

労働政策研究・研修機構（JILPT）  
労働政策フォーラム

日本型グローバル人事のこれから

# グローバル人事のかぞえ歌

～現場と学問を架橋する立場から～

2014.4.14

@ 大崎ゲートシティホール

早稲田大学ビジネススクール  
杉浦正和

# 杉浦 正和

Sugiura, Masakazu

背景：実務経験 22年

(日系企業企画9年・米系経営コンサルティング4年・欧米金融機関9年)

教職経験 10年

所属：早稲田大学ビジネススクール (大学院商学研究科 ビジネス専攻)

授業：「人材・組織」(コア科目)

「人材・組織マネジメント」(演習)

「戦略的人材マネジメント」(演習)他

1982-1990

日本の  
自動車会社

- 海外企画部スタッフ
- ・海外事業
- ・海外マーケティング
- ・海外ブランディング

1990-1994

米系コンサルティング  
ファーム

- ・戦略コンサルティング
- ・人事コンサルティング

1994-2003

米系・英系  
金融機関

- ・リーダーシップ開発
- ・人事部長
- ・確定拠出年金部長  
(法人営業)

2004-現在

日本の  
ビジネススクール

- ・教育:人材マネジメント
- ・研究:人材・組織分野
- ・大学の海外進出
- ・WBSのプログラム改革

マーケティング

ストラテジー

マーケティング

人材・組織マネジメント

ファイナンス

ビジネスの現場(22年)

大学(10年目)

Stanford  
Business  
School

Waseda  
Business  
School

# 働きながら学ぶ社会人が対象 ~ 30歳なかばが中心



# 大学としてのグローバル人材育成

Double MBA Programme with NTU

**早稲田ビジネススクール**  
(早稲田大学商学研究科・東京)



**ナンヤン・ビジネススクール**  
(ナンヤン工科大学・シンガポール)



**両方の大学からMBAの学位を取得**

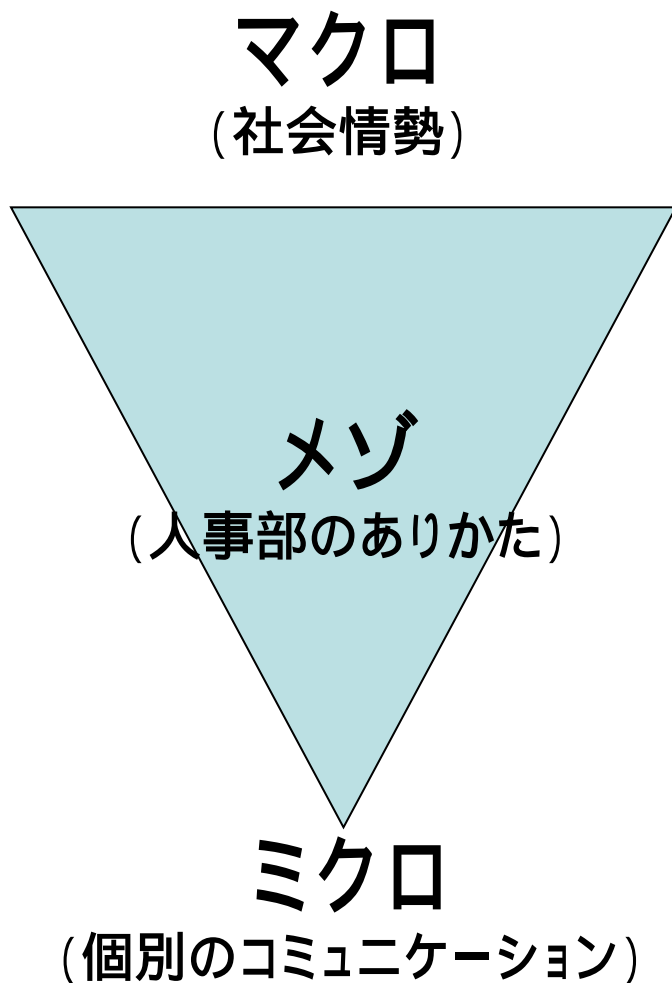


# 早稲田=NTUダブルMBAの学生とのクラス



シンガポールには「国際便」の概念がない。  
シンガポールには「グローバル人材」の概念がない。





## かぞえ歌

- 1つの疑念
- 2つの条件
- 3つ目の点
- 4つの機能
- 5つの自己
- 6種の表現





## かぞえ歌

- 1つの疑念
- 2つの条件
- 3つ目の点
- 4つの機能
- 5つの自己
- 6種の表現

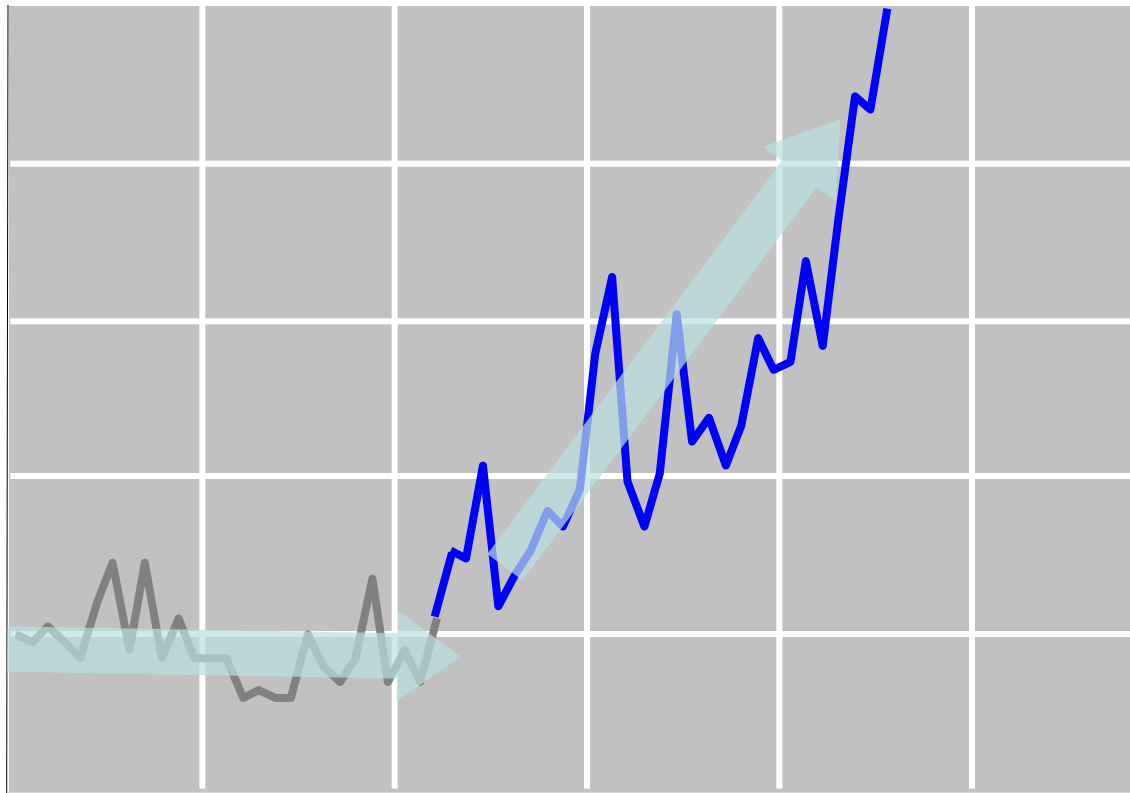
# 日本型グローバル人事のこれから ひとつとせ

**First Question**

## 1つの疑念

# 1つの疑念

2012年9月の  
「グローバル人材」の  
検索頻度を  
100とする指数

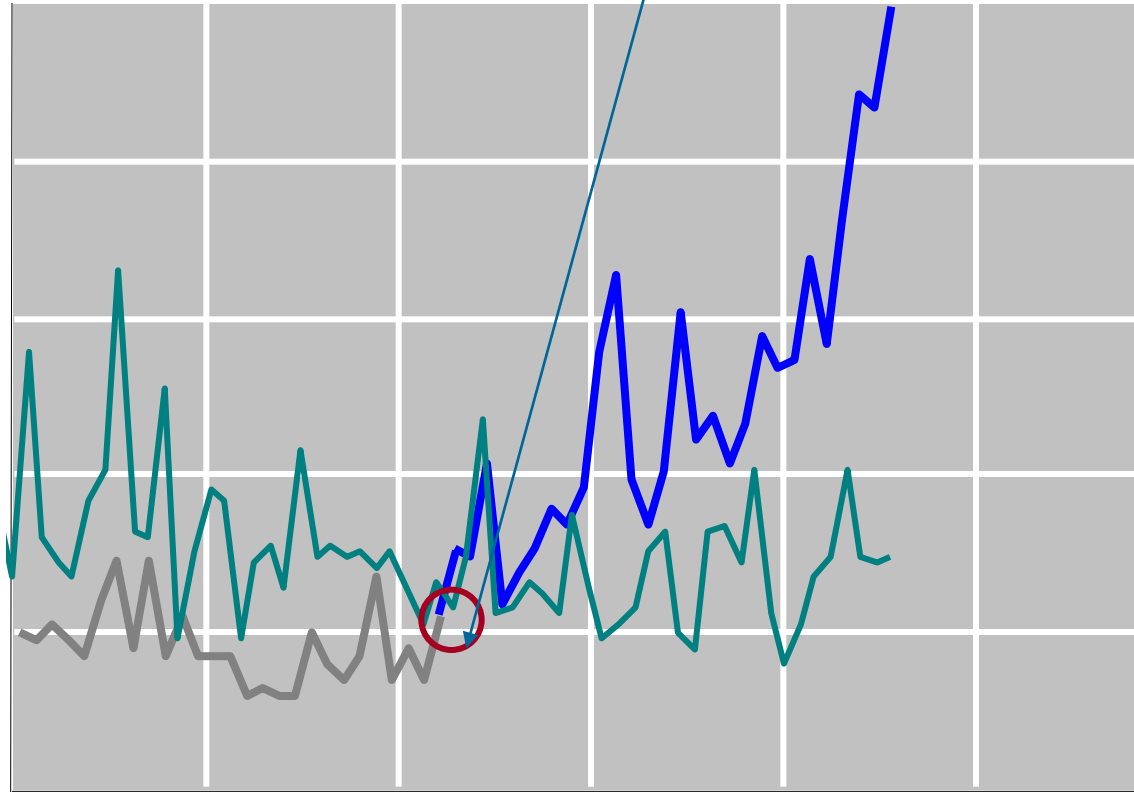


月 1 4 7 9 1 4 7 9 1 4 7 9 1 4 7 9  
年 2008 2009 2010 2011 2012

# 1つの疑念

2012年9月の  
「グローバル人材」の  
検索頻度を  
100とする指数

2010年4月にほぼ並び、  
以後「グローバル人材」が  
検索キーワード数で追い抜く

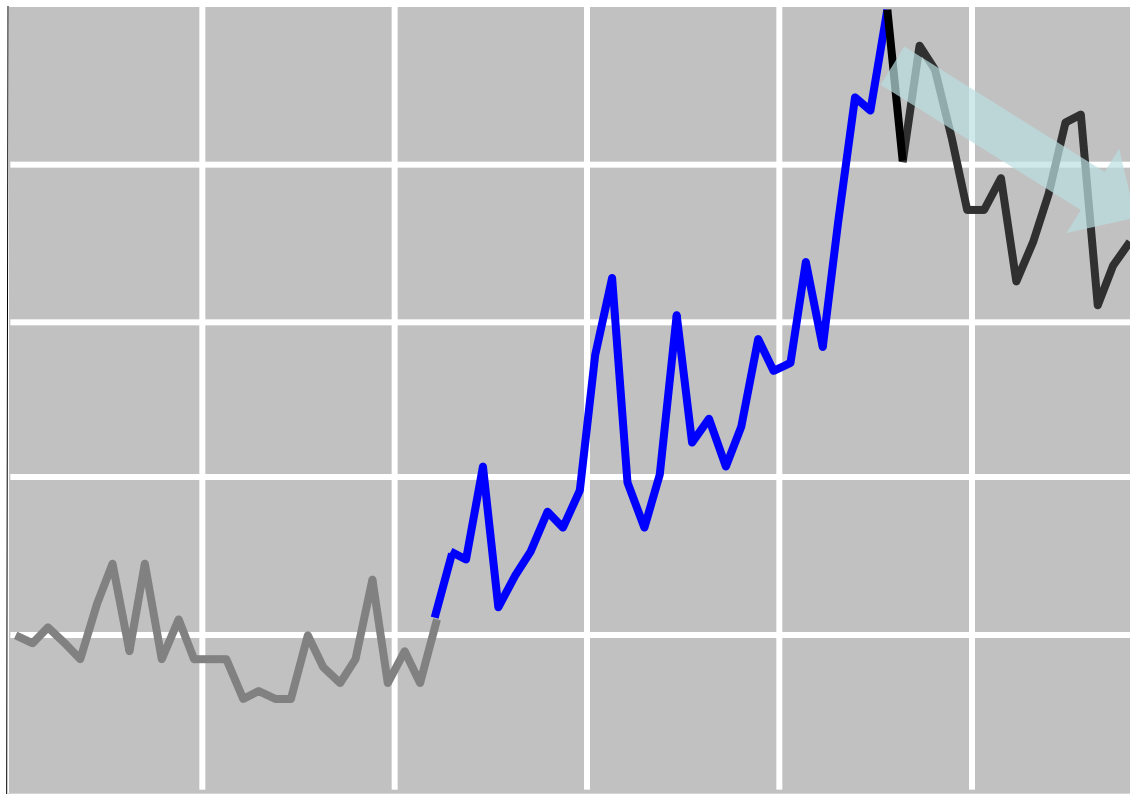


月 1 4 7 9 1 4 7 9 1 4 7 9 1 4 7 9  
年 2008 2009 2010 2011 2012



# 1つの疑念

2012年9月の  
「グローバル人材」の  
検索頻度を  
100とする指数



月 1 4 7 9 1 4 7 9 1 4 7 9 1 4 7 9 1 4 7 9  
年 2008 2009 2010 2011 2012 2013

株高・円安・景気向上→興味が下がる。

本気なのか？

日本型グローバル人事のこれから  
ふたつとせ

**Two Conditions**  
**2つの条件：CとD**

# 2つの条件

グローバル人材に必要な条件は2つある。

ダイバーシティー(多様性)と  
コミュニケーション能力だ。

2013年3月21日日経新聞 p.35 ローソンCEO 新浪剛史氏



# 2つの条件

Assumptions (前提)

Backgrounds (背景)

Cultures (文化)

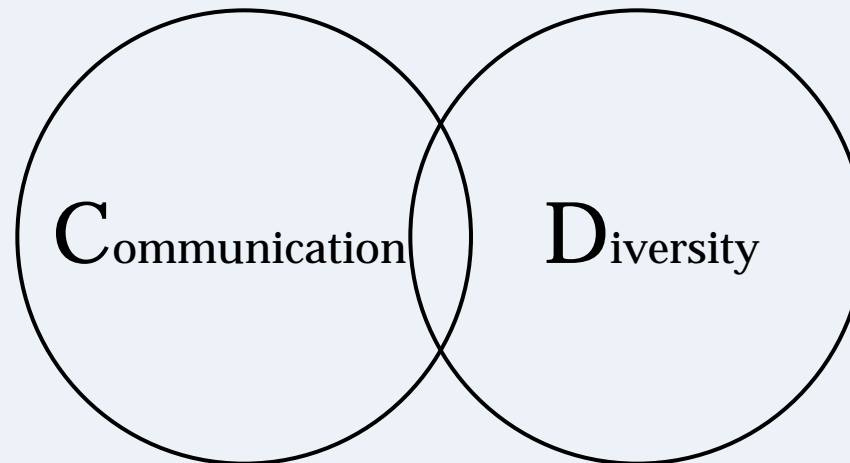
= 「あたりまえ」

共通点を増やす  
努力をする

**C**ommonality

全く異なることを  
理解し覚悟する

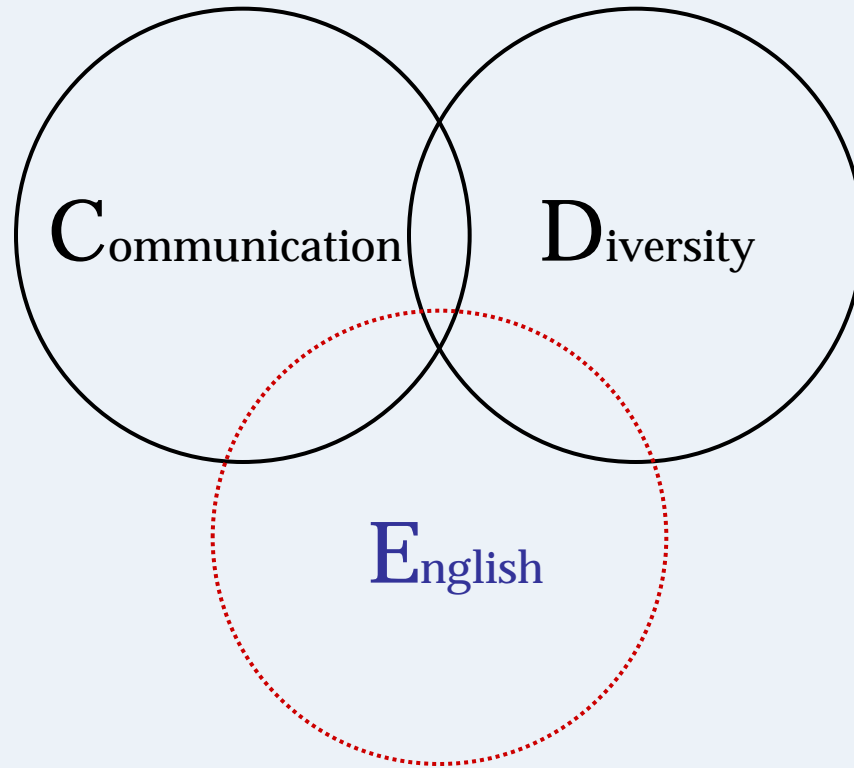
**D**ifference



日本型グローバル人事のこれから  
みっつとせ

**The Third Point**  
**3つ目のポイント:E**

# 3つめのポイント



## 果てしない議論

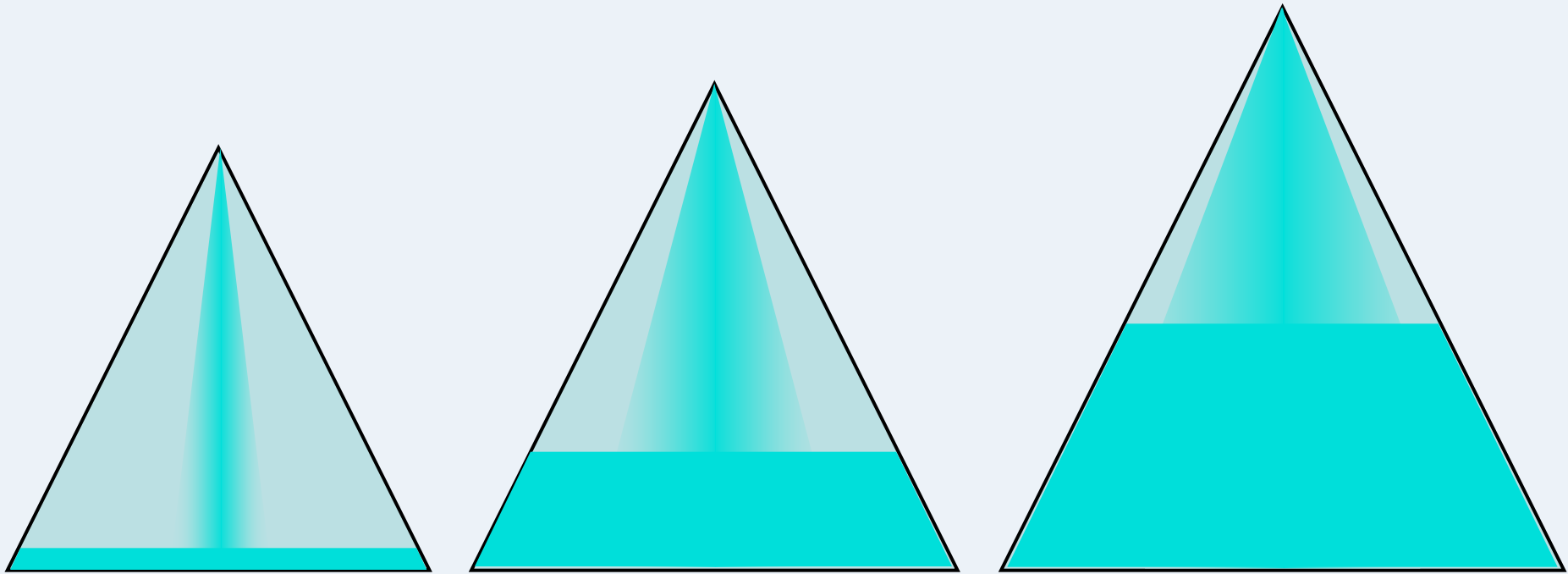
- ・ 英語だ、TOEFLだ、TOEICだ
- ・ いやその前に日本語だ

## Business

- Literacy (0.07m)
- Sense (0.97m)
- Savvy (0.57m)
- Acumen (1.18m)
- Knowledge (0.63m)
- Skills (1.71m)

# 戦略的な採用

長期的な競争優位を確立する



初年度

5年後

10年後



# 日本型グローバル人事のこれから よっつとせ

**Three Themes**

**4つの機能(人事部門)**

人事部門が本来の機能を  
発揮しなければならない。

長期的・戦略的

戦略パートナー  
Strategic  
Partner

変革推進者  
Change  
Agent

システム ←

→ 人材

管理エキスパート  
Admin. Experts

従業員代表  
Employee  
Champion

短期的・ルーティーン

# 企業目標達成への貢献

HR Professionals



# P&Gの事例 (2000年代のwebsiteより)



## **Business Partner**

---

**Direction Setting**  
**Organization Assessment**  
**Recruiting**  
Labor Relations  
Medical, Health & Safety

## **Administrative Expert**

---

Benefits Administration  
Communications  
Compensation  
Security/Office Services  
Measurement Systems  
Relocation  
International HR Systems  
Technical

## **Change Agent**

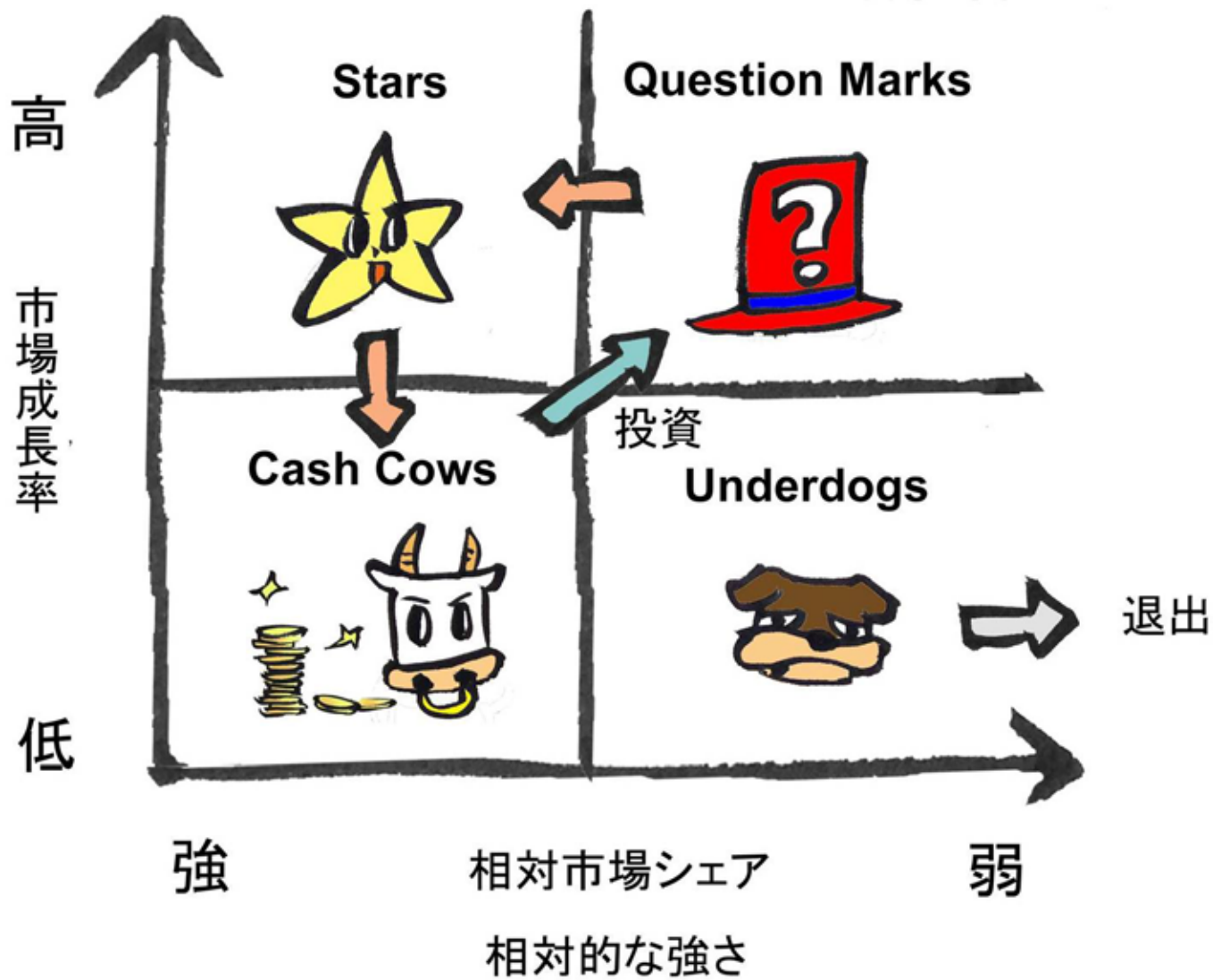
---

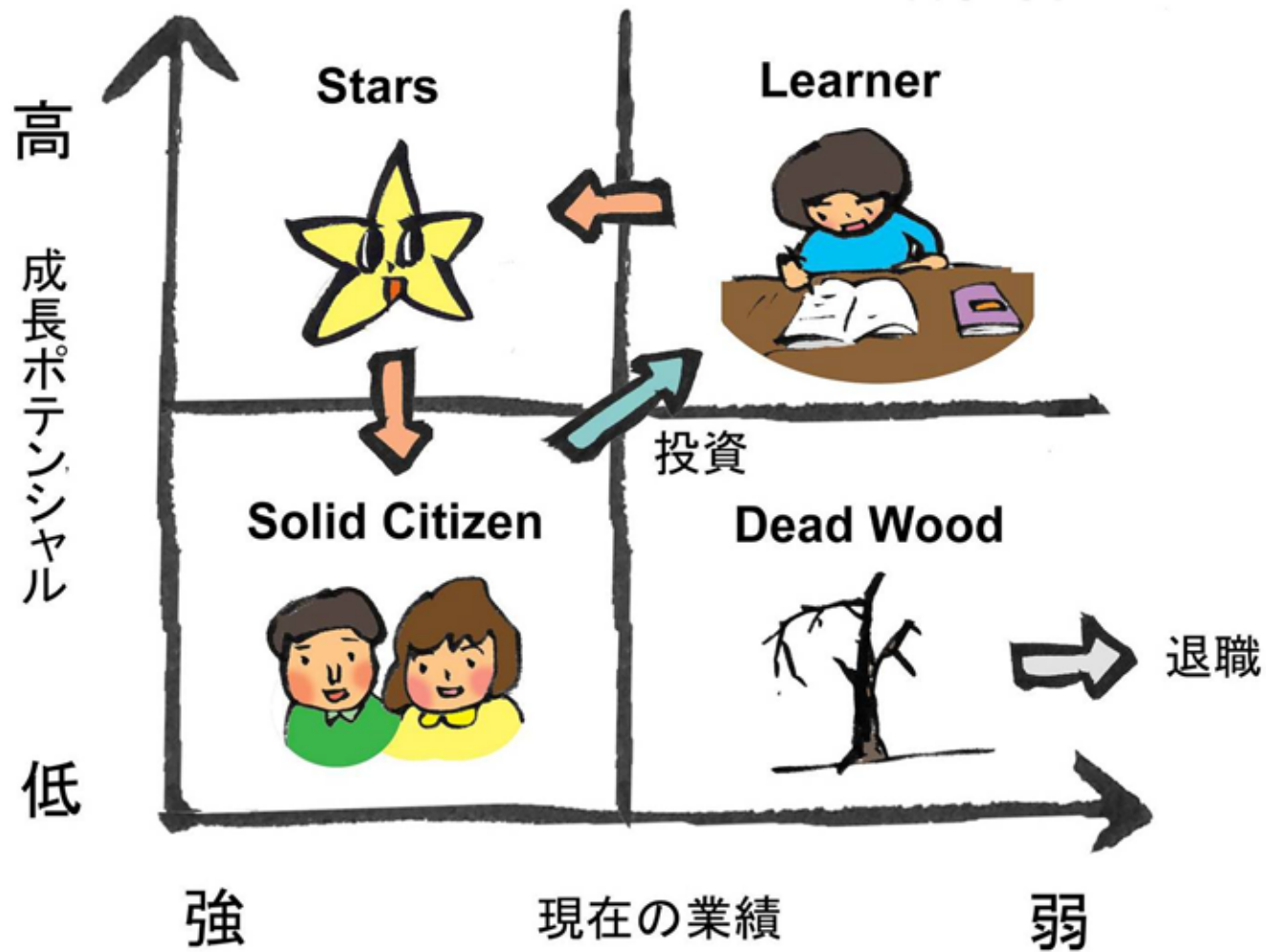
**Work Process Change**  
**Organization Transition**  
**High Performance Organization**

## **Employee Champion**

---

**Diversity**  
**Policy Development**  
**Training & Development**  
Employee Relations





# Leadership Staffing and Development Manager



**Chairman**  
**John S. Reed**

**Chief HR Officer**

**(ex-GE)**

**LSDM – US CF**

**LSDM – US Consumer**

**LSDM – Europe**

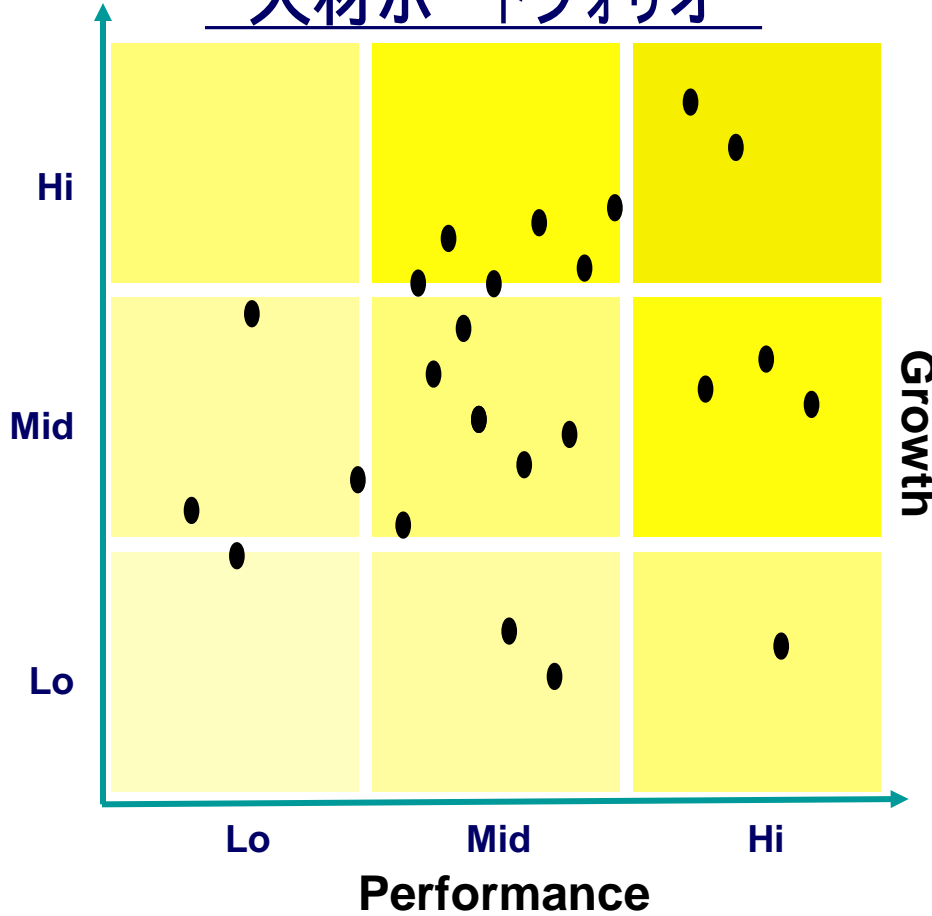
**LSDM – HK/ Singapore**

**LSDM - Japan**

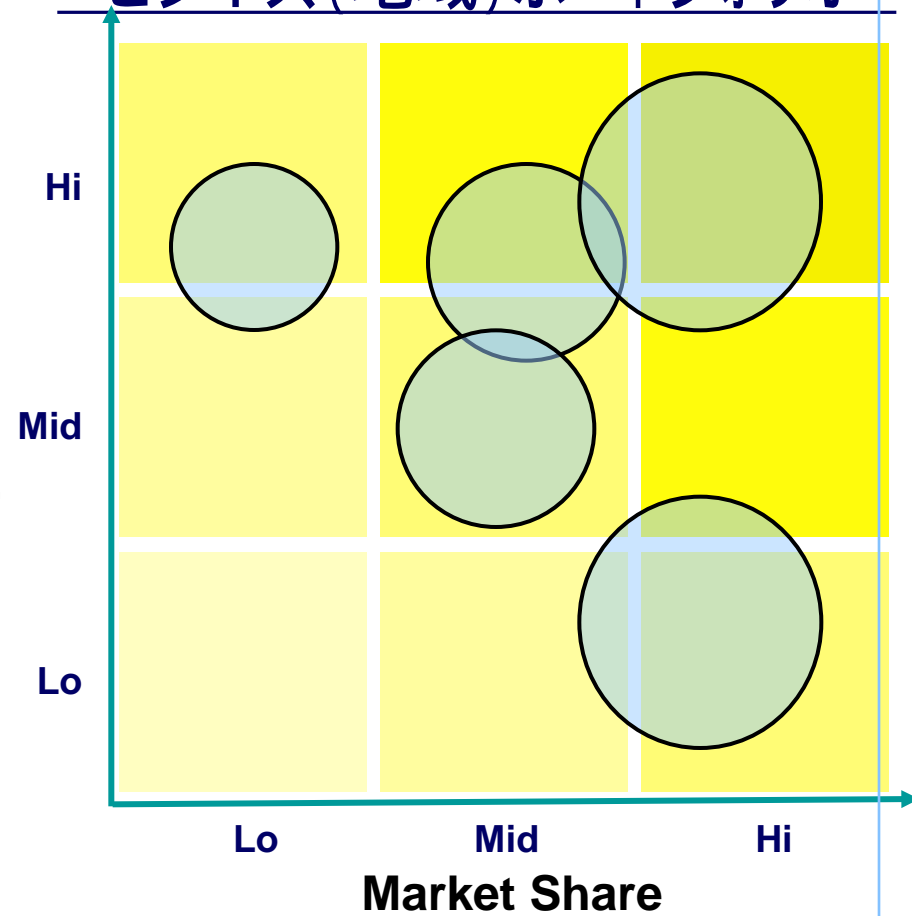




### 人材ポートフォリオ



### ビジネス(地域)ポートフォリオ



日本型グローバル人事のこれから  
いつつとせ

**Five Selves**

**5つの自己**

新しいことを

initiate

起こす

まわりを

involve

巻きこむ

資源と心を

allocate

配る

常にたゆまず

improve

改める

大きく

embrace

包む

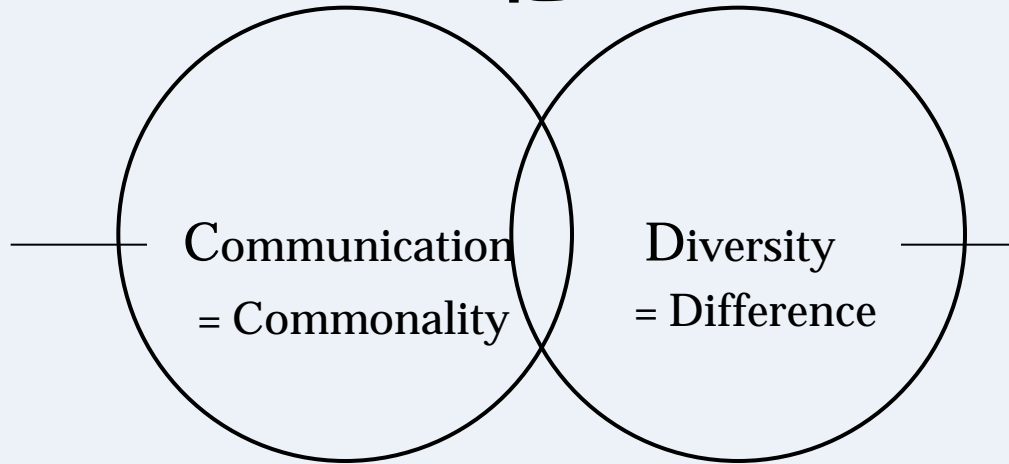
Essence of leadership  
= **authenticity**

自分自身であること・  
真正さ・本ものであること

# 自と他を架橋する

他

Assumptions  
Backgrounds  
Cultures  
「あたりまえ」  
= 共通点を  
増やしていく



Assumptions  
Backgrounds  
Cultures  
「あたりまえ」  
が異なることを  
理解する

自/己

Self-understanding (0.41m)

Self-acceptance (0.57m)

Self-esteem (11.6m)

Self-efficacy (1.14m)

Self-confidence (5.81m)

Self-discipline (1.81m)

Self-management (1.62m)

(number): frequency in Google

# やることリスト (To do list) がやる気を奪う

beware moral licensing: that good feeling you get  
when you finish writing out your to-do list.

Kelly McGonigal (2012)  
“The Willpower Instinct”  
「スタンフォードの自分を変える教室」

でも本当は、  
四の五の言っている  
場合ではない。

M. Sugiura

日本の企業はこと「海外」となると  
何故こうも構えてしまうのか？

構えてしまっているために  
動きが固まっているのではないか



構えすぎずに、  
気楽にアクションを！

日本型グローバル人事のこれから  
むっつとせ

**Six Expressions**

**6種の表現**

# 日本人のコミュニケーションの前提 「沈黙は金」 “assertiveness”

気持ちを率直に伝える  
「気恥かしさ」「面映ゆさ」  
「照れくささ」「きまりの悪さ」  
を乗り越えることが必要。

## Solution:

英語なら却ってできる。  
きわめて簡単な表現のみ。  
受験では学ばなかったものばかり。

たとえば、「承認」は大切。  
それはわかった。

... それではどのようにして  
認め祝う気持ちを表すのか。

**Great! Excellent! Wonderful!**  
**Fantastic! Amazing!**

**You did it!**

**(You've done it!)**

やってくれたじゃないか！

**I'm proud of you.**

誇りに思うよ。

日本語ではとても有効といわれる  
「さすが」。  
... 英語ではどう言うのか。

(単に「よくやった」ではなく「もともとあなたは素晴らしいと  
思っていたけれどやっぱり素晴らしいですね」の含意。)

**It's just like you!**

さすが (君らしいね) !

**I knew  
you can make it!**

さすが (やってくれると思ってたよ) !

**That's my ...!**

さすが、...だ !

**「エンパワーメント」は大切。  
それもわかった。**

**... どのようにして  
その気持ちを伝えるのか。**



**I count on you.**

頼りにしてるよ。

**You are my right arm.**

右腕だと思ってる。

**You + I = We**

のメッセージを  
ダイレクトに伝える。

**Assertiveness**

**= You are right and I am right.**

**Your** success is  
**my** success.

「わが事」だと思っている。

**Our** future is in **our** hands.

私たちが将来を創っていきましょう。

**自分のほうから相手に  
差し出すものを示す。**

I am here for **you**.

僕がついてる。

**You** can count on **me**.

(いつでも)あてにしていいよ。

I am committed to  
**your** success.

君の成功に賭けている。

# グローバル人材に求められる クロスカルチュラル・ラーニング (XL)

cross-cultural learning = X-cultural Learning

「英語」を学ぶのではなく、  
根本から異なるもの (例: 言語体系) の

diversity

「あたりまえ」 を真に 受け入れる。

assumptions/ backgrounds/ culture

accept/ quest

最後に、結構使えるフレーズを。

・・・ミーティングに遅れたとき。

“Sorry, I am late.”の代わりに。



ここでいきなり負けている。

**Thank you for waiting.**

お待ちいただきありがとうございました。



**Thank you for listening.**

ご清聴ありがとうございました。

労働政策研究・研修機構（JILPT）労働政策フォーラム  
日本型グローバル人事のこれから  
現場と学問を架橋する立場から



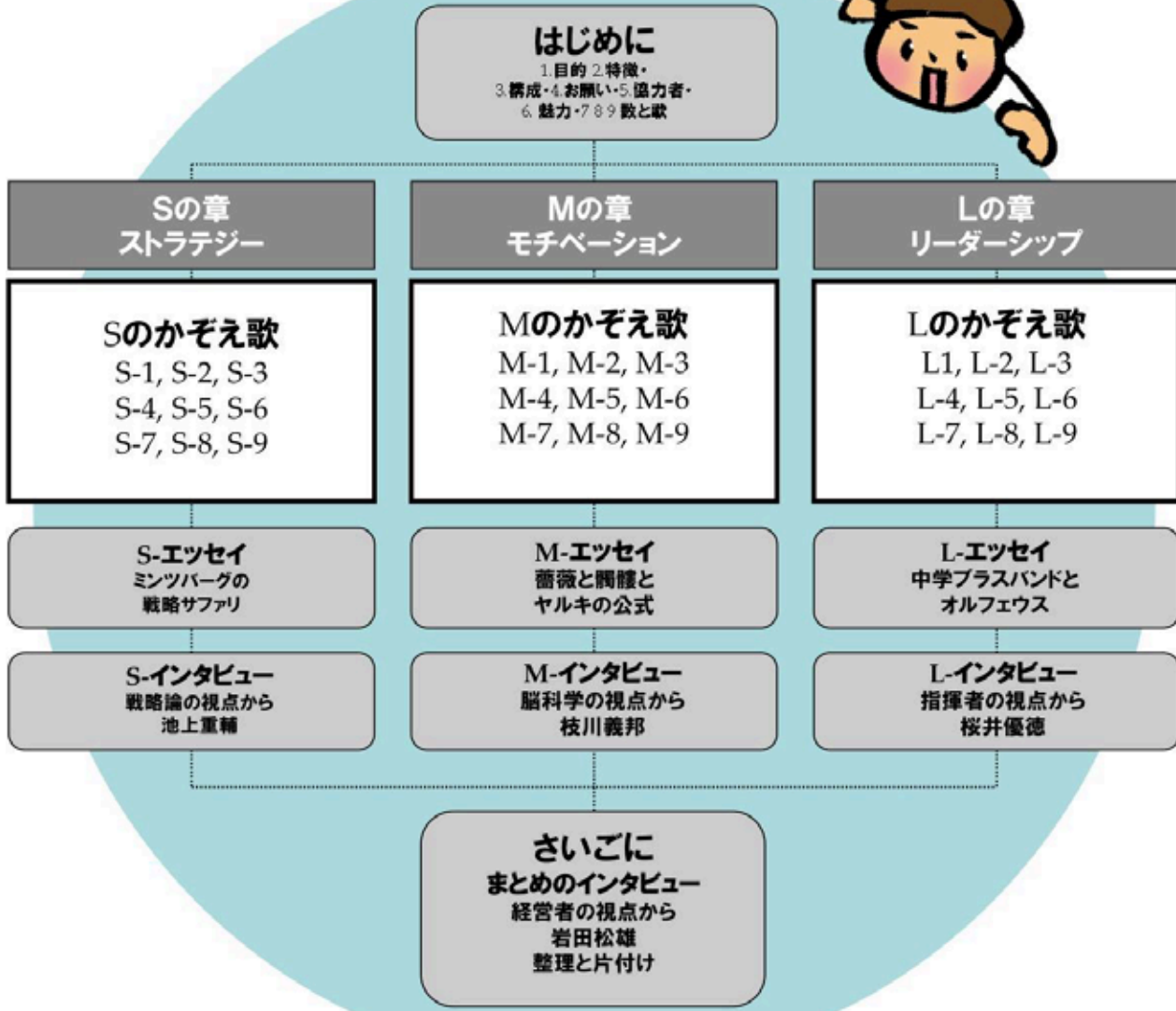
Thank you for listening to my speech.

Masakazu Sugiura  
Waseda Business School  
Graduate School of Commerce  
Waseda University  
**Sugiura@waseda.jp**

ご参考

S/M/L  
そして XL

**S/M/L and XL**



+ XL  
X-cultural  
Learning

「グローバル人材」と  
人事部

**“Global Talent” & HR Department**

# Strategic Decision Making 戦略的意思決定

## Optimal Allocation of Limited Resources 限りある資源の最適配分

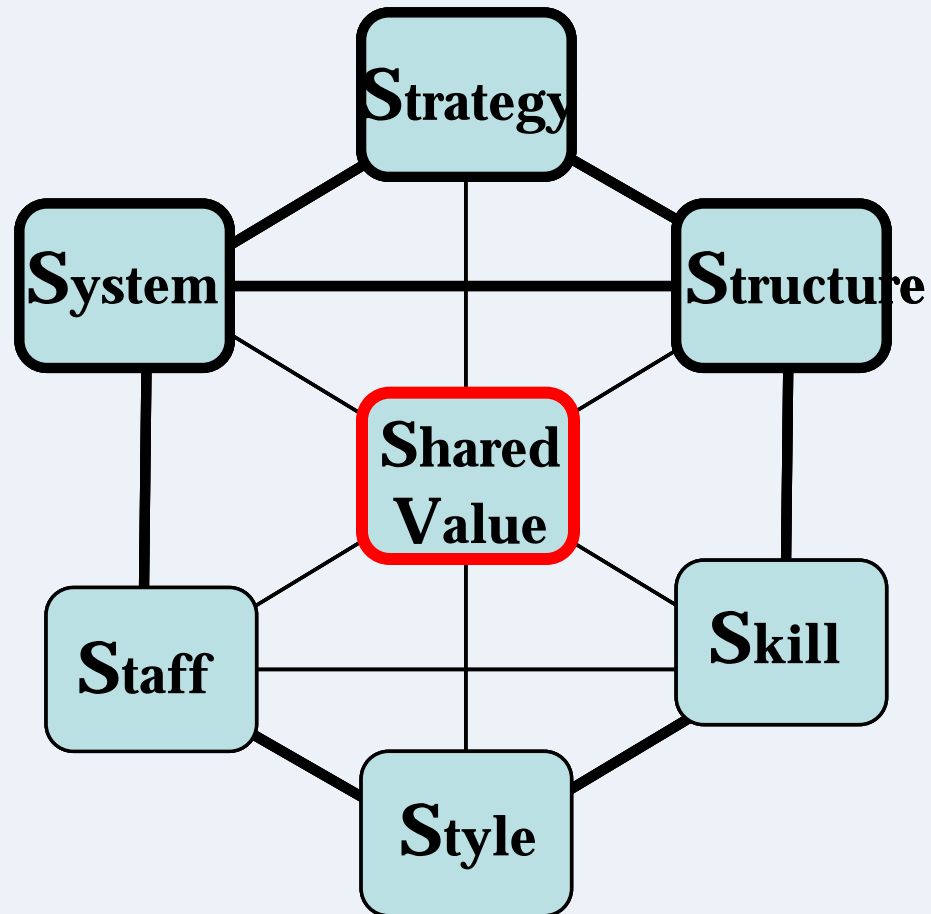
Financial Resources 財務的資源(かね)

Material Resources 物的資源(もの)

Human Resources 人的資源(ひと)

そのため、Strategic HRM という言葉が可能

「マッキンゼーの7つのS」のそれぞれに関わる  
ミッション・ビジョン・企業哲学・ウェイを伝える





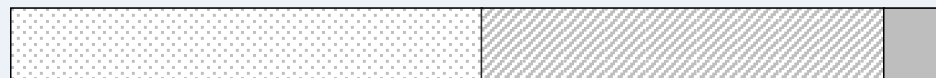
# 「グローバル人材」の 定義

**Definition of “Global Talent”**

# グローバル人材育成に関する独自調査(30社)から

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

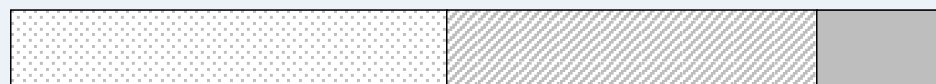
グローバル人材の定義は  
社内で明確に共有されている



92.9%が否定的な認識

肯定的な回答がゼロであることから標準偏差は0.62と際立って低く、  
平均値は5段階で1.57と全項目中最も低い値を示している

グローバル人材のコンピテンシーは  
明確に共有されている



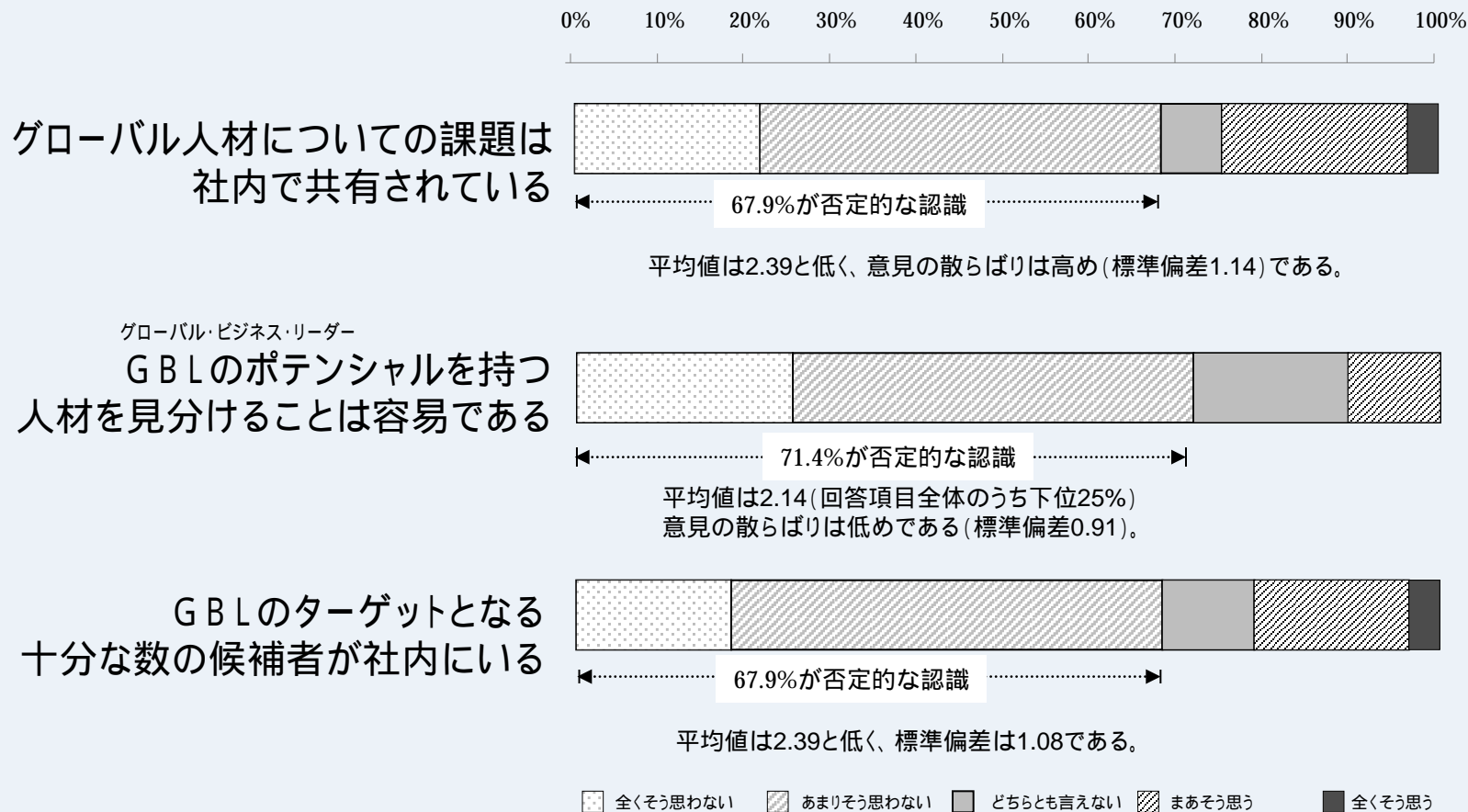
85.7%が否定的な認識

肯定的な回答はゼロであることから標準偏差は0.71と低い値を示し、  
平均値1.68は全項目中で3番目に低い

□ 全くそう思わない    ▨ あまりそう思わない    ▩ どちらとも言えない    ▩ まあそう思う    ■ 全くそう思う

「グローバル人材」が最も活発に議論されているにもかかわらず、  
定義もコンピテンシーも全く共有されていないということは  
調査対象となった企業における共通認識。

# グローバル人材育成に関する独自調査(30社)から



グローバル人材についての課題は共有されておらず、  
GBLのポテンシャルを持つ人材の見極めは難しく、  
十分な候補者もいないと認識されている

日本

北米

欧州

アジア太平洋…

「グローバル本社」

世界本社は、多国籍で  
あることがむしろ**当然**

「地域本社」

日本におけるグローバル化は、  
「日本本社」が他の「地域本社」と  
交流・連携を深めていくこととなる

「(伝統的)本社」

「海外現地法人」