



# 海外要員の選抜と育成

—こんなときどうする!?グローバル人材の現実的な問題にお答えします—

グローバル人材育成塾 塾長 秋里 寿正

## ■人選と育成法を間違わないために

企業にとって海外進出は最重要戦略であり失敗は許されません。しかし、その成否は少人数の派遣社員の力量に大きく委ねられてしまいます。海外比重が高まっている今こそ、現地組織を的確にマネジメントでき、拠点の事業や経営を軌道に乗せられる人材を見間違ふことなく派遣しなければなりません。

そこで、本稿では、海外要員を適性に基づいてきちんと選び、計画的に育成する方法について解説していただきました。特に昨今はグローバルな事業展開のスピードに人材育成が追いつかない企業は多いと思われれます。そんな課題を抱える人事担当者に向けて、現実的な対応策として20のQ&A解説にまとめてありますので、貴社のグローバル人材の派遣・育成にお役立ていただければ幸いです。

(編集部)

## 構成

- Q01 日本企業のグローバル人材の育成はなぜ遅れているか?
- Q02 グローバルに活躍する人材に求められる資質は何か?
- Q03 海外で成功する人材の3大要件とは?
- Q04 海外要員のキャリアパスをどう描くか?
- Q05 海外派遣者に赴任のミッションは伝えきれているか?
- Q06 海外トレーニー制度の留意点は何か?
- Q07 海外派遣者が海外拠点でなすべき重要なことは何か?
- Q08 赴任前に本当に必要な研修は何か?
- Q09 海外勤務経験者を帰国後に活かす施策はあるか?
- Q10 海外派遣者の評価は誰がどのようにすべきか?
- Q11 海外拠点の社長はなぜいつまでも日本人なのか?
- Q12 業績低調で現地化も進まないが、一体何が問題なのか?
- Q13 現地の優秀な幹部人材を育成し、引き留めるためには?
- Q14 本社と海外拠点の間に溝があるが、どう埋めればよいか?
- Q15 日本企業の強みと弱みは何? その強みをどう活かすか?
- Q16 内なるグローバル化をどのように進めるか?
- Q17 グローバル化を推進するための人事の役割は何か?
- Q18 グローバル企業にグローバルな人事制度は必要なのか?
- Q19 個人戦が戦えるグローバルリーダーはいるか?
- Q20 日本経済もグローバル化もその鍵を握る3人とは?

## ■秋里 寿正 (あきさと としまさ)

1968年立命館大学経営学部卒業後、京都の輸出専門染色加工会社に入社。昼間は商社回りの営業を行い、夜は友禅染の職人として働く。76年シャープ(株)入社。海外事業本部音響営業本部をはじめ、オーストラリア、カナダ現地法人で海外営業に従事。93年Sharp Austria GMBH、95年Sharp Italy Spaでは社長として経営に当たった。01年に本社海外人事部長、03年東京支社総務部長を経て、06年退職。08年にグローバル人材育成塾を設立。海外でのマネジメント能力を高めるグローバル人材育成をスタートさせる。

## ●グローバル人材育成塾

〒542-0083 大阪府大阪市中央区東心斎橋1-15-25 リッツビル4F  
URL: <http://www.global-jinzaiikusei.com>



## Q01 日本企業のグローバル人材の育成はなぜ遅れているか？

経済のグローバル化が急速に進む中、日本企業の多くはその対応に追われています。しかし、何十年も前から海外進出してきた企業でさえ、今なおグローバル人材の育成が喫緊の課題とされているのはなぜですか？

**A01** 日本企業の海外進出の牽引役は製造業であったため、その目的は再輸出拠点としての生産・技術移転であり、進出先の市場や消費者を対象とした市場密着型のビジネスではなかった。国内市場の成長が期待できなくなった今、改めて海外の市場に密着して活躍できる人材の育成が課題となっている。

グローバル人材が育ちにくい第1の理由は、輸出型産業であったことがまず挙げられる。日本企業の海外進出は1970年代から本格化し、80年代の高度成長期を経て今日では大企業のほとんどがグローバルにビジネスを展開している。しかし、海外進出企業の多くは製造業であり、その目的は円高対策による安い人件費・部材を求めた欧米への再輸出拠点としての生産移管であった。つまり、欧米企業の海外進出がその国の市場、消費者を対象に市場密着型のビジネスを行ったのと対照的に、日本企業は技術者や生産管理の人材が日本のものづくりを指導したものの、日本人材はその地場市場から異なる価値観や行動を学びとることが少なく、人材育成につながらなかった。

第2の理由は、日本人・日本企業の特異性が障害となっている点であろう。海に囲まれた日本は、歴史的に民族の大移動や他民族の侵略もなく、異民族、異人種と融合する機会が少なかった。その歴史的背景により日本人は同じ人種、同じ文化の同質性を好み、異質なものを受け入れることに抵抗を示す傾向がある。企業も同様に従業員を自社の企業文化に馴染ませ、全体の和を尊ぶことを教え組織力を発揮してきた。これが日本企業の強みである一方で、自分たちとは異なる価値観や文化を持つ人々を受け入れないクローズドの組織文化ともいえる。グローバル人材育成の根幹とすべき多様性の受け入れとは反対の国民性や組織文化が今でも障害となっている。

第3の理由は、日本が世界第2位の経済大国にまで成長したため、国内市場だけで日本企業の事業拡大が可能であった。1990年代から失われた20年といわれる今日、少子高齢化の影響も受け、もはや国内市場だけでの成長は期待できず、内需型産業もグローバルな展開が急務となった今、グローバル人材育成が喫緊の課題として叫ばれているのである。

### 日本企業にグローバル人材が育ってこなかった背景

- 輸出型産業 : 海外へ派遣された人材は進出先国の人々にもものづくりの指導はしたが、その国の市場、消費者から学びとることが少なかった。
- 内需型産業 : 国内市場だけに依存しても成長できたため、海外市場への進出が遅れた。
- 日本企業の特異性 : 同質性を好み多様性を受け入れない組織文化がグローバル化の障害となった。

## Q02 グローバルに活躍する人材に求められる資質は何か？

海外要員を計画的に育成するに当たり、若手の人選を行いたい、海外で活躍する人材にはどのような資質が望ましいでしょうか？

**A02** 国内部門で優秀な社員が海外で必ずしも優秀とは限らない。言語に堪能な社員が海外で活躍できるとも限らない。異なる文化の中で成果を上げるにはそれなりの基本的な資質が必要だが、いずれも日本の職場で見極められるものである。

### ●打たれ強いメンタリティー

海外勤務では自分の実力以上の責任や権限が与えられ、精神的な負荷が重い。日本企業の特徴として褒めることより叱ることが多いこともプレッシャーとして影響する。しかも日本の職場のように相談できる人が身近におらず、「赤信号を一人で渡る」ような孤独感もある。本社からの強い叱咤激励に耐えながら、年々高くなるハードルを乗り越えなければならないストレスフルな生活が続くこともある。いざとなれば開き直るぐらいのタフなメンタルの持ち主のほうが望ましい。

### ●異なるものを受け入れられるキャラクター

自分とは異なるものに興味を示す人物が現地に受け入れやすい。本人が興味を示せば周囲からも親しまれ、そこにコミュニケーションが生まれる。日本の常識が世界の常識とは限らず、異なる価値観や行動が受け入れられる柔軟性が求められる。特に専門性の高い技術者の頑固とも思えるキャラクターは、ときには現地で受け入れられないことがある。

### ●何があってもダウンしない丈夫なフィジカル

海外勤務の日本人にはすぐに交代できるピンチヒッターはいない。何よりも丈夫で長持ちする体力が必要である。仕事の大きな負荷、慣れない生活環境、医療機関の違い、長距離移動など、体調をコントロールすることは当然としても、基本的に病気をしない丈夫な体の持ち主が向いている。

## Q03 海外で成功する人材の3大要件とは？

赴任する国の事情、業務内容、拠点の状況などにより海外で成功する人材の要件は異なると思いますが、一般的に共通する要件とは何でしょうか？

**A03** 海外で成功する人材の要件は、赴任国、拠点の事情、ミッションなどにより異なるが、一般的に必要とされる要件は3つある。人材を選抜する際に語学力や業務能力を中心に選ぶことが多いが、以下の3つはそれ以上に重要な要件である。

### 1. コミュニケーション能力

語学力も必要ではあるが、それ以上に文化や価値観の異なる人たちと目線を合わせたコミュニケーションが取れるかどうかである。日常業務の中で、人の話を熱心に聞き、自分の考えを伝えることができる人材、相手の立場を理解し、自分とは異なる考えが受け入れられる人材など「多様性への対応能力」が求められる。

また、聞き手の責任が重視される日本の「ハイコンテクスト文化」から、話し手が伝える責任を持つ「ローコンテクスト文化」に対応できるかどうかも重要である。

### 2. マネジメント能力

海外拠点では日本人だけでできること、自分一人だけでできることには限界がある。その国の人たちとの「協働」ができるかどうか成功の鍵になる。そのためには現地社員のモチベーションを上げ、人と組織をマネージし、目標に向かって経営資源を有効に活用することが肝心である。日本での同質性文化の中でのマネジメント能力と異なり、異文化の多様性の中でのマネジメント能力が必要である。上記 1. コミュニケーション能力がその基盤となり、このマネジメント能力がリーダーシップ発揮への前提条件となる。

### 3. 海外で活躍したい意欲

能力とは直接関係ないが、本人の意欲が何よりも重要である。最近では海外勤務を希望しない若手社員も増えているので、この要件はなおさら重要である。業務に精通しているから、専門性が高いという理由だけでは不十分であり、本人の意欲を確かめることが大切になる。自己実現の希望を持ち、それを海外で活躍することで実現しようとする意欲が最も望まれる要件である。

## Q04 海外要員のキャリアパスをどう描くか？

現在に至るまで海外への派遣は必要に応じてその都度対応してきたが、今後のグローバルビジネスの拡大を考えると、若手、中堅から幹部に至るまで計画的に育成する必要があると考えています。海外要員のキャリアパスはどのように描けばよいでしょうか？

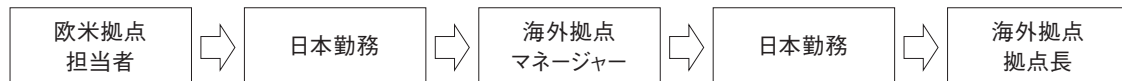
**A04** グローバルに活躍できる人材は3年から5年ぐらいの1度の海外勤務では育たない。複数回の海外勤務を繰り返すことが求められる。それを計画的に行うことである。

### ●ジェネラルマネジメントキャリア

最初の赴任国は欧米とし、そこで欧米流のビジネスプラクティスを身につける。職務は担当者（非管理職）として現場に近い部署に配属し、現地の社員と一緒に仕事をさせる。

2回目の派遣ではマネージャーとして派遣し、赴任国は欧米にこだわらず、欧米で学んだことが生かせる拠点が望ましい。

3回目は拠点の長、事業部門の責任者として派遣する。この段階では経営マインドも身につけ、自社の強み、DNAを拠点に移植できる段階に達していることが望ましい。重要な任務の一つはその国の幹部人材の育成である。現地化を進める上での大きな役割を担う。



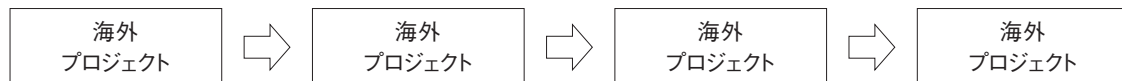
### ●スペシャリストキャリア

特定国に10年単位で派遣し、その国のスペシャリストとして育てる。特に人脈が重要な新興国では、日本人が3年から5年毎に変わるようでは本当にその国に根差した事業が行い難い。極端に言えば、その国から勲章を貰えるぐらいにその地に密着した貢献ができる人材の育成が必要である



### ●プロジェクトマネジメントキャリア

新規拠点の設立、期間限定プロジェクト等の経験を積み、その経験値が生かせる新規拠点の設立、M&Aなど特別なミッションを複数国で繰り返す。本人の資質と専門性が重要である。



## Q 05 海外派遣者に赴任のミッションは伝えきれているか？

海外派遣者に対しては赴任前に幹部から辞令を渡していますが、精神的な激励や挨拶が中心で赴任後の任務について十分に伝えている様子はありません。赴任に際しては会社としてのミッションを明確に伝えるべきだと考えますが、どのようにすればよいでしょうか？

## A 05 海外赴任者に対してはミッションを明確にして送り出すことが大切である。社長や経営幹部と赴任前の面談の場を設けることが重要になる。

海外赴任者と上司が同じ職場で仕事をしている場合は、派遣先の問題や課題を共有しているので、上司が赴任者に対し特別にミッションを明確にすることは多くないであろう。しかし、共有されている課題は足元の案件が中心であり、中長期的な観点から本人の任期中にその拠点をどのような「あるべき姿」にすべきか、など擦り合わせができていない場合が多い。

海外赴任期間は5年くらいが標準であろうが、その間赴任者はその拠点で何をなすべきか、そのミッションを明確に伝えることが必要である。本社のビジョンとの整合性も重要だ。赴任後しばらくすれば自分が現地の人たちに対しビジョンを明確にしなければならないからである。

現地化を推進することが課題であれば、赴任者に対し、「君の後任は現地の人となるように人材を育成してくれ」「現地の人を中心にオペレーションできるように」等、明確なメッセージを伝えるべきである。自分の後任が従来通り日本から派遣されると思うのでは、人材育成に対する考えや取り組みが大きく異なってくるはずである。

さらにいえば、海外赴任者に対し、社長が時間を割いてでも直接に派遣のミッションを語る必要があるだろう。この社長の思い、社長からのメッセージは、赴任期間中絶えず頭の中に残るものだ。これも自分がビジョンを描く際に考慮しなければならない事項である。

赴任者と経営トップの面談の場を設けるのは人事の役割だが、トップの協力は得られやすいはずだ。

- 海外赴任者へは中長期的観点でのミッションを伝えることが大切
- 社長から海外赴任者へメッセージを伝える場を設けるのは人事の役割





## Q06 海外トレーニー制度の留意点は何か？

計画的に海外要員を育成する一環として、海外トレーニー制度を設けようとしています。海外トレーニーを効果的に育成するためには、どのような点に留意すべきでしょうか？

**A06** グローバルに活躍する人材の成長には海外での場数がモノを言うため、吸収力と柔軟性がある若いうちから経験を積ませることが効果的である。ただしトレーニーの狙いを明確にしておく必要がある。

### ●語学トレーニー制度～トレーニー後のキャリアは明確か～

語学トレーニーでよくある問題は、修得させた語学とその後のキャリアとのミスマッチである。例えば、中国語の留学経験者が中国語が役に立たない国に赴任する場合などである。特に言語の使用国が特定国に限られている場合は、その国のスペシャリストを育てる覚悟が必要である。また、せっかく語学留学させたが海外赴任のチャンスが提供できない場合もある。本人たちのモチベーションに影響を及ぼすだけでなく、トレーニー制度そのものへの信頼感を失うので、留学後のキャリア計画を明確にしておくことが重要である。

柔軟にその時々で海外派遣者の人選を行う企業には、語学トレーニー制度は向いていない。現場の職場部門と人事部門がその人物の将来のキャリアに対して共通の理解をしておくことが必要である。

### ●業務トレーニー～派遣先に後進を指導できる人材がいるかどうか～

派遣期間は多少長くなるとしても、語学だけでなく海外拠点の業務がどのようなものかを体験させる業務トレーニー制度は有効である。その際の留意点としては、トレーニーを教育できる人材がその拠点に存在するかどうかである。日本人の手が足りない拠点では便利屋的に使われる懸念もあるが、たとえ半年でも1年でも海外拠点の現場でのOJTは効果的である。

派遣先の拠点を選ぶ基準は、日本人の職務範囲が広い拠点（仕事が細分化されていない）、欧米のビジネスプラクティスの基本が学べる拠点を推奨したい。トレーニーが受け入れられるのは大拠点となりがちで、ときには日本人上司の下で本社向け報告業務ばかりを行うこともある。これでは海外トレーニーの意義も薄れる。なお、新興国や歴史の浅い拠点への業務トレーニーは特別の理由がない限り、ビジネスの基本が学べない点で好ましくないといえる。

## Q07 海外派遣者が海外拠点でなすべき重要なことは何か？

海外派遣者が帰国した途端にその拠点の業績が悪化する場合があります。帰国した人材が優秀であった、その後任が優秀でないということでは片付けられない問題です。その拠点が持続的に発展するためには海外派遣者は何に注力すべきでしょうか？

**A07** 海外拠点で自分の赴任中に優秀な業績を上げたとしても、それが持続するような事業基盤、組織体制の構築ができているかどうかが重要である。

海外で仕事をする日本人社員は将来につながる持続性のある体制作り注力すべきである。任務期間中の一過性の業績では意味がなく、持続性を保つには強い基盤づくりが必要であり、それを実現するためには現地化への推進が不可欠となる。

### 海外派遣者に求められる重要な任務

1. 経営ビジョン、経営方針・戦略の明確化と現地社員との共有  
その拠点のあるべき姿が社内でも共有されているか？ 現状とビジョンを埋める戦略はメンバーに理解されているか？
2. 優秀人材の確保、幹部人材の育成による組織体制の構築  
事業目的が達成できる組織体制になっているか？ 幹部人材は育っているか？
3. 現地社員で仕事が回るオペレーションの現地化  
仕事のプロセスと業務基準は決まっているか？ 効率的なオペレーションか？
4. 顧客基盤の構築  
顧客目線のサービスが提供できているか？ 顧客とのパイプは太いか？
5. 日本企業の強み、本社の経営理念を生かした組織風土の醸成  
社内の一体感が醸成できているか？ 優秀人材の定着率は高いか？

●人事としても上記の重要な任務を派遣者に伝えることが大切である

## Q08 赴任前に本当に必要な研修は何か？

海外赴任が決まると、諸々の渡航手続きに加え研修も行っていますが、業務研修と赴任国事情を理解する研修だけに終わっています。かたや、海外拠点の責任者からはマネジメント能力のある社員を派遣してもらいたいと要望されているのですが、どのような研修が必要でしょうか？

## A08 海外派遣者にとって欠かすことのできない研修は、日本人とは異なる価値観の存在を理解する、いわゆる「異文化コミュニケーション」および「多様な人材をマネジメントする力」そして「自分で考える力」をつけることです。

異文化コミュニケーションの研修については多くの教育・研修機関が扱っているので、そうした外部機関を活用するのがよい。難しいのはマネジメント力の養成である。海外赴任するからといって本人の実力が急に上がるわけではないが、職務上の地位は突然に上がることが多い。今日まで本社で担当だった社員が急に海外拠点の部門責任者になることも稀ではない。

マネジメントは短期間に身につくものではないゆえに、日頃の業務の中で意識的に育成しなければならない。例えば、プロジェクトに参画させる、小集団活動などを束ねる機会を与える、自部門の仕事だけでなく他部門との調整が必要な仕事をアサインするなど、機会あるごとにマネジメント力を意識した業務機会を与えることが有効である。

海外勤務の異なる環境下では従来の発想や経験では解決しえない課題に出合うことが多い。そんな環境の中で課題を解決するには、自分で考え、工夫し、他人を巻き込みながら解決策を導くことが求められる。いわば参加型・民主型のリーダーシップを発揮することが必要である。

現場本位の実践的な研修内容が望ましい

- 異文化コミュニケーション力
- 多様な価値観の人材が生かせるマネジメント力
- 自分で解決策を考える力

## Q09 海外勤務経験者を帰国後に活かす施策はあるか？

海外勤務中はのびのびと仕事をしてきた人物が帰国後は別人のようにおとなしくなり、モチベーションも下がっている様子です。帰国後に貴重な海外経験を活かすにはどのようにすべきでしょうか？

## A09 海外勤務中の社員は一般的にモチベーションが高く、海外での仕事のノウハウを蓄積している。その「モチベーション」と「ノウハウ」が帰国後に断絶しないような仕組みが必要である。

海外勤務では自分の裁量で仕事ができる範囲が格段に広がり、これがやりがいにつながりモチベーションも上がる。もちろん責任が自分自身にかかってくるので、ストレスフルでもあるが日本勤務では味わえない達成感がある。本社の職位では一担当課長であっても海外拠点の幹部としてそれなりに個人の力を発揮して仕事をしてきた人物にとっては、帰国後の裁量権の縮小、組織の一員に後戻りすることがモチベーションに影響を及ぼす。会社の投資と本人の努力で蓄積した海外ビジネスの「ノウハウ」を活かすべきであり、また、後進への「ノウハウ」の断絶も避けたいところである。

その仕組みを作る仕事は人事の役割であろう。

### 施策1. 帰国した本人の次なるキャリアパスを語る「場」の設定

キャリアパスを社員に明示できる会社は少ないが、将来のキャリアパスを本人と語ることは重要である。帰国後に本人の希望や会社が期待する次なるキャリアを人事、本人、上司が話し合う「場」を設ける。再度、海外勤務の可能性があるのであれば、日本勤務は次なる準備期間として本人も自覚し、スキルアップや習得すべき知識も明確になる。

### 施策2. 海外勤務経験者のノウハウを後進に伝える「仕組み」の構築

海外勤務者には会社も莫大な投資を行い、本人も海外で貴重な経験をしている。その海外の仕事で得た「ノウハウ」を職場で共有することが全体の底上げになる。後進に伝える「仕組み」を作り、暗黙知を形式知にする方法など、人事として海外勤務者のナレッジマネジメントの設計が必要である。

## Q10 海外派遣者の評価は誰がどのようにすべきか？

海外勤務中の日本人の評価はその拠点の日本人上司が行い、現地人幹部は日本人社員の評価には一切絡んでいません。これでよいのでしょうか？ また、現地人社長の評価は日本側で行っています。評価項目やフィードバックはどのようにすればよいのでしょうか？

## A10 日本人社員の評価に現地人幹部を巻き込むことも大切である。現地人社長の評価と報酬については、本社側のフェアネス（公正）さとフィードバックする力が重要になる。

### ●日本人派遣社員の評価

上司が日本人の場合はその上司が評価を行うのが通常だが、現地幹部社員の意見を反映させることも重要である。本社のほうばかりを向いて仕事する日本人と現地社員のサポートに熱心な社員とでは、現地幹部社員の評価が分かれて日本人上司にも参考になる。

### ●現地社員の評価

現地社員の評価に日本人幹部が絡むことも必要である。評価を巡る意見の違いが価値観の違いを表出化させることもある。結果を重視し、結果だけで評価する現地幹部社員と、結果はともあれその仕事の努力過程を重視する日本人幹部の違いなどもその一例であろう。また、日本人上司は部下の昇進に総じて熱心であるが、現地社員のボスは必ずしもそうとは限らない。自分の立場を守る、ジョブセキュリティを意識している場合がある。

### ●現地人社長の評価

現地人社長の評価は本社側かまたは現地の地域統括の日本人が行うことが多いが、現地人幹部からの強い要求に手を焼くこともある。自分の業績に対し最大限の評価・報酬を得ようとする現地人社長に対し、国内で上司の評価をそのまま受け入れてきた日本人は自己主張の強い外国人の対応に不慣れである。

評価項目を決め、数字で測定できるはずの業績評価が、その数値の原因を巡って意見が分かれることもある。例えば評価項目の「収益」が未達成に終わった場合でも、その原因が新製品の開発遅れ（日本側に起因）か、現地側の販売が原因か、またはそのどちらも絡んだ複合要因か、その数字の要因を巡って評価は分かれる。会社への帰属性が強い日本人にとって、個人主義の強い現地社員の評価は決して容易ではない。

現地人社長を評価するには、日本側のボスが公正な判断の下で、相手に丁寧に評価結果をフィードバックできる力と努力が求められる。また、優秀な人材を自社に引き留めるには業績評価に基づく報酬だけではなく、その人物を評価し、承認するという信頼関係を幹部同士で築くことが大切である。

### ●現地幹部社員の報酬体系

この機会に現地幹部社員の報酬体系についても述べよう。報酬は会社が決めるものではなく市場価格が決めるという理解が前提である。他の海外拠点との規模の違いや横並びを基準に決めるのではなく、各々の国の職種、職責などによる市場相場をベースにしなければならない。

報酬総額のうち、固定給と業績変動給の配分にも注意すべきである。つまり欧米のCEOのごとく業績変動部分の割合を大きくすると、短期的な判断、短期的業績の向上に注力するのが人の常である。もし長期的な観点で、連結志向も重視した仕事や行動に期待するなら、固定給部分を厚くしなければならない。ストックオプションを含め、成果に応じたボーナスの割合を過剰に大きくすると、幹部を一時的な業績の向上で多額の報酬を得る方向に走らせることになる。極端な例ではあるが、倒産したリーマンブラザーズのCEOの固定給はわずか2%であったようだ。会社が幹部社員に何を求めるかで報酬体系は異なってくる。



## Q11 海外拠点の社長はなぜいつまでも日本人なのか？

海外進出当時は日本人が中心になって取り仕切る必要があることは分かりますが、拠点設立後10年以上が経過してもまだなお日本人が社長を務めています。現地に経営を任せられる人材がないのか、任せたくないのか、両方かもしれませんが、今後どのようにすべきでしょうか？

**A11** 海外拠点の社長を現地の人に任せることは簡単ではない。人材がないのか、育てられないのか、それとも日本人社長のほうがやりやすいのか、その理由は様々でもその市場に根を下ろして継続的に発展するためには、拠点トップの現地化は避けられない課題である。

現地の人材を社長に登用する3つの問題点

### 1. 権限委譲の問題

仕事を進める上で上司・部下・関連部門間での擦り合わせを大切にしている日本企業は、こまめに報告・連絡・相談を求める。これが自己責任、結果責任で仕事をする人たちには、自分が信頼されていない、仕事が任されていないと映る。自己実現を重んじる人材にとってはやりがいのない企業となる。欧米企業と比較して日本企業に優秀な人材が集まりにくい一因となっている。

真の権限委譲が必要である。丸投げをする必要はなく、途中経過の報告を求めることは支障がない。ただ細かい点に口を出し指示をするのではなく、本人が目的を達成するためのサポートをオファーすることである。自分の目標を達成するために助けになることなら、大いに受け入れられるだろう。

### 2. ロイヤルティ、信頼性の問題

長期雇用の日本人社員は会社に守られており、ロイヤルティも高い。それに対し、現地社員は自分の力で成長する意欲が強く、企業への帰属性は弱い。他社から好条件でリクルートされると突然退社するような場合も多々ある。せっかく育てた人材を突然失う日本人にとっては信頼できない人材に映る。

長期的な雇用の保証をしないで日本人と同じようなロイヤルティを求めることはアンフェアである。いつかは退社することを前提にしながらも、勤務期間中に最大限の仕事をしてもらうことを考えその期間を大事にすることである。

魅力ある会社づくり、やりがいのある仕事の提供も不可欠である。

### 3. 情報共有とコミュニケーションの問題

社内のドキュメント、取引先との情報、経営幹部からの発信情報など、共有すべき情報のほとんどは日本語の情報である。本社経営幹部の語学力にも問題はあろうが、それにも増して「ハイコンテクスト文化」の社会で成功してきた幹部は、「ローコンテクスト文化」でのコミュニケーションが不得手である。

情報を共有するには社内外の英語の情報量を増やさなければならないが、それでも日本企業経営幹部のコミュニケーション力の問題は残る。本社と海外拠点との時間的、距離的、文化的な乖離を考えると、対応策としては現地人No.1を支える日本人No.2の二人三脚の経営体制が現実的であろう。

海外拠点の経営層の現地化が進むと、本社経営ボードに海外拠点の現地幹部社員が登用されるチャンスが広がる。経営層が多様化するほど企業のグローバル化へのスピードは速まるであろう。

## Q12 業績低調で現地化も進まないが、一体何が問題なのか？

経営不振が続く海外拠点を抱えています。日本人派遣社員の人件費も経営を圧迫していますので、現地化を推進したいと考えています。しかし現地も日本側も現場部門は「日本人でないと無理だ！」と主張します。何が経営不振の原因で、なぜ現地化ができないのか、はっきりさせるべきだと思いますが、どのようにすればよいのでしょうか？

## A12 業績不振が続く、現地化も進まない場合の多くは、日本人派遣社員と現地社員との間に不協和音があり、「協働」できていない可能性がある。その原因や背景には本社側の対応に問題がある場合も少なくはない。

### 日本人の現地社員に対する不満

- 現地人は時間がくれば仕事が途中で帰る。報告はしてこない。責任を追及すると自分のせいではないと言う。
- 自分の都合ばかりを考えており、会社や同僚に協力的でない。
- 分かっていると思ったのに分かっていない。
- せっかく育てたのに急に会社を辞める。
- 仕事に熱心でなくせに昇給だけは要求してくる。……等など

### 現地社員の日本人に対する不満

- 日本人は終業間際になって急に仕事を指示する。
- 仕事の進め方に計画性がなく、効率も悪い。
- 職務分担や責任を明確にせず、他人の仕事まで自分の責任のように責める。
- 任せてくれたと思った仕事でも細かいことまで口を出す。……等など

このような不協和音は海外拠点では珍しくはない。まずは日本人派遣社員と現地社員との信頼関係を築かなければ、経営改善は望めないだろう。

### 不協和音の解消策

- 日本人派遣社員がその国の国民性、価値観、就業観などを理解し、異文化の中でのコミュニケーション努力をする。
  - モチベーションアップは給料や条件だけではない。仕事のやりがい、社内の一体感の醸成や人間関係が良くなる施策を現地の社員から引き出す。
  - 目標を明確にした上で現状とのギャップを埋める戦略に現地幹部社員を巻き込み、目標や課題を共有する。
  - 目標の達成に向けたインセンティブを考え、組織全体のモチベーションを上げるための施策を実施する。
- 等など、異文化マネジメントの基本を押さえる。

### 本社側がすべきこと

- 経営不振拠点に対しては本社側も支援したい思いから、報告を求め指示をする量が増える。この報告や指示に対する本社向けの仕事に追われるため日本人派遣社員は、本来の仕事に支障を来し、業績には悪影響となる。  
→ 本社が求める報告は必要最低限に抑える。指示するより現場からの提案を重視する。
- 本社の戦略がその市場に合っていない、その拠点の置かれている状況に現実的でないこともある。→ 市場や拠点の状況に本社の目線を合わせる。
- 経営不振の拠点に対しては財務改善を図らねばならない。→ 高い目標を与え、その達成による自力での改善を迫る。不振が続く拠点には自信をつけさせることが必要であり、目標設定は達成可能な現実的な目標設定が必要である。

## Q 13 現地の優秀な幹部人材を育成し、引き留めるためには？

将来性のある社員が育成途上で退社するケース、幹部社員が他社から厚遇で引き抜かれるケースが目立ち、思うように幹部が育ちません。幹部人材の育成とリテンションはどのようにすればよいのでしょうか？

## A 13 現地幹部人材の育成方法は様々だが、自社の経営幹部との議論を通じた価値観の共有がベストの育成方法であろう。また、優秀社員のリテンションは報酬や処遇だけでは解決しない。

### 人材育成～幹部人材の育成は課題解決の中から生まれる～

現地幹部人材の育成には様々な試みがなされている。日本に招き自社の研修プログラムで育成する、欧米のビジネススクールに派遣する、自国でMBAなど社外研修を受講させるなどである。

いずれもがそれなりの意味があるが、自社にふさわしい幹部人材の育成を外部の研修機関に頼るには限度がある。自社内での育成機会を充実すべきであろう。

現地拠点での現地人材の育成は業務の中での課題解決が何よりの育成機会である。日本人派遣社員と現地幹部社員には課題解決や戦略など様々な議論を重ねる機会があり、この積み重ねが相互理解を生み、自社にふさわしい人材育成につながる。もちろん、日本人派遣社員の育成にもなる。

グローバルリーダーとなるコア人材の育成は、本社の経営幹部が行うのが最善だろう。本社の経営理念や戦略を一方的に語るのではなく、そのときのグローバルな共通課題を経営幹部が現地幹部と膝を交えた議論をすることは双方に有意義である。

### リテンション～モチベーションの源を理解する～

優秀な人材を自社に引き留めるには報酬や処遇だけでは無理がある。本人にとって自分が成長できる、自己実現できる魅力ある会社かどうか、やりがいのある仕事ができるかどうかである。それには責任と権限を与え、成果に対しての公正な評価と承認（昇給・昇格含め）が必要である。本社幹部との相互理解、重要な会議への参画などモチベーションを上げる施策が大事だ。そしてその会社でどこまで成長できるのかキャリアパスも求められる。

先進諸国の人材に対しては、このようなモチベーションアップの基本を押さえることが重要だが、比較的貧しい新興国の人材は、報酬や処遇、スキルの向上、能力の発揮などを重視する傾向がある点にも留意が必要である。



## Q14 本社と海外拠点の間に溝があるが、どう埋めればよいか？

本社が海外拠点に与える目標と海外拠点の現実的な実力に大きなギャップがあり、海外拠点の幹部社員は不満に思っています。また、本社幹部は連結重視と言いながら事業部の現場は単体思考から抜け出せません。本社と海外拠点の溝を埋めるにはどのようにすればよいでしょうか？

**A14** 海外拠点の現地幹部社員に対しては、現実的かつ達成感が味わえる目標設定が必要である。海外拠点との溝を埋めるには双方が説明責任を果たし、連結経営を重視するならそれなりの評価の仕組みが必要となる。

### 施策1. 目標設定のレベルの問題

日本人は持ち前の頑張る気持ちより、ときには実力を超える目標設定を行うことがある。仮に達成できなくても努力の過程を評価し満足する国民性があるからである。その一方で、目標が達成できなければ敗北感さえ味わう国民性を持つ国もある。叱られて育った国民と褒められ励まされて育った国民性の違いを考慮しなければならない。目標設定にはこの違いを意識し、海外拠点には合理的かつ達成可能なハードルを設定し、達成感を味わえるようにすべきである。業績の悪い拠点ほど達成可能な目標設定が必要であり、それが業績回復への近道である。

### 施策2. 情報伝達の仕組みを構築

本社と拠点の溝を埋めるには、まず本社が海外拠点に向けた情報提供、いわば広報活動を充実すべきである。国内の従業員は会社が行うメディア向け、投資家向けなどの情報発信で自動的に自社の情報を得ることができる。しかし、言語もメディアも異なる海外拠点の従業員には本社の事業活動や戦略に関する情報が自動的に入ってこない。海外拠点の従業員にとって、本社は自分の知らないはるか遠い存在なのだ。

溝を埋めるには情報が伝わる仕組みの構築が必要であろう。例えば、ウェブを活用した情報提供、社内紙の多言語対応など、海外拠点向けの広報活動を専門に行う担当、部署を設置するなど必要であろう。一方、海外拠点側としても自国の変化する市場状況、その変化への対応策、独自戦略など、株主である本社への説明責任を果たす義務がある。情報が伝わる仕組みと努力が情報の共有と価値観の共有につながる。

### 施策3. 本社・拠点幹部間の関係構築

本社幹部と拠点幹部がお互い知り合い、理解し合う機会を設定する。先述の人材育成とも共通するが、戦略や課題の議論を通じてお互いの理解が促進され溝も狭まる。定期的に課題が議論できる定例会議の設定も有効であろう。互いの出張など様々な機会を生かし幹部同士がフェイスツーフェイスで話し合える機会を設けることが重要である。ただ、資本関係は親子の関係であっても、本社と拠点がイコールパートナーとして話し合うことが大事で、より建設的な成果を生むであろう。

### 施策4. 連結評価制度の構築

精神論だけでなく現場に連結重視の姿勢を求めるなら、評価も報酬も本社と拠点が連結した制度の構築が必要となる。本社側と海外拠点で利害が対立することは珍しくなく、この社内の利益相反が連結姿勢を難しくしているが、社外の会計監査会社なども参画させ、公正で透明度のある評価制度、報酬制度を作ることも、本社と拠点の壁を取り除くためには必要である。



## Q 15 日本企業の強みと弱みは何？ その強みをどう活かすか？

日本企業は外国企業と比べ特異だといわれますが、日本企業の強みや弱みとは何か、どのようにすれば、その強みが海外拠点で活かせるのでしょうか？

A 15 海外で活躍する人は、日本企業の特異性を理解しておくことが重要である。日本企業の日本での強みは海外拠点での弱みにもなる懸念もある。その一部は下記のような点である。

日本企業の国内での強み	海外拠点での弱み
個人の利益より組織の利益を優先する	組織より個人の利益を優先する人たちの扱いが不慣れ
長期雇用に基づけられた高いロイヤルティ	相対的に低いと映るロイヤルティへの対応
ボトムアップ・小集団活動が可能	トップダウンが弱い
組織力を発揮する	個人戦に弱い
長時間労働に慣れている	仕事効率が悪い
意思決定のあとの行動は早い	意思決定に時間がかかる
責任と権限が曖昧でも仕事が回る	職務の明確化、権限委譲に慣れていない
企業内組合との友好的労使関係	産業別組合への対応が未経験
緻密で正確な仕事ができる	構想力が弱く革新性に欠ける
会社への依存度が高い	自律性に欠ける

いずれの国にも特異性はあり強みも弱みもある。海外派遣者にとって大切なことは日本企業の強み、自社の強みが活かせるような組織運営を心がけることである。人事としても海外赴任者に対し異文化理解のための研修機会を提供するだけではなく、日本企業の「強み」と赴任国の「強み」を合わせた、相乗効果を生み出す「人と組織のマネジメント」に注力するよう、明確なメッセージを送る必要があるだろう。

## Q 16 内なるグローバル化をどのように進めるか？

グローバル企業として売上の半分を海外で稼ぎ、従業員も半数は外国人です。にもかかわらず、海外拠点からは本社がグローバル化していないと言われていています。内なるグローバル化を進めるには、どのようにすればよいのでしょうか？

A 16 経営スタイルのグローバル化が必要である。日本企業の経営者の多くは国内の事業で成功を納め経営トップに上り詰めた人が多く、国内ビジネスでの成功体験から得た価値観が基盤になってしまっている。

あうんの呼吸で仕事ができる役員を配置し、同じ価値観の同質性を好む経営者であっても、グローバル市場で成功するには多様な価値観を受け入れ、自分たちとは考えの異なる人材を事業に生かさねばならない。その経営スタイルの改革がまず第一歩であろう。

### ●現地幹部社員で構成するアドバイザリーボードの設置

これを実現する具体策として、海外拠点の幹部社員で構成するアドバイザリーボードを設置し、グローバルな観点での戦略やマーケティングの討議の場を設けることが必要であろう。高品質、高機能、高価格を受け入れてきた日本の消費者を顧客として成功してきた企業ほど、日本とは異なる市場を代表する拠点幹部を巻き込むことが大事である。

本社の経営ボードに外国人幹部が加わるようになればさらによいが、役員会への形式的な参加だけに終わるなら労多くして益は少ない。

### ●経営幹部候補には欧米拠点での勤務経験を昇格条件に

次に、将来の日本人経営幹部には少なくとも5年以上の欧米での海外勤務経験を昇格基準にしてはどうか。グローバル化する中で競争相手は、たとえ新興国の土俵であっても欧米企業であることが多い。グローバルビジネスの基本は欧米に学ぶべきと考える。

### ●職場を多様化させる

さらに、社員の多様性への対応も必要である。海外拠点からの企業内派遣制度、留学生採用、外国人キャリア採用など、社内に外国人を配置し、多様な人種が受け入れられる組織文化を築くことである。会議メンバーによっては英語での打ち合わせも必要となる。その必要性がより一層社員を語学の習得に走らせるであろう。

## Q17 グローバル化を推進するための人事の役割は何か？

少子高齢化に伴う国内市場の構造的な問題により、企業のグローバル化への脱皮が急務となっております。人事部門としてグローバル化にどのように取り組めばよいでしょうか？

## A17 その企業の海外進出やグローバル化の進展度合いによって人事の役割も異なるであろう。いずれの場合でも人材を扱う人事の役割は重要である。

### 1. 海外進出が初期段階の企業～情報の蓄積～

初期段階ゆえに人事の役割は大きいといえる。社内に海外ビジネスのノウハウが少ないだけに人事も海外でのビジネスを勉強すべきである。公的な機関を利用すればかなりの情報が入手でき、経営幹部や赴任候補者、現地の赴任者などと協議しながらサポートすべき内容を固めることである。語学に関するサポート、赴任国に関する情報提供、赴任中社員からの定期的ヒアリング、現地調査、同業他社との情報交換など、できること、やるべきことはたくさんある。赴任者に対する異文化理解やマネジメント研修も必須である。

### 2. 海外拠点、海外依存度が増加してきた企業～ハード面の制度設計～

社内に海外人事・労務を専門に行う担当・部署の設置が必要となり、海外要員の計画的な人材育成の制度設計が必要である。

- 海外要員の早期選抜制度
- 語学研修制度
- 専門的な業務研修
- 異文化コミュニケーション・マネジメント研修
- 事業戦略、マーケティング、アカウンティングなど経営知識の研修

これらはいわばハード面の制度設計だが、さらに重要な人事の役割は、海外での活躍に向けたモチベーションを上げるソフト面での施策である。経営幹部の熱い思いや海外事業で自らを成長させることの意義が本人に伝わる「舞台設定」が重要だと考える。

### 3. グローバルに事業展開する大企業～ソフト面の設計～

従業員数や売上の50%以上を海外へ依存しているような企業の人事は、人事としての枠を超えて、事業を遂行する経営者としての役割が必要となる。この意味で大企業の多くは事業部門の幹部経験者を人事部門の責任者に配置している。

人事部門の役割としては、グローバルに事業が発展する体制づくり、人材の確保はもとより、社内外・国内外に向けたネットワークづくり、例えば主要国でのエグゼクティブサーチ会社との関係構築、業界・政府に対するロビイストと経営者との人脈構築、労働弁護士とのネットワークなども必要になるであろう。

全社組織のソフト面での対応も重要である。社内人材の多様化、多様な価値観を受け入れる組織文化を醸成する施策などを実行することが求められる。場合によっては、内なるグローバル化として経営幹部の意識改革にも取り組むことが必要であろう。

## Q 18 グローバル企業にグローバルな人事制度は必要なのか？

海外拠点数も年々増加し、今では世界中に数十拠点を抱えるグローバル企業となりました。これまで海外のことは拠点任せにしてきたため、人事制度や報酬体系も様々です。今後はグローバル人材の国際的な異動も見据えたグローバル人事制度が必要だとよく言われますが、本当に必要でしょうか？

## A 18 海外拠点の増加、グループとしての統一感の欠如より、グローバルに統一された人事制度を導入すべきと考えられるが、職務、職責に応じた評価・報酬制度はグローバルに統一するよりローカルにフィットさせることを優先すべきである。

本社で集中的に拠点を管理している企業にとっては、グループ内の統制が取れていないのは気になるところである。人事においても将来はグローバル人材、経営幹部の国際間異動が行いやすい制度にして適材適所の人事を行いたい、そのためには、各国の幹部人事のデータ管理とともに、職務、評価・報酬制度をグローバルに整備し、優秀な人材がグローバルに活躍できる環境を整えるべきである、との考えが多い。しかし、現実問題としてグローバルな人事制度の設計に多大な労力と費用をかける値打ちがどこにあるのであろうか。

例えば、グループ内に国を越える人事異動を受け入れる現地幹部社員が何人いるであろうか？ 仮にそのような幹部社員がいても例外的なケースであり、個別対応のほうがはるかに合理的である。

職務、職責に基づく報酬制度にしても、その国の市場相場に合わせなければならない。国際基準などのようなものはないのである。人事制度をグローバルに統一する場合には、日本社員の報酬体系や評価もグローバルな人事制度に組み入れる必要も出てくる。それが現実的でないように、その国の社会保障制度、医療制度、またその拠点の置かれている状況により、報酬も評価制度も異なってくるものだ。事業規模、社会条件の異なる海外拠点を管理するために、一つの物差しで測り、管理しようとするのは中央集権的な企業の特徴であるが、人事制度については全体最適より個別最適を優先すべきと考える。

## Q 19 個人戦が戦えるグローバルリーダーはいるか？

海外関連のビジネスが近年多様化し、技術提携、M&A、合併会社設立など交渉力のある人材が必要となってきています。また、海外拠点の再編や地域を統括できるリーダー人材も必要としていますが、グローバルリーダーといわれる人材の要件とは何でしょうか？

## A 19 グローバルリーダーの最も必要な要件は、「個人」としての力で相手と戦えることであろう。

### ●個人戦が戦える人材を育てる

海外でのビジネスは何かにつけて交渉の場が多い。最終的には個人と個人の交渉になることが多い。これは何もトップ会議という意味ではなく、スタッフ同士であっても個人としての力量がモノを言う。

例えば、海外から取引先のバイヤー担当が1人で日本を訪問したとしよう。受け入れる日本側からは幹部を含め大勢が会議に出席する。担当者のバイヤーは多勢を相手に堂々と交渉するが、同じことが日本側の担当者にできるであろうか。このバイヤーのごとく異国で多勢を相手に自分の主張を通し、その場で臨機応変に戦略を練るなど個人としての力量が問われる。

日本企業は組織力で力を発揮する、いわば団体戦を得意としている人材が多く、海外での個人戦が戦える人材はまだ限られている。

### ●フロー型人材よりストック型人材を育てる

日本企業のグローバル化に必要なのは個人戦が戦える人材だけではない。長期的な観点ではフロー型の仕事を得意とする人材ではなく、ストック型の仕事ができる人材、つまりその地に密着したビジネスで、継続性のある体制を構築できる人材がグローバルリーダーとして必要ではなからうか。

ストック型グローバルリーダーには尊敬される人格も必要となる。それが長期にわたり信頼し合いながら一緒に仕事をする仲間を集めるからである。日本企業の経営者の多くはこのような要素を大なり小なり持ち合わせている。

これからの日本企業の経営者は海外勤務経験者が増えるであろうし、逆に海外勤務経験を役員や事業部長の条件とする企業も多い。企業のトップがグローバルリーダーになったそのときに、企業の真のグローバル化が遂げられるであろう。

## Q20 日本経済もグローバル化もその鍵を握る3人とは？

低迷している日本経済を再び成長させるには、女性や老人、外国人の活用が不可欠だといわれています。企業のグローバル化にも同じことがいえるのでしょうか？

A20 輸出型産業が牽引した日本企業のグローバル化は、この先サービス業など内需型産業がグローバル化をより一層促進させるであろう。その中で新たな戦力として、女性、老人、外国人（女・老・外）をはじめとする多様な人材の活用が期待されている。

### 女性の活用

女性のほうがより適性がある業務、女性としての感性が必要とされる職種を持つ企業がグローバル展開を迫られている。例えば化粧品、衛生用品、サービス業、食品関係など内需型産業では、その国の消費者の目線に合わせた商品企画や販売方法など、マーケティングでの女性の活躍が期待できる。課題は、海外で活躍したい意欲的な女性を企業や家庭がどこまでサポートできるかである。企業がキャリアパスを示し、子育て支援などを充実すれば、海外ビジネスでも多くの女性の力が生かせるのではなかろうか。

### 老人の活用

次に老人であるが、もはや年齢をベースにした定年制ではなく、本人の能力・気力・健康をベースに60歳を超えても活躍できる制度が望ましい。現に60歳を超えてもなお海外勤務を続けている人材も多く、年齢制限で海外の第一線から身を引く必要はない。後輩にチャンスを与える障害になっては困るが、長年の海外経験を生かし、暗黙知を少しでも後進に伝えることは有意義である。何よりも避けなければならないのは「ノウハウの断絶」である。

### 外国人の活用

海外拠点でその国の人材活用は当然だが、国内でも外国人の活用が望まれる。自国、自前主義である日本の企業文化は、外国人にとって言葉の壁とともに高い参入障壁となっている。しかし、もはや日本人だけの発想、思考ではグローバル対応には限度がある。日本側、本社機能の多様性への対応は、外国人社員を職場に加えることが有益である。日本人の精密なモノづくりの裏には、構想力や革新性に欠けるところがある。グローバル化に限らず、これからは多様な人材を集めた企業が新たなイノベーションを起こし、日本企業らしいダイナミズムを生み出すのではないかと期待する。

