

# マーケットの成熟度合いを見極め 適材適所を実現する人事システムを

白木三秀氏

早稲田大学 政治経済学術院 教授・トランスナショナルHRM研究所 所長

日本企業の新興国への進出が急速に進む一方で、  
現地で活躍できる人材の育成が追いついていないという現実がある。  
新興国市場で日本企業が継続的に強みを発揮していくために、  
どんな人材が必要であり、どのような採用・育成の仕組みが求められているのか。

ひとくちに海外でビジネスをするといっても、国によってとるべき戦略は違う。例えば、1985年のプラザ合意直後から多くの自動車・電機メーカーが進出しているタイやそれに続く中国などのマーケットと、これから伸びていくインド、ブラジルなどのマーケットでは社会の成熟度合いも、必要とされる人事戦略も変わってくる。新興国をターゲットに人事を考えるのであれば、まずはその経済発展の違いを正確に理解した上で、どの国にどのような人材が求められているのかを正しく見極めることが肝心だ。

## ○ミッションを自分なりに咀嚼し 定義できる人材が必要になる

私は2011年3月、タイとインドに1週間ほど滞在し、日本企業から派遣されている日本人マネジャー数人ずつとディスカッションをした。印象的だったのは、同じ企業から派遣されている海外駐在員でも、タイとインドではそれぞれにまったく異なる特徴が見られたことである。

進出してからすでにかなりの年数が経過しているタイの場合、日本からの技術・経営移転が進んでおり、ローカルの人材も多く育っている。そのため、新規事業を興すための人材を日本から派遣する必要はほとんどなく、あとはどれだけコストダウンしながら品質の良いものを作っていくかという工夫と、現地オペ

レーションをどのようにしてローカルに任せていくかを考えなければならない時期に来ている。ローカルの社長も徐々に出はじめている。

これに対し、インドではやや状況が違った。日本企業が欧米企業や韓国系企業に比べて出遅れ感が強く、いまだにインフラの整っていないインドでは、「切り込み隊長」的なたくましい人材であることが派遣者の必須条件となる。インドの国内事情は日本ではあまり報じられていないため本社の人間もよく知らず、「とにかく行ってこい」と送り出されるのが一般的だからだ。インド人とのコミュニケーションで重要な英語で不自由がなく、本社から明確な指令がなくても、



自分のミッションを自分なりに定義できる人でないと、インドではうまく行かないだろう。

インドで成功しているマネジャーのもう一つのタイプは「インド人をこよなく愛している」人である。インドの発展を思い、インドのために良かれという判断ができるため、部下からの信頼も厚く、評価もされている。この場合にも「ツールとしての英語が抜群にできること」がポイントとなっている。インドは州ごとの自治が確立しており、地方ごとに使う言語も違う。英語圏からの進出企業も多く、ビジネスにおいては必ず英語で議論する習慣が根付いている。部下全員が共通言語として英語を話す状況下では、英語が十分に使いこなせなければビジネスの成果を出すのは難しい。

したがって、新興国のなかでもとりわけ、これから伸びていくインドのような国で成功できるマネジャーの要件をまとめると、「切り込み隊長的なたくましさがある（ミッションを自分で定義できる）」「現地を理解し、現地の人たちに信頼される」、そして「語学力（英語）がある」の三つになる。

### ○「採用」と「育成」に着目しながら 人材を存分に生かせるシステムを

残念ながら、日本企業のなかにこうした人材は非常に限られている。実際、私がタイに行ったときには、以前、ベトナムで調査した際に新工場を立ち上げて成功したマネジャーが再びタイにも派遣されていた。現下の円高もあり、海外に戦線を拡大していかなければならない現状を考えると、「これから人材を育成します」では間に合わないかもしれないと感じられるほど、新興国向け人材は圧倒的に不足している。

この問題を解決していくにはどうしても、今の人事システムを変えていかなければならない。システムによって、人も人の構成も大きく変わる。今は「いない」と思えるタイプの人材も、システムを変えれば

「こんなところに、こんな人材がいたのか」と可視化できるようになることもある。日本企業に欠けているのは、「海外で活躍できる人材を獲得し、育成し、使いこなすためのシステムの構築」である。

人材構成の多様化のための留学生などの採用や国際化要員の採用に関しては、いくつかの企業がすでに実施しているように本社主導で戦略採用を導入する必要もあるだろう。その方が適性のある人材を採りこぼすリスクは減るのではないか。

具体的には例えば、応募者の大きなパイのなかから新興市場に向けた人材を選抜して採用するのではなく、それにふさわしい内容の教育をしている大学のゼミにターゲットを絞ってピンポイントで人材を採用していく方法が考えられる。あるいは、バイリンガルの学生を対象とした海外の採用イベントなどに出ていって、そのなかから適性のありそうな人材を選ぶ企業もあるだろう。

最近では、国内でも留学生などを多く採用する企業が目立っているが、問題はそうして採った優秀人材の使い方、育成の仕方にあると感じる。せっかく採用した優秀人材を“飼いきれ”にしていないかという点だ。海外留学経験者やグローバルで闘えるたくましさをもつ感度のいい人材、語学が抜群にできる学生を採って置いて、それを何年も国内業務に張り付けて海外に出さなかったり、ずっと地方回りの営業をさせていたりという例が数多く見られる。もちろん、仕事を覚えるためのトレーニングは必要だが、いつまでもそればかりでは、せっかく海外で力を発揮できると思って入った人材が萎んでしまう。

同じようなことは、留学生にもいえる。日本の大企業は現在の人事システムのままで、果たして彼らをどこまで生かせるのだろうか。本流から外れたところで飾りのように使うだけなら、優秀な人材はすぐに辞めてしまうか、将来活躍できる人材にはなれない。

留学生でも日本人の学生と同じようなチャンスを与え、能力があればどんどん本流で使い、最終的には、海外現地法人のトップ・マネジメントや本社役員など、日本企業のトップ・リーダーにまで据える覚悟があるかどうか問われている。

### ○段階的なステップを踏んで 海外で活躍できる人材を増やしていく

じつは、本国から海外に派遣者を送るケースには二つのパターンがある。一つは、育成を目的としたもの。これは20代から30代前半が対象となる。もう一つは、海外現地法人の統制や技術・マネジメントの移転を目的としたもの。これは非常に困難で経験がないと難しいため、40代以上のマネジャークラスが対象となる。

仮に、海外でマネジメントができる40代マネジャーを数多く育てたいと思えば、まずはその前段階として20代の海外派遣者を増やし、一定の経験を積ませておく必要がある。その場合、重要なのはまず、日本でビジネスの基本を習得させてから、現地にいる現地人のマネジャーのもとで学ばせることだ。そうすることで、現地の事情を深く知ると同時に、日本で

のやり方を相対化して見る目を養うことができる。

日本企業の多くは、人材の国籍に強くこだわっているが、すでに国籍では能力を測れない時代が到来している。海外のグローバル企業のなかには全世界を同じ評価フォーマットで捉え、必要ならば子会社の人材を親会社のトップに据えているところも多い。第三国から来たマネジャーのもとで本社から派遣された若手を育てている例も数多く見られるが、日本企業ではまだ、この第三国のマネジャーが活躍しているケースはほとんどない。

新興国でのビジネスに関していうと、日本企業は中国などの漢字圏ではある程度のプレゼンスを示すことができているが、インドやアフリカなどそれ以外の国でのプレゼンスは圧倒的に低い。どのタイミングで進出するかは個々の企業の判断によるが、全体として見た場合、漢字圏以外で日本企業がどれだけプレゼンスを高められるかは、今後の大きな課題となっていく。

海外の人材を自らの雇用を奪う敵として捉えるのではなく、どう味方につけるかを考えていかないと、日本企業が新興国のマーケットに切り込んでいくのはますます難しくなっていくだろう。



白木三秀 (しらきみつひで)

● 1951年生まれ。早稲田大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士（経済学）。国士舘大学政経学部助教授・教授等を経て、1999年、早稲田大学政治経済学部教授。2005年より現職。同大学トランスナショナルHRM研究所所長兼任。近著に『チェン징ング・チャイナの人的資源管理』（白桃書房、2011年）や『グローバル・マネジャーの育成と評価』（早稲田大学出版部、近刊）がある。