

コラム 失敗しない海外人事戦略の作り方

第四回 「相手の文化に合わせること」の誤り（「人の管理」より「期待の管理」）

先日、ある製造業の企業の方から、「タイに合った人事制度とはどのような制度ですか？」との質問を頂きました。その質問をととても懐かく感じるとともに、相手をきちんと理解しようとする日本人の「律義さ」を改めて感じました。と同時に、日本企業が海外での人事を苦手としている原因の一つがここにあります。「これさえ乗り越えれば、本来の企業の良さを思う存分に発揮できるのに」といつも強く思います。

色々な国でコンサルティングをしてきて思うことですが、「その国に合っていると言える人事」というのは、ありません。確かに、国ごとに労働法規・労働慣行・個人の集団への関わり方や労働市場の成熟度には、少なからず違いはあります。私も以前は、初めての国で仕事をやる機会に恵まれる度に、今まで仕事をした国と、その国の何が違うのか、を強く意識し、必死で勉強しました。ただ、何度もやってみて分かったことは、このような違いが、人材マネジメントの指針にはならないということです。極端に言えば、「注意事項」にすぎません。

これは日本を例にとって考えれば、すぐに分かります。もし海外の友人から、「日本に最も合っている人事は何か？」と言われたら、どう答えますか？「世代が変わってきて、価値観も多様化しているから、一概には言えない。戦後から高度成長期にかけて、年功序列・終身雇用で、会社内での出世競争を梃にして、社員のやる気を引き出してきたのは事実。しかし、成長が鈍化し、ポストの数が限られてきた企業が増えたこの20年は、成果主義を導入しようとして、苦勞しているところだよ。そこに更にグローバル化の波が押し寄せて、特に人事はガラパゴス化している、とも言われている」といったところでしょうか。そして、友人から、「じゃあ、色々苦勞しているとはいえ、一番日本人に合うのは、やはり年功序列・終身雇用なんだね」と言われたら、自信を持って「そうだ」と言い切れないのは、私だけではないはずで、「合う、合わないじゃないところで、苦勞しているんだよ」と。

失敗しない海外戦略の第四カ条

「相手の文化を基本とする」ことを止め、「組織のセオリーを基本とする」こと

先ほどの日本の人事方針という話で言えば、日本人の特質である（かもしれない）年配者の尊重、組織内序列の重視等と合わせた年功序列・終身雇用の人事のやり方は、個人にはもし

かしたら合っているかもしれませんが。しかし、それが成立する条件が二つあります。それは、「経営者の信条との整合」と「組織の成長ステージとの整合」です。

現在では殆ど議論をすることもなくなりつつありますが、「年功序列は悪かどうか」でいうと、私は必ずしも悪だとは思いません。もし、経営者が「年功序列こそ、長期的に強い組織をつくる基本だ」と信じ（信条との整合）、「年功序列を保ち続けるために、組織を常に大きくしてポストを創り、右肩上がりの業績を確実に実現し、新卒を毎年着実に採用してピラミッドを維持する（成長ステージの永続化）」と強い決心で臨むのであれば、年功序列でいけばいいのです。永続的に、規模の成長を実現し続けることが担保されれば、年功序列・終身雇用は維持できます。

日本の人事がある意味おかしくなってきたのは、事業が多様化するなかで、いくつかの組織の成長ステージが、成長から成熟に転じたにも関わらず、目くらまし、かつ時間稼ぎの打ち手を打ってきたからです。例えば、ポストがないのに昇進させるために、部長補佐や理事といったポストをつくり、本来他の動機に意識を向けさせるべきところを、引き続き「昇進」「昇格」を動機づけに使い続けてきたこと。貴重な戦力であるはずのベテラン社員に、何をさせればいいのか分からないため、骨抜きになっているシニア活用プログラムをごまかしながら運用してきたこと、など、挙げたらきりがありません。本来、どう変わるべきか、を考えるエネルギーを、「合う、合わない」の検証のために費やし、先送りしてしまったのです。

もう一度海外に目を向けると、多くの企業にとってまだ課題である国内人事問題が、間違いなく、海外でも起こります。これは、「文化」への対応では防ぎようがありません。数年前に支援した在ベトナムの日本企業の社長は、こうおっしゃっていました。「今はまだ成長しているからいいが、恐らく3年たてば、踊り場にくる。伸びが鈍化してから人事改革をやろうとすると、リストラ的に映ってしまう。だから、好調な今、厳しい制度への見直しを依頼したいのだ」と。

いいか悪いかは別にして、組織にはセオリーがあります。そのセオリーを乗り越えるべく、自身の信条を貫き通すか、セオリーにそって柔軟に組織人事を動かしていくかは、経営者が人事戦略を打ち立てる際に、最初に明確にすべき出発点です。