

ケースで納得! グローバル人事の 進め方

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。

シニア・コンサルタント・小澤 哲夫

〒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 10 グローバル人材を処遇する際のポイントは?

今回以降は、グローバル規模で活躍する社員をどのように活用し、企業業績の最大化に結びつけるかという話に移ります。グローバルな活用により、企業価値の増大に結びつけることができる人材群が、グローバル人材マネジメントの対象です。人事制度もグローバルに統一されたものを適用します。グローバル規模で共通の等級制度を運用し、共通の評価制度を用い、(地域的な報酬差はあるとしても)同一の報酬体系で処遇します。ここで留意すべきは、グローバル人材とローカル人材を区分するだけでは意味がないという点です。グローバル人事が先行している日系多国籍企業では、その第一歩として、全世界で職務評価を実施しグローバル等級制度を構築しているところがあります。しかし、グレードを構築したことで満足してしまい、「グローバル人材を育成し最大限に活用することで企業業績の最大化を図る」という当初の目的までは果たし得ていない企業も見られます。自社のグローバル人事の目的、最終形、現時点での目標を十分に念頭において人材・人事マネジメントを実施する必要があります。

ケース 1:「グローバル人材」とはどのような社員を指すのか?

今後の活躍が期待される「グローバル人材」として育成・活用する対象者はどのように特定するのか? また、どのような観点からグローバル人材の管理を実施すべきか?

▶ **アドバイス:** 「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社員たちです。最も必要とされるコンピテンシーは、広い視点から全社最適な考えができ、かつそれを実行に落とし込めることです。具体的な対象者は企業のビジネスモデルにより異なってきますが、一般的にはグローバル経営層、高度に専門知識・能力のある人材(特に研究開発部門に多いでしょう)、また会社によっては高度なセールスやマーケティング能力を有している人材となるはずです。

今日、企業のビジネスプロセスは全世界的に構築されています。製造拠点であるA国の利益を削減してでも、販売拠点であるB国での利益を向上させる必要があるといった判断もありえます。各国毎に独立採算制を採用している状況下、A国における現地法人の経営を任されている有能な人材がA国の利益のみに執着していたとするなら、グローバル全体では利益最大化の機会を失うことになります。期待される有能な人材に「グローバルでの企業価値を向上させる」という意識を持たせるためには、キャリアアディベロブメントや育成の観点だけでなく、評価・報酬制度の点からも動機付けを図っていく必要があります。

ケース 2: グローバル人材の報酬体系はどのように設計すべきか?

グローバル人材に対する報酬制度はどうあるべきなのか? グローバル人材への報酬制度の構築に際し、最も留意すべき事項は何か?

▶ **アドバイス:** 「基本報酬」+「インセンティブ」という報酬構成は、ローカル人材と変わりませんが、グローバル人材の場合、特に時間軸と地域軸を考慮します。ローカル社員の場合でもグローバル全体の業績が総報酬額に影響しますが、グローバル社員の場合にはその割合を大きくとるでしょう。また、長期的に企業価値を高めるという観点から、「長期インセンティブ」を、意識して構築する必要があります。長期インセンティブの手段には、ストックオプション、譲渡制限付ストック、パフォーマンスユニット等があります。これらの中から、期待される役割等にふさわしい方式を選ばいいでしょう。その際は、現地国での事務処理の複雑性・手間・コスト等も考慮に入れるべきです。例えば、一般に企業価値の最大化および株主との利益を共有化という観点からは、株式を利用した長期インセンティブ(例:ストックオプション)が望ましいと考えられますが、国によって社会労働法制や税制等が異なり、ストックオプションの効果を十分に挙げるできない場合もあります。

また、現金型のインセンティブでは、グローバル業績と連動した指標を設定しないと、有能なグローバル人材といえども担当地域の業績向上に目がいきってしまいますので、評価指標の設定などで留意が必要になってきます。

ケース 3: グローバル人材への退職給付制度はどのように構築すべきか?

当社のグローバル人材の各現地法人における任期は平均約5年であり、期間を終えたら改めて別の国に赴任することになる。各国の公的年金や企業年金の受給資格を満たさないうちに他国に異動になるわけだが、退職給付制度はどのように構築すべきだろうか?

▶ **アドバイス:** 上記のような勤務を続けていると、勤務した国の社会保障制度では公的年金や企業年金の受給要件を満たせなくなります。あるいは満たせた場合でも、少額の年金になってしまう恐れが出てきます。公的年金に関して、年金協定が締結されている場合には、相手国で加入していた期間は自国での期間と通算できますが、すべての国が協定を締結している訳ではないので、何らかの対策が必要となります。

上の様な場合には、グローバル人材独自の退職年金給付制度を構築する方法があります。

具体的には、一定期間グローバル人材としてその企業で活躍した場合には、その退職給付算定給与(例:「最終給与」、「全勤続期間の平均給与」、「退職前5年間の平均給与」)に所得代替率(例:「70%」)を乗じた額を年金受給期間(例:「退職後10年間」、「終身」)、支給するというものです。

また、社会保障やローカルの企業年金から年金給付がある場合には、それらの額を控除した額を支給し、所得代替率を保障するというプランを採用することもできます。このような独自の制度を構築することにより、グローバル人材として活躍するデメリットは克服できるでしょう。