

# グローバル戦略実現のために求められる 経営の仕組み

青嶋 稔



## CONTENTS

- I 日本企業がグローバル戦略展開に伴い直面している問題点
- II 課題克服のために必要となるグローバル戦略を実現できる組織・人材基盤
- III 先行事例
- IV グローバル戦略実現に向けて

## 要約

- 1 日本企業のグローバル戦略展開における問題点として、①戦略展開と人材開発の不連携、②国内基点での人材育成、③従業員をグローバルに束ねる価値観の共有不足——などが挙げられる。
- 2 グローバル規模での戦略の浸透・展開に必要なのは、①戦略展開と連携した人材開発の仕組み構築、②グローバル視点での人材育成とキャリアパス構築、③従業員をグローバルに束ねる価値観の共有および浸透——である。
- 3 経営・マネジメント人材をグローバル規模で育成している先行事例としては、GE（ゼネラル・エレクトリック）、日立製作所、コマツなどがある。
- 4 グローバル戦略の実現に向けては、人材育成を人事部門に任せるのではなく、①現経営幹部によるグローバル規模での経営者育成へのコミットメント、②経営企画・事業部門の参画による、戦略から人材育成計画への落とし込み、③地域統括会社も含めた人材発掘・育成機能の構築——が必要となる。

## I 日本企業がグローバル戦略展開に伴い直面している問題点

日本企業のグローバル戦略の展開における問題点としては、

- ①戦略展開と人材開発の不連携
  - ②国内基点での人材育成
  - ③従業員をグローバルに束ねる価値観の共有不足
- などが挙げられる。

### 1 戦略展開と人材開発の不連携

日本企業の事業展開はグローバル規模になっており、成長の源泉は国内ではなく海外市場にある。成長戦略はグローバル規模に及び、新興国を中心とした地域の成長抜きに成長シナリオの実現は難しい。しかしながら現状の成長戦略の策定プロセスは、組織戦略さらには人材育成計画にまで落とし込まれていないため、成長戦略に必要な人材基盤が整備されず、十分な推進力を得られないことが多い。

その結果、成長戦略の実現に必要なリソース（経営資源）が常に不足する状態が繰り返されている。リソースが足りないために、日本人材をその場しのぎ的に大量に現地に送り込むものの、送り込まれた日本人の現地風土に対する理解が乏しいことから、成長戦略を現地にうまく浸透させることができずに失敗するケースも多い。

特に新興国は、日本からマネジメントすることが難しくオペレーションの現地化が必要となるが、策定した成長戦略を現地人担当者に理解・浸透させ着実に推進できる現地マネジメント人材が育っていないケースが多い。

### 2 国内基点での人材育成

日本企業の事業展開は今やグローバル規模であるものの、日本本社では、特に経営幹部候補の人材はいまだに日本人中心の育成で、本社が掌握している経営幹部候補は日本人のみで構成されていることが多い。生産拠点、販売拠点、研究開発拠点などをグローバルに展開する日本企業にとって、各地域の優秀な人材の掌握、グローバル規模での将来の経営者育成などが急務になりつつある。

ところが、現地の人材育成はその現地任せとなり、現地人材のキャリアパスは現地会社内部のみの判断によるケースが多い。現地人材はグローバル規模の成長戦略に触れることも少なく、現地内の視点で育成されていることが多い。また、ある地域の先進的な成功体験はその地域内に閉じてしまうことも多く、成功体験のグローバルな共有による他地域への展開可能性において、大きな機会損失となっているケースも見受けられる。

### 3 従業員をグローバルに束ねる価値観の共有不足

グローバル戦略を展開していくうえでは、意思決定の基準となる企業風土や大切にしている企業理念を、グローバル規模のマネジメント層に等しく理解させていく必要がある。しかし、それができているケースは少ない。日本企業の「ものづくり」に対する考え方は、教育プログラムの形に落とし込まれているケースが多い。ものづくりに強い日本企業であるがゆえに、ものづくりに関するその考え方は海外企業からも尊敬を集め、実際に日本企業と同様の取り組みを行う企業も多い。しかしながら、それぞれの企業が持つ歴史、

培われてきた価値観・理念などが現地従業員に伝えられていることは少ない。

グローバル展開している米国企業のGE（ゼネラル・エレクトリック）は「GE Growth Values（GEグロースバリューズ）」、ジョンソン・エンド・ジョンソンは「Our CREDO（我が信条）」という価値観・理念の浸透を現地人材・従業員に徹底し、マネジメント人材になるにはこれらの価値観・理念への理解を条件としている。これに対して日本企業は、現地人材を束ねる共通価値観の醸成に、これまで組織として本格的に取り組んでこなかった。経営の主要ポジションに日本人を置けばよいという考え方が強かったのが大きな理由である。

しかしながら、先進国のみならず新興国をはじめ多様な地域でグローバルに展開している現在の日本企業は、日本人を中心とする現地マネジメントや意思決定ではなく、現地の市場・ニーズ・規制に即した形で現地マネジメント人材が事業にかかわる必要がある。その際現地人材は、意思決定の基準として、自らが守らなければならない自社の価値観や理念などをしっかり踏まえておくことが重要となる。日本企業も、自社の価値観・理念の共有を進めなければならない状況に直面している。

## II 課題克服のために必要となる グローバル戦略を実現できる 組織・人材基盤

グローバル規模での成長戦略の浸透と展開に必要なのは、

- ①戦略展開と連携した人材開発の仕組み構

築

- ②グローバル視点での人材育成とキャリアパス構築
- ③従業員をグローバルに束ねる価値観の共有および浸透  
——である。

### 1 戦略展開と連携した 人材開発の仕組み構築

事業戦略をグローバルに展開するには、それに合わせて、成長戦略の実現に必要な人材要件を明確に定め、その人材をどのように育成・獲得するかという、人材開発の仕組みを構築する必要がある。多くの製造業は、ハードウェアのみならずサービスも含めたソリューション事業に転換しようとしているものの、苦心している企業が少なくない。大きな理由は、中期経営計画を立てても、その実現に必要な人材要件が明確化されず、人材育成に落とし込まれていないからである。このことにより必要なリソースが不足し、中期経営計画を何度回しても、ソリューション事業が展開できない。

かつて日本企業は、日本もしくは中国などで製造した製品を輸出し、ハードウェア品質の差別化によって収益を上げることができた。しかしながら、デジタル化などにより日本の製造業が生産する多くの製品は、品質面で中国・韓国企業に急速に追いつかれ、マーケティング面では韓国企業に大きく差をつけられている。こうしたことから製造業が現在、ハードウェアの売り切りではなくソリューション事業への転換の必要性に直面しているのは上述のとおりである。そのためには、現地人材が提供するサービスで収益を上げて

いかなければならず、グローバル規模での人材育成計画を定め、それを着実に実践していく必要がある。

たとえば重電業界であれば現地の工事のみならず、設備全体のコンセプトデザインから街づくりまで、そのコンセプトを具現化する技術、製品・サービスを組み合わせた提案、およびプロジェクト管理のできる人材が必要になる。また、ハードウェアを中心に事業展開してきた複写機業界についても、ドキュメントの減少に伴い、もはやIT（情報技術）サービス、ドキュメントサービスなどのソリューション事業に舵を切らなければならない状況にあり、複写機単体の保守サービスだけでなく、ITサービスの設計、顧客ニーズの精査とソリューション事業を現地で提供できる人材が求められている。現地でソリューション事業の比率を高めるには、こうした能力を備えた人材の要件定義や具体的な育成方法、トレーニングの仕方にまで落とし込む必要がある。

## 2 グローバル視点での人材育成とキャリアパス構築

グローバル規模での成長戦略を実現するには、グローバル視点でマネジメント人材を育成し、成長市場でその人材をダイナミックに動かしていく仕組みも必要となる。こうした仕組みを整えるには、グローバル規模で有望な経営幹部候補の棚卸しをして人材を「見える化」する。加えて、本社が定めた中期経営計画を現地にどのように浸透させていくのか、全社戦略の「地域版」としての地域戦略を、「見える化」した現地人材を交えて策定していく。こうした戦略策定および浸透その

ものが、人材育成の重要なプロセスとなる。

グローバル規模で育成していきたい人材を「見える化」すると同時に、こうした人材を、グローバル戦略を展開するうえで重要となる地域戦略策定プロセスに関与させる。

育成したい人材を「見える化」しても、こうした人材は既存組織による囲い込みも激しいため、成長機会に投入していくことが難しいケースも多い。これではポテンシャルを持つ人材を成長させることができないし、本人も成長機会を十分に感じられずに辞めてしまうことが多々ある。したがって、こうした人材には、現状の業務からどのようなキャリアパスを描いて成長していくのかを、定期的な面談で提示していくことが重要である。現状の業務を推進しながらも、将来的にどのようなキャリアパスを描いていきたいのか、本人の希望を聞くとともに、自社の戦略実現にどのような役割を果たせるのか、それとともに成長できるのかを議論しながら定めていく。

その際、現地トップマネジメントであれば、同人材を担当地域会社内にとどめず、グローバルな成長機会にも展開できるルートを描いておきたい。当人が当該国にとどまりたいと思うのか、それともグローバルな成長機会のなかでグローバル規模のマネジメントへのキャリアパスを描きたいのかを見極めて、当人のキャリアパスを支援していく。

## 3 従業員をグローバルに束ねる価値観の共有および浸透

前節で述べた育成したい人材に対しては、本社が考えるグローバル戦略、また現地に対してどのような期待を持っているのかをしっかりと理解してもらうため、継続的に教育して

いく必要がある。その方法としては、本社などで集合研修を実施し、時間と空間を共有しながら共通の理念や思いを醸成する。また、研修の場で人脈ネットワークをつくり、それをグローバル規模でのマネジメントのネットワークとして発展させることも有効である。さらに、グローバル規模のマネジメント人材に対し、意思決定時の重要な基準となる自社の経営理念を教育して浸透を図ることは極めて重要である。自社の経営理念とグローバル成長戦略を理解し、それを現地に展開できる現地のトップマネジメント・ミドルマネジメントなどの人材基盤は、成長戦略を現地に着実に落とし込むうえで欠かせない。

日本企業は、創業以来の歴史や培ってきた理念・価値観を持ちながらも、それらをグローバル規模で共有できていないことが多い。グローバル展開に際して進出国の文化を尊重するあまり、自社が大切にしている価値観を伝えてこなかった。しかしながら、野村総合研究所（NRI）が手がけてきたプロジェクトで地域拠点の現地マネジメント人材にヒアリングをすると、自社の生い立ちや大切にしている価値観を理解したいという声は多い。自社の生い立ちや価値観を押し付けではなく理解してもらうことは、自社の強みを再度整理するうえでも、意思決定における共通基盤をつくるうえでも極めて重要なことである。

また、こうした理念・価値観を仕事の進め方にまで落とし込むことは、特に生産の場においては重要である。現在、自動車業界、電機業界、重電業界、食品業界など日本の製造業は海外企業を買収し、成長戦略を実現しようとしている。そこで被買収企業の従業員に対して、生産現場が大事にしている考え方や

仕事の進め方を、具体的な教育プログラムにまで落とし込むことにより、ものづくりへの共通した考え方が醸成できる。

### Ⅲ 先行事例

経営・マネジメント人材をグローバル規模で育成している先行事例として、GE、日立製作所、コマツを取り上げる。

#### 1 GE

GEはグローバル規模での成功を収めている企業である。同社では、人材育成をどのように進めていくのかが、グローバル戦略策定プロセスに「セッションC」として明確に定められている。これは、戦略を実現するために必要な組織づくりと人材育成が行われているかどうかを検証・評価するため、1年に一度レビューする機会である。同社にとっての人材育成は戦略実現上の最重要課題であり、経営者は自らの課題として人材育成に取り組み、自らが必要な人材要件を明確に定めている。

GEが必要とする人材像要件は「GE Growth Values」として、

- ①外部志向
- ②明確でわかりやすい思考
- ③想像力と勇氣
- ④包容力
- ⑤専門性

——の5つのコアバリューが明文化されている。これはGEが社内外の有識者を招いて「21世紀のリーダーは何を備えているべきか」を議論し、経営者のコミットメントにより策定した。GE Growth ValuesはGE全社員の人事評価指標にまで落とし込まれており、

前述のようにセッションCと呼ばれ、1年に一度レビューする。同社は、毎年30万人以上のGE社員および組織をレビューしている。個人評価の半分は、GE Growth Valuesがどれだけ発揮できているかである。これによって優秀人材を「見える化」し、常に経営者が経営戦略に優秀人材を活かせることをねらいとしている。

このなかでも特に優秀と評価された人材は、戦略的に重要でより困難な業務に就かせることで資質を引き出し育成を図る。これを「ストレッチングアサインメント」と呼び、トップがコミットメントし、よりクロスファンクションでかつグローバル規模での経験を積ませることで、人材を育成している。

## 2 日立製作所

日立製作所は、同社の重要な成長戦略の中心に社会インフラを据え、グローバル規模での戦略策定と展開を目指している。

そのため同社では、トップマネジメントに

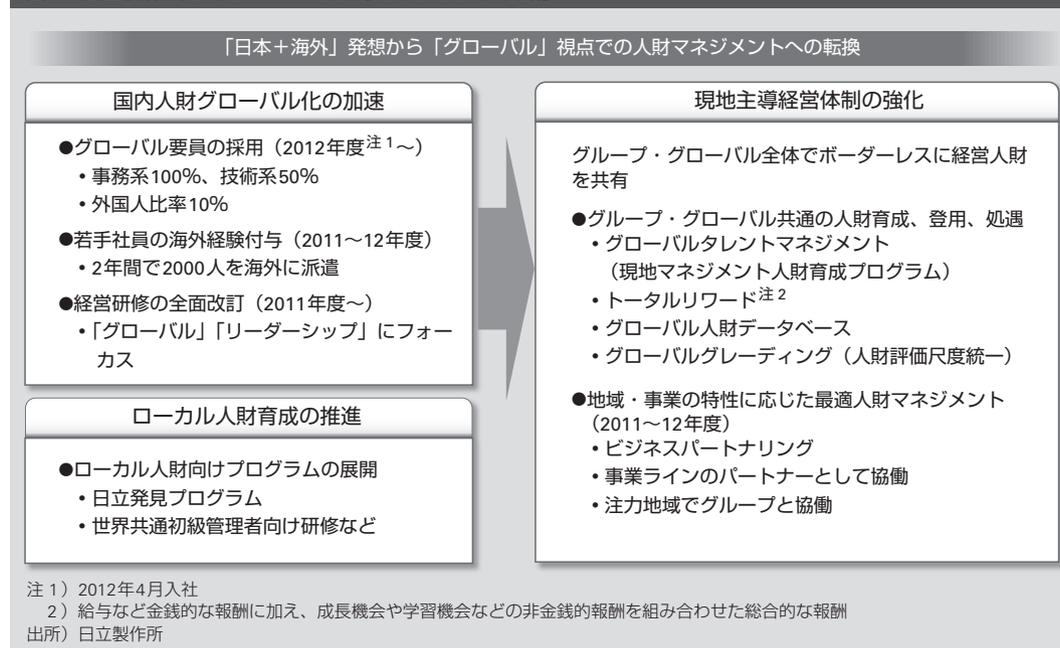
よる強いコミットメントのもと、「グローバル人財マネジメント戦略」を策定し、2011年7月、これを推進する組織としてグローバル人財本部を設置した。同社のねらいは、

- ①グローバルな人財共通基盤の確立
  - ②事業部門と連携し、地域・事業特性に応じた最適な人財マネジメントの推進
- にある（図1）。

日立製作所の特徴は、日本を米州や欧州などと並ぶ一地域と捉え、人事部門が事業部門に近い視点を持って展開していることである。目的はあくまでも事業の成功であり、事業部門との協働を重視し、「グローバル共通の人財マネジメントの仕組み・制度・ノウハウを構築し、グループワイドに展開すること」を目標に掲げている。

具体的にはグローバル規模の人財データベースを構築し、それを人財育成・登用・処遇のグループ・グローバル共通基盤とし、海外工場で生産に携わる直接要員を除く全社員を対象とした人財の「見える化」を進めてい

図1 日立製作所の「グローバル人財マネジメント戦略」



る。データベースは氏名・役職区分・職種区分などで分類され、グローバルな人財の最適配置を目指している。

また、日立グループの全職務のマネージャー以上については、各職務の価値をグローバル統一基準で評価しグレード格付けを行う「グローバルグレーディング制度」により、人的リソースのグローバル規模での最適配分および経営幹部候補の育成を目指している。

さらに日立製作所は、同社が歴史的に大切にしてきた考え方や価値観を明文化し、それを「HITACHI VALUE」として浸透を図っている。HITACHI VALUEは職位や職種によらず、10項目の基準を全社員に示したうえで、管理職自らが職位や職種に応じた行動課題を分析・設定している。HITACHI VALUEは、「経営ビジョンに基づく行動」「変化の創造と完遂」「専門性」「組織マネジメント」「人財の育成」の5つに区分され、

- 経営ビジョンに基づく行動は、①顧客満足、②信頼、③スピード
- 変化の創造と完遂は、④チャレンジ・変革、⑤組織ビジョン・事業戦略の明確化

と徹底、⑥課題の完遂

- 専門性は、⑦専門能力と知識
- 組織マネジメントは、⑧リーダーシップ、⑨個の尊重
- 人財の育成は、⑩人財の育成  
——で構成されている（表1）。

HITACHI VALUE導入の背景には、日立製作所が進めるソリューション事業への事業構造の転換がある。1999年11月、同社は中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」を発表し、ソリューション企業への脱皮を表明した。本計画を実現するには価値観・行動基準を明文化し、すべての管理職に周知徹底させることが不可欠で、これを機にHITACHI VALUEを制定し、「年功」ではなく「成果」に基づいた人事制度を導入した。

その後、リーマン・ショックによる大幅な赤字計上に伴い、事業採算を明確化するためにカンパニー制度を導入した。そして同制度の導入以降は、社会イノベーション事業にリソースを集中させ、グローバル規模での同事業の拡大を図っている。これに伴い日立製作所では、グローバル規模でのHITACHI VALUEの浸透がより必要となっている。同社はHITACHI VALUEのさらなる進化のため、中西宏明代表執行役 執行役社長の方針を、事業部門のトップが自事業における重要な行動様式として明確化し、事業部門への浸透を図っている。

また日立製作所は、カンパニー長や主要グループ会社社長などの経営幹部をグローバル規模で選抜・育成する仕組みとして、2012年度から、同社事業部門や主要グループ会社で「Global Leadership Development」の一部運用を開始した。2013年度から対象をさらに拡

表1 「HITACHI VALUE」

区分	項目
経営ビジョンに基づく行動	① 顧客満足
	② 信頼
	③ スピード
変化の創造と完遂	④ チャレンジ・変革
	⑤ 組織ビジョン・事業戦略の明確化と徹底
	⑥ 課題の完遂
専門性	⑦ 専門能力と知識
組織マネジメント	⑧ リーダーシップ
	⑨ 個の尊重
人財の育成	⑩ 人財の育成

出所) 労働政策研究・研修機構 (原出典: 日立製作所)

大し、15年度には国内外の日立グループ全体で実施する計画を立てている。

Global Leadership Developmentは、より迅速かつグローバル規模で経営者を育成することを目的に、グローバル規模での重要な経営ポジションに求められる人財要件を明確化し、グローバル人財データベース、グローバルグレーディングを活用して経営幹部候補を選抜する制度である。

選抜された候補者は、各ポジションの人財要件に加え、コンピテンシーとパフォーマンスに基づいて評価される。この制度のねらいは、経営幹部をグローバル規模で選抜・育成する仕組みを共有することでキャリアパスを明確化し、最適人財を重要ポジションに登用するという、グローバル規模での経営者育成の実現にある。こうした制度には中西社長自らがコミットしており、中西社長らからなる「グループ・コーポレート人財委員会」は経営幹部候補の確保、育成、配置についてグローバルな規模で検討を進めることになっている。

経営者を早期に育成するため、候補者に新規事業育成や海外事業拠点でのマネジメント経験を積ませ、各人の人財要件に合わせた育成をすることで、経営幹部候補の早期発掘と積極的な育成を実現しようとしている。

### 3 コマツ

コマツは、「コマツウェイ」というコマツグループ全社員にとっての共通の価値観を浸透させることに、経営者が強いコミットメントを持って取り組んでいる。売り上げの8割が海外事業であり、社員の53%が外国人である同社では、坂根正弘代表取締役社長兼

CEO（最高経営責任者、当時）が経営構造改革を達成してきたコマツの強みを継続させるため、世界中のコマツ社員が共有すべき価値観をトップダウンによって定め、明文化した。グローバル化により多様化するコマツの組織・社員のなかで脈々と受け継いでいってほしい価値観として、創業者の精神をベースに先人たちが築き上げてきたコマツの強さ、その強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式——を明文化することによって伝承可能とし、「代を重ねるごとに強くなる会社」にしようとしている。

コマツウェイには、

- ①コーポレートガバナンスの充実のための「マネジメント編」
- ②ものづくり競争力強化のための「モノ作り編」
- ③「ブランドマネジメント編」

——があり、各部門別の内容も揃えられ、部門ごとに過去から伝承され大切にされてきた考え方、成功や失敗から学んだこと、受け継いでいきたい大切な考え方などが明文化されている。

たとえば「マネジメント編」は、部長以上の管理職、関係会社社長、現地法人社長向けの内容となっている。顧客重視の考え方、現場主義、人材育成の考え方、「コマツ語録」などがまとめられており、海外現地法人経営者も含め、同じ価値基準での事業展開を可能にするうえで重要な基盤となっている。

さらに、このコマツウェイを全世界のコマツグループ社員に確実に定着させるため、2006年7月にはコマツウェイ推進室を設置し、普及促進活動を継続的に展開している。坂根氏も野路國夫氏も社長当時、社員やビジ

ネスパートナーに向けて、年に50回以上プレゼンテーションを行っており、大橋徹二現社長を含めトップ自らがコミットメントを持ってコマツウェイを展開していることに大きな特徴がある。

コマツウェイの浸透には、トップのメッセージやコマツウェイ推進室での活動方針・進捗状況を確認しながら、

- コマツウェイを普及させるための冊子・ビデオの作成
- コマツウェイ体験事例の収集とプロモーション活動
- コマツウェイサーベイ

——などによる現場への浸透・改善を実現する制度を展開している。そして、

- 個人別ミッション
- 業務評価

——などによって人事制度への落とし込みも図り、コマツが大切にしている考え方・価値観が、末端の従業員にまでグローバル規模で浸透するよう粘り強く進められている。

人事機能のグローバル化や経営理念共有の事例については、本特集第二、第三論考で詳細に論じたい。

## IV グローバル戦略実現に向けて

グローバル戦略の実現に向けては、

- ① 現経営幹部によるグローバル規模での経営者育成へのコミットメント
  - ② 経営企画・事業部門参画による戦略から人材育成計画への落とし込み
  - ③ 地域統括会社も含めた人材発掘・育成機能の構築
- に取り組まなければならない。

## 1 現経営幹部によるグローバル規模での経営者育成へのコミットメント

中期経営計画など、中長期戦略でグローバル規模の成長が実現できるかどうかは、経営者の育成を人事部門任せにせず、社として現経営者がいかにコミットメントを持つかが重要なポイントとなる。前述したGE、日立製作所、コマツは、すべて経営者が強いコミットメントを示す事例である。

GEのジャック・ウェルチ氏、ジェフリー・イメルト氏など歴代のCEOは、経営における相当の時間を人材育成に注いでいると公言している。前述したセッションCでは、最高の経営者を養成するために、優に年間20日以上の日数を費やして組織の効率と変革のための計画、潜在能力の高い優秀な社員の発掘と能力開発に、CEO自らが取り組んでいる。

日立製作所も歴代の社長および中西現社長自らが、外国人取締役の登用などあらゆる階層での外国人の登用拡大、日本人人材のグローバル化、グローバルグレーディングによる経営幹部候補の「見える化」およびストレッチな育成計画による経営幹部の育成を進めている。

コマツも歴代の社長自らが多くのプレゼンテーションを行い、同社が進めるコマツウェイの浸透とともに人材育成に取り組んでいる。

## 2 経営企画・事業部門参画による戦略から人材育成計画への落とし込み

中期経営計画がグローバル規模で策定されても、それが人材育成計画にまで落とし込まれていなければ、「絵に描いた餅」であろう。

事業に必要な人材要件を明確化することで、そうした人材をどのように育成していくかを人材育成計画に落とし込むことができる。その際、人材育成は人事部門任せにするのではなく、中期経営計画を策定する本社、および事業戦略を策定する事業部門とが共に議論し、その結果具体的な人材像にまで落とし込まなければならない。

人事部門は制度設計をするものの、事業において実際にどのような人材が必要となるのかは、全社視点を有する経営企画部門、および事業主体者である事業部門でないとわからない。これらの部門で求められる人材像を具体化し、それを中期経営計画と連携させて人材育成計画を策定し、レビューしていくことが重要である。

### 3 地域統括会社も含めた人材発掘・育成機能の構築

事業における海外事業比率が高まるほど、人材に占める海外人材の比率も高まる。人材基盤を国内だけに閉じて考えることはもはやできない。マーケティングはもとより、企画・開発などでも現地により密着した事業展開が求められる時代になってきており、これまでの日本発、もしくは日本で企画した製品を中国などのグローバル生産拠点で生産し輸出するというビジネスモデルから、より地産地消のモデルに転換していくことを考えていかなければならない。それに伴い、人材基盤の構築において地域の果たす役割は大きくなる。地域にどのような優秀人材がいるのか、どのような事業を展開したいのかについて、地域をしっかりと巻き込んで検討していくこと

が必要である。

グローバル戦略策定を地域戦略に落とし込む過程では、地域のトップマネジメント人材をしっかりと関与させることが必要であり、地域戦略の実現に求められる組織・人材について、具体的な組織機能・人材像を描き出さなければならない。また、地域で優秀人材を発掘し、本社に伝えていくことも重要なミッションである。

一方、自社の共通価値観などを現地に浸透させる場面においても、どのような伝え方をすべきかは、現地の風土や文化に鑑みながら、その地域の高いコミットメントを得ることなくしては的確には実現できない。

事業のグローバル展開に伴い、企画・開発、生産、マーケティング、販売、サービスなど、さまざまな機能が現地化されていく流れにある。こうしたなかにあっては、価値観や仕事の進め方で大事にすべきことなどについて、共通認識を醸成していくことが重要である。そのためには、地域統括会社のトップ・経営企画部門・事業部門も一体となって推進しなければ成功できない。

トップマネジメントの強いコミットメントにより、経営企画部門、人事部門、事業部門が一体となって、成長戦略と組織設計・人材育成に取り組み、グローバル規模での成長戦略を実現していかなければならない。

#### 著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など