

寄稿

グローバル人材の育成と登用について

―豊田通商の場合―



塚本淳一郎 (つかもと じゅんいちろう)
豊田通商株式会社
人事部 海外人事グループ課長職

1. 当社の置かれた環境

ご存知のように商社の事業、収益はますます海外での比率を高めており、当社の例では出資事業体数の8割（411社）、収益（営業利益ベース）の6割、連結ベースの人員構成の6割強（15,000人）を海外が占めるようになった。規模や事業分野も1社3,000人近い物流事業体から、数人のチームのような非鉄ディーリング専門会社までと、地域、事業、人材のポートフォリオが劇的に変化した。このような状況の中で、グローバルに軸を通した人材戦略の策定と、海外事業体の経営を担うグローバル人材の育成は必須の課題となっている。

2. グローバル人材育成の土台づくり

当社は、グローバル人材育成の第一歩を踏み出そうとしている段階であるが、その土台づくりとして、いくつかの作業を始めている。まずは、当社のバリューおよび、ビジョンをグローバルに共有することを最初の課題とした。当社では、2006年のトーメントの統合時に、両社の持つ強み、弱みと人材のコンピテンシーを紡ぎだし、新しいバリューとして新生豊田通商グループウェイとVISION2015を掲げた。初年度はそれらの国内への浸透と人材の融合に全力を挙げ、海外は1年遅れて2007年度より取り組みを始め、現在、2年間をかけて主要海外事業体の現地幹部社員に「豊田通商グループウェイ」と「豊田通商の仕事の仕方」、そして「豊田通商のOJT」などの集合研修を開催している。今までに東南アジアと中国を中心に約130名が本社での研修に参加したが、2008年度は欧米の幹部職員向けに実施し、合計約300名が受講する予定である。また、統合をまたいで海外に多い駐在員にも、ほぼ同じ内容の研修を実施しており、2008年度末までにはほぼ全員が受講する予定である。

次に、各海外事業体における「バリューに基づいた人事制度」と「教育体系」の制定である。人事制度に関しては、最初に、評価の基本となるバリューベースのコンピテンシーを導入し、現地法人（トヨタウシヨウ・アメリカ、豊田通商上海などのミニ豊田通商的な事業体）に対してコア部分の共有を開始し、等級制度や報酬体系は緩やかなガイドラインとしながら、中期的な制度の互換性を狙うことにした。育成に関しては、各事業体で標準的な教育コンテンツを規定し、使用するツールの整備を始め、実施における役割分担を明確にした。また、幹部人材向けには本社（全社）情報の積極的公開やキャリアプランの導入なども進めている。

3つ目は、それらの人事施策を実施、運用するための、グローバルな人事組織の設立と運営である。すでに、本社の一組織が全世界の人事を把握し、運営管理することは不可能であるという認識の下、エリア別に人事機能を立ち上げている。

まずは、シンガポールをアジアの人事拠点とし、マレーシア人のマネジャーと2人の人事駐在員が一体となって域内の人事制度、労務管理の改善サポートを実施しており、今後、すべてのエリアに拡大する予定である。

3. グローバル人材育成と登用のための施策

当社はグローバル人材の育成については十分な経験値を持っていないが、旧トーメンにおいては「国際職掌」を設定し、主に海外の幹部人材のリテンションを目的として、本社からベネフィットを与える仕組みがあった。ただし、2006年の統合でそれを廃止し、現在は上述の人事施策と併せ、海外の幹部人材の登用を主眼に置いた取り組みを新たに始めたところである。

以下、現在、当社が重点項目として進めている事項をまとめてみた。

(1) 海外の幹部人材への対応

海外幹部人材＝グローバル人材ではないが、将来のグローバル人材の鉱脈ととらえて、育成、登用、管理を実施している。

① 海外幹部人材の見える化

海外事業体の幹部人材の個々人の人事データの収集、組織分析

② グローバルグレードとコンピテンシーの導入

能力等級の考え方をベースにした幹部人材のグローバルグレードとコンピテンシーを導入し、選抜された幹部人材の評価に適用

③ 本社職員との知識・情報格差の減少

ビジョン、バリュー、目標、戦略の共有、本社の規程、基準、情報の公開と配布

④ 選抜教育の実施

③の内容を中心とした集合研修、グローバルコンピテンシー強化のためのナレッジの提供、本社経営層、幹部社員との交流によるバリューの理解浸透と経営目標・戦略の共有

⑤ キャリアプランとアドバイザー制の導入

幹部人材全員にキャリアプランを導入し、アドバイザーを設定

⑥ 海外からの本社駐在、研修受け入れ推進支援

本社駐在、長期受け入れ研修（現在年間約10名）をサポートする仕組みの導入

(2) 本社人材へのグローバル対応

国内のグローバル人材育成に関しては、駐在員がいわゆる総合職（当社では担当職）の25%に達しているため、当面は全員育成が基本である。一部、選抜教育を開始しているが、現在はグローバル幹部人材に特化した仕組みとはして

いない。

① 若手社員を中心としたマネジメントスキルの向上

駐在員資格制度を導入し、赴任前に一定の語学レベルとマネジメントスキルを要求、内容は事業体経営管理、人事労務管理、OJT、異文化マネジメント等

② 海外での現地人材育成の重点実施

駐在員の間に関地職員の育成を重要課題とするとともに、評価に折り込む仕組みを検討

③ 海外経験者（特に事業体経営経験者）の組織的活用

海外での事業体経営経験者を活用・登用する仕組みの検討

(3) 人材と人材管理のグローバル化

現在、国内外幹部混合研修の開催や、駐在員と海外幹部人材との職位の入れ替え（駐在員のコーディネーター化を含む）はすでに始まっているが、今後は、本社社員の等級とグローバルグレードの対照を明確化し、海外人材の現地での登用に重点を置く。本社の人事部においても、国内外の幹部人材を同様に管理していく予定である。本社職員の採用においては、すでに外国人、日本人の区別をしていないが、採用は年間数名にとどまっているため、海外のグローバル（幹部）人材の育成と確保は当面、海外が主となる。しかし、海外の事業分野、対象顧客の拡大を狙うには、本社における外国人の海外事業体経営幹部候補の採用や、それに特化した育成プログラムが必要になると考えている。

4. 将来への期待

今後はこれらの施策が一つずつ実を結び、各

国のグローバル人材が、共に「グローバル・トヨタツウショウ」のビジョンや未来を語る姿を世界中で見ることができることを、そして、このようなコミュニケーションのつながりの中で、今まで本社の人間だけでは見いだせなかった、現地発の新しいグローバルビジネスが生まれてくることを期待している。

海外人材の登用においては、「ロイヤリティが低い」「育成すると転職する」などの理由でネガティブな意見も根強いが、優秀な人材の確保は「多様性の許容を前提とした、魅力あるビジョンとバリューに根差し、彼らが将来を描くことができる制度」を全社として打ち出せるか否かにかかっていると考えている。

望みは高く、すべての「グローバル・トヨタツウショウ」で働く仲間が自分の人生を描ける企業をめざしたい。5年前に部下（海外現地職員）を子会社の副社長として送り出した時に、豊田通商のため、後に続く後輩のため、そして自分自身と家族のために、必ずこの事業を成功させようと誓い合った。その後、彼が会社を順調に軌道に乗せ、社長に就任した時、奥さんと子供に飛行機のチケットを渡し、「お父さんが社長を務める会社」を訪問してもらったのだが、その時の彼の晴れがましい笑顔と嬉しそうな親子の姿は今でも忘れられない。彼はきっと豊田通商で働いたことの喜びを感じてくれたと信じている。

以前、上司にグローバル人事の目標は何なのでしょうかと尋ねたことがある。すると「世界中の豊田通商の人間が、ありがとうと言ってくれることだろう」と答えてくれた。今、これがわれわれの合言葉だと考えている。

JF
TC