

グローバル人事戦略の構築

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

目次

1. 検討の全体像	2
2. 具体的な検討課題	3
3. 主要論点と対応策	4
(参考) グローバル人事制度の全体イメージ	5
(参考) 職能主義か職務主義か	6

1. 検討の全体像

- グローバルレベルでの人材マネジメントの仕組みの構築に向けて、「戦略」「処遇」「活用」「育成」の4つの側面から検討を進める必要があります。



2. 具体的な検討課題

- 前頁で示した4つの課題の概要は下表のとおりです。
- 最初に①を整理し、これに沿って②～④を具体的な形にしていきます。

検討課題	概要
① 戦略を構築する	<ul style="list-style-type: none">• 全社戦略に即してグローバル人事戦略を組み立てます。• たとえば、「2030年までに海外売上比率を20%まで引き上げる」という全社戦略が掲げられている場合、これを実現するためのロードマップを作成します。
② 処遇制度を整える	<ul style="list-style-type: none">• グローバルレベルでの人材活用を進めるためには、処遇制度の共通化が不可欠です。• ただし、報酬水準や労働法令、雇用慣行等は国や地域によって様々であり、闇雲に制度を統一することは必ずしも最適解ではありません。「何を、どのレベルまで統一するか」を検討します。
③ 人材を活用する	<ul style="list-style-type: none">• 国内人材、並びに、海外拠点で採用したナショナルスタッフの活用・登用施策を検討します。• 現地ナショナルスタッフの海外拠点トップへの登用促進や、グローバルレベルでの人材ポートフォリオ構築と配置・異動の活性化等が検討課題になります。
④ 人材を育てる	<ul style="list-style-type: none">• 経営幹部候補をグローバルレベルで育成する仕組みや、現地ナショナルスタッフの育成の仕組みを整えます。• 本社スタッフを計画的に海外派遣するなど、グローバル人材の計画的育成も課題になります。

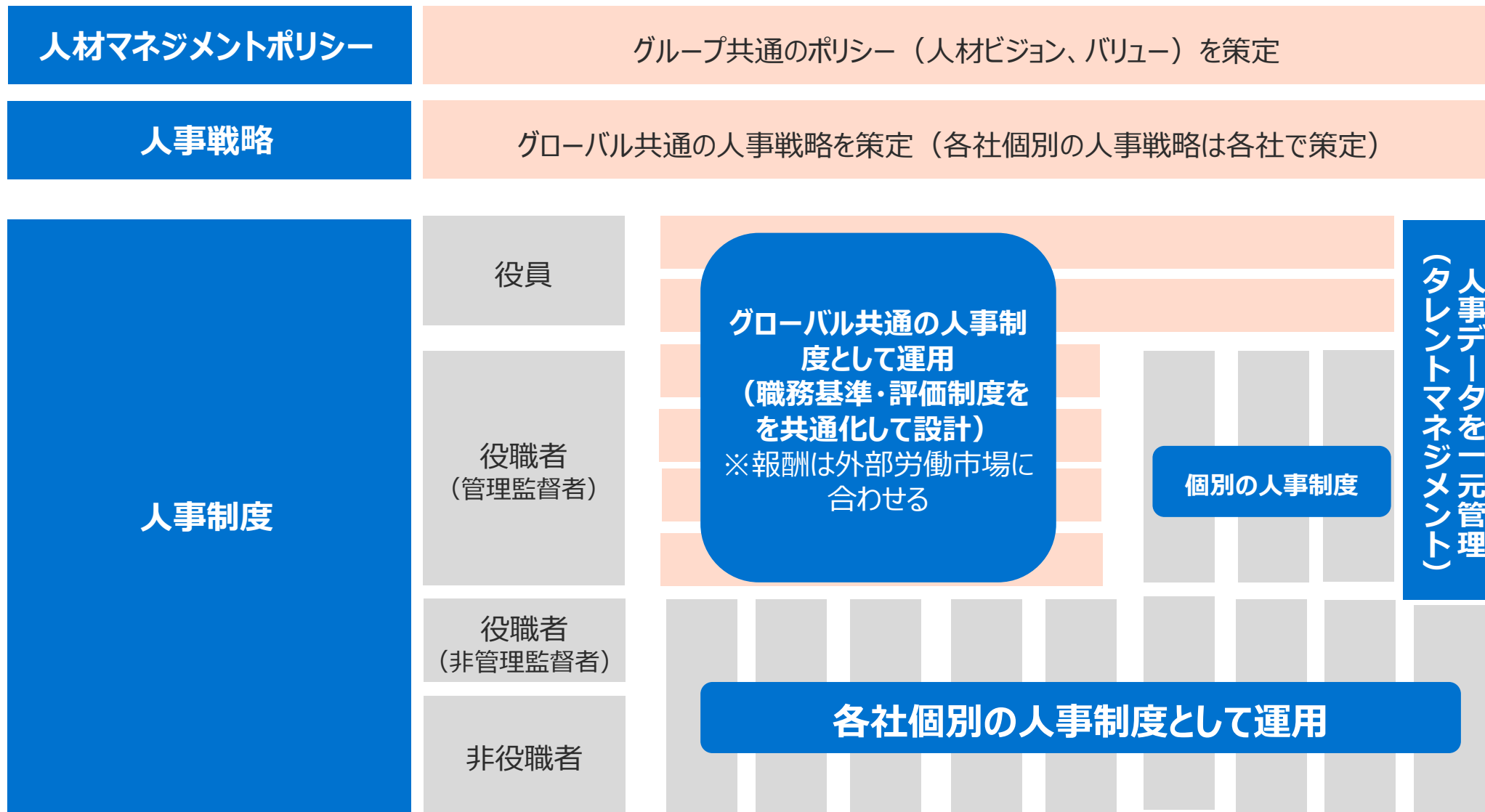
3. 主要論点と対応例

- 自社の現状（立ち位置）を明確化したうえで、それぞれの論点について対応方針を整理します。

項目	論点の例	具体的な対応の例
等級フレーム	<ul style="list-style-type: none"> • グローバル共通の等級フレームを導入するか？ • 職能主義か職務主義か？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理職層はグローバルレベルで職務・職責に基づく等級フレームを統一。 • 一般社員層は各拠点のローカルルールに委ねる。
報酬・評価制度	<ul style="list-style-type: none"> • 報酬構成（基本給とボーナス、福利厚生比率等）および報酬水準をどうするか？ • 評価体系・評価基準をどの程度共通化するか？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 報酬構成に関するグローバルポリシーを定める。 • 報酬水準については、ローカルの相場に委ねる。 • 会社の経営理念をグローバル共通の評価基準の中に盛り込む。 • 管理職層は、評価体系と評価項目等をグローバルで統一。（一般社員層はローカルで）
人材活用・育成	<ul style="list-style-type: none"> • 海外拠点における現地ナショナルスタッフの登用をどのように進めるか？ • グローバルレベルで経営幹部をどのように育成するか？ • グローバル人材データベースの構築・活用をどうするか？ 	<ul style="list-style-type: none"> • 海外拠点のトップには、原則として生え抜きのナショナルスタッフを登用。（日本人社員は参謀的なポジションに配置） • グローバル共通の幹部育成研修・セミナーの実施。

(参考) グローバル人事制度の全体イメージ

- グローバル共通のマネジメントポリシー、人事戦略を踏まえて、グローバル人事制度を構築します。あるべき姿に向けて、「何を、どのレベルまで統一するか」が重要な論点となります。



(参考) 職能主義か職務主義か

- 人事処遇ポリシーは、大別すると「職能主義」「職務主義」に分かれます。(中間的な「役割主義」も)
- グローバルレベルで処遇ポリシーを共通化する際は、職務主義または役割主義への統一が基本形になります。

職能主義 (職能資格制度)

役割主義 (役割等級制度)

職務主義 (職務等級制度)

ヒト基準



ヒトに処遇が
貼り付く

基本思想	●処遇は「社員の能力水準」によって決定
等級制度	●社員の能力の発展段階を「職能資格等級」として区分し、社員をいずれかの資格等級に格付ける ●等級数は6~15程度。管理職の等級よりも非管理職の等級の方が多い
賃金	●社員の能力レベルは他社比較できないため、外部市場（賃金相場）との直接的な比較は行わない
利点	●能力開発に向けたインセンティブを付与できる ●ジョブローテーションに柔軟に対応できる
欠点	●能力を適正に評価することが難しく、昇格管理が難しい（年功的な運用を誘発しやすい） ●職責と処遇のミスマッチを引き起こしやすい
備考	●日本企業で独自の発達を遂げたヒト基準の人事制度

基本思想	●処遇は「会社が付与する期待役割の大きさ」によって決定
等級制度	●会社が付与する期待役割の大きさに応じて「役割等級」を設定（詳細な職務分析等は通常行わない） ●職務等級制度より大括り。管理職の等級の方が非管理職の等級より多い
賃金	●自社が付与する役割の軽重は他社比較できないため、外部市場（賃金相場）との直接的な比較は通常行わない
利点	●「仕事に応じた処遇」という発想を保持しつつ、職務主義に内在する硬直性を排除できる ●「ジョブ」概念が希薄な非管理職層にも適用できる
欠点	●外部市場（賃金相場）に即した賃金設定ではないため、職務等級制度と比べて賃金処遇の決定根拠が曖昧
備考	●日本版「仕事基準」の人事制度

基本思想	●処遇は「職責の大きさ (job size)」によって決定
等級制度	●職務分析・職務評価を実施し、社内のあらゆる職務（ポスト）を「職務等級」として序列付け ●等級は細分化され、通常20~30程度
賃金	●同等の職責の仕事について他社比較し、外部市場（賃金相場）との整合性を意識して賃金水準を決定
利点	●同一労働同一賃金の考え方にマッチする ●役職と賃金が連動するため、賃金の自動膨張を防止できる
欠点	●ジョブローテーションに支障が生じるおそれ ●「ジョブ」という概念が希薄な場合には、職務評価が困難
備考	●欧米流の「仕事基準」の人事制度

仕事基準



仕事に処遇が
貼り付く

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Tel: 03-6833-9077 Fax: 03-6833-9480

【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Tel: 06-6479-5504 Fax: 06-6479-5531