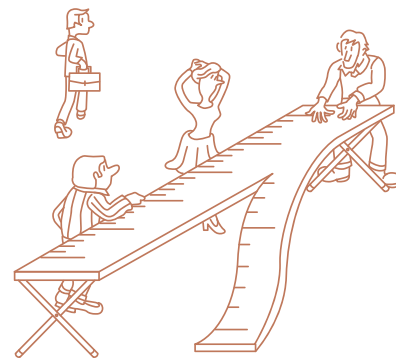


5-3 グローバル人材の 評価と任用



Worksはどう語ってきたか

**全世界で役職の格付けを共通化し、
グローバルでの人材の異動を促せ。
経営と人材開発を両輪で進めたい**



5-1で述べたように、グローバル化の第1段階は現地化である。そのフェーズにおいては、現地法人でいかに優秀な人材を獲得し、活躍できる人材を育てられるかということが課題となる。それについては、主に5-2で言及した。

グローバル化が進み、地域や事業でのシナジーを志向するようになると、国や地域を超えた任用が増えてくる。そのとき問題になるのは、評価と報酬をどのように世界で標準化するのかということだ。

グローバルな人材の異動と 仕事を通じた真の能力開発

1985年のプラザ合意以降の急速な円高進行により、日本企業の間で「国際化」への関心が一気に高まった。当時の「国際化」とは、貿易摩擦が顕在化するなか、製品の輸出先である「海外」と「日本」がどう共存共栄するかに焦点が絞られていた。しかし、バブル崩壊以降、単なる製品の輸出先ではなく、「グローバル経営」を実現するフィールドとしての「海外」、むしろ、「日本はグローバル経済圏の一部」というとらえ方に変容した。2000年代以降には、グローバル化が加速的に進展した。インターネットの爆発的な普及、新興国の勃興、サプライチェーンの充実

等により、世界経済は1990年代以上にボーダレス化した。この結果、日本企業にとって、グローバル経営はより重要な経営課題となった。

このような状況を踏まえ、2007年80号「グローバル人材活用」においては、グローバル人材マネジメントを実現するための要諦として、世界共通の透明な処遇システムを持つこと、グローバルな人材の異動とそこで経験する仕事を通じた真の能力開発の必要性を訴えた。

特にマネジメントを担うトップ層を育成するために、グローバルレベルでの任用・異動を推奨している(2009年94号「『世界で戦えるチーム』をいかに作るか」)。グローバルリーダーが就くべき具体的かつ個別のキーポジションを選定し、求められる要件を洗い出す。その要件に合致する人材をリサーチし、後継者候補を選抜する。その人材に対し、開発プログラムを組み、想定ポジションで求めら

れる要件を満たすために、どの地域・事業で何を経験すべきか、という観点で異動させ、能力や経験が必要レベルに達したら、国籍や属性にかかわらず登用していく。グローバル経営と人材開発を両輪で進めることの重要性に言及した。

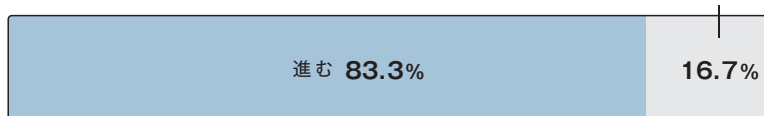
そして今、こうとらえる

世界本社、地域本社での 人材の任用・評価が本格化

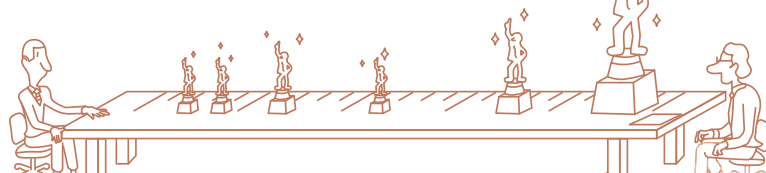
確かに、2000年以降、管理職層以上の役職の格付けをグローバルで共通化する動きは広がりを見せた。2014年には、日立製作所が管理職層を対象に、全世界共通でジョブグレードに基づく賃金制度を導入して大きな話題となるなど、先進企業では、役職の格付けにとどまらず、報酬水準の共通化にまで踏み出しつつある。しかしながら、現時点では、役職の格付け共通化の必要性については賛否両論が

■人事トップ30人は未来をこう見る

日本国内と海外現地法人との人事制度の統一化は



出典：Works別冊「2020の人事シナリオ」 人事トップ30人へのアンケート



私の結論 菅原 明彦氏 日立キャピタル 執行役常務

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

グローバルグレーディングはグローバル経営のための共通言語 ただし、幹部層の報酬水準の共通化にはまだ時間がかかる。

Worksが示してきた道筋は一貫していましたが、間違っていないと思います。ただし、Worksの主張は、取材やデータ分析に基づく事実の整理なので、現状理解としては正しいのですが、将来どうなるかについての予測や仮説について、もっと提示していただきたかったというのが正直な感想です。

Worksが主張していた1999年の国際化時代の終焉以降、日本企業にとっての大きな経営課題はグローバル化への対応です。特に、日本本社による各国の現地法人への監督・介入のあり方については、今も試行錯誤していると感じています。人事面でも同様で、2010年前後から日立製作所でも始まったグローバルでの役職格付けの共通化に関する取り組みは、まだ目立った成果が出るころまできていないという印象です。

グローバルにおける評価に関して、日本企業は、この15年くらいで、「ものさし」を共通化することによって、本社から各国現地法人の実態を「見える化」とともに、その「ものさし」を本社と現地法人の間をつなぐ共通言語として活用するようになったと考えています。この流れは、グローバル化が進展するなかでは不可避のトレンドでしょう。日本企業が取り組むべき課題は、報酬

基準のグローバル統一だと思います。下のランクは、新興国の経済成長とともに標準化はそれほど難しくありません。日本企業にとって議論となるのは、経営トップ層の報酬を欧米並みに上げていくかどうかだと私はみえています。

日本企業が、欧米企業のように経営幹部を世界中にローテーションさせるかということ、疑問が残ります。日本企業の海外現地法人の経営幹部が、日本の本社で働きたいかということ、おそらくすぐにはそうならないと思います。国をまたぐローテーションを実施するとしても、欧州内や東南アジア内など、特定地域内でのものになるでしょう。理由としては、欧米企業と日本企業の企業風土の違いが大きいと考えています。

本社による各国現地法人への監督・介入のあり方についても、各社のビジネスモデルによって異なり、唯一の正解はないように思います。個人的には、すべてを欧米流にすべきだとは思いません。日本企業は、自社と欧米企業双方のよさをハイブリッドした新しいモデルを模索することになるでしょう。

私の評価

Worksが
言ってきたことは



あり、日本企業全体のトレンドにはなっていないというのが実態である。

賛成派がWorksの主張に近い見解で、「ものさし」を共通化することによって、本社によるグローバルでの「見える化」を志向している。そうした企業では、日本本社を「世界本社」と位置づけ、本社人事が中心となって、グローバル人材の任用と評価をしようと動き出している。

これに対し、反対派は、「現地法人のマネジメントは各国のトップに任せるべきものであり、本社が把握・介入する必要

性は低い」「国をまたぐ異動の必要性が低いなかで、格付けを統一する意義を見いだすづらい」との見解だ。確かに、ローカルはローカル、という経営が合理性を持つ企業もあるはずだ。

とはいえ、こうした企業でも、ある国での成功体験が、特に近隣諸国で有効なケースが多い。グローバルというレベルではなく、アジア、ヨーロッパなど地域内で処遇を統一し、そのなかで人を動かそうとする多極化も現実になってきている(2012年113号「本社所在地“世界”の人事」)。その場合、多極化の1つの中心となる地域統括拠点で、人材の育成・

管理を担うという道もあるだろう。地域内であれば、人材の交流も処遇の統一も比較的やすい。

Works別冊『2020の人事シナリオ』において、主要企業の人事トップ30人を対象に行ったアンケートでは、8割以上が「日本国内と海外現地法人の人事制度統合は進む」「外国人役員の比率は増加する」と回答している。この結果を鑑みると、今後、グローバルレベルでの任用と処遇の統一が進展する可能性は高い。既述の通り、それは「全球的」か地域内に閉じた形かにかかわらず、だ。こうした現実感のなかで、グローバル戦略の相違を踏まえた有益な情報を提示していきたい。

