

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 6 回

### グローバルタレントマネジメントの実践的展開手法

デロイト トーマツ コンサルティング  
マネジャー 高柳 圭介／コンサルタント 小野 裕輝



高柳 圭介(たかやなぎ けいすけ)  
外資系コンサルティングファームを経て現職。タレントマネジメント構  
想策定、人事システム導入、要員・人件費の適正化・効率化、人事業  
務改革など、人事・組織領域全般の幅広いプロジェクトを担当。特  
にタレントマネジメント領域においては次世代リーダー育成スキーム  
の策定や、サクセッションマネジメントプログラムの策定など、豊富な  
経験を有する。  
ktakayanagi@tohatsu.co.jp



小野 裕輝(おの ゆうき)  
日系コンサルティングファームを経て現職。主にタレントマネジメン  
ト、エグゼクティブアセスメント、グローバル人事業務改革、システ  
ム戦略立案～導入のコンサルティングに従事。直近ではグロー  
バル人材可視化と処遇のためのパフォーマンスマネジメント業務  
構築およびアウトソーシングを担当。  
yukiono@tohatsu.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、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6回は、「グローバルタレントマネジメントの実践的展開手法」をテーマに、事例に基づく実践的な方法論を中心に新たな方向性を提言したい。

#### 「グローバルタレント」は 日本でも世界でも最優先課題

近年では国内市場の成熟化、新興国の台頭等を背景に、多くの先進企業がグローバル化を推進し、新たなビジネスモデルの創出や積極的なM&Aを展開している。しかし、企業がどんなに優れたビジネスモデルを持っていたとしても、それをリードし、実行できる人材の存在なくして真の成功を収めることはできない。それゆえ現在これら企業は、ビジネスのグローバル化の度合いに応じて、各国・各地域で最適な（＝競争力のある）リソースの充足度を高めていくことに注力しているのである。裏を

返せば、グローバル化を推進している先進企業の人事が抱える本質的な課題は、どのようにグローバルで競争力のある人材を獲得・育成し、最適配置を実現するかということである。

実際、『企業の人材マネジメントの国際化に関する調査』（経産省委託・公益財団法人 日本生産性本部実施）によれば「特に重要な分野・課題がある分野」として、多くの企業が「グローバルに活躍できる幹部人材の育成」や「日本国内で採用した人材の国際化」、「グローバルな人材の最適配置」といった項目を回答している。（図表1）

また、このような課題は日本企業固有のものでなく、グローバルでビジネスを展開している（しようとしている）企業にとっては共通の課題であることも付記しておきたい。Deloitteが全世界の企業を対象に実施した『Global Human Capital Trends 2014-Engaging the 21st-century workforce-』において、「グローバルな舞台で活躍できるリーダーシップの醸成」が「重要である」または「喫緊な問

題である」とした回答者は86%、「グローバルキャリア開発プログラムの準備」が「課題である」とした回答者は70%にも上っている。グローバルでリーダーシップを発揮し、ビジネスを牽引できる人材が不足しているのは日本だけでなく全世界的な課題であり、この課題に対して一定の解を出すことが、今後、企業がグローバルで戦っていくために必要なものというまでもない。

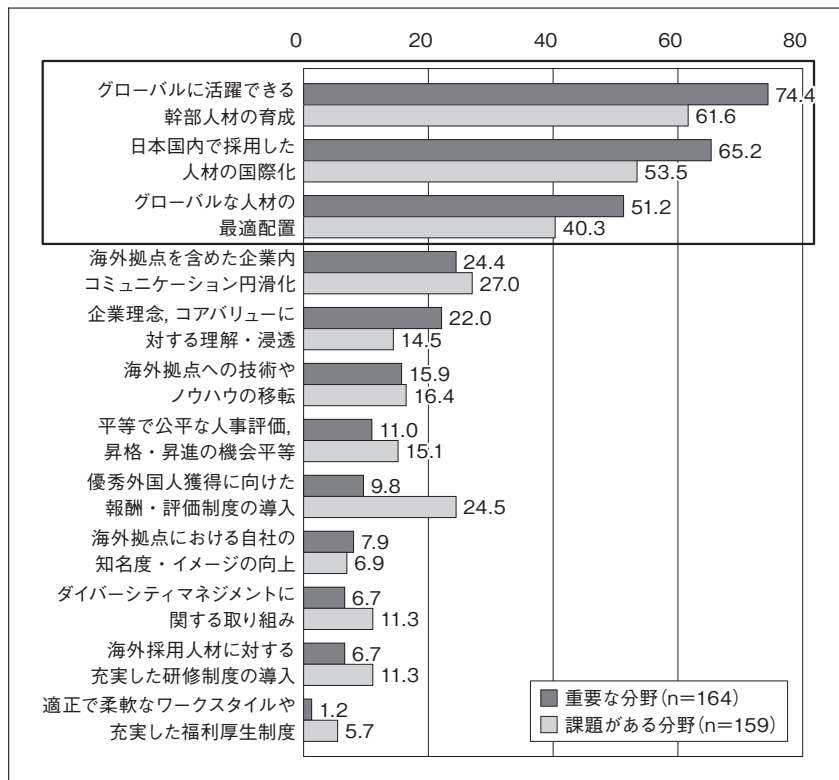
#### ビジネスのグローバル化と 人材配置の関係性

グローバルタレントマネジメントを語るためには、ビジネスのグローバル化の進み具合とそれに伴ったリソース（グローバル人材）の充足度の両面から考える必要がある。ご自身の会社が図表2の座標上のどこに位置しているのかを考えてみてほしい。

#### ■ステップ1：日本人が海外拠点 に赴任して対応

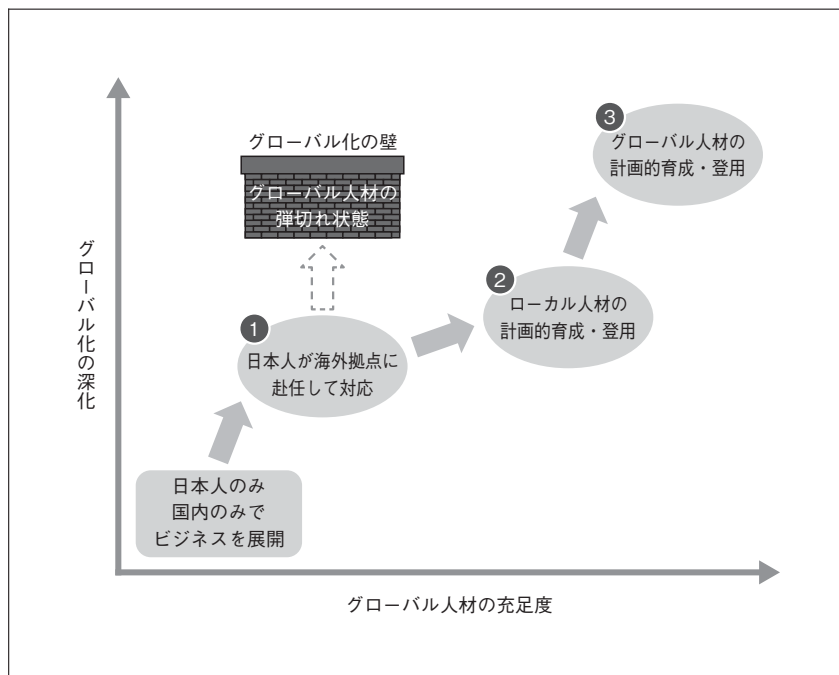
ビジネスのグローバル化とリソース確保に向けたパスをみると、グローバル化を目指す企業は、基本的に図表2の右上に行くこと

図表 1 日系企業の国際化に関する人事優先課題は採用・育成・配置



出所：経済産業省「企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」、2011

図表 2 ビジネスのグローバル化とリソース確保に向けたパス



を志向する。このパスの中で、企業はどのような具体的な課題認識を持ち、どのように対応しようとしているのか、日本企業のケースをもとにみていきたい。

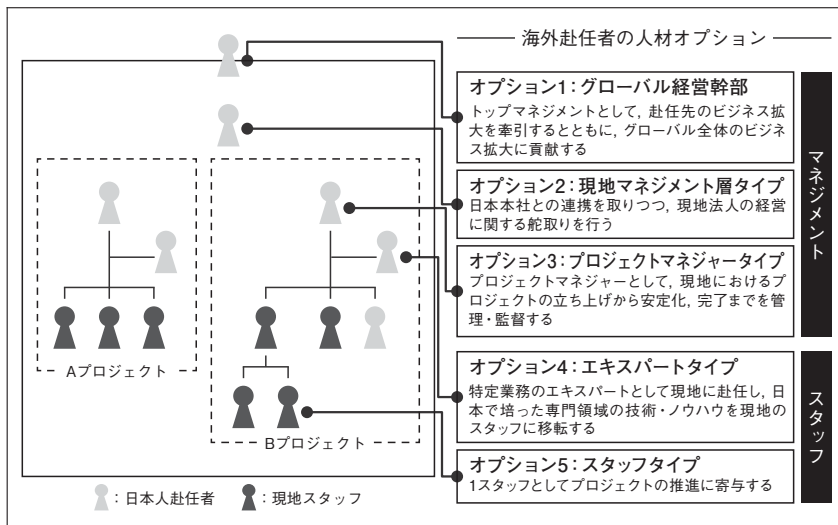
まず、左下の「日本人のみ、国内のみでビジネスを展開」している状態から、グローバル化の第一歩として、海外拠点をもち、そこに日本人を赴任させる。これがグローバルタレントマネジメントの実現に向けた1つ目のステップとなる。

このステップ1で起こりがちな課題について不動産開発関連A社の例で説明したい。

A社は、日本国内の不動産開発をメインに事業を展開し、好業績を上げてきた大手の一角である。そのA社も新たな中期経営計画を策定するにあたり、さらなる成長基盤の確保という文脈からグローバルビジネスへの展開を模索しており、そのパイロット事業としてアジア地域における都市開発事業を、今後のビジネスの1つの柱として育てていくことを明言している。しかしながら、これまでは国内一辺倒で、グローバル展開を見据えた採用を行っておらず、パイロット事業の半ばにして、グローバルで活躍できる素養のある人材の“弾切れ状態”に陥ってしまい、計画通りの展開が難しくなっていた。

このようにステップ1の状態の

図表3 海外拠点におけるミッションの明確化イメージ



まま、無理にグローバル化だけを進めていくと、すぐにグローバル人材の枯渇状況に陥る（図表2「グローバル化の壁」）。程度問題はあるものの、多くの日本企業は、この壁（グローバル化を推進していく人材がいない）に阻まれてグローバル化が思うように進まないという状況に陥りがちだ。この壁を回避するためにも、座標で示した右へのシフト、つまりいかにして早期にグローバル人材を充足させるかについて積極的に、かつできる限り早期に対策を講じる必要がある。

とはいえ、人材育成には時間がかかるというのは厳然たる事実であり、一足飛びにグローバルで活躍できる素養のある人材を生み出す魔法はないため、「現有人材をどれだけ有効に活用して、海外のビジネスを発展させていくか」という視点が重要となる。人事部門は限られたリソースで最大限の価値を創出するために、グローバル化に伴うビジネスニーズを適切に把握し、日本人とローカル人材との棲み分けを明確にする必要がある。本当に日本人でなければならないミッションを可視化し、そのミッションにあった人材を見つけ出し赴任させることが求められている。

海外でのビジネスを発展させていくために必要な役割を洗い出せば、「このポジションは日本人で

ないと難しい」「このポジションであればローカル人材を活用するほうが良い」という棲み分けが明確になる。例えば図表3の「オプション4：エキスパートタイプ」は本社で培った専門性を有していることが最低条件であるため、必然的に本社人材が望ましいと考えられる。しかし「オプション5：スタッフタイプ」であれば、海外でのビジネスを円滑に推進するという観点から、当該国のビジネス慣習を知っているローカル人材にもアドバンテージがあり、必ずしも日本人である必要はない。あらゆるポジションに日本人を送り込もうとすると、本社のグローバルビジネスの素養がある人材がすぐに枯渇するのは当たり前の話であり、現有の限られた人材、しかもそう簡単には増やすことのできない人材をどこに配置すべきなのかを突き詰めて考えていくことで、効率的な活用が可能になるのであ

る。

## ■ステップ2：ローカル人材の計画的育成・登用

ローカル人材の計画的育成・登用を考える前に、まずはグローバル人材・ローカル人材・本社人材（海外赴任者を含む）の活用モデルを検討する必要がある（図表4）。

ここでいうグローバル人材とは、海外での豊富なマネジメント経験を持ち、新規拠点でのビジネスの立ち上げや、既存拠点の建て直しをグローバルワイドで遂行できる人材を指す。会社全体をマネジメント層・マネジャー層・スタッフ層の3層構造とした場合に、どこの層を、どの人材群が担うのかを検討することで、それぞれの人材群に対してしなければならないマネジメントが見えてくる。この活用モデルを検討するのも人事部門の大きな役割の1つである。

仮に図表4の「過渡期のオプション①」を志向する場合、ローカ



# 人事組織のガバナンス

## あるべき姿▶課題整理▶解決策

図表 4 グローバル人材・ローカル人材・本社人材（海外赴任者を含む）の活用モデル

	あるべきグローバル経営モデル	過渡期のオプション① 「マネジャー手前まで昇格」 (本社社員主導のグローバル経営モデル)	過渡期のオプション② 「マネジメント層手前まで昇格」 (ローカル人材主導の海外拠点経営モデル)
概要	<b>&lt;ローカル社員(本社社員含む)の役割&gt;</b> ・担当する機能の方針策定から一部マネジメントまで実施 <b>&lt;グローバル人材の役割&gt;</b> ・グローバル経営方針策定からマネジメントまで実施(国籍に関わらず、本社社長まで昇格機会あり)	<b>&lt;ローカル社員の役割&gt;</b> ・機能内で実務を担当 ・マネジメント機能は求めない <b>&lt;本社社員出向者の役割&gt;</b> ・日本本社との連携 ・各担当機能の推進と日本本社の知識・ノウハウの移管	<b>&lt;ローカル社員の役割&gt;</b> ・担当する機能の方針策定からマネジメントまで実施(マネジャーレベルまで昇格) <b>&lt;本社社員の役割&gt;</b> ・日本本社との連携 ・組織(複数機能)のマネジメント
メリット	・グローバルを俯瞰できる人材によるグローバル最適経営の実現 ・ローカル社員のモチベーションUP	・日本本社が設定した海外事業戦略・モデルを着実に実施可能 ・海外拠点のスムーズな立ち上げが可能	・ローカルの実績が分かる人材によるローカル最適の実現 ・ローカル社員のモチベーションUP
デメリット	・日本の会社の海外事業という観点からグローバル多国籍企業という意識・スキル変革が必要 ・グローバル人材の確保が困難(採用・リテンションにかかるコストも大きい)	・本社社員出向者のコストが大きい ・優秀なローカル社員のリテンションが困難	・機能によっては、専門性や日本本社とのコミュニケーションの面で、マネジャーレベルを担当できる人材の確保が難しい可能性あり

図表 5 タレントマネジメント製品ベンダー7社のカバー領域

	要員計画	人材獲得	コンピテンシー/パフォーマンス評価	後継者管理 キャリア開発	学習管理	報酬管理
Taleo (Oracle)	パートナー製品 (Aruspx)	自社製品 および買収	自社開発	自社開発	買収	自社開発 および買収
SuccessFactors (SAP)	買収	買収および パートナー製品 (Jobvite)	自社開発	自社開発	買収	自社開発 および買収
SilkRoad Technology	—	買収 (共通PFに移行)	買収 (共通PFに移行)	買収 (共通PFに移行)	買収 (共通PFに移行)	買収 (共通PFに移行)
Cornerstone On Demand	パートナー製品 (Aruspx)	自社製品および パートナー製品 (FirstAdvantage)	自社製品	自社製品	自社製品	自社製品
Sum Total Systems	買収	買収	買収	買収	自社製品 および買収	買収
Saba Software	—	—	自社製品	自社製品	自社製品	自社製品
Kenexa (IBM)	—	買収	買収	買収	買収	買収

出所: Gartner 「The Talent Management Suite Market Emerges, 2012」を基に作成

ル社員の育成はあくまで“スタッフレベル”に主眼を置けばよく、採用時も、ことさらハイレベルな人材を獲得しなくてよい。しかし、「過渡期のオプション②」を志向する場合はそうはいかない。いかにして優秀なローカル人材を獲得・育成するか、そこに海外ビジ

ネスの発展がかかってくるからである。いずれにしても、現有人材のスペックや今後の海外ビジネスの展開を踏まえ、中・長期的にどのようなモデルを志向するかがグローバルタレントマネジメントを考える上での道標となる。

自動車部品メーカーのB社はア

ジア地域における工場の現地化を推進していく上で、工場員（ローカル人材）のスキル向上に課題を感じていた。B社から相談を受けたのは、いかにして工場員のスキルセット（知識・経験・コンピテンシーなど）を可視化するかという内容であり、彼らはその可視化されたデータを頼りに、弱みを潰していくことでローカル人材の計画的な底上げを図りたいとのことであった。このようにタレントに関するデータの可視化が課題として浮き彫りになってくるのは、このステップ2からである。

### ■ステップ3：グローバル人材の計画的育成・登用

ステップ3では計画的育成・登用の範囲がローカル人材だけに閉じなくなる。すなわち、本社人材・ローカル人材を問わず、個々のスキルやコンピテンシー、経験等の可視化が論点となってくる。グローバルベースで人材を計画的に育成・登用しようと考えれば、どうしてもそのための基礎情報が必要となる。しかもアクセスしやすい形で、だ。こうした背景から、タレントマネジメントシステム（以下、TMS）の構築に関する相談を受けることが非常に増えてきた。

TMSの主要機能は6つに大別され、個々のモジュールが独立したシステム（もちろんモジュール間の連携も可能である）として存在している（図表5）。すなわち、

図表 6 TMS導入におけるスモールスタートの弊社コンサルティング事例

	IT業界 C社	金融業界 D社
目 的	●グローバルでリーダーシップを発揮し、ビジネスを牽引することのできる人材の可視化と適正な評価・処遇の実現	●アジア地域におけるローカル人材の保有スキル・能力の可視化およびグローバル人材候補の特定
導入モジュール	パフォーマンス管理	学習管理
効 果	●グローバル統一評価基準での評価・処遇の実現 ●ハイパフォーマンスの可視化	●数千名の研修受講履歴の可視化 ●個人単位での受講管理の実現
導入対象地域	グローバル	アジア
導入期間	3-6ヵ月/社	5ヵ月

人事戦略上、必要なモジュールだけの選択導入が可能であり、比較的安価で、それほど時間をかけずに導入できる点が大きな特徴となっている。

実際、TMSを導入しているクライアントは、人事上の目的に合わせて、学習管理（LMS：Learning Management System）やパフォーマンス管理（PM：Performance Management）といった特定モジュールの導入からスモールスタートを切り、必要に応じて、徐々に他のモジュールへと拡張していく傾向がみられる（図表6）。

学習管理やパフォーマンス管理から導入を始める企業が多い理由は、管理対象者数が多く、システムを導入しなければ管理しきれないという事情があるからだと推察される。

タレントマネジメントという点、後継者管理（サクセッションマネジメント）など、個人単位のキャリア開発を思い浮かべるかも

しれない。しかし、実際にクライアントから聞くとよれば、後継者として管理したい人材はグローバルでみても100～200人しかいないようだ（しかもまだ大多数は日本人が占める）。

TMSで管理すべきデータは、一般的に従来の人事系基幹システムが持つものと異なり、基本的な人事データのほかに、人材の質的な側面をより掘り下げたデータ（過去の評価結果、上司やカウンセラーからのフィードバックコメント、特に海外では趣味や社内ネットワークなど）までもが管理対象となるケースがある。このデータ定義や当該データを収集するためのプロセスの構築も人事部門の重要な役割となっているケースが多い。個々人に応じた育成やアサインを考える上で、インプットになる情報は何かを考え、必要なデータを定義していくことが求められる。

## 成功の鍵は

### “スモールスタート”にある

グローバルタレントマネジメントの推進で担うべき人事部門の役割は大きい。海外ビジネスにおける必要な人材スペックの明確化や、人材活用モデルの検討、TMSの導入と現有人材の可視化など、その役割は多岐にわたる。特に現有人材の可視化については、管理対象の広さやデータ収集に関する労力の大きさからか、尻込みしている企業が多いように見受けられる。しかし、前述した通り、グローバル化に対して待ったなしの企業は、人事戦略上、プライオリティの高いところからスモールスタートを切って、人材の見える化に着手している。今後、日本企業がグローバルで勝ち残っていくためには、タレントマネジメントの領域においても様々な試行錯誤・創意工夫が必要であることは明白であり、その1つの答えが“スモールスタート”にあると筆者は考えている。つまり、まずは限られた国や事業もしくは階層に関する情報を可視化する。その範囲を徐々に拡大していくことで、本社のガバナンスを強め、グローバルワイドでの人材最適配置を実現していくのである。

本稿がグローバルタレントマネジメントへの取り組みのきっかけになれば幸いである。