

事例1

## 人事制度運用に必須！ 現地社員のリアルな声を 引き出す“個別面談”

会社名

DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE.LTD.

企業概要

DJKは世界18カ国にわたるグローバルネットワークを持ち、エネルギー開発・化学プラント・半導体・FA(ファクトリーオートメーション)・紙パルプ・自動車関連・プラスチック・ゴム・食品・薬品・空港設備等に関する機械・設備の輸出入および国内販売を行う商社として、地球環境および、幅広い産業のニーズに貢献している。

第一実業株式会社

DJK DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD.

Assistant Manager

野口 慎悟 様

— 御社では2015年に新しい人事制度を導入されましたが、もともとどのような問題意識からはじめられたのでしょうか。

私どもは、シンガポールでは社員40名ほどの会社ですが、特別な人事制度のない家族的な経営を続けてきました。しかしここに来て、ボーナスや昇給の査定、フィードバックが無いのはおかしいのではないかと、モチベーションアップのためにそのような制度を導入すべきではないかとの声が社員からあがってきました。また弊社はそれまで、シンガポールの平均的な日系企業の昇

給率4%で給与を一律に上げてきました。しかしこのやり方だと、ベテラン社員は大幅に給料が上がっていくのに対し、20代、30代の社員の給料が上がりにくい傾向があります。会社としては経費を削減するとともに、伸びしろのある若手の給料がもっと上がるようにしたいとの思いがありました。そこで新しいHRシステムを導入しました。

— 導入時にはどのような取り組みを行いましたか。

新制度をいきなり導入しても反発されるので、理解をもらうために説明会をしっかりと行いました。私一人でやると「日本から来た若造が勝手にルールをつくった」となるので、社内でこのプロジェクトに関わるチームをつくりました。ローカルスタッフの4部門からエース級の人を出してもらい、月に1回か2回、メンバーと相談しながら進めていきました。

— 実際に導入して、社員の反応はいかがですか。

うちの会社で長く働いてきた人にその理由を尋ねると、「楽だった」「働きやすい」「出張に行ってもレポートを書かなくていいのがよい」などといった答えが返ってきます。家族経営的なところが良くて20年、30年と働いてきた人が多いのです。そこに突然、HRシステムのような合理的な仕組みを導入するわけですから、当然反発はあります。こちらとしては、すべての社員がより気持ちよく働ける環境をつくるために、いびつだった制度を直したつもりでしたが、社員の間には不満が広がりました。

御社の力をお借りして、  
新制度を導入して  
実際のところは  
どうなのか、  
社員の本音を  
聞きたいと  
思ったのです。



— そこで弊社に個別面談を依頼いただいたわけですね。

御社の力をお借りして、新制度を導入して実際のところはどうか、社員の本音を聞きたいと思ったのです。面談では中核となる10人の意見を1対1で丁寧に聞いていただき、様々な意見が出ました。ベテラン社員からすれば昇給率が下がることになるので、当然厳しい意見となります。またこれからは、今までやっていなかった評価というプラスアルファの仕事もしなくてはなりません。GMもマネージャーも「余計な仕事が増えた」という気持ちが強かったようです。面談の結果をもとに今後、どうしていけばよいのか、御社からアドバイスも受けながら改善していきます。

— 今回、人事制度のコンサルティングをbeyond global社に依頼いただいた理由は。

数社の人事コンサルに声をかけましたが、予算と私の考えにもっともマッチしたのが御社だったからです。とくに大手のコンサルはゼロから完璧なものをつくらうというスタンスでしたが、私はあくまでこちらが主体になり、足りないところのサポートを望んでいました。また弊社がこれまで続けてきた家族経営にも良い面はあるわけで、うちの会社のことを理解している人間が中心となってつくったほうが良いだろうと思いました。その点で、御社は非常にフレキシブルに対応してくれました。

— 個別面談でとくに要望したことなどはありますか。

基本的にはHRシステムをいれての感想、本音を一番聞きたかったですね。シンガポール人は日本人と近いところがあり、あまり本音を言わない傾向があります。彼らの本音は我々ではなかなか引き出せません。日本から来た駐在員がローカルスタッフと面談しても、「この人は何のために来たのだろう」と警戒されるだけです。本音を引き出すには、やはり御社のような第三者のプロにお任せしたほうが良いと思いました。

## 一面談の結果はいかがでしたか。

フィードバックでは、「言われたことをそのままオブラートに包まず教えてください」と御社に伝えました。普段、一緒に仕事をしているメンバーから「この会社は若造に仕切られている」などと思われていたことが分かり、傷つきもしました。それでも外部の人に話を聞いてもらうことは、非常に効果が大いと感じています。社員に「会社が自分たちの意見を素直に聞きたいと思っている」「自分たちのためにいい仕組みをつくらうとしている」ということは、伝わったのではないかと思います。今後、御社から提案いただいている内容を実施して、目に見える効果が現れれば何よりです。ただ新制度の導入によって、弊社の家族経営的な良さがなくなっていく可能性もあります。今まではそれほど必死で頑張っていない人でも、普通にボーナスをもらえました。でも後はそうではなくなります。パフォーマンスの低い人は昇給率や賞与も下がります。そのような人々が離職し、離職率が高くなる可能性もあります。そのあたりについてどう対応していくかも今後の課題です。

## 一今後はどのような取り組みを進めていきたいですか。

シンガポールでできあがった仕組みを、東南アジア全体で展開していきたいと思っています。来年の4月からはベトナムでも始める予定です。そこでまた、御社の力もぜひお借りしたいと思っています。シンガポールの仕組みが100点ではありませんし、ベトナムにそのままマッチするとも限りません。まずはベトナムでプロジェクトメンバーを集め、意見交換から始めたところです。私が頻りに現地に行くこともできない

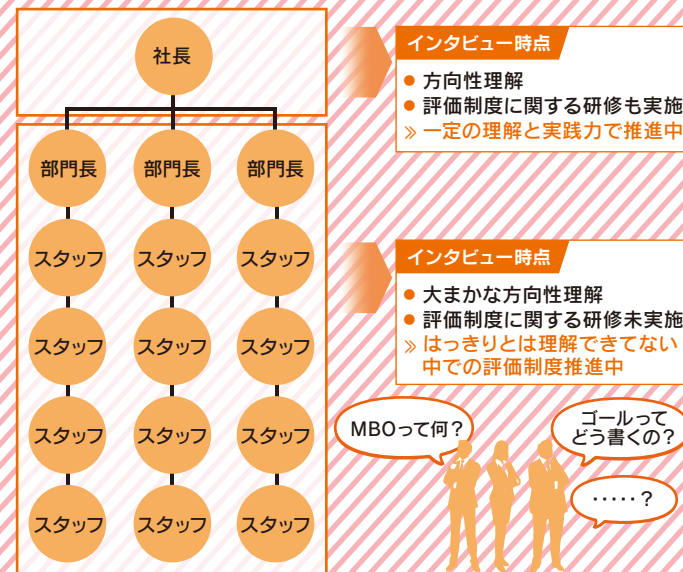
ので、導入・運用に関しても御社の力をお借りしたいと思っています。ベトナムの次はインドネシア、フィリピンでやるということまで決まっています。



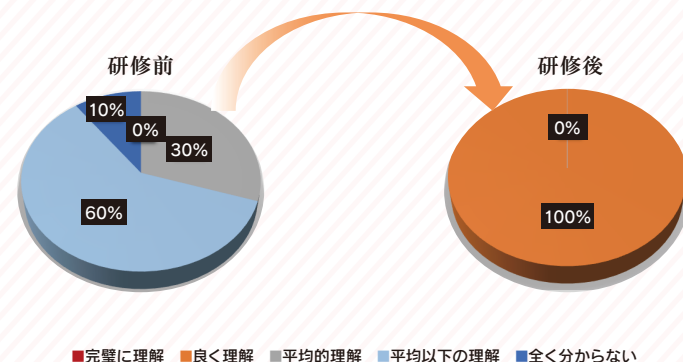
## 一今後の人材育成についてはいかがですか。

これまで私どもは現地法人での人材教育はあまりしてこなかったもので、今後は教育に力を入れたいと考えています。うちの社員は、技術面は仕事をしながら自然と成長していきますが、マネジメントの能力はほとんど伸びていません。ここは今後、絶対にやっていかなければならないところです。またローカルスタッフには、ここを自分たちの会社だと思ってほしいと思います。彼らに夢をもってもらうには、将来的には社長や役員もローカルスタッフがなったほうがいい。新しい人事制度のなかには、ローカルスタッフが役員になれることを明確に打ち出しています。そのためにはリーダー候補者に様々な能力を身につけてもらわなくてはなりません。どのような教育をし、どう経営者としてのマインドを育てていくかも課題です。これまで弊社では、大事なことは日本人駐在員が決めてきました。そのため今のローカルスタッフは指示さえすれば動いてくれますが、0から1のものを考えるような仕事は不得手です。私が理想とするのは、ローカルスタッフから「こういう市場をこう開拓したい。そのために3人欲しい。これだけの予算がほしい」といった意見がどんどん出てくるような状態です。

## 第一実業様：インタビュー実施後に取った施策



## 被考課者研修への実施へ (受講者選抜10名)



人と組織の可能性を拓く  
組織・人事コンサルティング、人事制度、グローバル人材育成



beyond global Pte. Ltd. (シンガポール)  
beyond global (Thailand) Co., Ltd. (タイ)  
beyond global Japan株式会社 (日本)

mail

info@beyond-g.com

URL

http://www.beyond-g.com

※日本で最も権威のある人事関連の賞「HRアワード2013」(主催:日本の人事部 後援:厚生労働省)の教育・研修部門で最優秀賞受賞。

