

日本企業のグローバル展開に伴う 労務課題とその対応

今日、日本企業の多くが、将来に亘って持続的に成長・発展していくために、事業をグローバルに展開する必要性を強く認識している。既に多くの日本企業が海外に進出しており、また、今後、更なる成長を求めて海外進出を予定している企業も少なくないのではないだろうか。日本企業が海外に進出するにあたっては、物流、材料調達や販路の確保といった課題は、進出前に十分検証され、立ち上げにあたってこれらが最も大きな課題として重点的に取り組まれることが一般的である。一方、労務問題は比較的重要視されておらず、現地の人事責任者に任せっきりにしてしまう、あるいは人事の専門家ではない現地法人の経営責任者や財務責任者が、片手間で対応している企業も少なくない。

しかし、この労務問題が、海外に進出した日本企業にとって大きなリスクとして顕在化してきており、海外事業の成否を左右する要因になってきている。例えば、現地の労働関連法を十分に考慮していない人事制度を導入し、結果として重大なコンプライアンス違反が発覚して行政からの指導を受ける、多額の投資を行い育成した人材が突然退職を申し出る、といったことは、今日多くの日本企業で直面している課題といえる。さらに近年では、従業員の不満がストライキや暴動にまで発展し、当該国での事業存続の危機に瀕するような事態に至るといった事例も起こっている。

本稿では、日本企業が海外に進出するにあたって直面する特徴的な労務課題と、それに対してどのような視点を持って解決していくべきかについて考察する。

(日本企業が海外で直面する特徴的な労務課題)

- 【課題①】現地労働関連法や労働慣習・国民性を軽視した人事制度を導入する
- 【課題②】優秀な人材が流出してしまう
- 【課題③】本社からの駐在員と現地採用スタッフの間でコミュニケーションがうまく取れない
- 【課題④】従業員の不満が鬱積した結果、ストライキや暴動に発展する
- 【課題⑤】日本本社側のグローバル化への対応が遅れている



1. 海外における労務課題解決の視点

先に提示した「日本企業が海外で直面する特徴的な労務課題」を解決するための視点について考察する。

【課題①】現地労働関連法や労働慣習・国民性を軽視した人事制度を導入する

日本企業の海外進出にあたり、安易に日本の人事制度をそのまま海外に適用しようとする企業は少なくない。日本本社で導入されている人事制度は、日本の労働関連法に準拠したものであり、諸外国に完全に適用できるものではないことを押さえておきたい。特に発展途上国においては、日本よりも労働者を手厚く保護する法整備が進んでおり、日本の制度をそのまま導入した結果、重大なコンプライアンス違反が後々発覚したり、想定外のコストを発生させたりするケースが後を絶たない。また、国によって労働慣習や国民性が異なり、従業員のモチベーションに強く影響する福利厚生制度は、それぞれの国によって異なることにも着目する必要がある。従業員のモチベーションを喚起する目的で導入した制度が、逆に意欲低下につながるケースも散見される。

これらを未然に防ぐためには、制度導入の段階から、現地の労働関連法や労働慣習に精通した専門家の見解を取り入れながら人事制度を構築することが必要である。日本での経験則に基づいた固定概念を捨て、進出先の国で「活かした」人事制度を構築することが、その国で事業を発展させていくための大きな成功要因となる。また、制度構築にあたっては、現地採用スタッフのキーパーソンとともに議論を重ねることが極めて重要となる。現地採用スタッフの意見も十分に取り入れながら制度を構築していくことで、人事に関する会社と従業員との認識ギャップを埋めることにつながるだけでなく、そのスタッフ自身が当事者意識を持って制度の円滑な運用に寄与することにもつながる。完成した人事制度の中身も大事だが、その制度構築のプロセスが極めて重要となる。

【課題②】優秀な人材が流出してしまう

海外の労働マーケットにおいては、外資系企業も多数進出しており、日常的に人材の「奪い合い」が発生している。将来の幹部候補となる従業員を採用し、日本への研修派遣など多額の投資を行ったにもかかわらず、他社からの高オファーを受けて人材が流出するというのは、海外に進出した日本企業の多くが抱える悩みの1つである。優秀な人材が定着し、事業を牽引する中核にならなければ、その国における事業の成長や経営の現地化を困難なものにしてしまうだろう。

優秀な人材を引き留めるには、心理的・物理的側面双方からの動機づけが必要となる。心理面でいうと、本社だけで経営の意思決定を行うのではなく、意思決定に優秀な現地採用スタッフを巻き込むなど、目に見える形で本人に対する期待を伝えることが極めて重要となる。実際に現地採用スタッフの意見を取り入れながら意思決定を行うことで、当事者のモチベーションが上がることはもちろん、周囲のメンバーに対しても、会社が現地採用スタッフとともに経営を進めていこうとする姿勢が伝わり、組織としての一体感醸成などの好影響をもたらす。また、物理的側面では、限られた報酬原資をいかに優秀な人材に配分するか、という視点に立った思い切った制度の構築が求められる。海外においては、一定の人材流動性は容認しつつ、事業の成長や経営の現地化に不可欠な人材に対してより重点的に配分することが、優秀な人材の定着につながると考えられる。

【課題③】本社からの駐在員と現地採用スタッフの間でコミュニケーションがうまく取れない

海外で発生する労務問題の多くが、このコミュニケーションの問題に起因する。後述するストライキや暴動なども、従業員とのコミュニケーションがうまく取れなかった結果が招いている部分が多い。現地採用スタッフとコミュニケーションがうまく取れない原因を言語の壁で説明しようとする駐在員が多いが、本質的な問題は言語だけではない。

現地採用スタッフは、日本とは異なる文化の元で生活しており、日本流のマネジメントやコミュニケーションスタイルをそのまま適用しても困惑することが多い。バックグラウンドが異なる現地採用スタッフに、こちらのルールを100%理解して欲しいといっても不可能だという前提に立つことが重要である。特に初期段階においては、たとえ語学力に十分な自信がなくても、時間をかけて根気よくコミュニケーションを取ること、また、一方通行のコミュニケーションに陥るのではなく、スタッフの意見も聞きながら、相互の認識ギャップを測るコミュニケーションが求められる。さらに、円滑なコミュニケーションを図る上で極めて重要なことは、相手を尊重(リスペクト)する、ということだ。現地採用スタッフは、自分と異なる文化を持つ日本企業で勤めることに少なからず不安を感じている。その中で、リスペクトされずに指導と称して一方的に怒鳴られたりすれば、著しくモチベーションを低下させてしまうだろう。日常の業務において指導を行うことは重要だが、相手に対するリスペクトの気持ちを持つことを忘れてはならない。最近では、渡航前の駐在員に向けて、海外でのコミュニケーションやマネジメントについての研修を実施する企業も多く、海外ビジネスの成功に大きく寄与しているとのコメントも多数寄せられている。

【課題④】従業員の不満が鬱積した結果、ストライキや暴動に発展する

従業員の不満が鬱積した結果、ストライキや暴動に発展してしまい、最悪な場合は一時的に事業活動が停止してしまうことがある。また、人件費の上昇による経営への負のインパクトをもたらす、さらには事業撤退に至るケースも散見される。しかしこのような事態が発生する前にリスクを予測できるケースも少なくない。

先にコミュニケーションに関する課題について述べたように、コミュニケーションを適切に行うことで、従業員の中にある潜在的な不満を把握することは可能である。潜在的な不満を把握できれば、その不満が蓄積される前に会社として必要な対策を講じることが可能となる。また、ストライキや暴動に発展するという事は、契機となる事象が必ずある。日本では当たり前に行っている人事制度変更、組織変更や配置転換等がきっかけとなるケースも多く見られ、海外でこのような施策を実行する際には、事前に丁寧な趣旨説明や、現地採用スタッフからの意見収集のプロセスを経ることが重要となる。1つひとつの施策や言動が思わぬ結果を招くことがあるため、細心の注意を払うことが必要だ。また、ストライキや騒動に発展する前には、必ず何らかの兆候が現れるものである。日頃から、従業員の言動の変化に留意し、兆候を察知したら速やかに対処することが求められる。

【課題⑤】日本本社側のグローバル化への対応が遅れている

ここまでは、海外に進出した日本企業が現地で発生する労務課題を解決する視点について考察してきた。しかしながら、グローバル展開を意思決定している日本本社側にも、グローバル要員の不足、海外オペレーションに対するサポート体制の不備、事業のグローバル化に追従できずに国内課題対応が中心となってしまっている人事部門など、日本本社側がグローバル化できていないことが、海外での労務問題を間接的に誘発しているケースもある。

日本本社側がグローバル事業展開を適切にサポートし、特に労務問題に関しては日本本社の人事部門が海外会社のアドバイザー的な役割を果たすことができれば、海外の労務問題が深刻化するのを防ぐことが可能となる。そのためには、国内課題を中心に対応してきた人事部門を、グローバル課題にスピーディに対応できる機能として変革させていくことが求められる。現地中心に、日常オペレーションの課題解決に取り組むことは重要だが、日本側を事業のグローバル化に対応した体制に変革することが、日本企業のグローバル事業の発展には欠かすことのできない成功要因となる。

2. おわりに

ここまで日本企業が海外に進出した際に直面する特徴的な労務課題と、課題解決の視点について考察してきた。これらの課題を放置し必要な対策を講じなければ、労務リスクはさらに増大し、単に労務問題としてではなく、大きな経営リスクとして表面化し海外における事業運営に重大な影響を及ぼしかねない。課題に対し適切な対策を講じリスクを最小化することが、既に海外進出を行っている企業、また今後海外進出を予定している企業には求められている。

KPMGコンサルティング株式会社

ディレクター 油布 顕史

マネジャー 山内 英彰

KPMGコンサルティング株式会社

東京本社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL : 03-3548-5305

FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所

〒451-6031

名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー

TEL : 052-571-5485

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2014 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.