



パラドックスに対峙する「第一級の知性」を

どちらも正しいという状況の中での意思決定が求められる。

株式会社 グローバルインパクト
代表パートナー 船川淳志

コロナ禍で加速する DX

先日、スイス IMD、DX（デジタルトランスフォーメーション）の第一人者、マイケル・ウェイド教授のウェブプログラムのキックオフ・オリエンテーションが行われた。Zoom で参加した日本企業からの受講者は 24 人。8 週間にわたるプログラムのコーチを今年も担当した私は、受講者の高い関心と強い学習意欲を感じた。ちょうど、その日の朝、ラジオの情報番組で DX が紹介されていた。

コロナ禍によって、いや応なくテレワークが増え、前回ふれたようにオンライン・コミュニケーションが一挙に普及し、この 2 カ月で 2 年分に相当する DX が進んだと言われている。数年前から産業革命 4.0、あるいはインダストリー 4.0 と言われてきたが、DX はそれらの大きなうねりの中で捉えるべきだ。なぜなら、ビジネスに限らず、社会生活全般にすでに大きな影響を及ぼしているからであり、今後、そのスピードがさらに加速し、そしてその範囲も広がりを見せていくことが明らかであるからだ。

顕在化する様々なジレンマ

こうして見ると、本連載の初回でもふれたように、グローバル人材育成 1.0 とも言える 21

世紀を迎えた 20 年前と対比すると明らかに「多異変な時代」は不確実性、複雑性の様相が一層高まってきている。

人材育成の観点から見れば、その中で人をリードし、組織を動かし、そして成果を生み出せる人材の育成と確保が急務であり、そうした人材を日本だけではなく、海外拠点でも行わなければならない。この 10～15 年間、リーダー育成施策を日本人と外国人の垣根を取り除いて取り組んできた日本企業もあるが、まだ少数派であると言わざるを得ない。

育成課題の中で最も困難な要件が、パラドックスに対峙し、それを経営に活かす能力である。グローバルビジネスに限らず、国内ビジネスでも様々なジレンマ、パラドックスと言われる二律背反の状況は避けられない。ただし、これがグローバル環境になれば、その範囲もインパクトも大きくなる。地理的、空間的な経営活動の範囲の拡大と海外拠点の多様性が増幅作用を生み出すからだ。

図表にリストアップしたのが、グローバルビジネスの中で課題となるパラドックスの事例だ。世界標準の品質管理と標準化は確かに進められてきているが、それでも現地固有の対応やカスタマイゼーションを怠るわけにはいかない。イノベーションを進めると同時に既存事業の継続性