

# 日本企業の強みを活かす

海外事業のステージが変わる中、マネジメントのかたちはどうあるべきか。

HRの専門家、先進の取り組みを行っている企業担当者に話を聞いた。(聞き手: 日外協・坂本冬海<sup>かんべ</sup> / 上戸道夫)

1

## マーサー・タイランド

### 一人ひとりに合わせてきめ細かく



マーサー・タイランド  
シニア・プリンシパル  
仲島基樹さん

——今、ASEANの日系企業に起きていることは？

人材市場においても日系企業のポジショニングは失われつつあります。グローバル人材は日本を除く外資企業大手へ行き、国内の有能人材はASEAN地場企業大手に流れています。

——なぜこのような状況に。

市場における人材獲得競争が激化し、他社の攻勢が強まる中で、日系企業は従来のスタイルから脱却できていないためです。日系企業の報酬はどの国でも市場水準を下回っています。キャリアや仕事への満足度不足、昇進スピードの遅さやガラスの天井も指摘されています。キャリアを意識する人材が増えているのに、それに応えきれないのです。大事なのは、意識して彼らのニーズと向き合うことです。

——日系企業はどうすればよいでしょうか。

ASEANの多様性と自らのポジションを理解した上で組織・人事管理を行う必要があります。ASEANとひとくくりにしがちですが、実に多様です。企業が目指すビジョンや事業戦略はそれぞれ異なります。また、そこで働く従業員も、一人ひとり異なるキャリア、行動特性、経験、スキルをもっており、それらは時間と共に変化

します。多様性を捉えるためには国単位での違いのみならず、労働市場、組織、人材といった重層的な要因を理解する必要があります。現地社員を国籍でステレオタイプに捉えるのではなく、深い異文化理解を基に、多様性に向き合うことがASEANでは欠かせません。残念ながら、日系企業は平等を重視するあまり、多様な人材に対して公平・公正に向き合っているとは言えない状況にあります。

——新たな人材マネジメントが必要だと。

欧米型人材マネジメントは自立した個人と人の入れ替わりを前提とした管理モデルです。会社と社員の間には契約的な関係性があり、大幅な権限移譲が行われる一方で結果責任が厳しく問われます。これに対し日本型は長期雇用の下での一体化された組織で、人の入れ替わりを前提としない管理モデルです。会社と社員の間には従属的で継続的な関係性があり、合議で意思決定と実行責任が決められます。ASEANにおいては、「個人依存型」も「組織一体型」も当てはまりません。今求められているのは、「支援型人材マネジメント」です。

——支援型人材マネジメントとは？

ASEANで成功している日系企業に共通するのは、一人ひとりの力量に合わせてアプローチを変えていること。人材育成に対する意識が高く、例えば20年かけて少しずつ現地人材を幹部に登用するなど、短期志向が強い多国籍企業では目を向けられないような“ポテンシャル人材”を獲得・育成することで、人材層を厚くしています。駐在員のもつ暗黙知の高さも強みで