

II. 先行研究

II-1. 理論的背景

本研究では、日系企業の海外拠点の経営を担う人材の採用における阻害要因を、人材紹介会社のインタビューを通じて特定し、採用プロセスについて考察を行う。先行研究のレビューでは、採用上の阻害要因をとらえる理論的背景の提示と、採用に関して既存研究から得られている知見をまとめることとする。

まず、採用プロセスにおける阻害要因を考えるために、本研究ではジョブ・マッチング理論の「摩擦」概念を援用する。ジョブ・マッチング理論が想定する労働市場は不完全で、企業はどのような求職者がどこにいるのか、個人はどのような求人者がどこにあるのか完全な情報を持たない。この不完全性は、労働市場の様々な「摩擦」、すなわち情報伝搬の不完全性や転職による地域の移動、スキルのミスマッチなどの非流動性から引き起こされる (Cahuc and Zylberverg 2004)。不完全な労働市場では企業も求職者も相手を見つけるために取引コストが必要となる (Pissarides 2009; Stiglitz and Walsh 2013)。

ジョブ・マッチング理論では企業と個人を結びつけるコーディネーションのひとつとして、賃金交渉が描写される。Rothschild.M (1973) によって提唱された留保賃金は、求職者が企業の採用オファーを受入れ、求職活動をやめる下限額である。Cox and Oaxaca (1996) が、求職期間が長引くにつれ留保賃金が下がることを示している。コーディネーション機能のひとつとして、「仲介者 (middleman)」に着目する研究群も存在し、Yavas (1994) が、労働市場で取引コストが高いときには紹介会社が有効に機能する状況を考察している。

海外拠点の経営人材を採用するプロセスにおいて、企業は様々な摩擦を乗り越えなければならない。例えば、海外に居住している候補者を見出す、候補者の能力を見極める、賃金交渉を通じて入社同意を得る等、その緩和にコストがかかる工程こそが摩擦の発生箇所であり、採用プロセスにおける要所である。しかしながら、ジョブ・マッチング理論は理論研究が中心

のため、本研究が行うような特定状況下での摩擦の抽出というようなミクロな研究は行われていない。

II-2. 採用プロセスに関する研究

企業の採用活動は一般に、採用ニーズの発生、人材要件の定義、募集方法の選択、書類・面接選考、内定へと進む (神山 1982; 労働政策研究研修機構 2006)。このような採用プロセスにおける要所がどこかは、採用する対象や採用方法によって異なる。例えば、新卒一括採用のように大量の応募者を集め一斉に選考する場合は、募集方法の選択や書類選考など、スクリーニングに高い比重がかかる。一方、ある専門分野で傑出した能力をもつ人材をスカウトする場合は、魅力的な条件や仕事を提示し「口説く」工程が重要になる。しかしながら、このような採用プロセスについて、海外拠点の経営を担う人材の採用を直接テーマにした研究は存在しない。そのため、近接領域である経営者やホワイトカラーの基幹社員の採用に関する研究結果を整理しておく。

採用プロセスにおける重要な工程として、既存研究で着目、もしくは指摘されているのは、募集方法の選択 (Marsden 1994)、候補者の発見 (Khurana 2002; Hamori 2010)、企業と候補者との出会い方 (Khurana 2002)、能力評価 (Coverdill and Finlay 1998)、賃金交渉 (Khurana 2002; Rajgopal Taylor and Venkatachalam 2012)、職位の変化 (Hamori 2010)、地理的な移動 (Faulconbridge et al. 2009)、企業の意思決定 (Ramsey and Scholarios 1999) 等である。以上からわかるのは、採用プロセスの特定の場面に着目した既存研究が多く、本研究が行うような採用プロセス全体を通じた分析はあまり行われていないということである。

III. 研究の枠組み

III-1. 研究方法

本研究の目的は、日系企業が海外拠点を任せ経営人材を採用する上で摩擦が発生するポ

図表 2 採用プロセスで発生する摩擦

採用プロセス	摩擦		該当事例
	概念	定義	
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すべ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 候補者を担当者だけではみつけることができない	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、候補者を見つけないのにコストがかかる。企業はその緩和のために人材紹介会社を利用しているが、採用コンサルタントひとりのネットワークでは候補者を見えず、他のコンサルタントのネットワークも利用しなければならない。	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、転職回数等、必ずしも業務遂行能力とは一致し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わかることもある。	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の懸念を払拭できず、採用にいたらない。	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

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ません、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。この他にも、求める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あった。事業運営能力に直結する赴任国、マネジメントや同一業界での経験に加えて、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の摩擦「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。現地のことを一番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3000万円の他にハウジングに1200万円、子供をアメリカンスクールに入れる費用……すべて足していくと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。しかし日系企業と報酬体系が全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⑨／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た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中で、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経営層の外部からの採用に採用企業が不慣れなことから、個人と企業の希望に乖離が生まれやすい。

さらに第4の摩擦「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。例えば事例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、最初の候補者を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、中国事業拡大の目処が立ち、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 カテゴリー [候補者の発見]

人材要件の具体化の次の採用プロセスは[候補者の発見]である。この段階で発生する摩擦「希望に完全一致する候補者がいない」「候補者を担当者だけではみつけることができない」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。これは Khurana (2002) や Faulconbridge et al. (2009) 等と整合的な結果である。

ひとつめの摩擦である「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。企業はできるだけよ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、このような企業は多いのである。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すべ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。

インタビュー調査において、企業の希望と異なっても採用選考に進むことができる条件としてあげられたのは、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。逆に能力や経験など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、一致している候補者のみ選考に進むことができる傾向がみられた。

もうひとつの摩擦「候補者を担当者だけではみつけることができない」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探索コストをおさえるために紹介会社を利用するので、この摩擦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いたった候補者)がみつからず、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つもあった。

第3 カテゴリー [選考評価]

候補者がみ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]の段階で発生する摩擦は、「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。

ひとつめの摩擦「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。ひと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、このような状況が発生する。とくに国内事業の新卒採用や中途採用では有効な採用基準が、海外事業の運営能力という稀有な能力をもつ人材を選考する場面で、どれだけ有効かの検討がなされていないとこのようなことが起こる。もうひとつは、一律の基準でスクリーニングするような採用体制、例をあげれ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、実務能力が極めて重要な海外事業の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取っていると、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は、年齢などの海外事業の運営能力とは直結しない理由での不採用が多い

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。

「この人が例えば 48, 49, 50 歳だったら、バツ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] の段階で発生するもうひとつの摩擦は「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。例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。お会いした方 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 カテゴリー [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 [候補者の入社意向の

喚起] 段階で発生する摩擦は、「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 の摩擦「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たちは、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、単に魅力的な条件を提示するだけでなく、海外事業に対する真剣さや候補者に対する高い期待を伝えることができなければ、口説くことができない。次の事例はこの摩擦を、社長自ら最初の面談で候補者に会い熱意を伝え、見事に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しょうが、『今 2%, 3% しかないアジアの売り上げをまず 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』と言ってくさったので。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)

かたや、第 2 の摩擦「候補者の懸念を払拭できない」が発生することもある。候補者の中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、人事制度など様々である。とくに海外事業では、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おり、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等が情報を迅速に開示することが求められる。

第 3 の摩擦「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 の摩擦と密接

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づけや将来に極めて高い関心をもつ。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。海外事業にかか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十分ありうるのである。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うことができらるう。

また、第4の摩擦「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。海外事業にかかわる採用では、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物語る。

「スカイプ³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、これを合わせるが大変なのです。そうすると、一番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）

第5 カテゴリー [合意形成]

採用プロセスの最終段階は、賃金等の条件交渉を経た [合意形成] である。ここで発生する摩擦は、「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つである。「人事制度との兼ね合いによる制約」は14の摩擦の中で最多の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。Khurana (2002) でも、この段階のデリケートさが描写されている。そのため、合意形成段階については、補足的な分

析を加え詳細にみていこう。なお、上記の2つの摩擦は、主に候補者に理解を得るタイプのものである。ここで企業側への調整を主に必要とする摩擦が抽出されなかった一因は、インタビュー調査を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⁴、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。

この段階で発生する第1の摩擦は「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くない。インタビュー調査でも次のコメントが聞かれた。

「例えばご本人が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ないですが、たぶん900万円になります。もうそれでいいですと。企業は当然抑えて採りたいので」（事例⑬／採用コンサルタント G氏）

図表3は採用前後の賃金変化とその際に候補者がおかれていた状況をまとめたものである。転職前後での賃金変化については2つの傾向がみられる。1つめの傾向として、離職中もしくは希望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みられ、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つめの傾向として、在職中の候補者の留保賃金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3事例で、3事例は前職と同水準になっている。企業が候補者の希望にかなう最低水準で給与のオファーを出している様子が推察される。なお、事例⑬は前職給与が2000万円以上あったため、求職活動を通じて留保賃金を次第に下げ、最終的には失業を継続するのか希望より低い給与で就職するのか選択した経緯がある。これは先行研究とも合致している。総じて企業は候補者が受諾しうる下限に近い水準の給与を提示する傾向があるといえよう。

図表 3 賃金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
決定賃金	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
転職者												
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	
賃金へのこだわり	弱い	弱い	強い					弱い	強い		弱い	
採用企業												
製造業か		●	●	●	●	●					●	
企業規模が小さくなったか	●	●		●	●		●		●	●	●	●
海外進出の歴史の浅い企業か	●	●					●	●			●	

※採用時の給与は10万円の位を四捨五入
 ※転職により賃金が減少した事例に網掛け

海外事業の経営人材の採用で給与が下がるのは、企業が人件費を抑制したいと考えているだけでなく、さらに構造的な理由がある。それが第2の摩擦「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。それぞれみてみよう。

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。例えば、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⑩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、総合商社の人たち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、退職したあとも手厚い。『何で辞めるの』と家族が反対するのが一番多いパターンです」（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ました」（事例⑩／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く、外部調達を志向する。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。

図表3の「採用企業」は、採用企業が製造業か、転職によって企業規模が小さくなったか、採用された企業の海外進出は近年急速に進められたものかという3つの観点でまとめたものである。これらの3つの観点の内2つ以上あてはまる場合は、6例中5例で賃金が下がっている。製造業については、古くから海外で生産拠点を運営してきたため、海外事業を担える人材が多く、また大企業を中心に早期希望退職制度などによる人材の輩出も進んでいるため、

他の業種や、販路開拓・市場拡大などの利益創出を目的とした求人に比べると、相対的に求職者（採用候補者）ひとりあたりの求人が少ない傾向がある。そこに企業規模の変化が加わることによって、賃金が前職よりも下がる確率が高まるのである。前述の考察と整合的な結果となっている。

賃金水準に対する制約は、このような労働市場の構造的な要因だけでなく、企業独自の人事制度やその運用実態によって引き起こされることもある。それは給与だけに限らず、職位の決定において制約が発生することもある。例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その理解を候補者に求めている。

「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中で、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よくないだと言われます。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取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企業からいわれていますが、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④／採用コンサルタントE氏)

このように既存人事制度との整合性を求める必然性はどこにあるのだろうか。外資系企業では能力などに応じて個別の処遇が当然のように設定される。日系企業は逆に、個別性よりも全体最適を重んじるということなのだろう。個別性の高い処遇を設定した際にどのような不具合が起きるのかは考えてみる必要がある。個別性の高い処遇ができないのか、できるのに

行っていないのかについては、現時点では判断が難しい。

V. 最終分析の結果と考察

ここまで海外拠点の経営を担う人材の採用における14の摩擦をカテゴリーごとにみてきた。最終分析では、中間分析の結果をふまえ、採用プロセスにおいて発生する摩擦を関連の強いもの同士でまとめなおし、採用活動における含意を引き出す。

最初に中間分析の結果をまとめておこう。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づけと候補者への高い期待を、説得力をも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。

以上の分析をふりかえると、複数のカテゴリーで類似の事象や相互に密接に関係のある事象が観察されていることに気づく。そこで関連の強いもの同士で摩擦をまとめなおし、構造的に表したのが図表4である。例えば、「1-1 具体的な人材要件を設定できない」「1-2 人材要件の希望が高すぎる」「2-1 希望に完全一致する候補者がいない」「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」はいずれも[採用基準]にかかわることである。また「2-2 候補者を担当者だけではみつけることができない」ので他者のネットワークまで活用して候補者を探すことや、経営者やそれに類する役職者が直接口説かないことによる「4-1 候補者を惹きつけられない」などは[採用体制]とまと

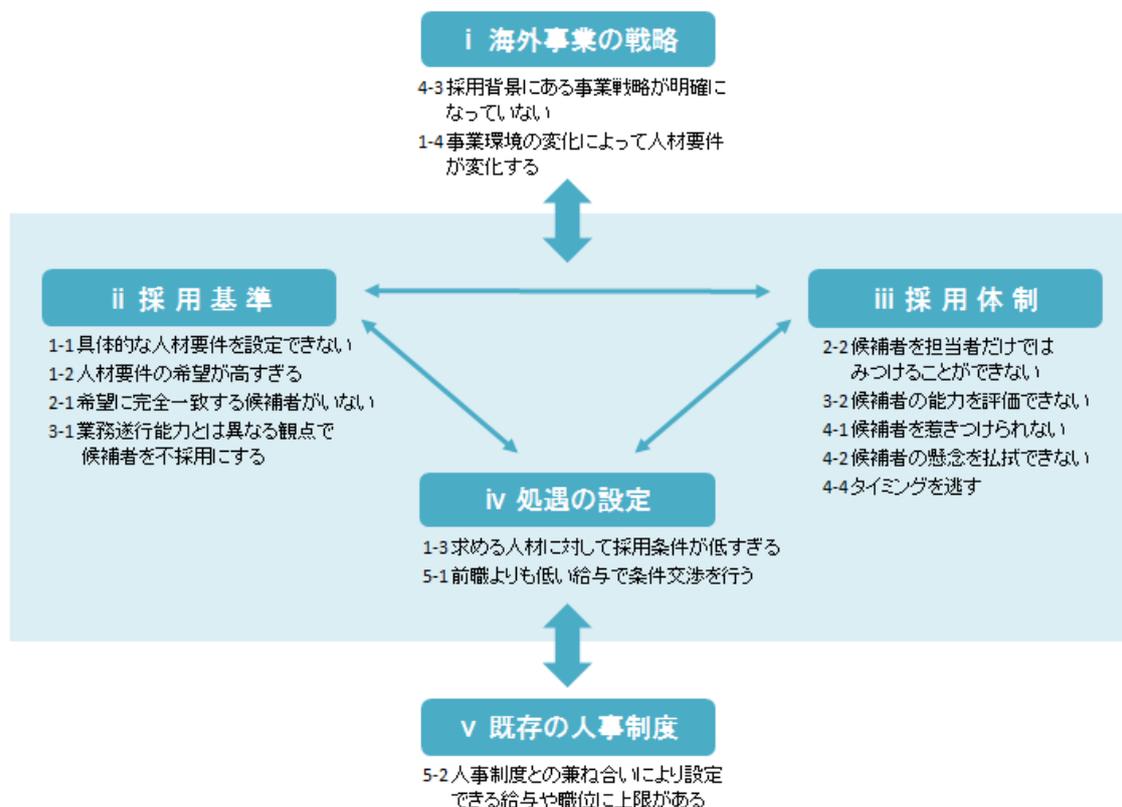
めることができる。こうして5つの新カテゴリー [i 海外事業の戦略] [ii 採用基準] [iii 採用体制] [iv 処遇の設定] [v 既存の人事制度] を得ることができる。

さらに新たな5カテゴリーは、次のように構造化できる。[採用基準] [採用体制] [処遇の設定] は、採用に関する先行研究でも言及されており、狭義の採用活動ととらえることができる。実際、この3カテゴリーにひもづく摩擦が多いことから、これらが採用の要諦であることは確かだろう。さらに分析の結果、[海外事業の戦略] や [既存の人事制度] というカテゴリーが得られた。[海外事業の戦略] が明確になることで、それに即した [採用基準] や [採用体制] が決まり、さらに [処遇の設定] も行われる。また、[既存の人事制度] は、[処遇の設定] にダイレクトに影響を与えるだけでなく、[採用基準] や [採用体制] にも影響を与えるだろう。狭義の採用活動にあたる [採用基準] [採用体制] [処遇の設定] の重要性はいうまでもない。海外経営人材の採用における本質的

な難しさは、むしろ、採用において [海外事業の戦略] や [既存の人事制度] の影響を無視できないところにある。なぜなら、これらに着目する先行研究が少ないことからわかるように、採用活動を狭義にとらえれば、[海外事業の戦略] や [既存の人事制度] は盲点にさえなるからである。

「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の非対称性が存在するからである。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ができず、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ができ

図表4 摩擦の新たな分類



ない。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が発生してしまうのである。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。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うるが、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を小さくおさえることができる。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の経営を任せる人材の採用では、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。

VI. おわりに

最後にこの研究から得られる含意と今後の課題についてのべておきたい。この研究から得られる企業への示唆は3つある。1つめは、採用実現への方策を具体的に提示したことである。本研究を通じて明らかになった14の摩擦は、採用を阻害する可能性がある工程である。

その工程を重点的に配慮することで、採用の成功確率は高まるだろう。さらに、海外拠点の経営人材を採用するには、採用体制や採用基準、処遇の設定だけでなく、経営戦略や既存の人事制度との整合性についても考慮する必要がある。とりわけ、これらを包括的にみることができる経営者やそれに類する役職者の採用活動への関与が極めて重要といえることができる。

2つめは、ある種のジレンマである。社内に海外事業を牽引する人材が少ないからこそ外部からの人材調達を検討している企業にとって、海外事業の経営戦略を立てることは容易ではない。だが、採用を成功させるためには海外事業の位置づけを明確にし、中長期的な絵を描く必要がある。海外事業の運営に経営戦略が必要なだけでなく、海外事業の成功のための人材採用にも経営戦略が必要なのである。つまり、不確実性が高く予見が困難な事業であっても、経営としてどのように取り組むか決めることからしか、人材の採用もその先にある海外事業の成功ももたらされないということになる。

3つめは、日系企業の人事制度の運用における個別性より全体最適を重視する姿勢についてである。今回対象とした聞き取り事例はいずれも本社採用の日本人駐在員のため、日系企業の人事制度や意思決定に親和性が高く、だからこそ全体最適を理由とした給与や職位の制約に理解を得ることができたかもしれない。しかし今後、グローバル化を進め外国人採用を増やす段になると、報酬体系が大きく異なり、さらに個別的な処遇が適用されている外資系企業の出身者を採用することになる。その時、柔軟な処遇を設定することはできるのだろうか。本稿からこのテーマについて答えを導くことはできないが、グローバル化を進める企業にとって避けては通れない問題のように思われる。

なお、限られた対象のインタビュー調査にもとづく本研究には限界もある。海外事業のなかでも中国事業の採用事例に限定したことによって、結論をただちに一般化することはできない。また人材紹介会社の視点から採用プロセスを分析したため、企業の視点からの検証も必要である。さらに本稿で提示したモデルを定量的な調査で検証する必要もあるだろう。これらは

今後の課題としたい。

本研究では、これまで手がつけられていなかった日系企業の海外拠点の経営を担う人材の採用プロセスを丹念におうことに取り組んだ。グローバル化が不可逆的に進行しているわが国において、このテーマを深耕していくことは重要だろう。

注

¹ 採用コンサルタント D が担当した事例は、経営人材の採用ではなかったため事例としては分析対象から外した。ただし、D から得られた「その他」に該当するインタビューは分析の対象としている。

² 例えば前職企業との退職交渉や入社後の適応は 2 事例以下しか存在しなかった。

³ 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。ビデオ通話ができるため、地理的に離れた候補者の面接を行うこともできる。

⁴ 企業が提示できる条件の範囲を確認しないまま候補者とやりとりを始めると、選考に落ちたり条件面で合意できなかったりして、結果的に候補者からの信頼も失ってしまう。

参考文献

- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., and Stroh, L. K., 1999, "Globalizing People Through International Assignments," (=2001, 白木三秀, 永井裕久, 梅澤隆監訳「海外派遣とグローバルビジネス」).
- Cahuc, P., and Zylberberg, A., 2004, *Labor Economics*, The MIT Press.
- Coverdill, J., and Finlay, W., 1998, "Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters," *Qualitative Sociology*, 21 (2), 105-127.
- Cox, J. C., and Oaxaca, R. L., 1996, "Testing Job Search Models: the Laboratory Approach" *Research in Labor Economics*.
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., and Hewitson, A., 2009, "The 'War for Talent': The Gatekeeper Role of Executive Search Firms in Elite Labour Markets," *Geoforum*, 40 (5), 800-808.
- 古沢昌之, 2008, 『グローバル人的資源管理論: 「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』白桃書房。
- グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会, 2005, 『パフォーマンスを生み出す グローバルリーダーの条件』白桃書房。
- Hamori, M., 2010, "Who Gets Headhunted and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms on Executive Careers," *Academy of Management Perspectives*, 24 (4), 46-59.
- 神山陽子, 1982, 『中途採用の実務』日本経済新聞出版社。
- Khurana, R., 2002, "Market Triads: A Theoretical and Empirical Analysis of Market Intermediation," *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32 (2), 239-262.
- 小池和男, 2007, 『国際化と人材開発:』ナカニシヤ出版。
- Marsden, P. V., 1994, "The Hiring Process Recruitment Methods," *American Behavioral Scientist*, 37 (7),

979-991.

- Pissarides, C. A., 2009, *Labour Market Adjustment: Microeconomic Foundations of Short-run Neoclassical and Keynesian Dynamics*. Cambridge University Press.
- Rajgopal, S., Taylor, D., and Venkatachalam, M., 2012, "Frictions in the CEO Labor Market: The Role of Talent Agents in CEO Compensation," *Contemporary Accounting Research*, 29 (1), 119-151.
- Ramsey, H., and Scholarios, D., 1999, "Selective Decisions: Challenging Orthodox Analyses of the Hiring Process," *International Journal of Management Reviews*, 1 (1), 63-89.
- Rothschild, M., 1973, "Models Of Market Organization With Imperfect Information - Survey," *Journal of Political Economy*, 81 (6), 1283-1308.
- 労働政策研究研修機構, 2006, 『大学生の就職・募集採用活動等実態調査結果 I 大卒採用に関する企業調査』。
- 労働政策研究研修機構, 2008, 『外国人留学生の採用に関する調査』。
- Stiglitz, J. A., and Walsh, C. E., 2013, "Micro Economics," (=2013, 藪下史郎, 秋山太郎, 蟻川靖浩, 大阿久博, 木立力, 宮田亮, 清野一治訳「ミクロ経済学」).
- Yavas, A., 1994, "Middlemen In Bilateral Search Markets," *Journal of Labor Economics*, 12 (3), 406-429. doi: 10.1086/298350