

東南アジア駐在コンサルタントの視点

## 東南アジアの日系企業が抱えるIT関連の課題 (2) —ローカル人材活用の難しさ—

Deloitte Consulting Southeast Asia (DC SEA) ほそい あさこ 細井 麻子

東南アジアへの日系企業進出が著しいが、アグレッシブな展開計画の中で検討が置き去りにされがちなものの中にITがある。本稿では、ITを専門とする筆者が、東南アジアでの駐在を通して認識した、現地でのITに関する日系企業の典型的な課題について、現地欧米企業との比較も踏まえ、2回に分けて考察する。

現地インフラの脆弱性と、日本人マネジメントの関心の薄さに触れた前回に引き続き、今回はローカル人材活用の難しさについて触れる。

### ローカル人材確保の難しさ

東南アジアでは、聞かない会社が無いと言って良いほど共通している課題として、人がすぐ辞めてしまうという点が挙げられる。業種に応じた純然たるヒエラルキー（要するに給与の差）があり、製造業では自動車が一番高く、次がハイテク、消費財メーカーが一番低い。IT人材についてはもっと話が複雑で、東南アジアでは、システムインテグレータやITコンサルタントの社会的ステータスが相対的に高く、常に最新技術に触れられることもあって、人気も高い。以上のことからお分かりのように、日系の消費財メーカーに有能なローカルIT人材はほとんど回ってこない。万が一にも回ってきたとして、より魅力的な条件が他所で提示されればすぐ辞めてしまうだろう。タイの某日系食品メーカーで、半年の間にITマネジャーが3回変わったと聞いたことがあるが、上記背景を踏まえれば、驚くべきことではない。

### 欧米企業の解決策

人の確保が難しいのは欧米企業も同じであるが、欧米企業のIT部門は完全ローカル化していることが多い。これに対する欧米企業の対応策は、平たく言えば金で解決している。彼らはアメリカやイギリスの大学に留学していたローカル人材を、IT部門のトップマネジメントとして、場合によっては、日系企業の倍の給与を出して雇っている。ただし、彼らは

結果が伴わなければ2年でクビにすれば良いと思っており、思い切った給与とその発想に基づいている。丁寧に育てて長く勤めて欲しいと考える日系企業とは根本的な考え方が異なる。

### 日系企業の解決策

日系企業の対応としてよく聞くのは、特に大きなシステム導入を実施する際に、日本から有識者を送り込むパターンである。このやり方は、実は日系企業にとってはある意味理に適った方法だと思っているが、使うのはローカル人材なのだから、業務にあったシステムを、ローカルが判断、決定しなければならないとも思っている。ローカルを無視して日本でのやり方そのままに導入すると、大抵の場合でやり過ぎてしまうのだ。

### 現状考えうる最適解

ローカル人材の活用については、進出している日系企業の永遠のテーマであり、これという正解はない。だが、現地で見えてきた経験から、筆者なりの最低限これだけはという推奨案があるので触れておこう。鍵を握るのは、業務担当者の中のキーユーザの育成とベンダーの活用である。

ここで言うキーユーザとは、各業務担当者に一人は必ずいる、業務を良く分かっていて、担当範囲の意思決定にある程度の影響力を持つ人間を指す。本来であれば、彼らが出す業務要件を、ベンダーがシステム要件に落とせるよう支援するのがIT担当者だが、当該人材の確保が難しいという状況の中、キーユーザにその役割の一部を担ってもらおう。具体的には、キーユーザには、システムを、あくまでユーザとしてよく勉強してもらい、他のユーザの質問に答えたり、システム要件を定義する際は、ユーザとしてとりまとめる立場になってもらうのだ。システム化の際には、ベンダーか日本から送り込まれてきたプロジェクトマネジャーのサポートを得ながらも良いので、担当業務のプロジェクトリーダーとして

振舞えるように育てられればなお良い。

ベンダーにはプロジェクトのマネジメントとアプリケーション、ハードウェアの導入・保守を依頼することになるだろう。また、プロジェクトの目的と体制によっては、日本とローカルの橋渡しの役割も期待することになるので、該当するスキルセットと経験があるかどうか確認すべきである。言語の問題もあるが、それ以上に、日本流の働き方に慣れているか、それをローカルに説明できるかどうかで、プロジェクトのやり易さが全く異なってくる。

自社のプロジェクトマネジャーについては、ローカルで担当者をアサインする、日本から人を送り込む、外部に委託するなどが考えられるが、ケースバイケースでベストオプションが異なる。システム導入プロジェクトがたまにしかないのであれば、日本から人を送り込むか、外部委託するのが良いだろう。システム導入がそれなりの頻度であり、複数業務に跨るのであれば、採用のハードルは大変高いが、最終的にはローカルでプロジェクトマネジメントスキルを持ったITリソースを雇うのが良いと思われる。複数プロジェクト間の調整を矛盾しないよう取り纏めるのはベンダーには任せられないし、自社の複数システムの関連性を理解している人間がいないと、新規開発のとき、思わぬ落とし穴に陥る可能性がある。もしくは、同一外部ベンダーに全てのシステム

を丸ごと委託するという案もあるが、この場合はコスト高などのリスクは甘受すべきである。

繰り返しになるが、東南アジアでのIT人材の採用はかなり厳しいし、人を育てるのも容易なことではない。特に後者は日本のようにはいかないもので、倍の時間も手間もかかるといった方が良い。いつまでも日本人がベッタリ張り付き続けるのか、覚悟を決めてローカルに移行していくのか、決断すべきであろう。

## 終わりに

東南アジアで日系企業が抱える問題はIT部門だけに留まらず、他にも多くの問題を抱えている。リソースは有限だし、優先順位を付けて対応しなければならぬ。だが、ITの問題を先送りし続けると、いつか必ずITがビジネス拡大の阻害要因になる。これを機にITをとりまく環境を見直してみてもいいかであろうか。そこにビジネス拡大のヒントが隠されている可能性がある。

なお本文中の意見や見解に関わる部分は私見であり、様々な論点や視点があることをお断りしておく。

以上

こちらの記事につきましては、トーマツのWebサイトにある「グローバルサービス解説記事」(<http://www.tohmatsu.com/js/g/km>)でもご覧いただけます。また、メールマガジンでの配信をご希望の方は、トーマツメールマガジンのWebサイト(<http://www.tohmatsu.com/jp/mm/>)にある「コンシューマービジネスメールマガジン」にお申込み下さい。