

海外におけるローカル人事制度構築の推進方法 プラットフォーム化によるリソースマネジメント



内藤 琢磨

CONTENTS

- I グローバル人事・人材問題の現状
- II リソースマネジメントのアプローチ
- III 人事プラットフォームを意識した制度構築のポイント（リソースマネジメントを中心に）
- IV 最後に

要 約

- 1 グローバル大でのリソースマネジメントへの対応の遅れが顕著
グローバルリーダーの育成を企図した「タレントマネジメント」は、日本企業内でまだ顕著な成果を生み出していないものの、多くのグローバル企業での取り組みは進みつつある。一方で、海外現地法人のローカル管理職、現業社員向けの適切な人事制度、モチベーション管理、生産性管理といったリソースマネジメントは、多くの企業で「現地任せ」となっているのが現状である。
- 2 リソースマネジメントの構築はパイロットアプローチが有効
現地法人のリソースマネジメントは、事業・職種の特性や国の労働法制によって内容も異なるため、一律的・全方位的な取り組みは現実感のないものになってしまう。一方、現地法人は経営管理機能が脆弱なケースも多く、人事制度対応も後手に回りがちである。本社人事部門は、進出エリアや事業特性ごとにモデルケースとすべき現地法人を設定し、重点支援することによって、グローバル大でのリソースマネジメントを一步前進させることができる。
- 3 人事プラットフォームの有効性
リソースマネジメントにおいて、グローバル大で共通化可能な人事プラットフォームには、「理念・ビジョン・価値観」「ローカル管理職を対象とした評価フォーマット」「各国・職種別の市場報酬水準に対する自社水準設定ターゲット」などがある。人事プラットフォームによるリソースマネジメント推進に当たっては、本社人事部門の支援が不可欠である一方で、日本本社の目線のみが優先されないよう、現地トップや現地人事責任者目線も踏まえた協働が求められる。

I グローバル人事・人材問題の現状

1 人事・人材に関する経営レベルでの問題認識

海外で事業拡大を進める日本企業にとって、数多くの海外拠点の経営を担える人材の育成・確保は喫緊の課題である。国籍にかかわらず幅広く人材を登用し、経営幹部に登用していこうとする企業が増えている。一方で新興国、中でもASEANのように日本企業の事業拡大が加速化している地域では、物価上昇に伴う賃上げ圧力、優秀人材のターンオーバー（入れ替わり）、労働争議の多発といった、人事・労務課題への対応の重要性も増してきている。

実際、日本企業にとって人事・人材問題はグローバル経営における最大の課題と言っても過言ではない（表1）。そのためには「グローバル人事制度」の確立によるグローバル幹部人材の育成・確保、現地法人のローカル幹部（ナショナルスタッフ）の育成、そして

良好な労使関係の確立（≒魅力ある職場づくり）などが不可欠な要素であろう。

2 本社人事部門のミッションの変化と課題

グローバル事業が拡大する中、本社人事部門のミッションも変化を求められている。

表1 グローバル経営を進展させるための本社側視点による主要経営課題

現地人社員の育成	76%
グローバルな人事・処遇制度の確立	64%
本社と現地法人とのコミュニケーション	48%
日本人派遣（出向）社員の育成	39%
権限委譲による現地法人の主体的経営	22%
経営理念の共有化	16%
現地人幹部の経営理念の理解	16%
技術、ノウハウの移転	12%
研究開発機能の移転	4%
資本の現地調達化	2%
その他	3%

出所）一般社団法人 日本在外企業協会「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査結果（2012年度）」

図1 人事機能の4領域

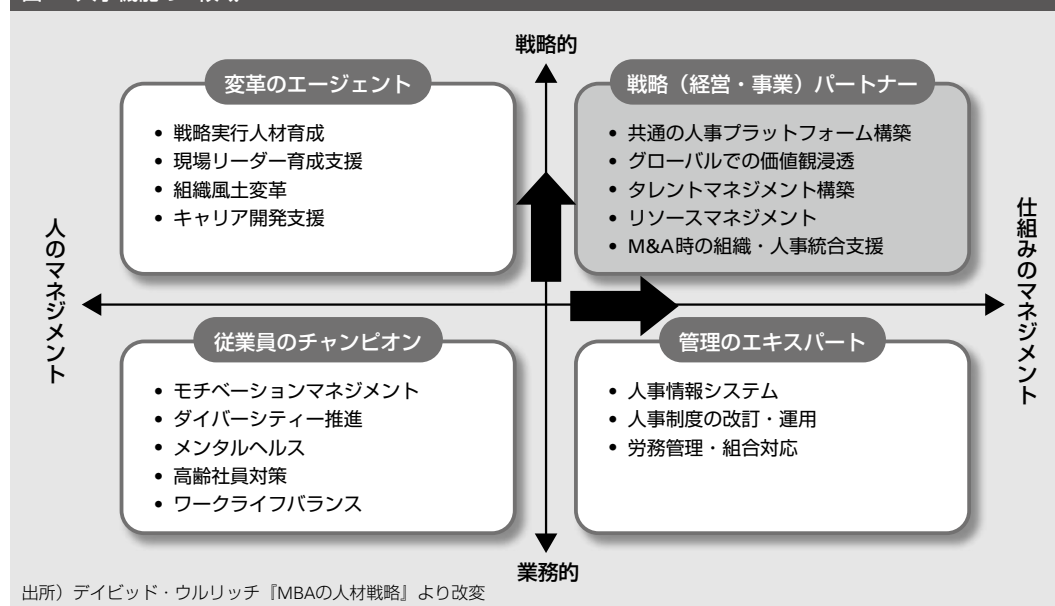
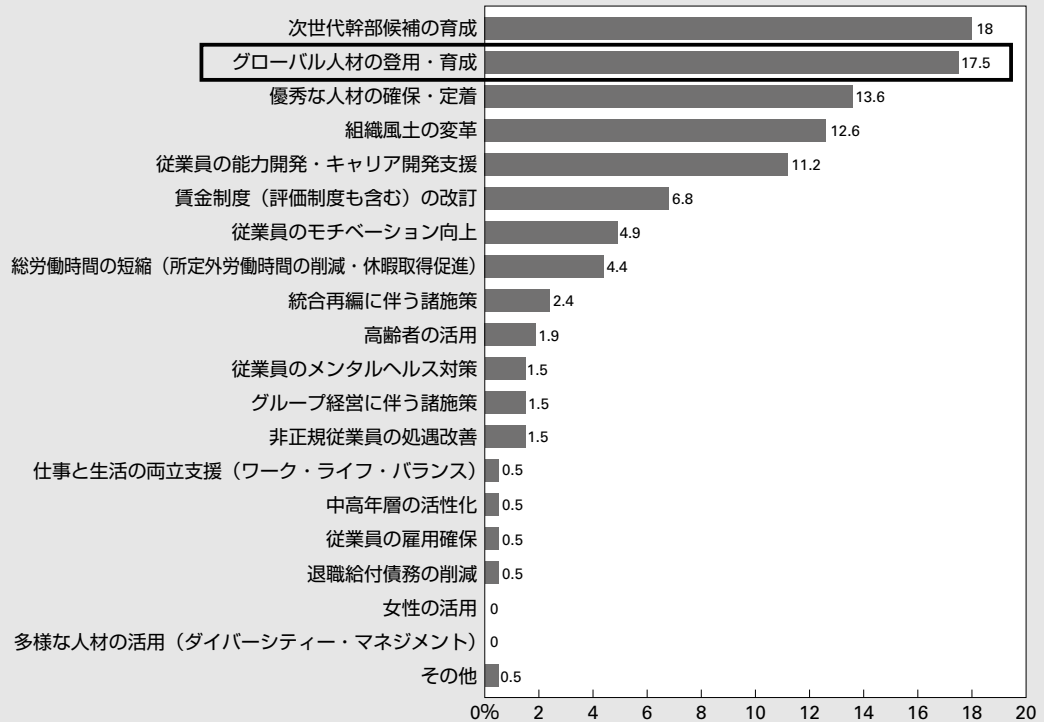
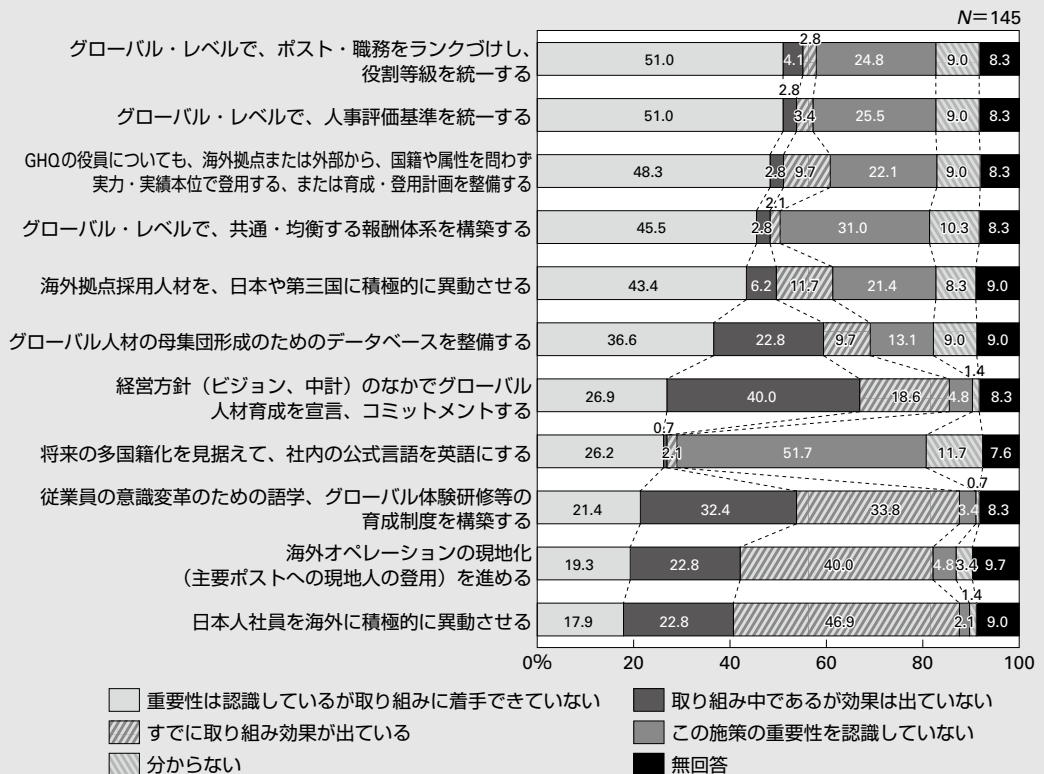


図2 人事部門が考える課題



出所) 日本生産性本部「(2011年度)『人事部門が抱える課題とその取り組み』に関するアンケート」

図3 グローバル人材マネジメントの取り組み状況



出所) 野村総合研究所「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」2012年1月

それは経営戦略・事業戦略実現に向けた、人事部としての「目に見える貢献」である。かつてD・ウルリッチが示した人事機能の4領域のうちの「戦略（経営・事業）パートナー」としての機能発揮である（図1）。

本社人事部門もグローバル人材マネジメントで成果を出さなければならないことは十分に認識している。特にグローバルリーダー育成問題を中心にその認識は強く、実際の取り組みも行われている（図2）。しかしながらまだ十分な成果には至っていないのが現状であろう（図3）。

3 タレントマネジメントとリソースマネジメント

人事部門がグローバル人事制度において注力すべきテーマを絞り込むとすれば、それは「タレントマネジメント」と「リソースマネジメント」であろう。

(1) タレントマネジメント

グローバルでビジネスを創出し束ねていけるリーダーは自然発生的に現れてくるものではない。そこで人材を発掘・選抜し、計画的かつ効率的に育成していく仕組みづくり、すなわちグローバルレベルでの「タレントマネジメント」が必要になってくる。

本稿では「タレントマネジメント」を『将来の幹部候補となる人材を比較的早い段階から選抜し、ストレッチした（能力を超える）課題への取り組みや研修、ポジションへの登用を通じて能力開発を図る一連のプロセスの呼称』と定義する。

その目的は、『ビジョンを達成するために必要なリーダー人材が、組織として継続的に

獲得できる状況を創り出すこと』である。

「タレントマネジメント」はグローバル競争を勝ち抜く上で不可欠な人事戦略といえる。しかし、日本企業においては、

- 過度に若い人材登用はかえって社内の不協和音となる
- 優秀な人材の社外流出リスクは低く、ポスト昇格も順番待ち
- 優秀な人材ほど上司は手放しながら、ダイナミックなジョブローテーションが困難

といった日本企業固有の組織風土・メンタリティーが大きな障壁となっているケースが多い。結果として仕組みは導入しているものの、趣旨通りに運用（登用）し切れておらず、多くの企業は十分な成果を得るに至っていない。

とはいえ、「タレントマネジメント」の成否は企業存続の成否そのものとなってきており、「幹部選抜育成は社内の雰囲気損ねる」「選抜されなかった社員のモチベーションが低下する」といった「できない理由」に安住している余裕はなくなってきている。社内の軋轢を超えて、覚悟を持って取り組んでいる企業との格差は確実に広がりつつある。

(2) リソースマネジメント

タレントマネジメントが限定されたグローバル経営幹部候補人材の育成・処遇（配置・登用）の仕組みであるのに対して、リソースマネジメントは海外を含むグループ企業全体の間管理職やセールスマン、エンジニア、オペレーターといった現業社員を含む人事制度の整備、モチベーション管理、人的リソースの生産性管理である。

図4 グローバル人事制度におけるタレントマネジメントとリソースマネジメントの領域

	企業理念 ビジョン ミッション	人事制度構築			人材フロー管理		
		グレーディング	業績評価	報酬	採用・退職	ローテーション	人材選抜／ リーダー育成
↑ タレントマネジメント	(役員) 幹部社員	グローバル共通のモノサシで 格付け	共通の仕組み で評価	共通の仕組み で処遇	共通の基準で 採用	国をまたぐローテーションを 想定した仕組みを整備	共通基準で 選抜・育成
	部課長		評価要素・フレームワークを 共通化	国別・拠点別の報酬体系設計、 トータル人件費管理			選抜の基本的 な考え方を共 通化
↓ リソースマネジメント	一般						

ASEANを始めとして日本企業の進出が加速している諸国では、物価・賃金上昇、優秀な現業人材のターンオーバーと人材確保難、労働争議の勃発など、課題が山積している。

これまでグローバル人事制度では、どちらかというグループ幹部を対象としたタレントマネジメントが優先されてきた傾向が強かった。しかし近年、グローバル企業の経営課題として海外でのトップラインの拡大のみならず、収益力の向上も強く意識されるようになってきており、海外現地法人においても「より効率的な経営」のために、現地社員の労働生産性向上を企図した人事制度基盤の整備が求められてきている。

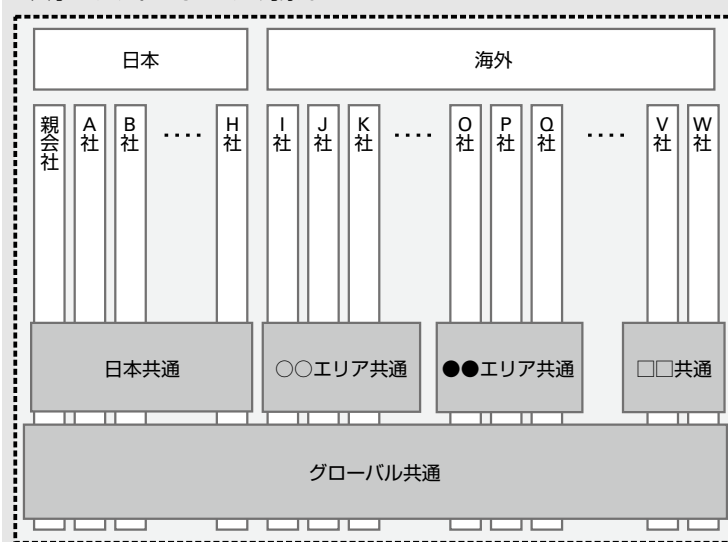
図4に示すように、タレントマネジメントはグローバル経営幹部を対象にグレーディング（資格等級制度）や選抜プロセス、パフォーマンス評価基準などの「グローバルに共通

化」した仕組みを構築することで推進できるのとは逆に、リソースマネジメントは現業社員も含めた人事制度構築や人的リソースの生産性向上であることから「グローバルに共通化」するのは簡単ではない。これはリソースマネジメント推進に当たって、本社人事部門が主導的な役割を果たすことができる領域に、おのずと限界があるということを示唆するものであると同時に、「現地任せ」に陥りやすい要因であるといえる。

しかし、一部のグローバル企業においては本社人事部門が制度の「プラットフォーム化」（図5）の検討と導入に関して、現地トップや現地人事責任者とのかかわりを強化しながら主導的な役割を果たしているケースも出てきている。次章以下ではリソースマネジメントのアプローチ方法について整理をしていく。

図5 人事プラットフォーム化イメージ

<人事プラットフォームの対象イメージ>



<人事プラットフォームの内容>

- 【グローバル共通】**
 - 企業理念、ビジョン、価値観
- 【タレントマネジメント】**
 - グローバルグレーディング
 - パフォーマンスマネジメント
 - 選抜基準
 - ローテーション
- 【リソースマネジメント】**
 - グレーディングの基本方針
 - パフォーマンスマネジメントの基本方針
 - 報酬水準レベル（パーセンタイル）設定の国別方針

Ⅱ リソースマネジメントの アプローチ

現地法人の人事制度構築を始めとするリソースマネジメント領域は、あくまで各国の現地法人主導の取り組みとなるが、本社人事部門の適切な関与のもとでのプラットフォーム化を意識した進め方について整理する。

1 本社人事部門の関与のあり方

グローバル人事制度において本社人事部門が現地法人に対してどのように関わるべきか。具体的には本社で何をコントロールすべきかという問題は、人事問題として独立したテーマではなく、グループ経営のあり方として海外現地法人をどのようにコントロールするかという問題に帰着する（次ページの図6）。この点はリソースマネジメントのみならず、タレントマネジメントにおいても常に直面する問題である。

また、コントロールの強弱や領域に関しては、海外現地法人、グループ会社に対して一律ではなく、会社の属性や成熟度に応じて使い分ける必要がある。使い分けの切り口としては、次ページの図7のような視点が考えられる。

現地法人にとって、人事・総務・経理・情報システムといった経営管理面の整備・充実重要課題である。その中でも現地ローカル幹部や現業社員の人事・人材マネジメントに関する問題は、経営・操業の安定化に直結する重要テーマといえよう。

一方、人事・人材マネジメントに多くの問題が生じていると感じていても、現地法人内で制度改革を行うには多くの困難が伴う。

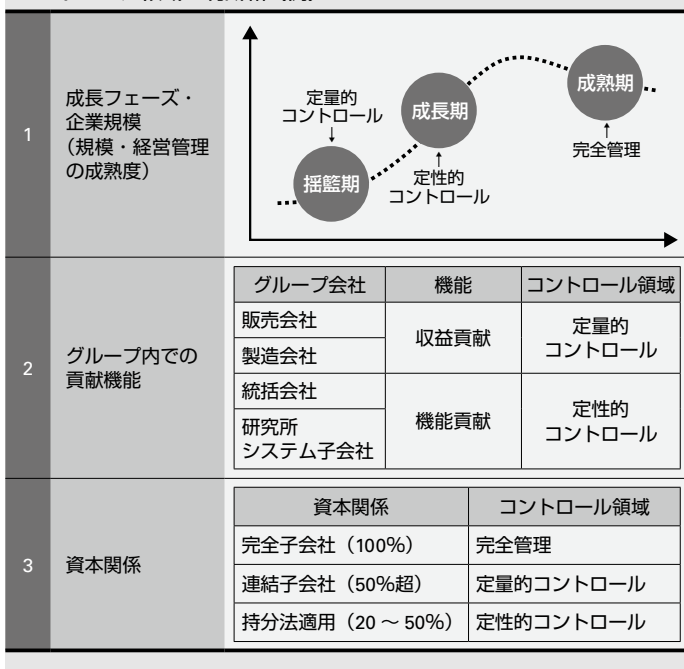
その1つが海外現地法人の人事責任者の存在である。現地法人に限った話ではないが、一般的に人事部門は保守的な組織であり、積極的な改革を好まない傾向にある。海外現地法人の場合、保守的な傾向に加えて、現行諸

図6 本社人事部門のグループ会社に対するコントロール領域



図7 コントロール領域の判断軸

コントロール領域の判断軸（例）



制度に問題が存在することに対して、現地人事責任者が「人事問題の存在≡自身の責任問題」という受け止め方をする傾向も強く、問題の存在自体を認めたがらない場合が多い。

海外において責任問題は自身の進退問題とも理解されるからである。

加えて、人事責任者としての自身の存在意義を維持せんがために、現状の制度の詳細運用ルールなどの開示自体を拒むケースすらある。

このようなケースでは、現地ローカル幹部全体を巻き込んで、人事・人材マネジメントに関する問題の整理から始めなければならない。しかし、事業運営や操業に日々時間を使わなければならない現地法人社長の余力はそれほど残されていないのが現状である。

こうした実情を踏まえると、本社人事部門が関わりサポートを行う余地は少なくないといえる。たとえば人事制度の現状診断（問題点の抽出）を行う場合には、より客観的な視点や問題抽出のモノサシがあるとやりやすい。「●●グループ全体のレベルから比較すると○○には問題があると考えられますよ」といった示唆があることで、取り組みは大きく前進する。現地法人社長としてはそうしたサポートを強く望んでいるのである（図8）。

2 パイロットアプローチ

現地法人において適切な人事・人材マネジメントの必要性、重要性を認識しながらも、具体的な検討を始めた途端に頓挫する大きな理由の1つは、共通の仕組み（プラットフォーム）を活用することに対する納得感の弱さであろう。

特にローカル幹部、現地のセールスマン、エンジニア、オペレーターを対象とする人事制度にプラットフォームを適用する場合、彼らにどのようなメリットがあるかを明確に示さなければならない。

図8 現地法人の人事制度改革における役割分担

制度設計の検討プロセス	本社人事	現地法人	
		人事責任者	ローカル幹部
1 制度設計成果物イメージの確認	○	○	
2 現状診断と論点出し	○	○	○
3 個別テーマごとのタスク設計		○	
4 個別テーマごとの制度設計		○	○
5 懸念事項抽出とつぶし込み	○	○	○
6 導入準備		○	○

この問題に関してはグループ内での成功事例づくりと横展開（以下、「パイロットアプローチ」）が有効な手法である。

パイロットアプローチが有効である理由は以下の3点である。

- 協働が可能な現地法人を選定することで前向きな検討体制の組成が可能
- 当該現地法人の経営課題や現地労務事情を踏まえた、実践的な制度設計が可能
- 導入に成功した仕組みを横展開するため現実的な推進が可能

横展開の仕組みづくりは本社人事部門の重要な役割である。グローバル大で現地法人のトップがグループ戦略の方針や進捗の確認を行う会議が定期的開催される場合には、こうした場を活用してパイロットとなった現地法人の新人事制度を先行事例として紹介し、グローバル人事制度に対する理解を進めることが必要であろう。

Ⅲ 人事プラットフォームを意識した制度構築のポイント（リソースマネジメントを中心に）

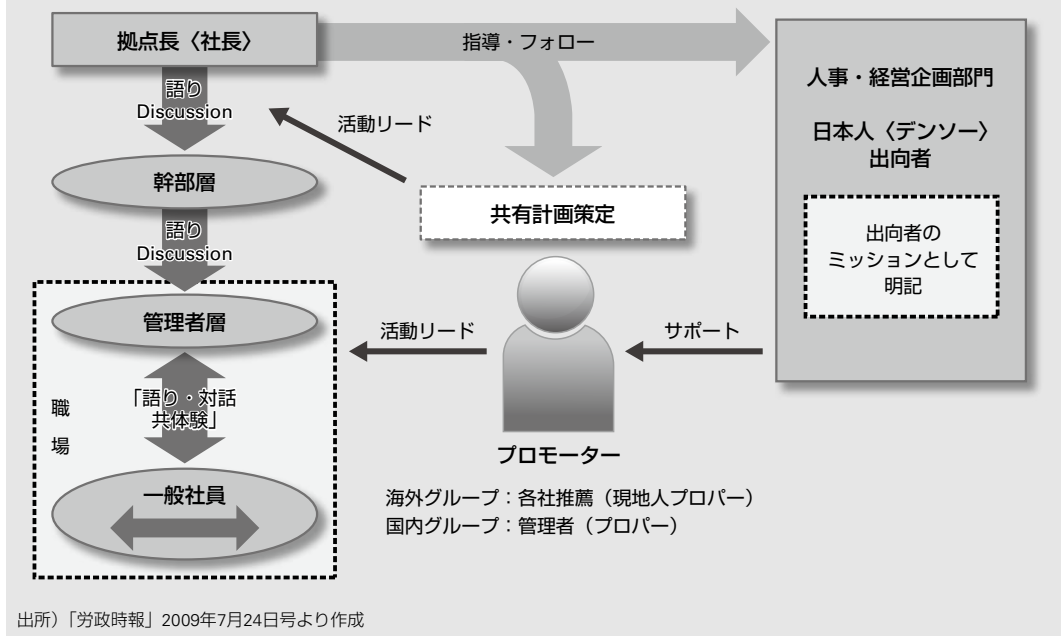
1 共通価値観の構築プロセス

グローバル企業では、さまざまな国籍の社員が会社や国を超えて連携し、1チームとしてのパフォーマンスを最大化していく必要がある。その際、当該企業グループのMVV（経営理念〈Mission〉・ビジョン〈Vision〉・価値観〈Value〉）の共有が重要な課題として認識されている。

グローバル人事制度（リソースマネジメント）においても歴史的・文化的・社会的なバックグラウンドが日本と異なる海外現地法人のローカル幹部、現業社員に対して、グループ企業としてのMVVを浸透させることの重要性が高まっている。そして人事制度への具体的な反映のあり方は、プラットフォーム化の中心的なテーマである。

そのためには本社人事部門（あるいは経営

図9 デンソーススピリットのグローバル大での浸透活動



企画部門など）からの情報発信や、本社経営層が強くコミットしたグローバル幹部育成プログラム、現地社員に対するMVV浸透キット（理解・浸透のためのワークショッププログラム）の提供など、さまざまな手段や機会を使って働きかけを実施していく必要がある。

海外現地法人においては、まずは社長、ローカル幹部の順番で自社グループのMVVに関する解釈や具体的な行動のあり方を検討した上で、さらにそれを現業社員にブレイクダウンし、理解・浸透を図ることが重要となる。

ブレイクダウンの際には、単に「我がグループのMVVは重要だ」という一般論ではなく、幹部自身が、自ら経験した具体的なエピソードを紐づけて語れるようになることが大切である。そのためには現地法人社長、ローカル幹部が自社のMVVについて深く考える

機会を作るためのワークショップが有効である。

図9に示す通りデンソーでは「プロモーター」と呼ばれる社員が国内外のグループ会社において「デンソーススピリット」の浸透活動をリードしている。浸透活動の中心となるのは職場単位での「語り・対話・共同体験」である。そこではあらかじめ拠点長や幹部層が自らの体験を「語り・ディスカッション」として職場にブレイクダウンするプロセスになっている。

またプロモーター教育として十数カ国の言語に翻訳された解説冊子やビデオを活用して「デンソーススピリット」について話し合う場も設定している。

2 人事処遇制度

(1) グレーディング

グループ社員のグレーディングは、グロー

バル人事制度の背骨というべき制度であるが、グローバル幹部向けのグローバルグレーディングとローカル社員向けのローカルグレーディングを適切に使い分けることが必要となる。

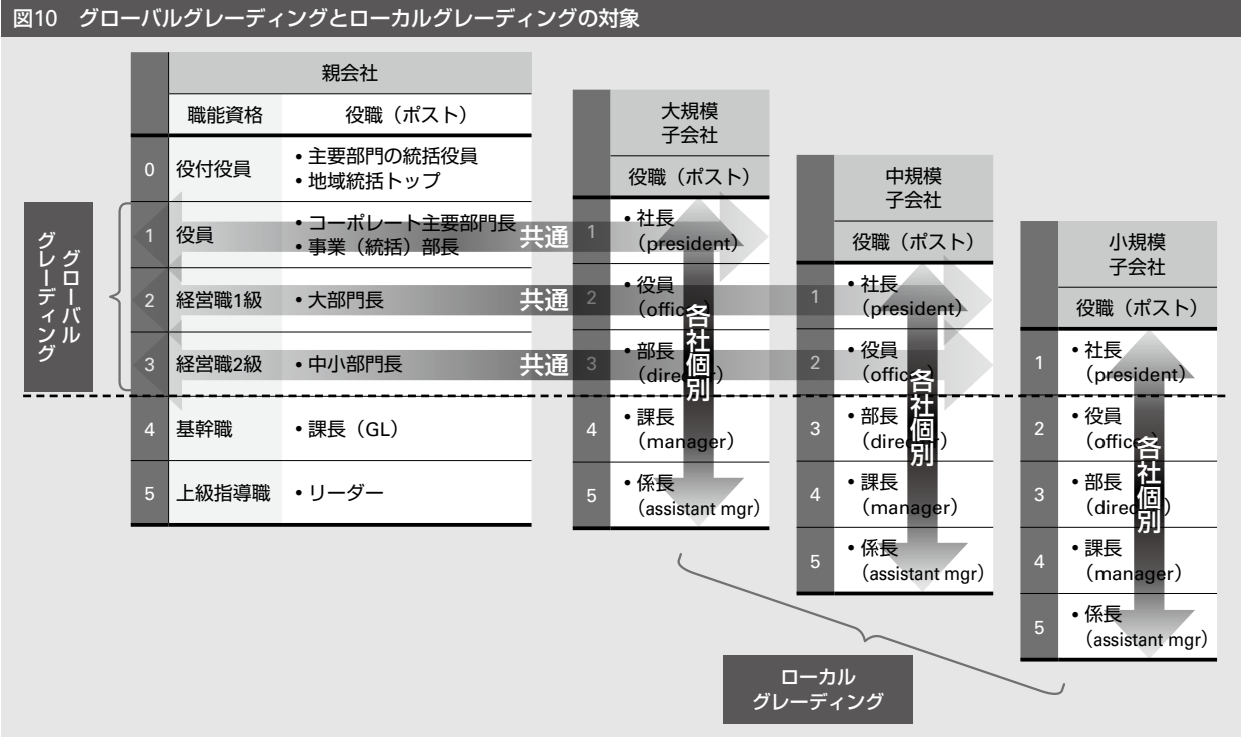
具体的には表2、図10のように、グローバルグレーディングの目的は、タレントマネジメントの対象となるグローバル幹部の配置対象先ポスト（キーポスト）の管理、会社横断的なローテーション、サクセッションプラン（後任登用計画）運用などである。従ってグローバル共通の評価基準で仕組みを設計することが必須となる。

一方でローカルグレーディングは、現地法人の特性に応じたローカル社員の昇降格管理、行動評価基準の設定、当該国・エリアにおける市場水準との比較などによる報酬との連動などが目的となる。必ずしもグローバル共通の基準とする必要はなく、法人独自のものを設計することが可能である。ただし、グ

ループとして最低限の共通化、すなわちローカルグレーディングのプラットフォームを活用する方が、ゼロベースで仕組みを構築するよりもはるかに効率的である。

ローカルグレーディングのプラットフォーム化の1つが職務評価（Job Evaluation）の際のクライテリア（評価尺度）の統一であろう。

表2 グローバルグレーディングとローカルグレーディングの違い		
	グローバルグレーディング	ローカルグレーディング
対象	・グローバル幹部（本社で部長級以上と同格ポスト）	・日本国内を含むグループ企業、海外現地法人幹部、社員およびポスト
目的（活用先）	・グローバル幹部候補人材管理（タレントマネジメント）への活用 ・組織横断的人材配置、異動 ・キーポスト管理、見える化	・ローカル社員の昇降格管理 ・行動評価基準の設定 ・当該国・エリアにおける市場水準との比較などによる報酬決定など
仕組みの特徴	・ポスト間の上下、同格感が分かるレベルの精度 ・直接的に当該者の給与に連動させる仕組みではないので精緻過ぎる仕組みは不要	・すべての社員、ポストが格付け対象となるため説明しやすい仕組みであることが重要



職務評価は表3に示した3つの方法のどれかが用いられる。いずれの方法を採用する場合でも、職務評価のクライテリアをグループ共通としておくことで、グレーディングの効率化を図ることが可能である。

ポイントファクター方式はグローバルとローカル双方におけるグレーディングのポピュラーな手法である一方、

- 仕組みの構築に手間（コスト）がかかる
- ポイント計算のロジックなどの仕組みが透明化しにくい
- メンテナンスの手間（コスト）がかかるなどの懸念点もある。

特にローカルグレーディングにおいては「Classification System（定義照合方式）」の方が、現地社長やローカル幹部を巻き込んで

の検討がやりやすく、国や特定エリア単位の共通プラットフォームとしては有益なアプローチであると考えている（図11）。

いずれにしても、どの方法を採用しても最終的には現地ローカル幹部が理解・腹落ちし、自身の部下に対して適切に説明できることが求められる。

(2) 評価制度

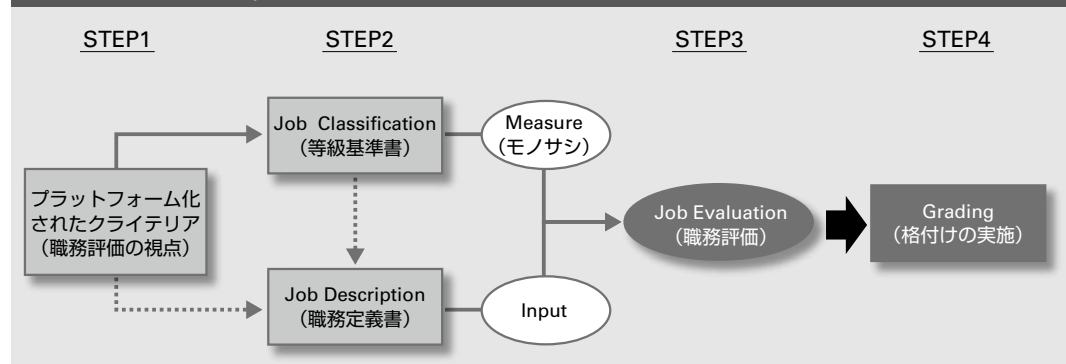
ローカル社員の評価制度は、グローバル人事制度において、比較的プラットフォーム化しやすい制度である。

特にローカル管理職に関しては、目標管理によるパフォーマンス評価についてグループ共通の枠組みやフォーマットを共通化することが可能である。

表3 職務評価（Job Evaluation）の3つの方法

職務評価方法	内 容
1 Point System (ポイントファクター方式)	・職務（ポジション）のレベルを複数のクライテリアから評価 ・各クライテリアのレベルごとにポイントを割り当てし、職務の難易度・重要度などの観点から総ポイント数を算出 ・総ポイント数から職務（ポジション）の等級格付けを行う ・グループ・グローバル横断的に職務評価を実施する際に活用される
2 Classification System (定義照合方式)	・職務（ポジション）のレベルを複数のクライテリアから評価 ・各クライテリアを反映した等級別定義一覧（Job Standard）を作成し、一覧表に沿って職務評価と格付けを実施 ・あらかじめ等級数が決まっている場合や等級数が10段階未満のケースに活用される
3 Ranking System (階層方式)	・組織図上における当該職務（ポジション）の階層から職務レベルを評価 ・組織図と職務定義書（Job Description）から職務評価と格付けを実施 ・簡便的に職務評価を実施する際に活用される

図11 Classification System（定義照合方式）による職務評価・格付けステップ



一方でローカルの非管理職については現地法人の事業・職種の特性を勘案して適合・運用しやすい評価制度を検討することが求められる。

たとえば製造企業の生産部門には多数のオペレーターが勤務しており、毎期の目標も工程ごとに統一されているケースが多い。そのような場合には、オペレーター全員に同じ目標を設定する仕組みの方が運用しやすくなる。

また評価の精度向上や納得感を向上させるために、上司の評価だけではなく、評価コミッティーといった会議体を作り、組織横断的な目線で評価調整を実施することも有効な手段である（表4）。

現地法人の安定的な事業運営・操業には良好な労使関係の維持・向上が不可欠である。そのベースとなるのが個人の評価とそれに伴う昇給・昇格、業績給（ボーナス）である。そのためには評価結果について本人に適切にフィードバックや説明を行えるように、ローカル幹部を評価コミッティーに巻き込むことが重要であろう。

なお、前述した自社のMVVを行動評価基準にブレイクダウンし、評価制度面から価値観の浸透を図る取り組みが行われるケースも多い。

そのためには日本本社で策定されたMVVのうち、特に社員の行動基準に直結する価値観（Value）部分においては、現地法人として評価可能な行動基準に落とし込む必要がある。次ページの表5は「顧客第一（For customers）」という日本本社の行動基準に基づき、ローカル幹部が参加するワークショップを活用して現地法人としての行動基準を策定

表4 現地法人の評価コミッティー例

被評価者	一次評価者	評価コミッティー
Supervisor (& under)	Section Manager	• Section Managers • Department Manager • HR Member
Section Manager	President Department Manager	• Department Manager • General Manager • President • HR Manager
Department Manager	General Manager	• General Manager • HR Manager
General manager	President	—

したプロセス例である。

このように現地ローカル幹部を巻き込むことによって、行動基準を現地社員に理解しやすいものに策定することができる。

(3) 報酬体系

現地ローカル社員の報酬水準については、当該国・エリアにおける該当職種の市場水準を定期的にウォッチし、設定したターゲット水準とズレが生じていないかをチェックできるようにしておくことが重要である。報酬制度においては、市場対比で設定した報酬水準を1つのプラットフォーム化することが可能であろう。

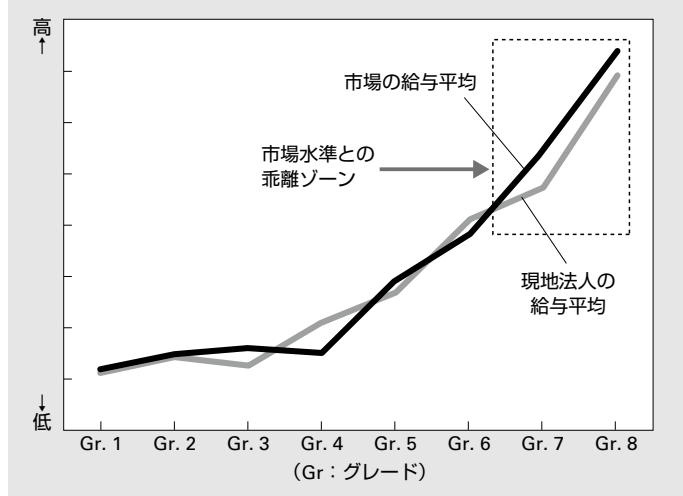
次ページの図12は海外現地法人のポジション別の市場水準と現状報酬水準の比較例である。このケースでは特にグレード7、8といったハイレイヤーにおいて市場水準と自社の報酬水準との間で乖離が生じていた。

実際、この現地法人では幹部クラスの報酬水準が上昇しているため人材確保が困難になり、優秀な人材がジョブホップしていくといった現象が生じていたため、報酬水準の一部

表5 現地法人としての行動基準書を策定したプロセス例

ローカル幹部ワークショップで抽出されたキーワード		現地法人社長からの示唆	行動基準化
【For customers】 • Give more than what is being asked • High Quality • Low cost • On-time response • Build strong relationships with customers • Long term partnership	• Sense of Responsibility and accountability	【For customers】 <i>We treat customers as the essence of our business.</i>	【For customers】 We treat customers as the essence of our business and aim for long term partnerships with them.
		<i>We live up to their expectations and delight them by going beyond what they expect from us.</i> <i>We see a delighted customer as a source of our pride and own delight.</i>	We live up to their expectations and delight them by providing more than what they expect from us. We see a delighted customer as a source of our pride and own delight.

図12 市場水準との整合性確認



改訂を検討することになった。

報酬水準のギャップが埋まらず、優秀な人材が離職してしまうことで事業運営・操業が不安定になるという問題は、欧米現地法人と比較して相対的に報酬水準が低い日系企業にとっては、常に対処していかななくてはならない問題である。

(4) 日本型モチベーションマネジメント

報酬水準は確かに重要である一方で、報酬

水準の設定だけで人材のリテンション（確保）ができるというわけでもない。特に外資系企業のうち、日系企業で長期間勤続する現地幹部社員はトップマネジメント（社長）とのコミュニケーションと信任、当該企業の雇用に対する考え方、職場環境といった職場の魅力度も重要視していることが多い。

汎用的なスキルに応じて労働市場から相応の報酬で人材調達を行う欧米型人事戦略に対して、日系の現地法人は人材に対して中長期的視点（挑戦して失敗してもすぐに解雇しないなど）の特徴をもっとアピールすべきであろう。

もちろん、人事評価や昇給・賞与の査定とそのプロセスの客観性や公平性をできる限り高めることが前提である。中には、ローカル内で人事評価や処遇の仕組みがブラックボックス化してしまっているケースも散見される。こうした仕組みを改め、定期的な幹部と社員間のコミュニケーション機会を設定し、日本型人事戦略の長所を生かすことで安定的な事業運営・操業につなげることができるのである。

Ⅳ 最後に

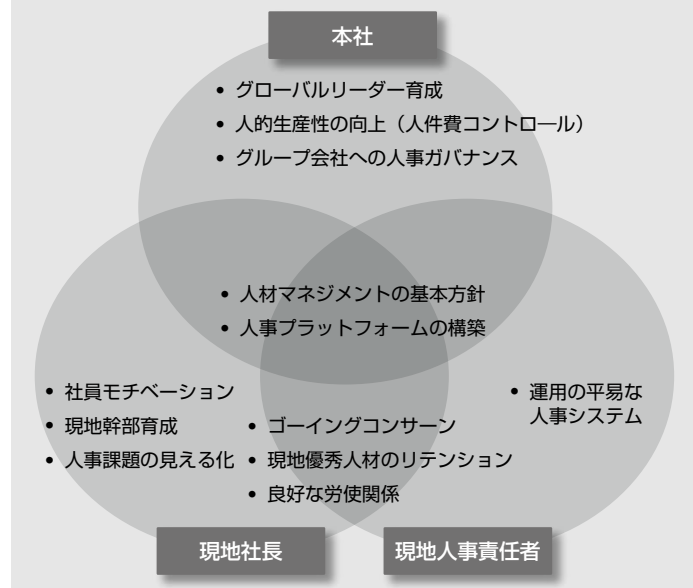
前述してきたように、リソースマネジメントの一環として海外現地法人のローカル人事制度の再構築が求められている。現地法人の人事制度改革については、本社人事部も適切にサポートを行いながら改革成功事例を作り上げ、横展開を行うアプローチが有効であると考えている。

一方で、人事・人材問題において本社、現地社長、現地人事責任者が認識している問題の見え方は微妙に異なっていることを理解しておかなくてはならない（図13）。

この点が欠落していると、特にリソースマネジメント領域の構築を進める上で良かれと思って実施した本社からのかかわりが、現地から見ると日本からの「押しつけ」や現地の人材特性や労務事情を無視した「誤ったプラットフォーム化の推進」になってしまう可能性がある。本社人事部門がサポートするという立場を堅持すると同時に、現地で不足がちな制度検討のためのリソース（人的リソース、情報リソース、ノウハウなど）を重点支援する必要がある。

日本の人事制度は世界に類を見ないほど、繊細で細やかなバランスの上に立っているシ

図13 立場の違いによる人事・人材問題の見え方の違い



ステムである。これをそのまま海外のローカル社員向けに適用することは必ずしも良いケースばかりではない。海外現地法人ではより「シンプル」な人事制度が求められていることも再認識しておくことが重要である。

著者

内藤琢磨（ないとうたくま）

経営コンサルティング部グループマネージャー

専門はグループ・グローバル人材戦略、企業再編人事、コーポレートガバナンス、組織風土改革など