

グローバル人財マネジメントとは、 人の環流プロセスを実現すること

最適な人財が最も必要とされる場所で
能力を発揮するための仕組みづくり



にっぽん 経営サミット
新しいビジネスの意思決定をサポートする
につぼん 経営サミット掲載
インタビュー 記事より抜粋
(<http://summit.ismedia.jp/>)



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
戦略コンサルティンググループ パートナー

大池 一弥

日本企業にとって人財のグローバル化対応が急務になっている。早くから海外進出をしてきた企業ほど、人事の権限を海外現地法人に任せてきているが、ここに来て本社主導での見直しが始まっている。この背景には海外市場への移行に伴う拠点の増加、そして拠点を担う人財不足への危機感がある。日本IBMの戦略コンサルティングのパートナーが、グローバル人財マネジメントの要点を語る。

人財のグローバル化が困難な理由

IBMは数年に一度、グローバル企業の人事担当責任者(CHRO: Chief Human Resource Officer)を対象に調査を行い、そのレポートを「Global CHRO Survey」として発表している。

「人事担当責任者へのインタビューでは、今後、主戦場は新興国へ移るが、その新興国における人財マネジメントには多くの課題があるという認識が聞かれました。日本国内に限っては、人財戦略やそれを支える制度が確立しているケースでも、グローバルでの人財活用を検討し始めた途端、さまざまな不備が発覚し、急ぎ本社主導で整備を始めるというケースが多いようです」

日本IBMで人財戦略コンサルティングを担当するパートナー、大池一弥氏は、日本企業の状況をこのように指摘する。

人財のグローバル化対応には、3つのポイントがあると大池氏は言う。1つ目は『人財の見える化』である。これができていない状態というのは簡単に言えば、グループ内にどのような人がいるのかを本社が

把握できていないということだ。

「グローバル化しているといわれる日本企業でも『人財の見える化』は意外に実現できていません。誰がどのような能力やスキルを持っているのかがわからないため、優秀な人財にリーダーシップ教育を行うなどの必要な人事施策を的確に打つことができないのです」

特にアジア・パシフィック地域ではかつて現地法人任せの人事だったことが多く、ここに及んで何から手を付けていいのかわからないという事態になっているケースが散見されるという。また、そうした現地法人には独自のやり方が根付いていることが多く、本社のガバナンスが効かない傾向にある。

「『人財の見える化』ができないと、配置や育成という人事の基本的なことがまったくできません。加えて、優れた人財がいても現地に関われてしまい、国を越えた配属など望むべくもありません」

『人財の見える化』を行うことで、2つ目のポイント『国を越えた人財配置』が可能になる。現地法人の社員にとっては登用される機会や





キャリアパスが明確になり、また企業にとってはどんな人財の育成を行うことが、全体の利益に貢献することになるのかが明確となり、グローバルレベルで人財を循環させていくための道筋をつくることができる。

企業のブランディング、アイデンティティーが人財育成に与える影響

3つ目は日本企業がいま、力を入れ取り組んでいるウェイ・マネジメント、コーポレート・アイデンティティーなどを通じた『共有すべき企業の価値観の浸透』である。

『共有すべき企業の価値観の浸透』が大切なのは、海外に進出するほど企業のブランディング、アイデンティティーが人財育成の観点で大きく影響を与えるからです。その企業のリーダー像、今後、求められる人財像には、国に関係なく必要とされる考え方や能力があります。企業のDNAやイズムのようなものを持ち、それを実践し、体現していきのがリーダーであり、それを現地法人のリーダー層の全員が理解している必要があります」

『共有すべき企業の価値観の浸透』は求心力の源泉だが、これを浸透させる手順や手法については、海外展開が進んでいる企業も苦労を重ねてきている。国内であれば上司が自ら実践し、身をもって部下に教えるOJTなどを通じて継承されていくが、海外ではそうした取り組みがないため、理念や行動規範を文書で説明していく。しかし、紙に書かれたことを読んで、実際のビジネス・シーンで具体的にどう行動していくことがその企業のDNAや価値観にのっとることなのかについてはなかなか理解が進まない。ましてや、M&Aでグループ入りした企業や新興国で新しくつくられた現地法人となれば、なおさらこの傾向は強くなる。

「最も大切なのは現地法人のリーダーがきちんと納得して理解しているかどうかです。現地のリーダーが自分の言葉で理解し、自らの言葉で部下に対してDNAをきちんと伝えるようになること、これができなければ価値観の共有は困難です」

企業の現地での立ち位置、強み弱み、そして自分たちのアイデンティティーはどうあらねばならないのか。そして、現地企業にとって

グループ全体への貢献とは何なのか。現地リーダー層との議論を重ねることで、こうした現地企業のミッションが明確になり、納得感のある明文化ができてくる。ここに至ってようやく現地企業のリーダーに一体感が生まれ、企業独自のDNAや価値観を伝えていくことの大切さ、そのための具体的な行動が理解される。このポイントを超えることが最初のハードルとなる。

「DNAが強くとされる企業でも、これを意識し積極的に行っているケースと、実はあまりできていないケースに二極化しているように感じます。

現地のリーダーとの会話が数字やプロジェクトのことだけで、企業独自のDNAを伝えていく議論ができていない企業は、企業価値の浸透が弱く、人財のグローバル化対応で大きな課題を抱えることになります」

グローバル人財マネジメントの方針がない日本企業

日本の大企業の人事部は機能や活動が幅広くしっかりとしている。しかし、グローバル化という視点で見た場合は、狭い範囲の役割しか果たせていない。

日本企業の海外進出は、M&Aでまったく異なる背景を持つ現地企業を取り込んだり、合併で一緒に事業を育てるという形を採ることが多い。加えて、国や地域が分散した状況の中で人事を行っていかねばならない。

こうした環境の中にある日本企業の人財マネジメントを見ると、いろいろな場所にさまざまな人事施策や制度が点在し、グローバルで1つに統合された考え方、明確なコンセプトがない。

「人財マネジメントには、採用、配置や異動、育成、制度で整合性の取れた考え方が必要です。日本企業は国内においてはこの視点での取り組みがしっかりとしています。しかし、グローバル企業として見た場合は、本社、現地法人に共通で整合性のある考え方が存在しないケースが多々あります」

先進的なグローバル企業では、現地法人に委ねられる人事の裁量権と本社との役割分担が明確になっている。採用、昇進昇格、教育、リーダー育成などの方針や基準がグローバルで統一されており、





各国に展開されている。

「グローバル人財を求めているのであれば、必要な経験やスキルがどのようなものなのかを明確にし、キャリアパスを明示すべきです。グローバルで活躍する人財像、グローバル人財マネジメントの基本的な考え方を打ち出し、評価ポイントや人財活用の統一された青写真を提示しなければ、現地法人でも本社でも納得感や現実感が生まれません」

グローバル人財対応は 壮大な人の環流プロセス

日本企業のグローバル展開に必要なのは、成長過程の異なるさまざまな国や地域でビジネスを立ち上げ、運営していける人財の力である。この視点から考えた場合、その人財は必ずしも日本人とは限らない。

「グローバル人財対応は突き詰めていくと、グローバルレベルで行う人財の壮大な環流プロセスです。優れた人財が国境を越えて働ける仕組みがどんどん出来上がり、日本人、中国人、イギリス人、インド人などが人種に関係なく、リーダーシップを取れる人が必要とされるポジションに就く。その場所がたまたま日本だったり、中国だったり、インドだったりするということになります」

実際に、日本本社に優秀なグローバル人財が登用され、活躍するという例は珍しくなくなりつつあり、この傾向は進んでいくだろうと大池氏は考えている。

「日本企業の主戦場はこれから海外に移ります。そのときに、海外のマーケットをよく知る外国人が本社の人事担当役員になる、こういうことが当たり前になると思います。また、日本人が急成長を遂げている地域の役員にどんどん就任して、次々と実績を上げていく姿が普通に見られるようになるでしょう。日本企業の人財マネジメントは、こうした大きな変わり目に差し掛かっているのではないのでしょうか」

大池氏は、社員数1,000～3,000名ぐらいの中堅企業の方がグローバル人財対応を素早く実現し、成功しやすいのではないかと言う。大企業特有のしがらみがなく、トップの意思決定が早く自由度が高いからだ。

「ある日、本社をシンガポールやインドネシアに移す、同時に社長自身が住居も同じ場所に移すということが実際に起こっています。地球上のどこでも、伸びる市場があるなら、そこに拠点をつくり、足りないものがあればそれを持った人が出向くのは当然のことです。ですから、日本だからこの人、新興国だからこの人ではなく、最適な人財が最も必要とされる場所で能力を発揮できること。それが人財マネジメントから見たグローバリゼーションだと考えます」



●IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corporationの商標です。
他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

