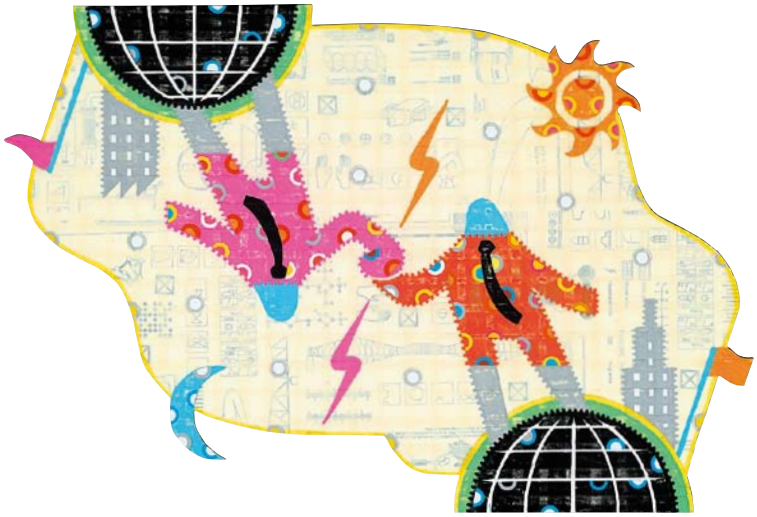
RMS message
2013.02
30

新連載 経営者育成のグランドセオリー

特別対談
コマツ会長 坂根正弘氏 × 明治大学大学院教授 野田 稔氏

グローバル競争力再考

現地マネジメントの視点から



[企業事例]

中国
▶サントリー ▶NTTデータ ▶ポイント

シンガポール
▶ソニー ▶三井化学
▶アメリカン・エキスプレス・インターナショナル

日本
▶ベーリンガーインゲルハイム

[視点]

慶應義塾大学 浅川和宏氏
メタナショナル経営への転換を

早稲田大学 大滝令嗣氏
本気で現地の優秀人材を生かせ

[調査報告]

日本・中国・シンガポール・インドにおける
就労意識の実態比較

RECRUIT
リクルート マネジメント ソリューションズ

CONTENTS

特集

グローバル競争力再考
現地マネジメントの視点から

Part 1 企業事例

中国拠点から

サントリー
三得利（中国）投資有限公司
“ガラスの天井”を打破し“高打率”を目指す …… 09

NTTデータ
NTTデータ（中国）有限公司
「日本向け」から「中国向け」へ 現地化“第二幕”が始まっている …… 11

ポイント
方針（上海）商貿有限公司
本社と店舗、意識の違いに合わせインセンティブを変えていく …… 13

Part 2 企業事例

シンガポール拠点から

ソニー
ソニー・エレクトロニクス・アジア・パシフィック
海外でも新卒一括採用を導入しハイブリッドな人事制度を構築 …… 15

三井化学
三井ケミカルズ アジア パシフィック
拡大し続けるアジア太平洋ビジネスに対応したHR体制を構築 …… 17

アメリカン・エキスプレス・インターナショナル
アメリカン・エキスプレス・インターナショナル シンガポール社
人事の「コア」は統一し育成重視のマネジメントを実践 …… 19

連載

経営者育成のグランドセオリー

連載第1回　特別対談

坂根正弘氏（コマツ　取締役会長）× **野田 稔氏**（明治大学大学院　教授）
物事の本質を捉えて組織の強みに着目、“強み磨き”の道筋を示せ …… 01

[表紙の話]

昼夜も逆転した遠く離れる人と人。環境も人種も違う２人が、がっちりと握手することで、良い刺激が生まれていきます。この２人のように国境を越えた相互作用を生み出すために、今、組織が取り組むこととは……？

Part 3 企業事例

日本拠点から
ベーリンガーインゲルハイム
ベーリンガーインゲルハイム ジャパン
価値観の共有が可能にするローカル－グローバルのシナジー …… 21

Part 4 視点

早稲田大学大学院　商学研究科　ビジネススクール　教授　大滝令嗣氏
現地で採用した優秀な人材をリージョナルにも生かしていく …… 23

慶應義塾大学大学院　経営管理研究科　教授　浅川和宏氏
自国主義、自前主義を脱しメタナショナル経営へと転換できるか …… 26

Part 5 調査報告

日本・中国・シンガポール・インドにおける就労意識の実態比較
「アジア４カ国の上司像と働き方に関する調査2012」より …… 29

総括

古野庸一　リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　所長
現地マネジメント強化にはベースに組織の信頼構築が必要 …… 33

展望
広島大学大学院　総合科学研究科　教授　浦 光博氏
職場における「排斥と受容」 …… 35

ソリューションガイド
グローバル人材管理のための、管理者適性を把握する適性検査
「管理者適性検査NMAT中国語版」（NMAT-C） …… 37

Information …… 39

経営者の経験と持論から紐解く
次代のリーダー育成論

特別対談

坂根正弘氏 × **野田 稔氏**

コマツ　取締役会長

明治大学大学院　教授

物事の本質を捉えて 組織の強みに着目、 “強み磨き”の道筋を示せ

坂根正弘（さかね まさひろ）

● 1941年生まれ。大阪市立大学工学部卒業後、コマツ入社、ブルドーザーの設計に従事。1971年品質管理課、1981年小松アメリカ勤務。1989年取締役、1991年小松ドレッサーカンパニー（現コマツアメリカ）社長、2001年代表取締役社長、2007年代表取締役会長を経て、2010年より現職。著書に『ダントツ経営』（日本経済新聞出版社）、『言葉力が人を動かす』（東洋経済新報社）などがある。

組織行動研究所開設以来のテーマの1つが経営人材の育成だ。経営人材の要件は何か、そうした人材はどうしたら育てられるのか、どんな経験を積ませるべきか、守りと攻めの両面で、その手腕が高く評価されているコマツ会長の坂根正弘氏に、リーダー育成の研究者であると共に、多くの企業で育成の実務にも携わっている明治大学大学院教授の野田稔氏が迫る。

野田　今日はぜひ「坂根正弘さんの作り方」について伺いたいと思います。本題に入る前に、まず坂根さんが考える経営者の要件からお聞かせください。

坂根　「社長一人では何もできないが、社長にしかできないことがある」。この言葉が私は好きなんです。結局、経営資源は限られているわけですから、あることを「やれ」という場合、別のこっちは「止めろ」と同時に指示しない限り、勘定が合いません。つまり、痛みを伴う決断は社長にしかできないわけです。そういう決断をするには、物事の本質を捉える能力が不可欠です。

野田　その場合、物事を大きく捉える視点も必要ですね。視野の狭い人に物事の本質は把握できませんから。

坂根　そのとおりです。私は「世界の本質的な変化」について、いつも考えています。具体的に言うと、20年から30年、50年から100年、200年先、この3つのスパンで捉えています。例えば、20年、30年で見ると先進国の時代は終わり、新興国、そしてアジアの時代になる。50年、100年でいえば、100年前から起こった人口爆発が続き、資源・エネルギー、食糧・水、地球環境、医療が地球レベルの課題になるはずです。200年先を見据えると、化石燃料が枯渇しているで

野田 稔（のだ みのる）

1957年生まれ。一橋大学商学部卒業、一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。野村総合研究所経営コンサルティング一部部長、リクルートフェロー、多摩大学経営情報学部教授を経て現職。NHK「経済ワイド　ビジョンe」メインキャスターなどテレビ出演多数。著書に『野田稔のリーダーになるための教科書』（別冊宝島）、『中堅崩壊』（ダイヤモンド社）などがある。

30歳のときからの口ぐせ「四の五の言うな、一、二はこれだろう」

しょう。こうした変化に企業の経営が無関係でいられるはずがありません。今、原発問題でこの国は揺れていますが、200年後に化石燃料が枯渇することも同時に議論すべき大きな問題です。国家のリーダーは、そうした問題の本質を理解し、今後のあるべきエネルギー施策を、国民に分かりやすく提示すべきでしょう。いずれにせよ、そうやって物事の本質を捉えた後は、組織の弱みではなく強みに着目し、それをいかに磨くかを考え、どこから手をつけたらいいかという道筋まで提示できる。そこまでが経営者やリーダーの要件です。

経営とは何かを学んだアメリカでの経験

野田　そういう思考ができるようになられたのはいつ頃からでしょうか。

坂根　会社に入って徐々に磨かれてきたんでしょうね。なかでも大きかったのは、1991年、取締役になった2年目に、大赤字だったアメリカの合弁会社の社長を任されたことでした。6つあった工場のうち2つの閉鎖を決め、3つはレイオフを実施。そしてもともとコマツのものであった工場は、唯一のノンユニオンの工場であったこともあり、全員の給与を一律カットして、5カ月間休業というやり方で乗り切りました。リストラが一段落したとき、解雇されなかった人たちは、「日本企業はさすが雇用を大切にしてくれる。ありがたい」と、すごくモチベーションが高まったのですが、5年、10年経つと困った問題が起きました。あの工場に投資して人を増やすと、いざというとき、解雇できないという理由で、思い切ったことができなくなってしまう。それなら、もう一方の工場に投資しよう、となって、その元コマツの工場が投資をためらうものになってしまったのです。日本的経営の良さは確かにあったが、限界もあったと気づくことになりました。この教訓が社長になってから生きました。コマツ本体で構造改革を進める際、タブーとされてきた雇用にも手をつけました。結果、改革は成功し、業績が上向きとなって、現在は当時よりも多くの社員を雇用できています。とはいえ、当時、辞めていった社員のことは忘れられません。忸怩たる思いは、今もあります。

野田　海外の子会社を立て直す経験というのは、想像を絶するものだったのでしょう。しかも、日本企業ではタブーとされている雇用にも手をつけられた。それが経営者としての坂根さんを作られた原点になっているのでしょうね。一方で、昔から経営者としての素質もおもちだったのではないか、とも思うのです。例えば、本質を見抜く力はどのように培ってこられたのでしょうか。

リーダーになる人は若いうちから決まっているのか

坂根　正直よく分からないですね。ただ、昨年、40年前に私の部下だった女性からの手紙に、「坂根さんは30歳の頃から『四の五の言うな。（もっと大切な）一、二はこれだろう』と、混乱する議論を収めていました」と書いてありました。私は若い頃から、とにかく結果を出したかった。そのためには、「一、二」に取り組まないと時間が無駄になる。より少ない労力で結果を出そうという怠け者体質が身についているのかもしれません。

野田　坂根さんといえば、全体が平均点より少し上の、こぢんまりまとまった商品ではなく、ある重点分野で突出した強みを発揮する「ダントツ商品」の開発を目指す「ダントツ・プロジェクト」が有名ですが、当時から、その萌芽があったわけですね。どんな仕事をされていたのでしょう。

坂根　私はもともと設計者ですが、入社9年目に高品質の大型ブルドーザーを開発して世界に打って出ようという一大社内プロジェクトの事務局メンバーに選ばれました。上から見れば、そういう立場に人を置くことは、人を見抜くいいチャンスだと思います。人望があるかどうかがすぐに分かりますから。

野田　課長や部長だと、ある程度、年齢を重ねなければなれませんが、プロジェクトリーダーは年齢がさほど関係ありませんからね。ここまできたら、もっと昔の話も聞きたくなってきました。15歳の頃の坂根さんはどんな少年でしたか。

坂根　中学生の頃から片鱗があったのかもしれません。クラスの委員長をやっていたのですが、ガキ大将がいて、悪さをするんです。そうすると、先生が私に命令するんです。「あいつをどうにかせい」と。そのガキ大将が不思議と私の言うことを聞いてくれました。それこそ、四の五の言わせず、言葉でやり込めていましたから。

野田　なるほど。私の専門であるキャリア開発論では、人間の一生を規定する、その人らしさは、小学校高学年から中学校の時代に一度は顔を出すと考えています。子供時代に好きだったこと、得意だったことがその人のキャリアアンカーになるんです。

坂根　私は今年72歳の年男ですが、今でも中学の同窓会に行くと、あいつは中学からああだったと、外見は

ともかく、内面はみんなが驚くほど変わっていません。

野田　やはりそうですか。リーダーになる人は若いうちから決まっているというのが特性論という考え方で、一度、世間的には否定されたのですが、私のなかではどうしても否定できない部分があります。誰でもリーダーシップを発揮することは可能ですが、そうは言っても向き不向きがある。

勿論、リーダーだからいいというわけではなく、ある分野のプロになる人も必要です。だから、ある時点でリーダーとしての道を歩むのか、専門家としての道を究めるのかの方向付けは必要だと思います。

坂根　そうですね。私の場合も30歳のときに、あいつは人を束ねる力がありそうだ、と引っ張ってくれた人がいたわけですから。

29歳、留学試験に落第
20代では人は見抜けない

野田　その目利きがいたから今の坂根さんがある、と。そういう人をどこに配置するかを含め、選抜や登用の問題も非常に大切なんです。

坂根　よく思うのですが、20代の時点で、その人の能力を見抜くノウハウやツールがあったら、企業はいくらお金を投じても惜しくないでしょう。というのも、私自身、29歳のとき、海外留学の試験を社内で受けて落とされた、という苦い過去があるからです。その後、40歳で初めてアメリカに渡り、2度の駐在で計8年いましたから、英語はそれなりに話せますが、20代で留学していたら段違いだったでしょう。

野田　それほど若いときの選抜は難しいわけです。

坂根　同じ意味で、アメリカ型のMBA教育に疑問を感じます。私の場合、先の合弁会社の社長を経験したことで、経営者としての自分の力に自信をもつことができましたし、その実績を評価して、前任の社長が私を社長に選んだと聞いています。そういう実績があって初めてリーダーは上に行くべきです。いくら優秀といっても、頭の良さだけではリーダーになれません。IT企業やベンチャー企業はともかく、少なく

実績がない人は
リーダーになれない
安易な若返りは逆効果

とも製造業ではそうです。よく「アメリカの経営者は若い」と言われますが、若いときから実地でふるいにかけ、残った優秀な人材だけを上げているからつとまるのです。日本では、そのステップがないまま、「若返り」だけを目的に、頭が良く発信力に優れた人材にMBAをとらせ、リーダーにしようとしている。困ったことです。

野田　どのくらいの年齢ならいいのでしょうか。

坂根　私は60歳で社長になりましたが、あと10年早くても可能だったと思います。とはいうものの、実績をあげて認められていなかったら、人がついてこなかったでしょう。

野田　その人自身の能力よりも周りの受け止め方の問題の方が大きいということですね。

坂根　人の能力は他人が評価するものです。リーダーも同じです。他人が評価するステップがないまま、いきなりの登用はあり得ません。

トップから役員まで全員で切磋琢磨「育ち続ける役員会」が実現

野田　結局、リーダーは育てるものなのか、素質を見抜いて早期に選抜すべきか、いかがでしょうか。

坂根　両方でしょうが、育成も可能だと思います。なぜなら、私が2001年に社長になったとき、こんな風に頭のなかは整理されていませんでした。私自身も磨かれ、成長してきたと思います。私の理想は、代を重ねるごとに会社が強くなることです。そのためには、自社の企業価値についての考え方がしっかりと出来上がっていること。そしてそれを実現するために世界中のグループ会社の従業員が価値観と行動様式を共有していること、この2つが必須です。

野田　代を重ねるごとに会社が強くなるためには、社長の器も同様に大きくならなければなりません。

坂根　そうですね。私は会長ですが、私自身が磨かれているということは、社長も役員も磨かれているはずです。例えば、違う業種の会合にうちの役員が出席すると、本質論に固執した、現場と遊離した議論をしない、といった評価をいただく場合が多い。それは経営者として必要な能力を皆で高めているからだと思います。一昨年、昨年と、本を2冊書きましたが、「世間に訴えたい」というより、「役員を含めた社員に読ませたい」という気持ちで出したのです。

野田　「育ち続ける役員会」というわけですね。ということは、役員が成長を止めてしまったら、企業の成長も止まるでしょうね。最後に伺いたいのですが、経営者やリーダーの育成に関して、企業がなすべきことは何でしょうか。

坂根　私が新入社員に決まって言うことがあるんです。自分で専門を決めつけず、「何でもやってやろう」という心構えで働け、その結果自分の能力を他人が評価してくれる。仕事を与えられたらすぐにネット検索はせず、自分の頭でまずは考えよ。何か一つ、他人に負けない秀でたものをもて、という3つです。これを徹底させ、しかるべき時点で適性を見抜いていけば、経営者に限らず、企業に不可欠なあらゆるタイプの人材が育ってくると思います。

特 集

グローバル競争力再考

現地マネジメントの視点から

現在、多くの日本企業は、
グローバルでの競争力を高めるための施策として、
海外現地拠点の強化を掲げている。

このテーマは、決して近年になって急に現れた問題ではなく、
長期にわたり重要課題として、企業や学識者の間で議論され続けてきた。
しかし、今なおその方向性や進度は各社各様であり、
さらに海外進出企業が増える昨今、悩みを抱える企業は多い。

中国拠点から

事例1　サントリー
“ガラスの天井”を打破し“高打率”を目指す

事例2　NTTデータ
「日本向け」から「中国向け」へ現地化“第二幕”が始まっている

事例3　ポイント
本社と店舗、意識の違いに合わせインセンティブを変えていく

では、海外現地拠点の強化において、
今改めて企業が直面する、人・組織面の課題とは何か。
また、それらを乗り越え、事業のパフォーマンスを向上させていくために、
企業は何に着目していけばよいのだろうか。

本特集では、中国、シンガポール、日本という３カ国の現地拠点における事例や、
識者の見解などを紹介しながら、
海外現地拠点のマネジメントにおいて考えるべき視点を探ることにした。

日本拠点から

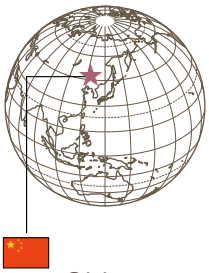
事例７　ベーリンガーインゲルハイム
価値観の共有が可能にするローカル－グローバルのシナジー

シンガポール拠点から

事例４　ソニー
海外でも新卒一括採用を導入しハイブリッドな人事制度を構築

事例５　三井化学
拡大し続けるアジア太平洋ビジネスに対応したHR体制を構築

事例６　アメリカン・エキスプレス・インターナショナル
人事の「コア」は統一し育成重視のマネジメントを実践



from China

サントリー
“ガラスの天井”を打破し“高打率”を目指す

菊池鉄穂氏
三得利（中国）投資有限公司　副総経理　経営企画本部　副本部長

サントリーが地元ビール会社の買収という形で中国での事業を開始したのは、1984年。1997年には自社ブランド製品を上海で投入、地域シェアでトップの座を獲得した。昨年6月には、上海以外の地域での事業展開を視野に入れ、青島ビールと業務提携を締結した。刻々と移り変わる戦略、背景にはどんな人事施策があるのか。

同社の中国事業はビールと飲料に大別されるが、双方の営業部門の人材の現地化はかなり進んでいる。特にビール部門の営業トップは本社採用の中国人が長く務めてきた。対照的に現地化が遅れているのが商品開発部門である。トップはもちろん、管理職クラスも日本人駐在員が長く担ってきている。「品質やブランドイメージの維持を考えると、まだ日本人に頼らざるを得ません。一方で、そういう状態が続くと、自分たちは所詮、上の役職には就けないのだと中国人が思い込み、転職してしまうので悩みどころです」と、同社副総経理の菊池鉄穂氏は言う。

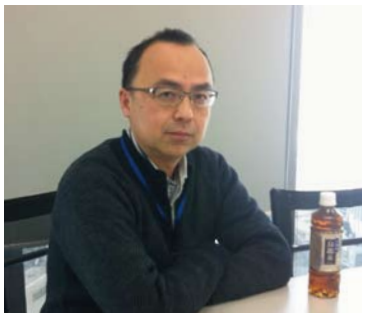
商品開発力強化のため現地人材を本社に派遣

しかも、食品は非常にローカル色の強い商品であり、日本人が、中国人の味覚とトレンドに合致した商品をタイムリーに開発するのは負担が大きい。そこで、同社は昨年から、管理職手前の30歳前後の中国人社員を本社のマーケティング部門の中核に派遣し、専門ノウハウを学ばせる試みを始めた。将来を担う人材を本気で育成しようというわけである。「研修終了後、辞める人材も必ず出るでしょう。でもそれでいいのです。3割が残り、幹部にまで育ってくれれば。日本と違い、要は“打率”の問題です」。ただ本社への派遣となると、その間の生活費も含め、かなりの費用負担となる。本社がよく納得したものだ。「本社のグローバル人事部で、こちらに長く駐在していた人材が課長となっていて、本社のなかを説得して回ってくれたのです」。以前は「駐在経験は他で生きない」と言われたものだが、このように、海外拠点を管轄する本社側の人材として活用すれば、そんな悩みも解消するのだ。

生産部門に関しては、営業と同じく現地化が進んでいる。例えば、3つあるビール工場のトップはすべて中国人で、しかも工場内でも日本人は1人も働いていない。一方で、中国ならではの“悩み”もある。3つの工場がそれぞれ別方向に進みがちなのだ。それを防ぐために、工場の管理運営や品質および技術面での統一を図る、生産部という部署が設けられている。現在、上層部はほとんどが日本人だが、ここでも中国人の育成・登用を図っている。

事業企画部門には日中のブリッジ人材を配置

日本人が要となる部門がまだある。販売と営業を


菊池氏

昆山市にあるサントリー（中国）の
ビール製造工場の外観

統括する事業企画部門である。本社と密接にコンタクトし、経営の意思を伝える部門だけに、日本人社員でなければ果たせない仕事が多々あるからだ。しかし、全員が日本人というわけではない。トップとその周辺に、本社で採用した、日本語が堪能な中国人社員を数名配置している。本社の意向を上手く汲み、現地の中国人社員に伝達する「ブリッジ人材」というわけだ。

「同じ中国人でも本社採用ですから、待遇が大きく違いますので、現場から『同じ中国人なのに……』という不満が起きないよう、かなり優秀な人材をあてています。といって、社歴が長いわけではなく、中途で採用し、2年程度、日本で経験を積んでもらってから中国に来てもらいました」

結局、日本人が担わなければならない仕事は非常に限られてくる。「企画、品質監査、ガバナンスという点での財務といったところでしょう。それ以外はすべて現地化を進めていきます。そうしないと、先述した“ガラスの天井”がいつまでも存在することになり、優秀な人材が定着しないのです」

将来の幹部候補として新卒の採用も開始

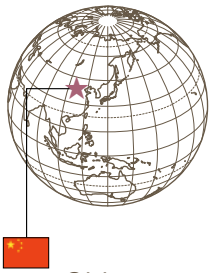
なかでも、中国人でなければ難しいのが日々のマネジメントである。「日本では長期雇用が前提ですから、曖昧な評価でも部下は納得しますが、中国では違います。仕事の節目で明確なフィードバックを行いつつ、最終的に、100点、50点、あるいは0点という評価をしっかり伝えられなければなりません。キャリア面でもそうで、これができたら課長になれるから頑張りなさい、と道筋をしっかり明示できることが重要です。いずれも長くても数年単位で入れ替わる日本人駐在員にはちょっと任が重い」

それぞれの役割を明確に定義し、毎期の評価をきっちり行う。何ができれば昇進し、できなければ降格するのかをはっきり明示する。ある意味、「人事の教科書」通りにやればいいということだ。

「賃金水準もマーケット相当であれば十分です。辞めていく理由は、賃金の低さよりも、昇進の見込みがない、評価に納得が行かないといったことですから」

ここ2、3年の新しい動きとしては、新卒採用を始めたことである。将来の中核人材としての位置づけで、毎年5人程度だ。「中国人が手薄なマーケティングや販売企画に配属しています。定着率は日本からすると悪い。3年経つと半減しますが、毎年3割が辞める中国ではいい方です。これも打率の問題です」

この打率という考え方、日本ではそういう発想はしないが、中国では当たり前らしい。いや、日本だけが特殊なのかもしれない。いずれにせよ、そうした生え抜きが部門トップにまで昇りつめた時点で、同社の現地化が完成するのだろう。



from China

NTTデータ
「日本向け」から「中国向け」へ 現地化“第二幕”が始まっている

年清昭彦氏
NTTデータ（中国）有限公司　副総裁

NTTデータが中国に進出したのは1994年。以後、順調に事業を拡大し、中国におけるグループ全体の売上は2011年度に約100億円に達した。同社はそれに甘んじることなく、2016年度までに500億円まで伸ばす、という高い目標を掲げる。そのための戦略は何か。人事面では、どんな課題があるのか。

実は同社の中国事業の9割は、開発を含む、日本へのオフショア・サービスで成り立っている。顧客は当然、日本企業。同社が日本で実現している高品質のサービスを低価格で提供できるのが最大の利点だ。

異国でそれを実現するにはどうしたらいいか、鍵を握るのは何といっても人材だ。当初は中途採用が主流だったが、ここ5年あまり、新卒採用にも力を入れてきた。中途採用に関しては、中国でアウトソーシング関連企業の売上規模6位となったため、知名度が上がり、志望者集めには特段の課題はない。ただ、ITスキルと日本語力が必須のため、応募者が北京などの都市近郊に偏るという悩みもある。そのため、新卒は中堅大学の技術系出身者をスキル優先で採用し、日本語は後から学ばせる形をとってきた。

若手の離職は致し方ない面も 引き留めたいのは中堅以上

最初に問題になるのが、この日本語力だ。NTTデータ（中国）の副総裁、年清昭彦氏が話す。「日本語をもとに仕様書やプログラムを作るわけですが、日本語は曖昧な部分が多いので、字面だけにとらわれず、行間を読む、という高度な技も必要になってきます。日本語力や技術で躓いて辞めていく人も多い」

といっても同社の離職率が高いわけではない。中国の離職率は約30%だが、同社は10数%にとどまっている。その理由はどうも4つほどあるようだ。

1つは、日本本社と同じキャリア開発ならびに教育プログラムを採用していること。毎年きめ細かく査定して、給料を上げたり、仕事を変えたり、新しい技術を学ばせたりして、「い続けることが楽しく、得になる」仕組みをうまく作っている。

2つ目は、昇進に関して“ガラスの天井”がないこと。オフショア事業の場合、日本人出向者の割合は1%足らずで、トップは中国人だ。さらに、現地の欧米企業向けビジネスに従事する道も用意されている。

3つ目は、人材を選んでのリテンション策だ。「入社2、3年の若手は日本語とのミスマッチもありますから、ある程度の人数が辞めていくのは仕方ありません。逆に、辞められると一番困るのがプロジェクトマネージャークラスの中堅層です。クライアント企業から、あの人がいたから任せられたのに、とお叱りをいただくことも多いので、そういう人材の流出には神経質になっています。コミュニケーションや仕事の振り方に気をつけるようにしていますが、正直、完

年清氏

新卒・中途入社者を対象にした社員研修で
北京郊外へ訪れた際の朝の風景

全防止はなかなか難しい」

人件費の思わぬ高騰が事業転換を促進する

最後は、組織の一体感を保つ仕組みである。例えば、誰もが好きなことを書き込める社内ネット上の掲示板だ。この創設により、組織の壁を越えたコミュニケーションが盛んになった。特に中途入社者が社内の知り合いを増やすという効果がある。「中国人はイベントが大好きで、社内旅行も盛んに行われています。土曜日に新年会を兼ねたキックオフを開催しても、9割以上の社員が嬉々として集まってきます。昔の日本企業を見る思いです」

仕事が面白く、組織にも愛着を感じる人は、辞めない。結果、長く働くから、スキルや能力が向上する。顧客からの信頼が増し、新たな仕事が舞い込む。この、良いサイクルが実現できているのだろう。

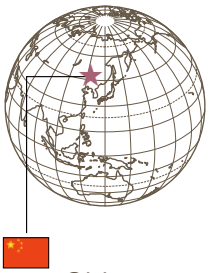
かといって安閑とはしていられない。このオフショアビジネスの“賞味期限”が迫っているのだ。原因は中国沿岸部における人件費の高騰と円安である。「以前は安かったので、相場より高めの給料を出しても十分ペイできました。ところが全体がアップし、その高めが維持できなくなりました。中国人の人件費が日本の3分の1でも、日本人の出張費などを入れると、全体で日本の8割〜9割までできている。逆に日本の地方都市の競合するケースも出てきています」

新しく必要な人材はヘッドハントで補充

どうするか。活路はある。中国市場のど真ん中で戦うことだ。具体的には、地場の中国企業、中国に進出した日系企業、同じく欧米企業の3つを顧客とするビジネスであり、いずれもすでに動き出している。「全体の売上のまだ1割に過ぎませんが、従来のオフショアモデルの競争優位は長くてあと数年と見ているので、その頃には中国事業も大きな柱にしたい」

ここでも鍵を握るのは人材だ。「対日オフショア事業と違い、品質より納期の早さが求められたり、顧客と一緒に作り込むのではなく、最初に明確なコンセプトを提示しなければならなかったりするので、求める人材の能力が大きく変わります。組織のあり方も、階層型というより小回りのいいチーム型の方がいいでしょう。言葉の問題も大きく、中国企業や欧米企業を相手にする場合は、流暢な中国語や英語が重要になります。それなりの待遇も用意しなければならないでしょう。今いる人材だけでは間に合わないので、ヘッドハンティングで対応します」

中国ビジネスでも、これまでは、日本語を解す、日本人に似た中国人が主役だった。今後は、英語も得意な、欧米人に似た中国人もうまくマネジメントしなければならない。一国二制度になるのかどうか。同社の現地化“第二幕”が始まろうとしている。



from China

ポイント
本社と店舗、意識の違いに合わせインセンティブを変えていく

中澤玄士氏
方針（上海）商貿有限公司　総経理

アパレルメーカーのポイントは2009年、中国上海に現地法人を設立。2012年末現在で上海、北京を中心に17店舗を運営する。年々競争が激化する小売業の分野で、意識の異なる本社スタッフと店舗スタッフをどのようにマネジメントしているのか、現法総経理の中澤玄士氏に伺った。

経済発展に伴い、世界のアパレルメーカーが続々と進出している中国市場。2010年前後からブランドの出店ラッシュも激しくなり、厳しい競争が続いている、と中澤氏は言う。「自動車や電子機器に比べると、日本のアパレルブランドの知名度は、中国国内ではまだそれほど高くはありません。北京、上海は特に世界中のブランドが進出してきていますので、国体の選手がいきなりオリンピックでの戦いを強いられるような、そんな厳しい状況が続いています」

カジュアルブランドを展開するポイントが現地法人を立ち上げたのは2009年7月。経理や総務、人事などを複数兼務できる現地スタッフを1人ずつ雇うことからスタートし、現在は中澤氏以下17人で本部を運営している。そのほか、各店舗に10人程度、合計約200人のスタッフが接客などにあたる。

報酬だけが「やる気」の源泉ではない 本部はビジョンの共有こそ必要

「中国の場合、本部で働くスタッフと店舗で働くスタッフの間にはかなり明確な区別があります。意識にも大きな差がありますから、人材マネジメントもそれぞれに合った方法を考えながら、日々、試行錯誤しています」

本部スタッフに対して意識しているのはビジョンの共有であり、その成長意欲をいかに刺激するか、という点だという。

「採用に関しては必ず私も立ち会うようにしていますが、話を聞いていると、必ずしも報酬だけが重要なのではない、という気がします。確かに、かつては与えられた職務以上のことはしたくないという中国人も多かったのですが、今は会社の成長に合わせて自分もどれだけ成長できるか、つまり、新しいポストを作って、部下も増やしてどんどん上がっていきたい、という意欲ある人たちも増えています。ですから、そういう人たちに対しては会社の事業戦略や中長期で目指す姿を具体的な数字できちんと説明しながら、会社と従業員が同じビジョン・同じ方向を向いて歩いていけるようなアプローチの仕方をとっています」

残業で遅くまで働いているのを見かけたときは「ピザでもとるか」などと声をかけ、気を配る。「自分たちが努力している部分を上司がしっかり見てくれているかを気にしているのは、日本人も中国人も同じ」と中澤氏は言う。同時に、小さな組織だからこそ、日本人赴任者の語学力は必須だとも感じている。

「中国国内で無名、しかも小さな企業だと、専門性が

中澤氏

上海で開店した同社の女性向けカジュアルブランドLOWRYS FARMの新店舗（上海CITIC店）

あってかつ日本語を流暢に操れる人を採用するのは困難です。すると、どうしてもこちらが歩み寄っていくしかない。大きな組織になればそれだけのアドバンテージがありますし、日本語だけで済んでしまう場面も多いとは思いますが、小さな組織になればなるほど語学力は必要だと思います」

中国の場合、履歴書に書かれた経歴は華々しく、プレゼンが上手でも、実績が伴っていない場合がある。そのため、面接では履歴書の情報を鵜呑みにするのではなく、実際に与えられたタスクに対してその人物がどのように対応してきたかを、中澤氏自らが中国語で直接、詳細に聞くようにしているという。

世界共通のサービスレベルを設定しそれをクリアしたか否かで現場を評価

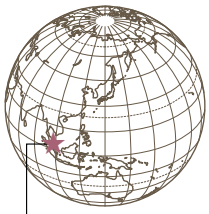
企業規模が小さいこともあり、本部スタッフの職務内容や評価に関してはあえて制度でガチガチに固めず、臨機応変に運用している。現在の規模であまり細部を決めてしまうと、その枠を超えた仕事をしたくない、というスタッフも出てくるためだ。一方、長期的な事業のビジョンを共有しにくい店舗スタッフに関しては、最低限必要な顧客サービスを世界共通の「ベーシックプログラム」に落とし込み、それをクリアしたか否かが昇給・昇格に反映される仕組みをとっている。

「サービスに関しては、日本人が思う『当たり前』をどこまで現地に適用すべきかというのはとても難しい問題です。中国の場合、サービス業が発展してきたのはここ10年か15年の話ですから、『良いサービス』を受けたことのないまま大人になったスタッフが大半です。そのなかで、いったいどのレベルのサービスが現地の人たちにとって心地良いのかは、慎重に見極めないといけません」

とはいえ、「洋服が好きだから」という理由でアパレルでの勤務を希望してくるような人材も出てきている。そうしたやる気ある人材に対しても中長期のキャリアプランを提示したい、と一部の店舗スタッフを複数の店舗を束ねる担当者に抜擢し、商品の陳列を任せたり、商品購買に関わる本部スタッフに引き上げたりもしている。

格差のある社会で現場スタッフを本部に引き上げるのは冒険的な試みであり、それによる軋轢が起こることも心配されるが、こうしたキャリアプランを用意しておくことは、長期的には必要だと中澤氏は考えている。

「現在考えているのは、サービスレベルを向上させるために、今後も日本からトレーナーを連れてくるべきかどうかという点。現地スタッフからエリアマネジャーを育てて、任せられるようにしていった方が組織全体の成長に結びつくのではないかと考えており、優秀な店舗スタッフに日本のサービスレベルを自身で体験する機会を提供する予定です」



from Singapore

ソニー
海外でも新卒一括採用を導入し ハイブリッドな人事制度を構築

上村成彦氏
ソニー・エレクトロニクス・アジア・パシフィック　マネージングダイレクター

80年代後半に「グローバルローカリゼーション」を唱え、積極的に現地人材の登用を進めてきたソニー。日本人以外がトップを務める海外拠点も多く、シンガポールはアジアのタレントハブとしての期待も大きい。アジア太平洋、中東アフリカ地域全体を統括する上村成彦氏に、人事を中心とした海外拠点の強化策について伺った。

上村氏がシンガポールに初赴任したのは、20年前のこと。当時は大学進学率も高くなく、「日本と同レベルの人材を確保するのに大変苦労した」と言う。これに対し、二度目の赴任となった今回は、状況がまったく違っていた。シンガポールの大学進学率は30%を超え、人材レベルは格段に上がった。その一方で、獲得のための競争は激しくなり、離職率も高いため「中間層が不足していることが悩みの1つだ」と言う。

そんな中、20年前に上村氏が採用した人物が部長になって残っていた。当時は、シンガポールの人材マーケットが成熟しておらず、ゼロから採用して育成した方が早いという判断からやむなく新卒を採用したというが、蓋を開ければ、組織の屋台骨となる人材は、そうした新卒一括採用組から育っていたのだ。

このようなことから、ポテンシャルの高い現地の人材を新卒で採用し、中長期の視点で育成していくことの重要性を実感した上村氏は、このシンガポールでも、3年前から新卒一括採用に力を入れている。2012年の採用者数は、都度採用も含めて約100人。このうち新卒に関しては、シンガポールの国立大学の上位層に絞って20人を目標に募集をかけ、実際に10人強を採用した。このような取り組みを通じ、「日系企業と外資系企業のいいところを組み合わせたハイブリッドな人事制度を目指す」と言う。

1年間で2つの職種を経験させ 本社で3カ月間のOJT研修をする

「若手が離職する理由を探ると、結局は育成の問題に行き着きます。ですから、ソニーは育成に力を入れる会社であることを示すため、トップレベルの新卒学生を採用するための『フレッシュ・マインド・プログラム』を立ち上げました（本人には言わないが6年間で課長レベルにまで育成する計画）。シンガポールの学生は成長意欲が高いですから、実際に応募してきた人たちに話を聞くと、会社が人材育成にコミットしていることが、一番彼らの琴線に触れたようです」

このプログラムに従い、新卒者にはまず、1年間で2つの職種を経験させる。その後、日本の本社に送り、3カ月間のOJTを通して能力や適性を把握、その上で、本人の希望を聞きながら次の配置を決めていく。優秀なシンガポールの若者を日本に送ると、本社のベテランにもいい刺激になる、と言う。

新卒一括採用のメリットは、「同期意識」が生まれることにもある、と上村氏は説明する。「入社直後は

上村氏

誇らしげに受賞作品を掲げる、ソニークリエイティブサイエンス賞2012年の受賞者（上）。昨年は500名が参加したマラソン大会（右）

不安も大きいし、同年代の相談相手が身近にいれば、お互いに情報交換もできる。いわば、自動的なメンタリングシステムとしても機能し、早期の離職防止にも役立つと思います」。一括採用を続けていると、「先輩―後輩」のつながりも生まれ、彼らを通した口コミによるリクルーティングも自動的に始まっている。大学訪問で、先に入社した先輩の話を聞かせることは、「朝のラジオ体操に始まり、残業ばかりでワークライフバランスが崩れている」という日本企業のイメージを払拭する上でも、大きな効果があるようだ。

「こちらの学生に日本企業のイメージを聞くと、どうも、製造業がこぞって進出してきた70年代くらいで止まっている。そのわけを調べたら、ちょうどその頃、彼らの親世代が就職の時期を迎えていることが原因のようでした。ですから、われわれは大学に行って、ソニー・ピクチャーズの映画を見せ、ものづくりだけではない会社の側面を説明したりもしています」

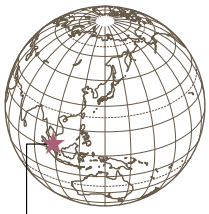
シンガポール国立大学には、タイやベトナム、インドネシアなどASEAN地域からの奨学生も数多くやって来る。各地から選りすぐりの優秀な人材が集まっているため、それぞれの現地で採用するよりも優秀な人材を確保できる、とも言う。

ロゴ入りTシャツでマラソンに参加 社内クラブも新人育成に活用

「メンタリングシステムなどの人事制度は、日本企業がもともともっていた暗黙知を、欧米の学者が研究して形式知化したものが多い。ですから、日系企業が海外展開する上でも、伝統的な人事制度を全否定する必要はないのです。日系企業はただ、これまで、採用や育成に対する真剣さについてのアピール力が不足していただけだと思います」と、上村氏は指摘する。

シンガポールでは毎年、社員がソニーのロゴが入ったお揃いのTシャツを着てマラソン大会に参加しており、2012年は約500名が参加した。企業同士が順位を競い合うコーポレート・チャレンジもあるため、市民へのブランディング効果も期待されるからだ。加えて、日本ではおなじみのレクレーション活動や社内クラブも活用し、その運営に新卒の幹部候補生をあたらせ、イベントの企画やチームビルディングの実地訓練もさせている。

会社が費用を補助するレクレーション活動は年間65回にも及び、人事は関わっていないものの、ローカルのシニアメンバーがコミッティとして加わり、新卒の運営をサポート。また、10以上のクラブ活動もあり、縦、横、斜めの非公式な人間関係も構築できるよう、工夫されている。こうした活動の成果は、毎年実施している従業員満足度調査にも反映されているようだ。「直近の数字で言うと、シンガポールの満足度は80%とかなり高いレベルになっています」と、上村氏。日系企業と外資系企業のハイブリッドな人事制度は、次第に成果を挙げつつある。



from Singapore

三井化学
拡大し続けるアジア太平洋ビジネスに対応したHR体制を構築

ウェンディ・ソウ氏
三井ケミカルズ アジア パシフィック　ビジネス・エクセレンス・センター　ダイレクター

三井化学は近年、アジアを重視した事業戦略を打ち出している。なかでも重要拠点に位置づけられるのがシンガポールで、2011年7月に設立したばかりのR&Dセンターを含めて4つの関連会社が稼働している。シンガポール国内に加えてアジアパシフィック全体のHR業務を統括しているウェンディ・ソウ氏に伺った。

シンガポール国内にある三井化学の関連企業の従業員数はトータルで約350人を数え、HR関連業務はすべて三井ケミカルズアジアパシフィック（以下MCAP）が統括している。そのゼネラルマネジャーとして全体の指揮にあたっているのが、ウェンディ・ソウ氏だ。

「4つの関連企業それぞれの担当を置くと同時に、採用、育成、研修、報酬などのテーマごとにもラインを設けています。これは、少ない人員で有効にシステムを回すための仕組みでもあり、私たちはそれとは別に、アジアパシフィック全体のHR業務を統括する仕事も担っています」

MCAPのHR部門がカバーする範囲はシンガポール国内の他、タイ、マレーシア、インドネシアといった東南アジア諸国とインドに及び、企業数は合計20社にも上る。

ブランドプロモーションのため積極的に大学に出向いていく

「教育・研修に関して言えば、全体でのサービス共有はそれほど難しいことではありません。難しいのはやはり、採用です。採用に関しては国ごとにさまざまな規制もありますし、国情も違いますから」と、ソウ氏は言う。

例えば、シンガポールの場合、日本のような新卒一括採用はない半面、学生たちのブランド志向・大企業志向は日本以上に強いものがある。これは、最初に入った企業のブランド力が高いほど、あるいは規模が大きいほどそれ以降のジョブハンティングが有利になる、と信じられているからだ。

そうした状況を考慮し、ソウ氏らは数年前から、大学や高等専門学校に出向き、学生に会社説明や懇親会を行うキャリアトークなどの場で、三井化学は内部育成を重視している会社であることを積極的にアピールしている。さらに、シンガポール国立大学や南洋工科大学の学生に対しては、東京工業大学での修士号取得のための奨学金制度を設けていることを説明する奨学金制度説明会も開催している。ただし、これは採用目的というよりは長期的なブランドプロモーションの一環だ、と言う。

「シンガポールでは一般的に、採用は退職や離職に伴う欠員補充の目的で行うのが主です。したがって、

ウェンディ・ソウ氏

三井ケミカルズアジアパシフィックのオフィスが入るHarbour Front Tower

多くの場合はどのような人材が欲しいかというスペックが決まったら、従来からのオンライン採用ポータルや新聞での求人広告、および新しいツールとしてのソーシャルネットワークサービスを使って募集をかけます」

シンガポールから求人広告を出すと、マレーシアやインドネシア、タイ、フィリピン、インド、ヨーロッパといった広範囲な地域から多くの応募が寄せられる。一方で悩ましいのが、書類に書かれている内容の精査だ。

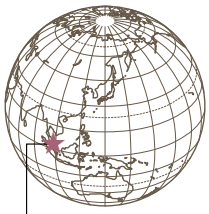
「10年間セールスの経験がありますと書いてあっても、それが本当かどうかは分かりません。したがって、書類の審査は慎重にする必要があります。コスト的な問題もあり、最初の面接はたいていスカイプなどを使い、日本とシンガポール、インドなどを結んで実施していますが、モニターを通じて相手の表情を確認しながらコミュニケーションするのは難しく、採用する側のインタビューテクニックが重要になってきます」

シンガポール初の「従業員満足度調査」地域を巻き込んだ「HRサミット」も

シンガポールでは、キャリアアップを目指して数年ごとに転職を繰り返すことも珍しくはなく、優秀な人材のリテンションも難しい。そこで、離職につながる不満のありかを正確に探ろうとMCAPは2012年、シンガポール国内で初の従業員満足度調査も実施した。その結果、入社5年目を迎えると従業員の満足度が大きく低下することが分かった。そこで現在は入社5年目を迎える社員に対して本人のキャリアに関する話し合いの場をもったり、職務上のチャレンジの機会を与えたりするなどモチベーションアップのための対策をとってほしい、とマネジャーたちに促している。

今後は、「こうした調査をアジアパシフィック全体でも実施したい」と、ソウ氏は言う。2008年からはMCAPが音頭を取り、アジアパシフィック全域でのHRサミットも開催している。人事上の施策に関して、ソウ氏はあえて公式のレポートラインではないが、「日本にある本社の人事部とも頻繁に連絡をとり合っている」という。HRのグローバル化には、海外法人それぞれとトップに対する縦のレポートラインばかりではなく、HRという横串も加えたマトリックスなレポートラインの構築が欠かせない、と考えているからだ。

「日々刻々と変化しているアジアパシフィックにおいては、それに合わせてHRのシステムを構築し、グローバルに連携できる体制を整えていくことが重要だと思っています」



from Singapore

アメリカン・エキスプレス・インターナショナル
人事の「コア」は統一し 育成重視のマネジメントを実践

中島好美氏
アメリカン・エキスプレス・インターナショナル シンガポール社　社長

法律を遵守しながらも、国境を越えてサービスを展開していかなければならないのがカード会社だ。アメリカン・エキスプレス・インターナショナル（以下アメックス）は人事施策上、本社とローカルがどのように連携しながら世界的ブランドを維持しているのだろうか。シンガポールアメックスの社長、中島好美氏に伺った。

「シンガポールは刺激があり、のんびりしてはいられない場所です」と語る中島氏。2011年9月、日本人として同社初の現地法人社長に就任した。元日本アメックスの副社長だった中島氏から見た場合、両国の大きな違いは人材獲得競争の厳しさにある、と言う。

「日本の場合、採用した後にどう育成していくか、を考えていました。シンガポールの場合は逆で、どうやっていい人材を確保するか、を考えることがビジネスの結果に直結します。というのも、シンガポールはそもそも人口が多くない上、失業率はたったの2%です。国民は英語で教育を受けていますから、欧米企業から見てランゲージバリアもありません。加えて日本企業を含め、最近は本社機能の一部をこちらへ移転する外資企業も増えているため、人材をめぐる競争はますます激しくなり、能力の高い人はどこでも引っ張りだこの状況なのです」

そうした中、重要課題として浮上してくるのが、優秀な人材を引き留めるリテンションだ。そのために必要なサクセッション・プラン（次世代後継者育成計画）も、入社したその日から考えてスタートしている、と言う。

国や上司が変わっても 制度や考え方の根本は同じ

雇用環境や採用規制に国ごとの違いはあっても、アメックスの場合、人事に関する基本的な制度やその根本となる考え方はグローバルで統一されている。そのため、「どのような国籍の人間がどの国に派遣されたとしても、マネジメントの本質はそう大きく変わりません」と、中島氏は言う。

「各種研修や職務上の評価軸を明確にするジョブレーティングなどは全世界共通で決まっていますから、どこにいようと、ボスが誰であろうと、見る部分は一緒です。ただし、国や人によってその『味付け』は多少変化します。そういう意味では、コアの部分を守りながら自分らしい味付けをどう加え、米国本社に提案していくかというのが、ローカルにいるマネジャーたちの腕の見せ所だと思います」

職務、職種にかかわらず、あるポジションが空席になった場合、アメックスでは「ジョブポスティング」と言い、まずは社内で人材募集をかけるのが基本とされている。その際のフォームやルール、例えば、応募者は上司に事前の承認を得なくてもいい上、上司は部下がポスティングに応募したからといって不当

中島氏

ROWAS（Reaching Out with a Smile：年に1度、数百人の社員が一斉にシンガポールの加盟店数千カ所を訪問し、ブランド・アンバサダーとして日々のご愛顧に感謝の意を表す活動）に出かける前の集合写真

な扱いをしてはならないなども、全世界で共通だ。

「シンガポールでポストが空いたとしたら、通常はまず社内のイントラネットに掲示します。この掲示は社員であれば誰でも見ることができますので、希望者は世界中からエントリーしてきます。そのなかから面接などを経て適任者を決めていくわけですが、社内で見つからなかった場合に限り、外部からの採用を検討するということになります」

こうした制度を使えば、シンガポールで採用された人材がインドや日本など他の地域のポジションに挑戦することもできる。いわゆるグラスシーリングがないことは、女性であり、日本人である中島氏がシンガポールのトップを務めていることでも立証されている。

「スキップレベル」などの制度を利用し部下の長期的キャリアプランを把握する

日本ではとかくドライと思われがちな外資系企業だが、「実は、業績ばかりではなく、部下育成のためにどれだけの時間とエネルギーを費やしているかということもわれわれの評価項目に入っています」と、中島氏は話す。

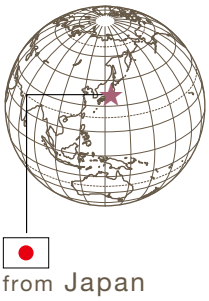
「カード会社にとって最も大事なのは、顧客の信頼です。その信頼を作り上げていくのは社員。生産性を向上しつつ顧客満足度を上げていくには、社員が自主的に動ける仕組みと彼らの満足度がとても重要になってきますから、そのために必要な時間とエネルギーを費やすのはマネジャーとして当然の責務だと考えられています」

そうした考え方を象徴するのが、すべてのマネジャーに義務づけられている「スキップレベル」だろう。これは、2つ下の階級にある部下と一対一で対話することを促す制度であり、部下の側からも2つ上の上司に面会を申し込むことができる。直属の上司が気づかない部下の能力や可能性を、さらにその上の上司が引き出すねらいがあるのに加え、個々人が抱く将来のキャリアプランを把握しながら幅広い視野で人材をマネジメントできるという点で、リテンションにつながる効果も期待できる。

こうしたスキップレベルの頻度は多ければ多いほど良いとされているため、マネジャーの負担は上に行くほど大きくなる。しかし、組織として必要なDNAを残しながら事業を発展させていくには必要な仕組みだ、と中島氏は言う。

「例えば、『何年か後にはこういう仕事をしてみたい』という話を事前に聞いていたら、いざというとき、『今度、こういうプロジェクトがあるから挑戦してみない？』とか『あなたに合ったポスティングが出ているけどどう？』と声をかけることもできます」

結果を厳しく問う半面、そのために必要な育成には時間とコストをかける。これも、米国企業の1つの側面だ。



ベーリンガーインゲルハイム
価値観の共有が可能にする ローカル-グローバルのシナジー

大野 宏氏
ベーリンガーインゲルハイム ジャパン　人事本部　タレントマネジメント部
Head of Organization Development

ベーリンガーインゲルハイムはドイツに本社を置き、全世界に145社、4万4000人以上の社員を擁するグローバル製薬会社だ。現在、日本は世界で2番目に大きな医薬品市場であり、そのプレゼンスはグループ全体において非常に大きい。各国（ローカル）ごとの違いを生かしつつ、グローバルとしての相乗作用を模索する同社の動きについてお話を伺った。

企業の価値観という点では、同社では、2012年から、①Respect（配慮）、②Trust（信頼）、③Empathy（共感）、④Passion（情熱）という4つの価値観を明文化しグローバル全体で共有し、いっそうの浸透を図っている。

2012年以前から同社には、企業文化の中核をなす、業務遂行の指針としてのビジョンがある。まず、企業の存在理念を示す「ライトビルド」、ビジョンである「Value through Innovation－革新による価値のクリエーション」、さらに、このビジョンを実現するための道標（みちしるべ）といえる「Lead & Learn」（率先して行動していますか、お互いのネットワークを作り上げていますか、共に成長していますか、結果が得られていますか）があり、また仕事の上で具体的に求めるコンピテンシーが明確に示されている。これらは、グローバル規模で広く社員に浸透していた。そして2011年、日本法人社長に就任した鳥居正男氏は、就任当初から、全世界および日本のグループ各社全体においても、さらなる浸透と日常業務での実践が重要だとの考えから、さまざまな対話を重ねてきた。

「長きに渡る当社の歴史において、グローバル規模で脈々と受け継がれ、私たちの心のなかで礎となっているものについて、ドイツの本社を中心に鳥居ら各国トップが議論を重ねた結果、『BI Values』として4つのキーワード（「配慮」「信頼」「共感」「情熱」）が明文化されたのです」。同社人事本部タレントマネジメント部の大野宏氏が話す。「当社は125年以上の歴史をもつ株式非公開の独立した企業です。ユニークな経営形態で成長をし続けるために必要なことは何か、これまでも多くの言葉で語られてきました。現在は『BI Values』の4つのシンプルな言葉に当社が大事にする価値観を集約し、グローバル全体でさらなる浸透を図っています」

日本のタレント（優秀人財）をグローバルで活躍させたい

2010年からはタレントマネジメントの展開に力を入れている。特にユニークな点としては、一部の選抜した優秀人財だけを対象にするのではなく、グローバル4万人の全社員を対象に、世界同一のシステム（評価基準や仕組み）を一斉に導入していることである。「日本はグローバル全体のうち、売上の約14%を占める重要な市場ですが、最近では売上面での貢献だけでなく、日本で培われた知識や経験は大変貴重であるとの認識から、そうした知恵をもつ人財はグローバルでも広く貢献してもらいたいという期待が高まっています。実際、人財交流はめまぐるしいスピードで増えています」

7カ国の人事が週2回打ち合わせ

タレントマネジメントに関する仕組みづくりのきっかけとなったのが、2009年に実施されたグローバル社員従業員意識調査だった。キャリア面から、人財育成や活用に対する課題が色濃く出ていたという。

昨年、同様の調査が行われ、現在は調査実施後の結果分析や施策について擦り合わせる会議が週2回、7カ国の人事の間で行われている。プロジェクトは8人で構成され、リーダーは3人で、そのうちの1人は日本からドイツに派遣されているメンバーだ。あとの5人は地域担当責任者で、大野氏は日本だけでなくアジアの責任者である。会議のやり方が非常に画期的だ。

「ネットを利用したオンライン会議を最大限に活用しています。時差があるので、他の国に合わせると、深夜、自宅で会議せざるを得ないなど、大変な面もありますが、ある国のメンバーが眠っているときに他の国のメンバーがアイディアを考えているので、とにかく進捗が速いのです」。これは英語が共通語になっているからできることである。さらには各国のメンバーが4つの『BI Values』をしっかりと共有しつつ、Lead & Learnによりお互いの視点の違いを生かして意見を交わし合おうというディスカッションの土壌が整っていることも大きな強みであろう。

一方、各国それぞれの違いを認め、ローカル化が進行している1つの事例がトップ人事だ。日本の事業体制は2011年4月に刷新され、現在は5つの関連会社のトップポジションのいくつかを日本人が担っている。「意思疎通の質が変わり、コミュニケーションがスムーズになっているように感じます。社員にとっても日本のことをよく理解しているトップと母国語でコミュニケーションをとれることは、言葉の面だけではない安心感があるでしょう」

チームコーチングをまず日本から根付かせる

もう1つ、日本ローカルの取り組みとして、大野氏が力を入れているのが、マネージャー対象のリーダーシッププログラムである。その1つがコーチング社内資格認定プログラムだ。その背景には、「人はOJTやOFF-JTだけでは育成できない。上司には部下の可能性を最大限に引き出すためのコーチングが重要である」とのグローバルの考えがある。この考え方を具体的に日本で展開するプログラムとして、全マネージャーに対し、4カ月をかけ、職場で実際にコーチングが実践できるレベルまで育成を行っている。

昨年8月からはこれをさらに発展させる形で、部長級の社員を対象に、部下と自分の一対一ではなく、チーム全体の関係性を開発するチームコーチングの研修にも力を入れている。「『ビジョンも示し、目標も共有し、役割分担も整理し、組織も整えた。一人ひとりの可能性を開発したのに、場の空気が重いのはなぜだろう、メンバー同士の関係が上手く行っていないからだろうか？』という『場を読む能力』の開発です。これは、メンバー一人ひとりの違いを認めつつ、互いの絆（関係性）の開発を目的としています。こういったことを重視している理由は、『BI Values』と密接に関連しています。私は日本がグローバルに貢献できるポイントは、仕事に対する達成意識のレベルを、コミットメントという義務感に近い意識から思いを伴うエンゲージメントの意識にいかに引き上げていくか、という関係性開発に関する知恵の提供にあると思っています。日本に根付いたら、次はグローバルに展開したいです」

グローバル経営というと、ともすれば本社が決めた価値観やルールをトップダウンでローカルに押し付けていくイメージになりかねないが、同社ではそのようなやり方では上手く行かないと考えている。ローカルの考えや試みがグローバルの次の施策やポリシーに反映されていく関係性が築かれていることが重要だ。それを可能にしているのは「配慮」「信頼」「共感」「情熱」という共通の価値観を互いが共有している信頼関係が土台として欠かせないということだろう。

現地で採用した優秀な人材をリージョナルにも生かしていく

大滝令嗣氏　早稲田大学大学院　商学研究科　ビジネススクール　教授

組織のグローバル化という点において、欧米企業に後れをとってしまった日本企業。後れを取り戻すには、海外現地法人の強化が欠かせない。そのためには何をどう考え、変えていくべきなのだろうか。早稲田大学ビジネススクールで教鞭をとり、人事・組織コンサルタントとして国内外企業の動向にも詳しい大滝令嗣氏に伺った。

世界中の企業がより多くの優秀な人材を採用し、引きつけようと躍起になっているなかで、日本企業はそうした動きから完全に取り残されている。動きを鈍くしている最大の原因は、国内と海外の人材マネジメントにおけるダブルスタンダードにある。採用・育成・昇進に関わるさまざまな人事制度、あるいは、それを取り巻く環境が国内と海外ではまったく異なるにもかかわらず、それを統合しきれないまま組織のグローバル化が進んでしまったため、まるで左右別々の靴を履かされて競争しているようなものだ。これでは、周回遅れになってしまうのも無理はない。

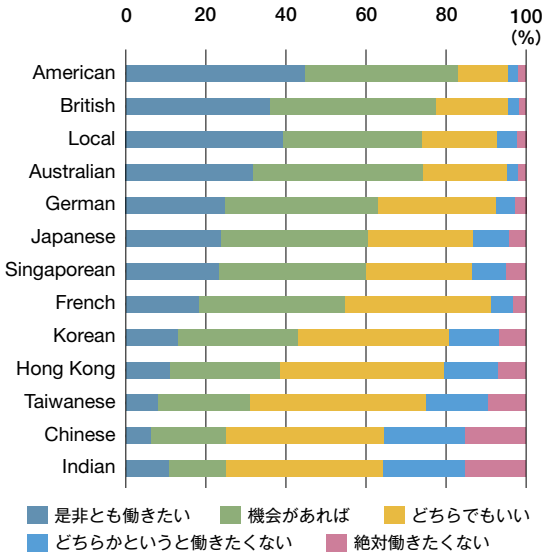
遅れを取り戻すには、海外現地法人の機能をより強化していく必要がある。そのための重要な入り口が、ローカルスタッフにもっと大きな活躍の場を与えていくことだと考えている。

アジアにおける日本企業の人気度は中国・韓国企業よりも総じて高い

まずは、現状、海外の優秀な人材から日本企業はどう見られているかについて直近のデータをご覧いただきたい(図)。調査は2012年8月、私がアドバイザーとして参加し、ジョブストリート・アセアンビジネスコンサルティングが実施した。回答者は中国、フィリピン、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、インドなどのアジア人、8,294人。学歴は大卒以上で年齢層は20代から40代までと幅広い。

注目したいのは、こうしたアジアの高学歴人材の間で日本企業の人気は決して低くない、という点だ。例えば、アジア7カ国における国籍別企業の人気度を比べると、アメリカやイギリスなどの欧米企業、現地の大手企業に次いで日本企業は第6位につけており、これは韓国企業の9位、中国企業の12位よりも高い。国別に見た結果でも、特殊事情を抱える中国を除けば、日本企業の人気度はおおむね欧米企業と現地企業の次に位置しており、イメージはそれほど悪くない。

図　アジア7カ国における国籍別企業の人気度
あなたは以下の国籍の会社で働きたいと思いますか?



ただし、気になるのは入社後の評判だ。2008年9月に実施した同様の調査では、日系企業への就職を「希望しない」とする割合が、日系企業勤務未経験者では4.8%にとどまるのに対し、日系企業勤務経験者では19.4%にまで増えている。つまり、当初のイメージは決して悪くないのに、その期待を大きく裏切る結果になってしまっているということだろう。言い換えれば、「エンプロイヤー・ブランディング」が上手くできていないのだ。

日本企業と欧米企業の違いは エンプロイヤー・ブランディング

エンプロイヤー・ブランディグとは、企業の内側と外側の両方から見た「働く場としての企業の魅力度」を示している。働く場としての魅力は対外的、つまりどれだけ優秀な人材を集めることができるかという「アトラクション」ばかりではなく、すでに雇用している従業員（内側）に対する「リテンション」にも大きく影響する。ブランディングというと広告の世界のことのように感じられるかもしれないが、企業イメージと人事戦略は表裏一体で、互いに影響し合っているものでもある。

では、優秀な人材はどのような職場を魅力的だと感じるのだろうか。重要なのは、能力にふさわしい活躍の場と機会を提供してくれる職場であるかどうか、だろう。実際、海外の高学歴層にしてみれば、日本企業の子会社に入社したとしても、本社にいる日本人のキャリアトラックとは隔離されすぎていて、魅力あるキャリアパスを思い描けない状態になっている。これでは、最初からグローバルで活躍することを念頭に置いて入ってきた人たちががっかりしてしまうのも当然だ。

日本企業の場合、かなりの大企業であっても、国内採用組と海外採用組の人事交流の機会は乏しく、人材マネジメントに関しては、せっかくのスケールメリットを生かしきれていない。組織の規模そのものは大きいが、人事に関する限り、その中身は中小企業の集まりに過ぎなくなってしまっているのだ。中身を本当の意味でグローバル化していくには、人材の異動をよりトランスナショナルなものへと変えていく必要がある。例えば、シンガポールで採用した人材を一国にとどまらせるのではなく、マレーシアなど他のアジア諸国でも経験を積ませ、育成していく。つまり、ローカルスタッフをより幅広いリージョナルなプラットフォームのなかで動かし、生かしていくことが肝心だ。そうすることで、海外で採用した現地のスタッフにとっても、より大きな活躍の機会と昇進への視野が開けてくる。

その一方で、海外をベースとした人材獲得についても、もっと積極的に乗り出していく必要があるだろう。具体的には、アジアの主要な大学とのネットワークづくりや大学とのジョイントイベントの開催、キャンパスビジットをもっと行うべきだ。また、グローバル人材の採用活動に関しては現在、国内の本社で担っているケースが多いと思われるが、そのような機能はむしろ、シンガポールのような国際都市に移転する方が良い。実際、シンガポールではインドを含むアジア全域から優秀な人材が集まってくるため、国内で採用するよりも、より幅広い選択肢のなかから質の高い人材を採用できる。

そのためにも必要なのは、海外現地法人の人事機能を強化することだ。前述のように、海外における人

事戦略は、現地における売上ばかりではなく、グループ全体の人材アセット、ひいては企業のブランディングにも影響する。したがって、本社と連携をとりながら人事全体を統括できるような人事のプロを配置していくのが望ましい。本気で優秀な人材を引きつけたいと思うのならば、海外の人材から「自分たちがどう見えるのか」についてももっと強い関心をもち、そのショーウインドウとしても、海外の現地法人を活用していくことを真剣に考えるべきだ。

MBA保持者を毛嫌いせず使いこなす力が必要

海外の高学歴人材というと、MBAホルダーを思い浮かべる方も多いかもしれない。このMBAホルダーに対して、日本企業はいまだ毛嫌いする傾向が強い。過去に、優秀な人材を海外のビジネススクールに派遣した結果、その多くが辞めてしまったという苦い経験を積んでいるがために、これはある程度、しかたがない側面はある。しかし、欧米企業のみならず、中国や韓国などアジアの企業がこぞってMBAホルダーの獲得に乗り出し、それを使いこなしている現状を見ると、日本企業もただ毛嫌いしているだけでは済まなくなっているのを感じる。

MBAホルダーを採用するのはある意味、時間をお金で買うようなものだ。彼らは、人より短時間で結果を出すことを期待して雇われている。だとすれば、彼らが短時間で結果を出せるだけのポジションと権限を与え、できるだけ早くグローバルに活躍できるよう、育成や昇進の方法を考えるべきだろう。仮に、MBAをもった留学生を国内で採用したとしたならば、まずは本社で2、3年、さまざまな部署を経験させ、必要な人的ネットワークをもたせてから、なるべく早期に出身国へ送り出すのがよい。

この際のポイントは、ローカルのスタッフが「比較にならない」と思うくらいレベルの高いミッションと仕事を与え、その期待に応える結果を出すよう求めていくことだ。MBAホルダーを中途半端に処遇しようとするから、現地スタッフとの摩擦が起こる。「自分たちとは違う」と思えば、不満も出ない。

アジアには、業績の悪化を極端なレイオフで乗り切ろうとせず、できるだけ雇用を守ろうとする日本企業のあり方を好ましいと思う優秀な人材もいる。こうしたことも、もっと恐れずにアピールしてもいいかもしれない。早稲田ビジネススクールで学んだあるベンチャー企業の社長は、同級生だったアジアの留学生を多数採用し、現地化にあたらせている。グズグズしていると、大企業は欧米企業ばかりか、国内の新興企業にも後れをとってしまう。

大滝令嗣（おおたきれいじ）

●カリフォルニア大学電子工学科博士課程修了。東芝半導体技術研究所の研究者を経て、マーサー ジャパンの代表取締役社長、会長およびアジア代表などを歴任。その後、ヘイコンサルティング・グループの代表取締役、およびアジア代表も務める。シンガポール経済開発庁の元ボードメンバーで、エーオンヒューイットジャパンの名誉会長。2006年から現職。

 text：荻野進介 photo：平山 諭

自国主義、自前主義を脱し メタナショナル経営へと転換できるか

浅川和宏氏　慶應義塾大学大学院　経営管理研究科　教授

企業のグローバル化を考える上で、まず認識しなければならないこととは何か。それは、「これまで」と「これから」の戦略のとり方がそもそも大きく違っている点だ、と慶應義塾大学大学院教授の浅川和宏氏は指摘する。これからの戦略に見合った海外法人の強化策とは何か。そして、そこに至るまでの道のりにはどのようなハードルが待ち受けているのか、詳しく伺った。

企業のグローバル戦略といえばこれまで、自国の強みをもとに競争優位を確保し、それを世界展開していくやり方が主だった。これは「知識や能力の所在が一定地域に偏在し、その優位性は簡単には揺るがないこと」や「プロダクト・ライフサイクルが比較的ゆっくり進行していること」などを前提としてこそ成り立つ戦略であり、1980年代に盛んに言われた「グローバル戦略」の考え方を踏襲している。

こうした戦略のもとでは、自社が保有する経営資源をいかに効果的かつ戦略的に配置するかが最も重要なことであったが、1990年代に入り「オープン・イノベーション」の重要性が叫ばれるようになると、技術や人、海外現地法人などの拠点は必ずしも自社で保有しなくてもよくなった。それどころか、多くの経営資源を自社内で抱え込むことがかえって大きなリスクと捉えられるようにもなった。環境変化に対して企業が敏感に適応していくためには、外部にある人材や技術をオープンなネットワークでつなぎ、それを経営資源として適切に吸収しながら効果的に活用していくための仕組みが求められるようになってきたのだ。

○メタナショナル企業経営には内外に知識・情報ブローカーが必要

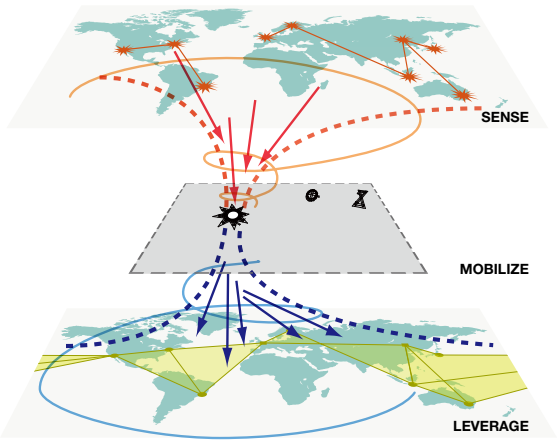
INSEADの教授であるイブ・ドーズ氏は2001年の著書で、こうした仕組みを「メタナショナル・イノベーション・サイクル」と呼んだ。このサイクルを回すための仕組みは、図のように3層で説明されている。このうち、情報を吸い上げるSENSEが現地の人材であり、彼らが吸い上げた知識や情報を磁石のように引きつけて採択するのが、本社に代表される意思決定機関だ。集められた知識や情報は、さらにその意思決定機関を通じて融合され、全体で共有され、活用もされていく。つまり、「自国の優位性のみに立脚し

た戦略をとらず、世界中で価値創造を行う」のがメタナショナルな企業である。

その際、鍵となるのが「知識・情報ブローカー」の存在だ。外、つまり現地にいる知識・情報ブローカーは現地特有の知的資源にアクセスできる能力をもたなければならず、彼らが集めた情報を社内にある情報と融合しながら世界規模で活用していくためには、内側、つまり社内のブローカーも必要になってくる。仮に、世界中に感度の高いアンテナをもつブローカーがいて、彼らが十分に情報収集できたとしても、それを引き寄せる磁石が機能しなければ意味がない。つまり、外部の人材を生かそうと思うのであれば、内部人材のレベルも同様に高くないと機能しないのだ。

もう1つ、考えられる障害は、現地と本社との心理的な距離である。ここをクリアするには、意思決定の権限を現地へと移譲していくことも必要だが、それを実行しようとすると、おそらくいくつかの壁にもぶつかるだろう。日系企業にとって大きな壁の1つは自国主義、自前主義への強いこだわりだ。もちろん、これを崩していかなければならないことは多くの企業が承知しているが、より深刻なのは、気づいてもなお、いざ変えようとすると相当な心理的反発が予想されることだろう。仮に、そうした反発を乗り越えられたとしても、労働市場の仕組みや体制など社会的なインフラが整備されていないという問題もある。

図　メタナショナル・イノベーション・サイクル



出典　Doz, Santos and Williamson（2001）

○1つの絶対的な解を求めるよりも産業特性に応じた解を選択せよ

一方で、自国主義、自前主義へのこだわりは一概に悪いとも言い切れない。製造業の場合は特に、これまで長期雇用を前提に、国内、しかも日本人中心で社内にノウハウを蓄積していくことで他国にはない優位性を築き上げてきたという自負もある。もちろん、これまで蓄積してきた優位性を保持しながら発展させていくことも必要だと考えるが、問題は、社会経済環境の変化によってその優位性が今後も維持できるかどうか、危うくなってきた点にもある。

残念ながら、すべての企業にあてはまる絶対的な解は存在しない。とるべき具体的な戦略は産業特性によって違うものだからだ。例えば、ビールなどの嗜好品はローカルへの適応が強く求められる分野であり、ここは人材活用も含めて、よりマルチドメスティックなアプローチが必要になってくる。一方で、フェデックスコーポレーションに代表されるような国際通運のやり方は、いわゆるトランスナショナルの典型にも見える。つまり、ロジスティックやシステムは完全にグローバル標準化するけれども、現地に荷物が着いてから配達先に届けるまでの運用はかなりローカライズされている。地域によって道路交通状況や標識、番地の振り方などに違いがあることを考えれば、これは当然の選択だ。現地の人に頼り、現地のノウハウを生かしていくしかない部分に関しては、彼らはM&Aや業務提携も活用しながらグローバル展開を進めている。いずれにせよ、コーポレートカルチャー、つまり価値観や企業理念の部分は、世界共通にしておかなければならないだろう。

○中途半端に決断せず戦略と人事を1つのポリシーで貫く

日系企業がよくベンチマークしているネスレなど

浅川和宏（あさかわかずひろ）

● 1961年東京生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業、日本興業銀行勤務を経て、1991年ハーバード大学ビジネス・スクール経営学修士（MBA）。1996年INSEAD経営学博士（Ph.D.）。2004年から現職。専門はグローバル・イノベーション論、多国籍企業経営など。

の欧州企業には、グローバル展開しながらも、「ネスレウェイ」や、「ネスレファミリー」などを作ることで、グローバルオペレーションのもと見事に統合している例がある。この場合、彼らが統合に向かった経緯と併せて見ていくと、日系企業が向かうべきおおまかな方向性が見えてくるかもしれない。例えば、ビジネススクールでもよく取り上げるロイヤル フィリップスエレクトロニクスと旧松下電器産業を比較してみると、フィリップスは当初、徹底的に現地化を進める戦略をとっていたが、それがあまりに非効率だったために、1980年代、徹底した効率経営を推し進めていた松下に追い抜かれてしまった。そこでフィリップスはどうしたかと言えば、非効率だったグローバル経営に横串を刺すことで効率経営へと転換していった。

一方の松下はと言えば、徹底した自国主義、自前主義を貫くことで効率的な経営を実現していたが、やがてその仕組みこそが非効率になってしまった。そこで、逆にフィリップスのように現地化を進めていったのである。日本のグローバル企業はそもそもこの旧松下に象徴されるように、徹底した自国主義、自前主義に基づく中央集権的な組織であり、それが競争優位の根幹となっているケースが多い。したがって、よりグローバル化していくためには分権化を進め、ダイバシティを広げる方向に向かわざるを得ない。そのためには、本国中心、日本人中心に偏っている人事制度やインセンティブも同時に変えていかないといけないだろう。

仮に、海外の人材をより積極的に登用し、外部依存の比率を高めていく方向に舵を切るのであれば、極端な話、日本人の駐在員はいらなくなってくる。その点、国内に優位性を築いた企業ほど決断が難しくなる。もしも、今後も自国主義、自前主義を変えたくないのであれば、事業のグローバル展開に合わせ、世界中どこへ行っても日本人が指導し、日本のやり方を徹底して現地へ移植していくことだ。そのためには、現在のように海外駐在員を数年で本国に戻すのではなく、10年単位で現地に骨を埋めてもらう覚悟で送り出すことも必要になってくるだろう。

最もしてはならないのは、中途半端な決断を下すこと。やるならば、事業戦略から人材の採用、報酬、人事評価システムまでを1つのポリシーで貫くことだ。往々にしてこれらがちぐはぐになっていることが、今、日本企業のグローバル化を非常に難しくしている。

日本・中国・シンガポール・インドにおける就労意識の実態比較

「アジア４カ国の上司像と働き方に関する調査2012」より

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所
研究員 荒井理江

はじめに

本特集では、企業が海外拠点で行っている現地拠点マネジメントの内容と課題について、特に中国・シンガポール・日本の拠点に着目して紹介してきたが、現地拠点マネジメントについて議論する上では、各国で働く人々の就労意識にも触れておく必要があるだろう。

そこで本報告では、2012年に小研究所が行った「アジア４カ国の上司像と働き方に関する調査」のなかから、日本、中国、シンガポール、インドの現地企業で働く社員が抱く就労意識について、一部を抜粋し、日本と他3カ国との相違に注目しながらご紹介したい。

図表１　調査概要

調査目的	アジア４カ国の一般社員のもつ、上司のマネジメントの特徴に関する認知や、就業観・キャリア観を明らかにすることで、現地企業のマネジメント上の問題を検討する上での示唆を得ること
調査対象企業と回答者	日本・中国・シンガポール・インドの４カ国 従業員 1000 名以上の現地資本企業に３年以上勤務する平均年収以上の大学・大学院卒ホワイトカラー層一般社員（50 歳以下、一般社員または係長相当） ※シンガポールのみ従業員 500 名以上、勤務年数２年以上
調査方法	インターネット調査
調査内容（例）	・上司に関する調査 　ー理想の上司像、現在の上司像、現在の上司への満足・信頼度 ・キャリアに関する調査 　ー就労意識、働く目的、希望するキャリアパス、キャリアで重視する価値観など ・現在の職場環境と日々の行動に関する調査 　ー現在の仕事と職場の特徴、会社・仕事・職場への満足度、職場での行動特徴
実施期間	2012 年３月
有効回答数	各国 300 名（計 1200 名）

調査概要

「アジア４カ国の上司像と働き方に関する調査2012」の調査概要は図表1のとおりである。今回は、このなかから特に回答者自身の就労意識に関する項目を取り上げる。

なお、今回の分析にあたっては、性別の偏りによる差異を統制するため、男性のデータのみを抽出して用いることとした（各国のn数は、中国122、インド281、シンガポール192、日本267）。

１社に長く勤めたい気持ちは4カ国共通

まず、キャリアパスに対する意識についてご紹介する。今回の

特集記事内でも取り上げられているとおり、海外現地拠点の機能強化においては、優秀な人材をいかに惹きつけ、リテンションを行うかということが非常に重要な論点の1つである。では、そもそも各国で働く人々は、実際はどのようなキャリアパスを望んでいるのだろうか。

望ましいキャリアパスについての回答結果は、図表2のとおりであった。これは8種類のキャリアパスのなかで回答者が最も望むものを1つ選択した結果である。

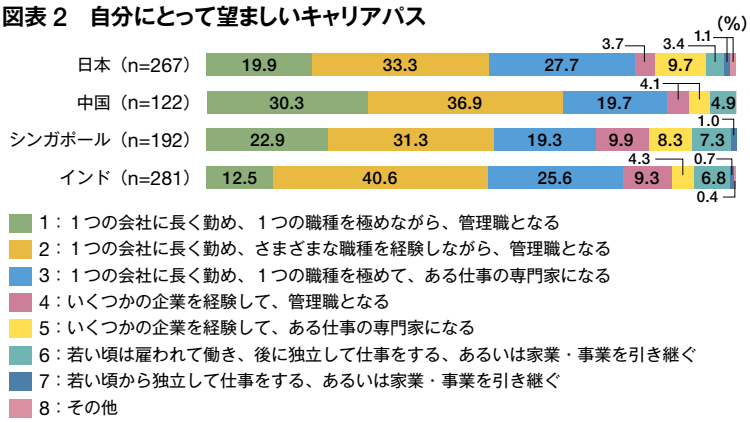
まず着目したいこととして、選択肢1～3の選択率が4カ国ともに高く、4カ国とも「1社で長く勤める」ことを選ぶ割合が非常に高いことである。選択肢1～3の割合を合計すると、中国では実に86.9%、次いで日本80.9%、インド78.6%、シンガポール73.4%となった。

また関連した就労意識として、会社は「A：個人が望む限り定年まで雇用の保証をすべき」であるか、「B：定年までの雇用の保証は必要ない」かという設問に対し、Aを選択した割合が4カ国ともに6割を超え、インドでは最も高く86.1%となった（図表3）。4カ国とも、1社で長く勤めることを望んでおり、かつ会社にも長期雇用の実現を期待していることが読み取れる。

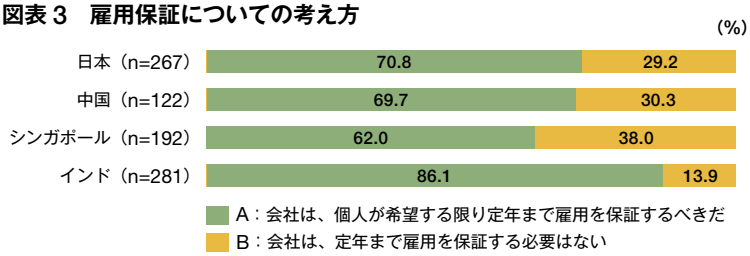
しかし一方で、「今の会社で」定年まで勤めたいと回答している割合は、中国・シンガポールでそれぞれ52.5%、51.0%、日本でも58.4%にとどまった（図表4）。実際、中国・シンガポールでは雇用も流動的であるように、できることなら1社に長く勤めたいと思っているものの、それが現在勤めている会社かというと、話は別のようである。ただ、インドのみ74.4%と高い割合となった。その理由は一概には言えないが、インドでは経済・雇用環境が他3カ国よりも未整備で不安定であることが影響している可能性があるだろう。

では、魅力的な就労環境に近づくにはどうすればよいのだろうか。特に本特集内でも多く論点として挙げられていたもののなかに評価の仕組み・運用と、組織づくりがある。以降は、回答者の就労意識のうち、評価のあり方と

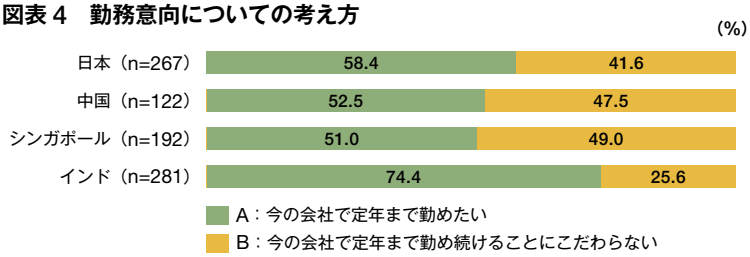
図表２　自分にとって望ましいキャリアパス



図表３　雇用保証についての考え方



図表４　勤務意向についての考え方



※図表3～7は、雇用観や雇用慣習に関する意識について、「あなたが働く上で重視する考えに近いのはA、Bどちらですか」という問いへの回答結果
※Aは、「どちらかといえばAに近い」「Aに近い」「非常にAに近い」の選択割合の合計
※Bは、「どちらかといえばBに近い」「Bに近い」「非常にBに近い」の選択割合の合計

組織と個人の関係に対する考え方について見てみることとする。

個人の実力を長期的に評価することを望む日本

1つ目の評価については、特に、個人の実力と年功序列、または短期成果と長期成果、どちらに基づいて評価すべきかという観点を取り上げ、日本と3カ国との比較を行った。

まず図表5は、昇格・昇給が「A：実力や成果」に応じるべきか、「B：年齢や勤続年数」に応じるべきかついての回答結果であるが、日本では「A：実力や成果」の方を6割弱が選択した。次に図表6は、報酬の見直しを「A：短期的な成果」と「B：長期的な成果」の、どちらに基づいて行うのがよいかを確認した結果であるが、日本では「B：長期的な成果」を63.7％が選択する結果となった。これらの結果から、個々人の実力を長期的なスパンで評価し、報酬や昇格を決めていくことを望んでいることがうかがえる。

これらの特徴は、その時々の職務によって評価が変動する職務型よりは、決して一朝一夕では高めていくことができない個々人の能力を、長期的な視点でじっくりと評価し昇格・昇給を決定していく、職能的な人事制度の思想にフィットしやすいとも考えられるのではないだろうか。

一方、他3カ国は少し異なる傾向を示している。まず中国は、「B：年齢や勤続年数」よりも「A：実力や成果」の方を、日本よりもさらに高い7割弱の回答者が選択した。しかし図表6の「A：短期的な成果」か「B：長期的な成果」かについては、半々であった。個々人の成果で評価されたいという実力主義の意識が強いようだが、必ずしも短期業績志向というわけではないようだ。

シンガポールは、図表5は日本と同程度の約6割が「A：実力や成果」を選んだ一方で、図表6は日本とは逆に「A：短期的な成果」を約6割が選択した。シンガポールでは、個々人が短期的な成果で評価と報酬を得ながら、キャリアを積み上げていきたいという意識が、日本よりも強いということの証左であろう。

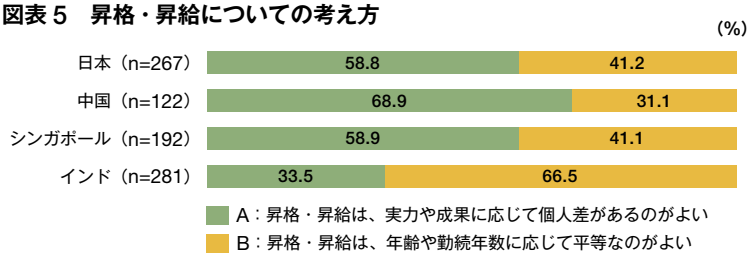
インドは、昇格・昇給は4カ国で唯一「B：年齢や勤続年数」を重視する割合の方が高い結果となった。インドは図表3に関する考察でも触れたとおり、雇用保証や労働者保護の必要性が特に強く求められていることが影響している可能性が考えられる。

家族的につながることを好む中国・シンガポール

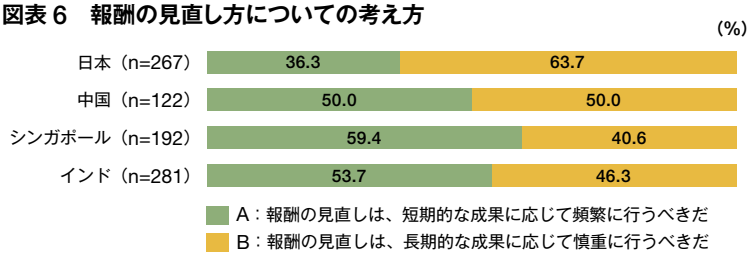
最後に、個人と企業との関係に対する意識には、どのような違いがあるのだろうか。

個人と企業組織との関係につ

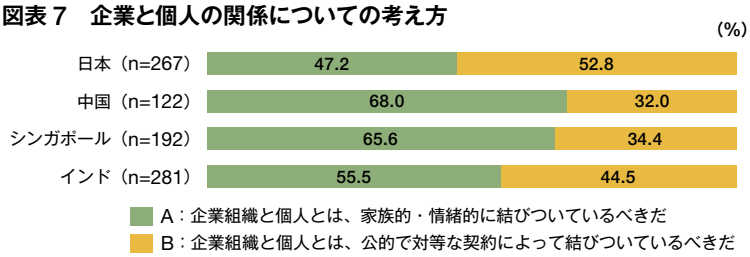
図表５　昇格・昇給についての考え方



図表６　報酬の見直し方についての考え方



図表７　企業と個人の関係についての考え方



いて、「A：家族的・情緒的」であるべきか、「B：公的で対等な契約によって結びついている」べきかという問いに対して、日本を除く3カ国では「A：家族的・情緒的」を選んだ割合の方が高く、中国とシンガポールでは特にその傾向が強かった（図表7、中国68.0％、シンガポール65.6％）。仕事の進め方という観点では、日本と比較して個々人の仕事の線引きが明確であるなど、しばしば個人主義的なイメージで語られることが多いが、企業組織との関係という点で言えば、決してそうとは言い切れないようだ。また、今回の特集でご紹介した企業事例のなかでも、中国、シンガポール拠点での組織活性化施策として、社内イベントの取り組み例が紹介されているが、今回の結果から言えば、中国、シンガポールでそういった取り組みを通じた情緒的なつながりの強化が歓迎されるのもうなずけるだろう。

一方、日本では「家族的・情緒的」の選択率は47.2％と5割を切る結果であった。日本では、「家族的・情緒的」であることがとりわけ強く望まれているわけではないようである。しかし、そのままの認識でいると、中国、シンガポールで働く人々の認識と食い違うことも起こり得るのではないだろうか。

おわりに

海外拠点強化において、優秀な人材のリテンションは最重要課題の1つであるが、調査を行った4カ国で働く人々は、決してジョブホッピング自体を望んでいるわけではなく、できれば長く働き続けたいと考えているようだ。そのため周知のとおり、魅力的な職場づくりや人事制度の整備が重要となる。

それらを行う上で、今回の調査からいくつか見逃せない観点が示唆された。例えば、必ずしも個々人が自分の短期成果ばかりに着目しているわけではなく、中国では半数の回答者が長期的に評価を積み上げていくことを重視していたことや、中国・シンガポール・インドともに組織と契約的な関係よりも、情緒的な関係を重視している割合が高いといった傾向などである。アジア圏は、そもそも集団を重んじる文化的価値観を有することは、多くの研究が明らかにしていることである。雇用が流動化していくなかで、個々人が働き先を変えてでもキャリアアップをしていきたいと思うことと、一方、現在所属している組織と情緒的に結束しながら働いたり、組織から長期的な視点で認められていきたいと思うことは別物であり、双方重視されるべきものなのではないだろうか。そう考えれば、単に個々人のキャリアアップのための短期的な評価体系でリテンションをすることだけではなく、同時に長期的な視界で、組織のなかでの評価や信頼感が着実に積み上がっていることを明示したり、集団として団結し心理的なつながりをはっきりと感じられるような組織を作ることも、重視すべき要素となるはずである。

ただし、就労観は経済システムやその発展度合い、雇用情勢などに影響を受け得るものであるため、今後も定期的に情報をアップデートしながら、各地で働く人々が何を望んでいるのかを、先入観にとらわれることなく注目し続けていくことが求められるだろう。

今回触れた就労意識は、人材マネジメント施策を検討していく上で必要な情報のうちのごく一部であるものの、これらの情報が、海外拠点機能強化のための検討の一助となれば幸いである。

※本稿で取り上げた調査内容の詳細につきましては、2012年11月に『RMS Research アジア4カ国の上司像と働き方に関する調査2012』として発行しています。ご興味のある方は、message@recruit-ms.co.jpまでご連絡ください。

総括

現地マネジメント強化には ベースに組織の信頼構築が必要

古野庸一　リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　所長

グローバルHRMで、「経営の現地化」は大きな課題である。しかし、その課題は構造的な問題を抱えている。一方で、業績のいい拠点には共通項もある。本稿では、過去2年を通して行ってきた現地法人強化に関わる取材や調査研究の情報をもとに見えてきた、経営の現地化における課題の構造と、成功している現地法人のHRM上の共通点に触れ、本特集の締めくくりとしたい。

「ローカル適応」が求められている

「日本の仕様だと、東南アジアでは湿気で動かない。インドでは埃で動かない。本気で売ろうと思えば、こちらで、こちらの人材で開発することが必要」。ある精密機械メーカーの担当者の弁である。

中国、インドのような新興国の台頭と共に、他のアジア諸国の中間層の増大という局面を迎え、日本企業は大局的には、ローカル適応の度合いを高める方向に向かっている。実際、日本企業の本社人事責任者の方に課題を尋ねると、「現地化」という声が最も多い。

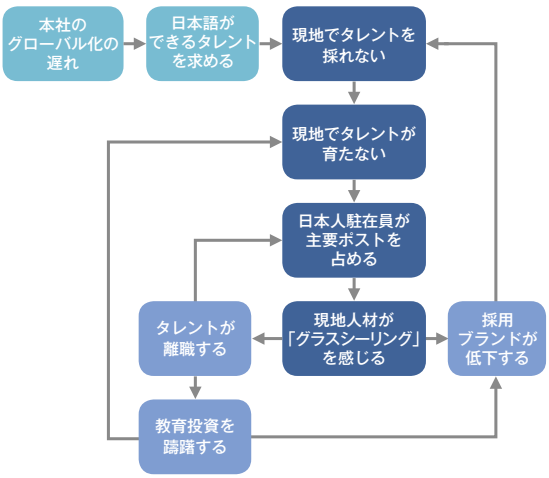
一筋縄では解決しない「現地化」問題

「現地化」がどれくらい進んでいるのか、私は実際にアジア各国の日系企業現地法人を訪ねてみた。この2年、延べ10カ国、50社強を訪問して分かったことは、思った以上に現地化は進んでいないということ。それ以上に悩ましいのは、今後もあまり進まないかもしれないということである。

アジアのどの日系企業を訪問しても、課題として「現地化」が挙がる。しかし、中国のような新興国を除くと、アジアへの進出は30年以上前。「現地化問題」は20年以上前から言われている。長きに渡り、課題であるこの問題は、表層的な問題ではなく、現地化できない構造の問題と捉えるべきである。

私は、そこには「負のスパイラル」があると考えている。

図　現地化を阻む「負のスパイラル」



上図で示すように、現地でタレントを採用できず、また採用してもすぐに辞めてしまう状態に陥る。そうして、結局、主要ポストは日本からの派遣に頼るという構造から抜け出せないまま、「経営の現地化ができない」という状況が生まれているのである。

現地マネジメント強化を捉える4つの視点

現地マネジメント強化の検討において「経営の現

地化」は優先事項でありつつも、もう少し俯瞰してみる必要がある。タレントの採用・育成に関わる「タレントマネジメント」、業績を高める「パフォーマンスマネジメント」、本社と現地の知識に関連する「ナレッジトランスファー」、そして「組織開発」の4つの視点から、現地マネジメントを捉えたい。

まず「タレントマネジメント」である。これを進めるためには、採用は重要課題だ。世界中の企業が世界で優秀な人材を採用しようと躍起になっているなか、日本企業は後れをとっている。しかし、早稲田大学の大滝氏が言うように、アジア企業のなかでは日本企業はまだ人気がある。ソニー、三井化学、NTTデータが行っているように、キャンパスを訪問し、大学とネットワークを作っていくこと、地域のイベントに関わっていくこと、つまりエンプロイヤー・ブランディングを高めていくことが採用強化につながる。

次に「パフォーマンスマネジメント」を語る上では、目標管理制度の確立と運用がキーになってくる。サントリーの菊池氏も指摘するように、特に中国のように曖昧さを嫌う国では、明確な目標設定とフィードバックが求められるが、これは日本人が苦手な部分であり、派遣者が最も苦労しているところでもある。一方、現地マネジメントが上手くいっている会社は、そこを意識できている。役割以上の仕事を好まない国では、はじめから役割を大きめに設定しておくことで仕事と仕事の間に落ちる仕事が拾える。あるいは、役割以上の仕事を行うことで会社が得をして、結果として個人も恩恵を受けるということをきちんと説明すれば、役割以上の仕事も喜んで行うという話もよく聞く。ポイントの中澤氏が語っているように、報酬や役割だけではなく、上司がまめに声をかけて、気配りすることも「パフォーマンスマネジメント」の要諦になる。

ローカルに合わせるのではなく、むしろグローバルで統一することによって、現地人材の昇進可能性を高め、本社と現地あるいは現地間の「ナレッジトランスファー」を容易にしている事例が、アメリカン・エキスプレス・インターナショナルとベーリンガーインゲルハイムである。グローバルでの公用語が英語で、グローバルで空いたポストがあれば誰でもエントリーできるルールは公正明大であり、そこに“ガラスの天井”はない。グローバルHRMの完成された形として参考になる。しかし、日本企業がそこまで行くには語学の壁を乗り越え、日本中心主義のマインドセットを変える必要がある。

最後に「組織開発」は、人事として扱いにくい領域であるが、現地マネジメントを行う上では、最もキーになる概念である。弊社の調査でも、業績がいい海外現地法人ほど組織が活性化しているというデータもある。三井化学では従業員満足度調査を行い、NTTデータ、ソニーでは従業員中心のイベントを意図的に行っている。バブル崩壊以降、日本的経営を見直し、経済合理性を重視するあまり、家族的なイベントを減らしていったことを考えると、皮肉である。NTTデータの年清氏が語っているように、組織への愛着が離職率を低め、スキル向上につながる。それが会社の業績を高める要因になっている。

業績がいい会社は、組織開発に目を配り、信頼構築ができている

これまでの50社を超える海外現地法人の取材や調査を通じて感じたことは、現地で通用するマネジメントの多くは、日本型経営でもあるということだ。優秀な人材を採用・育成することに手間と時間をかけ、上司が部下に気配りをし、非公式なイベントを重視し、組織活性化に心砕くマネジメントである。一方で、日本企業が苦手な領域もある。目標や役割の設定、英語でのコミュニケーション、グローバルマインドセット、多様な価値観の受容である。しかし、業績がいい会社を見てみると、それらのベースには、組織内での信頼関係がある。信頼関係がないところでのHRM施策は空回りする。海外現地法人マネジメントの要諦は「信頼関係」の構築にある。

展望

職場における「排斥と受容」

排斥。ナチスによるユダヤ人迫害の例を引くまでもない。組織や集団があるところ、必ず発生する人類の宿痾といえるだろう。その端的な表れが「いじめ」だ。そして、それは学校ばかりで起きているわけではない――この問題を長く研究し、最近では、その成果を応用して非行少年の更生と地域の再生という実践的課題にも取り組んでいる広島大学大学院の浦教授にお話を伺った。

浦 光博氏
広島大学大学院　総合科学研究科　教授

長期的視点と豊かな人間関係が排斥を予防し害を緩和させる

世知辛い社会では排斥が起こりやすい

――まず最近関心をおもちのテーマからお聞かせください。

あれこれやりましたが、結局は原点に返ってきた感じです。私が社会心理学者を志すきっかけになったのが、排斥の研究なんです。シャクターという心理学者が行った有名な実験があって、ある集団に、他の成員とはまったく違う意見をいう人をサクラとして紛れ込ませると、最初はその人を中心に会話がたくさん生まれるのですが、その人が自分の意見を頑なに変えないでいると、突然、会話が途絶えて、それっきりになってしまう。集団が自分たちの境界を作り、そこから外れる人を仲間外れにしてしまうわけですね。まとまりの良い集団ほど、その傾向が強いという結果も出ました。「仲良きことは美しきかな」と言いますが、そこから外れる人間にとっては逆にむごいことになる。人間の怖さ、複雑さに改めて目を開かされ、研究者になりたいと思ったのです。

――排斥といえば、犯罪やいじめの問題がすぐに頭に浮かびますが、企業の職場も無関係ではありません。昨今、例えば外国人が同じ職場で働く例が増えています。そういう異質な人材も排斥せず、上手く組織に溶け込ませるにはどうしたらいいのでしょうか。

一時的な不満から、自分たちと異質な人を切ってしまうのは簡単です。そうせずに、彼らを受け入れるには、もっと長期的視点をもつことが重要ではないでしょうか。

――おっしゃるとおりですが、ますますそういう視点がもちにくい世の中になってきています。

背景にあるのは、日本経済が衰退局面にあることと、そのなかでさらに、格差が広がっていることです。そういう状態だと、今日、明日を生き抜くために、駄目な人、弱い人、異質な人がどんどん切り捨てられてしまいます。

本当に、叱れば育つのか？褒めれば慢心するのか？

――よく分かります。ただ、社会全体で見れば嘆かわしいことかもしれませんが、企業の場合、不適合者には辞めてもらわなければ、存続自体が危うくなるという事情もあります。

駄目な人、弱い人が切り捨てられる様子を目の当たりにした人はどう思うでしょうか。いつか自分も同じ目に遭うかもしれないと、心の余裕をなくし、その人自身が短期的視点に陥ってしまうのではないでしょうか。終身雇用、年功序列ももはや崩れました。いつリストラされるか分からない不安にさいなまれ、多くの人がびくびくしながら仕事している。嘆

かわしいことだと私は思います。そういう意味でも、私は経済成長は大切だと思います。

――排斥を禁じ、甘やかすばかりでは、社員が「怠け者」になってしまう、という議論もあります。これに対してはいかがでしょうか。

部下を褒めると業績が下がり、怒ると逆に上がる。よくいわれることですね。でもこれは私にいわせれば平均回帰の現象なんです。毎日やることには学習効果がありますから、パフォーマンスは長期で見れば確実に上がっていきます。逆に短期で見れば、体調やストレスの問題などで上がったり下がったりしている。業績がよかったとき――たまたまの場合が多い――に褒めると、平均回帰して業績が落ちる。逆に業績が悪かったとき――これもたまたまの場合が多い――に叱ると、平均回帰して今度は上がる。これがそのメカニズムなのです。叱れば業績が上がり、褒めたら下がるのが事実なら、世の学習理論はすべて否定されてしまう。ここでもやはり大切なのが物事を捉える際の長期的視点です。

排斥と肉体的苦痛は脳の同じ部位に作用する

――ご著書『排斥と受容の行動科学』で非常に興味深かったのは、パソコン上で3人がキャッチボールをするという実験です。

アイゼンバーガーらの実験ですね。最初は仲良く3人でやっているのですが、途中から、1人が仲間外れになり、ボールが回らなくなる。そのとき、その人の脳内で活性化する部位と、身体に痛みを感じたときに活性化する部位が同じであるというのが結論です。

――驚きました。排斥は肉体的苦痛を人に与えるのに等しいわけですね。

そこが怖いところなのです。

――排斥の一種ですが、学校だけではなく、最近では職場内のいじめも問題になっています。もし上司や同僚からいじめられる立場になってしまったら、どう対処すべきでしょうか。

これは家庭内暴力のケースですが、暴力を振るう配偶者以外との人間関係が貧困な人が被害者になりやすい。職場でも同じではないでしょうか。会社人間で、知り合いといえば同僚しかいない。そういう人がいじめられると、Ｎｏと言えずに受け入れてしまいますから、問題が解決しません。そうならないためには、職場以外の豊かな人間関係をもつことが重要です。

――その場合、具体的にどんな関係が必要でしょうか。

社会学で「ウィーク・タイ」と呼ばれる「薄い関係」と、家族に代表される、アイデンティティのよりどころになる「濃い関係」、この2つでしょう。安全基地や避難場所といわれる緊密な人間関係があり、そこで心を休めることができるから、ウィーク・タイを使って、人は広い世界に出て行ける。さまざまな社会病理は、まさに「基地」からの排斥によって引き起こされるのです。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

うら みつひろ

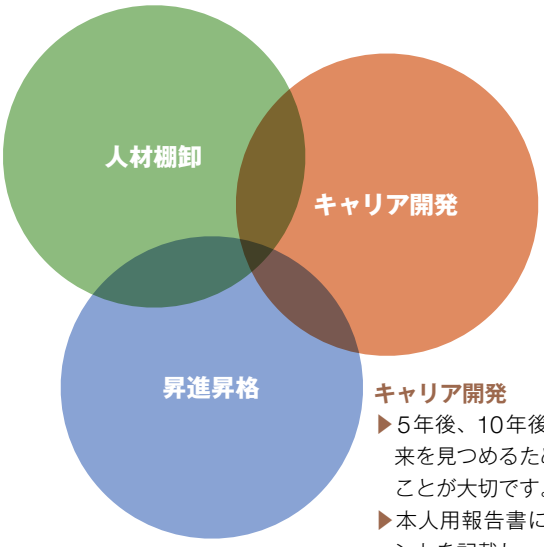
● 1979年関西大学社会学部卒業。1984年関西大学大学院社会学研究科社会学専攻博士課程単位取得退学。博士（社会学）。広島大学総合科学部教授を経て、2006年より現職。主著『排斥と受容の行動科学』（サイエンス社）、『制度と生活世界』（共著、培風館）、『オンライン化する日常生活』（共著、文化書房博文社）。

グローバル人材管理のための、管理者適性を把握する適性検査
「管理者適性検査NMAT中国語版」（NMAT-C）

日本企業を中心に年間1200社、45000人に利用されている管理者適性検査NMATの中国語版を開発しました。中国で受検しても、日本人を基準にした標準得点で結果を報告し、「基礎能力」「性格」「指向」を、日本人と同一基準で比較できます。

NMAT-Cの３つの活用方法 ～日系企業の中国現地法人のマネジメント機能強化のために～

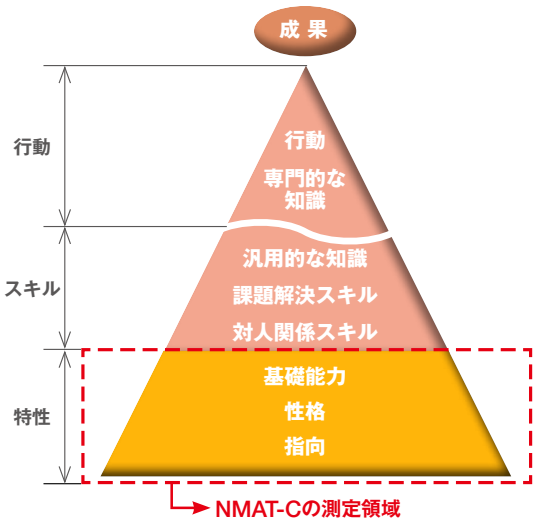
人材棚卸
- 現地法人のマネジメント機能強化のために、どのような人材が、どこに、どの程度存在するのかを的確に把握することが重要です。
- 中国人の現状を定量的に把握することを可能にし、教育施策などを検討する際の材料となります。



昇進昇格
- マネジメントを任せるのに適した人材を見極め、登用することも必要です。
- 人材の見極め、登用の際の判断材料をご提供します。

キャリア開発
- 5年後、10年後の自分自身の可能性や将来を見つめるためには、キャリアを考えることが大切です。
- 本人用報告書には強みと啓発すべきポイントを記載し、キャリア開発に役立てていただくためのツールとして適しています。

本商品の測定領域 ～能力発揮のベースとなる基本的な資質を、「基礎能力」「性格」「指向」から把握～



- その人の取り巻く環境や置かれた立場によって、得られる成果は異なります。そのため、過去の業績だけでその人の能力を判断すると、見誤る可能性があります。
- NMAT-Cは、過去の業績だけでなく、成果やそれを生み出す行動のもとになる基本的な資質を「基礎能力」「性格」「指向」から把握します。
- 「基礎能力」と「性格」の２つの領域は、人間の行動のベースとなる比較的変化しにくい領域を測定しており、管理者に求められる職務に対する成功度や、適応しやすさを予測する指標として活用できます。
- 「指向」は、どのような立場で企業組織に参加し、貢献したいかということを表すもので、本人の意思であり、職業観に近い領域を測定します。

NMAT-Cの特長

■ 管理者として有利な4つの役職タイプ、それぞれの適性を評価

管理者適性検査NMAT（日本語版）と同様に、4つの役職タイプ「組織管理」「企画開発」「実務推進」「創造革新」について適性をご報告します。

■ 日本人と比較することが可能

管理者適性検査NMAT（日本語版）と同じ基準で標準得点化してご報告するため、日本人と比較することが可能です。

■ 中国でモニター調査、人物特徴に関するインタビュー、上司対象のアンケートを行い、品質を保証

中国人を対象としたモニター調査を重ね、測定の品質を検証しました。また、受検者約500人、およびその上司を対象とした調査を行い、測定結果と職務における能力発揮状況との間に高い関連性があることを明らかにしました。測定している全尺度について高い信頼性・妥当性を確保し、人物特徴との高いフィット感、業績への評価との関連性が高いことも保証しています。

お客様からの声

導入目的：人材棚卸

マネジメントの現地化に伴い、現地法人のなかで管理職を担うことが可能な人材がどれくらいいるかを把握することになりました。報告書を現地法人の人事責任者に見せたところ、人材特徴は「まさにそのとおり」ということでした。この結果を活用し、今後の人事施策の展開を検討します。

A社
日本法人
人事担当者
（日本人）

導入目的：昇進昇格

マネジメントの現地化を進める予定です。中国法人独自の基準で評価するのではなく、日本人とのレベル感も比較したいと考えていました。社内にいる人材を対象に、トライアル受検を行い報告書を見たところ、納得できる結果でした。客観的な情報で人材を把握できるため、NMAT-Cはツールとしてとても役に立つと感じています。

B社
現地法人
人事責任者
（日本人）

導入目的：キャリア開発

人事制度構築の一環として、人材棚卸のために管理職層全員にNMAT-Cを実施しました。また、キャリア開発のために受検者本人に報告書を返却したところ「当たっている」という評判で、とても喜んでいました。これまで社員が自分自身について振り返る機会を設けていませんでした。自分のキャリアや理想の姿について考えることができ、とてもよかったと思います。

C社
現地法人
人事責任者
（中国人）

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research
Information

組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

調査報告

RMS Research

RMS Researchとは・・・
「人と組織を科学し、実践に生かす」をテーマに、組織・人事マネジメントに関する実態調査をまとめた弊社研究所の調査報告集です
※調査概要、結果サマリーはホームページよりご覧いただけます。**http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/**

《バックナンバー》2012年発行

「昇進と働く意欲に関する調査2012」
昇進見込みの低さが、キャリアの停滞感や意欲低下に及ぼす影響を明らかにするため、
管理職志向・専門職志向や昇進希望をはじめとした、昇進やキャリアに関する意識調査

<調査内容>
第1章 昇進やキャリアに関する意識　第2章 昇進可能性が働く意欲に及ぼす影響　第3章 個人と組織の関係性

「経営人材育成実態調査2012」
経営人材育成の現状を明らかにし、今後の経営人材育成施策を考えるためのヒントを得るための実態調査

<調査内容>
第Ⅰ部　全体傾向　　**第Ⅱ部**　属性別傾向①「経営人材育成に関する満足度」別の傾向
第Ⅲ部　属性別傾向②「戦略一致度」と「環境への対応状況」別の傾向

「アジア4カ国の上司像と働き方に関する調査2012」
アジア現地拠点でのマネジメント上の問題を検討する上での示唆を得るための、
アジア4カ国における上司のマネジメントに対する理想と現実の認識や就労観などについての実態調査

<調査内容>
第Ⅰ部　上司像に関する調査
第1章 理想の上司像　第2章 現在の上司像　第3章 理想と現状の差　第4章 満足・信頼との関係
第Ⅱ部　働き方に関する調査　第1章 キャリア　第2章 仕事・職場と行動

■過去、以下のようなテーマで調査しています
グローバル人材マネジメント実態調査、新人・若手の意識と成長に関する調査、人材マネジメント実態調査、昇進・昇格実態調査　等

ホームページのご案内

毎月
第4水曜日
更新中

■研究レポート　■研究者訪問　■調査　■書籍・論文　■機関誌『RMS message』バックナンバーを
定期的に発信しています

【組織行動研究所 ホームページ】　**http://www.recruit-ms.co.jp/research/**

2012年に、産業・組織心理学会、経営行動科学学会、日本テスト学会において発表した論文も掲載しています。

- これからのミドル・リーダーに求められる役割・機能、能力に関する研究
- キャリア意識がキャリア停滞時の行動におよぼす影響
  中年期のホワイトカラーを対象としたインタビュー調査から
- プロ経営者になるための学びのプロセス
  「覚悟」と「内省」で支え、「日々の鍛錬」と「修羅場」で学ぶ
- 経営人材育成の効果に影響を与える要因の検討
  ー従業員数1000名以上の企業を対象とした実態調査のデータをもとにー　等

■ 機関誌『RMS message』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします
【Eメール】**message@recruit-ms.co.jp**　※冊子名・号数を明記して、貴社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。
【サービスセンター】**0120-878-300**（受付時間：月～金8:30～18:00）

■RMSmessageバックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です。年４回（２月､５月､８月､11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。

【29号】
経営理念の実学
（2012年11月発行）

【経営者インタビュー】堀場厚氏（堀場製作所）**【事例】**ブリヂストン／デンソー　**【視点】**高尾義明氏（首都大学東京大学院社会科学研究科）／古沢昌之氏（大阪商業大学総合経営学部）**【企業事例研究】**対話と体感による価値観の共有　他

【28号】
経営人材育成三種の神器
（2012年８月発行）

【経営者インタビュー】岡藤正広氏（伊藤忠商事）**【事例】**東レ　**【視点】**横山禎徳氏（東大EMP）／古山和宏氏（松下政経塾）／冨山和彦氏（経営共創基盤）／八木洋介氏（LIXILグループ）**【調査報告】**経営環境の激しさごとに見る経営人材育成の課題　他

【27号】
今、人事に求められているもの
（2012年５月発行）

【経営者インタビュー】松井忠三氏（良品計画）**【事例】**日本アイ･ビー･エム／日本板硝子／ゼネラル･ミルズ　**【視点】**楠田祐氏（中央大学大学院戦略経営研究科）／北原正敏氏（法政大学大学院）**【調査報告】**人事の専門性に関する実態調査　他

>>>【26号】
マネジメントに生かす「組織開発」

【25号】
グローバル競争力再考「人」という優位性

【24号】
グローバル競争力再考

【23号】
新卒採用の「合理」と「非合理」

【22号】
人事の役割3.0

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html

RMSmessage
2013年２月発行　vol.30
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100－6640
東京都千代田区丸の内１－９－２
グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　瀧本麗子　藤村直子　町田圭子
執筆／荻野進介　曲沼美恵
フォトグラファー／伊藤誠　早坂卓也　平山諭　柳川栄子
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

次号予告　2013年５月中旬発行予定

RMS message 31

次号はコーチングに関する特集をお届けする予定です

プライバシーマーク
17000133

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80273020