

一般財団法人

## 経済広報センター

シンポジウム「グローバル人事制度－企業再編と制度改革」

2014年3月7日（金）13:00～16:00

経団連会館 経団連ホール（北）

講師：フランツ・ヴァルデンベルガー ミュンヘン大学 日本センター・経営学部教授

山西 均 野村ホールディングス グループHR企画室長

江上 茂樹 三菱ふそうトラック・バス 人事担当常務 人事・総務本部長

八木 洋介 LIXILグループ 執行役副社長

コメンテーター：大滝令嗣 早稲田大学 大学院商学研究科ビジネススクール教授

### 【基調講演】

#### （フランツ・ヴァルデンベルガー ミュンヘン大学 日本センター・経営学部教授）

グローバル人事制度のありかたについて、外国人として、実務者でなく研究者として、外からの観点でヒントをお話します。

日本では、日本の典型的な人事制度である「内部労働市場」、すなわち日本本社採用の新卒男性社員を優先し、終身雇用で内部昇進させる構造が、日本企業の効率的なグローバル化を阻んでいる。これは簡単には変えられないジレンマだ。

日本の世界での輸出シェアは4%、対外直接投資残高のシェアも4%と20年で半減した。これは、日本企業が世界の成長を従来の半分しか取り込めていないことを示す。日本の純対外資産は世界一だが、その一部しか企業資本に投下されていない。また、研究開発費の対GDP（国内総生産）比率やグローバル特許出願件数、日本の教育レベルは先進国でもトップクラス、自己資本比率や流動性の指標からも優れた状況であるにもかかわらず、それが十分活かされていない。国内人口が減少し労働力、市場も縮小し、グローバル化がさらに不可欠となる中、この事態は看過できない。

これら既存の潜在力をグローバル化に活かしていない理由として「日本文化の特殊性」が関係する、というのは誤りだ。言葉の違いも文化の特性もどの国にもある問題であり、真の原因は、高度経済成長期に定着した構造的な原因である内部労働市場がもたらすホームバイアスにある。

日本の内部労働市場においては、終身雇用を背景に、内部昇進によりトップが就任することが多い。また、中途採用の社員は処遇が低く、優秀者の流動性を阻んでいる。これにより日本企業の雇用の魅力は下がり、グローバル志向でない人が企業に採用され、残ることになり、結果として日本企業はグローバルタレント争奪戦に敗れることになる。また、これにより人事制度や企業文化は国内外に二分され、外国人や現地人の発言力や忠誠心も低くなる。さらに、日本人の海外駐在者も国内事情を優先しグローバルマインドを持たず、現地スタッフの信認も得にくく、結果的に知識移転も非効率となり、シナジーが発揮できない。

この課題にどう対応するかだが、諦めて放置する選択肢は既に採りえず、また、フランチャイズや持株会社モデルによりビジネスだけ国際化し、組織のグローバル化を避ける方法も、これが

採り得る分野は限られるし、グローバルタレントの確保も困難だ。結論的には内部労働市場自体を改革するしかない。これは、ただ外国の優秀な学生を採用したり内外の人事制度を調整するのではなく、キャリアパスレベルの制度面の統合、すなわち、採用地にかかわらず優秀者を平等に扱い、グローバル業務の機会を与え、昇進機会を提供することだ。これにより、ホームバイアスの克服、グローバルな組織統合、グローバルマインドの育成、の3つを同時に達成することができる。

その実現のためには、経営陣の強いコミットメントと、英語力、留学経験やグローバルキャリア志向を条件とした、採用プロセスの根本的変更が必要だ。そして、グローバルに統一した採用基準や育成、キャリアパスを適用し、グローバルプロジェクトに関与する機会を与える。結果として、社員自身がキャリアのオーナーとなり、中途採用が効果的に活用され、終身雇用を前提としない労働市場が実現できる。

この変革は、会社と社員の関係をウィン・ウィンを追求する合理的なものに変え、ビジネスに加え組織をもグローバル化し、ダイバーシティを当然のものにする。日本企業にとっては「文化革命」に近い改革であり、実現は困難が伴うだろう。特に、グローバル化が遅れている人事部門の抵抗が考えられるが、人事部門のグローバル化が実は最重要だ。管理ではなく経営戦略の観点を、人事部門に導入すべきだ。

グローバル化は必須の課題であり、日本が抱える少子高齢化と雇用の問題の改善にもつながる。日本が持つ潜在力を世界で活用するためにも、ぜひ進めていただきたい。

## 【パネリストによるプレゼンテーション】

### （山西 均 野村ホールディングス グループHR企画室長）

前回ここでお話しをさせていただいてから3年経つが、グローバル化への取り組みにあたっての基本的な考え方は大きく変わっていない。

人事はいつもビジネスの補完として川下に位置し、ホールセール分野（主に機関投資家・事業会社を顧客とする）では、事業のグローバル化に沿って人事・人材戦略も必然的にグローバル化してきた。タイトル、評価、報酬制度を一元化し、国境を越えた適材適所配置、研修プログラムの再編を実施した。人事部門にも、グローバルマトリックス運営（機能別のグローバルヘッドと地域ヘッドを置く）を適用している。

諸課題に対する考え方は以下の通りだ。①グローバル（全体最適、一般化）を原則とし、個別判断でローカルの最適化（例外設定）。②グローバルに俯瞰し日本もその一部と認識。③グローバル化の対象領域をビジネス特性に応じ選定。④対象領域の人事制度は、共通の制度に一元化。⑤コア人材は国籍を問わず適材適所で育成。以上により、社員目線でもグローバルな整合性を保ち、出身などに関わらず同様に大切に扱うことが重要だ。

### （江上 茂樹 三菱ふそうトラック・バス 人事担当常務 人事・総務本部長）

2003年にダイムラー傘下となり、幹部10人のうち、日本人は現在4人のみ（外国人社員は出向受入れ含め約110人）。外資系となった環境にいかに対応していくかが日本人社員のテーマだ。自分自身も、プレゼンテーションの仕方（事実に基づくロジカルな説明が必要）、コミットメント

ベースの文化、積極的な自己アピールの必要性など、適応するまでには苦勞した。もちろん、適応するまでには、(グローバル環境への) 反発・対立もあったが、結果として、「必ずしも日本の方法がベストとは限らない」という学びを経てグローバル化に対応できたと考えている。管理職人事制度のグローバル化にも当然反発もあったが、結果的には組織のスリム化や効率化、評価の透明性といった大きなメリットも享受した。

求められる人材像も変化した。多様な価値観の人を受容できるオープンさが重要。制度も、学歴、年齢、国籍、性別に関係なく、実力で評価・配置する世界となった。こういった人材像を求めた結果、2013年の大卒新卒採用の6割が外国人となった。日本人にグローバルマインドセットを持たせるため、外国人を身近なところに配属し、日常の職場環境自体をグローバル化させる方法も採っている。

### **(八木 洋介 LIXILグループ 執行役副社長)**

超日本的会社が急激に世界一を目指すことになり、2011年頃から海外M&Aを進めている。グローバル経営哲学は、「国境のない経営」、「ダイバーシティ促進」、「世界共通の仕組み」(制度でマネージするのではなく、制度は基本的でシンプルなものに留め、できるだけ現地に裁量権を与える)、「グローバル人材育成」(世界中に同様のチャンス)、「リバーズイノベーション」(世界中から革新を取り込み)であり、基本カルチャーは「Diversity」、「Equal Opportunity」(機会均等：できる人に機会を与える)、「Meritocracy」(実力主義：答えを出した人を評価)だ。

日本的な公平&継続の経営(公平性、横並び、空気感、経験重視、空気を読む協調性、コンセンサス)では「勝つ」経営は不可能だ。実力主義、先見性、圧倒的な実力、技量、勇気で決断し責任を取る「リーダーシップ」の体制をとる。

LIXIL Japanの課題は、裁量権のあるリーダーの育成だ。日本は世界最高のフォロワーの国だが、リーダーが不在だ。大きな事業構造の変革期のリーダーは、変化を読み(勉強しプロになる)、グローバル視点を持ち、強い意志・価値観を持つべき(「仲良くしたい」では流されるだけ)だ。自立・自律・自発を培うため、軸(価値観)と知恵(プロ)をもったリーダーを育てる。「演じる」(困難な変革でも簡単と思い演じるうちに本物になる)ことも重要だ。

最高のパフォーマンスを出すため、自ら決めるトップリーダー(社長)を育て、「勝ち」をわかりやすく定義・周知し、戦略をストーリーとして語る事が重要だ。また、「さぼらせない」オペレーション・メカニズム、適切な組織スパン・階層、ストレッチ(差をつけできる人を育てる)の仕組みを整える。

LIXILのグローライゼーションは、日本中心ではない真のグローバルHQを目指し、日本をグローバルの6つのオペレーションの一つとして位置づけ、M&A後も基本的には日本人は送らない。人材登用は内部活用を基本とし、勝つために必要なら外部採用も行う。最大の課題は日本人のグローバル化だ。年功序列などの日本の人事制度は廃し、シンプル化する。そのための組織改編、人材採用・育成・活用、文化、オペレーションや人事基盤の統一・共通化を推進中だ。

### **【ディスカッション】**

トップのコミットメントが不在の場合、どう仕掛けるか？

(八木)「自分の周りをきれいにする」。アウトプットを徹底的に出して結果を見せればトップも認めざるを得ない。自分で動けば(自発)トップは動く。

(江上)方向性が異なる場合は、自分で見せて(武器を揃えて)トップを説得するしかない。

(山西)小さなウインを取りに行くのではなく、物事を変えるために必要なポイント・道具立てを自分なりに把握し、大きな変化とともに迅速に行動することが大切ではないか。▼流動性か、内部育成か。

(ヴァルデンベルガー)コンセンサス主義では改革しにくい。また、ドイツでは、階層が上がるほど転職がしやすく、上への不満を感じる人は外に出て行ける。日本でも流動性を高めることは、やればできるはずだ。

(大滝)年功序列では登り詰めた人間はポストを放したがらないし、権限を振るおうとする方向に働く。下も顔色を窺うため時間がかかる。

(八木)流動性以前の問題として、内部でプロを育てることが重要だ。本当の意味でプロを育てず外部市場に期待するのはおかしい。5年、10年と育成に時間はかかるが、LIXILでは2年間で既に成果が出始めている。

### グローバル・ローカル並存への対応

(会場)金融業界でリテールはローカル、ホールセールはグローバル、となると、人事などの本社機能をダブルで持つことになりがちだが。

(山西)機能によりリテール/ホールセール対応を統合するなど工夫している。リテールとホールセールで人材交流も意図的・戦略的にやっている。

(江上)ディーラー(小売)も現在メーカーに統合し、グローバルの評価制度を入れてきており、グローバルコミュニケーションが要求されるようになってきた。

### M&A先の人材の評価・活用

(会場)M&A先の経営人材の評価やグローバルでの活用をどうすべきか。

(八木)評価は毎月のレビューで明確になる。質のよいオペレーションレビューをすれば事業の評価、人材の評価はそう難しいことではない。また、M&A先の経営陣も日本も含めたグローバルの戦略に関与する体制を考えている。

(ヴァルデンベルガー)評価のあり方はポートフォリオに近く、KPIでプロフィットセンターとして統治すべき。

(八木)トップ以外の現地人事に手を出さないのは、単にわからないから。LIXILでは、いい人材を知るプロセスをつくり、フェアにアセスする。階層毎にグローバルトップ100人を選び評価し、いい人材を引き上げていくことを考えている。GEのやり方は参考になったが、GEのアイデアをLIXILでよりコンセプト化し、いい形で実現させようとしている。

(会場)LIXILは環境に迫られていないのに大手術ができるのはなぜか。

(八木)世界で勝つ(一番になる)ために必要なことをやっている。勝ちの定義(世界一)を明確化し徹底的にやるということを決めた。

## グローバルHQのあり方

(会場) 最終意思決定機関を日本に置いておいて世界のスピードに追いつけるのか。外に出す考え方はどうか。

(ヴァルデンベルガー) ドイツの会社でもそこまでできているところは少ない。

(山西) 業務の最適化や適材適所を考慮して、グローバルマーケット部門や人事の一部機能はロンドンにグローバルヘッドを置いている。

(江上) リージョンとしての括りや、国をまたぐオペレーションも生まれつつあり、ヘッドが東京になくてもいい場合が出てくる。

(八木) リーダーシップチームのメンバーが一ヶ所にいなくてもよいが、機能としてのHQには自ら意思決定できるプロがいないと卓越した経営はできない。

## マネジメントかリーダーシップか

(会場) リーダー層に、コントロールとリーダーシップを混同し管理主義に偏りすぎる人が多い。また、ロジカルでオープンな議論の上のコンセンサスはよいが、それができないのが日本の課題ではないか。

(八木) 内なる秩序のためではなく、外で勝つためにすべきことをする。判断と決断がない中でコンセンサス志向は有害だ。一生懸命仕事をして、徹底的に考え、見識を持たなければリーダーは育たない。価値判断の基準を持てれば世の中の動きが読める。トレーニングも継続的に学ぶことを植えつけるのが目的だ。

(江上) ドイツ企業はマネジメントが強く、日本に近いのではないか。マトリックスやステークホルダーも複雑で意思決定に時間もかかる。ただし、徹底的に考えビジョンを持っている点が日本と違う。

(ヴァルデンベルガー) ドイツでも多様なステークホルダーを意識しており、資本の構造によって企業のあり方は異なる。

(山西) 課題・目標をはっきりとさせることがリーダーの前提条件。それがなければ、他の人をリードすることはできない。

(八木) 「ドイツ的」「日本的」という考え方に引っ張られるよりも、「LIXIL 的」すなわち経営者が自分らしい経営を(〇〇Wayを持って)すればよい。

## リーダー育成のためのジョブアサインメント

(八木) ストレッチが基本。「やりたい」を引き出してやらせる(キャリアは人事が決めるのではない)。

(山西) この業態の特質かもしれないが、業績は数値化され、よく見える。結果として勝ち抜きの仕組みとなっている。

(江上) ポテンシャル評価の上、ストレッチでチャレンジさせる。会社側が与えるのではなく本人に選択させるようにするのが課題だ。

## 人事部門の国際化の遅れ

**(ヴァルデンベルガー)** 労務などローカルに残すべき部分を除き、人的資本についてはグローバルで考える必要がある。

**(山西)** 職能資格制度や定年制を海外に持ち込むのは無理で、制度がグローバル化すればサポートする人事部も変わらざるを得ない。

**(江上)** 人事は国籍に関係なく成果が出せる人がやっていると。むしろ多様化することにより新しい角度からのレビューもできる。多様な血を入れることで変わることができる。

**(八木)** 人事は、国際化以前に、人事が経営に貢献できているか、勝ちに貢献できる制度になっているか、変革を妨げていないか、を常に自問すべきだ。違和感があれば徹底的に分析し、すぐに直す。これができれば国際化は自ずと進む。

以上

(文責 国際広報部主任研究員 田中勲)

---

一般財団法人 経済広報センター 国際広報部

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-3-2 経団連会館 19 階

webmaster@kkc.or.jp

<http://www.kkc.or.jp/>