

コンサルティングレポート

海外拠点におけるローカル人材向け人事制度設計のポイント

ヒューマンキャピタル部 [東京] 部長 新田 克巳

概要

現地の優秀な人材の確保(採用・リテイン)や成果創出に向けた動機付けを目的として、ローカル人材向けの人事制度を設計・導入したいという思いを持つ多くの日本企業の海外拠点の方々に向けて、ありがちな論点やポイントを解説する。

はじめに

ビジネスのグローバル化・海外へのシフト・注力が進むのに合わせて、日本企業の海外拠点設置も増加している。だが、多くの場合は、まずは事業・業務を行うために最低限必要な状況をつくるのが優先されるため、きちんとした人材マネジメント基盤を整備することは後回しになりがちだ。例えば、当初は必要人員数の確保のために、応募してきた候補人材の希望に沿った報酬を支払う条件で採用する、あるいは本社や近隣他国などにある他拠点の人事制度(場合によっては当該国・地域に先に進出している他社の制度)をそのまま流用したりする。

だが、やがて一定の人数規模あるいは経過年数となった時点で、組織内での報酬額の整合性(各人の役割・仕事内容・能力・成果実績などと支払っている報酬金額の対応や従業員間のバランスなど)が取れていないことに気付いたり、自拠点において優秀な人材の採用・リテンションや業務・成果に対する動機付けなどの点で必ずしも十分に機能しないことが明らかになったりする。そもそも制度・ルールがないことで、仕事の出来栄や成果・実績にかかわらず機械的・一律の昇給や賞与支給が行われていることもある。

こうした状況を改善しようとする、それぞれの拠点においてローカル人材を適切にマネジメントするための人事制度(ランク・評価・報酬など)の整備に取り組むことになる。本稿では、日本企業の海外拠点における人材マネジメント基盤・人事制度を整備する際に踏まえておいた方がよいと思われる事項について、幾つか簡単にまとめてみたい。

1. 目的・問題意識の定義・明確化

海外拠点人事制度に限らず、どのような状況にも適合する正しいやり方があると考えてしまいがちだが、実際にはビジネスやマネジメントにそのように普遍的な正解はない。現下の問題・課題に対してその解決・遂行に適した施策を講じ、環境や問題・課題が変わればそれに応じた他の適切な手を打つしかない。人材マネジメントも同様だ。

例えば、業務量に対して人材が過剰で人件費負担が過度なときと、人材が不足してそのことが事業拡大上のボトルネックとなっているときとでは、おのずと打ち手であるマネジメント手法、適用すべき制度が異なるのは言うまでもない。また従業員に対して、誰に対して、どういう業務を、どのように行うことで、どういう成果を出すことを求めるのかは、それぞれの拠点によって異なるものだ。人事制度はこうした経営が従業員に期待することを伝えるためのツールでもある。

さらにその実現のために自拠点の現状の何が問題で、どう解決すべきなのかも必ずしも他拠点と同じではない。従って、単に「当該国・地域に合う、現地で一般的な制度」を求めることは適切とはいえない。自拠点の制度として、何を実現するために、どういう問題を解決するために、どのような制度が必要なのか、ということから自ら考える必要があるのである。

また、それを明確にしておくことは、制度の設計・検討を進める際に発生する個別の具体的な論点について判断・意思決定する上での判断基準を定めておくことにもつながる。例えば、不整合な一人一人の報酬の実態を適正化し適切な社内の公平性を実現しようとするれば、高過ぎる金額をもらっている人の報酬を下げるか、低過ぎる人の報酬を上げるか、その両方を同時にするかしかない。報酬を下げれば下げられた人は退職する可能性が高まるが、低過ぎる人の報酬を上げるにはお金がかかる。制度設計とは実現したいことやそのメリットと、同時に発生するデメリットであるリスクやコストなどのどれを優先させ、二律背反をどうバランスさせるのかの意思決定の連続でもあるのだ。

2. 自拠点の魅力の構築

海外拠点での人事制度の設計・改定に着手する際、拠点経営上必要な量と質のローカル人材の確保(採用・リテンション)がその目的に挙げられることが少なくない。言うまでもなく、大抵の国・地域においては人材の流動性が日本国内よりも高く、特に優秀な人材は企業間での争奪戦が激しいからだ。

人材の確保のために最初に頭に浮かぶのは、報酬の水準だ。当該国・地域の採用市場における相場や自拠点が競合する他社の水準に、少なくとも負けないようにはしておきたい。市場の報酬水準情報は専門の調査会社・コンサルティング会社から購入できることが多いが、公開されている情報や人材紹介会社、転職してきた社内人材や採用面接の応募者からのヒアリングなどから見当をつけることもできる。

一方で、人材確保の問題を報酬水準のみに帰着させてしまうことは危険でもある。明らかに劣っている話にならないし、際立った報酬が提示できるのであればそれに越したことはないが、大抵の場合には支払うことができる人件費には限界があるので、結果的にある程度似たような報酬水準を持つ企業同士の競争に直面することになるからだ。となれば、報酬以外の魅力を差異化要素として訴求するしかない。

筆者のコンサルティング経験において興味深い事例がある。ある新興国のクライアント企業(現地拠点)は、欧米企業との非常に激しい人材争奪戦の中で、採用したいレベルの人材を採用できずに悩んでいた。そして、それらの競争相手と同じような極端な成果主義を導入して、高い処遇を払えるようにしないと人材を採用できないと思い込んでいた。しかし、当該拠点に勤務する、数年前に競合欧米企業からなんとか引き抜いた優秀な人材にあらためてヒアリングしたところ、日本企業のチーム・組織を大事にするカルチャーと安心感が魅力なので、もっと大事にして強化してほしい、と言われたのだ。それを求めている優秀な人材は市場にもたくさんいるので、もっとアピールした方がよい、とも...

特に、このような価値はクライアントが大事にしたいと考えていたものであったこともあり、その後の制度改定の方向性の議論は、自拠点のそうした特徴を採用・リテンション上の強み・魅力とすべく、市場の優秀な人材が求めるものに合わせながら、どのようにユニークで差異化できる形にしていくか、という要素を盛り込んで進めることになったのである。

単に、他社に負けない報酬水準を設定するという以上、自社に必要なスキル・経験や価値観などと、それらを持つローカル人材が魅力と感ずるものを整理・明確化することが、その拠点に合った制度を設計することにつながるという。

3. ローカル人材のキャリアパスの明確化

ローカル人材の人事制度上のキャリアパスはどこまでにするのか、ということが往々にして論点になる。それは拠点内のどのポジションまでをローカル人材に任せるのか、さらに言えば、拠点経営そのものをローカル人材に任せるのか、という話でもある。この「ガラスの天井」問題は、日本企業が優秀なローカル人材を確保する上での大きなポイントの一つにもなっている。ビジネス上のニーズから考えても、現地の市場・顧客をターゲットにしている場合などは、拠点の事業運営や経営を現地化する方が合理的だと考えられるのが一般的でもある。

だが現実には、拠点経営層に優秀なローカル人材を登用した場合、登用されたローカル人材が、業務上の諸々のコミュニケーションを、本社や地域統括と直接とることになる。しかもその中身には、定型化された報告事項に加えて、ビジネスや経営に関するディスカッションやネゴシエーションなども含まれる。さらにそこに仕事上の自社固有の「お作法」などがあるのであれば、ローカル人材にそれを理解させるのは往々にして容易ではない。つまり、本社側のグローバル化への対応がどこまでできているのかが問題になるのである。拠点の事業上・経営上の意思決定における本社や地域統括の関与度合いが高ければ高いほど、こうした問題は日常的に頻繁に起こることを考えれば、拠点への権限移譲や拠点経営の自立性にもつながる話だ。

もし目指すところが拠点経営の現地化なのだとなれば、即座には無理であったとしても、一定の時間軸の中でそれを実現するための流れを、グローバル本社も含めて創出していく必要がある。また、拠点における今と将来の人材マネジメントの方針も、その時間軸を見据えて定めた上で、実現に資する人事制度を用意しておく必要があるだろう。キャリアパスを提示することでポテンシャルのある優秀なローカル人材をリテインするとともに、拠点経営を担えるレベルに育成しておく必要があるからである。

4. 本社の制度との整合性の確保

同じ会社・ブランドの下で事業を行う以上、自社のウェイバリュー、フィロソフィーなどを共有したいと考えるのが一般的だ。それが自社の差異化要素や競争力の源泉でもあるからである。その実現に向けて人事制度のポリシーも本社との整合性を確保したいということになるが、他方で拠点が悩む現地の特性・慣行に合わせることとのバランスは議論のポイントの一つになりがちだ。

既述の通り、海外拠点の人事制度を設計する際に一定の雇用の流動性は前提にせざるを得ない。具体的には、よりメリハリのある分かりやすいリターンを即座に求められることが多く、評価のいかにかわらずゼロ昇給やマイナス昇給は即座に離職の引き金となることが多いことなどが挙げられる。また、長期雇用慣行がもたらす、個々人の仕事に対する意識や取り組みのレベルの違いが見られることもあり、それが制度設計に影響する場合もある。

以前ある企業の海外拠点で、日本本社の(いわゆる総合職ではない)一般事務職が実際に行っている仕事の仕方・レベルを、自拠点の同じ一般事務レベルの人材の仕事の定義とし、かつ制度上の位置付けに合わせて報酬水準としては市場における下位レベルの報酬水準を適用したところ、適合する人材を現地で見つけることができないという話があった。結局、定義されている仕事のレベルを一つずつ上位ランクに適用するよう修正してもらうことで労働市場の実態にマッチさせたのだが、これなども長期雇用慣行がもたらす従業員のコミットメントやロイヤルティの違いが生んだ事例ともいえる。

上記以外にも細かい点で、国・地域によってもろもろ対応しなくてはならないことが出てくるのは確かだが、今は日本企業にも仕事・役割ベースの制度を取り入れているところが増えており、プロセスや結果を評価する明確な基準やロジックを持ち、それを報酬に反映させる形に、制度上はなっている。自社が持つポリシーは尊重する前提で検討しながら、現地の法令も踏まえて明らかに受け入れられない、現地の実態に合っていないのはどの部分なのかというアプローチで考えることでよいと思われる。

その上で、新制度導入の機会に、日本企業、さらには、自社はどのような文化的背景を持ち、何を強みにして、そのためにどういうマネジメントをしようとしているのか、どんな価値判断基準とプロセスで仕事を進めようとしているのか、などをあらためて言語化して伝えるのもよいだろう。筆者のクライアントで、海外拠点のローカル人材向けに、日本企業の考え方・スタイルなどについての研修を実施したことで、その後の仕事のしやすさが格段に上がったというところもある。逆に、日本人管理者がいる拠点であれば、彼ら/彼女らに向けて、当該国・地域の文化や人々の志向性と、それらを踏まえた現地における職場マネジメントのポイントなどを、新人事制度の運用・活用と関連付けてトレーニングすることなどによって、新制度導入を契機として拠点の人材マネジメントのレベルの向上につなげることができる。

終わりに

ここまで海外拠点の人事制度の設計・改定について述べてきた。しかしながら、このように拠点の人材マネジメント・人事制度を適正化しようとしたときには、もう一つ重要なポイントがある。それは本社(あるいは地域統括)をどう巻き込むかだ。筆者の経験上、海外拠点において人事制度を改定・導入しようとした場合、本社の理解が十分かどうかによって、実現できることが異なると感じている。制度を改定すること自体、あるいは具体的な制度の内容などについて、本社に拠点の事情を理解してもらうことは欠かせない。また、既述した本社側のグローバル化と歩調を合わせる必要などの問題もある。

制度設計作業そのものについても、海外拠点にこうした人事制度の設計ができる人材がいることはあまりないだろう。日本から派遣される駐在員に人事経験者が含まれることは、一定の規模あるいは重要性のある拠点でもなければ必ずしも一般的ではないし、ローカル人材の人事担当者は採用・労務を中心としながら、人事制度の運用実務を担っているということが多いのではないだろうか。となれば、これらの取り組みができる人材を送り込んでもらうか、場合によってはわれわれのような外部の専門コンサルタントを活用するなどするしかない。いずれも本社の協力が欠かせないことになる。

海外拠点のローカル人材マネジメントがうまくいっているかどうかは、実はビジネスの成果や会社としてのリスク・コストに決して小さくない影響を及ぼす。まずは、このことから本社に理解してもらい、その上で必要なサポートや本社サイドの取り組みを促していくことが必要であろう。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できると思わ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、当社の統一的な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。