

近未来のデファクトスタンダードを探る！

人事組織のガバナンス

あるべき姿▶課題整理▶解決策

第4回

グローバル人事モデル移行時のルール形成

デロイト トーマツ コンサルティング

シニアマネジャー 鶴澤 慎一郎／シニアコンサルタント 山本 剛



鶴澤 慎一郎(うざわ しんいちろう)

現在は組織・人事コンサルティング部門におけるHR Transformation サービスの日本人リーダーを担当。直近では大規模なグローバルシェアードサービスやグローバル人事システム導入案件のプロジェクトマネジャーを歴任し、日系企業のグローバル人事改革を推進中。「As One～目標に向かって1つになる」(共訳:プレジデント社)「組織を変える!人材育成事例25」(共著:労務行政研究所)他講演・執筆多数。suzawa@tohmatu.co.jp



山本 剛(やまもと こう)

大手外資系コンサルティング会社を経て、現職。組織・人事コンサルティング部門において、人事・給与システムからタレントマネジメントシステムに至るまで様々なHRISの導入とそれに伴う業務改革や定着化支援を経験。直近では特に日系大手企業のグローバルモビリティ展開や大規模・複雑な人事業務統合に従事。gyamamoto@tohmatu.co.jp

本連載シリーズは、人事組織の形態、役割分担と責任、ビジネス側から人事部門への期待に焦点を当てて、人事部門の改革(HR Transformation)に関する先進事例の紹介や今後への提言を示していく。第4回目は、グローバル視点で新たな人事サービスモデルに移行する際に日系企業人事が典型的に戸惑う課題とその解決の方向性を提言する。

ルール形成力の弱さが 日系企業人事の課題

本連載のタイトルは「人事組織のガバナンス」だ。原点に立ち返って、ガバナンスとは何であろうか？ 統制・監視・牽制といった言葉に訳されて、ネガティブな印象を持たれる方もいるかもしれない。しかし実際のガバナンスとは単に組織をコントロールするだけでなく、“企業の競争力を高める”というポジティブで戦略的な意味合いもある。人事ガバナンスを考えることは、自社がグローバル競争に勝ち抜くために人事部門がどのような付加価値を発揮すべきかを考えることに他ならない。

ガバナンスを効かせる方法論は主に3つに分類できる。

- ①ルール形成(仕組み化)によるガバナンス
- ②ビジョン・ミッション・バリュー浸透(価値観・Way)によるガバナンス
- ③人によるガバナンス

これまで日系企業の人事部は主に②の価値観と③の人によるグローバル人事を展開してきた。つまり、自社の価値観や行動規範(○○Way)を英語化(現地語化)し、普遍的な企業の倫理観や判断軸を浸透させ、また、経営トップやマネジメントポジションを駐在員として日本から派遣し、人が触媒となって、日本本社人事と各国人事の連携を図ってきたのである。この方法論は間違っていない。しかし、先行する欧米企業のグローバル人事ガバナンスモデルとの一番の違いは、①のルール形成(仕組み化)によるガバナンスアプローチの相対的な弱さである。では、なぜ日本企業ではルール形成が弱いのか？ 筆者(鶴澤)は我々日本人が世界に誇るべき伝統的製造業文化、つまり三現主義(「現場」

へ行き、現場にある「現物」が、「現実」の中でどのように動いているかを知る)の裏返し(反作用)があると考えている。現場の試行錯誤からのボトムアップアプローチが過度に尊重されるので、人事部門の改革でもコンセプトやルール、ロードマップといった概念的な整理やガイドライン・ルール作りに重きを置かず、走りながら考えるアプローチでグローバル展開が起こっている。しかしながら、そのやり方はM&Aやグローバルビジネスが加速する今日の状況下では手戻りが起き、後に予定している活動に影響が大きく、ルール(仕組み化)による進め方に慣れた海外の人々とやりとりする際に混乱が生じやすい。

日系企業の人事はこれまでのやり方に加えて新たにルール形成(仕組み化)の観点を重視した取り組みが求められているのである。

組織・制度・プロセス ・システムの統合が鍵

人事ガバナンスの観点で検討すべき要素を大括りに示すと、①目

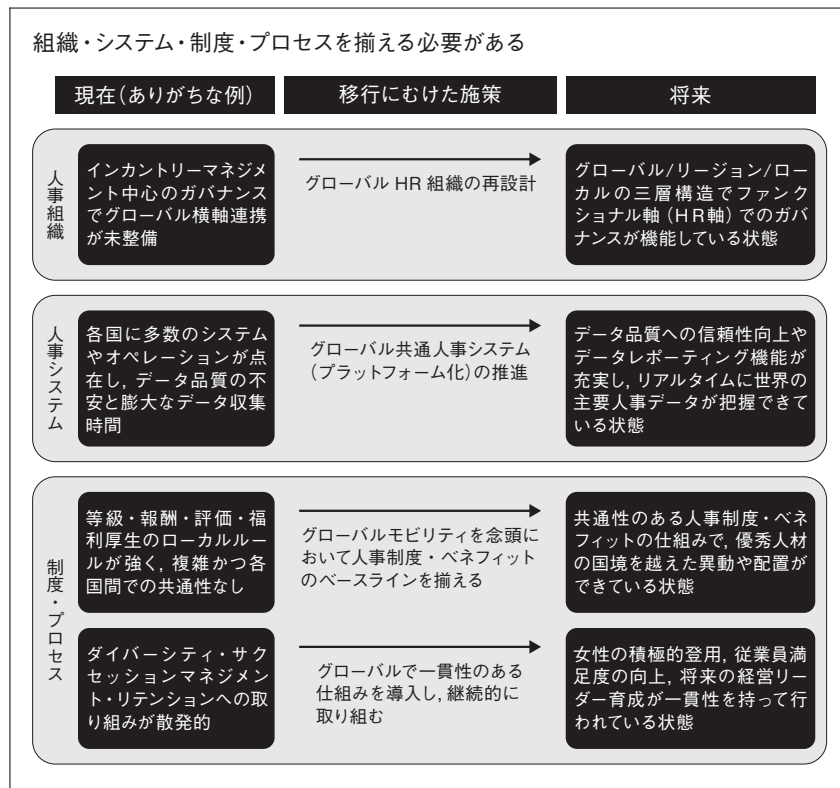
的、②人事組織、③人事規則・制度、④業務プロセス、⑤人事システム、⑥ロードマップ、⑦チェンジマネジメントとなる。

①の目的は最上位概念であり、まず明確にすべきことである。また⑥と⑦は実行局面で強く求められる要素である。多くの日系グローバル企業はその重要性を理解し、着手しているところが増えてきた。コンサルティング現場では、最近、以下のような悩みの声を聞くことが多い。

「グローバル視点での人事改革の目的とHRサービスデリバリーモデルの基本コンセプト作り（HRBP/COE/HR Shared Service）は自分たちで議論を尽くしてできあがった。ロードマップやチェンジマネジメントの重要性も理解している。今、真剣に悩んでいるのは移行に向けてのプロジェクトマネジメントのあり方であり、制度・プロセス・システムというプラットフォームをグローバルにどうやってうまく統合し、日本本社人事が地域・各国の人事に対してガバナンスを効かせるかだ。実際にやってみるとどうしても頓挫してしまう」

図表1はグローバルに人事機能を再構築し、現在から将来のあるべき状態への移行を図示したものである。実際にグローバルという舞台で人材の移動（グローバルモビリティ）、人事データマネジ

図表1 グローバル人事ガバナンスへの移行



メント、人事オペレーションといったことを今よりも効率的に（スピードアップ・コストダウン）、かつ効果的にする（ビジネス側にとって付加価値の高いことをする）ためには制度・プロセス・テクノロジーの土台をグローバル視点で統合・整理し、正しくガバナンスできる必要がある。ではどうすればよいだろうか。

ここで改めて強調したいのはルール形成（仕組み化）の重要性である。これらの領域をグローバルに統合しようとするときに、語学力やリーダーシップ面の欠如を日本人の典型的課題として指摘されることが多いが、真相は少し違う。

本質的な問題はルール形成（仕組み化）が正しく行われていないことである。厳密にいうと移行期のプロジェクトガバナンスと、移行が終わった段階での恒常的な人事ガバナンスとで、議論を分けたほうが望ましい。そこで以下では特に移行期のプロジェクトガバナンスにおけるルール形成について言及する。

シェアードサービスモデル 移行のルール形成

最近頻出するテーマは、地域横断的にオペレーションを集約するグローバル・リージョナルシェアードサービスモデルへの移行であ

る。コスト削減が主目的であるが、オペレーションを集約するという観点でプロセスとテクノロジーの一元化を達成できるので、ガバナンスメリットも大きい。ここで明確にすべきルール形成戦略は3つである（「⇔」は日系企業人事部が陥りがちなルールなしでの行動や誤った選択）。

①先に規模の経済性が働く大きい国での集約を進める

（⇔影響の小さい国から集約しようとする）

目的に立ち返ってコスト削減のためには規模の経済性を考慮する必要がある。しかしながら、日系企業の人事はルールを決めていないので結果として手をつけやすい、本社から話がしやすいという理由により影響力の小さい国を優先検討するケースが多く、結局は投資対効果が得られずに頓挫するケースがほとんどである。

②制度やプロセスの標準化を先行し、その後に移管する

（⇔Lift & Shiftでとりあえず現状のまま移管する）

制度やプロセスを現状のままシェアードに移管し、シェアードにきてから標準化・合理化してガバナンスを向上させようとしても結局は改善が行われず業務場所が各社・各国人事からグローバル・リージョナルシェアードに移っただけで終わるケースが多い。“最初に移管ありき”の発想を改めるため

にもルールが必要である。

③パイロットモデルを作り、その後に一斉に横展開する。または国単位で段階的に導入する（⇔全部を一気呵成に同時にやる）

全世界や地域（例：汎アジア）をカバーしようとする際に全部を同時にやることはリソース的にもタイムライン的にも現実的ではない。パイロットケースを行うか段階的な導入計画をルールに盛り込む必要がある

制度・業務プロセス統合のルール形成

①原理・原則部分に集中し、細則はあとから検討する

（⇔イレギュラーケースや例外処理を中心に議論し、内容の網羅性と詳細にこだわる）

実務に詳しい人事担当者ほど細則やイレギュラーケースを知っているだけに話が拡散し、検討範囲が無秩序に広がってしまいがちだ。特に地域を跨いだ制度や業務プロセスのガバナンスを考えるうえでは最初に制度・プロセスの詳細に入り込まずに原理・原則を決める議論に集中すべきである。ボウリングでいえばセンターピンを狙えば、端々のピンも倒れる。あくまで中心を狙うことを心がけたい。

②標準的なグローバルポリシー・プロセスを最初に提示して、そ

こから法的・組合要件で逸脱するものだけをローカル要件とする

（⇔各国の制度やプロセスを全部詳細に調べて、最大公約数的なものにする）

アジア圏での実際の人事業務プロセス統合プロジェクトで欧米系企業と日系企業が対照的なアプローチを取っていたことが、このルール形成を考えるきっかけであった。日系企業人事の場合はまずは各国の実態や運用を広範囲・詳細に調査し、それを集約するというアプローチを取っていた。結果として最大公約数的なものを作り上げることになり、既存の業務プロセスの削減・廃止はほとんどできていないようであった。反対に欧米系企業人事を我々が支援した場合は、最初にグローバルポリシー・プロセスを定義し、原則として80%はこれに完全準拠する、20%は各国のローカル部分を許容するがそれは原則として各国の法的・組合要件のみ、という原則ルールを明確に打ち出すことで適切にコントロールできた。

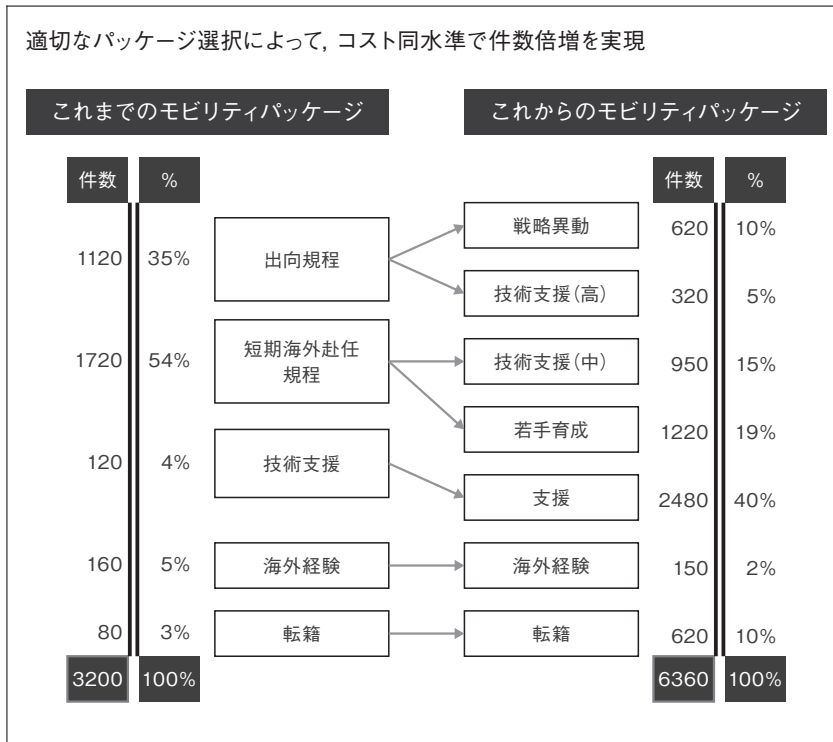
③ときには“片寄せ”優先で議論の時間を短縮する

（⇔議論を尽くしてコンセンサスを得ることに時間を費やす）

日本国内および世界で多数の連結子会社を持っている典型的な日系大企業はこれまで制度や業務をバラバラに設定・運用することを

www.busi-pub.com

図表3 目的に合ったグローバルモビリティパッケージ (イメージ)



われるべきである。

②バーチャル専任チームを組織化する

(⇨兼務で片手間対応する)

欧米企業ではグローバルモビリティチームをバーチャル組織化して専任者が対応するケースが多い。本社機能としてはグローバルモビリティの基本方針やトップマネジメントクラスの異動計画のみを計画・立案するチームを持ち、リージョンごとに地域内での異動の計画・立案や査証・税務などの実務をサポートする組織を配置するといったモデルだ。そしてリージョンのグローバルモビリティチームは、各国から担当者が選任され物理的に1つの拠点に縛られないバ

ーチャルな組織として構成される。実際にAPAC内で常時100～200名のInternational Assigneeを抱える米系金融機関では、APACグローバルモビリティチーム（5名程度）が本国HQのグローバルモビリティチームへのレポート責任を負いながらAPAC域内のモビリティ業務を計画から実務まで各国のHRと連携しながら進めている。組織的なガバナンスの面では、グローバルモビリティの専任チームを組織し、グローバル・リージョンalという役割分担と担当範囲を明確にした組織体制が有効であるといえる。

③最初から多様な異動ルールを用意する

(⇨好待遇の駐在型制度の異動ルールのみとする)

日系企業の国際間の異動ルール（モビリティパッケージ）の選択肢は好待遇の駐在型しか用意されていないケースが多い。近年、欧米企業ではその担当業務の目的に応じて支給される手当や会社からのサポートを細かく定義し、教育目的や本人の希望を考慮した異動の場合には待遇を高くせず人件費を抑えた異動を実現する制度を整備している。図表3はあるグローバル企業がそれまでグローバルモビリティを5種類のポリシーで実施していたところを7種類に細分化し手当の範囲などを再定義した結果、それまでと同等のコストで2倍のグローバルモビリティ件数を実現した例のイメージである。

先行する欧米人事のノウハウを踏み台に

実は先行する欧米系の人事部門も最初から適切なグローバル人事モデルへのプロジェクトガバナンス・ルール形成による効果的なアプローチができていたわけではない。長きにわたる試行錯誤を経て、それを洗練し、体系化させたのだ。後を追う日系企業人事はすでに体系化されたノウハウを踏み台に、移行を加速させることができる。ルール形成の重要性と具体的な検討ポイントを再確認されることをお勧めしたい。