

特集

グローバル人材の確保・育成

—企業の人事戦略からみえてくるもの



経営環境の変化のなかで、グローバルな視点による事業展開によって持続的な成長・発展をめざす企業が増えている。そのためには、中長期的な視点で、マネジャーから一般社員層までの各階層で、多様な人材を確保・育成していく新たな人事戦略が求められる。特集では、労働政策フォーラムの議論に加え、生産拠点を海外に移した中小企業の人材育成の動向を調べた当機構の調査結果や、高度外国人材の就業状況に関する研究成果などから、企業のグローバル人事戦略の現状と課題を考える。

労働政策フォーラム

日本型グローバル人事のこれから

近年、新興国の市場開拓など海外で事業展開する日本企業が増えている。海外でも業務を遂行できるグローバル人材の確保と育成に関して、企業にはどのような組織づくりや人事戦略が求められるのだろう。JILPTが四月一四日に開催した労働政策フォーラムでは、経営のグローバル化にいち早く舵を切った企業の取り組み事例を踏まえ、日本企業に適合する新しい人事制度や人材育成のあり方などについて議論した。



基調講演

真のグローバルカンパニーを目指して

—グローバル人材戦略とその実行

日立総合経営研修所取締役社長 山口 岳男



本日は、日立製作所を中心とした日立グループおよび当社の人事部門がグローバル人材戦略としてどのような取り組みをしているのかということを中心に話したいと思います。

まずは、その背景となるビジネス戦略についてです。日立は、グループを形成する会社の数が多く、ビジネスセグメントも、情報通信システム、電力システム、社会・産業システム、電子装置、建設、高機能材料などさまざまあります。日立グループとしての中期経営計画は二〇一三年五月に発表されており、われわれは「社会イノベーション事業」と言っておりますが、社会やお客様が抱える課題に対するソリューションを提供する、そういった社会イノベーション事業に注力しているというのが、全体としての方向となっております。

具体的な経営の目標では、売上高で一〇兆円、営業利益率では七%を超えていこうとしています。グローバルでは現在、北米、中国、欧州、アジアオペレーションをしていますが、実はまだまだ国内の比率が高く、二〇一三年の実績では売上高でいうと五五%が国内です。人員では、グループ全体で約二〇万人が国内で仕事をしており、海外で仕事をしている人が約一二万人

います。

中期経営計画では、海外の売上高比率を五〇%超にすることをめざしています。したがって、国内の人員は今後、減っていかざるを得ないでしょう。二〇一五年以降は、海外人員が五割程度を占めてくるとの見込みを立てています。要するに会社として成長はグローバルでやりますと決めたことを意味します。いま会長をしている当時の中西宏明社長が、「日立を二〇一五年にグローバルなメジャープレイヤーにしよう」という強いビジョンを発信し、それに向かって進んでいるというのが今の姿です。

現在の「人財モデル」ではグローバル化に対応できない

新たなビジネス戦略は、実は当社の「人財部門」に対しても大きなインパクトを与えています。一言で言えば、「今までの人財マネジメントで、本当にグローバルメジャープレイヤーになれるのか」ということが問われている。今は、海外でも日本人が重要ポストの大半を占めています。そうした人材戦略モデルで本当に会社として成長できるのかということ。

日立のグローバル化の歴史を見るとわかるのですが、当初は輸出モデルで

した。その次は貿易摩擦を回避するために、ヨーロッパやアメリカに展開し、また、低賃金労働力を求めて東南アジアや中国に進出しました。しかし結局、製造だけなら製造部門、営業なら営業部門だけなどと、バリエーションの一部しか海外に持っていない。現在ではこのモデルはもはや価値を生み出さないと認識からフルバリエーションで一つの会社をつくる、あるいは日本と海外で国境を越えた形でフルバリエーションをつくる、こうなると、今までは製造部長やセールス部長をこの会社に置いておけばよかったのが、経営者が求められることとなります。そのときに、そんな重要なポストにずっと日本人を送り込めていけるのかという人数の問題もあれば、人材の質の問題も出てきます。

そう考えると、ローカルの優秀な人材を外から採用したり、育成する必要が出てくる。また、ビジネスの必要性から本社機能、あるいはその一部を海外に設置することも起こる。となると、ガバナンスやレポートライン、業績評価や

報酬についても、現在のモデルでできるのかということになる。しかし、そうした人財モデルも現行制度ではカバーできないのです（シート1）。別の視点になりますが、日本本社がグループ・グローバルの連結本社になると、投資家がグローバルの視点で人件費の配分や生産性について質問をし

シート1 人財部門へのインパクト

- 日本人が重要ポストの大半を占めるモデルのままで成長できるか
 - ・ 中長期の財務数字を裏付ける世界各国の重要ポスト・人財数の把握
 - ・ その人財数は、日本人だけでどの程度満たせるか、満たせない場合のローカル経営者のリクルート戦略、育成戦略の必要性
- 海外拠点のトップ経営層や本社スタッフに日本人以外が増える数年後、今の経営モデル、現行人財マネジメントモデルが通用するか
 - ・ 日本人以外の人財から見えて違和感のない組織環境
 - ・ 英語をはじめとする言語の問題・方針
- 本社機能（司令塔）が日本の外に移転した場合に現行の経営モデルや人財マネジメントモデルはこの目的をサポートできるか
 - ・ 経営ガバナンス
 - ・ 組織・レポートライン
 - ・ 業績評価・個人評価
 - ・ 給与処遇
- グループ・グローバル連結本社に求められる説明責任・結果責任は、今よりもさらに増える
 - ・ 人件費の配分や生産性を投資家が問始める可能性
 - ・ 投資の観点から投資家が人財マネジメントに注目する可能性
 - ・ 各国拠点の人財情報把握に関する規範を作る必要性
 - ・ ガバナンス確立の必要性

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved.

始める可能性が高くなる。また、投資の観点から人財マネジメントに着目する可能性も強まる。しかし、少なくとも、私がグローバル人財戦略担当の副統括本部長としてこの仕事をスタートさせた三年前では、本社から世界はみえなかつたのです。

そういうことを考えると、今のトラディショナルな日本の人財マネジメントのままでは絶対にだめで、それとてにかく人財戦略をつくり直そうと思いつたわけですね。私たちは「グローバル共通人財プラットフォーム」という言い方をしているのですが、最強のチームになるためには世界中からその最強のメンバーをとにかく求める。国を問わず優秀な人材を集めないと最強なチームをつくらせて戦うことはできないと考えています。

二〇一五年は グローバルな人財部門に

グローバル人財戦略として最初に行ったのが、ビジョンとゴール(目標)の策定でした。ゴールは、二〇一五年にグローバルな人財部門になるということ(シート2)。とてもストレッチなゴールであり、だからこそ、社内ですつと言いつけてきました。

このゴールをどうやって達成するのかということ、人財戦略を三つのフェーズに分けて、ロードマップもつくりました。

やらなければいけないことは、とにかく「実行」です。フェーズごとに人財戦略をつくり、年度ごとに単年度の実行計画を立て、プロジェクトベースで毎月フォローアップしました。ここ

までは比較的うまくいって来たかなと思っています。

うまくいった一番のキープポイントは、プロジェクトを作って多様な人材を活用したということです。アメリカにチームを置き、五極(北米、中国、アジア、ヨーロッパ、インド)のHRのリーダーと日本人と一緒にやって初めてできたのだと思います。だから検討や実行のスピードが上がったのです。ダイバーシティの効果は大きいものがあります。

人財マネジメントの プラットフォームを整備

従来の人財マネジメントモデルは、日立グループでは、実は各社バラバラでした。グループで会社が九〇〇社ありますが、極論を言うと、九〇〇通りの制度がある。だから、少なくとも最低限、プラットフォームについては、国や地域、会社を問わず一緒にしていくことをめざして取り組んだのです。たとえば、日立コアバリュー(人財理念)、人財データベース、ジョブグレイド、タレント・マネジメントの仕組みやプロセスなどです。

グローバルマネジメントをやるうとすると、グローバルで統一していく部分はどうしても増えていく。各国とどこが違うの、と理詰め議論していくと、割とベースになるところは国が異なるってもそんなに違わないと私自身は思っています。

提供する価値を生み出せる 人財部門に

グローバル人事というと、何か特別

なものがあるんじゃないかと思う人がいるかもしれません。しかし、何のためにこれを進めているかといったら、ビジネスへの貢献のためです。ゴールは「人と組織の競争優位性市場でコンペチターに勝つ組織を作る」ということとあり、結局は「儲ける」ということです。人事部が儲けることにどうやって貢献するのかを考えると、やはり組織能力を考えざるを得ない。すると、組織のコアコンピテンシーとは一体何なんだということを考えていく必要が出てくるのです。

「人財」の点でいえば、高いパフォーマンスを上げ続ける組織の人材をどうやってつくっていくかということになります。それからエンゲージメント・モチベーションの高い組織や人材をどうやってつくれるかということ。強いリーダーシップを持つ組織は強いので、リーダーシップの育成も同様です。だから、われわれは単に人財部門の人事施策をグローバル化するためにやっているとは思っていません。

最終的な成果とは、ビジネスに貢献し、グループのなかの一つひとつの会社が強くなり、結果としてグローバルに九〇〇社がまとまる、One Hitachiになるということを想定している。ただ、グループ・グローバルでそういう施策を実行するというのは非常に難しい。なぜなら、歴史的に一つひとつの会社は強い独立意識を持っており、それぞれがグループ内で競争してきた経緯があるからです。

抵抗にはビジネスケースを 提示して解決

シート3で、その際の課題について具体的に書いています。まず、グループ・グローバルの組織がすごく複雑になっている。また、親会社のガバナンスがまったく効いていない部分と、効き過ぎているという部分があったり、autonomyの意識がものすごく強く抵抗もある。結果、実行のスピードが上がらない。

どう解決するかですが、最終的には、やはりビジネスケースを提示することが大事です。どんなメリット、価値があるのかを示すこと。何でこれが自分たちのビジネスにとっていいことなのかということがわかると、反対できない。たとえば、グローバルで人材のデータベースをつくるという、「それってビジネスに何の役に立つのだ」と必ず言われます。「本社のためにやっているんでしょ」と。そういうことに対して、一つひとつ説明していかなければならぬので、実行のスピードという面ではやはり難しさがあります。しかし、グローバルと言われている大企業は、すでにこういうレベルのことを実行しているところが多い。だからわれわれは、こうした企業が一〇年間かかってやってきたものを、三年ぐらいでやるうよと言つてやってきたわけです。

グローバルデータベースで 世界二五万人を収録

日立がこれまで進めてきたことを紹介すると、この間、一〇ぐらいのプロ

シート2 グローバルビジネスを支える
ワールドクラスの人財部門をつくる

ビジネスに資するグローバルにワールドクラスの人財部門となる



●人財部門トランスフォーメーション：
日立グループに最大限の価値を提供するために人財マネジメント戦略について「グローバル」から発想する。
戦略に基づき実行と成果を通じて真のグローバル人財部門への根本的な転換を図る。

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved.

シート3 グローバル・パズルの解法



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved.

プロジェクトをずっと進めてきています。これまでに実現できたのは、たとえば「グローバルHRデータベース」。グループ・グローバルで三十三万人いる社員のうち、いわゆるホワイトカラーの二五万人の個人ベースのデータベースができています。今後はその精度を上げて、ワークフォースプランニングなどに活用していかなければいけない。それから、「グローバルグレード」。

これはグループ・グローバル共通の職務基準制度で、四万八〇〇〇ポジション（マネージャー以上）はスロットティングしてある。今年の一〇月から、日立製作所と一部の海外のカンパニーは、グローバルグレードをベースに処遇も

行うことに決めました。海外も含め、来年以降、どのグループ会社にも導入していくかについて現在検討しているところです。

また、パフォーマンスマネジメントをグローバルレベルで実施していくこと（GPM）を決めて実行しています。昨年の五月に運用を開始し、今年は三万五〇〇〇人程度、来年は五万人とか六万人をこの共通のシステムに組み入れていくことを考えています。GPMでもっとも意味があるのは、会社の組織目標と個人のゴールをきちんと一致させるということ。GPMのシステムに入れば、少なくとも中西会長が決めた組織ゴールは誰でもみることができ

る。アメリカにいても、中国にいてもみえる。それがその次の組織階層でどういう目標になり、またその次の組織階層でどういう目標になっているかを踏まえ、自分の目標をマネージャーと組み立てていく。まさにグループ・グローバルで日立グループ組織目標と各社と個人の目標がアラインメントをとれる仕組みとなりました。

「グローバルリクルートプロセス」も導入しました。本社にいても、今、どの国で、どの会社で何人採用しようとしていて、採用コストはどのくらいか、どういうツールやチャネルで採用できたか（リクルートエージェントなのか、インターナルでやったのかなど）が全部わかるようになります。

人財部門の信頼性を上げる体制に

こうした改革を進めてきて、つくづく思ったのは、人財部門がこのままだったら絶対だめだということ。グローバル規模で、人財部門を対象に調査（約四〇〇〇人が回答）をしてみました。人財部門のどういう作業にどのぐらいのお金が割かれているかを調べたところ、七割近くがオペレーションの仕事で、二割がコンサルター

ションみたいな仕事、一割の人がストラテジックなプランニングをやっている仕事に割かれているという結果が出ました。

何が問題かというと、アドミ（事務）とかオペレーションは誰かがやるべき仕事で、それ自体は悪いわけではないのですが、リソース・お金の七割がビジネスに対して価値を生み出さない業務に使われているというのはまずい。どんな業務に時間が費やされているのかの結果を見ると、重要と思われる報酬やタレント・マネジメント、人事戦略などに割けていない。

一方、他部門のラインの管理職に聞くと、人財部門から提供されるサービスに対して満足している割合は三割弱しかない。ただ、人財部門を信頼できるかどうかという質問では、六割弱の人たちがまだ信頼を置いてくれている。だから、信頼度をもっと上げるためには、ビジネスに対して価値を生み出す業務にもっと関与していかなければいけない。人財部門の組織コンセプトも、今後は、ビジネスへの価値貢献をベースに考えていかないと、経営者やリーダーシップチームの人財部門に対する満足度も上がっていかないと。

オペレーションやアドミの部分は標準化を通じて少なくしていき、報酬関係など他の業務にもっと光を当てていく必要がある。組織コンセプトも、「ビジネスパートナー...人財戦略の実行者」や「セクターオブエクスペルティーズ（COE）...人財戦略の実行施策のプランニング」、「シェアードサービス」などを中心に据える必要がある。具体的には、人事総務本部があつて、人事

部、総務部があるという構造をやめて、事業部単位で、人財戦略を担当するビジネスパートナーを決める。COEでは、報酬やトレーニング、デベロップメントを担当する部隊と、オペレーション部隊とを分けていくというような、戦略と機能に基づいた組織体制にする。

現場の意識を変えていく必要が

グローバル戦略に向けて取り組んでいると、「どんな会社をつくるのか」という議論になってくる。欧米のグローバル企業がやっていることをコピーしているだけじゃないか、そういう欧米流の会社にするのか、と思う人も出てくる。

実は、グローバルな仕組みを日本も含めて導入していこうと思ったとき

に、浮かんでくる課題というのは結局日本の課題に行き着くのです。グローバルグレードで言えば、ジョブグレードを軸にして処遇していくことであり、資格制度をやめると言っているのですが、今までの「人」ベースの仕事のやり方から「タスク」ベースの仕事のやり方に変えるという大きな変革です。だからものすごい大きな意識の変革で、人財部門だけでなく、仕事をやっていくマネージャーに対しても求められる。そこが大きなハードルであり、資格制度がグレードになったというだけだったら会社は何も変わらない。今、何で仕事基準が必要なの、それはビジネスにとってどこがいいのということも含めて議論をしながら、意識を変えていこうという気でいます。

オペレーティングシステムで差をつけていく

欧米型、日本型のどちらが正解なのかという議論というよりも、今、何が求められるかということだと思えます。マネジメントはオペレーティングシステムとアプリケーションから成り立つという考え方をしたときに、アプリケーションはグローバルなデファクトスタンダードを使えばいい。ジョブグレードやパフォーマンスマネジメントなどです。そして、何で差別化しているかかと思ったら、やはりオペレーティングシステム(OS)ではないかと思えます。OSとは、運用の仕方やリダーシップ、会社の持っているコアバリューなどであり、そういうところで競争相手と差をつけていく。だから、一部だけをみて「欧米の会社にするの」

とは言わないでほしいのです。

私個人は、日立というのはある意味、日本の会社であり続けるというか、無国籍にはならないと思っっているし、なってほしくないと思っっています。日本人の強みであるフォアザカンパニーというのはすごく強いことだと思っっています。また、苦しくても最後まで頑張り通すこととか、論理よりも情に価値を置くこととか、そういうことはビジネスのクリティカルな場面では強みになると思っっています。それらを捨てたり、そういうことが弱くなるような制度や運用にはしたくない。ただし、グローバルで戦っていくわけなので、コアバリューが日本人でない人たちにもちゃんと理解できて、行動指針として動くようにしていけないといけません。

報告 1

コマツのグローバル人材育成

小松製作所コマツウエイ総合研修センター所長付 **荒井 秀明**



私は最初に設計部門に配属になり、品質保証部門を経験して、現在は教育部門で人材育成にかかわっています。

この部門は、コマツグループ会社社員向け共通教育および階層別教育を実施しています。その中でコマツウエイとして、コマツの社員の信念、心構え、価値観を全世界のコマツグループ社員に普及する活動を行っています。本日

は、コマツがどのようにグローバル展開してきたか、海外各国の文化や習慣の違う人たちと連携して組織力を発揮するために、どのような方策をとっているかを紹介したいと思います。

まず、会社の概要です。従業員規模は連結で四万七〇〇〇人ほどであり、社員比率は海外が五八%となっっています。事業構成は建設機械・車両部門が

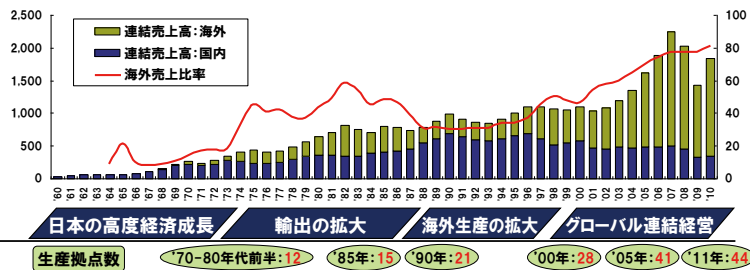
約九〇%とほとんどを占めており、全世界で販売しています。売上高構成を地域別にみると、日本国内は一七%程度で、北米(二七%)、中南米(二五%)、欧州(六%)、アジア(一三%)、中国(七%)、アフリカ(六%)など各地域で販売しています。当社は海外に幅広く現地の販売代理店、生産工場を抱えており、コマツ社員が現在約四〇〇

人駐在しています。ローテーションの基準は、原則として管理職が五年、一般社員が三年です。

コマツが海外に輸出し始めたのは一九五〇年代です。それ以降、海外志向を強くしてきました(シート1)。最初に海外に輸出したのが一九五五年で、建設機械のモーターグレーダーをアルゼンチンに輸出しました。その後、ブ

シート1 コマツの海外進出の歩み

【コマツの売上高推移】



当社の海外工場進出

- 当該国の国産化規制への対応
- ・ブラジル ('73) ・インドネシア ('82)
 - ・メキシコ ('74)
- 建設機械の先進大市場である欧米市場での現地生産
- ・英国 ('85) ・イタリア ('91)
 - ・米国 ('85) ・米国 ('94)
 - ・ドイツ ('89) ・ドイツ ('96) ・米国 ('02)
- *1 本体組立工場のみ 成長市場への対応
- ・中国 ('95) *3工場
 - ・タイ ('95) ・インド ('98, '07) ・ロシア ('10)
- *2 建設・鉱山機械、ユーティリティ、林業機械関連の生産拠点数

ラジル、メキシコ、そしてインドネシアに工場を立ち上げました。当時は、現地での輸入関税が高く、それらの国の市場に展開するためには国産化が必要だということでした。進出してきました。そのほかの市場へは日本から輸出を続けていきましたが、一九八五年にプラザ合意があり円高が進み、日本からの輸出では全然利益が出なくなり、ヨーロッパやアメリカにも工場進出しました。九〇年以降は日本市場が縮小した

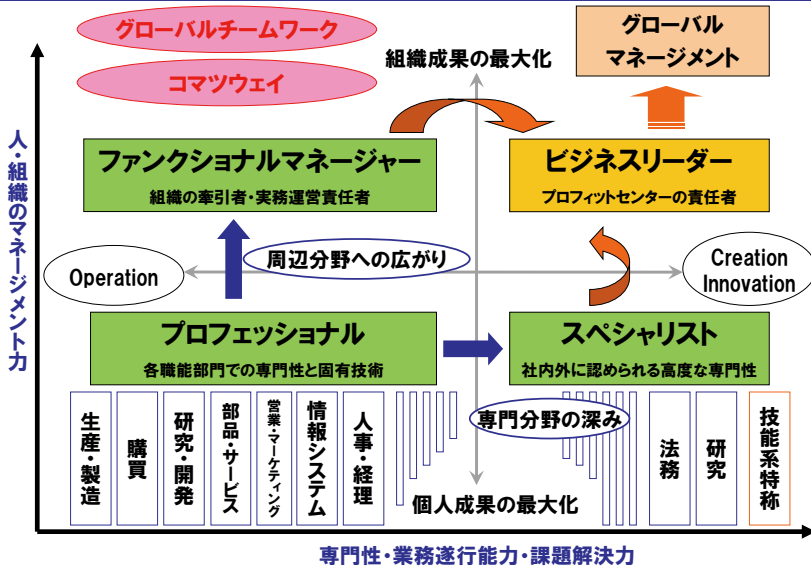
一回目の海外駐在は入社五〜八年目まで

ので、海外に出ていくしかないということ。成長市場に工場を展開しました（現在、車両の完成工場と部品、トランスミッションエンジンの工場等が海外に三二、国内に一二ある）。

当社の人材育成については、新入社員としての定期採用だけでなく、経験者採用も行っています。入社する

シート2 社員に求める4つの人材像

6



と、まずは各専門分野でプロフェッショナルになるため、専門性を磨いてもらいます（シート2）。専門分野で経験を積んだ後は、「ファンクショナルマネージャー」（組織の牽引者・実務運営責任者）に進む人、「スペシャリスト」（社内外に認められる高度な専門性）に行く人に分かれます。その後、海外に出て経験を積んで、「ビジネスリーダー」になっていくというステップを設定しています。

コマツが掲げているのは「グローバルチームワーク」

冒頭で、海外での任期について述べましたが、基本的には入社後、五〜八年業務を経験すると一回目の海外赴任の機会があります。任期は三年前後です。特に、マーケティング部門とサービス部門、生産部門の社員がこの年代で一度海外に出ていくことが多いです。その後、いったんコマツ（日本）に戻ってきて経験を積み、また四、五年経った後に二回目の海外駐在を経験します。またコマツに戻ってきて、三度目の赴任では海外現地法人の経営幹部として駐在するというのが基本的な人事ローテーションです。

経験の長い現地社員を現地法人のトップに

コマツが過去の歴史の中で定着してきた考えですが、コマツ単独で事業を展開するのは非常に難しく、サプライチェーンとして販売代理店、協力企業と協力し、信頼して一つの製品をつくり販売しています。お客様の満足度を向上させるためにもグローバルチームワークで全体最適の行動が必要となります。事業を海外展開していくためには、こうした考え方をコマツ社員だけではなく、海外の現地法人の社員たちにも伝えていくことが大事です。その考え方は、「コマツウェイ」という価値観の中の一つですが、コマツウェイの説明をグローバルで海外現地法人の社員にも行っています。

一九六〇年代の海外進出の創成期では、日本で作った製品を海外で販売

し、アフターサービスをするのが主で、営業サービス中心にコマツ社員の国際化からスタートしました。一九八五年以降、海外に生産工場を建て、海外生産が本格化すると、コマツ（日本）から赴任した駐在員がトップに就いて、現地社員に対してコマツのやり方を指導していききました。生産、経理、検査などの各部門には、コマツから課長クラスの人材を派遣し、コマツのやり方を教えて、定着させてきました。同じ製品を海外工場でも同時に作り、品質も同等にしていこうという方針に従い、コマツのモノ作りのやり方・考え方をコマツのマザー工場が主導して海外のチャイルド工場に展開していききました。

一九九五年以降は、経営の現地化、現地マネジメントの強化という考え方にシフトしてきました。価値観を共有しチームワークで組織力を向上させることを教育し、ナショナル社員（現地社員）のトップや幹部を教育と実践を通して経営を担えるように育成していきます。

現地社員の定着率を高める施策を実施し、いまでは、コマツグループに入社してから一〇年〜一五年、長い人では三〇年以上勤めているナショナル社員もいます。こうした、コマツグループ会社で長く経験を積んで、コマツのビジネスのやり方を理解した社員が、海外現地法人のトップに就いています。またコマツの駐在員トップはナンバーワンのポジションに就き、コマツ本社と現地とのブリッジ社員として活躍してもらおうという方針で育成を進めています。

コマツの考え方・やり方の理解度を基準に人選

それぞれの地域の歴史や文化を尊重し、互いの違いを認め合うというのが当社の考え方です。つまり、多様性の理解です。一つひとつのローカルが、それぞれの事業を展開し、それらを足し合わせてグローバルに全体が一つにまとまるという連結の考え方、「シンクグローバル・アクトローカル」です。

コマツとしては日本に軸足を置き、創業者の精神を受け継いで、九〇年以上の歴史の中で先達たちから伝えられた心構え・価値観を踏襲して日本国籍のグローバル企業として成長していきこうと考えています。欧米企業と同じようなスタンスで海外展開はしません。

当社のグローバル展開の成功の鍵は信頼して、安心して仕事を任すことができる海外のナショナル社員を増やしてきたことだと言えます。駐在員はコマツ流ものづくりを教えながら、ブリッジ人材となりますが、当社では二〇年とか三〇年間、現地に社員を駐在させるということはあり得ません。赴任期間に限りがあるので、派遣期間中にどれだけコマツの考え方を現地に浸透させられるかが仕事の目標の一つになります。

コマツの考え方・やり方を理解した現地社員に現地法人のトップに就いてもらう理由は、事業規模が拡大した現状では、駐在員が現地のトップに就いたとしても、方針に基づく経営の管理は可能でも細かいオペレーションまでは指示が行き届かないからです。部下から不満や苦情が出た場合に、そこに

生まれ育って二〇年、三〇年とコマツ現地法人で業務を経験した人が中心となって処理した方がうまくいきます。

また、現地の社員に対して、昇進の機会があり、自分もトップに就けるということをみせることで、仕事へのやりがいや会社に対するロイヤリティが醸成できるというメリットもあります。

以前、ヘッドハンティングした人を海外の現地法人のトップに就任したことがありますが、しかし、たまたま適性がよくなかったのかもしれないが、うまくいきませんでした。当社では、全社員が現場主義を実践することを大切に行っています。経営トップになっても、現場やお客様のところに行って話を聞き、実際に社員が働いているところをみて、不都合があればトップの考えでそれを直していくことを奨励しています。そのトップは現場にあまり行きませんでした。現地のトップになる人は、コマツに長く勤め、コマツのビジネスを理解し、仕事のやり方もわかった上で、チームワークで仕事ができる人であるかどうかを基準にして人選しています。

トップが自ら後継者を育成

現在の主要な現地法人のトップをみると、アメリカはナショナル社員と駐在員のツーヘッドです。ベルギーは駐在員がトップです。ドイツ、イタリアはナショナル社員がトップになっています。

中国では、九〇年代の最初は駐在員がトップに就いていましたが、ナショナル幹部を将来のトップに育成しようと考えてコマツのやり方を指導しまし

た。定期的に日本に招聘し、経営層とのコミュニケーションを通して経営方針や経営者としての考え方を少しずつ理解してもらい、育成してきました。その結果、二〇一三年に新たに四つの会社でナショナル幹部にトップに就いてもらいました。駐在員は、ナンバーワンのアドバイザーという形で経営を見守っている状況です。

コマツはモノ作りの技術革新を進めるため、製造、生産技術、研究開発はインフラの整っている日本中心で行っています。ただ、人事、法務、マーケティングは現地主導で行っています。コマツ本社からは、コマツグループ全体の中期計画や人材育成の方針を提示し、定期的にコマツ本社の本部長クラスが各地域のマネジメントコミッティで報告を聞き、コミュニケーションをとっています。

コマツ社員向けの教育訓練では、将来の幹部をめざす社員の育成強化を行っています。あるプログラムでは、課長や主任クラスの社員を各本部から選抜し、社内のMBAコースを受講させ育成しています。部長クラスでは、社内選抜して海外のビジネススクールの集中講座を受講させ、海外ビジネスの感覚を養ってもらっています。

「コマツウェイ」を社員に教育

また、全世界に事業展開してきて海外現地法人の社員比率が過半数を越えています。文化、習慣の違う社員とチームワークで仕事を進めていくために、「コマツウェイ」を教育しています。コマツウェイの精神は、創業者である

SAPはドイツを本社とする企業で、人事システムをはじめとする企業の経理や販売、生産、設計開発などのITシステム、ソフトウェアの提供を行っています。創業から四〇年以上、日本でも二〇年以上ビジネスをさせていただいております。私は日本における人事システムのビジネスを担当しております。本日は、外資系企業の事例として、SAP社内のグローバル人事についてお話ししたいと思います。

SAPの現在の売上高は約二兆円で、全世界で従業員が七万人弱おります。ビジネスを展開している国は約一二〇カ国で、現地法人を持っているのが七五カ国あります。

二〇一〇年に当社は中期経営計画を

立て、二〇一五年（五年後）に売上を二倍にすることを株主、ステークホルダーズにコミットしました（シート1）。基本戦略としては、それまで持っていなかった、新しい事業（シート中のオレンジ色の部分）を立ち上げ、買収を積極的に行うことで、迅速に売上を倍増していくというものです。

SAPは、二〇一〇年の時点ですでに一定の事業規模に到達していましたので、そこからさらに五年で倍にするというのは非常にチャレンジングな目標です。事業戦略に応じて、すでに新規事業に関わる企業を多く買収していますが、買収した企業の売上を足していったところで、到底目標である倍にはなりません。

足し算だけではなく、掛け算をして相乗効果でビジネスを伸ばしていかなければならないのです。そのためには、買収したソリューション・製品を既存の製品とインテグレーションして、トータルで一つのサービスとして提供できるような製品開発や販売体制、サポート体制が必要です。これはこの後の人事の話につながっていきます。

もう一つはスケールの問題があります。多くのお客様は弊社のシステムをグローバルで使うことを考えていらっしゃいます。たとえば、日本のお客様が日本で弊社製品を買ったとしても、各国で起こった問題や相談をいちいち日本に問い合わせるのはお客様にとって時間の無駄です。ですから、サポー

トはグローバルで行えるような体制にしなければなりません。つまり、ビジネスに合わせて、人材配置や育成に関してもグローバルで考えていかなければ、一気に掛け算をしてビジネスを伸ばしていくということではできません。

トップ層だけのタレントマネジメントではもう間に合わない

この戦略を実現するための人事の話をお願いします。グローバル人事というのは、ビジネスと密接に連動しながらエグゼキュティブにしていくことがポイントです。先ほどのビジネスの目標を達成するために、それまでの人事の方針や組織をがらりと変える必要があります。（シート2）。

報告 2

SAP自身のグローバル人事

—欧米企業の人事戦略

これまでと今後

SAPジャパン 人事／人財ソリューション部部长 南 和氣



竹内明太郎の「工業富國基」という考え方のもとに、①品質第一②技術革新③海外への雄飛④人材育成——の四つの精神を先達たちが伝承してきて、社員で共有しています。今後も次世代へ伝承しようと考えています。コマツの歴史も含め、こうした内容を海外の経営トップと管理職に伝えながら、次は彼らがナショナル社員に伝えていくということを推奨しています。

また、経営の指針の「品質と信頼性

製品・サービスを提供し、企業価値を最大化する」ための考え方を説明し、信頼度を高めるためにはコーポレートガバナンス体制の構築と整備、モノ作り競争力の強化が必要であるということとを、全世界のグループ社員に説明しています。

「コマツウェイ」の冊子は、「トップマネジメント編」、「もの作り編」、「ブランドマネジメント編」に分かれています。トップマネジメント編では、経営者、経営幹部が事業を展開していく中

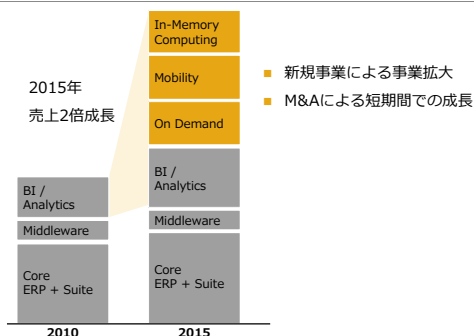
で実践してほしい価値観が示されています。もの作り編では、モノ作りに関する社員の心構えを示し、ブランドマネジメント編では、お客様との関係性をさらに向上させるための心構えを紹介しています。

具体的な内容について一例をあげると、「ものづくりに興味を持ち、仕事を楽しくやろう、好奇心を必ず持ちなさい」、「トップはステークホルダー、特に社員とのコミュニケーションを率先垂範しなさい」、「管理職は人材育成を

大切な仕事と思い、活動していきなさい」ということが書いてあります。

こうした「コマツウェイ」を海外現地法人の経営層、幹部に説明しています。今までに中国、東南アジア、南北アメリカ、欧州で実施しました。こうした取り組みを継続してコマツウェイを定着させ、変化に対応できる強い組織づくりをめざしています。

シート1 事業ポートフォリオの変化と拡大



© 2011 SAP AG. All rights reserved. Confidential

シート2 2015年の成長を達成するためにグローバル人材マネジメントにおけるSAPのチャレンジ

2010年以前

- トップのキーポジションに限定されたグローバル人事
- 育成プログラムのローカル分散
- M&Aを行った企業の急速なインテグレーション
- 各ローカルごとの個別最適による人事業務非効率とガバナンスの低下
- ローカルでのサブシステム増加による情報分散

2010年以降

- 全ての従業員、グループ企業を対象にしたグローバル人事
- 育成プログラムのグローバル展開
- 段階的に時間をかけてインテグレーション
- グローバル人事の再編成とグローバルシェアードサービス業務の拡大
- SAP HCMとSuccessFactorsを活用して情報共有基盤のグローバル展開

© 2011 SAP AG. All rights reserved. Confidential

シート3 昨今の人事システム検討における課題とポイント

中期経営計画及びその先の事業展開を実現するためのグループ人材戦略基盤としての人事システム

業務効率化・業務効果改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行システムの複雑化による柔軟性・拡張性の低下、周辺システムとのI/F増加 ■ HD化による出向者やグループ会社間異動者の増加への対応 ■ 各社/各センター人事担当含めたシステムの有効活用および権限整備
グループ人材マネジメントの推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材情報の統合管理によるグループ横断的な人材育成の実施 ■ 海外法人の現地化推進及びグローバルタレントマネジメントに対応したインフラの整備 ■ グループ全体で精度の高い人事施策・コスト管理を行うための適正要員把握、人件費の見える化
変化への柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法改正対応、制度変更等における対応など、長期的な運用コストの削減 ■ 将来的な事業展開（M&A、事業拡張/統廃合等）への対応 ■ クラウドの有効活用による、適材適所のアウトソーシング推進

© 2011 SAP AG. All rights reserved. Confidential

たとえば、グローバルタレントマネジメントは既に実施していましたが（いわゆるトップタレントのアイデンティファイやサクセッション）、一部のトップのキーポジションに限定して行っていました。しかしそれではとても間に合わなくなつたのです。そこですべての従業員を対象にしたタレントマネジメントに拡大して実行することになりました。

育成プログラムについても、言語の問題もあり、それまではローカル（各地域）の自由をかなり許していました。しかし、グローバルで活躍できるリーダーを、量も質も同時に担保しながら育成する必要がありますので、グローバルで共通の育成プログラムを展開していきました。当然そこには、M&Aを行った企業の従業員も含めて実行されています。

しかし、タレントマネジメントやグ

ローバル人事で新しい取り組みをするからといって、人事部の人数が増えるわけではありません。そこで、徹底的に業務の効率化を行うとともに、グローバルが一体となれる人事部組織を再構築しました。

グローバル人事部のスタート

SAPの人事組織ですが、それまでローカルの法人ごとに権限移譲されていた人事部を、グローバル組織に再編成しました。採用、育成・教育、報酬のチームはCOE（業務専門家としてグローバルプログラムのロールアウトを支援する）として、グローバル組織となり、グローバルプログラムを各国に推進して展開します。

一方で、HRビジネスパートナー（HRBP）ローカル各国で部門のマネジメントを支援する）は、ローカルの現場に入り込みます。現場のマネジメ

ントを徹底してサポートするチームです。このため、各事業のトップ、管理職と密にコミュニケーションをとり、そこから上がってきたニーズを先ほどのCOEのチームと連携して解決していくという組織設計です。

日本法人に人事部長はいるのですが、日本の人事部長に紐付いているのはHRBPだけで、COEの担当者は、グローバル組織にダイレクトにリポートします。これによってガバナンスを利かせながら、グローバルプログラムを全世界に展開するとともに、ローカルのビジネスニーズをしっかりと拾っていくことを実現しています。

次に、シェアードサービスによる定型業務の効率化についてお話ししたいと思います。今まで述べましたタレントマネジメントを実行するためにも、定型業務にかかっている時間を徹底的に減らすことが、重要な課題でした。そ

ここで、それまでローカルで負担していた定型業務をグローバルのシェアードサービス一本にすべて集約することを行いました。

労務管理や給与計算は、全世界で三拠点のシェアードサービスで業務を行っており、システムは、弊社のSAPシステムをグローバルシステムで全て管理しています。日本を含むアジアのシェアードサービスセンターはシンガポールにありますので、日本から人事に関する問い合わせの電話をする、シンガポールの日本語を話す担当者につながります。シェアードサービスセンターの担当者は複数国を同時に担当して、業務を効率化すると共に、ローカル人事部の負荷を減らすことを徹底しています。

また、SAP社内の、グローバルHRシステムについて簡単に説明します。人事情報管理、給与、労務管理においては、SAP HRシステムを二つの言語で使っており、六九カ国に展開し、三カ国の給与計算を実行しています。一方で、タレントマネジメントではクラウドのサクセスファクターズを五言語でシンプルに使い、連携させて情報統合を行っています。

リーダー候補を早く見定めて育成

タレントマネジメントという、弊社もやはり一番の課題はリーダーの育成になります。グローバルで

ビジネスを展開できるリーダーをどれくらい早く、何人つくれるかが非常に重要であり、とくにビジネスが伸びている新興国や、新規事業にグローバルリーダーをしっかりと配置していくことが急務です。

そのために、誰がリーダー候補なのかをしっかりと見定め、候補者を集中的・意図的に早く育てていくことを行っています。また、当社はドイツ本社ですが、E.U.の企業は多様性を積極的に受け入れ、力にしていくな化があります。当社もドイツ人だけではなく、さまざまな国籍の人材が経営層にいます。たとえば、現在の社長もドイツ人ではなく、デンマーク人とアメリカ人の二人体制です。

上位五〜一〇%を トップタレントに位置付け

選抜のやり方ですが、全従業員の中心から五%〜一〇%ぐらいのトップタレントを選んでいきます。五段階評価の人事考課と三段階評価のポテンシャル評価があり、全従業員を一五個の升目の中にプロットします。その両軸の評

価が高い従業員をトップタレントと呼んで毎年選び、意図的に早く育てるのです。

具体的にどう育成していくかということ、トップタレントの一人ひとりに対して、上長がキャリア計画を作成し、現在より上のポジションへのプロモーションや、新しいチャレンジをさせるという計画をつくり、全体調整を人事がやるような形です。そして新しいチャレンジの中で競争させて、その中で結果を残し、生き残ってきた人間が最終的にトップに立っていくことになります。

このときに、これも多様性を重視するSAPの個性の一つだと思っておりますが、まず本人の意思が確認されることです。「私はグローバルのリーダーになりたいわけではありません。ローカルの地域マーケットに根差して仕事をしたいのです」というキャリア希望を持つことは、それはそれで構いません。女性も多く働いていますし、いろいろなキャリアがあつていいということで、必ず意思が確認されます。意思に反することをあつても、家庭に影響が出て、

従業員の会社へのエンゲージメントが下がり、モチベーションが上がらないという状況となります。優秀な人材が、長く働けるキャリアを考えていくことも、多様性であり、タレントマネジメントではないでしょうか。

欠かせない グローバルグレイディング

人を動かすとなると、グローバルグレイディングという仕組みそのものは必須になると思います。当社では、全世界のすべてのポジションで職務給を適用しています。また、ポジションありきで人事異動が行われていますので、すべてのポジションのジョブディスクリプション（職務記述書）があります。職種やレベルごとに、約六〇〇種類のジョブディスクリプションがあり、その要件に対してグローバルのグレイディングレベルが定義されています。弊社はグローバルでビジネスを展開していますので、ビジネスからの要望にタイムリーに応えながら、人材をグローバルに動かしていくとなると、必要なのはこのグローバルグレイディング

です。毎年ビジネスも変わっていきますから、その変化に合わせて少しずつカスタマイズし運用しています。昨今、グローバル人事を実際に開始していく日本のお客様が非常に増えています。人事システムを検討したいというときに何うお客様からのご要望をまとめました（シート3）。グローバル人事の研究もかなり進み、プロセスや制度そのものは、先行している海外企業の方法論をうまく活用して、ほとんどの企業で共通の進め方が採用されていると思います。問題は、そこにどんなコンテンツが入ってくるかということです。グローバルリーダーのあるべき姿として、どんな人材像を描いていくのか、人材を選抜する基準をどう考えていくのか、グローバルなキャリアや配置計画をビジネスに合わせてどのように設計していくのか。これらは、企業によって異なりますし、同時に、日本企業の良さを発揮するための、非常に重要な要素になってくるのではないかと思います。

コメント

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

早稲田大学ビジネススクール教授 杉浦 正和



私は、二三年間のビジネスの現場での経験と早稲田大学ビジネススクールでの一〇年間の教職の経験を踏まえて、

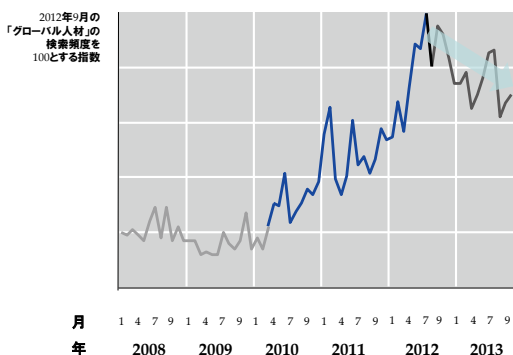
現場と学問の橋渡しをする観点からお話をさせていただきます。

最初に一般的なマクロの話をし、次

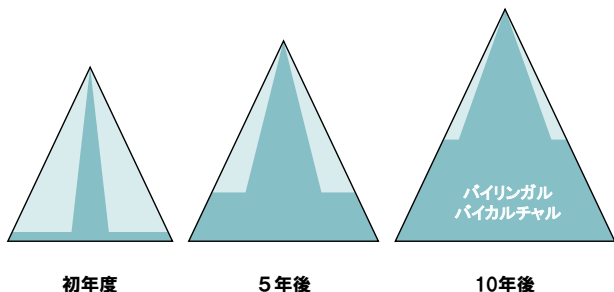
に人事部の役割について触れ、最後に個人のレベルに話を落とし込んでいきたいと思います。

また、「一つの疑念」「二つの条件」「三つ目の点」「四つの機能」「五つの自己」「六種の表現」と数え歌の形で

シート1 1つの疑念



シート2 戦略的な採用



「ひとつとせ」「ふたつとせ」と数えながら話を進めていきたいと思います。最初に、「一つの疑念」について。

そもそも「グローバル人材」というテーマがいつ頃から盛り上がったか、記憶していらっしゃるでしょうか。言葉に対する注目度合いを簡易的に調べるためには、グーグルの検索頻度を確認する方法があります。「グローバル人材」という言葉は、二〇〇八年からずっと横ばいでした。ところが、二〇一〇年四月に急に上がり出します（シート1）。この時に何があつたかという点、楽天とユニクロの英語公用語化です。ここがまさに屈曲点だったのです。そしてその時点で「グローバル経済」の検索頻度を上回ります。あの時に「グローバルといえば経済」から「グローバルといえば人材」に替わつたのです。

その後東日本大震災の後、一旦は減つたのですがまた盛り返して二〇一二年九月にピークをつけました。その後どうなったかという点、高水準を保つたままではあります。傾向としては下がって現在に至っています。今度は二〇一二年秋から冬にかけて何があつたかを思い出していただけてますでしょうか。アベノミクス、円安、株高です。これが意味していることは、ビジネスが上向いて懐がちよつと暖かくなつてくると「グローバル人材」という言葉に対する注目度が下がってしまったということでは

本当にそれでよいのでしょうか？ グローバル化というのは長期のトレンドです。引き返すことはできません。日本国内の景気が悪くなつたらグローバルだ、良くなつたからもういいやという話ではないはず。 「本気ですか？」 「覚悟はありますか？」 「それが最初に聞きたいことです。」

「グローバル人材に必要な条件は二つある。ダイバーシティ（多様性）とコミュニケーション能力だ」と。

コミュニケーションとダイバーシティの意味と関係

次はふたつとせ。「二つの条件…CとD」という話です。

最近の日経新聞の記事でローソンCEOの新浪剛史さんがこうおっしゃっていました。

「グローバル人材に必要な条件は二つある。ダイバーシティ（多様性）とコミュニケーション能力だ」と。

その通りだと思います。まったく異論はありません。同様のことをおっしゃる方も多々あります。しかしコミュニケーション（C）とダイバーシティ（D）には突き詰るとどのような意味があるのか、互いにどのような関係にあるのか、またなぜその二つなのかという点についてはこの場を借りて私なりの考えを補足したいと思います。

私はこう理解をしています。まずコミュニケーションとは「Common（共通点）」を探して増やす努力をする」ということです。それに対してダイバーシティは「てんでんばらばらに離れて（Divergent）違つたり変わつたりすることです。」

共通点を増加させるコミュニケーション向上の努力と共通点を減少させるダイバーシティの努力。それらはむしろ対置してもよい。それらにむしる対置してもよい。それらに達成するのは難しいの

です。しかしそのことを理解し覚悟し、たうで高い次元で両立させる努力が必要だと思ふのです。

やってみると必要

続いてみつとせ、三番目の要素です。それは、Eつまりイングリッシュです。グローバル化に伴って「英語が必須だ、TOEICで一定の点数に達しなければ管理職には昇格させない」「いやそうじゃない、英語の前にまず日本語だ、人間力だ」——そんな議論が延々と続いてきました。しかもその議論は日本人同士で日本語で行なわれていたのが現状です。

英語の社内公用語化に踏み切った楽天やユニクロについては、私は本当に戦略的な意思決定を行つたと思つていません。戦略的意思決定とは、トレードオフの関係にあるものについて何を優先順位で取り組むかについて「腹をくくる」ことです。

たとえば、採用できる人数には限りがあります。全員日本語だけを話す人材にするのか、全員英語を話す人材にするのか。あるいは一定の割合にするのか。限りある資源の最適配分するのが戦略的意思決定だとすると「たとえ学生の就職人気ランキングが落ちてても全員英語のできる人材を採用する」というのはまさに戦略的でした。

どんな会社であっても、英語のできる人材を急に育成することはできません。しかし、戦略的採用と今いる人材の育成を同時に続けていけば、一〇年たてばバイリンガルはかなりの割合になるのです（シート2）。意思決定が

シート3 ウルリッチの枠組み



出典: Ulrich, David "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results" 戦後高度経済(1971)「MBAの人材戦略」(日本経営開発専門学校)センター p.34

シート4 P&Gの事例

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

出典: P&G社 website (2009年4月中)

シート5 PPM



「適材適所」と私は思っています。事業戦略において頻繁に紹介されるフレームワークに、BCG (ボストンコンサルティンググループ) の PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス) があります (シート5)。ご存じの通り、横軸に相対市場シェアをと、縦軸に市場成長率をとって強さと伸びでプロットするのですが、私はこのモデルはフェレンスという学者のモデルと並置して人材育成の観点から理解することができます (シート6)。

業績はまだないけれども、

行われてから既に数年経過しましたが、少なくとも楽天については真ん中の図のようになっていきます。

グローバル化で成功しているダイキンの有名なフレーズに「踏み切る、割り切る、思い切る」があります。もし私なりに韻を踏みつつ意識を試みれば「Start」もし七割自信があるなら、「Stay」もし確実だと思おうなら、「Stop」もしだめだと思おうならあたりではどうかと思います。あれこれ議論する前にまず踏み出す、うまくいけば割り切って投資を続ける、だめだったら思い切って別の道を探すという姿勢はダイキンの戦略的な意思決定のありようを示しています。それがグローバル展開における成功要因のひとつだったのだと私は思います。讃岐もっと極端な事例もあります。

うどんのチェーン店である「丸亀製麺」を展開しているトリドールという会社です。丸亀製麺は中国・タイ・インドネシア・ロシアなど海外市場で積極的に店舗展開して成功しており、トリドールの株価は二〇〇八年の世界金融危機時にも下がらずその後も上昇を続けています。

聞くところによると、マーケット調査はしないのだそうです。現地に行つて店を出してみる、人が行列すればもっと出す、だめだったらやめる。もちろん、キャピタルインテンシブな化学会社とうどんのチェーン店は違うという議論もあるかもしれませんが。しかし「やってみる」ということをまずしなければ、海で泳いだ経験がない人たちがいつまでも海を怖がっているような状況が続いてしまいます。

**人事部門が
本来の機能を発揮する**

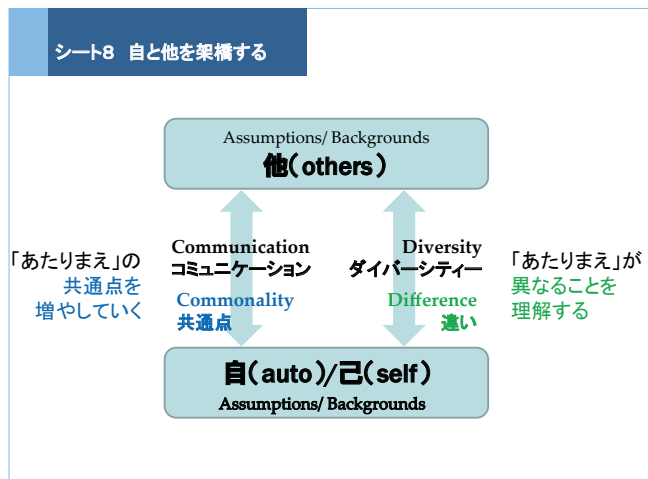
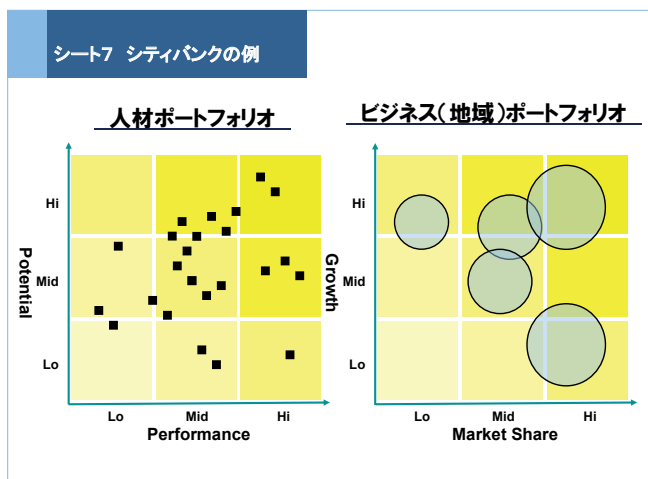
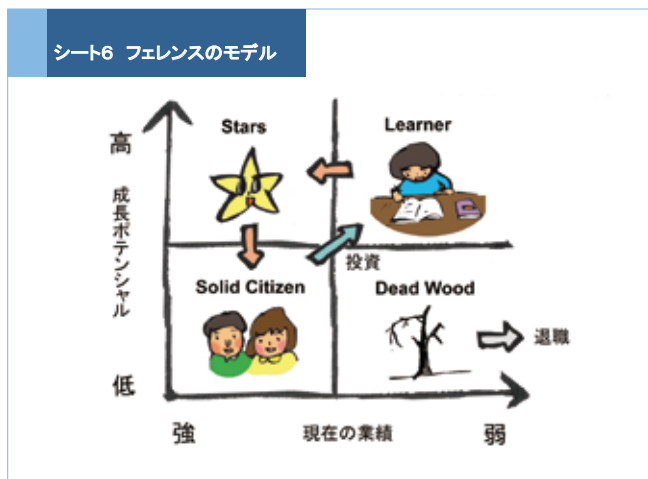
よつとせは人事部門の「四つの機能」についてです。私は、まさにグローバル化というのは人事部門が本来の機能を発揮する局面だと思っています。ウルリッチの有名なモデルによれば (シート3)、人事の機能には二つの軸を組み合わせた四つのカテゴリーがあります。長期的か短期的かという軸。もう一つはプロセスかピープルかの軸です。後者については、人材の顔がみえない領域とみえる領域の違いと考えることも可能です。

四つのカテゴリーの一つが「管理エキスパート」(Administrative Expert) で、人事制度の運用などを通して企業のインフラを作る機能です。二つ目が

「従業員代表」(Employee Champion) で、従業員の声を聴く機能です。三つ目が「戦略パートナー」(Strategic Partner) で、企業戦略を人材の側面から後押しする機能です。四つ目が「変革推進者」(Change Agent) で、組織の変貌を社内コンサルタントとして推進する機能です。人事部門は四つの機能がそろって初めて、企業目標の達成に対して貢献できるというのです。

このモデルは世界的企業の現場で参照されています。P & G のホームページ (シート4) には、人事の機能が四つの機能のモデルをそのまま使つて示されています。つまりウルリッチのモデルは現場で「使える」モデルなのです。

そのうち「戦略パートナー」としてもたらしことができる一番大きなものは「適材適所」だと私は思っています。事業戦略において頻繁に紹介されるフレームワークに、BCG (ボストンコンサルティンググループ) の PPM (プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス) があります (シート5)。ご存じの通り、横軸に相対市場シェアをと、縦軸に市場成長率をとって強さと伸びでプロットするのですが、私はこのモデルはフェレンスという学者のモデルと並置して人材育成の観点から理解することができます (シート6)。



英語で気持ちを伝える
 自己理解、自己抑制、自

それは主導する人事部には「自己の確立」が必要です。そもそもろんグローバル人材にも、とくに部下を持つマネージャーには自己の確立が強く求められます。グローバル人材とは「異なる文化において自と他をつなぐことができる人材」なのです。

ポテンシャルはある人「学習者（ラーナー）」をどうやって「スター」にしていくか。キャッシュを稼ぐけれどもこれ以上の伸びは期待できない「健全な市民（ソリッド・シチズン）」が自分自身ではなく、次世代を担うラーナーたちに投資し組織の継続的な繁栄につなげていきます。そのような「世代を超えた人材育成」のモデルと呼んでいるのです。

私は九〇年代にシティバンクに勤務しており、リーダーシップの配置ならびに開発の責任者（LSDM）という役職を経験しました。当時会長だったジョン・リードが、シティバンクにG Eのタレントマネジメントの考え方を導入したいと考えて人事のトップをGEから迎え、伝統的な人事部と並行してリーダーシップ開発専属のラインを

つくりました。LSDMの各国担当が行っていた仕事はつまるところ人材のポートフォリオ・マネジメントといえるものでした。「タレント・イベントリ」と呼ばれるマネージャー全員のデータベースを作り、パフォーマンスとポテンシャルでマッピングを行なっていました（シート7）。ポイントはその先にあったと私は理解しています。ビジネスの側にもポートフォリオのマッピングがあるわけですから、結果として人材のポートフォリオとビジネスのポートフォリオのマッピングを行ったことになりそうです。二〇年も前のことですが、今振り返っても確かに「戦略的HRM」だったと思うのです。そして、グローバル人材についてはまさに人材とビジネスのマッチングが決定的に重要だと

思います。リーダーシップとは自分自身の問題

いつとせ「五つの自己」に移ります。人事部はグローバル人材の育成において自分たちの本来的な機能を存分に発揮できると申し上げましたが、その際に人事部は自らリーダーシップを発揮しつつリーダーを輩出していくことになりそうです。

私は、リーダーに求められるアクションを考えたみたことがありません。たとえば、新しいことを「起こす」。たを「巻きこむ」。資源と心を「配る」。常にたゆまず「改める」。そして、大きく「包む」。これらの漢字を改めて眺めると、起こすという字には、セルフ（己）が入っています。巻にも、

配にも、改にも、包にも。リーダーシップを発揮するためには何よりも己の確立が大事であるということを示しているのだと思います。

リーダーシップが受け入れられるためにはオーセンティック（本物）であることが求められます。これも換言すれば、自分自身であること、自己を確立することです。「英語の問題じゃない、その前に人間の問題だ」という議論はこの点にかかわっているのです。

またCとDの議論もこの観点から理解できます。コミュニケーションは「当たり前」を増やしていくことです。「自己（私たち）」の範囲を広げること」と言い換えてもよいでしょう。それに対してダイバーシティは「当たり前が違うことを理解すること」です。「自己以外（他者）」を受容すること」です。つまり「ふたつとせ」

己管理、自己表現など、自己を確立するために行わなければならないことはたくさんあります。ところが残念なことには、考えれば考えるほど、やることのリストに項目がたくさん並んでいきます。実はそのこと自体が一番やる気をそいでしまうのです。

むしろ私は「構え過ぎずに気楽にアクションを！」と言いたいのですが、高い壁としてそびえ立つのが英語です。最後にマネジメントで使われる英語の発想を紹介することで、グローバル化に対応するとはどのようなことか、コミュニケーションとダイバーシティの関係に目配りしながら考えてみたいと思います。

日本人のコミュニケーションの大前提にあるのは「沈黙は金」そして「遠慮はよいこと」。それに対して海外のコミュニケーションにおいては、アサーティブネスが尊重されます。自分の言いたいことをはつきりとさわやかに伝えることです。

遠慮の価値観に縛られた日本人は気持ちを率直に伝えることについて気恥ずかしさの感情を持ちがちですが、それを乗り越えることができないと一步目を踏み出すことができません。

実は英語で自分の気持ちを伝えることは、少なくとも単語や文章としてはまったく難しいものではありません。人材マネジメントの場面で使われる英語は「言われればなるほどそうか」と納得でき、かつ「受験で学ばなかったもの」ばかりです。

私は外資系の企業で法人営業を担当していたことがあります。今日どこと契約しましたと報告すると、翌朝には

たかさんの「ひと言メール」が届いていました。Excellent! Fantastic! Good job. など。今になって思い起こすとそれが「承認」の実践だったのです。ほかには You did it! (やったね!) といった表現もあります。もう一步進んで、I am proud of you. (私はあなたのことを誇りに思っていますよ) というフレーズもあります。

日本語では気恥ずかしくて言えないのに、なぜか英語であれば言えます。そしていずれも決して難しい文章ではありません。当然です。意思疎通のための英語は本来誰にでも理解できるものでなければならぬからです。

たとえば「さすが」は It is just like you. といいます。That is my... という表現もあります。どちらもごく簡単な言葉です。

にもかかわらず、このようなフレーズを多くの日本人は使っていません。理屈では「権限移譲が大切」とわかっているでも、I count on you. (頼りにしているよ) というフレーズを知らなければ、デレゲーションもエンパワーもできないのです。

英語による人材マネジメントの要諦は「あなたと私の関係を確認し強める」ことです。私が実際に上司から言われてとても嬉しかったのは、You are my right arm. (右腕だと思ってるよ) という言葉でした。この言葉の背後にあるメッセージは「IとYouがわさつてWeになることです。たとえば Your success is my success. というフレーズのエッセンスもその点にあります。Our future is in our hands. は「一緒にやろうぜ」ということですが、

ここでモチベーションを喚起するのは we であり our なのです。

最後にマネージャーは「自分のほうからは何を提供できるか」について言葉にして伝えることが大切です。リーダーはフォロワーとある種の交換を行うからです。私は英語であれば恥ずかしげもなくいえるフレーズにこのようなものがあります。I am here for you. (私はあなたのためにここにいます) 何かあつたら頼っていいですよ。

当たり前を受け入れる

ご紹介したフレーズは、いずれも人材マネジメントにおいては有効なものですが、英語としてはまったく難しくありません。英語を話す国の人たちは知っているけれども日本で受験英語が英語だと思っている人は知りません。受験英語から卒業する必要があるのです。

グローバル人材は、異なる文化を理解しその文脈に則って相手を理解し自らを理解させることができる人です。そのためには外国語のみならず異文化を学習する、つまりクロスカルチャラーニングの能力が必要です。ここで要求されるのは語学としての「英語」を学ぶことではありません。「相手を理解する努力をして共通点を増やす」態度であり行動です。それがコミュニケーションです。同時に「根本から異なるものを受け容れる」ことです。それがダイバーシティです。

英語には牛という言葉はありません。cow か ox しかありません。逆に「兄」と「弟」はまとめて brother です。そのことは「性別」という区分けが第一

にあり年齢の上下はそれほど大切ではないという世界観を示しています。

言語体系の違いには「発想の違い」や「価値観の違い」が潜んでいます。「私の当たり前とあなたの当たり前は違う」ということを真に理解し、むしろ違いを楽しむことが、コミュニケーションとダイバーシティの両立だと私は思っています。そして「世界の違い」を飲み込んで乗り越えることができるのがグローバルな文脈で価値提供できる人材なのだと思えます。

最後に結構使えるフレーズを一つご紹介して私の話を締めくくりたいと思います。

ミーティングに遅れて入らざるを得ないときがあります。そのような場面ではほとんどの日本人が使う表現は、Sorry I am late. —もちろん英語としては何の問題もないのですが、交渉の席などでは sorry と切り出した時点で既に不利になってしまうかもしれません。私はこれを「下手投げのコミュニケーション」と呼んでいます。ところが実はこんな言い方もあるのです。

Thank you for waiting. —堂々たるものです。私はこれを「上手投げのコミュニケーション」と呼んでいます。英語の表現を獲得することを通して下手投げでも上手投げでも場面に応じて自在に繰り出せるようになれば、仕事の幅も人生の幅も広がるに違いありません。そのような意味において、マネジメント英語を学び直すことは自らグローバル人材となることに直結すると私には思えるのです。