

事例7

数年後の 完全ローカル化を見据えた 多国籍サクセッションプラン

会社名

TAKENAKA CORPORATION

企業概要

1610年創業、1909年会社設立。日本の他、海外20の国と地域に拠点を持つ大手総合建設会社。オフィスビル、大型商業施設、国際空港をはじめ、施工分野は多岐に渡る。経営理念は「最良の作品を世に遺し、社会に貢献する」。



一御社では当時、組織・人事関連でどのような問題意識をお持ちでしたか。

私どもが取り組んでいるチャンギ空港ターミナル1拡張プロジェクトのスタッフは約100名ほどです。日本人は2名だけであとはマレーシア、シンガポール、インドネシア、フィリピン、ミャンマーなど9カ国から来ている人々が働いています。出身国が違えば、仕事への考え方やものごとの見方も異なります。ちょっとしたことで軋轢が生じることもあります。またアジア人は基本的に恥ずかしがり屋で、自己表現が得意でない人も

います。マネージメント側から積極的にコミュニケーションをとらなくてはなりません。場合によっては、日本人の私たちがみただけではわからない問題を抱えている可能性もあります。そこで常々、100人全員からじっくりと話を聞き、彼らの考えや思いを知る必要があると感じていました。

一人材の育成についてはいかがですか。

弊社では今後、海外事業においてはローカルの核となる人材を増やし、ローカル主体でやっていこうとの方針を持っています。いつまでも日本人が上で全権を掌握しては、ローカルの人は育ちません。モチベーションが上がらず、責任感も生まれません。今後は、マネジャーに優秀なローカルスタッフをどんどん抜擢していくべきだと考えています。上からの指示を待っているのではなく、自分たちで自主的に考え、行動していく風土をつくって行きたいのです。そのためにも、ローカル人材の育成が重要な課題です。彼らのマネジメントの力量や意識、責任感をレベルアップすることが何より大事だと考えています。

一そこでこの度、beyond global社と、現地化に向けてのコンサル契約をさせていただき、面談・コーチング、リーダーシップ研修等を採用いただいたわけですね。

こちらには現在、マネジャーが19名います。去年の12月に、その一人ひとりにインタビューをしてもらいました。彼らが何をしているのか、何をしたいのか、過去の経歴も含めて話をじっくり聞いていただきました。その結果から、これから私が一人ひとりにどう向き合っていけばいいかを考えるための資料をつくってもらいました。第二弾として、8月にマネジャーを対象にDiSC理論に基づく自己分析を行いました。自分の欲求や行動、また周囲の人の動機や欲求を理解することが、より良いコミュニケーションにつながります。無駄な軋轢もなくなり、チームワークもきっと良くなるのではないかと。そのように考え、分析結果を全員に開示し、お互いの理解を深める試みを行いました。

一人材育成に携わる企業が様々ある中で、beyond global社に依頼いただけた理由はどこにありますか。

御社のサンディ齊藤さんと一緒にやりたいという気持ちが強かったですね。このような試みが成功するかどうかは、実際に社員と向き合ってコンサルをしていただく担当者にかかっています。実際に面談やコンサルをする方が、会社の実情をよく理解しているかどうか非常に重要です。私どもは以前も、日本人向けの異文化リーダーシップ研修と個別コーチングをサンディさんにやってもらったことがあります。その内容がすごく良かったので、今回もお願いしたいと思ったのです。

一彼女のどのようなところを評価されていますか。

サンディさんはシンガポールで暮らし、働いてきた年数が長く、様々な経験をされています。最初は駐在員として働き、後にローカル採用され、両方の立場を経験しています。日本人でありながら完璧なシンガポール英語を話し、シンガポール人のメンタリティーもよく理解しています。そのうえで欧米系の思考や発想も持っています。そのため多様なメンタリティーの人に対し、その人にあった対応をすることができます。これまで数多くのHRの専門家や人事系コンサルタントと会ってきましたが、そのなかでも彼女の話は地に足がついていて、とても説得力があります。聞いていて腑に落ちるところが多いのです。また話がまるで落語のように面白い。人間として魅力的なので、自然と誰もがひきつけられてしまいます。とくにDiSCをやったときに強く感じたことですが、彼女はとても聞き上手ですね。物腰柔らかく相手を上手にのせて、普段はその人が隠している、或いは本人も気付いていなかった本音を引き出してくれます。こういう人がコンサルタントのプロフェッショナルなのだと感じました。

—今回の個別面談、研修の内容において、こだわったところや気をつけたところはありますか。

弊社のスタッフは一人ひとりタイプが異なり、置かれている環境や業務内容も違います。通り一遍なやりかたで外側から影響を与えいくという方法では、効果は期待できないだろうと思いました。なるべく一人ひとりの個の部分に入り込みたかったので、個別面談を重視しました。そしてローカルスタッフが、自分自身はどのようなタイプなのかを認識してもらうため、DiSCのチェックとレクチャーをしてもらいました。個々人がDiSCやサンディさんとの面談を通して、自分自身の立ち位置、期待されていること、どういう力が足りないかを把握してもらう。そのうえで自分から、能動的に成長していってもらえるような手法をとったのです。サンディさんには一人ひとりをきめ細かく、客観的に見ていただき、とても感謝しています。

—今回の研修を終えてどのような手応え、効果を感じていますか。

スタッフのみんなでマネジャーと一緒に現場を盛り上げていくんだという意識が高まりました。研修を受けて以降、みんなが意欲的に現場の仕事に取り組むようになっていきます。心の奥底で抱えていた不安や疑問が解消され、安心して仕事に取り組めるようになったように思います。また我々もサンディさんのインタビューを通し、こうやって1対1でスタッフと向き合っていけばいいのだと学ばせていただきました。また、それぞれの会社に産業医がいるように、サンディさんには、組織の健康診断をしていた

だいております。

—今後、人材育成においてどのようなことに取り組んでいきたいと考えていますか。

うちの事務所は今年で44年になるので、中核となる人は50歳前後になっています。そろそろ次の層をつくっていかなくてはなりません。今後、各機能別に5～10年に数名、核となる人材が必要です。20代、30代のなかからそのような人材を選び、リテンションとサクセッションを行っていきます。そしてマネジャーの育成にはさらに力を入れていきたいと思えます。ローカルスタッフの管理職を、もっともっと増やしたいですね。個々人のスキルを伸ばす社外研修に対しては、いつでも支援しますとスタッフには伝えていきます。マネジャーのレベルアップ、また専門職のブラッシュアップのために学校に通わせることも必要でしょう。そのような教育は、必ず将来の会社のためになるはずですが、プロジェクトベースでの運用はなかなか難しい面もあるのですが、会社として優秀なリーダーを育て、確保しておけるシステムをつくらなくてはならないと思えます。

—ローカル化の最終的な目標はどのようなものですか？

ローカルのマネジャーとメンバーですべてに対応でき、仕事を回していける状況をつくる。完全ローカル化することが我々の目標です。今回の試みは弊社にとってもローカル化のモデルプロジェクトであり、それを御社に定点観測・定期健康診断をしていただきながら貴重なアドバイス・サポートをしてもらっています。

プログラム全体概要

①オンライン 心理分析

- マネジャー/リーダーが自分自身と周囲の人たちを理解し、研修前にオンラインで分析テストを受ける

②半日DiSC®研修

- DiSC心理分析の個人レポートに基づいて、“違い”を理解し始める

③半日マネジメント基礎研修-1

- 違いの良さを理解し、マネジャープログラムの理論を学び始める

④半日マネジメント基礎研修-2

- “マネジメントとリーダーシップ”を理解するための討議とロールプレイング
- アクションプランとフォローアップ

マネジャー・リーダーの役割と責任を理解するプロセス

人と組織の可能性を拓く
組織・人事コンサルティング、人事制度、グローバル人材育成



beyond global Pte. Ltd. (シンガポール)
beyond global (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
beyond global Japan株式会社 (日本)

mail info@beyond-g.com

URL http://www.beyond-g.com

※日本で最も権威のある人事関連の賞「HRアワード2013」(主催:日本の人事部 後援:厚生労働省)の教育・研修部門で最優秀賞受賞。

