

日本企業のグローバルHRMはどこに向かうか

グローバル戦略と人材開発の連携強化のために

松岡佐知



青嶋 稔



CONTENTS

- I 日本企業におけるグローバルHRMの設計思想と課題
- II グローバル戦略を実現するための対応の方向性
- III 日本企業のグローバルHRMが向かう方向性

要約

- 1 日本企業は、これまで欧米のコングロマリット企業のグローバルHRM（人材マネジメント）をモデルとして人事機能のグローバル化を進めてきたが、グローバル人材開発の観点からはまだ求める成果を上げていない。人事機能の制度設計思想、社員本人のキャリア観、人事部の関与のあり方が異なるため、欧米型の模倣による取り組みは限界に直面している。
- 2 こうした限界を踏まえ先進的に取り組む日本企業では、日本国内のグローバル本社内のダイバーシティ向上や、本社人事部と事業部門の役割分担等を含めた人事機能のあり方の見直しなどが新たに進んでいる。
- 3 グローバル事業で成功している日本企業は、戦略展開と人材配置・人材開発に応じて、あくまで欧米型のグローバルHRMを目指す企業とそうではない企業とに分化してきている。グローバルHRMがどうあるべきかは事業のあり方に依存する。基本的に単一事業体で、日本本社内に圧倒的な強みが蓄積されており、日本人材と現地人材の役割分担が明確になっているため、必ずしもグローバル人事ローテーションを行わなくともグローバル事業展開に問題が生じていない企業では、従来の日本中心型のグローバルHRMが成功パターンとして確立している。一方、事業が多角化し、競争上、「事業軸」と「地域軸」のマトリクス組織によりグローバル最適人材配置を実現する必要がある企業では、欧米型のグローバルHRMを実現するための取り組みが進んでいる。

I 日本企業におけるグローバルHRMの設計思想と課題

1 本稿の問題意識と構成

日本企業のグローバルHRM（人材マネジメント）改革は、2000年代以降、いわゆる「戦略的アプローチ」を取らず、経営者の意向や社内の優先順位、予算の観点などから、着手できる領域および着手できる深さで進められてきた。ここでいう「戦略的アプローチ」とは、まず自社なりのグローバルHRM全体の「ありたい姿」を明らかにし、これを実現するための諸施策やスケジュールを定め、たうえで進めるアプローチという意である。したがって、当時の日本企業は、最終的な「ありたい姿」を欠いていたため、たとえばジョブグレーディング（職務等級制度）の共通化を進めていたとしても、導入した制度をどのように活用していくのかが十分に明らかではない場合が多かった。

しかしその後10年の間に、日本企業は長い不況とリーマン・ショックを経験し、人口の少子高齢化の影響も顕著になるなか、国内市場の成長が期待できなくなり、事業のグローバル化を加速させた。その結果、グローバル人材確保の必要性はそれ以前よりも強いものとなってきた。特に新興国市場の開拓に当たっては、日本人材のグローバル化のみならず、現地人材の本格的な登用が必須となり、日本企業のグローバルHRM改革は新たな段階に入ったといえる。

グローバル共通のジョブグレーディング・評価制度、コンピテンシー、教育研修制度および人材データベースといった、日本企業のグローバルHRM改革でキーワードとしてよ

く取り上げられるものが手段ならば、その目的とするところは、グローバル人材開発である。ここでの「グローバル人材」とは、語学力や異文化対応力、コミュニケーション力を備え、グローバルアサインメントに耐えうるような人材とする。

本稿では、グローバル人材開発が、「事業戦略上のニーズに応えうるように行われているか」という観点が、その会社のグローバルHRMがうまく機能しているかどうかを判断するための適切な観点であるという考え方に基づき、以下で論じていく。

2013年現在、日本企業は、自社としての、あるいは日本企業共通のグローバルHRMの「ありたい姿」を見出せたのだろうか。そしてその「ありたい姿」は実現されているのだろうか。グローバルHRMについて先進的に取り組む日本企業に、上述のような意味で、事業戦略上のニーズに応えうるグローバル人材開発ができているかどうかを尋ねると、「悩みはまだ深い」という答えが多い。

こうした現状を踏まえ、本稿では第I章において欧米のコングロマリット企業の先進的な人材開発の仕組みを振り返り、これがなぜ日本企業に適さないのかを考える。続く第II章では、第I章で述べる欧米型模倣の限界を超えようとする日本企業での先進的取り組みを紹介する。そして第III章では、日本企業のグローバルHRMが全体として目指すいくつかの方向性を整理する。

2 欧米のコングロマリット企業の先進的な人材開発の仕組み

(1) 米国系A社の事例

米国系A社のグローバルマネジメントを象

徴するのは人材開発で、その人材開発システムを特徴づける点としてメディアでよく取り上げられるのは、経営トップによる人材育成への強いコミットメントと、洗練された人材育成プログラムである。しかしながら、それではなぜ、そのプログラムをそのまま日本企業に導入できないのか、という点を考慮しながらA社を見ると、着眼すべきは、経営戦略にしっかり連動した人材開発システムの設計思想にある。

外部環境の激しい変化に対しA社は、事業買収・売却を伴う事業ポートフォリオの組み換えによって対応している。事業ポートフォリオを頻繁に組み換えるこうした組織で求められるのは、トップダウンで戦略実行のできる人材、すなわち、自らビジョンを示し、それを部下と共有しながら人を巻き込み、組織に変化を起こし、求められる結果を出せるリーダー人材を、グローバルレベルで確保することである。

A社では、リーダー人材に求めるこれらの要件が、誰にでもわかりやすい「リーダーシップコンピテンシー」として定義され、専門知識・能力、ビジネス知識・能力、リーダーシップスキルとともに体现すべき価値観として、リーダー人材の選抜・評価に反映されている。そして、こうしたリーダー人材の確実な開発・確保が、戦略実現を可能にする組織維持・発展の核となっていることから、自身も同様の条件で選抜・評価されてきた経営者が人材選抜・開発に自ら強くコミットするのである。

成長戦略をこれほど明確に打ち出し、これと連動した人材開発システムを運用している組織のなかで生き残っていけるのは、上述の

ような、自ら戦略を実行し、人を巻き込み、組織に変化を起こすことができる人材であるのは明らかで、組織のなかで何をすれば評価され、何ができなければ評価されないのかが、会社と社員の両方で共有されている。経営層まで昇進できる人材は、求められる成果を出し続けた人材ピラミッドにおける上位者のみであることが明確なため、社員は、A社にとどまるべきかどうか、成果を出すためにA社のどこに機会を求めるかを含め、自らのキャリアを考え続ける。

自律的なキャリア観を持つ社員と、人材選抜・開発にコミットする経営者がいるA社の人事部は、採用・異動・配置・評価をすべて掌握する必要はない。コンピテンシーモデルを含めて方針を策定し、人材の「見える化」や人材育成の場づくりを支えるサポート役、裏方に徹することになる。

(2) 欧州系B社の事例

欧州系B社のマネジメントは、「事業軸」と「地域軸」のマトリクス組織の成功例とされている。幾度もの改革を経て現在では、投資、事業撤退、人事等の意思決定権限、最終収益責任も事業責任者（事業軸の長）に集中させることで事業軸と地域軸とのコンフリクトを回避している。地域軸の長には事業責任者のような権限はなく、その地域において強い事業の事業責任者が兼務することが多い。また、分野横断的な事業や、事業・地域を横断する顧客には、例外的にグローバル本社が対応する。

B社においても、経営戦略と人材開発システムの設計思想がしっかりと連動している。

B社では、上述のグローバルなマトリクス

組織を通じて、特定地域で蓄積した特定事業の強みを他地域に広げることでグローバル展開を進めている。このグローバル展開を可能にするため、B社で一定レベル以上のマネージャーに昇進するには海外勤務経験が求められる。経営層のなかには、20カ国、40カ国の海外勤務経験を持つ人材もいるという。こうしたグローバルビジネスの経験を有する経営幹部候補・準経営幹部候補人材は数千人に上り、同時に多国籍化も進んでおり、B社で本国出身者は6割程度にとどまっている。

より具体的には、各社員は半期ごとに、「ポテンシャル（今後より幅広い役割を担うことができるか）」と「実際に挙げたパフォーマンス（目標達成度）」のマトリクスによる人事評価を受ける。このマトリクスの右上領域に入った人材は、社内の相応のプロジェクトや上位のポストにアサインされ、そこで高い評価を得られれば昇進していく。グローバル組織のすべてのポストでグローバルゲーディングが定義されており、優秀な人材に適切な機会を与えるために活用されている。

B社もA社と同様、会社は誰を何に基づいて評価しているのか、より高く評価されるために社員は何をしなければならないかが、会社と社員の両方に共有されている。上位ゲーディングに昇進するにはグローバルアサインメントに応じることが必要条件という人事メカニズムのもとで、社員はB社にとどまるべきかどうか、B社のどこで昇進のチャンスを獲得するか、自らのキャリアについて考え続けることになる。

また人事部もA社と同様、各国法人で評価制度をきっちりと運用するなど、グローバルHRMローテーションの基盤整備に徹する立

場を取り、権限は事業責任者に集中している。

3 欧米型のグローバルHRMが日本企業に適さない理由

前節の2社と日本企業の現状を比較するとどうであろうか（次ページの表1）。多くの日本企業のグローバル戦略は、日本本社が持つ強み、日本で蓄積した圧倒的なナレッジのグローバル展開である。B社に見られるような多極的なグローバル展開を目指すかどうかは、「今後の事業の動向に応じて決めていく」というスタンスが多い。このため現状では、日本企業のグローバル組織のコア人材はあくまで日本人であり、日本人をどのようにグローバル人材に変えていくかが喫緊の課題である。

こうしたことから、A社やB社を参考に日本企業がグローバル人材開発システムを導入しようとしても困難となるのは仕方がない。戦略のグローバル展開が明確に描き切れていないためにグローバル人材要件は明確にならず、したがって、グローバルアサインメントへの明確なニーズもない。

それにもかかわらず、人材育成やグローバルアサインメントのためのインフラ（データベースやグローバルゲーディングなど）整備にグローバル規模で取り組もうとするため、

- 何のためのシステム導入であるのかわからない
- システムを導入したが活用されていない
- グローバル人材候補を集めて研修をしてみたものの、「次」（グローバルアサインメントなどのキャリアアップの機会）が

表1 欧米型グローバルHRM（人材マネジメント）と日本企業の現状の比較

	米国系A社	欧州系B社	多くの日本企業（大企業）の現状
制度設計思想	<ul style="list-style-type: none"> 激しい環境変化に適応し、事業ポートフォリオを組み換えて生き残るコングロマリット、組織の維持・発展の核＝リーダー人材 上述の思想を実践し生き残ってきた経営者が、自ら選抜・育成にコミット 世界中で一流人材を引きつける組織（リテンション重視） グローバル人材プールは多国籍化 	<ul style="list-style-type: none"> ドメイン（セクター）主導で地域軸もカバーするグローバルなマトリクス組織において、各セクターが各地で蓄積したナレッジをグローバルに展開 グローバル人材プールを活用し、世界中で発生するアサインメントに適切な人材を配置 世界中で一流人材を引きつける組織（リテンション重視） グローバル人材プールは多国籍化 	<ul style="list-style-type: none"> 日本本社が持つ強み、日本で蓄積したナレッジをグローバルに展開 グローバル人材の中心は日本人材（日本人をどうグローバル化するかが悩み） グローバル人材プールの多国籍化（外国人新卒採用、現地法人トップクラスのグローバル人材プールへの組み込み）はまだ端緒 本当は日本企業に適合した人材が集まればよい？
社員本人のキャリア観	<ul style="list-style-type: none"> 「A社の求める人材像」が明確で、採用・選抜時にも浸透徹底 「戦略・具体的行動計画を自ら立案」し、「人を動かして変化を起こす」人材でないとは昇進できない 自らのキャリアについて、A社にとどまるかどうか、A社のどこで何をやるのかを含めて、自ら考え続ける 	<ul style="list-style-type: none"> 高い評価を得る＝上位グレーディングのポジションに昇進＝グローバルアサインメント、という明確なメカニズムの受容 自らのキャリアについて、B社にとどまるかどうか、B社のどこで何をやるのかを含めて自ら考え続ける 	<ul style="list-style-type: none"> 日本人材＝「異動配置は人事が考えてくれるもの、何を求められても受け入れるのが日本企業の社員」「変化・挑戦＜安定」 海外人材は自身のキャリアについては自ら考え続けている（チャンスなしと見れば流出） キャリア観の全く異なる人材を一つの人事システムでマネジメントする難しさ
あり方 人事部門の関与の	<ul style="list-style-type: none"> 異動・評価・採用権限なし リーダーシップコンピテンシーのモデル策定等人材育成方針の策定、人材の「見える化」、場づくり（＝サポート役、裏方）に徹する 	<ul style="list-style-type: none"> すべての意思決定権限はセクターCEO（最高経営責任者）に集中（投資、事業撤退、人事など） 各国法人で評価制度をきっちり運用することで、グローバルHRMローテーションの基盤整備に徹する 	<ul style="list-style-type: none"> 人事部の権限が強く、異動・評価・採用権限全般を掌握 グローバル人材も同じ思想で捉える

提示できず、優秀な人材の期待をかえって裏切ってしまった

——という事態に陥ってしまう。戦略と人材開発システムが連動していないことにより残念な結果を招く。

そして、問題をさらに悩ましいものにしていくのが、日本人材個人の「キャリア観」である。日本では、大企業に勤務するいわゆる優秀な人材ほど、「異動・配置は会社（人事部）が考えてくれるもの、自分は何を求められてもそれを受け入れて、求められる役割を果たさなければならない」「（むしろ）自分の考えや希望を主張することはあまり望ま

くない」と考える傾向があり、また自ら変化や挑戦を求めるよりは安定を好む傾向がある。欧米系のグローバル企業でのグローバル人材開発は、「自分のキャリアについて自律的に考えている社員を会社が適切な場を与えてサポートすること」でよいが、現在多くの日本企業が抱えている「日本人材をグローバル人材にする」という課題は、人事部にとってより荷の重いものとなっている。つまり、必ずしも「グローバル人材になりたい、ならなければならない」と考えていない人材を相手に、どのように人材育成するのかを会社側が一方的に考え、必要な施策を企画・実

行しなければならないからである。

さらにいえば、事業部門側にもグローバル人材への明確なニーズがないため、会社と社員の間で、何をすれば評価されるのか、何ができなければ評価されないのかが共有されていない。このため社員の側にしても、自分のキャリアについて、特に「グローバル人材になりたいかどうか」について自律的に考えることは難しい。

しかも日本企業の場合そもそも、欧米系のグローバル企業のように事業部門が人材育成や開発に関与する仕組み・体制となっておらず、このような意味からも、人事部の負担は重いものとなっている。

以上のように、人材開発システムの制度設計思想、社員本人のキャリア観、人事部の関与のあり方すべてに課題を抱えているのが、日本企業の現状であるといえる。

II グローバル戦略を実現するための対応の方向性

これまで見てきたような、人材開発システムの制度設計思想、社員本人のキャリア観、人事部の関与のあり方の課題に、日本企業はどのように対応すべきだろうか。グローバルHRMに先進的に取り組んでいる日本企業とのディスカッションから、いくつかの取り組みを紹介する。

1 HRMに先行する事業のグローバル化

グローバルグレーディングやグローバル人材データベースを導入する前や後に「どのように活用すればよいのか」を悩むようであれば、

そもそも欧米型のグローバルHRMインフラを模倣して整備する必要はない。グローバルグレーディング、グローバル人材データベースといった関連システムを活用する必要性は事業部門側が作り出すことが最も理想的である。

次善の策として、人事部が目指すべきHRMのあり方やこれを管理するためのKPI（重要業績評価指標）を提示する方法もあろうが、人材個人の取り組みによって改革が進む可能性の低い事業をグローバル化しようというのであれば、HRMよりも事業を先行すべきである。野村総合研究所（NRI）がヒアリングをするかぎり、事業よりもHRMが先行してしまっているケースが意外に多いため、ここであえて指摘しておきたい。

2 日本国内組織のダイバーシティ向上

政府や経済団体においては、外国人高度人材を積極的に受け入れるための施策が検討されているが、たとえば多極的グローバル企業を輩出している米国、英国、ドイツなどの欧米諸国と比較すると、日本の外国人受け入れ増加は緩やかなものである。自国を外国人人材に対して閉鎖的なままにしておきながら、その一方でグローバル人材育成といっても、いわば試験管のなかの人工的な実験のようなもので、コストがかかったり困難であったりする。そうした不自然な状態を改善するには、せめて企業内のみでもより速い速度でダイバーシティの高い状態をつくり出す必要がある。

たとえば、ローソンやイオンなどではすでに外国人新卒採用や中途採用が進んでおり、

海外のトップ大学の人材を新卒採用し日本本社に配属する東芝のような事例も現れている。経営トップや役員に外国人人材を迎える事例も、少ないものが出てきている。日本企業はこうした取り組みを一層進めるべきである。

組織内の日本人材に自ら、「自分はグローバルな環境で働ける人材にならなければ」と思わせるような変化を起こすには、まずグローバル人材の「量」が必要である。最近見られるような、アジア各国の優秀大学から新卒採用した外国人人材の本社登用などは、その「量」を増やすという意味においてはさらに進めていくべきである。

3 人事機能のあり方の抜本的見直し

HRMよりも事業のグローバル化を先行させるべきという提案ともつながるのだが、事業部門側が、必要な人材やあるべき採用・配置・育成などについて自らも考え、また人材育成や機会付与の役割および責任を分担すべきである。

事業の多様化とグローバル化が進むなか、人材開発や人材配置のすべてをグローバル本社の人事部が考えきることが不可能なのは明らかになってきている。したがって、人事部からラインへの権限の一部移譲や、グローバル本社と地域統括会社、各国法人の各人事部門の役割分担にも見直しが必要となる。

そしてグローバル本社の人事部は、このように先行する事業部門の動きをしやすいとするという目的意識を持って、グローバル共通のグレーディング・評価制度、コンピテンシー、教育研修制度および人事データベースといったグローバルHRMインフラの整備を、

一歩遅れか同時並行的に進めていく。グローバル人材を日本型のHRMで採用・評価すると、グローバル人材が中途採用であることや、日本人材ほど会社都合で異動させられないことなどさまざまな要因により、不利な処遇となってしまう。グローバル人材が人数的に限られるうちは、例外的な対応をしつつグローバルHRM改革を進めていく必要がある。

また、第I章で紹介したA社・B社では、優秀な人材に適切な成長機会を与えるため、両社ともに優秀な人材に対しては、個人レベルのケアに一定の人的資源や時間を投入している。経営層が会議体で人材一人ひとりのキャリアパスについて議論を交わす、人事部が一人ひとりをコーチングしながら成長に導いていくなど、個人レベルでのケアが丁寧であるのが共通の特徴である。

一方、日本企業の人事部では「対象者が多すぎて個人々々をみるのは不可能」と諦めてしまうことが多い。しかしここでは、「個人々々をみるにはどのような体制が必要か」と考える発想の転換が必要である。個人を現地地域内でみて、そこから得られる情報をどのようにグローバル規模で集約していくのかを考えるべきである。A社・B社の事例を研究すると、グローバル人材開発のための制度づくりや仕組みの標準化・精緻化には限界があり、人海戦術的な面がある程度残ってもやりぬく覚悟が求められていると感じる。

Ⅲ 日本企業のグローバルHRMが向かう方向性

最後に、日本企業のグローバルHRMが全

表2 日本企業のグローバルHRMゴールイメージの分化

	概要	ポイント	グローバルHRMのゴールイメージ
製造業C社	<ul style="list-style-type: none"> 事業上の強みは日本発（商品、プロセスなど） →グローバル展開、日本本社グローバル化は無理との割り切り 日本人＝戦略企画、商品開発、生産管理など、外国人＝製造・販売——と割り切り 	<ul style="list-style-type: none"> 各国法人トップは徹底して現地化、日本人駐在員はサポート、日本本社のインターフェースに徹する 日本で蓄積した圧倒的なナレッジ（商品・サービスや技術）の展開 	日本中心型 役割分担型
多くの日本企業に見られる中間的形態	<ul style="list-style-type: none"> 事業上の強みは日本発（商品、プロセスなど） →グローバル展開、最近は現地化も重要 日本人中心の組織を、組織に適合する外国人人材の選抜・登用で徐々にグローバル化 	<ul style="list-style-type: none"> ポジションの現地化は、人材の有無により状況を見ながら進行 日本で蓄積した圧倒的なナレッジの展開が続かないと問題が生じる 	（ゴールではなく中間的形態）
コングロマリットD社	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人材の「見える化」×グローバルアサインメント グローバル人材プールの多国籍化＝事業上の強み 	<ul style="list-style-type: none"> 事業上のグローバルアサインメントの必要性あり（組織内にグローバル人材プールがないと追いつけない） 外国人人材にとっても「この会社にいればチャンスがある」状況 	欧米型

体として目指すいくつかの方向性を整理する。

グローバル事業展開に積極的に取り組み、かつグローバルHRMにも先進的に取り組む日本企業は、戦略展開と人材配置・人材開発に応じて、あくまで欧米型のグローバルHRMを目指す企業とそうではない企業とに分化してきている。グローバルHRMがどうあるべきかは事業のあり方に依存している。

以下では、従来型のグローバル日本企業のHRMでよいとして一定の割り切りをしたうえでグローバル事業展開を成功させている製造業C社と、あくまで欧米型のグローバルHRMを目指すコングロマリットD社の事例を紹介する（表2）。

1 製造業C社の事例

製造業C社はグローバル事業展開に最も成功している日本企業の一つであり、事業の成

功パターンが確立されているとともに、グローバルHRMの方針も明確である。

C社の事業の特徴は、グローバル展開している事業がほぼ単一であること、事業上の強みが圧倒的に日本に集中していることである。戦略策定、商品開発、生産管理など、主要機能はすべて日本人が担っている。一方で、各国現地法人トップは徹底的に現地化している。現地法人に赴任する日本人駐在員は現地人トップのサポート役、および日本本社のインターフェースに徹することで、日本人材と現地人材の間に役割分担が成立している。端的に言えば、日本人が生み出す商品を、現地人材が製造・販売するという役割分担により成功パターンが確立されているのである。

C社のグローバルHRMに見られる日本人材と現地人材の役割分担は、ある意味では従来型の日本企業のグローバル化のパターン

表3 グローバルHRMのゴールイメージ別のなじみやすい組織とこうしたゴールを目指す日本企業の現在の悩み

グローバルHRMのゴールイメージ	なじみやすい組織の特性	現時点の多くの日本企業の抱える悩み
日本中心型 役割分担型	<ul style="list-style-type: none"> • 日本に事業上の圧倒的な強みあり（強み輸出型） • 単一事業 • 成功パターンがすでに明確 	<ul style="list-style-type: none"> • 現地人材の昇進限界＝現地トップであり、現地の最優秀層人材は採用できないか、もしくは流出リスクあり
中間的形態 （現状多いパターン）	（現状は輸出型中心であるが、現地生産・販売型に移行する可能性あり）	<ul style="list-style-type: none"> • C社のような割り切りがないため、現地人材に不透明感が強く、不満が募りやすい • 事業軸×地域軸のカバー力が勝敗を分ける産業や、イノベーション（革新）が求められる産業では弱み（グローバル規模で強くないか、もしくは非常に時間がかかる）
欧米型	<ul style="list-style-type: none"> • 事業上の強みが日本国外を含めて分散（グローバル現地生産・販売型） • 事業の多角化 • 既存の成功パターンもあるが、新たな成功パターン創出も必要 	<ul style="list-style-type: none"> • 現時点では事業がまだ日本中心で、事業ニーズと目指すHRM像が乖離（実際にグローバルアサインメントの機会が生み出しにくい） • 現時点では日本人中心で、人事を取り巻く環境とHRM像が乖離（リテンションに苦勞なく、日本人材は全体として受け身） • 日本人材のグローバル化の方向性が見えず現地人材と能力差あり

にとどまっているように見える。しかし着実に実績を上げている点では一つのモデルとなっており、いたずらに欧米型のグローバルHRMを目指す必要性は生じていないようである。

2 コングロマリットD社の事例

コングロマリットのD社は、自社事業を複数のドメインに分け、各ドメインのなかでシナジー（相乗効果）を創出し、コングロマリットとしての強みを活かしたグローバル事業を展開しようとしている。

そこで鍵となるのがエンジニアの人的資源である。第I章で紹介した欧州系B社では、グローバル規模でリソースを抱えているため、ある特定の国でプロジェクトを立ち上げる場合、各国から適切な人材をアサインしてチームを組成する。しかしD社の場合、コアとなるエンジニアは本国から派遣する日本人である。ここで、グローバル人材開発が案件

対応の速度や対応力、ひいては企業としての競争力に直接影響を及ぼす事態が生じている。こうした人材のニーズに応えるために、D社は欧米型のグローバルHRM導入を積極的に進めている。

D社は、すでにグローバルアサインメントの基盤となるグローバルグレーディング、グローバル人材データベース、グローバル共通の評価制度などは導入済みである。あとはこれらの仕組みを活用して、事業部門側の人材のニーズにどのように応えていくのかという具体的な取り組みを進める段階に入っている。

グローバル本社の人事部も役割を大きく変え、現地人材の評価と目利きは現地の優秀なマネジメント人材に移管する一方で、グローバル本社は、地域間のグローバル経営層人材を個別にしっかりケアする地域間の横串の役割を果たしている。

具体的には、個別の人事評価は各国現地法

人できっちり運用して地域統括会社がこの情報を集約し、人材育成は地域レベルで対応している。グローバル本社は、地域レベルが把握しているこうした人材のうち、経営層人材のみに対応している。

D社では、第Ⅱ章に挙げた取り組みがいずれも進んでおり、日本人材のグローバル化の難しさに直面しつつも、グローバル人材プールを着実に充実させている。

3 日本企業のグローバルHRMが向かう方向性

日本企業のHRMは、1990年代以前の職能資格等級制度、2000年代以降の職務等級や役割等級導入による等級制度の見直しおよび目標管理など、一つのモデルに収斂する傾向があったが、現在のグローバルHRMを考えると、事業や組織の特性に応じて複数のパター

ンに分かれていくのではないだろうか。現状では、少なくともC社とD社のように分化する傾向が見られるが、多くの日本企業は現在、そのいずれでもない「中間的形態」にある。これらの企業が今後どちらかのモデルに収斂されるのか、あるいは新たなモデルを形成するのかは、グローバル事業展開のあり方に大きく依存すると考えられる（表3）。

著者

松岡佐知（まつおかさち）

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント
専門はグローバルHRM、PMI戦略策定と実行支援、本社改革など。人材や雇用に関する海外政策調査も手がける

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー
専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など