

# ケースで納得! グローバル人事の 進め方

シニアコンサルタント・小澤 哲夫

提供:ヒューイット・アソシエイツ(株)

ヒューイットは人事・組織に関するコンサルティングからアウトソーシングまで、あらゆる領域のサービスをフルラインで提供する世界最大級のコンサルティング会社です。65年以上にわたり世界のリーディングカンパニーに人事・組織コンサルティングを提供しています。日本においても、20年にわたり日系・外資系のお客様に人事制度改革、組織風土変革、社員・役員アセスメント、M&Aサポート、退職給付制度設計、年金数理業務など幅広いサービスを、ワンストップで提供しています。私たちのミッションは“世界中を、より良い活躍の場とするために”です。

## Round 2 グローバル人事を展開する際の体制・ロードマップ(行程表)

前回ご説明した通り、事業のグローバル化には段階(ステージ)があります。同様に、人事のグローバル化にも段階があります。人事のグローバル化は基本的に事業のそれと軌を同じくするのが最も効率的で望ましいでしょう。その企業のグローバル化に合わせた最適な人的資源管理が実施されていないということは、人的資源の最大限の活用が行われていないことを意味します。これは大きな機会損失であり、現実にもその機会損失が起こっているのが、多くの日本企業の現状だと思います。

グローバル展開の体制・行程表を作成するには、自社の事業展開・人事体制の現状と将来像を十分に認識・共有し、どの時点でどのように自社にあったグローバル人事を最適化するかを考える必要があります。人事の観点からは、「海外拠点の設置・拡大のため(第1段階)」、「海外拠点の現地化のため(第2段階)」、「本社人材の多国籍化のため(第3段階)」、「グローバルな人材活用のため(第4段階)」と事業展開に応じた体制・制度が必要になります。

### ケース1: グローバル人事推進の体制をどう作るか?

経営陣の命令で本格的にグローバル人事を断行することになった。しかし、それを推進する体制は従来の人事部の陣容とスキルだけで足りるのか疑問を抱いている。現在の人事部は従来業務で手一杯であるし、人事のグローバル管理といっても知見がないので現実的に対応できないだろう。社内体制を今一度見直す必要があると思うが、何かよいアイデアはないか?

▶ **アドバイス:** 推進体制は事業のグローバル展開の程度によります。海外に駐在員オフィスがある程度の規模であれば、既存の人事部に海外駐在者担当を置けば十分です。一方、事業は既に十分に展開しつつも人事管理が現地任せのままであるような場合、今後、本格的に人事のグローバル管理(統一された人事・人材開発・活用)に着手するために、十分な体制を整える必要があります。ただ、既存の人事部はグローバル人事管理への参画に及び腰かもしれません。自部門の仕事が増えること、あまり海外法人の人事制度に詳しくないこと、さらにグローバル経営の視点を持たず進め方が分からないこと、等が理由としてあると思います。そのようなときは、第一歩として経営企画部門と人事部門とでプロジェクトチームを組織してグローバル人事管理の検討に着手し、その後、新たな担当部署を構築するというステップが有効です。人事のグローバル管理は、労務的な視点も当然必要ですが、グローバルな事業経営の視点も重要です。当初の議論から、経営企画部門の参画は不可欠でしょう。

### ケース2: 自社にあった行程表をどのように作成すべきか?

“人事のグローバル管理を展開する”と簡単にいうが、いきなり「グローバルな人材活用(第4段階)」が実施できる訳はない。日本と海外での人材の獲得・育成・活用と一つひとつ人事制度の構築を積み上げていくしかないと考えている。しかし、実際に何から手をつけて、いつまでにそれを実施すべきか分からない。自社にあった人事のグローバル化のための行程表はどのように作成したらよいのか?

▶ **アドバイス:** 人事のグローバル化は、事業と同期させるのが、最も効果的・効率的です。財務や経理では、グローバルな資金調達・運用および会計処理のグローバル化が求められています。購買では、世界から費用対効果の最も高い資材を購入するため、グローバル化は先行しているはずですが、一般に人事は、その必要性への認識が低いため、グローバル化が遅れている企業が多いのが現状です。行程表策定にあたり、「現在の事業の状況・人的資源等で人事のグローバル化のどの段階まで到達できるか」、「今後どの段階までいつまでに到達したいか」を初めに明確化し、関係者で議論の上、共有すべきでしょう。例えば、第2段階の「海外拠点の現地化」も十分にできていない状態から、第4段階の「グローバルな人材活用」まで到達したいという場合、「どのような時間軸で人材の獲得・育成・活用を行い」「グローバル人材活用のプラットフォームである人事制度をどう構築し」「どのように望ましい組織文化を構築・展開するのか」等を議論し、決定していく必要があります。

### ケース3: 行程表を展開するときのポイントは何か?

グローバル人事展開の行程表を社内で検討の上、作成した。その結果、まず人事制度の構築から進めることとなった。事業展開と同じように日本の本社からトップダウンで進めようと思うが、人事制度を円滑に機能させるには、海外の社員たちからの十分な理解と納得性も必要だと思う。本社の考え方・視点だけで全世界の社員に適用されるグローバル人事制度を構築・展開していけるだろうか?

▶ **アドバイス:** 日本人の視点・考え方のみで人事制度を構築しないことが重要です。一昔前の日本企業の海外現地法人の失敗として、日本の人事制度を微修整して導入し、現地国法規や慣習等に反し(例:管理職への残業手当不支給)、訴訟や人材の流出等を招いてしまった例があります。海外法人の人事制度を構築する際には、現地国の法規・慣習やその産業の労働条件など現地の視点も加える必要があります。グローバルに適用させる人事制度も同様です。かつてのように株主・社員の多くが日本人で、売上の大部分を国内で稼いでいる状態では、日本人の視点・考え方で構築した制度が機能したでしょう。しかし、株主・社員に占める外国人の割合が増え、売上の多くを国外で稼ぐ状態になってくると、外国人(特に、米州・欧州・アジア)の視点が必要です。実際にある日系多国籍企業はグローバル評価制度の構築を、海外のコンサルタントに依頼しています。その理由として「日本人のみが設計するとどうしても日本人のマインドが残ってしまい海外の社員の納得性のある制度にならない」ことを挙げています。