

会報  
第12号  
Bulletin Vol.12  
2021年3月

早稲田大学

トランスナショナルHRM研究所

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,  
Waseda University

テーマ  
不透明な時代の  
グローバル人的資源管理の  
行方

## これからの時代におけるグローバル人的資源管理の重要性



株式会社 A-commerce  
代表取締役  
秋葉 良和  
akiba@a-commerce-inc.com

コロナ禍による経済変動やワークスタイルの変化は予想をはるかに超えて、世界各国に影響を及ぼしています。今回は、平常時における人的資源管理のポイント、それに加えてコロナ禍によりワーキングスタイルの変化がもたらされた後の未来型人的資源管理のポイントを考察してみたいと思います。

まずは一般論ですが、必要な人材をいかに確保するか、適材適所に配置するか、適正なパフォーマンスを発揮できる環境を提供するかという人的資源管理は、企業経営において永続的であり最重要であるポイントとなります。現在、私は複数社の経営に携わっており、その設立業態は日本法人、日本法人の海外支店、海外現地法人と様々です。

経営を円滑に進めるためには、経営者および人事管理者が、業務を展開する現地の一般文化に加え、ビジネス習慣や法律を理解し、その上で自社業態にフィットするグローバル人的資源管理を構築することが肝要となります。また、日本で展開する日本法人においてもグローバル化が進む昨今においては、外国籍従業員雇用の機会も増え、それらの人材が企業に馴染み、パフォーマンスを発揮できるように経営陣も配慮することが求められる時代となってきています。以前の日本企業であれば、日本人従業員のみ、そして成長市場を背景に終身雇用を前提にした人事スキームを用い、且つ従業員の会社に対するロイヤリティも高い、という文化で通用しました。しかし、すでに人口減少に転じ、成熟市場となった日本で、そしてワールドワイドに業務展開を目指す日本企業にとっては、最適な管理方法を模索する必要があります。ここで『成長市場』と『成熟市場』の似て非なる言葉の定義について説明したいと思います。

『成長市場』とはかつて高度成長期の日本が経験をしたように、人口も増え、経済も大きく発展をしている市場のことを指します。現在においては、インドや東南アジア等の勢いのあるエリアがこの例に当てはまります。国民一人当たりのGDPがUSD 3,500程度を超え始めるころから、経済も活性化し、国民の生活も豊かになり、世界の工場の立ち位置から世界の市場へと変化します。そして、家電や交遊などのライフスタイルにお金を費やす余裕が生まれます。現在においてかつての日本の高度成長期時代と異なることは、世界のIT化の影響が大きいこと。これらの成長市場の国やエリアでは、日本でいえば50年くらいかけて成長してきた過程をその5分の1程度の10年くらいで急速に変化をする場合があります。市場が伸びている場合ですので従業員はみなポジティブで、モチベーション面の人的資材の管理の心配は不要ですが、問題は規制にいかに対応するかということ。政府はその急速な経済スピードに追いつこうと、様々な法律や規制を制定し、状況も刻々と変化していきます。企業活動に携わる法律から労働環境や雇用関係の法律に至るまでその対象となります。

そうすると昨年正しかった内容が今年は正しくないという状況が多々発生します。企業も企業に勤務する従業員もタイムリーな理解が必要で、油断をすると事業自体はうまくいっているのに、規制に沿っておらず、罰則を受けたり、最悪の場合は市場からの撤退を強いられる状況に至る場合があります。

一方、欧米や日本等が当てはまる『成熟市場』とは、過去に成長市場段階を経て、急速な伸びが収まり、ある一定の安定感がある市場を指します。そうすると、「ビジネスの常識」も共通化し、広い範囲で思考や嗜好の予測がつきやすくなります。しかしながらビジネスでの成功を目指すには、より一層競争力のあるビジネスモデルの創出が求められます。

加えて、同じ成熟市場の場合でも結果主義を重視する欧米モデルと結果に至る経過を重視する日本モデルに分かれます。職責および業務従事スタイルも大幅に異なり、前者は個人中心、後者は団体のチームワークが求められます。

更に言及すれば、成長市場および成熟市場ともに、文化による道德観の違いも存在します。人は決まりによって統制をしないと悪いことをするという「性悪説」と、人は根っからの悪人はいない、何事も話せば最後は理解ができるという「性善説」が存在します。誤解を恐れずに言えば、日本以外の世界ほとんどの国では前者の「性悪説」が一般的に捉えられ、労働に関する法律から企業における就業規則まで細かく設定されています。

前述の事項すべてを包括的にマクロで捉え、その上で個々の案件に対処することが本当の意味でのグローバル人的資源管理のゴールとも言えるでしょう。

例を挙げるとわかりやすいと思います。私が現地法人を経営しているイタリアにおいては、法律で労働者に関する待遇が決まっています。就業時間を厳しく制定、並びにパケーションと称される長期休暇取得、また規模と業態、職種によって従業員のレベルが9つ

に設定されており、レベル毎に一ヶ月の最低賃金および一般推薦賃金が決められています。企業はボーナスを含めて年間14ヶ月分の給与の支給と、毎年レベルごとに決まった昇給の義務を負っており、違反をすると罰則を受けます。一旦雇用をすると解雇が容易では無いため、試用期間を設けており、一般企業では3ヶ月～半年間、設立後間も無いスタートアップ企業では半年間～1年間など細かく設定されており、これらの規則を前提として、雇用側／被雇用側がフェアな立場で、今後一緒に働くかどうかを見極めていきます。

また、新卒が好まれる日本とは反対に、経験があり即戦力が求められるイタリア。そのような背景から従業員は転職を繰り返しステップアップをしていきます。企業側も新卒を雇用すると人材に投資をしてもすぐに退社されてしまうため、「ある程度若い+経験の多い」という一見矛盾にも感じる条件のバランスを考慮しながら、当てはまる人的資源の確保をしていきます。日本人経営陣がこの点を理解するのは容易ではなく、結果、自身の理解度が低いにもかかわらず、「参入障壁が高いので運営困難」という言葉に逃げて、現地法人の経営をうまく運営できないという例を多々見てきました。歴史の古い日本の商社やメーカーにおいては現地法人をうまく運営していますが、グローバル人的資源管理経験の浅い、日本のレストランチェーンをはじめとするサービス産業は進出・撤退を繰り返し、長年に亘り運営を実施している企業はイタリアにおいてほぼ無しという結果から見ても、人事対応の重要性が容易に理解できます。

話を移します。2020年初頭より世界に多大なる影響をもたらしているコロナ禍。感染を防ぐため、エリアを跨る移動や集団での行動が制限され、オフィスから離れリモートワークが一般化してきた今日においては、人的資源管理においても複雑な様相を呈してきています。その中でも3つの特筆すべき管理ポイントが生じています。

一つ目のポイントは、日本と海外で業務の進み具合に大きな差が出ているという点。

前述通り、結果と個人主義が重視される海外と、経過が重視される日本においては、過去においては海外企業の方が結果を出しやすいと言われていましたが、コロナ禍においてはどうやら逆な結果になっているようです。

日本企業文化はチームプレイ。企業の看板のもと従業員が働いているという考え。海外企業においては個人の職責が明確化され、個人のパフォーマンスが重視される。コロナ禍において出勤率を減らし、リモートワークが推奨される中、チームワークで対応をする日本企業文化では、会社全体のイメージや利益を総合的に考え、本来他の職員の責任範囲の業務も、自分から進んでサポートを行ない、事業全体を如何にうまく前に進めるかということを最優先にしますが、個人のパフォーマンスを重視する欧米型ワーキングスタイルでは、自身の職責以外の業務に携わることはしません。同じオフィスに勤務していたとして

も、他のスタッフのフォローを行わない企業文化。その上コロナ禍でリモートワークが推奨されたり、時短就業が求められる状況においては、個々の業務の達成度も低くなり、会社全体の業務が円滑に進まず、ワークスタック状態が生まれるということに繋がります。企業自体のブランド力、信頼性、パフォーマンスが著しく失われ、最近倒産まで追い込まれている海外企業の例を多々耳にします。

二つ目のポイントは中間管理職の立ち位置が見直されているということ。

非常に興味深いことですが、日本型企業文化においては、中間管理職はチームワークをサポートし、報告を受けながら従業員が問題なく働いているかという点をチェックし、組織をまとめ上げるのが主な役目ですが、ビジネスの最先端で自身が営業や生産等に携わるわけではないため、リモートワーク体制になったコロナ禍において、自身の立ち位置を明確化しづらくなってきています。加えて「性善説」の日本文化においては、リモートワークが主体になったとしても従業員は責任感を持ち、しっかりと業務に取り組むので、中間管理職のサポートがなくても事業が前に進みます。その結果、企業の経営者にとっても中間管理職の必要性、その在り方を再考する流れも出てきています。

一方、先に述べた欧米型企業においては、従業員の企業に対するロイヤリティは低く、個人主義であるため、コロナ禍でリモートワーク体制が多く導入されている昨今において、事業の達成度が低下している。分断されてしまった体制を改善すべく、従業員と連絡を取り合い、その目標設定の適宜変更や、達成度合いをチェックし、全体の運営がうまくいくことをサポートする中間管理職の地位が見直されており、経営陣からの信頼度が高まっています。

三つ目のポイントとして、メンタルケアの必要性が挙げられます。

元々個人主義が重視される欧米型スタイルでは、業務後に同僚と一緒に交流を深めたりするという習慣も少なく、リモートワークが増えたとしても、寂しさから来るストレス等を感じにくいという面があります。一方、日本の場合は普段からチームワークを重視し、同僚との交流を重んじる風潮もある社会文化であり、時短就業やリモートワーク等が増えると、交流の機会が減少する中で、社会生活における自己の存在に疑問を抱き、メンタル的なダメージに繋がる例も増えており、ケアを行う産業医の需要が急増しています。

これからのグローバル人的資源管理において重要なことは、従来より求められている、エリア毎に異なる多様性の理解に加え、コロナ禍によって必要性が生じた新しい労務管理アプローチを理解すること。国やエリアによって異なる教育・文化・道徳・ライフスタイルの背景が存在し、それに沿ったワーキングスタイルを提供することの必要性に加えて、世界の経済活動に未曾有の影響をもたらしたコロナ禍の経済活動を通じて、本当に必要なもの、不要なもの、あるいは欠けているものを気づかせてくれるきっかけとなりました。

経営者はまずは会社の人事管理スタッフの育成に注力することが大事。そして人事管理スタッフは自社を取り巻く様々な現状条件に適する方法を熟考の上、自社にフィットするグローバル人的資源管理を実施、そして全ての従業員が快活に業務に携わる環境を提供することが不可欠となります。企業におけるグローバル人的資源の管理は、より一層その重要度が高まっていくことでしょう。