

国際人事担当者による覆面座談会

グローバル人事は何ができるか

「経営のグローバル化」について、国際人事を担当する4人のマネジャーによる覆面座談会を企画した。メインテーマは「グローバル化が求められる中で、人事は何ができるか」。本音で語り合ってもらった。

出席者



A社

(DXサービス業)

グローバル事業部門のグローバル人事、人材マネジメントの責任者



B社

(化学メーカー)

アウトバウンド・インバウンドの駐在員と帯同家族の人事支援グループリーダー



C社

(計測・制御機器メーカー)

現地法人含め、人事制度、育成施策、採用施策、モビリティの管理・支援を担当するグループ長



D社

(食品メーカー)

海外外向者の赴任・帰任をサポート、人事企画、戦略、育成などを担当するグループ長

司会

日外協 国際人事センター ^{かんべ} 上戸 道夫

「グローバル化」をどう認識しているか

司会 ビジネスの国際化はすでに進んでいて、「今さらグローバル化でもないだろう」とも思うが、「今こそグローバル化が必要」とも言われている。そもそも「グローバル化」とは何か、各社の国際人事の立場ではどう捉えているかについて伺いたい。

D社 「グローバル化」の言葉が一人歩きしている感は否めない。事業の国際化を指すのか、人事の多国化・多様化を指しているのか、売上や利益の大半を海外で稼いでいることなのか、取引国数なのか、明確な定義付けがされていない。

A社 全く同感。ビジネスの国際化なのか、企業がグローバル企業を目指しているのか、概念や前提が異なる事象を1つの言葉でくくることで論点のズレが生まれると感じている。当社では「世界を1つの市場と見て、あらゆる事業活動を展開していくこと」をグローバル化と捉えている。具体的には、海外の新しい市場を開拓し、世界中の顧客にサービスを提供していくためのサプライチェーンを構築していくことで

あり、多くの国に現地法人を設立し、異なる文化習慣の方たちと適応しながらビジネスのローカライズを行っている。

C社 当社の海外事業利益比率は20%とそれほど大きくない。日本本社が中心となり、日本の市場をベースに、海外子会社にガバナンスを利かせて、事業を拡大することが当社にとってのグローバル化。この状況は向こう20年は続くだろう。

B社 当社の海外売上比率は約5割だが、日本での成長はもう限られており、今後増やしていくためにはどういう海外市場戦略を取るかがグローバル化と考えている。かつては世界を1つの市場と捉えて、社員が同時に2つの組織(地域別と機能別)に属するマトリックス型の組織をつくったこともあった。だが、横断的なコミュニケーションが複雑で、マネジャーがかなり疲弊した。結局は日本本社の決定をリージョンに伝える元の組織形態に戻したが、その結果、日々の仕事に追われる中で「部分最適化」してしまい、グローバル全体での統一や効率化、あるいはビジネスの目指すべき方向性の合意形成