

寄稿

これからグローバル人事の方向性
欧米企業の人材マネジメントの最新動向と

鈴木 康司 (すずき こうじ)
ワトソンワイアット株式会社
コンサルタント

2005年ごろから、欧米企業での人材マネジメントは変化してきている。キーワードは次のとおりである。

1. グローバルでの統合：ペイエクイティへの対応
2. 人事制度：ペイフォーパフォーマンスからトータルリウォーズへ
3. 人事部機能：「人事」の視点から「事業」の視点へ

1. グローバルでの統合：ペイエクイティへの対応

米国、カナダやEU諸国において、ペイエクイティ (Pay Equity：報酬の公平性、同一職務同一賃金) に関する法規制が強化されている。従来、女性が主に従事していた職務 (アシスタント的業務等) の賃金が相対的に低かったことに起因する、男女の給与格差是正が狙いである。また、米国では、エグゼンプト (Exempt：時間外支給の非対象者) とノンエグゼンプト (Non-Exempt：時間外支給の対象者) の区分けの厳格化の動きも見られる。このように、欧米では労働者保護の観点から法規制が強化されつつあり、企業は、社員に支給する「報酬・処遇の公平性」の説明責任を負うことになった。これまでは地域 (国・都市) 単位での公平性を担保していればよかった面もあるが、EU諸国内の企業では社員ステータス (正社員、駐在員、契約社員等) にかかわらず、EU地域内での公平性を確保する動きが見られるようになった。米国では、都市・地域別に、さまざまなタイトル (役職名) を適用している企業もあったが、コンプライアンスリスクを回避するために、米国内、さらには世界横断で共通のタイトルにするように整備を進める企業が増えてきた。

グローバル人事を考えるうえで、全世界共通の資格・等級の枠組みを取り入れようとする企業は以前にも見られたが、最近では、コンプライアンスの観点からグローバル共通の制度を導入し、基盤を

整備する企業が増えてきた。エクイティに関する規制は今後、アジア諸国にも広がる可能性があり、企業としてペイエクイティの説明責任を果たすためにも、グローバル共通の制度の導入は加速していくものと予想される。これまでの日本企業は各国の地域性に配慮してきており、「人事の統合」はあまり進んでいなかったが、これからはコンプライアンスの観点からグローバル共通の制度構築が進んでいくものと思われる。

2. 人事制度：ペイフォーパフォーマンスからトータルリウォーズへ

人材のアトラクション（惹きつけ）とリテンション（つなぎ止め）は人事の永遠の課題といえるが、欧米企業では2005年以降、ペイフォーパフォーマンス（Pay for Performance：成果に対するメリハリの利いた処遇）からトータルリウォーズ（Total Rewards：各種報酬を総合的に組み合わせた処遇）へと変化しつつある。1990年代以降、米国や日本をはじめとして多くの地域・国で成果主義型人事制度の導入が進んだ。同時に、欧米ではストックオプションなどの株式を利用した処遇が注目され、多くの企業

で優秀な社員をつなぎ止めるためにストックオプションの付与が広まった。しかし、2000年以降、状況は変わりつつある。今でもストックオプションを導入する企業はあるものの、90年代に比べれば、社員にとってその魅力は薄れてきている。もはや、ストックオプションだけではリテンション効果が乏しい状況になってきたのが実態である。

一方で、米国社会でも確実に高齢化は進んでおり、企業の健康保険等の負担が重くのしかかってきている。株式を活用した処遇による限界（リテンション効果の低下）がある一方で、健康保険などのコスト増加に直面した米国企業は、「限られた原資（人件費）をより有効に再配分し、リテンションを高めなければならない」という難しいテーマに取り組みなければならなくなった。その時に提唱された考え方が、トータルリウォーズである。図1はトータルリウォーズの視点を示している。処遇、報酬を3つのカテゴリーに分けており、これら処遇、報酬の最適な組み合わせ（ベスト・ミックス）を考え、リテンション効果を高めることがトータルリウォーズの目的である。

まず1つ目としては、「必須プログラム（報

図1 トータルリウォーズの視点

必須プログラム（報酬） 金銭処遇	業績連動型プログラム 金銭処遇	キャリア&職場環境プログラム 非金銭処遇
<ul style="list-style-type: none"> 基本給 福利厚生 退職金 幹部向けの特典的福利厚生（車・住宅等） 法令に定められた報酬（社会保険等） 	<ul style="list-style-type: none"> 昇給 短期インセンティブ（賞与） 利益還元・分配制度 中長期インセンティブ ストックオプション 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア・昇格 学習・トレーニング 就労・オフィス環境 ワークライフバランス フレキシブルな就労時間・勤務場所 事業の成長性・将来性 企業の「ブランド」
<p>マーケットで水準が決定される （自社だけで決めることができない）</p>	<p>会社戦略と一体化させる意味で重要 （ただし、この割合を増やしてもつなぎ止め効果は高まらない）</p>	<p>アトラクション・リテンションには重要 （より効果的なプログラムへの重点化が欠かせない）</p>

酬)」が挙げられる。これは、社員を雇用することにともない、発生する処遇（コスト）である。基本給や退職金、各種社会保険（健康保険や雇用保険など）が挙げられる。ここでの重要なポイントは、「必須プログラムは各社の独自性によってその基準を決めてよい、というのではなく、市場の給与水準や法規制、ルールによってある程度水準が決められている」という点である。退職金や各種社会保険は国の法令によって定められているケースが多い。また、基本給は、（特に欧米各国では）企業が定めるものではなく、市場の給与水準に基づき支給するものという考え方が確立されている。

第1の必須プログラムが、社員全員に対して「共通」して支給されるものであるのに対し、第2のプログラムである「業績連動型プログラム」は、社員個人々の業績・成果に応じて、「個別」に支給されるものである。これは、会社戦略とのアラインメント（Alignment：一体性）

を図るために用いられるプログラムである。先ほど述べたように、成果主義型人事制度を導入した際には、特に業績連動型プログラムの充実が図られたといえる。しかし、どれだけメリハリの利いた制度を導入したとしても、そのことをもってモチベーションを高めることは難しいのが現実である。逆に、必須プログラムと業績連動型プログラムの比率を見直し、業績連動型プログラムの比率があまりに高くなりすぎると、たとえ高業績社員であったとしても生活の安定が損なわれ、むしろ社員のモチベーションを低下させる事態にもなりかねない。さらに言えば、業績連動型プログラムをいくら充実させたとしても、リテンションにはあまり効果がなかった、という学びが欧米企業にはあった。

このようにしてみると、必須プログラムは市場が決めるものであり、企業の独自性はほとんど出せない。企業が勝手に判断して決めたととしても、市場水準に合致していなければ、人材の採用・

図2 欧米企業のグローバル人事制度の事例

	必須プログラム（報酬）	業績連動型プログラム	キャリア&職場環境プログラム
	固定キャッシュ（ベース）	変動キャッシュ（+a）	非金銭処遇
資格（グレード）制度	<ul style="list-style-type: none"> • エクイティ（公平性）の観点で共通のグレードを導入（職務ベース） 	—	<ul style="list-style-type: none"> • キャリアパスの提示 • キャリアの選択権 • 人材登用・抜き
評価制度	—	<ul style="list-style-type: none"> • グローバル共通評価制度（パフォーマンスマネジメント） • 会社戦略の一貫性・整合性重視 	<ul style="list-style-type: none"> • コンピテンシーマネジメント
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> • 職務グレードと市場水準に基づく給与水準・報酬パッケージ • 報酬ポリシーはグローバル共通、報酬水準はローカル尊重 	<ul style="list-style-type: none"> • グローバル共通インセンティブプログラム • トップ層の業績連動型プログラムは共通 	<ul style="list-style-type: none"> • レコグニションプログラム（表彰・認知プログラム）

コンプライアンス順守＋人材確保のためのインフラ

戦略との一貫性

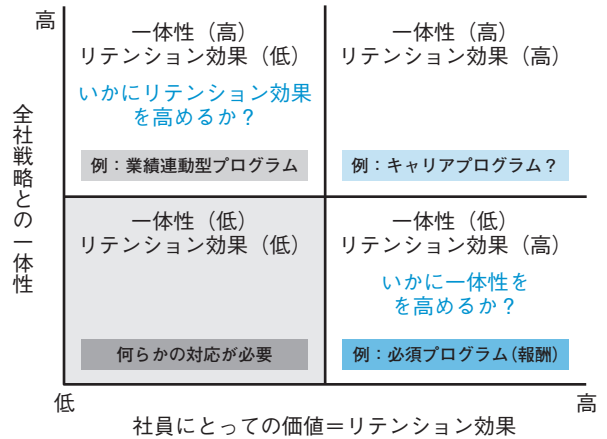
中長期的育成・つなぎ止め

調達が困難になるのは自明である。また、業績連動型プログラムについては、会社戦略との一体感を高めることが主目的であり、社員のモチベーション向上をメインの目的にすることは現実的ではない、という見方が一般的になった。そこで、欧米企業では「業績連動型プログラムの制度のシンプル化」が進んだ。複雑かつ手間のかかる評価や支給額決定のプロセスを排除し、制度・運用の両面での見直しを行ったのである。とりわけ、グローバル化（世界共通化）していくためには、シンプル化が不可欠であったという事情もあった（図2）。

そこで、第3のプログラムである「キャリア&職場環境プログラム」に注目が集まっている。第3のプログラムは非金銭処遇であり、昇格・昇進、教育・トレーニング、キャリアパス、異動、職種転換、オフィス環境、勤務時間管理などが社員に支給・提供される。キャリア&職場環境プログラムは多岐にわたり、それに要するコストも膨大な額になっている。しかし、会社内を見渡しても、上記プログラムは別々の担当者によって運営されていることが多く、必ずしも一貫性や整合性が取られているわけではない。ましてやグローバルで考えた場合は、かなりの無駄が生じている可能性がある。トータルリウォーズの視点では、「会社戦略とのアライメント」と「社員」の視点から処遇プログラムをとらえ直すのが基本である。会社戦略との一体性があると同時に、社員にとって価値のあるプログラムを見極め、より最適な処遇の組み合わせを考えるのである（図3）。

社員のリテンションのためには、キャリア&職場環境プログラムこそがカギとなる。そこで、

図3 ベストミックスの分析



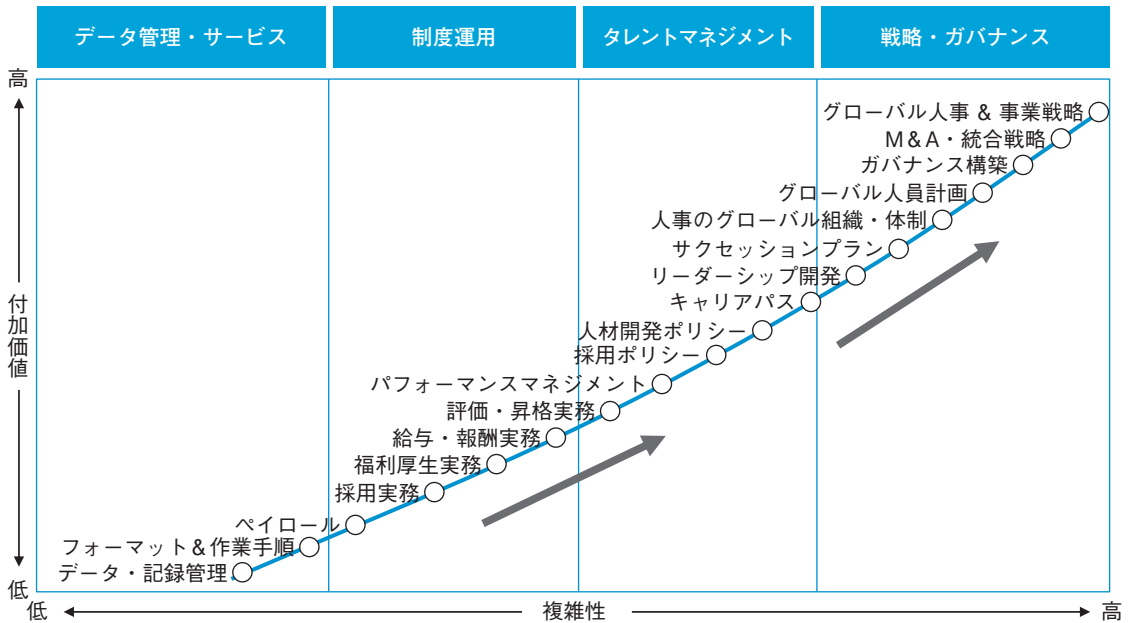
欧米企業は現在、他社と差別化ができて独自性のあるキャリア&職場環境プログラムを構築しようとしている。多くの日本企業においても、成果主義の次となる人事制度のあり方を模索している。このトータルリウォーズの視点は次のあり方を考えるうえで参考になるところが大きい。

3. 人事部機能：「人事」の視点から「事業」の視点へ

欧米企業では、人事部の機能のあり方そのものが問われてきている。少なくとも、人事データや給与支払い業務は、人事部のメイン業務ではないのは自明であり、人事サービス・データ管理業務はアウトソーシングするのが一般的になっている。では、人事制度の設計と運用はどうであろうか。人事制度は会社方針を具現化し、社員に伝達するための重要なツールではあるが、やはりツールはツールである。制度の構築と運用そのものが、人事部のメイン機能にはなり得ない。

欧米企業では上記の考え方が主流となり、人事部にも会社全体のROI（投資利益率）向上に

図4 人事機能の高度化のステップ



向けて直接的な貢献を要求するようになった。新しい制度を設計・導入することは重要なことだが、それによって、どれだけ会社業績に貢献できたのか、それを具体的に検証しなければならなくなった。また、人材育成については、育成プランを作ってトレーニングを実施するだけでは、経営陣は納得しない。人材育成の施策を講じることによって、短期的・中長期的課題に対するインパクトを検証することが求められるようになった。

さらにいえば、人事部の存在理由そのものが問われるようになった。そもそも人事部は何のためにあるのか、グローバル人事部の果たすべき役割とは何か、と問われれば、おそらく人事制度の構築と運用にはならないはずである。人事部の根源的な役割とは、事業戦略を実現するためにボトルネックとなる人の課題を解決すること、という理解が欧米では一般的になりつつある。図4にあるとおり、人事部の機能そのも

のが高度化しており、欧米企業では人事部には、人材育成等のタレントマネジメントから、戦略・ガバナンス領域のことが求められるようになってきた。

日本企業においても同様の議論が行われることが多い。海外法人（ローカル）に人事部がある中で、本社人事部のグローバル人事はどのような役割を果たすべきか、という議論である。コンプライアンス対応等の基盤整備が十分でない場合は、当面は「制度構築」に焦点を当てる必要があるだろうが、中長期的には「タレントマネジメント」や「戦略・ガバナンス」の領域にシフトしていくことは自明である。

グローバルでの競争が激化する中で、グローバル事業展開のスピードは加速している。基盤構築や人事制度の設計だけに終始しては、世界との競争に勝てない。今こそ、グローバル人事の役割を再定義し、事業の視点から取り組むことが求められているといえよう。