

# 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。

〒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 9 現地で起きる各種問題に対処するには?

今回は現地で発生する各種問題への対応についてお話をします。現地法人では人材に関する多種多様な問題が発生します。また、その問題も現地国の政治・社会・文化的背景や現地法人の発展段階で異なってきます。「現地法人で発生する問題は、すべて現地法人にお任せ」という日系多国籍企業も多く見られます。しかし、グローバル規模での企業業績・企業価値の最大化を企業の目的とする以上、グローバル本社も事態を把握しておく必要があるでしょう。また、企業の社会的責任という観点からは、現地法人で起きた問題もグローバル本社の責任とみなされます。また、グローバル本社でないと解決できないことも存在します。そのために、現地法人だけではなく、グローバル本社も協力して問題を解決するという姿勢・行動が必要です。今回は、①現地法人の社員が大量に退職してしまう問題とその対処法の考え方、②現地国の事業縮小に伴い人員整理解雇を実施する場合に考慮すべき点について、③現地法人の労働組合が上部の国際労働組合に加入したケースについて、順にお話をします。

### ケース 1: 現地社員が大量退職してしまう事態への対策は?

現地法人の社員が大量に退職してしまう。報酬・福利厚生その他労働条件は市場水準に比べ、決して遜色はないはずなのだが。また、優秀な人材にはキャリア・パスも構築してある。一体何が問題で何を実施すればいいのか?

▶ **アドバイス:** 雇用の流動性に関しては、社内的な問題の他に、労働市場の状態等の外部環境により大きく左右されますので、会社だけが努力しても100%はコントロールできません。適度な人材の流動は社内の活力を維持するためには必要ですが、過度の人材流出は新たな採用費・訓練費等、流出がなければ発生しなかった追加費用を招きます。退職の原因は前回ご説明したエンゲージメント(貢献意欲)サーベイの結果により推測することもできますが、より厳密に知るには、サーベイに退職に関する質問項目を加え、他の項目との相関分析を実施するとよいでしょう。退職の引き金になった直接の要因を特定できます。退職の原因としては、報酬等の金銭的な要因も大きな部分を占めていますが、仕事・上司・会社(文化も含む)といった非金銭的部分も大きな要因となります。相関分析の結果、その原因が特定された後、その打ち手は「効果の大きさ」「費用」「導入の難しさ」により総合的に判断し優先順位を決定します。中国のある現地法人では、上記の基準に基づき、「幹部社員だけでなく全社員向けのキャリア・パスの構築」、「日本人幹部と現地社員とのカルチャーギャップの解消」を実施することにより退職率を激減させています。

## グローバル人事の進め方

Round 9 現地で起きる各種問題に対処するには?

「日本におけるベスト・エンployヤー2009調査」参加企業募集中!  
世界と比較した自社のポジションを把握してませんか。

●詳しくは: <http://www.bestemployersasia.com> (画面右下 Japanese)  
●Tel: 03-4580-2360 (ベストエンployヤー調査チーム: 大伊ノ下)

### ケース 2: 海外拠点の社員を整理解雇したい。どのような点に気をつけるべきか?

A国の人件費が高騰してきたことから、B国に大規模の生産拠点を設置し、A国の生産能力を大幅に縮小することになった。縮小にあたり、A国現地法人の社員の6割程度を整理解雇することになった。このような大幅な人員整理を実施するには、どのような点に留意すべきか?

▶ **アドバイス:** 日本において整理解雇を制限する法制・判例があるように、現地国においても人員整理解雇に関する規制がありますので、まず初めに法令・判例を確認する必要があります。現地国によっては、労働組合との事前協議や当局への事前通知を法律で義務付けている国もありますので、注意が必要です。事前の協議や通知を実施しない場合には、法的な処罰が下されるだけでなく、現地国でのストライキひいては不買運動などを引き起こす可能性があります。留意すべき点は、①行政官庁への事前通知の必要性があるか、ある場合にはその期間、②社員への事前通知の必要の有無、およびその期間、③労働組合との労使協議会での協議義務、④解雇手当(補償金)を支払う必要性の有無およびその額、等の点です。一例をあげると、インドの製造拠点で100人以上の社員を雇用する企業が、社員自身の不当行為以外の理由で解雇する場合には、事前の州政府への通知が義務付けられており、社員に対しては1カ月の事前予告が必要です(日本と同様に予告期間中の賃金を支払うことにより、事前予告期間を設けずに即時に解雇することが可能です)。さらに、解雇補償金として、賃金15日分に勤続年数を乗じた額を支給する必要があります。

### ケース 3: 海外拠点の労働組合が加入した国際労働組合とは?

海外現地法人で組織されている労働組合が、国際労働組合に加盟したとの連絡が現地法人からあった。国際労働組合とはどのような存在で、どのような行動をするのか? また、現地法人の経営に悪影響を与えはしないか?

▶ **アドバイス:** 国際労働組合とは、各国の産別労働組合の上部団体であり、「国際金属労働組合連合会(IMF)」「国際食品関連産業労働組合連合会(IUF)」等があります。日本の産別労組も国際労働組合に加盟しており、一例では、金属産業の産別労働組合IMF-JCは前者のIMFに加盟しています。国際労働組合の主な役割は、その組織する業界の全世界規模での労働条件の向上です。「国際枠組み協約」をグローバル企業と締結することにより、その目的を達成しようとしています。この協約は簡単に言うと、労働協約のグローバル版です。この協約を初めて締結した企業はダノンであり、現在ではカルフルやフォルクス・ワーゲン等も締結しています。協約には、一般的にそのグローバル企業の子会社やサプライヤーまで含んだグローバル規模での労働組合の結成、労働組合活動の保障、最低賃金またはマーケット水準の賃金の保障、法定労働時間の遵守等が盛り込まれます。発展途上国では組合活動による労働条件の交渉等が盛んです。それら現地法人の労使交渉を活用して、その上位団体である国際労働組合がグローバル本社に話し合いを申し入れるケースも見られます。短期的に現地法人の経営に大きな影響を与えることはないかもしれませんが、その動向については、気を配る必要があるでしょう。