

インタビュー

グローバル経営に対応するグローバル人材マネジメント

もとむら けいそう
本村 恵三
 とう こうそう
藤 浩蔵
 住友商事株式会社 人事部 国際人事チーム長
 人事部 人材開発チーム長

住友商事では、「求める人材像」を、自社の経営理念・行動指針を理解、実践し、明確なビジョンと強いコミットメントの下、各階層でリーダーシップとプロフェSSIONALとしての高い専門性を発揮して自社に貢献する人材としている。これを支えるのはOJT（実践）とOFF-JT（研修）を両輪とした人材育成と位置付け、さまざまなプログラムを導入しているが、今回この最前線で海外、国内それぞれの育成支援を行っているお2人にお話を伺った。

1. 全員がグローバル人材

（藤） 現在、本社人員のうち、ローテーションスタッフの5人に1人が海外に駐在し仕事をしており、また、国内で勤務していても常に海外との接点の中で仕事をしている。そういう意味では、住友商事の社員として全員がグローバルなビジネスフィールドで活躍できる「グローバル人材」であることが期待されている。グローバル人材として求められるものはさまざまだが、最も大事なことは、全世界のどこに居ても、言語も違う、文化も違う、価値観も違う環境の中で、持っている能力を十分に発揮できること。すなわち、「求める人材像」=グローバル人材という言い方もできると思うが、そこで求められるも

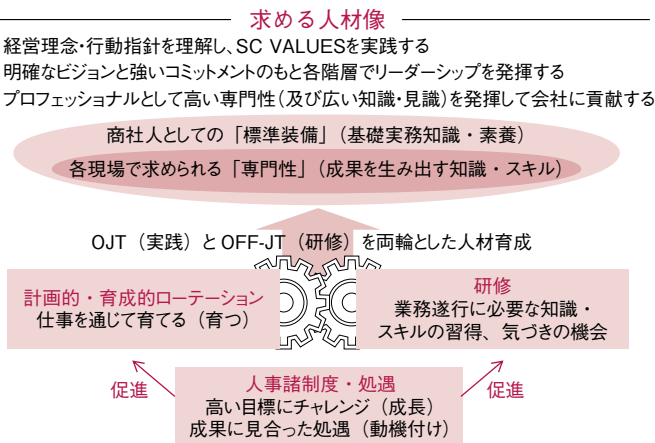
のは、リーダーシップ、高い専門性、それと幅広い見識。そういったものを身に付け、国内外を問わずどのような環境・現場でもそれらを発揮できるように、OJT（実践）とOFF-JT（研修）の両面から人材育成に取り組んでいる。



藤 浩蔵 氏

（本村） 従来のナショナルスタッフに関する考え方は、現地採用しそのまま異動をしない人員であったが、現在は国を越えて適材適所でグローバルに人材を活用していく動きがみられる。そこで、求められる人材を育成していくための制度として、①階層別の研修、②本社におけるナショナルスタッフの認知度の向上、③住友商事グループの一員として住友の事業精神や「SC VALUES」の浸透、を目指している。階層別研修としてトータルで年間10回程度、日本にナショナルスタッフを集めて、またその場に日本人スタッフも加わることで人材交流も同時に図っている。

図1 人材育成の基本方針



一 ナショナルスタッフの研修受講者にとっても、良い刺激を受ける機会となっており、実際の現場に戻ってからの意識改革にもつながり、受講希望者も多い。こうした日本での研修は反響も良く、日本人スタッフも含め、社員のモチベーションアップにもつながっている。

2. 「SC VALUES」の浸透

(本村) 住友商事で働く社員として日本人スタッフ、ナショナルスタッフ関係なく、「経営理念・行動指針」にうたわれた価値観を全役職員が共有していくために、「SC VALUES」という具体的な行動規範を策定している。この価値観を研修でも全面に出し、全住友商事グループのグローバルな環境で活躍する人材も、リーダーシップや専門性を持ち合わせた人材も、共通して持つ価値観として、住友商事の目指すグローバル人材の究極の定義となっている。

(藤) 本社サイドのグローバル化としては、OJTとOFF-JTを合わせて、この概念の浸透を徹底して行い、グローバルな環境でも活躍し、リーダーシップや専門性を発揮できる人材を育成することが目的。「SC VALUES」をどのような環境においても実践できる人こそが住友商事の求めるグローバル人材であり、譲れない価値観として位置付けている。

(本村) 海外組織のトップに立つナショナルスタッフが増え、経営層にナショナルスタッフが入ってくることが進んできている。世界中に広がる住友商事グループ社員の意識を均一にするため、社長自らも海外出張の際にはナショナルスタッフと対話する機会を設け、積極的


に経営方針や「SC VALUES」、住友の事業精神を伝える活動を続けている。

3. 今後の課題、将来に向けて

(藤) 今後は、海外研修生制度等を通じて、日本人スタッフに早い段階で海外での業務を経験させ、グローバルなビジネスパーソンとしての成長を促進させていくことに注力していく。海外へ積極的に社員を派遣し、OJTを通じてグローバルなビジネスフィールドとはどのようなもので、今の自分に足りないものを実感してもらえらる機会を増やし、社員の意識改革を行ってきたい。

(本村) 当社では現在まで、ナショナルスタッフ向けには階層別にさまざまな研修を行ってきたが、今後は、最近増加してきた海外組織・事業会社の経営陣向け研修も充実させていく必要があると考えている。また、本社主催研修と海外組織主催の研修とのリンクを強化することで、地域ごとの発展度合いに応じた研修の地域差を埋めていくことも重要である。今後、グローバルな住友商事グループの全社員の1人1人を本社サイドで把握できるようにし、適材適所で必要な人材を地域問わずに活用することを目指したい。究極のナショナルスタッフの方向性としては、住友商事グループ全体の視野を持ち、グローバルに活躍できる人材を育てていくことである。

一 今回のインタビューを通して、住友商事の持つ「グローバル」の考え方は、全社員が共通して持つ意識であり、住友商事の社員として必要な認識・能力であるということを理解することができた。そんなグローバル意識が浸透している住友商事では、これからも諸施策を通じて全社員のさらなるレベルアップを目指し、住友商事スタンダードな人材の育成を行っていかよう。

(2010年3月16日 聞き手：広報グループ 齊藤友貴) 



本村 恵三 氏

図2 SC VALUES

1. 信用・確実	法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
2. 総合力	組織に壁をつくらず、常に全社的視野をもって行動する。
3. ビジョン	明確なビジョンを掲げ、それをメンバーに伝え共有する。
4. 変革マインド	多様な価値観と行動様式を受容し、変化をチャンスと捉え行動する。
5. コミットメント・自責	組織目標に向かって、責任をもって主体的に行動する。
6. 情熱	情熱・自信をもって行動し、メンバーに活力を与える。
7. スピード	迅速に決断し、行動する。
8. 人材開発	メンバーの能力開発を最大限に支援する。
9. プロフェッショナル	高度な専門性・スキルを有する。