

コラム 失敗しない海外人事戦略の作り方

第一回 We are “The” Japanese company の誤り（「異文化」より「自社文化」）

海外に拠点を展開する時、既に進出している企業や現地の専門家に話を聞くことは、重要です。特に海外での拠点の立ち上げや、人の雇用にあたっては、経験を踏んでいる企業から学べることはたくさんあります。どんどん情報収集すべきです。

しかし、実際に海外現地ではよく目にするのは、「情報はたくさん収集できたものの、筋の通った人事戦略を打ち出せずにいる企業」です。なぜせっかく得た情報が、結果に結び付けられていないのでしょうか。そこには、多くの企業に共通して持つ「ある原因」があります。

失敗しない海外戦略の第一カ条

「日系村社会での比較は止め、自社と現地を直視する」

海外、特に（やや成長が鈍化しているとは言え）成長期待の大きいアジアをはじめとする新興国においては、昇格や昇給をどうするか、は経営者にとって頭の痛い課題です。このように現地社員への会社の方針が明確に示されるテーマについて議論する際、残念ながらよく聞かれるのは、「他の日本企業はどうしているの？」という声です。

どこの国においても、残念ながら日本企業の人気は高くありません。特に、給与水準と昇格余地については、「日本企業は、欧米系に比べ給与水準が低い」「現地化が進まず、昇格余地が少ない」という評判が少なからずあり、現地の日本人駐在員もそう自覚しています。しかし、それに関わらず、日本企業同士で給与水準や現地化の度合いを比べて、「進んでいる、やや遅れている」という検討をしているのが現実です。「日本語人材の奪い合い」という事情を加味しても、「日系村社会」に閉じこもって、ものを考えてしまっていないか」と思わざるを得ません。

例えばアメリカ企業など欧米企業やタイ等の地場企業等と話をする、彼らは「アメリカ代表」「タイ代表」でビジネスをしている、という考えは全くないことが分かります。もちろん、自社の起源や本部がある国を誇りに思っています。しかし、「ウチはアメリカ企業だから、こうすべきなのだ」「わが社はタイ企業だから…」という発想は、繰り返しになりますが、微塵もありません。常に主語はI（わが社）であり、We（我々××企業）ではありません。

当然、業種や国によっては、現地での日系企業同士の競争激化が経営課題の上位に位置づけ

られてきている場合もあります。しかし、そうであればあるほど、経営戦略の重要な一部である組織人事戦略で他社に対して競争優位を築くことを考える必要は高くなるはずです。

まずは日本企業の動向把握ではなく、自社の強みに結び付く文化や戦略を見つめること、そして日本企業同士の情報交換ではなく、もっと現地の企業や人々と情報交換し、その国を「他の日本人の眼を通してみる」のではなく、「自身の眼で見る」ことが重要です。そのような発想・行動無くして、現地市場を開拓するため、現地の人々を鼓舞し、引っ張っていくための重要な意思決定ができるはずはありません。

We are a Japanese company. (わが社は日系企業の一つです)ではなく、We are “the” Japanese company. (わが社は“所謂”日系企業です)と知らず知らずに考え、行動してしまうと、海外人事はうまくいきません。