

NGF 講演会 傍聴記 2018.6.4
「経営とプロジェクトマネジメント」
－人材育成とグローバル化の視点から－
芝浦工業大学 システム理工学部 教授 ^{よけむらたけとし} 除村健俊

セントラル硝子(株) 硝子研究所

小森谷 治彦

Report on Memorial Lecture of NGF's 8th General Meeting

Haruhiko Komoriya

Glass Research Center, Central Glass Co.,Ltd.

2018年6月4日、ニューガラスフォーラムの定時総会に合わせて記念講演が行われた。今回の演者は、芝浦工業大学システム理工学部の除村健俊（よけむら たけとし）教授。ご略歴は次の通り。1981年～2008年、日本IBM株式会社にてコンサルタント、Think Pad Tシリーズ開発のエグゼクティブ・プロジェクトマネージャー。2008年～2018年3月、(株)リコーにて理事、高度専門職、顧問、品質本部副本部長、人事本部副本部長、グローバルHRセンター所長、御殿場環境開発センター設立リーダー、新規事業立上げリーダーを歴任。2018年4月～現在、芝浦工業大学システム理工学部教授。PMI (Project Management Institute) 日本支部理事、PMP (Project Management Professional)、米国Brown大学大学院Computer Science学科卒業、M.S。

昨年の夏、大学院の博士課程に在籍中だった除村氏に、ニューガラスフォーラムの小林専務

理事が講演を依頼したことがきっかけとなり、このたび実現する運びとなった。59歳にして博士号の取得を決意した同氏は約一年で達成。フルマラソンに初めて参加して完走も成し遂げられている。また、年に二回は自転車ですら300km～400kmを走破する旅にも出られている大変アクティブな方である。

ご講演の内容は、1) 組織構造や効率化から生じる人材・組織の弱体化、2) グローバルHR (人事) 改革について、3) プロジェクトマネジメントによる人材の育成と企業内での活用、4) 大学でのグローバル人材育成の取組み (芝浦工大の例) についてであった。

1) 組織構造や効率化から生じる人材・組織の弱体化

マトリックス組織とは、機能組織軸とプロジェクト軸で構成される組織構造であり、各機能組織のメンバーがプロジェクトを構成し、商品やシステムの開発、社内改善・改革活動などが行われる。

ここでは、社内外の組織横断チームをどう活性化するか、商売の基本サイクルの横串をどう回すかが重要となる。組織が細分化されてくる

〒515-0001

三重県松阪市大口町1510番地

TEL 0598-53-3140

FAX 0598-53-3180

E-mail: haruhiko.komoriya@cgco.co.jp

と、専門分野はよく知っているが会社全体の商品をつかれない人が多くなる。例えば、設計なら設計の分野に特化した仕事の仕方となり、組織の壁は高くなってしまふ。最終的なお客様のニーズを感じられなくなり、組織間の横の繋がりも希薄となり、自分の組織だけのために仕事をするようになってしまふ。また、専門分野の細分化によってイノベーションの弱体化、引いては製品開発力の低下がもたらされてしまふ。特に大きな組織に居る人材は、組織が細分化されて視野が狭くなり、成長が限られがちになる。むしろ子会社の幹部候補の中に経営視点の高い人がいる。

対策として、国内外の子会社に出向させること、本社機構自体を事業部分割によって人の成長を促すことが効果的である。横串のチームを作って物を生み出すことは、会社全体の仕組みを理解することにも繋がるし、その会社が生み出す商品価値がどういふものかを理解することにもなる。そのチームを引っ張るプロジェクトマネージャーも、そのメンバーも、プロジェクトマネジメントを実践的に学ぶ良い機会を得ることになる。

業務改革の名の下に行われている開発ツールの標準化やプロセスの効率化は、様々な弊害を及ぼしている。前任者からもらったドキュメン

ト通りに作業を行う事が多くなってきて、ますます考えなくなってしまう。変化への対応力の低下、「なぜ」に答えられない技術力の低下が起こっている。プロセスの標準化は、誰でもきちんと作業ができるように必要なことではあるが、組織は活性化しなくなり、企業の商品開発力は著しく低下してしまふ。むしろ、何が起こるか分からないような、ある程度の混乱がある状況の方がある意味で活性化している。

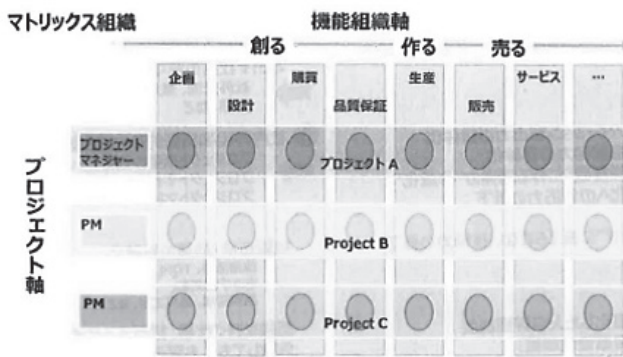
2) グローバル人事改革について

まずはキーとなるグローバル人材の獲得、育成、活用が重要になる。また、グローバルガバナンスの強化ということで、本社の方針に基づいて各地域を統括管理する必要がある。好き勝手やらないように、共通価値観の浸透も必要であり、組織全体を束ねるべく基盤となる考え方（・・・way）、創業者の考え方もかもしれないが、社員の結束を高めるためには大事なことである。

グローバルの競争に勝ち残るには、トップの能力をどれだけ引き上げられるか、いわゆるトップタレントマネジメントが重要となる。優秀な人材をどうやってマネジメントするのかについては、どういふ階層に分けて扱うか、一番上の役員から役員候補までの階層をどうするか、

マトリックス組織

機能組織軸とプロジェクト軸で構成される組織構造。
各機能組織のメンバーをプロジェクトを構成し、商品やシステムの開発、社内改善・改革活動などが行われる。



評価制度をどうするか、報酬制度をどうするか、職務記述書をどうするか、後継者管理制度をどうするか、この辺は押さえないといけないポイントである。

あとは、トップタレントをどうプールするか、その人をいつ頃どのポジションにつけるか、評価をどうするか、また、トレーニングプログラムも決めておく必要がある。

従来、日本企業の多くでは全社員に均等な研修が行われてきたが、除村氏は全社員に均等な機会を与えるという形に変換した。その新しい経営幹部候補制度を新聞発表したところ、優秀人材を選ぶということは差別にあたるんじゃないかと心配されたこともあった。若手から役員候補までの研修を体系化したり、人材パイプラインを作ったりもした。更に、役員推薦による候補者に加えて、選抜者（手を挙げた人）も経営幹部者用プログラムに参加できる候補制度を導入した。プールに入れるわけではなく、研修に参加できる。つまり、全社員に機会を均等に与える方針に改めた。何れにしろ、会社としてどういう人材を育成していきたいかを明確に定義することが最も重要である。

人材パイプラインは、当初四階層として作り、トップは世界中で約100人が集められ、その下はそれぞれの国で管理するシステムとした。これで下からどんどん上がってくる人たちに対して教育を行うが、トップの何人かには特別に外部のアセッサーを使って詳細なアセスメントを行う。これには一人当たり100万円くらいかかる。

また、配置に関してはグローバルキーポジションというものがああり、世界中の組織を全部洗い出し、会社にとって重要なポジションを200ほど明らかにした。そのポジションを中心に優秀人材を配置して経験を積ませていく。こういう体系を整備していくことによって、トップタレントの育成ができるようになる。

グローバル人事システムの統合、人事ITシステムや共通価値観の浸透も重要な要素であ

る。除村氏はリコー時代、世界中に四極あった人事組織の統合を行った。当時はそれぞれが独立してしまっていて連携が弱まっていたが、各局からバイスプレジデント（VP）を招集して人事問題を話し合うカンファレンスを開催したり、グローバルHRマトリックス体制を作って二週間に一度ずつ電話会議したりして進捗を確認した。この体制を動かす上では、CEOやCHO（チーフHRオフィサー）、各局のVPたちにこの体制をコミットメントすることの確認を取り付けることが重要であった。

また、ある地域にいるトップと別の地域にいるトップの比較ができるようなグローバル共通人事制度の導入、トップ人材を登録しておくためのグローバル人材管理システムの導入を行った。

人材育成プログラムは各会社によって違うとは思いますが、ある思想に基づいて教育を行うべきである。トップ人材に対しては、外部のアカデミック（MBA）の先生たちを呼んで講義をしてもらったり、また、経営課題に関する検討チームを作ったりと、毎年、グローバルエクゼクティブサミットという形でトップタレントを集めて検討会を行っている。

3) プロジェクトマネジメントによる人材の育成と企業内での活用

会社の中の仕事は殆どがプロジェクトになるが、大事なポイントが三つある。一番目は、目的、コンセプト、ゴールを創造できること。経営幹部や上級のプロジェクトマネージャーには、方針を出したり、様々な施策を打ち出したり、やらなければいけないことを見つけられる能力が要求される。二番目は、設定したゴールを実現することだが、この中の一つはチームを作れること。即ち、プロジェクトメンバーは機能組織の代表であると同時にプロジェクトを成功させる責任を担っている。マトリックス組織の機能側が強くなってくると、機能組織の代表としての顔が前面に出てきてしまい、プロジェ

クト側が非常に弱くなってしまふ。良いチームをつくるには、プロジェクト軸でうまく動くことが必要である。三番目は、日程計画を作成するというので、メンバーそれぞれがコミットメントしてスタートすれば確実に成功する。

プロジェクトマネージャーは、プロジェクトの上流から下流まで全部を見ることができるので、経営人材育成のキャリアパスとして最適である。また、仕事を手戻り無く効率的に進めることは働き方改革にも繋がることであり、やりがいのある目標設定は社員のモチベーション向上にも有効である。

4) 大学での取り組みについて

芝浦工大は、スーパーグローバル大学に選出された私学で唯一の理工系大学である。2017年度、海外留学に出た学生、逆に海外から入った学生がいずれも1,300名近くにのぼっている。

GTI (Global Technology Initiative) は芝浦工大を中心に行っている産学官連携のコンソーシアムであり、194法人が加入している。ここに入る事によってアジア系の大学とうまく付き合っていくことができる。

今、人気が出ているのは、PBL (Project Based Learning) という取組みで、海外の学生を日本によんで、二週間くらい地域課題や企業の課題を考えさせたりしている。毎年12月に14カ国から80人くらい集まっている。ある企業では、「こういう技術があるが、どう使ったらいいか？」などと考えさせているところもある。また、逆に海外に送ることもあり、毎年70～80人の学生(半分は日本人)をタイに送って向こうで研修を行っている。例えば、「少子化対策をどうするか？」というお題があったが、タイでは少子化という概念そのものが無く、その説明をするところから始めなければならなかった。それ自体が非常に良い勉強になっている。

除村氏は産業界からアカデミックに移られたが、学生にとって企業の話は非常に興味深いものとなっている。今後も学生に刺激を与えていきたいと、また、産学の接点をより深めることができると考えている。

先生には時間一杯まで熱弁を振るっていただきました。貴重なお話を聞かせていただいたことを深謝致します。