

インタビュー
**経営者の哲学がなければ
 「グローバル人事制度」は
 機能しない**

日本企業が抱えるグローバル人事戦略の課題とは何か。
 国内外企業の組織戦略に関するコンサルティング会社社長の石井氏に聞いた。



いしい せい せいたろう
石井 静太郎
 (イーオス社長)

1946年8月、埼玉県坂戸市生まれ。NEC三田工場に勤務中、都立港工業高校(定時制)卒業。71年9月、渡米し英語を勉強しながら会計学を学ぶ。76年5月米ベース大学卒業(会計学専攻)、79年9月ニューヨーク州公認会計士(CPA)登録。米大手会計事務所ビート・マーウィック&ミッチェル(現KPMG)や米巨大コングロマリットを経て、80年9月半導体装置メーカー大手のアプライド・マテリアルズジャパン入社。82年10月に同社取締役役に就任。96年11月、米アプライドマテリアルズ人事統括副社長に就任。グローバルオペレーション統括などを歴任する。その後独立し、2008年1月にコンサルティング会社イーオスを設立し現職。

—— グローバルな人材登用やそれに対応した人事制度の構築に日本の大企業が、ようやく着手したように見える。

■ その通りだろう。つい先日、日本を代表する電機メーカーの、米ハイテク企業との合併企業の人事責任者及びグループの幹部教育を担当される企業の責任者から相談を受ける機会があった。「業績が向上しない原因は人事制度にあることはわかっている。グローバル化に対応した人事制度をどのように導入すれば、改善できるか」と。

縮小する国内市場にとどまっていたはじり貧、成長著しいアジアをはじめ新興市場の開拓が急務。それには外国人社員(特に幹部及びその候補者)をも対象としたグローバルな人事制度が不可欠と、日本の大企業も重い腰を上げ始めた。

—— なぜ日本企業はうまくいかないのか。

■ 外国企業との合併事業には、実績のある優秀な人材を送り込んでいると日本企業はみんないう。しかし、送り込まれた優秀な日本人が現地のオフィスで毎朝まず、確認するのは東京の本社からのメールだったり、直接、電話すること。日本人駐在員は、日本人だけで食事に行く。これに対して欧米企業に勤める外国人は、現地スタッフを集めて、ミーティングをする。赴任直後なら、部下を集めて食事をしながら自分の仕事の仕方や考え方を伝え、スタッフの人となりを把握しようと努める。

海外で外国人スタッフを使いこなせる日本人がいないことが問題だ。またその反対に外国人のポストのように仕事をするかもわからない。東京の本社ばかりみている日本人上司を現地スタッフは、「お客さん」扱いをして、本当のポストとは思わない。実力のある現地スタッフはやる気を失っていき、結局、生ぬるい環境をよとする現地スタッフだけが残るから、業績が上がらないのは当然だ。

—— どうすればいいのか。

■ グローバルに仕事をこなす幹部を配置したり、処遇する仕組みをつくることだ。私は日本企業の管理職以上にはグローバルスタンダードである職務給(日本企業は圧倒的に職能給)の導入を是非推奨したい。それは「仕事」に報酬を張り付けること。しかも高いレベルの仕事はグローバルで格付け(ジョブ・レベリング)することだ。

当然、仕事の「格付け」が重要で、通常「仕事の範囲や責任の大きさ」「成否が会社に与える影響度」「グローバル度」「管理する人、物、金の大きさや困難度、リスク」などで決める。例えば国内と国外での工場長の処遇は同じ工場長でも、上記の格付けを実行すると違ってくる可能性は大いにある。もし仕事の範囲などはおよそ同等でも「グローバル度」やその「困難度、影響度」で差が出る(日本語でコミュニケーションがとれて、あうんの呼吸が通じる日本人同士で生産管理するのと、それを異文化のなかで、すべて外国人との間でマネージするのは異なる)。当然、リターン(報酬)も変わってくる。中国で1000人の現地従業員を使って、年間〇〇台の自動車を生産する工場長という仕事には〇〇万ドルといった具合に、マネジメントする仕事に値段をつけるのだ。担当する職務の内容で報酬が決まる職務給は大変分かりやすい。

人事は「アート」

—— 特に大事なことは。

■ この工場長の給与の決め方。そこには経営者の報酬の哲学が必要だ。例えば「わが社の報酬は企業目的達成や成果とどのようにリンクし、どのような種類の報酬構成、構成割合(ストック、ボーナス、基本給など)で、報酬市場・競合関係での位置取りはこうだ」と社員に示す。例えば「わが社は報酬の比較市場からみて上位70%をターゲット」とすると決める。この場合比較

市場の平均(50%)が10万ドル、上位70%が12万ドル、下位30%が8万ドルであるとき、当社では当然12万ドル支給することになる。金額に経営者の目標や理念がなくてはならない。これが日本企業にはない。

—— しかし、欧米と違い日本では業績が目標通りに上がらないからといって、中年幹部を簡単に解雇できない。

■ 日本の幹部社員の労働市場が流動化していないのは事実だ。したがって、グローバルな人事体系をどこまでシビアに運用するかだ。人事は厳格である必要はあっても、冷酷である必要はない。私は人事は「アート」、つまり欧米企業の人事制度をそのまま導入して、杓子定規に運用するものではないと考えている。

大事なのは経営者の明確な哲学の有無。ビジネスを成功させるために人事があることを忘れてはいけない。ただし、一度決めた制度は徹底すること。中途半端な運用は現場が混乱するだけで、やらないほうがいい。(聞き手=濱條元保・編集部)