

MESSAGE

2

企業は信用されていない！

椎野孝雄

特集 グローバル戦略を実現する経営基盤構築

4 グローバル戦略を実現するための
人材基盤構築 青嶋 稔

8 グローバル戦略実現のために求められる
経営の仕組み 青嶋 稔

18 日本企業のグローバルHRMはどこに向かうか
グローバル戦略と人材開発の連携強化のために 松岡佐知
青嶋 稔

28 グローバル規模で経営理念を浸透させるには
理念に沿って自律的に考える組織の実現を目指して 柳澤花芽
青嶋 稔

38 グローバル人材基盤強化に求められる
本社機能 青嶋 稔
柳澤花芽
松岡佐知

NAVIGATION & SOLUTION

50 ICT化により変革を迎える学校教育と
「スマート教育」の可能性 篠原祐未
佐藤太一

NRI NEWS

64 注目される「ホールシステムアプローチ」 広瀬安彦

FORUM & SEMINAR

68 コールセンターの音声対話要約／活用ソリューション
——「後処理時間の最大50%削減」をはじめ、導入・活用事例の解説

企業は信用されていない！

理事

椎野孝雄



筆者はここ5年ほど、国際標準規格づくりで欧米の専門家との交渉を行ってきた。この過程で、日本人と欧米人との考え方の違いに気づかされることがしばしばあった。最近わかってきたことに、企業発の情報に対する信用度の違いがある。

日本が進めようとしている国際標準指標では、企業が公表するカタログ値を使って計算する方式を推奨している。しかし、これが欧米人にはなかなか受け入れられない。4年間の交渉でわからなかったその理由が最近ようやく理解できるようになった。欧米人に見ると、企業が公表するカタログ値は信用できないということだったのだ。欧米人には「企業が公表するカタログ値は企業が勝手に記載するものでその根拠はばらばらである」「企業は自分の都合のよい値しか公表しない」、さらには「企業は嘘をつく」という人までいる。これは新興企業に対するイメージではなく、数十年の歴史のある欧米のIT（情報技術）企業に対していわれるのである。

欧米人は、企業が公表する値よりもベンチマークを好む。ベンチマークとは、ユーザー団体が決めた要領で、ユーザーなどが自主的に計測した結果を登録・公表したものである。これが信用できるとのことである。ただし強制力がないので、計測できる一部のユーザーがたまたま自分の持つ機器を計測したり、企業が自社に有利な機種だけ選んで登録したりしたものとなる。その結果、登録・公表された情報には網羅性がない。これでは国際標準の参考値としては使えない。だから日本は、「何らかの制度のもとで企業が登録し

た値を使おう」と主張しているのだが、らちがあかない。これほどまでに企業からの情報は信用せず、ユーザー発の情報を信用するとは――。

近年、インターネットにおいて消費者発の情報が多くなり、その分析も活発になってきた。SNSサイトである「フェイスブック」では、商品に対して「いいね！」ボタンが何回押されたかが話題になっている。SNSのような欧米発の仕組みは、企業発の情報は信用できず、消費者発の情報は信用できるという理念のもとで発達してきたことに気づかされる。世界がそのような理念に席卷されて本当によいのだろうか。

日本でも商品の購入において、ユーザー発の情報を参考にする人が増えてきているといわれている。野村総合研究所（NRI）の2012年の「生活者1万人アンケート調査」によれば、商品・サービスの購入で、インターネット上の評価サイトやブログ、SNSなどを使い利用者からの評価を調べる人の割合は、50代男性では19%、50代女性では13%にとどまるが、20代男性では42%、20代女性では46%に達する。若い人を中心に、欧米人のように企業発の情報を信用せず、消費者の情報を信用する傾向が出てきているのだろうか。

その後NRIは2012年11月にWebアンケートを実施し、商品・サービスを選ぶ際の情報の信用度を調査した。ここでは、商品・サービスの販売主である「企業」、その商品・サービス分野の「専門家」「実際の利用者」からの情報について、「情報が正しい」と評価する人の割合が明らかになった。「企業」の情

報が正しいと思う人が22%とトップで、「専門家」は同16%、「実際の利用者」は同7%にすぎない。日本では、企業発の情報に対する信用度は極めて高い。消費者がインターネットで利用者発の情報を調べるのは、「裏話・豆知識など非公式な情報がわかるため」とか、「売れ筋・人気商品がわかるため」となっている。企業からの情報を補完するために利用者発の情報を見ているのである。

これもガラパゴスといわれるとそうかもしれないが、日本では業界団体が組織され、ここがカタログ記載値を標準化したり、官庁が記載情報の標準化を指導したりすることもある。これにより企業の公表する情報の信用度は高く保たれてきた。

また、日本企業は100年以上続き老舗となることに美意識を持ち、消費者からの信用を損なわないよう心がけている。そのため、間違った情報、信用を損ねる情報を発信しないように気をつけている。これは、成熟した社会において大切なことではないだろうか。「企業からの情報は信用できないもの」ということをグローバルスタンダードにするのは、あまりにも悲しい。そうではなく、信用できる情報が企業から発信される社会の仕組みを、日本から世界に向けて提案し、その仕組みをつくり上げることを目指すべきではないだろうか。

国際標準規格に話を戻すと、日本から世界に対して、国際標準の規定だけでなく、企業発の情報の信用度を高める仕組みまでをセットで提案し、将来の社会の仕組みを構築したい。
(しいのたかお)

グローバル戦略を実現するための 人材基盤構築

青嶋 稔



進む日本企業のグローバル戦略

製造業を中心に、日本企業の海外事業比率は高まるばかりである。成長の源泉は国内から新興国を中心とした海外市場へと移り、海外に市場を求め、グローバル戦略の立案と展開が進んでいる。

かつての日本の製造業は製品を国内で生産し、輸出して外貨を稼ぐモデルであったが、昨今は進出先でのサービス事業比率を上げようとするなど、現地で生み出す付加価値比率を高めようとしている。

たとえば電気機器の分野では、韓国企業、台湾企業、中国企業に新興国で先行されたことから、新興国での現地企画・開発においてより現地に密着した事業展開をしようとしている。重電メーカーでも、スマートシティ等の実証実験や電力インフラの構築、それに伴うガバメントリレーションの強化など、現地に密着した事業展開が必要となっている。また、食品製造業においては、多くの海外ブランドを買収して現地での生産・マーケティング機能を獲得しても、現地の品質への要求と生活水準が高まるのに伴い、自社ブランドに

よる商品開発・生産に切り替える段階に入っている企業もある。

こうした段階を経ることでグローバル戦略はより一層加速し、その展開は、日本人が現地に赴いて重要なポジションを担うのではなく、日本人のグローバル化と同時に、現地の文化や商習慣により適した意思決定が迅速にできるよう、経営の現地化も求められている。

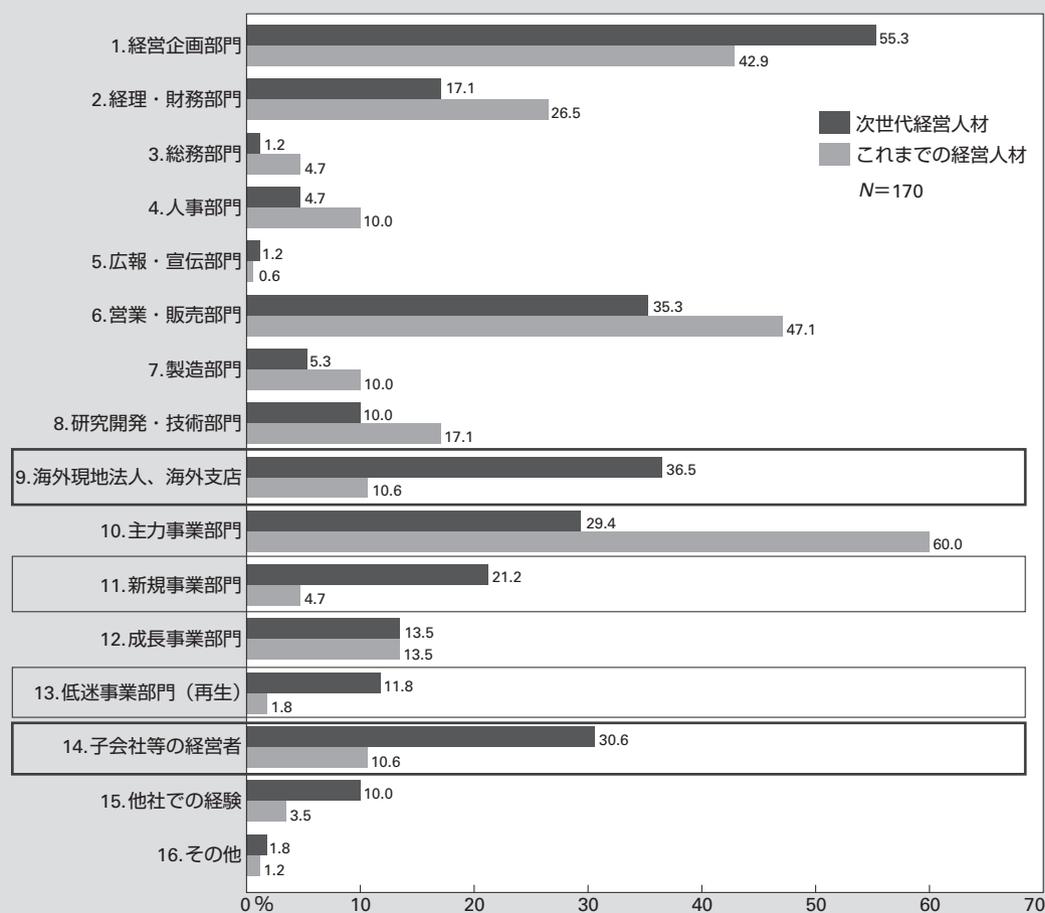
グローバル戦略推進における 経営上の課題

野村総合研究所（NRI）が実施した経営人材に求められるキャリアについて聞いたアンケート調査では、「海外現地法人、海外支店」「子会社等の経営者」のキャリアを必要とするという回答が、「次世代経営人材」については「これまでの経営人材」に比べて約3倍となった。また、「新規事業部門」「低迷事業部門」のキャリアについても、5、6倍程度となっている（図1）。

本調査の結果、次世代経営人材に求められる中核能力・基盤能力としては、

①グローバル経営力、つまり世界で戦える

図1 「次世代経営人材」と「これまでの経営人材」に求められるキャリアの違い



出所) 野村総合研究所「次世代経営人材に関するアンケート調査」2010年8~9月

表1 世界で戦える経営者（G型経営者）の条件

	J型経営者（従来の日本型経営者）	G型経営者
思考の枠組み	<ul style="list-style-type: none"> 国内市場中心 自前主義による有機的で漸進的な成長志向 	<ul style="list-style-type: none"> 世界の多様な市場 日本市場を相対的に捉える（one of them） スクラップ&ビルド、M&A（企業合併・買収）による構造改革型の成長志向
コミュニケーションスタイル	<ul style="list-style-type: none"> 「以心伝心」「阿吽の呼吸」など日本的なコミュニケーションのなかだけで通用するコミュニケーションスタイル ほぼ日本語のみ使用 用意された紙を読む、部下を会議にお供させる 	<ul style="list-style-type: none"> 異質な意見とのぶつかり合いを前提とし、論理的説得を重んじるコミュニケーションスタイル 国際言語を操る 自分の言葉で語る
意思決定スタイル	<ul style="list-style-type: none"> 「和」、コンセンサスを重視 部下に情報を集めさせる 	<ul style="list-style-type: none"> スピード感、タイムリーな決断を重視 組織外部にも検証プレーンを持つ
組織マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 一致団結から力を引き出すマネジメント。個々人の専門性は高くなく、マネージャーはチームの代表 異質なものに対する包容力は高くない 	<ul style="list-style-type: none"> 異才触発から力を引き出すマネジメント 個々人の専門性を重視し、マネージャーがそれを束ねる
変革マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 人心、精神性の重視 	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革の重視（世界的な次元での機能再編）

能力

- ②企業構造の改革力、あるいは企業をリデザインしていく能力
- ③創業力（ここでは、小さなベンチャーのような創業力ではなく、「次代の主力事業をつくり出せる能力」と定義）

——が求められるという結果になっている。経営者にとって次世代経営人材の育成は喫緊の課題であり、したがって、日本人人材のグローバル化も喫緊の課題である。

求められるのは世界で戦える経営者であり、NRIの調査結果では、「世界で戦える経営者（G型経営者）」については、従来の日本型経営者（J型経営者）と比較して、

- 世界の多様な市場を思考
- 異質な意見とのぶつかり合いを前提としたコミュニケーション能力
- スピーディな意思決定能力
- 異才触発から力を引き出すマネジメント能力
- 構造改革の推進力

——が資質として求められていることがわかる（前ページの表1）。

さらに、現地により密着した経営を進めていくには、現地人材のトップマネジメントへの登用をさらに進めていかなければならない。日本人駐在員が4、5年のローテーションで現地企業を経営していくことは限界に達しており、現地の優秀人材を登用しトップマネジメントとして育成していくキャリアパスの形成が必須となっている。

高まるグローバル人材基盤構築の必要性

前述したようなグローバル人材の育成に

は、事業部門内で事業に従事させているだけではなく、現地人材も含め、グローバルなキャリアパスを計画的に踏ませなければならない。日本人人材・現地人材を含めた経営幹部候補をグローバル規模で抽出し、グローバルな事業経験で育成することが必要である。

しかしながら大事なのは、それがグローバル戦略と密接に連携していることである。過去の日本企業の人材育成は、人事部門の主管のもと、日本人人材に閉じた育成プログラムであることが多かった。しかしながら、これではグローバル戦略との連携が弱く、前述したグローバル経営力、企業構造の改革力（企業のリデザイン能力）、創業力——を備えた人材を育てるには至らない可能性が高い。

育てたい人材を、グローバル戦略のなかでの重点市場や戦略的役割にキャリアパスとして割り当てる。すなわち、計画的なグローバルキャリアパスのなかにおいて、戦略的に重要でより困難な業務に就かせるなどストレッチな役割をさせることにより、人材を育てていかなければならない。つまり、「ミニMBA（経営学修士）」養成のような講座に終わらせず、生きた事業経験を最大の成長機会として、経営幹部候補にいかにか割り当て育てていくかが重要なのである。

それを実現するには、日本人のみならず、海外現地法人の優秀人材も「見える化」する仕組みを備え、成長機会と優秀人材を合致させる必要がある。

また海外で、異なる文化・習慣を持つ人材との意見のぶつかり合いを前提に、議論し合意していくことも求められる。意思決定の礎となる共通価値観を醸成していくことも必要である。

本特集においては、第一論考・青嶋稔「グローバル戦略実現のために求められる経営の仕組み」で、グローバル戦略展開に伴い日本企業が直面している問題点、課題克服のために必要となる組織、人材基盤について論じている。

第二論考・松岡佐知、青嶋稔「日本企業のグローバルHRMはどこに向かうか——グローバル戦略と人材開発の連携強化のために」では、グローバル戦略と人材開発の連携強化に必要な人事機能のあり方の見直しと、本社と事業部門の間の役割分担を含めた人事機能の新たな取り組みについて述べている。

第三論考・柳澤花芽、青嶋稔「グローバル規模で経営理念を浸透させるには——理念に

沿って自律的に考える組織の実現を目指して」は、経営理念に沿って自律的に考える組織と本社の役割のあり方を、先行事例から導き出している。

第四論考・青嶋稔、柳澤花芽、松岡佐知「グローバル人材基盤強化に求められる本社機能」では、第一論考から第三論考までに論じてきた人材基盤を構築するために必要となる本社機能のあり方、事業部門、地域統括会社との役割分担について論じている。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

グローバル戦略実現のために求められる経営の仕組み

青嶋 稔



CONTENTS

- I 日本企業がグローバル戦略展開に伴い直面している問題点
- II 課題克服のために必要となるグローバル戦略を実現できる組織・人材基盤
- III 先行事例
- IV グローバル戦略実現に向けて

要約

- 1 日本企業のグローバル戦略展開における問題点として、①戦略展開と人材開発の不連携、②国内基点での人材育成、③従業員をグローバルに束ねる価値観の共有不足——などが挙げられる。
- 2 グローバル規模での戦略の浸透・展開に必要なのは、①戦略展開と連携した人材開発の仕組み構築、②グローバル視点での人材育成とキャリアパス構築、③従業員をグローバルに束ねる価値観の共有および浸透——である。
- 3 経営・マネジメント人材をグローバル規模で育成している先行事例としては、GE（ゼネラル・エレクトリック）、日立製作所、コマツなどがある。
- 4 グローバル戦略の実現に向けては、人材育成を人事部門に任せるのではなく、①現経営幹部によるグローバル規模での経営者育成へのコミットメント、②経営企画・事業部門の参画による、戦略から人材育成計画への落とし込み、③地域統括会社も含めた人材発掘・育成機能の構築——が必要となる。

I 日本企業がグローバル戦略展開に伴い直面している問題点

日本企業のグローバル戦略の展開における問題点としては、

- ①戦略展開と人材開発の不連携
 - ②国内基点での人材育成
 - ③従業員をグローバルに束ねる価値観の共有不足
- などが挙げられる。

1 戦略展開と人材開発の不連携

日本企業の事業展開はグローバル規模になっており、成長の源泉は国内ではなく海外市場にある。成長戦略はグローバル規模に及び、新興国を中心とした地域の成長抜きに成長シナリオの実現は難しい。しかしながら現状の成長戦略の策定プロセスは、組織戦略さらには人材育成計画にまで落とし込まれていないため、成長戦略に必要な人材基盤が整備されず、十分な推進力を得られないことが多い。

その結果、成長戦略の実現に必要なリソース（経営資源）が常に不足する状態が繰り返されている。リソースが足りないために、日本人材をその場しのぎ的に大量に現地に送り込むものの、送り込まれた日本人の現地風土に対する理解が乏しいことから、成長戦略を現地にうまく浸透させることができずに失敗するケースも多い。

特に新興国は、日本からマネジメントすることが難しくオペレーションの現地化が必要となるが、策定した成長戦略を現地人担当者に理解・浸透させ着実に推進できる現地マネジメント人材が育っていないケースが多い。

2 国内基点での人材育成

日本企業の事業展開は今やグローバル規模であるものの、日本本社では、特に経営幹部候補の人材はいまだに日本人中心の育成で、本社が掌握している経営幹部候補は日本人のみで構成されていることが多い。生産拠点、販売拠点、研究開発拠点などをグローバルに展開する日本企業にとって、各地域の優秀な人材の掌握、グローバル規模での将来の経営者育成などが急務になりつつある。

ところが、現地の人材育成はその現地任せとなり、現地人材のキャリアパスは現地会社内部のみの判断によるケースが多い。現地人材はグローバル規模の成長戦略に触れることも少なく、現地内の視点で育成されていることが多い。また、ある地域の先進的な成功体験はその地域内に閉じてしまうことも多く、成功体験のグローバルな共有による他地域への展開可能性において、大きな機会損失となっているケースも見受けられる。

3 従業員をグローバルに束ねる価値観の共有不足

グローバル戦略を展開していくうえでは、意思決定の基準となる企業風土や大切にしている企業理念を、グローバル規模のマネジメント層に等しく理解させていく必要がある。しかし、それができているケースは少ない。日本企業の「ものづくり」に対する考え方は、教育プログラムの形に落とし込まれているケースが多い。ものづくりに強い日本企業であるがゆえに、ものづくりに関するその考え方は海外企業からも尊敬を集め、実際に日本企業と同様の取り組みを行う企業も多い。しかしながら、それぞれの企業が持つ歴史、

培われてきた価値観・理念などが現地従業員に伝えられていることは少ない。

グローバル展開している米国企業のGE（ゼネラル・エレクトリック）は「GE Growth Values（GEグロースバリューズ）」、ジョンソン・エンド・ジョンソンは「Our CREDO（我が信条）」という価値観・理念の浸透を現地人材・従業員に徹底し、マネジメント人材になるにはこれらの価値観・理念への理解を条件としている。これに対して日本企業は、現地人材を束ねる共通価値観の醸成に、これまで組織として本格的に取り組んでこなかった。経営の主要ポジションに日本人を置けばよいという考え方が強かったのが大きな理由である。

しかしながら、先進国のみならず新興国をはじめ多様な地域でグローバルに展開している現在の日本企業は、日本人を中心とする現地マネジメントや意思決定ではなく、現地の市場・ニーズ・規制に即した形で現地マネジメント人材が事業にかかわる必要がある。その際現地人材は、意思決定の基準として、自らが守らなければならない自社の価値観や理念などをしっかり踏まえておくことが重要となる。日本企業も、自社の価値観・理念の共有を進めなければならない状況に直面している。

II 課題克服のために必要となる グローバル戦略を実現できる 組織・人材基盤

グローバル規模での成長戦略の浸透と展開に必要なのは、

- ①戦略展開と連携した人材開発の仕組み構

築

- ②グローバル視点での人材育成とキャリアパス構築
- ③従業員をグローバルに束ねる価値観の共有および浸透
——である。

1 戦略展開と連携した 人材開発の仕組み構築

事業戦略をグローバルに展開するには、それに合わせて、成長戦略の実現に必要な人材要件を明確に定め、その人材をどのように育成・獲得するかという、人材開発の仕組みを構築する必要がある。多くの製造業は、ハードウェアのみならずサービスも含めたソリューション事業に転換しようとしているものの、苦心している企業が少なくない。大きな理由は、中期経営計画を立てても、その実現に必要な人材要件が明確化されず、人材育成に落とし込まれていないからである。このことにより必要なリソースが不足し、中期経営計画を何度回しても、ソリューション事業が展開できない。

かつて日本企業は、日本もしくは中国などで製造した製品を輸出し、ハードウェア品質の差別化によって収益を上げることができた。しかしながら、デジタル化などにより日本の製造業が生産する多くの製品は、品質面で中国・韓国企業に急速に追いつかれ、マーケティング面では韓国企業に大きく差をつけられている。こうしたことから製造業が現在、ハードウェアの売り切りではなくソリューション事業への転換の必要性に直面しているのは上述のとおりである。そのためには、現地人材が提供するサービスで収益を上げて

いかなければならず、グローバル規模での人材育成計画を定め、それを着実に実践していく必要がある。

たとえば重電業界であれば現地の工事のみならず、設備全体のコンセプトデザインから街づくりまで、そのコンセプトを具現化する技術、製品・サービスを組み合わせた提案、およびプロジェクト管理のできる人材が必要になる。また、ハードウェアを中心に事業展開してきた複写機業界についても、ドキュメントの減少に伴い、もはやIT（情報技術）サービス、ドキュメントサービスなどのソリューション事業に舵を切らなければならない状況にあり、複写機単体の保守サービスだけでなく、ITサービスの設計、顧客ニーズの精査とソリューション事業を現地で提供できる人材が求められている。現地でソリューション事業の比率を高めるには、こうした能力を備えた人材の要件定義や具体的な育成方法、トレーニングの仕方にまで落とし込む必要がある。

2 グローバル視点での人材育成とキャリアパス構築

グローバル規模での成長戦略を実現するには、グローバル視点でマネジメント人材を育成し、成長市場でその人材をダイナミックに動かしていく仕組みも必要となる。こうした仕組みを整えるには、グローバル規模で有望な経営幹部候補の棚卸しをして人材を「見える化」する。加えて、本社が定めた中期経営計画を現地にどのように浸透させていくのか、全社戦略の「地域版」としての地域戦略を、「見える化」した現地人材を交えて策定していく。こうした戦略策定および浸透その

ものが、人材育成の重要なプロセスとなる。

グローバル規模で育成していきたい人材を「見える化」すると同時に、こうした人材を、グローバル戦略を展開するうえで重要となる地域戦略策定プロセスに関与させる。

育成したい人材を「見える化」しても、こうした人材は既存組織による囲い込みも激しいため、成長機会に投入していくことが難しいケースも多い。これではポテンシャルを持つ人材を成長させることができないし、本人も成長機会を十分に感じられずに辞めてしまうことが多々ある。したがって、こうした人材には、現状の業務からどのようなキャリアパスを描いて成長していくのかを、定期的な面談で提示していくことが重要である。現状の業務を推進しながらも、将来的にどのようなキャリアパスを描いていきたいのか、本人の希望を聞くとともに、自社の戦略実現にどのような役割を果たせるのか、それとともに成長できるのかを議論しながら決めていく。

その際、現地トップマネジメントであれば、同人材を担当地域会社内にとどめず、グローバルな成長機会にも展開できるルートを描いておきたい。当人が当該国にとどまりたいと思うのか、それともグローバルな成長機会のなかでグローバル規模のマネジメントへのキャリアパスを描きたいのかを見極めて、当人のキャリアパスを支援していく。

3 従業員をグローバルに束ねる価値観の共有および浸透

前節で述べた育成したい人材に対しては、本社が考えるグローバル戦略、また現地に対してどのような期待を持っているのかをしっかりと理解してもらうため、継続的に教育して

いく必要がある。その方法としては、本社などで集合研修を実施し、時間と空間を共有しながら共通の理念や思いを醸成する。また、研修の場で人脈ネットワークをつくり、それをグローバル規模でのマネジメントのネットワークとして発展させることも有効である。さらに、グローバル規模のマネジメント人材に対し、意思決定時の重要な基準となる自社の経営理念を教育して浸透を図ることは極めて重要である。自社の経営理念とグローバル成長戦略を理解し、それを現地に展開できる現地のトップマネジメント・ミドルマネジメントなどの人材基盤は、成長戦略を現地に着実に落とし込むうえで欠かせない。

日本企業は、創業以来の歴史や培ってきた理念・価値観を持ちながらも、それらをグローバル規模で共有できていないことが多い。グローバル展開に際して進出国の文化を尊重するあまり、自社が大切にしている価値観を伝えてこなかった。しかしながら、野村総合研究所（NRI）が手がけてきたプロジェクトで地域拠点の現地マネジメント人材にヒアリングをすると、自社の生い立ちや大切にしている価値観を理解したいという声は多い。自社の生い立ちや価値観を押し付けではなく理解してもらうことは、自社の強みを再度整理するうえでも、意思決定における共通基盤をつくるうえでも極めて重要なことである。

また、こうした理念・価値観を仕事の進め方にまで落とし込むことは、特に生産の場においては重要である。現在、自動車業界、電機業界、重電業界、食品業界など日本の製造業は海外企業を買収し、成長戦略を実現しようとしている。そこで被買収企業の従業員に対して、生産現場が大事にしている考え方や

仕事の進め方を、具体的な教育プログラムにまで落とし込むことにより、ものづくりへの共通した考え方が醸成できる。

Ⅲ 先行事例

経営・マネジメント人材をグローバル規模で育成している先行事例として、GE、日立製作所、コマツを取り上げる。

1 GE

GEはグローバル規模での成功を収めている企業である。同社では、人材育成をどのように進めていくのかが、グローバル戦略策定プロセスに「セッションC」として明確に定められている。これは、戦略を実現するために必要な組織づくりと人材育成が行われているかどうかを検証・評価するため、1年に一度レビューする機会である。同社にとっての人材育成は戦略実現上の最重要課題であり、経営者は自らの課題として人材育成に取り組み、自らが必要な人材要件を明確に定めている。

GEが必要とする人材像要件は「GE Growth Values」として、

- ①外部志向
- ②明確でわかりやすい思考
- ③想像力と勇氣
- ④包容力
- ⑤専門性

——の5つのコアバリューが明文化されている。これはGEが社内外の有識者を招いて「21世紀のリーダーは何を備えているべきか」を議論し、経営者のコミットメントにより策定した。GE Growth ValuesはGE全社員の人事評価指標にまで落とし込まれており、

前述のようにセッションCと呼ばれ、1年に一度レビューする。同社は、毎年30万人以上のGE社員および組織をレビューしている。個人評価の半分は、GE Growth Valuesがどれだけ発揮できているかである。これによって優秀人材を「見える化」し、常に経営者が経営戦略に優秀人材を活かせることをねらいとしている。

このなかでも特に優秀と評価された人材は、戦略的に重要でより困難な業務に就かせることで資質を引き出し育成を図る。これを「ストレッチングアサインメント」と呼び、トップがコミットメントし、よりクロスファンクションでかつグローバル規模での経験を積ませることで、人材を育成している。

2 日立製作所

日立製作所は、同社の重要な成長戦略の中心に社会インフラを据え、グローバル規模での戦略策定と展開を目指している。

そのため同社では、トップマネジメントに

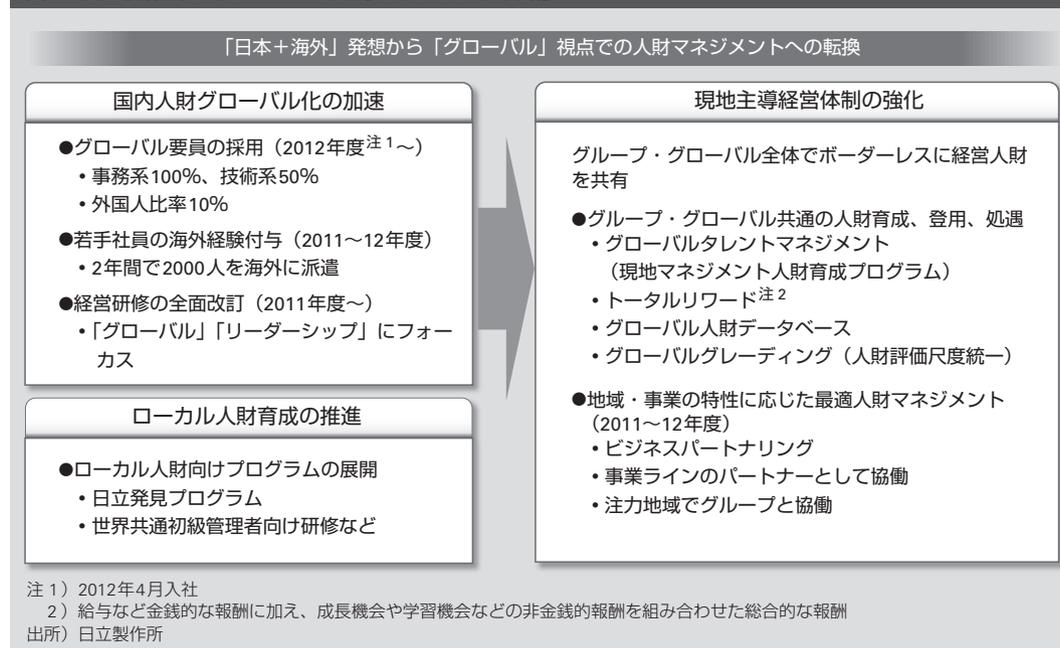
よる強いコミットメントのもと、「グローバル人財マネジメント戦略」を策定し、2011年7月、これを推進する組織としてグローバル人財本部を設置した。同社のねらいは、

- ①グローバルな人財共通基盤の確立
 - ②事業部門と連携し、地域・事業特性に応じた最適な人財マネジメントの推進
- にある（図1）。

日立製作所の特徴は、日本を米州や欧州などと並ぶ一地域と捉え、人事部門が事業部門に近い視点を持って展開していることである。目的はあくまでも事業の成功であり、事業部門との協働を重視し、「グローバル共通の人財マネジメントの仕組み・制度・ノウハウを構築し、グループワイドに展開すること」を目標に掲げている。

具体的にはグローバル規模の人財データベースを構築し、それを人財育成・登用・処遇のグループ・グローバル共通基盤とし、海外工場で生産に携わる直接要員を除く全社員を対象とした人財の「見える化」を進めてい

図1 日立製作所の「グローバル人財マネジメント戦略」



る。データベースは氏名・役職区分・職種区分などで分類され、グローバルな人財の最適配置を目指している。

また、日立グループの全職務のマネージャー以上については、各職務の価値をグローバル統一基準で評価しグレード格付けを行う「グローバルグレーディング制度」により、人的リソースのグローバル規模での最適配分および経営幹部候補の育成を目指している。

さらに日立製作所は、同社が歴史的に大切にしてきた考え方や価値観を明文化し、それを「HITACHI VALUE」として浸透を図っている。HITACHI VALUEは職位や職種によらず、10項目の基準を全社員に示したうえで、管理職自らが職位や職種に応じた行動課題を分析・設定している。HITACHI VALUEは、「経営ビジョンに基づく行動」「変化の創造と完遂」「専門性」「組織マネジメント」「人財の育成」の5つに区分され、

- 経営ビジョンに基づく行動は、①顧客満足、②信頼、③スピード
- 変化の創造と完遂は、④チャレンジ・変革、⑤組織ビジョン・事業戦略の明確化

と徹底、⑥課題の完遂

- 専門性は、⑦専門能力と知識
- 組織マネジメントは、⑧リーダーシップ、⑨個の尊重
- 人財の育成は、⑩人財の育成
——で構成されている（表1）。

HITACHI VALUE導入の背景には、日立製作所が進めるソリューション事業への事業構造の転換がある。1999年11月、同社は中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」を発表し、ソリューション企業への脱皮を表明した。本計画を実現するには価値観・行動基準を明文化し、すべての管理職に周知徹底させることが不可欠で、これを機にHITACHI VALUEを制定し、「年功」ではなく「成果」に基づいた人事制度を導入した。

その後、リーマン・ショックによる大幅な赤字計上に伴い、事業採算を明確化するためにカンパニー制度を導入した。そして同制度の導入以降は、社会イノベーション事業にリソースを集中させ、グローバル規模での同事業の拡大を図っている。これに伴い日立製作所では、グローバル規模でのHITACHI VALUEの浸透がより必要となっている。同社はHITACHI VALUEのさらなる進化のため、中西宏明代表執行役 執行役社長の方針を、事業部門のトップが自事業における重要な行動様式として明確化し、事業部門への浸透を図っている。

また日立製作所は、カンパニー長や主要グループ会社社長などの経営幹部をグローバル規模で選抜・育成する仕組みとして、2012年度から、同社事業部門や主要グループ会社で「Global Leadership Development」の一部運用を開始した。2013年度から対象をさらに拡

表1 「HITACHI VALUE」

区分	項目
経営ビジョンに基づく行動	① 顧客満足
	② 信頼
	③ スピード
変化の創造と完遂	④ チャレンジ・変革
	⑤ 組織ビジョン・事業戦略の明確化と徹底
	⑥ 課題の完遂
専門性	⑦ 専門能力と知識
組織マネジメント	⑧ リーダーシップ
	⑨ 個の尊重
人財の育成	⑩ 人財の育成

出所) 労働政策研究・研修機構 (原出典: 日立製作所)

大し、15年度には国内外の日立グループ全体で実施する計画を立てている。

Global Leadership Developmentは、より迅速かつグローバル規模で経営者を育成することを目的に、グローバル規模での重要な経営ポジションに求められる人財要件を明確化し、グローバル人財データベース、グローバルグレーディングを活用して経営幹部候補を選抜する制度である。

選抜された候補者は、各ポジションの人財要件に加え、コンピテンシーとパフォーマンスに基づいて評価される。この制度のねらいは、経営幹部をグローバル規模で選抜・育成する仕組みを共有することでキャリアパスを明確化し、最適人財を重要ポジションに登用するという、グローバル規模での経営者育成の実現にある。こうした制度には中西社長自らがコミットしており、中西社長らからなる「グループ・コーポレート人財委員会」は経営幹部候補の確保、育成、配置についてグローバルな規模で検討を進めることになっている。

経営者を早期に育成するため、候補者に新規事業育成や海外事業拠点でのマネジメント経験を積ませ、各人の人財要件に合わせた育成をすることで、経営幹部候補の早期発掘と積極的な育成を実現しようとしている。

3 コマツ

コマツは、「コマツウェイ」というコマツグループ全社員にとっての共通の価値観を浸透させることに、経営者が強いコミットメントを持って取り組んでいる。売り上げの8割が海外事業であり、社員の53%が外国人である同社では、坂根正弘代表取締役社長兼

CEO（最高経営責任者、当時）が経営構造改革を達成してきたコマツの強みを継続させるため、世界中のコマツ社員が共有すべき価値観をトップダウンによって定め、明文化した。グローバル化により多様化するコマツの組織・社員のなかで脈々と受け継いでいってほしい価値観として、創業者の精神をベースに先人たちが築き上げてきたコマツの強さ、その強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式——を明文化することによって伝承可能とし、「代を重ねるごとに強くなる会社」にしようとしている。

コマツウェイには、

- ①コーポレートガバナンスの充実のための「マネジメント編」
- ②ものづくり競争力強化のための「モノ作り編」
- ③「ブランドマネジメント編」

——があり、各部門別の内容も揃えられ、部門ごとに過去から伝承され大切にされてきた考え方、成功や失敗から学んだこと、受け継いでいきたい大切な考え方などが明文化されている。

たとえば「マネジメント編」は、部長以上の管理職、関係会社社長、現地法人社長向けの内容となっている。顧客重視の考え方、現場主義、人材育成の考え方、「コマツ語録」などがまとめられており、海外現地法人経営者も含め、同じ価値基準での事業展開を可能にするうえで重要な基盤となっている。

さらに、このコマツウェイを全世界のコマツグループ社員に確実に定着させるため、2006年7月にはコマツウェイ推進室を設置し、普及促進活動を継続的に展開している。坂根氏も野路國夫氏も社長当時、社員やビジ

ネスパートナーに向けて、年に50回以上プレゼンテーションを行っており、大橋徹二現社長を含めトップ自らがコミットメントを持ってコマツウェイを展開していることに大きな特徴がある。

コマツウェイの浸透には、トップのメッセージやコマツウェイ推進室での活動方針・進捗状況を確認しながら、

- コマツウェイを普及させるための冊子・ビデオの作成
- コマツウェイ体験事例の収集とプロモーション活動
- コマツウェイサーベイ

——などによる現場への浸透・改善を実現する制度を展開している。そして、

- 個人別ミッション
- 業務評価

——などによって人事制度への落とし込みも図り、コマツが大切にしている考え方・価値観が、末端の従業員にまでグローバル規模で浸透するよう粘り強く進められている。

人事機能のグローバル化や経営理念共有の事例については、本特集第二、第三論考で詳細に論じたい。

IV グローバル戦略実現に向けて

グローバル戦略の実現に向けては、

- ① 現経営幹部によるグローバル規模での経営者育成へのコミットメント
 - ② 経営企画・事業部門参画による戦略から人材育成計画への落とし込み
 - ③ 地域統括会社も含めた人材発掘・育成機能の構築
- に取り組まなければならない。

1 現経営幹部によるグローバル規模での経営者育成へのコミットメント

中期経営計画など、中長期戦略でグローバル規模の成長が実現できるかどうかは、経営者の育成を人事部門任せにせず、社として現経営者がいかにコミットメントを持つかが重要なポイントとなる。前述したGE、日立製作所、コマツは、すべて経営者が強いコミットメントを示す事例である。

GEのジャック・ウェルチ氏、ジェフリー・イメルト氏など歴代のCEOは、経営における相当の時間を人材育成に注いでいると公言している。前述したセッションCでは、最高の経営者を養成するために、優に年間20日以上の日数を費やして組織の効率と変革のための計画、潜在能力の高い優秀な社員の発掘と能力開発に、CEO自らが取り組んでいる。

日立製作所も歴代の社長および中西現社長自らが、外国人取締役の登用などあらゆる階層での外国人の登用拡大、日本人人材のグローバル化、グローバルグレーディングによる経営幹部候補の「見える化」およびストレッチな育成計画による経営幹部の育成を進めている。

コマツも歴代の社長自らが多くのプレゼンテーションを行い、同社が進めるコマツウェイの浸透とともに人材育成に取り組んでいる。

2 経営企画・事業部門参画による戦略から人材育成計画への落とし込み

中期経営計画がグローバル規模で策定されても、それが人材育成計画にまで落とし込まれていなければ、「絵に描いた餅」であろう。

事業に必要な人材要件を明確化することで、そうした人材をどのように育成していくかを人材育成計画に落とし込むことができる。その際、人材育成は人事部門任せにするのではなく、中期経営計画を策定する本社、および事業戦略を策定する事業部門とが共に議論し、その結果具体的な人材像にまで落とし込まなければならない。

人事部門は制度設計をするものの、事業において実際にどのような人材が必要となるのかは、全社視点を有する経営企画部門、および事業主体者である事業部門でないとわからない。これらの部門で求められる人材像を具体化し、それを中期経営計画と連携させて人材育成計画を策定し、レビューしていくことが重要である。

3 地域統括会社も含めた人材発掘・育成機能の構築

事業における海外事業比率が高まるほど、人材に占める海外人材の比率も高まる。人材基盤を国内だけに閉じて考えることはもはやできない。マーケティングはもとより、企画・開発などでも現地により密着した事業展開が求められる時代になってきており、これまでの日本発、もしくは日本で企画した製品を中国などのグローバル生産拠点で生産し輸出するというビジネスモデルから、より地産地消のモデルに転換していくことを考えていかなければならない。それに伴い、人材基盤の構築において地域の果たす役割は大きくなる。地域にどのような優秀人材がいるのか、どのような事業を展開したいのかについて、地域をしっかりと巻き込んで検討していくこと

が必要である。

グローバル戦略策定を地域戦略に落とし込む過程では、地域のトップマネジメント人材をしっかりと関与させることが必要であり、地域戦略の実現に求められる組織・人材について、具体的な組織機能・人材像を描き出さなければならない。また、地域で優秀人材を発掘し、本社に伝えていくことも重要なミッションである。

一方、自社の共通価値観などを現地に浸透させる場面においても、どのような伝え方をすべきかは、現地の風土や文化に鑑みながら、その地域の高いコミットメントを得ることなくしては的確には実現できない。

事業のグローバル展開に伴い、企画・開発、生産、マーケティング、販売、サービスなど、さまざまな機能が現地化されていく流れにある。こうしたなかにあっては、価値観や仕事の進め方で大事にすべきことなどについて、共通認識を醸成していくことが重要である。そのためには、地域統括会社のトップ・経営企画部門・事業部門も一体となって推進しなければ成功できない。

トップマネジメントの強いコミットメントにより、経営企画部門、人事部門、事業部門が一体となって、成長戦略と組織設計・人材育成に取り組み、グローバル規模での成長戦略を実現していかなければならない。

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

日本企業のグローバルHRMはどこに向かうか

グローバル戦略と人材開発の連携強化のために

松岡佐知



青嶋 稔



CONTENTS

- I 日本企業におけるグローバルHRMの設計思想と課題
- II グローバル戦略を実現するための対応の方向性
- III 日本企業のグローバルHRMが向かう方向性

要約

- 1 日本企業は、これまで欧米のコングロマリット企業のグローバルHRM（人材マネジメント）をモデルとして人事機能のグローバル化を進めてきたが、グローバル人材開発の観点からはまだ求める成果を上げていない。人事機能の制度設計思想、社員本人のキャリア観、人事部の関与のあり方が異なるため、欧米型の模倣による取り組みは限界に直面している。
- 2 こうした限界を踏まえ先進的に取り組む日本企業では、日本国内のグローバル本社内のダイバーシティ向上や、本社人事部と事業部門の役割分担等を含めた人事機能のあり方の見直しなどが新たに進んでいる。
- 3 グローバル事業で成功している日本企業は、戦略展開と人材配置・人材開発に応じて、あくまで欧米型のグローバルHRMを目指す企業とそうではない企業とに分化してきている。グローバルHRMがどうあるべきかは事業のあり方に依存する。基本的に単一事業体で、日本本社内に圧倒的な強みが蓄積されており、日本人材と現地人材の役割分担が明確になっているため、必ずしもグローバル人事ローテーションを行わなくともグローバル事業展開に問題が生じていない企業では、従来の日本中心型のグローバルHRMが成功パターンとして確立している。一方、事業が多角化し、競争上、「事業軸」と「地域軸」のマトリクス組織によりグローバル最適人材配置を実現する必要がある企業では、欧米型のグローバルHRMを実現するための取り組みが進んでいる。

I 日本企業におけるグローバルHRMの設計思想と課題

1 本稿の問題意識と構成

日本企業のグローバルHRM（人材マネジメント）改革は、2000年代以降、いわゆる「戦略的アプローチ」を取らず、経営者の意向や社内の優先順位、予算の観点などから、着手できる領域および着手できる深さで進められてきた。ここでいう「戦略的アプローチ」とは、まず自社なりのグローバルHRM全体の「ありたい姿」を明らかにし、これを実現するための諸施策やスケジュールを定め、たうえで進めるアプローチという意である。したがって、当時の日本企業は、最終的な「ありたい姿」を欠いていたため、たとえばジョブグレーディング（職務等級制度）の共通化を進めていたとしても、導入した制度をどのように活用していくのかが十分に明らかではない場合が多かった。

しかしその後10年の間に、日本企業は長い不況とリーマン・ショックを経験し、人口の少子高齢化の影響も顕著になるなか、国内市場の成長が期待できなくなり、事業のグローバル化を加速させた。その結果、グローバル人材確保の必要性はそれ以前よりも強いものとなってきた。特に新興国市場の開拓に当たっては、日本人材のグローバル化のみならず、現地人材の本格的な登用が必須となり、日本企業のグローバルHRM改革は新たな段階に入ったといえる。

グローバル共通のジョブグレーディング・評価制度、コンピテンシー、教育研修制度および人材データベースといった、日本企業のグローバルHRM改革でキーワードとしてよ

く取り上げられるものが手段ならば、その目的とするところは、グローバル人材開発である。ここでの「グローバル人材」とは、語学力や異文化対応力、コミュニケーション力を備え、グローバルアサインメントに耐えうるような人材とする。

本稿では、グローバル人材開発が、「事業戦略上のニーズに応えうるように行われているか」という観点が、その会社のグローバルHRMがうまく機能しているかどうかを判断するための適切な観点であるという考え方に基づき、以下で論じていく。

2013年現在、日本企業は、自社としての、あるいは日本企業共通のグローバルHRMの「ありたい姿」を見出せたのだろうか。そしてその「ありたい姿」は実現されているのだろうか。グローバルHRMについて先進的に取り組む日本企業に、上述のような意味で、事業戦略上のニーズに応えうるグローバル人材開発ができているかどうかを尋ねると、「悩みはまだ深い」という答えが多い。

こうした現状を踏まえ、本稿では第I章において欧米のコングロマリット企業の先進的な人材開発の仕組みを振り返り、これがなぜ日本企業に適さないのかを考える。続く第II章では、第I章で述べる欧米型模倣の限界を超えようとする日本企業での先進的取り組みを紹介する。そして第III章では、日本企業のグローバルHRMが全体として目指すいくつかの方向性を整理する。

2 欧米のコングロマリット企業の先進的な人材開発の仕組み

(1) 米国系A社の事例

米国系A社のグローバルマネジメントを象

徴するのは人材開発で、その人材開発システムを特徴づける点としてメディアでよく取り上げられるのは、経営トップによる人材育成への強いコミットメントと、洗練された人材育成プログラムである。しかしながら、それではなぜ、そのプログラムをそのまま日本企業に導入できないのか、という点を考慮しながらA社を見ると、着眼すべきは、経営戦略にしっかり連動した人材開発システムの設計思想にある。

外部環境の激しい変化に対しA社は、事業買収・売却を伴う事業ポートフォリオの組み換えによって対応している。事業ポートフォリオを頻繁に組み換えるこうした組織で求められるのは、トップダウンで戦略実行のできる人材、すなわち、自らビジョンを示し、それを部下と共有しながら人を巻き込み、組織に変化を起こし、求められる結果を出せるリーダー人材を、グローバルレベルで確保することである。

A社では、リーダー人材に求めるこれらの要件が、誰にでもわかりやすい「リーダーシップコンピテンシー」として定義され、専門知識・能力、ビジネス知識・能力、リーダーシップスキルとともに体现すべき価値観として、リーダー人材の選抜・評価に反映されている。そして、こうしたリーダー人材の確実な開発・確保が、戦略実現を可能にする組織維持・発展の核となっていることから、自身も同様の条件で選抜・評価されてきた経営者が人材選抜・開発に自ら強くコミットするのである。

成長戦略をこれほど明確に打ち出し、これと連動した人材開発システムを運用している組織のなかで生き残っていけるのは、上述の

ような、自ら戦略を実行し、人を巻き込み、組織に変化を起こすことができる人材であるのは明らかで、組織のなかで何をすれば評価され、何ができなければ評価されないのかが、会社と社員の両方で共有されている。経営層まで昇進できる人材は、求められる成果を出し続けた人材ピラミッドにおける上位者のみであることが明確なため、社員は、A社にとどまるべきかどうか、成果を出すためにA社のどこに機会を求めるかを含め、自らのキャリアを考え続ける。

自律的なキャリア観を持つ社員と、人材選抜・開発にコミットする経営者がいるA社の人事部は、採用・異動・配置・評価をすべて掌握する必要はない。コンピテンシーモデルを含めて方針を策定し、人材の「見える化」や人材育成の場づくりを支えるサポート役、裏方に徹することになる。

(2) 欧州系B社の事例

欧州系B社のマネジメントは、「事業軸」と「地域軸」のマトリクス組織の成功例とされている。幾度もの改革を経て現在では、投資、事業撤退、人事等の意思決定権限、最終収益責任も事業責任者（事業軸の長）に集中させることで事業軸と地域軸とのコンフリクトを回避している。地域軸の長には事業責任者のような権限はなく、その地域において強い事業の事業責任者が兼務することが多い。また、分野横断的な事業や、事業・地域を横断する顧客には、例外的にグローバル本社が対応する。

B社においても、経営戦略と人材開発システムの設計思想がしっかりと連動している。

B社では、上述のグローバルなマトリクス

組織を通じて、特定地域で蓄積した特定事業の強みを他地域に広げることでグローバル展開を進めている。このグローバル展開を可能にするため、B社で一定レベル以上のマネージャーに昇進するには海外勤務経験が求められる。経営層のなかには、20カ国、40カ国の海外勤務経験を持つ人材もいるという。こうしたグローバルビジネスの経験を有する経営幹部候補・準経営幹部候補人材は数千人に上り、同時に多国籍化も進んでおり、B社で本国出身者は6割程度にとどまっている。

より具体的には、各社員は半期ごとに、「ポテンシャル（今後より幅広い役割を担うことができるか）」と「実際に挙げたパフォーマンス（目標達成度）」のマトリクスによる人事評価を受ける。このマトリクスの右上領域に入った人材は、社内の相応のプロジェクトや上位のポストにアサインされ、そこで高い評価を得られれば昇進していく。グローバル組織のすべてのポストでグローバルゲーディングが定義されており、優秀な人材に適切な機会を与えるために活用されている。

B社もA社と同様、会社は誰を何に基づいて評価しているのか、より高く評価されるために社員は何をしなければならないかが、会社と社員の両方に共有されている。上位ゲーディングに昇進するにはグローバルアサインメントに応じることが必要条件という人事メカニズムのもとで、社員はB社にとどまるべきかどうか、B社のどこで昇進のチャンスを獲得するか、自らのキャリアについて考え続けることになる。

また人事部もA社と同様、各国法人で評価制度をきっちりと運用するなど、グローバルHRMローテーションの基盤整備に徹する立

場を取り、権限は事業責任者に集中している。

3 欧米型のグローバルHRMが日本企業に適さない理由

前節の2社と日本企業の現状を比較するとどうであろうか（次ページの表1）。多くの日本企業のグローバル戦略は、日本本社が持つ強み、日本で蓄積した圧倒的なナレッジのグローバル展開である。B社に見られるような多極的なグローバル展開を目指すかどうかは、「今後の事業の動向に応じて決めていく」というスタンスが多い。このため現状では、日本企業のグローバル組織のコア人材はあくまで日本人であり、日本人をどのようにグローバル人材に変えていくかが喫緊の課題である。

こうしたことから、A社やB社を参考に日本企業がグローバル人材開発システムを導入しようとしても困難となるのは仕方がない。戦略のグローバル展開が明確に描き切れていないためにグローバル人材要件は明確にならず、したがって、グローバルアサインメントへの明確なニーズもない。

それにもかかわらず、人材育成やグローバルアサインメントのためのインフラ（データベースやグローバルゲーディングなど）整備にグローバル規模で取り組もうとするため、

- 何のためのシステム導入であるのかわからない
- システムを導入したが活用されていない
- グローバル人材候補を集めて研修をしてみたものの、「次」（グローバルアサインメントなどのキャリアアップの機会）が

表1 欧米型グローバルHRM（人材マネジメント）と日本企業の現状の比較

	米国系A社	欧州系B社	多くの日本企業（大企業）の現状
制度設計思想	<ul style="list-style-type: none"> 激しい環境変化に適応し、事業ポートフォリオを組み換えて生き残るコングロマリット、組織の維持・発展の核＝リーダー人材 上述の思想を実践し生き残ってきた経営者が、自ら選抜・育成にコミット 世界中で一流人材を引きつける組織（リテンション重視） グローバル人材プールは多国籍化 	<ul style="list-style-type: none"> ドメイン（セクター）主導で地域軸もカバーするグローバルなマトリクス組織において、各セクターが各地で蓄積したナレッジをグローバルに展開 グローバル人材プールを活用し、世界中で発生するアサインメントに適切な人材を配置 世界中で一流人材を引きつける組織（リテンション重視） グローバル人材プールは多国籍化 	<ul style="list-style-type: none"> 日本本社が持つ強み、日本で蓄積したナレッジをグローバルに展開 グローバル人材の中心は日本人材（日本人をどうグローバル化するかが悩み） グローバル人材プールの多国籍化（外国人新卒採用、現地法人トップクラスのグローバル人材プールへの組み込み）はまだ端緒 本当は日本企業に適合した人材が集まればよい？
社員本人のキャリア観	<ul style="list-style-type: none"> 「A社の求める人材像」が明確で、採用・選抜時にも浸透徹底 「戦略・具体的行動計画を自ら立案」し、「人を動かして変化を起こす」人材でないとは昇進できない 自らのキャリアについて、A社にとどまるかどうか、A社のどこで何をやるのかを含めて、自ら考え続ける 	<ul style="list-style-type: none"> 高い評価を得る＝上位グレーディングのポジションに昇進＝グローバルアサインメント、という明確なメカニズムの受容 自らのキャリアについて、B社にとどまるかどうか、B社のどこで何をやるのかを含めて自ら考え続ける 	<ul style="list-style-type: none"> 日本人材＝「異動配置は人事が考えてくれるもの、何を求められても受け入れるのが日本企業の社員」「変化・挑戦＜安定」 海外人材は自身のキャリアについては自ら考え続けている（チャンスなしと見れば流出） キャリア観の全く異なる人材を一つの人事システムでマネジメントする難しさ
あり方 人事部門の関与の	<ul style="list-style-type: none"> 異動・評価・採用権限なし リーダーシップコンピテンシーのモデル策定等人材育成方針の策定、人材の「見える化」、場づくり（＝サポート役、裏方）に徹する 	<ul style="list-style-type: none"> すべての意思決定権限はセクターCEO（最高経営責任者）に集中（投資、事業撤退、人事など） 各国法人で評価制度をきっちり運用することで、グローバルHRMローテーションの基盤整備に徹する 	<ul style="list-style-type: none"> 人事部の権限が強く、異動・評価・採用権限全般を掌握 グローバル人材も同じ思想で捉える

提示できず、優秀な人材の期待をかえって裏切ってしまった

——という事態に陥ってしまう。戦略と人材開発システムが連動していないことにより残念な結果を招く。

そして、問題をさらに悩ましいものにしていくのが、日本人材個人の「キャリア観」である。日本では、大企業に勤務するいわゆる優秀な人材ほど、「異動・配置は会社（人事部）が考えてくれるもの、自分は何を求められてもそれを受け入れて、求められる役割を果たさなければならない」「（むしろ）自分の考えや希望を主張することはあまり望ま

くない」と考える傾向があり、また自ら変化や挑戦を求めるよりは安定を好む傾向がある。欧米系のグローバル企業でのグローバル人材開発は、「自分のキャリアについて自律的に考えている社員を会社が適切な場を与えてサポートすること」でよいが、現在多くの日本企業が抱えている「日本人材をグローバル人材にする」という課題は、人事部にとってより荷の重いものとなっている。つまり、必ずしも「グローバル人材になりたい、ならなければならない」と考えていない人材を相手に、どのように人材育成するのかを会社側が一方的に考え、必要な施策を企画・実

行しなければならないからである。

さらにいえば、事業部門側にもグローバル人材への明確なニーズがないため、会社と社員の間で、何をすれば評価されるのか、何ができなければ評価されないのかが共有されていない。このため社員の側にしても、自分のキャリアについて、特に「グローバル人材になりたいかどうか」について自律的に考えることは難しい。

しかも日本企業の場合そもそも、欧米系のグローバル企業のように事業部門が人材育成や開発に関与する仕組み・体制となっておらず、このような意味からも、人事部の負担は重いものとなっている。

以上のように、人材開発システムの制度設計思想、社員本人のキャリア観、人事部の関与のあり方すべてに課題を抱えているのが、日本企業の現状であるといえる。

II グローバル戦略を実現するための対応の方向性

これまで見てきたような、人材開発システムの制度設計思想、社員本人のキャリア観、人事部の関与のあり方の課題に、日本企業はどのように対応すべきだろうか。グローバルHRMに先進的に取り組んでいる日本企業とのディスカッションから、いくつかの取り組みを紹介する。

1 HRMに先行する事業のグローバル化

グローバルグレーディングやグローバル人材データベースを導入する前や後に「どのように活用すればよいのか」を悩むようであ

れば、そもそも欧米型のグローバルHRMインフラを模倣して整備する必要はない。グローバルグレーディング、グローバル人材データベースといった関連システムを活用する必要性は事業部門側が作り出すことが最も理想的である。

次善の策として、人事部が目指すべきHRMのあり方やこれを管理するためのKPI（重要業績評価指標）を提示する方法もあろうが、人材個人の取り組みによって改革が進む可能性の低い事業をグローバル化しようというのであれば、HRMよりも事業を先行すべきである。野村総合研究所（NRI）がヒアリングをするかぎり、事業よりもHRMが先行してしまっているケースが意外に多いため、ここであえて指摘しておきたい。

2 日本国内組織のダイバーシティ向上

政府や経済団体においては、外国人高度人材を積極的に受け入れるための施策が検討されているが、たとえば多極的グローバル企業を輩出している米国、英国、ドイツなどの欧米諸国と比較すると、日本の外国人受け入れ増加は緩やかなものである。自国を外国人人材に対して閉鎖的なままにしておきながら、その一方でグローバル人材育成といっても、いわば試験管のなかの人工的な実験のようなもので、コストがかかったり困難であったりする。そうした不自然な状態を改善するには、せめて企業内のみでもより速い速度でダイバーシティの高い状態をつくり出す必要がある。

たとえば、ローソンやイオンなどではすでに外国人新卒採用や中途採用が進んでおり、

海外のトップ大学の人材を新卒採用し日本本社に配属する東芝のような事例も現れている。経営トップや役員に外国人人材を迎える事例も、少ないものが出てきている。日本企業はこうした取り組みを一層進めるべきである。

組織内の日本人材に自ら、「自分はグローバルな環境で働ける人材にならなければ」と思わせるような変化を起こすには、まずグローバル人材の「量」が必要である。最近見られるような、アジア各国の優秀大学から新卒採用した外国人人材の本社登用などは、その「量」を増やすという意味においてはさらに進めていくべきである。

3 人事機能のあり方の抜本的見直し

HRMよりも事業のグローバル化を先行させるべきという提案ともつながるのだが、事業部門側が、必要な人材やあるべき採用・配置・育成などについて自らも考え、また人材育成や機会付与の役割および責任を分担すべきである。

事業の多様化とグローバル化が進むなか、人材開発や人材配置のすべてをグローバル本社の人事部が考えきることが不可能なのは明らかになってきている。したがって、人事部からラインへの権限の一部移譲や、グローバル本社と地域統括会社、各国法人の各人事部門の役割分担にも見直しが必要となる。

そしてグローバル本社の人事部は、このように先行する事業部門の動きをしやすいとするという目的意識を持って、グローバル共通のグレーディング・評価制度、コンピテンシー、教育研修制度および人事データベースといったグローバルHRMインフラの整備を、

一歩遅れか同時並行的に進めていく。グローバル人材を日本型のHRMで採用・評価すると、グローバル人材が中途採用であることや、日本人材ほど会社都合で異動させられないことなどさまざまな要因により、不利な処遇となってしまう。グローバル人材が人数的に限られるうちは、例外的な対応をしつつグローバルHRM改革を進めていく必要がある。

また、第I章で紹介したA社・B社では、優秀な人材に適切な成長機会を与えるため、両社ともに優秀な人材に対しては、個人レベルのケアに一定の人的資源や時間を投入している。経営層が会議体で人材一人ひとりのキャリアパスについて議論を交わす、人事部が一人ひとりをコーチングしながら成長に導いていくなど、個人レベルでのケアが丁寧であるのが共通の特徴である。

一方、日本企業の人事部では「対象者が多すぎて個々人をみるのは不可能」と諦めてしまうことが多い。しかしここでは、「個々人をみるにはどのような体制が必要か」と考える発想の転換が必要である。個人を現地地域内でみて、そこから得られる情報をどのようにグローバル規模で集約していくのかを考えるべきである。A社・B社の事例を研究すると、グローバル人材開発のための制度づくりや仕組みの標準化・精緻化には限界があり、人海戦術的な面がある程度残ってもやりぬく覚悟が求められていると感じる。

Ⅲ 日本企業のグローバルHRMが向かう方向性

最後に、日本企業のグローバルHRMが全

表2 日本企業のグローバルHRMゴールイメージの分化

	概要	ポイント	グローバルHRMのゴールイメージ
製造業C社	<ul style="list-style-type: none"> 事業上の強みは日本発（商品、プロセスなど） →グローバル展開、日本本社グローバル化は無理との割り切り 日本人＝戦略企画、商品開発、生産管理など、外国人＝製造・販売——と割り切り 	<ul style="list-style-type: none"> 各国法人トップは徹底して現地化、日本人駐在員はサポート、日本本社のインターフェースに徹する 日本で蓄積した圧倒的なナレッジ（商品・サービスや技術）の展開 	日本中心型 役割分担型
多くの日本企業に見られる中間的形態	<ul style="list-style-type: none"> 事業上の強みは日本発（商品、プロセスなど） →グローバル展開、最近は現地化も重要 日本人中心の組織を、組織に適合する外国人人材の選抜・登用で徐々にグローバル化 	<ul style="list-style-type: none"> ポジションの現地化は、人材の有無により状況を見ながら進行 日本で蓄積した圧倒的なナレッジの展開が続かないと問題が生じる 	（ゴールではなく中間的形態）
コングロマリットD社	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材の「見える化」×グローバルアサインメント グローバル人材プールの多国籍化＝事業上の強み 	<ul style="list-style-type: none"> 事業上のグローバルアサインメントの必要性あり（組織内にグローバル人材プールがないと追いつけない） 外国人人材にとっても「この会社にいればチャンスがある」状況 	欧米型

体として目指すいくつかの方向性を整理する。

グローバル事業展開に積極的に取り組み、かつグローバルHRMにも先進的に取り組む日本企業は、戦略展開と人材配置・人材開発に応じて、あくまで欧米型のグローバルHRMを目指す企業とそうではない企業とに分化してきている。グローバルHRMがどうあるべきかは事業のあり方に依存している。

以下では、従来型のグローバル日本企業のHRMでよいとして一定の割り切りをしたうえでグローバル事業展開を成功させている製造業C社と、あくまで欧米型のグローバルHRMを目指すコングロマリットD社の事例を紹介する（表2）。

1 製造業C社の事例

製造業C社はグローバル事業展開に最も成功している日本企業の一つであり、事業の成

功パターンが確立されているとともに、グローバルHRMの方針も明確である。

C社の事業の特徴は、グローバル展開している事業がほぼ単一であること、事業上の強みが圧倒的に日本に集中していることである。戦略策定、商品開発、生産管理など、主要機能はすべて日本人が担っている。一方で、各国現地法人トップは徹底的に現地化している。現地法人に赴任する日本人駐在員は現地人トップのサポート役、および日本本社のインターフェースに徹することで、日本人材と現地人材の間に役割分担が成立している。端的に言えば、日本人が生み出す商品を、現地人材が製造・販売するという役割分担により成功パターンが確立されているのである。

C社のグローバルHRMに見られる日本人材と現地人材の役割分担は、ある意味では従来型の日本企業のグローバル化のパターン

表3 グローバルHRMのゴールイメージ別のなじみやすい組織とこうしたゴールを目指す日本企業の現在の悩み

グローバルHRMのゴールイメージ	なじみやすい組織の特性	現時点の多くの日本企業の抱える悩み
日本中心型 役割分担型	<ul style="list-style-type: none"> • 日本に事業上の圧倒的な強みあり（強み輸出型） • 単一事業 • 成功パターンがすでに明確 	<ul style="list-style-type: none"> • 現地人材の昇進限界＝現地トップであり、現地の最優秀層人材は採用できないか、もしくは流出リスクあり
中間的形態 （現状多いパターン）	（現状は輸出型中心であるが、現地生産・販売型に移行する可能性あり）	<ul style="list-style-type: none"> • C社のような割り切りがないため、現地人材に不透明感が強く、不満が募りやすい • 事業軸×地域軸のカバー力が勝敗を分ける産業や、イノベーション（革新）が求められる産業では弱み（グローバル規模で強くならないか、もしくは非常に時間がかかる）
欧米型	<ul style="list-style-type: none"> • 事業上の強みが日本国外を含めて分散（グローバル現地生産・販売型） • 事業の多角化 • 既存の成功パターンもあるが、新たな成功パターン創出も必要 	<ul style="list-style-type: none"> • 現時点では事業がまだ日本中心で、事業ニーズと目指すHRM像が乖離（実際にグローバルアサインメントの機会が生み出しにくい） • 現時点では日本人中心で、人事を取り巻く環境とHRM像が乖離（リテンションに苦勞なく、日本人材は全体として受け身） • 日本人材のグローバル化の方向性が見えず現地人材と能力差あり

にとどまっているように見える。しかし着実に実績を上げている点では一つのモデルとなっており、いたずらに欧米型のグローバルHRMを目指す必要性は生じていないようである。

2 コングロマリットD社の事例

コングロマリットのD社は、自社事業を複数のドメインに分け、各ドメインのなかでシナジー（相乗効果）を創出し、コングロマリットとしての強みを活かしたグローバル事業を展開しようとしている。

そこで鍵となるのがエンジニアの人的資源である。第I章で紹介した欧州系B社では、グローバル規模でリソースを抱えているため、ある特定の国でプロジェクトを立ち上げる場合、各国から適切な人材をアサインしてチームを組成する。しかしD社の場合、コアとなるエンジニアは本国から派遣する日本人である。ここで、グローバル人材開発が案件

対応の速度や対応力、ひいては企業としての競争力に直接影響を及ぼす事態が生じている。こうした人材のニーズに応えるために、D社は欧米型のグローバルHRM導入を積極的に進めている。

D社は、すでにグローバルアサインメントの基盤となるグローバルグレーディング、グローバル人材データベース、グローバル共通の評価制度などは導入済みである。あとはこれらの仕組みを活用して、事業部門側の人材のニーズにどのように応えていくのかという具体的な取り組みを進める段階に入っている。

グローバル本社の人事部も役割を大きく変え、現地人材の評価と目利きは現地の優秀なマネジメント人材に移管する一方で、グローバル本社は、地域間のグローバル経営層人材を個別にしっかりケアする地域間の横串の役割を果たしている。

具体的には、個別の人事評価は各国現地法

人できっちり運用して地域統括会社がこの情報を集約し、人材育成は地域レベルで対応している。グローバル本社は、地域レベルが把握しているこうした人材のうち、経営層人材のみに対応している。

D社では、第Ⅱ章に挙げた取り組みがいずれも進んでおり、日本人材のグローバル化の難しさに直面しつつも、グローバル人材プールを着実に充実させている。

3 日本企業のグローバルHRMが向かう方向性

日本企業のHRMは、1990年代以前の職能資格等級制度、2000年代以降の職務等級や役割等級導入による等級制度の見直しおよび目標管理など、一つのモデルに収斂する傾向があったが、現在のグローバルHRMを考えると、事業や組織の特性に応じて複数のパター

ンに分かれていくのではないだろうか。現状では、少なくともC社とD社のように分化する傾向が見られるが、多くの日本企業は現在、そのいずれでもない「中間的形態」にある。これらの企業が今後どちらかのモデルに収斂されるのか、あるいは新たなモデルを形成するのかは、グローバル事業展開のあり方に大きく依存すると考えられる（表3）。

著者

松岡佐知（まつおかさち）

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント
専門はグローバルHRM、PMI戦略策定と実行支援、本社改革など。人材や雇用に関する海外政策調査も手がける

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー
専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

グローバル規模で経営理念を 浸透させるには

理念に沿って自律的に考える組織の実現を目指して

柳澤花芽



青嶋 稔



CONTENTS

- I グローバル化に伴う組織上の問題点
- II 鍵を握る「経営理念に沿って自律的に考える組織」
- III 経営理念の浸透に果たす本社の役割

要約

- 1 多くの日本企業は現在、グローバルに広がる組織のマネジメントにおいて「グローバルに統制の取れた統一的な事業運営」と、「各地域の特徴により適応させた個別的な事業運営」という、一見相矛盾する課題に直面し、有効な解を見出せないでいる。
- 2 この2つの要請を満たす方法として有効なのが、「経営理念に沿って自律的に考える組織」の構築である。2000年代以降、①社員が主体的に判断し行動するための判断軸、②社員同士・組織同士が有機的に連携するための共通語、③社員・組織が常によりよいものを目指し努力するための終わりのない目標——という3つの意味を持たせた経営理念を、国内で再定義する企業が増えている。この理念を海外の組織にも浸透させ、同様に機能させることが求められている。
- 3 経営理念を浸透させるに当たっては、物理的・心理的距離感、言語の違い・文化的背景の違いなどに目を奪われがちであるが、実は「動機づけの不足」がより本質的な問題である。この解決に必要なのは、理念を日々の実践に結びつける仕掛けである。具体的には、理念を実践する機会を業務のなかに意図的に埋め込むとともに、判断に迷う事態については理念に沿って深く考えることが要となる。

I グローバル化に伴う 組織上の問題点

従来、日本企業におけるグローバル化の典型的な進め方は、海外拠点に日本人を赴任させて経営トップに据え、独自に設立した組織もしくは買収などによって獲得した組織を、そのトップの属人性に依存しながらマネジメントする方法であった。

日本本社はそのトップに対して主に業績目標で管理するが、それより下の組織階層については、どのような人材がいて、その人材がどのように仕事をしているのかほとんど把握していないというのが実態であった。

ところが、日本の国内市場の低迷が顕著となり、海外の事業成長に依存せざるをえなくなると、海外拠点・事業へのマネジメントを強化し、グローバル規模で統一・一体化した運営をする必要性が高まってきた。グローバル規模での効率性追求に加え、グローバルにシナジー（相乗効果）を発揮する競合企業や、国・地域を超えて統一的な対応を求めてくる顧客企業の存在も、海外拠点のマネジメントを変える要因となっている。

一方で、現地社員のモチベーション向上とリテンション（人材の維持確保）という人材活用面の要請、また、現地の市場ニーズや制度・政策、さらには商習慣や流通構造などの特殊性を踏まえるという事業面の要請で、拠点トップも含めて、その地域の事情に精通した人材を任用し、これまで以上に各地域に適応する必要性も叫ばれるようになった。

しかしこのように、「グローバルに統制の取れた統一的な事業運営」と「各地域の特徴により適応させた個別的な事業運営」とい

う、一見相矛盾する2つの要請に対して、どのように応えればよいのかという解を見出せている日本企業は少ない。

II 鍵を握る「経営理念に沿って 自律的に考える組織」

1 グローバル統制と地域適応の 双方を実現する経営理念

これら2つの要請を同時に実現するうえで鍵を握るのが、理念を組織に浸透させ「経営理念に沿って自律的に考える組織」を実現することである。なかでも、理念体系に含まれ、その会社にとって基本となる価値観を海外の社員にも浸透させ、個人・組織がその価値観を軸としつつ望ましい方向に自律的に動く形をつくり上げることが特に重要である。これによって、全社としての統一感や規律が維持されるとともに、世界各地域の多様性や刻々と変化する環境への対応力が高まる。

このように述べると、一見、「経営理念に沿って自律的に考える組織」の実現は難しく見えるかもしれない。しかしこれは、元来日本企業が得意とするマネジメントである。次節に示すように、日本企業は経営理念に沿った経営を長年実践してきたからである。

2 日本企業における経営理念の 位置づけの変遷

日本企業は伝統的に経営理念の共有を大事にしてきた。「創業の理念」や「社是」が重要視され、それらをオフィスの壁に掲示して社員が毎日唱和するといった会社もかつては珍しくなかった。

社外にも知られる有名な経営理念を掲げる

企業も多い。たとえば三菱グループの「三綱領」、住友グループの理念にある「浮利を追わず」、あるいはソニーの「設立趣意書」にある「自由闊達にして愉快なる理想工場」は、社員以外でも知っている人が多く、そうした企業について語るによく話題に上る。経営理念は、その企業の特徴、すなわちその企業らしさや強みを社内外に示すと同時に、経営のあり方および社員の日常の仕事の「道しるべ」でもあった。

しかし、時代が下り1990年代後半になると、企業には株主に対する説明責任が強く求められ、社内においても細かい目標管理制度や成果主義が導入されるなど、責任の所在の明確化が求められた。当然ながらそのこと自体は否定されるべきものではない。しかし、各社員の短期的な成果がより強く求められるようになるに従って、長期的視点をベースとする経営理念は徐々に意識される機会が少なくなっていく。

日本というモノカルチャーな環境のなかにあつて経営理念は、先輩が後輩に自身の背中を見せることで、あるいは頻繁に設けられる酒席（赤ちょうちん）で、当たり前のように「伝承」されてきた。このようにして、意識的に共有し伝達する手法をあえて確立させていなかったことも、日本企業において経営理念が形骸化していった原因の一つといえるであろう。

2000年代後半以降になると、日本は長期にわたるデフレに加え、リーマン・ショック（08年）や東日本大震災（11年）などが起こり、時代の不透明感が高まった。このような、予測困難かつ変化の激しい環境のなかで、変化に対応する組織の力が不十分である

との認識が経営層に広まってきた。同時に、これまで導入してきた制度や仕組みなど、いわゆるハードウェアによる対応策の限界も認識されるようになった²¹。

それは図1に示すデータにも表れている。本図は、主要ビジネス誌に、「経営管理」および「経営理念」の語を含む記事が登場した件数を各年代の前半後半で集計したものである。ここでは便宜的に、「経営管理」を上述のハードウェアによる対応策を象徴する言葉、一方「経営理念」はソフトウェアによる対応策を象徴する言葉として定義した。

これらのデータを見ると、「経営管理」の語を含む記事は、1990年代後半から2000年代前半にかけて急激に増加するが、00年代後半になると大きく減少する。2010年代前半は、現時点で13年5月のデータまでしかないが、それをもとに推計すると、「経営管理」の語を含む記事の件数は、00年代後半と同程度か微減すると見込まれる。

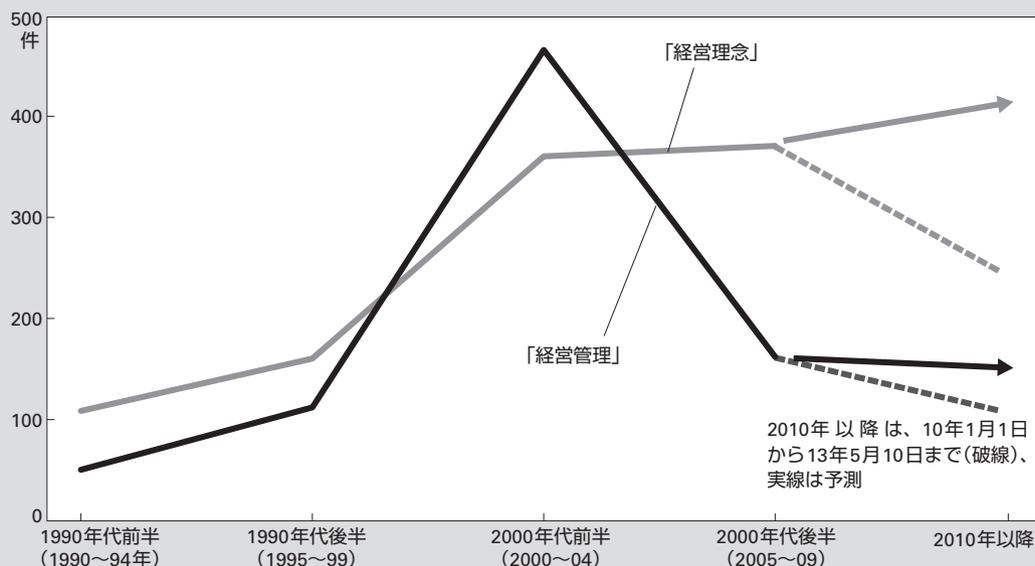
一方「経営理念」の語を含む記事も、「経営管理」ほどではないものの2000年代に入ると大きく増加している。2000年代後半以降もなお増加傾向にあり、ソフトウェアによる対応策への関心が依然として高いことがうかがえる。

図2に示すように、トヨタ自動車、キリンビール、デンソー、コマツ、ファミリーマート、富士フィルムなど、長い歴史を持つ多くの企業で、2000年代以降、実際に経営理念が再定義されたり再浸透が図られたりしている。このような動きはまさに、経営理念を軸として人材や組織の面で手を打っていかねばならないという経営トップの意識を背景にしている。

近年になって再定義された経営理念は、従来とは異なり、多くの場合、以下の3つの意味合いを持つ。

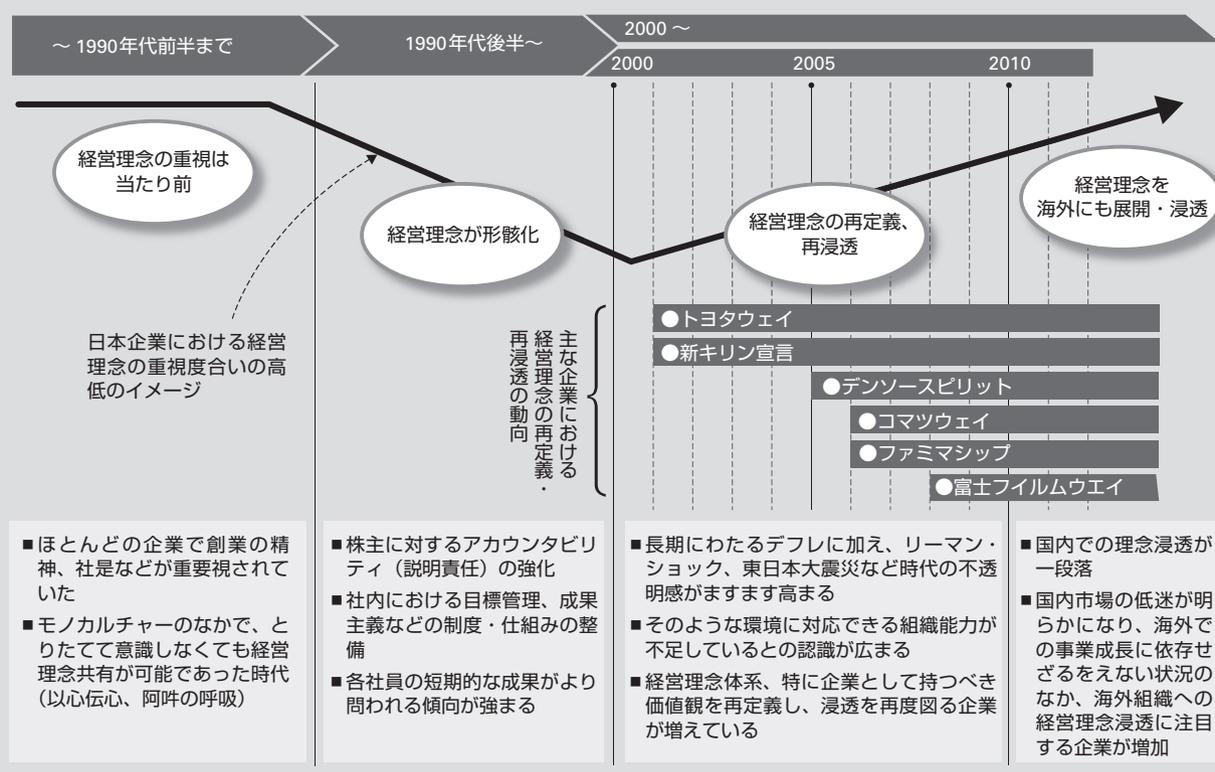
- ①社員が主体的に判断し、行動するための判断軸
- ②社員同士・組織同士が有機的に連携する

図1 主要ビジネス誌に「経営管理」「経営理念」の語を含む記事が登場した件数の推移



注) 『日経ビジネス』『週刊東洋経済』『週刊ダイヤモンド』『プレジデント』の各誌における、「経営管理」「経営理念」の語を含む記事件数の推移

図2 日本企業における経営理念の位置づけの変化



ための共通語

◎社員や組織が常によりよいものを目指し

努力するための、終わりのない目標

たとえば、ファミリーマートの経営理念の一部をなす行動指針「ファミマシップ」は、

- お客さまの期待を超えよう
- 挑戦を楽しもう

——などの項目を社員が常に意識し、判断に迷ったときに「これは本当に顧客の期待を超えることになるのだろうか」と自問自答し判断する基準 (A) となると同時に、立場の異なる組織同士、さらにはファミリーマートの社員とフランチャイズのオーナーとの間でも、連携して仕事をする際の共通語・共通ベクトル (B) になっている。

また、ファミマシップは、ここに掲げられている指針を、各自および各組織がより高い水準で実践するにはどうしたらよいかを考えるための、終わりのない目標 (C) にもなっている。

ファミマシップを策定した2006年以降、ファミリーマートは、ワークショップや加盟店向け展示会などさまざまな取り組みを行ってきた。それらは、社員が、この行動指針を軸に、自社らしさをどう発揮すべきかについて考える機会として提供されてきた。その結果、そうした取り組みが、社員の働く原動力、自ら考え行動していこうという自律性を重んじる企業文化の醸成につながっていると、同社の社内調査などを通じても確認されている。

そして今、ファミリーマートのように、経営理念を再定義し再浸透させることで、組織力の向上に成功した企業が増加している^{※2}。

3 グローバル企業における 経営理念の必要性

上述の(A)(B)(C)のような意味を持つ経営理念は、海外組織の運営においては、国内の組織以上に重要である。

それは第1に、海外の個々の市場や地域について、その特性や変化を日本本社側ですべて掌握・理解することは不可能だからである。そのため、各国・地域の状況を踏まえたうえでの意思決定などを各現場に委ねる必要があるが、その際の判断軸を明文化し定着させておけば、海外拠点は本社の判断を逐一仰ぐことなく、速やかに意思決定ができるようになる。

たとえば、コマツが海外拠点を新しく設立する際には、現地に対する理解をできるだけ経営に活かすために、現地社員を経営層に据え、日本人駐在員との「2トップ体制」から始める。

その後、現地社員のみでも自立して事業運営ができると判断されると、経営は現地社員に任せ、日本人はより下位のマネジメント層に置かれるだけとなる。

立ち上がり時の2トップ体制から、現地が自立できるかどうかの重要な判断基準となるのは、コマツの経営理念（全グループ社員が継承すべき価値観）である「コマツウェイ」を、現地経営層がどれだけ実践できているかである。そのためコマツウェイの伝承は、初期段階に派遣される日本人駐在員の重要な役割の一つとなる。

コマツがコマツウェイの浸透にここまでこだわるのは、社員が常にコマツウェイに則って判断し行動することこそが、同社ならではの強みを形成しているからにほかならない。

逆にいえば、コマツウェイ以外の部分は、各国・地域や市場の状況に応じて意思決定がなされる。グローバルで統一されたコマツウェイに従いつつも、各国・地域の個性や特殊性に応じた意思決定・行動が取られることが、コマツの海外事業の発展に寄与している。

第2に、経営理念の浸透によって同じ理念を共有している組織同士であれば、横の連携は容易になる。日本本社と海外拠点、あるいは異なる国の組織同士が大型のプロジェクトなどで連携するケースでは、経営理念のような共通語は必須である。

コマツでも以前は、たとえば海外ユーザーの機械が壊れた場合、それをどのように優先するか判断は組織によってまちまちで、必ずしも対応が円滑でないこともあった。

しかし、コマツウェイをグローバルに浸透させた結果、すべての組織において「顧客にできるだけ迷惑をかけないことが最優先」と判断が自然となさるようになった。そのため、このような事象が起きると、営業、サービス、工場が組織や地域を超えて連携し、必要な情報の提供、エンジニアの派遣、部品の供給などが迅速に行われるようになったという。

第3に、日本国内に比べると人材育成体系の整備が遅れがちな海外拠点において、経営理念は現地人材の成長を促す仕掛けにもなりうる。コマツでも、海外の人材育成は長年にわたって現地任せであった。しかし、コマツウェイが制定されてからは、特に海外現地法人の経営層および同候補者を対象に、コマツウェイの本質を、討論を通じて理解させる研修が実施されるようになった。

併せて、海外社員にも理解しやすいような文章の表現に加えて、イラストなどを多用した冊子を作成・配布するなどコマツウェイの普及・浸透に力が注がれ、この取り組みが人材育成の中核をなしている。

このように、グローバル展開の先進企業は、国内での経営理念の浸透に目途をつけたところで、前節に挙げた①②③の3つの効果を意識しつつ、同理念の海外拠点への浸透に取り組み始めている。

Ⅲ 経営理念の浸透に果たす 本社の役割

「経営理念をグローバル規模で浸透させる」と一口にいっても実現は容易ではない。地理的に遠く言語も異なり、コミュニケーションを取ることも困難な環境下で、日本本社から各海外拠点にそれをどう伝え、理解させ共感してもらえばよいのだろうか。

以下では、先行企業の事例を交えつつ、特に経営理念の浸透プロセスの初期に直面しがちな問題点とその解決策を整理する。

1 物理的・心理的距離感

まず問題になるのが、日本本社と海外拠点との間の「距離」である。物理的な距離が往々にして心理的な距離を生み、日本本社から伝達される経営理念に対して反発や誤解を生じさせやすい。

このような問題を解決に導くためのポイントは、①経営層と従業員の間の双方向コミュニケーション、②経営層から発信するメッセージの一貫性、③こうしたコミュニケーションの継続——である。

たとえばコマツは、コマツウェイを制定した当時（2006年）の坂根正弘代表取締役社長（兼）CEO（最高経営責任者）以降、野路國夫前社長、そして現在の大橋徹二社長も、それぞれ年間50回以上も自身で海外拠点に出向き、コマツウェイを直接説いて回ることを続けてきた。

加えてコマツで重視しているのは「一貫性」である。社長が代わっても常にコマツウェイに沿ってメッセージを送る。社長だけでなく事業本部長も同様に、コマツウェイを引き合いに出して語る。このように一貫性を保った息の長い取り組みを、コマツはすでに7年も継続している。地道なプロセスであるが、こうした継続こそが、グループ全社員にコマツウェイの重要性を意識させ続ける原動力となり、コマツウェイの着実な浸透につながっている。

2 言語の違い・文化的背景の違い

(1) 言語の違い

経営理念の表記で使用する言語については、グローバル化においてどの企業も直面する問題である。各国に拠点を持つ企業であればあるほど、経営理念を何カ国語に翻訳すればよいのか、そもそもどう翻訳すればよいのか、翻訳して正しく伝わるのかどうかなどに悩むことになる。

日本語以外の言語で経営理念を展開・浸透させようとしている日本企業に共通するのが、「直訳ではだめだ」ということである。経営理念に込められた日本語のキーワードの意味を正しく理解させるために言葉を吟味し、場合によっては日本語をそのままローマ字にして解説を加える。

たとえばサントリーのグループ理念体系にある価値観「やってみなはれ」は、「Yatte Minahare—Go for it!」と表記され、その言葉の背景と思想が丁寧に説明されている。

Yatte Minahareの真の意味は「安易に取り組むこと」ではない。1963年、同社二代目社長の佐治敬三がビール製造への進出を決意する際、創業者の鳥井信治郎に相談したところいわれたのが「やってみなはれ」であった。その後の2008年、事業の開始から46年目にして初めて30億円の黒字を計上するまで諦めずにビール事業に取り組んできたことへの、「やってみなはれ」はチャレンジ精神の象徴となっている。

「やってみなはれ」とは、「とりあえず取り組んでみなさい」という意味ではなく、「失敗を恐れずにまずは行動し、学びながら改善を繰り返していかなければならない」という考え方であることは、海外社員に対しても、「Yatte Minahare—Go for it!」の精神を最も象徴的に表す事例であるビール事業の成功とともに伝えられている。

先に紹介したコマツウェイにある「ダントツ」も、「Dantotsu」のまま海外社員の共通語となっている。それが可能なのは、Dantotsuの定義とともに、この言葉が生まれた背景を丁寧に伝えているからである。

コマツは2003年から、性能面で他社を大きく引き離す製品開発に注力してきた。「低燃費」「高い安全性」「静粛性」「IT（情報技術）」の4項目で高い性能を持ち、さらに10%以上の「原価低減」も目標と定めた。

そしてこれら4つの項目すべてで高い成果を上げて目標通りの原価低減を達成するとともに、他社が数年かかっても追いつけないで

あろう商品を「ダントツ商品」と認定している。

なかでもハイブリッド建設機械はダントツ商品の象徴的存在で、コマツの展開する衛星通信による建設機械の稼働状況監視システム「KOMTRAX（コムトラックス）」との組み合わせは、同社の中国における事業成功の原動力となった。Dantotsuの明確な定義とこうした成功体験が社員の間で共有されていることには、大きな意味がある。

(2) 文化的背景の違い

言語の違いに加えて文化的背景の違いも十分に考慮しなければならない。日本では当たり前とされていることが、海外では理解されないということは往々にして起こりうる。

自社の経営理念を浸透させるために各国でワークショップを開いているある外資系消費財メーカーA社は、各国の地域性に応じて取り扱うテーマやプログラムを変更している。たとえば、個人主義の強い中国ではチームによる議論の比重を多くし、一人の判断ではなく合議とすることで、チーム一体で結論を導き出させるようにプログラムが設計されている。その経験を通じて、個々人の努力だけでは成し遂げられない大きな成果が、チームでならば達成可能であることを実感させている。日本国内なら言葉で伝えるだけで納得を得られやすい概念でも、海外の場合は、それぞれの文化的背景も踏まえたうえでその伝え方をしっかり吟味する必要がある。

それには、日本の社員がその地域の社員と、経営理念をめぐって直接対話をするのが、遠回りであるように見えて実は最も早く確実な方法である。

この対話では、日本の社員が説明した経営理念を海外社員がどう理解したのか、また理解できなかった点はどこであるのかなどをフィードバックして伝わり方を精査し、最終的に説明方法や言葉を確定していく。

この方法は、海外社員に経営理念の趣旨が正しく伝わる説明方法を発見できるだけではない。日本人同士では当たり前すぎて普段あまり深く考えないことまで質問されて考えさせられる。これを通じて、社員がグローバル規模で守り継承すべきこと、すなわち経営理念の本質をあらためて見極めることにもつながるといって非常に有効である。

3 動機づけの不足

上述のような方法で、海外拠点の社員が経営理念の意味とその重要性を正しく理解できたとしても、それを実践に結びつけるには、その社員が経営理念の具体的な実践の仕方を理解することに加え、経営理念に心から共感し実践したいと思うこと、すなわち「動機づけ」が必要となる。

この問題は、必ずしもグローバル経営に特有のものではない。しかし海外においては、やはり国内以上に難易度が高まる。

経営理念を海外拠点に浸透させる際、多くの企業は、まず工場などの製造組織で浸透させる。そして、そこでは成功するものの、営業や物流などそれ以外の機能組織への浸透は遅れがちになる。そのような現状を見るにつけ、現地社員の共感を得るには、日本流の仕事の仕方に対する尊敬の念と信頼感を抱かせることが重要であると考えざるをえない。

製造現場は、営業などの現場よりもルーチンワークが多く仕事の手順や手法が確立され

ており、約束事などが浸透しやすい面はある。しかし、経営理念の浸透の背景に「日本流ものづくり」への高い評価があるとするならば、他の分野でも日本の手法から学びたいという気持ち、言い換えれば、日本的な仕事の進め方や、ひいては日本的な経営そのものに対する信頼感を醸成していく必要がある。

会社内において日本的な仕事の進め方への信頼感を醸成するには、日本国内の組織での仕事の進め方を常に見直し、進化させていくことが前提となる。そのうえで、現地社員にその根幹にある経営理念に沿った行動を実践させてその実践を「振り返り」、それが望ましい結果につながることを実感してもらうのが何より重要である。

実践を促すのに有効なのは、その機会を業務のなかに意図的に埋め込むことである。たとえば、すべての職場で毎日15分のミーティングがあるザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー（以下、リッツ）では、同社の行動指針の1項目が毎回取り上げられ、それを各社員がどう実践したのかという体験が共有される。この毎日の繰り返しが、リッツの行動指針を意識しながら日々行動することにつながる。

また、時間をかけた「振り返り」の機会を定期的に設けることも必要である。その際には、単に「経営理念に定められている通りに行動できました」という単純な実践例ではなく、小さくてもよいので、ある程度「葛藤の構図」を伴う実践例を振り返るのが望ましい。

たとえば、経営理念で「顧客を第一とせよ」が掲げられているとする。しかし、自身あるいは自身の組織の今期の業績目標を達成

するうえで、必ずしも顧客が望まない高価な製品まで売らなければならない状況も起こりうる。

顧客の立場に立ち、必要十分な製品を売るのにとどめ目標達成を諦めるのか、それとも顧客を説き伏せて高価な製品を販売するのか——。現実の世界でどのように行動するのが経営理念に即しているといえるのだろうか。こうしたことに悩み考えることが、経営理念の本質、そしてそれを実践にどう具体的に結びつけばよいのかの理解を深めることになる。

このように、壁にぶつかりつつもその都度経営理念についての考えを深めることでそれを乗り越えられたという、誰もが直面しそうな体験談は全社でも共有するとよい。

実際に多くの企業では、継続的に蓄積したこうした体験談が最良の教科書となっている。先進的な企業では、典型的な体験談をケーススタディとして再編集し、それを題材にグローバルな研修で議論させることで大きな効果を上げている。

先に紹介した消費財メーカーA社が各国で実施しているワークショップでは、まさにこの葛藤の構図を含むケーススタディを課題として議論させている。

その1つは、「自然災害が発生した新興国の国民に向けて商品を寄付するのに税関職員に賄賂を渡さなければならないが、自社の経営理念に照らしてどのように決断すべきか」という課題である。これをチームで議論させ、結論を出させる。

目の前の困窮している人々のため、あるいは社会のために価値を提供することは彼らの理念の大事な一部であるが、法令遵守や企業

倫理を重んじることも、やはり大事な経営理念である。その2つが葛藤する状況下でどのように判断するのか。この議論は正解を求めるのではなく、むしろ正解のない課題をチームで議論することを通じて、自社の経営理念の本質への理解を深める点に重きが置かれている。

以上見てきたように、経営理念は、日本本社および経営トップと海外組織との間で繰り返し丁寧なコミュニケーションが交わされながら、仕事を通して実践させる仕掛けをつくりたり振り返る機会をつくりたりすることによって初めて浸透し、実践されるようになる。このプロセスには実に多くの時間と手間がかかるうえに、成果がすぐに可視化されるものでもない。

しかし、この先行き不透明な時代の環境変化に対応する力を上げるには、経営理念に沿って自律的に考える組織の実現が極めて重要である。労を惜しまずにこうした方法を採用していくことが不可欠といえるだろう。

注

- 1 「トップマネジメントが語る『戦略転換にともなう組織力変革』——経営主導のJTJG-WAY (JTグループ・ウェイ) 共有・実践を通じて『機動力ある軍団』へ進化 日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長 たばこ事業本部長 小泉光臣氏」『NRI Management Review Vol.25』野村総合研究所、2011年
- 2 この点は以下の論考に詳しい。松田真一、柳澤花芽、内藤琢磨、宮脇陽子「成熟デフレ経済下の持久戦を勝ち抜く組織への変革——『企業道』で鍛える組織機動力」『NRI Management Review Vol.25』野村総合研究所、2011年

著者

柳澤花芽 (やなぎさわかが)
経営コンサルティング部グループマネージャー
専門は事業戦略立案とその実行支援、組織風土改革など

青嶋 稔 (あおしまみのる)
コンサルティング事業本部パートナー
専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

グローバル人材基盤強化に求められる 本社機能

青嶋 稔



柳澤花芽



松岡佐知



CONTENTS

- I 本社機能への期待
- II 本社が果たすべき役割
- III 本社機能強化に向けた事業部門・地域統括会社との役割分担

要約

- 1 本特集第一論考から第三論考までで論じてきたように、日本企業が成長していくには、「グローバル戦略と人材開発の連携」「経営理念に沿って自律的に考える組織の実現」が求められる。事業展開が世界各地に及ぶ今日にあっては、本社ができることには限界がある。しかし、事業部門・地域統括会社との連携が増すなかで、本社の果たすべき役割が大きくなってきているのも事実である。
- 2 グローバル戦略を実現する強い「人材基盤」をつくるには、本社はグローバル戦略の浸透と実現のための基盤を構築しなければならない。それには、①顧客への提供価値の明確化、②組織として大事にしている共通価値観の定義と浸透、③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築、④事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための、浸透と徹底へのリーダーシップの発揮——が必要である。
- 3 先進事例としては、人材の最適配置をグローバル規模で進めるためにシンガポールに海外本社機能を設置し、「VigilantPlant～理想の工場」を展開する横河電機や、グローバル人財データベース、グローバルグレーディングを備え、事業機会と優秀人財を合致させ経営幹部候補を育成する日立製作所——などがある。

I 本社機能への期待

本特集の第一論考から第三論考までで見てきたように、日本企業が成長していくには、

- グローバル戦略と人材開発の連携
- 経営理念に沿って自律的に考える組織の実現

——が求められる。本稿では、これらを実現するために本社が果たすべき役割について考えていきたい。

複数の事業を展開する企業では、事業の戦略策定は通常、事業部門がイニシアティブを持っており、本社がイニシアティブを発揮することは難しくなっている。事業展開も、日本のみならず世界各地に及び、戦略策定に本社が関与することはますます困難になっている。しかし、事業が急速にグローバル化している今日、本社が果たすべき役割が大きくなってきているのも事実である。

家電、精密機器などの製造業であれば、かつては日本もしくは中国などのマザー工場が製品を製造して輸出するというのが成功モデルであった。すなわち、日本企業の強さの源泉は製品開発力と生産ノウハウにあり、その多くは日本人が持っていた。したがって、人材開発は日本人材の育成とグローバル化が中心となり、本社は人事部を中心として事業と日本人材のグローバル化を連携して考えさえすればよかった。しかしながら、事業のグローバル化が急速に進み、その間、2008年のリーマン・ショック後の景気停滞、新興市場の重要性の増大などから、事業の中心は新興国など海外へ移り、環境は大きく変化した。

こうした環境下においてグローバル戦略と

連携した人材開発は、本社人事部だけでは対応できなくなってきている。経営者が深く関与し、本社の経営企画部門・人事部門、事業部門、地域統括会社同士が密接に連携する必要が生じている。グローバル戦略を立案する過程で、どのような人材がどのような事業部門と地域（国）で必要なかを、本社は事業部門・地域統括会社とともに考える必要がある。グローバルで展開するために、経営理念や共通価値観に沿って自律的に考え意思決定のできる組織をつくるには、本社と事業部門・地域統括会社がより一層連携しなければならないのである。

また、事業部門単独では難しい事業機会の創出や重点地域への先行投資は、複数の事業部門・地域統括会社と連携する必要がある。こうした役回りにも、本社のリーダーシップがより求められている。すなわち、グローバル戦略の立案において、本社がイニシアティブを発揮しなければならなくなっているのである。

このためには、まず自社はどのような提供価値を生み出していくべきなのか、その方向性を明示する必要がある。事業部門・地域統括会社が考えた事業戦略を束ねてグローバル戦略としているだけでは、本社は本社としての役割を果たすことにはならない。本社は初めに、どのような事業領域に対してリソースを重点的に投下し、どの地域を重点的に伸ばすか、そしてどういう提供価値を生み出していけるかの方向性を示さなければならない。特に複数の事業部門をまたがなければ実現できないような部門横断の事業には、本社の強いイニシアティブが欠かせない。さらに、事業部門や地域統括会社単独では対応できない

経営者の育成、たとえば世界各地での経験、複数事業部門の経験などには、本社がイニシアティブを発揮しなければならない。地域間・事業間をまたいで事業機会と人材の成長機会を合致させていくためにも、本社にしかできない、全社視点での検討が必要になっている。

そのためには、本社は第二論考で述べたような共通基盤としてのグローバルグレーディング、グローバル人材データベースなどの仕組みを構築しなければならない。しかしながらその仕組みづくりそのものよりも、地域間・事業間をまたいで事業機会と人材の成長機会を合致させ事業成長を実現すること、およびそうした機会を通して経営者を育成することの支援・展開の推進役に現経営者になることが重要である。

過去には、日本人同士であれば「赤ちょうちん」などの場で、経営者が考える経営理念や大事にしている共通価値観を伝承・浸透させることができたが、事業が世界各地に及び、宗教も文化も異なる社員を抱えている現在では、そうしたことは難しくなっている。経営理念や大事にしている共通価値観は、本社が社員に向けて浸透を図る推進役とならなければ、認知もされないし広まってもいかなない。経営者の考えに基づき、経営理念や過去からの事業成長の歴史、大切に伝承している考え方などを、本社が共通価値観として明確に定めなければならないのである。

以上のように、本社の果たすべき役割は高まってきている。経営者と一体となり、本社経営企画部門・人事部門は連携して役割を果たすべきである。「人」に関することから人事部門が執り行うのではなく、経営に近い

経営企画部門と人事部門は、互いに深く連携してこれに取り組んでいく必要がある。

II 本社が果たすべき役割

グローバル戦略を実現する強い「人材基盤」を本社が構築するには、戦略の浸透とそれを実現する基盤づくりから着手する。それには、

- ①顧客への提供価値の明確化
 - ②組織として大事にしている共通価値観の定義と浸透
 - ③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築
 - ④事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための浸透と徹底へのリーダーシップの発揮
- が必要となる。

1 顧客への提供価値の明確化

自社顧客への提供価値は、グローバル戦略立案のなかで本社が明確に定義する。たとえば工作機械なら、工作機械というハードウェアを提供するだけではなく、工場の安定稼働による利益創出に貢献することが提供価値であろう。電子化によりドキュメントボリュームが大きく減少している複写機産業では、複写機というハードウェアが占める事業比率は低下している。しかしここで、「ドキュメントはナレッジである」と考えれば、企業の知的生産性を高めることに貢献することが複写機メーカーの提供価値となりうる。実際に富士ゼロックスは同社が目指すこととして、「知の創造と活用を進める環境の構築」と明言している。

また、日立製作所は自社の提供価値を「社会イノベーション」という言葉に表している。これは、家電事業までも持つ同社が、自社の強み・提供価値を、産業・交通・都市開発システムや電力システム、情報・通信システムなどで構成される社会インフラに置いていることを示している。こうして一つの方向性を示すことによって、日立製作所は、川村隆前社長、中西宏明現社長のもと業績を力強く回復させた。

変わりゆく時代のなかで、本社が今一度、「何をコアの提供価値としていくのか」を再定義しなければならない時代になっている。それは、事業部門からの事業戦略をなりゆきで東ねてそれをグローバル戦略とするのではなく、本社が強いリーダーシップを持たなければならないことを示している。

自社の提供価値をこのように明確にすることは、人材基盤を再構築するうえで非常に重要である。繰り返しになるが、「製品の機能や性能」だけで事業を成長させることはますます厳しくなっているからである。エレクトロニクス製品等は、韓国などの海外製品の機能・性能と差がなくなってしまう。経営企画部門が経営者とともに、自らの提供価値について事業部門と協議してそれを明確にする必要がある。

2 組織として大事にしている 共通価値観の定義と浸透

第三論考でも述べたとおり、経営理念はどの会社も有しているが、その経営理念を事業展開している世界各地に浸透させ、共通価値観にまで昇華できているケースは少ない。第一論考、第三論考でも述べたコマツは自社の

経営理念を「コマツウェイ」として、事業展開する世界各地の経営層および製造現場に徹底的に浸透させている。その推進に、坂根正弘相談役、野路國夫会長、大橋徹二社長などの経営陣、およびコマツウェイ推進室の果たしてきている役割は非常に大きい。

第一論考で述べた日立製作所も、「HITACHI VALUE」を常に進化させ、世界各地に浸透させていくために、経営層および本社のグローバル人財本部は事業部門との連携を強化している。電力システムから情報・通信システム、建設機械、高機能材料などまでさまざまな事業領域に及ぶコングロマリットである同社がこのHITACHI VALUEを浸透させるには、これを、経営層から事業部門、さらに各事業単位で求められる行動基準にまで落とし込まなければならない。

日立製作所は、全社経営層、各事業部門経営層、グローバル人財本部が中心となって、全社の共通価値観と実際の事業の成長機会にHITACHI VALUEがしっかり結びつくよう進化させようとしている。このような共通価値観は、自社事業の過去からの成功・失敗の経緯や大切にしてきた考え方に沿って、本社のグローバル人財本部が、事業に根づく形に、社員のあるべき行動特性として事業別にまで落とし込む。そして時代の変化、および世界各地の文化・宗教的背景に合わせて、その伝え方を常に進化させている。

3 グローバル規模での人材の適材 適所を実現する仕組みの構築

提供価値を中心に自社の成長戦略が定まると、それを世界各地にどう展開していくのが課題となる。それには、各事業・各地域で

必要となる人材要件と、その要件を備えている人材とを合致させなければならない。そのためには、第二論考で述べたグローバルグレーディングやグローバル人材データベースなどの仕組みを構築するとともに、その本来の目的である人材の最適配置が実現できるように運用をしなければならない。事業がねらった重点地域（国）の成長に役に立つ形で事業部門と地域統括会社に対してその目的を明確に伝え、目的に合った運用を徹底させていくことが重要である。ただし、事業数の多いコングロマリットやグローバルに展開している企業がその運用を徹底するのは並大抵ではなく、事業や地域によって、どのような人材を登録するか解釈がまちまちになってしまう。つまり仕組みはあるものの運用に対する理解がばらばらでデータベース内の登録人材のレベルが合っていないため、事業部門や地域統括会社をまたいだ運用が難しいこともある。

グローバルグレーディングもグローバル人材データベースも、その構築には多くの労力を伴う。事業のグローバル戦略実現にどうしてそれが必要となるのかを、決して仕組み先行型ではなく、事業部門と一体となって検討しなければならない。そのためには経営層の思いを明確に抽出し、経営者に求められる要件を明確にする必要がある。さらに、世界各地の事業戦略を理解し、各事業・地域で必要な人材像を定め、グローバル戦略を立案する経営企画・人事部門が、事業部門・地域統括会社と連携しながら、グローバル人材データベースへの人材登録とグローバルグレーディングなどの仕組みの構築を行っている。

4 事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための、浸透と徹底への本社リーダーシップの発揮

前節で述べたグローバルグレーディングやグローバル人材データベースなどの仕組みは、その構築自体が目的ではなく、グローバル戦略に沿って新興国などの重点地域で事業

を成長させることが目的である。したがって、その仕組みを構築した後に浸透させることが最も大事なフェーズになる。

たとえばグローバル人材データベースであれば、仕組みの目的に合わせて優秀人材を抽出してデータベースに登録するなど、事業部門・地域統括会社に対してその目的を明確に伝え、目的に合った運用を徹底させていくことが重要である。ただし、事業数の多いコングロマリットやグローバルに展開している企業がその運用を徹底するのは並大抵ではなく、事業や地域によって、どのような人材を登録するか解釈がまちまちになってしまう。つまり仕組みはあるものの運用に対する理解がばらばらでデータベース内の登録人材のレベルが合っていないため、事業部門や地域統括会社をまたいだ運用が難しいこともある。

グローバルグレーディングについても、グローバル人材データベースに登録されている優秀人材と、そうした人材を必要とする世界各地・事業の成長機会とをいかに合致させるかが重要になる。人材は登録されているものの、事業部門や地域統括会社の狭い範囲で育成しているのでは人材と成長機会とを合致させることができず、優秀人材の成長機会、および事業機会を失う。

そこで当社が果たすべきリーダーシップには、

- ①グローバル戦略に必要な組織機能・人材像を、経営層の思いや事業部門との議論により明確にする
- ②策定したグローバル人材データベースやグローバルグレーディングなどの運用ガイドラインに沿って組織機能・人材育成

ができていのかどうかを、事業部門・地域統括会社とともにレビューする

③事業部門と地域統括会社に仕組みの目的を理解させ、運用を徹底させる

——ことが求められる。すなわち本社は、事業のグローバル戦略と必要な人材像を構築し、グローバル人材データベースやグローバルグレーディングなどの仕組みについて運用ガイドラインを策定して事業部門・地域統括会社に説明する。そのうえで、各事業部門・地域統括会社での運用状況や成功事例を共有しながらそれぞれの理解の差異を把握し、目的に合った運用となるように、助言なども併せて着実に実行していく。そうしなければ仕組みが形骸化していくおそれが強い。まさに仕組みを構築してからの運用が重要なのである。

Ⅲ 本社機能強化に向けた事業部門・地域統括会社との役割分担

グローバル戦略でねらった重点地域での成長実現に向けて本社機能の強化を図っている事例を参照しながら、本社および事業部門・地域統括会社の役割分担について考察したい。

1 事業部門・地域統括会社との役割分担の事例

制御システム・計測機器の大手企業、横河電機は、社内における徹底した啓発活動の結果、「VigilantPlant～理想の工場」という制御事業のビジョンを確立し、これをグローバルに浸透させている。新興国を中心に拡大するグローバル市場で成長していくには、単純

に「良いものをつくって安く売る」という方針では海外の競合企業との差別化はできず、競争力を維持できない。そこで横河電機は、同社の強みである「困難なプロジェクトでも完遂する姿勢、絶対にシステムダウンしない安心感」を社内ですっかりと認識し共有したうえで、このコンセプトを上述のVigilant Plantとして明文化し、それに基づいてマーケティングを展開している。

この活動は、もともとは同社の制御事業（IA）部門のマーケティング部署の前身である社内タスクフォースから始まり、IA関連事業部、海外拠点へと広がったもので、EMERSON ELECTRIC（エマソン・エレクトリック）などの海外の競合企業に対抗する横河電機の提供価値を明確化したものであった。その後この活動は、IAマーケティング本部に継承されて関連事業部、地域拠点を経て、海外拠点の営業人材も巻き込んだワークショップとして展開されていった。横河電機はVigilantPlantを各拠点に確実に浸透させるため、人事機能のグローバル化を進めている。本社人財本部にはグローバル人事機能が配置され、人材のグローバル化を推進している。

横河電機は、人材の最適配置をグローバル規模で一層進めるため、もとより強い同社の海外事業の比率を大きく引き上げることを目的に、シンガポールに海外本社機能を設置した。そこから海外市場をグローバル視点で見渡し、海外事業におけるグローバル戦略の策定や目標設定・管理を行う営業本社機能を持たせ、海外エンジニアリングサービス、海外経営を管理してきた。

現在は本社人財本部の下に、シンガポール

にある海外人材を管轄するグローバル人事機能を配置し、優秀な多国籍人材を選抜してシンガポールなどで集合研修を実施することで、リーダーシップやコミュニケーション力を高める人材育成を行っている。グローバルスタンダードと比較して特殊な日本の労働市場ではなく、職種別の賃金体系が明確な海外市場でグローバル人事機能を先行させ、比率の高い海外事業で一步先に展開することで、グローバル人材ローテーションを実現しようとしている。そして、本社人財本部のリーダーシップのもと、本社が策定するグローバル戦略とシンガポール拠点の組織・人材開発を連携させて進めている。

一方、第一論考でも述べた日立製作所は、自社の提供価値を「社会イノベーション」としている。また、各事業で求められる人材像については、HITACHI VALUEのもと、事業部門ごとに行動基準を明確にしている。

さらに日立製作所は、グローバル人材データベース、グローバルグレーディングの仕組みを整え、まずは経営幹部候補から、世界各地での成長機会と優秀人材の合致を図ろうとしている。この仕組みは、本社グローバル人財本部が事業部門と地域統括会社を支援することで運用されており、これにより、アジアを中心としたグローバルで事業の成長を実現しようとしている。

横河電機と日立製作所の事例に見られる本社の役割は、第Ⅱ章で述べたように、

- ①顧客への提供価値の明確化
- ②組織として大事にしている共通価値観の定義と浸透
- ③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築

- ④事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための浸透と徹底へのリーダーシップの発揮

——である。しかしながら、これらは本社のリーダーシップのみでは実現できず、本社と事業部門・地域統括会社の密な連携が求められる。そこで以下では、本社がリーダーシップを発揮すること、および事業部門・地域統括会社がそれにどのように連携するのか、そしてそれぞれが果たすべき役割について考察したい。

2 顧客への提供価値の明確化

顧客への提供価値の明確化において、本社、事業部門・地域統括会社がすべきことを明示したい。

(1) 本が行うべきこと

本が行うべきことは、グローバルな市場・顧客の変化という観点から自社の強みが発揮できる領域を明確に定めることである。そのなかで、顧客ニーズの変化に対応するために複数事業にまたがる領域の提供価値や、外部からのリソースを獲得しなければならない領域については、本社は特にリーダーシップを発揮しなければならない。

事業を実際に展開するのは本社ではなく各事業部門である。したがって本社が明確に定めるのは、あくまでも市場・顧客の変化を見極め自社の強みが発揮できる領域である。事業部門は自社の持つ強い技術、自部門の顧客視点からの発想にどうしてもとらわれがちになる。これに対して本社は、自社の視点のみならず、自社の事業に大きな影響を与える市場の視点も加え、市場・顧客の両面から事業

部門の視点を広げて提供価値を定める。

たとえばシーメンスは、自社の事業領域に大きな影響を与える市場の変化を「メガトレンド」としてまとめている。

- ①都市化
- ②高齢化などの人口動態
- ③地球温暖化に代表される気候変動
- ④世界貿易額の増加とグローバル企業の増大などのグローバル化

——という、同社の事業にとって重要な影響を与える領域を設定し、そこで今後起こりうる変化を予測し、ここから自社が強化すべき事業領域、提供価値を定めている。本社の経営企画部門に求められるのは、製品事業単体の環境の変化から、もう少し広いグローバル規模の視点で市場と顧客の変化を洞察し、何を提供価値とすべきかを導くことにある。提供価値の浸透には、たとえば横河電機がVigilantPlantを各拠点の営業人材に落とし込んだように、ワークショップなどを通じた地道な活動も考えられる。

(2) 事業部門が行うべきこと

事業部門は、展開する事業の範囲で市場・顧客の変化を捉えて提供価値を検討する。

(3) 地域統括会社が行うべきこと

事業はグローバルで展開されるため、地域統括会社が管轄する地域市場の顧客の変化は非常に重要な情報となる。その地域の市場・顧客がどう変化しているのかをつぶさに観察し、本社に報告する。そのうえで、地域の顧客・市場の変化に対応するための提供価値を検討し、策定する。

たとえば、都市のインフラ開発案件を手が

表1 「HITACHI VALUE」の価値観・行動基準

区分	項目
経営ビジョンに基づく行動	① 顧客満足
	② 信頼
	③ スピード
変化の創造と完遂	④ チャレンジ・変革
	⑤ 組織ビジョン・事業戦略の明確化と徹底
	⑥ 課題の完遂
専門性	⑦ 専門能力と知識
組織マネジメント	⑧ リーダーシップ
	⑨ 個の尊重
人財の育成	⑩ 人財の育成

出所) 労働政策研究・研修機構 (原出典: 日立製作所)

ける重電では、環境都市のコンセプトから、その地域における電力・交通インフラ、情報システム部門などを連携させたスマートシティ化までも提案している。これは、市場・顧客の変化に基づくその地域への提供価値の明確化である。

ただし、現実の採算は事業部門が負っているケースが多く、地域における提供価値の提案は、事業部門と本社がすり合わせて決定する必要がある。

3 組織として大事にしている 共通価値観の定義と浸透

共通価値観の定義と浸透において、本社、事業部門・地域統括会社が行うべきことを具体的に示したい。

(1) 本社が行うべきこと

組織として大事にしている共通価値観の再定義に求められるのは、経営理念に込められている「思い」を自社の歴史を振り返り明文

化することである。コマツでは、「組織・社員のなかで受け継いでいってほしいこと」としている創業者の精神をベースに、先人たちが築き上げた自社の強さ、信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動基準などをコマツウェイとして明文化している。

こうした共通価値観を単なるスローガンで終わらせないためには、本社は事業部門と議論を重ねる必要がある。単一事業の場合、経営理念の浸透を推進する本社の部門が共通価値観を定義し、信念や基本的な心構え、それを実行する行動基準までを具体化する。しかしながら多数の事業を持つ企業の場合、本社ができるのはあくまでも全社としての共通価値観の構築である。日立製作所の場合、HITACHI VALUEの価値観・行動基準は前ページの表1のように定義されており、全社共通である。

(2) 事業部門が行うべきこと

上述のように、日立製作所はHITACHI VALUEで共通価値観・行動基準を定義するものの、コングロマリットである同社のグローバル成長は多様な事業から成り立っており、そのため各事業に求められるHITACHI VALUEの重みづけはそれぞれ異なる。

そこで各事業部門は、HITACHI VALUEを自らの事業戦略に当てはめたとき、どのような共通価値観・行動基準が特に重要なのかを、事業戦略に沿った形で事業部門の管理職・社員に落とし込む必要がある。本社の定義した共通価値観・行動基準はあくまで「基盤」として、その基盤との一貫性を持たせつつも、各事業戦略に沿う形で事業部門別に共通価値観・行動基準を重みづけし、浸透させ

る。本社が構築した共通価値観・行動基準と事業部門が落とし込んだものに一貫性がないと、事業部門の社員はどちらを向いて仕事をすればよいかわからず混乱する。言葉の細部の統一も含め、事業部門は本社とすり合わせのうえ事業部門ごとの共通価値観・行動基準のメッセージをつくり上げる。

(3) 地域統括会社が行うべきこと

このような共通価値観の伝え方は地域ごとに工夫をする。特に各地域（国）の歴史・宗教などに配慮し、地域統括会社と連携しながら地域別にカスタマイズして伝えていく。また、チームワークを重んじたいのであれば、あえて解釈の異なる設問をワークショップ形式によりチームで議論させるなどの工夫もある。

第三論考でも紹介したように、実際の例として、ある外資系消費財メーカーは、自社の経営理念の浸透を図るために、国情に合わせたワークショップを各国で開催している。たとえば中国ではチームによる議論を多くし、一人ではなく合議によりチーム総体で結論を導き出すことを重んじている。ワークショップで与えられる課題は、「自然災害が発生した新興国に商品を寄附する際、税関に賄賂を渡さなければならないが、自社の理念に照らすとどのように決断すべきか」といった設問をチームで議論させ、チームとして結論を出させる。ここでは正解を求めるのではなく、正解を得るのが困難な課題に対し、自社の経営理念の本質をチームとして議論することに重きが置かれている。

事業がグローバルに広がるに伴い、組織として大事にする共通価値観の定義とその浸透

において、地域統括会社の参画は非常に重要である。横河電機が自社の提供価値をVigilantPlantというビジョンで定義し、これをブランディングしていくうえで、各地域の営業人材とワークショップを行い、それを通して各地域の納得感を醸成できたことは、その後の同社の成長の大きな基盤となっている。共通価値観を各地域に伝えるには、歴史や宗教に配慮した伝え方、そして伝えた結果を本社と共有することによる成功事例の伝播など、本社と地域は密接に連携をしながら浸透を図っていかなければならない。

4 グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築

(1) 本社が行うべきこと

グローバルグレーディング、グローバル人材データベースなどの仕組みは本社主導で構築すべきである。グローバル戦略に必要な組織機能・人材を、経営層の思いや事業部門との議論により明確にしたうえで仕組みを構築する。その構築で重要なのは、それが、自社の提供価値を実現するために、各事業・地域に閉じずに成長機会を捉えていくためのものであるという目的を、事業部門と地域統括会社にしっかり説明することである。そのうえでグローバルグレーディング、グローバル人材データベースなどの運用ガイドラインを策定する。

(2) 事業部門が行うべきこと

本社が策定した上述の仕組みの目的を理解したうえで、次に経営幹部候補、および事業部門で特に成長させたい優秀人材を、全社規模で登録する。経営幹部候補の育成とそのキ

ャリアパスは、現経営層と本社がイニシアティブを取って議論し、事業部門内部で育成すべき優秀人材については、事業内で特に伸ばしたい重点地域統括会社と連携しながらキャリアパスを考える。

(3) 地域統括会社が行うべきこと

地域統括会社が行うべきことは、現地人材のなかから優秀人材を常に見出し、本社のグローバル人材データベースに登録することである。将来の経営層にふさわしい潜在能力を有している人材を見出し、地域内部で事業機会とその優秀人材とを合致させる。地域統括会社傘下の重点事業で成功体験を持つ人材を、成長機会があるものの業績を伸ばせていない国に異動させることで事業機会を捉えていくことなども必要である。

こうした役割分担を、事例を見ながら論じたい。

医療機器メーカーA社はASEAN（東南アジア諸国連合）で地域統括会社を設立する際、重点事業で成功事例を持つタイの拠点長を地域統括会社社長に据えた。さらに、ASEAN各国で同様に成功事例をつくり上げてきた優秀人材を、成長機会の可能性の高いASEAN内の重点地域に投入することにより、高い成長を実現している。

グローバル人材データベースやローテーションなどの人材育成の仕組みをいきなりグローバル規模で構築するのが難しいのであれば、たとえば、まずASEANの地域統括会社傘下で人材データベースや地域統括会社内のローテーションの仕組みを構築するなど、重点地域戦略と併せて現実的に着手していける順序から考えることも重要である。A社の場

合、本社はグローバル戦略に基づいて、重点地域および重点事業を明確にし、地域統括会社も重点事業を伸ばせる重点地域を明確にしている。地域の拠点長は必要な人材を地域統括会社内で異動させ、重点事業を担当する事業部門は、重点地域に異動させる人材について地域統括会社と議論し、その人材と事業機会を合致させるようにしている。

グローバル人材データベースの場合は、日本人データベースと海外の優秀人材データベースとが分かれているケースが多い。グローバル人材データベースは、経営層・幹部を中心に統一するのが現実的であろう。こうした優秀人材は、出身国を飛び越えて異動させ、それによってグローバルな視点を持たせることが重要だからである。

精密機器メーカーB社では、人事担当専務をCHO（Chief Human Resource Officer：最高人事責任者）とし、CHO自らが全地域を回り、地域統括会社が事前に選定した経営幹部候補と面接する。面接結果から特に優秀と評価した人材を優秀人材として登録し、日本で集合研修を実施して共通価値観を醸成した

うえで、世界各地でキャリアパスを踏ませている。グローバル人材データベースも、初めに経営幹部候補の層から登録し、優秀人材を「見える化」することが重要である。

B社では、本社がグローバル人材データベースの仕組みを構築するだけでなく、CHOのイニシアティブのもと、世界各地にいる経営幹部候補のなかから優秀人材を自らの目で確認し、同データベースに登録したうえで世界各地へのキャリアパスを与えることで育成している。地域統括会社は自地域の人材データベースの運用ガイドラインに基づいて優秀人材を登録し、地域統括会社内部での異動などのキャリアパスを構築している。

5 事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための、浸透と徹底へのリーダーシップの発揮

(1) 本が行うべきこと

本が行うべきことは、これまで述べてきたように、

- ①グローバル戦略に必要な組織機能、人材像を、経営層の思いや事業部門との議論

表2 本社、事業部門、地域統括会社の役割

	本社	事業部門	地域統括会社
①顧客への提供価値の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 市場・顧客の変化の観点から自社の強みを発揮できる領域を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部門視点での市場機会、自社の強みから提供価値を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の顧客・市場の変化に対応するための自社の提供価値を検討
②組織として大事にしている共通価値観の定義と浸透	<ul style="list-style-type: none"> 本社は、社や経営理念などに込められている思いを、自社の歴史を振り返って明文化し、共通価値観・行動基準を醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 全社で推進する共通価値観をもとに、事業に求められる行動基準にまで落とし込み 	<ul style="list-style-type: none"> 宗教や文化的背景を踏まえ、共通価値観・行動基準の本質が地域に伝わりやすい形にして浸透を促進
③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> グローバルグレーディング、グローバル人材データベースなど仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 仕組みの目的を理解したうえででの事業における優秀人材の登録 	<ul style="list-style-type: none"> 仕組みの目的を理解したうえで、地域における優秀人材の登録
④事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための、浸透と徹底へのリーダーシップの発揮	<ul style="list-style-type: none"> 仕組みの目的を事業部門、地域統括会社に正確に理解させるための運用 グローバル規模、もしくは事業部門をまたがる成長機会と人材の合致 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル戦略に基づく事業機会と求められる人材像の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル戦略に基づく地域での事業機会と、求められる人材像の明確化

により明確にする

- ②策定した運用ガイドラインに沿い、必要な組織機能・人材育成ができていくかどうかを事業部門・地域統括会社とともにレビューする
 - ③事業部門と地域統括会社が仕組みの目的を理解し、運用を徹底していくための支援をする
- である。

(2) 事業部門が行うべきこと

グローバルグレーディング、グローバル人材データベースなどは、本社がいくら仕組みを構築しても、そのままでは何の意味もない。本社が行うべきことは仕組みの構築であるが、事業部門は事業のグローバル戦略に基づき、どのような人材が必要となるのかを定義し、育成すべき人材を明確化し、事業の成長機会に配属していくことである。

(3) 地域統括会社が行うべきこと

地域統括会社は、本社、事業部門が定義した必要な人材像に基づき、その地域の有望な優秀人材をグローバルグレーディング、グローバル人材データベースなどに登録する。大事なのは目的と合致した運用がされているかどうかである。本来の目的は、登録された人材を将来の経営層として育成すること、および事業の成長機会において重要な役割を担わせることである。有望な経営幹部候補には、

ストレッチングな任命によって高い成長機会を与える。そのような形で人材を育成していくことにより、本社と事業部門とが一体となって経営幹部候補の人材育成および事業の成長機会を実現できる。

本社、事業部門、地域統括会社のこうした役割分担のもとに、本社は、成長戦略を実現するための共通価値観の醸成と浸透、グローバルグレーディング、グローバル人材データベースなどの仕組みの構築に加え、その目的を達成するための運用面においても強いリーダーシップを発揮していく。そうすることで、新興国など重点地域での着実な成長を実現しなければならない（表2）。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

柳澤花芽（やなぎさわかが）

経営コンサルティング部グループマネージャー

専門は事業戦略立案とその実行支援、組織風土改革など

松岡佐知（まつおかさち）

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント

専門はグローバルHRM、PMI戦略策定と実行支援、本社改革など。人材や雇用に関する海外政策調査も手がける

ICT化により変革を迎える学校教育と「スマート教育」の可能性

篠原祐未



佐藤太一



CONTENTS

- I 学校教育におけるICT化の潮流
- II 先進国で広がるスマート教育
- III スマート教育によって実現する姿と、実現に向けた課題
- IV 潜在市場の可能性と参入に向けたポイント

要約

- 1 日本の学校教育におけるICT化は、バックヤード（校務）を中心に進んできたが、学習そのもののICT化は遅れていた。しかし近年、自発的な学習能力や高いコミュニケーション能力などの「21世紀型スキル」の育成に向け、児童生徒に1人1台のタブレット端末の配布が政府目標として掲げられ、スマート教育（学習におけるICT化）の推進に向けた機運が急速に高まっている。
- 2 海外でもスマート教育は着実に広がっている。韓国、シンガポール、英国では国家主導で教育にICTを取り入れ、21世紀型スキルの育成を試みている。米国では民間事業者を中心にスマート教育向けコンテンツ開発も進められている。
- 3 日本においても、「情報拡散速度の増大」と「社会ニーズの多様化」という社会構造の変化が教育のあり方に変革を求めている。21世紀型スキルを備えた次代の担い手育成が重要度を増しており、それを実現する手段としてスマート教育に期待が寄せられている。
- 4 今後仮に公立小中・高等学校で1人1台のタブレット端末が導入されると、タブレット端末と教育コンテンツで約5000億円規模の新たな市場が創出される可能性があり、事業者にとって大きなビジネスチャンスとなる。参入に向けては、①教育において実現したい姿の明確化による国への影響力の強化、②教育界の専門家との協働体制による教育効果の可視化、③他企業とのパートナーリングによるパッケージ展開——の3つがポイントとなる。

I 学校教育におけるICT化の潮流

1 初等中等教育におけるICT化とスマート教育

近年、日本の学校教育分野は、ICT（Information and Communication Technology：情報通信技術）化によって、大きなパラダイムシフトを迎えようとしている。

学校教育分野におけるICT化は、バックヤード（校務）におけるICT化と、学習におけるICT化の2種類に大別される。

①バックヤードにおけるICT化

教職員の業務効率化が目的の、校務支援システムを中心とする領域で、学生や児童生徒の履修管理、成績・出欠管理を中心に、多くの大学・高等学校・小中学校で活用されている。

②学習におけるICT化

教室外での授業・受講を可能にすることを目的に、多くの大学でeラーニング（ICTに

よるネットワーク等を活用した映像授業など）が取り入れられている。そのほか近年では、教室内の学習で、パソコンや電子黒板、タブレット端末（多機能情報端末）といったデジタル機器が活用されている。

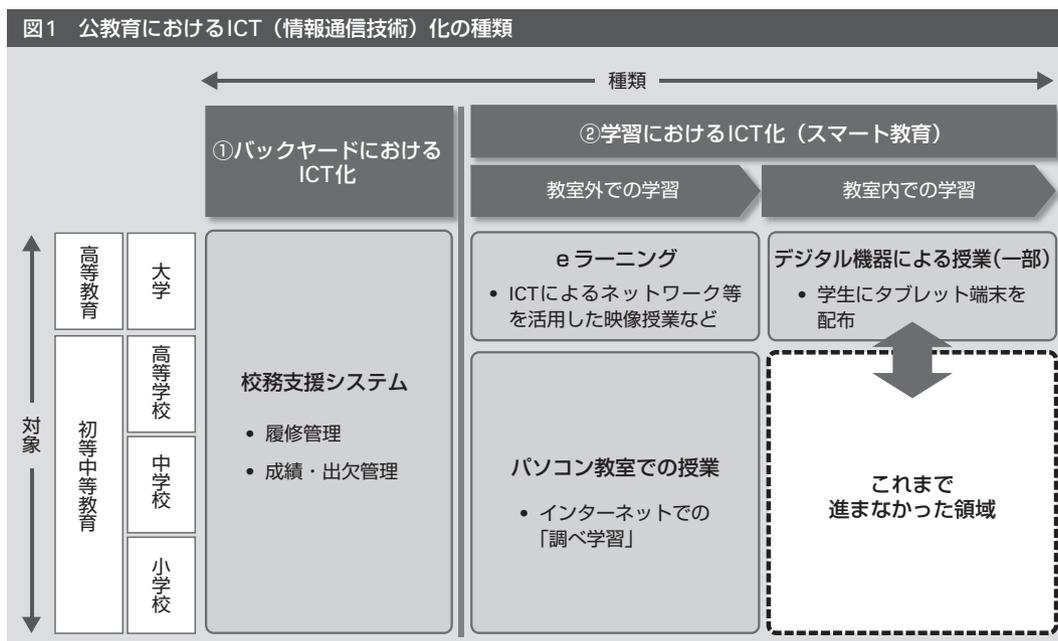
日本の学校教育分野のICT化は、これまで主に、①のバックヤードの領域を中心に進んできた。一方、②の学習におけるICT化は、eラーニングやパソコン教室での授業を除くと、特に初等中等教育では進んでいない（図1）。

学習におけるICT化が進まなかった背景として、

- ①黒板への板書と教科書による従来型の指導方法が確立していた
- ②教員のICT活用指導力に対する十分な育成体系が整っていなかった
- ③そもそもICT化によるメリットが実感されていなかった

——という点が挙げられる。

本稿では、ここで論じるようなICT化され



た学習を「スマート教育」と呼ぶこととし、以下では、その実現と課題を中心に論考を進めたい。

2 政府によるタブレット端末導入に向けた経緯

近年になってようやく、初等中等教育の学校現場は、スマート教育の導入に向けた大きな変革期に差しかかっている。児童生徒に対し1人1台のタブレット端末導入の機運が急速に高まっているのである。タブレット端末によって、児童生徒が画面上でデジタル教材を閲覧・操作したり、インターネットに接続して「調べ学習」をしたりすることが可能になり、従来型の授業が大きく変容する可能性が生まれてきている。

1人1台のタブレット端末導入に向けた議論は、2009年末に民主党政権において、当時の総務大臣が「2015年に1人1台のタブレット端末を配布する」というビジョンを発表したことが始まりだった。

この背景には、教育面から見た日本の国際競争力の低下に対する懸念があった。OECD（経済協力開発機構）の学習到達度調査（PISA）によれば、日本の子どもは、トップレベルの国々に比べ、「成績下位層」と評価される者の割合が多いことや、情報の関係性を理解して解釈したり、自らの知識や経験と結びつけたりするのが苦手な傾向にあるなどの問題点が明らかになった。

この結果を受け、政府は日本の教育目標として、「21世紀の世界を生きるための基礎となる力」の形成を掲げた。そしてその目標達成のために、教育の情報化によって、21世紀にふさわしい学びと学校の創造に取り組んで

いくことを明らかにした。

このような経緯から、2010年には文部科学省の主催で、大学教授等の有識者や自治体関係者、教科書会社等の企業関係者を構成員とする、「学校教育の情報化に関する懇談会」が設置された。さらに、ICTを所管する総務省と文部科学省が連携し、実際に実証実験を行う「フューチャースクール推進事業」と「学びのイノベーション事業」が開始された。これは、全国20の小中学校において実際に無線LAN等の基盤を整備し、1人1台の情報端末や電子黒板を使って、デジタル教科書・教材を活用した教育の効果・影響の検証、指導方法の開発、モデルコンテンツの開発などを行うというものである。

なお、自由民主党政権になっても、2013年4月に同党の教育再生実行本部が取りまとめた教育改革案において「2010年代に全ての小中高校の児童生徒に1台ずつタブレット端末を整備する」ことが明言され、タブレット端末の導入に向けた機運は引き続き高まってくると予想される。

現在（2013年度時点）、上述の実証実験は最終年度を迎えており、この実験により、子どもの興味・意欲・関心が向上した点や、表現力や思考力が身についた点などが、学習におけるICT化、すなわちスマート教育の効果として挙げられている。一方、スマート教育を普及・拡大していくに当たっての課題としては、教育用のタブレット端末の仕様・機能のあり方や、学校に常駐し、教員の機器操作を支援する「ICT支援員」の役割の明確化、教員のICT活用指導力の育成方法などが挙げられている。

II 先進国で広がるスマート教育

国内だけではなく、先進諸国でもスマート教育の普及に向けた動きが広がっている。ここでは、スマート教育の先進国とされる韓国、シンガポール、英国、米国の4カ国について、スマート教育普及の背景・目的と、普及状況について概観する。

1 グローバルにおける スマート教育の導入事例

(1) 韓国

韓国では、政府主導でスマート教育が急速に推進されている。2011年に教育科学技術部と国家情報化戦略委員会から発表された「スマート教育推進戦略」では、スマート教育を「21世紀知識情報社会で要求される知能型の教授学習体制」と位置づけており、児童生徒自身が自らの資質や能力に合わせて、時間や場所を選ばずに学習できるよう、ICTを取り入れた教育環境を整備していくことが盛り込まれている。実現に向けては、総額2兆2281億6000万ウォン（約2005億3440万円、1ウォン0.09円で換算）の予算が投入される予定である。

この計画では、2015年までにすべての小中・高等学校でクラウドコンピューティング技術を基盤とした教育ネットワーク「EDUNET」を整備し、教科書のすべてをデジタル化することになっている。EDUNETによって児童生徒は、学校・家庭を問わず、いつでもどこでも教育プログラムにアクセスして学習することができる。現在はまだ実証実験の段階だが、学校だけでなく国立図書館や博物館のデジタルコンテンツ、教育研究

所、マスメディアなどのデータベースをつなぐことで、多様なコンテンツを児童生徒が自由に閲覧できる仕組みが構想されている。

政府主導による具体的な数値目標も提示されたことで、コンテンツ、ソリューション、ハードウェアのあらゆる分野で事業者の投資が活発化している。教科書会社や通信教育会社などのコンテンツプロバイダーは、教科書のデジタル化に向けて、自社のコンテンツをデジタル教材に変換するとともに、インタラクティブ機能を盛り込んだ新しい教材の提供を開始している。同時に、情報通信会社などのプラットフォーム事業者と戦略的提携を進めるなど、教育現場へ自社コンテンツを提供するためのチャンネル確保にも動いている。また、サムスンやLGといったハードウェアプロバイダーは、教育現場での電子黒板、およびタブレット端末の需要拡大を見込んで投資を拡大している。

しかしその一方で、教育現場ではスマート教育に対する課題と問題点を指摘する意見も聞かれる。日本のeラーニングプロバイダーの一つであるデジタル・ナレッジのeラーニング戦略研究所が、韓国の小中・高等学校の教員を対象に2012年に実施したアンケートでは、「デジタル教科書やタブレット端末の故障および費用負担の問題」を筆頭に、「学習環境・インフラの整備」「デジタル教科書を使った最適な授業手法の開発」が、デジタル教科書の全面導入の課題として挙げられている。実際に、スマート教育を導入したものの、効果が実感できず従来の授業スタイルに戻している学校もある。また、教育現場へのICT導入が、民間企業の利益追求の場になっているとの批判も根強い。

スマート教育の普及・定着を国家主導で押し進める韓国において、教育現場でどのようにICTを活用していくのか、教育現場に受け入れられる方法論の開発が普及・定着の鍵になると見られる。

(2) シンガポール

シンガポール教育省は2008年から「Future Schools@Singapore（フューチャースクール@シンガポール）」と銘打って、厳しい選考基準をクリアした8校で実証実験を展開している。選出された学校に対しては、シンガポール情報通信開発庁や国立研究財団などの機関から、経済面も含めたさまざまなサポートが提供されており、「国家的施策」として、教育とICTの融合が図られている。自発的な学習能力や高いコミュニケーション能力といった「21世紀型スキル」の習得に大きな役割を果たすと期待されるICTを活用することによって、「ダイナミックで常に進化を続けるグローバル経済に適応できる能力を持った人間」を育成しようとしている。

そのためにシンガポールは、1997年からの5カ年計画で「ICT教育マスタープラン(MP)」を作成し、スマート教育の整備を着々と進めてきた。

1997～2002年の「マスタープラン1(MP1)」では、コンピューター操作の基礎教育、インフラ環境整備、教員への1人1台のパソコン整備、2003～08年の「マスタープラン2(MP2)」では学習での活用、教科指導での研修、教員の創造的なICT活用、そして09～14年の「マスタープラン3(MP3)」では、協働学習、教員中心ではなく自主学習での活用と、バックヤードにおけるICT化か

ら学習におけるICT化へと、重点を次第に移しながら着々とスマート教育の普及を進めている。また、インフラの整備だけでなく、現場教員・管理職を対象にした研修にも力を注いでおり、現場での活用実践が強く意識づけられている。

シンガポールのスマート教育で特徴的なのは、児童生徒が責任と自主性を持ち、自分のペースで学習を進めていく点である。それぞれの児童生徒が各自のタブレット端末やスマートフォン（高機能携帯電話端末）を駆使してインターネット上に広がる無限の知にアクセスし、それぞれの興味・関心に沿って独自に学習する。そばにいる教員は、従来のような一方的な「知」の伝達者ではなく、児童生徒が正しい方法で正しい情報ソースにたどり着き、自らの答えを導き出すプロセスをガイドする「ファシリテーター」として存在している。「独自にリサーチし、インターネットで得た情報ソースが信頼に足るものであるかを判断する能力」も21世紀型スキルの一つとして重要視され、教室で教員が果たす役割や求められる要件も変わってきているといえる。

テストの点数を向上させることに主眼を置くのではなく、自立した学習マインドの育成に重きを置いた教育は、目に見える形ですぐに成果が表れるものではない。21世紀型スキルを習得した児童生徒が実社会に直面する10年先、15年先を見据えて、教育実践の挑戦がなされている。

(3) 英国

英国も、政府主導でスマート教育を定着させてきた国である。ブレア政権下の1999年か

らの10年間で少なくとも約100億ポンド（約1兆5300億円、1ポンド153円で換算）を投じ、初等から高等教育までのすべての教育現場でICT環境の整備を推進してきた。具体的には下記の3つの政府機関を通して、機器の整備のみならず、教材の開発や教員の育成といったスマート教育を支える基盤整備が進められてきた。

- BECTA (British Educational Communications and Technology Agency) : ハード・ソフトウェア両面から、教育のICT化を担当。低所得層へのパソコンの提供とインターネット接続料金の負担(2011年3月末に廃止)
- QCA (Qualifications and Curriculum Authority) : 資格・カリキュラム機構。ICTを用いたカリキュラムおよび教材の開発、現職教員への研修を担当(2010年4月にQCDAに機能移管後、11年11月に廃止が決定)
- NCSL (National College for School Leadership) : 学校管理職の養成および研修を担当

英国の事例からうかがえるのは、学校におけるICTインフラの整備にとどまらず、教育現場でICTが効果的に活用されるために必要な周辺環境までも一体と捉えて教育改革を進める姿勢である。その結果、1教室に1台の電子黒板と、中学校以上は1人1台のパソコンが使える環境が整えられただけでなく、ICTを用いた教育現場での実践が日々当たり前のように行われている。

しかしその一方で、トップダウンでのスマート教育導入が先行するあまり、型にはまったICT活用が多く、ICTが得意とする創意工

夫や双方向コミュニケーションが十分に実現できていないとの声も聞かれる。その原因の一つに考えられるのは、教員から児童生徒への知の伝達という、従来型の教育を効率よく実践するための手段としてICTを捉えてきたということである。そのため、英国のマイケル・ゴーブ教育相は、型にはまった現在のICTカリキュラムを刷新し、各学校および教員が自由にカリキュラムを選び、最適な教育を実現する手段としてICTが活用されるよう、変革を促している。

インフラ環境やICT機器の整備が一段落し、すでに教室で児童生徒が当たり前のようにICT機器を使いこなす英国が、スマート教育にどのような価値を見出し、どのような実践を展開していくか、今後の英国流スマート教育の行方に注目したい。

(4) 米国

米国におけるスマート教育の普及は、上述の3カ国と事情を異にする。2002年に制定された連邦教育改革振興法「落ちこぼれをつくらないための初等中等教育法 (NCLB法: No Child Left Behind Act)」の一環として、EETT (Enhancing Education Through Technology) 事業などの特別予算が生まれ、全米教育工学計画の推進や、オンライン教材の充実などによって教育のICT化が進められてきた。

一見、スマート教育の強力な普及促進策に見えるが、その背景には、ひっ迫する州財政と、移民が多い国情が影響している。多様なニーズ(言語、文化、習慣)に対応できる十分な教員を確保できないため、その代替として「誰にも平等な教育機会を付与できる」

ICTに活路を見出したのである。実際、一部の初等中等教育機関では、「経済合理性」や「教員不足」を理由にeラーニングが活用されている。また、教科書のデジタル化を推進するカリフォルニア州では、高等学校の教科書のデジタル化により、年間3～4億ドルの歳出削減を見込んでいる。

財政難というマイナス面からスタートしたとはいえ、教育現場へのICTの導入促進という潮流に敏感に反応した米国の事業者によって多彩なコンテンツが提供されるようになり、結果としてスマート教育の周辺環境が整えられつつある。アップルによるデジタル教材制作のプラットフォーム提供、幼児から高校生までを対象にしたK12のオンラインの個別学習プログラム、ニュース・コーポレーションとAT&Tの提携によるタブレット端末を活用した「Amplify（アンプリファイ）」事業（学習データの分析に基づくデジタルカリキュラムの提供）、インタラクティブなデジタル教科書を提供する「ecodads（エコダッズ）」、デジタル教材の売買ポータルサイト「TeachersPayTeachers.com」など、枚挙にいとまがない。

また政府としても、2012年度から教育高等研究事業（ARPA-ED：Advanced Research Projects Agency for Education）の創設を予算教書に盛り込み、ICTを活用した革新的な学力向上策の開発・普及に乗り出している。具体例としては、

- ①教員による実際の指導と同様の効果がある「デジタルチューター」
- ②大規模な学習者データから個々の学習者に最適な指導方法・内容を探るシステム
- ③優れたテレビゲームのように勉強せざる

をえなくなるような教育ソフトの開発——が挙げられており、そうしたプロジェクトの予算として約9000万ドル（約90億円、1ドル100円で換算）が計上された。官民とも、ICTの特性を活かしたコンテンツの力により、スマート教育の普及を推し進めようとしている姿がうかがえる。

2 グローバルにおけるスマート教育導入の方向性

背景や目的は異なるものの、前節の4カ国の取り組みを見ると、いずれの国でもスマート教育の導入により、教室での従来型の「教員から児童生徒への知の伝達」という形式に収まらない、新しい教育の形が生まれようとしていることがわかる。ICTの特性である「時空間の自由度」や「双方向性」「豊富な情報量」といった利点を活かして、ICTの活用ならではの教育効果の実現を目指している。

しかしその一方で、教育現場でICTをどのように活用すれば目指す効果を実現できるのか、具体的な活用方法が定まらないなかでインフラ環境の整備や機器導入が先行していることもまた事実である。

ただし、インターネットやスマートフォンに見られるICT普及の特徴としては、インフラ環境が整い、機器の普及率が一定レベルを超えた後にコンテンツ開発が爆発的に進み、新しい活用方法や効果が見出されるという傾向がある。その意味ではスマート教育においても、まずはインフラ環境や機器導入など周辺環境の整備を進めることが必要であろう。しかし同時に、周辺環境をただ整備するだけではなく、ICTの導入による効果の見極めや検証のプロセスに基づいて、効果的な活用方

法を開発していくことも欠かせない。

スマート教育先進国で進められている国家主導の取り組みが、今後、それぞれの教育現場においてどのように適応しながら進化を遂げていくのか、まだ見ぬ新しい教育のあり方に注目したい。

Ⅲ スマート教育によって実現する姿と、実現に向けた課題

1 国内におけるスマート教育導入の意義

1人1台のタブレット端末という政策目標が掲げられたことを機に、国内においてもスマート教育導入の機運は盛り上がりを見せているが、他のスマート教育先進国同様、教育現場にICTを持ち込む目的を明確化し、目的に沿ったスマート教育のあり方を考えていくことが重要である。

筆者らは、大きく「情報拡散速度の増大」と「社会ニーズの多様化」という社会構造の変化の観点から、今まさにスマート教育を導入することに大きな意義があると実感している。こうした社会構造の変化は、従来の教育スタイルでは難しかった能力の伸長を求めており、スマート教育がそれを実現する一つの手段と考えられる。

(1) 情報拡散速度の増大

ICTの発達に伴い、近年、情報拡散の速度と量が飛躍的に増大している。デジタル通信技術とインターネットの普及により、個々人がアクセスできる情報量が爆発的に増加しているからである。同時に、情報拡散速度の向上は、社会情勢や技術動向にめまぐるしい変

化をもたらしている。その結果、かつて産業革命により産業が工業化したように、近年の情報革命による情報・知識の運用方法やその伝達手段の変化は、教育のあり方をも大きく変革しようとしている。

これまでの教育スタイルは、教員から児童生徒への一方向の知の伝達であった。そこでは教員は、極端に言えば「全能の知」の存在であり、児童生徒が知識を手に入れる唯一の窓口であった。しかし、インターネットの普及により、今や児童生徒は教員を介さずとも情報に自由にアクセスできる環境が整った。しかもそこにあるのは、一人の人間（教員）が持ちうるよりはるかに膨大な量の情報であり、また、激しい社会変化に伴う情報の変化の速度も、一人の人間が対応しうる能力を超える。

こうした環境変化は、一人の人間である教員の知の範囲内において児童生徒に知を伝達するという、従来の教育スタイルの限界を示唆している。むしろ、児童生徒一人ひとりが情報端末を駆使し、各々の興味や学力レベルによって「個に応じた学び」を提供できるスマート教育が有用な手段の一つとなるだろう。そこで教員に求められるのは「知の伝達者」の役割に加え、インターネットに代表される「情報の海」から必要な知を的確な方法ですくい上げ、問題解決に向けて適切に組み上げる「ガイド」の役割である。

(2) 社会ニーズの多様化

米国デューク大学のキャシー・デビッドソン氏がかつて、「2011年に小学校に入学した児童の65%が、将来、現在には存在しない職業に就く」と予見した。これは米国民を対象

表1 地方自治体予算によるタブレット端末導入事例

自治体	概要	予算
大阪府大阪市	<ul style="list-style-type: none"> 市内の全小中学校へタブレット端末導入を目指す 2013～14年度にモデル校で先行導入、15年度以降に全小中学校に導入予定 サポート体制として、機器操作を支援する「ICT支援員」、ICTを活用した授業づくりについて指導・助言する「授業づくり指導員」を各校に配置 	2012年度 約1億3500万円
東京都荒川区	<ul style="list-style-type: none"> 区立小学校全24校、中学校全10校で計1万1000台のタブレット端末を導入予定 2013年度は小学校3校にモデル導入、14年度以降に全小中学校に1人1台導入 問題解決能力やコミュニケーション能力を育成し、グローバルで活躍できる子どもを育成する目的 	2013年度予算案 約5000万円
佐賀県	<ul style="list-style-type: none"> 2014年度より、県内高等学校全36校の全生徒にタブレット端末を順次導入予定 	2012年度 約15億円 (機器整備、教員研修等含む)
東京都狛江市	<ul style="list-style-type: none"> 2013年度より、市内全小学校にタブレット型パソコン246台導入 	2013年度 約6000万円

出所) 各種公表資料より作成

にした予測であるが、今後、多様な職業が生まれ、社会が求める人材要件も変わっていくという意味では、日本社会も同じ潮流のなかにあるといえるであろう。

新しい職業が生まれる結果、これからの人材には、従来のような学校で学ぶ知識だけでなく、自分たちの力で収集・構築した知識をもとに、新しい技術やアイデアによって問題解決に当たる能力が求められる。ここで必要なのがまさに、ユネスコ（国際連合教育科学文化機関）やOECDなどの国際機関が連携して考案した「21世紀型スキル」であろう。21世紀型スキルとは、批判的思考力、問題解決能力、コミュニケーション能力、コラボレーション能力、ICT活用能力などのスキルの総称であり、デジタル化・グローバル化が進む社会において児童生徒が習得すべきと考えられているものである。

この21世紀型スキルの習得に当たっては、従来の「教員から児童生徒への一方的な知の

伝達」という教育スタイルを脱却し、「教員－児童生徒間」や「児童生徒－児童生徒間」、さらには教室を飛び出した「児童生徒－社会間」でのインタラクティブな知の伝達が必要になる。スマート教育が実現し、1人が1台のタブレット端末を保有することにより、一人ひとりの児童生徒を起点とする双方向コミュニケーションが可能になる。このようなコミュニケーションによる「協働学習」や個人の範囲を超えた「学びの広がり」といった新しい学習のあり方が、いまだ実現されていない21世紀型スキルの習得に貢献すると期待される。

2 学校現場での導入事例

日本の一部の地方自治体の学校や私立学校では、実際にタブレット端末を導入する事例が報告されており、スマート教育に対する現場の機運も、少しずつではあるが着実に高まっている（表1、2）。

表2 家計負担によるタブレット端末導入事例

学校	概要	予算
千葉県立袖ヶ浦高等学校	<ul style="list-style-type: none"> 2011年度より、情報コミュニケーション科の全生徒に対して、1人1台の「iPad (アイパッド)」を導入 「協働・共有型学習」を実施 	端末・有料アプリは各家計で購入
私立広尾学園（東京都）	<ul style="list-style-type: none"> 2011年度より、医進・サイエンスコースの全生徒に1人1台、計150台のiPadを導入 2012年度より、中学1年生全員に対して1人1台のiPadを導入 	端末は各家計で購入
私立博多学園博多高等学校（福岡県）	<ul style="list-style-type: none"> 2010年度にiPad100台を導入し、現在は約300台導入（全生徒は約1000人） 	1人1台導入に向け、各家計より月500円を徴収

出所) 各種公表資料より作成

大阪府は2015年度以降、市内の全小中学校にタブレット端末を導入することを掲げ、12年度は約1億3500万円の予算を計上し、13年度より一部のモデル校で先行導入が始まる。東京都荒川区では、区立小学校全24校、中学校全10校で計1万1000台のタブレット端末を導入する予定であり、2013年度予算として約5000万円を計上している。

タブレット端末の費用を各家計に負担してもらう例も見られる。千葉県立袖ヶ浦高等学校では、2011年4月より、情報コミュニケーション科の全生徒に1人1台のアップル「iPad (アイパッド)」を購入してもらい、「協働・共有型学習」を実施しているほか、一部の私立学校でも、iPadを使ってインターネットに接続した調べ学習や、プレゼンテーションソフトによる発表、グループワークでの活用が進んでいる。

こうした先行事例のなかには、教材会社と連携してニーズに合致したデジタル教材を共同開発している例がある一方で、デジタル教材がニーズに合わなかったため活用に制約があったことを課題に挙げている事例もあり、スマート教育の目的やニーズに応じた教材の

開発が重要であることがわかる。

3 スマート教育の普及に向けた課題

国内において機運が高まっているスマート教育の導入ではあるが、スマート教育とは、従来の教育スタイルを単にデジタルで置き換えることではない。社会構造の変化に合わせて、21世紀型スキルに代表される新たな技能を備えさせることが、これまでの教育にプラスして求められている。

その結果、教育現場でスマート教育を実践する教員の負担が増加することから、教育現場にとっていかに受け入れやすいもののできるかが、スマート教育普及に向けた鍵として捉えられている。

このためには、ユーザーインターフェイスの使い勝手の向上と併せ、前述のようにスマート教育の目的とニーズに応じたコンテンツの開発が重要なのはもちろん、スマート教育の方法論を確立することが必要である。同時にスマート教育の導入に応じた新しい役割に向けた教員の研修体制の整備や、運用をサポートするICT支援員の確保など、周辺環境の整備も進めなければならない。なかでも、ス

スマート教育を実践する教員の目線で、従来の授業スタイルとの親和性に配慮したスマート教育の方法論を確立することが、最も優先されるべきであろう。

また別の観点から、スマート教育の普及に伴う懸念事項も指摘されている。スマート教育のために1人1台の情報端末と、インターネットという万人に開かれた平等な教育機会を提供したことで、児童生徒の情報活用能力の差により学習効果に差が出るのが懸念されるという。スマート教育もやり方に配慮しなければ、むしろ学力格差の拡大という結果をもたらす可能性があることに、十分留意しておく必要があるだろう。

IV 潜在市場の可能性と 参入に向けたポイント

1 新たに発生する潜在市場の可能性

(1) 1人1台タブレット端末による、 約5000億円市場の創出

教育の情報化予算として、2010年度は計1200億円が計上されていたが、今後、児童生徒に1人1台のタブレット端末が導入されると市場規模は大きく拡大し、事業者にとってはさまざまなビジネスチャンスが生まれる。

今後、児童生徒1人1台のタブレット端末や1クラス1台の電子黒板などの機器が導入されると仮定すると、これらに合わせ、基盤となるネットワークサービスや、さらに教員用、児童生徒用のデジタル教科書やデジタル副教材といった教育コンテンツの市場が創出される。

このうちタブレット端末市場について見ると、仮にタブレット端末が1台当たり月額2000

円のリースの場合、2020年には、公立小中・高等学校の児童生徒数（約1117万人^{注1}）×2000円×12カ月となり、年間約2700億円の市場が創出される。

教員用・児童生徒用のデジタル教科書やデジタル副教材などの教育コンテンツ市場についても、現在の主要事業者の供給単価^{注2}をもとに算出すると、公立小中・高等学校で約2000億円^{注3}の市場が創出されると見られる。

(2) 付帯市場の可能性

上述の市場のみならず、実際にスマート教育の導入が進むにつれて、以下のような付帯市場の創出も予想される（表3）。

● 各種アプリケーション・ソフトウェアの市場

1つ目は、教育効果の向上や、セキュリティの確保、教材の対応OS（基本ソフト）変換などを目的とした各種アプリケーション・ソフトウェアの市場である。

たとえば表3の「①タブレット端末への書き込みソフト」については、タブレット端末上で書き込みや図形の移動等が自由にでき、児童生徒の思考力や表現力を向上させるため、多くの教育現場で高いニーズを持つ機能である。2012年11月に内田洋行が発売した書き込みソフト「デジタルスクールノート」のように、今後このようなソフトの市場拡大が予想される。

同「②タブレット端末と電子黒板の連携ソフト」についても、ソフトウェア事業者に加え、電子黒板を展開するハードウェア事業者などが開発を進めており、現場のニーズに即した機能拡充や、対応OSの拡大が今後の課

表3 スマート教育の付帯市場の概要

想定される付帯市場		概要	
各種アプリケーション・ソフトウェア	教育効果の向上	①タブレット端末への書き込みソフト	タブレット端末上で自由に書き込みができる機能
		②タブレット端末と電子黒板の連携ソフト	タブレット端末の画面と電子黒板間において、画像や回答を送受信できる機能
		③履歴分析・活用ソフト	児童生徒の学習履歴や成績を解析し、最適な問題やアドバイスをリコメンド（推奨）する機能
	教材のOS（基本ソフト）互換性確保	④デジタル教材の対応OS変換ソフト	デジタル教材の配信の際に、タブレット端末の全OSに対応できるよう、適切に変換する機能
	セキュリティの確保	⑤セキュリティソフト	タブレット端末でのインターネットアクセスに対して制約を付加したり、制約条件をカスタマイズしたりできる機能
人的支援	対面支援	⑥ICT支援員	学校に常駐もしくは巡回し、教員や児童生徒の機器操作を支援する仕組み
	非対面支援	⑦コールセンター	機器トラブルや不具合があった際に、電話などで常時対応できる仕組み
その他		⑧教員間の情報共有・コミュニティサイト	教員間での自作教材の共有・ダウンロードや、お薦め教材、指導方法が共有できるコミュニティサイト

題となる。

「③履歴分析・活用ソフト」は、ICTによる学習効果を高めるには必須の機能である。学習塾などの私教育業界では先行しているものの、公教育という特性上、児童生徒の履歴を収集することへのセキュリティリスクや、学力格差が拡大することへの懸念などの課題もあり、現時点では導入が進んでいない。しかし、今後は、私立学校を中心に市場開拓が進むと予想される。

● 人的支援の市場

2つ目は、アプリケーション・ソフトウェア以外の人的支援に関する市場である。

なかでも表3「⑥ICT支援員」「⑦コールセンター」も開拓余地の大きな市場である。現在、ICT支援員事業については、ベネッセコーポレーション等の一部の事業者にとどまっているが、今後は教育事業者のみならず、

IT機器などのハードウェア事業者や人材サービス事業者など、参入の裾野が拡大することが予想される。

(3) 事業者による実証実験事業やコンソーシアム組成の推進

一部の事業者については、市場での優位性確保に向け、政府の実証実験と並行して独自に実証実験を進めたり、複数の事業者間でコンソーシアムを組成したりする動きが見られる。

実証実験を進めている事業者としては、通信事業者（日本電信電話〈NTT〉、ソフトバンク、KDDI）、ハードウェア・ソフトウェア事業者（日本マイクロソフト、日本IBM、日本ヒューレット・パッカート、インテル等）、デジタル教材開発事業者（小学館、学研ホールディングス等）など多岐にわたっている。

また、2013年5月には、日本マイクロソフトやNTT東日本、NTTドコモ、NEC、富士通、東京書籍、内田洋行等計9社が発起人企業となり、「Windowsクラスルーム協議会」が設立された。会員企業も18社以上が参加し、今後、各社の資金や技術をもとに、学校現場におけるスマート教育化に向けてのシステム開発や環境整備に乗り出す。このように、今後も多くの事業者が、拡大市場を目指して独自の戦略で参入することが予想される。

2 今後の市場参入に向けたポイント

このように、初等中等教育向けのスマート教育市場は、ポテンシャルが大きく、多くの事業者にとってビジネスチャンスとなる一方、学校教育市場の特性を把握したうえでの戦略策定が必要となる。そのため、以下の視点で検討を進めなければならない。

(1) 教育において実現したい姿の明確化による国への影響力の強化

今後、ターゲットとすべきは、大きく、国（文部科学省）、地方自治体（各教育委員会）、私立学校（法人）の3つである。スマート教育市場で自社のプレゼンスを確立するには、地方自治体や私立学校への営業活動と並行して、国に対しても影響力を高める必要がある。そのためには、「教育において実現したい姿」をビジョンとして明確に打ち出すことが重要となる。ビジョンを構想する際には、児童生徒のどのようなスキルを伸ばすことに寄与できるかのみならず、併せて、教員・保護者・地方自治体にとってどのようなメリットがあるかについての言及も求められる。

国や地方自治体の動向の継続的な把握に加え、教育現場へのICT導入に対する保護者・PTAなどの世論も意識したうえでのビジョン設計が、極めて重要となるだろう。

(2) 教育界の専門家との協働体制による教育効果の可視化

市場でのプレゼンスをより高めるには、教育界における有識者・大学教授等の専門家を巻き込んだ協働体制の構築もポイントとなる。自社サービスの導入により、児童生徒や教員はどのような教育効果が得られるのかを、専門家の目線による分析で明らかにすることで、市場における自社サービスの付加価値が高まる。

すでにプレゼンスを高めている一部の企業は、大学教授や有識者との協働によって、効果の可視化や外部発信を進めており、今後も企業と専門家の連携が重要となる。

(3) 他企業とのパートナーリングによるパッケージ展開

さらに、地方自治体や私立学校への訴求力をより向上させるには、自社のキラーコンテンツとなるサービス・機能・技術をベースとしながらも、他社との提携による「サービスのパッケージ化」を検討する必要がある。ハードウェア企業であれば、デジタル教材やクラウドアプリケーションとの連携が重視されるほか、ソフトウェア企業であれば、自社サービスのビジョンと合致するソフトウェアやアプリケーションとの連携によるパッケージ化もありうる。また、学校への販売体制やチャンネルをどのように確立するのか、保守運用やサービス体制をどのように構築するのかも

重要である。

このほか、ビジネスモデルの具体化や課金体系の検討、現場ニーズに即した技術開発の推進等、参入に向けた検討課題は多い。しかし、まずはこれらのポイントに留意しながら、拡大が見込まれるスマート教育市場でのプレゼンス確立に向けて戦略を立案し、日本の教育界におけるパラダイムシフトの担い手となってほしい。

注

- 1 2011年度の実績値をもとに、国立社会保障・人口問題研究所中位推計結果より2020年度の児童生徒数に補正
- 2 デジタル教科書の単価については、教員用は、小学校・中学校で1校当たり年間54万円、高等学校で60万円と設定。また、児童生徒用は、小学校で1人当たり年間2500円、中学校・高等学校で6250円と設定。さらに、デジタル副教材の単価については、教員用が1校当たり年間20万

円、児童生徒用が1人当たり年間1万2000円と設定

- 3 教員用のデジタル教科書・デジタル副教材市場については、2020年度の学校数（11年度の実績値をもとに補正）と乗算、児童生徒用の同市場については、2020年度の児童生徒数と乗算して算出

著者

篠原祐未（しのはらゆみ）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部副主任
コンサルタント

専門は教育サービスやICTサービスの戦略立案、計画策定、マーケティング、実行支援など

佐藤太一（さとうだいち）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部副主任
コンサルタント

専門は教育サービスやICTサービスの戦略立案、計画策定、マーケティング、実行支援など

注目される「ホールシステムアプローチ」

広瀬安彦

近年、組織開発を目的に企業内で行われるようになったワークショップ（共同作業）は、「ホールシステムアプローチ（幅広く関係者を集め、相互理解や合意形成を目指して会話を進める手法の総称）」がベースになっている。このアプローチは、組織自らが課題を発見し、その課題を自律的に解決するために活用できる。そのためには、組織のメンバーが各現場の課題意識をいつでも持ち寄って、課題解決に必要な施策をフラットに話し合える場を自前でつくれるようになるべきである。

普及する「ホールシステムアプローチ」

落ち着いたカフェのような空間、壁一面に書かれた落書きのような図や文字、無造作に貼られたカラフルな「ポストイット」、テーブルに置かれたお菓子やジュース、そうしたなかで行われる話し合い——。企業や組織の枠を超えて、創造的なアイデアを生み出すことを目的とする「フューチャーセンター（創造的な対話のための場）」のワークショップなどでよく見られるようになった光景である。

カフェのようにリラックスした雰囲気なかで行われるこの新しい会議方法は「ワールドカフェ」と名づけられている（図1）。さまざまなバックグラウンドを持つ

参加者が、テーブルを囲んでおしゃべりをするように自由に対話する手法である。

このように、幅広く関係者を集め、相互理解や合意形成を目指して会話を進める手法を総称して「ホールシステムアプローチ」と呼ぶ。そう呼ばれる理由は、対話のテーマにかかわるすべての事象や関係者を「1つのシステム」と見なし、ワークショップに参加したメンバー一人ひとりがそのシステムで起こっていることを自分自身のこととして捉えながら、全員が一体となって対話を進めていくからであると筆者は考えている。

ホールシステムアプローチは、国際紛争の解決などに際して、対立関係にあるグループの間に第三者が入り、対話によって相互理解

と問題解決を図る手法として効果が実証されている。そうした実例や研究結果を参考にしたと思われるワークショップが、事業アイデアを生み出したりそれらを組み合わせたりすることを目的にフューチャーセンターで行われているのである。

近年、活発になってきている企業同士のワークショップは、新規事業創造や業務革新が起きにくくなっていることを問題とする企業同士が、互いの利害を調整しながら問題解決を図ろうとするものである。

以下では、新規事業や業務革新とは異なるテーマである「組織開発」というアプローチに論点を絞りたい。

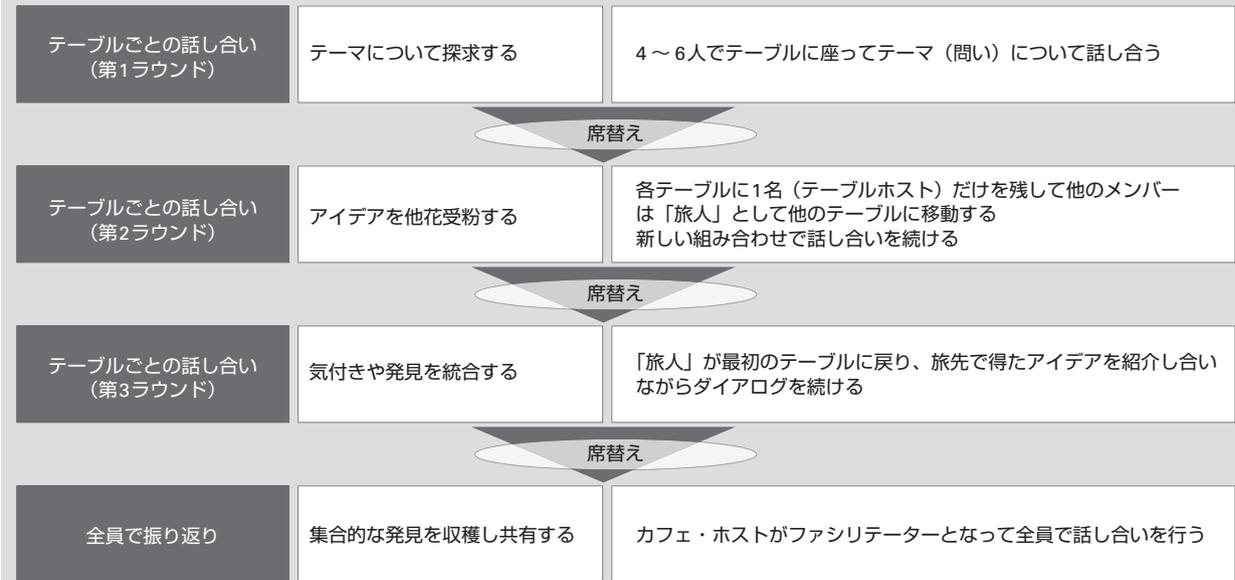
組織開発のワークショップ

組織開発とは、組織自らが課題を発見し、自らの力で解決できるようにするためのアプローチである。ここでも、相互理解や課題解決のための手法としてワークショップが採り入れられる。

ワークショップ自体はこれまでさまざまな目的で行われてきたが、本稿で取り上げているのは、筆者が所属する部門で過去4年にわたって実施してきた、大学など



図1 ワールドカフェの流れ



出所) 香取一昭、大川恒『ホールシステム・アプローチ——1000人以上でもとことん話し合える方法』(日本経済新聞出版社、2011年)に基づき作成

で研究・体系化されたコミュニケーションのためのワークショップである。ひとことでいえば「共同作業を通じた相互理解と合意形成の場」である。

ワークショップがそのような場として成立する条件としては、

- 主体性
 - 身体性
 - 即興性
- が挙げられ、それによって
- 自己原因性

——が引き出される。以下ではこの4つの条件について解説し、これらが企業の組織問題にどのような意味を持つのかを考えてみよう。

う。

主体性とは、参加者一人ひとりが主役として平等な立場で参加できることである。そのためには上下関係を意識させないことが重要で、あだ名をつくって呼び合うなどの工夫が図られる。ワークショップの場では、参加者全員に「平等」というルールを守ることを約束させる。テーマや論点は事前に整理し、合意形成がしやすい人数で始めて参加者を段階的に増やしていくなど、きめ細かい配慮が計画的になされる。

身体性とは、普段は仕事で使わない感覚を刺激し、それを通して

新たな視点や考え方を身につけることである。冒頭で述べたワークショップの光景は、さまざまな小道具が五感を刺激し、そこから新たな発想を生み出す場とするための演出である。

即興性とは、参加者にあえて事前準備をさせず、ワークショップの場で初めて考え、発言させるようにすることで、本音や柔軟な発想を引き出すことである。ワークショップでは、自分の考えがまともなうちに意見が求められるが、周囲はそれを受け入れるというルールがあらかじめ定められているので、参加者が意見を言いや



すい雰囲気醸成されている。

以上の条件を前提に、参加者一人ひとりが自己原因性（自分が場に対して影響を与えていること、貢献していること）を、責任とともに自覚できるようになる。

組織が抱える構造的な問題

このようなワークショップが日本の企業で必要とされるようになったのはなぜだろうか。どこに問題があるのだろうか。

日本の大手企業は、経済成長の減速やコンプライアンス（法令遵守）強化のあおりを受けていることもあって、社外の人材と交流して社交性を養う機会を社員に与えることが年々難しくなっている。

企業における社交性とは、新規製品・サービス開発や新規顧客開拓などの創造・発展的な仕事を通して社内外の多様な人材と触れ合い、人づきあいや人脈形成などの能力を高めることである。社交性を養うこうした機会の欠如は、大企業で特に進行していると推察される。大企業では組織の専門化が進んで組織内の人材の多様性が失われ、所属する部署が違うだけで会話が成り立ちにくくなり、結果として協業や交流が極端に少なく

なる——いわゆる組織の「サイロ化」現象が起きている。これが1つの問題である。

もう1つの問題は、マネジメント層と中堅・若手層との間のコミュニケーション不全である。

マネジメント層は「中堅・若手層が提案どころかアイデアすら出してこない」と嘆き、中堅・若手層は「マネジメント層から仕事の裁量権を与えてもらえない」と文句をいう。そういう状態は、多かれ少なかれどの企業でも見られる「世代間の隔絶」ともいべき現象である。その背景にあるのは、2000年前後に起きたIT（情報技術）バブルを境とする産業構造の変化だと考えられる。

現在のマネジメント層が中堅・若手だったころのIT業界は急成長期にあり、業務をシステム化することだけが仕事であったとしてもよい。企画、提案、設計といった業務は分業化されていなかったため、一人で何役もこなさなければならなかった。業務の標準化も現在のように進んでおらず、さまざまな関係者と会話し、業務手順を一から整理することも少なくなかった。しかし、それだけにさまざまな経験を積み重ねることができ、多様な人脈も形成できた

のである。

ところが、現在の中堅・若手層が入社した2000年ごろ以降は、IT産業が成熟化して低成長期に入り、業務の標準化がきめ細かく進んだ。組織は専門化され、小分けにされた業務を組織間で交流することなく粛々とこなすという傾向も強まった。これはIT業界にかぎらず、他の業界でも多かれ少なかれ起きていることではないだろうか。近年、業界を問わず大手企業の人材育成担当者から、組織横断もしくは異業種交流のワークショップの開催を求める声が聞かれるようになってきたのは、こうした現状を打開しようとしているからにほかならない。

真にフラットな場の創造に向けて

組織が課題を自律的に発見して解決できるようになるためには、組織のメンバーが各現場の課題意識を持ち寄り、組織全体として必要な施策を話し合える「場」が必要である。

野村総合研究所（NRI）では、フューチャーセンターでのワークショップが脚光を浴びるようになる以前の2007年から、「NRIウェイワークショップ」と呼ばれる、

表1 ディスカッションとダイアログの違い

	ディスカッション（討議）	ダイアログ（対話）
目的	勝つこと	共通の基盤を探ること
前提	正しい答えがあるはずだ それは自分の答えだ	誰もが良いアイデアを持っているはずだ それらを持ち寄れば、良い解決案が見出せるだろう
態度	戦略的：参加者は、相手が間違っていることを証明しようとする	協力的：参加者は、共通の理解を目指して協力する
聞き方	相手の欠点を探しながら、そして反論を組み立てながら相手の話を聞く	理解しよう、意義を見出そう、同意しようとして相手の話を聞く
評価	相手の立場を批判する	すべての立場を再調査
自説の扱い	相手の見解に反対し、自説を主張する	相手の考え方を取り入れれば自分の考えも改善できると認める

出所）香取一昭、大川恒『ホールシステム・アプローチ——1000人以上でもとことん話し合える方法』（日本経済新聞出版社、2011年）に基づき作成

自社のあるべき将来像を上下関係や部門を超えて語り合える仕組みがあった。そこでの会話の特徴は、「ディスカッション（討議）」ではなく「ダイアログ（対話）」だということである（表1）。

筆者が所属する部門でも、2008年に、組織風土上の課題を解決することを目的にした中堅・若手層による委員会組織で、前述した部署間やチーム内のコミュニケーションの円滑化を目的としたワークショップなどが自主的に始まった。これらの活動は、他部門や社

外との交流、顧客への新規提案や業務改善を考える場の創出など、さまざまな目的で行われるようになった。

組織開発の鍵となるワークショップの成否は、その目的を組織のトップやマネジメント層に理解させ、組織内の参加対象者の心に響く内容を企画し、実際にワークショップを円滑に運営できるかどうかにかかっている。そのためには、ワークショップを自前で企画・運営できることが求められる。近年は、ファシリテーション（司会進

行）に関する書籍やトレーニングの場が増えているので、それらを活用しつつ、組織風土に応じたノウハウを蓄積していくことが重要である。現在NRIの社内では、組織開発を目的としたさまざまなワークショップが活発に行われている。

『ITソリューションフロンティア』
2013年5月号より転載

.....
広瀬安彦（ひろせやすひこ）
基盤リソース開発部主任専門スタッフ

コールセンターの音声対話要約／活用ソリューション ——「後処理時間の最大50%削減」をはじめ、導入・活用事例の解説

主催：野村総合研究所 2013年3月12日（東京）

野村総合研究所（NRI）では、顧客の声を活用する「TRUE TELLERテキストマイニングセミナー」を毎月1回開催している。3月には、スマートフォンの機能であらためて注目を集めている音声認識技術の活用についてのトピックも盛り込んだ「コールセンターの音声対話要約／活用ソリューションのご紹介セミナー」を東京で開催した。

本セミナーでは、コールセンターにおける課題と改善方法をポイントに、音声認識技術および対話要約について述べ、実際に音声対話要約の導入に成功して運営コストを大幅に削減した事例などをデモンストレーションを交えて紹介した。

■コールセンターにおける音声対話要約技術を使ったトレンド

最初のセッションでは、上級研究員の神田晴彦が「コールセンターにおける音声対話要約技術を使ったトレンド」と題して、コールセンターにおける応対履歴作成業務の課題や音声対話要約を実施する際のポイントを解説した。具体的には、①お客様の声に耳を澄ます、②アフターコールワーク、③モニタリング——の3つのキーワードに沿いながら、今なぜ音声認識&対話要約なのかを、顧客の離反理由などの事例を交えて紹介した。

続く2番目のセッションでは、副主任コンサルタントの寺尾宣彦が「音声認識から自動要約まで——デモンストレーション&機能概要」と題し、最初のセッションで取り上げた活用方法のなかから音声対話が要約できる「TRUE TELLER VOICEダイジェスト」を、実際の利用シーンに即してデモンストレーションを行った。具体的には、オペレーターと顧

客の実際の会話がリアルタイムにテキスト化されていき、通話終了後には応対履歴がすでに作成されている事例、およびその後の作業時間やスーパーバイザー作業の容易さを実際の画面を用いて詳説した。

■要約文活用の実践例：テキストマイニング、FAQ活用

3番目のセッションでは、主任コンサルタントの中川敬介がテキストマイニングツール「TRUE TELLERテキストマイニング」を紹介した。音声対話要約により、抜けやもれもなく情報を収集することで、問い合わせの背景にある情報を分析する方法や、問い合わせの深層にある顧客の要望を抽出する方法などについて、テキストマイニングを実践している企業の事例を交えながらそのポイントを詳説した。

最後のセッションでは、上級コンサルタントの姫野俊が「TRUE TELLER FAQナレッジ」を利用し、音声認識の結果をFAQに自動連携する仕組みや、不足しているFAQのコンテンツ等を、実際に対話結果から自動で抽出する仕組みなどを紹介した。具体的には、求められているコンテンツを追加してFAQを充足、これによりコールセンターへの問い合わせ件数の低下を実現した企業の事例を紹介した。

参加者アンケートは非常に好評で、これを受けて、近日、再度開催を予定している。

.....
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ
TRUE TELLERセミナー事務局 寺尾宣彦
電子メール：trueteller@nri.co.jp