

”日本型”グローバル人事のこれから



パネルディスカッション

一橋大学 守島基博

1. 状況

- } 急速な経営グローバル化に伴って、日本の企業も“グローバル人材”を活用していかないとならないという議論が多くなってきた。

- } 例えば、経団連は、2011年6月に以下のように始まる報告書を出している。

「近年、わが国経済の高付加価値化や事業活動のグローバル化に伴い、産業界が人材に求める素質や能力も高まっている。これに対して、（中略）グローバル人材を育成・活用していくことは、社会全体の課題であり、企業、大学、政府がそれぞれの役割を果たすとともに、相互に連携して戦略的に取り組んでいくことが求められる。」

- } こうした状況のなかで、多くの企業が、人材のグローバル化および人事管理のグローバル化に努力してきた。

そういう意味では、

} “グローバル人材”や“グローバル人事”という言葉が何を意味するのであれ、

主に国内のビジネスを担う、
日本人を対象とした、
戦後作り上げてきた、いわゆる“日本型”の

人事管理のあり方では、企業経営のグローバル化に対応できない、という認識が共有されている。

} さらに、経営のグローバル化に関連しなくても、人材マネジメントに変化を要請する現象が起こっている。

- 優秀層の流動化
- 労働力のダイバーシティ増加
- ポスト成果主義の処遇制度
- 正規・非正規労働者の格差

2. でも、まだ課題は多い

例えば、

- u 未だにグローバルなビジネスを担える人材の育成と活用がうまくいっていない。
 - ・現地人材(ローカル人材、ナショナル人材)が育たない
 - ・日本人人材のグローバル対応が進まない
 - ・“スーパーグローバル人材”の確保ができない
- u グローバル人事の制度は作ったが、運用できていない。

グローバルグレーディングは統一したが・・・
現地人材向けの育成制度は整備したが・・・

さらに深い悩みも

- } はたして何・どこをモデルにすればよいのか？
 - ・ 欧米系優良企業のやり方は学んだ。でも到底できない。
 - ・ 本当にGEやP & Gみたいにやらないといけないのか？
 - ・ 日本型グローバル人事とでもいうものがあるのか？

- } 他部門はグローバル対応が進んでいるのに、人事部門だけが進まない（と言われる）

3. なぜこうなるのか？

これも幾つかの理由がある

経営のグローバル化と言っても、戦略によって内容が異なる。したがって、モデルがない。

本当のダイバーシティに対応したことがない。

価値観や考え方が大きく違う人材が相手の人事管理の経験がない

そのなかで不必要なまでの、日本人と外国人という区分け（差別？）

長期雇用慣行、職能資格制度、内部育成重視など、これまで成功した戦後人事管理の枠

これまで、国内人材だけを対象にしてきた人事部

グローバル人材マネジメントとは

- } 単純に言えば、「グローバル・スケールで経営戦略に合わせた
タレント・マネジメントをすること」
- } タレント・マネジメントとは、ビジネスの成長や戦略達成にむ
けての全人材の育成と活用
- } これをグローバルなビジネス展開に合わせて行う
- } その際のポイントは3つ
 - 1) ビジネスの論理を優先。人事の論理ではなく。
 - 2) “日本型”人事管理をゼロベースで、見直す
 - 3) 人を大切に。外国人も人。
- } 企業の戦略タイプやビジネスモデルによって内容が異なる
自社モデルの構築

4. 今回は、

n 時間が許す限り、4つの問題を考えてみたい

1. なぜ、未だに“できていない”という感覚があるのか？本当にできていないのか？
2. 人事管理のグローバル化を、さらに進めるためには、何をしていけばよいのか？
3. “日本型”グローバル人事とでもいうものを考えることはできるのか？
4. 人事部門はどう変化すればよいのか？

n 登壇者は、各企業で人事のグローバル化の先端を担っている人たちとそれを支援している人たち。

n これらの方々の意見を聞き、自社に必要な人事戦略を考えるためのヒントが得られればよい。