

寄稿

社内HRDコンサル等から抽出された一つの視点―
日本企業に必要なグローバル人材とは

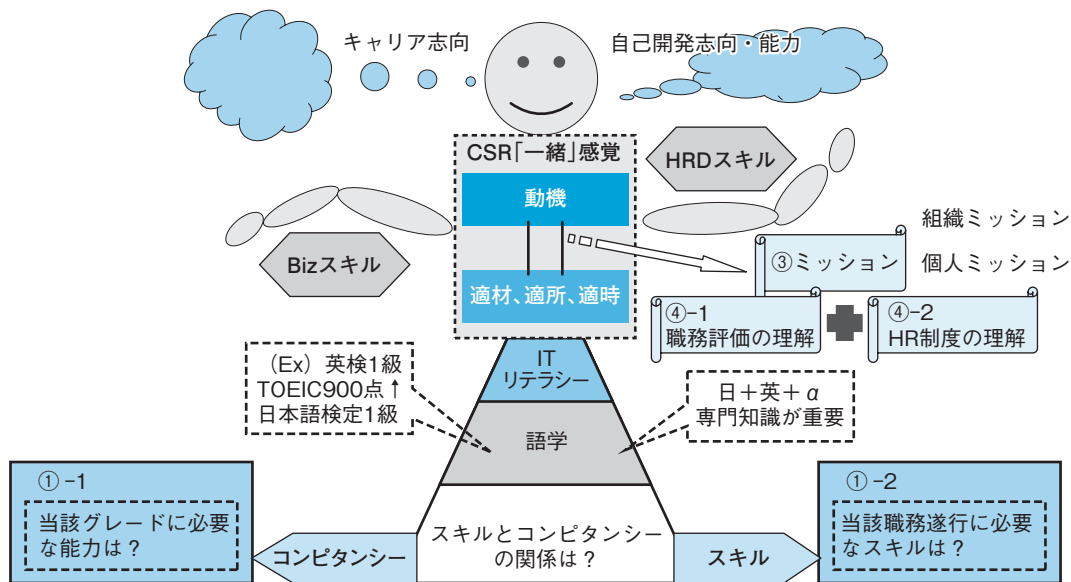
松田 豊弘 (まつだ とよひろ)
三菱商事株式会社
HRDセンター グローバル人材開発室長

最近、多くの日本企業でいわゆる「グローバル人材開発」のための組織が新設されている。その理由の一つは、言うまでもなく日本発のビジネスモデルだけではグローバル競争に勝ち残れないため、非日本人のプロ人材の採用・確保・活用が必須であるという点にあるが、このような多国籍人材プールの確保 (Retention) が、事業投資およびM&Aの増加によってますます必要とされてきている点も見逃せない。

海外のオフィスのいわゆる当該国雇用社員 (Nationally-Recruited Staff) の重要性が社内で認識され、そのための組織が新設されたのは1994年のことである。国際人材開発室が社長の直轄組織として設立され、カナダ人の室長が大抜擢され、新聞等でも大きく報道されたことは、今でも記憶に新しい。その後、種々雑多な制度的施策を試行錯誤しているうちに早くも13年が過ぎ、優秀スタッフの本社登録制度*1などの実行を通じ、多くの教訓を得たわけであるが、この間、会社経営の視点が単体ベースから連結ベースにシフトしてきたことから、連結利益に大きな貢献をしてくれている非日本人スタッフの重要性が近年あらためて認識されたことが重要である。すなわち、90年代から「付加価値ある機能」、特に当該市場で日本人を超える機能を発揮し得るプロ人材を個人別に特定し、地域のプロ人材として認定する試みは継続していたが、全社的意識が不足していたことから、実効性が低かった。2000年以降、本社のグループ・本部・BU (ビジネスユニット) の人材開発ビジョンを背景として、OJTとOFJTの組み合わせを基に、たてよこが協働して人材育成するという、中国に端を発した制度が功を奏し、数年の試行錯誤を経てようやく全社的施策として肯定されたのである。

90年代の認定制度に実質的に欠けていたものは、Career Management (適材、適所、適時) であるが、本社情報の「バイリンガル化 (Bilingualization)」とともに現在「ナショナル・スタッフ (NS)」とわれわれが総称している人材群の育成・活用・確保の重要性が新中期経営計画 (Innovation2009) で全面に押し出されたことで、全社通知を読んだ約4,000名のスタッフが歓喜したことは疑いの

図1 グローバル人材分析の視点 (Individual GHR Analysis)



ない事実である。また、連結子会社等で頑張ってくれている約30,000人のスタッフからも、いまだ少数ではあるが、ポジティブなフィードバックがあり、これにも勇気付けられた次第である。

さて、海外オフィスのHR (Human Resource) システムの改善プロジェクトの継続的实施を通じ、優秀スタッフを動機付けし、確保するためのHRD (Human Resource Development) ノウハウは確実に蓄積されている一方、東京本社の人材のグローバル化はまだまだ心許ない状況である。いわゆるDiversity Managementの課題であるが、この取り組みは非日本人に関する限り端緒についたばかりである。

NSの人材開発を進めてきた結果、その機能が高度化し、ますます重要な情報を必要とするようになり、最近では特に、地域戦略および本部・BUの戦略情報が必須となってきた。したがって、本社からも戦略・戦術関連の情報をタイムリーに英語でKM (ナレッジマネジメント) する必要があり、当方でも数名の非日本人バイリンガルプロ人材を採用し、2000年からバイリンガル化を本格的に促進してきた。また、社内広報においてもバイリンガル化の必要性が高まったことから、広報部でのバイリンガル人材の採用を側面支援し、この結果、2004年社内

報の完全バイリンガル化が実現した。現在の発行部数は約17,000部である。

この後、日本語のE-Learningの実施等を通じた海外オフィスの優秀スタッフの日本語能力アップの試み、さらには本社へのNS出向者 (Inpats) の日本語学習の制度化、また、90年代から継続している海外オフィスへのHRDコンサルティングの過程で1,000名を超えるスタッフへの職務評価面談等から抽出した原理原則は図1の「グローバル人材分析の視点 (Individual GHR Analysis)」のとおりである。これは今後のグローバル採用の試金石となる。

紙面の関係で、詳しく説明する余地がないが、ご関心ある向きには別途ご説明させていただくことも可能である。当方としては、日本企業がそろい踏みして人材のグローバル化を促進し得るべく、いわゆる「企業間KM」を希望しているので、本稿を契機としてぜひとも情報共有させていただきたい。

(注) *1 インターナショナル・スタッフ (IS) 制度：地域間移動可能なスタッフを本社で認定し、活用
ナショナル・コア・スタッフ (NCS) 制度：人材育成に本社が関与すべきスタッフを認定し、育成

