

Keynote Address

# Global Managers, Global Minds<sup>1</sup>

Richard M. Steers<sup>2</sup>

Let me begin by posing a dilemma that lies at the heart of leadership and leadership training. It involves globes and maps. Consider: If we view the world from the standpoint of a three-dimensional spherical globe, it is easy to see the major relationships between the various regions of the world—Asia, Africa, America—but very difficult to navigate within regions for lack of necessary detail. On the other hand, if we view the world as a series of flat two-dimensional maps, it is easy to navigate within a particular country or region, but very difficult to see the larger relationships between these countries or regions because our maps lack depth and perspective. Question: As we work to train the managers of the future, which perspective should we adopt: large-scale but fuzzy pictures drawn in broad strokes or small-scale but limited pictures drawn with precision? Which will turn out the best managers? While maps may have been the preferred navigational system for managers of the past, and while some argue (incorrectly, I believe) that a globe should be the navigational system of the present or future, I believe the managers of the future will need both—and this is not an easy task.

The theme of this conference is the interrelationship between globalization, management, and leadership.<sup>3</sup> My plan today is to talk about this from my own perspective. When I look at this topic, I see a huge area for exploration and discussion. But I am only going to talk about a particular aspect of this broad topic; namely, the issue of *global* management and leadership. I will argue that the pressures for globalization now facing managers from all countries will create managers of tomorrow that will be quite different from the managers of yesterday or even today.

Let us begin with a simple question: In this era of increased globalization, what is the new managerial role, or is there a new managerial role? I have been privileged in the last several years to work with a research team that includes members from Spain and Brazil. We have approached the issue of management from multiple cultural perspectives and have found, perhaps not surprising, that culture helps define management and, as such, working across cultures requires managers who are both knowledgeable and flexible. My talk today is based on this work.<sup>4</sup> This is my first opportunity to present these ideas to a largely Japanese audience, and I am very honored to be able to do so.

## Challenges of Globalization

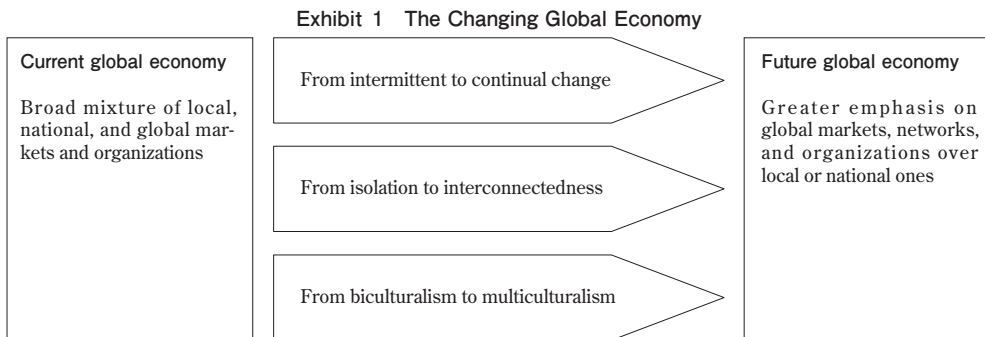
I want to begin by talking about a “classic” book. In 1982, management consultants Tom Peters and Robert Waterman published a book entitled *In Search of Excellence*. These two authors identified what they considered to be the 45 most successful companies in the United States. They then attempted to discover what was it about these companies that caused them to be more successful than their competitors. They ended up focusing on three things: people, customers, and action. In other words, the book concluded that the way companies were going to outperform their competition was to have better employees, take better care of our customers, and be action-oriented in all things. This

idea captured tremendous imagination in our country and to some extent around the world. Our highly respected National Public Radio observed, “This is one of the top three business books of this century.” Now, Americans tend to exaggerate and I presume you recognize this is an exaggeration here, but nevertheless NPR is a respectable organization and they felt that it was a very important book to read.

If we fast-forward to today, however, approximately a third of these companies no longer exist. Why did so many of these excellent companies fail so rapidly? What was it? Was the methodology wrong; were the researchers biased? What was it that these companies had in common that caused them to implode so rapidly? The best thing I could come up with to explain this is if you look at the companies in their survey that failed, they have one thing in common: They did not focus sufficiently on globalization, global markets, or global challenges. They focused on serving their local customers very well. They did not look beyond the borders very well or very often. They did not look for global opportunities, they did not look for global customers and, as a result, as the world increasingly globalized they were left behind and faltered.

What can we conclude from this? Most people now recognize that there are all kinds of globalization pressures, globalization pressures are getting more serious, and that they have affected the economic and political landscape of most businesses. This is not new. What is new, in my opinion, or at least is less recognized, is that as globalization pressures intensify, as they evolve, they are also changing the social fabric of the way we do business. They are changing the *psychological contracts*, the contracts we have between employees, and managers, and organizations. And so globalization pressures are doing two things at least simultaneously: They are changing the economic and political situation. But they are also changing the social landscape of businesses, the way people relate to one another.

In this regard, consider three trends associated with globalization (see Exhibit 1). The first is that we are moving increasingly from intermittent change to *continuous change*. What this means, basically, is that while everyone expected periodic major changes in the past, we are now in an environment where major changes happen almost every day. What we used to call revolutionary change is now in reality evolutionary change. Simply put, there is simply more change—and often more radical change—facing modern corporations.



The second trend is that we are moving from a time of isolation, or at least relative isolation, to a period of *greater interconnectedness* between the peoples of the world. This has obviously been going on for a long time, but what we are seeing today is a situation where relationships are more important than they were in the past. We have to understand what our adversaries, our partners, and our prospective partners are thinking and what they are doing at all times. I think we can see this change in

Japanese society, where Japanese traditions are questioned on an almost daily basis.

And the third trend is that we are moving to a large extent from a world of biculturalism to *multiculturalism*. If we go back just a few years, when you were training a Japanese manager or an American manager or a French manager, the issue was how do you deal with that person on the other side of the table. If we send a Japanese manager to New York, how does he or she deal with this American guy? That is not the question any more. The question now is, how do we deal with multiple people on the other side of the table who possibly are American or German or Chinese—pick your country—because more things are done now in a global team or network fashion.

The former CEO of BMW recently observed that, “the world is not getting smaller; it is getting faster.” I find this to be very interesting. We have heard for decades the world is getting smaller. Realistically, however, we know the world is the same size it always has been. What is different is the speed of everything. Everything is happening faster and faster. That is one problem. The second problem is this. As Wharton’s Robert House observes, “as economic borders come down, cultural barriers will most likely go up and present new challenges and opportunities for business. When cultures come in contact, they may converge in some aspects but their idiosyncrasies will likely amplify.” What that means is that as we increasingly work across borders, an understanding of cultural differences will become increasingly important.

So, what we see here are two interrelated challenges. Speed becomes more important for success in business and relationships become more important for success in business—*speed* and *relationships*. Now, here is the challenge. How can managers build productive long-term, mutually beneficial business relationships? How do you do this when change is constant and the speed of events is increasing? So the problem a typical manager faces becomes more difficult because things happen more quickly. How do you build partnerships when we live in a world of constant change? How do you build mutual trust when you do not have time to build mutual trust? And that is the challenge we as managers are faced with now. What we are seeing out there now is a lot of mistakes made because things are moving too quickly and things are too complex.

### Managerial Cognitions across Cultures

To address these challenges, perhaps a good place to begin is by asking a simple question: What is management? Everybody has his or her own definition. What is interesting to me is whether people think management is management; that is, do you think there is an essence of management that you can find consistently in Japan, Russia, China, and Peru (see Exhibit 2). Or do you think that there are managements and that management in one country is significantly different or potentially different from other countries. Most people would probably say they are somewhere in between. But the question then is where they are on the continuum?

Exhibit 2 Global Trends in Management

Management is local	Management is global
<i>Greater heterogeneity</i> : Multiple sets of acceptable management behaviors based on local or regional cultures	<i>Greater homogeneity</i> : One “global” management style that applies to most local and regional situations

Michael Cannon-Brookes, Vice President for IBM for the India-China region, recently observed, “You get different thinking if you sit down in Shanghai, or Sao Paulo, or Dubai than you get in New

York.” This introduces something I would like to talk about rather directly in the next few minutes and that is the notion of thinking; managerial thinking, managerial cognition. Cannon-Brooks probably knows what he is talking about. He has had a long career in the global arena and what he is saying is that people in Brazil, the people in Dubai, the people in China think differently. Yes, we are generalizing and yes we have to recognize individual differences, but as a manager in a speedy environment, in a rapid environment that is filled with change you do not have time for the niceties. You have to size people up, negotiate, manage the exchange, etcetera. If your partners or your prospective partners are approaching the problems very differently and if their cognitive processing, their thinking is very different, you have a serious problem.

Let me give you an example here. An interesting study done several years ago looked at what managers are supposed to do.<sup>5</sup> That is, what do people value in a manager across countries? What did they find? In the U.S., drive, initiative, and achievement orientation were highly valued among managers. We want managers who are go-getters, who would get out there and get things done. We value that a lot. And if we look at Japan, we see similar values. According to these findings, Japan also wants managers that are go-getters, aggressive, and successful. However, if we look at Portugal or Greece, according to this study, it is less important that our managers are highly aggressive or assertive; in fact, managers in these two countries are expected to be low key and not generally have high expectations from their subordinates.

So to the extent we want generalize from just four countries, we can draw some crude conclusions that the Americans really admire managers who have drive but they are less concerned if these managers do not allow for participation. The Japanese want good managers to have drive and participation among supporters, and in Portugal or Greece we want less employee involvement. All these findings are obviously crude, but they make an interesting point that is consistent with the observation of Cannon-Brookes. Managers often think and behave differently; different things are important.

Let us stay in Japan for a while let me to talk about Japanese management—from a foreigner’s perspective. Sony founder Akio Morita wrote extensively about management. “To motivate employees you have to bring them into the family and treat them like respected members of that family.” We are going to build a team; everybody is going to participate; and everybody is empowered. This is how we are going to motivate employees and get them involved. If we look at the leadership program that is here at Rikkyo, it relies heavily on the same principle: Let’s get people involved. Let’s not criticize them upfront. Let’s get everybody’s minds working.

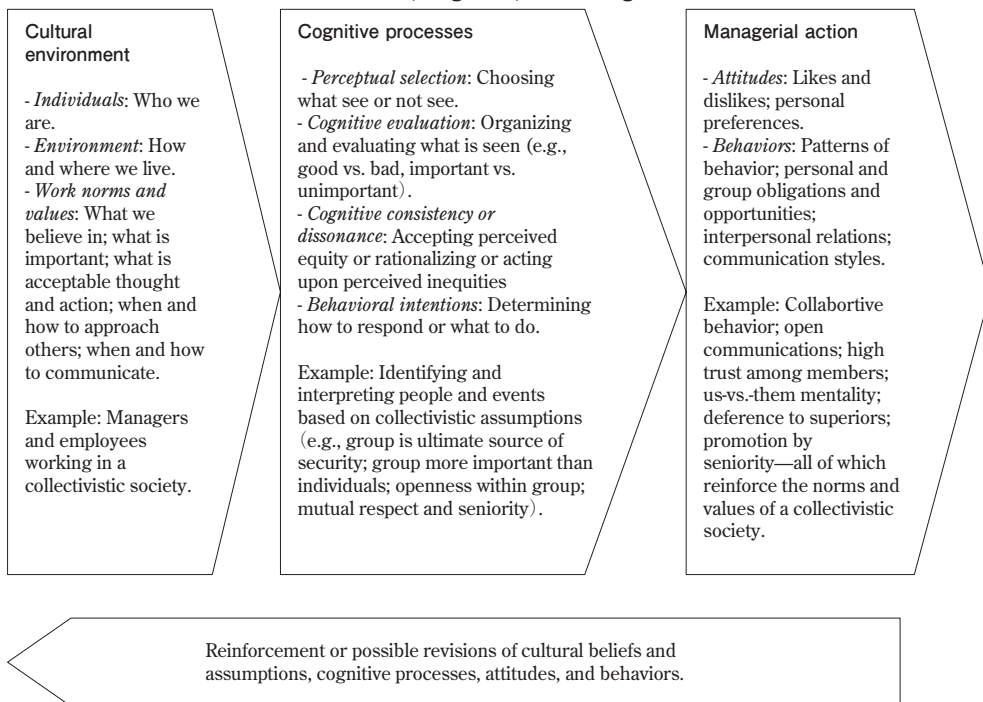
By contrast, if we look at work motivation in Russia, we get a very different take. According to one Russian scholar, “We need the fork on employees’ necks in Russia, not all those nice words and baby techniques.” Now, this is one person’s opinion and I am sure there is lots of divergency around this opinion, but it is radically different than Morita’s opinion. One is saying let us bring people into the family (an organization is a family). The other is let us put the “fork on employees’ neck.”

Now, compare Japan and the U.S. I have a friend who spent his career at Panasonic (formerly Matsushita), Atsushi Kagayama. He has managed both Japanese and Americans and observed, “Getting Americans and Japanese to work together was like mixing hamburger with sushi.” I think that is an interesting metaphor. We all know what a hamburger is and we all know what sushi is. Can you imagine putting those two things together? I do not know about you, but I would not want to eat it. Still, it is an interesting metaphor because, again, it illustrates differences and the fact that at times things—and people—don’t readily mix together.

In every culture I have experienced, I have found people sitting around saying, look at those crazy Americans, look at those crazy French, look at those crazy Brazilians, etc. This is sometimes humor-

ous, sometimes dangerous or humiliating. But nonetheless, that is not the question. The question ought to be, not how people are different, but *why* they are different? What is behind in their unique behavior? To answer this, we need to understand more about the cognitive processes underlying management processes (Exhibit 3). All of us have cultural backgrounds that are somewhat unique. We all come from different families; we come from different countries; we come from different cultures within those countries. And so what happens to all of us is because of who we are as individuals, the environment in which we are raised, and the work situation in which we find ourselves. As a result, our perceptual processes, cognitive evaluations (how we make sense out of what we see), cognitive consistencies and dissonances and, in fact, behavioral intentions can all be different—at least to a degree. These, in turn, can affect our subsequent attitudes and behaviors. If this is correct, an important key to understanding managers working in different countries must begin with attempts to understand their backgrounds.

Exhibit 3 Culture, Cognition, and Managerial Behavior



### Developing Global Management Competencies

So, if it is true that in at least some ways we all think a bit differently from one another, how do we get our managers in the future to do a better job of working across these cultural differences? How do we get them to build more productive relationships across borders?

The first thing we need to do, and I feel embarrassed putting this here because it is so obvious, is to develop *global* management skills, or *multicultural competencies*, in our people to complement their general managerial skills, like planning and control. And how do we do this? By focused managerial development. Specifically, I suggest a ten-part strategy for enhancing global managerial skills:

1. *Develop a leaning strategy to guide both short and long-term professional development as a global manager.* Planning is a cornerstone of effective management, and perhaps nowhere is this more important than with regard to professional development. Global managers are made, not born, and success in the field requires a lifelong perspective on learning and development. (We suggest one learning strategy in our book, but there are many others.)
2. *Develop a basic knowledge of how different cultures work, what makes them unique, and how managers can work successfully across such environments.* If culture and cultural differences can play an important role in managerial success in the global arena, it is logical to develop a greater understanding of how cultures differ and how they influence attitudes and behaviors across the globe.
3. *Develop effective strategies for working with managers from other cultures who may process information differently and view their roles and responsibilities in unfamiliar ways.* Understanding managerial roles and patterns of behavior as they vary across cultures can provide managers with valuable information on how and when to act.
4. *Develop an understanding of the competing interests and demands of various stakeholders in an organization, as well as the organizational processes necessary for achieving targeted outcomes.* Most organization consists of several, and often conflicting, stakeholders, including investors, employees, customers, strategic partners, and governments. It is management's responsibility to balance these competing interests and build and operate an organization that best meets these divergent goals. Clearly, this is no easy task, and it is made all the more difficult when we add a cross-cultural component.
5. *Develop an understanding of how business enterprise can be organized differently across cultures, as well as the implications of these differences for management, cooperation, and competition.* Managers typically have a pretty good idea of how organizations in their local cultures operate. They understand where power and authority usually reside, as well as the key interrelationships within the organization that must work together to achieve success. What experienced global managers also understand, however, is how organization design can differ around the world, and how such differences can influence this success.
6. *Develop effective cross-cultural communication skills.* It is often said that communication is the glue that holds organizations and inter-organizational relationships together. It is also said that perceptions and patterns of what is being said is in the eye of the beholder.
7. *Develop an understanding of leadership processes across cultures, and how managers can work with others to achieve synergistic outcomes.* People often confuse leadership with management, perhaps because of their own culture-based views of what leaders should look like and how they should behave. The key to understanding this topic is recognizing the different meanings of leadership around the world. In point of fact, different cultures place different demands and expectations on their leaders. Thai leaders, for example, often behave very differently than their Australian or Russian counterparts. Moreover, if leaders work through others to achieve results, how are these "others" organized and how can leaders best work with them? A key problem in working across borders lies in understanding how teams consisting of people from different regions of the world work and how leaders can either support or confront team dynamics and effectiveness.
8. *Develop a knowledge of how cultural differences can influence the nature and scope of employee motivation, as well as what global managers might do to enhance on-the-job participation and performance.* Managers by definition routinely find themselves responsible for supervising the work of others. In this regard, experienced managers understand that assuming that everyone



is motivated by the same incentives and rewards can be shortsighted and a reasonably good recipe for failure. This is one of the principal challenges of managing in the world of work. If this is true for employees in one company or one location, imagine what can happen when supervisory responsibilities cross borders.

9. *Develop effective negotiating skills and an ability to use these skills to build and sustain global partnerships.* If anything best characterizes the new global economy, it is the proliferation of international strategic alliances and joint ventures. Working with global partners is often a requirement for market entry, labor force management, shared costs, venture financing, and so forth. As a result, one of the key challenges facing global managers is, first, how to negotiate with others to create usually beneficial partnerships and, second, how to successfully build and manage such partnerships for the long term. Hence, the fundamental challenge here is seeking common cause.
10. *Develop an understanding of how ethical and legal conflicts relate to managerial and organizational effectiveness, as well as how managers can work and manage in an ethical, fair, and socially responsible manner.* Outside observers frequently remind managers of their ethical and social responsibilities. However, most of these critics have never walked in a manager's shoes. The issue here is not ethical behavior or social responsibility; this is an obvious goal. Instead, the issue is understanding what is "ethical" or "legal," and then navigating through a minefield of contradictions and pressures to achieve these goals. This pursuit is made even the more difficult when we recognize that one person's ethics may not coincide with another's. Simply put, ethics often exists in the eye of the beholder. Who gets to choose what is ethical, legal, or socially responsible? Who gets to choose the rules of the game? In point of fact, many of these types of conflict exist in a state of pressures and counter-pressures, and the manager on the scene—not back in corporate headquarters—often finds himself or herself on the hot seat.

In short, my argument is that if we are talking about training managers, yes they have to know how to plan and control, and yes they need to understand strategic planning, etc. They need to understand HR realm. They need to understand marketing. However, they also need to have the kinds of management competencies that we are discussing here; they need to have this ingrained in them so that the two come together: management competencies *and* multicultural competencies. In short, we need to incorporate more international curriculum into management studies in both your country and mine. From what I have learned today, however, it appears that your leadership centers here at Rikkyo University are actually doing just that, and I applaud this endeavor.

So in closing, I want to leave you with one final thought. Eric Hoffer was a moral philosopher who once observed, wisely I think, that "in times of drastic change it is the learners who will inherit the future. The learned have prepared themselves for a time that no longer exists." What Hoffer is saying is very simple. In our educational programs, including our universities, we tend to train people to get out there and succeed, but we typically train them based on the last year's technology and last year's ideas. What we need is to train people who are not so much learned as *learners*—people who are constantly curious, constantly trying to add information and experience. These people are always on the run. In my view, this is both the consequence and the challenge of globalization, and this is the environment you are going to face. In this endeavor, if you are learned but not a learner, you are going to fail. Achieving this is clearly one of the greatest challenges facing both managers and contemporary business education today. Thank you.

## Notes

- 1 This is an updated version of a keynote address originally delivered at the Second International Business Studies Symposium, Rikkyo University, June 12, 2009. The author wishes to express his sincere gratitude for the warmth and hospitality shown to him by the faculty and students of Rikkyo University, the College of Business, and the Business Leadership and Bilingual Business Leadership Programs.
- 2 Richard M. Steers is a professor of organization and management in the Charles H. Lundquist College of Business at the University of Oregon, USA. He is a former president of the Academy of Management, Senior Editor of the *Journal of World Business*, and Editor of the *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*.
- 3 It is interesting to me as a foreigner to see what Rikkyo and the College of Business are doing in the area of leadership. At my home university, we have a leadership program too, but yours is much more advanced, much more dynamic, and probably much more useful. So, I would certainly applaud your university and business school for what they are doing in developing the art of leadership.
- 4 Richard M. Steers, Carlos Sanchez-Runde, and Luciana Nardon, *Management Across Cultures: Challenges and Strategies*, Cambridge University Press, 2010.
- 5 C. Hampden-Turner and F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, New York: Doubleday, 1993.

## グローバル・マネージャーとグローバル思考<sup>1</sup>

リチャード・M. スティアーズ<sup>2</sup>  
(翻訳 石川 淳)

まず、リーダーシップやリーダーシップ育成に関わる非常に重要なジレンマについてお話させていただきます。地球儀と地図が関係してきます。考えてみてください。3次元的な地球儀を念頭に置いて世界を考えれば、アジアやアフリカ、アメリカといった世界の各地域間の主な地理的關係について理解するのは容易です。しかし、各地域の詳細情報がないので、それを見ながら地域内で移動することは極めて困難です。他方、2次元的な地図の集合体として世界を見ると、特定の国や地域の中での移動には便利です。しかし、地図の場合には、深さや奥行きが存在しないため、より広い意味でこれらの国々や地域の地理的關係を把握することは極めて困難となります。ここで質問です。将来のマネージャーの育成に取り組むにあたり、どちらの視点を重視すべきなのでしょう。規模こそ大きいものの、大まかな線で描かれたファジーな図面のような視点でしょうか、それとも、規模は小さいものの限定された範囲を正確に描いた図面のような視点でしょうか。どちらが優れたマネージャーを生み出すのでしょうか。過去においては地図の方がマネージャーの指針として望ましいと考えられる一方で、現在や将来の指針としては地球儀の方が適している、とする意見（この意見は間違っていると思いますが）もありますが、私見を述べれば、将来のマネージャーには両方とも必要である、と考えています。もちろん、それは簡単なことではありません。

このシンポジウムでのテーマは、グローバル化とマネジメント、リーダーシップの間の相互關係についてです<sup>3</sup>。本日は、私自身の視点からこの点についてお話するつもりです。このトピックを見たとき、検討・議論すべき分野が幅広くなると思いました。ただし、この広汎なトピックの中でも特定の側面、つまり、グローバルなマネジメントとリーダーシップの問題に絞ってお話しするつもりです。私がお話したいのは、現在、世界各国のマネージャーがグローバル化に向け



たプレッシャーに直面しており、このプレッシャーの存在によって、将来のマネージャーは、過去や現在のマネージャーとは大きく異なったものとなるだろう、ということです。

まず、単純な質問をさせていただきます。グローバル化が進行している昨今において、新しいマネージャーの役割とはどのようなものでしょうか。また、新しいマネージャーの役割なるものは存在するのでしょうか。私の場合、幸いなことに、過去数年間にわたってスペインやブラジル出身のメンバーなどで構成される研究チームに所属しておりました。多文化的な視点からマネジメントの問題に取り組み、その結果、(それほど驚くべきことではありませんが)文化によってマネジメントの在り方が左右されるため、文化の枠を超えて活動するには知識と柔軟性に富んだマネージャーが求められていることが明らかとなりました。本日のお話の内容は、この研究チームの成果を踏まえたものです<sup>4</sup>。日本の大勢の皆さんの前でこのような話題についてお話するのは今回が初めての機会であり、このような話をできることを大変光栄に思います。

### グローバル化の課題

最初に、「古典」とされる書籍についてお話します。1982年に、トーマス・ピーターズとロバート・ウォータマンという経営コンサルタントによって『エクセレント・カンパニー——超優良企業の条件』と題する書籍が刊行されました。この2人の著者は、米国で最も大きな成功を取めたと考えられている45社を特定しています。その上で、ライバル企業と比較して、これらの企業が成功を取めた要因を明らかにしようとしています。最終的に、人材、顧客、行動という3要因に着目しています。つまり、この書籍では、ライバル企業よりも優れた業績を上げるための方法とは、質の高い人材を確保し、顧客に対し丁寧に対応するとともに、事柄の内容を問わず行動指向的に振る舞うことである、と結論づけられているのです。この考え方は、我が国において大きな関心と呼び、世界各地でもある程度関心を集めました。我が国で著名なナショナル・パブリック・ラジオ(NPR)では、「今世紀でトップ3に入るビジネス書」と評されました。アメリカ人というものは物事を大げさに言う傾向があり、皆さんもこの点が誇張であると考えているかもしれません。しかし、NPRは世間できちんと認められている組織であり、そのNPRが極めて重要な読むべき書籍であると評しているのです。

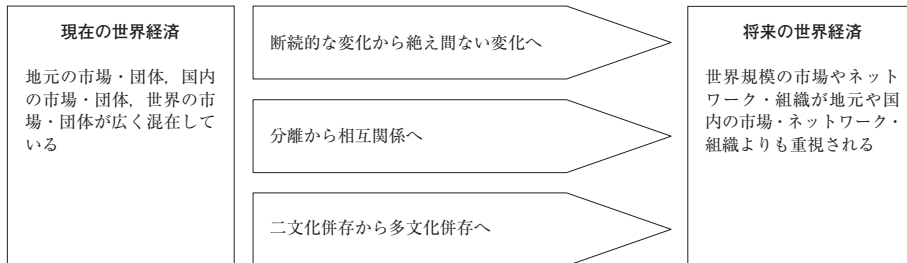
その一方で、一足飛びに現在の状況を見ると、これらの企業のうち約3分の1がもはや存在していません。このように優れた企業の多くがなぜこのように急速に破綻してしまったのでしょうか。どういうことなのでしょう。方法論が誤っていたために、著者の見解に偏りが出ているのでしょうか。これらの企業に共通して見られる現象で、このように短期間で破綻してしまった原因とは何だったのでしょうか。このことを説明する際に思いつく最も説得力のある要因があります。それは、書籍で取り上げられた企業のうち、破綻したところを見てみると、共通点として浮かび上がってくる要因です。それは、破綻してしまった企業は、グローバル化、グローバルな市場、グローバルな課題といった事柄に十分に着目していなかった、という点にあります。これらの企業では、国内の顧客に対するサービスは極めて重視されていました。ただ、国境の向こう側は、よく見ていなかったのです。グローバルなビジネスチャンスに目を向けておらず、グローバルな視点で顧客について考えてもいませんでした。その結果、世界のグローバル化の進行に伴って、取り残されて行き詰まっていったのです。

このことから、どのような結論を導き出せるのでしょうか。あらゆる種類のグローバル化のプレッシャーが存在していることや、グローバル化のプレッシャーがその度合いを増していること、また、大半のビジネスの経済的・政治的状況がその影響を受けていることについては、今では、大半の人が認識しています。これは新しい状況ではないのです。私見を述べると、これまでと違っていたり、少なくとも広く認識されていなかったりするのは、グローバル化のプレッシャーが深刻になるにつれ、マネジメントのやり方を巡る社会的関係も変化しているという点です。グ

ローバル化の圧力によって、**心理的契約**、つまり、従業員、マネージャー、組織の間の心理的な契約関係が変化しているのです。グローバル化のプレッシャーからは、少なくとも経済状況の変化と政治状況の変化という2種類の作用が生じています。しかし、それだけでなく、企業を巡る社会環境や人々の相互関係の在り方にも変化をもたらしているのです。

この点に関して、グローバル化に伴う3種類の傾向について考えてみましょう(図表1)。第1に、断続的な変化から**絶え間ない変化**へと変わってきています。このことは、かつては周期的に大きな変化が起こると考えられていたが、現在では、ほぼ毎日のように大きな変化が発生する状況にある、ということの意味をしています。かつて革命的な変化と呼ばれていたものは、現在では、現実に漸進的な変化に過ぎなくなっています。単純に言えば、今日の企業は、次々と起こる変化に直面しているのです。しかも、そのうちのいくつかは、より急激なものなのです。

図表 1 世界経済の変化



2番目の傾向は、孤立の時代、少なくとも相対的に孤立した状態から、世界の人々の相互関係が深くなる時代へと変化している、という点です。このことが、長い時間にわたり進行していることは明らかですが、現在は、過去に比べて関係の重要性が増している状況にあります。ライバル、味方、もしくは味方になりうる人たちが、何を考え、どのような行動をとっているのかについて、常に把握しておかなければなりません。このような変化は日本の社会でも見られると思います。というのも、日本的な伝統というものが、ほぼ毎日のように疑問視されている状況にあるからです。

3番目の傾向は、二文化主義から**多文化主義**へと大きく変化しているという点です。わずか数年前には、日本人マネージャーの育成でも、アメリカ人マネージャーの育成でも、はたまた、フランス人マネージャーの育成においても、問題となっていたのは、交渉相手にどのように対応すればよいか、という点でした。つまり、日本人マネージャーがニューヨークに行った場合に、どのようにしてアメリカ人に対処するか、という点です。しかし、そのようなことは、もはや問題ではなくなっています。グローバルなチームやネットワークによって対応する事柄が増えているため、今、問題となっているのは、多様な交渉相手にどのようにして対処していくか、という点です。この交渉相手は、アメリカ人であるかもしれないし、ドイツ人かもしれないし、中国人かもしれないのです。

最近の話ですが、「世界は小さくなっているのではなく、速くなっているのだ」とBMWの前CEOが評していました。この視点は極めて興味深いと思います。世界が小さくなっているという話は、何十年にもわたって耳にしてきた話です。しかし、現実には、世界の大きさはこれまでと同じサイズであることはわかっています。違っているのは、物事のスピードなのです。あらゆることのスピードが速くなっています。これがまず問題となります。2番目の問題としては、次の点があげられます。すなわち、ペンシルベニア大学ウォートン経営大学院のロバート＝ハウスが評するとおり、「経済的な国境がなくなるにつれ、文化的な障壁が高くなる公算が高く、企業にとって新しい問題やビジネスチャンスが生まれています。文化同士が接触したとき、ある程度

は収束していくかもしれないが、その特異性は増幅される可能性が高い」のです。つまり、国境を越えて仕事をするが増えているため、文化の差異を理解することがますます重要になると思われます。

そこで、見えてくるのは、相互に関係した2種類の課題です。ビジネスで成功を収めるには、スピードの重要性が増しており、また相互関係の重要性も増えています。つまり、スピードと相互関係です。ここに問題があります。マネージャーは、どのようにすれば、長期的で生産的、かつ相互に利益を得られる仕事上の関係を構築できるのでしょうか。皆さんだったら、変化が絶えず発生し物事のスピードが速くなっているとき、どのようにしますか。様々な出来事が生じるスピードが速くなっているため、標準的なマネージャーが直面している問題点は、ますます困難の度合いを増しているのです。皆さんだったら、絶えず変化が起きている世界で、どのようにして協力関係を構築しますか。また、相互信頼関係を構築できるだけの時間がない場合、どのようにして相互信頼関係を構築しますか。これこそが、今日のマネージャーが直面している課題なのです。そこに見えてくるのは、過ちが数多く発生している、ということです。なぜなら、物事のスピードがあまりにも速く、また、あまりにも複雑になっているからです。

### 文化横断的なマネージャー意識

このような問題点に対応する上で、まず手始めに行うべきことは、「マネジメントとは何か」という単純な問いかけを行うことであろうと思います。人それぞれ、自分なりの定義があります。私にとって興味深いのは、人々が考えているマネジメントというものが、マネジメントであるのか否かという点、すなわち、日本、ロシア、中国、ペルーに共通して見られる形でマネジメントのエッセンスが存在すると考えるのか（図表2を参照）、それとも、マネジメントには複数のものが存在しており、ある国のマネジメントは他国のものと大きく異なっている（または、異なったものになる可能性がある）と考えるのか、ということです。大半の人の考えは、その中間であると思います。ただ、問題となるのは、その中間のどこに位置するのか、ということです。

図表 2 マネジメントにおけるグローバル傾向

マネジメントの在り方はローカル	マネジメントの在り方はグローバル
特異性が大きくなる：それぞれの現地や地域の文化に根ざした別々のマネジメント行動	同質性が大きくなる：現地や地域の大半で統一して用いられる「グローバル」なマネジメント・スタイル

IBMでインド・中国地域を担当するマイケル・キャノン＝ブルックス副社長は、最近、「上海やサンパウロ、ドバイに行けば、ニューヨークでの考え方と異なったものになる」と述べています。このことは、これからお話ししようとしている事柄に直接的につながっています。そのこととは、考え方の概念、つまり、マネジメントの考え方、マネジメントの意識のことです。キャノン＝ブルックス副社長の場合、自分の発言の意味をよくわかっていると思います。同副社長は、長い期間にわたり世界をまたにかけて仕事をしており、その発言の趣旨は、ブラジルの人々とドバイの人々、そして中国の人々との間では、それぞれ考え方が異なっている、ということです。一般化して言っているのであり、個々の差を認識しなければならない、ということです。しかし、スピーディな環境、つまり変化に富んだ急激な環境に置かれたマネージャーとしては、細かく対応するだけの時間がないのです。それでも、人々の性質を見極めて、交渉を行ったり、交流を行ったりしていかなければなりません。現在パートナーとなっている人やパートナーになる可能性がある人の問題対処の仕方が異なっている場合や、認識のプロセス、つまり考え方が大きく異なっている場合には、深刻な問題を抱えることになります。

例を挙げてみましょう。数年前に、マネージャーは何をすべきか、という点に関して、興味深

い調査が行われました<sup>5</sup>。国によって、マネージャーにとって何が重要であるのか、といった点に違いがあるかどうかを明らかにしようとしたのです。どのような事柄が判明したのでしょうか。米国では、マネージャーの間で高く評価されていたのは、意欲、指導力、成果指向の姿勢でした。米国の場合には、自分で何でも進んでやる人が求められているのです。このような姿勢は、高く評価されます。また、日本の状況を見ると、同じような価値観を見てとれます。これらの調査結果によれば、日本においても、積極的に自分で何でも進んでやる人で成功を収めているマネージャーが高く評価されるのです。しかし、この調査によれば、ポルトガルやギリシアの場合には、マネージャーが積極的であったり、自分の明確な思想を持っていたりすることはそれほど重要ではありません。実際に、この2カ国では、マネージャーは、控え目であることが望まれており、概して部下からは大きな期待を寄せられていません。

4カ国だけの比較から大まかな結論を言うと、アメリカ人の中で称賛されるのは、やる気のあるマネージャーです。ただし、アメリカ人は、マネージャーが参加を許すかどうかについては、あまり関心を持ちません。日本人が望むマネージャーは、やる気があって支持者の参加を認めるマネージャーであり、ポルトガルやギリシアでは、従業員の関与はそれほど望ましいとされていません。このような調査結果は、明らかに大まかなものですが、キャノン＝ブルックス副社長の見解と共通する形で興味深い点が浮かび上がってきます。マネージャーの思考や行動は国によって異なっている、ということです。そして、異なっている事柄が重要なのです。

ここで、日本のマネジメントについてお話してみましよう。もちろん、それは外国人の視点から見たお話です。ソニーの創業者である盛田昭夫氏は、マネジメントについていろいろと本に書いています。「人にやる気を起こさせるには、彼らを企業という『家族』の中に引き込み、その家族の尊敬される一員として扱うことである」と述べています。チームを編成するとき、全員が参加して全員に権限が与えられます。このようにして従業員のやる気を起こし参加させていくのです。この立教大学におけるリーダーシップ・プログラムを見ても、人の参加を得る、頭ごなしに批判しない、全員の気持ちを動かす、という同じ原理原則に大きく依拠しています。

対照的に、ロシアにおけるワーク・モチベーションについて見てみると、状況が大きく異なります。あるロシアの学者によれば、「ロシアで必要なのは、甘い言葉や子供をあやすようなテクニックではなく、従業員の首に突き立てるフォーク」だそうです。これは、一個人の見解に過ぎず、この見解とは異なるものも多くあると思いますが、盛田氏の意見とはかなり異なっています。一方では、家族として受け入れよう（組織は家族）といい、もう片方は、「従業員の首にフォーク」を突き立てるのです。

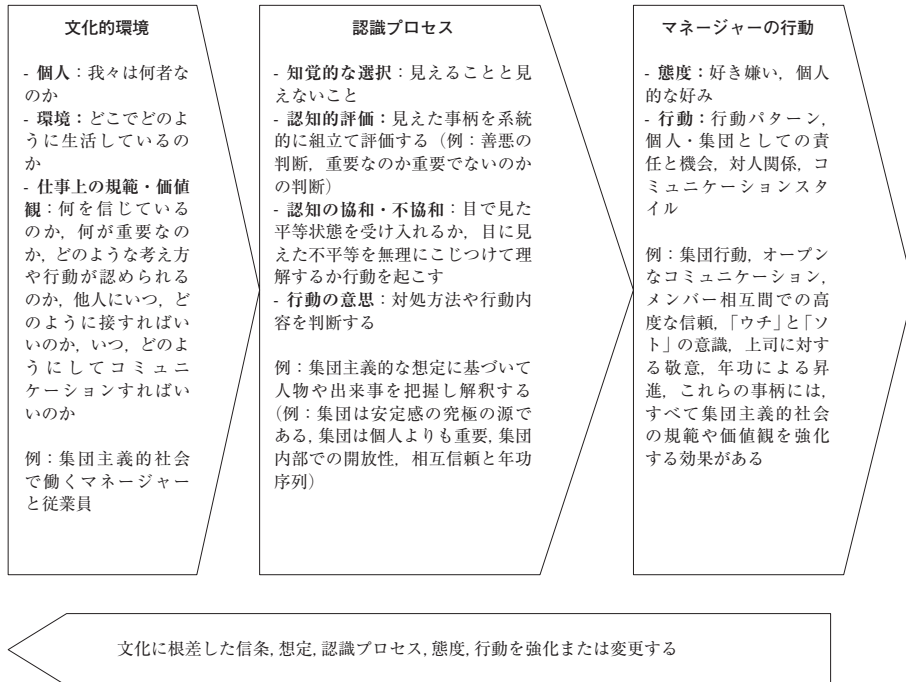
さて、日本と米国とを比較してみましよう。私の友人に、パナソニック（以前の松下電器産業）に勤務していたカガヤマ・アツシという人がいます。彼は、日本人とアメリカ人の両方を部下に持ったことがあり、「アメリカ人と日本人と一緒に仕事させることは、ハンバーガーに寿司を混ぜるようなものだ」と述べていました。興味深い比喩であると思います。ハンバーガーがどのようなものであるか私たち全員が知っており、寿司がどのようなものかも知っています。これら2つのものを混ぜ合わせるなんて想像できますか。皆さんがどう考えるかわかりませんが、私なら食べたいとは思わないでしょう。それでも、興味深い例えです。というのも、違いがあることに加え、時として、すぐには混ざり合わない事柄がある（または人々がいる）という事実が如実に示されているからです。

私がこれまで経験したすべての文化において、周囲の人が、あのクレイジーなアメリカ人を見るよとか、クレイジーなフランス人を見る、とか、クレイジーなブラジル人を見る、などと言うのを見てきました。これは、時としてユーモラスなこともあれば、危険なケース、または、侮辱しているケースもあります。それにもかかわらず、このことは問題ではありません。問題とすべきなのは、人々がどのように違っているのか、という点ではなく、なぜ違っているのか、また、独特の行動をする背景にはどのような要因があるのか、という点です。これに答えるには、マネジメント・プロセスの基礎にある認知プロセスについて理解を深める必要があります（図表3）。



私たち全員に、それぞれ独特の文化的背景というものがあります。それぞれ家族が異なっており、出身国も異なっており、同じ国内でも別々の文化に属しています。そして、私達に生じることは、我々がどのような人間であるのか、とか、それぞれが育った環境や、置かれた職場環境によって違うのです。その結果、私たちの知覚プロセス、認知的評価（見た事柄をどのように理解するか）、認知の協和・不協和に加え、実際問題として、行動の意思は、すべて異なってくる可能性があります。少なくとも、その程度は違ってくると思えます。そのため、態度や行動にも影響が及ぶ可能性があるのです。これが正しいとすれば、様々な国で理解力のあるマネージャーとして働くために重要となるのは、まず、その背景を把握しようとしなければならない、ということです。

図表 3 文化、認識、マネージャーの行動



### グローバルなマネジメント能力を育成する

さて、人というものが、少なくともある程度は、物の考え方に違いがある、ということが事実であるとすれば、このような文化的な差異を超えて仕事をしていく上で、将来のマネージャーは、どのように振る舞う必要があるのでしょうか。また、どのようにすれば、これまでよりも生産的な関係を、国境を越えて構築することができるのでしょうか。

我々が最初にすべきことは、あまりにも自明のことなのでここで言うのも気が引けますが、グローバルなマネジメント能力、多文化に対応できる能力を育成して、企画立案やコントロールのような一般的なマネジメント能力を補完するということです。どのようにすればいいのでしょうか。マネージャーの育成を重視するのです。グローバルなマネジメント能力を強化する上で必要となる 10 の戦略を、具体的に紹介させていただきます。

1. 学習戦略を策定して、グローバルなマネージャーとして短期的・長期的なプロ育成の指針とする。企画立案は、効果的にマネジメントを進めていく上で土台となるものであり、プロ

の育成に関して言えば、これよりも重要なものはありません。グローバル・マネージャーというものは、自然に生まれるものではなく、育成されるものであり、実際の現場で成功するには、学習や育成に関して生涯にわたる視点が必要になります。(先ほど紹介した本の中で、学習戦略の一案を示していますが、これ以外にも多数のやり方があります)。

2. 異なる文化がどのように機能するのか、どのような要因が文化をそれぞれ異なったものとするのか、そのような環境を超えてマネージャーがうまく物事を運ぶにはどのようにすればよいのか、についての基礎知識を発達させる。グローバルな場面でマネジメントを成功させるために、文化や文化的差異が重要な役割を演じるとすれば、世界中で文化がどのように異なるのか、また、文化が態度や行動にどのような影響が及ぶのか、といった点について理解を深めることは理に適っています。
3. 異なる文化出身のマネージャーと連携できるようにする戦略を策定する。なぜなら、他国出身のマネージャーの場合、異なる方法で情報を処理したり、マネージャーの役割や責務の認識が異なっていたりする可能性があるからです。文化によって異なるマネージャーの役割や行動パターンを理解することができれば、どのようにして、いつ行動すればよいのか、といった点について有益な情報を得られることになります。
4. 組織の様々なステークホルダーの利害や要求がどのように競合しているのかについて理解を深めるとともに、目標とする成果を達成する上で必要となる組織のプロセスについても理解を深める。大半の組織は、投資家、従業員、顧客、戦略的提携先、政府などの複数のステークホルダーで構成されており、その関係が競合しているケースが多々あります。これらの利害競合関係のバランスを確保し、これらの様々な目標をうまく実現していく形で組織の構築・運営を行うことは、マネージャーの責務です。明らかに、これは簡単なことではなく、異文化の要因が加わると、いっそう困難になります。
5. 文化が違ふと、どのように企業構造が異なるのか、といった点について理解を深めるとともに、この種の差異がマネジメント、協力関係、競争に及ぼす意味合いについて理解を深める。概して、マネージャーというものは、自分が属する文化圏で組織がどのように機能するのか、という点については、よく理解しているものです。権力・権限の所在を理解しており、また、成功する上で連携しなければならない組織内部の主な相互関係についても理解しています。ただし、経験豊富なグローバルなマネージャーの場合、組織デザインが世界各地でどのように違っているのか、という点や、この種の差異が成功の実現にどのような影響を及ぼすのか、という点も理解しているものです。
6. 効果的な多文化コミュニケーション能力を育成する。コミュニケーションについては、組織内部や組織間の関係を結びつける「接着剤」であるとよく言われます。また、話されている内容についての知覚やパターンは、見る人によって異なるとも言われています。
7. 多文化の状態でのリーダーシップ・プロセスや、相乗効果による成果を実現するため、どのようにすれば他人と協力できるか、という点について理解を深める。リーダーシップとマネジメントとを混同しているケースが多々あります。おそらく、リーダーとはいかにあるべきか、という点や、リーダーのあるべき振る舞いについて、自分が属する文化の視点に基づいて考えているからだと思います。この点を理解する上で鍵となるのは、世界各国でリーダーシップの意味が異なっている、という認識です。実際問題として、文化が異なれば、リーダーに求められることや要望も異なってきます。例えば、タイのリーダーの場合、オーストラリアのリーダーやロシアのリーダーとは行動が全く異なることがよくあります。さらに、リーダーが、人を介して結果を実現しようとする場合、どのようにすれば、これらの「人」を組織し、うまく協力させることができるでしょうか。文化を越えて仕事をする場合の大きな問題は、世界の様々な地域の出身者からなるチームがどのように機能するのか理解し、また、リーダーとして、チームのダイナミクスや実効性にどのようにすれば支援を与えたり向かいあったりできるのか、といった点について理解することにあります。



8. 文化的な差異が、従業員のモチベーションの性質や範囲にどのような影響を及ぼすのか、という知識に加え、仕事への参加や業績を促進していく上で、グローバル・マネージャーには何ができるのか、といった点についての知識を育む。マネージャーと呼ばれる人たちは、本質的に、他人の仕事を監督する責務を負っていると考えられます。この点に関して、経験豊かなマネージャーであれば、同じインセンティブを与えれば全員がやる気になる、という考えが近視眼的なものであり失敗の源泉になるということを理解しています。これは、実務の世界でマネジメントを行う場合の最も大きな課題の1つです。同じ会社や同じ場所にいる従業員であれば、このことが当てはまるとしても、監督責任が文化を越える場合にどのような事態になるのか想像してみてください。
9. 効果的な交渉力と、この種の能力を活用してグローバルな協力関係を構築・維持していく能力を養成する。新しいグローバル経済の最も顕著な特徴があるとすれば、国際的な戦略的提携やジョイント・ベンチャーが増えている、という点です。グローバルに提携することが、市場参入や労務管理、費用分担、事業資金調達などを行う上で必要となるケースが多々あります。その結果、グローバル・マネージャーにとっての大きな課題の1つは、第1に、どのようにして他人と交渉を行えば相互に利益を生み出す形で協力関係を構築できるのか、という点であり、第2に、この種の協力関係を長期的な関係に構築・維持していくにはどうすればいいか、という点です。したがって、ここで基本的に課題となるのは、共通の利害関係を探す、ということです。
10. 倫理や法律の対立関係がマネジメントや組織の実効性にどのように関係してくるのか、という理解に加え、どのようにすれば、倫理的、公平かつ社会に認められる方法で、マネージャーが仕事やマネジメントを行っていきけるのか、という点について理解を深める。組織の外部の人からマネージャーに対して、その倫理的・社会的責務について指摘が行われることも多々あります。しかし、このように外部から批判する人たちの場合、マネージャーの立場に立ったことは一度としてありません。ここで問題になるのは、倫理的行動や社会的責任ではありません。これらが目標なのは、自明の理だからです。そうではなく、問題となるのは、何が「倫理的」であり、何が「合法」なのか理解して、矛盾やプレッシャーをうまく乗り切って、この目標を実現していくということにあります。ある人の倫理観が他の人の倫理観と異なっているとすれば、この点は一層困難になります。簡単に言ってしまうと、倫理とは、人によって変わるのです。何が倫理的であり、何が合法で、何が社会的責任なのかについて、判断するのは誰なのでしょう。ゲームのルールを判断するのは誰なのでしょう。実際に、ある方向にプレッシャーが作用しており反対方向へのプレッシャーも作用している状態では、この種の対立関係が多く存在しており、本社ではなく現場にいるマネージャーは、しばしば、自分が苦境に陥っていることに気づくでしょう。

要するに、マネージャーの育成について語る場合、確かに、マネージャーは、企画立案や管理の方法を知らなければならず、また、戦略的な企画立案などについても理解する必要があります。人事の領域について理解する必要があります。また、マーケティングについても理解する必要があります。ただし、ここでこれまで論じてきたマネジメント能力も身につける必要があります。この点をしっかりと身につけて、マネジメント能力と多文化対応能力という2つの能力を1つのものとする必要があります。要するに、皆さんの国と我が国の双方において、いっそう国際的な内容のカリキュラムをマネジメントの学習に取り入れていく必要があるのです。ただし、今日、私自身が学んだことから言えば、ここ立教大学におけるリーダーシップ・センターは、実際にその点に着目して活動を行っている模様であり、その取り組みについて高く評価いたします。

締めくくりとして、私の最後の考えについて述べたいと思います。エリック・ホフファーという倫理学者がかつて述べた見解として、「変化の時には、学習するものが後継者となる。その一方で、すでに学習を終えている者は、自分たちには、十分に準備ができていますが、その力を発揮する世界がもはや存在しないことに気がつく」というものがありますが、賢明な見解であると思

います。ホッファーが言っていることは極めて単純です。我が大学も含めた我々の教育プログラムでは、実務に就いて成功を取ってもらうために人材育成を行っていますが、この場合、主として過去の技術や過去の考え方に基づいて人材育成を行っているのです。私たちが必要としているのは、「学習者」としてはそれほど学んでいないものの、常に好奇心旺盛で情報や経験を蓄積しようと常に努力する人材を育成することです。この種の人材は、常に駆けずり回っています。私の見解では、このことは、グローバル化の結果であり課題でもあります。また、皆さんもこのような環境に直面することになるでしょう。その取り組みにおいて、もし、皆さんが学習することをやめてしまうならば、それは失敗につながるでしょう。この点の解決は、マネージャーと今日のビジネス教育界の双方にとって最も大きな課題の1つであることは明らかです。ご静聴ありがとうございました。

注

- 1 これは、2009年6月12日に開催されたThe 2nd Rikkyo University International Business Studies Symposiumで行われた基調講演の内容の一部手直ししたものです。立教大学、経営学部、BLP（ビジネス・リーダー・プログラム）、また、BBL（バイリンガル・ビジネスリーダー・プログラム）に所属する教員や学生各位から厚く迎えられ親切なもてなしを受けたことについて、心から感謝の意を申し上げます。
- 2 リチャード・M. スティアーズ氏は、米国オレゴン大学経営学部で組織論・マネジメント論の担当教授です。アメリカ経営学会（Academy of Management）の会長をかつて務めたことがあり、*Journal of World Business* 誌の編集主任を務め、*Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work* の編集にも携わっています。
- 3 立教大学と経営学部がリーダーシップの分野で取り組んでいる事柄を拝見して、私は、外国人として興味深く感じました。私が所属する大学でもリーダーシップ・プログラムが設けられていますが、立教大学のプログラムの方がはるかに高度かつ活動的で、おそらくは有益なものであると思います。そのため、リーダーシップ育成の活動内容に関して、貴大学と経営学部を高く評価しているのです。
- 4 Richard M. Steers, Carlos Sanchez-Runde, and Luciara Nardon, *Management Across Cultures: Challenges and Strategies*, Cambridge University Press, 2010.
- 5 C. Hampden-Turner and F. Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism*, New York: Doubleday, 1993.