



WHITE PAPER • SEPTEMBER 2014

グローバルビジネスに 本気で挑戦するために

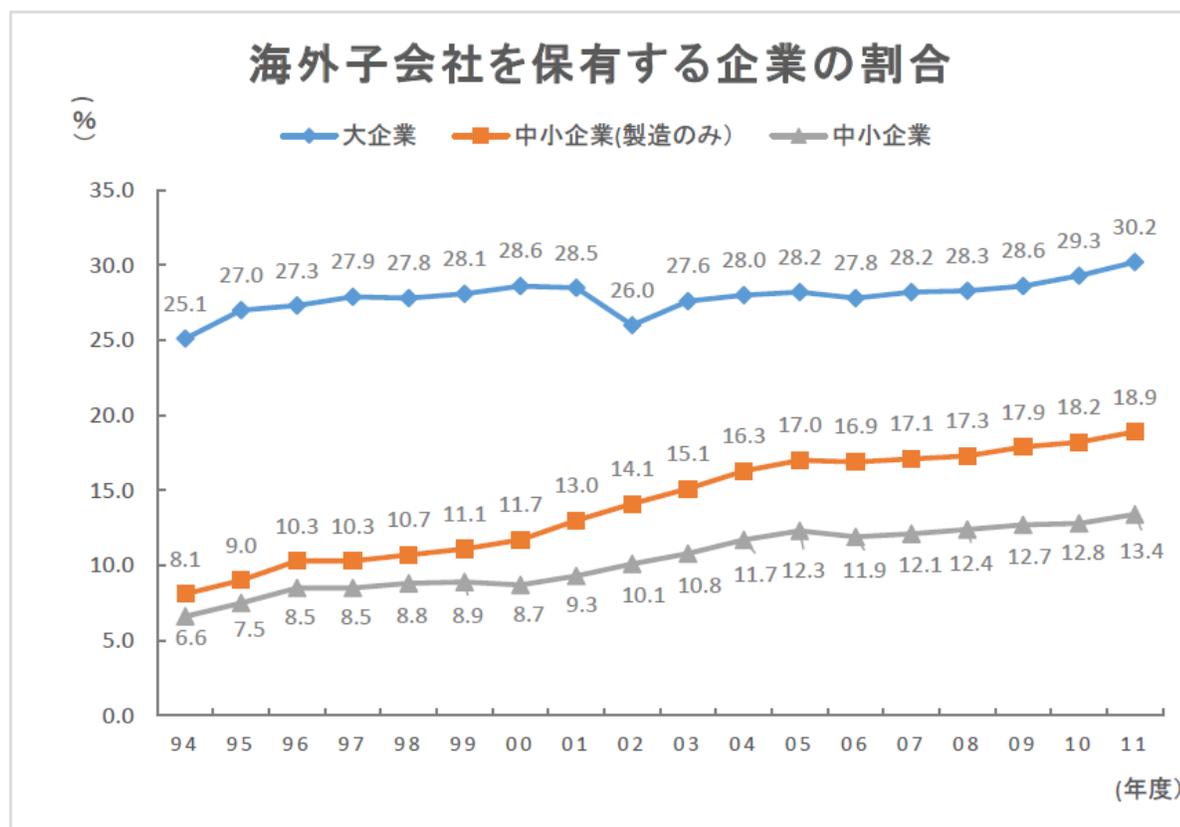
第1回 リーダー人材確保に待ったなし

BY DHR INTERNATIONAL TOKYO OFFICE



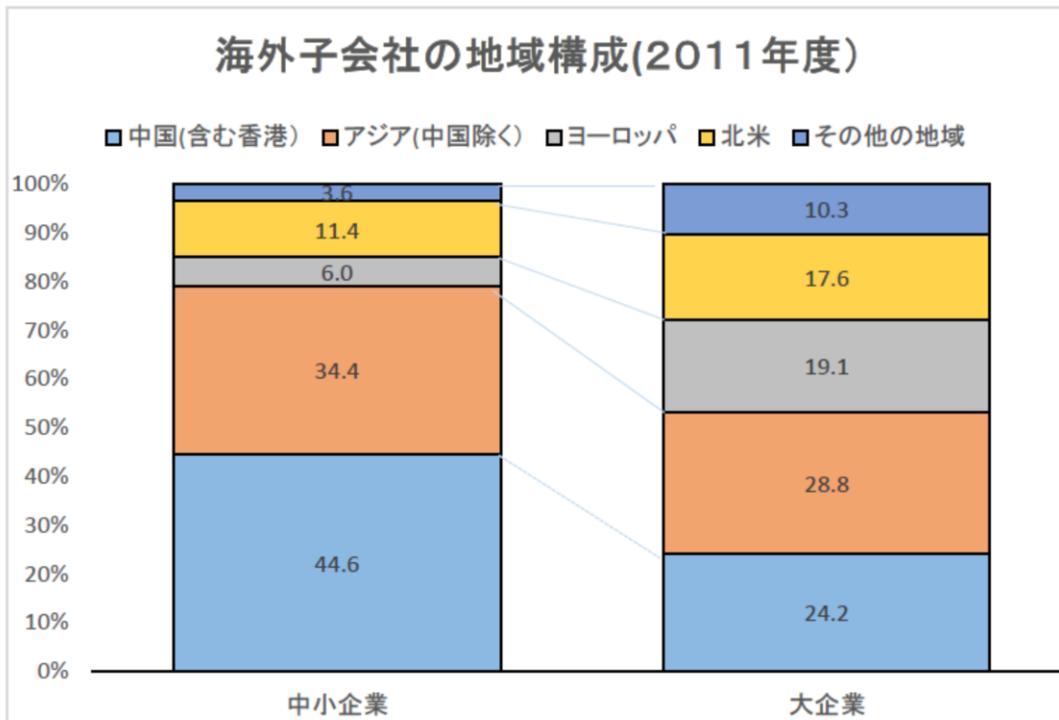
I.はじめに

日本の人口が2011年から減少に転じ、中長期的にも減少傾向にあると予測されている。それに伴い日本国内市場もすでに縮小傾向にある。これに対応して、多くの日本企業が、子会社の設立、資本提携、M&Aなど様々な形で海外市場に乗り出している。従来の製造会社の生産拠点としての進出はもとより、大企業、中小企業を問わず、サービス業、情報システム開発関連企業など多様な企業が、購買力を増大させるアジア諸国を中心に、グローバルにビジネス展開を図っている。これまでは海外進出といえば、大企業及び製造会社が主たる企業であったが、いまやあらゆる企業が日本以外の市場でのビジネスを展開しつつあり、海外事業が多様化してきている。



中小企業庁「中小企業白書2014」より引用

海外市場の定義も変わりつつある。これまで欧米を中心とした先進国が主要マーケットでそこに対応するための事業が中心だったが、高度成長にあるアジア各国はむろん、加えて南米、イスラム圏など政治、経済、文化が複雑に絡み合う市場で、いかに臨機応変にどう取り組むのか、というビジネスに変わってきている。



中小企業庁「中小企業白書2014」より引用

海外事業への対応は、各企業が直面する重要な経営課題となっており、戦略推進にあたって、この舵取りを任せられるリーダーの育成、確保が急務となっている。これまで国内市場に頼ってきた日本企業が今後事業のグローバル化を目指す時に、この責務に対応するためのリーダー格がどのように育成され、活用されているのか。そもそもこの目的を達成しうるリーダーとはどのような人材なのか。

私どもDHRインターナショナル株式会社（以下DHR）は、エグゼクティブサーチという角度から、日本市場において過去10年間に亘り、多国籍企業の日本法人の経営者、上級管理職の採用および活用というテーマにかかわってきた。打ち合わせの際に、多くのクライアントが強調されるのが「最後は人」であるということ。DHRもこれにはまったく同感である。どんなに原資があり、優れた製品があり、市場にポテンシャルがあったとしても、その企業に適切なリーダーがいなければ、コストがかさみ、製品が競争力を失い、市場に訴求できないことがある。実際DHRではこのような経緯で日本から事業撤退を余儀なくされた企業ををいくつか目撃してきた。

そこで今回DHRではグローバル化をすでに進めている企業の経営者及び上級管理者に対して「リーダー」に焦点を当てて、いくつかのテーマに基づきインタビューを行い、それらを基として考察を試みた。今後の人事戦略の参考としていただければ幸いである。

第1回の「リーダー人材確保に待ったなし」においては、クライアント企業にご協力いただき、経営者および上級管理者へ「グローバル経営のための人材確保」というテーマでのインタビューを実施させていただいた。それらのいくつかをご紹介します。

質問内容のポイントは以下のとおり。

1. 海外事業でリーダーシップを発揮している人材とは。
2. 国内事業のリーダーとの違いは何か。
3. 必要なリーダー人材はどのように育成、確保しているのか。

グローバル戦略のあり方は各企業のビジネスのステージや事業内容によってさまざまでも、その運営に必要なリーダーシップのあり方にはいくつかの共通項が浮き上がってきた。日本企業が世界で競合相手と互角に戦っていくにはどのような戦略が必要なのか。経営層が優先的に講じるべきアクションは何なのか、などを再考しながらグローバル人材の育成、採用、確保、活用に関して、DHRからの提言を行いたい。





II. グローバル化対応のための人材育成確保は各社の「最重要事項」

インタビューの結果、多くの日本企業が特に海外事業の伸張に真剣に取り組み、人材面での対策を採っていることが確認された。まとめると以下のポイントに集約される。

1. 適材適所による人選。縁故ではなく、資質とスキルを主体に人選をして育成したリーダー格を送り出す。
2. それができないポジション、タイミングの場合は現地で外部から採用したり、本社で採用の上海外に送り出している。

以下にインタビューの結果から数社を抜粋して列記したのでまずはご一読いただきたい。

1. 日本の大手家電メーカーの場合

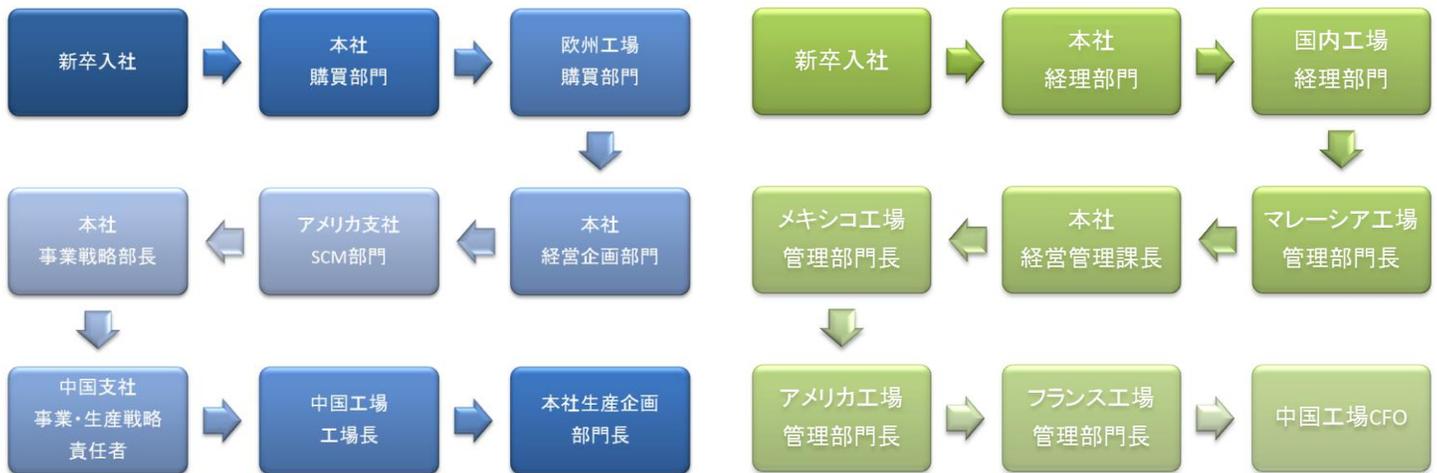
お話をしてくださったのは、本社人事部統括部長の A 氏。A 氏は日本の大学を卒業後、日本の大手家電メーカーに入社、30 年以上にわたり同社の人事部門にて本社と海外オフィス赴任を交互に経験しながら同社のグローバル化を人事部門から推進してきた。

A 氏は自身が考えるグローバル人材とは「持てる専門性をどの国においても活用し、活躍できるような人材」だと述べた。そのような人材を育成するために同社は 20 代のころから社員をおののの専門性の領域のポジションで、積極的に海外での勤務を経験させている。例えば生産部門が専門領域であれば、日本工場→アメリカ工場→本社(日本)生産企画部門→欧州工場→日本工場→中近東工場→本社生産部門→中国工場、といったように、本社・日本国内と海外(1 国ではなく、なるべく地域、文化の違う国へ赴任させる)を交互に経験させる。1 国にとどまらないのは、多様な地域・文化を経験させることでグローバルな視野と多様性への理解、コミュニケーション力、リーダーシップ力が養われるため。

A氏は「グローバル化・グローバル経営をすすめるには人材を適材適所という視点で配置することが肝要である」とも述べられた。同社では生産（工場）と管理部門の人材は積極的に海外経験をさせて、グローバルタレントを育成、配置したが、マーケティング部門においては、各国の特性・文化・商習慣を重視すべきであり、なるべくローカル人材を活用するようにした。マーケティング部門に関しては、積極的に現地採用を行い、リーダーシップを取らせた結果もあり、同社はグローバルレベルでビジネスを展開し、売上げを増加させるなど結果を出している。

グローバル人材社内育成型
事例：生産/SCM プロフェッショナル
キャリア・デベロップメントの例

グローバル人材社内育成型
事例：財務経理
キャリア・デベロップメントの例



2. 日本の精密機器製造会社の場合

現在日本の精密機器製造会社の人事総務部長を務められるB氏は、日本企業で人事部門を経験後、外資系企業へ転職し人事部門責任者となる。その後現在の会社へ入社し、人事総務部長となり、海外企業の買収、海外ビジネスの拡大を行うのを人事部門からサポートしている。

B氏もグローバル化に対応する人材戦略については、A氏と同様に「適材適所」がカギであると考えている。今の経営課題をを解決するにはどのようなリーダーシップが必要なのか。展開している海外事業の事情にあった人材をいかにタイムリーに送りこむか。ゆえに処方もケースバイケースとなる。たとえばある事業部門の責任者には、日本本社の生え抜きで海外経験豊富な人材がグローバルビジネスユニットのヘッドになり、また別の事業部門では自社にそのポジションに見合ったスキルや資質をもった人材がいなかったため、その国で活躍している人材を外部から招聘している。

なおこの企業では、できるだけ持てる人材で「適材適所」を実現できるよう、グローバル人材育成について、特に力をいれている。この一環として、海外赴任をする社員については2年間は駐在員とするが、3年目以降はその地域のローカル人材とすることをポリシーとしている。現地で成功することでその地場での視点を養うこと、現地で公平な形でリーダーシップを発揮できるよう切磋琢磨してもらうことで、本質的なグローバルタレントと地域タレントの育成を進めている。

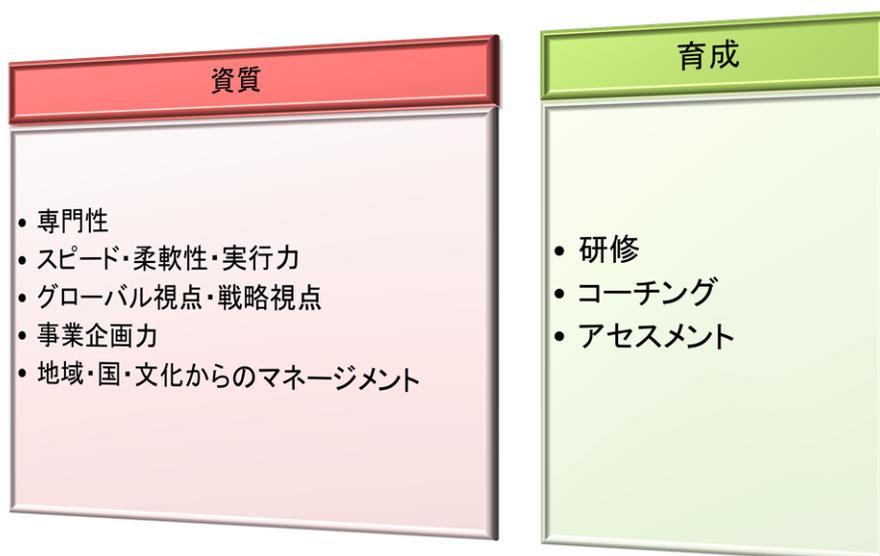
3. 日本の消費財メーカーの場合

日本の大手消費財メーカーにて人事担当執行役員を務めるC氏も日本企業から外資系を経て現在日本企業で人事戦略の陣頭指揮をとっている。同社がグローバルビジネス戦略路線を打ち出してからすでに10年以上が経過、会社のマインドセットは確実に変化してきた。

C氏は、「社内のリーダー格に望む資質、心構え、経験、スキルは、日本国内であっても国外であっても差異がない。それらはその領域の専門性、スピードや柔軟性を伴った実行力、およびグローバル視点、戦略視点、さらにスキルとしては事業企画やその場にあったマーケティングのマネジメントで能力を発揮できること、などである」

「ただし、現在確保できているコア人材にギャップがある。そのギャップを埋めるために改革を進めている。たとえば研修だけでなく、コーチングなど違うアングルで動機付けをしたり、また外部の同等のエグゼクティブと比べてどういうレベルなのか、ということを確認するためのアセスメント(人物評価：対象者の適性を客観的かつ体系的に分析)などを実施している」と述べた。

グローバル人材に求められる資質・育成



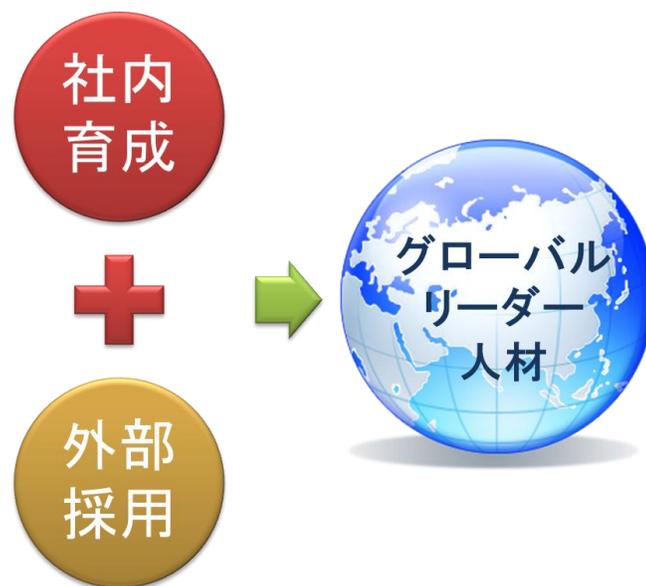
4. 日本の大手製造会社の場合

D氏は現在日本の製造会社にてグローバル・セールス・マーケティング本部長という立場で自社の海外ビジネスをリードしている。D氏は日本の大学を卒業後、日本企業にエンジニアとして入社し、その後外資系企業へ転職。エンジニア、マーケティング責任者、事業部長、社長を経験後、現在のポジションに就いた。

D氏は日本と外資系の違いに関して、「外資系を長く経験した後に日本企業に入社したところ、まず、日本企業では指揮命令系統が明確でなく、誰が直属の上司なのかが不明確だった。また、人材の評価の指標となる『目標による管理』（英語では MBO = Management by Objective）がしっかりされていなかった。さらに、個人個人が自身の仕事のアウトプットに対しての責任意識が低かった」などの点を挙げた。これまで同社では以上のことができていないため、海外オフィスをきちんと掌握しマネジメントが出来ず、その結果、海外ビジネスが伸び悩んでいると感じた。現在は以上を改善すべく業務管理、とくに人事制度としてはグローバル・グレーディング制度の構築・導入を行った。その結果交通整理ができて、ビジネスの状況がわかるようになっただけでなく、成果が生まれはじめて、現場のモチベーションも上がった、と D氏は効果を感じている。

「必ずしも外資系的である必要はないかもしれないが」と前置きしつつ、D氏は「グローバル市場においてビジネスを行う、また人をマネージるにあたって、日本的組織、メンタリティありきの考え方では難しい。個々の仕事に対しての結果責任の考え方を持つように変えていくために、意識改革を行うことは必要」と述べた。

グローバル化を進めるには適材適所対応



まとめ

海外事業も含めて今後のビジネスのグローバル化を目指す日本企業では、既存マネージャーのグローバル経営感覚を養うことを最優先課題とすると同時に、キャリアの浅い若手に海外経験を積ませるのも良いだろう。その上で、現存する経営課題を解決するにふさわしいとあれば、外部からの採用も辞さないスタンスが重要である。

グローバル化を進めるにあたっては、郷に入れば郷に従わなければならない。ただ「郷」が世界中、ということになると、相手は非常に多様で常に変容している存在である。多様性を取り込み、活用できるリーダーをどれだけ要所に配置できるか、多くの日本企業が英知を絞り真剣に取り組もうとしている。

今回はグローバル人材の育成、確保に焦点をあてた考察だが、次回以降では、

- 外部から採用した人材の企業側の受け入れ態勢（**On Boarding**: オンボーディング）
- 日本的なメンタリティとグローバル人材のメンタリティの違い
- 企業における多様性（**Diversity**: ダイバーシティ）

などをテーマに更なる考察、提言を行っていきたい。





About us:

DHRインターナショナルは1989年にシカゴにて創業。以来、2004年に香港にアジア地域本社、アムステルダムに欧州地域本社を設置。2010年に南米地域本社をサンパウロに設置し、現在では世界の50都市以上でエグゼクティブサーチのコンサルティングを展開。クライアントの経営課題を解決しうるエグゼクティブ人材選定のサポートを行っています。

東京を含むアジアパシフィック地域では、現在10都市（東京、香港、上海、北京、台湾、ソウル、シンガポール、ムンバイ、デリ、ドバイ）にオフィスがあり、“DHR one office”の概念に基づき、緊密な協力関係を保ちながらクライアントサービスを提供しています。

常に候補者となりうるエグゼクティブと信頼される関係を構築しており、候補者が積極的に転職の意思のない場合でも『ビジネスチャンスがキャリアチャンス』ということを理解してもらえるようなアプローチをすることができます。「ヘッドハントしたエグゼクティブが成功することで、企業も成功すること」が私たちの情熱の源であり、成功にほかなりません。

Contact us:

DHR International Japan株式会社
〒105-0001
東京都港区虎ノ門4-3-20
神谷町MTビル16F
代表：03-6758-5700

橘 奈緒美 （ライフサイエンス、ハイテク、製造業）
マネージング・ディレクター
ntachibana@dhrinternational.com

永田 道雄 （ライフサイエンス・化学・製造業）
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
mnagata@dhrinternational.com

森 計彦 （金融・ハイテク・プロフェッショナルサービス・人事）
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
kmori@dhrinternational.com

小松崎涼子 * 編集責任 （消費財・小売・プロフェッショナルサービス）
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
rkomatsuzaki@dhrinternational.com