

グローバル時代における 人材育成・活用

今、企業のグローバル展開はますます加速し、人材の育成・活用が大きな課題となっている。その中で、女性活用や外国人雇用などのダイバーシティをさらに進めることは喫緊の課題である。そして企業は、グローバル経営に向けた組織作り・人材育成を最大の成長戦略であると位置付け、経営者がリーダーシップを発揮してその歩みを加速させなくてはならない。さらにイノベーションを起こせる「ことづくり」人材を育成することで、ものづくり日本企業の国際競争力を高めることが必要だ。

人材育成・活用委員会(橘・フクシマ・咲江委員長)では、“女性管理職・役員の登用・活用”に向けた「経営者の行動宣言」を発表し、グローバル時代の人材育成・活用部会(鍋島英幸部会長)では、“組織・人材のグローバル化”に向け重要な考え方を示すとともに、グローバル展開に先行する企業の組織・人材マネジメント事例を示した。さらに、もの・ことづくり委員会(長島徹委員長)では、“「ことづくり」人材(イノベーション人材)の育成”をとりまとめた。それぞれの委員長メッセージおよび提言概要を紹介する。



人材育成・活用委員会
橘・フクシマ・咲江 委員長



グローバル時代の人材育成・活用部会
鍋島 英幸 部会長



もの・ことづくり委員会
長島 徹 委員長

INDEX

「人財」のダイバーシティの実現…………… P03

人材育成・活用委員会 橘・フクシマ・咲江 委員長

Keyword “女性管理職・役員の登用・活用”

価値観を擦り合わせ企業理念を共有する
日本企業ならではのグローバル化を！…………… P05

グローバル時代の人材育成・活用部会 鍋島 英幸 部会長

Keyword “人材のグローバル化”

報告書概要と企業事例
「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」…………… P07

俯瞰的にマーケットを理解し
ビジネスモデル全体をデザインできる人材の育成を！…………… P11

もの・ことづくり委員会 長島 徹 委員長

Keyword “ことづくり人材(イノベーション人材)の育成”



「人財」のダイバ

グローバル化の中、組織の人材力を高めイノベーションを生み出すためには、どうすればよいのだろうか。その一つの答えは、これまでの常識を打破し、人材のダイバーシティ(多様性)を高めていくことにある。ダイバーシティを実現するための方策は何か。橘・フクシマ・咲江委員長が、これまでの委員会活動を振り返り、語った。

人材育成・活用委員会

委員長 橘・フクシマ・咲江

1949年千葉県生まれ。72年清泉女子大学文学部英文科卒業、74年国際基督教大学大学院、78年ハーバード大学大学院、87年スタンフォード大学大学院修了。コーン・フェリー・インターナショナル日本担当取締役社長・米国本社取締役などを経て、2010年G&S Global Advisors Inc. 取締役社長に就任、現在に至る。1999年経済同友会入会、03～10年度幹事、11年度より副代表幹事。11年度人材育成・活用委員会委員長、12年度人材育成・活用委員会委員長。

すべての基盤は「人材(人財)」 実行可能で緊急性が高い分野とは

経済同友会ではさまざまな課題に関する提言を発信していますが、どれもその基盤となる「人材」について触れています。2011年度は「日本企業の国際競争力向上に向けての人材育成・活用」をテーマに、経済同友会で初めて人材のみに焦点を当てた「人材育成・活用委員会」を設置しました。この委員会では、人材の定義を、資産という意味の「人財」という位置付けにしました。そして、企業の国際競争力強化のためには、ダイバーシティの促進が不可欠であるとし、「人財」活用の中でも、緊急性が高いにもかかわらず進捗の遅い「女性の登用」と「外国籍人材の活用」に課題を絞り、検討することにしました。

さらに「グローバル経営が加速する中での企業にとっての人材育成はどうあるべきか」という観点で「グローバル時代の人材育成・活用部会(鍋島英幸部会長)」を設け、同時並行で企業に焦点を当てた議論を進めました。グローバル時代の人材育成は喫緊のテーマですが、各企業、業種でグローバル化の形態・段階が異なっており、各ステージで必要とされる人材のベストミックスも異なります。そこで、10社のケーススタディを基に報告書をまとめました(P7～10 参照)。

また2011年度の「もの・ことづくり委員会(長島徹委

員長)」では、日本がグローバル競争に勝ち抜くためには、「ことづくり」ができる、イノベーションを起こせる人材が必要であるとの提言を行いました(P11～12 参照)。

今回の特集が、企業経営者の皆さんの「人財」育成・活用、組織作りのヒントになることを願っています。

■女性取締役比率

1位	ノルウェー	44.2%
2位	スウェーデン	21.9%
3位	ブルガリア	17.0%
4位	ラトビア	17.0%
5位	フィンランド	16.8%
6位	アメリカ	15.2%
37位	韓国	1.5%
38位	日本	1.4%
39位	バーレーン	1.0%
42カ国平均		8.8%

※国際女性経営幹部協会(2009)OECD加盟42カ国で調査。
※「取締役」は、役員会への参加者と定義している。

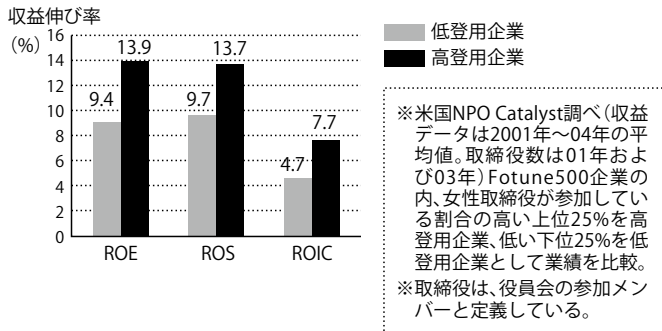
意思決定ボードで 女性を活用する

女性の労働参画に向けては、既に多くの企業・団体が施策を実行しています。しかし、組織の中核を担う「意思決定ボード(部長職以上の意思決定にかかわるメンバー)」においては、まだまだ女性の登用・活用が進んでいないのが実情です。真の意味でのダイバーシティ促進のために必要なことは何か、組織、個人、社会、行政といったそれぞれのステークホルダーが短期、中期、長期で何をす

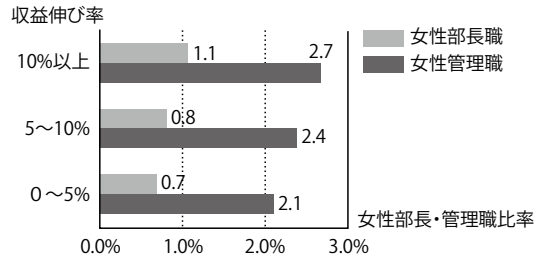
ダイバーシティの実現

Keyword
女性管理職・
役員の登用・活用

■米企業における女性取締役登用度による収益伸び率



■日本企業における収益伸び率ごとの女性管理職比率



※東洋経済新報社「CSR企業総覧2010年版」調べ(2009年3月期迄の3期平均)
※企業総覧掲載の企業(1104社)より売上1000億円以上の377社データ

るべきかという具体論に踏み込んで議論を交わし、5月28日に提言『「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～』を発表しました。

労働人口が減少するこれからの時代、国も企業も、女性を「仕事から免除」するのではなく、継続的に働き、キャリア形成ができ、意思決定ボードとして活躍できる「仕事の継続」の仕組みを作る必要があります。例えば、育児の期間にオンラインで仕事ができるようにするなど、女性のキャリアが途切れない「両立支援」の工夫が必要です。

一方で個人にも、ダイバーシティの時代に合ったマインドセットが必要です。女性には仕事に対する責任を自覚し、自立・自律したキャリア形成を志向する意識が必要ですし、男性も今まで以上に家事・育児に参画していくことが求められます。そして何より、企業経営者自らがダイバーシティを推進していく主役となり、イニシアティブを発揮することが重要です。

女性登用の推進は 企業業績にも直結する

そのため、今回の提言では、主役であるわれわれ経営者が行動宣言を行いました。業種・業態により各社の状況は異なるので、自社に合った数値目標を掲げ、その進行をIRやCSRレポートで公表していくという内容です。

数値の公表は、投資家にとっても関心の高い指標です。なぜなら、女性登用が進んでいる企業ほど、ROE、ROS等で高いパフォーマンスを示しているという調査結果が

出ているからです。ダイバーシティの進展は、企業業績に直結しているのです。

私は過去に「人財」の仕事を通じて、世界各国の優秀な女性エグゼクティブに数多くお会いし、仕事の優劣に男女差はないことを確信しています。国籍、性別に関係なく「優秀な人財」を登用していけば、おのずと、ダイバーシティは高まり、企業のパフォーマンスも最大化できると思います。

こうした現実をメンバーである経営者が内外で発信し、ダイバーシティ促進によって業績向上をされることを願っています。

経済同友会 経営者の行動宣言

【前提】企業は、国際競争力向上のため、性別・年齢・国籍などを問わず、国内外から優秀な人財を登用・活用することを第一義とする。その一環として、今回は、女性の「意思決定ボード」への参画を促すべく、女性管理職・役員の登用・活用に向け、以下の行動宣言を行う。

1. 2020年までに、女性役員の登用も視野に入れ、「女性管理職30%以上」の目標を、企業が率先し達成するために努力する。

※代表幹事就任挨拶にて「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%とする政府目標は、企業が率先して達成すべき」と表明。

2. 上記目標を念頭に置き、業種・業態などの各社の状況に応じた目標値を自ら掲げ、女性管理職・役員の登用・活用を進める。

3. 女性管理職・役員の数・比率、及び各社で設定した目標値をIRやCSRレポートなどで積極的に情報公開する。

4. 経済同友会が、次世代の経営者育成プログラムを早急に検討し、女性役員・管理職の積極的な参加を促す。

5. 経済同友会の経営者自身が、「意思決定ボード」のダイバーシティは経営戦略であるとの自らの意識改革を行う。

提言「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員の登用・活用～
※詳しくは <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/120528a.html>

価値観を擦り合わせ企業理念を共有する 日本企業ならではのグローバル化を

グローバル化の波の中で「今の日本企業では海外で通用しない」という焦りの声がある。しかし、多くの課題に直面しながらも、経営のグローバル化を加速させる組織作り・人材育成に取り組む企業もある。日本企業ならではのグローバル組織・人材マネジメントはどのようにあるべきか、鍋島部会長が語った。

手塩にかけて人を育てる 長期視点のグローバル化

少子・高齢化が進行し、国内市場が縮小する中、海外市場に活路を求める企業の動きが加速しています。そして、実際に海外に進出する中で、人材をどのように活用すべきか、どのように組織を形成していくべきか、が大きな課題となっています。当部会では、グローバル経営を加速する組織・人材マネジメントという観点に焦点を絞り、検討を重ねてきました。「グローバル化」と言っても、欧州、アメリカ、アジアなど地域によっても状況は違います。また、製造業、サービス業など業種や、その企業のグローバル展開の段階によっても状況は異なります。

そうした中では、一義的に「グローバル経営に向けた組織・人材マネジメントはかくあるべき」と結論付ける

よりも、個別企業がどのようにグローバル化を進めているのか、その実態の中から、自社のグローバル化を考えるヒントを得た方が有益ではないか。私たちはそのように考え、グローバルに事業を展開する10社に実情を報告いただきました。各社ともそれぞれのやり方で取り組んでいます。共通しているのは、手間暇をかけて、丁寧にグローバル化を進めている点です。欧米企業ではこうはいきません。スピードが最優先で、得てして価値観を押し付けてしまうこともあります。対して日本企業は、自社の経営理念や価値観を理解してもらえよう最大限コミュニケーションを図り、自社の理念を進出国に適合させようとしています。まさに「手塩にかけて」、時間をかけながら、価値観を共有・共創していこうとしているのです。それこそが、日本式のグローバル化の強みといえるのではないのでしょうか。このような方法は、文化的背景から見て、これから主戦場となる中国をはじめとしたアジアにおいても、非常に受け入れられやすいものではないかと思います。

世界中の社員の最適配置と 人事機能のグローバル化が急務

これまで、人材のグローバル化と言えば、日本人が外国に出ていき、異国の文化・言語をどのように吸収し適応していくかに主眼が置かれてきました。しかし、グローバル化のあり方そのものが大きく変わりつつあります。従来のように日本で作ったものを海外市場で売るだけで

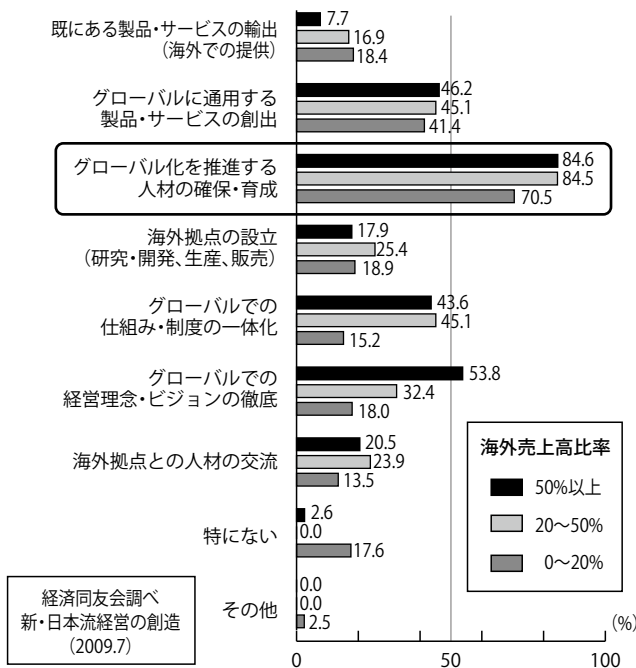
はなく、現地で生産し現地でマーケットを作っていくケースや、日本でなく他国を起点としてグローバル展開を行うケースも出てきています。こうしたグローバ

グローバル時代の人材育成・活用部会 鍋島 英幸 部会長

1950年佐賀県生まれ。72年早稲田大学商学部卒業後、三菱商事入社。2004年執行役員、07年常務執行役員、2010年取締役副社長執行役員に就任、現在に至る。2006年経済同友会入会、08年度より幹事。2011年度人材育成・活用委員会副委員長、グローバル時代の人材育成・活用部会部会長、2012年度諮問委員会委員。



■グローバル展開実現に向けた問題



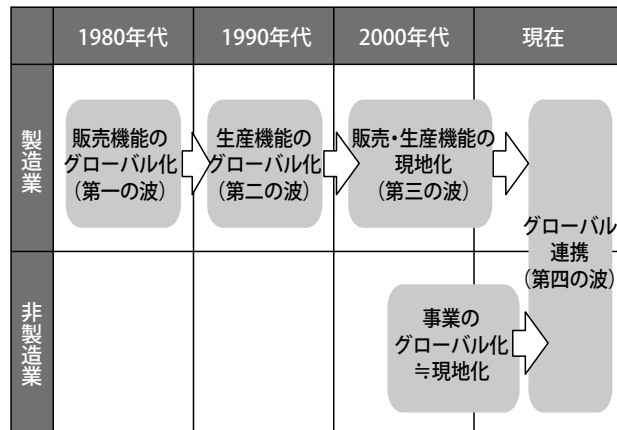
ル連携のあり方は、「グローバル化の第四の波」ともいえる新しいステージです。これに合わせ、人材育成のあり方も、日本人だけでなく外国人人材をも育てていく、そういう時代に入っています。

日本人のグローバル人材育成には、これまでも多くの企業が取り組んできました。そして、今後はより明確な意図を持ち、さらに若い段階から経験を積ませることが肝要です。マネジメント層になってから初めて海外に出すのではなく、若手社員の段階から異国でのビジネス体験をさせ、仕事を通じて世界を実感し成長できる人材を育てていく意識が、われわれ経営層には求められています。

一方、進出した国の人材をいかに育成するかも課題です。現地で活用するだけでなく、彼らにもグローバルな活躍の場を与える必要があります。日本企業の経営理念をよく理解し、また、日本に来てビジネスを行う。このような経験を積ませて、グローバル経営を担う人材を育てていくことが大切なのです。こうしたグローバルな人材オペレーションを展開するためには、人事機能もまた、グローバル化する必要があります。「グローバル人材を育てる」というコンセプトの下、日本本社の人事だけでなく、世界のグループ社員をいかに配置、育成、活用していくかは大きな課題です。将来の活用・登用を視野に入れた中長期的な人材育成を考えていかなければならないでしょう。

■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)



経営層のコミットメントなくして 組織・人材のグローバル化は進まない

日本企業は、グローバル化において、どうしても形から入ろうとする傾向があります。しかし、付け焼き刃的なやり方ではなかなかグローバル化は進みません。強みを理解して自らのやり方にこだわり、試行錯誤はあっても自らのグローバル化に取り組むべきでしょう。そのためには、人材のグローバル化を人事部に任せきりにするのではなく、経営者自らが先頭に立って取り組むことが大切です。グローバルな組織作り・人材マネジメントは最大の成長戦略です。経営者には具体的な行動と時間軸を示し、会社全体でグローバル化していくのだという姿勢を打ち出すリーダーシップが求められているのではないでしょうか。

われわれ日本人は、「グローバル化が遅れているのではないか」というネガティブな発想を抱きがちです。しかし企業の実態を見れば、決してそんなことはありません。その国に根付き、価値観を擦り合わせ、企業理念を理解してもらう取り組みが、実を結びつつあります。こうした日本式のグローバル化を自信を持って進めたいと思います。報告にまとめた各社のケーススタディは、企業が何に悩み、どのような取り組みを進めているのか、まさに現在進行形のグローバル化を取りまとめたものであり、大いに活用していただければ幸いです (P7～10参照)。



報告書概要と企業事例（グローバル時代の人材育成・活用部会 4月25日発表）

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

※詳しくは<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/120425b.html>

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。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、多様な人材を活用し、イノベーションを喚起していくことが重要である。

2. 企業理念・ビジョンの浸透

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。経営者は、「ビジョンを共有した人材が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。

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を検討することが重要である。また、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。そのためには、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。キャリア意識の強い外国籍人材に、自社を“発展空間”としてとらえてもらうためには、さまざまな仕掛け作りが必要である。

4. 求める人物像・人材要件の策定

グローバル経営に求められるのは、多様な人材を束ね、イノベーションをけん引する「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」の四つのタイプの人材である。

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・事業戦略にのっとり、地域・機能ごと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。

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、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。

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、性別等にかかわらず、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ことが必要である。

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」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、公正さと透明性を高めしていく必要がある。

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、LDP（Leadership Development Program）にコミットし、手作りで人を育てていく必要がある。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。また、「ローカル経営人材」「ローカル人材」についてもグローバルな視点での育成プログラムが必要である。

10. 人事部門の変革

グローバル経営における人事部門は、多国籍の多様な人材のマネジメントを志向し、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。これから必要とされるのは、さらなる戦略性であり、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。



企業事例 (報告書より一部抜粋) 50音順

旭硝子

Asahi Glass Co., Ltd.

●足掛かりがない地域に進出する際は、日本以外の地域からのアプローチも検討する。国民性や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、各国の特性を考慮し最適な布陣を組むようにしている。例えば、欧州メンバーがブラジル・プロジェクトを実行している。

●グループ全体で、個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。部門長以上は、人材データの閲覧が可能で、過去3年分の評価を含めて見ることができ、プロジェクト・アサイン等に活用している。

【海外売上高比率】51% (2010年12月期)

【海外従業員比率】75% (2010年12月期)

また、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そろ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。

●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。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。

コマツ

Komatsu Ltd.

●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。

●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ためには、コマツにいて良かったと思う“居甲斐”を感じてもらう環境をつくる必要がある。そのために重要なのは、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。

【海外売上高比率】81% (2010年度 連結ベース)

【海外従業員比率】55% (2010年)

●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年ほど勤めている“縁の下の力持ち”的な人材を、社長表彰するなどを行っている。また、アニュアル・レポートなどでもコマツ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などの活動等続け、“居甲斐”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。

武田薬品工業

Takeda Pharmaceutical Co., Ltd.

●内部昇格や外部スカウトを含めて人選し、本社・統括機能トップにも外国籍人材を任用している。機能を置く場所も、利便性に応じて、日本にこだわ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。

●大規模M&Aを機会に、部門ごとにも再度、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。グローバルに人事部長が集まり、どのようなコンピテンシー

【海外売上高比率】49% (2011年3月期 連結ベース)

【海外従業員比率】49% (2011年3月期 連結ベース)

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。

●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、コーポレートスタッフ部門の新卒採用において、日本の大学のみを卒業した人は採用せず、外国籍人材が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」を明示し、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。

デュポン

Du Pont Kabushiki Kaisha

●グローバル化に向けては、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まねできるが、組織の能力は簡単にまねできない。リーダーには、自分の目で見て手で触る現場力と、コミュニケーション力が何よりも重要だ。何が正しいかは状況によって異なるので、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。

【海外売上高比率】NorthAmerica39%、LatinAmerica12%、DevelopedEMEA19%、DevelopingEMEA7%、DevelopedAsia9%、DevelopingAsia14% (2010年度)

●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歳ぐらいである。経営幹部候補と一度決めたら、小さいビジネス・ユニットを担当させたり、海外でマネジメントを行う仕事を与え競争させていく。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。また、グローバルなメンバーでリーダーシップ育成プログラムを実施しており、プログラムは現経営陣の手作りで行っている。

トヨタ自動車

Toyota Motor Corp.

●2011年4月に、地域に合った商品を開発し、届ける体制として、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しているようにした。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。

●トヨタでは、機能ごとに最適なグローバル展開を進めている。また、グローバルビジョンの浸透に向け、“トヨタウェイ”を基に、機能ごとにそれぞれの“トヨタウェイ”を作成している。

【海外販売台数比率】74%（2011年3月期 連結ベース）

【海外従業員比率】62%（2011年3月末 連結ベース）

●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。ただし、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ために、各国のローカル人材育成を急いでいる。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。

●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、能力によって評価されるように運営している。

野村ホールディングス

Nomura Holdings, Inc.

●現在、取締役会メンバーの中で4人は外国人だ。取締役会は、執行と完全に機能分化させ、各界から社外取締役を配している。

●金融機関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）体系を取っており、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。

●リーマン統合後のトランジション・マネジメントの中で、

【海外売上高比率】42%

【海外従業員比率】44%

野村とリーマンの制度を完全に統合するのは困難だった。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加えて、ホールディングスにHR組織を加えた。グローバル部署対応チームは世界7カ国にあり、現在、野村全体には70カ国以上の国籍の社員がいる。

●グローバル人材に求めるのは、「現地へのコミット」「Take your stance」「Proactive」「コア・コンピテンス」「自ら考える力」「自分の意見を持つ」「語学（英語）」としている。

富士ゼロックス

Fuji Xerox Co., Ltd.

●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。多様な人材の調達例として、中国の5大学から10年間で102名のインターンシップを受け入れ、過去21名を正社員として採用した。1年間で十分に日本語能力が向上した。また、彼らが職場に刺激を与える副次効果もある。

●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。

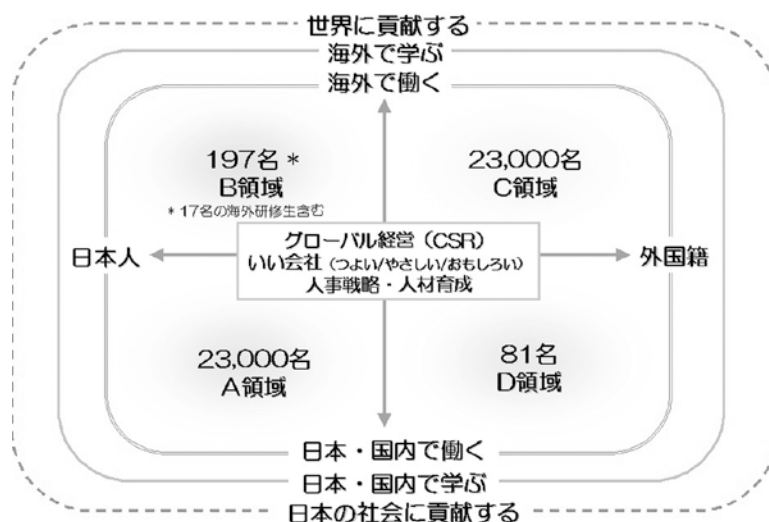
●人事部門業務の見える化と標準化をポイントにして、人事のガバナンス強化を目指す

【海外売上高比率】約41%（2010年度）

【海外従業員比率】約48%

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。

グローバル組織への変革に向けた考え方の枠組み



三菱商事 Mitsubishi Corp.

●若手・中堅人材のグローバル・コンピテンシー強化のため、「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ための 트레이ニー制度」の研修制度を設置。

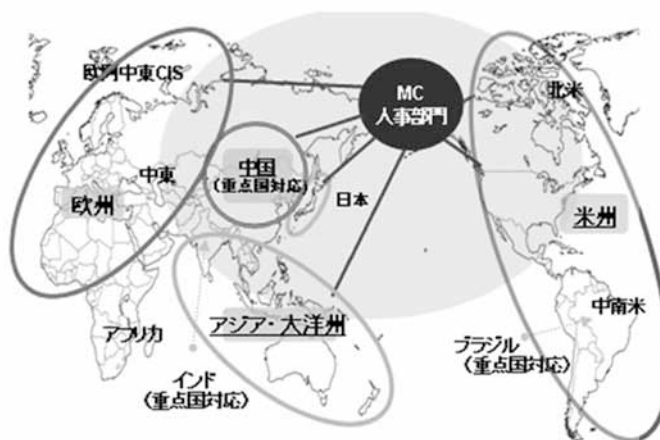
●国籍等にかかわらず採用活動を行い、新卒採用者の1割強程度は外国籍人材となっている。2011年度は中国で日本語要件を不問とした採用活動を実施し、若干名を採用した。

●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を支援すること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、営業グループごと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している。また、本社人事部の機能を中国、アジア・大洋州、米州、欧阿中東CISにシフトし、それぞれに研修体系整備、地域の拠

【海外売上高比率】80%（2010年度第4四半期、連結純利益ベース）
【海外従業員比率】34%（2011年3月末時点）

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し、現場で考え、実行し、東京本社がサポートする形を目指す。

人事部門の変革



ヤマトホールディングス Yamato Holdings Co., Ltd.

●宅急便を海外に展開する際には、徹底的に日本流にこだわる。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こだわる。

●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。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付け、DNA伝承を行う人材としている。語学ができなくても、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、半年た

【海外売上高比率】3.9%（2011年3月実績）
【海外従業員比率】1.1%（2011年3月実績）

ないうちに片言の現地語で会話が始まり、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。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、現地になじむ力だ。これは語学力とは違う。

●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でき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、一番近くにいて1対1で教育する。

良品計画 Ryohin Keikaku Co., Ltd.

●日本本社で意思決定した内容を瞬時に各国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。「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最も重要になる。

●販売員業務の基本形をつくるために、『MUJIGRAM』（業務基準書）を作成し、育成のベースとしている。現場から内容を変

【海外売上高比率】20%（2011年度見込み 連結ベース）
【海外従業員比率】28%（2011年9月末 連結ベース）

更したいといった意見が出た場合、合意が取れた項目は内容を変更する。『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置いている。

●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。



Keyword
ことづくり人材
(イノベーション人材)
の育成

俯瞰的にマーケットを理解し ビジネスモデル全体を デザインできる人材の育成を

もの・ことづくり委員会 長島 徹 委員長

1943年韓国・馬山生まれ。65年名古屋工業大学工学部繊維工学科卒業後、帝人入社。2001年取締役社長に就任、08年より取締役会長、現在に至る。02年経済同友会入会、03～10年度幹事、10年度より副代表幹事。10～11年度もの・ことづくり委員会委員長、12年度環境・エネルギー委員会委員長。

グローバルマーケットでは、従来までの日本の高品質製品が通用しないケースもある。転換点に立たされている日本のものづくりにおいて、必要とされる人材像とはどのようなものか。もの・ことづくり委員会、長島委員長が語った。

■ ■ ■ マーケットの視点で ものづくりを考える人材を

日本は長年、ものづくりに力を入れ、いかにものづくりスキルを継承し、人材を育てていくかを議論してきました。しかし、「いいもの」を作りさえすれば売れるという時代は終わりました。とりわけ海外では、日本製品がコスト高の過剰品質に陥っているケースも見受けられ、その一方で新興国企業がシェアを大きく拡大させています。

ものづくりを今、まったく逆の視点から考え直す必要があります。すなわち、内部の技術者の視点ではなく外部のマーケットの視点で、真に生活に根差した製品を作っていくことです。そうして作り上げた「最適品質」の製品を核に、何でもうけるのかというビジネスモデルの構築も必要不可欠です。

こうしたものづくりの転換を、われわれは「ことづくり」と位置付け、2010年度より提言活動を行ってきました。

■ ■ ■ ことづくり人材には 柔軟な発想ができるセンスが不可欠

ことづくりを実践できる人材には、それぞれのマーケットで求められているものを理解し、顧客に合った製品、ビジネスモデルをデザインできる能力が求められます。その上では、技術に対する基礎知識も当然必要ですが、文系職・理系職を問わず、ある「センス」さえあればできるのだと思います。それは例えば、「マーケットが求め

るものを実現するために、この技術とあの技術を組み合わせればいいのか」といった、イノベーションに向けた柔軟な発想ができるかどうかです。センスのある人の能力をいかに引き出していけるのかが、問われているのです。

また、ことづくりにおいては、何を作るべきか、どう売るべきかという視点はもちろん、世界のどこに生産拠点を置くべきか、誰とパートナーシップを組むべきなのかという、全体的な戦略も必要です。ユーザーのニーズから世界の動きまで幅広く興味を持ち、俯瞰的に理解し、行動する人材が求められます。

さらには、ことづくりは一人で実現できるものではありません。周りの人を巻き込むリーダーシップという要素も、不可欠でしょう。

こうしたセンスを持った人材は、社内にそれほどたくさんいるものではないと思います。せいぜい、全社員の1～2%程度という場合がほとんどではないでしょうか。センスあふれる人材を見つけ出し、会社全体で育て上げていく。そのためのイニシアティブを、われわれ経営者が率先して取っていかねばならないのです。

■ ■ ■ 経営者はチャレンジできる 環境づくりに努めよ！

企業の中には得てして、新しい挑戦をよしとしない空気が存在する場合があります。また、ことづくりのセン

スを持つ優秀な人材を見つけ出したとしても、現場がその人材を手放さないということも往々にしてあります。

まずは経営トップが、意欲ある社員からの提案に「面白そうだ」「今までやってなかったことだからやってみよう」という態度を示すことです。挑戦する人を評価すること。たとえそれが失敗に終わったとしても、次に活かそうとすること。さらには、チャレンジの過程を社内で「見える化」しておくことも大事でしょう。こうして、社内に挑戦の重要性を浸透させていくことこそが、経営者のイニシアティブが意味するところなのです。

その中で見つけたことづくりのセンスがある人材に対しては、場合によってはトップダウンの指示で一度現場から離し、ビジネスモデル全体を企画させるといったことをさせてみる。考えるだけでなく実際に行動させるこ

とが大切です。私自身、ある大きなプロジェクトに挑戦し、結果にはつながらなかったものの、非常にチャレンジングで面白く感じた体験があります。若い人材もきっと、挑戦の中で苦戦しながらも成長していくことでしょう。

業種によって方法論は異なるはずですが、これからの時代、「どうやってビジネスを作るのか」は各社共通の課題となります。営業職にしても、ただ従来通りものを売ることだけを考えるのではなく、ビジネスの仕組みがどうあるべきかを考えていかななくてはなりません。

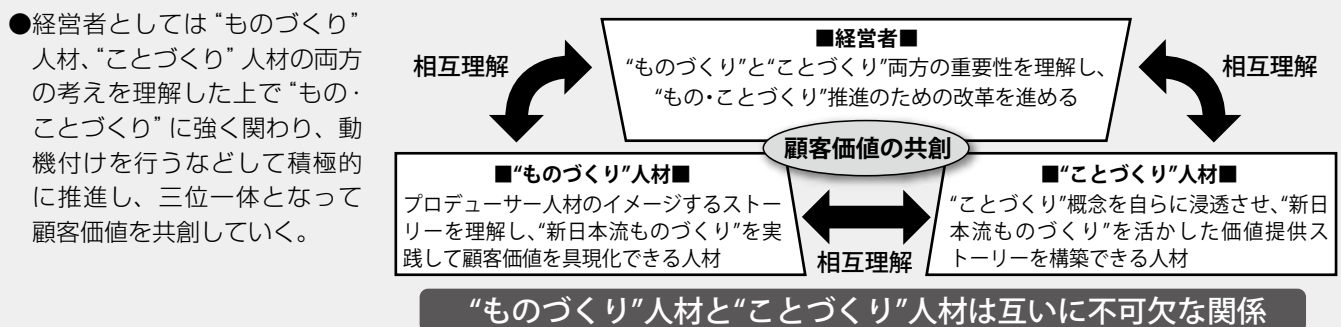
どのマーケットで何を売なのか、外から俯瞰して見ることができる人材を社内外から集め、活用し、新しいビジネスを作る。経済同友会のメンバーにはぜひ、その旗振り役として人材育成・活用を進めていただきたいと思います。

提言概要 「もの・ことづくり」のための「ひとづくり」—世界でビジネスに勝つために— (6月20日発表)

I “ことづくり”と、そのための人材育成の必要性をトップ自ら示す

- 経営者は、企業の持続的な発展のために世界でのビジネスに勝って利益を確保するとともに、将来への投資として“ことづくり”人材の育成について強くコミットするべきである。
- 「“ことづくり”の資質がある人材については、本来の強みを活かした育成・活用をすることが会社にとっての最大の貢献である」との強いメッセージをトップ自らが発信し、社員の意識を変革しなくてはならない。

II 経営者自ら“もの・ことづくり”に強くかわり、推進する



III 求める人材像と育成方針を明示する

【人材像】

- 求める人材像と育成方法は、時流に合わせて変わるべきトップの意思と、各社のDNAとしての企業理念を強く反映したものとし、各社固有の人材像を作り上げるべきである。

【育成方針】

- ①組織風土の改革を行い、“ことづくり”人材が育ちやすい環境を整える。
- “ことづくり”の重要性を認識し、その基本的な方針を仕組みにまで落とし込むことが重要。
- 何かに挑戦することのリスクよりも、何もしないことに

よって生じるリスクの方が大きいことを認識させる。

- 多様化・融合・挑戦の仕組みをつくる。
- ②資質のある人材を選出する仕組みをつくる。
- 資質・特性に関する評価項目についてもできるかぎり定量化の努力を行う。
- ③資質のある人材に「型」の徹底的な教育を行い、能力の底上げを行う。
- 基礎的な知識を幅広く身に付け、「型（フレームワーク）」を徹底的に学ぶ。
- 学んだ「型（フレームワーク）」は、実践を通じて無意識に活用できるレベルまで高める。