

本論文は

世界経済評論 2018年3/4月号

(2018年3月発行)

掲載の記事です



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン書店

富士通のグローバル人材育成の 取り組みと課題

富士通株式会社人事本部グローバルタレントマネジメント・シニアマネージャー 西明 尚隆

さいめい なおたか 富士通に入社以来、一貫して人事のキャリアを歩む。米国に2回駐在。北米シェアドサービスやプロフェッショナル人材育成制度の導入などをリード。現在は経営者候補の選抜・育成制度の企画、リーダーシップ研修の企画を担当。

日本企業にとってグローバルで変化の激しい現在の環境でビジネスを成功させることは、一層難しくなっている。特に企業のオペレーティングモデルのグローバル化が進展し、海外の人材とチームで働くことが増加する中、世界で通用するリーダーシップを備え、地域横断的にビジネスや技術開発をマネジメントできる人材が求められている。富士通においては、変化を受容し、真摯に学び、周囲を新たな方向に動かしていくリーダーシップが重要とらえている。日本企業の人材には、特にこのようなリーダーシップが弱い傾向が見られるが、富士通においても高いリーダーシップを発揮できる人材はまだ希少であり、従来のアプローチで日本人を内部から育成するだけでは不十分である。企業として変化を前向きに受け入れ、日本 vs 海外 (Japan vs Rest of the World) という意識の壁を超え、海外の人材を積極的に登用する組織作り、海外の仕組みを取り入れた人事制度や研修プログラムの見直しなどが優先事項と考える。

海外売上比率 50% 以上を経営目標として掲げる富士通にとって、グローバルビジネスを拡大できる人材の育成は喫緊の課題であり、経営層の重要関心事項である。

I グローバル化の進展と組織変遷

富士通では、これまで事業の海外展開のために、大きく5つの段階を経てきた。(1) 海外輸出の拡大のための現地子会社設立、(2) 海外生産拡大のための工場設立、(3) 欧米の企業買収 (ICL 社、Amdahl 社) による規模の拡大や、(4) 地域支配人制などを導入しながら、グロー

バル化を進めてきた。

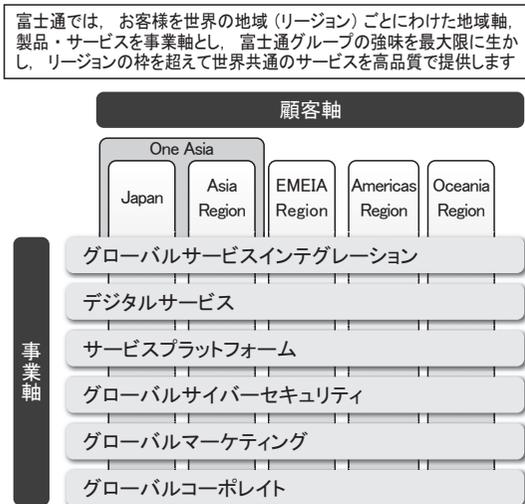
5段階目として、2014年からはグローバルマトリクス体制を敷き、お客様をリージョンごとに分けた地域軸、製品・サービスを事業軸とし、世界共通のサービスを提供することで海外事業の強化・拡大を図っている (図1)。特に欧州を主体とする EMEA (Europe, Middle East, India and Africa) リージョンは 28,000 人の規模を有し、海外売上の約半分を占めている。

上記段階の (1) 及び (2) においては、日本人が海外の拠点長として現地従業員を束ねることが求められていたが、(3) 以降、主に現地の

人材が長となってマネジメントをしており、日本人は本社と現地の橋渡し役もしくは、本社側のリーダーとして現地リーダーと交渉・協働することが求められている。

ビジネス体制や求められるグローバル人材の

図1 富士通のグローバルマトリクス体制



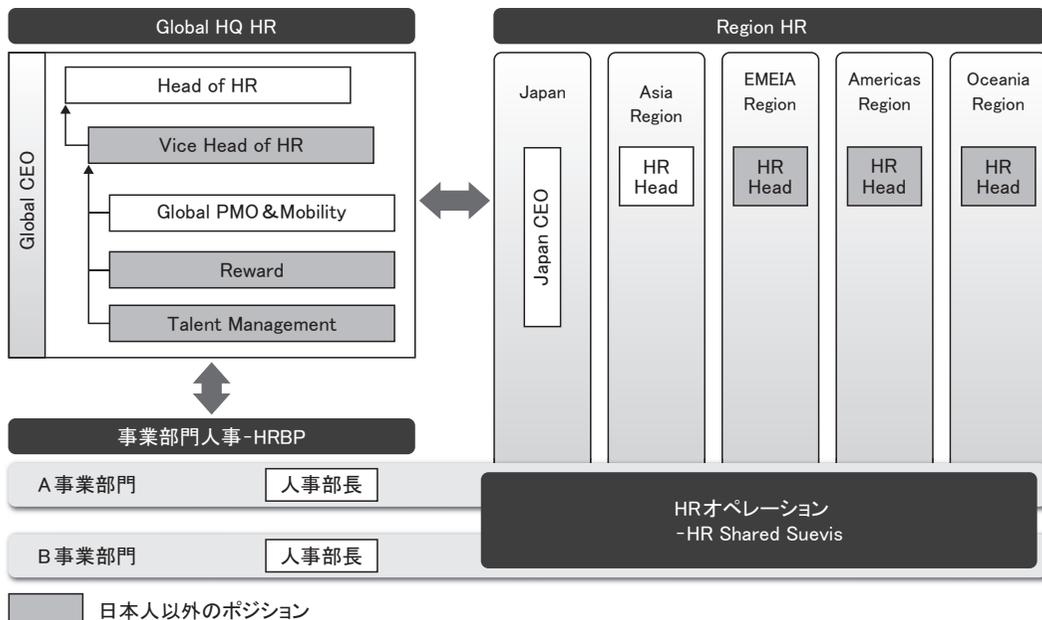
変化に伴い、人材を支える人事部門もグローバル化を進めている。人事制度は、グローバル共通の職務格付けを導入し、一定層以上に対して共通の報酬・タレントマネジメント制度を適用している。人事部門の体制としても、グローバル本社人事に CoE (Center Of Excellence) を置き、報酬、タレントマネジメントなどのファンクションは日本人以外の責任者を据え、多国籍な編成でグローバル人事オペレーティングモデルを実行している (図2)。

II グローバル人材育成

1. 全社規模での英語力の強化

グローバルにビジネスを拡大できる人材の第一条件である英語力については、入社3年目までに全社員が TOEIC 600 点以上を取得していることを目標とし、全社として底上げに取り組んでいる。また、管理職への登用や昇格にあ

図2 富士通のHR オペレーティングモデル



たっては TOEIC 500 点～600 点以上を要件化し、点数に達しないものは昇格を認めないというルールを厳格に運用している。実際に昇格が見送りになるケースもあり、現場からの反発は一部あるものの、富士通社員、特に幹部社員には一定の英語力が必須という認識が浸透しつつある。社員の意識改革のためにも、人事が英語力強化に信念をもってこだわっていくことが大切と考えている。

2. 若年層のグローバル育成

グローバルで活躍できる人材を育成するためには、体系的育成プログラムを早期より計画的に実施していくことが重要である。富士通では、入社2,3年目の若手の段階から、グローバルに通用するコンピテンシーを養成し、グローバルアウェアネスを高めるための研修として、GCDP (Global Competency Development Program) を実施している。特に近年は組織にインパクトを与える研修規模を目指し、参加人数を300名に拡大し、グローバルに意欲的な人材がクリティカルマスに達することを狙っている。

GCDP では、異文化理解の促進、100%英語漬けの合宿や、英語プレゼンテーション、海外拠点の人材を交えたファシリテーション実践を含め、グローバルに活躍するための基礎力を徹底的に特訓する。そしてプログラムの最終段階にて海外拠点に1週間出張し、フィールドワークや現地の社員との議論を行う。自分自身のコンピテンシーのレベルに応じてシリコンバレー、インド、フィリピン、ハワイなど、多岐にわたる富士通の海外拠点を訪問し、視野を広げるとともに、特訓の成果を海外の人材に対して発揮することで、グローバルなリーダーシッ

プの醸成に寄与している。

また、ミレニアル世代の若手の特性も考慮し、個人への率直なフィードバックや、個別のコーチングも実施しており、若手のエンゲージメントを強化し、学びをより深めることにつなげている。

言うまでも無く、グローバルに活躍するために実際に海外に駐在し、仕事をする経験に勝るものはない。GCDP より一段階上の層、入社3年目以降の若手を対象とし、1年間の海外トレーニープログラム (GEP=Global Exchange Program) も実施している。しかし、海外であれば赴任先はどこでもいいという訳ではなく、トレーニー派遣先は特に注意して選定している。例えば、安易に日本人の駐在員の下につけると、研修効果の低下を招き、トレーニーの満足度やモチベーションに悪影響が生じる。そのため、必ず日本人以外の上司の下に就け、現地のレポートラインの中で仕事を進めることで、海外での仕事のやり方、マネジメントスタイルを体感し、習得することを重視している。この経験は、特に将来、自分自身がマネージャーになり、海外の人材へリーダーシップを発揮する局面に効いてくる。

加えて、帰任後のキャリア形成に対するフォローも重要である。特に若手の場合、自身のキャリア形成を主体的に考える傾向が強く、海外経験を経て自主性や視座が高まった状態で、日本のドメスティックな職場に戻ると、モチベーションが下がり、退職するケースも多々ある。グローバル人材の育成には、研修プログラムそのものの充実のみではなく、部下のキャリア形成支援を含む幹部社員のマネジメントや、仕事のスタイルもグローバルに変化していくことが重要である。

Ⅲ グローバル経営リーダーの育成

テクノロジーの高度化、サービスの多様化、ビジネスのグローバル化が進展し、ビジネスを成功に導くためには、あいまいな事業環境や前例のない状況の中で経営判断を下し、組織を動かす高度なリーダーシップが求められる。富士通では、このような経営リーダーを育成するために、重層的に次世代リーダー育成プログラムを実施している。

1. GKI

1990年代後半より、Global Knowledge Institute (GKI) を設立し、知識経営等、様々な分野の世界的権威をプログラムに招聘し、実践知リーダーの育成に取り組んでいる。プログラムの中では、有識者による先進的な講義、世界の研究施設や先端企業の視察を通じて、グローバルで力を発揮するマインドセット、経営知識、そして過去の成功パターンにとらわれず、自ら考え、リスクをとって判断していく能力を醸成している。中でも、部長や事業部長級の層の次世代リーダーを対象とした、GKI-A (Advanced) はイノベーションの創出や、新規事業・新市場攻略の力を高めることを重視し、6か月の期間で、経営知識のインプット、仮説思考をベースとした事業立案演習、社長を含めた経営層の前で自らの考える事業プランの提案を行い、フィードバックを受ける構成となっている。本研修には日本人のみならず海外グループ会社からも優秀な人材が参加し、同じレベルで切磋琢磨するため、グローバルビジネスへの理解促進、より幅広い視野の獲得につながっている。したがって、プログラムの共通言

語は英語となっており、必要に応じて同時通訳を採用している。過去には通訳を介さずに実施した年もあったが、一部、英語力が低い参加者の学びが乏しくなる傾向があったため、現在ではプログラムの高質な内容の理解を優先し、同時通訳を取り入れている。経営リーダー向けのため研修内容が濃密であり、個別コーチングも実施することから、例年、20~30名程度の少数精鋭を選抜している。そのため、短期集中的に母集団を拡大することは難しいが、GKI卒業生が役員に占める割合は50%を超えており、今後もさらにGKIで学んだ知識や経験を共通言語として共有し、協働し合える経営リーダーが増えることを目指している。

2. GOLD

自分自身の内面の理解を深め、周囲へのリーダーシップを発揮し、グローバルな人脈を形成することに焦点をあて、UKのタレントチームが企画、運営をリードする海外発の次世代リーダー育成プログラムがGOLD (Global Organization Leadership Development Program) である。これは海外グループ会社ローカルの幹部候補が大多数を占め、内容はすべて英語で実施されるため、日本からは英語コミュニケーション力の問題もあり少人数しか参加していない。講師もプログラム運営も大多数は日本人以外で進められるため、議論やアウトプットにスピード感が求められる。加えて、専門性や仕事に関する英語力のみならず、自分自身の内面や、目指したいリーダーシップスタイルなどを参加者がお互いに本音で語り、フィードバックし合う構成としている。したがって、英語力だけでなく、積極性、周囲への影響力、多様な人種の中での協働などの行動様式が求められるため、日

本人の弱さが浮き彫りになる。海外の人材が主導で企画した、日本人のみでは容易に発想できないリーダーシッププログラムを全社の研修体系に組み入れ、運用していくことは、日本と海外で一線を引くことをせず、グローバル全社での一体化を進めるためにも非常に重要である。

IV リーダーシップアセスメント

1. リーダーシップアセスメントの重要性

複雑な事業環境で成果を出せるリーダーを見極めるためには、これまでの実績やパフォーマンスを重視して良いのだろうか。新しいビジネスを創り、売上を拡大する変革のリーダーを発掘し、育成していくためには、過去のパフォーマンスを評価するだけでは不十分であり、リーダーとしてのポテンシャルを客観的に把握していくことが有効である。

富士通では海外リージョンも含めて、コーン・フェリー・ヘイグループ社のアセスメントを導入し、次世代を期待されるリーダー候補のポテンシャルを測ることで、本人が自身のリーダーシップの傾向に気づき、能力開発を進めるためのツールとして活用している。基本的には将来を期待されるタレントを選抜し、若手～マネージャー、部長～事業部長、事業部長～本部長代理の3階層にわけ、2～3年以内に各階層のタレント全員がアセスメントを完了している状態を目標に、毎年、継続的にアセスメントを実施拡大している。グローバルで共通のアセスメントを実施するメリットは、グループ全体で共通の尺度でのリーダーシップが測れることと、全体の統計やデータ分析などが期待できる点である。これについては詳細を後述したい。

また、それに加え日本では、上位のポジシ

ョンへの昇格を検討するタイミングでアセスメントを実施し、昇格候補者への意識づけ、自身のリーダーシップの振り返りを促している。一方で、人事部門として留意していることは、アセスメント結果だけをもって、安易な昇格の決定・見送りという決断を避けることである。アセスメントの結果は多様な人材の多様な個性の表出であり、読み取るためには本人との本音での対話が欠かせない。人事部門では、アセスメントを受けた一人ひとりに対して対話の時間を設け、丁寧にフィードバックを行い、更にリーダーシップを高める支援を行っている。

2. アセスメントでわかる富士通のリーダーの傾向

グローバル企業を標榜する富士通のリーダーは、皆、アセスメントの結果が高い——と言いたいところだが、現実にはグローバルな他社企業と比較したリーダーシップにはまだまだ向上の余地がある。特に、自分がリーダーとして周囲に与える影響力や周囲から受ける影響を認識し、状況に応じて自身の発言・行動を変えられる能力はさらなる向上が必要と示唆されている。この「状況認識— Situational Awareness」のスキルは、ポジションの自覚やメタ認知などが必要となるが、富士通の多くの社員は、比較的異動が少なく、経験の幅が狭い傾向にあるため、自分自身を他者と比較して客観視すること、またフィードバックを受ける機会が少ないことが影響している。

さらに、富士通のリーダーにとって改善が必要なスキルは、変化を創り、受け入れ、リスクをとる受容度を現す「チェンジ・アジリティ—Change Agility」である。これは、変化から学び、新たな状況で活用できる傾向（学習機敏

表1 ポテンシャル全体への相関関係の高い項目

リーダーシップ項目	相関係数
チェンジ・アジリティー	0.720
閉鎖性の低さ	0.718
あいまいさの許容	0.602

性-Learning Agility) のことであり、新しいビジネス領域に果敢に取り組むリーダーには必須であり、富士通にとってもグローバル化を推進していく上で重要な位置づけになるものと認識している。

なお、富士通におけるアセスメント実施者約500名のデータ分析を行ったところ、「チェンジ・アジリティー」の項目と、全体の数値との相関関係が強いことがわかった。言い換えれば、変化とリスクを受容する力を高めることで、ポテンシャルの底上げが見込めるのではないかと考えている(表1)。

そのために、富士通として戦略的に取り組んでいることは、特にリーダー候補に対して早期に多様な経験を付与し、幅広い視野、変化に対する迅速かつ柔軟な対応力や経験から本質を学ぶ力を強化することである。多様な経験のための異動先は海外の重要なポジションも含み、より多様な人材で構成された組織の中で組織・人材マネジメント経験を積むことをねらいとしている。また、学びを最大化するために、必要に応じて社外のプロフェッショナルのコーチングをつけて経営リーダーとしての成長を支援している。

一方で、富士通のリーダーが特に優れている項目もある。一つは「キャパシティ(問題解決力)」、もう一つは「阻害リスク」が低いことである。キャパシティは、複雑な問題を解決する上で必要とされる論理的思考力・認知能力であ

表2 格差が大きい項目

リーダーシップ特性	コンピテンシー
自信 Confidence	顧客志向 Customer Focus
信用性 Credibility	決断の質 Decision Quality
影響力 Influence	信頼の涵養 Instills Trust
前向きさ Optimism	学びの速さ Nimble Learning
粘り強さ Persistence	

り、傾向やパターンを発見し、あいまいなデータから正確な結論を導き出す能力と定義されている。一般論としては、頭の回転が速く、問題解決力が高い人材を指す。

また、阻害リスクは、感情の不安定さ、マイクロマネジメント、閉鎖性などのリスクを測っており、これらが低い点で顕著であった。これらの強みを活かし、スピーディーな決断ができ、社員やお客様にとっても安定して信頼感のある人材の良さを人事部門としてより引き出していきたい。

3. 日本のリーダーのアセスメントの傾向

日本のリーダーがグローバルに活躍するには、海外のエグゼクティブに負けないリーダーシップを身につけることが必要だが、コーン・フェリー・ヘイグループ社提供の分析からは、日本のリーダーは何が弱いのが見えてくる。特にテクノロジーセクター(先端技術、通信、コンサルなど)を対象とした調査では、日本と日本以外のエグゼクティブの比較において、リーダーに求められる行動特性に顕著な差が生じている(表2)。

ここから読み取れることは、日本のリーダーは「外部からの変化を受容し、真摯に学び、周囲を新たな方向に動かしていく力」に関して、海外のエグゼクティブよりも弱いという傾向である。これは富士通のリーダーの課題と酷似し

しており、グローバル化を進める日本企業に通じる課題と言えるのではないかと。

V さらなるグローバル化を進める 富士通および日本企業の課題

富士通はグローバルマトリクスを機能させ、さらに進化させることを経営課題としてとらえている。マトリクスにより、特にコーポレート、共通技術やグローバル商談支援などの機能は、リージョン横断的に横通しでマネジメントをする方が実効性、効率性の面でメリットが見込まれる。そのため、日本の組織の職務編成にも海外グループ会社の人材を載せ、バーチャルにレポートラインを構築して組織マネジメントを行うケースが増加してきた。例えば、弊社のグローバルデリバリーグループは、世界中の拠点に在籍するサービスデリバリー部隊（オフショア拠点）を統括するグループであるが、日本人が海外に在住する海外拠点の社員をマネジメントしたり、日本人が海外の幹部にレポートしたりする上での難しさが顕在化している。当然のことながら、日本と海外のコミュニケーションの型や権限と裁量に関する考え方、行動様式が異なるため生じている問題だが、根が深い問題であり、解決には時間がかかる。

元来、富士通は職務、職位の権限について比較的柔軟に運用しており、意欲があれば職位・ポジションに関わらずプロジェクトを任せ、新たな領域へのチャレンジを奨励する風土を醸成してきた。一方で負の側面としては、誰が責任者、意思決定者なのか不明でトラブルが生じたり、社内のあちこちの部署で類似した活動が一貫性なく行われたり、という事例も散見される。職務や権限が明確な欧米などからは理解し

がたいであろう。また上位層の中にも、自組織の活動をすべて把握しなければという微細管理タイプも多く、現場のマネージャーの権限・裁量が弱まっているきらいがある。日本人の良いところとして、チームワークを活かし、すり合わせで合意形成を導く意思決定スタイルが主流だが、グローバルの優れたリーダーがそうであるように、影響の大きい判断を自分で下し、その結果を受け入れ、学んでいく経験をしなければ、リーダーとして大きく成長はできないのではないだろうか。

VI 今後に向けて

グローバルマトリクスを進展させ、事業軸のグローバル化を強化していくにつれて、日本の事業部門がバーチャルに世界各地の社員とビジネスをマネジメントしていく構造に進化していく。それを率いるビジネスリーダーに求められることは、リージョンの幹部に影響を与え、鼓舞する指導力、戦略的思考、強いガバナンスを発揮する領域とローカルに任せるバランス感覚、多様な顧客基盤やビジネス慣習の違いを理解し迅速に意思決定する判断力、自分の後継者を長期視点で育成するなど、非常に高度且つ複雑で多岐に亘る能力である。言い換えると、真にグローバルで通用するリーダーシップとマネジメント力の強化が、極めて重要な経営課題となってきているということである。なお、このレベルのリーダーは富士通でも希少であり、グローバルな人材市場でも獲得が困難である。今後の人材戦略としては、内部育成だけでなく、重要な戦略ポジションに対して外部から人材を調達するエグゼクティブタレントアクイジション（Executive Talent Acquisition）の強化も

優先事項となってきた。

おそらくグローバルビジネスを展開するすべての日本企業は上述の課題を有していると思うが、グローバル化を阻害する要因として一つ認識しておきたいことがある。それは日本の本社が偉く、海外は子会社だから日本の方針に従うもの、日本の会社だから日本人の育成が優先、という特別意識ではないだろうか。日本 vs 海外という固定観念やこだわりを捨てて、海外の

人材や仕組みを積極的に受け入れ、共に議論しながら意見を取り入れていくことが、グローバル企業として変容するために本質的に大切だと考える。

富士通で、ポテンシャルの高いリーダーが備えている最も重要な能力が、変化を受け入れる「チェンジ・アジリティー」であることは偶然ではない。



109号 発行：2017年9月
2017年9月 頒布価格：2500円
 季刊「国際貿易と投資」は年4回発行
 頒布価格（年間購読料）：10,000円
 お問い合わせ、ご購入をご希望の方は
 下記までご連絡ください。

発行：
**一般財団法人
 国際貿易投資研究所 (ITI)**
 〒104-0045
 東京都中央区築地1丁目4番5号
 第37興和ビル3階
 TEL：03 (5148) 2601
 FAX：03 (5148) 2677
 E-Mail：jimukyoku@iti.or.jp
 URL：http://www.iti.or.jp/

季刊「国際貿易と投資」 109号／2017年9月

特集 ドイツ化する欧州、欧州統合の再構築

(ECHO) 国際的人材の暫定的育成策…………… 畠山 襄

(論文・研究ノート)

- ・ドイツ化する欧州、変わる仏独の力関係…………… 田中 友義
 —新しい局面へ向かう仏独枢軸—
- ・ドイツの貿易黒字とEUシレンマ…………… 大木 博巳
 ↳ EUの成長地域は、黄金のラインから青きドナウへ
- ・英国のEU離脱とドイツのEU政策…………… 田中 信世
- ・ドイツの競争力を支える専門人材の育成制度と海外普及…………… 伊崎 捷治
- ・金融同盟の完成に向けた資本市場同盟の整備…………… 川野 祐司
- ・欧州諸国の対内外直接投資の特徴…………… 増田耕太郎
 —事業再編・安全保障・租税回避—
- ・中・東欧で生産体制を固める韓国企業…………… 百本 和弘
- ・一帯一路経済と巷経済／中国経済の表と裏…………… 江原 規出
- ・広がりを見せる海外へのアウトソーシング…………… 高橋 俊樹
- ↳ 親子間貿易で違いが見られる日米のグローバル調達モデル

(統計) 日本貿易統計からみるEU貿易…………… 高橋 俊樹

★国際貿易投資研究所のホームページから全文をダウンロードすることができます
<http://www.iti.or.jp/>