

人事制度改革3.0

～グローバル人材マネジメントへのステップ・アップ～

Human Resource System Reform 3.0

日本企業の人事制度改革は、1990年のバブル経済の崩壊を機に本格的にスタートした。この間、筆者は、シンクタンク系コンサルティング・ファームに所属し、組織人事戦略を専門ドメインとするコンサルタントとしてコンサルティング・プロジェクトを担当し、日本企業の人事制度改革をサポートしてきた立場にある。

このような職務キャリアの背景から、これまでの日本企業の人事制度改革の軌跡を俯瞰し、多様化・複合化し、かつグローバル化が求められてきている日本企業の人事制度改革の近年のトレンドもフォローした制度改革の流れを整理する。あわせて、昨今の人事制度改革の課題と今後の展望についても触れる。

過去20年の改革の歴史を踏まえても、いまだ解決に至らない多くの人事課題がある。コンサルティングの現場で実際のプロジェクトに取り組みながらも、乗り越えられない壁の存在を痛感する場面にも過去幾度となく遭遇してきた。グループ連結経営の潮流から、2000年以降の人事制度改革のテーマは、1社単体の人事からグループ人事へとテーマ的変遷を遂げ、2010年をひとつの転換点として、人口減少・少子高齢社会の本格的到来にともなう国内市場の縮小と、欧米および新興国企業との熾烈なグローバル競争への本格的対応のため、人事の領域も例外なくグローバル対応に迫られている状況にある。本稿では、この人事の潮流を「人事制度改革3.0」と位置づける。

このような現状を踏まえ、日本企業は今後どのような戦略を採るべきか、また、そこで働く人材は、世界と闘うために今後どのような対応が必要となってくるのか、という点も大きな論点となってくる。成熟国家・成熟経済のステージに立つ現在の日本企業の人事のこれからについても言及したい。



Genuine human resource system reform in Japanese firms began with the collapse of the bubble economy in 1990. Since that time, as a consultant specializing in organizational and human resource strategy, I have managed consulting projects at a think-tank consulting firm and have supported human resource system reform at Japanese firms. Drawing on this professional background, I review the flow of human resource system reform at Japanese firms by taking a comprehensive, panoramic view of its trajectory and by following the recent trends in the reform, which have called for diversification, complexity, and globalization. I also touch on the recent challenges and future prospects of human resource system reform. As seen from the history of reform over the last 20 years, many human resource management issues remain unresolved. I have encountered any number of situations where I felt the presence of insurmountable barriers even while working on actual consulting projects. Looking at trends in group consolidated management, the theme of human resource system reform since 2000 has changed from single-firm human resource management to group human resource management. The year 2010 was one such turning point marked by a contraction of Japanese markets with the full-fledged arrival of depopulation and an aging society with fewer children and fierce global competition with firms in Europe and emerging countries, thus requiring a global response without exception, not even for the human resource sector. In this paper, this trend regarding human resource management is positioned as "human resource system reform 3.0." This situation leads to major questions such as how Japanese firms will adopt strategies in the future and consequently how active human resources will need to respond in the future to compete in global markets. Here, I would like to discuss the present and future of human resource management at current Japanese firms who stand on the stage of developed countries and developed economies.

1 | 人事制度改革の現在

◆日本の人事の特異性

かつて、日本の経営の優位性を支えてきたものに「三種の神器」（終身雇用、年功序列型賃金、企業別労働組合）があった。しかし、これは、バブル経済の崩壊を機に歴史の変容を遂げている。いま振り返れば、「失われた20年」と呼ばれるこの期間に、アングロ・サクソン流の経営改革手法や組織・人材マネジメント手法を採り入れてきた日本企業の改革は、成果主義の導入に最たるように試行錯誤を繰り返し、時に迷走してきた経緯がある。古い経営体質がそのまま温存されているケースも数多い。改善・改革が果たされた領域と、改革道半ばの領域があることも事実である。

目を海外に転じてみると、日本的な人事がいかに異なるものであるかを改めて感じさせられる機会も増えてきた。国内ではある程度有効に機能した日本企業の人事・処遇制度も人材育成の仕組みも、グローバル市場ではまったく歯が立たないといっても過言ではないほどである。たとえば、長らく国内でスタンダードと見なされていた職能資格制度は、職務をベースとする海外においては特異な制度と目に映る。また、年齢や年功をベースとした報酬制度も、同様に職務の価値をベースとするグローバルな報酬体系からすると、海外で働く社員にとっては非常識にさえ見える。特に、現地採用の有能なナショナル・スタッフのリテンション（惹き留め）施策としては、まったく有効でない場合が多い。

特にこれから10年程度の日本企業の組織や人事制度は、さらに本格化が加速するグローバル・メガ・コンペティション時代への速やかな対応に迫られてくることは、明らかである。グローバルに統一された組織・制度的な対応もさることながら、グローバル人材の発掘・育成への早急な対応等、人材開発面での課題認識が強く持たれるようになっている。

たとえば、昨今よく耳にするようになった言葉に「タレントマネジメント」がある。これは、人材の採用から

配置、育成、キャリア形成等の一連のプロセスを効果的に管理・支援する仕組みのことを指して言うが、これは、当該分野への各企業の問題意識やニーズの高さの現れと判断できる。この分野については、現時点での日本企業の取り組みはまだ十分ではないが、特にグローバル市場を視野に入れた今後の展開を考えていくうえでは、避けでは通れないテーマといえるだろう。

2 | 本稿タイトルの意味

(1) 人事制度改革3.0

本稿においては、現在の2010年代を「人事制度改革3.0」の時代と位置づける。その意味するところは、以下の通りである。

日本企業における人事制度改革のこれまでの流れと今後の趨勢は、3期30年のタイム・スパンでとらえられると考える。この間の人事制度改革の流れの中で各企業が取り組んできた改革の軌跡。その各期間における人材マネジメント上の課題とそれに対する企業人事の対応。それらを踏まえて、昨今では喫緊の対応が迫られているグローバルを視野に入れた人材マネジメントの今後の戦略等、時代の趨勢とともに、企業人事のテーマも変遷を遂げてきている。

上記30年の期間については、下記の通り10年スパンで3つの時代区分でとらえる。

- ・「人事制度改革1.0」（1990年代）：脱年功主義人事制度への変革期
- ・「人事制度改革2.0」（2000年代）：成果主義人事制度改革の浸透と迷走期
- ・「人事制度改革3.0」（2010年代）：グローバル人材マネジメントへの転換期

たとえば、人事制度改革1.0と位置づける1990年代は、バブル経済の崩壊にともなう企業の構造改革によって、企業人事の変革が強く迫られた時代だった。典型的な事象はこれまでの年功主義人事が大幅に見直され、能力主義や成果主義の導入という表現に代表される人事制度の抜本的な改革が推進されたことである。「コンピテン

シー」や「パフォーマンス・マネジメント」に代表される、アングロ・サクソン流の人材マネジメント手法が積極的に導入されたのがこの頃である。日本企業における人事制度改革の時代の始まりと位置づけられる。

人事制度改革2.0となる2000年代においては、成果主義に基づく人事制度改革の日本企業への導入・普及が進んだ時代である。制度改革の錦の御旗として成果主義が語られた。その一方で、当時、「成果主義の失敗」や「成果主義の迷走」といった言葉が飛び交ったように、成果主義人事の運用面での課題が浮き彫りになった時代でもある。

そして、現在直面している人事制度改革3.0の時代では、企業経営の急速なグローバル化に対応して人事のグローバル化が求められている。企業の海外進出も、これまでの輸出を起点として現地生産や営業の拠点展開へ、あるいは特定国を対象とする進出から複数国への展開といった国際経営論におけるグローバル展開の段階論を経ずに、昨今では「ボーン・グローバル企業」(Born global firms)と呼ばれるような、創業時からグローバルを視野に入れた経営を実践している企業も出現してきている。また、これまでの先進国主導の経営から、昨今

では新興国の世界市場におけるプレゼンスも高くなってきた。イノベーションのあり方も、「リバース・イノベーション」に代表されるように、新興国における製品開発や研究開発の成果が、先進国に逆輸入されるような現象も起こっている。

この期に及んで改めて気づくことは、日本企業におけるグローバル人事や人材マネジメントの後進性である。それは、人事制度そのもののあり方のみならず、最近では「グローバル人材」という表現に顕著なように、広く国境を越えて闘える有能人材の希少性にある。

いま、日本企業は、本腰を入れてグローバル人材マネジメントに取り組む姿勢を示し始めたところといえるだろう。

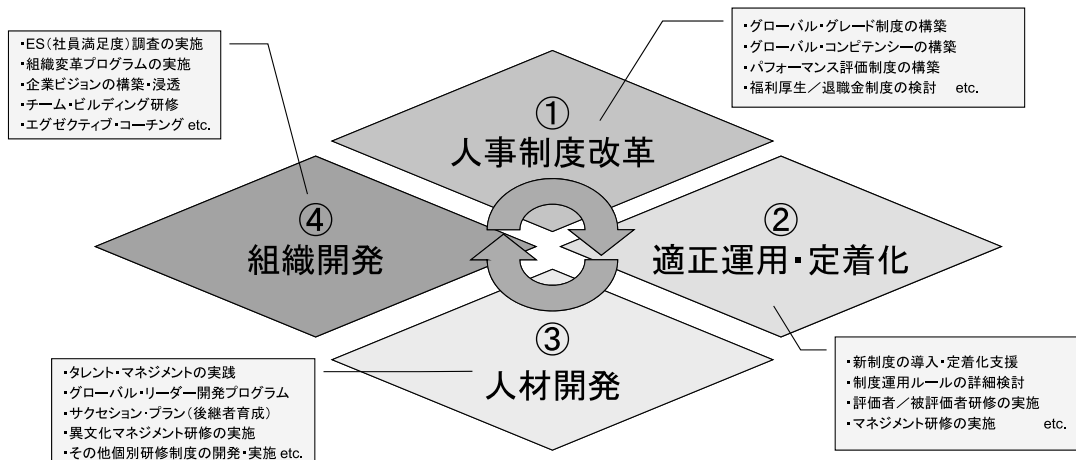
(2) 人事制度改革のサイクル

これまで企業各社が取り組んできた人事制度改革の領域は、人事制度そのものの改革に端を発して、以下の4つの領域から構成され、ひとつのサイクルとして順次①～④へと改革が進展していくものと仮定できる。

- ①人事制度改革
- ②新制度の適正運用・定着化
- ③人材開発
- ④組織開発

図表1 人事制度改革のサイクル

- 昨今の人事制度改革は、人事制度というハードの仕組み改革から、人材開発やマネジメントの本質に迫るソフトの改革(組織開発)に至るケースが増えている
- グローバル人事や人材マネジメントの領域も、基本的にはこのサイクルを踏襲するものと思われる



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

④組織開発

ここで、①と②を「ハード・アプローチ」、③と④を「ソフト・アプローチ」と位置づける（※図表1参照）。

多くの場合、人事改革は、当該企業の人事制度改革から始まる。まずは人事制度の形を変革するというのが誰の目から見ても一番分かりやすいからである。この第1フェーズにおいて、たとえば、旧来型の年功主義人事から成果主義人事へのシフトというようなことが実施される。

しかし、制度は構築できても、それが実際にスムーズに導入され当該組織に定着しなければ効果は出ないため、第2フェーズでは、新制度の適正運用・定着化への取り組みが重要となる。このフェーズでは、そのための各種運用ルールの整備や管理職に対する評価者トレーニング、一般社員への人事制度教育等が重要となる。特に、管理職の評価スキル向上のための研修や、評価スキルも含めたマネジメント研修やリーダーシップ研修に注力する企業が多いことが特徴である。

ここまでの、主として制度面に関わることなので、「ハードの改革」と呼ぶ。

一方、制度という器は整備されても、その器にはまる人材を育成できなければ改革は成就しないため、第3フェーズでは、人材開発や人材育成がテーマとして浮上する。人材開発体系の再整備やハイ・ポテンシャル人材の選抜、次世代リーダー開発プログラム等の検討がここでのテーマとなる。昨今言われる「タレントマネジメント」も、グローバル人材の育成というテーマも含めてこの領域でとらえることができる。

しかし、一人ひとりの社員力を高めても、それが組織力に結実しなければ組織としてのパフォーマンス向上には結びつかない。そこで、第4フェーズとして組織開発の重要性が認識される。ES（社員満足度）調査等を実施して社員のエンゲージメント（仕事に対する積極的な取り組み）を引き出し、経営ビジョンを掲げて組織の求心力を高めたり、チーム・ビルディングやコーチングの手法を用いて組織変革を促すような施策が採られたりする

ことになる。ここのフェーズでは、組織変革のためのコーチやファシリテーターの役割が特に重要となる。近年では、この組織変革のための手法として「学習する組織」（Learning Organization）や「U理論」（U theory）等が引き合いに出されることが多くなった。

これは、主として組織・人材面に関わることなので「ソフトの改革」と呼ぶ。

先の改革期の区分において、日本企業は、これまで主として国内において第1期「人事制度改革1.0」～2期「人事制度改革2.0」に当たる過去20年の間に、①～④のサイクルを一通り回してきている。グローバル展開が想定される第3期「人事制度改革3.0」においても、このサイクルは妥当するものと想定し、2010年代については、グローバル市場に視野を広げた人事制度改革の方向性と、各企業が採るべき戦略、対処し解決していくべき人材マネジメント上の課題が浮上してくるものととらえている。

3 | グローバル人材マネジメントの3つの基本インフラ

(1) 「適所適材」への着目

それでは、人事制度改革3.0にあたるグローバル人材マネジメントの時代には、何が求められてくるのだろうか？ 次にこの点にフォーカスを当てて議論したい。

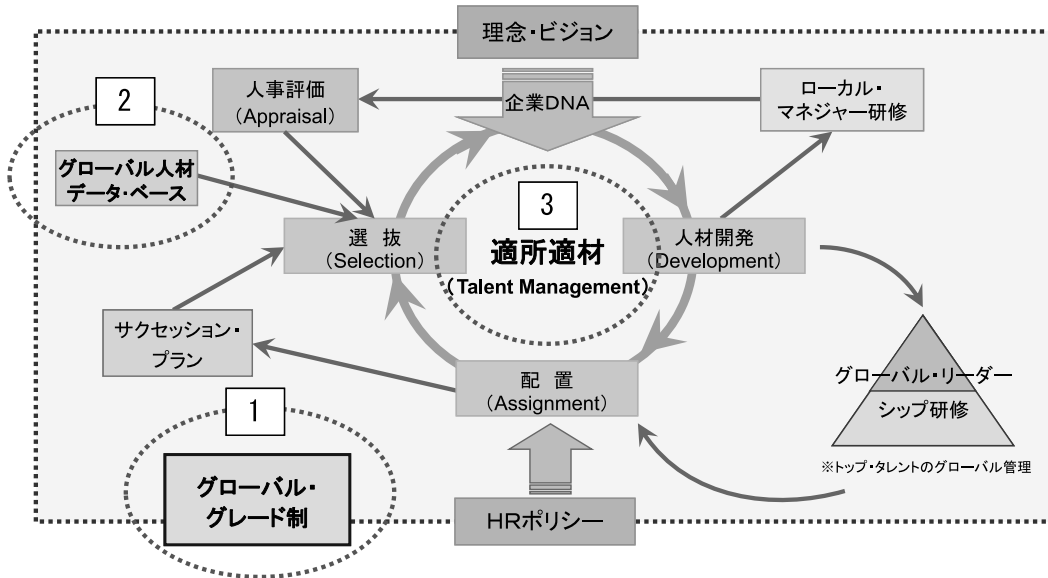
多くの企業でのグローバル人材マネジメントへの取り組みを整理してみると、その全体像は、たとえば図表2のように整理することができる。そして、このようなグローバル人材マネジメントを成功裡に展開していくうえで、「3点セット」と言われるものに次の3つがある。

- ①グローバル・グレード制
- ②グローバル人材データベース
- ③タレントマネジメント

この場合、ポイントとなるのは、いかに「適所」に「適材」を配置するかという点である。「適材適所」という言葉はよく耳にするが、グローバル人材マネジメントを前提とする場合には、「適所適材」という表現がよく当てはまる。これを実現するために、グローバル人材マネ

図表2 グローバル人材マネジメントの全体像

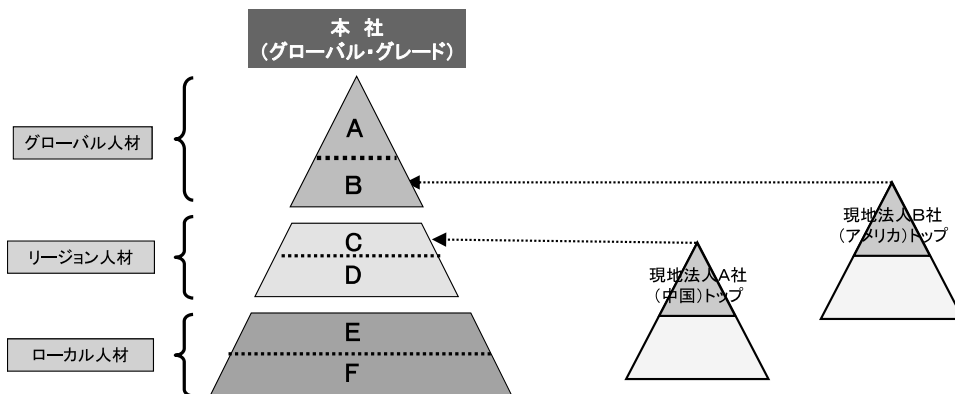
■ タレント・マネジメントを中核としたグローバル人材マネジメントの一例



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表3 グローバル・グレード制の一例

- グローバル人材: 国境や地域の枠を超えて職務を遂行する人材
 - リージョン人材: 欧州地域やアジア地域等、地域で職務を遂行する人材
 - ローカル人材: 特定の国・地域の中のみで職務を遂行する人材
- ⇒全世界的に統一したグレーディング(等級制度)を導入し、その中でそれぞれの人材を処遇する



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ジメントの3つの基本インフラないしは構成要素が重要となるということだ。このあたりの重要性を認識してか、この「適所適材」という表現を好んで採用する日本企業も目立つようになってきた。

まずは、この3つの基本インフラから見ていくことにする。

(2) 地域特性にも考慮した「グローバル・グレード制」の構築

グローバル企業の段階まで企業のグローバル展開が進んでくると、図表3のような「グローバル・グレード制」の整備が求められるようになってくる。これは、活躍する人材の地理的な範囲ごとに、その処遇水準を決めてい

く制度である。

ここでいう「グローバル人材」とは、文字通り国境や地域を超えて地球規模的に職務を遂行する人材のこと。活動の範囲はグローバルであり、その範囲でのローテーションがあり得る人材のことである。また、「リージョン人材」とは、欧州地域や北米、アジア地域といった、一国を超えた広域（リージョン）ごとに職務を遂行する人材のことである。当然のことながら、定められた地域のなかでのローテーションがあり得る。これに対して「ローカル人材」とは、特定の国や地域のみで職務を遂行する人材となる。活動範囲としては、特定の国のなかでのローテーションに終始する。今後は、これら人材の明確な定義と社内における処遇条件等について、きちんと整理しておく必要性が出てくるだろう。つまり、企業経営をグローバル・レベルで統合できる人材と、特定の国・地域レベルで適合できる人材が、今後求められてくるということである。

日本企業のなかでも、まだここまでの制度を整備しているところは少ないと思われるが、今後、企業のグローバル展開がいつそう進んでいくなかで、必ず検討が必要となってくる仕組みといえる。

そんななかで、日本企業も「世界共通の人事制度」をひとつのキーワードに、本格的な取り組みを開始した事例がいくつか出てきている。

たとえば、日立製作所は、グループ人材を世界の適所に配置できる人事制度を検討すると報じられた。これは、国内外の連結子会社約900社から、プロジェクトごとに最適な人材を集められる人事制度の導入である。世界に約36万人いるグループ社員の人材データベースをつくり、管理職以上の評価基準を統一する方向で検討が進められている。これに関連して、本社に「グローバル人材本部」を設置し、連結人材の活用で国際競争力を高めるのが狙いである。この背景には、グローバル・キーポジション（全世界レベルで重要とされる職位）の評価とそのポジションに対する人材のマッチングがあるものと推察される。

グローバル化が進展する昨今の状況下においては、これまで「グループ人事」という範疇で語られてきたことは、すなわち「グローバル人事」という領域でとらえることに等しい時代の到来といえる。

また、たとえば味の素は、リーダー人材の育成方針を世界で統一し、「グローバル・グレーディング」の名のもとに、国や役職を問わず「ジョブ・グレード」（職務等級）で処遇する仕組みを導入している。これは、各国で最適化している給与水準や雇用慣行は変えずに、リーダー人材の育成方針を世界で統一するための取り組みであり、そのために、世界規模での「人材マップ」づくりを行っている。

同じような動きは、住友電工にも見られる。同社では、世界中に散らばる経営幹部の能力や希望等をデータベースで一元管理し、国籍や民族、宗教等を問わず昇格できる世界共通の幹部登用制度を導入し、グローバル競争力を高める取り組みを実施している。

（3）「グローバル人材データベース」の整備

住友電工の事例で出てきたように、グローバル人材マネジメントを実践していくうえでひとつの課題となるのが、「グローバル人材データベース」の整備である。

これは、特に日本企業に特徴的と言えなくもないが、実際に海外人材の人事情報を得ようとしても、本国・本社でそれらに関する情報をまったく収集・保有していないというケースが多い。お粗末な場合には、各国・地域の拠点ですらも、それらをきちんと整備できていないケースがある。これは、本社人事の海外現地社員に対する見方や取り扱いに起因することだと思われる。要するに、本社人事の関心は、日本から派遣させている日本社員だけで、ナショナル・スタッフ（現地採用の社員）については、まったく関知していないというケースが、これまでの多くの日本企業の実情だったといえる。

たとえば、最近では、顧客企業からわれわれのところへに現地のナショナル・スタッフの人事制度整備のオーダーが入ることが増えてきているが、この場合も、発注元は本社の人事部ではなく、海外拠点を統括している国際

部や海外関連事業部であったりする。グローバル人事部という名称の部門が存在する場合でも、そこでは主に日本人派遣社員の出向管理を行っているだけで、特に企画機能を持たないケースも存在している。

しかし、今後、本来的な意味でのグローバル人材マネジメントを実践し実現していくためには、海外も含めたグループ企業内に、いま現在どのような社員がいて、将来的に自グループのどんなポジションでどのように活躍してもらうか、綿密に検討できる環境整備は必須となってくるだろう。

たとえば、図表4のように、海外も含めたグループ全体でキーとなるポジションを選定し、その職務要件を整理するとともに、各社員の専門性やコンピテンシー（実行能力）を登録・整理して、しかるべきポジションにしかるべき人材をマッチングできるような環境整備をしていくということになる。

(4) グローバル人材を計画的に輩出させる「タレントマネジメント」

すでに触れたように、最近、日本企業においても、「タレントマネジメント」という言葉をよく聞くようになって

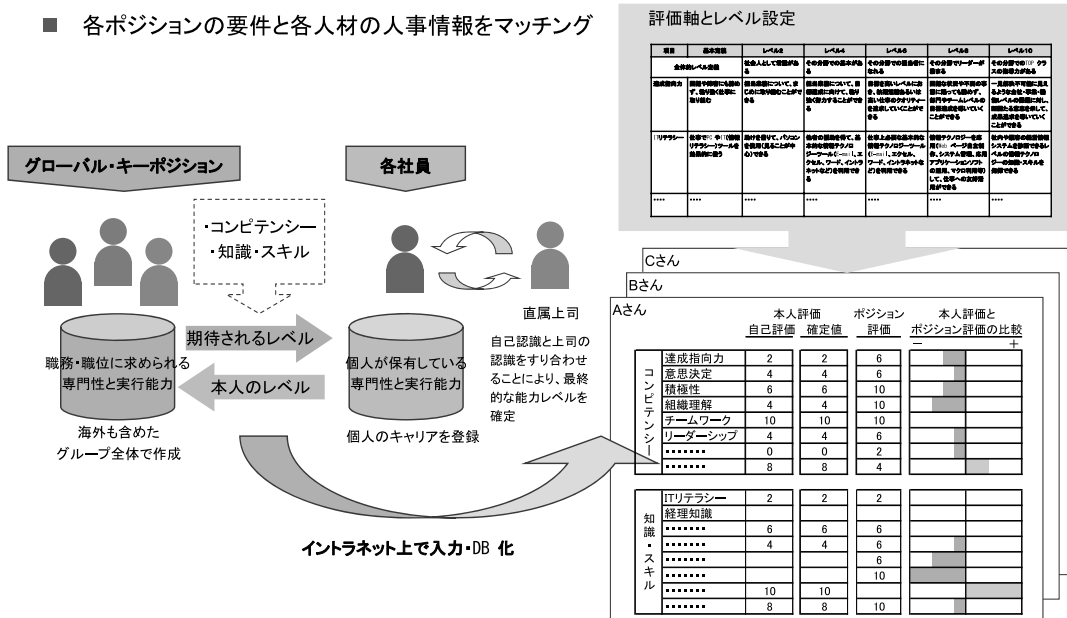
た。

たとえば2010年に、筆者がリーダーの立場で企業の人事部門長クラスに対して実施した『2030年のワークプレイス調査』（アンケート対象企業数7,500社、回答企業数356社。うち日系企業193社、外資系企業163社）でも、今後20年を見据えて、人材開発に注力する企業側の姿勢が鮮明に現れており、特にタレントマネジメントへのニーズの高さがうかがわれる結果となっている。この分野については、現時点での日本企業の取り組みはまだ十分ではないが、特にグローバル市場を視野に入れた今後の展開を考えていくうえでは、避けては通れないテーマといえるだろう。

タレントマネジメントとは、人材の採用から配置、育成、キャリア形成等の一連のプロセスを効果的に管理・支援する仕組みのことで、たとえば、図表5のような「タレント・サイクル」を構築して、自社の人材をそれぞれの処遇のステージにおいて、計画的・継続的に開発・育成していくことと考えることができる。

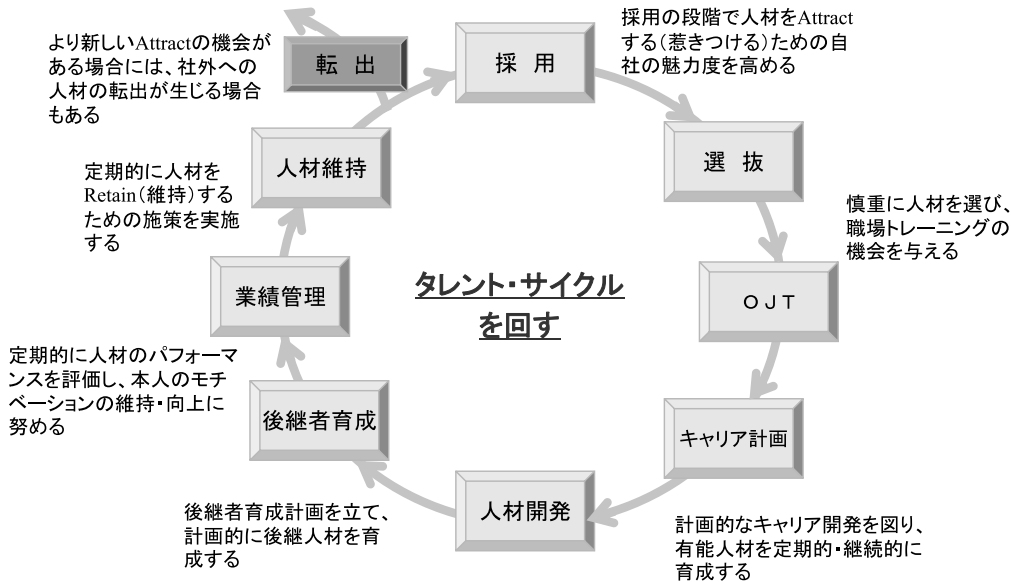
有能な人材の採用に始まり、そこからしかるべき人材を選抜してOJTで鍛え上げ、計画的なキャリア開発を図

図表4 人材データベース化のイメージ



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表5 Talent cycleによるマネジメント



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

る。また、キーポジションに就いている現在のキーパーソンのみならず、その次に来るべき後継者育成にも注力しながら、定期的に当該本人たちのパフォーマンスを評価する。本人たちのモチベーションの維持・向上に努めるとともに、人材をリテンション（維持）するための施策についても考慮するものである。

4 | グローバル人材マネジメントを成功させるポイント

それでは、グローバル人材マネジメントを成功させるためには、何が必要だろうか？ ここでは、いくつかのポイントについて整理する。

(1) 前提としての「求心力」と「遠心力」のマネジメント

まず、これからのグローバル人材マネジメントの前提条件となるものに、グローバルな組織体としての「求心力」と「遠心力」をどうバランスさせたマネジメントを実践していくかという点が挙げられる。

図表6に示すように、グループかつグローバルなマネジメントを実践していこうとすると、必ず互いに相反する力が働く場合が多い。たとえば、グローバルに統一感をもった組織にしていこうとする場合、全体を束ねる理

念なりビジョンが重要となる。しかし、グループ企業が各国・地域での個別の活動を行おうとすると、それぞれの国や地域での企業の独自性や自律性をある程度許容していく必要がある。昨今よく言われる「ダイバーシティ」（多様性）も尊重しなければならない。同様に、グローバル共通の人事・処遇のプラットフォームづくりを考える一方で、それぞれの国・地域で採用される現地スタッフの実情にマッチした個別企業ごとの人事・処遇の仕組みの整備が求められてくる。

グローバル全体に影響力のあるリーダーシップやマネジメントのあり方は求心力として働く一方で、現場へのエンパワーメント（権限委譲）は遠心力として機能する。同様なことが、たとえば社員に対する教育機会の提供が求心力なら、自助努力を求めることは遠心力。規律を求めることは求心力だが、自由を認めることは遠心力となって働く。帰属意識やチームワークを強化すれば求心力が高まるが、一方である程度の個人主義も必要であり、この場合には遠心力が作用する。

まずは、このような絶妙なバランス感覚の上に成り立つグローバル人材マネジメントの実践を想定していく必要があるということである。

図表6 グローバル人材マネジメントの重要視点

- 「求心力」と「遠心力」の人材マネジメント
 - ・リーダーシップ／マネジメント(求心力) VS. エンパワーメント(遠心力)
 - ・教育機会の提供(求心力) VS. 自助努力(遠心力)
 - ・規律(求心力) VS. 自由(遠心力)
 - ・帰属意識／チームワーク(求心力) VS. 個人主義(遠心力)
- グループ全体の人材マネジメント(求心力) VS. ローカル企業の人材マネジメント(遠心力)

グローバル人材マネジメントの要件	
ローカル企業としての要件	グループ・グローバルとしての要件
① 自主・自律経営の実践	① グループ・ビジョンの策定と浸透
② ローカル企業別人事制度の整備	② グローバル共通プラットフォームの構築
③ 優れた人材の採用と育成	③ グローバル・コア人材の選抜と育成
④ 多様な雇用形態とキャリアパスの提供	④ グループ内異動の仕組みづくり

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(2) 「世界を変える」－出発点としての経営姿勢

次に、グローバル人材マネジメントの実践にとって、その出発点として最も重要な要素は、その会社の経営姿勢である。それは、会社が掲げる経営理念やビジョン、あるいはビジョンや理念を掲げる経営トップの魅力的なリーダーシップと言い換えてもよいだろう。

たとえば、2011年は、iPhoneやiPad等の革新的な商品を次々と世に送り出すことで、アップルという会社の時価総額を世界一に押し上げた稀代の経営者スティーブ・ジョブズが、惜しまれながらこの世を去った。ジョブズは生前、そのカリスマ性や、聴く者を魅了してやまないプレゼンテーション術で、世間の耳目を集めた。彼の評伝が出版され話題となったが、彼が興したアップルのビジョンは「世界を変える」というものだった。それは、彼が仕掛けた史上最大のスカウティング、ペプシコーラの社長だったジョン・スカリーを1983年にアップルのCEOにヘッド・ハンティングしたときの、ビジネス史に残る有名な口説き文句「残りの人生を砂糖水売って過ごしたいのか、それとも、世界を変えるチャンスを探りたいのか」という名言にも端的に現れている。

ジョブズは、晩年、膵臓ガンに侵されたが、病気に罹

りながらの2005年、スタンフォード大学の卒業式に招かれたときのスピーチは、いまや伝説のように語られている。たとえば、「もし、今日が人生最後の日だったら、今日やろうとしていることは、果たしてやりたいことなのか?」と彼は学生たちに問いかけた。そして、有名なスピーチは、“Stay Hungry! Stay Foolish!” (ハングリーであれ! 愚かであれ!) という結びの言葉で締めくくられている。このような発言に触れるたびに、「言霊の威力」を感じないわけにはいなくなる。

(3) 理念やビジョンで惹きつける

こう見てくると、グローバルな一体感を醸成していくためには、やはり理念やビジョンの存在は不可欠となる。

たとえば、有名なところでは、トヨタ自動車の「トヨタ・ウェイ」やリッツ・カールトン・ホテルの「クレド」(信条)、GE (ゼネラル・エレクトリック) の「GEバリュー」等が挙げられる。デンソー等も、自社の「デンソースピリット」のグローバルな浸透の必要性から、「プロモーター」と呼ばれる現地社員が、デンソースピリットの現地への浸透に尽力している。このように、ビジョンやバリュー、あるいは「ウェイ・マネジメント」と呼ばれるものの重要性が増してきているのも事実である。

すでにスティーブ・ジョブズの事例を引き合いに出して、まず経営者の経営姿勢が問われると指摘した。それは、会社や組織自体のビジョンの大切さということだが、現場レベルでは、それぞれの社員自身が担当する仕事の意味合いをよく理解し、その仕事のなかに明確なビジョンを見出しているかどうかということが重要である。このあたりの軸がブレてしまうと、社員にとっての意義ある仕事にはつながっていかない。

最近では、企業のビジョンも長期を見据えて設定されるケースが増えている。たとえば、2010年にトヨタ自動車が発表した「トヨタ グローバルビジョン」等がその一例である。このようなビジョンが、そこで働く社員の求心力となり、社員の心を惹きつける。特にグローバル展開している企業であればなおのこと、多様な人材が働いている職場の人心を束ねるビジョンの存在が重要性を増してきている。さらに最近では、企業も経済社会の中に単独で存在することは許されなくなっている。そこでは、環境問題への配慮や社会・地域との共生等が重要視されてきているからである。

CSR (Corporate Social Responsibility ; 企業の社

会的責任) ということがだいぶ言われるようになってきたが、それは、たとえばマイケル・E・ポーターの論文 (“Harvard Business Review” 2011年1-2月号) 等では、CSV (Creating Shared Value ; 共通価値の創造) といった言葉に進化しつつある。つまり、企業は、事業活動を通じて経済的価値を創造するだけでなく、社会的価値も同時に創造していくのだとする考え方である。いわば「共通善」(Common goods) の実現を目指す経営といえる。

このような企業としての姿勢を社会に対して明確に示していくことも、グローバルに人材を惹きつける重要な条件ということである。

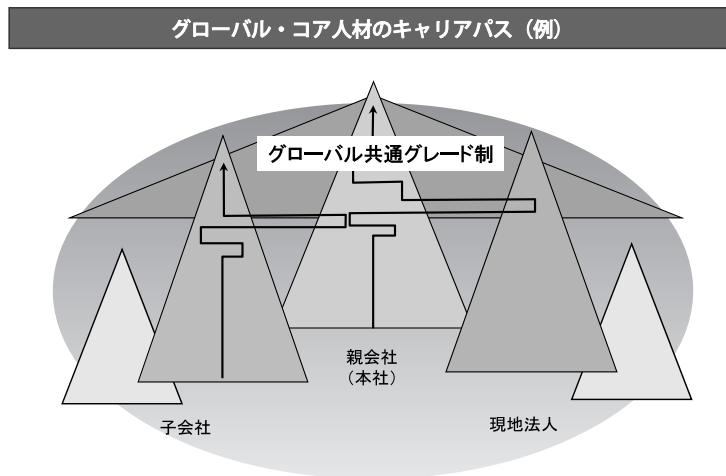
(4) グローバルな処遇のプラットフォームづくり

次に重要なことは、グローバルな処遇のプラットフォームをつくるということである。これは、すでに出てきているグローバル・グレード制を整備することにほかならない。

ただ、図表7のように、国内の子会社・関連会社、あるいは海外の現地法人の自律性を確保しながら、それぞれの企業における人事・処遇制度との整合性もとりなが

図表7 グローバル共通プラットフォームの整備

- 市場競争力ある企業体質への転換と各社ごとの自律が急務
- グローバル共通プラットフォーム(制度的インフラ)の整備
- グループ企業の自律を促す各事業会社別人事制度構築・整備の必要性



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ら、その上にグローバル共通のグレード制を配置するような配慮が必要になってくる。この場合、グローバル・リーダーやグローバル・コア人材となるべき人材のキャリアパスについては、本国本社の日本人を主体としたものだけではなく、国内の他の子会社・関連会社の社員や海外現地法人の社員からでも、その能力や資質に応じてさまざまなキャリアを経験できるような道筋が用意されていることが望ましいだろう。この点においては、日本企業の場合、ダイバーシティ・マネジメントの観点から見ても、課題が多く残されているのが現実である。

(5) 職務評価の必要性

このグローバルな処遇のプラットフォームの中核をなすものが、社員の処遇のベースを決める等級制度やグレード制ということになる。人事制度の骨格を形成する等級制度の代表的なものには、職能資格制度や役割等級制度、職務等級制度等がある。このなかでも職務等級を考えていく場合に必要となる「職務評価」(Job Evaluation) について、少し説明しておきたい。なぜなら、海外においては、社員処遇の基軸は「職務」をベースとしたものが主流を占めているという、厳然たる事実

があるからである。これは、東南アジア等の新興国においても同様な傾向が見られる。

近年、この「職務」(Job) に対する考え方は変化し、欧米においても「役割」(Role) という概念が出てきている。しかし、海外に行くと、人事制度の「透明性」(Transparency) や「公正性」(Fairness) の観点から、日本国内では、つつい見過ごされてしまいがちな職務評価が必須の場合が出てくるのである。

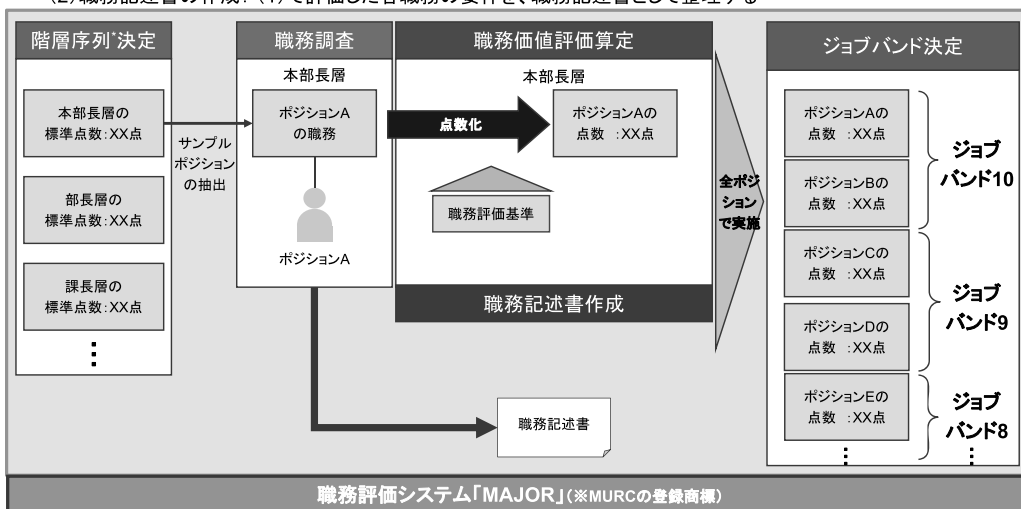
また、日本企業の中でも世界統一基準のグローバル・グレード制の導入を検討している企業では、全世界共通に職務をベースとした等級体系への移行を検討する企業が増えてきているという事実もある。

職務等級制度やジョブ・グレード制では、職務の価値に応じて等級格付けを行い、その等級に基づいて処遇を実現する。職務価値を評価することを一般に職務評価といい、「ポイント・ファクター」(点数法) 等の手法を用いて、報酬を決定するために職務価値に相対的な序列をつけることを意図して実施するものである。

図表8に筆者の所属する組織で実施している職務評価の流れを例示しておくので、参考とされたい。

図表8 職務評価の全体イメージ例

- 職務評価を実施するうえで、(1)職務価値評価と(2)職務記述の作成を実施する
 - (1)職務価値評価 : インタビューをもとに、職務の価値を定量的に評価し序列化する
 - (2)職務記述書の作成: (1)で評価した各職務の要件を、職務記述書として整理する



※MAJOR=Methodology of Assessment for Job and Role
 注: *組織における代表的な階層(本部長層、部長層、など)の序列
 資料: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(6) 評価ポリシーの統一

すでに日立製作所の事例のところで触れたように、あるいはGEのGEバリューに最たるように、これからのグローバル人材マネジメントにおいては、グローバル・リーダーやグローバル・コア人材と思しき層に属する社員に対しては、グローバル統一基準で評価の仕方を一本化するといった配慮が必要になってくる。グローバル企業ではなおのこと、評価ポリシーが確立していることは、ある意味で当然のことである。

87カ国・地域で事業を展開する資生堂でも、グループの結束力を高めるためには価値観の共有が不可欠として、2011年4月に共有すべき価値観として「In Diversity, Strength (多様性こそ強さ)」を掲げている。これにあわせて、管理職を中心に仕事の評価基準を統一化している。有能な人材が欠けたときに、世界各国・地域から適材を探して適所に充て、経営スピードを高めることが狙いである。

この評価制度のエッセンスについては、キーワードは3つである。それは、「透明性」と「公正性」、そして「納得性」の確保である。次に、それぞれについて見ていくこととする。

1) 「透明性」の確保

まずは、評価制度自体の「透明性」を確保することだ。人が人を評価するという行為は、実に悩ましい現実がつかまとう。よくわれわれコンサルタントは評価者トレーニングの際等に、「客観的な基準に照らして、事実に基づいて評価してください」と原理原則論を申し上げる。これはこれで、確かに正論である。しかし、人が人を評価する以上、評価者の主観や恣意性を100%排除することなど不可能に近い。こんなことを言ってしまうと、筆者の立場上、身も蓋もなくなってしまうが、これは厳然とした事実なので致し方ない。

また、それは、何も日本国内に限ったことではなく、たとえば、東南アジアの新興国等でも、「上司は部下を好き嫌いで評価している」等と、ES(社員満足度)調査のフリー・コメント欄で指摘してくる現地社員がいるくら

いなので、このような現象はグローバル共通なのかもしれない。そこで重要なことは、評価者の主観や恣意性の介在を可能な限り抑えるために、制度自体の透明性を高めることになる。

評価制度の透明性を高めるということは、具体的には、評価の基準を明確化することである。たとえば、最近では評価の構成要素も、ほぼグローバルに「成果」と「能力」である。「パフォーマンス・アプレイザル」(成果評価)と「コンピテンシー・アプレイザル」(能力評価)ということになる。まずは、この基準を職務実態にきちんと合わせて明確化し、透明性を高めるということである。さらに、評価制度自体の運用ルールを明文化し、体系化させるということである。少なくとも評価基準と制度の運用ルールを明文化して、社内や評価を受ける対象者(被評価者)にオープンにすることが求められる。

2) 「公正性」の確保

次に重要なことは、「公正性」の確保である。たとえ客観的な評価基準が明確に定められていても、あるいは、評価制度の運用ルールが明文化され、社内にオープンになっていても、それが、決められたルール通りに公正に運用されていないければ、まったく意味をなさないことになる。

評価制度の成否の大半は、実はこの公正性にあるといっても過言ではない。多くの会社で評価制度が失敗している場合には、この制度運用の公正性が担保されていないケースが多い。もちろん、個人の評価情報が第三者に漏れてしまうようなことは、絶対にあってはいけない。しかしこれも、会社を離れた非公式な場所(たとえば居酒屋等)で、上司が別の部下にポロっと(酔った弾みに)喋ってしまうといったお粗末な現実があったりする。

秘密を守らない上司に、本音や本心を語る部下はいない。評価者は、このことを肝に銘じる必要がある。

3) 「納得性」の確保

最後が「納得性」の確保である。これは、評価制度の運用プロセスのなかでも、とりわけ評価結果のフィードバックの際に顕著に現れる。公正性のところでも触れた

通り、評価制度の運用ルールは、決められた通りに愚直に守っていくものである。しかし、多くの会社においては、このルールが徹底されていないところが多い。

たとえば、ある顧客企業で人事制度改革のサポートを実施した。制度の抜本的な見直しをして、評価制度の運用プロセスも整備した。社員説明会の際にこのプロセスについても説明して、コンサルタントの方からは「新制度導入後は、評価結果のフィードバック面談の際に、上司から必ずその理由とセットで評価結果がフィードバックされます」と説明した。

1年が経過して、新制度の定着度合いを測るためのES調査が実施された。この調査結果から明らかになったことは、評価結果のフィードバックに対して「不満」と答えた層が実に60%にも上ったという事実だった。実態を確認してみると、ルール上決められたことをきちんと実行している評価者は、少数派に過ぎないことが判明した。評価面談はするものの、評価結果を伝えるだけで理由が説明されないケースがかなりあった。もっとお粗末なのは、評価面談すらも実施されていないケースも少なからずあったということである。

ルール上決められている面談が実施されていないという端的な事実だけで、これだけ社員のESを引き上げてしまう大きな要因になることは、虚心坦懐に受け止めるべきだろう。評価者自身の「アカウンタビリティ」（説明責任）が厳しく問われているということだ。

（7）グローバル報酬制度の整備

仮に適正な評価が実現されれば、それは、適正な報酬に反映されなければならない。このルールづくりも実に重要なポイントである。

会社側から見れば、社員に支払われる報酬は「コスト」と見なされる。だから会社は、社員に支払う報酬をできるだけミニマムに抑えようとする。しかし、社員の側から見れば、報酬は紛れもなく日々の「生活の糧」であり、社員の貢献度に対する会社側の評価を如実に反映する強力なシンボルである。社員自身は、自分の仕事上の達成感のひとつの判断基準ととらえている。したがって、

この点に訴求するなんらかの配慮を工夫する必要は、魅力ある報酬体系を構築する際の重要なポイントとなる。

一方で、「雇用者報酬」という概念がある。これは、生産活動から発生した付加価値のうち労働を提供した雇用者に分配される報酬総額のことを意味する。日本経済が経験した「失われた20年」は、実はこの雇用者報酬総額を減額させる方向に働いた。つまりこの間、社員は一生懸命働いたものの、グロスで見た場合の報酬は、実はまったく上がっていなかったということである。

よく指摘されることだが、給与や報酬という要素は、社員満足度を構成する要素の中では「衛生要因」の位置づけにある。つまり、どんなに報酬を引き上げても、瞬間風速的に満足度は向上するものの、中長期的には満足度は持続しない要素・要因であるということ、押さえておくべき重要なポイントである。一時期流行った「成果主義」が、いまひとつ社員の仕事へのインセンティブとして機能しなかったのも、お金だけの要素ではやはり何かが足りないという、不足感が働く側にあったからともいえるのである。

最近では、報酬を「金銭的報酬」と「非金銭的報酬」というカテゴリーに分け、それぞれの報酬を統合して戦略を練るといようなことが実際に試みられるようになった。これは、「総合報酬戦略」（トータルリワード・ストラテジー）と呼ばれている。とりわけ近年は、実際のお金では得られない「心の報酬」を重視する傾向にあることも、見過ごすわけにはいかないだろう。つまり、人々の心の琴線に触れる報酬の形態が、社員を魅了する人事の要素として問われているということである。

しかし、そうはいつでも、グローバルな潮流で見た場合、ベースとしての成果主義は不動である。特に中国市場の人材マネジメントでは、成果主義を基調とした報酬構造を用意しなければ、有能な中国人のA&R（Attract & Retain；惹きつけ・惹き留め）に支障をきたすことも事実である。実際に、中国人のメンタリティは日本人とは異なり、「成果主義はウェルカム」である。また、日本の場合でも、一時期騒がれたように、もう一度年功制に

先祖がえりすることなど、まず考えられることではない。

実際の報酬体系というものは、等級やグレードに紐付けられて決定される「基本給」と「諸手当」、それに「賞与」を代表格とするさまざまな「インセンティブ報酬」から構成されるのがポピュラーである。これは、グローバル報酬体系においても、その報酬要素の構成割合が、各国・地域で多少の違いが認められるものの、大枠では類似の体系からなっていると考えてよいだろう。より具体的な制度設計においては、それぞれの国や地域の各報酬項目に対するその国・地域の労働法制や労働慣行への配慮、働く社員の「こだわり」の部分はどう具現化していくかに知恵を絞るということになる。

現在、グローバルに異動する社員の報酬レベルを決定する方法として最もポピュラーなものは「購買力補償方式」と呼ばれるもので、日本企業においても大手を中心に導入している企業の比率が最も高いものである。現時点においてひとつの課題は、仮にグローバル・グレード制が普及を見るような状況になった場合、そのグレードに格付けされるグローバル・コア人材の適正な報酬レベルをどのように設定すべきか、ということである。

さまざまな国籍を持つ社員にとって、その採用時の条件や赴任国の実際の経済状況等によっても、一概に報酬レベルを決められないケースも実際には多い。日本企業としても、このあたりの取り扱いについては、もう少し時間をかけて対処方法を検討する余地が残されている。これは、近年、「グローバル・モビリティ」（人材の国際間異動）という、脚光を浴びつつあるテーマである。

（8）「目に見えない報酬」としての人材育成の重視

人材育成や人材開発の仕組みに関していうと、これから問われてくるのは、「非金銭的報酬」や「心の報酬」としての役割機能をどう強化できるかということだろう。これまで筆者が実施してきたES調査等のなかでも、「この会社にいることで得られる成長実感」が高ければ、それが高水準の満足度を支える「満足度の源泉」となっている会社をたくさん見てきた。やはり、報酬水準の高さもさることながら、「仕事に対するやりがい」や「成長実

感」は、見過ごすことのできない重要な要素である。そのような機会を提供できる会社は、社員を惹きつけることができるといえる。

日本の企業も、職種別や階層別に研修体系を整備して、社員に提供している会社は数多い。しかし、そこで満足してしまっている人事担当や研修担当がいかに多いことかと、思わず嘆息してしまう機会も増えてきた。人材が成長するために必要なことは、お定まりの職場を離れた「Off-JT」での知識研修ではなく、それらを十分踏まえたうえで、現場という実践のなかでの学び機会の提供にある。最近、「実践知」（プラクティカル・ウィズダム）の重要性が主張される理由がここにある。

そんなところから、「OJT」をもう一度見直そうとする動きが出てきていることは、注目すべきである。それは、「教える・教えられる」という上司・部下、あるいは先輩・後輩という古きよき時代の人間関係の再構築にほかならない。上司が部下の面倒をみる、面倒を見られた者がさらに下の者の面倒をみる。近年の職場においては、「職場学習」や「経験学習」というコンセプトのもと、こうしたOJTの連鎖と関係性づくりを重視した取り組みの意義が再発見されている状況にある。

5 | グローバル人材育成の実現

（1）長期的視点で取り組むべき課題

さて、人事・処遇制度面でのグローバル対応の話が続いたが、このあたりでグローバル人材の育成について触れておきたい。

たとえばアベノミクスの成長戦略では、「世界で勝てる人材の育成」が標榜され、大学においても、教育課程中でのグローバル人材育成の取り組みに本腰が入ってきた。

国家に100年の計が必要であるなら、人材育成は10年の計である。長期的視点で取り組むべき重要課題という認識が必要である。それを見越して、各企業は、規模の大小にかかわらずグローバル人材の育成に注力しているのが足元の現実である。これからは、かなりの確率で、

新興市場等のフロンティア領域で活躍できる「タフな人材」が求められてくる。こうしたグローバル適性を持つ人材をキャリア・ステージのできるだけ早い段階から、選抜して徹底的に鍛えていく必要がある。

(2) 語学力やMBAだけでは足りない

このように、人口の減少と少子高齢社会の基本トレンドの中で、日本企業では、グローバル人材の早期育成が叫ばれるようになった。縮小する国内市場を主戦場とするのではなく、広く海外の新興市場の成長可能性に賭けて、グローバルに打って出られる人材をこれから大量に育成していく必要に迫られているからである。欧米企業に加えて、グローバル市場における中国や韓国の企業のプレゼンスの高まりもあり、とりわけアジア新興国をメインとした有望市場で闘える人材が求められている。

日本の企業には、真のグローバル・リーダーが足りない。リーダー人材が枯渇している。特に国内で有能と思われる人材でも、海外に行くとは十分に力を発揮できない場合が多い。長期雇用を前提とした人材育成に力を入れてきたはずの日本企業だが、昨今の経営環境の変化に直面してみると、社内に真のグローバル人材が不足していることに改めて気づく機会が増えている。

グローバル人材というと、決まって英語等の語学力やMBA（経営学修士）等の専門知識があることがまずその要件として挙げられる。しかし、単純に語学力やMBAの資格を保有していても、それだけではグローバル・ビジネスのフィールドで活躍していくには不十分ということである。

(3) 「世界で闘える人材」の要件

それでは、これからの企業にとって、「世界で闘える人材」の要件とは何か？ 図表9に示すように、ここでは次の3点を挙げておきたい。

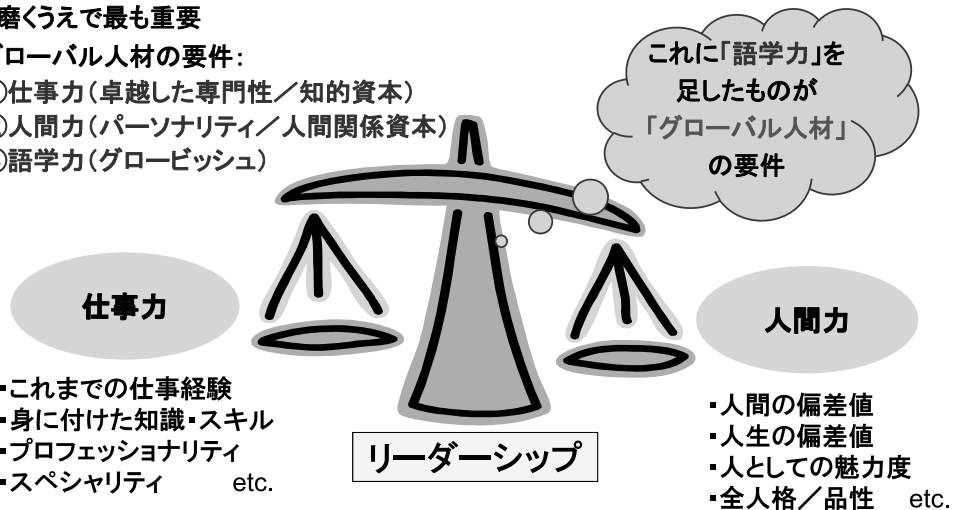
1) 仕事力

語学力の前に、まずは「仕事力」である。世界にも十分通用する「卓越した専門性」といってもよい。ビジネスの世界でもスポーツの世界でも、グローバルに活躍している人たちは、自分自身の専門領域で卓越した力量を発揮している人たちばかりだ。「世界で闘える人材」とは、多様性の中で成果を上げるプロフェッショナルである。仕事力の高さがまずは物を言う。

仕事のプロやスペシャリストになるための「仕事力」を磨くことが、世界で闘える人材への第一歩となる。

図表9 「世界で闘える人材」の要件

- リーダーシップの源泉は、小手先のスキルや職務経験ではない
- 人間としての真価や人生の質そのものを高め、全人格を練磨することが、リーダーシップを磨くうえで最も重要
- グローバル人材の要件：
 - ①仕事力(卓越した専門性/知的資本)
 - ②人間力(パーソナリティ/人間関係資本)
 - ③語学力(グロービッシュ)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

2) 人間力

次に求められるのが、揺るぎない「人間力」である。人間力とは、人材のパーソナリティを土台とした全人格の練磨であり、人としての魅力度であり、本当の意味でのリーダーシップの発揮である。日本人が最も苦手とするものにダイバーシティへの対応があるが、異文化理解や異文化コミュニケーションの実践に立脚した真のリーダーシップがとれる人材の育成が必要となる。日本企業のグローバル要員は、まだまだこの点が弱い。

この人間力と仕事力とのバランスがグローバル・リーダーには特に求められる要件となる。そのためのグローバル・マインドセット（心の持ち方）の涵養が重要となる。「世界とともに磨く人間力」、これがキーワードとなる。

加えて、昨今よく話題に上る「リベラル・アーツ」（教養教育）の習得等にも励み、より厚みを増した人材を目指すべきだろう。

3) 語学力

3番目が「語学力」である。世界で話されている英語の7割強が、英語を母国語としない民族や国民によるものといわれている。そうであるなら、日本人も持ち前の完璧主義をまずは捨てて、ノン・ネイティブが話すグローバル・イングリッシュ（Globish；グロービッシュ）から始めてみるのも一案である。この場合、重要なことは、決してネイティブのように話せる必要はないということである。日本人なら、自国や自分の立場を主張できる「品格ある日本人の英語」をまずは身につけるといことだ。

これ以外にも、グローバル人材には、異文化理解やコミュニケーションスキル、世界基準の戦略的思考法や発想法、マインドセットが求められる。産官学挙げてのグローバル人材育成は、今後いっそう加速する勢いにある。

(4) グローバル人材の鍛え方

さて、それでは、世界で闘える次世代のグローバル・リーダーや経営幹部は、これからどのように鍛えていったらよいだろうか？ これに対する答えには、日本企業

でもすでに2000年代の初頭に導入・普及が進んだ「次世代リーダー開発プログラム」がヒントを与えてくれる。

次世代リーダー発掘のためには、実際には経営トップや事業部長等による選抜に加え、社内公募制等を活用してその発掘・選定が行われるのがポピュラーである。資質や能力に個人差があることが前提として考えられる世界では、このような人材の選抜システムは、むしろ当たり前のことと受け止める時代となってきた。選ばれる人材も、単に上司受けがいいだけではなく、誰が見ても「あの人なら！」と思われる人材を選抜しなければならない。なぜなら、その人物いかなでは組織の志気にも大きく影響を及ぼすからである。要するに、「何であんな人が選ばれるんだ…」という不平・不満を惹起させないためである。

そこで、ここではグローバル・リーダー開発プログラムの具体的な設計プロセスについて概括しておこう。主要な流れは、おおよ次の通りである。

1) 次世代グローバル・リーダーの明確化

まず、育成すべき次世代リーダー像を明確にすることが、プログラム設計の出発点となる。ここでは、いくつかのアプローチにより次世代のグローバル・リーダー像を明確化し、リーダーに求められるコンピテンシーに落としこむ作業が必要となる。

そのためには、

- ①グローバル・リーダーに求められる要件を設定して、そこから明らかにする。
- ②グローバル・リーダーに求められる役割を設定して、そこから明らかにする。
- ③グローバル・リーダーが解決すべき経営課題を設定して、そこから明らかにする。
- ④具体的に実在する高業績者（ハイ・パフォーマー）から、グローバル・リーダーを明らかにする。

等、いくつかのアプローチが考えられる。

一般的にあって、これから求められるビジネスリーダーの要件は、グローバル環境の変化に即応して活躍できる「変革型リーダー」であることが多い。したがってそ

の役割は、変革創造ないしは変革推進者としての役割となる。与えられる課題も、経営環境の変化にともなってグローバルに発生する前人未達のテーマが多い。社内理想的なロール・モデル（手本となる人物）がいる場合には、コンピテンシー・モデルの作成よろしく理想のグローバル・リーダー像の行動特性・思考特性の洗い出しを行って、モデル化することも可能だろう。

このようなプロセスを経て、リーダー像を明らかにする。

2) 育成モデルの作成

次のステップとしては、育成モデルの作成である。育成モデルのイメージとしては、たとえば図表10のようなものが挙げられる。

この際の論点としては、ビジネスリーダーとして選抜する人数およびプールすべき人数は何人が理想かということになる。結論からいえば、選抜人数やプールすべき人数に特定の目安はないが、自社にとって最終的に必要なリーダーの人数からブレークダウンし、予算的制約等も加味して、各キャリア・ステージにおいて必要な人数を算出するという段取りとなる。

筆者のコンサルティングの経験値からいえば、一回の選抜研修に集合させる受講者の人数は、研修の質を落と

さず少数精鋭の密度の濃い内容のものをキープするとの前提で、20人程度が限度かと思われる。あとは、各企業の実情に応じて、自社にとって将来的に必要なリーダーはどの層やポジションに何名か、そのうち自社内で育成すべき人数は何名か、といったところから必要人数を割り出し、毎年定期的にリーダー候補を育てていくことになる。

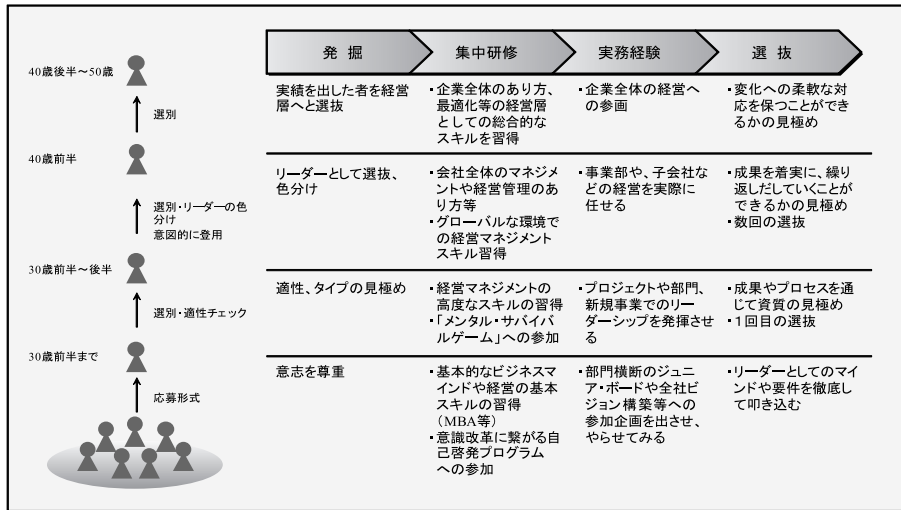
選抜の基準については、候補者本人の「パフォーマンス」と「ポテンシャル」、そして「意欲」の3要素で決めるというのが一般的だろう。パフォーマンスについては目標管理等に基づく成果評価、ポテンシャルについてはコンピテンシー評価、そして本人の意欲については自己申告や社内公募制等の状況で、ある程度把握することができる。

なお、一定数のリーダー候補を育成していくうえでは、図表11のようなサクセッション・プランに基づく定期的な人材のアセスメントを行っておくことは重要な作業となる。このような場合の人材アセスメントの方法としては、多面評価によるコンピテンシー・アセスメント（図表12）や、一時期話題となったインバケット・テスト等を活用するケース等が考えられる。

また、最近では、次世代リーダーもさることながら、

図表10 次世代リーダー開発のフレームワーク例

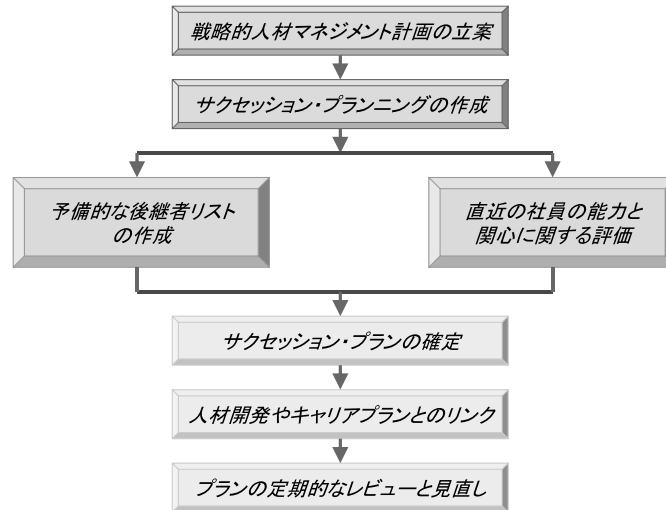
■ 「発掘」から「研修」、「経験」を経て、「選抜」される



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表11 サクセッション・プランの実行フロー

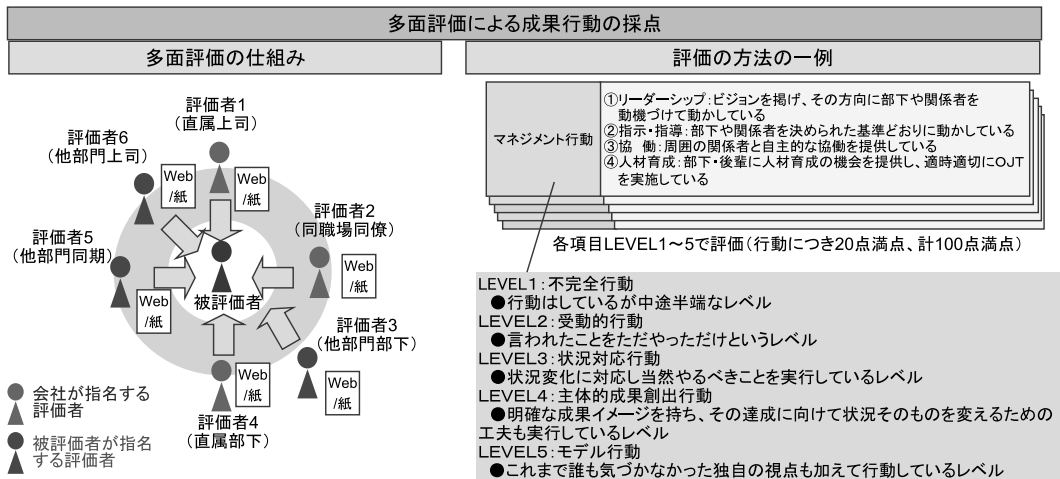
- 一般的には、下記のようなプロセスに基づき、①リーダーシップ、②マネジメント能力、③顧客関係維持能力、④周囲を巻き込む力、⑤対外的折衝能力、等の観点から効果的な後継者マネジメントが実施される



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表12 多面評価によるコンピテンシーアセスメントの一例

- 多面評価によって成果行動の発揮度合を採点し、定量化
 - 例えば、評価者6名のうち、3名は被評価者が指名し、3名は会社が指名する
 - それぞれの評価者は、人物要件で定義された成果行動について、被評価者ができているかどうかを5段階で評価
 - 媒体は工数・費用を勘案しながら社内Web・社外Web・紙のいずれかを使用または併用



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

次々世代を想定して早くからリーダー候補選抜を実施したいと言ってくる顧客企業も増えている。実情を聞いてみると、現状の社内リソースとしての次世代リーダー・クラスの層の薄さや、次世代リーダーと目される人たちに対する企業側の期待の薄さが、その背景にある場合が多い。要するに、次世代にはすでに期待できないから、

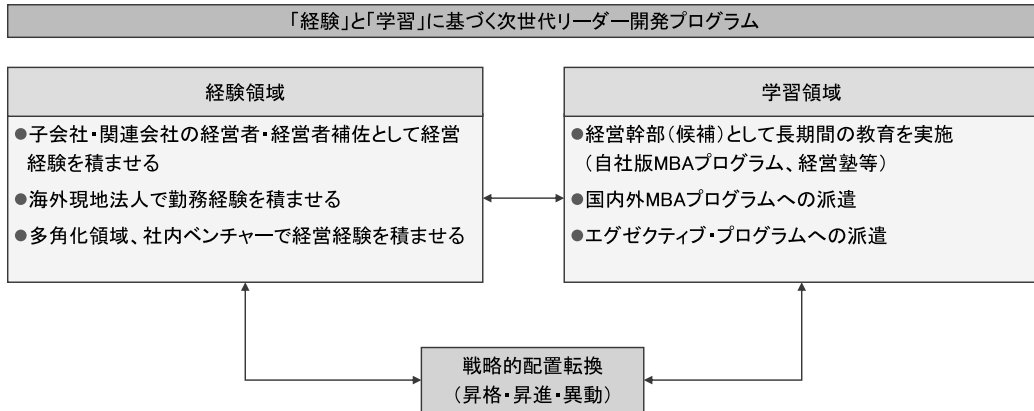
その下の層の人材の質を早い時期から厚くしておきたいという、企業側の本音が垣間見てとれるのである。

3) 育成プログラムの作成

次のステップは、具体的な育成プログラムの作成となる。

次世代リーダーの育成については、実際のOJTにより

図表13 次世代リーダー開発プログラムの設計コンセプト



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

獲得する「経験領域」と研修の受講を通じて獲得する「学習領域」とがあり、図表13のように、この2つの領域を組み合わせ、育成モデルに従って効果的にビジネスリーダーを育成できるよう、実際のプログラムを構築することになる。

くれぐれも注意すべきことは、ただ単にMBAプログラム等のインプット型教育だけを実施しても、決して次世代リーダーは育たないということだ。これに欧米企業で実施されているサクセッション・プランのような、後継者を育成する一連の仕組みをビルトインする必要がある。

日本企業で実際に実施されている次世代リーダー研修のカリキュラムも、この2つの領域に配慮してプログラムされたものが多い。つまり、経営戦略や財務戦略、マーケティング等に関するベーシックな内容の講義やケース・スタディを中心とする「知識研修」(＝学習領域)と、主としてグループ・ワークの形態で自社のあるべき未来戦略や既存事業の問題点、研究開発体制のあり方等を検討し、新たなビジネスモデルを提案していく「プロジェクト演習」(＝疑似経験領域)等との2本立てで構成されるケースが多いのである。

【参考】 実行力を高める「アクション・ラーニング」

このプロジェクト演習の場合には、いわゆる「アクション・ラーニング」の手法が採られる。「アクション・ラーニング」とは、文字通り「具体的な行動をとりながら学ぶこと」と解釈すると理解しやすいだろう。つまり、

自社に関わる具体的なテーマに対して解決策を考えることにより、学習効果を高めていくやり方である。アクション・ラーニングの有効性は、実際に事業戦略を構築していくうえで、必要とされるさまざまな概念や手法を実践的に学べるだけでなく、自社が抱える切迫したテーマを取り上げることによって、課題解決の方向性をより切実に考えることができる点にある。

その他にも、たとえば、

- ①理論的なフレームワークや原則を実際の業務に関連づけたプロジェクトに応用しながら、両者の関連を学ぶ機会が得られる。
- ②プロジェクト演習には、さまざまな職種や部門からなるメンバーが参加するため、参加者自身の視野が広がるばかりでなく、新しいビジネスモデルも学ぶことができる。
- ③当該企業全体や他部門の事業の理解が深まり、あわせて自社のビジョンや戦略への深い理解を得ることができる。

等、そのメリットの大きさが指摘されている。

アクション・ラーニングの具体的なテーマ例としては、次のようなものが挙げられる。

- ①〇〇事業の今後の生き残り戦略
- ②新規事業創出のための仕組み改革
- ③営業戦略のリ・デザイン
- ④研究開発体制の再構築

⑤当社将来ビジョンの構想 etc.

アクション・ラーニングを実施しているGEやIBMでは、テーマ設定にあたってCEO自らが実際に行う等、テーマ設定に非常に重要な意味合いを持たせており、通常、参加者の実際の職位より1ランクか2ランク上のレベルに求められる経営課題を課す場合が多くなる。それは、プロジェクト自体が、受講者の個人的な能力開発に資するだけでなく、その企業全体や事業部門全体にとって重要な意味合いを持つものだからである。プロジェクトのスポンサーも、受講者と同様に学ぶという当事者意識をもつ必要がある。同様に、経営幹部がプロジェクトの方向性に対するアドバイスを行ったり、内容のフィードバックに積極的に関与したりすることで、受講者の意識を高めることができる。

また、アクション・ラーニングで学んだことを、受講者本人の職場に持ち帰り、そこで実践することも可能である。アクション・ラーニングに関わったメンバーの何人かは、その結論に基づいて実際に立ち上げられる新規事業プロジェクト等の実行部隊として参加する者も出てくることになる。

研修プログラムにアクション・ラーニングの手法を加えた事例としては、たとえば図表14のようなものがある。

4) 運用ルールの作成

次世代リーダー開発プログラムは、それ単体で機能するものではなく、人事諸制度と密接に関連づける必要がある。その基本ルールは、ビジネスリーダー候補者を特別扱いしないということ。評価と報酬に関しては、一般の社員と同様の方法を取り、資格や異動ルールに関してのみ別枠で管理する方法が有効である。

あわせて、実際にプログラムを運用するには、詳細な運用ルールを定める必要がある。たとえば、選抜時点における選抜方法や基準については、基本的に社内にオープンにする。また、運用時点の該当者に対する人材管理については、特別な管理シート等をつくり、個別に管理する必要がある。選抜研修を受講している期間の担当業務の取り扱いについては、企業の判断によっても違いが出てくるが、通常通りの業務を課す場合と、業務をある程度軽減させる等の配慮をする場合が考えられる。

たとえば3年を目安として一定期間を見たうえで、当然のことながら選抜者の入れ替えルール等にも配慮する

図表14 次世代リーダー開発プログラムのカリキュラム例

■ テーマ別研修カリキュラムは、たとえば以下の通り

テーマ別講義(例)				
回	日程	テーマ(例)	課題	内容
事前学習		事前課題、事前必読書の予習		
1	2012年4月	【講義】:『戦略的思考とは何か?』 【GW】: 自社SWOT分析/自分SWOT分析 【AL】: チーム課題設定/リーダーシップ・マニフェスト作成	事前課題 必読書	自己変革課題に対するピアコーチングの実施 アクションラーニングの実施 必読書の熟読 講師による指導・コーチング
2	5月	【講義】:『マネジメントとリーダーシップ』 【GW】: 職場マネジメント上の現状の課題 【AL】: チーム別課題の進捗報告	事前課題 必読書	
3	6月	【講義】:『職場で活かすビジネスコーチング』 【GW】: 部下指導・育成上の現状の課題 【AL】: チーム別課題の進捗報告	事前課題 必読書	
4	7月	【講義】:『組織変革の進め方』 【GW】: 自己変革を進める上での現状の課題 【AL】: チーム別課題の進捗報告	事前課題 必読書	
5	8月	【講義】:『問題解決スキルを磨く』 【GW】: 職場の問題解決を図るための現状の課題 【AL】: チーム別課題の進捗報告	事前課題 必読書	
6	9月	【講義】:『次世代リーダーの条件』 【AL】: 検討課題のチーム別プレゼン 【まとめ】: 自己変革結果の発表-成長と反省	事前課題 必読書	

注: GW (グループワーク)、AL (アクション・ラーニング)
資料: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

必要がある。また、プログラム完了時点では、ローテーションのスピードアップや明確な目標の提示等、該当者のモチベーション維持に最大限の注意を払う必要がある。このタイミングを逸してしまうと、該当者の著しいモチベーション・ダウンにつながったり、せっかく育てた人材の不必要な社外流出といった事態を招いたりするケースが発生するからだ。

最後に、非選抜者のモチベーション・ダウンが懸念されるが、これに対しては、選抜機会の平等、選抜基準の明確化、敗者復活ルール of 明確化等、運用ルールの整備により対処していくほかに方法はない。複線型人事・処遇制度の整備等を通じて、社内にはプロフェッショナルやスペシャリスト、イントレプレナー（社内起業家）型の人材等、グローバル・リーダーやビジネスリーダー以外にも求められる人材の種類があることを明らかにし、異なるのは、あくまでも期待役割や組織への貢献方法であることを明示しておくことも、重要な配慮といえるだろう。

このような仕組みのもと、グローバル・リーダーやグローバル・コア人材の育成に定期的・継続的に取り組むことがポイントとなる。

（5）「リベラル・アーツ」を重視する

さらに、最近の傾向として指摘しておくべきことは、特にグローバル人材の育成という観点からすると、「リベラル・アーツ」を重視するというトレンドが出てきていることが挙げられる。リベラル・アーツの大本の意味は、「人を自由にする学問」ということで、起源は古代ギリシャにまで遡る。しかし、昨今、企業教育でいわれるリベラル・アーツは、職業上の専門知識やスキルだけにとらわれない、かなり広い意味での「教養」を意味する。

教養の重要性については、たとえば、ITや会計等のスキルはすぐに陳腐化するのに対して、修辞学、論理学等のリベラル・アーツや歴史に関する深い知識は、ビジネス上の思わぬアイデアの源泉となるばかりか、非連続な変化を見極めるセンスを高めるといわれている。また、教養は人間性や想像力を磨くことにも役立つ。真の価値

を生み出すのは、深くて広い教養であるということだ。確かに、グローバルに成功している名経営者の言説を聞いてみると、歴史や文学、哲学、芸術、文化といった、かなり広範囲の分野に造詣が深いことに気づく。

人は何のために生き、働くのか？ ときには、そんな深遠なテーマに対しても真正面から考えてみる。最近では、確かにそんな機会が少なくなっているようにも思われる。日々の仕事に専念していると、とかく業務に追われ雑事にかまけて、目の前で起こっている事象は、何が根本的な原因なのかといった問題意識を見失いがちである。自分の会社の方針がそうであればなおのこと、とにかく短期業績に最大限貢献できるよう行動してしまう。

「今日の糧」を得るためには、とにかく足元の仕事を何とかしなければならぬという現実もある。しかし、業界の昨今の変化潮流の速さを考慮に入れれば、「明日の糧」を考えていくためには、もう少し高所・局所に立った視点や知見を磨いていく必要がある。

しかし、単独でこれを実践していくには、自ずと限界もある。そこで、社内において、少なくとも「志」を同じくする仲間たちと切磋琢磨する機会をつくる。ともすると、業務に埋没してしまいそうな日常のなかで、ある意味でスパイス的に、あるいはひとつの刺激剤として、学びの機会を活用していく。そんなところから、「社内塾」や「社内道場」のような活動を奨励する企業が増えてきたのも確かである。こんなところに、人間教育としてのリベラル・アーツの意義がある。

日々の業務から少し距離を置いて、過去の歴史を遡るとともに、これから20年後、30年後、50年後の世界やそのなかでの日本のあるべき姿に照準を合わせ、その大きなトレンドのなかで、いま一度、自分自身の本来業務をとらえ直してみる。ときには、西洋的歴史観や東洋的思想等の視点から物事を考える。このような活動を通じて、自分なりの歴史観や世界観、全体観といったものを確立できれば、考え方や行動にブレのないグローバル人材が育成されることだろう。

思えば、学生の頃の議論は、世間をまったく知らないという意味で、とかくマクロ的に過ぎ、社会人になってからの議論は、眼前に突きつけられた現実がリアル過ぎて、あまりにミクロ的になり過ぎるといふ欠点がある。リベラル・アーツを学ぶ機会が得られれば、この両者をほどよくブレンドして、実りある学びができるのではないかと思われる。

これからのグローバル人材の育成には、このような視点が特に重要となってくる。

6 | グローバル人材マネジメントの足元の課題

さて最後に、グローバル人材マネジメント上の足元の課題について触れておきたい。

ここに掲載する内容は、2013年2月～4月にかけて実施した、アジア主要新興6カ国（ベトナム、マレーシア、シンガポール、フィリピン、タイ、インド）の現地での日本企業に対するインタビュー調査をもとにまとめたものである。

この調査からは、図表15に整理したように日本本社と現地法人との間に存在する人材活用上の課題が浮き彫り

となったが、インタビューを総括すると、おおよそ次のような課題に集約される。

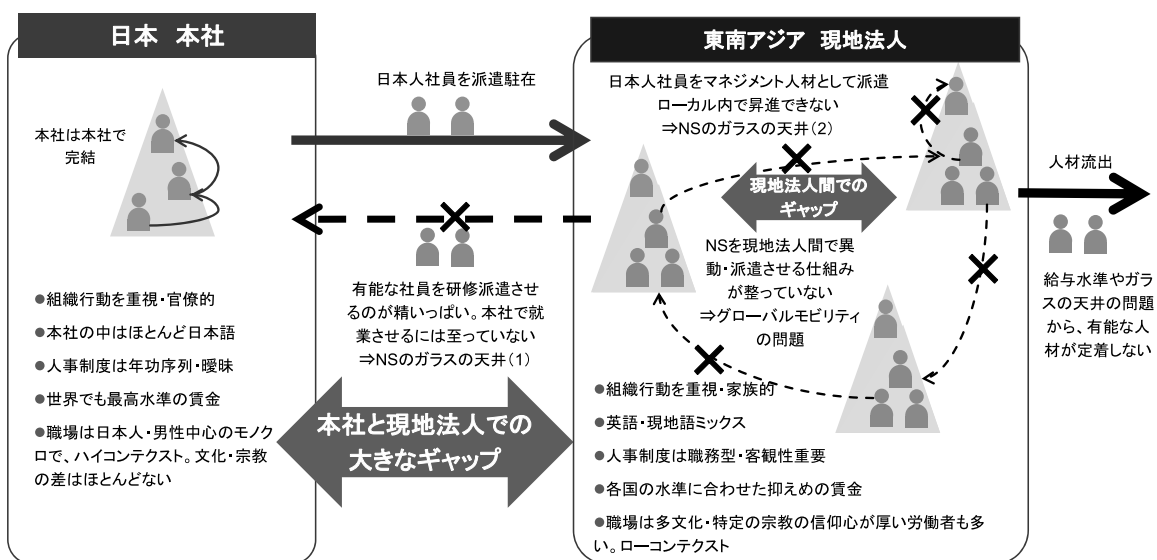
(1) 「ガラスの天井」の存在と現地有能人材の採用・育成

日本企業の場合、現地法人における上位ポストは日本人駐在員で占められているケースが多い。いわゆる「ガラスの天井」(Glass Ceiling)が存在していて、それが有能人材の採用や定着の障害となっている。

現地に進出してから時間が経ち、ナショナルスタッフ(NS)が育成されてくると、有能なNSにどのように昇進の機会を与えるかが課題となる。複数の国に拠点を持つ企業の場合、他の国に異動させることも実際に行われているが、言語の問題や外国で働くことへの抵抗感等もあり、なかなか一筋縄ではいかないのが実情である。

一言で「リーダー」といっても、国によってリーダー像に違いがある。そのため、現地のリーダーを育成する場合は、国により育成方針や方向性が異なってくる。また、地域によって、人材の成熟度によっても現地化の進捗が異なる。たとえば、インドはまだ現地化がなかなか進められる状況にない企業が多いが、タイでは勤続年数

図表15 日本本社と現地法人との間にある人材活用上の課題



日本本社と現地法人間、現地法人間での各国人事制度上のギャップがあり、また、グローバルでのマネジメント人材の育成方針が整っていないことから、有能な社員の活用・定着(ガラスの天井)やグローバルでの人材流動(グローバルモビリティ)に課題を感じている日本企業が多い

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

の長い社員を中心に成熟度が高くなっており、現地化が進んでいる日本企業も数多い。

押しなべて現地のホワイトカラー人材は、処遇格差があまりない日本企業より、稼げる欧米企業を好む傾向がある。一定年数勤続してある程度のキャリアを積み、スキル・アップが図られると、欧米企業に転職してしまう現地社員のケースも多い。日本企業が体のよい人材育成機関となっており、これが日本人駐在員の悩みの種ともなっている。

どの地域社会でも、ジェネレーション・ギャップはある。たとえば、「ジェネレーションY」（主として1975～1989年生まれの世代）に代表される新しい世代に対しては、社員のキャリア形成のために会社ができることを考える必要がある、との問題意識を持つ日本企業が多かった。これに対する対策としては、「日本人だけ」「NSだけ」ではなく、双方が共同で参加する研修を増やして、相互理解に努めるといった取り組みをしている日本企業の事例もある。

（2）日本人駐在員と「日本語」という言語の壁

日本人駐在員は駐在員用のアパートメントに住み、日本食レストランで食事を取る等、日本人のコミュニティの中で生活し、「日本人村」に安住してしまう現地駐在員の姿が伺われた。これに対して、韓国や台湾の企業の駐在員は、より現地に溶け込んだ暮らしをする傾向にある。

日本企業の現地法人の場合、上位ポストほど日本本社と日本語でのやり取りが求められる。したがって、現地採用のNS（非日本人）の昇進の条件としては、言葉の問題が大きな障害となっている。実際に、日本本社とのやり取りがきちんとできるほど日本語が堪能な現地人社員はそう多くない。

日本企業は、本社が英語等の日本語以外の言語に対応できないため、日本語のできる人材を採用したいという傾向がある。現地に駐在している日本人の場合には、英語等を何とか使えるレベルにある方も多いが、本社が海外対応になっていないケースが多い。

（3）本社と現地法人の人事の役割

大企業に比べ中小企業の場合には、本社からの人事面でのサポートがどうしても薄くなってしまおうという傾向がある。業績に直結する営業や製造に比べると、人事機能の整備・強化は後回しになってしまう。

これまで日本企業における人事部の役割は、人材のモニタリングを本社で行うことが中心だったが、その役割が変わってきている。核となる人材を戦略的に採用する等、経営に関わる重要な役割を担う必要性が出てきている。

進出国が増え現地社員の数も増えると、企業理念を全社に落とし込んでいく難易度・重要度が高まってくる。しかし、本社から派遣される日本人の伝道師が海外を回って浸透させようとしても、なかなか追いつかない状況にある。

（4）これからのグローバル人材の要件

これからは、本社と現地法人とのかけ橋となる「ブリッジパーソン」や「コミュニケーター」が必要になってくるとの認識がある。そのような人材がリーダーシップの源泉となる。人事には、そのような人材を採用・育成し海外に輩出する等、本社と現地法人との間の接着剤になる重要な機能や仕事があると考えている現地駐在員が多かった。

（5）グローバル人事制度の統一化の流れ

先進的な日本企業においては、勤務国や国籍にかかわらず、一部の有能な社員にグローバル統一の等級制度、いわゆるグローバル・グレーディングを導入していく傾向がある。しかし、グローバル単位での人材活用や育成という目的を十分に達成できているケースは、さほど多くない。グローバル・グレーディングは、対象者・対象ポストの選別が難しく、運用負荷も大きい仕組みであるため、どのように運用して機能させていくか試行錯誤している段階の企業が多かった。

一方、どこにいても仕事はできるので、人材の流動性の問題は古くなってくると考える日本人駐在員もいた。どこでどんな仕事を与えられ、それに対してどんな結果

を出させるかが社員には問われる。したがって、世界を単一ドメインで見えていくことになる。その場合、誰かがどこかで、世界全体を横串で見えていく役割を果たさなくては行けない。

(6) グローバル・モビリティの確保

グローバル・モビリティに関しても、人材を地域間で動かす場合、給与の水準をどうするかが課題である。たとえば、タイやフィリピンのエンジニアを日本に送ろうとしても、タイでの給与は日本円で6~7万円程度であるため、日本での給与をどうするか議論になる。日本国内での最低賃金を保障すればいいのではないかとの議論もあるが、本当にそれでよいのか。せめて、日本のエンジニアの初任給と同額程度は出さなければいけないのではないかといった考え方も出てくる。

各国間における給与水準格差を前提とした適正な異動や給与の決定方法については、まだ正解を得られていない企業が多かった。

以上、本稿においては、グループ連結経営の潮流から、2000年以降の人事制度改革のテーマは、1社単体の人事からグループ人事へとテーマ的変遷を遂げ、2010年をひとつの転換点として、人口減少・少子高齢社会の本格的到来にともなう国内市場の縮小と、欧米および新興国企業との熾烈なグローバル競争への本格的対応のため、人事の領域も例外なくグローバル対応に迫られている状況について概観した。本稿では、この人事の潮流を「人事制度改革3.0」と位置づけた。

このような現状を踏まえ、日本企業は今後どのような戦略を採るべきか、また、そこで働く人材は、世界と闘うために今後どのような対応が必要となってくるのか、という点もこれから大きな論点となつてこよう。

※なお、「アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査」については、別途各国別の概要を整理している。あわせてご参照いただければ幸いである。