

# 私の キャリアと 学び

第6回

石原彩子さん (NTT DATA Asia Pacific)

## 東南アジアの現地法人を支援し 限界までチャレンジした経験が糧に

本連載では、企業で働く人事パーソンに、これまでのキャリアや学びについて語っていただきます。人事のプロフェッショナルをめざして、どのような経験を積み、学んできたのでしょうか？

第5回目は、NTT DATAのAsia Pacific HR マネージャー（シンガポール在住）の石原彩子氏にお話をうかがいました。

.....

### システム開発の現場で4年間経験を積む

学生時代に就職活動をするなかで、何か決められた手順に沿って仕事をするよりも、形のないものを作るような仕事に携わりたいと考えるようになり、お客さまの役に立つシステムを一から開発していくIT業界の仕事に興味をもちました。IT分野はまったく経験がありませんでしたが、システム開発者になることを希望してNTTデータに入社して研修を受け、4年間ほどシステム開発の現場で開発や運用を担当しました。

毎年1回、キャリア面談を受けているのですが、そこで人事やグローバルに関係するところでキャリアを広げてみたい、という話をしていたところ、空きポジションがあって人事に異動し、そこから人事としてのキャリアが始まりました。

### 国内人材のグローバル化に携わる

人事に異動して最初に担当したのは、日本国内における、グローバル人材の育成です。当時、M&Aで少しずつ当社もグローバル化が進んできていましたが、まだ日本法人はドメスティックな企業でした。そこで、若手人材を海外に送ってリアルなグローバルビジネスを体験するといった研修を導入したのです。海外現地の人を説得して研修プログラムを作ったり、受講

者には研修の目的を伝えるなど、プロジェクトの全体にかかわる経験をすることができました。

### 東南アジア、タイでの経験

その後、東南アジアに赴任することになりました。まずベトナムのハノイで1年半ほどローカルの人事を担当し、4年ほど前からはシンガポールでAPAC（アジアパシフィック）のHRを担当しています。シンガポールでの最初の3年間は、APAC各国の現地法人の支援を担当し、4年目からは現場でみてきた課題感をAPACで統合して全体に還元できるような施策に落とし込むという役割を担っています。

現地法人は8カ国にありますが、各拠点の規模は小さく、人事制度の面では昇給の制度がなかったり、人事のポリシーがアップデートされていなかったり、基本的なところでの課題が山積しています。なかでも、赴任当初にかかわったタイのM&Aをした拠点の状況は深刻でした。人事だけでなく技術部門や財務部門も含めた全社的な改革が必要で、社員の不満もたまっており、さらに新たに雇ったHRの現地の責任者が辞めてしまうという状況だったのです。そのような状況を立て直すべく週に5日出張して現地に入り、現地法人の人事スタッフの協力も得て、新たな等級制度を作り、全体説明を行い、社員一人ひとりの雇用条件、役職などを決めてオフィシャルに合意してもらう……といったことを3カ月くらいの短期間で行いました。

当時の私の肩書は、アシスタントマネージャーでしたが、アシスタントだからここまで、といったことはなく、限界までチャレンジすることができました。

### 東南アジアの人事の慣習

当社のAPACにおける人事制度は、日本国内のも



Profile  
石原彩子（いしはら・あやこ）

NTT DATA Asia Pacific HR マネージャー  
2008年中央大学文学部卒  
2008年～NTT データでシステム開発・運用に従事  
2012年～NTT データで海外研修の企画と実行に従事  
2015年～NTT DATA Vietnam でHRとして人事制度・機能の強化、人事施策の実行  
2017年～NTT DATA Asia Pacific でのリージョナルHRとしてシンガポールを拠点にHR  
基盤と機能の強化に従事

のとはまったく別のものになっています。東南アジアの人事の慣習と、日本での慣習とはまったく異なるからです。日本では、若手をたくさん採用して長期的に育ててマルチに活躍してもらおうという終身雇用の考え方がまだ主流だと思いますが、東南アジアはいわゆるジョブ型で、1つの会社で3～4年の経験を積んだら次の会社へ移るといったキャリアパスが普通です。日本では新入社員研修に半年かけても5～10年かけて還元してもらえればいいのですが、勤続年数が3～4年の人の育成には、日本とは違う仕組みが必要です。

そうすると考えるべきことは、どういう採用条件を設定して、どういうことを社内で教育するか、ということになります。たとえばセールスの人を採用するとき、セールスに必要な経験やスキルは採用条件に入れますが、当社の価値観や社内独自のガイドラインなどは社内で教育する、ということになります。

ただし、組織として次の後継者を作ることも大切なので、ポテンシャルのある人には集中投資をして、会社へのエンゲージメントを高めて、長く会社においてもらう、という方向にもっていきます。

日本ではジョブ型への関心が高まっているようですが、私は、このような東南アジアの人事のやり方だと現場が柔軟性に欠けてしまったり、組織が少し分断されてしまったりする面があるようにも感じています。日本のようにジョブローテーションをしながら経営のことも現場のこともわかる人材を育てる方法も、高い価値があるのではないかと考えています。

## ジョブ型では採用が大切

人材が流動的な東南アジアでは、採用がとくに重要です。エージェントを通じて採用することも可能ですが、人事部門が単なる中継役になってしまっ

たコストばかりがかかってしまいます。新規の案件を増やしたいのか、既存の案件を伸ばしたいのか、KPIはどこにおくのか、など組織の意図を採用に反映させていくことが必要です。リンクトインを使うなどの具体的な候補者とのコンタクト方法はもちろんのこと、ブランディングや採用面接でのコミュニケーション内容、バックグラウンドのチェックなど、採用の専門家として求められることが多くあります。東南アジアでもIT人材は枯渇しており採用難ですので、当社では各国の拠点任せではなく、リージョン全体で採用を支援する体制を整えています。

## 海外経験を活かしたキャリアを

日本で人事を担当しているときは、採用や制度企画など担当がわかれているが、私はグローバル人材育成の部分にしかかかわれなかったのですが、ベトナムに赴任して、採用も人材育成も、すべての面にかかわることができました。また、比較的若いうちに海外で経験することができたので、現場の担当者として仕事に従事できたことも自分自身の糧になったと思います。

これからの人事は、事業自体がより複雑になっていくので、HRBP(Human Resource Business Partner)として事業を理解し、そこに解決策を出していくことが求められるのではないのでしょうか。事業を理解しているからこそ、人材の採用や育成プログラムについて、企画を立て、実施していくことができます。

いま、東南アジアは成長していて変化も激しいので、やりがいがあります。今後は、日本に戻ったときにどう活躍できるのかといったことも考えつつ、この経験を活かしていきたいと思っています。

（取材協力 日本人材マネジメント協会（JSHRM）  
聞き手・まとめ 編集部）