

事例6

## 優秀なナショナルスタッフの ポテンシャルを最大限に活かす 人事制度&研修

会社名

SCSK Asia Pacific Pte.Ltd.

企業概要

SCSK株式会社は、システム開発からITインフラ構築、ITマネジメント、BPO、ITハード・ソフト販売まで、ビジネスに求められるすべてのITサービスを提供するシステムインテグレーター。米国・欧州・中国・アジアに現地法人を持ち、日本を含む5極のグローバル・ネットワークを築き、高品質かつ効率的なサービスを提供している。



「この度、人事制度構築をお手伝いさせていただきましたが、もともと御社が抱えていた課題についてお聞かせください。」

今回の人事制度の改定を考えた背景として、弊社がこのシンガポールに拠点を開設して今年で10年。会社も成長しており、社員数も増加をする中でナショナルスタッフのやりがいをどれだけ引き出せるか、ということがこれまで以上に課題としてクローズアップされてきたことにあり

ます。今回社員意識調査や個別インタビューを実施したところ、いくつかの課題が洗い出されました。最も多くのナショナルスタッフの意見が集まったのは自分たちのキャリアパスが描きにくいという点でした。他の日系現地法人でも同じかもしれませんが、弊社は日本からの駐在員・派遣員の割合が比較的高く、管理職を占める割合も日本人が多いのが現状です。シンガポールにおけるIT関連職は需要が高いことに加えて、「この会社では日本人が上にいるので、(日本語スピーカではない)ナショナルスタッフがいくら頑張っても上には行けない」「それならほどほどに仕事をしていればいい」といった気持ちがナショナルスタッフの間にはあり、弊社で働く意義を十分に示せていなかったということが調査の結果でわかりました。

### 「そこで人事評価制度を改善したわけですね。」

前述の調査の結果でも、評価結果が自分の報酬に結びついていないとの不満も、ナショナルスタッフの間には見られました。会社としてもこのままではいけない、何かをしなくてはならないと考え、2016年に人事評価制度を一部変更しました。でもそれだけではならず、もっと根本的なところから考え直すなくてはならないということで、この度の人事制度全体の見直しとなりました。SCSKはITサービスで社会を支え、社会の諸問題を解決する「グローバルITサービスカンパニー」です。ナショナルスタッフが、士気を高く向上していける人事制度をいかにするか。SCSKグループの一翼をなす私どもにとってこれは重要な課題です。またこれまで述べたようなことは、在東南アジアの多くの日系企業が抱えている問題でもあります。シンガポール発でSCSKグループの他海外拠点の参考になるようなことができれば、との思いもありました。

### 「今回、人事制度づくりの支援をbeyond global社に依頼いただいた理由はどのようなところにありますか。」

この度はコンペで4社から提案、見積りをいただきました。そのなかで御社の提案が一番納得感があったのです。シンガポールという人材流動性の高いマーケット、その中でも特に流動性の高い

IT業界において優秀な人材を引き寄せ、惹きつける会社の人事制度を考える上で、御社の提案が最も当社の考え方にマッチしていました。社員意識調査やインタビューによって現状をしっかりと把握し、ナショナルスタッフのやりがいを引き出すツボを分析。さらに、弊社として目指して欲しい人材はどのような人材なのかを制度の中で明示し、またその制度に合わせて運用の要となるリーダーたちの研修も行う。それらを一貫して依頼できる体制をお持ちだったのが決め手となりました。前述の社員意識調査および個別インタビューも御社にお願いして実施したものです。

### 「その他、他社との違いを感じた点はありますか。」

一番大きな違いだったのが、御社がこれまでにシンガポールで様々な日系企業の支援をしてこられた豊富な経験と、その上で弊社の企業規模や課題に沿ったプランを提案してくれたことです。予算にも時間にも制約があるなかで、御社はプロの視点で、私どもにとって本当に必要なものを取捨選択し、優先順位をつけて提案してくれました。こちらの予算を配慮し、私どもの要望にマッチするかたちでプログラムをまとめていただけたのもありがたかったです。

### 「人事制度の本格的な導入はこれからですが、弊社とのやり取りのなかで何か印象に残っていることはありますか。」

御社と話し合いをする中で焦点となったのが等級制度の構築です。この点では色々なアイデアを出していただき、こちらからも様々なリクエストをしました。社内での擦り合わせ、取りまとめも大変で、何度もやり直しをしてもらいました。それにも関わらず、御社の担当コンサルタントの方には快く迅速に対応していただきました。またそれなりの予算があれば同業の弊社程度の規模、業務内容に沿ったベンチマークが取れるところ、予算の制約を考慮して、代わりとしてMOMやヘッドハンターの情報などを元に給与レンジのベンチマークを行いました。限りある予算やリソースのなかで最大限ベストを尽くしていただき、感謝しています。

## 一弊社が行った研修についてはいかがでしたか。

担当講師であるサンディさんの研修は本当に印象に残っています。リーダーへの個別コーチングもその他グループ研修も実施していただきましたが、予定の時間を超過するほど、熱心に行なっていただきました。サンディさんは日本人でありながら、ローカルの人が心を開いて話しをしたくなる魅力的な方です。以前、他の会社の方から「サンディさんに話を聞いてもらいながら、涙を流す人もいます」と聞いていたのですが、弊社の聞き取りでも「こんな風に自分の思いをわかしてもらえ、聞いてもらえる人がいてうれしかった」との感想をいただいています。非常に魅力的なコンサルタントであり、研修のプロフェッショナルだと思います。リーダーを対象としたグループ研修でも、参加者のみなさんは終始笑顔でした。本来、2日間かけて行うものを半日にまとめてやっていただきましたが、参加者からは「楽しかった」「ためになった」「興味深かった」などといった感想があがっています。



研修風景

## 一これまでの取り組みによって、何か効果を感じていることはありますか。

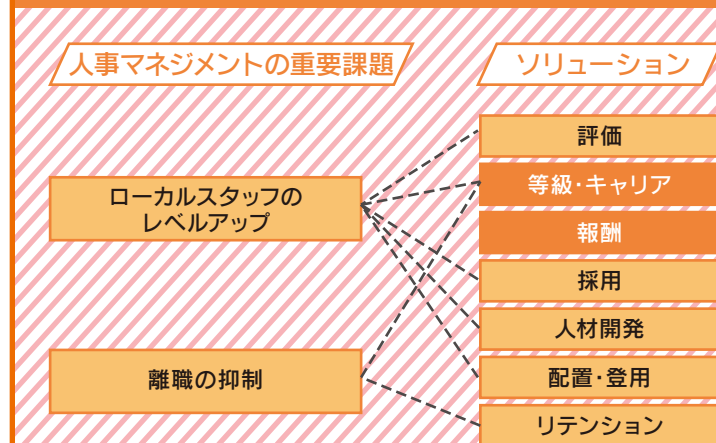
以前から社員意識調査の結果でもよく挙がっていたのが、「どうせ会社は自分たち、ナショナルス

タッフの声など聞いてはくれない」「何を言っても変わらないから言うことはやめた」というあきらめの声でした。でも今回のサーベイや聞き取りでは、「こういう機会を与えてくれてありがたい」といったポジティブな声が多かったです。人事評価制度の見直しに対しても、より具体的な期待や要望といった、建設的な意見が多く集まりました。会社のメッセージとして、「会社は皆と共に会社の将来を創りたいと思っている」という発信をできたのが何より良かった点です。また会社と従業員をつなぐリーダーの役割の重要性の認識も深まりつつあります。

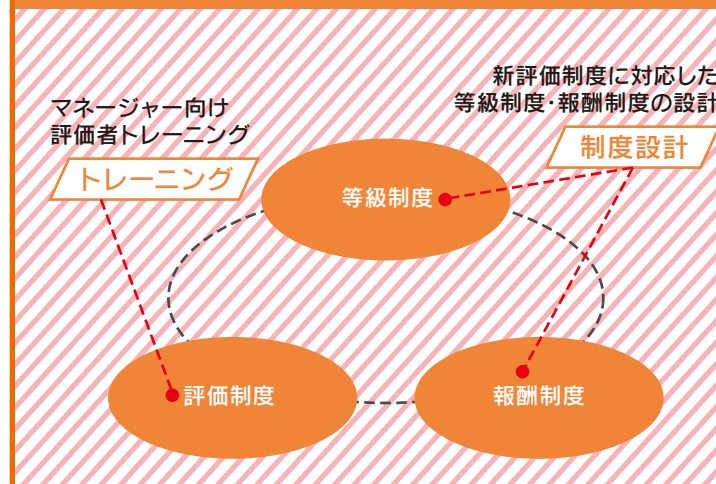
## 一これから、どのようなことに取り組んでいきたいですか。

今回、御社に人事報酬制度の方向性と枠組みを提案してもらいました。ここから肉付けをし、制度としてスタッフに発信し、運営をきちんとしていくことが一番重要です。マネジメントの意向として、ナショナルスタッフを中心にした会社にしていきたいとの思いがあります。また、人事制度だけで従業員の士気向上を図ることができないのは周知のとおりです。SCSKグループの経営理念である「夢ある未来を、共に創る」を胸に、夢のあるビジネスを提供する会社の一員として一翼を担うことに誇りを持つ会社にしていきたいと考えています。そのような未来を見据えて、ナショナルスタッフが仕事にやりがいを見出し、日々成長し、会社を引っ張っていく幹部となる仕組みづくりを考えたいと思います。またダイバーシティが進む中、多種多様な融合を実現しているシンガポールの特徴を生かして、新たな可能性を模索することも改めて考えていかななくてはならないと思っています。

## Key Issues and Solution hypothesis



## Project Scope



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。

