

# グローバル人材基盤強化に求められる 本社機能

青嶋 稔



柳澤花芽



松岡佐知



## CONTENTS

- I 本社機能への期待
- II 本社が果たすべき役割
- III 本社機能強化に向けた事業部門・地域統括会社との役割分担

## 要約

- 1 本特集第一論考から第三論考までで論じてきたように、日本企業が成長していくには、「グローバル戦略と人材開発の連携」「経営理念に沿って自律的に考える組織の実現」が求められる。事業展開が世界各地に及ぶ今日にあっては、本社ができることには限界がある。しかし、事業部門・地域統括会社との連携が増すなかで、本社の果たすべき役割が大きくなってきているのも事実である。
- 2 グローバル戦略を実現する強い「人材基盤」をつくるには、本社はグローバル戦略の浸透と実現のための基盤を構築しなければならない。それには、①顧客への提供価値の明確化、②組織として大事にしている共通価値観の定義と浸透、③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築、④事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための、浸透と徹底へのリーダーシップの発揮——が必要である。
- 3 先進事例としては、人材の最適配置をグローバル規模で進めるためにシンガポールに海外本社機能を設置し、「VigilantPlant～理想の工場」を展開する横河電機や、グローバル人財データベース、グローバルグレーディングを備え、事業機会と優秀人財を合致させ経営幹部候補を育成する日立製作所——などがある。

## I 本社機能への期待

本特集の第一論考から第三論考までで見てきたように、日本企業が成長していくには、

- グローバル戦略と人材開発の連携
- 経営理念に沿って自律的に考える組織の実現

——が求められる。本稿では、これらを実現するために本社が果たすべき役割について考えていきたい。

複数の事業を展開する企業では、事業の戦略策定は通常、事業部門がイニシアティブを持っており、本社がイニシアティブを発揮することは難しくなっている。事業展開も、日本のみならず世界各地に及び、戦略策定に本社が関与することはますます困難になっている。しかし、事業が急速にグローバル化している今日、本社が果たすべき役割が大きくなってきているのも事実である。

家電、精密機器などの製造業であれば、かつては日本もしくは中国などのマザー工場が製品を製造して輸出するというのが成功モデルであった。すなわち、日本企業の強さの源泉は製品開発力と生産ノウハウにあり、その多くは日本人が持っていた。したがって、人材開発は日本人材の育成とグローバル化が中心となり、本社は人事部を中心として事業と日本人材のグローバル化を連携して考えさえすればよかった。しかしながら、事業のグローバル化が急速に進み、その間、2008年のリーマン・ショック後の景気停滞、新興市場の重要性の増大などから、事業の中心は新興国など海外へ移り、環境は大きく変化した。

こうした環境下においてグローバル戦略と

連携した人材開発は、本社人事部だけでは対応できなくなってきている。経営者が深く関与し、本社の経営企画部門・人事部門、事業部門、地域統括会社同士が密接に連携する必要が生じている。グローバル戦略を立案する過程で、どのような人材がどのような事業部門と地域（国）で必要なかを、本社は事業部門・地域統括会社とともに考える必要がある。グローバルで展開するために、経営理念や共通価値観に沿って自律的に考え意思決定のできる組織をつくるには、本社と事業部門・地域統括会社がより一層連携しなければならないのである。

また、事業部門単独では難しい事業機会の創出や重点地域への先行投資は、複数の事業部門・地域統括会社と連携する必要がある。こうした役回りにも、本社のリーダーシップがより求められている。すなわち、グローバル戦略の立案において、本社がイニシアティブを発揮しなければならなくなっているのである。

このためには、まず自社はどのような提供価値を生み出していくべきなのか、その方向性を明示する必要がある。事業部門・地域統括会社が考えた事業戦略を束ねてグローバル戦略としているだけでは、本社は本社としての役割を果たすことにはならない。本社は初めに、どのような事業領域に対してリソースを重点的に投下し、どの地域を重点的に伸ばすか、そしてどういう提供価値を生み出していけるかの方向性を示さなければならない。特に複数の事業部門をまたがなければ実現できないような部門横断の事業には、本社の強いイニシアティブが欠かせない。さらに、事業部門や地域統括会社単独では対応できない

経営者の育成、たとえば世界各地での経験、複数事業部門の経験などには、本社がイニシアティブを発揮しなければならない。地域間・事業間をまたいで事業機会と人材の成長機会を合致させていくためにも、本社にしかできない、全社視点での検討が必要になっている。

そのためには、本社は第二論考で述べたような共通基盤としての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などの仕組みを構築しなければならない。しかしながらその仕組みづくりそのものよりも、地域間・事業間をまたいで事業機会と人材の成長機会を合致させ事業成長を実現すること、およびそうした機会を通して経営者を育成することの支援・展開の推進役に現経営者になることが重要である。

過去には、日本人同士であれば「赤ちょうちん」などの場で、経営者が考える経営理念や大事にしている共通価値観を伝承・浸透させることができたが、事業が世界各地に及び、宗教も文化も異なる社員を抱えている現在では、そうしたことは難しくなっている。経営理念や大事にしている共通価値観は、本社が社員に向けて浸透を図る推進役とならなければ、認知もされないし広まってもいかなない。経営者の考えに基づき、経営理念や過去からの事業成長の歴史、大切に伝承している考え方などを、本社が共通価値観として明確に定めなければならないのである。

以上のように、本社の果たすべき役割は高まってきている。経営者と一体となり、本社経営企画部門・人事部門は連携して役割を果たすべきである。「人」に関することから人事部門が執り行うのではなく、経営に近い

経営企画部門と人事部門は、互いに深く連携してこれに取り組んでいく必要がある。

## II 本会社が果たすべき役割

グローバル戦略を実現する強い「人材基盤」を本社が構築するには、戦略の浸透とそれを実現する基盤づくりから着手する。それには、

- ①顧客への提供価値の明確化
  - ②組織として大事にしている共通価値観の定義と浸透
  - ③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築
  - ④事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための浸透と徹底へのリーダーシップの発揮
- が必要となる。

### 1 顧客への提供価値の明確化

自社顧客への提供価値は、グローバル戦略立案のなかで本社が明確に定義する。たとえば工作機械なら、工作機械というハードウェアを提供するだけではなく、工場の安定稼働による利益創出に貢献することが提供価値であろう。電子化によりドキュメントボリュームが大きく減少している複写機産業では、複写機というハードウェアが占める事業比率は低下している。しかしここで、「ドキュメントはナレッジである」と考えれば、企業の知的生産性を高めることに貢献することが複写機メーカーの提供価値となりうる。実際に富士ゼロックスは同社が目指すこととして、「知の創造と活用を進める環境の構築」と明言している。

また、日立製作所は自社の提供価値を「社会イノベーション」という言葉に表している。これは、家電事業までも持つ同社が、自社の強み・提供価値を、産業・交通・都市開発システムや電力システム、情報・通信システムなどで構成される社会インフラに置いていることを示している。こうして一つの方向性を示すことによって、日立製作所は、川村隆前社長、中西宏明現社長のもと業績を力強く回復させた。

変わりゆく時代のなかで、本社が今一度、「何をコアの提供価値としていくのか」を再定義しなければならない時代になっている。それは、事業部門からの事業戦略をなりゆきで東ねてそれをグローバル戦略とするのではなく、本社が強いリーダーシップを持たなければならないことを示している。

自社の提供価値をこのように明確にすることは、人材基盤を再構築するうえで非常に重要である。繰り返しになるが、「製品の機能や性能」だけで事業を成長させることはますます厳しくなっているからである。エレクトロニクス製品等は、韓国などの海外製品の機能・性能と差がなくなってしまう。経営企画部門が経営者とともに、自らの提供価値について事業部門と協議してそれを明確にする必要がある。

## 2 組織として大事にしている 共通価値観の定義と浸透

第三論考でも述べたとおり、経営理念はどの会社も有しているが、その経営理念を事業展開している世界各地に浸透させ、共通価値観にまで昇華できているケースは少ない。第一論考、第三論考でも述べたコマツは自社の

経営理念を「コマツウェイ」として、事業展開する世界各地の経営層および製造現場に徹底的に浸透させている。その推進に、坂根正弘相談役、野路國夫会長、大橋徹二社長などの経営陣、およびコマツウェイ推進室の果たしてきている役割は非常に大きい。

第一論考で述べた日立製作所も、「HITACHI VALUE」を常に進化させ、世界各地に浸透させていくために、経営層および本社のグローバル人財本部は事業部門との連携を強化している。電力システムから情報・通信システム、建設機械、高機能材料などまでさまざまな事業領域に及ぶコングロマリットである同社がこのHITACHI VALUEを浸透させるには、これを、経営層から事業部門、さらに各事業単位で求められる行動基準にまで落とし込まなければならない。

日立製作所は、全社経営層、各事業部門経営層、グローバル人財本部が中心となって、全社の共通価値観と実際の事業の成長機会にHITACHI VALUEがしっかり結びつくよう進化させようとしている。このような共通価値観は、自社事業の過去からの成功・失敗の経緯や大切にしてきた考え方に沿って、本社のグローバル人財本部が、事業に根づく形に、社員のあるべき行動特性として事業別にまで落とし込む。そして時代の変化、および世界各地の文化・宗教的背景に合わせて、その伝え方を常に進化させている。

## 3 グローバル規模での人材の適材 適所を実現する仕組みの構築

提供価値を中心に自社の成長戦略が定まると、それを世界各地にどう展開していくのが課題となる。それには、各事業・各地域で

必要となる人材要件と、その要件を備えている人材とを合致させなければならない。そのためには、第二論考で述べた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などの仕組みを構築するとともに、その本来の目的である人材の最適配置が実現できるように運用をしなければならない。事業がねらった重点地域（国）の成長に役に立つ形で事業部門と地域統括会社に対して「納得感」を醸成することで、仕組みに「魂」を入れていく。仕組みはあるものの魂がない状態になっては、目的は実現できない。

グローバルグレーディングもグローバル人材データベースも、その構築には多くの労力を伴う。事業のグローバル戦略実現にどうしてそれが必要となるのかを、決して仕組み先行型ではなく、事業部門と一体となって検討しなければならない。そのためには経営層の思いを明確に抽出し、経営者に求められる要件を明確にする必要がある。さらに、世界各地の事業戦略を理解し、各事業・地域で必要な人材像を定め、グローバル戦略を立案する経営企画・人事部門が、事業部門・地域統括会社と連携しながら、グローバル人材データベースへの人材登録とグローバルグレーディングなどの仕組みの構築を行っている。

#### 4 事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための、浸透と徹底への本社リーダーシップの発揮

前節で述べた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などの仕組みは、その構築自体が目的ではなく、グローバル戦略に沿って新興国などの重点地域で事業

を成長させることが目的である。したがって、その仕組みを構築した後に浸透させることが最も大事なフェーズになる。

たとえばグローバル人材データベースであれば、仕組みの目的に合わせて優秀人材を抽出してデータベースに登録するなど、事業部門・地域統括会社に対してその目的を明確に伝え、目的に合った運用を徹底させていくことが重要である。ただし、事業数の多いコングロマリットやグローバルに展開している企業がその運用を徹底するのは並大抵ではなく、事業や地域によって、どのような人材に登録するか解釈がまちまちになってしまう。つまり仕組みはあるものの運用に対する理解がばらばらでデータベース内の登録人材のレベルが合っていないため、事業部門や地域統括会社をまたいだ運用が難しいこともある。

グローバルグレーディングについても、グローバル人材データベースに登録されている優秀人材と、そうした人材を必要とする世界各地・事業の成長機会とをいかに合致させるかが重要になる。人材は登録されているものの、事業部門や地域統括会社の狭い範囲で育成しているのでは人材と成長機会とを合致させることができず、優秀人材の成長機会、および事業機会を失う。

そこで当社が果たすべきリーダーシップには、

- ①グローバル戦略に必要な組織機能・人材像を、経営層の思いや事業部門との議論により明確にする
- ②策定したグローバル人材データベースやグローバルグレーディングなどの運用ガイドラインに沿って組織機能・人材育成

ができていのかどうかを、事業部門・地域統括会社とともにレビューする

### ③事業部門と地域統括会社に仕組みの目的を理解させ、運用を徹底させる

——ことが求められる。すなわち本社は、事業のグローバル戦略と必要な人材像を構築し、グローバル人材データベースやグローバルグレーディングなどの仕組みについて運用ガイドラインを策定して事業部門・地域統括会社に説明する。そのうえで、各事業部門・地域統括会社での運用状況や成功事例を共有しながらそれぞれの理解の差異を把握し、目的に合った運用となるように、助言なども併せて着実に実行していく。そうしなければ仕組みが形骸化していくおそれが強い。まさに仕組みを構築してからの運用が重要なのである。

## Ⅲ 本社機能強化に向けた事業部門・地域統括会社との役割分担

グローバル戦略でねらった重点地域での成長実現に向けて本社機能の強化を図っている事例を参照しながら、本社および事業部門・地域統括会社の役割分担について考察したい。

### 1 事業部門・地域統括会社との役割分担の事例

制御システム・計測機器の大手企業、横河電機は、社内における徹底した啓発活動の結果、「VigilantPlant～理想の工場」という制御事業のビジョンを確立し、これをグローバルに浸透させている。新興国を中心に拡大するグローバル市場で成長していくには、単純

に「良いものをつくって安く売る」という方針では海外の競合企業との差別化はできず、競争力を維持できない。そこで横河電機は、同社の強みである「困難なプロジェクトでも完遂する姿勢、絶対にシステムダウンしない安心感」を社内ですっかりと認識し共有したうえで、このコンセプトを上述のVigilant Plantとして明文化し、それに基づいてマーケティングを展開している。

この活動は、もともとは同社の制御事業（IA）部門のマーケティング部署の前身である社内タスクフォースから始まり、IA関連事業部、海外拠点へと広がったもので、EMERSON ELECTRIC（エマソン・エレクトリック）などの海外の競合企業に対抗する横河電機の提供価値を明確化したものであった。その後この活動は、IAマーケティング本部に継承されて関連事業部、地域拠点を経て、海外拠点の営業人材も巻き込んだワークショップとして展開されていった。横河電機はVigilantPlantを各拠点に確実に浸透させるため、人事機能のグローバル化を進めている。本社人財本部にはグローバル人事機能が配置され、人材のグローバル化を推進している。

横河電機は、人材の最適配置をグローバル規模で一層進めるため、もとより強い同社の海外事業の比率を大きく引き上げることを目的に、シンガポールに海外本社機能を設置した。そこから海外市場をグローバル視点で見渡し、海外事業におけるグローバル戦略の策定や目標設定・管理を行う営業本社機能を持たせ、海外エンジニアリングサービス、海外経営を管理してきた。

現在は本社人財本部の下に、シンガポール

にある海外人材を管轄するグローバル人事機能を配置し、優秀な多国籍人材を選抜してシンガポールなどで集合研修を実施することで、リーダーシップやコミュニケーション力を高める人材育成を行っている。グローバルスタンダードと比較して特殊な日本の労働市場ではなく、職種別の賃金体系が明確な海外市場でグローバル人事機能を先行させ、比率の高い海外事業で一步先に展開することで、グローバル人材ローテーションを実現しようとしている。そして、本社人財本部のリーダーシップのもと、本社が策定するグローバル戦略とシンガポール拠点の組織・人材開発を連携させて進めている。

一方、第一論考でも述べた日立製作所は、自社の提供価値を「社会イノベーション」としている。また、各事業で求められる人材像については、HITACHI VALUEのもと、事業部門ごとに行動基準を明確にしている。

さらに日立製作所は、グローバル人材データベース、グローバルグレーディングの仕組みを整え、まずは経営幹部候補から、世界各地での成長機会と優秀人材の合致を図ろうとしている。この仕組みは、本社グローバル人財本部が事業部門と地域統括会社を支援することで運用されており、これにより、アジアを中心としたグローバルで事業の成長を実現しようとしている。

横河電機と日立製作所の事例に見られる本社の役割は、第Ⅱ章で述べたように、

- ①顧客への提供価値の明確化
- ②組織として大事にしている共通価値観の定義と浸透
- ③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築

- ④事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための浸透と徹底へのリーダーシップの発揮

——である。しかしながら、これらは本社のリーダーシップのみでは実現できず、本社と事業部門・地域統括会社の密な連携が求められる。そこで以下では、本社がリーダーシップを発揮すること、および事業部門・地域統括会社がそれにどのように連携するのか、そしてそれぞれが果たすべき役割について考察したい。

## 2 顧客への提供価値の明確化

顧客への提供価値の明確化において、本社、事業部門・地域統括会社がすべきことを明示したい。

### (1) 本が行うべきこと

本が行うべきことは、グローバルな市場・顧客の変化という観点から自社の強みが発揮できる領域を明確に定めることである。そのなかで、顧客ニーズの変化に対応するために複数事業にまたがる領域の提供価値や、外部からのリソースを獲得しなければならない領域については、本社は特にリーダーシップを発揮しなければならない。

事業を実際に展開するのは本社ではなく各事業部門である。したがって本社が明確に定めるのは、あくまでも市場・顧客の変化を見極め自社の強みが発揮できる領域である。事業部門は自社の持つ強い技術、自部門の顧客視点からの発想にどうしてもとらわれがちになる。これに対して本社は、自社の視点のみならず、自社の事業に大きな影響を与える市場の視点も加え、市場・顧客の両面から事業

部門の視点を広げて提供価値を定める。

たとえばシーメンスは、自社の事業領域に大きな影響を与える市場の変化を「メガトレンド」としてまとめている。

- ①都市化
- ②高齢化などの人口動態
- ③地球温暖化に代表される気候変動
- ④世界貿易額の増加とグローバル企業の増大などのグローバル化

——という、同社の事業にとって重要な影響を与える領域を設定し、そこで今後起こりうる変化を予測し、ここから自社が強化すべき事業領域、提供価値を定めている。本社の経営企画部門に求められるのは、製品事業単体の環境の変化から、もう少し広いグローバル規模の視点で市場と顧客の変化を洞察し、何を提供価値とすべきかを導くことにある。提供価値の浸透には、たとえば横河電機がVigilantPlantを各拠点の営業人材に落とし込んだように、ワークショップなどを通じた地道な活動も考えられる。

## (2) 事業部門が行うべきこと

事業部門は、展開する事業の範囲で市場・顧客の変化を捉えて提供価値を検討する。

## (3) 地域統括会社が行うべきこと

事業はグローバルで展開されるため、地域統括会社が管轄する地域市場の顧客の変化は非常に重要な情報となる。その地域の市場・顧客がどう変化しているのかをつぶさに観察し、本社に報告する。そのうえで、地域の顧客・市場の変化に対応するための提供価値を検討し、策定する。

たとえば、都市のインフラ開発案件を手が

表1 「HITACHI VALUE」の価値観・行動基準

区分	項目
経営ビジョンに基づく行動	① 顧客満足
	② 信頼
	③ スピード
変化の創造と完遂	④ チャレンジ・変革
	⑤ 組織ビジョン・事業戦略の明確化と徹底
	⑥ 課題の完遂
専門性	⑦ 専門能力と知識
組織マネジメント	⑧ リーダーシップ
	⑨ 個の尊重
人財の育成	⑩ 人財の育成

出所) 労働政策研究・研修機構 (原出典: 日立製作所)

ける重電では、環境都市のコンセプトから、その地域における電力・交通インフラ、情報システム部門などを連携させたスマートシティ化までも提案している。これは、市場・顧客の変化に基づくその地域への提供価値の明確化である。

ただし、現実の採算は事業部門が負っているケースが多く、地域における提供価値の提案は、事業部門と本社がすり合わせて決定する必要がある。

## 3 組織として大事にしている 共通価値観の定義と浸透

共通価値観の定義と浸透において、本社、事業部門・地域統括会社が行うべきことを具体的に示したい。

### (1) 本社が行うべきこと

組織として大事にしている共通価値観の再定義に求められるのは、経営理念に込められている「思い」を自社の歴史を振り返り明文

化することである。コマツでは、「組織・社員のなかで受け継いでいってほしいこと」としている創業者の精神をベースに、先人たちが築き上げた自社の強さ、信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動基準などをコマツウェイとして明文化している。

こうした共通価値観を単なるスローガンで終わらせないためには、本社は事業部門と議論を重ねる必要がある。単一事業の場合、経営理念の浸透を推進する本社の部門が共通価値観を定義し、信念や基本的な心構え、それを実行する行動基準までを具体化する。しかしながら多数の事業を持つ企業の場合、本社ができるのはあくまでも全社としての共通価値観の構築である。日立製作所の場合、HITACHI VALUEの価値観・行動基準は前ページの表1のように定義されており、全社共通である。

## (2) 事業部門が行うべきこと

上述のように、日立製作所はHITACHI VALUEで共通価値観・行動基準を定義するものの、コングロマリットである同社のグローバル成長は多様な事業から成り立っており、そのため各事業に求められるHITACHI VALUEの重みづけはそれぞれ異なる。

そこで各事業部門は、HITACHI VALUEを自らの事業戦略に当てはめたとき、どのような共通価値観・行動基準が特に重要なのかを、事業戦略に沿った形で事業部門の管理職・社員に落とし込む必要がある。本社の定義した共通価値観・行動基準はあくまで「基盤」として、その基盤との一貫性を持たせつつも、各事業戦略に沿う形で事業部門別に共通価値観・行動基準を重みづけし、浸透させ

る。本社が構築した共通価値観・行動基準と事業部門が落とし込んだものに一貫性がないと、事業部門の社員はどちらを向いて仕事をすればよいかわからず混乱する。言葉の細部の統一も含め、事業部門は本社とすり合わせのうえ事業部門ごとの共通価値観・行動基準のメッセージをつくり上げる。

## (3) 地域統括会社が行うべきこと

このような共通価値観の伝え方は地域ごとに工夫をする。特に各地域（国）の歴史・宗教などに配慮し、地域統括会社と連携しながら地域別にカスタマイズして伝えていく。また、チームワークを重んじたいのであれば、あえて解釈の異なる設問をワークショップ形式によりチームで議論させるなどの工夫もある。

第三論考でも紹介したように、実際の例として、ある外資系消費財メーカーは、自社の経営理念の浸透を図るために、国情に合わせたワークショップを各国で開催している。たとえば中国ではチームによる議論を多くし、一人ではなく合議によりチーム総体で結論を導き出すことを重んじている。ワークショップで与えられる課題は、「自然災害が発生した新興国に商品を寄附する際、税関に賄賂を渡さなければならないが、自社の理念に照らすとどのように決断すべきか」といった設問をチームで議論させ、チームとして結論を出させる。ここでは正解を求めるのではなく、正解を得るのが困難な課題に対し、自社の経営理念の本質をチームとして議論することに重きが置かれている。

事業がグローバルに広がるに伴い、組織として大事にする共通価値観の定義とその浸透

において、地域統括会社の参画は非常に重要である。横河電機が自社の提供価値をVigilantPlantというビジョンで定義し、これをブランディングしていくうえで、各地域の営業人材とワークショップを行い、それを通して各地域の納得感を醸成できたことは、その後の同社の成長の大きな基盤となっている。共通価値観を各地域に伝えるには、歴史や宗教に配慮した伝え方、そして伝えた結果を本社と共有することによる成功事例の伝播など、本社と地域は密接に連携をしながら浸透を図っていかなければならない。

## 4 グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築

### (1) 本社が行うべきこと

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などの仕組みは本社主導で構築すべきである。グローバル戦略に必要な組織機能・人材を、経営層の思いや事業部門との議論により明確にしたうえで仕組みを構築する。その構築で重要なのは、それが、自社の提供価値を実現するために、各事業・地域に閉じずに成長機会を捉えていくためのものであるという目的を、事業部門と地域統括会社にしっかり説明することである。そのうえで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などの運用ガイドラインを策定する。

### (2) 事業部門が行うべきこと

本社が策定した上述の仕組みの目的を理解したうえで、次に経営幹部候補、および事業部門で特に成長させたい優秀人材を、全社規模で登録する。経営幹部候補の育成とそのキ

ャリアパスは、現経営層と本社がイニシアティブを取って議論し、事業部門内部で育成すべき優秀人材については、事業内で特に伸ばしたい重点地域統括会社と連携しながらキャリアパスを考える。

### (3) 地域統括会社が行うべきこと

地域統括会社が行うべきことは、現地人材のなかから優秀人材を常に見出し、本社のグローバル人材データベースに登録することである。将来の経営層にふさわしい潜在能力を有している人材を見出し、地域内部で事業機会とその優秀人材とを合致させる。地域統括会社傘下の重点事業で成功体験を持つ人材を、成長機会があるものの業績を伸ばせていない国に異動させることで事業機会を捉えていくことなども必要である。

こうした役割分担を、事例を見ながら論じたい。

医療機器メーカーA社はASEAN（東南アジア諸国連合）で地域統括会社を設立する際、重点事業で成功事例を持つタイの拠点長を地域統括会社社長に据えた。さらに、ASEAN各国で同様に成功事例をつくり上げてきた優秀人材を、成長機会の可能性の高いASEAN内の重点地域に投入することにより、高い成長を実現している。

グローバル人材データベースやローテーションなどの人材育成の仕組みをいきなりグローバル規模で構築するのが難しいのであれば、たとえば、まずASEANの地域統括会社傘下で人材データベースや地域統括会社内のローテーションの仕組みを構築するなど、重点地域戦略と併せて現実的に着手していける順序から考えることも重要である。A社の場

合、本社はグローバル戦略に基づいて、重点地域および重点事業を明確にし、地域統括会社も重点事業を伸ばせる重点地域を明確にしている。地域の拠点長は必要な人材を地域統括会社内で異動させ、重点事業を担当する事業部門は、重点地域に異動させる人材について地域統括会社と議論し、その人材と事業機会を合致させるようにしている。

グローバル人材データベースの場合は、日本人データベースと海外の優秀人材データベースとが分かれているケースが多い。グローバル人材データベースは、経営層・幹部を中心に統一するのが現実的であろう。こうした優秀人材は、出身国を飛び越えて異動させ、それによってグローバルな視点を持たせることが重要だからである。

精密機器メーカーB社では、人事担当専務をCHO（Chief Human Resource Officer：最高人事責任者）とし、CHO自らが全地域を回り、地域統括会社が事前に選定した経営幹部候補と面接する。面接結果から特に優秀と評価した人材を優秀人材として登録し、日本で集合研修を実施して共通価値観を醸成した

うえで、世界各地でキャリアパスを踏ませている。グローバル人材データベースも、初めに経営幹部候補の層から登録し、優秀人材を「見える化」することが重要である。

B社では、本社がグローバル人材データベースの仕組みを構築するだけでなく、CHOのイニシアティブのもと、世界各地にいる経営幹部候補のなかから優秀人材を自らの目で確認し、同データベースに登録したうえで世界各地へのキャリアパスを与えることで育成している。地域統括会社は自地域の人材データベースの運用ガイドラインに基づいて優秀人材を登録し、地域統括会社内部での異動などのキャリアパスを構築している。

## 5 事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための、浸透と徹底へのリーダーシップの発揮

### (1) 本が行うべきこと

本が行うべきことは、これまで述べてきたように、

- ①グローバル戦略に必要な組織機能、人材像を、経営層の思いや事業部門との議論

表2 本社、事業部門、地域統括会社の役割

	本社	事業部門	地域統括会社
①顧客への提供価値の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場・顧客の変化の観点から自社の強みを発揮できる領域を明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部門視点での市場機会、自社の強みから提供価値を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の顧客・市場の変化に対応するための自社の提供価値を検討</li> </ul>
②組織として大事にしている共通価値観の定義と浸透	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社は、社や経営理念などに込められている思いを、自社の歴史を振り返って明文化し、共通価値観・行動基準を醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社で推進する共通価値観をもとに、事業に求められる行動基準にまで落とし込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宗教や文化的背景を踏まえ、共通価値観・行動基準の本質が地域に伝わりやすい形にして浸透を促進</li> </ul>
③グローバル規模での人材の適材適所を実現する仕組みの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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など仕組みの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕組みの目的を理解したうえででの事業における優秀人材の登録</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕組みの目的を理解したうえで、地域における優秀人材の登録</li> </ul>
④事業部門・地域統括会社に仕組みを活用させるための、浸透と徹底へのリーダーシップの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕組みの目的を事業部門、地域統括会社に正確に理解させるための運用</li> <li>・グローバル規模、もしくは事業部門をまたがる成長機会と人材の合致</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル戦略に基づく事業機会と求められる人材像の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル戦略に基づく地域での事業機会と、求められる人材像の明確化</li> </ul>

により明確にする

- ②策定した運用ガイドラインに沿い、必要な組織機能・人材育成ができていくかどうかを事業部門・地域統括会社とともにレビューする
  - ③事業部門と地域統括会社が仕組みの目的を理解し、運用を徹底していくための支援をする
- である。

## (2) 事業部門が行うべきこと

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などは、本社がいくら仕組みを構築しても、そのままでは何の意味もない。本社が行うべきことは仕組みの構築であるが、事業部門は事業のグローバル戦略に基づき、どのような人材が必要となるのかを定義し、育成すべき人材を明確化し、事業の成長機会に配属していくことである。

## (3) 地域統括会社が行うべきこと

地域統括会社は、本社、事業部門が定義した必要な人材像に基づき、その地域の有望な優秀人材を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などに登録する。大事なのは目的と合致した運用がされているかどうかである。本来の目的は、登録された人材を将来の経営層として育成すること、および事業の成長機会において重要な役割を担わせることである。有望な経営幹部候補には、

ストレッチングな任命によって高い成長機会を与える。そのような形で人材を育成していくことにより、本社と事業部門とが一体となって経営幹部候補の人材育成および事業の成長機会を実現できる。

本社、事業部門、地域統括会社のこうした役割分担のもとに、本社は、成長戦略を実現するための共通価値観の醸成と浸透、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などの仕組みの構築に加え、その目的を達成するための運用面においても強いリーダーシップを発揮していく。そうすることで、新興国など重点地域での着実な成長を実現しなければならない（表2）。

### 著者

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

柳澤花芽（やなぎさわかが）

経営コンサルティング部グループマネージャー

専門は事業戦略立案とその実行支援、組織風土改革など

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