

# 先進国市場と新興国市場における日本 企業のグローバルタレントマネジメント

国際シンポジウム：日本の人事を「科学」する  
2013年7月12日

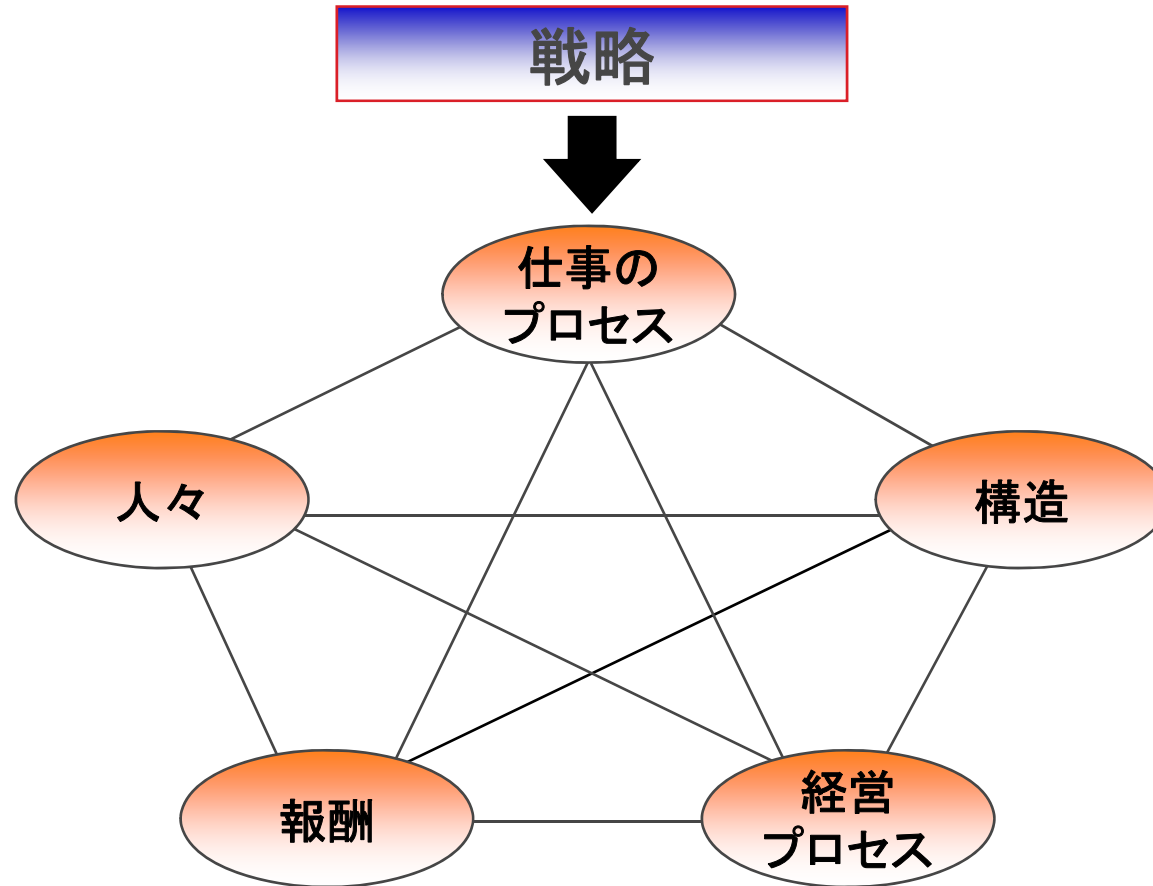
アレック R.レベンソン  
南カリフォルニア大学マーシャル・スクール・オブ・ビジネス  
効果的組織研究センター  
シニア・リサーチ・サイエンティスト

# 本講演の概観

1. 組織の設計と伝統(heritage)の重要性
2. グローバル組織における日本モデルの強みと弱み
3. マルチナショナル/トランスナショナル・モデルへ移行することの利点
4. 日本企業のグローバルタレントマネジメントを改善するための改革

# 組織デザイン、及び人材管理上の課題を 解決するためのシステムズ・アプローチ

# 組織デザインモデル: ガルブレイス スター (1970年代)



# 組織の設計と伝統の重要性:

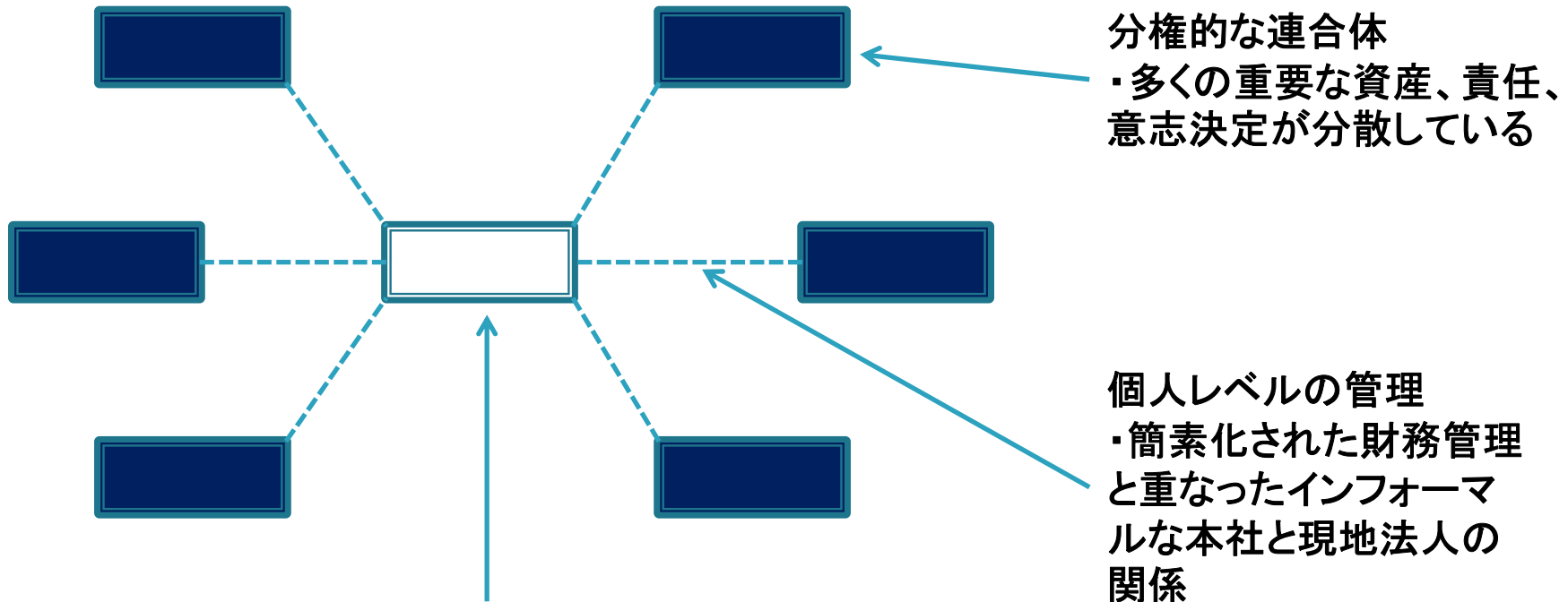
バートレットとゴーシャルの  
トランスナショナル組織

# グローバル市場における要因と課題

- ▶ **国際市場における成功**
  - ビジネス/商業社会の枠組みに大きく依存する。
- ▶ **消費者の選好は文化によって異なる**
- ▶ **発展段階** と(中流層の増加に伴う)高付加価値製品に対する需要
- ▶ **歴史的に形成された伝統**:現地のサプライチェーンと小売/流通ネットワークが市場ごとに異なる

# 経営伝統と組織の種類

# マルチナショナル組織モデル



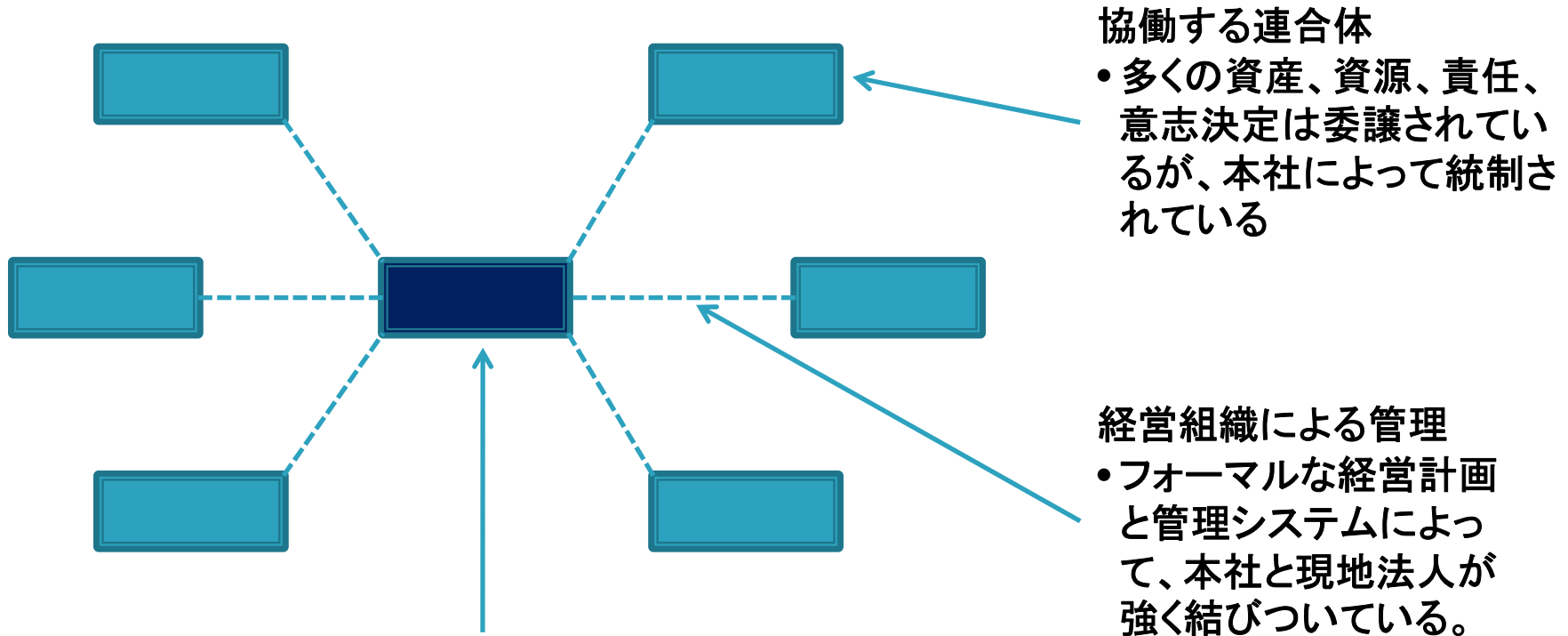
マルチナショナルな意識  
・経営陣は、海外事業を独立したビジネスのポートフォリオとして捉える

## 経営伝統/ 組織のタイプ:

- ・ 第2次大戦以前に海外進出していたヨーロッパ企業がベース
- ・ 分権的な連合体



# インターナショナル組織モデル



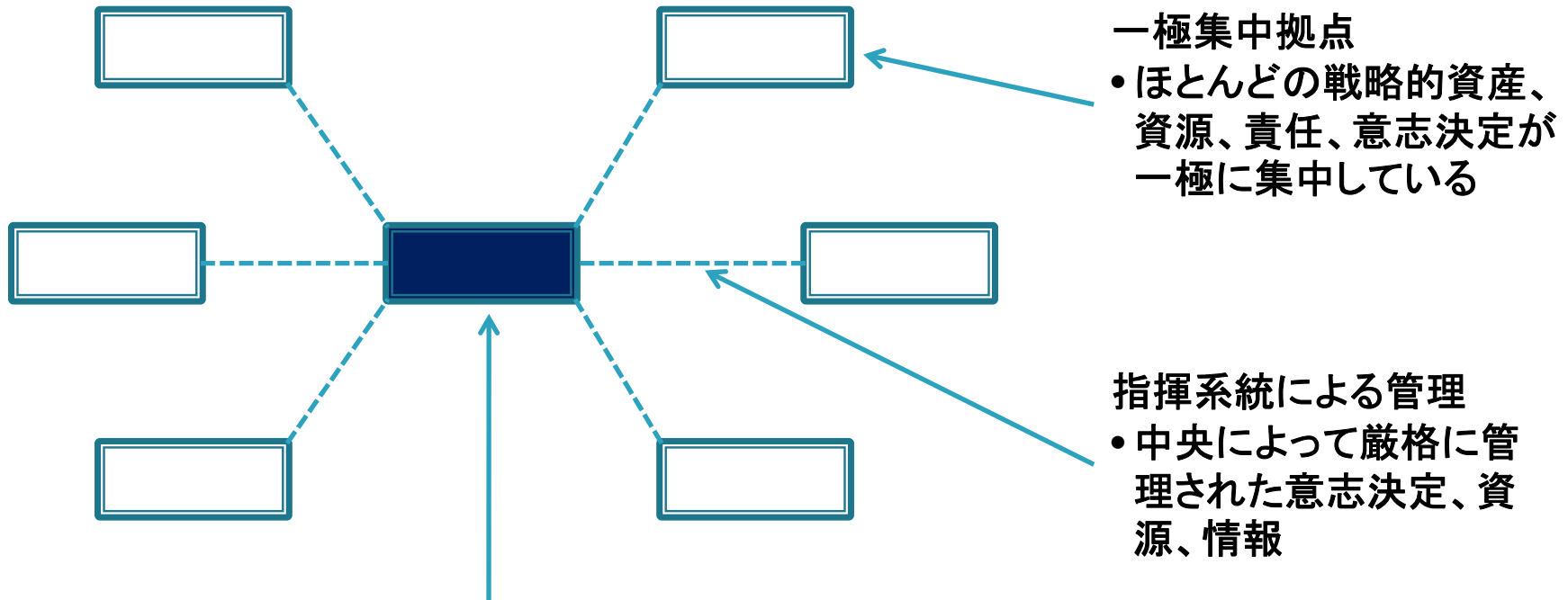
インターナショナルな意識

- 経営陣は、海外事業を本社国内企業に対する付属物と見なす。

経営伝統 / 組織のタイプ:

- 第2次大戦後に出現した形態
- 協働的連合体

# グローバル組織モデル



## グローバルな意識

- 経営陣は、統合された世界市場への配送経路として海外事業を扱っている

## 経営伝統 / 組織のタイプ:

- 古典的モデル: フォード、ロックフェラー、日本企業のモデル
- 一極集中拠点

# トランスナショナル組織モデル

組織の特徴	マルチ ナショナル	グローバル	インター ナショナル	トランス ナショナル
資産と能力の 設定	分権化と国毎の 自給自足	一極集中だが グローバルに展 開	コア・コンピテンス は本社で管理され ているが、他は委 譲されている	分散され、相互依 存的であり、個々 の強みに特化して いる
海外事業の役割	現地における機 会の探索と開発	親会社の戦略を 現地で実行	親会社の強みを 自社市場に適合し 最大限に活かす	国単位での差別化 された活動が、世 界規模で統合され た事業への貢献と なる
知識の 開発と伝播	各海外拠点内 で知識が開発、 保持される	知識は中央で 開発され、保持 される	本社で開発された 知識は海外拠点 へ伝達される	知識は共同で開発 され、世界レベル で共有される

# グローバルモデルの強みと弱み

- ▶ グローバルモデルは日本企業により採用され、成功を収めてきた。
  - 精緻なプロセスがグローバルレベルで厳格に実行されるという利点がある
- ▶ しかし、ローカル市場の条件や特性に対応しにくいという弱点がある
  - 駐在する日本人マネージャーに頼りすぎている
  - 現地の人材を十分に開発し活用することができていない
  - 現地労働力をどう管理するかについて課題が生じる
    - 現地人材を適切に採用・維持できない場合、市場が発する重要なシグナルを理解できないという潜在的な脅威が大きくなる。

# 反例: マルチナショナルモデル

## ▶ ユニリーバ: 消費財メーカー

- 国毎の独立した事業活動という伝統を持つ
  - 第二次大戦による分断という歴史的な出来事に部分的に起因する
- 1世紀もの間、全て現地人材を活用してきたため、多くの新興国市場において圧倒的なプレーヤーとなっている。

## ▶ PwC: コンサルティング会社

- ほぼ全ての人材は現地採用: サービスの提供上重要な要素
- グローバルレベルでの移動を伴うプロジェクト配置が極めて多い
  - グローバルな意識を持った現地人材が、グローバルな顧客と働く
- グローバル新世代調査: 効果的組織センター
  - 新しい世代は古い世代とは根本的に異なるという認識の検証が主題
    - この認識はほとんど間違っている。
  - 重要なのは、適切な人材管理を実践することである。

# 多様性を最大限に活用し、成熟市場における 戦略的優位性を拡大する

- ▶ 日本企業を始めとする多国籍企業にとって、どのような人材獲得戦略とプロセスが、海外の成熟市場において頑健な効果を持ちうるか？
  - 下位レベルの仕事においてもグローバル戦略や海外市場への洞察を持つ人間を評価できるよう、コンピテンシーモデルを拡張する
  - 日本人駐在マネージャーの評価基準として、昇進し定着したローカル人材を開拓する能力を重視する
  - 高い潜在能力を持つ現地人材に対して、明示的なキャリアパスを示し、彼らが日本で働くことも含めた能力開発計画を提示する
    - 機能横断的、かつビジネスユニット横断的な経験の蓄積を含める

# 多様性を最大限に活用し、新興国市場における戦略的優位性を拡大する

- ▶ 日本企業を始めとする多国籍企業にとって、どのような人材獲得戦略とプロセスが、海外の新興国市場において頑健な効果を持ちうるか？
  - 成熟市場に対して効果的な施策を全てやること、かつ ...
  - 新興国市場の高い人材の流動性に対応できるよう、重複を恐れず現地でのパイプラインを構築すること

# 更に情報を得たい場合は

Dr. Alec Levenson

Senior Research Scientist

Center for Effective Organizations

Marshall School of Business

University of Southern California

+1-213-740-9814 main line

+1-213-821-1095 voice mail

+1-310-991-7215 cell

alevenson@marshall.usc.edu

<http://ceo.usc.edu>

