

寄稿

日系多国籍企業の 人材マネジメントの諸課題と展望



白木 三秀 (しらき みつひで)
早稲田大学
政治経済学術院教授

1. 多国籍企業の優位性とは？

多国籍企業は、オペレーションが世界各地に広がり、全世界から人材を調達・活用できるという点で、ドメスティックな企業に比べて比較優位を有している。しかし、これは必要条件であり、十分条件を満たしているかどうかは別途問われなくてはならない。優秀な人材を採用・確保しながら、その人たちの才能なり、能力なりを活用しきれず離職を招いたり、ひどい場合には内部で人材の劣化をもたらしたりしている場合には、個別企業の大損害にとどまらず、社会にとってもそれは大きな損失となる。

日系企業の人材構成の特徴とそのインプリケーションを考えてみよう。欧米企業の海外子会社では、トップマネジメントを含む人材の国籍は、現地国籍の人材（HCNs：Host-Country Nationals）と外国からの派遣者から成っているが、派遣者の国籍は必ずしも本社所在の国籍の人（PCNs：Parent-Country Nationals）だけというわけではない。とりわけ、欧州企業は第三国籍人材（TCNs：Third-Country Nationals）を多く含み、文字どおり多国籍人材の活用が進んでいる。シニアマネジャーならびに若手幹部候補者（ハイポテンシャル）の世界本社での識別と登録が行われ、ハイポテンシャル人材には、他部門・他職能での勤務に加えて、国外勤務経験の付与が実施されていることも、現地企業の多国籍化に大きく寄与しているとみられる。

他方、日系子会社の人材構成は、とりわけアジアにおいては日本人派遣者と現地人材とにほぼ限定されており、実態として「二国籍企業」（私の造語）の域を出ていないという特徴を持つ。このように、海外子会社の日・欧米間の違いは、派遣者の数や比率ではなく、その国籍構成において大きく異なる点にある*1。二国籍企業では潜在的人材プールが小さくなってしまう。というのも、人材を引きつけ、定着、確保にプラスの影響を与えるのは、キャリア形成を通じたモチベーション対策の成否にかかっているためである。

2. 海外派遣者の役割、選抜、育成

親会社から海外オペレーションを預かる海外派遣者には、子会社

の統制、本社との調整、本社からの技術・経営ノウハウの移転、それに、本人ならびに後継者の育成というミッションが与えられている。しかも、親会社、パートナー、現地社会、競合他社などの影響力が日常的に作用し、それを適切に調整しながら、意思決定を行っている。これだけの複雑な諸影響の中で適切な意思決定ができる人とは、ベストアンドブライテストであるに違いない。いずれにせよ、海外派遣者には過剰な負担がかかっていると考えられる。

では、そのような人材が的確に選抜されているのだろうか。実際には、そうはなっていない場合が往々にしてあり得るのである。というのも、これまでの現場でのプラクティスで職能的に能力が高い人を選んでいるのは万国共通であるが、その人が海外の特定の場で能力を同様に発揮できる人であるかどうかは、また別の問題であるためである。これは実は欧米の多国籍企業も派遣者選抜で同様に抱えている問題である*2。

海外派遣者が与えられたミッションを十全にこなすには、それに応じた適切な人材を選抜することがまずもって重要である。適性のある人材を選抜しないと、派遣の「失敗」、すなわち、任期中での離職や帰任が発生するリスクがあり、またビジネス上はそれ以上に深刻な、モチベーションの低下、現地オペレーションの機能低下、それに業績低迷などが惹起されるリスクが大きくなる。

もちろん、海外勤務への適性を事前に的確に判断することは難しい。しかし、問題は、海外派遣者の選抜において、異文化への適応能力とか国際ビジネスへの適性とかいう側面についての軽視が行われ、それらの能力の育成や適性の見極め方についての発想や問題意識が日本企業からなくなっているということである。

2006年10月現在、日本企業の海外派遣者の平均年齢は46.1歳で、派遣元企業における平均勤続年数は20.0年である。この数字は、1993年にはそれぞれ41.3歳、16.9年であったので、この間、両数値とも明らかに高くなっていることが分かる。また、国内における派遣前の職位は6割以

上が部課長クラスであるが、海外派遣にともない職位は1.9ランク上昇してトップマネジメント層に就任するケースが多くなり、その結果、担当職務の範囲も格段に広くなり、また職責も重くなっている*3。

こういう日本人派遣者が海外で指摘される最大の弱点は、コミュニケーション能力とリーダーシップ能力である。コミュニケーション能力は、長期にわたる課題であり、一朝一夕で解決できるものでもない。むしろ、語学能力を含めてコミュニケーション能力に秀でた人材を選抜することが当面、肝要となろう。

他方、リーダーシップ能力開発の問題はどの程度問題で、またその能力はどのように養成できるのだろうか。各社はその企業規模に応じて、階層別訓練の中で管理者能力の育成コースを持っているものと考えられるため、リーダーシップ能力開発の問題は、研修の問題を超えたキャリア設計システムのあり方に関連していると考えられる。

ポイントは、優秀な中間管理職に必要とされる要件とトップマネジメントに必要とされる要件とは、その職域の範囲と職責の重さにおいて大きな差があるということである。年齢、勤続年数こそは約46歳、20年と十分な職能上のキャリアを積んでいるにしても、トップマネジメントとしての経験を持たずに派遣されている人が多いのではないかと。

すなわち、海外派遣候補者のキャリアパスに、異文化対応訓練に加えて、中長期的に子会社、業務の1ユニット、あるいは他社への出向を組み入れ、トップマネジメントとしてのリーダーシップ能力の開発を明示的に入れていくことが、結果として効率的な日本人グローバル人材の育成となるのではないかと考えられる。

なお、通常、「現地化」という場合には、それは海外派遣者を減らすこと、つまり、日本人派遣者を減らすことと考えられている。しかし、この議論には疑問が残る。なぜなら、海外派遣者は先に述べたように複数の重要なミッションを持っているわけで、海外派遣者を減らせば現

地化がうまくいくというのはおかしいのではないか。むしろ、「母親からミルクのもらえない乳幼児」のように衰弱し、結局は利益が出ない組織となっていくのではないかという当然の疑問が生まれる。そもそも、多国籍企業が本社から人材を派遣するのは、現地経営を強くし、利益を生み出すためであり、企業の多国籍化の目的は現地化を促進するためではないであろう。要するに、本末転倒の議論が行われがちではないか。

しかし、重要な点は、本社からの技術・経営ノウハウの移転のために、それ相応の派遣者数が必要であるのは当然であるにしても、そのことが必ずしも「日本人」派遣者数の多さと同義ではないことである。派遣者は本社の経営理念・方針、技術・ノウハウを体現していることが重要であって、派遣者の国籍を本国籍に限定する必要がないということである。

3. 日系企業の人材マネジメントへの評価

中国、タイ、インドの主要大学の学生に対するヒアリングによると、例えば次のようである。タイなどでは日本製品や日本企業はよく知られているが、日本語を専攻していない例えば工学部の学生などは、日本語ができないと社内でのキャリアが限られていると考えており、日系企業への就職をまったく考えていない。ましてやインドでは日系企業そのもののプレゼンスが小さい中で、日系企業は採用に苦戦しているのが実情である*4。

それでは、実際に働く人は、日系企業の海外オペレーションをどのように評価しているのだろうか。この評価を行う資格のある人は実際に日系企業に勤務しているか、勤務していた人のみである。さらに日系企業以外での勤務経験が

表 在中国の日系企業ホワイトカラー従業員によるマネジメント評価

(単位：％、複数回答)

	職業選択で重視する点	会社での満足度
新技術・知識習得機会	98.1	45.5
能力・持ち味発揮	97.6	50.7
高収入	95.2	41.9
先行きの展望	91.5	22.7
責任・権限・業績評価の明確性	86.8	37.7
仕事の面白さ	84.3	30.8
社会に役立つ実感	72.3	41.0
雇用の安定	58.3	63.6
労働時間・休日	35.3	47.7

あれば、なお望ましい。それは、物事を客観的に評価するには当該対象以外の経験という比較の視点が不可欠なためである。これらの勤務経験のない人の評価は単なる期待か印象論に陥ることは避けられず、調査対象としては不適切である。

さて、上掲の表は、若干古いだが、2002年に在中国の14社の日系企業に働く35歳以下のホワイトカラー従業員211人に対して行った調査結果である*5。

これによると、入社の際に80%以上の人が期待していたのは、新技術・知識習得機会、能力・持ち味発揮、高収入、先行きの展望、責任・権限・業績評価の明確性、それに、仕事の面白さなどである。他方、実際に日系企業で仕事をしてみて満足できる上位3項目は、雇用の安定、能力・持ち味発揮、労働時間・休日であり、いずれも50~60%程度にとどまる。皮肉なことに、雇用の安定、労働時間・休日という項目は、入社の際の期待項目では優先順位が最も低いものであった。

これは、ごくわずかのサンプル調査の結果であり、日系企業の一面を表すにすぎない。しかし、ハーズバーグ氏の動機付け要因である能力開発、キャリアの展望、仕事の面白さなどは、期待した割にはほとんど達成されず、逆に、ハーズバーグ氏のモチベーションの下げ止めに有効な衛生要因を構成する労働環境要因（安定的

雇用や労働時間・休日)が高く評価されていることが明らかである。

これでは、モチベーションが上がらず、低生産性、高離職率のリスクを抱えることは明らかである。しかし、これは中国における日系企業だけの問題ではない。

日本貿易振興機構の「在アジア日系製造業の経営実態」に関するアンケート調査(2006年3月)にも明らかのように、アジアでは高成長とそれにとまなう労働力不足を反映して、従業員の賃金上昇が雇用・労働面での最大の問題点となっている。同時に、中間管理職・技術者の採用難、従業員の定着の悪さもそれに続く問題となっている。

日系企業においては、今後、どのようにして企業の魅力を構成するモチベーション向上要因を人材マネジメントの中に明示的に組み込むかということが重要である。

4. 在インド日系企業の諸課題

海外のオペレーションで日系企業はどのように評価され、どのような課題を抱えているのかという視点から、前節は中国の日系企業で働くホワイトカラーの評価を取り上げた。それでは、現在、その急成長で脚光を浴びつつあるインドでは人材の採用上、日系企業はどのような問題に直面しているのだろうか。

管理職と一般従業員に分けると、インドにおける企業にとって、管理職の採用問題が大きな課題となっている。管理職採用で問題となっている点は、現地企業との、さらには外資系企業とも人材獲得競争が激しいため、優秀な人材が応募してくれないためなどとなっており、人材を集めるのに苦労している。さらに、人材流出が問題となっており、とりわけ35歳前後の中堅大卒・院卒、ならびに若手大卒・院卒、つまり高学歴者の流出に悩む日系企業が多い。

次のような商社の事例がある。在インドムンバイにあるX社では、30歳代後半から40歳代前半のベテランスタッフの年間離職率が50%にも上り、“トレーディングカンパニーというよ

りトレーディングカンパニー”となっているのではないかと頭を抱えている。行き先は欧米系企業が多いらしく、その場合には2倍から3倍の給与を提示されるようである*6。

もちろん各企業は手をこまねいているわけではなく、役職数を増やしたり、給与を上げたりするだけでなく、人材育成に力を入れ、スキルアップの可能性を示している。ステップアップに熱心なホワイトカラーが多いインドにおいて、モチベーション向上策として人事評価に目標管理制度(MBO: Management by Objectives)を導入し、成果主義を徹底している企業も多い。しかし、これは、適用時に適切な説得がともなわないと、不満から離職に結び付くという両刃の刃でもある。

以上は、ほぼ動機付け要因ばかりであるが、インド人社員への深い理解、コミュニケーション上の努力こそは、衛生要因であり、この点はその前提として重要である。

さらに、海外のオペレーションでは、異文化でのさまざまな違いが存在する。始業・終業時間にそれほどこだわらないことが、インドの間接部門の従業員ではよく見られ、赴任当初の日本人派遣者には理不尽な慣習として映る場合がある。しかし、組織が順調に動いていればそれで良しとし、現地の慣習に合わせておようように構える必要も出てこよう。インドの国土は広く、人種も言語も多様であり、カーストの微妙な関係や、ベジタリアン(ベジと省略することが多い)とノンベジタリアン(ノンベジと省略することが多い)の併存は、日本人マネジメントの経験を超える場合がある。国土が広く、人種も言語も多様であるということは、地域ごとにグループを形成しやすいということにもつながる。このため、出身地域をバラバラにするような採用に配慮したりする必要も出てくる。

ベジ、ノンベジに配慮した、インド人に合った食事が取れる環境条件を整備することもハーズバーグの衛生要因として極めて重要である。衛生要因を怠ると人間のやる気が無限大に下がることを想起すると、この問題について細心の

注意を払わねばならない。

5. 結論と検討

以上の議論から暫定的に以下のような結論が導き出されよう。

第1に、現地人材のモチベーション管理については、「動機付け要因」と「衛生要因」との特徴と違いを十分に理解し、現地人材のニーズとマッチングさせる工夫が必要であるということである。アジアの日系企業においては、モチベーションの下げ止まりに重要な働きをする各種の衛生要因に対する配慮がなされている。しかし、モチベーションの引き上げに重要な働きをする動機付け要因については、中国やインドなど経済成長率が高く、上昇志向が強くなっている社会において、十分に考慮されているとはいえない場合が多い。つまり、現地人材に対し、より面白い仕事の提供、各種の能力開発機会の提示、キャリア展望の拡張などがさらに積極的になされる必要がある。もちろん給与水準は他企業と比べて遜色ない水準を維持することはそれらの大前提である*7。

第2に、現地法人トップマネジメント候補者に対する経験の付与のためのキャリア設計を構築すべきである。海外派遣者には、既述のように困難な複数のミッションが与えられている。しかし、優秀な中間管理職に必要とされる要件と最終的意思決定権者であるトップマネジメントに必要とされる要件とは、その職域と職責において大きな差がある。中間管理職として十分長いキャリアを積んでいるにしても、トップマネジメントとしての経験を持たずに派遣されている人が多いのではないか。海外派遣候補者のキャリアパスに、異文化対応訓練に加えて、中長期的に子会社、業務の1ユニット、あるいは他社への出向を組み入れ、トップマネジメントとしてのリーダーシップ能力の開発を明示的に入れていくことが、結果として効率的な日本人グローバル人材の育成となるのではないかと考えられる。

第3に、海外オペレーションでは、日本本社

のコミットメントが強く求められている。最終的な意思決定はやはり本社に帰着する。現地オペレーションからの影響力は無視できないが、基本的なシステムはやはり本社が本気にならないと変わらない。本社が真剣になって統合と子会社支援を行うことにより、現地法人が経営的・技術的に強くなり、そうすると現地法人から逆にノウハウ・技術が、本社や兄弟会社に移転していく可能性が出てくる。私の概念でいえば、「多国籍内部労働市場」*8が確立されていくということであり、具体的には現地法人の自立化が進み、子会社から親会社へ、あるいは子会社間での知識・ノウハウの移転可能性が現実のものとなるであろう。

(注) *1. 詳細は、拙著『国際人的資源管理の比較分析』(有斐閣、2006年)を参照

*2. ブラック他著(筆者他監訳)『海外派遣とグローバルビジネス』(白桃書房、2001年)

*3. 労働政策研究・研修機構『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』2008年1月による

*4. 経済産業省経済産業政策局産業人材政策担当参事官室『グローバル人材マネジメント研究会報告書』(2007年5月、特に第3章)参照

*5. 日本在外企業協会『海外派遣者ハンドブック 中国(WTO加盟後の労働事情)編』2003年による

*6. 日本在外企業協会『海外派遣者ハンドブック インド(労使関係)編』(2007年3月)の事例16参照

*7. 詳細は、拙稿「日系企業における現地人材の採用と定着のための諸施策」『関西経協』2007年12月号P.16~20を参照

*8. 「多国籍内部労働市場」は私の概念であり、造語である。内部労働市場という労働研究分野の一般的な概念を多国籍企業の中に拡張した概念である。「内部労働市場」という概念を集成した文献として、P.B.ドーリンジャー&M.J.ピオレ著(筆者監訳)『内部労働市場とマンパワー分析』(早稲田大学出版部、2007年)がある。多国籍内部労働市場の定義の詳細については、前掲拙著『国際人的資源管理の比較分析』(有斐閣、2006年)の特に第2章を参照