

「企業文化イノベーションへの戦略人事」

3M 人財マネジメント・アジア太平洋地区統括部長      アキレス 美知子氏

グローバル・タレント・マネジメントを統括するヘッドオフィスは3Mグループの米国本社—ミネソタ州セントポール—にあります。世界の各拠点は、今まではローカルに個別の活動を行っていましたが、この2月からグローバルにタレント・マネジメントを進めることになりました。各拠点はセントポールのヘッドオフィスにリポートするかたちが変わったばかりです。

タレント・マネジメントとは何か？ 日本では耳慣れない響きですが、それは、優秀な人間を採用して、教育して、経験を積んでもらって経営の中核を担うリーダーとして早期に育てるということです。たとえば日本に優秀な人間がいる。そうするとその人には、日本だけではなく海外の3M各社で活躍、鍛錬の場が与えられます。頑張って試練を克服し、そこをクリアしてもらって、グローバルな規模でビジネスをリードするリーダーへと早期に育ててもらおうのです。

日本の人事部門を統括する私が3Mグループのタレント・マネジメントのアジア・パシフィック統括になったのは偶然ではありません。中国やインドはものすごい勢いで成長している。35%から40%くらいの勢いで毎年伸びています。そこに人的資源をどう持っていくかはグローバルなポートフォリオを見た場合、大きな問題になっている。日本も伸びているが桁が違います。逆に言うと中国やインドではその成長についていくためのタレントが極端に足りないのです。

能力のある優秀な人財がまだまだ必要です。この問題をアジア・パシフィック単位でグローバルに考えて人材政策をデザインしていくのが私たちの仕事です。日本で生まれ育った人でも中国で重要な仕事をすることによって、その人の能力開発にも良いし、中国サイドから見れば足りないところを補うことができる。そういう風にして何とかグローバルな規模で人を育て、結果を出していこう。そのしくみを考えるのが、タレント・マネジメントです。（中略）

組織診断と組織開発の知識・経験が活用されます。上海に行った時のことです。中国は世界の工場ですから、ものすごい勢いで投資を集めて工場を増やしている。ところが、リーダーが少なすぎる。そこで私は、中国全土のサイト（拠点）のマネジャーたち—マニュファクチャリングのリーダーたち—なのですが—10人くらいを、事前にこうお願いした上で呼びました。

「今のあなたの組織図をもってきてください」。

さらに、私たちの3Mグループには2010年プランというビジョンがありますから、その事業計画に基づいて「2年後の組織図をもってきてください」ともお願いしました。

で、みんなを集めて、2年後の組織と現在の組織の比較分析を行いました。そうすると、どこに一番大きな穴が開いているのか。どこに人を投資しなければいけないか。どんなスキルを身につけなければいけないのか。そういうことがかなり明らかになりました。

では2年間その穴をどういう風に埋めて、人材を育てていくか、というプランをつくりましょうというのが次のステップです。組織自体を分析して、組織の方向性、目標、ビジョンに合うようにデザインし直して行くのです。