

## 新興国における人材の現地化を阻む要因

(一社) 東京都中小企業診断士協会城西支部  
国際化コンサルティング研究会アドバイザー  
著者 田口研介

### I. CEO 人材の現地化

新興国に現地法人を設立する日本本社の重要課題として、代表者 (Chief Executive Officer、CEO) 人事を含む人材や組織の「現地化」を阻む要因について考えてみたい。本社が派遣する CEO は当然、現地法人の経営を任せられるベテランの日本人幹部を派遣するケースが主流になっているが、従来の人事政策の踏襲でなく、現地の異文化、市場環境や労働環境を知悉している現地人幹部をトップに据えることも人事政策に含めて検討すべきである。この人事が実現すれば、現地社員間の意思疎通や業務上の指示伝達の徹底が図られるとともに、日本人 CEO より遥かに低い人件費で抑えることができ、その分コスト競争力が付加され業績に反映されることになる。

この課題は 1960 年代から日系製造業を中心に検討されたが、案件が具体化されている気配はない。因みに、筆者は 1960 年代からタイに 4 年駐在したが、後半の 2 年間は CEO として勤務した。数えきれない事業案件の中で現地政府による大口の入札案件を落札した実績は少なかったが、総合商社 M 社の CEO は日本人でタイに 24 年間の駐在経験があり、政府高官と面識があり、入札ベースの大口案件を半ば独占的に落札していたが、このような事例は例外中の例外である。確かに日系企業には独自の組織知や経営スタイルがあり、それらを会得した人材でないと CEO の役柄は務まらないという意見もある。

### II. 人材の現地化を阻む三大要因

ここでは、新興国に進出する日本法人の人材と組織の現地化を阻む要因を指摘しておきたい。

#### ◇第一の要因「本社との連携が弱い」

海外拠点を有する日本企業の共通課題として「現地化」の問題がある。即ち、現地法人の日本人幹部が経営の要職を独占して、現地法人の経営管理を行う旧来のスタイルから、現地の文化や市場を深く理解している現地人幹部を現地法人の要職に登用することにより、より機動的な組織運営ができるようにしたい。結果として、日本人幹部より遥かに低い人件費で済むケースも多いので、CEO とともに、幹部クラスの現地化が進めば、飛躍的に現地法人のコスト競争力が高まることは間違いない。

一方、「現地化に相応しくない組織機能で現地化を進めようとしている」ことがある。例えば、ある企業で数年かけても現地化が進まないケースがある。候補となる人材が不在であった訳ではない。では何故か。現地化が進まなかったのか。

A 社は精密部品の製造に特化している現地法人である。重要顧客は日本国内に在り、本社の営業部が生産計画を組み、高品質の製品を現地法人が生産している。重要顧客が取引を継続している最大の理由は、同社のトラブル対応力にあった。品質不良や納期遅れが発生しても、原因を追及し、迅速に対応策を提

示す機動性が、重要顧客との強固な信頼関係を育んできている。この強みは本社と現地法人間の連携にあった。日本人社員が、日本語で、迅速に綿密に連絡し合っていたから、現地側のトラブル対応力が強化され、維持できたのである。もし本社の社員が果たすべき役割を現地側に押し付けていたらどうなったか。多少の手間とコストの削減があったとしても、それ以上の負の影響があった可能性が高い。同社が現地化に失敗した理由も、事業モデルと合わない現地化を進めた点にあったと思われる。勿論、日系企業が得意とする連携プレーを現地人社員との間で実現することはできるが、そのためには連携できる現地社員を養成して日本人社員と同様の作業ができる作業環境や作業プロセスの整備が必要である。こうしたポイントを見失い現地化を進めても、上手く行く筈がない。

#### ◇第二の要因「人材の流動化が激しい」

殆どの後進国では、転職が一般的であり、若年層を中心に人材の入れ替わりが激しい。多くの国で所得格差が大きいため、一社で長く勤めるより、転職を重ねたほうが給与水準が上がる。また、その転職行動がキャリア形成に関係するという認識が強い。タイでは失業率が1%を切る状況にあり、幾らでも仕事が見つかるので、「石の上にも3年」という意識はない。機会があれば、仕事や給与に不満がなくとも、転職することが多い。シンガポールの人材市場は欧米化しており、多国籍企業は有能な人材を確保するため投資を厭わず、高額の給与を提示されると、ロイヤリティの高い社員でも転職する傾向がある。ベトナムでは管理職の人材が圧倒的に少なく、一流大学を出て英語が話せる人材なら給与は一気に跳ね上がる。「要職を任せられる現地人材がいらない」と嘆く前に、「要職を任せる人材を惹き付ける報酬は勿論、働き易さや働き甲斐のある職場づくりを実践しているか事前に調査しておく必要がある。

#### ◇第三の要因「文化の違いによる誤解」

異文化の理解が必要なことは分かっているが、実際に現地に来てみて、その違いに啞然とする。例えば、「責任」という価値観はどの国でも共存しており、職務明細書に応じた等級の定義や遂行責任を定めたルールもある。組織上、各員が夫々の責任を果たさないと、協業が成り立たないのは自明の理である。違うのは、拘る度合いと価値観にある。例えば、自分の作業が不十分なため納期に遅れが出て残業で遅れを取り戻すのは果たすべき「責任」だろうか。ASEANでは「仕事の後は家族と過ごす時間」という感覚が少なくない。彼等は家族と過ごすことが「責任」なのである。対立する2つの責任感の中では、家族に対する「責任」を優先させることは十分にあり得る。「働き過ぎは良くない。」という思想がタイで多く見受けられる。同様に「考え過ぎる」ことや「相手に関わり過ぎる」ことも好まない。何が適度で、何が行き過ぎかは議論の余地が残るが、タイ人社員の声を聞くと、日系企業の駐在員の行動は“やり過ぎ”だと見る向きが多いことは駐在経験上の事実である。

ナショナルスタッフの幹部登用を考える際に、私たちはどのように「責任感」を伝えているだろうか？比較で言えば、多国籍欧米企業は、果たすべき結果責任を伝え、それをKPI(=業績評価指標)という形で客観化し、その目標が満たされている限りは、その行動まで細かく言うことはない。残業をしようがしなかりょうが、また自分の頭を使って十分考えていようがいなかりょうが、そこは関与しないのである。関与しないことは、本人に裁量を与えていることであり、その分行動の自由度が広い。それに比べ、私たち日系企業は、最終責任と共に「こういう形で責任を果たすべき」といった独自の行動スタイルまで押し付けてしまっていないだろうか？異なる価値観を持つナショナルスタッフにとって、現地化の中で

それを求められることは、指導というよりも、強制にしか映らない。

### Ⅲ. 現地化を進める体制づくり

以上の通り、現地化が進まない理由には

- ・そもそも事業モデルと現地化の方針が合っていない、
- ・合っていても、それを担える人材を囲い込めていない、
- ・人材がいたとしても、異文化下で上手く育てきれていない、

の3つが考えられる。これまでの議論の中で、この3つの壁を十分検討した上でアプローチしていたか、現地化ありきで考えていなかったかを確認する必要がある。もし議論が不十分であるなら、まずは現地法人の現状に十分目を向けるべきである。3つの壁のどこにぶつかるかにより、対策が異なる。

その際には、事業モデルを知る「事業部門」と人材確保に向けた施策を企画できる「人事部門」、そして異文化下で直接人材育成に携わる「駐在員」の連携が必須である。もし自社の現地化について、そうした関係者間での連携が十分でないと感じるならば、まずはその三者でチームを組成し、現地の実態を共有するところから始めてはどうだろうか。

現地化は一朝一夕で完了するものではないが、長年月かけて行うものでもない。現地任せにしないで、関係者が一堂に会して議論し、現地化のスタイルを見出し、人材の確保・育成を加速するシステムづくりができれば、やがて「現地化」は古く新しい課題ではなくなる。