WHITE PAPER • MARCH 2015

グローバルビジネスに本気で挑戦するために

第4回　なぜ今、オンボーディングプログラムが注目されるのか？

外部採用のエグゼクティブ人財が短期間で結果を出すために
企業が取り組むべきことは？

BY DHR INTERNATIONAL TOKYO OFFICE

Ⅰ. はじめに

DHR International (DHR) の「グローバルビジネスに本気で挑戦するために」のシリーズ第4回では、「なぜ今、オンボーディングプログラムが注目されるのか？― 外部採用のエグゼクティブ人財が短期間で結果を出すために、企業が取り組むべきことは？」をテーマに選んだ。本編ではすでに積極的にオンボーディングプログラムを整備・活用している企業の事例を紹介しながら、その意義や有効性について検証・提案する。

日系企業が新卒者を採用するにあたり、さまざまな導入研修が用意されている。その目的は、組織に「順応」させることである。そうした一律的なプログラムを実施した後、新人は配属先において自立的に環境に慣れ結果を出すことを求められる。

それに対し、エグゼクティブポジションの人財を採用する際、一般的にオンボーディングの概念はもとより、システム化された十分な受け入れ制度も存在していない。それが一因で、有能で実績豊富な人財を組織・事業部門の長として採用できたとしても、当人と受け入れる組織の間に齟齬が生じてしまうことが少なからず見受けられる。

一方、CEOのポジションや取締役レベルの採用が頻繁に行われている外資系企業では、オンボーディングプログラムは欠くことができない採用プロセスの一部、またはパフォーマンス・マネジメントの一環として運用されている。さらに、職責・職務内容に応じてプログラムをカスタマイズしたり、効果が認められるまでフォローを徹底したりしている。その結果、外部採用したエグゼクティブと既存メンバーとの間にチームワークが創出され、短期間に生産性が高まること等につながっている。

オンボーディング	新人研修
外部採用したエグゼクティブを、 生産性とエンゲージメントの高い状態まで迅速に導く、戦略的手段	組織に「順応」させることを主たる目的とした、新人の受け入れプログラム
職責、職務内容に合わせカスタマイズされたプログラムが組まれ、継続的にフォローアッププログラムがある。	誰に対しても一律な制度で、通常入社時のみに実施される。

次章にＤＨＲが実施したオンボーディングプログラムに関するインタビューから、特徴ある取り組みをしている数社を記載したのでまずはご一読いただきたい。

Copyright © 2015 DHR International, Inc. All Rights Reserved.

II.　オンボーディングプログラムについての事例と解説

＜事例 1＞ 日系大手製造業 営業部門責任者 Y 氏（前職：外資系大手 IT 企業 執行役員 営業部門責任者、その前は別の大手外資系 IT 企業に在籍）

私は、エグゼクティブレベルの人財が転職後に相応の成果を出すために心がけるべき重要なポイントは、短期間に社内人脈を構築することだと考えています。外部のコネクションや営業力を有していることよりも、社内（上司、部下、及び関連他部署などを含む）のサポートを充分に得られることの方が大切ではないでしょうか。

私にとって初の転職先だった外資系大手企業では、充実したオンボーディングプログラムが用意されていました。それは、その後に業務を遂行する際にも大変役に立っています。

そのオンボーディングプログラムでは会社や製品の説明よりも、社内における 1 対 1 のミーティング実施に重点が置かれました。とりわけ入社後最初の 1 ヶ月間は、可能な限り多くの人物との 1 対 1 のミーティングが設定されました。それは社内の同レベルのポジションの全員、及び関連部署のトップや同僚などを対象とし、内容的にも大変きめ細かいものでした。

さらに、そのミーティング後も、場合によっては夜のカジュアルな場でのノミニュケーションなどが行われたこともあり、私はあまり時間をかけずに社内人脈を作り上げることができました。その成果もあり、私は同社において比較的短期間で営業成績を相当伸ばすなど、成功を収めることができたのです。

その後、ご縁があって私は現職の日系大手企業に転職しました。その際に、同社にとって私が幹部社員として初の外部採用だったこともあり、同社はオンボーディングプログラムを含め充分な受け入れ体制を用意できていませんでした。そこで、私は前職での経験を活かして他部署、関連部署などの必要と思われる人物との 1 対 1 のミーティングを、自ら積極的に人事担当者を巻き込みつつ設定するなどして社内人脈を開拓・構築して行ったのです。

私は会社が外部人財を受け入れる際には、当該者がスムーズにスタートを切って充分に力を発揮するためにも、受け入れ体制を事前に整備・構築しておくことが必要だと認識しています。

Copyright © 2015 DHR International, Inc. All Rights Reserved.

＜事例 2＞ 日系大手製造業 人事部門責任者 U 氏（前職：外資系消費財・小売企業 人事部門責任者）

当社では、以前から事業部長クラスの人財を外部から積極的に採用しています。その際に、同社 CEO は人事部に対して、外部採用者には徹底したサポートを提供するよう常に指示してきたようです。

現在、私が人事部門責任者として外部から採用したエグゼクティブ人財をサポートする際に最も重視しているのが「社内コミュニケーション」です。各部署の要となる人物との面談の場を設定し、各人のバックグラウンド、特徴、性格などの情報を共有するとともに、そうした人物たちとの人脈作りをサポートしています。

その際に、外部採用者は人一倍プライドが高い場合が多いことを意識しながら、硬軟使い分けつつ、なるべく早い段階で同社特有のビジネス、組織、人に対する理解を深めることができるように取り組んでいます。

また、私は人事担当者として外部採用者に寄り添い、必要に応じて助言を行うようにしています。その状況や内容に応じて、実施する場所を昼間のオフィシャルなミーティングの場、あるいは夜のカジュアルな場などと柔軟に使い分けるようにも心がけています。

私は、こうしたオンボーディングサポートがなければ、どんなに優秀な人財を採用できたとしても、短期間で成果を出してもらうことは困難ではないかと考えています。

Copyright © 2015 DHR International, Inc. All Rights Reserved.

<事例 3> 日系製造企業 取締役（経営戦略担当）M 氏（前職：外資系製造企業）

今から 4 年前、私は現社の経営者から「変化をリードしてほしい」と説得され転職しました。当時、同社にはオンボーディングといえるようなプログラムは一切ありませんでした。ですので、私は社長に近しい立場で入社したとはいえ、最初の 1 ヶ月間は必要な情報を得るために自ら社内を動き回ってさまざまなレポートを入手する必要がありました。

また、私の後に転職してきた法務担当者は、会社になじんで貢献するまで 2 年程度を要しました。私は、きちんとしたオンボーディングのプログラムがあれば、この期間を 1 年未満に短縮できたのではないかと見ています。

実は、以前に勤めた外資系の製造企業での経験はまったく異なるものでした。まず、その会社への転職を検討していた際には、同社幹部から職務内容が明記されたレターが送付されてきました。そのお陰で自分が求められている責任範疇、果たすべき成果などを事前にクリアにすることができましたし、大変良い発奮材料にもなりました。

入社後も関係者とのミーティングが組まれ、必要な情報を入手するためのルートなども説明されました。1 年後には「これならやっていける」という気持ちになれましたし、3 年も経つと今度は自分が新たに入社した人たちにさまざまな情報やネットワークを伝道できる立場になっていました。

これは全世界で同一のプログラムであり、ゆえに全員が同じスタンスでお互いを支え、高めあい、目的を達成しようという気持ちを共有できたのです。私は、オンボーディングは人が財産であるということを明解にメッセージとして社内に伝える手段であり、また企業の成功につながる重要なツールであると実感しています。

Copyright © 2015 DHR International, Inc. All Rights Reserved.

＜事例４＞外資系金融機関 人事部長 A 氏

企業はエグゼクティブクラスの人財を外部採用する場合、プロパー社員とお互いの仕事のスタイル、コミュニケーションのとりかたや仕事の優先度に関して、できるだけ早い時期に相互理解を深めることが重要になります。弊社が採用して良好な成果を生み出している新任の組織リーダーのためのオンボーディングプログラムをご紹介しましょう。

これは「リーダーズ･インテグレーション」、「アシミレーション」などと呼ばれており、日本でも外資系の金融機関や製造業などに導入されて人気があります。「アシミレーション」(Assimilation) とは直訳すると「同化」「順応」という意味です。

リーダーズ･インテグレーションの手順

新任リーダーとその部下全員、ならびに人事部のスタッフなど中立的な立場のファシリテーター（司会進行役）が会議室に集まる。

新任リーダーが自己紹介、抱負、今年の目標などを語り、このミーティングの目的を述べる。ファシリテーターがこれからのミーティングの手順を説明し、誰がどのような発言をしたかはリーダーには教えないことを約束し、新任リーダーは退室する。

これから部下全員で議論する内容について、ファシリテーターは次の質問が書かれたフリップチャートを見せる。

- 新任リーダーについて「知っていること」は何ですか？
- 新任リーダーについて「知りたいこと」は何ですか？
- 新任リーダーに「知っておいてほしいこと」は何ですか？
- 今年の目標を達成するために、「みんながてきること」は何ですか？

これらの質問について、部下全員がオープンに議論し、ファシリテーターは、部下の本音が出やすいよう、最初は軽い質問からはじめ、徐々に仕事や会社に関すること、さらには厳しいコメントを引き出すように工夫する。ファシリテーターは、上記の質問ごとに1枚のフリップチャートを壁に貼り、部下からの回答･要望･質問はポストイットに匿名で記録し、フリップチャートに貼る。

次に部下全員は退室。新任リーダーが入室し、ファシリテーターから議論の内容について説明を受ける。もちろん誰が言った内容かは触れない。

再度部下全員に入室してもらい、新任リーダーは壁に貼られている質問やコメントに答える。ファシリテーターはオープンな議論がなされるように進行を司り、もし回答に時間を要するものがあれば、それらの回答期限を決める。

DHR INTERNATIONAL
Copyright © 2015 DHR International, Inc. All Rights Reserved.

通常半日から 1 日で実施できるプログラムで、新任のリーダーとその下の組織のチームメンバーが一体となって、ビジネス上の問題に素早く効果的に対応できる関係を築きあげることを目的としています。この手法はシンプルですが、実践してみるとチームに一体感が生まれ、驚くほど新任リーダーと部下の心の距離を縮めることができます。

日系企業でも昇格人事、定期人事異動、または外部採用などにより、新任のリーダーがはじめてチームを任された時に、そのリーダーと既存社員との相互理解を深め、立ち上がりを加速させる効果があるのではないでしょうか。

日系企業のグローバル化や M&A により、新任のリーダーが国籍や文化の違うチームを任される際にも、このようなプログラムを活用して相互理解を深めることは有益だと思います。

Copyright © 2015 DHR International, Inc. All Rights Reserved.

まとめ

こうしてオンボーディングプログラムの導入に関するいくつかの事例を検証するに、いかに優秀なエグゼクティブであっても、外部から入社する際には自らの力だけでパフォーマンスを発揮するのは困難であることが伺える。その結果、個人の資質に関係のない理由から生産性を上げられずモチベーションを低下させ、退職という結果につながってしまう場合もある。

オンボーディングへの取り組みは、目的に応じた即戦力の最適化について示唆を与えるものであり、今後外部人財を積極的に活用しようという日本企業において、プログラムの早期導入は非常に有効であるとDHRでは考える。

オンボーディングの実効性を高めるポイントとして興味深かったのは、「新メンバー本人だけではなく、メンター、上司、同僚を含めた、職場の力としてのオンボーディング能力がキーポイントである」という議論である。経営戦略室や人事部門が中心となって、自社に適したプログラムを構築するケースが多いと思われるが、成果を挙げるには関係者が一貫したメッセージを伝えるべく、管理部門にとどまらず事業部門ともコミュニケーションをとり、外部採用エグゼクティブの戦力化のために協力することが大切だろう。

DHRでは、優れた人財を確保するサポートの一環として、エグゼクティブの就任から速やかな立ち上がりを支援している。これに加えて今後「オンボーディング」の更なる普及のために、このテーマで内外の専門家を招いてセミナーや座談会なども企画・開催していく予定である。

～＊～

DHRは「グローバルビジネスに本気で挑戦するために」をテーマとして4回に亘り、日系企業におけるエグゼクティブレベルでの外部採用を取り巻く課題に対して、事例を元に検証しながらこれから取り組むべき解決策を提案をしてきた。

企業が競争力や価値、業績を高めるためになすべきことは山ほどあるが、「人は財産」であり、素晴らしい製品力とサービスを「人」を介して世界中に広げていくことの大切さは言を俟たない。変化に対応し、適材適所を実現し、企業と個人が共に成長する　―　企業は最善のグローバル化を成功させるための努力をたゆまず続けなければならない。

DHRは企業の成長戦略の中核となるエグゼクティブ人財の採用サポート業務を推進しつつ、市場の動向やインサイトを発信することで、今後も「待ったなし」の日本企業のグローバル化に少しでも寄与できればと願っている。

Copyright © 2015 DHR International, Inc. All Rights Reserved.

About us:

DHRインターナショナルは1989年にシカゴにて創業。以来、2004年に香港にアジア地域本社、アムステルダムに欧州地域本社を設置。2010年に南米地域本社をサンパウロに設置し、現在では世界の50都市以上でエグゼクティブサーチのコンサルティングを展開。クライアントの経営課題を解決しうるエグゼクティブ人財選定のサポートを行っています。

東京を含むアジアパシフィック地域では、現在10都市（東京、香港、上海、北京、台湾、ソウル、シンガポール、ムンバイ、デリ、ドバイ）にオフィスがあり、”DHR one office”の概念に基づき、緊密な協力関係を保ちながらクライアントサービスを提供しています。

常に候補者となりうるエグゼクティブと信頼される関係を構築しており、候補者が積極的に転職の意思のない場合でも「ビジネスチャンスがキャリアチャンス」ということを理解してもらえるようなアプローチをすることができます。「ヘッドハントしたエグゼクティブが成功することで、企業も成功すること」が私たちの情熱の源であり、成功にほかなりません。

Contact us:

DHR International Japan株式会社
〒105-0001
東京都港区虎ノ門4-3-20
神谷町MTビル16F
代表:03-6758-5700

橘　奈緒美　（ライフサイエンス・ハイテク・製造業）
マネージング・ディレクター
ntachibana@dhrinternational.com

永田　道雄　（ライフサイエンス・化学・製造業）
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
mnagata@dhrinternational.com

森　　計彦　（金融・ハイテク・プロフェッショナルサービス･人事）
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
kmori@dhrinternational.com

小松崎涼子 ＊編集責任　（消費財・小売・プロフェッショナルサービス）
エグゼクティブ・バイス・プレジデント
rkomatsuzaki@dhrinternational.com