

外資系企業の価値観およびそれに基づく人事制度についての考察

Discussion on values of foreign-affiliated companies and their HR programs

野尻 賢司

Kenji Nojiri

有限会社パフォーマンス・マネジメント研究所

Performance Management Institute, Japan

Abstract: This presentation discusses what kinds of corporate culture exist at the global corporations in the Europe and America including foreign affiliated companies located in Japan. Specifically, it focuses on human resources programs including 1) Creating and Sharing core values clear sense of values, 2) Enhancing two way communications, 3) Identifying and developing star players, and 4) Managing performance evaluation and pay for performance.

1. はじめに

ビジネスはますますグローバル化する。多くの日本企業が海外企業を買収し、現地で経営に乗り出している。しかし、海外企業がどのような文化を持って経営を行っているか、また社員がどのような言動とっているかを理解することなく、日本流の経営を押し付けてはビジネスが成功しないことは自明のことだ。本講演は、筆者が米国の製薬会社の日本法人で17年間（米国本社人事部での勤務3年間含む）勤務し、また在日外資系企業の人事部員と研究会を続けるなかで、さらにコンサルタントとして欧米の人事諸制度の動向を研究する中で得た経験、知識をもとにまとめたものである。欧米企業の文化は、国民性に由来する部分もあるが、過去20年～30年の動きを調べると、欧米のグローバル企業では企業文化の変革に大変な努力をしてきていること、そして人事諸施策について議論が現在も続いていることがわかる。しかしながら日本においては、グローバル企業（外資系企業）の人事諸施策について皮相的な理解で終わっていることが多いと筆者は感じており、本講演が欧米企業の文化に対する日本での理解に少しでも寄与できれば幸いである。

2. 明確な価値観の共有

1) 社員が遵守すべき価値観をわかりやすく説明

外資系企業では価値観や規範を定め、そして誰が遵守すべきか、その主体を明確にしている。例えば、アストラゼネカ社の行動規範は、「アストラゼネカグループのすべての取締役、執行役員ならびに従業員に最高水準の高潔さと誠実さを維持し、かつ配慮、勤勉さ、公正さをもって事業活動の遂行にあた

ることを要請します。」と記している [1]

ジョンソン・エンド・ジョンソン社では価値観を「我が信条 (Our Credo)」とし、「顧客に対する責任」「社員に対する責任」「地域社会に対する責任」「株主に対する責任」の4つを掲げている。社員に「我が信条」を理解させるために研修を実施し、またガイドラインとなる冊子を配布するなど積極的に啓蒙を図っている。「クレド・サーベイと呼ばれる社員の意識調査を、全世界一斉に定期的実施しています。同じ質問が全世界の社員に対しオンラインで発信されます。この目的は、世界各国のグループ会社がどれだけ『我が信条』の哲学に則り経営されているか、社員にたずねることを通じ会社経営の健全度を測ることです。その結果に基づき、組織改善活動が実行されます。」 [2]

外資系企業においては、これらの価値観の実現が数十年あるいは100年という長期間、会社の伝統として大切に受け継がれている。経営幹部は価値観を自らの経験を基に語り、規範の遵守の重要性を唱道し、自ら実践することを職責のひとつとしている。

2) 管理職はロールモデルになることを要請される

管理職にロールモデルになるべく努力を義務付けていること、そのための道具として、評価制度があり、フィードバックの仕組みが保証されていることは規範の実現に大きな意味をもつ。典型的な道具は360度フィードバック制度である。更に部長以上になると、社外のコーチを依頼し、個別指導を受ける場合もある。

管理職の役割についてプロクター・アンド・ギャンブル社(以下P&G)で長年人事マネジャーを経験していた知人のA氏(現在は退職)はこう振り返る。

「企業が定める価値観や規範は各社とも同じような内容になる。しかし、重要なことは、その規範が日々の仕事の中で、管理職によって実践されていく姿を現実に見ること。そして、一般社員がプロジェクトを進める際にも、原則どおりに規範を守っているかの確認をとるように、管理職から指導を受けることです。最初その生真面目さには驚きました。」

3. 双方向コミュニケーションを重視

1) 社員とのコミュニケーションを重視する

社員が会議などで、積極的に自分の意見を述べるのは米国の文化であると思っている日本人は多い。しかし、米国のコミュニケーション協会やコンサルタントの機関誌を長年読んでみると、そうでもないことに気づく。確かに自分の意見表明に関して日本人とアメリカ人との文化の差はあるが、組織内でアメリカ社員においてすら自由に意見表明することは容易でないこと。そのために多くの米国企業は社員とのコミュニケーションを活性化するために種々の努力をし続けていることだ。その意味では、「沈黙は金」の文化がある日本では、社員の貴重な意見を引き出すためにより一層、企業努力が必要ということになる。

社員コミュニケーションといえば日本企業では社内報やイントラネットの担当者を置くのがせいぜいであるが、外資系企業ではマネジャーを配置し、戦略的に実施する努力をしている。タウンホールミーティング（各事業所での社員と経営幹部とのコミュニケーション、直接対話の場）、ランチ懇親会（カジュアルな雰囲気経営幹部と社員が話し合う）、オープン・オフィス制度（部長以上は通常、個室のオフィスで執務をするが、月に一度約2時間ドアを開放し、社員はいつでも入室し、話ができる制度）、Web上の掲示板、経営幹部のブログを利用した社員との交流などが事例だ。

2) 自らの意見を述べるのが期待、奨励される

外資系企業においては、外国人経営幹部は「会議での発言が苦手な」日本人社員からのより積極的な発言を期待し、奨励している場合が多い。しかしながら日本人社員は自分の意見を、外国人の上司に明確に語れない。特に管理職が率直な意見を論理的になかなか説明できない。これは在日の外資系企業に

共通のテーマである。

この現状を変えるべく、10年ほど前に、日本インテル社では「Intel Excellence 15」というプログラムを実施した。これは社内コミュニケーションの強化を目的としたものであり、日本人社員が種々の問題に対し、はっきりと発言し、米国本社に影響力を発揮することを期待し、奨励するものである。

“We want to hear from you about what Intel should do to improve customer relationships and overall business in Japan. You need to improve your influence with the factory and corporate HQ. I want to hear 10 TIMES as much noise from you.”
[3]

社員に積極的に意見を述べさせるには、経営幹部、管理職の姿勢が特に重要である。前述のP&GのA氏は経験を基に「組織において、社員が上司の権威に配慮するのは万国共通だ。そのために、P&Gでは、会議で管理職がとるべき規範が確立されていた。先に上司が発言をするとその他の社員はその意見に流されてしまう。そこでは活発な議論は展開できない。そのためにアシスタント、一番下の職位の社員から発言させるというルールが常に実践されていた。」と語る

外資系企業で社員が経営層とも自由に議論ができるのは、Evidence-Based Managementの原則が重視されていることと関連がある。データに基づく議論が正しく展開される場合は、組織における権威、ポジションパワーよりデータによって示される事実が最も強力であることだ。「社長との議論でWhyと尋ねることをためらったことはありません。人格と意見が分離され、かつ判断の基準はデータ、会社のPrinciple、戦略ですから議論は知的な戦いとなります。当時、部長ですらなかった私でも、経営会議で毎月人事制度改革の進展について発表し、遠慮せずwhy/becauseと議論するなど、貴重な経験を積ませていただきました。」とA氏は語る。

4. スター人材とBクラス人材の峻別

1) 外資系企業におけるスター社員優遇の現状

多くの外資系企業は親会社の要請もあって後継者育成計画のもとに「タレントアセスメント」を行い、幹部候補社員育成を優先的に進めている。バランス

を欠いた幹部候補社員優遇策に一般社員から不満が出ているケースもある。筆者がキャリア相談をしたC氏は大手の外資系企業の課長を退社したばかりであった。C氏の不満は「うすうす感じてはいたのですが、ある同僚課長がトレーニングを重点的に施され、魅力的なプロジェクトも任せられる。また、部長から昼食のお誘いを定期的を受けている。至れり尽くせりのケアを会社から受けている。そしてハッと、その同僚が幹部候補社員として優遇されていることに気づいた。その不公平さに我慢がならなかった。」ということだった。これは外資系企業で、時々見られる光景である。堅実に働き貢献する大多数の一般社員が受けるトレーニングと対比するとバランスを欠くと批判が出るが、限られたトレーニング予算の中で企業の最優先課題である幹部候補社員を重点的に育成するのは当然であるというのが会社の理屈だ。

もっとも厳しい事例は幹部候補社員であった社員がコースから外れたときである。会社の処遇は変化する。例えば、ある課長は、はっきりと上司から「君は部長候補として、開発育成をしてきたが、先日の結論が出て、部長への昇進の可能性はなくなった。今のまま課長でいたければそのまま勤務してくれて問題はない。しかし、君がどうしても部長職に就きたいという強いキャリア動機を持っているのであれば転職することを考えてくれてもよい。」との言葉がかけられる。そして幹部候補社員を対象とする開発育成プログラム受講者リストからも除外される。

このような状況で、幹部候補としての処遇を受けていた30歳代の若手課長はキャリアの選択を迫られる。残り30年近くをこの会社でこのまま課長で甘んじるか、あるいは転職し別のキャリアパスを歩むか。まさに「Up or Out」の事例だ。

2) マジョリティの一般社員を大切にすること

一方でこのような方針に疑問を呈する意見がアメリカでも出始めている。「組織に安定と成功をもたらすBクラス社員のレーゾンデートル」[4]と「Recognizing and Retaining Worker “Bs”」[5]という記事だ。

タイトルの「Bクラス社員」、「Worker “Bs”」という表現はあまりにも無神経と言わざるを得ないが、両者とも鋭く問題点を指摘している。前者は「多く

の経営幹部は『Bクラス人材』を軽んじている。彼ら彼女らはスター人材特有の輝きや野心にかけるからである。しかし、このようなBクラス人材をいま一度見直してみてもはどうだろう。実はそつのない仕事振りのみならず、組織の支えを担っている。残念ながら、Bクラス人材の重要性を正しく認識し、しるべき処遇や教育を施している企業はまれである。こうした組織における『最優秀助演俳優』たちこそ、本当の救世主なのかもしれない。」後者の記事は「いくつかの会社は組織の成功が誠実なBプレーヤーにかかっている事に気づき始め、彼らをモチベートし、辞めさせないために手段を講じ始めている」と説明している。

5. 業績評価・成果主義の潮流

1) GE流の成果主義は少数派

日本ではGEのジャック・ウェルチが提唱する厳しい成果主義が他の欧米企業でも、同様に実施されていると思っている日本人がとても多い。しかしながらこれは大なる誤解で、「5段階評価をおこない、下位10%の社員には会社を辞めてもらう」といったGE流の強制分布による業績評価については米国の人事担当者の間でも慎重な意見が多く、実施する企業は10%-15%に過ぎないことを各種サーベイデータが示している。

2) 業績評価でなく Performance Management に向転換

欧米企業では1990年代以前においては、上司の主導で期末に業績評価が実施され、昇給に繋がる総合評価が決定され、社員に告知する慣行が支配的であり、在日の外資系企業でも実施されていた。

しかしこの業績評価のプロセスが評価を目的としており、組織および個人の業績向上を目的としていないことを反省し、新しい制度の提案が1990年代前半から、欧米の人事関係者、コンサルタント、大学研究者の間から起こり始めた。そして、これに代り、業績向上を実現するためのプロセスとしてのPerformance Management（以後PMと略す）という概念が使われ始め、頻繁に議論されるようになった。[6]

筆者が日本イーライリリーに在職中にPMを1992年に導入した時、従来の業績評価との違いを明

確にするために、PMを「業績管理」と訳さず、「業績向上と社員の開発育成のプロセス」と命名した。業績評価が社員を評価・査定し、総合評価の結果とそれに基づく昇給額を決定し、社員に説明するための人事制度であったの対し、PMは評価という枠を越え、幅広い視点で実施されるマネジメントツールであるとの認識がなされた。「年間を通じてのフィードバック・コーチングを実践し、社員を組織ゴールに誘導し、開発育成を図ることが最も大切である。そして評価は結果としてついてくるもの」との説明がなされた。[6]

PMへの方向転換が行われて20年以上が経つが、年度末の業績評価は継続されており、PMに関する賛否の議論が延々と続いている。

米国のAchievers社が2012年に行った調査では、645人の人事マネジャーの98パーセントが毎年実施される業績評価が有効でないと感じていると報告している。[7]

また、英国の人事コンサルタントであるe-reward社が行った2005年に行った調査のレポートは業績評価に反対する意見を次のようにまとめている。

- 評価は主観的、異なった基準が使われる。総合評価でレッテルを貼ることは社員の業績に影響を与えている複雑な要素を単純化しすぎる。
- 成果の質的な側面を評価することは困難。

「平均」「平均以下」といったラベルを貼られることは社員にとって屈辱的であり、デモチである。[8]

3) 業績評価の廃止の動き

このような状況で、業績評価を廃止する動きが徐々にではあるが増えつつある。また、たとえ業績評価面談を維持するにしても、社員の評価レベルを決めることは止める会社が出始めている。昨年、業績評価を廃止した米国アドビシステムズ社人事担当上席副社長ドナ・モリスは次のように語る。「年に一度、決められた書式に従って評価面談を行うといったことを止める事にしました。」「社員が評価のレッテルを貼られると感じなくてすむように、評価ランキング、個人の評価レベルを決めることを止めました。今後、社員は自ら設定したゴールをどれだけ達成したかによって評価されます。」[8] また、同社経営陣は多忙な管理職、社員が毎年1月から2月にかけて費やさなければならぬ時間を許容できない

と判断した。人事部の計算によると、2000名の管理職が80,000時間(40人の社員に匹敵)を毎年、業績評価面談に費やしていることがわかった。[9]

6. むすび

在日の外資系企業の中で、日本の企業では育むことができなかつた新しい企業文化、価値観が育っていることを見てきた。そしてそのような新しい文化を習得した社員がこれからも増え続けると予想する。とくに権威にひるむことなく、自己の意見を明快に説明できる能力を備えた社員が育つことを期待したい。グローバル人材育成の議論が盛んだが、このような資質を備えた社員、リーダーこそが世界のビジネス界で積極的な役割を演じることができると考える。

参考文献

- [1] アストラゼネカのサイト
<http://www.astrazeneca.co.jp/> から引用
- [2] ジョンソン・エンド・ジョンソンのサイト
<http://www.jnj.co.jp/group/credo/>から引用
- [3] PMC Newsletter, September 2003
- [4] トーマス J. ドウロング、ビニータ・ビジャヤラガバン：DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー 2003年9月号
- [5] Barbara Parus : WorkSpan, March 2004
- [6] 野尻賢司：「パフォーマンス・マネジメントによる人材育成」経営システム 第13巻第1号 2003年4月
- [7] Julie Cook Ramirez: “Rethinking the Review” Human Resources Executive Online, July 24, 2013
- [8] “WHAT IS HAPPENING IN PERFORMANCE MANAGEMENT TODAY” e-reward.co.uk research report No. 32, April 2005
- [9] Bob Sutton: “How Adobe Got Rid of Traditional Performance Reviews” <http://www.linkedin.com/today/post/article/>, February 06, 2014

連絡先

有限会社パフォーマンス・マネジメント研究所
野尻 賢司
(E-mail: nojirijn@iijmio-mail.jp)