

勇気を持ってグローバル・フィールドに 踏み出すために



日本アイ・ビー・エム株式会社
専務執行役員
グローバル・ビジネス・
サービス事業
経営変革推進担当

ピーター・カービー

Peter Kirby

Deputy General Manager,
Transformation,
Global Business Services
IBM Japan, Ltd.

例えば GIE (Globally Integrated Enterprise) の意義は十分に理解し、自分もその一翼を担いたいと考えたとします。しかし、いざグローバル・フィールドに踏み出そうとしても、何から始めていいのか分からなかったり、尻込みをしてしまったりと、誰もが簡単にできるものではありません。

ここでご紹介する日本アイ・ビー・エム株式会社 (以下、日本 IBM) の専務執行役員でグローバル・ビジネス・サービス (以下、GBS) 事業 経営変革推進を担当しているピーター・カービーは、大学卒業後、米国、イギリス、日本など、さまざまな国でビジネスの経験を積み重ね、IBM においても GIE を先導する重要な役割を果たしています。これからグローバルで活躍しようという方々に向けて、カービーの経験、考え方などをインタビュー形式でお伝えします。

Management Forefront—②

SPECIAL ISSUE: Human Resource Development in the Global Business

To Boldly Step into the Global Field

Let's say you fully understand the meaning of GIE (Globally Integrated Enterprise) and that you also want to play a part in it. However, even when you finally get around to stepping into the global field, you may not know where to begin, or even just give up. It is not something that just anyone can easily do.

Peter Kirby, who is an executive operating officer of IBM Japan, Ltd. (hereafter, "IBM Japan") in charge of Transformation, Global Business Services (hereafter, GBS), gained experience in business in a number of different countries, such as the US, the UK, and Japan following graduation from university, and at IBM as well he played an important role in bringing in GIE. I'd like to share Mr. Kirby's experiences and ideas in the form of an interview for those persons that intend to be globally active in the future.

お客様に質の高いソリューションを提供する GID

——GBS 事業においてグローバル・デリバリー（海外の IBM 要員との協業：以下、GD）の発展形である GID（Globally Integrated Delivery）の仕事にかかわっていますが、まずは GID の概念やメリットについてお聞かせください。

【カービー】 GD は 2000 年問題に対する対策の一つとして米国で活発化してきたもので、人件費の安い国の労働力を活用してお客様に低コストのサービスを提供するという考え方から始まったものです。その後、いくつものプロジェクト経験を積むに従って、デリバリー・センターでは高い知識や技術、ノウハウが蓄積されるようになりました。この知識や技術、ノウハウを生かし、お客様により質の高いサービスを提供することが GID の基本的な考え方になります。

ある市場にソリューションを提供する場合、ゼロからスタートすることをただ繰り返すのであれば、トライアル & エラーの連続となってしまいます。しかし、数々の経験が蓄積されていれば、実績に基づいた質の高いソリューションを素早く提供できることになります。

そしてもしお客様がグローバル企業であれば、GID のメリットをより生かすことができます。GID によるサービス提供は、お客様の国や地域を選びませんので、ある 1 つの拠点で開発を行えば、その経験を基に、ほかの複数の拠点でも同じ条件で開発を行い、均一のクオリティーを提供することができるからです。

日本 IBM のベストではなく IBM のベストを提供

——デリバリー・センターにおけるノウハウの標準化というポイントも大きなメリットではないでしょうか。

【カービー】 ある日本のお客様から、「日本 IBM のベストではなく IBM のベストが欲しい」と言われたことがあります。デリバリー・センターでは、さまざまな実績の積み重ねにより、「IBM のベスト」といえる標準化された品質の高いプロセスやツールを保有しています。これらを適用することにより、どの国や地域のお客様に対してでも、迅速かつ柔軟に「IBM のベスト」であるソリューションを提供することができるのです。

これはグローバル企業だけではなく、特定の国でビジネスを完結させているお客様にとってもメリットになるでしょう。例えば、日本の企業のお客様にソリューションを

提供する場合では、日本の事情や商習慣に詳しい日本 IBM のスタッフと「IBM のベスト」であるデリバリー・センターのソリューションを組み合わせることにより、お客様にとって最適のサービスを提供できることになるのです。

また標準化されたプロセスやツールは、複数あるデリバリー・センターで共有されていますので、地震や洪水などにより、やむを得ずプロジェクトの途中でデリバリー・センターを切り替えなければならなくなった場合でも、速やかにシフトすることができます。これは短期的なメリットですが、標準化には長期的なメリットもあります。コスト面を考えると、デリバリー・センターとして最も適した地域や国は、サービス供給先の国やその為替レート、人件費相場などによって変化する可能性があります。しかし、IBM のデリバリー・センターでは、ノウハウが標準化されているからこそ、デリバリー・センターを別の国に移転するなどの変化にも柔軟に対応できるのです。

アメリカからインド、そしてグローバルへ

——GID を実感できる具体的な事例はありますか？

【カービー】 一番分かりやすい事例としては、インドのあるテレコム（情報通信）企業の例が挙げられます。急成長を遂げていたその企業では、成長に見合った IT マネジメントが課題になっていました。そこでアメリカのテレコム企業での実績を持つ IBM が請け負ったのですが、インドでの経験を通じて、より高度なソリューションを開発することができました。そこでノウハウを積み重ねたことにより、今度はグローバルでビジネスを展開する別のテレコム企業からも引き合いがきたのです。アメリカからインドへ、そしてインドからグローバルへというサイクルでサービスを提供することができました。

日本国内の事例では、金融機関の不正取引を監視するアンチ・マネー・ロンダリング（資金洗浄防止）が挙げられます。アメリカでは 2001 年に起きた同時多発テロ事件以降、不正取引やマネー・ロンダリングを規制するいくつかの法案が可決され、本人確認やトランザクション監視のソリューションの導入が急激に増えてきました。そうしたソリューションを請け負ったインドのデリバリー・センターでは、このような金融分野のノウハウを着実に蓄積することができたのです。その後ヨーロッパにおいてもソリューションを提供し、さらに経験を積み重ねました。2006 年ごろには、日本の金融機関でも同じようなリスクに

対する危機感が増大し、日本 IBM では、ある大手金融機関のお客様から「一刻も早く導入できないか」という依頼を受けました。そこでソリューションを提供する体制を検討したのですが、日本 IBM のスタッフをお客様のプロジェクトに専属として配置し、さらに米国やヨーロッパでの経験が豊富なインドのチームも参加することになりました。このインド・チームの活躍により、ご要望通りに早期導入が可能となったのです。GID による経験の蓄積がインドになれば早期導入は困難だったでしょう。

大学時代からグローバル・ビジネスを意識

——現在そうしたGIDおよびGIEを、中心になって先導しています。個人的にはいつごろから、どういう経緯でビジネスをグローバルな視野でとらえるようになったのですか？

【カービー】 大学に在籍していた当時、日本が自動車や電子部品などの分野でプレゼンスを急激に高めてきた時期でした。そこで日本に興味を持ち始め、将来は日本に関連する仕事に就きたいと考えていました。卒業後は欧米企業が日本で成功することを支援する日本のコンサルティング・ファームに就職し、日本と海外との橋渡しという役割を担ってきました。その後はイギリスや米国でも勤務しましたが、こうした経験の積み重ねの結果、グローバル・フィールドで仕事をするスタンスができたのです。

——そのようなグローバルでの仕事を通じて学んだことはどのようなことでしょうか？

【カービー】 グローバルで仕事をしていると、それぞれの人たちが違った出身で違った文化を持っていますから、まずその人の立場や状況を理解しようと考えます。それが一番重要なことなのです。そして、理解した上でどう成功させるのか、どのように説得するのかを考えるのがコンサルティングの基本であり、グローバルで成功するための基本でもあります。

——そのような考え方はダイバーシティーに関連すると思うのですが。

【カービー】 日本におけるダイバーシティーの問題は、ビジネス・シーンで女性の活躍する場が極めて少ないことです。女性がビジネスに参加していないということは、人口の半分のマインドを活用

していないということになってしまいます。

また、日本とは違った文化を経験して、日本人とは違った視点を持つ人の知識をもっとビジネスに取り入れた方がいいですね。日本 IBM の社員数は約 1 万 6,000 人ですが、IBM 全体では 38 万人近くの社員がいます。もし日本 IBM だけに限ってしまうと IBM の頭脳の 5% 以下しか活用していないことになります。世界の IBM の経験、知識を提供するというのも IBM におけるダイバーシティーだといえます。

グローバルで活躍するための 6 カ条

——ダイバーシティーの視点を持つことは、グローバルで活躍するために大切だということでしょうか。

【カービー】 ダイバーシティーもその 1 つでしょう。私は常々グローバル・フィールドに踏み出すために必要な 6 つのポイント（表 1）があると提唱しています。まず 1 つ目は、「Develop skills that are valued / 価値あるスキルを磨こう」です。クラウド・コンピューティングやグリッド・コンピューティングなど、さまざまな最先端のテクノロジーがありますが、その波にいち早く乗って、そのスキルを獲得しましょうという意味です。そうすることで、グローバルの市場にとっても、自分自身にとっても、それがバリューとなるのです。

2 つ目は、「Make them visible / そのスキルを示そう」です。どんなに素晴らしいスキルを持っていても、それを誰も知らないのであれば持っていないのと同じことです。

表1. グローバルで活躍するための6つのポイント

Develop skills that are valued 価値あるスキルを磨こう	グローバルの市場にとっても、自分自身にとってもバリューとなる、さまざまな最先端のテクノロジーのスキルを獲得しましょう。
Make them visible そのスキルを示そう	自分が持っているスキルを他人に示しましょう。そうしなければ、それらを生かすチャンスは訪れません。
See what's happening in global — New technologies, new methods… 世界で登場している新しいものに目を向けよう	テクノロジーや方法論などについて、最新の世界の潮流をキャッチして自分の糧にすると同時に、お客様に提供することが重要になります。
Be proactive: take challenges, give back 自ら考えてチャレンジしよう	自分はどういうことにチャレンジするのかを常に考え、成長したらそれをどのように世の中に還元するのかを常に考えましょう。
Open your mind to accept differences 異なる文化を受け入れよう	相手の違いを理解した上で提案や説得すればうまくいくし、自分自身の成長にもつながります。心を開いて、違いを受け入れる努力をしましょう。
Challenge English! 英語を頑張ろう	いくらスキルやアイデアを持っていてもコミュニケーションができないと評価されません。勇気を持って英語を使いましょう。

そのスキルを持っていることを宣伝し知らせることが重要となってきます。IBM ではスキルを登録する方法が幾つか用意されており、そのスキルは世界中の IBM で閲覧することができるようになっていますが、これなどは「Make them visible」を実践するための絶好の仕組みといえるでしょう。また日本の成功事例をもっともっと海外にアピールすべきだと考えています。成功したプロジェクト事例を可視化することによって、そのプロジェクトにかかわった人の知識も活用してみたいと考えるようになるからです。

3つ目としては、「See what's happening in global — New technologies, new methods… / 世界で登場している新しいものに目を向けよう」です。今、世界の潮流がどうなっているのかを観察してください、という意味です。IT の世界では、まずアメリカから発信されてヨーロッパ、そして日本という順番で新しいテクノロジーや手法が伝わっていきませんが、世界のフラット化によって以前よりも早く日本に届くようになっていきます。新たな世界の潮流が見えたらいち早くその波をキャッチして、お客様に提供するといったことが重要になってくるのです。

4つ目には、「Be proactive: take challenges, give back / 自ら考えてチャレンジしよう」が挙げられます。日本では上司がアドバイスなりトレーニングなりをしてくれるという意識が強いと思いますが、グローバルでは自分で考えて行動し、キャリアは自分で作るという考え方が主流です。そこで先を見越して、自分はどういうことにチャレンジするのかを常に考え、成長したらそれをどのように世の中に還元するのかを常に考えてほしいという意味です。

5つ目の「Open your mind to accept differences / 異なる文化を受け入れよう」は、先ほどのダイバーシティに関連することです。違う文化で育った人を説得するのは一番難しいことですが、違いを理解した上で提案や説得していけばうまくいきますし、自分自身の成長にもつながります。心を開いて、違いを受け入れる努力をしてほしいという意味です。

そして最後は、「Challenge English! / 英語を頑張ろう」です。いくらスキルやアイデアを持っていてもコミュニケーションができないと評価されません。また、グローバルを理解するためには、翻訳ではなく英語の原文を理解する、つまり生の声に耳を傾けることが重要です。そのためには英語ができることが必須となるでしょう。「英語がパーフェクトでないで恥ずかしい」とためらう日本人は多いのですが、そのような人は英語圏ではないヨー

ロッパやアジアの人たちを見習ってほしいですね。パーフェクトでなくとも第二言語として日常的に使っており、共通言語として英語をビジネスの基本としている地域や国も多いのです。実際のビジネスでは、そうした英語圏ではない国々の人たちと会話する機会も多いので、必ずしも「日本人」対「ネイティブ・スピーカー」ではないことを理解して、勇気を持って英語を使ってください。

また日本は経済的に発展していて、国内にとどまってもビジネスが成り立ちます。つまりビジネス的に恵まれた環境にあり、積極的に海外に出ていく必要がないということも、日本人のグローバル・フィールドへの進出をためらわせる原因になっているかもしれません。グローバル化が遅れ、日本独特のビジネス文化への依存度が高くなっているということは、「ガラパゴス日本」と呼ばれたりもしています。英語にチャレンジすることは、この状況から脱却するための第一歩になるでしょう。

ローカル企業でも グローバルの影響を受ける時代に

——最後に、グローバル・フィールドでビジネスに取り組もうとしている人たちに向けてメッセージをお願いします。

【カービー】日本が今後も経済発展するために、特に若者たちには先ほどの6つのポイントをチャレンジしてくださいと強く言いたいですね。「自分のバリューはなんだろう」と自問自答して、上司なりメンターなりのサポートを得ながら、何をやりたいのか、そのためにはどのような知識が必要かを考え、グローバルへとチャレンジすることこそ、今後日本が成功するために重要なのだと思います。

これが重要なのは、グローバル企業の方々だけではなくありません。日本国内だけでビジネスが完結しているお客様でも、自身のビジネスが何かのきっかけによりグローバルでの出来事の影響を受けることがあります。

昨年アメリカ大統領選挙の際、共和党の副大統領候補に指名されたサラ・ペイリンがかけていたメガネのユニークなデザインが話題になりましたが、そのメガネを製造していたのは日本のとあるメーカーでした。このメーカーの売り上げは、それまで年間約8,000本でしたが、このニュースにより、わずか10日間で年間売り上げを超える発注が届いたのです。フラットな世界となった現代においては、ローカル企業といえどもグローバル化の影響を受ける可能性が高まっている、という事実を肝に銘じて頑張っていきましょう。