

紹介

外資系企業の行動規範および流動的労働市場における人事戦略

野尻 賢司

(有限会社パフォーマンス・マネジメント研究所代表取締役)

目次

- I はじめに——問題意識
- II 外資系企業が社員に課す価値観
- III 流動的労働市場における外資系企業の人事戦略
- IV むすび

I はじめに——問題意識

「会社の価値観そしてその具体化としての人事諸制度が社員の言動に影響を与える。また人材獲得競争が激しい外資系企業間では、会社が職場で価値観を実現することが社員の働き甲斐、満足感を高め、人材獲得競争に勝利を取めることになる。したがって外資系社員の言動を理解するためにはその背景にある外資系企業の価値観や人事制度の実践のありよう、人材獲得競争（すなわち流動的労働市場）の現状を正しく理解することが必要」。これが筆者の問題意識である。

日本ではここ数年大手企業による事故の隠蔽やデータの改ざん、保険料の未払いなどの不祥事が業種を問わず相次ぎ、企業の社会的責任が厳しく問われている。米国においてもエンロン社の不正事件があり、どの国においても企業は社会的責任を十分に果たしていないという結論を出しがちである。表面的な結果を見れば確かに日米の企業において大差がないような気がする。

しかしながら、筆者は社員の言動を律する規範の社内での位置づけに、また、その規範を職場の日々の活動の中でバカ正直に実践しようとする姿勢に、外資系のエクセレント企業の日本での実例

から学ぶべきことが多いと考える。

ただ物心ついたときから体得してきた日本固有の規範をもつ日本人が外資系企業の価値観にすぐになじめるものではない。その意味で外資系企業では、日本人社員が外資系企業固有の価値観に向き合い、葛藤し、自己変革を遂げる実験場といえるかもしれない。

本稿では、筆者の①米国製薬会社日本法人での17年の経験、②過去5年間、外資系人事マネジャーの研究ネットワークである Personnel Manager Club (PMC) でコミュニケーション・リーダーシップ分科会を定期的に開催し、人事諸問題を議論する中での学び、③外資および国内の大手製薬・化学の5社の人事マネジャーの研究会「戦略的人事21C」での10年間の学習に基づき、このテーマについて筆者が考えていることをマイクロレベルで紹介したい。

II 外資系企業が社員に課す価値観

1 社員の行動規範を明示し、評価につなげる

①社員が遵守すべき価値観をわかりやすく説明
外資系企業では規範を誰が遵守するか、その主体を明らかにしている。即ち規範が社員を律するものであることを明確に謳う。「従業員は、行動指針に伴って判断し、行動することが求められます。行動指針を頭の中に入れておくことで、困難な局面においても判断を誤ることなく正しい決定・行動が可能になります。」(アストラゼネカ社の

Web から引用)

次に外資系企業では価値観を分かりやすく説明し、評価につなげ、理念実現を目指している。

日本イーライリリー社（以下リリー）では価値観を「人の尊重」「誠実さ」「卓越性の追求」と定義し、その具現化した社員向けの行動指針として「7つのリーダーシップ言動」を定めている（表1）。管理職のみならず、一般社員をも対象とし、日常の職務遂行、会議、プロジェクト企画などにおける、あるべき言動の規範を示す。さらに社内の人事制度（社員の開発育成、業績評価）に利用される。7つの行動規範の最初の項目は「リリーバリュー実践のロールモデルとなる」である。

表1 日本イーライリリー社の7つのリーダーシップ言動

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. リリーバリュー実践のロールモデルとなる 2. 外部重視の視点を持つ 3. 変化を予測し将来に備える 4. QSV (Quality, Speed, Value) で実行する 5. 協働して、成果を出す 6. 評価し行動する 7. 専門分野の知識・技術を習得し、共有する |
|---|

ジョンソン・エンド・ジョンソン社（以下J&J）では価値観を「我が信条（Our Credo）」とし、「顧客に対する責任」「社員に対する責任」「地域社会に対する責任」「株主に対する責任」の4つを掲げている。そして社員に「我が信条」を理解させるために研修を実施し、またガイドラインとなる冊子を配布するなど積極的に啓蒙を図っている。「人事評価時には、360度評価を実施し、『我が信条（Our Credo）』に関する項目を設定することで実際の職務における行動が『我が信条（Our Credo）』に沿ったものであるかを確認しています。また、組織の状態をチェックするため、毎年Credo Surveyという調査が行われます。これは世界中のファミリー企業で実施されるもので、この結果により、各組織が『我が信条（Our Credo）』に沿った事業運営を行っているかどうか確認されます」（J&JのWebから引用）。

外資系企業においては、これらの価値観の実現が数十年あるいは100年という長期間、会社の伝統として大切に受け継がれている。経営幹部は価

値観を自らの経験を基に語り、規範の遵守の重要性を唱道し、自ら実践することを職責のひとつとしている。

②管理職はロールモデルになることを要請される
管理職にロールモデルになるべく努力を義務付けていること、そのための道具として、評価制度があり、フィードバックの仕組みが保証されていることは規範の実現に大きな意味をもつ。典型的な道具は360度フィードバック制度である。さらに部長以上になると、社外のコーチを依頼し、個別指導を受ける場合もある。

管理職の役割についてプロクター・アンド・ギャンブル社（以下P&G）で長年人事マネジャーを経験していたA氏（現在は退職）はこう振り返る。「企業が定める価値観や規範は各社とも同じような内容になる。しかし、重要なことは、その規範が日々の仕事の中で、管理職によって実践されていく姿を現実に見ること。そして、一般社員がプロジェクトを進める際にも、原則どおりに規範（Principle/Value/Purpose）を守っているかの確認をとるように、管理職から指導を受けることです。最初その生真面目さには驚きました」。

2 双方向コミュニケーションを重視し、社員の発言・参画を奨励する

①社員とのコミュニケーションを重視する

「社員が会議などで、積極的に自分の意見を述べるのは米国の文化である」と思っている日本人は多い。しかし、米国のコミュニケーション協会やコンサルタントの機関誌を購読するなかで新しい発見があった。確かに自分の意見表明に関して日本人とアメリカ人との文化の差はあるが、組織内でアメリカ人社員においてすら自由に意見表明することは容易でないこと。そのために多くの米国企業は社員とのコミュニケーションを活性化するために種々の努力をし続けていることだ。その意味では、「沈黙は金」の文化がある日本では、社員の貴重な意見を引き出すためによりいっそう、企業努力が必要ということになる。

社員コミュニケーションといえば日本企業では社内報やイントラネットの担当者を置くのがせいぜいであるが、外資系企業ではマネジャーを配置

し、戦略的に実施する努力をしている。

タウンホールミーティング（各事業所での社員と経営幹部とのコミュニケーション。社員との直接対話の場となる努力をする）、ランチ懇親会（よりカジュアルな雰囲気経営幹部と社員が話し合う）、Web上の掲示板、経営幹部のブログを利用した社員との交流などが事例だ。

リリーには「Open Office」という制度がある。その事業本部では本部長、そしてその下の部長（部長以上は通常、個室のオフィスで執務をする）が月に一度実施するもので、約2時間ドアを開け放しておく。すなわち、当該部長はその2時間中執務を続けるが、「私と対話をしたい社員はいつでも入室してください」というメッセージを1週間ほど前に全社員に送る。当然のことながら社員からのクレームや質問には本部長や部長が即答できるはずはない。しかし、部長たちは話しやすい雰囲気をつくり、社員からの訴えにしっかりと耳を傾ける。

②参画型トレーニング・ワークショップ

リリーは参画型ワークショップを実施している。「このクラスの主役は参加者であるあなたです。積極的に討議に参加して欲しい」と参加者に説明する。ここでは参加者自らが考え、自らの経験を語り、他の参加者の経験や意見からともに学ぶ。講師は可能な限りワークショップのファシリテーターに徹する。

筆者はリリー在職中にアメリカ本社でのマネジャートレーニングに参加し、そのときハーバード大学ビジネススクールの講師の講義スタイルに圧倒されたことがある。4つテーブルが教室に配置され、各テーブルに5~6名によって構成される一つのグループが座る。講師はパワーポイントのプレゼンテーション資料を使うが、マイクを手に持ち、教室内を歩き回り、参加者に向き合いながら話を進める。そして頻繁に質問をする。そして発言者にマイクを手渡す。ある場合はそのトピックに強いと思われる特定の参加者を指名する。その講師は、事前に資料で調べておくのか、参加者の国籍、名前（ファーストネーム）をすぐに覚える。筆者にも、「ケンジ、日本では鬱病になっても、なかなか精神科を訪れようとしない」と聞いたことがある

が、その辺の事情を説明してくれないか？」と質問が回ってきたのを記憶している。

③外資系企業では自らの意見を述べる事が期待され、奨励される

外資系企業においては、外国人経営幹部は「会議での発言が苦手な」日本人社員からのより積極的な発言を期待し、奨励している場合が多い。しかしながら日本人社員は自分の意見を、外国人の上司に明確に語れない。特に管理職が率直な意見を論理的になかなか説明できない。これは外資系企業に共通のテーマであることが、前述のPMCコミュニケーション・リーダーシップ研究会を続ける中で、明らかになっている。

この現状に関連して、インテル社の人事担当B氏から「Intel Excellence 15」というプログラムの報告があった。これはインテル日本オフィスにおいて社内コミュニケーション力強化を目的としたものであり、日本人社員が種々の問題に対し、はっきりと発言し、米国本社に影響力を発揮することを期待し、奨励するものである。“We want to hear from you about what Intel should do to improve customer relationships and overall business in Japan. You need to improve your influence with the factory and corporate HQ. I want to hear 10 TIMES as much noise from you.” (PMC Newsletter September 2003)

社員に積極的に意見を述べさせるには、経営幹部、管理職の姿勢が特に重要である。前述のA氏は経験を基に「組織において、社員が上司の権威に配慮するのは万国共通だ。そのために、P&Gでは、会議で管理職がとるべき規範が確立されていた。先に上司が発言をするとその他の社員はその意見に流されてしまう。そこでは活発な議論は展開できない。そのためにアシスタント、一番下の職位の社員から発言させるというルールが常に実践されていた。このように発言するチャンスを与えていることが良かった」「さらに大切なことは日本でもPush-back（上司の意見に対する押し戻し）をさせる文化が定着していることだ」と語る。これは『P&Gのブランド戦略』（チャールズ・デッカー著）での「P&Gの経営陣は、下位の人間からの挑戦に対し、比較的高いレベルの寛容性を備

えている。ときとして『押し戻す』ということは組織内で奨励される」とする記述と一致する。

④権威主義を排し、データに基づく議論を展開する

外資系企業で社員が経営層とも自由に議論ができるのは、Evidence-Based Managementの原則が重視されていることと関連がある。データに基づく議論が正しく展開される場合は、組織における権威、ポジションパワーよりデータによって示される事実が最も強力であることだ。年齢が若いとか、経験が浅いからという理由だけで議論から排除されることもなく、誰もが公平に議論に参画し、自己主張できること、そして生産的で、効果的な議論が期待でき、結果として多くの成果を期待できる。「社長との議論でWhyと尋ねることをためらったことはありません。人格と意見が分離され、かつ判断の基準はデータ、会社のPrinciple、戦略ですから議論は知的な戦いとなります。当時、部長ですらなかった私でも、経営会議で毎月人事制度改革の進展について発表し、遠慮せずwhy/becauseと議論するなど、貴重な経験を積ませていただきました」(前出 A氏)。

Ⅲ 流動的労働市場における外資系企業の人事戦略

1 Attract, Recruit, Develop, and Retain を人事制度の基本理念とする

①War for Talents——日本の外資系労働市場では激しい人材獲得合戦が進行中

外資系企業における人事制度の基本理念は「社員をAttract, Recruit, Develop, そしてRetainすること」である。この理念の前提として、人材獲得競争が激しい外資系の労働市場では、社員をAttractできないと、会社にとどまらせることができず、当該社員は他社に去ってゆくという背景がある。筆者はこの企業間の人材獲得競争は健全なものであると考える。この競争ゆえに、報酬、福利厚生、リーダーのスタイル、教育、キャリア開発、職場の人間関係などの人事諸制度の絶えざる向上に各企業は努めざるをえない。

ここで外資系企業が想定する労働市場とはマクロ的な抽象概念ではない。具体的な会社のことであり、自社が人材獲得で競合する同業他社のことである。例えば給与調査に参加した会社が50社あるとしても、自社が真に競合しているのは、同規模の売上高、資本金を持つ15社と考えるならば、その15社だけでマーケットデータを構成する。自明のことだが、50社で構成されるマーケットの中位点(50パーセンタイル)と、売上高上位15社だけで構成されるマーケットの中位点の給与額では大きな差が生じる。

人材獲得合戦は筆者が国内企業から転職した20年前にもうすでに外資系企業では始まっていた。最近でこそ、日本企業も給与調査に参加する会社も増えつつあるが、20年以上も前から外資系企業では同一業種間で給与調査を実施している。この給与調査の目的は、人材獲得合戦に備えることである。例えば製薬業界で各々の職種単位で自社のマーケットポジションを把握すること、換言すれば競争力を把握することである。特に採用の現場で最も競合する複数社と比較して自社の給与レベルが遜色ないものかどうかを確認することを主目的とする。したがって、万一自社の営業職(製薬業であればMR職)平均給与のマーケットでの位置が中位点以下であれば、早速、改善のための施策を立て、経営者に提案される。

また、マネジャー職、部長職といった基幹職の求人についてはヘッドハンターを使い競争相手から引抜くことも辞さない。そして、その結果として転職が起こる。この競争は外資系ではきわめて当然のこととして実践されている。この現象を捉えて、「外資系の社員は忠誠心が少なく、いったいどのような職業倫理観をもっているのか?」といぶかる声も聞く。しかしこの背景には外資系企業が仕掛ける人材獲得合戦がある。

②大手の国内企業の社員もそのターゲットに

そして今注目すべきことは、外資系企業間の競争だけでなく、国内の大手企業の社員をもターゲットにして人材獲得合戦が展開されつつあることである。国内大手製薬企業のマーケティング部門の中堅社員がある外資の製薬企業に立て続けにヘッドハンティングされるということが起こった。せつ

かく育成した社員を引き抜かれた会社は「非常識なことをする！」と心穏やかでない。外資系の多くの製薬会社は筆者の経験でも二十数年以上にわたりこの War for Talents を国内企業にも仕掛けてきた。ただ、ターゲットにされた国内企業の社員の転職に対する心構えがまだ十分に育っていなかった。しかし、この10年、製薬会社の整理統合は進み、環境は様変わりである。社員の意図とは関係なく転職を余儀なくされる環境が続いている。それに伴い日本人社員の転職に対する意識変化は確実に生まれつつある。

③ Web上で自分のJobのマーケット給与情報が容易に入手できる

日本においても、外資系企業が流動的労働市場を生み出し、どのような理念を持って、給与制度を作成・運用しているかを述べた。しかし、日本では産業別・職務ごとの給与データは外資系の給与コンサルタントが毎年春に実施する給与調査に参加する企業しか入手できない。したがって、個別社員は自分の給与をマーケットデータと比較はできず、転職活動のプロセスにおいて、応募会社から給与額を提示されて初めて可能となるだけだ。

ところが給与調査の長い伝統をもつ米国では、産業別・職務ごとの給与データ・ベースを持つコンサルタントが、個別社員にマーケットの給与データの提供を始めた。アメリカのSalary.comという会社はWeb上で、米国企業での給与制度の説明をした上で、社員に職務記述書を書かせ、最も近い職種の給与情報(25th 50th 75th パーセントイルなど)を詳細に提供している。同時に別の頁では会社といかに給与の交渉を進めるべきかのノウハウを伝授している。日本ではまだ、これに匹敵するような詳細な給与データの提供サービスはない。しかし、近い将来、外資系のコンサルタントがこのサービスを日本で提供し始めた場合は、国内企業の社員もそのデータを当然利用でき、彼らをも巻き込んで労働力の流動化が加速される可能性が高い。

2 優秀な社員を競争相手から守るために、総報酬概念で満足度を評価する必要

競争相手からのヘッドハンティング攻勢にいか

に対処するかは重要な問題である。給与調査に参加し、基幹職種においては自社の給与レベルを常に確認し、少なくともマーケットの中位点以上に保つことを心がけていればよかった。しかし社員の満足度を高め、つなぎとめるには高い給与レベルだけでは不十分であることがわかりだした。

そして今、欧米の人事担当者の中で、「総報酬概念」が盛んに議論されている。単なる給与だけでなく、福利厚生、人材の開発育成、職場の文化・人間関係(含むワークライフバランス、フレキシブル勤務体制)の人事4分野を総合的に判断して社員は会社の条件を評価すると会社は再認識し始めた。日本の人事担当者が「成果主義」導入に悪戦苦闘しているが、欧米ではマズローの欲求5段階説に具体的な人事諸制度の中で向き合おうとしている。

いま、おのおのの会社は社員の年齢構成、男女構成、それに起因する社員の価値観や多様なニーズを分析し、戦略的に人事施策を打ち出す必要がある。若い世代や女性を多く抱える会社では、たとえばワークライフバランス、具体的には週2日の在宅勤務、あるいは育児期間に職員に思い切った短縮勤務などのフレキシブル勤務体制を提供するなど思い切った施策を打ち出すことが最も社員ニーズにこたえることになるかもしれない。個性ある企業戦略を打ち出すときがやってきた。

3 幹部候補社員育成の制度

① 外資系企業におけるスター社員優遇の現状

多くの外資系企業は親会社の要請もあって後継者育成計画のもとに「タレントアセスメント」を行い、幹部候補社員育成を優先的に進めている。一部の会社のバランスを欠いた幹部候補社員優遇策に一般社員から不満が出ているケースもある。筆者がキャリア相談をしたC氏は大手の外資系企業の課長を退社したばかりであった。C氏の不満は「うすうす感じてはいたのですが、ある同僚課長がトレーニングを重点的に施され、魅力的なプロジェクトも任せられる。また、部長から昼食のお誘いを定期的を受けている。至れり尽くせりのケアを会社から受けている。そしてハット、その同僚が幹部候補社員として優遇されていることに

気づいた。その不公平さに我慢がなかった」ということだった。これは外資系企業で、時々見られる光景である。堅実に働き貢献する大多数の一般社員が受けるトレーニングと対比するとバランスを欠くと批判が出るが、限られたトレーニング予算の中で企業の最優先課題である幹部候補社員を重点的に育成するのは当然であるというのが会社の論理である。

もっとも厳しい事例は幹部候補社員であった社員がコースから外れたときである。会社の処遇は変化する。例えば、ある課長は、はっきりと上司から「君は部長候補として、開発育成をしてきたが、先日の会議で結論が出て、部長への昇進の可能性はなくなった。今のまま課長でいたければそのまま勤務してくれて問題はない。しかし、君がどうしても部長職に就きたいという強いキャリア動機を持っているのであれば転職することを考えてくれてもよい」との言葉がかけられる。そして幹部候補社員（課長）を対象とする開発育成プログラム受講者リストからも除外される。

このような状況で、幹部候補としての処遇を受けていた30歳代の若手課長はキャリアの選択を迫られる。残り30年近くをこの会社でこのまま課長で甘んじるか、あるいは転職し別のキャリアパスを歩むか。まさに「Up or Out」の事例だ。

コンサルタントとしてキャリア相談をする中で同様の状況におかれた社員が、転職するか居残るか悩む姿を目にしてきた。外資系企業社員は、キャリアアップを求めて頻繁に転職するという否定的な印象を与えているが、このような状況で部長職を目指す社員が、別の会社に可能性を求めて転職するのはきわめて健全であると筆者は考える。もうひとつのチャンスにチャレンジできることはよいことだし、本人の納得性も高い。

幹部候補社員と一般社員の処遇の差について前述したが、絶対的な意味において一般社員が冷遇されていると誤解しないでほしい。処遇の差は当該会社内における相対比較の問題であって、会社はマジョリティの一般社員についても、前述した給与調査などに参加し、競合する他社社員との比較において優位な条件を提供すべく努めている。

②マジョリティの一般社員を大切にすることが必要

一方でこのような方針に疑問を呈する意見も始めている。『ハーバード・ビジネスレビュー』の2003年9月号（日本版）「組織に安定と成功をもたらすBクラス社員のレーゾンデートル」（ハーバード・ビジネススクールのトーマス・J. ドウロング教授、カツエンバック・パートナーズ コンサルタントのビニータ・ビジャヤラガバン氏の共同執筆）と米国人人事プロフェッショナルの雑誌 *Work Span* の2004年3月号の「Recognizing and Retaining Worker “Bs”」（バーバラ・パルース）という記事だ。

タイトルの「Bクラス社員」「Worker “Bs”」という表現はあまりにも無神経と言わざるを得ないが、両者とも鋭く問題点を指摘している。前者は「多くの経営幹部は『Bクラス人材』を軽んじている。彼ら彼女らはスター人材特有の輝きや野心にかけるからである。しかし、このようなBクラス人材をいま一度見直してみてもはどうだろう。実はそつのない仕事振りのみならず、組織の支えを担っている。残念ながら、Bクラス人材の重要性を正しく認識し、しかるべき処遇や教育を施している企業はまれである。こうした組織における『最優秀助演俳優』たちこそ、本当の救世主なのかもしれない」。後者の記事は「いくつかの会社は組織の成功が誠実なBプレーヤーにかかっている事に気づき始め、彼らをモチベートし、辞めさせないために手段を講じ始めている」と説明するとともに、そのような区別をやめた民間郵便会社UPSの事例を紹介している。

IV むすび

『日経ビジネス』2月19日号がGreat Place to Work® Institute Japan (GPTW ジャパン) が日本で初めて実施した「働きがいのある会社」ランキングを特集している。上位5社中、4社が外資系企業である。これら4社の「従業員の主なコメント」欄には「歯車でなく、一人の人間として扱われることを肌で感じることができる」「組織階層に関係なく、自由に発言できる」「経営陣は社

員の意見をオープンに聞き入れている」「地位の上下を気にせず自由に仕事をするができる」の記述がある。これらのコメントは筆者が本稿で紹介してきた外資系企業の価値観とほぼ一致している。

日本の労働市場で War for Talent (人材獲得合戦) を自ら仕掛けてきた外資系企業にとっては、「社員を Attract できないと、会社にとどまらせることができない」という認識は事実に基づくものである。そしてこの認識が経営者をして「働きがいのある会社」実現へと駆り立てている。

外資系企業の中で、既存の日本の企業文化では

育むことができなかった新しい価値観を習得した社員がこれからも増え続ける。とくに権威にひるむことなく、自己の意見を明快に説明できる能力を備えた社員が育ち、日本および世界のビジネス界で積極的な役割を演じることを期待したい。

のじり・けんじ 有限会社パフォーマンス・マネジメント
研究所代表取締役。主な著作に「パフォーマンス・マネジメントによる人材育成——アメリカ産業界における成果と課題」『経営システム』第13巻第1号34頁(2003年4月)。http://www.pmi-nojiri.com/