

コラム 失敗しない海外人事戦略の作り方

第七回 人事の役割は『信じさせることから、目覚めさせること』へ（「人の管理」より「期待の管理」）

少し前にラジオ番組で、アメリカにおける仏教の浸透について、ある大学教授がお話されているのを聴きました。昨今アメリカでは、メディテーションや座禅ブームだけでなく、仏教に対する理解や共感が徐々に高まっているとのこと。その傾向を捉えて、教授は、「宗教が『信じる宗教から、目覚めさせる宗教へ』と変化してきている」と解説されていました。

失敗しない海外戦略の第七カ条

「人事の中心的役割は、会社や処遇制度の売り込みから、社員自らの選択を支援することへ」

これは、「人事の世界でも全く同じだな」と思いながら興味深くお話を拝聴しました。

私が、海外人事に携わるようになり、海外現地で日本企業の支援をしながらいつも頭にあったのは、「日本企業は、いいものを提供しているのに、なぜ働く場としては人気がないか」ということでした。そして、欧米企業に比べて、「売り込み方」が下手なのだ、と出てきました。そして「売り込む材料」としての、人事の仕組みや教育プログラムづくりを支援してきました。もともと人材系の会社にいたこともあり、会社の強みやウリの分析もよくやりました。

しかし、どこかでその限界もうすうす感じていました。例えば報酬水準。「競合他社より5パーセント上を狙いましょう」と提案しても、競合企業が倍の給与をオファーしてくることも珍しくない新興国では、報酬水準を追いかけてもきりがありません。これは教育制度や、福利厚生制度など、人事に関わる全てのことについて同様です。全てにおいて、際限がありません。

ただ誤解して頂きたいのは、だからと言って、報酬水準や教育制度がどうでもいいということではありません。残念ながら、まだまだ競争力を高めるための、というレベルからはほど遠く、最低限の環境整備の必要がある企業も少なくないのが実情です。そこは腰を据えて、しっかりと地盤を固める必要があります。

では、最低限の環境整備を終えた企業には何が求められるのでしょうか。経営者・人事責任者はどのような態度が求められるのでしょうか。

経営者並びに人事責任者にとって本当に大切なことは、社員に対して、「君はどうしたいの？」と問い続けることです。言い方を変えれば、選択肢と選択の余地を残す、以外に企業が社員に対してできることはない、という達観した考え方を、いかに組織の成長ステージの早い段階で持てるか、が問われます。最終的には、企業は、社員のやる気を高める環境や機会をつくれても、「生き方」を決めることまではできないからです。

どこの国においても、何か「外的なもので、絶対的なもの」を信じることに懐疑的になっているのではないかと海外に出る度に感じます。信じられるものは、「家族そして自分」というのは、決して中国だけの話ではなく、日本やその他の国でもそうになっている、とすれば、会社は、「自身（会社）を信じさせること」から、「自分を信じようとする人を支援すること」へのその基本的な役割を変えていくことになるのは、自然なことだと言えます。