

シリーズ インド戦略を考える 5

# 経営戦略とグローバル人材育成

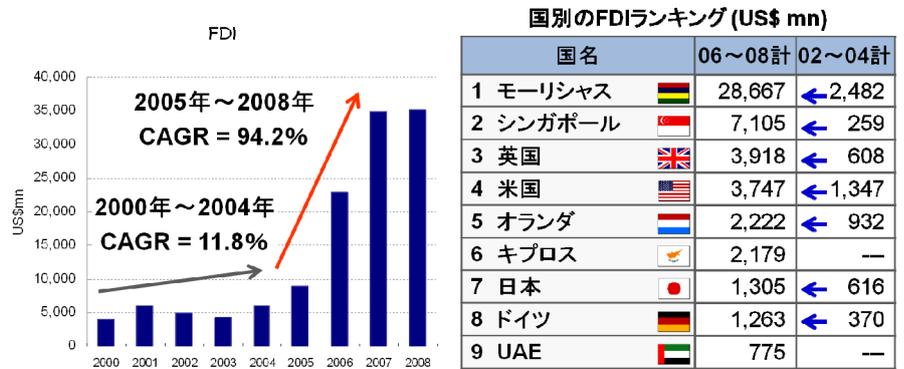
国際事業本部 国際ビジネスコンサルティング室

チーフコンサルタント 佐々木 隆彦

「失われた20年」。日本のGDPは長きに亘り停滞を続け、既に経済一等国の座から（見かけ上）転げ落ちた感がある。対照的に、中国やインドは年率10%程度の成長を謳歌し、わが国とよく似た産業構造の成熟国ドイツですら着実に成長している<sup>1</sup>。また、少子高齢化で、日本人口は2050年に1億人を割り込むとの試算もある<sup>2</sup>。このままでは国内市場はますます縮小し、生き残りを掛けて海外事業に重点置換する企業は更に増えるであろう(図表1)。

(図表1) インド向海外直接投資(FDI)実績

- 対インドFDIは2008年に350億ドルにまで伸長(2005年～2008年の年平均成長率:CAGRは94.2%)。先進各国とも対印FDIを大幅に増やしている

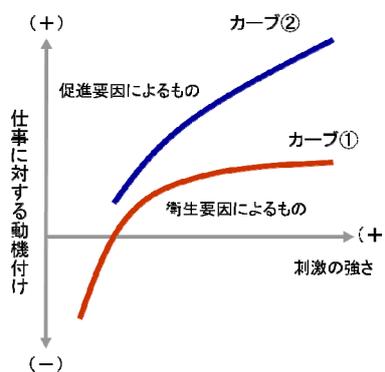


(出所) Government of India, Ministry of Commerce & Industry, Dept of Industrial Policy & Promotion "Fact Sheet on Foreign Direct Investment"

企業が自国以外で成功するには、ホスト国スタッフの有効活用が欠かせない。海外現地法人におけるエクスパット(Expatriate)の最重要使命のひとつに、有能人材のアトラクションとリテンション(Attraction & Retention: A&R)がある。インドの著名大学院 IISc. (Indian Institute of Science) のアキレッシュ教授 (Professor Akhilesh) は、「インド工科大学(IIT)出身者などの有能人材は、就職先を選ぶ際に、高い給与や充実した福利厚生もさることながら、『誰と一緒に働くか』を気にする」と述べている。つまり、上司や同僚の質が、人材の引付・引止めにも大きく影響するというのである。

(図表2) ハーツバーグ理論

- ハーツバーグ理論は人財の引付け・引止めを考える際の有効概念のひとつ
- 仕事に対する動機付けは「衛生要因」と「促進要因」の組合せで効果が出る



衛生要因	不十分なら文句出るが、充実しても無感動 ■ 賃金 ■ 労働条件、労働環境 ■ 福利厚生 ■ コミュニケーション など
促進要因	不足しても文句出ないが、充実したらヤル気が出る ■ 参画、没入 ■ 責任・権限 ■ 職務充実・拡大 ■ 承認 など

<sup>1</sup> 「National Accounts Main Aggregates Database 1996 – 2010」 United Nations Statistics – National Accounts

<sup>2</sup> 「国土の長期展望」国土交通省 国土計画局 国土審議会政策部会長期展望委員会 平成 23 年 2 月 21 日

筆者は最近、インド企業が実践するA&R施策を知る目的で(図表2)、ハーツバーグ理論の「衛生要因」と「促進要因」の観点から、複数のローカル企業へのインタビューを試みた。その結果、各社は総じて万国共通の汎用施策とインド特有の施策とを巧みに組み合わせていることが分かった(図表3)。特に、「従業員の家族<sup>3</sup>を巻き込んだ

(図表3) インド特有のAR施策

		インド的	一般的
「衛生要因」 刺激策	■ 見栄えの良い履歴書作りを支援する(経験、ポストの付与)		○
	■ 清潔な職場、食堂、お祈り場所、送迎バスサービスなど充実した福利厚生		○
	■ 風通しの良い社内コミュニケーション、オーブンドア・ポリシーの実践		○
	■ スキル構築を支援するための研修制度の導入・実施		○
	■ 中高年の「郷土帰り」を支援するローテーションの実施(親の世話をするため)	○	
「促進要因」 刺激策	■ 家族を巻き込んだ各種イベントの実施、家族を讃えるメッセージの継続発信	◎	
	■ 誰と一緒に働くかが重要(支援型の上司と同僚の存在)		○
	■ 誇りの持てる社風を醸成することが何より大切		○
	■ 職務充実・拡大のためにチャレンジングな仕事を与える		○
	■ チームワークを奨励し、全員参加の社風を醸成する(QCC,提案制度を含む)		○
	■ 部下を育成できるマネジャーへの脱皮指導・訓練(インドだから逆に効果的か)	(△)	○
	■ チームワークの基盤である平等主義の実践(インドだから逆に効果的か)	(△)	○
	■ 「国や社会を良くするために一緒に頑張ろう」というメッセージの継続発信	○	
■ 同僚・家族が明らかに認識する形で褒美を与える(衆目を気にする性を刺激)	◎		

各種イベントの実施」や「国や社会を良くするために一緒に頑張ろう」というメッセージの継続発信」が、インド特有のものとして印象深かった。特徴的な施策は他にもあるが、それらを括るキーワードを敢えて挙げるとするならば、「家族」と「一丸」が適当と思う。これらはどちらも、わが国が経済一等国に駆け上がった時期にもてはやされた日本的システムの中核をなすもので、我々には馴染み深い言葉だった。自国の勢いが弱まり、自信喪失気味の日本人が忘れかけている将にその考え方が、現代インドのA&Rコアになっているのは面白い。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング(株)は、早稲田大学政治経済学術院の白木教授のご協力を得て、中国、タイ、ベトナム、インドの四カ国に進出している日系企業で働く、大卒以上の現地人ホワイトカラー(各100名程度)に「上司に対する満足度調査」<sup>4</sup>を行った。その結果は必ずしも芳しいものではなかった。具体的には、実務遂行時に求められる「状況調整能力」はまずまずだが、異文化対応時や社会生活で発揮されるべき「文化認識力」「自己調整能力」や「感受性」<sup>5</sup>の3点が不十分と見られていることが分かったのだ。この評価には、誰もがなんとなく納得するであろう。

しかし、従業員満足度を上げんがために、自分らしさを抑え、大衆迎合姿勢に敢えてシフトすることがあるならば、それはいかなるものか。外国語を流暢に操り、非言語コミュニケーションを卒無くこなすだけでは、いかにも薄っぺらで頼りない。異文化で成功するためには、外国文化に興味を持ち、敬意を払わねばならないのは当然だが、自文化をしっかりと主張することも決して忘れてはならない。

どこでも通用する汎用施策も重要だが、各国の文化や風土を背景に、長きに渡って培われてきた固有の手法を軽視してはならない。「らしさ」を失った個体の魅力は半減する。企業の場合も然りである。自社の強みやユニークさを前提にした異文化マネジメントでないと、有能スタッフのアスピレーションが刺激されることはない。

世界で勝ち残りを目指す企業には、自社の文化や伝統を十分理解したグローバル人材の育成に力を入れて頂きたい。

(当社発行「GLOBAL Angle」2012.4より転載)

<sup>3</sup> 日本人とインド人とは家族の認識が異なると言われていた。日本は核家族で4~5人をイメージするのに対して、インドは大家族で100人程度を想定と言われていた

<sup>4</sup> 「Q&A 海外進出企業のための 現地スタッフ採用・定着と駐在員育成のポイント」佐々木隆彦、藤井恵 著(清文社)

<sup>5</sup> 「異文化間能力」測定を試み、「現代のエスプリ」299 山岸みどり、井下理、渡辺文夫 著(至文堂)

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。