

# グローバルマネジメント

## 基礎講座

みんなが成長する  
組織のつくり方



新連載

第1回

## 人事担当者への10の質問 (その1)

グローバル人材戦略研究所 所長  
小平達也



こだいら たつや

「世界で通用する日本型組織」をテーマに活動。クライアントは、日本を代表する大手企業を中心に多岐にわたる。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務める。グローバル人事制度の設計のほか、マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行い、参加者の出身国は20カ国以上に上る。著書に『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』（文藝春秋）。日本人駐在員、ローカル社員向けのオンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」を監修。

## 1 日本企業の強みとは

ビジネスの海外展開とともに、グローバル人材育成に対するニーズは増加する一方です。「グローバル展開は事業部・各拠点まかせ」では済まない状況となり、グローバルビジネス戦略と人事施策の一体化がますます求められることとなります。

筆者は過去15年にわたり国内外でグローバル人事制度の設計やマネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行っており、研修参加者の出身国は20カ国を超えますが、そこで見えてきたことは「成果主義でなければいけない」、「人材育成は全体底上げよりも、一部の人間を選抜して行わなければならない」、「(離職率が高いので)短期主義でなければいけない」など、世間で言われている「グローバル観」とは必ずしも一致しない現実です。

「グローバル展開をするのだから日本流を捨てなければいけない」という認識のもとに、本来自社がもっている「強み」を捨て、易きに流れて行ってしまう企業もあるようですが、本当にそれでいいのでしょうか。この点に関連し、柳川範之東京大学大学院教授は、以下のような指摘をしています。

海外に進出したとしても、いきなり外国企業になれるわけではない。グローバルな競争を生き抜くためには、むしろ日本的な特徴を生かした戦略や開発が求められるのだ。それでは、日本的な特徴、そこからくる日本企業の強みとはなんだろうか。この点を考える上で、重要なキーワードは「まねしにくいものは何か」である。

(中略)

そこで重要となってくるのが、「文化」である。日本の文化は他国には簡単にはまねできない。グローバルに戦う必要があるからこそ、日本の文化に立脚した戦略や開発が一層必要になってくるのではないだろうか(注1)。

筆者はこの意見に同意します。では、「文化」とはなんのでしょうか。日本で「文化」というと真っ先に頭

に浮かぶのが、お茶や生け花でしょうか。最近ではクールジャパンと称される日本のサブカルチャーなどもそうかもしれませんが、「国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、地位等と同じくする集団がもつ、特定の感じ方、考え方、行動のパターン」と「文化」を定義することができます。

では、われわれ日本企業としての組織文化とはどのようなものでしょうか。そしてそれは、グローバルな競争において、その担い手である人材を国内外で引き寄せ、留めうるものなののでしょうか。このような問題意識のもと、本連載ではビジネスのグローバル展開において「日本企業としての自社」の人材育成における「強みと課題」を整理・把握し、「強み」に磨きをかけるとともに「課題」を乗り越えていくための考え方、事例、手法を紹介していきたいと思えます。

## 2 人事担当者への10の質問

今回は第1回として、みなさんに図表1のような10の質問をさせていただきたいと思えます。

この10の質問は、筆者が人事向けセミナー等でお話させていただく際に、参加者に投げかけているものです。本連載では折に触れ、これらにも言及していきたいと思えますが、オリエンテーションを兼ねて、今回と次回の2回にわけて、簡単に解説をしていきましょう。

- ① 現在の自社の強みは何ですか（主要なマーケットはどこですか）
- ② 5年後、いまもっている強みで勝負できますか（主要なマーケットはどこですか）

これらは、文字どおり自社の強みと主たるマーケットを理解・把握できているかという質問です。日本企業の海外現地法人における売上高シェアは大きい順にアジア（48.6%）、北米（30.2%）、欧米（14.2%）となっています。全世界で雇用している従業員数は394.3万人いますが、このうちアジアの従業員シェアは71.5%に上っています（注2）。

さらに、今年（2015年）はASEAN加盟国の域内関税が原則ゼロとなり、たとえばタイでは従来の国内比

図表1 人事担当者への10の質問

- ① 現在の自社の強みは何ですか（主要なマーケットはどこですか）
- ② 5年後、いまもっている強みで勝負できますか（主要なマーケットはどこですか）
- ③ 自社における「グローバル人材」の定義ができていますか
- ④ 自社における「人材育成」の定義ができていますか
- ⑤ 事業計画に対応した「人材プールづくり」はできていますか
- ⑥ 駐在員向けの赴任前、赴任後研修はできていますか
- ⑦ 海外拠点に対する人事監査はできていますか
- ⑧ ローカル社員の管理職への登用・育成に関し、本社としてガイドラインや研修プログラムを提供していますか
- ⑨ 最近、人事として経営層に対してグローバルを見据えた提言・提案はしましたか。
- ⑩ トップは自社の人事制度・特徴を社内外で語りますか

ビジネスのみならず、陸続きのカンボジア・ラオス・ミャンマーなど周辺国にサプライチェーンマネジメントを拡大・統括する戦略拠点としての位置づけが高まることとなります。そうすると、タイ人のリージョナル人材を育成・輩出していくことが求められるようになることも出てきます。これらは一般的な企業動向ですが、自社の場合の強み、主要マーケット、今後の見通しは把握されていますか。

- ③ 自社における「グローバル人材」の定義ができていますか

そもそも「グローバル」という単語は「全世界の」「世界規模の」という意味ですが、ビジネスの世界では、①海外各国・各拠点（アウェイ・ローカル）、②イノベーション、技術革新、③ダイバーシティという3つの異なる要素がこの言葉に詰め込まれているようです（図表2）。一例ですが、もし中国など主要な海外市場・海外拠点が1つあり、そこでのビジネス拡大ということであれば、実はグローバルでなく単なる中国ビジネス

ということになり、中国独特のローカル商習慣や労働事情を踏まえればそれでよいということになります。

②のイノベーション、技術革新は文字どおりの意味ですが、留意すべきは③のダイバーシティでしょう。日本ではダイバーシティというと「女性の活躍」等ととらえられがちですが、本来は「国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、地位」等があり多様なものです。「文化」については上述しましたが、ダイバーシティのマネジメントとはまさに「異文化のマネジメント」と言い換えることができます。

以上のとおり、3つの異なる要素が詰め込まれている「グローバル」という言葉ですが、いきつく先は海外のどこか、ということではなく、われわれの足元にある女性、シニア、障害者、日本で働く外国籍社員など多様な人材のマネジメントでもあるという点を押さえておくべきだと思います。そのうえで「グローバル人材」の定義・対象は国内・海外において、次のように6種類に分類をすることができます。

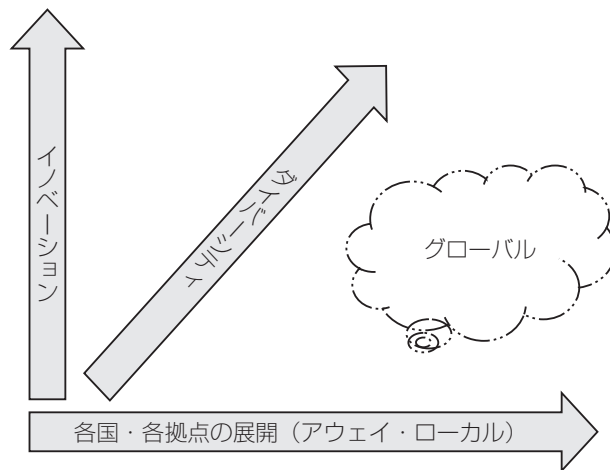
- ◇国内：①日本人社員のグローバル化、②外国人留学生などの海外人材、③受入出向社員（インパトリエット、逆出向）
- ◇海外：①海外赴任者（エクスパトリエット）、②現地社員、③現地社員（第三国での活用）

産労総合研究所が行った調査結果によると「グローバル人材の定義」をしている企業は12.4%にとどまっています（大企業は27.1%）。自社における「グローバル人材」がいずれに該当するか、もしくはその優先順位を明確化し、社内で共有することが求められます（注3）。

#### ④ 自社における「人材育成」の定義ができますか

人材育成の目的は、次のとおり、大きく2種類（注4）

図表2 そもそも「グローバル」の意味するものは…



に分けることができますが、自社における人材育成の定義はできていますか。

- ①個人の能力を高め、将来にわたる貢献可能性を高めるため
- ②組織能力を高めるため（組織が継続的に新しい戦略を構築し、それを効果的・効率的に実施していく力をつける）

また、「人材育成イコール研修」と思われる方も多いかもしれませんが、もちろん、研修は知識の習得という点で必要不可欠です。この重要性を十分踏まえたうえで、人材育成の手法としては「Off-JT研修」以外に「自己啓発」、「OJT」、「目標設定・評価」、「異動」も含まれることを押さえておく必要があります（図表3）。

とくに海外のローカル社員や日本国内にいる外国籍社員の方々は「人材育成イコール研修」と認識をしている傾向が強く、さらには「外部研修を受講イコールキャリア形成」という理解となってしまっている方もみられます（研修受講後に離職、などはまさにこのパターンです）が、日本企業における人材育成は——業

図表3 多様な人材育成の手法と特徴

手法	特徴
研修	階層別研修やスキル研修、リーダーシップ研修、キャリア研修など多岐にわたる。企業の考え方によって全体底上げ型か選抜型かに分かれる。
自己啓発	仕事に関する知識を読書、外部研修への参加等により自主的に向上させるもの。
OJT	職場における業務への「部分最適」をめざす。
目標設定・評価	期初に設定した目標達成を期末に評価。業績管理だけでなく本人の成長を促し、共有する手法。
異動	事業部門や全社における「全社最適」をめざす。

界にもよりますが——一般的には長期の時間軸のなかで多様な手法があることを押さえ、伝えておいたほうがよいでしょう。

## ⑤ 事業計画に対応した「人材プールづくり」はできていますか

事業計画に基づいた採用・育成ができているか、という質問です。中期的な経営計画に基づき、X年後にどこで、どのようなポジションを任せられる人間がどれくらい必要か、ということを踏まえて採用・育成計画を立てていくべきです。とくに海外駐在員となると、海外要員としてだけでなく次世代リーダーとしてのプールにもなってきました。

一方で、これら要員として一番脂の乗った30～40代の社員は、近年では親の介護や子供の教育等家庭の事情で会社の意向どおり赴任できないケースも増えてきています。これらの事情を踏まえると、必要要員数の1.5～2倍ぐらいを想定して、余裕をもった「人材プールづくり」をしておくことが肝要になります。

近年、企業経営においてもレジリエンス（Resilience＝復元力・弾力性）」という言葉が使われるようになってきましたが、「レジリエンス」とは外力による歪みを跳ね返す力のことであり「困難な状況においても、しなやかに適応していく力」のことです。制度論としてはBCP(事業継続計画)等、整備を進めている企業は多い(注5～7)のですが、余裕をもった「人材プールづ

くり」も組織のレジリエンスを高めることとなります。



次号では、残りの5つの質問について解説します。

(注)

1. 柳川範之「経済を見る眼」(『週刊東洋経済』2014年10月4日号、東洋経済新報社)
2. 平成26年6月末実績。経済産業省「海外現地法人四半期調査(平成26年4～6月期)」平成26年9月24日
3. 「第6回 人事制度等に関する総合調査」産労総合研究所『人事実務』2014年5月号
4. 守島基博(2004)『人材マネジメント入門』日本経済新聞社
5. 京都大学大学院教授・安倍内閣官房参与の藤井聡氏は、著書『レジリエンス・ジャパン 日本強靱化構想』(2013 飛鳥新社)においてレジリエンスの三要素として以下をあげている。
  - ・どんな危機に遭遇しても「致命傷」を負わない
  - ・その危険による「被害を最小化」する
  - ・受けた被害を「迅速に回復」させる
6. 複数の未来像をオプションとして考慮する「シナリオプランニング」では外部環境を対象とする。そのうえで各シナリオに対処するための自社戦略を考えていく。
7. 個人の観点からレジリエンスを可能にするという点については世界的な心理学者であるサルバドール・R・マッディが著名である。著書に『仕事ストレスで伸びる人の心理学』(2006 ダイヤモンド社)等がある。



# グローバルマネジメント

## 基礎講座

みんなが成長する  
組織のつくり方



第2回

## 人事担当者への10の質問 (その2)

グローバル人材戦略研究所 所長  
小平達也



こだいら たつや

「世界で通用する日本型組織」をテーマに活動。クライアントは、日本を代表する大手企業を中心に多岐にわたる。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務める。グローバル人事制度の設計のほか、マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行い、参加者の出身国は20カ国以上に上る。著書に『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』（文藝春秋）。日本人駐在員、ローカル社員向けのオンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」を監修。

### ■人事担当者への10の質問（つづき）

前号（1月号）では、連載第1回として「人事担当者への10の質問」とその解説を行いました。引き続き、図表1の⑥～⑩について解説します。

#### ⑥ 駐在員向けの赴任前、赴任後研修はできていますか

筆者がシンガポールで行った現地日本商工会議所の会員企業の経営者、実務責任者および管理部門等の駐在員向け講演会でのアンケート結果（注1）をみると、赴任前もしくは赴任後に「海外・異文化マネジメント研修を受講していない」駐在員がじつに75%を占めていました。また、昨年、北京・天津・上海で開催したセミナーの際のアンケートでも、ほぼ同様の結果でした。海外ビジネスが増加し、国内転勤と同じ感覚で海外赴任となるケースが増えてきている一方で、駐在員が異文化で行うマネジメントへの支援は3分の1程

図表1 人事担当者への10の質問

- ① 現在の自社の強みは何ですか（主要なマーケットはどこですか）
- ② 5年後、いまもっている強みで勝負できますか（主要なマーケットはどこですか）
- ③ 自社における「グローバル人材」の定義ができていますか
- ④ 自社における「人材育成」の定義ができていますか
- ⑤ 事業計画に対応した「人材プールづくり」はできていますか  
(以上、1月号で解説)
- ⑥ 駐在員向けの赴任前、赴任後研修はできていますか
- ⑦ 海外拠点に対する人事監査はできていますか
- ⑧ ローカル社員の管理職への登用・育成に関し、本社としてガイドラインや研修プログラムを提供していますか
- ⑨ 最近、人事として経営層に対してグローバルを見据えた提言・提案はしましたか
- ⑩ トップは自社の人事制度・特徴を社内外で語りませんか

度の企業しか行っておらず、それぞれの駐在員が赴任先で徒手空拳の異文化マネジメントを試行錯誤している姿が浮かび上がってきます。

昔からいわれているローカル社員の離職に加え、昨今は駐在員の赴任先でのメンタル問題が増えていると聞きますが、筆者は、じつはこの「本人任せの海外赴任」も、原因の1つではないかと考えています。とはいうものの、実際には赴任前に集合型研修をしようにも、時期がばらばらで人数が集まらないというような現状もあります。

そこで、筆者が所長を務めるグローバル人材戦略研究所では、オンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」を提供しています。これは、赴任前でも、海外赴任後でも受講できるもので、忙しい海外赴任者や出張者に最低限知っておいてほしい内容が短時間で学べるように設計されています。

前号（1月号）でも案内しましたが、読者特典として、毎号3名の方に無料で提供いたしますので興味のある方はお申し込みください。

## 7 海外拠点の人事監査はできていますか

自社海外法人に対しては財務・会計処理状況、コンプライアンス遵守状況、情報セキュリティ、危機管理体制等、内部監査を行っていると思いますが、人事監査はできているでしょうか。これは就業規則の整備・運用のほか、人材確保、給与、評価・業績管理・退職者への対応など多岐にわたるもので、業績達成のみならず人材育成の主体でもある日本人駐在員によるローカル社員に対するマネジメントが円滑に行われているかを把握し、潜在的なリスク要因を洗い出す作業です（図表2）。

海外拠点人事監査の定義は、以下のとおりです（注2）。

自社海外拠点の事業目標達成のために人事の観点から貢献することを目的として、独立の立場で組織・人材マネジメントの実施状況を把握し、これに基づいて評価・助言を行う監査・診断業務のこと。

これらにより、自社海外法人に対する表面的な理解に留まらず、往々にして本社からはブラックボックスになりがちな、現場で起こっている人材マネジメントの実態を顕在化させ、リスクに対して優先順位をつけ、

図表2 海外拠点人事監査（概要例）

人事監査の目的	海外拠点における組織・人材マネジメントの実施体制点検
監査員	本社人事部担当者2人（業務経験12年、4年）
実施所要時間	8時間×1日 ※個別面談を実施 1人あたり60分
実施場所	〇〇支社 （駐在員2人、ローカルスタッフ25人）
面談相手	・General Manager（駐在員） ・Junior Manager（駐在員） ・人事担当者（ローカル社員） ・管理職もしくは候補者（ローカル社員）
監査内容・範囲	・人材確保 ・給与 ・評価 ・業績管理 ・退職者対応

対応をしていくことが可能になります。また、海外拠点人事監査のフィードバックにより、好・悪事例それぞれの知識移転を促していく作用もあります。

## 8 ローカル社員の管理職への登用・育成に関し、本社としてガイドラインや研修プログラムを提供していますか

「現地化を推進」という言葉の一方で、海外各拠点における管理職への登用が現地任せとなってしまうケースも多くみられます。図表3は、ローカル社員の管理職登用と統制の関係を表したものですが、ローカル社員を管理職登用したとしても、管理・統制が効いていなければ、当然のことながらガバナンス上のリスクが高まることを意味します。

よくあるのが、現地法人立ち上げ時からいるスタッフが「大番頭化」した結果、自社でなく個人の利益を優先して動くようになってしまったというケースです。ここではローカル社員の登用としていますが、日本から派遣した経営者であっても同じことがいえます。

また、いくら管理・統制をしても、ローカル社員の能力を十分に引き出すことをしなければ、それは「ミニ本社化」に過ぎません。人件費上昇等により、現地市場において、より少人数で、より高い成果を出すことが求められている海外法人は、本来の事業目的を達成できなくなってしまいます。

そのうえでの人材育成ですが、各拠点でそれぞれ異なる目的・内容で別々に研修会社を使っているという

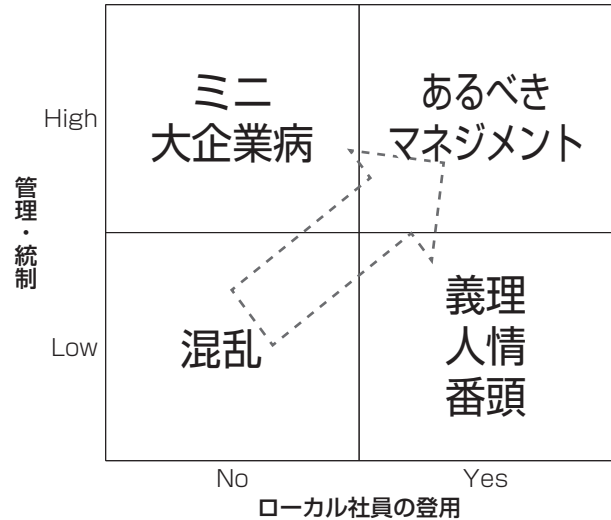
ケースもよく目にしますが、それでは単なる「放任」です。ミッション・ビジョンの浸透のみならず、本社として管理職への登用・育成ガイドラインを提示し、統一もしくは標準的な研修プログラム等を提供すべきです。本社もしくは地域統括会社が研修ベンダー選定に関与する、同一のベンダーが各拠点で実施する、または海外拠点から本社に出張し集合研修を実施する等が理想ですが、コストや手間ひまの点（とくに来日研修の場合の招聘手続きや受入れ対応等）で課題もあるようです。そのような場合には、eラーニング等を使用して、最低限知っておくべき知識を習得させている企業もあります。

⑨ 最近、人事として経営層に対してグローバルを見据えた提言・提案はしましたか

経営から提示される課題に対応しているだけ、という受け身になっていませんか。通常は事業方針・計画を踏まえた人事施策の立案・実施であるため、構造的にリアクティブになってしまうのは、ある程度は仕方がないことかもしれませんが、人事部門としての提案力（図表4の破線の矢印部分）の有無は、グローバルというスコープのなかでの部門の存在価値にもつながります。当然のことながら、提言・提案をするということは事業方針と現場の実情を踏まえていることがベースとなります。

ここまで紹介してきた「駐在員向けの赴任前・赴任後研修」、「海外拠点人事監査」、「ローカル社員の管理

図表3 ローカル社員の登用と管理・統制の関係



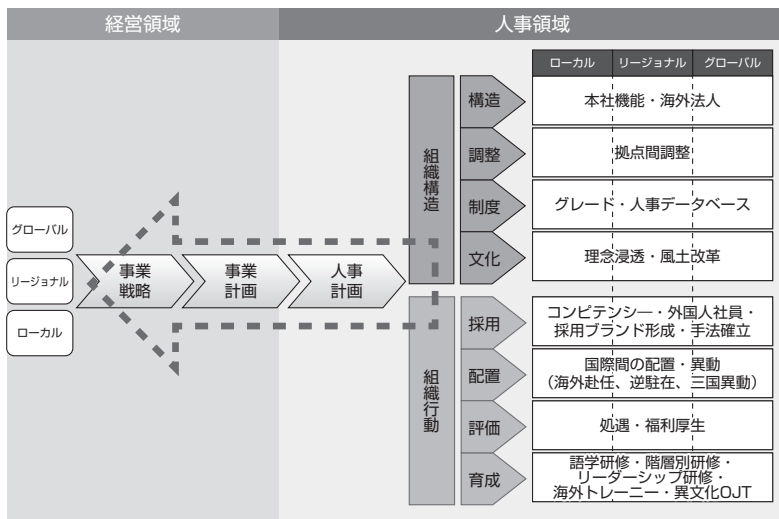
職への登用・育成へのガイドライン・研修プログラム提示」等を通じた現場の状況把握により、経営へのフィードバックが可能となります。

もっとも、フィードバック（設定された基準と達成の差を認識し埋めること）にはあらかじめ設定された基準があることが前提となりますので、フィードバックだけでは十分といえません。そこで、あるべき状態にこれからの状態を合わせようとするフィードフォワードという考え方が求められることになり、人事部門による経営への提言とは、フィードフォワードを見据えたものともいえます。

ここで説明している「フィードバック／フィードフォワード」の概念は、清水博・東京大学名誉教授の著書『生命を捉えなおす』（中公新書）を参考にしていますが、同書のなかでは以下のようにも述べられています（注3）。

（日本のような画一的な）フィードバック型社会では、行動目標がはじめから与えられているので、行動をするための「ハウ・ツー」が重要な問題となります。これに対して欧米型社会は、フィードフォワード型社会であると思われます。このような社会では、遠い将来における目標の設定が重要な課題であり、長期レ

図表4 人事部門に求められる提案力



ベルでの自己の行動規範の表明が必要とされるのです。

じつは、この点は社会心理学の観点からは同質型社会・異質型社会の特徴としても説明できるのですが、大切なことはグローバルとは異質性そのものであるともいえ、その意味では人事部門であってもフィードフォワード的な態度が求められることになる、ということなのです。

## 10 トップは自社の人事制度・特徴を社内外で語りますか

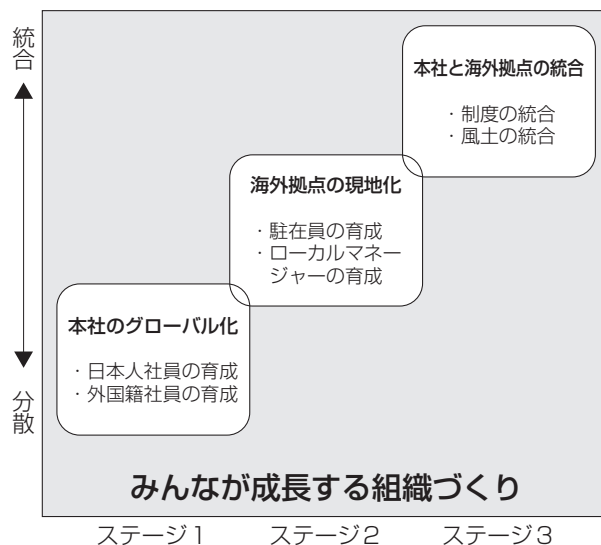
私自身が、多くの企業の経営者と公私ともに付き合いなかで経験的に感じていることですが、成長しており、また風通しのよい会社のトップは自社の人事ポリシーや特徴に習熟しており、社内のみならず社外でもいきいきとそれを語っています。

ここからは2つの示唆を得ることができます。1つは、経営者の人事に対する興味・関心であり、もう1つは、「経営者が語りやすい人事ポリシー・特徴を人事が用意できている」ということです。人事制度を設計・運用していくなかで多くの人事担当者が陥ってしまうのが、設計自体を目的化してしまい、適切な運用がなされていないということです。運用にあたり事業部門の協力を得るのは当然のこととして、やはり一番大切なのはトップが繰り返し語ることであり、人事部門がトップに対し「語りやすい物語」(注4)を提供できているかが大きなポイントになります。



2回にわたり、オリエンテーションとして提示させていただいた10の質問はいかがでしたでしょうか。前回もお伝えしましたが、日本企業における人材育成は長期の時間軸のなかで多様な手法があり、さらにいえば、特定の個人に限定せず、全員が成長することを信じ、めざしているという点で、世界的にみても大変特徴的だと筆者は考えます。これはグローバル競争において「日本企業としての自社」における「強み」であり、他国には容易にまねできない「文化」でもあるのです。この「みんなが成長する組織づくり」という考え方をベースとして、次回以降はグローバルマネジメントの3つのステージ(図表5)について、それぞれ

図表5 グローバルマネジメントの3つのステージ



れ紹介していきたいと思います。

(注)

- 『海外駐在員向け異文化マネジメントセミナーレポート』は、グローバル人材戦略研究所のサイトにて公開している。
- グローバル人材戦略研究所による定義
- 清水博『生命を捉えなおす——生きている状態とは何か』(中公新書) p. 278
- 「物語」についてはクリストファー・ボグラーほか『物語の法則——強い物語とキャラを作るハリウッド式創作術』(アスキー・メディアワークス)が参考になる。