

アニル・K・グプタ、ハイヤン・ワン著、若山俊弘監訳「中国・インドの戦略的意味 - グローバル企業戦略の再構築 - 」同文館出版 2010年12月25日刊を読む

優秀な人材を巡る戦い：豊富といわれる中での人材不足 - 社内研修に重点投資する -

1. 社内研修は、外部エコシステムを補完するものである。あと一步のところでは雇用に適さない人材が数多くいる状況は、中国やインドで人材が不足している理由の1つである。大学の卒業生は十分いる。しかし、豊富な理論的知識は身につけていても、それを応用する力やチームワーク、そして効果的なコミュニケーションのスキルが不足している者が少なくない。中国には、(インドよりもさらに)意見をいうよりも従順であることを促す教育制度や文化があり、これが問題となっている。これらは弱みではあるが改善は可能である。しかし改善するには、企業研修や人材開発に投資する必要がある。多くの場合、こうした投資は、その企業固有のスキルを教えたり、新入社員が自社の価値観や行動規範を理解・吸収することを支援したりするためにも必要になる。
2. 研修や人材開発のための投資は、状況によって、簡単で費用がかからないものから、複雑で費用がかかる(ただし、不可欠な)ものまでである。簡単で費用がかからないものの例は、シスコ・システムズ社(Cisco Systems)が2005年に設立した上海の研究開発センターである。このセンターは、2007年には平均年齢が27歳の研究者500人以上を擁するまでになった。同センターの責任者のジャン・グロンスキー氏(Jan Gronski)は、自分に次ぐ立場のクリス・ドン氏(Chris Dong)を中国の別会社から引き抜いたが、グロンスキー氏とドン氏の戦略は、人材をライバル会社から引き抜くのではなく、才能はあるが未経験の大学新卒の研究者を採用することであった。中国の3大学にシスコ・クラブをオープンし、このクラブで学生にシスコ社の技術者と作業するチャンスを提供した。また、グロンスキー氏とドン氏は、「意見を率直にいう」「決断を下す」「発表を行う」などの、「簡単であるが不可欠な行動スキル」を身につけさせるための経営セミナーを、毎週木曜日に実施している。グロンスキー氏は、これを「経験を学ぶための幼稚園」と呼んでいるそうだ。
3. インフォシス・グローバル研修センターは、この対極の例である。バンガロールから約90マイル離れたインド南部の都市、マイソールに2005年にオープンしたこのセンターは、335エーカーの面積を誇る世界最大級の企業研修センターで、1万3000室の寮、500の教員室、1万3,000人以上の専門家を同時に教育できる設備・施設が備わる。「ディズニーワールドとクラブメッドと現代のアメリカの大学が1つになったようなもの」としばしば表現されるこのセンターには、ボウリング場、美容院、まるで海につながっているようにもみえる巨大プール、インド最大のジム、ワールドレベルのクリケット場、年中無休の図書館、3つの映画館つきのドームなどがある。この研修センター設立の目的は、インド国内の大学だけでなく、米国、欧州、中国をはじめとする、同社が事業を展開している全地域の大学を卒業した新入社員を教育することであった。同社の採用方針は、単なる技能ではなく学習能力を基にしており、頭のいい大学卒業生であれば、学

部での専攻に関係なく、ほぼ全員ソフトウェア・エンジニアにすることができると考えている。標準的な 14 週間の研修プログラムで、1 人あたりのコストは約 5、000 ドルである。バンガロールにある同社の本社教育施設と同様、このセンターは、高度な知的課題をクリアすることだけでなく、従業員に後々まで残る精神的インパクトを持つメッセージを伝えることを目的としている。そのメッセージとは、「インフォシス社に関するすべては一流であり、インフォシス・ブランドは世界最高の品質の象徴である」というものである。

4．研修の多くは技能に重点を置いているが、一部の時間は、対人コミュニケーション、チームビルディング、ボディランゲージなどのソフトスキルの育成にも割かれている。インフォシス社の会長兼チーフメンター、N.R.ナラヤナ・ムルティ氏(N.R.Narayana Murthy)は、このセンターに投資した理由について次のように述べている。

優秀な人材が資本のこの業界では、「生の素材」ともいふべき人材の質は非常に高くなければならない。だから、当社は最初から、良質な人材は当社の戦略的資源であると考えている。あらゆる企業が直面する最も大きな課題の 1 つは規模拡張性である。品質、生産性、レスポンスタイム、価値システム、コスト抑制方針を失わずに、どのように数を増やして規模を拡張していくか。当社のグローバル研修センターは、規模拡張性を強化する方策の典型的な例である。

5．上司の指導力に投資する

直属の上司からどのような扱いを受けるかで、本人がやる気になるかどうか、また、組織にどれくらい長くとどまるかが決まることは、一般に認められている。需要が供給を上回っていることから、中国やインドの大方の企業は、米国、欧州、日本の企業と比較して、従業員が若く、勤続年数が短い段階で管理職に昇進させる必要があるため、企業は、昇進して部下をもつ立場になった管理職従業員に対して、指導力育成のための投資が必要である。この投資の見返りは大きいはずだ。

6．人材流出防止ポリシー

苦労して採用した人材の流出を防止できるかどうかは、いくつかの要因に左右される。たとえば、採用した従業員の性格、採用方法、研修と、さらなる人材開発に向けた投資などである。ここでは、繰延報酬制度、グローバルなキャリア形成、従業員と会社との精神的・知的結びつきの強化など、人材流出防止に的を絞った対策をいくつか紹介する。

P181 ~ 183

[コメント]

サムソンに限らず、シスコ・システムズ、インフォシスなどは研修制度の確立に余念がない。私も 20 年近く前に米国の IBM の重役研修センターに行ったことがあるが、今はそれが新興市場に移りつつあるようだ。

- 2010 年 12 月 17 日 林明夫記 -