

グローバル人材戦略について

— 本体社員のグローバル化とその意識改革 —



双日株式会社 人事総務部 グローバル人事チームリーダー まつうら きよし
松浦 清

1. 中期経営計画における「グローバル人材の育成」

現在世界経済は先進国が主導する経済構造から新興成長国がけん引する構造へと変換が起っており、また全世界人口は2050年には90億人を超えるといわれている。今後、当社にとって、ますます全世界の需要増大を商機にした海外戦略が重要といえる。

そのような環境の中、当社は旧個社（ニチメン、日商岩井）時代も含め、初めて中期経営計画の重要テーマの一つに人事テーマ「グローバル人材の育成」を掲げた。これは最大の資産である人材、つまり当社グループ社員全員の人材育成に重点的に注力していくという会社の意思表示である。ビジネス環境のグローバル化、急速な変化の中、海外事業を収益の柱として、当社グループが持続的な成長を遂げるために、当社グループ社員全員の人材強化に注力していくことを改めて宣言したものである。

「グローバル人材の育成」で目指すものとしては、知識力・発想力・実現力・人間力の4つの基本的な力と、経営者・国際人・起業家の3つの応用的な資質を備えた人材を育成していくことである。特に海外収益力強化を推進する人材強化の面から、「本体社員のグローバル化」と「海外現地社員の強化」を推進しているが、ここでは「本体社員のグローバル化」を中心にご紹介させていただく。

2. グローバル人事の歴史と現状

振り返るとニチメン・日商岩井の合併以前の旧個社時代は、現地採用の女性を100名規模組織のGMに登用し組織全体の活性化および業績向上に直結した実績や、海外現地社員を日本に呼び本社集合研修で異文化マネジメントや企業理念・文化を教育することによって、そのスキルのみならずリテンション向上に寄与してきた実績があった。しかし合併から5年間ほどは、統合会社の基礎的な人事制度・体制の整備、本社の人材補強や本社の基礎的な人材育成メニュー構築を中心に組みこんできた。その後、本社人事インフラが一定レベルまで整備された状況で、グローバル人事の取り組みへの注力を打ち出した。まずは「本体社員のグローバル化」と「海外現地社員の強化」における全社的な意識の喚起が必要と考えた次第である。

一方、外部環境としては、海外における中国企業や韓国企業の躍進、新興国の経済成長、国際社会における日本プレゼンスの低下といった状況認識があった。

こういった中で、多文化・多言語の中でリーダーシップを発揮し、国際貢献、海外収益力強化に貢献する人材を強化していくことがグローバル化時代において当社が勝ち残る条件であり、まずはその前提として、グローバル化時代における危機感を全社員で共有するべきという意識が、中期経営計画のテーマに掲げ全社での取り組みをしてゆく背

景としてあったわけである。

また、経済・金融・情報のグローバル化のみならず、さらに人材のグローバル化が進み、世界中の企業が人材獲得においても競合相手となることより、外国人にとっても開かれた企業、魅力ある企業に成長させるという、全社員の意識共有も必要と認識している。

3. 現在および今後の取り組み

経営での認識共有の後、まず海外で勤務する全社員（全駐在員、全海外現地社員）あてに本社から取り組み姿勢表明を日・英・中のトリリンガルで発信するとともに、海外全地域で説明会を開催し意識改革に取り組んだ。また本社社長自らが、「優秀な海外現地社員の採用に注力する」、「駐在員は海外現地社員よりも上の立場という発想自体がナンセンス」などと語り掛け続けることで、とにかく意識改革に取り組んでいる。

「本体社員のグローバル化」への具体的な施策として、従来のTOEIC (L/R) の基準引き上げに加え、実践的な英語力としてSpeaking・Writing能力を測定するTOEIC (S/W) テスト、英語の発話力を高めるクリエイティブスピーキング研修、英語でのリーダーシップ研修、さらに異文化研修や、若手の海外トレーニー派遣制度、語学研修生派遣の拡大等の各種施策を実施することで、会社としてグローバル化への取り組み姿勢を明確に打ち出している。TOEIC (S/W) テストの新規導入に当たっては、全社員説明会を開催し、グローバリゼーション時代における英語力強化の必要性を社内でも共有した上で実施している。これらのうち通常業務に関連する実践的なクリエイティブスピーキング研修では「英語力とともに、交渉力が身に付いたと思う」「相手の興味を引く話し方を学ぶこと

ができて、プレゼン力も向上したと思う」など、参加者から非常にポジティブな反応が返ってきている。

さらに社内情報のバイリンガル化の推進にも取り組んでいる。これによって、海外現地社員との情報共有とともに、本体社員の意識改革にもつなげている。

本体社員の海外駐在に関しては、海外の各役職のポストレート（責任・期待役割のランク）を設定した。海外は異文化・異言語である以上、本社以上に組織マネジメントは難しいものであるが、従来は海外駐在の際にいきなり能力以上の組織マネジメントを任せているケースも存在した。マネジメント経験もなく、しかも異文化・異言語な環境でマネジメントを行ったもののうまいいかず、その組織力の停滞や、海外現地社員の会社への信頼感喪失にもつながってしまうリスクに手を打った。

今後は、意識改革のうち海外現地社員の幹部登用に向けての取り組み意識をさらに強化していきたい。現時点では本体社員にとってハードルである、海外現地社員との意思疎通や異文化理解などの課題に一步ずつ取り組んでいる最中であり、海外現地社員の幹部登用に向けての取り組み意識はまだまだの状態である。このテーマに対しては、中長期的なスパンでとらえ、本気で取り組んでいく意識を醸成したいと考えている。

また今後は優秀な外国籍社員をさらに積極的に採用し、50名、100名単位で増やしていきたいと考えている。さらに「海外現地社員の強化」にも種々の施策を打ち出している。当社のグローバル人材戦略の実行はまだ始動したばかりであるが、今以上に開かれた魅力ある会社、グローバリゼーション時代に成長し続ける企業を目指していきたい。