

失われた30年を脱却する 「真のグローバル人材育成」とは

—— 日本の雇用法の呪縛を解き、米国市場で勝つための人事戦略

日本企業は人口減少と国内市場縮小という構造的課題に直面している。成長の源泉を海外に求める以外ないにもかかわらず、海外子会社の人材戦略は、昭和の延長線上にとどまっていないだろうか。

(4月28日開催、日外協「第120回 国際人事部会」から抜粋)

講師

オグルツリー・ディーキンス法律事務所
インディアナ州/ワシントン州 弁護士

本間 道治 氏

日本の大企業が直面する「停滞」の正体

日本の1人当たり名目GDPは、1990年の世界9位から2023年には34位へと低下している。株価時価総額ランキングでも日本企業の存在感は消え、1989年には世界上位50社に日本企業が32社もランクインしていたが、今やGAFA + Mの5社だけで東証一部(現プライム)全企業の価値を上回る現状がある。この「失われた30年」の背景には、1990年までの成功体験への固執と、激変するIT・AI革命への対応の遅れがある。

大きな要因の一つとして挙げられるのが、日本の雇用法(解雇権濫用の禁止と定年制)による制約だ。この制度は長期勤続者を多く生むため昭和のモノづくりには適していたが、現代のスピード競争においては、未知の分野への大胆な人的投資を阻む「足かせ」となっている。

「グローバル人材育成」という目的の 履き違い

多くの日本企業は、3～5年の「ローテーション人事」で社員を海外派遣している。しかし、

ここで問い直すべきは「何のためのグローバル人材育成か」という根本的な目的である。

企業の真の目的は、縮小する日本市場を補う海外市場での成長や、国際競争での生き残りであるはずだ。ところが実態は、米国子会社の成長よりも「日本で採用した正社員に海外経験を積ませる(グローバル人材に育てる)」ことが人事部の自己目的化してしまっているケースが見られる。

米国市場で求められる「ビジョン型経営」

米国は「Employment at Will」の国であり、職務が明確に定義されている「ジョブ型雇用」が基本である。そこでは、トップが明確なミッション、バリュー、ビジョンをはっきり分かりやすく提示し、すべての社員がそれらの実現に向けて努力するようリーダーシップを発揮することが求められる。

しかし日本の本社が米国子会社を単なる「出先機関(サテライト)」として扱い、本社の意向をくむことが中心課題の日本人駐在員を交代で送り込み続ける限り、現地での自律的な成長は見込めない。