

# グローバルマネジメント 基礎講座

みんなが成長する  
組織の作り方



第 8 回

ステージ2 海外拠点の現地化

## グローバルマネジメント監査の考え方

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。

本連載はグローバル競争において「日本企業としての強み」であり、他国企業には容易にまねできない「文化」でもある、「みんなが成長する組織づくり」という考え方をベースに進めています。これまでは日本における日本人社員の人材育成や日本採用・外国籍社員の人材育成といった「ステージ1. 本社のグローバル化」について紹介をしてきました。今回からは「ステージ2. 海外拠点の現地化」という観点から紹介していきたいと思います（図表1）。

### 1 本社を揺るがす海外拠点における不祥事の事例

まず、以下の3つの事例をみてください。

#### ・江守グループホールディングス

「1906年以來、109年にわたって事業展開をしてきており連結で2,000億以上（2014年3月期）の名門の老舗企業である江守グループホールディングス（東証一部上場。化学品・電子材料等の販売を行う事業会社、江守商事が中核）は、売上の7割を占める中国ビジネスにおいて現地子会社の粉飾決算があり、2015年4月30日付で民事再生法適用を申請し事実上倒産、2015年5月31日付で上場廃止」(注1)

#### ・LIXILグループ

「LIXILグループは中国で住宅の水回り設備を手掛ける子会社の破産手続きに伴い、2014年3月期から今期（2016年3月期）までの3年間で、最大約662億円の損失が発生すると発表。買収先企業の中国系の創業一族による不正な会計処理と巨額の簿外債務の存在が発覚し経営破綻が不可避となった」(注2)

#### ・オリンパス

「オリンパス株式会社（東証一部上場。医療用精密機械器具の製造販売等が柱）は医療機器を扱う米国の子会社が医師らに不当なリベートを支払っていた疑いがあるとして、米司法当局への支払いが見込まれる罰金539億円を特別損失として計上したと発表。2015年3月期の純損益は、昨年5月に予想した450億円の黒字から87億円の赤字に転落」(注3)

これら業界が異なる3社に共通しているのは、本来、競争力の源としてあるべき海外展開が一転、本社を揺

るがすほどの弱点となってしまったことです。いずれも実績があり、社員の能力も高い、底力のある企業です。試練を克服していくと信じていますが、3社のケースは、グローバルビジネスが拡大すればするほど、そのリスクが増大することを示唆しています。

## 2 海外拠点のマネジメント監査はできていますか

### (1) 組織・人事マネジメントにも監査が必要

上の3つの事例は経営レベルのものですが、日々のマネジメントレベルでも、「キーとなるローカル社員の離職」、「ローカル社員の採用面接時の注意点、タブーへの無理解」、「メンタル不調を訴える駐在員の放置」など、さまざまな問題が発生します。駐在員には業績目標達成のためのビジネススキルと合わせ、ローカル社員の採用・育成・管理職への登用など、幅広い組織・人事マネジメントのスキルが求められますが、これらを駐在員任せ、拠点任せにしてしまっている企業も少なくありません。

通常、本社は海外拠点に対して、財務・会計処理、コンプライアンス遵守、情報セキュリティ、危機管理体制等の内部監査を行っていると思います。これに加えて本社人事部門には、人材確保、給与、評価・業績管理・退職者への対応など、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、現地化を推進するための支援を行う——すなわち、「グローバルマネジメント監査」という考え方が求められます。

### (2) 海外拠点マネジメントの4分類

図表2は、グローバルマネジメント監査と管理・統制（内部監査）との関係を表したものです。この2軸で、海外拠点のマネジメント4分類を紹介しましょう。

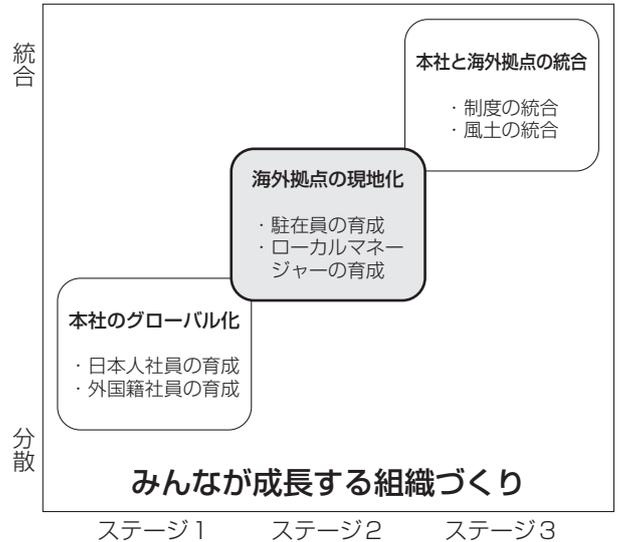
#### ①管理・統制ができておらず、日本人同士で右往左往している「混乱型」

このような状況は、海外拠点の新規立ち上げ時にみられることがあります。この状態が半年以上続いたら要注意です。

#### ②管理・統制ができていないが、日本人だけで固めている「ミニ大企業病型」

じつは、多くの企業が陥っているのがこのパターン

図表1 マネジメントの3つのステージ



で、経営目標達成のための手段であるはずの管理が目的化してしまい、はからずもミニ大企業病となってしまっているのは、本社による強い管理統制ともいえます。この管理統制自体は間違いではありませんが、なによりも海外拠点の経営目標達成に意識と行動をもっていくことが必要となります。

#### ③ローカルの経営者に任せており表面的な現地化は進んでいるが、管理・統制ができていない「義理・人情・番頭型」

ローカルのマーケットで売上げを伸ばしており、一見成功しているように見えるのがこのパターンです。江守グループホールディングスのケースはその典型でした。売上げが伸びている間は表面化しませんが、景気や業績が下がってくると問題が露呈してくるのも、よくある傾向です。

また、「ローカルの経営者」という点では、現地国籍の人間だけでなく、赴任期間の長い日本人経営者に任せている場合にも、構造的には同じ問題をはらんでいます。

#### ④現地化は進んでおり、管理・統制もできている「あるべきマネジメント型」

「混乱型」は問題外としても、多くの企業は「ミニ大企業病型」、もしくは「義理・人情・番頭型」のどちらかに偏っているようです。しかし当然のことながら、めざす姿は現地化が進む一方で、本社からの管理・

統制も効いているこのパターンです。

ローカル社員の登用をどう進めるかは、海外拠点赴任者の力量任せであるケースが多く、従来は本社が関与できずブラックボックス化しがちな部分でしたが、グローバルマネジメント監査を行うことによって、組織として推進することができるのです。

以上が、海外拠点マネジメントの4分類です。

### (3) 誰のためのマネジメント監査か

さて筆者は、グローバルマネジメント監査（海外拠点人事監査）を、次のように定義しています。

「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、公正かつ独立の立場で、組織・人材マネジメントの遂行状況を把握・評価し、これに基づいて助言を行う監査・診断業務のこと。」(注4)

これらにより、自社海外法人に対する表面的な理解にとどまらず、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て対応していくことが可能になります。また、好事例・悪い事例それぞれの知識移転を促していくという作用もあります。

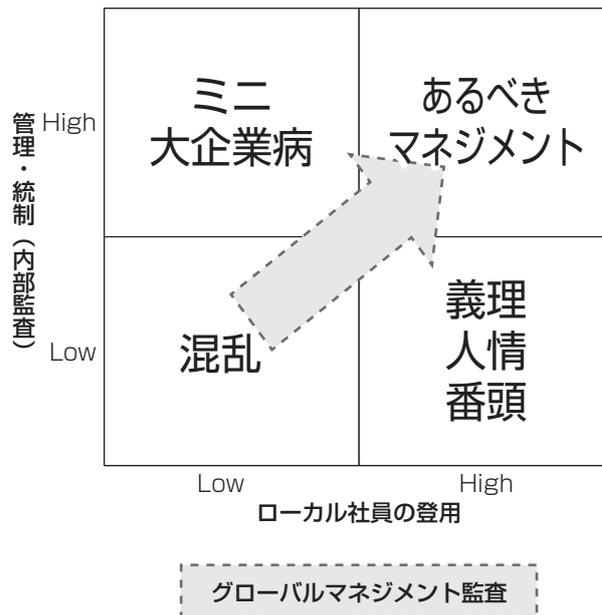
なによりも大切なことは、グローバルマネジメント監査は、通常の管理・統制を目的とした内部監査とは異なり、「海外拠点における組織・人材マネジメントの課題を把握し、経営を支援する」ためのものであること、そして、その直接的な受益者は海外拠点の経営者と拠点のメンバー全員であるということです。

さらにいえば、グローバルマネジメント監査は、通常は海外拠点で実施しますが、新たに経営者として赴任する駐在予定者に対し、これらの観点をあらかじめインプットしておく、着任後の現地における組織・人材マネジメントのポイントを容易に把握できるようになります。

## 3 グローバルマネジメント監査の範囲

ここまで説明してきたように、グローバルマネジメント監査とは、海外拠点の経営における組織・人材マネジメントの現状と課題を明らかにするためのもので

図表2 グローバルマネジメント監査と管理・統制の関係



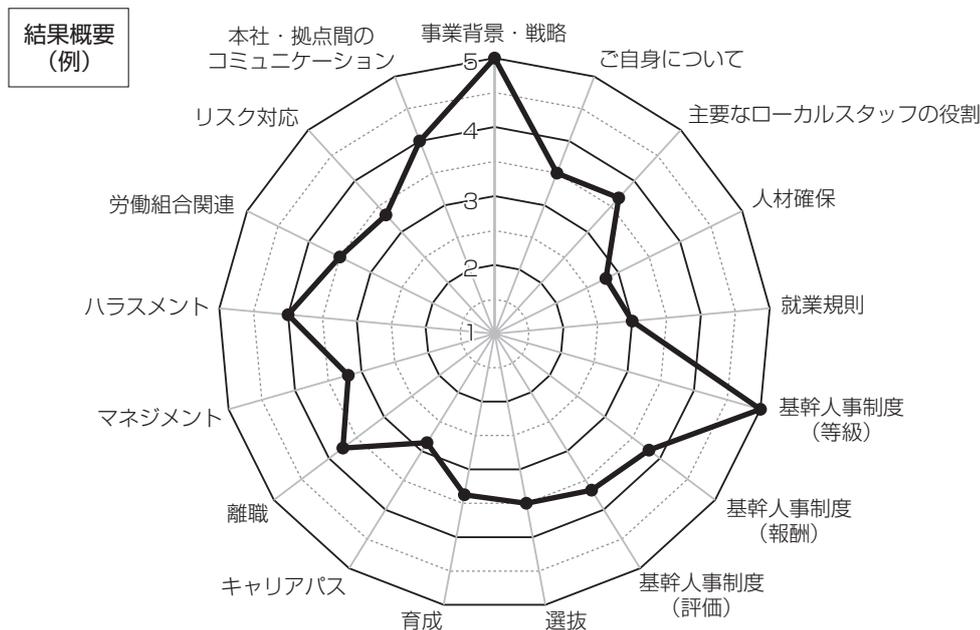
す。そして、グローバルマネジメント監査を実施後、その結果を可視化し、今後の課題・強化ポイントを把握するために活用されるのが、図表3のグローバルマネジメント監査の結果概要レーダーチャートです。

ご覧いただくとわかるように、レーダーチャートの項目は、

- ・ 事業背景・戦略
- ・ (駐在員) ご自身について
- ・ 主要なローカルスタッフの役割
- ・ 人材確保・雇用形態
- ・ 就業規則
- ・ 基幹人事制度 (等級・報酬・評価)
- ・ 選抜
- ・ 育成
- ・ キャリアパス
- ・ 離職
- ・ マネジメント
- ・ ハラスメント
- ・ 労働組合関連
- ・ リスク対応
- ・ 本社・拠点間コミュニケーション

と、多岐にわたる海外拠点経営における組織・人材マネジメントの注意ポイントを、包括的に取り上げています。

図表3 グローバルマネジメント監査 レーダーチャート



今回は、ローカル拠点における人材確保、給与、評価・業績管理・退職者への対応など、駐在員による海外拠点におけるマネジメントが円滑に行われているかを把握し、現地化を推進するための「グローバルマネジメント監査」という考え方について紹介をしました。繰り返しになりますが、グローバルマネジメント監査は、通常の管理・統制を目的とした内部監査と異なり、あくまでも海外拠点の経営貢献のためのものであり、その受益者は海外拠点であるということを強調しておきたいと思います。

では、その担い手はどこにいるのでしょうか。本連載はグローバル競争における「日本企業としての強み」を軸に話を進めてきましたが、じつは、適任者は「もう、すぐそこ」にいるのです。

今回は、グローバルマネジメント監査担当者の選任と養成についてご紹介していきたいと思います。

(注)

1. 同社ホームページほか各種報道より
2. SankeiBiz 2015年6月4日8時15分配信
3. 朝日新聞DIGITAL 2015年5月8日21時57分配信
4. グローバルマネジメント監査の定義に関連して、内部監査については、以下のような定義がある。
  - ・(一社)日本内部監査協会による内部監査基準(2014年改定)  
「内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つ

ことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメントおよびコントロールに関連する経営諸活動の遂行状況を、内部監査人としての規律遵守の態度をもって評価し、これに基づいて客観的意見を述べ、助言・勧告を行うアシュアランス業務、および特定の経営諸活動の支援を行うアドバイザー業務である。」

# グローバルマネジメント 基礎講座

みんなが成長する  
組織の作り方



第9回

## ステージ2 海外拠点の現地化 監査担当者の選任と養成 —シニアの役割—

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。

本連載はグローバル競争において「日本企業としての強み」であり、他国企業には容易にまねできない「文化」でもある、「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進めています。

前回からは「ステージ2. 海外拠点の現地化」として、海外拠点の経営貢献のためであり、現地の組織・人材マネジメントを円滑に進めるためでもある、グローバルマネジメント監査について取り上げています。今回は、その担い手となる担当者の選任と養成について紹介していきたいと思います。

### 1 グローバルマネジメント監査担当者 に求められる6つの能力

前回もご紹介したとおり、グローバルマネジメント監査は、主要なローカルスタッフの役割、人材確保、雇用形態、就業規則、基幹人事制度（等級・評価・報酬）、選抜、育成、キャリアパス、離職、マネジメント、ハラスメント、労働組合関連、リスク対応、本社・拠点間コミュニケーションなど、海外拠点経営における組織・人材マネジメント上の注意ポイントを包括的に対象としています。

したがって、グローバルマネジメント監査担当者がカバーする領域イメージは、図表1のような幅広いものとなります。

これらのカバー領域・範囲を踏まえると、グローバルマネジメント監査担当者に求められる代表的な能力は図表2のような6つとなります。

### 2 担当者の選任

～シニアのグローバル活用という発想～

以上が、グローバルマネジメント監査担当者に求められる能力となります。社内で適任者の顔を思い浮かべることができるでしょうか。グローバルというと、「若手社員をどう養成するか」という点に目がいきがちですが、筆者がぜひおすすをしたいのが、海外経験のあるシニアの活用です。

シニア世代の方々は社内外のビジネス環境に精通しているだけでなく、海外赴任経験者であれば赴任当時、

組織の立ち上げや現地経営全般の経験をされていた方が多くいます。範囲の狭い、特定の業務だけではなく、現地における採用から就業規則をはじめとする人事制度の作成や組合対応など、幅広い経験をされているのです。

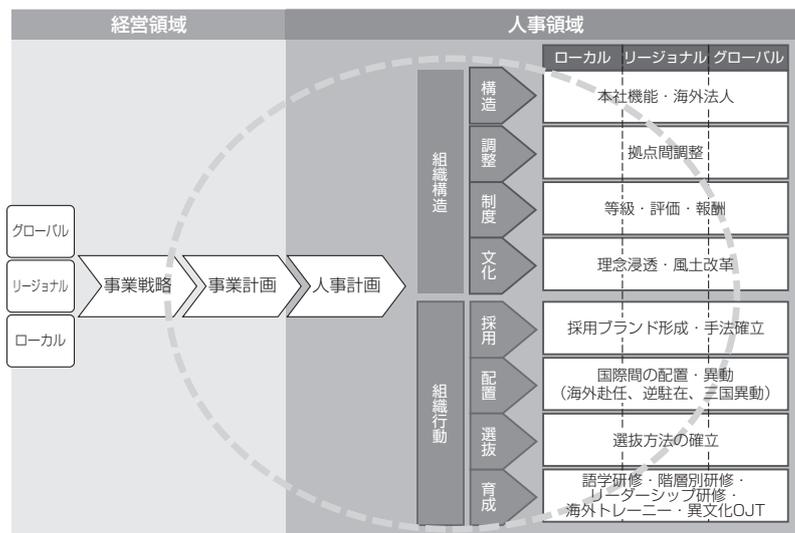
それにもかかわらず、一般的に日本に帰国後は、経営全般というよりは特定部門・特定業務というような、相対的に狭い業務領域に携わりがちです。また昨今の、「海外赴任のチャンスはできるだけ若手に」という風潮のなかで、自らの経験を活かす間もなく、気がつけば役職定年という、「やる気と能力があるにもかかわらず、発揮する場所がない」方も少なくないのです。皆さんの会社では、役職定年などにより管理職としての役割を離れたベテランに対して、適切な役割を与えることはできているのでしょうか。

現在日本の就業者数は約6,300万人ですが、そのうち55歳以上は約2,000万人に上ります。彼ら・彼女らを扱いづらい対象として、あたりさわりのない業務についてもらうというのは、意味のない雇用保蔵につながるだけであり、人材を負債としてみてしまっていることでもあります。

そうではなく、自社で長年の経験・実績があり、また、数も豊富にいるシニアを「資産」としてとらえ、グローバル展開における自社の強みとして活かしていくべきです。その場合、シニアに限らないことですが、たとえば能力のある特定の人物を、その世代の「全人格」としてとらえてしまうと、本人・周囲ともに「重たく感じて」しまい、コミュニケーションがギクシャクとしたものとなってしまうことがあるのも事実でしょう。その人にあった適切な役割を提示することが大切なのです。

これは、自社内での新たな役割の付与だけでなく、社外に転職をする場合も同様です。中堅・中小企業の人から、「海外ビジネスを拡大・強化させたい。ついでには、大手企業で海外勤務経験のある人を採用したい」というニーズをよく聞きますが、実際のところ、円滑な雇用の流動は進んでいるのでしょうか。ここでも、

図表1 グローバルマネジメント監査の対象領域



図表2 監査担当者に求められる6つの能力

分類	内容
組織・人材マネジメントに関する理解	人事制度など組織構造に加え、人材マネジメント等、組織運営に対する理解
コミュニケーション能力	インタビューをはじめとした、監査対象と適切にコミュニケーションを行う能力
提案力	監査により識別された課題を改善するための提案力
語学力	ビジネスレベルの英語もしくは現地言語
海外経験	海外拠点での駐在もしくは長期出張等
業界・事業知識	対象業界・事業に対する理解

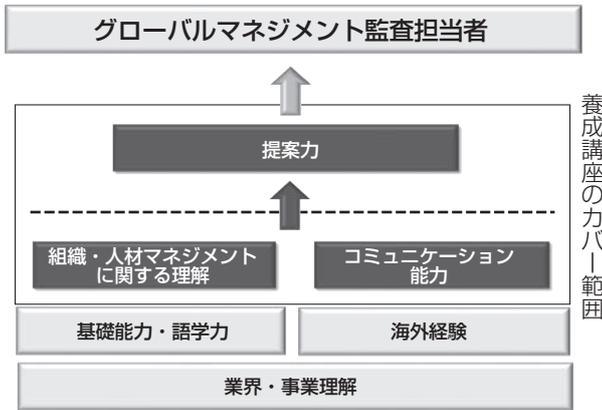
年収などの条件以外の「期待役割」が形式知化できていないために、マッチングが促進されていないということもあるようです。

### 3 グローバルマネジメント監査担当者の養成プログラムの内容

ここまでは、グローバルマネジメント監査担当者として、海外経験があるシニアの活用を提案させていただきました。しかし、その担い手が誰であれ、グローバルマネジメント監査担当者に求められる役割を果たすためには、先にあげた6つの能力のうちでもとくに、業界・事業知識、語学力、海外経験が必須条件といえます。

これらに加え、組織・人材マネジメントを相対化し

図表3 監査担当者の養成内容



て理解するための体系的な知識と、その知識をより適切に伝えるためのコミュニケーション能力および提案力を習得・向上させておく必要があります(図表3)。

筆者が代表をつとめるグローバル人材戦略研究所では、グローバルマネジメント監査担当者養成プログラムを提供しています。このプログラムのポイントは、①経験の体系化・相対化、②保有能力の強化、③発揮能力の強化の3点です(図表4)。以下、個別に紹介していきましょう。

①経験の体系化・相対化

まず大切なことは、自分の経験だけに頼った監査とまらないよう、体系化された知識のなかに位置づけることです。たとえば図表5は、グローバル展開の4分類を表したのですが、一言で「グローバル展開」といっても、企業によって、「輸入型」、「輸出型」、「海外完結型」と、生産拠点と市場をどこに置くかにより、その言葉が意味することは異なります。通常、グローバルマネジメント監査担当者に任命される方は経験豊富な方が多いのですが、その一方で、自らの経験のみをベースとしてしまうと、「グローバル展開」という単語ひとつでさえ、かみ合わないものとなってしまうおそれがあ

るのです。

この段階では、経営的観点からグローバルビジネス戦略の分類と本社・子会社それぞれの機能について理解をします。

(学習テーマ例)

グローバルマネジメント監査とは？／グローバル展開の分類／進出企業の変遷と人事課題(中国を例に)／本社が遂行すべき機能と子会社の基本ミッション・位置づけ／ローカル社員の登用と管理・統制の関係／参加者の経験をもとにしたビジネスケース作成、クラス共有、解説

②保有能力の強化

次に業界・事業知識、基礎能力・語学力、海外経験といった、すでにもっている保有能力を追加・強化します。ここでのテーマは、保有能力の強化なので、経験豊富なシニア層などには有利です。この段階では、グローバルマネジメント監査の考え方、現地法人でのインタビュー項目について理解をします。インタビュー項目に関しては、ここでも体系化・相対化して理解をします。

(学習テーマ例)

グローバルマネジメント監査が求められる背景／定義・対象・目的／担当者に求められる能力／計画の流

図表4 グローバルマネジメント監査担当者養成講座

【目的】

- ・ グローバルビジネス背景を体系化・相対化して理解。
- ・ 事業戦略、組織構造(等級・報酬・評価制度等)、組織行動(人材確保・選抜・育成・キャリアパス・離職等)、リスク(ハラスメント・労働組合関連)等、海外拠点の支援において見過ごされがちな現地の組織・人材マネジメントのポイントについて解説します。インタビューの進め方やコミュニケーション等のロールプレイを通じ即戦力としての能力発揮をめざします。

日程	テーマ	学習内容(例)
1日目	経験の体系化・相対化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルビジネス戦略の分類と本社、子会社それぞれの機能について 解説</li> <li>・ グローバルマネジメント監査とは？</li> <li>・ グローバル展開の分類</li> <li>・ 進出企業の変遷と人事課題(中国を例に)</li> <li>・ 本社が遂行すべき機能と子会社の基本ミッション・位置づけ</li> <li>・ ローカル社員の登用と管理・統制の関係</li> <li>・ 参加者の経験をもとにしたビジネスケース作成、クラス共有、解説</li> </ul>
2日目	保有能力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルマネジメント監査の考え方、インタビュー項目について解説</li> <li>・ グローバルマネジメント監査が求められる背景</li> <li>・ 定義・対象・目的</li> <li>・ 担当者に求められる能力</li> <li>・ 計画の流れ</li> <li>・ 実施手順</li> <li>・ 実施報告</li> <li>・ インタビュー項目と解説</li> </ul>
3日目	発揮能力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルマネジメント監査の実際の進め方など能力の発揮のための考え方・技術について解説</li> <li>・ インタビューの進め方</li> <li>・ 異文化チームにおける合意形成の技術</li> <li>・ ハラスメントにならず指示を徹底する技術</li> <li>・ ローカル社員から提案を引き出す技術</li> </ul> <p>※個人ワーク、グループワーク、クラス共有等を通じて進めます。</p>

図表5 グローバル展開の4分類

		市場	
		日本	海外
生産	日本	国内完結型	輸出型
	海外	輸入型	海外完結型

れ／実施手順／実施報告／インタビュー項目（人材確保、雇用形態、就業規則、基幹人事制度、選抜、育成、キャリアパス、離職、マネジメント、ハラスメント、労働組合関連、リスク対応、本社・拠点間コミュニケーションなど）と解説

### ③発揮能力の強化

①経験の体系化・相対化、②保有能力の強化を踏まえて、最後にこれらの能力の発揮・強化をします。具体的には、グローバルマネジメント監査の実際の進め方など、能力発揮のための考え方・技術について理解します。ここでは、知識というよりはコミュニケーション技術の習得となりますので、グループワークやロールプレイを通じて、実際の技術を身につけていきます。

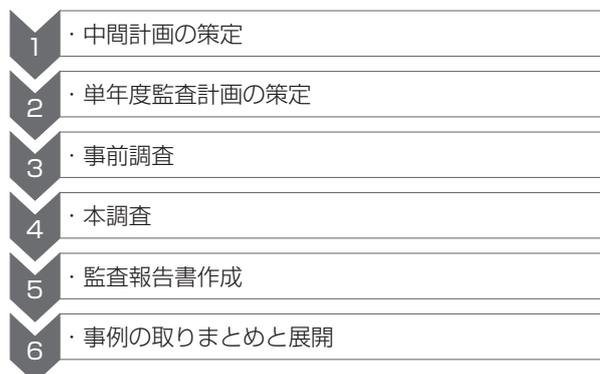
以上3点が、グローバルマネジメント監査担当者養成のための主なポイントです。繰り返しになるかもしれませんが、大切なのは、ある個人の経験に依存するのではなく、経験の体系化・相対化をしたうえで、保有能力と発揮能力の強化をすることです。

## 4 海外法人の現地化の推進と

### 管理・統制の同時達成のために

実際にグローバルマネジメント監査を進めるにあたっては、図表6にあるようなプロセスが一般的です。とくに初期の段階では、一気に全拠点を対象とするのではなく、モデルケースとなる拠点を選んで進めるのがよいと思います。また、その際にも、あくまでも組織・マネジメント上の問題意識をもっている現地拠点から手をあげてもらおう自薦式が望ましいです。

図表6 グローバルマネジメント監査の流れ



前回、今回とグローバルマネジメント監査の考え方・進め方について紹介しました。「ローカル社員の登用は海外拠点の赴任者次第、現地任せ」といったように、現地の組織マネジメントを構造的にブラックボックス化することを容認してしまうと、グローバルビジネスが拡大すればするほど、そのリスクは増大していきます。

このようなリスクは、ここまで紹介してきたグローバルマネジメント監査を本社主導で行うことにより低減させ、現地経営を支援していくことが十分可能となるのです。そして、その推進役としては、高齢化社会の課題先進国ともいえる日本企業にいるシニアの皆さんに大いに期待ができるということを再度強調したいと思います。