

# グローバル経営を加速する人材マネジメント

～ワン・カンパニー実現に向けて～





## 目 次

はじめに	1
サマリー	2
1. グローバル経営の進展とグローバル化の段階	3
1-1 グローバル経営の進展と日本企業の課題	3
1-2 グローバル化の段階	4
2. 人材プロセス、戦略プロセス、価値観	5
2-1 実行力～人材プロセスと戦略プロセス	5
2-2 求心力～価値観	6
2-3 グローバル企業の人材プロセス、戦略プロセス、価値観	7
3. インタビュー調査の概要	9
4. 各社の取り組み～インタビュー結果のまとめ	10
4-1 製造業:分権化段階(6社)	10
コラム:ヤクルト本社	14
4-2 製造業:分散化段階(7社)	16
4-3 製造業:二元化段階(2社)	24
コラム:資生堂	27
4-4 製造業:ワン・カンパニー段階(3社)	29
コラム:ゼネラル・エレクトリック(GE)	33
4-5 非製造業(4社)	36
コラム:マイクロソフト	41
5. グローバル経営を加速するために～解決の方向性	44
5-1 国を越えた組織の一体感の醸成	44
5-2 現地人材の人材プロセスの整備	46
5-3 グローバルな視野を持つ経営人材の育成	48
5-4 ワン・カンパニーへと至る道筋	51
【付属資料】アビームコンサルティングの人材ソリューション	54

# はじめに

昨年、『グローバル最適を目指して～ワールドクラスITに向けた日本型変革アプローチ』\*と題するレポートの中で、個別最適を否定して全体最適をゼロベースで実現するのではなく、個別最適の良さを発揮しつつ相乗効果(シナジー)を発揮できるような、強い個を活かす全体最適を実現することこそ目指す姿であるとした。そして、強い個を活かす全体最適を実現するために、全体最適の観点でグローバルな統合や標準化を進め、効率化や統制強化を追求する領域(CoE、センター・オブ・エクセレンス)と、個別最適の観点で差別化や柔軟性を追求する領域(Edge)を見極め、CoEとEdgeを最適に組み合わせるアプローチを提唱した。

いうまでもなく、強い個を活かす全体最適を実現するのは、人材である。そこで本調査では、グローバル企業における人材マネジメントの現状と課題、今後の取り組みに関するインタビュー調査を実施し、強い個を活かす全体最適を実現する組織における人材マネジメントのあり方を探ることとした。インタビュー調査は、日系グローバル企業20社と外資系グローバル企業2社の計22社の人事部門または経営企画部門の責任者(担当役員、部長クラス)を対象に、延べ30時間を超えるものとなった。その結果、日系グローバル企業が抱える人材マネジメント上の課題が浮き彫りになった。

本レポートが読者の皆様に多少なりとも役立つものになっていれば望外の喜びである。

最後に、インタビューにご協力を頂いた企業の皆様に、この場を借りて心から感謝申し上げたい。

\*:アビームコンサルティング『グローバル最適を目指して～ワールドクラスITに向けた日本型変革アプローチ』(2008年)

# サマリー

今日のグローバル経営は、新興国市場の急成長、海外企業の買収、事業本社の海外移転などによって、複雑さ、難しさを増している。こうした状況において、日本企業は経営人材の育成、グローバル本社(経営リーダーチームとそれを支援するスタッフ部門)の確立、取締役会のグローバル化という大きな課題に直面している。経営リーダーチームに誰が就くのか、取締役会のメンバーをどうするのかという問題は、経営人材の育成に帰着する。経営人材といっても、一国の現地法人の経営、地域統括本社の経営、グローバル本社の経営では、必要とされる経営人材は異なる。さらに、どういった経営人材を育成する必要があるかは、グローバル事業展開の考え方やグローバル化の段階によっても異なる。

製造業におけるグローバル化は、4つの段階に整理できる。「分権化」段階では、海外子会社への権限委譲が進み、地域毎に統括組織を設置する企業も現れる。販売機能と製造機能の一部は海外に移管されるものの、戦略立案などの本社機能、研究開発や商品開発などのコア機能は本社に統合されている。グローバル化がさらに進むと、日本国内にある経営資源だけを活用して、グローバルな競争優位を獲得する手法に限界が出てくる。「分散化」段階では、海外企業を買収したり、研究開発や商品開発の一部を海外に移管したり、場合によっては、事業の本社機能を海外に移管したりする企業が現れる。分散化段階では、権限と機能の分散が進み、海外事業に対するガバナンスの弱さが問題になる傾向がある。

分散化段階にある企業は、海外事業に対するガバナンスを強化し、世界規模での相乗効果(シナジー)を実現するため、分散した権限と機能を有機的に統合した「ワン・カンパニー」段階を目指すことになる。しかし、一足飛びにワン・カンパニーを目指すことが常に最善であるとは限らない。そこで、海外事業を一元的に管理する専門組織を設けて、日本と海外という2元的なマネジメントの段階(「二元化」段階)を経て、ワン・カンパニーを目指す企業もある。インタビュー調査の対象となった日系製造業(17社)について見ると、分権化35%、分散化41%、二元化12%、ワン・カンパニー12%となっている。権限と機能が分散している企業(分権化、分散化)が76%であり、有機的な統合に進んでいる企業(二元化、ワン・カンパニー)は24%と少数である。

二元化とワン・カンパニーの製造業(4社)のうち75%で日本本社の社長や海外事業の責任者に外国人を起用しており、権限と機能をグローバルに統合する上で、それを陣頭指揮する人材を海外に求めざるを得ないという人材ギャップが存在することが明らかとなった。分権化、分散化段階にある企業にとっては、将来の人材ギャップへの準備を怠らないことが重要であり、グローバル経営を陣頭指揮できる人材の育成を加速しなければならない。

権限と機能が有機的に統合されたワン・カンパニーとなるためには、国を越えた組織の一体感を醸成が不可欠である。そのためにはグループの価値観(行動規範)をグローバルで共有することが重要になるが、日系グローバル企業(20社)のうち、65%が価値観(行動規範)の海外への浸透を課題と認識し、具体的な取り組みを実施していることが分かった。特に、急速に成長を遂げている中国などの新興国において、価値観(行動規範)の浸透に苦慮している企業が目立つ。国を越えた組織の一体感を醸成する上で、価値観の共有は最も基本的なことであるが、現地への情報発信を強化し、現地と情報を共有することも重要である。その際、避けて通れないのが言語の問題である。二元化、ワン・カンパニー段階にある製造業(4社)では100%の企業が、グローバル・オペレーションの共通言語を英語にしている。

これまで日系グローバル企業は、日本人を中心に経営人材を育成し、海外拠点に派遣してきたが、需要に供給が追いついていない状況である。一方、現地の経営人材育成については、現地の方針に任せることが多く、計画的な育成は行なわれてこなかった。今後は現地の経営人材についても、日本人と同様、計画的に育成・活用することが益々重要になる。しかしながら、日本本社主導で現地経営人材を計画的に育成・活用しようとしている企業は僅か20%であることが分かった。特に成長が著しい新興国では経営人材の確保が成長戦略を実現する制約となることから、現地経営人材の育成と活用が待たなしの状況にある。

日系グローバル企業では、日本本社と現地法人が1対Nの関係であり、現地法人の社長は自国と日本だけを見ていれば良かった。現地法人同士の横の連携も必要なかった。こうした状況は急速に変化しつつあり、現地法人の社長といえども、グローバルな視野で経営することが求められるようになってきている。グローバルな視野を持つ経営人材を育成するためには、国を越えた組織横断チーム、国を越えた組織横断活動、国を越えた組織横断人事、国を越えた人的ネットワーク形成、グローバル・マトリックス組織などを活用することが考えられる。

以上のように、日本企業が「世界で勝てる組織」を創るためには、国を越えた組織の一体感を醸成するとともに、日本人、現地人材の両方を対象に、グローバルな視野を持つ経営人材を計画的に育成・活用することが不可欠である。そのためには、必要な情報を可視化した上で、計画・実行・検証・修正というPDCAサイクルを継続的に回さなければならない。このサイクルを早く回すことが、グローバル経営を加速する人材マネジメントの要諦である。

# 1. グローバル経営の進展とグローバル化の段階

## 1-1 グローバル経営の進展と日本企業の課題

グローバル経営は、新興国市場の急成長、海外企業の買収、事業本社の海外移転などによって、複雑さ、難しさを増している。

今や収益の源泉は、先進国から新興国へと急速にシフトしつつある。しかし、新興国市場に対する戦略を明確に描けず、日本発のベストプラクティスを海外に展開するという従来のやり方を踏襲すべきか迷っている企業は少なくない。また、新興市場で採用した現地人材が短期間で急増し、グループとしての一体感を如何に醸成すべきか悩んでいる企業も多い。

グローバルな事業拡大を加速するために、海外企業(または事業部門)を買収する日本企業が増えている。しかしながら、買収後の統合化が進まず、成果が上がらないケースも少なくない。特に、小が大を吸収する場合には、経営陣に人を送り込んだとしても、被買収企業の経験、ノウハウに依存せざるを得ず、統合が思うように進まないことが多い。

さらに、日本にベストプラクティスがない事業については、ベストプラクティスがある海外に事業の本社機能を移転する日本企業も現れている。最近では海外企業の買収を契機にして、当該事業の本社機能を海外に移転するケースも出てきている。また、単一事業の会社であっても、主要機能(例えば、製薬会社における開発)の本社を海外に移転している企業もある。

新興国市場の成長、海外企業の買収、事業本社(機能本社)の海外移転などにより、グローバル経営は複雑さ、難しさを増している。こうした状況において、日本企業は3つの大きな課題に直面しているといえる。

第一に、日本人、現地人とも、**経営できる能力を備えた人材(経営人材)が不足している**ことである。これまで日本企業は日本人を中心に経営人材を育成し、海外拠点に派遣してきたが、需要に供給が追い付いていない状況である。一方、経営の現地化は古くからのテーマであるが、現地人材から経営人材を計画的に育成している企業は少ない。このことが、新興国で事業展開を進める上で大きな制約となっている。

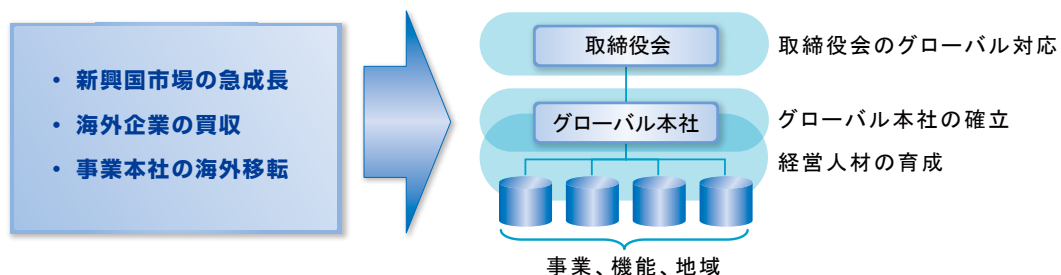
第二に、海外で買収した企業(事業部門)、海外に本社機能を移した事業を含めて、**事業全体を束ねるグローバル本社が確立されていない**ことである。ここでいうグローバル本社には、経営トップと共に経営の執行を担う経営リーダーチーム(経営会議、エグゼクティブコミッティーなどの名称で呼ばれる)と、経営の執行を支援する本社スタッフ部門が含まれる。日本市場での経営とグローバルでの経営は本来異なるが、日本本社がそのままグローバル本社、世界本社になっている企業がほとんどである。

ベストプラクティスが日本にあり、それを海外に展開することで競争優位を確保できる企業は、日本本社がグローバル本社であっても問題ないだろう。むしろ、それがあべき姿かも知れない。しかし、日系グローバル企業が置かれた状況は変わりつつある。競争優位を獲得するために、世界の多様な知を糾合しなければならない企業にとって、グローバル本社の確立は大きな課題といえる。

第三に、経営の執行を監督する**取締役会が経営のグローバル化に十分対応できていない**。グローバル企業における取締役会の役割は、グローバルな視野で経営について正しい意思決定を行なうとともに、経営リーダーチームによるグローバル経営の執行を監督することである。経営リーダーチームと同様に、取締役会もまた、複雑さ、難しさを増すグローバル経営に対応できるだけの力を備えていなくてはならない。

3つの課題があると述べたが、グローバル本社の経営リーダーチームにしても、取締役会にしても、経営リーダーチームに誰が就くのか、取締役会のメンバーをどうするのかという人材の問題に帰着する。詰まるところ、最も重要な課題は経営人材の育成ということになる。しかし、経営人材といっても、一国の現地法人の経営、地域統括本社の経営、グローバル本社の経営では、必要とされる経営人材は異なる。さらに、どのような経営人材を育成する必要があるかは、グローバル事業展開の考え方やグローバル化の段階によって異なる。経営人材の育成について議論するためには、少なくとも、経営人材の対象とグローバル化の段階を明確にしておく必要がある。

図1. 日系グローバル企業の課題



## 1-2 グローバル化の段階

製造業の場合、グローバル化の進展は図2のように整理することができる。海外進出が進み、海外子会社が発達すると、次第に分権化が進む（「分権化」段階）。この段階になると、地域毎に統括組織を設け、米州、欧州、日本・アジアを含む3～4極で分権経営を進める企業も現れる。また、中国など低コスト国への製造移管や消費国での現地生産も行なわれる。しかし、戦略立案などの本部機能、研究開発や商品開発などのコア機能は、引き続き、本社に統合されている。

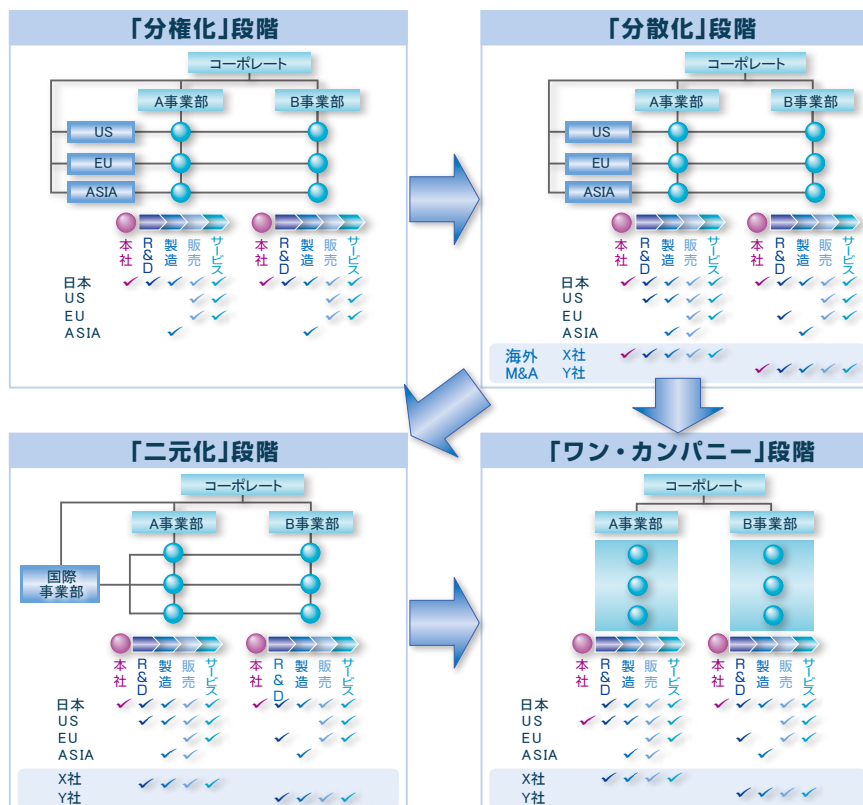
グローバル化がさらに進むと、日本国内にある経営資源、リソースだけを活用して、グローバルな競争優位を獲得する手法に限界が出てくる。そこで、研究開発や商品開発の一部を海外に移管したり、場合によっては、特定の事業の本社機能を海外に移管したりする企業が現れる（「分散化」段階）。この段階になると、グローバルな競争優位を獲得する手段として、海外企業を対象にしたM&Aを実行する企業も増えてくる。こうして「分散化」段階では、海外子会社への分権化と機能のグローバル分散が同時に進み、世界中に広がったオペレーションにいかに統制を利かせ、世界規模でのシナジーをいかに実現するかが課題となる。

「分散化」段階にある企業が目指す方向は、世界中に分散した権限と機能が有機的に統合された「ワン・カンパニー」段階である。この段階では、グローバル企業は、本社、海外子会社、買収した海外企業など物理的に異なる事業体から構成されているが、それらがバーチャルなワン・カンパニーとして機能している。

しかし、日本という巨大で特殊なマーケットを持つ日系グローバル企業にとって、一足飛びにワン・カンパニーを目指すことが常に最善であるとは限らない。そこで、日本と海外とに分けて、グローバル・オペレーションについては専門組織（例えば、国際事業部）が一元的に管理することが考えられる（「二元化」段階）。この段階では日本と海外という2元的なマネジメントとなり、ワン・カンパニーに向けて両者を統合することが次の課題となる。

問題は分権・分散が進んだ状態から、いかにして求心力を取り戻して、ワン・カンパニーを実現するかである。成り行きに任せれば、必然的に遠心力が働き、分権・分散へと向かう。しかし、求心力はそうではない。意識して求心力が働くように仕向けなければ、ワン・カンパニーを実現することはできない。そこには、ある種のジャンプが要求され、痛みを伴うことになるかも知れない。しかし、分権・分散が進むことを見越して準備を怠らなければ、痛みを最小限に抑え、ワン・カンパニーへとスムーズな移行を実現できるかも知れない。

図2. グローバル化の段階



## 2. 人材プロセス、戦略プロセス、価値観

### 2-1 実行力～人材プロセスと戦略プロセス

分散・分権が進んだ段階になると、海外に対するガバナンスを強化したい、経営資源の無駄を無くして効率化したい、グローバルでシナジーを発揮できるようにしたい、分散化した権限と機能を有機的に統合してワン・カンパニーを実現したいと経営者は思うかも知れない。問題の本質は、実行力と求心力にある。いくら変革の必要性を説き、変革に取り組んだとしても、それが実現しなければ絵に描いた餅である。

自社の実行力を支える最も重要な要素は、実行を担うリーダー人材である。今日、人材こそが最も重要な経営資源であり、資産であると誰もが口を揃える。その一方で、リーダー人材の不足を嘆く経営者は少なくない。それはリーダー人材を発掘して育成するリーダーシップ・パイプラインが、適切に機能していないことを意味する。

リーダー人材を発掘して育成し、適材を適所に配置して処遇することは、体系的なプロセスであり、以下ではこれを**人材プロセス**と呼ぶことにする(図3)。人材プ

ロセスを回す上で根幹となるのが人材評価である。人材プロセスの一連の活動、つまり、発掘、育成、配置、処遇はいずれも人材評価がないと機能しない。

一方、戦略を実行するために組織を設計して、キーとなるポスト(ポジション)を見極め、そこに適切な人材を配置することで業績を上げるというプロセスがある。以下ではこれを**戦略プロセス**と呼ぶことにする(図4)。戦略プロセスの根幹にあるのは、戦略そのものである。戦略を現実的なものにするためには、キーとなるポストを見極め、適切なリーダー人材を配置するという「適材適所」ができていなければならない。

戦略の実行を担うキーポストに、適切なリーダー人材を配置するためには、戦略プロセスと人材プロセスとを連動させる必要がある。このことは、戦略プロセスと人材プロセスを構成する要素が、互いに連動していることを意味する(図5)。特に、戦略プロセスの根幹である戦略と人材プロセスの根幹である評価のリンクは重要である。

図3. 人材プロセス

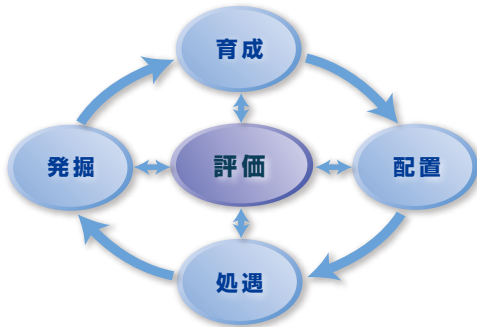


図4. 戦略プロセス

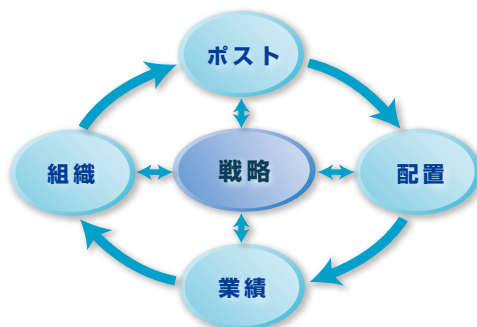
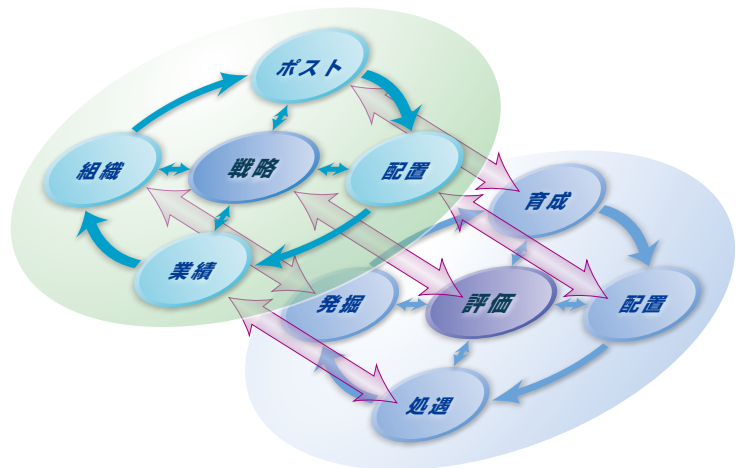


図5. 人材プロセスと戦略プロセスの連動



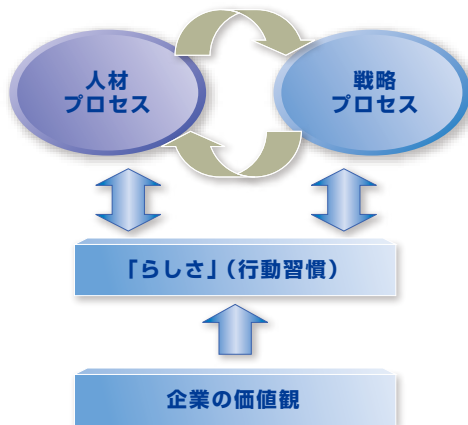


## 2-2 求心力～価値観

人材プロセスを回してリーダー人材を確保し、人材プロセスを戦略プロセスに連動させることで適材適所を実現することは、実行力に不可欠である。しかし、それだけでは求心力を生み出すことはできない。求心力を生み出すには、あらゆる活動の土台、礎となる何かが必要になる。それは、企業が何を大切と考えて活動するのかを示す**価値観**に他ならない。ミッション(使命)、企業理念、バリュー、ウェイ、イズム、クレド(信条)、こころなど呼び方は様々だが、自社の価値観とそれに基づく行動指針、行動規範を明文化している点では同じである。もちろん、価値観に基づく行動規範を明文化するだけでは、求心力は生まれない。それが組織全体に浸透し、行動習慣として定着して「らしさ」となって初めて、価値観が求心力になるのである(図6)。

企業の価値観の中で最も知られているのは、ジョンソン・エンド・ジョンソン(J&J)の「我が信条」であろう。「我が信条」では、4つのステイクホルダー(顧客、社員、社会、株主)に対する責任が、21のマスト(must)として表現されて

図6. 人材プロセス、戦略プロセス、企業の価値観



いる(図7)。そして、「我が信条」に基づいて、グローバル・リーダーシップ・プロファイル(GLP)という行動規範(人材モデル)がトップマネジメント、ミドルマネジメント、一般社員の階層毎に制定されており、業績の達成度とともに、GLPに沿った行動をとっているかどうかで評価される。

このように、J&Jでは「我が信条」の価値観を実践できている人が良いリーダーであることが明確に謳われ、人材プロセスに組み込まれている。さらに、「我が信条」は経営判断を行なう上での拠り所として、戦略プロセスにも組み込まれている。こうして、「我が信条」は明文化された規範を超えて、J&Jの行動習慣として定着し、「J&Jらしさ」になっているのである。

J&Jの経営スタイルは「分社分権経営」で知られている。これはビジネスをユニットに細分化して権限を与えることにより、高度な専門化、迅速な対応、イノベーションを実現しようとするものである。J&Jの従業員数は約12万人であるが、ユニットの平均人数は約500人だという。縦割りの分社分権経営に対して、「我が信条」が求心力になっていることは間違いない。

図7. ジョンソン・エンド・ジョンソンの「我が信条」

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。  
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。  
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。  
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。  
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

● ● ●

我々の第二の責任は全社員——世界中で共に働く男性も女性も——に対するものである。  
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。  
社員は安心して仕事に従事できなければならない。  
待遇は公正かつ適切でなければならない。  
働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。  
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。  
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。  
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。  
我々は有能な管理者を任命しなければならない。  
そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

● ● ●

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。  
我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。  
我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。  
我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

● ● ●

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。  
事業は健全な利益を生まなければならない。  
我々は新しい考えを試みなければならない。  
研究・開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。  
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。  
逆境の時に備えて蓄積をおこなわなければならない。

これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を受用することができるものと確信する。

## 2-3 グローバル企業の人材プロセス、戦略プロセス、価値観

グローバル企業へのインタビュー結果については、第4章で詳しく述べるが、インタビューから浮かび上がった典型的な日系グローバル企業の姿を示したのが図8である。

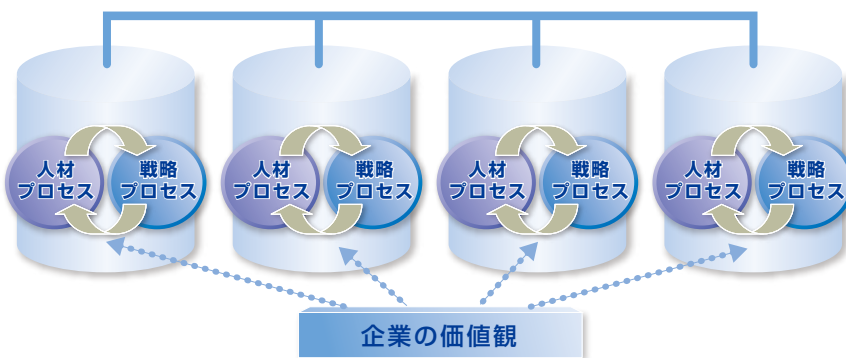
まず、人材プロセスについては、各事業、各機能、各国(各地域)というサイロ\*単位で回っている場合が多い。また、人材プロセスと戦略プロセスの連動についても、各事業、各機能、各国(各地域)といったサイロ単位では連動していると考えられている。このため、人材プロセスと戦略プロセスの連動に課題があると考える企業は少ない。しかし、それはサイロの中に限った話であることに留意する必要があるだろう。

\*：サイロは農作物や飼料を貯蔵する円柱形の建物であり、縦割り組織の比喻としてよく使われる。

このことの裏返しとして、グループ本社であるコーポレート部門の人事部からは、事業部門の力が強く、コーポレート部門としての取り組みが進まない、事業が多岐に亘っており、コーポレート部門としてどこまで踏み込むべきか迷うという声が聞かれる。

さらに、自社の価値観を明文化し、それを現地語に翻訳して、グループ全体で共有化しようとする企業は多い。しかし、海外での価値観の浸透が不十分である、国を越えた一体感の醸成が課題である、という声は多い。つまり、価値観に基づく行動規範が、行動習慣として定着するまでに至っていない。

図8. サイロ構造における人材プロセス、戦略プロセス、価値観



これに対して、ワン・カンパニーのグローバル企業では、グローバルで管理すべきポストと、事業や地域などのサイロ単位で管理すべきポストを区別しており、前者についてはグローバルで、後者についてはサイロ単位で人材プロセスと戦略プロセスを回している（図9）。さらに、企業の価値観に基づく行動規範が、世界中で行動習慣として定着している。

人材プロセスはサイロ単位、戦略プロセスとの連動もサイロ単位、価値観の浸透は不十分という状況で、分散化した権限と機能を有機的に統合してワン・カンパニー、あるいは過渡的に二元化の段階に進むことは容易ではない（図10）。実際、ワン・カンパニーまたは二元化の段階にある4社を見ると、企業規模が比較的小さい1社を除き、2社は海外事業のヘッドに外国人を起用している。そして、残り1社は既にワン・カンパニーになっている海外企業を買収し、買収した海外企業の社長を本社のトップに起用した。このことは、分散から統合へ向かう上で大きな人材ギャップがあることを示唆している。

図10. 分散化からの飛躍

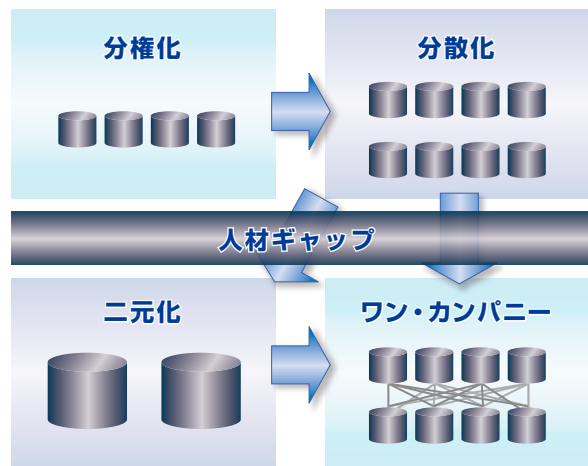
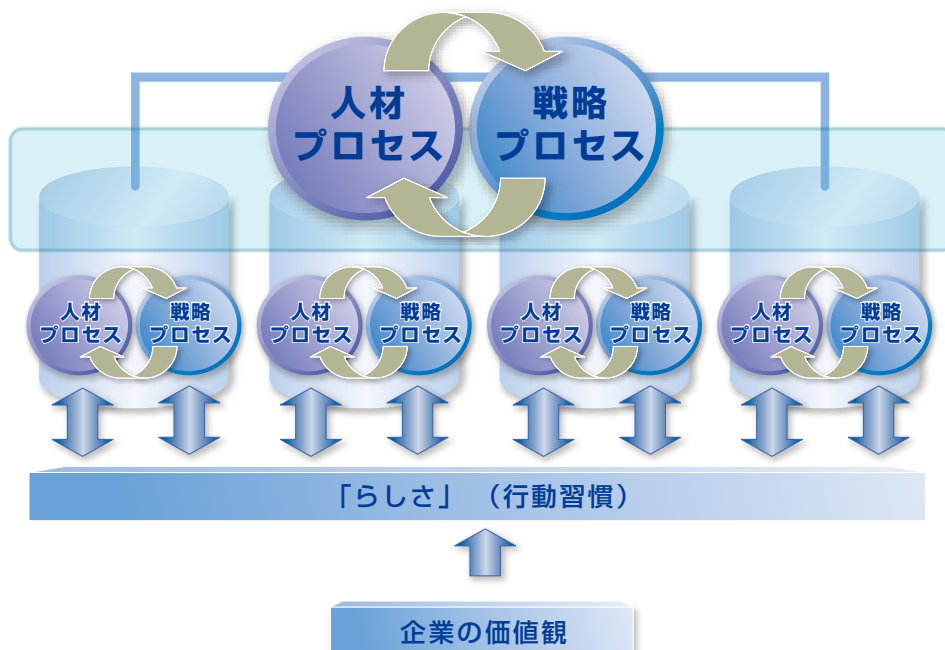


図9. ワン・カンパニーの人材プロセス、戦略プロセス、価値観



### 3. インタビュー調査の概要

インタビュー調査は、2009年3月～5月にかけて実施した。インタビューに先立って、東証一部上場企業で連結売上高1,000億円以上、海外売上比率20%以上の企業を選び、人事部門または経営企画部門の責任者(担当役員、部長クラス)にインタビューを依頼した。さらに、日系グローバル企業と比較する目的で、外資系グローバル企業に対してもインタビューを依頼した。

最終的に、日系グローバル企業20社、外資系グローバル企業2社の合計22社から、インタビューの協力を得ることができた。日系グローバル企業は、ヤクルト本社と資生堂の2社を除き、社名を公表しない前提でインタビューに応じて頂いた。外資系グローバル企業2社は、ゼネラル・エレクトリック(GE)とマイクロソフトである。

インタビュー先を製造業と非製造業に分けると、製造業18社、非製造業4社である。さらに、製造業18社をグローバル化の段階に分類すると、分権化6社、分散化7社、二元化2社、ワン・カンパニー3社となった。

日系製造業17社の内訳は、分権化6社(35%)、分散化7社(41%)、二元化2社(12%)、ワン・カンパニー2社(12%)である。このように、日系製造業では権限と機能が分散している企業(分権化または分散化)が76%に上り、有機的な統合へと進んでいる企業(二元化またはワン・カンパニー)は24%と少数である。

図11. インタビュー先22社の概要

		製造業(18社)				非製造業(4社)
	連結売上高	分権化(6社)	分散化(7社)	二元化(2社)	ワン・カンパニー(3社)	
日系(20社)	3千億円未満	製造A社			電気機器N社	
	3千億～5千億円	ヤクルト本社 素材B社	医療機器F社 繊維G社 製薬H社			
	5千億～1兆円	消費財C社 電気機器D社	素材I社 製薬J社	資生堂	窯業O社	
	1兆円以上	自動車E社	素材K社 電気機器L社	電気機器M社		石油P社 海運Q社 商社R社
外資系(2社)	1兆円以上				GE	マイクロソフト

## 4. 各社の取り組み～インタビュー結果のまとめ

ここでは、インタビュー先を製造業(18社)と非製造業(4社)、さらに製造業についてはグローバル化の段階(分権化、分散化、二元化、ワン・カンパニー)に分けて、キーポジションの状況、人材プロセスの状況、人材プロセスと戦略プロセスの連動、価値観の浸透などの切り口でインタビュー結果を整理する。

### 4-1 製造業:分権化段階(6社)

分権化の段階にある6社(製造A社<sup>\*1</sup>、素材B社、消費財C社、電気機器D社、自動車E社、ヤクルト本社<sup>\*2</sup>)は、いずれもベストプラクティスが日本にあり、それをグローバルに展開している企業である。典型的には、日本で研究開発を行ない、日本・アジアで製造し、世界中に販売するというビジネスモデルである。

\*1: 製造A社については、本文にインタビューの内容を引用していない。

\*2: ヤクルト本社については、項目毎に整理する代わりに、まとまったコラムとして記述させて頂いた。

#### (1) キーポジションの状況

素材B社では、キーポジションに就いている現地人材は非常に少ないという。

●取締役以上のキーポジションは30～40人だが、現地の人材は非常に少ない。米国法人と欧州法人の社長は現地人である。米国のトップはヘッドハンティングした人であり、欧州のトップは合併会社のトップだった人が100%子会社になった後もそのまま残った形である。この他、米国のボードメンバーに1人、欧州ボードメンバーに2人、現地人材がいる。東南アジアにはいない。

消費財C社も、海外のトップの多くは日本人であるという。

●海外のトップの多くは日本人が占めており、現地人は一部トップもいるが、主に副社長クラスとなり、実務を主体的に執行している。役員のマジョリティは日本人である。

電気機器D社では、現地法人の役員に相当するポジションが約300あり、このうち4分の1程度を現地人材が占めている。但し、地域によって状況は異なるという。

●米州は販売会社を中心であり、キーポジションの5割が現地人材である。また、現地法人の日本人役員は、米州統括会社の役員を兼務するケースが多い。欧州には子会社が約20社あり、欧州統括会社の役員は傘下の子会社の役員を兼務している。中国の製造子会社は、役員のほとんどが日本人である。一方、販売会社には現地人材が半分位いる。

●ガバナンスを利かせるためには、地域統括会社のトップには日本人を就け、その傘下の現地法人のトップには現地人材を就けることが望ましい。さらに、地域統括会社の日本人役員が現地法人の役員を兼務することでガバナンスを利かせたい。

自動車E社は他の自動車会社と比較して現地化が進んでおり、海外のキーポジションは現地人材に任されている。反面、現地の主導権が強くなり過ぎ、ガバナンスの強化が課題となっている。

●海外の約50あるキーポジションのうち、9割以上を現地人材が占めている。地域統括会社についても、ほとんどが現地人材である。現地化は進んでいるが、現地の主導権が強くなり過ぎていて、このため、いかにガバナンスを利かせるか、透明性を確保するかが問題となっている。対策として日本人を派遣することも検討している。

自動車E社では、キーポジションのバランスの悪さも問題として認識されている。

●各国のトップは全てキーポジションとしているが、国によっては従業員が数十人というところもある。実際、米州は10程度のポジションしかないが、欧州は30～40程のポジションがあり、バランスが悪い状態である。

#### (2) 人材プロセスの状況

素材B社では、グローバルに限らず、次世代の経営人材を育成することが重要な課題であるとして、新たな取り組みを始めている。

●次世代の経営人材を育てることが、人事部にとって最大のミッションである。経営人材を育てる目的で、「経営人材育成委員会」を設置した。委員長は会長が務め、委員会のメンバーは取締役全員である。

●外部の会社と協力して、全役員にインタビューし、「求められる人材像」を設定した。それをもとに候補者を選抜し、候補者一人ひとりの能力開発ニーズを診断した上で、経営人材育成委員会で配属や教育について議論して決定する。候補者1名につき、役員2名がメンターとなり、候補者の能力開発を支援する。この制度は昨年スタートし、候補者の人選を終えて、これから本格的に始まるところである。

素材B社では、こうして能力開発機会を与えられた候補者は、タレントプールに入ることになる。

●候補者には35歳前後という年齢制限を設けている。候補者の選定は、担当役員の推薦によって行なう。この際、候補者

に選ばれてタレントプールに入ることは、役員になるための条件でないことを明言している。そうしないと、他の人のモチベーションが下がるからである。またタレントプールについては、社内でオープンにしておき、本人の意思確認もしている。

素材B社では、育成的ローテーションも積極的に行なっている。

- もともと学卒以上にはCDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）を厳格に適用している。これは10年間に3つの部署を回るという制度である。毎年関係者が集まって議論して、ローテーションを実施している。ローテーションに際して、各部門の事情は原則として考慮しない。

但し、素材B社では、現地人材は制度の対象になっていない。言葉の問題もあって、現地人材を日本のOJTで育成することができないためである。

- 対象が日本人ならば、海外を含めて育成的ローテーションはやり易い。しかし、ほとんどの外国人は英語しかできないので、日本のOJTで育成することはできない。

現地人材については、欧米よりもアジアが課題であるという。

- 欧米については心配していない。問題はアジアである。アジアの社長は全員日本人で、現地人が社長になった例はない。韓国、台湾、タイ、中国の現地化をどう進めるのか、その必要性の有無と併せて、よく考えなくてはいけない。

素材B社では海外事業が急拡大しており、人材の需要に供給が追いつかない状況である。但し、B社は必要な人材を内部で育成することを考えており、人材獲得の手段としてのM&Aには消極的である。

消費財C社では主力事業の本部があった時代に、現地人材を含めたタレントマネジメントを試行している。

- 現地の人事は事業部門が担当しており、現地人材の登用を行なっている。主力事業の本部があった時代には、本部で現地の副社長クラスまでを見ることにした。現地に推薦させて候補者を選定し、彼らに対して研修を実施した。さらに、キーポジションに対するサクセッションプランも準備した。調査を実施して現地へのフィードバックを行ない、運用は当事者でということにした。
- 海外キーポジション候補者の育成状況は、現地によって千差万別である。ローカルの社長を任せられる人材は数人いるが、計画的に育てたわけではない。たまたま何人が育っているという状況である。

しかし、組織変更で主力事業の本部体制が解消され、タレントマネジメントの所管が人事部に移ったことで、その後の進展はないという。

- 現在、タレントマネジメントは宙に浮いている状態である。人材に関しては事業とセットで見る必要があるが、人事部にそこまで求めることは難しい。さらに海外となると、日本から状況が見えていないため、なおさらである。事業に食い込んだ人事部なら、タレントマネジメントを回すことができると思うが、そうでないと難しい。

消費財C社は早くから海外に進出しており、現地法人の歴史も長い。このため、グローバルで人材インフラを統一するといっても実際には難しい。

- 当社は早くから海外に出ており、販売代理店から直営に切り替えたのも早かった。既に数十年間、現地ですべてやってきたので、人に関するやり方をグローバルで統一することは難しい。そもそも、統一することが有益かという懸念もある。

電気機器D社では、グローバル展開において、経営人材をアサインすることは行なってきたが、経営人材の育成までは手が回っていなかった。

- 今までのグローバル展開では、現地の従業員に対して、プログラムを作って育成する計画を立て、PDCAを回すことを実施してこなかった。各社で実施していても、ばらつきがあった。現地の人材育成については、それぞれのマネジメント層の方針に依存してきた。

また、ガバナンスという観点から、人事制度の統一や透明性の向上も意識されるようになってきたという。

- トップからは、グローバルで人事制度が余りにばらばらであるのは良くない、と言われている。例えば、子会社のトップの報酬は統括会社で管理しているが、それ以外の人員の報酬については子会社の管理に任せている。

電気機器D社も海外進出の歴史が長い。しかも、海外子会社の中には、最初から立ち上げた会社もあれば、M&Aで展開した会社もあり、生い立ちは様々である。

- 人事はローカル性が強く、本社が現地に情報提供を求めるだけでも抵抗がある。そうした状況であるため、お互いの利益に結びつく部分から、人材面での連携を進めている。具体的には、本社から現地に出向いて、マネジメント層の研修を実施するといった取り組みである。

電気機器D社によれば、人材に関する課題は地域によって異なる。欧州では各国に子会社があり、さらに地域統括会社がある。このような状況での課題は、欧州全体の最適を見据えて、子会社の社長をどう育成するかであるという。

● 欧州では国を跨いだ異動はほとんどない。人の異動によってマネジメントの最適化を図る代わりに、プロジェクト方式で欧州の全体最適を考えさせている。具体的には、欧州全体に関するプロジェクトに子会社の社長を参加させ、各社の個別最適ではなく、欧州全体の最適化について考えるように仕向けている。特に将来、地域統括会社の社長になって欲しい、もっと大きな国で社長になって欲しいと考えている40代の人材を選んで、このようなテーマを割り当てている。

一方、中国は欧州と比較して歴史が浅く、製造会社があることから、電気機器D社では新たな取り組みが始まっている。

● 日本人のデータは人材データベースの中にあるが、海外についてはデータがない。そこで、中国にある工場の約100ポジションについて、職歴や評価などのデータの収集を始めた段階である。このデータを基に、彼らのCDPを作っていくと考えている。

● 中国では、現地の経営人材を育成するプログラムを実施している。既に3年ほど続けており、1回につき15～20人を受け入れ、集合研修を実施している。研修期間は約半年である。研修生については、部門長の推薦か自薦としている。推薦だけでは幹部候補生の選抜色が強く出過ぎるためである。30代後半から40歳前後という年齢制限以外、募集に際して制限を設けていない。次世代リーダーの可能性のある人とだけ言っている。

● 中国における販売については、4～5年前に地域統括会社ができただけであり、製造会社のような取り組みはしていない。

人事制度の統一については、無理に進めるのではなく、電気機器D社のグローバル戦略における各子会社の役割を考えながら、必然性を伴った形で実施していくとしている。

● 報酬水準については、各国に相場があり、各人のスキルなどを考慮して、この水準ならリテンション可能ということで決定されている。これを標準化することは難しい。

● 報酬水準の違いが問題として顕在化するの、国を跨いで異動が生じる、今まで現地人材が就いていたポジションに日本人が赴任する、といった場合である。今後こうした異動が増えると、制度の標準化が必要になってくるかも知れないが、その場合も異動が必要な範囲でやっていくことになる。

● これまで、本社の人事部と各地域の人事部との交流は特に無かった。今後は一緒に研修を実施したり、情報交換したりして交流を図ることを考えている。

自動車E社では、キーポジションについてサクセッションプランを提出させている。一方、将来の昇進可能性(プロモータビリティ)が高い人には育成計画を作成している。こうしてポストに対するサクセッションプランとプロモータビリティの高い人の育成計画とがあり、両者の連携が図られている。

● 各キーポジションについて、サクセッションプランを年1回提出させており、検討する会議体がある。また、異動の際には本社に報告させているので、レビューや議論ができる状態にはある。サクセッションプランに基づき、どこが薄くなっているから採用または育成しなければいけないという議論はしている。しかし、各ポジションに就いている人やその候補者については、本社で明確に把握しているわけではない。

● 昇進可能性が高い人については、育成計画を作ることになっている。個人として育成計画がある人は、特定のポストを意識しながら育成しており、育成計画とサクセッションプランがリンクしている。

自動車E社では、キーポジションに対する明確なタレントプールはない。リーダー育成プログラムの参加者を把握できるが、タレントプールという位置付けにはなっていない。

● グローバルリーダープログラムは、プログラム自体がアセスメント的な意味もあり、参加者がどういう人かも把握できる。しかし、キーポジションに対するタレントプールになっているかということ、そこまでは至っていない。始めたばかりで人数も足りていない。

自動車E社では、国を跨いだ異動の機会を現地人材に与える必要性を感じている。

● 米国人の中には州外に出たことがない人もいる。米国に限らず、他の現地法人にも同じことがいえる。優秀な現地人材がいれば、必要に応じて海外に出すこともあって良い。

● 豪州やカナダは当社にとって優良な市場であり、そこから優秀な人材も輩出されるが、ポジションが足りない。このため、豪州の社長を本社の役員にする、他国の社長にするなどして、国を跨いで活躍の機会を与えることが重要である。

自動車E社では、各国の人事制度の標準化にも取り組んでいる。既に欧州では人事制度の共通化が進み、欧州内の異動も頻繁に行なわれるようになった。欧州で人事制度の共通化が進んだ背景には、事業展開の仕方があるという。

- 欧州で人事制度の共通化が円滑に進んだ背景には、欧州の販社の拡大の仕方がある。欧州の地域統括会社はディストリビューターであり、資本を入れて販社を買い取る形でネットワーク作りを進めてきた。買い取った販社に対しては、統括会社の人事制度を適用したため、結果的に共通化が進んだ。

グローバルに人事制度の共通化を進めようとする、欧州、米州から反発が出る。自動車E社では、本社の人事部と海外の人事部の交流を深め、問題意識を共有するところから始めている。

- 本社と海外の間で人事部同士の交流を実施している。月次で行なう個別ミーティングの他、グローバルミーティングも年1回実施している。初期の目的はリレーションシップの構築であったが、本社主導でネットワークを作り、問題意識の共有を図ってきた。グループの方針、人事等級の共通化、出向者の処遇の共通化など、グローバルなスタンダード作りに関する課題に対しては、本社主導でテーマに掲げて各国の協力を仰いでいる。

### (3) 人材プロセスと戦略プロセスの連動

自動車E社では、人材の需給を接合するためには、人材プロセスと戦略プロセスを可視化して、共有化することが重要としている。

- 当社では予算と要員計画によって、ガバナンスを利かせている。ビジネスプランが決まった上で要員計画が決まり、それが提出される。それを予算と突き合わせて調整するという流れである。ビジネスプランについてはグローバルレベルでの方針はあるが、その下に各社の計画があり、要員計画がある。そのため、需給の接合は各社任せとなっている。要員計画については、戦略的な要素を入れながら、意図を持ってビジネス側と検討する形になっていない。
- これまでは結果しか見えなかったが、結果だけでなく、プロセスを可視化することが重要である。プロセスを共有することで一緒に検討できるようになり、需要と供給というものを考えることが可能になる。

### (4) 価値観の浸透

電気機器D社では、価値観の共有を重視した取り組みを始めている。

- 昨年から価値観の共有を目指して活動を行ってきた。グループの経営理念・行動規範を作り、21ヶ国語に翻訳して全従業員に伝えているが、各社で共有できているかというまだまだである。
- 価値観の共有を通して、グループ全体をまとめ、ガバナンスを利かせるようにしたい。そのためにも、価値観を共有している人を各拠点に配置していきたい。
- 欧米の販売会社には50年の歴史がある。勤続10年、20年という人も多く、定着率も高い。欧州は価値観の共有ができている実感がある。長い間一緒に働いた経験があり、日本に何度も来ている人もいるため、価値観が浸透している。外部の人材を採用するより、今の人材を育て上げ、当社の企業文化、価値観を共有できる人をトップに据えたいと考えている。
- 中国、アジアの人たちには、価値観の浸透が不十分と感じる。アジアの人たちとのコミュニケーションを良くするため、定期的に集まって議論する取り組みを始めている。

- 経営理念・行動規範に従っているかどうかを、人事評価の尺度としては使用していない。従業員への意識調査の中で、我々がそうした行動を取っているか、伝えようとしているかを調査して点数をつけることはしている。現在は、本社のみで行なっており、海外では行なっていない。今後、海外子会社で意識調査を行なう場合には、同様の項目について調査して、検証していこうと考えている。

自動車E社においても、ウェイを海外にいかについに浸透させるかが課題となっている。

- 昨年春からウェイの展開を図っている。特に、海外に対してどう浸透させていくかが課題である。例えば、欧州についていえば、東欧やロシアに拡大していく中で、新しく入った人たちに当社の価値観をどう浸透させていくかが課題となっている。現地の人たちには自動車E社といっても、現地のE社しか見えていない。このような人たちにどう価値観を浸透させ、自分なりに解釈させ、行動させていくかが重要である。このような活動をすることが、グループのベクトル合わせに繋がる。



## コラム:ヤクルト本社

ヤクルト本社(以下、ヤクルト)は、ベストプラクティスが日本本社にある代表的な企業の一つである。ヤクルトは創始者である代田稔博士が発見した「乳酸菌シロタ株」を用いた飲料を世界32の国と地域で販売している。代田博士が提唱してきた考え方は「生きた乳酸菌を飲んでいただき、腸を丈夫にすることが健康で長生きすることにつながる」、つまり“健腸長寿”という概念を含む「代田イズム」として、ヤクルトが事業展開する上で最も重要な拠り所となっている。ヤクルトはヤクルトレディによる独自の訪問販売で知られるが、これも「代田イズム」を具現化するためにできた方式といえる。

- 当社の海外での事業展開は、日本で行なっている「普及活動」——一軒一軒家庭を訪問し「乳酸菌シロタ株」の科学性・優位性を訴求し、理解して飲用してもらう活動——と同じである。海外への進出当初、1960～80年代は、現地パートナーの要請に応じて進出し、台湾、ブラジル、香港へと、まさに国内の「普及活動」を海外へも広めていった。その後、90年代にはオーストラリアや欧州といった乳業先進国へ進出を果たした。現在は「Yakultを世界の共通語に」というスローガンの下、中長期計画に基づき、グローバルブランド化のスピードアップに努めている\*。

\*: 株式会社ヤクルト本社へのインタビューでは、国際部長 平野晋様、人事部長 村上光男様、国際部業務課長 美馬広治様、国際部業務課 花光真代様、広報室 大森久貴様にご協力を頂いた。

ヤクルトの海外進出は、「代田イズム」に依拠したヤクルト文化と進出国の文化との共生化を目指している点に最大の特徴がある。

- ヤクルトの海外進出は、結果として1ヶ国、1ヶ国をモザイクのように繋ぐものであり、ローカル性が高い。そのため、現地の人がヤクルトを信頼し、現地の人が造り、現地の人が現地の人に普及し届けることが基本である。したがって、現地に根差した運営が必要であり、大切である。
- ヤクルトは、各国の文化を尊重しながら、その中の構成員になっていくことを目標としている。しかし、それはヤクルト文化と各国文化の融合化、あるいは混成化という見地ではなく、どちらかといえば共生化を目指している。

ヤクルトでは、「代田イズム」に依拠した行動様式がベストプラクティスであり、キーポジションを担う人材は、これを体現できれば国籍は問わない。将来、「代田イズム」を体現できる現地人材が育てば、彼らがキーポジションを担うことになるだろうとしている。

- 現時点では、日本発のベストプラクティスを現地に定着させるために、「代田イズム」を理解・実践できる日本人が駐在せざるを得ない状態である。今後もしばらくは、日本から経営トップ、営業トップを配置することになるだろう。また、生産工場を持つ拠点における生産の責任者、品質管理の責任者のトップも同様である。しかしながら、欧州の販売会社や一部の現地パートナーとの合併会社においては、現地のスタッフをトップに据えており、将来的には海外で育った現地の人材がキーポジションに立つことが予想される。

実際、ヤクルトでは各地域において統括会社の設立を進めており、その傘下に販売会社を設置し、トップに現地人材を登用するケースも増えている。

- 現在、欧州と中国に統括会社があり、欧州では統括会社傘下の販売会社のトップに現地人材が就いている。ドイツの会社はドイツ人が、オランダの会社はオランダ人が、イタリアの会社はイタリア人が登用されている。統括会社の機能・役割の充実は今後も研究課題であるが、将来的には米州についても、統括会社を設立する方向で検討している。

ヤクルトでは、「代田イズム」を体現できる人材を1人でも多く育成することが重要課題である。特に、近年、インド、中国、米国など人口大国に事業を拡大したことで、人材が追いつかない状況である。

- 人材育成については、少なくとも国内で経験を積み、その上で海外に行くのが原則であり、海外にてキャリアを積み上げ、適性を把握するため、人材育成には時間を要する。
- 他方、当社人事管理制度において、新卒で定期入社社員は、最初の4年、次の4年に必ず異動させることがルールになっている。その中に、国際系の業務を組み込むことがある。

国際事業の拡大には人材の育成が不可欠であることから、人事部、国際部と関係部署が密接に連携することで、人材プロセスと戦略プロセスの連動が図られている。

- 国際事業においては、中長期計画を策定し、企業および商品として「ヤクルト(Yakult)」をグローバルブランドとして確立するため、当面45の国と地域での販売を目指している。経営資源を効果的に配分し、アジア・オセアニア、米州および欧州の3地域体制での展開を目指している。
- 人材プロセスについては、人事部、国際部と関係部署で連携し、中期計画に基づき、国内外事業所からの推薦、ならびに本人の希望に応じて、必要要員を海外事業所に派遣させている。

ヤクルトでは「代田イズム」は企業文化そのものであり、自社の強さの源泉でもある。そのため同社では、「代田イズム」に従事者に伝承することに細心の留意を払っている。

- 従事者自らが十分に「代田イズム」を理解し、伝承者として、後輩、地域の人々、ステークホルダーに伝える努力を怠ってはならない。進出先では相手の文化そのものと、あるいは個人によって伝承者との間に「価値観のブレやズレ」が生じる場合もある。その解消が課題である。進出国では、その文化の中に入り込み、共生化を図ることが重要であるが、そのことによってヤクルトの文化がなくなる、あるいは変質するようでは困る。
- 国内において新入社員研修および各階層別研修の全てのコースに「代田イズム」のカリキュラムが組まれている。そうすることで、3年～5年のインターバルで「代田イズム」を学び直すことになる。これは「忘れるな」ということと、「その実践をせよ」というメッセージである。

## (5) まとめ

分権化段階にある各社のキーポジションの状況、人材プロセスの状況、人材プロセスと戦略プロセスの連動、価値観の浸透について、改めて整理したのが図12である。

分権化段階の各社では、自動車E社を除き、海外のキーポジションには日本人が就いていることが多い。人材プロセスの状況、人材プロセスと戦略プロセスの連動については、目立った課題は見られない。特に、海外進出の歴史も長い欧米については、価値観も共有できており、人材プロセスに関しては、必要があれば海外と協議できるよう、海外の人事部と連携しようとしている段階である。但し、海外進出の歴史の浅い中国などの新興国については、多くの企業が課題を指摘している。

分権化段階にあるのは、ベストプラクティスが日本にあり、それを海外に展開している企業である。しかし、新興国市場での事業展開について、従来のやり方に限界を感じている企業もある。

例えば、消費財C社は、新興国市場での事業展開について、次のような悩みを打ち明けている。

- 当社の製品はこういうものというのがあり、同じ製品を世界中に提供していた。それをやるために、同じ考え方の幹部を育成し、中央集権的に研究開発機能を日本に置き、そこから海外に出していけば良い、というのが従来の考え方だった。
- 本当に現地のテイストを考えてやるなら、開発とマーケティングは一体であるべきである。中国、インド、南米などの新興国は今後のターゲットだが、そこに西欧文化を持ち込んでも限界がある。その中でどう需要創出をしていくか、今までとは違うやり方があるのではないかと考えている。今以上に成長を海外でドライブするために、選択を迫られている。

一方、ヤクルト本社のように、独自の企業理念、価値観に基づいて、新興国市場における事業展開に成功している企業もある。

図12. 分権化段階にある各社のまとめ

	キーポジションの状況	人材プロセスの状況	人材と戦略の連動	価値観の浸透
素材B社	キーポジションに就いている現地人材は少ない	次世代の経営人材を育成する制度をスタート（対象は日本人）。アジアの現地化が課題		
消費財C社	海外のトップの多くは日本人	一時期試行したタレントマネジメントは中断。海外進出の歴史が長く、人材インフラの統一は困難		
電気機器D社	現地法人の役員ポストの1/4が現地人材	現地の人材育成は現地の方針に依存。進出の歴史が浅い中国で、経営人材の育成などの取り組みを開始		価値観の共有を目指して活動しているが、まだ不十分。特に、中国、アジアでは価値観の浸透が不十分
自動車E社	海外のキーポジションの9割以上は現地人材	キーポジションについてサクセッションプランを提出させ、育成計画とも連携。本社の人事部と海外の人事部の交流を深め、問題意識を共有	人材需給の接合はグループ各社に依存。プロセスを可視化し、共有することで一緒に検討できるようになることが重要	価値観の海外への浸透、特に東欧、ロシアに事業を拡大していく中で、どう浸透させていくかが課題
ヤクルト本社	欧州の販社、合併会社を除き、海外のキーポジションの多くは日本人	事業拡大に人材供給が追いつかない状況。新卒社員の異動に国際系の業務を組み込むなどして対応	人事部、国際部、関係部署で連携し、中長期計画に基づき、必要要員を海外事業所に派遣	「代田イズム」に依拠したヤクルト文化と進出国の文化との共生化を目指す。新入社員研修、各階層別研修の全てのコースで「代田イズム」のカリキュラムを実施

注：製造A社の記述は割愛した。

## 4-2 製造業:分散化段階(7社)

分散化段階では、海外子会社への分権と並行して、海外企業(または事業部門)の買収や事業本社(または機能本社)の海外移転などが進む。今回インタビューした中で、分散化段階にある7社(医療機器F社、繊維G社、製薬H社、素材I社、製薬J社、素材K社、電気機器L社)は、いずれも海外企業の買収、企業本社の海外移転を実施している。

分散化段階にある典型的な企業として、医療機器メーカーF社を見てみよう。F社のグローバル展開は、以下のような経緯を辿っている。

- 当社には30年の海外展開の歴史があり、海外進出は他の日本企業と比べても早い。米国、欧州をはじめ世界中に進出したため、世界の隅々まで製品が広がった。
- 一時期グローバル化を無秩序に進めた時期があったが、90年代初頭にグローバル化のあり方を一斉に見直した。その後、グローバル生産という視点からアジアでの生産を見直す時期があり、10年以上前に中国から海外生産の建て直しを始めた。それが新しいグローバル化の足掛りになった。
- 90年代後半になると、海外企業の買収という形でグローバル化が進んだ。海外で先進医療関連ビジネスを買収した際、付随する工場も一緒に買った。同様の買収を数件行なった。

また、ある先進医療関連ビジネスは、日本にあるベストプラクティスをグローバルに展開するビジネスとは明らかに異なっている。

- 最先端医療の中には米国中心でハイリスクの非常に難しいビジネスもある。このような場合、日本ですべてをこなそうとしても埒が明かない。このため、米国に会社を設立し、米国にベースを移したケースがある。欧州から治験をスタートし、販売も欧州で開始した。
- 医療および医療機器の世界は、技術的には米国が最先端で、逆に治験のハードルは欧州が相対的に低く導入しやすい環境にある。このため最先端のものであればあるほど、日本で一から全てやるという選択は遠回りになる。

この例は、最先端の医療機器に関しては、日本ではなく、ベストプラクティスがある海外をベースに展開する可能性を示している。海外をベースにするとは、要するに、事業の本部機能を海外に移すということである。

- ローカル性よりもグローバル性のほうが圧倒的に強いビジネスがあれば、日本以外に本部機能を置くというオプションはあり得る。

また、素材I社の場合には、顧客のグローバル化に追随する形で、同社のグローバル化も進んだ。素材I社もまた、海外企業の買収、事業本社の海外移転を実施している。

- 当社のグローバル化は顧客のグローバル化に追随したものである。最も海外展開が進んでいるのは、国内市場に将来性がない事業であり、研究開発を含めて海外展開を進めている。また、別の事業は日本だけで完結しないため、事業部長の交代を機に事業の本部機能を米国に移した。現在は、日本人の事業部長が米国の拠点から事業を統括している。

### (1) キーポジションの状況

医療機器F社の販売拠点、製造拠点のトップは日本人である。海外企業を買収した場合には、現地人材のトップを引き続き登用するが、製造部門には日本人を送り込む場合もある。

- 販売拠点のトップは日本人がほとんどである。タイ、豪州の販売拠点のトップは現地人材であるが、これは例外である。欧州、米国の拠点長は日本人である。
- 海外企業を買収したケースは、現地人材のトップをそのまま登用している。買収した米国企業、欧州企業の社長は、本社の執行役員にもなっている。
- 製造拠点のトップは日本人が多い。買収した企業の製造部門についても、品質の観点から日本人を送り込んでいる。

繊維G社では、海外のキーポジションは基本的に日本人である。

- グローバルでキーポジションと認識されているポジションは、全体で100以上、海外だけで20程度である。
- 地域統括会社のトップ、現法の社長や工場長は、結果的に日本人である。但し、何でも日本人がやるという認識はない。将来的に現地人材に任せられるところは任せていく方針である。
- 米国子会社の一社では、社長と工場長は日本人であるが、営業部長は米国人であるなど、現地化を進めている。
- 海外企業の買収では、専門部署において企察\*から初期の運営まで行なう。海外企業をいきなり事業部に組み込むことは難しく、専門部署で色々整理した上で、どのようなやり方が最善か判断する。

\*:計画の実行の可能性を様々な点から検証すること。

製薬H社は、もともとドメスティックな企業であったが、グローバルメガファーマである外資系企業との戦略的提携を契機に変わりつつある。今では、日本でのオペレーションを担うと同時に、メガファーマの一員という目線で物事を考えることが求められている。

- 提携先とは独立したウィン・ウィンの関係であり、日本でのオペレーションを任されている。取締役として提携先から来ている人は数名いるが、実質的に経営を動かしている経営会議に入っているのは1名だけである。

- 日本で提携先の医薬品を販売するようになり、提携先とのハーモナイズが必要とされている。そのために、提携先とのコミュニケーションが益々重要である。そこで、ライフサイクルマネジメントやリスク管理などの分野では、当社から提携先に多数の人を派遣して学んでいる。

素材I社では、買収した会社に日本人を送り、ガバナンスを利かせようとしている。

- 買収した会社については、現地に経営を任せていた。今は日本人を送り込むことで、ガバナンスを利かせようと考えている。今は現地人材のトップは若干名のみである。

一方で素材I社では、現地人材の活用をこれまで以上に推進する必要があるという。

- 課長クラスは8割が現地人材であり、現地化は進んでいる。部長クラスになると5割である。役員クラスは10%もない。このように、現地人材を活用できていないのが実情である。現地人材の活用ができていないこと、現地人材を主要なポジションに登用できていないことで、優秀な人材が離職することを防ぎたい。そのためには、日本人だけで経営するのではなく、グローバルで経営していることを示す必要がある。そこで、現地人材の活用を推進する具体策の検討を始めたところである。

- 最も海外展開が進んでいる事業部では、現地人材の登用に對する意識が変わってきた。しかしながら、現時点では人材がいないのが現実である。

製薬J社では、キーポジションのうち、トップマネジメントが人事権を持つポジションと、人事権までは持たないがモニタリングを行なうポジションとを区別している。

- トップマネジメントに直接レポートするポジションの他、連結業績に大きな影響がある主要地域のセールス&マーケティングの責任者などについては、トップマネジメントが任免の権限を持つ。一方、一定以上のサイズのポジションについて

は、主要地域のサクセッションプランを毎年モニターしている。これがグローバルで150ポジション程度ある。

素材K社では50のグローバルな主要ポジションを定義している。

- 数年前から、約50のグローバルな主要ポジションを定義している。ポジションに就く人材は、ポジション間の異動もありうる。もちろん、登用する際に国籍は問わない。50ポジションに就いている日本人の比率は2~3割に留まっている。当初は日本人派遣者が現地で中心的役割を担っていたが、ローカルのキーパーソンが育ってきた。

電気機器L社では、グローバル戦略上重要なポジションをグローバルポジションと定義している。グローバルリーダーは、グローバルポジションの候補者であり、タレントプールという位置付けである。

- 事業戦略上重要なポジションをグローバルポジションと定義した(日本は除く)。現在、グローバルポジションは約130あり、当グループに大きな影響を与える会社の社長やファンクションのヘッドが含まれている。

- 検討を始めた当初は、グローバルポジション全てを現地人材にすべきという議論もあった。しかし、顧客が日系企業であるなどの理由で、日本人が就かなければならないポジションもある。そこで、ポジション毎にどのような人材に登用すべきかという方針を決めて、具体的な登用計画を策定している。

- 現在は取り組みが始まって1年半が経過したところであり、約130のグローバルポジションに対して、グローバルリーダー(非日本人)が約60人という状況である。

## (2) 人材プロセスの状況

医療機器ビジネスはビジネスセグメントが多いため、F社の人材プロセスもビジネスセグメント毎になっている。

- 異なるビジネスセグメントの人材を、人事面から一律に評価することはできない。技術も違えば売り方も違う、ビジネスモデルも全て違う。よって、ビジネスベースで評価することになる。人材育成についても、ビジネスセグメントを無視して十把一絡にはできない。このため、教育体系までは正直できていない。ある程度、ピンポイントでやっていかざるを得ない。

- グローバルでの研修は、機能軸で行なっている場合がある。特に、法務、生産、品質管理は当社にとって非常に重要であり、グローバルで管理の仕方を徹底する目的で研修機会を設けている。

医療機器F社にとっては、優秀な人材をいかに獲得するかが課題である。海外企業の買収は、人材を確保する上で重要な手法となっている。

- 医療機器は、日本が先頭を走っている産業とは状況が異なる。そういう状況で、ローカル人材を一から育成してトップまで持っていくことはなかなか難しい。人材については、買収した企業の人材を最大限活用している。
- 買収した企業の人材については、ある階層以上について評価、給与などのデータを持っているが、本気で画一的に管理することはしていない。

医療機器F社では、ビジネスセグメントの専門性が高いため部門間の異動は少ないが、トップクラスについては部門間異動が行なわれている。

- トップクラスには経営の視点が必要であり、いろいろな事業を見られるようにということで、部門間異動が行なわれている。

さらに、リーダー人材の育成とは違うが、トップクラスの人材が集まって、合宿形式のミーティングが行なわれている。

- トップクラス（プレジデント、支社長、CFOなど）が集まり、1年から1年半に1回程度の頻度でミーティングを行なっている。ディスカッションベースのミーティングで、2日間合宿形式で行なわれる。

繊維G社では、経営幹部を育成する目的で、候補人材を選抜し、全社共通の視点から育成、配置を行なっている。

- 経営幹部を育成する目的で人材を選抜し、研修を行ない、研修を受けた人材について、全社共通の視点で育成、配置を行なっている。事業部間、組織間を跨ぐ異動も合わせて実施している。経営幹部研修後、原則2、3年で異動させるルールを設けている。
- 経営幹部研修を受けるのは、毎年15名から20名である。90年半ばからスタートし、既に200名弱が受講、詳細はデータベース管理している。
- 受講者については、各組織が将来核となる人材のリストを提出し、最終的に経営で判断し、決定している。
- 経営幹部研修の期間は約半年であり、月に一回集合させて、2泊3日で実施している。参加者は課長になりたてから部長くらいの層である。年齢でいうと30代後半から40代前半である。以前は今より年齢層が高かった。なお、経営幹部研修については社内オープンにしている。

製薬H社は、外資系企業と戦略的提携をしているが、人材プロセスはそれぞれ別である。同社の人事制度は日本的ではあるが、経営人材を育成するために早期選抜、早期育成を実施するなど新たな取り組みも始まっている。

- 6年前から、課長クラスを選抜して、社内で1年間の経営人材育成プログラムを受講させ、将来の経営幹部候補を教育してきた。しかし、課長では遅いという話になり、今年から30歳代の係長クラスを中心に、負荷をかけた研修プログラムを開始した。
- 研修プログラム修了者には、本人の特性を見たとうえで、プロジェクトやタスクフォースのリーダーを経験させるなど、チャレンジングな機会を与えることも考えられる。そこで実績を上げれば、早い昇進やもう一段上の教育機会を提供するなど個別のきめ細かな育成をしていく。こうすることで、部門を跨ぐ人事異動もやり易くなると考えている。一般的に、優秀な人材を部門が囲い込む傾向があるが、「この人は将来の幹部候補だから、この部門に異動させたい」という考え方を共有することが大切だと考えている。

製薬H社では、トップ層についてサクセッションプランを作っている。今後はトップ層の下のゼネラルマネージャーについても、サクセッションプランを作る必要性を感じている。

- 当社のトップ層はそれぞれ、研究、開発、製造、規制など専門性の高いファンクションを担っている。こうしたポジションの後継者をプールしておく必要があるため、サクセッションプランを作っている。後継候補者には仕事のアサインや特別な研修など人材開発のための機会を提供するよう計画をつくり実施している。

製薬H社と提携先の人材プロセスは別々だが、提携先の経営人材育成プログラムに人材を派遣することを始めている。提携先は製薬H社の人材に関心を持っており、H社としても提携先で活躍できる日本人が増えれば良いと考えている。

- 提携先には将来の経営人材を対象としたリーダーシップ開発プログラムがあり、今までに9人を派遣した。
- 提携先は当社にどのような人材がいるのかに関心を持っており、当社の人材育成プログラムに興味を持っている。将来は提携先のとの人材交流が進み、グローバルで活躍できる人が増えると良いと考えている。

素材I社では、キーポジションの設定と候補者の育成を、これから具体的に推進しようとしている。

- 昨年からポジションに対する評価を始めた。その上でどこがキーポジションで、誰が就いていて、どのように育成していくかを検討中である。一定のポジション以上の人を選抜き、彼らの育成計画を立てることを考えている。検討を開始して2年目になるが、3年目には制度を動かせるところまで持って行きたい。
- 国内、海外とも、長期のキャリアプラン考えた育成、配置ができていない。国内では、個人のキャリアプランを見据えた育成を試行的に始めた。具体的には本人に面接をし、今後1年後、3年後、5年後どうしたいか、それを実現するためにどうするかを考えさせている。同じことを海外の人材にも展開したいと思っている。

素材I社では、グローバルの経営人材を育成する上で、研修よりも育成的配置が重要であるという。

- 日本人については、研修も実施しているが、むしろ育成的配置をどう実施するかが重要と考えている。

しかし、素材I社では事業軸が強く、事業を跨ぐ人の異動は難しい状況にある。

- 各事業部門に人事部があり、コーポレートの人事部の出先と位置付けられている。事業部内の人配置は、事業部門の人事部が主導している。事業部門としては現状の人材配置で問題はなく、人を異動させると却って問題が発生するため、事業を跨ぐ人の異動は難しい。その中でコーポレート側がどう踏み込んでいくかが課題である。例えば、早期選抜、早期育成のような取り組みをしようとする、事業部門と本社の間で摩擦が起きる。推進役がいなければ事態は進展しない。そこで、グローバル人事部に相当する部署を設置すべきとの意見もある。グローバル人事部を作るにしても、そこに強い権限を持たせないと推進役として機能しない。

製薬J社の人材プロセスはリージョンをベースとしながら、リージョン間で調整を必要とすることがあれば、各リージョンの人事部長が集まる会議体で議論するようになっている。

- 人事会議はトップマネジメントの会議体であり、主要なポジションの任命などを議論する場である。人事会議に対し、グローバルな人事課題について提案を策定するのが、主要な地域の人事部長からなるグローバルHRリーダーシップチームである。

製薬J社の育成プログラム、サクセッションプラン、報酬はリージョン毎である。但し、必要があれば、3極の人事部長が集まって協議している。

- リーダー人材の育成プログラムは3極それぞれに整備され、積極的に実施している。次の段階として、地域を越えて統合的なプログラムを模索している。
- キャリアプランもリージョン毎にある。国や地域を跨ぐ異動も行なわれているが、キャリアプランの提示が不可欠である。これを明確にしないと、日本語が話せる外国人であっても、日本に出来ない可能性がある。当社の社員が何をしたいと考えているかを明確にすることが重要である。
- サクセッションプランはリージョンを軸に策定されており、これらがキーポジションのモニタリングをする際の基礎となる。モニタリングの結果、リージョン毎にタレント（優秀人材）の状況も分かってきた。そういう中でどうすれば良いのかを議論しようとしている。
- 各リージョンで当社のプレゼンスやブランド力は違う。その中で、どういった報酬ミックス、水準が最適かという考え方も違って来る。従って、本社は個々の幹部の具体的な報酬にまで細かく関与することはしていない。

素材K社では、必ずしも本社として現地人材の情報をすべて把握しているわけではないため、各地域から人事データを幅広く集めようとしている。

- 現地法人の人材管理については事業部門が主体であるが、より全体最適の視点でグローバル化を進めるため、各地域から人事情報を集めようとしている。

素材K社では、幹部候補者を選出して、次世代経営者育成の研修を実施している。

- 毎年、幹部候補者として20人程度を選出し、研修を実施している。この研修を受けた人の中から、経営を担う人材が数多く生まれることを期待している。
- 海外についていえば、共通の育成体系は、未だ十分には整備されていない。海外のハイポテンシャル人材は、その分野のプロを採用しているため、もともと高い専門性を持っている。国内のように、新卒から時間をかけて育てるのは性格が異なる。まずは経営理念の浸透を図り、グループ経営の一体感を醸成するのが第一ステップと考えている。

素材K社では、50ポジションを本社で握り、評価を統一したり、サクセッションプランを作ったりしている。

- 本社が主導でコントロールしている海外の主要ポジションは、50ポジションである。主要ポジションに就いている人の評価は、グローバルで統一されている。また、異動もグローバル規模で実施しようとしている。また、この主要ポジションについては、サクセッションプランを作っている。ポジションの候補者を事業部門の責任者が推薦し、本社で選出する。今後は毎年見直していく方針である。
- 世界のリージョン毎に、コーポレート本部を設け、地域毎に制度を共通化することを計画している。グローバルな事業展開が拡大する中で、より効率的なグループ経営が実行されることを目指している。人事に関しては、先ず採用と育成の機能を持たせることを考えている。今後はサクセッションプランの裾野を広げ、リージョン毎に、人材の育成を図ることを考えている。

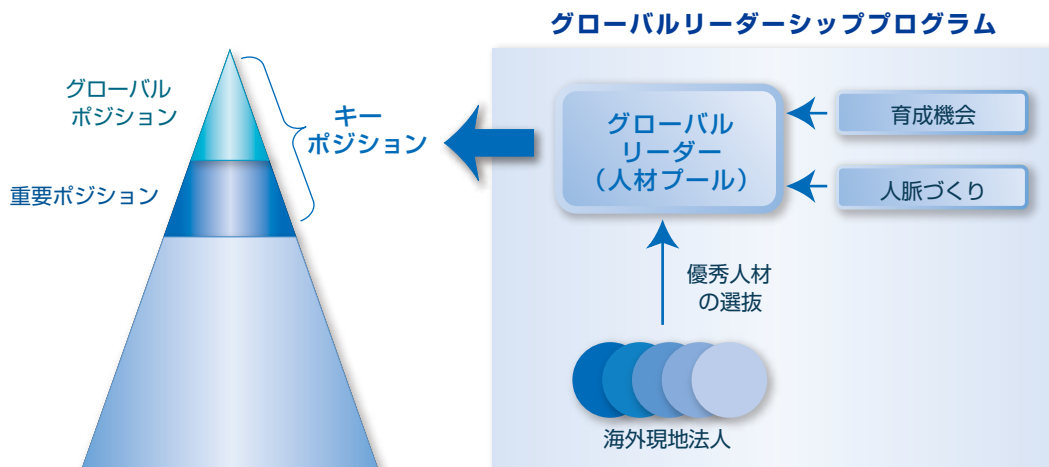
電気機器L社では、国籍を問わず、世界の優秀人材が計画的に確保・育成され、適材適所の配置が実現されている、世界のグループ社員が経営理念、価値観を共有して協力し、誇りを持って生き活きと働いている、という2つのビジョンを実現するための一つの施策として、グローバルリーダーシッププログラムを開始した(図13)。

- 2005年の副社長以上が集まるグローバル人材委員会より、日本人と外国人の両方をターゲットとした育成方針に関する議論が始まった。その成果のひとつがグローバルリーダーシッププログラムであり、2008年から開始された。本プログラムの目的は、グローバルポジションに登用するグローバルリーダーを計画的に育成することにある。グローバルリーダーは人材プールであり、ここに入った人材に対して育成プログラムを実施する。育成プログラムは、人材開発と経営理念の浸透、人脈作りが焦点が当てられている。また、社外コーチをつけてコーチングを実施したり、日本人キーマンをメンターとしてつけ、アドバイスをしたり、当社の方針を伝えたりしている。

電気機器L社によれば、海外の企業を買収した後、人材プロセスをどうするかは難しい課題であるという。例えば、ある事業のグローバル展開を加速するため、他社の同じ事業部門を買収して新会社を設立した際には、社長を始め経営陣に人を送り込んでいる。しかし、被買収先のグローバル・オペレーションの経験とノウハウに依存せざるを得ず、拠点や機能の整理・統合を迅速に進めることができなかった。

- 現在まで海外の企業を多数買収してきた。買収した企業のトップにそのまま経営を任せて成功する場合もある、そうでない場合もある。他社からある事業を買収して新会社を設立した際には、トップに人を送ったが、ガバナンスを利かせることが難しかった。買収企業に対して、ガバナンスをどうするかは非常に難しい問題である。人事面では、評価制度は共通化できるが、報酬については難しい。今後の検討課題である。

図13. 電気機器L社のグローバルリーダーシッププログラム



### (3) 人材プロセスと戦略プロセスの連動

医療機器F社の海外人事はオペレーションが中心であるため、人材プロセスと戦略プロセスの連動は全社で取り組むとしている。

- 海外人事部門に経営・事業の認識をすべて浸透させるのは難しい。そこで、人事部門だけの問題とせず、全社で共有化しながらやっていくことにしている。

医療機器F社では、今後、海外をベースとするビジネスが増えたとき、それらを日本本社でどこまで見られるかは難しい課題だという。

- 海外をベースとするビジネスが増え、それら拠点のトップが現地人材になった際に、日本本社がどこまでグローバルを見られるかは難しい課題と認識している。

繊維G社では、人材プロセスと戦略プロセスの連動はこれからという状態である。

- 本来であれば、教育や研修が先に来て、修了した後に将来も見据えて本人に適したポジションに配置することが望ましい。しかし、現状のリストの中から配置している状況である。OJTが主体となっている。
- キーポジションに登用する際は、担当役員、事業部長など組織の長で決め、経営がこれを承認する。
- 海外の人事については、事業部主体で検討する。その際、過去の駐在員のリストや研修生のリストなどの情報は、人事部から各事業部に提供している。

素材I社でも、事業ニーズに応じて、人材を育成、配置する仕組みはできていない。

- その都度、必要な人材を採用するサポートはしているが、事業のニーズに合わせて人材を育成、配置する仕組みは国内でも遅れている。グローバルでは更に遅れている。

製薬J社では、リージョンのラインと機能部門のラインのマトリックスになっている。リージョンの人事部とは別にグローバルなタスクフォースを運営しており、グローバルで調整が必要な問題があればそこで話し合う。

- 米国、欧州、日本の各リージョンに人事部があり、そこがリージョンの人事を管理する一方、3極で話し合っただけでグローバルなタスクフォースを運営する体制になっている。事業は地域軸と機能軸のマトリックスであり、人事の活動もグローバルに展開している機能へのサポートとリージョンとしてのもののそれぞれがあるが、いずれにしてもビジネスとの関係で対応していくという考え方である。

製薬J社では、人材プロセスと戦略プロセスを連動させる上で、人事部の他に各部門の人事担当が大きな役割を果たしている。

- 事業と人事の接合については、日本では4月と10月の定期異動を中心に、年間のプランを策定している。この際、各部門の人事担当と協働して、個々の人材の最適配置を考えている。
- 米国では人事部の各部門担当者を「ビジネスパートナー」と呼び、各部門に密接させている。一方、地理的な広がりの大きい欧州では、統括会社の人事と各国子会社の人事担当との間には多少距離がある。いずれにせよ、ビジネスにより近いところで課題解決にあたるという考え方は共通である。

製薬J社ではビジネスプランとセットで人材について議論され、そこで人材プロセスと戦略プロセスの連動が図られている。

- 個別ポジションへの任命など人に関することが、単独で会議の議題となることはない。まずビジネスプランを策定し、必要な資金や人員が割り出されてセットで出てくる。それらがセットでトップの会議体で承認されれば、次に人事部がアクションレベルに落とししていくという流れになっている。
- ポジションには求められる能力があり、そのような要件を満たす人材がいるかどうか重要である。また、ポジションの要件自体も、常に変化していくものである。こうした生々しい現実について議論し、対応していくことが重要である。

製薬J社では、グローバルで150程度のポジションをモニタリングしている。モニタリングでは、どのポジションが薄くなりそうといったリスクを抽出して、トップに提案を行なっているという。

- 全てのポジションに対して、一律にモニタリングするわけではない。ビジネスのリスクを洗い出す中で、どのポジションが薄くなりそうといったリスクに対応するために、モニタリングを行なっている。人事部門ではそうしたリスクを抽出して、トップ層に提案を行なっている。

素材K社では、経営者や事業部門長と十分議論し、人材戦略を策定している。また、事業部制の壁を低くし、シナジーが生まれるように、人の異動や情報交換をする場を設けている。

- 事業部毎に事業を進めるだけではシナジーは生まれない。本社として何らかの方向性を打ち出す必要がある。そこで、全体最適の仕組みを模索している。まず、人の異動や情報交換の場を作るなどして、事業部制の壁を少しでも打ち破る努力を始めている。



電気機器L社では、毎年、副社長以上が集まるグローバル人財委員会を開いており、人材プロセスと戦略プロセスを連動させる場となっている。但し、それでも人材の需給を接合させることは難しく、その場合は採用などで対応するとしている。

- グローバルポジションについては、先ず、中期経営計画を実現するために必要なポジションを人事部から事業部門に提示した。その後、2010年までに各事業の海外売上比率を伸ばす際に、各ポジションがどうなるかを事業部門に検証してもらった。例えば、今は製造だけだが、設計や販売・マーケティングも持たせる必要がある事業、今後はアジアや中国で事業を拡大していく事業では、ポジションにも影響が出る。
- グローバルリーダーの選抜について、各事業部門が推薦した人をグローバル人財委員会で承認する形をとっている。その際、グローバルリーダー候補者のバックグラウンドや育成計画等について確認する。海外の人材について議論が活発になったことは大きな成果といえる。
- 人材については、需要と供給の発生時点にどうしてもずれが生じる。例えば、海外のインフラ事業は今も人材が不足している。このような場合は採用などで対応することが必要になる。

電気機器L社のように事業が多岐に亘る会社では、人材プロセスと戦略プロセスを連動させる上で、本社と事業部門の切り分けをどうするかも課題である。

- 事業毎に本社を設置し、事業毎に完結させることは可能である。例えば、ある事業を買収して新会社を設立したケースでは、本社は米国にある。この場合、人事を含めて、日本法人は一つの法人でしかない。事業本社をまとめた上で、全体を見るグローバル本社をどうするかは難しい課題である。

#### (4) 価値観の浸透

医療機器F社では、創業以来培ってきた独自の考え方は競争優位の源泉であるとして、基本的な考え方を志を小冊子としてまとめている。

- グローバル化を想定して作ったというよりは、日本人を念頭に置いて作ったが、結果として海外の人にも理解してもらっている。

繊維G社では、海外企業の買収を契機として、経営の基本理念、ミッション、行動指針の浸透を図ることが、これまで以上に必要であると認識している。

- 海外の場合、価値観、習慣、倫理観などが異なるので、何を拠り所に仕事をしていけば良いか、企業としての共通の価値観、行動指針などを明文化して意識付けしなければならない。
- 中国の子会社が増えるに伴い、グループとしての一体感を醸成する必要があった。そこで、一昨年中国の子会社を対象に、広報誌を年2回発行する試みを始めた。広報誌には、社長のメッセージ、日本の出来事、中国各地の出来事などを発信するとともに、できるだけ現地従業員が関心を持つ内容を載せるようにしている。

製薬H社では、存在意義、価値観、目指す姿を明示したミッション・ステートメント、社員が業務を遂行する拠り所としての行動基準を定めている。ミッション・ステートメントでは、メガファーマ・グループの一員として存在感を出すことを謳っているが、主に日本のオペレーションを担う立場であるため、H社の価値観を提携先にまで広げ、グローバルに浸透させていこうという考えは持っていない。

- 海外に進出し現地で事業を行なうときには、トヨタウェイのようなベストプラクティスが必要である。しかし、当社の場合はメガファーマと連携しながらグローバルに活動することが多いため、掲げる価値観はこのユニークな提携を前提としたものであり、グローバルを束ねることを意図して作られたものではない。

素材K社では、バリューを研修プログラムや幹部への昇格判断に組み込むことで、その浸透を図っている。

- バリューを浸透させるため、当社のハイパーフォーマーが過去、どのような判断をして行動したかを文章にし、研修プログラムの1つとしている。さらに、バリューを行動に移す際に必要な項目を挙げて幹部への昇格判断に組み入れ、どこまで体現できているかを上司が評価している。

電気機器L社でも、研修プログラムなどを通して、企業理念の浸透を図っている。

- 研修プログラムの中で当社の企業理念を取り上げ、企業理念を体現するために、普段どのように仕事すべきかを議論してもらった。これは米国人などに好評だった。また、米国の子会社でもこれを採用し、その会社のバリューにしようという動きになった。事業毎に企業理念をブレイクダウンすることもしている。

## (5) まとめ

分散化段階にある各社のキーポジションの状況、人材プロセスの状況、人材プロセスと戦略プロセスの連動、価値観の浸透について整理したのが図14である。

分権化段階と同様、分散化段階の各社も、海外のキーポジションに日本人が就いている割合が高い。しかし、分散

化段階になると、素材K社、電気機器L社のように、グローバルのキーポジションを定義して、現地人材のリーダーを計画的に育成しようとする動きが見られる。分散化段階にある各社は、海外企業を買収しているが、買収先のマネジメントのやり方は様々である。また、事業本社や機能本社を海外に移転している企業も多く、そうした企業の中には、グループを束ねるグローバル本社のあり方を課題として指摘するところもある。

図14. 分散化段階にある各社のまとめ

	キーポジションの状況	人材プロセスの状況	人材と戦略の連動	価値観の浸透
医療機器F社	販売拠点、製造拠点のトップは日本人。海外企業を買収した場合は、現地人材のトップをそのまま登用	人材プロセスはビジネスセグメント毎。先端の医療機器では買収した企業の人材を最大限活用。買収先の人材について、本社で画一的に管理することはしない	人材と戦略の連動は人事部門だけの課題とせず、全社で共有して取り組む。海外をベースとするビジネスが増え、拠点のトップが現地人材になったとき、日本本社がどこまでグローバルを見られるかは難しい課題	創業以来培ってきた独自の考え方を小冊子としてまとめている。日本人を念頭に置いて作ったが、海外の人にも理解してもらっている
繊維G社	地域統括会社のトップ、現法の社長、工場長は日本人	経営幹部を育成する目的で、候補人材の選抜、育成、配置を行なっている。経営幹部研修後、2、3年で異動させるルールがある	人材と戦略の接合はこれからという状態。海外の人事は、人事部から事業部に必要な情報を提供し、事業部主体で検討する	海外には共通の価値観、行動指針を明文化して意識付けすることが必要。中国の子会社には、グループとしての一体感を醸成する新たな取り組みも開始
製薬H社	メガファーマの一員だが、日本でのオペレーションは任せられている。提携先から来ている取締役が数名いるが、経営会議には1名だけ	提携先と人材プロセスは別。6年前から経営人材育成プログラムを開始。トップ層についてサクセッションプランを作成。将来は提携先との人事交流が進むと良い		メガファーマの一員として存在感を出すことをミッション・ステートメントで謳っているが、グローバルを束ねることを意図して作られたものではない
素材I社	買収した会社は現地に経営を任せていたが、今は日本人を送っている。現地人材のトップは若干名	キーポジションの設定と候補者の育成を具体的に推進しようとしている。事業部門を跨ぐ人の異動が難しく、早期選抜、早期育成をしようとしても摩擦が起きる	都度、必要な人材を採用するサポートはしているが、事業のニーズに合わせて人材を育成、配置する仕組みは遅れている	
製薬J社	トップに直接レポートするポジション、主要地域のセールス&マーケティングの責任者などはトップが人事権を持つ。一定以上のサイズのポジションはモニタリングの対象	リーダー人材の育成プログラム、キャリアプラン、サクセッションプラン、報酬はリージョン毎。但し、リージョン間で調整が必要な場合は、主要地域の人事部長が集まる会議体で協議している	各部門の人事担当と協議して最適配置を実施。ビジネスプランとセットに必要な人員が割り出され、それを人事部がアクションに落とす。キーポジションをモニタリングして、リスクを抽出し、トップに提案している	
素材K社	約50のグローバルな主要ポジションを定義。このうち、日本人が就いているのは2〜3割。ローカルのキーパーソンが育ってきた	主要ポジションに就いている人の評価はグローバルで統一。サクセッションプランも作っている。リージョン毎に制度を共通化することを計画中	経営者、事業部門長と十分議論し、人事戦略を策定。人の異動や情報交換する場を設けて、事業部制の壁を打ち破る努力をしている	バリューを浸透させるため、研修プログラムを実施している。バリューを行動に移す際の項目を幹部への昇格判断に組み入れ、どこまで体現しているかを評価している
電気機器L社	事業戦略上重要なポジションをグローバルポジションと定義。約130あるグローバルポジションに対して、グローバルリーダー（非日本人）は60人	2008年から、グローバルポジションに登用する非日本人のグローバルリーダー（非日本人）を計画的に育成するプログラムを実施	グローバルポジションについては、人事部が提示して、事業部門で検証。グローバル人材委員会を設置し、グローバルリーダーの候補人材について議論。事業本社が米圏にある場合もあり、全体を見るグローバル本社をどうするかは難しい課題	研修プログラムで企業理念を取り上げ、企業理念を体現するためにどのように仕事をすべきかを議論させている

### 4-3 製造業:二元化段階(2社)

二元化段階にあるのは、電気機器M社と資生堂の2社である。電気機器M社は海外ビジネスグループを設置し、そのトップに外国人を登用した。資生堂もまた、国際事業部のトップに外国人を招聘した。両社はなぜ、グローバル経営体制を変革し、そのリード役に外国人を登用したのだろうか。電気機器M社における海外ビジネスの歴史と、同社が真のグローバル企業を目指して取り組んでいる改革は、日本企業のグローバル化を考える上で示唆に富んでいる。一方、文化商品を扱う企業として、資生堂が取り組んでいるグローバルな組織作りもまた、非常に興味深いものである。

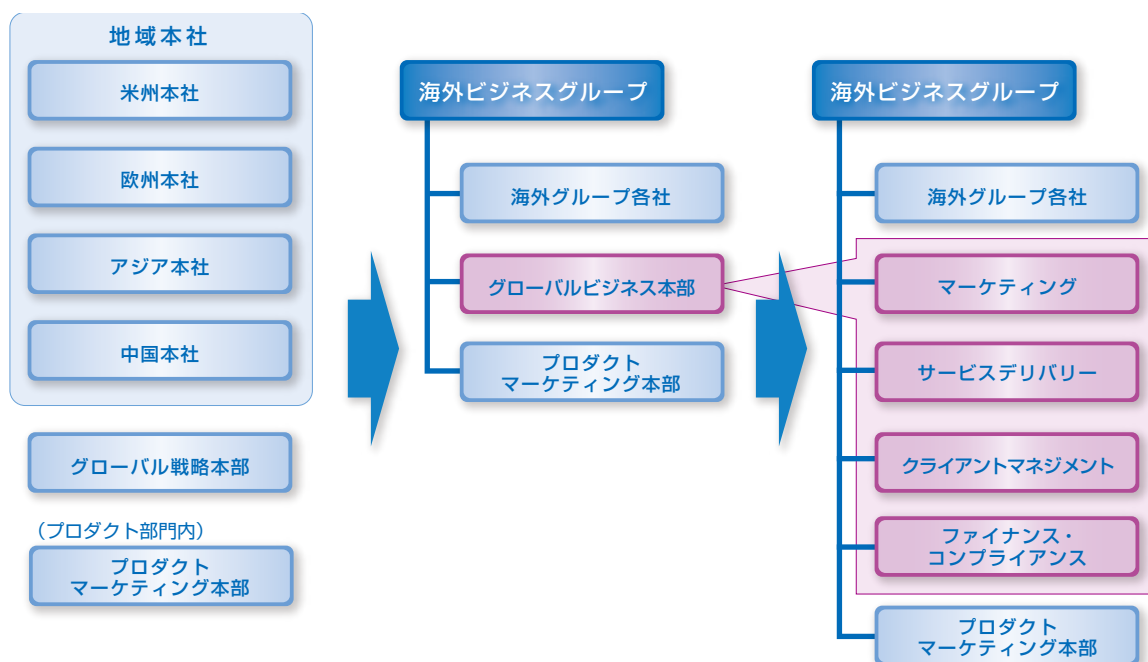
電気機器M社では、海外ビジネスを拡大するため、グローバル展開を加速している。同社の海外ビジネスの歴史を振り返ると、1970～80年代は、事業部主導で海外に多数の子会社を設立された。1990年代は製造工場のアジア展開が進み、海外企業のM&Aも活発に行なわれた。2000年代後半には欧州、米州、アジア、中国に地域統括会社が設置され、地域本社制へと移行した。その後、海外拠点の集約化が進んだ結果、地域本社制は廃止され、海外拠点の社長が海外ビジネスグループ長に直接レポートする体制へと刷新された。

M社によれば、これまでの海外ビジネスは、日本中心の輸出型モデルの域を出ず、海外子会社のガバナンスも不十分であったという。そこで、日本中心の発想を改め、プロダクトとサービスの両輪でビジネスをグローバルに展開するために、昨年、海外ビジネスグループを設置し、海外ビジネスの経営体制を大きく変えた。すなわち、海外ビジネスグループの傘下に、海外グループ各社の他、マーケティング、サービスデリバリー、クライアントマネジメント、ファイナンス・コンプライアンスの機能を置き、海外ビジネスグループ長が海外ビジネス全体を指揮する経営体制とした(図15)。さらに、海外ビジネスグループ長は外国人であり、現在は執行役員副社長を兼務している。

以上のように、M社では、日本と海外という二元でのマネジメントが行なわれているが、海外ビジネスに関わる重要事項は社長および3人の副社長で構成されるグローバル・ステアリング・コミッティで議論し決定している。

●日本も海外ビジネスグループと同じ経営体制で良いかといえ  
ば、少なくとも現時点ではそうではない。日本の市場には特殊性があり、顧客が要求するレベルは異なる。市場規模、売上規模、顧客数も大きく、重要な市場であることに変わりはない。そこに海外のやり方を持ち込んで、上手く機能するかというと、そこは慎重にならざるを得ない。したがって、当面は日本独自のやり方を継続することが得策と判断した。

図15. 電気機器M社におけるグローバル経営体制の変遷



プロダクトとサービスのグローバル・オペレーションも変革が進んでいる。プロダクトについては、日本で開発し、日本またはアジアで製造し、輸出するというモデルではなくなっている。ある主力製品については、欧州の合弁会社を100%子会社化し、欧州を拠点にグローバルに統一されたマーケティング、R&D、調達を行なおうとしている。また、サービスビジネスについても、欧州に拠点を置く子会社が先行していることから、そのノウハウをグローバルに横展開しようと考えている。

- 従来のグローバル経営体制では、日本に本社があり、日本人だけで経営して、数字を海外に割り当て、海外から報告を受けるといったのが、本社と海外拠点の関係だった。現在は本社機能が地域と関係なくバーチャルに作られようとしており、本当の意味でグローバルに動き始めたという実感がある。現在、当社がやろうとしていることは、大きなチャレンジであると理解している。

このような動きに対応して、人材プロセスはどのように変化しているのだろうか。以下では、この点について、詳しく見ることにする。

## (1) キーポジションの状況

電気機器M社では、日本と海外の二元体制としたことで、海外キーポジションへの現地人材の登用は進んでいる。また、海外ビジネスグループ長が外国人であるだけでなく、マーケティング、サービスデリバリー、クライアントマネジメント機能のトップにも外国人が登用されている。

- 海外グループ会社のトップは、基本的に現地人材である。米国のトップは米国人、英国は英国人、ドイツはドイツ人である。シンガポール、オーストラリアも同様である。中国のトップは日本人と香港人であり、日本人のトップは中国だけである。
- 海外グループ会社に派遣されている日本人は、ナンバー2の役割、数字を見る役割、技術的なりエゾン（橋渡し役）の役割を担っている。日系グローバル企業を支援する必要があるビジネスの場合も、日本人が行く。この場合には、日本側のビジネスオーナーが海外ビジネスグループ長に相談して人事を決めている。

## (2) 人材プロセスの状況

電気機器M社では、経営体制と同様、人材プロセスも日本と海外の二元体制となっている。

- 人事部は日本を管轄し、グローバル人事部は海外を管轄している。本来は日本の人事とグローバル人事を一体で進めるべきだが、まずは日本と海外を分けて、海外を一本化することに集中している。グローバル人事部では日常的なオペレーションは、リージョンを分けて、欧米については英国で担当し、アジアと中国については日本で担当している。但し、グローバルに共通する仕組みづくりについては、日本と英国が中心となったプロジェクトチームを編成し、進めている。
- 海外グループ会社のトップ人事については、本社の社長が決めるが、実際には海外ビジネスグループ長が推薦した人物を、社長と人事担当役員がインタビューして決めている。

タレントマネジメントは日本で先行的に実施していたが、海外ビジネスグループでもタレントマネジメントをスタートさせた。将来的に3階層のうち最上位層については、日本と海外を同一プールで管理したいとしている。

- タレントマネジメントは既に日本で実施されていたが、部門長の推薦でタレントを選抜する方式であったため、海外の人材が選ばれることは少なかった。そこで、海外ビジネスグループを対象に、新たなタレントマネジメントを開始した。
- 海外ビジネスグループ内に人材委員会を設置し、海外拠点から推薦があった人材をタレントプールとして管理している。タレントプールでは、人材を3つの層に分けて管理している。3つの層の最上位の層は、3年から5年で次のCEOになることが期待される層である。そしてタレントプールの中から、リーダーシップ開発プログラム受講者を選んだり、サクセッションプランの後継者候補を選んだりすることになる。タレントマネジメントについては、3階層の下2つは各社毎でもよいが、最上位の層については、近い将来、日本と海外を同じプールとして管理したいと考えている。

M社のグローバル人材マネジメントは、変革が急であるため、課題もいくつかある。しかしながら、必要な対策もまた急ピッチで進められている印象を受ける。

- 現状は、グローバルグレーディング、グローバルキャリアフレームなどをグローバルで統一できておらず、各社それぞれである。全てを一緒にする必要はないが、人の異動や研修の人選を行なうために、一定レベル以上については統一する、共通のメジャーを作ることは必要である。

- 報酬も課題である。昨年までは、各社の報酬委員会にグローバル人事部が参加して、個別に対応していた。今年からは、グローバル報酬委員会を設置し、CEOについては全部一緒にやることになった。また、従来はインセンティブを個社の業績で決めていたが、今年からはインセンティブのある部分は、海外ビジネスグループの連結業績に連動して決めるなどの仕組みを入れようとしている。報酬の水準は地域によって異なるが、報酬やインセンティブについてもある程度共通の枠組みをグローバル報酬委員会で作っていかなければならない。

- グローバル人事の課題として、モビリティ（流動性）を高めるために、人事インフラを整備することが挙げられる。海外から日本に来ている外国人は依然として少ないのが現状である。外国人がこれまで以上に動ける仕組みを整備する必要がある。例えば、共通のアサイメントポリシーや人材のデータベースを整備する必要がある。

### （3）人材プロセスと戦略プロセスの連動

電気機器M社では、グローバル人事に関しては、海外ビジネスグループ長からグローバル人事部長に直接指示が来るなど、両者は一体となって行動しているという。また、海外ビジネスグループ傘下の各社CEOや本社機能のトップとのコミュニケーションも緊密であり、人材プロセスと戦略プロセスが連動しているといえる。

### （4）価値観の浸透

電気機器M社のグローバル経営体制は、本社機能がバーチャルに作られようとしており、ワン・カンパニーへ向けて新たな段階に入ろうとしている。そこでは、コミュニケーション、共通の価値観が果たす役割は極めて大きい。特に、グローバルでオペレーションをやっているという感覚が重要になるという。そこで研修などを通して、そうしたことを実感できる場を作っている。

- リーダーシップ開発プログラムに参加者は、アドバンスコースで年間25人程度の規模である。それだけでは不十分なので、各リージョンでも同様のコースを実施している。そのコースの参加者はジャパンモジュールを受けたり、交流する場を設けたりして、グローバルにオペレーションをやっていることを認識できる場になっている。

また、M社ではグループの存在意義（企業理念）、大切にすべき価値観（企業指針）、そして社員が遵守すべき原理原則（行動指針、行動規範）を、同社の「ウェイ」として定めているが、グローバル化が加速する中でそれを共有しようとする意識が高まっている。

- 海外グループ会社でも、それぞれ似たような理念、価値観を定めたものを作っていた。しかし、グローバル化が加速する中で、グループとしての一体感を醸成するため、当社のウェイをグループで共有していこうという雰囲気になりつつある。

資生堂は「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレイヤー」となることを目指している。資生堂の売上は6,900億円、このうち国内が4,280億円、海外が2,620億円であり、海外比率は38%である(2009年3月期)。資生堂では、10年後に売上規模で1兆円を超え、その半分以上を海外で獲得することを目標としている。これは10年後に海外売上を倍増させることを意味する。

2006年10月、海外事業の拡大を加速するため、資生堂はP&Gで執行役員プロフェッショナル・ケア・プレジデントを務めていたカーステン・フィッシャー氏を常勤顧問として招聘した。現在、フィッシャー氏はグローバル事業\*担当の取締役執行役員常務兼国際事業部長として、海外事業の戦略策定と執行を担っている。

\*:国際事業、中国事業、プロフェッショナル事業

そこで、日本企業におけるグローバル組織作りの難しさ、資生堂における取り組みについて、資生堂 国際事業部 国際事業企画部長 中津武氏にお話を伺った。

化粧品という商品は文化商品であり、グローバル経営のあり方は自動車などの文明商品とは異なるという。具体的には、文化商品を扱う企業では、ローカルマーケティングとグローバルシナジーを両立させるマトリックス組織を確立し、世界中の英知を糾合するグローバルな取締役会を持つ必要があるという。

- 商品には「文明商品」と「文化商品」がある。文明商品は価値を客観的に判断することができ、機能で差別化すればシェア100%を獲得することも可能である。これに対して、文化商品の価値は個人の主観によって判断されるため、シェア拡大には限界がある。文化商品であるプレステージ化粧品では、多様なブランドを揃えて企業全体としてのインスタシェアを高めることが重要になる。
- 文明商品を取り扱う日本企業の場合、日本にベストプラクティスがあることが多い。これらの企業にとっては、日本発のベストプラクティスを世界中に展開することが、グローバル戦略の基本方針となる。一方、文化商品の場合は、世界中の多様な文化、習慣、嗜好などを理解し、市場に深く入り込む必要がある。そのために組織は、複雑なマトリックス組織にならざるを得ない。しかも、世界中の英知を糾合し、意思決定に組み込むために、グローバルな取締役会を持たなければならない。
- 文化商品を取り扱う企業では、ローカルニーズに対応すると同時に、グローバルでシナジーを発揮する必要がある。そのために、マトリックス組織のタテ(地域)とヨコ(事業)を調整できるよう、マネジメントプロセスを標準化し、企業内の制度やテンプレートを整備しなくてはならない。それらが整備されていると、企業を買収する際にも、被買収企業が以前からある組織のように機能し、シナジーを生み出すことが可能となる。そうしたマネジメントを得意とする企業の代表がP&Gである。法人単位の経営管理は非効率であり、当社としても事業単位(SBU)でヨコ串の経営管理を強化したいと考えている。

- 当社ではグローバルで業務の標準化を進めており、本社で管理すべきものとローカルで管理すべきものを整理しようとしている。この取り組みが進めば、ローカル市場に深く入り込むと同時に、グローバルでシナジーを生み出す経営が可能となる。現在はその途上にあり、グローバル関連の事業所が連携して、グループ全体でシナジーを生み出せるように調整しているところである。

日系グローバル企業の多くは、グローバル戦略を立てるグローバル本社と日本市場を担当するローカル部門が渾然一体となっている。言い換えれば、グローバルな人材を使いながら、グローバルな戦略を策定し、グローバルなオペレーションをマネージしている企業は少ない。中津氏によれば、日本企業にとって、このようなグローバルな組織を作るのは大きなチャレンジであるという。

- グローバル・オペレーションをマネージするためには、グローバルとローカルに分け、グローバルはグローバルな人事制度と給与水準、ローカルはローカルの人事制度と給与水準でやる必要がある。これはローカルのピラミッドの上に、グローバルなピラミッドを作るようなもので、実際にそこまでできる日本企業は少ない。さらに、グローバルの戦略を策定するグローバル本社ができたとき、果たして日本人がグローバルな意思決定の場に参画できるかということも課題である。
- 当社では、海外の有能な人材をマネージするためには、海外の有能な人材をグローバルのヘッドにする必要があると考え、ドイツ人のカーステン・フィッシャー氏を取締役執行役員常務に迎え、グローバル事業の戦略策定と執行の責任者とした。今日、グローバル・オペレーションの共通言語は英語であり、グローバルブランドの意思決定については、外国人キーマンの意見を取り入れる体制となっている。
- 例えば、当社のフレグランス事業については、商品開発やマーケティングを含めて、フランス現地法人主導でグローバルに展開している。このため、従来は日本本社からのガバナンスが十分でないところもあったが、フィッシャー氏がグローバル・オペレーションの責任者に就いてからは、現地法人に対してガバナンスを利かせ、グローバルでシナジーを生み出す経営管理ができるようになった。

## (5) まとめ

二元化段階の企業として、電気機器M社と資生堂について述べた。ここで強調しておきたいのは、両社とも真のグローバル企業(ワン・カンパニー)へと至る過程において、日本と海外という二元化段階にあるということである。実際、M社は新しい中期計画の中で、日本と海外の溝は作らないことを明言しており、日本と海外が融合したワン・カンパニーになることを目指している。資生堂もまた、目指すところは同じである。しかし、コラムからも伺えるように、その融合は大きなチャレンジである。

最も分かり易いのは、言葉の問題である。資生堂ではグローバル・オペレーションの共通言語は英語である。言語の問題について、カーステン・フィッシャー氏\*は別のインタビューで、次のような趣旨の発言をしている。——2008年10月から国際事業部と販売会社のコミュニケーションを英語に変えた。本当は国際事業部内の共通言語も英語にしたかった。しかし、能力は高いが英語が不得意なスタッフが、自分の会社ではないと認識する状況は決して良い方向ではない。

\*:「資生堂の海外戦略」、『早稲田ビジネススクール・レビュー』(2009年7月号)

もちろん、本当のチャレンジは「グローバル本社ができたとき、果たして日本人がグローバルな意思決定の場に参画できるか」(中津氏)ということである。この点について、注目されるのが日本たばこ産業(JT)である。JTは1999年にRJRナビスコ、2007年にギャラハーを買収した。JTの海外たばこ事業(日本と中国を除く)を束ねるのがJTの子会社JTインターナショナル(JTI)であり、JTIの本社はスイスのジュネーブにある。

JTはJTの親会社として、年度予算と中期計画の承認し、KPI(重要業績指標)に連動させて報酬を決定する。また、一定額を超える投資、重要な契約、執行役員人事と報酬については個別に承認を行なう。グローバル人材のマネジメントはJTIに任されており、JT本社の人事部が現地の人事部と直接話し合うことはない。JTの海外たばこ事業の成功は、JTIのグローバル経営能力に負うところが大きく、二元化段階にある企業の事例として興味深い。

#### 4-4 製造業:ワン・カンパニー段階(3社)

ワン・カンパニー段階にある企業は、電気機器N社、窯業O社、ゼネラル・エレクトリック(GE)の3社である。

電気機器N社では、海外の現地法人、買収した海外企業を含めて、物理的に異なる会社が世界中にあるが、それらが一つの会社であるかのように経営がなされており、ワン・カンパニー段階にある典型的な企業といえる。もちろん、N社は最初からワン・カンパニーであったわけではなく、分権・分散を経て、今日のワン・カンパニーを実現したのである。同社の事例は、ワン・カンパニーを目指す日本企業にとって、大きな示唆を与えてくれる。

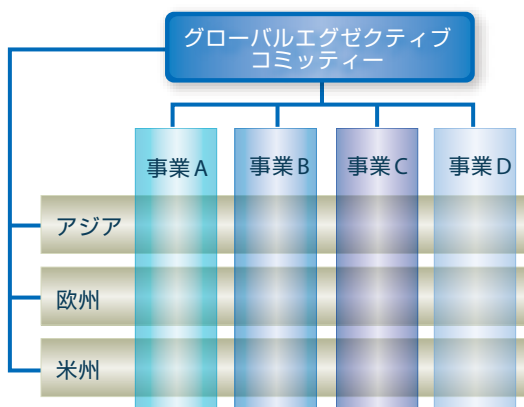
窯業O社では、世界市場で勝つために、既にあるワン・カンパニーを買収し、そこに自らを適合させるという前例のない決断をした。現在までにO社に続く企業はないが、グローバルに発展を続けるために、O社と同じ道を歩まざるを得ない企業は必ず現れるものと思われる。先駆的な試みとして、今後の成果が注目される場所である。

GEはコングロマリット企業の代表と考えられているが、実際はそうではない。事業は多岐にわたるが、根底にあるオペレーションのメカニズム、人材マネジメント、物事の進め方は共通であり、同じプラットフォームの上で事業が運営されているワン・カンパニーなのである。GEの事例は、複数事業を抱える日本企業がワン・カンパニーを目指す場合の良き指針を与えてくれる。

電気機器N社では、図16のようなマトリックス経営を採用している。

- マトリックス経営を導入する前は、日本主体で意思決定をする一方、ローカルは勝手に動いていた側面があった。以前は電気機器N社の企業群、買収先の企業群、別の買収先の企業群が同じ事業を行ないながら、別々に戦略を立てている状態が続いていた。技術と顧客に広がりがあるこの業界で、より効率的な経営を志向するため、マトリックス経営を導入した。
- 日、米、欧で製品を売るためには、各地域の顧客が何を考えているかについて、情報交換が不可欠である。マトリックス経営を導入してから意識が変化し、お互いにコミュニケーションをとる機会が増えた。
- マトリックス組織は実際の企業体ではなく、バーチャル組織である。親会社と子会社があるが、それは事業の都合上物理的に存在しているのであり、実際にはワン・カンパニーとして動く。異なる企業が同じ事業について、一緒に考えるということである。事業の本社機能はバーチャルである。例えば、欧州に強みを持つ製品については、戦略機能やR&D機能は欧州にある。
- 事業計画の立案は、年2回に分けて実施している。6月初めに戦略志向のミーティングがあり、当年度と2～3年先まで、各事業部門(グローバルレベル)が戦略的に何をすべきかを経営トップに提案する。これが承認されると、事業部と各子会社に展開される。年度の後半では、事業部や各法人のトップで調整し、年末のグローバルな予算会議で決定するといった手順である。

図16. 電気機器N社のマトリックス経営





電気機器N社では、事業部門や地域の壁を低くする活動にも積極的である。

- 当社では、全社横断的な改善活動を展開している。社長が推進室長を兼任していることもあり、社内には積極的に参加しようという雰囲気がある。この活動の特徴は、国や部署に関係なく、誰とでも自由に活動できることである。以前から部門を越えた活動はあったが、正式な活動として制度化されたことでやり易くなった。

窯業O社は、同業の海外大手企業買収を契機に、ドメスティック企業からグローバル企業に急速に舵を切った。

- 買収によって多くのものを得たが、中でも大きかったのは経営ノウハウと多様な人材である。経営ノウハウで一番大きかったのは、標準化である。多様な人材の例としては、ある事業部門のマネジメントボード会議を開く場合には、世界中から多国籍の幹部が集まる。
- 本社の所在地と、実質的に本社機能がどこにあるかは関係がない。ある事業部門の長は、事業部門のマネジメントボード会議の場で「本日ここに当事業部門の本社がある」とまで言っている。

窯業O社は委員会制度でガバナンスを利かせている。

- 委員会制度に移行し、日本人の元社長はグループ会長として執行役ではない取締役就任し、執行と監督の分離をより明確にした。

## (1) キーポジションの状況

電気機器N社では、キーポジションへの現地人材の登用が進んでおり、いわゆるグラスシーリングはない。

- 当社には事業部門が5つ、地域が3つあり、それぞれに長がいる。また、グローバル・エグゼクティブ・コミッティーにも重要なポジションがあるため、最上位のキーポジションは約30ある。
- 中国は進出の歴史が浅いので、日本人のトップを派遣している。欧州は歴史が長いので、トップは現地人材である。フランス人がトップを務める事業部門もある。当社にはグラスシーリングはないので、優秀な人材が採用できていると思う。

窯業O社では、執行の過半数が外国人になっている。

- 当社の執行役員の約半分は外国人、ボードメンバーも12人中5人が外国人である。執行役は5人中4人が外国人である。非執行の取締役と社外取締役で主に構成される委員会で執行のグリップを握るようにする一方、執行面ではほとんど外国人がリーダーになっている。

## (2) 人材プロセスの状況

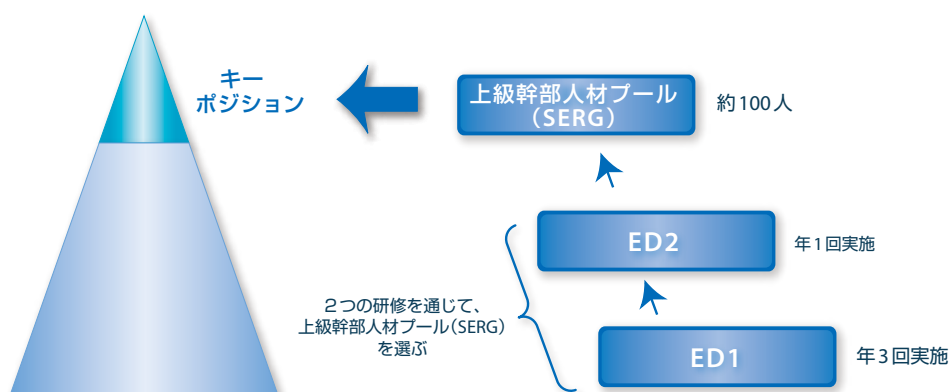
電気機器N社は急速な成長過程にある企業であり、良い意味で経営資源に余裕が無い。そのため、人材についても常にストレッチが求められる。

- 当社ではグローバルは当たり前である。日本の平均的な企業よりも先進性があると考えている。制度というより、意識が進んでいる。社内公用語は英語、主なドキュメントも英語である。グローバル会議でも、英語の議事録を作って日本語に訳す。ここまでなったのは、弛まぬ努力によるものである。
- 無駄なことをさせる余裕がないので、全てがタフアサインメントである。入社して3~5年で、かなり責任の重い仕事をさせている。
- 人材育成においては、本人の自主性を尊重している。ジョブローテーションにおいても、本人の自主性を尊重している。部門を越えた異動も、社内公募で行なっている。海外研修制度も本人が応募した上で、選抜を行なっている。
- 海外研修制度とは別に、業務研修制度がある。これは上司が候補者を選抜して、1年間海外に出向させる制度である。そして、現地で働けると判断したら、引き続き海外で働いてもらい、難しいと判断したら日本に帰国させる。選抜される人材は見込まれた人ばかりである。
- 人材育成や評価などは、グローバルで共通化せず、各社毎のローカル色を尊重する形で実施されている。

窯業O社では、上級幹部の人材プールとマネジメント研修プログラムが密接に繋がっている(図17)。

- 当社では、買収前の日本にはグローバルにマネジメントした経験を持つ人材がほとんどいなかった。日本では50歳前後で部長に昇格し、初めて経営へのキャリアを本格的に意識し始めるが、それではシニアポジションでのマネジメント経験を積むには遅い。早期選抜することで早めに責任の重いマネジメント経験を積ませ、同時にスキル教育も実施しないと、グローバルで競争力ある人材は育たない。
- SERGと呼ばれる上級幹部の人材プールがあり、全世界で約100人いる。SERGを選抜するために2つの研修プログラムがある。一つはED1、もう一つはED2である。前者はジュニアマネージャー向け、後者が次のSERG向けプログラムである。この2つの研修と実務を通じて、最終的にSERGを選抜していく。

図17. 窯業O社の上級幹部人材プール(SERG)



### (3) 人材プロセスと戦略プロセスの連動

電気機器N社では、事業のニーズに応じて、人材の育成と配置を行なっている。

- 人事については、最初に事業部門から提案があり、それをグローバル人事部が承認する形で行なわれている。そこで問題があれば人事部から提案を行なうが、そういうケースは稀である。
- 当社の異動は、基本的にグローバルに行なわれている。これは育成的観点というよりも、事業のニーズによる異動である。人事部が主導する形での異動はないが、今後はグローバルな適材適所を実現すべきと考えている。そのためには、グローバルな人材バンクが必要になる。

窯業O社では、国籍を問わず、適材適所を行なっている。

- 当社という適材適所の意味は、日本企業がいう適材適所とは異なる。多くの日本企業は、日本の中での適材適所しか想定していないが、当社の場合は、国籍を問わない適材適所を旨としている。
- ジョブディスクリプションについては、頻繁に変わるため、その都度更新しているわけではない。但し、オープンポジションがある場合は、そのポジションの要件、すなわち必要となる能力・資質が何かを先ず定義し、社内で応募して来た候補者を面接した結果、社内応募者が要件に合わない場合は、外部労働市場から探す。要件に合致しない社内人材を無理やりポジションに就けることは基本的にしない。

### (4) 価値観の浸透

電気機器N社では、マトリックス組織を運営する上で、フィロソフィーが重要であるという。

- マトリックス経営で難しいのは、上司が複数いることである。事業部門の長、現地法人の長、コーポレートスタッフから様々な指示、要求が出される状態であるため、これに耐えられる人でないと続かない。マトリックス経営では、フィロソフィーが重要である。
- フィロソフィーについては、企業ブランドを解説した文書や創業者の本を配るなどして浸透を図っている。

電気機器N社では、買収した企業にもフィロソフィーを理解してもらうことを徹底している。

- 当社が今まで買収してきた企業は、共同でプロジェクトを実施したり、当社が販社の立場だったり、以前から付き合いのある企業ばかりである。そのため、トップ同士も知り合いであり、「知らない企業に買収されるぐらいなら、N社に買収されたい。N社であればお互い知っているのだから一緒にやれる」と言ってもらえた。
- 買収先企業トップには、コアのフィロソフィーについて理解してもらう。この点については、徹底的に努力している。もちろん、一朝一夕には理解してもらえない。年に2回、組織毎に人を集めて合宿をしている。人数は50～60人ぐらいである。コストは高いが、必要なことと考えている。

窯業O社では、経営理念と行動指針を浸透させる上で、CEOが大きな役割を果たしている。

- 経営理念と行動指針の整備は、統合後最初に実施した大切な仕事である。新しい経営理念と行動指針を作成するにあたり、当社に元々あった経営理念とその解説書を外国人にも理解できるように英訳し、それをよく理解してもらった上で新しいものを作る議論に入った。一旦新しい経営理念と行動指針がまとまった後は、CEOがあらゆる従業員向けのメッセージで具体的に引用することで、早くそれが浸透するように努めた。

# コラム:ゼネラル・エレクトリック (GE)

ゼネラル・エレクトリック(GE)は航空機エンジン、発電、水処理、セキュリティ技術から医療用画像診断装置、企業向け、個人向け金融、メディアにわたるまで幅広い商品とサービスを世界100ヶ国以上で展開するグローバル企業である。GEはコングロマリット企業の代表とされるが、単なる多角化企業ではなく、求心力を持ったワン・カンパニーである。

GEはグローバル化について、コネクテッド・スケーラブル・グローバリゼーションというコンセプトを提唱している。これは、世界各地で展開する事業をグローバルなフレームワークで捉え、強力な人材を育成して各地に配置し、意思決定を迅速で最適なものにする。そして、最前線で培った課題への深い理解を基に、グローバルな規模と事業力を活かしてベストなソリューションを顧客に提供し、ベストプラクティスを世界中で共有するという考え方である。

以下では、人材プロセスと戦略プロセスを融合した事業運営メカニズムとそれを貫くGEにおける共通の価値観がGEに求心力を与え、コネクテッド・スケーラブル・グローバリゼーションを可能にしていることを明らかにする。

なお、本稿はGE Corporate取締役HRシニアマネージャー八木洋介氏へのインタビューに基づいている。

GEの前CEOジャック・ウェルチ氏は、人材プロセスと戦略プロセスを融合した業務運営メカニズムを作り上げた(図18)。そして、ジェフ・イメルト氏がCEOに就任後も、業務運営メカニズムは基本的に変わっていない。業務運営メカニズムのエンジンは、コーポレート・エグゼクティブ・カウンスル(CEC)である。CECは本社の役員と事業部門のトップで構成され、年4回開催される。CECでは、役員レベルのリーダーがアイデアを持ち寄り、ベストプラクティスを共有することが求

められる。さらに、業務運営メカニズムでは定期的にセッションが開催される。セッションには、中期戦略を議論するセッション1、年間計画を議論するセッション2、人事評価や育成計画を議論するセッションC、コンプライアンスを議論するセッションDなどがある。

セッションCは組織と人材にフォーカスしたプロセスであり、タレントの評価に加え、組織の現状レビュー、サクセッションプラン、タレントの発掘と育成計画、戦略やイニシアチブに対応した人材戦略などが議論される。

●セッションCは、組織やタレントに対し過去1年間のパフォーマンスを評価し、優秀なタレントに対してどんなオポチュニティを提供するかを議論するだけでなく、戦略を実現するために、今後、人事としてどうサポートしていくかを議論するプロセスである。

GEではグロスとリターンで目標が決まり、あらゆる部門がその目標の達成を求められている。その中で、人事部の役割は明解であり、「勝つためにHRとして何をやるか」(八木氏)であるという。

●どうやるか、誰にやらせるか、人を入れ替えるか、それらは全てビジネスリーダーの責任である。そのときHRのプロとして、ビジネスリーダーと議論し、サポートするのがHRの仕事である。人材配置についても、組織のパフォーマンスを最大化するために、ケミストリー(相性)を含めて、リーダーが最もやり易い形を作るのが我々の仕事である。重要なのは、GEのビジネスをどうするかという視点を常に持ち、リーダーに正しいことを伝えることである。

図18. GEの業務運営メカニズム



資料:GEアニュアルレポート、ティシー「リーダーシップ・サイクル」(東洋経済新報社)を参考に作成

当然のことだが、ビジネスで何が起きているかを知らなければ、勝つためにHRとして何をするかを描くことは不可能である。GEでは、マネジメントによるビジネスレビューに人事部も参加して、組織や個人が機能しているかどうかを見るのだという。

● **ビジネスレビューはトップライン、ボトムラインのレビューであるが、最も活発でタフな議論をしている場である。そういう場で、リーダーが何を質問するか、どう答えるかというやりとりを通して、リーダーが機能しているかどうかを見る。機能していないと判断すれば、人事部からコーチングに行ったり、リーダーだけでなく組織のコーチングに行ったりする。**

GEは生産性が高い企業として有名だが、人事部についていえば、相対的に人数が多いということである。組織のパフォーマンスを最大化するために、HRとしてすべきことを成すためには人数も必然的に増えるということだろう。

● **GEの人事部は人数が非常に多く、社員100人に対して1人の割合である。他社では150～200人に1人位のところが多い。**

このように、GEは人材プロセスと戦略プロセスを連動させる業務運営メカニズムを持っている。しかし、それがうまく回っている背景に、GEの企業文化に深く根ざした“バリュー”（共通の価値観）があることを忘れてはならない。そして、その共通の価値観は、表現方法を時代背景や会社の方向性などを反映した形に変化させることで、本質は変わらずに、GEに脈々と受け継がれている。

現在、その共通の価値観は、成長にドライブをかけるための要素が加わり「グロースバリュー」として再編された(図19)。GEではビジネスレビューや日々のコーチングなどのあらゆる機会でのこのバリューが強調され、その浸透がはかられている。さらに重要なことは業績の達成度に加えて、バリューに沿った行動をとっているかについてもGEの評価基準となっていることである。

図19. GEのグロースバリュー



● **一番強烈なのは、パフォーマンスとバリューが50対50で評価されることである。このように評価されると、やるしかない。バリューを体現できる人は、長期的に業績に貢献すると我々は考えている。だからこそ、バリューを体現できる人をキーポジションに置くことが重要なのである。**

評価方法はナインブロックと呼ばれている。まず、業績によって、コミットメント以上に結果を出した人、コミットメントどおりだった人、コミットメントを達成できなかった人に分ける。次にその中で、バリューが高い人、普通の人、改善が必要な人に分ける。この結果、3×3の9ブロックに分かれる。そして、ナインブロックを基に、ロールモデルなど5つのカテゴリーに分けられる。細かくスコアリングして点数で評価するより、大括り評価のほうが有効だという。

● **部下の人数は多くて30～40人位、平均すると20人位である。その部下を並べて、バリューで誰が最上位か、誰が最下位かは容易に判断できる。パフォーマンスについても同様である。**

以上から、人材プロセスと戦略プロセスが融合した事業運営メカニズムとそれを貫くバリューが求心力となり、GEをワンカンパニーにしていることが理解できる。

● **GEは異なる事業を寄せ集めたという意味でのコングロマリットではない。製品は多岐にわたるが、根底にあるオペレーションのメカニズム、人材マネジメント、物事の進め方といったものは共通である。それがGEである。買収企業に対しても、GEの根底にある部分を受け入れることはマストであり、選択の余地はない。国籍も関係ない。GEのビジネスに貢献しようと思えば、同じプラットフォームで同じようにやろう、ということである。**

## (5) まとめ

電気機器N社では、複数の海外企業を買収し、本社機能が海外にある事業もあるが、それらがワン・カンパニーとして機能している。それを可能にしているのがマトリックス経営である。一般にマトリックス組織は運営が難しいとされるが、それは縦軸と横軸のコンフリクトを内在する組織構造だからである。N社はグローバル・マトリックス組織を効果的に使いこなしている数少ない企業の一つである。N社ではマトリックス経営には共通のフィロソフィーが重要であるとして、買収した企業にもフィロソフィーの理解を徹底させている。さらに、グローバルエグゼクティブコミッティーの存在も大きい。

窯業O社はグローバル市場で勝つために、既にあるワン・カンパニーを買収し、そこに自らを適合させる決断をした。O社が買収で得たものの中で最も大きかったのは、経営ノウハウと多様な人材であったという。O社では文字通り、国籍を問わない適材適所を実施しており、結果として、執行面では外国人がリーダーになっている。O社が国内企業の典型であり、グローバルに経営した経験を持つ人材がいなかったことを考えれば当然であろう。しかし今後、O社の日本人の中から潜在能力がある人材を早期選抜して経験を積みせれば、執行面で日本人がリーダーになることは十分考えられる。

GEは多岐にわたる事業を世界中で展開しているが、共通のプラットフォーム(オペレーションのメカニズム、人材マネジメント、物事の進め方など)を持ったワン・カンパニーである。そうしたプラットフォームの中でも最も重要なものが、バリューである。GEにおけるバリューは明解であり、「その行動をすれば勝ち続けることができる」という行動規範に他ならない。そうだとすれば、経営環境の変化に応じて、バリューもまた変化して然るべきである。実際、GEにおけるバリューは時代とともに変化しており、ジェフ・イメルト氏がCEOに就任後は成長にドライブをかけるための要素が加わり、「グロースバリュー」として再編された。

## 4-5 非製造業(4社)

非製造業は、石油P社、海運Q社、商社R社、マイクロソフトの4社である。

石油P社では、世界26カ国において、石油・天然ガスを開発する72のプロジェクトを進めている。特に、オーストラリアとインドネシアは大規模プロジェクトであり、オーストラリアでは将来に亘る生産収入が見込まれる段階で、現在の契約社員の中から、コア人材となる人材を正社員として雇用することになる。

●人材の確保については各国、各地域の事情を考慮しながら、対応していかなければならない。当社は生産収入の9割を海外で得ており、特に、オーストラリア、インドネシアのプロジェクトは会社の持続的発展に非常に重要である。こうしたプロジェクトでは現地人材の活用が必須であり、これから本格的にやろうとしている段階である。

海運Q社では、非連結を含めた会社の人数は1万3,000人であり、そのうち7,000人が外国人である。陸上の総合職は460人であり、これで組織を引っ張っていくためには、マネジメントの標準化を現地に教えて、流布できる人材を育成する必要がある。

●当社のビジネスはシンプルだが、非常に広範なネットワークで確実に物を届ける体制を作らないといけない。この航路、この荷物、この事象については、目的がこうだから、こう判断するというベクトル合わせができていないといけない。そのために、本社員がグローバルに回っている。

●現段階ではまず、業務の標準化を世界中で進める必要がある。そのためには、マネジメントの標準化ができて、それを現地に教えて、流布できる人材を育成する必要がある。それは、日本人が中心にやるしかない。本社で若いときから覚えて、それを伝播していく。外地に行く日本人のミッションは、本社で覚えたやり方を現地に流布することであり、そのために伝道師になれと言っている。

●国籍や人種を問わず、誰でも組織の一体感を望んでいる。一体感を醸成するためには、一緒にやっていく過程が重要である。一体感の醸成は人材の定着にもプラスである。

商社R社では、過去数十年に亘り海外ビジネス展開において、日本を中心としたトレードビジネスを事業部門主導、日本人駐在員中心で行なってきた。しかし、海外拠点を中心としたビジネスを拡大するためには、優秀な現地人材の確保・育成・登用を促進し、駐在員と現地人材のベストミックスが求められている。そこで、同社ではグローバル人材の育成と活用を進めている。

実際には、2007年度からの中期経営計画の3つの柱の1つに「人材戦略」を入れた。グローバル展開の成否の鍵は現地人材であると考えているが、まだまだ現地社員の登用は進んでいない。目下、現地人材の登用比率の目標を立てて進めている。

●中期経営計画の3本柱の1つに人材を入れた。これまでも人材は中計に含まれていたが、3本柱の1つに位置付けたのは初めてである。

●グループ全世界ベースの人材価値の最大化、全体最適を実現するために、2つのことを考えている。第一に、グローバル人材の育成と活用を推進することであり、第二にグループ全社員の意識改革を推進することである。後者については、本社人材の意識改革が重要と考えている。制度だけ変えても意識改革が伴わなければ上手くいかない。

## (1) キーポジションの状況

石油P社では、キーポジションに関して当社の正社員であれば国籍は関係ないという。

- 意思決定をするマネジメントボード、コストやスケジュールに関わるポジションの他、技術や経理などもキーポジションに含まれる。キーポジションに関しては、国籍は関係ないと考えている。現地の人材を主役にしない限りは、本当のローカリゼーションではない。産油国では人材を育成する、そして彼らに任せることが基本になる。

- オーストラリアやインドネシアの現地人材が、将来、日本のマネジメントに入ってくることも考えておかないといけない。今後、当社が多くの人材を抱えることになったとき、当社に中長期的にグローバルで貢献したいという現地人材がいれば、積極的に取り込んでいく考えである。

海運Q社では、主要拠点のトップは日本人が占めている。

- 海外の主要拠点のトップは日本人である。拠点にもよるが、現段階では任せられる人材がいらないのが実情である。そうすると、日本人が行かざるを得ない。但し、早い段階で進出した国・地域については、良い人材を獲得できており、ある程度任せることができる現地人材は育ってきている。

商社R社では、本社を含む全海外ブロックのポジションを4つの階層に分け、そのうち海外のキーポジションへの現地人材の登用比率を、現在の3割から5年後に5割にすることを目標としている。

- 主なポジションを抽出し、ジョブサイズを評価した上で、全海外ブロックのポジションを4つの階層に分けた。最上位層は約240ポジション、その次が約860ポジションあり、この上位2階層で約1,100のポジションがある。この約1,100ポジションのうち、海外のポジションは約3割あり、そのうちの3割が現地人材、7割は本社からの日本人駐在員である。現地人材の比率は3割だが、これを5年後に5割にするのが目標である。

- 現地法人/支店/事務所以外にも多くの海外事業会社があるが、重要な海外事業会社のトップ約30ポジションについてのみ、4つの階層に振り分けている。この約30ポジションは上述の最上位層240ポジションには含まれていないが、本社が主管している事業会社のトップの多くは、本社からの駐在員、海外店が主管している事業会社のトップの多くは現地人材が就いている。

- 最上位層にアサインされる人材を継続的に育成していくために、2009年度から上位2階層約1,100ポジションに就く人材については、一定の項目を本社で把握すべく準備している。それらのデータを参考に、最上位層の後継者計画を策定していく予定である。

## (2) 人材プロセスの状況

石油P社では、グローバルで共通化する部分も必要としながら、等級、評価、報酬などは現地を尊重して、柔軟に対応していくことが基本だという。

- 人材を確保する方法は国によって異なる。オーストラリアでは、専門性を持つ人材を採用し、技量を上げるためにセミナーや研修を受けさせ、それが本人のモチベーションの維持・向上に役立っている。一方、人材マーケットの流動性がない産油国の場合は、計画段階から現地人材の育成は必須である。また、人材育成は産油国側からも期待されている。

- 基本的な企業のバリュー、目標設定、フィードバックなどはグローバルで共通化できるが、等級、評価、報酬などに関しては、現地の考え方を尊重しなければならない。共通化する部分も必要であるが、産油国を始めとして、現地事情に柔軟に対応することが基本である。押し付けないことは、日本企業の良い点である。違いを踏まえながら、良いところは取り入れてもらい、そうでないところは現地を尊重して、という形になる。

- オーストラリアは、現地に権限を与えて、採用や昇給などを任せる方向で考えている。そうした権限を与えるためには、現地の採用担当者の目線が合っているかどうか、評価の基準が合っているかどうかを確認する必要がある。採用担当者が同じレベルの目線を持っていることが確認でき、現地に任せようということになってから、権限委譲の話になる。

石油P社では、人材育成については場数を踏むことが重要であり、そういう機会を与えたいと考えている。

- 研修は、座学ではなく、海外の現場でのOJT等で役割を与えられて、経験を積んでこそ実力がつくと考えている。海外に出ると、日本人の数が圧倒的に少ない。その中で、予算や技術のマネジメントを少数でしなければならぬ。そういう機会をたくさん与えたい。技術系の人材については、実践の機会をかなり提供できるようになってきた。

- 事務系の人材の場合は、今は本社の仕事が繁忙で、海外での実践の機会は多くない。しかし、今後は、オーストラリア、インドネシアに、産油国との関係管理、プロジェクトのマネージなど、駐在員として活躍できる実践の場に積極的に日本人を送りたい。



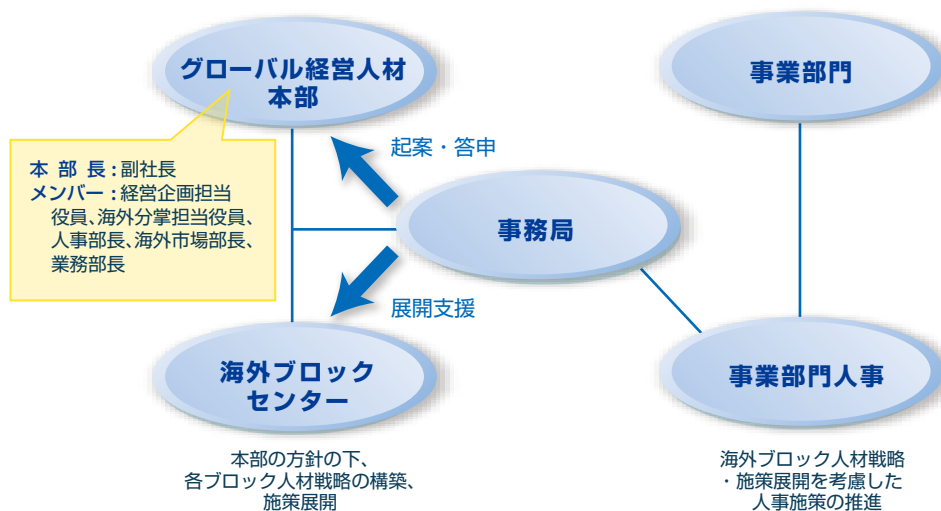
海運Q社では、将来、国籍を問わない適材適所の配置ができるように、今から準備しておく必要があるとしている。

- 何でも日本人で決めていると、グループに非日本人が大勢いるのに、一体何をしているのかという話になる。国籍や人種に関係なく、皆が気持ち良く仕事をするのが大切であり、いずれは国籍を問わない適材適所の配置ができるようにしないとイケない。そのためのベースを今から整備しなければならない。
- 人事制度についてはローカルに任せており、グローバルに制度を整備する必要は感じていない。但し、当社のマネジメントのスタンダードが定着していくに従って、状況は徐々に変わっていくと考えている。
- 人材面については、何よりも人間力が重要である。それは信頼関係、つまり人のネットワークである。従って、研修においても、人の顔を見て、信頼関係を構築することを重視している。
- ローカルのマネジメント層は、必ずしもグローバル人材になることを望んでいないが、比較的若いマネジャー層は色々なところで仕事をしたいという意識があるようだ。実際、マネジャー層については、ローカル間の折衝で人が動いている例も少なくない。その際、給料などについて調整の必要があれば、人事でサポートしている。

商社R社では、ポジションを4階層に分けた上で、グローバル人材の育成と活用を推進している。10年先を見据えた上で、幾つかの取り組みを推進しているが、商社は事業部門が権限を持ってビジネスを行なっているため、海外拠点をベースとした新しい取り組みを行なうためには、強い推進力が求められる。そこで同社では、グローバル人材の育成と活用を目的とした推進組織を立ち上げた(図20)。

- グローバル人材の育成と活用を推進するため、2007年10月に海外の4つの主要ブロックに推進組織を開設した。その本部を本社に設置している。本部長は人事・総務・法務を担当する副社長が務め、メンバーは海外分掌役員、経営企画担当役員、人事部長、海外市場部長、業務部長の計6名で構成されている。さらに、本部の事務局を人事部の中に設置している。事務局の役割は、推進方針や施策展開について、本部に起案し決定された案件を推進することである。メンバーは、室長と専任6名、兼任4名である。

図20. 商社R社におけるグローバル人材推進組織・運営体制



商社R社では、具体的な施策として、後継者計画、人材データベース、人材開発プログラム、キャリア開発モデルなどの整備を進めている。

- グローバル経営人材の育成では、育成的配置を行ないストレッチさせて、日常業務から学ぶOJTを基本としながらも、集合研修とのコンビネーションを行なうと共に、将来のキャリアパスをイメージするためのキャリア開発モデルを提示すべく具体的な検討を進めている。
- キーポジションへの登用は、候補者の能力と当該ポジションのリクワイアメント（職務要件）によって行なわれる。当社には、様々な観点から強み・弱みが分かるアセスメント制度とそれを着眼点として評価を行なう能力評価制度があり、それらが登用の参考データとして活用されている。一方、グローバルで統一した制度を持っていないので、今後は一定位層以上のポジションについては、グローバルで評価項目を統一していく予定である。
- 2008年度から、現地人材を本社に1年～2年の期間で逆駐在させている。2009年度中に、本社の営業部門と職能部に、1名以上の現地人材を受け入れることを義務付けた。この施策によって、本社人材の意識も変わり真のグローバル企業への変貌を狙っている。

### (3) 人材プロセスと戦略プロセスの連動

石油P社では、契約社員やコンサルタントなど外部の優秀な人材と継続的に付き合うことができるよう、人材データベースのようなシステムが必要と考えている。

- 将来は、国籍に関係ない人事も考えられる。例えば、高い専門性を持つオーストラリア人がいて、ロシアで同じような仕事があった場合、その人物であればこのポジションにアサインしようということになるかも知れない。
- プロジェクトを実施する際には、当社のプロパー社員、現地の契約社員、多国籍のコンサルタントなど多数の人材が関わる。契約社員やコンサルタントの中には、オーストラリアでも当社で働き、インドネシアでも当社で働く人たちがいる。信頼関係があり、人物評価が高ければ、別のプロジェクトでも活躍を期待できる。今はできていないが、プロジェクトを通じて良い人材がいればデータベースに登録しておいて、ニーズがある時に声を掛けることは可能である。人材は当たり外れがあるため、優秀な人材と継続的に付き合うためのシステムがグローバルレベルで必要である。

また、開発プロジェクトの場合、いつどのようなプロジェクトを獲得し運営できるか、見通しを立てることは困難であり、環境変化に柔軟に対応できる人材が求められるという。

- 開発プロジェクトは環境変化が激しく、いつどのようなプロジェクトが獲得できるかも分からない。いつ種を蒔いていつ刈り取るか分からない状況で、内外の環境や色々なことに柔軟に対応できる人材が必要になる。オペレータ、ノンオペレータの両方を経験しながら、柔軟にポジションチェンジができることが必要である。
- 開発オペレータプロジェクトを遂行する意義は、オーストラリアとインドネシアの開発オペレータを仕上げることによって、20年、30年という単位で生産収入を確保し、人を育て、オペレータとしての信頼感を醸成することにある。さらに、産油国で開発オペレータを手掛けた実績は、海外で開発プロジェクトを獲得する上で大きなメリットとなり、当社の持続的な発展にとっても欠かせない。

海運Q社は、業容及び業態の拡大を進め、また新興国へ積極的に進出しているが、それが人材需給の問題を生み出すということはない。むしろ、現地人材の育成における明確な指標が無かったことが問題だという。

- 現地法人については、現地の代理店に資本参加して、自然の流れで子会社化することが多かった。人材も代理店にいたため、人材育成は代理店任せで良かった。しかし、ネットワークを拡大する中で、従来の代理店の育成手法に加え、当社が望むマネジメント手法を学んでもらう必要が出ている。

商社R社では、営業部門単位で連結経営を行っており、傘下の事業会社の経営は各営業部門で見ている。また、営業部門の人材戦略は、採用、育成、評価・登用、処遇という4つの観点で策定の上 推進しているが、海外ブロック単位でも人材戦略を策定・推進している。

- 各営業部門には人材戦略を推進する担当者が配置され、従来から人員計画を始めとする人材戦略を策定していたが、2008年度からは各海外ブロックでも人材戦略を策定してもらっており、事業(縦)と海外ブロック(横)の両方の視点で人材戦略を進めている。
- 毎年、確保、育成、評価・登用、処遇の4つの観点から、人材戦略の進捗状況を経営会議でレビューしており、グローバルという全体最適の観点から、トップダウンでの戦略浸透を推進している。
- 海外ブロックの人材戦略は地域特性を反映したものとなっている。北米では、現地のローカルビジネスが中心であり、現地法人は事業会社を中心として連結ビジネスを推進している。一方、アジアではビジネスが域内の国を跨る状況の中で、域内で人材流動化を進めるなど、ブロックでの人材戦略が重要になっている。
- 海外の後継者計画は現地側で作っている一方で、本社のポジションと海外に駐在員を派遣しているポジションの後継者計画は本社で作っている。問題は、駐在員を派遣しているポジションについて、「このまま駐在員でいいのか、それとも現地人材にすべきか」という点である。駐在員の派遣については、本社の事業部門が強い権限を持っているが、海外ブロックが策定する後継者計画との整合性を取っていく必要があり、必要に応じて、職務権限を一部変更していく予定である。
- 欧州や北米では、ジョブディスクリプション(職務記述書)やリクワイアメント(職務要件)が明確であり、後継者計画も一定のポジションについては整備されている。

#### (4) 価値観の浸透

石油P社では、企業理念、行動憲章はあるが、海外子会社への浸透は道半ばである。

- 世界で競争力を持って事業をする会社は、芯を通さなければいけない。当社にも企業理念、行動憲章はあるが、それらを海外に浸透させることは今後の課題である。
- 人事制度については、何か一つ貫くものがなくてはならない。ベクトルが合っていない中で、各国、各プロジェクトで別々の人事制度を回すのは良くない。バリュー、フィードバックの仕方、目標の作り方などは共通化できると思う。その上で、現地の事情が絡む制度については、そういうものとして対応する。十分に話をして理解した上でということが前提であり、分からないまま任せる、本社から押し付けるといったことではない。これから取り組まねばならないが、ハードルが高いと感じている。

海運Q社では、グローバルでマネジメントの標準化を進める上で、トヨタウェイのような共通の価値観が必要であると感じている。

- 当社ではこうやるという、トヨタウェイのようなものが必要になる。ベクトル合わせが根幹にあって、その上で習慣付けを行なう必要がある。先ず当社ではこうやるという土台がないと、個性も何も載せることができない。

商社R社では、グローバル経営人材を育成するためには、企業理念・バリューの明示と浸透が不可欠と考えている。

- 企業として一つの方向を向いてビジネスを推進していくためには、企業理念・バリューの共有が必要であり、全社員に対して改めて企業理念・バリューを浸透させていく必要性を感じている。

マイクロソフトの社員数は全世界で9万名強、うち6割が米国の社員、残り4割が米国以外の社員である。日本法人の社員数は2700名である。マイクロソフトはリーダーシップ開発を企業としての最優先課題の一つとしており、ユニークな取り組みを行なっている。

以下では、マイクロソフトにおけるWHI(ワークグループ・ヘルス・インデックス)という組織の健全性を可視化する仕組みと、HiPo / ExPoというリーダーシップ開発の仕組みを紹介する。

なお、本稿はマイクロソフト株式会社 人事本部 組織・人財開発部長 直井英樹氏へのインタビューに基づいている。

マイクロソフトでは、MSポールと呼ばれる社員意識調査を年1回全世界共通の質問項目で実施している。MSポールで測定する指標の中に、WHI(ワークグループ・ヘルス・インデックス)という指標がある。これは文字通り、組織が健全に運営されているかを測定するものであり、全社員が良い職場環境作りのアクションを起こすための大切な指標である。また、組織長の業績評価の一部にもなっている。

- 当社では、大切なことは測定して、可視化するという考え方が浸透している。WHIは組織の健全性を測定し、可視化する重要な指標である。結果に基づき、各部署で改善活動が行なわれる。人事から結果分析の紹介、オフサイトミーティングでの改善案検討、WHI改善のためのワークショップ実施、そして改善案の実行などである。
- 経営幹部には、売上・収益と顧客満足度で良い成果を上げるだけでなく、自分が責任を負う組織の健全性を維持することが求められる。売上・収益、顧客満足度、WHIの3つのスコアは、業績評価にダイレクトにリンクしている。
- 四半期に1回、ピープルレビューがあり、1月には、グローバルなビジネスレビュー(ミッドイヤーレビュー)と連動したピープルレビューが実施される。レビューの会議では日本法人社長とその上司、ミッドイヤーレビューにはさらにその上司との間で、WHIを含むピープルスコアのレビューなどを行なう。その際、サクセッションプランについても議論が行なわれ、後継者の層が薄い場合にどのように育成するか、といったことが話し合われる。

マイクロソフトには、HiPoイニシアチブというタレントマネジメントの制度がある。HiPoという名前はHigh potential talentが由来である。HiPoイニシアチブの目的は、将来、マイクロソフトをリードする人材を選抜・育成し、主要リーダーの後継者パイプラインを充実させることである。全世界の社員の中から、毎年少数が選抜されて、HiPoにノミネートされる。日本では70名程度がHiPoにノミネートされるという。

- HiPoイニシアチブは3階層に分かれており、ティア1の対象はマネージャー・オブ・マネージャー(部長レベル以上)、ティア2はマネージャー(課長レベル)、ティア3はインディビジュアル・コントリビューターである。

HiPoの選抜基準は、アスピレーション、アビリティ、コミットメントの3つである。

- HiPoには3つの選抜基準がある。1つ目はアスピレーションであり、より責任範囲の大きいリーダー、社長になろうとする意志である。2つ目はアビリティであり、高いポテンシャルを持ち、それを顕在化できることである。3つ目はコミットメントであり、マイクロソフトの進む方向と一体感を持ち、常に期待を上回ろうとする意志を示すことである。極端にいうと“I love this company!”と言えることである。これらはどれも、客観的な数値で測定することが難しい。そこで、当社のバリューを体現しているトップ層が評価して、社長が決裁することが重要である。

最近では「ポテンシャルは顕在化する」という考え方から、売上目標達成率などを見てノミネートする傾向にあるという。

- 当社では将来に亘る会社への貢献可能性に応じて、従業員を上位20%、中位70%、ボトム10%に分けている。HiPoにノミネートする際には、貢献可能性で上位20%に入ることが求められる。これに加え、営業・マーケティングの人材については、年間売り上げ目標の達成率も重視する。ポテンシャル自身とポテンシャルが顕在化した結果も重視する傾向になっている。

HiPo人材開発メニューの一つに、ExPoと呼ばれる能力開発プログラムがある。ExPoという名前はExceptionally potentialの略である。マイクロソフトでは、リーダーシップはビジネス経験によって開発されるものとしながら、自分に対する気付きを得ることも重要であるとしている。ExPoはOJTを補完し、気付きを与えるプログラムである。

- ExPoは複数年に亘る長期プログラムであり、階層、年次毎にフォーカスが異なる(図21)。
- ExPoはリーダーシップ・オリエンテーション、コーチング・メンタリング、ラーニングサークル、リーダーシップ・イン・アクション(アクションラーニング)、リーダーシップ・コンファレンスの5つで構成される。
- ExPoの中でもユニークな活動が、ラーニングサークルである。これはノミネートされた人が集まってチームを作り、仕事上の課題などについて話し合い、他のメンバーからアドバイスをもらうものである。これが想像以上に役に立つと、参加者からは好評を得ている。
- 組織・人材開発部内にExPoの担当者を置いて、活動をサポートしている。
- ExPoを成功させる重要なドライバーは5つある。まず、オン・ザ・ジョブであり、能力をストレッチした仕事をやってもらうことである。2つ目はリーダーシップ・コミットメントであり、現リーダー層のExPoに対するコミットメントを獲得することである。3つ目はプロフェッショナル・ネットワークであり、仕事で使える人的ネットワークを構築することである。4つ目はマネージャー・リレーションシップであり、直属の上司の理解と協力が不可欠である。最後はデベロップメント・プランニングであり、年に1度、全社員一斉にミッドイヤーキャリアディスカッション(MYCD)を実施し、今後のキャリアパスなどについて議論している。また、日常の上司との1対1のミーティングでも随時開発プランについて進捗やプランの見直しが行なわれている。

HiPoに関しては、選抜プロセスに客観性、信頼性を持たせることが課題であるという。

- 今後はHiPoの選抜プロセスにより高い客観性、信頼性を持たせる必要がある。現在は主要ポジションの後継者を選ぶ際に、「先ずHiPoリストを見てみよう」という意識は十分に高いとはいえない。HiPoの信頼性が高まり、HiPoの人材はハイポテンシャルであるという認識が組織の隅々にまで定着すれば、色々なところで副次的な効果が期待できる。例えば、HiPoで一定以上の人材を見つけていることが容易になれば、事業部が他事業部にどんどん優秀な人材を輩出し、新たな優秀な人材を迎えることも今よりも活発になるだろう。

また、HiPoの人材がリーダーになる例を増やしていきたいとしている。

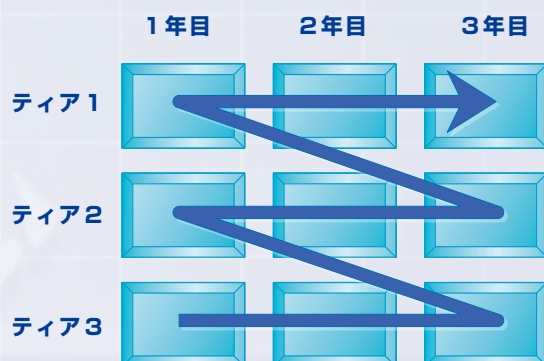
- 当社ではサクセッションプランを策定しているが、後継者候補の中から後継している例ばかりではない。今後はサクセッションプランに基づき、HiPoの中からリーダーが輩出される例を増やしていきたいと考えている。

さらに、将来の可能性(ポテンシャル)は毎年大きく変わるものではないため、HiPoに選出される人材の入れ替わりを最小化することも課題の一つであるという。

- HiPoは長期プログラムであり、1年目にノミネートされた人材が翌年も続けてノミネートされることが理想である。しかし、ある年にノミネートされた人が翌年もノミネートされたとき、「今年も参加しないといけないのですか」という声を聞くことがある。今後は1年目と2年目の内容の違いをより明確にする必要があると考えている。

以上のように、マイクロソフトでは、WHIによって組織の健全性を可視化するとともに、HiPo / ExPoといったプログラムを通して、リーダーシップ開発に継続的に取り組んでいる。そして、課題を特定し対策を講じることで、リーダーシップ開発のPDCAを回そうとしている。

図21. マイクロソフトのExPo



## (5) まとめ

石油P社では、海外の現場で役割を与えられ、経験を積んでこそ実力がつくとの考えから、海外で場数を踏む機会を積極的に提供している。これまでそうした機会は技術系社員が対象であったが、今後は事務系社員にも機会を提供したいとしている。

また、石油P社では社内の人材だけでなく、現地の契約社員、多国籍のコンサルタントなど外部のネットワーク抜きに仕事はできない。そこで、外部の優秀な人材と継続的に付き合うために、そうした人材をデータベースに登録しておき、必要な時に声を掛けることを考えている。P社のような組織では、社内だけでなく外部も含めて、優秀な人材と組むことが競争優位につながる。P社の取り組みは、外部とのコラボレーションを進める企業にとっても参考になるに違いない。

海運Q社では、マネジメントの標準化を現地に教えて、流布できる日本人を育成し、彼らが伝道師となって、本社で覚えたやり方を現地に伝播している。日本人の海外勤務者が伝道師となり、マネジメントのスタンダードが世界中の拠点に定着すれば、国籍を問わない適材適所の配置ができるベースにもなる。

商社R社では、グループ全世界ベースの人材価値を最大化するため、グローバル人材の育成と活用、グループ全社員の意識改革を進めている。商社は事業部門が強い権限を持っており、新しい取り組みを行なうためには強い推進力が必要になる。そこで、R社ではグローバル人材の育成と活用を推進する本部を立ち上げ、本部長は副社長が務めている。さらに、現地人材を本社に逆駐在させることを義務付け、本社における意識変革を進めている。

マイクロソフトでは、WHI(ワークグループ・ヘルス・インデックス)という指標を用いて、組織が健全に運営されているかを測定している。WHIは売上・収益、顧客満足度とともに、業績評価にダイレクトにリンクしている。マイクロソフトはHiPo／ExPoというリーダーシップ開発の仕組みを持っているが、WHIなどを通して課題を特定し対策を講じることで、リーダーシップ開発のPDCAを回そうとしている。

## 5. グローバル経営を加速するために～解決の方向性

世界で勝てる組織となるために、日本企業はどうしたらいいのか。日本企業に限らずグローバル企業が目指すゴールは、世界中に分散した権限と機能を有機的に統合し、強い個を活かす全体最適を実現するワン・カンパニーとなることである。しかし、ワン・カンパニーとなるためには克服すべき課題も多い。

インタビュー結果によれば、日系グローバル企業にとっては、国を越えた組織の一体感の醸成、現地人材の人材プロセスの整備、グローバルな視野を持つ経営人材の育成が大きな課題であることが分かる。

### 5-1 国を越えた組織の一体感の醸成

世界で勝てる組織を創るためには、共通の価値観、つまりは拠って立つべきもの、行動の基準・規範となるものが不可欠である。価値観、行動規範の共有は、組織の一体感を醸成する上で最も基本的なことといえる。このことにいち早く気付いたのが、トヨタ自動車である。トヨタは2001年、価値観をグローバルに共有するため、価値観を明文化した「トヨタウェイ2001」を策定した。当時のトヨタには、暗黙のうちに存在している信念・価値観・手法を維持・伝承・進化させていくことが、グローバルトヨタとしてのアイデンティティを確保し、グローバルに発展していく上で不可欠との認識があった。

トヨタと同じように、経営理念や価値観を明文化している日本企業は多い。しかし、価値観(行動規範)をグローバルで浸透させる取り組みは、ここに来てようやく本格化した感がある。今回インタビューを行なった日系グローバル企業20社のうち、13社(65%)が価値観(行動規範)の海外への浸透を課題として認識し、具体的な取り組みを実施している。

例えば、分権化段階にある自動車E社では、昨年からのウェイの展開を図っているが、海外に対してどう浸透させていくかが課題であるとしている。また、分散化段階にある繊維G社では、海外企業の買収を契機として、価値観、行動規範を明文化して、浸透させることがこれまで以上に重要になっているとしている。二元化段階にある電気機器M社では、これまで海外グループ各社が似たような価値観を明文化したものを作っていた。しかし、グローバル化が加速する中で、グループとしての一体感を醸成するため、M社のウェイをグループで共有しようという雰囲気になりつつあるという。

#### (1) 国を越えた価値観の共有

グループ共通の価値観や行動規範は、それが組織の隅々まで浸透し、行動習慣となって定着し、組織の「らしさ」となって初めて意味を持つ。それがグローバルでできれば、海外子会社の経営が現地化しても、組織の「らしさ」は維持・伝承され、ワン・カンパニーとして発展を続けることが可能となる。

そのためには、価値観や行動規範を明文化するだけでなく、全社員がそれを理解・共感し、実践するように仕向ける仕組みが必要になる。その意味で、ヤクルトは徹底している。ヤクルトには「代田イズム」という共通の価値観があり、社員にとって最も重要な拠りどころとなっている。海外に進出する際にも、「代田イズム」を理解・実践できる日本人を現地に送り、進出先の人々に伝承することに細心の留意を払っている。また、国内の新入社員研修、各階層別研修の全てに「代田イズム」のカリキュラムを組み、3～5年毎に「代田イズム」を学び直すようにしている。

分権化段階にある電気機器D社では、グループの経営理念・行動規範を作り、21ヶ国語に翻訳して共有化を図っている。そして、価値観を共有できる人材を各拠点に配置することによって、グループ全体をまとめていく考えである。特に中国、アジアでは価値観の浸透が不十分であるとの認識があり、コミュニケーションを強化している。D社の本社では、社員意識調査の中で経営理念・行動規範に関する項目を調査しており、今後は同様の調査を海外でも実施して、価値観の浸透に役立てたいとしている。

分権化段階にある自動車E社でも、ウェイの展開を図っているが、海外にいかにつまやく浸透させていくかが課題となっている。例えば、東欧やロシアに拡大していく中で、新しくグループに入った人々に対して、E社のウェイをどう浸透させ、自分なりに解釈させ、行動させていくかが課題であるとしている。

価値観の浸透を図るために、グローバルリーダーシップ研修などの場で、価値観を伝えている企業も多い。この場合、日本本社の社長自ら価値観について語り、参加者と議論することをプログラムに組み込むとインパクトが大きい。例えば、分散化段階にある素材K社では、海外のハイポテンシャル人材に対しては、まずは経営理念の浸透を図り、グループ経営の一体感を醸成するのが第一ステップとしている。また、同じく分散化段階にある電気機器L社でも、経営理念の浸透をグローバルリーダー育成プログラムの焦点の一つとして位置付けている。具体的には、研修プログラムの一環として、L社の経営理念を体現するために、普段どのように仕事すべきかを参加者に議論させている。

価値観を研修プログラムの一つとするだけでなく、価値観に基づく行動をとっているかを評価基準にする企業もある。例えば、分散化段階にある素材K社では、バリューを行動に移す際に必要な項目を幹部への昇格判断に組み入れ、どこまで体現できているかを上司が評価している。

また、ワン・カンパニーであるGEでは、ビジネスレビューや日常的なコーチングなどのあらゆる機会でもバリューが強調され、浸透が図られている。さらに、業績の達成度(パフォーマンス)に加えて、バリューに沿った行動をとっているかも評価基準となっており、パフォーマンスとバリューが50対50で評価されている。

分散化以降の段階になると、海外企業を買収するケースも出てくるが、買収した企業でも価値観を理解し、共有してもらう必要がある。この点では、ワン・カンパニーのGEは徹底している。GEによれば、買収先においても、バリューなど根底にある部分を受け入れることはマストであり、選択の余地はない。GEのビジネスに貢献しようと思えば、同じプラットフォームで同じようにやることが求められる。

同じことが、ワン・カンパニーの電気機器N社についてもいえる。N社では買収した企業にもコアのフィロソフィーを理解し、共有してもらうことに努力を惜しまない。年に2回、1回につき50～60人を組織毎に集めて合宿することまで行なっている。

## (2) グローバル組織の一員としての自覚

国を越えた一体感を醸成する上で、価値観の共有は最も基本的なことであるが、あらゆる機会を利用してグローバル組織の一員であるという自覚を促すことも重要である。日系グローバル企業では、日本本社と現地法人は1対Nの関係であり、現地法人同士の横の連携も希薄であることが多い。例えば、分権化段階にある自動車E社では、海外現地法人の人たちには、自分が働いている拠点しか見えていないことが多いという。彼らが理解するE社は、あくまで現地法人のE社なのである。このような状況で、現地人材にグローバル組織の一員としての自覚を持たせるには、相当な努力を必要とする。

二元化段階にある電気機器M社でも、グローバルにオペレーションをしている組織の一員であるという自覚を持たせることが重要であるという。M社のグローバル経営体制では、本社機能がバーチャルに作られようとしており、グローバルな組織の一員であるとの認識が益々重要になっている。そこでM社では、リーダーシップ研修で交流する場を設けるなどして、グローバルにオペレーションを行なっていることを参加者が実感できるようにしている。

現地への情報発信を強化し、現地と情報を共有することも非常に重要である。分散化段階にある繊維G社では、中国の子会社が増えるにともない、グループとしての一体感を醸成する必要があった。そこで、一昨年から中国の子会社を対象に、広報誌を年2回発行する試みを行なっている。広報誌には、社長のメッセージ、日本の出来事、中国各地の出来事などを発信するとともに、できるだけ現地従業員が関心を持つ内容を書き載せるようにしているという。

情報発信、情報共有を行なおうとする際、避けて通れないのが言語の問題である。二元化段階にある電気機器M社と資生堂では、グローバル・オペレーションの共通言語は英語になっている。また、ワン・カンパニーの電気機器N社では、社内公用語は英語、主なドキュメントも英語である。グローバル会議でも、英語の議事録を作成して、それを日本語に翻訳している。もちろん、N社も最初から現在の姿であった訳ではない。「ここまでなったのは、弛まぬ努力によるもの」(N社)という言葉には実感がこもっている。



## 5-2 現地人材の人材プロセスの整備

これまで日本企業は、日本人の経営人材を計画的に育成することはしてきたが、現地の経営人材育成については、現地の方針に任せることが多かった。日系グローバル企業20社のうち、日本本社主導で現地の経営人材を計画的に育成・活用しようとしている企業は僅か4社(20%)にすぎない。多くの企業では、現地の経営人材は「計画的に育てたわけではなく、たまたま何人が育っている状況」(消費財C社)というのが実情と思われる。

その一方、外資系グローバル企業の中には、自国の人材をグローバル化するのではなく、拠点を問わず、最高の人材を発掘して、経営できる人材に育成しようとする企業が増えている。

世界で勝てる組織を創るためには、現地の経営人材についても、日本人と同様、計画的に育成・活用することが重要である。具体的には、現地人材の発掘、育成、配置、処遇という人材プロセスを整備する必要がある。日本企業であっても、分散化以降の段階に入り、現地人材が相当数に上る企業では、現地人材の計画的な育成と活用を開始している。

### (1) 本社で管理すべきキーポジションの明確化

現地人材の人材プロセスを整備する上で最初にやるべきことは、本社人事部が管理の対象とすべきキーポジションを明確にすることである。製薬J社のキーポジションには、トップマネジメントが人事権を持つポジションと、人事権は持たないがモニタリングを行なうポジションとがある。一定以上のサイズのポジションについては、サクセションプランを毎年モニターしており、これがグローバルで約150ある。サクセションプランはリージョンを軸に作成されており、これがモニタリングの基礎となっている。

また、電気機器L社では、戦略的な重要性をキーポジション選定の基準にしており、中長期のグローバル戦略を実現する上で重要なポジション(日本を除く)をグローバルポジションと定義している。こうして選ばれたグローバルポジションは約130あり、グループに大きな影響を与える会社の社長やファンクションのヘッドが含まれる。

商社R社では、ジョブサイズを基準にして、全世界のポジションを4つの階層に分けている。最上位層のポジションは約240、その次の層が約860ある。これら上位2階層の約1100ポジションのうち、海外が約3割を占めている。R社では2009年度から上位2階層のポジションに

就く人材を本社で把握し、最上位層の後継者計画を策定していく予定である。

以上のように、本社が管理すべきキーポジションの決め方は様々である。

### (2) 現地人材の発掘と育成

本社が管理すべきキーポジションが決まると、次にやるべきことは、キーポジションに対する後継者候補を発掘し、育成することである。外資系企業ではキーポジションの現任者が複数の後継候補者をリストアップし、サクセションプランを作成することが広く行なわれているが、サクセションプランが形骸化し、十分機能していないケースは少なくない。

最近ではサクセションプランを導入する日本企業も増えているが、中にはサクセションプランと人材育成がリンクしていないケースも見られる。例えば、海外のキーポジションを定義して、サクセションプランを作成しているが、現地人材を対象とした次世代経営者育成研修は実施していないといったケースである。重要なことは、サクセションプランを作るのではなく、後継者候補を集団として育成し、その中から適材適所でキーポジションに登用することである。

分散化段階にある電気機器L社では、約130のグローバルポジション(日本を除く)を定義し、グローバルポジションに登用するグローバルリーダーを計画的に育成する目的で、グローバルリーダーシッププログラムを開始した。プログラムに入れるべき人材の選抜については、各事業部門が推薦し、グローバル人財委員会で承認する形で行なわれている。育成プログラムでは、人材開発と経営理念の浸透、人脈作りに焦点が当てられている。また、社外コーチをつけてコーチングをしたり、日本人キーマンをメンターとしてつけてアドバイスをしたりすることが行なわれている。

二元化段階にある電気機器M社でも、海外の優秀人材(タレント)を選抜し、タレントプールとして管理している。同様の取り組みは日本で先行的に実施していたが、部門長の推薦で選抜する方式であったため、海外の人材が選ばれることが少なかったという。そこで、M社では海外ビジネスグループ内に人材委員会を設置し、海外拠点からの推薦があった人材を3階層に分けて管理している。そして、タレントプールの中から、リーダーシップ開発プログラム受講者を選んだり、サクセションプランの後継者候補を選んだりしている。将来的に3階層の最上位層については、日本と海外を同じプールで管理したいとしている。

ワン・カンパニー段階にある窯業O社では、全世界の優秀人材(タレント)を同一プールで管理している。O社にはSERGと呼ばれる上級幹部の人材プールがあり、全世界で約100人いる。SERGを選抜するために、ED1(ジュニアマネージャー対象)とED2(次世代SERG候補者対象)という2つの研修プログラムがある。O社では2つの研修と実務を通じて、最終的にSERGを選抜するという流れが根付いている。

また、非製造業の商社R社でも、グループ全世界ベースの人材価値を最大化するために、グローバル人材の育成と活用を推進している。商社では事業部門が権限を持ってビジネスを進めており、グローバル人材の育成と活用を進めるためには、強い推進力が必要となる。そこでR社では、海外の主要4ブロックに推進組織を開設し、その本部を本社に設置した。本部長には人事・総務・法務を担当する副社長が就いている。

### (3) 新興国における現地人材の育成と活用

世界で勝てる組織を創るために、現地の経営人材を計画的に育成・活用することが重要といっても、目的や必要性が曖昧なまま進めても成果は上がらない。その意味では、ターゲットを絞って、現地人材の育成と活用が喫緊の課題となっている新興国(特に、中国)を対象に、具体的な取り組みを開始することが考えられる。

中国などの新興国市場では、事業が急成長しており、日本人の経営人材だけでは対応が難しい状況にある。実際、分権化段階にある企業でも、中国などの新興国については、課題を認識している企業が多い。例えば、分権化段階にある素材B社では、欧米の経営人材については心配していないが、中国などの新興国については現地化が遅れており、どう進めるか考える必要があるとしている。

そうした中であって、中国における経営人材の育成と活用について、新たな取り組みを始めている企業もある。例えば、分権化段階にある電気機器D社では、中国にある製造会社の約100のキーポジションについて、現任者の職歴や評価などのデータを収集し、このデータに基づいてCDPを作ろうとしている。さらに3年前から、中国人の経営人材を育成するプログラムを実施している。30代後半から40歳前後までで、次世代リーダーの可能性のある人材を部門長の推薦または自薦で選んでいる。

日本企業にとって、これまで中国事業の位置付けは製造など一部の機能に限定されていたが、現在は販売・マーケティングへと拡大しつつある。今後は製品開発などへ機能が広がることは確実で、中国の経営人材に対する需要は益々高まるであろう。そうした動きを見据えて、今から中国の経営人材を計画的に育成する必要がある。

とはいえ、現在の中国事業は機能が限定されるため、現地において経営人材を育成しようとしても、必要な経験を積めるポジションがない。そこで、ポテンシャルのある現地人材を選抜して、日本に出向させて経験を積ませることが考えられる。中国と日本に跨るCDPを用意して、経営人材として必要な経験を積ませるのである。その際、役割等級を両国で共通化するなど、必要に応じて制度を整備すればよい。

### 5-3 グローバルな視野を持つ経営人材の育成

これまで日系グローバル企業では、「日本に本社があり、日本人だけで経営して、数字を海外に割り当て、海外から報告を受ける」(電気機器M社)というのが一般的な姿であった。そこでは、日本本社と海外の現地法人は1対Nの関係であり、現地法人の社長は自国と日本のことだけを見ていれば良かった。現地法人同士の横の連携も必要なかった。しかし、こうした状況は急速に変化しつつある。先ず顧客企業のグローバル化が進み、現地法人の社長といえども、グローバルな視野で経営することが求められるようになってきている。

さらに、分散化段階以降になると、海外企業(または事業部門)を買収したり、事業本社(または機能本社)を海外に移転したりするケースが増えてくる。海外企業を買収する場合、買収後も当該企業はそのまま存続し、本社と拠点もそのまま引き継がれることが多い。買収を契機にして、事業本社が買収先に置かれることもある。例えば、分散化段階にある電気機器L社では、ある事業を買収して新会社を設立した際、その本社を米国に置いた。

また、最近では事業本社や機能本社を海外に移す企業も現れている。例えば、分散化段階にある医療機器F社では、先端医療分野のある事業をグローバルに展開する際、米国に新会社を設立し、事業のベースを米国に移した。新会社の社長は創設以来日本人であったが、事業が拡大期を迎えたタイミングで米国人に交替した。同じく分散化段階にある素材I社でも、ある事業をグローバルに展開する際、事業本社を米国に移し、日本人の事業部長が米国の拠点から事業を統括する体制にした。

電気機器L社、医療機器F社、素材I社のケースでは、事業本社は海外に置かれ、日本はローカル拠点の一つという位置付けでしかない。

この段階に至ると、グローバルな視野を持てるように日本人を鍛え上げるだけでは不十分であり、グローバルな視野を持つ現地の経営人材を育成することが重要になってくる。グローバルな視野を持つ経営人材を育成するためには、組織の境界線を越えたコラボレーションを促して、グローバルな視野を養う場を積極的に作るべきである。具体的には、いくつかの方法が考えられる。

#### (1) 国を越えた組織横断チームの設置

グローバルな視野を養うために最もよく使われる方法は、国を越えた組織横断チームを設置することであろう。組織横断チームには常設の委員会のような組織から、一時的に組織されるプロジェクトチームまで様々な形態がある。

例えば、分散化段階にある電気機器D社では、欧州では国を跨いだ異動はほとんどないが、欧州全体に関するプロジェクトを立ち上げ、欧州子会社の社長を参加させている。その目的は、各社の個別最適でなく、欧州全体の最適化という視点でビジネスを考えさせることにある。対象となるのは、将来的に地域統括会社の社長や今より規模が大きい現法の社長になって欲しいと期待されている40代の人材である。

また、分散化段階の医療機器F社では、1年から1年半に1回の頻度で、トップクラスの人材が集まり、合宿形式でディスカッションを中心としたミーティングを開催している。

## (2) 国を越えた組織横断活動の実施

組織横断チームには明確なミッションがあるが、ミッションを持たない組織横断的な活動をグローバルで展開するという方法もある。

例えば、ワン・カンパニーの電気機器N社では、部門を越えた意識改革を目的とする改善活動を正式な活動として展開している。この改善活動の最大の特徴は、国や部署といった組織の境界を越えて、誰とでも自由に活動することができる点にある。以前から部門を越えた活動はあったが、社長が活動の推進室長を務め、正式な活動として制度化されたことで、積極的に活動に参加しようという雰囲気社内にあるという。

## (3) 国を越えた組織横断人事の実施

グローバルな視野を養うために、国を越えて組織横断的に人を動かすという方法もある。これまでも、日本本社の日本人を海外の現地法人に派遣するということは、一般的に行われてきた。

例えば、分権化段階にあるヤクルトでは、新卒で定期入社員の社員は、最初の4年、次の4年に必ず異動させることがルールになっている。その中に、グローバルな視野を養う目的で、国際系の業務を組み込むことがあるという。また、分散化段階にある素材K社では、本社で管理する海外のキーポジションに就いている人については、グローバルで評価を統一し、異動もグローバル規模で実施しようとしている。

一方、現地法人の外国人の活躍の場は現地に限定されており、日本本社や他の現地法人に異動させている企業はまだ少ない。例えば、二元化段階にある電気機器M社では、海外から日本に来ている外国人は依然として少ないのが現状であり、外国人がこれまで以上に動ける仕組みを整備する必要があるとしている。また、資生堂では現地法人の優秀人材を日本本社や他の現地法人の経営幹部に起用する制度を導入し、2010年度から運用を開始する計画である。\*

\*:日本経済新聞(2009年7月23日)の記事による

現地人材の国を跨いだ異動は、視野を広げるだけでなく、ポスト不足に対する対策としても有益である。規模が大きい現地法人では、ポストの数が限られるため、優秀人材に相応しいポストを提供できないことがある。この場合、優秀な現地人材を日本本社や他の現地法人に異動させ、活躍の機会を与えることが考えられる。

例えば、分権化段階にある自動車E社では、豪州やカナダといった優良市場では優秀人材も輩出されるが、ポジションが足りない。このため、現地法人の優秀人材に国を越えて活躍の機会を与えることが重要であるとしている。

#### (4) 国を越えた人的ネットワークの形成

グローバルな視野を養うためには、集合研修などの機会を通じて、国を越えた社内の人的ネットワーク作りを支援するという方法もある。こうした人的ネットワークを通して、現地法人の外側にある情報を入手できれば、視野を広げる上でも有益といえる。

例えば、海運Q社では、グローバルで行なう研修の重点を信頼関係、人的ネットワークの構築に置いている。

#### (5) グローバル・マトリックス組織の活用

グローバル・マトリックス組織にして、レポート関係を縦横に交差させるやり方もある。グローバル企業でマトリックス組織を採用するところが多いが、レポート関係が複雑であるため、コンフリクトをいかに解消できるかが重要になる。

ワン・カンパニーの電気機器N社では、マトリックス組織を導入しているが、グローバル・エグゼクティブ・コミッティーの設置、フィロソフィーの浸透といった工夫によるところが大きい。

## 5-4 ワン・カンパニーへと至る道筋

ここまで見てきたように、グローバル経営の究極かつ永遠の課題は、経営人材の育成ということになる。しかし、経営人材を一朝一夕に育成することは困難であり、以下の3点に留意した戦略的アプローチをもって取り組むことが重要といえる。

第一に、総合的に取り組むこと。研修プログラムやグローバルポジション定義といった個々の施策単位の取り組みではなく、それらが有機的に一つの「システム」を構成していることが重要である。

第二に、実践的であること。グローバル経営を現場で実践し、現場で揉まれることによって、初めて経営人材が育つ。つまり、そうした「実践の場」をいかに作れるかが、経営人材の育成の成否に直結する。

第三に、長期的な視点を持つこと。実践の場の形成を考えると、事業や組織のグローバル化と切り離して、グローバル経営人材だけを先に育成することは不可能である。ワン・カンパニーに向かう企業のグローバル化の進展と同期して、人材とそのマネジメントシステムを発展させていくことが大切である。

### (1) グローバル化の段階と人材マネジメントのロードマップ

グローバル化の段階によって、組織の戦略上の要点と人材の動きは異なってくる(図22)。分権化段階では、国内から異動・派遣された管理者が、現地人材の担当者層をマネジメントする。人の動きは、国内から海外がほとんどであり、その対象者も管理者層に絞られる。ここでは、現地人材の人事・給与オペレーションの確立が、グローバル人材マネジメントの焦点となる。

分散化段階では現地化を進め、現地人材を管理者登用していくとともに、次の段階を見据えた国内人材・現地人材の相互交流を活発に進めることとなる。人事的には、現地人材の育成とキャリアパスの整備が課題となる。さらに、二元化段階またはワン・カンパニー段階へと進むと、グローバル人材と呼ばれる層が実態を持って出現することになるため、分散化段階からそのことを見据えて、人材マネジメントの基盤整備を行なう必要がある。

二元化段階では、国内・海外という概念が残るため、グローバル人材マネジメントは各地域・組織の「縦」の構造で運用される。しかし、ワン・カンパニー段階になると、日本国内もローカルの一つとして位置付けられ、グローバル人材マネジメントは各地域・組織を跨いだコーポレート機能として「横」の構造として再構成される。

このようなグローバル化の段階と人材マネジメントの焦点の推移、それに呼応する人材マネジメントの打ち手のロードマップを図23に整理した。繰り返しになるが、一足飛びにワン・カンパニーの姿を志向しても、実態が伴わない状況で実現することは難しい。グローバル化の段階に応じた打ち手、あるいは、次の段階に移るための打ち手を着実に実行することが、グローバル人材マネジメントを失速させないために重要なポイントである。

図22. グローバル化の段階と人材マネジメントの焦点・課題

	グローバル進出	現地化・M&A	グローバル最適化	
	分権化	分散化	二元化	ワン・カンパニー
グローバル化の段階				
組織戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内から海外への事業・機能上の必要能力の進出・移転</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の自律性を促進</li> <li>コーポレート統制の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一元的海外カンパニーの確立</li> <li>全社統合戦略機能の形成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル本社機能の確立☑ (日本ローカルの分離)</li> <li>バーチャル一元組織の形成</li> </ul>
人材の動き	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理者は本体からの人材であるが、担当者は現地人材化が進む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地人材が育成され、管理者も現地昇進者が中心となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外ビジネスはグローバル人材によってリードされ、本体と各階層で人材交流を行なう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人材は一元運用</li> <li>国内人材は1ローカルとなる</li> </ul>
人材マネジメントの焦点・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人現地マネージャの確保</li> <li>現地スタッフの要員確保</li> <li>現地労務管理オペレーションの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外ミドルマネジメントの育成</li> <li>現地人材の安定的維持 (質的にも量的にも)</li> <li>現地人材キャリアパスの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル一元的人材マネジメントのプロト基盤の整備</li> <li>国内人材グローバル化のための戦略的人材交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルリーダーの継続的確保のための仕組みづくり</li> <li>ローカル→グローバルのキャリアパスの整備</li> </ul>

図23. 人材マネジメントのロードマップ

グローバル化の段階	分権化	分散化	二元化	ワン・カンパニー
組織		価値観の定義	価値観の実践と再定義	
			KPI マネジメント	
人事	人事管理	ローカル人材の人事制度	各人事制度間の共通枠組	グローバル人材の人事制度構築
		人事基本情報の一元化	事業戦略上の特定人材の把握	グローバル適材適所、サクセッションプラン
	人材開発	ローカル人材のキャリアパス		グローバル人材キャリアパス
		ローカル個別トレーニング	グローバルトレーニング体系	
システム	ローカルシステム	グローバル分析・レポートシステム	グローバル人材DB	グローバル人事システム

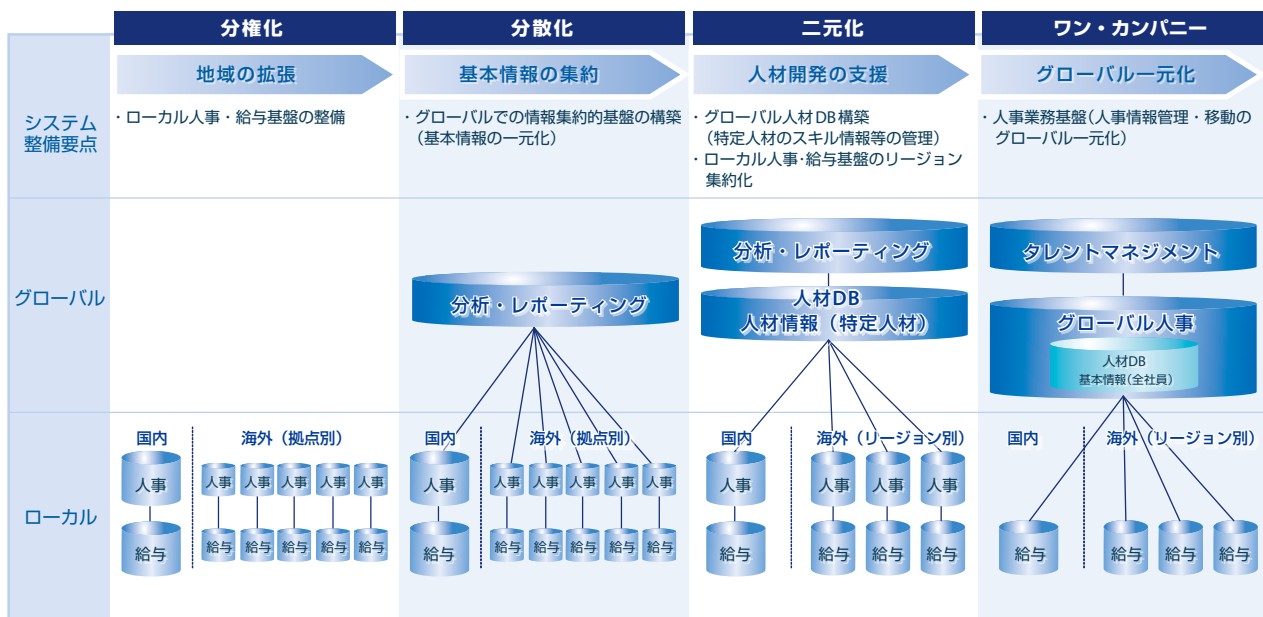
## (2) 人材マネジメントに必要な情報システム基盤

グローバル人材マネジメントを構成する一連の施策は、対象となる人材やエリアが広範囲に及ぶため、情報システム基盤の整備を抜きにしては考えられない。さらに、国を越えた一体感の醸成、現地人材の人材プロセスの整備、グローバルな視野を持つ人材の育成などの取り組みを「見える化」し、PDCAを回していくためにも、情報システム基盤の整備が不可欠である。

ここでいう情報システム基盤の整備とは、全てを一元的なグローバルシステムに統合するという意味ではない。先に述べたグローバル人材マネジメントと同様に、グローバル化の実態に応じて、段階的に進めることを推奨したい。例えば、分散化段階では、グローバルポジションの概念・定義を十分に固めることが難しい。この段階で組織的・人事的な整合性を持って人材情報管理を行なうことは非常な困難を伴い、形骸化してしまうリスクも大きい。むしろ、事業・組織の必要に応じて、必要とされる特定の人材を、直ちに個別的に情報共有することが重要である。そのためには一元的なシステムの構築は必須ではなく、情報集約を行なうシステムを短期間で整備することが、見える化とPDCAの早期実現という意味からも有効といえる。

人材マネジメントに必要な情報システム基盤整備は、分権化段階では地域の拡大、分散化段階では基本情報の集約、二元化段階では人材開発の支援、ワン・カンパニー段階では一元化というのが最低限の実現目標の目安となる。最低限の基本目標をクリアした上で、次のステップに向けた基盤整備をどれだけ先取りしていくかは、それぞれの企業の戦略・方針によって決まるものと考えられる。

図24. 人材マネジメントに必要なシステム基盤の例





# 【 付属資料 】 アビームコンサルティングの人材ソリューション

弊社では、グローバル人材マネジメントの各フェーズ、各分野において、図のような様々なサービスを提供している。

図25. グローバルHCMクイックサーベイサービス

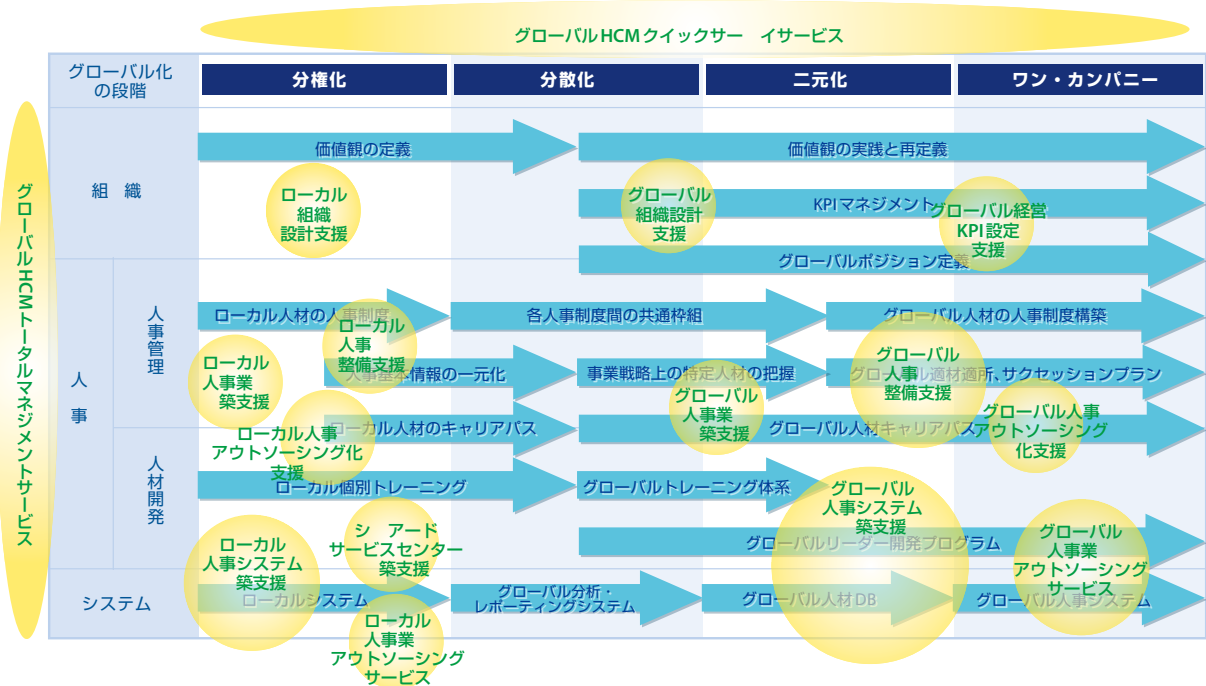


図26. アビーム コンサルティングにおけるグローバルHCMソリューション

<b>グローバルHCM クイックサーベイサービス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織機能配置とガバナンスの軸から、グローバル化の段階を分析</li> <li>・その段階に応じたグローバル人材マネジメントのスコープと課題を明らかにし、ワン・カンパニーに向けた整備シナリオを策定</li> </ul>
<b>グローバルHCM トータルマネジメントサービス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワン・カンパニーに向かう統合的プログラムを策定</li> <li>・プログラムを構成する多岐にわたるグローバル人材マネジメント施策の推進を統括</li> </ul>
<b>グローバル人事システム 構築支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル化の各段階において必要となるシステムの構築を支援</li> <li>・現在の要件に合わせた構築を行なうだけでなく、将来の要件への拡張性も考慮したシステムを実現</li> </ul>
<b>グローバル人事業務 アウトソーシングサービス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルで各人事業務のアウトソーシング受託を実施</li> <li>・グローバル4箇所のアウトソーシング拠点でシームレスなサービスを提供</li> </ul>
<b>グローバル/ローカル 人事制度整備支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外ローカル人材を適切に処遇・育成するための人事制度基盤を設計・導入</li> <li>・グローバル規模の人材管理・活用基盤として、制度フレームを整備</li> </ul>



## アビームコンサルティング

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 3,800 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

ホームページ：<http://www.abeam.com/jp/>

## 経営戦略研究センター

経営戦略研究センターのリサーチ部門では、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。

## 著者

山田 裕一  
人事グループ 人事統括部長 プリンシパル

木村 公昭  
経営戦略研究センター ディレクター

林崎 斉  
プロセス&テクノロジー事業部 HCM セクター  
HCM セクター長 プリンシパル

田口 はるか  
経営戦略研究センター マネージャー

幸前 寿加史  
プロセス&テクノロジー事業部 HCM セクター  
シニアマネージャー

太田 清貴  
経営戦略研究センター アソシエイト

本多 宏充  
プロセス&テクノロジー事業部 HCM セクター  
シニアマネージャー

佐藤 耕治  
プロセス&テクノロジー事業部 HCM セクター  
マネージャー

宮川 朋憲  
プロセス&テクノロジー事業部 BT セクター  
マネージャー

## 本レポートに関するお問合せ先

マーケティング部  
Tel : 03-5521-5555 (代表)

ABeam Consulting Ltd.

Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-0006 Japan

Tel : +81-3-5521-5555 Fax : +81-3-5521-5563

<http://jp.abeam.com>

