



これからのグローバルな人的資源管理を考える

WILLSeed

『第三回：これまでの研究会から見えてきた最適解とは』

世界約130カ国、1000社以上のパートナーを持つグローバル企業  
**豊田通商の事例を共有いただき、**

**海外拠点と本社人事のあり方を  
一緒に考えませんか？**

最高人事責任者(CHRO)に聞く

海外拠点とのコミュニケーション推進の手立てと、その施策

**4月11日(火) 15:00-16:30** (日本時間)  
@オンライン(zoom)

表記は日本時間です。海外からご視聴の際は、各国の時間帯にご注意ください。

# 海外拠点と本社、相互に有益なコミュニケーション、会議の立て方・進め方とは？ 豊田通商の事例から一緒に学び、考えましょう

## 過去二回の研究会で見た、これまでの課題と、これからの解決策

### 海外拠点の現地化

日本本社と直接の連携がとりづらく、ローカル担当者を育成しても彼らの活躍する範囲が限られてしまっている / スキルが身についたころに辞めてしまう / 日本語能力が原因で上級ポジションを委譲できない / 報酬水準が合わず、優秀な人材が採用できない / 優秀な人材が応募してくれない

### 日本本社のタレントマネジメント

実際に海外拠点で何をしているのか、赴任者の話を聞く程度でしか把握できていない / 海外も含めたタレント把握・配置・活用があるべき姿だが、そこまで手が回らない / 海外拠点に人事専門家を置けるほど、人事内のグローバル化が進んでいない / 優秀な人材を国内外より採用することが望ましいが、人事にも受け入れ部門にも海外経験があり英語ができる人材が少ない / 高度外国人を採用してもすぐに辞めてしまった

登壇者



はませまきこ  
濱瀬牧子  
豊田通商株式会社  
経営幹部 CHRO（最高人事責任者）

MBA取得後ソニー株式会社にて、国際人事、Sony University設立・運営、NYにてタレントマネジメント構築、日本初インド採用等採用変革、国内関連会社人事総務責任者、本社統括部長等、戦略人事から労務人事管理に至るまで人事全般を歴任。2013年株式会社LIXIL入社。執行役員、上席執行役員を経て、理事（グローバル人事本部長）及びGROHE Holding GmbH取締役、グローバルHQの組織人事がバナンス、COEを統括。2019年6月豊田通商株式会社入社、CHRO（最高人事責任者）に就任。経済産業省等省庁・各種団体委員、大学評議委員、講演等も務める。



しらきみつひで  
白木三秀  
早稲田大学名誉教授  
ウィル・シード顧問

早稲田大学名誉教授、国士舘大学大学院客員教授・早稲田大学トランスナショナルHRM研究所顧問、ウィル・シード顧問。早稲田大学政治経済学部卒業、同大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士（経済学）。国士舘大学政経学部助教授・教授等を経て、1999年より2022年3月まで早稲田大学政治経済学術院教授。2022年4月より現職。専門は労働政策、国際人的資源管理。最近の主な著作に『国際人的資源管理の比較分析』（単著 有斐閣 2006年）、『グローバル・マネジャーの育成と評価』（編著 早稲田大学出版部 2014年）、『人的資源管理の力』（編著 文眞堂 2018年）等がある。

### 『第三回 ASEAN海外拠点×本社人事の連携のあり方を考える研究会』イベント概要

日時：4月11日（火）15:00～16:30（開場14:45）（日本時間）

開催場所：オンライン（zoom実施）

※参加申し込みをされた方に参加用URLをお送りいたします

定員：100名

対象：本社グローバル人事、経営企画、事業部人事、ASEAN海外拠点の人事担当者及び経営者

費用：無料

参加申込：申し込みフォーム（<https://forms.gle/6A4dPY1xLUYDw6GQ6>）

スケジュール：

15:00～15:10 WS挨拶・白木教授（問題提起）

15:20～15:50 濱瀬様講演

15:50～16:30 ディスカッション&会場からのQA・クロージング&アンケート

登壇者：

はませまきこ  
濱瀬牧子（豊田通商株式会社 経営幹部 CHRO（最高人事責任者））

しらきみつひで  
白木三秀（早稲田大学名誉教授）

2023年度は、「現法と本社人事のコミュニケーションのはじめ方、進め方」をテーマに定期開催の予定です



セミナーのお申し込みは下記より受けつけております。

<https://forms.gle/6A4dPY1xLUYDw6GQ6>

株式会社ウィル・シード 1500013 東京都渋谷区恵比寿1-3-1朝日生命恵比寿ビル9F 03-6408-0801

willseed セミナー

検索



# 研究会設立趣旨

～「意識づくり」を中心に～

## 研究会設立にあたって

2020年の初めから広がった今回の新型コロナウイルスによるパンデミックは我々の社会に大きなインパクトを与え続けています。グローバルな企業経営、とりわけ人材の確保や育成<sup>①</sup>いわゆる人事全般<sup>②</sup>について考えておられます我々にとっては、この間の変化は大変大きなもので、これまでのトレンドを一気に進めたような気がしております。

そういう時期に、対策と対応について本社人事への期待が高まる中で、本社人事の対応と課題は何だろうか、また他方で、ASEANの海外拠点のヒトの問題で何が起こり、どのような人事課題が焦点で、どのような対応が行われているのか、そういう諸問題を現在の日本企業が置かれたコンテキストの中で解き明かしたい、これが今回の研究会発足の趣旨であります。

問題意識を共有する皆様と共に、現状を見据え、進むべき方向性を見出しましょう。

## 研究会設立趣旨

日系企業のグローバル化は1960年代から盛んに行われてきました。例えば、ASEAN最大の自動車生産国であるタイには、1960年代から多くの自動車メーカーや部品メーカーが進出しており、少なくとも1985年のプラザ合意後の円高を経て中小企業を含む日本企業のASEAN投資は激増しました。現在も投資額では中国を上回っています<sup>①</sup>。在タイの日系企業は、2021年には2678社<sup>②</sup>にのぼり、ASEAN第一位の日系企業進出国となっています。1960年代に進出した企業は、なんと60年以上の操業を迎えていることとなります。中小企業庁のデータによると<sup>③</sup>、日本で創業5年での企業の生存率は約40%です。たった5年で60%の会社が倒産廃業していることを考えると、海外の地で60年間操業というのは「すごいこと」と言えるのではないのでしょうか。

数十年にわたる操業を支えてきたのは、日本人赴任者の努力もさることながら、ローカルスタッフの存在が大きいのではないのでしょうか。日本赴任者が3年から5年に一度のペースで交代してしまう中で、自立的なオペレーションを担えるローカルスタッフの存在、成長がなければ、数十年にわたる操業が実現できたとは思えません。

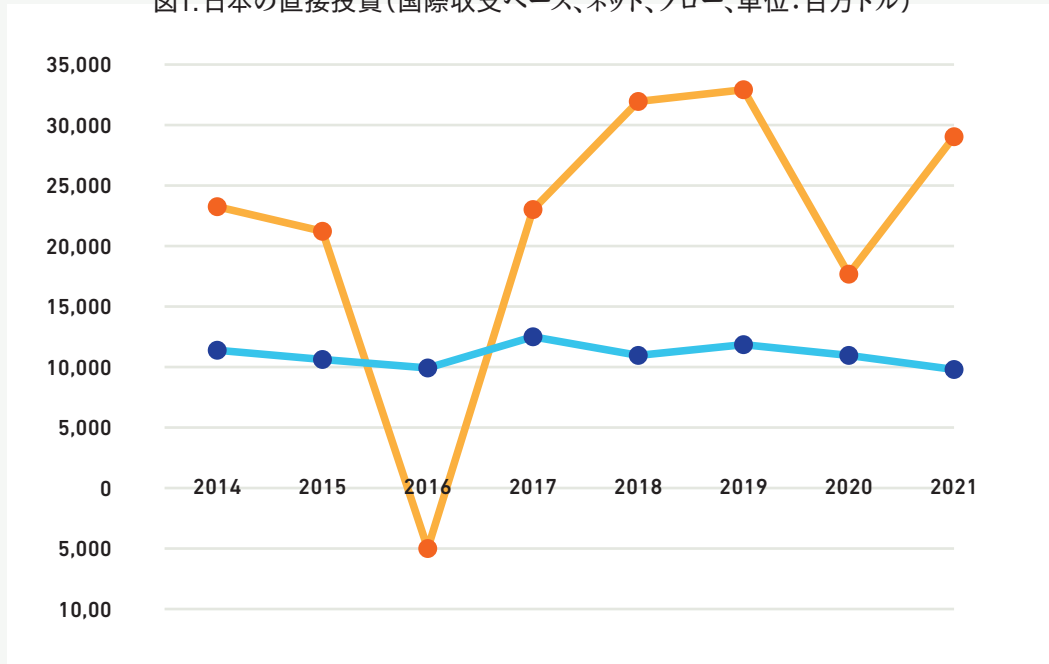
実際に、今回インタビューに応じてくださった「竹中工務店のタイ・インドネシア現地法人」両社ともに操業から40年以上が経っており、操業時から参画してくれていたローカルスタッフの技術力、営業力、マネジメント力が、両現地法人が日系企業顧客から現地顧客に営業範囲を拡大するうえで大きく寄与したと言えます。

例えば、日系企業の顧客であっても、カウンターパートナーがローカルになつてきたり、顧客自体に欧米系やローカルの企業が増えてきており、

※<sup>①</sup> 日本側による直接・間接の出資比率が10%以上の企業及び日本企業の支店・駐在員事務所 (<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2021/01/6e5157e362606548.html>)

※<sup>②</sup> 中小企業のライフサイクル ([https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/04Hakusyo\\_part2\\_chap1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/chusho/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf))

図1.日本の直接投資(国際収支ベース、ネット、フロー、単位:百万ドル)



〔資料〕「国際収支状況」(財務省、日本銀行)、「外国為替相場」(日本銀行)などよりジェトロ作成

〔注〕2016年のASEANへの直接投資の大きな落ち込みは、シンガポールでマイナス18,594(百万ドル)となったためである

日本人赴任者から現地メンバーに業務を任せていかざるを得なくなってきたようです。

ヤクルトでは、マレーシアでローカル向けのマーケティングを行う上で、ローカルメンバー自身がどのような情報に心躍るか、アイデアを出し合っ

て検討したことが成功のきっかけとなったとのこと。一般的には、「現地スタッフに教育を施しても、スキルが身についた頃に辞めていってしまう」という声をよく聞きます。しかし、この竹中工務店、ヤクルトの2社では、数十年の操業の中で、ロイヤルティをもって長年にわたって貢献してくれるローカルスタッフ(「黄金時代の採用者」)を育て確保してきたのです。

そういった高いスキルとロイヤルティを持つローカルスタッフをリタイン・活用するために、竹中工務店タイでは、人事専門家を採用し日系企業の人事慣習にとらわれない、グローバルスタンダードや現地慣習を取り入れた人事制度の導入にもチャレンジしてきたということです。

しかし、他の事例においては、そのようにうまくいっていない場合が多いことも否めません。いくつかの理由が考えられます。

ローカルの担当者に任せている仕事は、当該ローカルの担当者と日本本社側でやり取りしてくれればいいのに、日本本社側が日本人駐在員と日本語で直接話したいという傾向があるため、駐在員の仕事が増えるだけではなく、折角、ローカル担当者を育成しても彼らの活躍する範囲が限られる場合が多い。このため、彼らのモチベーションを維持できない。

同様に、ミドルマネジメントを担当する役職(課長クラス)は育てられても、トップマネジメントクラス(経営CM)を委譲しようとする、日本本社とのやり取りが発生し、それらの業務にはかなりの日本語能力が求められる、なかなか上級ポジションを委譲できない。これが「ガラスの天井」と見られて

しまう大きな原因ではないか。

専門性の高い人材を採用したいが、そもそもそんな人材が応募してくれない、あるいは、報酬水準が合わなくて採用できないという問題はまだ解決できていない。

他方、昨今、日本本社では、タレントマネジメントの推進の下にグローバルにタレント人材の識別・把握と登用、育成が目指されています。

タレントマネジメントとは、1997年マッキンゼーが提唱した『World for talent』<sup>①</sup>「グローバルタレント人材育成競争」というキーワードを起源として、その概念は世界中に広がったといわれています。「優れた人材は外部から調達するものだ」という考え方が主流であったところから、「優れた人材は内部から調達するものだ」という「人材育成」への関心が急激に高まってきました。「企業間の業績差は、優秀人材の充実を最優先事項と位置づけ、それを強化するために具体的な施策を実行しているかが影響している」という見解が示され、現在のタレントマネジメントのベースとなっています。

しかし、タレントマネジメントを実現するためには育成・管理の大幅なコストと時間をかけなければならないため、実現は困難でした。2010年代以降、IT技術の発展によりHRTechが誕生し、タレントマネジメントに特化したタレントマネジメントシステムの開発も行われました。結果として、中小企業であっても小さな初期投資でタレントマネジメントとするためのシステムの導入が可能となりつつあります。

タレントマネジメントのニーズが特に発生しているのが、国内に留まらず世界的に活動しているグローバル企業です。グローバル企業では「グローバルタレントマネジメント」としてタレントマネジメントの重要性に注目が集まっています。

経営会議の下部に「人財委員会」という組織を設置、「グローバル人材マネジメントシステム」を導入して次世代経営・高度専門人材の育成に取り組んでいる企業もあります。

グローバルタレントマネジメントが求められる理由は、グローバル企業は世界各地で活躍できるグローバル人材を育成しなければならないからです。グローバル企業間での競争を勝ち抜かなければならないので、人材の質も通常の企業よりも高いレベルが要求されます。しかし、グローバルに展開している企業ほど物理的に距離が離れているのでタレントを把握したり、世界各国のビジネス状況までを把握しづらいという難しさをはらみます。意識して世界各国の事業やタレントをチェックしなければ、経営幹部層の目が届かない所に優秀な人材が埋もれてしまいますし、適所に適材を配置することもできません。

しかし、システムで一元管理して把握するだけでタレントマネジメントが成功するかと言うと、「日本人社員をどのようにグローバル人材において成長させるのか」「現地のローカル社員をどのように抜えてきて成長させるのか」「外国人を日本本社で就業させるうえでは、受け入れ部門／本社全体のグローバル対応も必要になってくるがそこまでするのか」会社としての人材活用モデルも整理したうえで実施するのが肝です。

それでは、日本企業はうまくグローバルタレントマネジメントができていのでしょうか。その実態に目を移すと、本社とごく一部の主要グループ会社の経営人材の確保を目的としたタレントマネジメントにとどまっている場合が多く、海外会社のローカルメンバーはその対象から外れざるを得ない場合が多いようです。日本本社の取り組みに協力して人事情報を収集したり、報告したりしたとしても、多くのアジアの現地法人の登用、現地化の推進になるわけではないというジレンマが起きています。

また、あくまでも、海外拠点やそのエリアにおける幹部候補の把握に留

まっております、優秀なローカル人材を日本本社で活用していくという発想を持ってタレントマネジメントをできている企業は少ないように見受けられます。

理由としては、受け入れ側のグローバル化の遅れによるところが大きいようです。

研修生として海外拠点からローカルスタッフを受け入れるだけでも、資料やサーバー、勤怠システムや、イントラネット等、全てが日本語のみで英語対応していないことから、ハード面でも受け入れが難しい

部署に英語を話せる人間がいいため、トレーナーを配置できない

日本で大学を卒業した外国籍社員を新入社員として採用しており、言語の問題はないがそれでもマネジメントに苦労している

人事で海外赴任経験者がいないため、「海外拠点のローカルスタッフに優秀な人がいる」という感覚が分からない。英語もできないため、ローカルスタッフとコミュニケーションをとったことがほとんどない

海外の地で操業数十年の間に、日系企業は多くの経営資源を得ています。売上や顧客基盤、物流網や各国政府とのネットワークなど、様々な経営資源です。そして、日本が人口減少の時代を迎える今、海外において自社の現地人材という貴重な経営資源をも得ています。本社・グループ会社の経営とオペレーションに貢献できる人材、あらゆる可能性を抱えた人材が育ってきているのです。このことは、今回のコロナ渦で、日本人派遣者の移動が不自由となる中で現地スタッフだけで現地のオペレーションを何とか回してきた事例が多く出ていることから、明らかではないでしょうか？

タレントマネジメントを標榜して人材育成にコミットした日本本社は、海外拠点も含めた優秀人材の充実を最優先事項と位置づけているでしょ

うか。どこでどのような事業が展開されているのか、そこでの優秀人材とはどう定義され、どのように獲得・配置・育成されているのか、それらを把握したうえで、タレントマネジメントの実行に移しているのでしょうか？また、海外拠点を含めたタレントマネジメントを成功させるために、日本本社のグローバル化を推し進めているのでしょうか？

人材マネジメントシステムは勿論のこと、日本本社と海外拠点間がどのように連携すると、ビジネスの理解、人材の把握、人材を活用するための本社の準備が効果的に進むのでしょうか？この数十年の海外ビジネスの中で育ててきた、ロイヤルティの高いスキル人材（これらの多くの人材は定年退職の時期を迎えていることも事実であり、次の世代のことも考える必要があります）を、現地、複数国間（地域）、本社で幅広く活用していけるのか、改めて企業事例をもとに本社の海外事業ならびに人事の担当者の皆さんと一緒に考えていく価値を感じます。

更に、海外拠点で育った現地スタッフを活用した本社のグローバル化を考えるうえで、今一度本社がグローバル化する場合は何かを見直す必要があると考えます。

### この研究会は、海外拠点と本社人事が一堂に会する場を作ることが新しさです

現地人材の活用及び日本本社のグローバル化の両立の方向性について、海外拠点と本社人事、両者が一堂に会し、その現実や課題を場に出し、解決の方向性を共に議論していきましょう。