

はじめに

大企業はもちろんのこと、中小企業も新たな製造拠点や販売拠点を求めて、海外進出が年々増加する傾向にあります。しかし、人材マネジメントの面で、さまざまな問題が生じていることも事実です。

たとえば、「現地人材を採用してもすぐに辞めてしまう」「日本から派遣した駐在員が海外現地で孤立してしまう」「海外拠点のマネジメント人材が育たない」など。本書では、これらの問題に対して、さまざまなアプローチから問題解決の糸口を提示していきます。

前半（1～7回）では、主に日本から海外に進出するにあたり、海外赴任者にはどのような資質や考え方が求められるのか、人材マネジメントや組織運営の考え方について日本国内との違いはどのようなところにあるのか、といった点について、具体的な事例もあげながら解説します。後半（8～12回）では、実際に海外現地において、どうすれば採用がうまくいくのか、組織運営やコミュニケーションのコツは何か、求められるリーダー力は何か、といった点について解説していきます。

これまで、日本式のやり方をそのまま海外に持ち込もうとして、海外進出に失敗したケースが多くありました。そこで本書では、あえて「日本」と「海外」ではここが違う、という点を強調して解説していくことで、日本企業の変革を促していきます。会社により、抱えている問題はさまざまかと思いますが、本書を参考にさせていただくことで、多くの日本企業が、海外でのビジネスを成功に導くことができれば幸いです。

※本書は、世界各地の市場と組織に精通し、多業種でのコンサルティング経験を持つ著者が、人事部向けの専門誌『人事実務』（株産労総合研究所発行）2014年8月号～2015年7月号に連載したものをまとめたもの。

2015年10月吉日

白藤 香

第1章 現地事業の立上げを担う人材に求められる資質

Q 当社は、従業員 250 人の中小企業で、東南アジア地域への進出を予定しています。

日本人 23 名で現地事業の立上げを行うことになる予定で、その現地でマネジメントを行う人材を選ばなければなりません。現地では、社内にあるすべての仕事を数人で手分けして行うわけですが、事業の立上げにあたって、どんな人材を派遣すればよいのか、アドバイスをお願いします。

A 前向きさ、生活適応力、キャリア観、世界観、ダイバーシティ、独立性、俊敏性、タフネスのある人が適任です。以下、成功する「人材モデル」の典型的な資質等について紹介します。

1 グローバルマネジメントの業務と現場の状況

まず、現地がおかれている状況について、考えていきます。

現地法人のマネジメントには、1つは本社に対する経営の責務、もう1つは現地マネジメントに対する責務と、主に2領域の仕事があります。中小企業の場合、前者はほとんど問題ないことが多いのですが、後者については外国人に不慣れであるため不安が大きいものです。実際、どこの地域でも中小企業の海外展開では、『人の管理』に一番手を焼いているものです。

海外赴任をした直後の一番の懸念は、『仕事を教えた従業員がすぐ辞めないか』など人についてのことで、多くの派遣者は、細心の注意を払っています。

以前から、アジア各地では、教育訓練した従業員が3年程度で辞めていくことが多く、問題となっていました。90年代まではシンガポール、マレーシア、タイでも離職率は高かったのですが、いまは労働市場自体が安定化し、この地域での人員は定着傾向にあります。他方、ベトナム、フィリピン、インドといった新興地域においては、最近でも3年以内退職ということが問題になっています。とくに製造業の場合は、人材育成に手間・暇・コストをかけているので、マネジメントは注力して現場管理にあたらなければなりません。また、よくある問題として、現地従業員が経営マネジメントに対し、直接的に賃金に対する不満を伝えることがあります。とくに、経済発展の最中にある貪欲な地域では、顔を合わせるたびに従業員が賃上げの直接交渉をするということも少なくなく、毎日その対応でうんざりすることも少なくありません。そのため赴任後しばらくは気の休まる暇もなく、

無我夢中に過ごしている状況がよくあります。知らず知らずのうちに疲労が蓄積され、意識しないうちにストレスがたまってしまいます。

とくにアジアの場合は、日本から近距離ということもあり、ほとんどが単身赴任となります。衣食住のすべてを自分でまかない、自室に帰っても「1人」という生活環境になるため、何よりも気分転換が重要で、毎日の生活の安定維持が重要課題となります。現地赴任者同士も毎日顔を合わせているため、その人間関係の狭さにうんざりしてきますので、1人独立した状態で、心身の健康を維持する実践や方法を考える必要が出てきます。

2 グローバルマネジメントに求められる資質や技量

このような現地での状況や問題意識を踏まえ、グローバルマネジメントを遂行する人材には、どのような能力仕様が求められ、資質があればいいのか、について、優先度の高いものから順に説明していきます。

(1) 前向きさ

まず、グローバルマネジメントになるためには、前向きな資質をもっていることが第一です。前向きといっても、たんに楽観的というのでは仕事上のリスク回避を怠ってしまうことがあります。そうではなく、どんなことがあっても常に解決策を考えていく、先に進む思考をもっていることが重要です。そのためには、何か問題課題が出てきたら何をしたらよいか、常に策を練りながら行動に移していく姿勢が求められます。

ただし、その過程においても、人間関係が狭いなかで生活をしていることへの配慮は必要です。常に、内面が飽和状態にならないように、案件はスクラップアンドビルドをし、仕事量が適時ある一定量は超えないようにコントロールをすることも大切です。

(2) 生活適応力

いまの時代、海外勤務の機会は、先進国より新興国のほうが増えています。そこで、どんな土地に行っても暮らせる、生きていける、という生活適応力が土台として必要です。とくに「寝る」「食べる」は重要で、海外生活を営む基本です。現地での生活環境に適応できると、毎日オフィスに通い、家との行き来を連続するという、日本と変わらない暮らしになりますので、生活全体に安定感が築けます。

海外勤務の日々の暮らしのなかで、最後まで課題になるのが「孤独」との向き合い方です。

家族と離れ、同僚とも週末は一定の距離をおくとなると、1人で週末を過ごすこと、1人での生活を楽しめなくてはなりません。若いときは積極的に地元コミュニティを作り、友人を得ることができますが、40代くらいになるとなかなか現地の人々と交わることができないこともあるようです。そこで現地の商工会議所などに入るなどして、自身と同格の経営ビジネスの方々と交流をもつことをお勧めします。

(3) キャリア観

グローバルマネジメントの任期をこなすためには、前提として、自分が海外で働いていることを肯定できることが必要になります。「いまある海外生活は、長い人生のなかで意味がある」と理解できれば、充実した日々を過ごすことができます。長く海外に赴任してい

ると、日本からの疎外感に悩み、自暴自棄に陥る人もたまに見受けられます。そうならないためにも「海外の人脈と赴任経験は財産になる」ことを意識し、明確なキャリア観をもっている人は、軸がぶれません。

(4) 世界観

グローバルビジネスを遂行するにあたっては、世界の政治経済についての情報を得て、それを理解し、「いま、世界ではこんなことが起きているんだなあ」という日本を超えた世界観があると視野が大きく広がります。たとえば、仕事がなかなかうまくいかない状況などでは、目の前に見えている市場だけが問題なのではなく、政治経済でのマクロ的な要因も関係している可能性があることもわかり、グローバルビジネスの奥深さを理解することができます。

また、グローバルビジネスでは、テレビや新聞のニュースに一喜一憂していると足元をすくわれることがよくあります。そうではなく、ビジネスはビジネスと中庸を貫き、対立する双方をみながら、どちらの考えにも理解を示し、常に真ん中に軸足をおいてバランスを保ち続けるという大局観をもつことが大切です。

(5) ダイバーシティ

グローバルマネジメントでは、多種多様な人材を管理する機会が多くなるため、性別、階層、宗教、民族などさまざまな属性をもつ異なる人々の精神内面、思考、行動、価値観などを理解しなければなりません。そのため、「日本ではこうである、日本人はこうである」という同質的な考え方を押しつけず、できるだけ違いを知って楽しむという姿勢も重要です。なぜその違いが生まれるのか、その背景原因を理解すると「人々の多様性」について奥深く理解することができ、自分自身のなかに多様性が築かれていきます。

(6) 独立性

グローバルマネジメントには、だれからも指示されなくても、自主的にすべてを自分で考え、企画し、行動し、結果を出せる自立した態度が求められます。だれかが仕事を教えてくれるわけではなく、新しい土地に入ったら、新しい人々と対話し、新しいビジネスの人間関係を作り上げていく、取引関係を築き上げていく、ということを一からやらなければなりません。そのためには、自分自身の紹介ができて、ビジネスについて話ができて、相手から信用を取り付けられることが第一となります。

(7) 俊敏性

グローバルマネジメントは、ときに予測不能な事態に陥ったり、事故に遭遇したりするため、常にリスクに対応できる俊敏性が求められます。いま、目の前に起こっている危機や危険に遭遇した場合、どのように回避したら危機から脱出できるか、関係者とどのように連絡を取ったらよいかなど、ベストなソリューションを即考え、行動しなければなりません。そのため、日常的に24時間緊張感をもって過ごすことになり、知らず知らずのうちに疲労をため込んでいることもよくあります。これらの体験や経験は、日本国内に居住していたのでは得られないものなので、海外勤務者に求められる独特の素養といえます。

(8) タフネス

グローバルビジネスでは、日本との時差を考えながら仕事に対応する生活があたり前となります。そのため、物理的には現地で生活をしながらも、意識は常に日本を向いていま