

プロジェクト報告書

グローバル採用体制の構築

HQ・リージョナルハブ・ローカルの役割分担と連携

2013年3月

リクルートワークス研究所

グローバル採用体制研究プロジェクト

目次

はじめに	……	3
発見事実		
〈1〉 グローバル企業の人事機能の構造	……	4
発見事実		
〈2〉 グローバル採用の現状(グローバル企業)	……	8
発見事実		
〈3〉 グローバル採用の現状(日本企業)	……	9
発見事実		
〈4〉 現場からの現状打破 「Ex. JAPAN」という考え方	……	10
プロジェクトについて	……	11

はじめに

日本企業にとって、グローバル化への対応は、たいへんに高いハードルである。事業を海外で展開するにあたっては、製造機能や販売機能が先行して海外展開するわけであるが、それにともない、資源調達、市場整備、税務、財務、人材マネジメントといった諸機能を海外でも展開し、事業の速やかな発展をサポートしなければならない。これらを事情の異なる世界の各地でいかに推進するかについて、迷いのない強力な方法論を既に獲得しているという日本企業は稀であろう。

グローバル化の進展に伴う、企業の人材マネジメント上の目下の最大課題は「グローバル人材の確保」である。グローバル人材ということばそのものに、いくつもの定義と分類が考えられるが、以下、本報告書では特に、「グローバルに事業を展開する企業の海外現地法人において、実際にビジネスを推進する人材」を想定する。多くの日本企業が、この、現地でビジネスを展開するグローバル人材の確保に頭を悩ませているのが現状である。

海外現地法人で実際にビジネスを推進する人材は、多くの場合、その国の国籍を持つ人であり、あるいは、その国の事情に精通した、あるいはこれからただちに精通する能力を持つ人であろう(後者の場合は国籍は本社所在国の場合も、現地国の場合も、第三国の場合も考えられる)。

こうした人を採用するために、企業はグローバル人材を採用することのできる採用体制を構築する必要がある。

このプロジェクトでは、本社(Head Quarter、以下HQ)と現地法人・現地事務所(Local、以下ローカル)以外に、特にこの両者の間に存在する地域統括法人(Regional Hub、以下RH)の存在が、グローバル採用体制にどのように影響を与えるのか、という視点を重視した。

HQ、RH、ローカルの三者が、採用を中心とした人事プラクティスにおいてどのように役割分担し、または連携しているのか。現時点では、グローバル人材の確保が思うように進んでいないと答える多くの日本企業にとって、どのようなやり方であれば導入可能であり、また、ビジネスにおける成功という実効に結びつく採用になるのか。

本報告書が、以上のような切実な疑問に、部分的にだとしても答える内容になっていれば幸いである。

2013年3月
リクルートワークス研究所
主任研究員
石原 直子

〈1〉 グローバル企業の人事機能の構造

(1) HR部門における基本機能と分担

米欧型の多くのグローバル企業では、人事(HR)は、報酬・福利厚生管理部門であるCompensation & Benefit (C&B)、採用を担うRecruit、組織開発を担うOrganization Developmentの3つの機能を基本セットとして保有している。これ以外に研修センターやe-Learning等を提供する能力開発部門を指すLearning & Developmentが別に設置されていることもある。

また、近年の傾向として、RecruitingをTalent Acquisition(タレント獲得)と表現する企業が増えている。

【図1】 HR部門における基本機能と分担



(2) 採用の標準的なプロセス

採用はもっぱらRecruit部門の専権事項であるが、Recruit部門が「自発的に」採用をすることはない。なぜならば、ビジネスに必要なリソースとしての人材にまつわる権利権限を持っているのは、事業部門であるからだ。

ほとんどすべての採用活動は、事業部門のニーズを、Recruit部門が受けることによって発生する。

事業部門は、部内に空きポジションが発生したり、ヘッドカウント(規定人員数)が決定し、それに満たない人数しか部内にいない場合に、Recruit部門に新規人材採用のオーダーを提出する。能力や経験値といったスペック、その人材に提供できる待遇(ポジション、報酬)、いつまでにほしいかの期限、といったものが提供される。

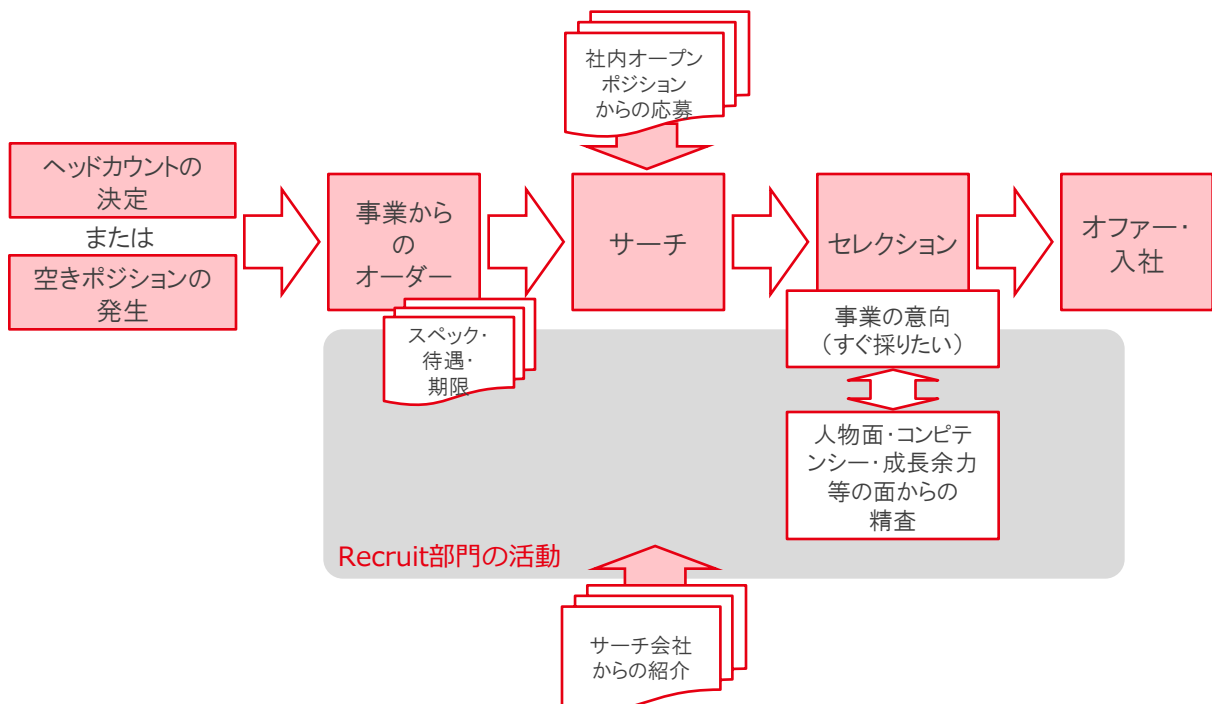
多くの企業では、これと同時に、社内に向けてその部門が人材を募集していることを、社内向けにもオープンにする(オープンポジション)。この募集を知った社内の人材が、そこに応募してくる場合もあり、そうした人物には事業部門が面接等の対応をする。

Recruit部門は、事業部からのニーズにしたがって外部のサーチ会社等を活用して、候補者を選出する。実際に候補者と面談し、採用の可否を決定する主導権は、Recruit部門ではなく、事業部のリーダーたちが持っている。

Recruit部門は、事業サイドのニーズ(今、必用なスペックを満たす人材をただちに採用したい)に対して、その人物が、企業の理念や目指す方向性と合致したコンピテンシーや成長可能性の持ち主であるかどうか、といったことを精査する。そして、時には事業の意向に対し、反対の意見を表明する。

また、Recruit部門は、採用した人材の配置より後については、責任や権限を持たない。入社以降の育成や異動は、何よりも上司の責任であり、またそれをサポートするのはOD部門の責務である。

【図2】 採用の標準的なプロセス



(3) グローバル組織における人事機能の展開

米欧型のグローバル企業では、事業や人事等の機能は、「マトリクス構造」かつ「入れ子構造」で展開されている。

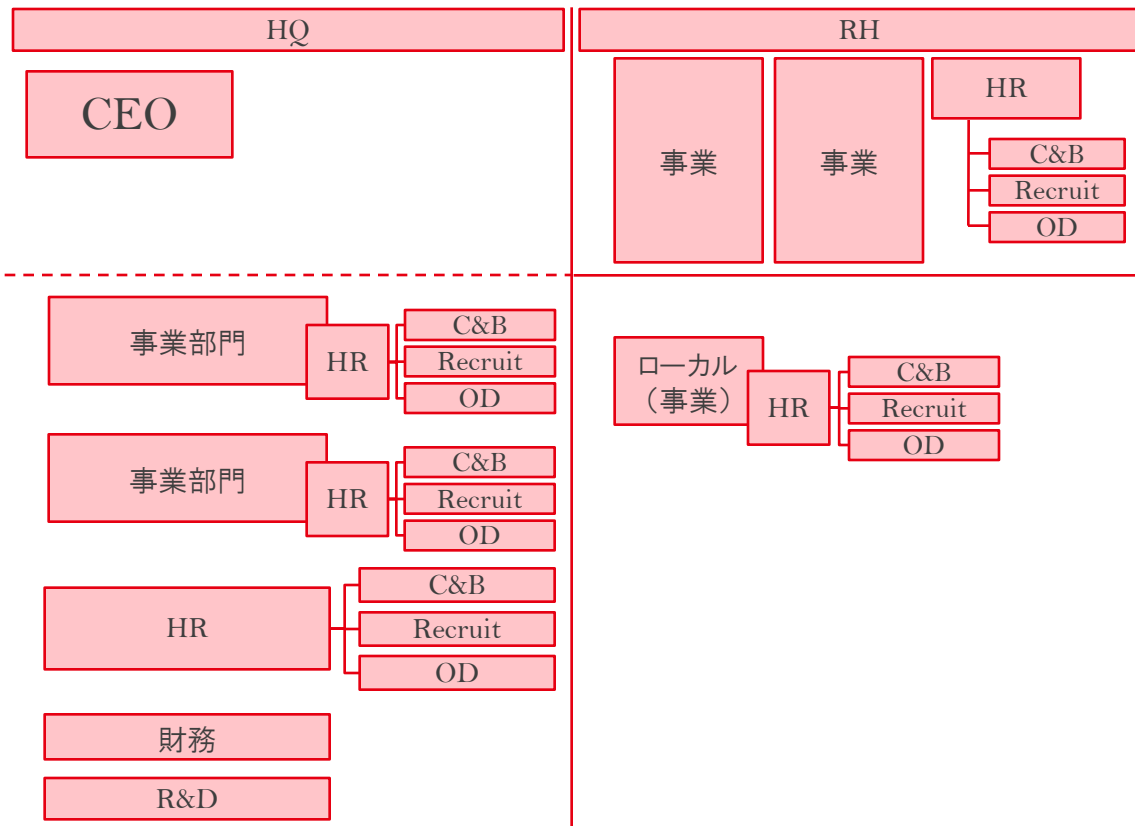
HQには、CEOを頂点に、各事業トップ、CHRO(人事トップ)、財務や法務といった各機能部門のトップと、その直下で全社をとりまとめるチームが存在する。

また、多くのグローバル企業では、地域統括機能(RH)が1つ以上存在する。

たとえば、マイクロソフトでは、米国以外の全マーケットを統括する地域統括会社マイクロソフトインターナショナルがパリに存在する。また、IBMでは、APAC、米州、EMEA(EU+Middle East Asia)といった形で地域統括会社を複数持っている。

各地に存在する現地法人=ローカルは、HQにある事業部門の子会社でもあり、地域を統括するRHの傘下でもある、という複雑な構造のもとにおかれていることが多い。

【図3】 グローバル組織体における機能展開の例（基本形）



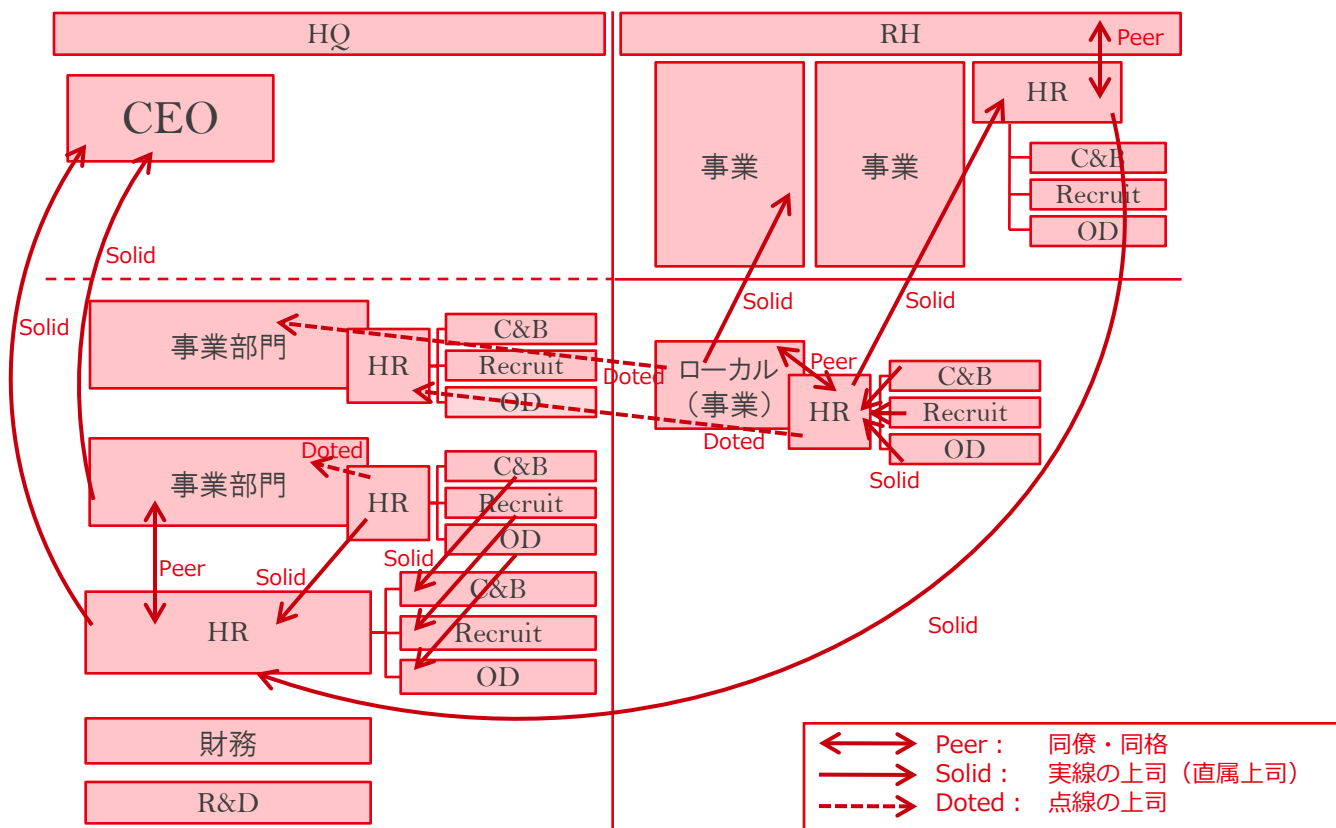
多くのグローバル企業では、組織構造が複雑なため、指揮命令系統、権限構造もやや複雑になっている。

ローカルのHRトップにとって、そのローカルのCEOは上司ではなく、同僚・同格のパートナーである。ローカルのCEOは、そのローカルのHRトップの査定権限を持たない(もちろん、ヒアリングを受けるなどして、その人物の仕事ぶり、成果についてレポートする義務はある)。

下の図4のケースでは、ローカルのHRトップの直属上司はRHの人事本部のトップである(「実線の上司」)。また、そのローカルが所属する事業体を統括するHQの事業本部にもHR部門が存在するが、そのHRトップはローカルのHRトップにとっては報告義務はあるが、指揮命令権や査定権限を握られているわけではない「点線の上司」である。

こうした指揮命令系統は企業によって差異があり、HQの事業体とローカルが直線につながり、RHとは点線につながっている、という指揮命令系統を持つケースもある。これは、地域統括の進展度合い、海外ビジネス戦略等によって発生すると考えられる。

【図4】 グローバル組織体における機能展開の例 (指揮命令系統)



〈2〉 グローバル採用の現状(グローバル企業)

(1) ポジションベースの採用

グローバル採用に限らず、米欧型企業では、「ポジションベースの採用」が大前提である。したがって、基本は、そのポジションの所属する「場」の上長と採用担当が主体となって採用活動を進める。ローカルのマネジャーを採用するなら、ローカルのそのマネジャーの直線の上司になる人物とローカルのHR(Recruit部門)が、採用活動を実施する。

最終的な意思決定権限は、そのポジションの直線の上司になる人物が持つ。

たとえば、ローカルとしての日本法人の社長を外部から採用する場合、ローカルである日本法人のHR(Recruit)は採用プロセスや入社時事務手続き以外では関与しない。日本法人社長の直線の上司がアジアパシフィックのRHのCEOであるならば、日本法人社長の採用を行うのは、APACのCEOとAPACのHR(Recruit部門)の仕事である。

点線の上司にあたるHQの事業部門トップも意思決定に関与してくる。

(2) RHがローカルの採用に関与するケース

上述のとおり、ローカルで働く人材の採用(特にミドル以下)は、基本的にローカルのHR(Recruit)の仕事である。しかし、ここにRHが関与することでより効率的で効果的な採用を実施できるケースがいくつか存在する。

ケース1

各ローカルの規模が小さすぎる場合(イマージングマーケット等)。

このようなケースでは、ローカルのHRのパワーが不足しているため、ローカルのHRが採用のためのノウハウを持っていないことがある。したがって、ローカルの代わりに、RHが採用プロセスを主導することがある。

ケース2

地域内の人材流動化が進んでいる場合

たとえば東南アジア地域(SEA)では、各国のローカルで働く人材の採用を、まとめてシンガポールで実施することが可能である。これは、もともと域内で人材が流動化しており、全域に各国人が存在すること、また、地理的にも近く、面談等のために候補者を呼び寄せたり、人事が出向いたりするコストが低くすむから、という背景事情がある。

ケース3

中国をリージョンとみなした場合

中国は巨大なマーケットであるため、これを1地域とみなしてRHを置いている企業は少なくない。中国の各所に各事業がローカルをおいている場合、これらのローカルの採用を、上海・北京・香港などにおいているRHが一手に担うことは珍しくない。

〈3〉 グローバル採用の現状(日本企業)

(1) ポジションベースの採用

日本企業のローカルでは、意外なほどに「ポジションベースの採用」ができています。大量採用する理由も必要性もないため、発生ベースで必用数を必要なだけ採用しています。

報酬水準やキャリアの発展性を理由に日本企業が忌避されるケースもあるが、ローカルにおける実感としては、必用な能力の人材を「採れている」。日本企業の安定性、育成重視の姿勢を好む一定層がどの国にも存在し、それらの人材を採用し、活用できていると考えている。

(2) RHがローカルの採用に関与するケース

RHが採用の効率性・効果に寄与できているケースは今のところ稀である。

ケース1

衣料製造販売大手A社

シンガポールに人事機能を集約させ、各国の現地店舗スタッフの採用は、シンガポールから出向いて実施している。ただし、まだ、出店数は多くなく、手さぐりで進めている状態である。出店数が増えてきたら、各国、各地域での採用となり、各店舗ごとの採用になっていく可能性がある。

ケース2

電機・電子機器大手B社

シンガポールにコーポレートユニバーシティを開設。域内に限らず、世界中の同社の若手～ミドルに、最上の環境での能力開発機会を提供し、次世代リーダー候補を見出すことを目的としている。

採用についても、シンガポールを拠点に、域内を早いスピードで異動しながら昇進し、ファストトラックでマネジャーになるマネジメントトレーニー的な採用を実施しようとしている。

〈4〉 現場からの現状打破:「Ex.JAPAN」構想

(1) ローカル、RHの抱える課題感

単なるスタッフではなく、現地ビジネスの中枢を支える戦略人材を獲得したいと考えるようになると、日本企業のローカル、RHは、とたんに困難に直面する。

こうした優秀層に関しては、「キャリア発展可能性の低さ」がネックとなり、採用に至らないケースが多いのだ。つまり、日本企業のローカルやRHに就職した場合、そこでどんなに業績をあげたとしても、HQに登用されるケースは稀であり、せいぜいローカルやRHのナンバー2くらいまでしか見込めない、ということが既成事実として、日本企業のイメージになりつつあるのだ。

実際に、シンガポールの日本企業のRHの人事統括者に「優秀な人材をHQに送り込むことはできているか」と尋ねると「そのようなニーズがHQにはない」という回答を複数得た。

(2) 現状打破の可能性としての「Ex.JAPAN」構想

こうした課題に直面したローカル、RHのトップ層の中で、新しい発想が生まれつつある。

スタートは、HQの決裁を必用としないレベルで、ローカルの人材をRH内で登用し、昇進させていくことだが、これを突き詰めた結果として、HQを経由せずに他のRHと連携して、RH間の人材異動を実現しようという動きが自然発生的に産まれてくる。

実際にビジネスでは、製品にしても原材料にしても資金にしても、本国である日本を経由してやり取りするのは非効率であるということが常識になりつつある。

人材についても、この発想をあてはめて考える動きが生まれている。

HQでは、日本独特の年功序列的な人事制度、派閥や学閥、日本語と英語というコミュニケーション上の課題もあり、どのような優秀な外国人であっても、ただちに活躍することが非常に困難な状況である。

そこで、「日本以外」が連携して、人材の流動化やシームレスな昇進昇格を実現しようというのだ。これを、ある人は「Except JAPAN(Ex. JAPAN)」と表現した。

HQを変化させるにはパワーも時間もかかる。それならば、HQを飛ばして、HQ以外の場所で、先にはじめたらどうか、という現場からの問題提起である。

たとえば産業部品メーカーX社では、RHトップの了解に基づいて、優秀な層については、多国籍間異動を進めている。ビジネス上のつながりがあれば、地域内ではなく、別のリージョンに異動させることも可能であると考えている。

また、システムインテグレーター大手のZ社では、APAC、EMEA、北米の3RH社長が連携すれば、本社を通さなくても、優秀な人材に高いポジションとチャレンジングな仕事を提供することが可能である、という構想がある。

Z社のアジア統括会社のCEOは、「各RHの社長が、HQばかり向いていると、これは実現できない。各RHの利益の最大化を真剣に考えれば、この発想は必ず受け入れられる」と発言している。

プロジェクトについて

本報告書は、2013年度のリクルートワークス研究所の年間テーマ「グローバル採用」に関する一プロジェクトの結果をとりまとめたものです。

□プロジェクト名

グローバル採用体制をいかに構築するか

——HQ・リージョナルハブ・ローカルの分担と連携——

□プロジェクトメンバー

石井浩子：(有)結インターナショナル 代表取締役社長

◎ 石原直子：リクルートワークス研究所 主任研究員

木島洋嗣：Tree Islands Singapore Pte. Ltd. Managing Director/代表取締役社長

森 亜紀：リクルートワークス研究所 リサーチアシスタント

(五十音順。 ◎はプロジェクトリーダー)

□プロジェクト活動時期

2012年6月～2013年3月