

コンサルティングレポート

グローバル人事施策が真にグローバルか否かを判断する 10のチェックポイント

ヒューマンキャピタル部 [東京] シニアマネジャー 石黒 太郎

はじめに

筆者がグローバル人材マネジメントの分野に飛び込んだ約20年前、本社人事部が同分野に取り組む日本企業は数える程であった。ここで言うグローバル人材マネジメントとは「世界中に点在するグループ企業全体を対象に、社員の国籍・所属会社を問わない組織・人材管理によって、事業のグローバル最適を企図する一連の施策」を意味する。1990年代は海外進出に積極的な日本企業であっても、「海外人事課」「国際人事室」といった部署が、本社から海外拠点に派遣する日本人駐在員の語学教育と処遇設定・生活サポートに従事するに留まっていた。多くの日本企業は加速する海外事業展開を担う日本人駐在員候補の確保・派遣だけでも手一杯かつ十分な状態ではなく、海外拠点のローカル人材は本社人事部の業務のスコープにすら入っていない場合がほとんどだったのである。グローバル人材マネジメントは一部の企業が取り組む先進的な取り組みであった。それが今では、「グローバル人材マネジメント」という言葉をネット検索すると、約170万件のウェブサイトがヒットする(2017年10月現在)。それらの内容を見ると、大企業から中堅企業まで、多くの日本企業が、本社人材だけでなく、海外拠点のローカル人材を対象に様々な施策に取り組んでいるようだ。

これまでに筆者は、日系大手製造業の本社人事部においてグローバル人材マネジメントの立ち上げに携わり、グローバル職務等級制度やサクセッションプラン等のグローバル人事施策を企画し、海外拠点に対して展開してきた。またそれだけでなく、新興国の製造拠点に人事・総務責任者として駐在し、本社が打ち出すグローバルコンピテンシーモデルやローカル幹部人材育成プログラム等のグローバル人事施策の現地側での受け手を担ってきた。それら本社と海外拠点双方の人事機能の経験から、日本企業が海外拠点に対して発信するグローバル人事施策の多くは、必ずしもグローバルに通用するものにはなっておらず、場合によっては海外拠点のローカル人材が対応に苦慮するようなものになってしまいがちであることを実感している。本稿では、日本企業本社が企画・展開するグローバル人事施策について、海外拠点側からチェックしておくべき10のポイントを「策定プロセス」「内容」「展開方法」の3つの観点から紹介する。海外から本社にグローバル人事施策についてフィードバックする際の参考にしていただければと思う。

1. 策定プロセスに関するチェックポイント

本社の日本人だけで施策を作り込んでいないか？

本稿の全体を通じ、これが最も重要なチェックポイントだ。もちろん、グローバル人事施策を本社が企画すること自体は、おかしいことではない。しかし、本社の日本人だけで作った施策は、よほどの海外事情通がメンバーに含まれていない限り、黄色信号だ。施策の内容やその後続く展開方法が日本人目線に基づくものになってしまっている可能性が高い。各国の異なる価値観に合わず、海外拠点からの反感を招く結果になることすらあり得る。施策の策定メンバーとして海外拠点のローカル人材を巻き込み、課題認識や解決策をグローバルな視点から具体的に議論すべきである。

海外拠点の意見を幅広く集めているか？

施策の策定メンバーとしてローカル人材を巻き込んだとしても、すべての海外拠点からメンバーを集めることは難しい。一方、一つ一つの海外拠点は、業態(製造・技術・販売・地域統括)、成り立ち(独資・合弁・M&A)、成熟度(創立期・成長期・成熟期・変革期)、人数規模、事業(単独事業・複合事業)等、状況は多岐に渡る。そのため、策定メンバーにローカル人材を巻き込んでいる場合でも、海外拠点の意見は広く集める必要がある。但し、ある拠点で歓迎される施策が他の拠点でも受け入れられるとは限らない。海外拠点の意見に一つ一つ対応しようとすると、全体のまとまりがなくなり、收拾がつかなくなる可能性があることは否めない。その場合、グローバルで共有するものはコアな内容のみとし、各拠点で個別にカスタマイズを行うという方法もある。

2. 内容に関するチェックポイント

本社と海外拠点の人事制度の違いを前提としているか？

グローバル人事施策の検討にあたっては、その施策が海外拠点の誰を対象にしたものなのかを明確にする必要がある。特に人事制度上の社員区分を用いて施策の対象を定義しようとする場合、人事制度の基軸が職務なのか、役割なのか、職能なのかを意識する必要がある。海外拠点では職務を軸に明確な Job Description(職務記述書)に基づくポジション主義の人事制度を運用していることが多い。日本本社の人事制度が職能主義で個々の職務内容もポジション毎には明確になっていない場合、海外拠点との間には社員区分に大きなギャップがあることを認識すべきだ。特に「若手向け」「高齢者向け」といった年齢に基づく区分は通用しづらい。国によっては、年齢による差別として捉えられ、訴訟に発展してしまう可能性すらある。また、事務系・技術系・技能系や総合職・一般職といった本社独自の社員区分も、海外拠点とは異なることが多く、そのままでは通用しない。労働法・労働慣習等の違いから、国毎に社員区分の方法も異なってくる。個々の職種に基づいて区分する等、そのグローバル人事施策が誰を対象にしたものを明確にした上で、内容を作り込む必要がある。

本社社員の均質性を前提とした内容になっていないか？

昔に比べ、日本における労働市場の流動性が高まってきたとは言え、多くの日本の大企業では、新卒一括採用や長期雇用等の労働慣習がもたらす社員の均質性を前提とする施策が階層別に策定・展開される傾向にある。しかし、キャリア採用が通常の海外では、社員一人ひとりの知識や経験の多様性が日本よりも遥かに高く、全社員が段階的に同じ研修プログラムを受けている前提の施策は通用しづらい。海外拠点では採用の時点でそのポジションを担うに足る人材が採用されているはずだ。実態が本当にそうかは別として、少なくとも習得して当然の初歩的な知識・スキルを日本の新入社員教育のように会社が一から教える必要はない。それでも初歩的な内容を自社流に徹底したいのであれば、どのような内容が馴染むのかチェックポイント の視点から深く検討する必要がある。ちなみに、日本の新入社員教育のテキストでよく見られる漫画イラストは、海外では極めて幼稚な印象に受け止められ、その会社の品格が問われかねないことも留意すべきだ。

日本本社の当たり前を本質まで落とし込めるか？

日本本社で当たり前のように通用している価値観・仕事の進め方を、海外拠点にも浸透させようと企画されるグローバル人事施策は多い。しかし、日本本社では当たり前のことであっても、理由なしに海外拠点に押し付けてしまうと、施策本来の主旨がローカル人材から正しく理解されなくなってしまう可能性がある。例えば、グローバ

ル人事施策として、研修プログラムの共通化を図ることがある。製造業の場合、そのコンテンツに5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)が含まれることは珍しくない。しかし、日本と海外とでは5S浸透の困難さが異なる。日本の学校教育では、校内清掃は生徒が自ら行うことが一般的であり、日本人は幼少期から5Sに慣れ親しむ。だが、国によっては校内清掃が専門業者に丸ごと委託されている場合もあり、そのような教育環境下で育ったローカル人材に対し、生産現場に5Sを浸透させるのは日本ほど容易ではない。5Sの方法を教えるだけでは不十分だ。5Sは単なる美観向上のために行うものではなく、品質管理・安全・生産性向上等の前提である、という本来の目的に遡って浸透を促す研修コンテンツにしなければならない。本社では当たり前の内容であっても、それをそのままではなく、自社にとって大切な価値観・仕事の進め方として本質まで落とし込む必要がある。

プロフェッショナルな言葉遣いで表現されているか？

元々日本語で策定されていた施策をベースにする場合、内容を英語または現地語に翻訳する必要がある。その際、翻訳者のスキルが相当に高いものでなければ、施策自体が稚拙なものとして捉えられてしまう可能性がある。専門業者を活用したとしても、自社の状況に業者は精通していないため、正しい翻訳は難しく、徹底的に妥当性を検証しなければならない。海外拠点への浸透を促すための翻訳には、自社の仕事を理解したネイティブの協力が不可欠である。その際、日本語には曖昧な表現が多いため、翻訳には細心の注意が必要だ。例えば、製造業でよく用いられる「モノづくり」という表現をどのように翻訳すべきかは、各企業の製造の考え方によって異なってくる。ましてや、「モノづくり」を「MONOZUKURI」とするだけで、肝心の中身を丁寧に意味づけることを端折ってしまえば、受け手のローカル人材には何も伝わらない。

グローバル標準のコンテンツと比べて見劣りする内容になっていないか？

インターネット上には、全世界の教育機関等の一流の教授・講師・専門家による優れたコンテンツ動画がアップされており、英語でいつでもどこでも手軽に視聴できる。これらを把握した上で施策の内容を企画しないと、せっかくのグローバル人事施策が、「世間に対して遅れた昔ながらのもの」という印象をローカル人材に抱かせてしまう可能性がある。特に、教材・ツールは最新の技術を活用したインタラクティブなものであるべきである。少なくとも、挿絵には注意が必要だ。日本本社の研修教材を翻訳しただけの内容では、挿絵がすべて日本人男性になってしまうことがある。

3. 展開方法に関するチェックポイント

拠点長のコミットメントを引き出しているか？

海外拠点での施策浸透の鍵は、拠点長の力強いコミットメントにある。本社と海外拠点の人事部の間だけで連携しても、海外拠点内で徹底することは難しい。拠点長が、拠点内の公式会議体で「この新しい施策は、我が拠点にとって非常に重要なものである」と一言申し添えるだけで、結果は全く異なるものになる。そのために拠点長の事前の根回しが必要であることは言うまでもないだろう。

海外拠点の日本人駐在員ありきの施策展開になっていないか？

海外拠点の日本人駐在員の存在を前提とした属人的な施策展開は長続きしない。初めは良くて、日本人駐在員の代替わりによって取り組みが途絶えてしまうことが多い。グローバル人事施策を海外拠点に根付かせるためには、ローカル人材主体で施策展開できるよう、制度・仕組み・研修・マニュアル等に落とし込む必要がある。

海外拠点の人事機能のスタッフが限られていることを前提としているか？

特に気を付けるべきは、多くの場合、海外拠点には新たな施策に対応するマンパワーがほとんどない、ということだ。グローバルグループ全体としては巨大企業であったとしても、一つ一つの海外拠点を単体で見れば中小企業であることが多い。人事機能のスタッフは限られており、既存業務の運営だけで手一杯だ。彼・彼女らが新たな施策に追加工数を割くことは難しい。既存業務の改廃・効率化を含んだ展開方法にしないとしっかりとした浸透は期待できない。

終わりに

以上、日本企業によるグローバル人事施策が、真にグローバルと言えるかどうか判断するための10のチェックポイントを紹介した。私が新興国の海外製造拠点で人事・総務責任者を担っていた頃の実感を踏まえると、これらのチェックポイントを全てクリアした施策は多くはないのが現実だろう。全体を通じて最も重要なチェックポイントは「本社の日本人だけで施策を作り込んでいないか？」であり、施策の策定メンバーとして海外拠点のローカル人材を巻き込むことが、その他の9つのチェックポイントをクリアするための鍵となる。しかし、ローカル人材をメンバーに加えるだけでプロジェクトがうまくいく訳ではない。多くの企業が、ローカル人材を巻き込んだプロジェクトのマネジメントに苦労しているように見受けられる。日本本社にグローバルなプロジェクトを導いていくためのノウハウが不足していることが主な理由だ。また、せっかくプロジェクトを経験した人材がいたとしても、彼・彼女の異動や退社によってノウハウが蓄積されていない場合もある。その点、コンサルティング・ファームには事業会社でのグローバルプロジェクト経験に基づくノウハウを有するコンサルタントも存在する。そういった外部の専門家を活用することは一考に値するだろう。

成果の出ないグローバル人事施策は海外拠点にとって重荷以外の何物でもない。皆さんの海外拠点に展開されているグローバル人事施策が、本稿のチェックポイントをクリアしているか、一度棚卸しし、必要に応じて日本本社に対して施策の再考を促してはどうだろうか。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp