

2014年度 TOEIC® セミナー報告書

世界を動かす 日本企業の 人材育成戦略

基調講演 ブラザー工業株式会社

グローバル人材に必要なこと……………1

パネルディスカッション

国際社会に求められるコミュニケーション力と人材育成……………5

事例発表①

シャープのグローバル人材育成
～現場ニーズを反映した独自の研修体系について～……9

事例発表②

グローバルへの挑戦!ソフトバンクグループの人材育成……………12



2014年11月5日 ベルサール半蔵門 (東京・半蔵門)

発行：一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会 (IIBC)

IP事業本部 〒100-0014 東京都千代田区永田町2-14-2 山王グランドビル
TEL (03) 5521-5012 FAX (03) 3581-5512

名古屋事業所 〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦2-4-3 錦パークビル
TEL (052) 220-0282

大阪事業所 〒541-0059 大阪府大阪市中央区博労町3-6-1 御堂筋エスジービル
TEL (06) 6258-0222

公式サイト <http://www.toEIC.or.jp>

公式携帯サイト
「TOEIC® モバイル」

<http://m.toEIC.or.jp>



当協会はプライバシーマーク
を取得しています。

発行月：2015年2月

グローバル人材に必要なこと



ブラザー工業株式会社
代表取締役社長
小池 利和

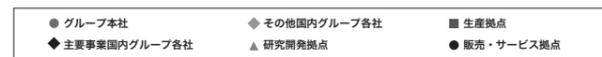
1 ブラザーの概要

海外売上高比率約8割、海外生産比率約9割
44の国と地域に展開するグローバル企業

ブラザーグループは、海外売上高比率が約8割、海外生産比率が約9割と海外ビジネスの割合が非常に高い会社です。44の国と地域に20の生産拠点と100以上の販売・サービス拠点をもち、グローバルにビジネスを展開しています【資料1】。事業構成は、プリンターや複合機、ファクス、スキャナー、電子文具といったプリンティング・アンド・ソリューションズ事業が売上の7割を占めています。その他には創業事業である家庭用ミシン、工業用ミシンや工作機械、工業用部品、さらには通信カラオケと

■ 資料1 - グローバルネットワーク

ブラザーグループは44の国と地域に生産拠点や販売・サービス拠点を設け、世界中のお客様に製品やサービスをお届けしています。



44 国と地域 20 生産拠点 100 以上販売・サービス拠点 (2014年5月現在)

いった事業も手掛けています。売上推移は2010～2012年度まで連結で約5,000億円でしたが、海外での販売が好調に推移したところに円安効果も加わり2013年度は6,000億円、2014年度は7,000億円(2014年12月時点の予想)と順調に伸びています。2013年度の市場別売上高は米州が3分の1、欧州が4分の1、アジアが2割、日本が2割という構成比です。また、地域別従業員数は多くの生産工場を置くアジアが6割、日本が3割、欧州と米州が合わせて1割弱となっています。

ブラザーでは1934年に創業者兄弟の1人である安井正義が書いた設立趣意書において、「輸入産業を輸出産業にする」ことをうたっています。つまり、創業の精神としてグローバル化への志が刻まれているのです。1954年に米州、1958年には欧州へと進出し、当初のミシンから編み機、タイプライター、プリンター、情報通信機器へと製品分野を広げながら海外市場を開拓してきました。そのような歴史の中で、海外売上高比率が約8割というグローバル企業へと変遷を遂げてきました。

2 米国駐在時の英語&ビジネス奮闘

入社3年目に英語も話せず米国に出向
プリンタービジネスを起爆剤に売上拡大

私は入社3年目の1981年から2005年まで米国法人に勤務していました。23年半に及ぶ米国赴任経験を通じて、英語とどう付き合うか、またグローバルな人材になるため

には何が必要かということについてお話ししたいと思います。

最初に米国に赴任した経緯から説明します。そもそも私は大企業で働くよりも、人の先頭に立ってビジネスをやりたいと考えるタイプであったため、当時まだ会社の規模が大きくなかったブラザーに入社しました。ただし、海外志向はまったく持っておらず、英語は大の苦手でした。入社当時のブラザーは、国内におけるミシンをはじめ編み機や洗濯機といった家電の訪問販売が主力事業でしたが、量販店が進出し始めているのを見て、近い将来、そうしたビジネスモデルは成り立たなくなるだろうと感じていました。

その頃米国では、アップルやIBMのパーソナルコンピュータが市場に出回り始め、廉価でそれなりに性能の良いPC用プリンターのニーズが高まっていました。そこで、人と違うキャリアを歩みたいと考えていた私は、米国でのプリンター販売開拓に挑戦したいと自ら手を挙げたのです。英語も話せず、プリンターの知識もありませんでしたが、そのときは失敗しても人生の肥やしになるくらいにしか考えていませんでした。ありがたいことにブラザーは風通しの良い会社であったため、入社3年にも満たない新人社員の熱意を受け止め、プリンター販売推進役として私の米国赴任を認めてくれたのです。

米国ではオフィス兼住居となる家を借り、プリンタービジネスをスタートさせました。当初は英語が話せずアポイントも満足にとれない状態でしたが、日本から持っていったプリンターが大ヒットし、月に5,000～6,000台も売れるようになりました。プリンター市場はさらに拡大すると確信し、レーザープリンターやインクジェットプリンターの開発、カラー印刷の導入、単機能から複合機への展開など、市場トレンドに合わせてビジネスを発展させていきました。

米国市場の売上は1983年時点で1億ドルでしたが、私が米国法人社長を退任する2005年には16億ドルに到達しました。こうした売上の急増にシステム・ITや倉庫などのインフラが追い付かなくなり、90年代後半にインフラ整備を行いました。その一つが基幹業務システムの導入です。ブラザーグループで初めてERPを導入しました。また、研究開発や製造、コールセンターといった複合機能を備

えた巨大倉庫を建設しました。私自身は2000年に米国法人の社長に就任し、北米ビジネスの健全化に取り組みました。それを2年で成功させた後、続けて中南米販社の立て直しに着手しました。こうした経営改善により自己資本比率を25%から50%へと上げたところで本社に戻ることとなり、私の米国赴任生活が終了します。

赴任中の英語学習についてですが、当初は家庭教師を雇ったり、現地のコミュニティカレッジに通ったりして会計や簿記を勉強しながら英語を勉強していました。最初はとりあえず通じれば良いという考えでしたが、次第に文法的に正しい英語を話したいと思うようになりました。さらに、トップの方との会食の機会が増えてくると、知的で上品な会話ができないのは恥ずかしいと思い、慣用語を覚えるなどさらなる英語の研さんに励みました。グローバルビジネスにおいては交渉力が鍵となるため、常に英語のスキルアップを絶やさないことが重要だと思います。

米国生活で学んだことのまず一つは、自分の信念を貫くということです。私は入社したときから、「自分がやらなければ誰がやる」という気概を持ち続けてきました。トップに対してもはっきりと意見を具申し、どんな逆境でも諦めずにやり抜いてきたという自負があります。もう一つは人と人とのつながり、コミュニケーションの大切さです。国を問わず多くの人と付き合い、さまざまなことを学び、それらは全て私の財産となっています。自分をさらけ出し、相手を理解し尊重することがいかに大切か、身をもって理解しています。

3 従業員とのコミュニケーション

イントラネットでのメッセージ発信や
Face to Faceでの交流を通じて自己開示

以上のような考えから、私は本社社長に就任後、従業員とのコミュニケーションに力を入れてきました。米国時代、テリーという愛称で呼ばれていたため、帰国後もそのまま愛称を使ってイントラネットでメッセージを発信しています。メッセージ発信は三つあり、一つ目は「テリーからのMessage」です。これは事業戦略や業績、イベントの

報告と共に経営者としての思いを伝えるもので、週1回、10言語に翻訳し掲載しています。2007年からスタートし、すでに累計530回以上を数えます。二つ目は「Terry's Video」というメッセージ動画です。これは従業員からの質問に回答する形式で動画を制作し、日・英・中の3カ国語で展開しています。三つ目が「テリーの徒然日記」というブログです。週2回更新し、ほぼ10年間続けています。これは完全にプライベートなブログであり、自己開示を通じて私という人間を知ってもらいます。私は、「人生は明るく楽しく元気に」という単純な哲学を持っています。そのために人とのつながりを大切に、何事にも好奇心を持つべきだという思いを、ブログを通じて従業員に伝えています。

この他にFace to Faceでの交流も行っています。その一つが社長賞表彰です。優秀な成果を上げた販売会社や工場などを毎年6社くらい選び、自ら現地に出向いて表彰式を行い、従業員との交流を図っています。また、業績・方針説明会をグローバルで実施しています。国内では上級職を一堂に集め、決算報告と併せてグループの戦略や方向性を私の口から直接説明します。2013年度は海外も含め計12回実施しました。従業員との対話については、先ほどの社長賞表彰の他に、「テリーさんと語る会」というものを実施しています。小さな販売会社も含めて国内

■ 資料2 - ブラザーグループ グローバル憲章



外各地の法人を回り、従業員の質問に全て答えるという姿勢で積極的に直接対話を図っています。また、ブラザーグループには、全ての活動の礎として基本方針と行動規範を定めた「ブラザーグループ グローバル憲章」【資料2】があります。これを27言語に翻訳して全従業員3万名に配布し、直接対話や研修を通じて共有活動を進めています。

こうした活動の他にも、暇さえあれば社内イベントや従業員との交流に積極的に参加しています。さまざまな情報を得られる上に、従業員の人となりを知ることは、適材適所に人材配置をする上でも役に立つのではないかと考えています。

4 ブラザーのグローバル人材育成

TOEIC600点以上、海外経験等を昇格要件にグローバル化を推進

最後にブラザーのグローバル人材育成について説明します。私は真のグローバル企業とは、「能力、人格、資質、行動に優れた人が国境という概念を超えて、国籍や民族に関係なく適材適所に配置され、組織を牽引している状態」であると考えています。その意味でブラザーはまだグローバル化の途にあり、真のグローバル企業になるためには、人材育成において地道な活動を続けていかなければなりません。

ブラザーでは、グローバル人材の採用を積極的に進めています。特にアジアの大学を卒業した学生をグローバル開発スタッフとして本社で採用し、日本人のエンジニアと一緒に仕事をする機会を設けています。2009～2013年度で計38名が入社しました。同時に留学生の採用も行っています。また、海外トレーニー制度も導入しており、3カ月から1年くらいの期間で研修を実施し、海外の販売会社や工場との人材交流を図っています。

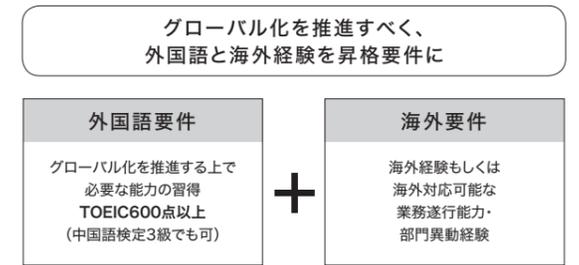
現在、事務系部門管理職における海外赴任経験率は約3分の2です。また、欧米拠点における外国人トップの比率は約60%です。欧米拠点においてはなるべく現地化を図り、さらに比率を上げていきたいと考えています。

ブラザーでは上級職になるための昇格要件を設けています【資料3】。一つは外国語要件で、TOEICスコア600点以上、または中国語検定3級としています。もう一つは海外経験もしくは海外対応可能な業務遂行能力を備えていることです。

こうした施策に加え、私自身のミッションとして今やるべきことは世代交代であると考えています。35年間のビジネス人生を通じて得たことを次世代に伝えていくために、今年の夏から「テリーのチャレンジ塾」という若手人材育成講習を始めました【資料4】。次世代リーダー100名を対象に、新規事業の立案からインフラやITの活用法、リーダーとしてのビジネススキルやマインドなどについて講演を行います。試行錯誤の試みですが、若い人たちが気づきを得て、自分で行動を起こすきっかけづくりになればいいと願っています。

グローバル人材になるために英語というツールは必須です。しかし、最も大切なのは何を伝えるかです。そのためには人間力を磨くことが重要なのです。ビジネスでもプライベートでも人と人とのつながりを大切に、自分の考えを持ち、それをどう伝えるかということに心を砕いてほしいと思います。

■ 資料3 - 昇格要件



■ 資料4 - 若手人材育成講習

モチベーション・能力を向上させるために社長直轄の若手人材育成講習を企画

テリーのチャレンジ塾
Terry's Challenge Academy

期間：全10日間(終日) 所要8カ月
対象：次世代リーダー計100名 (1期30名程度、3期)
内容：・社長講演×6回
・他社講演
・新規事業立案ワークショップ

モチベーション	・現状認識とチャレンジの必要性の共有 ・ブラザーのチャレンジの伝承 ・失敗を恐れないマインド形成 "成功はあなたの手柄、失敗は社長の責任" ・自分の業務範囲に留まらない高い視座へ
能力	・リーダーとしてのビジネススキル

国際社会に求められる コミュニケーション力と人材育成

国内外を問わず職場環境のグローバル化が進む中、文化や価値観、言語の異なる人々と一緒に働き、ビジネスを通して社会に貢献できる人材を輩出するために、企業は何をすればいいのか。本セミナーでは、検討すべき課題を明らかにするため、「国際社会に求められるコミュニケーション力と人材育成」をテーマにパネルディスカッションを行った。

パネリスト ■住友化学株式会社 芝田 勲 ■NTTコミュニケーションズ株式会社 加藤 志穂子 ■早稲田大学大学院 白木 三秀

モデレーター

一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会 IP事業本部 本部長

安藤 益代

本日は「国際社会に求められるコミュニケーション力と人材育成」というテーマでお話しいただくために、パネリストとして3名の方をお招きしました。芝田様からはグローバルなビジネスに携わる現場の声を、加藤様には育成する立場からの視点を、そして白木様には専門家としての知見を伺いたしたいと思います。まずはお三方に今回のテーマとの関わりについてご発表いただき、その後で質疑をいたします。



パネリスト紹介 1

住友化学株式会社
ベクターコントロール事業部 マーケティング部
パブリック・ビジネス・ユニット チームリーダー

芝田 勲

国際ビジネスにおける コミュニケーション力考察

住友化学のベクターコントロール事業部は、マラリア予防を目的とする「オリセットネット」のビジネスに取り組んでいます。マラリアは、アフリカ、東南アジア、南アジア、中南米など赤道付近を中心に年間約2億人が発症し、60万人強が死亡するといわれています。主に抵抗力の弱い子供へのリスクが高く、5歳未満児の死亡の主要原因の一つとなっています。また、一家で感染すると経済的に困窮するため、アフリカの経済発展を阻害する要因でもあります。

オリセットネットはプラスチック樹脂に殺虫剤を練り込んだ蚊帳で、20年ほど前に住友化学が開発しました。生産工場は中国の大連、ベトナム、タンザニアにあり、

現地の雇用創出にも貢献しています。

オリセットネットの配布事業は、先進国の政府や世界銀行、NGOなどから世界エイズ・結核・マラリア対策基金(グローバルファンド)等の団体に拠出される資金によって賄われています。調達窓口となるのはNGOやユニセフ、途上国政府などで、配布についてもこれらの機関を通じて最終受領者に渡ります。オリセットネットは無償配布の場合もあれば、補助金によって安価で販売する場合があります。また、アフリカや東南アジアの一部では一般商品としての販売も行っています。過去6年(2008~2013年)の合計配布数量は、約1億7,000万セット、主要配布国はケニア、タンザニア、ナイジェリア等です。

以上がオリセットネットビジネスの概要ですが、取引先は政府や国際機関、NGO、販売代理店など多岐にわたり、その所在地も欧米、アフリカ、アジアなど各国にあります。また事業部内にはコンゴ人や韓国人などさまざまな国の出身者が働いています。つまり、私たちが日常的に英語でコミュニケーションをとっている相手は、ネイティブは英国人と米国人、そしてインド人くらいであり、それ以外は基本的にノンネイティブの人々がほとん

どです。

こうした事情を踏まえ、海外とのビジネスに有効なのが書面を最大限に活用することです。例えば、インドとの間でやりとりする場合、時差が3時間半しかないため、メールを送るとリアルタイムに返信が来ます。そのとき、メールで打ち負けないように英文を早く書く技術が必要になります。また、他の有効な手段として、会議を行う場合は事前に会議室の下見をしたり、言葉で説明しにくいものは図を用意することや要点を書き出しておくことなどがあります。さらに日本人の強みを生かすことにも留意しています。例えば、議論の勢いでは外国人に負けても、冷静に要点をまとめ、議論の收拾を図るのは日本人の得意とするところ。交渉や会議で序盤で押されても、終盤で巻き返すことを意識すると良いのではないかと思います。



パネリスト紹介 2

NTTコミュニケーションズ株式会社
ヒューマンリソース部
人事・人材開発部門 担当課長

加藤 志穂子

日常化するグローバル業務と プロフェッショナル人材の育成

NTTコミュニケーションズは、グローバルに高品質なICTサービスを提供するため世界103都市に市場を展開しています。グローバルネットワークのサービスを提供する国や地域は196に及び、従業員数は国内約1万1,000名、海外9,000名とほぼ半々の比率になっています。お客様にとって最適なICTパートナーとして選ばれることを目標として掲げ、2011年以降、海外企業に対してM&Aを進めてきました。現在、アジア、欧州、北米に自社で設立した現地法人以外の海外企業がグループ会社として広がっている状況であり、グローバル収益も着実に伸びてきています。*

人材育成において転機となったのは2011年の組織

再編です。再編前はグローバル事業部門という独立した組織があり、営業からサービス開発、保守までグローバル事業に関わる全ての業務を行っていました。それを2011年にセールス、サービス、オペレーションと機能別に組織を再編し、グローバル事業部門が各機能別組織の中に組み込まれる形となりました。その結果、グローバル事業はグローバル事業部門の人が行うものだったが、自分の隣に英語で電話会議をするチームが突然現れるという状況になったわけです。最近では、製造機能をグローバルに一元化して開発やオペレーションを行うファクトリーモデルを導入し、日本にいながらにして海外のグループ会社社員と仕事をする場面がさらに増えてきている状況です。

弊社では海外の人とコミュニケーションがとれる英語力があるだけではグローバル人材ではないと考えています。自分の担当する仕事において専門性を発揮できるプロフェッショナルな人材であるということが人材育成の根幹にあり、そのスキルをグローバルに使えるかどうかグローバル人材育成のポイントとなります。まず自分の専門性を認識してキャリア開発計画を立て、年1回のスキル診断による専門スキルの棚卸しを経て、OJTの中でスキルの習得や経験を蓄積することで人材育成を進めています。さらに研修によってOJTを補います。

2011年以降、特に力を入れているのが海外トレーニー制度です。それまで派遣者数は年間20名前後で推移していたのを、全体で70~80名にまで拡大しました。グローバル人材の育成には早期から海外の人とビジネスの現場で接する経験を積むことが重要だと考え、思い切って入社2~3年目の若手を派遣しているためです。

一方、海外のグループ会社からの出向の受け入れも行っています。出向には2年以上の長期出向と、3~6カ月の短期出向があります。長期は毎年1~2名、短期は20名前後を受け入れています。こうした双方向の交流を行うことで、日本の職場のグローバル化も図っています。また、受け入れ側に対してグローバルコミュニケーション研修という形でOJTをサポートする仕組みもつくっています。

*各数値は2014年11月5日現在のものとする。



パネリスト紹介 3
 早稲田大学大学院
 経済学研究科 教授 博士(経済学)
 トランスナショナルHRM研究所 所長

白木 三秀

国際社会に求められる コミュニケーションと人材育成

グローバル人材マネジメントについて考察するときは、まず三つの論点を提示しています。一つ目は現地法人や日本人派遣者のミッションを決定するものは何かということです。私は国や地域による差異よりも企業のライフステージによる差異が大きいと考えます。二つ目は、日本人派遣者が現地で評価される条件です。これは現地の人材蓄積やレベルアップの状況によって、派遣者がリスペクトされるかどうか決定されると考えています。三つ目は、M&Aが進展する中、派遣者のマネジメント能力がどう問われているかということです。

こうした論点を踏まえ、私たちは海外派遣者の成果を高める要因について調査を行いました。その結果を説明します。まず海外赴任に関するコンピテンシー因子は、経営手腕、リーダーシップ、行動の柔軟性、現地文化への理解の四つがあることが分かりました。このうち、統計的に有意であることを示すのが経営手腕とリーダーシップです。他方、行動の柔軟性や現地文化への理解は、ミドル・マネジメント層の成果に対してプラスに現れるという特徴があります。また、個人特性として海外勤務年数が長いほど成果としてプラスに現れます。これは若いときの海外赴任の経験が、40代になってシニア・マネジメントとして改めて赴任したときに、資産として効いてくるのではないかと解釈しています。

続いて、日本人派遣者に対する現地従業員の評価を調査しました。評価項目は全部で62項目です。このうち、トップとミドルに共通して高い評価を得た3項目が、「責任感が強い」「顧客を大事にしている」「規則を尊重して適切に行動する」となっています。逆に評価の低い項目が「現地語を熱心に勉強している」「現地の商習慣を

理解している」「現地の文化や風俗習慣を理解している」「上の人間違っていたらはっきり指摘する」という結果になりました。つまり、言い方を変えれば、日本人派遣者は現地に対する理解や関心が薄く、上司や本社の間違いを指摘できないということになります。

次に日本人のトップと現地のトップで評価の違いがあるかを検証しました。結果は日本人が高いと評価された項目は無く、低いと評価されたのは対外交渉力の強さと人脈の広さです。同じ検証をミドルに対して行くと、日本人の方が高評価の項目はゼロである一方、低評価の項目は45個もありました。日本人派遣者が低く評価される理由はいくつか考えられます。一つは日本人派遣者の役割や力量が十分に理解されていないこと、もう一つは処遇が高い割りに期待に応える仕事をしていないことです。また構造的な問題として、日本人が現地に派遣される時職位が上がるケースが多く、リーダーシップ経験がないために役割を十分に果たせていないという事情もあるでしょう。

以上の検証結果から、グローバル人材マネジメントにおける課題として、世界本社のグローバル人材マネジメント・システムづくり、日本人ビジネスパーソンのアセットの維持向上、派遣前のリーダーシップ経験の付与、国内におけるダイバーシティ度の高い仕事の推進などが挙げられます。

パネルディスカッション

若いうちから海外経験をさせることの意義

安藤 白木先生の調査結果から、日本人派遣者に対する海外の評価はかなり厳しいものがあることを理解しました。また、海外経験が長いほどパフォーマンスが上がるという指摘がありましたが、逆算すると若いうちから海外で働いたり、あるいは海外の人と一緒に仕事することが問題解決につながるのではないかと思います。この点に関して、ご意見はありますか。

芝田 私は20代で米国に派遣された経験から、若手の海外赴任は重要だと思っています。しかし、制度となるとコストも掛かるため、多数を赴任させるのは難しい部分があります。私自身が心掛けているのは、海外出張に1人で行かせることです。上司としては心配な面もありますが、会社を代表して海外に行くことで、責任感の持ち方が変わってきます。

加藤 先ほど紹介した海外トレーニー制度では、現在約50名の若手を海外に送り出しています。実は若手を大量に送り出すことについては賛否両論があり、ある程度日本でビジネスのスキルを身に付けてから行くべきではないかという意見もありました。それでも投資に踏み切った理由は、失敗できる若手のうちに海外経験を積んでおくことが、その後の成長につながると考えたからです。すでに3年間続けていますが、やはり投資しただけの価値はあったというのが帰国したトレーニーたちを見て実感するところです。

白木 ビジネスナレッジやビジネススキルをまず身に付けることが基本です。ただ、20代や30歳前後の若手のうちに海外経験をした方が大きな刺激を受けやすいことも確かです。海外では異文化リテラシーが仕事の成果を高める重要な要素となります。それを身に付けるには、若いときに海外に出た方が覚えが早く、後ほどその経験や気付きに基づいて自分を高めることができるのではないかと 생각합니다。

ノンネイティブとの英語コミュニケーションにおける課題

安藤 もう一つ重要な指摘として、英語を母国語としない多国籍の人たちと働く機会が今後さらに増えていくというお話がありました。ノンネイティブとの英語コミュニケーションにおける課題は何でしょうか。

芝田 例えば、日本人のことを知っているアメリカ人であれば、話すスピードを調整してくれることもあります。しかし、ノンネイティブの場合、そうした配慮はなく、発音も聞きづらい上にまくしたてられたりしますので、その点に関しては確かに苦労します。ただ、それは英語の問題というよりも人となりの問題だと思いますので、心の持ちよう

で負けないことが重要だと思っています。

加藤 海外の現地法人や買収企業から受け入れる人材は非常に多様です。実際の状況を見ていると、実はネイティブこそマイノリティであることが分かります。ですから、欧米主流で考えるのではなく、ネイティブの人にノンネイティブの人との交流経験を積んでもらうことでグループ全体のグローバル化を進めていきたいと考えています。そのために、人事部自体のグローバル化を図ることも必要だと思っています。

白木 海外での成果を高める要因として異文化リテラシーが重要であるとお話ししました。ノンネイティブの国で仕事をする場合、英語でコミュニケーションをすることは大切ですが、ローカル言語にも多少の関心を持ってほしいと思います。それはビジネス用語にはならないけれども、現地理解という意味で重要です。また、トップ・マネジメントの場合、現地の上流社会と付き合う機会が増えます。そのとき気の利いた会話ができないと尊敬されません。語学力だけでなく、話す内容や表現力も磨いてほしいと思います。

安藤 専門性やプロフェッショナリズムと共に人として何を伝えていくかというコンテンツを持つこと、そして若い頃から多様な文化や言語、価値観に触れ、人間力を高めることの大切さを皆さんのお話から感じました。本日はありがとうございました。



シャープのグローバル人材育成

～現場ニーズを反映した独自の研修体系について～



シャープ株式会社
人づくり推進センター 所長
永井 謙一

1 シャープの概要

海外売上高は6割、伸び率も堅調に推移
グローバル人材の育成が急務に

シャープは1912年（大正元年）に金属加工業としてスタートしました。創業者である早川徳次の「他社がまねするような商品をつくれ」というモットーに則り、これまで国産初・世界初となる多くの製品をつくってきました。経営理念には「会社に働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、会社の発展と一人一人の幸せとの一致をはかる」という文言があります。我々は人材育成に携わる者として、職務に直結する重要な言葉であると受け止めています。

シャープの現状について説明します。主要製品は液晶テレビや白物家電、携帯電話、太陽電池、複写機、液晶パネルやCCDなどの電子部品などです。海外拠点として、生産会社や販売会社、研究開発拠点などを26の国と地域、65カ所に展開しています。従業員数は連結で約5万名、うち国内が約2万4,000名、海外が約2万6,000名です。売上高の国内外比率は、海外が6割強、国内が4割弱となっています。特に海外売上高に関しては、2012年度、2013年度と2年続けて前年比二ケタ増の増収となりました。

一方シャープは、2011～2012年度の2年間で巨額の赤字を計上し、現在も、経営再建に向けた中期経営計画に取り組んでいます。その基本戦略は三つあります。一つ目が勝てる市場・分野に経営資源をシフトすること、二つ目が自前主義からの脱却とアライアンスの積極活用、三つ目がガバナンス体制の変革による実行力の強化です。これ

らは全て人材育成を基盤として取り組まなければならない経営課題です。例えば、一つ目の経営資源をシフトすべき市場は、日本より海外、そして海外の中でも成長が著しいアジアです。また、自前主義からの脱却やアライアンスの積極活用についても、海外企業との交渉が必然になります。こうしたことから、グローバル人材育成はシャープの将来に関わる重要な課題であると認識しています。

2 グローバル人材育成の取り組み

全社員がグローバル要員になることを目指し
「4つのG」による研修体系を推進

シャープでは全社員がグローバル要員となることを目指し、グローバル人材育成へ取り組んでいます。そのため必須スキルとして英語力の強化を図っており、管理職昇格に必要なTOEICスコアを550点としています。

グローバル研修体系のコンセプトを示したものが【資料1】です。「4つのG」による人事・教育制度によってピラミッドを構成しています。一番上左側の「GATE」は、直近の海外派遣予定者を対象にした研修です。現地に赴任後、スムーズに業務を行うために必要な知識や実践的コミュニケーション能力の強化を目的としています。その下の「G-BANK」は、正式な海外派遣決定には至っていないものの、3年以内にその候補者となる可能性が高い社員を対象にしています。右側の「GRID」は、若手社員を、主に新興国へ戦略的に派遣することを目的とし

た研修です。若いうちに海外に出て異文化経験を積み、グローバル感覚を養ってもらうのが狙いです。そして一番下の「GOAL」は、まさにピラミッドの基盤を成す研修コースです。全社員を対象とし、語学力の強化を図るものです。本日は、このうちのGATEとGOALについて紹介します。

(1) GOAL

GOALは2010年10月から全社的に展開している語学力向上の取り組みです。TOEICスコア700点以上取得者を全社員の10%にすることを目標に設定しました。特に業務で英語を必要とする部門を「グローバル職場」とし、その職場のメンバーに対する重点的なGOAL集合研修も行っていました（経営状況の悪化に伴い、現在は休止中）。

現在のGOALの軸活動は、イントラネットによる自己学習サポートです。GOALホームページには、社内で企画・制作した英語学習のためのコンテンツを掲載しています。メニューには、実践ビジネス英会話の映像コンテンツ、TOEIC対策講座、少しの時間で学習できる日替わり文法問題、英語学習法の個別相談などがあります。

これらGOAL活動の成果ですが、2010年度下期から2013年度上期の3年間でTOEICスコア700点以上の取得者は1.3倍に増え、全社員の10%を超えるという当初の目標もクリアすることができました。また、全社の登録平均スコアについても25点アップしました。ホームページのアクセス件数も順調に伸びています。さらにGOAL集合研修では、約480名の受講者の平均スコアが約100点アップする等、一定の成果を残すことができました。

(2) GATE

GATEには大きく分けて二つの研修があります。一つはGATE研修で、赴任後の業務遂行に必要な知識を修得するものです。例えば、輸出管理や法務、マネジメントなどの講義です。このGATE研修修了の2週間後に、もう一つの研修であるGATE語学研修があります。これは英語もしくは中国語の実践的語学研修です。通常、GATE語学研修の後、半年以内に海外に赴任するという流れになっています。当初、GATE英語研修の受講率は海外派

遣予定者の2割という状況でしたが、実践的なカリキュラムへの見直しや学力別クラス分けの実施等の改善によって8割にまで向上しました。

一方、効果測定として実施したスピーキングテストにより、シャープの社員はTOEICスコアに対して相対的にスピーキング力が不足していることが分かりました。そこで現在は、研修前後にTOEICスピーキングテストを導入し、継続学習へのモチベーションアップを図るようにしています。

また、「4つのG」とは別に、実践英語コミュニケーション力強化研修を実施しています。これは日常業務で英会話力不足に悩んでいる一般社員を対象に、会話演習の繰り返しによりコミュニケーション力を強化するものです。これに加えて、基礎英語力の修得支援として、社内講師によるTOEIC強化講座やテクニカルライティング講座なども実施しています。

■ 資料1 - グローバル研修体系

グローバル研修：「4つのG」による人事・教育制度

4つのG (GLOBAL FORMATION)



3 今後の若手グローバル人材育成

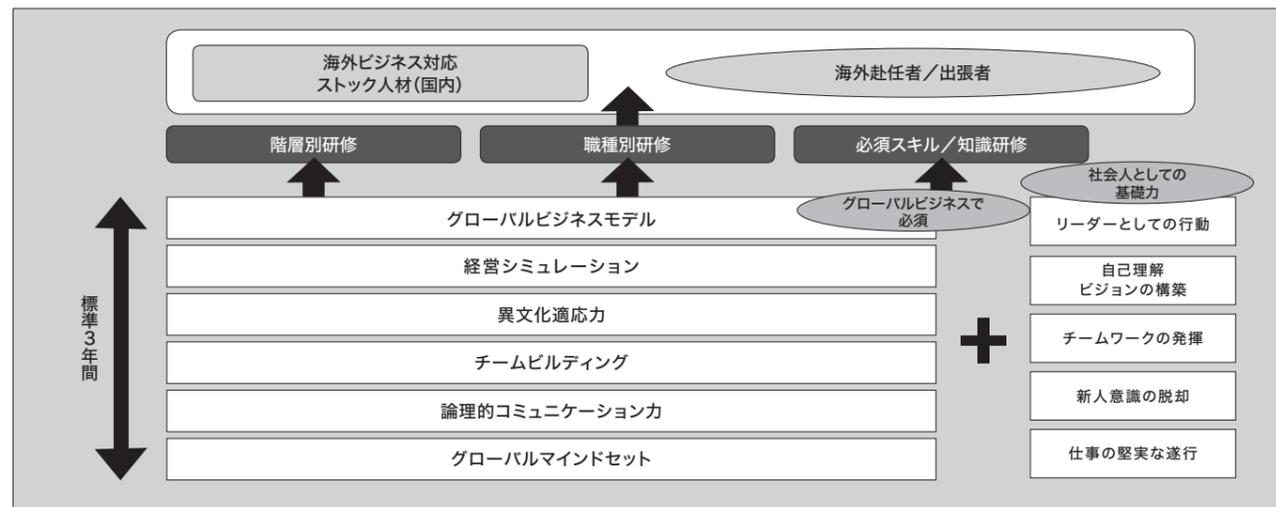
グローバル志向の高い若手を選抜・公募し組織を牽引できる人材を計画的に育成

今後の取り組みですが、GATEとGOALのコンセプトを強化・発展させ、入社時点から計画的にグローバルビジネスで活躍できる若手人材を育成するための施策を立ち上げたいと考えています。現状の海外赴任者の構成は、非管理職が過半数を占めていることから、マネジメントの経験不足や、異文化や商習慣の違いに対する理解不足が課題となっています。そうした不足を補えるような研修体系を構築したいと考えています。

目指すのは、論理的思考力とコミュニケーション力を備え、組織を牽引できる事業家マインドを持った人材の育成です。そのためにグローバル志向の高い若手社員を公募により選抜し、語学力だけでなく、異文化理解やコミュニケーション力、リーダーシップやコーチングといった知識やスキルを計画的に修得できるような研修体系をつくっていきます。【資料2】がその概要です。約3年間で全科目を修了できるようなプログラムを設定する予定です。

こうした取り組みの背景には、新規市場への参入とビジネス拡大に向けたグローバル戦略があります。例えば、

■ 資料2 - 若手グローバル人材育成の研修体系プラン



①1科目/半期の受講 ➡ 標準は、3年間で全ての科目を修了するように設定
②意欲の高い社員には「飛び級」制度を適用 ➡ 3年未満で全科目を修了できるよう工夫

アジアなどの新興国では商品一つをとっても、国や地域によってさまざまなニーズがあります。そうした多様なローカルニーズに対応できる感覚を養い、他社と提携するための交渉術やソリューションを提案する能力を研修を通じて身に付けてもらいたいと考えています。研修の題材にはインドを取り上げようと思っています。超大国で有望な市場であり、多様性を理解する上でも適しているからです。

シャープを含めて電機メーカー全般に言えるのは、極めて変化の激しい経営環境に置かれているということです。その変化に対応していくためには、グローバル人材育成体系の在り方に完成形はありません。今後も現在の研修体系を適宜見直しながら、より良いものをつくっていきたいと考えています。

グローバルへの挑戦！ ソフトバンクグループの 人材育成



ソフトバンクグループ通信4社 人事本部 人材開発部 部長
ソフトバンク社長室 アカデミア推進グループ リーダー
SBイノベーション 管理部 部長

源田 泰之

1 会社概要とグローバル人材育成

世界NO.1の企業を目指して事業を拡大
グローバル人材育成は急務の課題

創業33年のソフトバンクは、ソフトウェア卸売に始まり、出版、ADSL、モバイルとメインの業態を変化させながら大きく成長してきました。現在はインターネットカンパニーとして1,300社以上のグループ会社を擁しています。従業員数は国内で2万名、連結で7万名です。

ソフトバンクの企業理念は「情報革命で人々を幸せにする」ことです。4年前の創業30年には新30年ビジョンを打ち出し、「世界の人人から最も必要とされる企業になる」ことを宣言しました。目標は「2040年に世界トップ10、時価総額200兆円」です。すでに2013年度の連結決算では国内史上最速となる営業利益1兆円を達成しました。現在は世界NO.1を目標に、戦略的シナジーグループとして5,000社以上つくことを目指しています。

昨今、注力しているのは米国でのモバイル事業です。米国第3位の携帯電話会社スプリント、携帯端末卸売のブライトスターを買収し、米国で世界NO.1のモバイルインターネットを実現することを目指しています。また、世界最先端技術の一大拠点であるシリコンバレーにも進出しました。最先端の技術を得てアジアにそれを還元することで、さらなる成長につなげたいと考えています。そのためには世界を変える人材、グローバルで活躍できるような

人材が必要であり、その育成が急務の課題となっています。

2 人事部門における三つの施策

自ら手を挙げた人に機会を提供することを
基本ポリシーとした人材育成施策

ソフトバンクの人材育成は、自ら手を挙げた人に機会を提供することを大前提としています。新入社員研修や新任管理職研修など最低限の階層型研修は行っていますが、基本的にはこのポリシーに基づいて研修制度を設計しています。

人材育成には柱となる三つの施策があります。一つ目が「ソフトバンクアカデミア」です。孫正義の後継者を発掘・育成する目的で2010年に設立しました。優秀な若手を社内外問わずに募集しており、アカデミア生の半分が外部生です。外部生の7割くらいは会社経営者で、他は官僚や医者、大学教授といった顔ぶれとなっています。

二つ目は「ソフトバンクイノベーション」です。イノベーションとはイノベーションとベンチャーを掛け合わせた造語で、新規事業提案制度です。買収だけではなく、社内から経営人材を輩出し新しい事業を生み出していくために2010年からスタートしました。応募件数は毎年1,000件以上あり、すでに事業化したものが5件あります。今後

は投資やインキュベーションを目的とした別会社もつくり、さらに事業化を加速させていきたいと考えています。

三つ目が「ソフトバンクユニバーシティ」です。経営理念の実現に貢献する人材を育成する全社向けの教育機関です。会社が求める姿勢や能力を一方的に押し付けるのではなく、社員同士のネットワーキングから生まれたり、社員のニーズに応えるようなカリキュラムを展開しています。また、多様な学びのスタイルを提供するため、iPhoneやiPadを全員に配布しオンラインで学習できる環境を整えています。

研修ラインナップは集合研修だけで70コースあり、さらに拡大中です。統計力、テクノロジー、ファイナンスといった実務系スキルから、コーチングやプレゼンテーション、ロジカルシンキングといったコアスキルまでさまざまなプログラムがあり、このうち約7割を内製化しています。年間受講者数は2013年度で1万名を超えました。

一方、eラーニングにも力を入れています。全部で1,000コースあり、こちらは95%以上内製化しています。コンプライアンスや情報セキュリティ、プレゼンテーションなどかなり充実した内容になっており、英語のコンテンツも多数用意しています。年間受講回数は2013年度で140万回でした。

3 学び合う風土づくり

ICIや「知恵マルシェ」を通じて社員同士が知恵や知識をシェアし合う

ソフトバンクでは社員同士が学び合う風土づくりを推進しています。その一つがソフトバンクユニバーシティ認定講師(ICI)制度です。これは専門スキルを持った社員を講師として認定し、実践的な研修を開発・実施する制度のことで、例えば、財務部門で経営企画の仕事をしている社員がファイナンス講座を持つなど、現場で実際の業務に携わっている社員がその知恵や知識を伝授するという仕組みです。現在、ICIは約100名おり、このうち30名以上が英語の講師です。こうしたICI制度によって先ほど述べた7割の研修内製化が可能となっています。

もう一つの取り組みが「知恵マルシェ」です。研修よりも自由に社員同士が知恵や知識を共有し、刺激し合って共に成長していく関係をつくりたいという趣旨で2013年から始めました。現在、知恵マルシェには900名以上が参加しており、さらにその輪を広げている状況です。

4 グローバル人材育成

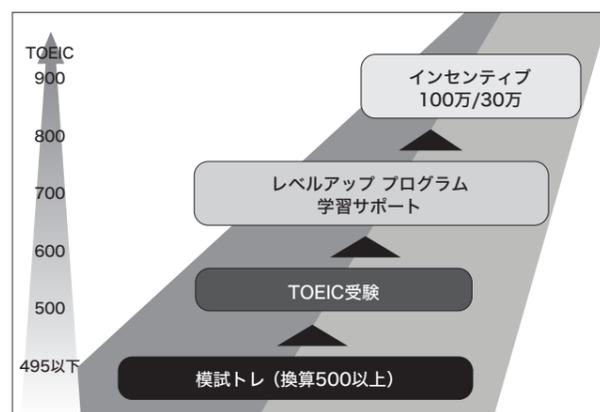
英語力強化に向けたインセンティブ制度を導入
TOEICスコアに応じて学習サポートを提供

ソフトバンクはグローバル戦略の拡大に伴い、人材不足で失敗しないよう、グローバル人材の育成や獲得に取り組んでいます。つまり、さらなるグローバル展開の中核人材となる「真のグローバル人材づくり」が私たちのミッションです。

ソフトバンクにとって真のグローバル人材とは、語学力や異文化理解はもちろん、ソフトバンクらしいバリューやビジネス力を兼ね備えた人材のことです。逆に言えば、ビジネス力のある社員は語学力を身に付けることでキャリアチャンスが広がります。そこで英語力強化に向けてインセンティブ制度を2年前に導入しました。TOEIC900点以上で100万円、800点以上で30万円を一時金として支払うというのですが、こうした話題づくりによって英語学習への意識付けを図るという狙いもあります。

【資料1】がインセンティブまでの道のりです。まず模試

■ 資料1 - インセンティブまでの道のり



トレを受験し、基準の点数をクリアしたらTOEICテストを受験できます。そしてTOEICテストで600点以上を取得した社員はレベルアッププログラムを受け、さらにその上を目指します。レベルアッププログラムでは、語学スクールへの通学やオンライン英会話、国内での模擬留学、電子辞書などの学習グッズといったさまざまなサポートを提供しています。

【資料2】は英語施策の全ラインナップです。集合研修とeラーニングがあり、TOEICスコアを目安に語学力のレベルに応じて多彩なカリキュラムを用意しています。英会話レッスンはICIが講義を担当し、開発も一緒に行っています。ソフトバンクのビジネス事例に合わせた実践的な英会話が学べるので評判が良く、延べ600名が受講しています。この他、ネイティブの人とお酒を飲みながら英会話を楽しむEnglish Nightというイベントを年4回実施しています。

以上がグローバル人材育成の施策です。人材開発は即効性があるものではありません。これからも成長し続ける企業として、ノウハウやナレッジを共有し継承していく仕組みをいかにつくっていくかが当面の課題であり、人材開発分野でも世界NO.1を目指すという思いで取り組んでいます。

■ 資料2 - 英語施策全ラインナップ

※ eラーニング

TOEICスコア (目安)	語彙 文法	Speaking/ Listening	Writing/ Reading	Business Skill	Global Mind Program
800	※英単語 iKnow	英会話(中級)	※オンライン英会話	「ロジカルシンキング」 (英中)	※講演+アーカイブ 異文化系コンテンツ多数配信 英語が苦手な人の学び方
700					
600		英会話(初級)	ミーティングの「レ」	「ロジカルシンキング」 (英中)	
500					
495以下					