



変化をリードできる グローバル・リーダー育成 ー IBMの取り組み ー

日本アイ・ビー・エム株式会社
人事・グローバルビジネスサービス人事
部長
辻 真樹子



Smarter Workforce





International Business Machines Corporation

IBM創業105年
日本IBM創業79年



IBM Corporation

本 社: 米国ニューヨーク州 アーモンク
創 立: 1911年6月16日
会長・社長兼CEO: Virginia M. Rometty

総売上高 (2016) : 817億4100万ドル
事業展開 : 170ヶ国以上
開発研究・製造施設 : 基礎研究所 12ヶ所
従業員数 : 377,000名

日本アイ・ビー・エム株式会社

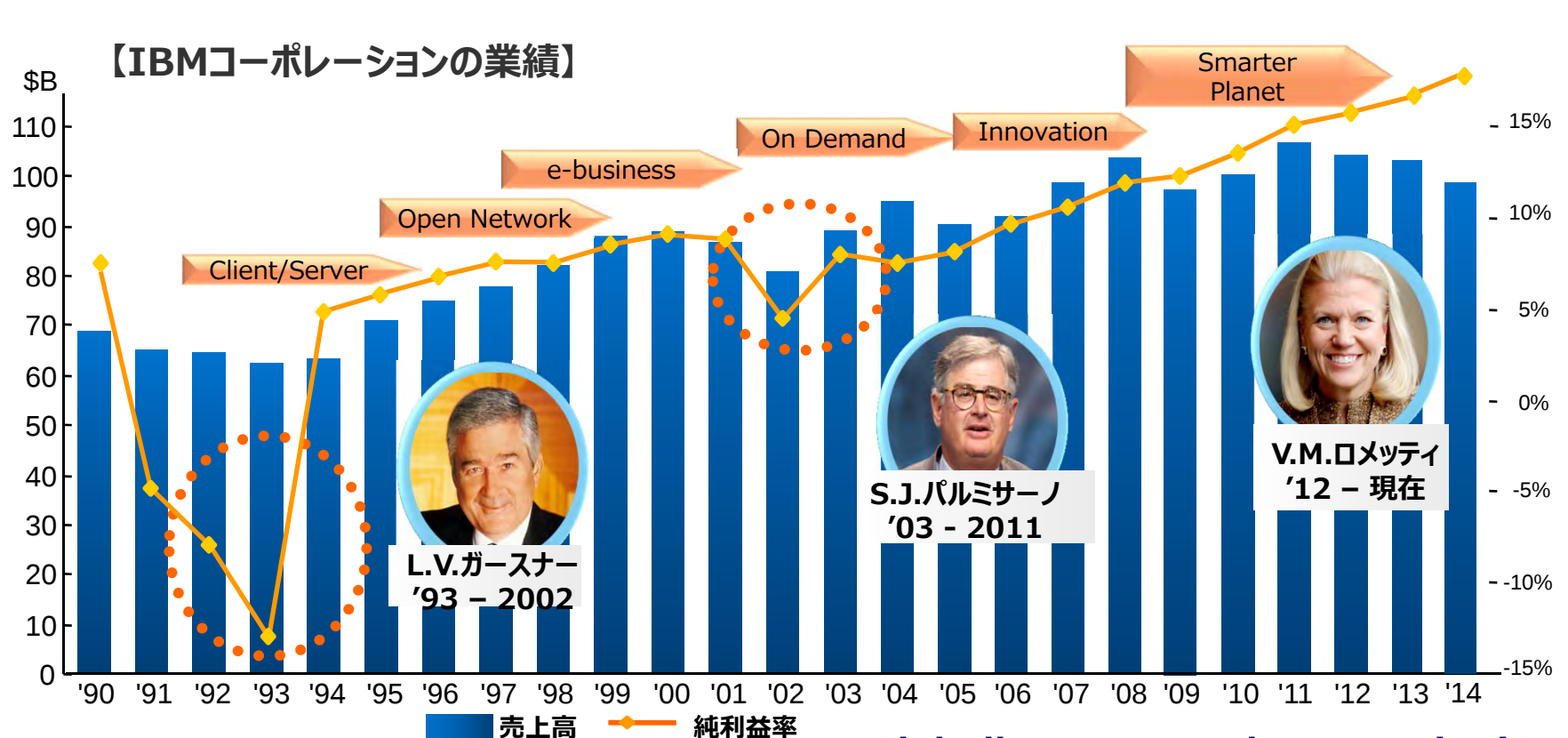
本 社: 東京都中央区日本橋箱崎町
創 立: 1937年6月17日
代表取締役社長: ポール・与那嶺

総売上高 (2016) : 9,018億円
国内事業所 : 84ヶ所
研究開発施設 : 1ヶ所

事業変革の変遷（ビジネストランスフォーメーションの歴史）



IBMは、1990年前半に赤字を経験し、外部からCEOを招聘し構造改革に着手、V字回復しました。さらに、2000年代に入ると、生え抜きのリーダーへ交代し、新しいパラダイムでの改革に着手し、現在に至るまで、様々な変革に取り組んでいます。



当時の体制

- 分権化したマネジメント構造
- 縦割りのビジネス組織
- 分散した情報システム

Globally Integrated Enterprise(GIE)

世界中で一番ふさわしい場所にそれぞれの機能を統合させ、経営資源の最適化により「効率性」と「イノベーション」を実現しながら各地域市場に適合した組織運営を目指す

A Cognitive Business is a business that **thinks**.

渡辺 謙 +
IBM Watson™



IBM Watson is
the platform for
Cognitive Business.

Watson is designed to understand, reason and learn; in a sense, to think.
Watson's capabilities are available as 28 cloud-based APIs – a total expected to rise 50% by the end of 2016 – so you can build cognition into new applications, products, processes – the core of your digital company.
When your business thinks, you can outthink challenges, competitors, limits.



Cognitive Oncology is here.
Watson for Oncology uses cognitive technologies to help doctors analyze a patient's medical information against a vast array of data and expertise to provide evidence-based treatment options. Watson can analyze the meaning and context of structured and unstructured data in clinical notes and reports, combine data from the patient's file with clinical expertise and external research, and identify potential treatment plans for the individual patient.



IBM Watson
Summit 2016

ようこそ、コグニティブの時代へ
「XCITE Japan」を進化させた、
日本IBM本年最大規模のイベントを開催！
コグニティブ時代を見据えた新しいテクノロジーを
多数ご紹介します。

登録受付中！

会期

参加費 無料/事前登録制

5/24

5/25

5/26

Business Partner Day

DAY 1

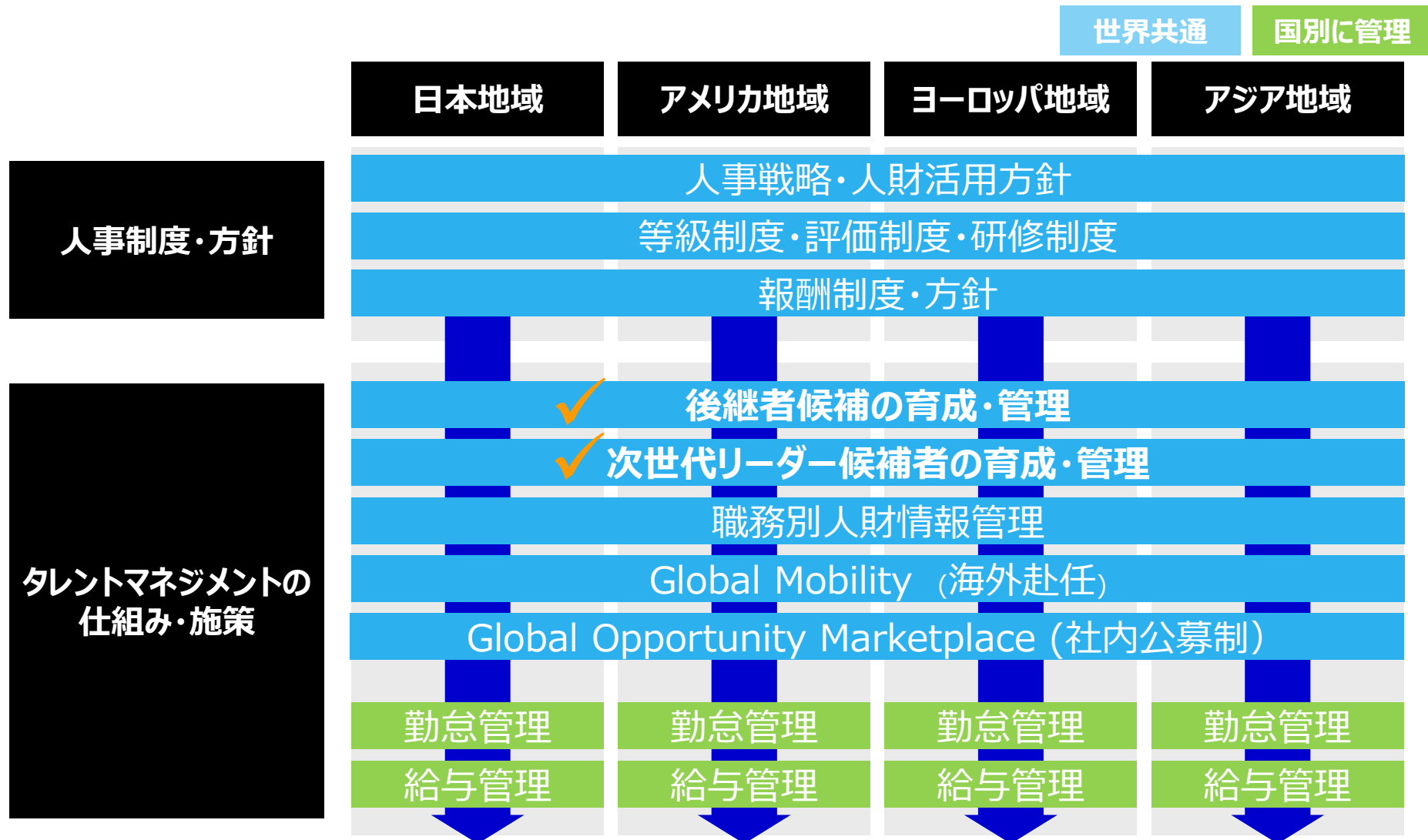
DAY 2

会場 グランドプリンスホテル新高輪 国際館パミール

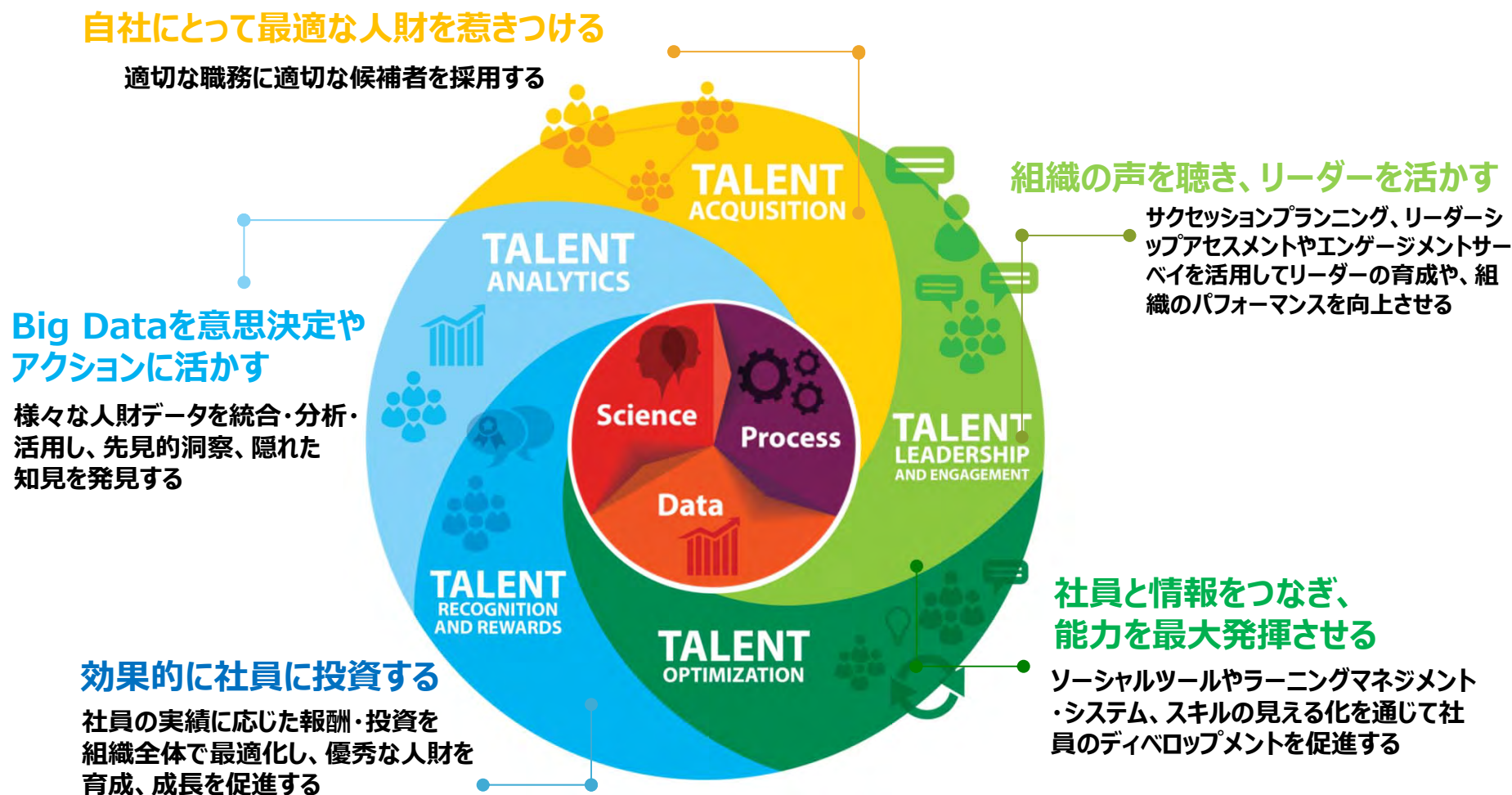
GIEに伴う人財マネジメント施策の統合



GIE化を支えるために、人財マネジメントも国・地域に依存しないグローバル共通の基盤である必然性がいっそう強まり、仕組み・施策・プロセスの統合を進めてきています。



IBMのタレントマネジメントの特徴として、「Data (Fact) にもとづいた判断・意思決定」、「人財マネジメントについての科学的なアプローチ」、「明確なマネジメントプロセス」の3つをコア・エンジンとしています。

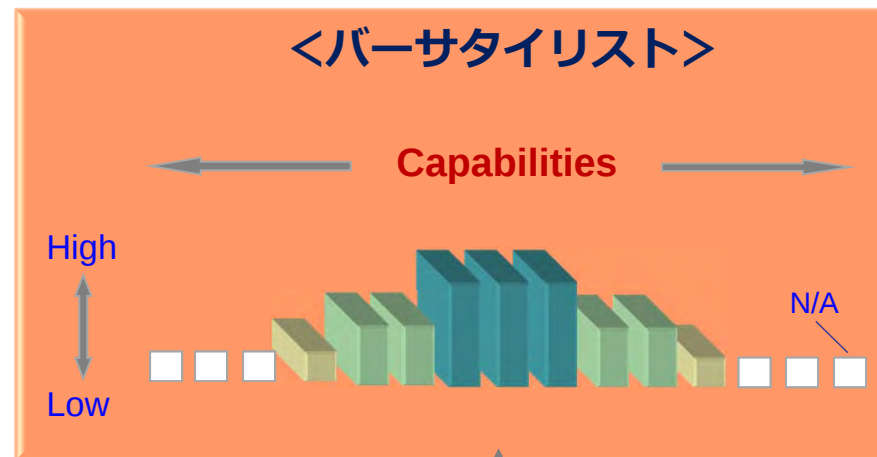


バーサタイリスト：IBMプロフェッショナルに求められる役割



IBMは、お客様の課題（client's agenda）を真に解消していく高品質なサービスを提供していく上で、スペシャリストとゼネラリストの双方の良い部分を併せ持つバーサタイリストという新しい人財が必要であると考えています。

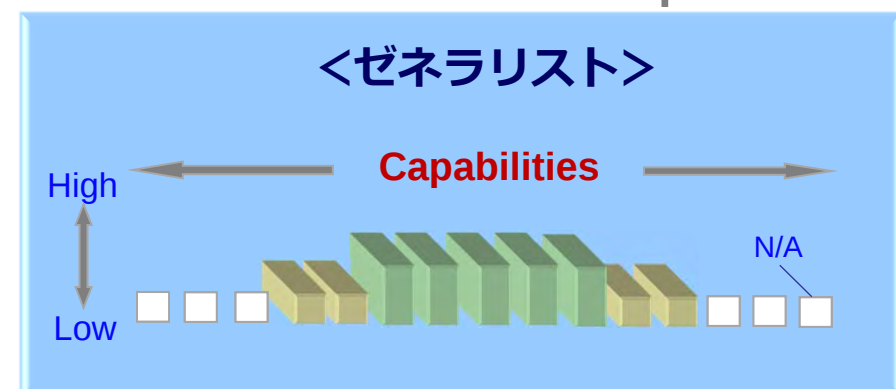
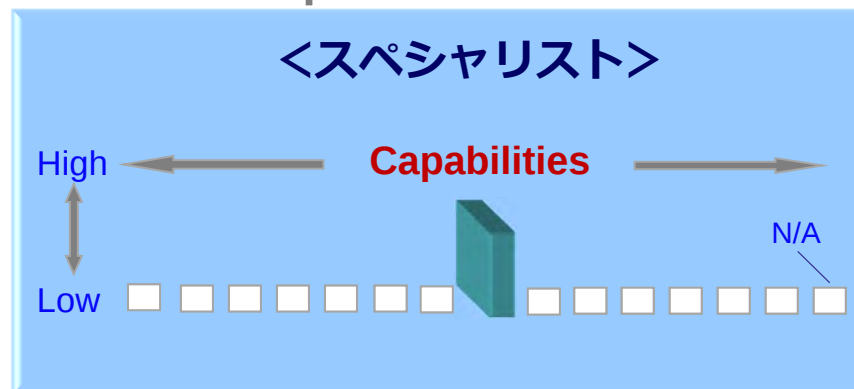
ガートナー・レポート
バーサタイリストは、ビジネス戦略に関してテクニカルな 이슈と同様にますます広域にわたる状況と経験領域へと深いスキルを提供することができる人のことである。



ウィキペディア

バーサタイリストは、特定の分野のスペシャリストであると同時に、違う役割に変わり、その役割を担える人のことである。

スペシャリストとゼネラリスト双方の良い部分を併せ持つ人財

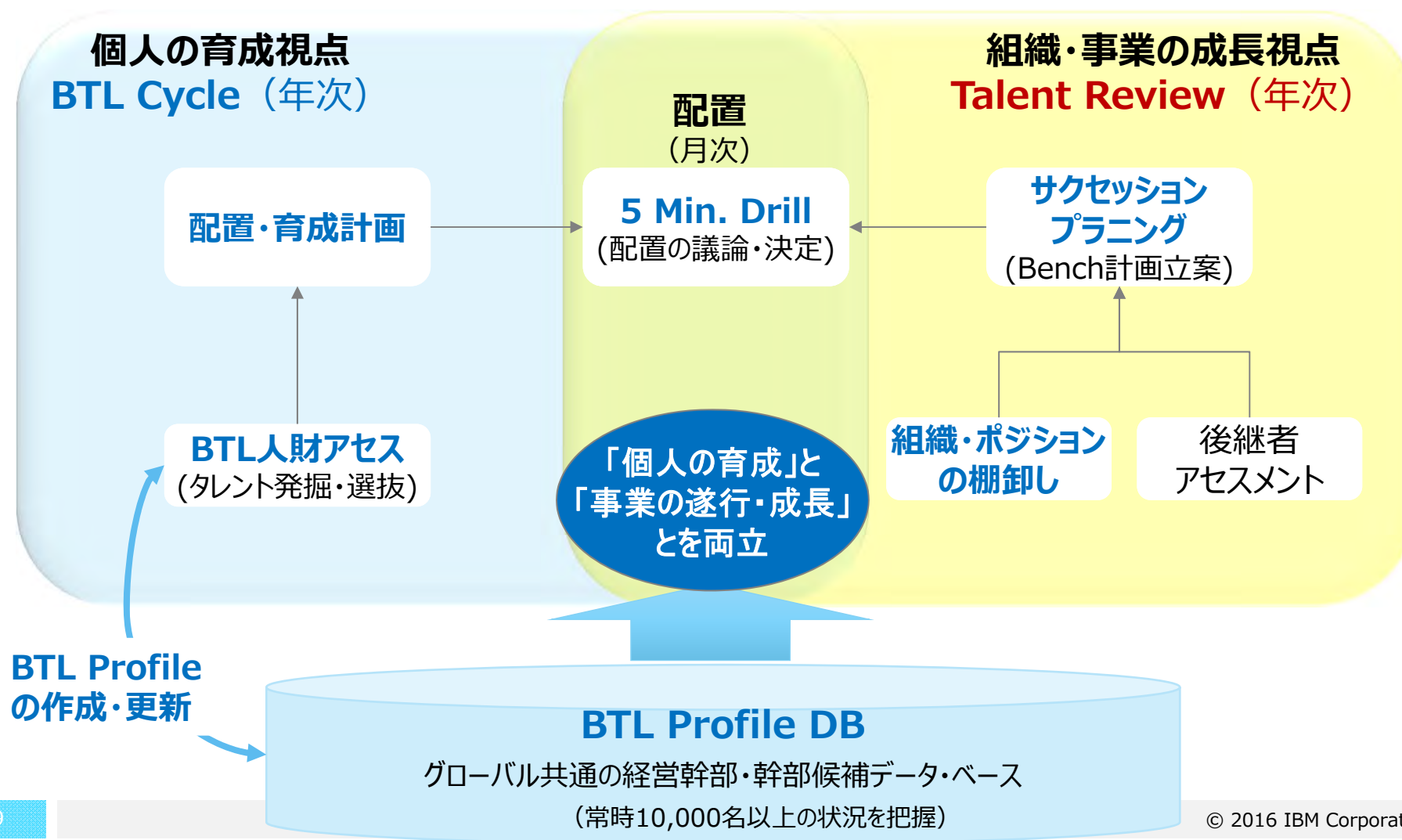


現在および中長期的に枢要なポジションを担うリーダーシップ人財（経営幹部候補）を輩出し続けるため、人事の中に[BTL \(Business and Technical Leadership\)](#)という機能を持ち、マネジメントチームと協働で、常に次世代リーダー候補になる人財の発掘や、幹部後継者の育成計画と実践に力を注いでいます。

- **BTL人財アセス（年一回）**：現在および中長期的に経営幹部ポジションに就く**ポテンシャルを有する社員を“BTL人財”として特定**し、今後の昇進時期や短期/長期での育成計画を確認
 - ・ ビジネス・ニーズとの整合性（成長分野、強化組織へのBTL人財の戦略的配置）
 - ・ ダイバーシティ
 - ・ グローバル・ケイパビリティ（英語力、欧米のプレゼンテーション・スタイル）
- **BTL人財プロフィール作成・更新**：“IBM社内履歴書”、世界中のBTL人財のDB
 - ・ 中長期的なリーダーシップ・ポテンシャル
 - ・ IBM社内・社外における職歴、直近3年間の評価、表彰履歴
 - ・ 保有するスキル、必要な育成プラン、メンター、海外勤務希望の有無

“Leaders Develop Leaders”

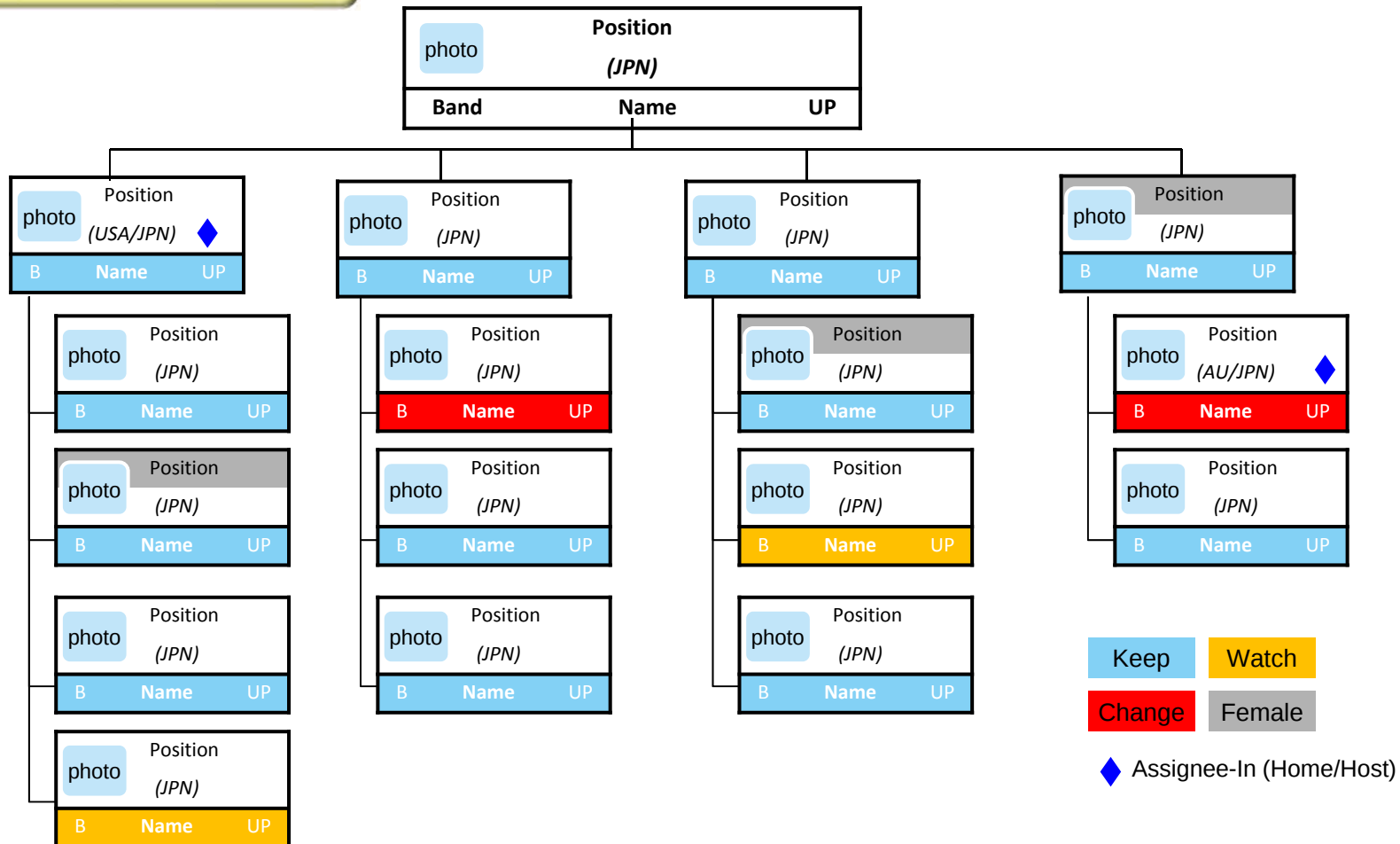
マネジメントと人事が一丸となり、後継者・次世代リーダー育成のための異動・配置を、「組織・事業としての成長視点」と「個人の育成視点」との二つの視点を両立しながら運営しています。



Talent Review: 組織・ポジションの棚卸し

組織・事業運営の視点から、組織のHealth Checkや、チームとしてのポートフォリオの確認を実施しています。

Talent Reviewにおける 組織レビュー（イメージ）



サクセッション・プランニングでは、“Bench”（後継者候補）を最低3人は作ろうという目標のもと、候補者の特定や後継者に着任できるまでの育成計画を議論します。

サクセッションプランニング (サンプル)

Incumbent / Position	From Current Job	1 Job Away	2 Job Away
John Smith General Manager, XX unit Band X Mths in Role : 12	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)
Name of Executive Position Band X Mths in Role : 24	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)
Name of Executive Position Band X Mths in Role : 6	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)	Executive Name (current band/UP) Executive Name (current band/UP)

個人の育成プログラム 一例

Category		Activity		2014											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Events		★ Kick Off Session with GM													
		★ Graduation													
目的		Leadership Assessment													
■ 枢要なポジションのパイプライン強化		Competency Assessment													
■ 高い潜在力を持つタレントの育成加速		Recap													
目標と期待		Business Academy													
■ IBM Executiveになるためのビジネス感覚とグローバルジェネラルマネージャーとしてのスキルを育成する		Business Update													
■ J25メンバーは...		Quarterly Business Update													
– 日本IBMの変革と成長をリードするチェンジエージェントとなる		Quarterly Business Update													
– クライアントへ価値やイノベーションの提供を通じてIBMを他社と差別化できる		Quarterly Business Update													
– ビジネスユニットや多様な文化を超えてグローバルに活躍できるリーダー		English Assessment													
■ J25メンバーはプログラム修了後、2年以内にエグゼクティブロールに就任することが期待される		Dev #1													
選定基準		Dev #2													
■ Band 10 BTLタレントかつ近い将来エグゼクティブポジションへの就任が計画されている		Dev #3													
■ 明確な実績と継続的にハイパフォーマーの傾向を持つ		Mentoring from executives													
■ ダイバーシティの確保(女性比率:30%)		Round Table #1													
		GDC													
		Round Table #2													
		GDC													

リーダー育成における課題と学び

1. 環境・戦略が変わると、成長のために必要な「経験」の質、求められるリーダーシップの要素も変わってくる
【必要な経験の一例】
 - Matrix Operating Modelの中でのマネジメント機会 v.s. 海外赴任
 - 社内の様々な経営革新プロジェクト v.s. 本社経営企画ポジションへの配属 等【必要なリーダーシップの要素の一例】
 - 創造的破壊ができること、Agility、Engaged Leadership、、、、等
2. 大前提は、“Leaders Develop Leaders”。
この共通の価値観を（特に日本において）どう醸成・維持できるかが鍵。
3. （BTLサイクル、Talent Review、5 min. drillなどの）リーダー育成の取組みを愚直に続け、マネジメント自身がこのプロセスを主体的に回し経験することが重要。
4. 次世代リーダー候補をいかに早い段階から特定し“Differentiated”な育成対応を取るか（公平・平等とのバランス）。

有難う御座いました



Smarter Workforce