

静岡県国際ビジネス事情講座

新時代の海外ビジネスを支える人材戦略 — 中小企業の人材活用のため、今できること —

2023年6月15日

新時代の海外ビジネスを支える人材戦略

— 中小企業の人材活用のため、今できること —

ご挨拶 ～ JAC Recruitment とは



海外現地法人で

— 日本語人材・日本企業勤務経験者 —

海外事業の成長・進化を支える
即戦力人材の採用を
お手伝いします

日本本社で

— グローバルビジネス経験者 —

1975年 英ロンドンで設立

(1988年日本法人設立 2016年静岡支店設立)

United Kingdom

London

Germany

Düsseldorf

Frankfurt

India

Delhi NCR
Bangalore

Thailand

Bangkok
Eastern Seaboard

China

Hong Kong SAR

Hanoi

Ho Chi Minh City

Vietnam

Korea

Seoul

Japan

Tohoku

Tokyo

Kita-Kanto

Yokohama

Shizuoka

Hamamatsu

Nagoya

Osaka

Kyoto

Kobe

Chugoku

Fukuoka

USA

Los Angeles

Malaysia

Penang
Kuala Lumpur
Johor

Indonesia

Jakarta



佐原 賢治 Kenji Sahara

海外進出支援室 室長(チーフアナリスト)
株式会社ジェイエイシーリクルートメント

“人材採用”に携わって**34**年目

1968年奈良県生まれ。1990年同志社大学商学部卒業。

2000年JAC Japan(現JAC Recruitment)入社。

関東・関西・九州で主に日系製造業向け人材紹介コンサルティングを経験した後、
本社人事部長職を経て2011年から現職。

海外事業展開に伴う国内外での人材採用に対する助言を行なうほか、自治体、
地方金融機関等が主催するイベントでの講演多数。

日経産業新聞「HRマネジメントを考える」隔月連載中。

著書「外国人材の雇用戦略～採用・法務・労務」(共著,2020年1月,日本法令)
経営学修士。

海外事業を加速する 中途採用の成功法則

— グローバルビジネスを勝ち抜く人材のロジスティクス —



<新刊> アメージング出版より2023年6月発売

静岡県国際ビジネス事情講座

新時代の海外ビジネスを支える人材戦略

— 中小企業の人材活用のため、今できること —

はじめに ～本日の論点



新時代の海外ビジネスを支える人材戦略

— 中小企業の人材活用のため、今できること —

とは・・・

はじめに ～本日の論点

環境変化

新時代

企業の対応

地政学的リスクの高まり
テクノロジーの進化と価値観の変化
日本の競争力低下

⇒ サプライチェーンの再構築
⇒ 社会と顧客の要求への対応
⇒ 新たなビジネスチャンスの開拓

“これまでは必要がなかった人材”に対する需要

その需要を**充たす**ための・・・

人材活用

はじめに ～お話しの流れ

1. 活用すべき人材とは
 2. 人材戦略の優先順位を上げる
 3. 人材戦略の重要な論点(事例あり)
 4. 早期ミスマッチはなぜ起きる？(事例あり)
 5. 採用・戦力化のための第一歩
- まとめ

1. 活用すべき人材とは

活用すべき人材とは —————

 既存の従業員 → これまでは必要がなかったスキルを磨く(学習機会・自発性)

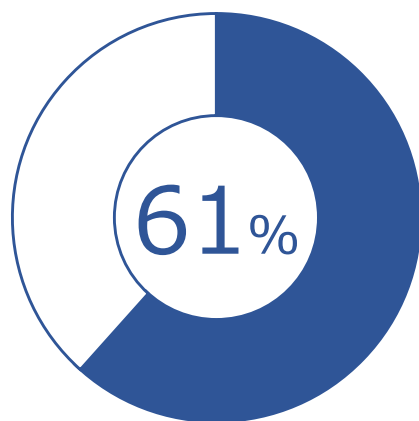
 外部人材 → 経験者採用(どんな人を、どのようにして?)

 働き方の異なる人材 → 選択肢を広げる/柔軟な雇用

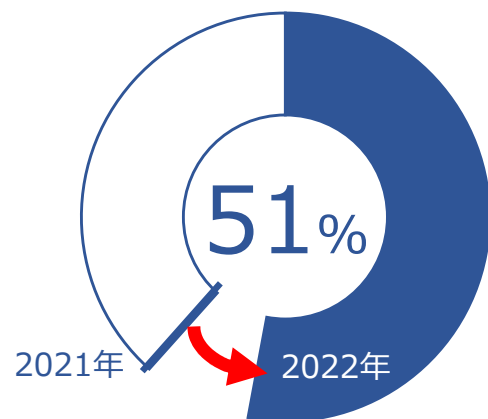
 “選ばれる会社”になるには？

1. 活用すべき人材とは

【参考】“選ばれる会社”とは ※「ワークモニター調査」、2022年、Randstad



「ワークライフバランスに影響がある場合、仕事を引き受けない」



「65 歳前に引退できると考えている」

“人生”や“働きやすさ”に対する配慮に欠ける企業が選ばれることはない

1. 活用すべき人材とは

活用すべき人材とは —————

 既存の従業員 → これまでは必要がなかったスキルを磨く(学習機会・自発性)

 外部人材 → 経験者採用(どんな人を、どのようにして?)

 働き方の異なる人材 → 選択肢を広げる/柔軟な雇用

 “選ばれる会社”になるには？

人材戦略の優先順位を上げる

2. 人材戦略の優先順位を上げる

優先順位を上げるとは ——

= 投入資源を増やす

- そこに割く時間量を増やす
- それを考える頻度を増やす
- そこに関わる人を増やす

↔ 何を考えるのか

↔ 誰が関わるのか

3. 人材戦略の重要な論点(問い)

何を考えるのか —————

【論点-1】

貴社のビジネスに起こり得る**不連続な変化**(進化)とは何か、
そこでどのような人材が必要となるか

【論点-2】

海外ビジネスの**持続性**に対するリスクは何か、いかに備える(防ぐ)か

【論点-3】

事業や組織の中核を担う大切な従業員が**辞める**としたらその理由
は何か、いかに備える(防ぐ)か

4. 各社の課題例

【論点-1】貴社のビジネスに起こり得る不連続な変化(進化)とは何か、そこでどのような人材が必要となるか

課題例-1

販売における脱・日系依存のための欧メーカー開拓

- ・完成車メーカー向けに部品を開発・製造・販売するTier-1メーカー
- ・欧州、中国で勢いを増す欧州系メーカーとの新規取引を企図
- ・メーカーの条件は「商談窓口はドイツ語の堪能な開発担当を」
- ・自社の欧州拠点は現地化が進み欧州ビジネス経験者は高齢化
- ・早急に外部から即戦力人材を獲得したい

同社が求めた人材は・・・

機械・自動車業界／機械設計／国内在住

出現率 = 英語可;1,000人 ドイツ語可;13人

※当社のデータベースで現在転職活動中の登録者数を検索

※年齢層は顧客からの指定はなかったが、即戦力の正雇用希望者のみを洗い出す目的で便宜的に35～55歳に限定

3. 人材戦略の重要な論点(問い)

【論点-2】海外ビジネスの持続性に対するリスクは何か、いかに備える(防ぐ)か

課題例-2

生産における脱中国依存のためのASEAN進出

- ・プラスチック製商材メーカーの同社は全量を中国工場で製造・輸出している
- ・コロナ初期、“巣籠り”によって受注が急増するも一切の商品を出荷できず大きな商機を逃した
- ・同社の優位性である微細加工が可能な技術基盤のある国に第2工場を建設したいが自前でそれを行なう資金力と人材はない
- ・ASEANのどこかで信頼できる生産委託先を探したい

当社が提案したのは・・・

プラスチック成型品に強いフリーランスの人材に対する業務委託
(委託先候補の探索～選定～交渉～生産移管～評価～増産～をフェイズごとに受注)

※自動車部品メーカーで海外工場のマネジメント経験を有する人材(50代)が3ヶ月契約で稼働
その後数回の契約更新を続けていく中で委託先が決定し、順調に生産が行なわれている

3. 人材戦略の重要な論点(問い)

【論点-3】事業や組織の中核を担う大切な従業員が辞めるとしたらその理由は何か、いかに備える(防ぐ)か

課題例-3

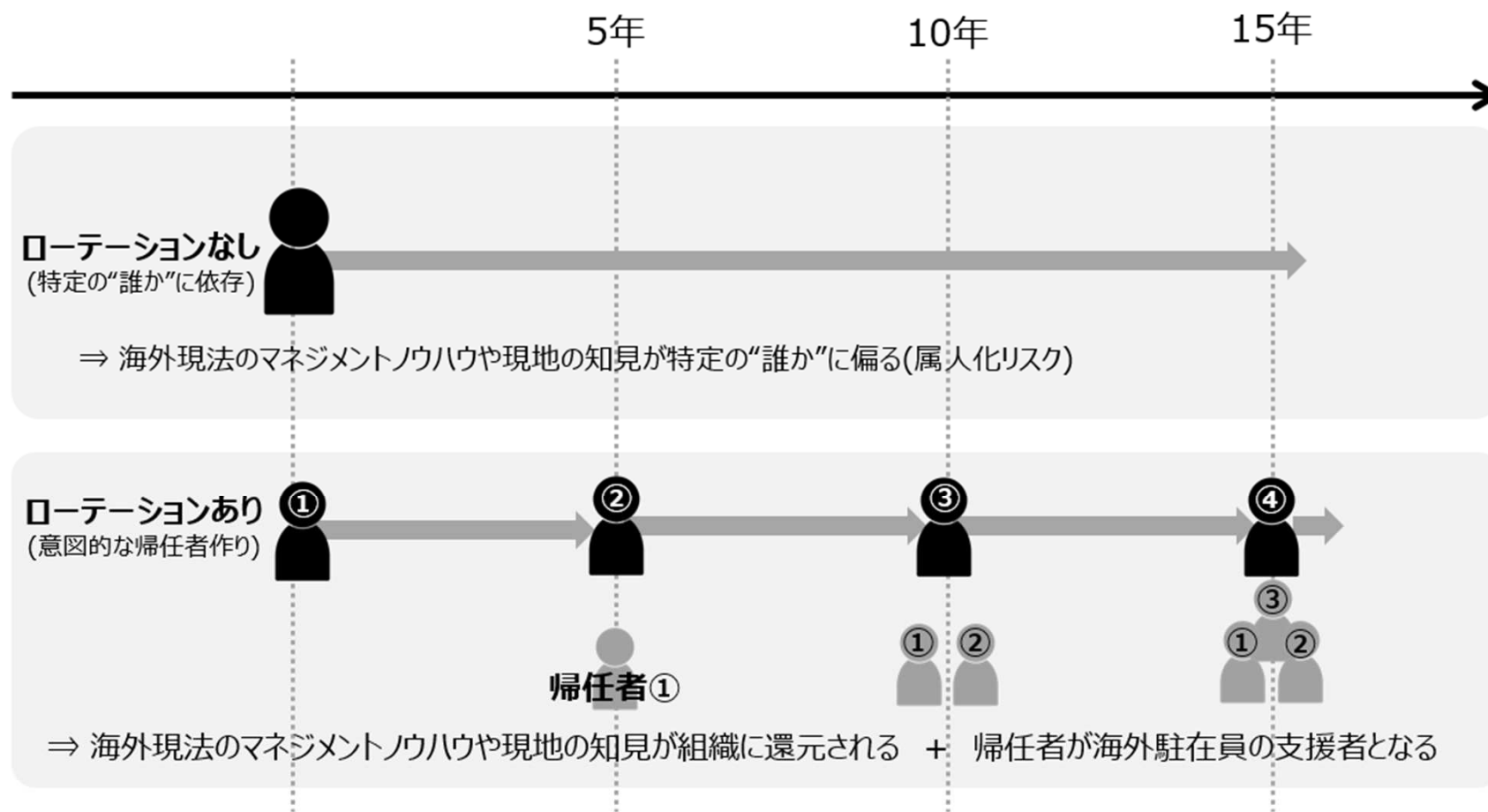
立上げ以来15年、中国現法総経理が突然の帰国

- ・機械部品メーカーの同社は取引先からの要請に基づき2000年代に中国に生産拠点を開設。当時の工場長(取締役)が総経理として現地に赴任。
- ・中国での事業は順調に推移。現地幹部も育てているが日本本社や取引先とのやりとりにおいては今も総経理が重要な役割を担っている。
- ・その総経理が日本に残した家族の健康上の理由で帰国せざるを得なくなった。
- ・進出時からの“生え抜き”である現工場長は日本語ができず、総経理に代わることはできない。
- ・日本の生産部門にも後任として派遣するに足る人物は一人もいない。

※現在も後任候補を中途採用募集中

3. 人材戦略の重要な論点(問い)

ローテーションによって“帰任者”を意図的に作り出す
～ 海外駐在の経験値を組織に還元・定着化する ～





+ 1 - 1 = 0

～ 採用 ⇒ 戦力化 + 定着 ～

4. 早期ミスマッチはなぜ起きる？

早期離職者の退職理由 ～ 20名から聞いた登録時の生の声



工場長候補として、工場の改善をミッションとして入社したが、社内に**反対勢力**が多く、自分を採用した役員のバックアップがなく、孤立無援となり断念。
〔工場長(次長待遇)として入社、6ヶ月後に登録〕



創業一族である会長と社長との間でモノ作りに対する考え方が異なる。社長の方針が、将来的に自社製造からOEM製造へと切り替える(**自社工場の縮小**)ことであると入社後に知り、将来不安のため退職。〔生産部主任として入社、9ヶ月後に登録〕



入社後すぐ部長に抜擢されるも3か月後に理由なく降格を告げられ、その後**資金繰りが悪化**していることを知った。その後希望退職募集が行なわれるなど、長く勤めるには不安が多い。〔営業課長として入社、9ヶ月後に登録〕



新規事業の立上げを担って入社したが、入社後そのための投資で既に大きな**赤字**が高んでいること、それが原因で多くの退職者が出ていることが判明。人力的・経済的に新規事業を続けられる状態ではない。〔製造部長として入社、8ヶ月後に登録〕

4. 早期ミスマッチはなぜ起きる？

早期離職者の退職理由 ～ 20名から聴いた登録時の生の声



入社前の印象と異なり会長のワンマン体制。離職者も多く、過度な成果主義により評価の悪い社員は次々と退職勧奨される。

有休は取れず、残業代は全くつけない等の問題があるため、社員へのモラルサーベイをもとに就業実態の改善を提案したが、会長は「**できない社員の声など聞くな**」と全く聞く耳を持たない。

〔人事課長として入社、7ヶ月で登録〕



前職で培った技術をもとに新技術開発の職に就くはずが異分野の部署に配属され、当初の約束は「**数年後に**」と曖昧にされている。不安と慣れない業務に伴うストレスから心身に異常をきたし始めた。

〔技術開発担当(部長待遇)として入社、4ヶ月で登録〕

4. 早期ミスマッチはなぜ起きる？

【データ】早期離職者の退職理由 ※JAC調べ

入社前には知り得ない**事実**が判明

45%

入社前(内定時)の**条件**と異なる

35%

(新規事業や改革に関する)
意思決定が**形骸化**している

25%



4. 早期ミスマッチはなぜ起きる？

早期離職者の退職理由 **原因**は _____

【他責領域】 本人の問題

本人の確認不足、認識の甘さ

1. **使命、役割、ゴール、責任、権限**は明確であったか
2. **管理者の責任**は明確であったか
3. 信頼関係を築くための**誠心誠意の努力**を行なったか

【自責領域】 受入れ側の問題

4. 早期ミスマッチはなぜ起きる？

背景にあったことは・・・



入社前の印象と異なり会長のワンマン体制。離職者も多く、過度な成果主義により評価の悪い社員は次々と退職勧奨される。

有休は取れず、残業代は全くつけない等の問題があるため、社員へのモラルサーベイをもとに就業実態の改善を提案したが、会長は「**できない社員の声など聞くな**」と全く聞く耳を持たない。

〔人事課長として入社、7ヶ月で登録〕

会長

「人事をちゃんとしろ。
もっといい人材を採って
成果を上げさせろ！」



総務部長

「当社は全ての人事が会長の
一存で決まってしまう、体系的な
人事制度の運用ができていません。
離職者も多く、社員が十分に活用
できているとは言えません。
それを何とかしてほしいのです。」



5. 採用・戦力化の第一歩

1. 使命、役割、ゴール、責任、権限を明確にする

↔ 解雇の基準※を持っているか

※上級管理職など地位を特定して相応の給与で雇用された人材には、
解雇回避の努力義務(配転、教育など)が課されない。

地位を特定して採用された事実を主張立証する必要あり／労働契約書など

※「できたら部長に」で採用 = できなくても現在のポストは下ろせない

2. 管理者の責任を明確にする

↔ 部長にも上司は存在する (役員、社長)

社長の指摘や叱責を受けた役員が本人を“詰める”という図式

(方向性を合意、進捗や見通しを把握、適時の指導、迅速な意思決定、が上司
の責務 = 行なっていれば解雇は可能)

3. 信頼関係を築くための誠心誠意の努力を行なう

↔ 結婚後に「秘密」が露呈する不幸

※いつでも解雇できるという認識で安易な採用を行なうことや、契約を盾にした解雇をお勧めする意図はありません

5. 採用・戦力化の第一歩

✖ プロフェッショナル人材採用 面接のタブー

「経理以外の仕事をしてもらうことも
あるかもしれないけど、それでもいいの？」

総合職〔新卒〕ではなく、専門職、“具体的なミッション”を背負った役割で採用する

「ウチは、途中で入社する人には(全員)
まず1年間工場で働いてもらうから」

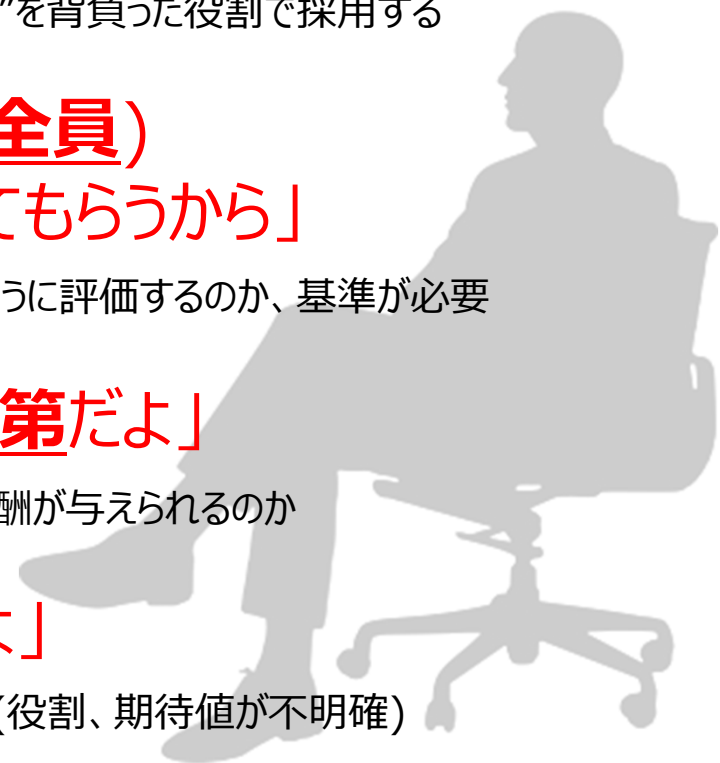
本当に必要なら仕方ないが、その間の働きぶりをどのように評価するのか、基準が必要

「(ポストや報酬は)キミの頑張り次第だよ」

期待値が不明確。どこまでの成果を出せばポストや報酬が与えられるのか

「全部任せるから、まあやってみてよ」

“全部任せる”と言って、全てを任せる経営者はいない(役割、期待値が不明確)



まとめ ～人材戦略の優先順位を上げるとは

2. 人材戦略の優先順位を上げる

優先順位を上げるとは ——

= 投入資源を増やす

- そこに割く時間量を増やす
- それを考える頻度を増やす ↔ 何を考えるのか
- そこに関わる人を増やす ↔ 誰が関わるのか

本日のゴール

貴社で人材戦略を検討する必要のあるイベントは具体的に何ですか

貴方の“働き方”で“改革”が必要なところはどこでしょうか

貴社で人材戦略を計画・実行に落とし込むことができるのは誰ですか

貴方は、経営者として人材戦略をどのように推進・支援しますか

静岡県国際ビジネス事情講座

新時代の海外ビジネスを支える人材戦略

— 中小企業の人材活用のため、今できること —

ご挨拶

JAC Recruitment

JAC Recruitment 浜松支店 4月10日 営業開始

※静岡支店(2016年7月開設)より分離独立



支店長 牧村 史弥



【所在】静岡県浜松市中区板屋町111-2 浜松アクトタワー25階
【TEL】 053-548-6720