

各拠点の文化を踏まえた人的資源の最大活用 ～アトラクト&リテイン～

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット
ヒューマンキャピタル部 マネージャー
白 晶圭 Jinggui Bai



はじめに

日本貿易振興機構（ジェトロ）が2017年7月31日に発表した「ジェトロ世界貿易投資報告2017年版」によると、2016年度の日本企業の海外売上高比率は56.5%となり、2013年度から4年連続で50%を上回り、高い水準が続いている。少子高齢化などの影響により国内市場の成長鈍化が当面の間避けられない中、今後も多くの日本企業が海外市場、特に新興国市場で利益を得ようとする姿勢を強めていくことが想定される。

このような背景の下、新興国市場への進出強化を図っている多くの日本企業を悩ませている問題として「現地の事業ニーズに合うローカル人材が確保できていない（質・量）」「優秀なローカル人材が簡単に競合に引き抜かれる」などが挙げられる。本稿では、その解決の重要なポイントとして「日本企業ならではの Employee Experience¹の確立」「ローカル人材の特質を踏まえたコミュニケーションの実施」などがあると考え、中国に進出している大手製造業の事例を基に、日本企業の採用競争力の強み・弱みの分析を行いながら、今後、新興国市場での採用競争力を高めるために必要な活動を紹介したい。

1. 日本企業を取り巻く環境に対する認識

かつての日本企業は高い技術・高い品質の製品を武器に世界規模で勝ち続けてきた。その中でも自動車メーカーや電機メーカーなどの大手製造業は、ローカル人材にとっての憧れであり、その一員になることが親戚や友達に自慢できる企業でもあった。

ただし、ここ数年の日本企業の状況は一変した。欧米企業の現地化の強化や新興国企業の台頭により、日本企業の海外市場、特に新興国市場での競争優位性は失われつつある。他方、「長時間労働」「硬直した組織」「年功序列」が日本企業のイメージとなってしまったことで、現地の採用市場においては欧米企業にはもちろん、一部のローカル企業（国有・私営大企業）にも後塵を拝する厳しい現実に直面していた。もちろん多くの日本企業も手をこまねいているわけではなく、ローカル人材の採用・育成などに対する投資を増やしているのだが、残念ながらその甲斐なく日本企業の採用ブランド力は下がり続けていると言わざるを得ない。

もともと日本企業の新興国市場への進出は、高い競争優位性を誇る大手製造業などが、特に中国・ベトナムなどのアジアの製造拠点を中心に「日本流経営スタイル」を展開するところから始まった。事業運営・組織構築・人材マネジメントのいずれも日本人同士の「あうんの呼吸」のハイコンテクストなコミュニケーションの中で完結され、ローカル人材には「決まったことをしっかり回すこと」が求められた。

¹ Employee Experience とは、従業員がより仕事にやりがいを見いだして、職場を魅力的と感じるよう良質な職場体験を提供するための試みである。

しかしながら今日、商品やサービスにおける技術的な競争優位性での他社との差異化を図りにくくなっている中、現地最適で現地のニーズや声を自社の商品やサービスに的確に反映させることの重要性が増してきた。この市場環境の流れを踏まえて、新興国市場で成功を収めるためにローカル人材を最大限に活用することがキーとなり、優秀なローカル人材を自社に引き付けて、リテンションする活動が組織として戦略的に取り組むべき重要な経営課題になってきたのである。

2. 日本企業の採用競争力の強み・弱み分析

こうした流れを受けて、日本企業の採用競争力の強み・弱みについて、日本への留学経験や日本企業での勤務経験があり、現在は現地で活躍している中国人にインタビューを実施し、ローカル人材の視点での分析を行ってみたことがある。

そのインタビューの中では、日本企業の弱みとして「不透明なキャリアパスと年功色の強い報酬」「不十分なコミュニケーションとローカル人材への配慮不足」が挙げられた。

「不透明なキャリアパスと年功色の強い報酬」に関しては、実績やパフォーマンスによる処遇の格差を重視する中国人に対して、勤続年数の近い人には「ほぼ同じレベルの仕事や格差の少ない報酬水準を適用する」ことに対する不満がうかがえた。「日本企業は仕事や技術を学ぶ場としてはとても良いが、長期のキャリアを築くには向いていない」という声が圧倒的に多く、結果として莫大（ばくだい）な時間やお金をかけて育てた優秀な人材が簡単に欧米企業・ローカル企業に流失していたのだ。残念ながら、日本企業は競合他社から見て「人材育成センター」としての役割を担っているという現象があちこちで起きてしまっていたのである。

「不十分なコミュニケーションとローカル人材への配慮不足」に関しては「日本人上司はいつも命令口調でしか話さない」「日本人上司とのコミュニケーションは通訳を通さないと成り立たない」「仕事以外のことに関して一切相談できない」など、日本人上司と中国人部下間におけるコミュニケーションの問題の多さがうかがえるケースもあった。

自分のキャリアアップとローカル人材の育成は全く関係ないと思っている日本人上司もほんの一部いるかもしれないが、ほとんどの日本人出向者の場合、仕事熱心で部下の育成にもかなり力を入れている。日本国内にいるときに比して極めて多忙なスケジュールで業務を行うことによる日頃のコミュニケーションの質的・量的不足や、ハイコンテクストな環境に慣れた日本人上司の一方通行的なコミュニケーションのスタイルが、不本意ながらローカル人材のモチベーションを損ない、結果的に会社に対する帰属意識の低下をもたらしていたと考えられる。

しかしながら一方で、同じインタビューから、日本企業ならではの強みとして「日本的人材育成モデル」「日本企業の信頼性の高さ」も挙げられた。

欧米企業やローカル企業の多くが「Up or Out」の方針の下、実績のあるハイパーフォーマーだけを集約化し、そこに集中的に投資・育成して、競争力を上げていくモデルを取っていたのに比して「日本的人材育成モデル」は長期的な視点に立ち、全員に対して複数の職務経験やOJTを通じた多様な能力開発・育成を行うことで、人材の層を厚くするやり方を取っていた。こうした日本企業の「ヒト」中心の人材育成モデルは、労働人口減少が顕在化している、特に中国のような国にとっては親和性が高いといえる。

また、現地に進出している日本企業に対する総合的な評判として「法律やルールを守る意識と社会での信頼性が高い」「日本人経営者は誠実でうそをつかない」「日本企業の商品・サービスは安心して使える」など「日本企業の信頼性の高さ」を評価する声も一般的だ。信頼は一朝一夕に構築で

きるものでないことは言うまでもなく「日本企業＝信頼できる存在」であることは、企業活動を行う上で非常に有利であると思われる。経済成長に陰りが見えている今の中国にも安定を志向する若者が一定数存在することを踏まえると、社会での信頼感があり、かつ福利厚生面でローカル企業より優れているといわれる強みをうまく生かせば、日本企業で長期的なキャリアを築いていこうと考えるローカル人材を引き付けることも難しくないと考えられる。

3. ローカル人材のアトラクト&リテインに向けた活動のポイント

筆者が関わった中国に進出している大手製造業の成功体験を踏まえると、これからの日本企業に必要なローカル人材の「アトラクト&リテイン」に向けた活動のポイントとして「日本企業ならではの Employee Experience の確立」「ローカル人材の特質を踏まえたコミュニケーションの実施」が挙げられる。

「日本企業ならではの Employee Experience の確立」とは、日本企業で働くからこそ体験できる、例えば「全員経営」「匠（たくみ）の技」「おもてなしの心」など、欧米企業・ローカル企業と差異化された強みを前面に打ち出すことである。単に他社のやり方をまねするのではなく、むしろ自社ならではの価値（バリュー・ウェイなど）を明文化してそれを体験できる場づくりを組織的に行うことで、その価値に魅力を感じるローカル人材に対する、日本企業の採用ブランド力を高めることができると考えられる。

「ローカル人材の特質を踏まえたコミュニケーションの実施」に関しては、ローカル人材が企業で働く上で重視するポイントをあらかじめ踏まえることが重要である。例えば、中国人の場合「メンツ重視」「家庭重視」「会社より人（上司・仲間）のために働く」などが挙げられる。ローカル人材との日頃のコミュニケーションにおいて、上記のようなポイントを上手に押さえることで、コミュニケーションロスを減らし、会社や日本人出向者に対する信頼を高めることができると考えられる。

上記の2点にさらに付け加えるとすれば「外部専門家の活用による内部課題の早期発見・対策立案」があろう。ローカル人材の「アトラクト&リテイン」活動の検討・実施に当たって、自社のリソースだけではカバーしきれない部分も多いことを考えれば、現地の事情や事例などにも精通し、第三者目線で自社の課題を的確に指摘・アドバイスしてくれる外部専門家の知見を積極的に取り入れることも有効であると思われる。

筆者が関わった上記のプロジェクトでは、日本人総経理を筆頭に、ローカル人材とのコミュニケーション問題を経営課題として取り上げ、コンサルティングファームからの第三者的な視点を取り入れながら、積極的に各種施策を展開した結果、長期にわたって高止まりしていた離職率を約半分にまで抑制することができた。

例えば「農民工」出身者が多い現場従業員の離職が減らない問題に対して、最初は報酬水準を大幅に引き上げる対策を取ったが効果は表れなかった。そこで総経理自らが全部門を回り、現場従業員の声を拾い上げた結果、いわゆる「3K（きつい・汚い・危険）」の仕事に対する家族の理解を得られず、離職に至るケースが多いことが判明した。この問題に対して、法律上年に1回と定めている健康診断を年2回に増やした他、春節などの大型連休に帰省する従業員には、その家族宛てに総経理からの感謝の手紙、現場の仕事内容に対する説明の映像（DVD）、家族向けのプレゼント（会社のロゴが入った記念品）などを贈り続けた結果、「この会社なら安心して自分の息子・娘を預けられる」との評判が広がり、離職する従業員を大幅に減らすことができた。

さらに「信賞必罰」を人材マネジメントの基本方針に掲げ、現場の生産・改善活動で実績を残し

た従業員に対しては「インセンティブの支給」「家族の招待」「大学への進学支援」などの奨励を積極的に行い、一方で、社内ルールに違反した中間管理職に対しては降格などの徹底的な罰則を科した。その結果、会社や総経理本人に対するローカル人材の信頼が格段に高まり、現地での採用ブランドの強化やローカル人材のリテンション強化につなげることができたのである。

おわりに

ローカル人材にとって魅力ある組織を作り上げ、リテンションすることは、日本企業の海外ビジネスで避けて通れない重要な経営課題になっている。日本企業は現地密着・現地主導の活動にはあまり慣れていない傾向があるが、これからはローカル人材の特質などを踏まえた上で、地に足の着いた施策をしっかりと政策的に実行する必要がある。その中で、自前でやることと外部の専門家の協力を得ながらやることを見極め、適切な手を打っていけば、日本企業が人気を回復するのは、遠くないと考えられる。

<筆者略歴>

2008年広島大学大学院社会科学部研究科卒業。大手電機メーカーの情報システム子会社に入社し、基幹系システムの開発・運用やITO・SSCの立ち上げ等に従事。その後、外資系総合コンサルティングファームを経て、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)入社。海外グループ会社人事制度設計・クロスボーダーM&A・役員報酬制度設計・組織再編支援・マネジメント業務改革など、組織人事領域を中心に幅広い分野のコンサルティングを手掛ける。共著に『中国市場での人事ガバナンスのあり方(月刊人事マネジメント)』など。中国語・韓国語ネイティブのマルチリンガル。