

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、組織風土改革、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 1 「グローバル人事管理」って何だ？

グローバル人事は、古くて新しい課題です。日本に進出してきた外資系企業においても、過去にはある一定の時期まで「現地法人である日本法人」に人事制度を含め経営の主導権を委ねていました。しかし、費用対効果の最大化が求められる今日、日本における外資系企業のほとんどはグローバル人事制度に組み込まれています。一方、多国籍に事業を展開している日系企業においては、まだその対応は様々な状態です。しかし、近年、その事業経営の基盤を海外に求める企業が増えてきており、売上高の半分以上を海外で稼いでいる日本企業も珍しくない状態です。今後も、少子高齢化に伴う国内市場の縮小およびBRICsに代表される新興工業国の市場拡大により、企業経営の海外依存度が高まってくるでしょう。また、企業グループ社員全体に占める海外法人社員の割合も急増してきます。もはや人事制度がバラバラに実施されていたのでは、人的資産に対する投資からのリターンの最大化は望めません。人事のグローバル化は急務です。

ケース 1：グローバル人事管理とはそもそも何か？

先ほど突然社長から呼び出された。「先日、新任の社外取締役から『こんなに海外展開しているのに、グローバル人事が全くできていない』と突き上げを食らった。よく分からなかったが、とっさに『現在、人事部門で検討しています』と答えてしまった。悪いけど、急ぎ人事で検討してくれないか』と指示を受けてしまった。そもそもグローバル人事とは、何？

▶ **アドバイス：**グローバル人事とは、採用・教育・選抜・登用・配置・処遇などを通じて人的資源をグローバル規模で最大限に活用し、企業の収益を最大化しようとするものです。日本企業のグローバル人事の状況は様々で、きちんと人事戦略・制度を展開している企業もありますし、リーディングカンパニーでありながら現地法人の人事制度に関しては野放図な状態の企業もあります。また、海外共通の人事制度が運営されているが、日本だけ対象外でいわゆる「日本抜き」の例も見られます。グローバル人事が実現されない場合のデメリットは、①企業のミッション・バリューが共有されない、②グローバルな共通基盤となる人事制度（等級・評価・報酬等）が存在しないので、世界規模での人材の活用・登用ができない、ゆえに、③優秀な人材が流出してしまう、④現地法人毎に人事制度・人事開発が実施されコスト的にも非効率、等が挙げられます。そのような状態を打開するためにも、グローバル人事の展開は待ったなしの状態です。

ケース 2：社内に必要性を説得する根拠は何か？

社長からの指示を受け、グローバル人事制度構築の検討を開始した。その後、現場の問題意識・ニーズを聞き出すために事業部長にインタビューをしたところ、「なぜ今まで通りじゃいけないのか」と逆に聞かれ答えに詰まった。また、人事担当役員からは「日本の制度をそのまま適用すればいいじゃないか」と言われ返答に窮した。どのように説得していけばいいのか？

▶ **アドバイス：**グローバル人事の第一の必要性はグローバル規模での「人的資産に対する投資へのリターン」の最大化にあります。さらには「財務・人事面でのリスク管理」があります。後者でいう「リスク」とは具体的には、退職給付債務・医療保険への巨額な負担等の財務的なリスク、現地の労働法規を無視した運営に対する罰則の適用や評判の低下等です。ただし、グローバル人事の実施には時に困難が伴います。例えば、事業部に現地法人の人事を委ねていた場合、「上手くいっているから、本社は余計な口を出すな」と反発があるかもしれません（しかし、これは部分最適の罠です）。また、日本の人事制度をそのまま適用することにも問題があります。仕事に関する考え方、コミュニケーション方式、報酬に関するフィロソフィー（哲学）、報酬水準・構成、各種法規制、等々の違いを考慮してグローバル人事を構築・実施していく必要があるのです。日本の制度そのままの適用は、現地の市場ニーズを無視して、商品売りつけようとする行為と同じです。

ケース 3：グローバル人事の上手な進め方は？

グローバル人事の導入を検討すべく「グローバル人事」に関する本を購入してみた。確かにすばらしい事例が載っている。実際にこのように進めたいが、我が社とは企業規模、財務状況、人材の質、本社・現地マネジメントの質、人事部門の体制等が異なり、書いてあるようには進められそうもない。一体、どのように進めればよいのだろう。

▶ **アドバイス：**企業のグローバル化同様、人事のグローバル化にも段階（ステージ）があります。確かに先進事例を研究することは有益です。しかし、自社の置かれている状態や内部の与件を無視して、トップ企業の制度を真似しても機能しません。グローバル人事を進める際には、まずグローバル人事の担当部署・担当者を設置・任命して、その役割・成果責任を明確にします。また、海外進出しながらグローバル人事を構築していない企業にお話を聞くと、「必要性は感じるが、時間のゆとりがない」「海外現地法人の人事には触れたくない」等のご意見をいただきます。つまり、グローバル人事には、トップの強い意志・実行力が求められます。その後は、自社の事業状況や内部体制を再度確認して、グローバル人事を展開するロードマップ（工程表）を作成し、時間軸とマイルストーン（段階的目標）を定め、関係者間で共有していきます。工程上の第一アクションアイテムは、まず、現地法人における人事制度・状況の現状分析となるでしょう。