

アジア型グローバル化組織開発への道程

— ある日本企業における試行錯誤からの教訓

HRD ユニバース株式会社

代表取締役社長 松田豊弘

本稿は、三菱商事株式会社で長年 GHRD (Global Human Resource Development、グローバル人材開発) に携わった筆者の実体験を基に、各期間における HRD 案および実施を通じて得られた数々の教訓のうち、最も重要な諸点をまとめたものである。グローバル化という組織開発方法論の本質は、組織の発展段階のそれぞれにおける施策とその成果に焦点を当て、組織構成員の個々の「意識」と「行動」に反映された具体的変化に留意しつつ分析を重ねる必要があるという点、冒頭で強調させていただく。

多くの難題乗り越え GHRD に着手

(1) 1996年 - 98年

94年に社長直轄で国際人材開発室が設立され、史上初のグローバルリーダーシッププログラム (GLP) フェーズ I が実施された。これは優秀な非日本人プロ社員が海外オフィスで次から次へと辞めていくという状況を断つべく、いわゆる「ナショナルスタッフ (NS)」と呼称する当該国雇用社員の人材群 (単体ベースで約 4000 人前後) のトップ層を集め、「グローバル意識」に目覚めさせるという画期的なプログラムではあった。しかしながら、意識改革はできたが、「(組織) 変革スキル」を獲得できず、「市場価値の高い」非日本人プロ人材の多くが頭脳流出した。

(2) 98年 - 2000年

単体地域 HRD 施策の実施のため設立された子会社にて、主に ASEAN 各国のオフィスの人事制度改定、地域共通のマネジメント開発プログラムの企画実施を担当。徐々に HRD ノウハウを蓄

積したが、まともに賦課しうるレベルには至らず、コストセンターに留まった。また、連結ベースの HRD に着手する組織的体制および実質的ノウハウは時間もリソースも足りず確立できなかった。

(3) 2000年 - 06年

香港子会社を兼務しつつ、本社人事部および地域戦略部にてグローバル人材開発チームリーダーとして海外オフィスの非日本人社員の人財開発に従事。主な実績は次の通り。

- ナショナルスタッフの本社への異動を促進。結果、2000年に1桁であった本社出向件数が06年には30件を超えた。
- この間、海外オフィスの HRD 監査を励行し、グローバル型の HR システムを漸次導入。01年から06年まで3度の HRD 改革を主導、優秀インド社員の確保に腐心した。
- グローバル HRD 会議を立ち上げ、毎年同時通訳付で励行し、50人以上の非日本人 HRD マネジャーのネットワークを確立。
- GLP フェーズ II を企画実施。いわゆる社内起業家を養成するセミナーであったが、01年から09年まで計6回実施。264人が参加した。この経験から「地域ベースの社内起業プログラム」をアジアで実施することになる。
- 前述の施策のインフラとして「バイリンガル化」を全社的に推進。結果、インド人等の本社経営戦略の理解が進んだ。
- 本社から海外に出向する若手駐在員のマネジメント能力の不足を現場で痛感したことから、「赴任前研修」のプログラムを刷新。ケース研究と質疑応答を中核としたグローバル HRD 研