

新春特別対談

2011年 日本企業に求められるグローバル人事戦略 ～その課題と期待～



Gramercy Engagement Group, Inc. 代表取締役
ブライアン・シャーマン 氏



戦略的人材マネジメント研究所 代表
中央大学大学院戦略経営研究科 客員教授・JSHRM幹事
楠田 祐

(2011年1月13日開催)

楠田 祐（戦略的人材マネジメント研究所代表 中央大学大学院戦略経営研究科客員教授・JSHRM幹事）私は4年ほど前から、年間500社ぐらいの人事部門を訪問し続けています。日本を代表する会社のグローバル人事には約100社ほど訪問しました。

◆二極化するグローバル人事の成否

日本のグローバル人事には、自動車関連の企業が早くから着手しています。総合電機メーカー、化学メーカーがその後続き、食品メーカーや製薬メーカーにも取り組んでいる企業があります。そういう流れの中で、日本企業のグローバル人事戦略は、勝ち組と負け組に二極化していることが窺えます。

日本企業だけではなく世界の企業がグローバルになろうとしている現状において、これから日本のグローバル人事は何をしていくべきか、成功企業のやり方にはどのようなポイントがあるのかを、今日はお話していきたいと思います。

ブライアンさんには、まず、日系企業の現地法人で人事部長をやっていたときの、日本の人事や経営に対する印象について聞きたいなと思っています。

ブライアン・シャーマン氏（Gramercy Engagement Group, Inc. 代表取締役）まず私の背景をお話しします。私はニューヨークで生まれ、子どもの頃に交換留学プログラムに参加して東京に来たり、大学生の時、同志社大学に1年ほど留学したり、若い頃から日本との関わりがありました。アメリカのウィリアムズ大学を卒業した後、文部科学省のJETプログラムで、富山に2年ほど住んでいました。

帰国してから、日系企業向けの人事コンサルティング会社に入社しました。その後、日系企業のアメリカ現地法人（住商情報システム）で4年間人事部に勤め、2007年には日本に戻って、アパレルSPA企業（ファーストリテイリング）の人事部に3年間勤めた後、昨年、グラマシー・エンゲージメント・グ、

ループ株式会社を創業しました。

◆現地採用者の視点から見た日系企業

シャーマン 私の入社した会社だけではなく、当時の日系企業はどこ会社でも、現地採用者と日本本社との会話がありませんでした。その主な理由は、日本人は日本語しか話せなかったからです。しかし今のグローバル人事は、本社が積極的に現地スタッフと話をする機会を増やす方向に変わりつつあると思います。

また当時は、アメリカのやり方に合わせた現地法人だけの人事を作る時代でした。今は人事制度を作るにあたって本社の方針がなければ、海外拠点の人事は作れません。

海外拠点という観点では、本社は現地駐在員しか見ていない、駐在員が常にトップのポジションだという印象を受けるような状態でした。そのため、トップを目指して頑張りたい現地の優秀な人材が辞めてしまいます。あまりやる気のない、終身雇用的なものを望むアメリカ人が残り、会社のモラルが低下していくというのが典型的なパターンでした。そして、せっかく人事制度を作って運用ができるようになって、駐在員の入れ替えがあるたびに一からやり直さなければならぬこともネックでした。

◆組織のパワーがグローバル化を浸透させる

楠田 2008年から、日本企業でグローバル人事部門がたくさんできました。その後、リーマン・ショック（2008年9月）で止まってしまった企業もありましたが、私が昨年（2010年）の秋ぐらいから感じているのは、グローバル人事がかなり浸透してしっかりやっている企業と、うまくいわずに焦っている企業に大きな差があるとういうことです。

冒頭で申し上げた通り、自動車関連の企業はグローバル化が早かったので、90年ぐらいから対応を始めている企業もあります。2001年の1月にもいくつかの企業がグローバル人事を作りました。これも自動車関連企業や、電子機器メーカーですが、5、6年たったときに、グローバル人事はもうありませんというのです。なぜなくなったのかと聞いたところ、

「できたから」と言うのです。部門にグローバル人事という名称が付いている以上は、まだグローバル人事ができていないと思われるからです。そのような状況の中で、私は組織のパワーがとても必要になってきていると思います。ブライアンさんは、人事のパワーについてどう思いますか。

◆チームや人材ではなく、全社のグローバル化を

シャーマン つまり、グローバル人事ができたからグローバル人事担当がなくなったのですね。グローバル人事の担当が存在するという事は、グローバル人事をしなくていい人が存在すると。

パワーの話をすると、圧倒的にグローバル人事ではない人のほうが多いのです。しかし、私はもう全てがグローバルなのだと思います。人事部長や人事担当役員が日本国内だけを見ているということは、何パーセントかの仕事を無視しているのです。

これからのビジネスの課題を考えると、日本国内の市場がどんどん縮小していく中で、企業は海外の市場に目を向けています。社内の位置付けで、グローバル人材ではないために日本国内だけを見ている人は、10年後には自分の仕事がないかもしれません。やはり、グローバル、非グローバルという切り分けは、最初からなくすべきです。

楠田 昨年、グローバル人事部門を訪問している中で、グローバル人材育成に力を入れることで、ドメスティックを担当している人たちと確執しているという相談を受けました。人事でも、人事部とグローバル人事が火花を散らしています。「グローバル人材」といった言葉を使わずにやるには、どうすればいいでしょう。

◆グローバル・マインドを持つことが重要

シャーマン 会社で働く限り、全員がグローバルなマインドを持つべきです。「グローバル人材」というより「グローバル・マインドを持っている人材」のほうが適切な言葉だと思います。ビジネスはグローバルで行われているのですから、会社の売り上げや利益はどこからくるのか、海外の比率はどのぐら

いあるのかを、全員が知るべきです。ほとんど日本国内の業務をやっている人でも、海外出張や海外赴任を頻繁にやっている人と同じような位置付けで、明日から海外とのやり取りをするような心の準備をしなければいけないと思います。

楠田 現場のグローバル人材ということではなくて、人事の中のマインドが変わらなければいけないということですね。

◆人事制度の8割はグローバルで統一できる

シャーマン 2007年にSPA企業（ファーストリテイリング）に入社した当時、まず私が最優先で行ったことは「海外拠点の人材の把握」です。「海外は海外に任す」というスタンスではなく、本社主導の「海外人事」が必要だからです。海外でその企業の顔となる「海外拠点」にどんな人材が働いているか知る。海を越えた「人間関係」作りが非常に大切です。

自己紹介から始まる人間関係づくりがグローバル人事の第一歩です。そして、各国の人事組織やメンバーについて、関係者で情報を共有しました。そこからさらに、各国の人事制度がどのぐらい離れているか、どのぐらい共通しているのかを話し合っ、人事制度をできるだけ統合します。統合できない部分は、法律、事業規模などの理由を明確にします。

個人的には、人事制度の8割ぐらいは統合できると思います。人事の仕事はどこの国でも、採用、従業員が会社に貢献できる環境整備、評価、報酬、従業員とのコミュニケーション、そして退社についてです。

残りの2割は、法律、労務、あとは文化の違いです。文化の違いを無視することはできませんが、文化が違うから、同じやり方ができないというのは言い訳です。やはり、異文化を超えて、われわれは会社の一員であるという思いは強いのです。

◆求められる組織デザインの変革

楠田 話を少し戻して、グローバル人事担当者がかなり頑張っている企業と、焦っている企業の違いについてお話しします。

ある電子機器メーカーでは、人事部のマネジャー以上は、100パーセント海外駐在経験があるので、グローバル・マインドがあります。ある自動車部品メーカーに行くと、報酬担当のマネジャーが、グローバルなコア人材の報酬を全部見えています。別の自動車関連企業では、グローバル人事の最終的な着地点は、世界中のコア人材をぐるぐる回すことだろうと言っています。

そういうレベルに到達するには、日本のグローバル人事担当者は人数が圧倒的に少ない上に、グローバル・マインドも十分に形成されていないと思います。

アメリカのスポーツ関連メーカーでは、最初は本社の人事部とは別に海外人事部を作ったら、やはり敵対的な意識の中でうまくいかず、組織デザインをやり直しました。グローバル人事担当が一番上にいて、その下にアメリカのドメスティックな人事を位置付けたのです。それを基盤としてグローバル企業へと進化していきました。

日本の多くは、日本の人事部の隣にグローバル人事部を作る、あるいは人事部の傘下にグローバル人事担当者がいるという組織です。それでうまくいっている企業はあまりないのではないのでしょうか。組織デザインからやり直す必要があると思います。

シャーマン つまり、本社もグローバル拠点の中の一つという位置付けですね。

楠田 あとは、ドメスティックな役員との確執をブレーク・スルーするためのヒントが、一つあります。非常勤取締役や、アドバイザリーボード会議を持って、取締役会や経営会議で、社外の人がグローバル人事戦略についての意見を言うやり方です。組織を変えなければいけないと、外部の人に言ってもらいのです。変革というのは必ず敵がいますから、そのような形で組織デザインをしていくのが良いと思います。

◆外国人採用はストラテジーの明確化がポイント

楠田 少し話題を変えて、採用の話もしたいと思

ます。ここ1年ぐらい、日本の企業に外国人を採用しようという動きがかなりあります。外国人を採用してうまくいっている企業と、うまくいっていない企業。これも二極化していることが窺えます。

うまくいっている企業は、人事ストラテジーを明確にしている企業です。そういう企業は、処遇もきちんとできており、社員のエンゲージメントも高いと感じます。日本人も会社のストラテジーを理解しているので、職場で一生懸命マネジメントをしています。ストラテジーがなく、「最近、やっぱり外国人も入れないとな。ダイバーシティだから」という一時的なブームとしてやっている企業は、うまくいかないのだと思います。

例えば、ある電機メーカーでは、2010年4月1日に入社した新入社員の3人に1人は中国人です。日本国内でのビジネスがシュリンクする中、中期計画の中で現地化を急いでいます。そこで、中国人技術者を現地の大学で採ってきています。そして、会社の仕事を覚えて、エンゲージメントも高くして、5年たったら現地でリーダーをやってもらうのです。中国人の人たちに現地で開発から営業から全部やってもらうというやり方です。

また、ある電機メーカーでは、アジアの約7カ国から定期採用の新入社員を採用しています。これは全部技術者で、日本で40年働いてくださいと言って採用するそうです。4月1日の入社式で、アジアの国々からこんなにたくさん入社しているのだと、日本人にも分からせることが重要なのです。もし辞めたとしても、その人たちはほとんど自分の国に帰って、その企業のグループ会社に入っています。その企業のエンゲージメントや仕事のことをよく知っている人が、向こうで働いてくれるわけです。

もう一つ、ある自動車関連企業は、タレント・マネジメントとサクセッション・プランを実施しています。現地法人に入社してもらって、30歳ぐらいになったときに、優秀な人材をコアなプログラムに入れて、研修などを行いながら異動できるようにしています。90年頃からグローバル人事を始めて、着地点までくるのに、こういうことは20年かかりますね。

◆これからのフィールド人事の役割

楠田 今、多くの企業が若い人をシンガポールや上海など海外研修に出したり、1年ぐらい海外に駐在させたりしています。そこで重要なのは、帰国してふさわしい仕事に就けるかどうかです。日本では、研修や駐在から戻ってくると、その事業部長が「お前、若いのにいいな」という形で、つぶしてしまうことが非常に多いのです。これからのフィールド人事の役割として、そういうことをやっていないか観察することが重要になってきます。だからフィールド人事も、グローバル・マインドを持っていないといけない。

◆人事テンプレートの作成

シャーマン 海外進出・出店は、事前に自分たちの強み、犠牲にはいけないポイントをきちんと認識することが成功の鍵です。その場合の、日本企業の課題はあうんの呼吸が多いことです。入社してから40年も勤めるので、働いているうちに分かるだろうという考え方なのだと思います。しかし、海外に進出して黒字化するためには、40年の余裕はありません。進出・出店の前に、われわれはどういう者か、われわれは何を大事にしているかを認識する必要があります。

前職（ファーストリテイリング）では、日本の人事制度、経営理念や評価のやり方、報酬についての考え方などを、全てテンプレート化して、それを海外に持って行きました。現地の法律や人事が分かる人がいないとうまくいきませんが、全てを現地の人にお任せすることはありません。まず、われわれが何を大事にしているかを、テンプレートのもとで、話し合い、議論します。その中で、法律や文化の違いという制約は出てきます。しかし、グローバル企業としてわれわれの考え方ややり方はこうですから、やってみましょうという精神が大事だと思います。

◆従来の日本企業とは違う発想ができる人材の確保

楠田 それは重要ですね。グローバルな企業には、そういうテンプレートというか、ノウハウのような

ものがありますね。日系企業のグローバル人事は、元外資系にいた人事とか少し外資系のコンサルにいた人が、これから働くべきだと思います。そういうノウハウを持って日系企業のグローバル人事に行くという、人材の流動化もある程度必要です。また、日本の企業で働きたいという外国の人たちはたくさんいるので、どんどん採用していけばいいと思います。

今までの日本人とは違う発想の人材や外国人を入れなければ、日本企業の人事の中も、よく分からないまま右往左往しているだけだと思います。日本人は外国人を差別してはいけないと思っはいますが、そういうことは分からないままです。

◆外国人を差別してはいけないが、区別すべき

シャーマン 私は外国人採用に関して、最近思っているのは差別してはいけない、ただし区別したほうがいいということです。差別してはいけないということは、皆さんの常識では分かっていると思います。

日本で採用された外国人の共通点は、自分が生まれ育った国にいないことです。そのため、自分の将来や日本での生活に精神的な不安を抱えています。

人事的に外国人を区別するという事は、ダイバーシティの中で、外国人のため福利厚生やキャリアの可能性についてのプランを作り、具体的に説明することです。会社に入ったら何が出来るか、この会社に入ったらどのぐらい日本で働くことが期待されているのか。この職で国に戻る事ができるのか。それとも海外の第三国に行くのか。最初から、そういうプランがなければ、優秀な人材は入ってきません。

日本企業が何百人の外国人を採用しようとしても、日本の中では外国人は圧倒的に、マイノリティーです。こういうマイノリティーに対する特別な考え方、特別な課題があるという前提で、採用活動をするべきだと思います。

◆コミュニケーション・ストラテジーの重要性

楠田 ブライアンさんは、昨年、自分で会社を興してから、日系企業の人事部、グローバル人事部門を

訪問してどういう課題があると思いましたか。

シャーマン 大手企業はグローバル人事がある程度進んでいますが、海外拠点との日々の議論と巻き込みが、まだまだ足りないと感じました。人事テンプレートとともに、コミュニケーション・ストラテジーが必要だと思います。本社の人事テンプレートに関して海外の人との議論や衝突を経ることによって、最終的な人事テンプレートが完成すれば、もっと成功すると思います。自分たちが協力して一緒に作ったものでなければ、海外の人は、それほど心を込めて対応しません。

もう一つは、どういう手段を使うか。メールだけでいいのか、テレビ会議か、海外の人を日本に呼ぶのか。今は、コミュニケーション・ツールが多様ですから、そういったテクノロジーも活用してグローバル人事チームを作ることが、コミュニケーション・ストラテジーだと思います。 