

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、組織向上策、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。

〒108-0073 東京都港区三田1-4-28 三田国際ビル24階
www.hewitt.co.jp

Round 12 グローバル規模で組織力を最大化するには?

1月からの連載シリーズも今月で終了です。多様なテーマを取り上げてきましたが、皆様のお役に立てていれば幸いです。最終回は、「グローバル規模で組織力を最大化するには?」というテーマです。企業の競争優位性を大きく左右する要素に「組織力」があります。素晴らしい戦略を構築しても、それを実行する組織力が伴わなければ企業業績の最大化は達成できません。そのため現地法人毎の組織力を最大化し、その総和であるグローバル規模での組織力をも最大化させることが、グローバル人材マネジメントの最優先の課題です。組織力を人事的な観点から測定するツールに「エンゲージメント調査」があります。エンゲージメントとは、会社に貢献したいという意欲(貢献意欲)です。ヒューイット社では「会社のことを肯定的に他人に語る」「会社で長く活躍したい」「会社の業績向上のために尽くしたい」という3つの観点で一定の基準に達している状態を「エンゲージされている」と見なします。そうした社員の割合を最大化していくことが、組織力を向上させる最良の道であると考えます。

ケース 1: グローバル規模でエンゲージメント調査を実施する必要性はあるのか?

当社の一部の現地法人では、独自の社員満足度調査を実施している。その後のアクションプランも各現地法人で構築・実施している。その上、グローバル規模でエンゲージメントサーベイを実施する必要性はあるのだろうか?

▶ **アドバイス:** エンゲージメントとは、近年マネジメント系のメディアで取り上げられる概念ですが、それ自体は10年程前から存在しています。様々なお客様から「社員満足度調査とは何が違うのか?」とご質問をいただきます。社員が職場環境や報酬水準等に満足していることは、必ずしもその会社の業績向上に結びつきません。「状況に満足すること」と「パフォーマンスを向上させ、意欲をもって仕事をすること」とは全く異なるからです。ゆえに社員の満足度向上に注力するよりも、エンゲージメント向上に注力するほうが会社業績を向上させるのに効果的・効率的であると欧米のグローバル企業は判断し、資源(時間・お金・人材)を投入しています。海外現地法人の人事制度分析も不可欠ですが、現地法人社員のエンゲージメントがどの水準にあるのか、そしてその課題点は何かを定期的に確認し、組織力の向上のためのアクションプランを展開していくことは、グローバル人材マネジメントにとって最も重要です。また、全社でエンゲージメントという共通言語を持ち、本社を含め一丸となり、グローバルでコミットしていくという姿勢は、全世界の社員にとって良いメッセージになります。さらに、グローバル規模での実施は、そのスケールメリットからコストの削減にもつながるでしょう。

ケース 2: グローバルでエンゲージメントの調査・分析をするコツは?

当社は、今まで日本国内でのみエンゲージメント調査を実施し、対外比較および経年変化を見てきた。企業活動がグローバル化した今日、海外現地法人を含めエンゲージメント調査を実施することになった。その調査結果を分析する際の留意点は何か?

▶ **アドバイス:** エンゲージメント調査の結果を分析するとき、自社の現地法人間の高低を比較するのはもちろんですが、さらに重要なのは、各国毎に他社水準と比較し、自社現地法人の水準がどの程度にあるのかを確認・検討し、アクションプランを構築・実施することです。国民性や文化的な背景により各国で平均的なエンゲージメントレベルは大きく異なります。例えば、ラテンアメリカの70%台に対して、アジアパシフィックでは50%台です。さらに同じアジアパシフィック内でも最高のフィリピンが70%台、最低の日本は20%台です。可能であれば、属する産業の平均と比較することで、さらに詳細な対外競争力が把握できるでしょう。各国毎に対外比較を実施し、全体的な傾向を把握した上で、「対策をとることでエンゲージメントを向上させることができるドライバー」および「対策をとらないとエンゲージメントが低下するドライバー」の上位項目を抽出していきます。そして、その結果のエンゲージメント・ドライバーが給与や福利厚生等の人事制度である場合には、注意が必要です。これらに関しては、水準・制度に問題があるのか、運用に問題があるのかを見極める必要があります。対策を講じる前に賃金・福利厚生水準を市場に照らして見直した方がよいでしょう。

ケース 3: エンゲージメントスコアの向上のための手順と注意点は?

全世界の現地法人を対象にエンゲージメント調査を実施し、エンゲージメントの水準およびエンゲージメント向上のためのドライバーを特定した。各国毎にスコア向上のためのターゲットが設定され、今後、具体的にアクションプランを構築していきたいが、留意点は何か?

▶ **アドバイス:** エンゲージメント調査を実施すると、調査に参加した社員たちは「会社がその結果に基づいて何がアクションを起こしてくれるはずだ」と期待します。逆に、調査を実施しながら、何のアクションもとらないと社員は「裏切られた」と感じ、エンゲージメントの低下を招き、ひいては組織力の低下・業績の低下に繋がる恐れがあります。従って、調査を実施したからには、その向上に向けたアクションを起すことは必須です。「エンゲージメントを向上させる要因」「改善策を打たないとエンゲージメントが低下してしまう要因」の両面から最も影響があるドライバーを抽出し、優先してアクションプランを構築し、実施展開を図ります。

アクションの主体者は、決定・実行できる権限が異なることから、①グローバル本社・地域本社、②現地法人経営陣、③現地法人社員、の3つに分けて整理します。グローバルでのキャリア形成、現地法人の昇給率管理などはグローバル本社が責任をもって実施していく必要があります。現地法人社員で対応すべき課題では、現地法人社員を巻き込むという観点からも、彼ら・彼女ら自身でアクションプランを構築・実施するような仕組みを作っていくべきでしょう。