

海外事業を担う「ナショナルスタッフ」の人材戦略

吉岡稔泰 みずほ総合研究所 人事コンサルティング部
主任コンサルタント



日系企業が海外事業を推進するうえで、「ナショナルスタッフの育成」が課題となっている。しかし、日本本社と価値観やビジョンの共有、仕事の進め方の理解、帰属意識などでレベルが異なり、その育成・登用は容易でない。本社には、海外事業戦略を明確にしたうえで信頼関係を築き、目標の共有やキャリアパスの明確化が求められる。

POINT

1. 日系企業のグローバル化推進では、海外子会社の経営を担うナショナルスタッフの育成・登用が急務。
2. 育成と登用を進めるうえで、海外事業の展開ステージごとの役割期待とキャリアパスの明確化が重要。
3. 海外勤務者の役割として、ナショナルスタッフ育成の実践も評価できる状態にすることが望ましい。

グローバル化推進で最大の経営課題は「ナショナルスタッフの育成」

—— 日本在外企業協会の調査によると、日系企業が海外事業戦略を推進するうえでの主要な経営課題として、「ナショナルスタッフ（ローカル社員）の育成」を挙げる企業が少なくありません（次ページ図1）。

吉岡 日系企業はかつて、製造コストを抑えられる国・地域でつくった商品を日本の国内市場や先進国の市場で販売するビジネスモデルを主に展開する側面がありました。しかし、近時はそのようなビジネスだけでは成り立たなくなっています。製造拠点の役割を担ってきた国・地域が新たに市場となり、それぞれのマーケットの特性に合わせたビジネスを展開する必要性が高まっているのです。そのような市場で競争に勝つためには、現地の事情に精通して、「どういう製品やサービスであれば売れそうか」とか、「どの流通ルートを使えば効率的に商品チャネルを広げられるか」といったことをまさに肌で感じ取れる、現地採用のいわゆるナショナルスタッフ

の力が不可欠なものになります。

—— 日本本社がナショナルスタッフにどのような役割を期待しているのでしょうか。

吉岡 それは、各企業がどういった海外事業戦略を描いているか、その戦略を実行するうえでナショナルスタッフにどのようなことを担ってもらおうと考えているか、によって異なります。例えば、工場製品・部品の単純な組み立てを期待するのか、現地の消費者ニーズに合わせた製品やサービスの開発を期待するのか、あるいはそれら現場経験に加え、将来の幹部候補として登用し、経営の現地化の推進を期待するのか——それぞれによって、ナショナルスタッフの採用・確保、育成・登用の内容は変わってくると思います。一般論としては、ナショナルスタッフが現場で営業やマーケティングといったキャリアを積み、その後はマネジメントの経験を積みながらスキルを高め、いずれは幹部として経営の現地化を推し進めるといったステップを踏むことが、事業構造や現場を理解するナショナルスタッフの育成・登用における成功確率を高めると考えられます。

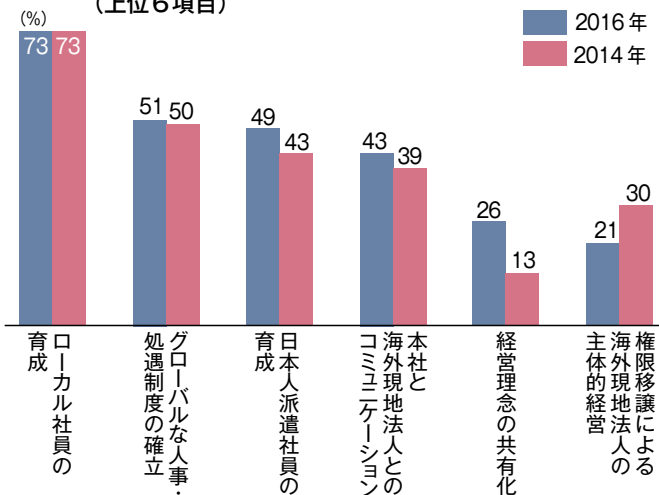
—— 日本本社が海外事業戦略を策定し、実践することが重要、ということですか。

吉岡 そうです。ただ、海外進出の目的を明確にもち、そのうえで事業戦略を策定している日系企業、とりわけ中堅・中小企業は多くないように見受けられます。現実には「大口取引先が進出したことに追従するため」「人件費などのコストが国内より安価だと考えているから」といった理由で、「とりあえず進出してみた」という企業に出会うことがしばしばあります。中長期的視点をもって海外事業をどのような状態にしていくのかを明確にしないでいると、海外事業の成長が伸び悩んだり、経営の現地化が進まなかったりして、いずれ深刻な問題を抱えることになるかもしれません。最近では、日本本社による方針共有やチェックが行き届かないまま、長年にわたり海外事業を現地任せにしてきた企業から、そのような相談を寄せられるケースが増加する傾向にあります。

「役割期待」が曖昧であるために 優秀な現地人材の流出が発生

—— 海外事業の展開ステージによって、必要とされるナショナルスタッフの人材要件も変わってくるのではないですか。

■ 図1 グローバル化を推進するための主要な経営課題（上位6項目）



注：「ローカル社員」は、本文中で使用している「ナショナルスタッフ」と同意。
資料：一般社団法人 日本在外企業協会「『日系企業におけるグローバル化』に関するアンケート調査」

吉岡 変わってくると思います。第1段階の「進出期」は、販売機能の海外進出から拡大、そして生産機能の進出と、事業のテイクオフ期間ですから、まずは海外勤務者・海外要員の育成、海外子会社での採用や人事制度設計など、日本本社が主導して海外人材マネジメントのベースをつくりまします。

これが第2段階の「自立期」に入るところには、海外生産が拡大してきて、人事機能も「優秀な現地人材を育成・採用したい」「日本本社からの海外勤務者を減らしたい」などと、徐々に経営の現地化を意識した課題が浮かび上がってきます。

そして第3段階は「成熟期」で、「(進出先の) ローカル適応度」と「グローバルな統合度」の組み合わせによって、①重要な権限は日本本社がもつ一方、海外子会社にある程度の権限を分散するなど、緩やかな現地化を進める「インターナショナル」、②日本本社に大部分の権限が集中し、海外子会社は本社の戦略を忠実に実行する「グローバル」、③日本本社から海外子会社に重要な権限を分散し、子会社は本社から独立して事業を実行する「マルチナショナル」—— 3つのビジネスモデルが考えられます。どのモデルが適しているかは、前述のとおり、各企業の海外事業戦略によって異なります。

ただ、「成熟期」の人材マネジメントでは共通して、「国籍に関係なく優秀な人材を育成・登用したい」「○○(国・地域名)拠点の人材を本社で登用したい」など、グループ全体での最適な人材活用が主な課題になると考えられます。

—— こうした展開ステージの変化を意識して、ナショナルスタッフも育成・登用する必要がある、と。

吉岡 日系企業の多くは、そこが悩みのタネのようです。海外事業戦略が明確でないと、各事業ステージでナショナルスタッフにどのような役割を担ってもらうかが曖昧になり、採用も育成も登用もうまく進まないと思います。

日系企業の海外子会社の人材マネジメントでは、

そもそもナショナルスタッフの活用ポリシーが曖昧であることから、「優秀な現地人材の採用方針が不明確」「人事制度の整備・運用が不十分」などといった状況に陥ってるケースが少なくありません。また、将来的にナショナルスタッフを幹部に据えて経営の現地化を推進しようと考えたとしても、「(日本本社との意思疎通が困難など) トップマネジメントを任せるための基盤が不十分」で実現が容易でないケースが散見されます (図2)。

とりわけ深刻なのは「ガラスの天井」(図中の赤線部分)の存在です。ご存知のとおり、「ガラスの天井」は性別や人種などを理由に、資質や成果に関わらず目に見えない障壁で昇進が妨げられるときによく使われる比喻ですが、日系企業の海外子会社の多くで、日本から派遣される海外勤務者が経営ポジションを継続的に占めるために、ナショナルスタッフの昇進できにくい状況にあります。このようなケースでは、経営を担う優秀なナショナルスタッフの育成が進まないばかりか、「この会社では『ガラスの天井』があるから、自分はこれ以上の昇進が望めない」と処遇のよりよい他社への人材流出につながり、やがてはそうした噂が現地社会で広がり、優秀な現地人材の採用にも支障を来す悪循環に陥るわけです。

—— そうした状況に打つ手はないのですか。

吉岡 現実問題として日系企業の海外子会社では、

「ガラスの天井」を理由とする人材流出が少なくありません。見切りの早いスタッフは入社後数カ月で辞めてしまいます。

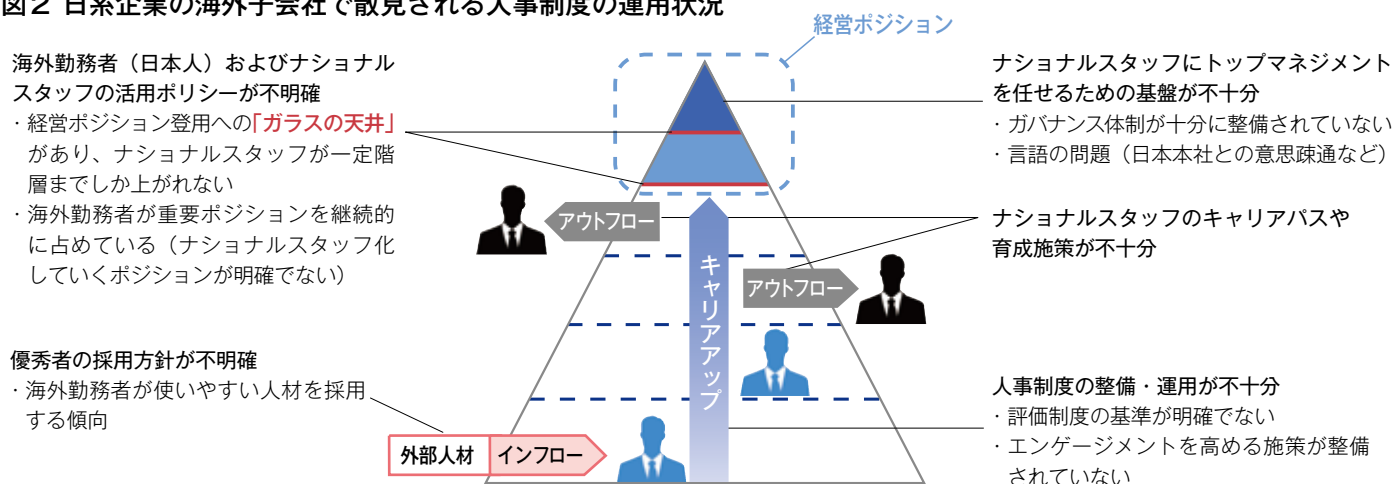
しかし、優秀な人材を確保するためのリテンション(流出防止策)がまったくないわけではありません。繰り返しになりますが、ナショナルスタッフにどのような役割を期待するかを明確にし、昇進の可能性がどこまであるかを明示することが必要です。日本人の場合は、何となく年功的に昇進していきだろろうという意識が強い傾向にありますが、ナショナルスタッフは必ずしもそうではありません。

「進出期」からサクセッションプランで幹部候補を選抜・育成・登用する

—— モチベーションを高めるために、人事評価システムで工夫するなどの余地はないのですか。

吉岡 確かに、そうした仕組みも大事です。しかし、仕組みだけでは難しいと思われれます。最も重要なことは、日本本社の明確な方針の下、海外子会社のトップがナショナルスタッフの育成・登用に本気で取り組むことです。そのためには、まずナショナルスタッフのことをよく知ることだと思います。社員食堂で日本本社から派遣された海外勤務者とナショナルスタッフが分かれて食事をとったり、喫煙スペースに海外勤務者が入っていくとナショナルスタッフがサッと

■図2 日系企業の海外子会社で散見される人事制度の運用状況



出て行ったり、といった話をよく聞きますが、信頼関係が十分に築かれていない職場環境では、どんな仕組みを入れてもうまく機能しないと思います。

要は、日本本社から派遣されている海外勤務者が自分たちのことを真剣に考えてくれている、とナショナルスタッフが思えるかどうかです。ナショナルスタッフとの信頼関係を築くうえで、心掛けたいことが2つあると考えています。少しでもコミュニケーションをとりに行くことと、エンゲージメントレベルを高めることです。後者はいうなれば、会社とナショナルスタッフが相思相愛の状態にあることを示します。明確な目標を設定したり、目標を達成したらどのような処遇が得られるかを明確に示したりすることで、社員が働きやすく、動機づけされるような環境を会社が整える一方、ナショナルスタッフが自身の成長とともに、組織への愛着や貢献度を高め、いく風土を醸成することが大切です。

—— 本社から海外子会社に派遣される経営トップは、いずれ交代します。その後継者としてのナショナルスタッフの育成・登用は、継続的に進める必要があるのではないですか。

吉岡 日本本社にとっては、海外子会社のスタッフの一定以上のポジションについて、後継者の要件や登用基準を明確にして育成する「サクセッションプラン」の策定が有効だと考えています。一般的に後継者育成計画と呼ばれるものですが、経営トップや各部門の責任者など、対象とする幹部候補のそれぞれ

れについて人材要件を洗い出し、ナショナルスタッフのなかから候補者をリストアップします。これにより組織として、幹部候補に必要な知識やスキルだけでなく、日本本社とのコミュニケーション能力、リーダーシップや品格などを育成します。このサクセッションプランは、前述の海外事業の展開ステージ第1段階の「進出期」から策定に着手することが望ましいと思います。そうすることで、経営の現地化もスムーズに進めやすくなると思います。

—— 日本から派遣される海外勤務者は、海外子会社の経営トップが務まるようなナショナルスタッフを育成する責任がある、ということですか。

吉岡 自分の後任は絶対にナショナルスタッフにする、といったくらいの気持ちで取り組まないと、育成・登用は成功しないと思います。実は、この点について、海外勤務者の役割や実績に対する評価は曖昧なのです。海外事業の展開ステージに応じて、ナショナルスタッフの育成・登用を含む、海外勤務者の役割を明確にし、実施すべきことをシンプルに反映させ、それが実践できているかどうかを評価できる状態にすることが必要だと考えています（図3）。

「進出期」では、新規顧客や受注の獲得などに主導的役割を果たすのは当然です。重要なのは、その次の「自立期」において、業務をナショナルスタッフに引き継ぎ、彼らを育成するサポート役に徹することです。常に現状より1つ先のステージのことを考えて行動する必要があります。

■図3 ナショナルスタッフ育成・登用のカギを握る海外勤務者（日本人）の役割と意識づけ

海外展開ステージ	海外事業方針・戦略	海外勤務者の役割	評価項目例
進出期	拠点の立ち上げ・拡大	主導的な役割	・拠点を計画どおりに立ち上げ・新規顧客や受注を計画どおりに獲得
自立期	既存拠点の自立運営	サポート的な役割	・業務をナショナルスタッフに引き継いでいる ・ナショナルスタッフに任せ、育てている
成熟期	既存拠点の安定運用	監査的な役割	・適正な運用をするように牽制している ・ルールや規程に沿わない運用を是正するよう指導している

1つ先のステージ(現在:進出期 → 自立期)の評価項目を反映し、加点的に評価することで意識づけることも可能

海外勤務者の在籍している海外拠点の展開ステージに合わせて選択し、現制度の評価項目に置き換え、あるいは追加して運用