

【対談】

# GIEを見据えた人材の育成および活用とは



日本アイ・ビー・エム株式会社  
人事担当  
取締役執行役員

坪田 國矢

**Kuniya Tsubota**

Vice President of  
Human Resources  
IBM Japan, Ltd.

IBM がグローバルに統合された企業 = GIE (Globally Integrated Enterprise) の概念を提唱してから 2 年以上がたちました。ビジネスのグローバル化はますます進展し、IBM でも GIE を本格化させるためのさまざまな取り組みを進めています。その中でもグローバルで活躍する人材の育成は急務といえるでしょう。日本アイ・ビー・エム株式会社 (以下、日本 IBM) では GIE への進化とそのための人材育成についてどのように取り組んでいるのか、その最前線に対談形式でご紹介します。

今回迎えたのは、人事担当の坪田 國矢とテクニカル・リーダーシップ担当の宇田 茂雄です。GIE を見据えた人材育成を担っている二人が、「GIE 環境における人材育成と活用とは」をテーマに、それぞれ人事の観点からと技術者育成の観点から語ります。(司会：堤 敏弘)

Management Forefront—③

SPECIAL ISSUE: Human Resource Development in the Global Business

## What is the Cultivation and Utilization of Human Resources that are Focused on GIE?

Over two years has passed since the outline of the GIE (Globally Integrated Enterprise) was first proposed by IBM. The globalization of business is proceeding apace, and for IBM as well, a number of approaches towards full-scale implementation of GIE are being carried out. Among these the cultivation of human resources that can be active globally is an urgent issue. I will talk about what approaches IBM Japan, Ltd. (hereafter, "IBM Japan") is taking to bring in GIE and human resources cultivation for that, using a roundtable format.

My guests this time are the director of human resources, Kuniya Tsubota, and the supervisor of Technical Leadership, Shigeo Uda. These two men, who are responsible for the cultivation of human resources with a focus on GIE, discuss this issue in line with the theme of "What Does Cultivation and Utilization of Human Resources Mean in a GIE Environment?" from a human resources perspective and a cultivation of technicians perspective, respectively. (Facilitator: Toshihiro Tsutsumi)



日本アイ・ビー・エム株式会社  
テクニカル・リーダーシップ担当  
取締役執行役員

宇田 茂雄

**Shigeo Uda**

Vice President  
Technical Leadership Executive  
IBM Japan, Ltd.

## GIEで「世界で一つのIBM」を目指す

——人事あるいは技術者の統括というお二人のそれぞれの立場から、GIEをどのようにとらえていますか。

**【坪田】** 私の立場からGIEを考えると、2つのテーマがあります。1つは組織面や人事面からのテーマで、もう1つは業務の側面からとらえたテーマです。

組織面、人事面では、日本IBMに入社するというこの意味合いが従来の概念とは変わってきたということです。従来は「日本IBMに入社した」といえば、「日本人が日本IBMに入社して、日本の業務を担当していく」ことが前提であり、人材とその人材が住んでいる国、そしてその国の現地法人という3点がセットになっていました。しかしGIEの考え方では、「グローバル企業のIBMにたまたま日本で入社したIBM社員」という位置付けになります。IBMという企業の人事や組織をGIEの視点からとらえると、「世界で一つのIBM」ということになるのです。その上でそれぞれの地域やビジネス・ユニットなどの特性を生かしていくという方向に向かっていくわけです。

もう1つのテーマは、業務の対象となる国や地域が限定されないということです。つまり、日本の中に海外のお客様に向けた業務を行う部門があっても構いませんし、海外の部門が日本のお客様向けの業務をしても一向に構わないというのがGIEの特性です。GIEにおいて、ある人材がどこに住んで、どこで仕事をしているのかということと、どの地域のどの部門の業務をカバーするのかということは必ずしも一致する必要がないわけです。

この2つのテーマを勘案して、グローバル環境で活躍できる人材をいかに適材適所へと配置するかが、GIE



における組織や人事における役割だと考えています。

**【宇田】** 私は技術者としてキャリアを重ねてきましたので、現在も「技術系社員をどのように育て、活性化したらいいか」ということが業務におけるテーマとなっています。私自身SEとして、ソフトウェア、ハードウェア、サービスなど、研究部門以外のすべての事業部でSE系のマネジメントに携わりましたが、この経験を通じて考えたことは、「事業部を超えてコラボレーションをしてお客様に価値を提供していくこと」が大切なのではないかとということです。その考え方をグローバルに広げたものがGIEなのだと思います。GIEでは、日本だけでなく国や地域を越えたコラボレーションを実践することにより最高のものをお客様に提供することが重要になっています。

IBMでは、世界のCEOに対してのヒアリング調査を基に作成した「IBM Global CEO Study」という動向レポートを2年に1回発行しています。最近では2008年度版（本誌42ページ以下：解説①参照）が発行されていますが、そこには「イノベーションを起こすためにはコラボレーションが必要だ」という結果が発

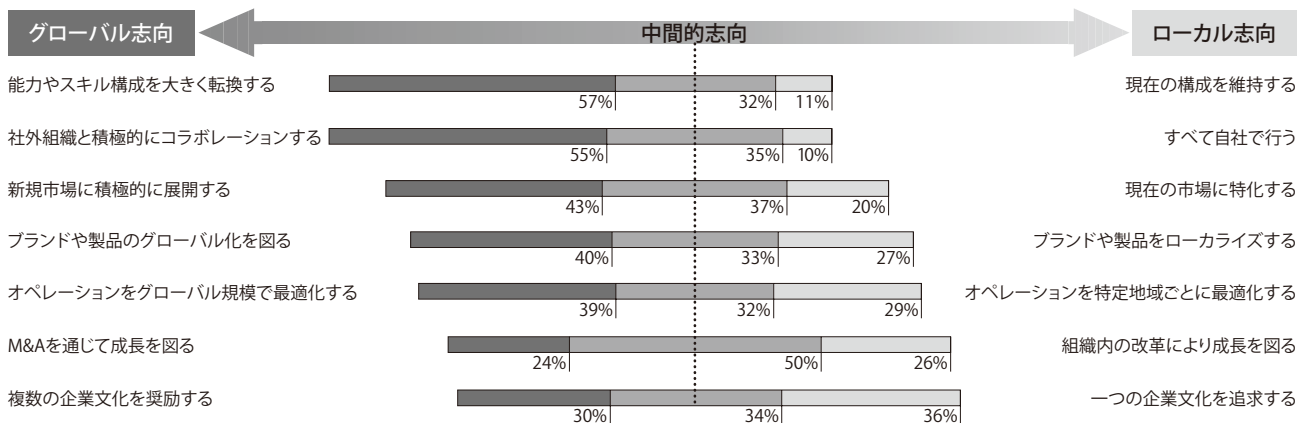


図1. 世界のCEOが注目するコラボレーション

表されています（図1）。異なった文化や違う価値観を持った人たちがぶつかり合いコラボレーションをすることで、イノベーションが起こるといえるのです。技術的な観点からみた場合、コラボレーションの対象は、オープンで複数の専門分野にまたがっているスキルやノウハウであり、それらが横断的にコラボレーションすることにより、大きなテーマにチャレンジし環境の変化に対応できるということになります。

それを受けて考えますと、複数の専門分野にまたがるスキルを持つことが重要になってきます。特にビジネス系のスキルとコンピューターやインフラ系のITスキルの両方を備えている人材が重要になり、イノベーションを起こす原動力となってくるといえます。そこで、プロフェッショナルの技術系キャリア制度だけでなく、複数の専門知識をきちんと評価して育てていかなければいけないと考えています。

もう一つ、全世界の英知を結集するために、グローバルでの人材交流を促進するということが大切になります。そのためには、日本人もグローバルで活躍しなければいけませんし、逆にグローバルの良い部分を日本に持ってこなければなりません。新興市場の若いIBM社員に対して、日本IBMが協力するということも必要でしょう。グローバルでの人材交流の一例では、インドの技術リーダーに対して、日本IBMのDE（Distinguished Engineer：技術理事）がメンターとして相談に乗るといことも積極的に行っています。

## ワンチームになって「国を超えた協業」を

——お二人に共通する認識は「国を超えた協業の重要性」ということになりますが、それに対して取り組んでいくべき重点項目とはなんですか。

【坪田】人材育成にしても、組織運営にしても、GIEの世界とそれ以前の世界とはかなり違ってきています。従来の現地法人を中心とした考え方では、人材育成も組織運営も縦割りでした。GIEが推進された今のIBMでは、人事や福利厚生などの各オペレーション業務機能はほとんど日本には残っていません。その役割を担っているのは、中国の大連であったり、フィリピンのマニラであったりするのです。つまり日本IBMにおける人事のオペレーションの品質やプロセスの効果、そして効率性を決めるのは大連やマニラの社員だということになります。

このような状況では、日本の人事のプロセスや方針、仕組みを大連やマニラの社員にいかんにか理解してもらうかが重要になってきます。国を超えた協業では、指揮命令システムというよりも国境を越えてどのようにチームワークを醸成していくかということが組織運営の要となってきます。GIEにおける組織や人材育成の在り方は、従来型とはまったく異なってくるのです。

【宇田】技術者が「国を超えた協業」を実践する際の障害要因は2つあります。1つは、当然のことながら言語の問題。そしてもう1つは、グローバルにおいて共同で仕事をする経験が不足していることです。そこで、技術系コミュニティのプログラムをできるだけグローバルと連携させようと推進しています。最近では、インドの若手技術者たちと2週間に1回、電話会議を行い、技術交流をはじめ文化の違いなどを含めたディスカッションをするという試みもスタートしており、これは日本の若手技術者が自発的に始めたことです。このような経験を通じて、グローバル・チームで働くことに慣れていく経験を積んでいるのです。

## 外国人社員の活躍の場を提供する 「Multi-Culture」

——「文化の違い」という話でいうと、ダイバーシティのイニシアチブの一つとして「Multi-Culture」に取り組んでいますね。

【坪田】日本IBMには、日本人だけでなく、日本に留学していた外国人、日本で生まれ育った外国人、また海外で生まれ育った日本人など、さまざまな社員が一緒に働いています。GIEでは、さまざまな人種、国籍の人たちがいかにワンチームとして仕事をしていけるかが課題となりますが、日本IBMでもGIEを体験できるよう、複数の文化体験をしている人たちの積極的に雇用し活用することでGIEを推進していきたいと考えています。それが「Multi-Culture」に対する取り組みであり、日本IBMでは日本国籍を持たない社員も存分に活躍できる組織風土を作っていこうと思っています。

多種多様な社員の特性を活性化するというのも「Multi-Culture」の目的の一つです。例えば、TOEICの結果をみると、日本IBMの社員全体の平均点より、外国人社員や女性社員の平均点が100点ほど高いという傾向があります。その点では、外国人社員や



女性社員の方が GIE ではより活躍できる可能性が高いともいえます。そう考えると、人材活用の裾野も広がってくるのではないのでしょうか。

## 日本の人材やノウハウも グローバル・デリバリーとして活用

——間接部門におけるグローバル・レベルのインテグレーションが進んでいる一方、お客様にサービスを提供するデリバリーの分野では、グローバル・デリバリー（海外の IBM 要員との協業：以下、GD）が推進されています。

**【宇田】** IBM が取り組んでいる GD は、お客様に最適解をお届けするという非常に重要な考え方だと思っています。GD の当初のコンセプトでは、人件費の安い国や地域の人手を使うことによりお客様のコストを削減するというものでした。それが個々の地域で請け負っている業務に特化してきたことで、最近ではそのコンセプトにも変化が表れています。例えば、「このビジネス・プロセスはインドのこの地域の社員が詳しい」とか、餅は餅屋ではないですが、その分野で一番得意な国や地域にその業務を委ねて、お客様に最善のものをお届けするようになってきています。つまり、単にコストを削減するという考えから脱却して、その道のプロをグローバルの中で探し出してお客様に質の高い製品やサービスをお届けする、という考え方に進化しているのです。このような GD の進化形を GID（Globally Integrated Delivery）と呼んでいます。

また日本はどちらかというと GID を利用する立場だと考

えがちですが、日本が持っている品質管理のノウハウなどは、逆にグローバルで活用されるということもあります。それが GID の本来の姿なのでしょう。

## 自らが手を挙げて グローバルへと踏み出すことが必要

——日本の技術者は優秀だといわれていますが、活躍の場をグローバルへと広げるためにはどうしたらいいのでしょうか。

**【宇田】** まずは自らが手を挙げるという積極的な意識を持つことが大切になるでしょう。IBM では、GIE に適した人材を育成するためのさまざまなプログラムを用意しています（表 1）。それらの中から自分に合ったものを探し出して自ら手を挙げるのです。しかし、その一歩がなかなか踏み出せないという技術者に対しては、身の回りにいるあこがれの先輩など、メンターとなる人物を見つけることを勧めています。それをきっかけとして、次のステップへと登ることができるのではないのでしょうか。

また、世界の技術系リーダーが、年に一度数千名の規模（2008 年は約 4,000 名）で一同に集まって研究成果を発表し交流するイベント「TLE（Technical Leadership Exchange）」に参加するのもいいですし、技術系プロフェッションごとのコミュニティ活動などに参加して、グローバルの活動へとつなげていくことも有効だと思います。そのほかにも、女性技術者に対しては、「COSMOS」（本誌 62 ページ以下：特別記事参照）というコミュニティがグローバル展開を行っています。

表1. グローバルで活躍できる人材を育成するためのIBMのプログラム&イベントの例

IBM's Corporate Service Corps（IBM 海外支援チーム）	異なる国、職種の社員で構成されたチームを新興国に派遣し、社会貢献活動に取り組むことで、グローバル・リーダーに必要な資質を伸ばすための実践の場を提供するプログラム。（本誌 36 ページ以下：インタビュー 3 参照）
Go to India プログラム	サービスに従事している入社 5 年未満の社員を 3 名ずつ 2 週間、インドに派遣し、グローバル・デリバリーを体験するプログラム。
CHQ Rotational Assignment	若手技術者が 3 カ月から半年の期間、米国本社（CHQ）の技術スタッフ部門に赴任してグローバルな業務を経験することでスキルの幅を広げリーダーシップを伸ばすことを目的としたプログラム。
BizTech	グローバルから 10～15 名程度のメンバーを募り、テクニカル・リーダー指揮の下、週 1 日リモートでプロジェクトを進めるプログラム。
Technical Leadership Exchange（TLE）	世界の技術系リーダーが、年に一度数千名の規模で一同に集まり、研究成果を発表し交流するイベント。今後はセカンドライフなどの技術を活用した仮想形式の交流イベントの展開も。

## グローバルでのコラボレーションで 新しい価値を創造

— 技術者には、地位や職位よりも自分の技術力が認められることに喜びを見いだす方も多いと思いますが、技術者のキャリア開発という観点からとらえると、GIEを推進している今の状況はそうした技術者のニーズにマッチした時代といえるのでしょうか。

【宇田】日本の技術者はお客様のニーズに合わせて開発するケースが多いので、GIEの環境ではお客様やマーケットの意見をグローバルに反映させていくことができます。逆にグローバルの良いものを日本のお客様に届けることもできますので、そうした活動を通じて達成感を得ることができるでしょう。

グローバル化が進むことにより技術者に求める要素も変わってきています。例えばDEの選定基準の中には、注目されている3つのポイントがあります。1つ目は「技術的に何が素晴らしいのか」。2つ目は「その技術力がいかにビジネスに貢献できたか」そして3つ目は「コラボレーティブ・リーダーシップを発揮してチーム全体を底上げしているか」です。3つ目の「コラボレーティブ・リーダーシップ」については、GIEへとIBMがシフトする中

で求められるようになった新しい基準といえます。単独で仕事をする技術者というよりも、自らの高い技術力をもってコラボレーションをしながら目標を達成することに重きを置き始めているのです。この芽を育てていき、うまくグローバルとコラボレーションすることで、新しい価値も創造できるのではないのでしょうか。

【坪田】グローバルでのコラボレーションを体験し促進する取り組みとして「IBM's Corporate Service Corps (IBM 海外支援チーム)」(本誌36ページ以下:インタビュー3参照)という社外活動プログラムがスタートしています。これはIBM版海外協力隊とでもいうべきものであり、地球市民として社会貢献活動を促進すると同時に、グローバル・リーダーとして経験を積むという目的を持っています。世界から集まった参加者がチームを組み、特定の地域で1カ月間働くことを通じて、自らのスキルを社会貢献活動に役立てながら、コラボレーションの実践とリーダーシップを発揮するノウハウを学ぶことができます。

【宇田】技術系社員の取り組みとしては、「Go to Indiaプログラム」が始まっています。これはサービスに従事している入社5年未満の社員を3名ずつ、インドへと派遣するもので、グローバル・デリバリーを自らが体験することで成長を促すということを目的としています。

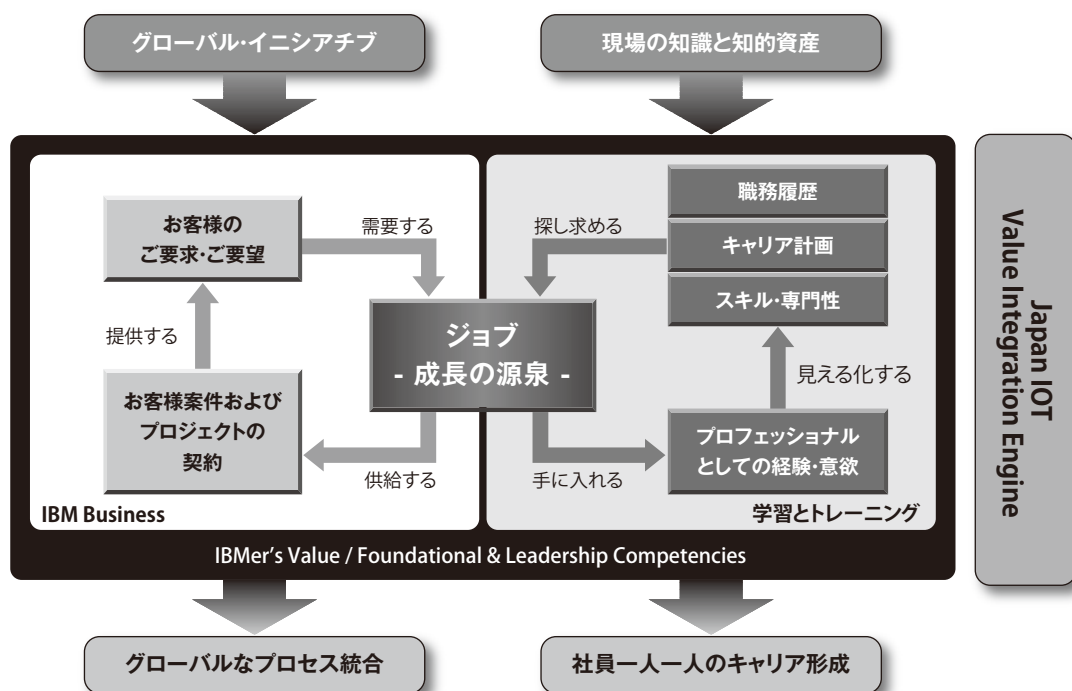


図2. グローバル共通の人材データベースの活用

## 全世界の IBM 共通の人材データベースを構築

——技術者の育成もさることながら、人事制度全般においても GIE を意識したものに変わりつつありますね。

**【坪田】** GIE における人材の在り方ですが、例えば、経理部門の社員であれば、どこの国や地域に行っても、経理の仕事ができなければならないのが GIE です。そのような人材を育成していく仕組みが必要だという考えから、「WMI (Workforce Management Initiative)」という人材育成、人材活用のフレームワークを策定していますが、その中の一つとして、グローバルで共通の人材データベースを構築し、「人材の見える化」を促進するという取り組みがあります。IBM には日本 IBM を含め 38 万人近くの社員がいますが、すべての社員についての言語スキルや技術スキル、経験などをデータベース化します。このデータベースを活用すれば、あるプロジェクトで人材を集めたいというような場合に、必要とするスキル、経験などが検索され、最適な人材を世界中の IBM から選抜できるという仕組みとなっています。この仕組みは、各社員がグローバルで活躍できる機会を広げることもつながり、キャリア形成の観点からも有効になるでしょう (図 2)。

このようにグローバルからメンバーを集めてプロジェクトを推進するためには、人材育成や評価の仕組みもできるだけグローバルで統一することも必要でしょう。各国や各地域の特色は残しつつ、基本的な体系として世界共通のフレームワークを作成し、どの国の IBM 社員でもそのワンフレームの基準で活躍できる仕組みを構築していくこと。これが GIE における人事の方向性になっています。

## GIE の変革によりお客様にもバリューを提供

——最後に、GIE に取り組んでいる IBM がお客様に提供できるバリューについて教えてください。

**【宇田】** グローバル市場を求めているお客様、そして海外の人材を活用することを考えているお客様は数多く存在します。そこで、そのようなお客様に対して、すでに GIE を始めている IBM を「一つの事例」という観点でその仕組みなどを参考にしてもらうこと。それがお客様に対してのバリューということになると考えています。

また、ソリューション・ベースで作りに上げている優秀な



技術者はワールドワイドに大勢いますから、お客様の要件を聞きながらしっかりと組み上げていき、足りない部分はグローバル・デリバリーで補っていくという方法は、IBM が競合他社よりも一歩抜き出ているのではないのでしょうか。

**【坪田】** 例えば、人事の立場から見た場合、お客様が「人事のこと知りたい」と言ったときにグローバルの IBM の事情を説明できるというのが、GIE を展開している IBM のバリューだと考えています。それはもちろん人事だけでなくどの部門においても同様であり、それができる力量のある社員を育成していくことが IBM、ひいては日本 IBM の強みにつながっていくのではないのでしょうか。そして、それがまた人材育成という観点から見た IBM 社員における理想像でもあります。



司会：  
日本アイ・ビー・エム株式会社  
人事、ラーニング&デベロップメント担当

**堤 敏弘**

**Toshihiro Tsutsumi**

Manager - Learning & Development,  
Human Resources  
IBM Japan, Ltd.