

どうなる？ アジアシフト時代の日本企業の人材戦略

「リスクを乗り越え、事業貢献できる」
グローバル人材を育成できるかがカギを握る

小平達也 こだいら たつや グローバル人材戦略研究所 所長
(株)ジェイエーエス(Japan Active Solutions) 代表取締役社長

2020年東京オリンピック開催が決定した。バブル崩壊以降「失われた20年」といわれた経済の低迷や3.11の大災害を経験した日本社会にとって久々の朗報といえよう。一方で、日本経済・社会を取り巻く構造的なリスクは依然として何も解決していない状況であり、海外に目を転じると経済・社会的なリスクから目が離せない。このような中、人事部門はアジアを中核としたグローバルビジネスをどのように理解していくべきであろうか。

本稿では日本企業の人材戦略について国内外における中長期的な動向を踏まえつつ、人事として対応していくべき課題と対応の方向性について解説する。

1. 長期・中期・そして短期 環境変化と多様化するリスク

[1] 長期 2030年 ミドルクラス獲得に向けた競争

アメリカ政府の諮問機関である国家情報会議(NIC)は、15~20年程度のスパンで世界情勢の予測を行っており、2012年12月に公表した報告書「グローバル・トレンド2030」¹の中で、「2030年の世界」を決める構造変化として「個人の力の拡大」「権力の拡散」「人口構成の変化」「食料・水・エネルギー問題の連鎖」の四つを挙げている。その中でも注目すべきは、ミドルクラス(中間所得層)の消費力の変化を取り上げている点であろう。

日本ではこれから有望視されるマーケット分野として「富裕層向けビジネス」や、その逆の「BOP向けビジネス(Base of the Pyramid。世界の人口構成の中で最も収入が低い所得層を指す言葉であり、約40億人が該当するといわれる)」などがそれぞれ注目されているが、中長期なビジネスのベースはあくまでも世界におけるミドルクラスの

消費力獲得に向けた競争にあることをまずは確認しておきたい。

[2] 中期 2020年のグローバル経営を考える人事部長

2012年から筆者は、企業の人事部長を対象とした「2020年のグローバル経営を考える人事部長の会」(主催:企業研究会)のコーディネーターを務めている。これは「グローバル」「ダイバーシティ」「イノベーション」というテーマで経営者目線が求められる人事戦略決定者のための会であり、日産自動車 前COOの志賀俊之氏(現・副会長)や日本IBM会長の橋本孝之氏など、毎回一流の経営者を講師に招き、講義のみならず、直接インタラクティブな対話や、やりとりができる会である。

参加者である大手企業の人事部長の課題はさまざまであるが、共通する問題意識としては「経営者に対し、受け身ではなく能動的に関与し、提案力のある人事部門となっていく」という点であろう。すなわち、グローバルビジネス展開において経営からのオーダーをいわれるまま形にしたり、問題が発生してから受動的に対応したりするのではなく、経営に対してグローバル目線に立ち、イニシアチブを取っていくことが重視されてきている。

[3] 短期 2014年 ビジネス展開地域としてのアジアの圧倒的な存在感は変わらず(ただし人口オーナスを念頭に)

経済産業省「海外現地法人四半期調査」(2013年4-6月期)によると、日本企業のグローバルビジネスに占めるアジアの売り上げシェアは実に50.0%に上っている。2012年4-6月期の同調査で20.7%を占めていた中国(香港含む)が今期は

19.5%に減少するなど、中国での事業拡大志向の減少はあるものの、ASEAN4（インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア）では1年前の20.2%に対し、今期は21.1%へと増加している。

また、同調査によれば、日本企業の海外現地法人が全世界で雇用している従業員数は378万人おり、このうちアジアの従業員シェアは72.3%に上っている²。一方で注視すべきは人口動態であろう。中国・韓国・台湾・香港・シンガポール・タイなどで人口ボーナスが終了し労働力が減少していく中³、より少ない人数で高い生産性を実現するという、組織マネジメントの高度化が求められることになる。これは旧態依然とした勤怠管理型の上司には太刀打ちのできないものである。

さらに2015年には、ASEAN加盟国の域内関税が原則ゼロとなる。例えばタイでは従来の国内ビジネスのみならず、陸続きのカンボジア・ラオス・ミャンマーなど周辺国にサプライチェーン・マネジメントを拡大・統括する戦略拠点としての位置づけが高まるため、タイ人のリージョナル人材を育成・輩出していくことが求められるようになる。

[4]多様化するリスク

また、時期を問わず常に念頭に置いておくべきこととして各種リスクへの対応を挙げたい。国内においては首都圏・東海・東南海地震のリスクが叫ばれているが、海外においても企業活動へのリスク要因は枚挙に暇がない。ユーロ危機、アメリカ政府の債務不履行危機、中国における反日デモやバブル崩壊可能性など、政治・経済から自然災害に至るまで、これまで経験をしたことがないような甚大な被害をもたらすリスクの真ただ中にあるといえる。このように、多くの日本企業にとっては不慣れで未知の領域に足を踏み入れていることも指摘しておきたい。

ここまで触れた変化の流れを整理してみよう。「内外に存在する多様なリスク要因を踏まえながらも、中国・ASEANを主要地域とするアジアを

舞台として、豊穡なミドルクラスを消費者・労働者として獲得するための競争はさらに激化していく。そのような中、経営に対して主体的に働き掛ける力を持つ人事部門への要請はかつてないほどに高まる」

——あくまでも一つの視座としてではあるが、このようなシナリオを描くことができるだろう。

2. 駐在員を悩ます「グローバルマネジメントの三重苦」

筆者は国内外でグローバル/異文化マネジメント研修を行っているが、2012年にシンガポール日本商工会議所で駐在員向け講演会の講師を務めた際に行ったアンケートから分かったのが、それこそ「ある日突然」国内転勤のように海外駐在を言い渡されるケースが増えていることだ⁴。

「目先の仕事に追われる日々で、肝心のマネジメントについて考える機会がない」「部下から提案を引き出すことが難しい」——これらはアンケートで寄せられたコメントの一部である。海外駐在の中核を担うミドルマネージャーは、日本で勤務しているときよりもポジション・権限・部下の数などが高くなる（増える）のが一般的だ。先のアンケートでは、「日本におけるマネジメント経験なしで駐在・海外で初めてマネジメントをする」という方が回答者の2割に上っていた。

これらをまとめると、アウェーである海外において、日本よりも高いポジション・権限（または部下の人数）を持ち、マネジメント経験が少ない（人によってはまったくない）まま異文化マネジメント（Cross-Cultural Management）を執行する、という「グローバルマネジメントの三重苦」ともいえる状態に陥っている人が少なくないということになる。

また、同アンケートによると赴任前もしくは赴任後に「海外・異文化マネジメント研修を受講していない」という答えが実に75%を占めるなど、それぞれの駐在員が赴任先で徒手空拳の異文化マネジメントに試行錯誤している姿が浮かび上がっている。

3. 「リスクを乗り越え、事業貢献できる」
グローバル人材の育成ができていないか
——生産性向上とレジリエンス強化

では「グローバルマネジメント三重苦」を乗り越え、国内外問わず変化が激しく、リスクに満ちた環境において成果を出す、いわば事業貢献できる組織・人材像とはどのようなものであろうか。

筆者は求められる要素として「高い生産性」と「強いレジリエンス (Resilience 復元力・弾力性)」の二つを挙げたい。「高い生産性」は日本のみならず、中国・韓国・台湾・香港・シンガポール・タイなど労働力の減少と賃金上昇が同時に進む地域において、より少ない人数で高い生産性を実現するという点でまず求められるものであり、マネージャーの指示を徹底させる実行力そのものである。他方、「レジリエンス」とは、外力によるひずみをはね返す力のことであり、「困難な状況においても、しなやかに適応していく力」である⁵[図表 1]。これは著しい成長とともに変化と多様性に富むアジアにおいて、特に求められる。

[図表 1]の右上の象限に示した、生産性が高く、レジリエンスの強い「強く、しなやかな組織」とは、既存のビジネスオペレーションが高度にシステム化されていたり、特定商材や業界で強い営業力を備える一方、メンバー構成が多様性に富んで

いたり、柔軟性のある対応ができたりする組織を指す。そこで求められるマネージャー像は、「既存業務の指示・実行力が強く、一方で顧客や部下との対話や傾聴もできる」というものである。

当然のことながら、この「強く、しなやかな組織」はすべての組織にとっての目標像といえる。それを目指さないことには、たとえ一時的な事業貢献ができたとしても、もはや常態化している環境変化の下では優良資産が簡単に陳腐化・負債化してしまい、組織の生存自体が危うくなってしまいうからである。

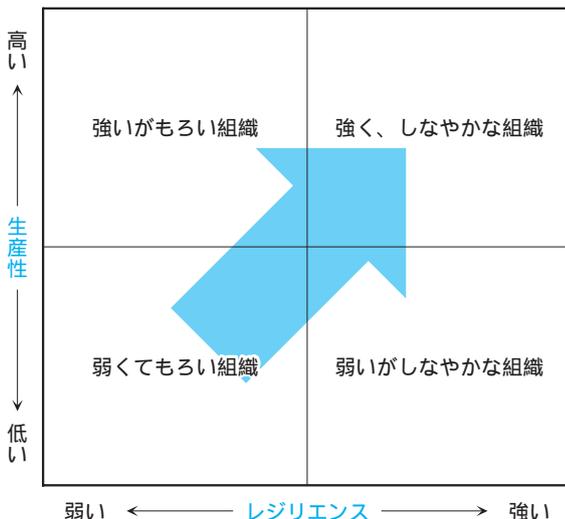
先に触れたように、とりわけ海外では、多様化する未体験のリスクが企業を取り巻く中で、組織構造においてはBCP (事業継続計画) 等の整備が多くで進められている。一方、組織マネジメントにおけるレジリエンス向上にはどのような変革が求められるのだろうか。

例えば、20世紀初頭の社会思想家として知られるメアリー・P・フォレットは「状況に従う管理」を指摘している。これは、単に上司からの指示・命令に基づいて動く組織ではなく、人々がそれぞれの役割から状況を認識し権限を行使していくという水平的・継続的な組織の姿であり⁶、チームのメンバーの一人ひとりが必要に応じてリーダーシップを発揮するというシェアード・リーダーシップ (Shared Leadership) という考えに連なるものである。

また、ピーター・M・センゲは議論 (ディスカッション) と対話 (ダイアログ) の使い分けの大切さを指摘している⁷。変化が激しく先行きが読みづらい環境では「上司と部下が一緒にあるべき姿を探索する」という対話型コミュニケーションが組織マネジメントにおけるレジリエンス向上にとって大切になると筆者は考える[図表 2]。

ラインマネージャーは、人手不足や優秀人材の離職、部下のモチベーションマネジメント、セクハラやパワハラ、労使紛争など数多くの人事労務リ

図表 1 生産性とレジリエンスの組み合わせ



スクに日々直面しているが、これらのプレッシャーをしなやかにね返すレジリエンスの強化については「マネージャー個人の資質任せ」といった企業が多いのではないだろうか。性別・国籍・年齢・契約形態、年上の部下など、多様性に富むチームそのものがレジリエンス強化に寄与するといえるが、それでも人事部門は現場任せにせず、グローバル/異文化マネジメント研修の実施や対話法・コーチング技法の習得支援等を通じて、より積極的にレジリエンス向上に関与していくべきである。

研修を企画する人事部門からすると、駐在の時期や人数の関係で研修メニューの準備がしづらいという現状はあるが、赴任前・赴任後を問わず、時間的・空間的制約が少ないオンライン研修(e-ラーニング)等を上手に活用することにより「グローバルマネジメント三重苦」に対応していくことは可能である。

本稿で解説してきたとおり、今日の下では、リスクを乗り越え、短期のみならず中長期で事業貢献できるグローバル人材の育成が求められている。その人材プールづくりは次世代リーダーの、さらには将来の経営者の育成そのものともいえる。このような時間軸と、国内外に広がりアジアシフトしつつある地域軸の中で、自社事業に対してより主導的かつ適切な影響力を行使していくことが、2014年以降の人事部門にますます求められる役割となる。

【関連文献など】

- 1：邦訳『2030年 世界はこう変わる』(2013・講談社)
- 2：従業員数シェアの内訳は中国(香港含む)30.3%、ASEAN4(インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア)27.5%、NIEs3(シンガポール、台湾、韓国)3.5%である。
- 3：「人口ボーナス」とは、経済を支える生産年齢人口が被扶養人口よりも多い状態で、豊富な労働力により高度の経済成長が可能とされる(逆の状態を「人口オナー」と呼ぶ)。ここに挙げた国々では2010～15年に終了するといわれている。
- 4：同セミナーレポートをグローバル人材戦略研究所のサイトで紹介している。
<http://ja-sol.jp/report.html>
- 5：安倍内閣官房参与を務める藤井 聡氏(京都大学大学院教授)は、著書『レジリエンス・ジャパン 日本強靱化構想』(2013・飛鳥新社)において、レジリエンスの3要素として以下を挙げている。
どんな危機に遭遇しても「致命傷」を負わない
その危険による「被害を最小化」する
受けた被害を「迅速に回復」させる
- 6：三井 泉『社会的ネットワーク論の源流 M.P. フォレットの思想』(2009・文真堂)
- 7：ピーター・M・センゲ『学習する組織』(2011・英治出版)

図表2 組織マネジメントにおける生産性とレジリエンスの違い

	生産性	レジリエンス
意 味	投入した労働に対して、どれだけ価値を生めたか	困難な状況においても、しなやかに適応していく力
志 向	部分最適・効率	全体最適・効果
時 間 軸	過去・実績に基づく	未来を描く
マ ネ ジ メ ン ト	部下に指示・管理	部下を支援
コミュニケーション	議論型(結論を出す) Teach(上司は答えを知っている) 「How to do」	対話型(認識の共有をする) Coach(部下が答えを探し支援をする) 「What to do」