

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12回



鵜澤 慎一郎(うざわ しんいちろう)

組織・人事コンサルティング部門におけるHR Transformationコンサルティングの責任者。大手外資系企業および日系グローバル大企業に対して、大規模・複雑・グローバルな人事機能改革の先進的プロジェクトを多数手がけている。『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

総括：出遅れた日本の人事が取るべきガバナンス強化策

デロイト トーマツ コンサルティング
執行役員パートナー 鵜澤 慎一郎

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きた。最終回は総括として、出遅れた日本の人事はどのようにガバナンスを立て直していくべきかを整理したい。

グローバル本社が担うべき 人事機能の弱さ

海外進出、M&A、大規模人員削減、グループ経営ガバナンス強化等、日本企業はこの数年間で大胆な経営変革を行ってきた。特にビジネスのグローバル展開という波は大きく、人事部門もその変化に呼応する形で人事制度・人事情報システム・要員管理・タレントマネジメント等のグローバル対応を進めている。このような状況下で日本企業は「日本の事業会社」と「グローバル本社」の2つの側面を持っており、「日本の事業会社」としてのプレゼンスは小さくなる一方で「グローバル本社」の性質は強まっている(図表1)。

しかし、残念ながら日本の人事はグローバル本社のリーダーシップを十分に発揮できておらず、効果的な施策を全世界に対してうまく打ち出せていないケースが多い。推進している場合でも運営や責任の主体が日本本社側になく、海外の主要法人(例:北米)の人事チームが主導権を握っており、日本本社がフォロワーになる逆輸入方式で進めている場合が多い。

組織・業務・人材・システム ・地域からの考察

出遅れた日本の人事は、ガバナンスをどのように立て直すべきか。本連載では主に組織・業務・人材・人事情報システム・地域の5つの観点から考察を試みてきた。

(1) 組織の観点＝仏作って魂入れず状態からの脱却

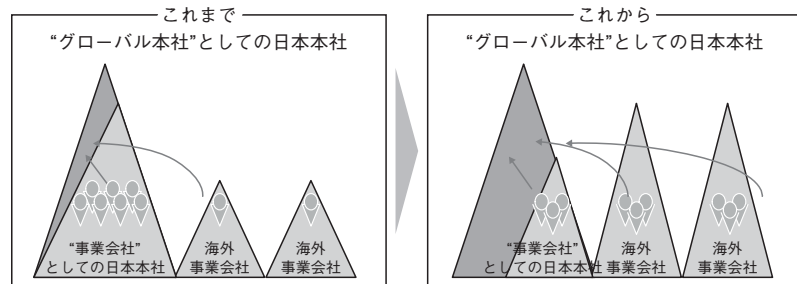
第1回(グローバル人事組織の必要性、鵜澤・平野)、第5回(ホールディングス運営に求められる人事組織、沖津・大谷)、第8回(いま求められる国内拠点の人事機能変革、出崎・大久保)の章で主に言及した組織設計面における改善点は、先進グローバル企業の

組織形態をベンチマークし、その型を模倣するだけで終わってしまう“仏作って魂入れず”状態からの脱却である。

当たり前の話であるが、自社のビジネス(顧客)に付加価値を出しやすい組織形態に変えることが大事なのであって、例えば特定の事業部門はグローバルビジネス展開をしていて、他の部門はローカル単位での地域分散型展開モデルであれば、すべての事業体を単一のグローバル組織(COE/HRBP/Operation)の3組織に分けるグローバルHRサービスデリバリーモデル、第1回参照)にする必要はない。また、ホールディングス人事と各社人事の分離(第5回参照)、国内における工場、研究所、営業支店等の拠点再編(第8回参照)が行われたとしても、実態はHRBP(HRビジネスパートナー)と肩書きだけ変わっただけで本来的に期待される事業部門への価値貢献や人事コンサルタント的な働き方とは程遠く、今まで通りのオペレーション中心の働き方のままであったり、ホールディングス人事を作っても人事企画機能を分離

図表1 日本本社の「グローバル本社機能」と「日本の事業会社機能」に関する重要性シフト

日本本社は「日本の事業会社」と「グローバル本社」の2つの側面を持つビジネスのグローバル化の進展で「日本の事業会社」としてのプレゼンスは小さくなるにつれて、「グローバル本社」の性質は強まる一方である



© 2014. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

できずに各社人事側にも機能を併存させたり、国内拠点は集約してもその人事部員は変わらず“よろず何でもサポート係”のままであったりしては組織変更の意味はない。ガバナンスを利かせ、効率的で実行性の高い組織になるためにも、過去からの慣性による曖昧な役割分担や従来の働き方を払拭する必要がある。その新しい組織で働く人々が期待役割通りの新しい働き方ができるよう意識づけと行動徹底も重要である。

(2) 業務の観点＝ビジネス主導の変革と標準化アプローチの再考

第2回（ビジネス主導の人事組織への変革、榎本・熊田）や第3回（社内イノベーションの創出を支援する役割、原田・川北）の章では、人事部門への期待役割が変化していることに言及した。歴史上、過去に何度か繰り返されてきた人事変革と近年のそれとは根本的に何が違うのか。1つの答えは、近年の人事変革はこれまでのような人事部門内部で自律的に進めてきた改革とは異なり、完全に“ビジネス主導”で行われている人事変革だということである。ビジネス側の加速する事業展開（グローバル化、M&A等）に背中を強く押される形で組織・人事面でこの入れが行われている。つまり人事の業務とは人事のオペレーションではなく、ビジネスに付加価値を生み出すことであると改めて喚

起しておきたい。

また、第4回（グローバル人事モデル移行時のルール形成、鶴澤・山本）で指摘したように高付加価値業務にシフトするためにもまずはオペレーション業務を極力標準化すべきであるが、その方法論を多くの日本企業が間違えていることに早く気づき、軌道修正することを期待したい（図表2）。

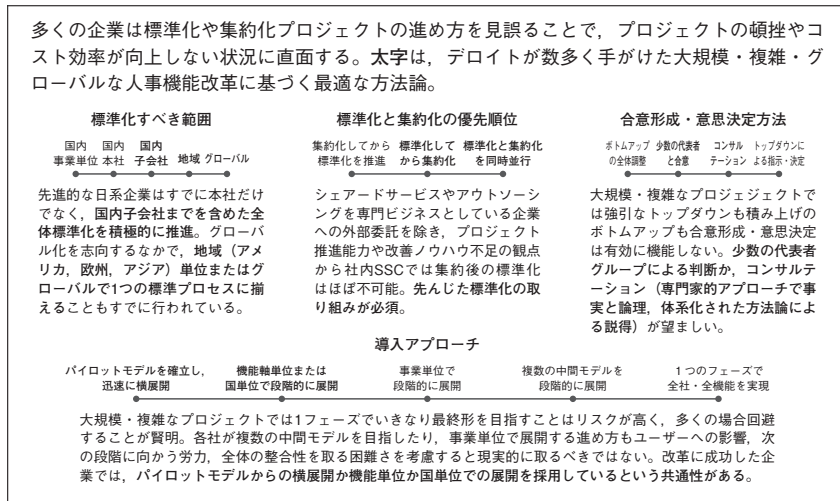
(3) 人材の観点＝カウントダウン方式での早期育成とスモールスタートからの展開

第4回（グローバル人事モデル移行時のルール形成、鶴澤・山本）や第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、高柳・小野）の章では、昨今話題に上ることが多い、グローバルモビリティ（人材の流動化）とグローバルタレントマネジメントについて言及した。

ここでの改善点は、組織設計同様にグローバルスタンダードな仕組みやルールだけを表面的に輸入しても日本企業では機能せず、そ

の仕組みの背景にある意図まで正しく理解し、実際の運用を見直すことにある。例えばサクセッションマネジメントの本質はカウントダウン方式のエリート人材育成である。経営リーダーが現れるのを成り行きで待つのではなく、意図的に育て上げるためにマイルストーン（あと何年以内にこのハードルをクリアする）を細かく決めて、定期的にモニタリングとサポートを行わねばならない。育成する立場にある現在の経営リーダーも次の後継者候補達も真剣勝負で次の成長ゴールやそこに至るまでの残された時間を互いに強く意識して進めないとうまくはいかないのだ。また第6回で指摘したようにタレントマネジメントの要素（サクセッションマネジメント、学習履歴管理、パフォーマンスマネジメント、採用等）を一気呵成に短期間でグローバル対応に移行できる力を持っている人事部門は稀である。着実に成功モデルを積み重ねるスモールスタートアプローチ

図表 2 最適な標準化や集約化アプローチ



© 2014. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

も一考に値するはずだ。

(4) システムの観点＝クラウドシステムによるスピーディなプラットフォーム化

第7回（次世代人事情報システムの構築と効果的な活用、馬島・堀口）と第9回（クラウド人事情報システム導入を成功させるプロジェクトガバナンス、鈴木、堀口）の章は、旬な話題ながらその概念や導入手法、事例がほとんど知られていないクラウド人事システムを取り上げた。人事ガバナンスをグローバルに利かせようと考えたときに、人事情報や人材情報の可視化は重要であり、その観点から人事システムというプラットフォームの整備は非常に有効である。特にクラウドは従来のモデルに比べると自由にカスタマイズや追加開発ができないという機能制約がある一方で、従来よりもスピーディで安価な導入が現実的にできつつある。人事システムも組織や人

材の仕組みと同様に、箱だけを整えても中身が伴わなければ意味がない。グローバルガバナンス強化に向けて、今後数年間のグローバル人事システムの導入ロードマップ作りとその実行は必ず役に立つはずだ。

(5) 地域の観点＝既成概念の払拭と本社とローカルの関係性再考

第10回（中国市場での人事ガバナンスのあり方、澤田・白）と第11回（東南アジアの日系企業がかかえる人材マネジメント上の課題、坂田・高柳）では日本にとって地理的・経済的に非常に密接な関係がある中国と東南アジアを取り上げた。現地に長期滞在しているコンサルタントの見方は多くの読者の既成概念と少し異なっていたかもしれない。例えば中国の労働市場や就労観には誤解が多く、政治的な対立があったとしても実際の日本企業には現地で多くの人材獲得・育成のチャンスがあ

る。また、東南アジアはかつての低賃金製造拠点から重要戦略拠点にすでに変貌し、求められる人材要件や人材マネジメントのあり方も変わってきている。中国と東南アジア共通の改善事項として挙げたのは、これまでの成功モデルを尊重しながらも時流に合わせて日本本社側の関与を強めるべきだという指摘である。欧米市場とは対照的に、アジア市場においては歴史的・地理的な関係性の深さからあえてOJT、現場任せで“日本式マネジメント”を何とか横展開させて、やりくりしてきた企業も多いはずだ。しかし成長スピードが加速するアジア市場で、そのやり方は曲がり角に来ている。本社人事よりも現地駐在員のほうが現地の諸事情に通じていて、依然として現場の声が強く反映されたローカル最適な運用が主体となっているが、今後は地域横断での人材交流や組織運営が進む。その際は、本社側がきちんとリーダーシップを取り、グローバル最適なマネジメントの指針を出すことが求められるはずだ。

データマネジメントで 仕組み化の実効性向上へ

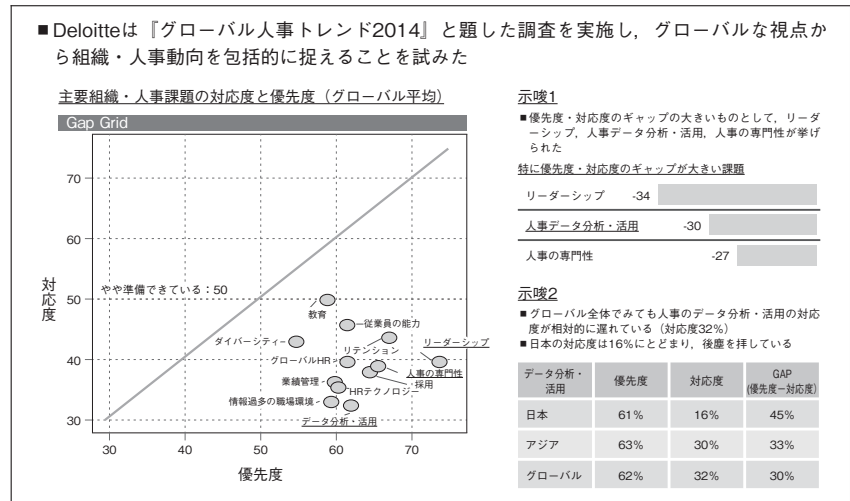
最後にガバナンスとは何かという原点に立ち戻りたい。実際のガバナンスとは単に組織をコントロールするだけでなく、“企業の競争力を高める”というポジティブ

で戦略的な意味合いがある。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。ガバナンスの手法とは3つに大別される。

- ① 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

伝統的に日本企業が得意としてきたのは、②のWay浸透と、③の人によるガバナンスだ。しかしこれは浸透するまでに時間と手間がかかり、特に多様性のあるグローバル展開やM&A局面ですぐに効果を発揮するのは難しい。そこでガバナンス強化策として日本企業が数年来意識してきたのは①の仕組み化によるガバナンスの強化である。実際に組織・業務・人材・システムのいずれの要素においても日本企業は先進欧米企業の仕組みをベンチマークし、そのルールや型を積極的に導入してきたはずだ。しかし表層的な仕組みが日本企業のなかに入ってきて中身が伴わない、運用が追いついていないので、多くの人事領域では期待されたほどの効果を挙げられていないという構図になっている。それに対する1つの解決策はデータマネジメントの活用であろう。スピーディな意思決定や合理的な組

図表3 グローバルな視点からの組織・人材課題



© 2014. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

織・人事マネジメントにデータの活用は欠かせないが、仕組み化によるガバナンス強化にもデータマネジメントは後押しとなる。例えばタレントマネジメントであれば実際のユーザーアクセス分析による活用度把握や求められる人材要件の充足度状況、組織設計であれば要員管理の観点から報酬水準や人員数をデータで瞬時に把握できれば、グローバル本社として遠隔であっても各国の人事課題を的確に把握・分析し、次の一手につなげることができる。仕組みを入れて終わりではなく、その後をトラッキングして改善に活かすことが何よりも大切である。またデータマネジメントによる後押しは海外現地法人の経営者や人事部門と交渉が不得手な日本企業の人事にとっても朗報だ。個人的なリーダーシップ力やコミュニケーション力とは無関係にデータで示す考察は高い説得力を持って、相手にやる

べきことを正しく伝える影響力を持っている。感覚ではなくデータを示して、非効率性や進捗の遅れをグローバル本社として指摘し、正しい方向へと導くことができるわけだ。

しかし、残念ながらこのデータ活用・分析という領域でも日本は出遅れている。デロイトが行った『グローバル人事トレンド2014』と題した調査（94ヵ国・2,532人のビジネスリーダー・人事責任者に調査）では、人事データの活用・分析はグローバルでも人事課題の優先度と対応度の乖離が大きい項目であり、とりわけ日本は対応度が低いことが明らかになった（図表3）。仕組みを模倣する段階から脱却し、データマネジメントを通じて、日本企業はグローバル本社人事機能を強化し、自社のグローバル組織・人事施策を主導していくことが今求められている。