

グローバルに活躍できるマネジャーの  
確保・育成に向けた取り組み

2014年5月13日  
一般社団法人 日本経済団体連合会



## 目 次

### 【第1部】総論

1. はじめに .....	1
2. グローバルに活躍できるマネジャーの現状 .....	1
3. 企業に求められる対応 .....	2
(1) 人材像の明確化 .....	3
(2) 必要な海外マネジャー数の明確化 .....	4
(3) 人材の確保・育成のあり方 .....	5
①社内育成体制の強化～質の高い成長の「場」の提供～ .....	5
i) 「G-OJT (グローバル人材育成型 OJT)」による育成.....	6
ii) 効果的な OFF-JT の推進 .....	7
②外部人材の適切な活用 .....	8
i) 経営理念やバリューの共有化 .....	8
ii) ローカル人材の登用と定着 .....	10
(4) グローバル人事制度の構築 .....	11

### 【第2部】企業事例 ※企業名 50 音順

1. アサヒグループホールディングス株式会社 .....	15
2. アステラス製薬株式会社 .....	19
3. キヤノン株式会社 .....	23
4. 住友化学株式会社 .....	27
5. 帝人株式会社 .....	31
6. 東京海上ホールディングス株式会社 .....	34
7. トヨタ自動車株式会社 .....	38
8. 日産自動車株式会社 .....	42
9. 日本たばこ産業株式会社 .....	46
10. 日本通運株式会社 .....	50
11. 日本電気株式会社 .....	54
12. 日本ヒューレット・パッカー株式会社 .....	58
13. 株式会社日立製作所 .....	61
14. 丸紅株式会社 .....	65
15. 株式会社 LIXIL .....	69



## 【第 1 部】総論



## 1. はじめに

少子・高齢化に伴う人口減少等により、国内市場が中長期的に縮小に向かうことが見込まれる中、海外需要の獲得がわが国企業の成長に不可欠となっている。近年では、海外進出企業の多くが、新規の拠点設立や M&A、提携、合併など、多様な手段を活用しながら、拠点数の増加と機能の拡充を進め、日系企業はもとより、地場企業や現地の消費者などに向けたビジネスを積極的に展開している。

海外事業がグループ全体の成長の牽引役となり、海外拠点の戦略的重要性がますます高まる一方、海外拠点の事業運営を担うマネジャーの不足を実感している企業は少なくない。また、海外拠点に派遣されたマネジャーが、上位役職への任用と職務範囲の拡大への対応に苦慮し、期待された役割を十分に果たせないという問題を抱えているところもある。

本報告書では、グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成のための基本的な考え方・方策や、15社の企業事例に基づく具体的な取り組みなどを整理した。各社が取り組む際の参考になれば幸いである。

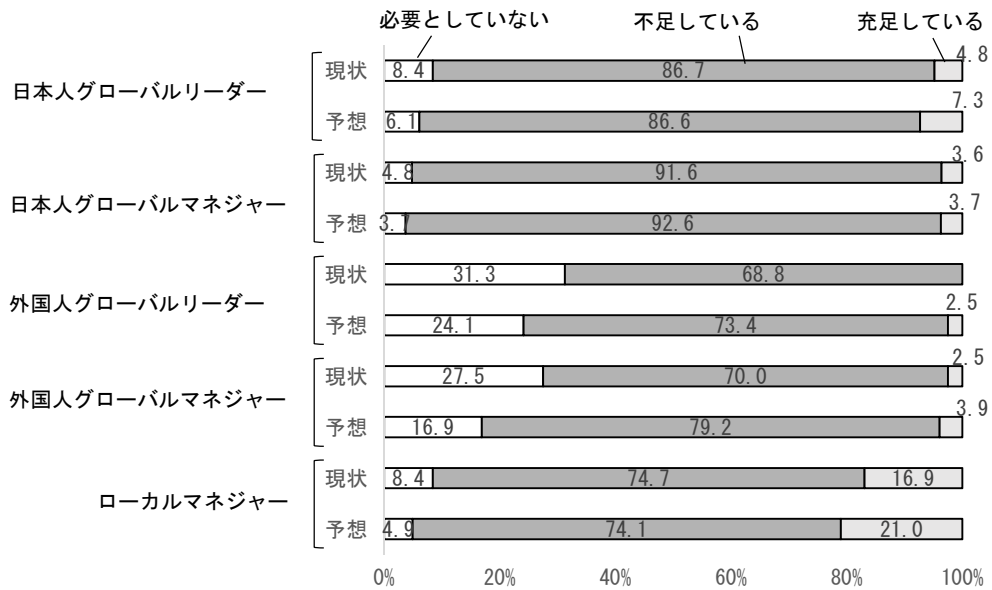
## 2. グローバルに活躍できるマネジャーの現状

海外事業の重要性が急速に高まる中、「グローバルに活躍できる人材が社内にしっかりと育っていない」「グローバル人材を育成していく組織体制が整備されていない」と認識している企業は多く、グローバルに活躍できるマネジャーをいかに確保・育成していくかが重要な課題となっている。産業能率大学の調査によれば、9割以上の企業が現状、予想ともにグローバルに活躍できる日本人が不足していると認識している（図表1）。

また、本格的な海外事業展開を踏まえれば、早期にグローバルな人事制度を構築していく必要があると認識しているものの、「何をどこまで対応すればよいのか」「どこをモデルにすればいいのか」「制度を見直したとしても本当に運用ができるのか」などと悩んでいる企業も少なくない。

グローバル人材の育成やグローバル人事制度の整備といっても、その最適な解のあり方は企業の置かれている状況によって異なる。グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成は、自社のグローバル経営の現状や今後の方針等を踏まえながら、自社に適った形で計画的に検討・推進していくことが基本となる。

図表 1. グローバルリーダー・マネジャーの過不足状況



注：「予想」とは3年後の状況についての予想である

出典：学校法人産業能率大学「グローバル人材の育成と活用に関する実態調査」（2012年2月）に基づき経団連事務局にて加工

### 3. 企業に求められる対応

グローバル人材の確保・育成に定まった方策はないものの、調査協力企業の対応を整理すると、共通して求められる対応として以下の4点が挙げられる（図表2）。

図表 2. 企業に求められる4つの対応

1. 人材像の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の海外マネジャーに求める能力等を具体的に明らかにする</li> <li>例：語学力、異文化理解力、ストレスマネジメント力などベーシックな能力と情報収集・発信力、課題解決力、部下育成力、コミュニケーション能力など</li> </ul>
2. 必要な海外マネジャー数の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社のグローバル経営戦略やグローバルポリシーに基づき、5年後・10年後を見据えながら、必要数を明らかにする</li> </ul>
3. 人材の確保・育成のあり方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内での育成と外部人材の活用の最適なバランスを図る</li> <li>【社内育成】OJTをベースとしつつ、効果的なOFF-JTを組み合わせしていく</li> <li>【外部人材】経営理念等の共有による一体感の醸成に取り組む</li> </ul>
4. グローバル人事制度の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の事業活動のグローバル化の状況に応じて、最適な仕組みへと見直していく</li> <li>例：グローバル人材マップの策定、グローバルに統一したジョブグレードの構築、公平性・一貫性・透明性のある評価制度の整備など</li> </ul>



## (1) 人材像の明確化

自社のグローバル経営方針を実現するための人事戦略を構築し、海外マネジャーの人材像を明確にすることが重要となる。海外マネジャーには、英語や現地の母国語を使いこなせる「語学力」、現地の文化や風習、慣行、宗教などを理解する「異文化理解力」のほか、不慣れな環境での業務遂行や生活を余儀なくされることに伴う「ストレスマネジメント力」がベーシックな能力として不可欠である。こうした能力を具えることなくして、国内外を問わずマネジャークラスに求められる、情報の収集・発信や課題解決、部下育成、コミュニケーション能力などを高いレベルで発揮することはできない。

海外マネジャーに求められる役割は多岐にわたるが、以下の3つの役割（図表3）を意識しながら、自社にふさわしい人材像を明らかにしていく必要がある。

図表3. 海外マネジャーに求められる3つの役割

①「牽引者」	海外拠点において、現地のキーパーソンを統率しながら、課題解決に必要な判断・決定を下し、事業を成功に導いていくためのリーダーシップの発揮が求められる。現地化がそれほど進んでおらず、日本人駐在員が現地のオペレーションを主体的に管理するようなケースにおいては、特に重要となる役割といえる。
②「育成者」	自らの専門的な知識やスキルを活かしながら、海外拠点が継続的に付加価値を創造できるように現地スタッフを育成していくことが求められる。海外現地法人のグローバル化の度合いに係わらず重要な役割といえる。
③「統合者」	グループ全体の成長には、経営理念やバリューなどを共有し、グループ企業間の組織の連携を強め、シナジー効果を高めることが不可欠となる。そのため、現地法人と国内本社の架け橋となり、自らが経営理念や行動指針などに基づいた行動を実践することで職場への浸透を図っていくことが必要となる。グローバル化の度合いに係わらず求められるものであり、M&Aなどにより海外事業を拡大している場合には、特に重要な役割といえる。

人材像の具体的な表記としては、自社の企業理念やバリューを体現することができることにくわえて、語学力や異文化理解力、コミュニケーション能力、ストレスマネジメント力などに関するスキルを有する者とするケースが一般的である。

その際、わかりやすい言葉で簡潔に表現することが望ましく、配置転換、人材育成、外部からの人材登用などの判断を行なう際のベースとなることから、社内に広く周知して全体で共有することも重要となる。

## 企業事例

アサヒグループホールディングスは、海外駐在経験者と海外業務従事者にヒアリングを実施してグローバル人材に求められる要素を整理し、ストレス耐性や前向き・積極的な姿勢、楽観的思考がまずは必要であるとした上で、①業務、②文化、③コミュニケーションの3つの分野で必要となる要素などを明確化している（詳細は15ページ）。

丸紅は、「異文化に適応できる」「異質なものを受容した上で、相手と前向きに議論を進められる」「自分の意見を、違う価値観を持つ相手にしっかり伝えられる」者をグローバル人材と定義し、「本社員のグローバル人材化」と「海外現地社員の活用・育成・強化」を両輪に据えて、中長期的な人材育成に力を入れている（詳細は65ページ）。

### （2）必要な海外マネジャー数の明確化

必要な海外マネジャーの人数は、自社のグローバル経営戦略やグローバルポリシーに基づき、5年後、10年後を見据えつつ、現地化の進捗度合いや、日本人駐在員とローカルスタッフのバランスも考慮しながら明確にしていくことが重要となる。実際には、サクセッションプラン（優秀な人材のプールも含めた「後継者育成計画」）を策定し、現任者だけでなく後継候補者数も含めた合計数を必要な人数としている企業が多い。

くわえて、どこにどのような人材が配置されているのかを「見える化」するために、海外現地法人も含めたグローバルな人材データベースや人材マップを構築している企業も少なくないが、その場合、対象範囲を役員層や部長クラスに限定しているケースが多い。

## 企業事例

住友化学は、グループ企業におけるポジションと人材の把握を目的として、課長相当以上の各人の職務経歴や現在の職務内容の情報を収録した「グローバル人材データベース」を2011年に構築した。以前は、例えば部長相当職が退職すると外部から適任者を採用していたが、同データベースにより、グループ企業内からの後任候補人材の検索が可能となった（詳細は27ページ）。

日産自動車は、ハイポテンシャルな人材をレイヤー（階層）で整理した上で、本社の経営トップや役員をメンバーとする人事諮問委員会（NAC：Nomination Advisory Council）において、月に1回、グローバルなキーポストへの異動の

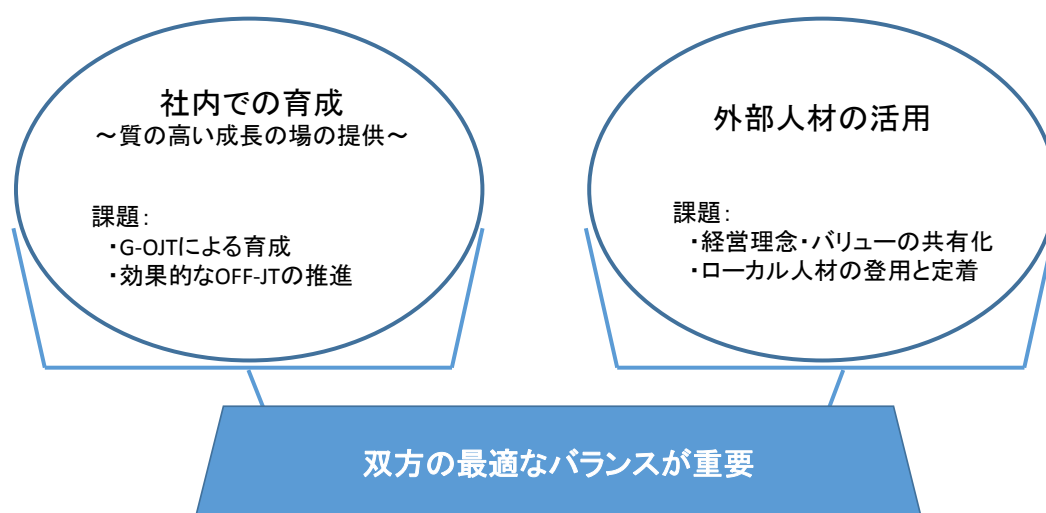
意思決定や、その前提となるサクセッションプランの策定など、経営レベルでの人事に関する協議を行なっている（詳細は 42 ページ）。

日立製作所は、グループの従業員約 25 万人の基本情報をまとめた「人財データベース」と、マネジャー層（課長相当職）以上の幹部候補の育成状況などに関する情報を収録した「グローバル人財システム」の 2 つから成る「グローバル人財データベース」により、人財に関する情報を一元的に把握・管理している（詳細は 61 ページ）。

### （3）人材の確保・育成のあり方

自社において求められる「質（人材像）」と必要な「量（数）」を満たす海外マネジャーを早期に確保していくためには、「時間軸（スピード感）」を踏まえて検討することが欠かせない。その際、「社内での育成」と「外部人材の活用」を自社にとって最適なバランスにしていくことが重要である（図表 4）。

図表 4. 人材の確保・育成のイメージ



#### ①社内育成体制の強化～質の高い成長の「場」の提供～

社内での育成においては、OJT（仕事を通じた部下指導・育成）をベースとしつつ、効果的な OFF-JT（仕事から離れた研修）を組み合わせることで、質の高い成長の「場」（「学習」「経験」「内省」のプロセスを反復）を意図的に設定していくことが課題となる。

その際、OJT については、育成に時間を要することや、教える側が有する

経験や知識に基づいた指導しかできないという制約があることを踏まえ、グローバル人材の育成を現場任せにするのではなく、制度的に支援していくことが重要となる。

OFF-JT については、早期に必要な人材を育成していく観点を重視し、対象者を厳選するほか、意識改革に主眼を置き、学習効果が高く、海外マネジメントにおいて真に必要な能力や、知識の習得を可能とする内容に常に見直していくことが肝要となる。

#### i) 「G-OJT (グローバル人材育成型 OJT)」による育成

OJT により海外マネジャーを育成していくためには、人員配置・人事ローテーションの範囲を、国内のみならず海外現地法人にまで拡大し、海外マネジメント経験を持つ者(教える側)をスピード感をもって増やしていく必要がある。すなわち、グローバル人材の育成も可能となるグローバルな OJT (G-OJT) への見直しが求められる。

こうした問題意識から、海外留学制度を拡充したり、マネジャーに登用される前の段階で海外現地法人に派遣し、海外でのマネジメントのあり方や特徴を直に経験させる機会を計画的に設ける企業が増えている。また、海外経験の付与は、キャリアの早い段階ほど望ましいという考えから、20 歳代で海外へ送り出すケースも見られる。

#### 企業事例

アサヒグループホールディングスは、20 歳代の正社員を中心に 1 年半にわたりグループの海外事業会社へ派遣して実際に業務ラインに入って OJT を実践する「GCP (Global Challengers Program)」を実施している(詳細は 15 ページ)。

東京海上ホールディングスは、若年層を対象に、海外短期派遣研修(入社 3 年目対象)と、2 種類の海外トレーニー制度を展開している。このうち、「専門性強化トレーニー」は 1~2 年間、現地法人にて、専門分野の担当部署が策定した育成計画に基づき、指導を受ける。「語学養成トレーニー」は原則 1 年間、英語以外の言語の習得と、現地での OJT を行なっている(詳細は 34 ページ)。

トヨタ自動車は、文化や価値観の違いを理解した上でビジネスができる人材の育成を狙い、就職内定者のうち 10 名程度を入社前の半年間、ペンシルバニア大学で語学とビジネスプログラムを学ばせる「入社前留学制度」を導入している。授業料と渡航費は会社が補助し、10 月 1 日付の入社としている(詳細は 38 ページ)。

日本通運は、海外拠点のマネジャー候補の早期育成を目的に、入社4年目以上の若手社員を海外に1年間派遣し、業務経験を通じて、幅広い国際的視野と業務知識、海外の習慣や文化の違いなどを体験する「海外業務研修員制度」を導入している（詳細は50ページ）。

また、海外拠点に派遣予定の後継候補者は、高い成果の発揮が期待されるために、プレッシャーを感じていることから、事業部門のトップなどを経験したベテラン社員を活用するなどして、側面支援していくことも重要となる。

### 企業事例

日本電気は、事業部長経験者を人材育成のための専任担当者である「人材育成ファシリテーター」として配置し、重要ポジションの後継候補者との1対1の面談を通じたコーチングを実施している。面談で得られた情報はクラウド型人事情報システムに格納し、教育やアセスメントの結果と合わせて一元的に管理している（詳細は54ページ）。

### ii) 効果的な OFF-JT の推進

OFF-JT は、①従業員の知識や能力の底上げ型（階層別研修）、②部門別・職種別研修、③選抜型（サクセッションプラン含む）、④公募・自己啓発支援型に大別することができる。人材育成のスピードを早めたい場合は、国内外の大学やビジネススクールなどと連携して、選抜型研修の内容を強化していくことも選択肢となろう。

研修の内容面では、知識やスキルの習得だけでなく、目から鱗が落ちるといった強烈な気付きを促すような意識改革を重視する傾向が見られる。

具体的には、①経営トップ自らが研修に参画し、自身の思いやこれまでの経験を語る、②難易度の高いアクションラーニング<sup>\*</sup>に取り組みさせることでストレッチ（負荷）をかける、③国内外の大学やビジネススクールに派遣し、海外のマネジメントと日本のマネジメントの違いを理解させるなどの取り組みを通じて、海外マネジャーに求められる幅広い視野を持たせるなどといった工夫を凝らしている。

※自社で実際に起こった事例を教材にしたり、自社が直面している重要かつ緊急度が高い課題の解決を目的として複数のメンバーで議論し、組織として解決策を学習していくチーム学習法

## 企業事例

アステラス製薬は、部長級の後継候補者に対して、戦略形成能力と論理的思考、コミュニケーション能力、異文化対応能力を向上させる機会の早期提供を目的に、2つの選抜型リーダーシップ開発研修（「ALA：Astellas Leaders in Action（40歳前半～40歳後半）」と「FL：Future Leaders（30歳後半～40歳前半）」）を実施している（詳細は19ページ）。

キヤノンは、2～3年以内に海外現地法人に赴任する可能性のある管理職手前の社員（各本部から推薦された50名程度）を対象に、海外ビジネスに必要な知識の習得と語学力（英語または中国語）の向上を目的とする「グローバル・スタッフ研修」を行なっている（詳細は23ページ）。

日本たばこ産業は、将来の幹部候補を対象に「ミドルマネジメントグローバルライゼーションプログラム（MMGP）」を実施している。すでに国内で手腕を発揮しているが、40歳を超えて未だ海外経験のない管理職を1年間ラインから外し、語学学校から欧米のビジネススクールへの短期派遣をしている（詳細は46ページ）。

LIXILは、40歳代の若手部長クラスを対象にした「エグゼクティブリーダーシップトレーニング（ELT）」により、次期経営リーダーに求められるリーダーシップなどを学ぶ機会を設けている。計4回（うち1回は中国で開催）にわたる2泊3日の合宿の中で、海外事業展開のプランの策定などを行なう。経営トップが直接指導する場面も多く、執行役員に就任するための登竜門と位置付けている（詳細は69ページ）。

## ②外部人材の適切な活用

### i) 経営理念やバリューの共有化

国内外を問わず、外部から人材を登用することは、自社にとって必要な人材を「質・数」の両面から迅速に確保するための重要な方策であり、社内におけるダイバーシティを高めることにもつながる。一方、異なるバックグラウンドや価値観を持った人材を社内に取り込んでいくことから、経営理念やバリュー、経営方針、求める人材要件の共有といった一体感を高める取り組みを推進することが必要となる。こうした取り組みは、ローカル人材の活用においても欠かせない。

経営理念やバリューは、その言葉の意味を正確に理解し、各自で咀嚼し、日常業務において具体的に実践して初めて意味を成す。そのため、わかりやすい

冊子やカードを複数言語で作成したり、E-ラーニングを活用するなど、日頃から目に触れ、常に意識した行動ができるような工夫をしている企業は多い。経営理念やバリューの共有化には、相当の時間を要することから、粘り強く取り組んでいくことが求められる。

また、外国人にもわかりやすく、共感が得られやすい内容にするため、外国人の従業員に企業理念や基本的価値観に関する研修プログラムを作成させているところもある。

### 企業事例

帝人は、新任マネジャーを主な対象とするグローバル共通のリーダーシップ研修「EaGLES」を4言語・5地域で実施している。同プログラムは、本社人事部に出向していたドイツ人の部長を中心に、社内の様々なコンテンツを集めて作成したもので、「E-ラーニング」と「集合研修」の2つから構成されている。このうち「E-ラーニング」では、「帝人スタンダード」と呼ばれる自社開発のコンテンツにより、企業理念や基本的価値観、歴史などを学ばせている（詳細は31ページ）。

東京海上ホールディングスは、同グループの人事に係る基本的な考え方をまとめた「グローバルHRポリシー」を策定し、海外拠点に発信している。また、「全員の力で” Good Company ”を創る」という、企業理念浸透のための取り組みも全社で推進している。さらに、冊子を作成して海外拠点に配布する等、全世界の社員が企業理念について日頃から深く考える機会を設けるよう働きかけている（詳細は34ページ）。

日本ヒューレット・パッカーは、全社員共有の価値観である「HP way Now」の共有・浸透にあたり、本社の経営会議メンバーがワークショップを開いて議論を深めた後、経営会議メンバーがその下の階層であるビジネスリーダーとワークショップを行なうといったように、下位階層へと時間をかけて展開する仕組みをとっている（詳細は58ページ）。

さらに、企業理念が体現されている現場を直に経験し、肌感覚で理解を深めていくことも重要となることから、外国人マネジャーを日本に招聘し、対話や議論の場を設けることも効果的である。また、同じグループや地域・リージョンに属している社員同士であってもほとんど面識がないこともあるため、直接会う機会を意図的に設定し、経営理念やバリューなどについて話し合いを行なうことで、一体感の醸成を図ることも一案として挙げられる。

こうした取り組みは、とりわけキャリア意識の高いローカル人材に対して、本社へのロイヤルティ（帰属意識）やモチベーションの向上、リテンション（離職や転職の防止）に効果があると考えられる。

### 企業事例

キヤノンは、経営幹部が一堂に集い、キヤノンバリューへの思いを馳せることを目的に、経営幹部育成施設を創業の地に設立し、その一角に創業者や先人たちの行動や語録などに関する展示コーナーを設けている。また、選抜された外国人マネジャーへの企業理念やキヤノンバリューの理解・浸透を目的とした「東京セミナー」を40年以上継続して実施している（詳細は23ページ）。

住友化学は、海外子会社の重要ポジションに就任しているコア人材が顔を合わせながら、経営理念や経営方針の共有、事業内容の理解、海外グループ会社におけるマネジメント上の重要課題に関する意見交換を行なう「GMM (Global Managers Meeting)」を毎年1回、東京で開催している。これは、グループの経営理念や経営方針の共有化とあわせて、社員同士の「接点」を意図的に作り出す試みでもあるという（詳細は27ページ）。

トヨタ自動車は、海外現地法人のマネジャーを日本本社に招聘して行なう「ICT (Intra Company Transferee)」という逆出向型のプログラムを実施している。例えば人事部門であれば、日本本社の人事部門に配属することで、日々の業務を通じて、同社の意思決定の仕組みや人事の基本思想などを習得する機会を提供している（詳細は38ページ）。

丸紅は、海外の現地法人や事業投資先のスタッフを日本本社に2年間受け入れる「本社駐在実務研修」を展開している。研修後は、派遣元の海外拠点へ帰任してキャリアを積んでいくことを原則としているが、本人の能力や業績、希望などを勘案して、本社員に登用（例：本社の地域エキスパート職）もしている（詳細は65ページ）。

## ii) ローカル人材の登用と定着

日本の大企業であっても海外では国内ほど知名度が高くないことや、日本企業では昇進昇格のスピードが遅いといったイメージから、優秀なローカル人材の登用で苦戦する場合がある。そこで、現地の大学やビジネススクールに頻繁に足を運び、自社の魅力やキャリアアップなどについて積極的に情報発信することにくわえて、経営理念や自社の製品・サービス、求めている人材像などを



明確化し、ローカル人材の理解を促すための活動に力を入れることなどが重要となる。

ローカル人材の定着に向けては、何よりも働きやすい環境を整備していくことが求められる。日本人マネジャーがローカル人材のマネジメントをする場合には、OFF-JT などにより、異文化理解力の向上や、国別のマネジメントの傾向などを事前に熟知させておくことが望ましい。

#### 企業事例

日産自動車は、これからビジネスを拡大する新興国において、自社の採用ブランドが十分に浸透していないことを踏まえ、同社の事業内容や求めている人材を明確にした「Employer Value Proposition」を打ち出し、現地でのブランド力の向上に力を入れている（詳細は 42 ページ）。

#### （４）グローバル人事制度の構築

ダイバーシティの推進や現地化を進めていくため、国籍などに捉われないグローバルな適材適所の人材配置を徹底していく場合には、グローバル人材マップの策定や、グローバルに統一されたジョブグレード（等級制度）の構築、公平性・一貫性・透明性のある評価制度の整備なども必要となる。こうしたグローバル人事制度の構築は、諸外国と人事制度のあり方が大きく異なるわが国企業にとって高いハードルではあるものの、避けて通れない課題といえよう。

国内本社の人事制度をどこまでグローバルな仕組みに統一していくかは、自社のグローバル経営戦略に基づいた現地化や、国籍などに捉われない多様な人材のマネジメントをどこまで徹底していくかで決まってくる。

そのため、グローバル人事制度の適用対象者を上級管理職に限定している企業や、グループ経営の方針として、あえて各国の現地法人の人事制度との連携は行わずに国ごとに最も適した制度を導入している事例がある一方、全社員に共通の人事制度を適用している企業や、急速な M&A を踏まえて、本格的なグローバル人事制度の構築へ大胆に舵を切るところもあるなど、その対応のあり方は各社各様である。

いずれにせよ、自社の中長期的なグローバル経営戦略を踏まえた最適な人事制度への見直しが重要となる。

## 企業事例

住友化学は、一定の要件を満たした海外グループ企業のマネジャー層のうち、企業理念に強く共感を示すコア人材を「GPH (Global Position Holder)」に任命し、本社トップとの間で「MOU (Memorandum Of Understanding : 覚書)」を交わした後、同社の評価制度の下で賞与や昇給を決定している（詳細は 27 ページ）。

日本たばこ産業は、1985年に株式会社化した時点から海外進出を検討し、海外大手企業を買収することで事業のグローバル化を進めている。海外子会社 JTI には、ガバナンスポストとして副社長のみ日本本社から日本人役員を派遣するとともに、日本本社の承認権限を明確化することで、かなりの自由度をもった「任せる経営」を志向している（詳細は 46 ページ）。

日本ヒューレット・パッカーは、世界共通の人事制度（給与・福利厚生制度）を適用している。給与は職務ごとにレンジを定め市場価値で水準を決めており、職務・ポジションによる「基本給」と、短期インセンティブとして「ボーナス」や営業職の「セールスインセンティブ」など現金による支給にくわえ、長期インセンティブとしてストックインセンティブの付与なども行なっている（詳細は 58 ページ）。

LIXIL は、世界有数の住生活関連企業を吸収合併し、また外部からグローバル経営を担える役員を積極的に登用することでグローバル事業を拡大している。資格制度については、2013年にグローバルグレード制度を構築し、海外子会社・事業所と日本のものを一本化して把握できるようにした。将来的にはすべてのグループ企業で同一のグローバルグレードを基準とした人事の諸制度・施策を行なう体制を目指している（詳細は 69 ページ）。

## 【第2部】企業事例



## 1. アサヒグループホールディングス株式会社

### 会社概要

創 業：1949年

資本金：1,825億3,100万円

事業内容：酒類事業、飲料事業、食品事業

従業員数：17,956名（国内計12,709名、海外計5,247名）

アサヒグループでは、グループ経営機能の強化を目的として、2000年代から飲料や食品事業を強化するとともに、海外事業の拡大に取り組んでいる。これまではビールの『スーパードライ』の輸出が中心であったが、業務提携による現地生産やM&Aによって事業を強化しており、2012年に10%前後であった海外売上を、2015年に向けて売上高で年平均成長率5%、営業利益で年平均成長率9%の増加を目指している。

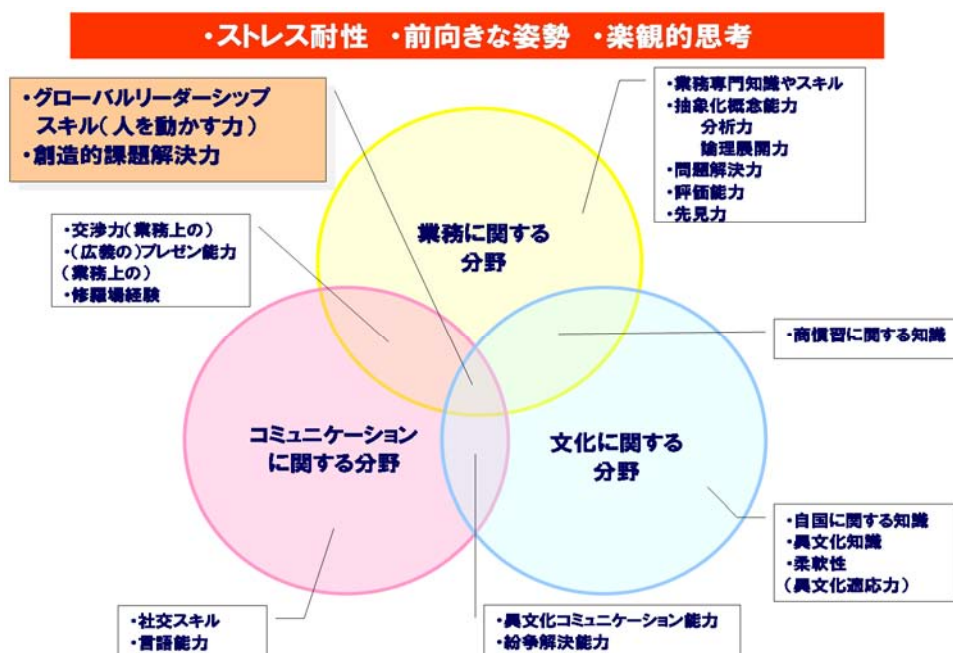
これまでの国内酒類ビジネス中心の業務フローや人材育成に対する考え方は、海外でのM&Aが中心となる今後の事業展開での成功は難しいことから、幅広い環境で活躍できる多種多様な人材を育てる取り組みを推進している。

### 1. アサヒグループにおけるグローバル人材

同グループでは、海外駐在経験者および海外業務従事者からヒアリングを行ない、グローバル人材に求められる要素をまとめた。その結果、ストレス耐性と前向き・積極的な姿勢、楽観的思考がまずは必要であるとした上で、①業務（専門知識やスキル、問題解決力、評価能力、先見力など）、②文化（自国に関する知識、異文化知識、柔軟性など）、③コミュニケーション（社交スキル、言語能力など）の3つの分野で必要となる要素を整理した。

くわえて、各分野が重なり合う領域を「グローバルリーダーシップスキル（人を動かす力）」と「創造的課題解決力」と定義し、上記のようなスキル・能力を具えたグローバル人材を育成するため、2010年より「GCP（Global Challengers Program）」を実施している。

図表 1. グローバル人材に求められる要素



## 2. グローバル人材育成に向けた取り組み

グローバル人材育成の中核的研修である「GCP」は、2010年の導入後、内容を見直し、2012年から現在の内容で実施している。以下では、導入当初と見直し後の双方について記述する。

### (1) GCP (2010年～2011年の取り組み)

「GCP」導入当初は、受講者自らがテーマを設定し、フィールドワークを行ない、マーケティングを軸としたビジネスプランを作っていくというものであった。それによって、①海外の事業運営に必要な経営基礎知識を身につける、②海外のビジネススキル・異文化でのネットワーキング力を身につける、③海外で言語を学び、業務目的下で使用し体得する、という3つの大きな目的の達成を目指してプログラムを開始した。

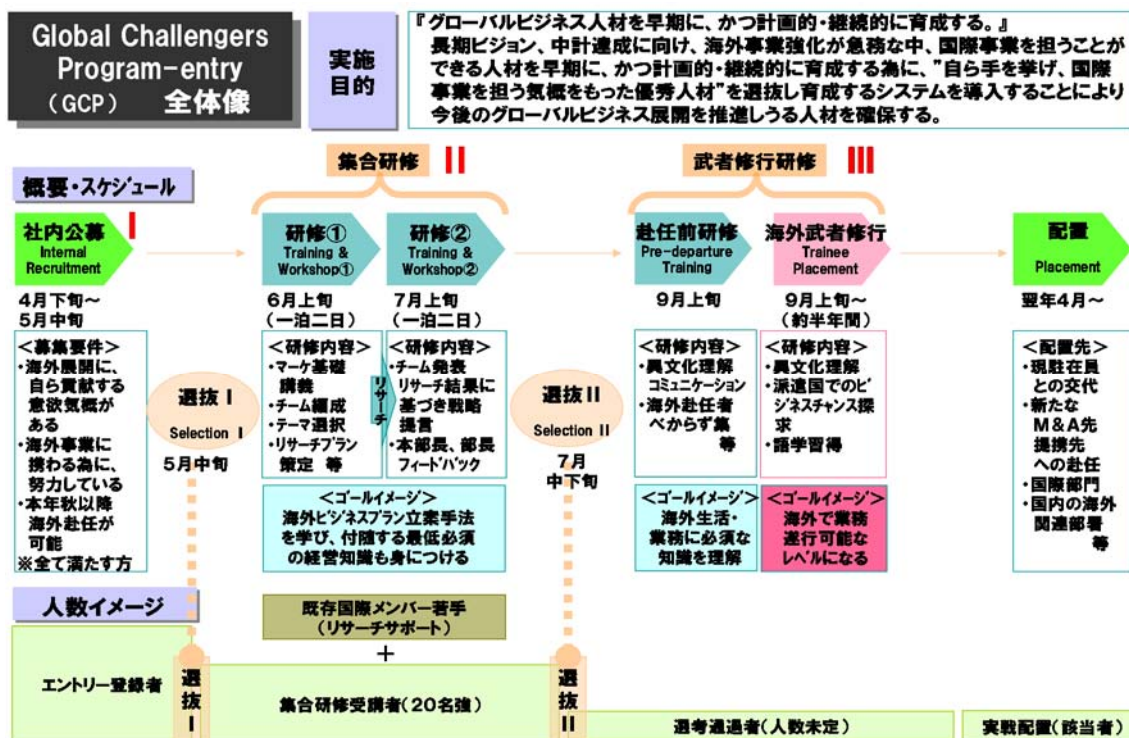
具体的には、4月下旬～5月中旬の社内公募を経て、候補者を20名強選抜し、集合研修(6月上旬、7月上旬の2回)を実施した。集合研修では、マーケット基礎講義などの後、グループのリソースを使用した場合のリサーチプランを策定し、実際に1ヵ月間リサーチした上で、それに基づいた戦略提案を発表させることで、2次選考とした(7月中下旬)。

2次選考通過者に対して、9月上旬に赴任前研修を行ない、異文化を理解す

るためのコミュニケーションのあり方や、海外でやってはいけないことなど、海外生活・業務に必須な知識を学ばせた後、約半年間にわたって現地で語学習得やビジネスチャンスを探求する「海外武者修行」を実施した。その終了後は、他の海外赴任地や、M&A で買収した会社・提携先、国際関連部門、海外との業務に関連する部門へ配置した（2010年と2011年の実績：計14名）。

当時の反省点としては、海外での業務を通じた実務経験ではないことから、海外実務のスキルを上げるために実務により近い経験が必要であることや、「GCP」を将来のキャリア形成の取り組みの一つとして明確に位置付けるべきであったことなどが挙げられた。

図表2. GCP (Global Challengers Program) の概要 (2010年～2011年)



## (2) GCP (2012年～)

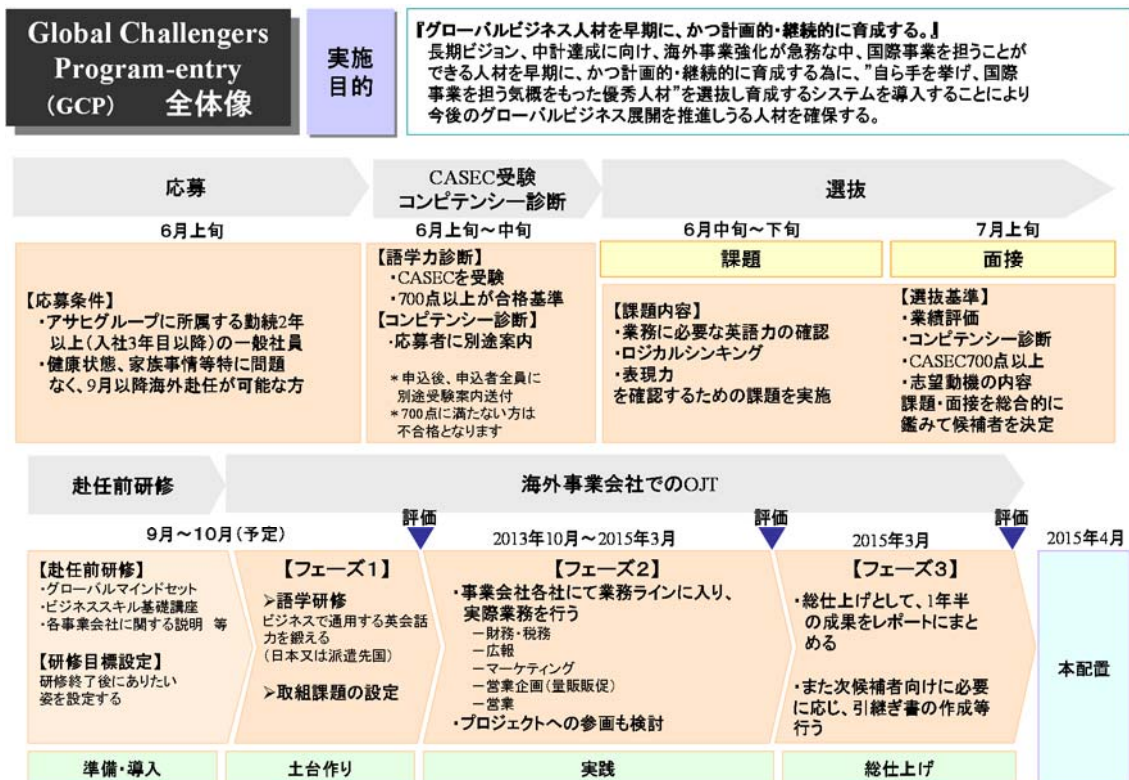
2年間の反省点を踏まえ、2012年からはプログラムの目的は変えずに内容を変更し、海外で通用する基礎的な能力を早期に身につけるため、特定ラインだけでなく、現地での業務に幅広く従事させることで、将来のキャリアを構築する上での一助にすることとした。さらに、海外展開を推進する上で必要不可欠なポジションを担う人材を継続的に育成することを最優先とした。

具体的には、①海外事業会社におけるリエゾン担当（海外と日本本社とを繋ぐ役割）、②海外事業会社に対する専門領域での支援担当、③国際営業または本

社国際部門の担当の3つのポジションに将来的に配置することを想定した人選を行なうこととした。対象者は、アサヒグループに属する20歳代を中心とする正社員（勤続2年以上）で、CASEC700点以上（TOEIC730点相当）の者とし、グループの海外事業会社を派遣先とした。派遣先では、「フェーズ1」から「フェーズ3」の3つに分けて、1年半にわたって研修を行なっている。このうち、OJTを実践する「フェーズ2」では、実際に業務ラインに入って、財務・税務や人事、マーケティング、営業企画などの実務を経験させることにした。実務に入っていくプロセスについては、すぐライン業務に従事させる会社もあれば、複数の事業が存在する国・地域では地域統括会社で導入研修を行なった後に、各事業会社のラインに入れる場合もあるなど、派遣先によって異なるが、大きく趣旨から逸れない限りは現地に任せている。

将来に向けて海外事業展開のスピードが上がっていることを考えると、中長期的にグローバル人材プールを増やしていく必要があることから、現在のプログラムでは、英語力が高い若手社員に海外での実務経験をさせ、帰任後に専門性・スキルを高めてもらい、将来は、現地幹部やマネジャーとして派遣するといった形を目指して人材プールを確保すべく取り組んでいる。

図表3. GCP (Global Challengers Program) の概要 (2012年～)





## 2. アステラス製薬株式会社

### 会社概要

創 業：2005 年

資 本 金：1,030 億円

事業内容：医薬品の製造・販売および輸出入

従業員数：17,454 名（国内計 8,153 名、海外計 9,301 名）

製薬業界において、2000 年代前半は国境を越えた合併等によって巨大な会社が生まれた時期であり、日本においても、藤沢薬品工業と山之内製薬が 2005 年に合併して、アステラス製薬が誕生した。アステラスのグローバル販売網は、日本での売上が半分強、欧州と米州がそれぞれ 2 割弱で、アジアはまだポーションが小さい（2011 年度連結売上高比率 3.7%）。米州の本社が北米とカナダを統括し、欧州はイギリスに統括機能を置いて 23 カ国で展開している。アジア・オセアニア地域については、アステラス製薬の一部門として、東京が統括している。人材育成については、地域ごとにプログラムを展開し、それらをベースとしながら、各地域の人事が連携してリソースを最大に活用している。

### 1. アステラスの人事ポリシー

2005 年の新会社設立の際、全社統一のビジョンやポリシーについて議論した。人事の分野では、性別や国籍・人種・年齢と関係なく、実力を重視する「適所適材」を実現していくとともに、雇用形態の多様化や、社内外リソースの最適化により、人的資源のフレキシビリティの確保をポリシーとした。

また、自己責任を基本としつつ、本人の意志や適性に応じたキャリア形成の機会を提供することとし、特に高い成果を発揮し続ける能力・意欲ともに高い人材に対しては、国内で最高水準の能力開発支援を行なうとの方針を掲げている。

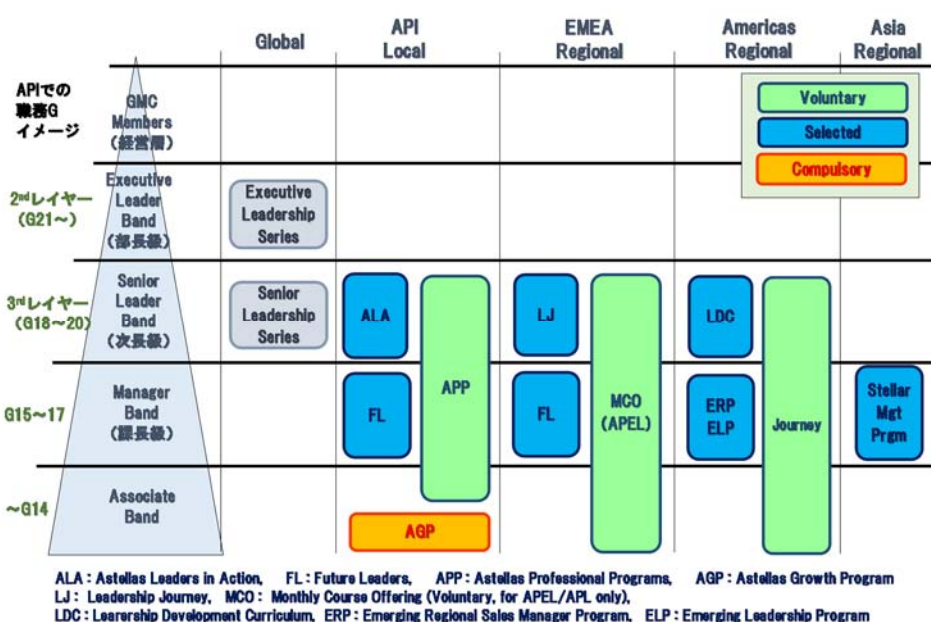
### 2. 人材開発システム

同社では、人材開発にあたって、EU（ヨーロッパ）、US（アメリカ）、アジア、日本のリージョンごとに、それぞれが工夫しつつ、連携しながら行なうことを基本としている。グローバル人材については、急速なグローバルビジネスの進展や、海外現地でのトップタレントの調達などを背景として、グローバルリーダーシップ等に関する選抜研修プログラムを日本本社で実施している。具体的には、部長級である職務グレード「2<sup>nd</sup>レイヤー（G21～）」クラスを対象に 2011

年度より「ELS (Executive Leadership Series)」を、また、次長級である「3<sup>rd</sup> レイヤー (G18~20)」クラスに対しては2012年度より「SLS (Senior Leadership Series)」を、それぞれ実施している。

なお、英語を母語とする他地域のメンバーと英語で十分なディスカッションができるように、日本人の参加予定者を対象として、事前にプレゼンテーションやディスカッションのやり方などの演習を行なってから送り出している。

図表 1. 人材開発システムとグローバルリーダーシップ開発プログラム



### (1) ELS (Executive Leadership Series)

ELS プログラムは、同社グループ全体の「Executive Leader Band・2<sup>nd</sup> レイヤー」の中から約 20 名選抜して実施しているもので、「Shadow Council」と「Leader Project」の2つで構成されている。「Shadow Council」は、地域横断・部門横断で混成チームを編成し、チームごとに経営課題を議論し、その結果を最終回に経営層を前に発表する。一方の「Leader Project」では、メンバーごとに自らが属する部門の戦略について検討し、「Shadow Council」と同様に、最終回で経営層にプレゼンテーションを行なう。

### (2) SLS (Senior Leadership Series)

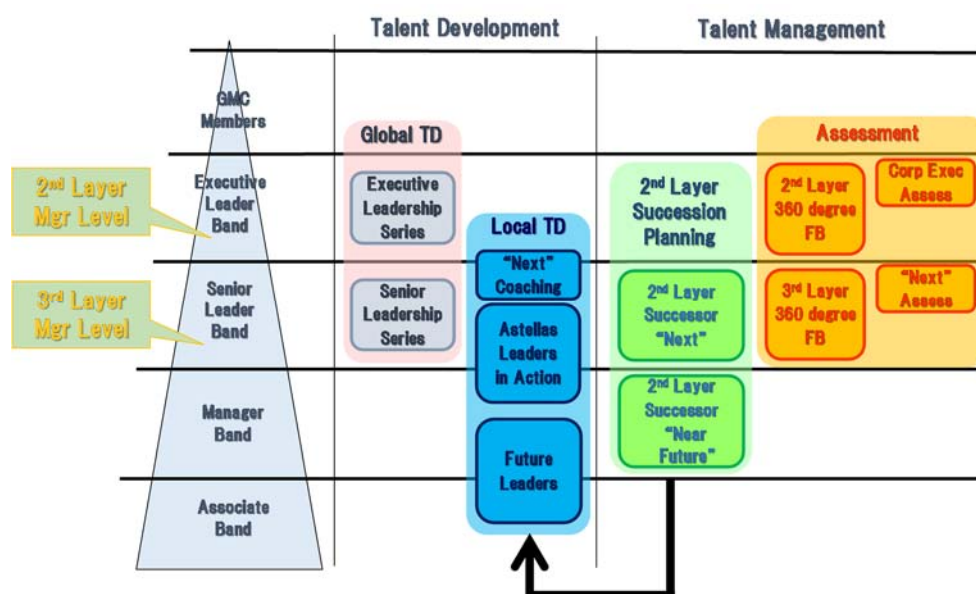
SLS プログラムも ELS と同様に、同社グループ全体の「Senior Leader Band・3<sup>rd</sup> レイヤー」の中から 25 名を選抜し、グローバルリーダーとしての“Way of Doing”と“Way of Being”の習得を目的に実施している。地域横断・部門横断

で編成した混成チームごとに、同社の新たなビジネス領域について議論を行ない、その結果をとりまとめて、最終回に経営層へ提案・発表する形をとっている。

### 3. 日本におけるリーダーシップ開発プログラム

日本人リーダーの能力を向上し、将来の経営幹部候補の裾野を拡大する観点から、マネジャークラスから広めに選抜の機会を設けている。具体的には、部長級の階層である「2<sup>nd</sup> レイヤー」の後継候補者を計画的にマネジメントしていく同社の「タレントマネジメント」とのリンクを必須としている。2<sup>nd</sup> レイヤーのサクセッションプラン(後継者育成計画)の後継候補者からの選別を基本に、戦略形成能力と論理的思考・コミュニケーション能力、語学を含む異文化対応能力を向上する機会を早期に提供するため、「ALA (Astellas Leaders in Action)」と「FL (Future Leaders)」という2つの選抜型リーダーシップ開発研修を実施している。

図表 2. 日本におけるタレントマネジメントと人材開発体系



「ALA」は、現在の部長職 (2<sup>nd</sup> レイヤー) のバックアップ人材である「Ready」にあと2～3年でなる次期候補者「Next」(40歳代後半)と、そのさらに次期候補者である「Near Future」(40歳代前半)の中から年間20名を選抜して約10ヵ月間にわたって実施している研修プログラムであり、先に紹介した「SLS」と基本コンセプトをほぼ一にするものである。

図表3. 例 : ALA (Astellas Leaders in Action)

1対1セッション	WS 1 キックオフ (1日)	WS 2 リーダーシップ・アズ・アクション(2日間)	WS 3 ディスカバリー(2日間)	WS 4 リーディング・ストラテジー(1日)	WS5 リーディング・ストラテジー(1日)	WS 6 インスピレーション (2日間)	WS 7 具体化する (1日)	発表 (1日)
3月or 4月	5月9日	5月末	7月	8月	9月	11月	2014年1月	2014年 2月or3月
-個人面談 (Chad, Impact)	-CEOセッション -普遍的な観点 -チーム構成 -自己理解	リーダーシップ・アズ・アクション -世界の目まぐるしい変化の理解 -変わるというコミット	-問題を発覚する -盲点を探す -戦略的思考力	-戦略的なイノベーション -課題設定 -影響力のある勢力 -資本利益率の価値を創造	-アイデアと実施計画の発表 -トップマネジメントからのフィードバックと承認 -行動するとコミットする	-インスピレーション -IMJs(インマージャーニー) (Impact 4社、Astellas4社) -ゲストスピーカーとの対話	-プロジェクトアップデート -具体化する -360 フィードバック -行動する勇氣 -個人の成長	-発表 -CEOからのメッセージ -個人の成長の新たなステージ -お祝い
360 ①	宿題: リーダーシップについて勉強する	宿題: 戦略を理解する	宿題: 課題の深く掘り下げる、盲点を再定義	宿題: アイデア開発、発表の準備	宿題: IMJのアポ取り	宿題: -実施する -360 ②	宿題: -最終的な実施 -プレゼンの制作	

「FL」は現在の部長職（2<sup>nd</sup> レイヤー）の次々期の後継候補者である「Next Future」（40歳代前半）と、30歳代後半の有望人材「若手層」から年間40名を選抜して、約10ヵ月間にわたるプログラムのすべてを英語で実施している。同社のビジネスを英語で理解し、コミュニケーション・マネジメント能力、戦略的プレゼンテーション能力の向上を図っている。

### 3. キヤノン株式会社

#### 会社概要

創 業：1937年

資 本 金：1,747億円

事業内容：オフィス機器（複写機、レーザープリンタ等）、コンシューマ製品（カメラ・インクジェットプリンター等）、産業機械（半導体製造装置・医療機器等）の製造および販売等

従業員数：196,968名（2012年12月時点）

#### 1. 企業理念・行動指針等の共有

キヤノンは、グローバル人材の育成にあたり、企業理念や行動指針の世界的な共有・浸透を重視している。同社の創業の地である東京都目黒区にはかつて工場や寮、本社機能があったが、経営幹部育成施設として「CGMI (Canon Global Management Institute)」を設立した。経営幹部が創業の地に集い、キヤノンバリューへの思いを馳せることを目的に、CGMIの一角に「経営のメッセージ」や「先人の語録」「歩み」を紹介するコーナーも設けている。

写真1. CGMI (Canon Global Management Institute) の風景

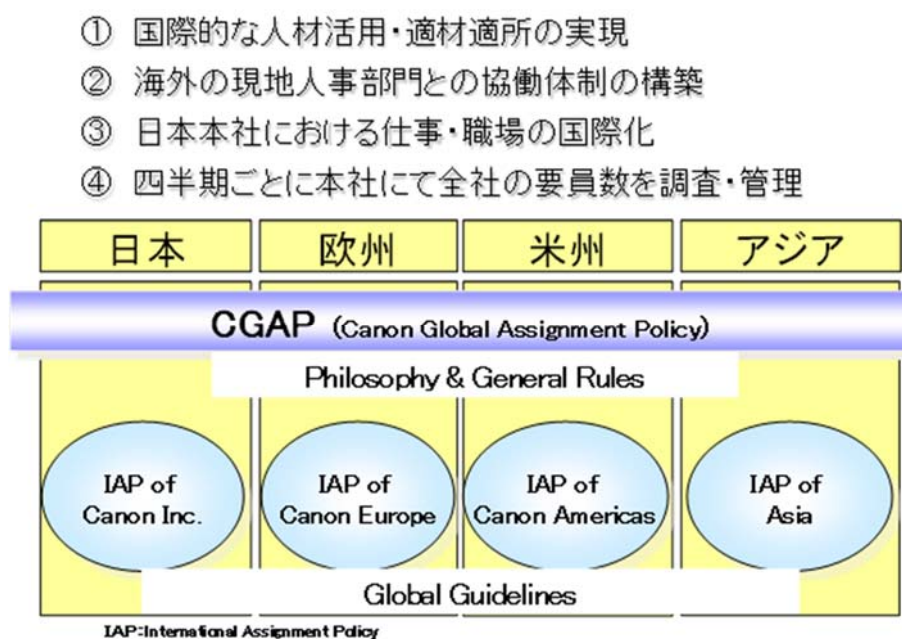


「先人の語録」とは、創業者や先人が実際にいかに行動指針を実行に移してきたかを言葉として残したものである。同社はカメラからスタートし、複写機、その消耗品へと事業を拡大し、現在はインクカートリッジなどの消耗品が主な利益の源泉となっている。元々、写真業界で利益を上げていたのはフィルムメーカーであったことから、先人たちが消耗品のビジネスに参入しなければ同社の持続的な成長はないと考えていたことなどが、語録として残されている。

## 2. グローバル要員管理～CGAP～

1990年代まで、国際出向規程については、各地域で個別に定めていたが、1997年以降は「CGAP (Canon Global Assignment Policy)」と称するグループ共通基準を用いている。現在は日本人主体の海外派遣となっているが(1107人中1041人、2013年7月31日現在)、今後は、アジア・オセアニアから日本への派遣を増やしていく予定である。

図表1. グローバル要員管理～CGAP～

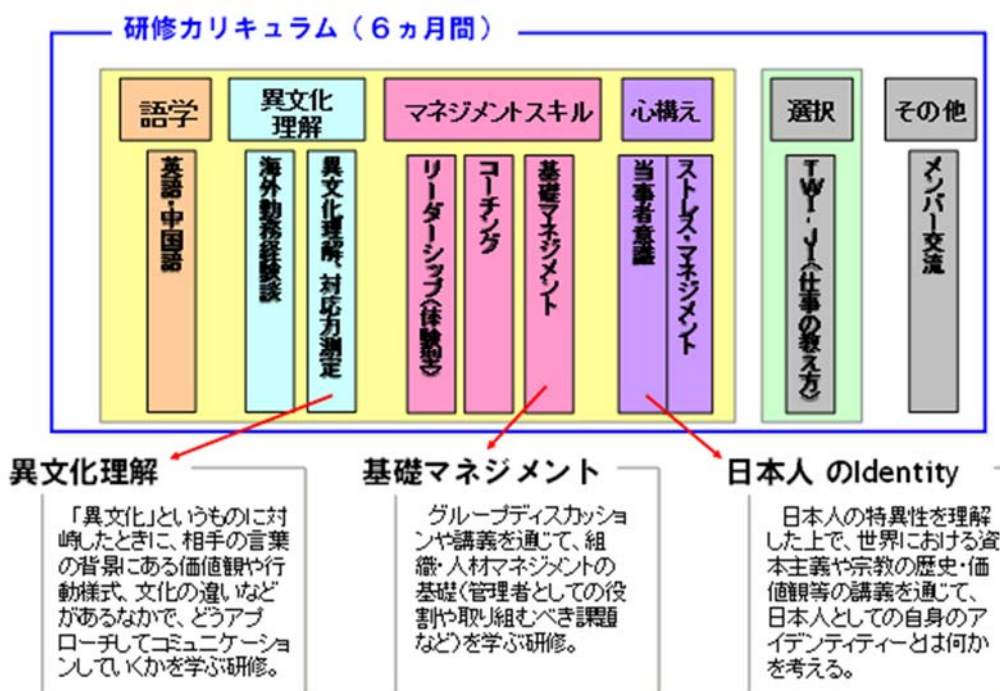


## 3. 海外赴任者研修、トレーニー・技術者海外制度

経営の現地化の推進に伴い、とりわけ欧米の現地法人から即戦力の派遣を求める声が強まっていることから、初赴任年齢の高齢化や再赴任者の増加、若手社員の海外赴任機会の減少が生じている。若手社員の海外経験の場を作ることが重要なことから、海外赴任者研修の拡充に取り組んでいる。

このうち、「グローバル・スタッフ研修」は、グローバルに活躍するために必要とされる広範かつ総合的な知識の習得と語学力（英語または中国語）の向上を目的に実施している。対象者は2～3年以内に海外関係会社に赴任する可能性のある管理職手前の者で、本部推薦により各本部から毎年50名程度が選ばれる。6ヵ月間の研修カリキュラムを通じて、自国を理解しながら相手の文化も理解する「異文化理解」や、基礎的なマネジメントスキルの習得、日本人のアイデンティティの再確認などを行なう。

図表 2. グローバル・スタッフ研修（海外赴任候補者研修）



グローバルに活躍できるプロフェッショナル人材を育成する「トレーニー制度」も実施している。中国の大学に1年間通いながら語学を習得した上で、さらに1年間、現地法人で実務を経験しながらビジネスリーダーとしての知識や能力、経験を積む。アジアの現地法人が増加していたために中国を中心に派遣していたが、若手社員の欧米への派遣機会が減少していることから、この5年くらいは欧米にも派遣している。

このほか、同社にとって今後必要となる先端技術の習得などを目的として、技術者の海外留学制度も実施している。修士あるいは博士号の学位を取得させるため、2年間、大学院修士課程もしくは研究員として派遣する。

#### 4. 経営幹部・管理職育成研修体系

経営幹部育成研修の代表的なものとしては、2000年からスタートした所長クラス以上を対象とする経営塾がある。経営者としての倫理感や使命感など、経営者に求められる資質の涵養を図り、グローバルエクセレントカンパニーの経営を担うにふさわしい経営者の養成を目的としている。塾長は会長が務めている。経営塾の卒業生だけがキャノン本体の執行役員、役員になることを原則としている。

図表 3. 経営幹部・管理職育成研修体系



海外現地法人に対しては、グローバル経営幹部研修「CCEDP: Canon Corporate Executive Development Program」を用意している。日米欧アジアから 20 人程度が日本に集まり、グローバルな事業テーマについて提案活動などを行なう。期間中、キヤノン経営陣によるキヤノン流経営手法の講義を核にビジネススクールによるリーダーシップ・経営シミュレーション等の講義を実施する。プログラムはすべて英語であり、欧・米・アジアの各地域から選抜された人材が一堂に会し切磋琢磨している。

現地法人のマネジャークラス向けの研修として、「東京セミナー」がある。キヤノンと日本について理解を深めるとともに、キヤノングループの一員としての自覚を高め、相互交流を図ることを目的としている。研修期間は1週間から10日程度で、日本において同社の理念（共生）や事業部戦略、工場見学、異文化理解など、様々な機会を通じて、キヤノンバリューの浸透や互いの交流を深めている。すでに40年の歴史がある。



## 4. 住友化学株式会社

### 会社概要

創 業：1913年

資本金：896億9,900万円

事業内容：基礎化学部門、石油化学部門、情報電子化学部門、健康・農業関連  
事業部門、医薬品部門、その他

従業員数：36,555名

(うち国内計22,034名、海外計14,521名。嘱託、パートタイマー、  
派遣社員等を含む。連結会社外への出向者は除く)

住友化学では、基礎化学と石油化学、情報電子化学、健康・農業関連事業、医薬品の5事業分野を持つ総合化学会社として、コーポレート・スローガン「創造的ハイブリッド・ケミストリー」の下、「強み」となる各事業部門の技術やノウハウを掛け合わせることで、新しい価値を創造し、世界市場に展開している。

1995年に事業部門制を採用して以降、海外進出が急速に進み、海外拠点数も大幅に増加した。2008年から順次、中国・北京、シンガポール、ベルギー・ブリュッセル、米国・ニューヨークの4つの拠点に、本社のコーポレート部門のブランチを設置し、人事諸施策の実行や関連会社の人事関連の支援などの人事機能を持たせた。このほかにも、物流、経理、ITといった機能に従事するスタッフを派遣した。2011年以降、4拠点とも逐次地域統括会社となり、法務・コンプライアンス機能を強化の上、①地域代表機能、②間接部門統括機能、③事業展開支援・新規市場開拓機能に従事している。

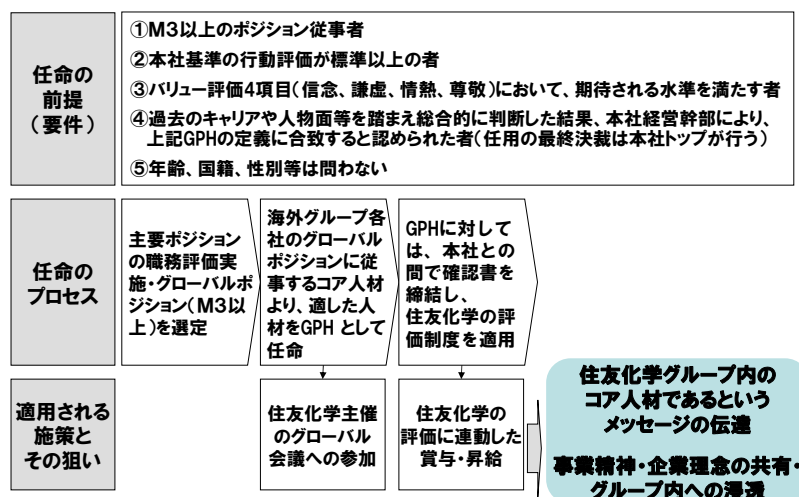
### 1. GPH (Global Position Holder) への企業理念の浸透

海外展開の拡大が同社の成長戦略に不可欠である中、海外拠点を支える人材を確保し、グループ内での結び付きを強化することが喫緊の課題となっている。そこで、海外グループ企業マネージャー層で要件を満たした者をグループ内のコア人材として「GPH (Global Position Holder)」と定義し、積極的に同社の企業理念の浸透に取り組んでいる。

GPHの要件は、①部長相当であるグレード「M3」以上のポジション従事者、②本社基準の行動評価が標準以上の者、③バリュー評価4項目（信念、謙虚、情熱、尊敬）において期待される水準を満たす者、などとなっている。任用の最終決定は本社トップが行なう。同社の企業理念に強く共感を示す者のみを任命し、本社トップとの間で「MOU (Memorandum Of Understanding : 覚書)」を交わしたのち、同社の評価制度の下で賞与や昇給を決定する。将来の海外現地法

人の社長は、この GPH から選抜することを想定している。GPH に任命された幹部は、住友化学グループ内のコア人材として、事業精神や企業理念の共有とグループ内への浸透の役割を担うこととなる。

図表 1. GPH (Global Position Holder) の概要



GPH はグループコア人材として、年に1回、東京で開かれる「GMM (Global Managers Meeting)」に召集される。GMMにおいて、海外子会社の重要ポジションに就く者同士が、お互いに顔を合わせながら、グループの経営理念や経営方針の共有、住友化学グループ・事業への理解、海外グループ会社におけるマネジメント上の重要課題に関する意見交換などを行なう。同社は事業部門制を採っているため、同じ国のグループ会社の社員同士であっても部門が異なるとあまり面識がなく、お互いに何をやっているかはわからないということが起きていたことから、GMMは「接点」を意図的に作り出そうという試みでもある。

## 2. グローバル人材データベース

同社のグローバル人材に関する取り組みの実施において基盤となるのが、2011年に完成した「グローバル人材データベース」である。このデータベースには、海外グループ企業のローカルマネージャー層について、部長相当であるグレード「M3」だけでなく、課長相当である「M2/M1」の各人がどのようなキャリアを歩んできたのか(経歴書)、現在のジョブは何か(職務記述書)などを収めている。

図表 2. グローバル人材への理念浸透 : GMM (Global Managers Meeting)

1. GMM (Global Managers Meeting) の主な目的

- (1) 海外子会社の重要ポジションにつく人材の相互紹介
- (2) 経営理念、経営方針の共有
- (3) 住友化学グループ・事業の理解、中期経営計画等戦略の共有
- (4) 海外グループ会社におけるマネジメント上の重要課題に関する意見交換

2. GMM (Global Managers Meeting) のプログラム例

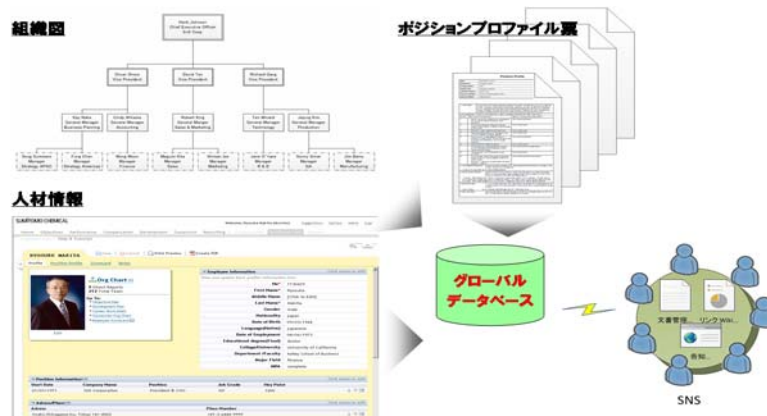
1日目	会社・事業概要、中期経営計画、グローバル人事施策(人材育成を含む)、CSRへの取り組み
	現在進めている人事施策
	グループディスカッション
2日目 (新任GPH 対象)	懇親交流会
	住友の事業精神、住友化学の経営理念、コーポレートスローガン・ステートメント
	GPHの内容、適用される制度
	ディスカッション



データベース化する際、「〇〇社の専務」あるいは「〇〇社の部長」と言っても、会社の規模などによってジョブサイズが異なることから、住友化学本社で行なっている方法に沿って、まずは職務記述書を作成し、職務内容を評価することでジョブサイズを数値化している。その結果、グローバルにグレード「M1」以上に相当する者の情報をデータベースに収納している。

このデータベースの狙いは、グループ企業におけるポジションと人材の把握にある。例えば、「M3」の者が退職してしまった場合、これまでは外部リソースから適任者を採用し、その者にあらためて理念教育を行なう必要があったが、このデータベースを活用することで、「M2/M1」の層から「M3」レベルへ引き上げられる候補人材がないかを検索できるようになっている。なお、2013年度評価からは、「M1」以上の社員に住友化学（日本）と同じ評価制度を適用することとしている。

図表 3. グローバル人材データベース



### 3. 次世代リーダー育成の研修

GPH の後継者育成計画（サクセッションプラン）を有益なものとするためには、次世代のリーダー候補の発掘と育成が必須である。そこで、海外グループ企業のローカルマネージャー層でGPHの後継者候補となる課長相当のグレード「M2/M1」に対して、「リーダー育成研修」（対象者：M2/M1 から選抜）と「海外マネージャー研修」（対象者：M2/M1 全員）を実施している。

「リーダー育成研修」は、海外グループ企業のローカルマネージャーと住友化学本社の日本人社員から選抜した社員を一カ所に集め、将来のグループのコア人材、すなわちGPHになるために必要なスキルを習得するためのプログラムを、英語で実施している。

「海外マネージャー研修」は、各拠点の地域統括会社（北米：米国・ニューヨーク、欧州：ベルギー・ブリュッセル、東南アジア：シンガポール、東アジア：中国・北京）の人事責任者が、各地域でコーディネーターとなって実施している。同研修は、①住友化学グループの一員としての意識や自覚の醸成、②ローカルマネージャー自身のリーダーシップ開発、③将来のGPH候補の発掘・育成を目的として、座学にくわえて、グループディスカッションやプレゼンテーション、懇親交流会なども行なっている。

図表 4. 海外マネージャー研修

#### 1. 目的

- (1) 海外グループ会社のローカルマネージャーについて、住友化学グループの一員としての意識、自覚の醸成
- (2) ローカルマネージャー自身のリーダーシップ開発
- (3) ローカルマネージャーの中からの優秀者見極め。将来のGPH候補の発掘・育成

#### 2. プログラム例

1日目	会社・事業概要、中期経営計画、グローバル人事施策(人材育成を含む)、CSRへの取り組み
	対話セッション(説明を受けての感想や印象、疑問点など)
	住友の事業精神、住友化学の経営理念、コーポレートスローガン・ステートメント
	グループディスカッションⅠ(企業理念への共感、類似経験の有無について)
	グループディスカッションⅡ(住友化学の経営理念やコーポレートスローガン・ステートメントについて)
	DVD(大河)・懇親交流会
2日目	リーダーシップ開発 (自身のリーダーシップスタイルを知って「強み」と「開発課題」を明確にする)
	グループ発表および全体ディスカッション
	私のコミットメントとアクションプラン

## 5. 帝人株式会社

### 会社概要

創 業：1918年

資本金：708億1,600万円

事業内容：高機能繊維・複合材料、電子材料・化成品、ヘルスケア 等

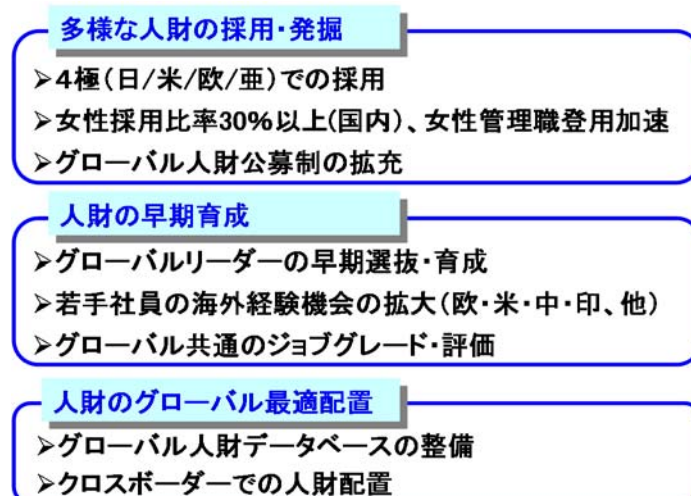
従業員数：16,637名（うち国内計9,616名、海外計7,021名）

帝人グループでは、国内外の約150の会社が、高機能繊維・複合材料、電子材料・化成品、ヘルスケア、ITなど、多岐にわたる事業をグローバルに展開しており、アジア・新興国を中心に業容を拡大しながら、2020年にグループ全体の海外売上高比率を5割超（2011年：約4割）とすることを目指している。

### 1. グローバル人財戦略

同グループは、国籍や年齢、性別を問わず、事業戦略に貢献できる優秀な「人財」を確保・育成し、タイムリーに適材適所に配置することを基本方針に、事業戦略の方向性に合致した人財ポートフォリオの変革を目指している。人事戦略の柱として、①多様な人財の採用・発掘、②人財の早期育成、③人財のグローバル最適配置、の3つを掲げている。このうち、「②人財の早期育成」では、グローバルリーダーの早期選抜・育成や若手社員の海外経験機会の拡大など、「③人財のグローバル最適配置」では、グローバル人財データベースの整備やクロスボーダーでの人財配置などの取り組みを進めている。

図表1. 人財戦略：グローバル化とダイバーシティの加速



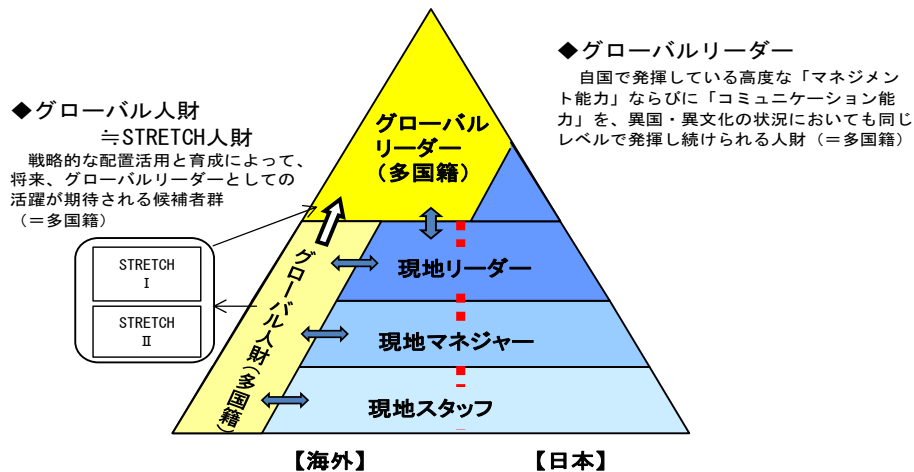
## 2. グローバル人財の育成システム

同グループでは、グローバルリーダーを、「自国で発揮している高度なマネジメント能力ならびにコミュニケーション能力を、異国・異文化の状況においても同じレベルで発揮し続けられる人財(=多国籍)」と定義している。その確保においては、グローバルリーダーの候補者となる「グローバル人財」を、国籍を問わずグループ内から発掘・評価・選抜し、戦略的な育成・活用を行なっている。具体的には、将来目標とすべきグローバルポストの明確化や選抜型研修、サクセッションプランなどにより人財パイプラインの構築・充実を図っている。

「グローバル人財」は、部長クラスの「STRETCH I」と課長クラスの「STRETCH II」から成り、メンバーは、上長からの推薦と審査を経た後、本社 CEO の最終決定によって認定された人財で構成される。発足当初から国籍を問わずに運用しており、人財プールの中における外国籍社員の人数が拡大しつつある。また、毎年のアセスメントにより、登録人財の入れ替えも行なっている。

これらのグローバル人財(≒STRETCH 人財)に対しては、ビジネススクールへの派遣やアクションラーニングなど、特別な研修を提供している。また、戦略事業への配置や横断プロジェクトへの参加など、能力開発に資する配置等ができるよう、CEO をトップとする人事会議(年1回)において、育成状況の確認や次年度以降の配置計画について、関係者間の調整を行なっている。

図表 2. グローバルリーダー育成におけるコア人財育成システムの位置付け



## 3. リーダーシップ研修プログラム「EaGLES」のグローバル展開

同グループでは、事業環境の変化を踏まえ、競争力強化のためにグループ全体での企業理念や価値観の浸透・共有が不可欠であると認識していた。また、業態や従業員の国籍等が多様であっても、部下管理は共通であることから、企

業理念や価値観、マネジャーとしての基本的なスキルを共有するための取り組みをグローバルに展開するためのプログラムを新たに導入している。具体的には、本社人事部門に出向していたドイツ人の部長を中心に、海外拠点の人事担当者も交え、新任管理職を主な対象とするグローバル共通のリーダーシップ研修プログラム「EaGLES」を開発し、2011年より4言語・5地域で実施している。

このプログラムは、「E-ラーニング」と「集合研修」の2つから構成されている。さらに「E-ラーニング」のコンテンツは、企業理念や基本的価値観、歴史などを学ぶ「帝人スタンダード」（自社開発）と、管理職としての必須のスキルを学ぶ「リーダーシップの基礎」（外部コンテンツ）から成るが、「帝人スタンダード」は、「欧米人からみたわかりやすさ」という視点から、このドイツ人の部長が社内の様々なコンテンツを題材に構成したものである。

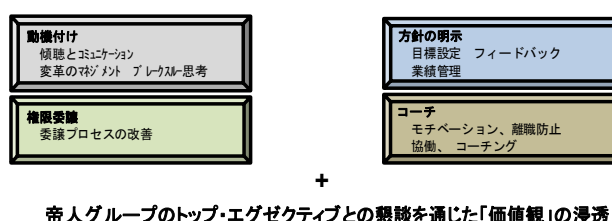
図表3. E-ラーニングのモジュール

帝人スタンダード	マネジャーの基礎	リーダーシップ	コミュニケーション	評価	チームワーク
企業理念・経営ビジョン	管理者の役割	影響力とリーダーシップ	動機付と離職防止	業績管理	チーム力の開発
ガバナンス	目標設定	問題解決	コーチング	報酬と表彰	グループ・ダイナミクス
人事方針・CSR	権限委譲	異文化とグローバル・リベレーション	傾聴とコミュニケーション	適切なフィードバック	チーム内でのコミュニケーション
成長戦略事業概況	変革のマネジメント	ブレークスルー思考	部下の育成		チームに対するリーダーシップ
歴史	意思決定	マトリクス管理	難しい部下への対応		

もう1つの柱である集合研修では、部下への動機付けや課題解決に向けた方針の共有、権限の委譲、コーチングといった人事管理におけるリーダーの役割を学ぶとともに、グループのトップ層との懇談を通じた「価値観」の浸透に取り組んでいる。プログラムは、国籍のみならず事業分野も異なるメンバーが集まって開発したもので、まさにグループ各社の多様性が凝縮されたものであるといえる。開発に携わったメンバーは現在、各地域においてプログラムの運営事務局の役割を担うなど、研修のグローバル展開の推進役となっている。

図表4. 集合研修の概要

人事管理におけるリーダーの4つの役割



帝人グループのトップ・エグゼクティブとの懇談を通じた「価値観」の浸透

## 6. 東京海上ホールディングス株式会社

### 会社概要

創 業：1879年 ※東京海上保険会社の創業年  
資 本 金：1,500億円  
事業内容：国内損害保険事業、国内生命保険事業、  
海外保険事業（損保・生保・再保険）  
従業員数：33,006名（うち国内計23,931名、海外計9,075名）

東京海上グループでは、日本をはじめ、欧米やアジア、中東を中心としながら、37の国・地域、456の都市で事業を展開している（2013年3月現在）。創業時より、中国の上海・香港・釜山浦に拠点展開するなど、早くから国内だけでなく国外市場に目を向けてきた。このようなグローバルな事業展開にかかる意識・マインドは社内に浸透している。

第二次大戦後、加速化する日系企業の海外進出をサポートする形で海外保険事業を発展させてきたが、2000年以降は、非日系ビジネスを強化するとともに、大規模買収を通じて事業を加速的に成長させている。その結果、2002年度に3%であった修正利益に占める海外保険事業の割合は、2012年度に33%にまで高まっている。

### 1. 東京海上グループにおけるグローバル人材育成の取り組み

海外保険事業の拡大に伴い、2000年に2,100人であった海外ローカルスタッフは約25,000人（2013年3月現在、非連結会社含む）にまで増加しており、現地拠点の取締役の大半は海外ローカルスタッフが占めている。

また、日本からの海外赴任者については、従来の日系ビジネス中心の現地法人において、CEOや日系企業の営業担当といった役割が引き続き求められる一方で、買収等を通じて拡大した新たな海外拠点において、ローカルCEOの補佐やCFO、ボードメンバーといった役割が加わり、求められる役割がより多様化・高度化している。

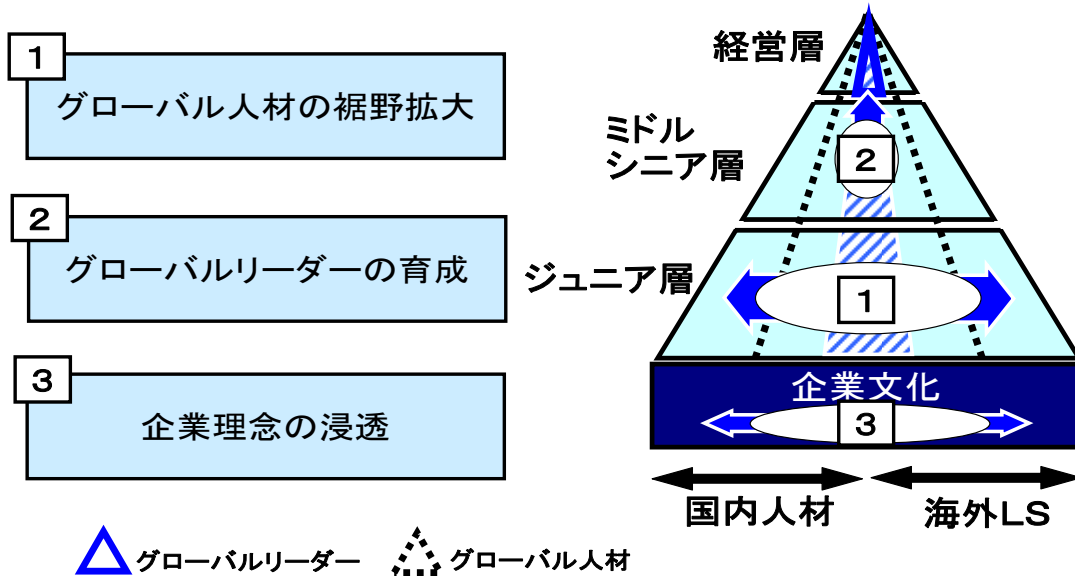
こうした状況下、海外現地法人のマネジメントを担う海外ローカルスタッフを計画的に確保するとともに、多様化・高度化する役割に対応できる日本人海外赴任者を育成していくことが重要な課題となっている。そこで、2012年度から、①グローバル人材の裾野拡大、②グローバルリーダーの育成、③企業理念の浸透、の3つを柱とする「グローバル人材戦略」を本格的に開始した。



## 2. グローバル人材の裾野拡大

多様化・高度化する役割に対応できる日本人海外赴任者を育成していく上で、同グループでは、特にジュニア層においてグローバル人材ならびにその候補者の割合を高めること、すなわちグローバル人材の裾野を拡大することに注力している。

図表 1. グローバル人材戦略のイメージ



具体的な取り組みとしては、日本人人材の入社3年目までを1つの区切りとして、ジュニア層、とりわけ全国型社員を対象に様々な施策を実施している。まず、語学力の習得や異文化への理解をより深めるために、入社から3ヵ月間で実施していた新入社員研修を6ヵ月間へ延長するとともに異文化対応のプログラムを盛り込んだ。

また、入社3年目社員には、短期の海外派遣研修を行なっている。この海外派遣研修は、本人の手挙げと上司の推薦によって選出した社員を北米や欧州、インド、中国等に1～2週間派遣し、現地のローカルスタッフとの協働も含む、まさに心身ともにハードな海外の現場体験の機会を提供することを通じ、語学力向上や異文化適応力強化に資する体験をしてもらうことが目的である。

さらに、入社3年目以降、海外トレーニーとして派遣するコースを2つ用意している。このうち「専門性強化トレーニー」は、1年から2年にわたって現地法人へ派遣し、各専門分野の担当セクションが策定した育成計画に基づいて通年で指導を受ける。もう1つの「語学養成トレーニー」は、英語以外の特殊な言語の習得を目的として毎年3～4名を原則1年間で派遣しており、語学の

習得にくわえ、現地での OJT も実施している。語学養成トレーニーは、トレーニー期間終了後に駐在員となるキャリアパスを基本形として実施している。

### 3. グローバルリーダーの育成

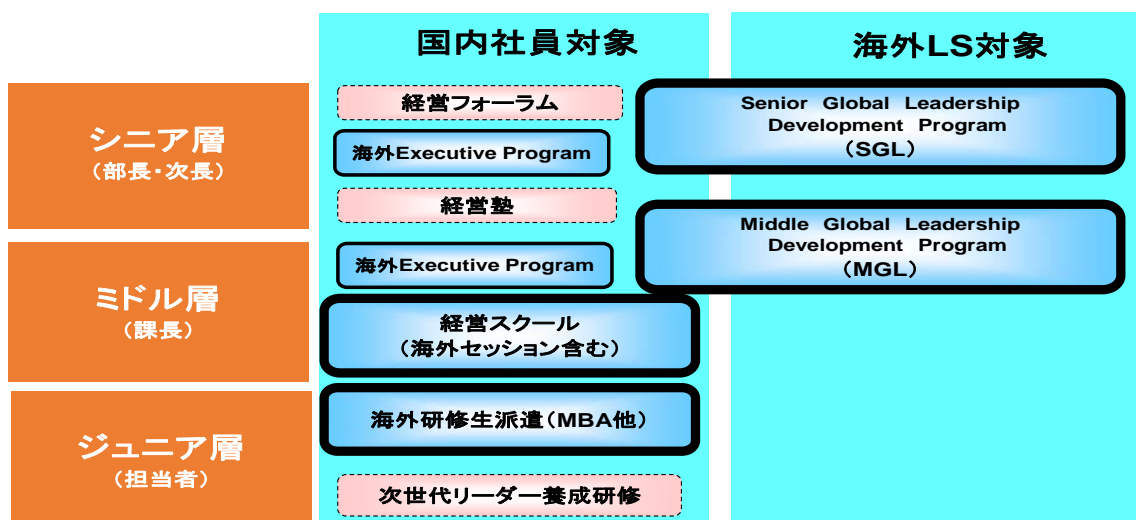
国内社員を対象として、「経営フォーラム」「経営塾」「経営スクール」「次世代リーダー養成研修」など、役職に応じて様々な選抜型の経営リーダー養成プログラムを有しているが、それらについてもグローバルな視野等を得るための機会を加味したアレンジを進めている。

とりわけ、ミドル層を対象とした「経営スクール」については、従来は国内セッションだけであったが、2年前から海外セッションを新たに設け、ローカルスタッフとの意見交換や経営理念に関する議論などを通じて、グローバルに活躍するためのスキルやマインドを醸成することを目指している。参加者の選抜にあたっては、語学力による選抜は行なっておらず、あくまでも国内の優秀な人材を選ぶことを前提としている。海外セッションへ行くまでのおよそ半年間の間に、ローカルスタッフとある程度対等な論議ができることを目安に、ほぼ自助努力による語学力等の向上を求めている。

また、シニア層に近いミドル層向けには、「海外エグゼクティブ・プログラム」を実施している。短期間の EMBA (Executive Master of Business Administration) への派遣を通じ、グローバルマインドを養うとともに、世界のビジネスリーダーとの議論を通じて多面的に刺激を受け視野を拓けることを目指している。

さらに、海外ローカルスタッフを対象としたプログラムとして、ミドル層対象の「MGL (Middle Global Leadership Development Program)」、シニア層対象の「SGL (Senior Global Leadership Development Program)」の2つがある。このうち、「SGL」は、現在の C レベル (CEO や CFO など) のほか、同レベルを数年以内に担えると思われる C レベル候補者を全世界から 10 名程度選抜するものであり、2012 年度から実施している。その内容は、①企業理念と事業戦略の理解、②グローバルリーダーとしてのマインドセットとスキルの習得を目的に、約 5 ヶ月間にわたる 3 回の集合研修と、その間のグループワークを組み合わせたプログラムとなっている。

図表 2. グローバルリーダー育成策（全体像）



#### 4. 企業理念浸透策の実施

2010年度に「グローバルHRポリシー」を策定し、海外拠点に発信した。これは、東京海上グループにおける人事に係る基本的な考え方をまとめたものであり、グループ内での浸透を図っている。

また、同グループでは、「全員の力で” Good Company” を創る」という取り組みを全社で推進しており、特に海外保険事業では、「” GoodCompany” とは何か」について、①Look Beyond Profit、②Empower Our People、③Deliver On Commitments の3つを柱として、社員に考えさせることとしている。さらに、全世界で深く考える機会を拡大していくために、冊子『To be a ” Good Company”』を作成・配布するなど、外国人にも共感をもって企業理念を受け入れられるような工夫を行なっている。

図表 3. 「全員の力で” Good Company” を創る」



## 7. トヨタ自動車株式会社

### 会社概要

創 業：1937年

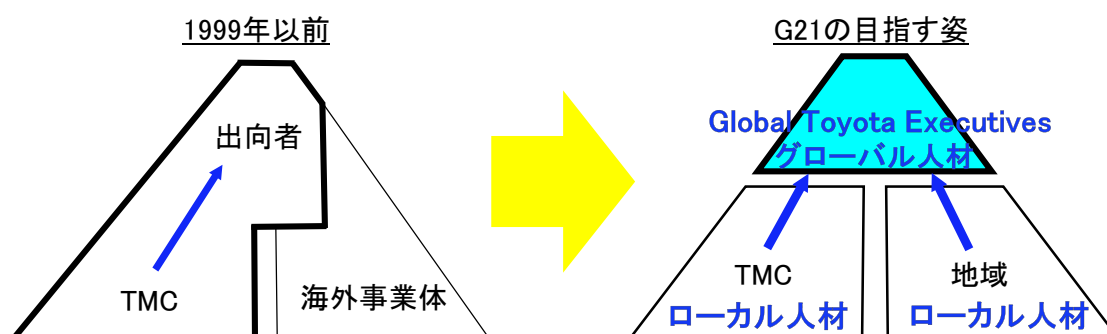
資本金：3,970億5,000万円（2013年3月末時点）

事業内容：自動車などの輸送用機器及びその他の部品の製造・販売、  
住宅の製造・販売、情報処理・通信事業ほか

従業員数：331,876名（2013年3月末時点）

トヨタ自動車は、1980年代半ばからアメリカで本格的な生産をスタートして以降、ヨーロッパ、アジアへと海外生産を拡大している。1999年頃までは日本人駐在員が現地の主要なポストに就き、オペレーションや人材育成を担ってきたが、海外での事業拡大および現地人材の成長に伴い、海外事業体（現地法人）が自立的に人材を育成し、ローカル人材が現地の社長や副社長を担う体制に切り替えている。

図表1. グローバル人材育成の概要図



※TMCはトヨタ自動車（日本本社）の略称

### 1. グローバル幹部人材の育成～GLOBAL21プログラム～の概要

役員や部長職を対象とするグローバル幹部人材の育成プログラムとして、1999年から推進しているのが、「GLOBAL21プログラム (Global Leaders through Opportunities of Broader Assignment and Learning for 21st Century)」である。このプログラムは、①経営哲学や幹部への期待の明示、②人事管理、③育成配置・教育プログラムの展開を3つの柱としており、優秀な人材が、グローバルトヨタの幹部にふさわしい能力・見識を獲得し、担当職務でその強みを最大限に発揮できるようにすることを目的としている。

### (1) 経営哲学の明示～トヨタウェイの共有

「知恵と改善」(チャレンジ、改善、現地現物)や「人間性尊重」(リスペクト、チームワーク)といった、トヨタの社員に常に求められる根幹的な考え方を共有するため、2001年に「トヨタウェイ 2001」を策定し、パンフレットの配布や、グローバル人事評価制度(後述)や教育制度の中に織り込むことで、海外事業体も含めたグローバルトヨタ全社員への浸透を図っている。

2011年には、「グローバルビジョン」を策定し、『もっといいクルマ』の追求、『いい町・いい社会づくり』を継続するために、持続的な成長の実現(長期的・持続的な収益の確保)を常に心掛けてビジネスに臨むことを社員に求めている。

### (2) 人事管理

グローバル幹部層(日本の部長級)に対しては、職能ベースの資格体系を導入している。海外進出当初は、欧米を意識して職務ベースの資格体系でスタートしたが、職務ベースでは人材育成の基本となるOJTを行なう際のローテーションを実施しにくいことから、1999年に職能ベースの人事管理を導入した。とりわけ、欧米地域の海外事業体籍の社員に対して、柔軟な異動・配置の実現には職能ベースの資格体系が必要であることの理解促進に継続的に努めている。

人事評価に関しては、「GAP(Global Appraisal Program)」というグローバル評価制度を導入しており、評価基準やプロセスをグローバルに統一することで、公平性・一貫性を担保している。また、考課要素に「改善」や「挑戦」といったトヨタウェイにつながる内容を盛り込み、トヨタウェイの浸透を図る工夫を凝らしている。

海外事業体籍の幹部人材の報酬については、ホームカントリー制を採用することで市場競争力の確保を図っており、アメリカの事業体に採用された場合は、どの地域・国に異動した場合でも、アメリカの給与体系に基づいた給与水準をベースに、異動に伴う追加の手当が支払われる。なお、グローバルの部長級以上の昇給や賞与については、現地市場の賃金相場を見据えて判断しており、日本本社が最終承認を行なう仕組みとしている。

### (3) 育成配置・教育プログラムの展開

異動配置にあたっては、地域・機能を問わずグローバルな最適配置を目指した取り組みを推進している。具体的には、本社において「GSC(Global Succession Committee)」を年3回開催し、海外地域本部も含めたすべての本部長を集め、

約 600 人のグローバル幹部人材（部長級以上）の異動・配置、将来の役員候補者の育成・異動について議論・決定している。

また、将来のグローバルトヨタを担う経営者の育成を狙いとした教育プログラムにも力を入れている。全世界から部長職候補の優秀者 10 人程度を日本に招聘し、トップ層の講話やケーススタディなどを実施する。このプログラムでは、例えば、経営者が様々な局面で下した判断について、トヨタウェイの基本理念に照らし合わせたとき、なぜそのような結論に至ったのかを考えさせる、といった内容が含まれる。

## 2. 海外事業体での人材育成

海外事業体の幹部人材の育成については、地域の自立化を担う人材候補（日本の課長級相当）に対して、トヨタの価値観・仕事の仕方への理解を深める場として、30～40 人を対象とした「LDP (Leadership Development Program)」を実施している。また、海外事業体における各機能の将来のコア人材候補を、日本に 2 週間程度招聘し、専門能力を高めるための「機能別教育」など、トヨタらしい仕事の仕方の習得に向けた様々な幹部教育プログラムを導入している。

さらに、トヨタにおける普遍的な価値観や仕事の仕方、知識、スキルを全従業員に教育する「グローバルコンテンツ」や、海外事業体から日本本社へ招聘し、平均 2 年間、日本での経験をしてもらう「ICT (Intra Company Transferee)」という逆出向型のプログラムも実施している。ICT では、例えば人事部門であれば、日本本社の人事部門に配属し、日本本社の意思決定の仕組みや人事の基本思想などを体感してもらう。現在、日本本社には海外から 500 人が在籍しているが、2～3 年ごとにメンバーが交代するため、毎年 200～300 人が日本に招聘されることになる。海外事業体からは、日本本社の意思決定の仕組みや人脈を作る上で有益であると高く評価されている。

他方、日本の受入れ職場においても、海外事業体籍の社員との交流を通じ、異なる地域・国の文化・価値観の体得、社内のバイリンガル化の進展など、よい刺激を受けている。ICT は元々、管理職前のスペシャリストを対象としていたが、2009 年からは将来の役員候補人材を部長職として受け入れる「E-ICT (Executive ICT)」、2012 年からは室長・グループ長職などポスト長で受け入れる「S-ICT (Senior ICT)」など、受入れ対象を拡大している。

### 3. 若手従業員に対する海外派遣・留学制度

グローバル人材を育成するには、なるべく早い段階から海外経験を積ませることが重要となるため、若手社員を対象とした海外派遣制度や留学制度の充実にも注力している。

具体的には、入社10年程度になるまでの間に、原則として全員、海外派遣や部門間異動などを通じて、2年間程度、自身が属する本部以外での経験を積むことを目的とした若手修行派遣プログラムを導入している。

図表2. 若手修行派遣プログラムの概要

派遣形態	内容	狙い	14年派遣計画
1)海外事業体派遣	・海外事業体での実務研修	・現場感覚とグローバル適応力の養成	約170名
2)海外機関派遣	・海外機関での研修 ※国際機関、特許事務所、海外デザイン学校 等	・特定領域/専門領域の深堀 ・ネットワーク力、アンテナ力向上	約10名
3)海外留学	・海外高等教育機関の学位取得 ※MBA留学、ロースクール留学	・異業種の若手交流を通じた、視野拡大・ネットワーク形成	
4)国内育成出向	・国内関係会社での実務研修 ※国内販売店、仕入れ先 等	・現場感覚の養成	約50名
5)部門間異動	・本部(機能)外 戻り前提異動 ※前後工程、カウンターパート部門 等	・専門分野の俯瞰的、本質的理解促進	約100名

注：本人希望および本部機能人材育成プランを踏まえ、主任職（入社10年目程度）になるまでに、原則全員がいずれかを経験。

また、2012年からは、就職内定者を対象に、入社前に半年間海外留学をさせる「入社前留学制度」というユニークな制度を導入している。対象者は10人程度で、ペンシルバニア大学で語学とビジネスプログラムを学ぶ。通常は4月入社だが、対象者については内定期間を延長して10月1日付の入社とする。文化や価値観の違いなどを理解した上でビジネスができる人材の育成を目的としており、授業料と渡航費（往復航空運賃）は会社が補助する。

## 8. 日産自動車株式会社

### 会社概要

創 業：1933年

資本金：6,058億1,300万円

事業内容：自動車、船舶の製造、販売および関連事業

従業員数：160,530名（国内計67,290名、海外計93,240名）

日産自動車は、経営危機を乗り越えるべく、1999年に「日産リバイバルプラン」を定め、事業運営のあり方など、様々な見直しを行ない、利益ある成長の実現に取り組んできた。その柱の1つが人財育成であり、様々な取り組みを推進している。

### 1. 日産リバイバルプラン

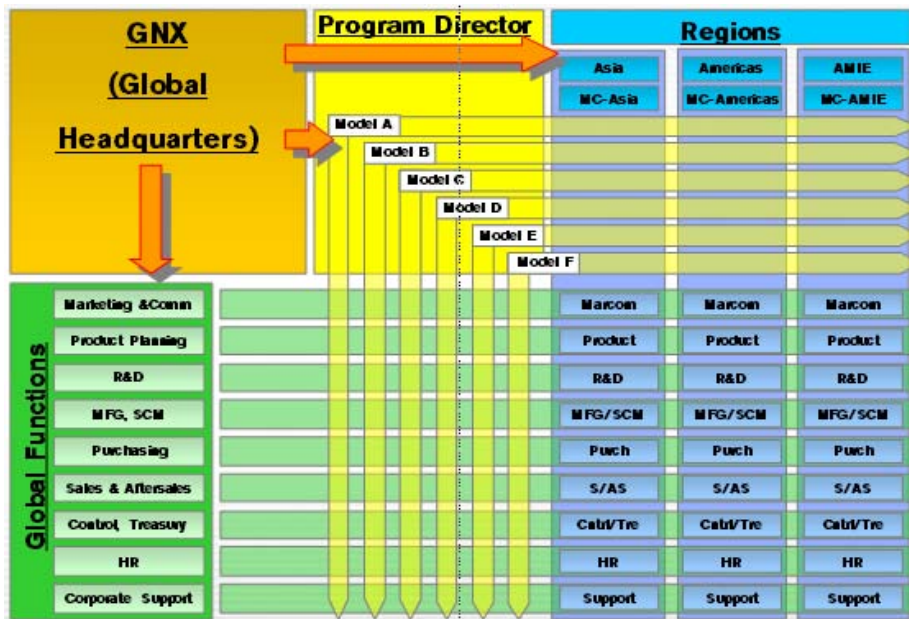
同社は、「日産リバイバルプラン」によって、マネジメントの仕組みを大きく変えた。経営会議において、グローバル日産としての意思決定機関である「エグゼクティブコミッティ」、リージョンでの意思決定を担当する「マネジメントコミッティ」を設立し、その範囲と権限を明確にした。また、車種群ごとに収益責任を持つ「プログラムダイレクター」のポストを導入し、グローバル面の機能とリージョンでの収益・事業責任とを組み合わせ、マトリクスの組織を作っている。マトリクスによって、地域・機能での意思決定の最適化を図りつつ、グローバル組織へのシフトを進めたことが、日産リバイバルプランの組織改革の一つの大きな柱であった。

また、パフォーマンスマネジメントの仕組みを、管理職以上について一本化した。評価の仕組みは、①単年度の目標設定と評価、②翌年の昇給に関する貢献評価、③キャリア志向の3つについて、管理職以上の評価に関する共通の制度「PMD (Performance and Management Development)」を作り、同社グループの管理職全員をこの仕組みの中で評価して報酬に反映している。

日産リバイバルプラン以降、様々な経営計画の実行を通じて実現できたこととして、①権限の委譲と責任の明確化が進み、業績志向の会社が変わったこと、②グローバルマネジメントと日本のものづくりの融合が進み、マネジメント体制が進化したこと、③組織の構成員がダイバーシティに富んだメンバーになってきたこと、④ルノーとのアライアンスが進んだこと、などが挙げられる。



図表 1. マトリクス組織



## 2. グローバルタレントマネジメント

### (1) グローバルマネジメントのフレームワーク

同社の人財育成についての考え方は、トップの「日産を活気あふれる会社とするために、人財を見い出し、育成し、コーチングを行ない、課題を与え、才能を伸ばす必要がある」という社内向けのメッセージに集約されているといえる。これを具現化するため、2011年4月に「グローバルタレントマネジメント」を統括する組織を立ち上げた。その際、グローバルタレントマネジメントのビジョン・ミッションは何か、どのような切り口で活動をするのかを議論し、フレームワークとして設定した。

活動のフレームワークとしては、ビジネスのプライオリティをベースに、グローバルタレントマネジメントの戦略を打ち立て、これらの外部人財に対する日産のブランディングを行ない、優秀な人財を採用する。

並行して、日産グローバルの組織の中から人財の発掘を進め、その人財を育成していく。育成はトレーニングだけではなく、オン・ザ・ジョブのアサインメントが大きな要素を占めており、それを計画的かつ適切なタイミングで実行し、リテンションを図っていく。このサイクルをうまく回していくことで、人財のプールが強化され、ビジネスの結果につながっていくと考えている。

### (2) 採用ブランドの確立と外部人財の採用・育成

「日産」という会社を、社外の人たちに魅力的な会社と捉えてもらうために、

エンプロイヤーブランドの確立に取り組んでいる。ブランドを伝えていくための採用プラットフォームを整える一方、「employer value proposition」として、同社の事業内容や、求めている人財を打ち立て、それを自社の採用ブランドとして、日産グローバルのリクルートサイトにもアップしてアピールしている。

外部人財の採用の取り組みの一例として、欧米のトップクラスのビジネススクールの卒業生をターゲットとして採用活動を行なっている。採用した外部人財は、「NRDP (Nissan Rotational Development Program)」というプログラムによって育成を図っている。5年間で地域横断・部門横断でローテーションする同プログラムによって、早期に複数の地域や部門を経験させることで、ジェネラルマネジメントへの育成スピードを速めている。

図表 2. グローバル採用ウェブサイト



### (3) 社内人財の育成

#### ①NAC (人事諮問委員会)

「NAC (Nomination Advisory Council、人事諮問委員会)」では、CEO 以下、経営会議メンバーが月に 1 回、1.5 時間～2 時間かけて、グローバルのキーポストへの異動の意思決定や、その前提となる後継者計画の作成など、経営レベルの人事に関する会議を行なっている。コーポレートレベルのほか、グローバルファンクションレベル、リージョンレベルでも NAC を開催している。最終的にグローバルのキーポストの後継者計画や異動を決定するのはコーポレート NAC ではあるが、そこに対して提案を上げるのが、グローバルファンクションやリージョンの NAC の役割である。

## ②ハイポテンシャル人財（HPP）の発掘

社内人財は、将来のポテンシャルに応じて、経営層候補者や部長候補者、有望な若手人財といったレイヤー（階層）で人財発掘とタレントプールの形成を進めている。発掘した人財のプールに対して、次で述べる枠組み（フレームワーク）をベースに、適切な育成の機会を提供している。

## ③育成のフレームワーク

育成のフレームワークとして、日産は「3E」の考え方を重視している。1つ目は「Education」で、OFF-JTやE-ラーニングのプログラムを行なうものであり、2つ目の「Exposure」は、メンタリングやコーチングなどを通じて視野を広げる、気付きを与えるというものである。3つ目は「Experience」で、ラインの業務のほかに異動を伴わない形でクロスファンクショナルの仕事も経験させる。日産としては、「3E」の中でも特にどういった経験を積ませるか、すなわち「Experience」が最も重要であると認識している。このため、先に紹介したNAC（人事諮問委員会）においても、アサインメントについて最も時間を割いて議論している。

グローバル人財の育成においては、海外赴任の経験を重要視している。しかしながら、海外派遣にはコストが非常にかかることから、現地組織をリードできる人財あるいは育成の経験として海外赴任が特に必要な人財を選んで送り出している。具体的には、海外出向者に占めるハイポテンシャル人財（HPP）の割合（数値目標）を決めて実施しており、将来的にその割合を高めていくことを目指している。

## 9. 日本たばこ産業株式会社

### 会社概要

創 業：1985年

資本金：1,000億円

事業内容：たばこ事業、医薬事業、飲料事業、加工食品事業

従業員数：51,563名（国内計24,832名、海外計26,731名）

日本たばこ産業（JT）では、たばこの国内消費量が成年人口の数に比例して1998年～1999年にピークアウトすることを予想し、1985年に日本専売公社を会社化した当初から海外への本格展開を志向していた。海外たばこ事業は、輸出モデルで海外展開を開始して順調に売上を伸ばしたが、ブランド力、流通力の制約で伸び悩んだことから、1999年には米国 RJR 社の米国以外の事業を取得、2007年には英国ギャラハー社を買収したことにより、事業量ベースで国内2割、海外8割という事業ポートフォリオに変わった。同社グループで働く社員の国籍数も106（世界の国数195）となるなど、確実にグローバル化が進んでいる。

約120カ国で海外たばこ事業展開を行なう子会社 JTI の執行役員は、12の異なる国籍を有する17名で構成されており、ガバナンスポストとして、副社長を同社から日本人役員を派遣している。なお、JTI への出向者は130名で、JTI 全社員数（約24,000名）の0.5%程度となっている。親会社としての承認権限を明確化し、適切なガバナンスの下、かなりの自由度をもった「任せる経営」を志向している。

### 1. グローバル人財マネジメント

#### （1）JT の人事諸制度

同社は、企業成長の源泉となる「人財」に対して真に魅力ある人事制度を志向している。資格体系を能力ベースから職務（仕事）ベースに見直すことで、「職務の大きさ」の違いを明確にするとともに、給与制度も「職務（仕事）」と「市場価値」に基づく制度へと変更している。評価制度は実績主義としつつ、結果だけではなくプロセスも重視し、成長支援の観点を重視したものとして活用している。また、人財配置にあたっては、専門性重視とジェネラリスト人財のハイブリット型の配置異動をしており、異動によって様々な仕事を意図的に経験させている。

## (2) JTI の人財マネジメント

海外たばこ事業を行なう JTI の HR ミッションは、「ビジネス戦略とそのニーズに合致した優れた人財を引き付け・報い・繋ぎとめ、また、配置することを通じて、組織力を強化し、持続的な成長に貢献すること」である。そこで、あらゆる人事制度でグローバルスタンダードを志向し、実力主義による真の公正性を実現することによって、優秀人財のアトラクション&リテンションを目指している。そのため、グローバルに適用するポリシーの下、ローカルに競争力のある処遇を行なっており、同社からの日本人出向者も原則、JTI 社員と同様の処遇にしている。報酬水準は、グローバルベースで人財獲得上の競合他社をベンチマークしており、一定のポジション以上ではグローバル FMCG（日用消費財メーカー）の各国における水準を、その他のポジションでは各地域における各職種の人財マーケットをベンチマークとしている。

また、JTI の人財配置は、年齢・勤続年数・性別などに関わらず、能力・実績のみで判断され、あくまでポストに求められる条件を具備していることが配置の条件となる。また、専門性を重視した配置であるため、日本のようなジェネラリスト育成のための異動は少ない。

図表 1. JT と JTI の人事制度の比較

	JT	JTI
<b>方針</b>	JT/JTIで大きな差はない	
<b>報酬</b>	職務に基づく報酬体系	
	【報酬水準のベンチマーク先】 日本で事業展開している企業の日本法人	【報酬水準のベンチマーク先】 グローバルFMCG（日用消費財メーカー）
<b>採用</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓日本特有の新卒採用中心</li> <li>✓総合職一括採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓経験者採用中心</li> <li>✓ポスト別採用</li> </ul>
<b>配置</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓専門性とゼネラリストのハイブリッド</li> <li>✓個人の能力に基づく仕事の割当</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓専門性重視</li> <li>✓ポストに基づく個人への仕事の割当</li> </ul>
<b>研修</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓全社員が参加できる研修が中心</li> <li>✓若手人財にフォーカス</li> <li>✓国内中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓指名型研修中心</li> <li>✓部長クラスまで投資対象</li> <li>✓グローバルベース</li> </ul>

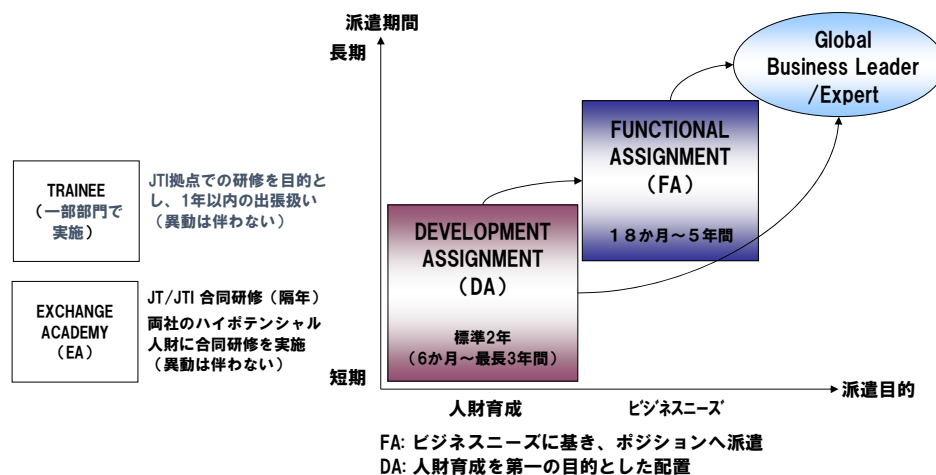
## 2. 日本におけるグローバル人財育成の取り組み

### (1) 選抜人財の海外派遣

同社は、JTI と策定している「タレントパートナーシッププログラム」により、選抜人財を海外へ派遣し、濃厚なグローバルビジネスを経験させることで、継続的なグローバル人財の輩出を目指している。具体的には、製造部門を主として JTI の拠点に研修目的で1年以内の出張扱いで送り出す「TRAINEE」（異動

は伴わない) や、スイス IMD の協力の下、JT・JTI 両社のハイポテンシャル人財を集めて合同実施している集合研修「EXCHANGE ACADEMY」を入り口とし、人財育成を第一の目的として2年程度派遣する「DA(DEVELOPMENT ASSIGNMENT)」や、ビジネスニーズに基づいて現地法人のポジションへ派遣する「FA(FUNCTIONAL ASSIGNMENT)」という制度を活用して、Global Business Leader/Expert を育成している。日本から派遣されている出向者の実績は、DA が 65 名、FA が 70 名となっている。

図表 2. 日本人向けグローバル人財育成の取り組み



## (2)国内研修体系の見直し

同社では、組織としてのグローバル対応力向上のため、語学力にくわえ、リーダーシップ、リベラルアーツなどの強化が必要との考えから、上位職のプログラムから研修体系の見直しを行なっている。具体的には、職位のレベルが高いほど、個人の人間性や見識が重視されることから、執行役員や部長クラスに対し、リベラルアーツや最新の世界・社会・ビジネスの動向を知る研修、エグゼクティブコーチングなどを強化している。

また、将来の幹部候補を対象として、「MMGP (ミドルマネジメントグローバルライゼーションプログラム)」を実施している。すでに国内で手腕を発揮しているが、40歳を超えて未だ海外経験のない管理職を1年間ラインから外し、語学学校から欧米のビジネススクールへの短期派遣をするものであり、グローバルな事業環境でも活躍できる人財を育成している。

### 3. 今後の課題

同社では、今後の事業環境が不確実性を増す中、多種多様な人財が求められるとともに、また、それらの人財を率いるグローバル人財の質・量双方のニーズが高まると見込んでおり、グローバル人財の育成と同時に、ダイバーシティマネジメントの推進に注力する必要があると考えている。

グローバル人財の育成にあたっては、早期選抜を行ない、段階的かつ着実に育成を図っていききたいとしている。

女性・外国人・高齢者など多様な人財を有効に活用するダイバーシティマネジメントは、多国籍企業である同社の今後の組織力に大きな影響を与えることから、多様な社員が意欲・能力・スキルを十分に発揮できるような処遇や制度、職場環境などを目指して、着実に取り組みを推進したいと考えている。

※文中内の数値はすべて 2012 年 12 月時点

## 10. 日本通運株式会社

### 会社概要

創 業：1937年

資本金：701億7,500万円

事業内容：自動車輸送、鉄道利用輸送、海上輸送、倉庫 他

従業員数：65,759名（国内計49,304名、海外計16,455名）

日本通運は、アメリカや欧州、南アジア・オセアニア、東アジアを中心に海外展開しており、現地法人の設立だけでなく、現地で得意な領域を持つ物流会社の買収なども行なっている。

今後は、これまでの日本発着を中心とした海外拠点との輸送にくわえ、海外拠点間の輸送や域内需要を取り込み、グローバルロジスティクス事業をさらに拡大する方針であり、2012年度に29.7%である国際関連事業売上比率を、2015年度には40%まで引き上げることを目標に掲げている。そのため、非日系企業との取引拡大やM&Aによって成長スピードを拡大させるとともに、グローバル人材の育成強化を図っている。

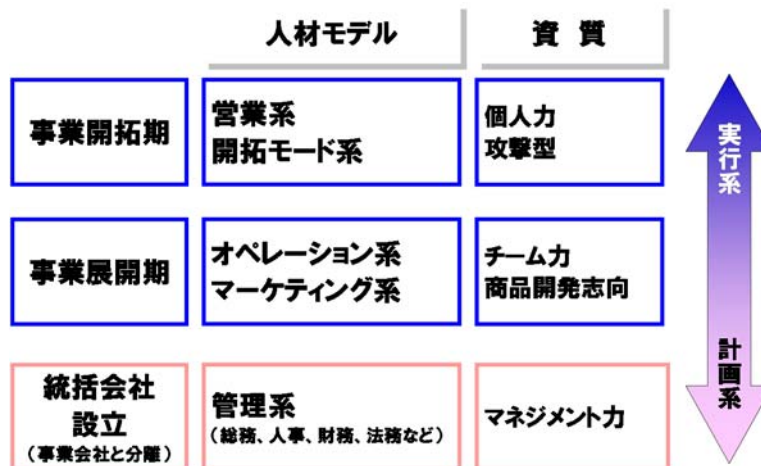
### 1. 「グローバル人材育成の強化」のための具体的施策

同社では、グローバルな事業展開のステージごとに、必要とされる人材モデルは異なると考えている。例えば、新興国への進出の際の「事業開拓期」には、困難をものともせず自ら状況を打破して切り拓いていける営業系の人材モデルが求められる一方、事業がある程度安定的してきた「事業展開期」には、日々のサービスを安定的に提供できるオペレーション系の人材モデルが求められるというように整理している。

さらに、事業が成熟して統括会社設立のステージまで到達すると、従来の実行系から計画系へと求められる人材がシフトして、総務や人事、財務など管理系の人材のグローバル化が必要となることを踏まえ、グローバル人材育成プログラムを適宜、改定している。



図表 1. 海外事業展開と人材モデルの推移



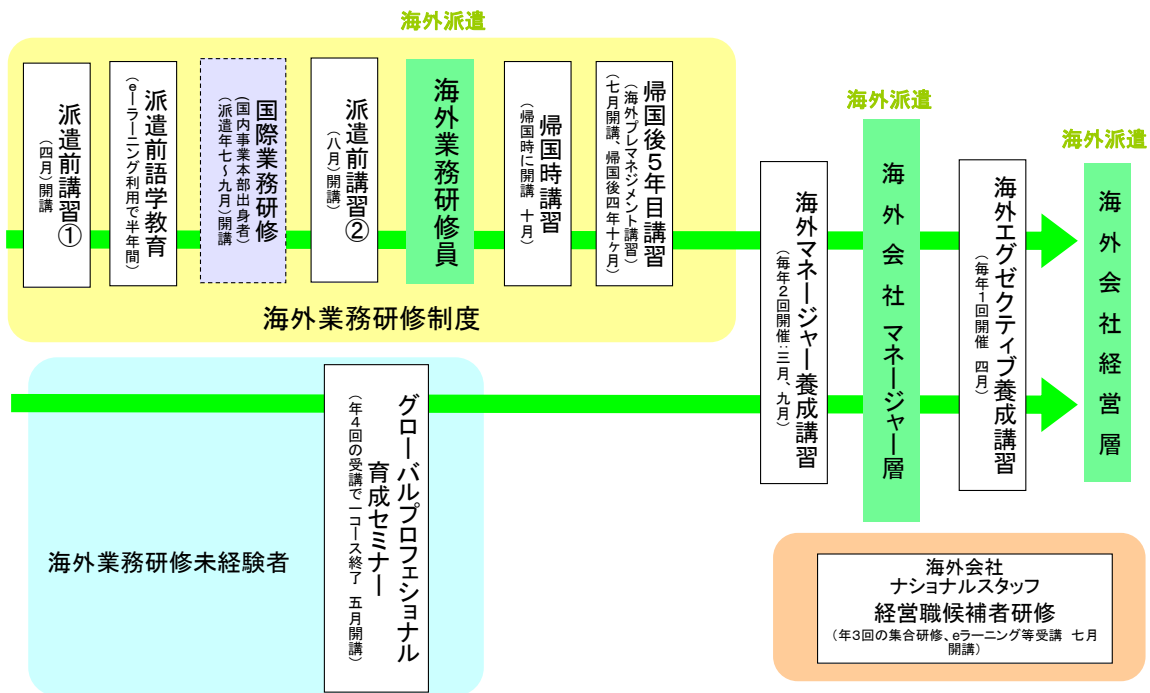
## 2. グローバル人材育成プログラム

同社のグローバル人材育成プログラムでは、海外未経験者・経験者、海外マネージャー赴任前、海外経営層赴任前などの各ステージにあわせて、様々な研修を用意している。

具体的には、①海外業務未経験者で海外要員として素養のある人材を対象に年4回実施している「グローバルプロフェッショナル育成セミナー」、②海外会社へマネージャーとして派遣する前に外部講師を招いて3日間の泊り込みで年2回実施する「海外マネージャー養成講習」、③上級管理職（海外会社のトップまたはNO.2）として派遣される前に年1回開催する「海外エグゼクティブ養成講習」などがあるが、最も受講人数が多く力を入れているのが、④「海外業務研修員制度」である。

海外業務研修員制度は、海外での業務経験を通して幅広い国際的視野と業務知識、海外の習慣や文化の違いなどを体験することを目的としている。4年目以上の若手社員を対象に、公募によって毎年約50名を選抜し、現地拠点の業務研修員として1年間、派遣している。選抜されるには、TOEIC600点以上、日本語による面接（2回）と、外国人スタッフとの面接（1回）をパスしなければならない。1964年の同制度開始からの累積で1,300名を超える経験者がおり、海外会社のマネージャーや将来のマネージャー候補者が誕生している。

図表 2. グローバル人材育成プログラム



### 3. グローバル人事戦略

2011年6月に策定したグローバル人事戦略は、戦略1～戦略3に分かれている。

戦略1は、「グローバルネットワークの現地化推進」である。現地法人トップまたはNo.2に現地のナショナルスタッフを登用することで、経営の現地化を進めている。その他の幹部候補ポストについても、将来のNo.2候補者群を厚くする観点から現地化を推進し、ナショナルスタッフの登用を図っている。トップとNo.2をナショナルスタッフと日本人の組み合わせにすることで、ガバナンスを効かせることを意図している。さらに、海外総括会社に、現地化推進と人材育成を担当するHRチームを配置し、ナショナルスタッフと現地の出向者、ときには現地のHRコンサル会社と連携して、現地ならではの人材育成や人事課題に取り組んでいる。

戦略2は、「グローバルネットワークの人材育成」である。企業理念等を英文化して「日通DNA」を形式知として世界各国のスタッフで共有するとともに、海外トップ人材の日本での研修実施や、品質と安全面での日通グローバル基準の確立、指導員制度のグローバル展開（＝作業面からの「日通DNA」の醸成）などに取り組んでいる。また、今後の取り組みとして、一定レベルのナショナルスタッフ幹部社員に対する日本語教育サポート制度や、海外から日本へ

のロジスティクス営業研修員制度の新設などを検討している。

戦略3は、「日本国内のグローバル化推進」である。採用と教育の側面から、グローバル化を推進している。「採用」では、国際関連事業部門（国際航空貨物、国際海運貨物、重機建設）の新卒採用において、従来以上に英語能力を重視（TOEIC600点→730点）し、中途採用者の採用基準も1年以上の海外留学・勤務経験、もしくはこれらと同等の経験（外資系企業勤務経験等）を必須とした。また、1年以上海外留学経験のある日本人の積極的な採用や、外国人留學生の採用活動（2014年度から開始）も行なうとしている。

「教育」におけるグローバル化推進の取り組みとしては、先に紹介した「海外業務研修員制度」の定員枠を拡大（50名→60名）し、国内陸上輸送部門の若手の応募者を増やすこととしている。また、2011年から、将来の海外マネージャー候補者の育成を目的として「グローバル人材養成塾」を航空部門で実施している。この養成塾は、大学教授を講師とした約6ヵ月間のゼミ形式をとっており、会社の研修室や研修センターを利用して月に2回程度開催し、最後は経営層に海外事業展開に関する提案を行なう。そのほか、経済的負担を軽くすることで海外留学を後押しすべく、海外留学希望者の費用補助制度も検討している。

図表3. グローバル人事戦略

### 戦略1

#### グローバルネットワークの現地化推進

現地法人トップまたはNO.2への現地ナショナルスタッフ登用による経営の現地化、その他の幹部ポストにおけるナショナルスタッフ登用の推進、海外総括会社におけるHRチーム(現地化推進および人材育成)の配置など

### 戦略2

#### グローバルネットワークの人材育成

「日通DNA」の共有、海外トップ人材の日本への研修実施、日通グローバル基準の確立および指導員制度のグローバル展開、ナショナルスタッフに対する日本語教育サポート制度の検討、海外から日本へのロジスティクス営業研修員制度の新設など

### 戦略3

#### 日本国内のグローバル化推進

##### A.採用におけるグローバル化

国際関連事業部門の新卒採用における英語能力重視と中途採用基準引上げ(海外留学・勤務、外資系勤務経験等)、海外留学経験者や外国人留學生の採用など

##### B.教育におけるグローバル化

海外業務研修員枠の拡大、「グローバル人材養成塾」の開催、海外留学希望者に対する補助制度の検討など

## 11. 日本電気株式会社

### 会社概要

創 業：1899年

資本金：3,972億円

事業内容：ITサービス、プラットフォーム、キャリアネットワーク、  
社会インフラ、パーソナルソリューションほか

従業員数：109,102名

日本電気は、ITサービス事業やキャリアネットワーク事業、社会インフラ事業などを事業領域としており、グループ全体の近年の海外売上高比率は15%～20%で推移している。その中でも、ICTソリューションビジネスをメインとして海外売上への拡大に向けた積極的な事業運営を行なっている。

ビジネスにおいては、主に日本で培ってきたコア技術を使い、海外現地の政府機関や民間企業などにフィットする形でインテグレーションして提供することを中心としており、現地で付加価値を高めることが求められている。

さらに、顧客向けにカスタマイズして導入したシステムを継続的にメンテナンスすることも要求されていることから、海外拠点における人材の企画・立案力、営業力、システムアップ力が、同社のビジネスの発展に欠かせない。

### 1. グローバル人事戦略

同社は、海外売上への拡大とソリューションビジネスの強化（現地付加価値の拡大）という事業方針の下、グローバル人事戦略として、グローバルに事業を牽引するリーダーの発掘・評価・配置・育成（＝タレントマネジメント）に注力している。ほとんどが日本人である本社人材のグローバル事業遂行力の強化と、海外現地法人社員の人材力の強化などにも取り組んでいる。

### 2. グローバルリーダーの発掘・評価・配置・育成（タレントマネジメント）

国内外を問わず、幅広い経験をもった将来の幹部人材を発掘・育成・任用するため、同社ではまず、国内外の主要ポジションを「NECグループ・キーポジション（以下GKP）」として定義することとした。

この取り組みは2010年度から開始しており、約270のポジション（2013年2月現在）をGKPと定義している。このうちの70程度は海外拠点のポジションとなっている。定義したGKPごとに複数の後継候補者を毎年決め、どのように育成・登用するかを計画を立て、実行をフォローするという基本的なタレントマネジメントを行なっている。

この取り組みの運用にあたっては、育成の専任担当者として、事業部長を経験したシニアが務める「人材育成ファシリテーター」を活用し、GKPの後継候補者との1対1の面談を通じたコーチングを実施している。

GKP後継候補者に関する個別の情報などは、クラウド型の人事情報システムに格納して、教育やアセスメントの結果などとあわせて、本社幹部と人事部門が常時使えるよう一元的に管理している。いわゆる人事の通常のデータベース（入社年次、経歴、成績などの情報）以外に、キャリアプランの内容や、社外からの評価などを記録・蓄積し引き継いでいくということを国内外で行なっている。同社では、海外も含めることで、海外人材の「みえる化」がかなり進んだと一定の評価をしている。

### 3. タレントマネジメントのプロセス

年度上期に「セッションA」として、GKP現任者と後継候補者の状況について、社長と事業領域のトップであるビジネスユニットの長で話し合い、中長期的な観点から人材発掘・計画策定を行なっている。その際には、先に紹介した人事情報システムに蓄積された情報を活用している。その計画を踏まえ、選抜研修（「Pool-1研修」や「経営アカデミー」（後述）など）の受講者を選んで、能力や識見拡大の機会を提供している。

年度下期には「セッションB」として、セッションAと同様に、社長とビジネスユニットの長との話し合いを行ない、翌年度の組織・人事を決めるプロセスとしている。

### 4. 本社人材のグローバル事業遂行力強化

日本人を中心とした本社人材のグローバル事業遂行力の強化に向けて、新入社員を海外に派遣する「GTI (Global Track to Innovator)」というプロジェクトを実施している。対象者数の目安は新入社員の5～10%としている。人選にあたっては、英語力よりむしろ、将来的に海外を含めたビジネスを担えそうなポテンシャルがあり、異文化において1人で勤務しても耐えられそうな人材を意識している。

また、幹部候補者向けの集中トレーニングの機会として「経営アカデミー」を実施している。日本語版と英語版とあるが、経営課題の共有やグローバル経営のための知識の習得など、狙いや構成は日英に関わらず、できるだけ同じになるように設計しており、受講者が話せる言語の側に入ることができるよう意識した設計としている。前述のGKPへの登用を2～4年ぐらい後に期待される

人材から選抜しており、概ね 40 代前半層が該当する。日本本社の人間でも、英語でのディスカッションに耐えられる人は英語版に入るよう仕分けをしている。英語ですべて実施する案もあったが、事業の状況をみると現実的でないことから、現在の形式で運営している。

図表 1. NEC 経営アカデミー

**目的： NECグループの将来を担う強いトップマネジメントの育成と人材アセスメント**

**対象者：GKP候補者(LEVEL2中心)**

**開催地：日本本社**



また、将来的（5年以内が目安）な現地法人の幹部出向候補者や、日本側の海外事業幹部候補生を対象に、「現法経営者研修」を行なっている。集合研修形式で4ヵ月間（1ヵ月に1～2日間、計7.5日間）にわたり、現地法人の経営者としての心構えの醸成や必要なスキル・知識・ノウハウの習得を目的として実施している。受講者の動機付けと人物把握という面ももっている。

同社では、この研修の最大の意味を、日本とは異なる、現地法人の経営における様々なリスクをよく知っておくためとしており、今後も継続する方針である。

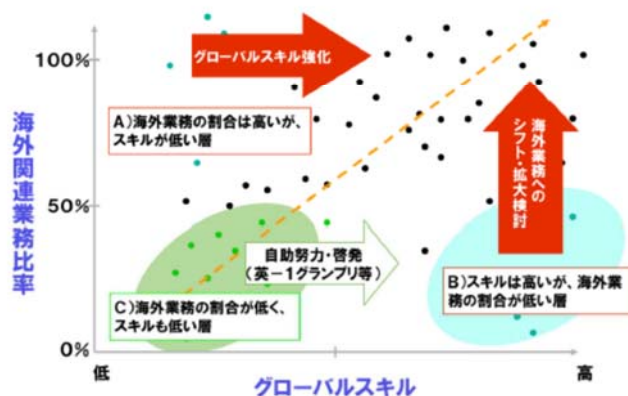
このほか、約2万人から3万人弱の全基幹社員のグローバルスキルの状況を把握するために「グローバルスキルアセスメント」を年に1回実施している。これは、海外事業への関わり具合や、実務・語学力・コミュニケーション・経験を申告してもらい、海外業務比率とグローバルスキルのマトリクスにプロットするものである。

この取り組みを通じて、海外業務に携わる人材のグローバル対応力の強化に向けて、焦点を絞った対策を行なうことで、短期間に確実なスキルアップにつなげることを意図している。

図表2. グローバルスキルアセスメント

海外業務に携わっている人材のスキルを棚卸し、焦点を絞った対策を行うことで、短期間に確実なスキルアップにつなげる

- 年1回全基幹社員が海外事業の担当比率と海外業務に必要なスキル状況や実務経験を自己申告。結果は人材育成データベースに蓄積し分析
- 早急にスキルアップが必要となる層には、個人のニーズに合わせたスキル開発を計画・実行をサポート
- 海外業務担当者の発掘にも活用



## 12. 日本ヒューレット・パッカーード株式会社

### 会社概要

創 業：1963年 横河ヒューレット・パッカーード設立  
1995年 日本ヒューレット・パッカーードへ社名変更  
資本金：100億円  
事業内容：コンピューター、コンピューターシステム、コンピューター周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース・レンタルおよびサポート  
従業員数：約5,000人（2014年3月現在）

ヒューレット・パッカーード（HP）は、2002年にコンパックコンピュータ、2008年にITアウトソーシング大手のEDSと合併したほか、数度の買収を経て、社員数約32万人の企業グループとして、グローバルに事業を展開している。アメリカ本社を中心に、1つのグローバルカンパニーという経営形態をとっており、日本ヒューレット・パッカーードは、HPの「日本の現地法人」として、全社共通の制度の下でグローバル人材の確保・育成に取り組んでいる。

### 1. 共通の価値観「HP Way Now」の共有

HPは2002年以降、合併や買収によって事業を拡大した結果、様々な国籍やバックグラウンドを持った人材が急激に増加した。そこで、HPの社員として共有すべき価値観をまとめた「HP Way Now」を全社員に対して発信し、浸透を図っている。

「HP Way Now」は、創業時からの企業理念である「HP WAY」で掲げた「信頼と尊敬」「成果と貢献」「チームワーク」「革新性」「妥協無き誠実さ」をベースとしながら、「常に責任を持つ」「結果を出す執念」「顧客への熱意」「有能で革新的」「社員、チームを成長させる」の5つを「行動指針」としている。社員の年間評価の際には、この行動指針に適った行動をしたかどうかを考慮される。

「HP Way Now」の共有・浸透にあたっては、経営トップからカスケードダウンしている。具体的には、本社の経営会議メンバーがワークショップを開いて議論を深めた後、経営会議メンバーがその下の階層であるビジネスリーダーとワークショップを行なうといったように、下位階層へと展開する仕組みをとっており、複数年度をかけて実りのあるものになっている。ただし、マネージャークラスに対しては、人事がトレーニングの一環としてワークショップを実施している。



図表 1. 共通の価値観「HP Way Now」

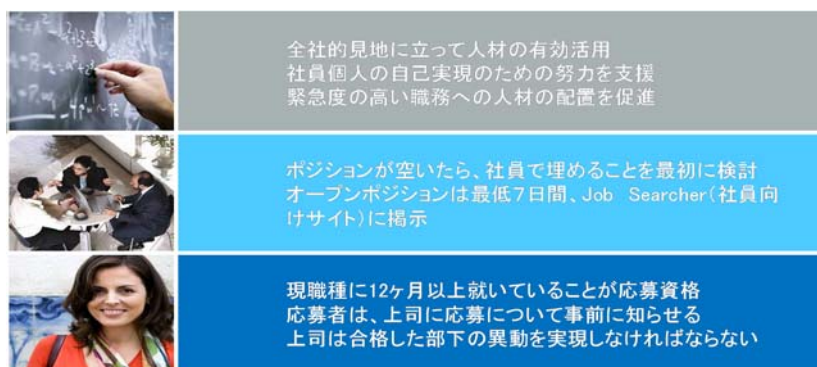


## 2. HP の人材開発

HP における社員のキャリア形成は、「Employee Owns」（社員自身が責任を持つ）を原則としている。マネジャーは、部下である社員が自分のキャリアに責任をもちながらチャレンジできる環境を提供すべくサポートをし、会社はそのための環境を整えることとしている。

具体的には、全社員に機会を均等に与えるべく、「HP First」という社内公募制度を採っており、同制度による異動は全体の 7 割以上を占めている。HP は「ポジション」に対して人材を配置することを基本としており、全世界 32 万のポジションのいずれかに空きが出た場合、社内人材（社員）で充当することを最初に検討すべく、そのポジションを最低 7 日間、社員向けサイトに掲示して募集しなければならない。応募資格は「現職種に 12 ヶ月以上就いている社員」としており、応募するにあたっては、必ず上司へ事前に知らせるルールにしている。応募した部下が希望したポジションに合格した場合、上司は部下の異動を実現しなければならない義務を負うとともに、空いたポジションをどのように埋めるかの計画を立てることとなる。

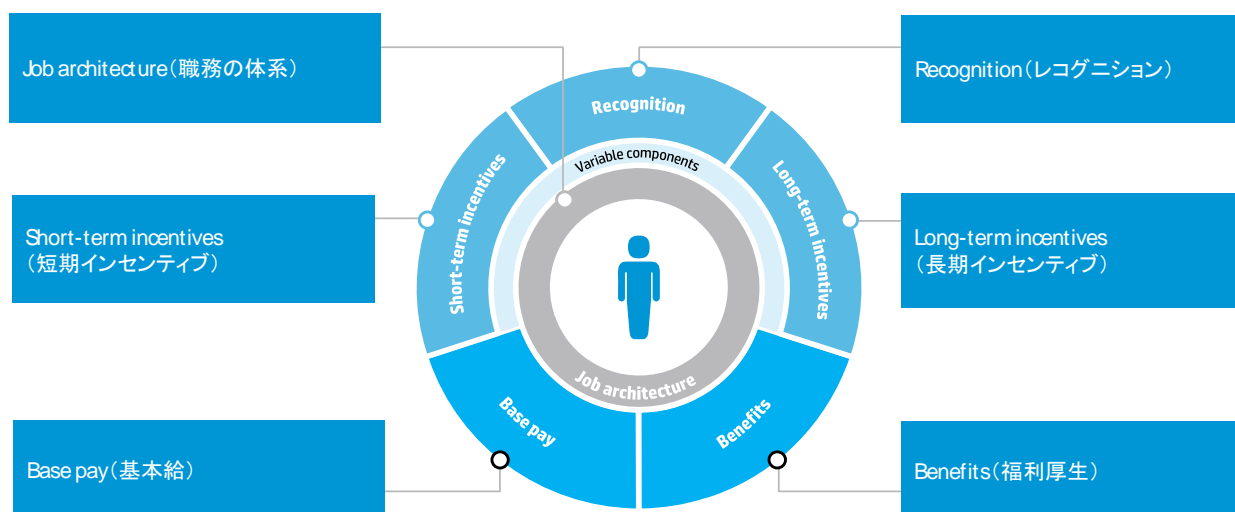
図表 2. 「HP First」（社内公募制度）



### 3. 世界共通の人事制度

HPは、全社員に対して共通の人事制度（給与・福利厚生制度）を適用している。給与については、職務ごとにレンジを定め、市場価値で水準を決めている。賃金項目としては、職務・ポジションによる「基本給」と、短期インセンティブとして「ボーナス」や営業職の「セールスインセンティブ」など現金による支給にくわえ、長期インセンティブとしてストックインセンティブの付与なども行なっている。このほか、一定の原資の下で成果のあった部下へ上司がポイントを付与し、ポイントに応じて商品等と交換できる「レコグニション」、退職金や保険等といった「福利厚生」などがある。

図表3. 世界共通の給与・福利厚生制度 Total Rewards



HPは世界共通の人事システムを採用している。具体的には、①全社員の人事関連データの一元管理、②名前や性別といった基礎的な個人情報データの自己入力、③基本給やジョブの分布、離職率等の各種レポートの公開などを行っており、リアルタイムで状況を把握することができるようになっている。

世界共通の人事制度・人事システムとしたことで、国や地域をまたがる部下の管理や評価、異動がしやすくなる一方で、世界標準化を進めるほど、各国においてカスタマイズがしづらくなる。特に日本では、労働時間管理や労働慣行などにおいて特有な点が多いことから、世界共通化が一層進む中でどのように対応していくかが、日本HPにおいて課題となっている。

## 13. 株式会社日立製作所

### 会社概要

創 業：1910年

資本金：4,587億9,000万円

事業内容：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・システム、建設機械、高機能材料、オートモーティブ  
システム、デジタルメディア・民生機器、金融サービス、その他

従業員数：326,000名（うち国内計208,000名、海外計118,000名）

日立製作所は、2015年に向けた中期経営計画において、「社会イノベーション事業」をグローバルに提供することで成長を果たしていくことを明確にしている。「社会イノベーション事業」とは、様々な社会インフラについて、機器の提供にとどまらず、クラウドを活用することによりサービスも含めたソリューションを提供し、イノベーションを実現していくものである。

事業のグローバルな提供にあたっては、現地で何らかのプロジェクトを興し、その実行のために設立したプロジェクト会社（事業会社）が、現地の多様な事業者と関連しながらサービスを提供し続ける「現地型ビジネス」を志向する必要がある。その際、自社の強みである「ものづくり」だけでなく、現地に根ざしたビジネスモデルや地域への貢献も明確に示すことで、現地社会に受け入れられることが不可欠であると認識している。

### 1. グローバル共通基盤の確立・充実

同社では、「社会イノベーション事業」の推進の担い手となるグローバル人財像を、「トップダウンのマネジメント力」と「現地のスタッフを含めた多様性を束ねる力」をもちながら、「顧客目線でマーケットインの発想」で総合ビジネスを構築できる人財と定義している。しかし、そのような人財は本社にも海外グループ企業にも数が限られていることから、グループ内外・国籍を問わず、最適な人財の確保・配置に向けて、計画的かつ早期にグローバル人財を育成していくことが、人事部門の課題となっている。

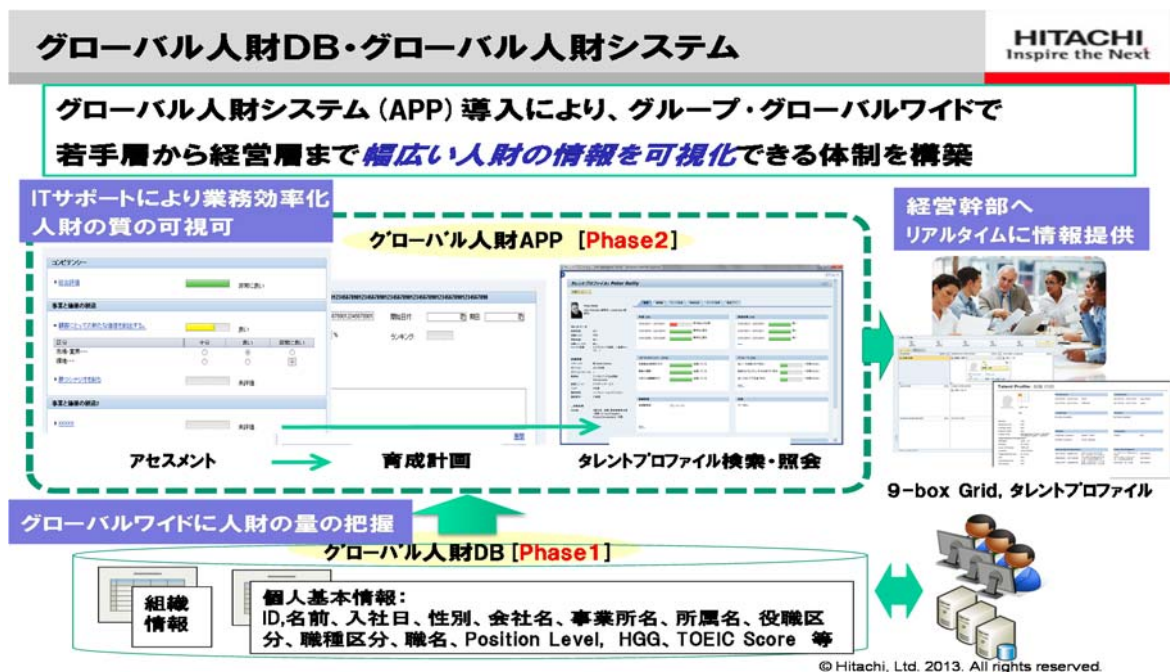
そこで、採用と人事配置、処遇、教育など広範にわたって施策を見直すこととし、グループ全体の「人財プラットフォーム」を再構築した。具体的には、マネジャー以上の職務価値を統一評価する「グローバルグレーディングシステム」の構築と、グループ全社員を対象とする「グローバル人財データベース」の整備を行なった。

「グローバルグレーディングシステム」は、グループ全体のマネジャー（課

長相当職)以上の職務価値をグローバル統一基準で評価し、グレード格付けを行なうことで、900社を超えるグループ各社が独自の呼称としていたポストに、一定の横ぐしを通すものである。システムの構築にあたっては、外部のコンサルティング会社の指標を共通に用いながら、グループ各社においてポストの数値化を行なったため、理論的には国内外、業種の違いによって格付けにブレが発生しないこととなる。しかし、グループ各社が評点していく中で、若干の偏りが生じたことから、人事部門がポストの一つひとつを実際に確認している。これにより、グループ内の人財をグレード別区分で把握できることになり、グローバルで同一基準の下、統一的な育成プログラムを実施することが可能となることで、育成対象者の選定や処遇の妥当性の確認、適正な処遇での人財採用などにも活用していくこととしている。

「グローバル人財データベース」は、2層構造のデータベースで管理している。1層目はグループの従業員約25万人の氏名や入社年月、会社名や役職区分等の基本情報を収めた「人財データベース」であり、2層目はマネジャー層(課長相当職)以上の幹部候補の育成状況などに関する情報を収録した「グローバル人財システム」となっている。「グローバル人財システム」を活用することによって、若手層から経営層まで、幹部候補人財の「数」と「質」に関する情報が可視化できるようになり、経営幹部に対して、ポジションごとの後継者の育成状況などをタイムリーに提供できるようになった。

図表 1. グローバル人財データベース



## 2. 若手海外派遣プログラム

グローバル人財を短期間で育成することは難しいため、まずは若手から中長期的にしっかり育てるとの方針の下、2012年から若手海外派遣プログラムを実施している。主任クラス以下の非管理職層で、グローバル人財としての活躍が将来期待される者を対象に、毎年1,000人ずつ海外経験をさせるというものである。キャリアの早い段階で海外に派遣し、現地での生活を経験することにより、肌感覚で現地の文化や生活を理解することを目的としている。派遣先の選定基準は、「生活感」「サバイバル要素」「チャンレンジな要素」にくわえ、「ビジネス要素」「多様な人財と協業する要素」とし、タフな経験を積むことを重視したプログラムとなっている。実際の派遣先の約6割は、中国やインド、ベトナム、マレーシア、インドネシアなどの新興国となっている。

派遣プログラムは、大きく全社施策と各社施策の2つに分かれており、細かいものを含めると90前後もの様々なプログラムを準備しており、本人と上長とで選択の上、参加する形となっている。

図表2. 若手海外派遣プログラム

若手海外派遣プログラム(派遣プログラム概要)		HITACHI Inspire the Next		
■プログラム概要				
No.	区分	概要	派遣先(例)	期間
1	海外現地法人実習等	日立グループのグローバルビジネスの現場にて、多様な人財と協業することを体験。	アジアの家電製造現地法人 日立ヤングリーダー イニシアチブ事務局	1~3ヶ月程度
2	他社実習	海外他企業のグローバルビジネスの現場にて、多様な人財と協業することを体験。	日立グループの顧客先	1~3ヶ月程度
3	海外体験研修	世界のビジネスパーソンや現地の方等多様な人財との会話・生活、自ら働きかけて行動するリーダー等のチャレンジングな経験。 日本人が少ない学校を選定。	語学学校+ホームステイ	1~3ヶ月程度
4	ボランティア	サバイバル体験を通じて、世界中から集まる多様な人財と協業することを体験。	世界的なNPO団体での調査活動等	1~2週間程度
5	海外業務研修等	海外関連実務や業務に関連するテーマ研修等を実施。効果的且つタフな研修となるよう、テーマ・実施内容は十分に検討。	海外現地法人等	各社任意
6	海外プロジェクト	若手を+αの要員として、海外プロジェクトに敗れて参加させる。 将来、業務で海外案件に携わる際、パフォーマンスを発揮できるよう、海外での生活やビジネスを経験。	海外現地法人、関係先等	各社任意

© Hitachi, Ltd. 2013. All rights reserved.

## 3. グローバルベースでの人財育成

グループ会社の「日立経営研修所」が中心となって、全経営研修を「グローバル」と「強いリーダーシップ」に特化したプログラムで実施しており、日本人対象とローカル対象に分かれている。

日本人対象の研修では、部長クラスから本部長クラス、事業部門の長である事業部長までの各階層から、2012年度2,400人、2013年度2,500人が受講した。外部講師によるケーススタディを実施し、その上で受講者自身が提案書を作成して発表する内容となっている。本部長以上の発表は、基本的には会長か社長が必ず聞くことにしており、発表者（受講者）からの提案に対して、会長や社長が実現可能性などの質問やコメントをすることで、経営会議等を擬似体験させている。

ローカル対象の研修は、5年程度の近い将来にグループ現地法人のトップやエグゼクティブとなり得るローカル人財等を中心に、ローカルエグゼクティブを育てるために、アジアを中心とした現地でリーダーシップ研修を行なっているものであり、「GAP-L(Global Advanced Program for Leadership Development)」と名付けて、2012年度から始めた。内容は、外部のグローバルリーダーによる講義を中心に、ケーススタディとプレゼンテーションを行なうなど、日本人対象のものとはほぼ同様であるが、参加者（受講者）に外国人と現地採用の日本人が混在している点が特徴となっている。

#### 4. グローバルリーダー育成の考え方（人財パイプラインの構築）

同社はこれまで、優秀者の中からさらに優秀者を選んでいくということを繰り返して、最終的に残った者が社長になるという「適者生存」的アプローチを採ってきたが、リーダーになるまでの時間が非常にかかる上、どのリーダーも似たような人財になってしまい、各ポジションに最適な人財がはまっていないのではないかとの問題意識があった。

そこで、今後は「適者開発」的アプローチに改め、ポジションごとにジョブディスクリプションと必要条件を定め、特定した人財プールの中から候補者を早期に発掘し育成することとした。

具体的には、社長を目指すプール、電力カンパニーの社長を目指すプール、グループ会社の日立金属社長を目指す人財プールといった形とし、それぞれどのような要件を満たすべきか、何が期待されるのかななどを定義（見える化）した上で、30歳代も含む若い層から候補者を選抜して、計画的に早期育成するという仕組みである。トップポジションの下には、その下のポジションの候補者がおり、そのさらに下のポジションの候補者がいるという形でつながっていることから、「人財パイプラインの構築」と呼んでいる。選抜・育成の候補者を「見える化」したため、それを基盤に必要な育成の機会やタフアサイメントを与えて育成していくこととしている。

## 14. 丸紅株式会社

### 会社概要

創 業：1958年

資本金：2,626億8,600万円

事業内容：食料、繊維、資材、紙パルプ、化学品、エネルギー、金属、機械、金融、物流、情報関連、開発建設その他の広範な分野において、輸出入（外国間取引を含む）及び国内取引の他、各種サービス業務、内外事業投資や資源開発等の事業活動を多角的に展開

従業員数：33,566名

丸紅では近年、同社における収益の源泉の約8割を海外事業が占めていることにくわえ、国内市場の大幅な拡大が期待できない中で、持続的な成長のために海外事業の強化・拡大が不可欠であることから、グローバルに活躍できる人材の育成に積極的に取り組んでいる。

### 1. 海外事業の強化・拡大と丸紅における「グローバル人材」

同社では、2013年度に策定した3ヵ年の新中期経営計画「Global Challenge 2015」において、「経営資源の最大効率化」「海外事業の強化・拡大」「経営主導による人材戦略の更なる推進」の3つの重点施策を掲げ、その実効性を高めるために、社長を議長とする3つの戦略会議「PM (Portfolio Management) 戦略会議」「GM (Global Market) 戦略会議」「HR (Human Resources) 戦略会議」を設置した。

図表1. 新中期経営計画「Global Challenge 2015」の重点施策

#### 3つの重点施策

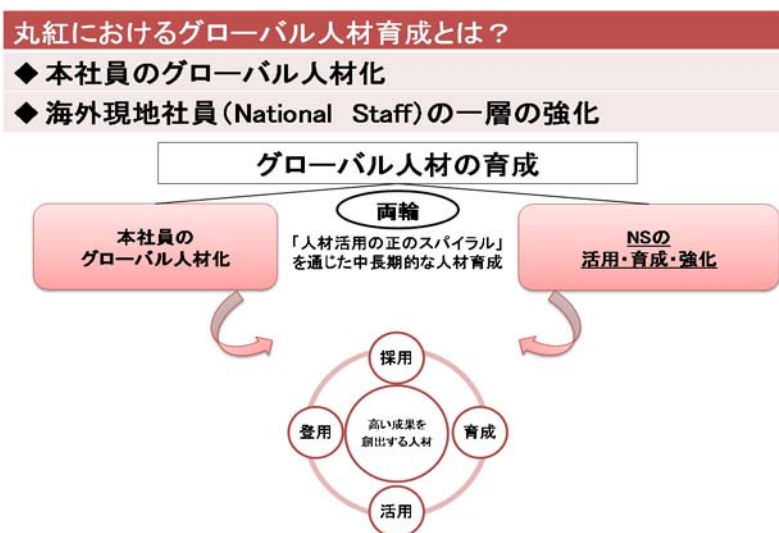
- ① 経営資源の最大効率化  
部門・PU(ポートフォリオ・ユニット)を細分化したビジネス分野で収益性、効率性、成長性を検証し、経営資源の最適配分、入替等を実施する。
- ② 海外事業の強化・拡大  
中長期的に高成長が期待できる地域で当社グループのプレゼンスを高め、海外事業の強化・拡大を図る。
- ③ 経営主導による人材戦略の更なる推進  
「経験」を柱とし、「処遇」「研修」とあわせた三位一体の人事施策によるグループ人材の強化・育成を推進する。

3つの重点施策の実効性を高めることを目的とし、社長を議長とする三戦略会議を設置し、有機的に連携させることで、施策の効果を最大化する。



グローバルに活躍できる人材を1人でも多く育てていかなければならないことから、同社ではグローバル人材を、「異文化に適応できる」「異質なものを受容した上で、相手と前向きに議論を進められる」「自分の意見を、違う価値観を持つ相手にしっかり伝えられる」人材と定め、このような人材の育成に向けて、「本社員のグローバル人材化」と「海外現地社員（National Staff/NS）の活用・育成・強化」を両輪として、中長期的な人材育成によって、高い成果を創出する人材を生み出していくべく取り組んでいる。

図表2. グローバル人材育成にあたっての基本方針



## 2. HR 戦略会議による経営トップを巻き込んだ人材戦略

「HR 戦略会議」は、社長が議長、人事部担当役員が副議長となり、役員および部長クラスのメンバー10名程度から構成されており、事務局は人事部、経営企画部が務めている。同会議は、「経営主導による人材戦略の更なる推進」を目的に掲げ、「経験」を柱として「処遇」と「研修」をあわせた三位一体の人事施策によるグループ人材の強化・育成を目指して、様々なことをテーマに議論を重ねている。

グローバルに活躍できる人材の育成に関連する事項としては、2010年度の同会議において、海外駐在員の評価のあり方やグローバル経営の展開における海外人材マネジメントについて、翌2011年度には、選抜型の次世代経営者育成に向けたプログラムや、若手の海外経験について議論した。その結果、「次世代経営者マネジメントスクール」という研修が導入されたり、入社2年目から7年目までに必ず全総合職に海外経験（現地駐在、ビジネス・トレーニー、外国語研修など）を積ませることが制度化されるに至っている。



経営トップを巻き込んだ会議体での意思決定を通じ、スピード感をもってグローバル人材を含めた丸紅グループ全体の人材強化策を強力に推し進めている。

### 3. 本社員のグローバル人材化

まず、「早く大きく育てる」ことを目標に、若いうちから「経験」させることに主眼を置いて、若手社員の育成を行なっている。具体的には、入社2年目から7年目までに全総合職に海外経験を積ませることとして、駐在員やビジネス・トレーニー、海外研修生、MBAなどの専門分野研修生といった様々な派遣形態で実施している。

最近、同社で力を入れているのが、リーダー人材の育成である。役員一步手前の社員から10名程度を選んで、業務を続けながら約4ヵ月間にわたって集中的にトレーニングしている。具体的には、受講者間の議論や外部講師による指導、他企業の経営者の講話などを通じて、提言を策定し、経営者の視点と発想、心構えを養うとともに、次世代経営者の候補者としての意識・覚悟の醸成を図る。最後には、社長をはじめ経営幹部の前で提言を発表する。また、将来の経営を担うリーダー人材の候補者として、各部門の推薦によって選抜された30歳代の社員20名程度を対象とした研修を実施している。この研修では、講師に慶應ビジネススクールのトップ教授陣を中心に起用し、週末を使って短時間で経営に必須となる高度な知識・手法を叩き込んでいる。くわえて、経営幹部との議論などを通じて、商社経営の理解深耕を狙っている。

このほか、「経験」を促進する仕組みとして、異動・ローテーション計画や部門別研修体系の整備に活用するために「部門別人材育成方針」を策定したり、従来から実施していた多面評価やキャリアプラン申告書の内容を拡充して1つに集約した「丸紅キャリア・ディベロップメント・プログラム」を導入した。また、これらの取り組みを促進・支援するために、2011年に人事部内に「キャリア開発課」を新設した。

さらに同社は、実務を通じた「経験」を人材戦略の柱に位置付け、中長期的な視点に立って戦略的な人材のローテーションを実施する必要があると考え、2011年度より「キャリア・カルテ」を導入し、個人別の具体的な経験などの詳細情報をシステム上に集約・蓄積し、一部の情報を除いて全社員に公開している。公開されている情報は、各所属で担当していた具体的な業務や地域、顧客に関するものなどであり、従来の単なる過去の所属部署の名称など人事上の発令情報のデータベースとは大きく異なるもので、毎年更新されている。

「キャリア・カルテ」を活用することによって、例えば、ローテーションの

検討にあたって、その社員にアジア以外のビジネス経験がなければ、次は米州の担当をさせるといった戦略的な検討が容易となる。実際に、人事異動の検討の際には、部門長や部長が「キャリア・カルテ」の内容を確認しており、傘下の社員の育成計画や異動計画において積極的に活用されている。また、上司や組織そのものが変わっても、個人別データベースとして情報が残るため、人材育成の観点から、継続性をもって戦略的に人材を配置することが可能となる。

図表 3. 本社員のグローバル人材化（「経験」を促進する仕組み）

<b>部門別人材育成方針</b>
営業部門、CS部門毎に「人材育成方針」を策定、異動・ローテーション計画や部門研修体系の整備に活用。
<b>キャリア・カルテ</b>
各人の詳細情報（具体的な経験等）をシステム上に集約、各部門、全社員に公開、キャリア・カルテとして整備・活用。
<b>丸紅キャリア・ディベロップメント・プログラム</b>
従来より実施していた「多面評価」「キャリアプラン申告書」の内容を拡充し一つのプログラムとして改編。人材の最適配置と育成に活用。
<b>人事部「キャリア開発課」新設</b>
各営業部門・CS部の主体的な取組みを促進・支援するための組織「キャリア開発課」を2011年4月に人事部内に設置。

#### 4. 海外現地社員（NS）の一層の強化・活用促進

海外現地社員（NS）に対する具体的に取り組みとしては、大きく「グローバル・ワークショップ」と「本社駐在実務研修制度」の2つがある。

グローバル・ワークショップは、国内外で年3回程度、1回につき20～30名程度で実施しており、同社のビジネス展開に関するレクチャーや経営トップによる講話、社是に関するディスカッションなどを、本社の若手社員と合同で行なっている。将来のマネジャー候補者あるいは幹部候補者として、本社の所管部門が選抜した者が参加している。開催後は、社内イントラネット等を活用して継続的に人的ネットワークの形成・強化をサポートしている。

本社駐在実務研修は、海外の現地法人や事業投資先のスタッフが日本本社に2年間駐在し、本社員と同様に通常勤務をするものである。1990年代前半から行なっており、これまでに約100名が同制度を利用した。近年では、本社若手社員をトレーニーとして海外派遣する代わりに現地スタッフを本社へ派遣させることで、本社における人手不足に対応している。研修後は原則、派遣元の海外拠点へ帰任しキャリアを積んでいくが、本人の能力や業績、希望などを勘案して、本社員に登用するケース（例：本社の地域エキスパート職）もある。

## 15. 株式会社 LIXIL

### 会社概要

創 業：1949 年 ※統合：2011 年  
資 本 金：681 億円  
事業内容：国内外の住生活関連事業・都市環境関連事業  
従業員数：45,602 名（2013 年 3 月時点）

LIXIL は、旧トステム、旧 INAX、旧サンウエーブ、旧新日軽、旧東洋エクステリアの 5 社が段階的に統合して 2011 年に誕生した。さらに、M&A によりアメリカ、ドイツ、イタリアなど世界有数の住生活関連企業を取得し、「グローバル展開を急速に進めることで、「住生活産業におけるグローバルリーダーになる」ことを目指している。

図表 1. LIXIL グループ



### 1. LIXIL の目指す企業文化

M&A などを通じて、異なる文化や背景を持つ企業を短期間に統合していく際に重要なことは、グローバルな企業文化を醸成し共有していくことである。そのため、①「多様性の尊重 (Diversity)」、②「公平な機会の提供 (Equal Opportunity)」、③ストレッチという考え方に根ざした「実践主義の徹底 (Meritocracy)」の 3 点を掲げ、経営トップ自らが折に触れてその重要性を強調するとともに、教育研修などを通じてグローバル全社員への浸透を図っている。

## 2. 日本型人事からグローバル人事へ

### (1) 人事制度の統合

2011年に5社統合が完成したことを受け、経営トップのリーダーシップにより、人事制度の統合を実質1年という短期間で成し遂げた。統合にあたっては、旧システムの人事制度をベースとした。

資格制度については、2013年にグローバルグレード制度を構築し、海外子会社・事業所および日本のグローバルカンパニー（2014年4月新組織に改組）から導入した。これにより、グローバルな人材の共通グレード管理が可能となった。今後は日本国内での運用完備と他の人事施策に関連付けていく。取り組み課題は多々あるものの、将来的にはすべてのグループ企業で同一のグローバルグレードを基準にした人事の諸制度・施策を行なう体制を目指している。

### (2) 外部人材の積極的な登用

グローバル化を加速するために、グローバル経営を担える役員や社員を内部だけで確保することは困難であったことから、外部からの登用も進めてきた。具体的には、外部登用により、執行役を2011年度から2013年度にかけて5人から8人に、執行役員を8人から13人に増やしている。また、こうした積極的採用とあわせて、内部人材の社内育成についても強力に推進している。

### (3) ダイバーシティの推進

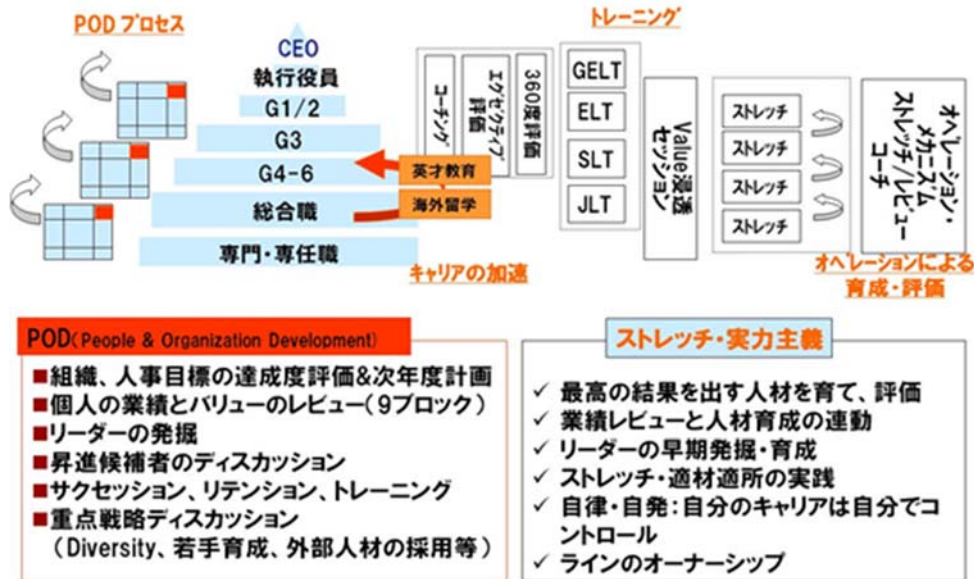
ダイバーシティにも注力しており、国内外の人材の活用を促進し、女性管理職を2011年度から2013年度にかけて22人から47人に増やした。さらに「LIXIL Women's Network」を設立し、経営トップのイニシアティブによるワークショップを開催するなどして、一気に体制作りを進めている。

ダイバーシティの推進にあたっては、女性を特別扱いしないものの、意識的な取り組みや抜擢は必要との判断から、女性の採用比率と管理職比率の数値目標を設け、目標達成に向けて全社的にストレッチをかけて取り組んでいる。

## 3. 人材育成モデル

「POD (People & Organization Development)」と呼ばれるプロセスを通じて、計画的な人材育成を行なっている。職場においてキャリアの棚卸しをした上で個別の育成計画を立てている。特徴的なのは、選抜研修の対象者や昇進候補者の選定、ジョブアサインメントなどもこのプロセスの中で行なう点で、人材育成に関連する各施策の連携の徹底を図っている。

図表2. 人材育成モデル



#### 4. リーダーシップトレーニング

変革の時代にはリスクをとりながら決断・実行ができる強いリーダーが必要となる。人事の役割は「トップリーダーを育成すること」と定義した。人事部門が主体となって、グローバルな視点を持ち、「勝ち」にこだわり、異なる経営知識やバックグラウンドをもつ人材とのコミュニケーションスキル、スピード感覚、自信と情熱を兼ね備えたリーダーの育成に注力している。

他方で、一部の優秀な人材だけでなく、すべての社員のやる気に火をつけ、育成していくことも重要であることから、ジュニアからエグゼクティブまで、すべてのグレードを対象にした選抜型リーダーシップトレーニングを人事部門の主導により行なっている。

図表3. リーダーシップトレーニングの概要



このうち、40歳代の若手部長クラスに対しては、計4回（うち1回は中国で開催）にわたる2泊3日の合宿の中で、海外事業プランの策定や個人の価値観の探求を通じて、次期経営リーダーに求められるリーダーシップを学ぶエグゼクティブリーダーシップトレーニング（ELT）を実施している。経営トップが直接指導する場面も多く、執行役員に就任するための登竜門と位置付けている。参加者には大変に厳しいプログラム内容となっているが、終了時には一皮向けた経験をする者も多い。

## 5. 今後の課題

同社は、グローバルイゼーションとローカライゼーションを同時に達成する「グローカリゼーション」が真のグローバル化であると考えている。日本はあくまで世界の中の1つのリージョンであり、最も適切な地域・場所で経営を行なうことが重要なことから、日本国内に本社機能がなければならないとは考えていない。その一環として、2013年夏にシンガポールにグローバルなヘッドクォーター機能を持つオフィスを設立し、一部組織を移管した。

2013年9月末時点における日本人の海外駐在員数は173人だが、グローカリゼーションを推進していく観点から、ローカルスタッフの育成をさらに進め、2015年3月までには日本人駐在員数を100人程度まで減らすことを目指している。



