

コンサルティングレポート

駐在員の手探りによるローカル人材採用は、失敗の第一歩

コンサルティング事業本部 組織人事戦略部 [名古屋] コンサルタント 松井 有沙

はじめに

海外駐在員が現地での人材マネジメントにおいて抱える悩みは多岐に渡る。その中でも異口同音に聞かれることのひとつが、「人材が定着しない」だ。日本よりも人材の流動性が高い海外では、人材を採用してもすぐに辞められてしまいがちだ。そのため、欠員の度に補充が必要となり、ほぼ日常的に採用活動を行うことが普通だ。

日本では新卒採用が一般的であり、採用活動自体は1年のうち特定の時期に集中する。そしてその業務は、人事部の役割であることが多い。しかし海外においてはキャリア採用が中心で、採用活動は通年であり、責任を負うのは現場管理職である駐在員だ。そのため赴任後、慣れない採用業務に振り回されてしまう駐在員は少なくない。また、海外拠点は日本本社よりも組織規模が小さいことが多く、1人でも離職者が出ると事業運営に直接的な影響を与えかねないため、大慌てで募集を始めることになる。しかし思うように人が集まらず、面接に至っても辞退が続き、結果的には採用活動の長期化によって、管理職の採用業務の負担が増すだけでなく、人員不足から既存の社員の業務にも影響が出てしまう。残念ながらこのような状況は、日系企業の海外拠点ではよくある光景だ。

これまで筆者は、海外で100社以上の日系企業の採用活動をサポートしてきたが、人材採用を行う上での各社が陥りやすい問題は似通っている。以下では、それらを採用活動におけるプロセスそれぞれ(募集→面接→内定)について、改善のポイントとともに紹介する。

【募集】給与水準が現地の転職市場に合致していない

人材募集する際に、給与水準を熟慮せず、「前回と同じ」で片づけてしまっていることがある。日本にいと、給与のベースアップ*は特別なことのように感じるかもしれないが、特に新興国の場合、給与相場は物価と共に毎年上昇を続けている。そのため、過去の給与水準を基準にすることで、時代遅れな募集条件になってしまう。

知名度の高い大手企業や、入社後に給与が大幅に上がる可能性があれば、転職市場より低い水準であっても応募は見込めるだろう。ただし認識しておくべきは、海外において日系企業は、幾多ある外資系企業の一つにすぎないという点だ。そればかりか、今では「ガラスの天井(ローカル社員は上級役職に就けない)」「意志決定が遅い」「給与が上がらない」といったネガティブなイメージを、候補者から持たれている場合も多い。そのため、少なくとも転職市場の価格に見合った給与水準を提示しなければ、候補者たちの応募意欲の喚起にはつながらないだろう。

給与水準の見直しは、採用競争力の担保のためだけでなく、人材定着の観点からも重要となる。その国における給与相場について毎年情報をアップデートし、場合によっては拠点における給与水準そのものを見直すことも必要だ。

一方で、「既存社員とのバランスを保つため、新規採用者に高い給与は払えない」という理由で、転職市場に合った給与水準を設定できない場合もある。その際には、所定の給与水準を維持するために、まず候補者に求める要件を引き下げることが望ましい。例えば、出身大学のレベルを下げる、非日本語人材や業界未経験者も可とする等の見直しだ。ところが、人材要件を引き下げると、既存の業務内容にフィットせず、かえって業務に影響が出るということもあるだろう。しかしそういう場合こそ、自社の採用だけでなく、拠点運営全体を見直す絶好のチャンスだ。本当に給与水準の見直しができないのであれば、いま採用できる人材でいかに拠点運営を行うべきかを考える。ひいては、転職市場に合わせて業務内容や育成制度をどうすべきか、人事部を交えて検討する機会とするのがよいだろう。

<改善のポイント>

- ✓ 転職市場に合わせた給与水準に募集条件を設定する
- ✓ 給与水準の見直しが難しい場合は、人材要件を見直す
- ✓ 人材要件を引き下げて採用した人材が、既存の業務に合わない場合は、業務内容や教育制度を見直す

*ベースアップ: 経済状況等を考慮した基本給水準の底上げ。定期昇給とは異なる

【面接(見極め)】候補者のスキルや行動特性を掘り下げる質問が不足している

面接に不慣れだと、履歴書の内容を鵜呑みにしてしまい、書かれた情報の確認のみで終わってしまうことがある。思いの外早く終わってしまったために、何とか場をつなごうと突発的に思い付いた質問を投げかけ、候補者の失笑を買ってしまうことはよくある話だ。血液型や星座を聞いてその場をしのぐという事例は、決して珍しいことではない。

まず確認すべきは、面接において「何を判断すべきか」が明確になっているかだ。募集時点で設定した人材要件に基づき、面接では採用すべき人材に値するかどうかを見極めていく。限られた時間の中で効果的に情報収集をするためには、まずは本人が語る経歴・自己アピールを掘り下げていくことが望ましい。表面的な質問だけでは「事実」を掘り下げられず、面接用に飾られた(時には脚色までされた)情報で合否を判断することになる可能性がある。そのため、しっかりと5W2Hに基づいて候補者のアピール内容を明確にすることが必要だ。例えば下記のような質問は、人物像を紐解くには効果的だ。

【What】 取組みによってどのような成果があったか(成果の具体化)

【When Where】 その成果を、いつどこで実現できたのか(時期や場所の特定)

【Why】 なぜその課題に取り組んだのか(動機の掘り下げ)

【Who】 どのような関係者がいたのか、自らはどんな役割を担ったのか(役割の明確化)

【How】 他の人と比較してどれくらい優れていたのか(他者比較)

【How】 どのようにすれば、もっと効率的・効果的に成果を出せたと思うか(成果の再現性)

見極めの精度を上げるためには、ローカル社員に候補者と接触させることも有効な手段となる。ローカル社員が一般担当職で、面接官を任せられない場合、正式な面接官としてではなく、質問会等の位置付けで、面接官がいない場所で候補者と話す機会を設けるとよい。母国語でのコミュニケーションでは、外国人である駐在員が捉えた印象と異なる場合があるためだ。さらに打ち解けた雰囲気や醸成できれば、他社と比較した志望度や将来のキャリアプラン等、面接では聞けなかった情報を引き出すことも期待できるほか、候補者にとっては一緒に働く人のイメージが持てるため、ミスマッチ防止という点でもメリットが大きい。

<改善のポイント>

- ✓ 面接で判断すべきことを明確にする
- ✓ CV(履歴書)の内容を鵜呑みにせず、5W2Hに基づいて情報を掘り下げる
- ✓ 現地社員も巻き込んで、候補者の情報を多角的に収集する

【面接(動機付け)】「応募してくれた人 = 入社意欲が高い人」ではない

あなたの会社では、一次面接において候補者の何を評価しているだろうか。募集ポジションに必要な人材要件を重視しているのであればよいが、入社意欲まで重視しているとしたら、少し立ち止まって考えて欲しい。「応募すること = 自社への入社意欲が高い」とは言い切れないからだ。確かに事前準備を何もしていないのは論外だが、海外では情報収集自体

が難しいことも多い。例えば、海外向けの会社ホームページでは、会社情報や製品情報が掲載されているだけであったりする。そのため、事前準備だけで「入社したい」と思える水準にまで意欲を高めることは難しい。

そもそもこうした状況で、なぜ候補者が応募してきたかと言えば、「少し興味ある部分があったから」という場合が、そもそも大半なのだ。しかも興味を持った理由は、勤務地から家が近いといった程度であったりする。したがって面接は、候補者を見極める場であると同時に、自社をアピールする場としてとらえるのがよい。面接を通して志望度を上げる絶好の機会として、戦略的なコミュニケーションを進められたい。

ただし日本におけるアピールポイントが、海外で通用するとは限らない点は注意して欲しい。例えば、日本では「社長は社員と定期的にランチをしている」といった組織のフラットさをアピールポイントとして打ち出す会社もあるが、社長をファーストネームで呼ぶような国では、むしろ普通のことであり魅力としては捉えられにくい。そのため、その国の人々にとってどのような点が魅力となるかは、事前に整理が必要だ。また多くの候補者は、その会社で何十年も働き続けることを前提としておらず、会社選びも「入社後にどのように成長できるか」という点を重視する傾向がある。入社後のキャリアは必ずと言ってよいほど候補者から質問されるため、任せる業務内容のほか、育成方針・制度について説明できるよう、事前準備が必要だ。さらに、候補者の関心や志向に合わせて、効果的に自社のアピールができるよう、事業や社風についても語れるようにしておくのが望ましい。

<改善のポイント>

- ✓ その国の人材にとって魅力となりうる、自社の「事業」「社風」「仕事・キャリア」の特徴を整理する
- ✓ 面接時に自社について説明する時間を設け、候補者の関心・志向に合わせて自社の魅力を伝える

[内定]日本のスピード感で選考を進めてしまう

海外において一般社員を採用する場合、応募から内定までは2週間ほどで完結することが一般的だ。優秀な人材であれば、面接当日に内定を出し採用を決定することもある。日系企業の中には、「最終面接は本社責任者が行う」「採用の可否は現地法人の社長が決める」といったルールのために、候補者を何週間も待たせた挙句、最終的には辞退されてしまう企業が少なくない。実際は本社や社長に否決されることはほとんど無いため、駐在員は問題意識を感じながらも、「少し待ってもらえないか」と候補者をお願いすることになる。この場合、いくら面接で候補者の入社意欲を高めることができたとしても、本社や社長の決裁が下りるまではオファーレターを発行できないため、待たせる時間が長くなるほど辞退される確率は高まってしまう。

採用活動のスピードを早めることは、優秀人材に逃げられることを防ぐだけでなく、会社として採用意欲が強いことのアピールにもなる。そのため、選考プロセスにおいて自社の都合で候補者を待たせていることが多いのであれば、決裁権限の見直しやフローの効率化を検討すべきである。決裁権限については、面接を行った面接官自身が合否を判定できるように見直すのが望ましい。一般担当者を採用すると仮定すると、面接は2段階とし、各面接の合否判定は実施から原則3日以内に行う。さらに、一次面接官は採用するポジションの直属の上司(課長、チームリーダー等)、最終面接官は部門の責任者(部長等)とすることが一般的だ。それにより、求める人材像のイメージを面接官同士で共有しやすく、スケジュールの調整も比較的容易なため、採用プロセスを効率的に進めやすい。もし応募の段階で内定を期待できるほど評価が高い場合には、両面接官が在社している日を面接日とすれば、一次面接で評価が高ければそのまま最終面接を行えるため、候補者を待たせることなくその日に内定を出すことが可能となる。

<改善のポイント>

- ✓ 候補者のレジュメを受け取ってから、オファーを出すまでに 2 週間で完結できる選考プロセスにする
- ✓ 募集ポジションの直属の上司を一次面接官、部門責任者を最終面接官とし、面接実施後 3 日以内に合否判定する

終わりに

多くの駐在員は、人事や採用とは縁が薄い部門の出身者だ。しかし海外では、駐在員が部門や拠点の責任者として事業戦略を描き、それに伴う人員配置・教育・評価・採用まですべてを策定・実施しなければいけない。しかも、ローカル社員をローテーションさせることが難しく、安易に解雇することもできないため、場当たりの採用が、将来に負の影響をもたらしかねない難しさもある。

しかし実際に筆者が海外現地で見たのは、採用方針を十分に検討しないまま、欠員補充のために拙速に採用を行い、後悔している日系企業の姿だった。聞こえてきたのは、「募集が集まらない」「すぐに辞退されてしまう」「入社したら面接時の印象と全く違う」という悲痛な声ばかりだった。

本稿では各選考プロセスにおける改善のポイントを紹介してきたが、もし採用活動で骨が折れる思いをしているのなら、ぜひ参考にしてほしい。現在よりは、手応えを感じていただけるだろう。しかし、これだけでは不足と感じ、海外事業戦略に基づく人材要件の見直し、選考フローの設計、面接官のトレーニング等により、さらに自社の採用活動のレベルを高めたいと思うなら、専門家であるコンサルタントはきっと強力なパートナーになるはずだ。海外で奮闘する日系企業が手探りの採用を脱し、戦略的な採用を実現できれば、心強い現地社員とともに、さらなる成長を遂げることになるだろう。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。