

日本企業 グローバル人事の試練

——コロナ禍で見えてきたことと見えなくなってきたこと

グローバル人事部門は今どのような課題に直面しているのか。

(3月17日開催、日外協「国際人事部会」から抜粋)



前・早稲田大学 政治経済学術院
教授 白木三秀

新型コロナウイルス禍によって、日本企業のグローバルにおける人事マネジメント(HRM)のあり方も大きく変わりつつある。その変化はまさに「革命」であり、「労働革命」あるいは「HRM革命」と呼んでもいい。

人事部スタッフのコア業務と役割

グローバル本社人事部スタッフにとっての不可欠なコンピテンシー(行動特性)とは、「コア業務」を継続的に遂行すること。コア業務には二面性がある。1つは経営目標の達成支援であり、もう1つは従業員の組織コミットメント(会社への帰属意識)と仕事エンゲージメント(仕事への熱意)の向上、そして従業員のウェル・ビーイング(幸福)への支援。これらの結果が「良い会社」「強い会社」を生む。

グローバル本社人事部の具体的役割として挙げられるのは、企業理念の普及のための努力、パフォーマンス・マネジメントの基準およびプロセスの伝達、グローバル・タレント・マネジメント(GTM)の方法とプロセスの統括など。だが、コロナ禍の影響でHRMは大きく変わろうとしている。

変化の功罪は何か。見えてきたこともある一方で、いまだに不透明な部分も多くある。論点整理を試みたい。

1. 人材のモビリティの著しい制限

事業継続のために、オンラインによる越境(国内外)テレワークが急進展、本社/子会社が縦横にネットワーク化されつつある。多国籍企業の4つの類型——①「グローバル」: 経営資源と権限を本社に集中、②「マルチナショナル」: 海外の子会社が独立的に事業を行う、③「インターナショナル」: ①と②の間、④「トランスナショナル」: 本社/子会社が縦横にネットワークされた組織——のうち最も有効とされる④トランスナショナル化に日本の多国籍企業は向かっている。

2. 在宅勤務“Work from home”の浸透

在宅勤務には通勤時間の節約、オフィスコストの低減などのメリットがある反面、コミュニケーション不足になるデメリットもある。また、人間関係をつくって人材育成という従来の方法がとれない上、評価も難しい。もっとも、評価制度の見直しを通じてメリットに変えられる可能性もある。

3. 在宅勤務による影響と格差

日本に限らず在宅勤務への評価は男女間で差異がある。男性が在宅勤務に好意的なのに対し、女性は家庭内での負担増などを理由に否定的。企業規模や業務内容による格差もある。

4. 海外オペレーション/トレーニング

移動制限により日本からの海外派遣が減ったことで、アジアでは海外子会社の現地化が進展。