方的な世界戦略、グローバルな標準化やグローバル化がローカルな人々に脅威となり、不安を与え、そして反発となり、ローカル化が不可欠であることを物語っていることはいうまでもない。

こうした動きに見られるようにグローバル化とローカル化の両立は大きな課題であると同時に、容易には対応が困難な継続的な挑戦課題なのである。その両面を視野におさめ、その矛盾を乗り越える方向がグローカル（Glocal）に他ならない⁽²¹⁾。

“グローカル”という用語は、実に魅力的な概念である。それだけに曖昧さや不確かさ、そして矛盾をはらんだコンセプトでもある。魅力的であり、かつその経営実践のありよう、方向を考えるうえで困難な用語でもある。バラのように美しく、かつトゲのある存在といえよう。まさに“グローカル経営”は、その一部はすでに実践されてきているマネジメントの仕組みであり、運営方法である。ただし同時に実現を目指す戦略方向であるとともに、挑戦課題でもある。

“グローカル化”とは、グローバル経営において標榜されている1つのモデル的な考え方である⁽²²⁾。その意味することは“Think Global, Act Locally”，すなわち「グローバルに考え、ローカルに行動する」という意味である。それを「グローバル＋ローカル」の造語として「グローカル」といい、グローバル経営において1つのスローガンとなっている。ソニーが1980年代にこのグローカルを掲げていたことで、かなり普及した標語であり、ホンダやスイスに本社を有するネスレなども「グローカル」を唱えている。

こういう経営の重要性はすなわち、グローバル企業それぞれの本社と海外子会社の間の「分化—統合」の問題を理解し、そのバランスをとることにある。それではなぜ、この「グローバルに考え、ローカルに行動する」ということが唱えられたのだろうか。まず「グローバル企業」の定義から見てみよう。

グローバル企業とは、本国法人と出資関係において連結している海外現地法人(海外子会社)からなる企業グループである。グローバル企業は、各国市場での活動を綿密に計画・管理しなければならない単一企業体としての側面を有している。また、海外各国での経営資源をもっとも効果的に活用できるような企業内でのグローバル分業体制を構築している。そのことにより、グローバル企業グループとして本社・子会社間、および子会社相互間での製品・部品や各種経営資源のネットワークを形成する。グローバル経営管理とは、企業がまさに国境を越えてビジネスを展開し、国内外に分散したその活動を本社の統一的な意思のもとに管理することである。すなわち、個々の市場での利益最大化というよりも、企業グループ全体としての利益最大化を目指すのである⁽²³⁾。

ただし、グローバル企業とは、海外に多数の子会社を有し、それぞれの立地国で活動を展開するという側面を有しており、そこにもう1つの問題領域が存在する。その側面とは、海外子会社の立地国ないし地域の外部環境(政治的・法的・経済的・社会文化的・自然環境)と内部環境(文化的に多様な人材、異なる能力)のもとで事業活動を行うところにある。このような環境の異質性に着目すれば、その異質性が自社のビジネスに影響を与える場合、自社の事業活動をいかに現地環境に適応させていくかが問題となる。いわゆる現地適応や経営の現地化にかかわる問題である。本国経営と現地での経営の一体化の推進(グローバルな拠点間の統合)と、

現地での適応化の問題である。このような現地環境への適応化とグローバルな統合化という二律背反的な命題は、グローバル経営のかかえる基本的ジレンマであり、グローバル経営の生成時期からの一貫した命題であった。ローカルとは、このようなグローバルな統合と現地適応の同時達成を唱えるものである。

しかし、1990年代の後半以降、グローバル競争の展開はより複雑性を増してきている。すなわち、従来のグローバルな効率化か、あるいは現地適応化かという二分法では対応できない状況が出現しているのである。一方で、グローバルな統合を求める要因が強まりながら、他方では国ごとや地域ごとのニーズに応じていかなければならない要因が再現しているのである。その同時達成とはいわないまでも、そのバランスをとることが重要な業界あるいは事業が存在している。ローカル化あるいはグローカル経営という造語が創出されたのも、その要求に応えるグローバル経営のあり方が問われているからである。グローバリゼーション(世界規模での統合化)とローカリゼーション(現地適応化)という2つの課題に応えることが要求されているのである。グローカリゼーションとは「グローバリゼーションとローカリゼーションという2つの課題に応えること」である。さらに厳密に言えば、そのバランスは事業ごとに異なるだけではなく、同一事業内でも機能別に、さらには下位機能ごとに異なっている。したがって、その分析には、機能別の検討もまた必要となる。

現地適応化のためには、現地子会社の自立性にもとづく現地子会社の発展可能性が重要となる。一方、グローバルな効率性を追求する本社からのコントロールが強まり、その間には、基本的にコンフリクトが生じるということが指摘されてきた。各海外子会社は、自律的に独自の戦略の推進を認められるが、一方で海外子会社

の部門間の重複とコンフリクトを最小化する統合のシステムを維持しなければならない。

ただし、地理的および文化的距離により、その遠心力は国内的企業の遠心力よりも大きくなる傾向にあり、統合の問題は、より難しくなる。海外子会社は、本国とは異なる文化・市場・慣習に十分対処できるよう分化(管理単位として)されなければならないが、他方では、企業全体の業績に貢献するように統合されなければならない。グローバル経営の重要性は、この分化—統合の問題を理解し、そのバランスをとることにある。

21 世紀に入り、確かに「グローバル化」と「ローカル化」をどちらも重視しなければならない時代になってきたこと、すなわち「グローバル化の時代」になってきたということはいうまでもない。しかし、最近世界各国で起こっているさまざまな企業不祥事を見ると、「グローバルに考え、ローカルに行動する」のほかに、世界各地にあるグローバル企業のトップたちのそれぞれの「道徳」に関する問題も 1 つの重要な要因として取り上げねばならない。筆者は次節で、「企業トップの道徳性」、「企業のグローバル化」、「企業のローカル化」という三つの総合的視点から、リーダーシップの新しいあり方を提唱したい。

Ⅳ. グローカル・リーダーシップの提唱

1. 企業の不祥事

グローバル企業がグローバル化とローカル化を両方同時に、平行して進める際、筆者はもう 1 つの重要な要素に注意しなければならないと考える。それはすなわち、トップ自身に内在している道徳観である。トップ自身の道徳観の良否が必ず経済環境に一定の影響を与える。まず、最近起こった経済事件から見てみよう。

2001 年に、雪印食品で起こった国産肉偽装事

件は、企業のブランドイメージを、ほんの 1 週間ほどで粉々にしてしまった。食品メーカーにとっては「信頼第一」であるから、会社の利益のために消費者の安全を犠牲にすることは絶対に許せないことである。グループとしても 2 回目の大きな事件で社会的責任は非常に重い。牛肉の産地偽装の発覚から数カ月後、雪印食品は、ついに会社解散の決断に追い込まれた。雪印乳業の食中毒事件以来、信頼回復の途上にあったスノーブランド企業の破たんは、当該企業のトップ自身の道徳観が不正であったために、もたらされたものである⁽²⁴⁾。

そのほか、「不二家」の賞味期限が過ぎた食品を販売した事件、北海道にある「石屋製菓」および三重県にある百年老舗「赤福」のそれぞれの代表商品の期限改竄についても、トップ自身が不正な道徳観を持っていたために発生した重大経済事件であった⁽²⁵⁾。

ただし、このような経営トップのスキandal は日本だけではなくて、世界各地でも起こってきたことである。

まず、ドイツにある世界屈指の大手技術会社で、工業企業としては欧州最大規模を誇るシーメンス (Siemens) で、2007 年秋、経営トップに関するスキandal が発覚した。この時明らかになった汚職とは公共事業の入札に絡んだ贈賄行為である。主として外国で行われていたようで、報道によると海外に賄賂用の口座を持っていた。この賄賂用の口座を通して動いた金額は 4 億 2000 万ユーロともいわれている。この贈賄行為は通信部門など数部門で行われていたらしく、ドイツの警察だけでなく、米国など本国以外の国の当局も調査に乗り出している。この世界で巨大企業と言われるシーメンスは、事業部単位での独立採算性を求める一種の社内カンパニー制を導入しており、今回の汚職事件は、自分の事業部の採算性を高めようとした各部門トップが関与していたようである。収益性が示

せない事業部を、シーメンスの経営陣は積極的に切り離していった。この事件から見て、競争が激しい現代社会では、しばしば経営トップ陣は自らの利益を追求するために、自分自身の道徳観を無視して、あえて商業道徳に違反する経営行為をやってきたことは、確かに21世紀のリーダーシップにとって、重大な問題となっている⁽²⁶⁾。

また、2001年にアメリカで起こったエンロン事件は、アメリカ企業発展の有史以来、最大の企業会計不祥事であった。1985年創業、天然ガス事業から始まって、全米第7位の巨大企業に成長したエンロン社が、2001年に突然の株価暴落、その後あっという間に破綻して、負債総額2兆円、失業者2万人で、アメリカの経済界にも社会にも、大きなダメージを与えた事件である。当時エンロン社が潰れた主な原因は、企業内部の虚業化と幹部の不正であった。エンロンはいつしか「タヌキの皮算用」方式の計上利益に基づいて、トレーダーが株を転がすだけの会社となっていたのであった。皮算用どおりに利益が上がりなくなったエンロン社は、政治力を利用して、カリフォルニア州の電力事業の規制緩和を迫り、まんまと自由化の波に乗って上記の通りの作戦で、電力価格を引き上げて大もうけしていた。結局、犠牲になるのはベラボーな電気代を払わされる一般市民である。規制緩和、自由化だというと聞こえはいいが、こうして一部の企業や利権がらみの人たちに食い物にされてしまうという弊害もあるのである。エンロン社はこのような弊害をもたらした典型的な会社であった。結局こうした弊害をもたらしてきた原因は、当時企業の最高責任者であったケン・レイ氏とジェフリー・スキリング氏それぞれが持っているリーダーシップに対する道徳観の偏向にあり、このために収拾不能の局面になったのである⁽²⁷⁾。

そのほか、「三菱自動車のリコール隠し」とい

う日本に起こった不祥事も非常に世の中を驚かせた事件であった。この事件の発端は、トレーラーのタイヤハブの破損事故である。2002年1月10日に、重機を運ぶ大型トレーラーから走行中にタイヤがはずれて転がり、歩いていた主婦にぶつかり、死亡した。一緒に歩いていた長男と次男も軽いけがをした。トレーラーのタイヤハブの破損が原因である。三菱自動車製の大型車のハブ破損事故は1992年以降に計57件発生し、うち51件で車輪が脱落した。三菱自動車は一貫してユーザー側の整備不良としたが、同社から商用車部門を引き継いで分社化した三菱ふそうトラック・バスは2004年3月、製造者責任を認めて国土交通省にリコールを届け出た。さらに、同年5月、関係者5名が道路運送車両法違反（虚偽報告）容疑で、関係者2名が業務上過失致死傷容疑で逮捕され、法人としての三菱自動車も道路運送車両法（虚偽報告）容疑で刑事告発される結果となった。すなわち、企業の責任が正面から問われる構図になったのである。

また、日本ハムは輸入牛肉の偽装問題で社長・会長が交代となり、ODA疑惑で三井物産の社長・会長が辞任し、そして原子力発電所の事故隠しが発覚して東京電力の歴代4人のトップが辞任となった。日本を代表するこれら大企業の不祥事は、これまでの日本経済の高度成長とその後のバブル経済を経て培われた歪んだ企業体質のほんの一部が表面化しただけかもしれない。他の大企業も推して知るべしという気がする。本来それらはバブル崩壊とともに全ての膿が出されるべきであったが、バブル崩壊を経ても日本社会はそれらの膿を抱えたままであった。その結果が現在の日本経済の低迷にも影響しているのではないだろうか。

大企業の傲慢さと社会的責任の自覚の無さが、今こそ問い直されるべきである。とりわけ東京電力の原発事故隠しは、一つ間違えば日本

のみならず地球環境全体に大きな影響を与えかねない重大事故を招く危険性を孕んでいるだけに、長年行われてきたとすれば、恐ろしいことであり、責任は重大である。電力業界や政府が繰り返してきたこれまでの「原発の安全神話」がいかに神話でしかなかったということが、事故隠しで明らかとなった。結局は検査機関や政府機関との原発推進派の馴れ合いの中で検査が行われ、事故が隠されながら原発が維持され拡大されてきたのである。そして原発の危険性を指摘したり、拒否する市民に対する様々な嫌がらせや切り崩し策が繰り返されてきた。つい2, 3年前までピースネットも含めて長年続いた原発推進派による悪質な嫌がらせはさすがに止んだものの、いまだに税金を大量に投入して原発立地周辺への懐柔策は続けられている。本来安全性の確保に使われるべき税金が、原発建設推進のために使われてきた。そうした政府と大企業の馴れ合いが日本の経済・社会の歪みを大きくしてきた。

そういう意味では今回の一連の大企業の不祥事はほんの氷山の一角でしかないのは明らかである。そして企業トップの交代だけで問題が解決されるほど簡単な歪みではないとも思われる。日本ハムや三井物産でも政府との癒着が問題の根底にあり、またそもそも政策そのものの問題とも絡んでいる。それだけに一部首脳陣の交代で終わらずに、徹底的に膿を出すことが必要である。そしてこれらの不祥事の構造的な問題を解決するために、きちんと政治と大企業のあり方を監視していく必要もあるであろう。

2. リーダーシップの道徳性について

バーナード（C. I. Barnard）は主著 *The Functions of the Executive*, 1938（邦訳『経営者の役割』）のなかで、管理者の管理責任の問題としてリーダーシップを論じている。そこでは彼は、組織の道徳的側面（個人の人格的な問題や

価値、動機、理想などの側面）をまとめあげるものとして、リーダーシップを位置づけている。リーダーシップとは「信念を作りだすことによって協働的な個人的意思決定を鼓舞するような力」とされる。この信念によって、人は組織へ自らの活動を提供し、組織の下で働くことになる。個々の活動を担うのは個人である。個人の働きがあってこそ、組織は成立しうる。しかし、それが組織の活動として一つのまとまりを持ちうるようにするのがリーダーシップなのである。バーナードは次のように言っている。

「管理者はだれでも、自分の職位とは無関係に個人的な道徳準則をもっている。人が管理職位におかれるとただちに、少なくとも公的には、その組織の準則であるいくつかの付加的準則が課せられる。組織準則はそれ自体、主として無形の諸力、影響力、慣行などから生じるものであって、全体として受け入れられねばならないものである。これらの準則は組織間で非常に異なり、組織の地位—政府とか教会のように最高のものであるか、あるいは補助的、従属的、依存であるか—によって、また目的—教育、産業、商業、政党、友愛、行政、宗教のいずれであるか—によって、また技術によって影響をうけるので、きわめてさまざまである。」⁽²⁸⁾

以上、バーナードの経営管理者自身の管理責任と道徳準則の間の相互関係に関する論述から見ると、道徳準則が企業組織の中に存在しているだけではなく、いろいろな組織の中に存在している非常に重要なものである。

また、「協働の成果はリーダーシップの成果ではなくて、全体としての組織の成果である。しかし信念を作りだすことがなければ、すなわち人間努力の生きた体系がエネルギーおよび満足をたえず相互に交換し続けうる触媒がなければ、これらの構造は存続することができない、否、一般に成立すらしない。生命力が欠乏し、協働が永続できないのである。リーダーシップ

ではなくて協働こそが創造的過程である。リーダーシップは協働諸力に不可欠な起爆剤である」⁽²⁹⁾。

バーナード自身は、リーダーシップを組織の長期的な存続のために重要で不可欠なものであると位置づけている。組織に活動を提供する様々な人々の行動規範や価値規範（バーナードのいう道徳）、そこには組織が活動する中で生じてくるものも含まれるのだが、そうした多様な道徳を統合していくのが管理責任であり、そこには新たな道徳を創造し、それを受容させていくという、創造的な働きが不可欠である。そして、高い道徳性を持つことができた組織が、存続していくというわけである。それゆえ、バーナードは「全体としての創造機能がリーダーシップの本質である」とし、そのリーダーシップ、つまり組織道徳の創造こそが、「個人的な関心あるいは動機の持つ離反力を克服する精神」であり、「必要欠くべからざる社会的な本質的存在であって、共通目的に意味を与え、他の諸誘因を効果的ならしめる誘因を創造し、変化する環境のなかで、無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的確信を吹き込むものである」⁽³⁰⁾とするのである。

また、シャイン（Edgar H. Schein）は *Organizational Culture and Leadership*（邦訳『組織文化とリーダーシップ』）⁽³¹⁾ において、リーダーシップを通常の経営（目的達成のための管理）とは切り離し、その本質を組織文化の創造と破壊であると捉えた。彼は、文化を「組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるかを、基本的で『当然のこととみなされた』方法で定義するような『基本的仮定』や『信念』という、より深いレベルのもの」⁽³²⁾と捉える。この文化は、組織が変動する環境の中で生き残っていくうちに学習したことから形成されてくる

一つのパターンなのである。どのような組織であっても、その指揮の活動の背後には、その活動を支えている組織文化が存在し、その組織文化が組織の行動のあり方に大きな影響を与える。そして、シャインは、「組織文化は、リーダーによって創造され、そしてリーダーシップの最も決定的な機能の一つが文化の創造であり、文化の管理であり、文化の破壊なのである」⁽³³⁾とする。

「事実、リーダーシップとは何であるか、何ではないかに関する終わりのない議論は恐らく、もしリーダーシップの唯一の、そして本質的な機能が文化を操作することであることを認めたならば、問題を単純化できよう」⁽³⁴⁾。

このように、組織文化を作り変革していくことこそがリーダーシップなのであるが、組織の形成の段階によって、どのような操作を行うべきは異なってくる。組織の創造期には文化の創造が必要になるし、一方で成熟した組織では文化の変革こそが重要になるというように、組織の段階ごとに必要とされるリーダーシップは異なるのである。組織の形成期におけるリーダーシップに関しては、シャインは次のように言う。

「組織文化は無から発するものでも、偶然に生まれるものでもない。組織は人々によって創られ、組織の創造者は同時に自分自身の仮定を明確に表明することにより文化を創造する。ある組織の文化の最終形態は、創業者から与えられた推進力と集団成員の反応と彼らの共有の歴史的経験との複雑な相互作用を反映するが、最初の形成力はその創業者の個性と理念体系であることはほぼ疑問の余地がない」⁽³⁵⁾。

文化というのは非常に幅の広い概念であり、それだけに何でもかんでも文化というものの中に入れてしまえば概念付けがなされたように見えてしまう危険がある。しかし、ここでシャインが問題にしている文化とは、人々の活動や意思決定を支えるような一つの価値体系のことで

あると解することができる。ただ、それが明確に規定できるようなものではなく、組織が活動が続けて行く中で、経験の蓄積の中で、生みだされていく、ちょうど慣習法のようなものだということ、その意味において、リーダーシップによって完全なコントロールが可能なものではないということ、この点を押さえることは重要である。まさに、リーダーシップとは、そこに育つ文化を育てる（garden）ものだというのである。ただし、シャインの場合には、最終的な文化の核は、創業者の個性や理念に求められており、個人がイニシアティブをとって形成していけるという側面を強調している⁽³⁶⁾。この点では、管理者による道德の創造（バーナード）や価値の注入（セルズニック）⁽³⁷⁾といった、リーダーのイニシアティブに最終的なリーダーシップの効力の根拠を求める発想と同じであると言えるのである。

まとめ

これまで、21世紀現在の経営トップは、どのようなリーダーシップを持つべきかについて考察した。そのなかで、著者は三つの世界的に有名な大企業のグローバル・リーダーシップの事例をとりあげ、それぞれの優れた点を解明し、21世紀現代の経営トップたちはこれらのリーダーシップのあり方を学ぶ価値があると考えた。

そして、グローバル・リーダーシップの属性について、世界的に有名な大企業であるジョンソン&ジョンソン（J&J）の独創的な「GLP」という行動モデルで、グローバル・リーダーとしての特性を挙げた。さらに、リーダーシップの開発方法とグローバル・リーダーシップを習得するために必要なグローバル・リテラシーをとり上げた。こういう技能を身につけたら、リーダーたちは世界的な視点と新しいグローバルな

アプローチをもって仕事を進められるようになるからである。

しかし、それぞれの経営トップが自らの企業をグローバル化する際、ローカル化を同時に重視しなければならないため、「グローバルに考え、ローカルに行動する」という「グローバル経営」の概念、即ち「グローバル経営」と「ローカル経営」のお互いの均衡をとる必要があることについても、詳しく分析した。

さらに、21世紀の現代社会に起こったさまざまな企業不祥事からみて、トップ自身が内在する既成道徳基準の良否をきちんとチェックする必要があること、いわゆる「モラル」という面が重要視されなければならないことをとくに強調した。

以上のようなことから、元々の「グローバルに考え、ローカルに行動する」という80年代からソニーで掲げてきた「グローカル」という普及した用語に、もう1つの大事な要素である「モラル（道徳）」を入れて、著者の考える、すなわち「グローバルに考え、ローカルに行動する前に、すべての経営行為は既成の道徳標準に合うかどうかをトップ自身が再検証する必要がある」という意味の「グローカル・リーダーシップ（Glocaral Leadership）」という用語を現代のトップたちに提言したい。この「グローカル」はすなわち、「グローバル（Global）+ローカル（Local）+モラル（Moral）」という造語である。

この「グローカル・リーダーシップ」という新しい概念を取り入れて経営組織を運営していけば、以前の数多くのトップたちのスキャンダルが再び起こってくる可能性を減らせる。なぜかという、トップたちは自らの経営行為を行う前に、すでに自己に内在する道徳基準が正しいかどうかを内省してから行動するからである。それゆえ、「グローカル・リーダーシップ」という著者が造った新概念が、21世紀のトップたちにとって、何か役に立つことがあれば、光

栄である。

注

- (1) Noel M. Tichy [1999] *Control Your Destiny or Someone Else Will: Lessons in Mastering Change-From the Principles Jack Welch Is Using to Revolutionize Ge.*, Harperbusiness, p. 16.
- (2) Michael J. Marquardt & Nancy O. Berger [2000] *Global Leaders for the 21st Century.*, State Univ of New York Pr., p. 5 (青島淑子訳『グローバル・リーダーシップ』中央書院, 2002年, p. 11).
- (3) *Ibid.*, p. 6., (邦訳書, p. 12).
- (4) 莊幸美著『台湾IT産業の経営戦略—エイサーを中心に』創成社, 2004年, p. 102を参照。
- (5) *Ibid.*, p. 103.
- (6) 橋本絵里子著『シンガポール航空で見つけた—思いやり』ナナコーポレートコミュニケーション, 2008年, p. 12を参照。
- (7) Robert Rosen [1999] *Global Literacy.*, Diane Pub Co., p. 267 (鈴木主税訳『グローバル・リテラシー』光文社, 2001年, p. 339).
- (8) *Ibid.*, p. 269 (邦訳書, p. 342).
- (9) *Ibid.*, p. 86 (邦訳書, p. 69).
- (10) *Ibid.*, p. 87 (邦訳書, p. 20).
- (11) Robert Rosen, *op. cit.*, p. 89 (前掲邦訳書, p. 70).
- (12) *Ibid.*, p. 89 (邦訳書, p. 70).
- (13) 『ファイナンシャル・タイムズ (Financial Times)』[1999] p. 88 (鈴木主税訳『グローバル・リテラシー』光文社, 2001年, p. 21)。
- (14) Joseph S. Nye Jr. and John D. Donahue [2000] *Governance in a Globalizing World.*, The Brookings Institution, p. 11 (嶋本恵美訳『グローバル化で世界はどう変わるか』英治出版, 2004年, p. 15).
- (15) *Ibid.*, p. 87 (邦訳書, p. 70).
- (16) *Ibid.*, p. 88 (邦訳書, p. 71).
- (17) *Ibid.*, p. 89 (邦訳書, p. 72).
- (18) 社会経済生産性本部編『グローバル・リーダーシップ』(<http://www.jpc-sed.org/jpcprep/2007/40.pdf>), 2007年, p. 6を参照。
- (19) Robert Rosen, *op. cit.*, p. 409 (邦訳書, p. 514).
- (20) *Ibid.*, p. 411 (邦訳書, p. 515).
- (21) グローカルとは, 和製英語であり, 1980年代後半に『日経ビジネス』誌に初めて登場した。また1990

- 年にEUのレポートが日本企業の国際戦略を「グローバル」戦略として紹介した。さらに1991年に伊丹敬之教授が『グローバル・マネジメント』(日本放送出版会)で経営が国境を越えることによって, ボーダレスの一方でボーダフルが同時進行し, 「引き裂かれ」と「複雑さ」をどうマネジメントするかを提示したのである。1990年代末には, アメリカでもグローバルという言葉が用いられるようになった。
- (22) 根本孝著『グローバル経営』同文館, 2004年, p. 47を参照。
- (23) Suzanne Berger [1969] *HOW WE COMPETE.*, Broadway Business, p. 13 (楡井浩一訳『MITチームの調査研究によるグローバル企業の成功戦略』草思社, 2006年, p. 13)。
- (24) 藤原邦達著『雪印の落日—食中毒事件と牛肉偽装事件』緑風出版, 2002年, p. 22。
- (25) 中嶋康博著『食品安全問題の経済分析』日本経済評論社, 2004年, pp. 35-51。
- (26) CNET Japan『再建なるか, ドイツの優良企業シーメンズ』(<http://japan.cnet.com/column/europe/story/0,3800077429,20349466,00.htm>)を参照。
- (27) 高柳一男著『エンロン事件とアメリカ企業法務—その実態と教訓』中央大学出版部, 2005年, p. 77。
- (28) Chester Irving Barnard [1938] *The Function of The Executive*, Harvard University Press, p. 304 (飯野春樹訳, 『経営者の役割』ダイヤモンド社, 2005年, p. 285)。
- (29) Philip Selznick [1957] *Leadership in Administration*, Harper and Row (北野利信訳, 『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963), 引用は翻訳による。
- (30) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 31 (邦訳書, p. 43)。
- (31) Edgar H. Schein [1985] *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水・浜田訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年), 引用は翻訳による。
- (32) *Ibid.*, pp. 7-8 (邦訳書, pp. 9-10)。
- (33) *Ibid.*, p. 3 (邦訳書, p. 4)。
- (34) *Ibid.*, p. 350 (邦訳書, p. 404)。
- (35) *Ibid.*, p. 352 (邦訳書, p. 407)。
- (36) *Ibid.*, p. 353 (邦訳書, p. 408)。
- (37) Chester I. Barnard [1938] *The Function of the*

Executive, Harvard University Press., p. 278（飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 2005年）.

参考文献

- (1) 有賀敏之著『グローバル企業再編』同文館出版, 2007年。
- (2) 伊丹敬之著『グローカル・マネジメント』日本放送出版協会, 1991年。
- (3) 江夏健一等編『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社, 2008年。
- (4) 大分大学経済学部編『グローカル化する経済と社会』ミネルヴァ書房, 2008年。
- (5) 佐々木見彦著『異文化経営学』東海大学出版会, 2002年。
- (6) 島田晴雄, 本田敬吉編『国際経営と異文化コミュニケーション』東洋経済新聞社, 1991年。
- (7) 白木三秀等著, 江夏健一編『サービス多国籍の人的資源管理』早稲田大学産業経営研究所, 2006年。
- (8) 高橋浩夫著『グローバル企業のトップマネジメント』白桃書房, 2005年。
- (9) 棚井亨, 藤原敬一著『世界企業の経営がわかる本』日本能率協会マネジメントセンター, 1998年。
- (10) 丹野勲, 榊原貞雄編『グローバル化の経営学』実業出版, 2007年。
- (11) 丹野勲著『アジア太平洋の国際経営』同文館出版, 2005年。
- (12) 丹野勲著『国際比較経営論』同文館出版, 1994年。
- (13) 丹下博文著『企業経営のグローバル化研究』中央経済社, 2007年。
- (14) 中牧弘允, 日置弘一郎編『会社文化のグローバル化』東方出版, 2007年。
- (15) 中村久人著『グローバル経営の理論と実態』同文館出版, 2006年。
- (16) 中川多喜雄著『グローバル経営論ノート』白桃書房, 2003年。
- (17) 橋本和美等著『テクノ・グローカリゼーション』梓出版社, 2005年。
- (18) 麻殖生健治著『グローカル国際経営論』ナカニシヤ, 2003年。
- (19) 村山元英著『グローカル経営戦略』同文館, 2006年。
- (20) 施振榮著『宏碁（エイサー）的世紀変革』天下文化, 2004年。
- (21) GLC（Global Leadership Competency）研究会編『パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件』白桃書房, 2005年。
- (22) Nancy J. Adler [1992] *International Dimensions of Organizational Behavior*（江夏健一 VS 桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』マグローヒル出版, 1992年）.
- (23) Robert Rosen & Patricia Digh & Marshall Singer & Carl Phillips [2000] *Global Literacy*（鈴木主税訳『グローバル・リテラシー』光文社, 2001年）.