

1 実施事例スケジュールと内容

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
GCI&IAP	アセスメント 受験										Exit 受験 (GCI)	結果差異 分析
自己 目標設定		チャレンジ 目標		自己実施 経過報告			自己実施 経過報告			自己実施 経過報告		
セルフ レポート 作成		アクション プラン		自己実施 経過報告			自己実施 経過報告			自己実施 経過報告		
コーチング		強み弱み分析 (1人1時間)	【弱みの育成方法】 特に弱点に対して徹底的な醸成の メカニズムを分析し課題を挙げる。				レポート内容についてフォローアップとフィードバックを3ヶ月ごとに実施					
							(3月に1人1時間の個別の最終コーチングを実施)					
マインド 研修	◎グローバル 基礎	◎異文化 マネジメント		◎歴史に学ぶ GB			◎自らの行動面の アクションの中間報告 (10月実施-2日間)			◎自らの行動面の アクションプラン実施報告準備と 発表 (3月実施-2日間)		
経営系研修	◎この1年間に 取り組むべき新規事業の 目標設定を実施して その行動計画立案		◎グローバル リーダーとは			イノベーション 経営戦略	◎新規事業の 途中経過報告	◎グローバル 財務		◎新規事業目標設定準備と アクションプランの設定	◎新規事業 プラン発表	

2

リサーチ実施事例の趣旨

内需の飽和状態を考慮すると、現在の企業としての規模を維持向上させるには、グローバルビジネスの生産比率、及び販売比率を30～50%程度まで高める必要があります。しかしながら現状の国内外の保有人材の特性から判断して、この目標の実現のためには、グローバル化推進のドライバーとなるべきマネジメント人材が大幅に不足しています。

今、グローバルビジネスの核となる人材に求められることとは、

- ・グローバル市場を徹底的に研究し、時代のニーズに合った新規ビジネスなどのアイデアを創発すること。
- ・過去の事例研究からも、人間の潜在的能力の開発を数回の研修で実現することは不可能であることが明らかなため、プログラム参加者は様々な知的活動とフィールドワークを通して、行動の源となる、自身の内面の醸成を図ること。
- ・そのためには、経験則による研修実施のみならず、人間の特質、グローバルコンピテンシー、組織行動などを相関的に分析し、それぞれの醸成のメカニズムを構築することなどです。

下記のリサーチは以上の点を鑑み実施された
IGB グローバル人材の育成方法のひとつの事例です。

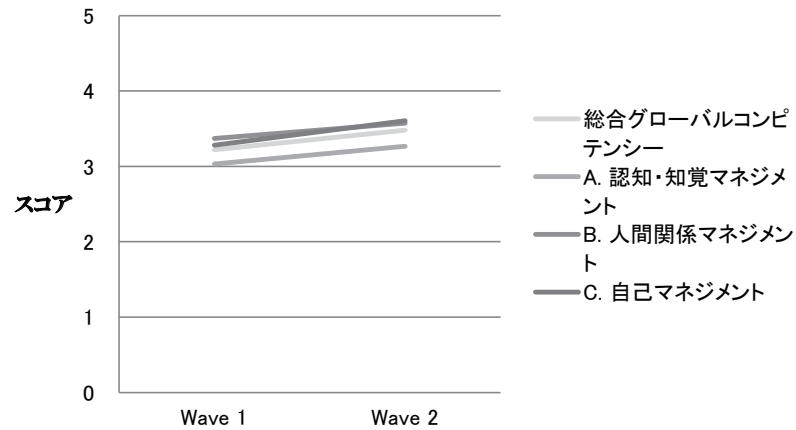
3

リサーチ実施事例の対象者と育成プラン

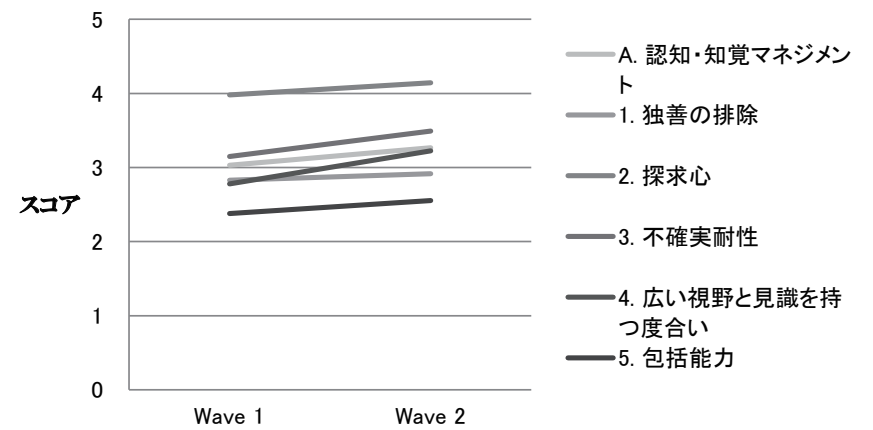
- ・ 毎年若手管理職の中から 15 名程度を選抜し、グローバルビジネスに求められる能力を 1 年間かけて醸成。
- ・ 組織行動面の評価は第三者評価である人事考課で可能であるが、本人の素養を組織行動面だけではなく、内面のソフトコンピテンシーを調査することにより、行動面に影響を与える要因を分析して醸成。
- ・ 人間のソフトコンピテンシーがどのような対応により醸成できるか、そのメカニズムを分析することにより、効果的な醸成の方法論を解明。
- ・ パーソナリティ特質、グローバルコンピテンシーと組織行動の 3 つの変数の相関関係、因果関係を分析。
- ・ 組織行動におけるチームワーク向上のための素養と個人行動の内発性、独創性、自立性などの素養をどのように開発すべきかを分析して、可能な限りその糸口を見つけ出す。

4 実施データ結果 (グループ平均)

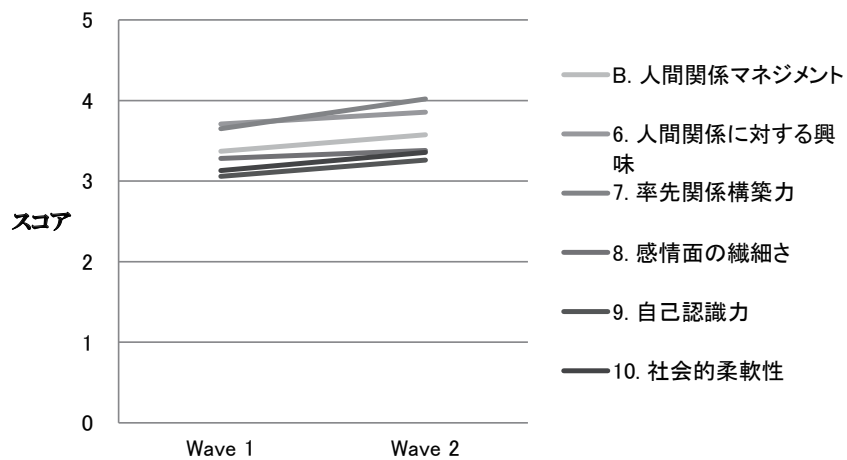
総合グローバルコンピテンシー



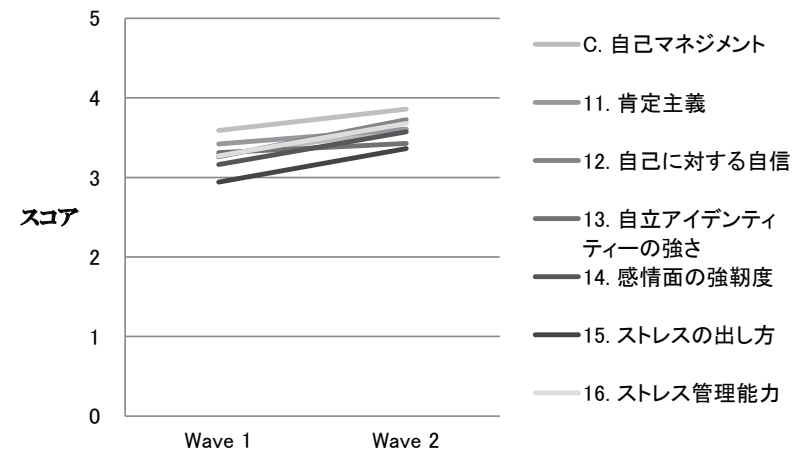
A. 認知・知覚マネジメント



B. 人間関係マネジメント



C. 自己マネジメント



5

t 検定結果

Group Mean Score	Wave 1	Wave 2	t test result
A. 認知・知覚マネジメント	3.03	3.27	*-2.886
1. 独善の排除	2.83	2.92	not significant
2. 探求心	3.98	4.14	*-1.733
3. 不確実耐性	3.15	3.49	*-2.876
4. 広い視野と見識	2.78	3.23	*-2.681
5. 包括能力	2.38	2.56	not significant
B. 人間関係マネジメント	3.37	3.57	*-3.358
6. 人間関係に対する関心	3.71	3.85	*-2.692
7. 率先関係構築力	3.65	4.02	*-3.622
8. 感情面の繊細さ	3.28	3.38	*-1.707
9. 自己認識力	3.06	3.26	*-2.072
10. 社会的柔軟性	3.13	3.36	*-2.691
C. 自己マネジメント	3.28	3.60	*-5.519
11. 肯定主義	3.42	3.61	*-2.555
12. 自己に対する自信	3.26	3.73	*-6.600
13. 自立アイデンティティーの強さ	3.31	3.43	*-1.492
14. 感情面の強靭度	3.16	3.57	*-5.287
15. ストレスの出し方	2.94	3.36	*-3.854
16. ストレス管理能力	3.27	3.68	*-4.780
17. 興味に対する柔軟性	3.59	3.86	*-2.061
総合グローバルコンピテンシー	3.22	3.48	*-4.445

6

考察

- ・日本企業のマネジャークラス 15 名のグローバルコンピテンシーは、時系列的な対応の結果、期間が 1 年間と限定的ではあったが、ほとんどのコンピテンシーのグループ平均スコアが上昇し、かなりの成果を得ることができた。
- ・特に被験者に対して、1 年間の公私にわたる行動面のチャレンジ目標を設定して、4 半期ごとに詳細にわたるアドバイス、コーチングを実施した結果、かなりの成果を収めることが可能となった。
- ・社会人のエグゼクティブに対するグローバルマインドセットの醸成に関しては、自らの考え方に固執する傾向が強いことから、彼らのコンピテンシーの強みと弱みを分析し、弱いコンピテンシーの醸成のためのチャレンジ目標の設定、アドバイスをコーチングや研修を通してきめ細かく実施することが大切であることが判明した。
- ・特にマネジャークラスのパーソナリティ特質である「自己意識レベル」の高低がグローバルコンピテンシー醸成結果に大きな影響を与えることが判明した。
- ・企業の人事部門が通常の実施したとしても、被験者が多忙であったり自己意識レベルが低いため、研修で学んだ内容がすぐには身につかない傾向がある。そのために被験者が学習したことを組織行動面で応用できるような機会を意図的に設定し、ある一定期間、時系列的にその醸成プロセスを観察することが大切であることが判明した。