

NSG

GROUP



日本板硝子の人と組織のグローバルマネジメント

2020年5月29日

日本板硝子株式会社 元執行役員

梯 慶太

本日本話する内容

経緯

- グループ概要とピルキントン買収後の統合

総括

- 買収後14年の学びと課題

Q&A

- 質疑応答

本日本話する内容

概要

- グループ概要とピルキントン買収後の統合

総括

- 買収後14年の学びと課題

Q&A

- 質疑応答

沿革：2018年に創立100周年

NSG

Inclusion & Diversity

1918: LOF等と日米板硝子株式会社を設立



1931: 社名を日本板硝子株式会社へ変更



1965: 舞鶴事業所にアジア初となるフロート方式によるガラス製造設備を新設



1968: セルフロック®開発



1971: マレーシアに初の海外投資

1978: 超薄板ガラス(UFF:ULTRA FINE FLAT GLASS)の生産開始

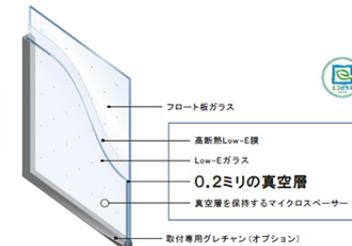
1986: LOF社とケンタッキー州に自動車用ガラスの合併事業を設立



1990: LOF社（1986年に Pilkinton社が買収）へ20%出資

1997: 真空ガラススペーシア発売

真空ガラス スペーシア®



2000: LOF社出資等の持ち分交換でPilkinton社へ10%出資



2001: Pilkinton社への出資を20%へ引き上げ

2006: Pilkinton社を完全買収

2007: ベトナムガラスインダストリー(VGI)設立



2018: 創立100周年

事業概要：売上6,128億円

建築用ガラス事業: 41%



- フロート板ガラス
- 複層ガラス, 合わせガラス, 強化ガラス
- ソーラーパネル用ガラス
- 主に各地域市場毎で製造・販売

自動車用ガラス事業: 51%

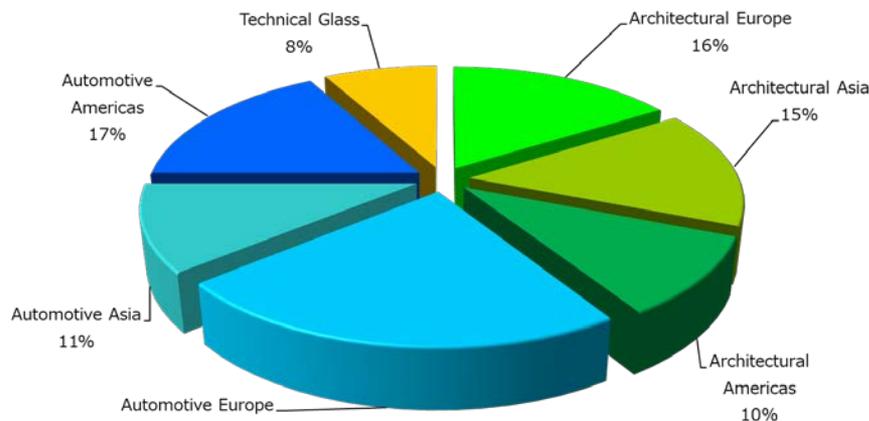


- 新車用ガラス (OE)
⇒ 世界の自動車メーカーに供給
- 補修用ガラス (AGR)
⇒ 世界でトップクラスの供給ネットワークを持つ
- 先進的な加工技術を持つ

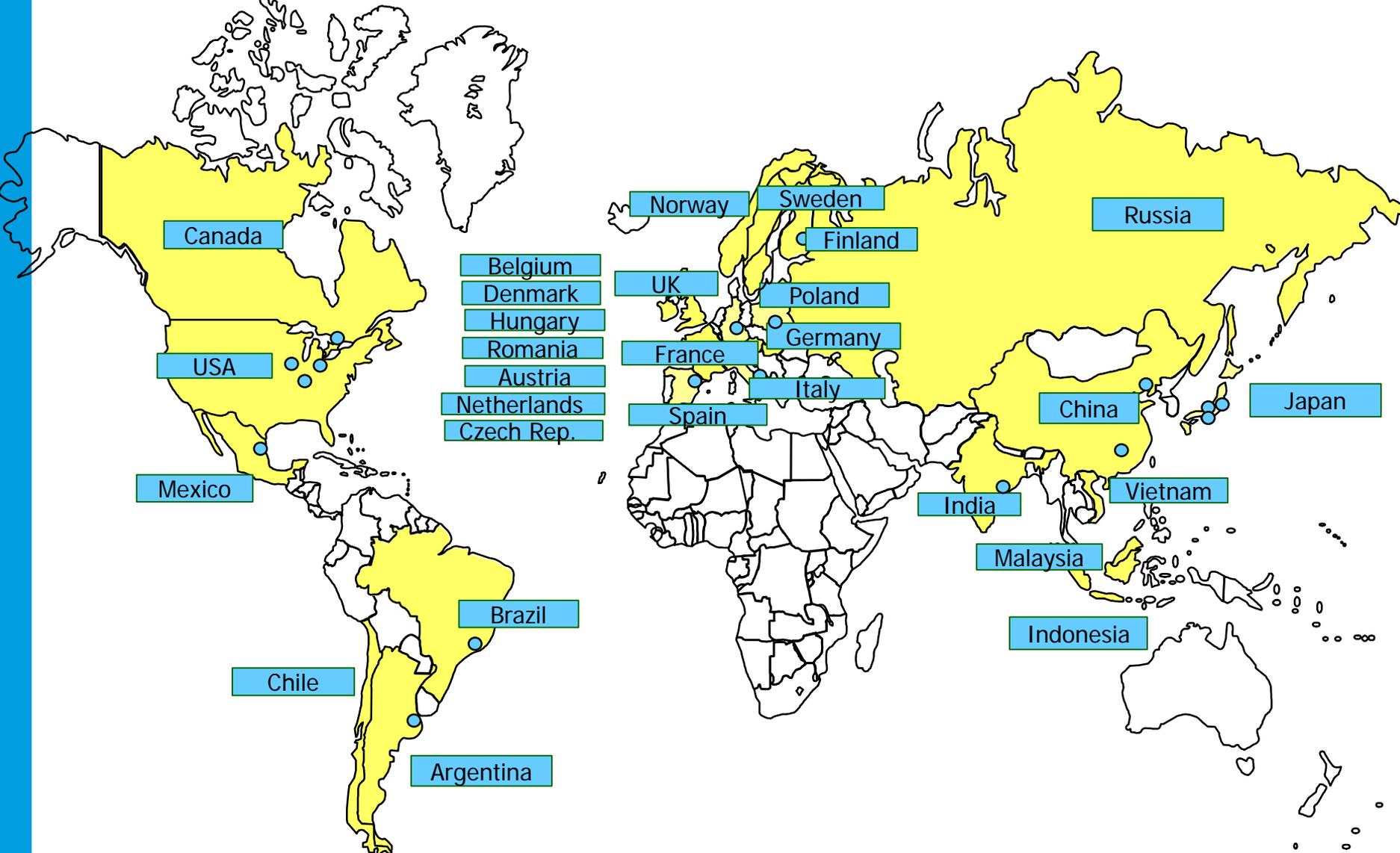
高機能ガラス: 8%



- LCD用薄板ガラス
- プリンター用レンズ, ライトガイド
- 電池用セパレーター向け・自動車用タイミングベルト向け等のガラス繊維製品
- ニッチ市場でのナンバーワン・オンリーワンを目指す



グローバル生産拠点：世界 29ヶ国で製造



取締役会 独立社外5名、社内3名で 構成(2020.5現在)



ギンター・ツォーン
社外取締役
取締役会議長



山崎 敏邦
社外取締役



木本 泰行
社外取締役



松崎 正年
社外取締役



ヨーク・ラウパッハ・スミヤ
社外取締役



森 重樹
取締役
代表執行役社長兼CEO



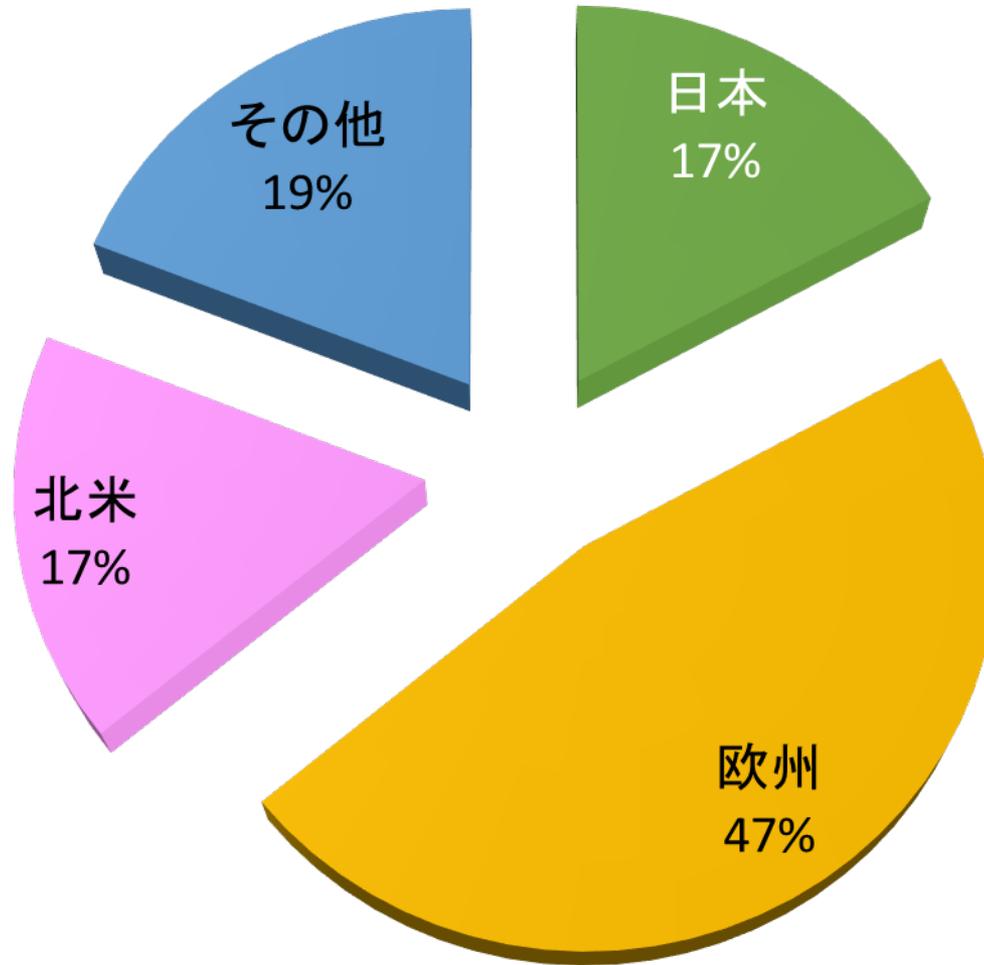
クレメンス・ミラー
取締役
代表執行役副社長兼COO



譚岡 賢一
取締役
代表執行役副社長兼CFO

指名委員会	監査委員会	報酬委員会
松崎正年 (指名委員会委員長)	山崎敏邦 (監査委員会委員長)	木本泰行 (報酬委員会委員長)
ギンター・ツォーン	ギンター・ツォーン	ギンター・ツォーン
山崎敏邦	木本泰行	山崎敏邦
木本泰行	松崎正年	松崎正年
森重樹	ヨーク・ラウパッハ・スミヤ	ヨーク・ラウパッハ・スミヤ
		森重樹

正社員地域別 トータル約26,741名



社内報: まど/“MADO”



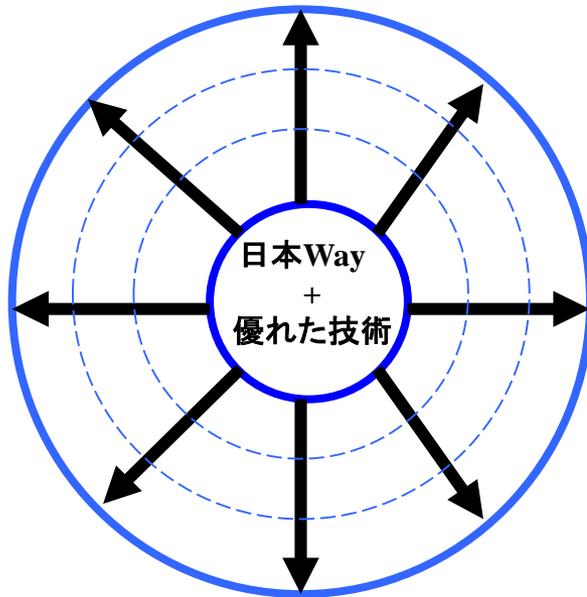
社内報は世界15ヶ国語で発行

Our Vision

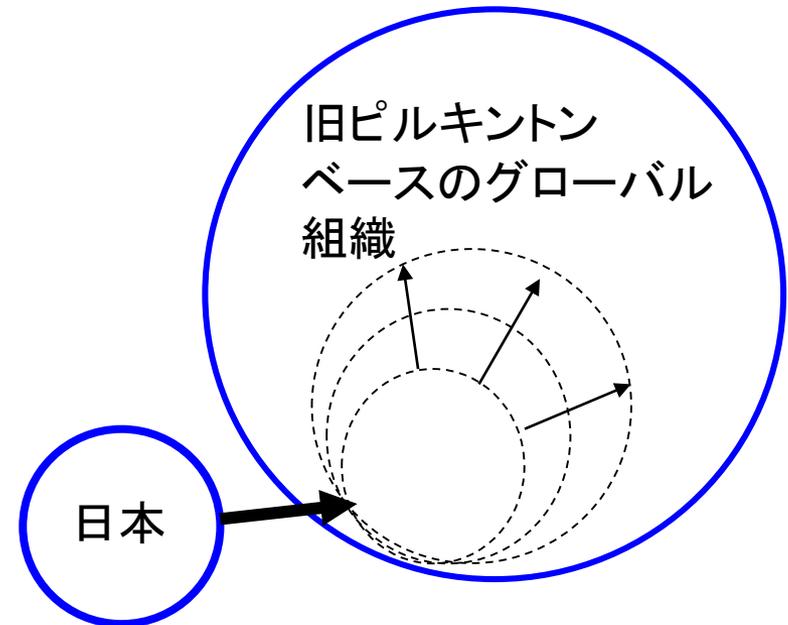


NSGのグローバル化 vs. 典型的な日本企業のグローバル化

従来の多くの日本企業 のグローバル化(進化型)

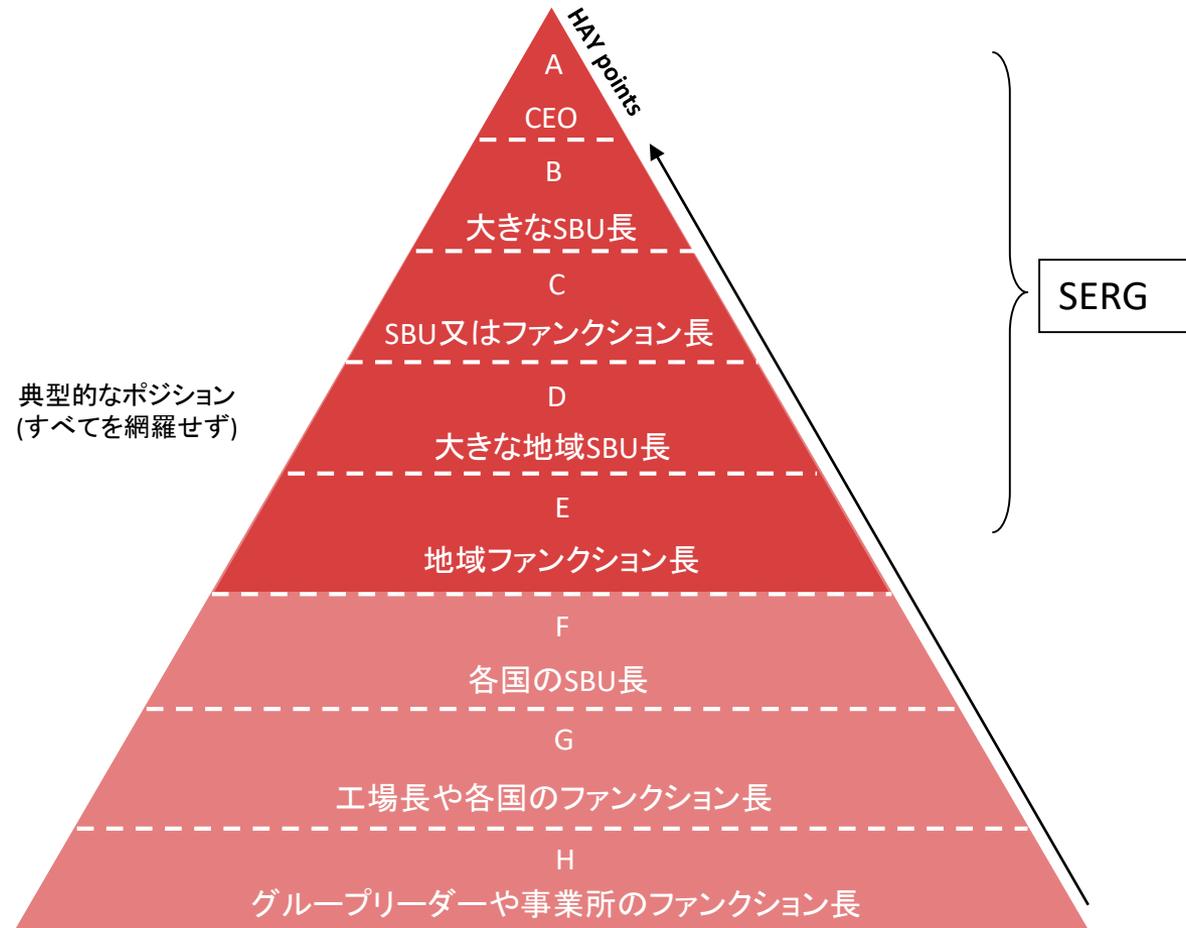


NSGのグローバル化 (革命型)



- オペレーション上は法人格を意識しない
- SBUもファンクションもグローバルで一人の長
- SBU/ファンクション長は世界各国に本拠を持つ。即ち東京の本社に所謂「本社機能」長が必ずしも常駐しない。
- SBUはすべて地域長を持つが、地域に複数SBUのP&L責任を持つ長はいない。

グループマネージメントグレード



グローバルで統一した職務評価とグレーディング

マネジメント育成プログラム リーダーシップパイプライン



リーダーシップパイプラインに沿った育成プログラム

グループ・コンピタンシーモデル

リーダーシップを次の三項目
でまとめ、さらに9つのコンピ
タンシーで構成

- People(人間力)
- Results(結果へのこだわり)
- Vision(ヴィジョン)

マネジメント育成プログラム
での360度アセスメントの利
用や個人目標設定等でコン
ピタンシーベースの育成を推
進中



タレントディベロップメントにあたってグローバル共通の行動指針

Global HR Checklist

- ✓ Global Leadership Development Program
- ✓ Global Communication on Mission, Vision and Values
- ✓ Global Job Evaluation and Global Management Grading
- ✓ Global Benchmarking for Executive Pays
- ✓ Global Mobility Policy
- ✓ Global Employee Engagement Survey
- ✓ Global Talent Database / Succession Planning
- ✓ Global Performance Management
- ✓ Global HR Organization

タレントマネジメントの変遷：

ナショナル企業からグローバル企業へ
統合から進化へ

ナショナル企業期
(~05) 日本企業
として日本人に集
中した人材育成

買収後統合期(06-
12)：買収先のグ
ローバルな仕組みを
日本にも適用する
中、育成面での課題
が明らかに。

進化期(13~)：

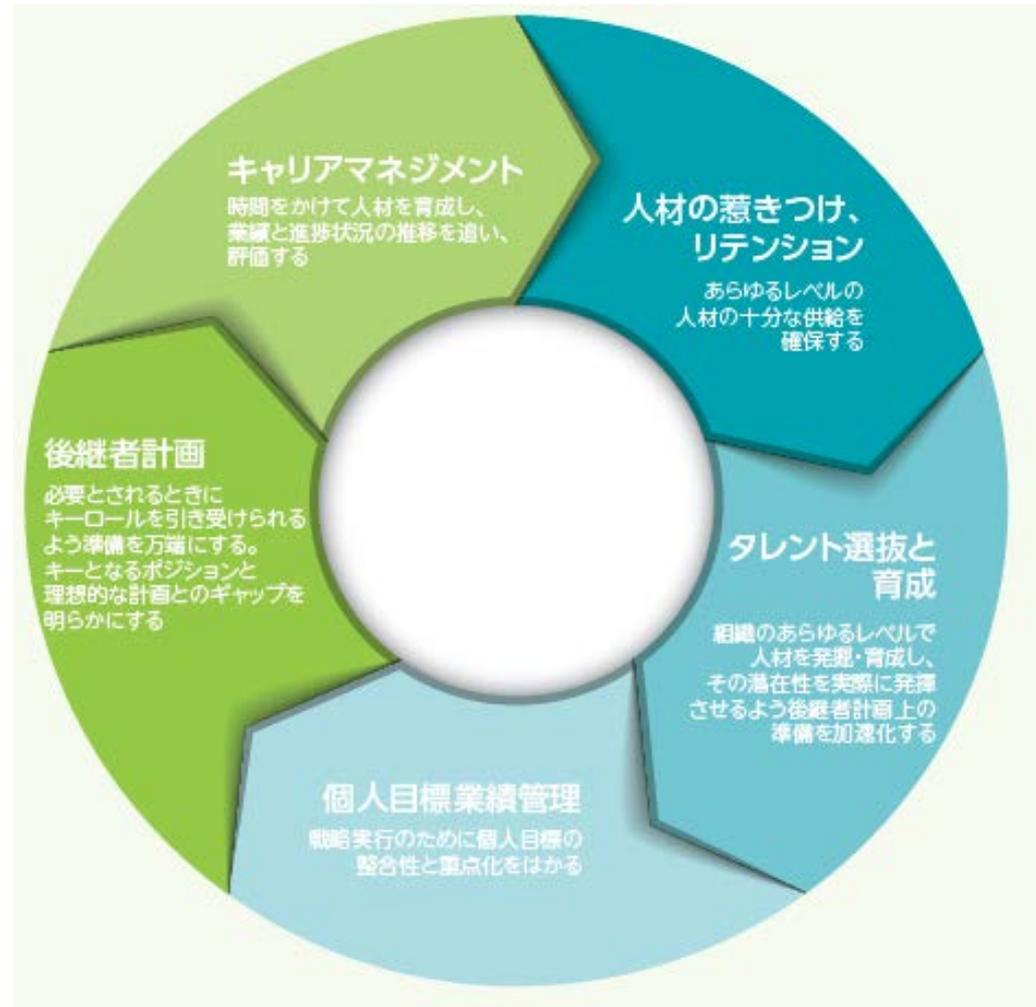
人材育成を集中強
化・学習する組織
文化を醸成

人材育成の焦点

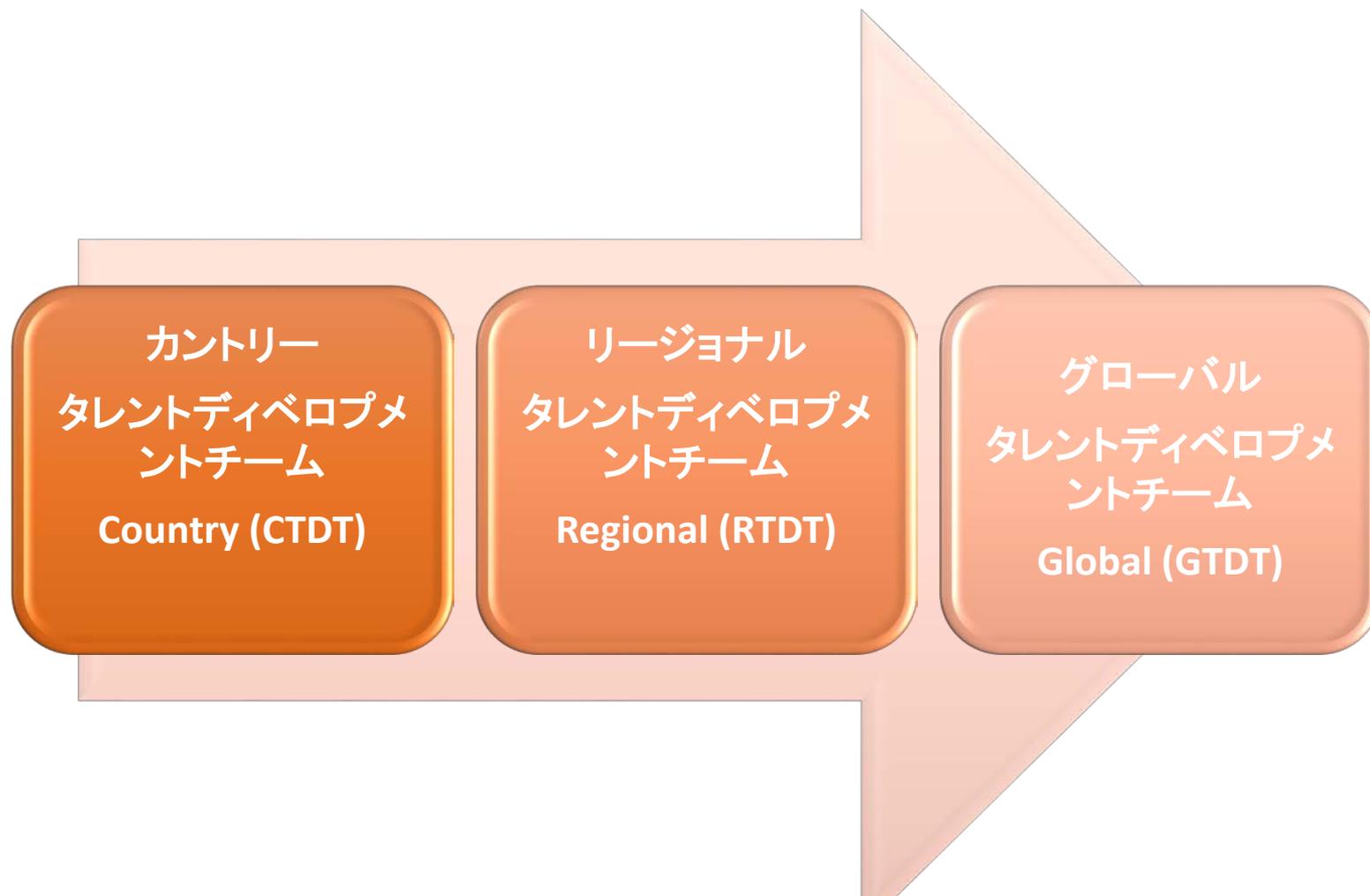
- トップマネジメントが人材育成に積極的に関与
- ハイポテンシャル人材の選抜を含むタレントライフサイクルを永続的に回し、サイクル内の各要素が整合性を持つよう留意
- 後継者計画作りに留まらず、ハイポテンシャル人材の個別具体的な育成アクションの策定とモニタリングで育成を確実化
- トップ70マネジメントポジション前のハイポテンシャル人材へは加速度型リーダーシッププログラム（ALDP）を実施、事業部門の垣根を超えたストレッチポジションでの実務経験で育成
- 指名委員会ではCEOを含む上級幹部の後継者計画を議論、トップ70マネジメント層の後継者計画の準備状況を年次報告

育成へのコミットメントをトップマネジメントの積極関与で組織に明示

タレントライフサイクル



採用・選抜・業績管理・後継者計画・キャリア育成のサイクルを毎年回し整合性をとる



三つの階層で事業部門・ファンクションが共に育成を議論する場を設立

ハイ・ポテンシャル人材の育成

見える化

スポンサー
である直属
上司が育
成に責任

間接上司
がしっかり
キャリア計
画の進捗
を監視

グループマ
ネジメント
プログラム
へ 優先
権

後継者計
画にも候補
者として挙
がるか
チェック

- 日本人を大量に海外に送り出すことは考えておらず、グローバルリーダー人材育成のための早期選抜・育成をタレントディベロップメントを通して行う
- グローバルリーダー育成には外国人上司・外国人部下の環境を経験するのが最も早道
- シニアなポジションになればなるほどPeople Managementの重要度合いが増し、異文化バックグラウンドを持つ個人やチームを鼓舞・影響を与えるようなコミュニケーション力が求められる。（「伝える力」）
- 若手には自分のキャリアは会社任せにせず、オーナーシップを持つように啓蒙する（エンプロイヤビリティの向上）

本日本話する内容

概要

- グループ概要とピルキントン買収後の統合

総括

- 買収後14年の学びと課題

Q&A

- 質疑応答

- グローバル化の定義・範囲
 - 販売拠点だけか・モノづくり拠点を持つか
 - 欧米を含むか・アジアだけか
- グローバル組織：「日本人だけで決めない」
 - マトリクス組織での横のリーダーシップ
 - 機能とロケーションのフレキシビリティ
 - 日本人派遣の必然性とローカリゼーション
- 組織文化・価値観・コンピタンス：「日本流を押し付けない」
 - 世界の人々が納得できる価値かどうか

買収後14年の学び-2

- キャリア・マネジメント・人材育成
 - 個々の人材力：専門性、対人関係力、リモートマネジメント力
 - リテンションリスクと人の引き留め：早期マネジメント登用、キャリアオーナーシップ、ピープルマネジメント
 - 若手ホワイトカラーの労組加入、理系vs.文系の厚い壁
- HR組織と仕組み
 - 外国人HRを巻き込む必然性
 - 外国人人材の目利き力
 - 役員を含めた一貫したHR制度、社長を含めた後継者計画へのHRプロの参画
 - 報酬の市場競争性意識
 - タスクアサインメント概念の必然性

グローバルで人事を統合する という意味

- 日本人や日本はグローバル組織ではOne of manyである
- 社長ポジションを含めた執行側の役員・管理職へ首尾一貫した仕組みを適用する
- 海外駐在員の派遣は特段の理由がある場合に限定、各地域のローカル社員化が進み、ローカル社員にとって社内キャリアでのガラスの天井は無い
- 無意識バイアスを認識し、構造化しかつ客観的なアセスメントを活用、外国人を含めた多様な人材に対して公平な目利き力を身につけている
- 多様な人材に高いエンゲージメントで活躍してもらおうようインクルーシブなリーダーシップ・リモートマネジメント力を重視する

本日本話する内容

概要

- グループ概要とピルキントン買収後の統合

総括

- 買収後14年の学びと課題

Q&A

- 質疑応答

NSG

GROUP