

競争力の源泉となるグローバルでの人材の入り口戦略

経営コンサルティング部 シニアコンサルタント 岩田 紗季
NRI シンガポールマニラ支店 シニアコンサルタント 山下 ちえ

1 なぜ入り口戦略か

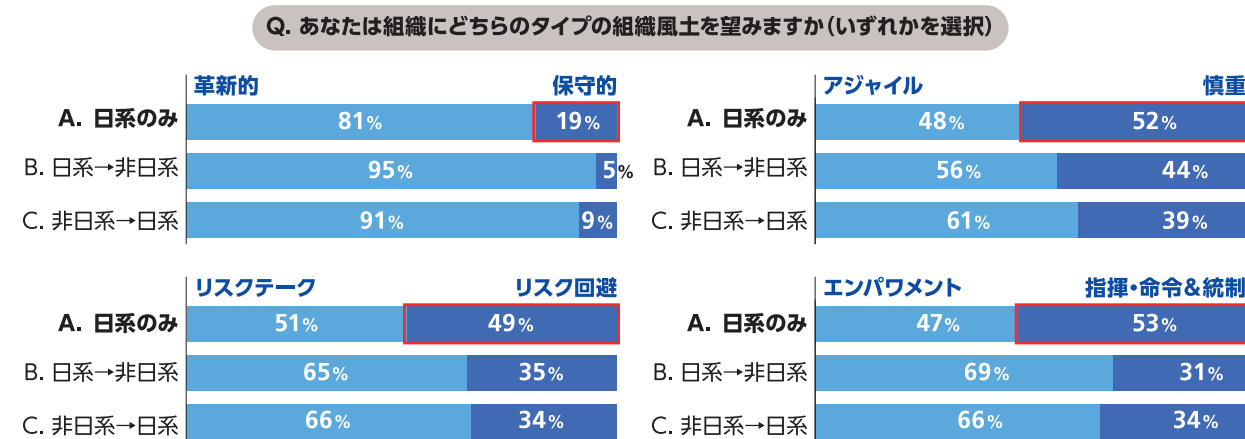
日本企業がグローバル化を進めてきたのは 1980 年代にさかのぼり、特にアジアへ製造業の拠点が移り生産活動が活発になったのは 90 年代と約 30 年前の出来事となる。現在までに、グローバルでの拠点は立ち上げ期から拡大期、安定期を迎えている。「経営の現地化」の必要性が注目されてから 20 年以上がたつ現在、現地で採用した人材の育成に成功し、マネジメント人材化できている企業がある一方で、いまだ日本人駐在員が海外拠点の重要なポストを占めている、なかなか海外で採用した人材に重要な役割を担わせきれていない、という企業も存在している。

企業の海外戦略によってどの程度各拠点の現地化を進めるかは異なるが、優秀な日本人を海外に送って現地の事業・組織マネジメントをさせるという手法がこれからも採り続けられるかどうかは不透明になってきている。それは、日本人社員の仕事に対する考え方の変化に起因している。日本能率協会による 2024 年度新入社員意識調査によれば、大卒以上の新入社員で「海外転勤を受け入れる」と回答した割合は 48.4%と半分を切る回答となった。この数字はこの 10 年ほど同様の傾向が続いているが、同時に着目すべきは転職に対する考え方の変化である。マイナビキャリアリサーチが実施した転職動向調査 2024 年版（23 年実績）によると、正社員における転職率（調査母集団に対する直近 1 年間の転職者の出現率）は 7.5%であり、これは 16 年の 3.7%と比較すると直近 10 年以内で転職活動が非常に活

発になっていることを示している。また、転職先の決定理由を見ると給与・待遇、働き方に次いで「希望の勤務地であること」が 3 位にランクインしており、自らの勤務地を自分で決定したいという意向が強いことがわかる。これらのデータを考慮すると、これまでは嫌々でも海外赴任を受け入れていた社員が、今後は異動命令を拒否する、あるいは断れないのならば転職を検討するという可能性が増加しているとも考えられる。この社員の考え方の大きなパラダイムシフトを踏まえ、海外勤務を前提とした高処遇の職種を創設する等の対応で日本人社員を海外に送るというスキームを維持する企業も出てきている。しかしグローバル拠点の維持・今後の拡大にあたっては、優秀な人材・マネジメントクラスの人材を海外で採用する、という手法の割合をいかに上げていくかを考える必要がある。

一方、「採用」という切り口で考えてみると、日本企業では一般的に、採用よりも入社した後の育成をより重要と考える傾向がある。現在日系企業の海外拠点で働く人材の特性を見てみると、日系企業のみに勤務している社員は、非日系を経験している社員と比べてより保守的・慎重・リスク回避・指揮命令や統制を望むという傾向があることがわかった（図表 1）。これは、経営陣が従業員（特にマネージャー層）に求める特性とは乖離（かいり）しているといえる。つまり、日系企業においては経営が望むマインドを持つ人材を採用することができておらず、そのような人材は他の外資系企業に取られてしまっているのである。自社にとって望ましくない特

図表 1 日系アセアン拠点における従業員のマインドセット



A. 日系企業のみで働いてきた回答者 (n=376)、B. 前職が日系企業で非日系企業に転職した回答者 (n=210)、C. 前職が非日系企業で現在日系企業で働く回答者 (n=427)
出所) NRI「アセアン5カ国社員サーベイ」(2024年8月)

性を持つ社員を採用してしまうと、人のマインドや行動を変えるためには最低でも100時間必要といわれている通り、変容には時間がかかってしまう、もしくは特性を変えることは不可能かもしれない。コストとスピードを考えると、自社が求める人材を採用時点で見極め、獲得するための入り口戦略は、育成戦略と同様に、あるいはそれ以上に重要であるといえる。本稿では、グローバルでの入り口戦略に関する要点とその実践方法について論じていく。

2 日本企業が抱えるグローバルHRの課題・現在地

1) 日本企業のグローバルマーケットでの現在地

足元の状況を見ると、日本企業が海外で優秀な人材を獲得することは、さらに難しくなっている。シンガポールの大卒人材が選ぶ就職人気ランキング100^{*1}では、最新版(2023年)で日本企業が1社もランクインしない結果となった。シンガポール企業や米国企業のほかには、TikTokやTencentなど中国企業が上位にランクインしている。このような日本企業のグローバルでのプレゼンス低下に加え、世界的なインフレによる賃金水準の上昇も日本企業の立場をさらに厳しいものとしている。タイのマネージャーの賃金は、日本の部長ランクの賃金を上回っている、という調査が数年前に話題になった

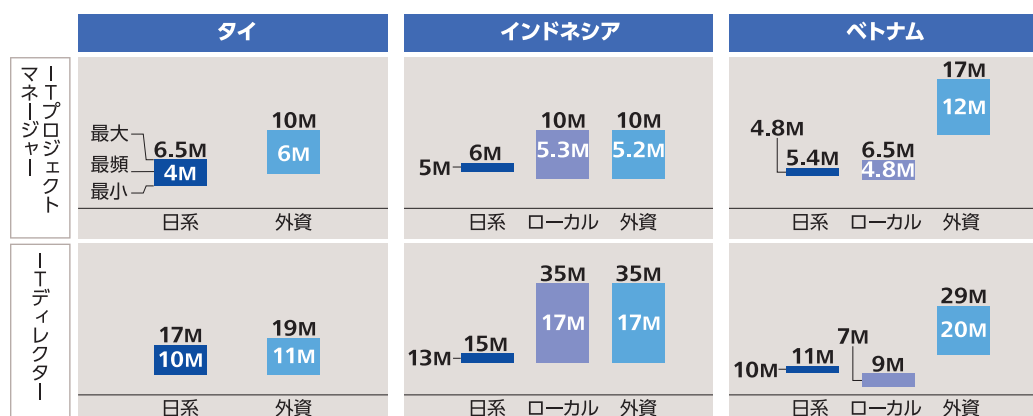
が、図表2で示す通りアセアン各国における日系・ローカル・外資系企業の給与水準を横並びで比較すると、日本企業は給与レンジが全体として低だけでなく、レンジ幅も狭く、人材に対して柔軟な報酬水準を提示できていないことがわかる。さらには、これまで日本企業が強みとしてきた長期での人材育成や、充実した福利厚生という要素は、他のグローバル企業でも同様の取り組みが出てきており、差別化ができなくなっている。従来は特定のジョブのみを担当するスペシャリスト採用が主流であった外資系企業でも、幹部候補としてさまざまなジョブをローテーションするマネジメントトレーニーというゼネラリスト採用の枠を取り入れ始めている。このような外部環境に対し、日本企業はどのようにグローバルでの人材獲得に取り組んでいるだろうか。

2) グローバルHRマネジメントにおける課題

グローバルでの人材獲得に力を入れ、グローバルスタンダードの体制・仕組みづくりを進めている日本企業が増えてきているものの、多くの日本企業からよく聞く声としては次のようなものがある。本社では「各地域から情報が集まってこないため、状況もわからない」「海外で買収した企業の統合が進ん

*1 GTI Singapore [Most Popular Graduate Recruiters 2023]

図表 2 各国における IT プロジェクトマネージャーおよび IT ディレクター中途採用時の年収（単位：円／年）



注：出所レポート記載の各国為替レートを適用（2023 年レポート作成時点）
出所：JAC Group, The Salary Analysis in Asia (2023)

でない」、地域統括会社（RHQ）では「事業統括がミッションであり管理機能の統括まで手が回らない」、現地法人では「HR チームは数人なので戦略や制度を全て一から考えて運用するのは難しい」「海外は人もどんどん辞めて入れ替わってしまう」というような声である。このような課題の根本にあるのは、①ビジネスと HR の分断、②本社／RHQ／各国現法の分断という二つの大きな分断ではないだろうか（図表 3）。

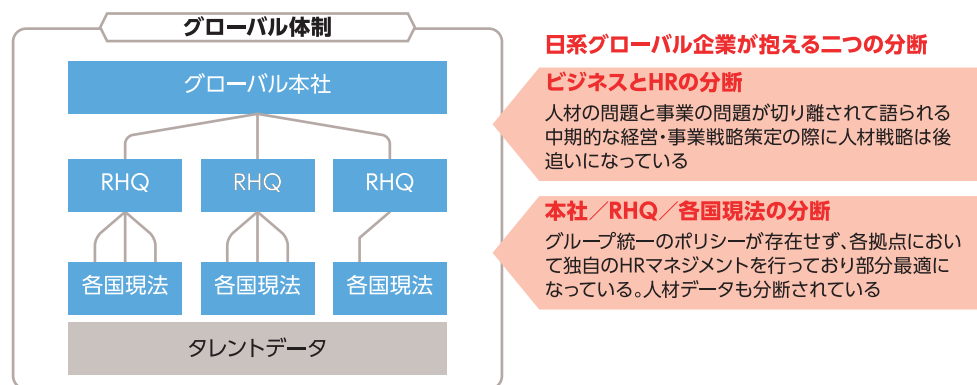
一つ目は「人的資本経営」について要点を示した人材版伊藤レポート^{※2}においても重要なポイントとして提示されており、人材の問題と事業の問題が切り離されて語られているという分断である。例えば企業が中期経営計画などを作成する際には経営企画部と各事業部トップによって議論がなされ、その戦略を実行するために必要な人材の話は後追いになってしまうケースが多い。採用においても採用人数の計画は人事部に重要業績評価指標（KPI）があり、その数字にのっとってヘッドカウントで人を採用しているため、事業戦略を実践するために必要な人材かどうかという観点は質・量ともに深く検討されていないというケースが多く見られる。そのような状況下では実際に人材を採用する事業側のマネージャーと、採用を統括する人事部との間で効果的なコミュニケーションがなされず、人事の機能や役割が主に事務的な業務にとどまっている。そのような

人事部では、人材市場の動向を把握するための報酬ベンチマークを実施せず、市場相場を把握していないことも多く、欲しい人材に適切なオファーを出すことができない。さらに、報酬ベンチマークの根拠となる「役割」の定義や見直しが行われていないことも多く、欠員が発生し、いざ採用を開始した際に、管理職や高度専門職の市場価格との乖離に初めて気づくという状況も少なくない。

二つ目はグループ統一のポリシーが存在せず、各拠点において独自の人材マネジメントを行っているため、部分最適になってしまっているという分断状態である。このような状況では各拠点や国によって人材データも分断されていることが多く、地域内の人材の見える化や配置最適化には至っていないことが多い。採用においても各拠点が独自に採用のブランディングやアセスメントを行う・もしくはほとんど行わないことによって、採用の質・効率性の両面で問題が起きているケースが多い。海外拠点においては採用専任のチームを置き、独自に質の高い施策を企画実行することが人数規模の観点から難しいことを考えると、グローバル本社・RHQ・現地法人それぞれの採用に関する役割を明確化し、グローバル全体での入り口戦略を構築する必要がある。

※2 経済産業省（2020 年 9 月）

図表 3 日系グローバル企業が抱える二つの分断



出所) NRI 作成

3 入り口戦略の要素

グローバル HR マネジメントにおいては、中長期的な事業戦略と人材計画の整合性が大前提である。このため、入り口戦略は事業戦略に基づく人材計画に沿って策定されるべきである。人材計画には、事業戦略を実行するために必要な人材像を明確にすることも含まれる。人材像を明確に設定し、その対象者に対して何を訴求するかを考慮したブランディングと、どのチャンネルを通じてアプローチするかを決定することによって、適切な人材プールを形成することが求められる。

日本企業の海外現地法人における採用プロセスでは、欠員が発生してからポジションの募集要件を作成し、エージェントを探し始めるといった属人的で場当たり的な対応が散見される。前述の通り、日本企業のグローバルでのプレゼンスは決して高くなく、後手に回る採用プロセスでは自社を知ってもらうこと自体が難しくなる。

人材獲得におけるブランディングやチャンネル戦略は、もともと顧客獲得を目的としたマーケティングの考え方を人材市場に応用したものである。マーケティングの第1ステップとして、まず自社を知ってもらい、潜在的な顧客層を形成するのと同様に、人材獲得においても自社を知ってもらい、興味を持つ人材のプールを形成することが必要となる。このプロセスをしっかりと構築しておくことは、募集

開始から応募が集まりアセスメントを実施するまでのリードタイムを短縮するだけでなく、自社への理解が深い人材を獲得するための応募者の質の向上にもつながる。さらに、アセスメントプロセスの効率化はもちろん、獲得した人材のスムーズなオンボーディングや定着にも貢献する。

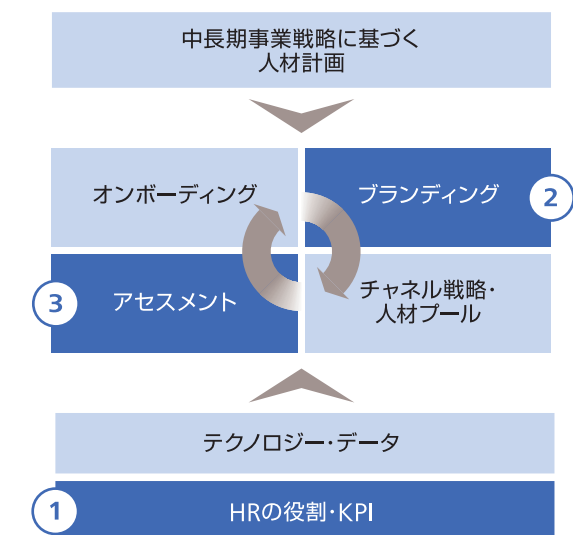
これらの人材獲得プロセスを支えるのは、人材プールや応募者のアクティビティトラッキングなどのテクノロジーを活用したシステムである。人材獲得プロセスや定着率に関するデータを蓄積し、データ分析を通じて人材獲得プロセスの効果を評価し、モニタリングが適切に行われているかどうかを確認することが重要である。このプロセスの効果やモニタリングを含め、一連の入り口戦略の策定・実行における HR の役割は非常に大きい。

本章ではまず、入り口戦略の7要素（図表4）における一連の戦略策定・実行のドライバーとして HR が果たすべき役割や体制について考察する。次に、人材獲得の第1ステップであるターゲット人材への訴求ポイントをつくるブランディング、第2ステップである候補人材のアセスメントについて、それぞれ検討すべきポイントを詳述する。

1) 入り口戦略における HR の役割と体制

第2章で述べた二つの分断を克服する HR 体制の構築について、グローバルプラクティスを参照し

図表 4 入り口戦略の7要素



出所) NRI 作成

考察する。分断の一つは、ビジネスとHRという機能的な側面で生じている。多くのグローバル企業では、HRを三つの主要な役割機能—人事ビジネスパートナー（HRBP）、センター・オブ・エクセレンス（CoE）、オペレーション—に分け、各機能が円滑に連携できる体制を構築している。もう一つの分断は、地理的な側面で生じる本社／RHQ／各国現法の分断であるが、この分断もHRの役割機能の定義と密接に関連している。日本企業で見られるこの分断は、HRの役割機能が明確に定義されていない、あるいは必要な役割機能が欠けていることが原因で生じている場合が多い。一方、グローバル企業では、HRの三つの役割機能をベースに、事業体や各組織の規模に応じてHR体制を地域のマトリクス型で構築することにより、この二つの分断を解消している。図表5で例示する大手グローバル製薬企業ではマトリクス型HR体制を構築し、人材獲得のCoE機能は本社／RHQが担っている。グローバル全体の入り口戦略や方針、特にブランディングなどグローバルで統一・共通化することで効果が期待される指針の策定は本社に集約させている。各国の現法は本社／RHQの指針・戦略に基づき、限られたリソースの中で主にオペレーションに集中できる体制を取っている。

さらに、多くのグローバル企業では、HR体制に加えてデータ管理やシステムをグローバルまたはRHQ管轄地域ごとに共通化することで効率化が図られている。このように、役割機能の分担を明確にしつつ円滑な連携を取ることによって、事業戦略の実行に資する人材獲得プロセスをグローバル全体、または人員が限られる各国現法においても効率的に推進できる体制が整備されている。

2) ブランディング

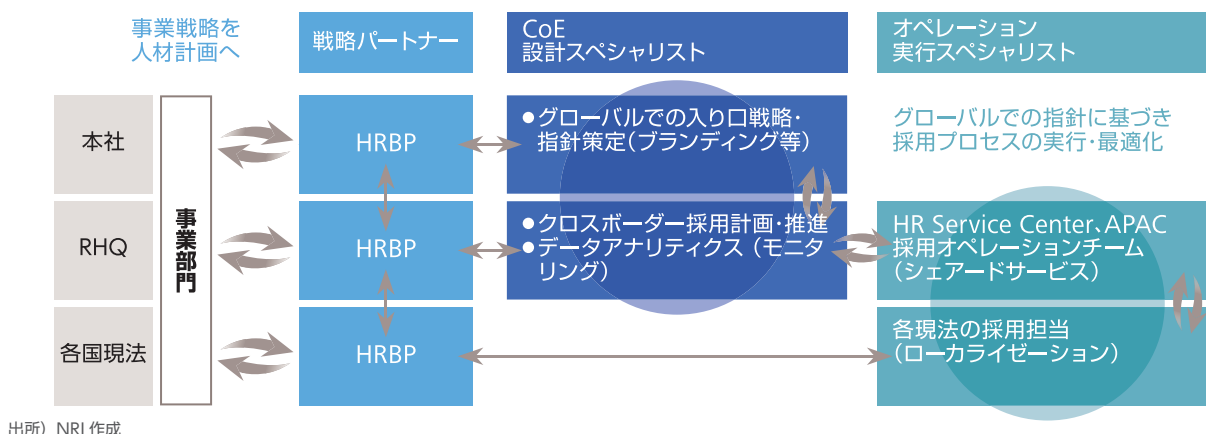
グローバルにおいては、人材獲得プロセスの一環として「エンプロイヤーブランディング」のコンセプトが広く浸透している。これは、雇用者としての魅力を人材市場に訴求するブランディングであり、エンプロイヤー・バリュー・プロポジション（EVP）を明確に言語化することで、他社との差別化を図る手法である。

(1) EVP とは

EVPは、マーケティングにおけるバリュープロポジションの概念を人材獲得に応用したもので「社員への提供価値」を意味する。EVPを策定する際には、企業が社員に対してどのような魅力を持ち、どのような価値を提供できるかを明確にすることが重要である。この「提供価値」には、雇用契約書に記載される「取引的契約（Transactional Contract）」だけでなく、社員との「心理的契約（Psychological Contract）」に関する認識も含まれる。心理的契約とは、明文化されていない企業文化や期待、価値観、働きがいなど、社員が企業に対して持つ暗黙の期待や信頼を指す。EVPはそうした社員から企業への期待に対して、企業として社員に提供する価値を、潜在社員にも明示化して訴求する手段である。

例えばインドのビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）企業であるWNS社では「社員への五つの約束」（図表6）をEVPとして掲げており、これはWNS社が人材獲得のターゲットとする自己

図表 5 マトリクス型 HR 体制での入人口戦略策定・実行の例



図表 6 インドの BPO 企業の EVP

“5 People Promises”

“WNS is where work – is NOT just about work. It is about becoming MORE!”



成長を重視する Z 世代に対して、自己成長の機会を提供する価値を明示化したものである。この EVP は「WNS で働く私」が得ることのできる価値（役割が明確に理解できている・期待されていることが明確である・定期的なコーチングとフィードバックを受けている・チームで働くシナジーを楽しんでいる・キャリア開発のプランがある）を具体的にイメージできるように策定されている。人材市場に対して EVP を明示化して行うブランディングは、企業が提供する価値と、企業へ期待する価値のマッチを高め、人材獲得プロセスの効率性向上につながる。

(2) EVP の策定とエンゲージメント要素

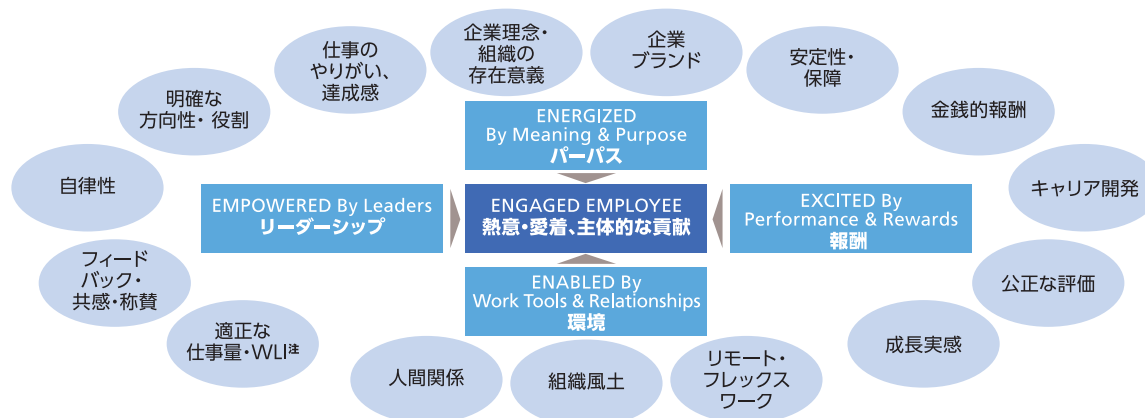
EVP の効果的な実行により離職率が 7 割減少^{※ 3}するというデータも示すように、効果的な EVP は人材の獲得にとどまらず、自社の長期的な成長を支える人材の定着を促進する。EVP は社員への提供価値を示すものであるが、前述の通り、明文化されて

いない企業文化など自社がすでに提供している価値も含まれる。そのため、EVP の策定は必ずしもゼロベースで行うわけではない。すでに提供している価値の明確化は、商品・サービスのマーケティングにおける顧客の理解と同様に、既存社員、特に高い成果を挙げている社員を理解し、その貢献や定着要因を分析することから始まる。その上で、中長期の事業戦略と人材計画に沿った人材像を重ね合わせ、まだ提供できていないが訴求する必要がある価値や差別化要因について検討する必要がある。

社員への提供価値を明らかにする EVP 策定プロセスの中で、そもそも社員が企業に対して求める価値にはどのようなものがあるのかを俯瞰（ふかん）するには、エンゲージメントの要素が有用である。エンゲージメントとは、社員が組織に対して抱く熱意や愛着、そしてそれに基づく主体的な貢献を指す。

※ 3 Gartner Japan

図表7 エンゲージメント要素



注) Work life integration
出所) NRI 作成

図表7に示すように、社員のエンゲージメントはパーパス（目的）、報酬、環境、リーダーシップという四つの側面に大別され、これらの構成要素は多岐にわたる。数多くのエンゲージメント要素の中でも、企業が提供する価値として特に何に重きを置くかを明確にし、その価値を差別化要因として打ち出したものがEVPとなる。このように、EVPとエンゲージメント要素は密接に関連しており、効果的なEVPを策定することは、人材獲得にとどまらず、人材の定着までも大きく左右する重要な入り口戦略であることがわかる。

3) アセスメント

EVPはまた、人材のミスマッチ低減のためのアセスメントにも組み込まれるべきである。グローバルにおいては、EVP含め「何」を「誰が・どのように」アセスメントするかを標準化することによって、人材のフィットを効率的に見極めている。

(1) 「何」をアセスメントするか

アセスメントの観点には、候補者が職務を遂行する能力があるかどうかを評価するジョブフィット、候補者の動機づけ要因が企業のEVPに合致しているかどうかを評価するモチベーションフィット、候補者が企業の組織文化に適応できるかどうかを見極めるカルチャーフィットという三つの側面（図表8）

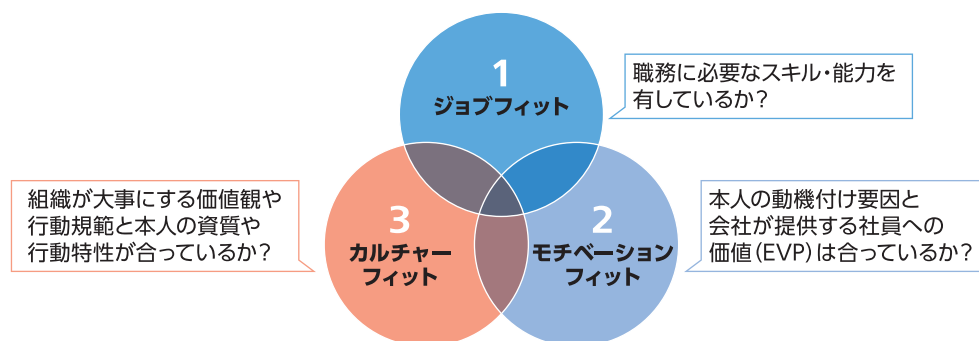
がある。入社後に短期間で成果を発揮でき、さらに長く活躍する人材というのはこの三つのフィットがそろった人材である。

(2) 「誰が・どのように」アセスメントするか

アセスメントは一般的に書類選考、筆記試験・適性検査、面接といった手法を組み合わせるが、アセスメントプロセスにおいては、三つのフィットを網羅的に評価できるよう、プロセスの標準化を進めることが重要である。例えば、面接では、1次面接でHiring Managerによる職務遂行能力（ジョブフィット）を重視した評価を行い、2次・3次面接では、他部門のManagerや同僚によるカルチャーフィット、HRによるモチベーションフィットを重視した評価を行うなど、各段階で何をアセスメントすべきかを明確にしておくことが求められる。

また、筆記試験や適性検査に比べて主観的な評価に陥りやすい面接では、質問項目や評価基準を明確にしたガイドラインの策定が不可欠である。その上で、面接官へのトレーニングを行い、評価基準に沿った一貫性のある面接を実施できる仕組みを整える必要がある。さらに、前述のEVPについて面接官が理解し、共通の価値観に基づいて候補者を評価することで、採用基準の一貫性が保たれ、より正確で効果的な選考が可能となる。このアプローチにより、企業と候補者双方の期待値を適切に設定し、ミ

図表 8 アセスメントフレームワーク



出所) NRI 作成

スマッチを防ぐことができるため、採用後の定着率向上やパフォーマンスの向上にも寄与する。

4 おわりに

ここまで、グローバルで人材獲得を成功させるための七つの要素と、その中でも HR の体制、ブランディング、アセスメントについて具体事例を踏まえ実践方法について紹介してきた。冒頭で述べた通り、日本企業のグローバル人材マーケットでのプレゼンスは低下しており、海外現地では人が採用できない、という切迫した課題を常に抱えている。これらの課題に対し、グローバル人材獲得戦略を立て、実践に向けてかじ取りを行っていく役割を担うのは、やはりグローバル本社である。核となる統一ポリシー策定や、RHQ / 各国現法との役割分担に関する定義を行い、実践するための土台づくりを主導していく必要がある。しかし実際には、本社の人事チームには海外現地の切迫した状況が伝わっていない、または本社人事チームが海外のマーケット状況を理解できておらず、温度差があるという企業も多い。このような状況を乗り越えていくためには、拠点横断での HR マネージャー定例会議の設定など情報連携の体制を整えることが必要である。また本社の人事チームにグローバル人事に通じた人材を登用する、もしくは外部専門家との定期的な議論を行うことで本社が「現場感覚」を持つことも重要となる。このような現場感覚を持った上で、どこまでグローバル

として統一すべきか、どこまでは各地域・現法に裁量を持たせるべきかを検討し、グローバルでの人材獲得戦略を推進していくことが求められる。

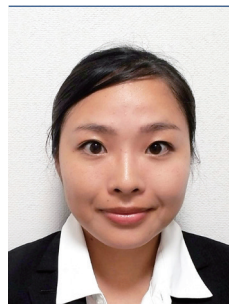
現在グローバルでの人材獲得が部分最適で実行されている企業については、まずはグローバル本社、RHQ、各国現法の現時点の役割や取り組み内容について可視化を行うところから始めることを提案する。可視化をした後に現実的に実行可能なあるべき役割・体制を策定していく。(最初からベストプラクティスを目指そうとしても、現場の変化が追いつかない場合が多い) 体制に関する整理がある程度できた段階で、グローバル本社として発信する統一ポリシーの内容検討を進める。このような流れで検討を始めてみてはいかがだろうか。

(監修：高岡 真紀子)

筆者



岩田 紗季 (いわた さえ)
株式会社 野村総合研究所
経営コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、グローバル HR マネジメント、
人的資本経営、各種人事制度設計など
E-mail: s-iwata@nri.co.jp



山下 ちえ (やました ちえ)
NRI シンガポールマニラ支店
Human Capital Strategy セクター
シニアコンサルタント
専門は、グローバル HR マネジメント、
組織開発など