# JILPT 資料シリーズ

No.229 2020年 3月

# 日本企業のグローバル戦略に関する研究(2)

日本企業のグローバル戦略に関する研究(2)

独立行政法人 労働政策研究 · 研修機構 The Japan Institute for Labour Policy and Training

# まえがき

わが国企業はこれまで厳しい環境の中で、競争を勝ち抜いてきた。国際化からグローバル化へと、その時代を表す言葉は変化してきたが、その基本は、いつの時代でも変わりなく、刻々と変化する経営環境の中にあって、より安価で優れた品質であり、顧客のニーズに適合する製品やサービスをいかに提供するのかを追求してきたことにあるといえる。ただそうした環境下にあって、近年、一つ確実に変わってきているのは、競争相手となるほぼ同規模の同業他社が目に見えるかたちで世界中のどこにでも存在することであり、そうした競合相手を意識し、競い合うスピードが以前では考えられなかったほど速くなっているという点であろう。経営資源としてのヒト、カネ、モノ、そして、事業展開するエリアも、すべて事業戦略に「最適な」ものが選ばれることはきわめて当然のことであり、それらを支える技術も日々飛躍的な革新が続く。

海外事業展開が「国際化」の時代に見られる一つの姿であることは疑いないが、多国籍化がそのまま企業のグローバル化を意味する訳ではない。わが国企業の大多数が本社機能を日本国内においている現状では、中枢機能はあくまでも日本本社が握っているが、具体的に、どのエリアでどのような事業を展開するのか、その責任を誰がどの程度負うのか、集中と分権のあり方もまた変化し続けているのが現状である一方、どのような考え方と具体的な戦略が「最適」であるのかは、業種や個々の企業によって異なり得る。

これまでその企業における収益の大黒柱となってきた事業を継続することは、いうまでもなく重要であり、そのための優れた人材を大切に育てていく必要があることはどのような環境下においても重要である。ただ、その事業と成果が今後も同じように続く保証はない。「その次」の収益源も同時に育てていく必要がある。そのための、「これまでとは異なる」人材も、育てていかねばならないことも事実であろう。それらの総体としてのヒトの育成のあり方が、今、まさに問われつつある。

そうした戦略の一環として企業が注目しているダイバーシティのあり方に着目しながら、 現在から今後の人材育成、中枢機能を担う本社内部の組織のあり方を含め、グローバル戦略 の現状と今後の方向性を考えていくことは、きわめて重要であり続けている。本書は、そう した課題を検討した調査結果の報告である。

本報告が、今後のグローバル戦略を考えるための基礎資料として多少なりとも参考になれば、幸いである。

2020年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 理事長 樋 ロ 美 雄

# 執筆担当者 (五十音順)

氏 <sup>そのだ</sup> 園田 名 <sup>かおる</sup> 薫 執 筆 章 所

東京大学大学院人文社会系研究科 第3章

tantas りょうじ 中村 良二 (独) 労働政策研究・研修機構 特任研究員 第1、2、4章

# 目 次

第1章 はじめに	1
第1節 本研究のねらいと基礎データの確認	1
1 本研究のねらい	1
2 対外直接投資と海外生産比率の現状	1
第2節 これまでの経緯と研究方針の変更	3
第3節 今年度調査の概要	5
第2章 コア人材、経営人材の育成	7
第1節 グローバル化における人事管理を考えるために	7
1 外部環境に対する認識と基本的な対応姿勢	7
2 人事の役割・機能の変化:計画性・納得性と効率性	8
3 「現地化」の現状1	0
4 日本語という壁・コミュニケーション言語としての英語	0
第2節 コア人材・経営人材、タレントマネジメント1	.1
1 コア人材とは1	1
2 「コア人材」の育成1	.2
3 タレントマネジメント1	4
第3節 小括1	6
第3章 グローバル化における企業の意識の変化1	8
第1節 外国人の雇用1	8
1 外国人の採用について1	8
2 外国人の育成について2	0;
3 小括2	:3
第2節 グローバル人材の定義と雇用2	:3
第3節 企業のグローバル化について2	25
1 企業のグローバル化とはなにか2	:5
2 グローバル化で変わるシステム/変わらないシステム2	28
第4節 まとめ3	0
第4章 むすびにかえて3	2
付属資料 3	7

# 第1章 はじめに

#### 第1節 本研究のねらいと基礎データの確認

#### 1 本研究のねらい

本研究の目的は、わが国企業が現在、どのような認識からいかなるグローバル戦略を選択 し、その際、どういった課題を抱えているのかを探ることにある。

わが国の雇用システムの実態を把握しようとすれば、その内容はむろんのこと、企業を取り巻く環境の変化にも目配りしていくことがきわめて重要である。現在すでに展開しつつある AI や IT を中心とした技術革新が、仕事の進め方そのものを根本から変え、さらに、わが国国内と国外との関係も急速に変えようとしている。現在から今後にわたり、海外関係の中で、とりわけアジア地域との関係緊密化がいっそう進展することは確実であろう。こうした関係が緊密になるプロセスがよりスムースに進行し、わが国の雇用や労働、ひいては、経済社会全体の発展に寄与するような方向性を検討するためには、グローバル化の中でのわが国企業の戦略と、海外、とりわけ、アジアの国々の経済・労働社会に関する適確な状況把握がぜひとも必要である。

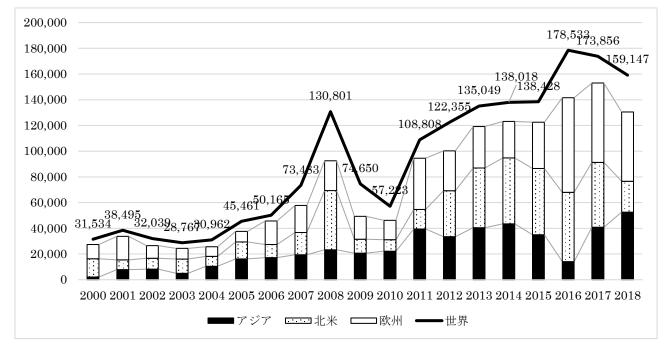
その意味で、わが国企業が、グローバルに事業展開をする中で、現在から今後、短期的、 中長期的にどういった戦略を採用し遂行しようとしているのかを詳細に検討していくことが さらに重要となってきている。

事業戦略を根本で支える技術、人々の働き方や意識、国内・国外の市場そのものが、量的にも質的にも急速に変化しつつある時、今後の雇用システムの中で重要な一つの要素となるわが国企業のグローバル戦略を検討することが本書の目的である。昨年度公刊した労働政策研究・研修機構『日本企業のグローバル戦略に関する研究』(調査シリーズ No.190、2019年)に続く報告である。

#### 2 対外直接投資と海外生産比率の現状

わが国企業のグローバル展開の現状を捉えるために、基礎情報の確認の意味も含めて、対 外直接投資と製造業における海外生産比率の推移を見ておくことにしたい。

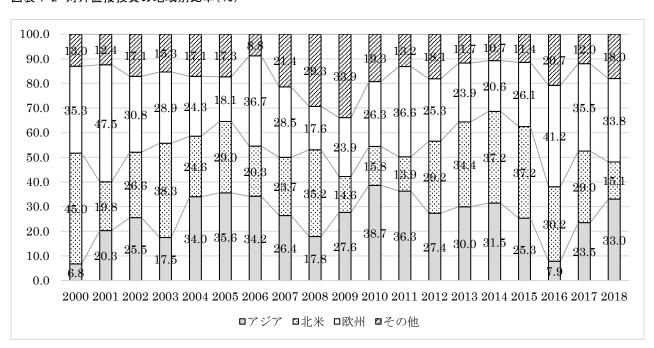
まず、対外直接投資の推移であるが、図表 1-1 にみるように、2018 年現在で、1 兆 5,914 億 6,682 万ドルとなっている。2010 年以降は、リーマン・ショックによる落ち込みから順調に回復し、2016 年に 1 兆 8,000 万ドル近くにまで増加したものの、現在に至る 2 年間で下降傾向にある。その収益の伸び率が減速しているとの報道もある(日本経済新聞、2020 年 2 月 19 日)。それでもなお、2018 年の投資額は 2000 年と比べると、およそ 5.0 倍の水準にある。この 20 年弱の間に、特に、2010 年以降、海外直接投資が急激に増加している。



図表 1-1 対外直接投資の推移(100 万ドル)

出所: https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi/

地域別の比率をみると、2008 年頃を例外とすれば、アジア、北米、欧州で全体の $8\sim9$ 割ほどを占めている。若干の例外年を除けば、アジアと欧州がそれぞれ3割程度を占め、それに比べると、北米の比率がやや低下傾向にある(図表1-2参照)。



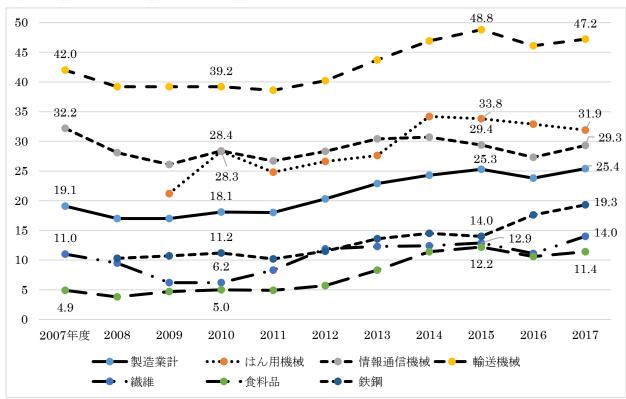
図表 1-2 対外直接投資の地域別比率(%)

出所:図表1-1に同じ。

次に、製造業における海外生産比率の推移をみる。

この 10 年ほどで、その比率は緩やかに上昇し、2017 年度における製造業全体の海外生産比率は、25.4%である。業種別にみると、平均よりも比率が高いのは、「輸送機械」(47.2%、2017 年度数値。以下、同じ)を筆頭に、「はん用機械」(31.9%)、「情報通信機械」(29.3%)と続いている。また、平均よりは水準が低いものの、「鉄鋼」(19.3%)は、徐々に海外生産比率が高まっている。逆に、「繊維」(14.0%)に代表される、海外生産比率が高いというイメージのある業種では、徐々にその比率が高まっているとはいえ、全体平均よりも約 10ポイント低い水準にある(図表 1-3 参照)。

製造業においては、生産全体の約 1/4 を海外で生産している。業種により、高低の差はあるものの、今後、その比率が極端に下降し、国内での生産比率が上昇するという事態は想像しにくい。今後も、こうした基礎データの確認が継続的に必要となる。



図表 1-3 製造業における海外生産比率の推移(%)

出所:経済産業省『第48回海外事業活動基本調査概要』(2019年5月15日公開), p.14より作成。

#### 第2節 これまでの経緯と研究方針の変更

上記の『日本企業のグローバル戦略に関する研究』では、日本企業本社側の状況と、本社側からみた海外進出先の状況、両者のコミュニケーションなどについて検討した。そして、

さらなる課題と研究の方向性に関して、次のようなまとめをしている。

#### i)現地化に関する認識

「現地化」とは、経営に必要な資源を本社から持ち込む比率を下げて、より安価でより良質な現地の資源に「置き換えて」いくプロセスである。現在、そうした資源の何をどの程度「置き換えて」いるのかを考えると、以前から指摘されてきた「ヒト」の問題は、今でも変わらずに重要でありながらも、相対的にその重要性が低下しているように思われる。それは、一つには、今後の発展のためにも重要であると指摘されてきた「現地人材の育成、権限委譲」が一定程度進展してきた結果とも考えられよう。他方、その他の経営資源である「モノ、カネの調達」、そして、「本社に頼らない自律的な意思決定」といった部分は、あまり進展が見られないという結果であった。

# ii)内なるグローバル化

ここで明らかにした日本側・本社内のグローバル化対応の状況については、しばしば指摘 される、いわゆる「グローバル展開企業」のイメージと、大きく外れるものではなかった。

しかしながら同時に、そうしたイメージや想定と、少しずつ「ズレ」が生じている部分も 見受けられた。たとえば、従業員数の多い企業では、今後外国人が増加するであろうと予想 し、外国人従業員を雇用したいと考えると同時に、そうした外国人を特別扱いすべきと考え、 さらに、外国人従業員は離職しやすいと考えていることが明らかとなった。こうした、一見 すると矛盾するような結果が、なぜ表れてくるのかを、詳細に検討していくことが必要とな ろう。

#### iii)今後の方向性

また、あらためて、わが国企業がグローバル戦略を考える際、そのエリアとして、中国がきわめて重要な存在であることが再確認された。グローバル化に伴う働き方や雇用の問題を考える際には、今回のように、本社側の体制や認識を検討すると同時に、現地で実際にオペレーションを実施している側からも、情報を収集する必要がある。本社側と現地側とで、はたして認識が一致しているのか、何らかの齟齬が生じているのか、その点を確認していく必要があろう。

それらは、単に、よくマスコミ報道でみられるような、本社と現地との意思疎通における ズレを声高に取り上げるためでは、もちろんない。本社から現地に派遣されたスタッフは、 常に、現地法人と本社との「間」におかれる存在である。「仲介人」であり、「調整役」で あり「実務実行者」という派遣者が、本社側とのコミュニケーションのズレにより、より厳 しい状況に置かれ、それらが最終的には、企業全体の経営に影響を及ぼすことがないのか、 その点をもっとも危惧するためである。 今後、外国人従業員に代表される本社内の人員構成や仕組みを、より収益が上がり、従業員がムリなく働けるような体制に変化させていくためには、そして同時に、本社とさまざまなエリアに進出している海外拠点とのコミュニケーションに齟齬が生じないように、現地に派遣されたスタッフの負担がなるべく軽減されるようにするためには、いったい何をどのように変えていけばいいのか、それらを総合的に検討していく必要がある。そのための一つの重要な手がかりは、現地でのオペレーションの現状と課題を明らかにすることであろう。海外調査に関しては、近年、実に多くの制約状況が明らかになってきている。それらを含め、今後、グローバル化に関する問題の全体像を明らかにするための検討を続けていきたい。

このようなまとめを経て、当初の予定では、中国を念頭に置きながら、日本企業が海外に進出した先でのヒトの問題を中心とした経営・労働の問題を検討する予定であった。昨年度に、本社側からみた現地・進出先の問題、現地とのコミュニケーションを検討した上で、本年度は、反対に現地側からみた本社の問題、本社とのコミュニケーションを検討しようと計画していたのである。そのような双方向から検討することによって、グローバル戦略の全体像を描こうとしていた。しかしながら、新しい条例の発布など、中国における社会調査環境が激変したことで、研究方法の変更を余儀なくされた。そこで、再度、日本本社の内側からみるグローバル戦略、すなわち、本社内でいかにグローバル化に対応するのかに、焦点を絞り、研究を進める方向に舵を切った。

そこで中心となるのは、経営環境が非常に速いスピードで変化していく中で、将来、経営層となる人材を中心としていかに人材を育てていくのか、その仕組み、現状、課題を探ることである。当然のことながら、ダイバーシティが進展して多様化が進む中で、安定的に、且つ、それまでにはない戦略も含めた幅広い経営の中心となり得る人材を育てていくことは、きわめて重要である。そうした点を、インテンシブなヒアリングにより、明らかにしようと、わが国を代表する企業に対する調査を実施した。本書は、その結果をとりまとめたものである。

#### 第3節 今年度調査の概要

このような経緯から、今年度は、上場企業 9 社(製造業 6 社、損保、卸売、商社各 1 社)に対して、ヒアリング調査を実施した。業務多忙の中、話しをお聞かせいただいた企業の方々には、ここであらためて心よりお礼を申し上げたい。実施した期間は、2019 年 6~11 月である。

そこで伺ったお話は多岐にわたるが、おおまかには、以下のような項目を中心としたヒアリングである。

#### (1)人員構成と採用

- ①人材の採用において一番重要視している点
  - ・今後企業の中心となる「コア人材」を採用しようとした場合、彼らに求める特別な要素は何か
  - ・外国人労働者を採用しようとした場合、彼らに求める特別な要素があるのか。
- (2)人材育成:「コア人材」、外国人育成で求める能力・スキル、サポート、育成方針の変化、「グローバル人材」に求めるもの
  - ①人材の育成において一番重要視している点
    - 「コア人材」を育成しようとする時、求める特別な能力・スキルは何か
    - ・外国人労働者を育成しようとした時、求める特別な能力・スキルは何か
  - ②外国人を育成するうえで、行っているサポートは何か
  - ③育成方針として重視している点の変化
  - ④グローバル人材とはどのような人材なのか
    - ・グローバル人材に求める特別な能力・スキルとは何か
- (3)グローバル化への対応:グローバル化とは、組織・システムのあり方で変わる・変わらない部分、グローバル化への取り組みとその進捗状況
  - ①企業の「グローバル化」とはどのような現象なのか
  - ②「組織やシステムのあり方」の中で、グローバル化の中で変わる部分と変わらない部分
  - ③自社のグローバル化対応の進度
  - ④グローバル化対策としての取組み

検討すべきことは多数あるが、次章以降では、今回のヒアリング調査結果を、「コア人材、経営人材の育成」(第2章)と「グローバル化における意識の変化」(第3章)に絞り、考察している。終章の第4章では、今回の調査結果をまとめた上で、今後の課題を整理した。また、各社ごとのヒアリング・レコードは、巻末に別途まとめている。

#### 【参考文献】

田中孝明 2013 『グローバルプロフェッショナルの基礎知識』、日経 BP 社. 日本経済新聞 2020 『「海外投資で稼ぐ」勢い失う』 (2月 19日)

# 第2章 コア人材、経営人材の育成

#### ―経営と人事戦略を取り巻く環境変化への対応―

ここでは、それぞれの企業で、もっとも重要な課題の一つであるコア人材、経営人材の育成を検討する。あらためて言うまでもなく、現在から今後に向けて、企業がさらに発展をしていくために、その中核となる人材をいかに育てていくのかは、きわめて重要である。特に、経営環境が刻々と変わり、グローバル化がさらに進展していく中で、企業がどのような育成方針を持ち、実施しようとしているのかを検討する。その前にまず、現在の経営環境やそれへの対応、「現地化」に対する認識など、人事管理全般に関わる問題を検討しておきたい。そうした点でも、今回ヒアリングすることができた企業のほぼ全社に共通する部分と、やや方向性の異なる対応をしている部分が見られる。

もっとも基本的なスタンスとしては、おしなべて次のような見解が共通してみられるように思われる。「人事としては、実力主義を徹底した人物・仕事本位、能力の評価や機会に関して公平・フェア、透明性の高い仕組みの元でのオープン、そして、ダイバーシティという4点を重視している」(G社)。そうした前提の下で、特に指摘が多かったのが、以下の諸点である。

#### 第1節 グローバル化における人事管理を考えるために

#### 1 外部環境に対する認識と基本的な対応姿勢

まずは、経営をめぐる外部環境への認識から確認することにしたい。その中でまず必要になることは何かという点では、今回話しを伺った企業で、ほぼ全社共通しているように思われる。それらは、「技術進歩、環境変化のスピードは、現在もそうであるが今後ますます速くなり、その中で継続的に『変革』が必要である。そしてその際、ダイバーシティの進展への対応が必須となっている」という点である。

ダイバーシティという言葉じたいは、以前から用いられてきた用語であり、特段、目新しい訳ではない。周知のとおり、直訳すれば「多様性」であり、女性や外国人、そして、マイノリティの人々を従業員として受け入れるべきであるという意味合いで用いられ進展してきた。

ただ、言うまでもなく、女性や外国人、マイノリティの従業員を採用することが即座にダイバーシティの進展、それらを重視した経営となる訳ではむろんない。そうした従業員を採用してから、それぞれの特徴や強み、「持ち味」を活かしながら、いかに基幹的な戦力として働いてもらうことができるのかということがもっとも重要であろう。採用は始めたとしても、その後の育成の仕組みが整わず機能しない状態では、そうした「持ち味」とその能力を充分に発揮しきれないことになってしまう。まとめるならば、各企業が言わんとするところ

は、重要なのは、現在の事業に必要な人材と「次」に必要となるであろう人材の確保・育成 といえよう。そして、その背後にあるのは、程度の差こそあれ、環境の激変が今後も続いて いくだろうと予想される将来への危機感であるように思われる。

今回話しを伺うことができた企業の多くは、様々な改革を進めているが、誤解を恐れず言うのなら、一刻を争うように人事の仕組みを変革せねばならないというほど切迫した状況にはないように思われた。それはむろん、人事の仕組みが一朝一夕にすべてががらりと姿を変えるようなものではないということに加えて、それぞれの企業の経営が程度の差こそあれ、順調に展開してきたことの証左ともいえよう。それでもさらに、事業をよりスムースに進めるために効率化を図ることは必須である。そのための人材は、「それまでの事業を確実に継続していくための人材」であり、多くは「日本人・壮年・男性」がマジョリティとなる経営に最適な人材を継続的にリクルートしてきたと考えられる。ただ、それが、これまでとはまったく異なるイノベーションを生み出すことに必ずつながる保証はない。

そうした状況は、B社の「結果的にではあれ、属性が似ている従業員ばかりが経営層になっていくと、思考パターンも似てくることがありうる。そのため、それを続けていると、将来的に重要となる、まったく新しいイノベーションを生み出すことがややもすれば難しい状況となる可能性がある」という発言に端的に表われている。いわば「金太郎飴的人材」が集まることにより効率性が高まる部分と、変化の発想じたいが難しくなるという側面の双方を考える必要がある。そうした状況であるからこそ、『変革』を念頭におきながら、「今後のイノベーションを生み出す原動力」(B社)としてのダイバーシティの本格的な進展に各社は目を向けている。

そして、特に、技術系の従業員が多数を占める企業では、技術進歩のスピードの速さに対応する体制を整えることに注力している。まずは、「個々の従業員に専門性を高めてもらう」ことが基本となるが、「AI など技術進歩のスピードがきわめて速いため、技術の進歩にキャッチアップできるように学び続けることができる体制が必要となる。『昔取った杵柄』が通用する時代ではない」(E社)という言葉には、そうした状況が端的に表われている。そのことは同時に、その時の先端的で重要な技術習得を目指して育成してきた人材でさえ、ようやく技術を習得した時点では、その技術じたいが最先端ではない可能性があり、そうした相対的に「『古い』技術に関わる人員が不要とならない仕組みを用意せねばならない」(E社)ことにもつがっている。この点に関しては、次でさらに検討する。

#### 2 人事の役割・機能の変化:計画性・納得性と効率性

上でみたように、多様性と変革を前提とすれば、「以前に比べると、人材マネジメントの難しさが増大している」という認識もほぼ各社に共通してみられるように思われる。そうした中にあっても、将来の経営層となる人材を育てることは必須である。そのための仕組みを各社共に模索している。その方法の一つは、そうした経営人材を育てる仕組みを「明確化・

可視化」していくことである。

「育成に関する最大の問題・課題は、他社と同様に、コア人材・将来の経営人材がなかなか育たないことであった」という D 社では、これまでの仕組みの問題点を育成や異動に関する「計画性が希薄であったこと」に着目している。たしかに、ボード・メンバーのキャリアをみれば、皆、トップ昇進組であったとしても、「『優秀だから昇格した』という結果のみであった」。そうであるのなら、なおさら、「早い段階から企業が責任をもって育てる仕組み」が必要であり、その可視化を検討している。そしてそのこととほぼ等しく重要となるのは、「選抜組とならなかった従業員のモティベーションを下げないように維持すること」である。将来の経営を担う中核的な人材をいかに育成するのか、そのプロセスを明確に可視化していくのか否かという点で、それぞれの企業の対応は異なるであろう。そして、いずれの場合でも、少なくともその選抜の時点では飛び抜けて優秀とは思われなかった従業員に対して、モティベーションを低下させないようにして、さらに再チャレンジの機会を用意することが、今後ますます重要となろう。

また、こうしたコア人材の選抜も含めた人事の仕組み全体に関わる方向性として、さらなる効率化が求められているように思われる。その方針が、これまでの組織構造と人事の仕組みの関わり方にも影響を及ぼしつつある。

「育成の費用対効果が求められ始めている」という E 社では、そうした検討が必要ではあると思うものの、それらを「どういった指標で計っていけばよいのかなど、検討は非常に難しい」という。

上でも述べたように、技術革新のスピードはきわめて速く、現在必要とされる技術・製品需要が、今後も長期的に続いていく保証はない。そのため、需要が変化した時でも「それに対応できる体制を整えることが必要」であり、「同じ従業員が、今とは異なる事業を担当することになった場合でも、同じようなパフォーマンスを発揮しアウトプットを出せるような育成を考えなければならない」という考えが現れつつある。

さらに、そうした対応の姿勢は、これまで企業全体を支えてきた組織構造と人事の仕組み、 それらの関連性にも、変更を迫っている。周知のとおり、より規模が大きな企業であれば、 事業部制を採る場合が少なくない。単一の事業部のみでも相当な規模となり、事業内容の性 格が異なれば、そこで必要とされる人材の育成を、基本的にはそれぞれの事業部ごとに行う という方針は理にかなっていると考えられよう。しかしながら、今後に向けて E 社で進めよ うとしているのは、事業部間の垣根を越えた異動・その流動性を高めていくことである。そ れは、効率化をさらに進めることであり、同時に、先ほど1で述べた「『古い』技術に関わ る人員が不要とならない仕組み」という意味合いも大きいと思われる。ますます環境変化の スピードが速くなる現状に、人事の仕組みのみならず、これまでの強みとなってきた組織構 造、その関係性にも、改革が求められつつある。

#### 3 「現地化」の現状

次に、「現地化」の現状を検討する。現地化とは、田中(2013)によれば、以下のような状況を指す。すなわち、現地化とは、「企業のグローバル戦略のもとで、海外子会社の事業の採算性と現地適合を実現するための経営手段として、現実的に捉えるべきもの」であり、「事業戦略実現のための手段であって、目的そのものでは」ない。必要となる経営資源の中で、「親会社から持ち込むものと、現地において調達するもの」を峻別した上で、前者を徐々に減らしていくことこそが、現地化であると田中は述べている。さらには、「現地調達率が100%となった場合に、経営の現地化は達成されたことになり・・・それは現地法人が親会社の支配下の従属的経営から自立した経営に進化したことを意味」するのである(田中、2013、p.227)。

ヒト、モノ、カネという事業展開に必要な要素を1つずつ、可能な限り、より安価でより 品質の優れたものに代えていくことが、その主たる内容となる。その中でも、人事の仕組み として検討されてきたのは、ヒトの現地化の問題である。その点については、各社からおし なべて聞かれたのは「なるべく現地の人に任せていきたい」という言葉であった。ただ、そ の意味は、以前と比べると、相当程度意味合いが変わってきているように思われる。はるか 以前に見られた、「わが国企業は、海外現地法人のトップさえ、現地スタッフには任せてい ない。相変わらず、トップは日本人派遣社員が就いている」という状況とは、あきらかに様 相が異なる。現地法人のトップに限れば、かなりの比率で、ローカル・スタッフが就いている という発言が多数聞かれている。たとえば、G 社では、現時点で「海外拠点では、外国人 CEO が 7~8 割となっている」という。今回のヒアリング調査に限れば、海外に展開する場合、 M&A による事業展開のケースが多かったことも、その要因の一つと考えられよう。「海外 現地法人は、基本的には M&A をして、摺り合わせをしながら現地のオーナーにトップとし て経営を任せる」方法にしているという D 社は、その理由として、「日本人がトップに立つ と、現地の経営層とのコミュニケーションに齟齬が出やすいので、現地のスタッフがトップ であるほうがよい。すでに、アメリカ、インドの現地法人ではそうなっている。トップが現 地スタッフであることは、それまでそのトップと企業が持っていたネットワークを使えると いう点でも、メリットがある」という。ただし、その場合でも、「いわば『番頭格』は本社 から派遣することが多い」とのことであった。本社とよりスムースな連絡・連携をとるとい う役割を担うと考えられよう。

いずれにせよ、以前と比べれば、いわば現地化のフェーズが確実に変わりつつあるのが現 在の状況であろう。

#### 4 日本語という壁・コミュニケーション言語としての英語

あらためて言うまでもなく、ビジネスを展開していくうえで、きちんと正確なコミュニケーションを取ることは必須である。海外展開を念頭におけば、その中心は英語である。各社

ともおしなべて、実際のビジネス、会議、海外との連絡という面では、英語が相当用いられている。ただ、それが、日本本社内でのコミュニケーションにまで広がっているかといえば、 そうではない。

B 社は、公文書を英語化し、公式会議の公用語も英語となっている、さらには、2 つある事業本部のうち、1 つの事業本部長には外国人が就いているなど、様々な改革を精力的に進めている企業である。それでもなお、日本語でなければ立ち入ったコミュニケーションができないことが多く、経営層に必要な暗黙知が共有されにくい、日本人が当然のこととして行ってきたことは暗黙知として共有されてきたため、外国人では理解が難しい場合があるなど、「日本語という壁」が今後の重要な課題の一つとなっている。また、経営層ではなく、日本人の一般従業員からすれば、英語での会話はハードルが高く、コミュニケーションをためらうことにもつながってしまう。言葉はきわめて重要な問題である。

今回、お話を伺った企業の中で、1 社のみ、「かつて、本社ボード・メンバーにアメリカ 地区責任者を抜擢した」企業があった。その F 社では、現在は、外国人取締役はいない。その理由は、実際に抜擢した時、「取締役会において本人への情報提供や説明が大きな負担となったため」である。この点は、はるか以前の「現地化・国際化」に関する議論では、1つのゴールのごとき状況として語られた状況でもある。しかしながら、実際にそうした仕組みを試行した企業では、むしろ、いろいろな意味でコストが大きかったことが、その体制を継続しなかった理由となっている。

I 社では、「英語の公用語化は経営レベルで構想しているが、国内での仕事も多いため、効率性とのバランスをみながら考えていきたい」という。さらに、「暗黙知とされる知識を『見える化』し、社内で共有していくことも今後は必要なのではないか」と考え、海外拠点の現地スタッフと共有すべき情報などに関しては、極力、英語で行うようにしている」とのことであった。

英語を公用語化することが、それだけで「いいこと」なのではなく、ゴールとなる訳でもない。重要なのは、現在から今後の経営に関して、きわめて重要な情報をいかに正確にやりとりするのかである。その点では、やはり現在でも、日本語がもっとも適確な手段であり、それは一面では、「壁」という存在にもなるのである。それと並行して、特に効率化の視点から、海外拠点における「日本語を話せない」ローカル・スタッフとの情報共有を考えれば、英語による文書の作成や連絡じたいは、さらに増えていくものと考えられよう。

#### 第2節 コア人材・経営人材、タレントマネジメント

#### 1 コア人材とは

次に、コア人材について検討する。まず、「コア人材」とはどういった人材を指すのかを みた上で、その育成について検討していく。 この点については、今回話しを伺うことができた企業全体で、ほぼ共通しているように思われる。コア人材とは、将来の経営人材を指す場合が多い。「今後、経営を担うことができる人材、将来の企業経営の中心となる人材」(A、B、C、F社)など、若干の表現の違いはあるもののその内容は共通している。そして、それに加えて比較的多数の企業でみられたのは「変革」という言葉である。

「変革実現のために、自ら課題形成し、その達成をリードできる人」(C社)、あるいは、「既存の事業の変革と新規事業の創出が可能であり、グローバルに闘うことができる人」(D社)といった表現である。

現在、いかに事業が順調に進んでいるとしても、経営環境がきわめて速いスピードで変わっていく中では、業績が好調であり続ける保証はない。その中で、市場の状況と製品やサービスの需要など様々な要素を総合的に考えて予想できることが不可欠であることは言うまでもない。既存事業・サービスの維持や向上・拡大はそれだけでも大変なことであろうが、それは当然のこととして、さらに今とは別の新規事業をいかに創り出していくことができるのか、その準備が常に必要となる。そうした中で文字どおり「核」となりうる人材を、企業は育てていこうとしている。

その一方で、特段、これこそがコア人材という捉え方ではなく、「大卒として採用する基幹人材」はすべてコア人材と考える場合もある(E社)。さらには、今後さらに進展していくだろうダイバーシティの観点から、「多国籍の人材に、チームの一員として存分に働いてもらえるようにすることができる人材」(I社)という見解もある。いずれにせよ、「将来的に核となりうる」という点でほぼ共通しているとはいえ、事業内容が多岐にわたる場合では、

「事業部門により、必要となる職務遂行・マネジメント能力が異なるため、現時点で、統一的な像とはなっていない」 (I社) となることも、また当然のことといえよう。

より重要なのは、そうした人材をいかに育てていくのか、育てていけるのかという問題である。この点で、各社はまさに奮闘中である。

#### 2 「コア人材」の育成

コア人材の育成は、ほぼ各社共通で、もっとも重要な課題の一つといえよう。基本的には、「マネジメント能力は入社後に育成すべき点であり、主として OJT で学んでもらうことを期待している」(A社)という姿勢も、ほぼ共通しているように思われる。

その上で、いくつかの企業で見られたのは、優秀人材の育成に関しては、「なるべく早い 段階から、計画的に、研修プログラムにのせてゆき、場合によってはそれを『可視化』して いく」方法である。

C社の場合では、次のようなプロセスを設定している。すなわち、「まず第一段階として、 人材選抜・プールし、キャリアパスを設定する。最初には部門での推薦を受けた人材に関し て、人事部門と役員クラスとが意見を摺り合わせる。階層としては、一般、課長、部長層の 3 階層程度であり、それぞれの研修を受講させていく。その最終段階で、今後どのような変革課題を実行していこうとしているのか、今後いかに会社を変えていくのかという提案をさせた上で、口頭試問となる。そこで問われるのは、『今、何をすべきか』はむろんのこと、より重要となるのは、『会社を変えていけるようなポテンシャルを持っているのか』」という点である。その第二段階の選抜に合格して、「本物のプール」に入った人材に対して、さらに経営人材への育成を考えた処遇・登用を行っていく。

D 社では、優秀人材を「A 人材」と命名し、その選抜・育成を行っている。各事業部における推薦に基づき、「A3 クラス・主任層(100/4,000 名)、A2・課長層 50 名、A1・部長層  $20\sim30$  名」をプールし、それぞれの階層で研修を受講させていく。メンバーは、毎年入れ替えることが前提となる。研修後は、2 年程度のローテーションで、これまで担当したことがない業務に就くこと、あるいは、海外勤務を義務づけられている。A 人材に選抜されたことは、本人には伝えられるものの、社内で公表されることはない。こうしたコア人材・経営人材の育成を念頭に置いた新しい仕組みは、稼働させて 3 年目である。

こうした仕組みを新しく起動させようとする企業が見られる一方で、特段、このような特別な選抜の仕組みを設定するよりは、まさに OJT で現場経験を積ませることがより重要であると考える企業も存在する。

F社では、「とにかく、海外現地法人など実際に様々な地域で経験を積むことが重要」であると考えている。数年で「その道のプロ」になることを求めるという。ただ、F社については、事業と製品の性格・特性から、「顧客の顔はほぼすべて把握できる」ほどの密な関係性が顧客との間にあることが基盤となっている。ほぼ単一の事業とも捉えることができる企業としての特徴や組織構造を理解した上で「様々な経験を積む」ことが、まさに育成に通ずるという考え方である。

そうした育成の過程に関して、いくつかの企業から聞かれたのは、「修羅場経験」の重要性である。先ほど上で述べたC社では、最初にはあまり目立たない人材でも、「いわゆる修羅場経験を経て、途中でぐっと伸びてくる人材もいる」と認識し、D社では、研修後に「これまでに担当したことがない業務を担当させる」ことを課して、さらにその能力を伸ばすことを目指している。E社では、より先端的な技術に触れる機会という意味でも、海外への派遣を含め「武者修行の機会を与えることが必要なのではないか」と考えている。

G 社の事例をみると、「海外研修後に、さらに別のエリアで1年間海外での出向を経験させるなど、グローバル化を意識したキャリアの提供を通して、同質ではない環境における耐性、多様性への寛容性などを鍛えるといった『修羅場体験』を通して、優れた人材をさらに優先的に育てる」ことを目指している。

いずれにせよ、おしなべて、最初から優秀と認められた人材には、早い段階から大きなビジネスを担当する部署に配置するなど、成果があげられる可能性が高い処遇をしている場合が多いように思われる。そうした成果に対して、幹部層から、さらに重要な業務を任せるこ

とで、新たなチャレンジをすることができるようなキャリアに乗せていくという育成方法であろう。「仕事の報酬は仕事」という言葉に、そうしたプロセスが端的に表われていると考えられよう。ただ、それと同じ程度に重要だと思われるのは、「もっとも優秀なグループとしては選抜されなかった」人材をいかに育てていくのか、そのモティベーションを下げないように、何らかのきっかけで、それまでには現れなかった能力が発揮できるような機会を用意することなのではないだろうか。

#### 3 タレントマネジメント

タレントマネジメントとは、若干の幅はあるにせよ、「企業全体の目標を達成するという前提の下に、従業員一人ひとりのタレント(能力や資質など)やスキルを一元管理することにより、組織横断的に戦略的な人事管理を行うこと」と考えてよかろう。そうした人事管理を行うことで、企業側には人材をより適切・適正に配置することができ、従業員側には自らの適性に合った職務に配置されることで、それぞれのタレントと意欲を伸ばし、キャリアアップを図れるようになるという、双方にとってのメリットがある仕組みと考えられている。

タレントマネジメントの全体像を描くということは、いわば人事管理の全体像を検討する ことにも通ずるが、ここではグローバル化により関わりの深い部分で、このタレントマネジ メントの仕組みは、具体的にどのような形で実施されているのかを検討する。

今回の調査から一つ浮かび上がってきたのは、海外拠点の人材を含めた、グループ全体の 人事管理をいかに統一的に進めていくのか、それをどのような項目から着手しているのかと いう点である。

# 1) 職務グレードの統一

いくつかの企業から指摘されたのは、「職務グレードをグローバルに統一し、プロモーションを考えたい」という点であった。しかしながら、それらはそう容易いことではないという見解も、ほぼ共通しているように思われる。

「近年、海外拠点における従業員に対する育成に、より力を入れるようになってきている」という C 社では、「アジア・パシフィックでは、人事制度を共通にして、育成プログラムも共通のものとした。域内でのプロモーションは可能となってきた」という。しかしながら、少なくとも「現時点では、現地での優秀人材が本社のボードに入るまでには至っていない。そこまでのキャリアも、あまり明確にはなっていない。海外の関連会社と本社との間を、縦横無尽に行き来できるような仕組みになっているかといえば、そのレベルには達していない」とのことであった。

「海外人員を含めたものを構築していきたい」という I 社では、「その取り組みは始まったばかり」という。そして、そうした試みがスピーディに進まないのは、「コンプライアンスや個人情報保護の問題に関しては、国ごとの考え方や基準が異なり、人事情報を『国外』

となる日本本社に送ることができない場合もある」からであり、「実際にグローバルオペレ ーションを統一的に管理することには、様々なハードルがある」。

その他の企業でも、様々な構想はあるものの、実際にどのように運用するかという点については、戦略の最終的なプランの決定までには、やや距離があるように思われる。いずれにせよ、この点も、今後さらに進展していく点であろう。

# 2) 海外人材の本社への受け入れ

上記の点とも関連するが、海外拠点を含めたグループ全体の人材育成を考えるとき、当然のことながら、それぞれの拠点・エリアでの育成を充実させることが基本となるが、それと並行して企業が進めようとしているのは、日本本社に招いて研修・育成をすることである。 現時点ですでに実施している企業は多くはないが、特に近年、急速に進展しつつあるように思われる。

C社では、次世代育成プログラムとして、関連会社を含めた「グループ全体で、課長職相当以上で将来を担うリーダーとして期待できる人材を各国から集め、グローバル環境におけるリーダーシップ、課題解決力、人的ネットワークを約 10 ヶ月で強化する仕組みを持っている」。こうした人材は、それぞれのエリアでは成果をあげているが、さらに「グループ全体のまさにグローバル経営・戦略を考えてもらう機会を提供し、今後のビジネスに必要な人的ネットワークを形成してもらうためにも、こうした仕組みを持っている」とのことであった。

D社においては、今年で2年目になる取り組みとして、「現地法人で一定以上の成果を上げた、概ね課長層以上を約30人でおよそ6ヶ月程度、国内で研修している」。そうした人材のデータは蓄積しつつあり、転職率の高い若手を除くと、「全世界で併せて数百人程度となっている」。リテンションの可能性はあるものの、「将来のキャリア・プランをきちんと提示することで、そうした行動が少なくなっている」という。

また、E 社においては、中国、シンガポール、タイなどで、現地採用のマネージャーの育成を進めるために、「現地採用のローカル・スタッフのうち、優秀な人材を日本に招いて、1 年程度の研修を実施」している。その主たる目的は、「日本の組織や意思決定のプロセスを学んでもらうという機会」を提供することにある。こうした研修を通じて、さらなる現地化を目指すというのが E 社の方針である。

相当以前から、こうした現地採用のローカル・スタッフをいかに育成していくのかという 点は注目され検討されてきた。しかしながら、実際に、仕組み・制度をきちんと整備し、そ れらをグループ全体にわたる育成プログラムの全体像の中にいかに位置づけるのか、さらに は、そうした上で、文字どおり実施していくのかという点については、大きな進展が見られ なかったように思われる。

上でも述べたとおり、実際にこうした研修プログラムを実施するまでに至った企業は、そ

う多い訳ではない。それでも、今後の人材育成全体を考えた時、本社のみならず、各拠点の ローカル・スタッフをいかに育てていくのかに着目し、その試みを始めた企業が確実に存在 する。こうした展開も、今後、さらに増えると共に、活性化していくのではないかと思われ る。

#### 第3節 小括

本章で明らかになったことは、以下のとおりである。

- ①今後の経営を考えるうえで大前提となるのは、「技術進歩、環境変化のスピードは、現在 もそうであるが今後ますます速くなり、その中で継続的に『変革』が必要である。そして その際、ダイバーシティの進展への対応が必須となっている」という点である。
- ②将来の経営を安定的に継続することができる人材と、まったく新しいイノベーションを生み出すことが可能となる人材の双方を育成することが重要である。
- ③コア人材・経営人材の育成に関しては、より早い段階から、将来の経営人材を念頭においた育成の仕組みが必須であり、可視化も含め、その仕組みを整備する企業が増えている。
- ④早い段階から「選抜組」を育てると同時に、その時点で「選抜されなかった」従業員がモディベーションを下げることのないように対処することが必要となる。
- ⑤人材活用の効率化は、場合によっては、組織構造として採用されてきた事業部制の仕組み と人事の仕組みとの関連性にも変化をもたらす可能性がある。
- ⑥「ヒトの現地化」は、以前に比べ相当進展し、フェーズが変わってきている。現地はローカル・スタッフに任せることが基本となりつつある。
- ⑦コミュニケーション言語として英語の使用は当然のこととなりつつあるが、暗黙知となっている部分など、より立ち入った内容を正確に伝えるためには、日本語が用いられることが多い。日本語は「壁」となり得る。
- ⑧コア人材とは、ほぼ将来の経営を担うことができる人材を指す。キーワードは「変革」であり、そのために「課題形成し、その達成をリードできる」ことがイメージされている。
- ⑨優秀人材の育成には、二段階以上の人材のプール・研修という体制を取る企業が多い。その際、企業が意識しているのは「修羅場経験」の重要性である。
- ⑩海外拠点も含めたグループ全体の職務グレードをグローバルに統一し人事管理を行うこと を目指す企業は多いが、人事情報に対する見方が国により異なるなど、実施に向けてのハ ードルが高い。
- ①海外拠点における人材育成では、拠点ごとの育成を進めると共に、その中の優秀層を日本本社に招き、一定期間、研修させる企業が確実に増えつつある。

今後の企業のあり方を考える際、きわめて重要となるコア人材・経営人材の育成を中心に 検討してきた。いくつかの重要な点や傾向が明らかになりつつあるが、おしなべて、「新し い試みとして、試行段階」と思われる動きも少なくない。今後、そうした仕組みを実際に運 用した時、いかなる状況となるのか、さらに検討を続ける必要がある。

# 【参考文献】

田中孝明 2013 『グローバルプロフェッショナルの基礎知識』、日経 BP 社.

# 第3章 グローバル化における企業の意識の変化

### ―外国人雇用、グローバル人材、グローバル化の現状と今後の展開―

本章では、様々な面でのグローバル化へ対応するために日本企業が自社の組織をどのように変化させようと試みているのかを、インタビューのなかから探っていく。本章で焦点を当てるのは、主に3点である。1点目は、外国人を日本国内の本社でどのように雇い、育成するのかである。2点目は、企業にとってグローバル人材とはどのような存在であり、今後採用・育成しようと考えているのかである。3点目は、企業が自社のグローバル化をどのように捉えているのか、そして自社のグローバル化にともなってどのような組織の変化を志向しているのかである。以上の3点を中心に、日本企業の意識を検討していく。

#### 第1節 外国人の雇用

#### 1 外国人の採用について

昨今内なる国際化やダイバーシティ・マネジメントの実践として、日本本社で外国人を雇用することが大きな意味を持っていると考えられている。その一方で、外国人の雇用は近年緒についたばかりであり、各企業が外国人の存在をどのように捉えているのかは改めて尋ねる必要があるだろう。結果として、今回尋ねた9社の外国人雇用に対する態度は、ほとんど共通したものであった。基本的にどの企業も採用に関しては、外国人を外国人として特別に採用したいとは考えていなかった。外国人として特別に枠を設けるわけではなく、あくまで日本人と同様の採用基準で面接等を行い、その結果として採用されているにすぎない事例が多い。ほとんどの企業が、「たまたま外国人だった」ために本社で外国籍の人材を採用したと語った。

ここから外国人の採用に関する各企業の対応について言及したい。

まず A 社の日本本社に雇用されている外国籍の社員約 70 名は、まったく日本人と同じ採用ルートで総合職として採用された。そのほとんどが、日本国内で滞在していた留学生であった。日本での就職活動時期に日本人学生とまったく同じ選考試験を受けた留学生は、日本人同様の採用基準に合致した結果、採用されることとなった。つまり、結果的に外国人に対しても日本人同様の日本語能力やコミュニケーション能力を求めており、採用の時点で日本人と異なるキャリア・トラックを想定しているわけではなかった。外国人の採用が本格化したのは、ダイバーシティへの注目が集まったここ 10 年程度のことであり、その時点で新卒採用された外国人社員には当然若いコーホートが多い。それ以降は継続して外国人が新卒で採用されている状況が続いている。

B社では、毎年1割弱の外国人が採用されているが、その方々は日本語でのコミュニケー ションを支障なくできる日本への留学生が多いとのことであった。日本本社では外国人を日 本人と全く同じルートで採用しており、相当の日本語能力を有した外国人だけが本社で採用されている現状である。外国人従業員に対して要求する能力やスキルは、特別にはない。また、その人の出身国で活躍させるために本社で採用するということはしておらず、その点は応募してきた外国人本人にも伝えている。母国で活躍したいと考える人材は、その国で採用して育成するほうがいいと B 社では考えている。

約110名の外国人を本社で雇用する C 社も同様に、外国人従業員を採用する場合でも、日本人従業員とまったく同様のスタンスで臨んでいる。日本本社で働く社員の 1.5%を占める外国人は、多くが日本の大学を卒業した外国人であるとのことであった。かつては本社の社員として中国やインドで現地の人材を直接採用したこともあるが、定着率や日本社会への理解などを考慮した結果、この 10年ほどは日本の大学を出た留学生を中心に採用を続けている。

D社も、現時点では外国人従業員のみに求めるものは特段なく、多くの外国人従業員を日本本社で採用する必要もないと考えていた。10年ほど前は、国内で働く外国人従業員を10人程度採用していたが、今は数人しか採用していない。本社で働く外国籍の従業員は約120名と、その数はインタビュー対象企業のなかでも多いにもかかわらず、特段外国人を多く採用する必要性を感じていないという点は興味深い。採用に関しては、その人が外国籍であることよりも、その当人が持っているコミュニケーション能力や技術力といった要素のほうが重要であるとのことであった。

E 社では約 80 名の外国籍スタッフを抱えている。かつては、イギリスや韓国など海外の大学を卒業した外国人の直接雇用を行なっていた。しかし、彼らの日本語能力はかなり高かったものの、彼らの定着率やコストの面を考え、現在はそうした採用を積極的には行なっていない。基本的に現時点では、日本への留学生から外国籍の人材を採用している。その採用に関しては、第一に当人の日本語能力を重視しており、日本人と同様の基準で採用を行なっている。

F社では、数十名の外国人が日本本社で働いているが、外国籍の人材であっても日本人同様の日本語能力や下社のビジネスの進め方を深く理解することが求められている。その理由には、F社が日本の設計図をもとに日本本社と現地法人とのグローバルなマトリックス構造のなかで事業を進める仕組みをもっていることが挙げられる。会社としても日本本社を中心とするこのシステムに順応できる人材を欲しており、日本本社で採用する外国人に対してもその点は変わらないためである。つまり日本本社での外国人採用に関しては、日本人同様の能力や考え方をもった人材を求めており、求める人材像に合致したものは国籍問わずに雇用しているといえるだろう。また、F社としては外国人が本国に帰るためだけに海外へと配置することは行なっていないため、事前にその方針を承諾してもらうことも重要になると語った。

G社は日本の大学を卒業した、日本語が流暢な、日本人と同じ価値観をもった外国人を主

に採用している。本社で働く約 30 名の外国人は、新卒で入社し、日本語能力もほぼ日本人同様であるものが多数である。また業務の特性としても、外国人であることが必ずしも有利になるとはいえないため、外国人であるという理由のみで外国人を採用しようとは考えていない。

H 社では「社員は皆が平等である」という考えが強く、外国人従業員に関しても同様に、日本人との差はつけないように心がけている。業務としても、国内での卸売りが中心となる会社であるため、積極的に外国人を採用することは考えていない。H 社としても、現段階では、「海外で働くこと」を社員に求めておらず、本社で働いている外国人従業員もまた「海外で働きたい」と考えて入社しているわけではない。彼らは、H 社における事業方針をはじめ、働き方、そして、福利厚生も含めた企業のあり方全体に共鳴したからこそ入社してきたのであり、外国人従業員側からしても、外国籍であることが何か特別な意味をもっているとは考えられていないようである。

I社は、現在約50名の外国人従業員を本社で雇用している。その外国人従業員の本社採用に関しては、日本語をビジネスレベルで使えることが重視されている。実際の採用過程では、日本人と全く同じ基準で採用を行い、結果的に外国人を採用したというパターンが多い。外国人だからという理由で採用することはしていないという。過去には、海外の大学生の採用を試みていたが、その場合には、結果的に海外にいる日本人を採用することが多くなっていた。今年からの新たな試みとして、韓国まで出向いて現地の韓国人を採用した。これは外国人を採用したいという思惑からではなく、現地経済の動向をみながら、優秀な人材を採用する可能性を探った試みの一つである。多様性の尊重・活用という点は今後ますます重要になっていくが、一定の枠を設けて海外での採用を進めることは、現時点では予定していない。

#### 2 外国人の育成について

また外国人を採用した企業が、どのように彼らを育成しているのかを尋ねた。その結果、ほとんどの企業が外国人を日本人と同様に扱い、育成することを志向していた。ただし、今回調査した企業のなかで B 社と E 社のみが、外国人に対して意識的な人員配置や調整を施していると語っていた。

A 社本社は、育成に関しても基本的に外国人は日本人とまったく同様に扱っており、本国や現地法人で働かせるよりも日本のマネジメント層となるように育てている。外国人人材はほしいが、あくまでも日本人同様のルートで採用し、ダイバーシティを高めるという観点から欲しているのであって、必ずしも本国と日本のブリッジ人材になってもらいたいという意図はない。外国人なので本国の現場に行く方がいいという可能性もあるが、日本人同様のルートで様々な地域へ派遣することを想定しながら、組織のなかでのキャリア形成を試みている。また今後の取組みとしては、会社としての一体感を育むという観点からも、現地のスタッフを本社の社員に登用することを考えている。そのため現在は、現地スタッフを日本で研

修する取り組みを進めている。定期採用として外国人留学生を採用することだけでなく、こ うした点も今後は注力していきたいと述べていた。

B社も基本的には採用の時点と同様、外国人を日本人と同一に扱い、現地法人ではなく日本本社のマネジメント層として育てたいと考えている。ただし以前、日本人とまったく同様の配置や業務の割り振りを試みていたが、それによって日本国内の営業で日本人と競争するという外国人にとって成果を上げにくい状況となっていた。その結果、彼らのモティベーションを下げ、離職者を出すことになってしまったことがあった。そのときの反省を生かし、現在では、外国人が働きやすいよう意図的に配属先やその後のローテーションを調整する、ダイバーシティに対する理解と配慮がある部署に配置するなどの処置を行なっている。また、類似した属性をもつ人材ばかりが経営層となると、将来的に重要なイノベーションを生み出すことが難しくなる可能性もある。そのため外国人には、今まで企業の中心的存在であった「日本人・男性・壮年」とは異なる存在として、今後のイノベーションを生み出す原動力として期待している。実際にB社では、事業本部長の一人が外国人になるなど、本社での多国籍化が進んでいる。

C 社本社内では、外国人従業員に対する特別な育成は行っていない。ただし、海外の関連会社に在籍する従業員に対する育成は、近年ますます活発に行われている。たとえば次世代育成プログラムにより、関連会社を含めた C 社グループ全体として、課長職相当層以上で将来を担うリーダーと期待できる従業員を各国から集め、グローバル環境におけるリーダーシップ、課題解決力、人的ネットワークを約 10 ヶ月で強化する研修に取り組んでいる。一方で、グループ全体を視野に入れた人事ローテーションが完全には実施しきれていないために、海外の優秀人材を十分には育成できていない可能性はある。いずれにせよ、本当に優れた人材なら、今後は、本社での登用を積極的に進めていきたい。ただし、海外では基本的に販売会社が多いため、業務の内容は限定された範囲内にある。そのなかで本社の経営層としてやっていく変革力があると認められるには、相当な実績が必要になると思われる。

D 社も同様に、外国人であることを理由に育成方針を変えるといったことはしていない。 現地の経営は現地の人材に任せるというスタンスをとり、本社からの派遣者を減らそうと努力しているところなので、本社で育てた外国人を現地に派遣するということもないだろう。 一方で本社側から派遣するのみではなく、現地で採用したローカル・スタッフを本社に呼んで研修を受けてもらう仕組みも、昨年から始めている。現地法人で一定の成果を上げた、概ね課長層以上の従業員約30人をおよそ6ヶ月程度、国内で研修している。そうした人材のデータは、転職率が高い若手を除いて、全世界で合わせて数百人程度となっている。たしかに、研修後に転職する場合もないわけではないが、将来のキャリア・プランをきちんと提示することで、そうした行動が少なくなっている。

E 社も育成において、外国人従業員に対して求める技術やスキルがあるわけではない。日本人を採用するなかで、たとえば、ある技術に秀でた人材がたまたま外国人だったというだ

けであり、特別な処遇をしている訳ではない。ただし、外国人従業員数が多いわけではないが、彼らに対するサポートは行っている。外国人の相談窓口や先輩社員との交流を図る機会を設けている。また近年では、日本語は非常に堪能であるものの、日本文化や日本でのビジネスのあり方については馴染みの少ない場合もあるため、そうした外国人への対応も行っている。加えて、海外拠点でのローカル・スタッフ育成も現在進めている。現地採用のローカル・スタッフのうち、優秀な人材を日本に招き、1年程度の研修を実施することによって、日本の組織や意思決定のプロセスなどを学んでもらうという機会が相当増えている。そうした人材を増やすことで、さらに現地化を進めていこうと考えている。

F社で働く外国人には、日本人同様にF社のやり方を理解することが求められている。これは育成に関しても同様であり、日本人と同じキャリア・トラックを歩むことが前提とされる。現地で採用した外国人に比べて本社に応募してくる外国人は、日本人同様「グローバルに働きたい」という意図がある場合が多いので、外国人でも日本人同様にグローバルな昇進トラックに乗ることが多い。F社は海外での駐在経験を非常に重要視しており、海外赴任の際には、すぐに戦力として業務に従事できることが求められている。そのため、実際の赴任までには、最低でも入社から5年以上はかかる。F社のこうした考えを受け入れることが難しい外国人従業員には、自身のキャリアを再検討してもらうこともあるため、結果的に優秀な外国人人材が退社してしまうことがある。しかしながらF社としては、F社の考え方を理解している人材に残ってもらうことこそが重要であると考えており、自社のやり方の維持を重要視している。

G社本社での外国人育成については、基本的には採用時と同じく、外国人であることだけを理由とした特別な措置は設けておらず、日本人と同様の育成体系に則った人材育成を行なっている。一方で、海外のグループ会社で採用された優秀な外国人従業員に関しては、現地での育成に加え、日本人を含めた全世界共通の枠組みでタレントマネジメントを施す場合がある。また G 社を含むホールディングス全体としては、G 社と外国人人材の配置に関して少し異なる考えをもっている。G 社が日本国内事業を中心に展開しているのに対し、ホールディングスは 16 名の執行役員のうち 2 人が外国人であり、今後もその比率は増加すると予想される。

H 社も基本的には採用時と同じく、国籍の差を考慮せずに雇用しているため、彼らのみに 対する特別な育成の仕組みを用意しているわけではなく、また、特別に何らかの能力を求め ているわけでもない。

I 社ではかつて、日本からの派遣駐在員が主となり、現地法人の外国人スタッフがその指示に従うという仕組みが多かったように思われるが、そうした関係性は現在変化している。ポジションをみれば駐在員が現地スタッフの下で働いている場合もある一方、現地スタッフを本社で研修し、本社で登用する機会も増えている。このような現地法人・本社の区分を超えた、グローバル・ローテーションを前提とする取り組みを増やしていきたい。なぜならば

今後は、現地の有能な人材なくしてグローバルな事業展開がスムーズに進んでいかないのではないかと考えているためである。本社の人員が行なっていた職務やポジションも、可能な限り、徐々に現地スタッフで置き換えることが必要になると予想している。また、専門性の高い人材も必要になるだろう。こうした状況の変化を受け、本社スタッフだけではなく、現地の外国人スタッフを含めた人材育成の仕組みを作ることと、そのリテンションが重要性を増している。従来の採用と育成の仕組みでは、商社の従業員が飛び抜けた専門性を身につけることはやや難しいように思われる。今後はむしろ、専門性の高い人材を見出し、それをマネジメントする力こそがますます重要になっていくであろう。

#### 3 小括

結果として、今回尋ねた9社の外国人に対する雇用方針や育成方針は、ほとんど共通したものであった。グローバル化への先進的な対応をみせる企業であっても、日本本社での外国人の採用はここ10年で取り組み始めており、その方針ははっきりと定まっているわけではない。基本的にどの企業も外国人の採用に関しては、外国人として特別に採用枠を設けるわけではなく、あくまで日本人と同様の採用基準で面接を行った結果として採用されているにすぎない。育成に関しても、本社のスタッフとして日本人同様に育てるようにしており、外国人だからといって特別に求める技術やスキルがあるわけではない。日本人同様のキャリア・トラックに載せつつも、一部の企業では外国人従業員に対する意識的な配置などがみられた。このような事実を捉えると、主に調査対象となった日本の大企業において、外国人と日本人の差はほとんど外国人の採用・育成の実践に関して影響を与えない可能性が高いと考えられる。

#### 第2節 グローバル人材の定義と雇用

次に、各企業がグローバル人材をどのように捉えているのかという点を中心に整理したい。要約すると、グローバル人材の定義は一つの企業内でも統一的な見解を共有していない場合があり、ましてや企業を超えて統一的な像は結ばれていなかった。グローバル人材の特徴としていくつかの企業で語られた特徴としては、グローバル人材とはコア人材と重複するイメージを持ち、多様性を尊重し、言語と異文化理解の能力をもつ、国際的にリーダーシップを発揮できる人材活用能力に長けた人材であった。こうしたイメージをもつグローバル人材を十分に確保できていると考える企業はなく、どの企業も新たなグローバル人材の獲得・育成に注力していた。

つづいてグローバル人材に関する各企業の言及について俯瞰する。

A 社は「国内の製造を基盤としながら、世界へ高級綱を展開するという分業体制への理解」がまずは重要であり、これを体現できるような人がグローバル人材である。なぜならば、A

社は基本的に日本を中心とした国際的な垂直分業の考えに則っており、国内の製造基盤を理解しつつも海外のマネジメントを展開することが求められるためである。ただし日本のマネジメントに成功したからといって海外でも同様に成功するとは限らない。日本国内でのマネジメントを基礎としつつ、海外でも現地の人材とコミュニケーションをとって異文化を理解しながらマネジメントすることができる人材が、求めるグローバル人材である。

B社では国、地域を越えて活躍し、将来、グループ全体の経営を担うことが期待されるグローバル基幹人材となる人こそが将来の「グローバル人材」である。B社では優秀な人材をグローバル基幹人材/リージョナル基幹人材/ローカル基幹人材にそれぞれ区分しており、グローバル基幹人材となる社員がグローバル人材である。グローバル基幹人材は国と地域を越えて活躍し、将来グループ全体の経営を担うことが期待される。早期の育成時点で優秀だとみなされた人材は、当人の求める働き方と企業がその人材に期待することを考慮したうえで、双方の合意の中でグローバル/リージョナル/ローカルのどの幹部を目指すのかを決定していく仕組みとなっている。理念上は日本人だけがグローバル人材ではないが、現時点では幹部クラスのグローバル人材のほとんどが日本人によって担われている。

C社にとってビジネスを推進する普遍的な力を持っている人材、どのような場面でも課題をみつけ、成果をあげられる人材こそがグローバル人材である。その意味では、「ユニバーサル人材」とも言いうる。企業全体でグローバルにビジネスを展開しているため、ある意味で全員がグローバル人材である。職務により違いはあるが、方針としては従業員全員をグローバル人材とすべく育成しているという意図は、研修を通じて伝えている。しかし現実にはきわめて優秀だと評価できる、真の意味でのグローバル人材は多くない。本社従業員は基本的にグローバル人材の素養を備えているが、広い視野で大きなビジネスを展開するような部署に配属され、きちんと成果を上げた人材にはグローバル人材になり得る多くのチャンスが渡るなど、実際のビジネスのなかでその後のキャリアが分岐している。

D社の考えではコア人材を指す「A人材」であることに、海外での経験が加わったものが、 グローバル人材である。さらには、グローバル人材は経営層に該当する。ますますビジネス が国内だけで完結しなくなるなかで、海外展開した先でのマネジメント能力が必須となる。

E社としてグローバル人材に対する統一した公式の定義づけはないが、海外関連の業務に就く、実際に海外に赴いて業務に携わる従業員がグローバル人材と認識されることが多い。グローバル人材に求めるのは、一般的ではあるが、外国語と異文化理解である。海外関連の業務に就く従業員の大半はエンジニアであり、本人が望んだからということよりも、担当したプロジェクトの内容により、結果的に、海外関連業務になることが多いように思われる。その一方で、事務系従業員の場合には、本人の希望・英語能力といった点から、海外関連業務に携わるのかが、比較的早い段階で分岐していくように思われる。

 $\mathbf{F}$  社ではグローバルな司令塔としての役割を持つ人たちであり、海外に派遣される、または駐在した際に、現地で起こってくる問題にきちんと対処することができる人たちを「グロ

ーバル人材」と考えている。グローバル人材にまつわるエピソードの一つとして、かつて 2000 年代前半に、アメリカ支社のトップが日本本社のボードメンバーになったことがあげられる。しかし、取締役会において、言葉の問題などから、そのメンバーへの情報共有や説明が大きな負担となってしまい、以降、外部のアドバイザーとして外国人有識者を迎え入れることはあっても、本社のボードメンバーには外国人人材を配置していない。F 社にとってのグローバルとは、日本本社を経営の中心に据えたものであり、日本での意思決定が最重要となるため、グローバル人材が日本本社の優秀な生え抜きスタッフと相当程度重なっている。

G社におけるグローバル人材とは「異文化・多国籍など多様な価値観を持つ人の立場を尊重し、共有ができる国際感覚とコミュニケーション能力を備え、自らの信念に基づいて行動できる人」である。国籍は明記しておらず、必ずしも日本人をグローバル人材の前提としてはいない。特にこうした傾向はG社を中心としたホールディングスで強く見られる。ホールディングスではCEOとなった現地の外国人が $T\sim8$ 割程度おり、そうした人材は $T\sim5$ 2位をではなく、一定の権限をあたえられた現地の経営層が市場価値の高い人材をマーケットメカニズムに則って選択している。そういった点では、日本人に限らずグローバル人材の育成、採用に取り組んでいると語っていた。

H 社にとって、広い視野と他の人が思いつかないような発想を持つものがグローバル人材であり、今後の海外展開に求められる能力であると認識されている。

I社におけるグローバル人材とは、「コア人材」の考え方と重複する部分もあるが、多様性を受容して、成果を出せる人のことである。そのため、多様な人材をチームに編成し、そのうえで成果を出すようにすることがグローバル人材に求められる。

# 第3節 企業のグローバル化について

#### 1 企業のグローバル化とはなにか

多くの日本企業にとって、「グローバル化」とは今後の経営において対応すべき課題だと認識されている。それは、JILPT調査シリーズ「日本企業のグローバル戦略に関する研究」の調査結果において、グローバル化に対応する必要性を強く感じると答えた企業だけでも約4割、積極的な必要性を感じるという回答が7割を超えることからも明らかである。それと同時に、「グローバル化」とは様々な変化に対する含意をもっており、その重要性ばかりが先行して意味内容を限定することが難しい。そこで各企業に対して、自社にとって企業がグローバル化するとはどのようなイメージを指すのかを尋ねた。その結果、企業が想定する自社のグローバル化には、いくつかのパターンがみられた。

まずは、企業内での国際的な待遇の差を設けず、従業員を一元的に管理していくことを「グローバル化」と捉えるパターンである。ここでのグローバル化とは、いわば国際的な制度の均一化であり、企業内で共通するプラットフォームを作ることを意味している。これに該当

するのは、C社、G社、I社であった。

C社にとってのグローバル化とは、国や人種に関係なく、共通の価値観・ルール・システムに基づいてコーポレートガバナンスが行われ、従業員の人心も含め、文字どおり One Company としてビジネスを展開している状態である。しかしながら、少なくとも現時点では、日本での人事システムとアジア地域での人事システムが独立に存在しており、両者を一元的に運用しているとは言えない。また、入社時点から「変革」を意識しつつ採用・育成されてきた本社の従業員スタッフと、海外販売会社で限定された業務に携わってきたローカル・スタッフを比べると、ビジネスとマネジメントのグローバル化に関する意識も異なっている。この点は、真の One Company になるための課題であると考えている。ただし、グローバル化は目的ではなく、あくまで会社を強くしていくための手段であることは留意する必要があると述べていた。

G社は経験・国籍・性別・年齢を問わずに多様な人材が強みを発揮し、活躍できるように最適な人材配置を行うことがグローバル化の対策となると考えていた。そのためには、グローバルな人事のプラットフォームを構築し、どの国でも互換性を保つようなシステム基盤を導入することが必要だとしていた。特にグレーディングの評価体系や、各国の優秀人材を選抜するシステム、評価目線を統一するなどのタレントマネジメントを世界的に進めたいと述べていた。

I 社では全世界を 4 つの地域に分け、地域統括拠点が一定の権限と責任を持って域内運営を管理しており、東京の本社が管理する日本を含めた 5 極体制の仕組みを取っている。I 社のグローバル化とは、世界各地で経営をするという横の展開だけではなく、タテの事業部門軸とヨコの地域軸のマトリックスをバランスよく展開させ、その交差点において新たな何かを創造することである。そのためには、本社と現地法人における社員の差をなくしていくことが重要となり、一定レベル以上の層を全社レベルでマネジメントしたいと考えている。人材の評価軸を統一し、経営理念を共有し、将来の経営人材となる候補生を世界規模で同様に育成することが求められる。

次に、日本本社や日本国内を中心とした管理の仕組みを維持しながら、その裾野を拡大することを「グローバル化」と捉える企業群があった。ここでのグローバル化とは、いわば中枢機能を維持しながら多元化することを指している。これに該当するのは、A社とF社であった。

A社は、前述の通り、国内の製造を基盤とした国際的な垂直分業体制を自社の強みと捉えている。急速に海外の同業他社が伸張し、グローバルに展開しているなかで、日本国内の製品は高級鋼のクオリティで差異化すべきなのではないかと考えている。そのため、一般的に言えばグローバル化とはヒト、モノ、カネがボーダーを超えて移動することを指すと考えられるが、A社のグローバル化にとっては垂直分業体制を維持したまま企業を展開することが重要になると述べていた。垂直分業体制を維持したまま展開するなかで、その中心を日本以

外にも作り、多元的で双方向的な国際的製造体制を構築することがグローバル化にあたる。 実際に、以前ならば日本で生産した製品を海外に送るだけだったが、現在はベトナムを拠点 として ASEAN での事業を展開している。また人事も国内一極集中管理が中心であったが、 現地での採用・育成が進み、複数拠点化している部分もある。こうした製造体制の多元化と 双方向化を進めることがグローバル化における今後の課題だと捉えていた。

同様にF社も自社の強みとして、日本本社で管理して現地法人で作るというモノ作りの姿勢と、それを支える本社と現地法人の密なネットワークによって成り立つ組織のマトリックス構造が挙げられる。F社の人事部も一般的な「グローバル化」はグローバル・スタンダードであり、無国籍化であり、ボーダーレスであるというイメージで捉えられがちであるが、F社はそのようには考えていないと述べていた。あくまでF社は、日本国籍のグローバル企業という認識であり、その司令塔としての本社機能は日本にあると考えている。そのうえで、オペレーションを世界各地のローカル市場の総和として捉え、それらの総体としての経営資源というF社の強みを生かしたうえでグローバルに展開し、顧客との信頼関係を向上させることが、企業のグローバル化における重要なポイントになるとしていた。人事のグローバル化に関しては、多様な人材が能力を発揮でき、人事制度や施策がグローバル/リージョナル/ローカルにそれぞれ管理され、全世界的にリソースを最適活用できる組織運営が求められる。さらには、海外展開を進めるなかで現地法人が本社の意思決定を通さず自律的に経営を行うことを「グローバル化」と捉える企業も存在した。ここでのグローバル化とは、いわば経営の現地化を指している。これに該当するのは、D社とE社であった。

D社におけるグローバル戦略の基本方針は、地産地消である。すなわち、そこで使うものはそこで作り、現地法人は現地の力でマネジメントすることが基本となる。たとえば D 社では、中国で非常用電源、インバーター、半導体などを製造しているが、あくまでも中国国内で消費する分を製造しており、そこからどこかに輸出することはほぼない。比較的小さなモノの製造に関してはそのような方針をとるも、大型製品の一部では従来通りに日本で製造して輸送するという方式をとらざるをえない場合もあると述べていた。

E 社にとってグローバル化とは、海外拠点・現地に合う仕事の進め方や意思決定を現地主導で行っていくこと、すなわち、「現地化」を進めていくことだと考えている。例えばE社の業務の一つの柱ともなっている橋梁に関する事業は、国内では建設よりも耐震対策など、メンテナンスが重要になりつつある。そうした需要はあるものの、少なくともこうした業務では国内での業務が減少傾向に向かうため、海外への展開をより意識せざるを得ない状況にある。そうしたなかにあって、少なくとも現時点では、自社をグローバル化対応の進んだ企業とは思っていない。むろん、海外関連の業務は非常に多いものの、意思決定はあくまでも日本本社が行っていることなどから、その現地化はあまり進んでいないと捉えている。現地法人の代表はほとんどが日本人であり、日本人以外がのトップになっている事例は少ない。今後は、現地化の方向性をさらに進めていきたいと考えていた。

残りの2社は、それぞれグローバル化に関して異なるビジョンをもっていた。H社にとっては国際的な市場展開が企業のグローバル化である。H社はこれまで国内市場の開拓に注力してきており、海外への展開は緒についたばかりであるため、現時点では、今後のビジョンや戦略が明確になっている訳ではないと語った。

そして「グローバル化」を一面的に議論することはできないと語ったのは、B社であった。いわゆる多国籍化がグローバル化だと一般には理解されているが、事業部門や置かれた環境によってもグローバル化の定義は異なり、その定義自体も時々刻々と変化するため、一面的なグローバル化というものは考えにくいと考えていた。

以上をまとめると、調査対象企業から様々なグローバル化の定義が浮き彫りになった。グローバル化に関する像は、大きく3つに類型される。1つめは、C社・G社・I社を中心に見られた、企業のシステムを世界規模で均一化することである。2つめは、A社やF社で見られたように、日本本社の中枢機能を維持しながら拠点を増やして多元化することである。3つめは、D社やE社に特徴的であったが、本社から自律的な経営を世界規模に行うという現地化である。この3カテゴリーに属さないのは、海外展開が緒についたばかりで自社にとってのグローバル化がわからないと述べたH社と、どの局面に着目するかでグローバル化の定義は異なると述べたB社であった。

グローバル化の認識について、日本企業のなかで多様性がありつつも、ある程度の凝集性をもっているのは何かしらの理由があると考えられる。9 社という限られたサンプルから推測できる範囲では、おそらくその企業の製品の生産構造や対象としている市場、そこでの競争力、企業が培ってきた今までの海外展開の経験などが、グローバル化に関する企業の認識を形成する一因ではないか。この点に関しては、今後の調査によって検討していきたい。

#### 2 グローバル化で変わるシステム/変わらないシステム

企業のグローバル化に関する認識を踏まえ、今後そのなかで変化していく自社のシステムと、そのなかでも変わらないと考えられるシステムについて尋ねた。こうした見通しは、調査対象企業のグローバル化のビジョンや自社の強み、その企業のグローバル化の進度とも連動していると推測できる。

A社は今後も変化しないと予想されることに、自社最大の強みである「国内基盤での作り込み」を強化することが挙げられた。この点は、むしろグローバル化する鉄鋼業界で勝ち残るためのポイントであると考えている。また、人事管理についても、A社として一体感を大事にすること、そして社内の公平性を重視したシステムは今後も変わらないと思われる。一方で、変化すると予想されるのは、グローバル化にともなう多元的で双方向的な組織づくりに進んでいくことである。具体的にいえば、現地での採用や複数拠点化など、ある程度の自律性を持った組織づくりと運営を目指していく。もしくはシステムという点で言えば、職務グレードをグローバルに統一するなど、公平性を保ったうえでのシステムづくりは将来的に

起こりうるのではないかと考えている。いずれにせよ、グローバル化と国内現場のマネジメ ントのバランスをいかに取るのかは、重要な課題であり続けている。

B社にとって、グローバル化という現象自体が定義しがたく変動するものであるため、組織としてはその時々で最適だと考えるシステムを選択していくしかないと考えている。そのため、グローバル化にともなって今後変わっていくこと/変わらないことは一義的に決定することができない。

C社で今後のグローバル展開の中でも変わらないだろうと思われるのは、各国の文化や手法に合わせたビジネス展開をしていくという点である。そのためには、ローカルの市場ニーズにあわせた柔軟な対応をすることが求められる。あくまでも、そのエリアのニーズに合致した商品を製造し提供していくことが肝要である。この点は変えずに進めていきたい。その一方で、グローバル化のなかで変えていくこととしては、ビジネスを展開する国・エリアに関係なく、価値観・ルール・システムを共通化して共有していくという点であり、大きな方針は統一していこうとしている。

D社の基本理念として、エネルギーと環境を大事にすることはグローバル化が進もうとも変わらない点である。また実際のオペレーションにおいては、日本本社が司令塔になって事業を進めるという方式も変わらない。ただし、そうした方式を採ることにより、本社の意図が現地に確実に伝わるのか、D社独自のやり方が共有できるのかなど、検討すべき点は少なくない。その一方で、オペレーションは現地に任せ、その元になる方式と生産・製造するものに関しては、きちんと統一していきたいと考えている。そのためには、D社としての方式を確実に教育するものづくりの教育・人材育成の拠点などが今後必要になるのではないかと考えている。またこうした拠点は、これまで国内にあることが当然と思われてきたが、必ずしも国内に設置しておく必要はないため、今後は変化しうる点である。

E 社は基本的なスタンスとして、技術・人を大事にする企業であり、そうした理念に沿ったシステムはグローバル化が進む今後も変わらないだろう。E 社従業員の大半は技術系が占めているが、今後も個々の従業員に専門性を高めてもらい、それに相応しい処遇をすることが重要である。技術進歩のスピードが速い状況では、育成してきた技術が最先端ではなくなってしまう場合もあるが、それでもなお人材に対する機会を最大限提供したい。今後グローバル化で変化していくのは、人事をはじめとした様々な制度であり、その改革は現在進めている最中である。環境変化のスピードが非常に速く、今まで実施してきた人事の仕組みでは、十分に対応できない可能性が高い。そのためにも、労使双方が育成・キャリアを考えていくという発想・仕組みに変えようとしている。また現在、緊急で必要となった技術関連を中心に、キャリア採用を行っている。

F 社において、ある程度の階層よりも下の組織制度・仕組みという点は、「各地の事情を 反映して個別に運営すべきもの」として、グローバル化が進んでもローカルに保持され続け る部分である。例えば福利厚生制度などは、ある程度の共通化は推進しているものの、基本 的に各国の各社ベースで変わらないと考えている。同様に上位層以外の報酬制度、人材育成の仕組みなどは変わらない部分だろうと考えている。一方で、「国や地域を跨いで共通に運営すべきもの」はいくつかあり、その点はグローバルに共通するシステムに修正していきたい。優先して変えたいものとしては、部長クラス以上の上位層を対象とした移動の指針となるグレーディング制度の整備、優秀な人材に関する管理の「見える化」などが挙げられる。

G社では、かつて均質性・効率性を優先することが合理的だと考え、男性・日本人・長時間労働中心の働き方が展開されていた。ところがグローバルな環境変化、産業構造変化の加速、少子高齢化による国内市場が縮小傾向にあることなどを勘案して、働き方の制度面での変革が必要だと考えている。その働き方改革の一環として、テレワーク推進、個人のキャリアパスを選択できるジョブ・チャレンジ制度などが行われており、これは従来の働き方を変えていくものになると期待している。

I社において全世界のスタッフの拠り所となっている、I社のグループ経営理念や行動指針の重要性はグローバル化が進んでも変わらないものである。これは、今後さらに多様性が増していくなかで、社員の求心力として一層重要になると考えている。また、自社の強みであるタテとヨコの効果的な連携を重視し、そこから新たな価値を創造することは今後も続けていきたい。一方で、採用場所による人材の役割などの垣根は、今後グローバル化が進むなかで、相当程度低くなっていくと考えられる。それにともなって本社社員・日本人だけでなく、海外のスタッフも本社のボードメンバーになっていくことがあり得るのではないかと考えている。

# 第4節 まとめ

本章では外国人の雇用、グローバル人材の定義、グローバル化の定義、今後の組織の維持と変化といった要素から、グローバル化に対応するためにどのような変化を志向しているのかを探ってきた。最後に、本章で明らかになった知見を簡単にまとめ、本章の締めとしたい。日本国内の本社でホワイトカラーに相当する外国人を雇用することは、グローバル化への対応やダイバーシティの観点から肯定的に捉えられているものの、そのために外国人を日本人とは別様に採用ないしは育成しようとする事例はほとんど見られなかった。調査対象となった9社は、総じてグローバル化に先進的な対応をみせる企業であるが、そうした企業でも外国人を本格的に採用し始めたのは諸についたばかりである。現状では、人材の国籍の差はその採用・育成の実践に関してほとんど影響を与えない可能性が高いと考えられる。

グローバル人材に関しては、企業によって統一的な像が結ばれているわけではなかった。概してグローバル人材とは、企業の基幹人材を兼ねる概念であり、多様性の尊重や言語・異文化理解能力、国際的なリーダーシップなどを備えた人物だと考えられていた。こうしたグローバル人材は今後必要になるが、現在は充分に雇用できていないという企業の認識は共通

してみられた。

企業のグローバル化については、すべての企業が同じイメージを想起しているわけではないが、調査対象企業の語りからいくつかの理念型が導かれた。企業のシステムを世界規模で均一化すること、日本本社の中枢機能を維持しながら他にも拠点を設けて多元化すること、本社から自律的に世界規模で経営を現地化することの3つが、今回のインタビュー調査から明らかになった。グローバル化に関する認識は、今後の組織づくりの構想とも強く関連していた。グローバル化が進むなかで、自社の強みは残しつつ、自社のグローバル化のビジョンを達成すべく組織体制やシステムを修正・構築したいと考えていた。

総じてみると、グローバル化が進むなかで日本企業においても外国人やグローバル人材を求める声は高まっている。人材だけでなく、海外展開の状況や会社全体での組織づくり、制度改革に関してもほとんどの企業が意欲的な姿勢を示していた。その一方で、どの企業においても、グローバル化に対応した外国人やグローバル人材の雇用・育成の実践や制度についての具体的な取り組みは諸についたばかりである。意識の部分ではグローバル化が進むなかでの変革を求めているも、その実践部分では今までと別様のあり方を模索している段階であり、実行に移す前段階にあると言えるだろう。引き続き日本企業の今後の方針を観察し、分析していくことが求められる。

# 第4章 むすびにかえて

最後に、簡単なまとめをした上で、今後の課題を整理し、むすびにかえたい。 今回の調査では、

- 1) 人員構成と採用:「コア人材」、外国人採用の留意点
- 2)人材育成:「コア人材」の育成、外国人育成で求める能力・スキル、サポート育成方針の変化、「グローバル人材」に求めるもの
- 3) グローバル化への対応 グローバル化とは、組織・システムのあり方で変わる・変わらない部分 グローバル化への取り組みとその進捗状況

といった点を中心に、検討を進めてきた。

まず、人事管理全体にわたる問題点、そして、コア人材・経営人材、さらに、タレントマネジメントに関しては、以下のような点が明らかとなった。

- ①今後の経営を考えるうえで大前提となるのは、「技術進歩、環境変化のスピードは、現在 もそうであるが今後ますます速くなり、その中で継続的に『変革』が必要である。そして その際、ダイバーシティの進展への対応が必須となっている」という点である。
- ②将来の経営を安定的に継続することができる人材と、まったく新しいイノベーションを生 み出すことが可能となる人材の双方を育成することが重要である。
- ③コア人材・経営人材の育成に関しては、より早い段階から、将来の経営人材を念頭におい た育成の仕組みが必須であり、可視化も含め、その仕組みを整備する企業が増えている。
- ④早い段階から「選抜組」を育てると同時に、その時点で「選抜されなかった」従業員がモティベーションを下げることのないように対処することが必要となる。
- ⑤人材活用の効率化は、場合によっては、組織構造として採用されてきた事業部制の仕組み と人事の仕組みとの関連性にも変化をもたらす可能性がある。
- ⑥「ヒトの現地化」は、以前に比べ相当進展し、フェーズが変わってきている。現地はローカル・スタッフに任せることが基本となりつつある。
- ⑦コミュニケーション言語として英語の使用は当然のこととなりつつあるが、暗黙知となっている部分など、より立ち入った内容を正確に伝えるためには、日本語が用いられることが多い。日本語は「壁」となり得る。
- ⑧コア人材とは、ほぼ将来の経営を担うことができる人材を指す。キーワードは「変革」であり、そのために「課題形成し、その達成をリードできる」ことがイメージされている。
- ⑨優秀人材の育成には、二段階以上の人材のプール・研修という体制を取る企業が多い。その際、企業が意識しているのは「修羅場経験」の重要性である。
- ⑩海外拠点も含めたグループ全体の職務グレードをグローバルに統一し人事管理を行うこと

を目指す企業は多いが、人事情報に対する見方が国により異なるなど、実施に向けてのハードルが高い。

⑪海外拠点における人材育成では、拠点ごとの育成を進めると共に、その中の優秀層を日本本社に招き、一定期間、研修させる企業が確実に増えつつある。

そして、外国人、グローバル化については、以下のとおりである。

- ① 日本国内の本社でホワイトカラーに相当する外国人を雇用することは、グローバル化への 対応やダイバーシティの観点から肯定的に捉えられているものの、そのために外国人を日 本人とは別様に採用ないしは育成しようとする事例はほとんど見られなかった。
- ② 調査対象となった 9 社は、総じてグローバル化に先進的な対応をみせる企業であるが、そうした企業でも外国人を本格的に採用し始めたのは諸についたばかりである。
- ③ 「グローバル人材」の定義は企業によって異なり、統一的な像が結ばれているわけではな かった。
- ④ 概してグローバル人材とは、企業の基幹人材を兼ねる概念であり、多様性の尊重や言語・ 異文化理解能力、国際的なリーダーシップなどを備えた人物だと考えられていた。
- ⑤ こうしたグローバル人材は今後必要になるが、現在は充分に雇用できていないという企業 の認識は共通してみられた。
- ⑥ 企業のグローバル化については、すべての企業が同じイメージを想起しているわけではないが、調査対象企業の語りからいくつかの理念型が導かれた。具体的には、企業のシステムを世界規模で均一化すること、日本本社の中枢機能を維持しながら他にも拠点を設けて多元化すること、本社から自律的に世界規模で経営を現地化することという3つの理念型が、今回のインタビュー調査から明らかになった。
- ⑦ グローバル化に関する認識は、今後の組織づくりの構想とも強く関連していた。

総じてみると、グローバル化が進むなかで日本企業においても外国人やグローバル人材を求める声は高まっている。人材だけでなく、海外展開の状況や会社全体での組織づくり、制度改革に関してもほとんどの企業が意欲的な姿勢を示していた。その一方で、どの企業においても、グローバル化に対応した外国人やグローバル人材の雇用・育成の実践や制度についての具体的な取り組みは緒についたばかりである。意識の部分ではグローバル化が進むなかでの変革を求めているも、その実践部分では今までと別様のあり方を模索している段階であり、実行に移す前段階にあると言えるだろう。引き続き日本企業の今後の方針を観察し、分析していくことが求められる。

このような知見を踏まえた上で、今後の課題と研究の方向性に関して、簡単にまとめておきたい。

# 1) 今後の課題としての「多様性」と「変革」

-業績良好企業の現状・今後-

これまでみてきたように、各社共に、人事の仕組みを変えていこうとしているものの、総体的に考えれば、あまり大きくは変わっていない。いわば、次の段階に向けての準備中ともいえよう。その中では、確かに、ダイバーシティの進展に対応せねばならないという認識は広がりつつある。すなわち、将来、経営を担うことができるコア人材をきちんと育てていくことに注力しながら、同時に、これまでとは異なるタイプの従業員を育てることにより、今までにはないイノベーションを生み出していこうとしている。その意味で、ダイバーシティはさらに推し進めていかねばならない必須事項となっている。「これまでとはまったく異なる」という意味ではリスクとなる可能性も考えながらの移行となろう。

しかしながら、そうしたアイディアを考えだし、実際の制度改革に向かったのは、多くは 2010 年代に入ってから以降のことである。「切迫した状況にはないように思われた」と表現したのは、そうした状況をも含んでいる。それは逆に言えば、今回お話を伺った各企業が、程度の差こそあれ、相当程度順調に業績を上げてきたということの裏返しともいえよう。そして、その業績を支えてきたのは、「本社・日本人・男性・壮年(・長時間労働)」からなる体制であったことには疑いない。そうした体制を根底から覆すという意味ではないが、そうした安定的な経営を続けながらも、新しい萌芽を育むのが今の状況であろう。これまでのきわめて高い業績を上げてきた仕組みの中で昇進してきた現在の経営陣は、今後のまったく新しい体制へと発展的に企業を変えていく舵取りを迫られている。

# 2) 「変革できる・見込みを持てること」の重要性

各社ともに、将来の経営を担うことができるコア人材に対しては、早い段階からプール・選抜し、育成しようとしている。その中で、特に「修羅場経験」を積ませることの重要性が強調されている。この傾向は今後ますます強化されるように思われる。その狙いの一つは、将来にわたり、現状を「変革できること、その正確な見込みを持てること」にあろう。より明確に、システマティックにコア人材を育てるプログラムが整備されていくと思われるが、その際には、選抜の仕組み・基準の明確化がさらに必要となろう。優秀人材として選ばれたことを社内で「明示する」か否かは、企業により対応が異なる。

そして、こうした仕組みをさらに整備すれば、もう一つの課題が重要性を増す。「選抜されなかった」大多数の人材をいかに育てていくのかという課題である。飛び抜けて優れた人材を将来の経営陣として育てていくことは重要であることには疑いないが、それでその他の大多数の人材がモティベーションを下げてしまうようでは、元も子もない。その点に目配り

をして全体の底上げにもいかに注力できるのかが問われているといえよう。

さらには、いわば、将来、自社を「安定的に」経営していける人材とは別に、「これまでとはまったく異なる、新しいイノベーションを生み出せるような人材」をいかに育成していくのか、その準備も進める必要があろう。むろん、一朝一夕ではできない、きわめて難しい仕組みとなるであろうが、現状では、そのプログラムや仕掛けは未知数の状態にある。

いずれにせよ、先ほども述べたとおり、育成の方向性をある意味では大きく変えようとしたのは、実は相当新しい傾向である。2010年代に入ってから始動し、稼働し始めて数年というケースが少なくない。ここで一つ疑問となるのは、なぜ、最近になって各社ともに、新しい方向性を模索しているのかという点である。ビジネスの環境変化がきわめて速いと言われたのは、もう相当以前からである。それでもなお、ごく最近までは、安定的な体制を堅持してきたということは、企業業績が安定的に推移してきた余裕という意味なのであろうか。今後も、こうした観点を含めた継続的な検討が必要である。それらは今回と同様に、よりインテンシブなヒアリング調査を継続すると共に、日本企業のグローバル化に関する布置状況を定量的に明らかにする試みも重要な意味を持つ。今回の報告は、さらなる検討に向けての中間報告である。

# 付属資料

ヒアリング・ノート 調査結果一覧

#### (1) 製造業 A 社

訪問日時:2019年6月26日(水)14:05~15:40

対応:組織人事部制度企画室長 兼 組織人事部ダイバーシティ推進室長 H氏

# I 企業概要

A 社は、わが国を代表する鉄鋼メーカーである。メインの製品は高品質の厚板、薄板などであり、アジアを中心に多くの拠点を持ち、アメリカ、中国、南米など幅広く海外展開を行っている。海外売上比率は 42%となっている。

戦前からの歴史をもつが、合併などを経て、現在の A 社の創業は 2003 年となっている。 現在(いずれも 2019 年 3 月時点)の資本金は 2,396 億円、年間売上高は単体で 19,730 億円、グループ全体では 28,306 億円となっている。そして、従業員数は単体で 15,677 人、グループ全体では 44,975 人となっている。

これまでの日本鉄鋼業のグローバル化は、国内で製造した製品を輸出するかたちが主流だった。しかし新興国を中心とした需要を確実に捉えるため、現在は現地生産の拡大を進めている。それでも高付加価値商品では高度な商品設計や品質の作りこみが必要となるため、職人や技術を必要とする鋼の成分調整までは基本的に日本で行い、それを様々な鋼材の形に加工して出荷する過程は、消費地である現地に送って最終的な調整作業するという国際分業を念頭に置いている。その点で、まずは国内での製造基盤強化がグローバル化におけるビジネスにおいても基本となっている。国内の生産や人材育成を中心とし、国内のコア人材を海外にも送り込むという発想はおそらく今後も変わらない部分である。

#### Ⅱ 採用

## 1. 現在の人員構成

国内では約16,000人の社員を抱え、そのうち約11,500人が製鉄所などの現業部門であり、約800人が一般事務職である。総合職約3,700名のうち、外国人は約2%の70名程度となっている。ダイバーシティの観点から2012年以降積極的に採用しており、アジア地域出身者が大多数を占める。若い世代が多く、一番上の世代は30歳前後である。多くは営業の輸出部門で働いており、外国人従業員側も企業側もそこの部門で働くことを希望して配置されていることが多い。

#### 2. 採用において重要視している点と「コア人材」

チャレンジ精神、柔軟さ、誠実性という A 社の社是となる行動規範があり、この精神に合致した人材を採用したいと考えている。ただし、そうした言葉はやや抽象的なものであるた

め、企業内で活躍している若手社員に対する意識調査結果をもとに再度検討したところ、粘り強さ、当事者意識、しなやかさ、人と向き合う力、論理的思考力という 5 点が重要だという結論になった。リーダーシップなどの要素は入社してから育成する部分であり、現場の対応能力といった、いわば人としての能力を採用時点では重視している。

「コア人材」とは、今後経営を担ってくれるような存在と捉えている。コア人材を採用するうえでも、上記の5点は重要な要素だと認識している。

# 3. 外国人従業員について

外国人の採用は積極的に行っているものの、彼らに対して特別求める能力というものはない。総合職の外国人 70 名も日本人とほぼ同じルートで採用しており、多くが日本国内の留学生であるため、逆に言えば、採用にあたって日本人とほぼ同じレベルの日本語能力を求めていると言える。応募してくる外国人学生は、「グローバルな仕事がしたい」、「大規模な仕事がしたい」など、日本人学生と同様の志をもっていることが多い。そして、「日本企業の方が育ててくれそう」といった A 社の教育プログラムに対する期待も見られる。

外国人人材はほしいが、あくまでも日本人同様のルートで採用し、ダイバーシティを高めるという観点から欲しているのであって、必ず本国と日本のブリッジ人材になってもらいたいという限定的な意図は企業側にはない。外国人なので本国の現場に行く方がいいという可能性もあるが、日本人同様のルートで様々な地域へ派遣することも想定している。

今後の取組みとしては、会社としての一体感を育むという観点からも、現地のスタッフを 本社の社員に登用することを考えている。そのため現在は、現地スタッフを日本で研修する 取り組みを進めている。定期採用として外国人留学生を採用することだけでなく、こうした 点も今後は注力していきたいと考えている。

# Ⅲ 人材育成

# 1. 育成の取組み

「コア人材」とは今後 A 社の経営を担うような存在と捉えており、彼らに対していかにマネジメント能力を付与し、グローバル化に対応すべく教育するかが人材育成の要点になってくる。マネジメント能力に関しては入社後に育成すべき点であると考えており、主に製鉄所の副工場長・工場長として経験を積むことで OJT のなかから主体的に学んでもらうことを期待している。40 歳前後に副工場長として製鉄所での任務をこなす(管轄の範囲が 50~100人程度のブロック)ことが、多くの人にとってマネジメントに携わる初めの一歩である。そして、その次が工場長であり(管轄の範囲が 200~300 人程度)、それ以外にもリーダーシップ研修等の Off-JT を通したマネジメント能力の付与も行なっている。

グローバル化の教育に関しては、MBA や語学研修などをイメージしている。ただ以前に

は本社の役員候補層や部長層を留学等に派遣していたが、もう少し早い段階からこうした経験を積ませたいと思い、現在は課長層以下の人材を派遣するようになった。同様に早い段階からグローバル化をどう意識させるのかはA社にとって重要な課題であり、例えば事務系社員は海外事務所実習へ、技術系社員は海外技術支援や海外論文発表へ派遣するなど、若手のうちにグローバル化への意識を植え付けることを試みている。

# 2. 外国人従業員の育成

基本的には日本人と全く同様に扱っており、本国や現地法人で働かせるよりも日本のマネジメント層として育てるようにしている。現在総合職で働く外国人たちの採用を開始したのが 2012 年であるため、一番上の職位でも係長クラスである。彼らには日本企業で働くことじたいがチャレンジと考えられる。それらをぜひ活かして、異文化理解など外国人ならではの能力には、今後の働きとして期待している。ただし、最終的にどのような業務を担当していくのかは、企業側としてもまさに「手探り」の状況ではあるが、当人の国籍よりも個性の方が重要であるように思われるので、国籍にとらわれず個々をよく見て本人・上司・人事が一緒になって今後のキャリアを考えていくことが大切である。育成における彼らへのサポートとしては、外国籍社員を集めて意見交換会などを開催し、彼らのネットワーキングや日本文化に触れて学ばせる機会を年1回程度用意している。

# 3. グローバル人材とは

基本的には国際的な垂直分業の考えに則っているので、A社としては「国内の製造を基盤としながら、世界へ高級綱を展開するという分業体制への理解」がまずは重要である。その上で、これを体現できるような人がグローバル人材である。彼らは総合職の中でも、「国内の製造基盤を理解しつつ海外のマネジメントもうまく実施できる人」というイメージである。日本におけるマネジメントではうまくいったとしても、その方法をそのまま海外で実施して、必ず成功する訳ではない。その一方で、よい製品を作るためには、どうしても持って行かざるを得ない仕組みもある。要は、そのバランスをいかに取るかということである。そのため、グローバル人材に求められる能力は、国内でも仕事ができることを前提としたうえで、現地の人たちとのコミュニケーションが取れる・異文化を理解できるなどによって海外でもうまくマネジメントができることを指している。

#### Ⅳ グローバル化への対応

#### 1. 企業のグローバル化とは

一般的にはヒト、モノ、カネがボーダーを超えて移動することを指すと思われるが、A 社は基本的に垂直分業を中心に考えているので、その中心が、これまでのように日本のみでは

なく、それ以外にも生まれて多元的・双方向的になっていくことが A 社のグローバル化だと考えている。

# 2. 海外拠点と本社の戦略

現在はグローバル化の震源が多元化しており、以前ならば日本で生産したモノを海外に送るだけだったが、現在はベトナムを拠点として ASEAN などで事業を展開している。人事も国内一極集中管理が中心であったが、現地での採用・育成が進み、複数拠点化している部分もある。海外の現地・拠点にタレントがいるのは確かであり、一定のレイヤー以上の従業員をグローバルに管理していくことは、今後の課題である。

# 3. グローバル化のなかで「変わらない」こと

自社最大の強みである、「国内基盤での作り込み」を強化することが、逆にグローバル化する鉄鋼業界で勝ち残るためのポイントであると考えている。例えばベトナムに最新鋭の設備を作ったとしても、クオリティとしては古い日本の高炉・製鉄所で生産した鋼に及ばない部分がある。これはものづくりの熟練に依るところであり、製造のハード部分は輸出できたとしても、ソフトな部分まですべては持っていけないことに起因する。そのように考えると、基本的には日本を中心とした垂直的な関係性は変わらないし、ある一定レベル以上の重要な決定は日本本社が行うというやり方は変わらないであろう。

また、人事管理についても本社スタッフを中心にグローバルな制度導入を考えることは出来ても、圧倒的多数の現業系の従業員と管理システムが異なっては「一国二制度」のようになってしまうので、それは避けたいと考えている。つまり、A社として一体感を大事にすること、そして社内の公平性を重視したシステムは今後も変わらないと思われる。

# 4. グローバル化のなかで「変わっていく」こと

グローバル化にともなう多元的で双方向的な組織づくりは今後も進んでいくと考えられる。そこでは現地での採用や複数拠点化などのある程度の自律性を持った組織づくりと運営が重要になる。もしくはシステムという点で言えば、職務グレードをグローバルに統一するなど、公平性を保ったうえでのシステムづくりは将来的に起こりうるのではないかと考えている。

#### (2) 製造業 B 社

訪問日時:2019年7月2日(火)14:00~15:20

対応:執行役員 人事部長 M氏

# I 企業概要

食品業界においてわが国を代表する食品メーカーである。メインの製品は調味料、加工食品などであり、アメリカ、中国、タイ、東南アジア、ヨーロッパ、南米など幅広く海外展開を行っている。海外売上比率は55%と、国内売上を上回っている。

創業は 1909 年である。現在(いずれも 2019 年 3 月時点)の資本金は 798 億円、年間売上高はグループ全体では 11,502 億円である。従業員数は単体で 3,494 人、グループ全体では 34,504 人となっている。

人事システムとしては、どのような人材であっても経営層にまで昇進が可能となる、公平な人事制度を考えているが、その一方で、少なくとも現時点では、日本人が中心となる部分も残っている。取締役に外国人はいないが、執行役員レベルでは2人在籍している。経営への参加度という点では、外国人経営者層が顕著には増えている訳ではないが、グローバル化への対応は「遅々として(ではあるが・・記録作成者補足)進んでいる」実感を得ている。

# Ⅱ 採用

# 1. 現在の人員構成

B社本社の総合職約 4,000 名の中で、管理職層は 1,600 人程度となっている。グループ全体で見れば従業員数は約 34,000 人で、そのうち 2/3 は外国人従業員である。海外法人で、工場勤務者など、多数のローカル・スタッフを雇用している。日本本社でもダイバーシティ経営の観点から、毎年新卒で外国人従業員を全体の 10%程度採用している。そのほぼ全員が留学生などの日本語能力が極めて高い人材である。現在は 2 つある事業部のうち、1 つの本部長が外国人 (B社・欧州法人の代表を務めていた) になるなど、本社のなかでも多国籍化が進んでいる。

## 2. 採用において重要視している点と「コア人材」

採用の指針として、基本的には B 社の HP にも掲載されている「mission, vision, value」(食と健康、よりよい生活に貢献する・グローバル・スペシャリティ食品企業グループを目指す・事業を通して、社会価値・経済価値を共創する)の理念に共感できる人を採用したいと考える。そのうえで、研究職などにはその専門性を、営業などそれ以外には採用区分別に定義されたコンピテンシーを参考にして採用を行なっている。

人事の仕組みの基本としては、個人の成長と会社の成長が win-win の関係となることである。一人ひとりの自律的成長が働きがいの実感につながり、それがさらに、多様な人財を共創していくという循環を想定している。部内に「企業の成長に貢献する人事を目指そう」という呼びかけをしているところである。

B社はコア人材を部門長クラス以上の経営者層になるような人材と定義し、彼らにも採用において重視する 10 のコンピテンシーを求めている。このコンピテンシーは、特に部門長クラスになる人材には必要となるため、本社/現地、生え抜き/出向、出身や国籍などの属性条件をまず考慮することはないようにして、純粋にコンピテンシーの高い人を採用したいと考えている。

# 3. 外国人従業員について

外国人従業員に対して要求する能力やスキルは、特別にはない。日本本社では外国人を日本人と全く同じルートで採用しており、相当の日本語能力を有した外国人だけが本社で採用されている現状である。またその人の出身国で活躍させるために本社で採用するということはしておらず、その点は応募してきた外国人本人にも伝えている。母国で活躍したいと考える人材は、その国で採用して育成するほうがいいと B 社では考えている。

また、本社と現地の差においても優劣をつけないよう心がけており、適材適所のタレントマネジメントというより、その現場ごとに優れた人材を配置する「適所適材」のポジションマネジメントへと軸足を移しながら、最適な人材配置を目指している。

# Ⅲ 人材育成

# 1. 育成の取組み

採用時と同様、育成に関しても 10 のコンピテンシーを彼らに求めている。以前に比べれば、海外での経営の重要性が増し、これまでは中心であった「日本人・男性・壮年」といった属性以外の人材の重要性が増してきているなど、企業を取り巻く環境が激変している。特に、マネジメントに携わる人材を育てるという点で、将来の経営に関わる人材には、現状の複雑性に対応できるような能力が求められる。ダイバーシティが増すことにより個別の細やかな対応が求められるなど、以前に比べてマネジメントの難しさが増大している昨今、人材の採用・育成に関しては、今まで以上に力を入れている。

#### 2. 外国人従業員の育成

採用と同じく、基本的には、外国人従業員も日本人と全く同様に扱い、本社で働く外国人 従業員は、現地法人においてよりも日本本社のマネジメント層として育てるようにしたいと 考えている。ただ以前には、日本人と全く同様の配置や業務の割り振りを試みたことがある が、日本で働く外国人従業員にとっては、日本国内での営業で日本人と競争することにおいては成果を上げにくい状況になり、その結果、彼らのモチベーションを下げ、離職者を出すことになってしまったことがあった。その反省を生かし、現在では、意図的に外国人が働きやすいように配属先やその後のローテーションを調整したり、ダイバーシティに対する理解と配慮がある部署に配置するなどの処置を行なっている。

結果的にであれ、属性が似ている従業員ばかりが経営層になっていくと、思考パターンも似てくることもあり得る。そのため、それを続けていると、将来的に重要となる、まったく新しいイノベーションを生み出すことが、ややもすれば難しい状況となる可能性がある。その点、「日本人・男性・壮年」という、これまでのマジョリティではない外国人従業員に対しては特に、今後のイノベーションを生み出す原動力として期待している。

# 3. 育成において重要視している点とその変化

経営人材は、つつがなくオペレーションをこなせばよいという状況から、ソリューションを求められるようになるなど、彼らに必要とされる要素は大きく変化している。現在の方が人材に要求される要素が多く、以前求めていた人材とは異なると思われる。例えば、一般的なマネジメントであっても、現代の方が格段に難しく、同質性を前提とせずに色々な条件・状況に対応する必要がある。

一方で、B 社は従来からの伝統があり、「日本人・男性・壮年」というマジョリティが経営の中心となってきたことは事実である。この点は、企業のあり方として変えるのが容易でない部分でもあり、そのうえで、ダイバーシティに対しても配慮しなければならない現状に対応することは非常に難しいことだと感じている。ただ見方を変えればこの点は、企業の海外展開が進む中で、日本におけるマネジメント・スタイルが海外で求められるマネジメントのスタイルに近づいていることでもあるのではないかと感じている。

## 4. グローバル人材とは

B社においては、優秀な人材は、グローバル基幹人材/リージョナル基幹人材/ローカル基幹人材にそれぞれ区分されていく。それぞれ、国、地域を越えて活躍し、将来、グループ全体の経営を担うことが期待される、国を超え、一定の地域内における経営を担うことが期待される、将来、特定の個別企業の経営を担うことが期待される人材を指す。そこで、グローバル基幹人材となる人こそが将来の「グローバル人材」である。その選抜と育成のプロセスは、まず、早期の育成時点で優秀な人材であることが評価されたうえで、①当人がどのような働き方を求めるのか、②企業が当人に何を期待するのかという点を考慮し、双方の合意の上で、グローバル/リージョナル/ローカルのどの幹部を目指すのかを決定していく。考え方として、日本人の優れた人材がグローバル人材であることと同値ではないが、現時点では幹部クラスのグローバル人材は、そのほとんどが日本人によって担われている側面がある。

# IV グローバル化への対応

# 1. 企業のグローバル化とは

多国籍化が必ずしも「グローバル化」ではないと考えている。事業部門や置かれた環境によってもグローバル化の定義は異なるし、その定義自体も時々刻々と変化する。グローバル化の側面はその状況ごとに判断していくものであり、一面的なグローバル化というものは考えにくい。

# 2. グローバル化のなかで「変わらない」こと/「変わっていく」こと

グローバル化という現象自体が定義しがたく変動するものであるため、組織としてはその 時々で最適だと考えるシステムを選択していくしかないと考えている。

# 3. グローバル化における先進的な取組みとその困難

先進的に取り組んできた点として以下の6つの要素が挙げられる。

- ①グループ内では、基本的にグローバルで統一した意思決定プロセスを採用した。
- ②どんな人材であっても昇進できるように、リーダーシッププログラムを英語にし、さらに 公平な評価基準で選抜されるようにした。
- ③公文書を英語化し、公式会議の公用語も英語にした。
- ④2つある事業本部の1つが、日本の生え抜きではない外国人本部長になった。
- ⑤海外法人社員の日本への受け入れ出向を進めている。
- ⑥ダイバーシティへの配慮として女性や外国人も働きやすいように長時間労働を是正するように働き方改革を進めている
  - 一方で、上記の取り組みをするにあたって、それぞれ困難を感じる側面もあった。
- ①グローバルに統一的な意思決定をしようとしても、意思決定に時間がかかるなど様々な不 具合も出てしまう。
- ②経営層を考えれば、現実的にはどうしても本社出身者・日本人従業員が中心となる傾向があった。役員クラスは、本社出身の日本人が大多数を占め、ダイバーシティ経営や優秀な人材発掘ができているのかは、さらなる検討が必要である。本社出身者が中心となる傾向としては、経営層と属性が似ていることによるあまり自覚されないものの選抜に関するバイアスとなっていた可能性がある。そして、B社の本社では、始めから経営層として見込みがあるものが採用され、経験面でも業務の幅が初期の段階から広いことがあるため、彼らが評価されやすいという面もある。日本人従業員が中心となる傾向としては、日本人が今までやってきたことは暗黙知として共有されてきたため、外国人では理解が難しい場合

もある。やはり、日本語という壁の存在をあらためて考える必要がある。

- ③日本語でなければ立ち入ったコミュニケーションができないことが多く、経営層に必要な 暗黙知が共有されにくくなってしまう。それ以外にも、日本の人事システムには英語表現 に対応していないものも多く、また、大まかには英語化されたが、英語化されていない細 かいマニュアル部分も多く残されているなどの問題がある。
- ④一般的な日本人従業員からすれば、英語での会話のハードルが高く、コミュニケーション をためらってしまう部分がある。慣れない言語ではなかなか腹を割って話すことは容易で はない。
- ⑤外国人を日本に呼んでも「日本国」としての阻害要因があり、例えば外国人がアパートを借りるなど彼らが日本で住むだけでも高いハードルがある。ただこれは、日本人従業員が海外拠点に派遣された場合でも、ほぼ同じ状況に遭遇している。

#### (3) 製造業 C 社

訪問日時:2019年7月8日(月)10:30~11:35

対応:取締役専務執行役員 Y 氏、執行役員人事部長 M 氏、人事部次長 O 氏

# I 企業概要

C社は、複合機やプリンターなどの事務機器製品を中心に、それと関連するソフトやコンサルティングなどサービス事業を手がけるわが国を代表するメーカーである。海外売上比率は50%弱程度であり、国内比率がわずかに高くなっている。日本での事務機器市場はほぼ成熟している。そのため、今後は発展途上国を中心に複合機・プリンターなどを販売し、複合機・プリンター以外の文書管理ソフトやアウトソーシングなどのソリューション・サービス分野を伸ばしていきたい。

主な海外での販売先は、アジア、オセアニア地域であるが、C社が生産した製品はその他の地域にも展開され、実質的な商圏は、文字どおりグローバルに展開している。

#### Ⅱ 採用

## 1. 現在の人員構成

C 社単体では、およそ 7,000 名強の従業員を擁し、グループ全体の約 2 割を占める。国内では、販売会社及び機能別に分かれている関連会社に約 12,000 名強在籍している。海外をみると、販売会社と生産会社に約 20,000 人弱が在籍し、グループ全体では上でみたように 4 万人弱となる。

外国人従業員は、国内をみると、本社では110名強が在籍し、1.5%となっている。国籍は中国、韓国籍従業員が大多数を占める。関連会社、販売会社も含めると約130名となり、2万人弱の0.7%程度となっている。また、海外拠点をみると、中国、シンガポールを中心に、170名強(本社従業員の2.4%)、関連会社、販売会社を含めた国内の全体では、190名弱(国内従業員の0.9%)となっている。

現在在籍している外国人従業員は、そのほとんどが日本の大学を卒業した留学生である。かつては、中国やインドで現地採用をしたこともあるが、定着率や日本社会への理解などを考慮して、そのようにしている。ことさら、外国人従業員を採用したい・せねばならないと考えている訳ではなく、この 10 年ほどコンスタントに採用を続けてきた。近年、急増したという訳ではない。中国人と韓国人が多く、そのほかもアジア圏からの留学生がほとんどで、欧米系はわずかである。

# 2. 採用において重視している点と「コア人材」

採用時に重視するのは、「変革を実現するために、自ら課題を形成し、その達成をリードできる人材」である。新卒の採用にあたっては、「自ら考え行動する人、成長と変化に挑む人」という表現で、趣旨を伝えようとしている。そのヒトをきちんとみることに尽きる。具体的には、たとえば、インターンシップ期間における振る舞いや、エントリーシートや面接の中で、学生時代に出会った困難にいかに立ち向かったのかを聞くことなどにより、どのような人柄でどういったことを一番大切にしてきたのかといった点を聞くことにしている。

それは、コア人材の場合でも、まったく同じである。さらには、外国人従業員を採用する 場合でも、日本人従業員とまったく同様のスタンスで臨んでいる。

## Ⅲ 人材育成

# 1. 育成への取り組み

# (1)基本体制と選抜の過程

育成という面では、「変革課題の提案力と実行力」という点を重視している。まずは状況をよく観察・理解し、どこに課題があるのかをきちんと整理した上で、その課題解決に向けて、周囲を巻き込んで、そのソリューションを提案し実行していくことが、基本となる。「今後に向けての変革」が、きわめて重要である。

そして、今後、企業経営の中心となるコア人材に関しては、上記のような諸点をベースとした上で、変革する力のベースとしてオーナーシップ、戦略的思考力、課題形成力(課題を発見し、解決できる形にする)が重要だと考えている。それらすべての基盤となるスキルや知識は、経営戦略、アカウンティング、ファイナンス、マーケティング、テクノロジーといった分野から構成されると考える。

実際には、人事部門と役員クラスとが意見のすり合わせを行い、第一段階での「人材のプール」に入る人材を選定する。層としては、一般クラス、課長層、部長クラスの3つくらいに区分して人選している。経営幹部層の候補となる人材は、むろん、最初から優秀と認められることが少なくないが、最初はあまり目立たなくとも、いわゆる修羅場経験を経て、途中でぐっと伸びてくる人材もいるためである。

選抜された人材には、研修を受けてもらい、その最終段階で、今後どのような変革課題を 実行していくつもりか、今後いかに会社を変えていくのか、という提案をさせた上で、口頭 試問となる。このように選ばれる人材は、まずは、部門推薦を受ける必要があるため、それ までに成果を出してきたことは確かである。しかしながら、こうした人材見極めの場で、企 業側がもっとも聞きたいのは、「そこから何をすべきだと考えているのか、会社を変えてい けるポテンシャルをどの程度もっているのか」という点である。

第二段階での選抜に合格し、「本物のプール」に入った人材に対しては、昇格のスピード、 担当させる職務などを、全社的に検討していくことになる。また、本社のみならず、グルー プ全体で、優秀人材の登用を実施している。

# (2)望まれる人材像とマネジメント能力

しっかりした管理者は、あるポジションに就いたら、ここで、より成果を上げるためには何をすればいいのかを考える。そのためには、まずしっかりと現状認識をした上で、伸ばすべき方向性やあらためるべき変革課題などを、きちんと整理する。そのようにターゲットを定めることができれば、部門をその課題解決のために動かす。

管理職、経営層に求められるのは、部下をきちんと動かすことができる能力はむろんのこと、それに加えて、課題発見・解決能力が重要となる。それらがあいまってこそ、本当のマネジメント能力となる。以前のような、大過なくコントロールするだけの人材ならば、不要である。

管理職が率先してそのように動くことは、リーダーとはいかに考え行動するものなのかを 部下に見せることにもなる。今後にむけて、さらに「変革」が非常に重要なキーワードにな っている。

# (3)育成方針の変化

上でも述べたように、基本的には、「変革への挑戦と実行力」という方針が従来から重要であったが、現在のように目まぐるしくテクノロジーが発達する中では、それらをきちんと理解しキャッチアップしながら、いかに次のビジネスにつなげていくのかがたいへん重要になってきている。そうした点が競争力の源泉ともなってくるため、変化を次の事業構想や利益に結びつける力が求められる。そして、その変革のチャレンジ性の高さとそれらをすばやく実行するスピードが求められることになる。

# 2. 外国人従業員の育成

## (1)現在の育成プログラム

本社内では、外国人従業員であるからという特別な育成は行っていない。日本人従業員と まったく同じである。

ただ、海外の関連会社に在籍する従業員に対する育成は、近年、より力を入れるようになってきている。次世代育成プログラムにより、関連会社を含めた C 社グループ全体として、課長職相当層以上で将来を担うリーダーと期待できる従業員を各国から集め、グローバル環境におけるリーダーシップ、課題解決力、人的ネットワークを約 10 ヶ月で強化する仕組みを持っている。現地採用の優秀な人材は、ローカルのビジネスではむろん成果を上げているが、グループ全体のまさにグローバル経営・戦略を考えてもらう機会を提供し、今後のビジネスに必要な人的なネットワークを形成してもらうためにも、こうした仕組みを持っている。

# (2)海外拠点から本社への登用

アジア・パシフィックでは、人事制度を共通にして、育成プログラムも共通のものとした。 域内でのプロモーションは可能となってきた。

しかし、現時点では、現地での優秀人材が本社のボードに入るまでには至っていない。そこまでのキャリアも、あまり明確にはなっていない。海外の関連会社と本社との間を、縦横無尽に行き来できるような仕組みになっているかといえば、そのレベルには達していない。本物のグローバル企業というためには、本社と海外を含めたグループ会社とが、そうした関係性になることが必要になってくると思われる。

# (3)優秀な海外人材登用の課題

グループ全体を視野に入れた人事ローテーションというものが、完全には実施しきれていないために、海外の優秀人材を十分には育成できていない可能性はある。あるいは、そうした仕組みも稼働しつつあり、育ちつつあるものの、そうした人材が本社内で実際に業務に就くためには、さらにいくつか克服すべき点がある。一つには言葉の問題があるかもしれない。

役員会議の時だけであれば、通訳を付けることでコミュニケーションを取ることができるが、現場の上司となった時には、部下となる従業員との間で、お互いに十分には習熟していない日本語や英語で意思疎通をはかることは、実際にはどの程度可能なのか、今はまだ明確にはなっていない。ちなみに、役職者層の場合には、語学に関してほぼ問題はない。C社のボードメンバーであれば、英語でビジネスを進められる語学力はすでに身についている。

いずれにせよ、本当に優れた人材なら、今後は、本社での登用を進めていきたい。

ただ、海外は、基本的には販売会社が多いため、業務の内容は限定された範囲内にある。 その中で、本社の経営層として変革していく力があると認められるには、相当な実績が必要 になると思われる。

## 4. グローバル人材とは

一言で言えば、ビジネスを推進する普遍的な力を持っている人材、どのような場面でも課題をみつけ、成果をあげられる人材と言えよう。その意味では、「ユニバーサル人材」とも言いうる。企業全体でグローバルにビジネスを展開しているため、特段、ある従業員がグローバル人材であり、他は違うといった区別をしている訳ではない。全員がグローバル人材と認識している。むろん、職務により、海外市場、国内市場が担当といった違いはあるものの、方針として、そうした人材を育成していくという意図を、研修を通じて伝えるようにしている。ただ、従業員全体がそのレベルに達しているのかという点では、また別の問題である。

現状をみれば実際には、「きわめて優秀」と思える、真の意味でのグローバル人材は、多くはない。入社時では若干の差があったとしても、その後で実際のビジネスに関わっていく中で、優秀な人材は、早い段階から、広い視野で大きなビジネスを担当する部署に配属され、

任された業務に対して、きちんと成果をあげていくという経験が持てている。「仕事の報酬は仕事」と言われることがあるように、そうした成果に対しては、幹部層も、さらに重要な業務を担当させていくことにより、新たなチャレンジをすることができる。そうした育て方・育てられ方が、その後のキャリアを分けていくのかもしれない。いずれにせよ、本社従業員は、基本的にグローバル人材の素養を備えている。

# IV グローバル化への対応

# 1. 企業のグローバル化とは

国や人種に関係なく、共通の価値観・ルール・システムに基づいて、コーポレートガバナンスが行われ、従業員の人心も含め、文字どおり One Company としてビジネスを展開している状態を指すと思われる。

しかしながら、現状では、真の One Company になるための課題として、上でも述べたように、人材流動に関して、日本での人事システムとアジア地域での人事システムが独立に存在し、両者を一元的に運用はできていないことがあげられる。少なくとも現時点では、入社時点から、「変革」を意識しつつ採用・育成されてきた本社の従業員スタッフと、海外販売会社で限定された業務に携わってきたローカル・スタッフを比べると、ビジネスとマネジメントのグローバル化に関する意識は異なる。

ただし、後ほど再度述べるが、「グローバル化は目的ではなく、会社を強くしていくため の手段である」と考えている。

# 2. 変わらないこと・変えていくこと

今後のグローバル展開の中でも変わらないだろうと思われるのは、各国の文化や手法に合わせたビジネス展開をしていくという点である。それは、ローカルの市場ニーズにあわせた柔軟な対応をすることである。たとえば、メインとなる複合機・プリンターの市場を考えれば、国内は少々特殊な市場であるといえる。あらゆるサイズの用紙に対応し、FAX機能まで付いているといった高スペックの製品を求められるが、海外では一般的ではない。あくまでも、そのエリアのニーズに合致した商品を製造し提供していくことが重要である。この点は変えずに進めていきたい。

その一方で、変えていくこととしては、ビジネスを展開する国・エリアに関係なく、価値観・ルール・システムを共通/共有していくという点であり、大きな方針は統一していこうとしている。

#### 3. グローバル化対策の進展

数値で表すことは難しいが、50%程度は進んでいると考えている。

ただ、注意しなければならないのは、あくまでも「グローバル化は目的ではなく、会社を強くしていくための手段である」という点である。国内と海外とのすべてを一体化することが必ずしも本当の意味でのグローバル化ではない。国内・海外など、そのエリアによって求められるニーズ・製品・ソリューションは、それぞれ異なる。そのため、今後は、日本・中国・東南アジアに概ね3つくらいの「核」を置き、その各々の拠点で、顧客・ニーズに対して、スピーディな対応をしていきながら、その「核拠点」と本社が関わっていくようにする体制が望ましいのではないかと考えている。

その理由のひとつは、たとえば、ソリューション分野を考えると、IT系企業が競合他社となるので、逐一本社で対応していたら時間がかかりすぎてしまう。ITソリューションは、特に、スピードが必要となる。

要するに、求められることを全て日本本社で対応することには無理があるため、One Company としての統一性を保ちながらも、現場ではそれぞれのエリアで自律的に対応することが重要である。

そのための基本的な対策として、国内グループ会社全体、海外グループ会社全体でそれぞれ統一されたルール・システムに基づく経営ガバナンスを 2015 年頃から実施している。組織インフラとして経営管理の基幹システムは整備されているが、今後はこれを統一して、グローバルで一元管理できるようにしていくことが求められる。

「人材は、明日から急に強くなるものではない」。これまでは、日本人経営幹部層を育てようとしてきた。それを、海外でもできるようにしていきたい。人材の育成・獲得という面でも、採用・育成という基本的な対応のみならず、海外でマネジメントできる人材をグループ会社から派遣してもらうこともある。また、これから進出・充実させていこうという領域は、幹部社員クラス(役員手前、部長クラス)を中途採用するということも実施している。いずれにせよ、今後の展開に向けての体制づくりをさらに進めていく必要がある。

# (4) 製造業 D 社

訪問日時:2019年7月8日(月)、14:00~15:45

対象:執行役員 人事・総務室長 K氏

# I 企業概要

D社は、発電関連設備、パワーエレクトロニクス機器、自動販売機など、大型電機機器を主力製品とする重電機機器メーカーである。重電機のシェアは国内で第四位となっている。海外売上比率は25%(2018年度)である。

主な海外展開先は、中国、香港、タイ、東南アジアなどアジアを中心としながら、アメリカ、ヨーロッパなど、世界約 20 カ国、120 以上の拠点で、文字どおりグローバルに展開している。

創業は 1923 年であり、従業員数は 27,416 人(連結、2018 年度)、売上高は 9,149 億円となっている。

# Ⅱ 採用

# 1. 現在の人員構成

従業員数はこの 10 年をみると、国内では減り (2008 年度: 19,008 人 $\rightarrow 2018$  年度: 17,647 人。以下、同様)、一方で、海外は増えている (3,791 人 $\rightarrow 9,769$  人)。構成比でみると、人材の海外比率は 17% から 36% へと増加した。しかし、売り上げで見ると、国内での増加傾向 (5,857 億円 $\rightarrow 6,825$  億円。 968 億円増加)に比べ、海外では、国内ほどは増加していない (1,809 億円 $\rightarrow 2,324$  億円。 515 億円増加)。海外での売上比率をみると、 24% から 25% とほとんど変わっていない。

こうした状況をみると、浮かび上がってくるのは、海外での経営は未だ、いわば人海 戦術に頼っているような状況にあるといえよう。特に、中国など、アジア地域を念頭 におけば、人件費が高騰しているため、海外事業において国内と同様の効率化とさら なる進展を考えていかなければならないという課題がみえてくる。

国内での従業員構成は男性 9,369 人に対し女性 1,168 名と少なく、直接雇用している人材も 2,075 名と少ない。その中で外国籍社員は 122 名いる。世代構成で言えば、高卒・大卒入社時点でバブルだった世代が非常に多く、それ以降の世代は少ない。

グループ全体では、毎年およそ 600 人程度を採用しているが、その一方で、定年 退職などによる退職者数がそれを上回っているため、全体としては減少傾向にあ る。

バブル期には、高卒・大卒それぞれ 600 人程度、合計で 1,200 名ほどを採用してい

た。全社は技能実務担当の従業員が多く、15~20年後に大量退職が想定されている。 後者では、幹部クラスとそのすぐ下の階層が多く、10~15年後に、大量退職が想定 されいる。その世代(現在の年齢で、43歳から52歳程度)が全体の中で、高い比率 を占めている。電機関連の企業では、似たような状況にあると思われる。

ちなみに、昇進管理は絶対評価に基づいていることと、昇進のためのポストが足りなくなっている訳でもないが、管理職層に昇進する比率が、他の世代に比べると、低い水準に留まっているように思われる。

# 2. 採用においてもっとも重視している点

もっとも基本的であり重要だと思われるのは、意思疎通能力である。意思疎通能力は英語力が取り上げられることがあるが、その流暢さはさておき、それ以前に、中身のあるコミュニケーションが取れること、すわなち、まずは日本語でちゃんとコミュニケーションが取れることがより重要である。

また、現在、キャリア採用にも注力している。特に 30 代前半層の比率が少ないことと、今後、より重要となる分野の技術者を補うために、こうした人材を求めている。昨今は、採用全体の 1/3 がキャリア採用、2/3 が新卒採用といった比率となっているように、キャリア採用に相当程度注力している。そのなかで特に新卒採用に関しては、女性の採用に積極的に取り組んでいる。採用全体の 2 割以上を女性で採用することを目指して、この 2 年ほどはその目標を達成している。技術系と文化系とで分けると、採用の 8 割を技術系の人材が占めるため、その技術系の中の女性採用を増やしていかないと、文化系採用の大多数を女性が占めることになる。理系学部への進学が減少傾向にある中で、さらに、その中の女性比率がきわめて低いことを考え合わせると、理系女性の採用がたいへん重要であり、競合他社との競争が激しい。

## 3. 外国人従業員にもとめるもの

特段、外国人従業員のみに求めるものはない。10年ほど前は、中国人を中心に、国内で働く外国人従業員を10人程度採用していたが、今は数人しか採用していない。その理由は、D社の中国現地法人で働いて欲しいという方針が特段ある訳ではないためである。現地で必要な人材は現地で採用すればよい。本社で採用する理由は、本社において現地に対するオペレーター(技術者)・コントローラーとしての活躍を期待しているからであり、その従業員が特に外国人である必要性はあまりない。また、多人数である必要もない。それよりも、コミュニケーション能力や、その従業員が持つ技術力といった要素のほうが重要である。

彼らのプロファイルをみると、日本の大学を卒業した技術系の人材がほとんどであ り、大多数が日本で暮らそうという意思を持っている。ただ、全体の2割程度を占め る中国人の中には、母国に帰りたいと考えている人もいるが、基本的には彼らにも日本で働いてもらうように働きかけているが、現地法人への転籍も可能ではある。

# Ⅲ 人材育成

# 1. 育成への取り組み

# (1) 基本方針とこれまでの選抜と育成

育成に関する最大の問題・課題は、他社と同様に、コア人材・将来の経営人材がなかなか育たないことであった。その点を念頭においた新しい仕組みを稼働させて3年目となっている。以前の仕組みにおける問題点は、育成や異動に関して、計画性が希薄であったことにある。「優秀だから昇格した」という結果のみであった。確かに、ボードメンバーのキャリアを見ると、皆、トップ昇進組であったことが明らかとなった。そうであるのなら、なおさら、優秀な人材を早い段階から企業が責任を持って育てる仕組みが必要であり、そうした仕組みをいわば「可視化」しようとする試みである。

こうした仕組みを導入しようとすれば、同時に問題となるのは、選抜組とはならなかった従業員のモティベーションを下げないよう維持することにある。現在、新しいシステムが従業員に受け入れられているのは、企業業績が良好であるため、こうした大多数の従業員の給与水準も総体的に高いためであろう。

# (2)新しい選抜の仕組み:「A人材」

D 社では、コア人材に該当する従業員を「A 人材」と称する選抜システムがある。これはまず、事業部での推薦に基づき、ある人材(A3 クラス:主任層約 100 名。候補対象となる 4,000 人から選抜する。A2 クラス:課長層約 50 名、A1 クラス:部長層約  $20\sim30$  名)をプールしたうえで、選択的に研修を受けさせることにより、将来の経営層を念頭に置いた育成システムである。全体のボトムアップはむろん重要ではあるが、こうした優秀人材の育成は、より重要である。そのメンバーは、毎年、入れ替えることを前提としている。

研修後は、2年以内くらいにローテーションで、これまで担当した業務とは異なる 事業、もしくは、海外勤務を義務づけている。部長クラスなら、次は事業部長クラス となるので、海外子会社の経営を任せることもあり、その際には、昇格も伴う。いず れにせよ、1~2年ほどの海外勤務経験を課している。

具体的な対象者名を社内で公表することはないが、本人にはこの候補となったことを伝えている。この A 人材に対して求めているのは、変化の激しい時代に、そうした環境の下でも変革ができること、既存の事業の変革と新規事業の創出が可能であり、

文字どおりグローバルに闘うことができる力である。

# (3)海外への派遣

海外への派遣は、特に若手を「海外トレーニー」として、毎年派遣している。元々、教育目的で派遣しているため、「海外勤務を経験した」というレベルに留まってしまうことも少なくない。同時に、そうした若手のみならず、やや上の層に Tough Assignment を課すことも含めて、現在、40~50人程度を毎年派遣している。

また、それと関連して、就業時間内の英会話研修も実施している。

# 2. 外国人従業員の育成

## (1) 求める能力とスキル

やはり、外国人従業員であるからといって、特別に求めるものはない。ただ、外国人従業員も日本人や日本の仕組みを知っていた方がベターであることは確かである。 基本的には現地の経営は現地の人材にかませるというスタンスを採っているので、実際のオペレーションは、基本的には現地に一任することが多い。

現地法人に日本人を派遣すると、その人が日本で働いている状況に比べて、相当多くのコストがかかる(約1.7倍)ため、新規の立ち上げ時点では仕方ないが、できるだけ早く日本に帰国させ、日本人数名だけを残して現地を回すことを目的としている。「グローバル化する」という観点からも、そうした移行は必要である。

# (2) 現地採用ローカル・スタッフの国内研修

本社側から派遣するのみではなく、現地で採用したローカルスタッフを、本社に呼んで研修を受けてもらう仕組みも、昨年から始めて現在2年目となっている。現地法人で一定の成果を上げた、概ね課長層以上の従業員を約30人でおよそ6ヶ月程度、国内で研修している。そうした人材のデータは、転職率が高い若手を除いて、全世界で合わせて数百人程度となっている。たしかに、研修後に転職する場合もないわけではないが、将来のキャリア・プランをきちんと提示することで、そうした行動が少なくなっている。

#### 3. 育成方針の変化

以前は、多数の本社スタッフが海外に行き、駐在員として業務を行うという方法を採っていたが、現在は基本的に現地の経営は現地に任せるという方針になり、本社側からの派遣者数を減らそうとしている。海外現地法人は、基本的には M&A をして、摺り合わせをしながら現地のオーナーにトップとして経営を任せるという方法である。その場合、いわば「番頭格」は本社から派遣する場合が多い。欧米流に、すべてのやり方を日本流に変えるということは、たいへん難しい。採用と育成も、基本的に

は現地で独自に行なっている。

日本人がトップに立つと、現地の経営層とのコミュニケーションに齟齬が出やすいので、現地のスタッフがトップであるほうがよいと思われる。アメリカとインドの現地法人では、すでにそうなっている。トップが現地スタッフであることは、それまでそのトップと企業が持っていたネットワークを使えるという点でも、メリットがある。そのネットワークに依拠しながら、現地で買収した会社のローカルな製品と、より高品質の $\mathbf{D}$ 社本オリジナル製品を売るという方法を採っている。

# 4. グローバル人材とは

「A人材」の内容とほぼ重複している。A人材であることに海外での経験が加われば、グローバル人材となると考えている。

さらには、経営層はグローバル人材である。今や、ビジネスは国内だけで完結しなくなっている。そして、製品開発や販売も海外との関連は欠かせなくなった。以前は国内で製造していた HDD も、今やある部品だけを日本で生産し、残りはマレーシアでの海外生産に任せている。国内市場が今後、さらに拡大する見込みは立てにくいため、今後はさらなる海外展開が必要であり、海外マネジメントができることが必須である。本社の経営や成長という点とグローバルという視点が必要不可欠である。

# IV グローバル化への対応

# 1. 企業のグローバル化とは

D 社のグローバル戦略の基本は、地産地消である。すなわち、そこで使うものはそこで作るということである。現地法人は現地の力でマネジメントすることが基本となる。

D社では、たとえば中国で、非常用電源、インバーター、半導体などを製造している。それは、あくまでも中国国内で消費する分を製造している。そこから、アメリカなどに輸出することはほぼないため、貿易摩擦でも、あまり影響はない。

比較的小さな大きさの製品の製造に関しては基本的にそのようにできるが、大型の製品の一部には、日本で製造して輸送するという従来の方式をとらざるを得ない場合も 少なくない。

#### 2. グローバル化の中で「変わらない」・「変わっていく」こと

D 社の基本理念として、エネルギーと環境を大事にするという点をあげている。それが基本となる。

実際のオペレーションにおいて、おそらく変わらないと思われるのは、やはり、日

本本社が司令塔になって事業を進めるという方式である。これがもっとも望ましい形態であるのかは定かではない。そうした方式を採ることにより、本社の意図が現地に確実に伝わるのか、D 社 way が共有できるのかなど、検討すべき点は少なくない。ただ、オペレーションは現地に任せ、その元になる方式と生産・製造する製品に関しては、きちんと統一していきたいと考えている。そのためには、D 社としての方式を確実に教育するものづくりの教育拠点、人材育成の拠点などが今後必要になるのではないかと考えている。そして、それは必ずしも日本にある必要はない。

それと同様に、たとえば、マザー工場は、これまで国内にあることが当然と思われてきたが、それも必ずしも国内に設置しておく必要はない。

# 3. 顧客対応の姿勢

D 社の基本理念は、エネルギーと環境を大事にするということにある。製品を製造する時にも、顧客にその製品を使ってもらう際にも、省エネを目指している。

その上で、いかにグローバル化が進んだとしても、顧客対応の姿勢は変わらないだろうと思われる。徹底して、顧客の要望を聞きながら、カスタマイズしていくことである。主力製品のプラントじたいが、ほぼ受注生産であることにも関わっている。顧客企業の要求に細部に至るまで細やかな対応をする、さらには、D社側から提案もできる程度に顧客の事業内容を理解して対応をしている。そうしたプロセスには、利益水準が低下するという面もあるが、その一方で、そうした積み重ねが信頼感を生み、長期的なビジネスにつながると考えている。

ただ、世界中の全ての会社にそこまで細やかに対応するのは難しいため、グローバルな中小企業レベルでの対応は規格統一化しているが、「エネルギーと環境」というコア理念により、たとえば、環境に優しい自販機、EV 車に向けた半導体製造など、多角的に製造を行う中で、「D 社製品を使えば環境には良い」という点をアイデンティティとして同業他社と差別化を図っている。

# 4. グローバル化進展の度合い

ものづくりの現地生産・人材の現地調達という面では、相当程度進んでいると考えている。ただ、それでも現状まだ充分ではない。そして、中国やタイの法人では、実際に定着する人材も多く、日常レベルでのマネジメントでは特別困っているわけでもない。労働に関する規制などを考慮すると、海外の方が、生産や経営における調整が比較的容易であるという点はたしかに存在する。

# (5) 製造業 E 社

訪問日時:2019年7月10日(水)15:00~16:15

対応:人事部 グローバル担当部長 M氏、主査 F氏

# I 企業概要

資源・エネルギー、社会インフラ、産業機械、航空・宇宙の4つの事業分野から成るわが国を代表する総合重工業メーカーである。メインの製品は、航空エンジン、橋梁などであり、国内市場はもとより、アメリカ、中国、東南アジア、シンガポール、ヨーロッパなどに、海外展開をしている。海外売上比率は 51%と、半数を超えている。

創業は 1853 年であり、現在(いずれも、2019 年 3 月)の資本金は 1,071 億円、年間売上高は単体で 8,248 億円、グループ全体では 14,834 億円、従業員数は単体で 8,011 人、グループ全体では 29,286 人となっている。

現在、新規中期計画に基づいて、事業変革を進めており、事業部門の枠に囚われず 横断的に異動を可能にする人材の流動化と最適配置の実現に取り組んでいる。

# Ⅱ 採用

# 1. 現在の人員構成

国内において E 社単体としては約 8,000 人の従業員がいる。その中で、女性は約  $12\sim13\%$ の 1,000 人程度、外国人は約 80 名在籍している。外国人に関しては、業務上の性質から、配置できる部門が限られる。

国外にいる駐在員は  $200\sim300$  名ほどで、残りのスタッフ数千名は現地で採用している。

# 2. 採用において重要視している点と「コア人材」

採用方法としては、基本的に新卒定期採用を中心としているが、来年以降は変更の可能性がある。毎年技術系が 9 割(200~300 人)、事務系が 1 割(50 人弱)といった構成となっている。技術系の場合には、高度な専門性というよりは、E 社が必要とする技術カテゴリーと一致するのか、そうしたマッチングをみている。事務系の場合には、事務能力と会社の求める人材像とのマッチングを求めている。

少なくとも現時点では、いわゆる「グローバル適性」のようなものは、採用時には あまり考慮していない。様々な部門から、希望する人材の要望は出るが、それにすべ て応えられる訳ではない。また、当初から「グローバル人材」として採用を決めるこ ともほぼない。

また、「コア人材」については、基本的な姿勢として、大卒は基幹人材として採用する中で、E 社が掲げる「コア・バリュー」に合致する人材を採用している。それ以上の特別な基準はない。

# 3. 外国人従業員について

現在は、海外の大学を卒業した外国人を積極的には採用していない。以前は、イギリスや韓国の大学を卒業した人、(その人たちの日本語能力はかなり高かったが)、定着率が芳しくなかった。中期計画でグローバル化を掲げた際には、海外において、わが国でいう企業説明会のような場も設けたが、定着率など、それだけのコストに見合う成果を実感できなかったことと、ダイバーシティ管理を実際の業務の中で遂行していくことが難しかったため、そうした方法には消極的になっている。

外国人従業員は、基本的には、わが国への留学生から採用している。まずは、日本語能力を重視している。彼らはすでに日本での暮らしに慣れ、日本で定着したいと思っているので、日本人と同様の基準で採用している。

外国人、特に欧米系は、Job に就くイメージを持っている。新卒・定期採用・同じ グレードで一定期間まずは職務に就くという仕組みを理解することが難しく、遅い昇 進に基づくようなキャリアでは今後の先行きが見えないと不安になってしまうこと などから、離職してしまうケースがある。そのため、基本的には日本人と同様に自ら 応募してくる外国人を対象として採用している。

特別に優れた新入社員に対する高処遇を検討することや、新卒・一括定期採用が変化していくことへの対応を、すべて同じ一本の人事制度の中で対応することは難しいと思われる。今後の事業計画に基づいて、どうしても必要となる技術を有する人材に関しては、たとえば、プロジェクトの期間内に年限を限った年俸による契約方式などもあり得るとは思われるが、そうした検討は緒に就いたばかりである。

いずれにせよ、外国人人材は多種多様である。いずれは母国に戻って起業したいと 考える場合もあれば、ずっと日本に住み続けたいと決めているような人材もいる。

#### Ⅲ 人材育成

#### 1. 育成の取り組み

# (1) 基本姿勢とグローバル人材

全般的に、育成には力を入れ、研修なども充実させるなど、投資をしてきたと考えている。技術力を高めていくのは、ものづくり企業として基本となる。それらはグループ全体に関わることであり、ベースとなる部分ではグループ全体で取り組んでいる。

そうした中にあって、グローバル人材という観点では、少なくとも現時点では、それに適した人材を採用し、初期の段階から特別に育成しているという道筋にはなっていない。まさに現在、E社にとって、「グローバル人材とはどういった人材であるのか」、どのような定義づけができるのかを検討しているところである。その骨格がある程度明確になり次第、それに必要な育成の仕組みを検討していこうとしている。社内で、そうした取り組みが運用され始めたということがわかるような仕組みにしていきたい。

# (2) 育成に関する費用対効果

育成に関する費用対効果が問われ始めている。必要なことであるとは思うものの、 育成に投資をして、それをたとえば売り上げなど、どういった指標で計っていけばよ いのかなど、その検討は非常に難しい。

ただ、技術革新のスピードは非常に速く、現在必要とされる技術・製品が同じ規模で、今後も長期に変わらず需要があるかは定かではない。事業は変化していく。そうした際、その変化していく事業にヒトがついて行けるようにすることが必要となり、それに対応できる体制を整えることが必要である。同じ従業員が、今とは異なる事業を担当することになった場合でも、同じようなパフォーマンスを発揮しアウトプットを出せるような育成を考えなければならないという意識が出始めている。

# (3)部門間の横断的異動

これまで E 社のビジネスは、大きくは4つの事業部門に分かれていた。これまでは、基本的には、それぞれの事業部門内で育成する仕組みであったが、その4事業部門間で人材の流動性を高めることが人事に関する喫緊の課題となっている。それぞれの事業ごとに、経済環境など外部の変化によって、需要が増減することがある。当然のことながら、そうした変化によって、余剰となった人材をいかに社内で活用していくのかが課題問題であり、その流動性を相当程度高めることが必要となっている。そのタームも、年単位というよりも、早い場合には数ヶ月単位やもっと短い期間で異動の効果を検証していくというニーズが高まっている。それらは、今までにはなかった考え方である。そのため、まったく異なる事業部門に配属になった場合にでも、きちんとパフォーマンスを発揮できるように教育していくことを目指している。人事部門としては、大変難しい課題だと考えている。

各部門の事業の内容によって体制は異なるが、たとえば、プラント建設に関わる部門であれば、いったん契約となった場合、一定規模のチームが3年程度はその事業に携わることになる。その契約のためにはむろん受注が可能な体制を組んでおく必要があるが、準備をしながら契約成立とならなかった場合、そのチームや準備が不要とな

るケースもある。そうした場合でも、より需要の多い、業務が多忙な事業・部門で働いてもらえるような体制を組めるように考えていかなければならない。従業員がそのような対応能力を身につけられるように考えていく必要がある。

# 2. 外国人従業員の育成

外国人従業員だからといって、特別に求める技術やスキルがある訳ではない。日本人を採用するなかで、たとえば、ある技術に秀でた人材がたまたま外国人だったというだけであり、特別な処遇をしている訳ではない。また、外国人従業員自身も志望理由が日本人と変わらず、今後も日本で住み続けたいと考えるものが多いため、日本人同様に育成している。

元々、外国人従業員数があまり多くないという状況にはあるが、彼らに対するサポートは行っている。何かあった場合の相談窓口を設けることや、先輩社員との交流を図る機会を設けている。また、近年は、日本語は非常に堪能ではあるものの、日本文化や日本におけるビジネスのあり方についてはあまり馴染みのない場合もあるため、そうした場合への対応も行っている。若手社員であれば、全員ではないが、何らかの節目で個別の面談を行うこともある。

#### 3. 育成方針として重視している点とその変化

(1) 中期計画への対応としての刷新

現在、新規中期計画に対応する形で、人事制度の刷新を行っているところである。 主要な点としては、およそ以下の3点にまとめられる。

まず、第一には、事業部門間を移動できるような人材の流動化を阻害せず、且つ、戦力化を計ることができる仕組みを整えることである。第二には、AI など技術進歩のスピードがきわめて速いため、技術の進歩にキャッチアップできるように学び続けることができる体制が必要となる。「昔取った杵柄」が通用する時代ではない。古い技術に関わる人員が不要とならないような仕組みが必要である。第三には、女性・外国人などのカテゴリーにとどまらないダイバーシティへの理解を進めることが必要である。どういった仕組みを整えてゆけば、そうした意識が醸成され理解が進むのかを検討し始めている。

全般的な対応の姿勢としては、「技術によるものづくり」企業であるため、従業員には、これまで以上に積極的に社外と接触する機会を増やしていけるような体制を検討している。海外への派遣も含め、いわば「武者修行の機会を与える」ことが必要なのではないかと、検討を進めている。

また、今年度 2019 年から、単体ではなくグループ全体で、人事システムを刷新し、 従業員自身が自分のキャリアを考えていきやすいシステムを導入している。個々の従 業員のキャリアをデータベース化することにより、人事異動で上司が変わった場合で も、当該従業員のキャリアを正確に把握することができて、もっとも相応しい業務に 就いてもらえるような体制を整えた。

#### 4. グローバル人材とは

E社として統一した公式の定義づけはない。むろん、この従業員は海外関連の業務に就いているという事実はあっても、そのことが「グローバル人材」の育成方針として確立している訳ではない。しかしながら、グローバル人材を想定した育成は行っている。こうした人材に求めるのは一般的ではあるが、外国語と異文化理解である。

従業員を「グローバル人材であるのか否か」で、区別している訳ではない。ただ、海外関連の業務に就く、実際に海外に赴いて業務に携わる従業員がグローバル人材と認識されることが多いが、こうした従業員の大半はエンジニアであり、本人が望んだからということよりも、担当したプロジェクトの内容により、結果的に、海外関連業務になることが多いように思われる。その一方で、事務系従業員の場合には、本人の希望・英語能力といった点から、海外関連業務に携わるのかが、比較的早い段階で別れていくように思われる。

# Ⅳ グローバル化への対応

## 1. 企業のグローバル化とは

業務の一つの柱ともなっている橋梁などに関する事業は、国内では建設よりも耐震対策など、メンテナンスが重要になりつつある。そうした需要はあるものの、少なくともこうした業務では総体的に国内での業務が減少傾向に向かう。だから、海外への展開をより意識せざるを得ない。その際には、他社とも同様であるが、「環境に配慮した対応」がすべてに求められる。

そうした中にあって、少なくとも現時点では、自社をグローバル化対応の進んだ企業とは思っていない。むろん、海外関連の業務は非常に多いものの、たとえば、意思決定はあくまでも日本本社が行っていることなどから、あくまでも道半ばである。

グローバル化とは、ある意味では、海外拠点・現地に合う仕事の進め方や意思決定を、現地主導で行っていくこと、すなわち、「現地化」を進めていくことだと考えていて、それらはあまり進んではいない。現在ほとんど現地法人の代表は日本人であり、日本人以外のトップになっているのは3~4ケースとなっている。今後は、その方向性をさらに進めていきたい。

## 2. 海外拠点と本社内の育成

上記の点に関連して、海外拠点でのローカル·スタッフ育成も進めている。中国、 シンガポール、タイなどで、現地採用のマネージャーの育成を進めている。

現地採用のローカル・スタッフのうち、優秀な人材を日本に招いて、1 年程度の研修を実施することによって、日本の組織や意思決定のプロセスなどを学んでもらうという機会が相当増えてきている。そうした人材を増やすことによって、さらに現地化を進めていこうとしている。

本社内でのグローバル人材育成の取り組みとしては、海外拠点に派遣すること、特に、インドで滞在しながら英語と異文化を学ぶプログラム、そして、本社ビル内に英会話ブースを設けて、業務の合間に自ら英語力を高めることができる仕組みを用意している。むろん、海外赴任前には、そのための研修を実施している。

## 3. グローバル化のなかで「変わらない」こと

基本的なスタンスとして、技術・人を大事にする企業であり、そうした理念に沿ったシステムとなっている。従業員の大半を技術系が占めている。まずは、個々の従業員に専門性を高めてもらい、それに相応しい処遇をすることが重要である。ただ、技術進歩のスピードがきわめて速い状況では、そのように育成してきた技術が最先端ではなくなってしまう場合もある。その際には、まず、社内の他部門で働いてもらうことを検討し、その機会を提供している。それでもなお、そうした処遇に納得できないケースならば、本人の意思を尊重する。

## 4. グローバル化のなかで「変わっていく」こと

現在、新規中期計画に基づいて、経済的な環境の変化に対応するために、人事をは じめとした様々な制度の改革を進めている。「グローバル化対応」という意味合いの みではない。環境変化のスピードが非常に速いため、今まで実施してきた人事の仕組 みでは、十分に対応できない可能性が高い。以前ならば、「\*\*歳になれば、一の研修 を受けて・・」といった会社側が主導するプログラムを実施してきたが、今後はそう した対応のみでは、今後の変化に対応できる人材を本当に育成できるのか確実ではな くなってきている。そのため、企業側でできる範囲の育成プログラムを提供すること は同じではあるが、それを従業員側にもキャリアを考えてもらいながら、ある程度は 自らも責任を持つような形で、労使双方が育成・キャリアを考えていくという発想・ 仕組みに変えようとしている。

また、現在、緊急で必要となった技術関連を中心に、キャリア採用を行っている。 年間 80 名程度であるが、人材流動性への対応策としての意味合いも含まれている。

## (6) 製造業 F 社

訪問日時:2019年7月17日(水)14:00~15:20

対応:執行役員 人事部長 H氏

人事部 グローバル人事グループ 主査 T氏、K氏

## I 企業概要

F社は、わが国を代表する工作機械のメーカーである。メインの製品は、大型を中心とした建設機械や鉱山機械などであり、アメリカやヨーロッパなど世界各国に幅広く海外展開を行っている。海外売上比率は87%と、国内市場より海外市場での製造・販売が非常に重要な収入源となっている。

会社の設立は 1921 年である。現在(いずれも 2019 年 3 月時点)の資本金は 705 億円、年間売上高はグループ全体では 27,252 億円にのぼる。従業員数は単体で 11,537 人、グループ全体では 61,908 人となっている。

F社は主に建設機械と鉱山機械を扱う企業であり、それぞれビジネスの進め方や商品の売り方が異なる。前者は一般消費財とは異なり、基本的に企業間の取り引きであるが、事業と製品の性格から、「顧客の顔はほぼ全て把握できる」ほどの密な関係性に支えられている。後者は数少ない資源メジャーを対象としたビジネスであり、グローバル・スタンダードに基づいて進められている。この2つの軸を中心に、F社は自社のなかでグローバルなローテーションの仕組みなどを統一的に考えようと試みている。またF社の特徴として、日本本社で管理して現地法人で作るというモノ作りの姿勢と、それを支える本社と現地法人の密なネットワークによって成り立つ組織のマトリックス構造(世界を9つに分けたエリアと機能により分けられた戦略による)が挙げられる。

#### Ⅱ 採用

#### 1. 現在の人員構成

215 社ある F 社の連結子会社のうち、日本の子会社が 14 社であるに対して海外の子会社が 201 社と非常に多く、グループ全体のなかで外国籍の社員は約 68%にのぼる。人員構成のグローバル化の動きは、2017 年にアメリカの同業他社を買収し、全体の日本人比率が 20%近く落ちるなど、人員構成の大幅な変化が生じたことにより加速している。日本本社に注目すると、日本で採用した外国人の社員は数十人程度働いている。

## 2. 採用において重要視している点と「コア人材」

F社において脈々と受け継がれている価値観・心構え・行動様式があり、自社の強みだと考えているその伝統的なビジネスの進め方に共感してくれる人材を採用したいと考えている。この点は、日本国内・国外を問わず採用において重視しており、そのためにも F 社は、世界中のグループ社員が共有すべき価値観を明文化して掲げている。

また、将来的に会社経営の中心的人物となる「コア人材」に必要とされるのは、F 社がもつ、ほぼ単一の事業とも捉えることが可能な企業としての特徴や組織構造を理解しつつ、日本を中心としたグローバルな生産体制のなかで様々な経験を積むことである。「コア人材」に求めるのは社内の経験に依存する部分が大きく、採用時点において将来「コア人材」となるであろう人材の素質に特別のこだわりをもっているわけではない。

## 3. 外国人従業員について

基本的には日本人と全く同様に採用している。F社の特徴として、日本の設計図をもとに日本本社と現地法人とのグローバルなマトリックス構造のなかで事業を進める仕組みが挙げられる。会社としても日本本社を中心とするこのシステムに順応できる人材を欲しており、日本本社で採用する外国人に対しては、日本人同様の日本語能力やF社のビジネスの進め方を深く理解することが求められる。また、F社としては外国人が本国に帰るためだけに海外へと配置することは行なっていないため、事前にその方針を承諾してもらうことも重要になる。

そのうえで、2つの理由から外国人人材は、今後、必要になる場面が増えるだろうと予想している。1点目は、アメリカの同業他社を買収したことで非日本人の割合が増えたことで、今後、英語でのやりとりがさらに増えると想定されるためである。2点目は、ICTの技術に関しては、日本国内にとどまらず全世界同時的に進行するので、海外の技術に明るい人材が今後ますます求められると考えるためである。

#### Ⅲ 人材育成

#### 1. 育成の取組み

現在の日本本社を中心としたマトリックス構造の事業形態と、現場での生産体制と管理方法を非常に大事にしている。そのため、日本本社でマネジメントの仕組みを理解することよりも、海外現地法人など実際に様々な地域で経験を積むことが人材育成のうえで重視されるポイントとなっている。従業員には、まず数年で「その道のプロ」になることが求められ、その後に、海外駐在経験を経て機能横断的に、選別的かつ階

層別な研修が行われる。基本的に、大きく部門や事業を異動することはないが、今後、 本社での管理機能を担う際に必要となる現地法人とのやりとりをスムーズにするため、海外での経験を多く持つことが求められる。

## 2. 外国人従業員の育成

基本的には日本人と全く同様に扱っている。現地で採用した外国人に比べて本社に応募してくる外国人は日本人同様「グローバルに働きたい」という意図がある場合が多いので、外国人でも日本人同様にグローバルな昇進トラックに乗ることが多いと考えられる。しかし、F社は海外での駐在経験を非常に重要視しており、海外赴任の際には、すぐに戦力として業務に従事できるようにすることが求められているため、実際の赴任までには、最低でも入社から5年以上はかかる。それゆえ、そうした考えを受け入れることが難しい外国人従業員には、自身のキャリアを再検討してもらうこともある。そのため結果的に、相当程度優秀な外国人人材が退社してしまう可能性があるが、F社としてはF社の考え方を理解している人材に残ってもらうことがより重要だと考えている。

# 3. グローバル人材とは

グローバルな司令塔としての役割を持つ人たちであり、海外に派遣される、または駐在した際に、現地で起こってくる問題にきちんと対処することができる人たちを「グローバル人材」と考えている。グローバル人材にまつわるエピソードの一つとして、かつて 2000 年代前半に、アメリカ支社のトップが日本本社のボードメンバーになったことがあげられる。しかし、取締役会において、言葉の問題などから、そのメンバーへの情報共有や説明が大きな負担となってしまい、以降、外部のアドバイザーとして外国人有識者を迎え入れることはあっても、本社のボードメンバーには外国人人材を配置していない。F社にとってのグローバル化とは、日本本社を経営の中心に据えたものであり、日本での意思決定が最重要となるため、グローバル人材が日本本社の優秀な生え抜きスタッフと相当程度重なることも多くなっている。

#### IV グローバル化への対応

## 1. 企業のグローバル化とは

一般的な「グローバル化」はグローバル・スタンダードであり、無国籍化であり、 ボーダーレスであるというイメージで捉えられがちであるが、F社はそのようには考 えていない。あくまで F社は、日本国籍のグローバル企業という認識であり、その司 令塔としての本社機能は日本にあると考えている。そのうえで、オペレーションを世 界各地のローカル市場の総和として捉え、それらの総体としての経営資源という F 社 の強みを生かしたうえでグローバルに展開し、顧客との信頼関係を向上させることが、 企業のグローバル化における重要なポイントになる。人事のグローバル化に関しては、 多様な人材が能力を発揮でき、人事制度や施策がグローバル/リージョナル/ローカル にそれぞれ管理され、全世界的にリソースを最適活用できる組織運営が求められる。

# 2. 海外拠点と本社の戦略

F社は建設・鉱山機械を扱う企業であり、そうした事業にほぼ特化した企業体としての特徴が強い。マトリックス構造の組織では、現地での要となるポストに就いた人は、本社の事業本部長や現地法人の社長と相当綿密なコミュニケーションをとりながら事業の調整をする必要がある。この複雑かつ煩雑なシステムを深く理解することが現地法人にも求められるため、現地法人の社長は仕組みをよく知る生え抜きの現地スタッフであることが推奨される。

## 3. グローバル化のなかで「変わらない」こと

ある程度の階層よりも下の組織制度・仕組みという点は、「各地の事情を反映して個別に運営すべきもの」として、グローバル化が進んでもローカルに保持され続ける部分である。例えば福利厚生制度などは、ある程度の共通化は推進しているものの、基本的に各国の各社ベースで変わらないと考えている。同様に上位層以外の報酬制度、人材育成の仕組みなどは変わらない部分だろうと考えている。

## 4. グローバル化のなかで「変わっていく」こと

「国や地域を跨いで共通に運営すべきもの」はいくつかあり、その点はグローバルに共通するシステムに修正していきたい。優先して変えたいものとしては、部長クラス以上の上位層を対象とした異動の指針となるグレーディング制度の整備、優秀な人材に関する管理の「見える化」などが挙げられる。

## (7) 金融・保険業 G 社

訪問日時:2019年7月31日(水)13:30~14:35

対応: G 社人事部 企画グループ グループリーダー Y氏

G 社ホールディングス人事部 課長 M氏

## I 企業概要

国内の損害保険業務を中心とした、わが国を代表する国内大手金融機関である。国内損害保険を中心として、海外保険、国内生命保険、介護・ヘルスケアなどの事業を展開し、アメリカやヨーロッパなど世界各国で幅広く事業展開を行っている。海外売上比率は 15%程度であり、海外市場の開拓はまだ緒に就いたばかりではあるが、意欲的な展開を続けている。

会社の設立は 1887 年である。現在(いずれも 2019 年 3 月時点)、G 社の資本金は 700 億円、年間売上高は 21,486 億円、従業員数は 26,108 人となっている。一方で、G 社を中心としたホールディングスでみれば(いずれも 2019 年 3 月時点)資本金は 1,000 億円、年間売上高は 36,430 億円、従業員数は約 80,000 人となっている。基本的な売上では、国内における損害保険の占める比率が中心であり、既存事業はこれからもさらに発展させていきたい。同時に、国内でも生保事業や介護・ヘルスケアなど新たなシェア獲得も狙いながら、特に将来的には、利益率が高く市場の潜在的可能性が高い海外市場を開拓していきたいと考えている。

## Ⅱ 採用

## 1. 現在の人員構成

ホールディングスでは、海外では 30 か国・地域に展開しており、国内外全部含めると約 8 万人の従業員を抱えている。G 社に関しては社員の女性比率が 61%と非常に多く(内訳で見ると総合職に当たる「総合系グローバル」は男性 5,327 人で女性 208 人、一般職に当たる「総合系エリア」は男性 89 人で女性 10,434 人となっている)、G 社としてもダイバーシティを強く推進している。G 社で働く外国人は 28 名である。

#### 2. 採用において重要視している点と「コア人材」

グループ人事の採用ビジョンとしては、実力主義を徹底した人物・仕事本位、能力 の評価や機会に関する公平・フェア、透明性の高い仕組みのもとでのオープン性、そ して、ダイバーシティという4点を重視している。そのうえで、求める人材像は「顧 客や社会の変化を受け止めて素早くサービスを提供できる人材」、「自ら考えてチャレンジできる人材」、「未来志向で革新的な行動と強いリーダーシップを持つ人材」、

「国内外問わずボーダーレスな発想と行動力を持つ人材」となっている。採用に関しては、G社とホールディングスは同じビジョンを共有している。今まではほとんど新卒一括で採用していたが、その結果として、類似性の高い人材を採用することが多くなる傾向があった。この数年間は、新卒一括採用を中心としながらもミッド・キャリア層の採用や専門性の高い人材の採用も実施している。

コア人材に関しても、基本的には、上記と同様の能力を求めている。ただし、人物本位の採用をすることはむろん重要であるが、専門性の高い人材やグローバル人材の育成を目指すことも重要だと考えている。

## 3. 外国人従業員について

現在 G 社本社で働く外国人従業員は、日本の大学を卒業した、日本語が流暢な、日本人と同じ価値観をもった人が採用されている。G 社に関しては、国内損害保険事業を中心にしており、国内の営業業務に従事する可能性も勘案すると、外国人であるという理由のみで採用しようとは考えていない。国内損害保険事業は、日本独自の規制や法慣習に基づいていることもあり、業界・産業として外国人を受け入れにくい側面もある。

ホールディングスの従業員も、基本的には G 社から入社した社員が多いので、G 社同様の対応となっている。その一方で、今後はホールディングスとしては、外国人を含めた高い専門性を持った人材の採用も進めていきたいと考えている。

## Ⅲ 人材育成

# 1. 育成の取組み

良質な人材を確保するため、優秀な人材に対して、最適なキャリアパスを提示するタレントマネジメントを試みている。具体的には、入社後5年程度のハイポテンシャルな若手層を Global University に派遣する(国内 10名、海外 10名)、35~40前半の課長層は Global Leadership Program に派遣する(国内 10名、海外 10名)、より経営に近い上層には実践的な Global Executive Program に派遣する(国内 15名、海外 10名)など、優れた人材をさらに優先的に育てる仕組みがある。また、例えばシンガポールなどコスモポリタンな場所で研修させた後に、さらに別のエリアで1年間海外への出向経験を積ませるなど(Global University)、グローバルを意識したキャリアの提供を通して、同質ではない環境における耐性、多様性への寛容性などの面を鍛える、いわば「修羅場経験」を重視している。

# 2. 外国人従業員の育成

G 社本社の外国人従業員については基本的には採用時と同じく、外国人であることだけを理由とした特別な育成体系は設けておらず、日本人と同様の育成体系に則った人材育成を行っている。海外のグループ会社で採用された優秀な外国人従業員に関しては、現地での育成に加え、日本人も含めた全世界共通の枠組みでのタレントマネジメントを施す場合もある。一方でホールディングスは、G 社と外国人人材の配置に関して少し異なる考えをもっている。G 社が日本国内事業を中心に展開しているのに対し、ホールディングスは 16 名の執行役員のうち 2 人が外国人であり、今後もその比率は増加すると予想される。

## 3. グローバル人材とは

G社の定義では、グローバル人材とは「異文化・多国籍など多様な価値観を持つ人の立場を尊重し、共有ができる国際感覚とコミュニケーション能力を備え、自らの信念に基づいて行動できる人」である。国籍は明記しておらず、必ずしも日本人をグローバル人材の前提としてはいない。

ホールディングスでは海外部門を関連会社に任せ、基本的には現地の外国人がCEOを務め、相当程度の決定権限を譲渡するようにしている。外国人のCEOは7~8割程度おり、そうした人間はG社の生え抜きではなく、一定の権限を与えられた現地の経営層が市場価値の高い人材をマーケットメカニズムに則って選択している。従って、日本人に限らずグローバル人材の育成、採用に取り組んでいる。

## IV グローバル化への対応

#### 1. グローバル化対策としての取り組み

グローバル人事プラットフォームを構築し、システム基盤を導入して日本でも互換性をもつように調整している。特に、グレーディングの評価体系であったり(キーポストの見える化)、各国の優秀人材を選抜するタレントレビューや評価目線の統一を目指すパフォーマンスマネジメント(人材の見える化)によって、タレントマネジメントを世界的に進めていく予定である。

#### 2. グループとしての人事戦略

多様性、専門性、市場価値に焦点を当てた人事運用による「適時・適材・適所」を 行い、人的資源の価値を最大化することにより、グループ経営戦略、さらには経営理 念の実現に寄与することを目指している。そのためには、経験・国籍・性別・年齢を 問わず多様な人材が強みを発揮し活躍していること、その最適な人材配置を行うこと が重要になると考えている。

## 3. グローバル化のなかで「変わっていく」こと

かつては、均質性・効率性を優先することが合理的だと考え、男性・日本人・長時間労働中心の働き方が展開されていたが、グローバルな環境変化、産業構造変化の加速、少子高齢化による国内市場が縮小傾向にあることなどを勘案して、働き方の制度面での変革が必要だと考えている。その働き方改革の一環として、テレワーク推進、個人のキャリアパスを選択できるジョブ・チャレンジ制度などが行われており、これは従来の働き方を変えていくものになると期待している。

## (8) サービス業 H 社

訪問日時:2019年9月12日(木)15:00~16:00

対応:H社 経営企画部

## I 企業概要

H 社は、野外作業現場器具の仲介などを中心とした卸売企業である。海外では東南アジアに現地法人を持ち、ヨーロッパに駐在所を設けている。まずは、国内の基盤を整えたうえで、グローバルに展開していきたいと考えている

H社のコア・コンピタンスは「在庫と物流」であり、それにより、いかなる同業他社よりも早く、顧客のニーズに応えることを大切にしている。商品の最終消費先は、日本国内の工場であることが多く、顧客の細かいニーズに対応するために、圧倒的な在庫量をもつことを信条としている。そうした方針を継続し、常に求める商品があることで、顧客から安心して発注してもらうことができる。その積み重ねにより、長期的で持続的な関係を構築することができると考えているためである。

#### Ⅱ 採用

## 1. 現在の人員構成

従業員のうち、パートタイマーが約 40%の 1,100 名ほどと多いため、男女比率は 女性の方が多くなっている。

## 2. 採用において重要視している点と「コア人材」

採用にあたっては、自社の情報を最大限に開示し、納得した上で入社してもらいたいと考えている。新卒の社員では女性の割合が多い。

採用にあたって、H社では「コア人材」という発想を特段、強調している訳ではない。むしろ、すべての社員が現場に出て、社員皆が平等に出世の機会を得ることが重要だと考えている。

#### 3. 外国人従業員について

外国人従業員に関しても同様に、社員は皆が平等であると考えているため、日本人との差はつけないよう考えている。業務としても、国内での卸売りが中心となる会社であるため、積極的に外国人を採用することは考えていない。H社としても、現段階では、「海外で働くこと」を社員に求めておらず、本社で働いている外国人従業員もまた「海外で働きたい」と考えて入社しているわけではない。彼らは、H社における

事業方針をはじめ、働き方、そして、福利厚生も含めた企業のあり方全体に共鳴したからこそ入社してきたのであり、外国人従業員側からしても、外国籍であることが何か特別な意味をもっているとは考えられていないようである。

## Ⅲ 人材育成

# 1. 育成の取り組み

会社にとって人材育成は、あくまで「気づき」を与える場であり、そこから社員自身が主体的に学びとっていく必要があると考えている。会社として研修機会は設けるが、その参加は、社員が各自で判断すればいいものであり、社員にとって意味の薄いと考えられている研修は廃止することもある。

H社にとって大きな意味をもっているのは、責任者になるための研修である。この研修は、一定の社内評価と上司の推薦があったうえで、本人の立候補で参加することができる。基本的には、業績をあげたものが人事に評価され、その後のキャリアトラックに乗ることができるという仕組みになっている。

## 2. 外国人従業員の育成

H 社本社の外国人従業員については、基本的には採用時と同じく、日本人同様に採用した結果であるため、彼らのみに対する特別な育成の仕組みを用意している訳ではなく、また、特別に何らかの能力を求めている訳でもない。

## 3. グローバル人材とは

H社にとって、広い視野と他の人が思いつかないような発想を持つものがグローバル人材であり、今後の海外展開に求められる能力であると認識されている。今後は、現在の経営スタイルを維持したまま海外に展開していきたいと考えているので、こうした人材は、今後、よりいっそう必要になると想定される。

#### IV グローバル化への対応

#### 1. 企業のグローバル化とは

現在までは、国内市場の開拓に注力してきており、海外への展開は緒についたばかりであるため、現時点では、今後のビジョンや戦略が明確になっている訳ではない。ただ、海外展開をするにあたって今後2つの要素が重要になると考えている。1つ目は、顧客の需要を予想し、海外との窓口を通して商品を仕入れることである。もうつは、環境に優しく、女性に優しい企業であることである。ダイバーシティに配慮す

ることが、今後の企業のグローバル化において重要な要素になると予見している。

## 2. グローバル化対策としての取り組み

現在、多くの日本企業の工場が東南アジアに進出しており、それにともなって、ディーラーも海外へと展開している。H社としても、今までと同様、顧客の需要に応えるために東南アジアへ進出した。そこでのビジネスの中心は、日本での顧客のニーズから予想し、顧客が求める従来通りの商品を提供することとなっている。また、グローバル化対策の一環として、より良い商品を海外から仕入れるための拠点として駐在所を立ち上げた。

## (8)総合商社 I 社

訪問日時:2019年10月25日(金)15:01~16:47

対応:I社人事部 部長代理 キャリアデザインチーム長 M氏

I 社グローバル人材マネジメント部課長 兼人事部 I 氏

# I 企業概要

I社は、わが国を代表する総合商社の1つである。金属、資源・化学品、輸送機・建機、社会インフラから、メディア、生活関連、不動産分野に至るまでの多岐にわたる商品やサービスを扱っている。海外売上比率は約 40%と高く、展開地域に関しても中国、東南アジア、ヨーロッパ、北米など 66 カ国に幅広く進出している。I 社の創立は 1919 年で、資本金は 2,194 億円である。現在(いずれも 2019 年 3 月時点)、I 社の年間売上高は 48,273 億円であり、従業員数は国内本社で 5,295 人、経営権をもつ事業会社(連結ベース)では 65,662 人となっている。

I社では、全世界を 4 つの地域に分けて管理し、地域統括拠点が一定の権限と責任を持って域内運営を管理しており、東京の本社が管理する日本を含め、5 極体制の仕組みを取っている。本社の人材マネジメントに関しては、全社ベースでの新卒一括採用が中心であるが、各組織・各事業部への配属後は本社の人事がそのすべてを管理するというよりは、基本的には、それぞれが責任を持って育成・活用していく体制となっている。ただその一方で、特に一定レベル以上の層に関しては、全社レベルでの人材マネジメントに力を入れていこうとしている。それぞれの事業部門には部門業務部と呼ばれる企画・人事担当組織があり、その事業部のビジネスに適した人材を確保し育成している。それぞれの部門業務部(人事担当)は、本社人事部と連携しながら、本社全体で求める人材像を前提とした上で、その事業部にもっとも必要となる人材の確保・育成を行なう。関連企業を含め、どこで採用されても、10 年後は同じ能力を持てるように育てることを理想としている。現時点では、本社のボードメンバー(社外取締役を除く)全員が本社採用の日本人男性である。この点は、Diversity の観点からも、今後の重要な検討課題である。

#### Ⅱ 採用

#### 1. 現在の人員構成

I 社の日本本社に所属する約 5,300 人の正社員のなかで、約 50 名の外国人が働いている。その外国人の国籍は相当多様であるが、共通するのは、日本語を日本人と同じレベルで流暢に話すという点である。一方、本社から派遣し海外に駐在している社

員は 1,000 人以上おり、本社のなかでローテーションを前提としている社員の 1/4 から 1/5 程度は海外で働いている。I 社の名前を冠した海外地域拠点では約 2,400 人が働いている。

## 2. 「コア人材」とはどのような存在か

コア人材とは、多国籍の人材にチームの一員として存分に働いてもらうようにすることができる、そして、Diversity & Inclusion を理解して実践することができる人材だと考えている。Diversity & Inclusion を実践することが新たな価値の創造につながり、事業戦略に直結する重要なポイントだと考えているからである。

#### 3. 外国人従業員の採用に関して

外国人従業員の本社採用に関しては、日本語をビジネスレベルで使えることを求めている。実際の採用過程では、日本人と全く同じ基準で採用を行い、結果的に外国人を採用したというパターンが多い。過去には、海外の大学生を採用することを試みていたが、その場合には、海外にいる日本人を採用することが多くなっていた。敢えて外国人だからという理由で採用することはしていない。今年は新たな試みとして、韓国まで出向いて韓国人を採用したが、外国人ありきではなく、現地経済の動向をみながら、優秀な人材を採用する可能性を探った試みである。多様性の尊重・活用という点は今後ますます重要になっていくが、一定の枠を設けて海外での採用を進めることは、現時点では予定していない。

# Ⅲ 人材育成

## 1. 重要だと考えている人材育成の仕組み

かつては、日本からの派遣駐在員が主となり、現地法人のスタッフがその指示に従うという仕組みが多かったように思われるが、そうした関係性は変わってきている。ポジションをみれば、駐在員が現地スタッフの下で働いている場合もある。現地スタッフを本社で研修し、本社で登用する機会も増えており、現地法人・本社の区分を超えて、グローバル・ローテーションを前提としたスタッフとして処遇されるケースを増やしていきたい。今後は、現地の有能な人材なくしてグローバルな事業展開はスムーズに進んでいかないのではないかと考えているためである。本社の人員が行なっていた職務やポジションも、可能な限り、徐々に現地スタッフで置き換えることが必要になっていくと予想している。現地の政治や経済、法律などの仕組みに詳しい人材や、戦略的なパートナーとつながることができる人的ネットワークを持っている人材が地域拠点のナショナルスタッフにいれば、事業の展開がよりスムーズになるであろう。

また、本社で新卒採用され育成した社員があらゆる業務を行うという考えは、変化のスピードが速い現代にはそぐわない面も多く、高度な専門性が求められる分野に関しては、その専門に特化した人材を積極的に採用・活用していくことを既に始めており、今後もさらに進めていきたい。ただ、専門性のきわめて高い人材・集団であれば、むろん引く手あまたであり、本社スタッフと同様の基準で処遇することは難しい。そのため、人事制度や処遇体系を別立てにした専用の仕組みを設け、運用する必要があると考えている。

そうした状況の変化を受け、本社スタッフだけではなく、現地スタッフを含めた人材育成の仕組みを作ることと、そのリテンションが喫緊の課題となっている。従来の採用と育成を考えれば、商社の従業員が飛び抜けた専門性を身につけることはやや難しいように思われる。今後はむしろ、専門性の高い人材を見出し、それをマネジメントする力こそがI社従業員のスキルとしてますます重要になっていくであろう。

## 2. コア人材の育成について

本社の人材だけでなく、現地スタッフも含めて誰もがコア人材になれるように育成することを心がけている。人材育成に関しては、基本的にはそれぞれの地域統括拠点に任せているが、同時に、本社での研修も実施している。統一された人材の評価軸や、I社が持つ価値を示した経営理念の共有などで、グローバルで共通の育成目標を設けている。ただし、将来の経営人材となる幹部候補生の獲得と育成は必須である。事業部門によって求められる職務遂行とマネジメントの能力が異なる場合もある中で、どのような人材が経営人材になるのかという点は、少なくとも現時点で統一的な像を結んでいる訳ではない。

## 3. タレント・マネジメントについて

タレント・マネジメントは日本だけでなく、海外人員も含めたものを構築したいと考えているが、その取り組みは始まったばかりである。コンプライアンスや個人情報保護の問題に関しては、国ごとの考え方や基準が異なり、人事情報を「国外」となる日本本社に送ることができない場合もある。実際にグローバルオペレーションを統一的に管理することには様々なハードルがある。世界的にみれば300以上にのぼる、本社の部長以上のキーポジションは、統一的なタレント・マネジメントで管理しているところであるが、それに該当する従業員の管理は緒についたばかりである。

#### 4. グローバル人材とは

グローバル人材とは、「コア人材」の考え方と重複する部分もあるが、多様性を受容して、成果を出せる人のことである。そのため、多様な人材をチームに編成し、成

果を出してもらえるようにすることがグローバル人材に求められる。

#### 5. 今後の育成方針の可能性について

英語をコミュニケーション言語にしていくことは経営レベルでも構想しているが、 国内での仕事も多いため、社内公用語を英語にすることは、効率性とのバランスをみながら考えていきたい。また、日本企業に多い暗黙知とされる知識を「見える化」し、 社内共有していくことも、今後必要ではないかと考えている。その具体的な取り組み として、日本語で行っている社内起案を現地と共有するために英語で作成すること、 日本語の会議を英語化していくことなどが挙げられる。特に、日本語を話せない現地 スタッフと共有すべき情報に関しては、極力、英語で行うようにしている。

## IV グローバル化への対応

#### 1. 自社のコア・コンピタンス

総合商社としての強みは、まず、異なる事業部門から専門性の高い人材を集め、事業・部門の垣根を超えたコラボレーション(共に協働し連携する)を行うことによって、新しい価値を生み出すことにある。その前提は、どの従業員もそうした体制が可能となるような必要最低限の能力・標準装備を備えていることである。この強い個人が組織を超えて連携し、総合力を確実に発揮していくのが、総合商社としてのI社の強みである。タテの事業部門軸とヨコの地域軸のマトリックスがしっかりと機能していくことを重視し、そこから新たな価値を生み出す総合力をI社は最大のセールス・ポイントとしてきた。

## 2. グローバル化のなかでも変わらない I 社の制度・仕組み

全世界のスタッフの拠り所となっている、I社のグループ経営理念や行動指針の重要性は今後も変わらないものである。これは、今後さらに多様性が増していくなかで、社員の求心力として一層重要になると考えている。また、自社のコア・コンピタンスであるタテとヨコの効果的な連携を重視し、そこから新たな価値を創造することは今後も続けていきたい。

#### 3. グローバル化のなかで「変わっていく」こと

採用場所による人材の役割などの垣根は、今後、相当程度低くなっていくと考えられる。それにともなって本社社員・日本人だけでなく、海外のスタッフも本社のボードメンバーになっていくことがあり得るのではないかと考えている。

調査結果一覧

	アジア諸国、アメリカ、南米など	アジア諸国、アメリカ、ヨーロッパなど	アジア諸国、オセアニアなど	アジア諸国、アメリカ、ヨーロッパなど	アジア諸国、アメリカ、ヨーロッパなど	アメリカ、ヨーロッパなど	アメリカ、ヨーロッパなど	東南アジア、ヨーロッパ	アジア諸国、ヨーロッパ、アメリカなど
	約70名	毎年新卒の10%弱	約110名	約120名	约80名	数十名	約30名	(数名)	約50名
	約16000人	約4000人	約7000人	約12000人	約8000人	約12000人	約16000人	(約3000人)	約5000人
(2019年3月時景)	約45,000人	約35,000人	約40,000人	約27,000人	約30,000人	約60,000人	約80,000人		約66,000人
(2019年3月時景)	約28,000億	約12,000億		約9,200億	約15,000億	約28,000億	約36,000億		約48,000億
(2019年3月時景)	約2,400億	約800億			約1,100億	約700億	約1,000億		約2,200億
	2003年	1909年		1923年	1853年	1921年	1887年		1919年
	42%	25%	20%	25%	51%	87%	15%		40%
	鉄鋼業	食品業	機械工業	機械工業	重工業	機械工業	保険業	卸売業	卸売業
	A社	B社	C社	口社	E社	F社	G社	H 社	社
	(2019年5月時景)	(2019年5月時点) (2019年5月時点) (2019年5月時点) 約16000人 約16000人 約70名	(2013年3月時点)   (2013年3月時点)   (2013年3月時点)     42%   2003年   約2,400億   約28,000億   約45,000人   約16000人   約70名     55%   1909年   約800億   約12,000億   約35,000人   約4000人   毎年新卒の10%弱	42%   2003年   約2,400億   約28,000億   約45,000人   約16000人   約70名     55%   1909年   約800億   約12,000億   約35,000人   約4000人   毎年新卒の10%弱     50%   約7000人   約110名	42% 2003年 約2,400億 約28,000億 約45,000人 約16,000人 約700名   55% 1909年 約800億 約12,000億 約35,000人 約4000人 毎年新卒の10%弱   50% 約800億 約9,200億 約2,000億 約10名   25% 1923年 約9,200億 約2,000億 約12000人 約1206	鉄鋼業 42% 2003年 約2,400億 約28,000億 約45,000人 約16000人 約70名   食品業 55% 1909年 約800億 約12,000億 約35,000人 約40,000人 6年新卒の10%弱   機械工業 55% 1923年 約1,100億 約1,200億 約30,000人 約12000人 約120名   重工業 51% 1853年 約1,100億 約15,000億 約30,000人 約8000人 約80名	鉄鋼業   42%   2003年   約2,400億   約28,000億   約45,000人   約16000人   約70名     貸品業   55%   1909年   約800億   約12,000億   約35,000人   約40,000人   約4000人   每年新卒の10%弱     機械工業   50%   1923年   約1,100億   約15,000億   約30,000人   約12000人   約1200名     重工業   51%   1853年   約1,100億   約15,000億   約30,000人   約8000人   約800名     機械工業   87%   1921年   約700億   約28,000億   約60,000人   約12000人   数十名	鉄鋼業   42%   2003年   約2,400億   約28,000億   約45,000人   約16000人   約70名     食品業   55%   1909年   約800億   約12,000億   約35,000人   約4000人   約7000人   約7000人     機械工業   50%   1923年   約1,100億   約15,000億   約27,000人   約12,000人   約12,00     種域工業   51%   1921年   約1,100億   約15,000億   約20,000人   約200人   約800人   約800人     機械工業   87%   1921年   約1,000億   約28,000億   約60,000人   約12,000人   約12,000人   約12,000人   約12,000人   約12,000人   約12,000人   約12,000人   数14名	鉄鋼業   42%   2003年   約2,400億   約28,000億   約45,000人   約16000人   約70名     貸品業   55%   1909年   約800億   約12,000億   約35,000人   約40,000人   約4000人   約7000人     機械工業   50%   1923年   約1,100億   約15,000億   約30,000人   約12000人   約1200名     種域工業   51%   1853年   約1,100億   約15,000億   約30,000人   約800人   約800人     保険業   15%   1887年   約1,000億   約36,000億   約80,000人   約16000人   約30名     明売業   15%   1887年   約1,000億   約36,000億   約80,000人   約16000人   約30名

	採用で重視する点	コア人材の定義	コア人材の育成について
A社	チャレンジ精神、柔軟さ、誠実性という行動規範と、「粘り強さ、当事者意識、しなやかさ、人と向き合う力、論理的思考力」の5点が重要。	今後経営を担っ てくれるような 存在。	マネジメント能力に関しては入社後に育成すべき点であると考えており、主にOJTから主体的に学んでもらうことを期待している。
B社	B社の「mission, vision, value」の理念に共感できる人を採用したい。 そのうえで、採用区分別のコンピテンシーを参考に採用をしている。	部門長クラス以 上の経営者層に なるような人 材。	マネジメントに携わる人材を育てるという点 で、将来の経営に関わる人材には、現状の複雑 性に対応できるような能力が求められる。
C社	採用時に重視するのは、「変革を実現するために、自ら課題を形成 し、その達成をリードできる人材」である。新卒の採用にあたって は、「自ら考え行動する人、成長と変化に挑む人」を重視している。	今後、企業経営 の中心となるよ うな人材。	2段階の人材選抜を経た、マネジメント層の確保を目指している。そのために部下をキチンと動かす能力、課題発見・解決能力が求められる。
D社	基本的であり重要だと思われるのは、意思疎通能力である。意思疎通能力は英語力が取り上げられることがあるが、それ以前に、中身のあるコミュニケーションが取れることがより重要である。	既存事業の変革 と新規事業の創 出が可能で、グ ローバルに闘え る人材。	事業部での推薦に基づき、コア人材に該当する「A人材」をプールしたうえで、選択的に研修を受けさせることにより、将来の経営層を念頭に置いた育成システムがある。
E社	E社が掲げる「コア・バリュー」に合致する基幹人材を採用している。	大卒採用の基幹 人材。	大卒の基幹人材の育成がそのままコア人材の育 成である。
F社	F社において脈々と受け継がれている価値観・心構え・行動様式があり、自社の強みだと考えているその伝統的なビジネスの進め方に共感してくれる人材を採用したいと考えている。	将来的に会社経 営の中心的人物 となるような人 材。	「コア人材」に求めるのは社内の経験に依存する部分が大きく、F社がもつ特徴や組織構造を理解しつつ、日本を中心としたグローバルな生産体制のなかで様々な経験を積むことが求められる。
G社	採用ビジョンとしては、実力主義を徹底した人物・仕事本位、能力の評価や機会に関する公平・フェア、透明性の高い仕組みのもとでのオープン性、そして、ダイバーシティという4点を重視している。		優秀な人材に対して、最適なキャリアパスを提示することを試みている。グローバルを意識したキャリアの提供を通して、異質な環境への耐性や多様性への寛容性などの面を鍛える仕組みがある。
H社	採用にあたっては、自社の情報を最大限に開示し、納得したうえで入 社してもらいたいと考えている。新卒の社員では女性の割合が多い。	コア人材という 概念はもってい ない。	コア人材の育成よりも、すべての社員が現場に 出て、社員皆が平等に出世の機会を得ることが 重要だと考えている。
I社		多国籍の人材を 活用し、 Diversity & Inclusionを理解 して実践する人 材。	統一された人材の評価軸や、K社が持つ価値を 示した経営理念の共有を通し、誰もがコア人材 になれるようグローバルで共通の育成目標を設 けている。

	育成方針の変化	外国人の採用について	外国人の育成について
A社	早い段階からグローバル化をどう意識させるのか は重要な課題であり、若手のうちにグローバル化 への意識を植え付けることを試みている。	日本人とほぼ同じルート で採用しており、多くが 日本国内の留学生であ る。	基本的には日本人と全く同様に扱っており、 本国や現地法人で働かせるよりも日本のマネ ジメント層として育てている。
B社	経営人材に必要とされる要素は大きく変化し、既存の経営を続けながらダイバーシティに対しても配慮することなど、同質性を前提とせずに色々な条件・状況に対応する必要がある。	全く同様に扱い、日本本	意図的に外国人が働きやすいように配属先や その後のローテーションを調整し、ダイバー シティに対する理解と配慮がある部署に配置 するなどの処置を行なっている。
C社	テクノロジーの発達を理解しキャッチアップしながら、変革のチャレンジ性の高さとそれらを実行するスピードが求められることになる。	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	本社内では、外国人従業員に特別な育成は 行っていない。
D社	現在、海外の現地経営は現地のオーナーに任せる という方針になり、本社側からの派遣者数を減ら そうとしている。		外国人従業員に特別に求めるものはない。ただし日本人や日本の仕組みを理解している方がよいことは確かである。
E社	①事業間の流動性を高める仕組み、②技術進歩に合わせた体制づくり、③ダイバーシティへの理解を深めることを中心に制度を刷新している。		外国人従業員に求める技術やスキルが特別に ある訳ではなく、育成でも特別な処遇をして いる訳ではない。
F社	ある程度の階層よりも下の組織制度・仕組みは、 基本的に各国の各社ベースで変わらないと考えて いる。同様に上位層以外の報酬制度、人材育成の 仕組みなどは変わらない部分だろうと考えてい る。	人同様の日本語能力やF社	基本的には日本人と全く同様に扱っている。 そのため、優秀な外国人人材が退社してしま う可能性があるが、F社の考え方を理解した 人材に残ってもらう方が重要だと考えてい る。
G社	現在では多様性、専門性、市場価値に焦点を当て た人事運用を行い、人的資源の価値を最大化する ことを目指している。		外国人に特別なものは設けておらず、日本人 と同様の育成体系に則った人材育成を行って いる。
H社	ダイバーシティに配慮することが、今後の企業の グローバル化において重要な要素になると予見し ている。		外国人従業員のみに対する特別な育成をして いる訳ではなく、また、特別に何らかの能力 を求めている訳でもない。
I社	本社の人員が行なっていた職務やポジションも、 可能な限り、徐々に現地スタッフで置き換えるこ とが必要になっていくと予想している。	日本人と同じ基準で採用 を行い、結果的に外国人 であるパターンが多い。	

	グローバル人材とは	企業のグローバル化とは
A社	「国内の製造を基盤としながら、世界へ高級綱を展開するという分業体制への理解」がまずは重要であり、これを体現できるような人がグローバル人材である。	垂直分業を中心に考えているので、その中心が日本のみではなく、それ以外にも生まれて多元的・双方向的になっていくことがA社のグローバル化だと考えている。
B社	国、地域を越えて活躍し、将来、グループ全体の経 営を担うことが期待されるグローバル基幹人材とな る人こそが将来の「グローバル人材」である。	多国籍化が必ずしも「グローバル化」ではない。事業部門 や置かれた環境によってグローバル化の定義は異なるし、 時々刻々と変化するため、一面的なグローバル化は考えに くい。
C社	ビジネスを推進する普遍的な力を持ち、どのような 場面でも課題をみつけ、成果をあげられる人材。そ の意味では、「ユニバーサル人材」とも言いうる。	国や人種に関係なく、共通の価値観・ルール・システムに 基づいてビジネスを展開している状態。ただし、グローバ ル化は目的ではなく、会社を強くしていくための手段であ る。
D社	コア人材であることに海外での経験が加われば、グローバル人材となると考えている。さらには、経営層はグローバル人材である。	D社のグローバル戦略の基本は、地産地消である。すなわち、そこで使うものはそこで作るということである。現地法人は現地の力でマネジメントすることが基本となる。
E社	グローバル人材の統一された定義はないが、海外関連の業務に就く、実際に海外に赴いて業務に携わる 従業員がグローバル人材と認識されることが多い。	グローバル化とは、海外拠点・現地に合う仕事の進め方や 意思決定を現地主導で行う現地化を進めることだと考えて いる。今後は、その方向性をさらに進めていきたい。
F社	グローバルな司令塔としての役割を持ち、海外で派 遣または駐在した際に、現地での問題に対処するこ とができる人たちを「グローバル人材」と考えてい る。	一般的な「グローバル化」理解と異なり、F社は日本国籍の グローバル企業という認識であり、その司令塔としての本 社機能は日本にあると考えている。
G社	グローバル人材とは異文化・多国籍など多様な価値 観を持つ人の立場を尊重し、共有ができる国際感覚 とコミュニケーション能力を備え、自らの信念に基 づいて行動できる人。必ずしも日本人をグローバル 人材の前提としてはいない。	
H社	うな発想を持つものがグローバル人材であり、今後	国際的な市場展開がH社のグローバル化だと考えられる。 ただし現時点では、海外への展開は緒についたばかりであ るため、今後のビジョンや戦略が明確になっている訳では ない。
I社	グローバル人材とは、多様性を受容して、成果を出せる人。そのため、多様な人材をチームに編成し、 成果を出してもらえるようにすることが求められる。	世界各地で経営をするという横の展開だけではなく、タテの事業部門軸とヨコの地域軸のマトリックスをバランスよく展開し、その交差点において新たな何かを創造することである。

	グローバル化のなかで変化しないと予想されること	グローバル化のなかで変化すると予想されること
	国内基盤での作り込みを強化することは、今後も重要だと考えてい	現地での採用や複数拠点化などの自律性を持った組織づくり、もし
A社	る。A社として一体感を大事にすること、そして社内の公平性を重	くは公平性を保ったうえでのシステムづくりは将来的に重要になる
	視したシステムも変わらないと思われる。	と考えている。
D.4.1	グローバル化という現象自体が定義しがたく変動するものであるた	め、組織としてはその時々で最適だと考えるシステムを選択していく
B社	しかないと	考えている。
	各国の文化や手法に合わせたビジネス展開、ローカルの市場ニーズ	ビジネスを展開する国・エリアに関係なく、価値観・ルール・シス
C社	にあわせた柔軟な対応、エリアのニーズに合致した商品の製造・提	テムを共通/共有し、大きな方針は統一していくように変化すると考
	供は今後も変えずに進めていきたい。	えられる。
	エネルギーと環境を大事にするD社の基本理念や、日本本社が司令	オペレーションは現地に任せ、その方式と生産する製品は日本で統
D社	本	一したい。また、ものづくりの教育・人材育成の拠点などが必要に
	塔になりて争業を延める万式も変わりないと考えられる。	なると考えている。
	E社は技術・人を大事にする企業であり、その理念に沿ったシステ	経済環境の変化に対応するために、労使双方が育成・キャリアを考
E社	ムは変わらない。個々の従業員に専門性を高めてもらい、それに相	える仕組みやキャリア採用など、人事をはじめとした制度改革を進
	応しい処遇をすることが今後も重要である。	めている。
	ある程度の階層よりも下の組織制度・仕組みという点は、各地の事	部長クラス以上の上位層を対象とした移動の指針となるグレーディ
F社	情を反映して個別に運営すべきものとして、グローバル化が進んで	ング制度の整備、優秀な人材に関する管理の「見える化」などは国
	もローカルに保持され続ける部分である。	や地域を跨いで共通に運営すべきだと考えている。
		グローバルな環境変化、産業構造変化の加速、少子高齢化による国
G社		内市場が縮小傾向にあることなどを勘案して、テレワーク推進、個
ОH		人でキャリアパスを選択できる制度などの働き方改革が行われてい
		వే.
H社		
計	社のグループ経営理念や行動指針の重要性は、今後さらに多様性	採用場所による人材の役割などの垣根は、今後、相当程度低くなっ
	が増していくなかで、社員の求心力として一層重要になると考えて	ていくと考えられる。それにともなって本社社員・日本人だけでな
	いる。また、自社の強みであるタテとヨコの効果的な連携を重視	く、海外のスタッフも本社のボードメンバーになっていくことがあ
	し、そこから新たな価値を創造することは今後も続けていきたい。	り得ると考えている。