

日本企業のグローバル経営における 組織・人材マネジメント

報告書

2012 年 4 月 25 日

公益社団法人 経済同友会

はじめに

新興国市場の急成長やグローバル化の更なる進展に伴う市場競争の激化、少子化・人口減少による国内市場の縮小は、日本企業の“グローバル経営”の取り組みを加速させている。また、最近増加する海外企業の買収(M&A)や事業本社の海外移転などにより、グローバル経営の新たな課題が表出している。

そのような中、グローバル経営を進めるための重要な課題の一つが“グローバル組織への進化とグローバル人材マネジメント”であり、日本企業は、経営者を含めたグローバル人材の育成を急いでいる。

グローバル経営において必要とされる人材は、各社のグローバル展開の段階や考え方等によって異なり、本社、地域統括本社、一国の現地法人などにおいても、それぞれ求められる人材の資質・能力が異なっている。また、日本人や外国籍人材の育成・活用、進出地域の文化と自社の価値観との融合など配慮すべき課題也多岐に渡っている。そして、その前提としては、企業理念・価値観を踏まえた経営・事業戦略と、組織・人材マネジメントとをいかにリンクさせて展開するかといったグランドデザインが不可欠である。

今回、「グローバル時代の人材育成・活用部会」では、日本企業を中心とした計10社（1社は外資企業）を対象としたケーススタディに基づき、日本企業が抱えるグローバル経営における組織・人材マネジメントの課題を整理した。ケーススタディからは、日本企業の共通の特徴として、自社の経営理念を大切に守りながら長期的な視点に立って手塩にかけて人を育てる、“地に足のついたグローバル化”を進めていること、更には現地でパートナーを育て、関連企業やその従業員を大切にする、“共に作り上げていくグローバル化”を進めていることが浮かび上がってきた。

この経営・事業と組織・人材のグローバル化をどれだけ加速することが出来るかによって、日本企業の将来が決まる。一年間の検討を取りまとめた本報告書が、今後、日本企業が各社各様のグローバル人材マネジメントを行い、世界で勝ち抜く組織創りを急ぐための一助となれば幸いである。

グローバル時代の人材育成・活用部会

部会長 鍋島 英幸

【 目 次 】

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

I. 日本企業を取り巻く環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

II. グローバル経営と組織・人材マネジメント課題・・・・・・・・ 6

III. グローバル経営を加速する組織・人材マネジメント手法・・・・ 10

1. 経営者のリーダーシップ
2. 企業理念・ビジョンの浸透
3. グローバル組織への変革
4. 求める人物像・人材要件の策定
5. グローバル人材ポートフォリオの構築
6. 多様な人材の調達
7. グローバル最適な人材配置の実現
8. グローバル評価・報酬
9. グローバルとローカルで求める人材の育成
10. 人事部門の変革

おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21

参考:グローバル経営における組織・人材マネジメント企業事例・・・ 22

別添：部会メンバー名簿

I. 日本企業を取り巻く環境

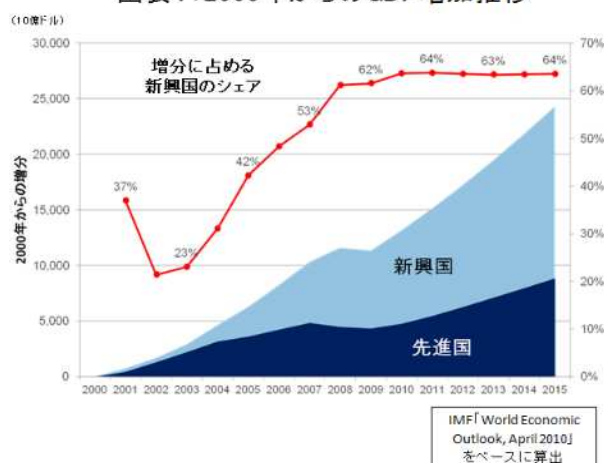
●第四のグローバル化の波を迎える

世界では、国・地域の垣根を超えたグローバル化が進み、BRICsをはじめとした新興国の雇用と所得は拡大の一途を辿っている。そして、世界の成長の約 65%を新興国が稼ぎ出す構造に変化してきている（図表 1 参照）。

そのような中、日本企業は、1980 年代に製造業中心に海外（欧米中心）に市場を求めたグローバル化第一の波、1990 年代にコスト削減を求めて海外に生産拠点を築いた第二の波、2000 年代に販売・生産機能の現地化¹を進めた第三の波を経て、今は、第四のグローバル化の波を迎えている。

また、人口減少により国内市場の拡大が見込めない中で、内需産業も、海外からの消費を呼び込んでいくことが求められており、日本企業は、否応なしのグローバル化に直面している。

図表 1：2000 年からの GDP 増加推移



●日本企業のグローバル展開は、更に加速傾向

日本企業の海外売上・生産比率は右肩上がりの上昇を続けており、更に加速傾向にある（図表 2 参照）。そして、製造業を中心に一部のサービス業においても、世界で事業を拡大していくことを成長戦略に掲げている。

また、外国為替市場で円相場が「超」高値圏にあることもあり、武田薬品工業による約 1 兆 1,000 億円を超える M&A といった、日本企業による海外企業統合の動きが加速している。2011 年度の日本企業による海外企業に対する M&A は、金額で 7 兆 3264 億円、件数は 474 件と、過去最高になった（図表 3 参照）。

図表 2：海外生産比率と売上高比率の推移



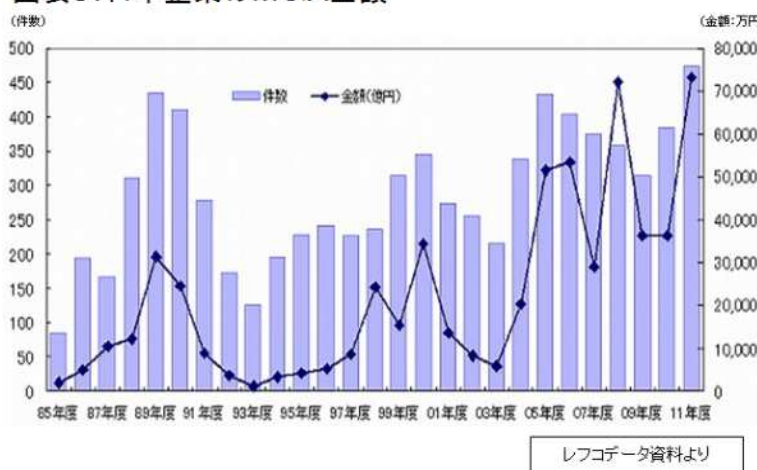
注 1：海外生産比率 = (海外生産高) / (国内生産高 + 海外生産高)
注 2：海外売上高比率 = (海外売上高) / (国内売上高 + 海外売上高)
注 3：各比率は、回答企業の申告値を単純平均したもの。

わが国製造業企業の海外事業展開に関する
調査報告書（2011年度）国際協力銀行

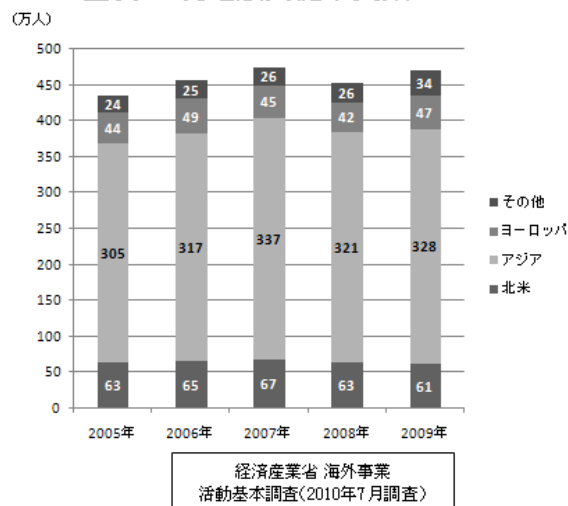
¹販売・生産機能の現地化とは、海外に設けた事業拠点で、幹部に現地人を登用するなどして、本国から派遣した駐在員ではなく現地で採用した人材（現地社員）を中心とした構成にし、現地に根差した企業文化を育むことを指す。販売・生産機能の現地化により、現地でのコミュニケーションの円滑化やモチベーション向上につながると言われている。（※経済産業省：国際化指標 2010 より）

また、日本企業の海外売上・生産比率の上昇に伴い、海外現地法人の従業員を中心として外国籍人材が増加傾向にある（図表4参照）。このように、日本企業はグローバル最適な人材調達・活用を行うようになってきており、現地経営においては外国籍人材の活用が進んでいる。しかし、日本企業の本社、経営や事業の意思決定を担う“意思決定ボード²”のダイバーシティは現在進行形にある。

図表3: 日本企業のM&A金額



図表4: 現地法人従業員数

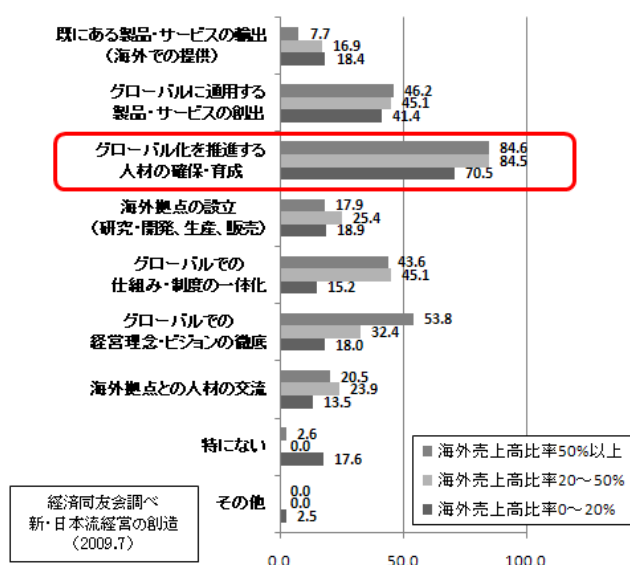


●グローバル競争は人材獲得・活用競争に

日本企業がグローバル展開を進める際に経営者が感じる課題は多岐にわたっている。しかし、その中でも、「グローバル化を推進する人材の確保・育成」は、海外売上高の多寡に関わらず多くの企業で共通課題として意識されている(図表5参照)。とりわけ海外売上高比率50%以上の企業は、それを課題と感じる比率が約85%と多い。

国際的な人材争奪戦(War For Talent)が激化する中、今や、企業のグローバル競争は、市場や顧客をめぐる競争にとどまらず、優秀な人材をめぐる人材獲得・活用競争にまで及んでいるといえよう。

図表5: グローバル展開実現に向けた課題

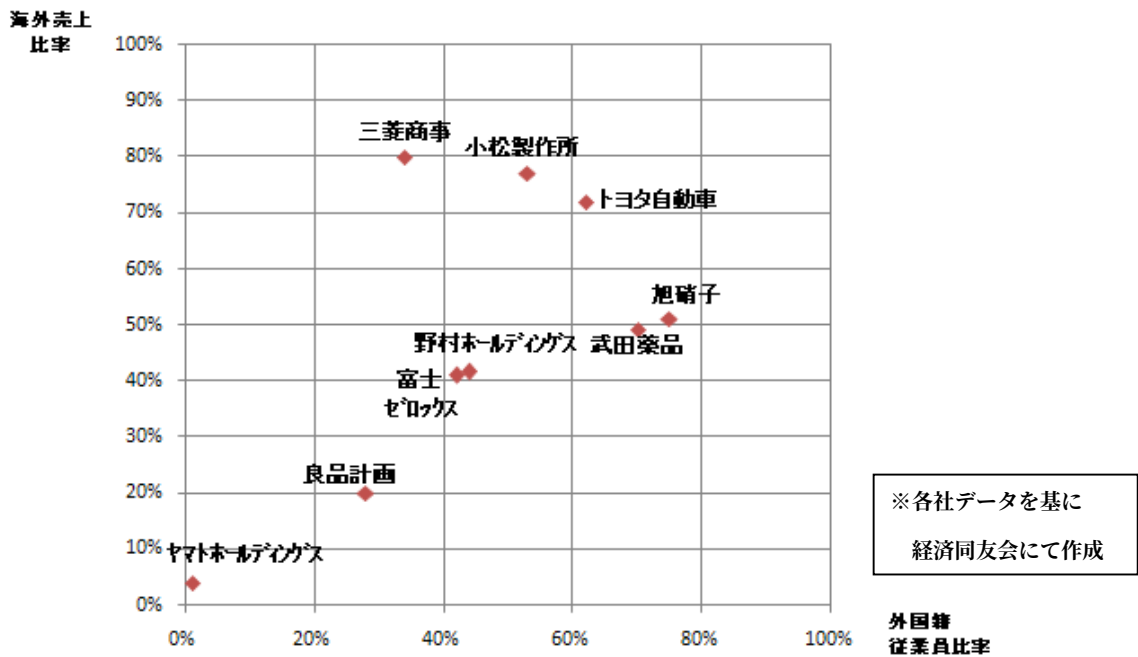


²経営や事業の意思決定に関わる役割を担うメンバーを表す。具体的には部長、役員（取締役・執行役・執行役員）を指す。

参考) ケーススタディ 10 社のグローバル展開

日本企業の海外売上高比率平均（2011 年度）が 35.9%（図表 2 参照）であることを考えると、ケーススタディを行った日本企業を中心とした計 10 社（1 社は外資企業）は、海外売上比率が高く、グローバル展開が先行している企業である（図表 6 参照）。

図表 6：ケーススタディ企業のグローバル展開



	海外売上比率	外国籍従業員比率	外国籍役員比率 (執行役・執行役員)	外国籍取締役比率	備考
旭硝子	51%	75%	3%	0%	2010年12月期
武田薬品工業	49%	70%	38%	25%	売上：2010年3月期連結ベース(統合前) 従業員・役員・取締役：ナイロメッド統合後
小松製作所	77%	53%	0%	0%	2010年度 連結ベース
トヨタ自動車	72%	62%	9%	0%	2011年3月期 連結ベース
野村ホールディングス	42%	44%	17%	29%	従業員：2011年3月時点 売上：平成2011年3月期 連結ベース
富士ゼロックス	41%	42%	0%	25%	2011年3月期 連結ベース
三菱商事	80%	34%	0%	0%	従業員比率：2011年3月時点 売上比率：2010年度第4四半期、※連結純利益ベース
ヤマトホールディングス	4%	1%	0%	0%	2010年度 連結ベース
良品計画	20%	28%	17%	0%	2011年度見込み 連結ベース

	米国以外売上比率	米国以外従業員比率	米国以外役員比率 (執行役・執行役員)	米国以外取締役比率	備考
デュボン(グローバル)	62%	50%	11%	17%	売上：2011年度末(概算)

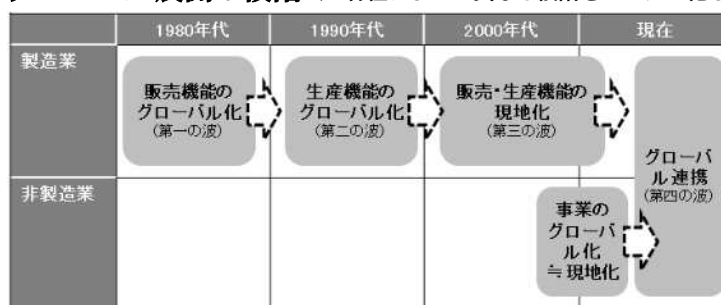
II. グローバル経営と組織・人材マネジメント課題

【グローバル経営の段階とタイプ】

グローバル経営における組織・人材マネジメントの課題は、企業によって異なり、一様ではない。しかし、日本企業全般に共通する課題も多く、企業の業態やグローバル展開の段階によっても共通した傾向がある。その一方で、海外企業の合併・買収(M&A)を行った際には、企業ごとに独自の課題が存在している。

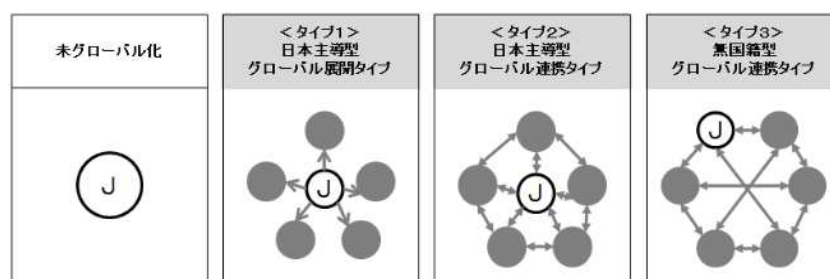
「I. 日本企業を取り巻く環境」で示したように、日本企業のグローバル展開は、「販売機能のグローバル化（第一の波）」、「生産機能のグローバル化（第二の波）」、「販売・生産機能の現地化（第三の波）」を経て、現在は「グローバル連携の実現（第四の波）」の段階を迎えている。「グローバル連携の実現」に向けては、グローバルに展開した販売・生産・事業機能を有機的につなげ、グローバル最適な展開を志向していく段階といえるが、サービス業などの非製造業では、事業そのものが役務の提供であるため、事業のグローバル化と事業の現地化が連動して進む傾向がある（図表7参照）。

図表7：グローバル展開の段階（※各社によって異なる段階をシンプル化して図表化）



また、組織のグローバル化は、各社のグローバル事業展開の段階や考え方によって異なってくるといえる。そこで次のような3つのタイプに整理した。「タイプ1：日本主導型グローバル展開タイプ」は、日本独自の価値観・理念を強く持ち、日本本社が中心となって現地をマネジメントしていく形であり、グローバル展開の初期段階に多く見られる。「タイプ2：日本主導型グローバル連携タイプ」は、日本本社が中心になるものの、本社と現地が連携しながらグローバル最適を意識して現地化が進化していく形である。「タイプ3：無国籍型グローバル連携タイプ」は、もはや日本中心という発想がなく、日本も世界の一つの地域とみなし、国を区別せず、ある意味、無国籍化した上で各国が連携していく形である。これは、金融やコンサルティングファームなどに多く見られるタイプである。ここで注意すべき点は、組織のグローバル化のタイプに優劣をつけることには意味がないことである。むしろ重要な点は、自社の経営・事業戦略を見極め、それに合った組織タイプを選択していくことであろう（図表8参照）。

図表8：組織のグローバル化タイプ



【グローバル経営における組織・人材マネジメントの課題】

1. グローバル経営に向け、組織・人材マネジメントの変革を加速するには、経営者はどのような役割を担い、アクションすべきか。

グローバル組織・人材マネジメントに関する課題は、グローバル経営を進めるための重要な課題の一つである。旧来の考え方や仕組みを、世界に通用する組織・人材マネジメントに変革していくには、経営者自身がどのように変わり、何をなすべきかをまず検討する必要がある。

2. グローバルに自社の価値観・判断基準をどのように伝えていくか。

グローバルに事業を展開し、現地に権限委譲していくためには、自社の価値観・判断基準をどのように伝えていくかが非常に重要になる。そのためには、進出地域の文化を理解し、それと自社の理念・ビジョンをいかに融合させ、グローバルに企業理念や企業文化をいかに浸透・理解させていくかといった課題が出てくる。

3. 世界中から優秀な人材を惹きつけ、獲得し、活かし、育てるには、どのような組織であるべきか。

日本企業に外国籍人材が増えると、多様なバックグラウンドを持つ世界各国の人材が活躍するにはどのような環境・制度・風土の整備が必要かといった課題が出てくる。そして、現地社員に「ガラスの天井」を感じさせないための仕組み作りが必要となる。また、その先には、多様な人材を統率した上で、組織の一体感を生み出していくことも必要になる。最適なグローバル組織の在り方を考える際には、現地化の進行段階に応じて、本社から現地法人へどの程度権限を移譲するか、本社が現地法人をどのように監督していくかといった本社と現地法人の関係性も重要になる。

4. グローバル経営を牽引するグローバルリーダーには何が求められるか。グローバル経営を支えるのはどのような人材か。

グローバル展開を加速するには、それを牽引するグローバルリーダーが重要になる。また、グローバルに事業を展開する組織にはどのような人材が必要で、どのような資質・能力が必要になるのかを考えていく必要がある。人材面で現状から何を変え、どのような能力を強化していくのかといった課題がある。

5. グローバル最適な人材ポートフォリオをどのように組み立てるのか。

グローバル経営・事業戦略を実現していく際には、どのようにグローバル展開を行い、最適な人材ポートフォリオを組んでいくのかという課題がある。経営・事業戦略に基づき、進出地域、事業、機能に応じて、最適な組織を組み立てていく必要がある。

6．世界中で、どのように優秀な人材を獲得するのか。

世界中で優秀な外国籍人材を獲得するためには、どのようなメッセージを発信し、どのような採用方法をとっていくべきかといった課題がある。また、グローバル展開の中で、本社の日本人採用についても見直す必要がある。今後、本社も含め、グローバルな採用方法について再検討する必要がある。

7．グループ人材を最適に配置するにはどうするか。

グローバルに連携を強化していくためには、各国の従業員を、本社、現地法人、関連会社を含めて最適に配置し、ローテーションしていく必要がある。各社の仕組みを超え、グループ全体でどのように配置していくのかは難しい課題である。

8．評価・報酬制度をどのように設計するか。

グローバル展開を進める際に、各国の評価や報酬の仕組みをどこまで揃えていくべきかを検討する必要がある。国や地域毎に文化・風土・労働市場が異なるため、外国籍人材の処遇（評価、報酬、福利厚生など）の設計には大きな課題がある。

9．日本人や現地のローカル人材からグローバル経営を牽引するリーダーをどのように育成するか。

急速に経済のグローバル化が進展する中で、グローバル経営を牽引するリーダーをどのように育成していくかは、非常に大きな課題である。また、本社の日本人社員を、どのようにグローバルに活躍できる人材へと育成していくのか、現地のローカル人材から現地法人トップに登用できる人材をどのように育てていくのかについても、大きな課題である。特に、日本企業が自前で進出している傾向が高いアジアにおいては、まだ現地法人のトップが育っていないケースが多く、人材育成の必要性が高い。

10．グローバル組織・人材マネジメントを実現する人事機能をどのように構築していくか。

グローバル企業の人事機能に求められる役割はどのようなものか。また、その役割を実現する組織、業務の進め方はどうあるべきかについても課題がある。そして、本社人事部だけでは実現出来ないグローバル人事機能を、どのように現地法人と協働して進めていくべきかについても検討していく必要がある。

※ 業態・グローバル展開の段階に共通する組織・人材マネジメント課題

1. 製造業

A.販売機能の グローバル化 ↓	・日本人をどのようにグローバル人材に育成するか。
B.生産機能の グローバル化 ↓	・ローカル人材をどのように効率的に採用、活用するか。
C.販売・生産 機能の現地化 ↓	・現地で自社の理念・価値観に沿った判断をどのように実現していくか。 ・本社と現地の役割分担、ガバナンスをどのように行っていくか。 ・現地で優秀な外国籍人材を採用するにはどうするか。 ・優秀な外国籍人材に“働きがい”を感じてもらうにはどうするか。（ガラスの天井を感じさせないようにするにはどうするか） ・信頼できるローカル経営人材をどのように育成するか。 ・ローカル人材をどのように育成するか。
D.グローバル 連携の実現	・グローバル最適な組織と機能、人材ポートフォリオ、人員配置はどうあるべきか。 ・世界中で、どのように優秀な人材を採用するか。 ・地域間異動を柔軟に行うための評価・報酬制度はどうあるべきか。 ・本社機能や意思決定ボードへの外国籍人材登用をどのように進めるか。 ・グローバル経営を担う経営人材をどのように育成するか。 ・グローバル組織・人材マネジメントを担う人事機能はどうあるべきか。

2. 非製造業

A.事業の グローバル化 (現地化) ↓	・日本人をどのようにグローバル人材に育成するか。 ・自社の理念・価値観をどのように浸透していくか。 ・現地で優秀な外国籍人材を採用し、離職率をどのようにおさえるか。 ・ローカル人材をどのように育成するか。
C.グローバル 連携の実現	・本社と現地の役割分担、ガバナンスをどのように行っていくか。 ・グローバル最適な組織や機能、人材ポートフォリオ、人員配置はどうあるべきか。 ・世界中で、どのように優秀な人材を採用するか。 ・本社スタッフやボードメンバーへの外国籍人材登用をどのように進めるか。 ・地域間異動を柔軟に行うための評価・報酬制度はどうあるべきか。 ・グローバル経営を担う経営人材をどのように育成するか。 ・グローバル組織・人材マネジメントを担う人事機能はどうあるべきか。

3. M&A を行った場合

・企業理念・価値観をどのように擦り合せ、浸透させていくか。 ・本社と買収企業とのガバナンスのあり方をどうするか。 ・組織・人材マネジメントにおいて、何を共通化していくのか。 ・買収先の優秀な従業員に“働きがい”を感じてもらうにはどうするか。 ・買収企業を含めた、グローバル最適な組織機能の在り方、人材ポートフォリオ、人員配置はどうあるべきか。 ・買収先企業の従業員を、どのように本社スタッフやボードメンバー登用していくか。 ・人事機能をどのように融合させるか。
--

Ⅲ.グローバル経営を加速する組織・人材マネジメント手法

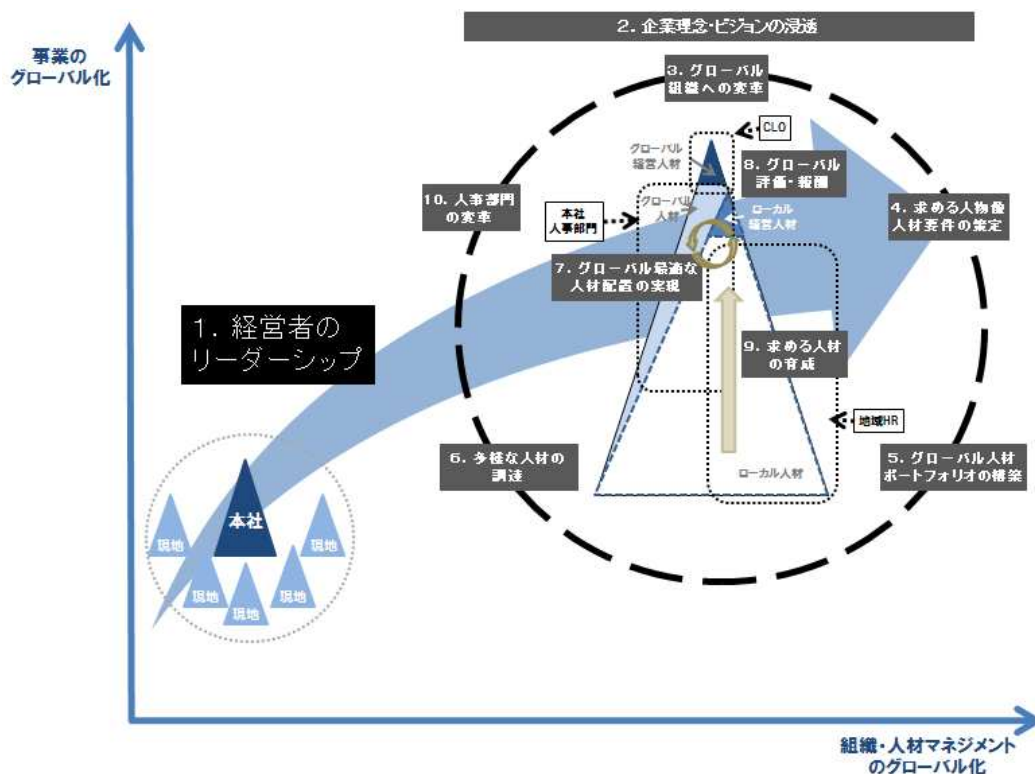
1.経営者のリーダーシップ

グローバル経営を加速させるグローバル組織・人材マネジメントを実現するには、経営トップのリーダーシップが不可欠である。既存の枠組み・仕組みを変革し、新たな組織・人材マネジメントの仕組みを構築することは、経営者から従業員に対して企業の方針を示す重要なメッセージでもある。経営者自身がグローバル化をチャンスと捉え、自らもグローバル経営人材として、多様性を活用し、その中から新たなイノベーションを喚起していくことが重要である。

また、グローバル経営の重要テーマでもある、次世代経営者の育成を担うCLO(Chief Leadership Officer)の役割は、経営トップ、もしくは経営者が担う必要がある。この役割は、通常の人事機能とは一線を画し、経営者の最大の責務として自ら行っていく必要がある。

グローバル組織・人材マネジメントの実現に向けては、日本企業においても様々なベストプラクティスが出てきており、今後も各社が試行錯誤を繰り返しながら実現に向けた取り組みを進めていくことになるであろう。世界中で優秀な人材が集まり、各人が自らの力を存分に発揮し活躍できる企業を目指して、短期・中期・長期に分けて実現すべき点を意識し、自社のグローバル戦略に適したグローバル組織・人材マネジメントを構築していくことが競争力を支える基盤となるはずである。

図表9：「日本」のグローバル経営における組織・人材マネジメント」概念図



2. 企業理念・ビジョンの浸透

日本企業の中には全世界の従業員に自社の理念を伝えていくために、“グローバルビジョン”を策定するケースも多い。その際には、自社が大切にしてきた価値観を伝えるために、創業の理念をビジョンに埋め込んでいくことも一つの方法である。また、その際には、現地の経営人材を“グローバルビジョン”策定プロセスに巻き込み、浸透プロセスを想定した上で進めていくことが重要になる。そして、日本企業として大切にしている価値観を伝えていくには、ビジョンを日本語で(ローマ字化し)伝えていくことも有効である。

ビジョンをグローバルに浸透させていくには、常に、ビジョンを従業員の共通言語にしていく必要がある。また、言葉で伝えるだけでは、ビジョンの浸透は難しく、現地で各リーダーがビジョンを体現していくことが何よりも重要である。そのためには、現地でビジョンを体現できる優秀な人材を、グローバル人材として海外に派遣していく必要がある。また、全社ビジョンをより具体化するために、事業や機能にブレイクダウンしたビジョンを策定していくことで更なる浸透を図るといった方法もある。経営者は、「ビジョンを共有した人材は自社のメンバーである」というメッセージを伝え続ける必要がある。

グローバルビジョンの策定
【旭硝子】創業の精神“易きになじまず、難きにつく”という言葉や、グループビジョンに掲げる重視すべき4つの価値観のうち、Innovation & Operational Excellence に含めている。
【コマツ】コマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式（スタイル）を“コマツウェイ”として明文化している。
【武田薬品工業】買収により、バリュー（行動原則）の違いが出てきているが、経営の基本精神であるタケダイズムと経営理念は変えないことを宣言した上で、グローバルチームを作り、より新しいグローバル化を迎えた武田にふさわしい経営方針と行動原則にしようと、グローバルのシニアメンバーによって検討をスタートしている。
【トヨタ自動車】カナダトヨタ自動車の会長が中心になり、各地域代表と議論し策定していった。
グローバルビジョンの浸透
【コマツ】コマツウェイのマネジメント編では、“トップの現場密着”が4つの重点事項ポイントの最初に掲げられている。“トップの現場密着”とは、現場に立脚した経営トップによる、コマツグループ社員、代理店、協力企業、株主の皆さんへの、具体的でわかりやすい、現状と目指すべき目標と戦略の説明と解説を定期的に実施している。同時に、国内外で社員研修や実務を通してコマツウェイの浸透を図っている。
【武田薬品工業】ビジョン浸透に向けては、現地に足を運び直接対話をするといったアプローチ方法を含めてグローバルにディスカッションを進めている。
【トヨタ自動車】“トヨタウェイ”を基に、機能毎にそれぞれの“トヨタウェイ”を作成している。
【三菱商事】実際の業務や研修等を通じ、連結・グローバルベースで創業以来の企業理念である「三綱領」の精神・考え方の浸透を図っている。
【ファイザー】多様な人材が入社・統合で入ってきても、“Our Path Forward”を共有したら、我々のメンバーであり、全く区別はないと伝え、信念としてやり続けている。
【ヤマトホールディングス】インストラクターによる“やってみせる浸透”が、ヤマトDNAを伝える施策として最も成功した。
【良品計画】海外展開に舵を切った際は、優秀な従業員から順番に海外に出していった。

3. グローバル組織への変革

グローバル戦略を急速に展開させるには、本社と現地の役割分担をどのように定めるかが重要になる。販売・生産・事業の現地化を進め、本社はグローバル戦略を担い、地域はその実行に責任を負うことを明確にしていく。そして、現地に権限を委譲し、本社はガバナンスの役割に特化していく。また、プロジェクトによっては、本社主導だけではなく、企画段階から本社以外の地域主導による最適なアプローチを同様に検討していくことも重要である。

世界中から優秀な人材を集め・活用していくには、多様な人材の活用を志向する組織への変革が必要である。その為には、意思決定ボードのダイバーシティを先行して進めていくことも有効である。また、日本本社の従業員が多様な人材と共に働く機会を増やし、従業員(特に日本本社の)の異文化理解を高めていく。

グローバル組織においては、各機能の最適配置を検討すべきである。また、本社機能においては、制度面のルールを英文化するなどを含め、英語でのコミュニケーションを可能にし、世界各国の多様な人材を活用できる環境を整備していくことも重要である。ただし、業務遂行に支障が出ては本末転倒なので、従業員の語学力に応じて最適な形式を検討していく必要がある。そして、キャリア意識の強い外国籍人材に、自社を“発展空間”として捉えてもらうためには、様々な仕掛け作りが必要である。例えば、グローバルに表出の場(技能大会、社長表彰等)を設定する取り組みも有効である。全世界の従業員を対象にモラルサーベイ(従業員意識調査)を実施し、定期的に従業員の士気や勤労状況等を把握し、PDCA サイクルを回していくことも一つの手段である。

本社と現地の役割分担
【旭硝子】グローバルカンパニー制を敷き、インハウスカンパニーとして事業運営し、戦略・人材の連結を強化している。
【コマツ】グローバル戦略は、本社の機能別組織が決定・発信する。各地域の現地法人は、その実施に責任を持つ。地域マネジメントコミッティや海外主管者会議といったグローバルエグゼクティブミーティングを実施し、グローバル戦略を確認し、現地の事業環境、課題、活動内容をチェックしている。
【デュポン】マトリクス組織を組み、事業部門はグローバル事業戦略および事業利益に責任を持ち、地域はグローバル組織の最適化、地域戦略の実行を担う。
【トヨタ自動車】顧客に一番近い所で、各地域が自ら判断できる体制とすべく、本部を現地に置き、本部長が現地で判断できる体制に組織変更を行った。
【三菱商事】経営のスピードを上げて海外の成長を積極的に取込む為、海外各地域に副社長・常務クラスを配置する等、現地で戦略企画から意思決定、事業運営を推進する体制を敷いている。
多様な人材の活用
【旭硝子】ベルギー、イタリア、スペイン等の欧州メンバーがブラジルプロジェクトを実行する。国民性、歴史的背景を活かし、得意な地域で活躍していくように組織を組んでいく。
【コマツ】構造改革テーマを登録し、部門及び地域横断のプロジェクト活動を通じて人材の活用、育成を図っている。
【武田薬品工業】本社・統括機能トップに外国籍人材も任用する。内部昇格やキャリア採用を含め事業を任せていく。
【トヨタ自動車】ボードメンバーのダイバーシティを進めるために、ローカル人材の育成を急いでいる。
【野村ホールディングス】取締役会メンバーに外国人や社外の人材を社外取締役として配している。

環境整備	
【旭硝子】	モチベーション施策として、グループ全体の表彰制度を用意している。グローバルで ES サーベイ(従業員満足度調査)を行い、結果を日々の仕事に入れ込む動きを推進している。
【コマツ】	海外子会社の社長は、ヘッドハンティングは行わず、コマツでの勤務年数が長く、コマツウェイを理解し、価値観を共有しているナショナルスタッフからの内部昇格から選考する。課長クラスを含め、多くの工場管理職とスタッフは海外駐在を経験しており、国内主力工場スタッフの多くが英語を話すことが出来る。また、現地で長年務めている縁の下での力持ちの人材を認知し、社長表彰を行う。強さの源泉としてモノ作り競争力を強化するために“オールコマツ技能競技大会”などで、全世界から技能の優れた人材を集め、優秀者に社長表彰を行うなどの活動も 1963 年以降地道に続けている。
【武田薬品工業】	本社の各機能を、利便性に応じて、日本に拘ることなく最適な場所に移していく。
【トヨタ自動車】	英語力の強化を進め、海外事業体との資料のやり取りは英語もしくは併記で進めている。
【富士ゼロックス】	各国機能毎にモラルサーベイを実施し、定期的に従業員のコンディションを把握している。
【三菱商事】	社員の必須習得言語として、英語に加えて中国語を設定。内定後から座学研修をスタートすると同時に、入社後 1 年間は中国語の勉強を OFF JT で継続して行い、中国語検定 4 級取得を課題として与える。
【良品計画】	“匠の技”等の販売技能向上大会をグローバルで行っており、店長の海外研修も続けている。

4. 求める人物像・人材要件の策定

グローバル経営を加速させる人材像として求められているのは、多様な人材を束ね、イノベーションを牽引する「グローバル経営人材(グローバルリーダー)」と、グローバルな環境できちんと仕事ができる「グローバル人材」、グローバルで成果を出す意識を持ちながらローカル経営を担う「ローカル経営人材」、各地域で活躍する「ローカル人材」の 4 つのタイプである。

「グローバル経営人材(グローバルリーダー)」には、社内外から最適な人材を選び、任用していくことが重要である。また、「グローバル人材」には、単に日本語以外の語学が出来るだけではなく、企業ビジョンを世界で体現し、自社の DNA をグローバルな環境で伝播させていくことが求められる。今後は、世界中の従業員の中から、グローバル人材を育成し、ひいてはグローバル経営人材への育成・登用を行っていく必要がある。

企業が求める「グローバル人材」は、グローバルな環境できちんと仕事が出来、リーダーシップを発揮できる人材である。そのためには、自ら考え、意見を持ち、それを表明できる“自己表現力”、異文化を理解し、変化を楽しみ、現地に馴染んでいく“異文化柔軟性”、多様な人材と協働し、信頼され、リーダーシップを発揮できる“多様性牽引力”が必要となる。また、コミュニケーションツールとしての英語や中国語等の多言語が必要となる。このような能力は、教育機関を通じた早期育成を期待すると共に、企業の中で OJT と Off JT を組み合わせながら育成していく必要がある。

また、事業・販売・生産の現地化に伴い、ローカル人材の育成を急ぎ、「ローカル経営人材」へは「ローカル人材」から登用していくことが重要である。また、「ローカル人材」には日本限定で活躍する人材も含まれる。

グローバル経営人材（グローバルリーダー）
【武田薬品工業】Leading Employees, Building Collaborative Relationship, Strategic Perspective といったコンピテンシーが求められる。 【デュポン】「ビジネスや組織がダウン傾向にある時に持ちあげられる力」と「多様な人材とのコミュニケーション力」が重要になる。 【富士ゼロックス】持続的な成長、企業価値向上、社会貢献を行う役割を担い、求められるのは「謙虚さ」「対話によるリーダーシップ」「確立されたモデルを壊していく創造的破壊力」「多様性の理解」としている。
グローバル人材
【コマツ】日本人社員は、本社と現地をつなぐブリッジ人材として現地のナショナル社員を支える。日本のブリッジ人材は、各業務のプロであることが重要で、また、コマツウェイの伝道士である。言語は後から付いてくる。 【武田薬品工業】グローバルな環境でもきちんと仕事ができる人材。グローバルに人事部長が集まり、どのようなコンピテンシーが必要かを議論して“グローバル・リーダーシップコンピテンシー”を制定した。現状はまだ評価制度と連動していないが、将来的には組み込んで浸透させていこうとしている。 【トヨタ自動車】必要とされるのは「課題想像力」「課題遂行力」「組織マネジメント力」「人材活用力」「人望」といった能力となる。 【野村ホールディングス】姿勢としては「現地へのコミット」「Take your stance」「Proactive」、人材要件としてはビジネスが出来ることは当然として、「コア・コンピテンス」「自ら考える力」「自分の意見を持つ」「語学力」が重要だ。 【三菱商事】多様なビジネスを束ね、牽引していく強いリーダー人材であり、世界中で事業の経営・運営が出来る人材。 【ヤマトホールディングス】ヤマト流の理念を植えつけ、DNA 伝承を行う人材。必要なのは「異文化に対する理解力」と「現地に馴染む力」である。海外赴任する人間は、現地人材のリーダーにならなくてはならないので、特に「対人影響力」が必要になる。
ローカル経営人材
【コマツ】現地トップには、コマツウェイを身に付けた生え抜きのナショナルスタッフから登用する。 【武田薬品工業】海外に出る時の考え方として、基本的には現地トップは現地人に任せると決めている。 【デュポン】グローバル業績を最優先し、自地域だけでなくグローバルとして結果を出す意識が求められる。
ローカル人材
【コマツ】今後は、各国のナショナルスタッフは、当該国以外で活躍できる制度を作っていくことが課題として認識されている。 【良品計画】全世界共通で業務を“見える化”することが重要なので、各国に対応した業務マニュアル『MUJIGRAM』を作成している。国情によって異なる部分は臨機応変に対応をし、その編集権限はローカルにある。
全員
【武田薬品工業】大規模な M&A に伴い、部門毎の目指すべき人材像・育成計画の明確化を行っている。自部門は本来どのようにあるべきかを原点に立ち戻って考え、求められる人材像を描いていっている。

5. グローバル人材ポートフォリオの構築

グローバルな経営・事業戦略に則り、地域・機能毎に最適な人材ポートフォリオを策定し、具体的な人員計画を行っていく必要がある。この際、いかに経営・事業戦略と組織・人材マネジメントをリンクさせられるかでグローバル展開のスピードに差が生まれてくる。

人材ポートフォリオの 構築
【トヨタ自動車】機能単位でグローバル化・地域展開の差があるので、どの国で、どのような人材を、何人、調達・育成・登用していくかの計画をグローバルに策定している。

6. 多様な人材の調達

経営人材には、社内外、国内外から優秀な人材を獲得していく必要がある。また、本社の採用においては、グローバル化に向けて、自社が求める人材像を社会に対して積極的に発信していくと同時に、秋採用や海外大学での採用等によって留学生採用を強化することで組織の多様化を進めていくことも有効である。優秀な外国籍人材を採用するためには、求める職務によっては、日本語要件を外すことも検討していく必要がある。

また、現地採用においては、本社ルールを押し付けるのではなく、現地に権限を委譲し、地域・国の文化や市場を把握した上で、最適な人材調達を行っていくことも重要である。

経営人材の採用
【旭硝子】グループ経営陣の後継者を育成する仕組みがあり、グローバルベースで優秀人材の管理を行っている。
本社での採用
【トヨタ自動車】欧米において、日本から欧米に留学し日本企業で働きたい学生と、日本で働きたい欧米人の採用を行っている。内定者の入社前海外留学制度として、渡航費を会社が負担し生活費は内定者が自己負担し秋入社をする制度を始めている。海外の大学にあわせて、秋採用も行っている。
【武田薬品工業】コーポレートスタッフ部門では日本の大学を卒業した人は採用せず、外国籍人材か海外大学で勉強した日本人のみを採用している。「TOEIC730点以上」を明示することで、グローバル化に向け必要な人材要件を明確に伝える。
【富士ゼロックス】中国の5大学から「Visiting Fellowship Program」として、毎年インターンシップを受け入れている。
【三菱商事】国籍等に係らず採用活動をした結果、新卒採用者の1割強程度は外国籍の人材。2011年度は中国で日本語要件を不問とした採用活動を実施、若干名を採用。
【ヤマトホールディングス】日本に来ている留学生を採用すると同時に、2011年より現地大学での採用活動を加速している。
現地での採用
【トヨタ自動車】キャリア採用も多く、事業会社間で人を動かせるので、各地域事業体で現地人材を採用し、本社に異動させる。
【野村ホールディングス】リーマンブラザーズ経営破綻時に、アジア、欧州、中東地域のリーマンの雇用を承継した。

7. グローバル最適な人材配置の実現

グローバルで最適な人材配置を行うためには、年齢、年次、国籍、性別等に係らず、人事面で実力主義を徹底することが何よりも重要である。グローバル人材として他国に配置する場合は、自社の文化や価値観を理解させた上で、現地で自社の価値観を体現する人材として配置していく。また、グローバルでの連携を強化していくには、日本人に限らず、各国のローカル人材をグローバル人材として最適な部門、地域に配置していく必要がある。

また、企業買収(M&A)した際は、被買収企業の人材を大切にし、自社の人材同様に登用し、活用していくことでスピーディーな経営・事業の融合が進んでいく傾向がある。

グローバル最適な配置
【旭硝子】地域・国を超えて重要な役割を果たすことを特に期待する社員を AGC インターナショナル社員として登録し、グループ経営意識の醸成を促している。 【武田薬品工業】本社・統括機能に社内外から外国人ヘッドを配している。M&A をした企業からも本社・統括機能に登用している。優秀な人材が適材適所にグローバル中に動きまわり配置される状態を Global One Takeda だと考え、その具体的ターゲットを 2020 年と置き、事業も人事も動き始めている。これが実現出来れば、本社は、国籍に係らず本当に適した人材が働く場所になるだろう。 【トヨタ自動車】海外幹部を本社経営幹部に配置する仕組みとして、GATEP(Global Assignment at TMC Executive Position)を導入した。 【富士ゼロックス】日本を通さず、韓国や台湾から各国へ社員の赴任を行っている。 【三菱商事】海外現地法人等の社員の登用に向けたプログラムを実施中。今後は M&A を行なった企業も含め、優秀な人材の把握を進め、会社・国を超えた活用を更に進めていく。

8. グローバル評価・報酬

世界各国の多様な人材を日本企業で活用していくには、能力・業績による評価を徹底していくことが何よりも重要である。また、ローカル人材に「ガラスの天井 (Glass Ceiling)」を感じさせないためには、評価・報酬制度の“見える化”を進め、公正さ(fairness)と透明性(transparency)を高めていく必要がある。また、グローバルで最適な配置を実現するには、全世界の従業員に対して 360 度評価等を用いてコンピテンシーの明確化を行っていくことも有効である。

グローバル経営人材(グローバルリーダー)に対しては、業績に対するコミットメントを高める評価・報酬制度の設計を行っていくことが重要である。また、リーダーシップのコンピテンシーを設定・測定し、世界のグローバルリーダーのコンピテンシーと比較し、自社の現状を把握していくことで課題を明らかにしていくことも有効である。グローバル人材に対しては、勤務地に拠らない世界共通の評価・報酬体系を設定していくことで、グローバルに最適な人材配置が行いやすくなる。そして、本社とローカル、また各地域拠点間でのグローバルな連携を高めるためには、ローカル経営人材に対して、ローカル業績だけではなくグローバル業績へのコミットを高めるような人事面の制度設計を行っていく必要がある。

全員に対して
【旭硝子】グループ全体で、個々人がどの職務グレードのポジションに就いているかを示すジョブグレード制を採用している。また、部門長以上は、人材データの閲覧が可能で、過去 3 年分の評価を含め見ることが出来、プロジェクトアサイン等に活用している。 【武田薬品】将来のローテーションのインフラとして“海外グループ共通のグレーディング”を行っている。 【良品計画】全員に 360 度評価の仕組みを導入している。
グローバル経営人材(グローバルリーダー)に対する評価・報酬
【武田薬品】全部門長を対象に、欧米・アジア・日本のグローバル企業とリーダーシップコンピテンシー比較を行う“360 度調査”を行っている。 【トヨタ自動車】資格・職能考課・業績による総報酬管理により報酬が決定する。 【三菱商事】一般論として、とにかく本社にいてマネジメントとの接点が多い人材が評価されがちだが、海外事業の最前線で指揮を執るリーダー人材の結果をしっかりと評価し、報いている。

グローバル人材に対する評価・報酬
【旭硝子】各国間で課長職以上のジョブグレードのポジション評価が揃うように本社で管理している。これにより、地域間異動があった際でも、ジョブグレードの整合性が取れるようにしている。 【野村ホールディングス】金融機関では人材の流動性が高く、金融におけるメガプレーヤーはグローバルな評価・報酬（トータル・コンペンセーション）体系をとっており、社内でグローバル型社員に転換すると、同様にアジアやロンドン、ニューヨークでも大きく変わらないものとなる。
ローカル経営人材に対する評価・報酬
【デュポン】地域トップの賞与は、グローバル業績の影響を受ける。その為、地域で結果を出しても、他地域の業績が悪かった場合は評価が厳しくなる。このような評価も通じて、グローバル業績を最優先する為に、他地域に人を出すということを行っていく必要があることをトレーニングで伝えている。
ローカル人材に対する評価・報酬
【トヨタ自動車】経験年数は短くても、持っている力によって評価する。その為、日本よりも若い管理職などが出てきている。

9. グローバルとローカルで求める人材の育成

「グローバル経営人材（グローバルリーダー）」の育成には、経営者自らがコミットし、LDP(Leadership development program)を自ら設計していく必要がある。その際には各国の従業員も含めてスキルを高めると共に、日本企業としての経営思想を伝播させていくプログラムが有効である。LDPでは、他国籍の人材によるチームを作り、その中で議論し、経営の重要課題を経営トップに提言していく機会を設定することが有効である。また、将来のグローバル経営人材候補の育成・配置を検討する際には、GSC(Global Succession Committee)を設置したうえで、経営トップも含めグローバル・ローカルの経営陣を総動員して議論することも有効である。そして、海外拠点や提携先企業の経営者の指揮下で実務を積み重ねていくことも、将来のグローバル経営人材候補の育成には重要である。

「グローバル人材」の育成には、国内外、本社・事業部で協働して進めることが重要である。そして、入社して早い段階に海外に派遣し、多様な各国の人材とのコミュニケーション経験を積ませることが必要である。海外派遣が難しい場合も、業務等を通じて多国籍のメンバーと議論し検討する機会を設けることが、「グローバル人材」を育成する最高の機会となる。ただし、「グローバル人材」として、世界で自社の価値観を体現できるように育成するためには、本社で自社の理念・価値観を十分理解させた上で、海外派遣もしくは外国籍人材と交流させることが必要である。

「ローカル経営人材」の育成においては、地域の文化・価値観に則した人材育成と同時に、国を超えた経験の機会を提供し、グローバルなネットワークを構築させることも必要となってくる。したがって、「ローカル経営人材」育成プログラムは、枠組みをグローバルに設計した上で、進め方や中身は各地域に任せていく方法が有効である。

「ローカル人材」の育成においては、地域の文化・価値観を重視しつつ、自社の理念・価値観・仕組み等を浸透させていく取り組みが必要である。その際には、やって見せ、やらせてみて、褒めて、叱っていくことも有効である。

このように、グローバルとローカルで求める人材の育成は、OJTとOff JTを組み合わせ、本社と事業が協働で進めていく必要がある。また、グローバルに全従業員のスキルや志向を把握するためには、グローバルで全従業員が登録可能なスキルデータベースを作成し、運用することも一つの方策である。ただし、その際にはグローバルに統一されたジョブグレードを提示するとともに、各ジョブで求められるスキルを明示しておく必要がある。

グローバル経営人材(グローバルリーダー)の育成
【旭硝子】将来のグループ経営を担うリーダー人材については、コーポレートとカンパニーが共同で育成していく。グループ経営陣が配置・育成の施策を議論する会議を年に数回開催している。また、Global Leadership Sessionという、本部長クラスの人材がトップへ提言し、議論する場を設けている。 【コマツ】海外現地法人経営幹部に対して、“グローバルマネジメントセミナー”を開催し、コマツ経営陣、大学教授を招き、ディスカッションを通して、コマツウェイ、コマツの文化、歴史、コマツの戦略、コマツの強み、弱みを理解し、リーダーシップ教育を行っている。更に戦略市場（新興国）の現地法人にて経営幹部にコマツウェイリーダーシップ研修を展開している。 【武田薬品工業】外国人経営リーダーの下にナンバー2として日本人を配し、鍛える機会を作っている。また、2007年よりINSEADと提携しTLI（Takeda Leadership Institute）という社内大学院制度を実施している。グローバルで年間30名程度のハイポテンシャル人材を人選し集合研修を行い、リーダーシップ研修に加え、アクションラーニングとして最後に社長にプレゼンテーションを行い、シニアメンバーが評価すれば会社として実行していく。 【デュポン】人選は35～40歳位の早い時期から行い、能力を見極める。候補と決めたら、比較的小さいビジネス・ユニットを担当させたり、海外でのマネジメント経験を積ませる。グローバルなメンバーで、SLDP (strategic leadership development program) というリーダーシップ育成プログラムを実施している。プログラムは、現経営陣の手作りで行う。 【トヨタ自動車】日本人・外国人混成チームによるEDP(Executive Development Program)という半年間の教育プログラムを進め、トップに対し経営課題に対する解決策の提言を行う。 【富士ゼロックス】リーダー育成プログラムでは、東洋思想や中国古典を素材に、「対話」を通してリーダーとして不可欠な教養や資質に磨きをかけていく場を設ける。社長も参加し、経営課題について役員視点で議論を行う。次世代リーダー育成プログラム受講後の登用は、社長が責任を持ってコミットする。 【三菱商事】部長クラスを経営者のレベルに育てる為、知見・経験が無い部門を敢えて経験させたり、5年程度に亘る研修プログラム「MC経営塾」を行っている。後者は、座学やケーススタディ中心の社内講座を受講、経営人材として必要な基礎知識を総復習すると共に自ら経営課題を設定し、対応策を検討・議論。副社長クラスとの議論の場等、経営幹部の問題意識を学ぶ機会も設ける。2年目以降は、短期ビジネススクールへの派遣、グローバル企業との幹部交流研修も実施予定。 【良品計画】年2回、個人の配属・育成について検討する“人材委員会”を実施している。後継者候補をリスト化し、異動・育成プランを議論する。
グローバル人材の育成
【旭硝子】Dynamic Leadership Session (Senior / Middle Manager class 対象)では、半年間のトレーニングを受ける。ここでは、グローバルなチームを作って議論し、最終的にはトップに提言をする。 【コマツ】日本人を海外に派遣する場合、特定の分野のプロである、つまりコマツウェイを体得し専門分野の知識、仕組みを語ることができる人物で、かつ、その地域の歴史や文化を尊重し、違いを認めることができる人物を、海外現地法人トップを支える存在として派遣する。上記の能力があれば、言葉は後で付いてくるという考え方である。今後は、各国の人材で、当該国以外で活躍できるグローバル人材の評価、派遣の制度を作っていくことが課題である。

【武田薬品工業】日本でのチャレンジを希望する現地スタッフに数名赴任してもらっている。これには、本社の受入れ体制と、現地における帰国後のキャリアパス設計といった両者の問題がある。また、本社のグローバル化を目指し日本独自の取り組みとして“グローバル・ローテーション”を行っている。この制度では、中堅社員の人材プールから人選し、海外子会社で現地マネジャーの下に付け、現地メンバーとして勤務する。 【トヨタ自動車】OT-club(Overseas Trainee - culture, language, business)の仕組みにより、日本人が現地事業体に赴任し、現地の仕事、特性、ビジネス慣習等を覚え、ローカルスタッフと渡り合える高いコミュニケーション力を獲得していく。期間は約1年で、比較的若いメンバーが赴任する。また、グローバルサクセッションコミッティ(GSC)を作り、機能・地域本部長が集まり、グローバル人材を海外から日本へ、日本から海外へ異動するといった検討を行う。(※対象者：約900人、外国人：約200名) 【三菱商事】計画的に多様な経験を積ませ、仕事を通じて鍛えることが基本。本店、海外現地法人、国内外のグループ企業での経験、或いは、全く異なる事業分野への配置等様々なキャリアパスを積ませて行く。若手・中堅人材のグローバル・コンピテンシー強化の為、グローバル研修制度を設置。以下3つで構成。 ①語学研修制度、②ビジネススクールへの派遣、③入社8年目までの海外経験の為のトレイニー制度。③は2008年度より実施、6ヶ月～1年間の海外派遣。当初は海外現法・支店が中心だったが、グループ企業にビジネス現場の移転が進む中で、グループ企業への派遣が増加。 【ヤマトホールディングス】初歩的な語学研修も行っているが、その後は現地に人を派遣し育成している。異文化企業の中に1人で派遣し、様々な経験を積ませる取り組みも始めようとしている。 【良品計画】Off JTを実施する“人材育成委員会”と、社員の配置・育成を検討する“人材委員会”を通じて育成していく。全課長を海外に派遣する。海外派遣する際、派遣国毎のミッションを持たせる。
ローカル経営人材の育成 【旭硝子】アジア・欧州・米国において、AGC University という研修を通じ、地域ごとに選抜された社員の育成を図っている。アジアでは、シンガポール大学と提携している。ディスカッションを通じ、異文化コミュニケーション力を高めると同時に、人材ネットワークを築くことも主要目的のひとつ。また、経営管理知識を習得し、実務でどのように活かしていくのかを学ぶ。 【デュポン】地域の経営を担う人材の育成プログラムも、手作りし、各国に合った形で展開している。 【トヨタ自動車】LDPとして、ローカルスタッフに対して所属事業体の課題をテーマにして問題解決を行っていく半年プログラムになっている。本社で枠組みを作り、各地域に進め方や中身は任せている。 【三菱商事】海外拠点・海外グループ企業の幹部候補人材を対象に合宿形式の“MC Group Global Management Program”を行い、三菱商事の企業理念の浸透、経営幹部とのディスカッション等を通じたネットワーク構築を図っている。意欲と能力の高いナショナルスタッフには、国を超えて異動する機会を提供。例えば、国を超えて異動し、2～3年間本社でOJTを受けて現地に帰り、その後、現場のサクセッションプランに則り、現地経営幹部を目指す等。
ローカル人材の育成 【武田薬品工業】日本人従業員にモチベーション高く働いてもらう為にも、勉強する機会の提供を作って進めている。 【トヨタ自動車】グローバルな異動・配置を行うために、ICT(Intra Company Transferee)という仕組みを実施し、ローカル人材に日本に赴任し仕事を行ってもらっている。コスト負担は、案件ごとに決定している。 【三菱商事】ナショナルスタッフの登用は、関係する営業グループ・海外拠点と議論しながら、優秀人材を把握、候補者を選定し、計画的な育成・登用を行う。“MC Group Gateway Program”を通じて、若手のナショナルスタッフやグループ企業の人材に対して、三菱商事の企業理念・価値観・コンプライアンス遵守第一の考え方の浸透や、三菱商事の事業展開・意思決定プロセスの共有を行う。 【ヤマトホールディングス】海外入社の人材に、日本流サービスを理解し、日本人と同じ判断が出来るよう意識改革を行う。インストラクター制度を導入し、徹底的なOJTで、一番近くに居て1対1で教育する。どのように顧客に接するか、どのような気持ちでビジネスを行ってきたかについては、アジア人には伝わりやすい。
全員に対する育成 【旭硝子】従業員がスキルマップ等を使い自分のスキル・知識を登録するデータベースを構築し、プロジェクトメンバー人選、全社の人材リソース状況の把握、部門横断のネットワーク構築に活用している。

10. 人事部門の変革

グローバル経営を加速するグローバル組織・人材マネジメントを実現するには、人事部門の変革が重要である。これまでの人事部門は、主に日本人従業員に対して、労務管理、人事制度企画、福利厚生、組合対応、採用、研修といった管理的役割を担ってきた。しかし、グローバル経営における人事部門には、多国籍の多様な人材のマネジメントが求められ、新たな組織開発、パフォーマンス・マネジメント、組織文化創造などを担うべく変革していく必要がある。これからの役割において必要とされるのは、更なる戦略性であり、グローバル化する経営・事業戦略と一体となった人事戦略の策定機能を、全社的に強化する必要がある。

その上で、実務管理やメンバー育成等は各地域・事業 HR に権限移譲を行い、本社人事部門はその支援を行い、明確に各地域・事業 HR と役割分担を行っていくことが重要になる。さらに、本社人事部門と各地域・事業 HR がグループ全体の人材マネジメントについて協議していく機会も必要である。

また、グローバル経営に向けて人事部門の変革を加速させるためには、人事部門に多様な人材を受入れ、事業の変化に先行していくことも重要である。そして、人事部門としての中期計画を立て PDCA サイクルを回し、人事業務の“見える化”、“標準化”を進めていく必要がある。

人事部門の役割
【旭硝子】ジョブグレード管理、次世代リーダー人材育成・確保、ES サーベイ、グループ表彰等を主なグループ HR の機能に掲げている。
【武田薬品工業】グローバル企業型 HR へ変革するために、組織開発、社内組織のビジネスパートナーとしての位置付け、パフォーマンス・マネジメントを通じてパフォーマンスに貢献できる人事部になること、組織文化創造といった役割に大きくシフトする。
【三菱商事】人事制度・仕組み整備を通じ各営業グループの経営を人事面でサポートすると共に、人事部門の社員を営業グループ、海外拠点、グループ企業に配置する等により、夫々の個別事業の現場である拠点やグループ企業に対する支援を行う。
人事部門の組織・役割
【旭硝子】Global HR Meeting（日本アジア・欧州・米国）を開催し、各地域の HR トップが参加して、グループ全体の人材マネジメント戦略・施策について協議している。
【野村ホールディングス】ホールセール部門では各拠点に HR がある。報酬、HRIT、採用、HR アドバイザーのグローバルヘッドは欧州にあり、残りの機能は各拠点が行っている。グローバル部署対応チームは7カ国にいる。国籍で70カ国以上の社員がおり、多様な人材を管理する体制に変わってきた。
【三菱商事】本社人事部の機能を中国、アジア・大洋州、米州、欧阿中東 CIS にシフト、それぞれに研修体系整備、地域の拠点・グループ企業への人事面での支援を行う仕組みを作り上げていく。可能な限り現場に権限と人材をシフト、現場で考え、実行し、東京本社がサポートする形を目指す。
人事部門の推進
【武田薬品工業】グローバル企業型 HR を目指し、人事部自身の Job Purpose を定義。Critical Results として2015年にむけて目指す成果を掲げ、中期事業計画をたてている。
【富士ゼロックス】見える化と標準化をポイントにして、人事のガバナンス強化を目指す。変革手段として『人事の決算書』という形で人事の役割、業務の「見える化」を進め、国内外の各関連会社で共有化する。

おわりに ～グローバル展開を加速するために～

繰り返しになるが、グローバル展開の方法は一樣では無く、各社各様であり、それに伴い、各社のグローバル展開に応じた組織・人材マネジメントがある。ここで、何よりも大切なのは、各社が経営理念・価値観を踏まえ、経営・事業と組織・人材マネジメントをいかにリンクさせ、戦略的な展開をするかである。

今回のケーススタディの中でも、日本企業は、経営理念を大切に守りつつ、長期的視野に立って、手塩にかけて人を育て上げる“地に足のついたグローバル化”を進めていた。また現地パートナーを育て、関連企業やその従業員を大切にする“共に作り上げていくグローバル化”は日本企業の強みである。今後、更なるグローバル化が進む中で、日本企業が企業の国籍をどのように捉えていくかが非常に重要な問題となってくる。自社のアイデンティティ・使命は何か、「日本企業」とは何なのか等、企業の哲学が問われてくるだろう。

“グローバル経営”が多くの日本企業の成長戦略である今、グローバル組織・人材マネジメントは、正に最大の経営課題である。それを牽引するには、我々、経営者がグローバル化をチャンスと捉え、多様性を活かし、その中から新たなイノベーションを喚起していくことが重要である。人事部門によるボトムアップでのグローバル組織・人材マネジメント戦略だけでは、世界のスピードに乗り遅れてしまう。経営トップ自らが先頭に立ち、組織・人材のグローバル化を急速に進める必要がある。

組織・人材のグローバル化に向けた道のりは遠く険しい。その道が険しいからこそ、経営者の強いリーダーシップが必要となる。そして、グローバル化を更に加速していくには、「グローバル化にしか自社の成長はない」と踏み切り、自らがグローバルリーダーとして変革できるか、経営者の決断が何よりも重要である。

以上

1. 旭硝子
2. コマツ
3. 武田薬品工業
4. デュポン
5. トヨタ自動車
6. 野村ホールディングス
7. 富士ゼロックス
8. 三菱商事
9. ヤマトホールディングス
10. 良品計画

1. 旭硝子

企業概要	【設立】1950年（昭和25年）6月（創立：1907年9月）
	【資本金】908億
	【売上高】1兆2889億（2010年12月期）
	【営業利益】2292億（2010年12月期）
	【事業内容】ガラス、ディスプレイ、化学、エレクトロニクス、エネルギー
海外展開	【本社】東京都千代田区
	【従業員数】連結50399人
	【売上高】51%（2010年12月期）
	【従業員比率】75%（2010年12月期）

【グローバル経営戦略の方向性】

●環境変化・経営戦略

ガラスは、先進国では成熟した商品なので収益維持をしていくことが重要である。そして、新興国でどれだけプレゼンスを発揮できるかが重要であるが、新興市場でも自国でガラスを作り始めており、一般ガラスにおける相対的地位は低下の一途を辿っている。

そのような中、2020年にありたい姿として『持続可能な社会に貢献している企業』と置き、差別化された強い技術力を持ち、製品のみならず生産工程・事業活動全般にわたって環境に配慮し、新興地域の発展にも寄与する、高収益・高成長のグローバル優良企業でありたいと掲げた。ありたい姿を目指し、「地球温暖化問題に技術力で貢献」「ガラス技術立社」「第2のグローバルイゼーション」の3つの視点で成長基盤を構築していく。

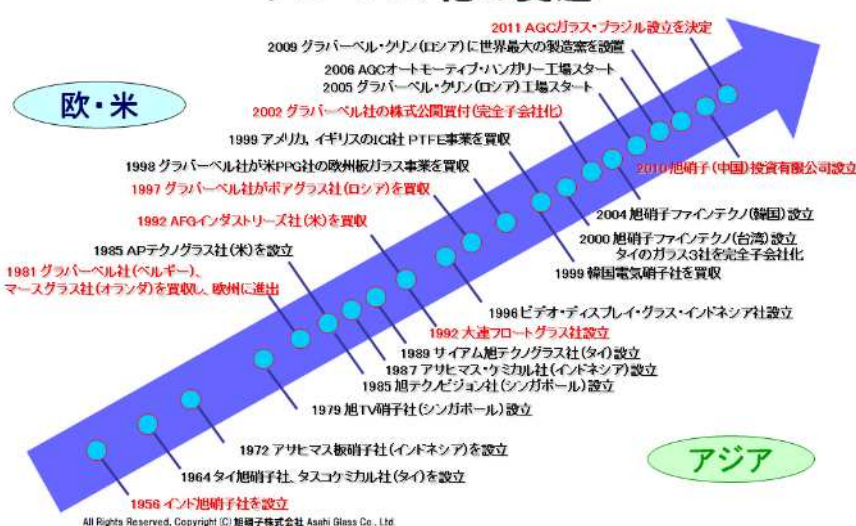
●グローバル化に向けた課題

グローバル展開においては、新興地域にグループ全体で進出し、オペレーションしていけるかどうか成功の鍵となる。その中で、組織・人材マネジメント課題としては、文化や風土のグループ連結を行っていくこと、アジアにおいて将来のローカル経営人材を育成すること、グローバルで活用できる外国籍人材を把握しておくことなどがある。

●グローバル展開の方針

アジアに進出する際には、当初は合弁で進出しても、最終的には資本を100%持ち株会社化する形で、自力進出した。欧米はM&Aを中心に展開した。また、足掛かりがない地域に進出する際は、日本だけでなく、例えば、アフリカや中南米であれば欧州からのアプローチ等も検討する。アジアは日本から進出することになるが、日本から遠く、文化的交流が少ない地域には他地域からアプローチすることも検討している。

グローバル化の変遷



【組織・人材マネジメントの取組み】

●ビジョンの策定・浸透

グローバル経営を目指す中で、2002年にグループビジョン“Look Beyond”掲げた。従業員が目指す方針として、先を見据え、よりブライトな世界を創ることとしている。創業の精神である“易きになじまず、難きにつく”をInnovation & Operational Excellenceと訳しグローバルビジョンに加え、浸透を図っている。

●組織の在り方

【本社と現地の役割】

2002年からグローバルカンパニー制にシフトし、海外の関連会社は極力100%子会社に切り替えた。そして、グローバルカンパニー制においては、インハウスカンパニーとして事業運営し、戦略・人材の連結を進めている。

【多様な人材の活用】

当社においては、国民性、歴史的背景を活かし、得意な地域で活躍していくのが良いと考えている。ベルギー人、イタリア人、スペイン人といった欧州メンバーがチームを組み、ブラジルプロジェクトを実行したりしている。南米なので北米主導で進める案もあったが、歴史的背景を考えると、欧州から進めるほうが上手くいくのではないかと考えた。このように考える中で、難しいのはインドだ。英語圏なので欧米主導が進めやすいように感じるが、インドの独自性もあり、欧州人だと進めにくい部分もある。このように、プロジェクトによって、各国の特性を考慮し最適な布陣を組むようにしている。また、全世界のローカル人材のモチベーション施策として、グループ全体の表彰も行っている。

【環境整備】

グローバルでESサーベイ(従業員満足度調査)を行っており、ES向上意識を日々の業務やコミュニケーションに埋め込む取組みを推進している。調査には、全従業員約5万人の内、約4万人が参加しており、国毎の考え方、文化の違いを明確にし、グループ共通の取組みや各部門・各社ごとにES向上活動に取り組んでいる。

●多様な人材の調達

日本人採用(新卒・既卒に限らず)においては、事業において海外と国内を区別していないので、採用時点で海外赴任を希望しない人材は採用していない。しかし、英語での足切りはしていない。また、新卒と中途は分けずに、同様に採用している。

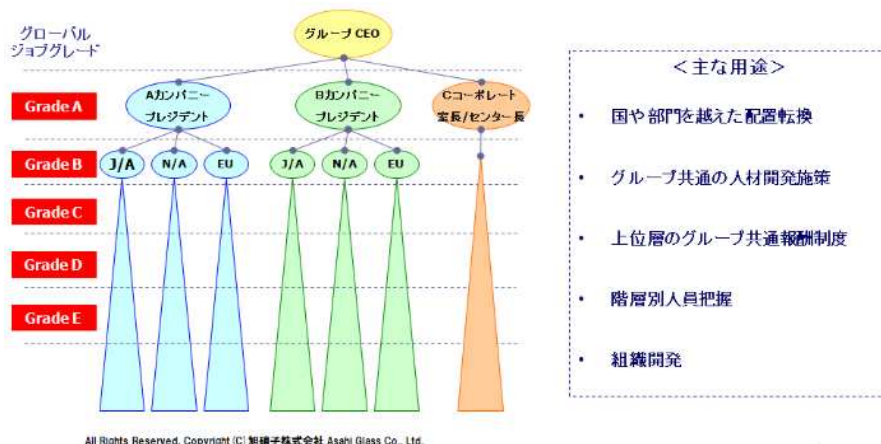
●グローバル最適な配置

当社では、従業員が自らの専門分野を登録するスキルマップというデータベースを構築しており、約5500人の従業員が登録している。本人が入力し、上司が承認する。この情報を用いて、プロジェクトメンバーの人選を行ったり、部門横断での知見や経験の共有を図っている。社内では、これをネットワーク活動と呼び、業務に関連した技術やスキルの深掘りをしたり、お互いにコミュニケーションを取っていくことを推進している。これら以外にも、全社の人材ポートフォリオをマクロ的に捉える際や、部門横断のネットワーク作りも目的としている。

外国籍人材のグローバル活用に向けては、AGCインターナショナル社員として対象者を選定し、本人へも伝え、グループ経営視点で働くことを意識づけている。また、一定階層以上の育成対象候補者に対する育成・配置施策を、グループ経営陣が議論するための会議を年に数回開催している。ここではグループレベルの研修プログラムや人材活用の仕組み等が検討されている。

●評価・報酬

AGC グループでは、グループ全体で、個々人がどの職務グレードのポジションに就いているかを示すジョブグレード制を採用しており、本社で各国の課長職以上のグレードを管理している。それにより、地域間異動があった際も、ジョブグレードの整合性がとれるようにしている。ジョブグレードに応じて研修へアサインするなどの関連はない。能力グレードではないため、基本的には就いているポジションに応じて処遇が決まる。



●求める人材の育成

[グローバル経営人材の育成]

GLS (Global Leadership Session : GM/Director class 対象) という研修プログラムを行っており、そこでは本部長クラスの人材が一人ひとりトップへ提言し、議論する。

[グローバル人材の育成]

DLS (Dynamic Leadership Session : Senior/Middle Manager class 対象) というプログラムにおいて、半年間のトレーニングを受ける。ここでは、グローバルなチームを作って議論し、最終的にはトップに提言をする。また、グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー強化を狙いとしたプログラムも導入している。

[ローカル経営人材の育成]

アジア、欧州、米国で AGC University という研修を実施しており、地域内で選抜された社員が研修を受け、次世代のローカル経営幹部の育成が図られている。アジアでは、シンガポール大学と提携して実施している。DLS への参加者よりもやや下の階層のメンバーが集まり、ディスカッションをしながら、異文化コミュニケーション力を高めていく。このプログラムは、人材ネットワークを築くことも大きな目的としている。経営管理知識を習得し、実務でどのように活かしていくのかを学ぶ。これまでに約 200 名が受講している。

●人事部門の変革

各地域の HR トップが揃ってグループ全体の人事マネジメントについて協議していく HR 3 極会議 (日本・アジア・欧州・米国) を行っている。評価、目標設定、トレーニング、コア人材マネジメント、コンピテンシーマネジメントをつなげ、仕組みを設計していく。

2. コマツ

企業概要	【設立】 1921 年 5 月 【資本金】 連結 678 億 70 百万円（米国会計基準による）、単独 701 億 20 百万円 【売上高】 1 兆 8431 億円（2010 年度 連結ベース） 【営業利益】 2229 億円 【事業内容】 建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械などの製造・販売 【本社】 東京都港区 【従業員数】 [連結] 41,059 名 [単独] 8,210 名
海外展開	【売上高】 81%（2010 年度 連結ベース） 【従業員比率】 55%（2010 年）

【グローバル経営戦略の方向性】

●経営戦略

新中期経営計画「Global Teamwork for Tomorrow」（2010～2012）

重点活動項目①：製品・部品の ICT 化の進化（ICT を機械の稼働管理、操作制御、施工現場の管理などに応用し、商品力を高める。また、産業機械、フォークリフト分野でも ICT 化を推進する。）

重点活動項目②：環境対応・安全性向上の商品開発

重点活動項目③：戦略市場での販売・サービス体制の拡充（代理店育成、強化、サービスサポート拠点の拡充、部品事業並びにリマン（コンポーネント再生販売）事業の強化、ICT の活用によるお客様支援など。）

重点活動項目④：現場力の強化による継続的改善の推進（課題を形成し解決するという改善活動、間接業務の改革、効率化、人材の育成）

●グローバル展開の方針

日本に軸足を置いた企業（無国籍企業にはならないし、なれない）としてグローバルに展開していく。グローバル展開初期は、主に現地企業との合併で海外に進出したが、90 年代後半からは人材が育成され、単独での子会社設立や既存合併会社の子会社化に踏み切ることができるようになった。その中では、それぞれの地域の歴史や文化を尊重し、互いの違いを認め合うこと、ひとつひとつのローカルの集まりがグローバルであるということ、Think Globally, Act Locally（グローカル）で考えていくことなどを基本の考え方としている。

日本企業には日本企業ならではの特徴や良い面があり、国際化した際にその特徴を活かさなければ他国発のグローバル企業には勝てない。日本人に他国人の様な経営が出来る訳ではない。チームワークの良さ、ミドルマネジメントの強さ、きめ細やかさなど日本企業のいい面を前面に出していくことが重要になってくる。

【組織・人材マネジメントの取組み】

●ビジョンの策定・浸透

コマツの成長、発展のなかで、創業者の精神をベースに先人達が築き上げてきたコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式（スタイル）を“コマツウェイ”として明文化し、グループ全体で共有している。温故知新の精神でまとめた“コマツウェイ”は、経営の現場から研究開発、製造、販売、プロダクトサポート、管理などのそれぞれの現場に渡って、“将来、人が変わってもコマツの組織、社員の中でグローバルに脈々と受け継いでいってほしいこと”である。

コマツウェイのマネジメント編では、“トップの現場密着”が4つの重点事項ポイントの最初に掲げられている。“トップの現場密着”とは、現場に立脚した経営トップによる、コマツグループ社員、代理店、協力企業、株主の皆さんへの、具体的でわかりやすい、コマツの現状と目指すべき目標・戦略についての説明と解説であり、定期的に実施している。

また、コマツウェイの生産編には、「補給部品はロットより優先」という言葉が、最初に記載されている。そのような言葉が、プロダクトサポート編のコマツウェイではなく、生産編にあること、それも最初に書かれていることが最も重要である。常にお客様の車の稼働を止めないことを最優先として考え、万一、補給部品が足りない場合があれば、ロット生産用の部品を補給部品としてお客様に優先的に回すことに抵抗や躊躇があってはならない。車が止まることは、お客様にとっては死活問題なのである。このことがお客さまと直接に接する機会の少ない生産部門の考え方として最初に書かれていることが重要であり、コマツウェイの共通編にある「顧客第一、お客様の問題解決を最優先しよう」という考え方を全世界のコマツの従業員が理解し、実践することが何よりも大切な事なのである。

●グローバル組織の在り方

【本社と現地の役割】

コマツではマトリックス組織を組んでおり、グローバル戦略は本社の機能別組織が策定し発信している。そして、各地域は、その実行に責任を持っている。地域マネジメントコミッティや海外主管者会議と言われるグローバルエグゼクティブミーティングを実施し、現地経営を更に強化している。このような会議は本社役員が現地に赴き、現地で共に判断をしている。地域マネジメントコミッティは年に2回行い、海外主幹者会議は年に1回行っている。

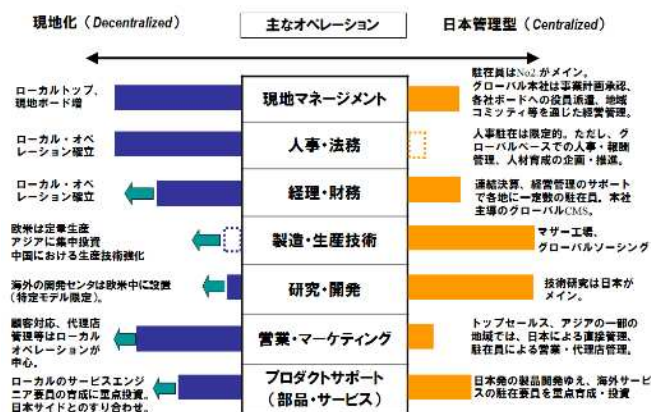
また、オペレーションの役割分担として、現地マネジメント・人事・法務・経理・財務などの機能は地域毎に行い、製造・生産技術・研究・開発は、日本のマザー工場が中心になり進めている。プロダクトサポートは、方針は本社で決定するが、顧客接点もあるので、出来るだけ現地化を進めている。

【多様な人材の活用】

グローバルでのチームワークを重視し、情報共有を大事にすること、部門横断のグローバルプロジェクトを通して共に仕事をする機会を増やすことで、課題の発見及び継続的な解決という現場力の強化を図っている。

グローバルオペレーションの現地化度合い(イメージ)

KOMATSU



[環境整備]

現在では、国内主力工場でも多くの工場スタッフが英語を話すことが出来る。また、課長クラスの多くは海外駐在を経験しており、工場においても英語でのコミュニケーションに困らない。ただし、重要な会議においては、日本語の同時通訳を入れて行っている。英語で実施することもできるが、英語で深いコミュニケーションを経た意思決定を行うことは難しい。マネジメントコミッティでの会議は英語で行っているが、外国籍社員からは日本語で話したことを同時通訳した方が言いたいこと伝わるので良いといった声もある。

長年コマツに勤務し、トップを担う現地ナショナルスタッフを育成していく為には、コマツに居て良かったと思う“居甲斐（いがい）”を感じてもらう環境を作ることが重要になる。その為に重要なのは、企業を発展空間として捉え、どのようなキャリアが積み、どれだけ昇進できるかを感じてもらうことである。その為にも、優秀な現地ローカル人材を現地トップや工場長に据えるようにしている。

また、組織はリーダーだけでは成り立たないので、例えば、インドコマツに40年くらい勤めている“縁の下の力持ち”的な人材を、社長表彰で取り上げることも行なっている。また、アニュアルレポートなどでも当社を支えてくれている現地ナショナルスタッフを取り上げていく等の活動を続け、“居甲斐（いがい）”を高める取り組みを行っている。オールコマツ技能競技大会などでは、全世界から技能の優れた人材を集めて開催し、優秀者には社長表彰を行っている。



●グローバル・ローカルで求める人物像・人材要件

現地トップには、生え抜きのナショナルスタッフから登用していく。日本人社員は、本社と現地をつなぐブリッジ人材として現地トップを支えていく役割を担う。各国のローカル人材は、もともと自国でのみのキャリアを想定していた。しかし、これからはグローバル人材を目指してもらうことも意図している。グローバル人材として世界で働いていくには、各部門のプロであり、海外において語るべき中身（コンテンツ）があることが何よりも重要であり、言語はその後に付いてくると考えている。

●多様な人材の調達

現地トップ含めて、経営人材はコマツの内部で育て、ヘッドハントはしないということを基本的な考え方にしている。現在は、本社や現地を含めて、コマツグループで20年以上働いている人が経営トップを担っていく。

●求める人材の育成

[グローバル人材の育成]

グローバル人材の育成・活用に対しては特殊なことは行っていない。普通の事をあたりまえにやっているだけである。具体的には、グローバル人材の育成に向けては、“グローバルマネジメントセミナー”という全世界メンバーによる研修制度を行っている。また、地域マネジメントコミッティや海外主管者会議と言われるグローバルエグゼクティブミーティングや部門横断プロジェクトを通じて人材育成を行っている。経営や事業の改善に資する“良いテーマ”を掲げ、部門横断・地域横断の構造改革プロジェクトを立ち上げ、業務活動を通じて、OJTで育成することを大切にしている。現在、グローバルに200件以上の構造改革プロジェクトテーマが実施されている。構造改革プロジェクトは、半年から2～3年程度掛けて、通常業務と離れた部門横断チームで検討を行う。

また、海外に赴任させる際には、国内で仕事を経験させてから配置する。特に営業・サービスは、出来るだけ国内で勤務経験させた上で、海外駐在を担ってもらうようにしている。

【ローカル人材の育成】

グローバル化における成功の鍵は、信頼し安心して任せられる現地ナショナルスタッフを育てること。現在、各国の現地トップは 10～20 年以上コマツに務めている現地ローカル人材が担っている。今後は、各国から、国を跨いで活躍するグローバル人材を生み出していくための教育、人事制度も必要になってくる。その為には、各国の人材を、世界共通で客観的に評価する基準も必要になる。また、ローカル人材のレベルアップの為に、グローバルチームでのプロジェクト活動は地道に続けていく必要がある。中国では総経理の後継者を育てることを目指し、中国工場でモノ作り競争力を高めるために品質経営体質の構築活動を進めており、その過程でレベル把握のためデミング賞に挑戦する計画がある。これらの活動を通じてナショナルスタッフの育成をしている。賞を取ることが目的ではなく、受賞する過程で、人材育成することが最も重要な目的である。

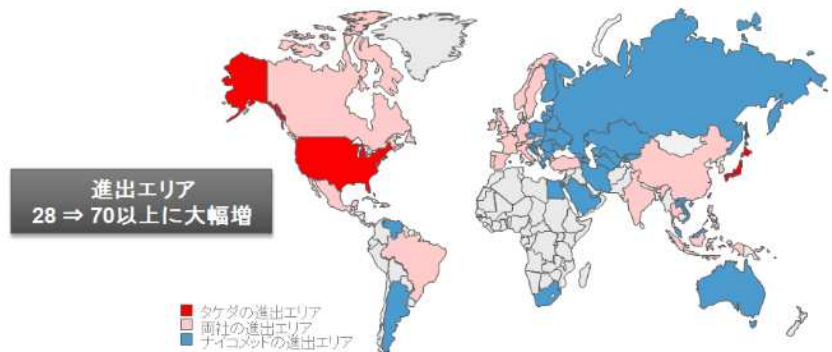
3. 武田薬品工業

企業概要	【設立】 1925 年 1 月設立（創業：1781 年 6 月） 【資本金】 635 億円 【売上高】 1 兆 4,194 億円 【当期純利益】 2,479 億円 【事業内容】 医薬品の製造販売 【本社】 大阪府大阪市中央区 【従業員数】 連結：18,498 名、単体：6,471 名（2011 年 3 月末現在）
海外展開	【売上高】 49%（2011 年 3 月期 連結ベース） 【従業員比率】 49%（2011 年 3 月期 連結ベース） 【展開国・拠点】 70 カ国（ナイコメッド統合後）

【グローバル経営戦略の方向性】

● 経営戦略

2011 年に、新興国に強いスイスのナイコメッド社を概算 1 兆 500 億で買収した。ナイコメッド買収までは日米中心の販売網を築き、4つのブロックバスターをベースに業績を伸ばしてきたが、2011 年以降は、グローバル化の新たなステージを迎えた。事業展開において、4つのブロックバスターは今後特許切れになる。そして、ナイコメッド買収により、これまで 28 カ国展開だったのが新興国中心に 70 カ国になり、従業員の国籍も非常に多彩になった。買収企業とうまくコラボレーションし業績を上げられるか、特許切れという厳しい状況の中で売上を維持できるかといった課題に向かい、当社は、新しいグローバル化時代を迎えている。



●グローバル化に向けた課題

2000 年代迄の日本・欧州・米国市場にブロックバスターで展開するモデルから、ナイコメッド買収により一気に新興国を含めた次元の異なるグローバル化の局面を迎えた。日米中心の「効率重視型経営」から、多国籍の本物の「グローバル経営」に変化することが求められている。効率重視型経営時においてもグローバル化と言っていたが、本社に外国人はほぼ在籍せず、現地経営とは海外事業部が窓口となってやりとりしていた。近年は、急速に本社の日本人従業員がグローバル化しなくてはならないことを体感してきている。現在は、事業はグローバル化しているが、人事機能を含め十分な対応が出来ておらず、それに向けて取り組んでいる。人事面のグローバル化には3つの課題がある。1点目は、従業員のマインドを含めた日本本社の準備が出来ていないことだ。本社のグローバル化は大きな課題だ。2点目は、グローバル人材の育成だ。3点目は、これらを支える人事機能のグローバル化だ。

【組織・人材マネジメントの取組み】

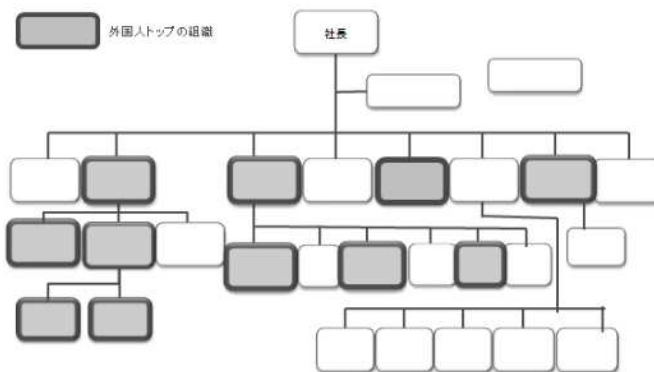
●ビジョンの策定・浸透

買収により、会社間のバリュー（行動原則）の細かな違いが出てきているが、経営の基本精神であるタケダイズムと経営理念は変えないことを宣言した上で、グローバル化を迎えた新しい武田にふさわしい経営方針と行動原則にしようと、グローバルのシニアメンバーでグローバルチームを作り検討を開始している。理念の浸透に向けては、現地に足を運び直接対話をするといったアプローチ方法を含めてグローバルにディスカッションしている。

●グローバル組織の在り方

【多様な人材の活用】

本社・統括機能トップに外国籍人材を任用している。内部昇格や外部スカウトを含めて人選し、事業を任せていく。場所も、各機能の利便性に応じ、日本に拘ることなくアメリカ、欧州等に移し組織のグローバル化を目指している。



●グローバル・ローカルで求める人物像・人材要件

【全員】

大規模 M&A を機会に、部門毎に再度、目指すべき人材像・育成計画の明確化を行っている。自部門は本来どのようにあるべきかを原点に立ち戻って考え、求められる人材像を描いていっている。

【グローバル経営人材】

Leading Employees, Building Collaborative Relationship, Strategic Perspective といったコンピテンシーが求められる。

【グローバル人材】

グローバルに人事部長が集まり、どのようなコンピテンシーが必要かを議論して“グローバル・リーダーシップコンピテンシー”を制定した。現状はまだ評価制度と連動していないが、将来的には評価制度に組み込んで強力に浸透していこうとしている

【ローカル経営人材】

武田が海外に出る時の考え方として、基本的に現地トップは現地人に任せると決めている。その為、一部の特殊な例外を除き、現地トップは外国籍人材が担っている。

●多様な人材の調達

日本本社では新卒・キャリアを含め約 300 人の採用をしているが、その 4%が外国籍人材だ。加えて、新卒採用において、コーポレートスタッフ部門においては日本の大学のみを卒業した人は採用せず、外国籍人材か海外大学で勉強した日本人を採用している。また、応募要件として「TOEIC730 点以上」を明示することで、グローバル化に向け必要な人材要件を明確に伝えている。

●グローバル最適な配置

本社・統括機能に社内外から最適な人材を選別し、外国人ヘッドも含めて配している。現在のボードメンバー 6 名中 2 名は外国籍人材だ。また、M&A を行った企業からも本社・統括機能に登用している。優秀な人材が適材適所にグローバル中に動きまわり配置される状態を Global One Takeda と考え、その具体的ターゲットを 2020 年と置いて、事業も人事も動き始めている。これが実現出来れば、本社は、国籍に係らず最適な人材が働く場所になるだろう。海外グループ企業から本社出向している人数が増え

ないと真のグローバル企業ではないが、現状は少数だ。日本でのチャレンジを希望する現地スタッフに数名赴任してもらっているが、日本で苦勞し成果を上げ現地に戻っても、現地に適したキャリアが用意できていないのが現状だ。その為、帰国後に辞めてしまったりするケースもあり、なかなか上手くいっていない。優秀な人材に本社に赴任してもらい、能力を発揮してもらう為の環境作りは重要だ。これには、本社の受入れ体制と、現地における帰国後のキャリアパスの設計といった両者の問題がある。

●グローバル評価・報酬

[全員]

将来に向けたグローバルローテーションのインフラとして、グループ企業共通のジョブグレーディングを行っている。また、グローバルな能力の整合性を取っていかようとしている。

[グローバル経営人材]

全部門長を対象に、欧米・アジア・日本のグローバル企業と比較できる“360度調査”を行った。本格的なグローバルリーダー育成とそのレベルアップに向け、タレントレビューをしていかなければならないと考えている。

●求める人材の育成

[グローバル経営人材]

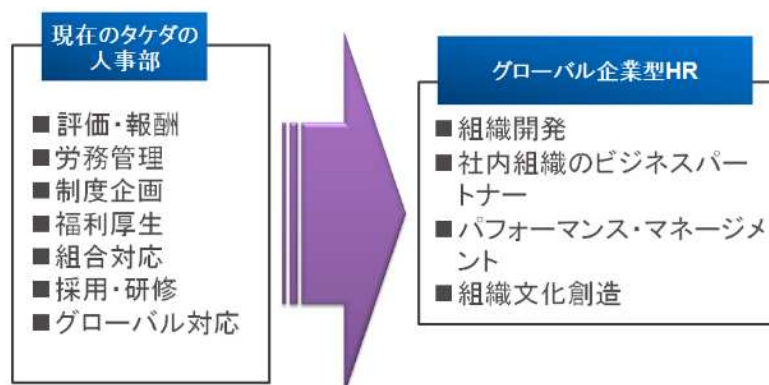
外国人経営リーダーの下にナンバー2として日本人を配し、鍛えていく機会を作っている。また、2007年よりフランスのビジネススクールである INSEAD と提携し TLI(Takeda Leadership Institute) という社内大学院制度を実施している。グローバルで年間30名程度のハイポテンシャル人材を人選して集合研修を行い、最後にアクションラーニングとして現経営陣にプレゼンテーションを行い、シニアメンバーが評価すれば会社として実行していくといった取り組みを行っている。

[グローバル人材]

日本本社のグローバル化を目指し日本独自の取り組みとして“グローバル・ローテーション”を行っている。中堅社員の人材プールから人選し、海外子会社で現地マネジャーの下に付け、現地メンバーとして勤務する。また、この制度を若手に広げ、キャリアの早い段階から海外に出し、タフな経験をさせ、将来の屋台骨を支える人材を人選し育成していく。

●人事部門の変革

これまでは、評価・報酬、労務管理、制度企画、福利厚生、組合対応、採用・研修、グローバル対応という役割にウェイトを置いて進めてきた。しかし、グローバル企業型HRに向け、組織開発や社内組織のビジネスパートナーとしての位置付けを強化し、パフォーマンス・マネージメント、組織文化創造の役割を担う組織に変革する。中期事業計画においては、2014年までに人事部がこのような役割を担う組織になることを目標にトップに計画を提出している。



4. デュポン

企業概要	デュポン 【設立】1802 年 【資本金】111 億 3600 万 US ドル 【売上高】315 億ドル(2010 年度) 【事業内容】化学製品製造販売 【本社】デラウェア州ウィルミントン 【従業員数】約 6 万人 デュポン株式会社 【設立】1961 年 【資本金】210 億円 【売上高】1,243 億円 315 億ドル(2010 年度 DKK) 【本社】東京都千代田区 【従業員数】813 人
海外展開	【売上高】 NorthAmerica39 % ,LatinAmerica12%,DevelopedEMEA19%,Developing EMEA7%,DevelopedAsia9%,DevelopingAsia14% (2010 年度) 【展開国・拠点】90 カ国 (210 工場)

【グローバル経営戦略の方向性】

● 経営戦略

デュポンの使命は、持続可能な成長 (Sustainable Growth) である。そして、使命達成のために、(1)Put Science to Work (科学を市場へ)、(2)Go Where the Growth Is (成長する分野へ)、(3)The Power of One DuPont (ワン・デュポンの力で) といった3つの戦略を立てている。そして、"The miracles of science TM" (ミラクル・オブ・サイエンス) のスローガンを掲げ、「サイエンスカンパニー」として製品や技術のみならず、科学的な発見や発明を基盤に製品やサービスを提供し、人々の生活をより豊かに安全にするために、科学の力を生かした持続可能なソリューションを創出することを目指している。また、四つのメガトレンド「食糧増産への需要」「化石燃料依存からの脱却」「人々・財産・環境の保護」「新興市場の拡大」に沿った技術や製品の提供していく。

●グローバル化に向けた課題

日本人のリーダー育成において常に課題となるのは、ピープルスキルが弱いことだ。中国では、組織の層が薄いため、どんどん登用され部下を持っていくが日本はそうではない。その為、日本人の中堅層は部下を持った経験が少ない。トレーニングとして配置する機会はあるが、今まで十分にその機会を作ってこなかった。グローバルで教育プログラムを作成すると、本社からの押し付けになってしまい、プログラムが地域性にフィットしないケースが出てくる。

【組織・人材マネジメントの取組み】

●組織の在り方

マトリクス組織を組んでおり、事業部門は、グローバル事業戦略および事業利益に責任を持つ。地域は、グローバル組織の最適化、地域戦略の実行を担う。グローバル戦略においては、地域が実行できるかが何よりも重要だ。グローバル戦略を担う事業部門と、実行を担う地域で最適化に向けたバランスを取っていくことが必要だ。どのような組織が最適かという答えは簡単ではない。一つの解は、市場重視だ。変化していくマーケットの中で組織も変えていく必要がある。

グローバリゼーションに向けては、持続可能な競争力の創出を徹底して行う必要があり、重要になるのは組織の競争力である。仕組みや技術はすぐに真似が出来るが、組織の能力は簡単に真似出来ない。グローバル化しようとして失敗したビジネスは、組織力が高まっていなかったのだと感じる。

グローバルでの競争力とは？



●求める人物像・人材要件

経営人材に求められるのは、1点目は、グローバル業績を最優先することであり、自地域だけでなくグローバルとして結果を出す意識を持つことだ。重要なコンセプトだが、欧米人には理解が難しい。2点目は、多様な考え方を尊重し、上司も部下も同じ目線で会話をする組織を作ることだ。3点目は、意思決定に必要な知識を持った現場へ権限委譲し、マーケット変化、スピードに素早く対応することだ。4点目は、日本文化には馴染み易いが、相互依存の考え方だ。プロフェッショナル人材の知識、ビジネスリーダーの知識を集めていく場を作る。相互依存の価値観は、アジア人には馴染みがあるが欧米人には弱い。5点目は、責任を有するチームでのプロセスを大事にすることだ。欧米では、アカウンタビリティを持つのは1人という考え方があるが、アジアではアカウンタビリティはチームにあってもいいのではないだろうか。6点目は、地域トップは、グローバル業績とローカル業績のバランスをうまく取っていかなければならない。これをうまく行えなければ、グローバルでリーダーシップをとることは難しい。7点目は、グローバルリーダーを世界中にどのように展開させていくかだ。当社のビジネスリーダーは世界中の各地域に散らばり活動している。この7点はどれも重要であり、プライオリティはない。

中間管理職の時点で、グローバルリーダーには現場と市場への理解が必要だ。自分の目で見て、手で触る現場力が非常に重要だ。副社長クラスになってくると、一番重要なのは、組織が下降傾向の時にどのように持ち上げることができるかだ。その際に、コミュニケーションが何よりも重要だ。何が正しいかは状況により異なるので、リーダーが正しい方向を理解する必要がある。リーダーは、不可能を可能にするチームを作り上げることが最終目標だ。米国文化にはチームで助け合う意識が弱かった。その為、現在は、助け合っていくチームであることを感じられるプロセス作りに力を入れている。

●多様な人材の調達

スーパーマンを採用することも必要だが、そのような人材は簡単には現れない。やはり、Organization Capability (組織能力)を高めていくことで、中から、スーパーマンを創り上げる。

●グローバル評価・報酬

地域トップの賞与は、グローバル業績の影響を受ける。その為、地域で結果を出しても、他地域が悪かった場合は評価が厳しくなる。このような評価も通じ、グローバル業績を最優先する為に、他地域に人を出すことも必要であることを伝えていっている。しかし、この意識付けは難しい。私自身の賞与も、日本の結果だけではなく、全社業績をベースに行われている。

●求める人材の育成

[グローバル人材の育成]

全世界6万人の社員の中から約400人がリーダー候補として挙げられている。その400人の中で日本人は15人だ。選ばれた人は、事業で実績を上げており、様々な国の人とコミュニケーションができるようにトレーニングを積んできている。ここに至るまでに、アジア、アメリカ、ヨーロッパで様々な人選の機会がある。この人選は、各地域でファンクションを管理するリーダーが対象になる。この400人中で、10パーセントが更に上に進む。もちろん、この中に上がらなくても非常に優秀だという場合は、事業部でしっかり育てて行く。ただ、グローバル業績を最優先し、適材適所で人を配置していく。グローバルに通用する人材は、常にグローバルで活躍するにはどうすればいいのかを意識しておくことが重要なのではないだろうか。毎年、更に上に進んだ経営トップ候補を対象にSLDP (strategic leadership development program) というリーダーシップ育成プログラムを行っており、今年は37人がプログラムを受講する。対象者37人の内、日本人は4人だ。現在、意識的にアジア人を多くしており、約10人はアジア人だ。また、SLDPのプログラムは、現経営幹部が完全に手作りしている。

グローバル人材の人選は早い時点で行っている。人選を始める年齢は35～40歳位だ。一度経営幹部候補と決めたら、比較的小さいビジネス・ユニットを担当させたり、海外に行かせてマネジメントを行う仕事を与え、2～3人と競争させていく。スピーディーに経験を積ませていくにはそのような配置が必要だ。選ばれた人間は、グローバルな視点、リーダーシップのコンセプト、それに加えて人を惹きつける魅力を持っていることが求められる。

[ローカル人材の育成]

ローカル人材の育成プログラムも、完全に手作りにし、各国に合った形で展開している。

5. トヨタ自動車

企業概要	【設立】 1937 年（昭和 12 年）8 月 【資本金】 3,970 億 5 千万円（2011 年 3 月末現在） 【売上高】 18 兆 9936 億円 【営業利益】 4682 億円 【事業内容】 自動車 【本社】 愛知県豊田市 【従業員数】 連結 317,716 人、単体 69,125 人（2011 年 3 月末現在）
海外展開	【販売台数】 74%（2011 年 3 月期 連結ベース） 【生産比率】 48%（2011 年 3 月期 連結ベース） 【従業員比率】 62%（2011 年 3 月末 連結ベース） 【展開国・拠点】 26 ヶ国 51 生産拠点、170 以上の販売拠点

【グローバル経営戦略の方向性】

● 経営戦略

「低炭素で快適なクルマ社会」「新しいライフスタイル」「環境技術の普及」「インフラと協調した安全なクルマ社会」の実現を目指し、未来のモビリティ社会に向けた新たな商品・サービスを開発することを目指す。

- －生産・販売体制の強化：「新興国」で販売を伸ばしバランスのよい収益構造へ
- －商品力の強化：環境車の充実と日本発プレミアムブランドの世界展開
- －次世代車技術の開発：トヨタの環境技術開発の考え
- －新規事業戦略：スマートグリッドで、次世代の環境都市「スマートコミュニティ」作りに貢献

グローバル展開においては、事業活動の「現地化」を積極的に推進することで、多様な地域ニーズにマッチしたクルマの開発提供に努めるとともに、地域社会への貢献を目指す。

●グローバル化に向けた課題

【経営課題】

日本にモノづくりを残していく大切さも認識しているので、そのバランスをどのように取っていくかは課題になってくる。

【組織・人材マネジメント課題】

地域は本部の下に置く組織構成だったが、各国のマーケットに根付くにはどのような組織構成にしているのが良いのか。現在、ボードメンバーには外国人が居ないが、どのようにダイバーシティを進めているのか。また、アジアでは、なかなか現地出身のトップが出てきていないが、ローカル人材をどのように育成し、現地トップを輩出していくか。

●グローバル展開の方針

トヨタでは、機能毎に最適なグローバル展開を進めている。具体的には、現在、グローバル化の進行が最も遅いのは技術機能で、R&D は日本集中型で進めてきた。現状においては、ベースの技術開発は日本で集中的に行った方が効率的である。

【組織・人材マネジメントの取組み】

●ビジョンの策定・浸透

グローバルビジョンを作成した背景には、品質問題でトヨタブランドが棄損されたことも要因としてある。この問題で、トヨタの従業員のマインドが揺らいだ部分があった。グローバルトヨタのメンバーの意識を高めて目線合わせをしないと、いった内向きの目的と、世界にトヨタの価値観を伝えていくといった外向きの目的で策定した。カナダトヨタの会長が中心になり、各地域代表と議論して作っていった。また、更に実践を進めていく為に、機能毎のトヨタウェイを作成している。

【機能別トヨタウェイ】

・トヨタウェイの精神を、各機能の仕事で如何に発揮・実現すべきかをまとめたガイドライン



グローバルな人材にはトヨタウェイの理解に止まらず、機能別トヨタウェイの実践までを求める

●組織の在り方

「本社と現地の役割」

2011年4月に、地域に合った商品を、しっかり開発し、お届けする体制として、顧客に一番近い所で、各地域が自ら判断できる体制に変更した。本部は現地に置き、本部長は原則的に現地に居るようにした。本社がビジョンを展開し、地域で実現手段を考え実行していく。

[多様な人材の活用]

今後は、ボードメンバーのダイバーシティを進めていくことも重要だと考えている。但し、形式的に外国籍人材を加えればいいというこ

とではなく、実質的に機能する形で加えていく為に、各国のローカル人材育成を急いでいる。それまでの間は、インターナショナルアドバイザリーボードを作り、そこには元労働長官、元GMトップ、シンガポールやインドの教授等の、各分野で経験を積んだ外国人に入ってもらっている。グローバル化に向けては、管理職としての女性活用も重要だと考えている。

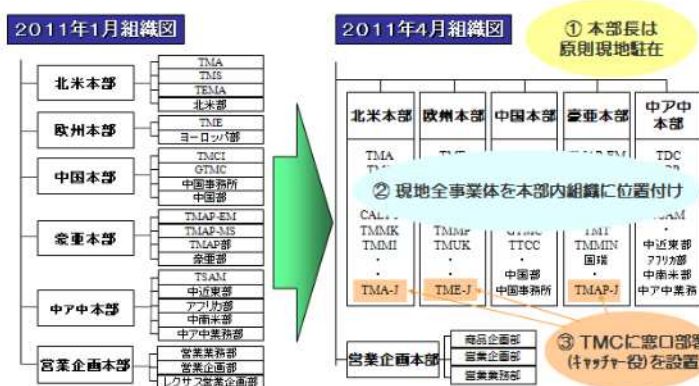
[環境整備]

トヨタ本社のバイリンガル化を目指し、英語力の強化を進めている。その為に、海外事業体との資料のやり取りを英語もしくは併記で進めるといった運動も行っている。経営会議は、テレビ同時中継で同時通訳を使い行っている。メンバーによっては会議を英語で行う場合もあり、海外ではもちろん英語で行う。文章や資料を見ながらの会議は英語で大丈夫だが、英語で議論をすると淡白に進んでしまうリスクもあり、現在は同時通訳も活用している。

●求める人物像・人材要件

グローバル人材は、トヨタの価値観をしっかりと体现できる人だと置いている。また、今後は、地域専門家人材として、現地で様々な地域渉外をすることなども含め、現地語でしっかりコミュニケーション出来る人材が必要になってくる。そして、地域に飛び込み専門家となれる能力が必要になってくる。また、領域スペシャリストの機能人材はもちろん必要だ。

グローバル人材に必要とされるのは、課題想像力、課題遂行力、組織マネジメント力、人材活用力、人望といった能力で、年功型賃金から職能資格型賃金へ変えた際に作成した人材要件を応用している。



●多様な人材の調達

機能毎にグローバル展開を進めているので、それは、どの国で・どのような人材を採用するかとリンクしてくる。R&Dは日本中心なので、技術人材の採用は継続的に日本で行っていくことになる。もちろん、現地での採用も重要だが、日本で行うことと地域で行うことは違うので、それぞれに採用することになる。

欧米でも現地採用を行い、日本で働きたい欧米人と、日本から欧米に留学し、その後日本企業で働きたい日本人採用を進めている。キャリア採用も多く、トヨタグループ内であれば事業体間で人を異動が可能なので、各地域事業体で現地人材を採用し、必要に応じて日本に異動させている。また、内定者の入社前海外留学制度をスタートした。渡航費を当社が負担し、海外での生活費は内定者が自己負担する制度で、10月1日入社になる。また、海外大学に併せた秋採用も行っている。日本における採用においては、仕事内容ややりたいことをしっかり話し合い入社してもらうことが重要になる。各社が、どのような人材を求めているかを発信していくことが、教育そのものを変えていくのだと考えている。

●グローバル最適な配置

海外幹部をトヨタ自動車本社の経営幹部に配置する仕組みとして、2009年より GATEP(Global Assignment at TMC Executive Position)を導入した。また、若手社員のグローバルな異動・配置を行うために、20年前に ICT(Intra Company Transferee)という仕組みもスタートしており、現在は450名程の海外事業体のローカル人材に日本に赴任してもらっている。これは、海外事業体ニーズで赴任した場合は、海外事業体が人件費を負担し、本社ニーズでプロジェクトに参加してもらった場合は本体が人件費を持つ。ケースによっては、半々の場合もあり、費用の持ち方は、案件ごとに決定している。最近は、OT-club(Overseas Trainee - culture, language, business)という仕組みをスタートした。日本人が各事業体に赴任し、現地の仕事、特性、ビジネス慣習等を覚え、ローカルスタッフと渡り合える高いコミュニケーション力を獲得していくための仕組みで、比較的若いメンバーが約1年で赴任する。現在、各地域の統括本部長は、欧州以外は日本人が担っているが、ローカル人材が育ってくれば、そのポストもローカル人材に任せていく。

G21プログラムは、トヨタ本体・全事業体の人材をリソースとして捉え、優秀者をグローバル人材として、国・事業体を越え広く活用する仕組みだ。トヨタ自動車の部長級に相当する資格層、海外事業体トップ、統括会社の役員クラスが対象になる。その配置に向けては、GSC(グローバルサクセッションコミッティ)を作り、機能・地域本部長が集まり、グローバル人材を海外から日本へ、日本から海外へ異動するといった検討を行っている。(※対象者：約900人、外国人：約200名)

●グローバル評価・報酬

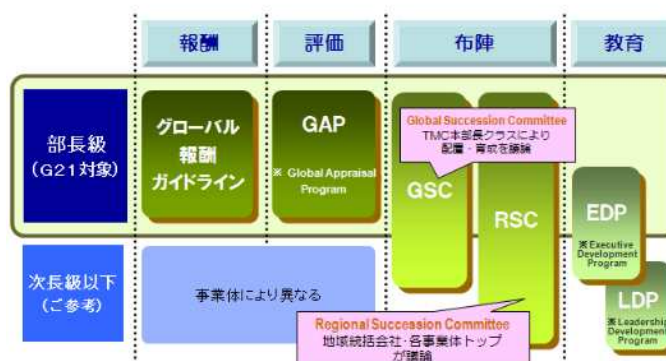
グローバル人事制度(GAP)によって、評価基準やプロセスを統一し、公平性を確保している。外国籍人材は、経験年数は短くても、持っている能力によって評価されるように運営している。経験によって成果を評価することもあるが、スキルを持って入社する従業員も多いので、経験年数

G21プログラム（1999年～）

- ・1999年に開始した、グローバル経営人材の共通人事制度。
- ・本人にとってよりチャレンジングな配置を通じて、経営人材としての能力・経験を高め育成していくことをねらいとする。



【G21プログラムの全体像】



はほぼ関係なく、年齢や性別も同様だ。その為、日本人より若い部長も出てきている。グローバル経営人材の候補は、資格・職能考課・業績による総報酬管理により決定している。

●求める人材の育成

[グローバル経営人材の育成]

日本人・外国籍人材混成チームによる EDP(Executive Development Program)といった教育プログラムを進めており、経営トップに対して経営課題に対する解決策提言を行う。毎年5月に立ち上げ、12月に終了する約半年プログラムだ。約30名の対象者の中で、約半数が外国人だ。5～6チームに分け「新興国における商品の有り方」等の現状の経営課題について、メンバー全員で現地調査等を行い提言していく。

[ローカル経営人材の育成]

ローカル人材に対して LDP(Leadership Development Program)を行っている。これは、個人で所属事業体の課題をテーマに問題解決を行っていくプログラムだ。これも、約半年プログラムだ。枠組みのひな形はあるが、各地域に進め方や中身は任されているが、米国以外ではここまでの現地化は進んでいない。南アフリカや欧州の一部はローカル人材が担っているが、アジアはこれからだ。

6. 野村ホールディングス

企業概要	【設立】 1925 年（大正 14 年）12 月 【資本金】 5944 億円（2011 年 3 月末） 【売上高】 営業部門 3924 億円、ホールセール 6305 億円 アセットマネジメント 665 億円 【税引き前利益】 営業部門 1012 億円、ホールセール 67 億円 アセットマネジメント 200 億円 【事業内容】 証券、商品先物取引業 【本社】 東京都中央区 【従業員数】 26,871 人
	【売上比率】 42% 【従業員比率】 44%
海外展開	

【グローバル経営戦略の方向性】

● 経営戦略

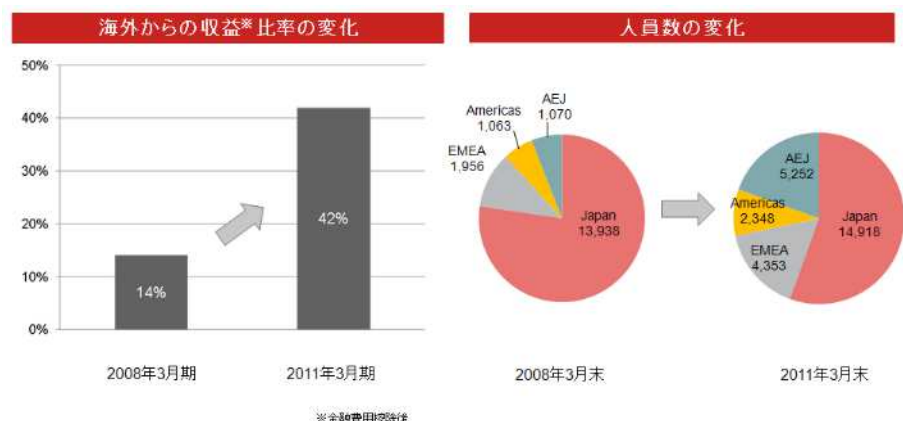
野村ホールディングスは、世界中のお客様に付加価値の高い商品・サービスを提供するグローバルな競争力を備えた金融サービスグループを目指す。

- ― 地域ごとの収益機会に対応するように、グローバルにバランスのとれたビジネス・プレゼンスを構築する。
- ― 日本では国内での競争優位性を確保しつつ海外との連携を強化する。
- ― 米国では事業基盤構築への投資を続け、欧州では収益性の改善のための努力を行い、アジアでは顧客ビジネスの強化に対してコミットする。
- ― ホールセール部門と営業部門、アセット・マネジメント部門の連携を引き続き強化する。
- ― 営業部門では、本支店、コールセンター、インターネットにおけるサービスを充実させ、お客様からお預かりする資産を増やす。
- ― アセット・マネジメント部門では、投資信託の販売チャネルをより多様化し、国内外の年金や政府系機関など機関投資家へのアプローチを強化する。

● グローバル化に向けた課題

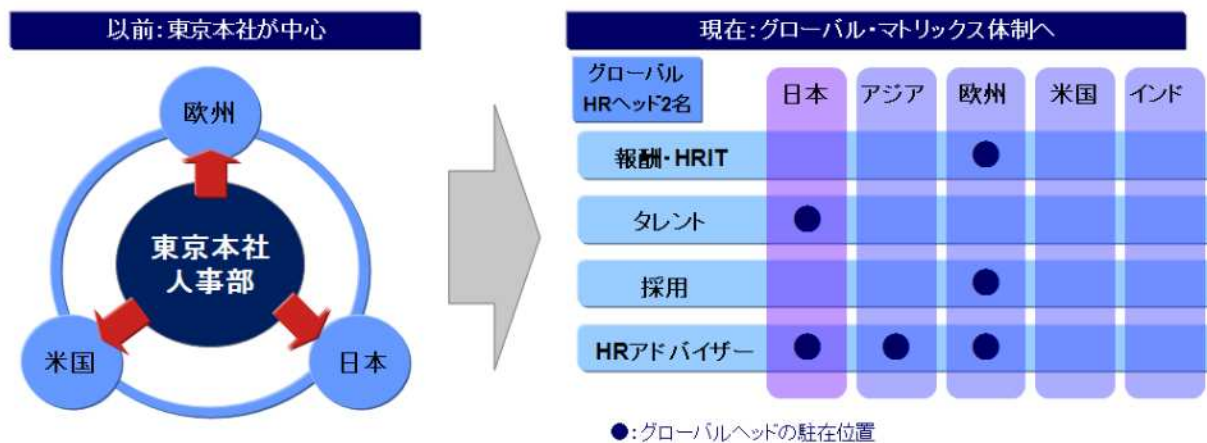
これまでは、海外各拠点でニッチなビジネスを中心に収益を上げてきた。このビジネスモデルはマーケット環境により損益のボラティリティーが高く、ビジネス環境が悪化すると退出を繰り返しノウハウや人材の厚みに十分に繋がってこなかった。このような従来のモデルを変えるために、グローバル展開の強化に向けて、リーマン・ブラザーズの雇用吸収に踏み切った。

組織・人材テーマにおいては、従来野村・リーマンそれぞれの個性のあるシステムや考え方の長所をピックアップして一つの器に入れて進めている。その一つに統合後にホールセール部門を中心としたグローバル型社員の制度を導入した。これにより、従来の日本人だけによる支配型マネジメン



●HR 機能の変革

リーマン統合後のトランジションマネジメントの中で、野村とリーマンの制度を直接的に統合するには困難があった。そこで双方の仕組みの長所を活かすために、従来の国内人事部門にホールディングスとしての HR 組織を加えた。ホールセール部門では、各拠点に HR ベースがあり、報酬・HRIT、採用、HR アドバイザーのグローバルヘッドは欧州にある。その為、主な実務管理は欧州中心で、現場がハイヤーアンドファイヤーを決めている。また、グローバル部署対応チームは世界7カ国にある。現在、野村全体には 70 カ国以上の国籍の社員がおり、本社人事部も、多様な方々を管理する体制に変化してきている。



7. 富士ゼロックス

企業概要	【設立】1962年2月20日 【資本金】200億円 【売上高】9,831億円（2011年3月期） 【営業利益】591億円（2011年3月期） 【事業内容】ドキュメント&コミュニケーション領域におけるソリューション・サービス事業、プロダクションサービス事業、グローバルサービス事業 【本社】東京都港区赤坂 【従業員数】連結：42,529名 単独：9,627名（2011年3月期）
海外展開	【売上高比率】約41%（2010年度） 【従業員比率】約48% 【展開国】ダイレクト・オペレーション市場：韓国、中国、香港、台湾、フィリピン、ベトナム、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、オーストラリア、ニュージーランド、インダイレクト・オペレーション市場：欧米他市場 ※ゼロックスコーポレーションやゼロックスヨーロッパを通じてビジネスを展開 ※欧米にも富士ゼロックスの拠点あり

【グローバル経営戦略の方向性】

● 経営の原点・戦略

【経営の原点】……不易（守り抜く）

「社内外の信頼を基盤とし、たゆまざる努力と革新によって卓越した価値を提供する」という経営理念、「より良いコミュニケーションを通じ人間社会の相互理解（better understanding among men through better communications）に寄与する」というビジネスゴールを不易・不変のものかつ、大切な共有価値として、内外で意志を持って伝承・発展させていく。

【経営戦略】……流行（変化への対応）

グローバル化・フラット化する世界で、激変する経営環境に対応するため、2000年代は、企業体質の強化（原価やSGAの低減）、また、構造改革に取り組んだ。

一連の経営改革活動の結果、損益分岐点の低下やお客様満足度向上を実現し、さらには、CSR経営の重要な指標であるサステナビリティレポートで連続して高い評価をいただいている。

2010年代は、更なる持続的成長に向けて、経営の重点を成長に転換する。具体的には、お客様の経営課題の変化に対応するため、ソリューション・サービスビジネスを強化する。また、成長著しい中国・アジアの活力を取り込み、グローバル展開を力強く推進する。

経営体質を更に強め、全体最適の連結経営で、グローバルに通用する経営力を高める。

社内外の信頼を基盤に、各地でCSR経営を実践し、「つよい（経済性）」「やさしい（社会性）」「おもしろい（人間性）」の「いい会社」の実現を目指し、富士ゼロックスらしさを追求する。

メーカーとしての進化は更に進めるが、価値創造のプロセスが大きく変化している。人が価値創造の益々重要な源泉となるため、「人を中心とした経営」を実践し、一人ひとりの成長と組織の成長を目指す。（Learning, Leadership & Compliance）

【人事戦略の取り組み】

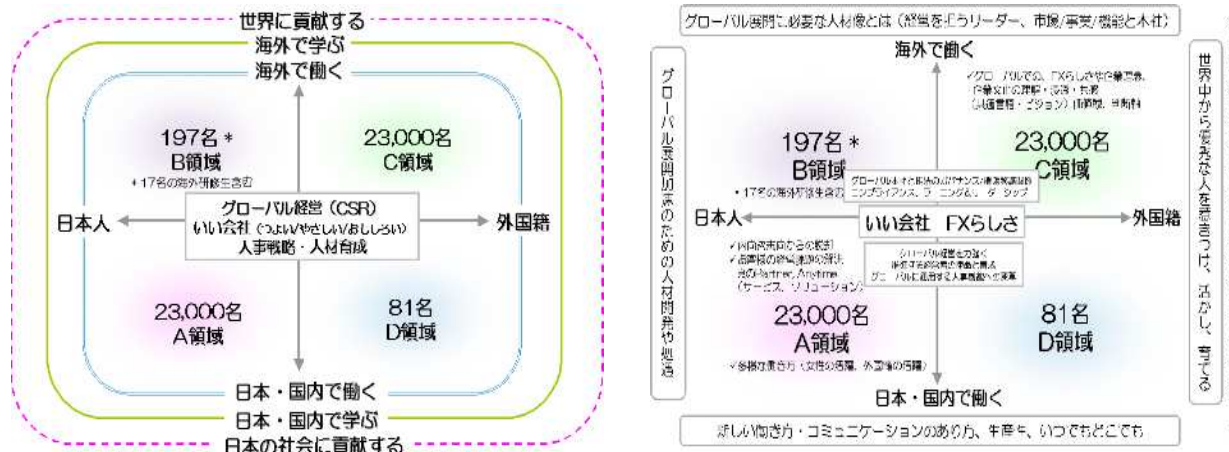
考え方の枠組み（フレームワーク）

全体最適の視点でグローバルに「人を中心とした経営」を次の3年で大きく進展させる。

「CSR は経営そのもの」という方針のもと、ステークホルダーズとの丁寧な対話や第三者評価を誠実に受けて、PDCAを回すことで社員一人ひとりが実践・改善していくことを目指す。

グローバル組織への変革

①考え方の枠組み



②グローバル対応力強化

“Learning & Leadership”をスローガンに掲げ、当事者意識を持って「自ら考え行動する」人材集団への変革に向けて本社（人事本部）が主導していく。

③多様性の強化

多様性の強化は企業競争力の源泉であり、多様ないい人材が魅力を感じて働ける環境（多様で生産性の高い働き方）を構築することが競争力向上のためにも必要不可欠である。

モラールサーベイで、社員の意識調査を定期的に把握。日本においては、関連会社とのデータ共有も行っているが、海外では各機能毎に実施しており、今後は、共通化を目指す。

④グローバル経営のあり方（今後の課題）

今後の課題として、グローバル本社を目指し、現地とのコミュニケーションの促進に必要不可欠な共通言語での情報発信に努め、共通認識の醸成を加速させる。

本社ガバナンスとローカルへの権限委譲の明確化で経営意思決定スピードを加速する。

本社の使命は、「方向性を指し示す（牽引）」「現場を支援する（お客様関係性強化）」「監査する（ガバナンス）」。「激変期は、力強いリーダーシップで経営の舵取りとリスクマネジメント力（コンプライアンス・BCP）に注力する。

日本一極体制を脱し、日・中・韓・台・香（漢字文化圏）、ASEAN、オセアニアとグローバルにマネジメントすることを目指す。

グローバル経営の実現は、最終的には「経営の現地化」が非常に重要であり、現地で働く・学ぶだけではなく、国籍を超えて現地社会に貢献できる人材を育成・活用していく。

グローバル最適な配置の実現

現在の取り組み事項 ※ABCD 領域は、P.2「人事戦略の取り組み」2-①参照

[B 領域]国内販社・関連会社を含めて海外業務研修制度を運用し、特に、若手層の海外でのビジネス経験や異文化経験を積極的に促している。

[C 領域]先進海外販売会社のノウハウを展開することを目的に、お客様のグローバル化への対応や、

経験・育成の場として各国間・地域間で戦略的ローテーションを実施している。

[D 領域]海外関連会社からの駐在員も積極的に受け入れ、内なる国際化を目指す。日本を経験することで、外国人社員に経営理念の浸透や富士ゼロックスらしさ（価値観や判断軸）の追求を促し、「日本発のアジアに軸足を置いた」グローバル経営の加速を目指す。

グローバル評価・報酬

現在は、各国・各社で個別の評価・報酬制度を運用しているが、グローバルでの人材流動化を活性化させるため、世界標準の考え方をベースに、今後は、コーポレートでガバナンスすべき事項を明確にする。グローバルで通用する「評価や報酬制度のあり方」を導入する。

【人材戦略の取り組み】

人材戦略（育成・育む経営）の基本的な考え方

「企業は人なり」。グローバル人材マネジメントは、最大の経営戦略であり、成長戦略である。

人と組織が共に成長することに重点を置いた「育む経営」を目指す。

人は、様々な人との出会いや仕事を通じて成長できるという素晴らしい特性を持っている。すなわち、「場」が人を造る、という考えをもとに人材育成に取り組むことで、基本的な考え方である長期雇用を前提とした長期的視点の人材育成を大切にする。

求める人材像

①基本的な考え方：“自ら考え行動する（人間力）”と“他者への思いやり（人間性）”

- ・ イノベーションを興す発想力・課題形成力（志）
- ・ 学び続ける力、本質を考える力、知的思考力、実践力（情熱）
- ・ 幅広い情報収集、分析、横断的に連携して実行する力（人脈、縁）

②次世代の経営を担うグローバル経営人材（求められる人材要件）

- ・ リーダーシップを発揮し、人間性に溢れた変革リーダーとして、経営を牽引していく人材
- ・ “謙虚さ” “対話によるリーダーシップ” “創造的破壊力” “多様性の理解”

③グローバルに通用する人材

- ・ グローバルに通用するコミュニケーション能力（論理性、健全な批判精神、英語力）
- ・ 幅広く深い教養（日本の歴史・文化への精通）
- ・ 人間力

人材ポートフォリオの構築

①人材ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方

- ・ 経営戦略に基づき、市場・事業・機能のマトリクスで優先順位付けしながら経営資源の配分や人材育成を行い、最適なポートフォリオを目指している。

②市場・事業・機能別での強化領域

- ・ 先進国[A&C 領域]
 - 市場：基盤事業の維持/拡大から高付加価値化による成長市場へ
 - 機能：日本市場における事業会社からグローバル戦略統括機能への変革
- ・ 新興国[C 領域]
 - 市場：基盤事業の拡大による成長市場と生産拠点
 - 機能：市場ニーズに合致した商品供給（開発、生産）と販売機能

③最適人材ポートフォリオ実現のための人材戦略

- ・ グローバル視点に立った人材採用（調達）
- ・ 人材育成・強化（専門教育、マネジメント教育、コア人材育成など）
- ・ 人材流動（海外派遣、グローバルローテーション（日本と海外、海外間）、事業間）
- ・ リソース管理（人員計画、人件費計画）

多様な人材の採用（調達）

①現在の取り組み事項

- ・ [A 領域]グローバルに活躍できる人材確保を狙い、海外志向の高い人や語学レベルの高い学生を積極的に採用している。
- ・ [A 領域]法令遵守のみならず、多様性の視点からも、障がい者採用の採用に注力している。
- ・ [C 領域]各国・地域で個別に対応している。
- ・ [D 領域]多様な人材の調達例として、インターンシップ「VFP」が挙げられる。中国の5大学から10年間で102名に対して実施し、過去21名を正社員として採用。1年間で十分に日本語能力が向上。また、彼らが職場に刺激を与える副次効果もある。

②これからの取り組み事項

- ・ 目指すべき姿は、市場・事業・機能別でのグローバルでの人材確保である。
- ・ [A 領域]女性採用比率を高め、長期的に女性が活躍する風土を形成する。
- ・ 継続して取り組んでいる障がい者採用にも注力しながら、女性社員・外国籍社員が活躍できる組織環境を構築することで、多様性を強化する。
- ・ [D 領域]外国人採用数も新卒採用全体の約10%程度まで高めることで、より一層多様な人材の確保を目指しており、日本語の要件を従来から下げること検討している。

基幹人材の育成

- ① 「グループ経営を担える人材・グローバルに活躍できる人材の育成」が重要課題。意志を持って長期的に育成するために『基幹人材育成プログラム』を継続している。
- ② 経営 TOP 一人では変革を実現できない。経営トップをサポートして企業変革に貢献しうる、志・情熱・胆力を兼ね備えた「リアル・チェンジ・リーダー」の育成に取り組んでいる。
- ③ 経営人材の育成に向けては、東西の古典を素材にして、対話を通してリーダーとして不可欠な教養や資質に磨きをかけていく機会を作っている。特に、東洋思想や中国古典はリーダーシップを発揮する上で参加メンバーの関心や共感性・納得感が高い。

グローバル人材の育成

[A] 若年層のグローバル人材の育成を目的とし、過去より現地業務体験を主とした海外業務研修制度を運用している（これまでに通算延べ502名経験）。さらに2010年からその枠を関連会社まで拡大し、今後3年で100人の優秀な若手社員を海外経験させることでグローバル人材の育成強化を目指している。

現状は、単独を中心とした人材が対象だが、グローバルでリーダーシップを発揮する人材を育成することを目的として、『グローバル対応力強化』のセッションを必須としている。

「多様性の受容」や「論理構築力」、「発信力」など、実際に海外で発生する様々な問題/課題への対応を意識した構成で、昨年より後述するローカル経営人材との対話など交流の場を開始。

今後は、単独中心のプログラムから、全社視点で、ローカル経営人材を交えたグローバルで共通のプログラムに進化させることを目指している。

ローカル経営人材の育成

[C] 海外販売会社12社の経営人材を育成するプログラムとして、今年度より『Talent Management

Program』をスタートさせた。日本で実施している経営人材育成の枠組みを参考に、各販売会社のローカルスタッフからマネジメント層までを4階層に分け、オール富士ゼロックスでの視点の醸成、および経営リーダーシップの発揮を目的として育成を実施している。

今後は、日本国内の『基幹人材育成プログラム』の人材との交流研修を実施し、発展させることで、グループ基幹人材の共通認識の醸成と連携の風土醸成を目指す。

現地採用社員・現地社員の育成

[C] 海外販売会社を主に、若い有望な現地社員を対象とし、自国を超えた経験と人的交流の機会を提供している。約20年間、Fスタッフという制度を継続してきたが、今年度より海外の中堅スタッフが2年間日本に駐在し、富士ゼロックスらしさ（価値観や判断軸）やグローバルベースでの業務遂行を体感・経験する場を提供し始めている。

【産学連携の視点】

当社の取り組みの一例として、アジアの人文系博士課程の育成を支援するために27年間継続支援している。在日外国人留学生研究助成プログラム（小林基金）は27年間で計982人、日本人学生の研究助成（小林フェローシッププログラム）は15年間で計152人に助成している。

人材育成は企業のみならず、日本の持続的成長、存在感のある魅力的な日本の実現のためにも国家百年の大計であり、国の未来を決定する。

シンガポールや中国をはじめ、アジア諸国が今や高等教育を重要な国家戦略と位置付けている。

今後は経済同友会の教育問題委員会、新卒採用問題PTの具体的実践を展開し、企業としての責任を果たす。

大学、高等教育の強化と同時に産業界等、社会の受け入れ態勢を整備し、人材の流動性を高めつつ、産学連携で人材を育成する。

【リスクマネジメントの取り組みによる事業継続性の担保】

リスクマネジメント（備えよ常に） & コンプライアンスをグループ全体でガバナンスする。

東日本大震災・タイ洪水からの学び（感謝と反省）を真摯に受け止め、経営基盤の視点／事業継続の視点／社会貢献の視点からリスクマネジメントを強化する。

海外労務管理の強化（CSR調達）

【人事機能の変革】

グローバルに通用する人事機能への変革

ここ10年間は、体質強化（出づるを制す）を目的に、企業力強化（経営基盤の強化）・経営改革（構造改革・風土改革）に断続的に取り組んできた結果、一定の成果を得た。

“人事（本部）が変われば会社が変わる”と考え、『人事の決算書』による見える化を徹底的に行い、当事者意識（Sense of Ownership）の醸成と学習する組織への変貌に取り組んできた。

人事の決算書



最大の経営課題である持続的成長を担保するために人事機能を変革させる。

具体的には、グローバル人事本部宣言をして、次の3年で大きく変革をリードする。戦略的にガバナンスすべき事項を明確にし、日・中・韓・台・香（漢字文化圏）、ASEAN、オセアニアとグローバルにマネジメントすることを目指す。

また、企業変革マネジメントの主体者としてコミットメントし、グローバルでの人材開発（リーダーシップ/能力開発）と風土改革を力強くリーディングする。そのため、グローバル経営を展開する上でお客様視点で全体最適にたった人事と人材開発機能の再編、また人事・人材開発のグループ連携を行う。

人事機能の目指す方向

グローバル人事戦略機能への変革「経営戦略と人事戦略の密なる展開」

グローバル人材戦略機能への変革「Learning & Leadership の継続的实践」

グローバル人事サービス（効率化・共通化・標準化、世界標準の取り込み）、社員の自りつ支援「看脚下」で多様性の強化に自ら取り組み、新しい働き方、特に女性の活躍を推進する。

【経営者のリーダーシップ】

経営者のリーダーシップ

- ① 平時のリーダーシップと変革期、あるいは、クライシス（東日本大震災、タイ洪水時など）におけるリーダーシップとは異なる。
- ② パラダイムシフトに迅速に対応し、世界に通用するプレーヤーになるために、スピード感を持ってダイナミズムを起こしていく必要がある。意思決定や経営判断の幅が広く、深くなっている。戦略は従来のようにスタッフが策定するものでなく、経営トップ自らが骨太な志とビジョン、そして実行のための戦略を描く必要がある。
- ③ 経営のグローバル化を加速させるためには、経営トップの力強いリーディングのもと、組織・人材のグローバル化への変革を進める必要がある。
- ④ トップマネジメントチームの自覚を持ち（志）、三現主義[現場・現実・現物]に基づき経営環境を本質的に洞察し（課題形成力）、組織横断的な連携によって変革を牽引する（情熱と有言実行）リーダーシップの発揮を期待する。

8.三菱商事株式会社

企業概要	【設立】 1954 年 7 月 1 日（設立 1950 年 4 月 1 日） 【資本金】 2,044 億円 【売上高】 19 兆 2,300 億円（2011 年 3 月期） 【営業利益】 3,161 億円（2011 年 3 月期） 【事業内容】 エネルギー、金属、機械、化学品、情報、金融、物流等 【本社】 東京都千代田区 【従業員数】 連結：60,520 名、単体：5,792 名（2011 年 9 月 30 日現在）
海外展開	【売上比率】 80%（2010 年度第 4 四半期、連結純利益ベース） 【従業員比率】 34%（2011 年 3 月末時点） 【展開国・拠点】 約 80 カ国に 200 超の拠点を持つ

【グローバル経営戦略の方向性】

●経営戦略

2010 年発表の「中期経営計画 2012」で、継続的企業価値（継続的経済価値、継続的社会価値、継続的環境価値）の創出を掲げた。そして、あらゆる業界で強固なバリューチェーンを構築（従来のトレーディングビジネスに金融、投資、物流、情報等の機能を付加）する事業投資会社化を進めている。

2010 年度収益は 7 割以上を資源関連で占めているが、今後は非資源ビジネスの比率を高め、資源ビジネス比率を 60～65%にし、バランスのとれたポートフォリオ構築を目指す。全社戦略地域として BRICs の中国・インド・ブラジル、全社戦略分野としてインフラ・地球環境事業分野を選定、その他分野を合わせて投資額は 3 年間で 2 兆円～2.5 兆円を計画している。従来の From Japan、To Japan のビジネスに加え、海外市場・海外パートナーだけで完結するビジネスも増加している。

●グローバル化に向けた人材面での課題

- ・グローバルなビジネス展開を支える三菱商事社員のグローバル競争力強化
- ・国内外の拠点・グループ企業の優秀な人材の強化
- ・本社、拠点、グループ企業に係らず、適材を会社・国を超えて育成・配置・活用すること

【組織・人材マネジメントの取組み】

●ビジョンの策定・浸透

海外の拠点・グループ企業の人材には“MC Group Gateway Program（若手向け）”“MC Group Global Management Program（幹部層向け）”を軸に企業理念である「三綱領」浸透の取組を行っている。

●組織の在り方

【本社と現地の役割】

海外の成長を積極的に取込む為、海外各地域に常務・副社長クラスを配置する等、現地で戦略企画から意思決定、事業運営を推進できる体制を目指す。

[多様な人材の活用]

事業の多様化・グローバル化が進む中で、拠点・グループ企業の人材も含めて連結・グローバルベースで人材を育成・活用する方針。社員のグローバル競争力を強化、海外で多様な人材を束ね、事業運営できる人材の育成を目指す。

[環境整備]

a. 各種研修の整備

- ・拠点・グループ企業社員強化の研修（本店・各地域）「MC Group Global Management Program」「MC Group Gateway Program」「ASEAN Management Seminar」等
- ・本社・拠点・グループ企業相乗りの研修拡充
- ・グローバル研修生制度（三菱商事社員対象）
- ・中国語の必須外国語化（三菱商事社員対象） 等

b. 人材登用プログラム

海外拠点・海外グループ企業の人材を把握し、育成・登用する為の仕組み「ロードマッププログラム」。

●求める人物像・人材要件

多様なビジネスを束ね、牽引できるリーダー人材、世界中で事業の経営・運営ができる人材。

●多様な人材の調達

本社での採用は、国籍等に係らず採用活動をした結果、新卒採用者の1割強程度は外国籍の人材となっている。また、2011年度は中国で日本語要件を不問とした採用活動を実施し、若干名を採用した。また、事業のニーズに応じてキャリア採用も実施している。

各拠点・グループ企業での採用は夫々の事業ニーズに基づき実施をし、本社、拠点、グループ企業に入社後、事業ニーズに基づいて会社や国を超えて配置・活用していく。（海外拠点の人材で国を超えて活用されているのは現時点では50名。）

●グローバル最適な配置

・海外現地法人等の社員の登用に向けたプログラムを実施中。今後はM&Aを行なった企業も含め、優秀な人材の把握を進め、会社・国を超えた活用を更に進めていく。

●求める人材の育成

2006年にグローバルに人材把握・育成・登用を行うことを目的に、人事部と切り離してHRDセンターを立ち上げた。ここでは、ナショナルスタッフのサクセッションプラン・タレントマネジメント・グローバル登用のロードマップの構築・運営や、必要な研修制度やインフラ整備を行っている。ナショナルスタッフの登用ロードマップは、営業グループや海外拠点などと様々な議論をしながら、優秀人材を把握して候補者を選定、計画的な育成を行い、登用していく（2012年4月の組織改編で人事部に再統合。統合後の組織では、単体を含む連結・グローバルベースで、採用・研修・配置施策を検討・実行できる体制とし、拠点・グループ企業の人事・報酬制度整備の支援を強化）。

[グローバル経営人材の育成]

部長クラスを経営者のレベルに育てる為、知見・経験が無い部門を敢えて経験させたり、5年程度に亘る研修プログラム「MC経営塾」を行っている。後者は、座学やケーススタディ中心の社内講座を受講、経営人材として必要な基礎知識を総復習すると共に自ら経営課題を設定し、対応策を検討・議論。副社長クラスとの議論の場等経営幹部の問題意識を学ぶ機会も設ける。2年目以降は、短期ビジネススクールへの派遣、グローバル企業との幹部交流研修も実施予定。

[グローバル人材の育成]

若手・中堅人材のグローバル・コンピテンシー強化の為、「語学研修制度」「ビジネススクールへの派遣」「入社8年目までの海外経験の為のトレイニー制度」の3つのグローバル研修制度を設置。トレイニー制度は2008年より実施、6ヶ月～1年間の海外派遣で10年度は約110名派遣。当初は海外現法・支店が中心だったが、グループ企業にビジネス現場の移転が進む中で、グループ企業への派遣が増加。

[ローカル経営人材の育成]

海外拠点・海外投資先の幹部候補人材を対象に4泊5日の合宿形式のプログラムである“MC Group Global Management Program”を実施し、三菱商事の企業理念である「三綱領」と、コンプライアンス遵守が最優先である等の価値観・行動規範の浸透や、ディスカッション等を通じた経営幹部とのネットワーク構築を図っている。

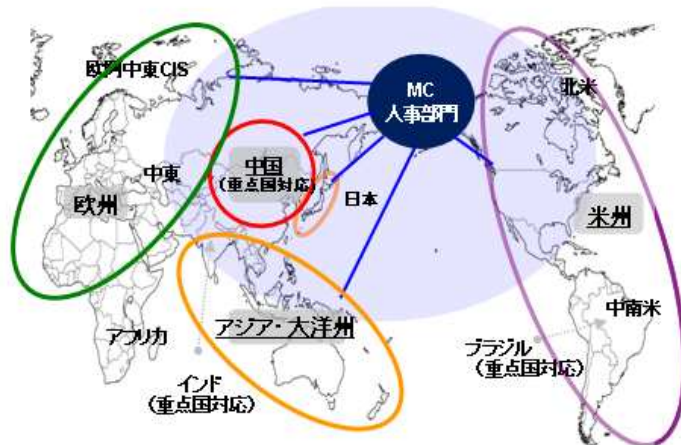
[ローカル人材の育成]

意欲と能力の高いナショナルスタッフには、国を超えた経験の機会を提供している。過去10年間に150名が国を超えて異動し、本店での出向や研修は、毎年増加している。対象者は2～3年間の実務経験・研修後、現地に帰り、その後、現場のサクセッションプランに則り、現地経営幹部を目指す。現在本社に派遣されているのは、中国等東アジアのJapanese Speakerが大半だが、今後は枠・対象者を広げていくことが課題であり、non-Japanese Speakerも一定数本店で働いているのが将来の本社の形になると考えている。“MC Group Gateway Program”として、若手のナショナルスタッフ人材・グループ企業人材に対して、三菱商事の企業理念である「三綱領」と、コンプライアンス遵守が最優先である等の価値観・行動規範の浸透や、三菱商事の事業展開・意思決定プロセスの共有を行う3泊4日のプログラムを実施している。

●人事部門の変革

事業の多様化・グローバル化が進み、本社の人事部門だけで世界中のグループ企業に対する支援を行うのが難しくなっている。コーポレート（本社の人事部門）は柔軟な共通の制度・インフラの企画立案と各営業グループの経営の支援に注力、その一方で、営業グループ毎の人事機能を充実させ、コーポレートと営業グループの連携を強化する方針。中長期視点で考えるべき施策（グローバル研修生制度等）の運営はコーポレートで、事業毎に異なる専門知見獲得の為の研修・育成は各営業グループで対応する事となる。

また、海外各地域の人事部門の体制を強化し、事業の現場（拠点・グループ企業）に近い処での支援機能の拡充を図る。その為に、本社人事部門から、権限・機能に加えて人材も各地域の人事にシフトしていく。本社の人事部門が主導して全世界横並びに施策を進めるだけでは、多様化する事業に合った競争力強化は実現しない。そこで、本社人事部門の機能を中国、アジア・大洋州、米州、欧阿中東CIS及び日本の5極に分け、それぞれの地域のニーズにあった研修体系、採用、報酬体系整備等を行う仕組みを作り上げる方針。出来るだけ現場に権限をシフトし、現場で体系を構築し、それを本社人事部門がサポートしていく形を目指す。



9. ヤマトホールディングス

企業概要	【設立】1919年（大正8年）11月 【資本金】1,272億34百万円 【売上高】1兆2365億円（2011年3月実績） デリバリー9957億円、ノンデリバリー2409億円 【経常利益】643億円（2011年3月実績） デリバリー408億円、ノンデリバリー235億円 【事業内容】「宅急便」「クロネコメール便」を中心とした小口貨物輸送サービス事業 【本社】東京都中央区 【従業員数】17万1642人
海外展開	【売上高】3.9%（2011年3月実績） 【従業員比率】1.1%（2011年3月実績）

【グローバル経営戦略の方向性】

● 経営戦略

2019年に「アジアNO.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」として、ソリューション力、配送品質、顧客満足ともにアジアでダントツ(DAN-TOTSU)の地位を確立することを目指す。（※海外売上比率20%）2013年度までの最初の3年間で、積極投資を通じた新たな成長機会の創出に努めつつ、コスト面を含む構造改革を断行し、2019年度の目標達成に向けた基盤強化を図る。続く3年間で、新たな成長路線を確かなものとし、最後の3年間で事業の深化を図りつつ企業価値を最大化していく。

【基本戦略】

- ーデリバリー：宅急便の成長力の復活による、ノンデリバリー事業の成長原資の確保
- ーノンデリバリー：事業の創出と、成長力の加速
- ーガバナンスの強化とCSRの推進

【重点実施項目】

基本戦略1：①宅急便の成長力を生み出すイノベーションの実行

高い利益率を生み出すコスト構造改革の実行

基本戦略2：①コアコンピタンスを活かしたオンリーワンソリューション事業の創出

②グローバル流通プラットフォームの構築

基本戦略3：①重複事業の整理・フォーメーションの見直しなど

②マトリックス組織運営強化に伴う管理会計の高度化

③フルデジタル化推進とITを活用した事業支援体制の完成

④マネジメント人材の育成・ダイバーシティ戦略の推進

●グローバル化に向けた課題

【経営課題】

宅急便は、海外標準から見ると過剰品質で利益率が低いと言われており、日本流サービスの価値は欧米ではなかなか通用しにくい。しかし、今後の人口減の中では、宅急便ビジネスも海外に大きな広がりを持つことが必要になってきている。以前は、宅急便の国際化をUPSと全面的な業務提携をして進め、人材もすべて移し進めていた。しかし、経営方針の違いによりUPSとの提携が解消になり、人やノウハウ、そして一部の拠点はUPSに残ってしまった。その為、国際業務をほとんどゼロから作り

直すことになり、マイナスからのスタートになってしまった。

【組織・人材マネジメント課題】

ローカル人材をどのようにコア人材に育てていくかは大きな課題だ。日本では、ドライバーから入社しても社長になれる制度を導入している。従業員もそれをモチベーションに頑張っている。しかし、海外では、ドライバーはドライバーであるという意識が強い。

●グローバル展開の方針

宅急便を海外に展開する際には、徹底的に日本流に拘る。各国の風土や宗教等の違いは無視しないが、アジア展開をする際にも常に日本流で日本品質に拘る。日本同様品質の宅急便サービスは、欧米に広げる予定はなく、アジア域内を前提としている。欧米では、ネットワークを張らないで、業務を委託する形でサービス展開を行う。

【組織・人材マネジメントの取組み】

●ビジョンの策定・浸透

インストラクターによる、やってみせる育成が、最大のヤマト DNA を伝える施策として成功した。

●求める人物像・人材要件

グローバル人材（現地でのインストラクター）は、ヤマト流の理念を植えつけ、DNA 伝承を行う人材としている。語学が出来なくても、やる気がある人間を手挙げ方式で選抜し派遣した。そうすると、半年経たないうちに片言の現地語で会話が始まり、いつの間にかコミュニケーションを始めるようになった。しばらくすると、インストラクターが現地社員の代弁者になり、経営陣に提案してくるようになった。時には、現地社員の言い訳を、我々にそのまま伝えてくるようになる。このように、グローバル人材に必要なのは、異文化に対する理解力であり、現地に馴染む力だ。これは語学力とは違う。現地赴任する人間は、現地人材のリーダーにならなくてはならない。そこで、対人影響力が必要になる。更に、自分の気持ちをどう伝え、牽引できるかといった表現力も重視している。



●多様な人材の調達

最近、日本に来ていた留学生も多く採用している。併せて、2011 年より、現地大学での採用活動を加速し、まずは韓国とシンガポールでスタートした。現地大学で学び、日本語は片言だがコミュニケーションをとれる人の採用を強化している。

●求める人材の育成

【グローバル人材の育成】

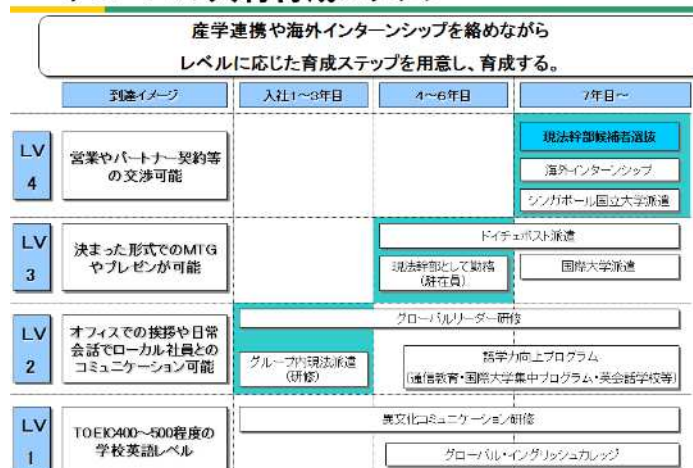
育成は4ステップに分けており、母数は一番下のレベル1が最も多い。初歩的な語学研修も行っているが、レベル3・4になると、現地に人を派遣し育成している。学校に行くだけでなく、異文化企業にたった一人で派遣し、様々な経験を積ませる取り組みも始めようとしている。例えば、業務提携を行っているドイチェポストはグローバルに事業展開をしているので、そのような企業に派遣したりする。他

には、インターンシップとして様々な大学に派遣するなどだ。初期段階なので、まずは母数を増やす取組みを進めている。

[ローカル人材の育成]

ローカル人材に、日本流サービスを理解し、日本人と同じ判断が出来るよう育成を進めている。インストラクター制度を導入し、徹底的なOJTで、近くに居て1対1で教育する。価値観の違いでやりたくないと言ってきた現地社員に対し「まずはやってみよう」と話し、一緒にやってみる。そうすると、顧客がサービスのレベルにびっくりする。中国では、日本流サービスに対する評価は非常に高かった。顧客に褒められると、本人達も俄然やる気になってくる。今は、一期生を中心に現地社員自身による教育に切り替えていく段階に入ってきている。このように、ヤマトスピリッツを徹底的に教え込む方法は、制度でなく、すべて手作りだ。現地の朝礼は、日本の朝礼とほぼ同じ形式で実施している。我々の仕事ではどのように顧客に接するか、どのような気持でビジネスを行ってきたかについて伝えて言っている。このような価値観は、アジア人には伝わりやすく共通してモチベーションが上がる傾向がある。

グローバル人材育成ステップ



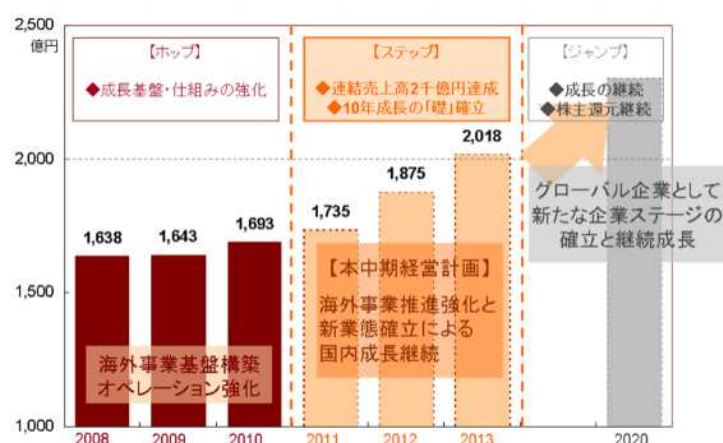
10. 良品計画

企業概要	【設立】1989年6月（登記上 1979年5月） 【資本金】67億6,625万円（2011年2月末現在） 【売上高】1691億円（2011年2月期） 【経常利益】142億円 【事業内容】無印良品を中心とした専門店事業の運営/卸売事業/商品企画・開発 【本社】東京都豊島区 【従業員数】 国内 4957人（パートタイム社員 3655名を含む/2011年9月末現在） 海外 1928人（パートタイム社員 818名を含む/2011年9月末現在）
海外展開	【売上高】20%（2011年度見込み 連結ベース） 【従業員比率】28%（2011年9月末 連結ベース） 【展開国・拠点】20カ国、134店舗

【グローバル経営戦略の方向性】

●経営戦略

- ・2013年度連結売上高2千億円の達成を目指す
- ・10年成長の「礎」確立
 - 海外事業推進強化と
 - 新業態確立による国内成長継続



●グローバル化に向けた組織・人材マネジメント課題

従来は、店長の数だけやり方があり、経験主義を重視し、優秀な店長の背中を見て育っていくという考えが根強かったが、非常に効率が悪かった。これを変えていかなくてはならないと考えていた。また、日本人に対しては海外赴任しグローバル人材として育成を行う制度があるが、ナショナルスタッフが他国に行って働く機会が少なく、制度もしっかりしていなかった。

●グローバル展開の方針

グローバル化を成功させるには、グローバルに通用するコンセプトをブランドとして持つことが重要になってくる。日本文化の根底に流れている考え方は、世界各国に共通するものだと考えている。また、現状においては、販売・経理・財務等の機能は現地化して進めているが、商品企画は国内に置く。

【組織・人材マネジメントの取組み】

●ビジョンの策定・浸透

“無印”は日本ブランドであるという意識は持っていない。ヨーロッパでは日本ブランドであるということで「革新的、東洋らしさ」等を評価頂けることもあり、アジアでは「安心感、環境に良い、品質が良い」といったイメージを持って頂けることもある。しかし、“無印”のコンセプト「わけあって安い」は、どこの国でも共通にある価値観であり、世界の良いもの、長く愛用されているものを“無印”というフィルターを通し、商品化し、展開していくことが重要であると考えている。販売員は、無印のファンであることが多く、商品企画が色を入れると、「MUJI らしくない」といったコメントが店舗から上がってきたりする。このように、MUJI らしさに対する意見が現場から出てくるのが当社の強さとなっている。

●グローバル組織の在り方

【本社と現地の役割】

日本本社で意思決定した内容を瞬時に各国の現場に反映させるために、香港・韓国・台湾の課長・部長クラスの人材を取締役会以外のすべての会議に出させ、情報伝達のスピードを高めている。

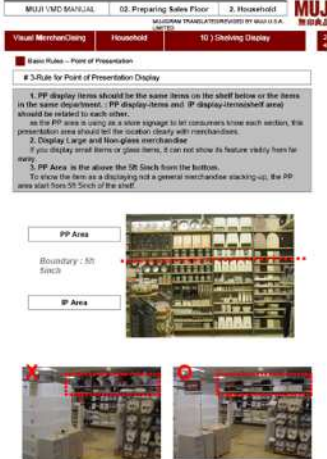
【環境整備】

「匠の技」等の販売技能向上大会をグローバルで行い、店長の海外研修なども続けている。接客では、従業員のコンディションを安定させることが一番重要になる。最近の消費者は、ネットで詳しい情報を調べて店舗に来るが、販売員が約 8,000 アイテムすべての情報を把握することは難しい。その為、お客様から質問を受けると逃げ腰になってしまう傾向がある。この不安感を取り除かないと、コンディションが安定しないので、商品すべてにバーコードを付け、それを読み取ると商品情報が即座に分かる仕組みを導入している。販売員のコンディションを考え、業務を削っていくことで、接客や販売に集中することができ、販売員の意識を高めていくことが可能になる。

●求める人物像・人材要件

販売員業務の基本形を作る為に、『MUJIGRAM』という業務基準書を作成しており、これが育成のベースとなっている。現場から『MUJIGRAM』を変更したいといった意見が出てきた場合、合意がとれた項目は内容を変更する。これを徹底する為に、店長に定期的に試験を行い、改定ポイントが頭の中に入っている状態を実現している。そして、研修は『MUJIGRAM』を使ってのみ行う。全体で 1,800 ページあり、海外でもこれを翻訳して使っている。同様に、本部業務も『本部業務基準書』を作成し、4 半期に一度改訂している。商品開発についても、その仕組みや取引先、担当者や電話番号まで入っている。当社の職務の最高レベルが、この中にまとまっているといっても過言ではない。『MUJIGRAM』が国情によって異なる部分は臨機応変に対応をし、各国に対応した『MUJIGRAM』にしていく。その編集権限は現地においている。

海外版 MUJIGRAM (店舗業務マニュアル)



●多様な人材の調達

これまで、外部からヘッドハンティングなども行ったが、なかなか定着しなかった。その為、海外でも日本同様で、若手で採用した人材を経営人材として育てていくという考え方で進めている。従って、時間は掛かるが、その意識で育成している。

		潜在能力	
		合 格	高 い
高 い バ フ ォ ー マ ン ス 格	Ⅱ	トップ・パフォーマー 10~15%	Ⅰ 継となる人材プール 明日のリーダー 10~15%
	Ⅳ	コア・パフォーマー 安定した市民 50~70%	Ⅲ 台頭する人材 次世代 10~15%
	Ⅴ 低い 改善かローテーション 10%		

●グローバル最適な配置

組織力を強化し、適材適所を実現する為に、年に2回、個人の配属・育成について検討する『人材委員会』を実施している。その中では、職歴、評価歴の入ったプロフィールシート、キャリパー・ポテンシャル・レポート等をベースに後継者候補をリスト化している。そして、人材を4象限に分け、後継者の配属・育成計画を議論する。海外展開に舵を切った際は、販売部門から優秀な順に海外に派遣していった。

●グローバル評価・報酬

現在、CALIPER（キャリパー）という職務適性診断の仕組みを全員が受けることになっている。

●求める人材の育成

[グローバル人材の育成]

グローバル人材の育成は、狭義の育成である研修プログラムを実施する『人材育成委員会』と、社員の配置・育成を検討する『人材委員会』で構成している。研修においては、約90名の課長を全員海外に派遣している。海外派遣する際には、派遣国毎のミッションを持たせる。例えば、韓国に送った課長に対しては、「韓国における店舗開発基準を作成する」といったミッションを与えた。

[ローカル人材の育成]

エリアを束ねる役割は、無印の考え方・価値観を理解した現地の人材に担って頂くようにしている。その為に、現地の人材の育成を進めている。

人材育成・活用委員会 グローバル時代の人材育成・活用部会

2012年4月現在

(敬称略)

部会長

鍋 島 英 幸 (三菱商事 取締役副社長執行役員)

委員

天 野 克 美 (キッコーマン 取締役常務執行役員)

天 羽 稔 (デュポン 取締役社長)

一 丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)

稲 垣 泰 弘 (小松製作所 執行役員)

岩 崎 俊 博 (野村アセットマネジメント CEO兼執行役会長)

梅 田 一 郎 (ファイザー 取締役社長)

木 川 真 (ヤマトホールディングス 取締役社長)

竹 花 豊 (パナソニック 常務役員)

伊 達 美和子 (森トラスト 専務取締役)

日比谷 武 (富士ゼロックス 常務執行役員)

程 近 智 (アクセンチュア 取締役社長)

本 田 桂 子 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)

松 井 忠 三 (良品計画 取締役会長)

松 尾 時 雄 (旭硝子 執行役員)

松 島 訓 弘 (電通 執行役員)

四 方 ゆかり (グラクソ・スミスクライン 取締役)

以上17名

事務局

菅 原 晶 子 (経済同友会 企画部 部長)

西 村 優 子 (経済同友会 企画部 マネジャー)