

#### 4 成果と今後の期待

—「Global Networking Program」の成果をどのように捉えているのか。

**古川氏** 理念共有セッションで、NSにディスカッションしてもらって良かったと思うのは、我々と同じ部分として“Know Your Colleague” “Know your Company” といった、自分達の所属している仲間や会社をもっと知りたいと思っていることがわかりました。日本人の海外赴任者にはもっともっとそのような内容を発信してもらいたいという話もありましたし、“Buddy Lunch” という日本人赴任者とNSが互いに先生となり自分のカルチャーを教え合う関係を構築する施策のアイデアも出ましたね。

社長セッションでも、NSへの期待がトップから直接伝えられ、参加者それぞれが深く感銘を受けていたように感じます。理念などのハイコンテキストなものはなかなか伝わりにくいものですが、まさに肌で感じてもらう意味は大きいと思います。

—「Global Networking Program」の今後の課題は何か。

**古川氏** どんなに頑張っても年に1回の数日のプログラムでできることは限られていますが、このプログラムをきっかけに新しい取り組みが生まれるような流れが理想ですね。そのためには、セッションにおけるディスカッションのテーマを工夫するとともに、フォローアップの仕組みや新しい取り組みを促すような仕掛けが必要だと思えます。

**中原田氏** 理念の共有というのは正解がないものだと思いますので、毎回変えていく必要があると思っています。前回の内容に縛られるのは避けたいですし、毎回同じ内容というのも避けたい。そのためには、海外拠点との対話も増やしていきたいと思っています。将来的には、対象者も日本人と混合になっているかもしれませんし、開催地も海外になっているかもしれません。私達、人事部自身もグローバル化していかなければなりません。



人事部 中原田康二氏



## Global Networking Program

人事部 中原田康二氏、笹はるみ氏、大平勉氏  
海外業務部 古川勝部長

LINK GLOBAL SOLUTION  
CUSTOMER'S VOICE

### リンクグローバルソリューション 事例紹介： 三井住友信託銀行株式会社

「Global Networking Program」を設計・運営された人事部、海外業務部の方にお話を伺いました。

#### COMPANY PROFILE

##### 三井住友信託銀行株式会社の概要

- 本店所在地：東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 ■ 設立：1925（大正14）年7月28日（2012（平成24）年4月1日商号変更）
- 総資金量：72兆4,838億円 ■ 総資産：42兆7,054億円 ■ 貸出金：25兆8,943億円（元本補てん契約のある信託勘定含む）
- 資本金：3,420億円 ■ 従業員数：13,552人
- 拠点数：国内/146カ所（支店121、コンサルティングオフィス他25）  
海外/支店5、駐在員事務所5



Link Global Solution Inc.  
株式会社リンク グローバル ソリューション

〒104-0061 東京都中央区銀座3-7-3 銀座オーミビル  
TEL: 03-6867-0071 FAX: 03-6867-0072  
E-mail: info@link-gs.co.jp

[www.link-gs.co.jp](http://www.link-gs.co.jp)

# 求められるのはナショナルスタッフとの対話 – 会社の理念を肌で感じてもらうために –



海外業務部 古川勝部長

## 1 「Global Networking Program」の実施背景

一貫行では、ナショナルスタッフ(NS)を日本の本社(HQ)に集めた「Global Networking Program」を2014年から実施している。その背景は？

**笹氏** 海外拠点は昔からあり、日本人赴任者を派遣するという点では人事も関わりはありましたが、海外拠点の人材を日本のHQで育成するという発想はあまりありませんでした。しかし、グローバル化が加速する中で、NSも含めて一つの会社だという考え方が浸透してきた背景もあり、人事としても海外拠点とのつながりを深め、NSも含めた育成を考える必要性が高まってきたのが背景になりますね。

正直に申し上げて、初回実施時には企画者側の意向が強かったです。海外拠点について理解を深めたい、海外拠点の情報を得られるネットワークを作っておきたい。また、NSがすぐに辞めてしまう傾向にある中で、日本のHQに招待することでリテンションにつながる仕組みが作れないか、という発想でした。

一グローバル人材育成を、日本人赴任者を対象とする片側だけでなく、海外で働くNSも対象に入れて、両側からアプローチしていくということか？

**古川氏** このプログラムでは、海外のNSに日本のHQにも知り合いを作ってもらふことと、日本からの赴任者に対してちゃんとケアをしてもらうようになることも狙いとしています。

また、日本のHQとのネットワークだけでなく、横のネットワークも大事です。何か起きた時の、ロイヤリティの醸成にもつながります。そもそも、理念の共有に力を入れたこのプログラム自体が、金銭以外でのロイヤリティを醸成するため、とも位置付けられます。

## 2 「Global Networking Program」の概要

一「ナショナルスタッフが三井住友信託銀行の歴史や理念を理解し、社員であることに誇りを感じている状態」を達成すべき目的として2014年に初めて実施された。アメリカ・ヨーロッパ・アジアの海外拠点から10名程度のマネジャークラスを日本に集め、全3日間のスケジュールで進行する。日本のHQの各部署とのネットワーキングに加えて、歴史や理念の共有に力を入れていることに特徴がある。

一歴史については、京都にて三井・住友のルーツとなる拠点を巡回することで担保され、理念の共有については、別途映像も用いた共有セッションの時間が設定されている。

一一般的に、理念浸透活動は「認知→共感→実践→定着」のプロセスに分けられ、どのプロセスにあるかによって適切なセッション内容は異なる。上記セッションでは、対象が海外拠点のマネジャークラスのNSということもあり、「認知(=解釈のすり合わせ)」を重視すべきと判断。セッション参加前のNSの状態を、理念などの認識は薄く、まずは背景を含めて理解を促すべき状態と置いて設計している。

## 3 設計・運用のポイント

一「Global Networking Program」を設計する上で、どのようなところにこだわったのか。

**笹氏** 目的は三井住友信託銀行の理念を肌で感じて理解してもらうことですが、意識したのは一方向ではなく双方向という観点ですね。外国人に対して、理念のようなものを一方的に伝えるのはダメだと日本人の海外赴任者から散々言われていましたので。日本で実施している研修のイメージでは絶対にうまくいかないと口酸っぱく言われていました。

**中原田氏** また、参加者の人選には気を使いました。継続して実施していくプログラムなので、何回目に参加したかによって評価の優劣と捉えられないような伝え方をするように気を配りました。日本のHQ側から指名することはなく、人選は海外拠点に任せています。観点として提示しているのは、プログラムの進行上、英語ができる人という制約と、周囲への影響力があるマネジャークラスが望ましいといった点くらいです。

一「Global Networking Program」も3年目になるが、回を重ねながら修正しているところはあるか。

**中原田氏** 上述したように、双方向という観点は意識していましたが、1回目は信託銀行の業務の幅の広さや可能性を伝えたいという思いが強すぎたと思います。NSには直接関係しない事業の話も多く伝えてしまったため、ちょっとお腹いっぱいだったように感じました。それで、次の回からは関係している事業に分かれてディスカッションするなど、NSに関係するところの接点をより強めてもらう方向に変更したところうまく回っていますね。

**古川氏** 1回目の実施時には理念そのものに重きを置いていたと思いますが、2回目以降は、日本人赴任者とNSとの関係性を良くするという全体観の中に置き直したと言えます。また、2年目からはクロスカルチャーのセッションも加えたので、赴任者とのつき

あい方についてNSにも言いたいことを言ってもらった上で、お互いを変えられることを変えていこうという流れが作れるようになりました。

**中原田氏** 後は、運営上の理由から京都訪問を初日から最終日に変更しました。1回目は初日に京都で一泊し、2日目から東京泊で進めたのですが、大きな荷物を持っての移動でとても疲れてしまって。それで、次の回からは最終日に日帰りの軽装で訪問してもらうようにしています。コンテンツ面でも最後にグループの歴史を現地で体感することによって、結果的に締めも良くなったように感じています。



人事部 笹はるみ氏

### 理念浸透活動のプロセス

理念浸透のSTEP	I 認知	II 共感	III 実践	IV 定着
社員の状態	【理念を認識している】 「経営理念や行動規範は知っている」レベル。	【理念に共感している】 「経営理念や行動規範について内容を理解し、共感している」レベル。	【理念を実践している】 「経営理念や行動規範の示す意味や基準を深く理解、共感し、日常で実践している」レベル。	【I~IIIのプロセスが自走している】 I~IIIまでのプロセスにおいて事務局が手を下すことなく、自走している状態。
テーマ	解釈のすり合わせ	自分事化	モニタリング	PDCAサイクル構築
手法	・ 例示 (象徴的事例の共有) ・ 思考の場の提供 ・ 背景理解	・ 接触の多頻度化 ・ 深い思考の場の提供 ・ ボトルネックの把握	・ ボトルネックの解消 ・ 伝道者の創造 ・ 効果測定	・ 人事評価制度との連携 ・ ルールへの埋め込み ・ 権限委譲

### 「Global Networking Program」の概要

1日目	
内容	担当
ガイダンス	人事部
期待の明示	人事担当役員
理念共有セッション	海外業務部
ランチ	
理念共有セッション (続き)	海外業務部
異文化理解セッション	LGS社
ガイダンス	人事部
懇親パーティー	

2日目	
内容	担当
ガイダンス	人事部・海外業務部
経営戦略	担当役員
事業毎に分かれてミーティング	所管各部
ランチ(事業毎)	
事業毎に分かれてミーティング & ディスカッション	所管各部
社長セッション	人事部・海外業務部
ガイダンス	人事部
フリー	

3日目
内容
京都にてゆかりの拠点往訪

# PROGRAM