

次代に活躍するリーダーを生み出す グローバル時代の新しい人材育成プログラム



時代は、多国籍企業から統合されたグローバル企業GIE (Globally Integrated Enterprise) へと移行しています。この流れはさらに加速し、いよいよGIEで活躍する新しいリーダーの育成が急務となっています。

その人材育成の1つの取り組みとして導入されたのがIBM's Corporate Service Corps (以下、CSC) です。将来の発展が期待できる国で、担当業務の分野に関係なく、現地NGOと協力しながら現地の団体、企業、教育・政府機関などに社員を派遣。1カ月間貢献活動を行い、その中でグローバルな問題解決力、コミュニケーション力、さらには感知力などリーダーに必要な体験を得るというプログラムです。

その第1陣として日本アイ・ビー・エム株式会社 (以下、日本IBM) から選ばれたメンバーは、2008年7月から、ルーマニア、タンザニアで活動を行いました。CSCの実際の活動内容と意義について、ルーマニアで活動した2人の社員のインタビューを交えながら紹介します。

Interview ③

A New Human Resources Cultivation Program for the Global Age that Creates Leaders Active in the Next Generation

The times are moving towards a GIE (Globally Integrated Enterprise) unified from multinational corporations. This movement is increasing in speed, and now the cultivation of new leaders who will be active in GIE is an urgent issue.

Something that has been brought in as one approach to this cultivation of human resources is IBM's Corporate Service Corps (hereafter, "CSC"). In countries where we expect future development, employees are being sent out to local groups, corporations, and educational or governmental organizations without regard to the particular business field, in cooperation with local NGOs. This program has them carry out charitable activities for one month, and during that time they are able to gain the necessary abilities to solve problems globally, to communicate, and also the sensitivity needed for leaders.

The first group was made up of members selected from IBM Japan, Ltd. (hereafter, "IBM Japan"), and worked in Romania and Tanzania in July 2008. We shall introduce the meaning and actual activities contents of CSC through an interview with the two staff members who worked in Romania.

GIE推進の一環として、 グローバルな社会貢献活動を

IBM では、2007 年に Global Citizen's Portfolio (以下、GCP) を発表しました。GCP は、GIE を目指す IBM が企業市民として、国や組織の枠を越えてグローバルでの社会貢献を果たすための取り組みです。今回ご紹介する CSC は、この GCP の 3 つの施策 (図 1) のうちの 1 つです。

CSC は、アジア、東ヨーロッパ、アフリカの新興市場に対し、スキルやノウハウを有した IBM の人材を派遣し、非政府組織 (NGO) と連携して現地の企業や非営利組織などを支援するプログラムです。IBM の社員が有するスキルやノウハウを社会貢献活動に役立てると同時に、参加する社員自身の成長を促し、さらには IBM としても社員のグローバルなリーダーシップを育成することにもつながる、3 つのメリットを併せ持ったユニークなプログラムです。

今後 3 年間にわたり、合計 6 回の派遣を予定しており、2008 年 1 月に第 1 回目の公募が始まりました。派遣先の国はルーマニア、トルコ、ガーナ、タンザニア、フィリピン、ベトナムで、全世界の IBM から選ばれたメンバーが、それぞれで 8 ~ 12 名のチームを結成し、社会貢献活動に当たります。日本 IBM では約 200 の応募があり、厳選された 5 名がルーマニアとタンザニアのチームに参加しました。

表1. CSCの5つの目的

What	複数の NGO と協業し、異なる国、職種の社員で構成された複数のチームを、アジア、欧州、アフリカなどの新興市場に派遣します。派遣先で地域社会にとって新たな経済発展のオポチュニティーを発掘したり、環境や教育の分野における課題に取り組みます。
Who	世界中のすべての IBM 社員がプログラムに応募することができます。今後 3 年間に延べ 600 名の IBM 社員が派遣され、8 ~ 12 名で 1 つのチームが構成されます。これまで高いパフォーマンスとリーダーシップが認められた、過去に社会貢献活動やボランティアの経験のある社員が優先的に選ばれます。
Where	第一期生の派遣先としては、アジア、欧州、アフリカなどの新興市場を予定しています。
When	プログラム第一期生の募集期間は 2008 年 1 月 24 日 ~ 2 月 15 日です。厳正なる選考プロセスを経て、第一期の参加者は 2008 年 3 月 27 日に発表されました。第二期生の申請は 10 月初め、第三期生・第四期生の募集は 2009 年初めを予定しています。
Why	多様な文化、政治、環境、社会情勢下の中、特定のプロジェクトにさまざまな国や職種の社員と一緒に取り組むことにより、21 世紀のグローバル・リーダーに必要な資質を育てる実践の場を提供します。

『Global Citizen's Portfolio』

Matching Accounts for Learning

勤続 5 年以上の社員が、教育用に指定した口座に預金した場合、IBM が半額を負担し、専門教育の受講を支援するプログラム

Corporate Service Corps

次代のリーダーをグローバルな社会貢献活動の中で育成するプログラム

Transitions Program

政府、非営利組織、教育機関、経済開発団体での新しいキャリアを支援するプログラム

図1. Global Citizen's Portfolioの3つの施策

次代のリーダーとなるための 訓練と同時に喜びを体験する場として

CSC は 5 つの目的 (表 1) を掲げていますが、その中の 1 つとして「多様な文化、政治、環境、社会情勢下の中、特定のプロジェクトにさまざまな国や職種の社員と一緒に取り組むことにより、21 世紀のグローバル・リーダーに必要な資質を育てる実践の場を提供します」とあります。これからのリーダーは、世界各国のさまざまな事情に柔軟に対応した上で、信念をもってプロジェクトを完遂しなければなりません。そのためにはグローバルの現場での経験が必須であると同時に「相手国、文化の違いを思いやる」「自分のできることで手を差し伸べる」

などの姿勢が必要になり、社会貢献の意識も高めなければ、真の信頼関係を築くことはできません。

多くの国のメンバーが集結し、見知らぬ国で、自身の普段の業務以外の分野で活動することの厳しさとやりがい、悩みと発見の日々など、CSC は次代のリーダーとなるための訓練であると同時に、その喜びを感じ、自身の将来の目標、どうあるべきかを明確にできるプログラムなのです。



日本アイ・ピー・エム株式会社
ITS ソリューション・センター
金融ソリューション・サービス
ICP アドバイザリー・プロジェクト・
マネージャー

竹田 圭志
Keiji Takeda

ICP Advisory Project Manager
Solution Services Finance
ITS Delivery
IBM Japan, Ltd.

グローバルの中での自分を 確認するための初めの一步

第1陣のルーマニア・チームは、7月4日から8月2日まで、第3の都市であるティミショアラで活動しました。メンバーは、米国、インド、英国、中国、日本から、厳しい審査を経て集まった9名。日本IBMから参加したのは、ITSソリューション・センター 金融ソリューション・サービス ICP アドバイザリー・プロジェクト・マネージャー 竹田 圭志と、購買 ソフトウェア・ソーシング 係長 岡内 大樹の両名です。普段の業務は、両者とも内容も環境もかなり違うもの。当然参加の動機もやはりそれぞれに違いました。竹田は以下のように動機を説明します。

「今後進んでいくと思われる GIE 化の流れはヒシヒシと感じていましたが、普段の業務ではグローバルの流れが見えず、GIE の動きからは遠いところにいるという感覚がありました。また、近い将来 IBM が GIE の体制に

移行した状況を考えると、自身が PM (プロジェクト・マネージャー) として活躍していくためにはグローバルのメンバーで構成されたチームの管理が必要であり、そのためにはグローバルでの経験を今のうちから積んでおきたいと考えていました。その中で今回のプログラム発表はわたしにとってとてもよい機会となりました」

一方、岡内はすでに GIE 化が進んでいる購買部門に所属しています。普段から全世界に3カ所ある購買部門のグローバル拠点の1つである中国など、グローバルの購買部門とは近い距離感で業務を行っていました。その彼にとってもこのプログラムはインパクトの強いものだったようです。

「今回のようにいろいろな国と組織から集まって活動をするような場面は、日頃の業務の中ではなかなか遭遇しません。CSC の取り組みについては、グローバル発でイントラネットの Web サイトを通じて、全社員に直接メッセージが届いたのです。しかも公募という形で。これは非常に貴重な機会です。そこで自分の力を試してみたいと強く思いました。その中で日本 IBM の購買部門の人間として、日本人として、わたし個人として、同じ土俵でどこまでできるのか、という挑戦ができる大変良い機会だと感じました」

現地到着前に始まっている成果への道のり

世界からさまざまな「志」が集まってスタートした活動は、現地に集合する前からすでに始まっていました。CSC の活動期間は、事前準備作業に3カ月、現地での活動に1カ月、帰国後の活動に2カ月と、合計6カ月間にわたります (表2)。3カ月、30時間以上におよぶ事前準備は、選考結果が出てから2週間強でのスタート。岡内がその内容を振り返ります。

「事前に電話会議や SNS (ソーシャル・ネットワーク・サービス) のコミュニティーを使い、一緒に活動する世界各地のメンバーとコミュニケーションを取りました。また社内 Wiki で情報を共有し、現地での活動やディスカッションの内容についての

表 2. CSC の 3 つのフェーズ

出発までの準備	<ul style="list-style-type: none"> ・準備期間は約3カ月間 ・テレコン、資料、Web サイトを通じて、派遣先の国の言語、文化、社会経済、政治情勢について 40 ~ 60 時間学ぶ ・期間中、チームの団結を強め、リーダーシップを育成するためのワークショップ (バーチャル) も実施
現地での体験	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での滞在期間は1カ月間 ・派遣先の国における独自の社会、教育、環境問題に関連したプロジェクトに携わる ・現地の方と同じ生活様式で過ごす
帰国後の活動	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者は帰国後、記憶や経験が新しいうち (約2カ月以内) に、同僚、家族、友人、社外のコミュニティーで自らの体験を積極的に発表 ・滞在した国における IBM のビジネス・デベロップメントに、自らの経験を生かして積極的に貢献 ・次回以降の参加者をアドバイザーとして支援



日本アイ・ビー・エム株式会社
購買 ソフトウェア・ソーシング
係長

岡内 大樹
Hiroki Okauchi

Procurement Professional
Software Sourcing
Services and General
Procurement
IBM Japan, Ltd.

公開ブログも準備しました。特に今回は第1陣ということもあり社内外からの注目も集まっていたと思います」

CSCの活動チームにリーダーはいません。事前準備段階の世話係としてのファシリテーターと現地での活動をサポートするNGOメンバーはいますが、基本的にはチームはフラットな関係。今回ルーマニアに派遣されたチームでは、チームを組んでいるとはいえそれぞれのメンバーが1人で1つのクライアントを担当しました。いうならばメンバー自身が、それぞれで取り組むプロジェクト・リーダーということができます。

さらに第1陣だからこそその課題がありました。

「先例がまったくありませんから、すべて自分たちで判断して動かなければなりません。査証はどうなのか、現地で携帯電話は使えるのか、そういう手続きまでです。さらには『予防接種ってどうするの?』みたいなことも(笑)。みんな不安は一緒だったようで、隔週の電話会議でも仕事のことだけではなく、不安な点もみんなでお話ししました」(竹田)。

こうしてWikiでメンバーたちのプロフィールを確認し合い、自分たちの活動のために課題を検討する時点で、困難な場面での問題解決力、コミュニケーション力は試されていたのです。

**限られた時間の中で
自身が貢献できることを見極める**

7月7日。いよいよ現地での活動がスタートしました。竹田は、1991年に設立され、ティミショアラでは最初の私立大学であるTibiscus Universityで、コンピューター・サイエンスの教授をカウンター・パートとして活動。

「キャンパス・ネットワークのアクセスとそれに伴う提言」「大学移転プロジェクトの立ち上げフォロー」が貢献活動となりました。

岡内は同じく1991年に設立されたGRAFOPRINT社というシール、ステッカーなどの粘着テープを製造する、従業員70名程度の会社での活動。ここでは、「GRAFOPRINT社の現状に対するアクセス」と、それを受けての「中長期的なビジネス戦略を立案するに当たってのフレームワーク作りや戦略策定の実行方針に関する提言」が主な活動となりました。

両名とも現地では原則1人でカウンター・パートの組織と活動するため、個々人の対応力が重要となりました。事前に分かっていたこととはいえ、ここでは適用力が試されます。岡内はまず「割り切る」ことを武器に自分が行うこと、相手に対して貢献できることを切り分けました。

「わたしは購買の経験しかありませんし、どこまでの価値がお届けできるか正直不安でした。そして活動期間は1カ月しかありません。その上、最初の1週間はアクセスメント、最後の1週間は整理の期間。とすれば実質わたしたちに与えられた活動期間は2週間。ある意味、貢献活動ですから、その中でクライアントに対して何ができるかに集中すべきだと考えました」

竹田も「派遣先の大学でも初めての試みのため手探りの状態でした。そのため、IBMに期待することを明確にし、わたしにできることをまず初めの数日間をかけて話し合いました。その後具体的なスケジュールと最終成果物の認識を合わせてすべきことを決める。それが重要だと感じました」と振り返ります。

自分の決断によって道を切り開くことの重要性。初めて訪れる東欧の地で、適用力を試される場面はこれ以降も常に目の前に現れます。

**メンバー同士の距離を縮めた交流
「宿屋ミーティング」**

さらに両名がうまく活動を進められた力として、チームメンバーの存在がありました。まず、岡内は次のようなエピソードを披露します。

「当初のクライアントからの依頼は、会社の経営戦略の策定にかかわる大枠しか示されておらず、要求が抽象的で具体的に何を求めているかがあいまいな点もありました。そこで、インド人のコンサルタントやアメリカ人の

営業など普段の業務でお客様と接しているほかのメンバーに、このような状況ではどのようにお客様にアプローチしているのかを相談したところ、すぐに解決策が見つかった。インド人のコンサルタントには、彼の都合が付く時にクライアントのところにも一緒に行ってもらいました」

メンバーはそれぞれが自分のやるべきことに注力しますが、一方でそれぞれの悩み、課題をチームとして分かち合いました。

「業務から帰ってきて宿舎に戻ると、必然的にみんな集まってきてその日のことを話し合う。その中でお互いの状況を共有し、アドバイスやヘルプを行いました。また、それぞれの国の文化の違いや仕事の取り組みについての考えなど、普段の業務から離れた会話もしました。ここでの交流はとても意義深く、いろいろなことを考えさせられました」（竹田）。

「わたしも助けられました。商工会の盛り上げ策などもクライアントから期待されたのですが（笑）、対応することが難しい課題については、その課題に必要と思われる専門的なスキルを持つメンバーに相談するなど、チームで解決策を探ったのです」（岡内）。

さらにティミショアラの小さな宿舎で行われたこの「宿舎ミーティング」は、世界のIBMにつながっていたと、竹田は今でも感動の表情で語ります。

「提案資料の内容についてメンバーにアドバイスを求めたところ、インドのメンバーが『それじゃ、うちのエンジニアに聞いてみるよ』とあって、IBM INDIAのエンジニアに話をつないでくれたのです。それまでとても大きな境界を感じていた国や組織という枠をいとも簡単に超え、ダイレクトに世界のIBMとつながっていく…。その瞬間、これがGIEなんだと、実感しました」

岡内も自分の力を試すと同時に、研修期間からコミュニケーションを取り続けていたメンバーへの信頼感を高めていました。

「クライアントに対して、ほかのメンバーも含めてIBMチームとして見てもらって構わない、と伝えました。実際、コンサルタントや、人事関連のスキルを持つメンバーなどほかのメンバーや竹田さんにも現場に来てもらい、クライアントに喜んでいただけました。さらにチーム内にとどまらず、ヨーロッパの購買責任者や日本のバイヤーからはメールで、またティミショアラに在籍しているIBMの購買バイヤーには直接会って情報交換するなどのサポートを受けることもできました」

このようにさまざまな国の多彩なスキルを持つメンバー

間で課題を話し合い、協力することで、実質2週間という中でクライアントに対して最大限できることを提供できました。そして宿舎の向こうには大きく広がるグローバルの人脈があります。竹田が言うように、これがGIEの世界なのでしょう。

「ランチ事件」「ミーティング事件」から 深まった現地文化の理解と対応

素晴らしい体験を重ねていった兩名ですが、初めて訪れたルーマニアという国の文化には、当初戸惑いもあったようです。兩名は面白いエピソードを聞かせてくれました。

「ルーマニアではランチを決まった時間にとるわけではなかったのです。だからいつ昼食に行くのか分からなくて、気が付いたらもう夕方みたい。まあ、こんなきっかけではありますが、とにかく疑問に思ったり、やりたいと思ったことは黙っていないで、誰かに聞くなどすべきですね（笑）」（岡内）。

「プロジェクト開始後『いろいろと資料を見せてくれ』という、さも当たり前かのように『ない』との回答がよくありました。資料がある場合も、ヒアリング中にわたしが議論しながら取ったメモの方が詳しいという始末でした。日本人のように資料重視ではなく、ミーティングを重ね頭で理解することが重要なのかもしれません。ただ、大学移転プロジェクトの計画立案の際も資料はなく、真面目な顔で『でも自分は引越したことがありその経験が頭にインプットされているから大丈夫だ』と言われた際にはさすがにびっくりしました（笑）」（竹田）。

さらに竹田はルーマニア流のホスピタリティーのおかげで初日から愉快的な事件に巻き込まれました。



ルーマニアのCSC参加メンバー

「初日に、カウンター・パートから『別の大学も見てみるか?』と言われたので気楽にOKしました。実際移動するとまったく着く気配がない。聞いたら街中ではなく50km以上離れた隣町だと言うではないですか。夕方、宿でミーティングがあったのですが帰れなくて。そのときは携帯電話もなく本当に困りましたね」

「あの時は、『竹田サンどうしたんだ!?!』とみんな心配して(笑)。でもそんなタフな場面、文化の違いをわたしたちみんな面白がっていたように思います。仕事ができる、できないはともかく、環境への対応力はあったかなと」(岡内)。

社会貢献の面でも、将来見知らぬ国でビジネスを展開する上でも、互いの文化を尊重し、柔軟に受け入れる適応力、対応力は必須です。小さい出来事からでも文化の違いを感じ、楽しみ、相手との距離を縮めるきっかけとすることも、GIE時代のリーダーに求められる条件なのでしょう。

第1陣だからこそ得られたこと そしてこれからのチームに期待すること

帰国して半年が経過した現在、両名はプログラムを振り返って「第1陣でよかった」と口をそろえます。第1陣は、自分たちで何をすべきかを考えて作っていかなければいけません。「3カ月の準備期間で何をすべきか」「現地でどのように活動するのがよいのか」そのすべてを自分たちで作上げ、そしてこのプログラムの意義を広めていく重責も担っていました。

いわば、彼ら第1陣の一挙手一投足が、CSCのこれからの道しるべとなっていきます。その「ないものを作り上げていく」ことが両名にとっては素晴らしい体験だったようです。二人はこれからCSCを通してグローバルの舞台に立とうとするメンバーに対して、伝えたいことがあると口をそろえます。

「第1陣がまとめたWikiなどは参考にさせていただきたいのですが、あえて詳しい資料は渡さないようにと考えています。なぜならばわたしたちが感じたCSCの良さというのは、『決められたことを遂行するのではなく自分で得たものがすべて』ということ。わたしたちの蓄積がかえって先入観になってしまっただけではいけないですし、プロセスにこそこのプログラムの意義があるのではないのでしょうか」

そして、今回得られたことを積極的に社内に広げ、

一人でも多くの社員に手を挙げてもらいたいと願っています。

「GIEについてわたしは頭で表面的に理解していたにすぎなく、推進のためには会社が方針として各種施策を実施していくものだと考えていました。しかしながら今回の経験を通してGIEを進めていくには個人がその重要性に気づき、考え行動を起こしていく必要があると気付きました。このマインドの変化がより多くの人に起こり、会社の施策と合わせて推進することでGIEは飛躍的に進むものと思われれます。この経験を少しでも多くの人に体験してもらい、積極的に参加をしていただければと思います」(両名)。

CSCを通じて培った経験が 今後のGIE推進の力に

CSCの活動では、1カ月という限られた期間内に問題解決の方向性を見いださなければなりません。リーダーシップを発揮するのは、自分自身以外にはいません。しかしそこには、頼るべきチームのメンバーがいます。この状況で活動するからこそ、問題解決能力とコミュニケーション能力を育むことができます。そして現地での活動、世界から集まったメンバーとのコミュニケーションを図る中で、世界の動きを感じる力を養うことにもつながります。こうした力は、今後GIEを推進するために求められるものです。

GIEの取り組みを進めるためには、トップダウンでの施策と合わせて、現場の社員の意識向上によるボトムアップが必要になります。CSCの取り組みは、3年間にわたって継続され、今後も数多くのIBM社員が竹田、岡内のような貴重な体験を積み重ねるでしょう。その面々がGIEを本格的に実践していくための大きな原動力になるかもしれません。

最後に両名とも、「このような取り組みが有意義であることは、何もIBMだけに限ったことではないのでは」と言います。会社の辞令、ビジネス・ミッションではなく、見知らぬ国での社会貢献の中で自分を磨き、そこで出会ったカウンター・パートや多国籍のメンバーたちと部門を越えた交流を持つ。そして何よりも、そのやりがいや魅力に目覚めた彼らが各部門に戻り、自らがコアメンバーとなってボトムアップで会社を動かしていく。そこから生まれるGIE時代のリーダーたち。夢は大きく広がります。