

# 第5回 「②ラインマネジメントの高度化（「信頼」から「提案」へ）」にある伊藤忠テクノソリューションズ株式会社のケース

小平達也 こだいら たつや

グローバル人材戦略研究所 所長、株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長

## はじめに

前回より、6段階理論における各段階（理解・信頼・提案・展開・深化・文化）と、段階間を結ぶ五つの移行・変化（①外国人社員の適応／②ラインマネジメントの高度化／③制度による創造促進（知識移転）／④制度の高度化／⑤組織変革）の事例を紹介しているが、今回は「②ラインマネジメントの高度化（「信頼」から「提案」へ）」にある伊藤忠テクノソリューションズのケースを紹介する。

### ◎ご協力いただいた方々

#### 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社

- ・人事総務室 人事部 人材開発課 課長 岡田俊樹氏
  - ・人事総務室 人事部 人材開発課 兼 ダイバーシティ推進課 高橋菜々子氏
  - ・プラットフォーム技術部 サーバ技術課 課長 小泉利治氏
  - ・プラットフォーム技術部 サーバ技術課 タクラ サチン氏（インド籍社員、入社3年目）
- ※部署名、肩書き、年次は取材当時のもの

## ■伊藤忠テクノソリューションズにおける外国人社員の活用 ——取り組みの現状

コンピュータ・ネットワークシステムの販売・保守、ソフトウェア受託開発、情報処理サービス、科学・工学系情報サービス、サポート等を行う伊藤忠テクノソリューションズは、2007年に「CTCダイバーシティ」というコンセプトを掲げた。

これは性別、年齢、国籍、ライフスタイルの違いに関係なく、能力があれば誰でもできる魅力的な会社を目指そうと経営トップが発信したものであり、これを機にダイバーシティ推進課が設立され、その取り組みの一環として外国人社員の採用が開始された。

外国人社員の採用は現在5年目を迎え、多い順に中国、韓国、インド出身者が合計で約50名在籍している。

外国人の新入社員は全員、入社後2カ月間は人事部所属となり新入社員研修を受講する。入社後の諸制度は日本人社員と同一の運用をしているが、新入社員研修時は配属後の現場での受け入れ負担を考慮し、必要に応じて日本語研修を実施している。配属先部署とのマッチングに関しては、部署や直属の上司との相性という問題はあるが、この点は長いキャリアの中でいずれは乗り越えなければいけないと考えており、むしろ過剰な配慮はしていない。

人材育成に関しては、Off-JT、職場でのOJT、異動・ローテーションを通じた育成が柱となっており、研修や担当業務についてのMBOを通じてOJTが進むようなきっかけを作っている。

小泉氏が課長を務めるサーバ技術課の最年少かつ唯一の外国人社員が、入社3年目のインド人社員タクラ氏である。タクラ氏は、2008年に立命館アジア太平洋大学を卒業後、新入社員として入社。現在のサーバ技術課には、入社2年目の2010年4月に配属された。

初めて外国人の部下を持つことになった小泉氏がまず心配したのは、微妙なニュアンスや声のトーンなどを含めた日本語のレベルである。これは、同課の業務で、社内の事業部や取引先に対して、電話やQ&A対応などを行うことが求められるためである。しかし、実際に仕事に就いたタクラ氏は高い日本語レベルを備えており、心配には及ばなかった。

一方、タクラ氏は配属に当たり、求められる日本語のレベルや技術面で付いていけるかが心配だったという。配属が決まったのち、タクラ氏は当時の上司であった課長に連れられて小泉課長を訪ね、挨拶と初顔合わせをした。このとき小泉課長は、「想像していたよりも社会的である」と感じたとのこと。一日も早く戦力になってもらいたいという考えから、向こう1年間の仕事の進め方をタクラ氏に提示し、共有を図った。こうしたオリエンテーションを受けて、タクラ氏は「安心して仕事に取り組むことができる」という印象を持った。

初めて外国人の部下を持った小泉課長は、日々の業務では、「外国人社員だから」という問題は特になかったものの、時間厳守の感覚などがなかなか伝わらず、それが国民性に起因するものなのか、個性に起因するものなのか判断がつかない——という戸惑いがあった。

今後タクラ氏に期待することについて小泉課長は、「まずは何か一つのプロダクトについて、これは社内で自分は一番よく知っている、という『チャンピオンプロダクト』を作ってほしい。その上で、そのプロダクトに関することはすべて自分で完結できるようになってほしい」と語る。また、グループ・事業部を横断的にサポートするクロスファンクショナルチームであるという特性上、社内の関連部署を引っ張っていくことが求められるため「いかに周囲を巻き込んでいくことができるか、という能力が非常に重要」（小泉課長）としている。

## ■「未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—」による考察

今回ヒアリングした伊藤忠テクノソリューションズでは、ダイバーシティの一環として外国人社員の活用を推進しており、多様な人材を取り込むことによる組織変革を目指している。女性や外国人に対して特別な制度を設けるというよりは、あくまでも自然体で接している点に特徴がある。「未来を創造する組織マネジメント」の視点からは次のように考察する。

### 【第1段階：「理解」の段階（過去に適応する企業）】

入社後、特に出身国を意識することはなく、あくまでも採用された本人の個性をみようと努めている。入社後の諸制度は日本人社員と同一の運用をしているが、新入社員研修時は配属後の現場での受け入れ負担を考慮し、必要に応じ日本語研修を実施している。

### 【第2段階：「信頼」の段階（過去に適応する職場）】

配属先部署とのマッチングに関しては、配属先と本人との相性も大事ではあるが、過剰な対応はしていない。また、小泉課長がタクラ氏との面談において、向こう1年間の仕事の進め方について提示・共有を図ったことも、外国人社員が既存の業務慣行や業務プロセスを踏襲する上では有効である。また、配属後の職場における行動が、望ましいものであったか否かについてポジティブ／ネガティブフィードバックを行うことも有効である。

### 【第3段階：「提案」の段階（未来を創造する職場）】

入社3年目のタクラ氏には、プロダクト知識を十分に習得した上で、これからは周囲を巻き込んで主導的に仕事を進めていくことが求められている。その実行を本人まかせにせず、上司との議論・対話を踏まえて推進できるかが今後の課題である。

【図表1】伊藤忠テクノソリューションズにおける外国人採用の現状・課題

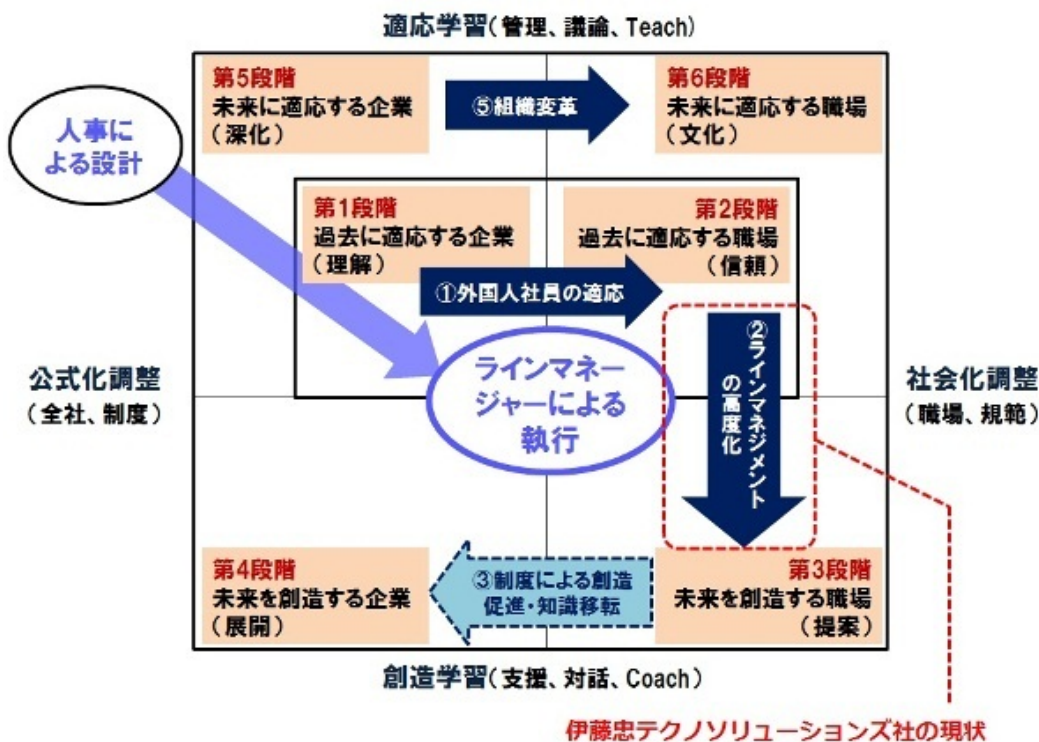
段 階	現状・課題
<b>第1段階</b> 「理解」の段階 (過去に適応する企業)	<ul style="list-style-type: none"><li>・入社後の諸制度は日本人社員と同一の運用をしているが新入社員研修時は配属後の現場での受け入れ負担を考慮し、必要に応じて日本語研修を実施している</li><li>・外国人社員についても国民性というよりは個性を見ており、特別な配慮はしないスタンスである</li></ul>
<b>第2段階</b> 「信頼」の段階 (過去に適応する職場)	<ul style="list-style-type: none"><li>・配属先部署とのマッチングに関し、人事部が関与するのは職種・事業までである</li><li>・今後1年間の仕事の進め方について提示・共有を図ることは業務慣行や業務プロセスを効率的に吸収していく上では有効である</li></ul>
<b>第3段階</b> 「提案」の段階 (未来を創造する職場)	<p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・入社3年目のタクラ氏には、プロダクト知識を十分に習得しその知識をベースに、周囲を巻き込んで主導的に仕事を進めていくことが求められている。今後の実行をプロダクト知識の吸収という本人まかせにせず、上司との議論・対話を踏まえ推進できるか</li></ul>

本事例で取り上げた伊藤忠テクノソリューションズでは、入社3年目のタクラ氏が、上司はじめ職場における信頼関係を構築しており（第2段階「信頼」）、その上で今後担当プロダクトについては社内で最も高い知識を持つことが求められ、その知識をベースに主導的に提案し、周囲を巻き込んで仕事を進めていくことが期待されている（第3段階「提案」）。

「未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—」においては、「②ラインマネジメントの高度化」のプロセスに当たるが、今後の実行においては、プロダクト知識を吸収した上で、上司との議論・対話を通じた推進ができるかが今後の課題であるともいえる。

さらに全社的な視点に立つと、同職場において見られる新たな業務慣行や業務プロセスの創造を全社に展開すること、すなわち知識移転が求められ、今後第4段階「展開」にいかに移行していくかが課題となる。

【図表2】「未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論」における同社の現状 =②ラインマネジメントの高度化（「信頼」から「提案」へ）



**小平 達也** こだいら たつや  
 グローバル人材戦略研究所 所長  
 株式会社ジェイエーエス (Japan Active Solutions) 代表取締役社長

日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの側面から支援をしている。厚生労働省、文部科学省ほか政府関係機関の有識者会議座長・委員、大学院講師なども務め、幅広く活動。外国人人材の採用・活用について、豊富な経験に基づく独自ノウハウと100の事例を収録した『＜グローバル採用の教科書＞外国人社員 採用・活用ハンドブック』（ジェイエーエス刊）は、グローバル化を進める各社人事部にとって定番アイテムとなっている。

URL=<http://ja-sol.jp/> Tel:03-3403-0528