



【JMAグローバル人事研究会 研究成果報告書】

グローバル人事の重点課題と その解決に向けて

2012年2月

社団法人日本能率協会

はじめに

日本には今、世界の社会・経済の発展のための新たな「創造的な貢献」が期待されている。

産業界において経営のグローバル化の遅れが指摘されている昨今であるが、国内だけでも成り立ってきた経済規模、それなりに維持している生活水準、充実した社会基盤などによって、これまで個人も企業もグローバル化へ徹底的に舵を切る必然性が薄かったと言える。海外へ道を切り拓くしかない、という切迫感をもたらす環境下にはなかったのである。

しかし、ここに来て企業の意識は大きく変わった。長引く不況、少子高齢化による日本市場の縮小などにより、経営のグローバル化はこれからの事業の発展のためにも、また自社の経営を維持していく防衛的な意味でも、必須の経営課題となった。

日本の歴史においてかつて何度か訪れたように、企業も個人も、新たな気持ちで海外への飛躍を志向する時代がやってきた。経営のグローバル化への対応は、日本企業が自らを再発見する旅である。グローバル化は、日本のオリジンを問い直し、世界に何事かを発する挑戦そのものと言えるだろう。

このような変化の中で、日本企業が経営のグローバル化を進めるときに、自社らしいグローバル人事のあり方をいかに構築していくか、その具体的な施策をどう展開していくか、という課題に直面する。グローバル化のあり方を見出すことは、単に経済、経営的目線の問題ではなく、歴史、民族など世界の人と文化とのつながりをどう捉え、日本（人）がどう行動するか、という問いへの回答でもある。企業がグローバルに活動するうえで、世界的な視野での人事機能、すなわち採用、配置、評価、処遇、育成等のあり方をどうするかが、大きな経営要因となるのである。

経営のグローバル化は人事問題の複雑さを加速させている。現実的、実務的な対応を日々模索しつつも、より本質的な課題への対応を希求しているのが、グローバル人事に関わる全てのビジネスパーソンの現実であろう。

日本能率協会では、これらの課題にどう向き合うかを考えるため、企業の人事担当役員・責任者、実務担当者の方々とともに、2010年度から「JMAグローバル人事研究会」を開催してきた。本報告書は、研究会のこれまでの活動の成果である。本研究会メンバーは、日本の産業界におけるグローバル人事の重要性を鑑み、真摯な議論を重ねてきた。その結果を活かし、経営のグローバル化を着実に加速させ産業界が活力を取り戻すためのグローバル人事の着眼点をここに提示したい。

本提言を契機に、活発な議論が喚起され、産業界の新たな一歩に役立つことができれば幸いである。

JMAグローバル人事研究会 メンバー一同

< 目 次 >

| | |
|-----------------------|----|
| はじめに | 1 |
| 1. 研究会設立の背景 | 4 |
| 2. 研究のスタンス | 5 |
| 3. グローバル人事の現状認識 | 6 |
| 4. グローバル人事を進めるためのフレーム | 7 |
| 5. 3つの視点からの提言 | 9 |
| (1) 理念の明確化と浸透 | |
| (2) 人材資産マネジメントの確立 | |
| (3) 人事部門の使命再構築 | |
| おわりに | 15 |

< 参考資料 >

| | |
|-----------------------------|----|
| ①研究メンバー各社におけるグローバル人事の取り組み事例 | 17 |
| ②グローバル人事実務の検討着眼点集 | 39 |
| 研究メンバー名簿 | 48 |

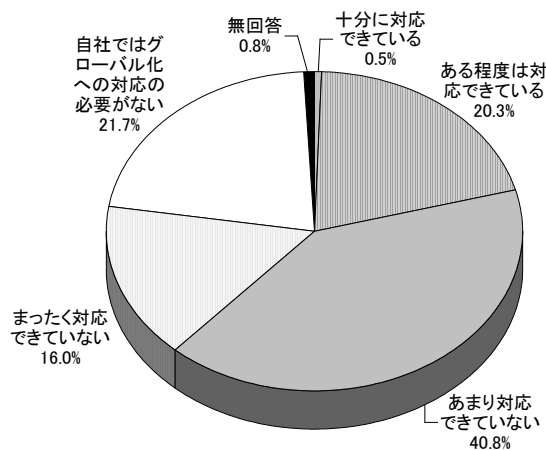
1. 研究会設立の背景

経営のグローバル化に対する課題認識が急激に高まっている。【図1】のとおり、日本能率協会が毎年行っている「当面する企業経営課題に関する調査」の過去3年の結果にも如実に現れている。一方で、そのようなグローバル化に対し、人事・人材マネジメントの仕組みが対応できているかを見ると、「十分にできている」と答える企業は僅か0.5%であり、半数以上の企業が「対応できていない」とうのが現状である（【図2】）。

【図1】 現在の経営課題認識（3年間の推移）

| 2009年の課題認識(全体) (n=706) | | 2010年の課題認識(全体) (n=632) | | 2011年の課題認識(全体) (n=510) | |
|---------------------------|--|---------------------------|--|---------------------------|-----------------------------|
| 1位 | 収益性向上 60.8 | 1位 | 収益性向上 57.6 | 1位 | 売り上げ・シェア拡大 56.3 |
| 2位 | 売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む) 52.8 | 2位 | 売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む) 55.9 | 2位 | 収益性向上 51.2 |
| 3位 | 人材強化(採用・育成・多様化) 33.9 | 3位 | 人材強化(採用・育成・多様化) 37.0 | 3位 | 人材強化(採用・育成・多様化) 39.8 |
| 4位 | 新製品・新サービス・新事業開発 19.7 | 4位 | 新製品・新サービス・新事業開発 21.4 | 4位 | 新製品・新サービス・新事業開発 24.7 |
| 5位 | 財務体質強化 16.6 | 5位 | 技術力の強化 17.4 | 5位 | 顧客満足度の向上 19.2 |
| 6位 | ローコスト経営 15.3 | 6位 | 顧客満足度の向上 17.2 | 6位 | グローバル化(グローバル経営) 17.1 |
| 7位 | 顧客満足度の向上 15.2 | 7位 | 現場の強化(安全、技能伝承など) 13.3 | 7位 | 技術力の強化 13.2 |
| 8位 | 技術力の強化 13.0 | 8位 | 財務体質強化 13.0 | 8位 | 品質向上(サービス・商品) 12.4 |
| 9位 | 現場の強化(安全、技能伝承など) 12.9 | 8位 | 品質向上(サービス・商品) 13.0 | 9位 | 財務体質強化 11.8 |
| 10位 | 品質向上(サービス・商品) 12.2 | 10位 | グローバル化(グローバル経営) 10.6 | 10位 | 現場の強化(安全、技能伝承など) 10.9 |
| 11位 | 事業再編(M&A、事業撤退を含む) 8.6 | 11位 | ローコスト経営 10.1 | 11位 | ローコスト経営 8.5 |
| 12位 | グローバル化(グローバル経営) 7.5 | 12位 | 事業再編(M&A、事業撤退を含む) 8.5 | 12位 | 事業再編(M&A、事業撤退を含む) 7.0 |
| 13位 | 企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む) 7.4 | 13位 | コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含) 5.2 | 13位 | スピード経営 5.0 |
| 14位 | コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含) 6.4 | 14位 | 企業の社会的責任(CSR) (コンプライアンス・環境などを含む) 4.7 | 14位 | 株主価値向上 4.7 |
| 15位 | スピード経営 4.4 | 15位 | スピード経営 4.0 | 14位 | ブランド価値向上 4.7 |
| 15位 | 企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど) 3.7 | 16位 | 企業理念の徹底・見直し (ビジョン・ウェイ・バリューなど) 3.0 | 16位 | コーポレート・ガバナンス強化 4.2 |
| 17位 | ブランド価値向上 3.4 | 16位 | ブランド価値向上 3.0 | 17位 | 企業の社会的責任(CSR) 4.0 |
| 18位 | 株主価値向上 2.7 | 18位 | 株主価値向上 2.5 | 18位 | 企業理念の徹底・見直し 3.2 |
| 19位 | 外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む) 0.6 | 19位 | 外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む) 0.5 | 19位 | 外部経営資源の活用 1.6 |
| 20位 | その他 0.6 | 19位 | その他 0.5 | 20位 | その他 0.4 |

【図2】 人事・人材マネジメントの仕組みの事業のグローバル化への対応状況



(2010年度「当面する企業経営課題に関する調査」より)

このような問題意識から、日本能率協会では2010年度より「JMAグローバル人事研究会」を開催してきた。2010年度における研究活動（フェーズⅠ／2010年12月～2011年3月）では、企業の人事担当役員・責任者を研究メンバーとして、グローバル化に向けた組織・人事の本質的課題が何であるかを議論した。また、2011年度の研究活動（フェーズⅡ／2011年7月～2012年2月）では、グローバル人事の実務責任者・推進担当者をメンバーとして、各社の取り組み状況を交換しながら、フェーズⅠで抽出した課題に対して、どのように対応していくかについて話し合ってきた。

本報告書は、これまでの研究会の議論の成果を取りまとめたものである。

2. 研究のスタンス

研究会の活動成果を述べる前に、本研究会のスタンスを整理しておきたい。

経営のグローバル化の視点は幅広く、グローバル化という言葉も曖昧であり、ややもすると茫漠とした拡散した議論に終始する危険が大きい。日本の経営とは何か、経営のグローバル化とは何か、それを成功させるカギはどこにあるのか、など事業のリアリティを踏まえつつ、一定の視座を持った議論が必要である。そこで、今回の研究並びに本報告書では、次のような方針をとった。

(1) 日本の産業界へ向けた提言であること

グローバル人事の考え方は、本来、世界共通のものであるかもしれない。しかし、日本企業は、いわゆる日本流の人事慣行をベースにした組織運営を行ってきた歴史があることも事実である。日本の市場にも数多くの外資系企業が進出している。研究の内容は幅広い企業・組織に役立つと確信しているが、念頭に置いたのは日本の産業界への提言ということである。

(2) グローバル人事の実態を押さえながら検討すること

本研究では、グローバル人事の理論構築ではなく、実務への適用を重視している。観念的な議論を避ける意味で、研究会ではメンバー各社におけるグローバル人事の考え方と施策展開の実例を相互に紹介し合い、実態を踏まえながら議論した。

(3) 追いつけ・追い越せ発想から脱却すること

とかくグローバル化の議論をする際には、グローバル化が進んでいる、遅れているという表現がされがちである。本研究会では、グローバル化の遅れを取り戻すためには、という問いに応える発想ではなく、グローバル化を進める上で重要な視点と施策展開のポイントを抽出する発想での議論を目指した。

(4) 考え方・仕組みから実務ノウハウまでを扱うこと

グローバル人事を構築するうえでは、制度をつくって終わりではなく、むしろ実務上の様々な課題を一つずつ克服していかなければならない。本研究会では、グローバル化の考え方や仕組みなどの大きな施策だけでなく、グローバル人事の実務を担当している研究メンバーの経験を踏まえ、現実には直面している実務的な課題の解決や対応に役立つ着眼点の整理も試みた。

3. グローバル人事の現状認識

研究会では、はじめに、企業の人事担当役員・責任者の方々をメンバーとして、日本企業のグローバル人事の現状をどう認識するか、議論を重ねた。その結果、大きく以下の3点に集約された。

(1) グローバル人材の圧倒的な不足

かなり以前から海外事業展開の実績がある企業においてさえも、グローバル人材が不足しているのが実情である。それは経営人材、ビジネスリーダー人材、マネジメント人材すべてにおいて見られる。そのため各社はグローバル人材の底上げのために、海外トレーニング制度や語学教育を含めたグローバルリテラシーの教育に力を入れているが、単に人員を増やすという対症療法的な発想の問題も指摘されている。すなわち語学力は表面的な問題であって、真に重要なものはコミュニケーション力であること、海外で活躍できるかどうかという本人の適性も重要であること、などである。

(2) 曖昧なグローバル人事戦略

グローバル人材を育成・確保・活用するためにも、明確なグローバル人事戦略が求められるが、グローバル事業戦略・組織戦略の曖昧さが人事施策の中途半端さにつながっているという現状も浮かびあがった。いつ頃までに、どのような人材を、どこにどう配置するのか、しっかり計画できていない企業も多い。数多くの海外子会社の設立、海外企業の買収を重ねた結果、グローバルな人材の把握、見える化の仕組みができていないという課題もあげられた。

また、計画的なキャリアパスができていないために、せっかくの海外での業務経験が帰国後に活用されなかったり、一方で、社員にとっても自身のキャリアの構築が見えないために、海外勤務を敬遠しかねないという問題も指摘された。

(3) 人事問題の複雑性の増大

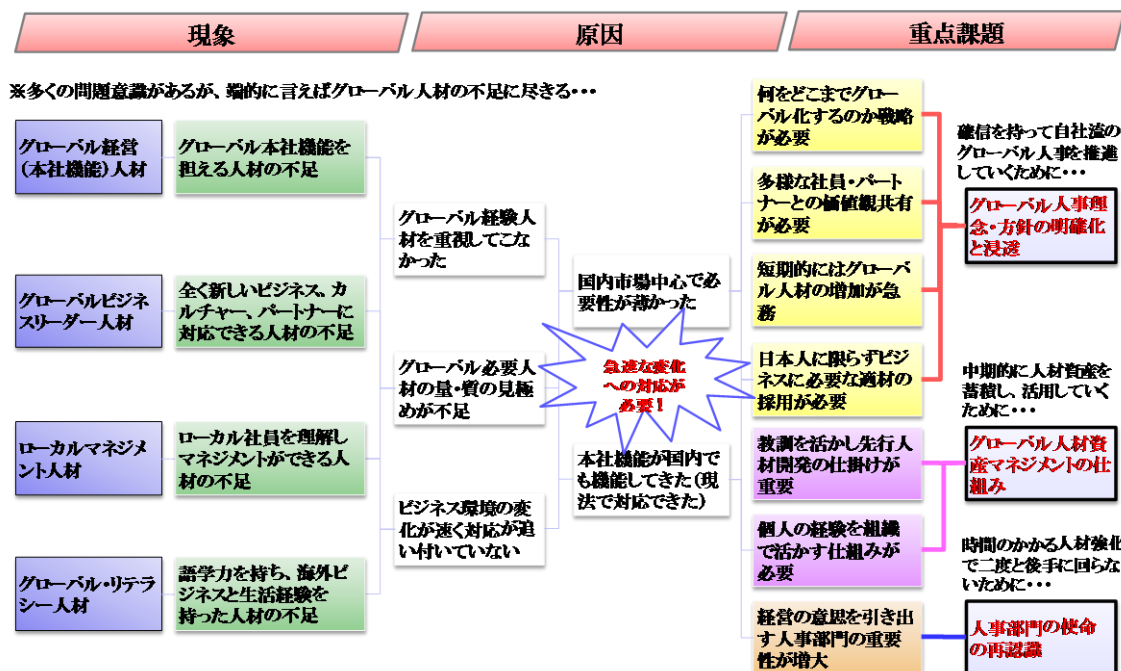
グローバル人事の課題対応が加わることによって、人事問題の複雑性が一挙に高まっている。採用・配置・異動・評価・処遇・育成など、人事上の各機能が国内外を含めて展開されることによる複雑さは、単に国内に海外が加わったというレベルではなく、人事全体の総合的な見直しが求められることにつながっている。

しかも実務上生じる新たな問題への対応ノウハウが社内に蓄積されていないのが実態である。課題の多さ、多様性から見ると決して潤沢に人員が配置されておらず、かつ実はグローバル化が遅れている部門の一つであることが多い人事部門は、日々発生する新たな問題対応に汲々としている、あるいは右往左往しているとすら言えるのではないだろうか。

4. グローバル人事を進めるためのフレーム

これまで述べてきたようなグローバル人事の現状認識と、そこから抽出した重点課題をまとめると以下の図のようになる。

すなわち、第一には、確信をもって自社流のグローバル人事を推進していくために、グローバル人事理念・方針の明確化と浸透が必要であり、第二に、中期的に人材資産を蓄積し、活用していくために、グローバル人材資産マネジメントの仕組みが求められ、そして第三に、時間のかかる人材強化において後手に回らないためにも、人事部門の使命を再認識することが重要となると考える。

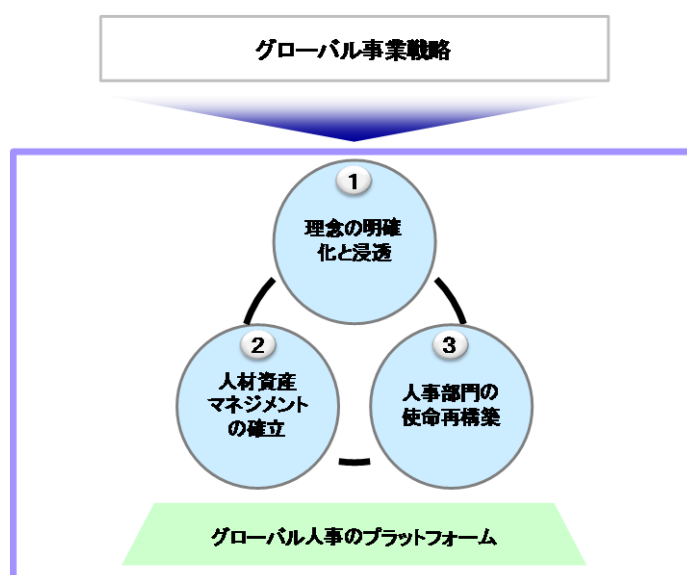


そして、グローバル人事を考えるうえでは、自社のグローバル事業展開の基本的な考え方、グローバル事業戦略を前提とする必要がある。日本企業のグローバル化は事業主体で進められてきたこともあり、全社的なグローバル事業の基本的な考え方、戦略が曖昧になりがちである。研究メンバー企業の中には、自社の事業の重点を日本、中国、ASEANと打ち出すことにより、それに応じた組織や人材のあり方を構築している事例もあった。グローバル人事を構築するためには、自社の中長期的なグローバル事業戦略を確認する必要がある。

一方で、実際にグローバル人事を展開するためには、その基盤となるプラットフォームを構築することも肝要である。語学などのグローバルビジネスを展開するうえで必要なりテラシーの強化はむろんのこと、グローバル組織、グローバル人事制度など、基盤となる取り組みも手を抜くわけにはいかない。実際にグローバル人事の実務では様々な課題に直面することになることが、研究会の議論の中からも浮かびあがってきた。これらの課題を地道に一つずつ実行していくことも大事なスタンスと言えるだろう。しかし、ややもすると実務的な課題への対応やプラットフォームの整備に終始しがちである。グローバル人事を成功させるためには、全体感を持った取り組みをしていかなければならない。

以上のとおり、本研究会では「理念の明確化と浸透」「人材資産マネジメントの確立」「人事部門の使命再構築」の3つを、グローバル人事を進めるための共通検討軸として挙げている。グローバル事業戦略のもと、グローバル人事のプラットフォームを構築し、これらの3つを結びつけながら自社流のグローバル人事の体系を構築していくことが重要である。

次章において、それぞれ3つの視点についての提言を述べていくとともに、グローバル人事のプラットフォームを構築するうえでの人事実務の着眼点については、後段に参考資料として記載する。



| | |
|-------------------------|---|
| <p>理念の明確化・浸透</p> | <p>■企業理念やグローバル事業展開の基本的な考え方を踏まえたグローバル人事理念の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理念の必要性とその価値および意味の明確化 ・国、事業、経営のあり方から見た「理念(根本的考え方)」の提示 ・理念の共有化範囲の定め方と浸透策 |
| <p>人材資産マネジメント</p> | <p>■人事理念に基づいた人材資産を拡充させるマネジメントの確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・理念の体現者としての人材像の設定 ・グローバル事業を牽引するリーダー人材像の設定 ・経験価値の設定と現状人材の棚卸 ・人材資産が自然に積み上がる仕組みの確立と定着化 |
| <p>人事部門の使命再構築</p> | <p>■グローバルでの事業展開における人事部門のミッション(任務)、役割等の再設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略人事の観点からの使命 ・ビジネスを根底、あるいは側面から支援する観点からの使命 ・自社流の「人づくり」の観点からの使命 |
| <p>グローバル人事のプラットフォーム</p> | <p>■グローバル人事を展開するための体系的なインフラ整備</p> <p>※「3つの課題」の前提、または関連する組織・仕組みの観点からの基盤整備</p> |

5. 3つの視点からの提言

(1) 理念の明確化と浸透

経営のグローバル化は企業理念を含む経営の根本的な考え方を再考する契機となる。日本国内においては暗黙的に理念が共有され、普段、話題になることがないかもしれないが、自らがどのような企業なのか、そのアイデンティティや思想を明確にすることは、多様な価値観の社員や顧客と事業上関わるうえで重要なことである。特に自社のDNAを踏まえた世界視野でのメッセージのマネジメントが必要であり、確信を持って自社のグローバル人事政策を展開していくために、人事理念の再構築が不可欠と言えよう。

また、グローバル事業展開の基本的な考え方を踏まえた人事理念の明確化も重要である。グローバル戦略によって人事的な施策の規模、スピード等は変化するが、軸の通った考え方を持って展開する必要がある。例えば「国籍を問わずに人材を登用する」「経営の現地化を推進する」「海外事業の第一線で人を育てる」など、具体的な施策のベースとなる考え方をはっきりさせるということである。

「理念の明確化と浸透」の検討においては、以下の着眼点が重要である。

①既存メッセージのグローバル目線での検証

理念の必要性とその価値、および理念の意味を問いつつ、自社の企業理念がそのままグローバルに通用するか、をまず検証する必要がある。国、事業、経営のあり方から見た理念の検討である。

日本人にとっては意味のあるメッセージであっても、異なる文化や言語、価値観をもつ人々から見れば、そのままでは共感をもたれるメッセージになり得ない場合もある。そもそも英語など異なる言語にはできないニュアンスを含む言葉もあるが、それを残すのか捨てるのか、丁寧な検証が必要である。

②自社のDNA・アイデンティティの選択

①の検討を経て、歴史を振り返り、脈々と受け継がれている概念、思想、習慣の中でグローバルな環境下でも受け継いでいきたいメッセージを選択する。自社のDNAを尊重し、多様性の先にある普遍性に根ざしたグローバルビジネスを牽引できる基本的考え方の提示を目指すのである。

これらは国籍を問わずこれから入社する社員へ、我が社の本質を伝える「ウェルカム・メッセージ」となるものである。英語等への言語化が難しい場合はそのままローマ字等で言語の普及を図るアプローチもある。

③新たなグローバルメッセージの検討

経営のグローバル化をきっかけに多国籍な社員のマインドを束ねる新たな理念を検討する発想である。過去大切にしてきた価値観ではなく、未来を見据えたメッセージを検討する。そこには社員に新たに期待する、変革を促すメッセージが盛り込まれるべきであろう。国籍を問わず幅広い社員を検討に参画させるアプローチも考えられる。

④浸透策の構想

理念の検討はその浸透策とセットで進めることが大事である。理念の共有範囲を定め、効果的な浸透策を打っていく必要がある。理念は抽象的な言語の検討が中心と考えられがちであるが、浸透を念頭に置けば、理念を象徴的に表している場所、組織習慣、仕組み、そしてレジェンド（語り継がれる伝説）などが理念の証となることもある。何をもって理念を伝えていくか、非言語による浸透策を考えることも重要である。

また、人事部門としても、各地域との直接対話をすることによって、理解を深める努力をすることも有効である。

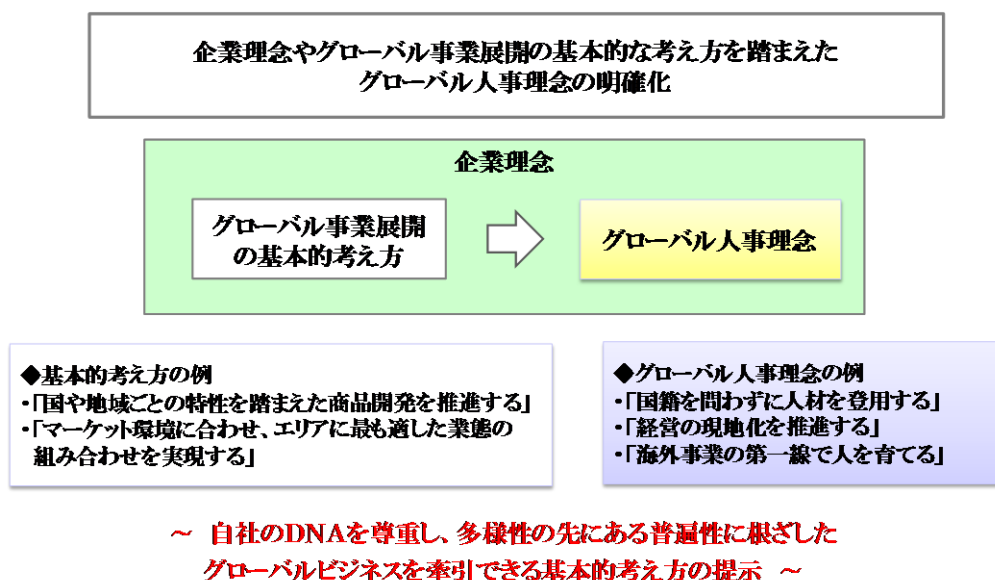
さて、以上述べた理念構築において、何が根本的に重要であろうか。これからの理念キーワードとして強調したいのは「つながり発想」である。

世界は今、情報や経済など国・地域を超えたつながりが強くなっている。このことがチャンスとリスクの両面を拡大させていることを冷静に見つめる必要があるだろう。

東日本大震災によって、社会と人、人と人との「絆」の大切さが語られるようになった。絆とは「断つことのできない、離れがたい結びつき」を言うが、絆の意味は経営的な視点からも検証する必要がある。

より有益な関係構築を求めて、企業も個人も連携を求める。しかし経営戦略においては、パートナーとしての効用がなければ関係を解消する場合も数多い。必要な時には結びつき、不要な場合は関係を断つという行動原理が求められることもある。

グローバル理念構築では、各社のこうした経営の根源的な事柄が問題となる。世界のどんな価値観、どんな企業や個人、顧客との絆を希求し、どんな場合にその関係を解消するのか、というリアルな選択を導き出す価値観が問われるのである。



(2) 人材資産マネジメントの確立

グローバル人材不足への対応は、採用や育成といった切り口ではなく人材資産が積み上がる仕組みづくりにこそフォーカスすべきである。これは日本全体、産業界共通の重要課題である。資産的な見方とは、例えば新人の採用数を増やした場合、組織の平均スキルが低下したという発想が一例である。この自覚があれば、新人の早期育成に人事部門と配属先が一体となった指導・育成がしやすくなるだろう。

人材資産とは、自社の短期・中期の事業を支える人材集団が保有する能力の積み上げである。そこでは通常の人事部門が把握している勤務記録、資格取得、研修履歴等の人事情報では不十分であり、社員個々人の職務経験の中から価値を見出し、情報として整備することが大切である。人材ポートフォリオを設定している企業もあるが、これは人材資産としての組織の保有能力を高める戦略区分とも言える。人材資産をどのような発想、原理で区分するか自体が重要な人事・人材開発戦略と言えるのである。必要な人材像は各社の戦略に基づき多様だが、人材資産が積み上がるマネジメント（仕組み）が不可欠である。

「人材資産マネジメントの確立」には次の3つのステップがある。

①グローバル人材のポートフォリオ化

まずは自社の事業戦略に基づき人材群を定義・設定し、グローバル戦略を実現するためのグローバル人材を定義する。例えば、海外赴任何年以上、アジア地域における事業開発経験何年以上などの項目と条件を設定する。次に、各人材群が現在何人いるのかを各項目のデータを調べてマップ化し、今後の事業戦略を実現するために人材群をポートフォリオ化する。その中でグローバル人材を現在から何年後にはどのくらい増やしたいかを描いてロードマップ化する。

②グローバル人材資産の拡充

人材ポートフォリオを踏まえ、グローバル人材資産が積み上がるように人材資産の拡大策、充実策を実施する。例えば、拡大策として、外国籍社員を採用してグローバル人材候補の量を増やし、あるいは充実策として、海外トレーニー制度を実施して海外勤務経験を蓄積する。

③グローバル人材資産の活用

拡充したグローバル人材資産の棚卸しを行う。例えば、採用した外国籍社員のこれまでの経験を共有化し、またグローバル経験から教訓を抽出して原理・原則化する。

そして、そこで積み上がったグローバル資産を部門内や会社全体で活用する。例えば、部門内の他の人が海外勤務時に海外赴任者のナレッジ活用し、また帰任者を本人の経験が活かせるポストに異動させる。



この3つのステップをスパイラルアップさせることにより、グローバル人材資産が積み上がり、グローバル事業展開を加速させることができるのである。

さらに、グローバル人材資産をよりスピーディに積み上げるには、一企業だけで人材資産で捉えるだけでなく、各企業が「おたがいさま発想」を持ち、各企業の人材は社会的資産でもあるという現実を見据えた協働がキーとなるのではないか。

グローバル人材を育成しようにも、国・地域へのとっかかりがない、育成システムを自社だけでは構築できない、対応できる人材がない、など各社の悩みはさまざまである。本研究会自体にもこうした効用が埋め込まれているが、今後はグローバル人事パートナーシップのスキームを構築し、産業界全体で「おたがいさま発想」での関係構築を進めることが、日本にとって大事な時期にきていると実感する。

(3) 人事部門の使命再構築

グローバル人事を推進する人事部門は今、絶え間ない課題の対応に追われている。あたかも沼地を歩くかのような重さを感じられる。そこから脱却し真に事業を支える人事部門としての活躍が期待されていると言える。

そうしたこれからの人事部門に必要なキーワードとしては「ならでは発想」を挙げたい。人事部門だからこそ必要な使命をもう一度見つめ直すことが大切である。

経営のバリュー・チェーンの中での今後の貢献役割として、人事部門に求められているものは何だろうか。そう考えると、これからの人事部門は、単に改革の旗振り役になるのではなく、短期・中期、結果・プロセスのバランスラーとしての役割が重要となるのではないか。例えば急速にグローバル人材育成を強化している企業においては、中期的なフォロー目線も大事にしてこそバランスラー的役割を發揮できる。

各社の実態を踏まえた「ならでは」な職務の創造や自覚が重要であり、例えば以下の役割發揮が今後の人事部門において大変重要になるであろう。

① ビジネスサポート部門

人的リソースの側面から事業を支えるサポート部門。人材開発であれば、現場のリアリティを踏まえた事業強化目線での制度提案、配置・異動提案までを事業部門へ対して提言するなど、一步も二歩も踏み込んだ役割を發揮することも含まれる。

② 未然防止部門

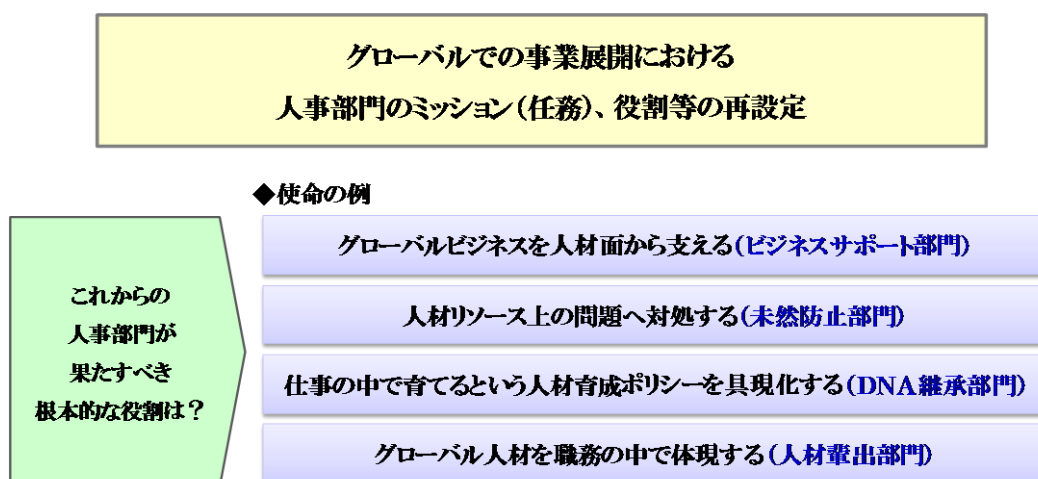
サポート機能の中で、問題の火消しではなく未然防止に重点を置いて役割を發揮する。具体的には、全社の各施策を網羅的に把握し、人的リソースの観点からその影響を予測し、問題の発生を防止する方策を企画提案する。

③DNA継承部門

自社のDNAを自覚し、その継承と環境適合を図っている部門としての役割も期待される。国籍を問わず、自社のもっとも大切な価値観を浸透させるリーディング部門と言える。

④人材輩出部門

経営のグローバル化を志向するならば、人材の採用・配置・育成を司る人事部門こそがその典型的な人材集団を目指すべきであろう。単に語学の問題ではなく、視野の広さ、意識の持ち方、グローバル人事理念の体現者としての自覚と自己成長への取り組みの率先が期待されるのである。



～ 戦略や施策の意味や中期的影響を洞察し、
ヒトの軸から 経営の 戦略性と 健全性を 主体的にリードする バランサー部門～
(会社と個人・戦略と実行・中期と短期・成果と貢献・・・)

各社によって濃淡はあるだろうが、これらは皆、今後の人事部門の重要なミッションとなる視点と考えている。

さらに、人事部門の使命を再構築することは、人事担当者の使命を問い直すことでもある。今回の研究会では、グローバル人事を進めるうえでの現実の課題が数多く議論された。「グローバル人事」のあるべき姿は、格好よく話して済むものではなく、また、他社の取り組みを参考にして、そのまま構築できるものでもない。人事担当者の日々の一步一步の地道な取り組みによって、はじめて実現されるものであるということ、付け加えたい。

おわりに

日本の産業界は経営のグローバル化に追われている。グローバル人事の構築も待ったなしであり、しかも課題は山積している。産業界全体としてこれらにどう向き合っていくか、本研究会の成果を踏まえた今後の方向性について言及しておきたい。

経営戦略は競争を前提としているが、一方ではどのような企業・組織も社会の健全な発展への責任を共通に有している。同じ悩み、同じ役割を背負っているのである。だからこそ今回のような研究会が成り立ち、その結果を産業界へ還元する意味も生まれてくる。この当たり前の発想こそ、経営のグローバル化では重要と考える。競争的に言えば「健全な切磋琢磨」であり、社会貢献的に言えば「英知の結集・相互活用」が重要である。そこで今後の取り組みの仕掛けとして「おたがいさま実践スキーム」を提示したい。

これは経営のグローバル化の発想・実践・機会創出等、多様な側面での新たな協力・協働関係を創出するという枠組みを指している。

具体的には、日本の産業界の経営のグローバル化を健全に加速させるうえで提供できる情報、場、人材、取り組みアイデア等を各企業が提案し合い、あたかも物々交換のようにそのメリットを享受し合えるような仕組みの構築である。

大変素朴で具体的なケースであるが、今回とりまとめたグローバル人事における実務的な対応策の着眼点の収集・整理等でもこの発想を利用できる。すなわち、実務的な悩みへの具体的・効果的な対処法の提供を条件に、他社の同様の情報を入手できる仕掛けを用意するのである。こうしたスキームは単純であるほど継続しやすい。頭で考えるよりも始めてみて、その進化・発展の道を参加者自らが発見し増幅させていくような取り組みが望ましいであろう。

このスキームはグローバル人事だけに固有の発想ではない。各企業が業績という財務的側面だけではなく、知的財産という観点での社会貢献を明示できる新たな枠組みに発展していく大きな可能性を秘めている。社会の健全な発展への貢献度こそ大事にし、おたがいにそれを希求する新たな産業価値観の形成にも結び付くと考えられるのである。

今回の研究会では、各社のグローバル人事の最前線で奮闘をされている方々にメンバーとしてご参画をいただいた。研究会で議論されたことは、日々の実務の中での実践であり、現実の悩みでもある。それらが共有されることで、互いにとってのヒントとなり、さらには新たな発想が生み出される。日本能率協会としても、今後とも、このような研究会の場を設けていきたいと考える次第である。

最後に、本研究会にご参画いただいたメンバーの皆様に心からお礼を申しあげる。

<参考資料①>

研究メンバー各社における グローバル人事の取り組み事例

(社名50音順)

- ・ イオン株式会社
- ・ 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ
- ・ キヤノン株式会社
- ・ サントリーホールディングス株式会社
- ・ 株式会社資生堂
- ・ 株式会社ジェイティービー
- ・ 新日本製鐵株式会社
- ・ 日本アイ・ビー・エム株式会社
- ・ 三菱化学株式会社
- ・ 株式会社良品計画

イオン株式会社

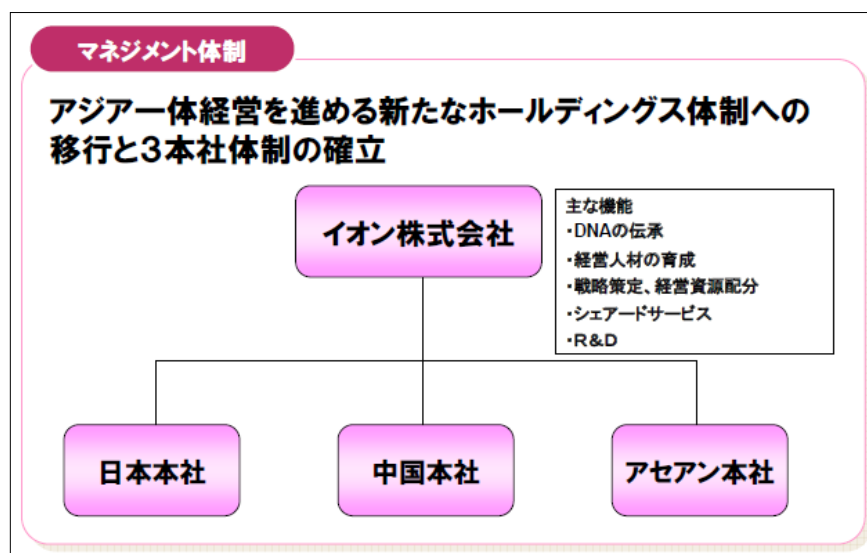
『アジア一体経営の実現に向けた グローバル人事に取り組む』

<企業情報>

- 設立:1926年
- 売上高(連結):5,096,569百万円(2011年2月28日現在)
- 経常利益(連結):182,080百万円(2011年2月28日現在)
- 従業員数(連結):約7万人
- 事業内容:純粋持株会社
チェーンストアおよびショッピングセンターの経営およびこれに相当する業務を営む国外事業会社の株式または持分を所有することによる当該会社の事業活動の管理

<概要>

アジアを一つのマーケットととらえ、グループ全事業が一体となってアジアでの事業展開を加速している同社。アジア一体経営を進める新たなホールディング体制への移行と3本社体制(日本・中国・アセアン)を確立し、新たな成長に向けて組織体制も刷新した。グローバル人事の仕組み構築やグローバル人材の育成もスピードを上げて取り組んでいる。



<グローバル人事の取り組み>

(1) 海外マネジメントトレーニー制度 (MT制度)

公募形式で、海外に1年間社員を派遣して海外勤務を経験してもらう制度である。約10年以上前から運用しているが、以下のような問題が出ている。

①増えない参加者

同社では、新しいことに取り組む際は公募形式で行う習慣がある。MT制度でも公募形式で派遣者を募っているが、多くの人が手を挙げる状態ではなく海外勤務経験者が増えにくい状況にある。

②既存の事業エリアに派遣

現在は、中国本土、香港やマレーシアといった既に事業展開しているエリアに派遣している。今後の更なるアジア展開を見据えると、近隣の新たなエリアに派遣する必要がある。

上記の問題を解決するために、今後の運用方法について以下のように見直しを検討している。

①公募形式だけでなく、社内のビジネススクールで優秀な成績を修めた者など派遣するに相応しい社員を指名して派遣する。

②派遣エリアを今後の事業進出地域まで拡大する。また日本からの派遣だけでなく海外から日本にも派遣するようにし、双方向で派遣できるようにする。

(2) 外国籍従業員の活用

2005年から外国籍従業員を積極的に採用しているが、数年前までは、退職率が平均よりも高い状態が続いていた。退職に歯止めをかけるべく、外国籍従業員一人一人と面談し、彼らの要望を聞いて店長や個社にフィードバックし、キャリアパスへの考慮を促した。取り組みの成果として、退職率の低下に結び付いた。

また、以前までは日本にいる留学生をターゲットに日本語が話せる人材の採用が中心だったが、今後は、国籍や日本語スキルの有無に関係なく、国外の現地大学に直接アプローチするなど、事業展開する地域に根ざし地域社会の発展に寄与する人材の採用を進める。

<課題>

(1) 公用語の扱い

純粋持ち株会社であるイオン株式会社の公用語が必ずしも日本語であるとは限らない。将来、新しい公用語の体制が確立できるよう、検討を開始している。

(2) 人材交流の活性化

今後はグローバル間での人材交流を増やすことを視野に入れ、人事制度や評価制度の新しい運用方法について、検討を開始している。

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ(NTTドコモ)

『グローバル経営人財の実践的育成と 人的基盤整備に取り組む』

<企業情報>

- 設立:1991年
- 売上高(連結):4,224,273百万円(2011年3月期)
- 経常利益(連結):835,338百万円(2011年3月期)
- 従業員数(連結):約2.3万人
- 事業内容:携帯電話事業

<概要>

国内での携帯電話事業の成熟を背景に、新たな成長への取り組みとして国際サービスの強化やアジア・太平洋地域を中心とした成長を視野に入れた出資・提携を推進している。『中期グローバル戦略』を策定し、国際サービス・ローミングの充実、法人向け国際ソリューションの提供、キャリア事業の推進、マルチメディア・マネージド・サービス事業の展開、他業種連携による新たな収益機会の拡大という5本柱を掲げてグローバルへの取り組みの強化を図っている。事業のグローバル化を支える人材マネジメントについては、事業展開を踏まえた人材像を描き、実際の事業を推進する中で実践的に育成していくことを基本に据えて取り組んでいる。

<グローバル人事の取り組み>

(1) グローバル経営人財の育成

グローバル事業の展開を担う人材の育成については、国内事業で携帯電話事業分野での専門性を高め、海外経験で国際業務に必要な資質を獲得させるキャリアアップの仕組みで実践的に実施している。短期的には必要な専門スキルを確保するためのキャリア採用の活用も行って、グローバル事業分野での活躍が期待できる社員に対するきめ細かな研修プログラムを提供することにより、効率的にグローバル人材を育成するための工夫を行っている。

現地法人への社員の配置については、管理職層は主に経営企画部門や財務部門への派遣、実務担当者層は専門領域の部署への派遣を行い、現地での事業責任を与えて実践を通じたキャリアアップを図っている。

(2) 海外留学・グローバルOJT制度

国内事業で5年程度の実務経験を積んだ社員に海外経験の機会を提供するために海外留学とグローバルOJTを実施している。グローバルOJTは現地法人やグループ会社に社員を派遣

し、1年間の実務を通して国際業務感覚の修得を目指すプログラムである。

グローバルOJT制度の効果を高める工夫として、派遣期間中は人事部に籍を移し事業部内での育成という枠にとらわれず幅広い業務経験の場を提供している。また、派遣後の配属についても、海外経験を生かせる国際事業部門や新規ビジネス推進部門へのキャリアアップを考慮した配属を行っている。派遣元組織については派遣者の後任を配置することで、所属部門が社員のチャレンジをしっかりと支援できる環境になるよう配慮を行っている。

(3) コミュニケーション力強化を目指したグローバル研修体系

語学を習熟していることだけがグローバル人材の要件ではないという考えに基づき、語学レベルに応じて実践的なコミュニケーション力を養う要素を研修プログラムに取り入れている。

一定の目安としてTOEIC 730点までは社員の自己啓発による語学修得を基本としており、TOEIC団体受験、語学スクールや通信教育支援を行っている。それ以上のレベルについては、語学や実践経験の有無など社員のスキルレベルに応じてきめ細かな研修プログラムを設けている。海外経験の少ない社員には国際業務の実務を実践的に修得するカリキュラム、海外勤務経験者には英語力を維持するために外国人とのディスカッションを重視するカリキュラムを提供するなど研修内容の工夫を行っている。

<課題>

(1) グローバル人材の効果的な活用

海外赴任からの帰国者の配置については、帰国後の国内事業での従事が長期化することで、帰国者自身が海外経験を活用できずモチベーションを低下させる問題や、語学力、国際業務感覚の低下などの課題も一部発生している。研修を活用した語学力の維持、国際経験を生かせる配置、職場での役割の意識付けを通じて解決していく必要がある。

(2) 多様な人材の確保

事業のグローバル化に合わせて、より一層多様な人材をグループ内に確保する必要がある。海外からの留学生の国内採用や海外留学している日本人の採用を行っているが、更に、多様な人材の確保に向けた取り組みを強化していく必要がある。

キヤノン株式会社

『多様な施策を体系的に組み合わせた グローバル人材育成に取り組む』

<企業情報>

- 設立:1937年
- 売上高(連結):3,557,433百万円(2011年12月期)
- 営業利益(連結):378,071百万円(2011年12月期)
- 従業員数(連結):198,307人(2011年12月末)
- 事業内容:オフィス製品(複写機・プリンタ等)、コンシューマ製品(カメラ・ビデオ等)、産業機器等の開発および製造

<概要>

1960年代の販売拠点設立にはじまり、70年代には生産拠点を、90年代に入ってR&D拠点をと段階的にグローバル化を進め、現在は売上高の80%以上を海外が占める。

2011年から「グローバル優良企業グループ構想Phase IV」に取り組んでおり、「真のエクセレントカンパニーに相応しい企業文化の伝承と人材の育成」を方針のひとつに掲げ、マネジメント層から若手までグローバルに活躍する人材の育成を加速している。

<グローバル人事の取り組み>

(1) グローバル幹部育成研修 (CGEDP)

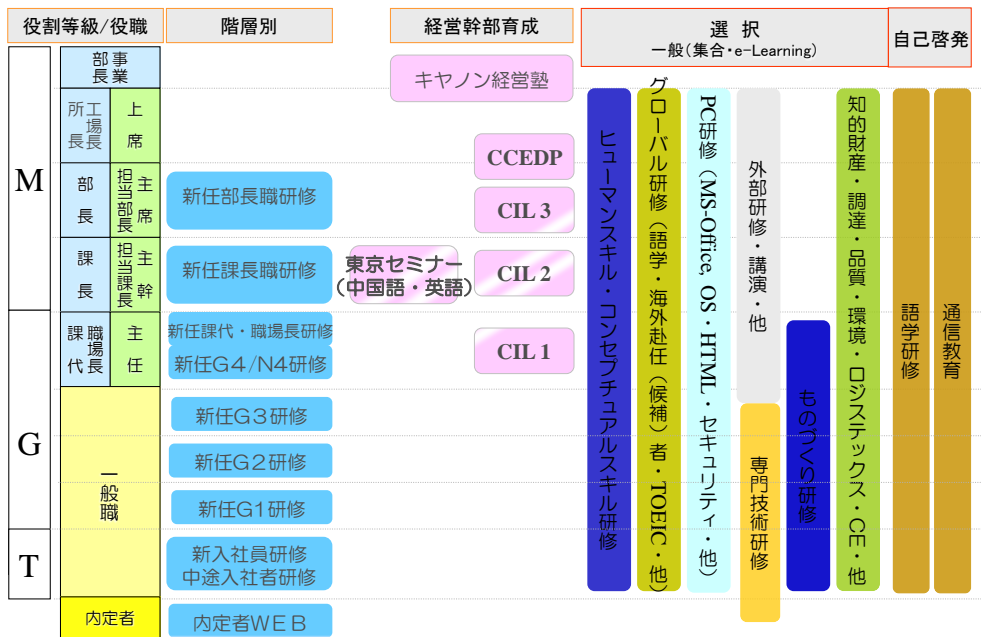
国籍を問わずグローバル幹部人材を育成することを目的として、IMD (スイスにあるビジネススクール) と連携して実施。日・米・欧・亜の各地域から、選抜された部長・事業部長クラスが参加し、2001年に第一回を開催以来、累計で約90名が受講している。

(2) 東京セミナー

グループ各社の課長クラスを対象に、経営理念の浸透などを目的として、東京で合同のセミナーを開催。一週間程度東京に滞在し、キヤノンの経営理念やDNAを学ぶとともに、異文化コミュニケーションに関するワークショップや工場の見学など、キヤノンをより深く理解する機会を提供している。1980年の第一回からこれまで累計で約1000人が参加。

(3) 海外トレーニー制度

アジアトレーニーや欧米・新興国トレーニーなど、年間20人程度を日本から海外現地法人にトレーニーとして派遣。語学研修と実務研修の組み合わせで、海外各地で活躍できる若手人材の育成に取り組んでいる。



(4) 技術者留学制度

技術系社員に対しては、グローバルレベルの研究開発と研究開発をマネージ出来る人材の育成を目的に、現地教育機関への留学制度を設けており、常時20名程度が海外へ派遣されている状態を目指し、制度の充実に取り組んでいる。

(5) 役割等級・報酬制度や出向規程の整備

日本では役割の大きさ (position value) に応じて処遇が決まる役割給制度を導入している。海外現地法人ではそれぞれ独自の制度を導入しているが、人材交流の妨げにならないようグローバルベースの出向規程 (Canon Global Assignment Policy) を設け、仕組みを公開し制度を共通とすることでスムーズな国際間人材交流を実現している。

<課題>

(1) 育成的な観点からの戦略的な人材配置の実現

グローバル経験を積む人材は増えているものの、帰国後にその経験を生かす役割を担えないケースがある。また、選抜研修修了後のキャリア形成についても同様の問題を抱えており、グローバルでの実務経験や研修での学びをその後のキャリア形成に計画的につなげていくことが課題である。

(2) グローバルタレントマネジメント、サクセッションプランの構築

グローバル人材の育成・配置のために、人材情報を整備して、今後のサクセッションプランと合わせて一元的に管理できるようにしていくことが課題である。

サントリーホールディングス株式会社

『グローバル人材の育成と海外グループ各社との ネットワーク強化に取り組む』

<企業情報>

- 創業：1899年
- 設立：2009年（ホールディングスの設立年度）
- 売上高（連結）：18,027億円（2011年12月期）
- 経常利益（連結）：1,090億円（2011年12月期）
- 従業員数（連結）：約2.5万人
- 事業内容：酒類・飲料・健康食品・外食など

<概要>

サントリーグループは真のグローバル総合酒類食品企業として大きく飛躍するため、近年、海外企業のM&Aを積極化、事業のグローバル展開を加速している。グローバル分野における更なる事業成長のため、2010年を元年と位置づけ人材のグローバル化の取組を本格的に開始。

<グローバル人事の取組>

(1) グローバル人事理念・ミッションの策定

2010年にグローバル人材の採用やグローバルチャレンジ制度をスタートさせた。また、マネージャー社員全員にTOEIC受験を義務付けるなど、グローバル風土・意識の醸成を図った。2011年には、図表のとおりミッション・ビジョン・バリューを再整理（英語化）し、経営トップのメッセージと共に情報発信を積極化、サントリーウェイ浸透の取組を開始（ホールディングス広報部・CSR推進部主導）。そして、サントリーグループのミッション・ビジョンをベースとし、海外グループ主要各社の人事部と協働プロジェクトを組み、サントリーグローバル人事のビジョン（理念）・バリューの策定作業を開始した。

Mission, Vision, Values

| | |
|------------------------|---|
| Our Mission 企業理念 | 人と自然と響きあう |
| Our Vision めざす姿 | Growing for Good お客様に最高品質の商品・サービスをお届けし、生活文化の豊かな発展と持続可能な地球環境の実現に向かって企業活動を推進するサントリーグループ。これまで以上によい商品・サービスを提供し、さらに豊かな生活文化や地球規模での環境への貢献を果たしていくために、グローバルにさらなる成長を続ける企業をめざします。 |
| Our Values 基本となる価値観 | チャレンジ精神 — 「やってみなはれ」 ウイスキーをはじめとする日本の洋酒文化を切り拓いた創業者のチャレンジ精神を受け継ぎ、総合酒類食品企業として、ビールや清涼飲料、健康食品などのさまざまな事業分野を開拓してきました。この精神は、自由闊達な社風と新たな価値の創造に挑戦していく原動力となっています。 |
| | 社会との共生 — 「利益三分主義」 事業によって得た利益は、「事業への再投資」「お得意先・お取引先へのサービス」とどまらず、「社会への貢献」にも役立てたい、という創業者の精神を受け継ぎ、ステークホルダーとともに持続的な成長をめざします。 |
| | 自然との共生 ウイスキーやワイン、ビール、清涼飲料など、私たちの事業の多くは、水や農作物などの自然の恵みによって支えられています。創業者からずっと変わらない、自然の大きな恵みに対する敬意と感謝のもと、私たちは環境経営を推進します。 |

Copyright © 2011 Suntory Holdings Limited. All Rights Reserved. 水と生きる SUNTORY

(2) グローバル人材の育成

① グローバルチャレンジ施策

グローバル人材を育成するための様々な施策を導入している。現時点では、異文化理解と語学取得を目的とした若手トレーニー制度、グローバルな基本スキル取得を目指すキャリアチャレンジ制度、海外留学MBA派遣制度、そして、グローバルで活躍できるマネージャー養成を目指すグローバルリーダーシップ研修などがあり、今年度対象者は20名程度。

② グローバルリーダーシップ研修

グローバルに活躍するリーダーに必要な意識・姿勢・能力の修得、グループ内人材ネットワーク構築を目的とした研修。プログラムは英語のみ。対象者は海外グループ各社からの推薦メンバーと若手マネージャー層の日本人社員から構成、日本人参加者はマーケティング、SCM、R&D、財務などに得意分野を持っている人材が多く、選考時には英語力は不問とした。当初TOEIC500～600点レベルの人材が多く、最初は英語での議論も進まなかったが、事前に集中的な英語実践トレーニングを課し、その後もコンスタントに学習を継続、その結果、徐々にグループワークでも活発な議論ができるようになってきている（12年2月現在継続中）。なお、半年に及ぶワークショップの半分は海外で実施。

(3) 海外グループ会社とのネットワーク拡大

主要海外グループ各社の人事部長を対象に第一回グローバル人事会議を2011年1月に開催。その後、主要各社とステアリングコミッティと名付けた会議体で議論を重ね、「グローバルなトップタレントプール構築」を目標とした共同プロジェクトを開始した。

<課題>

(1) グローバル人材育成（日本人社員が対象）

グローバルに活躍できる経営人材、計画的な機能別グローバル人材の中期的育成強化が課題。そのため、外国人を含めたグローバル人材の採用を積極化、即戦力として活躍できるグローバル人材の育成についてグローバルチャレンジ制度の革新に取り組む。

(2) グローバル・タレント・マネジメント（海外グループ各社との取組）

海外グループ会社とのネットワークを拡大し、幹部層を対象に各社からグローバル人材を選定、戦略的異動・配置の実現を目指すべく、当プロジェクトを確実に実行に移していく。

株式会社資生堂

『グローバル人事戦略への取り組み』

<企業情報>

- 創業:1872年
- 売上高(連結):6,707億円(2011年3月期)
- 従業員数(連結):40,600人(2011年3月期)
- 事業内容:化粧品事業、プロフェッショナル事業、ヘルスケア事業など

<概要>

「日本をオリジンとし、アジアを代表とするグローバルプレイヤー」を目指して、売上・海外売上比率・営業利益率・ROEの4項目で具体的目標を立てて、それを実現するため、2017年までのロードマップを描いている。具体的には、2008年以降の各3カ年を、3つのステージに分けて、計画を推進中である。

- ①第1ステージ:全ての質を高める
- ②第2ステージ:成長軌道にのる
- ③第3ステージ:躍進を果たす

現在は第2ステージにあり、第3ステージでの飛躍的成長に向けた足固めの段階にある。海外売上比率及び海外従業員数の拡大に伴い、人事面でのグローバル化にも取り組んでいる。

<グローバル人事の取り組み>

(1) グローバル人事基盤の整備

海外売上比率が30%を超えた2006年頃から、全社的なグローバル化への意識が高まってきた。それを受け、人事としてもグローバル化への対応をスタートし、部内にグローバル人事グループが設置され、2008年以降、下表のとおり、グローバル人事基盤の整備を進めている。

グローバル人事戦略の取り組み JHI/EIDO

グローバル人事戦略の第1段階: グローバル共通の人事基盤整備(2008年~)



グローバル人事戦略の第2段階: 人事基盤をベースとした人材活用(2010~)



(2) 経営人材育成プログラム

グローバル経営のコアとして活躍する人材を育成するために、主に2つのプログラムを実施している。本社部門長や大規模な現地法人トップを対象とした幹部育成研修は、①本社での研修（グループの歴史・哲学の理解、経営トップからのプレゼンテーション、他）、②海外の経営大学院でのプログラム受講、③チームタスクフォースワーク、などのコンテンツで構成されており、グループにおける次世代リーダー育成を目的に実施している。また、リージョン単位では、現地法人の準トップ層以下を対象とした選抜研修を2011年から開始。各リージョンの次世代コア人材を集め、①本社トップとの対話セッション、②リーダーシップ論の受講、③チームプロジェクトワーク、等を実施することで、リーダーシップの基礎力向上や視野の拡大（リージョンレベルでビジネスを捉える視点の醸成）などを図っている。

なお、同社では国内社員向けの経営人材育成プログラムを上記以外にも別途実施している。

(3) 国際間人事異動

国際間異動ポリシーを整備したのち、徐々に国際間での異動・転籍が進んでいる。具体的には、海外現地法人から本社への異動や、欧州内での現地法人間での社員の転籍など、2010年以降で、14例発生している。また、出張ベースの短期間では、本社と現地法人の間で、個別の目的に応じて、社員の短期派遣（短期研修）が実施されている。

<課題>

(1) タレントマネジメントの導入

グローバルで幹部人材を育成・活用していくために、人材情報の把握から選抜・育成につながる仕組みが必要。現在、タレントレビューの仕組みを導入すべく、検討を進めている。タレントレビューでは、一定のレイヤー以上の幹部社員を対象に、①人材ポートフォリオの作成、②後継者計画の作成、などで構成される。また、レビューの結果に基づいて、幹部社員の人材情報を把握の上、育成や登用を進め、将来の適材適所配置につなげていく。

(2) 新企業理念に基づく人事コンピテンシーの策定・浸透

2011年に制定した「新企業理念」に基づいて、社員に求められる具体的な行動様式を取りまとめ、グローバル規模で社員の行動評価機軸として浸透させる。現在は、新企業理念に基づいてコンピテンシーを策定中。

株式会社ジェイティービー(JTB)

『グローバル経営人財戦略の確立と 人的基盤整備に取り組む』

<企業情報>

- 創業:1912年
- 売上高(連結):1,166,680百万円(2011年3月期)
- 経常利益(連結):7,372百万円(2011年3月期)
- 従業員数(連結):26,218人(2011年3月期)
- 事業内容:旅行業及び旅行関連サービス

<概要>

グローバルビジョン=基本方針=として「グローバルレベルの交流文化事業の実現」を掲げている。これは、従来のように、事業推進において日本が中心となる“スター型”の事業展開から、各拠点の連携を強めて相互にインバウンド(受旅行)・アウトバウンド(発旅行)等の機会を作り合う“ネットワーク型”の事業展開を志向するものである。特に成長著しいアジアを梃子にしたグローバル事業の拡大が大きな課題となっている。

これらの方針の下に、重点となる目標として「海外事業会社の経営品質の向上」を設定し、グローバル事業を統括する組織の一元化などのマネジメント改革を進めており、その一環としてグローバル経営人財戦略の推進を基点に改革を進めている。

<グローバル人事の取り組み>

(1) グローバル経営人財戦略の確立と人的基盤整備

グローバル事業の成長に向けた取り組みの中で、グローバル経営人財の不足が最も大きな課題であると認識している。その背景には、グローバル人財についての概念の不明確さや人財戦略の未整備がある。グローバル事業の方針を掲げながら、一方でどのような人財を必要とするのかについてのビジョンが明確には確立されていなかったのである。

また、具体的な人的基盤の整備をどのように図っていくのかについても、曖昧なままであった。従来、各拠点の核となる人材は日本からの駐在員を充てる意識が強かった。特に多くの人材を抱える国内事業会社は、グループ全体の視点からの人材配置・育成の視点よりも、優秀な人材を各社に囲い込んでしまい、埋没してしまう傾向にあった。

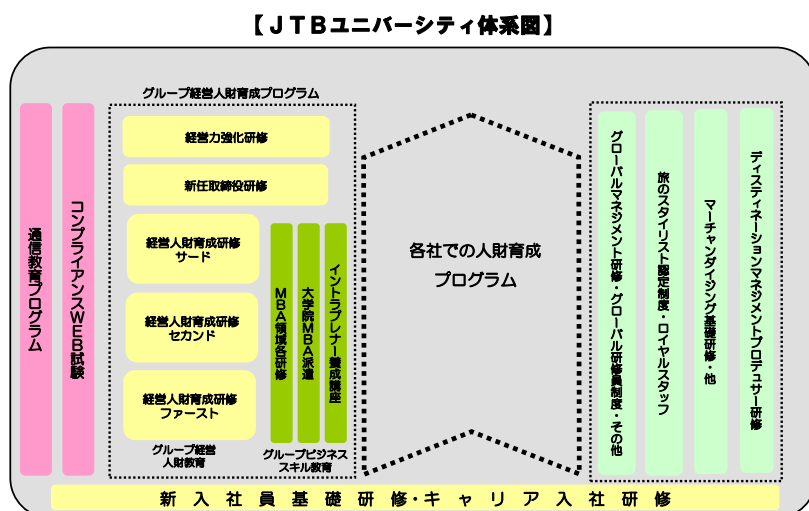
以上の経緯から、まずグローバル人財の定義を明確にすることとした。

JTBにおけるグローバル人財とは『「テクニカル」スキル、「ヒューマン」、「コンセプチュアル」能力をグローバルレベルにおいても発揮できる人財で、「高い異文化コミュニケーション力」や「経営力」を有する』と定義し、具体的なスキルの内容を「グローバルレベル」「リージョナルレベル」「ローカルレベル」の3つのレベルでそれぞれ定めた。そして、「ロ

ーカル」⇒「リージョナル」⇒「グローバル」の段階で各スキルが発展するものと位置づけ、グローバル人財育成施策を具体化する基準とした。

(2) JTBユニバーシティの設立

現在、グローバル人財の育成をグループ全体で推進していくための育成施策を整備している段階であるが、人財育成全体を包括する概念としてJTBユニバーシティという概念を確立し、人財育成を推進している。



各拠点での教育と、グループ本社としての経営研修体系全体を人財育成のためのプログラムとしてとらえ、人財育成の場としてだけでなく、人財交流のプラットフォームとしての機能も合わせ持たせている。

<課題>

(1) グローバル人事制度の確立

今後のグローバル人財戦略として、2010年度を基盤整備スタートの年とし、2013年度までに、グローバル事業の自立への体制整備を行ない、経営層やマネジメント層の研修体系の整備やグローバルでの人財交流が進んでいる状態を目指すこととしている。また、2015年度には、グローバル事業における経営体制が確立し、グローバルリーダーの共通の人事制度が導入されるなど、グループとしての統一的なグローバル人事施策が実施される状態を目標としている。

(2) 実務の中での相互人財交流・人財登用の徹底

JTBユニバーシティとして人財育成体系の基盤整備を進めているが、引き続き内容を充実させていくとともに、この体系を発展させながら、海外事業会社での人財育成のレベルを揃え、実務の場での相互人財交流や登用を活性化していくための施策を確立することが課題である。

新日本製鐵株式会社

『人間としての教育を重視して グローバル人材の育成に取り組む』

<企業情報>

- 設立:1970年
- 売上高(連結):4,109,774百万円(2011年3月期)
- 経常利益(連結):226,335百万円(2011年3月期)
- 従業員数(連結):約5万人(2011年3月期)
- 事業内容:製鉄、エンジニアリング、都市開発、化学、新素材、システムソリューション

<概要>

新興国での鉄鋼需要の拡大もあり鉄鋼業界およびお客様のグローバル化が進展する中、海外派遣者を増やして社員ニーズに応じた人材育成を強化している。同社は2003年に人材育成の取り組み方針を「人材育成PDCA」として明確に掲げ、グローバルで活躍する人間には「心技体に逞しい人材」を育成することが重要という認識を持って、グローバル人材の育成に取り組んでいる。

<グローバル人事の取り組み>

(1) エリアスタディの実施

社員の大量派遣が予想される国・地域の文化や商習慣、現地の最新情報等について学習している。スタディの対象エリアは、中国（2日間）、ブラジル（1日）、インド（1日）としている。ブラジル・インドの回の参加者は年間20～40名だが、中国の回の参加者は年間で100名もの出席があり、いつも満員状態である。現地の商習慣や生活情報等を事前に知っておくことが重要だと判断して実施している。

(2) 階層別研修の見直し

同社では人事部門が中心となって階層別研修プログラムを企画しているが、グローバル対応をテーマとした内容に一部見直した。具体的には、主に理事向けの「部長セミナー（指名式）」では、部長層がまずグローバル化を意識することが重要という認識からグローバルマネジメント（海外会社マネジメント）のテーマを入れた。また上級管理職向けの「ビジネスリーダーセミナー」ではグローバルセッションのテーマを入れ、英語でディベートやプレゼンを実施する機会を設けた。

(3) 留学制度

事務系社員、技術系社員の双方に海外の教育機関への留学制度を設けている。以前は事務系（専門ビジネススキル、特定知識を学習）と技術系（先端技術研究と専門技術を学習）に分けていたが、2010年より事務系・技術系を共通にして、①総合コース（中核人材の養成）、②特定地域コース（中国語圏・ポルトガル圏での留学）の2コースに再編した。エンジニアでもビジネススクールに通えるようにし、技術系社員の専門分野を広げるとともに、社員全体のグローバル化を推進している。また、50歳手前の人材向けにも海外留学の機会を付与しており、ハーバードビジネススクール等に留学させている。

なお、同社では以前より留学制度を設けていたが、グローバル人材の育成を意識して、近年派遣数を積極的に増やすことを考えている。

(4) グローバル人材の確保

今後の事業展開を視野に入れ、外国籍の留学生および海外経験者を積極的に採用することを指向している。2012年4月入社採用では外国籍留学生（インド・ウズベキスタン・韓国・中国・ブラジル）を5名採用した。また日本人の海外留学経験者や海外在住経験者も積極的に採用し、新卒者の中で事務系では約50%、技術系では約15%の割合にのぼった。外国籍留学生の採用に際しては、リクルーター面談を実施するなど日本人と同じ採用プロセスでグローバル人材を確保している。

<課題>

(1) グローバル採用の強化

グローバル人材の採用を継続して行い、外国籍社員や海外経験者社員を積極的に採用してグローバル人材の裾野を増やしていく予定である。

(2) グローバル人材育成に資する海外派遣時期・地域の多様化

グローバル人材を増やす目的で、海外でのビジネス立ち上げや海外勤務を多くの社員に経験してもらう等、現在の職務に就きながら短期間（3ヶ月程度）でも海外勤務ができる制度を開始している。対象は若手社員に限らず、管理職手前からベテランまでの社員も利用できるように幅広く考えている。今後さらに充実していく予定である。

(3) ナショナルスタッフの登用および育成プログラムの整備

海外展開を進める中、同社独資で海外現地法人を立ち上げることは難しいため、ナショナルスタッフの育成が大きな課題となっている。採用後のナショナルスタッフのキャリア展望を感じられるような育成プログラムの策定を検討中である。

日本アイ・ビー・エム株式会社

『全世界のIBMで活躍できる人材の育成に取り組む』

<企業情報>

- 設立:1937年
- 売上高(連結):937,773百万円(2010年度)
- 経常利益(連結):124,272百万円(2010年度)
- 事業内容:情報システムに関わる製品、サービスの提供

<概要>

グローバルで事業展開するIBM Corporationの日本法人である同社。グローバル経営を推進するインフラを十分に活用し、全世界のIBMをひとつの会社と捉え、その中で国を越えて実力を発揮できる人材の育成に取り組んでいる。

<グローバル人事のインフラ>

(1) IBMers Value

2003年、世界中のIBM社員が参加し、IBMグループ全体で共有すべき価値観についての討議をウェブ上で3日間にわたって行った。その結果を集約したものが「IBMers Value」である。理念として掲げるだけでなく、個人の人事評価においてValueに基づく行動を評価することで、すべての社員の行動に繋げている。

IBMers Value

- ・お客様の成功に全力を尽くす
Dedication to every client's success.
- ・私たち、そして世界に価値あるイノベーション
Innovation that matters for our company and the world.
- ・あらゆる関係における信頼と一人ひとりの責任
Trust and personal responsibility in all relationships.

(2) Integrated Service Team

給与支払い等、人事の定型業務はグローバルのオペレーションセンターに集約している。これにより、各国人事は戦略策定・業務改革に集中できる。アジア地域では、クアラルンプール、マニラ、大連等にセンターを置いている。

このような集約化を可能とする背景として、人事制度および関連システムを可能な限りグローバルに統一している。(次項参照)

(3)グローバル人事制度

等級制度： グローバル共通の等級基準（バンド制）、職務体系を導入している。

評価制度： PBC (Personal Business Commitment) と呼ぶ目標管理制度により、全世界同じ基準で評価を行っている。

給与制度： 業績連動賞与、昇給等の仕組みはグローバルに統一。細部は各国の法令・慣習を踏まえて設定している。

<グローバル人材育成の取り組み>

(1) 若手のGlobal Adoptabilityの育成

●Global Short-term Assignment：

若手リーダー候補にGlobal Adoptabilityを早期に身につけさせるため、6ヶ月～1年間海外IBMで実務経験をさせるプログラム。対象者は部門長が指名し、帰国後には従前とは異なる職務を担当させ、キャリアのステップアップを促進する。

●各種Global Training Program：

各社員のニーズに応じて受講できる研修メニューのひとつとして、グローバル・コミュニケーションを理解・実践するコース等を用意している。

(2) 経営者層のGlobal Leadershipの育成

●リーダー層向けのGlobal Training Program：

経営者候補となるリーダー層を全世界同一基準で選抜し、リーダーシップ研修等の教育機会を優先的に提供している。職種別研修、女性リーダー研修等の一部は、全世界のIBM社員混合クラスで、ワークショップ形式で実施している。

●英語研修：

英語については、基本は自分で学ぶこととしている。経営層のリーダーがビジネスを進めるうえでの喫緊の課題としている場合、会社が対象者を選抜して英語研修を実施している。

(3)グローバル人材の交流

日本IBMで勤務する他国籍社員は、米国本社のリーダー層、中国・インドの開発チームメンバー、日本現地採用の社員等、100名以上。経営層から一般社員まで全世界のIBM間で人材交流が行われている。

<グローバル人事の課題>

◆経営層のダイバーシティの促進

米国本社の経営層には、日本を含むアジア人はまだ多くない。英語が話せることは当然として、グローバルな組織でリーダーシップを発揮できる人材の育成が今後の課題である。

三菱化学株式会社

『事業のグローバル化・海外展開への 人事部門の対応』

<企業情報>

- 設立:1994年(三菱化成と三菱油化の合併)
- 売上高(連結):2,019,582百万円(2011年3月期)
- 経常利益(連結):90,324百万円(2011年3月期)
- 従業員数(連結):27,828人
- 事業内容:機能商品、ヘルスケア、素材他の製造・販売

<概要>

三菱ケミカルホールディングス(以下、MCHC)は、グループ戦略である「APTSIS 15」においてグローバル展開を掲げ、海外売上高比率を34%(2010年度)から45%(2015年度)まで高めようとしている。

三菱化学(以下、MCC)はMCHCの基幹事業会社のひとつとして、事業のグローバル化・海外展開を推し進め、それへの対応としてグローバル人材の育成やMCC全体のグローバル化を推進している。

<グローバル人事の取り組み>

国際感覚を持った人材を育成するために、長期的に取り組む「グローバル人材育成プログラム」のほか、国内と海外における各種プログラムを実施している。

【グローバル人材育成プログラム】

国内プログラムと海外プログラムの研修を組み合わせ、グローバルに活躍できる人材を育成する長期実践プログラム。

(国内プログラム)

- 語学プログラム(英語・中国語):新入社員研修では、初歩の中国語研修を実施。
- 異文化コミュニケーションプログラム:異文化の中でも良好な人間関係を築けるよう、ケーススタディなどを通して必要な知識やスキルを習得。
- 通信教育プログラム:マネジメント、実務教養、OA、営業・マーケティング、語学、生産管理などの12分野から、約150の講座を用意。

(海外プログラム)

- 短期語学研修：語学力の向上を目指し、短期間（2～3 ヶ月程度）海外で研修を受講
- 海外チャレンジ制度：現地での語学研修を含めて、1～2年間、海外拠点等で研修生として実務を経験。
- 海外留学：海外の大学に留学する制度。MBA 等の取得を目指す一般留学と研究を行う研究留学の2種を実施。

<グローバル人事の課題と取り組み>

(1) グローバル経営人材の確保・育成

M&A、アライアンス、パートナーシップの構築等に対応でき、かつそれをマネージできるグローバル経営人材の確保・育成を図る。ナショナルスタッフの優秀層を発掘・育成し、現地法人のキーポジションのみならず、グローバル要員としても広く活用していく。そのために、ナショナルスタッフを含むグループ全体の人材を把握できるように、グローバル人材管理システムの開発を行っている。グローバル人材を育成する目的で、ナショナルスタッフの日本での勤務経験を付与し、またグループ内でのインターンシッププログラムを実施していく。グローバル人材の増強に伴って国際間転勤が増えてくるので、それを想定した各種ルールを整備する。

(2) MCC全体のグローバル度の底上げ

MCC人材のマルチナショナル化を進めていく。これまでも国籍を問わず優秀な人材を採用してきたが、より積極的に外国人社員の採用（日本の大学への留学生、経歴者を含む）を行う。

育成面では、前出のグローバル人材育成プログラムを再構築し、内容を充実させることにより、グローバルな意識、視点、対応力の向上を図る。海外プログラムとしては、特に海外チャレンジ制度（海外実務研修）の派遣人数を増やしていく。

(3) MCC人事機能のインターナショナル化

グローバル人材の育成や国際間転勤などを通じて、海外グループ会社とMCC人事部門のネットワークを構築・強化して、グループとしての人事機能のインターナショナル化を進める。

株式会社良品計画

『新たな成長ステージに向けて グローバル人材の育成に取り組む』

<企業情報>

- 設立:1989年
- 売上高(連結):1,697億円(2010年度)
- 経常利益(連結):142億円(2010年度)
- 従業員数(連結):6,982人
- 事業内容:「無印良品」を中心とした専門店事業の運営、商品企画、開発、製造、卸しおよび販売
- 店舗数:国内371店舗、海外151店舗(20の国と地域)

<概要>

グローバル企業としての新たな企業ステージの確立と継続成長の達成を目指し、海外事業推進強化と新業態確立による国内成長継続の達成を目指している。「日本の基本から世界の普遍へ」を合言葉に、グローバルに展開可能な人材の登用や人事制度の確立、人材育成の推進を主に推し進めている

<グローバル人事の取り組み>

(1) 国籍を問わない人材の登用

香港現地法人の中国籍社長を日本本社の執行役員に登用し、また欧州、米国、中東の現地法人社長に日本人社長に登用するなど、国籍を問わず海外現地法人の経営幹部への人材登用を進めている。

(2) グローバル採用の拡大

2011年度から日本本社主導で中国人採用をスタートした。まずは中国北京で面接会を開催し3名を採用した。採用後は日本の店舗に配属され、各店舗での販売研修と本部での専門特化した研修を行う。最長3年の日本での研修後、現地法人の経営幹部として雇用する。また留学生インターンシップの受け入れを行っている。日本の大学でのMBA受講生など、テーマによって受け入れ部門を設定している。成果内容及び本人の希望により日本本社での採用も検討中である。

また現在は中国現地法人での定時採用の仕組みづくりを支援している。具体的には店長、エリアマネージャークラスの人材を採用できるようにする。さらに日本本社での「外国人採用」の方法を見直している。従来の定時採用の他に、アジア6カ国の学生を対象にしたコンペ形式での採用活動に参加する。

(3) 日本本社と海外現地法人との交流による育成

2011年度から課長を3ヶ月間海外に派遣する研修をスタートした。現地の課題を実地体験との人的なつながりを通じて解決し、育成を図る。また海外現地法人の本部担当者を受け入れている。第一弾として、香港、台湾、韓国の現地法人の本部担当者を受け入れた。日本ではコンセプトや営業展開の理解、商品供給の調整を行っている。現在は、海外現地法人からの研修対象者を店長まで拡大しようと検討している。さらにコミュニケーションのベースとなる語学研修も行っている。電話やインターネットを介した研修を店舗、本部ともに希望者に実施している。

<グローバル人事の課題>

(1) 中国事業強化の人的支援

中期経営計画の達成には成長の柱である中国事業の強化が欠かせない。今後のグローバル事業展開のモデルにするためにも、成長速度維持のための仕組みを最短で作り上げる必要がある。そのために本社の関連部門担当者を現地に派遣し、マニュアル化や教育の仕組みづくり、現地担当者との仕組み構築を行っていく。従来は公募制で担当者を決めていたが、「中国担当」を任命して派遣させることを検討している。また現地雇用だけでは間に合わないため、日本で海外からの留学生を採用することを検討中。日本の接客レベルの良さを習得してもらい、店長候補者にはマネジメント教育を実施する。2011年度は20名前後の大学卒業者を採用した。1年間の日本での研修後、出身地域近くの店舗へ配属する予定である。

(2) 適材適所のグローバル化

商品開発、宣伝販促、WEB（EC）、物流、情報システム、人事、経理、企画等の人材をグローバルに異動させる。また、海外現地法人の役員の中で日本の取締役、執行役員に登用できる人材の選定も行う。

(3) 評価制度、給与制度の統一

グローバル人材の配置・育成を可能にするために、評価制度（業績数値評価、プロセス評価、行動評価）の統一と明確な評価基準を採用する。給与制度は、同一基準の基本給にローカル特性の手当をベースとする。

(4) グローバルとローカルの研修制度の構築

日本では入社研修時やマネジメント研修時にグローバル研修を実施し、またローカルでは原則OJTにて研修を実施する予定である。

<参考資料②>

グローバル人事実務の検討着眼点集

はじめに

グローバル人事を推進する実務においては、採用・配置・評価・処遇等、具体的な対応策に悩んでいる企業が多く、必ずしも正解と言える回答を得られるものではありません。今回のグローバル人事研では、研究会参加各社のグローバル展開における実務上の対応についてもいろいろと事例が紹介されました。それをもとに、グローバル人事を推進する担当者の皆さんが、実務上検討が必要と思われる項目を取り上げ、対応策を具体化する上での着眼点を取りまとめることにしました。

今後、関心の高いテーマや対応策のバリエーションを拡大し、事例を増やして充実させていくことが、グローバル人事を進める産業界にとって有益なアウトプットになると考えています。

1. 海外駐在経験者が帰任後、元の部署に戻り数年経つと、海外経験や語学力も衰えてしまい、活用できていないケースが見られます。どのような活用方法があるのでしょうか？

経験資産として活用する方策を見いだすことが基本となります。以下に3つの活用例を紹介します。経験内容や保有スキル等をDB化することで経験者を積極的に活用している企業もあります。

重要なことは、海外での経験が事業にとって重要であり、前向きに活用していくという企業としての考えを明確することでしょう。

①実務で活用

海外担当部門等、語学力や赴任先の国や地域等が業務上活かせる部署へ配属する。

②プロジェクトで活用

例えば、グローバル人事制度構築プロジェクト等、グローバル化を推進するためのプロジェクトのメンバーとして活用する。

③役割を与えて活用

後任の育成（研修講師）や後任のコーチ（メンタルケアも含む）等の役割を与えるケース。グローバル人材の育成や経験を後進に伝える機会となり、経験の資産化を促進化するというメリットもある。

2. 海外現地法人のマネジメント候補者の育成を狙いとし、外国人留学生を日本で採用しています。日本で3年間業務を経験し、企業への理解を深め、人脈を構築した後、出身地の現地法人に配置することを考えています。

この場合、日本での3年間および現地法人での雇用形態はどのようにしたらいいのでしょうか？

日本語のできる外国人留学生を採用する企業が増えてきています。その都度、状況に合わせて、個別に判断しているケースもあるようですが、雇用形態や配置についての一定のルールを整理する必要があります。

①日本では契約社員として雇用し、現地法人での雇用に変更する

現地法人で担う役割が、現地で雇用される社員と同等であるのであれば、現地で採用・雇用した社員との整合性から、現地雇用とすることが望ましいと言える。日本で正社員として雇用すると処遇面の格差も要因となり、現地の雇用への切り替えに踏み切れないという声を聞くこともある。このため、日本での勤務期間中は契約社員として雇用する等の工夫も必要。

②日本で正社員として雇用し、現地法人に配置後も、日本の正社員として雇用する

日本で雇用される日本人正社員と期待役割が同等の場合（現地法人への配置後、日本や他拠点での勤務を期待する可能性がある場合等）は、日本の正社員として雇用することが望ましいと言える。

3. 日本勤務の外国人の採用を検討していますが、どのような役割を期待して外国人を採用・配置していますか？

日本国内での外国人に期待される役割には、日本人と同様に様々な能力面での優秀さを発揮すること以外に、次の3つが多く見られます。自社にとってどのような人材が求められているのかを採用戦略を策定する際に考えることが必要となります。

①インタフェース人材

海外拠点と日本の橋渡し役となる人材。企業理念や企業文化、日本人の考え方などを理解して、現地と日本とのコミュニケーションをとりもつ役割を担う。

②クロスカルチャー人材

日本人に異文化の刺激を与える人材。ダイバーシティのように、異なる文化同士が交流することで、新しい発想などを生み出すための役割を担う。

③ハイスキル人材

高い業務成果を創出する特別な高いスキルを持つ人材。国籍とは関係なく、保有する高いスキルを発揮して成果創出に貢献する役割を担う。

4. 海外トレーニー制度を設けているものの、希望者が少なかったり、事業部門からの推薦が消極的であったりしてうまく機能していません。どのような工夫が考えられるでしょうか？

多くの日本企業が海外トレーニー制度を設け、海外での仕事経験の機会を作ってグローバル人材の育成に取り組んでいますが、質問のように狙い通りに機能していないケースも見られます。多くの企業が試行錯誤を続けているテーマであり、いくつかの事例をご紹介します。

①派遣期間の短期化

1年を超える長期間の派遣となると、人材が引き抜かれる部門からの抵抗が出やすくなる。後述する後任者の補充という対策もあるが、派遣期間を3カ月～6カ月という短期にして、派遣しやすくしているケースがある。期間が短くなれば、学習効果が小さくなる懸念があるが、まず海外経験者を短期間で増加させることもできるため、敢えて短期間に設定しているケースもある。

②部門推薦制の実施

派遣を希望する社員のみから派遣者を選定する場合、企業として派遣したい社員を派遣できないという問題が生じやすくなる。本人の意欲は重要であるが、グローバル化を加速させるためには、部門からの推薦で候補者をリストアップすることも検討する必要がある。

③優秀人材の投入

これまで海外派遣者に必ずしも優秀な人材を選抜してこなかった企業で、海外でのキャリアを敬遠する風土ができてしまったケースがある。このような場合は、意図的に優秀な人材を海外駐在させるとともに、海外でのキャリアが重要となることを社員に理解させることで、海外トレーニー制度への応募者の増加につなげられるという期待ができる。

5. 海外トレーニー制度や海外でのプロジェクトにより、組織の人員が減少する場合、補充を行っていますか？

グローバル展開を加速している企業では、どこの部署でも起こり得ることを想定しておく必要があります。2つの対応方法がありますが、人事部としての方針を、赴任させる前に示しておく必要があります。また、海外に送りだされる人材は、国内において重要な役割を担っている優秀な人材であることが多くあります。後任の育成も計画的に行っていかなければなりません。

①人員補充を行う

基本的には、人員補充の見通しをもったうえで、赴任させることが基本となる。初回は、補充するか否か検討が必要となるが、継続的に赴任者を送ることとなれば、前任者との入れ替えで赴任することとなり、ローテーションサイクルとして定着していくようである。

②人員補充は行わず、国内の生産性を高める

1年未満の短期間の場合等、必ずしも補充を前提としないケースもある。

6. 現地法人のマネジャーは、現地人と日本人のどちらとするのがいいのでしょうか？

現地人・日本人のどちらが適任かどうかは、各ポジションにおいて何を重視するかによって変わってきます。重視するポイントも、各社のグローバル展開の状況に応じて変化してくると思えます。グローバル展開のロードマップを描きながら、日本人から現地人（あるいはその逆）にマネジャーを切り替えるタイミングを検討することも必要になります。

①本社との連携を重視

本社と現地法人の迅速な意思疎通を図るという視点では、日本人もしくは、日本での勤務経験をもつ現地社員が適任であると考えられる。この場合は、主に現地のトップマネジメント層が該当する。

②現地社員の人材マネジメントを重視

現地社員一人一人のフォローという視点では、共通の言語・文化をもつ現地人のマネジャーの方が適している可能性がある。この場合は、主に課長クラスのマネジャーが該当する。

③事業展開の加速を重視

各国の様々な事情を考慮すると、現地での人脈をもつ現地人がマネジャーである方が、該当地域・国内での事業展開が円滑に進むケースもある。事業展開上の制約条件や事業展開の状況に応じて判断する必要がある。この場合は、各事業のトップマネジメントや現地法人のトップマネジメントが該当する。

7. 現地法人の社員の離職率が高いのが気になっています。どのようにリテンションをすればいいのでしょうか？

日本と比較し、海外では、短期間での転職も珍しくはないと言われています。国によっては、報酬水準がリテンションの重要な要素となりますが、総額人件費の増加に繋がりますので、リテンションの対象層を絞って金銭面以外のフォローを行うことがポイントとなります。

①ワーカー層

国によっては、少しでも賃金の高い職場があれば移動する傾向にあると聞く。賃金がリテンションの重要な要素となるので、人員の確保が困難でない場合は、敢えてリテンションをしないケースもあるようである。

②スタッフ層・マネジメント層

将来のマネジメント候補、主要業務を担う人材はリテンションの重点対象となる。定期的な面談を実施し、今後のキャリアパスを示すといったフォローを行っている企業もある。また、マネジメントを担う実力のある社員は、同業他社からの引き抜きによる離職が多くなる。トップマネジメント候補者には、役員層への道筋を示すなどのリテンションが必要となる。

優秀人材については、現地もしくは日本などの海外において選抜の研修を受講させたり、全社規模の大きな会議等のイベントに参加させるなどによって、リテンションの効果を上げているケースもある。

8. 海外トレーニー制度で赴任する場合、赴任期間中の費用はどこの組織が負担していますか？

費用の負担先の選定は、トレーニー制度の活用頻度、トレーニー期間中の経験の積み方や帰任後の人事権の所在等に影響します。トレーニー制度の適用対象者に応じて、負担先を変更する等の工夫を行っている企業もあります。

①派遣元（所属組織）が負担

各事業の個別の課題を設定して赴任させる場合に適していると思われる。帰任後は、元の所属組織へ配属されることが前提となるケースが多いようである。但し、課題意識の高くない事業部では、積極的には制度を活用したがない傾向が生じる。

②派遣先が負担

この場合は、派遣先で明確な役割が用意されていることが想定される。経験の浅い社員の受け入れ先が見つからない可能性や、本来目的とは異なる役割が付与されることもあるようである。

③本社人事が負担

全社視点で育成やコア人材育成の際に適用するケースがある。帰任後の人事権を人事部が握りやすい反面、各部署が優秀な人材を囲い込み、応募させないという懸念もある。

9. 自社の理念・DNAを海外の人材に浸透させるためにどのような工夫をしていますか？

日本国内の日本人に対しても理念をどう浸透させるかに悩んでいる企業もあります。海外の人材に対しては、言葉の意味を伝えるだけでなく、文化の違いから、なぜその理念が大切なのかを伝えることに苦戦しているという声も聞きます。各社の様々な取り組みの一例をご紹介します。

①理念そのものを理解しやすい表現に変更する

日本語独特の曖昧な表現や解釈が困難な場合は、英訳する際に、より具体的な表現使うなどの工夫を行う企業もある。

②具体的な行動例を示す

「KAIZEN」のように敢えて日本語をそのまま使い、浸透させているケースもある。この場合、具体的にどのような行動を求めているのかを明示することによって、実際の行動へと促している。

③研修・ワークショップを実施する

研修やワークショップを開催し、理念について考える機会を設定する。この場合、一方的に説明するのではなく、ワークショップ形式で、理念に基づき何をすべきかを、各国の立場から主体的に考えてもらうことで、理解・納得させ、行動を促すようにしている企業もある。

④理念に基づく行動の実践度を評価する

理念と人事評価を紐付けて、期初に理念に基づく行動の実践目標を設定する、もしくはコンピテンシー評価の項目を理念と結びつけて設定している場合もある。

10. 現地法人社員の人事評価基準は、本社と同一にすべきでしょうか。それとも、異なったものでも構わないでしょうか？

現地法人社員の人事評価は、日本の本社の評価基準を現地向けにカスタマイズしたもので実施しているケースが多いようです。しかし、現地法人社員を含めたグローバル人材の育成・活用を一層進めるうえで、人事評価基準の統一の検討が必要になってきています。

①グローバルで統一する

全ての現地法人の人事評価基準を統一することで、各国の人材のレベルを共通の基準で判断することが可能になる。ただし、現地法人によって、異なる企業文化や社会的な価値観の違いの取り扱いに難しさが生じてくる。

②各現地法人・各国の事情に合わせてローカライズする

①で挙げたとおり、現地法人によって異なる事情があり、単純に統一すべきでない判断する企業もある。各現地法人に適した人材マネジメントを行いやすいように一定のローカライズを行う企業が多く見られる。ただし、経営理念の浸透や経営幹部層の育成等の目的から、少なくとも一部の評価基準を共通で持つことは検討する必要がある。

11. グローバル人材を育成するうえで、語学の習得は避けられませんが、一般的な英語研修以外にどのような工夫ができるでしょうか？

グローバル人材の要件には、国内外で通用するような高い専門性や異文化への適応力などが挙げられますが、ベースとしての語学力も重要となります。一般的な英会話研修にも効果はありますが、様々な工夫が考えられます。

①実践的なディスカッション・課題解決活動主体の研修

一定のTOEICをクリアしている日本人だけで、実際の仕事に関する課題をテーマに英語のみで議論する研修や、外国人と交じって実際の課題解決を推進するアクション・ラーニング形式の研修などが挙げられる。実践的なテーマを用いることで、より効果的に学習することができるようである。

②海外赴任経験者向けのフォロー研修

海外赴任準備のためだけでなく、海外赴任を終えた社員が語学力を維持できるようにフォロー研修を用意している企業もある。次の海外赴任や帰国後の語学活用に備えた、興味深い取り組みではないか。

12. 日本人を海外駐在させると、日本国内よりも高いポジション（職位）に就くケースが多くなりますが、海外派遣時および帰国時の資格等級をどのように格付けているのでしょうか？

日本人を海外駐在させる場合、日本国内ではマネジメント経験がなかった社員に、現地法人で部下のマネジメントを行わせる、といったようにポジションがアップするケースが多く見られます。このような場合、資格等級の基準を職務価値に置くか、職能に置くか、によって扱いが変わってきます。

①職務等級（職務価値を基準とする資格等級）の場合

職務等級では、非マネジメント役割よりマネジメント役割を高い等級とするため、海外赴任時に等級を上げるのが原則的な考え方である。この場合、日本に帰国して元の役割に戻ると、職務等級も下がることになり、本人のモチベーションが心配になる。企業によって考え方は異なるが、帰国時には割り切って等級を下げる企業も見られる。

②職能資格（職務遂行能力を基準とする資格等級）の場合

職能資格をとっている場合、海外に赴任しても職能は変わらないので、職能資格の変更は行わないのが通常である。この場合、海外赴任時に職務価値が上がり、仕事上の負荷も大きくなったことに対する報酬をどうするかが課題となる。やはり、企業によって考え方は異なるが、職務価値の変更に応じた役職手当格差を設けているケースもある。

13. 人材のグローバル化を進めるうえで、本社のグローバル化をどのように進めていくかが課題となっていますが、どのようなことに取り組めばよいでしょうか？

グローバル人材を育成・活用することが大きな課題となっている中で、日本にある本社がどのようにグローバル化していくべきかの検討も必要と認識する企業が増えているようです。「本社のグローバル化」の定義はさまざまですが、以下のような取組事例があります。

①海外経験者を重点的に配置する

例えば、本社人事部のメンバー全員を海外駐在経験者としている企業がある。事業のグローバル化の進展に合わせて、海外現地法人を含めた企業全体の人事を司る人事部の人材もグローバル化しているというケースである。

②本社機能のグローバル最適化

事業のグローバル展開の歴史が長い企業では、本社の全機能を一カ国に集中させず、個々の機能に応じて最も適した国・地域に担わせるケースがある。従って、「本社人材」という考え方はなく、機能に応じて必要な人材を再配置することにつながる。

また、研究会では、従来の日本の本社も「一つのローカル現地法人」と捉え、日本本社も傘下に置くようなグローバル本社体制をとる必要性が出てくるのではないかと、という意見もあった。

< 研究メンバー 名簿 >

(敬称略／会社名50音順／役職名は研究会に参加時点のもの)

(フェーズⅠ 2010年12月～2011年3月)

田中 隆 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ 取締役執行役員 人事部長
浦元 献吾 キヤノン株式会社 執行役員 人事本部長
神谷 有二 サントリーホールディングス株式会社 常務執行役員 人事本部長
高重 三雄 株式会社資生堂 執行役員 人事担当 人事部長
佐藤 博恒 新日本製鐵株式会社 人事・労政部長
坪田 國矢 日本アイ・ビー・エム株式会社 取締役 専務執行役員
鈴木 啓 株式会社良品計画 執行役員 総務人事・J-SOX担当部長

(フェーズⅡ 2011年7月～2012年2月)

長島 武徳 イオン株式会社 グループ人事部 海外人事グループ
東原 芳樹 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ 人事部 人材開発担当部長
高野 眞吾 キヤノン株式会社 マネジメント人材開発部 部長
小北 拓己 サントリーホールディングス株式会社 グローバル人事部 課長
上野 邦教 株式会社資生堂 人事部 グローバル人事グループ 課長
山添 信俊 株式会社ジェイティービー グローバル事業本部 経営企画・人事企画統括部長
山中 一馬 新日本製鐵株式会社 人事・労政部 人事グループリーダー
赤木 亜希子 日本アイ・ビー・エム株式会社 人事 第一エリア人事 課長
田中 弘夫 三菱化学株式会社 人事部 部長
齊藤 正一 株式会社良品計画 総務人事・J-SOX担当部長

(事務局)

株式会社日本能率協会コンサルティング

伊藤 晃 経営戦略本部 副本部長 シニア・コンサルタント
齋藤 正宏 経営戦略本部 人事革新グループマネジャー チーフ・コンサルタント
村上 剛 経営戦略本部 人材・組織開発グループ チーフ・コンサルタント
柳川 恵理子 経営戦略本部 人事革新グループ コンサルタント

社団法人日本能率協会

近田 高志 経営・人材ユニット 事業創発グループ長
前田 兼利 経営・人材ユニット 事業創発グループ リーダー

【グローバル人事研究会 研究成果報告書】

グローバル人事の重点課題とその解決に向けて

発行日：2012年2月23日

発行：社団法人日本能率協会

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL:03-3434-6211(代表)

(無断複製転載を禁ず)

【お問い合わせ先】社団法人日本能率協会 経営・人材ユニット (TEL:03-3434-0931)



無断複製転載を禁ず