グローバル人材マネジメントに関する業務の理解

講　師
TM HR Advisory & Coaching
CEO　南 知宏 氏

日外協は９月16日、第116回 国際人事部会「国際人事業務担当者の基礎セミナー」を開催した。

国際人事部門の担当範囲は、従来の基本業務に加え、海外勤務形態の多様化や多様なグローバル人材の育成・活用、海外現地法人の支援管理など、一層広くかつ複雑になっている。

本セミナーは、こうした変化を踏まえ、国際人事部会の新活動として３部構成でスタート。本年１月に第１部「国際人事業務」をテーマに実施した。

今回の第２部は「グローバル人材マネジメントに関する業務の理解」。日本と東南アジア各国での人事制度設計や人事機能強化、人材の現地化に向けた組織設計など、豊富な経験を持つ南知宏氏が、日本本社がとるべき打ち手や役割を、事例紹介を交えて体系的に解説。最後に行われたワークショップでは、グローバル人材マネジメントの目指す姿、現状の課題などを巡り、参加者同士で意見交換が行われた。

なお、第３部「海外現地法人の管理と支援に関する知識」は 11 月 26 日に開催予定。

グローバル人材マネジメント概論

〈講師から参加者の皆さまへの質問１〉
「グローバル人材マネジメント」とは、どういう意味だと思いますか？

マッキンゼーによると、人材管理(Talent Management)とは、組織が従業員を採用し、定着させ、満足度と生産性を高め、時間をかけてスキルを継続的に向上させるためのあらゆる手法を指す。

人材管理の５つの領域―― ①適切な人材の採用、②学習と成長、③パフォーマンスの管理と報酬、④従業員体験の最適化、⑤人材計画と戦略の最適化――を全世界でやりきることを「グローバル人材マネジメント」と定義できる。

〈講師から参加者の皆さまへの質問２〉
貴社では「グローバル人材マネジメント」として、何をやろうとしていますか？（やっていますか？）

日本市場が成熟する中で、日本企業は海外市場に活路を見いだそうとしている。現地の日系企業相手のみならず、グローバル企業・現地企業を顧客とするビジネス拡大を狙う。人材マネジメントにおいては、余分な要員や人件費が発生しないよう管理できる体制づくり(総労務費の適正化)と、高度かつ柔軟な働き方ができる人材の育成(現地人材の育成)が求められている。

グローバル人材マネジメント実現へのステップ

事業戦略を実現するために必要な人材とは？事業戦略とその実現に向けた人事ビジョンに基づき、人材マネジメントサイクルに沿える人事インフラをつくらなければならない。

効果的・安定的人材マネジメントには、次の４点が必要になる。

１．ガバナンスの対象

日本本社で人事として現地をグリップする度合い、人事ガバナンスは現地での事業成熟度で変化する。例えば、事業の立ち上げ期・成長期は、本社ガバナンスは抑えることが多い。一方、軌道修正や立て直しを求められる局面では本社のグリップが強くなる。