

日本企業におけるグローバルリーダーシップ開発

堀江 徹

Global Leadership Development in Japanese Multi-national companies

Tetsu HORIE

はしがき

約20年間にわたってコンサルティング会社に身を置き、様々な規模・業界の日本企業に対して、国内外で自ら行ってきた経験や、コンサルティング業界で、或いは研修会社が行ってきた事例を基に、「日本企業におけるグローバルリーダーシップ開発」について述べることとする。

第一章では、日本企業が、どのような人事部体制で、グローバル人事に取り組んできたかを紹介する。第二章では、日本企業における外国人人材の育成について、第三章、第四章、第五章では、日本企業における日本人のリーダーシップ開発について述べる。第三章では日本人の習得すべきコンピテンシー、第四章では海外赴任時研修、第五章ではグローバルリーダーシップ開発に焦点をあわせる。最後に第六章では、今後の課題に触れる。

第一章 日本企業のグローバル人事に対する取り組みの経緯

1) 日本企業の海外拠点に関するガバナンス

日本企業の海外拠点で働いている方々に会うと、「日本の本社はこれま

で海外拠点の人事には殆ど関与しなかったのに今は昇給率や採用など何でも管理しようとするので本社への申請手続きが煩雑で現地の意思決定が遅れる」、「海外拠点の現地人材の育成について本社は無関心で現地に任せっきりだが現地には人事のノウハウがなく、人事に詳しい人材もいないのでどうしていいのかわからない」といった様々な意見を耳にする。人事における本社の海外拠点に関するガバナンスは、厳しい管理から放置まで、企業によってまちまちである。ビジネスをグローバルレベルで展開している日本企業は海外拠点を持っている。本社のガバナンスの利かせ方には大きく分類すると3つの種類がある。

① 地域軸のガバナンス

米州、欧州、アセアン、中国、中東、アフリカ、といった地域・国に、本社から一定の権限を与えながら拠点を統括するガバナンス形態。各拠点にとってみれば、身近にレポートラインがあるという利点を持つ一方で、自らの機能・業務についてよくわからない上司に業務を説明することが難しいというデメリットを持つ可能性がある。

② 機能軸のガバナンス

生産、技術、研究開発、営業、ロジスティクス、財務、経理、法務、人事、総務といった機能軸で統括するガバナンス形態。この場合、例えば、ある海外拠点の営業機能を担当する部長の報告・決裁取得先は現地拠点のトップではなく、本社或いは地域本社となる。同じ機能ゆえ業務内容はよくわかってはいるが、地域特性や顧客の詳細を知らない上司に決裁を取りにいかねばいけないという問題がおきる。また、地域・国のトップが実質ビジネスに関する権限を何も持たないケースも少なくない。

③ マトリックス組織

地域軸と機能軸のいずれかを正、いずれかを副としたガバナンス形態。多くの企業で現在導入されている。評価も正と副の上長が行う。

日本企業の場合、様々なケースはあるが、概して、海外拠点が多い企業は①地域軸、海外拠点が少ない企業は②機能別でガバナンスが行われてき

たと思われる。一部の企業は③に意向しようとしているが、レポートラインが複雑であることから、成功している企業はまだ少ない。結局のところ、発言力の強い人、階層が上の人が、より強い権限を持つ、「属人的マネジメント」が行われているケースも少なくはない。

2) 人事のガバナンス

日本企業では、終身雇用と年功序列の慣行が長期的に続いてきた。また、従業員の大半が、個人のキャリアを追求したり他の従業員と競い合うというよりは、会社への帰属や忠誠心を大切に、言われなくても勤勉に働き、横並びの条件を受容するような日本人が中心に構成されてきた。これらの特殊要因を背景に、外国と比べると、ビジネス戦略の中で人事戦略が重んじられてこなかった。そもそも長期間かけて専門家よりジェネラリストを育成しがちな日本企業だが、特に人事は労務の専門性こそあれ、他部署の人材が一定期間だけ異動して行うような企業も少なくなかった。

海外では、日本企業が人事を総務と統合した人事総務部の傘下に置くのは奇異に映る。海外では日本に比べ人材流動性が高く、様々な考えを持つ人材が混在し、訴訟発生の可能性もあり、採用、給与、福利厚生、評価、育成、選抜といった人事がビジネスの成功の大きな鍵とされてきた。従って人事の専門家が求められ、人事は社内でも重要かつ強い機能だとされてきた。

日本企業のビジネスがグローバル化するにつれ、技術、開発、生産、営業、マーケティングなどの機能もグローバル化してきた。海外の人事機能の強化も必至となっている。人事のガバナンスは地域軸で行われてきたため、レポートラインの地域・国のヘッドは人事の専門家ではない。人事機能の強化を行うためには、機能軸によるガバナンス、或いは、マトリックス組織になる必要がある。

3) 日本本社の人事部

日本本社の人事部は、多くの企業で、日本における日本人の人事、中でも採用と給与の実務、労務を取り扱うところだった。その後ビジネスのグローバル化に伴って日本人が海外に駐在するようになり、日本人海外駐在員及びその家族の世話をすることを目的として「海外チーム」や「国際人事チーム」と呼ばれるチームが人事部内に設置されるようになった。

海外売上比率が高まり、海外拠点で、優秀な外国人を採用し、登用し、引き留め、動機づけるための人事が必要となり、海外拠点の現地人材に関わる人事諸制度や人材育成を取り扱う業務も含めた「グローバル人事チーム」を設ける企業が増えた。

その後、海外でも現地採用の日本人を雇用し、日本でも外国人を日本人と同じ条件で採用するようになった。「グローバル人事チーム」を日本の人事部と区別する境目が不明確になるにつれ、人事部が様々な人材をすべて取り扱うようになり、「グローバル人事チーム」というチームを持たなくなる企業が出てきた。本社の人事部から海外主要拠点に日本人駐在員を出し、人事機能を強化する動きもみられるようになってきている。

海外の人事諸制度や人材育成について本社人事部から、或いは人事部出身の日本人駐在員が把握しようとしても、言葉や文化の問題もあり、なかなかハードルが高い。海外拠点の規模が大きい企業では、いくつかの国や拠点を統括する役割を持つ地域本社に優秀な現地人材の人事要員を雇う企業が増加した。大学や大学院で人事を学び、その後企業やコンサルティング会社で人事をキャリアとしてきた専門人材の経験・知識・スキルレベルは非常に高い。

最近ベストプラクティスとされているのは、世界中の地域本社に優秀な人事の専門家の現地人材を雇い、グローバル人事バーチャルチームを組成する。そして、グローバルビジネスに関する人事の課題はそのバーチャルチームが一緒に検討する。いくつかの課題はバーチャルチーム内で担当者を決める。例えばアメリカが人材選抜・育成、タイが目標設定シート、オ

ランダが評価者研修マニュアル、上海が報酬制度、といった担当を決め、担当が他の地域に状況をヒアリングしながら解決策を提案する。本社はバーチャルチームを集め、仕切る役割を持つ。人事専門家の現地人材が参加して考えた人事諸制度や人材育成であれば、本社が現地の状況がわからず策定したものとは比べ、はるかに現地人材も賛同しやすい。年に何度かこのメンバーで集まって議論することで物理的に離れていてもワンチームとして動くことができる。機能軸の強いマトリックス組織となる。

4) グローバル人事に対する取り組みの経緯

ビジネスのグローバル化を受けて、日本企業はどのような人事施策を行ってきたか。

90年代から2000年代前半までは、海外拠点が現地人材の採用・引き留め・モチベーションのために、独自に、独自の予算で、独自の判断で、給与、福利厚生、評価などの人事諸制度を改定することが多かった。日本の本社から海外拠点への人事におけるガバナンスが弱かったこともあり、海外拠点は人事施策を行う場合に、申請もなければ報告もないような時代が長く続いた。その結果、例えば、中国で行っている給与制度改定と同時期にスペインで行っている給与制度改定とが全く一貫性がないものであるようなことも散見された。一貫性のない施策が、その後グローバル全体で施策を打つ場合の障害になったことは言うまでもない。

2000年代半ば、グローバル人事チームが設置された頃からは、日本の本社がグリップを強めはじめ、本社主導で人事諸制度のグローバル統一を図る企業が増えた。例えば、基本給とボーナスの割合を決めたり、評価項目を決めるといったことである。ところが海外の状況を知らない本社主導の人事諸制度のグローバル統一は海外拠点から歓迎されず、抵抗が強く導入されなかったり、導入されても担当者の退職や異動とともに運用されなくなったりするケースも増えた。

2000年代後半からは、人事諸制度や人材育成において、どこまで本社が

決め、どこまで地域本社や国、拠点が自由裁量を持って決めることができるかをまとめた「グローバル人事ポリシー」「グローバル人事ガイドライン」といったものを策定する企業が多くなった。「グレード制度におけるマネジャーや各階層に求められる成果責任」、「給与制度における基本給と変動給の割合」、「評価制度における行動評価の評価項目」、「評価結果の反映方法」といった最低限の項目を本社が決め、それ以外は各拠点の労働法や状況に応じて自由に決める、といった方法が一般的になった。「グローバル人事ガイドライン」の内容は企業によって異なるが設定自体はとても重要である。物理的に離れていてもメールやネットでつながっている時代、海外拠点のスタッフ同士のコミュニケーションは行われているので、拠点毎の人事諸制度や人材育成のポリシーが共通であることは必須条件である。

5) ベストプラクティス

現地人材の人事に不慣れだった日本企業は、グローバル人事について欧米企業のベストプラクティスを学び、同じ諸制度や運用方法を導入しようとした。一方、先述した通り、そもそも従業員の人事に対する考え方、社内での人事での役割や権限・地位、人事諸制度のベースが異なるため、欧米企業と同じように導入しようとしてもうまくいかないことが多くなった。日本企業のベストプラクティスを導入しようとしても、各社の状況が異なるためうまくいかない。各社の戦略やビジョン、グローバルビジネスの位置づけ、人材のポートフォリオなどを考慮の上、目的に応じて何からどのように優先順位を決めて進めていくかを考える企業が増えている。

第二章 日本企業での外国人人材育成

1) 海外における現地人材の育成

日本では、日本人向けに、内定者研修や新人研修にはじまり、入社後3年目研修、主任研修、新任管理職研修、部長研修、役員研修までの階層別

研修に加え、基礎実務研修、技術研修や英語研修、理念研修、海外への語学研修やトレーニー制度など様々な研修制度を整備している企業が少なくない。ところが、海外拠点の現地人材向け研修となると、管理職研修どころか入社時研修すら行っていない企業が多かった。

日本の入社時研修のエッセンスを取り入れ、海外拠点の現地人材入社時研修の教材を本社人事部で作る企業が増えた。日本の新卒採用と違い、海外ではキャリア採用が主流で、毎月のように入社する人材がいる。現地人材のベテラン従業員が講師を勤めることで現地語での研修が可能になるばかりか、講師になる人材の育成にもなる。

2) 理念教育

戦後の日本経済の高度経済成長を実現させた要因として、日本的経営、中でも、日本企業の経営理念が挙げられることは多い。日本企業の経営理念は、社会への貢献や人格尊重、チャレンジ精神などをうたったものが多く、時代の流れとともにビジネスモデルが変わることがあっても、経営理念はぶれずに変わらない企業が多い。従業員は経営理念に共感し、企業内のエンゲージメントが高まり、チームワークが強まる。

外国人は日本企業が強い経営理念を従業員全員で共有していることを大学で学んだり、本で読んだりして知っている人が多い。日本企業に入社した現地人材は、他社と差別化し、日本の成長を支えた経営理念を知りたいと願っている。

外国の企業も、日本企業を研究しながら経営理念をつくり浸透させてきた。日本企業も外国企業も経営理念を大切にしているという意味では同じだが、外国企業では人材の流動性が日本企業のそれよりも高いため、入社時或いは入社後も、経営理念の浸透を計る研修やon-lineテストをきちんと整備している企業が多い。企業によっては評価制度の項目に経営理念を取り入れてより深い理念浸透を計る。それに比べると日本企業は、日本人が、飲みニケーションを含め、長期間かけて暗黙知のうちに理念に基づく

行動を習得する方法を取っていることが多いため、外国人に対する体系だった研修を整備できていなかった。日本企業の海外拠点の経営幹部として、日本人駐在員から現地人材を登用する「現地化」が遅れている企業が多い。現地人材を登用できない理由として、「会社の経営理念がわかっていない」ことを挙げる企業は少なくない。にも拘わらず、「現地化」推進のために、経営理念の具体的浸透策を講じてはいない。

経営理念を英語、中国語、韓国語、ポルトガル語など主要外国語に翻訳、手帳、カード、オフィスに掲げるパネルなどを作成、理念に基づいた行動事例集編集、評価制度の項目に適用、などとともに、各地域・各国に経営理念を伝える現地人材の伝道師を育成するなど、経営理念浸透に熱心な日本企業が増加している。

3) 外国人のグローバルリーダーシップ開発

外国人の育成体系として、入社時研修や理念教育とともに、重要ポジションに就く幹部及び幹部候補人材に対する研修が行われるようになった。これは、高い階層の貴重な人材に、将来のキャリアを描かせ、モチベーションを高め、引き留める目的も兼ねている。現地人材の育成には民間のコンサルティング会社を起用する企業も多く、コンサルティング会社が一般的に採択する現地人材のリーダーシップ開発プロセスを紹介する。

① グローバルグレーディング

それぞれの海外拠点が自由に階層やタイトルを決めている場合、例えばアメリカのマネジャーと呼ばれる人材は、あるチームを任せられ、ヒト・モノ・カネを統括・管理している一方で、インドネシアでは、10年以上勤務すれば、能力やスキル、実績に拘わらず自動的にマネジャーになれる年功序列制を敷いているかもしれない。まず、海外の全ての拠点に共通する、社長、ディレクター、マネジャー、スタッフ、オペレーターなど階層別の役割定義やその必要要件をおおまかに決めることで、同じ尺度に基づいて海外拠点の人材開発に着手することができる。

② コアポジション選定

海外拠点のすべてのポジションの中で相対的に重要なポジションを選ぶ。海外拠点の数や従業員数によって異なるが、グローバルに展開している大企業で100から150ポジション程度となるのが通例である。

③ コア人材把握

コアポジションに就いている幹部人材及びその一つ下のポジションに就いている幹部候補人材をコア人材としてデータベース化する。

④ 人材需給バランス分析

コアポジションとコア人材を比較し、ビジネス戦略を照らし合わせたときの、将来的な人材需給を、量と質の両面から分析する。

⑤ リーダーシップコンピテンシーモデルの策定

企業として、今後のビジネスに必要なリーダーに求められる要件を、リーダーシップコンピテンシーとしてまとめる。

⑥ アセスメント・育成プログラムの構築

コア人材に対して、リーダーシップコンピテンシーモデルによるアセスメントを行う。アセスメントの方法は、BEI (Behavioral Event Interview) と呼ばれる過去の成功・失敗事例のときに発揮されたコンピテンシーを抽出するインタビュー形式のもの、360度多面評価、ロールプレイなど様々な方法を活用するアセスメントセンターが一般的。アセスメント結果を基に、コア人材にどのような育成を行うか検討の上、プログラムを開発する。コーチングが用いられるケースも少なくない。日本本社、地域本社、国、拠点のいずれが、どこまで、主体的に責任を持って設計するかを決定しておく。

4) 外国人人材育成の注意点

外国人の育成を行うにあたって日本人の育成と異なる注意点がある。

① 目的の明確化

日本人の場合、会社に帰属しているレベルが高いので、「会社の命によ

り研修に参加」と言えば、多忙な時期、あまり行きたくない研修であっても参加し、言われた通りに研修を受け、自分に役立つものはあるかとポジティブに考えようとする参加者も多い。一方で、外国人の場合、その研修が自分のキャリアや雇用条件にとってどのようなメリットがあるのか見極めようとする参加者が多い。ある企業で外国人育成のための研修を開始した最初の1時間に、参加者から「この研修は何のためにやるのか」と目的について研修事務局に詰問したことがあった。

② 参加基準の明確化

例えば「外国人の幹部候補育成研修」を実施するので海外拠点の拠点長に参加者の推薦を依頼するとする。ある拠点は25年働いた長期雇用従業員を推薦する一方で、ある拠点は競合会社から引き抜いたばかりで日本企業で働いたことのないエース級人材を推進。また、ある拠点は部下10人のリーダーを推薦する一方で、ある拠点はこれまで部下を持ったことのないエースプレイヤーを推薦。基準を明確にしないと参加者のレベルがまちまちで研修自体が成り立たなくなる。第一回目の参加者レベルは高かったが、回を経るごとに参加者のレベルが落ちるというのもよく聞く話である。

第三章 日本人に求められるグローバルリーダーのコンピテンシー

1) PDCA+ 1

グローバルリーダーに必要なコンピテンシーを自社で特定し、そのアセスメント方法とそれぞれのコンピテンシーの育成方法を策定するプロセスは第二章で記載した。日本人の場合、日本で日本人相手にリーダーシップを執る場合と、外国人を相手にリーダーシップを執る場合の違いがある程度明確になっている。PDCAの枠組みに基づいて説明したい。PDCAの枠組みは以下。

- ・ P = PLAN (計画) : 使命・覚悟やビジョン、戦略の構築及び明示。

ゴール設定、他部署との調整

- ・ D = DO (実行) : チームワーク、部下のコーチング、指導・育成、権限委譲
- ・ C = CHECK (評価) : 評価、結果のフィードバック
- ・ A = ACTION (改善) : 結果のレビューと改善

外国人が相手になる場合、或いは、海外にいる場合は、PDCAを回す上で、自制、自律、人間力、自分の意見、といった、+ 1 = SELF MANAGEMENT (自己管理) が追加項目として必要になる。

2) 日本人の強みと弱み

日本人海外駐在員や、育成を担当している人事部からヒアリングした結果、一般的に、多くの企業で日本人の強みや弱みとして下記のように捉えられている。

① 日本人の強み

- ・ P : 戦略構築及び明示、他部署との調整
- ・ D : チームワーク、部下のコーチング、指導・育成
- ・ A : 結果のレビューと改善
- ・ + 1 : 自制、自律、人間力

日本企業の戦略構築スキルが高いのはコンサルティング業界でも有名である。経営企画部による戦略構築のみならず、各部署、チームでの戦略・戦術もレベルが高い。他部署とのコミュニケーション、チームが一丸となってゴールを目指すこと、そして、事あるごとに振り返りミーティングを持って次回に活かそうとするのは日本企業の強みである。自立、自制、人間力は日本人の美德でもある。

② 日本人の弱み

- ・ P : 使命・覚悟やビジョン構築及び明示、ゴール設定

使命やビジョンは会社全体のものを会社のトップが発信することだけに限定されていると感じているが、流動性が高い外国人の間では、部やチー

ムといったより小さい組織でも、その組織のヘッドになったリーダーの使命・覚悟や、1年間のビジョンを明示することは当然の役割とされる。日本人は慣れていない。評価のベースとなるゴール設定は日本では曖昧に済まされているケースも散見できるが外国人相手に同じことをすると評価のときにもめる。

・D：権限委譲

日本人同士なら信頼できるが外国人をすぐに信頼できないのは単一民族で育った日本人の弱みである。

・C：評価、結果のフィードバック

給与や昇格にダイレクトにつながる評価は、外国人にとっては日本人以上に真剣勝負になる。日本での評価以上にその判断の根拠や事実、更には評価結果の給与や昇格へのリンクについてロジカルな説明が求められる。評価結果のフィードバックを面と向かって行うことは今でこそ日本でもされるようになってきたが、きちんと言葉を使って、良いところを誉め、改善すべきところを、相手の育成や、組織の目標達成のために、きちんとフィードバックする必要がある。言わなくてもわかってくれるだろうと言わないのは、後々に大きな問題を引き起こしかねないので要注意である。

・+1：自分の意見

どんな事柄についても「あなたはどう思うか」と聞かれたときに、すぐに「私はこう思う」と言葉で表すことができる準備ができていない日本人は多い。まして相手の意見と自分の意見を戦わせることは、お互いの意見を言わなくても推察することに慣れていない日本人には難しい。

これらの強みを伸ばし、弱みを克服するために、どのようなリーダーシップ開発が行われているかを第四章以降に紹介する。

第四章 日本人駐在員海外赴任時研修

1) 日本人駐在員海外赴任時研修の経緯

日本企業の海外赴任者研修は、日本企業の中では比較的早くから海外進出し、日本人駐在員が多くいた総合商社や銀行などが、海外赴任直前に行う、給与支払や留守宅手当、子女教育や医療に関するオリエンテーション的なものが主流だった。帯同される家族に対して、テーブルマナーを教えるような研修を導入していた企業も少なくない。

その後、海外赴任辞令が出た後、駐在員及び帯同家族に会社費用で英語や現地語を学ぶ学校に通う費用を負担するのが一般的となった。

また、文化や国民性の違いに関する「異文化研修」を施すようになった。ただ、「異文化研修」は赴任後の生活には役立っても、駐在員が現地人材をマネジメントし、リーダーシップを発揮することには直接役立たないと日本企業が気づくようになってきた。

駐在員が本当に必要としているものは、拠点長・マネジャー・トレーニーといった階層・役割に応じた、リーダーシップ、マネジメント、業務遂行を、赴任後できるだけ早くスムーズに行い、期待されている目標や業績を達成することに他ならない。拠点長や部門長は、自らの役割を踏まえ、赴任後すぐにビジョンや方向性を語らなければならない。なぜ自分が拠点長・部門長なのか、十分なアピールも必要となる。日本で殆ど自らが経験したことの無い採用や評価の面談を、外国語で外国人相手に実施しなければならない。日本企業や日本人は海外でどのように見られているか、業務を行う上でどのような常識の違いがあるか、など、「役割を担い、業務を遂行する上での実践的基礎」を学ぶことができるような赴任前研修を実施するようになった。

2) 日本人駐在員海外赴任時研修事例

① 事例 1

- 企業：通信業界
- タイトル：「海外赴任前研修」
- 期間：各 1 日、年に 4 回
- 対象者：赴任辞令が出た、或いは、出ることが決まっている人材、若手から幹部まで
- 目的：海外赴任後リーダーシップを発揮しマネジメントを早くスムーズに行うため
- プログラム
 - ・「海外駐在の楽しみと不安」
 - ・「海外における日本企業」：どのように見られているか、日本及び日本企業のプレゼンス
 - ・「ビジネスモデルと人材戦略」：グローバル化のビジネスモデルと人材戦略の関係性
 - ・「日本の常識と海外の常識」：業務を行う上で知っておくべき常識の違い、「役割」の考え方
 - ・「人事制度のいろは」：グレード・報酬・評価制度の違い、育成・選抜・後継者育成
 - ・「人材マネジメント実務」：採用、目標設定、評価、フィードバック、経営理念浸透
 - ・「国別戦略的人材マネジメント」：地域・国別戦略的マネジメントの違い
 - ・「コンプライアンス」：不正防止

② 事例 2

- 企業：製薬業界
- タイトル：「海外赴任前後コーチング」
- 期間：赴任前半日×3回、赴任後1時間/月×6回

- 対象者：中国総代表
- 目的：総代表としてリーダーシップを執ることができるように
- プログラム
 - ・「海外駐在の楽しみと不安」
 - ・「中国における日本企業」：中国における日本及び日本企業のプレゼンス
 - ・「ビジネスモデルと人材戦略」：グローバル化のビジネスモデルと人材戦略の関係性
 - ・「日本の常識と海外の常識」：業務を行う上で知っておくべき常識の違い、「役割」の考え方
 - ・「人事制度のいろは」：グレード・報酬・評価制度の違い、育成・選抜・後継者育成
 - ・「人材マネジメント実務」：初心表明、採用、目標設定、評価、フィードバック、経営理念浸透
 - ・「コンプライアンス」：不正防止
 - ・「赴任前アクションプラン策定」：強みと弱みの分析、スタートアップ100日プラン策定
 - ・「赴任後アクションプラン策定」：アクションプラン進捗状況、新たな課題、テーマ設定

3) 日本人駐在員赴任時研修の傾向

日本人駐在員の占めるポジションを現地人材に委譲するという意味での「現地化」を促進するために海外拠点の現地人材の育成を進める企業が増えた。一方、コアポジションはやはり日本人が占めるべきだと考えたり、或いは、現地人材に委譲することができないケース、また、現地で現地人材或いは日本人駐在員によるコンプライアンス違反がより多く発生するケース、日本で活躍したエース級人材でも海外でうまく役割を遂行することができず任期を待たずして帰国せざるを得ないケースなどが生じ、日本

人駐在員の研修を強化する日本企業は少なくない。

海外赴任直前は引継ぎや渡航準備で忙しく、研修時間を確保することが難しいため、将来赴任する可能性のある候補者や、若手、また、グローバル人材の選抜メンバーを対象に、早い段階で赴任を想定した研修をするようになってきた。既に海外に駐在している駐在員が日本に集まる機会を捉えて、人材マネジメントに関する研修を設ける企業も出てきた。最近では海外赴任しなくとも、国内でも、従業員、海外拠点、または顧客の外国人と働く機会が増えてきた。「海外赴任時研修」ではなく「外国人のマネジメント研修」に置き換えて研修を実施している企業も増加している。

第五章 日本人のグローバルリーダーシップ開発

1) 日本人のグローバルリーダーシップ開発事例

① 事例1

- 企業：金融業界（メガバンク）
- タイトル：海外戦略と紐づけたグローバルリーダー育成及びグローバル人材プールの強化
- 期間：8か月（2日間／月×8か月＝合計16日間）
- 対象者：国内では優秀だがグローバル経験がない、40歳前後の選抜課長クラス
- 目的：買収先に派遣してマネジメントできる人材を増やすこと
- プログラム
 - ・「事前アセスメント」（英語）—グローバルビジネス対応力を見る1対1のインタビュー
 - ・「グローバルマインド醸成」（日本語）—なぜグローバル化すべきか？その要素と鍛え方
 - ・「英語学習法」（日本語）—英語の学び方と動機付け
 - ・「グローバルリーダーシップ」（英語）—リーダーシップとは

- ・「コミュニケーション」(英語)—メール、プレゼン、ミーティングスキル、交渉力、ディベート
- ・「企業理念 理解と浸透」(英語)—海外現地人材と合同での多国籍セッション
- ・「成果発表」(英語)—役員へのプレゼン
- ・「事後アセスメント」(英語)—グローバルビジネス対応力の向上を見る1対1のインタビュー
- ・8か月間にわたって英語自己学習ツールを提供し、継続的に英語自己学習

② 事例2

- 企業：製薬業界
- タイトル：「グローバルリーダー候補人材育成」
- 期間：5か月（2日間×5回＝合計10日間）
- 対象者：グローバルビジネスに携わる幹部候補選抜人材、30～40代前半課長クラス
- 目的：グローバルビジネスに携わるメンバーの更なる強化と幹部候補人材育成
- プログラム
 - ・「事前アセスメント」(英語)—グローバルビジネス対応力を見る1対1のインタビュー
 - ・「グローバルマインド醸成」(日本語)—なぜグローバル化すべきか？その要素と鍛え方
 - ・「英語学習法」(日本語)—英語の学び方と動機付け
 - ・「コミュニケーション」(英語)—プレゼン、ディベート、説得・提案、関係者マネジメント
 - ・「シナリオプランニング」(英語)—業界の将来を描き、語る力をつけ、自分の存在感を高める
 - ・「事後アセスメント」(英語)—グローバルビジネス対応力を見る1

対1のインタビュー

- ・5か月間にわたって英語自己学習ツールを提供し、継続的に英語自己学習

③ 事例3

- 企業：自動車業界
- タイトル：「海外におけるマネジメント研修」
- 期間：11か月（2日間×11回＝合計22日間）
- 対象者：マネジメント層選抜人材（部長クラスからスタートし現在は課長クラス）
- 目的：海外売上比率アップのため、海外でマネジメントができるようにする
- プログラム
 - ・「事前アセスメント」（英語）—グローバルビジネス対応力を見る1対1のインタビュー
 - ・「グローバルマインド醸成」（日本語）—なぜグローバル化すべきか？その要素と鍛え方
 - ・「コミュニケーション」（英語）—メール、プレゼン、ミーティングスキル、交渉力、ディベート
 - ・「リーダーシップ」（英語）—ビジョナリーシンキング、グローバルリーダーシップ
 - ・「マネジメントスキル」（日本語）—戦略、マーケティング、ファイナンス、人事
 - ・「成果発表」（英語）—グローバル展開への提言
 - ・「事後アセスメント」（英語）—グローバルビジネス対応力を見る1対1のインタビュー
 - ・11か月間にわたって英語自己学習ツールを提供し、継続的に英語自己学習

④ 事例 4

- 企業：消費財業界
- タイトル：「グローバルリーダーシップ研修」
- 期間：12か月
- 対象者：幹部候補選抜人材（日本人＋世界中から選抜された人材）
- 目的：グローバル企業に成長するための次世代リーダー育成
- プログラム
 - ・「事前アセスメント」（英語）—心理学テスト、マネジメントスキルテスト、組織風土テスト
 - ・「グローバルリーダーシップ」（英語）—アメリカの大学で5日間
 - ・コーチング（日本語）—各人がテーマを設定、1回／月×6か月間
＝合計6回

⑤ その他の事例

- PMI対応のため、交渉、財務、法務の部分を強化する研修
- 拠点長対象に経営戦略、財務・経理、組織・人材マネジメント、コンプライアンスに関する研修

2) 日本人のグローバルリーダーシップ開発の傾向

上記にいくつかの事例を示したが、リーダー育成の内容として、大きく分けて、以下の項目の1つ或いは複数を含む内容となっているものが多い。

- ・ MBA的科目：戦略立案、シナリオプランニング、財務・経理、マーケティング
- ・ 経営理念浸透：外国人に経営理念を伝える
- ・ リーダーシップ：360度多面評価、心理学テスト（代表的なHOGANなど）
- ・ 英語・コミュニケーション：ディベート、プレゼンテーション、メール、交渉力

形態としては、研修の形態ではあるが、他の研修同様、座学的なものは

減り、グループワークが圧倒的に増えている。半年間、1年間で行う場合、その期間を通じて「5年後の会社のビジネスへの提言」といった課題にグループで取り組み、最後に社長や役員にプレゼンするのは定番である。集合研修を終えた頃から、集合研修の中で個々人が策定したアクションプランの実行をフォローする形で半年間或いは一年間通したコーチングを行うこともある。また、育成と叫ぶつつ、研修期間を通して、将来の幹部を選抜することを目的としている会社もある。

ゼロから1を創り出すイノベーションやクリエイティビティを鍛えること、人間力強化のためのリベラルアーツ、宗教学、座禅、論語、マインドフルネスなどの項目を含むことも最近の流行になっている。

3) 企業の委託先

リーダーシップ開発が小規模だったときには研修会社に委託する企業が多かった。研修自体がスポット的なものから半年間や1年間かけて行う長期的なものとなり、リーダーシップコンピテンシーモデルの構築などより複雑化するようになって、大手コンサルティング会社が受注するようになった。今の傾向として、国内外の大学に依頼する企業が増え、それを受けて海外の主要大学も、企業と大学との連絡を行う担当者を日本に置くようになった。また、コーチングを同時に行うケースが増え、コーチング企業或いは、独立したエグゼクティブコーチが関与するようになってきた。

4) 外国人と日本人合同のリーダーシップ開発

外国人と日本人の幹部候補人材と一緒に研修する企業もある。英語の講義を聞き、グループワークでは英語で議論を戦わせることが求められるので、日本人及び外国人ともに高い英語レベルが求められる。英語ができない人材に同時通訳を入れて研修を行うケースもあるが、講義のパートはよいとして、グループワークやプレゼンのパートは複雑となり、効果は限定的になる。また、経営理念やリーダーシップなどそれぞれの項目について、

日本人と外国人の理解や習熟度のレベルが異なる場合も多い。同時期に同じ場所で開催するが、3日間の研修のうち、2日間は日本人には日本語で、外国人には英語で行った後、1日だけ、合同で話し合う、といった研修を行っている企業もある。

第六章 今後の課題

1) ダイバーシティ

従来の延長戦上ではなく、ゼロから1を生み出すイノベーションやクリエイティビティが求められる時代、日本人の新卒採用に頼ってきた企業は、競合企業や異なる文化を持つ企業からのキャリア採用の人材や、外国人を益々採用、登用するようになるのは自明である。

日本企業では、人事諸制度でも、日本人の諸制度と外国人の諸制度の2重構造になっていたり、グローバルリーダー育成といっても、日本人と外国人に求めるコンピテンシーが異なり、育成も別々に行っている企業が多い。

本当の意味で人材のダイバーシティが高くなった組織で、人事諸制度や人材育成が国籍や場所を問わず一つに統合されるためには、本社及び日本人のマインドセット、そして言葉が大きな障壁となっている。この壁をいつ、どのように乗り越えることができるだろう。

2) 中堅・中小企業

大企業では日本人・外国人を問わず人材の層が厚い。一方、中堅、また、中小企業では、海外駐在させようとしても必要な要件を満たす人材は非常に限定されていたり、量的に多くの人材に恵まれていなかったりする。すぐに外部から採用したくとも様々な制約があることも多い。これからの時代、規模や業界に関わらず、ビジネスのグローバル化は避けられない。どのように日本人がグローバルリーダーの要素を習得していくか、必要な外国

人人材を採用・引き留め・登用していくか、は日本経済にとって大きな鍵を握っている。

3) 研修予算

今は「人材育成バブル」と呼ばれている。好景気が続き、企業はグローバルリーダーシップ開発に多くの予算を割いている。リーマンショックや震災などで、企業の業績が落ち込むとすぐに研修関連の予算が削られてきた。ビジネスのグローバル化を成功させる人材開発がせっかく進んでいる状況下、業績によってその予算が大きく左右されないことが望ましい。