

基礎から学ぶグローバル人材セミナー ～どう採用し・育成するか～

セミナー名 基礎から学ぶグローバル人材セミナー（国際グループ） 開催日 2012年1月25日 講師 株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長 小平 達也 氏

⇒ 海外事業展開の背景と基本戦略の方向性

「海外に展開できる自社事業はありますか?」。現在の日本企業は、円高、高い法人税、電力供給不足、経済連携の遅れ、労働規制、温暖化対策と六重の苦しみに耐えています。そのような中、多くの企業が海外展開を検討されていることでしょう。

しかし、皆さんの会社にとって、海外展開は本当に必要でしょうか? 現在のような経済環境の中でも、私は決して「海外展開をしなければいけない」ということはないと思います。「国内で事業を続ける」というのも1つの選択肢です。大切なことは、自社における「グローバル展開」の定義、方向性をしっかりと検討することなのです。

グローバル化の視点から考えると、企業の事業は下の4つに分類できます。この中から、「自社の事業がどの領域に属しているか」「自社がどの領域を目指しているか」を考えてみてください。そのうえで、自社の「グローバル展開」に合わせた戦略を取っていくことが基本となります。

また、海外展開を検討する日本企業が直面する大きな課題の1つが、「グローバル化・多様化する組織を束ねるリーダーの輩出」です。実際に現場で多様な社員をマネジメントする中間管理職は、グローバル展開における影の主演。必要不可欠です。しかし、統計データによると、多くの日本企業は、グローバル展開における組織マネジメントを自社の「強み」とも「弱み」とも考えていません。すなわち、「グローバル化・多様化する組織を束ねるリーダー」の重要性を理解していないのです。

グローバル展開の4分類

		市場	
		日本	海外
生産	日本	国内完結型	輸出型
	海外	輸入型	海外完結型

⇒ 海外事業を担う人材に求められる能力

それでは、どのようにして、海外事業を担う人材を採用・育成していけば良いのでしょうか。それには、先ほどお考えいただいた自社の「グローバル展開」に合わせた「グローバル人材像」を決め、それに基づいた採用・育成方法を考えていくことが大事です。



まず、「グローバル人材」として採用・育成すべき対象を考えます。日本人社員をグローバル人材として育成するのか、外国人留学生を採用・育成するのか、進出先で人材を採用するのかなど、どのような人材を採用・育成するかを考

えるのです。絞り込むことが難しいとしても、優先順位は決めておくべきです。

次に、自社の「グローバル人材」に求める能力を見ていきます。「グローバル人材」に求められる能力は、①リーダーシップ・コーチングなどのマネジメント能力②英語や現地語を操る語学力・他人を理解する対話力③それぞれの国・地域の歴史・宗教・文化などへの適応などが考えられます。これらを目安に、自社の「グローバル人材」に必要な能力を明確にすると共に、自社の人材が有している能力・不足している能力を把握し、今後の戦略を立てましょう。

⇒ 「グローバル人材」の採用・育成ポイント

日本人新卒者のグローバル志向は、二極化（「海外で働きたい」と「海外で働きたくない」）しています。したがって、必要な費用・手間なども考慮したうえで、「海外で働きたい」新卒者に対し、適切なアプローチ方法を取ることが重要です。



また、外国人の採用・活用には、次のような課題があります。①採用における能力の判定が難しい②採用しても受け入れることのできる部署に限られる③法制度上の制約が多い（例：ビザの延長）などです。外国人を採用するなら、上記①～③のような課題を認識したうえで、採用活動を行ないましょう。特に①に関しては、国別特徴に留意してください。国民性を把握しておく必要がありますし、日本に比べ、離職率が高いのも要注意です（アジアにおけるホワイトカラーの平均勤続年数は3～5年）。

また、日本人と外国人の感覚は異なるため、中間管理職が行なうマネジメント方法にも注意が必要です。特にフィードバックは意識的に行なってください。「良いところを指摘するだけでなく、その理由と今後どうすべきかを併せて伝える」ことが大事です。

本日も紹介したことを参考に、自社の「グローバル展開」「グローバル人材」に求められる能力を改めて社内で検討してみてください。その際には、実際のマネジメントを行う中間管理職の強化が必須だということをぜひ意識していただければと思います。

《講師紹介》



（株）ジェイエーエス代表取締役社長。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の有識者会議座長・委員、大学院講師などもつとめ幅広く活動。「<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」は人事・総務部における定番アイテムとなっている。



★ 講演会・セミナーの最新情報はイベントカレンダーから ▶ <http://www.nagoya-cci.or.jp/event/>

お問合せ先 秘書・広報グループ 坂野 TEL: 052-223-5607