

東日本大震災被災者の方々へ心よりお見舞い申し上げます

海外拠点「現地化」への道

秋里 寿正氏



秋里 寿正氏(あきさと・としまさ) 昭和21年6月4日生まれ、67歳。京都府出身。43年立命館大経営学部卒。51年シャープ入社後、海外事業本部へ配属。オーストラリア、イタリア現地法人の社長を歴任。13年海外人事部長などを経て19年退社。20年グローバル人材育成塾を設立。グローバル人材の育成を支援。

日本との違いを受け入れる

海外拠点の現地化を推進するには、派遣される

日本人社員だけでなく本語の「Overtime」言葉

社幹部が日本と「何が真の意味は同じでも、考え

なるか」を理解し、違いは大きく隔たる。「残

を受け入れる柔軟性が求「業」には、業務は残さず

められる。例えば「現地 行つもの」という気持ちが

社員がよく辞める」といある。日本人は往々にし

う報告に対し、辞めないで私生活を犠牲にしてで

ような対策を考えるので

はななく「現地社員はよく

辞める」ことを前提とし

たマネジメントが必要も仕事最優先の考えで動

だ。「日本とは違う」「自務している。

社の取り組み方とは異なる

「一方「Overtime」は

足さなかったマインドでは

現地化は難しい。今回は

いくつかの違いについて

述べたい。

残業「Over time」の違い

「業務」の軸

仕事を投げ出して帰る無 員が辞める、つまりモシ

責任な社員に映る。海外 ユールが欠けても、同じ

拠点の現地化は、就業観 仕事ができるモジュール

を「業務軸」から「時間

軸」へ移すことが必要と

「擦り合わせ型」が長

期的な人間関係をベース

とするのに対し、「モ

ジュール型」は短期的な

人間関係でも成り立つ組

織力発揮する。個人で

職対しやすいのが「モ

ジュール型」。

2 「擦り合わせ」通用せず

報道相は世界標準ではない

「モジュール型」組織

個人の職務範囲や権限、

責任が明確に決められて

いる。個人が自分の仕事

をこなす行えば、組織

の目標は達成できるとい

う考え。この組織では社

と云って、任せないのが

方は、社員の能力に応じ

て「人」に対し払う「能

力給」。成果給の導入と

いながら、経験や年功

的な給与体系の企業が多

い。職種が異なる経理や

営業、技術でも同じ給与

体系だ。新卒採用を基準

に長期雇用を前提とした

人事制度で、全く異なる

擦り合わせ型 (日本)	モジュール型 (海外)
曖昧	明確
連帯責任	個人責任
報告・連絡・相談	結果重視
人に対して	職務に対して
職務範囲	責任の所在
責任の所在	仕事の進め方
仕事の進め方	報酬制度
報酬制度	

「人」に対し払う「能力給」。成果給の導入といながら、経験や年功的な給与体系の企業が多い。職種が異なる経理や営業、技術でも同じ給与体系だ。新卒採用を基準に長期雇用を前提とした人事制度で、全く異なる職種を同じ待遇で処遇する。言い換えれば、職種を越えた人事異動が可能な報酬制度だ。

その反対が「職務給」。年齢や経験にとらわれず、どのような仕事ができるのか、職務内容と成果に対して払われる報酬制度。本当の意味での成果給だ。優秀な現地社員

の確保には日本流の横並び的処遇ではなく、職務や職責の大小を考慮した報酬制度の導入が必要。

ここまでは、日本と何が異なるのか、一部を紹介した。総じて言えば、現地化への道は「擦り合わせ型」から「モジュール

型」への道といえる。

「モジュール型」組織。個人の職務範囲や権限、責任が明確に決められて

いる。個人が自分の仕事をこなす行えば、組織の目標は達成できるとい

う考え。この組織では社と云って、任せないのが方は、社員の能力に応じ