

アジアの人材 マネジメント

執行役員アジアシステム事業本部長

東山茂樹



2007年、2回ほどインドに出張する機会があった。インド出身の部下やインド企業の方に接する機会はこれまでも多くあったが、実際にインドの地を踏むのは初めての経験であった。バンガロール、プネなどの都市を訪れるなかで、大学やIT（情報技術）教育機関、企業の研修施設を見学することができた。そこで強く印象に残ったことは、成長著しいアジアの国々に共通する街の活力と、学生や若者の生き生きとした表情である。

インドはBRICsの一つとして、中国やロシアとともに、その成長力が注目されることが多い。人口は、すでに11億人を超え、今後も増加を続けるといわれている。人口の構成を見ても、若い年齢層の占める割合が非常に高い。このため、大学・大学院などの高等教育機関への進学率は低くとも、そこで学ぶ学生の絶対数は少なくない。今後、経済発展とともに教育水準が高まれば、高等教育を受けた人材は大きく増加すると考えられる。このような人材は、インドおよびインド企業の発展を支える重要な資源となろう。

一方で、日本の状況を見ると、若年層の減少は避けられない。総人口が減少に転じたことは記憶に新しいが、若年層の人口は、総人口に先行して減少傾向に入っている。たとえば、おおむね大学卒業時の年齢に相当する22歳人口を見ると、1995年の204万人から、2005年には148万人に大きく減少している。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（出生中位〈死亡中位〉推計）」によれば、2015年には122万人へと減少し、2035年には90万人と、100万人を下回る。

大学卒業生数の増加が期待できない一方で、企業の採用意欲が高まり、近年の採用市場は、企業にとって厳しい状況にある。日本の新卒学生という限られたパイを企業が取り合っている。日本企業は、物やお金といった経営資源については、海外からの調達を進めてきているが、同様に、人的資源についても海外に視野を拡げることが必要であろう。これまで以上に海外、特にアジアの人的資源の活用を考えなければいけない時期にきているのではないか。

アジアの人的資源を活用するうえで、まずは、各国の慣習や人材の特性を理解することが欠かせない。コミュニケーションのスタイルの特徴は何か、何に動機づけられるか、仕事や会社に対してどのような価値を持つか、等々である。もちろん、人材マネジメントの基本は、相手が日本人であろうと、日本以外の国籍を持つ人材であろうと共通だろう。しかしながら、日本人であっても、部下の個々の特性を把握してマネジメントすることが大切であるように、アジアの人材も、それぞれの特性を理解する必要がある。

筆者は、数年間のアジア拠点での駐在経験がある。駐在先に派遣された日本人社員はごく少数であり、部下の国籍は、中国、シンガポール、インド、フィリピンなど多様であった。日々の業務はもちろんであるが、終業後の飲食や休日まで接する機会を持つことができた。実際に彼らと接してみて感じるのは、基本的なところで大きな違いがあるわけではないが、一方で、彼らの持つ能力を最大限に活かすためには、日本人を相手にする以上

に、相手を理解するための意識が欠かせないということである。

また、人的資源の活用は、自社あるいは100%子会社での直接雇用という狭い範囲に限定して捉えるべきではない。アジアの人材のマネジメントに長けた企業への資本参加や業務提携といった方法もある。野村総合研究所（NRI）においても、日本あるいは上海、シンガポールといった海外拠点での直接雇用はもちろんであるが、業務の一部を委託する海外のパートナー企業においても、数千人の単位で、アジアの優秀な人材が活躍している。彼らが付加価値拡大に大きく貢献していることは間違いない。

自社の人的資源の対象範囲をどのように捉えるのか。日本の過去を振り返ると、1986年の男女雇用機会均等法施行が一つのきっかけとなり、徐々にではあるが性別によらず人材を活用する動きが広がった。現在では、多くの女性管理職が活躍している。対象範囲を日本のなかで考えると、人的資源の量は非常に限られたものとなる。アジアの人材を含めて捉えることができれば、大きな広がりを持つ。

アジアの人材のように多様な人材をマネジメントすることは容易ではない。企業がそのような能力を身につけるまでには、試行錯誤を重ねる必要もあろう。しかしながら、彼らの持つ能力を活かすマネジメントができるようになれば、それは、簡単には真似できない競争力の源泉となる。各企業に合った方法で、少しずつでも取り組み始めることが大切ではないか。

(ひがしましげき)