

# 海外現地法人の管理と支援に関する業務の理解

## 国際人事業務担当者の基礎セミナー 第3部



講 師

TM HR Advisory &amp; Coaching

CEO 南 知宏 氏

日外協は11月26日、第119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。

本セミナーは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」、9月に第2部「グローバル人材マネジメントに関する業務の理解」を実施している。

第3部となる今回は、海外現地法人の経営管理を向上させる視点から現法人事機能の現状と課題を明らかにし、本社がどう関与すべきか日本企業のるべき対応について、前回(第2部)に続き、南知宏氏が豊富な事例紹介を交えて解説した。

最後に行われたワークショップでは、参加者が直面している課題と解決策などを巡り、活発な意見交換が行われた。

### 海外現地法人の人事機能の変遷

〈講師から参加者の皆さまへの質問1〉

皆さんの会社は何年前から海外進出していますか？

回答を見ると、どの企業も少なくとも15年以上前から海外に進出しているようだ。

### 「中央集権」と「地方分権」

バブル崩壊後の1990年代後半以降、「中央集権」による本社からの一定のコントロールによる事業運営の効率化が志向されるようになった。しかし日本本社側のリソースや知見等には限界があり行き詰まる。

そこで2000年代以降は、なし崩し的に「中央集権」から「地方分権」へ。しかし現地の人が業務遂行に追われて施策立案・運用改善ま

で手が回らず、「地方分権」(=現地最適)の実現に時間を要している(表1)。

### 海外現地法人で実際に発生している問題

制度をつくってもそれが守られ運用されないと安心してはならない。評価・昇格、報酬、労務管理で実際に発生している主な事象をそれぞれ3点挙げると次の通り。

#### 評価・昇格

- ①文化や宗教、慣習によって、優先されるものが変わる（悪意はなく、すり合わせが必要）
- ②適正な運用には、現地人事の役割認識や知識が不足（本社人事が教える必要がある）
- ③経営層や各部門・現場がプレッシャーをかけていることも（例：「そんなことをしたら、社員が辞めてしまう」）

#### 報酬

- ①日本は報酬関連に寛容すぎる（ローカル幹部・社員はものすごくこだわる）
- ②報酬を守るためにルールを逸脱することへの罪悪感は低い（ルールよりもモチベーション重視）
- ③コンプライアンスやガバナンスの強化を検討している企業が増加（「なしくずし」の防止）

表1 地方分権の難しさ（2010年代）

	あるべき姿	現状
人事機能	日本本社の方向性を理解し、それを外さず各社向けてカスタマイズし、適切に運用	10年以上前に導入した制度やルールの運用で手一杯
人事リーダー	中長期の視点で方向性を策定し、意志決定	部下の指導とミスのカバーに手一杯
人事メンバー	各社の現状を分析し、必要な施策や打ち手を企画	運用に手数がかかっており、ミスを多発

(出所) 講演資料を元に作成