

# 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・アソシエイツ株式会社

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年以上にわたる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、年金数理事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 11 世界中から人材を登用するには?

今回は、グローバル規模での人材マネジメントのお話をします。グローバル経営を成功させるためには、世界中から優秀・有望な人材を特定し、最適なポジションに登用することが必要です。一昔前までの日本企業では、現地法人の要職は日本人が占め、外国籍の社員の幹部社員への登用はまれでした。また、日本本社の経営陣に外国人が加わるという発想もあり得ませんでした。今日では、ソニーや日本板硝子などで、外国籍の人材が日本本社のトップに就いています。つまり、グローバル競争に勝ち抜くためには、国籍に関係なく優秀な人材を登用することが求められています。世界中から人材を登用するには、全世界規模での適切な人材ポートフォリオ・人材プールと、企業を継続的に発展させるためのリーダーシップ・パイプラインを構築する必要があります。リーダーシップ・パイプラインの構築では、どの層の層が不足、充実しているのか等の情報を十分に把握します。そして、定期的なアセスメントを実施し、育成計画に基づいて、次世代リーダーの資質・経験を作り上げていきます。

## ケース 1: グローバルでの人材ポートフォリオ・人材プールを作成するコツは

今まで将来の経営幹部候補は国内人材のみで選抜・登用してきた。しかし、グローバル経営をみると海外現地法人の重要性が増大してきており、海外現法人の人材も育ててきている。このような時期、どのような点に注意しグローバル規模での人材ポートフォリオと、人材プールを構築すべきか?

▶ **アドバイス:** 前回定義付けたように、グローバル人材とは、「全世界規模で育成・活用することによりグローバル規模での企業業績の向上、ひいては企業価値の向上のために活躍することを求められている人材」です。グローバルでの人材ポートフォリオ構築で最も重要なことは、組織を引っ張り勝利に導くことのできる経営リーダー層をどのように構築・育成するのが、そして、高度な専門能力を必要とする人材層をどのように構築・育成していくべきかであろうと思います。

経営リーダー層の構築・育成の際に考慮したいのは、「リーダーが事業戦略にフィットしたコンピテンシーを保有しているか」「リーダーシップスタイルが企業の価値観に合致しているか」、また、会社の観点から「十分なリーダーシップ・パイプラインが構築できているのか」という計3点です。

さらに日本企業が考えるべき課題は、海外におけるリーダーシップ・パイプラインの充実です。今まで海外現地法人における現地幹部社員に対して、十分な育成をしてこなかったために、海外でのリーダーシップ・パイプラインが十分に構築されていない企業が少なからずみられます。

## ケース 2: グローバル規模での人材アセスメントの方法は

当社では日本国内においては幹部社員の人材アセスメントを実施してきたが、今後はグローバル人材マネジメントの観点から海外の幹部社員も含めてアセスメントを実施することとなった。グローバル規模で人材アセスメントを実施する際、留意する点は何か?

▶ **アドバイス:** グローバル規模で人材アセスメントを実施する際に留意すべき点は以下の3点です。

- ①アセスメント項目は事業戦略に適合したものになっているか  
事業戦略は企業のライフサイクルや競争環境等を踏まえて構築されますが、リーダーたちがその事業戦略に適合したコンピテンシーを保有しているかは重要です。
- ②アセスメント項目は現地幹部社員にも納得感のあるものになっているか  
日本人にとっては納得感のある項目でも、海外幹部には納得感の低い項目であるということもあります。グローバル規模で適用することを前提に項目を洗い直し、必要によっては再構築します。また、日本人のようなハイコンテキストな文化の社会環境の中で活躍している現地社員は少ないので、十分にその内容を理解させ、腹に落としてもらう必要があります。
- ③アセスメント結果(パイプラインに加わったこと・外れたこと)を本人に通知すべきか  
外れた場合の本人のモチベーション低下を考え、通知しない企業もありますが、アセスメント結果および改善点を本人に明確に伝えれば、気づきを与え、自己変革・成長の機会となります。

## ケース 3: グローバル規模でのリーダーシップ開発のコツは?

アセスメントを実施しリーダーシップ・パイプラインの現在形は明確になった。さらに今後はどのようにしてグローバル規模で次世代リーダーを開発していけばよいのか?

▶ **アドバイス:** リーダー開発で会社が第一に実施しなければいけないのは、対象者に「健全な危機感」を持たせることです。この健全な危機感とは、会社が今後発展していかないと危機的な状況に陥ること、そして自身も危機的な状況に陥ることを理解させ、それにポジティブに向かっていく態度を意味します。「健全な危機感」を対象者に持たせないと、人材開発の効果は激減してしまいます。

次に、学び・成長し続けることの重要性を認識させる必要があります。次世代リーダーに修羅場を経験させるために、自国外の現地法人幹部として赴任させるケースは今後ますます増えてくると思います。多様な価値観・文化を持つ異国人の上司・同僚・部下を動機付け、仲間とし、一緒に成功を目指すためには、自分の従来の思考フレームから抜け出し、自分勝手に設定した限界を破り続ける必要があります。それには、学び・成長し続けるしか方法がありません。グローバルに事業経営を成功させるためには、多様性を認め・尊重する必要があります。

また、現地法人におけるリーダーシップ・パイプラインが十分に構築されていない場合には、「現地人の幹部社員を育成すること」を日本から派遣された幹部社員のミッションとする必要があります。一般に、日本企業の海外現地人幹部の育成は遅れています。これは急務の一つでしょう。