

パネルディスカッション



パネリスト

- 山口 岳男 男 日立総合経営研修所取締役社長
- 荒井 秀明 明 小松製作所コマツウエイ総合研修センター所長付
- 南 和氣 気 SAP ジャパン 人事/人財ソリューション部部长
- コメンテーター
- 杉浦 正和 和 早稲田大学ビジネススクール教授
- コーディネーター
- 守島 基博 博 一橋大学大学院商学研究科教授

司会 これよりパネルディスカッションに入ります。まず、コーディネーターの一橋大学大学院教授の守島基博先生から問題提起を含めまして、お話を頂戴します。

問題提起

人材マネジメントもグローバル化

守島 大きなトレンドでみると、経済がグローバル化する中で企業経営もグローバル化していきます。それに伴い、経営機能の一部である人材マネジメント

にもグローバル化が求められます。二〇一一年六月に経団連が出した報告書においても、日本の企業は人材のグローバル化を進めていかないとけないとの議論がなされています。

こうしたなかで現在、進捗感のある企業もあれば、全然進んでいないと感じる企業もあるかと思えます。日本企業が世界でたかかっていくには、主に国内ビジネスを担う人材を中心とするいわゆる日本型の人事管理のあり方は、これからのグローバル化時代、グローバル経営の中では対応できないという議論が出てきて、そうした認識は大企業を中心に広くシェアされてきています。

このため、仕事基準にしてみたり、グローバルグレンジングをつくってみたり、グローバルスーパーリーダーという言葉が出てくるなど、グローバル人材を確保していかないとけないという議論につながっていきます。

グローバル化以外も変化を求める動き

同時に、グローバル化だけではなく、その他のいろいろな側面からも日本の人事マネジメントが変化を求められています。たとえば、優秀層がだんだん流動化していくこと、労働力がダイバースティ化していくこと、成果主義のもたらした結果に対して何らかの決着をつけなければならぬこと、正規と非正規の格差の問題などがあります。

これらの問題から、どういうことが言えるのでしょうか。ひとつには、戦後日本の企業がつくり上げてきた人事管理のあり方、もしくは人材マネジメントのあり方に対して、何らかの変化



を起こしていかないとけない、これまでのやり方では駄目だというグローバル化と同じような趣旨の議論がなされている気がします。

グローバル化には課題が山積

では、グローバル化の話に戻ってみますと、一部の先進的な企業を除いて、課題が山積しているというのが現状ではないでしょうか。たとえば、現地人材が育っていないこと、日本人材のグローバル対応が進まないこと、スーパーグローバルリーダーの確保ができていないことなどがあります。

制度面の課題をみると、グローバル人事制度はつくったが、運用ができていない。また、現地人材を育てるための育成プログラムをつくったけれども、運用が出来ていないこともあります。したがって、グローバル人材マネジメントに関してはまだまだ課題が多いというのが、多くの企業での実感ではないでしょうか。

日本型グローバル人事はあるのか

一方、日本の人事はほかの企業のやり方を学習して、自分の企業に応用していくことが得意です。そのため、今

までさまざまな変革を起こしてきまし
た。しかし、グローバル人材に関して
は、欧米の優良企業のやり方は学ば
ましたが、それがうちの企業でできる
かという思いが、皆さん方の心のど
こにあるのではないかと思います。

その反動として、日本型グローバル
人事があるのではないかと議論も
できてきました。もし、今の強みを何ら
か形で生かす形でグローバルに対応し
ていけないような人材マネジメントが
できるとすれば、日本の企業にびつたり
くると思われるのではないでしょう
か。さらに財務など他部門はグローバ
ル化が進んでいるのに、人事部門は追
いついていない傾向も出てきました。

具体的にはどういう施策を入れてい
くのか、あるいは、どういう方法論を
とっていくのかという以上に、日本の
企業には深い問題があるようです。

グローバル化が進まない理由

なぜグローバル化が進まないのか。
それにはいくつかの理由があります。
経営のグローバル化といってもいろ
んなタイプがあります。それぞれの
業の置かれてあるビジネスのあり方
や戦略の内容が異なるので、モデルが
ありません。当然、自社のビジネスを
原点とした発想で進めなくてはなら
ないので、他社から学ぶことが極め
て難しいのです。

ダイバーシティを経験したことがな
いことも理由のひとつです。言葉が違
う、価値観が違う、働き方が違うとい
う人材の管理の経験がないのです。

さらに、日本の人事管理は、国内で
ひとつの発展形態を遂げてしまいま

た。一種のガラパゴスです。そのやり
方が、今のグローバル化した経営の中
ではミスマッチがあるのも事実です。
これらの要素が、複合的にグローバル
人事を難しくしているのです。

グローバル人材マネジメントとは

では、グローバル人材マネジメント
とは何なのでしょう。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・マネジメントをやる
ことです。つまり、優秀層だけでなく、
すべての人材を対象としながら、グロ
ーバルな戦略とビジネス展開に合わせ
て、人材の確保や育成、活用をやつ
ていくことです。

このとき、考えておかなければなら
ないポイントが三つあります。

ひとつは、ビジネスの論理を優先す
ることです。人事の人は、得てして、
人事の論理で考えてしまいます。そう
ではなく、ビジネスの論理から人事を
考えていくことが必要になります。

第二は、日本型人事管理をゼロベ
ーで見直すことです。日本型人事管理
がすべてだめだと言っているのはあ
りません。ゼロベースで見直して、良
いところは残し、悪いところは変えて
いく、これをやるべき時代に入ってい
ているのです。

三番目は、人を大切にする。外国人
も人ということ。日本の人事管理
では、外国人は別枠で扱う慣行があ
りますが、よくないことだと思います。
人は人と考えた上で、全員を扱って
いくマネジメントが必要になってくる
と思います。

テーマ1
なぜ日本企業ではグローバル
人事が進まないのか

これらを踏まえ、パネルディスカッ
ションの一番目のテーマに入ります。
なぜ日本企業ではグローバル人事が進
まないのか、感覚だけの問題かもしれ
ませんが、各企業でいろいろなこと
があるかと思えます。そのあたりから
願います。

社内でグローバル化の必要性を共有

山口 グローバル化は社内での必要
性を共有しないと進みません。九〇年
代後半に本社の国際人事グループで課
長をやっていたころ、グローバル企業
のHRのプラクティスはこういうもの
ですと、本社人事部門でプレゼンしま
したが、関心はゼロでした。

当時、日立製作所単体でみると、主
体は国内で、海外売上比率は三割を
切っていました。投資家が連結ベ
ースで経営をしなければいけないと見始め
たころです。そういう中で、グローバ
ルといっても、何を言っているのかと
いう感じがした。

ところが、一〇数年後には状況が変

わりました。会長や社長の進めなけれ
ばならないという思い、強いドライ
ブがあつて進みました。自分たちのと
ころでビジネスを実行する上でほん
と必要であることを明確にして、それ
を共有していくことが大事だと思
います。

そして、やるとなつたら一番難しい
ところから手をつけることです。ず
っと一番易しいことに手を付けていま
した。それは育成です。人材の育成は
一番難しいのですが、取り組みに反対
する人は基本的にいません、という意味
で易しい。ですからやれます。しかし、
グレードや処遇の根幹にかかわること
になると、ものすごく抵抗があります。
やるんだつたらそこから手をつける、
一八〇度思い切つて振るといものが、
一番必要なことかと思えます。

その国の文化や慣習を踏まえた育成策

荒井 弊社はコーポレートがつくつた
人事制度を全世界に展開しているわけ
ではありません。各現地法人がそれぞ
れの国の文化、習慣を踏まえた上で、
どのように人材を育成していくのか、
どう採用していくのかをやっています。

コーポレートの人事担当役員は大き
な海外現地法人のトップの査定や評価
はしますが、そのほかのトップにつ
いては地域本社のシステムを取り入れ、
その中で事業所のトップの評価は地域
本社の人事部門が評価する仕組みを取
り入れています。試行錯誤しながらど
ういうふうにしたらコーポレートの考
え方を伝えられて、人材が集まってく
るかという観点で少しずつ見直しを加
えながらやってきた歴史があります。





人事については、全体をみわたす人事の管掌役員のほかにコマツの各事業本部に人事担当部門があります。事業本部内での異動や採用については、その事業本部の中の人事部が評価します。月に一回、各事業本部の部長が集まってもらい、大きな方針、施策を話し合っ

て、各事業部に展開するやり方をしていきます。海外についても、人事管掌役が定期的に海外の地域本社を回りながら、海外現地法人はどういうふう

に、海外現地法人はどうかというふう

に値する人間をいつまでに何人育成する、という形で、ビジネスと連動した、具体的なゴールを定めてグローバル人事を始めることが大事です。それを最初に決めないまま始めてしまうと、せつかくの取り組みが継続できない、あるいは形骸化してしまうということが起こります。

たとえば、SAP自身についていえば、中期経営計画に基づいたグローバルタレントマネージメントに取り組んできています。グローバルで経営を任せられるリーダーを、短期的に、内部育成で育てていくことがゴールですが、結果が出ていくかという、まだまだ道半ばというのが私の実感です。身近な例でいいますと、SAPジャパンという日本法人が設立されてから、二三年が経ちますが、日本法人の社長を内部育成によってアサインできたのは、一人だけで、実際は、まだまだ外部からの採用に依存しています。リーダーを意図的に内部からつくり出すストラテジーがあっても、人材はすぐには育ちません。地道にエグゼキューションし続けてゴールを達成できるまでやり続けるしかないと思います。そのためにも、何を達成するのがぶれないための、明確なゴール設定が大事だと思います。

早く決めて修羅場を経験させる

杉浦 できていない感じがあるのは、本気でやってこなかったことと構え過ぎていたことの二つに起因すると思います。

経営において一番貴重な資源のひとつは時間です。このことを考えると、

ビジネスのグローバル化を行うのであれば人材のグローバル化に早く手をつけることが大事だと思います。その際「決め」と「修羅場」の二つがあると思います。

「決め」は、腹をくくらないとものごととは動かないということなんです。このことに関してはビジネススクールでの運営経験からお話してみます。ビジネススクールは国際対応が必須です。一〇年くらい前から、教員採用においては英語で授業ができることがほとんどの場合において条件となりました。面接では、英語で模擬授業を行ってもらっています。約三〇人のうち年間一人が入れ替わるとターンオーバーが三%と少し。一〇年経つと一〇人入れ替わる計算になります。もともとバイリンガルだった人たちとあわせて、英語で授業できる人がマジョリティーになりました。

もうひとつは「修羅場」です。教員一二人をまとめてシンガポールに送り



出し、現地で英語で授業する取り組みを行いました。私はそのプログラムの責任者を四年半務めたのですが、容易なことではありませんでした。しかし時を経て多くの教員が修羅場の経験者になっていました。企業も同じです。早く決めて修羅場の経験者を増やすことが有効なのではないかと思えます。

トップダウンで人事に降りてきた場合

守島 企業の中には、トップが経団連などで話を聞いてきて、これからはグローバル人事の時代だ、とにかくやれとトップダウンで人事におろしてくることがあります。そういう場合、人事が決められることは何なのか、人事が設定できる目標は何なのかということになります。

山口さんの言葉を借りると、人事がほかの部門に対して、グローバル人事に関心を持つてもらうためには何ができるのかということです。そのあたりはいかががでしょうか。

山口 結局、バイイン、あるいは、説得力のあるビジネスケースと言いつてもいいと思います。何故やるのか、価値は何なのか、各社にとって何がうれしいのか、これを明らかにする。そこをクリアすると、まずはHR部門に対してバイインする。それからビジネスラインに対してこうだよというバイイン、結構時間がかかるのです。日立グループの三〇万人に浸透したのかと

いったら正直まだです。大切なのは、一旦始めたことは続ける気持ちとシステムを一緒に入れることです。たとえば、グローバルで同じ仕組みを動かそうとするとシステムは

1で得た工場は、昔ながらの労働組合が残っていて、そこではその仕組みを使って現在まで来ています。

どちらが素早く外部環境の変化に対応できるのか、仕事がなくなったときにレイオフができるか。いま改めて振り返ると、その仕組みにのっとたやり方でないかと競合他社と比べ非常に不利な面があることを、今の経営層は感じています。

日本流を全世界に広げるというのは難しいと理解しています。IBMやGEがグローバルスタンダードとあって、自社のやり方を全世界に広げているのは逆にうらやましく思っています、それをまねすることはできないというのが今のコマツの認識です。

グローバル化はビジネスに資するため

山口 当然のことですが、グローバル人事が目的ではなく、ビジネスに資することが第一の指針になります。

それぞれの会社で考えるとき、何をしたいのか、何になりたいのかを、具体的に考えていくことが重要だと思います。弊社では、日立のブランドで世界中から優秀な人材を集めるような会社になりたいと考えています。

これからグローバルにビジネスを広げて、それぞれの地域、国で仕事を伸ばしていこうとすると、優秀な人材が必要になります。そういう人たちにどうやって、日立が選択肢のひとつになるようにしたいと思っています。

そうすると、どうやってそういう人を探るのかという問題になります。採用エンジニアを探し、それを世界中でやるならコストも安くしたい、そ

う考えたら、採用エンジニアと日立でグローバルコントラクトを結びたいとなります。

そういう人たちに来てもらうとすると、報酬の問題がでてきます。市場競争力のある報酬を考えると、グローバルグレードがないと決められません。仕事基準でマーケットの処遇水準を見て決める、グローバルグレードが必要になります。

その人たちに一生懸命仕事をしてもらうために、組織目標とアラインした目標をセットして、コーチングして、メンタリングして、結果を評価するパフォーマンス・マネジメントが必要となります。そして、キャリアパスがあつて、個別計画に基づいてタフなアサインメントやトレーニングがきちんとされているデイベロップメントの施策という話につながってきます。一つひとつの施策が別々のようにみえますが、最終的にはパズルを解くように完成すれば大きな力を発揮します。

一度に全部はできないので、一つひとつ決めて、やっていくしかありません。すごく難しいようにみえますが、そういうふうにかけて進めています。

テーマ3

日本型グローバル人事とは

守島 次のテーマ、日本型グローバル人事というものを考えることはできるのかについて議論します。

先ほどの山口様のプレゼンでは、フオー・ザ・カンパニー、チームワークあるいは苦しくても最後まで頑張り通すとか、日本的な強みに言及されてい



ました。そういうものを人事として残していきたいとおっしゃって、それは正しいと思うのですが、そういうふう

に考えていくと、ある程度日本の人事管理のよさを残していく、何らかの形で活用していくことができるのか、あるいは先ほど私が言ったようなゼロベ

ースでも一回考え直すのか、そのあたりについて、続けてお願いします。

山口 そこはこれからも日立の経営トップと議論が必要になってくることろだと思えます。

今までの日立の場合は、職能資格なので自分にプライスタグが張りつけてあるのです。それをやめると言ったわけです。つまり椅子にプライスタグがあつて、そこに座る、椅子の処遇で自らの処遇が変わる、極論を言うとして

いうふうにしていうと、従業員と会社の関係は相当緊張するようになります。私はその椅子に座りたくないというのが出て

きます。経営会議などで議論すると、年功制度のいいところもあるよねという人もいるので、必ずしも全部吹っ切れないのが実情です。

だから、そこはもつと議論を深めていかなければならないと思っています。僕らがいま進めている方向に対して、個人と会社の間で、今までと同じように一生懸命やってみたら、ロイヤリティを持って頑張ってもらって、だけでもう一切年功制はなし、そんな都合いいことないでしょう。

そういうことを残したいのなら、西欧流のHRMと日本流のHRMのどこの辺で戦いますかということに相当真剣に議論していきたいと思っています。これがまさに僕らがいま取り組もうとしている組織改革です。仕事ベースに持つていくけれども、どこまでやるのかということになります。

これは人事部門が決めるというよりは、人事部門と経営者が話をしながらどこまで許容するのか、どこまでいくかを決めることだと思います。

守島 SAPの中でもそういう議論がなされていると思います。たとえば、ドイツから見れば日本は日本支社ですが、日本から見るとこれまでの良さが失われてしまうという議論が出てくる可能性はあるかと思えます。そういう点に関して今の問いに対するお答えはいかがですか。

日本の強みを活かしたマネジメントを

南 日本の良さや日本の個性というのは確かにあると思います。それをグローバルに理解してもらおうということ

ローカルの特徴を理解した上で、グローバル人事を進めることが必要だと思います。私自身の例で少しお話ししたいと思います。

私の上司はオーストラリア人でオーストラリアにいます。同僚はシンガポール、インド、ニュージーランドについて、各国のビジネスを担当しています。そういったグローバル組織の中で、さまざまなグローバル標準化をめざす指示が下りてくるわけですが、たとえばローカルの事情にどうしても合わないものは、プッシュバックしなければなりません。上司とは普段から一緒にいるわけではないですし、付き合いもまだ半年くらいのもので、相互の理解や、コミュニケーション量が絶対的に少ない中でローカルの事情について理解を得て、合意形成するのは簡単ではありません。よって、普段から、

定量的に、客観的に、シンプルに説明ができるよう、数字で物事を把握する。また、いつ何を言われてもいいうように資料をつくっておく、先ほどの荒井様のお話にもありましたが、文書化するというのはグローバルで仕事する中でとても大事なことだと思います。ローカルのことがわかっていいるのは、ローカルだけで、適切なコミュニケーションを行うことで、グローバル標準化の中に、ローカルの良さを融合させていくことではないかと思えます。

.....
チームワークの大切さを伝えていく
.....

荒井 弊社は少しずつ海外展開していきなから各現地法人に指示して、それを守らせるようにしています。

その中では、チームワークを大切にしたいと常に言っています。先ほどもお話ししましたが、販売代理店と協力企業と一緒に信頼関係をつくらせて海外に出ていくと言っているのですが、そういうものを少しずつアメリカに広げたり中国に広げたりすることを進めています。

ただ、そういうことをやっても欧州のトップあるいは経営層にはなかなかうまく伝わらないところがあります。もつとコミュニケーションを繰り返しながら、理解を深めていこうと努力しているところなんです。

一例として、海外のM&Aで統合した会社ですが、そこでつくっている大型建機の需要が大きいので生産量が追いつかないから日本の工場をつくること申し入れたのですが、なかなかノウハウを教えてくださいません。なぜグループ会社なのにそういう抵抗をするのか、チームワークができていないことが現実としてあります。それを強制的にやってみようまく調和がとれないので、話し合いながら少しずつチームワークがとれるようにしています。

日本流を進めていきたいけれども、なかなか全現地法人が素直に言うことを聞いてくれないところもあります。じっくりと一歩一歩進めていくというのが、今のコマツのやり方です。

.....
仕事基準はブロードバンドで対応
.....

杉浦 先ほどのプレゼンで「仕事基準」と「人材基準」というお話がありました。それぞれ「椅子」と「人」と呼び換えてもよいと思います。私は「椅子」で仕事を捉えるとされ

る欧米の組織に合計一二年間在籍しました。その経験をもとに申し上げますと、椅子のコンセプトをそのまま実行しているわけではなく、椅子と人が混在したかなりフレキシブルな運用を行っているのが実態だったと思います。たとえば、米国系の銀行の場合には、報酬はかなり幅のあるブロードバンドでした。あまりリジッドに椅子に値段をつける、戦略的に人を動かそうとしても「そつちは給料が安いから嫌だ」ということになってしまいます。給与のレンジを広くとっておけば対応可能です。そのようなこともあり、どんな幅が広がってきたのが過去の歴史だったといえると思います。

もうひとつ、日本の企業が参考にできる事例はアメリカのみではなく、ほかの国にもあるということなんです。

私はイギリスの企業で人事部長の経験があります。従業員が口を揃えて言うのは、イギリスの会社の組織運営の仕方はアメリカよりむしろ日本に近いということなんです。イギリスはアメリカとの距離よりは日本との距離が近いのではないかと思えるほどです。イギリスの企業は日本人がこれからはめざすグローバル化のモデルとしてはむしろちよいどいいぐらいかなと一〇年前に思いました。

.....
テーマ4
.....

人事部門はこれからどう変化していけば良いのか

守島 最後に、日本の人事部門はこれからどういうふうに変わっていくべきなのかについて考えていきます。

杉浦 私のプレゼンテーションでは、ウルリッチの人事部門の四つの機能の一つである「戦略的パートナー」をめぐってはどうかと、教科書的で楽観的ともいえることを申し上げました。

しかし、現実にはウルリッチのモデルが出てきた背景には、アメリカの企業ではそのような機能が十分に果たせていなかった反省があると思うのとくにパーソネルと呼ばれていた頃の欧米企業の人事は影響力の強い部門とはいえませんでした。

それに対して日本の企業の人事部門は、最近では以前よりは弱くなったと言われるけれども、やはり大企業に関して言えば強い影響力を残していると思います。

現実には新卒一括採用も続いていますし、ローテーションもあります。そのようなプラクティスが日本の経営の前提になっています。人事はその担い手であり、そのような文脈においてグローバル人材の育成でリーダーシップを発揮することが期待されるのです。一方で日本の企業がグローバルスタンダードに近づいていくほど、人事部門の影響力は弱くなっていくと予想しています。グローバル展開においてはいろいろなことについて現地に権限移譲していかなければならないからです。グローバル化に舵を切るそのときに

は、人事はとても戦略的な部門として機能する必要があります。実際に舵を切ってしまった後はむしろ身を削って自ら存在感が弱くなっていくこともあり得ると思います。

自動車産業の海外部門でも似たようなことがありました。私は一九八〇年



代に海外部門のスタッフでした。当時は欧米の海外現地法人の管理職を経て日本に一旦戻り、その後は現地法人社長を経験するのが理想的なキャリアパスで、私もそれを夢見ていました。ところが、その次の一〇年で何が起きたかというところ、製造拠点の海外移転です。製造部門のみならず調達や設計の機能が移転されていきました。それに伴い製造・調達・設計などの主要部門から多くの日本人が海外に派遣されるようになりました。そうなってくると逆に海外部門とはいったい何なのかという存在意義にかかわる話になっていったのです。

人事部門も同様です。その機能が不可欠であるからこそ、海外への委嘱が進んでいくと予想されます。真のグローバル化が完成に近づけば「グローバル人材育成」の議論も「グローバル人事部」も不要になるのです。その時に「私たちは何なのか」ということを、もう一度考えなくてはならなくなるのではないかと予想します。

南 事業の責任者の方々は確かに事業

のプロですが、客観的な目線で人を育てていく、事業を横断して人を有効に配置する、ある意味、自分の優秀な部下を他部署に出すという決断も含めて、そういうことをアドバイスできるのは人事部だけだと思います。人事部は、人材を作るプロフェショナルとして、事業責任者と密に連携していくということが大事になってくるのではないかと思います。

共通化できるところは共通化する

荒井 杉浦先生がおっしゃるように、グローバル展開するとコーポレートの人事部長のテリトリー、権限が少しずつ小さくなっていくのは否めませんが、ただ、全体の横のつながりとして、弊社では機能別展開ということで、横串を刺してコーポレートから指示や方針を出すため、グローバルヒューマンリソース連絡会を開催しています。各現地法人がどういう問題を持っているか、どういう賃金体系にしたらいいい人材が集まるかなどを話し合っています。

一九八五年からは、人事の管理職も

トに報告して、全世界の動きをつかんで、共通化できるところは共通化して、国によって違いがあるところはそれを尊重しながら、うまく海外事業を展開できるようにサポートしていくことを進めています。

ビジネスの課題にアドレスしていく

山口 人事部が強いか弱くなるという意見には、違和感があります。私はむしろ権限があるから強いとか権限がなくなるから弱いという話ではなく、ビジネスの課題にどれだけ人事部門がアドレスできているのかに尽きると思っています。

その昔、日立の人事部が強かったのは、ビジネスの課題にアドレスしていたからです。労働組合ときちんとした関係を保たなければストライキが起きて、生産が落ち、売上が落ちるという現実の中で、人事部門の役割はそこにきちんと対処する、あるいは労働力確保、これらが経営そのものだったのです。人事部は経営の課題そのものにアドレスしていたのです。ですから、僕らは尊敬されているし、尊敬というのはそういうレガシーだと思っております。

今の自分たちの部門をみてみると、制度をつくるのが好きなのです。制度を精緻につくって、それを現場に渡しておしまい、通達を出しておしまいです。これではコミュニケーションがありません。こう決まりました、やっつけてください、やらないあなたが悪いと。こういう人事からは決別したいのです。戦略的と言うと格好いいですが、もうすこし現実にかけているビジネスの課題に人事が組織と人を通じてどうや

ってアドレスできるかが一番大きいと思います。これはものすごく難しい話だと思います。けれども、それをやらないと会社がかまうかまいと思いませんし、それが重要だと思っているので、とにかくまずやるということでも明るくやっています。

守島 今日はいろいろなメッセージがあつたと思います。もっとも重要なのは人事はビジネスに寄り添っていくことが必要なことでしょう。もしくはビジネスの課題を解決していく人材マネジメントです。山口様がおっしゃったことですが、それをほんとうに真剣に考えないといけない時代に入ってきたのではないかと思います。それはグローバル化の問題もありますし、その他いろいろな問題もあります。それについてどういふふううに人事としてビジネスの課題を解決していくのかということです。

日本の中小企業、中堅企業、ベンチャー企業の中にはすでに、ビジネスと寄り添って人事が動いている企業がいくつも出てきました。大企業だからできない、難しいという言い訳も成り立たない、難しいですが、今日ここに来られている日立や、他にはコマツなどはグローバル化を比較的早くから考えて丁寧にやってきた大企業です。

戦略的な形で動いていくと、多分日本の企業は、人材マネジメント、グローバル化対応することは必ずできると思いますので、ぜひ頑張ってくださいと思います。

海外の現地法人に行つて、海外の人事政策などを学んでいます。少しずつ人事関係者も海外に駐在して、三年から五年の駐在を経験して、どういう状況で事業が展開しているか学んでいます。現在九つの現地法人に人事の課長クラスが行つて、いろいろ情報をつかみながら、定期的に人事レポートというかたちでコーポレー

プロフィール

※報告順

山口 岳男(やまぐち たけお)

株式会社日立総合経営研修所取締役社長
(株式会社日立製作所人財統括本部兼任)
一九七五年に日立製作所に入社以来、本社
事業部において人事勤務部門で人事管理に
従事。その間、米国勤務を二度経験(日立
アメリカ社ニューヨークで一九八五年〜九
〇年、日立グローバルストレージテクノロ
ジー社で二〇〇三年〜二〇〇九年まで人事
責任者)、企業のグローバル化とこれを支
えるグローバル人事についての見識と知識、
幅広い経験を有する。二〇〇九年帰国後、
日立のコーポレートユニバーシティである
日立総合経営研修所の社長を務めた後、二
〇一一年より、日立本社で人財統括本部の
副統括本部長(グローバル人財戦略担当)
を務め、今年四月から日立総合経営研修所
の社長に復帰。

荒井 秀明(あらい ひろあき)

株式会社小松製作所コマツウエイ総合研修
センター所長付
東北大学工学部卒業。一九七七年小松製作
所入社。設計部門配属、工場品質保証部長、
コマツアメリカ力副社長(品質保証担当)、
コマツウエイ推進室長、コマツウエイ総合
研修センター(本社直轄、二〇一一年設立)
所長に就任、現在に至る。設計・品質保証
部門でモノ作りを経験し、コマツウエイの
普及活動およびコマツグループの管理職・
一般社員の階層別教育・改善教育(QCC)
を統括する。

南 和氣(みなみ かずき)

SAPジャパン株式会社人事/人財ソリュー
ション部長
大阪大学法学部卒業後、他社を経て、二〇
〇四年よりSAPジャパンに入社。人事・
人財戦略のコンサルタントとして、二〇〇
六年に欧米企業のプラクティスを日本企業
向けにアレンジした「日本型タレントマネ
ージメント」を提唱し、多くのグローバル
人事、タレントマネージメントプロジェクト
を推進。その後、人事ソリューション責

任者、アプリケーション事業責任者を経て、
現職。国内最大の社会人向け学習教材/企
業向け教育・研修ポータルサイト「エデュ
ケ」にコラム「南和氣の時代を勝ち抜く若
手の育て方」を連載中。

◆コメントター

杉浦 正和(すぎうら まさかず)

早稲田大学ビジネススクール教授
一九八二年京都大学卒、一九九〇年スタン
フォード大学MBA。日産自動車(海外企
画部)、ペイン&Co. およびミササギ(コ
ンサルタント)、シテイバンク(リーダー
シップ開発責任者)、シヨウター(人事
部長)等を経て、二〇〇四年早稲田大学教
授(任期付)、二〇〇七年から二〇一二年
まで Maseda=NTU Double MBA
Director。二〇〇八年から現職。「人材・
組織」「戦略的人材マネジメント」など実務
をベースとした参加型の授業とゼミを日本
語と英語で運営。主な著書に『ビジネスマ
ンの知的資産としてのMBA単語帳』(日経
B.P.、二〇一二年)、『ビジネスマンの基礎
知識としてのMBA入門』(日経B.P.、二〇
一二年)、分担執筆に、『MBA』(つまとと
ろ人と組織だ)と思うあなたへ(同友館、
二〇一四年)等。

◆コーディネーター

守島 基博(もりしま もとひろ)

一橋大学大学院商学研究科教授
一九八二年慶応義塾大学大学院社会学研究
科社会学専攻修士課程修了。一九八六年米
国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課
程修了(JGTO取得)。カナダのサイモン・
フレザー大学経営学部助教授、慶応義塾
大学大学院経営管理研究科教授を経て二〇
〇一年から現職。専門は組織行動論・労使
関係論・人的資源管理論。著書に『二一世紀
の戦略型人事』(共著、労働政策研究・
研修機構、二〇〇二年)、『会社の元氣は人
事がつくる』(共著、日本経団連出版、二〇
〇二年)、『人材マネジメント入門』(日経文
庫、二〇〇四年)、『人材の複雑方程式』(日
経プレミアシリーズ、二〇一〇年)、『人事
と法の対話—新たな融合を目指して』(共著、
有斐閣、二〇一三年)など多数。

日本労働研究雑誌

B5版 ● 定価: 本体852円+税

年間購読料 11,040 円
(消費税込み・〒無料)

7

No.648 July 2014

特集「労働市場における男女差はなぜ永続的か」

【提言】

企業の女性活躍に関する情報開示

川口 章

選好や行動の男女差はどのように生じるか

一性別職域分離を説明する社会心理学の視点

坂田 桐子

【論文】

労働市場における男女差の30年

一就業のサンプルセレクションと男女間賃金格差

朝井友紀子

【書評】

玄田有史著『孤立無業 (SNEP)』

安田 宏樹

ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因

山口 一男

小杉礼子・堀有喜衣編著『高校・大学の未就職者への支援』

白井 利明

女性の昇進意欲を高める職場の要因

武石恵美子

「倒産と労働」実務研究会編『詳説 倒産と労働』

新谷 真人

性別職務分離とキャリア形成における男女差

一戦後から現代の銀行事務職を対象に

駒川 智子

今野浩一郎著『正社員消滅時代の人事改革』

平野 光俊

性平等に向けての法的枠組み—EU法における展開を参考にして

黒岩 容子

【読書ノート】

守島基博・大内伸哉著『人事と法の対話—新たな融合を目指して』

原 琢平

女性の労働参加と性別分業—持続する「稼ぎ手」モデル

筒井 淳也

【論文 Today】

「ジェンダー平等主義とワーク・ライフ・バランス」

岸野 早希

理系科目における学力と意欲のジェンダー差

伊佐 夏実

【フィールド・アイ】

パラドクスを越えて—アメリカ労働法管見

荒木 尚志

知念 渉

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp