

事例8

## 日本人マネジャーだけでなく、ローカルリーダー育成が緊急課題！ボトムアップで組織成長と真の「現地化」を実現する

会社名

ROHM Semiconductor (Thailand) Co.,Ltd.

企業概要

1996年設立のタイ現地法人。京都に本社を置き、LSIをはじめ、トランジスタ、ダイオード、LED、抵抗器など様々な分野において多くの先端デバイスを製造・販売している半導体・電子部品メーカーであるローム(株)の販売会社である。アジア、ヨーロッパ、アメリカの各主要エリアに複数拠点を有しているロームグループの中でも、自動車産業をはじめ多くの製造業が集積しているアセアン地域における主要な販売拠点として重要な役割を担っている。

**ROHM**  
SEMICONDUCTOR

ローム タイランド  
シニアゼネラルマネジャー  
井ノ上 靖浩様



一御社では1.フィロソフィ浸透ワークショップ 2.人事評価制度改定 3.評価者研修、フォロー研修 4.若手中堅層向けリーダーシップ研修を実施しました。導入当初どのような問題意識をお持ちでしたか？

課題は主に3つありました。1つはタイ人スタッフについて、目の前の仕事には真面目ですが指示を待つ傾向がありました。2つ目は社員について、優秀な社員は成長意欲が高いのですが「仕事はキャリアステップだ」という考えが強

く、組織貢献には繋がっていませんでした。3つ目は組織全体について、縦割り組織で部門を越えた交流が少なく、業務上のミスコミュニケーションが発生していました。

弊社はタイで創業して20年が経ちます。創業当初は小さな組織の家族経営的な雰囲気でした。創業当初は小さな組織の家族経営的な雰囲気でしたが、社員数が50名を超えた頃に人事制度や給与制度を見直し縦割り型組織に再編しました。役割やキャリアパスが明確になったことで離職率が下がる等良い影響もあったのですが、自分の役割を抱え込み「それはうちの仕事ではない」と部門間で助け合えない風潮ができてしまいました。社員100名を迎えるにあたって次のフェーズに行かなければと考えた際に注目したのがフィロソフィ、弊社を含めたグループ共通の価値観です。もともと「フィロソフィブック」がありましたが、浸透しているのは日本本社だけでローカルまで伝わっていませんでした。「組織が違えど、我々はタイ独自の会社ではない。全世界に広がるグローバルな会社の一員なんだ」と理解してもらうためにフィロソフィ浸透ワークショップを実施しました。

### 一フィロソフィ浸透ワークショップの後、人事評価制度の改定を行ないました。

以前の人事評価制度では「積極性がある」といった項目がありましたが「曖昧で分かりづらい」という意見がローカルから多く寄せられました。どの程度なら積極性があると言えるのか、見る人によるブレを無くして納得性を高め、評価の見える化をするため、コンピテンシー、ジョブスキル、目標管理の3つの評価指標に改めました。当初はタイだけの運用でしたが、今ではシンガポール、そしてASEAN全体の統一に繋がりました。

### 一昨年9月にマネジャー向け評価者研修、今年1月にフォローアップ研修、そして4月に若手中堅層向けリーダーシップ研修を実施しました。

評価制度ができて運用が上手くいく訳ではないので、マネジャー向け評価者研修を実施しました。

一方で最近では日本人マネジャーの若返りが進んでおり、彼らだけにマネジメントの負荷をかけるのは無理がありました。またマネジャーの仕事の棚卸しをしてみると、ローカルに任せることができそうな業務が見えてきました。そこでスキルやマインドのボトムアップを図るためローカルの若手中堅層向けのリーダーシップ研修を実施しました。会社全体の成長のためには、ローカルが日本人マネジャーに刺激を与えることも必要です。マネジャーだけでなく、マネジャーとローカル、双方の成長に向けた取り組みが必要だと考えます。また「現地化」を実現するためには「優秀なローカルリーダーの育成」が必要不可欠です。日本人マネジャーの中には「まだローカルには無理だ」との意見がありましたが、仕事を任せることでローカルの意識は変わり始めています。

### 一beyond global社を選んだきっかけは。

日本人についてローカルに理解してもらい、日本人マネジャーとローカルのミスコミュニケーションを少しでも減らしたいと考えていた時に御社の著書「Winning Together」に出会いました。御社のお話を聞くうちに、弊社のやりたいこと、ありたい姿とご提案が一致していたので研修を依頼しました。特に御社の「日本人とローカルがいかにかWin-Winの関係になれるか」という考えに共感しました。タイでは人事コンサル企業や研修会社が増えていますが、中でも真剣に意見を聞いていただき「一緒に変えていきましょう」とパートナーとして積極的にアイデアを出していただいたことに感謝しています。提案いただいた内容に何度も「こうではない」と無理を言いましたが、臨機応変に対応いただき、満足いく内容になったと感じています。

「現地化には、まず優秀なローカルリーダーを育てることが必要」



## 一研修の効果として感じていることは。

若手中堅層向け研修を実施して以来、ローカルが積極的に意見を言うようになり雰囲気明るくなったと感じています。問題があるときこそ一度職場を離れて、寛ぎながら悩みを話したり、お互いの背景や目標を共有しあう場を定期的に会社が提供すべきだと考えます。「もっとコミュニケーションをとれ」と強制するのではなく、自然とコミュニケーションが取れる環境を作ってあげるのは会社の役目です。研修は先行投資です。製造業が会社の成長のために研究開発に投資するように、研修も会社の成長に必要な不可欠な投資です。

## 一ローカルスタッフの育成について、重視していることは。

ローカルを巻き込むことです。例えば、ジョブスキルチェックシートはローカル主体で作成したため、ローカルにとっても納得感があります。「日本人が上、ローカルが下」ということはありません。ローカルと日本人が共通の目標に向かって一緒に会社を良くしていければと思います。何でもかんでも日本人だけでやるのは無理があります。組織が大きくなると日本人1人で部下全員を見ることには限界がありますが、ローカルリーダーが育って権限移譲した組織が機能すると、マネジャーが戦略的に動く余裕ができ、組織全体の成長に繋がると考えます。タイ人は離職率が高い傾向がありますが、弊社の管理部門は1%以下と低いです。「何故辞めないのか」とよく聞かれますが、これは間にいるローカルリーダーが部下をきちんと管理できているのだと思います。やはり同じ国民同士の方が分かる部分があるため

ローカルリーダーがいれば若手に対して影響力があります。離職率低下のための根本的な解決策は経営層に近いローカルリーダーを育てることです。

## 一今後について。

今はローカルリーダーを育てていますが、彼らをマネジャーレベルまで引き上げたいと考えています。ローカルをマネジャーに据えて、日本人はローカルのアドバイザーになることが理想です。そのために御社にも協力いただきながら、ローカルリーダーの底上げをしていきたいです。日本では働き方改革が議論されており、世界的にも育成や評価制度の見直しが進んでいますが、弊社は常に最新のトレンドを把握し現地に合った仕組みを考えていきたいです。タイが発信地となりASEANやグローバルな他拠点に刺激を与えていきたいと思っています。私自身タイに貢献したいという思いもあり、グローバルな組織のなかでタイから優秀なメンバーが抜擢され、他拠点の社員から「タイの人はすごいね!」と言われたらいいなと思います。

「研修は投資。  
抑えてしまったら  
会社の成長はない」



## マネジャー向け実施施策

2016年 7月中旬	フィロソフィ浸透 ワークショップ	
2016年 9月下旬	マネジャー向け 評価者研修	
2016年 10月初旬~	人事クラウド導入	アクティビティを通して、チームワークの重要性を学ぶ
2016年 10月下旬	MBO目標設定の 添削とサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標設定の添削サポート</li> <li>● 目標の妥当性の分析&amp;フィードバック</li> </ul>
2017年 1月上旬	評価者 フォロー研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価者研修のフォローアップ</li> <li>● 中間面談のサポート、フィードバック強化</li> <li>● 目標の修正と動機づけの仕方</li> </ul>
2017年 7月下旬	評価分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価の 甘辛分析結果のフィードバック</li> <li>● 評価サポート</li> </ul>

## 若手・中堅層向け実施施策

①マインドチェンジ・ 問題発見解決スキル の付与	4月中旬 2days	Leadership Training	
②目標設定スキル の強化		MBO目標設定	マネジャー層との 目標設定
③職場実践と マネジャーからの 行動支援	5月中旬 1day	Goal Setting Program	
④3ヶ月間のリーダー シップの振り返り (中間レビュー)		職場実践	マネジャー層からの リーダーシップ支援
	7月中旬 1day	Leadership Follow Up	

職場でのリーダーシップ発揮機会を設計し  
「内省支援」「行動支援」「成長の可視化」によって  
リーダーシップ発揮への確かな手応えを掴むことがポイント

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。

