

グローバル人事の基本は「当たり前前」の事を当たり前前に実践すること

豊田通商株式会社 人事部グローバル人事室室長 **関 裕二**



1. グローバル人材育成 — 3つのニーズ —

当社のグローバル人材育成は緒に就いたばかりで、2007年から海外ナショナルスタッフ（以下NS）を対象に取り組み始めた。日本人社員とNSを必要以上に分けて考えず、「当たり前前」の事を当たり前前に実践すること」をそのコンセプトとしている。この取り組みの背景には、ビジネスの主戦場が一気に海外にシフトしてきたことにある。当社の収益はますます海外での比率を高めており、営業利益ベースで7割強、人員においても連結ベースの7割（約2万人）を海外が占めている。海外マーケットの重要性が大きくなるにつれ、人材育成では以下3つのニーズが拡大してきた。

① <人事・労務管理/教育体系の整備>

これは各国の法令・文化・習慣、および各社の業種・業歴を尊重して「現地化すべき部分」と、豊田通商グループの価値観に基づき「統一すべき部分」に分けて考える必要がある。後者についてはそのガイドラインを発行、グループとしての一体感を醸成し、人事機能の強化につなげる、という活動をスタートさせた。

② <NSの育成を主体的に行える駐在員>

優秀な現地人材の育成には優秀な駐在員が欠かせない。各本部のOJTによる育成、選抜に加え、語学における必要条件の設定や必須研修の受講等を課す駐在員資格制度の導入および赴任前研修（マネジメント研修等）の強化

を行っている。

③ <グローバルスタッフ（以下GS）の育成>

ナショナルスタッフには3段階あると考える。

1. 駐在員をサポートするNS
 2. 駐在員の代替となれるNS
 3. 駐在員をマネージし、事業創造できるNS
- 現状ではまず2.を目指し、3.につなげていくといった取り組みを行っている。本寄稿では、このプロジェクトを以下詳細に記したい。

2. グローバル人材育成の土台づくり

当社では2007年からNSの管理職層を対象にGLP (Global Leadership Program) 研修を始めた。その前年、トーメントの合併により「新生豊田通商」として新たなスタートを切ったことに伴い、自動車と非自動車の事業収益比を2015年に50:50にすることを目指す『VISION2015—LEAD THE NEXT—』を策定。グローバル人材育成体系の整備は、この『VISION2015』を背景としたものである。「VISION2015」の実現のためには、現地に根差した社員が現地で新事業をつくりだすことが不可欠である。そのためにはまずNSが当社の価値観、ビジョン、仕事の進め方を十分に理解することが不可欠と考えた。

GLP研修は当社の歴史、グループウェイ、当社版問題解決の理解・浸透に重点をおき、2年半にわたり実施。これまでに中国、豪亜、欧米の管理者層約200名が受講した。

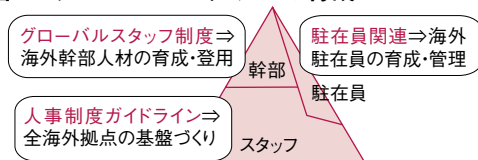
この研修は一言で言えば、NSに「豊田通商のファンになってもらう研修」である。

3. 海外幹部人材候補の育成・登用

<グローバルスタッフ（GS）制度について>

次に着手したのは、その管理職層の中からさ

図1 グローバルスタッフの育成



(参考)グローバル人事室活動対象

らに将来の幹部候補者を選抜・育成し、さらなる現地経営力の強化を図ることである。2008年度からGS制度を開始。一定の基準で選出された候補者を登録し、育成・登用に関して本社と現地が協働でフォローする制度である。

多くの駐在員やNS双方のマネジメント層へヒアリングを実施し、現地化を進めていく上でのいろいろな課題が浮かび上がった。例えば、NSが経営幹部になっていくには、経営知識や経営実践経験が不足しているのでは？ 当社のDNAの理解が不足しているのでは？ またどうしても拠点単位での物の見方になってしまい、グローバル連結での全体最適が欠如しているのでは？ という課題。

これらを踏まえ現在、以下の4点に注力している。

- ①まずGS1人1人に育成担当者（アドバイザー）となる駐在員を付け、アドバイザーと共にキャリアプラン（以下CDP）を作成し、長期的キャリアに沿ったOJTを実施。
- ②GS-NETというGS専用のウェブサイトを通じ、本社の中長期計画、ミッション、投資ガイドライン等の経営情報を積極的に提供。
- ③E-learningを通し、経営戦略、マーケティング、財務会計等彼らの経営知識を深めるツールを提供。
- ④Leadership Development Program (LDP 研修) を年1回、GSを集め開催。実際の経営課題解決を実践する場を提供。

当制度により、現在118名の海外経営幹部人材が見える化され、各海外拠点、各営業本部と共有し、育成を進めている。

4. これからの課題と対策

① GLP研修の現地化

上記に述べた通りNSに「豊田通商のファン

図2 育成施策の概要

全員実施	アドバイザーが個人別育成計画書(CDP)を作成し、それに基づくOJTを行う		
サポートツール	経営知識強化(E-learning)	経営情報共有(GS-NET)	本社選抜教育(LDP研修)

(参考)GS制度育成施策概要

になってもらう研修」がGLP研修であるが、現在当該研修は日本人のトレーナー（人事部員）によって実施されている。これでは少々「押し付け感」があるのも否めない。次のステップはNSによるGLP研修の実施である。今年度、「トレーナー研修」を実施する予定である。NS自身がトレーナーとして「豊田通商のファンになってもらう研修」を実施することにより当社のDNAの浸透が加速すると確信する。

② 本社のグローバル化

GS育成のキーとなるのはアドバイザーとなる駐在員であるが、事業拡大への対応で多忙を極めているのが実情である。NS育成のために十分な時間と労力を割くために駐在員の現業への負荷を軽減することが必要である。本社が発信するメール等の文書を一部英訳するだけでも駐在員の負荷は軽減する。各種人事ツールを和・英両方でそろえればこれも非常に便利なツールとなり、彼らの負担を減じることが可能である。現在このような「当たり前のことを当たり前」実践することから始めている。

③ 本社人材のマネジメント・コミュニケーション能力強化

英語など外国語能力をうんぬんする前に日本語でのコミュニケーションができれば海外での確かなマネジメントをできるはずがない。できる限りマネジメント経験を国内で積んだ社員を駐在員として選抜。組織の長を経験できない場合はOJTリーダーとしてマネジメントを経験し、「評価者、被評価者研修」等にて補完するといった施策を強化したい。

5. 最後に

日々の人事管理というものは人事部が行うものではなく、最小ユニットの管理者が行うものである。「品質管理の失敗は信用を失い、原価管理の失敗は競争力を失い、生産管理の失敗は機会を失う。そして、人事管理の失敗はすべてを失う」

われわれ管理者全員がこの当たり前のことを肝に銘じなければならない。