



グローバル経営人材の育成と課題

2018年7月4日

中外製薬株式会社

人事部長 矢野 嘉行

- グローバルにビジネスを展開し、イノベーションを起こしていくための能力と自信を持ったリーダーをいかに育成するか
- 海外の手法や人材をそのまま導入・登用するだけでは奏功しないことが多い：
 - ⇒ 日本企業と欧米企業の文化の違いを理解することが必要

企業が求めるグローバル経営人材像

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュ グループ

社会の課題解決に向けて、グローバル化とイノベーションの大きな潮流と対峙しつつ、創造性と論理的・戦略的思考を駆使し、未来を構想しビジョンを描き、その実現に向けて人と組織を動かすリーダーシップを併せ持つグローバルな経営人材

- 変化を先読みし、未来の課題解決に向けた魅力的なビジョン・戦略を描き、語る
- 現状に満足せず常に革新を追求する
- 質の高い意思決定とこれを実現する組織・システムを設計する
- 社会・産業・事業を俯瞰した視点から課題を発見し解決する
- 不透明・曖昧な状況や厳しいトレードオフが求められる状況においても、適時・的確に意思決定を行う
- 将来の社会ニーズを見据えて、グローバル水準でビジネスを牽引する
- 異なる価値観の中でWin-Winの結果を導く高い交渉力を有する

グローバル経営人材に求められること



- 海外での業務経験
- 異文化に対する興味・理解
- ビジョンと志をもち、失敗を恐れず勇気をもってチャレンジする
- 経済・社会など環境変化を観察・理解し、変化に適応する力
 - 「今の自分の力では何ができるか」ではなく、「何をすべきか」を特定し、自分にはないものでも取り入れる
- コミュニケーションスキル

IBI18達成に向けての課題

～組織力・人財力の側面から～



IBI18の達成

グローバルトップクラスの
競争力獲得・発揮

イノベーションによる成長加速に
向けた選択と集中

組織Capabilityの向上

変化への対応力

インテリジェンス力

戦略構築力

グローバル展開力

人財力の向上

イノベーションを創出し、
リードする人財

自ら戦略を打ち立て、
実行する人財

グローバルビジネスを
牽引する人財

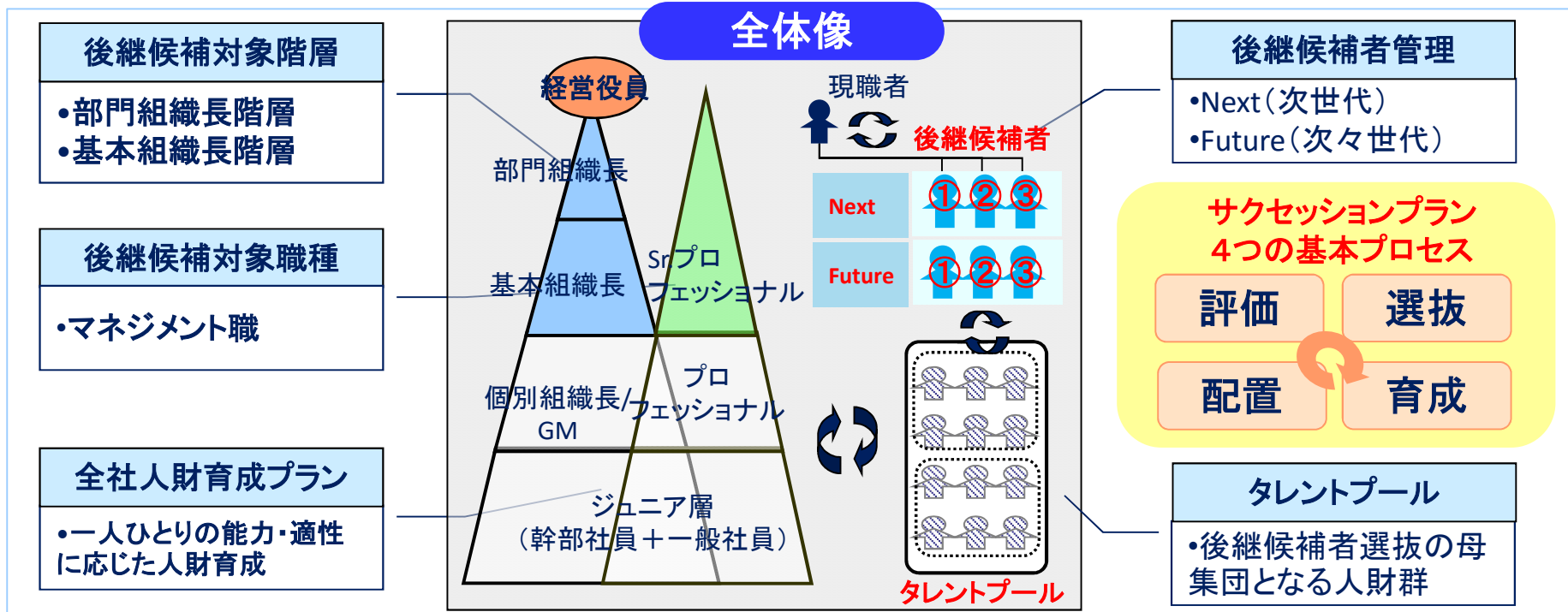
タレントマネジメントの全体像

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

- ゴール①** 個々人の能力と適性に応じた人財育成プランの策定と実践
- ゴール②** タレントプールシステムの仕組み形成と運用
- ゴール③** サクセションプランの策定と実行
 <評価-選抜-育成-配置の仕組み形成>

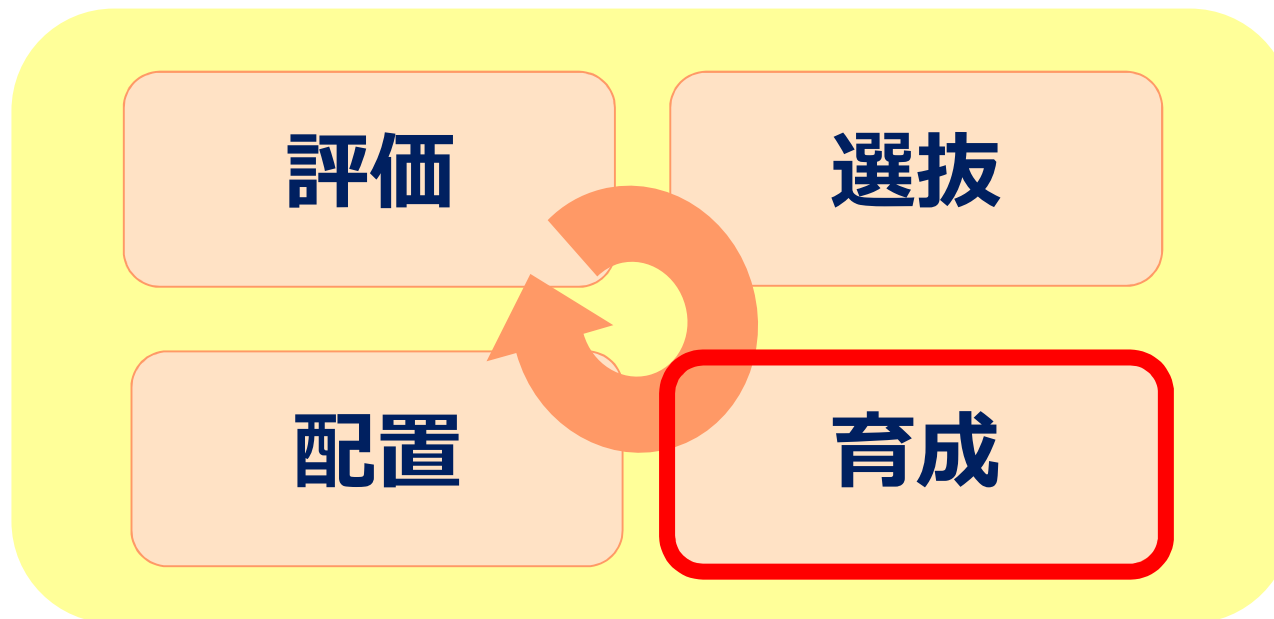


リーダー開発プログラムの目的

トップ製薬企業実現に向けた
次世代リーダー・コア人財を開発・育成する



タレントマネジメントの4つの基本プロセス



中外ビジネスリーダーシップ強化プログラム



リーダー開発プログラム

期待役割に応じて

コンセプト系	ヒューマン系	テクニカル系				
<table border="1"> <tr> <td>グローバル視点強化</td> <td>経営視点醸成</td> </tr> <tr> <td>戦略思考強化</td> <td>論理思考 収益思考強化</td> </tr> </table>	グローバル視点強化	経営視点醸成	戦略思考強化	論理思考 収益思考強化	エンパワメント	ビジネスフレーム
グローバル視点強化	経営視点醸成					
戦略思考強化	論理思考 収益思考強化					
	ファシリテーション 応用	コーチング& モチベーション				
PSA (問題解決)	ファシリテーション 基礎	ネゴシエーション				
タイムマネジメント	プレゼンテーション	マーケティング 基礎				
論理思考 基礎	ビジネス コミュニケーション	英語				

リーダー開発プログラム（LDP）の概要

すべての革新は患者さんのために



Roche ロシュグループ

プログラム	内容	対象者
<p>経営視点醸成 経営塾・女性リーダープログラム (PEARL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当社の経営課題をテーマにしたダイアログ・講義を通じた上位職視点の学び 	<p>本部長候補者 部長候補者</p>
<p>グローバル視点強化 ＜外部プログラム＞ (PEARL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略、リベラルアーツ、グローバルビジネスに関する研修＜外部プログラムを活用＞ 	<p>本部長候補者 部長候補者</p>
<p>戦略思考強化 ＜戦略思考プログラム＞ (Sapphire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 戦略思考の強化および経営戦略についてのグループ研究、経営提言 社内ネットワークの構築 	<p>部長候補者</p>
<p>論理思考・収益思考強化 ＜論理思考プログラム＞ (JADE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> PSA（グループワーク、個人論文）、収益思考の習得 リーダーシップ強化、外部診断 	<p>タレントプール 人財</p>

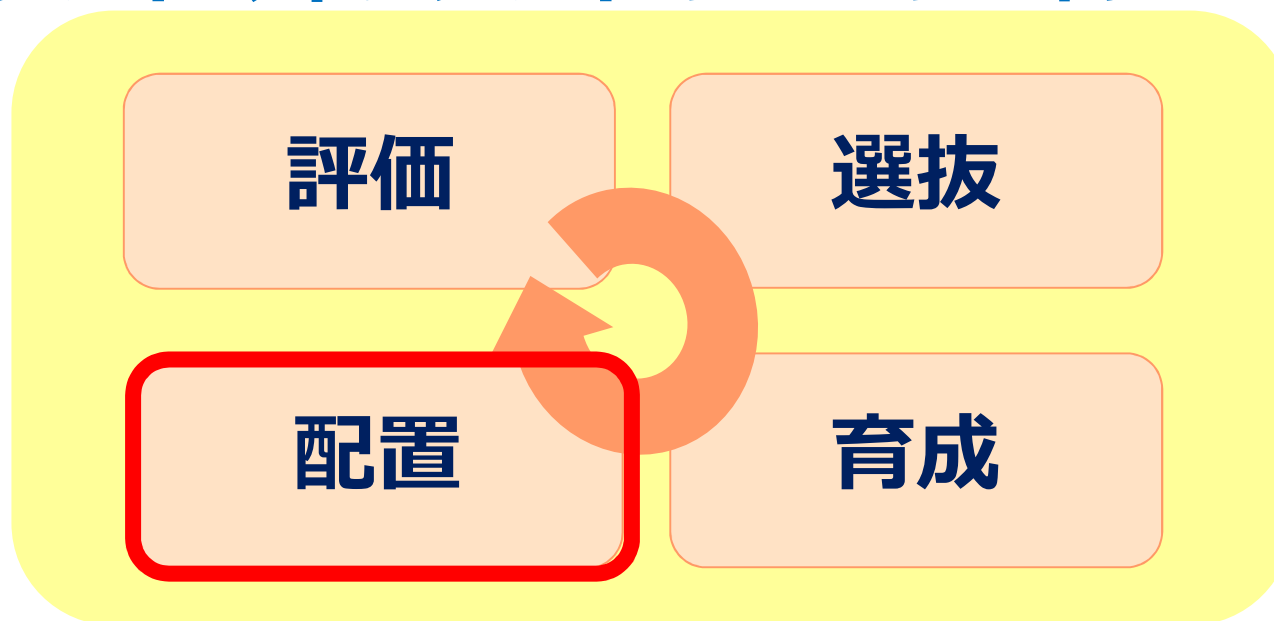
リーダー開発プログラムの目的



トップ製薬企業実現に向けた
次世代リーダー・コア人財を開発・育成する



タレントマネジメントの4つの基本プロセス



経営人財育成に向けたアサインメント



➤ 事業化の責任を負う経験

(事業戦略×ヒトモノカネのマネジメント×意思決定力)

⇒ **Life Cycle Leader経験**

➤ グローバルのビジネス経験

(異文化経験×コミュニケーション力×人間的魅力)

⇒ **ロシュ・海外関係会社でのマネジメント経験**

➤ 全社を俯瞰し経営戦略を推進する経験

(経営戦略×先見力×全社最適)

⇒ **コーポレート（経営企画等）の経験**

➤ 未経験領域でも成果を出す経験

(課題解決力×組織構築力×社内ネットワーク)

⇒ **複数部門でのマネジメント経験**

■ 企業での教育研修にはリソース面からも限界がある

- ビジネススクールには企業での教育を補完する機能にも期待

■ 国際経験、異文化経験もその企業内での経験に限定されてしまう

- ビジネススクールには異業種・異文化の環境下での理論と実践の体系的な経営人材育成プログラムにも期待

■ 机上の戦略を超えたリアルな戦略・ビジョン構築・推進の限界

- ビジネススクールには外部とのコラボレーションを引き出す（スモール）ビジネス創出のハブにも期待

今後日本でグローバル経営人材を 育成していくために



■ 「内なる国際化」の推進

- 日本のビジネススクールに海外からの生徒が多数来ること
で、異文化との相互作用が起きている状態
- 海外から来た学生がビジネススクール卒業後も日本で仕事
ができるような環境を整え、異文化と融合が進む状態

■ ビジネススクールと企業との交流

- ビジネススクール側は企業が何を必要としているかニーズ
を吸い上げる必要があり、企業側からもニーズや課題を伝
えていく必要がある

■ 世界トップランクのビジネススクールとの協働

- 日本のビジネススクールは、世界トップランクとの差をベ
ンチマークし、差を埋める必要性がある
- アジアにあるトップランクのビジネススクールとの協働