

## ■ グローバルタレントマネジメントをめぐる最近の動向 (PwC コンサルティング合同会社)

### 1. グローバル化の発展段階

グローバルタレントマネジメントの課題は、企業のクローバリゼーションの発展段階によって異なる。発展段階の区分は、①グローバルに進出し、支店や部署を構えて自社の強みを海外で再現する、②現地法人を設立し、従業員を雇用して現地自立型の経営体制を確立する【第2段階】、③マルチナショナルカンパニーとしてグローバルに根を生やし、グローバル事業経営を確立する【第3段階】——の3つが考えられる。日系企業の場合、価値観の一致や阿吽の呼吸といった比較的俗人的なマネジメント色を好む傾向があるため、ルールによるマネジメントが求められる第3段階にうまく移行できないケースも多い。しかしながら、必ずしも第3段階が最終目的地ではなく、どの発展段階を目指し、どのようなマネジメント施策を講じるかが重要となる。

図表1 グローバル化の発展段階と人材マネジメント上の課題

### グローバル化の発展段階と人材マネジメント上の課題 (経済産業省の調査)

類型	特徴	人材マネジメント上の課題
第1段階 自社の強みを海外で再現	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル展開の初期</li> <li>事業体の立上げ、運営</li> <li>自社の強みを海外に移植、再現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>求める人材像の明確化</li> <li>海外派遣者の育成、キャリアパスの明確化</li> <li>現地でのコミュニケーション</li> <li>現地採用社員の管理(人材育成、報酬管理など)</li> </ul>
第2段階 現地自立型の経営体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地に定着し、拡大再生産を目指す「自立化」の時期</li> <li>現地での業務拡大</li> <li>本社の各部署の連携拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社のコミュニケーション能力強化</li> <li>グローバル人材の育成</li> <li>現地マネジメント層の育成</li> <li>現地採用社員のキャリアパス明確化</li> <li>公平な報酬制度の整備</li> </ul>
第3段階 グローバル事業経営の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域での自立化と強みの創出</li> <li>各地域のリソース活用</li> <li>相互触発による付加価値の創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内言語の英語化</li> <li>評価制度の共通化</li> <li>グローバルデータベース構築</li> <li>グローバルリーダーの育成・登用</li> </ul>

出典： 経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会報告書」(2007)よりPwC作成

### 2. 多国籍企業の組織論

ストップフォードとウェルズの多国籍企業の組織に関する研究によれば、一般的に①海外進出の初期は国際事業部を設置し、同事業部が専任で海外向け事業を扱う(ステップ1、国際事業部制)、②次の段階で、海外向け製品を実質

的に増やした企業は、各事業部が製品別の事業部を設置し、各事業部に海外部門を設置する（ステップ2、世界的事業部制）、③最終的に海外向けの製品数と販売数が増えると、地域×事業部のマトリックス制を採用する（ステップ3、グローバルマトリックス）——の3つのステップを歩む。

なお、地域と事業部のどちらが権限を有するべきかという問いをよく聞くが、地域軸・事業軸・機能軸のいずれにも偏ると問題が生じるため、硬直化しないよう、一定のコストをかけながら両者の間で「ゆらぎ」を持たせることが重要となる。

図表2 ストップフォードとウェルズの多国籍企業の組織論

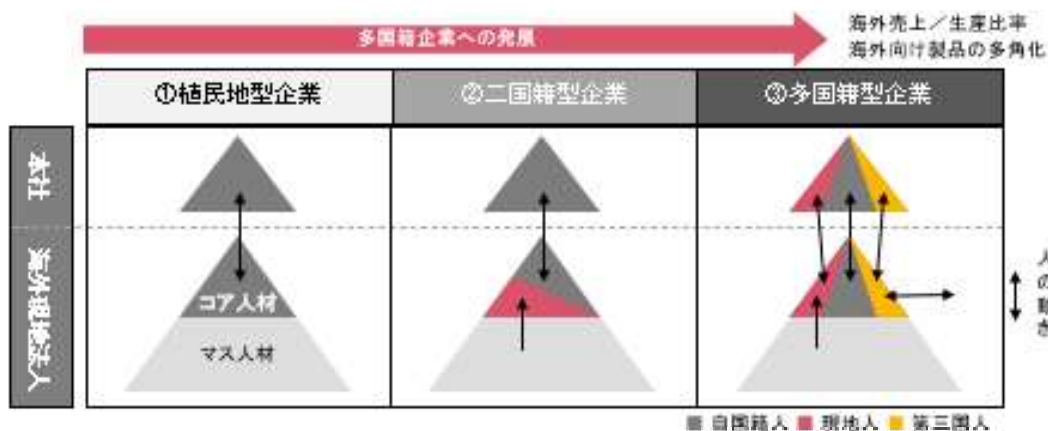


出典: Stopford and Wells (1972) よりPwC作成

### 3. 多国籍企業の発展モデル

海外進出の初期の頃は、コア人材を海外現地法人に派遣し、現地でマス人材を雇用する（①植民地型企业）。次第に進出が進むと、現地人材を海外現地法人の幹部に登用するようになる（②二国籍型企业）。そして、海外現地法人のコア人材が日本本社に異動し、日本本社からもマネジメント経験を積むために海外現地法人にコア人材を派遣、さらに第三国の海外人材が現地法人および日本本社に配属されるようになる（③多国籍型企业）。米国や欧州の大手多国籍企業の多くは、③多国籍型企业に該当し、人材の流動性も盛んである。

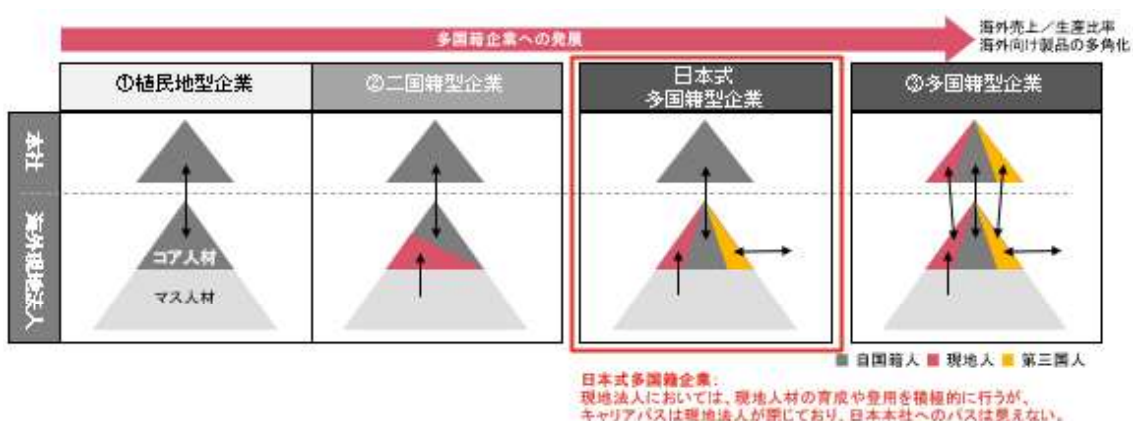
図表3 多国籍企業の発展モデル



出典: PwC

こうした中、海外進出した日系企業の多くは、現地人材を育成して登用するが、本社へのキャリアパスが見えない「日本式多国籍型企業」となっていることが多い。これでは、日本企業の良さを知る海外の優秀人材がいたとしても、キャリアのステップアップや報酬増を求めて外資系企業に流出してしまう可能性がある。しかしながら、日本本社へのキャリアパスを実現するため、日本本社の組織改革とグローバル人材タレントマネジメントが必要となる。

図表1 日本式多国籍企業

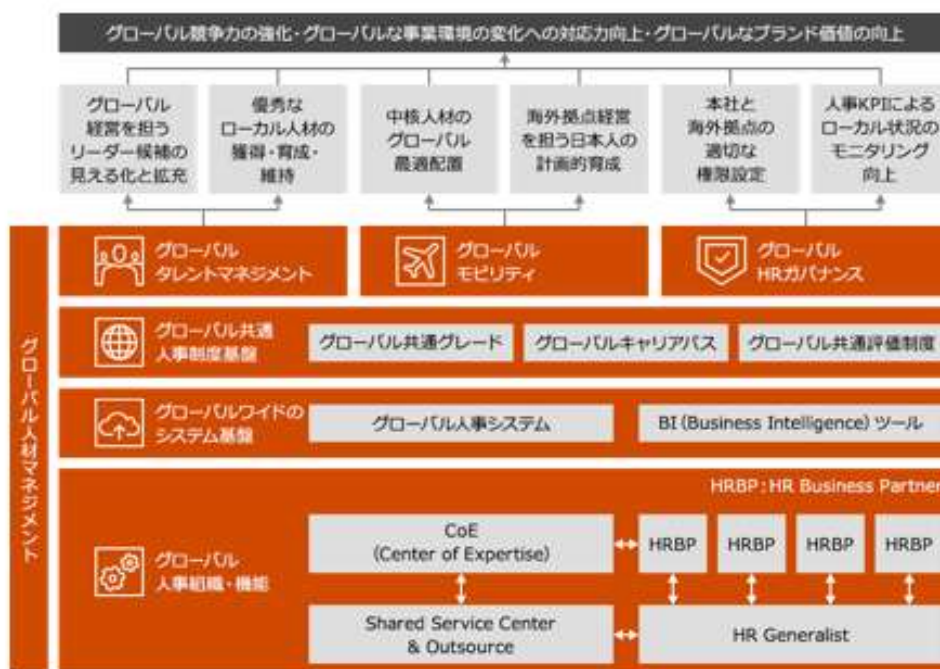


出典：PwC


#### 4. グローバル人材マネジメント

グローバル人材マネジメントとは、企業がグローバルで事業を推進していくために必要となる人材を確保・育成・活用していくための、国・地域を超えた人材マネジメントの仕組み・運用・インフラ全般の総称である。

図表5 グローバル人材マネジメントの全体像



出典：PwC



日系企業におけるグローバル人材マネジメントのトレンドとしては、①サクセッションプランニング、②国・地域を超えた人材配置、③人事制度・等級のグローバルレベルでの共通化、④人事機能の高度化、⑤人事システム（ソフトウェア）の統合——が挙げられる。

このうち、人事システム（ソフトウェア）については、世界標準のパッケージをいかに適用するかが課題となっている。いまや人事システム（ソフトウェア）で実現可能なことは何かという観点から人材マネジメントのあり方を考える時代になっている。

グローバル人材マネジメントを成功させるには、経営戦略・事業戦略に基づき、組織戦略からポジション・人材定義（組織の将来像に基づいた要員計画、重要ポジションの役割定義、等）し、各ポジションに必要な人材を確保・育成するためのタレントマネジメント（採用戦略、キャリアパス設計、グローバルな人材配置、サクセッションプラン、グローバルリーダー育成、等）に落とし込む必要がある。そして、これらを支える人事制度・インフラの構築（グローバルグレード、報酬制度、グローバルな人事オペレーション、グローバルタレント管理システム、等）が必要となる。

## 5. 本社、地域統括会社、海外現地法人との間のガバナンス

日本本社が業務を把握できるキーポジションの数は数十～数百である。このため、本社、地域統括会社、海外現地法人との間において、将来的にどのような役割や権限を持たせるかというガバナンスのあり方が、後々の問題となるグループの全体最適の整合性を図る上でも重要となる。

なお、グローバルマトリックス制で事業部と地域にそれぞれ権限がある場合、ガバナンスは一層複雑になる。リーマンショック以降、経営環境の変化の速さも相まって、金融業界以外は本社による管理・統制を弱め、事業部門に権限を移譲する傾向がみられる。

## 6. 人事制度の共通化の目的と効果

人事制度のグローバルに共通化する目的は、グループ企業全体で人事制度を共通化することで、グローバル人材が同じ物差しで「見える化」され、成果や役割を適切に把握することが可能になるためである。グローバル人材がどのような能力を持ち、どの拠点にどのような人材がどれだけいるか、いつまでにどのような人材が必要なのかを把握することで、より精度の高い人材戦略を立案・実行することが可能となり、最終的には国際競争力の強化に繋がる。

近年は、コンサルタント会社の支援を受けつつ、海外現地法人にも適用できるように職務基準を共通化する企業が増えている。他方で、海外進出の段階や人材の流動性の程度にもよるが、等級（グレード）を完全にグローバルに共通化するのではなく、ローカルグレードは残しつつ、グローバル共通のグレー



ドと紐づけるルールを定義して紐づける「読み替え方式」（マルチグレーディング方式）を採用することも考えられる。

## 7. グローバルリーダー育成（サクセッションプランニング）

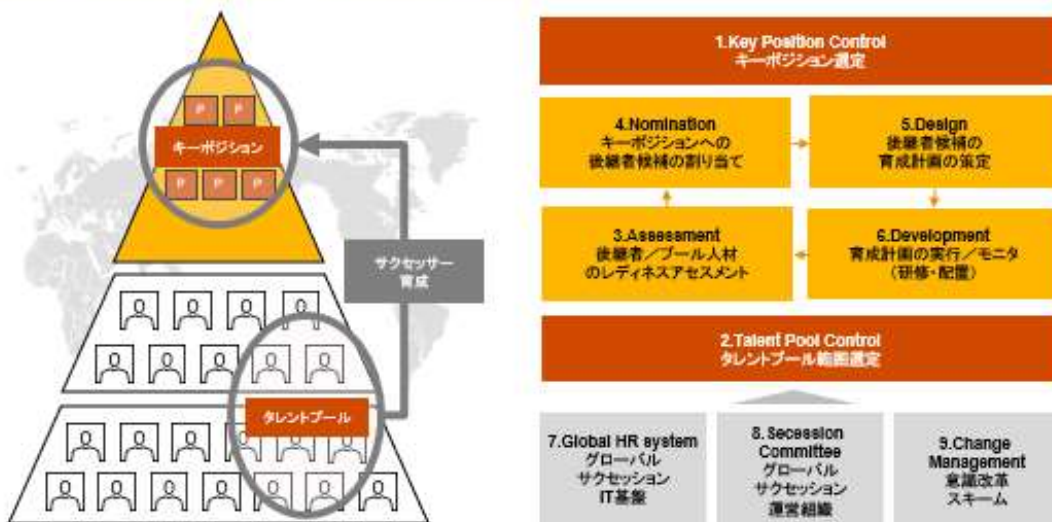
既述のとおり、グローバル人材マネジメントにおいてサクセッションプランニングは、リスクマネジメントの観点からも極めて重要である。キーポジションの選定からはじまり、後継者候補の選定・育成・登用手法の検討、さらにはそれを支える IT 基盤・組織運用体制・意識改革（チェンジマネジメント）に至るまで様々な要素に関する検討を複合的に考慮する必要がある。

図表6 グローバルサクセッションマネジメントの全体像

## グローバルサクセッションマネジメントの全体像

サクセッションマネジメントの検討においては、キーポジションの選定から、後継者候補の選定・育成・登用手法の検討、さらにはそれを支えるIT基盤・組織運用体制・チェンジマネジメントに至るまで様々な要素に関する検討を複合的に考慮する必要があります。

### サクセッションマネジメントを構成する9つの要素




出典：PwC

## 8. 日系企業の悩み

日系企業がグローバル人材マネジメントを推進するにあたり直面する主な悩みとしては、①これからの主戦力は日本人か、それとも現地人材か、②日本本社がグローバル人材にとって魅力的な会社となれるか、③グローバル人材マネジメントを確立できる HR 人材を確保できるか——3つがある。

PwC が実施した労働者の希望や不安に関する調査「Global Workforce Hopes and Fears Survey」（2023年）によると、日本はスキル開発に積極的な人、仕事にやりがいを感じる人が少なく、スキルアップに対する危機感が薄い。他方、海外の若年層はスキルを磨いてキャリアを目指す志向が強い。日本人の



多くは、仕事の満足度が低くても転職や何か行動を起こす人の割合は少ないが、世界は競争社会であり、ジョブの取り合いになっている。このため、グローバルで戦う主戦力となる人材には、自社の価値観を理解し、必要とされる業務スキルや語学力を自律的に身に付け、国・地域のマーケットに関する知見・情報を獲得し、グローバルマインドセットを備えておくことが求められる。

また、日本本社がグローバル人材にとって魅力的な会社となるには、組織変革を継続しながら、企業グループ内の人材の流動化を促進させることで、海外人材のキャリアパスを広げる必要があるだろう。

最後に、グローバル人材マネジメントを確立できる HR 人材を確保については、現状、企業によっては海外人事部が駐在員管理に終始してしまっているような実態があるかもしれないが、将来のグローバルタレントマネジメントの確保に向けて、日本本社主導により、グローバルの視点で人事組織を構築していく機会の付与や、海外駐在する経験を積極的に HR 人材に積ませることなどが重要となる。

以 上