

## グローバル人材マネジメント

海外事業展開のステージに沿った組織人事コンサルティングサービスの提供



### グローバル事業展開と人事領域の取り組み

日系企業各社は、新たな成長を求めた海外市場の開拓や海外事業の拡大、コスト競争力強化に向けた製造拠点の現地シフト等、海外展開を加速しようとしています。

海外展開の段階によって組織・人事の領域では様々な課題が生じるため、各段階に合致した様々な取り組みを行う必要があります。

また、進出先の地域・国によって重点的に取り組むべき内容が異なるため、事業部門・人事部門ともに、柔軟で幅広い対応が求められます。

### デロイトトーマツコンサルティング(DTC)の人事コンサルティングサービス

DTCでは、海外展開の各段階において、本社の国際化(人材のグローバル化)から海外拠点の人材マネジメント強化まで、様々なテーマに対するコンサルティングサービスを提供しています。さらに、各テーマについて、戦略立案から現地での導入・実行までを幅広くサポートしています。

### サービス提供体制

世界150ヶ国以上に17万人のプロフェッショナルを擁し、各プロフェッショナルがシームレスにチームを形成することで、日系企業の本社及び海外拠点を同時にサポートすることが可能です。

また、日系企業のグローバル展開支援を目的とした「Japanese Services Group」を世界各国に配備し(日本人が駐在)、コンサルティングに加え、ファイナンスアドバイザーサービス、税務、会計監査の4つのサービスを提供しています。

### 海外展開の段階と人事領域の課題例



- 新たな進出対象国の労働市場や労働慣行の情報収集
- 進出対象国の拠点設置地域の決定

(拠点・地域統括会社設立に関して)

- 人事諸規程、諸制度の確立
- 現地要員の確保
- 本社社員の現地派遣
- 現地社員のモチベーション、マインドセットや能力の向上
- 現地優秀人材の登用、リテンション、後継者育成
- 海外買収会社のマネジメント強化

- 本社ポストへの現地幹部登用
- グローバルの一体感醸成
- 優秀人材の他国への異動
- グローバルのリソース管理

### DTCのコンサルティングサービス

- 海外進出時調査
- 労働市場(報酬水準等) / 労務関係(労働法、慣行等)
- 進出国の社会・文化・風土
- 各候補地における進出企業のベストプラクティス

- 拠点設立時の就業規則・雇用契約書等作成
- 拠点組織(職務記述書)・人事制度の設計
- 経営理念 / 価値観の現地展開
- 現地人材採用の体制構築・実行
- 日本人赴任規程 / 赴任前研修プログラム策定

- 拠点組織・人事アセスメント
- 拠点労務リスク管理
- 拠点業績評価・報酬制度再構築
- 現地人材の育成計画策定
- 被買収会社の役員・人事制度整備

- グローバルサクセッションプラン(人材育成体系)の設計
- 経営理念 / 価値観のグローバル展開
- 拠点間異動処遇方針(モビリティポリシー)策定
- グローバル共通人事制度(等級・評価・報酬)設計
- グローバル要員・人件費管理

## 事例紹介

DTCの豊富な人事コンサルティングサービス(前頁)の中から、実際のプロジェクト事例を抜粋してご紹介します。

| テーマ                     | 業種          | プロジェクト名                      | 支援内容  |
|-------------------------|-------------|------------------------------|---|
| 海外進出/<br>拠点設立           | サービス        | 海外拠点立上                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>初の海外本格進出にあたり、海外複数拠点の雇用慣行・労働法を調査し、採用プロセス、就業規則、基幹人事制度等を設計</li> </ul>   |
| 地域統括会社<br>設立            | 製造          | アジアパシフィック<br>地域統括会社<br>設立・運営 | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域統括会社の組織・要員計画設計および地域人事としての役割・ミッションおよび各種人事業務の計画・実行</li> <li>基幹人事制度設計、地域内教育体系およびコンテンツの作成、要員・労務費管理手法構築、危機管理体制・マニュアルの整備、地域人材交流の仕組み設計、キャリアパス設計等</li> </ul> |
| 拠点<br>アセスメント            | 製造・<br>サービス | 海外拠点組織・<br>人材アセスメント          | <ul style="list-style-type: none"> <li>拠点経営層および人事部門へのインタビューを通じたりスク調査</li> <li>短期的なリスク対応策に加え、中長期ロードマップを策定</li> </ul>   |
| 地域労務管理                  | 製造          | 海外労務リスク<br>管理体制構築            | <ul style="list-style-type: none"> <li>労務リスクを分析し、グローバル管理手法、体制の構築</li> <li>定期的なシミュレーションの実施</li> </ul>  |
| 海外要員・<br>人件費管理          | 製造          | 海外拠点要員・<br>労務費可視化            | <ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点データを定義・収集・分析し、現状調査レポートを作成</li> <li>各拠点横並びで見たデータの異常値を可視化し、対策を検討</li> </ul>   |
| 現地採用                    | 製造          | 現地採用体制<br>整備                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>採用対象職種人材要件(職務内容、職歴・学歴、報酬水準)定義</li> <li>募集職種を分類し、最適な採用チャネル(Web、人材紹介会社、ヘッドハンター等)を選定し、採用活動プロセスを策定</li> </ul>  |
| 現地人材育成                  | 製造          | 海外拠点人材<br>育成体系設計             | <ul style="list-style-type: none"> <li>機能別コンピテンシーモデルを定義し、アセスメントを実施</li> <li>人材育成体系と個別の教育カリキュラムの作成</li> </ul>  |
| M&A                     | 消費財         | 買収先企業役員<br>マネジメント方針<br>策定    | <ul style="list-style-type: none"> <li>リテンション対象者の把握と対象者ごとのリテンション策の方向性策定(金銭/非金銭プログラム)</li> <li>ガバナンス基本方針(海外会議体への参加方針、決裁権限・承認事項、レポートライン、報告事項等)の策定</li> </ul>                                    |
| グローバル<br>サクセッション<br>プラン | 食品          | グローバル後継者<br>育成制度設計・導入        | <ul style="list-style-type: none"> <li>幹部候補人材の安定確保のための短期・中長期のサクセッションプランの立案</li> <li>制度導入後の運用フローおよびSOP(標準作業手順書)の作成</li> </ul>  |
| 拠点間異動                   | 金融機関        | 拠点間異動時の<br>処遇方針策定            | <ul style="list-style-type: none"> <li>本社人事部および関連事業部との合同検討会による海外拠点間異動の構想策定、および拠点間異動制度ポリシー策定</li> <li>拠点間異動規程、Tax Equalization規程の作成</li> </ul>   |
| グローバル<br>共通人事           | メディア        | グローバル共通<br>人事制度設計・導入         | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル共通人事制度(等級・評価・報酬)のフレーム設計</li> <li>特定の拠点向けにカスタマイズした人事制度の詳細設計・導入</li> </ul>  |
| グローバル<br>人材育成           | 製薬          | グローバル人材育成<br>体系設計            | <ul style="list-style-type: none"> <li>アジアの各拠点が自立的に人材育成体系を整備できることを目指した人材育成体系の標準化</li> <li>アジア各拠点のキーポストに対する後継者育成制度設計</li> </ul>  |

## デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

ヒューマン キャピタル グループ (Human Capital)

Tel +81 (3) 5220 8600 Fax +81 (3) 5220 8601

E-mail DTC.HC@tohmatu.co.jp

www.tohmatu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。900人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・広島・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約170,000人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatu.com/deloitte/をご覧ください。