

第一回  
早稲田大学・同志社大学  
共同SDワークショップ

配布用レジュメ

2013年6月21日

株式会社リコー 特別顧問 桜井正光

テーマ:「企業が求めるグローバル人材とは」

[参考レポート]

- ・「日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書」(経済同友会)
- ・「第17回企業白書」(経済同友会)

I. 日本企業を取り巻く経営環境の変化

- 経済・社会のグローバル化の進展
- 先進国から新興国へシフトする経済の主役
- 異なる文化・歴史を背景とした価値観の多様化
- 地球規模的課題の顕在化と拡大
- 先行する日本における少子高齢化・人口減少

II. 日本企業のグローバル化の変遷

- 日本企業のグローバル化の変遷(製造業主体)
  - ①第1の波
    - ・1970年代:日本生産の商品の海外輸出
  - ②第2の波
    - ・1980年代:海外に市場を求めた(販売機能のグローバル化)
  - ③第3の波
    - ・1990年代:海外に生産拠点を築く(生産機能のグローバル化)
  - ④第4の波
    - ・2000年代:販売・生産・開発機能の現地化
    - ・グローバル経営のスタート(リージョナルレベル)
  - ⑤第5の波(現在:2010年代)
    - ・グローバル連携の実現、事業・機能のグローバル最適配置
  - ⑥そして 次なるグローバル化は?
    - グローバル大競争時代を迎えて…

<メモ>

### III. 求められるグローバル経営革新

#### ●グローバル経営革新の狙い

多様化する経済・社会の変化を“経営革新の源泉”として

- ①グローバル大競争を勝ちぬける競争力強化と
- ②地球規模課題の解決を可能とし、かつ
- ③継続的な企業の発展と成長に資する経営

#### 《グローバル競争力強化》

##### ●提供価値の差異化(高付加価値化)

##### ●多様性を起点としたイノベーションの創出

##### ●人材のダイバーシティ促進(グローバル組織・人材マネジメント)

##### ●M&A・パートナーシップにより、垂直統合・自前主義からの脱出

##### ●現地化推進による市場環境変化に負けない経営スピードの実現

##### ●日本のアイデンティティを軸にした経営革新「新・日本流経営」

・日本企業の歴史・文化・価値観にねざした「強さ」に立脚した経営

- ①活用すべき強さを磨く  
⇒“強さからのスタート”
  - ②外国に学び導入し弱さを補完
  - ③国際社会からの信頼を得る
- } 競争力強化の  
融合経営 } 競争力+信頼  
同時実現

#### 《地球規模課題の解決》

#### 《継続的な企業の成長と発展》

#### <メモ>

#### IV. 求められる組織・人材マネジメントの変革

1. 企業理念・ビジョンの浸透
  2. グローバル組織への変革
  3. (求める人物像・人材要件の策定)→次章で述べる
  4. グローバル人材ポートフォリオの構築
  5. 多様な人材の調達
  6. 人事部門の変革

## V. 求められる役割と人材要件

### ●グローバル経営に必要な“四つのタイプ”的人材とその役割

- ①グローバル経営人材(グローバルリーダー)
  - ②グローバル人材
  - ③ローカル経営人材
  - ④ローカル人材

#### ●グローバル経営人材、グローバル人材の要件

◆ “ビジョン構想力”: 組織の目指すべき方向性を示し、多様な人材の力を集結する能力

⇒人材要件：強い役割意識と責任感、問題意識、先見性、大局観、長期視点、旺盛な好奇心、一般教養（リベラルアーツ）

- ◆ “**変革実現力**”: ビジョンからバックキャストで必要な変化を起こす  
⇒人材要件: 強い役割意識と責任感、強い目標達成への拘り  
率先垂範、決断力・判断力、情熱、胆力

- ◆ “課題解決力”: 本質を見極め、本質(真の原因)に手を打つ  
⇒ 人材要件: ロジカルシンキング(構造的モノの見方)、クリティカルシンキング(モノを多方面から検討し論理的・客観的に理解)

＜メモ＞

- ◆ “自己表現力”: 自ら考え、意見を持ち、自分の信念を持ち表明し理解させる  
⇒人材要件: 論理的に説明する、ロジカルシンキング
  - ◆ “異文化柔軟性”: 異文化を理解し、変化を楽しみ、現地に馴染む  
⇒人材要件: 適応力・柔軟性、謙虚さ・学ぶ姿勢  
一般教養(リベラルアーツ)
  - ◆ “多様性牽引力”: 多様な人材と協働し、信頼され、リーダーシップを發揮できる  
⇒人材要件: コミュニケーション能力、アイデンティティ、人間的魅力(パーソナリティ)、包容力  
一般教養(リベラルアーツ)

### ● まとめ（求められる人材要件）

- ・その能力・資質・ナレッジスキルの素地は、高等教育機関卒業までに教育や実地訓練(経験)により、仕込まれていることが望ましい
  - ・素地とは、
    - ① 役割意識と責任感旺盛な人間
    - ② 常に問題意識をもって改善・改革を志向する人間
    - ③ ロジカルシンキングやクリティカルシンキングにより本質を捉え、本質に手を打つ人間
    - ④ 自らの考え、意見を持つ人間
    - ⑤ 異文化を理解し、多様な人材と協働できる人間
    - ⑥ 諦めない胆力を持った人間

以上

＜メモ＞