

グローバル展開のベースを支える！ 人財管理ソリューション 『Generalist』

人財管理ソリューションシステムの『Generalist』。リリースは1998年だが、そのプロジェクトがスタートしたのはさらに2年前の1996年だ。以来16年、『Generalist』はシステム構築不要の使い勝手の良いSaaS^(※1)型パッケージとして成長を続け、現在も高いシェアを確保。2012年4月現在、導入ユーザー企業は約1,300社、発行ライセンス数は約133万人を数え、従業員数1万人以上の企業の約25%^(※2)が活用している。

※1：SaaS=Software as a Serviceの略。ソフトウェアをネットワーク経由のサービスとして提供・販売する形態。インターネットの接続環境さえあれば簡単に導入できる。

※2：東芝ソリューション^(株)調べ

事業のグローバル展開と 必要な人財モデルの関係

時代の進化とともに“人事の進化”が求められている今、企業が求める次世代の人財像とは何か。定型的な労務管理の枠を超え、人的資産の価値と企業パフォーマンスの向上を支援する『Generalist』の開発に携わってきた東芝ソリューション^(株)の矢部正光氏にお話をうかがってこよう。

「次世代を見据えた経営・人事の課題は人財管理のグローバル化にあるといえます。日本企業のグローバル展開を見ていくと、事業タイプによって次の4つの型に分けられます」

①インターナショナル型

例：「世界シェアNo.1」と呼ばれるような商品→日本を中心としたコアなモデル、コアな事業（商品・開発・技能）を日本中心に展開するケース

②グローバル型

例：半導体、HDDなど→世界統一された仕様の商品、コモディティ化が進んでいる商品の展開、開発・生産・販売の最適なバリューチェーンをグローバルで展開するケース

③マルチナショナル型

例：家電→基本仕様はあるが、各国の事情に合わせてカスタマイズ展開する。開発・生産機能も現地法人に持たせるケース

④トランスナショナル型

例：大規模プロジェクト→コア技術は日本にあるが、各国のニーズに合わせて対応する商品の展開。各国同士の密なコミュニケーションが求められるケース

「上記のように複数の異なるドメインを扱う企業の場合、求める人財モデルも1つのタイプに収まるとは限らないのです。求められる方向性も事業展開ごとに異なるのが当然であって、『我が社のグ



製造・産業・社会インフラソリューション事業部
業務ソリューション技術部
HRMソリューション技術担当 課長代理
矢部正光氏

ローバル人財』といったモデルを1つに絞るのではなく、必要な人財は事業ごとに異なるという前提で展開を図っていくことが重要といえます」

多様性を受け入れて 守りから攻めへ転じる

では、そのようなコントロールを可能にする「グローバル人財管理」に求められる要素は何か。

「それには2つの軸があり、1つ目が、グローバル経営・事業の軸となる『ハイポテンシャル層』の管理・育成。次が、グローバル事業拡大のための全体リソースの底上げです」

ハイポテンシャル層を育てるといふ視点では、最近、日本企業でも「タレントマネジメント」と呼ばれる手法が注目されている。

「グローバル人財を考えるとき、タレントの要素は何かといえますと、イノベティブ、強さ、リー

ダーシップ、広い視野、やる気などが不可欠なことはもちろんですが、私たちはそこに『多様性受容度』を加えるべきだとご提案しています。つまり、異質な要素も受け入れるという柔軟性のある視点がこれからのグローバル人事には必要だということです」

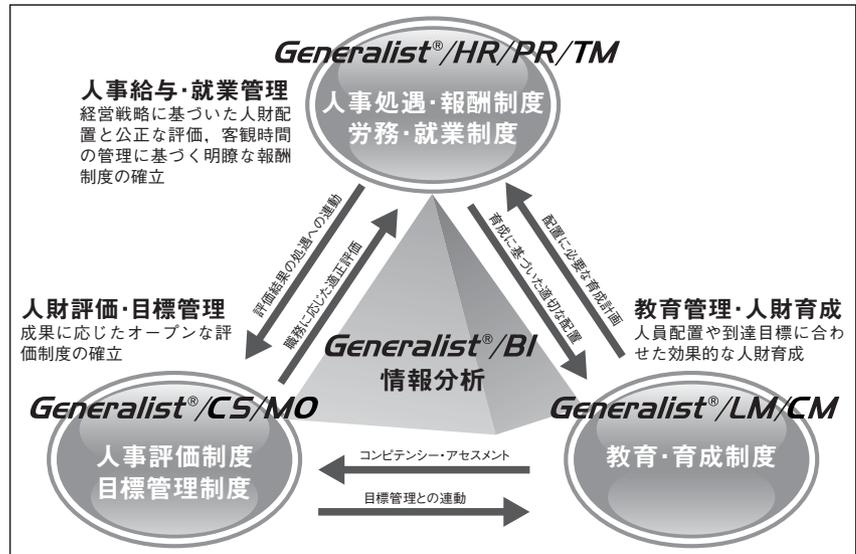
「多様性」は2つ目の軸である全体リソースの底上げにも欠かせない視点だ。

「多様性の受容と価値の共有化を同時に図っていく必要があります。例えば、日本企業特有の“ガラスの天井”を感じさせない仕組み作りや、グローバルとローカルの両面から取り組む育成強化の施策なども“多様性”の取り組み課題といえるでしょう。少し大きな視点で言い換えると、グローバル展開にあたっては、経営戦略・事業戦略と一体となった人事戦略を推進する必要があり、それは人財管理の姿勢を守りから攻めに転換することだと思っています」

『Generalist』の柔軟性が ガラパゴス化を回避する

ところで、グローバル化が最も進んでいる領域の1つがIT分野のはずだが、「ITを有効活用する場合はシステムの共通化が前提であり、ベースのところ各国の文化・風土・習慣の差異など解決すべき課題はまだ多い」と矢部氏は強調している。

■ グローバル対応を含め、人事情報を戦略的に活用する 『Generalist・人財管理』の概要



「例えば、ITの導入にあたり、その国の条約・法律の壁を理解する必要もありますし、新興国の場合はインフラが追いついていないケースもあります。あるいはIT人財のグローバル化が最大の課題だと認識されていてもその優先度がそれほど高くなく、結果として消極的なITグローバル戦略を取らざるをえない場合もあるのです。しかし、改善点は必ずあります。なぜなら、多くの日本企業には世界企業をリードする優位性がまだ十分ありますし、“日本の常識は世界の非常識”といったことを自己認知して全く違った展開を図る余地もあるからです」

人と組織の成長に合わせ、最も高いパフォーマンスを目指そうとする『Generalist』の出番はこうしたトレンドの延長線上にある。

導入以降、長く使い続けるために不可欠な拡張性・柔軟性・利便性を重視した設計が「多様性」を求めるユーザーにもジャストフィットするようだ。

「今後、経営戦略とリンクした人事戦略の構築がより重要になることはすでに論を待たないと思います。人財管理の面でもガラパゴス化を回避し、進化せざるをえないこれからの人事のためにも、人と組織とともに成長を続ける『Generalist』に、どうぞこれからもご期待ください」

●お問い合わせ先
東芝ソリューション株式会社
〒183-8512 東京都府中市片町3-22
TEL：042-340-6750
E-mail：Generalist@toshiba.sol.co.jp
URL：http://Generalist.toshiba-sol.co.jp