

丸紅のグローバル人材育成の考え方について



丸紅株式会社 執行役員人事部長 **葛目 薫** くすめ かおる

日本の急速な少子高齢化の進展、国内市場の縮小が予想される状況で、海外市場の重要性は近年ますます高まっている。既に、丸紅グループの連結純利益のおよそ8割が海外市場を源泉としているが、新興国を中心に大きな成長が見込まれる海外市場でのビジネス展開を、今後一層強化していく方針である。そのためには「グローバルなビジネスフィールドで活躍できる人材（＝グローバル人材）」の育成が必要不可欠であり、経営の重要課題の一つとなっている。丸紅の「グローバル人材の育成」には、①本社員のグローバル化、②海外現地社員の一層の強化・活用という二つのアプローチがあるが、これらはいわば車の両輪で、同時並行で進めていく必要がある。

① 本社員のグローバル化

グローバルに通用する本社員の育成のため

には、海外経験、外国語の習得、異文化対応能力の向上等が必要である。できるだけ若いうちにこれらの経験・知識・能力を身に付けることが重要であり、新卒総合職の育成期間である入社後8年間に習得させるべく、下記のような施策を実施している。

<海外研修生の倍増>

海外の学校でロシア語、スペイン語、ポルトガル語、中国語等の語学を習得する「外国語研修生」、ビジネススクールやロースクールで専門知識を習得する「専門分野研修生」、当社の海外拠点で実務研修をする「ビジネストレーニー」の3つの形態を設けており、各現場ニーズに合った派遣形態を選択できる仕組みとしている。これらの合計人数は2010年度には50名超となり、2008年度比倍増となる。

<英語力の強化>

昇格要件の一つとしているTOEICスコアを、2010年度より600から730にアップさせる。総合職新入社員のTOEIC平均スコアは750程度で、まだ730に満たない者もいるが、入社後に必ずブラッシュアップしてもらう。

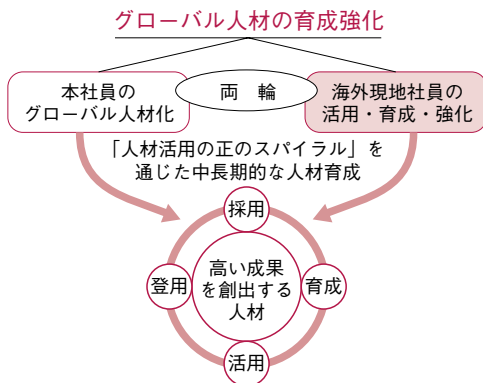
<若手社員へのCross Cultural Trainingの実施>

従来から実施している新規海外赴任者向けのHRMコンプライアンス研修に加え、2010年度よりCross Cultural Trainingを入社3年目の若手社員全員に受講させる。

<外国人の本社員採用>

現在の外国籍社員は40名程度だが、ここ

図 グローバル人材の育成強化



数年毎年4～5名程度の外国人を採用しており、今後徐々に増やしていく。日本への留学生を中心とする新卒採用、海外現地社員の本社社員登用、キャリア採用により、世界の高度人材を確保していく。

② 海外現地社員（ナショナルスタッフ）の一層の強化・活用

丸紅のビジネスは、地域によって主体となる収益構造やビジネスモデルが異なり、現地社員に期待される役割も多様なため、本社主導で行う全世界一律のインフラ施策（丸紅の企業理念・経営方針の浸透等）と、現地主導で行う地域ごとの状況・事情に応じた取り組みを同時に進めている。主なものは下記の通り。

＜ナショナルスタッフ・ワークショップ＞

全世界の海外現地社員の中から20名程度を本社に集め、それぞれのポジション・職務に応じた1週間程度の集合研修を、毎年3～4回開催している。1990年にスタートして以来、これまでに参加した延べ人数は1,000名近くに及ぶ。内容は、丸紅の企業理念・経営方針から、財務分析・リスクマネジメント・コンプライアンス・人事管理に関する知識・スキル、さらには実際の投資案件を題材とした投資決定プロセスの疑似体験まで、多岐に



ナショナルスタッフ・ワークショップの参加者
（於：丸紅多摩センター研修所）

わたる。

＜本社駐在実務研修制度＞

将来の幹部候補として嘱望される優秀な海外現地社員を本社に駐在させ、1～2年間の実務研修を行う。研修を通じ、本社の意思決定プロセス・それぞれの業界知識、さらには日本の商慣習・カルチャー等に関する理解を深めると同時に、社内外の人的ネットワークを構築してもらう。2010年度は10名が本制度を利用する見込み。

＜アセアン・中国でのモデルケースとしての取り組み＞

今後は、特に成長が見込まれ、地域内ビジネス拡大等の観点から海外現地社員の活用促進に強いニーズがあるアセアン・中国をモデルケースとして優先的に取り組み、採用、育成、人事制度等につき多角的に施策を実施、そこで得た各種ノウハウを他地域での取り組みにも展開していく方針である。本社としても、英語版の「新入社員KIT」、「採用面接マニュアル」や、「研修のプロトタイプ」の提供等により、現地での取り組みを積極的にサポートしていく。

最後に、グローバル時代の人材育成で重要なポイントの一つとして「ダイバーシティ・マネジメント」がある。グローバルな競争に勝つためには、これまでのような「日本人・新卒・男性」中心の日本企業（＝同質性を強みとする企業）ではなく、さまざまな個性・経験・能力を持った多様な「個」が、企業としての目標を共有し、その達成に向けて活躍する企業となることが不可欠な要素となっている。社員の意識改革、「多様な個の強み」を活かす企業文化・価値観の確立を進めていくことで、変化に強い企業グループ、創造性豊かな企業グループとなることを目指している。