

コラム 失敗しない海外人事戦略の作り方

第五回 人事の着眼点は「過去・将来」から「現在」へ（「過去・将来軸」より「現在軸」）

日本のみならず世界中で、中国経済の停滞が話題の中心になっていますが、こと上海に限っては、いつ訪れても、まだまだ勢いが衰えていないように感じます。一方で、以前お世話になった中国人ビジネスマンに話を聞くと、中国人の間で「将来への不安」が以前にも増して大きくなってきているとのこと。

これは、中国だけでなく、多くの新興国において同じ傾向があるように思うのですが、経済が急成長し、中間層が増大した後、少し成長率が鈍ると、やはり人々の視点は将来へと向けられます。内容こそ、自分の老後であったり、子供の未来であったり様々であるのですが。

このような環境において、経営者が取り組むべき人事施策の着眼点は、将来への不安を低減すること、でしょうか。私はそうではないと思います。

失敗しない海外戦略の第五カ条

「将来・過去基準で人事を考える」ことを止め、「現在基準で、フラットに人事を考える」こと

将来への不安を低減するには、年金・退職金等お金にまつわることに、解雇に対する経営者の考え方は確かに大きな問題ですが、より本質的な課題は、キャリアについての問題です。つまり、「ナショナルスタッフのキャリアパスをどうするか」です。「キャリアパスが見えない」という問題は、海外で社員調査を行うと、いつも悪いほうの上位に挙げられる課題なのですが、実は「考えられるキャリアパスを描いて、社員に提示する」という直接的なソリューションには、多くの場合、殆ど効果がありません。その主な理由は、キャリアパスが社員にとって、「信用できない」「どうすればいいかわからない」「どうしてくれるか、わからない」からです。

「信用できない」理由

この表面的な理由は、「今まで主要なポストは全て日本人駐在員で、ローカルから上がった人がいないから信じられない」ということなのですが、日本人がとかく持ちがちな、「会社が社員の雇用を保障する」「今がんばっていれば、将来悪いようにはならない」というストーリーは、海外の人にはなかなか信じてもらえない、と肝に銘じたほうがいいと思います。年齢が

上がればそのような考えに「縫ろう」とする社員は増えるものの、将来を嘱望される若手人材には、その考えを理解することは難しいでしょう。環境的には、新興国の成熟化が急速に進んでおり、将来への不透明感・不安は徐々に人々の間に、特に会社員を中心とした中間層に広がっていると思います。これは「将来」を軸とした人事方針や人事施策が、機能しなくなっていることを意味します。

「どうすればいいかわからない」理由

「どうすれば更に上のキャリアを掴めるか」も、ナショナルスタッフからよく聞かれる問題意識です。人事の世界で「昇格という名の双六のゲーム盤」をつくることに長けていた日本企業が、先ほど述べた「長期的に会社を信用する」という考えがない世界では、実は殆どその力を発揮できていません。逆にアジア現地企業のほうが、きちんと社員の能力評価や能力管理を行い、適切な昇格・登用を行おうとしているように思います。日本企業は、明確な基準を持つとしていないケースや、基準があるとすれば、過去の貢献度の過度な重視が目立ちます。言いかえれば、社員の現在の能力を、的確に「切り取れて」いない、ということです。

「どうしてくれるのか、わからない」理由

以前にも触れましたが、海外に出て目立つのは、日本企業の教育投資の規模の小ささです。欧米企業だけでなく、アジア現地企業でも、積極的に社員教育を行おうとしている企業は少なくありません。「日本企業はOJTが中心だ」「クラスルームでの教育より、実際の仕事を経験することが重要だ」という考えは、一部正しいとは思いますが、「OJTを行える管理職の育成」「思いきった役割の付与と権限移譲」ができていないなかでのOJTは、「何も教育投資をしていない」ことと同じです。

ともすると、日本企業の人事発想は、（長期雇用による）将来への期待値をベースにしつつ、過去の貢献に対する功労を与えるという、「将来軸」「過去軸」での発想が強くなりがちだと思います。それらが全く必要ないとは言いませんが、実は「現在軸」が最も重要で、現在がしっかり見据えられるからこそ、過去と将来が意味を持つと考えることが、海外で人事を考える際には、極めて重要です。将来に不安がないから、安心して仕事に打ち込める、という生き方を否定するつもりはありませんが、一瞬々の充実感や成長感こそが、社員のやる気を高め、よい人材を引き止める原動力になります。