

事例3

“海外現地法人での人事制度と評価者研修”を成功に導く 「普遍性」と「個別性」

会社名

ROHM Semiconductor Singapore Pte.Ltd.

企業概要(ローム株式会社)

1958年に設立。アジア、ヨーロッパ、アメリカ等の各主要エリアに複数の拠点を有し、LSI、トランジスタ、ダイオード、LED、抵抗器を主な製品に持つ半導体メーカーである。人々の身近な電子機器においては、スマートフォン、液晶テレビやプラズマテレビ、携帯電話、パソコン、デジタルAV機器などにおける高機能化や小型化の技術を通して、大きな社会的役割を果たしている。

ROHM
SEMICONDUCTOR



ローム シンガポール
Assistant Director Admin Division
高橋 孝輔様

— 御社の人事部門では、どのような問題意識をお持ちでしたか？

弊社は世界に2万人の社員がいますが、人事に関してはその国の会社毎に完結していました。海外全体をトータルで考える発想はまだ不十分だったように思います。ただグローバル化が進むなか、2年前から弊社も「グローバルな視点での人事」というものをもう少し深掘した方針を出し始めました。ただ世界中の社員2万人を対象にするとすると、やるべきことは膨大にあります。私は2年前からASEAN・インドの販売会社の人

事を見ることになりました。その時点では特定の課題があったというよりも、人事に関わるすべてをしっかりとやるのがミッションでした。また全世界2万人のなかから優れたリーダー人材を見つけ出すという大事な仕事もあります。まずは現状をしっかりとこの目で見ようという思いで、こちらにやってきました。

— 実際に、ASEAN・インドの現地をご覧になっていかがでしたか。

課題は山積みでした。ただすぐに制度を変えるより、まずは人材の育成が大事だと思いました。制度を変えることは分かりやすく、人事担当者がすぐにやりがちなことです。ただ制度の改革は仮に稚拙で失敗と言えそうなケースでもすぐには分からず、自己満足になりがちな面があります。どんな制度を入れるにしろ、まずは一人ひとりの社員をきちんと見ることが大事です。またどんなにすばらしい制度を導入したとしても、それが成功するかどうかは運用する次第です。よって評価制度を変えるなら、公平で適切な評価ができる評価者を育成する必要があります。ただ評価者の育成には時間がかかります。完璧になるまで待ってから制度を変えても手遅れになってしまいます。そこで弊社では、制度見直しと評価者のための研修はペアにして始めました。人事制度改善プロジェクトと、評価者研修に関して、タイとフィリピンで御社にお世話になりました。

課題は山積みでした。ただすぐに制度を変えるより、まずは人材の育成が大事だと思いました。



— 今回、人事制度改善プロジェクトや、評価者研修、タイでのフィロソフィー研修をbeyond global社に依頼いただいた理由はどのような点にありますか。

日本と違ってシンガポールには、人事コンサルティング会社や教育ベンダーの数自体がそれほど多くはありません。彼ら自身まだ発展途上の段階で、東南アジアの現状に対する知識も深くは持っていません。「一緒に勉強させてください」というスタンスの会社が多いのが現状です。そのような中で、御社は1歩先を進んでいる気がしました。それはやはりシンガポールでの需要が確実になる前から、リスクを取って取り組まれてきたからでしょう。御社自体が商売の本質をきちんと見極めていて、そこは他の教育ベンダーとの大きな違いだと思います。御社の森田代表はいろんな事をオポチュニティ(機会)として捉えて、何ごとにも果敢に挑戦される方ですね。beyond global社は、普遍性と個別性の歯車が上手く噛み合っており、今後もその歯車を健康的に回して欲しいと思います。

— 日系の人事コンサルティング会社や教育ベンダーに、どのようなことを期待しますか。

最近、日系企業の海外進出とともに海外に拠点を増やす日本の教育ベンダーも増えています。ただその多くは日本でやっていたこと、欧米式の発想やフレームワークをそのままこちらに持ってきているだけのような気がします。ただ現地の人間からすれば、欧米式の発想やプログラムを、何も日系の教育ベンダーから教わる必要はありません。欧米系の教育ベンダーから教われば済む話です。日系の教育ベンダーがシンガポールで事業を行うなら、日系ならではの独自のロジックなりノウハウを持っていないと意味がありません。そしてそのような知見やサービスは、そう簡単に急ごしらえでつくれるものではありません。そういった意味でも、20年以上という長い年数、東南アジアで日系企業向けの講師をされてきたサンディさんは、御社にとってかけがえのない存在だと思います。

一今回、評価者研修の印象はいかがでしたか。

サンディさんは、東南アジアの現地社員の気持ちをとてもよく理解しています。そのうえで「心理学」や「哲学」、「ロジカルなセオリー」に関する深い知識をお持ちです。しっかりとローカルに根ざしながら、アウトサイダーの視点を持ち、客観性を保っています。グローバルな人材を育てる講師は、「ローカライズされたもの」と「ユニバーサルなセンス」をバランスよく持っていることが不可欠です。個別の事例から全体を想像して普遍化したり、「具体」と「抽象」を行ったり来たりできる。そのようなセンスをもっている方とパートナーシップを組むことが、日本の企業がグローバル化に飲み込まれず発展していく秘訣だと思います。



研修風景

一他に印象に残っているエピソードがあれば教えてください。

研修の一つひとつに徹底してこだわり、研修生一人ひとりに手書きでメッセージを書くような熱心さが強く印象に残っています。また研修の終わりかけ、フィ

ピンの受講生から自分が書いたMBOを添削して欲しいとの予定外の要請がありました。普通だったら時間もないので、「メールで送ってくれば後で回答する」などと対応するところ、サンディさんは「今から見るので印刷して持ってきてください」と即座に言いました。研修が終わって疲労も極限状態だったはずなのに、受講者の熱心な気持ちに応え、その場で一人ひとりに丁寧にフィードバックをしていました。そんなビジネスライクではない対応に、受講者の成長を心から願っている気持ちが伝わってきました。また研修後、帰りの空港の本屋で調べて「この本がおすすめです」と連絡をいただいたりもしました。その徹底したプロ意識は本当に素晴らしい。なかなかこのような講師はいないし、彼女はコンサルタントの模範だと思います。

その徹底した
プロ意識は
本当に素晴らしい。

一研修を終えて、何か手応えのようなものは感じていますか。

まだプロジェクトの途中であり、評価者の育成は1回の研修ですぐにできるようなものではありません。長いスパンで取り組むべきものだと思います。ただ今のところ今回の研修は、私が期待していた通り順調に進んでいます。この方向性で間違いないと感じています。また研修のフォローアップや制度を根付かせることは、コンサルタントに全てをお任せにするのではなく、本来は自分たちでやるべきことだと

考えています。コンサルタントにどこまでお願いし、人事担当者は何をするのか。その分業のバランスはとても大切です。今のところ御社とは、私が理想とするコンサルタントとの分業関係が築けています。



研修風景

一今後はどのような取り組みを進めていこうと考えていますか。

私どもの企業目的・方針、すなわちロームのDNAとはどのようなものなのか。そのバックボーンをしっかりと普及させていかなければならないと考えています。今、あらたにつくりあげている人事制度のなかにロームのDNA、企業としての普遍性をしっかりと貫くことが大事だと思います。今まさにそれをやろうとしています。例えば、今回行った評価者研修をもう一歩進め、評価者としてのスキルとロームのDNAに関する認識を深めてもらうようなワークショップをやりたいと考えています。最終的には経営理念と評価制度、評価者の使命は同じものであるという認識を、駐在員や評価者に徹底したいと思います。また今回は、海外に34拠点あるうちのわずか5社での取り組みです。いずれは別の国や地域、販売会社だけでなく工場でも、ここでの事例と経験を活かした人事制度の改善を進めていくべきだと思っています。

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。

