

# 異文化アジリティ

成功するグローバルリーダーの選出と能力開発  
フィル・ジョンストン

私たちはこれまで、グローバルに展開する企業を顧客として、世界中で広範なサービスを提供してきました。そうした経験を通して、国境を越えてアサインされたリーダーの成功および失敗の主な原因についても、その知見を深めています。

加えて、この度、海外でのリーダーという役割にうまく順応できた25人のグローバルリーダーへのインタビューを通して、多くの共通した示唆を得ることができました。キーワードは、「異文化アジリティ」です。

そこで本稿では、1) 異文化アジリティを有するリーダーをどのように識別するか、2) 会社と個人の双方が、クロスボーダーでの任務およびその後の長期的な成功をいかに確かなものとするか、について考察します。

なお、本稿では、「異文化アジリティ」を、異なる文化的文脈や環境において、異なる文化的背景からなる人々と効果的に仕事をする能力として定義しています。

## パート1

### 異文化アジリティを有するリーダーの識別

多くのグローバル企業は、現地の人材の登用・採用を優先しようとするが、特にリーダー人材に関して言えば、現実には他の国・地域から配置する必要性がそれなりに残っている。必要なマネジメント経験を持つローカル人材が限られているケースや、CEOと取締役会が海外でのマネジメント経験を積ませることによって次世代リーダーを育成したいと考えるケースなどだ。

ここで問題なのは、たとえその人材が自国ではトップパーformerであったとしても、必ずしも他国でのリーダーの役割に適しているとは限らないという点だ。そのため、間違っただ人選をして送り出すと、会社の不利益になるのはもちろん、当人の経歴にも傷が付き、その家族にとっても不愉快な状況になってしまいかねない。

海外アサインメントに成功したリーダーたちは、異なる文化的文脈や環境において、異なる文化的背景からなる人々と効果的に仕事をすることができる能力、すなわち異文化アジリティを有する。

---

人事部門のリーダーの方々との議論を通して、またグローバルリーダー人材についての研究によって、私たちは、ローカルリーダーのミスマッチが引き起こす問題の多くが、重大事故を引き起こすまで本社の人事部門やトップマネジメントに届かず、そのミスマッチを大きなリスク要因として認識した時点では、「時すでに遅し」となっているということを学んだ。

そうした場合、そのリーダーのその後はどうなるかと言えば、当然、その任を解かれ、本国に戻されたり、別の部署に転任となるわけだが、多くの場合、自身の意志で会社を去ることになってしまうようだ。失地回復は難しいわけで、会社としては優秀な人材を失ってしまうことになる。

そうした、ミスマッチによる悲劇を未然に防ぐために、つまりはリーダー人材の海外駐在を成功させるために、会社としてはどのような手を打つことができるだろうか。

弊社は、国内外のエグゼクティブ・サーチ案件を通してさまざまなリーダーのアセスメントに携わる中で、海外アサインメントに非常によくマッチした人と苦労した人についての明確なパターンを見出すことに成功した。クロスボーダーのアサインメントに成功したリーダーたちは、高い「異文化アジリティ」を有しているのだ。

海外赴任で成功しているリーダーたちとのインタビューでは、会社が下記の例を含めて、ある一定の手順をとっているときに海外アサインメントが最も成功していることが明らかとなっている。

- ・ 異文化アジリティの高い人に共通に見られる能力を理解する。
- ・ 異文化アジリティの高さに基づいて選出する。
- ・ 期待値を明確に定義して、リーダーのアサインメントへの移行および継続的な育成のための計画を作成する。

### 異文化アジリティの5つの特徴

グローバル企業のマネジメントは、その経験から、リーダー人材の一部が文化的、個人的あるいはキャリア上の問題から、海外アサインメントに適していないことを痛感している。

対象者の強みと弱みを把握することはもちろん重要なのだが、有力な候補者を同じように適格な候補者の中から選出するための一貫した方法は存在しない場合のほうが多い。しかも、そもそも選出に人事部門を関与させている企業は少なく、多くの場合、当然、正式なインタビュー

一は行うものの、本稿で重視する異文化アジリティを勘案するための一貫性のある基準は用いられていない。なかには、単に本人に現地を訪問させ、居心地がどうだったかを報告させているだけという極端な例もあるほどだ。

リーダー選定にはさまざまなアプローチがある中で、弊社の研究では、異文化での成功した実績を持つリーダーの間に共通する5つの能力が特定されている。

## 1. 好奇心とオープンさ

存分な好奇心があり、オープンなリーダーは、その場に順応しようとし、よく学び、そして、どのような場合であっても成長しようとする強い意志を失わない。

たとえば、彼らは「なぜすべての北欧諸国の国旗は、異なる色で同じパターンなのか?」「お盆休みとは、一体どのような休みか?」など、その国の文化や常識について知りたがる。

逆にそうした特性の薄い人たちは、単に、以前の環境と今いる場所を比較し、いろいろと知りたがるのではなく、「クラクションの音が好きになれない」とか「ここの気候は寒すぎる」といった、どちらかと言えば決めつけ、つまりは文句や愚痴に終始する。

好奇心にあふれる多くのリーダーは、若い時から旅をして、たくさんの人と出会い、視野を拡げている。彼らはまた、文化間の違いを訝しんだり、嫌がるのではなく、むしろ喜ぶ傾向があり、同時に異なる文化的パラダイムの中で働ける知的能力を有する。

あるリーダーからは、「違いを認め、学び取ることに純粋に興味を持っている姿勢を見せることが重要で、外国文化のニュアンスの違いを語れる専門家である必要はない」という意見が聞かれた。

海外に新しく送り出すリーダーを選出する際に、他の能力よりも好奇心が旺盛かどうかということの方により大きな評価基準を置いたほうがいい場合すらあるのだ。

別のリーダーからは、次のような事例を聞くことができた。中国ビジネスにおける重要ポストに当てる人材を決定する際に、経験は豊かだが自信過剰な候補者よりも、謙虚に自己認識をしていて、中国という国に高い好奇心を持っている候補者を選んだというのだ。実際、初めのインタビューにおいて、彼の鞆から中国関係の本が文字通りこぼれ落ちたそうだ。

## 異文化アジリティの5つの特徴

1. 好奇心とオープンさ
2. 冒険心と責任感のあるリスク・テイク
3. 自己認識と異文化適応性
4. 文化についての知識
5. 状況的な要因

「1年目は、私は最悪の判断をしたのだと正直後悔し始めていました。明らかに彼は苦労していて、頻繁にコーチングが必要だったのです。ところが、彼はめげることなくよく学び、成長しようという努力を怠りませんでした。18カ月が経った頃には、彼を選んだ私の判断は間違っていなかったと自信を持つことができました。いや、それどころか、それまでの私の選択の中で、彼は最高のリーダーとなってくれたのです。まさにスター経営者になったのです」

## 2. 冒険心と責任感のあるリスク・テイク

異文化アジリティを持つリーダーは、旺盛な好奇心を発揮して、情報を収集するだけでなく、それまでの経験が培ってきた常識の殻を破り、それまでの人生では思いもよらなかったような体験をすることを好む傾向がある。

そのため、こうした特性を持つグローバルリーダーの多くは、本社での仕事は役割が狭められ、官僚主義的であるように感じられ、本社に戻りたがらないということもしばしば起こる。

今回インタビューしたリーダーの一人は、シンガポールでの成長期に、居心地のよい中国人どうしの仲間グループを抜け出して、近所に住む異国からの友人との交友を深めた。その後、あるコンサルティング会社のカナダ地域のマネージング・ディレクターとなり、リスク・テイクする若手コンサルタントを見出すことに力を注いだ。

彼は、若手に国際的なプロジェクトを経験することで、グローバルに活躍できるパートナーへの道を歩むことを助言していた。半分は、そうしたチャレンジングなプロジェクトに意欲を燃やし、残る半分はカナダの国境に近い米国の都市での短期のプロジェクトを選んだり、そうしたチャレンジを先延ばしにした。その結果、異国に飛び出していったコンサルタントのほうが、リスク回避型のコンサルタントよりもはるかに高い確率でグローバルコンサルタントとして頭角を現したと言う。

## 3. 自己認識と異文化適応性

己を知るリーダーは、自分の行動が他人に与える影響に敏感であり、たとえ現地の社会規範に明るくなくても、その性格が故に現地に適応することができる。彼らは、他の人にアドバイスを求め、または現地の人々に受け入れられている社会的慣行をよく観察し、学習することによって多くのエネルギーを費やしている。つまりは、場に学ぶ姿勢を貫いているのだ。

---

“それまで現地で働いた経験に基づいて、私は圧力をかけることは確かに一つの有効な手段ですが、さりとて、相手を追い詰めすぎでは何も得られないと思っています。”

---

優れた自己認識と適応性を持つリーダーは、そうした能力を欠いている人よりもより上手に人を引きつけ、組織をリードすることができる。

あるリーダーは、4つの大陸で働き、こうした特性を発揮し続けた。彼は以前にWomen's Tennis Association (WTA)のツアーのリーダーだったことがある。あるときドバイ政府がドバイオープンに参加するイスラエルの女子テニス選手のエントリーを許可しないという場面に遭遇した。異文化を語る場合に典型的な、極めて難しい状況と言えよう。

イスラエル当局は、ボイコットを勧めもしたが、彼はその短絡的な考えに否定的だった。「それまで現地で働いた経験に基づいて、私は圧力をかけることは確かに一つの有効な手段ですが、さりとて、相手を追い詰めすぎでは何も得られないと思っています。海外での経験によって、私はより相手側の意見を傾聴することに重きを置くようになっていましたし、それによってより多くの洞察力を得ることができたと感じていました」

彼はトーナメントへの参加を続行、当該の選手にはトーナメントの参加を辞退させた。彼は参加選手たちを勇気づけ、トーナメントを差別に対する抗議の場とさせたのだ。優勝杯を手にしたビーナス・ウィリアムスはテレビでドバイの行為を非難した。また彼が間に入って、ドバイオープンがWTA史上最高額の罰金を課され、トーナメント継続のために200万ドルの保証金が必要となった。ドバイ政府は翌年に方針を変更し、イスラエル選手の参加を認めた。この功績により、彼は2013年のAnti-Defamation League's Americanism Awardを受賞した。

#### 4. 文化についての知識

その国の特定の文化についての知識は、異文化アジリティの大切なもう一つの要素であり、時間をかけて蓄積するしかないが、好奇心によってその過程を加速することは可能だ。ただ注意を要するのは、文化的な知識が完全に異文化アジリティの他の側面の欠如を補えるわけではないということだ。

その国の文化についての知識は、最初の海外駐在においては低いのが普通だ。

ただし、一部のリーダーは、子どものときから海外に住んでいたり、移民二世として育てられたり、または外交官の家庭、あるいは駐屯地で育ったというような強力な土台を有している。

確かに、しっかりとした教育を受けることで文化的な知識を補うことはできるが、その文化の中に浸かって学ぶほうが、ストレスもかかるが、はるかに効果的であることは間違いがない。

文化的知識が豊富なリーダーは、異なる社会的慣習、ドレスコード、さまざまな宗教観や祝日の意味を知っていて、現地の言葉にも通じている。興味深いのは、インタビューした人たちの大半は、外国語の流暢さは異文化アジリティと相関していると感じているため、新しくその地に赴任するに際して、(慌てて) 現地の言葉を習得するというのは現実的ではないと思っていることだ。

英語はビジネスの共通言語であるため、ビジネスを成功させるためには、ほとんどの国においては、英語を正しくわかりやすく平易に話せば十分だ。コミュニケーション力のアップは、むしろ社会的階層の理解や正しい紹介の仕方などを含め、非言語的な知識や慣れに負うところが大きい。

## 5. 状況的な要因

仕事と家庭生活との間の境界線は、海外赴任ではより曖昧になり、双方の影響度が高くなるものだ。つまりは、仕事上の意思決定においても家族の影響が大きい。なかでも配偶者の役割を過小評価できない。

もちろん企業は、家族のサポートが得られなくても海外駐在を受け入れるように候補者を会社の論理で説得することはできるが、これは間違いだ。個人的なニーズの充足と支援システムの確立は、グローバルリーダーの成功に不可欠だからだ。

考慮されるべき潜在的な課題には、次のような要素が含まれる。

配偶者の異文化アジリティ、子どもを養育する上でのニーズ、好みや教育上の要件、介護の必要性、引っ越しに伴う諸問題、健康上の考慮事項、そして長期的なキャリアや個人的な目標などである。

上司もしくは人事部門には、海外アサインメントの前に、赴任者の配偶者の声も直接聞くことをお勧めしたい。私たちが話したリーダーたちの中には、海外駐在がその家族にもたらす影響を理解するための手段として、夫婦で夕食をとりながら話し合うことを勧める人もいた。

時として、配偶者の異文化アジリティが高く、リーダーの不得意な面を補うという場合もある。ある経営者は、上海に送ろうとしているリーダーの能力にいささかの疑問符があったときのことを話してくれた。

それでも、そのリーダーは赴任を強く望んだので、異文化への適応力を測るアセスメントプログラムを彼と奥さんの両方に受けさせたそう。その結果、彼の点数は平均値だったが、奥さんの結果は過去最高だった。そこで、夫婦を上海に転勤させることを決心したのだが、2人

はその後15年間にわたり、公私にわたって現地に適応した。この経営者は、この成功はひとえに奥さんの高い異文化アジリティのおかげだと考えている。

時として会社は、個人的な課題を抱えているリーダーを海外に送って本国から距離を置かせることによって、その人が立ち直り、再び仕事に打ち込んでもらえるのではないかという考えにつられる。

ある経営者は、こうした作戦が失敗するのを何度も見てきたと言う。

「海外駐在においては、現地の文化に敬意をもって向き合わなければなりません。それには、とてつもない労力とエネルギーを要します。間違った理由で海外に送られるリーダーは、たとえ距離によって癒やされたとしても、その過程で往々にして、さらに会社から気持ちが離れていくものです」

### 海外アサインメント後の処遇を明確にすることの重要性

会社は、海外アサインメントにおける本人の役割と、長期的なキャリアにそれがどう影響するかについて、明確にしておく必要がある。

と言うのも、当事者は、海外アサインメントが終われば本社での昇進が待っていると期待してもおかしくないからだ。しかし、帰国時に適切なポジションがないという可能性もある。海外アサインメントから戻った人たちが必ずしもキャリアアップしていないという状況が続けば、海外駐在はキャリア上のリスクと感じさせてしまう可能性もある。キャリア上の重要なステップではなく、キャリアコースから外れた人とさえみなされるかもしれない。

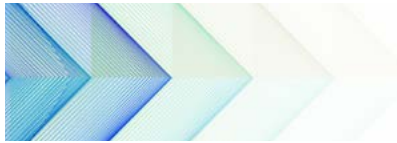
「海外アサインメントの社内公募が、昇進のための階段の一つとみなされるようになるのは避けるべきです。むしろ、異文化の世界に飛び出すことが、より視野が広く、面白みがあり、適応力の高い人間になるための個人的なチャレンジになるという期待を膨らませるべきだと思います」(元中国ビジネスのCEO)

という意見はあるものの、海外アサインメントは実際、キャリア形成にも役立つし、他のメンバーへのロールモデルともなる。ある広告代理店グループの経営者は、1990年に彼の顧客であるP&G社が、163年の歴史の中で初めて海外経験のあるリーダーをCEOにした後には、誰もが海外アサインメントを希望したと教えてくれた。

“海外アサインメントの社内公募が、昇進のための段階の一つとみなされるようになるのは避けるべきです。むしろ、異文化の世界に飛び出すことが、より視野が広く、面白みがあり、適応力の高い人間になるための個人的なチャレンジになるという期待を膨らませるべきだと思います。”

## 「異文化アジリティ」は、強固な土台

適切なリーダーを見つけることは、そもそも簡単な話ではない。ましてや海外へのアサインメントに際しては、ますます話は複雑になり、最適解を見つける作業は困難を極める。だからこそ、成功する可能性の高い条件を見つけることが非常に重要なはずだ。本稿で重視する「異文化アジリティ」は、その条件に値する。このキーワードを十分に理解し、その評価基準を確立することこそ、海外アサインメントを成功に導く強固な土台になると信じる。



### パート2

## 長期的に「異文化」で成功するためのロードマップ

「異文化アジリティ」は、適切なツールを持つ経験豊かな専門家によって見極めることができるものだろう。そこで、スポンサーシュアートでは、コンサルタントやアセスメントの専門家の使用を目的とした複数のツールを開発した。

しかし、異文化アジリティを形成する主要な能力、すなわち異なる文化的背景（あるいは文脈と言ってもいいが）を持つ人々とうまく協働する能力について理解し、そうした能力を持つリーダーを選抜することは、方程式の一部に過ぎない。

多くの場合、アサインメントに足る候補者が少なく、彼らには確かに異文化アジリティのいくつかの要素はあるとしても、すべての要素を持つ人は稀だ。たとえ異文化に対応する能力のギャップがあっても、あるいはある候補者が理想的にフィットしていると思われても、移行プロセスと言える適切な準備期間の存在が重要になる。採用担当者、人事のリーダーや役員が協力して継続的な異文化アジリティ開発を準備して初めて、海外アサインメントは文字どおり成功する。

### 異文化アサインメントの成功のために： 組織としてできること

海外アサインメントの成功は、役割への期待から本社の体制変更まで、多くの側面に影響を与える。そのため、個々のリーダー自身のためだけでなく、組織全体として異文化アジリティを高めるためのアクションを採る必要がある。



## 全体的なアプローチを取る

私たちは、人事部門のリーダー、赴任者の上司、経営陣が、3-5年の中期計画を立てる際に、海外アサインメントのさまざまな側面について、以下のような質問に対する答えを明確に用意することが極めて重要であるということを見出した。異文化アジリティをさらに開発する必要がある場合、これらの質問は、特に重要になる。

### その役割における成功

- ・ 新しい役割の成功を図るための長期的な尺度は何か？  
たとえば、新しく現地にアサインされたリーダーは、赴任期間が終了したときに後継者となるべきローカル人材を見出し、時間をかけて育成することが期待される、など。
- ・ リーダーが以前の役割で直面していたリーダーシップ上の課題は何か？これらは、新しい役割においても持ち越される可能性がある。たとえば、情報の共有について極端に慎重であることは、国内の指導的役割では対処可能な問題に留まる可能性があるが、海外のアサインメントでは致命的な場合がある。

### 仕事と人生のバランス

- ・ 家族にとっての目標は何か？
- ・ 家族として、海外で過ごすことのメリットをどうやって最大限に活かしていくか？

### 本社に関して

- ・ 本社とのコミュニケーションや関係をどのように維持するか？  
物理的に本社にいない中で、情報の輪の中に居続ける方法を見つけることが重要である。

### 帰任への移行

- ・ どのように会社はリーダーが帰任する準備を支援するか？
- ・ 帰任後に、より効果的な仕事をするために、海外経験から学んだことをどう活かすか？

## 正式なプログラムを作成してコミュニケーションする

異文化アジリティを有するリーダーは、その人自身が良い参考例となるが、会社としてはより幅広い範囲で異文化アジリティを開発するために、意図的な戦略が必要となる。しっかりとした育成プログラムは、現有のリーダー人材の異文化アジリティを高めるだけでなく、外部からの招聘のための強力なツールとしても役立てることができる。

加えてグローバル企業は、リーダーたちが自社に海外アサインメントのためのしっかりとした評価・育成プログラムが存在していることをちゃんと認識しているかについて確認する必要がある。クロスボーダーのアサインメントが高い優先度をつけられているにも関わらず、私たちの調査では多くのリーダーは自社が海外アサインメントのための評価・開発プログラムを提供していることを知らなかった。

## 異文化アサインメントの成功のために： リーダー個人にできること

海外アサインメントは、個人的にもプロフェッショナルとしても、大きな出来事だ。成功したリーダーは、その経験を自分のものとし、そこで得た経験を宝物として大切に、その後のキャリアに活かしている。

## 最初の100日を大切にす

リーダーが着任後に組織内に適切な第一印象を作ることができれば、残りの赴任期間を良い形で過ごすことが可能になりやすい。

最初の100日間の過ごし方を間違えなければ、自信を持って自身と組織のメンバー、さらに自分の家族が過ごすべき残りの期間の方向性を設定することができる。

リーダーは、可能な限り迅速にローカルビジネスの常識を学ぶことも重要だ。商取引上のマナー、交渉のスタイル、ビジネス顧客がどのように購買の意思決定を行うか、はたまたビジネスミーティングのプロトコルなどは、母国とはかなり異なる場合がある。それらについて、学んでいく必要がある。

さらに言えば、現地における各種規制や政府の政策は変化し続ける。複数の国や多部門にまたがる組織では、それぞれの実態は、異なる文化的規範を有しているかもしれず、各々の経済発展に応じて大きく変化し続けている可能性もある。

---

クロスボーダーのアサインメントが高い優先度をつけられているにも関わらず、私たちの調査では多くのリーダーは自社が海外アサインメントのための評価・開発プログラムを提供していることを知らなかった。

---

したがって、現地の同僚から早い段階で助言を得ることが鍵である。

ある人事リーダーは、米国から香港に転勤してAPAC地域の人事部門を率いた。海外生活は初めてだったが、学ぶことに対してアグレッシブで、「リーダーは、海外アサインメントという機会には冒険心とオープンな心と学習意欲をもって接するべきだ」と言う。彼の元上司によれば、彼は現地の他のリーダーたちに頼んで、1時間単位の「個別指導」をスケジュールに組み込んで、アジア各国の異なる経済や文化について学んだそうだ。彼は知らないことについて率直に知らないと言い、その知らない部分を開けっ広げに補い、助けてもらうように頼んだ。1年後には、彼は現地の文化についての知識の骨格を備え、ビジネス上の課題解決のために柔軟に、各国の文化に合った形でアプローチできるようになっていた。そして、その後、よりグローバルな企業の人事トップに転身している。会社としては、このような教育プログラムやミーティングを奨励したり、計画に組み込むことによって、赴任者が駐在の最初の段階で全体観を学べるようにもできるはずだ。

### キャリアの全体像について考える

海外に駐在するリーダーは、自身のキャリア全体において海外駐在がどのような役割を果たすかということにしっかりとフォーカスすべきだ。彼らは、特定のマーケットの専門知識やマネジメント経験を積むことなどによって、リーダーとして成長し、発展するためのチャンスになるとして駐在を受け入れたはずだ。したがって、毎日の時間の制約の中でプレッシャーと戦っているうちに、本来の目的である経験を積まずに駐在期間の終わりを迎えるということのないようにしなければいけない。

### 経験を最大限に活かす

海外アサインメントにおいては、キャリア以外の効果も特筆に値する。海外赴任から個人的に恩恵を受けたかどうかを尋ねたところ、25人のグローバルリーダーの意見は驚くほど一致した。一人のリーダーは、子どもをインターナショナルスクールに送ることで、彼らが一生にわたってグローバル市民になったと語った。もう一人は、異国の地で数多くの刺激的な経験を共有することで、結婚生活がより強固になったと話してくれた。

### 帰国というチャレンジに向けて準備する

帰国するリーダーの中には、母国に再び順応することに困難さを見出すケースもある。あるリーダーは帰国した彼らは元の部署ではなく、新

しい部署に所属させたほうがいいと助言する。なぜならば、異文化を経験していない同僚とは、共有するものが限られてしまうからだ。

アジアとロンドンに赴任していたサンパウロ出身のグローバルリーダーは、「もちろん、まだサンパウロ時代の友人との交友もあるが、本国から離れたところで働いた経験のある友人と共有するもののほうがはるかに多い」と教えてくれた。

### 異文化アジリティを将来のキャリア・チェンジに活用する

異文化アジリティのパラダイムは、業務内容や業界のシフトなど、大胆なキャリア・チェンジに利用することも可能だ。セールスからマーケティングへのシフトはそれほど大きなジャンプではないが、財務や人事など管理部門から経営にシフトするのはより大きな飛躍で、よく計画したキャリアプランが必要になる。このようなジャンプをする際には、異文化アジリティの5つの能力を適用することを検討すると、役立つ場合がある。

- 1. 好奇心**——新しい役割や業界を学びたいという欲求
- 2. リスク・テイク**——劇的な動きでチャンスをつかみ取る能力
- 3. 自己認識と調整**——自分の強みと弱みを認識し、新たな状況に適応する能力
- 4. 新しい環境についての知識**——知識と洞察力がどれだけ時間をかけて習得されるかについての理解
- 5. サポートシステム**——変化やストレスに対処するための強固な土台（すなわち、家族、友人、その他の環境的な要因）を持つ

## 結論

海外アサインメントは、個々のリーダーと組織の両方にとってとても大切なものだ。本稿で解説したように、異文化アジリティの高いリーダーを選出することが不可欠だが、それだけではなく、対象者を選出したら、その成長を支援し続け、会社全体の異文化アジリティを高めることに注力しなければならない。

リーダー自身と、採用担当者や人事のリーダーの間のコラボレーションとオープンな対話によって、海外アセスメントの長期的な成功をもたらすことができる。

## 著者について

フィル・ジョンストンは、多国籍企業をクライアントとして、異文化アジリティに重点を置いたエグゼクティブ・サーチおよびアセスメントサービスを提供している。スポンサーズチュアートの東南アジア、および米国西部地区を統括、テクノロジーおよびライフサイエンス業界における20年に及ぶ経験とエグゼクティブ・サーチに関する15年以上の経験を有する。グローバルなライフサイエンスとテクノロジー企業のボードメンバーやCEOの選出および後継者問題への支援など150以上の案件を指揮し、またヒューマン・リソース分野の専門家でもある。

## スペンサーシュチュアートについて

私たちには、リーダーシップに関する深い造詣があります。

企業に継続的なインパクトをもたらす、シニアレベルの意志決定を助けることに関して、世界中の組織から信頼されています。

エグゼクティブ・サーチ、取締役会あるいは企業のリーダーたちに対するアドバイザリーサービスを通して、私たちは主要な多国籍企業からベンチャー企業、あるいは非営利団体に至るまで、特定のクライアントのために、ハイパフォーマンスなチームを結成し、そのレベルを高めのお手伝いをしています。

1956年以来株式非公開を貫き、複数の専門家チームを結成、それぞれの努力と、各々のコラボレーションによって得られた知識やインサイト、結果を広くデリバリーすることに注力しています。

その範囲は、今や、30か国、56オフィス、そして50以上の個別専門領域にわたります。

取締役会や企業のリーダーの皆さんには、シニアレベルのエグゼクティブ・サーチ、取締役会メンバーのリクルート、取締役会の有効性、サクセッション・プランニング、徹底したシニアマネジメント・アセスメント、その他多くの面で、最高のサービスを提供いたします。

なお、[www.spencerstuart.jp](http://www.spencerstuart.jp)も併せてご覧いただければ幸いです。

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



@Spencer Stuart