

グローバル経営人材 (4)

経営人材の確保・育成が世界的な企業間競争になって久しい。欧米系のグローバル企業ではその多くが世界各国に存在するグループ会社の人材情報を一元管理し、国や地域をまたいだ人材マネジメントに取り組んでいる。また、世界中のどのグループ会社に入社しても、グローバル本社の経営トップへと続くキャリアパスを実現している企業も多い。

これらの前提として彼らが整備しているのが、世界共通の人事インフラだ。グレーディング（職務等級付け）や評価・報酬制度、国際異動ポリシーについて、一部を共通のものにすることで、世界中に存在するポジション（職位）や人材を同じ物差しで測り、国・地域を越えて活用・育成できるようになる。

当社が実施した調査では、大手日本企業の5割以上が何らかの「グローバルポリシー」を策定していた。しかし、さらに踏み込んでグローバル人事制度を整備している企業は2割程度にとどまった。また、グローバル人事体制を整えている企業も2割に満たなか

った。経営人材の確保・育成が世界的な競争になっている中で、多くの日本企業は人事インフラの面で世界のライバルたちに大きく遅れている。

最近、「タレントマネジメント」という表現で人材戦略を語る日本企業が多い。仮にタレントマネジメントを「個々のタレント（人材）の状況を把握した上で、全体の人材サプライチェーンを適正にマネジメントする取り組み」と定義すると、これをグローバルに実現するには、世界共通の人事インフラが必須となる。

それを実際に構築する際、人事制度のすべての要素を世界共通で完全に合わせようとするのはあまり現実的ではない。何を実現するために制度を共通化するのか、目的を具体化した上で必要な部分に絞って手を入れるべきだ。例えば、報酬制度であれば、基本方針・プロセスや目標水準を共有し、個別の報酬テーブルなどは各国・地域の報酬市場に合わせる方が適切だろう。

また、整備すべき人事インフラは制度だけではない。制度の運用を支えるグローバル人事体制も重要なインフラの一部だ。制度運用は海外拠点の人事部門に担ってもらうことが多く、制度の意図通りに運用を進めるには、制度企画時点から彼・彼女らを巻き込む必要がある。

その際、海外拠点の人事部門の上司は拠点の拠点長や本社の事業部門長であることが一般的であり、本社の人事部門の指揮下にはないことに留意すべきだ。本社経営トップのコミットメント（関与）の下、本社事業部門長・海外拠点長の協力を十分に引き出すことが不可欠である。

評価・報酬も世界共通に

