

海外拠点のローカル人材が育たないのは誰のせい？

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 シニアマネージャー
石黒 太郎 Taro Ishiguro



はじめに

日本貿易振興機構（ジェトロ）が実施した『2015年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』によると、日本の大企業 528 社のうち、60%の企業が「海外拠点の経営の現地化を一段と進める必要がある」と回答している。「海外拠点の経営の現地化は十分にできており、これ以上、進める必要はない」と回答した企業の割合が 11%であることを考えると、高い数字だ。この調査で言う経営の現地化とは、主にローカル人材の経営幹部ポジションへの登用などを指しているが、日本企業の本社人事部門および海外拠点の経営層から「海外拠点のローカル人材がうまく育っている」という話を聞いたことはほとんどない。クロスボーダーの合併・買収（M&A）などにより海外拠点を入手した場合を除くと、その傾向はさらに高まる。

これまで筆者は、日本企業の海外拠点の日本人駐在員とローカル人事マネージャー100人以上にインタビューする機会を得てきた。それらの結果から、海外拠点においてローカル人材が育たない原因は、海外拠点そのものではなく、日本企業本社にあると確信している。本稿では、日本企業が自前で立ち上げた海外拠点における事例（全て筆者が見聞きした具体的な内容）を交え、日本企業本社がローカル人材育成のボトルネックになっている典型的な理由を四つ紹介したい。

理由（1）：日本人駐在員のスキル・経験不足により、ローカル人材を指導・育成できない

日本企業のグローバル展開が成功し、海外拠点数が増加していくと、本社から海外拠点に派遣する駐在員ポジション数が急増する。しかし、すぐに派遣可能な即戦力となる本社人材には限りがある。その場合、駐在員ポジション数を充足するには、派遣する人材の質を下げざるを得ない。本来、日本人駐在員は自らの業務遂行だけでなく、ローカル人材を指導・育成し、海外拠点を自立化させる役割を担う必要がある。だが実際には、その役割を果たせるスキル・経験を持つ日本人駐在員が派遣されることが徐々に少なくなっていくことが多い。

一方、ほとんどの日本人駐在員は、海外拠点では役職が2段階程度特進し、経営ポジションに就く。本社では担当クラスだった社員が、海外拠点ではマネージャーになるといった具合だ。中には英語さえほとんど話せない状態で、拠点長や部門統括ポジションに就くケースすらある。そうになると、その部下のローカル人材にとっては悲劇だ。

情報システムマネージャー（ローカル人材）：

「この会社の情報セキュリティは非常に脆弱（ぜいじゃく）であり、強固なファイアウォールを設定しなければ、情報漏えいリスクがある。特別予算を申請したい」

事務統括副社長（日本人）：

「そのファイアウォールとやらは、高さ何メートル必要なんだ？」

この情報システムマネジャーは優秀な人材だったが、数カ月後には転職してしまった。日々の会話が通じない上司の下で働くことを考えれば、当然の判断だ。しかし、この副社長は「この国のローカル人材はすぐに辞める」とボヤキ、自らが原因になっていることを自覚していなかった。彼を副社長として任命・派遣したのは日本本社だ。残念ながら、こういった悲劇（はたから見れば喜劇）を本社が知ることは少ない。日本人駐在員の海外拠点での働きぶりは本社からは見えづらいのだ。多くの場合、日本人駐在員を任命するのは本社であり、海外拠点に拒否権はない。だが、その駐在員が海外拠点で十分に活躍できなかつたとしても、本社側で任命責任が問われることはほとんどない。

理由（2）：日本本社と海外拠点のダイレクトコミュニケーションが不足している

多くの業務ノウハウ・情報が海外拠点に移管されず、日本本社に偏在している企業が多い。また、海外拠点に権限が委譲されておらず、本社が多くの意思決定を担っている企業も多い。そうした場合、海外拠点は常に本社に相談し、指示を仰ぐ必要がある。問題は、そのやりとりを本社と日本人駐在員の間だけで完結させてしまうことだ。本社社員が海外拠点のローカル人材と英語でダイレクトにコミュニケーションする能力を有していない場合、必然的に日本人駐在員にだけ日本語で連絡することになる。

生産管理担当者（ローカル人材）：

「製品 A について製造部に増産指示されましたか？ 先週、減産することを提案し、合意し
たはずですが。市場動向を考えると・・・」

生産管理マネジャー（日本人）：

「それは日本の生産管理部から指示を受けて決まった話だ。君は考えなくていい」

本社が海外拠点経営を主導すること自体は、その企業の事業戦略に基づいている場合もあり、それだけで良しあしを判断することはできない。しかし、そのこととローカル人材とのダイレクトコミュニケーションを推進するかどうかは話が異なる。重要な決め事を全て本社と日本人駐在員の間だけで行ってしまうと、ローカル人材には、意思決定に参画する機会が与えられないだけでなく、なぜそうなったのか、理由さえ伝えられないことが多い。一般的に、ビジネスパーソンの学びの 7 割は業務そのものの経験から得られるといわれている。学びの質と量は、業務経験の質と量に比例するが、意思決定を伴わないような業務経験から、ローカル人材はどれだけのことを学ぶことができるのだろうか。

一方で、中国や韓国を中心に、日本語を話せるローカル人材を採用し、日本語によって海外拠点経営を行っている企業もある。この場合、日本本社から日本語でやりとりできるため、ダイレクトコミュニケーションが進む場合も多い。日本人駐在員にとっても非常に楽だ。しかし、日本語人材を採用するという経営方針について、現地の労働市場に占める日本語人材比率を調査し、真剣に検討した結果か否かどうかが、疑問を禁じ得ない。通常、優秀な人材の数は母集団の大きさに決まる。数の限られた日本語人材を取り合う日本企業と、数多くいる英語人材から厳選採用する欧米企業とでは、どちらが人的競争力に勝っているか、それは火を見るより明らかだ。また、それだけでなく、日本語人材ばかりが日本人駐在員から重宝され、真に能力の高い英語人材が退職してしまうケースも多い。

本社が海外拠点のローカル人材と英語でダイレクトコミュニケーションしない弊害は非常に大きいにもかかわらず、本社側の海外拠点に対する仕事の進め方を変えようとしている企業は少ない。

理由 (3) : 日本人拠点長が頻繁に交代するため、中長期的に人材育成できない

日本人駐在員が海外拠点長ポジションに就く場合、数年ごとに拠点長が交代することになる。拠点長交代によって、個々のローカル人材に対する評価が一変してしまうこともまれではない。先代の拠点長に見込まれていた優秀なローカル人材が、拠点長が代わったことによって評価がリセットされ、それが離職につながるケースもある。人材育成は中長期的な視野から取り組むべきものであるにもかかわらず、それを担保する仕組みを本社が提供している日本企業は少ない。

また、日本人拠点長の交代による弊害の例は他にもある。それは **Thank You Promotion** だ。

人事マネジャー（ローカル人材）：

「社長、今年の昇進候補者のリストをお持ちしました」

拠点長（日本人）：

「私がこの拠点に着任して5年が経過した。私もそろそろ帰任だ。その間、皆よく頑張ってくれた。これまでありがとう。君も含めて全員昇進だ」

人事マネジャー（ローカル人材）：

「マイボス、ありがとうございます！ あなたこそ素晴らしい社長でした！」

誇張しているようにみえるかもしれないが、現実としてこのような温情登用が行われている海外拠点は少なくない。拠点設立時に採用されたローカル人材が、日本人拠点長の交代ごとに昇進し、能力に見合わない経営幹部ポジションを占めているというケースには枚挙にいとまがない。能力不足の日本人駐在員は5年もすれば帰任するが、能力不足のローカル人材は拠点にずっと居座ることになる。一度居座られると、ミドル層以下に優秀なローカル人材がなかなか定着しなくなる。対応策としては降職・退職させるしかないのだが、彼／彼女を気に入っていた元拠点長が本社役員に任命されていると、その影響力で降職・退職させることも海外拠点独力では難しい、という笑えない事例もある。

海外拠点の経営幹部ポジションへのローカル人材の登用は、極めて重要な経営判断であり、本社がグローバルに横串を刺して人材管理すべき領域だ。その責任を本社が放棄し、数年しか在籍しない日本人拠点長に一任してしまうと、上記のような事態の発生を招くことになる。

理由 (4) : 優秀なローカル人材を鍛えられる人材育成施策・キャリアパスが海外拠点にない

日本ではどんな大企業でも、一つ一つの海外拠点を見れば、中小企業であることが多い。人事機能に従事する社員の数は、従業員数にある程度比例する。日本本社であれば多くの社員が人事機能を担い、人員計画・採用・人材育成・評価・配置・報酬・労務など、それぞれを専任のスタッフが企画・運用することも可能だ。一方、海外拠点の場合、従業員数が少なく、数人で人事機能の全てを担っていることも多い。また、人事機能に充てられる予算も限定的であり、優秀なローカル人材の成長ニーズに報いられる人材育成施策を海外拠点で構築できることはまれだ。

拠点長（日本人）：

「うちの社員のどのプレゼンテーションを見ても、基本がなっていない。どんな研修をやっているんだ？」

人事・総務マネジャー（ローカル人材）：

「そもそも研修なんて、新入社員の導入研修しかありません。人事・総務には5人のスタッフしかいないので、退職補充の採用と給与支払い手続きだけで手一杯です。ヒトと予算をつけていただければ、やりようがありますが」

経理マネジャー（日本人）：

「人事・総務を増員するなんて、とんでもない。そんなことをしたら、同じように増員要請してきている営業部や品質保証部に示しがつきません。予算もギリギリです。拠点経営が成り立たなくなってもいいんですか！」

また、規模だけでなく、業務内容という点においても海外拠点でのローカル人材育成は困難だ。海外拠点では、製造であれば量産、営業であればルートセールス、といったように仕事が川下の内容に限られており、技術開発や商品企画といった川上の業務は日本本社・地域統括拠点にしかない場合が多い。優秀なローカル人材の多くは川下よりも川上の業務に魅力を感じる傾向があるため、川下の業務を一通りこなせるようになると、海外拠点内でのキャリアパスに限界を感じ、自らの成長を求めて転職してしまうだろう。本社や他の海外拠点へのローテーションの機会があればさらなる人材育成につながるのだが、これを海外拠点単体で実現するのは不可能だ。

おわりに

ここまで、海外拠点においてローカル人材が育たない理由が日本本社にあることを述べてきた。最後に、あなたの会社の海外拠点でこれらが当てはまるのであれば、どうすべきか、対応策を紹介し、本稿の締めくくりとしたい。その策とは「日本本社の経営役員層に対し、海外拠点から支援要請の声を強く真剣に上げ続ける」ということだ。

日本企業の中にも本社がグローバル人事施策を主導し、ローカル人材を発掘・育成し、活躍を促している好事例は存在する。しかし、あなたの会社の海外拠点が本稿の内容に当てはまるのであれば、本社人事部門が自ら率先して、海外拠点のローカル人材育成に重い腰を上げることは、残念ながらほとんどないだろう。なぜなら、彼／彼女らにとってグローバル人事は未知の領域であることが多く、目の前の国内人事の仕事に奔走しており、かつ海外拠点のローカル人材育成は放置しておいても本社人事部門が痛みを感じることはないからだ。しかし、本稿で述べた四つの状況に対処するには、以下のような施策をグローバル視点で展開していく必要がある。そして、これらに取り組めるのは本社人事部門しかいない。

グローバル人事施策の例

日本人駐在員の計画的選抜と育成：

海外事業の中長期的な展開計画を見据え、海外駐在員の必要人数を想定の上、早い段階から候補者の人選・育成・配置・評価に取り組む。その際、海外で活躍できる人材の特徴を要件に落とし込むことが重要。英語力だけが海外駐在に必要な要件ではない。

本社の内なるグローバル化：

本社の全部署に対して海外拠点との情報共有の英語化を促し、ローカル人材とのダイレクトコミュニケーションを徹底する。また、海外拠点のローカル人材を育成するには、研修や出向の形でローカル人材を本社で受け入れることも有効。その場合、本社において人材を多国籍に受け入れられるよう、本社就労環境の多言語・多文化対応を進める。社内の案内表示や食堂メニューの材料表記、勤怠システムなど、さまざまな対応が求められる。

グローバルタレントマネジメント：

ローカル人材の育成を効果的に進め、経営幹部ポジションに登用していくには、拠点・国・地域を越えたキャリア形成が有効。その実現に向け、まずは世界の海外拠点にどのようなポジションがあり、どのようなローカル人材がいるのか、把握する必要がある。具体的には、世界共通の物差しとなるグローバル職務等級と評価制度を導入し、一定層以上のポジション・人材を人事情報システムなどで見える化し、横串管理できるようにする。その上で、経営幹部ポジションの後継候補人材を本社だけでなく世界中から選抜・育成・登用することにより、世界最適配置を実現する。

恐らくは本社人事部門に海外拠点の声を直接訴えても「検討します」と言うばかりで、迅速に取り合ってはもらえない可能性が高いだろう。しかし、海外拠点のローカル人材育成は、企業の海外事業の根幹を担う部分であり、ここがしっかりしていなければグローバルな事業展開も計画通りに進むことはない。それどころか、海外事業そのものが成り立たなくなる可能性すらある。個々の海外拠点に固有の問題ではないのだ。そこで提案だが、次回の本社出張の際、本稿を片手に、本社の経営役員層、あるいは思い切って社長に直談判してはどうだろうか。

<筆者略歴>

1996年慶應義塾大学法学部政治学科卒業。日系最大手の自動車部品メーカーに入社し、人事部門に17年間在籍。人事制度の企画・運用、総合職新卒採用業務の統括、全社人材開発体系の刷新、グローバル人材マネジメントの立上げ・展開・定着等に従事した。また、新興国の生産拠点(従業員数3,000名規模)に人事・総務部門の責任者として海外駐在した経験を有する。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)入社後は、組織人事分野における幅広く泥臭い実務経験を活かしたサービスを提供。特にグローバル人事については、本社・海外拠点双方の現場感覚に基づく、顧客目線に立ったコンサルティングを行っている。