

アジアにおいて求められる人材マネジメント ～ 働きがいのある企業であるために ～ (概要)

2008年7月15日

(社)日本経済団体連合会

問題意識

- ◇ アジアの厳しい競争を勝ち抜くために、ホワイトカラーを中心とした現地社員についてどのようなマネジメントが求められるか
- ◇ 企業の人事労務管理と社員の働きがいの両方の視点を取り入れて企業と社員がwin-winとなる人材マネジメントを検討
- ◇ アジア地域の共通項を念頭に置いて検討するも、最終的にはグローバルにつながるものを目指し、出発点としてアジアでの人材マネジメントを考える

アジアにおける日本企業の経営課題

(1) グローバルネットワークにおける経営の自立化

各拠点が本社等から支援を受けずに自立的に運営できる体制が必要 ⇒ 現地優秀人材の採用・育成・定着が課題

(2) アジアの位置づけの変化

生産基地から消費市場へ ⇒ 現地に合った製品・サービスの開発などを行える現地の高度人材需要の高まり

アジアにおける日本企業の人事労務課題

- (1) **アジアの人材インフラ**: 人材マーケットの層の薄さ、日本企業の賃金制度等の競争力不足等により外部からの高度人材確保が困難
- (2) **日本企業の現状**: 競争力強化のために現地人材の育成の必要性を認識しながらも、定着・確保に悩む
- (3) **現地社員の声**: 「日本企業は昇進のスピードが遅い、仕事を任せない、キャリアの発展空間が小さい」

働きがいのある企業であることの必要性

- ◇ 働きがいのある企業であることによって、優秀人材の定着・確保が図れる
- ◇ 働きがいのある企業であることは、生産性や収益の向上に寄与する

働きがいのある企業であるために必要な方策

働きがいとは様々な要素が組み合わさった、複合的で多面的なもの

① 企業理念の明示

- ・ 企業理念・行動基準を多言語で明文化し、社員ひとりひとりに配布して理解を促進
- ・ 企業理念などの共有を促し、現地社員の経営への参加意識・当事者意識を高める

⑥ 社会的責任の実践

- ・ 報酬など直接的に企業から得られるものに加え、自分の働いている企業が、社会的責任を果たし、社会から高い評価を受けていると感じられることが重要

② 円滑なコミュニケーション

- ・ 経営者の積極的な発信
- ・ 社員の声を吸い上げるチャンネル (ES調査等) を確保
- ・ 職場レベルでのコミュニケーションの強化
- ・ コミュニケーションを行う言語の整備

③ 的確な業績評価と処遇

- ・ 現地人材情報をモニターできる体制整備
- ・ 業績評価システムと的確な処遇とを運用するパフォーマンス・マネジメント
- ・ 報酬はマーケット水準に準拠

④ 発展空間の確保・提示

- ・ 挑戦しがいのある仕事と成長を実感できる場の提供
- ・ 次のキャリアの機会を提示し、ステップアップしたいと思える環境を整備
- ・ 現地化ポリシーに則って現地社員に権限委譲

⑤ 積極的な人材育成

- ・ 人材流出リスクはあるが、人材定着のために育成施策が不可欠
- ・ OJT、off-JT、本社での研修、地域ごとの研修等の組合せ

⑦ 駐在員・派遣者の管理能力向上

- ・ コミュニケーション能力、リーダーシップ、リスクマネジメント能力等を高めるため、人選、赴任前、赴任中、帰任までを一貫してフォローする仕組みが必要

⑧ 地域・グループとしての対応

- ・ 地域単位、グループ企業まで含めた人事部門のネットワークを作り、情報交換を行って、そこをベースに様々な人事施策を検討