

■ 戦略研70thミーティング議事録

日時：2009年10月3日（土）14:00－16:30

場所：東京・銀座1丁目会議室

テーマ：2018年日本の戦略シリーズ「企業のとるべき今後の人事戦略を考える」

発表者：西村仁志氏（人事戦略コンサルタント）

参加者：参加者 18人（発表者除く）

（戦略コンサルタント、財務コンサルタント、経済評論家、会社経営者、会社員、
NPO法人理事長、行政書士・司法書士など）

共催：NPO法人日本危機管理学総研

NPO法人農業情報総合研究所

現代政治戦略研究会

LLP戦略経営パートナーズ「土業の企画」

●代表から開会挨拶、戦略研趣旨、今回ミーティング趣旨

→資料「戦略研概要」

●参加者近況報告

- ・中国出張に行ってきました
- ・農業NPOの理事長です
- ・結婚、間もなく。引越し作業中
- ・農業、金融、システムを統合したビジネスを考えています
- ・不良債権問題研究会を立ち上げました。目指すは、富山和彦さん
- ・新人司法書士15人にて勉強会立上げの準備中
- ・事業再生におけるネックは、人事面
- ・銀行内のコンプライアンスの仕事をしています
- ・趣味で選挙を科学することを研究しています
- ・海外からの専門人材の流入と、入国管理法の在留資格制度につき（就労ビザ）
- ・M&A業界で転職しました
- ・外資で人事の部長職をしています
- ・公認会計士補です。
- ・IT関係の経営者です

ほか

●発表

1. 話の全体像

1) 外部環境

日本企業は①グローバル競争の激化 ②少子高齢化の脅威にさらされている

※西村氏への相談は、新規よりも既に海外進出を果たしている企業が多い。

2) 人事戦略のテーマ

①グローバル経営への転換

一定の海外販路を獲得してきた日本企業（主に大企業）の更なる成長には、少子・高齢化が進行している日本国内だけでなく、幅広い視点で人材登用・育成を考える必要があるのではないか？

それは、現場従業員や海外子会社のトップに留まらず、本社経営を担う人材にも当てはまるのではないか？

②ビジネスリーダーの育成

→①と②の両立が必要である！

成果主義により、組織がフラット化したため、リーダー人材がない。

組織内で育成したいのだが、外部環境の変化もあり、多くの企業で上手くいかない。

今回は、その原因と処方箋を提案してみたい。

2. 人材プールの枠組み

1) 第1段階

①本社：100% 日本国内の管理

②海外現地法人：ほぼ本社が管理している

- ・日本人駐在員中心の経営
- ・外国人社員にはキャリアアップの機会が限定される
- ・日本型の不明確なマネジメントスタイルが有能な社員の流出を招く

2) 第2段階

①本社：100% 日本国内の管理

②海外現地法人 原則本社管理で現地のグローバルスタッフへ別管理

- ・日本と海外を区分し、海外においてはグローバル共通の人事プラットフォームを導入
- ・小さな国においても、キャリアアップの機会が開かれる

3) 第3段階

本社も海外の現地法人も経営者層のグローバルスタッフが管理する

- ・グローバル共通の人事プラットフォームを日本にも導入

・国籍に関わらず、本社でのキャリアアップの機会が開かれる

西村氏メモ：海外比率が上がると、グローバル人事に本腰が入る傾向（海外売上 30%以上）
第3段階では、コンサルファームなどが多く、ダイバーシティが定着

4. リーダー人材育成の枠組み

施策の単発実施ではなく、学び・実践し・振り返るサイクルを整備することが成功の鍵となる。

1) から 3) を上手に回すことで経営者候補人材を選抜しつつ育てていく。

1) 知識教育

実施しているが、その他は「必要性認識が不足」しているか、「取組みに向けた課題や障害が多い」ことにより、本格的に実践している企業は僅少。

2) 実経験による育成

職務を通じた計画的育成（サクセッションプラン）

知識教育の実践、未経験分野への挑戦、修羅場経験、全社的戦略的思考の醸成

3) 効果検証と加速化：課題の克服に向けた学習

継続的なモニタリング・コーチング

後継者育成状況の把握、克服すべき課題のフィードバック、課題克服に向けたコーチング

5. リーダー人材育成の実態

「知識教育」実践しているか、その他は「必要性認識が不足」しているか、

「取組みに向けた課題や障害が多い」ことにより、本格的に実践している企業は僅少。

・実経験による育成、経営候補人材の選抜、知識教育、効果検証と加速化を実践していくことが必要だが、一番難しいのも事実。

実践を阻む原因について把握、分析し、取り組みの実現に向けた対策を講じる必要がある。

6. リーダー人材育成に必要な経験とは？

リーダー人材育成のために経験させるポジションについて、これらの経営経験がどの程度積めるのかを把握し、評価していく

1) 必要なもの

①経営経験「業績向上への圧力を受ける経験」

+

② 経営経験「戦略判断の経験」×③経営経験「組織づくりの経験」

業績向上への圧力が 大きければ大きいほど、高いレベルでの戦略判断の経験や

組織づくりの経験が得られる

<上記の詳細>

①業績向上への圧力を受ける経験：自組織の業績向上を強く求められ、困難な市場を相手にしながらそれに応えていく経験

②戦略判断の経験：自組織が継続的に業績を高めていくための戦略・計画を構想し、トップとして責任をもって決断していく経験

③組織づくりの経験：自組織の戦略・計画を実現できる組織構造や人員体制を設計し、戦略を組織に浸透させていく経験

7. 通説に対する我々の見解

1) 一般的な仮説

仮説1：子会社などの社長ポストの方が、経営者としての経験が積める。

仮説2：組織規模や事業規模が大きいほど、経営者に近い経験が積める。

仮説3：これまで経営者を生み出してきた部門（企業にとっての主力部門）であることが望ましい。

仮説4：新規事業の立ち上げや未経験の分野でのマネジメントなど、本人にとっての異分野の経験であることが重要である。

仮説5：海外赴任や業績不振部署の建て直しなど、『修羅場』を経験することが重要である。

2) 我々の見解

仮説1に対して：ポジションの組織的階層が上位になるほど、より高い経営経験が積めるとは必ずしもいえない。

仮説2に対して：事業規模や売上規模の大きさと、積むことができる経営経験の間には相関性はない。

仮説3に対して：事業環境の変化から、これまで経営者を生み出してきた主力部門で、十分な経営経験が積めるとは必ずしもいえない。

仮説4に対して：市場環境と事業・組織構造のギャップが『修羅場経験』を生み出す。従って、本人にとっての異分野でなくても『修羅場経験』を潜り抜けることで、十分な経営経験を積むことができる。

8. リーダー人材育成の課題

「取組みに対する認知の不足」「取組みの必要性認識の不足」ノウハウや体制など

「取組み実践能力の不足」の、3段階のいずれかに求めることができる。

[一般的な課題の例]

1) 取組みに対する認知の不足

- ・ 経営者候補人材選抜の取組みについて知らない
- ・ 実経験による育成（サクセッションプラン）について知らない
- ・ 効果検証と加速化の取組み（モニタリング・コーチング）について知らない

2) 取組みの必要性、認識の不足：多くはココ！

- ・ 社内公平性を崩してまで、一部の人材を選抜することに対する抵抗感
- ・ 従来と同様のローテーションで育成できるとの認識
- ・ 伝統的に経営人材のキャリアパスは決まっているとの認識
- ・ 上司による評価面談や日々のコミュニケーションで、育成状況については十分把握できるとの認識。

3) 取組みの実践、能力の不足

- ・ 経営者候補人材を見極めるための適切な観点や方法論がわからない
- ・ 経営者育成という目的に沿った適切な職務が何処かわからない
- ・ 経営者育成の効果測定、進捗管理の体制や方法論がわからない

9. どの段階で取組みが阻まれているのか？

1) 認知の不足

- ・ グローバル人材プールを知らない
- ・ 経営人材の選抜やサクセッションプランを知らない

2) 必要性認識の不足

- ・ 本社の主要ポストまで対象にする必要ない
- ・ 社内バランスを崩したくない／従来のローテーションで十分

3) 実践能力の不足

- ・ 既存の枠組みを崩したくない
- ・ 伝統を変える必要性はない
- ・ 企業の風土・カルチャーの壁（これを乗り越えることが真の課題ではないか？）

10. 風土・カルチャーは両刃の剣

- ・ 風土・カルチャーとは「良いこと、悪いことを分ける価値基準」（その企業・組織特有の

「内部の論理」)

- ・その企業・組織において、過去からの成功体験の積み重ねがその企業・組織独自の価値基準を生み、その企業
- ・組織における成功者によって伝承される
- ・風土・カルチャーが KSF にマッチしていれば強力な強みとなる。一方で、マッチしなくなると大きな障害となる

(経営環境などの「外部の論理」と合致してるかどうかは鍵)

- ・企業・組織の成功体験に根差している風土の改革は自己否定を伴う点にその難しさがある

※裏目にでる時と表目にでる土岐がある

1 1. 風土改革を目指した取組みが増加

- ・「オイルショックより悪い」「100年に一度」という経済環境の激変をきっかけに、風土改革に着手する企業が増えている。

1) A社の例：リーダーシップと組織風土の改革。

かつて成功したビジネスモデルが、台湾・中国の企業の台頭で付加価値を生まなくなる中、ビジネスモデルの転機に挑戦中。新しいビジネスモデルに合ったリーダーシップ、組織風土を根付かせるための、リーダーシップ改革に着手。

2) B社の例：組織風土改革

経営環境の激変の中で生き残っていくために、社長が「変革と挑戦」をキーワードにした組織風土改革を主導。

社員がより高い目標に向かって挑戦するための人事制度改革に着手。

3) C社の例：マネジメント改革

経営環境の激変の中で、企業体質を変えるために、将来を担うリーダーシップを選抜・登用し、経営改革を主導させる。企業体質の現状分析、リーダーシップ改革に着手。

1 2. 風土が足枷になる前の処方箋は？

- ・風土が足枷になるのはどういう状況か？

→経営環境（外部の論理）と風土（内部の論理）がミスマッチの状況

- ・風土（内部の論理）を変えられるポジションは？

→経営陣（社長・役員）

- ・経営環境（外部の論理）を受け入れ、自己否定をしてでも、風土（内部の論理）を変えられる

人を任命するかどうかがかかれ目になる。

組織が中だるみをしたら変える、ということが重要。

※「指名委員会」が機能するかどうかが鍵だと考えられる

13. まとめ

少子高齢化による人材不足・偏重が進む中で企業のグローバル競争は激しさを増しており、多くの日本企業にとって、「いかにして幅広い人材を活用できるか」が課題となっている。オペレーションレベルでの人材活用は実行されている一方、経営人材は日本人中心となっており、幅広い人材を活用しているとは言えない状況にある。

競争に勝つためには、グローバルな人材プールの構成を可能にする枠組みを構築すると共に、経営人材の育成に向けたサクセッションプランの実践が必要である。

企業の風土・カルチャーが上記取組みの障害となっているケースが見られる。

風土・カルチャーが障害になり始めると変革するのは難しい。

その理由は、企業の過去の成功体験や伝統を色濃く反映したものであり、変革には自己否定を伴うからだと考えられる。

世界的不況を契機に風土改革に着手する企業が増えてきている。

風土改革を自律的に行うには、「内部の論理」と「外部の論理」を拮抗させることが必要で、コーポレートガバナンスの仕組、とりわけ「指名委員会」が重要と考えられる。

西村氏より：日本人には、外国人社員を日本企業側で受け入れるという感覚があるようだが、トップが外国人になる可能性が高いことに注意すべき。

●議論テーマ「グローバル経営における阻害要因と、解決策」

ターゲットは、海外へ既に進出している日本企業

1) 阻害要因

グローバル経済の阻害要因を考えてみる。グローバル経済のハードルとなるものとして、

①方針 ②制度 ③教育 ④文化が考えられる。

①方針や②制度はコントロールが比較的容易である。③教育もある程度は改革できる。

最もコントロールしにくいのが④企業文化ではないか。

以下、各参加者から付箋添付による意見を集めた。参加者の多くは、人事のプロではないため、それぞれの立場で自由な発想による意見があがってきた。

1. 方針

「方針」に関しては、ビジョンの共有の難しさが指摘された。

・ビジョンがない。または、ビジョンを伝えきれていない

- ・世界各地の特徴の反映と、グループ全体の統一性をどのように調和させるか
- ・日本のコンプライアンスが厳しく、海外でオープンにやれない
- ・良い人材は国内に残したがる

2. 制度

日本の社員は海外に限らず未知の世界へ苦手意識が強い傾向にあり、海外比率があがるまでは本腰を入れられないという。制度面に関しては、参加者の実体験が反映されていた。海外展開の経験がない参加者は、自分が海外へ転勤した場合を想定して意見を出した。

①制度面

- ・形から入らず必要性から（外需の依存比率が上がれば自然に）
- ・資料の言語はどうするか
- ・想定するモデル（米型か日本型を基準にするか）は何か
→収益で考えれば各世界各地域の特徴に合わせるのか。

世界共通のモデルのようなモノがあるのか。これから誰が作ろうとするのか

②報酬の問題

- ・現地採用者に対するインセンティブが少ない

③評価制度

- ・人事考課の基準のあいまいさ（日本と海外との間での差があるのでは）
- ・グローバルに統一性のとれた人材評価基準の設定方法
- ・人事制度の内容が不明確である

④地位（ポスト）

- ・海外社員に出世の道がないため、人材が流出する。不公平感。
- ・有能な人材が複数いる場合は席のとり合いになり、選ばれなかった人材がどう行動するかが弊害に（流出）につながるのではないか

⑤環境面

- ・各国の人間（人種）に合わせたモチベーション向上・維持
- ・メンタル面のバックアップ体制の欠如（文化や風習が異なりストレスが大きい。特に家族）
- ・法制面の問題（将来帰国する際の年金掛け金の受取問題）

3. 教育

教育に関しては、現在の日本の教育制度そのものへの批判があがった。そもそもグローバル対応の発想がなく、実践的な語学教育や自分の意見を言うような教育をされていないことが大きな問題である。

①語学力不足

- ・英語を話せる人材（日本人）が少ない

②文化の違いへのハードル

- ・海外居住経験がある人材（日本人）が少ない
- ・現地の商慣習やビジネスマナーの違いへの理解不足

③積極性

- ・自分の意見を言えない人が多い
- ・日本で採用される人材は協調性があるので海外に出て行けない（消極的）

4. 文化

文化に関しては、意見が分かれた。「日本らしさ」の象徴である「協調性」「あうんの呼吸」などは日本国内では有効かつ効率的である。

しかし、グローバル化の時代では日本の良さや文化風土が最大のハードルとなる。

方針と文化にも関係する部分だが、ビジョンを共有することが企業の本道と説く

「ビジョナリーカンパニー」という有名著書の内容に対し、正反対の意見が出たことに注目したい。

①対話力

- ・現場（現地）での声を経営トップに吸い上げるだけのコミュニケーションが欠如
- ・日本では通じていた、あうんの呼吸が通じないことへの違和感

②慣習やライフスタイル

- ・各国ごとにおける文化、考え方、ライフスタイルの違い
- ・現地の文化（宗教）の制約がある。たとえば、イスラム圏では女性が働きにくいところもある

- ・歴史・文化の違いを理解していない

③意識的な摩擦

- ・日本の経営層の外国人に対する偏見や価値観（対等に扱うことができるか）
- ・国ごとの縄張り意識
- ・日本の目線で現地の社員を管理してしまう
- ・企業間の温度差が売上競争と合わさった場合に空中分解するのではないか

5. その他

その他、雑多な意見が出てきた。会社員として自分がグローバル化の先鋭となったときにどうなるのか、という想像や転勤族の本音がリアルに表れた。

- ・海外の人にどのような商品が好まれるか。マーケティング力がカギとなる
- ・海外市場に合わせた商品開発システム
- ・海外の人へのプレゼンテーション（商品PR力）不足
- ・海外のマーケティングがしにくい（リサーチ不足ということを気付かないレベル）

- ・日本の採用の年齢的偏りで層が薄い（特に30代）
- ・団塊の世代が邪魔
- ・単身赴任すると体を壊しがち（子どもは日本の教育を受けるため海外へいかない）
- ・組織としてのニーズと職員としてのニーズの違い
- ・国内のマイホーム志向（社員が海外へ行きたくない）
- ・危険を極端に嫌がる
- ・日本企業で働く日本人もえらくなりたい

2) 解決策

グローバル化の問題点の解決策でコントロールが容易な順に列挙すると

①専門家採用 ②制度変更 ④教育以外の施策である。

逆に難しいのは、⑤教育的施策 もっとも難しいのは、⑥文化への浸透であると思われる。

①専門家採用

現地に詳しい専門家を採用するのが最も簡単な対策である。一方、海外における文化の違いは社員や家族の大きなストレスである。

引越し作業や手続きだけでも多大な負担となる。メンタルヘルスのサポートが必要であるという認識が本社でも現地法人でも必要。

- ・メンタルカウンセリングの専門家を配置する
- ・専門家からコンサルティングやアドバイス、教育を受けることが重要という考えを広める

②制度変更

- ・人事制度の選択制度導入
- ・日本においても評価体系を2つ（国内のみ、海外と共通）用意する。
たとえば、リーマン買収後の野村証券
- ・360度評価の徹底（特に、江バリエーターの中に、自国外の人間を必ず入れるようにする）

- ・人材をグローバルに異動させる
- ・現地に権限を与える

③施策（教育以外）

問題点が出た時に適切な施策を早めに打つことが大切である。

- ・文化・価値観の違いを理解した上で、従業員の求めているものをヒアリング。
従業員の求めるベクトルで会社として報いる体系作り
- ・現地でコーディネーターを採用する（文化、風習の通訳係）
- ・メンターを国内において、海外で困ったら早めに相談させる

- ・個人個人で働く目的に何を基準としているのかは統一が取れない。
一方で、生きていく上で働くことが避けられないのであれば、
少なくとも正社員、準社員、時間契約社員など一定の雇用スタイルを制度として徹底
(大卒・高卒などの人に周知する)し、働き方が本人が話さなければ分からないという
ようにならないようにする

④教育的施策

グローバル化に対応できる人材教育が必要であるが、実行するとなると難しい面がある。
語学の問題だけではなく、コミュニケーション力の差、意識ギャップ、モチベーションの
持ちようなど、日本で強みとされるビジネスマン教育のスキルが海外では弱みとなりうる。
国内のみならず海外展開を視野に入れたタフな人材の育成が必要。

- ・海外部門に行く条件に TOEIC などの基準を設けず、現地で英語を学ばせる
- ・組織、部署によっては、言語を英語にする
- ・英語を一般言語として導入
- ・海外での研修を充実させる
- ・世界的規模でのミーティングをトップだけでなくミドルやボトムのレベルで行う

⑤文化への浸透

日本人の弱点ともいえるのが、異文化への対応力であろう。文化への浸透は難しいが
もっとも重要な部分である。

- ・初めから外国人上司の下で働くことを制度化する
 - ・海外事業志望の新人社員は、1年目から海外で育て、現地の文化に馴染ませる
 - ・文化・価値観に違いがあるということを明確に言葉にして、意識を持たせる。
- その上で、研修や交流会等の親睦を深め、自国・海外、50対50の人材を作る

⑥その他

いま、本当にグローバル化が必要なのかという目線も忘れてはならない。

- ・市場が厳しいときは撤退させる（無理なのに赤字を垂れ流さない）

3) ディスカッション総括

参加者の意識は、外国人を自分たちの会社に迎える、自分たちが海外へ行って外国人を
雇用するイメージしか持っていないようだが。今後のグローバル化は、明日から社長や上
司が外国人、ということも念頭に置いてほしい。トップの方針が変わったら否応なしに過
去の

やり方を変えていく必要があるとの指摘があった。

グローバル化とは、過去の企業文化に染まって停滞した企業が、生き残りのために異文
化を受け入れて変化し、成長していくことを意味している。

実際問題として、もっとも変化が難しいのは、抽象的な法人（＝ウチのカイシャ）では
なく、社員ひとりひとりにしみついた旧弊の意識である。まっさきにグローバル化を目指

すべきは、ポジションは関係なしに「自分自身」であろう。

企業の変革を阻害するような社風は、風通し良く変えていくべきである。

しかし、社風＝企業文化を完全に捨てさることではなく、悪い部分は変え、良い部分は残しつつ、時代に対応していければよいのではないか。

以上