

Works
Report

2013

「海外現地法人の
経営を担う人材の
採用メカニズム」
研究報告書

Research reports
on the recruiting mechanism
of the executives for overseas subsidiaries

「海外現地法人の経営を担う 人材の採用メカニズム」

研究報告書

リクルートワークス研究所

はじめに

グローバル経済化の進展に伴い、海外事業を牽引してきた人材の転職が増えている。日系企業の海外進出の歴史を考えれば以前からそのような人材が他の企業に移ることはあったはずだが、それは仕事関係者などを通じたクローズドな市場での移動であり、外部から明確に観察することは難しかった。しかし近年では、海外赴任ポジションの求人が転職サイトなどにも掲載されており、国際労働移動の市場形成の萌芽が見える。

このような国際労働移動の市場が形成され始めたのには、海外事業を牽引する人材への需要に加えて3つの要因が考えられる。1つ目の要因はグローバル化が進むにつれ、労働市場全体で海外事業に従事する人材が増加していることである。2つ目の要因は、不確実性が高い海外事業では企業が事業を縮小・撤退せざるを得ない局面があり、それが人材の輩出を促すからである。さらに3つ目の要因として、海外事業を担う人材は彼らのキャリア形成の重要な一時期、長期雇用を前提としたキャリア観ではなく流動性を前提としたキャリア観を有す外国人と密に関わるため、転職に対する心理的な障壁が下がる者が出てくるからである。このような労働市場・企業・個人三方の変化によって、おそらく20年前はこれほど輪郭がはっきりしていなかったであろう日系企業の海外事業を牽引する立場、たとえば海外駐在員や海外事業に関わる上級管理職などの外部労働市場が形成され始めているのだろう。

ところが、このような海外事業を牽引する人材の国際労働移動についての調査研究や文献はほとんど存在しない。その一因は、この層の国際労働移動の増加が比較的新しい動きであることに加え、一企業の海外事業の全容を把握することも難しいなかで、企業間の横断をとらえることは調査設計・研究の実施・コスト等全ての面でさらに困難が伴うからだろう。そこで、リクルートワークス研究所では「海外現地法人の経営を担う人材の採用メカニズム」に関する研究プロジェクトを立ち上げることにした。本稿はこの研究プロジェクトが1年をかけて実施した調査と分析の結果を報告するものである。第1部で研究プロジェクトを通じて得られた主な知見を総括として報告し、第2部で「海外駐在後の離職と転職」の調査結果を、第3部で「海外事業の経営人材の採用プロセス」の調査結果を報告する。

この研究プロジェクトによって明らかになったことは2つある。1つは、海外に適応し、事業で成果をあげられる人材のなかには、海外事業のようなやりがいのある仕事を継続できなければ離職意向が高まる者がおり、彼らは「裁量権を持って海外で事業をマネジメントする仕事」を強く望むということである。もう1つは、海外事業を牽引する中核的な人材を採用するうえでは、「経営戦略と採用活動の接続」「採用体制」、そして有能な人材の「処遇と既存人事制度の整合性」という3つの課題が存在するということである。本稿が、グローバル経営下の人材マネジメントを検討・刷新する1つの示唆になれば幸いである。

目次

第 1 部

海外拠点の経営を担う人材の採用メカニズム

—研究プロジェクトの総括に代えて— …………… p4

第 2 部

海外駐在後の離職と転職

—彼らはいかにして経営人材になったのか?— …………… p19

第 3 部

海外事業の経営人材の採用プロセス

—採用実現のための 14 の留意点— …………… p42

海外拠点の経営を担う人材の採用メカニズム

—研究プロジェクトの総括に代えて—

1. 研究プロジェクトの概要

研究プロジェクトの範囲

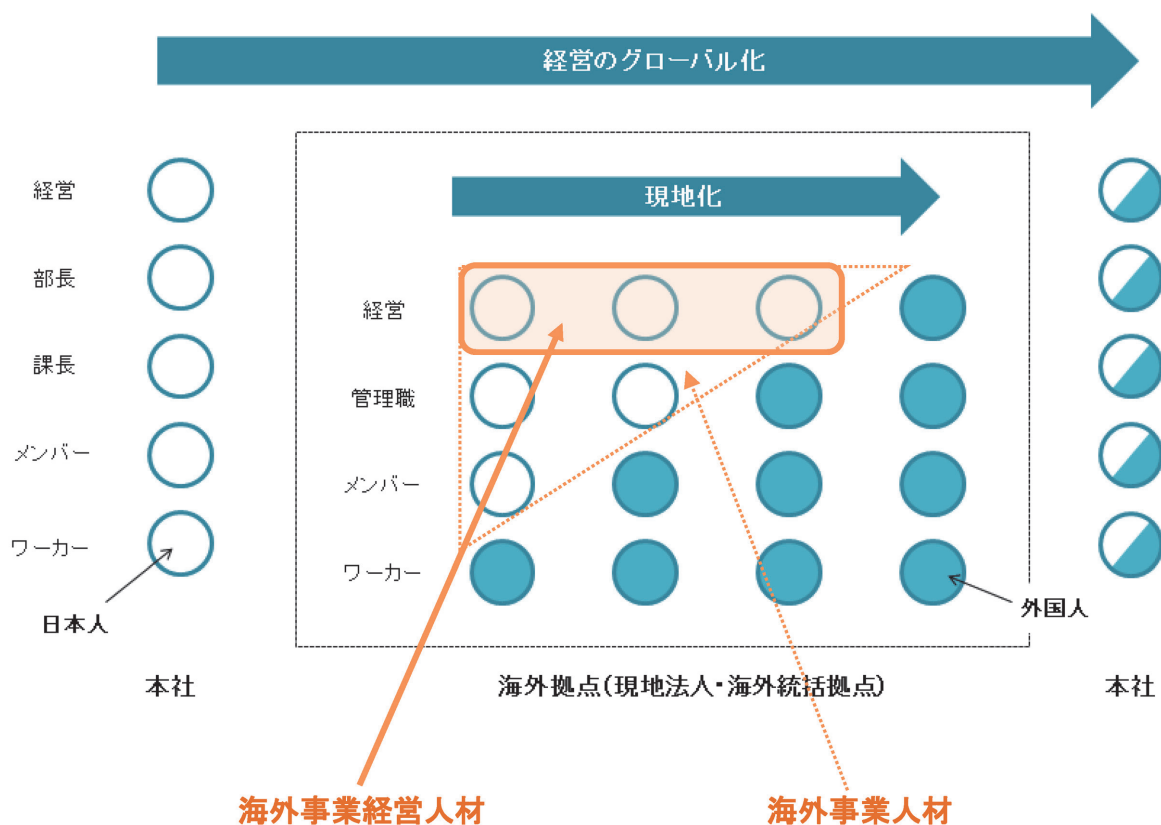
最初に、このプロジェクトでは海外事業を担うどの層の人材採用について研究したのかを明らかにしておく。図表1は、日系企業のグローバル化とそれに伴う社員の多国籍化の主なパターンを表したものである。左端は日本人を中心に日本国内に閉じた経営活動を行っている段階を示し、次第にグローバル化が進み、右端では企業内の各職務階層において外国人社員が増えている様子を表す¹。通常、事業環境が予測しにくい新たな地域に進出する企業や海外進出の歴史が浅い企業では、本社とのやり取りがスムーズな日本人を海外現地法人の役員などの上級管理職に登用する傾向がある。一方、多国籍戦略などグローバル経営が進んでいる企業では、現地国企業の買収なども頻繁に行われるため、海外現地法人の経営も外国人がつとめていることが多い。

現地化が進んだ現在でも、現地法人や海外統括拠点の上級管理職を日本人が担っている企業はまだ多い。海外事業の成長のために現地化を進める必要性が指摘されているものの、ミドルマネジメントまでは現地化できても、海外拠点の管理を担う経営層は本社との連携を円滑にはかるために日本人に任せることが少なくないためである。とりわけ海外進出の歴史が浅い企業は、海外事業の経営ノウハウを獲得するまではその傾向が強い。そこで、本研究では海外拠点の経営を担う日本人やその候補者である海外駐在員の転職と採用に焦点をあてることとした。近年、人件費を抑制するために製造業などではこれまで本社駐在員が担ってきた仕事を同じ日本人でも現地採用の者に切り替える動きが出ているが、本社採用と現地採用では給与水準やマネジメントの権限などに大きな開きがあり、両者をひとまとめに議論することは難しい。そのためわれわれの研究プロジェクトでは、より戦略的な役割を担っていることが多い日本の本社が採用する海外拠点の経営人材、具体的には社長や役員、工場長等に焦点をあてる。本研究の対象は図表1の実線で囲った部分であり、以下では「海外事業経営人材」と呼ぶことにする。さらに本研究では、海外事業経営人材を深く理解するために彼らがそのような職位に就く以前のキャリアやバックグラウンドについても考察を行う。「海外事業人材」とは、図表1の点線で囲んだ海外拠点で働く日本人駐在員全てを指す。

なお、研究プロジェクトの実施にあたり、われわれはもう1つの前提を置いた。それは、海外事業のなかでも中国事業に焦点をあてるということである。アジアは日系企業にとって生産拠点とマーケット両方の側面をもち、マーケットの成長に対する期待も高い。そのアジアのなかで日系企業の進出数が最も多いのが中国である。即座に一般化することはできないものの、中国事業を軸にした研究結果は、他のアジア各国での人材採用を検討する企業にとっても一定の示唆があると考えている。

¹ 日系企業のグローバル化を考えるうえで従業員の国籍は1つの重要な論点だが、本稿に採用における国籍差別を助長する意図はまったくない。また経営のグローバル化には、本社経営者を外国人にするなどここで述べた以外のパターンも存在する。なお、図表1はブライトンヒューマンキャピタルコンサルティング金子行宏氏へのインタビューがもとになっている。

図表1 日系企業のグローバル化と本研究の対象



報告書の構成

海外拠点の経営を担う人材の採用メカニズムを明らかにするために、われわれは主に4つのリサーチ活動を行った。第1の活動は、国際労働移動の概観を把握することを目的に、文献リサーチと並行して、海外事業人材の採用・転職支援実績を持つ国内外の人材紹介会社13社の経営者や採用コンサルタント計20名に聞き取りを行ったことである²。13社のうち1社は米国系、2社はアジア系、10社が日系の人材紹介会社である。第2の活動として、日系企業で海外赴任を経験した後に離職・転職したことがある海外事業経営人材10名を対象として、キャリアの軌跡や転職原因に関するインタビュー調査を上海と東京で実施した。また、第3の活動として、海外事業経営人材の採用支援実績が国内有数の人材紹介会社F社の求人データを分析し、さらに日系企業の中国現地法人の経営人材として採用された12名の事例についての詳細なインタビュー調査を行った。そして第4の活動として、上記3つのリサーチ活動がある程度進展した後、グローバル採用に熱心な日系企業や企業の海外進出を支援する政府機関などに追加的な聞き取り調査を行った。

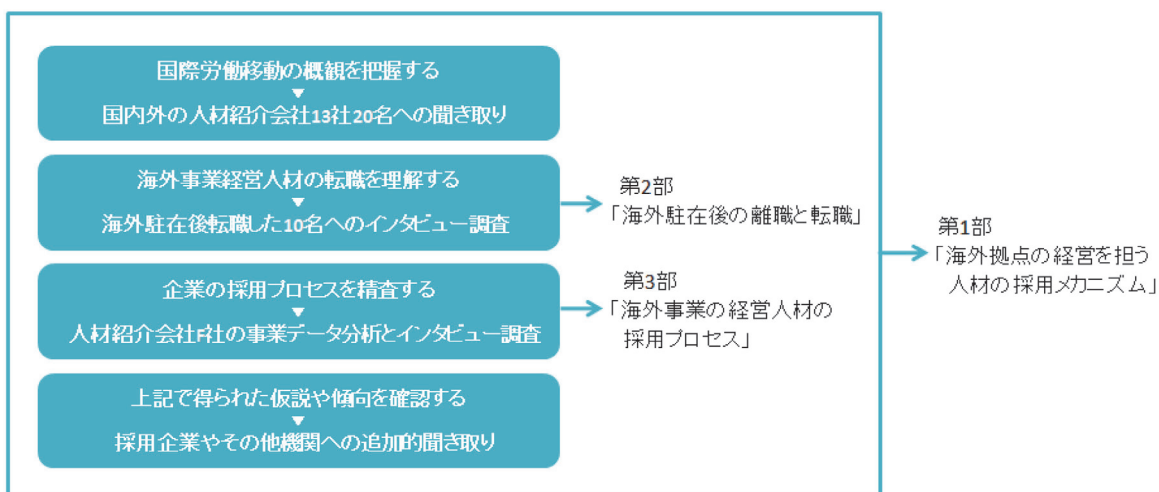
本報告書は3部構成となっている。まず「第1部 海外拠点の経営を担う人材の採用メカニズム」で、プロジェクト全体を通じて得られた知見を報告する。これはプロジェクトで実施した複数のインタビュー調査を横断した内容となっており、このプロジェクトの総括と位置付けられるものである。次の「第2部」「第3部」は、プロジェクトで実施したインタビュー調査のなかで、企業の関心が高いであろう2つの調査について詳細にまとめたものである。「第2部 海外駐在後の離職と転職」では、将来のグローバルリーダー候補者がなぜ離職し、どのようにして新たな職場を選択したのかについて分析している。

² この20人には「第3部 海外事業の経営人材の採用プロセス」でインタビューを行ったF社の9人の採用コンサルタントは含まれていない。

「第3部 海外事業の経営人材の採用プロセス」では、海外事業経営人材の採用プロセスで発生する課題を明らかにしている。「第2部」「第3部」のまとめにあたっては、具体的な状況がイメージできるよう、インタビュー調査時の代表的な発言をできるだけ引用するよう心掛けた。

なお、「第1部」は次の内容となっている。最初に、人材紹介会社F社の求人データを用い、海外事業経営人材を求める業種や企業の特徴を概観する。次に、採用候補者となる海外事業経験者達のキャリア観について、インタビュー調査から判明した主たる結果を提示する。さらに、もう1つのインタビュー調査から明らかになった、採用プロセスにおける14の採用阻害要因について説明する。最後にそれらを総合して、海外拠点の経営を担う人材の採用メカニズムとその本質的な課題について明らかにする。

図表2 4つのリサーチ活動と報告書の構成



2. 海外事業経営人材を求める企業

採用企業の特徴

初めに、現在どのような業種や企業において海外拠点の経営を担う人材が求められているのかについて分析結果を紹介する。これは人材紹介会社F社の約420件の海外事業に関わる求人データを分析した結果であり³、近年の海外事業に関わる求人の動向を示す貴重なデータである。

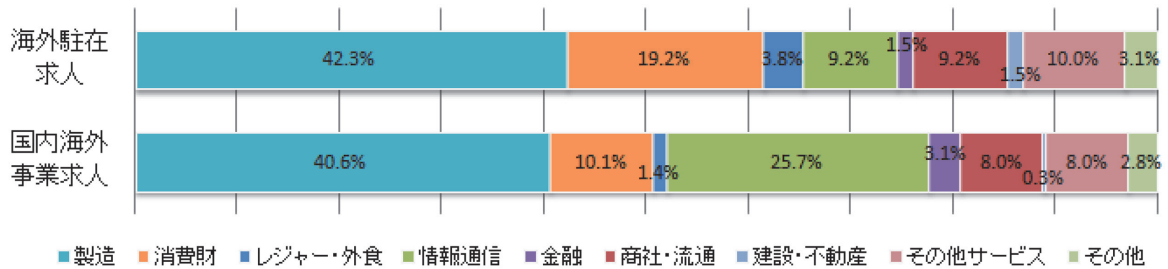
まず海外求人の業種別分類の大きな特徴は、製造業を筆頭に、消費財、その他サービス業の割合が高く、この3つの業種だけで「海外駐在求人（海外に駐在して事業を推進する求人）」全体の7割以上を占めているということである。日本の基幹産業であり海外進出の歴史も古い製造業の求人が多いことは想像に難くないが、近年は消費財メーカーや第三次産業に分類されるその他サービス業の割合が増えてきており、その動向は図表3の「海外駐在求人」と「国内海外事業求人（日本国内で海外事業を推進もしくは管理する求人）」の比較からも理解できる。一例をあげれば、消費財の海外駐在求人割合は国内海外事業求人（10.1%）の約2倍（19.2%）となっており、消費財関連の企業が積極的に海外に進出している様子が求人状況を通して確認できる。また、その他サービス業やレジャー・外食産業も海外駐在求人割合が国内海外事業求人よりも高い。この背景には、マーケット開拓や販路拡大を目指して消費

³ F社で2010年、2011年度に取り扱いのあった海外事業に関わる求人。なお、F社の海外駐在求人8割近くは役職が部長級以上の募集となっており、海外拠点の経営層の労働移動について分析したい本稿の目的と合致している。

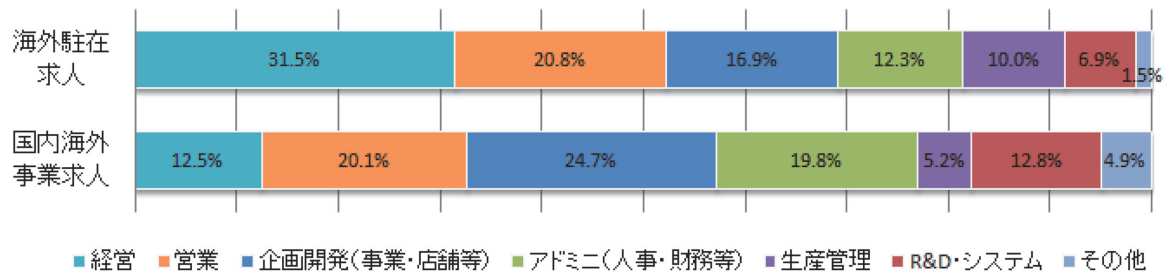
財メーカーやサービス業が中国を中心としたアジア各国に積極的に海外展開をしていることがある。

企業が海外でマーケットの拡大を積極的に進めていることは、海外事業求人職種のまとめられた図表4からも確認できる。「海外駐在求人」で最も求められている職種は経営であり、次いで営業、企画開発(事業・店舗等)となっている。生産管理は10.0%にとどまり、生産コストの圧縮よりも、営業や事業企画など、販路拡大やマーケット獲得のための求人が高いニーズがあることがわかる。

図表3 採用企業の業種



図表4 海外事業で求められる職種



出所：人材紹介会社F社の求人データ

さらに求人データの分析から、海外事業経営人材を求める企業のタイプについては、大手企業だけでなく、準大手企業やベンチャー企業の求人も多いことが明らかになっている。実際、420件の約半数が準大手企業やベンチャー企業などの大手企業以外の求人でも占められている(データ省略)。大手企業だけでなく、それに続く準大手企業やベンチャー企業の海外進出が加速化・本格化してきており、かつそれが上記で述べた消費財やサービス産業で強く起きているのが近年の動向といえるだろう。

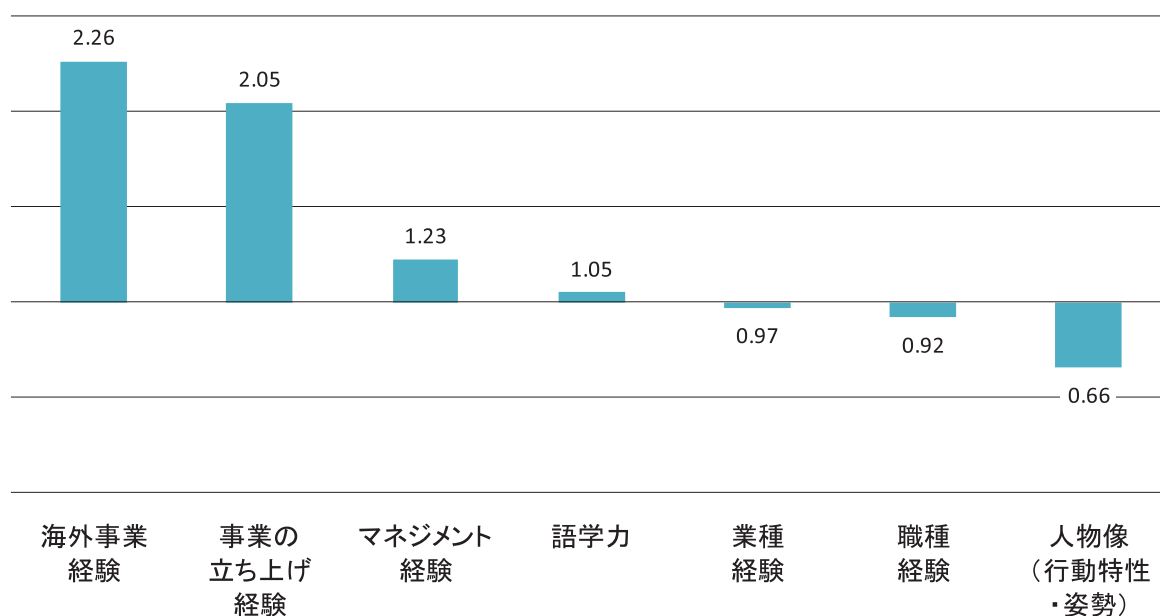
以上をまとめると、まず、現在も基幹産業である製造業が海外事業の経営人材を最も多く求めているが、近年は消費財や第三次産業であるサービス、レジャーなどの企業でも海外進出が活発化しており、これらの業種において海外駐在者の人材ニーズが高まっているということがいえる。また、求人の内容に関しても、生産コストの圧縮だけでなく、マーケットの開拓や販路拡大を目的とした仕事内容が多くなっている。さらに、海外事業経営人材を求める企業タイプとして、大手企業に堅調なニーズが認められるだけでなく、準大手企業やベンチャー企業も海外事業の経営人材を求めており、海外進出を加速化・本格化させている。全体として、基幹産業や大手企業に依然堅調なニーズがありながらも、海外進出の歴史の浅い業種や企業群で海外事業経営人材のニーズが生まれつつあることが近年の動向といえるだろう。

日系企業が求める人材

海外進出の歴史が浅い業種や企業群においても海外駐在の人材ニーズが高まっていることを前節で確認したが、では、企業は海外事業の経営層にどのような人材を求めているのだろうか。図表5は、海外事業に携わる人材に対して、日系企業がどのような条件を求めているのかをまとめたグラフである。これは、日系企業が採用にあたって求める各条件について、「国内海外事業人材」の求人では求められる割合を1とした場合に、「海外駐在人材」の求人に対する比率を数値化したものである。前述したように、「国内海外事業人材」とは日本国内から海外事業を推進・管理する人材であり、たとえば本社会計部門に籍を置きながら海外事業の収益管理を行う者などを意味する。また、「海外駐在人材」とは、海外現地法人の社長など、海外に駐在して海外事業を推進する者を表す。両者とも海外事業を担う人材であるが、その関わり方に違いがあるといえる。たとえば図表左端の「海外事業経験」という条件については、企業がこの条件を国内海外事業人材に対して求める割合を1とした場合、海外駐在人材に対しては2.26倍の求人が同項目を求めているということである。

図表5 日系企業が海外事業人材に求める条件

「国内海外事業人材」に求める割合を1とした場合に「海外駐在人材」に求める比率



出所：人材紹介会社F社の求人データ

図表5より、海外事業経営人材に対する人材要件で最も重要なことは、企業は「海外事業経験」「事業の立ち上げ経験」「マネジメント経験」の3つを強く要望しており、行動特性や姿勢などの「人物像」については、国内海外事業人材ほどは重視していないということである。つまり、企業は海外駐在人材に対しては、人物面よりも海外で事業を立ち上げ、適切に事業をマネジメントできる能力があるか否かという「スキル面」に注目しているということである。この背景には、海外事業が多くの企業にとって失敗することのできない喫緊の経営課題であり、成果を出すことが厳しく求められる仕事であること、そもそも海外事業を担うことができる経営人材の絶対数が少ないなかで、スキル面に加えて人物面の要件まで加えた場合に、採用可能性が極めて低くなることが関係している。海外駐在人材と国内海外事業人材で「語学力」「業種経験」「職種経験」について大きな差がないということは、それらは海外事業を推進する場所、日本か海外かによらず共通して求められる能力であると考えられる。また、海外駐在人

材に対して「語学力」「業種経験」などまで求めると、そもそも海外事業を担うことができる経営人材の絶対数が少ないなかで多数の条件全てを満たす人材の採用可能性が非常に小さくなるため、それらについては優先順位を下げている可能性も考えられる。

一般に人材採用においては、企業文化との相性や行動特性など人物面は極めて重要な条件であるが、候補者の絶対数の問題などから、海外拠点の運営を任せる人材の採用においては、現在のところ「海外で事業を立ち上げ、適切にその事業をマネジメントできること」というスキル面が強く要望されていることが、海外駐在人材に対する人材要件の大きな特徴であるといえる。

3. 海外事業経営人材のキャリア観と転職構造

海外事業経営人材のキャリア観

これまで企業側の視点から、海外事業の経営人材が求められる業種や企業、その人材要件を述べてきた。では、採用される側である個人は、どのようなキャリア観や希望条件を次の転職先に持っているのだろうか。企業が採用に際して海外事業経験者を強く希望していることから、本研究では、候補者となる個人も海外駐在経験のある者に絞って調査を行った（※詳細は「第2部 海外駐在後の離職と転職」参照）。

その結果、海外駐在経験者の多くは、雇用の流動性が高い海外でキャリアを積むことによって、「専門性を軸としたキャリア形成志向」や「特定国や地域に対するエリア専門性」を活かしていきたいというキャリア観を持っており、転職先の企業においても海外で「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」を希望していることが明らかになった。

さらに図表6は、海外事業を経験した者が次の転職先に対してどのような希望条件を持っているのかまとめたものである（転職が複数回に及ぶ場合はその全てを算入している）。図表6から、海外駐在経験者のほぼ全ての者が「大きな裁量権が持てること」「事業の開発・運営・拡大に携われること」「海外事業に携われること」の3点を希望条件としてあげており、企業が海外駐在人材に期待する「海外で事業を立ち上げ、適切にその事業をマネジメントできること」という内容と合致していることが確認できる。また、転職に際して「年収や待遇が向上すること」をあげる者は最も少なく、海外事業経営人材は収入以上に仕事内容を重視する傾向がある。つまり、「仕事内容」という点において企業と採用候補者の間に大きな齟齬はなく、お互いの期待は一致しているといえる。

図表6 海外駐在経験者の転職先への希望条件

転職先への希望条件	人数
大きな裁量権が持てること	8名/8名
事業の開発・運営・拡大に携われること	8名/8名
海外事業に携われること	6名/8名
前職と同様の業種や職種で働けること	5名/8名
前職とは異なる業種や職種で働けること	5名/8名
年収や待遇が向上すること	2名/8名

※転職が複数回に及ぶ場合はそのうち1度でも希望していた条件を合算

出所：「海外駐在後の転職に関するインタビュー調査」

以上のように採用の候補者である海外事業経営人材は、それまでの海外駐在経験から経営者として事業を包括的にマネジメントしていく仕事を志向しており、これは企業側の求める人材要件と合致している。そのため企業が海外事業の経営人材を採用するための最も重要なポイントの1つは、彼らに任せる「仕事内容」であり、「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」を約束できるかが採用成功の要になるといえる。

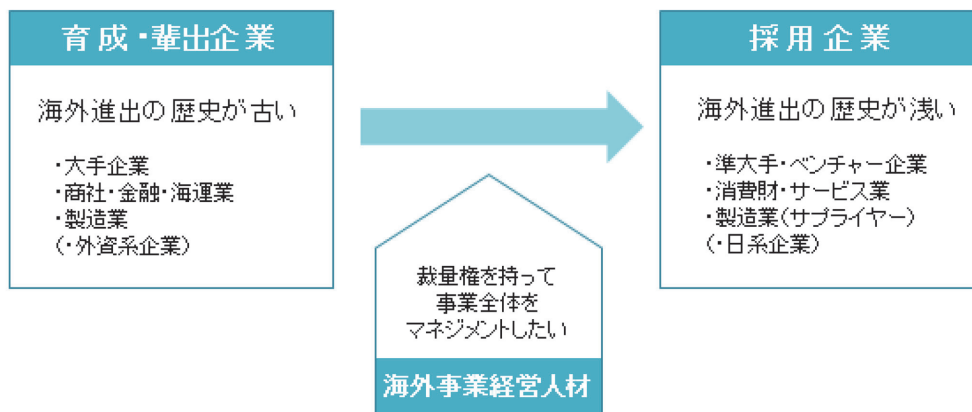
海外事業経営人材の転職構造

では、上記のように事業全体をマネジメントするような仕事をオファーすることができれば、どのような企業でも海外事業経営人材を採用することができるのだろうか。とりわけ前述したような海外進出の歴史の浅い業種や企業群でも海外事業経営人材を採用することができるのだろうか。このことを考えるために、まず海外事業経営人材の転職構造について見ておこう。

既に見てきたように近年、従来に比べ事業規模の小さい企業やサービス業などで海外事業経営人材の採用ニーズが高まっている。そして実際、そのような企業群に大企業や異なる業種から転職している海外事業経営人材は多い。その背景には、転職する個人と採用する企業両方の事情がある。まず個人側でいえば、海外事業経営人材は海外事業の歴史が古く、海外人材の育成に長けた資本力のある大手企業出身者であることが多い。しかし、彼らはそのような大手企業において自分の実現したい働き方ができないからこそ離職するのである。それゆえ、同じような状況が再び起こる可能性のある同業種の大手企業が、転職先の最有力候補に必ずしもなるわけではない。また、海外事業経営人材が持つ海外での事業マネジメント経験や特定国や地域に対する「エリア専門性」は、汎用性の高いスキルであるため、それらの能力を軸にすることによって、前職とは異なる業種へ転職も可能になる。次に採用する企業側に目を向けると、まず海外進出の歴史が古い大手企業は自社内の人材層が厚いため、わざわざ外部から人材を採用するニーズは低く、場合によっては外部からの採用自体が「リスク」だと考える。これとは逆に、これから海外進出を加速化、本格化させたい準大手企業やベンチャー企業などは、海外事業を任せられる社内の人材が少ないため、大手企業で実績を残してきた海外事業経営人材を雇うニーズを有している。

このように資本力のある大手企業で育成された海外事業経営人材の一部が、「仕事内容」を求めてスピアウトし、異業種や事業規模の異なる企業に移っているのである。特に海外進出の歴史が浅いサービス業や消費財メーカー、中堅メーカーなどでは海外事業経験の豊富な人材が少ないため、商社、銀行、大手メーカーなど海外進出の歴史の古い企業群から海外事業経営人材を採用している。つまり図表7の

図表7 海外事業経営人材の転職構造



ように、日本においては海外事業経営人材をインキュベート（育成）する企業と、育成された人材を採用する企業が異なっているということができる。海外事業経営人材はこのように海外進出の歴史の古い企業群から浅い企業群に転職していく構造があるものの、実際の採用においては難しさも潜んでいる。その点について次節でみていこう。

4. 海外事業経営人材の採用

採用プロセスで発生する14の採用阻害要因

企業と採用候補者が「仕事内容」という点において相思相愛であることを考えると、両者が適切な時期に出会い、適切な信頼関係を結ぶことができれば、採用成功の可能性は高いといえる。しかしながら、海外事業経営人材の採用には海外特有の問題が大きく2つ存在する。1つは、物理的な距離の問題であり、もう1つは採用プロセス上の問題である。

まず1つ目の問題は、日本と海外という物理的な距離の制約によって、両者の出会う機会が限られているということである。基幹人材の採用決定権者である社長や役員は日本の本社にいるが、海外事業の経営人材は通常海外にいるため、誰がどのように採用候補者を探し出すのかという採用体制の問題が発生する。また、海外に居住している海外事業経営人材が仮に転職しようとしても、海外では日本本社が募集する駐在員の求人情報を入手することは難しい。海外事業経営人材の採用においては、企業と個人の距離が離れることによって、互いに情報入手が難しくなるという構造がある。

そして2つ目の問題は、海外事業経営人材の採用プロセスにおいては採用を阻害する要因が多数潜んでいるということである。図表8は、海外事業経営人材の採用プロセスを5段階に分類し、各段階における採用阻害要因をまとめたものである（※詳細は「第3部 海外事業の経営人材の採用プロセス」参照）。

図表8 採用プロセスで発生する14の採用阻害要因

採用プロセス	採用を阻害する要因
第1段階: 人材要件の設定	(1) 具体的な人材要件を設定できない
	(2) 人材要件の希望が高すぎる
	(3) 求める人材に対して採用条件が低すぎる
	(4) 事業環境の変化によって人材要件が変化する
第2段階: 候補者の発見	(5) 希望に完全一致する候補者がいない
	(6) 候補者が簡単に見つからない
第3段階: 選考評価	(7) 業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする
	(8) 候補者の能力を評価できない
第4段階: 候補者の入社意向の喚起	(9) 候補者を惹きつけられない
	(10) 候補者の懸念を払拭できない
	(11) 採用背景にある経営戦略が明確になっていない
	(12) タイミングを逃す
第5段階: 合意形成	(13) 前職よりも低い給与での条件交渉
	(14) 人事制度との兼ね合いによる制約

出所：「海外拠点の経営人材の採用に関するインタビュー調査」

図表8からもわかるように、採用プロセス上の課題は「人材要件の設定」「候補者の発見」「選考評価」「候補者の入社意向の喚起」「合意形成」の5つの段階に存在しており、本研究では全部で14の採用プロセス上の阻害要因を確認することができた。

まず、採用プロセスの第1段階「人材要件の設定」では、海外拠点の経営を任せる人材について「具体的な人材要件を設定できない」「人材要件の希望が高すぎる」「求める人材に対して採用条件が低すぎる」「事業環境の変化によって人材ニーズが変化する」といった問題が発生しやすい。これらは、外部からの人材採用を決定した後、特に海外進出の経験が浅い企業で、そもそもどのような人材をどのような条件で迎えば良いのか分からないことが原因で起こる。それゆえ、調達可能性を考慮した人材要件と採用条件のバランスを検討することが、採用プロセス上の第1関門となる。

第2段階である「候補者の発見」においては、「希望に完全一致する候補者がいない」「候補者が簡単に見つからない」という事態が起こる。これは第1段階で人材要件の調達可能性が勘案されないまま、つまり希望条件の妥当性やその優先順位が十分に検討されないまま、採用選考に入ることによって引き起こされる。この問題においては、海外事業の運営能力に直結する必要不可欠な条件を重視し、逆に年齢⁴、学歴、転職回数など、能力に直接影響を与えない条件は緩和する必要があるといえる。

第3段階の「選考評価」では、「業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする」「候補者の能力を評価できない」という問題が起こる。これらは企業が海外事業経営人材の採用に不慣れなことや、たとえば新卒採用のような一律の基準でスクリーニングをかける選考スタイルを取ることによって引き起こされる。候補者の数が限られ、実務能力が極めて重要な海外事業経営人材の採用においては、年齢や学歴などの一律の基準ではなく、能力本位で選考できるような採用基準の設定と採用体制が重要である。

第4段階の「候補者の入社意向の喚起」では、「候補者を惹きつけられない」「候補者の疑念を払拭できない」「採用背景にある経営戦略が明確になっていない」「タイミングを逃す」という事態が発生することが多い。これらの問題に共通することは、候補者はいても最終的に企業が「口説く」ことができていないという点である。海外事業の経営を担えるような人材は、ビジネス経験が豊富で企業を見る目も事業計画の妥当性を判断する能力も有している。そのような人材を本気で採用する場合、候補者に任せようとしている事業の将来性や候補者への高い期待を、説得力を持って語るができる者が面談にあたることが極めて重要である。

最後の第5段階である「合意形成」では、「前職よりも低い給与での条件交渉」「人事制度との兼ね合いによる制約」の2つが頻繁に発生する。まず前職よりも低い給与で条件交渉が行われる背景には、既存の人事制度の枠内で処遇を決定しようとする日系企業特有の採用姿勢がある。外資系企業では必要に応じて個別の労働条件を設定するが、日系企業では候補者の能力や希望とは関係なく、採用する企業の既存の人事制度の枠内でしか給与や職位を提示することができない場合がある。このような個別性よりも全体最適を重視する採用姿勢は、海外でキャリアを積んできた海外事業経営人材のキャリア観とうまく適合しない可能性が十分にあり、このことは日系企業の海外事業経営人材の採用における本質的な問題をはらんでいる。この点については最後に改めて言及する。

以上のように採用阻害要因は採用プロセスを5段階に分けてもなおさまざまな個所に潜んでおり、採用活動全体を通じて企業は丁寧な対応をとらなければならないことがわかる。企業はこれらの採用阻害要因に重点的に配慮することによって、採用の成功確率を高めることができるだろう。

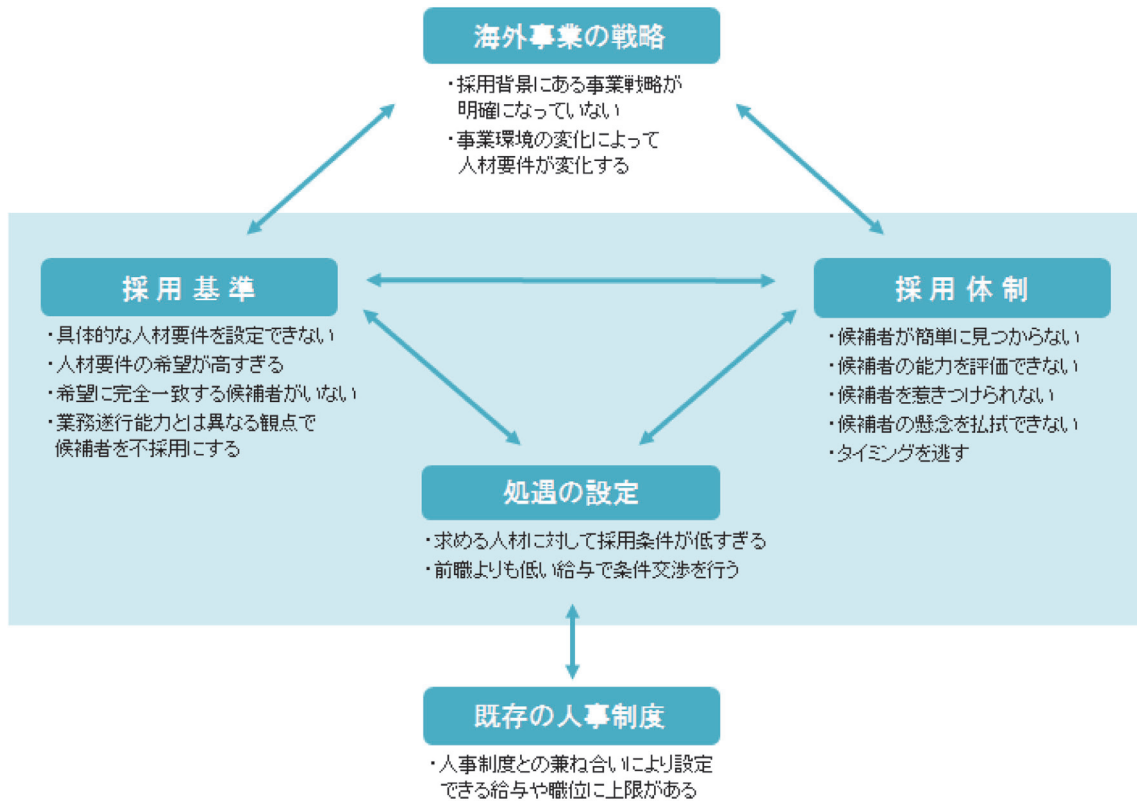
海外事業経営人材の採用における本質的な難しさ

本研究を通じて、海外事業経営人材の採用においては14の採用阻害要因が存在することが明らかになった。しかし、これらの阻害要因のなかでも、国内事業の採用では見られない、海外事業経営人材なら

⁴ 現在、採用における年齢差別は法律で禁止されている。

ではの特徴とは何なのだろうか。海外事業経営人材の採用の特徴を明示するために、14の採用阻害要因を構造的にまとめ直したものが図表9である。図表8では時系列に並べていた採用阻害要因を、類似の要因同士でまとめた直したものが図表9であり、これによって採用阻害要因を「海外事業の戦略」「採用基準」「採用体制」「処遇の設定」「既存の人事制度」の5つに分けることができる。

図表9 海外事業経営人材の採用メカニズムと採用阻害要因



図表9の中段にある「採用基準」「採用体制」「処遇の設定」は、海外事業経営人材に限らず、どのような人材の採用においても重要なことはいままでもない。これらをないがしろにすると採用がうまくいかないのは、これらに多数の採用阻害要因がひもづいていることから明らかだろう。海外事業経営人材の採用の特徴は、それらに加えて「海外事業の戦略」「既存の人事制度」が観察されるところであり、その2点に海外事業経営人材の採用ならではの本質的な難しさがある。

「海外事業の戦略」が海外事業経営人材の採用における本質的な難しさとなる理由は、海外事業経営人材を採用したいと考える企業には海外事業経験の少ない企業が多い一方で、候補者の側は豊富な海外事業の経験を有しており、海外事業に対する経験や情報の非対称性が存在するからである。換言すれば、候補者は自身のキャリアの将来性と直結する海外事業の位置付けを注視しているにもかかわらず、海外事業経験の乏しい企業が海外事業の今後の方向性を明確に描くことは難しい。また、事業戦略から派生する人材の必要性を説得力を持って候補者に伝えることはさらに難しく、このような海外事業に対する採用企業と候補者の将来展望に対するギャップをどう埋めるのかという問題が発生するためである。もちろん国内事業の採用においても経営戦略は重要だが、国内事業であれば企業はこれまでの経験にもとづきある程度の精度で将来を予測し、そこに必要な人材像を思い描き、その期待を候補者に伝えることができるため、候補者が求めるものとの乖離は海外事業経営人材の採用ほどには起こらない。

また、「既存の人事制度」との整合性が採用において問題となるのは次のような背景による。これまで日本国内に閉じて事業を行ってきた企業は、終身雇用や年功序列といったいわゆる日本的な人事制度を有している傾向が強いため、異なる給与体系や人事制度で働いてきた人材を採用しようとしても、給与などが折り合わず採用できないことが起こる。極端な例ではあるが、外資系企業と日系企業の違いを思い描くとイメージしやすい。このようなことは国内事業の人材採用でも当然起こり得るが、候補者も採用企業も多い層の採用であれば、似たような企業で同じような仕事をしていた人材を採用することができるため、給与や職位決定における前職とのギャップは小さい。ところが、限られた候補者しか存在しない海外事業経営人材の採用ではそのギャップが大きくなりやすい。加えて給与水準や職位の違いは、役職が上にいくほど、つまり一般メンバーよりも上級管理職の採用であるほど、顕著な違いとして表出する。このように海外事業経営人材の採用では、前職と採用企業の違いと経営人材の採用という二重の特殊性があるため、採用における「既存の人事制度」との整合性の問題が構造的な難しさとなって現れるのである。

以上のように、「海外事業の戦略」や「既存の人事制度との整合性」は、海外事業経営人材の採用成功に極めて重要な要素であるにもかかわらず、国内事業の採用の延長で採用活動を捉えていると盲点にさえなるため、一層の留意が必要である。

5. 採用に向けて検討すべき3つの課題

最後に海外事業経営人材の採用成功に最も重要な3つの課題を提示する。具体的には、海外事業経営人材の採用ならではの特殊性として既に指摘した「海外事業戦略の明確化」「既存の人事制度との整合性」の2つと、もう1つは採用プロセス全体に大きな影響をもたらす「経営者のコミットメント」についてである。

海外事業戦略の明確化

海外事業経営人材は、それまでの海外駐在経験から経営者として事業を包括的に運営する仕事を志向しており、これは企業が求人に対し求めている人材要件と一致している。そのため企業が海外事業の経営人材を採用するための最も重要なポイントは、彼らに任せる「仕事内容」であり、採用活動を通じて候補者に「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」を約束できるかが採用成功の要となる。そして、この「仕事内容」の提示に直結するのが「海外事業戦略の明確化」である。

図表9の採用メカニズムからも明らかなように、「海外事業戦略の明確化」は採用の出発点である。海外事業において何を達成するのかという経営戦略があつて初めて、それを実現する人材の採用基準を明確にし、その人材を採用するために最適な採用体制を整えることができる。採用候補者は、海外事業の将来性がそのまま自身のキャリアの将来性に直結するうえ、これまでの海外事業の経験から、経営判断の変化によって海外事業の縮小や撤退などが十分にありうることもよく知っているため、彼らは企業が本気で海外事業に取り組む意思があるのかを何よりも見ている。それゆえ海外事業の経営戦略が曖昧なままだと候補者に見限られる可能性があり、実際、本研究が行ったインタビュー調査でもそのようなケースが複数確認されている。

しかしながら、企業側としては、不確実性が高く、変化の早い海外事業の戦略を明確に立てることは難しい。自社に海外事業の知見が十分でないからこそ、人材を採用したいと考えている企業はなおさらである。候補者が見ているのは単に事業戦略が明確かということ以上に、海外事業にじっくり腰をすえて本気で取り組む気があるかどうかである。そのため、まずは経営のなかでその意思を確認し、長期的に取り組む意思があるのであれば、現状どこまでできていて、どのようにしたいかを採用候補者に開示していくことが採用への第一歩になる。海外事業経営人材のなかには、マーケットをゼロから創り出すよ

うな挑戦的な仕事にこそやりがいを感じる候補者もいるため、海外事業に対する意識決定と適切な情報開示が重要となるだろう。

既存の人事制度との整合性

海外事業経営人材の採用において2つ目のポイントとなるのが、「既存人事制度との整合性」である。採用プロセス上の採用阻害要因でも触れたように、海外事業経営人材の採用においては候補者の能力や希望とは無関係に、採用企業の既存の人事制度の枠のなかでしか給与や職位を設定できないことが起こる。企業がこれまで高い処遇で働いてきた優秀な人材を採用しようとするほど、この問題は深刻になる。

そもそもこの問題の根幹には、採用候補者のキャリア観と企業のキャリア構築に大きな溝があることが原因の1つとなっている。候補者は雇用の流動性が高い海外においてキャリアを積んできているため、1つの企業に定年まで勤め続ける、さまざまな部署を経験してゼネラリストとして成長していくといった伝統的な日本型のキャリア観を保持し続けている者は少ない。今回の研究においても、海外事業経営人材のキャリア観の特徴として、「専門性を軸としたキャリア形成志向」「転職に対する心理的障壁の低下」「特定国や地域に対するエリア専門性の活用」などが観察されている。一方、彼らを採用したいと考える企業の多くは、海外進出の歴史が浅い企業であり、かつその人事制度は終身雇用や年功序列、職能資格制度など、伝統的なものであることが多く、海外でキャリアを積んできた者を柔軟に受け入れるような制度になっていないことが大半である。そのため、仕事内容という軸においては相思相愛にもかかわらず、既存の人事制度の制約によって採用がうまくいかないという事態が発生する。

さらに、海外事業を担う経営人材は海外事業の歴史が古い企業群から浅い企業群へと動くなか、そもそもの給与水準の違いから、減額を前提に給与を交渉しなければならないことも多い。幸い、海外事業経営人材のなかには収入よりも仕事内容を優先する者も多く、短期的な収入アップよりも中長期で働けることを望む者が存在することによって、給与水準に乖離があっても採用が実現しているのが現状である。また、このような既存人事制度による制約問題を避けるために最も多く観察される方法は、採用時には給与や職位に上限を設けるものの、入社後の実績によって後から引き上げていくという方法である。つまり、採用時には一旦企業の既存の人事制度に合わせて、候補者に「しゃがんでもらう⁵」が、実績を上げた後に給与や職位を上げていくことによって社内のコンフリクトを避けるという方法である。

しかしながら、上記のような既存人事制度を優先する採用姿勢は、企業がグローバル化を進めるにつれ深刻な問題を引き起こす可能性が高い。本研究のインタビュー対象者は日本人の海外駐在経験者であるため、キャリア観に相違があったとしても、日系企業の人事制度や意思決定に対する親和性が高く、それゆえに全体最適を優先した給与や職位の決定に理解を得ることができた可能性がある。しかし企業がよりグローバル化を進め、外国人や外資系出身者を多数採用する段階に入ると、給与体系やキャリア観がまったく異なる人材の採用を、個別的な労働条件で検討しなければならない場面が出てくるだろう。その時、企業は海外事業を任せられる有能な人材にふさわしい処遇を柔軟に設定することができるのだろうか。国内事業を運営するうえで一定の合理性をもった人事制度と、海外事業を牽引できる優秀な人材を採用するために必要な処遇をいかに両立させるかという問題について、本稿から直接その答えを導くことはできない。しかしながら、「既存の人事制度の制約」をどう乗り越えていくかはグローバル化を進める企業にとって避けては通れない課題である。

⁵ インタビュー調査時にコンサルタントから聞かれた表現。採用時に企業の既存人事制度に沿った給与や職位を候補者に一旦受け入れてもらうこと。その後の実績によって向上していくことを暗に含む場合が多い。

経営者のコミットメント

海外事業の経営人材の採用成功において、最後のポイントになるものが「経営者のコミットメント」である。経営者のコミットメントは図表9には示されていないが、それは経営者のコミットメントが採用メカニズム全体に関わるためである。

海外事業の経営人材の採用におけるさまざまな留意点のなかで、要所をおさえ、本質的な課題解決をはかれるのは採用企業の経営者やそれに類する役職者だけである。まず経営者の強い関与なくして、採用メカニズムの起点となる海外事業の戦略を明確にすることはできない。経営者が「海外事業の戦略」を決めることによって、その戦略を実現する人材の「採用基準」と「採用体制」が決まり、採用基準が明らかになることによって「処遇の設定」が「既存の人事制度」との兼ね合いのなかで設定され、採用メカニズム全体が回っていく。なかでも「採用体制」における経営者の関与は極めて重要である。候補者が自社の海外事業を任せられることができる人材なのかという見極めと、海外事業の将来像を熱意を持って語り、最終的に候補者を口説くことができるのは経営者のみだからである。実際、本研究の12件の転職事例で人事部長クラスとの面談や説得によって入社を決めたケースは0件であった。例外なく、社長、会長、役員クラスが最終的な口説きに尽力しており、逆説的ではあるが、経営者の強い関与がなければ海外事業経営人材の採用は失敗するといえることができる。

以上のように、海外事業経営人材の採用における経営者の関与は、採用メカニズム全体を適切に回すうえで欠かすことのできない要素だといえる。特に「海外事業の戦略」の具現化や、「採用体制」における能力評価と口説き、「既存の人事制度」との整合性をどのようにとるかという判断は、経営者にしか果たせない役割であり、これを他者に任せることは採用の失敗を意味するといっても過言ではない。また、採用成功だけでなく、自社の採用メカニズム全体を今後のグローバル化に対応したものにするかどうか、それを包括的に評価、変更していくことができる経営者の関与に委ねられているといえることができるだろう。経営者の関与なくして、海外事業経営人材の採用、ひいては外国人を含めたグローバルな経営を担う人材の採用成功はありえないのである。

結びに

最後に、本研究を通じて明らかになったことを改めてまとめておこう。まず、海外事業経営人材の採用は、海外進出の歴史の古い企業群から浅い企業群への移動によって実現する。しかし、海外事業の経験が乏しい企業の採用活動にはさまざまな障害が存在する。

なぜなら、労働市場の流動性が低い日本では中途採用、とりわけ上級管理職の中途採用が少ないため、そのような人材を外部から採用することを前提に人事制度がつくられていないからである。また、そのような人材を採用するための採用体制も正面からは考えられてこなかった。ところが、実務遂行能力を厳しく求める海外拠点の経営人材の中途採用は、日系企業の代表的な採用活動の1つである新卒採用などとは本質的に異なっている。その違いを意識することなく、これまでの国内事業の採用活動の延長で海外事業経営人材の採用に取り組んでもうまくいかないということである。

そのような事態を回避するには、まず採用プロセスで発生しうる14の採用阻害要因を発生させないことである。そのためには、企業は採用活動のひとつひとつを丁寧に検討し、進めることを重要である。加えて、海外事業経営人材の採用ならでは本質的な課題は、「海外事業戦略の明確化」「既存の人事制度との整合性」「経営者のコミットメント」に集約できる。事業戦略を明確にすることによって採用基準と採用体制を固め、既存人事制度の制約はあるものの個別最適と全体最適のバランスの観点から処遇を検討し、そして、候補者の見極めや口説きを含む採用活動全体に経営者が深く関与する。そうすることによって、海外事業経営人材の採用は可能になるというのが本研究の結論である。

このような結論に至った背景、その他のさまざまな示唆については、「第2部 海外駐在後の離職と転職」、「第3部 海外事業の経営人材の採用プロセス」において、転職者本人達や人材紹介会社の採用コ

ンサルタントの言葉を引用しながらさらにくわしく言及している。今回実施した調査の限界により、結果を過度に一般化することはできないが、日系企業のグローバル化において重要な論点の1つでありながら、これまでほとんど調査されることのなかった海外事業経営人材の採用に関する知見が多くの企業に共有されることによって、今後のグローバルな人事制度や採用のあり方に何らかの示唆があれば幸いである。

第 2 部

海外駐在後の離職と転職

—彼らはいかにして経営人材になったのか？—

日系企業が海外事業を牽引する経営人材を採用する場合、どのような点に留意しなければならないのだろうか。また、海外事業を担う経営人材の採用可能性はそもそもどの程度存在し、それはどのような企業にも当てはまるのだろうか。第2部の目的は、海外での事業運営経験を持ち、かつ転職経験のある「海外事業の経営人材」について理解を深め、その採用可能性と方法について知見を得ることである。

以下では、初めに第2部の研究の枠組みについて説明を行い、次にインタビュー内容を交えながら分析結果を考察していく。そして最後に、本調査結果から得られた知見を整理し、企業への示唆を提示していく。なお、本研究では海外事業の経営人材について理解を深めていくために、彼らがそのような職位に就く以前のキャリアやバックグラウンドについても考察を行う。正確な理解を促進するため、本研究では、彼らが海外事業の経営人材になる以前の状態を「海外事業人材」、成長した後を「海外事業経営人材」として区別しながら言及していく。

1. 研究の枠組み

調査方法

本研究の目的は、海外事業を担う経営人材について深く理解し、その採用可能性や方法について知見を得ることである。この目的を達成するため、本研究では中国を中心としたアジア地域での事業経験を持つ人材を対象に「海外駐在後の転職に関するインタビュー調査」を実施した。対象者の経験地域を中国で統一し、調査方法としてインタビューを選択した理由は主に3つある。1つはインタビュー調査を採用することによって、対象者の当時の心理的な変化や価値観を深く理解することができるためである。2つ目は、インタビュー対象者の前提条件を揃えることによって構造的な分析を行うためである。3つ目の理由は、アジアで最も日系企業の進出数が多い中国における研究結果は、他のアジアの国々における採用を検討する際にも一定の示唆があると考えられるためである。

本研究では上記の調査方法で得られたインタビュー内容について、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによって分析を進め、その結果をまとめている⁶。さらに、本研究の目的を達成するためには次の3つの視点から分析結果を理解することが重要である。1つは、採用対象となる海外事業の経営人材がどのようなバックグラウンドを持ち、本質的にどのような仕事観やキャリア観を持っているのかを理解することである。2つ目は、彼らがどのような場合に離職する傾向があるのかを知ることである。そして3つ目は、海外事業を担う人材がどのような転職活動を行い、最終的にどのような業種や企業に転職する傾向があるのか、そのメカニズムを把握することである。以上の3点を明らかにし、企業に有益な示唆を提示するために、第2部では(1)「海外事業を担う経営人材が形成されるまで」、(2)「海外事業経営人材の離職」、(3)「海外事業経営人材の転職」という3つの観点から考察を進めていく。

⁶ 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチはインタビュー調査におけるスタンダードな分析手法である。

インタビュー調査の概要

本研究では「海外駐在後の離職と転職」を主なテーマとして、中国を中心としたアジア地域で活躍する40歳以上の日本人の海外事業経営人材10名に対して、延べ30時間以上のインタビュー調査を実施した。対象者は公共、商社、銀行、食品、アパレル、サービスなど、多様な業種の出身者で構成されており、いずれも海外において事業運営経験と転職経験を持つビジネスパーソンである。インタビュー対象者の基本データは以下のようになっている。

<調査概要>

インタビュー対象者：海外での事業運営経験と転職経験を持つ日本人の海外事業経営人材10名

実施時期：2012年9月～10月

実施場所：東京、上海

インタビュー時間：1人当たり2時間30分～4時間

対象者年齢：40～53歳（平均45.1歳）

出身業種：公共、商社、銀行、食品、アパレル、サービスなど

	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	F氏	G氏	H氏	I氏	J氏
年齢	48歳	44歳	40歳	43歳	42歳	47歳	43歳	45歳	46歳	53歳
性別	男性	男性	男性	男性	男性	女性	男性	男性	男性	男性
出身業種	公共	商社	銀行	商社	商社	食品	アパレル	サービス	サービス	アパレル
理系出身				●	●	●		●	●	
駐在経験国	台湾 中国	豪州 中国	中国	フィリピン 中国	台湾 中国	タイ 中国	中国	中国	中国	中国

2. 海外事業を担う経営人材が形成されるまで

海外事業の経営人材となる者は、どのような過程を経てそのような存在に成長していくのだろうか。また、彼らの仕事観やキャリア観とはどのようなものなのだろうか。本章では、海外事業経営人材10名の離職以前の志向・経験・スキルに注目し、採用対象となる人材についての本質的な理解を深めていく。

就職時点での海外志向と語学力

海外事業の経営人材となる者は、就職時にどの程度の海外志向や語学力を持っていたのだろうか。図表1は、インタビュー対象者10名が、就職時にどの程度の海外志向（海外勤務を意識して就職先を選んだか）と語学力を持っていたのかをまとめたものである。

図表1 就職時の海外志向と語学力

	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
就職先は海外勤務を強く意識した選択であった	5名	●	●	●		●		●			
ほとんど、もしくはまったく意識していなかった	5名				●		●		●	●	●
就職先		公共	商社	銀行	商社	商社	食品	アパレル	サービス	サービス	アパレル

	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
就職時にビジネスレベルの英語能力があった	2名		●					●			
平均的、もしくはあまり得意ではなかった	8名	●		●	●	●	●		●	●	●

就職時における海外志向と語学力についていえることは、「全ての人間が海外志向や語学力を持っていたわけではない」ということである。むしろ、海外志向を明確に持っていた者は半数（10名中5名）しかおらず、語学力に至っては、入社時に英検2級、TOEIC400点台など、ほとんどの者が標準的なレベル（もしくはそれ未満）であったといえるだろう。

以上の結果を鑑みると、全員が就業以前から海外志向が明確であったり、語学能力に秀でていたわけではなく、就業以前の海外志向、語学力は、将来的に海外事業の経営人材として活躍できるか否かの判断材料とはならないことが示唆される。またこの事実は、就業以前の志向や能力よりも、就業後の仕事内容や職場環境が、海外事業を担う人材の形成においてより重要な役割を果たしていることを示しているといえるだろう。

海外赴任前の仕事内容

海外事業の経営人材となる者は海外赴任以前にどのような仕事に従事していたのだろうか。赴任以前に海外関連の仕事を経験していることが、その後の活躍と関係がある可能性もある。図表2は、彼らが赴任前に海外に関わる仕事（海外とのやり取りや出張含む）に携わっていたかをまとめた結果である。

図表2 海外赴任前の仕事内容

	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
海外赴任前の仕事内容は海外に関連したものであった	6名		●		●	●	●	●	●		
ほとんど、もしくはまったく関連していなかった	4名	●		●						●	●

図表2の結果から、10名中6名が海外赴任以前に海外と関連した仕事に携わった経験があり、4名はまったく関連のない仕事に従事していたことが理解できる。まず、海外とはまったく関連のない仕事に従事していたJ氏は、その仕事内容について以下のように述べる。

J：「新規事業の立ち上げで中国に赴任するまでは、まったく海外に縁がなかったです。単純な憧れ程度の『海外いいな』っていう気持ちはありましたけど、海外で仕事がしたいとか、海外に行きたいとかっていう強い意志もなかったですね」

一方、海外関連の仕事に従事していたG氏は、その仕事内容について以下のように述べている。

G：「入社7年目から国際事業部門に異動し、中国と韓国を担当していました。材料の輸出から海外での商品企画まで、この時期に商品作り全体を経験できたことが、その後の海外赴任にも非常に役立ちました」

図表2の結果より、将来の海外事業経営人材の半数以上（6名）が赴任前に海外事業をサポートするような仕事を経験しており、G氏が述べているように、この経験が海外赴任時の業務遂行や現地適応に役立っている様子がうかがえる。しかしながら、10名中4名は海外とまったく関連のない仕事に従事していた事実を考えると、赴任前に海外関連の仕事を経験することが、その後の活躍の必須条件になると結論付けることはできない。結論として、赴任前に海外と関連した仕事を経験することは、赴任時の業務遂行や現地適応を円滑にする場合があるが、それが必ずしも海外事業の経営人材として活躍するための必須条件とはならないといえることができるだろう。

海外赴任に対する本人の希望と現実

海外志向や海外関連の仕事経験の有無が分かれるなかで、彼ら10名はどのような経緯で海外赴任に至ったのだろうか。図表3は、初めての海外赴任について、「赴任は本人の希望であったか」、「赴任地」はどのように決められていたのか、そして、最終的にどのようなタイミングでどこに赴任したのかをまとめたものである。

図表3 海外赴任に対する本人の希望と現実

	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
海外赴任(1年以上の長期語学研修含む)は本人の希望であった	6名	●		●		●	●	●		●	
希望ではなかった、もしくは他の時期が希望だった	4名		●		●				●		●

	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
赴任地は本人の希望であった	0名										
希望ではなかった、もしくは企業の指定枠内での選択だった	10名	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
何社目での海外赴任	1社目	1社目	1社目	1社目	1社目	1社目	1社目	4社目	2社目	2社目
社会人何年目での海外赴任	4年目	3年目	4年目	5年目	4年目	12年目	12年目	23年目	22年目	21年目
海外駐在 以前の主な経歴	国内営業 (3年)	国内財務 (2年)	国内営業 (3年)	海外事業 サポート (4年)	海外事業 サポート (3年)	R&D (3年) テクニカル サービス (8年)	国内販売 (6年) 海外事業 サポート (5年)	経理・企画 事業開発 (16年) 事業経営 (6年)	営業・編集 事業開発 (19年) 事業経営 (2年)	営業 営業統括 (14年) 事業経営 (6年)
海外赴任当時の所属業種	公共	商社	銀行	商社	商社	食品	アパレル	サービス	IT	人材
赴任地	台湾	豪州	中国	中国	台湾	タイ	中国	中国	中国	中国

初めての海外赴任について特筆すべき点が2点ある。1つは、必ずしも本人の希望によって海外赴任をしたわけではないということ、2つ目は、赴任地は全て企業側の意図に沿って決められていたということである。

まず海外赴任の希望の有無については、10名中6名が自らの希望によって海外赴任をしており、4名は当時希望していなかったという結果となった。赴任を希望していた6名の赴任パターンは主に2つに分かれており、1つは、本人の希望とこれまでの仕事の延長線上で赴任が決まるパターン（E、F、G）であり、もう1つは、それまでの仕事とは関連がないが、本人の強い希望と能力によって、在外派遣制度や海外業務のポジションを獲得し、キャリアチェンジを実現したパターン（A、C、I）である。キャリアチェンジパターンのA氏はその経緯について以下のように語る。

A：「入社前から海外志向だったので、1年目から社内の留学制度や在外事務所研修の試験を受け続け、入社4年目で初の海外赴任（台湾）になったんです。それ以前は名古屋で営業事務などをしていたので、これは大きなキャリアチェンジでした」

次に、海外赴任を希望していなかった4名の主な赴任パターンは、本人の適性や仕事経験、もしくは担当していた事業の延長線上で白羽の矢が立ったというパターンである。思いもよらず海外赴任者に選ばれたJ氏は、その経緯を以下のように語る。

J：「海外事業を希望していたというよりは、事業上そこに手を打っておかないと将来食いっぱぐれちゃう可能性が高かった。やらざるを得ないというのが先だったんです。でも誰もノウハウがないし、社長に『やれ』ともいえない。当時は営業企画部長として全国を見ていたんですが、最終的に言い出した私が海外に赴任することになったんです」

以上のように、今回調査した10名においても、本人の希望を伴う「仕事の延長線上による赴任」「キャリアチェンジによる赴任」、そして、本人の希望は伴わないが「適性と事業の都合による赴任」など、海外赴任が起こる過程に複数の赴任パターンが混在していることが確認されている。また、本調査結果から示唆される重要な点は、赴任前の海外志向の有無とその後の活躍には必ずしも関連がないことが改めて確認された点である。つまり、赴任前に本人に海外志向がなかったとしても、赴任後の適応能力やコミットメントによって海外事業人材として活躍していくことは可能であるということである。

次に、海外の「赴任地」については、10名全員が企業側の意図に沿って決められているという極めて特徴的な結果となった。具体的には、赴任地は各企業の海外戦略、海外ポジションのローテーション状況、取引先との関係などによって決定される傾向があり、企業による直接の指定、もしくは意図的に決められた枠内での選択となっていることが明らかとなっている。赴任地の決定についてC氏は以下のように振り返る。

C：「思い返してみると、どこに派遣されるかは大体筋書きが決まっていたんじゃないかと思うんですね。大学の時に第二外国語で中国語を専攻していたせいも、派遣面接の時に『中国語とか興味ある？アジアに行かないか？』みたいな話をされたり……。本人がいないところで『〇〇は中国に持っていこう』みたいなのが絶対あると思うんですね」

以上のように、赴任地については、本人達の意向よりも各企業の海外戦略によって左右される傾向が強く、指定に近い形での赴任地の決定もあれば、意図的に決められた枠内で選択するケースも観察されている。また、当時担当していた事業内容や取引先との関係から、そもそも赴任地を「選択する」という概念自体が存在しなかった者も複数名（D、H、J氏など）確認されている。これらの事実を鑑みると、海外事業人材といえども、「どの国や地域」のプロフェッショナルになれるかは本人達でさえわからない、ということである。

最後に、初めての海外赴任のタイミング（社会人何年目での赴任か）については、社会人3年目から23年目と非常に幅が広く、どのような時期に初めて海外赴任をすることが海外事業人材として活躍することにつながるかは、一概にいえないという結果となった。この事実は、初の海外赴任がどのようなタイミングや年齢であろうと、本人次第でその後活躍することが可能であることを示唆しているといえる。結論として、就業以前の海外志向や語学力がその後の活躍を予想する判断材料にならなかったように、海外赴任に対する希望の有無や赴任時期のタイミングも、その後の活躍との間に関連性を見出すことはできなかった。換言すれば、海外駐在以前の志向・経験・スキルや、本人の希望の有無、駐在のタイミングによって将来の状況を予想することは困難であり、改めて、海外赴任後の活動内容の重要性が示されたといえるだろう。

海外駐在中の仕事内容

海外事業人材は、海外に駐在している間にどのような仕事を経験し、その特徴とはどのようなものなのだろうか。また、海外駐在での仕事経験は彼らの仕事観をどのように変化させ、海外事業の経営人材へと成長させるのだろうか。

海外駐在時の詳細な仕事内容は業種・企業によって当然異なるものの、結論から述べるならば、海外駐在時は国内よりも責任範囲の広い仕事に従事し、「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」を経験していることが最大の特徴である。具体的には、事業の立ち上げ・運営・拡大、ジョイントベンチャーへの経営参加、M&A企業の立て直し、プロジェクトマネジメント、P/L責任を含めた新製品の開発など、1つの事業やプロジェクト全体に責任を負い、収益管理も含めた「経営」を行っていることが最大の特徴である。そして、このような事業経営の経験が、一従業員であった彼らを海外事業の経営人材へと成長させるのである。実際に、海外では国内よりも責任範囲の広い仕事に従事していたか、と

いう質問に対しては、図表4のような回答結果となっている。

図表4 海外駐在中の仕事

	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
海外では国内よりも責任範囲の広い仕事に従事していた	9名	●	●	●	●	●	●	●		●	●
海外と国内の仕事範囲に大きな差はなかった、海外のほうがかつた	1名								●		

図表4の結果より、10名中9名が海外では国内よりも責任範囲の広い仕事に従事していたことが確認されており、その仕事内容についてA、E、F氏は以下のように語る。

A：「台湾には6年いましたが、事業をゼロから作り上げる仕事だったので、当時はとにかく仕事面白かった。支店長と私とローカルスタッフ数名なので、全ての業務をやらなきゃいけない。でも一生懸命やると全部任せてもらえて、企画から実行まで全て自分で行ける。ビジネス全体を最初から最後まで回すことができるのが楽しかったです。結局、売上ゼロの状態から、帰任時には300億円までビジネスが拡大していました」

E：「中国での海外駐在時は、日系メーカーとのジョイントベンチャーに副総経理（副社長）として出向し、組織を運営しました。本当の経営ですね。まだ30代前半の自分が経営者として大きな会社を運営していく、赤字だったビジネスを改善していくというのが非常に面白くて、ここで経験した2年間で今までのキャリアのなかでいちばん大事だったと思っています」

F：「タイではR&Dのアドバイザーとして、リテール（一般消費者向け）の商品開発をしていました。食品や飲料など、いろいろ開発しましたね。P/Lを管理しつつ、新しい商品を未知のマーケットに投入していく。1つの商品開発を通してビジネスを立ち上げ、そのプロジェクト全体をマネジメントできる、海外に行くといちばん面白いのはそこだと思います」

以上のように、海外駐在においては仕事の責任範囲が広くなり、自分の経験領域に軸足を置きながらも、事業全体をマネジメントする経営活動に携わっている様子が窺われる。このような仕事経験は市場が成熟し、分業化が精緻に行われている国内事業では得られないものであり、事業規模は小さくなるものの、事業全体をマネジメントできる経営者としての経験が、一従業員としての仕事観を「経営者としての仕事観」へと質的に変化させていることが推測される。

海外駐在によるキャリア観の変化

海外事業人材は、海外駐在を通してどのようなキャリア観の変化を感じているのだろうか。また、キャリア観に影響を与える海外特有の要因とはどのようなものであり、それはどのような影響を与えているのだろうか。

結論から述べるならば、キャリア観に影響を与える海外特有の要因とは、「外国人との協働経験」であり、その経験を通して、1つの企業に定年まで勤め続ける、さまざまな部署を経験してゼネラリストとして成長していく、などの日本特有のキャリア観から海外事業人材の意識が離れていく傾向が確認された。具体的には、職場や取引先の外国人を通じて、雇用の流動性の高い海外におけるキャリアの積み方・考え方を目の当たりにするようになり、その結果、特定領域での「専門性を軸としたキャリア形成志向」や、キャリア発展を目的とした「転職に対する心理的障壁の低下」、自分自身の仕事能力やキャリアに対する「市場価値の自覚」をするようになるなど、日系企業で培われた伝統的なキャリア観から

の変化が観察されている。以下の図表5は、海外駐在や外国人との協働経験によってキャリア観に変化があったか、という質問について回答結果をまとめたものである。

図表5 外国人との協働や交流経験によるキャリア観の変化

	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
海外駐在や外国人との協働経験によってキャリア観に変化があった	7名	●	●	●	●		●			●	●
影響は少なかった、もしくは大きな変化はなかった	3名					●		●	●		

図表5の結果より、10名中7名が海外駐在とそれに伴う外国人との協働経験を通して、キャリア観に変化があったと述べている。その内容について、A、D氏は以下のように語る。

A：「私が香港で働いていた時に、所属していた企業がグローバルな企業を買収して、一気に本物のグローバル企業へ変化していきました。その過程で買収先の職位の高い人達が自ら辞めてキャリアチェンジしていく姿を見て、『ああ、海外ではこういう風に転職をしていくものなんだな、グローバルな企業で働いてキャリアを積んでいくとはこういうことなんだ』ということに初めて気付いたんです。この買収は自分のキャリア観にも少なからず影響を与えた出来事だったと感じています」

D：「アメリカのある企業と中国でプロジェクトを一緒に行うことになったんですが、CEOはアメリカ人で、ほかのメンバーもイギリス人や中国系アメリカ人など多彩な顔ぶれでした。メンバーの経歴も元銀行家や弁護士、会計士などのプロフェッショナルな集団で、私のような、俗にいうゼネラリストではビジネス上で彼らと渡り合っていくのは難しいということを感じたのを覚えています。外国人の優秀な同僚達と一緒に働くなかで、働き方やキャリアについて、彼らに感化された部分は大きいと思います」

以上のように、外国人との協働経験が自らのキャリア観に明確に影響を及ぼしたと述べる者が複数名存在し、それらの経験が海外事業人材のキャリア観に大きな影響を及ぼしていることが確認できる。特にB、D氏は、外国人との協働経験によってMBA（Master of Business Administrationの学位）取得に興味を持つようになり、実際、この後にMBA取得を理由に離職している。このような事実を鑑みると、人によっては外国人との協働経験がキャリアチェンジの決定的な転機となりうるということが確認されたといえるだろう。

次に、外国人との協働経験によってもキャリア観に大きな影響を受けなかったと回答した3名に注目する。彼らはなぜ大きな影響を受けなかったのだろうか。H氏は以下のように述べている。

H：「中国で働いてみて、中国でビジネスを成功させるためには合理的にどう行動していくべきか、ということは学びました。ただ、それによって自分のキャリア観が大きく変わったということはありません。実業を通して世のため人のためになる仕事をしていきたいという気持ちはありますが、それは中国に来る前も、来た後も変わっていません」

以上のコメントから理解できることは、H氏が自分自身のなかで明確なキャリア観を持っており、その内容は日本でも中国でも一貫しているという事実である。つまり、自分のなかでのキャリア観が極めて明確であるがゆえ、異なる文化や価値観を持った外国人との協働経験によっても、それが大きく揺らぐことはなかったことが推測される。

結論として、外国人を中心とした異なる文化や価値観を持った人々との協働経験は、海外事業人材のキャリア観に大きな影響を与え、時にその影響は離職行動につながるほど大きい場合もあることが確認

された。中国など雇用の流動性が高い海外において、周囲の外国人から影響を受けることは想像に難しくなく、その結果として、1つの企業に定年まで勤め続けることや、さまざまな部署を経験してゼネラリストとして成長していくなど、伝統的な日本型のキャリア観から徐々に意識が離れていってしまうことは、ある意味必然の結果といえる。キャリア観に与える影響の範囲や内容については今後より精緻な調査が必要であるが、本研究においては、特定領域での「専門性を軸としたキャリア形成志向」や、キャリア発展を目的とした「転職に対する心理的障壁の低下」、キャリアの「市場価値の自覚」などが観察されている。一方、このような異なるキャリア観が支配する環境においても大きな影響を受けない者も存在し、その背景として、自分のキャリア観をその時点でどれだけ明確に持っているかということが重要であると考えられる。しかしながら、大きな影響を受けたと答えた者が半数以上（10名中7名）であることを考えると、企業は自社の人材を海外駐在させる場合、彼らのキャリア観は多かれ少なかれ現地の影響を受け、日本本社が考える既存のキャリア観とはずれていく可能性が高いという前提に「初めから」立たなければならないといえるだろう。

3. 海外事業経営人材の離職

海外事業の経営人材は、なぜ、どのような場合に「離職」してしまうのだろうか。本章では、海外駐在を経験して海外事業経営人材へ成長した者達が、どのような理由によって離職していくのかに焦点を絞って、その原因や背景について考察していく。

6つの離職理由

以下の図表6は、彼らの「離職理由」をインタビュー内容から分類し、1回目から3回目までの各回でまとめたものである。

図表6 海外事業経営人材の離職理由

1回目の離職理由	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
(1) 帰任命令や帰任後の仕事・職場環境による離職	3名			●			●	●			
(2) 海外事業の縮小・撤退による離職	3名								●	●	●
(3) MBA取得のための離職	3名		●		●	●					
(4) 起業のための離職	1名	●									

2回目の離職理由	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
(2) 海外事業の縮小・撤退による離職	1名	●					—		—	—	—
(5) キャリア発展のための離職	3名		●		●	●	—		—	—	—
(6) 転職時の約束反故による離職	2名			●			—	●	—	—	—

3回目の離職理由	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
(2) 海外事業の縮小・撤退による離職	1名		●	—		—	—	—	—	—	—
(5) キャリア発展のための離職	2名	●		—	●	—	—	—	—	—	—

図表6の結果からわかるように、海外事業経営人材の1回目から3回目の離職理由は、(1)「帰任命令や帰任後の仕事・職場環境による離職」、(2)「海外事業の縮小・撤退による離職」、(3)「MBA取得のための離職」、(4)「起業のための離職」、(5)「キャリア発展のための離職」、(6)「転職時の約束反故による離職」の大きく6つに分類することができる。本章では、初めにそれぞれの離職理由について検

証し、最後に1回目から3回目の離職理由の変化を追うことによって、その特徴を考察していく。

①帰任命令や帰任後の仕事・職場環境による離職

「帰任」は海外事業の経営人材が現在の企業に所属し続けるか、それとも離職して他の企業に転職するかを判断する、分水嶺ともなりうる機会である。海外に残り続けたいという気持ちから帰任命令自体に拒否反応を示す場合もあれば、帰任後の仕事や職場環境に違和感を覚えて離職してしまうケースも考えられる。どのような理由であれ、帰任が彼らの離職の大きなきっかけとなりうることは間違いない。帰任命令や帰任後の仕事・職場環境が原因で離職をしているG、F氏は、その判断について以下のように述べる。

G：「帰任命令の連絡が来た時点で、『辞めさせていただきます』ということはその場で伝えさせてもらいました。1度日本に戻ると、少なくとも4～5年は海外に出られなくなってしまいますし、今の経験も色褪せてしまう。自分の人材としての価値を考えた時に、今決断すべきだと思ったんです。あとは、やはり日本に戻ってしまうと裁量権が少なくなってしまうことが大きかったです。それさえあれば日本でも良かったんですが、それは現実的にありえない。中国と同じレベルの業務を日本でやらせてもらうとなると、10年、20年かかってもできるかどうかかわからない。それならば、もう少し小さな企業に転職して権限を持ってやらせてもらったほうが良いんじゃないかと思い、退職を決意しました」

F：「海外駐在から日本に帰任した当初は辞めるつもりなんてまったくなかったんですが、3ヵ月くらいした頃から『ちょっと何か将来を考えたほうがいいな』と思い始めるようになりました。理由はいくつかあるんですが、1つは、日本の職場に少しすぎたものを感じたことです。当時は成果主義がとてもしばや流行っていた時期なので、そこに海外駐在時代のオープンでフランクな人間関係や雰囲気とのギャップを感じました。2つ目は、やっぱり日本にいます『女性』ということが付いてまわるといことですね。日本に帰ってくると、女性としてみんなのお手本にならなきゃいけない、というような変なプレッシャーを感じるんです。最後は、日本に戻ってきて、責任の範囲が狭まってしまったこと。海外でやっていたようなビジネス『全体』を動かすような仕事から、『パーツ』に戻ってしまった。もう少し裁量権や権限があれば、転職しなかったかもしれません」

上記の2名の例からもわかるように、帰任が直接的、間接的に彼らの離職を促していることが確認できる。さらに重要なことは、帰任命令や帰任自体に本質的な原因があるのではなく、帰任が引き起こすさまざまな現象、特に裁量権の減少とそれに伴う仕事内容の面白みの低下、キャリアの市場価値の棄損などが離職の原因となっていることである。G氏やF氏の発言に見られるように、海外にいらなくなるから離職するのではなく、帰任によって海外で行ってきたような、裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事ができなくなることが離職につながっているといえる。

②海外事業の縮小・撤退による離職

海外事業の経営人材が離職する2つ目のパターンは、「海外事業の縮小・撤退」による離職である。これは、本社の海外戦略の転換や事業上の都合により、自分が携わっていた海外事業やプロジェクトが大きく縮小、もしくは完全に撤退することで、離職を決意するパターンである。J、I氏の2名は、その判断について以下のように述べている。

J：「リーマンショックなどの大きな景気の波があった時に、大変残念だったけど中国事業を縮小せざるを得なくなってしまったんです。そうしたなかで、自分が実現したいと思っていたことはも

うできないだろうということと、グローバル事業の責任者として多くの人間を辞めさせた自分が残ってはいけないという気持ちから退職を決断しました」

I：「前職を辞めた理由は、私が関わっていた中国事業が途中で打ち切られたことと、それに伴って満足いく結果が出せなかったことです。M&Aした会社を立て直すことが私のミッションだったので、3ヵ年計画を作成し、お客さんの開拓をして、メンバーの意思統合もできていた。さあ、これからという時に本社の方針転換でストップになったんです。本社からはまた違う計画を立ててくれという相談もありましたが、辞めさせてもらうことにしました。正直、非常に腹立たしかったし、本当に苦しかったですね」

J、I氏のコメントから、景気変動や本社の戦略転換など、本人達の影響力が及ぶ範囲外の理由によって海外事業が縮小・撤退となり、それによって自分達が実現したいと思っていた事業ができなくなったことが離職につながっていることが理解できる。ただし、退職を引き起こした原因は同じであるが、両者が感じている感情は大きく異なる。J氏は辞めていった多くの仲間達に対して申し訳ないという気持ちから退職しているが、I氏は本社が突然出した撤退という方針に対する反発から退職している。

以上の事実から考えられる示唆は2つある。1つは、同じ海外事業の縮小・撤退という現象においても、それによって引き起こされる個々人の感情は大きく異なるということである。2つ目は、海外事業に対する本社の経営判断が離職に直接影響を及ぼすということであり、適切な代替案が提示できない場合は離職する可能性が高いということである。

③MBA取得のための離職

海外事業に携わる人材の1回目の離職理由として、特に特徴的なものが「MBA取得のための離職」である。これはその名の通り、MBAを取得するために離職をすることであり、このMBAの取得は、欧米を中心としたグローバルで活躍するビジネスパーソンがキャリア形成をしていくための1つの手段となっている。しかしながら、MBAの取得には少なくとも1～2年の時間が必要であるため、その間、キャリアは中断されてしまう。本研究では10名中3名がMBAの取得を理由に離職しているが、D、E氏はその判断について以下のように述べている。

D：「退職をする1年半くらい前から、次にMBAに行く決断はしていました。理由は、やはり海外で外国の人達と一緒に仕事をした影響が大きいです。元銀行家や弁護士、会計士などのプロフェッショナルな集団のなかで、このままの延長線上では彼らと渡り合っていくような人材にはなれないなど。若気の至りの部分もありましたが、当時とはとにかくMBAという目標に対してチャレンジしてみたい、という気持ちでした」

E：「商社を辞めたのは、ヨーロッパの大学院でMBAをとるためでした。中国駐在中にジョイントベンチャーの経営に携わって、知識不足、経験不足を感じたんです。もしあの時の自分にファイナンスやアカウンティング、マーケティングの知識があったら、もっと違うことができたんじゃないかな。だから、リスクはあったんですが、ヨーロッパのMBAなら1年で戻ってこられるということで退職を決意しました」

上記のコメントから、D氏は外国人との協働経験がMBA取得を考えるきっかけとなっており、E氏はジョイントベンチャーへの経営参加がそのきっかけとなっている。2名に共通していることは、自分の仕事能力の不足を感じ、それを補うためにMBAの取得を考えて、離職しているという点である。またその背景には、経営人材としてより高いレベルで事業をマネジメントしていきたいという願望があ

ることが考察される。

④起業のための離職

離職を促す4つ目の理由は、「起業のための離職」である。彼らはどのような場合に起業のための離職をするのだろうか。A氏は以下のように述べている。

A：「30代の頃から、40代は自分でビジネスをマネジメントしてみたいと漠然と思っていました。大きなことはできないかもしれないけど、自分の力でできるようなことを。でも具体的に退職して独立しようと考え始めたきっかけは、38歳の時に所属していた企業がグローバルな企業を買収したことです。本当のグローバル企業になることで、日本と海外拠点を行き来するような従来のキャリアを歩む必要性が薄れてしまった。日本に戻っても歯車の1つになるだけで、仕事も面白くない。駐在していた台湾や香港では、知り合いや周りの外国人はみんな自分で独立して会社をやっていましたし、彼らの姿を目の当たりにして、『自分でもできるんじゃないか』と思ったんです」

A氏のコメントを見てみると、もともと自分で事業をマネジメントしたいという志向があったこと、日本に戻っても面白い仕事ができそうにないこと、周りの外国人が独立して活躍していることなど、複数の要因が重なり合って起業という結論に至ったことが推測される。また、より積極的な解釈として、もともとの海外志向により駐在員に抜擢され、現地で裁量権を持って大きな成果を出すことによって、さらにその志向が強くなったということも考えられる。どちらの解釈にせよ、従来の日本的なキャリアを歩む必要性が薄れるなかで、「起業」という行為を通して、自ら事業をマネジメントできる環境を創り出そうとする姿勢が観察される。

⑤キャリア発展のための離職

海外事業を担う人材の2回目の離職において初めて登場する離職理由が、「キャリア発展のための離職」である。キャリア発展のための離職とは、職位の向上やそれに伴う裁量権の増加、自分が望むキャリアプランに沿った転職など、自分自身のキャリアを前向きに発展させることを主な理由とした離職である。この離職理由は3回目にもあげられており、2回目（6名中3名）、3回目（3名中2名）の最多を占める離職理由となっている。その内容について、B、D氏は以下のように語る。

B：「商社を辞めて外資系の食品会社に転職をしたんですが、そこではマーケティングのマネジャーとしてこれまでになかった食品のコンセプトを作って、世の中に広めていくという仕事をやっていました。ただし、マーケティングの華である、広告を作ったりするポジションが空きそうになかったのと、その時にちょうど懇意にしていた転職エージェントから連絡が来て、そういったポジションが空いているんだけどどうか、という話があったので、最終的に転職をさせてもらうことにしました」

D：「最初に転職した企業を辞めた理由は大きく2つあります。1つは、海外駐在のオファーをいただいたんですが、そのポジションが日本と海外を結びエゾンの（仲介的）な役割で、会社としては非常に重要な仕事なんですけど、事業全体の戦略立案やそれに関わるような要素がほとんどなかったんです。事業経営者としてのキャリアを積んでいくことを考えると、若干キャリアの寄り道に見えてしまうところがあった。もしこれがリエゾンのような役割ではなく、事業全体を丸ごと見るような仕事であれば、転職しなかったかもしれません。2つ目は、当時飛ぶ鳥を落とす勢いだったある新興企業が本格的に海外展開を進めていくという話を聞いて応募したところ、内定をもらうことができ、そういった勢いのある企業のなかで海外事業の責任者をやるのは面白いだろうと感じたことです」

以上のように、B氏は同じマーケティング職のなかでより自分がやりたいと考えていたポジションに移行できる機会をキャリア発展の機会と捉え、D氏も勢いのある新興企業のなかで海外事業の責任者をやるのが、経営者になるためのキャリアを発展させることにつながると考えている。両氏とも、現在の仕事に致命的な不満があるというよりは、より前向きにキャリアの発展を考えるなかで離職を決意していることが大きな特徴であるといえるだろう。

⑥ 転職時の約束反故による離職

2回目の離職理由において最も特徴的なものが、「転職時の約束反故による離職」である。これは、入社前に約束されていた仕事内容や待遇、職場環境などが入社後果たされず、それが主な原因となって離職に至るケースである。この離職理由に該当するG、C氏は、その状況について以下のように振り返る。

G：「運が悪かった面もあるんですが、私がちょうど転職した時期に投資家からの資金がストップしてしまい、事業を縮小せざるを得なくなってしまったんです。私の担当が商品のブランディングだったので、入社前からどれくらいの資金が必要かを計算して『大丈夫、問題ない』という答えを社長からもらっていたんですが、そういう事情でブランディングは全てできなくなってしまった。リストラもやらなければいけない状況になってしまったので、それは話が違うでしょ、という話をさせてもらい、辞めることにしました」

C：「もともと転職した先ではより実業に近いところで事業開発など、ビジネスを作り出したり運営したりすることをやってみたかったので、入社前の面接時にもそういう話をさせてもらいました。でも実際に入ってみたら海外の事業をクローズしに行くような仕事で、正直『またこれかい』という感じだったんです。『せっかく転職してきたのに、仕事内容は銀行の時とあまり変わらないな』というのが正直なところで、なかなか実業に携われず、ちょっと苦しい状況でした。そんな時に銀行時代の先輩から『中国の事業を手伝ってほしい』という連絡があり、最終的にそちらのほうに行くことにしたんです」

上記のG、C氏のように、主に企業側の約束反故によって離職するケースが確認されている。もちろん、企業の戦略変化や事業の状況によって、求められる役割が変わる可能性はどのような企業でも存在するため、どこからが明確な約束の反故に入るのかは判断の難しい問題である。しかし、上記のような状況が起きた場合には、彼らは実際に離職する可能性が高いことが確認されたといえるだろう。

以上の6つが本調査結果から観察された海外事業経営人材の離職理由であり、その内容と1回目から3回目の変化から、結論として以下の2点を指摘することができる。

まず離職理由について考察されることは、海外事業を担う経営人材はそれまでの海外駐在経験から、「裁量権を持って事業全体をマネジメントしていく仕事」を志向しており、その状況が脅かされたり、自らの行動によってより良い環境が実現できそうな場合に離職行動を起こす可能性が高いということである。本調査では離職を促す代表的な現象（離職理由）を6つに分類したが、そのうち、「帰任」「海外事業の縮小・撤退」「転職時の約束反故」は、事業をマネジメントするという仕事の実現を脅かす現象であり、「MBAの取得」「起業」「キャリア発展のための離職」は、より良い環境で上記の仕事を実現するための前向きな手段や行動であると解釈することができる。

次に、1回目から3回目の離職理由の変化を追ってみると、その種類は、1回目が4つ、2回目が3つ、3回目は2つに減少してきており、離職理由の種類が徐々に集約されてきていることがわかる。そのなかでも、「海外事業の縮小・撤退」は1回目から3回目まで共通して存在する離職理由であり、また、「キャリア発展のための離職」は2回目と3回目において、最も人数の多い離職理由となっている。

以上のことを考えると、「海外事業の縮小・撤退による離職」「キャリア発展のための離職」の2つが、6つの離職理由のなかでも特に離職を促しやすい現象として注意を払う必要があるといえるだろう。

4. 海外事業経営人材の転職

離職を決意した海外事業経営人材は、どのような転職活動を経て次の企業へ転職していくのだろうか。本章では、彼らの転職活動について、「希望条件」「転職活動期間とその方法」「転職先」の3つの観点から考察を進めていく。

転職時の希望条件

離職を決断した海外事業の経営人材は、次の転職先に対してどのような希望条件を持っているのだろうか。本研究では、彼らが転職時に持っていた転職先に対する希望条件を6つに分類し、1回目から3回目における希望条件の有無やその変化について分析を行った。図表7はその結果をまとめたものである⁷。

図表7 転職先への希望条件

1回目の転職先への希望条件	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
(1) 前職と同様の業種や職種で働けること	3名	—					●	●	—	●	—
(2) 前職とは異なる業種や職種で働けること	4名	—	●	●	●	●			—		—
(3) 大きな裁量権が持てること	3名	—					●	●	—	●	—
(4) 事業の開発・運営・拡大に携われること	4名	—		●			●	●	—	●	—
(5) 海外事業に携われること	2名	—			●				—	●	—
(6) 年収や待遇が向上すること	1名	—						●	—		—

2回目の転職先への希望条件	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
(1) 前職と同様の業種や職種で働けること	2名		●				—	●	—	—	—
(2) 前職とは異なる業種や職種で働けること	4名	●		●	●	●	—		—	—	—
(3) 大きな裁量権が持てること	6名	●	●	●	●	●	—	●	—	—	—
(4) 事業の開発・運営・拡大に携われること	6名	●	●	●	●	●	—	●	—	—	—
(5) 海外事業に携われること	5名	●		●	●	●	—	●	—	—	—
(6) 年収や待遇が向上すること	0名						—		—	—	—

3回目の転職先への希望条件	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
(1) 前職と同様の業種や職種で働けること	2名	●	●	—		—	—	—	—	—	—
(2) 前職とは異なる業種や職種で働けること	1名			—	●	—	—	—	—	—	—
(3) 大きな裁量権が持てること	3名	●	●	—	●	—	—	—	—	—	—
(4) 事業の開発・運営・拡大に携われること	3名	●	●	—	●	—	—	—	—	—	—
(5) 海外事業に携われること	2名	●		—	●	—	—	—	—	—	—
(6) 年収や待遇が向上すること	1名	●		—		—	—	—	—	—	—

まず、希望条件の(1)「前職と同様の業種や職種で働けること」、(2)「前職とは異なる業種や職種で働けること」について言及すべき点は、前職と同様の業種や職種で働き続けたいと考える者と、異なる

⁷ 表7のデータは全て海外駐在経験後の離職を分析したものであり、海外駐在以前の転職経験は分析対象として含まない。また、1回目の希望条件におけるA、H、J氏の「—」は、起業などにより企業への転職がなかったため記述なしとなっている。A氏に関しては、起業の後、再度企業へ転職しているため、2回目以降の希望条件については記載している。

業種や職種を希望する者（業種や職種にこだわらない者も含む）の両方が存在しており、特筆すべき点として、異業種への転職に対して抵抗感のない者が複数名存在しているということである。たとえば、1回目の転職においては、7名中4名は前職と異なる業種や職種を希望しており、2回目は6名中4名、3回目は3名中1名という結果となっている。1回目の転職において前職とは異なる業種や職種で働くことを希望していたC、B氏は、その理由について以下のように述べる。

C：「前職と同じような銀行や金融業に転職するつもりはありませんでした。銀行業ってどうなんだろう、ということは中国に駐在していた時から考えていましたし、今後は事業開発というか、より実業に近いところで働きたいと思っていました」

B：「商社に入社した時に、私は『モノを売っていききたいけど、モノを売るためには仕掛けが必要で、自分は人の心理をよく理解して広告やブランドイメージを作っていくような仕事をしていきたい』と答えたんですね。今思うとそれってマーケティングそのものなんです。それを再度意識し出したのがオーストラリアの駐在時代で、転職する際には今までやっていた財務職ではなく、外資系企業のマーケティング職を希望しました」

以上のように、海外駐在経験を通して自分が所属している業種や仕事内容に疑問を感じたり、自分の目指すキャリアの方向性がより明確になることによって、これまでとは異なる業種や職種を希望している様子が窺われる。また本研究では、食品やアパレルなど、もともと実業に携わっていた者は引き続き同じ業種、同じ職種を希望する一方、商社や銀行などで財務やファイナンスなど事業を側面からサポートするような仕事をしてきた者は、より実業に近い仕事内容を求めて異業種に転職するパターンが観察されている。その背景についてはさらなる調査が必要であるが、商社、銀行、コンサルティングなどを中心に、前職とは異なる業種を希望する者が複数名存在し、実際に異業種への転職が頻繁に行われていることが確認されている。

次に、(3)「大きな裁量権が持てること」、(4)「事業の開発・運営・拡大に携われること」、(5)「海外事業に携われること」は、これまでの分析から明らかとなった「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」が、転職時にどの程度希望されているのかを改めて検証したものである。本研究の調査結果より、1回目の転職時には7名中3名が「大きな裁量権が持てること」を明確にあげており、7名中4名が「事業の開発・運営・拡大に携われること」を希望している。また、「海外事業に携われること」を希望していた者は、7名中2名という結果となっている。1回目の転職時から「大きな裁量権が持てること」と「事業の開発・運営・拡大に携われること」を希望しているF、G氏は、転職時の希望条件について、以下のように述べる。

F：「転職先への希望としてまず重視したのは裁量権です。食品や飲料に関連する、中堅企業やちょっと小さめの企業でR&Dのトップとか、1つの分野の専任リーダーのような、何かまとまったことを自分の裁量で進められるような仕事に就きたいと思っていました。最終的には外資系の大手企業に転職したのですが、その理由は日本で独自に企画・開発をやっていること。ビジネスの規模が大きい割にR&Dの規模が小さく、広い責任範囲のなかで事業の開発や拡大ができそうだったことですね」

G：「次の企業に希望することとしては、まず自分の経験が活かせる仕事で、総経理や副総経理などの立場から、事業全体をマネジメントしていけること。あとはやはり、権限ですね。中国では現場に権限を委譲しないような企業は絶対成功しません。だから、社長への電話一本で全て決められる、そういう環境が欲しかったんです」

以上のように、F、G氏の場合、裁量権の確保が転職時の極めて重要な条件となっている様子が窺われる。その背景には、そもそも裁量権がなければ、事業の適切な運営や拡大は不可能であり、それゆえR&Dのトップや総経理に近いポジションが必要であるという趣旨のコメントがされている。つまり、事業全体をマネジメントするような仕事がしたいという気持ちを中心にあり、そのためには大きな裁量権が必要、それゆえR&Dトップや総経理クラスのポジションが必要という流れとなっており、できるだけ上級の役職に就きたいという希望が先行して転職活動を行っているわけではない点が重要である。しかし、それは裁量権さえあれば役職は何でも良い、という意味ではなく、適切なポジションを得て、適切な裁量権を得る、という本来のあるべきキャリアを希望しているということである。

次に(5)「海外事業に携われること」という希望条件については、結果が特徴的であるため、1回目と2、3回目の転職に分けて考察する。まず、1回目の転職時には7名中2名が希望条件としてあげており、D、I氏はその点について以下のように述べている。

D：「アメリカのMBAを卒業した後に日本に帰って、日本発海外というか、日本をベースにしながら将来的に海外で働けるような仕事を希望していました。業種には特にこだわりがなかったんですが、自分のこれまでのキャリアを考えると、自分の強みを発揮できる土壌はやっぱり海外事業なのかなと。そのなかで、あるメーカーが次世代の経営者を育成するようなプログラムで人材を募集していて、将来的にそのメーカーで海外に関わる仕事ができそうだったので『じゃあ、それに参加します』ということで決めました」

I：「次の転職先に希望していたことは、前職と同様のIT業界で、かつ中国で働けるということですね。外資系であるとか、企業規模みたいなところはあまり気にしていませんでした。結局、時間的なタイムリミットもあって、IT業界という部分は叶わなかったのですが、中国での海外事業を任せてくれるということで、現在の企業に転職することにしました」

上記のコメントを見ると、D、I両氏が、海外事業が自分の強みを発揮できる領域であると認識しており、それを転職時の希望条件としてあげていることが確認できる。業種の違いがあっても海外経験を活かすことは可能なため、彼らが転職時の条件として海外事業を希望することは、極めて妥当な選択であると考えられる。しかしながら、より注目すべき点は、妥当だと思われる海外事業の希望条件を、7名中5名の者が重視していなかったことである。この事実は、「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」という希望条件のなかに、「海外事業」という要素が必ずしも含まれていないことを示唆するものである。実際、インタビューの際にも、「海外と同じような仕事ができるのであれば、日本でも構わなかった」「転職に際して海外事業じゃないとダメというような軸はなかった」というコメントがされており、海外事業という要素が必ずしも転職時の最優先事項となっていないことが確認されている。つまり、彼らは事業を包括的にマネジメントするような仕事に携わりたいと考えているが、もし日本国内で同様の仕事ができるならそれでも構わないと考える者が、少なくとも1回目の転職時には複数名存在していたということがいえる。

次に、2、3回目以降の転職について特徴的なのが、この「海外事業に携われること」という条件に対する彼らの希望が強くなっている点である。1回目の転職時には7名中2名であったが、2回目は6名中5名、3回目は3名中2名と、その割合が増えている。その背景には、海外事業志向の特に強い者が2回目、3回目の転職をしながら海外に残っているということも考えられるが、それと同時に、彼ら自身も自分のキャリアの特徴が海外経験、特に赴任経験のある特定国に対する知見にあることを再度自覚し、それを意識しながら転職活動を行う傾向が見られるということである。本研究では、これを特定国や特定地域に対する「エリア専門性の自覚」と定義するが、海外事業の経営人材は、特に2回目以降の転職において、このエリア専門性を自覚しながら、それを活かすことができる企業や仕事内容を希望していることが確認されている。このエリア専門性について、E氏は以下のように述べる。

E：「海外に駐在して働きたいという気持ちは今でもあります。まだ行ったことのないニューヨークとかヨーロッパとかも挑戦したいという気持ちはありますね。ただ、やっぱり『自分の強みって何ですか?』って言われた時に、それは『中国でのビジネス経験がある』ということで、それを活かさなかったら意味がない。要は、普通の人と同じになってしまうんです。やっぱり自分の強みを活かさないと活躍できないし、活躍できないと仕事も面白くない。今の会社も中国ビジネスでの採用だったから入社したというのがありますね」

以上のように、E氏は中国に対する自分のエリア専門性を明確に認識し、それをキャリア上の強みとして転職をしている様子が窺われる。一方、E氏とは逆の意味でエリア専門性を意識している者もいる。H氏は以下のように述べる。

H：「私の場合はお客さんとの取引の関係で海外に行くことになり、それがたまたま中国だったんです。本来、働く場所に特に強いこだわりはありません。でもきっと、今自分の履歴書を人材紹介会社に提出したら、『中国でのビジネス経験あり』というレッテルを大きく貼られてしまうんじゃないかと思います。確かに他の国よりは中国について知っていると思いますが、本当はそういう風にレッテルを貼られてしまうのは好きではないんです」

H氏の場合、E氏とは逆の意味でエリア専門性を捉えていることが理解できる。E氏の場合はエリア専門性をキャリア上の強みとして前向きに捉え、それを転職時にも活用している様子がうかがえるが、H氏の場合は、中国に対するエリア専門性を、キャリアを制限するものとして捉えており、両者は非常に対照的な捉え方をしている。重要なことは、海外に関わる人材のキャリアのなかには、必ず「エリア専門性」が埋め込まれており、このエリア専門性が転職時に大きな影響を及ぼすということである。換言すれば、「エリア専門性」は個人の感情を超えて、彼らのキャリアを特徴付ける主要因の1つとなっており、転職時にも極めて強い「売り」もしくは「制約」として影響を及ぼす可能性が高いということである。

また、「第1部 海外拠点の経営を担う人材の採用メカニズム」で述べたように、特定国に対するエリア専門性を持っていることが採用の必須条件とされているケースが存在しており、エリア専門性には極めて高い「市場価値」があるということが確認されている。特に海外駐在を伴う転職案件については、駐在国のビジネスに対する知見や経験があることが必須であり、その優先順位は業種経験や職種経験よりも高い場合が存在する。つまり、企業が新しい国に進出する場合、「同業種出身だが進出国に対する知見や経験のない者」よりも、「異業種出身だが進出国に対する知見や経験がある者」を採用する傾向があるということである。また、さらに興味深い点は、このエリア専門性は人材の需給バランスによって市場価値が変動する可能性があるということである。本研究においても、現在、中国に対するエリア専門性を持つ人材が増加しており、その市場価値が以前よりも減少傾向にあることが確認されている。一方、今後経済発展が見込まれるインドネシア、ベトナム、ミャンマー、ブラジルなどは、それらの地域に対するエリア専門性を持った人材が少ないため、その市場価値は高くなる傾向が見られる。このような状況のなかで、彼ら自身もエリア専門性の市場価値を改めて自覚し、実現したいことと求められていることのバランスのなかで、エリア専門性の扱いを自分自身で選択していることが窺われる。以上のような意味において、海外のどの国や地域に対してエリア専門性を持っているかという点は、海外事業に関わる人材のキャリア形成において極めて重要であるとともに、次の転職先を方向付ける大きな決定要因となることが推測される（※詳細は「第1部 海外拠点の経営を担う人材の採用メカニズム」「第3部 海外事業の経営人材の採用プロセス」参照）。

転職先への希望条件における最後の項目は、(6)「年収や待遇が向上すること」である。結論から述べるならば、年収や待遇の向上を転職時の希望条件にあげた者は1回目が7名中1名、2回目は6名中

0名、3回目は3名中1名となっており、それらの要素が転職時に強く希望されていないという結果となった。インタビューという調査方法の性質上、実際にはより強く年収や待遇のアップを希望している可能性も否定できないが、総じて、本人にとっての最低基準額はあるが、それを超えていれば問題ないという者がほとんどであった。1回目の転職時の年収や待遇について、B、E氏は以下のように述べている。

B：「商社からある外資系企業に転職した時は、年収は少々下がりました。ただ、当時はそれでも十分な金額だと感じていましたし、いずれ取り返そうと思っていました。それよりも、とりあえず自分のやりたいマーケティングの仕事に就こうという感じでしたね」

E：「MBAを取得した後に、前職とは異なるコンサルティング業界に転職したんですが、異業種出身で実務経験のない人間が前職よりも高い給料で入れますかって考えたら、やっぱりそれは難しいですね。ただ、コンサルティング業界には3年ぐらいと思っていたので、ここは別に収入が低くても仕方ないかなって。最低限というのはありましたけど、キャリアのためという意識のほうが強かったです」

以上のように、最低限の基準はありながらも、年収や待遇について強く要望するというよりは、やりたい仕事ができることや、キャリア構築が優先されている様子が窺われる。結論として、年収や待遇に関しては、本人のなかで最低基準額はあるが、それよりも仕事内容のほうが彼らにとって優先順位の高い問題であることが確認されたといえるだろう。

転職活動期間とその方法

海外事業の経営人材は転職活動を行う際、どれくらいの時間をかけ、どのような経路を通じて、何社ぐらい検討しているのだろうか。以下の図表8は、彼らの1回目の転職活動を、「転職活動期間」「転職経路」「検討社数」の3点からまとめたものである。

① 転職活動期間

図表8 転職活動期間とその方法（1回目の転職）

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
転職活動期間 (応募から内定まで)	—	2ヵ月以内	2ヵ月以内	1ヵ月以内	2ヵ月以内	3ヵ月以内	2ヵ月以内	—	2ヵ月以内	—
転職経路	—	人材 紹介会社	人材 紹介会社	人材 紹介会社	人材 紹介会社	人材 紹介会社	縁故による 引き抜き	—	縁故による 引き抜き	—
検討社数	—	2社	1社	2社	3社以上	3社以上	3社以上	—	3社以上	—

海外事業経営人材の転職活動期間について強調すべき点は、その活動期間が「短い」ということである。図表8からもわかるように、7名中5名が2ヵ月以内に転職先を決定（応募から内定まで）しており、1名は1ヵ月以内、もう1名も3ヵ月以内での決定であった。この傾向は2回目以降の転職活動においても顕著であり、一部の例外を除けば、彼らが転職市場にいる期間は非常に短いことが確認されている。転職活動期間について、I氏は以下のように振り返る。

I：「4月に退職して、6月末には決まっていたので、2ヵ月で次の転職先を決めたという感じで

すね。役員は失業保険もないので経済的なりミットがありますし、自分としても就職浪人のようなことはしたくなかったので、短期間で決めさせていただきました」

I氏も述べているように、転職活動の期間が短くなる背景には、主に経済面などの問題が存在していることが窺われる。しかし、この事実は裏を返せば平均2ヵ月程度で次の転職先を探すことが可能であることを示しており、現在市場に海外事業経営人材のニーズが強く存在していることが彼らの活動期間を短くしていると解釈することができる。さらに、活動期間が短くなるもう1つの理由として、転職活動が長引くことによって後任人事や新しい職場に迷惑をかけたくないという「責任感」が強く働いていることが確認された。たとえば、帰任命令後に転職活動を始め、活動期間が長引くことによって、帰任後に予定されている新しい職場を着任直後に辞めるような状況に陥ることは避けたいというケースである。海外駐在からの帰任の場合、通常3ヵ月前に帰任命令が出る場合が多いが、後任人事や新しい職場にできるだけ迷惑をかけないよう、帰国までの3ヵ月以内に身の振り方を決定したいという心理が強く働いているということである。結論として、経済面の問題や仕事に対する責任感など、さまざまな要因からくる制限によって、彼らの転職活動期間は総じて短くなる傾向があることが確認されたといえるだろう。

②転職経路

本研究では、海外事業経営人材の転職経路について、「縁故による引き抜き」と「人材紹介会社」という大きく2つのパターンが観察されている。実際、1回目の転職では7名中2名が、縁故による引き抜きによって転職しており、残り5名は人材紹介会社経由での転職であった。ただし、本研究では人材紹介会社から紹介を受けてインタビューを行った者も存在するため、実際にはより多くの者が縁故や引き抜きによって転職している可能性に留意する必要がある。1回目の転職において、縁故による引き抜きによって転職をしたG、I氏は、その経緯を以下のように述べている。

G：「退職の挨拶を各方面にさせていただいた時に、日系、中国系を含めた何社かの競合他社さんから声をかけていただきました。そのなかに、以前食事をしたこともある中国人の社長さんがいて、その人からも『来てくれないか』というお誘いがあったんです。当時、ヘッドハンティングの会社さんともお付き合いがあって、紹介を1社くらい受けていたんですが、最終的には声をかけていただいた会社に行くことにしました」

I：「自分が関わっていた中国事業が中止になり、関係者に謝罪をしていたんですが、その時に日本にいた頃からお付き合いのあった方から、『辞めるならすぐに面接に来てくれ』という感じで直接声をかけてもらったのが始まりです。ただ、最初はその企業に行くかわからなかったのですが、大手の人材紹介会社2～3社にも登録していました」

G、I氏の例からもわかるように、縁故をきっかけとした転職は、以前から面識があり、本人の退職を機に話が本格化するという形が一般的である。また、注意すべき点として、最終的に縁故によって転職したG氏やI氏も、並行して人材紹介会社を利用しているということである。実際、G氏は2回目の転職においては人材紹介会社を経由して転職しており、自分にとって適切な案件を探すために、縁故や人材紹介会社など、あらゆる手段を積極的に活用していることが確認されている。また、海外事業の経営を担うような基幹人材の転職の場合、人材紹介会社やヘッドハンティング会社の側からも常時アプローチを受けている場合が多いが、国内の転職市場に比べて採用プロセスや採用経路が未成熟なため、転職活動自体に海外駐在員特有の困難さが観察されている。一例をあげれば、基幹人材の採用決定権者である社長や役員は日本本社にいるが、海外事業の経営人材は通常海外にいるため、面接日程などが合わ

ず、相思相愛のタイミングを逃してしまうケースがあるということである。以上のような海外特有の難しさもあるため、適切な時期に適切な案件に巡り合えるよう、あらゆる転職経路が積極的に活用されていることが確認されたといえる。

③検討社数

転職時における検討社数については、1社のみという場合もあれば、3社以上検討している者もあり、インタビュー調査のみをもって共通点を見出すことはできなかった。検討社数のバラツキの背景には、個人の志向や年齢、転職経路など、さまざまな要因が考えられるが、最も重要な発見事実は、検討社数の違いはあったとしても、全般的に彼らの転職活動が容易ではないということが確認された点である。特に異業種への転職や、年齢を重ねてからの転職は、海外事業を経験した者であってもかなりの苦勞を伴っているということが確認されている。商社を退職した後にMBAを取得し、その後転職活動を行ったE氏は、異業種への転職について以下のように述べている。

E：「人材紹介会社さんからは、私が商社時代に関わっていた化学関連のメーカーさんなどを紹介されたんですが、将来的に経営者になりたいという目標があったので、この時は異業種のコンサルティング会社を中心に受けたんです。当時36歳だったので、ある程度は自分でも予想してはいたんですが、転職活動は結構大変でした。かなりの社数にアプライしましたが、面接まで行くのも大変でしたから。10年以上海外で働いてきましたが、その経験を直接活かすことができない異業種への転職だったりすると、やはり選択肢が豊富というわけにはいかないです」

以上のE氏のように、海外事業を経験した人材であったとしても、転職したい業種や転職時の年齢によって、転職活動の難易度が大きく変わってくる様子が窺われる。逆に、前職と同業種・同職種を希望していたF氏やG氏の場合は、これまでの業種経験をダイレクトに活かすことができること、R&DやMD（マーチャンダイジング）という専門職に近い仕事で活躍していたことによって、転職活動も比較的スムーズにいったと解釈することができるかもしれない。

転職による変化

本項では、これまで見てきた「転職先への希望条件」「転職活動の期間・経路・検討社数」を通して、海外事業の経営人材が最終的にどのような企業に転職したのかを確認し、その特徴を検証していく。図表9は、彼らが前職からどのような業種や企業に転職したのかをまとめたものであり、以下では、「転職先は前職とは異なる業種もしくは仕事内容である」「転職先は前職よりも企業規模の小さな企業である」「年収や待遇は前職と同水準もしくは減少した」という3点から考察を行う⁸。

図表9 転職による環境変化（1回目の転職）

転職結果	人数	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
転職前の業種 ↓ 転職先の業種	—	—	商社 ↓ 食品	銀行 ↓ サービス	商社 ↓ メーカー	商社 ↓ コンサル	食品 ↓ 飲料	アパレル ↓ アパレル	—	IT ↓ 人材	—
転職先は前職とは異なる業種もしくは仕事内容である	5名	—	●	●	●	●			—	●	—
転職先は前職よりも企業規模の小さな企業である	5名	—	●	●	●	●		●	—		—
年収や待遇は前職と同水準もしくは減少した	5名	—	●	●	●	●			—	●	—

⁸ 企業規模はグローバルにおける売上高を基準に判断。

図表9の結果から考察される特徴としては、多くの海外事業経営人材（7名中5名）が、前職よりも小規模かつ異なる業種や仕事内容の企業を転職先として選んでいるということである。また、年収や待遇に関しても、7名中5名が前職と同水準か若干下がる傾向があることが確認された。それとは逆に、前職と同様の業種や仕事内容を選んだ2名（F、G氏）については、年収や待遇が向上している点も興味深い。

まず、転職先が前職よりも企業規模が小さく、かつ異業種となる背景には、彼らの根源的な欲求である「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」が実現できるかどうか、という点が深く関係している。そもそも事業を包括的にマネジメントするような仕事の実現しやすい企業とはどのような業種や企業群なのだろうか。その有力な候補となるのが、異業種や前職よりも企業規模の小さな企業群、特に海外進出を加速化、本格化させたい準大手企業やベンチャー企業である。なぜなら、そもそも海外事業の経営人材の多くはその業種を代表するような大手企業出身者であり、そのような大企業のなかにおいて自分の実現したい仕事ができないからこそ離職するのである。それゆえ、同様の状況が予想される同業種の大手企業が転職先の最有力候補として置かれることは考えにくい。また、採用する側である同業種の大手企業においても、自社内の人材層が厚いため、わざわざ外部から採用するニーズは少ない。しかし、これとは逆に、これから海外進出を加速化、本格化させたい準大手企業やベンチャー企業は、海外事業を任せることができる社内の人材層が厚くないため、大手企業で実績を残してきた者を雇うニーズは高いと考えられる。また、彼らが持つ、事業のマネジメント経験や特定国に対するエリア専門性は汎用性の高いスキルであるため、それらの能力を軸に前職とは異なる業種への転職が可能なことも異業種への転職を促す要因となっている。特に海外進出の歴史が浅い消費財やサービス業は、同一業種かつ海外事業の経験も豊富な人材が少ないため、商社、銀行、大手メーカーなど海外進出の歴史が古い業種から人材を採用する傾向が見られる。以上のような状況を総合的に鑑みると、海外事業の経営人材が転職に際して希望する仕事は、同業種よりも異業種、海外事業の歴史が古い業種よりも浅い業種、大手企業よりも準大手企業やベンチャー企業のほうが実現しやすいため、たとえ年収や待遇が若干下がったとしても、それらの業種や企業に人材が流れるメカニズムが働いているといえる。

5. 本研究のまとめと企業への示唆

本研究では、海外事業を推進するような基幹人材を日系企業がいかに採用していけるかという問題意識の下、中国を中心としたアジアで活躍する10名の海外事業経営人材を対象に、その採用可能性や方法について考察を進めてきた。具体的には、「海外事業を担う経営人材が形成されるまで」「海外事業経営人材の離職」「海外事業経営人材の転職」という3つの観点から、彼らを採用したいと考える企業に対してさまざまな示唆を提供してきた。以下では、再度その内容について振り返り、彼らの採用可能性とその方法についてポイントを整理していく。

まず、「2. 海外事業を担う経営人材が形成されるまで」では、彼らが離職をする前までのバックグラウンドに注目し、就業以前の志向・経験・スキルや、海外赴任後の仕事観とキャリア観に対する本質的な理解を深めてきた。この章の内容から示唆される重要なポイントは3つある。1つは、海外駐在以前の志向・経験・スキルや駐在のタイミングは、将来の海外事業経営人材としての活躍を予想する判断材料にはならないということであり、改めて、海外赴任後の仕事内容や職場環境が海外事業の経営を担う人材の形成において重要な役割を果たしているということである。2つ目は、海外駐在時における仕事内容の最大の特徴は、「裁量権を持って事業全体をマネジメントすること」であり、この仕事経験が「経営者としての仕事観」を形成し、一従業員であった者を、海外事業を担う経営人材へと成長させているということである。3つ目は、外国人との協働経験は海外駐在者のキャリア観に大きな影響を与えるということであり、本調査においては、「専門性を軸としたキャリア形成志向」「転職に対する心理的障壁の低下」「(キャリアに対する)市場価値の自覚」などの変化が観察されている。

次の「3. 海外事業経営人材の離職」について、私達が認識しておくべき点は2つある。1つは、海外事業の経営人材はそれまでの海外駐在経験から、事業を包括的にマネジメントできる仕事を志向しており、その状況が脅かされたり、自らの行動によってより良い環境が実現できそうな場合に離職行動を起こす傾向があるということである。本研究では離職を促す現象を、(1)「帰任命令や帰任後の仕事・職場環境による離職」、(2)「海外事業の縮小・撤退による離職」、(3)「MBA取得のための離職」、(4)「起業のための離職」、(5)「キャリア発展のための離職」、(6)「転職時の約束反故による離職」の6つに分類したが、このなかで(1)(2)(6)は彼らが望む仕事の実現を脅かす現象であり、(3)(4)(5)は、より良い環境で仕事を実現するための行動であると解釈することができる。重要な点は、(1)(2)(6)の離職理由は、海外事業特有の急激なビジネス環境の変化や、それに対する企業の経営判断に起因するものであり、それが彼らの離職を直接的に引き起こす可能性があるということに企業は留意する必要があるということである。そして、このような前提を踏まえたうえで2つ目に認識しておくべき点は、企業が海外事業の経営人材を採用しようと考えた場合、上記で述べた事業を包括的にマネジメントするような仕事を提供できるか否かが、採用成功の要になるということである。彼らの能力を最大限に引き出すためにも、任せようとしている仕事内容が上記の要件を満たしているかどうかについて、採用活動前に確認する必要があるといえるだろう。

最後の「4. 海外事業経営人材の転職」では、「希望条件」「転職活動期間とその方法」「転職先」の3つの観点から考察を進めてきた。まず、「希望条件」について認識しておくべきことは2つある。1つは、海外事業経営人材のなかには前職と同様の業種や職種で働きたいと考える者と、異なる業種や職種を希望する者（業種や職種にこだわりのない者）の両方が存在するということであり、もし企業が同業種出身者にこだわらないのであれば、海外事業の経営を担う人材を異業種から採用することが十分に可能であるという点である。2つ目は、彼らは事業全体を包括的にマネジメントできる仕事を求めているが、この定義のなかに「海外事業」という要素は必ずしも含まれていないということである。彼らにとって重要なのは、あくまで裁量権を持って事業をマネジメントしていくことであり、それが日本国内において実現するのであれば、それでも構わないと考える者が複数名確認されている。この事実は、海外事業経営人材の能力を海外という場に限定せず、日本国内からの海外支援や国内事業のマネジメントなど、さまざまなフィールドに活かすことができる可能性を示唆するものである。しかし、この「海外事業」については、転職回数が増えるにつれてその意向が強くなっており、その背景について、本研究では「エリア専門性の自覚」という概念から説明を試みている。エリア専門性とは、特定国や特定地域のビジネスに対する知見や経験を指し、このエリア専門性が転職時の「売り」となることによって、キャリアの方向性が定まっていくという仮説である。海外志向の特に強い者が2回目、3回目の転職をしても海外に残ることによって海外事業に対する志向が高まっている可能性も存在するが、彼ら自身も転職を繰り返すなかで、自分の強みが海外事業にあることを再確認し、多くの者が自分の価値を最大限に発揮できる場として海外事業を選択している傾向が見られる。しかしながら、本研究の調査結果として、海外事業に携わる人材のなかにも海外事業に固執しない者が存在することは事実であり、採用を検討する企業にとっても、彼らの活躍の場にさまざまな選択肢があることが明らかにされたといえるだろう。

次に、「転職活動期間とその方法」について留意すべき点は2点存在する。1点目は、海外事業経営人材の転職活動期間は平均2ヵ月程度と極めて「短い」ことであり、採用活動における企業の素早いアクションと意思決定が望まれるということである。2点目は、その転職方法として「縁故による引き抜き」と「人材紹介会社」を併用する傾向が見られ、自分に適した案件を探すために、あらゆる転職経路を積極的に活用していることが確認されている。それゆえ、海外に特別な人的ネットワークのない企業が海外事業の経営を担うような人材の採用を検討する場合、ヘッドハンティング会社を含めた人材紹介会社を活用することは、彼らにアプローチするための有効な手段の1つとなることが推測される。

最後に、海外事業経営人材の「転職先」について最も重要な点は、多くの者が異業種や前職よりも企業規模の小さい企業に転職する傾向があるということであり、それに伴って年収や待遇が下がるケース

も数多く見られるという点である。その背景には、彼らの根源的な欲求である「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」がどのような業種や企業で実現しやすいかという問題が深く関係しており、同業種よりも異業種、海外事業の歴史が古い業種よりも浅い業種、大手企業よりも準大手企業やベンチャー企業のほうが実現しやすいため、年収や待遇が若干下がったとしても、転職先としてそれらの業種や企業が選ばれているということである。つまり、海外事業に携わる多くの者が、極めて短い転職活動期間のなかで最良の選択をするために、自分の希望する仕事内容を最優先に確保する一方、企業規模や海外事業に携われるか否か、もしくは年収や待遇の若干の下落については受容するという姿勢が考察されるということである。そしてこれらの事実は、どのような業種や規模の企業であれ、上記の要件を満たす仕事内容と、適正な職位、処遇を提供することができれば、彼らを採用することは可能であることを示すものである。

以上のように、本研究では、海外事業の経営人材の採用可能性とその方法というテーマの下、中国を中心としたアジアで活躍する10名を対象に、彼らのバックグラウンドや離職と転職活動に注目し、知見を深めてきた。その過程においてさまざまな示唆が得られたが、本研究の最も大きな発見事実は、彼らが求める「裁量権を持って事業全体をマネジメントする仕事」と、過不足のない処遇を提供することができれば、どのような業種や規模の企業であっても採用可能性はあるということを示した点である。特に大手企業ほど資本力のない準大手企業やベンチャー企業においても採用は十分に可能であり、なぜそうなるのか、というメカニズムを明らかにした点に本研究の貢献があると考えられる。

なお、本研究では海外事業経営人材の採用に焦点をあてたが、今後、採用後のリテンションについて検討することも重要だろう。なぜなら本研究で明らかにした「離職理由」が採用後に起これば、せっかく採用した海外事業経営人材が再び離職してしまう可能性があるからである。採用は出発点であり、彼らに能力を発揮し続けてもらうために企業は何をすべきなのか。本研究で明らかとなった「離職理由」や「転職先への希望条件」は、裏を返せば彼らの定着を促すための必要条件である。インタビュー調査の限界もあるため、個々の内容や示唆については詳細な追加調査を進めていく必要があるが、本研究で示された結果は、海外進出を推進していく日系企業の採用指針となるだけでなく、海外事業経営人材の将来の活躍の場やリテンションについても、豊富な示唆を含んでいるといえるだろう。

第 3 部

海外事業の経営人材の採用プロセス

—採用実現のための14の留意点—

どうすれば海外事業を牽引する経営人材を採用できるのか。何をおろそかにすると採用は失敗するのか。海外拠点の経営を担う人材の採用を実現する必要条件を抽出するためにインタビュー調査を実施した。分析の結果、採用プロセスの「人材要件の設定」から「企業・個人の合意の成立」までの5つの段階それぞれで発生する計14の採用阻害要因が明らかになった。詳細は後述するが、海外事業の経営人材を採用するためには、海外事業の経営戦略と採用の一貫性や採用活動に対する経営者の関わり方が重要なことが確認された。さらに、日系企業では優秀な人材を採用するためにその候補者にふさわしい待遇を用意するよりも、その企業の既存人事制度の枠内におさまる範囲で条件を提示する傾向が観察された。

以下では、まず研究の枠組みについて紹介し、次に採用プロセスに沿って分析結果を考察する。特に合意形成の要である条件交渉については詳細に検討し、最後に調査から得られる採用企業への示唆をまとめる。

1. 研究の枠組み

調査方法

第3部の目的は、日系企業が海外拠点（現地法人や海外統括拠点）の優秀な経営人材を採用する方策を探ることである。調査の実施にあたって2つの前提を置いた。1つは、海外のなかでも中国の事業に携わる人材の採用に焦点をあてるということである。前提条件を揃え構造的な分析を行うことが目的である。中国はアジアのなかでも日系企業の進出数が最も多いことから、中国事業を対象にした研究結果は、他のアジア各国での人材採用を検討する企業にも一定の示唆があると考えられる。

もう1つは調査対象者に関することである。通常、上記のような問題意識の下では、企業の人事もしくは受入部門の上長ならびに採用された個人へのインタビュー調査を実施する。しかしながらわれわれのプロジェクトでは、海外駐在員の採用支援実績を多数有する人材紹介会社の採用コンサルタントへのインタビュー調査を通じて、この問題に取り組むことにした。この方法を選択した背景には、消極的な理由と積極的な理由がある。消極的な理由は、海外事業経営人材はその働き方の特性上、通常調査が困難だからである。そもそもの対象事案が限られることに加え、後述するように海外事業の幹部ポジションの採用におけるキーマンは人事部門よりもむしろ経営者やそれに類する上級役員が担っており、聞き取り対象者を特定することが難しい。仮に特定できても、採用された本人もその上長も多忙を極め、インタビュー調査の実施には困難が伴う。そこで発想を転換して、企業・個人双方の立場から採用プロセスに関与する人材紹介会社の採用コンサルタントにインタビューを行うことにした。豊富な仲介経験を有する採用コンサルタントへのインタビュー調査を選択することで、個人・企業にインタビュー調査を行うよりも客観的な意見を聞くことができる可能性がある。何よりも彼らは採用成功の根幹である企業と個人双方の結節点を見出すことに関与しているため、その要因を抽出したいというわれわれの目的に即している。人材紹介会社への聞き取りにはこのように積極的な意味があるとの判断から、この調査方法を選択することにした⁹。

以下では、紹介会社の採用コンサルタント、つまり企業・個人とは異なる第三者の視点で語られた海

外事業経営人材の採用を難しくする要因について、分析や検討を進める。このような手法は本プロジェクトのユニークさの1つである¹⁰。

インタビュー調査の概要

中国事業を担う経営人材、具体的には現地法人のトップ（総経理）やアジア統括拠点の責任者、それらに次ぐ上級管理職を採用するには何に注力すれば良いのか。この答えを探るため、このような上級管理職の人材紹介取扱い件数が国内有数の紹介会社F社において、「海外拠点の経営人材の採用に関するインタビュー調査」を実施した。具体的には、中国事業に関わる人材採用の支援実績がある採用コンサルタントに、「担当する求人案件の採用を成功させるまでに最も手間のかかった工程」についてインタビューを行った。その結果、中国事業を担う経営人材の採用事例12件について9名の採用コンサルタント¹¹から聞き取りを行うことができた。インタビューなかでこの12件とは別に一般論や他の採用事例として出てきた事象は「その他」として、計13事例を分析の対象とした。

以下の図表1は13事例の概要をまとめたものである。採用企業は、製造業を中心に、食品、衣料品、サービス、化学、商社と多岐にわたり、年間売上は1000億円を超える企業が過半である。採用された人材は経営人材を対象としたので年齢は44～61歳、採用時の年収は約800万～2000万となっている。

図表1 聞き取りを行った採用事例

事例	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
業種	衣料品	製造	製造	製造	製造	製造	サービス	食品	化学	商社	製造	食品	その他
従業員数	1000～5000人	1000人未満	10000人以上	10000人以上	10000人以上	1000～5000人	1000～5000人	1000～5000人	1000～5000人	1000人未満	1000人未満	1000～5000人	
売上	100億～1000億円	100億円未満	1000億円以上	1000億円以上	1000億円以上	100億～1000億円	1000億円以上	1000億円以上	100億～1000億円	1000億円以上	100億円未満	1000億円以上	
求人	中国副総経理	中国総経理	海外事業次長	海外事業部長	海外事業工場長	海外統括部長	中国役員	海外事業部長	本社役員候補	中国総経理補佐	中国役員	中国立上げ	
採用時	44歳 1100万円	61歳 800万円	47歳 1000万円	54歳 1100万円	55歳 1100万円	53歳 800万円	53歳 1500万円	47歳 2000万円	46歳 1100万円	45歳 1200万円	54歳 1100万円	47歳 1200万円	

※給与は10万円の位を四捨五入

2. 結果：採用プロセスで発生する採用阻害要因

採用プロセスの5つの段階

インタビュー調査では、中国事業の経営人材を採用するプロセスにおいて紹介会社の採用コンサルタントが最も注力した工程についてたずねた。日頃から採用活動に関与している彼らが注力する工程は、少なくともその企業やその候補者を結びつけるための留意点であると考えられる。そこでなぜその工程に採用コンサルタントが注力したのかに着目して、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによるカテゴリー化を行った^{12 13}。採用実現の阻害要因を網羅的に抽出するため、13事例中3件以上の事例

⁹ 人材紹介会社の採用コンサルタントに調査を行うことによって、たとえば採用コンサルタントに開示されない企業内の判断はこの調査から明らかにすることはできないなどの限界もある。

¹⁰ 海外では、企業の人材採用における課題を紹介会社の採用コンサルタントの視点から浮き彫りにする研究が行われている。たとえばKhurana (2002)、Hamori (2010) など。

¹¹ インタビュー調査の実施時期は2012年12月～2013年1月、実施場所はF社の東京オフィス、インタビュー時間は1人1～2時間であった。9名の採用コンサルタントは30代前半～50代前半の男性である。

が存在するものを抽出条件とした¹⁴。

分析の結果を図表2にまとめてある。採用プロセスは「1. 人材要件の設定」「2. 候補者の発見」「3. 選考評価」「4. 候補者の入社意向の喚起」「5. 合意形成」の5つの段階にまとめることができた。また、それぞれの段階で採用を阻害する要因が2～4個ずつ見出されている。以下では、採用プロセスの各段階で発生しうる採用の阻害要因について説明する。その採用阻害要因を回避・緩和させるために、企業や紹介会社の採用コンサルタントが何をしているかも代表的なコメントを用いて紹介していく。

第1段階【人材要件の設定】

人材を外部から採用するという方針が決まった後、最初に行われるのは「人材要件の設定」である。この段階で発生する採用を阻害する要因は、「具体的な人材要件を設定できない」「人材要件の希望が高すぎる」「求める人材に対して採用条件が低すぎる」「事業環境の変化によって人材ニーズが変化する」の4つである。事例⑥を除く12事例でいずれかの採用阻害要因を有していたことが図表2から確認でき、海外事業の経営人材を採用したい企業にとって、人材要件を適切に設定することが大きな関門であることがうかがえる。

第1の採用阻害要因「具体的な人材要件を設定できない」は、文字通り人材要件の具体化ができない、もしくは仮にできたとしてもそれが採用目的と乖離している状態を指す。この状況が発生する理由は次のように説明できる。社内に海外事業人材が多数いれば社内から登用するため、海外事業の経営人材を外部から調達しようとする企業は、社内に海外事業を任せられる人材の層が薄いことが多い。海外進出の歴史が浅く、社内の人材層が薄いゆえに採用を検討している企業にとって、どのような人材を求めれば良いのか決めることは難しい。たとえば次の事例は、人材採用によって解決したい経営課題と実際の人材要件が合致しておらず、途中で人材要件を抜本的に見直している。

「最初は、現地法人の離職率が高いので中国でいい派遣会社を紹介してほしいという話だったんです。でも、他の会社は長期休暇後労働者の10%、20%が帰ってこなくても頭を抱えているのに、30%を超えて帰ってこないというのは異常なので、どういうマネジメントが行われているかにフォーカスしたほうがいいのではとお話ししました。そこで社長はモードが変わって、『そこは課題なのです』と。後日、電話がかかってきて、社長から具体的に総経理を探したいと依頼されました」(事例②／コンサルタントA氏)

第2の採用阻害要因「人材要件の希望が高すぎる」は、労働市場に該当候補者が存在しないほどに理想の条件を求めすぎたり、多数の条件をつけすぎたりする状態である。海外事業では、その先行きの不透明さを採用する人材によって担保したいとの思惑も働くため、人材要件が高ぶれしやすい。次の事例はその状況をよく表している。

「ところが、その開拓をした人はまだ誰もいないんです、世の中に。日本人で、中国で〇〇のお店を作る開拓をした人は誰もいません」(事例⑦／採用コンサルタントH氏)

事例⑦では結局、近接する業界や商品の経験がある人材を探すことになった。このほかにも、求める

¹² 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチはインタビュー調査におけるスタンダードな分析手法である。

¹³ 採用コンサルタントが採用工程に注力する理由の1つに売上をあげるという意向がある。だが、その観点は研究目的と一致しないこと、また結果としてそうならないケースはあるものの、紹介会社も企業・候補者双方が満足するマッチングを目指していることから、本稿では採用阻害要因の抽出という観点に絞って分析を行った。

¹⁴ たとえば前職企業との退職交渉や入社後の適応については2事例以下しか存在しなかった。

図表2 採用プロセスで発生する採用阻害要因

採用プロセス	採用を阻害する要因		該当事例
	阻害要因	説明	
1 人材要件の設定	1-1 具体的な人材要件を設定できない	採用の目的にかなう人材要件を具体的に設定することができない。もしくは人材要件の設定が採用の目的から大きくずれている。	②⑧⑨ ⑩⑪⑬
	1-2 人材要件の希望が高すぎる	候補者が労働市場にほとんど存在しないほどに、求める能力や経験、人柄について高い、もしくは数多くの希望条件を設定する。	①⑦⑧ ⑪⑫⑬
	1-3 求める人材に対して採用条件が低すぎる	求める人材にとって、仕事内容や責任とその対価である処遇やキャリアの将来性のバランスが悪すぎる。	①③④ ⑤⑧⑫ ⑬
	1-4 事業環境の変化によって人材要件が変化する	変動要因の多い海外事業は、M&Aや規模縮小などダイナミックな事業環境の変化が発生し、それに連動して人材要件が変化する。	⑩⑪⑬
2 候補者の発見	2-1 希望に完全一致する候補者がいない	企業の初期の希望条件と全て一致する候補者が労働市場にほとんど存在しない。	①②④ ⑤⑥⑨ ⑩⑪⑬
	2-2 候補者が簡単に見つからない	候補者の絶対数の少なさや、居住地が海外であることにより、候補者を見つけるのに時間や費用がかかる。	①③④ ⑤⑥⑨ ⑩⑫⑬
3 選考評価	3-1 業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする	海外事業の運営能力の高い人材を、年齢や学歴、転職回数など、必ずしも企業が重要視していない観点で不採用にする。	⑦⑧⑩ ⑬
	3-2 候補者の能力を評価できない	海外事業人材の少ない企業などでは、候補者の能力を適正に評価することができない。面接者によって評価が分かれることもある。	②⑧⑨ ⑩⑫⑬
4 候補者の入社意向の喚起	4-1 候補者を惹きつけられない	優秀な候補者を惹きつけ、口説くことができず、採用できない。	①⑦⑧ ⑨⑬
	4-2 候補者の懸念を払拭できない	候補者が抱く仕事、処遇、今後のキャリアプランなどに対する懸念を払拭できず、採用に至らない。	①⑤⑥ ⑦⑪⑬
	4-3 採用背景にある経営戦略が明確になっていない	経営戦略が曖昧だったり、採用方針と経営戦略の接続が弱いまま、選考に入るため、候補者を惹きつけたり、懸念を払拭できない。	①②⑥ ⑩⑬
	4-4 タイミングを逃す	候補者・面接者双方の地理的・時間的な制約により、選考が長期化したりタイミングがずれたりして、採用が頓挫する。	①⑧⑩ ⑪⑬
5 合意形成	5-1 前職よりも低い給与での条件交渉	前職よりも低い給与でオファーを出し、候補者から了解を得なければならない。	①②③ ④⑤⑪ ⑬
	5-2 人事制度との兼ね合いによる制約	採用企業における人事制度の全体最適の観点から、候補者の能力や希望とは無関係に賃金や職位の上限が設定される。	①②③④ ⑤⑦⑧ ⑩⑪⑬

条件が多すぎて候補者がいなくなることがあるとのコメントが複数聞かれた。海外での事業運営能力に直結する赴任国経験やマネジメント能力、同一業界の出身者かどうかだけでなく、年齢や学歴、出身企業などの条件が過剰に付加されることが少なくないのである。このような場合は希望条件に優先順位をつけ、優先度の高い条件から候補者を探すということが行われる。

第3の採用阻害要因「求める人材に対して採用条件が低すぎる」が発生することもある。人材要件は具体的でかつ労働市場に候補者はいる。しかし、提示する給与や職位が候補者にとって魅力的な水準に達しておらず、採用の見込みが立たないのである。次の事例はその一例だろう。

「この会社は最初、『シンガポール人がいい。現地のことをいちばんわかっている人がいい。年収は3000万円でも払います』とっていました。でも外国人を招き入れるには、年収3000万円のほかにハウジングに1200万円、子供をアメリカンスクールに入れる費用……全て足していくと5000万円ぐらい必要です。その現実を伝えると、その瞬間に外国人を迎えるという選択肢はなくなりました」(事例⑧／採用コンサルタントE氏)

事例⑧の企業は、海外事業の業務遂行能力を求めたからこそ、外国人の採用を考えるにいたった。しかし日系企業と給与体系がまったく異なる外資系企業から優秀な人材を採用するには、相応の条件を提示しなければならない。この企業はそのギャップが予想以上に大きいことを知り、日本人の候補者を探すことにしたという。ある採用コンサルタントは、日本人の採用でも同じ事象は発生すると述べる。

「『本当に社長はそんなレベルを求めていますか』『そのレベルの人は、給与をもっと高くするか、役員で迎えるといったことをしない限り採れません』とお伝えすることもあります。それでも『うちは最初の入り口は課長なんだよ』とおっしゃる企業もありますが、そのような企業は何カ月たっても採用できないのが現実です」(事例⑩／採用コンサルタントH氏)

人材要件と採用条件をこのように採用の見込みが立つレベルに調整することは容易ではない。なぜなら、企業は優秀な人材を自社で提示できる枠内で採用することを望み、個人はやりがいのある仕事に好条件で移ることを望む。企業・個人双方が自身の能力や処遇に見合うよりも高い処遇や能力を望むなかで、双方の妥結点を見出さなければならないからだ。とりわけ海外事業の経営人材の採用では、日系企業と外資系企業の処遇の違いや、企業が上級管理職の採用に不慣れなことから、個人と企業の希望に乖離が生まれやすい。なお、採用条件の問題は採用選考後半の「合意形成」の段階でも出てくるが、候補者が採用企業との面談のテーブルにつくかどうかを判断する選考前半の段階でもおおよその条件が必要となるため、「人材要件の設定」のタイミングで考えなければならないのである。

さらに第4の採用阻害要因「事業環境の変化によって人材要件が変化する」が発生することがある。投資規模が大きく将来の見通しが立てにくい海外事業では、M&Aや事業の縮小・撤退などのダイナミックな経営判断が行われることがあり、それが採用にも大きな影響を与える。とりわけM&Aなど交渉相手のある話は、採用企業の一存で進むわけではなく交渉の進展によって事業計画が変わり、そこで必要になる人材も変化せざるをえない。たとえば事例⑩の企業は、当初中国事業の責任者を採用する予定だったが、最初の候補者と社長が面談する頃には中国の事業計画が頓挫し、採用計画が止まってしまった。ところが半年後、中国事業拡大の目途が立ち、再び採用活動を始め、総経理補佐を採用したという経緯がある。この事例では、わずか1年の間に中国事業の環境が刻々と変化し、それによって採用も影響を受けていることを確認できる。

第2段階【候補者の発見】

採用プロセスで人材要件の設定の次に来るのは、「候補者の発見」である。この段階で発生する採用

阻害要因「希望に完全一致する候補者がいない」「候補者が簡単に見つからない」は、いずれも13事例中9事例で観察されており、海外事業の経営人材を採用するうえで、候補者の発見は大きな課題といえることができる。

第1の採用阻害要因である「希望に完全一致する候補者がいない」は、採用プロセスの〔人材要件の設定〕段階で人材要件の調達可能性が勘案されないまま、つまり希望条件の妥当性やその優先順位付けが十分に検討されないまま、採用選考に入ることによって引き起こされる。企業はできるだけ良い人材を採用したいという強い意向を持っているため、仕方のない側面があるが、このような企業が少なくなっている。こうなると企業は、希望に完全一致する候補者が現れるまで待つか、完全に希望通りではない候補者を選考するかを選ばなければならない。今回、聞き取りを行った事例は全て紹介会社の採用コンサルタントが関与しているため、このような状況が発生すると、希望条件に完全一致しない候補者の選考を企業に打診していた。

では、企業にとって優先度の高い条件は何だろうか。ある採用コンサルタントは次のように説明する。

「僕我感觉でいくと国ですね。いちばんいいのは経験してきた業界と国が『掛ける』なんです。掛けるなんです、業界は場合によってはずれていてもいいとおっしゃる会社があります。業界が異なっても、国を理解していればある程度は対応できるからです。職種は経営人材の案件なので、販売会社であれば販売会社のトップ、製造であれば工場長の経験があるということがマストになります」(事例⑬／採用コンサルタントG氏)

企業は赴任国での事業経験とその事業をマネジメントした経験を求め、それが同一業界で培われたものであればなお良い。インタビュー調査でも、このような海外での事業運営に直結する条件については、その程度に濃淡はあるものの、合致している候補者でなければ選考にあげることはできないという意見が大半だった。一方で、企業の希望条件とは合致しないが、採用選考にあげることができるのは、年齢が最も多く、次に転職回数や独立経験、学歴や前職企業などであった。たとえば次の事例では、能力は申し分ない候補者が年齢を理由に不採用になる可能性があったため、採用コンサルタントが候補者の高い能力を伝え、最終的に候補者の実績を認めた企業が役員候補として採用している。

「海外でいくつも工場を立ち上げたりしている方なので、能力としてはもういうことはないですね。懸念事項はたった1つで、この方は55歳ということでした。というのも、数年前に〇〇社から、『53歳までを厳守してくれ』といわれたのです。なぜかというメーカーは結果が出るまでに3年かかる。53歳だと56歳、60歳まであと4年かろうじて会社に貢献してもらえる期間が長い、ところが、55歳になると結果が出るのは58歳、あと2年で会社があなたに投資した期間より貢献してくれる期間の方が短いと」(事例⑤／採用コンサルタントB氏)

これらから、企業は海外事業の運営能力に対しては強く実績を求め、企業によってはさらに他の条件も希望に組み入れることが明らかになった。しかし、そもそも絶対数が少ない海外事業経験者の選考において、能力と直接結びつかない観点で選考することは妥当な判断なのだろうか。この点については次節でも触れる。

また、第2の採用阻害要因「候補者が簡単に見つからない」は、海外拠点の経営を担える人材は絶対数が少ないうえ、海外に居住していることも多く、日本から探すことは容易ではないことが原因で発生する。採用企業はこのような候補者を探す手間をおさえるために紹介会社を利用しているので、この採用阻害要因は当然のものだろう。しかし、今回のインタビュー調査では、紹介会社F社においても、担当コンサルタント個人の候補者ネットワークでは候補者（正確には最終的に入社に至った候補者）が見つからず、他のコンサルタントのネットワークを利用して候補者を探し出している事例が9つもあり、海外事業の経営人材の候補者を探す難しさが改めて確認された。

第3段階【選考評価】

候補者が見つかり採用プロセスは選考の段階に進み、書類選考や面接・面談で候補者の能力を見極め、スクリーニングすることになる。この「選考評価」の段階で発生する採用阻害要因は、「業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする」「候補者の能力を評価できない」の2つである。

第1の採用阻害要因「業務遂行能力とは異なる観点で候補者を不採用にする」は、海外事業の経験や実績など業務遂行能力ではなく、年齢、学歴、転職回数など事業運営に必ずしも直結しない理由で不採用にすることである。この状況が発生する原因は2つある。1つは採用基準の問題である。既に「人材要件の設定」や「候補者の発見」でも述べたように、調達可能性を考慮して希望条件に優先順位がつけられていないまま選考に進むと、このような事態が発生する。もう1つは、一律の基準でスクリーニングするような採用体制、例をあげるならば人事主導の新卒採用のような採用体制をとっている場合である。新卒採用では、多数の応募者を効率的に選考するために、書類選考など選考初期のスクリーニングが重要である。しかし、候補者の数が限られ、実務能力が非常に重要な海外事業経営人材の選考では、安易なスクリーニングは避け、能力本位の選考をしなければならない。採用基準が曖昧、もしくは不適切なまま、スクリーニング機能を重視した採用体制をとっていると、本来は有能な人材を不採用にしてしまうことが起こる。インタビュー調査でも、海外事業の運営能力とは直結しない年齢などを理由とした不採用が多いとの意見が多数聞かれた。次の事例では、年齢による不採用を回避するために、書類選考の段階で採用コンサルタントが社長に直接候補者の能力を説明している。

「この人がたとえば48、49、50歳だったら、パッと経歴書をお見せして、『こういう方なので見てください』となるかもしれませんが、企業はたいいてい50歳ぐらいまでとおっしゃるんです。そういう時には、『こういう観点で探したこういう方です』『こういうことをやってこられて、入られたらこうです』と説明してから、企業に経歴書をお見せします」（事例⑦／採用コンサルタントH氏）

選考評価の段階で発生する第2の採用阻害要因は「候補者の能力を評価できない」である。そもそも面接・面談という限られた時間で、候補者の能力を見極めることは容易ではない。海外事業の経営人材の採用ではそこに、採用する企業側の海外事業の知見や経営人材の採用経験の乏しさが加わる。また、面談者によって評価が異なることもある。たとえば次の事例である。

「選考で内定が出る方でも、3回の面接で3回とも評価が二重丸というわけではないんです。面接をした役員3人、4人のうち1人がバツをつけると内定は難しいですが、それでもひっくり返ることはあります」（事例⑨／採用コンサルタントC）

このようなケースでは、企業は紹介会社に複数の候補者をあげることや意見を求める。インタビュー調査で相対的な能力評価を目的とした複数候補者の推薦について言及があったのは3事例だけだが、13事例のうち8事例で2人以上の候補者が存在している。また、最初の面談評価が低いにもかかわらず、採用コンサルタントの助言によって選考を進めることになり、社長が候補者を高く評価して採用になった事例も存在する。

第4段階【候補者の入社意向の喚起】

候補者が絞り込まれてくると、次は候補者を口説く段階に入る。この「候補者の入社意向を喚起」する段階で発生する採用阻害要因は、「候補者を惹きつけられない」「候補者の懸念を払拭できない」「採用背景にある経営戦略が明確になっていない」「タイミングを逃す」の4つである。

第1の採用阻害要因「候補者を惹きつけられない」は、他の企業からも声がかかる優秀な候補者を採

用するためには避けて通れない問題である。海外事業の経営を担うことができる候補者達は、海外事業の現状や企業側の面談者を評価する能力を持ち合わせている。そのため、誰が何を伝えて口説くかが非常に重要になる。「誰が」についてこんなエピソードがある。

「ビジネスマンで偉くなる人は2通りいて、本当に無私、私をなくして会社のことを考えている人と、出世や自分のポジションを守りたいという我欲が異常に強い人がいるんです。仕事ができるキャンディデート（候補者）は、後者のタイプが対面に座ったらもう絶対に行くとはなりません」（事例⑬／採用コンサルタントE氏）

これは、単なる役職を越えて面談者の経営姿勢が強く問われているといえよう。さらに、候補者に対する高い期待もなければ、優秀な人材を口説くことはできない。次の事例は、社長自ら最初の面談で候補者に会い熱意を伝え、この採用阻害要因をひっくり返している。

「トップが採用に本気な企業は、採用できると思っています。この会社は社長がリップサービスもあったのですが、『今2%、3%しかないアジアの売上をまず10%にしたい。その人が20%や40%にできるのであれば、次とはいわなくてもその次の社長にしてもいい』と仰ってくださったので。ここまでトップが腹をくくっていたら、ちゃんとしたキャンディデート（候補者）を連れてくれば口説けます」（事例⑧／採用コンサルタントE氏）

さらに、第2の採用阻害要因「候補者の懸念を払拭できない」が発生することもある。候補者には転職による懸念を払拭できなければ、入社を思いとどまる者も存在する。懸念は事業の今後から仕事内容、人事制度などさまざまである。特に海外事業では、これまでに予期せぬ事業縮小など厳しい局面を経験している候補者もあり、経営としてどれだけ本腰を入れて海外事業に取り組むつもりかは重要な確認事項となっている。インタビュー調査でも、経営者やオーナー会長に会って直接その懸念を確認している事例が散見された。その一方で、細かな人事制度や赴任者手当を気にする候補者もいて、このような候補者には人事などが情報を迅速に開示することが求められる。

第3の採用阻害要因「採用背景にある経営戦略が明確になっていない」は、第1、第2の採用阻害要因と密接に絡むものである。採用するポジションが海外事業の経営層ということもあり、候補者はその事業の位置付けや将来に極めて高い関心を持つ。これまでの長い海外事業経験から、経営の本気度や事業計画の妥当性を見極める目も有している。海外事業に関わる経営戦略が十分に検討されていなければ、候補者は採用企業を見限ることがありうるのである。経営戦略は海外事業を成功させるためにも、採用を成功させるためにも必要といえることができるだろう。

また、第4の採用阻害要因「タイミングを逃す」が発生することがある。これは、採用企業・候補者双方の物理的・時間的制約によって採用活動が長期化し、好機を逃す状態である。海外事業に関わる採用では、候補者と面談者の居住地が離れていたり、双方が海外を飛び回っていたりして、このような事態が発生しやすい。次のコメントがそれをものがたる。

「スカイプ¹⁵や電話インタビューのある企業は別にして、企業は海外にいらっしゃる候補者に直接会いたいというので、候補者に『日本に来てください』、もしくは『社長が中国へ行っているときに』となるのですが、これを合わすのが大変なのです。そうすると、いちばんお互いに好きである状態や時期を逃してしまう可能性があります」（事例⑬／採用コンサルタントF氏）

¹⁵ マイクロソフト社が提供するインターネット通話サービス。ビデオ通話も可能なため、地理的に離れた候補者の面接に使うこともできる。

第5段階 [合意形成]

採用プロセスの最終段階は、給与などの条件交渉を経た [合意形成] である。ここで発生する採用阻害要因は、「前職よりも低い給与での条件交渉」「人事制度の兼ね合いによる制約」の2つである。「人事制度との兼ね合いによる制約」は14の採用阻害要因のなかで最多の10事例が該当し、「前職よりも低い給与での条件交渉」も該当事例が7つもある。合意形成は採用プロセスの要といっても過言ではないだろう。この段階の難しさを、ある採用コンサルタントは「内定で6合目。そこから入社を決定するまでの道のりが非常に長い」と表現する。合意形成段階は追加分析を行い詳細に見ていこう¹⁶。

この段階で発生する第1の採用阻害要因は、「前職よりも低い給与での条件交渉」である。採用時に人件費を圧縮する目的で給与の抑制が行われるのは想像に難しくなく、インタビュー調査でも次のコメントが聞かれた。

「たとえばご本人が900万円欲しいというと、企業は1200万円のつもりだったかもしれませんが、たぶん900万円になります。もうそれでいいですと。企業は当然おさえてとりたいので」（事例⑬／採用コンサルタントG氏）

図表3は採用前後の給与変化とその際に候補者が置かれていた状況をまとめたものである。転職前後での給与変化については3つの傾向が見られる。1つ目の傾向として、離職中もしくは自身が希望する求人が少ない候補者は、前職から給与が下がっている。前職から給与が下がっている全ての事例で、離職中もしくは希望求人が少ない状況が見られ、このような候補者は好条件を獲得するのが難しいといえよう。2つ目の傾向として、在職中の候補者の希望給与は前職以上となるものの、前職よりも高くなっているのは5事例中2事例で、3事例は前職と同水準になっている。本研究の分析対象事例は全て人材紹介会社の採用コンサルタントを介しているため、企業も候補者と直接交渉する場合に比べ、よりシビアに給与を一定額以下におさえることを求めているのかしれないが、傾向としては、企業は候補者の希望にかなう下限額を提示する可能性を否定できない。これは上記のコメントとも整合的である。3つ目の傾向として、候補者が給与に強いこだわりがある場合、在職中か離職中か、希望に合致する求人が多いか少ないかによって、給与の増減に違いが見られる。事例③では前職給与が2000万円以上あったため、求職活動期間を通じて希望条件を下げるよう採用コンサルタントから働きかけがなされ、徐々に希望額が下がり、最終

図表3 給与変化と転職時の状況

事例	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
年齢	44歳	61歳	47歳	54歳	55歳	53歳	53歳	47歳	46歳	45歳	54歳	47歳
決定給与	1100万円	800万円	1000万円	1100万円	1100万円	800万円	1500万円	2000万円	1100万円	1200万円	1100万円	1200万円
前職からの変化	ダウン	ダウン	ダウン	ダウン	ダウン	ほぼ同じ	ほぼ同じ	ほぼ同じ	アップ	アップ	ダウン	アップ
離職中だったか	離職中		離職中	離職中								
希望の求人	少ない	少ない	少ない	少ない	少ない						少ない	
給与へのこだわり	弱い	弱い	強い					弱い	強い		弱い	
希望給与の下限	1000万円	いくらでも	調整			前職以上	前職以上	前職以上		前職以上		前職以上

※採用時の給与は10万円の位を四捨五入

¹⁶ なお、上記の2つの採用阻害要因は、主に候補者に理解を得るタイプのものである。ここで企業側への働きかけを主に必要とする採用阻害要因が抽出されなかった一因は、インタビュー調査を人材紹介会社で行ったことによる影響だと考えられる。企業から手数料を受け取り、企業の採用活動の代理としての役割が求められる採用コンサルタントは、採用活動の初期段階で企業が提示できる条件の範囲について確認し、必要であれば調整を行っているため、採用プロセスの後半でその確認や調整の工程が観察されにくくなっているのである。

的には事例③の企業に希望よりも低い給与で入社するのか失業を継続するのかを選択した経緯がある。このように候補者の置かれている状況によって違いはあるものの、総じて企業は候補者が受諾しうる最下限に近い給与を提示する様子が推察される。

ただし、海外事業経営人材の採用で給与が下がるのには、さらに構造的な理由がある。それが第2の採用阻害要因「人事制度との兼ね合いによる制約」である。これは候補者の前職での処遇や希望とは無関係に、採用企業の既存の人事制度の枠におさまる範囲で給与や職位が決定される状態を指す。この制約は、業界や企業規模など特定企業群の標準的な水準から出てくるものと、その企業独自の制度や運用実態から出てくるものがある。それぞれ見てみよう。

まず、異なる業界や企業規模の出身者を採用する場合に直面するのが、給与水準の違いである。たとえば事例①では総合商社と衣料品業界の給与水準の違いが採用上のハードルになっていることが、事例①①では海運から部品メーカーへの転身では給与の下落を候補者に受諾してもらう必要性が語られている。

「海外人材を求める衣料品各社は総合商社の出身者を非常に欲しがっています。逆に、総合商社の人達からすると転職するインセンティブは何かという話になります。生涯安定で給与も高い、退職した後も手厚い。『何で辞めるの』と家族が反対するのがいちばん多いパターンです」（事例①／採用コンサルタントF氏）

「〇〇社系列であれば1000万～1200万円になるだろうということは想定していたので、前職の海運よりも給与が下がることを受け入れてもらう必要があると考えていました」（事例①①／採用コンサルタントI氏）

このような制約が発生する背景には、海外事業の経営を担える人材の労働移動の構造がある。というのも、経営人材の国際労働移動は海外進出の歴史の古い企業から浅い企業への移動として実現しやすいからである。海外進出の歴史の古い企業は社内に海外事業経験者の層が厚く、新たに人材を外部から調達する必要性が低い。一方、歴史の浅い企業は、社内に海外事業を担える人材が少ないため、外部調達を志向する傾向がある。そしてこの海外進出の程度は、企業規模や業界とある程度相関があると考えられる。まず大企業のほうが中小企業より、海外事業への投資力があり人材を輩出する可能性が高い。そして大企業は中小企業よりも総じて給与水準が高い。また、総合商社や海運、金融など古くから海外事業人材を育成してきた業界も、近年海外進出を加速させている小売やサービス業に比べて給与水準が高い傾向にある（厚生労働省「平成24年賃金構造基本統計調査」）。このような労働移動の構造からも、「前職よりも低い給与での条件交渉」が起きていると推察される。

さらに、企業独自の人事制度やその運用実態によって、採用時の給与や職位に制約がかかることもある。たとえば次の事例では年齢と職位が結びついた人事制度が運用されており、不満は高かったものの候補者にその理解を求めている。

「この会社では平均的に部長は48歳からなんです。47歳、46歳、45歳になるとほとんどは課長と次長のなかで、部長でお迎えするとお手並み拝見となって、本人にとってあまり良くないんだといわれます。候補者は前職では役員をされていましたが、47歳でしたので、次長で入ることになりました」（事例③／採用コンサルタントB氏）

次の事例も金額の多寡ではなく、他の従業員とバランスをとることが目的で給与に制約が設けられている。

「『3000万円欲しいなら出してもいいといわれていますが、どうしますか』と候補者にたずねました。人事部長たちがいうには『我が社が出せる現状の上限ぎりぎりです。入ってもらったほうが、周り

の理解が得られるし、長くやってもらえる気がする』と。結局、2000万円の横ばいで入社されました」(事例⑧／採用コンサルタントE氏)

上記の例はいずれも候補者本人ではなく、転職者を受け入れる企業の他の社員からの理解を得ることに焦点が当てられている。このような配慮をしないと、入社後、人材マネジメント上のさまざまな軋轢を生む懸念があるのだろうか。それとも、前述のように給与や職位を少しでもおさえたいという意向があり、候補者にこのような「周囲の理解」というある種の方便を用いて納得させているのだろうか。これが単なる懸念なのか、実際に人材マネジメント上の不具合をもたらすのかを本研究から判断することは難しい。ただし、このような「人事制度との兼ね合いによる制約」は、極めて日系企業ならではの採用阻害要因として観察されるものである。なぜなら、外資系企業では必要に応じて処遇は個別に設定されるからである。外資系企業に比べ中途採用が少なく、労働条件の均質性が強く個別労働条件を設けることが少ない日系企業ならではの言い方だろう。実際、事例⑧では候補者が採用コンサルタントに「外資系企業なら給与は上がったのではないか」と異論を述べている。もしこれが日系企業ならではの特異性だとするならば、この個別最適よりも全体最適を志向する日系企業の処遇決定の仕組みは、外資系企業でキャリアを培った外国人の採用を増やそうとする際には本質的なボトルネックになることが推測される。

3. まとめ：企業への示唆を中心に

以上より、海外事業の経営人材の採用プロセスは [1. 人材要件の設定] [2. 候補者の発見] [3. 選考評価] [4. 候補者の入社意向の喚起] [5. 合意形成] の5段階に分けることができる。まず [人材要件の設定] で、調達可能性を考慮した人材要件と採用条件のバランスの重要性が観察された。[候補者の発見] では、海外事業の運営能力に直結する条件を重視し、逆に能力に影響を与えない年齢などの条件については緩和する必要性が確認された。[選考評価] では、能力本位で選考を行えるような採用基準の設定と採用体制の必要性が示された。[候補者の入社意向の喚起] では、海外事業の経営的な位置付けと候補者への高い期待を、説得力を持って語り口説ける面談の重要性が示唆された。最後の [合意形成] では、海外事業を担う人材の労働移動の構造から、前職よりも低い給与での条件交渉が観察された。またその背景には、既存の人事制度の枠内で処遇を決定しようとする、個別性よりも全体最適を重視する日系企業の人材マネジメントの姿勢がうかがわれた。

採用企業が本研究から得られる示唆は次の4点だろう。1点目は、さまざまな採用阻害要因があるため、採用活動は丁寧に進める必要があるということである。適切な採用基準を設定し、誰が面談を行うのか、何を候補者に伝えるのかという基本的な採用手順のひとつひとつが重要であることが本研究から明らかになった。労働市場に候補者が少ない海外事業経営人材の採用では、一律のスクリーニングは避け、能力本位の採用活動が極めて重要である。そうでなければ、本来採用すべき候補者を見逃すことになってしまう。

2点目は、採用活動と経営戦略の接続の重要性である。経営戦略との接続が重要なのは2つの理由がある。1つは、採用によって実現したい経営目標や解決したい採用課題が明らかになっていなければ、人材要件を適切に定めることができないからである。もう1つの理由は、海外事業の経営を担えるような候補者は、自身のキャリアの今後に直結する海外事業の将来性を判断したいと考えている一方で、海外事業の経験値が乏しいからこそ人材採用を検討している企業では海外事業の経営戦略が必ずしも明確になっていないことがあり、両者の状況が一致しないことによって採用が成立しないからである。

3点目は、既存の人事制度との整合性をどのように考えるかということである。これは企業の既存の人事制度の運用実態に合わせて、採用候補者の能力や希望とは無関係に給与や職位などを決める事象であり、「優秀な候補者に魅力的な条件を提示できない」「前職よりも低い給与で条件交渉を行う」など、

採用上のさまざまな問題を引き起こす。候補者が海外事業経営人材といえども日系企業で長年キャリアを積んできたからこそ、このような事象に理解を示すものの、今後、企業が外国人など外資系出身者の採用を増やしていくのであれば、より本質的な問題になることが推測される。

4点目は、採用体制についてである。日系企業が海外事業経営人材を採用するうえでは、上記のようなさまざまな採用阻害要因が発生しうる。特に経営戦略との接続や既存人事制度との整合性のとり方は、経営の根幹に関わる判断となる。そのため、経営判断ができる経営者やそれに準ずる役職者が採用活動に深く関与することが重要だろう。逆に経営者らの関与を最小限にして採用を行うには、海外事業の戦略的位置付けの共有、そこから規定される採用基準の明確化、能力本位の選考の担保、魅力的な水準の処遇などを事前に十分に検討し、そのうえで候補者を「口説く」役割を経営者が担うような採用体制が求められる。

これまで見てきた5段階の採用プロセスにおける14の阻害要因に対して、上記で示した4つの示唆を中心に企業が対応していくことが、海外事業経営人材の採用可能性を高めることに繋がるといえる。



Research reports
on the recruiting mechanism
of the executives for overseas
subsidiaries

おわりに

研究プロジェクトの実施にあたり、多数の個人・企業にご協力いただきました。とりわけ転職者インタビューに答えてくださった10名の海外事業経営人材の皆さん、その方々を海を越えて紹介する労をとってくださった方々、また、国内外の13の人材紹介会社の経営者・採用コンサルタントの皆さん、事業データの提供ならびにインタビュー調査にご協力いただいたF社の関係者の皆さんに深く御礼申し上げます。

このプロジェクトは、研究蓄積が乏しいホワイトカラー基幹人材の国際労働移動研究の端緒になることを目指して取り組んだものです。ここから得られた仮説や傾向については今後、調査研究を重ね検証していきます。本報告書が企業の人材マネジメントの1つの示唆に、またこのテーマに関連する新たな調査研究を考える何かしらの視座になれば、執筆者としてこれ以上うれしいことはありません。

リクルートワークス研究所
中村 天江

リクルートワークス研究所

「海外現地法人の経営を担う人材の採用メカニズム」に関する研究プロジェクト

調査・分析・執筆／プロジェクト責任者
調査・分析・執筆

中村 天江（リクルートワークス研究所主任研究員）
初見 康行（一橋大学大学院商学研究科後期博士課程）

分析アシスタント
制作アシスタント
協力

米澤 郁弥（一橋大学大学院商学研究科前期博士課程）
手塚 ゆかり（リクルートワークス研究所）
守島 基博（一橋大学大学院商学研究科教授）

表紙
印刷

齋藤 雄介（blue vespa）
ダイヤモンド・グラフィック社

Works Report 2013

「海外現地法人の経営を担う人材の採用メカニズム」研究報告書

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

<http://www.works-i.com>

Research reports
on the recruiting mechanism
of the executives for overseas subsidiaries