

グローバル人材基盤の構築



青嶋 稔

CONTENTS

- I グローバル人材基盤の必要性——経営者育成を「日本発輸出型」から「現地開発型」へ
- II グローバル人材基盤構築の先進事例——グローバル・キャリアパス、人材データベース、共通価値観による人材基盤構築
- III 日本企業が目指すべき人材基盤——戦略実行と経営者育成を有機的に連携させる仕組み

要約

- 1 日本企業は海外進出に当たり、生産および販売・マーケティングの現地化を進めてきた。しかし昨今、韓国企業や欧米企業が、特に新興国において、現地ニーズをくみ取った素早い製品開発を展開しており、日本企業は大きく差をつけられてきている。日本企業も、「日本発輸出型」モデルから「現地開発型」モデルへの移行を迫られている。現地開発型とするには、現地経営陣への権限委譲と同時に、日本人中心ではない、よりグローバルな規模での経営者育成が必要である。
- 2 しかし多くの日本企業の経営者育成は、日本発輸出型のままである。経営者育成も現地開発型に移行させるには、現地の文化を深く理解している現地人を経営者とし、その現地経営者にグローバル・キャリアパスを与えてグローバル規模での経営幹部として育成する必要がある。先進事例として、GE（ゼネラル・エレクトリック）、味の素グループ、コマツを取り上げる。
- 3 戦略と、それを実行する経営者育成とを有機的に連携させていくには、①経営陣のコミットメントによる「日本企業版セッションC」推進体制の構築、②共通価値観の明確化と浸透、③人材像の明確化と候補者の抽出、④最適配置・キャリアパスの設計——が求められる。

I グローバル人材基盤の必要性

経営者育成を「日本発輸出型」から「現地開発型」へ

日本企業は海外進出に当たり、これまで、生産および販売・マーケティングの現地化を進めてきた。1960年代、日本の製造業は、品質の高い製品を輸出してグローバル化を進め、市場を開拓してきた。1970年代になると、市場により近いところで生産する必要性が生じ、80年代からは生産・販売の現地化を進めた。海外生産子会社を設立して生産を現地化し、さらには販売会社を設けることで販売の現地化を進めていったのである。

こうした展開により、日本企業の活動は現地に根を張ったものとなり、日本のブランドは、欧米などの先進国に浸透していった。その後、2000年代からは販売・マーケティング・間接機能を地域別に強化するため、欧州、北米、アジアパシフィック、中国などに地域統括会社を設立し、ブランドや間接機能を地域ごとに統括していった（図1）。

一方、昨今では、韓国企業や欧米企業が、特に新興国において、現地ニーズをくみ取った素早い製品開発を展開している（次ページの図2）。たとえば家電業界では、LG、サムスンといった韓国企業が、インドや中国などの新興国の現地ニーズに訴求した製品を開発している。白物家電であれば現地の生活習慣

に適合した洗濯機や冷蔵庫、電子レンジなどを製品化しており、中でもサムスは「地域専門家制度」を設けて現地ニーズを精査し、その国で求められる製品の特性を割り出している。その結果、機能と価格を両立させた製品の開発に成功し、現地に受け入れられている。

日本企業が競争力を維持している自動車産業においても、VW（フォルクスワーゲン）が新興国で「MQB」という共通プラットフォームの設計思想に基づき、アンダーボディの共通化を推進している。MQBとはドイツ語の「Modularen Quer Baukasten」の略称で、英語では「Modular Transverse Matrix（モジュラー・トランスバース・マトリックス）」となる。

- モジュラーは「設計の規格化・標準化」
- トランスバースは「横置きドライブトレイン」
- マトリックスは、規格化・標準化によって向上するコンポーネントの「互換性」と、それによって大幅に高まる「商品開発の自由度」

——を意味している。エンジンも、種類にかかわらず搭載する位置と角度を共通化しており、コンポーネントの「互換性」を容易にして多様なニーズに応じることで、コスト低減が図れるとともに、「商品開発の自由度」

図1 日本の製造業のグローバル化の経緯

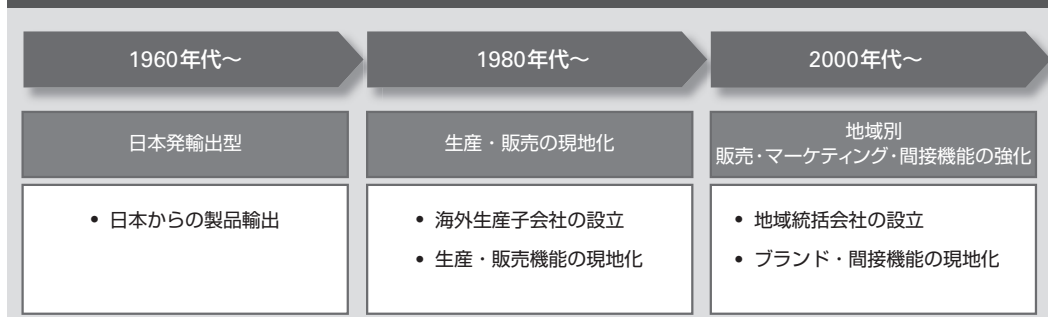


図2 欧米・韓国企業のグローバル事業開発の事例

家電	LG サムスン	地域に根差した事業ができる人材を「地域専門家制度」などにより育成することで、現地ニーズに合った製品・チャネルを開発し、高い市場シェアを獲得
重電	シーメンス	「SMART戦略」のもと、地域に根差した製品企画・開発により、新興国市場の開拓に成功
ヘルスケア	GE (ゼネラル・エレクトリック)	小型の超音波診断装置等の開発により、大型の先進医療機器を導入できない新興国農村部のクリニックなど新しい市場を開拓するとともに、逆に先進国でも小型・低価格の市場を拡大するというリバースイノベーションを実現
自動車	VW (フォルクスワーゲン)	MQBと呼ばれる新たな共通プラットフォームの採用により、新興国での成長を実現

注) MQB: ドイツ語のModulare Quer Baukastenの略(英語ではModular Transverse Matrix)で、幅広い車種間で共有できる共通プラットフォーム、SMART: Simple, Maintenance Friendly, Affordable, Reliable, Time to Marketの略で、簡単、メンテナンスがしやすい、安価、高い信頼性、需要にタイムリーな対応と供給を意味する

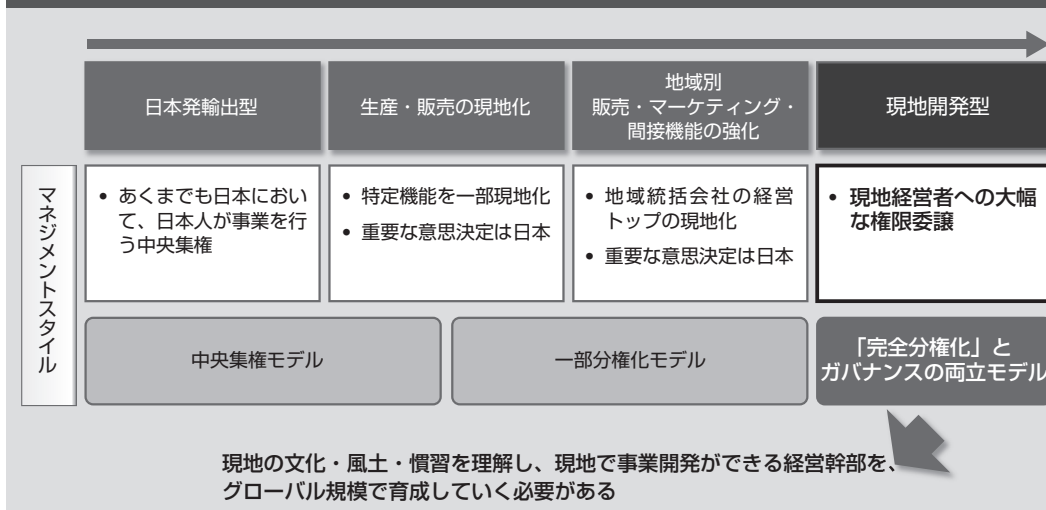
を向上させている。

設計の規格化・標準化の一般的な目的は、開発・生産に要するコストやマンパワーを削減することにあるが、MQBでは同時に、ボディ、エンジン、サスペンションなど、自動車の主要コンポーネントを全面的に刷新しながら、軽量化や品質・安全性能の向上という技術課題にも積極的に対応している。このように開発と生産プロセスを大幅に合理化することで、コスト競争力を高め、環境や安全性

という社会的要求に応えながら、自動車そのものの製品力も徹底的に引き上げようとしている。こうした設計思想の大転換は、新興国におけるVWの躍進に大きく寄与している。VWは現地のニーズを開拓し、新興国市場に適合した製品を開発している。

このような韓国企業や欧米企業とグローバル市場で戦う日本企業も、「日本発輸出型」モデルから、現地で製品を企画開発し、サービスも含めて現地で事業開発をしていく「現

図3 日本企業のグローバル化に伴うマネジメントスタイルの推移



地開発型」モデルに移行しなければならぬ。これまでのように先進国向けに開発した製品をダウングレードし、それを新興国に展開していたのでは、市場環境の異なる新興国固有のニーズに適合せず、市場シェアを獲得するのが非常に難しくなっているからである。

現地開発型への移行には、現地経営陣への権限委譲とともに、経営者育成についても、日本人を中心としたものから、よりグローバル規模での経営者育成に移行させていく必要がある（図3）。

このように、グローバル展開をする日本企業には現地開発型モデルへの移行が求められているものの、経営者育成のやり方については、いまだにほとんどが日本発輸出型のままである。多くの日本企業の活動範囲がグローバル化しているにもかかわらず、経営者育成は、依然として日本人を母集団として考えている。現地開発型に移行するには、現地の文化をより深く理解している現地人を経営者とし、さらにその現地経営者にグローバル・キャリアパスを与えることによって、グローバル規模で経営幹部を育成する必要がある。

たとえば製造業A社は、中期経営計画において、製品だけでなく現地でサービスを創出して付加する「ソリューション事業への移行」を打ち出した。しかし長い間、製品を輸出する事業モデルを展開してきた同社にとって、現地の顧客ニーズに則して事業を開発する現地開発型への移行は大きな困難を伴う。同社では、日本発輸出型の時代と同じ日本人中心の経営者育成方式を取っていたため、現地経営陣に権限が委譲できていなかったのがある。そのため本社が中心となって、日本でソリューション事業を企画し、それを現地に

浸透させようとしたものの難しく、現地開発型への移行に苦労している。

これまでの日本発輸出型とは違い、A社が伸ばそうとしているITサービスなどのソリューション事業のニーズは地域によって異なる。そのため、現地で製品を開発し、現地で意思決定をしなければならない。つまり、ソリューション事業においては現地開発型への転換が必須であり、それには現地経営陣への大幅な権限委譲が欠かせない。日本発輸出型から、現地の事情に即した現地開発型に移行していくには、自社の目指す方向および戦略を理解したうえで、現地で事業を開発できる経営幹部を育成する仕組みが必要なのである。

II グローバル人材基盤構築の先進事例

グローバル・キャリアパス、人材データベース、共通価値観による人材基盤構築

現地開発型の経営者を育成してきた先進事例として、GE（ゼネラル・エレクトリック）、味の素グループ、コマツを取り上げたい。

1 | GE

GEは、1981年にジャック・ウェルチ氏がCEO（最高経営責任者）に就任して以来、事業拡大と並行して後述の「セッションC」と呼ばれるGE独特の方式によって人材基盤を強化し、中でも経営幹部の育成に最も力を入れてきた。グローバル規模で事業展開するGEにとって、自社の経営理念や共通の価値観を理解し、事業運営を任せられる経営者を育成することは、最も重要な課題であった。ウェルチ氏は共通価値観として「GE Values」を構築した。そしてこの価値観は

ジェフリー・イメルト氏がCEOとなっても「GE Growth Values」へとさらに進化している（図4）。

GE Growth Valuesは、

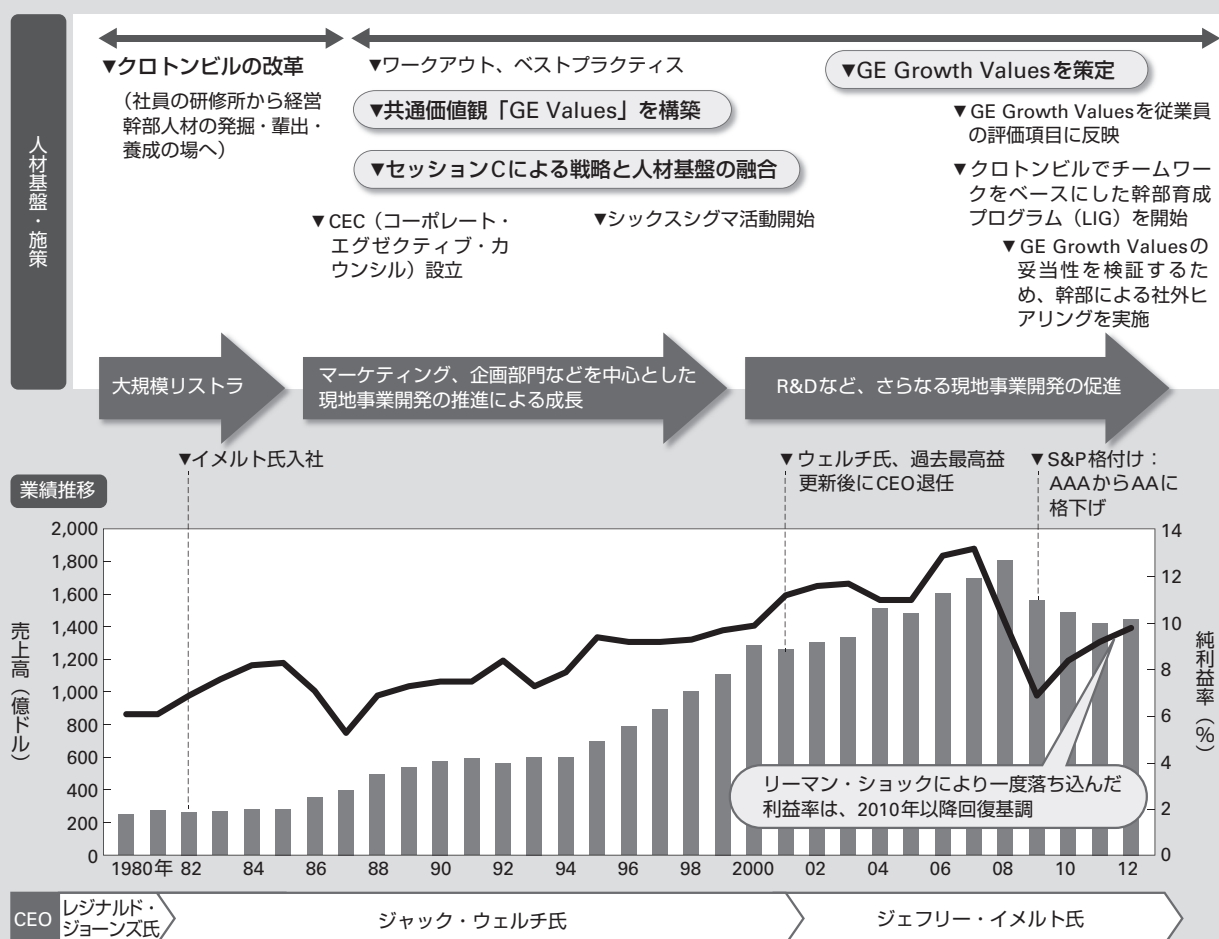
- ①外部志向（External focus）
- ②明確でわかりやすい思考（Clear thinker）
- ③想像力と勇気（Imagination & courage）
- ④包容力（Inclusiveness）
- ⑤専門性（Expertise）

——の5つで構成され（表1）、経営幹部を選定していくうえで基盤となる考え方である。経営幹部の選定において、GEは候補者の業績への貢献よりもGE Growth Valuesの

実践度合いを重んじている。業績への貢献度がどんなに高くても、GE Growth Valuesを実践していなければ経営幹部候補になることはできない。GEの共通価値観を明文化したGE Growth Valuesを人事評価に反映させることで、現地に権限を委譲しても本社からの強力な求心力が働くようになっているのである。

GEは自社の戦略策定を、後述する4つのセッションでチェックしている（図5）。その中で最も重要なのが「セッションC」である。このセッションは、「経営陣が戦略を実行するために必要な組織や人材が揃っている

図4 GEにおける人材基盤・施策の変化



注）CEO：最高経営責任者、R&D：研究開発、S&P：スタンダード&プアーズ・レーティングス・サービス、セッションC：GEにおける年1回の人事・組織レビュー出所）各種公開資料より作成

か」「ポテンシャル（潜在能力）の高い人材が埋もれていないか」を確認するためのものである。

4つのセッションを具体的に説明する。

「セッション1」では、各事業の中長期計画を策定する。本セッションでは、各事業責任者と取締役による活発な議論を通して、成長戦略が検証される。

「セッション2」は毎年の予算を審議する。競争戦略を検証し、ROA（総資産利益率）、ROE（株主資本利益率）、CF（キャッシュフロー）、ROI（投下資本利益率）に関して、各事業の財務目標を確認する。

「セッションC」では、前述のとおり戦略を実行していくための組織・人材を確認し、重要なポジションにポテンシャルの高い人材を割り当て、育成していく。このセッションにおいてGEは、成長戦略に向けて社員と組織をレビューし、優秀な人材が埋もれずに戦略実行に活かされるようにしている。中でもポテンシャルの高い人材は、約3年ごとに強制的に戦略を実行するために重要なポジションをローテーションさせ、より高いハードルを課すことで経営幹部として育成していく（ス

トレッチングアサインメント）。このセッションにはトップマネジメントが深く関与しており、イメルト氏は自らの時間の3分の1を割り当てているとも言われる。

最後の「セッションD」では、戦略の倫理性（コンプライアンス）をチェックする。

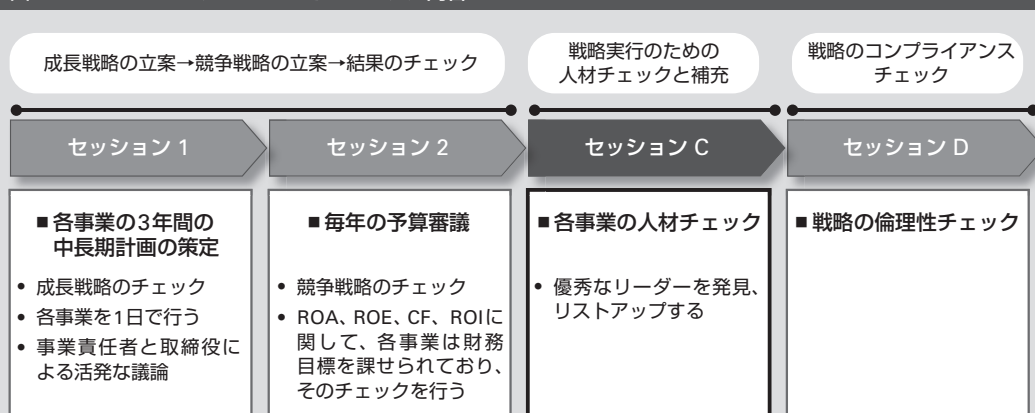
GEでは、戦略上重要なポジションに優秀な人材を任命することが、すなわち戦略実行

表1 GE Growth Valuesの構成要素

外部志向 External focus	- 幅広いステークホルダーと効果的に連携する - お客様や環境の変化に敏感で、トレンドを見据えている - グローバルでの課題について知識を持つとともに、世界の出来事に興味を持つ
明確でわかりやすい思考 Clear thinker	- 曖昧さや不確実性を受け入れ、適応力がある - 戦略と目標を結びつけ、それを効果的にコミュニケーションする - 知識、経験、ネットワーク、直観力を生かして、決断することができる
想像力と勇気 Imagination & courage	- 革新的なアイデアを生み出し、実現する - リスクを取ることを奨励するとともに、成功と失敗から学ぶ - 官僚主義や価値を生まない業務に反対を唱え、スピードと簡素化を促進する
包容力 Inclusiveness	- 反対意見やアイデアを歓迎する。他の意見に耳を傾け、謙虚である - 他部門と協力しあって業務を行う。個人や文化の違いを尊重する - 社員のエンゲージメントとコミットメントを促進する
専門性 Expertise	- 専門領域を持ち、経験と実績に基づく信頼を得ている - 常に自分をレベルアップさせるとともに、他者の育成にも熱心である - テクノロジーを最大限活用する

出所）日本GEのウェブサイトより引用

図5 GEの4つのセッションとそのチェック内容



注1）GEでは、「1→2→C→D」というプロセスになる

2）ROA：総資産利益率、ROE：株主資本利益率、CF：キャッシュフロー、ROI：投下資本利益率
出所）『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』（ダイヤモンド社）などより作成

と経営人材の育成となり、経営品質の高さにつながっている。

2 | 味の素グループ

味の素グループ（以下、味の素）は「2011－2013中期経営計画」において、グローバル・スペシャリティ・カンパニーへの飛躍を目標に、「年平均10%以上の高い成長率を目指す」と宣言している。同社はアジア地域を中心に現地に根を張った営業活動で、うま味調味料「味の素」を普及させ、そうした事業活動を通じて、現地の人材を育成する仕組みを構築してきた。同社の現地事業経営の特徴は、実績次第で叩き上げでも社長になれるという点である。

このような現地化重視の事業展開で、海外事業比率がさらに高まり成長してきた味の素にとって、より現地に密着した経営とするために、経営幹部のグローバル化は喫緊の課題となっている。同社の中期経営計画の達成に向けても、経営のさらなる現地化と経営幹部

のグローバル化は急務であった。

そこで味の素は、伊藤雅俊社長（最高経営責任者）を委員長とする「グループ人材委員会」を設立し、基幹人材のデータベース化、基幹職務および要件の統一、人材の育成・多国間異動施策の体系化、報酬設計の透明化を進め、グローバル規模での人材選抜と育成を図っている。

そしてこの仕組みをさらに推進するため、味の素は同委員会で選抜したグローバル経営幹部候補に対して、成長機会である約300の基幹ポストを示している。これは、海外法人の役員140ポストおよびその配下のゼネラルマネージャーポストをイメージしている。味の素はこのようにして、育成すべき人材とそうした人材を配置すべき戦略上重要なポジションを明確にしている。

味の素では、グループの人事プラットフォームを統一している。それは、報酬設計を「見える化」し、現地でそれぞれトレーニングするだけでなく、育成計画を体系化して

図6 味の素グループのグローバル人材育成の仕組み

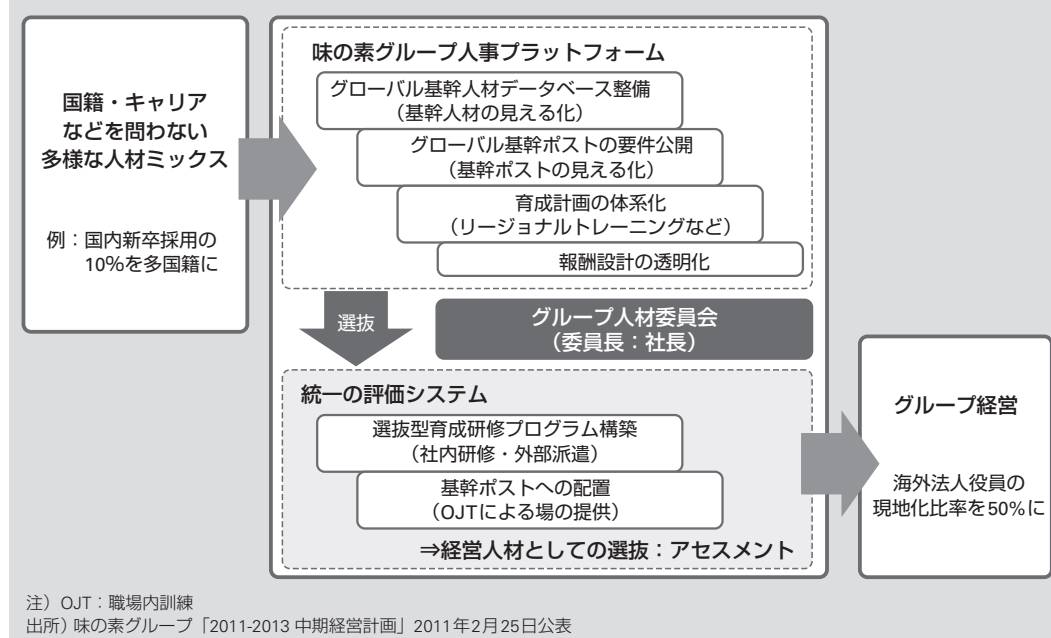
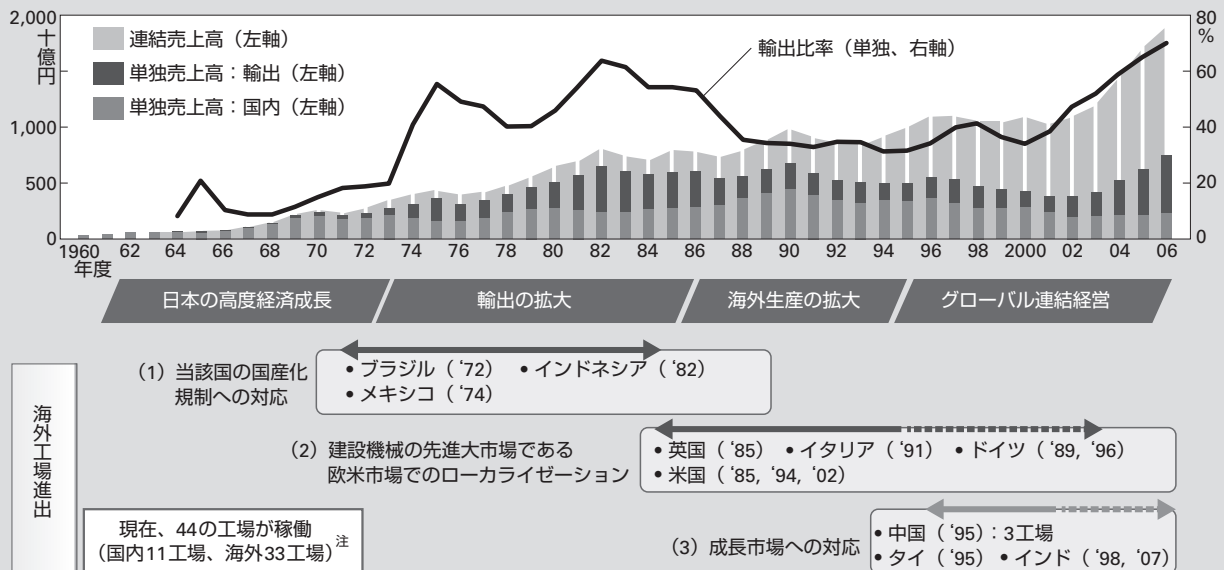


図7 コマツの業績と成長の推移



注）2007年時点。2014年現在では、国内12、海外27の合計39工場出所）コマツ「2007年3月期アニュアルレポート」

いるのである。具体的には、前述した基幹人材のデータベース、グローバル基幹ポストの「見える化」と併せ、選抜された優秀人材に対して、選抜型育成研修プログラムの実施および基幹ポストへの配置という統一の評価システムによってアセスメントを実施している。これにより、グループ経営における海外法人役員の50%を現地化しようとしている（図6）。

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価値観を浸透させることに、経営者が強くコミット（関与）している。売り上げの8割程度が海外事業であり（図7）、社員の53%が外国人である同社は、新興国における強みを活かし、常に高い営業利益率を達成している（2013年度の営業利益率は12.3%）。

同社は、2001年から07年までトップを務めた坂根正弘氏（現・相談役特別顧問）が代表取締役社長兼CEOに就任した直後の02年3月期、約800億円の最終赤字を計上した。そこで、コスト構造改革や「ダントツ商品」の開発と導入、ICT（情報通信技術）を活用した新しいビジネスモデルである「KOMTRAX」を構築することにより、翌2003年3月期には約330億円の営業黒字を達成し、V字回復を果たした。

コマツの強みを継続させるため、坂根氏は世界中のコマツ社員が共有すべき価値観の明文化をトップダウンで行った。それがコマツウェイである。

具体的には、グローバル化に伴い、さらに多様化するコマツの組織・社員に脈々と受け継いでいってほしいこととして、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や基本的

な心構え、それを実行に移す行動様式を明文化し継承していくことで、「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（企業統治）を充実させるための「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、「過去から各部門に継承されてきた大切にしている考え方」「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」が明文化されている。

マネジメント編は、部長以上の管理職、関係会社社長、現地法人社長向けで、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、海外現地法人の経営者を含め、同じ価値基準で事業を展開するうえでの重要な基盤になっている。

モノ作り編は「モノ作り7項目」により、コマツが大切にしているモノづくりに関する考え方の浸透を狙っている（図8）。

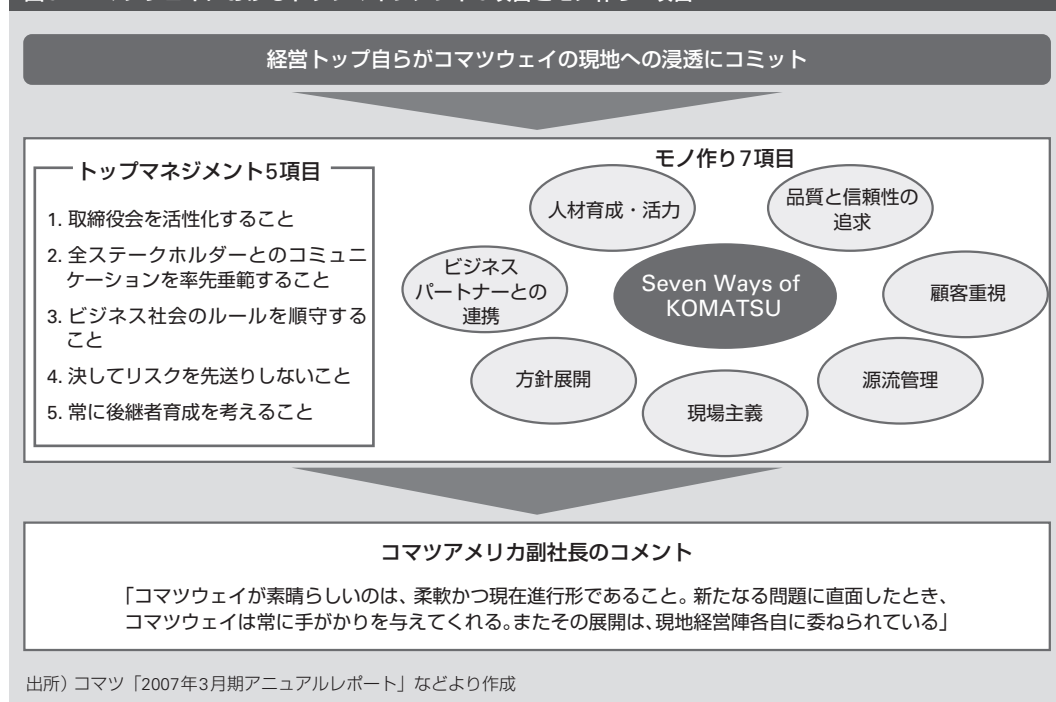
コマツにとってのモノづくりとは、製造部門だけでなく、開発・販売・サービス部門に加えて管理部門などの社内全部門、さらには協力会社や代理店も含め、すべてのバリューチェーンを意味している。そして、全バリューチェーンが一丸となって、

- ①品質と信頼性の追求
- ②顧客重視
- ③源流管理
- ④現場主義
- ⑤方針展開
- ⑥ビジネスパートナーとの連携
- ⑦人材育成・活力

——の7つを、モノづくりを支える共通の価値観としている。

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月に同

図8 コマツウェイにおけるトップマネジメント5項目とモノ作り7項目



社はコマツウェイ推進室を設置し、以降、普及促進のための活動を継続的に展開している。また、坂根氏をはじめ、野路國夫代表取締役会長、大橋徹二代表取締役社長兼CEOも自ら、社員やビジネスパートナーに対して、年に50回以上のプレゼンテーションを実施し、コマツウェイを浸透させようとしていることも大きな特徴である。

コマツウェイの浸透に向けては、トップが発信するメッセージや、コマツウェイ推進委員会での活動方針および進捗状況を確認しながら、

- ①コマツウェイを普及させるための冊子づくりやビデオの作成
- ②コマツウェイ体験事例の収集とプロモーション活動
- ③コマツウェイサーベイ

——などによって現場への浸透と改善を実現する制度を展開している。そして、

- ④個人別ミッション
- ⑤業務評価

——などの人事制度とも連動して、コマツが大切にしている考え方や価値観を、末端の従業員までグローバル規模で浸透させるため、粘り強く活動を展開している。

Ⅲ 日本企業が目指すべき人材基盤

戦略実行と経営者育成を有機的に連携させる仕組み

1 日本企業が目指すべき事業モデル

これまで述べてきたように、日本企業が現地開発型モデルを実現するには、現地への大幅な権限委譲、およびそれを可能とする現地経営幹部の育成が欠かせない。現地開発型への転換に向けては、中長期戦略に合わせて組

織・人材をグローバル規模でレビューし、経営幹部を育成していく。それには、コマツウェイで見たように自社の共通価値観を明確にし、それをグローバルで共有できるよう再定義する必要がある。

以下、日本企業が目指すべき現地開発型モデルについて、

- ①戦略策定と実行
- ②マネジメントスタイル
- ③経営幹部の育成

——の3つの側面から述べていきたい（次ページの図9）。

(1) 戦略策定と実行

日本企業の過去の戦略策定プロセスは、日本本社が戦略を策定し、それを現地で実行するという形であった。しかし今後は、日本国内よりも海外の売上比率が高くなることから、本社が現地の戦略を策定することは難しくなり、現地による地域密着型の戦略策定を強化する必要がある。すなわち、地域統括会社に権限を委譲し、現地で地域戦略を策定しなければならないようになってくる。

別の言い方をすると、日本企業は過去、国内で開発した製品を極力そのまま輸出して販売してきたが、販売先がグローバルに広がるに伴い、特に新興国では、より地域に密着した事業が求められる。現地の市場ニーズを把握し、事業を創出していくモデルに転換しなければならないということなのである。それには、現地に大きく権限を委譲し、現地で製品を企画・開発し、その製品を販売するだけでなく、サービス事業と組み合わせて提供する現地開発型が必須となってくる。

たとえばインフラ事業では、過去、事業部

図9 現地開発型への移行に向けて必要となる要件

	これまで 日本発輸出型	これから 現地開発型
戦略策定と実行	• 全社戦略も地域戦略も日本で策定 • 日本で開発した商品を販売	• より地域に根差した地域戦略策定 • 現地発事業開発
マネジメントスタイル	• 重要な意思決定は日本人を中心とした経営者で実施	• 現地への大幅な権限委譲とガバナンスの両立
経営幹部の育成	• 日本人主体の経営幹部育成	• グローバル規模での経営幹部育成

門が現地でインフラ案件を見出した後、本社が人員を送って営業活動し、受注できれば現地が導入・設置を進めるという流れで事業が成り立っていた。

しかし昨今では、GE、シーメンス、ABB、アルストムなど競合する海外企業は、新興国市場に根差し、現地政府に密着した営業活動を通じてインフラ案件のニーズを創出している。現地ニーズに合った製品を開発し、現地でO&M（オペレーション&メンテナンス）のサービス事業と組み合わせ、現地で事業開発を進めているのである。フィリップスなども、本国ではなく、現地で市場ニーズに密着した製品を開発し、成功を収めている。日本企業も、これまでの日本発輸出型から、O&Mなどのサービス事業を製品と組み合わせ、現地で収益を上げられる現地開発型に転換していく必要がある。

(2) マネジメントスタイル

過去のマネジメントスタイルでは、重要な意思決定は日本人を中心とした経営者が下していた。これを現地開発型に転換していくには、現地に権限を大幅に委譲しなければなら

ない。しかし権限委譲の結果、本社の考えとは全く異なる戦略展開や、自社の共通価値観と異なる事業が展開されては、グローバルに一体化した経営を実現することは難しい。このため権限委譲後も、本社が考える戦略の方向性に合致する意思決定がなされなければならない。それには本社の強いガバナンスが欠かせない。

地域統括会社のある国・地域において、本社の戦略の方向性を示し、自社の共通価値観など理念を醸成し、かつ業績に貢献できる経営幹部を育成していかなければならない。そうすることで、現地への権限委譲とガバナンスを両立させる事業モデルが実現できる。

(3) 経営幹部の育成

過去の経営幹部の育成対象は、日本人が中心であった。しかしながら、現地で事業を開発していくには、グローバル規模での経営幹部の育成が必要になる。優秀な現地人材を見出し、現地法人の経営者として育成しなければならない。

その中で特に優秀な人材には、グローバル・キャリアパスを割り当てながら、グロー

バル規模で経営幹部候補を見出し育成していくことが求められる。

2 | 必要な人材基盤

目指す事業モデルを実現するには、戦略と人材育成とを有機的に連携させなければならない。GEは、前述のセッションCにより、戦略を実行できる組織と人材育成のためのレビューを行っている。日本企業にも同様の仕組みが必要であり、それには以下の4つがポイントとなる。

- ①経営陣のコミットメントによる「日本企業版セッションC」推進体制の構築
- ②共通価値観の明確化と浸透
- ③人材像の明確化と候補者の抽出
- ④最適配置・キャリアパスの設計

(1) 経営陣のコミットメントによる「日本企業版セッションC」推進体制の構築

日本企業版セッションCを進めるには、「経営幹部候補の育成は経営陣の重要な仕事である」という、経営陣の明確なコミットメントを引き出すことが不可欠である。従来の年功序列とは異なるグローバル・キャリアパスの提示や、優秀人材の経営幹部候補への抜擢は、社内の「抵抗勢力」から大きな圧力がかかることも想定されるため、経営陣が不退転の決意で取り組まなければやり遂げることは難しい。

また、人材育成を人事部門に任せてしまうと、戦略と事業モデルが乖離してしまう可能性がある。そのため、経営陣のコミットメントとともに、人事部門および経営企画部門が連携して、グローバル人材育成の推進体制を

構築する。

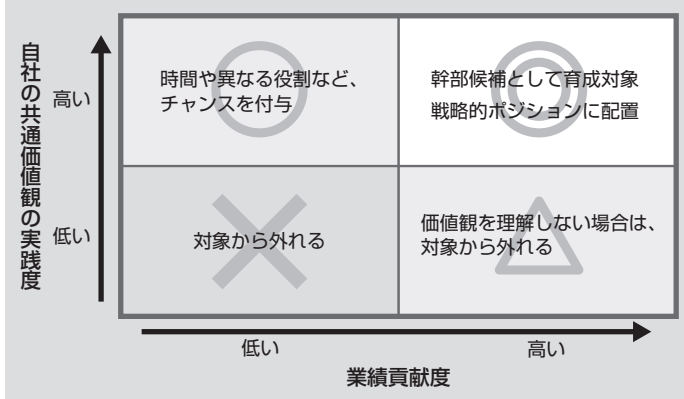
(2) 共通価値観の明確化と浸透

日本においても、グローバルグレーディング（グローバルに統一された人材評価の方式）などを、仕組みとして採用している企業は多い。しかし、その運用の多くは困難を伴っている。経営幹部候補は業績貢献度とコンピテンシー（行動特性）で評価されることが多いが、それには、自社が経営幹部候補に求めるコンピテンシーがどのようなものであるかを明確にし、自社の事業の方向性や、過去から大切にしてきた共通の価値観、理念との関連性を示す必要がある。

欧米やアジアの従業員にとって、「何のために事業をしているのか」を示すことは、その企業で働くことの誇りを醸成するうえで非常に重要である場合が多い。日本人同士であれば、「阿吽の呼吸」で伝わる共通の価値観も、事業規模がグローバルになればそれを明文化し、共有できるものにまで昇華しなければならない。そしてそれを「標語」ととどめるのではなく、広く社内に浸透させるために経営陣自らが、事業戦略と関連づけて自身の言葉で従業員に語り、定着させる必要がある。

日本人同士であれば阿吽の呼吸で共有できた価値観も、育った環境や宗教などが異なる海外の従業員には伝わらない。異なる文化で育った海外の人材に、自社が大事にしている共通価値観をしっかりと伝えるには、明文化するだけでは不十分であり、過去のエピソードなどとともに伝えていく。また、これらの活動は一度きりの教育もしくは冊子の配布で終わるものではなく、戦略と関連づけて何度も

図10 経営幹部候補の評価マトリックス例



繰り返し、従業員が体得することが重要である。共通価値観は、日々の実際の仕事の仕方にまで反映されてはじめて定着していくものである。壁に飾られる標語で終わることなく、それが事業活動の中にしっかりと浸透していくまで継続しなければならない。

前述したコマツのコマツウェイは、他社と圧倒的に差別化した「ダントツ商品」の事業戦略と関連づけられ、同商品を支える品質管理の仕組みなど、具体的な仕事の仕方にまで徹底されている。

(3) 人材像の明確化と経営幹部候補の抽出

目指す事業モデルを実現するために経営幹部を育成していくには、戦略的地域・機能における重点計画と改革テーマを棚卸しし、それを実行するための戦略的ポジションと、それぞれの戦略的ポジションに求められる人材像を明らかにする。

経営幹部候補は、自社の「共通価値観の実践度」と「業績貢献度」の両方を実現できている人材を基準に抽出する（図10）。

この際に重要なのが、基準の明確化と運用面の徹底であり、そのためには、優秀人材を

実際に抽出する各地域統括会社に共通価値観を浸透させておくことが重要となる。経営幹部候補に求められる共通価値観の実践について理解が醸成されていなければ、人材はばらばらな解釈で抽出されることになるからである。GEの場合は、経営幹部候補の選定に当たり、その人材がGE Growth Valuesに基づいた行動をしているかを経営陣が徹底して議論することで、共通価値観の実践度が選定基準であるという理解を醸成している。

経営者、経営企画部門、人事部門は、経営幹部候補人材および求められる共通価値観の実践度について各地域統括会社と議論を重ね、その議論を通じて人材の抽出基準についての共通認識を醸成し、具体的な候補人材を抽出する。

(4) 最適配置・キャリアパスの設計

経営幹部に求められる人材像を明確化して候補者を抽出した後は、経営者、経営企画部門、人事部門が一体となって、戦略上重要なポジションと経営幹部候補をマッチングさせてグローバル・キャリアパスを構築する。この場合、経営企画部門がハブ（中継地点）となって、経営者、人事部門とともに、戦略上重要なポジションに経営幹部候補人材を配置していく。

また、キャリアパスどおりに経営幹部候補が育っているかどうか、その後のキャリア上の課題とその克服状況を、経営者が定期的にレビューしながら、経営幹部のキャリアパスを設計していく。

経営幹部候補をグローバル規模で育成していくには、戦略上重要なポジションにグローバル規模で配置する必要がある。そしてその

ポジションで自社の共通価値観を実践させ、業績に貢献させていくことで、さらに難しいポジションへの挑戦の機会を与える。そうすることで、真に求められる経営幹部候補を見出し、育成していく。キャリアパスを設計するうえでは、これらの点が重要となる（図11）。

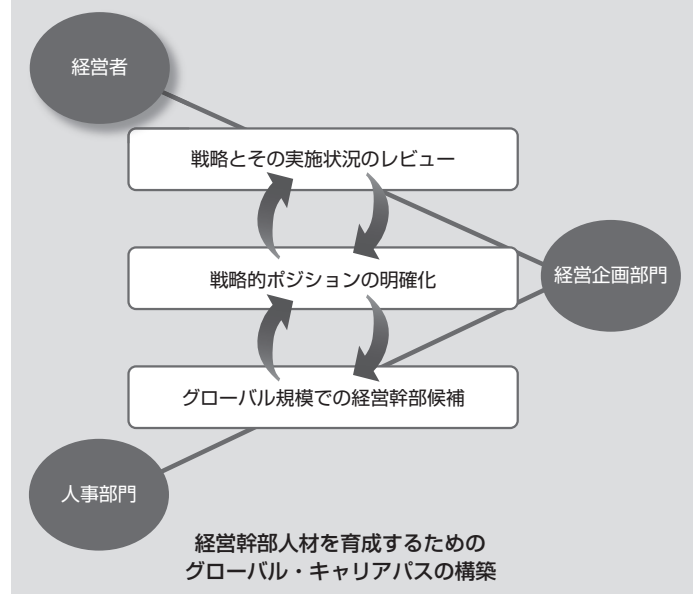
以上のように、戦略を実行するには、グローバル規模での経営人材の育成が必須であり、そのためには、戦略とそれを実行するポジション、経営幹部候補の明確化と任命——という、一連のプロセスを有機的に連携させるのである。

それには、経営陣自らが自社の共通価値観を明文化し、経営幹部を抽出する条件として明確化することが起点となる。

経営幹部候補人材の育成は、人事部門ではなく、経営陣自らが取り組まねばならないが、一方、経営企画部門は、戦略上の重要ポジションの選定や、戦略実行に必要な人材の育成といった観点で、ハブ的な役割を果たす。

日本企業には、自社の強みの源泉であり元

図11 グローバル・キャリアパス構築に必要な体制



来持っている共通価値観を明確化し、戦略実行と一体となったグローバル人材基盤を構築することが求められる。

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