

# 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

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング  
コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット  
ヒューマンキャピタル部 シニアマネージャー  
石黒 太郎 Taro Ishiguro



## 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んでいる日本企業は数えるほどであった。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・所属企業を問わない組織・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とどまっていた。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の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」という言葉をインターネットで検索すると、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さまざま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、グローバル職務など級制度やサクセッションプランなど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など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」の三つの観点から紹介する。海外拠点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

### 1 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、おかしなことではない。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。

## 2 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、全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・合併・買収（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）など、状況は多岐にわたる。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、海外拠点の意見を広く集める必要がある。ただし、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、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

### 3 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当たっては、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ごと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、年齢による不当な扱いとして捉えられ、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・労働慣習などの違いから、国ごと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など、そのグローバル人事施策が誰を対象にしたものかを明確にした上で内容を作り込む必要がある。

### 4 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いえ、多くの日本の大企業では、新卒一括採用や長期雇用など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、社員一人一人の知識や経験の多様性が日本よりもはるかに高く、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・スキルを日本企業の新入社員教育のように企業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、どのような内容がなじむのかチェックポイント(5)の視点から深く検討する必要がある。ちなみに、日本企業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を受け止められ、その企業の品格が問われかねないことも留意すべきだ。

## 5 日本本社の当たり前を本質まで落とし込んでいるか？

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・しつけ) 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、多くの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・生産性向上などの前提である、という本来の目的にさかのぼ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。

## 6 プロフェッショナルな言葉遣いで表現されているか？

もともと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、専門業者は自社の状況に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付けることをはしょってしまえば、受け手のローカル人材には何も伝わらない。

## 7 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、全世界の教育機関などの一流の教授・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、挿絵が全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

## 8 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、わ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。

## 9 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。初めは良くても、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・マニュアルなどに落とし込む必要がある。

## 10 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。

## おわりに

以上、日本企業によるグローバル人事施策が、真にグローバルとい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ころ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、その他の九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わけではない。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。

### < 筆者略歴 >

1996 年慶應義塾大学法学部政治学科卒業。日系最大手の自動車部品メーカーに入社し、人事部門に 17 年間在籍。人事制度の企画・運用、総合職新卒採用業務の統括、全社人材開発体系の刷新、グローバル人材マネジメントの立上げ・展開・定着等に従事した。また、新興国の生産拠点（従業員数 3,000 名規模）に人事・総務部門の責任者として海外駐在した経験を有する。三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング（株）入社後は、組織人事分野における幅広く泥臭い実務経験を活かしたサービスを提供。特にグローバル人事については、本社・海外拠点双方の現場感覚に基づく、顧客目線に立ったコンサルティングを行っている。