

グローバル人材マネジメント対策は企業競争力の要 課題の棚卸と現地特性に合致した人事のしくみ作りが急務

企業を取り巻く市場変化のスピードが増す中、求める人材要件の高まりとともに、企業では社員育成体系の見直しやタレントマネジメントの施行に積極的だ。一方、海外現地法人に目を向けると、人材マネジメントへの対応が進んでいない企業が少なくない。拠点人材の一層の強化のために、いかに早く一策を講じられるかが現地企業ひいては企業全体の競争力をも左右する時代に差し掛かっている。

現地経営層のスキルや経験不足が 人材課題対応の遅延を招く

製造業をはじめ、海外に拠点を設ける企業は増加の一途をたどる。多くの企業が競争優位や品質向上など多様な課題に取り組んできた中で、後回しにされてきたのが人材をめぐる課題だ。そんな中、人材マネジメントこそが現場全体の底上げにつながると捉え、課題対策に注力する動きが始まっている。

NTTデータグループのコンサルティングカンパニー・クニエのマネージング

ディレクター藤原俊浩氏によると、実際、現地の経営層や人事が抱える人材関連の課題は山積みで、中でも現地マネージャー層の不足は深刻だという。

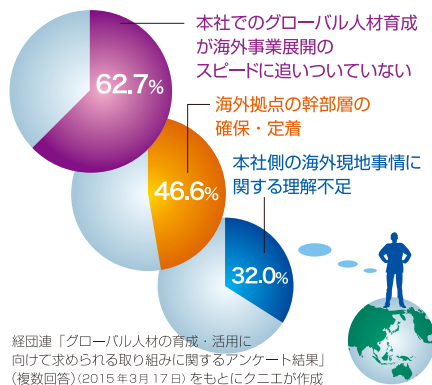
「日本で部長や課長といった中間管理者、つまり企業経営や人事の経験・スキルを特に習得していないメンバーが経営幹部として着任するのがこれまでの典型でした。そのため、多岐にわたる人材課題に対しどのような施策を取るべきか悩まれている現地経営層が多いのが実情です。」(藤原氏)

実態の的確な把握と、現地に 最適な人事のしくみ作りを

人材を巡る課題は、現地の一般の従業員にも及ぶ。能力やパフォーマンスの伸び悩みが、優秀な人材の独立や欧米系企業への流出を招いている。

「現地設立黎明期から発展期へと移行する中、人材流出を食い止めるには、これまでありあわせで展開してきた人事の仕組みを改め、現地特性に合わせた報酬や評価、等級制度、キャリアパス

グローバル経営を進める上での課題



の設定、研修の整備など人材マネジメントの適正化が不可欠です。従業員が定着しないことが、品質や業務効率など拠点のトータルパワーにネガティブなインパクトをもたらすのです。」(藤原氏)

経団連が3月に発表した調査によると、グローバル経営を進める上での課題として、「人材育成が海外事業展開のスピードに追いついていない」が63%と最多、続いて「海外拠点の幹部層の確保・定着」などと共に「本社側の海外現地事情に関する理解不足」といった人事テーマが上位を占めている。

「会社として現地人事領域に課題があることは承知しているのですが、本社

はその課題背景や対処法まで把握出来ていません。本社と現地が密接に連携し、現地特性に合致した仕組み作りを行うことが非常に重要です。現地の従業員や管理職へのヒアリングなどを含め、現地の問題を全て棚卸することから始め、優先度の高いものから対策を講じていくことが求められます。」

クニエでは、課題の洗い出しから解決策の提示迄を1〜2カ月程で先ずは行い、その解決策の実行支援を優先度に基づき順次展開するという。

海外拠点成功の鍵を握るといっても過言ではない現地人材マネジメント。その取り組みは待たなしといえよう。

藤原 俊浩

株式会社クニエ マネージングディレクター
事業会社、外資系コンサルティングファームを経て現職。多種にわたる業種の人事制度や人事システムに関する幅広いコンサルティング業務に多数従事。現在、グローバル人材マネジメント、タレントマネジメント実現支援やマイナパンパ制度対応コンサルティングをリードする。

クニエはNTTデータグループのビジネスコンサルティング会社です。様々な変革に挑戦されるお客様のパートナーとして、高度な専門性と経験を有するプロフェッショナルが幅広いソリューションを提供し、お客様の変革の実現をグローバルベースで推進致します。