

## 人事制度研究会 「現場のグローバル化に対する人事の課題と現実」

ハイコンサルティンググループ プリンシパル 浅川 港 氏

トヨタは全世界で 30 万人近い社員がいる。そのうち日本人は 3~4 割で残りは外国人。売上はそれ以上の比率で海外に頼る。武田薬品は売上げの 8 割が海外。利益率も高いが、M&A 中心の展開のため海外に日本人が少ない。利益構造と人員配置のずれから長期的・安定的に世界全体のビジネスを展開できないことに危機感を感じ、同社では現在グローバル人事の構築に取り組んでいる。グローバル人事とは、世界中で同じ価値観に基づいた人事の仕組みを運用すること。代



表例は「トヨタ・ウェイ」。伝統的に暗黙知として受け継がれてきた理念・価値観を明文化し、グローバルベースの行動原則とした。全世界の管理職に徹底させ、工場・オフィスなど各職場で浸透させている。挑戦・改善・現地現物・人間性尊重・チームワークなど行動基準を 10 の項目にまとめ、全世界共通の能力評価基準として展開。GE にもトヨタ・ウェイに通じる仕組み「GE バリュー」がある。新興国を含め海外の報酬システムはたいへんフレキシブル。今後日本も新しい報酬の仕組み等を考えていく必要がある。

(文責 事務局)