

海外経営における人材活用

Human Resource Management in Global Market

西 川 文 夫

1. はじめに

プラザ合意後の円高は日本の企業人意識を転換させた。「強い円をもってすれば、予想も出来なかったコストで海外企業を買収できる。いよいよ“切った張った”の先進資本主義国と比肩できるようになる」,「米国や欧州でグラス・ルートの生産工場をつくろう」,「もう米国から学ぶものはない」など国際競争力の頂点に近づいた自信と自惚れが混在していた。

しかし、バブル経済がはじけて以来、多くの企業は海外の生産・販売拠点を閉鎖ないしは縮小している。いっぽう、広大な中国市場の将来性と安い中国通貨で保護されたコストの魅力に取り付かれ、困難に直面しながらも中国市場へと走る日本企業が増加している。

先進国市場への進出から学んだ苦い経験の中・後進国市場への展開に活用させるために、筆者は、「失われた10年」に潜む学習教材を特に人間行動を意識しながら抽出する。

2. 日本人は特異か

“文明の衝突と21世紀の日本”の著者サミュエル・ハンチントンは、「一極・多極世界で孤立する国家・日本の特異性を、第一に文化・文明的に孤立している、第二に近代化に成功したが西欧化はしない、第三に革命を経ないで近代化した、第四に他の国との間に文化的なつながりが無い、」と帰結している。

人類学者ホール (Edward Hall) は、コミュニケーション手段としてコンテキスト (context) が果たす程度によって文化を分類した。メッセージを伝達するのに、言語などの記号の果たす程度が高いと、コンテキストの必要性が少ないのでロウ・コンテキスト (low context) 文化という。反対に、記号に頼ることが比較的少なくて前後関係を加味して初めて情報が伝達されるのをハイ・コンテキスト (high context) 文化という。日本人やアラブ人はハイ・コンテキストに属し、アメリカ人はロウ・コンテキストに属している。

Simcha Ronen と Oded Shenkar は、“Academy of Management Journal, September 1985, p.449”において、ビジネス行為に影響する行動様式を国家クラスターとして分類した。アングロ系, ラテン・ヨーロッパ系, ゲルマン系などのクラスターに属さない独立系

として日本、インド、イスラエル、ブラジルを挙げている。この研究はハンチントン先生が指摘する「他の国からの文化的孤立」を裏付ける。

日本人は文化的特異性を有しているが、グローバル・ビジネス上で孤立しているわけではない。

世界第二位の経済大国になったのが何よりの証拠である。最近、日本企業はリストラを発表すれば株式市場でポジティブな反応が出たり、“雇用を守る”企業使命を強調すれば企業格付けが降格する懸念が出るなど欧米市場からの風当たりが強い。一部の評論家や学者らの外野席は西欧的モデルを基に批判するが、リストラ組が勝つのか雇用保守派が生き延びるのか歴史の判断に待つことになる。成長期の日本経済下で一億有余の人口を等しく生活させて来た産業構造は、安定期に入って転換を迫られている。その転換を果たすには、国内市場の拡大とともに、より積極的な海外展開が求められるだろう。

日本人は本質的に西欧化できない。しかし異文化間における文化的共通点を見出し、共感を持ってビジネスを発展させることはできる。文化的孤立に橋渡しを実践してきた先進的日本人努力の累積が世界雄飛の日本企業を支えて来たのである。異文化コミュニケーションにおける若干の成功例を紹介するとともに、海外経営における日本人および外国人の人材活用に関する課題を述べる。

3. 海外事業の発想

海外事業計画は、誰かがある情報に基づいて発案することから始まる。次のケースが挙げられる。

- ① 経営トップ同士の会話から出発する。合併事業や事業買収がこれにあたる。日本企業のトップがオーナー経営者やカリスマ型経営者の場合に相手から持ち込まれることがある。特にトップの経営姿勢や品格が評価されていることが必要条件である。
- ② 留学時代の友人や海外ビジネス上の知人から合併の誘いが友好的に持ち込まれるケースがある。既に信頼関係が存在しているので、成功確率は比較的高い。
- ③ 商社などの流通経路から海外直接投資を助言される。助言者は意欲の打診を狙うので、経営トップではなく中間管理職経由で持ち込まれるケースが多い。
- ④ 合併・買収斡旋スタッフを有する銀行、証券会社、コンサルタント会社などが情報提供のサービスとして中間管理職に打診してくる。彼らは日系企業に限らない。むしろ外国系企業が積極的である。
- ⑤ すでに海外直接投資を実施している企業の場合、同業や顧客関係から情報を取得することがある。

海外直接投資に関する情報がもたらされると、社内では様々な反応が交錯する。「時流に遅れまい、我が社もすわ海外へ。」と興奮する中間管理層と、それを扇動する若手社員が活性化する。いっぽう、「あの国民では我が社の技術を咀嚼する力が無いだろう。合併や単独進出、とんでもない。」と上級管理層は反対する。あるいは、事業多角化特に川下市場進出の機会を窺がっていた場合は、「好機到来。国内での川下市場進出は顧客関係を危機に陥し入れる可能性があったが、海外ならその懸念は薄い。チャンスを逃すな。」と経営多角化推進派が小躍りする。最近では、海外直接投資経験を積んだ企業が増えているので、バブル期に比べたらより冷静な反応が多い。一般に、直接資本市場における情報提供のプロは買手の懐具合や焦りを見こして実にタイミングよく話を持ち込んでくる。海外直接投資問題の対応に焦りは禁物である。

4. 意思決定のプロセス

経営者は情報に基づいて海外直接投資の意思決定をする。良質の情報取得は大変難しい。筆者が関係した買収劇を紹介する。1988年「米国の大手プラスチック会社を買収出来る」という耳寄りな話が、コンサルタント会社から持ち込まれた。東レも同系の樹脂を製造していたし、もし買収できれば世界一の樹脂製造会社になれるという夢がいくらか現実味を帯びて来た。早速調査団を派遣したところ、「従業員の勤続年数は比較的長い。工場の安全成績は比較的よい。特に、現経営陣から「ぜひ東レに買収してほしい」という非公式な希望が漏らされた。」という日本人好みの結果が得られた。しかし、この買収劇は金額面で有利な米国G社の手に落ちる事になった。その2年後、筆者は米国で東レプラスチック・アメリカ社を創設するため赴任した。リクルートした幹部社員の一人がG社でこの買収劇に関与していたことが解った。「従業員、特に技術者の出身大学を調べたところ、最近この会社は有力大学出身者を雇用できていない。管理者や専門職の勤続年数が長いので、沈滞ムードにある。したがって買収後は早速経営陣の総入れ替えと主要なポストにG社のエース級人材を投入する。」と彼を含む調査団は進言したという。日米の事前調査ポイントは対極にある。物事を日本的価値観で判断する事が如何に危険であるか知らされた。

トヨタは米国での現地生産をまずGM社との合併会社でスタートさせ、双方が企業文化を学習してから本格的海外直接投資に発展させている。「忙がば回れ」戦略は実を結んでいる。

ホンダは社運を賭して米国市場で乗用車事業を展開した。あるビジネス旅行で初老の日本人と同じ便に乗りあわせた。ジーパン姿で一人旅を楽しんでいる様子であったが、シカゴ空港に着くと出迎えの人が税関の内側で待っていた。この人はVIPに違いないと感じたとき、周りから「本田宗一郎さんだ。」というざわめきが起きた。きわめて自然体で海外に

溶け込んでいる姿が印象的であった。ソニーの盛田会長の姿に類似の光景をみたことがある。海外事業に成功する企業トップ像を知る機会であった。お二人の姿勢には、“自由な発想、勘と度胸がトップの最高の資質”を彷彿とさせるものがあった。

海外直接投資の最終意思決定は数字を羅列した損益計算書に基づくのではなく、長期的見通しと経営哲学に依存する。「人間は社会変化のトレンドを統計手法を利用して熱心にシミュレーションするが、トレンドに対する対応策実施を延び延びにする傾向がある」といわれている。担当者はコンピュータを駆使して熱心に利益計画を練り上げる。多くのケースでは、パラメーターの為替を変化させれば大幅に損益が変動する。立案時点での為替を中心に利益が出ればGOとしやすい。いっぽう財務経理担当役員クラスは、もしこの計画が失敗したら会社は何年間無配になるかを想定し、リスクのスケールを考える。数字以外の意思決定要因とは

- ① 国際経済の流れをトップが自己形成したイメージ
- ② 立案者の熱意と過去の実績
- ③ 反対意見の説得力
- ④ リスクのスケール
- ⑤ 他社の事例、バンドワゴンで海外進出するのは気楽な意思決定。

現実には、バンドワゴン型が依然としてみられる。失敗しやすい。

5. 人材のリクルート

日本側が経営権を有する海外子会社は、自社からの出向社員、現地採用のプロフェッショナル(管理職と専門職)、現地採用の一般社員、現地採用の日本語を理解できる社員から構成される。ここでは国際経営の出版物には記述されていないが、リクルート成否の背景と核心に触れる。

A) 経営陣

大多数の日系企業は社長に日本人を選任するので、経営の現地化が遅れていると批判されている。その批判が潜在意識にあるのか、先日の世界経営者会議でGE 会長・ウェルチ氏に日本人社長が「海外子会社の社長に誰を起用するか」と質問した。「現地の市場に精通した外国人を選任する」と彼は返答した。

変化の激しい現代では、グローバルな市場の変化を捉えかつ戦略対応できないと国際競争に残される。したがって現地および周辺環境発信の市場情報の重要性がますます大きくなる。本社は各拠点の情報を集約して企業全体としての資源最適配分を計画実行する。部品・素材メーカーにありがちなケースとして、企業の顧客が日系企業の場合、日本人同

士のネットワークを重視して日本人を経営トップに起用する。顧客が最終商品を製造しているので、部品・素材メーカーの最終市場情報は間接的になり易い。もちろん市場とは労働市場・金融市場も包摂する。優秀な人材をリクルートするには、企業ブランド、企業の将来性、自己の昇進可能性および雇用条件が必要条件である。GE社であれば条件を十分に満たすであろう。

日本企業特に製造業の場合、創業時に技術移転を優先するので、技術系人材を経営トップに起用しがちである。会社のさらなる発展には、人事やマーケティングの充実が不可欠となる。このポストは現地人がより適している。たとえ顧客が日系であっても。1980年代後半に自動車部品メーカーがトヨタ、ホンダ、日産に伴われて米国進出をした。数年後に黒字業績を達成したメーカーは、米国進出直後からビッグ・スリーにも部品を供給する意欲を持ってマーケティングを実践した企業が多かったという。

“The Rice-Paper Ceiling, Rochelle Kopp, Stone Bridge Press, 1994”がベストセラーになった時期がある。日系企業では日本人が君臨しているので現地人は昇進できないという意味が込められている。外国人社長の存在は優秀な人材を引き寄せる効果大きい。希望に燃えて日系企業に転職して来た外国人は、本社とのコミュニケーションに日本語で奔走する出向社員をみて、日本語の壁に悩みまた権限委譲の狭さに失望する。最近英語の社内公用語化を進める企業が出現したのは良い傾向である。

B) プロフェッショナル

筆者は20人余の外国人プロフェッショナルに面接採用試験をした。彼らは筆者の人格と会社の将来性を、社長である筆者は彼らのポテンシャルを診る。まさに真剣勝負である。経験則であるが、採用後に有用であった人材とは

- ① 金銭的条件を安易に譲歩しない人。自信の証でもある。
- ② 日系の会社あるいは創設企業で働く意義を自ら設定できている人。勤続数年で自己の目標を達成したら転職していくことがある。前向き思考の人材を繋ぎ止め得る人事政策が必要である。
- ③ 過去の職歴に不満があった事、そして今度は能力を発揮したいと正直に訴える人。
- ④ 自分が雇用されたら、グループないしは派閥？を呼び寄せるポテンシャルを有する人。
ただし、辞めるときも同一直行動をとりやすい。

下記のタイプは要注意である。

- ① 日系企業は終身雇用と思い、忠誠を前面に出そうとするタイプ。
- ② 日本人の常識では高評価の出身校に惑わされる。米国には日本人に知られていない実力校が多い。

③ ネクタイをして現場を歩きたがる技術者。日系企業にはなじめない。

C) 日本人出向社員

日本人出向社員は、現地企業従業員をみるより本社役員の一挙一動に気を配りがちであり、その醜態は現地従業員に丸見えである。一日も早く本国帰還の日々を内心願っている人がいる。彼らを「人工衛星」と呼び、日本には帰還できない「惑星」にならないよう努力を涙ぐましく続ける。しかし、この現象は日本人出向社員に限らない。筆者は日本で欧米人出向者が毎夜本国の上司に電話連絡することを見聞した。最近、現地で定年退職後その地に住み第二の仕事に励む日本人が増えて来た。日本の魅力が減少しているのだろう。海外経験をもつ企業のトップは出向社員の社内登用や処遇改善に配慮ができる。海外事業で成功体験をした人が社長になる人が若干ながら増えて来た。グローバル化にとって見逃せない傾向である。

日本ではチームワークで業務を遂行するが、日本人要員が少なく、かつ言葉もままならない未知の人に囲まれて働くので、個人の適性と能力が鮮明に現れる。外国人管理職が「あの人は能力不足だから日本へ帰してほしい。」と厳しい注文をつける。いわく付き人事が行われると、この厳しいしっぺ返しが起きる。世の中生易しくない。

入社した時点で英語を流暢にしゃべれる人は少ない。誰しも外国との業務を経験しながら英語に磨きをかける。しかし、外国語に取り組む姿勢で上達の速度は大きく相違する。少しでも上達しようと意欲を燃やし続ける人、外人社会へ積極的に飛び込んでいく人は自明に上達する。また仕事に精通している日本人が自然に上達する理想的ケースがある。外国人は日本人の中で誰が一番業務に精通しているかを嗅ぎ分ける能力がある。その人と接触できれば効率的にノウハウ移転が成功し、自分のキャリア開発になるので、言葉の障害を辛抱強く乗り越えてその日本人に教えを請いに日参する。かくして、その日本人は居ながらにして外国語に強くなるのである。

世の中に「英語が分からなくても仕事はできる。」という誤認がある。多くの場合英語に弱い上司が自己弁護の便法として発言する。英語で意志疎通ができなくては仕事が進まない。海外で成功する日本人は、外国語能力に限定すれば、

- ① 仕事はできるし、外国語を不自由なく話す。ただし、説得力ある会話を必要とする。
- ② 仕事はできるが、当初外国語を苦手とする。このタイプは上述した例のごとく上達する。
- ③ 一番の困り者は、外国語は堪能であるが、業務知識や処理能力に欠ける。赴任当初は周囲の外国人から重宝がられるので、つい有頂天になって勇み足の発言が増え、だんだんと彼らの信頼を失っていく。いわゆる「英語屋」という人種で、ネガティブに作用す

るので甚だ困る。

- ④ 自分では「ブロークンの英語で結構意志疎通できている。度胸さ。」という自己中心型も度が過ぎると失敗をする。全然通じていないけれども、外国人の方が山勘で判断しているうちに失敗の深みに嵌まっていく。

6. 人を動かす

異文化でコミュニケーションに成功した事例を紹介する。東レは1980年代後半、米国ロードアイランド州の町工場を買収し、近くに日本の技術で近代的工場を建設、そして米国市場への販売を輸出から現地販売へ転換した。全米各地から雇用されたプロフェッショナルの経歴は現地の中小企業出身者から大企業のエリートまで各人各様であった。買収したのは町工場であったから就業規則もない。賃金体系、職制、福利厚生制度などあらゆる制度を創設する必要に迫られた。同時に、かかる真空状態を狙って労働組合が誕生する素地を懸念せざるをえなかった。筆者は制度設定のための人材委員会を発足させ、日本人出向者と米国人管理職から数名ずつ人選をした。もちろん、リーダー的役割は米国人としたが、この機会に日本人には米国企業風土を学ばせ、米国人には日本企業の経営理念を知らせる意図があった。また、委員会は生きた英会話の教室としても役立ったのである。意見の対立があると、双方から社長である筆者に調停を求めてくる。討議を繰り返す中で、筆者をはじめ日本人管理職は異文化間の共通点を見出すことができ、その後の経営に大いに役立った。

赴任後2年目に労働組合設立の動きが察知された。この頃米国製造業では労働組合運動は下火であったとはいえ、新会社創設直後に手続的負担が増えることは何としても避けたかった。当時約300名の労働者を雇用していた。筆者は「10人ずつのグループと面談し意見交換する。しかし英語によるコミュニケーション能力に不安があるので、米国人・人事課長を日常英語から小生の理解できる英語に翻訳してもらうため同席させる。」という意向を、米国人管理職に話したところ全員反対であった。しかし、「安請け合いは絶対にしない」と彼らを安堵させて実行に移した。この対話を通して従業員の不満を聞く事ができるとともに、彼らに会社の将来像を説明し不安をなくさせる事ができた。その後労働組合は設立されていない。

インドネシアの日系繊維会社のケース。従業員から時々「コーランの教えではかくあるべし」という待遇改善などの要求があった。社長のA氏は要求の一部に不合理さを感じていたが、正面から反対もできず悩んでいた。そこで彼は一念発起して、インドネシア語でコーラン経典を読むことにし、約2年後にはコーランの教義を何とか理解できるようになった。A氏の異文化を理解しようとする態度に従業員は敬服し、両者の距離は大いに短

縮するとともに、不合理な要求が激減したという。

“異文化の懷に飛び込んで、両者の共通点を見出し、そこに共感を持続することが異文化コミュニケーションの成功を引き出す。”ことを3つのケースが示唆している。

7. 経営課題

毎日のようにどこかの企業が事業縮小や工場閉鎖に揺れ動いている様子が報じられている。時流への勇み足や乗り遅れが致命傷となる。最重要の経営戦略は、時流を読みコア・コンピタンスの配分と集中にある。事業の展開は市場プル型と技術プッシュ型があり、いずれも市場への深い洞察力が必要である。ウエルチ GE 会長の日経新聞10月連載、“私の履歴書”を読むと、彼が公平な人材発掘と育成、そして結果重視の人材活用に大きなエネルギーを注力したことがわかる。そして業界で一位にならない事業は切り捨てて来た。

筆者が米国人との交流経験から得た情報をもとに、日本企業に欠けている人材と組織について述べる。

A) 個人の業績評価に直接関係する予算設定

製造業の場合、インプット（コスト構成要素の単価と使用量）及びアウトプット（販売単価と売上量）の予測値を決めて予算を設定する。一般的に第一次段階では、営業部署が過去の実績を直線延長した売上量の予測値に顧客の今後1年間の増減見通しを加味して予算値とする。各部門からの集計値を総計して企業業績の予算値を算出すると、ほとんどの場合経営者の思惑以下となる。

第二段階では、経営トップからの、例えば「あと5%上乘せ」という指示が下る。「保守的あるいは賢い？」営業スタッフはこの指示を予想していたので、余裕分を吐き出して指示に応える。しかし「真面目すぎる」営業スタッフは四苦八苦の挙げ句、実現可能性の低い予算値を再提出する。最終段階で、社内の修正作業結果と雰囲気 considering、例えば「4%アップ」で決める。予算の決まり方は企業風土に影響されている。各社の期末予測値と実績値の相違を検証すれば企業特性が想像できるだろう。

もし上述した予算設定を米国の子会社で実行すれば混乱が起きる。米国流年俸の決め方では、予算対比プラスかマイナスかで成果報酬が大いに影響されるからである。「保守的に設定しておけばプラス確率が大きくなる」のでは、と筆者がいえば、「本社のある部署が市場動向や経済統計を活用して各部門の予算値をチェックするので、保守的予算は承認されない」と大企業出身者は答えた。1994年東南アジアで通貨危機が起きたとき、欧米系企業は日常の財務管理システムが確立しているので右往左往しなかったという。それに比べて日系企業はリスク管理意識が乏しく影響を受けやすかった。国際市場企画や国際資金管理のスタッフ充実が必要である。

B) 市場トレンドと企業の盛衰

トレンドの把握をより精度高くする一つの方法を提言する。そのためには、顧客の先の市場についての情報を、企業自身が収集できる能力を持つことである。特に中間素材や部品供給企業に当てはまりやすい。米国で採用したプラスチック・フィルム部門マーケティング部長はフィルムの加工メーカー（我が顧客の川下市場にあたる）を技術指導している技術者を同時に雇用することを要求して来た。最終市場情報を直接収集できた利益は大きかった。従来の日本的慣行では、良好な顧客関係を懸念して踏み切れない。熾烈な国際競争に勝つには、新製品開発や市場予測に役立つ人材を企業の二次・三次の市場から求めるべきである。

C) “Rice-paper ceiling” 脱却

内々にこもりがちな日本的風土を変えるにも、国際的人脈形成が必要である。具体的には海外経験ある人材を経営者に積極起用すべきである。過去には海外勤務をすると本社事情に疎くなり昇進レースから離脱するといわれたが、近年海外事業で成功したり、海外勤務中に資質を発掘された人が後年社長にまで昇進している。“Rice-paper ceiling”を固執している日本企業はほとんど無いと筆者は思う。しかし外国人を経営陣に起用できない理由は

- ① 日本の技術移転を基盤とし、かつ輸出から現地生産へ転換した子会社では、本社とのコミュニケーションが極めて重要な業務である。言葉、既成人脈、慣行など外国人には障壁が高い。
- ② 取締役の選任は、現実的には、社長の専管事項である。また日本人との競争となると、社長との接触機会が少ないと不利になりやすい。
- ③ 社長が芯からの国際感覚を備えていない。
- ④ 日本人好みの外国人を人材採用や育成してきたので、“仕える”タイプに偏る傾向がある。一部の企業を除いて企業ブランド力が無いため人材選考の範囲が狭く、多彩な人材雇用ができない。
- ⑤ “Rice-paper ceiling”のイメージが強いので、外国人の向上意欲を減退させて来た。

近年“Rice-paper ceiling”を突き破る傾向が生まれつつある。英語の社内公用語化、国際派の経営トップ、買収・合併・現地経営経験における多彩な人材との出会い、そして日本語を習得する外国人などがその背景にある。しかし、人の現地化はおろか本社人事の国際化は遅々としている。

やはり日本文化は孤立しているからだろうか？

8. まとめ

「近代化はするが西欧化はしない」日本文化の特異性はグローバル・ビジネス上の足枷ではない。

日本国家は“和魂洋才”で近代化を進めて経済大国になった。“和魂洋才”の課題は、一方的に導入された洋式文化を吸収するのではなく、日本文化の積極的な発信をしつつ異文化との間で“WIN-WIN”関係を築くことである。“ジャスト・イン・タイム”や“TQM”はその好例である。しかし、SCM や ISO までに再開発するエネルギーに欠ける。

グローバル・ビジネスにおける外国人の積極活用が進めば日本文化の理解者が増加する。同時に、日本人の中から国際的発信力のある人材が増えれば“WIN-WIN”の範囲が拡大する。

以上