

国際人材マネジメント入門

「JTBBのグローバル人材育成」

ケース分析事前講義

人材マネジメントとは

「人材」を通じた経営ビジョン達成活動

経営ビジョン

人材ビジョン

人と組織の成長

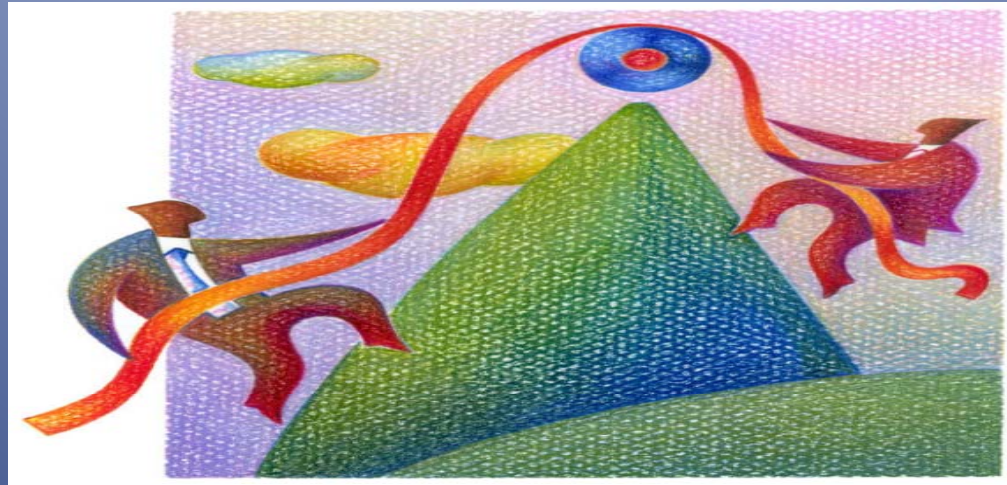
モチベーション
管理

人材マネジメ
ント制度

組織デザイン

経営ビジョン

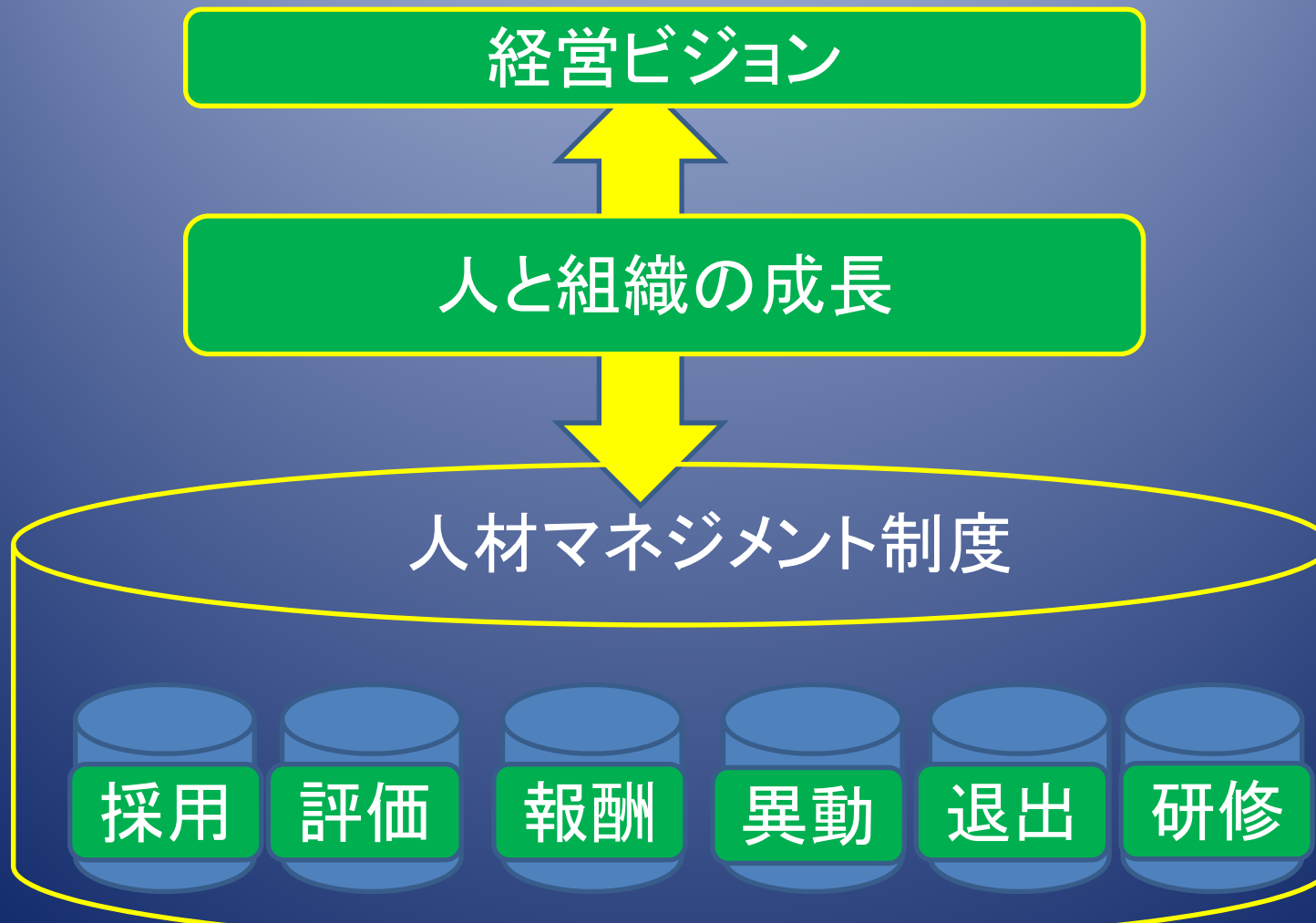
会社が理想とする姿



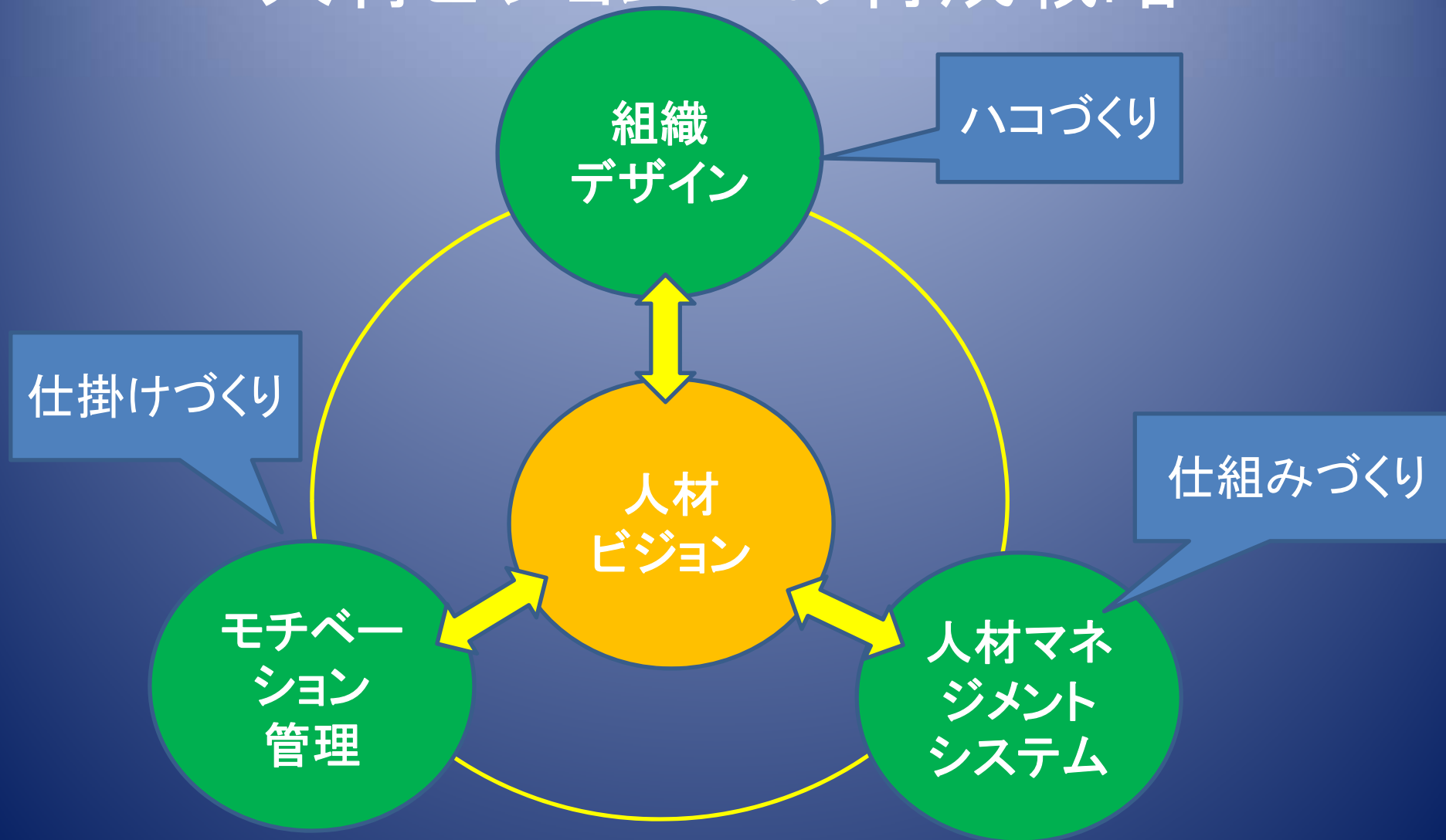
人材ビジョン

経営ビジョンを達成するために
必要な人材像

人材マネジメント制度の育成機能 ～一貫したメッセージ～



人材マネジメント： 人材ビジョンへの育成戦略



グローバル人材マネジメント



グローバルって何？

広義：
複数国でビジネスを
展開する

グローバル人材マネジメントとは

国境を越えて展開される事業の最適化のために、グローバル統一基準の人事戦略を展開

統制

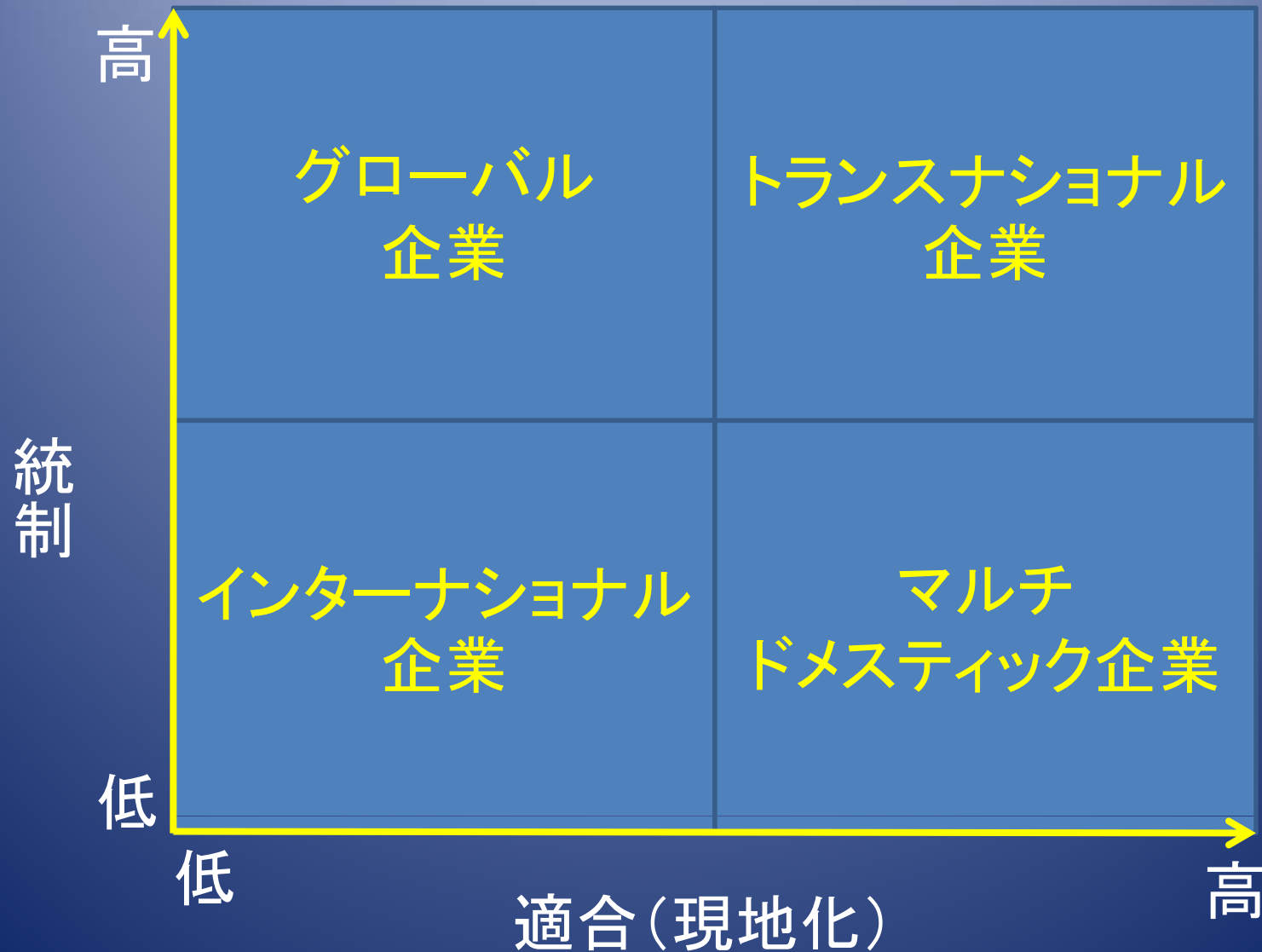
グローバル人材の処遇
共通制度



現地化

各地域で競争力のある
報酬水準など

グローバル企業 統合・現地化



グローバル企業の国際戦略 (Bartlett & Ghoshal, 1989)

	マルチ ドメスティック	インター ナショナル	グローバル	トランス・ ナショナル
	本国産サー ビスを海外輸 出	輸出を中心とし て海外で現地 生産	集中的大量生 産により効率重 視	世界を舞台に事 業の最適化
	現地完結型	本国依存型	世界均一型	世界市場型
知識・ 情報	地域内	本社→各地域	本社→各地域	全組織内交流
統制	低	低	高	高
現地化	高	低	低	高

グローバル人材マネジメント戦略

独立型

地域毎に独自の人
材マネジメント制度

相互依存型

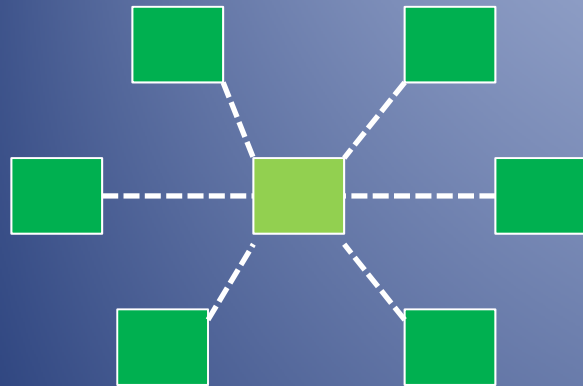
本社と地域支社が
協働して創る組織的
なグローバル人材マ
ネジメント制度

依存型

本社で作成された人
材マネジメント制度

グローバル企業の組織形態

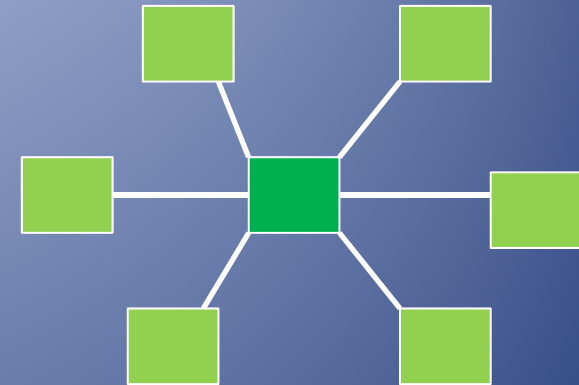
分散型組織



- 財務的交流
- 本社: 緩やかな管理
- 意思決定: 現地

独立型

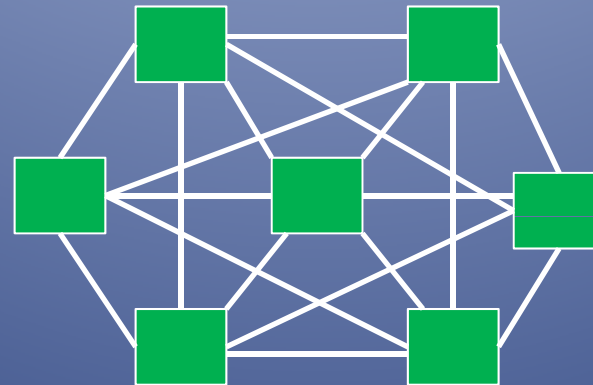
集中統制型組織



- 商品の交流
- 本社: 厳格な管理統制
- 意思決定: 本社

本社依存型

統合ネットワーク型組織



- 商品、資源、人材、情報の相互交流
- 意思決定: 本社と現地の協働

相互依存型

グローバル人材育成の焦点

独立型

マルチ・ドメスティック
企業

本社依存型

グローバル
企業

相互依存型

トランスナショナル
企業

インターナショナル
企業

人材マ
ネジメン
ト制度

•国・地域別制度

•本社模倣共通制度

•グローバル共通制度
•国・地域別制度

本社人
事

•影響力保持
•組織文化管理

•制度管理
•組織文化管理

•知識管理, 影響力保持
•組織文化管理

人材
育成

•現地人材育成

•本社駐在員育成
•現地管理職育成

•グローバル・コア育成
•現地管理職育成

現地化

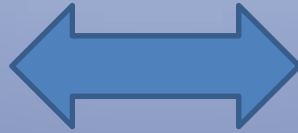
統制

統制

現地化

人材マネジメントの 統制と現地化

統制



現地化

公式統制
組織制度による管理

非公式統制
人材交流による管理

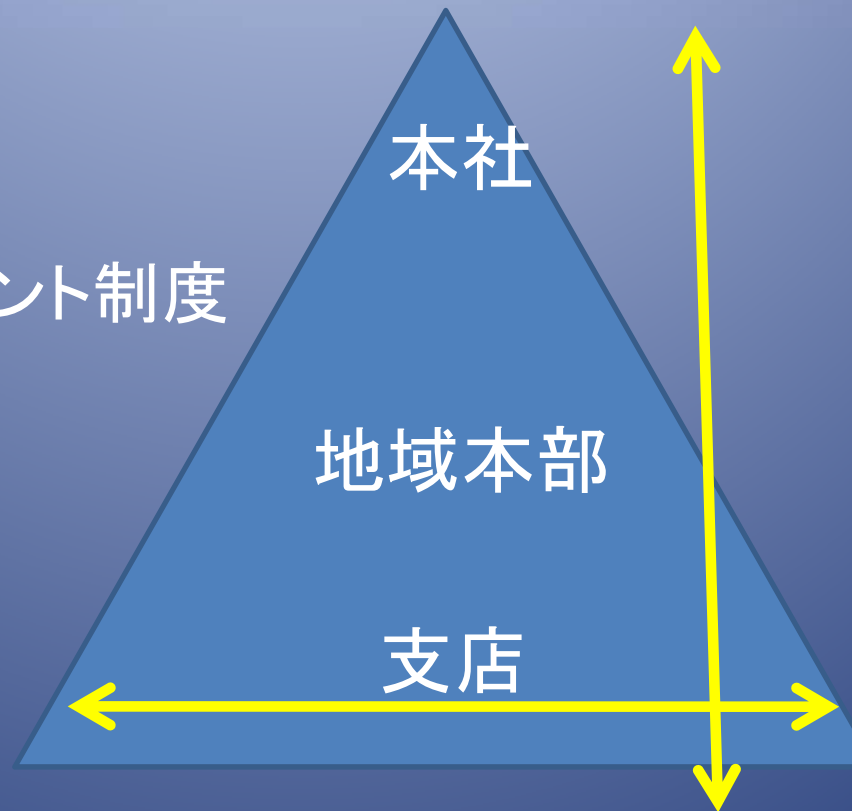
公式適合
組織制度による現地化

非公式適合
権限委譲

人材マネジメントを通じた統制

垂直統制・公式

- 組織管理
- 共通人材マネジメント制度の整備



水平統制・非公式

- 人材交流
- 組織文化、知識管理

非公式統制： 組織としての知識管理

- 知識交換

- 知識集積

- 知識創造

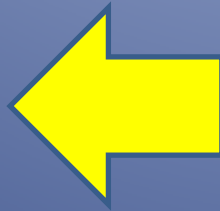
- 人材交流

- バーチャルチーム

- クロス・ファンクショナル・チーム

- 会議

- 外部機関との協働



非公式統制のエージェント

- 国境を越えて交換される「知識」は暗黙知的で状況に左右される → 人から人へ

エクスパット (Expatriates)

本社からの
駐在員

グローバル・
コア人材

非公式統制のエージェント

エキスパートによる管理と調整

管理

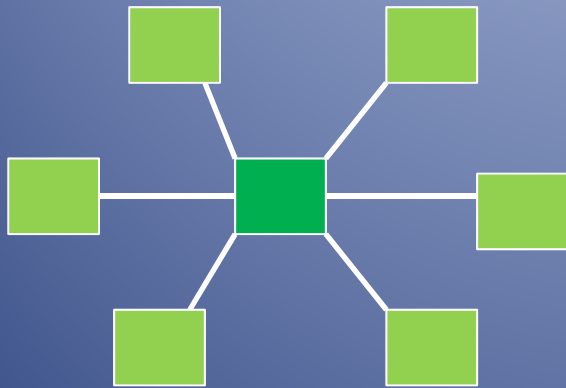
価値観
共有

コミュニケ
ーション網

非公式統制のエージェント

多国間人材交流

集中統制型組織

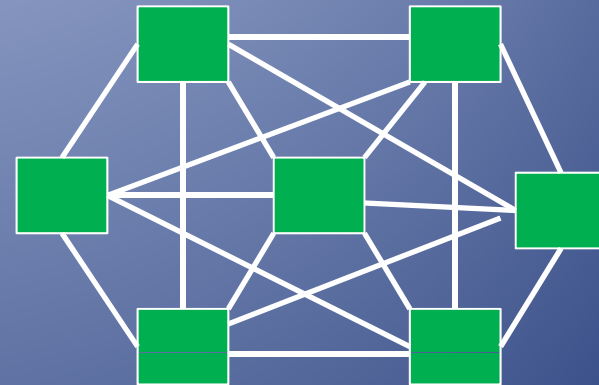


本社駐在員



組織文化管理
制度管理

統合ネットワーク型組織



グローバル・コア人材



組織文化管理
知識管理

駐在員vsグローバル・コア人材

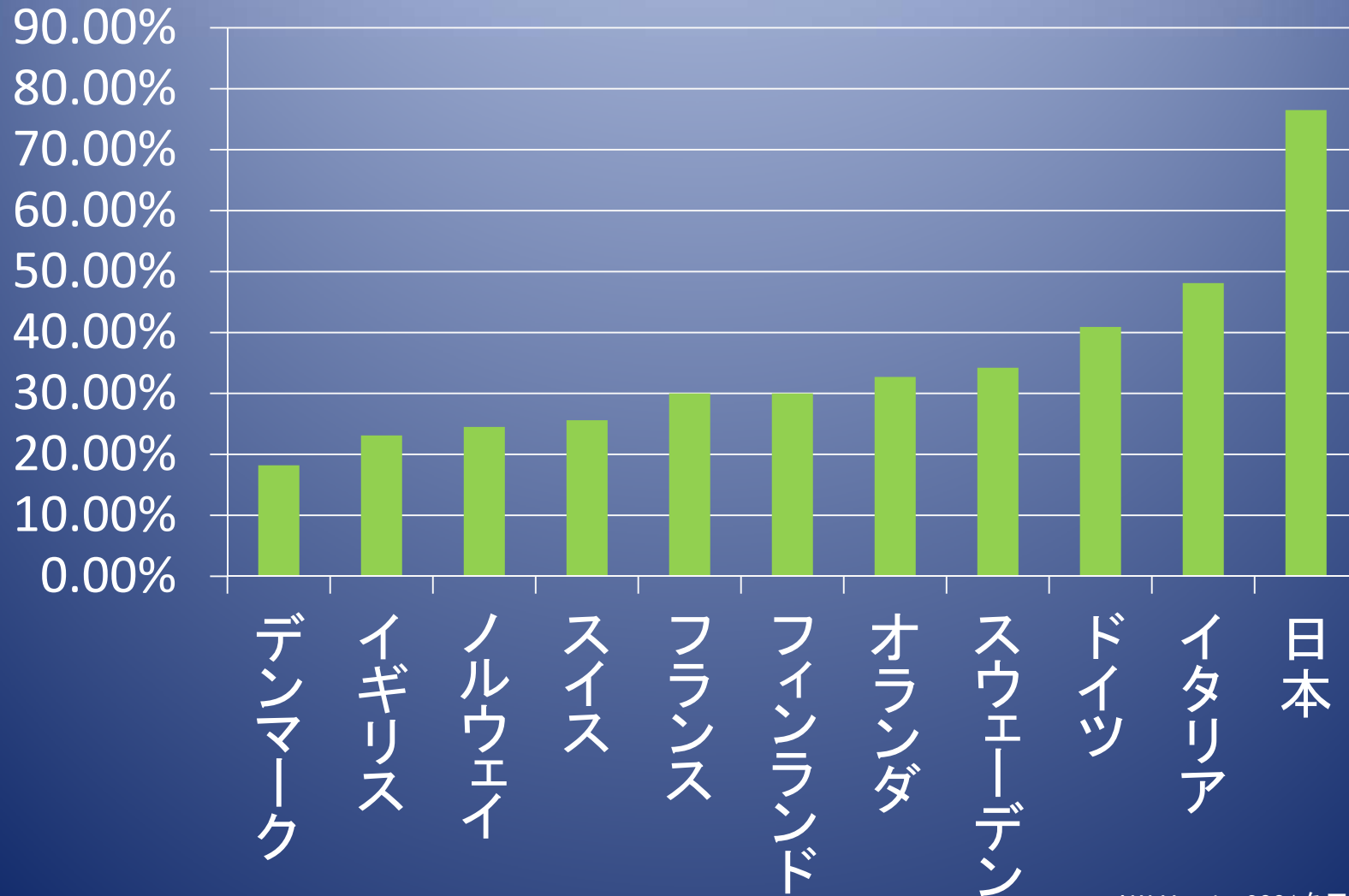


本社の組織風土
本社の経営手法
現地社員に主体性欠如



全社的組織風土
革新的経営手法、サービス
知識・経験の蓄積
現地社員の登用

本社からの駐在員割合



AW Harzig, 2001を元に作成

垂直統制： グローバル企業の人材育成活動

統制活動

- グローバル・コア人材の採用、育成
- グローバル・コア人材を管理する人材マネジメントシステムを整備

間接的育成：

- 明確なキャリアパス
- 評価、報酬を通じたグローバルビジョン強化

直接的育成：

- グローバル研修
- 短期交流
- 長期勤務

グローバル人材育成管理 土壌整備

管理体制とデータベース



現地化

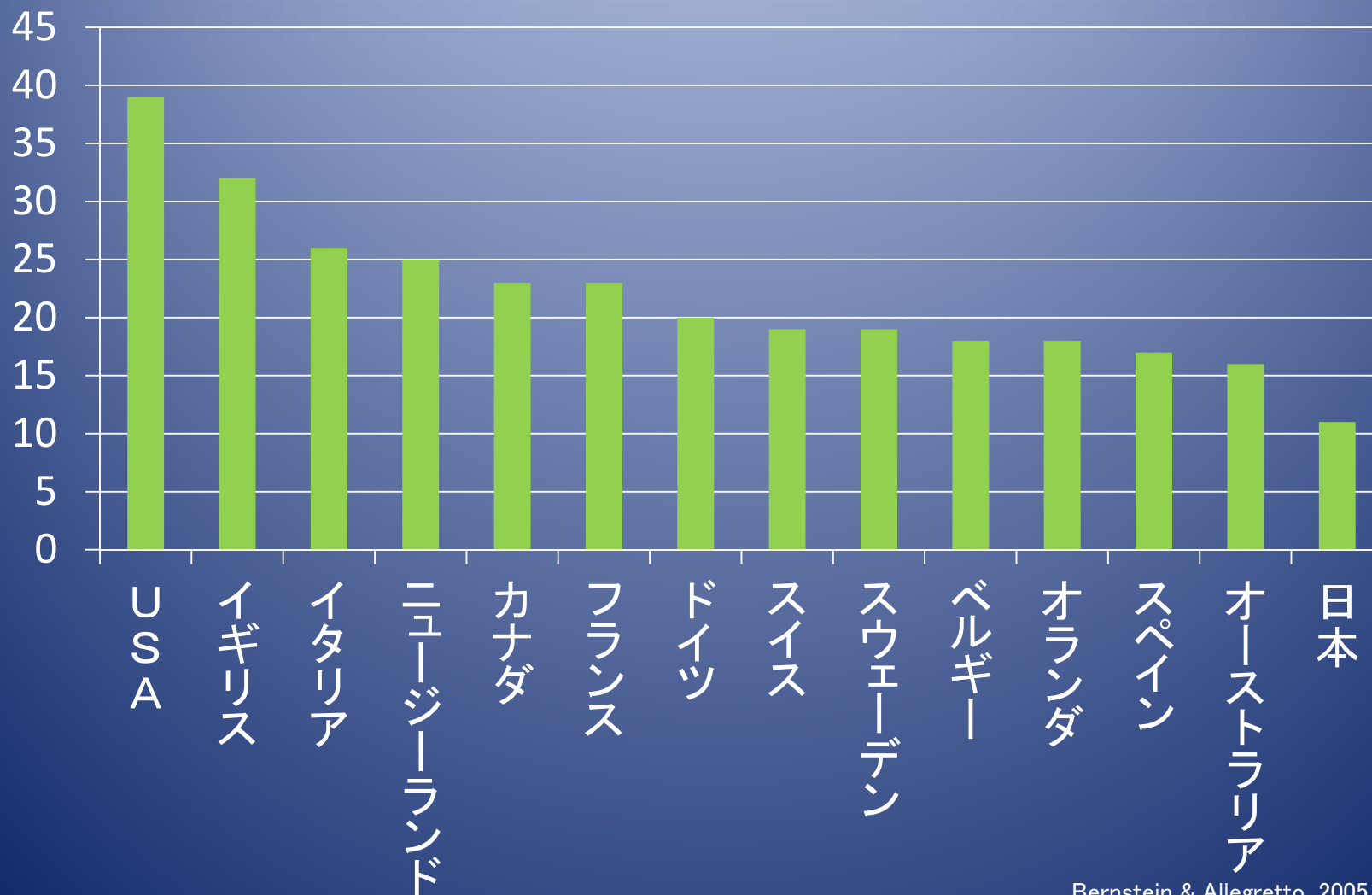
公式適合

- 現地の人材マネジメント制度の整備

非公式適合

- 現地管理職の登用、育成
- 現地社員による意思決定

一般社員平均比CEO報酬



Bernstein & Allegretto, 2005

人材マネジメント制度の 統制と現地化

	統制		現地化
組織	集中統制型組織	ネットワーク型組織	分散型組織
制度	本社共通制度	グローバル共通制度	現地制度
組織	本社人事	グローバルチーム	現地に権限移譲
エージェント	駐在員	グローバル・コア人材	現地社員
知識	本社→海外	知識管理	現地完結

グローバル人材育成を促進する要因

1. 企業ビジョン
2. 経営人材育成
3. 参加型人材育成
4. 憲章(クレドなど)



企業ビジョン

- 明確な企業ビジョン
- 企業トップによる意思表示
- 組織への浸透：風土



参加型人材育成

参加によるBUY-IN

- 実践的プロジェクト
- クロス・ファンクショナル・チーム
- ビジョン検証



憲章

(クレド、～ウェイ、～イズム)

- 本社、支店、現地法人、グループ会社などの協働
- 定期的な見直し
- 評価制度に反映
- 重要なのは作成過程

グローバル人材育成まとめ

- グローバルの定義
- 人材マネジメント→人材育成
- 戦略に応じた人材マネジメント戦略
- 統制と現地化のバランス
- 全員参加

ケース分析入門

ケース分析とは

- 実在する企業の状況を疑似体験することにより臨場感ある意思決定のシミュレーションを行う。
- 目的: 論理的思考を鍛える

基本的ケース分析手法

1. ケースの理解
2. 問題点の洗い出し
3. 核になる問題を統合
4. 解決策(複数)
5. 解決策の検討
6. 実行計画の提示

注意点

- Best answerはない
- 現実の結果は問わない
- 追加情報はない
- ケース情報は必ずしも正しくない
- 組織の問題は、あいまいかつ複雑

参考文献

Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Farndale, E. et al. (2010). Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations. *Human Resource Management*, vol.49, pp.45-66.

Harzing, A. W. (2001). Who's in charge: an empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, vol.40, pp.139-158

Harzing, A. W. (2001). Of bears, bumble-bees and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, vol.36, pp.366-379