

ケーススタディ

日本のグローバル製造業におけるグローバルタレントマネジメントの実践事例

ヤンマーホールディングス株式会社人事部

西村 博昭

<要旨>

2000年以降、グローバルタレントマネジメントシステムの構築・導入を行った製造業2社の取り組みを比較した。導入時期、企業規模の違いはあるものの、グローバル連結販売高に占める海外販売比率が50%を超えた状況で、経営トップからも強い要請があったという共通した事情があった。さらに両社とも本社直轄組織による推進、グローバル共通の職務評価によるインフラ作り、タレントマネジメントサイクル、すなわち異動・採用→育成→見極め→配置→処遇および後継者検討の実施を着実かつ継続して推進している。但し、グローバルタレントマネジメント成功のためには Transparency「透明性の確保」＝ルールの明確化とガラスシーリングの排除、Fairness「公平さ」＝信賞必罰の実践、実態としての登用、多様性の実現、Commitment「コミットメント」＝経営トップが決意し、本気で取り組むこと、の3点の実践が必要である。

<キーワード>

タレントマネジメントサイクルの実践 グローバル共通職務評価 透明性の確保 公平さ
経営トップのコミットメント

私は在阪メーカー2社でグローバルタレントマネジメントシステムの構築・導入に携わった。1社目は2003年～2005年にA社（年間売上高約8兆円、グローバル従業員約20万人）で、私は本社人事部のプロジェクトメンバーとして取り組みを推進した。2社目は2020年～2022年にB社（年間売上高約8000億円、グローバル従業員約2万人）で、本社人事部門のグローバル人事担当としてプロジェクトにかかわることができた。いずれも、制度導入当時、グローバル連結販売高に占める海外販売比率が50%を超えた状況で、経営トップからも強い要請があったという共通した事情があった。

以下に2社の導入事例を紹介し、そこから想定される成功のキーワードを導きだしたい。
なお、本稿においては、グローバルタレントマネジメントについては、古沢(2009)及びFurusawa(2014)に従い、「グローバルな競争優位性を実現するためにハイポテンシャル従業員を発掘、開発、評価、活用、リテインする国際人材マネジメント」と定義して議論を進めていく。

(1) A社の事例

A社は1997年に本社人事部門内にグローバル人事・幹部開発を担当する組織を国際人材開発課として新設、現地化推進とその先にあるグローバルな幹部開発への取り組みを開始した。当初は人の現地化をテーマとし、海外役員・幹部職の現地人化に取り組んだ。

その後、2000年になると、人の現地化をさらに推進するため、海外現法の人事スタッフを日本本社に派遣し、人事部門トップがオーナーとなり、本社人事のみならず、事業部門の人事および各地域の人事からなるグローバルプロジェクトをスタートさせた。その検討の中で、当時、アメリカ法人で採用されていた職務評価制度(A社アメリカ法人の独自制度)を全社で展開することとなり、2003年4月からスタートさせた。

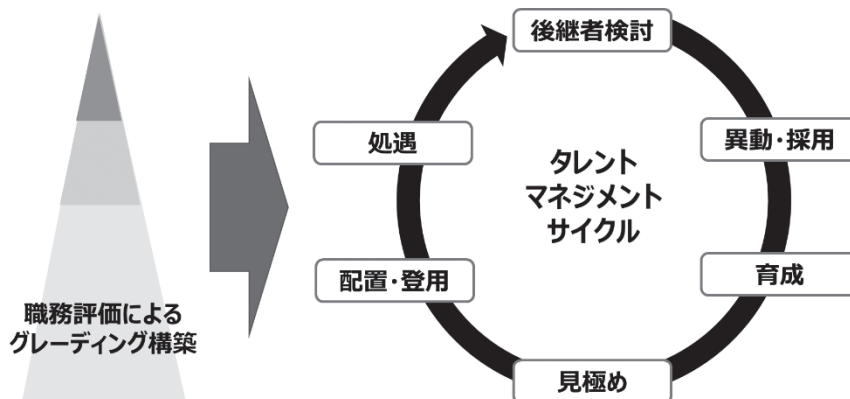
基本の考え方は、「仕事の大きさ」を販売高・管理人員・機能等で数値化しランク付けするもので、当時のA社のみならず、日本企業でも画期的なものであった。当制度は日本を除く海外現地法人のみに適用(約30ポジション)されたが、その後、日本国内でも職務評価を行うこととなり、検討の結果、世界的コンサルであるH社の制度を2004年より適用することとなった。ただ、海外と日本で別々の制度を運用することは経営管理上、困難があることから、2005年にグローバルでH社の制度に統一し、グローバル約150ポジションを対象とし運用することとなった。具体的には、対象ポジションについて、後継者検討(緊急、1-3年の短期、3-5年の中期)を実施、その後継者の中から幹部候補者研修の対象者となる人材を選抜し、コーポレートレベルでの幹部開発研修を実施した。幹部開発研修は、グローバルに30名程度が参加し、約1年間の研修の後、役員クラスによる評価を行った上で、その結果を配置検討に活用するという流れをつくった。(全体像は図表1参照)

同時に、人材評価面では、リーダーシップコンピテンシーの導入準備を進め、2004年段階で海外現法へ展開、そして2008年には日本国内含めたグローバルでの導入が行われた。これについては、幹部社員の評価項目に取り込まれ、年次の評価の際に、業績評価とともに人材評価が行われることとなった。

A社の取り組みは当時の日系企業としては最先端の取り組みであり、その後、多くの企

業の参考になった事例と考えられている。

図表1 タレントマネジメントの概念図



(2) B社の事例

B社においては、2013年にグローバル人事部を新設し、人事のグローバル化を推進する取り組みをスタートした。その取り組みの中でグローバルタレントマネジメントを重点的に推進してきた。当時、既に欧米を中心に地域のトップマネジメントは現法プロパー社員が担っており、人の現地化の取り組みが進められつつあったが、グローバルタレントマネジメント導入は、経営のグローバル化を支援する人事サイドの取り組みとして重要なものと位置付けられてた。その後、体制面では2016年に国内人事担当の部門に担当組織が編入され、運営面においてグローバルに推進する体制がとられたが、グローバルタレントマネジメントを更に加速することを狙いとし再び、本社人事部門直轄組織で担当することとなり、今日に至っている。

現在の制度の骨格は2013年に作られているが、基本の枠組みはA社とも共通である。(図表1参照)

まず最初に、ポジションの大きさを簡易法により測定しグローバルタレントマネジメントの対象となるポジションを約30ポジション、明確化した。その上で、対象ポジションの後継者検討を実施、その中から幹部開発研修対象者を選び、1年目にアセスメントを実施、翌年に幹部研修を行うというプロセスを確立させた。後継者選定については、A社と同じく、緊急、短期、中期の3つの区分で行い、各年度の幹部人事に反映させるとともに中期的な人材発掘を推進している。

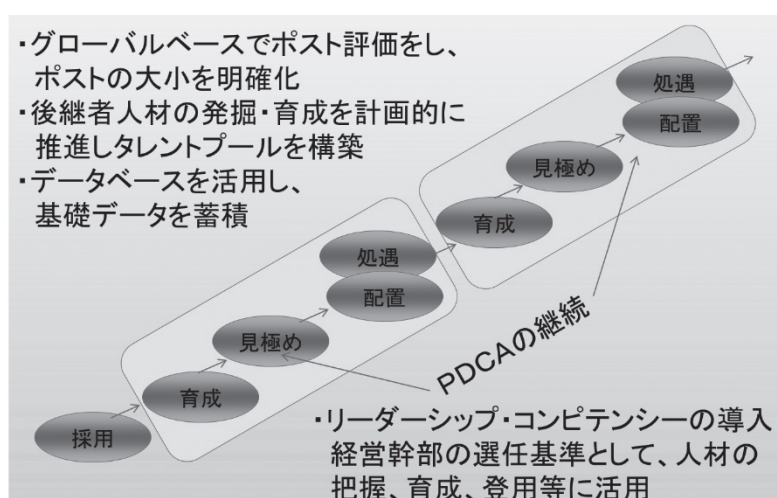
B社の取り組みの大きな特徴は、きめ細かいアセスメントを実施し、人材の見える化を継続して行っている点である。導入の開始時点で評価指標を確立、リーダーに求められる資質を会社の経営理念をベースとしたコンピテンシーとマネジメントスキルの視点から客

観的に評価している。また、今後の事業のグローバル展開を視野に入れ、ポジションの測定手法については、グローバル展開が可能なM社の制度を導入し、グローバル人事インフラの強化を推進してきている。

(3) 両社の取り組みの共通点

取り組みを開始してからA社は20年、B社は10年近くが経とうとしている。この両社の取り組みに共通と思われる点を以下、考察する。

図表2 タレントマネジメントサイクルの全体図



図表2はタレントマネジメントサイクルの全体図である。(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001、Frost & Kalman, 2016)

制度自体は各社の実態に応じて導入されているが、基本のサイクルは共通である。なお、職務評価制度については、A社はH社の制度、B社はM社の制度を導入しているが、いずれもそのまま形式的に適用しているのではなく、それぞれの事情を考慮したカスタマイズを行っている。A社・B社ともに共通している部分は、グローバルな組織レイヤーを反映させた運用ルールをそれぞれ作成している点である。また、特にA社については、事業と地域とのマトリクス運営を反映させる運用ルールを設定した。

更に、H社およびM社の職務評価制度はそれ自体、グローバルタレントマネジメントの基本インフラのひとつではあるものの、その本来の目的が職務を評価し市場との適正な報酬マッチングを行うものであり、タレントマネジメントシステムの導入・推進を保障しているものではない。むしろ、タレントマネジメントシステムは、職務評価制度の存在を前

提として、その上にそれぞれの企業の実態に応じた人材の見極めと評価、育成、登用の仕組みを作り上げていくことにその真髓がある。

また、制度を導入したからといって必ずしも成功するわけではない。両社の取り組みを通じて、成功のキーポイントを考察したい。なお、ここでは、「成功」とは「グローバルタレントマネジメントが制度として導入され5年以上運用されている状態」と定義させていただきたい。

私は、それは Transparency、Fairness、Commitment ではないかと考えている。両社においても、グローバルタレントマネジメントの導入にあたり種々の問題に直面したが、その解決過程において、Transparency、Fairness、Commitment の有効性が推察された。かつ、この枠組みの導入以降5年以上、Transparency、Fairness、Commitment を実践した取り組みが継続されている。また、筆者の過去の他社ヒアリングの中で知った失敗事例においてこれらの3要素が実践されていなかったことから有効であると推察される。

まず、1点目の Transparency とは「透明性の確保」である。そのためにはルールを明確化し、ガラスシーリングを無くすことである。A社・B社とも、グローバル標準のグレーディング制度を導入し、ポジションの位置付けを明確にするとともに、キャリアステップの明確化を進めている。

続いて、2点目の Fairness とは「公平であること」である。そのためには、信賞必罰の実践、実態としての登用、多様性が重要となる。具体的には、標準の実績評価制度、継続的な人の現地化の取り組み推進、国籍・年齢・所属等に関係ない登用の推進の実践がポイントとなる。A社においては経営の現地化の取り組みを20年以上継続しているとともに、ダイバシティを登用の基本の考え方として標榜して推進している。また、B社においては、グローバル標準の実績評価制度を経営幹部に導入するとともにマネージャークラスへの標準の実績評価の仕組みのグローバル展開を推進している。

そして、3点目の Commitment とは、「コミットメント」すなわち「責任をもって実行する」ことである。トップ・役員クラスが決意し、本気で後継者候補を育てていくことが成功を左右する。A社・B社ともに、人事担当役員がオーナーとして全社展開を推進している。

(4) 最後に

今回は、メーカー2社の事例を分析したが、2社だけの事例研究では一般化を行うには限界があると感じている。したがって、今後は、同様の取り組みを行っている企業について

てメーカーのみならず幅広い業界を対象として分析を行い、更なる検証を進めていきたい。
また、この取り組みの真の成果が評価されるのは10年単位の時間軸が必要となる。引き続き、中長期視点で分析を進めていきたい。

<参考文献>

Furusawa, M. (2014) “Global talent management in Japanese multinational companies: The case of Nissan Motor Company”, in A. Al Ariss (ed.), *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, Berlin: Springer, pp. 159-170.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001) “The War for Talent”

Frost, S. & Kalman, D. (2016) “Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity”

古沢昌之 (2009) 「日本企業のグローバル人的資源管理に関する一考察 日産自動車の事例研究一」『大阪商業大学論集』(第151・152号)、217-234頁。

受付日:2022年6月30日

受理日:2022年11月16日