

Quarterly Journal of Public Policy & Management

季刊 政策・経営研究

2014

Vol.2

特集 グローバル人材マネジメントの視界

Special Edition : A Perspective from Global Human Resource Management



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

C O N T E N T S

グローバル人材マネジメントの視界

- | | | |
|-----|---|--|
| 1 | 第1回地域経営グローバル化戦略シンポジウム
パネルディスカッション議事録「留学生が活躍できる未来をつくるために」
【パネリスト】
学校法人立命館 総長特別補佐
日東電工株式会社 人財統括部人事部採用グループ長
九州グローバル産業人材協議会 事務局長・学校法人麻生塾
大阪府 府民文化部 国際交流監
【コーディネータ】
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 研究員 | モンテ・カセム 氏
中村 亜津子 氏
高録 秀敏 氏
楠本 政幸 氏

戸田 佑也 |
| 15 | 日本企業のグローバル人材育成システムの方向性とその課題
Japanese corporations' global human resource development systems: Directions and issues | 白木 三秀
Mitsuhide Shiraki |
| 37 | グローバル化への道程
Path to Globalization | 松田 豊弘
Toyohiro Matsuda |
| 63 | 人事制度改革3.0
Human Resource System Reform 3.0 | 吉田 寿
Hisashi Yoshida |
| 87 | グローバル人材が活躍するために必要なこと
What Firms Should Provide to Produce Successful, Globally Competitive Professionals | 藤井 恵
Megumi Fujii |
| 105 | グローバル・グループマネジメントとグローバル人材
Global Group Management and Globally Competitive Professionals | 佐野 圭右
Keisuke Sano |
| 123 | インドネシアにおける人材マネジメントの現状
Current State of Human Resource Management in Indonesia | 中畠 真理子
Mariko Nakajima |

アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査概要

Summary of the Survey on Human Resource Management in Six Major Emerging Countries in Asia

- | | | |
|-----|-----------------|--------------------------|
| 139 | 調査概要 | |
| 140 | 【ベトナム】【マレーシア】 | 坂見 信輔
Shinsuke Sakami |
| 149 | 【タイ】【インド】 | 森下 真由
Mayu Morishita |
| 160 | 【シンガポール】【フィリピン】 | 吉田 寿
Hisashi Yoshida |

シンクタンク・レポート

- | | | |
|-----|--|---------------------------|
| 171 | 国際的な文化事業による創造的な都市・地域整備に関する研究
Creative City and Regional Development through International Cultural Projects | 太下 義之
Yoshiyuki Oshita |
|-----|--|---------------------------|

第1回地域経営グローバル化戦略シンポジウム

パネルディスカッション議事録

「留学生が活躍できる未来をつくるために」

日本では、世界各地から約14万人の外国人留学生が訪れ、暮らし、学んでいます。また、学校卒業後も日本に暮らし、企業や地域社会で活躍する留学生も少なくありません。

こうした状況を踏まえ、「留学生がより暮らしやすく、働きやすい社会をつくることで、日本の地域・経済をもっと元気にしていくことができるのではないか」という思いから、当社では「留学生の活躍する未来 ～留学生が地域・経済を元気にする～」をテーマとしたシンポジウムを開催しました。

本シンポジウムでは、日本の企業や地域社会で活躍する留学生のOB/OGをご紹介するとともに、今後日本が留学生の受け入れや定着のサポートをどのように進めていくことができるのか、その方策について産官学からのパネリストをお招きし、議論を深めました。

本稿では、シンポジウムのプログラムのうち、パネルディスカッションについてご紹介致します。

【シンポジウム開催概要】

日 時	2013年11月29日（金） 15時00分～18時30分
会 場	グランフロント大阪ナレッジキャピタル タワーB10階 カンファレンスルームB01+B02 (大阪市北区大深町3-1)
参加費	無 料
来 場 者	101名

【プログラム】

開会挨拶	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 政策研究事業本部 大阪本部 副本部長 秋山 仁
来賓挨拶	駐日サウジアラビア王国大使館文化部 文化アタッシェ イサム・ブカーリ 氏
基調講演	「企業・地域で活躍する留学生 ～留学生のもたらす効用～」 学校法人立命館 総長特別補佐 モンテ・カセム 氏
事例報告	「留学生OB/OGの活躍する姿」 靖安株式会社 代表取締役 横川 松華 氏 日東電工株式会社 IT統括部 金 彦 氏 株式会社BERTRAND 代表取締役 ベルトラン・トマ 氏
パネル ディスカッション	「留学生が活躍できる未来をつくるために」 【パネリスト】 学校法人立命館 総長特別補佐 モンテ・カセム 氏 日東電工株式会社 人財統括部人事部採用グループ長 中村 亜津子 氏 九州グローバル産業人材協議会 事務局長・学校法人麻生塾 高録 秀敏 氏 大阪府 府民文化部 国際交流監 楠本 政幸 氏 【コーディネータ】 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 研究員 戸田 佑也
閉会挨拶	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 代表取締役社長 藤井 秀延



《パネリスト》

学校法人立命館 総長特別補佐 モンテ・カセム 氏

1970年スリランカ大学建築学科卒業。スリランカ工学技術公団デザインコンサルタント部（建築士）勤務を経て日本に留学し、1973年横浜国立大学大学院工学系研究科研究生、1974年東京大学大学院工学系研究科研究生、1976年東京大学大学院工学系研究科修士課程都市工学専攻を修了。マレーシア工科大学居住・建築・計画学部（常勤講師）、三井建設、AUR都市建築コンサルタントに勤務。1982年東京大学大学院工学系研究科博士課程都市工学専攻単位取得。国際連合地域開発センター（UNCRD）にて主任研究員として勤務後、1994年立命館大学国際関係学部教授に就任。政策科学部教授、国際教育・研究推進機構長を経て、2004年立命館アジア太平洋大学長、学校法人立命館副総長に就任。2010年学校法人立命館副総長（国際担当）。2012年立命館大学国際平和ミュージアム館長。2013年学校法人立命館総長特別補佐となり、現在に至る。

日東電工株式会社 人財統括部人事部採用グループ長 中村 亜津子 氏

1994年日東電工株式会社入社。物流部門、資材調達部門を経て2009年に人事部へ異動。以来、採用担当として日本人学生を中心に採用活動を行ってきたが、ビジネスのグローバル化に伴い、留学生、海外大生など異文化人材へ母集団を広げ、多様な人材の獲得、育成、活躍に向けて取り組んでいる。

九州グローバル産業人材協議会 事務局長・学校法人麻生塾 高録 秀敏 氏

福岡大学商学部卒業。大手印刷会社勤務後、2009年学校法人麻生塾入社。福岡県委託事業、新生活産業就職支援事業事務局事務長代理を務め、講座企画、就職支援セミナー講師等を担う。その他、中央雇用能力開発機構の委託訓練、行橋市高校生就職支援事業を担当。2012年九州グローバル産業人材協議会へ配属、海外ビジネス展開を目指す企業に対し、人材面からの支援を行う。

大阪府 府民文化部 国際交流監 楠本 政幸 氏

1972年松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）入社。本社、ビデオ本部等で海外涉外や輸出、企画など主に海外部門を歩む。その間、2度にわたり約9年間アメリカ勤務を経験。2009年同社を定年退職。同時に大阪府の府民文化部に「国際交流監」として採用され現在に至る。大阪府では府庁トップの自治体外交を補佐し、府庁海外活動を統括。

《コーディネータ》

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 研究員 戸田 佑也

1 | はじめに

【戸田】 本日のパネルディスカッションのコーディネータを務めさせていただきます三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の戸田佑也と申します。どうぞよろしくお願い致します。

基調講演・事例報告では、留学生として日本へ来られ、今も日本で暮らして活躍されている方々から大変前向きで元気をいただけるお話をお聞かせいただきました。

今後日本においても、本日で報告いただいた留学生OG/OBの方々のように、多くの外国人留学生が活躍できる「場」づくりを進めていく必要があると感じています。

パネルディスカッションでは、留学生が活躍できる未来をつくるために、日本社会がどのように変わっていくべきなのかについて、産学官それぞれの立場の方をパネリストとしてお招きし、意見交換をさせていただきます。

ディスカッションでは、主に2つの議題について話し合いたいと思います。

第一に、来日した留学生やそのOG/OBの方が日本で暮らし、働き、活躍するために障壁となっているのはどのような課題なのか、その洗い出しをしていきたいと思っています。

第二に、課題を出すだけではなく、課題解決に向けてどのような環境整備やサポートが必要なのかという点について話し合います。本来であれば法制度の改正等を含めた議論も必要になりますが、本日の議論では、企業や大学、行政の立場から、それぞれがどのような取り組みができるのか話し合っていきたいと考えています。

まずはパネリストの皆さまに自己紹介していただき、それから日本における留学生受け入れの現状について簡単に紹介致します。その後、先ほど申し上げた2つの論点について議論していきたいと考えています。

それでは、パネリストの皆さまに自己紹介とそれぞれのご所属での取り組みについてお話しいただければと思います。モンテ・カセム氏には基調講演にてご紹介をいただいておりますので、日東電工株式会社の中村様より順にご紹介いただければと存じます。

2 | パネリスト紹介

【中村】 はじめに、日東電工株式会社の紹介をさせていただきます。1918年に東京で創業し、現在は大阪に本社を置く、エレクトロニクスを中心とした部材のB to Bメーカーです。

タッチパネルや液晶ディスプレイ等に使われるフィルム類や、両面テープ等のテープ類を主に製造しています。

たとえばテープ類は、単にくっつくというだけでなく、空気や湿気の透過量をコントロールしたり、高温や低温に強い等さまざまな特性を持ったテープを、自動車、家電、住宅、インフラ等の産業界に提供しています。

その他に海水を真水に変えるといった環境関連製品や、医薬関連製品も製造しており、幅広い業界の皆さまとお付き合いさせていただいております。

事業規模としては、売上高が6,700億円超、従業員はグループで3万人。売上と従業員ともに、海外比率が約7割であることが弊社の特徴です。2000年代前半では、海外売上高比率は概ね3割強でしたが、ここ10年で急速にグローバル化が進んでいます。また、グループ会社112社のうち92社が海外にあります。

ここまでお聞きいただくと大変グローバルな会社だと思われるかもしれませんが、Nitto Japanでは社員のほとんどがまだ日本人です。事業のグローバル化から10年ほど遅れてしまいましたが、2012年度から人材の多様化を図るために留学生の積極採用を開始しました。

新卒採用全体のうち、外国人留学生の占める割合は、2012年には10%強、2013年には25%となってい

まず、国籍もバラエティに富んでおり、中国、ベトナム、韓国、ロシア、イタリアといった国の方に入社していただきました。また、2014年春の入社者では27%が海外出身者となっており、中国、韓国、マレーシア、アメリカ出身者が入社することになっています。

弊社の数値目標として、採用数全体の3割は海外からの留学生や海外の大学卒業生を採用したいと考えています。採用担当である私としては、これを主なミッションとしてここ数年活動しています。

社外では、関西経済連合会主宰のグローバル人材活用運営協議会で幹事をさせていただいており、企業だけではなく、行政や大学の方とも意見交換しながら、留学生の活躍を目指して活動しています。

【高録】 本日は福岡から参りました。私どもの九州におけるグローバル人材に対する取り組みについて、「九州におけるグローバル人材（外国人留学生）の育成・活用状況」と題してご説明させていただきます。

九州グローバル産業人材協議会は2011年11月に設立しました。九州経済産業局が音頭を取り、九州経済連合会および学校法人麻生塾が産学連携して運営している協議会になります。加盟料を無料とした会員組織としており、現在250団体に加盟していただいております。本協議会の目的は、九州企業のアジアビジネスへの進出等、海外事業展開等を人材面から支援することで、九州経済の活性化に寄与するというものです。

九州の留学生の状況について見てみましょう。全国には現在約13万7,000人の留学生がいますが、日本国内で就職している人は約1万1,000人です。13万7,000人のうち、九州では1万8,000人、全国構成比で13.2%の留学生が学んでいます。人口からすれば比較的留学生の多く集まっている地域と言えます。ところが、九州内にある企業に就職できた人は606人、全国構成比で5.5%しかいないという状況です。九州で学んだ留学生に、もっと九州の企業に就職してほしいという思いがあります。

本協議会は全国中小企業団体中央会が実施する「地

域中小企業の海外人材確保・定着支援事業」としても採択をいただいています。概要としては、STEP1として留学生に対する就職の意識付け、STEP2として留学生と企業の採用マッチング、STEP3として就職後の定着支援等、段階的に包括的な支援を実施しています。

12月の就職活動の解禁まで、研修の開催を希望する大学に出向き、ビジネス日本語や就職ガイダンス等を多数行っています。企業に対しては、新たな求人情報を収集していくと同時に、本協議会の活動への要望を把握するため、アンケート調査を行っています。これらの情報を集約して採用のマッチングを行うとともに、内定者には研修を行い、入社された留学生にも入社後の定着支援につなげるためのフォローを行っています。

【楠本】 大阪の留学生の状況をまずは人数の面からご説明します。大阪府の場合、留学生の総数は約1万人であり、国別では中国が約6,700人と最も多く、次いで韓国、台湾が続きます。アジアからの留学生が全体の約9割を占めています。学校種別の内訳を見ると、1万人のうち約8,000人が大学で勉強しており、残りが専修学校になります。そのうち、国費留学生は757人であり、わずか7%に過ぎません。

留学生がどのような所に住んでいるかについて見ると、民間アパートが78%となっており、その大部分は大学の寮等には入ることができず、かなりのお金を出して民間アパート等に住んでいます。

こうした状況のもと、大阪府としてどのような取り組みを進めているかお話しさせていただきます。

まず、留学生へのプロモーションのために、インドネシアとベトナムで大阪留学フェアを開催しました。これは2012年度に引き続き、2回目の開催となります。東南アジアからより多くの留学生に大阪へ来ていただきたいという狙いがあります。また、こちらのフェアでは留学生に日本でしっかり就職もしていただきたいという願いを込め、就職フェアも併催しています。年々規模が大きくなっており、日本企業の参加も増えています。

在阪外国人全般に対する支援団体として大阪府国際交流財団（OFIX）がありますが、同財団の活動のひとつとして、大阪で学ぶ留学生の支援があります。たとえば、留学生に対する電話・相対でのトラブル相談等を受け付けています。また、大阪市内にある大阪国際交流センター（アイハウス）においても、外国人に対する支援を行っています。

3 | 日本における留学生受け入れの現状

【戸田】 議論に移る前に、まずは日本における留学生受け入れの現状について、データに基づいて確認していきたいと思います。

日本における留学生の数は2012年度には13万7,756人となっており、最近20年間では増加傾向にあります。

1983年に日本では「留学生10万人計画」が開始されました。これは2000年までに10万人の留学生受け入れを目指したもので、3年遅れの2003年に達成されました。

現在は、2020年に向けて30万人の受け入れを目指

す「留学生30万人計画」が掲げられています。ただ、近年留学生の増加ペースはやや鈍化しており、このままではあと7年足らずで30万人を達成するのはかなり厳しい状況にあると見込まれます。同計画の達成のためにも、留学生をどのように受け入れていくかについて検討していく必要があるでしょう。

ここで、どのような地域から留学生が来日しているかを見ると、9割以上がアジアの出身となっています。その中でも特に中国が多く、次いで韓国、台湾、ベトナムと、アジアの国々が続きます。

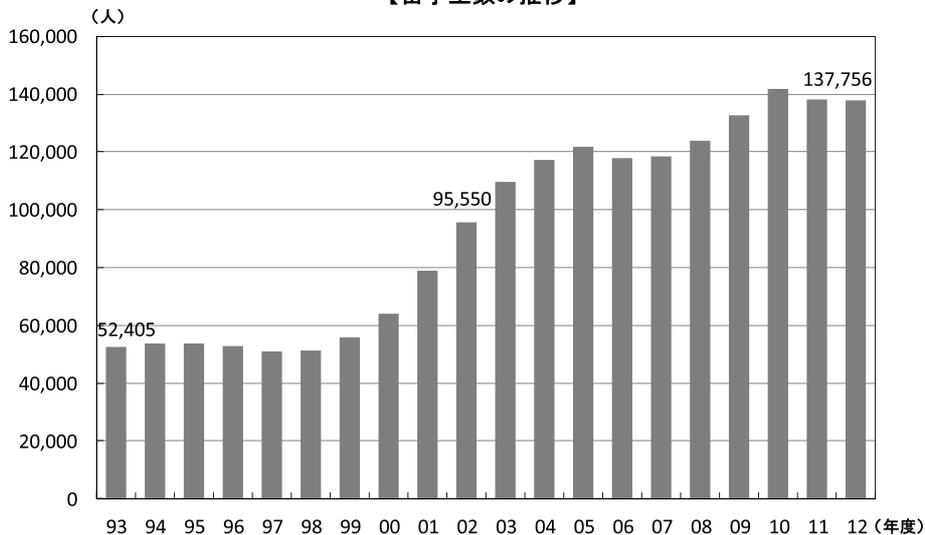
続いて、留学生の進路状況として、留学生の日本国内就職数の推移をご覧ください。先ほど留学生の受け入れ数は増加傾向にあると述べましたが、日本国内への就職者に目を向けると、それほど大きくは伸びていません。むしろリーマンショックの影響により、2009年度にはかなり落ち込んでおり、少しずつ回復に向かっているところです。

2012年度に大学を卒業する、あるいは大学院を修了される留学生は3万6,615人となっています。そのうち約22%の留学生が国内で就職し、約28%の方が

図表1 日本における留学生数の推移

■ 留学生は1993～2012年の20年で倍増し、12年現在は約13万8千人となっている

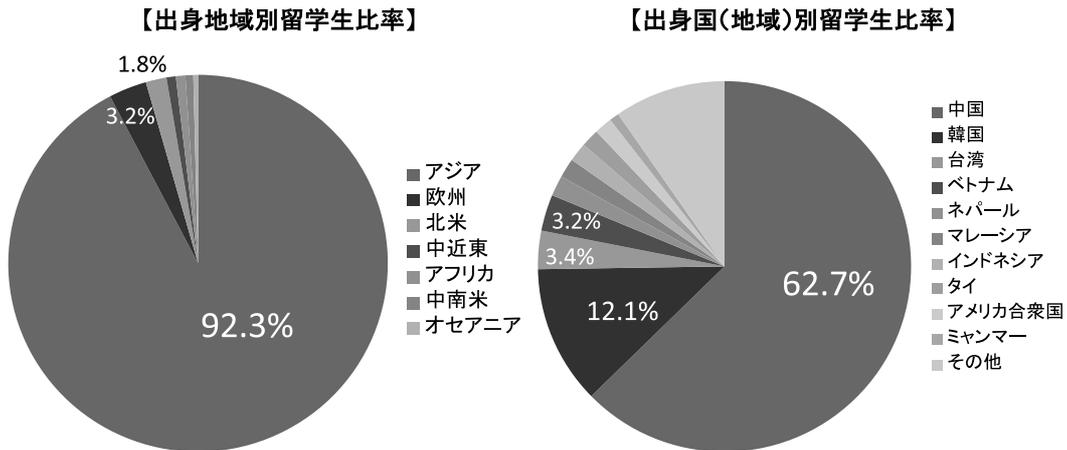
【留学生数の推移】



注：高等教育機関に在籍する外国人留学生の総数（日本語教育機関に在籍する留学生は含まれない）。各年5月1日現在。
出所：（独）日本学生支援機構「平成24年度外国人留学生在籍状況調査結果」

図表2 地域別・国（地域）別留学生数

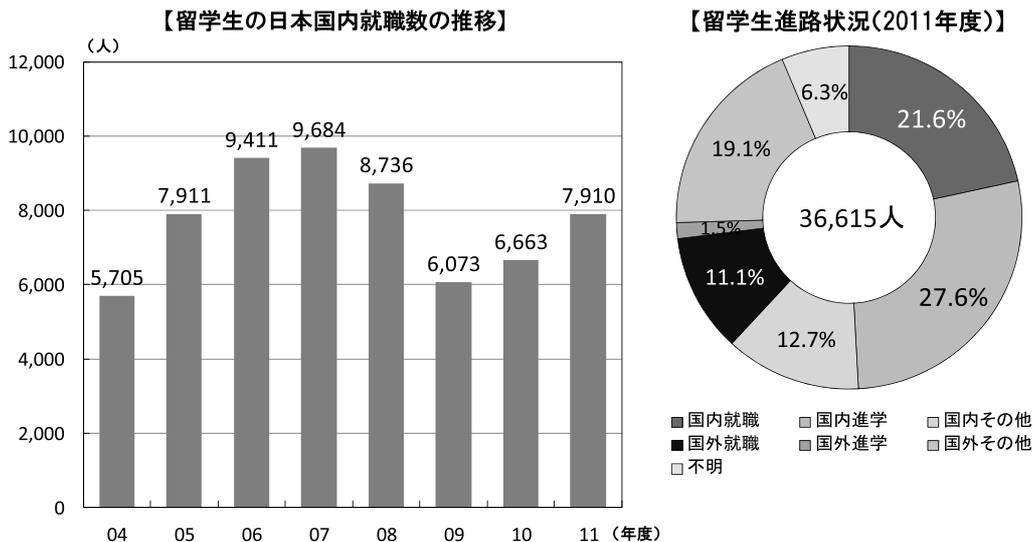
■ 留学生の9割以上がアジア出身であり、特に中国出身者は留学生全体の半数以上を占める



注：高等教育機関に在籍する外国人留学生の総数（日本語教育機関に在籍する留学生は含まれない）。2012年5月1日現在。
出所：（独）日本学生支援機構「平成24年度外国人留学生在籍状況調査結果」

図表3 留学生の進路状況

■ 留学生の日本国内就職者数は5,000～10,000人の中で推移している



注：図表「留学生進路状況（2011年度）」には、留学生（高等教育機関在籍者）のうち「準備教育課程」の者は含まれない。
出所：（独）日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」

国内に進学しています。主に卒業・修了後も国内に残る留学生は全体の6割程度という状況です。

こうした状況を踏まえたうえで、次にアンケート調査の結果から、留学生が日本を留学先として選んだ理由についてご紹介させていただきます。

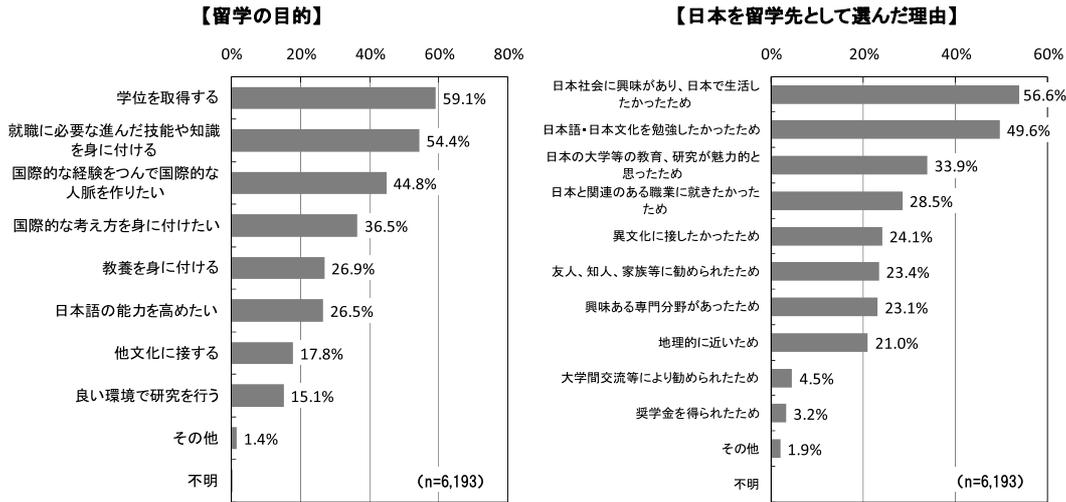
海外へ留学する目的として、最も回答が多かったの

は「学位を取得する」ことでした。次に「就職に必要な進んだ技能や知識を身に付ける」、「国際的な経験をつんで国際的な人脈を作りたい」等が続き、技術の修得や、グローバル化への対応が留学の目的として多くあるようです。

さらに、日本を留学先として選んだ理由としては、

図表4 留学の目的と日本を留学先として選んだ理由

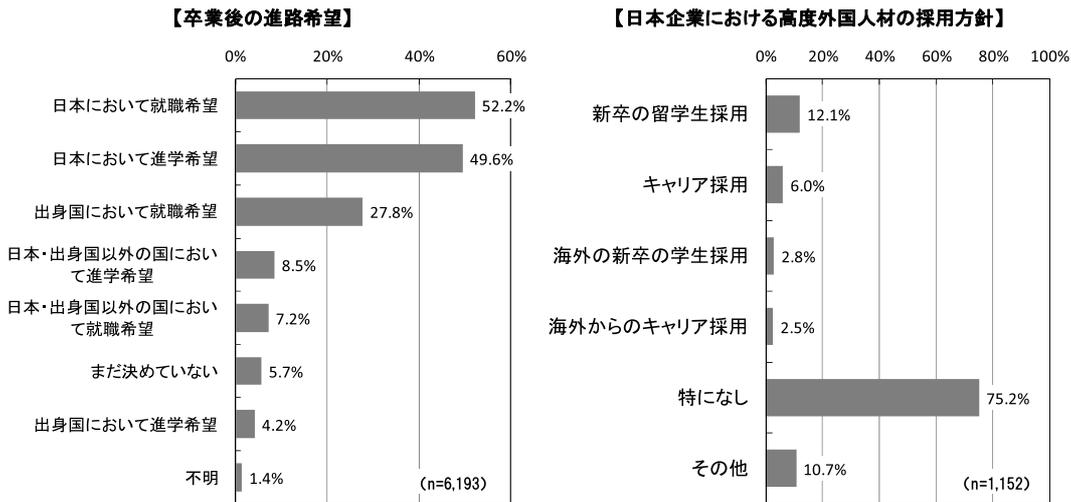
■ 日本を留学先に選んだ理由としては「日本社会に興味があり、生活したかった」が最も多い



注：いずれも複数回答設問。2012年1月調査実施。
出所：(独) 日本学生支援機構「平成23年度私費外国人留学生生活実態調査」

図表5 留学生の進路希望と日本企業における外国人材採用

■ 留学生の半数以上が日本での就職を希望している
■ 一方、留学生採用の意向を持つ企業は全体の1割程度である



注：複数回答設問。2012年1月調査実施。
出所：(独) 日本学生支援機構「平成23年度私費外国人留学生生活実態調査」

注：複数回答設問。2013年1月調査実施。
出所：(独) 労働政策研究・研修機構「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」

「日本社会に興味があり日本で生活したかったため」というものが最も多く、次に「日本語・日本文化を勉強したかったため」、「日本の大学等の教育、研究が魅力的と思ったため」と続いています。

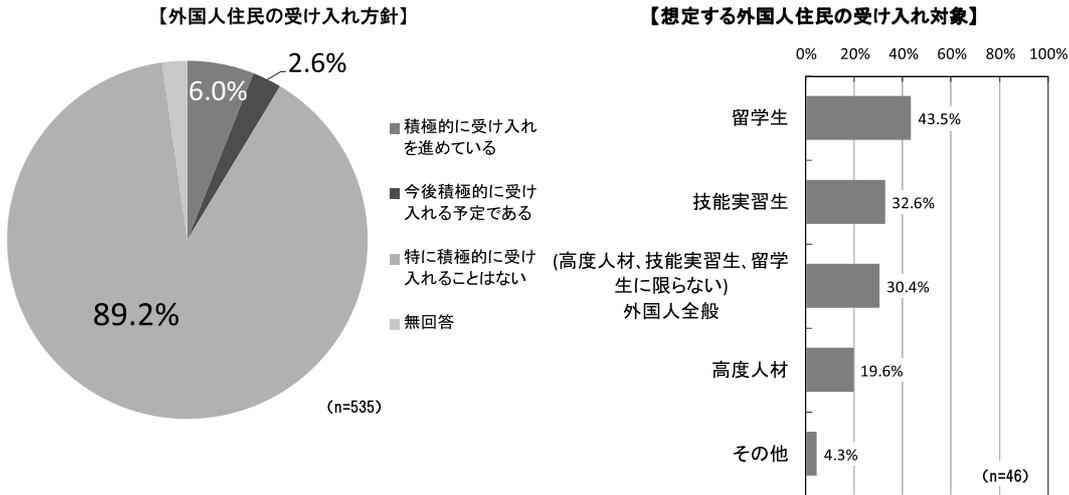
つまり、日本の大学に行ってぜひ教育を受けたい、研究をしたいというのもある一方で、それ以上に日本

社会、日本文化そのものに関心があるということが、日本を留学先として選ぶ留学生の特徴と言えます。

さて、先ほど留学生の進路状況について述べましたが、留学生の進路希望について見ていきましょう。私費留学生を対象に卒業後の進路希望を尋ねると、「日本において就職希望」と答えた留学生は半数を超える

図表 6 市町村における外国人の受け入れ意向

- 外国人住民の受け入れに積極的な市町村は全体の1割に満たない
- 受け入れに積極的な市町村のうち、4割程度が留学生を対象として想定している



注：外国人人口50人以上の基礎自治体1,246団体を対象に調査を行い、535団体から回答を得た。2012年11～12月調査実施。
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「基礎自治体の外国人政策に関するアンケート調査」

52.2%となっています。

先ほど紹介した通り、実際に日本に就職できている留学生は、全体の2割程度であり、ここに大きなギャップが生じていることが分かります。

一方、企業における高度外国人材の採用方針に目を向けると、新卒の留学生を採用したいという企業は12.1%と多くはありません。そもそも、高度外国人材全体について採用方針が特でない企業が全体の4分の3を占めているという状況です。

さらに、地方自治体における外国人の受け入れ意向について紹介します。これは、当社が2012年に実施したアンケート調査結果からの抜粋になります。全国の市町村のうち、外国人人口が50人以上の自治体にアンケートへの協力を依頼し、ご回答いただきました。

外国人住民の受け入れ方針として、「積極的に受け入れを進めている」、「今後積極的に受け入れる予定である」という自治体は合わせて8.6%と1割にも届かず、ほとんどの自治体では「特に積極的に受け入れることはない」という回答でした。外国人住民の受け入れに積極的な地域はまだまだ少ないというのが実状のようです。

積極的に外国人を受け入れる意向がある自治体に対しては、追加でどのような外国人を想定されているかを尋ねています。その回答として最も多いのは留学生であり、受け入れ意向のある自治体の4割程度を占めていました。

基礎的なデータの紹介ではございますが、こうしたファクトをしっかりと押さえたうえで、この後の議論に移っていききたいと思います。

4 | 留学生受け入れを進めるうえで生じる課題

【戸田】 それでは、パネリストの皆さまとの議論に移りたいと思います。

まず、留学生の受け入れを進めるうえで生じる課題を洗い出したいと思います。そのうえで、これからどのような取り組みを進めていくべきか、前を向いた話をしていきたいと考えています。

留学生の受け入れを進めるうえで生じる課題について、いくつか問題設定をさせていただきます。第一に、留学生が来日してから大学生活を送るうえでの課題。第二に、留学生の日本における就職の課題。第三に、就職した後、定着していくうえで生じる課題。第四に、

地域社会で暮らしていくうえで生じる課題。これらの点について、それぞれお話をいただければと思います。

まずは、留学生が来日して大学生活を送るうえで、どのようなことがハードルになっているのかについて教えていただきたいと思います。

【カセム】 それほど日本という国のよさを世界中に広めていないにもかかわらず来ているのが現在の留学生です。これから、日本のよさをPRしていかなければならないということもありますが、現状の課題としては安心して住むことのできる場所というものが挙げられません。

地域住民の外国人に対する懸念が住む場所を得るうえで障害になります。日本社会の中で、その懸念をどのように小さくすればよいだろうかと考えています。外国人への漠然とした懸念というものもあるかもしれませんが、ゴミ捨てのルールを守らない等、留学生が日本のルールや習慣を知らないことが要因のひとつではないかと思います。

立命館アジア太平洋大学（以下APU）では、留学生が日本の習慣に慣れるために、留学生と日本人学生が1年間ルームシェアをしながら生活するドミトリイを設置しています。このドミトリイには1年しか入居できませんので、2年目からは地域社会の中で生活するようになります。その結果、APUの留学生は地域社会に馴染んでいき、部屋を借りる時にもすぐ契約できるようになりました。

個人的な話ですが、私の子どもが大学に入学して、マンションを借りようとした際、外国人という理由で私は保証人になれませんでした。当時の私は学校法人立命館の副総長であり、信用力には問題がないと考えられるにもかかわらず、です。その際は、退職した同期の子どもに保証人になってもらいましたが、その方の収入は私の5分の1程度で、もし私の子どもが夜逃げすれば、大変なことになっただろうと思います。こうした状況を是正することが重要であり、大学等の教育機関や、外国人の支援団体が地域社会を安心させるこ

とが第一になります。

APUを設立する際、地域の方々は大変懸念されました。外国人が来たらAIDSが広まるかもしれない、犯罪が増えるだろうから交番を増やしてほしいといったような懸念でした。こうした誤解や懸念を解くため、大学では留学生が地域の祭りに参加するようにしました。高齢化する日本では神輿を担げる若者が少ないので、元気のよい留学生が神輿を担げば大変助かります。こうした活動を通じて、友情が生まれていきます。

カメルーンのサッカーチームが大分県中津江村に来た時に仲人役をしたアフリカ人学生がいました。大学設立前にAIDSを懸念していた地域の人々は、大学設立の4年後、彼が不幸にも交通事故で死亡した時、入院から葬儀まで涙を流しながら尽力してくれました。努力すれば人と人の関係は変わるので。

2番目の課題として、日本型の就職活動はとても費用が高くつくことがあります。SPIや面談のために、何度も企業を訪問する必要があり、お金がかかります。私の前学長もこれではいけないと考え、40社の企業を別府のキャンパスに呼んで就職説明会を行いました。私は自分の時間の4割ほどを使って企業を回り、人事の担当者にキャンパスに来て見てもらうことに集中しました。その結果、2004年には40社だった説明会参加企業は、私が退任した2010年には380社に増え、採用試験を行っていました。これにより、就職内定の7割はキャンパスで出るようになりました。このような状況になれば、就職活動はとても楽になります。

一方、先ほどの高録氏のお話にもあったように、キャンパスの説明会参加企業のほとんどが九州以外の企業です。留学生が九州に留まりたくても、九州では仕事がないのです。こうした状況を改善するには、自ら仕事を生むことのできる環境をつくらなければならないと思います。DDRC（デジタル・ディスカバリーズ・リサーチ・ラボラトリー）をつくりました。DDRCの出資者はみな見事な成績を収めています。これは残念ながら断念してしまいましたが、まだ夢は諦めてい

ません。

3番目の課題として、ビザ（在留資格）の手続に関する難しさがあります。来る前もありますが、帰った後にもあります。私が村山元総理と中国を訪れた際、彼がAPUの留学生に会いたいと言ったので、元留学生を北京に呼びました。彼らは母校を愛していて、時々別府に遊びに来たいと思っていたのですが、当時中国は団体旅行で通訳付きでないとビザが取得できないという現状がありました。日本を愛する人が来られないのではVisit JAPANにもつながりませんし、日本のよさを知らせることもできません。これは、観光庁長官に苦情を申し上げ、解消してもらいました。

留学生のサポートグループは、課題を見つけたら延々と課題について語るのではなく、すぐに解決策を出せるよう行動するグループになってほしいと思います。私が2004年にAPUの責任者に就任した時にも言いましたが、多くのサポートグループは未だに課題整理に終始しています。失敗しても構わないので、解決策を出してほしいです。失敗は即ち死につながるものではありません。

【戸田】 ありがとうございます。

続いて、日本において留学生が仕事をすることとが困難だという点について、その妨げになっている要因や、どのような点がネックになっているのか、留学生と企業をつなぐ役割をされている高録氏にお話しいただきたいと思います。

【高録】 全国で1万人が就職できているという話をしましたが、その裏側で、日本企業に就職したいと思いつつも夢破れて帰国する人が同じく1万人程度います。これは大変もったいないことです。

就職を困難にしている要因は、大きく2つあります。ひとつは、留学生に対する出口支援、就職支援が日本全体であまりできていないことです。APUはやや別格であり、大学が自校の学生をしっかり就職させられるだけの努力をし、それを実現している数少ない学校です。ほとんどの大学でも同様の役割を持った部署があ

りますが、なかなか機能していないのが現実です。

よくある例としては、国際センター等の部署が生活に関する支援をしており、ほとんどの留学生はそこへ出入りしています。ですが、いざ就職となると就職課やキャリアセンターが担当となり、そこでは日本人が優先され、手間のかかる留学生まで手が回りません。留学生は日本独特の就職システムについての知識もないこともあります。就職活動を始めても、実力がともなわなかったり、方法が分からなかったり、手遅れだったりとということが現実にあります。

もうひとつは、企業の採用意欲の低さにあります。求人数が就業したい人数と比べて圧倒的に少ない。日本企業全体のグローバル化がまだまだ遅れていることもあるでしょうが、これは非常に大きな問題です。日本人と同じ土俵で採用活動を行ったところ、よい人材が偶然留学生だったということで採用されているケースが多いので、本当に能力の高い留学生は採用されませんが、それより少し低い評価の学生や日本語能力が足りないだけの学生はどうなるのかという問題があります。

また、九州は観光に重点を置いた経済振興の取り組みを進めていくことになっていますが、その中でたとえば飲食、サービス、宿泊といったサービス業で就業を希望する人がいても、こうした業種では就労資格の切り替えの許可が下りにくい等、法制度面での問題が生じることがあります。

留学生に対して企業がネガティブなイメージを持っているという部分もあります。せっかく採用してもすぐに辞めてしまう留学生が多いのも事実ですが、そういったことも今後解消していくべき問題だろうと思います。

【戸田】 課題は山積していますが、課題の整理だけで終わらないためにも、次に進めたいと思います。

就職の入口の段階でもさまざまな課題があるということですが、就職した後の定着促進について、中村様からお話をいただきたいと思います。

【中村】 留学生を受け入れ始めて3年程度になりますが、留学生を一括りとして語ることでできる課題は意外と少ないのではないかと感じています。

言葉や文化の違いは必ずありますが、そこから先に生じる課題は、結局はパーソナリティによるものが大きいと思います。同じことでも国籍が違えば受け取り方も違います。日本人の学生と違い、20代前半で社会に出る方もいれば30歳目前の場合もあります。20代の数年は成熟度や経験値に大きな差が出ますし、性別による違いもあるでしょう。なかなか留学生を一括りで語ることはできません。

それだけ多様な留学生たちを相手に、われわれ日本人は、違うことが当たり前という受け入れ方がなかなかできません。私も含めて、留学生たちの上司世代、先輩世代の日本人は、生まれてこの方、周りのほとんどが日本人という中で教育を受け、つい最近まで会社もそういう環境でしたので、異文化を自然に受け入れるという素養等を持っていません。ですから、急に外国人がチームに交わると、違いを受け入れよう、ちゃんと伝えようと頭をフル回転させてがんばります。日本人は真面目なので、定着どころか受け入れの段階でがんばり過ぎてしまうところがあるように感じます。

留学生の方もがんばってくれています。「海外の大学で日本を学んだ人と自分の違いは日本文化を分かっていることだ」という自負をお持ちなので、多少のことではへこたれません。

こうして、本当の意味でのグローバルな活躍やビジネスでの成功に至る前に、文化の壁を乗り越え理解し合うというところでお互いに消耗してしまうのではないかと感じます。定着の大前提にある受け入れ段階に、大きな課題があるのではないかと感じます。

【戸田】 文化の壁の乗り越え方も、留学生受け入れの進展に向けた取り組みのところでぜひディスカッションしていきたいと思います。

続いて、地域社会での受け入れについて、留学生が日本で暮らしていく時にどのような課題が生じている

のかを楠本氏にお話しいただきたいと思います。

【楠本】 具体的な事例を挙げていきます。千里ニュータウンで、都市再生機構の空き住宅を利用して留学生や研究者の支援に取り組むNPOの報告書を読む機会がありました。留学生用の宿舎を運営されていますが、そこを退寮する際、よくトラブルが起きています。彼らが退寮する時、故障している備え付けの家具や電気製品の修理代を請求しても、ほとんどの場合支払いを拒否されるそうです。また、部屋によっては臭気が残っている場合があり、その清掃費用を請求してもほとんど支払っていただけません。こうした経験から、できるだけ早い段階で、普通の賃貸契約とは別に約束事を文書で取り交わす等の対応もしているが、次から次へ新しいトラブルが起こり、なかなかスムーズに退寮いただけていない状況です。それまで親身になって世話をし、非常によい関係だったのに、最後の日にお金に関わるトラブルが生じ、彼らとの関係が終わることが辛いと書かれていました。先ほど、日本人ははっきりとものを言わないという話がありましたが、外国人は非常にストレートであるので、異文化コミュニケーションのモデルになるようなトラブルが出てきます。NPOの方たちは第一線で苦労されています。

こうしたトラブルは地域というよりも、どちらかといえば住居空間で発生するようなことですが、地域社会との関係になると、問題はもう少し複雑になります。われわれが感じている深刻な問題のひとつではありますが、外国人にどんどん来ていただきたいという、市町村レベルでの歓迎の動きが興っていません。ある意味、腰が引けているということがあります。

これにはさまざまな理由があると思いますが、大阪の場合でも、留学生に先立って、ある地域にある国からの方々が集中的に住み始めたことがあります。こうした地域では、たとえばごみ出しの分別ができていない、あるいは夜遅くまで大勢が集まって大騒ぎする等、一時期かなりマスコミをにぎわせていました。事実、大阪府庁にも自治会や住民の方から多くの苦情を受ける

こともありました。こうしたことが社会に深く浸透した結果、やはり外国人には来てほしくないという思いが地域社会にかなり根深くありました。

しかし、若い留学生は違います。留学生は日本で高等教育を受けており、なおかつ日本に対してある種の憧れを持って来られた人たちです。日本語もでき、日本の社会や文化に対する理解もあります。こうした若い留学生の皆さんこそ、日本社会の腰の引けた姿勢を打破してくれる大きな可能性を秘めています。

現在、日本の人口は減少しており、高齢化のスピードも進んでいます。そうした中で、若くて知性を持った有能な留学生にどんどんお越しいただく意味や必要性について、地域社会のレベルでもっと理解が進むように、個人的にも願っています。

【戸田】 地域でもこうしたトラブルがある中で、それをどのように乗り越えていかなければいけないのかについて、議論を進めていかなければならないと感じます。

5 | 留学生受け入れの進展に向けた取り組み

【戸田】 ここまで出された課題を踏まえ、今後留学生の受け入れを前に進めていくために、産学官の主体がそれぞれどのような取り組みを進めていくべきなのかについて、議論を進めていきたいと思います。

少しポイントを絞ってお話いただければと思います。中村様から、文化の壁についてお話がありました。楠本様のお話にあったトラブルについても、留学生に悪気があったわけではなく、ごみ出しのルールや夜中に騒ぐことも自国では一般的であり、文化の違いから発生しているものもあると考えられます。こうした文化の壁をどのように乗り越えていけばよいのかということがまず一点。

もう一点は、今後より積極的に留学生を増やしていかなければならないというお話がありましたが、そのためには、留学生を増やしていくための環境整備を進めていく必要があります。特に、今後留学生に日本に来ていただくために、産学官がどのような取り組みを

していかなければいけないのかについて、お話をいただきたいと思います。

まずは、文化の壁をどう乗り越えるかについてご意見をいただければと存じます。

【高録】 留学生以外にも、福岡に居住者としておられる外国人の方にはさまざまな方がいらっしゃいますが、一般的な市民について話します。海外から福岡に来て住んでいる方が増えている中で、外国人が家を借りようとしても貸してもらえないという問題があります。一方、人口が減っているため、貸したいけれど借り手がいないという家主もいます。その家主に外国人に貸してはどうかと言っても、「外国人に貸すと部屋が荒らされてしまう。日本人が借りてくれなくなる」と言います。そこで、外国人に貸すための説明をする社員として、留学生を何人も採用している不動産会社があります。日本人社員が説明すると、外国人の方は「外国人に貸したくないので厳しいことを言うのだろう」と疑いますが、母国の言葉で日本のルールをしっかりと説明すると、問題なく使ってもらえます。その不動産会社も家主から感謝され、外国人もスムーズに部屋を借りられます。

留学生をはじめとする外国人に対し、最初にルールやマナーをしっかりと説明することが大事なのではないでしょうか。

【戸田】 「知らない」ということがトラブルに発展してしまう原因である中で、ルールをしっかりと伝えることによって改善が図られた例であると思います。それをビジネスに利用し、留学生を採用するということは今までにあまりなかったのではないのでしょうか。素晴らしいと思います。

【中村】 日本に来ていただくというところは行政や大学が中心となって行ってくださっています。

高録氏のご指摘通り、しっかりと説明することが大事です。われわれが説明して「分かった」と言っても、やはり伝わっていないことが多い。伝え方が未熟で本当のコミュニケーションに至らず、それがストレ

スの原因にもなります。

そこで、弊社では留学生が本音を話せる相手を見つけるための支援をしています。たとえば、役員がメンターをする、部門長や上長が定期的に面談をして業務以外のコミュニケーションの機会を作る、職場以外の身近な相談相手として拠点総務が面談する、人事が元留学生の社員を全国から集めて座談会を行い、横のつながりを作る。少しやりすぎではないかというぐらい丁寧に行っていますが、留学生には、そこで重要な提言ができるかを気にすることはなく、いろいろな人と会う中で、両親や兄弟のように安心して本音で語り、相談できる相手をひとりでも見つける場としてとらえてほしいと考えています。

日本に来ていただくためには、こうした安心して働ける環境づくりが重要ではないかと考えます。

【戸田】 先ほどのお話と近いところもあると思います。どちらかといえば、日本人は阿吽の呼吸で動くところがありますが、お互いの背景が違うことを認識しながら、相手が理解できるように伝えることが必要になりますね。

【カセム】 留学生に日本の生活や文化を伝えるということについて、大学がどのような取り組みをしているかについて取り上げたいと思います。

大学設立当初、留学生の卒業生や先輩がいなかった頃は、日本人学生をレジデント・アシスタントとして、日本での生活について指導していました。留学生の先輩が増えてきてからは、留学生と日本人学生を共同のレジデント・アシスタントとして配置し、最初の1年間に日本の生活と母国の文化との違いを理解のうえ行動を整理するようにしましたが、非常に効果的でした。

最初は留学生だけの寮でしたが、建て増しをした時に日本人学生と留学生が一緒に住めるようにしました。ルームシェアはとても人気があります。これから住居づくりを進めるとすれば、若い日本人と若い外国人が共生できる場所をつくった方がよいと考えます。

APUの学生の就職率は95～97%であり、日本のト

ップ企業に就職しています。一方、ある留学生の保護者から「子どもをよい企業に就職させていただいて大変ありがたいですが、近所の方の質問に答えられなくて困っています」と相談を受けたことがあります。その保護者の方によれば、「大学院に行くことができなかったから就職せざるを得なかったのではないか、子どもがかわいそうだ」と近所の方に言われるそうです。日本企業は学部生の採用を優先しますが、留学生の親の言葉を有力な大臣のひとりに伝え、理解を得て、経済団体連合会と話し合い、大学院生の採用をこれから増やしていきたいところです。

解決策の一案として、日本の大企業だけでなく、中小・中堅企業にも支援システムがあればよいと思います。海外進出の可能性として今後有望なのは大企業よりも中小・中堅企業です。大阪にはこうした有望な中小・中堅企業がたくさんあります。彼らはのれん分けに慣れているので、トマ氏や横川氏のような起業家に対しても投資するようなタイプでしょう。こうした中小・中堅企業をぜひ基盤としたいところです。

文化を変えることは可能であると思います。努力すれば環境は変わります。日本が持っている潜在的な力を引き出すような解決策につなげていただければありがたいです。大学の中で、留学生と日本人学生が世界規模の課題を解決するために協同する中で自信が生まれます。日本社会にもその自信を伝えたい。東日本震災以降、日本社会には津波、地震の防災のみならず、原発関連課題の解決に100年かかるか1000年かかるか分からないような課題があります。自信を持たなくなるのは当然とも言えますが、そこで留学生が持っている潜在的な明るさを活用して、日本社会が本来持っているポテンシャルを発揮できるようにしていただくことを願っています。

【戸田】 本日の事例報告の中でも、留学生OG/OBの方から「日本のよさをPRすべき」、「もっと世界に発信できるのではないか」といった勇気づけられるお言葉をいただきました。留学生をはじめとする外国人を受け入

れていく中で、日本社会も変わっていけるのではないのでしょうか。

楠本様に、今後、留学生の受け入れを進めていく中で、行政としてどのような取り組みを進めていくべきかについてお話しいただきたいと思います。

【楠本】 文化の壁をどのように乗り越えていくかについて、相手が外国人だからといって、控えめである、相手の立場を斟酌するといった日本人が本来持っている美德を簡単に崩して、日本人らしくない振る舞いをするのは本末転倒です。

国際的に活躍しているグローバルなビジネスマン、あるいは日本で成功されている起業家等の方には共通点があるように思います。それは、2つのチャンネルを持っておられるということです。日本人と話をする、あるいは日本の環境の中で仕事をする場合は日本チャンネルで対応しますが、相手が外国人の場合はチャンネルを切り替えて、グローバルチャンネルで言うべきことをしっかり言う。日本人であれ留学生であれ、こうした2つのチャンネルを備えた人はうまく対応されておられます。

残念なのは、日本人には2つのチャンネルを持っている方が少ないことです。日本人だけではなく、日本という国もそうです。地域もほとんどひとつのチャンネルだけで仕事をしています。日本企業にもそのような方が多いと見受けられます。

2つのチャンネルを獲得するためにはどうすればよいのでしょうか。それは、国も地域も企業も徹底的に外に開くことだと思っています。そうした意味で、大阪府でささやかに始めている取り組みとして、無理やりにも日本の若い人たちをもっと外へ送り出すために、アメリカ、イギリスそれぞれ50人を選抜した100名を約9ヵ月間特訓し、その中で能力の高い者を直接欧米の大学へ留学させています。日本のドメスティックな大学もよいけれど、グローバル化を考え、世界に目を向ければ、もっと皆さんの可能性を広げてくれるよい学校もあるという選択肢を示すために、大阪府とし

て高校生に留学を推奨しています。

これはひとつの例ですが、同じような努力は企業でもなされるべきであると思います。私も以前は民間企業にいましたが、私のいた会社に限らず、グローバル企業といわれるところでも、海外との経営になると残念ながらほとんど日本人だけで行っており、非常に非効率です。その結果、しっかりとした成果も上げておられない。

企業は、もし自分たちが2つのチャンネルを持つことができないのであれば、もともと2つのチャンネルを持っている人材である留学生等の活用を進め、2つのチャンネルを備えるべきではないのでしょうか。

【戸田】 本日のパネルディスカッションでは、受け入れ側の話を中心にしてきましたが、事例報告でも日本人ももっと留学すればよいという指摘がありました。2つのチャンネルを持つ人々に対応するためには、日本人も2つのチャンネルを持ち、発想の切り替えができるようにならなければなりません。そのためには、日本人も外に出て行き、身をもって発想の違いを体感しなければならぬのではないかと感じました。

本日は産学官のパネリストの皆さまより、外国人留学生の受け入れについて、今後日本においてどのような取り組みを進めていくべきかについてお話をいただきました。

留学生に来ていただくためには、環境面だけでなく、受け入れ国に暮らす日本人自身が変わらなければなりません。また、外国人留学生に、「日本に行きたい、暮らしたい」と感じていただくためには、今後も日本が発展し、わくわくするようなビジョンを見せていかなければならないと考えています。

本日議論した取り組みについては、この場での議論に終わらせず、本日会場にお越しいただいている皆さまをはじめ、問題意識を持ったさまざまな方々と一緒に推進していきたいと考えております。今後ともぜひよろしく願い致します。

日本企業のグローバル人材育成システムの方向性とその課題

Japanese corporations' global human resource development systems: Directions and issues

2008年末のリーマン・ショック以降、「グローバル人材」への需要とそれに関連する議論が増大している。すなわち、日本企業のアジア新興国を含む海外オペレーションの拡大が見られる中で現場では、そのオペレーションを担当する専門家や責任者の不足が発生している。

そこで、本稿では、グローバル人材の需給バランスの動向、グローバル人材のうち特に日本人海外派遣者に必要とされる資質やスキルの現状、さらにはその育成上の諸課題について筆者らがこれまでに実施した調査結果を用いて検討した。

その結果、コンプライアンスの尊重や真面目さ、さらには責任感や倫理観という特質は日本人派遣者の長所として特筆できることが明らかとなった。しかし他方で、とりわけミドル・マネジメントとして派遣されている日本人派遣者は同レベルの現地人と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力等において劣ると直属の部下から指摘されていた。旧ASEAN諸国ではとりわけ厳しく、トップ・マネジメント層までが厳しい評価となっていた。これらは、語学力不足を超えて、日本人派遣者が多くの業務上の課題を抱えているのみならず、現地スタッフのモチベーションの維持、人材の採用・確保においても厳しい状況にあることを示唆している。

日本人海外派遣者には、各種のリーダーシップ能力や異文化適応能力等のコンピテンシーを高めるべく、中長期の教育訓練計画とキャリア設計が必要であるが、同時に、本社では外国籍スタッフの主要部門での活用や、現地スタッフの能力をよりグローバルに活用するシステム作りが求められている。



Since the collapse of Lehman Brothers at the end of 2008, the demand for global human resources has burgeoned, as has debate about the issue. Japanese firms are expanding their overseas operations, including in developing Asian countries; technical experts and people in charge of managing such operations are in short supply.

In this paper, we use the results of surveys conducted to date to investigate trends in the supply-demand balance for global human resources. In particular, we examine the qualities and skills required of Japanese global human resources sent overseas as expatriates, as well as issues in dealing with their development.

On the one hand, this paper elucidates the strengths of Japanese expatriates: attributes of special note include respect for compliance, seriousness, sense of responsibility, and morality. On the other hand, as their immediate subordinates point out, Japanese expatriates sent abroad as middle management tend to be inferior in the job abilities, leadership skills, and development skills of subordinates in comparison with local managers at the same level. The evaluations of Japanese expatriates in the former ASEAN countries were especially harsh, all the way to the top level of management. This is more than just a question of insufficient language ability. Japanese expatriates do not just have many work-related issues; it seems that they have trouble maintaining the motivation of their local staff and difficulty hiring and retaining personnel.

Japanese expatriates need to boost their competencies in numerous facets of leadership ability and cross-cultural adaptability. In the medium and long terms, development and training programs and career design will be necessary. At the same time, the utilization of foreign staff in key divisions at headquarters and the creation of systems to use local staffs' abilities in a global manner are also needed.

1 | はじめに

2000年以降、中国をはじめとする新興国市場の成長と世界市場統合への動きが見られ、2005年頃までは、とりわけ中国への日本の直接投資が増大した。2014年現在、円安傾向となっているが、2012年末頃まで厳しい円高が持続する中で、直接投資の一層の増大が見られた。その中で尖閣諸島問題に端を発する日中間の政治的・経済的不透明性の増大により、中国からタイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマー等アセアン諸国、さらにはインドやブラジル等中国以外のBRICS諸国への投資シフトの動きも活発化している。

国内では人口減少が始まり、市場拡大の頭打ち感が強い中、大手のメーカーでは海外売上高比率が70~80%まで達するところも増える一方で、これまで国内中心であった小売業、サービス業においても海外展開が活発になっている。

とりわけ2008年のリーマン・ショック以降、グローバルな視野を持ちグローバルに活躍できる人材、すなわち「グローバル人材」への需要が増大している。すなわち、日本企業のアジア新興国を含む海外オペレーションの拡大が見られるが、現場では、そのオペレーションを担当する専門家や責任者の不足が発生している。このため、当面は急ごしらえの人材で急場を凌がざるをえない。グローバル化に対応できる社内人材が、日本の多国籍企業内において量的、質的に今後十分に育成されるかどうかが問われている。

筆者も関与した「産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会」(文部科学省と経済産業省が共同で事務局を務めた)の報告書(『産官学で「グローバル人材」の育成を』2010年4月)を見てみると、「グローバル人材」とは「グローバル化が進展している世界の中で、多様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」と定義されている。要するに、グローバル人材とは海外のダイバーシティ度の高いビジネス環境下で自分の立ち位置を客観的に把握し、確実に成果が出せる人材のことであ

ろう。

もとより、「グローバル人材」という能力はそもそも育成できるものかどうかについてはさまざまな議論がある。というのも、「グローバル人材」には一定のKSAOs (Knowledge, Skill, Abilities, and Other characteristics) が必要で、特に率直性や柔軟性等の性格に関するコンピテンシーは、育成あるいは移転が困難なためである。このため、「グローバル人材」の育成には、もともとそれに適した人材を選抜・採用し、トレーニングや経験により育成可能な能力を移転し、伸ばすべきであるという考え方も生まれる¹⁾。

確かに若いうちであれば隠れた才能を見出し、あるいはもって生まれた性格を一定の方向に伸ばすことも可能であるかもしれない。少なくとも、企業は採用した人材をできる限り必要な方向に育成し、活用していく必要がある。

いずれにせよ、バブルが崩壊して以来、日本国内での投資が伸び悩む中、2000年より新興市場の成長とそこへの投資が急増し、それにともない「グローバル人材」への需要が増大している。日本企業はここ数年、日本における元留学生の採用に本格的に乗り出し、さらに本社要員として、海外における日本人留学生や現地の学生の採用も始めている。そういう中でグローバル人材の供給が量的、質的に今後、十分に対応できるかどうか問われていくことになる。

そこで、本稿では、グローバル人材の需給バランスの動向、グローバル人材に必要とされる資質やスキルの現状、さらにはその育成上の諸課題について、筆者らがこれまでに実施した調査結果を用いて検討したい。

2 | グローバル人材の需給バランス

多国籍企業が、その固有の理念や戦略のもとに、海外でのオペレーションを継続するには、中国やベトナム、インド等の新興市場を含む現地での社会・経営環境に的確に反応し、それに適合するような経営を行う必要がある。同時に、その経営活動が本社統制のもとに、技術・

ノウハウ等の移転・交流、そして蓄積を行い、結果としての競争優位性を獲得し保持する必要がある。

その競争上の優位性確保という大前提を現実のビジネス上で達成するには、グローバルな視野と活動能力を有するグローバル人材が不可欠である。グローバル人材としては、本社統制の担い手として、世界本社から派遣されるシニア人材と、育成の意味合いも兼ねた若手人材から成る「海外派遣者」がまず挙げられる。

海外派遣者は、現地オペレーションのトップまたはシニア・マネジメントという経営管理の責任者、あるいは経理財務担当、技術生産担当等の専門家である。海外派遣者は本来、その国籍を問われる理由はない。本社、親会社の経営理念なりノウハウを体現した人材であればそれで十分であるからだ。しかし実態として日本の多国籍企業からの海外派遣者は日本人である場合がほとんどである。したがって以下では日本人派遣者を取り挙げる。

他方、現地法人における自主的なマーケティング、広報活動、賃金水準の決定等と並んで、グローバルなオペレーションを担当できる現地人材の育成・確保・蓄積が担保される必要がある。能力が高く、モチベーションも高い現地スタッフの育成・確保、そしてその活用・活躍こそが、新興市場における競争力の源泉になるからである。

1980年代中盤のプラザ合意後、旧ASEAN諸国（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン）やアジアNIES（韓国、香港、台湾、シンガポール）においては、集中的に日本からの海外直接投資が行われたため、それらの地域には操業年数の長い企業が数多く存在する。このため、中国、ベトナム、インド、ミャンマー等の新興

市場と比べて、それら地域の現地法人の人材蓄積の層はすでに厚くなっている。しかし、それら人材のグローバルな活用と活躍はまだ道半ばである。

そうした中、グローバル人材の需給バランスは、日本人派遣者が海外に供給されることにより何とか満たされているため、現地法人で育成された人材の供給力は高まりつつあるが、日本ならびに第三国での需要の余地は少なく、この面で需給のアンバランスが発生している。他方、近年積極的に行われるようになった元留学生の採用、海外における日本人留学生や現地人学生の採用という流れが、彼らの育成を経てグローバル人材の供給力として実際の効果を持つのはまだ先のことである。

しかし、日本人海外派遣者の供給という現状を超えてグローバル人材の需要が満たされていくプロセスは、確実に進展して行かざるをえないであろう。というのも、今後、日本人派遣者自身の供給力が質量とも制約に直面し、他方で日本人以外の潜在的供給力が顕在化していくと見られるためである。

とはいえ、当面は日本人海外派遣者がグローバル人材の中核を形成していることは疑いがない。そこで以下では、新興市場での日本企業のオペレーションが広がる中で、日本の多国籍企業からの「海外派遣者」について、その適性、各種マネジメント能力、対人関係構築能力等いくつかの観点から検討を行い、それを通じて今後の日本企業のグローバル人材マネジメントの展望を試みよう。

3 | 日本企業の国際人的資源管理の展開

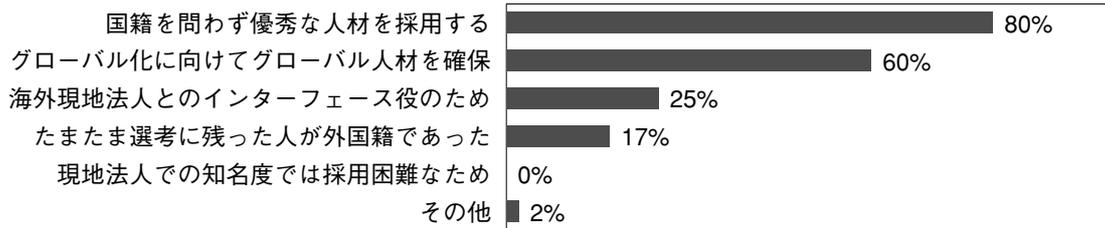
日本在外企業協会の2012年の調査結果²によると、調査回答企業121社の78%が外国人留学生をすでに採用

図1 外国人留学生の日本採用の有無（有効回答数121社）



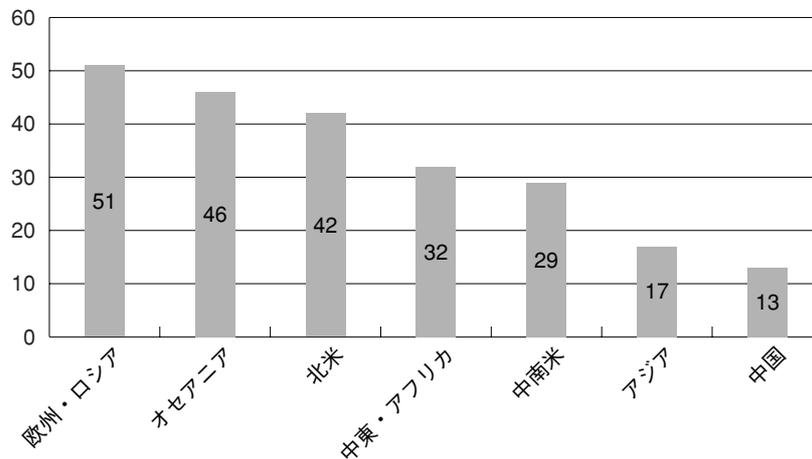
出所：一般社団法人日本在外企業協会「月刊グローバル経営」（2012年12月号）

図2 外国人留学生を日本（本社）で採用する目的（複数回答）（有効回答数118社）



出所：一般社団法人日本在外企業協会『月刊グローバル経営』（2012年12月号）

図3 現地法人における外国人社長比率（地域別、%）



注：日本本社109社（現地法人数4,268社）の回答による。
出所：一般社団法人日本在外企業協会『月刊グローバル経営』（2012年12月号）

していることが明らかとなった。外国人留学生採用について「採用も検討もしていない」という企業は、9%とごくわずかであった（図1参照）。

外国人留学生を日本で採用する目的・事情を複数回答で見ると、スコアの高い順に①「国籍を問わず優秀な人材を採用する」ため（80%）、②「グローバル化に向けてグローバル人材を確保」するため（60%）、③「海外現地法人とのインターフェース役のため」（25%）、④「たまたま選考に残ったのが外国籍であった」ため（17%）等となっていた。第2と第3の目的が海外現地法人への将来の派遣者含みであるのに対し、第1と第4の理由は、いわゆるグローバルなタレント人材の採用が目的となっている（図2参照）。

このように、外国人留学生の日本採用においては8～9割の企業が実施済みか、ほぼ実施可能な状態にある。その目的は、将来の非日本人派遣者養成のためであり、同

時にグローバル・タレント人材の採用のためである。いずれの場合においても企業は、将来のグローバル化に備えて日本人社員だけに頼る目線を超えた地平を見ながら臨んでいるといえる。

実際、現地法人における外国人社長比率の現状を見ると、日本人71%、外国人29%と、すでに約3割の現地法人において社長は非日本人となっている（有効回答109社の現地法人数4,268社の現状）。なお、本調査では、外国人を現地国籍人と第三国籍人とに区別していないが、前々回の調査から類推すると、外国人という場合に、その9割以上が現地国籍人であるとみられる。また、これまでの調査結果と比べると、外国人社長比率は2008年調査の16%から、2010年調査の24%、今回調査の29%と着実に高まってきている点が注目される。

さらにこれを地域別に検討すると、欧州・ロシア、オセアニア、北米で外国人社長比率が高く、とりわけ欧

州・ロシアでは同比率は51%と外国人社長が日本人社長より多くなっている。逆に、中国、アジアで社長が外国人である比率はきわめて低くなっている（図3参照）。操業年数の比較的短い現地法人が多い中国では、現地法人の統制と経営ノウハウ・技術移転等のため日本人比率がとりわけ高くなっているものとみられる。

なお図には示していないが、親会社の業種で見ると、製造業における外国人社長比率は31%、非製造業における同比率は12%と製造業の方が高かった。製造業の中ではとりわけ精密機械の同比率が65%という高率であり、非製造業では金融・保険が50%と高かった。ただし、親会社が製造業であっても、現地法人も製造業とは限らず非製造業であることもありえるが、本調査ではその点は不明である。

さて外国人社長がどのような方法や経緯で登用されたのかを見ると、これまでの調査結果と同様、「内部昇進」が61%と最多である。これに「パートナー企業の指名」(30%)、「自社の他法人からの異動」(第三国籍人を多く含むと考えられる)(16%)、「人材紹介会社を通じての採用」(8%)、「直接スカウト」(3%)等が続く(選択肢3つまでの複数回答、回答企業数115社)。これまでの調査結果との大きな変化は、「自社の他法人からの異動」が2008年調査の8%から、2010年調査の11%、今回調査の16%と着実に高まってきていることである。第三国籍人材の活用も含め、グローバルな形での適材適所が着実に進みつつあるものと解釈される。

外国人社長の登用理由やメリットは、まずもって①「本人の能力が優れていること」(64%)である。登用には本人の実力が最重要で、「内部昇進」、「自社の他法人からの異動」、「人材紹介会社を通じての採用」、「直接スカウト」等の方法による登用が行われている。それに続いて、②「社長が外国人の場合、現地社会に深く入りやすいこと」(45%)も大きな理由となっている。現地でのビジネス展開が進むにしたがって、この理由が多くなっていくものとみられる。

このような理由や根拠によって外国人社長を起用する

のであるが、その場合の難点や課題は何であろうか。最大の問題は、これまでの2回の調査結果と同様、「本社とのコミュニケーションが難しくなる」(72%)という点である。同様に本社から見た問題点を指摘しているものとして、「自社の経営理念の共有が難しい」(34%)、「本社主導の経営がやりにくい」(25%)、「日本人派遣者との連携がとりにくい」(14%)、「グローバルな経営戦略を理解してもらいにくい」(7%)等が指摘されている(選択肢3つまでの複数回答、回答企業数92社)。これらの問題群は、本社が外国人スタッフを統合し調和させることに不慣れで、グローバル・マネジメント・システムを十分に運用できていないことを示しているとみて良いであろう。

他方で、社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない(37%)、会社に対する忠誠心が低い(3%)という指摘は、企業側に外国人社員をさらに起用し活用するという意欲はあるものの、人材不足や忠誠心不足の面がボトルネックとなっていることを示している。

このため、外国人社員をさらにグローバルに起用し活用するには、本社・海外子会社を一体的に運営することができるマネジメント・システムの構築、人材育成等の課題をクリアする必要がある。

本社・現地法人間の人材面での統合の進展を検討するために、海外現地法人の外国人社長が本社の役員(執行役員も含む)となっている程度を見ると、これは調査対象企業の54%。他方、海外現地法人の日本人社長が本社の役員(同)となっているのは72%である。さらに海外現地法人の外国人社長が本社採用であるのは19%である(有効回答数108社)。これらの数値を前回調査(2010年)と比べると、海外現地法人の外国人社長が本社の役員である比率は10%ポイント、また海外現地法人の外国人社長の採用経路が本社採用である比率は11%ポイント増加している。こうしたことから、本社・現地法人間での人材面での統合と交流が着実に進んでいることがうかがえる。

本社の海外現地経営へのコミットメントの高まりを示

す動向を本調査結果からうかがうこともできる。まず海外現地経営幹部層の日本での経営研修の実施の有無であるが、実施している企業比率は54%と過半数を占めており、この比率は前回調査と比べると14%ポイント増加している。

グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題（選択肢3つまでの複数回答、回答企業数122社）を見ると、第1が「現地人材の育成」（76%）であり、これは従来と変化がない。第2の課題が「グローバルな人事処遇制度の確立」（64%）、第3の課題が「本社と現法とのコミュニケーション」（48%）、第4に「日本人派遣者の育成」（39%）等となっている。この中でこれまでの調査結果と比べて大きな変化が見られるのは、「グローバルな人事処遇制度の確立」であり、2008年35%、2010年46%、それに2012年64%と明らかにその重要性が高まっている。現地人材を育成するのみならず、その育成された人材を全体最適になるよう活用するシステムをどのように構築するかが大きな課題となりつつある。

4 | グローバル・リーダーシップと日本人海外派遣者

前出の「産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会」の報告書（2010年4月）によると、「グローバル人材」とは「グローバル化が進展している世界の中で、多様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」であった。あるいは単純に、「グローバル人材」を「グローバルな環境でリーダーシップを発揮できる人材」と定義することもできよう。すると、「グローバル人材」には、「グローバル化」と「リーダーシップ」を同時に達成する能力が求められるということになる。

まず、「リーダーシップ」について考えてみよう。ユクルは、「リーダーシップとは、相手に対して影響を与えることにより、何をどのようにすべきかについて理解させ、同意させるプロセスであり、また同時に、共通の目的を達成するために個人ならびに集団が頑張れるように便宜を図るプロセスでもある」（Yukl, 2006）と定義し

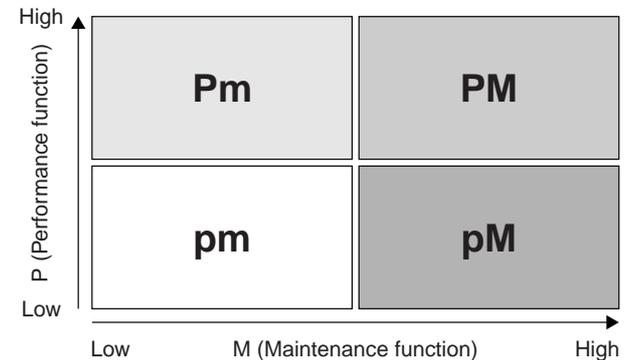
ている。

これは、三隅（1985）の「PMリーダーシップ」と相通する定義である。つまり、リーダーは、ゴールを設定し達成する（P：パフォーマンス指向行動）と同時に、集団の社会的安定を維持すること（M：メンテナンス指向行動）にも関与する必要がある。日本の企業組織においてはPもMも高いPM型リーダーが組織の生産性をより高めるようである。しかし、リーダーは、状況によりパフォーマンス指向行動がより強くなったり、逆にメンテナンス指向行動がより強くなったりする必要がある。

たとえば、企業がスタート・アップの段階にあるとき等はゴールを設定し、達成しようとするパフォーマンス指向の強いPm型のリーダーが望まれるだろうし、他方、企業が安定的に操業できているとき等は集団の社会的安定をより強く意識するメンテナンス指向の強いpM型のリーダーが望まれるだろう（図4参照）。

次に「グローバル化」について考えてみよう。ゴビンダラジャン&グプタによると、グローバル化とは、「国と国との間で経済的相互依存関係が強まることであり、それは財・サービス、資本、それにノウハウという3種類のもので国境を越えて大量に移動することに現れる。」（Govindarajan and Gupta, 2001）したがって、グローバル化とは「複雑性（Complexity）の現れ」（Lane et al., 2006）以外の何物でもないということになる。なお、「複雑性」には、競争相手や価値観

図4 PMリーダーシップ



出所：三隅（1985）

等の「多数性」(Multiplicity)、経済関係やバリュー・チェーン等の「相互依存性」(Interdependence)、それに情報や因果関係等の「曖昧さ」(Ambiguity)等の要素が含まれる。

以上の見方を人的資源管理の分野に当てはめて考えてみよう。すなわち、国内のみで活動が完結する企業の「一国内人的資源管理」と、多国籍企業のように国境を越えて活動する企業の「国際人的資源管理」との間に、機能的に見て本質的な違いは存在しないが、両者間には「複雑性」という面で大きな違いが存在する。たとえば国内で活動する企業の場合、複雑な言語の問題や異なる法体系による悩み等は存在しないであろう。多国籍企業の場合はその問題に、どのように効率的かつ的確に対応し、解決するかということが本質的に重要な問題となる。

「グローバル人材」を考える場合にもうひとつの側面を検討する必要がある。それは、リーダーシップとマネジメントの違いをはっきりと分けて考えるという点である。表1に示されるように、リーダーシップの基本的役割は変化と運動を引き起こすことであり、他方で、マネジメントの基本的役割は秩序と整合性をもたらすことにある。

つまりグローバル・リーダーシップとは、「多様な文化的、政治的、制度的システムを背景とする個人、グループ、そして組織(グローバル組織の内外を問わない)に対し影響を与え、グローバル組織のゴールの達成を目指して、それぞれの貢献を引き出すプロセス」(Beechler and Javidan, 2007)ということになる。

しかし、ここでの重要なポイントは、制度ではなくプロセスがより本質的に重要であり、グローバル・リーダ

ーはその基礎に「グローバル・マインドセット」を持つということである。「グローバル・マインドセット」を持たないグローバル・リーダーは存在しない。このため、グローバル人材なり、海外派遣者なりの育成においては、「グローバル・マインドセット」を持たせること、あるいは「グローバル・マインドセット」の素養がある人材を選抜することこそが、基本中の基本の課題であるといえよう。

「グローバル・マインドセット」については、「個人の保有する知的、認知的、心理的特性であり、その特性を持つ個人は、多様な社会文化的背景を持つ個人、グループ、組織に対して影響を与えることができる」(Beechler and Javidan, 2007)という定義が示されるが、要は、グローバルに広く物事を相対化できる視点と高い知的・認知能力とを保有することこそがグローバル・マインドセットであるといえる。

実際、ビーチャー&ジャビダン(2007)は、グローバル・マインドセットの基本的構成要素として、①グローバル知的能力(グローバル産業・価値連鎖・組織についての知識、文化的洞察力等)、②グローバル心理能力(異文化との出会いを求める情熱等)、③グローバル・ソーシャル・キャピタル(社会との関係性構築能力等)の3つを挙げている(表2参照)。グローバル・マインドセットの重要な基本的構成要素の中にグローバルな知識という訓練可能な要素が含まれている点が興味深い。

いずれにせよ、グローバル・マインドセットこそはグローバル・リーダーシップの基礎的要素に他ならない。このため、グローバル・リーダー育成のためには、グロ

表1 リーダーシップとマネジメントの役割比較

リーダーシップ	マネジメント
特徴： 変化と運動を引き起こす	特徴： 秩序と整合性をもたらす
具体例： 1. 方向性を確立する 2. 人々を結束させる 3. 動機づけし、発奮させる	具体例： 1. 計画し、予算化する 2. 組織化し、人を配置する 3. 統制し、問題を解決する

出所：Kotter (1990)

表2 グローバル・マインドセットの基本的構成要素

<p>グローバル知的能力 (Global Intellectual Capital)</p>	<p>グローバル・リーダーの知的・文化的能力のことで、以下のようなものを含む</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな産業についての知識 ・グローバルな価値連鎖についての知識 ・グローバルな組織についての知識 ・複合性の認知 ・文化的洞察力
<p>グローバル心理能力 (Global Psychological Capital)</p>	<p>グローバル・リーダーの知識を良い用途に向かわせる心理的特性のことで、以下のようなものを含む</p> <ul style="list-style-type: none"> ・積極的な心理特性 ・コスモポリタンの考え方 ・異文化との出会いを求める情熱
<p>グローバル・ソーシャル・キャピタル (Global Social Capital)</p>	<p>企業の内外における人間関係や結びつきの構築能力のことで、以下の3種類に分かれる</p> <ul style="list-style-type: none"> ・構造的ソーシャル・キャピタル ・関係的ソーシャル・キャピタル ・認知的ソーシャル・キャピタル

出所：Beechler and Javidan (2007)

ーバル・マインドセットの養成と保有が前もって必要とされるということである。

日本人派遣者が海外に派遣される場合に上記の見方を当てはめてみよう。多くの場合、日本人派遣者は日本本社においてはミドル・マネジメントである場合が多く、海外派遣にともないトップ・マネジメント層に就任することになる。このことは多くの文献で明らかにされているので繰り返さない³。問題は、ミドル・マネジメント(マネジメント)とトップ・マネジメント(リーダーシップ)との間には、役割と責任において大きな違いが存在するという点である。有能なミドル・マネジメントが有能なトップ・マネジメントになるという因果関係は必ずしも成り立たない。しかも、海外赴任ということには、海外であるが故に上述の「複雑性」が一気に増すのである。

このため、経営理念の体得とテクニカル・スキルの保有を前提として、海外派遣者の育成には、グローバル・マインドセットの理解と保有、その後にグローバル・リーダーの育成・訓練が続くということになる。より端的に述べれば、海外オペレーションを預かるトップ・マネジメントの育成は、ごく短期の事前訓練で育成されるものではなく、少なくとも数年以上にわたるキャリア開発の一環として計画され、実施されなくてはならないということになる。

5 | 日本人海外派遣者に対する現地人直属部下からの評価の比較

われわれが在アジアの日系企業に対して実施した大量調査結果によると、現地人部下による日本人上司に対する評価項目の序列は、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントに共通であった。明らかに、日本人派遣者は、責任感、顧客重視、コンプライアンス重視の態度で高く評価されており、これらは、おそらく日本人ビジネスマンが日本国内で培われ、海外でも実践しているモラル的長所であり、人的資産なのであろう。

他方で、上層部への直接的具申の回避、現地の習慣や事情等の理解不足についてはとりわけ厳しく評価されていた。これに関連して、日本人派遣者トップ・マネジメントは現地人トップ・マネジメントと比べて、社外人脈が狭く、そして社外との交渉力に劣っていると評価されていた⁴。

ただし、海外派遣者のミッション(使命や役割)は現地での職位により大きく異なる。トップ・マネジメントまたはそれに近い上位の役職であればあるほど現地法人の統制、経営理念・経営手法の浸透や伝導が重要であり、現場のラインを預かるミドル・マネジャーであれば、後任の育成や専門技術やノウハウの移転がより重要なミッションとなる。

さらにこれら①「海外派遣者の職位」に加えて、②「現地法人の成長段階」（操業期間の長短が代理指標となろう）、③「資本構成のあり方」（単独出資であるか、合併であるか、合併の場合に過半数出資であるかどうか等）、そして④「現地法人の戦略的位置づけ」（それら現地法人の特性と密接に関連しながら決定される）という諸要素が、海外派遣者個々人のミッションを規定する。

ところで、派遣元である親会社にとって重要な関心事は、派遣者がそれぞれのミッションをどの程度、達成しているかということであろう。その点が最も重要であることは疑いがない。この点についてはわれわれの調査の第1次の暫定的分析結果に基づき、すでに別稿で論じている⁵。その中で明らかになっている点は、「ミッション達成度」を被説明変数として回帰分析を行うと、海外派遣者の4つの行動特性である「マネジメント能力」、「リーダーシップ」、「行動の柔軟性」、それに「異文化リテラシー」という説明変数（これらは62項目の設問の因子分析から導出された）に加えて、個人特性である海外勤務経験年数や職位等がプラスに影響していた。他方、中国をレファレンス・グループとする国別のダミー変数では、インド、マレーシア、インドネシアはマイナスに影響していた。インドは日本人派遣者にとって不慣れな地域であり、またマレーシア、インドネシアはイスラム教の国であることがマイナスとなった理由と考えられる。

日本企業のグローバル化の進展にともない、海外勤務を経験する日本人スタッフは多くなってきているが、海外勤務経験年数が高い、あるいは1回の海外勤務年数が4～5年となっている現状を考えると、若い段階で海外勤務を経験しておく、40歳代にトップ、あるいはシニア・マネジメントとして赴任する場合には「高いミッション達成度」という形で後ほど報われる人的投資となりうることを第1次の暫定結果は示唆している。もちろん、この分析は、厳密な分析が今後に残されているという点を除いても、海外勤務者の成功者だけが長期の海外勤務経験者になるというサンプリング・バイアスを含んでいるかもしれないということは否定できない。

それと同時に、当該日本人派遣者が現地スタッフに十分、受け入れられているかどうか、高く評価されているかどうかという点が、当該派遣者と現地スタッフとが協働して経営成果を出すという点を考えれば、現地法人の業績向上の重要な要素となることは明らかである。

そればかりではなく、直属の部下からの評価を検討することを通じて、当該派遣者がどのような点でトップあるいはミドルのマネジメントとして優れた点を持ち、それと同時に他方で、弱点を抱えているかがかなりの程度まで明らかとなるであろう。そのことを通じて、日本人派遣者の強みと課題が具体的に示されるはずである。

そこで、アジアにおける現地法人の部下から海外派遣者である日本人上司がどのように評価されているかを見てみたい。具体的には、在アジア日系企業に働くホワイトカラーを対象に、彼らが自分の直属上司（現地人上司と日本人上司）に対し、業務遂行能力、問題解決能力、リーダーシップ、部下育成能力、信頼構築能力、異文化リテラシー、そして対人関係構築能力等62項目にわたり、どのような評価をしているのかについてアンケート調査を実施した⁶。

調査方法としては、各現地法人を訪問し、日本人派遣者の直属の部下に対するアンケート調査を依頼し、またそれと同数くらいの現地人上司の直属の部下のアンケートを依頼した。回収方法は秘密性を保持する方法で行い、各現地法人の事情により紙媒体を通じて郵送による回収を行った場合と、電子媒体により被調査者から直接われわれの方に回答してもらった場合とを併用した。以下で調査被対象者（上司）と調査回答者（部下）の属性を見ておこう。

まず、調査被対象者（上司）の性別を見ると以下の通りである（表3参照）。日本人上司の場合、ほぼ100%が男性である。これには地域別の違いはない。これに対し、現地人上司の場合、男性比率は79%にとどまる。ただし、インドのみ98.6%と、ほとんどが男性となっている。つまり、調査対象となった日本人上司はほとんどが男性であるが、現地人上司の場合の同比率は約8割にとどまる

表3 日本人上司・現地人上司の男女別構成（国・地域別）

	中国	アセアン	インド	合計	
日本人上司	1. 男性	522 98.9%	510 98.8%	84 100.0%	1116 98.9%
	2. 女性	6 1.1%	6 1.2%	0 0.0%	12 1.1%
	合計	528 100.0%	516 100.0%	84 100.0%	1128 100.0%
現地人上司	1. 男性	427 76.7%	297 75.6%	70 98.6%	794 77.8%
	2. 女性	130 23.3%	96 24.4%	1 1.4%	227 22.2%
	合計	557 100.0%	393 100.0%	71 100.0%	1021 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

表4 日本人上司・現地人上司の職位別構成（国・地域別）

	中国	アセアン	インド	合計	
日本人上司	役員以上	132 24.9%	225 42.9%	55 64.7%	412 36.1%
	部長クラス	307 57.8%	198 37.7%	26 30.6%	531 46.5%
	課長クラス	78 14.7%	80 15.2%	2 2.4%	160 14.0%
	係長以下	4 0.8%	12 2.3%	1 1.2%	17 1.5%
	アドバイザー	10 1.9%	10 1.9%	1 1.2%	21 1.8%
	合計	531 100.0%	525 100.0%	85 100.0%	1141 100.0%
現地人上司	役員以上	44 7.9%	99 24.8%	24 33.8%	167 16.2%
	部長クラス	305 54.6%	182 45.6%	32 45.1%	519 50.4%
	課長クラス	189 33.8%	89 22.3%	11 15.5%	289 28.1%
	係長以下	19 3.4%	27 6.8%	4 5.6%	50 4.9%
	アドバイザー	2 0.4%	2 0.5%	0 0.0%	4 0.4%
	合計	559 100.0%	399 100.0%	71 100.0%	1029 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

のである。

次に日本人上司と現地人上司の職位を示したのが、表4である。この表から、日本人上司の場合、役員以上が36.1%、部長クラスが46.5%、課長クラスが14.0%と

なっているが、現地人上司の場合はそれぞれ、16.2%、50.4%、28.1%となっており、日本人上司の場合には役員以上が、他方、現地人上司の場合には課長クラスが相対的に多くなっていることが分かる。国・地域別に見

ると、まず日本人上司においてはインドで役員以上が多く、中国で役員以上が少なく、部長クラスが多いことが分かる。現地人上司においてもインドで役員以上が多く、中国で役員以上が少なく、部長クラスが比較的多いことが分かる。

他方、調査回答者（部下）の属性は以下の通りである。まず表5で年齢について見ると、日本人を上司とする部下も現地人を上司とする部下も30代が最も多く、それぞれ46.6%、49.6%となっているが、20代は現地人を上司とする部下に多く、日本人を上司とする部下に比較的

表5 日本人上司の部下と現地人上司の部下の年齢構成（国・地域別）

	中国	アセアン	インド	合計	
日本人上司を持つ部下	1. 25歳未満	13 2.4%	9 1.7%	4 4.7%	26 2.3%
	2. 25～29歳	101 18.9%	77 14.7%	7 8.2%	185 16.2%
	3. 30～34歳	137 25.7%	93 17.8%	14 16.5%	244 21.4%
	4. 35～39歳	148 27.8%	114 21.8%	26 30.6%	288 25.2%
	5. 40～44歳	73 13.7%	122 23.3%	20 23.5%	215 18.8%
	6. 45～49歳	42 7.9%	65 12.4%	5 5.9%	112 9.8%
	7. 50～54歳	14 2.6%	32 6.1%	7 8.2%	53 4.6%
	8. 55～60歳	5 0.9%	10 1.9%	2 2.4%	17 1.5%
	9. 60歳以上	0 0.0%	1 0.2%	0 0.0%	1 0.1%
	合計	533 100.0%	523 100.0%	85 100.0%	1141 100.0%
現地人上司を持つ部下	1. 25歳未満	18 3.2%	8 2.0%	7 9.9%	33 3.2%
	2. 25～29歳	188 33.6%	59 14.8%	16 22.5%	263 25.5%
	3. 30～34歳	162 28.9%	95 23.8%	14 19.7%	271 26.3%
	4. 35～39歳	114 20.4%	116 29.1%	10 14.1%	240 23.3%
	5. 40～44歳	42 7.5%	83 20.8%	10 14.1%	135 13.1%
	6. 45～49歳	27 4.8%	27 6.8%	6 8.5%	60 5.8%
	7. 50～54歳	7 1.3%	9 2.3%	5 7.0%	21 2.0%
	8. 55～60歳	2 0.4%	2 0.5%	3 4.2%	7 0.7%
	合計	560 100.0%	399 100.0%	71 100.0%	1030 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

少なくなっており、40代の場合はその逆で日本人を上司とする部下の方で多くなっている。つまり、日本人を上司とする部下の年齢構成は現地人を上司とする部下よりやや高めとなっていることを表す。これは、日本人上司の役職が現地人上司の役職よりやや高くなっていた表4の結果と整合的であると考えられる。つまり、直属上司の役職が高ければ部下の年齢もそれにつれて高めとなるのであろう。

表6で性別構成について見ると、日本人を上司とする部下も現地人を上司とする部下も男性の比率はそれぞれ62.5%、62.3%とほぼ同じである。つまり、上司で特に日本人派遣者の場合は100%近くが男性であったが、部下の場合は38%くらいが女性となっている。国・地域別では、インドで男性への偏りが大きい。インドでは本調査で見える限り、上司も部下も男性のプレゼンスが大きいといえる。

さらに表7で学歴構成を見ると、日本人を上司とする部下も現地人を上司とする部下も大卒比率がそれぞれ64.1%、58.5%となっており、過半数が大卒以上の学歴であるという点で共通している。ただし若干ではあるが、日本人を上司とする部下の方で学歴水準が高いといえる。地域別では、インドでは大学院卒が特に多く、中国で短大卒が多いという特徴がある。

以上のような日本人上司・現地人上司ならびに日本人上司の部下・現地人上司の部下の諸特徴を念頭に置きながら、現地人部下の直属上司への62項目のうち異文化リテラシーに関する4項目（これは現地人上司に対しては該当しない項目であるため）を除く58項目にわたる評価に関する日本人上司（派遣者）・現地人上司の差異を中国、ASEAN、インドの順に検討しよう。各設問は、「全くその通り」から「全く違う」までの5段階で評価してもらった結果である。

表8は、中国人部下の直属上司への評価に関する日本人上司（派遣者）・中国人上司別差異をt-検定により比較し、現地での役職別に示したものである。便宜上、統計的に有意な差のある項目のみを示している。そこからは以下のようなことが分かる。

役員以上の場合、部下を適切に叱る（以上、部下管理能力）、戦略立案ができる、改善に取り組む、方針を堅持（以上、業務遂行能力）、規則を尊重する、他部門の悪口を言わない、自分の信念に忠実（以上、組織責任感）、幅広い好奇心（以上、開放性）等の8項目で日本人上司の方が高く評価されている。日本人上司の方で有意に低く評価される項目はない。トップ・マネジメントにはそういうことのできる有能な人材が親会社から派遣されている結果と見ることもできるし、同時に海外赴任経験が長

表6 日本人上司の部下と現地人上司の部下の男女別構成（国・地域別）

		中国	アセアン	インド	合計
日本人上司を持つ部下	1. 男性	303 56.8%	335 64.2%	74 87.1%	712 62.5%
	2. 女性	230 43.2%	187 35.8%	11 12.9%	428 37.5%
	合計	533 100.0%	522 100.0%	85 100.0%	1140 100.0%
現地人上司を持つ部下	1. 男性	350 62.3%	231 58.0%	61 85.9%	642 62.3%
	2. 女性	212 37.7%	167 42.0%	10 14.1%	389 37.7%
	合計	562 100.0%	398 100.0%	71 100.0%	1031 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

表7 日本人上司の部下と現地人上司の部下の学歴別構成（国・地域別）

	中国	アセアン	インド	合計
日本人上司を持つ部下	1. 高卒 3.6%	26 5.0%	2 2.4%	47 4.1%
	2. 短大卒 26.6%	60 11.4%	2 2.4%	204 17.8%
	3. 大卒 60.3%	356 67.8%	55 64.7%	733 64.1%
	4. 修士卒 8.1%	79 15.0%	26 30.6%	148 12.9%
	5. 博士卒 0.7%	4 0.2%	1 0.0%	5 0.4%
	不明 0.7%	4 0.6%	3 0.0%	7 0.6%
	合計 100.0%	534 100.0%	85 100.0%	1144 100.0%
	現地人上司を持つ部下	1. 高卒 11.6%	47 11.8%	2 2.8%
2. 短大卒 26.3%		148 14.0%	8 11.3%	212 20.5%
3. 大卒 54.3%		305 64.5%	41 57.7%	604 58.5%
4. 修士卒 6.8%		38 8.8%	18 25.4%	91 8.8%
5. 博士卒 0.9%		5 0.0%	0 0.0%	5 0.5%
不明 0.2%		1 1.0%	4 2.8%	7 0.7%
合計 100.0%		562 100.0%	400 100.0%	1033 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

く、現地経営経験の豊富な人が多く含まれているためと見ることもできよう。

これに対し、部課長の場合、「数字分析に強い」「専門知識が豊富である」（以上、業務遂行能力）、規則を尊重する（以上、組織責任感）という3項目においては、日本人上司の方が高く評価されている。これに対し、組織責任感に含まれるカテゴリーを除くすべてのカテゴリーにおいて、合計20項目において中国人上司の方が高く評価されている。際立つのは、業務遂行やリーダーシップにかかわる多くの項目で低く評価されている点である。

また、部下管理能力のカテゴリーにおいても「部下に対する気配りや関心を示している」、「部下に自立的に学

べる環境・時間を与えている」、「部下育成のためのチャンスを与えている」、「部下の間違いを的確に指摘する」、「部下に仕事に対する取り組み方を教えている」等の5項目で中国人上司・日本人上司間に有意差が見られた。もちろん、数年間滞在するにとどまる日本人派遣者の置かれた立場とそこに永住する中国人上司の置かれた立場に相異がある以上、日本人派遣者には不利になっている可能性があり、これらの違いは割り引いて考える必要があるため、一般化することは難しい。

ともあれ、現地のビジネス・チャンスが広がり、現地人材の確保・育成がますます重要になっていく中、ミドル・マネジメントの日本人派遣者は同レベルの中国人上

表8 中国人部下から見た直属上司の国籍別評価 (t 検定結果)

	TOPクラス (n=176)			MIDDLEクラス (n=902)		
	日本人 n=132 (標準偏差)	現地人 n=44 (標準偏差)	t 値	日本人 n=389 (標準偏差)	現地人 n=513 (標準偏差)	t 値
部下に公平に接している	3.98 (0.98)	3.91 (1.02)	0.40	3.80 (0.96)	3.84 (0.93)	-0.60
部下を信頼している	3.99 (1.00)	3.88 (0.99)	0.63	3.83 (1.00)	3.94 (0.86)	-1.69
部下のアイデアや提案をよく聞いている	4.20 (0.90)	4.16 (0.86)	0.30	3.98 (0.93)	4.01 (0.84)	-0.40
部下に対する気配りや関心を示している	4.04 (0.89)	4.12 (0.99)	-0.47	3.84 (0.98)	3.96 (0.86)	-1.99 *
部下の成果を客観的に評価している	4.08 (0.89)	4.07 (0.85)	0.11	3.91 (0.92)	4.01 (0.82)	-1.70
部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	4.11 (0.95)	4.02 (0.93)	0.52	3.85 (0.99)	3.96 (0.89)	-1.82
意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	4.16 (0.89)	4.14 (0.85)	0.15	3.96 (1.01)	4.01 (0.90)	-0.74
部下を効果的に褒めている	3.99 (0.98)	4.07 (0.85)	-0.49	3.80 (1.00)	3.86 (0.87)	-1.04
部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	4.30 (0.88)	4.09 (1.01)	1.25	4.07 (0.95)	4.14 (0.77)	-1.12
部下に対する評価を具体的にフィードバックしている	3.95 (0.98)	3.98 (1.01)	-0.13	3.73 (0.94)	3.75 (0.92)	-0.29
部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	3.95 (0.84)	3.77 (1.03)	1.06	3.62 (0.98)	3.75 (0.93)	-1.98 *
叱るべき時は部下を適切に叱っている	4.05 (0.81)	3.75 (0.94)	2.01 *	3.76 (0.90)	3.85 (0.81)	-1.53
部下育成のためのチャンスを与えている	3.92 (0.94)	3.86 (1.21)	0.30	3.61 (1.03)	3.79 (0.96)	-2.61 **
部下の間違いを的確に指摘している	4.09 (0.80)	3.98 (0.85)	0.78	3.84 (0.93)	3.96 (0.79)	-2.13 *
部下に仕事に対する取り組み方を教えている	3.94 (0.88)	3.86 (1.03)	0.44	3.66 (0.99)	3.87 (0.93)	-3.22 **
自分がミスをした時は素直に認める	4.12 (0.93)	3.93 (1.00)	1.08	3.95 (0.93)	3.90 (0.85)	0.90
目標実現のための各人の役割を部下に自覚させている	4.19 (0.82)	4.21 (0.80)	-0.13	3.98 (0.90)	4.02 (0.78)	-0.55
言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知する	4.05 (0.86)	3.89 (1.02)	0.94	3.75 (0.94)	3.82 (0.89)	-1.21
部下に明確な業務目標を示している	4.24 (0.87)	4.14 (0.88)	0.69	4.03 (0.88)	4.05 (0.83)	-0.40
あらゆる状況において、冷静に対応できる	4.15 (0.85)	3.91 (1.02)	1.43	3.90 (0.93)	3.95 (0.83)	-0.87
曖昧な状況や誤解を解消しようとする	4.10 (0.87)	4.05 (0.87)	0.36	3.77 (0.90)	3.95 (0.85)	-3.03 **
他部門からの支援を求められる時、支援する	4.30 (0.77)	4.23 (0.86)	0.52	4.10 (0.87)	4.12 (0.78)	-0.39
業務を迅速に遂行できる	4.21 (0.83)	4.20 (0.85)	0.02	3.91 (0.93)	4.05 (0.84)	-2.36 *
業務上の時間管理が効果的である	4.24 (0.89)	4.05 (0.96)	1.21	3.97 (0.91)	4.05 (0.88)	-1.32
意思決定が速い	4.22 (0.91)	4.11 (0.97)	0.61	3.76 (1.02)	3.98 (0.92)	-3.49 **
目標達成志向が強い	4.59 (0.75)	4.49 (0.74)	0.79	4.27 (0.85)	4.23 (0.85)	0.63
仕事の優先順位が明確である	4.38 (0.85)	4.34 (0.89)	0.25	4.10 (0.92)	4.27 (0.77)	-3.00 **
戦略立案ができる	4.26 (0.78)	3.88 (0.98)	2.30 *	3.73 (1.03)	3.77 (0.96)	-0.68
数字分析に強い	4.36 (0.82)	4.07 (0.95)	1.85	4.11 (0.91)	3.92 (0.92)	3.20 **
問題が発生した時に素早く対応できる	4.22 (0.84)	4.23 (0.80)	-0.04	3.98 (0.94)	4.11 (0.82)	-2.28 **
専門知識が豊富である	4.26 (0.80)	4.02 (1.11)	1.30	4.12 (0.87)	4.01 (0.86)	2.03 *
問題点を素早く発見できる	4.20 (0.92)	4.16 (0.89)	0.25	3.92 (0.90)	3.98 (0.85)	-0.92
指示や説明が分かりやすい	4.21 (0.89)	4.25 (0.89)	-0.28	3.98 (0.90)	4.06 (0.87)	-1.36
対外交渉力が強い	4.21 (0.91)	4.16 (0.91)	0.32	3.66 (0.96)	3.99 (0.89)	-5.47 **
常に改善に取り組む	4.24 (0.83)	3.91 (0.98)	2.02 *	3.93 (0.92)	3.93 (0.85)	0.04
仕事上の方針がふれない	4.42 (0.87)	4.00 (1.00)	2.49 *	4.17 (0.91)	4.12 (0.86)	0.75
問題の因果関係を突き止めて、対策を立てることができる	4.21 (0.76)	4.14 (0.85)	0.53	3.96 (0.88)	4.04 (0.77)	-1.29
将来のニーズやチャンス先取りする	3.94 (0.86)	3.95 (0.96)	-0.10	3.63 (0.89)	3.77 (0.87)	-2.38 *
業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	4.15 (0.85)	4.05 (1.02)	0.57	3.96 (0.94)	4.09 (0.81)	-2.21 *
責任感が強い	4.52 (0.77)	4.30 (0.90)	1.45	4.29 (0.85)	4.31 (0.84)	-0.37
既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	4.19 (0.89)	4.02 (0.93)	1.05	3.80 (0.97)	4.03 (0.82)	-3.82 **
上から高く評価されている	4.05 (0.89)	4.07 (0.97)	-0.09	3.80 (0.93)	4.02 (0.80)	-3.70 **
顧客から高く評価されている	4.10 (0.83)	3.89 (1.02)	1.26	3.67 (0.94)	3.85 (0.84)	-3.03 **
目標実現に向けて、リスクをとることができる	3.96 (0.84)	4.02 (0.90)	-0.39	3.74 (0.92)	3.85 (0.84)	-1.76
関連部署から支援や理解を得ている	4.19 (0.79)	3.93 (0.87)	1.73	3.81 (0.87)	3.93 (0.78)	-2.02 *
会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	4.39 (0.74)	4.30 (0.98)	0.60	4.00 (0.90)	3.99 (0.85)	0.24
ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	4.38 (0.78)	4.32 (0.83)	0.41	3.99 (0.89)	4.00 (0.85)	-0.19
会社または親会社に関する情報を部下に伝える	4.26 (0.79)	4.25 (0.97)	0.04	4.02 (0.95)	4.06 (0.80)	-0.67
将来部門の進むべき方向をはっきり示す	4.20 (0.88)	4.16 (1.03)	0.24	3.88 (0.96)	3.95 (0.90)	-1.14
現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	4.18 (0.81)	4.07 (0.93)	0.72	4.00 (0.87)	3.99 (0.80)	0.21
規則を尊重し、適切に行動をする	4.48 (0.75)	4.18 (0.92)	2.15 *	4.36 (0.78)	4.25 (0.83)	1.99 *
顧客を大事にしている	4.59 (0.67)	4.48 (0.76)	0.87	4.33 (0.78)	4.31 (0.75)	0.31
他部門の悪口を言わない	4.35 (0.81)	3.95 (0.94)	2.49 *	4.17 (0.88)	4.09 (0.87)	1.29
自分の信念に忠実である	4.48 (0.72)	4.19 (1.01)	1.89 *	4.11 (0.84)	4.17 (0.76)	-1.20
人脈(社内・社外)が広い	4.14 (0.87)	4.32 (0.83)	-1.21	3.61 (0.98)	4.11 (0.85)	-8.16 **
視野・見識が広い	4.20 (0.88)	4.02 (1.01)	1.00	3.82 (0.92)	4.04 (0.85)	-3.72 **
幅広い好奇心を持ち、新しい仕事・挑戦に意欲的である	4.15 (0.88)	3.82 (0.99)	2.08 *	3.77 (0.90)	3.87 (0.90)	-1.61
上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	3.62 (0.84)	3.68 (0.96)	-0.35	3.44 (0.93)	3.57 (0.95)	-2.12 *
現地社会に関心をもち	4.25 (0.93)			3.82 (0.91)		
現地の文化や風俗習慣を理解している	3.81 (0.94)			3.36 (1.00)		
現地の商慣行をよく理解している	3.80 (0.87)			3.43 (0.97)		

* P<0.05 ** p<0.01

■ 日本人上司>現地人上司

■ 日本人上司<現地人上司

出所：早稲田大学コンソーシアム (G-Map) 調査

表9 ASEAN各国の現地人部下から見た直属上司の国籍別評価 (t検定結果)

	TOPクラス (n=317)			MIDDLEクラス (n=593)		
	日本人 n=220 (標準偏差)	現地人 n=97 (標準偏差)	t値	日本人 n=293 (標準偏差)	現地人 n=300 (標準偏差)	t値
部下に公平に接している	3.81 (0.75)	3.85 (0.85)	-0.45	3.69 (0.98)	3.69 (0.92)	0.08
部下を信頼している	3.83 (0.75)	3.81 (0.92)	0.18	3.55 (0.97)	3.70 (0.93)	-1.78
部下のアイデアや提案をよく聞いている	3.83 (0.75)	3.94 (0.90)	-1.02	3.69 (0.90)	3.82 (0.82)	-1.76
部下に対する気配りや関心を示している	3.76 (0.75)	3.88 (0.86)	-1.08	3.54 (0.96)	3.77 (0.86)	-2.88 **
部下の成果を客観的に評価している	3.70 (0.75)	3.91 (0.78)	-1.97 *	3.66 (0.94)	3.72 (0.92)	-0.80
部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	3.84 (0.75)	3.94 (0.79)	-1.02	3.63 (1.00)	3.84 (0.87)	-2.62 **
意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	3.85 (0.75)	3.94 (0.87)	-0.80	3.68 (0.96)	3.78 (0.91)	-1.26
部下を効果的に褒めている	3.61 (0.75)	3.65 (0.85)	-0.36	3.38 (0.91)	3.47 (0.85)	-1.24
部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	4.01 (0.75)	4.15 (0.89)	-1.32	3.78 (0.97)	3.95 (0.86)	-2.23 *
部下に対する評価を具体的にフィードバックしている	3.59 (0.75)	3.65 (0.89)	-0.51	3.50 (0.97)	3.69 (0.87)	-2.40 *
部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	3.75 (0.75)	3.99 (0.87)	-2.19 *	3.62 (0.94)	3.80 (0.83)	-2.36 *
叱るべき時は部下を適切に叱っている	3.67 (0.75)	3.81 (0.86)	-1.45	3.43 (0.92)	3.70 (0.88)	-3.42 **
部下育成のためのチャンスを与えている	3.66 (0.75)	3.92 (0.88)	-2.22 *	3.59 (1.03)	3.83 (0.87)	-2.97 **
部下の間違いを的確に指摘している	3.64 (0.75)	3.72 (0.85)	-0.85	3.47 (0.89)	3.60 (0.88)	-1.70
部下に仕事に対する取り組み方を教えている	3.58 (0.75)	3.77 (0.86)	-1.87	3.46 (0.92)	3.72 (0.81)	-3.48 **
自分がミスをした時は素直に認める	3.78 (0.75)	3.83 (0.99)	-0.47	3.66 (0.99)	3.64 (0.89)	0.16
目標実現のための各人の役割を部下に自覚させている	3.79 (0.75)	3.91 (0.83)	-1.25	3.55 (0.91)	3.78 (0.82)	-3.14 **
言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知する	3.48 (0.75)	3.67 (0.81)	-1.94	3.27 (0.93)	3.52 (0.86)	-3.18 **
部下に明確な業務目標を示している	3.82 (0.75)	4.00 (0.89)	-1.70	3.57 (0.92)	3.81 (0.85)	-3.17 **
あらゆる状況において、冷静に対応できる	3.61 (0.75)	3.91 (0.90)	-2.68 **	3.59 (1.04)	3.72 (1.01)	-1.53
曖昧な状況や誤解を解消しようとする	3.65 (0.75)	3.96 (0.74)	-3.33 **	3.48 (0.91)	3.67 (0.88)	-2.47 *
他部門からの支援を求められる時、支援する	3.99 (0.75)	4.18 (0.79)	-1.94	3.91 (0.84)	4.11 (0.75)	-3.05 **
業務を迅速に遂行できる	3.87 (0.75)	4.04 (0.81)	-1.75	3.59 (0.92)	3.85 (0.81)	-3.43 **
業務上の時間管理が効果的である	3.88 (0.75)	4.03 (0.81)	-1.56	3.48 (0.97)	3.72 (0.90)	-3.07 **
意思決定が速い	3.78 (0.90)	4.00 (0.91)	-2.02 *	3.44 (0.97)	3.75 (0.86)	-4.03 **
目標達成志向が強い	4.08 (0.74)	4.24 (0.83)	-1.71	3.79 (0.89)	3.96 (0.86)	-2.17 *
仕事の優先順位が明確である	3.91 (0.75)	4.02 (0.85)	-1.09	3.60 (0.97)	3.76 (0.88)	-2.01 *
戦略立案ができる	3.88 (0.83)	4.01 (0.74)	-1.37	3.40 (0.88)	3.79 (0.82)	-5.35 **
数字分析に強い	3.95 (0.82)	4.06 (0.79)	-1.15	3.67 (0.87)	3.90 (0.85)	-3.03 **
問題が発生した時に素早く対応できる	3.82 (0.75)	3.98 (0.85)	-1.54	3.51 (0.98)	3.82 (0.88)	-3.90 **
専門知識が豊富である	3.81 (0.83)	3.99 (0.83)	-1.74	3.60 (0.93)	3.79 (0.92)	-2.39 *
問題点を素早く発見できる	3.76 (0.75)	3.96 (0.81)	-1.99 *	3.51 (0.92)	3.74 (0.85)	-2.94 **
指示や説明が分かりやすい	3.75 (0.75)	3.94 (0.86)	-1.88	3.41 (1.04)	3.75 (0.90)	-4.06 **
対外交渉力が強い	3.67 (0.82)	4.09 (0.80)	-4.30 **	3.36 (0.97)	3.82 (0.93)	-5.70 **
常に改善に取り組む	3.77 (0.85)	3.96 (0.89)	-1.73	3.52 (1.03)	3.83 (0.95)	-3.62 **
仕事上の方針がぶれない	3.97 (0.79)	3.95 (0.86)	0.24	3.77 (0.90)	3.87 (0.86)	-1.37
問題の因果関係を突き止め、対策を立てることができる	3.79 (0.75)	3.91 (0.85)	-1.13	3.52 (0.92)	3.79 (0.88)	-3.60 **
将来のニーズやチャンス先取りする	3.81 (0.75)	3.91 (0.78)	-1.02	3.53 (0.87)	3.77 (0.79)	-3.51 **
業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	3.89 (0.75)	4.06 (0.86)	-1.71	3.67 (0.91)	3.87 (0.91)	-2.58 **
責任感が強い	4.33 (0.75)	4.39 (0.83)	-0.64	4.02 (0.88)	4.11 (0.87)	-1.19
既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	3.80 (0.75)	4.00 (0.78)	-2.05 *	3.64 (1.00)	3.84 (0.88)	-2.55 *
上から高く評価されている	3.82 (0.75)	3.91 (0.79)	-0.83	3.53 (0.86)	3.72 (0.86)	-2.51 *
顧客から高く評価されている	3.66 (0.75)	3.74 (0.79)	-0.82	3.34 (0.81)	3.56 (0.86)	-3.01 **
目標実現に向けて、リスクをとることができる	3.65 (0.75)	3.86 (0.92)	-1.90	3.35 (1.01)	3.61 (0.94)	-3.12 **
関連部署から支援や理解を得ている	3.83 (0.75)	3.90 (0.76)	-0.69	3.56 (0.83)	3.76 (0.76)	-2.95 **
会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	3.70 (0.75)	3.91 (0.87)	-1.92	3.42 (1.03)	3.60 (0.91)	-2.23 *
ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	3.67 (0.75)	3.86 (0.78)	-1.89	3.37 (1.00)	3.58 (0.83)	-2.69 **
会社または親会社に関する情報を部下に伝える	3.70 (0.75)	3.83 (0.85)	-1.28	3.43 (1.02)	3.72 (0.85)	-3.65 **
将来部門の進むべき方向をはっきり示す	3.60 (0.75)	3.75 (0.83)	-1.46	3.38 (1.06)	3.65 (0.91)	-3.12 **
現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	3.83 (0.75)	3.97 (0.84)	-1.35	3.48 (0.98)	3.77 (0.88)	-3.59 **
規則を尊重し、適切に行動をする	4.10 (0.75)	4.32 (0.74)	-2.48 **	4.01 (0.85)	4.02 (0.86)	-0.16
顧客を大事にしている	4.25 (0.75)	4.34 (0.78)	-1.03	4.09 (0.85)	4.00 (0.85)	1.24
他部門の悪口を言わない	3.95 (0.75)	3.96 (0.94)	-0.03	3.85 (0.97)	3.71 (0.98)	1.73
自分の信念に忠実である	4.04 (0.75)	4.25 (0.75)	-2.25 *	3.80 (0.86)	3.97 (0.77)	-2.48 *
人脈(社内・社外)が広い	3.64 (0.75)	4.09 (0.88)	-4.24 **	3.44 (0.91)	3.75 (0.90)	-4.01 **
視野・見識が広い	3.81 (0.75)	4.04 (0.82)	-2.29 *	3.51 (0.89)	3.73 (0.90)	-2.85 **
幅広い好奇心を持ち、新しい仕事・挑戦に意欲的である	3.77 (0.75)	3.95 (0.89)	-1.71	3.52 (0.91)	3.77 (0.91)	-3.30 **
上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	3.37 (0.75)	3.50 (0.82)	-1.22	3.13 (0.92)	3.40 (0.88)	-3.51 **
現地社会に関心をもつ	3.66 (0.75)			3.45 (1.02)		
現地の文化や風俗習慣を理解している	3.42 (0.75)			3.20 (0.95)		
現地の商慣行をよく理解している	3.47 (0.75)			3.23 (0.91)		

* P<0.05 * * p<0.01

■ 日本人上司>現地人上司

■ 日本人上司<現地人上司

出所：早稲田大学コンソーシアム (G-MaP) 調査

表10 インド人部下から見た直属上司の国籍別評価 (t 検定結果)

	TOPクラス (n=79)			MIDDLEクラス (n=76)		
	日本人 n=55 (標準偏差)	現地人 n=24 (標準偏差)	t値	日本人 n=29 (標準偏差)	現地人 n=47 (標準偏差)	t値
部下に公平に接している	4.25 (0.70)	3.92 (0.97)	1.53	4.17 (0.85)	4.04 (0.98)	0.61
部下を信頼している	4.13 (0.93)	3.79 (1.38)	1.27	3.86 (0.95)	4.17 (0.94)	-1.38
部下のアイデアや提案をよく聞いている	4.35 (0.73)	3.79 (1.22)	2.51 *	4.03 (0.78)	4.04 (0.95)	-0.04
部下に対する気配りや関心を示している	4.16 (0.81)	3.92 (1.06)	1.02	3.90 (0.98)	4.11 (0.85)	-0.96
部下の成果を客観的に評価している	4.07 (0.88)	4.13 (0.95)	-0.23	3.83 (0.93)	4.00 (0.81)	-0.85
部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	4.20 (0.95)	3.75 (1.19)	1.64	4.17 (0.85)	4.06 (0.82)	0.55
意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	4.16 (0.81)	3.58 (1.21)	2.50 *	4.04 (0.92)	4.00 (0.93)	0.16
部下を効果的に褒めている	3.76 (0.88)	3.50 (1.29)	1.06	3.72 (0.88)	3.96 (0.86)	-1.13
部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	4.24 (0.79)	4.17 (0.96)	0.31	4.31 (0.76)	4.13 (0.92)	0.94
部下に対する評価を具体的にフィードバックしている	3.89 (0.81)	3.75 (0.85)	0.69	3.59 (1.05)	3.91 (0.72)	-1.62
部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	4.04 (0.82)	3.79 (0.98)	1.07	3.79 (1.01)	3.89 (0.81)	-0.48
叱るべき時は部下を適切に叱っている	3.79 (0.77)	3.79 (0.83)	0.00	3.78 (0.80)	3.89 (0.71)	-0.61
部下育成のためのチャンスを与えている	3.89 (0.98)	3.57 (1.16)	1.18	3.76 (1.02)	3.87 (0.88)	-0.52
部下の間違いを的確に指摘している	4.07 (0.84)	4.00 (0.93)	0.33	3.90 (0.98)	4.19 (0.74)	-1.40
部下に仕事に対する取り組み方を教えている	3.93 (0.88)	3.88 (1.15)	0.20	3.72 (1.00)	4.02 (0.90)	-1.31
自分がミスをした時は素直に認める	4.25 (0.78)	3.83 (1.13)	1.66	4.14 (0.93)	3.91 (1.00)	1.00
目標実現のための各人の役割を部下に自覚させている	4.24 (0.77)	4.04 (1.08)	0.91	4.00 (0.89)	4.02 (0.74)	-0.11
言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知する	3.65 (0.95)	3.45 (1.10)	0.75	3.66 (0.94)	4.02 (0.94)	-1.65
部下に明確な業務目標を示している	4.29 (0.71)	4.21 (0.98)	0.37	3.79 (0.90)	4.11 (0.76)	-1.56
あらゆる状況において、冷静に対応できる	4.20 (0.80)	3.71 (1.00)	2.13 *	4.10 (0.98)	4.02 (0.97)	0.36
曖昧な状況や誤解を解消しようとする	3.83 (1.02)	3.87 (1.18)	-0.13	3.93 (0.73)	3.94 (0.87)	-0.05
他部門からの支援を求められる時、支援する	4.25 (0.73)	4.13 (1.03)	0.56	4.28 (0.70)	4.04 (0.88)	1.27
業務を迅速に遂行できる	4.15 (0.82)	4.00 (0.98)	0.66	3.93 (0.92)	4.15 (0.84)	-1.04
業務上の時間管理が効果的である	4.31 (0.77)	4.04 (1.08)	1.27	3.97 (0.82)	4.17 (0.84)	-1.04
意思決定が速い	4.05 (0.97)	4.00 (1.18)	0.20	4.00 (0.85)	3.96 (0.81)	0.22
目標達成志向が強い	4.27 (0.76)	4.21 (1.02)	0.28	4.14 (0.74)	4.17 (0.79)	-0.18
仕事の優先順位が明確である	4.31 (0.86)	4.21 (0.83)	0.51	4.07 (0.77)	4.32 (0.69)	-1.40
戦略立案ができる	4.16 (0.76)	4.38 (0.82)	-1.07	4.17 (0.85)	4.09 (0.69)	0.48
数字分析に強い	4.38 (0.68)	4.29 (0.86)	0.46	4.43 (0.69)	4.06 (0.92)	1.95
問題が発生した時に素早く対応できる	4.05 (0.93)	4.17 (1.20)	-0.41	3.90 (1.05)	3.87 (0.85)	0.11
専門知識が豊富である	4.06 (0.90)	4.38 (0.65)	-1.77	3.97 (1.02)	3.93 (0.86)	0.15
問題点を素早く発見できる	4.09 (0.97)	4.38 (0.92)	-1.24	3.93 (1.07)	3.96 (0.81)	-0.11
指示や説明が分かりやすい	4.15 (0.76)	4.04 (1.04)	0.51	3.96 (0.88)	4.32 (0.84)	-1.72
対外交渉力が強い	3.80 (0.80)	4.38 (0.88)	-2.75 **	3.83 (0.71)	4.17 (0.93)	-1.72
常に改善に取り組む	4.31 (0.77)	3.96 (1.00)	1.55	3.86 (0.79)	4.07 (0.83)	-1.07
仕事上の方針がぶれない	4.13 (0.82)	4.13 (0.95)	0.01	4.07 (0.72)	4.17 (0.76)	-0.56
問題の因果関係を突き止め、対策を立てることができる	4.02 (0.80)	4.17 (1.13)	-0.66	4.07 (0.92)	4.06 (0.82)	0.02
将来のニーズやチャンス先取りする	4.04 (0.79)	4.00 (1.06)	0.15	4.03 (0.87)	4.09 (0.75)	-0.26
業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	4.31 (0.74)	4.08 (1.02)	0.98	4.17 (0.85)	4.23 (0.89)	-0.30
責任感が強い	4.56 (0.60)	4.38 (0.97)	0.88	4.24 (0.74)	4.19 (0.92)	0.26
既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	4.00 (0.88)	3.88 (1.15)	0.47	4.00 (0.78)	4.02 (0.71)	-0.12
上から高く評価されている	4.04 (0.83)	4.04 (0.86)	-0.02	3.93 (0.87)	4.13 (0.80)	-0.99
顧客から高く評価されている	3.81 (1.12)	3.96 (1.15)	-0.52	3.69 (0.88)	3.98 (0.90)	-1.32
目標実現に向けて、リスクをとることができる	3.89 (1.01)	3.83 (1.24)	0.20	3.72 (0.88)	3.94 (0.96)	-0.98
関連部署から支援や理解を得ている	4.18 (0.70)	3.96 (1.00)	1.00	4.00 (0.65)	3.96 (0.72)	0.26
会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	4.11 (0.86)	3.79 (1.28)	1.29	3.90 (0.90)	3.81 (0.82)	0.43
ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	3.93 (0.93)	3.50 (1.25)	1.67	3.76 (0.99)	3.87 (0.82)	-0.52
会社または親会社に関する情報を部下に伝える	3.81 (0.95)	3.67 (1.09)	0.58	3.93 (0.96)	3.98 (0.71)	-0.25
将来部門の進むべき方向をはっきり示す	4.02 (0.88)	3.75 (1.26)	1.08	3.76 (0.95)	4.00 (0.83)	-1.16
現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	4.13 (0.83)	3.88 (1.12)	1.00	3.83 (0.80)	3.87 (0.61)	-0.26
規則を尊重し、適切に行動をする	4.65 (0.55)	4.33 (0.70)	1.99	4.03 (0.82)	4.06 (0.76)	-0.16
顧客を大事にしている	4.67 (0.70)	4.38 (0.97)	1.36	4.48 (0.63)	4.13 (0.85)	2.08 *
他部門の悪口を言わない	4.29 (0.83)	4.13 (0.99)	0.72	4.31 (0.76)	4.13 (0.85)	0.97
自分の信念に忠実である	4.27 (0.78)	4.25 (0.90)	0.11	4.25 (0.65)	4.00 (0.92)	1.37
人脈(社内・社外)が広い	3.78 (1.08)	4.13 (1.10)	-1.28	3.48 (0.91)	3.91 (1.15)	-1.80
視野・見識が広い	4.05 (0.85)	4.17 (1.09)	-0.45	4.00 (0.71)	3.94 (0.96)	0.33
幅広い好奇心を持ち、新しい仕事・挑戦に意欲的である	3.89 (0.90)	4.04 (1.27)	-0.53	3.90 (0.98)	4.09 (0.89)	-0.85
上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	3.65 (1.04)	3.59 (1.10)	0.23	3.56 (1.25)	3.89 (0.84)	-1.39
現地社会に関心をもつ	3.70 (0.92)			3.70 (1.03)		
現地の文化や風俗習慣を理解している	3.48 (0.93)			3.61 (0.99)		
現地の商慣行をよく理解している	3.70 (0.88)			3.79 (0.96)		

* P<0.05 * * p<0.01

■ 日本人上司>現地人上司

■ 日本人上司<現地人上司

出所：早稲田大学コンソーシアム (G-MaP) 調査

表11 アジア人部下から見た直属上司の国籍別評価 (全サンプルの t 検定結果)

		TOPクラス(n=572)			MIDDLEクラス(n=1573)		
		日本人 n=407 (標準偏差)	現地人 n=165 (標準偏差)	t 値	日本人 n=713 (標準偏差)	現地人 n=860 (標準偏差)	t 値
対人能力	部下に公平に接している	3.92 (0.85)	3.88 (0.91)	0.56	3.77 (0.93)	3.80 (0.93)	-0.63
	部下を信頼している	3.92 (0.89)	3.83 (1.01)	1.06	3.71 (0.90)	3.86 (0.90)	-3.24 **
	部下のアイデアや提案をよく聞いている	4.02 (0.83)	3.98 (0.94)	0.55	3.86 (0.84)	3.94 (0.84)	-1.87
	部下に対する気配りや関心を示している	3.91 (0.85)	3.94 (0.93)	-0.45	3.71 (0.87)	3.90 (0.87)	-3.95 **
	部下の成果を客観的に評価している	3.88 (0.89)	3.98 (0.83)	-1.30	3.80 (0.87)	3.91 (0.87)	-2.45 *
	部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	3.98 (0.88)	3.93 (0.89)	0.51	3.77 (0.89)	3.92 (0.89)	-3.21 **
	意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	4.00 (0.85)	3.94 (0.93)	0.67	3.84 (0.91)	3.92 (0.91)	-1.66
	部下を効果的に褒めている	3.75 (0.90)	3.74 (0.94)	0.18	3.61 (0.89)	3.72 (0.89)	-2.37 *
	部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	4.14 (0.85)	4.13 (0.93)	0.01	3.96 (0.82)	4.07 (0.82)	-2.42 *
	部下に対する評価を具体的にフィードバックしている	3.75 (0.89)	3.75 (0.93)	0.00	3.62 (0.90)	3.72 (0.90)	-2.20 *
	部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	3.85 (0.88)	3.90 (0.93)	-0.57	3.62 (0.90)	3.76 (0.90)	-3.01 **
	叱るべき時は部下を適切に叱っている	3.81 (0.81)	3.79 (0.87)	0.16	3.62 (0.84)	3.79 (0.84)	-3.81 **
	部下育成のためのチャンスを与えている	3.78 (0.96)	3.85 (1.02)	-0.80	3.60 (0.93)	3.80 (0.93)	-3.98 **
	部下の間違いを的確に指摘している	3.84 (0.81)	3.83 (0.87)	0.15	3.68 (0.84)	3.85 (0.84)	-3.73 **
	部下に仕事に対する取り組み方を教えている	3.74 (0.90)	3.81 (0.95)	-0.83	3.57 (0.89)	3.82 (0.89)	-5.22 **
	自分がミスをした時は素直に認める	3.95 (0.87)	3.86 (1.01)	1.09	3.83 (0.89)	3.80 (0.89)	0.60
	目標実現のための各人の役割を部下に自覚させている	3.98 (0.78)	4.01 (0.87)	-0.36	3.80 (0.80)	3.94 (0.80)	-3.16 **
	言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知する	3.68 (0.87)	3.70 (0.92)	-0.17	3.54 (0.90)	3.72 (0.90)	-3.78 **
	部下に明確な業務目標を示している	4.02 (0.85)	4.07 (0.90)	-0.58	3.82 (0.84)	3.96 (0.84)	-3.13 **
	業務遂行能力	あらゆる状況において、冷静に対応できる	3.86 (0.93)	3.88 (0.94)	-0.15	3.77 (0.91)	3.87 (0.91)
曖昧な状況や誤解を解消しようとする		3.82 (0.85)	3.97 (0.84)	-1.88	3.65 (0.87)	3.85 (0.87)	-4.42 **
他部門からの支援を求められる時、支援する		4.13 (0.77)	4.18 (0.85)	-0.72	4.02 (0.78)	4.11 (0.78)	-2.02 *
業務を迅速に遂行できる		4.02 (0.80)	4.08 (0.84)	-0.80	3.78 (0.84)	3.98 (0.84)	-4.45 **
業務上の時間管理が効果的である		4.05 (0.85)	4.04 (0.89)	0.22	3.76 (0.90)	3.94 (0.90)	-3.72 **
意思決定が速い		3.96 (0.93)	4.03 (0.97)	-0.85	3.62 (0.91)	3.89 (0.91)	-5.51 **
目標達成志向が強い		4.27 (0.78)	4.30 (0.84)	-0.38	4.06 (0.86)	4.12 (0.86)	-1.44
仕事の優先順位が明確である		4.12 (0.85)	4.13 (0.86)	-0.24	3.88 (0.84)	4.09 (0.84)	-4.62 **
戦略立案ができる		4.04 (0.82)	4.03 (0.83)	0.15	3.60 (0.90)	3.78 (0.90)	-3.77 **
数字分析に強い		4.14 (0.83)	4.10 (0.84)	0.59	3.94 (0.90)	3.90 (0.90)	0.85
問題が発生した時に素早く対応できる		3.98 (0.89)	4.07 (0.90)	-1.12	3.77 (0.85)	3.99 (0.85)	-4.74 **
専門知識が豊富である		3.99 (0.85)	4.05 (0.89)	-0.79	3.89 (0.90)	3.91 (0.90)	-0.23
問題点を素早く発見できる		3.95 (0.90)	4.07 (0.85)	-1.58	3.74 (0.86)	3.89 (0.86)	-3.20 **
指示や説明が分かりやすい		3.95 (0.85)	4.04 (0.90)	-1.08	3.74 (0.90)	3.96 (0.90)	-4.63 **
対外交渉力が強い		3.86 (0.88)	4.15 (0.85)	-3.70 **	3.54 (0.91)	3.93 (0.91)	-8.36 **
常に改善に取り組み		4.00 (0.87)	3.95 (0.93)	0.62	3.76 (0.89)	3.89 (0.89)	-2.79 **
仕事上の方針がぶれない		4.14 (0.85)	3.99 (0.91)	1.85	3.99 (0.86)	4.03 (0.86)	-0.88
問題の因果関係を突き止め、対策を立てることができる		3.96 (0.82)	4.01 (0.90)	-0.59	3.78 (0.82)	3.94 (0.82)	-3.71 **
将来のニーズやチャンス先取りする		3.88 (0.80)	3.93 (0.87)	-0.65	3.60 (0.84)	3.78 (0.84)	-4.29 **
業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する		4.03 (0.82)	4.06 (0.92)	-0.42	3.84 (0.85)	4.02 (0.85)	-3.79 **
責任感が強い	4.42 (0.70)	4.36 (0.87)	0.83	4.17 (0.86)	4.22 (0.86)	-1.21	
既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	3.95 (0.88)	3.99 (0.88)	-0.43	3.74 (0.84)	3.96 (0.84)	-4.90 **	
上から高く評価されている	3.93 (0.83)	3.97 (0.85)	-0.53	3.69 (0.84)	3.91 (0.84)	-4.84 **	
顧客から高く評価されている	3.82 (0.87)	3.81 (0.91)	0.14	3.53 (0.87)	3.75 (0.87)	-4.88 **	
目標実現に向けて、リスクをとることができる	3.79 (0.90)	3.90 (0.97)	-1.34	3.58 (0.89)	3.77 (0.89)	-4.04 **	
関連部署から支援や理解を得ている	4.00 (0.81)	3.91 (0.82)	1.06	3.72 (0.78)	3.86 (0.78)	-3.58 **	
情報発信	会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	3.98 (0.91)	3.99 (0.98)	-0.21	3.75 (0.89)	3.84 (0.89)	-2.02 *
	ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	3.93 (0.91)	3.93 (0.91)	-0.03	3.72 (0.87)	3.85 (0.87)	-2.70 **
	会社または親会社に関する情報を部下に伝える	3.89 (0.88)	3.92 (0.94)	-0.34	3.76 (0.83)	3.94 (0.83)	-3.75 **
	将来部門の進むべき方向をはっきり示す	3.85 (0.95)	3.86 (0.97)	-0.15	3.66 (0.92)	3.84 (0.92)	-3.79 **
組織責任感	現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	3.98 (0.84)	3.98 (0.90)	0.01	3.77 (0.83)	3.89 (0.83)	-2.70 **
	規則を尊重し、適切に行動をする	4.30 (0.75)	4.28 (0.79)	0.15	4.19 (0.84)	4.15 (0.84)	1.01
	顧客を大事にしている	4.42 (0.72)	4.38 (0.80)	0.43	4.23 (0.80)	4.19 (0.80)	0.87
	他部門の悪口を言わない	4.13 (0.85)	3.98 (0.94)	1.70	4.04 (0.93)	3.95 (0.93)	1.92
開放性	自分の信念に忠実である人脈(社内・社外)が広い	4.21 (0.78)	4.23 (0.84)	-0.28	3.98 (0.79)	4.08 (0.79)	-2.34 *
	視野・見識が広い	3.82 (0.91)	4.16 (0.90)	-4.05 **	3.53 (0.91)	3.96 (0.91)	-9.19 **
	幅広い好奇心を持ち、新しい仕事・挑戦に意欲的である	3.97 (0.88)	4.06 (0.91)	-1.08	3.70 (0.89)	3.92 (0.89)	-4.83 **
	上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	3.91 (0.86)	3.93 (0.98)	-0.24	3.67 (0.90)	3.84 (0.90)	-3.67 **
異文化理解	上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	3.49 (0.91)	3.56 (0.90)	-0.84	3.31 (0.92)	3.52 (0.92)	-4.54 **
	現地社会に関心をもつ	3.86 (0.92)			3.66 (0.98)		
	現地の文化や風俗習慣を理解している	3.55 (0.90)			3.30 (0.98)		
現地の商慣行をよく理解している	3.61 (0.83)			3.35 (0.95)			

* P<0.05, ** p<0.01 ■ 日本人上司>現地人上司 ■ 日本人上司<現地人上司

出所：早稲田大学コンソーシアム (G-MaP) 調査

司より多くの点で劣ると指摘されている。これらは、語学力不足を超えて、中国をはじめとする新興国市場において日本人派遣者が多くの課題を抱えていることを示唆している。

他方で、表9に示されるように、ASEANにおける調査結果はこれ以上に厳しくなっている。有意水準をクリアする項目で見て中国の状況と著しく異なる点は、トップ・マネジメントにおいても、ミドル・マネジメントにおいても、日本人派遣者が現地と同僚を上回る項目がないことである。トップ・マネジメントにおいては、13項目で日本人派遣者にマイナスの有意差がある。ミドル・マネジメントにおいてはさらに深刻で、実に44項目において日本人派遣者は統計的に有意に劣位に立っており、プラスの項目は見られない。操業年数の長いASEANにおいては現地人材の蓄積が進んでおり、日本人派遣者への評価も厳しく出やすいためと見られる。それにしても、経験豊富なトップ・マネジメントでさえASEANにおいてはもはや優位性を担保できなくなってきたのか、という感慨をわれわれに与えずにはおかない結果である。

表10に示されるように、インドはサンプルが少なく、また操業年数が短いこともあって、有意差のある項目はごく少なく、またその中でも多くは日本人派遣者の方が高く評価されている。これは中国における状況と一部通底するものがあるとみられる。

上記の地域・国ごとの評価結果を総括する形で全サンプルによる直属上司の評価を比較してみると、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントを問わず、日本人上司の方が現地人上司より統計的に有意に高く評価されている項目は全くないという結果になっている（表11）。

トップ・マネジメントにおいては、日本人トップ・マネジメントの方が高く評価される項目はなかったものの、劣ると評価される項目には、「対外交渉力」、「社内外の人脈」という2項目が含まれるにとどまっていた。これらの項目は、日本人派遣者が現地社会に溶け込んだ人脈を築けず、その実力を発揮できていないということを示すと同時に、その性質上、現地人材の方に一日の長があるためであろう。

このように、トップ・マネジメントについては、日本人トップ・マネジメントと現地人トップ・マネジメントとの間に部下からの評価で差はそれほど大きくはないといえよう。トップ・マネジメントにはそういうことのできる人材が親会社から派遣されている結果と見ることもできるし、同時に海外赴任経験が長く、高いパフォーマンスを出せるような人が多く含まれているためと見ることもできる。むしろ、そうでないと困るであろう。

しかし、ミドル・マネジメントの場合、その様相は全く異なる。すなわち、まず、日本人ミドル・マネジメントが現地人ミドル・マネジメントより高く評価される項目は、皆無であった。他方で、日本人ミドル・マネジメントが現地人ミドル・マネジメントより低く評価される項目には、対人能力・部下育成能力から業務遂行能力や行動特性にまで幅広く広がり、58項目のうちの実に45項目が含まれていた。

これはショッキングな結果といわざるを得ない。もちろん、数年間滞在するだけの日本人派遣者の場合、とりわけ部下との関係において、これらの評価の違いは割引いて考える必要があるだろう。

しかし、現地におけるビジネス・チャンスが広がり、日本人派遣者の役割と現地人材の確保がますます重要になっていく中、日本人派遣者が同ランクのアジア人上司より全般的に厳しく評価されていることは否めない。これらは、中国、インド等の新興国市場やASEANにおいて日本人派遣者が語学力不足を超えて、多くの課題を抱えていることを示唆している。

6 | 部下から見たパフォーマンスの高い上司の特徴

在アジア日系企業における日本人派遣者に対する現地の直属の部下による上記の評価結果は、きわめてショッキングなものであった。しかし、これらの結果は統計的に有意な差のある項目だけに着目したものである。統計的に有意でなくとも、日本人派遣者に対する現地の直属の部下による評価が、現地人上司に対する部下による評価よりも良いものもあることを指摘しておく必要があるだろう。

たとえば、在中国、在ASEAN、在インドのミドル・マネジメントが、統計的には有意でないが現地人部下から相対的に高く評価されている項目は、「自分がミスをしたときは素直に認める」、「数字分析に強い」、「規則を尊重し適切に行動する」、「顧客を大事にしている」、「他部門の悪口を言わない」の5項目となっている⁷。これらは、おそらく日本人ビジネスマンが日本国内で培われ、海外でも実践しているモラル的長所なのであろう。そしてこのことが実は日本人海外派遣者の人的資産となっているとみられる。

とはいえ、縷々見てきたように、日本人派遣者がアジアの各国の部下から厳しい批判の矢面に立たされていることは否めない。日本人派遣者には、上記のモラル的長所を維持しながらも、国外でリーダーシップを発揮して外国人部下を育成、活用できるコンピテンシーが求められる。

最後に、アジアでパフォーマンスの高い上司はどのような特徴を持つのかという点について検討したい。表12は、前掲の現地人部下からの上司評価のデータを用いて、「上司は本社の期待通りの成果を上げている」という項目と62項目との相関を見たものである。相関係数であるが故に因果関係を示していないことに留意する必要がある。すべての項目の相関係数が有意となっているが、その中で特に相関の高い項目を見るため、仮に相関係数が0.6以上の項目を見てみると以下のようなことが分かる。

第1に、トップ・マネジメントの場合、パフォーマンスの高い上司は、「問題点を素早く発見できる」、「問題が発生した時に素早く対応できる」、「問題の因果関係を突き止め、対策を立てられる」というすべて業務遂行能力に関連する項目との相関が高かった。

第2に、ミドル・マネジメントの場合は、相関の高い項目の数が13と多く、多岐にわたるが、業務遂行能力に関連する項目が8項目と最多であった。その次が対人能力（部下管理能力も含む）で、「部下に明確な業務目標を示している」、「目標実現のため各人の役割を部下に自覚させる」、「曖昧な状況や誤解を解消しようとする」など

の3項目で相関が高かった。これら以外では、情報発信力（「会社の進むべき方向を明確に部下に伝える」と開放性（「視野・見識が広い」）が各1項目となっている。こうして、ミドル・マネジメントの場合、業務遂行能力と対人能力（部下管理能力も含む）が高いパフォーマンスと関連すると現地人部下から見られている。

第3に、異文化理解能力に関わる項目のうち、とりわけ「現地語を熱心に勉強している」、「現地の文化や風俗習慣を理解している」という項目のパフォーマンスとの相関が低くなっている。これをどのように理解すべきだろうか。ここでは、異文化理解能力、そのための努力は重要であるが、そのことだけで経営のパフォーマンスにつながるわけではなく、やはりパフォーマンスにつながるのは基本的に業務遂行能力であり、ミドルの場合にはこれに部下管理能力も加わることになる、というように理解したい。異文化理解に関連する項目のうち、「現地の商習慣をよく理解している」という項目は他の異文化理解関連項目と比べてパフォーマンスとの関連がより強くなっている。

以上から、海外赴任で高いパフォーマンスを発揮する人材の特徴は、異文化環境の中でも高い業務遂行能力を発揮できるという点であり、そのためには仕事を通じての日頃からの人材育成が基本となることを示している。意思決定能力を含む業務遂行能力はランクが高くなればなるほど、パフォーマンスの高さとの関連が強くなっている点が重要であろう。

7 | むすび

本稿では、日本企業が海外でさまざまな課題を抱える中で、特に親会社から海外オペレーションを預かる日本人海外派遣者に焦点を当て、これまでの海外派遣者はどのような人材で、どのような役割を果たし、そして、どのような課題に直面しているのかを検討してきた。

調査結果によると、とりわけミドル・マネジメントとして派遣されている日本人派遣者は同レベルの現地人上司と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下

表12 上司のパフォーマンスの高さと各設問項目との相関係数（ランク別）

	トップは本社の期待通りの成果を上げている	ミドルは本社の期待通りの成果を上げている
戦略立案ができる	.574**	.595**
対外交渉力が強い	.539**	.559**
数字分析に強い	.534**	.494**
意思決定が速い	.560**	.560**
目標達成志向が強い	.545**	.539**
仕事上の方針がぶれない	.493**	.568**
専門知識が豊富である	.563**	.508**
常に改善に取り組む	.478**	.581**
業務を迅速に遂行できる	.519**	.614**
業務上の時間管理が効果的である	.565**	.597**
指示や説明が分かりやすい	.528**	.591**
仕事の優先順位が明確である	.568**	.630**
業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	.510**	.526**
既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	.458**	.544**
意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	.421**	.565**
将来のニーズやチャンス先取りする	.545**	.571**
他部門からの支援を求められる時、支援する	.537**	.537**
関連部署から支援や理解を得ている	.592**	.583**
部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	.530**	.581**
上から高く評価されている	.586**	.567**
顧客から高く評価されている	.576**	.606**
部下に対する気配りや関心を示している	.511**	.520**
部下を信頼している	.525**	.571**
部下に公平に接している	.470**	.546**
部下に明確な業務目標を示している	.571**	.607**
部下の成果を客観的に評価している	.516**	.582**
部下に対する評価を具体的にフィードバックする	.478**	.510**
部下を効果的に褒めている	.497**	.572**
叱るべき時は部下を適切に叱っている	.488**	.577**
部下の間違いを的確に指摘している	.544**	.558**
部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	.516**	.571**
目標実現のための各人の役割を部下に自覚させる	.519**	.635**
部下育成のためのチャンスを与えている	.439**	.476**
部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	.444**	.506**
部下に仕事に対する取り組み方を教えている	.544**	.584**
部下のアイデアや提案をよく聞いている	.494**	.570**
問題点を素早く発見できる	.611**	.618**
問題が発生した時に素早く対応できる	.624**	.642**
目標実現に向けて、リスクをとることができる	.573**	.612**
問題の因果関係を突き止め、対策を立てられる	.623**	.629**
あらゆる状況において、冷静に対応できる	.483**	.540**
会社または親会社に関する情報を部下に伝える	.442**	.538**
現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	.500**	.563**
会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	.563**	.602**
ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	.494**	.580**
将来部門の進むべき方向をはっきり示す	.529**	.588**
責任感が強い	.545**	.600**
人脈（社内・社外）が広い	.539**	.540**
視野・見識が広い	.598**	.670**
自分の信念に忠実である	.526**	.531**
他部門の悪口を言わない	.484**	.490**
自分がミスをした時は素直に認める	.471**	.559**
上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	.432**	.492**
曖昧な状況や誤解を解消しようとする	.537**	.626**
言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知	.550**	.550**
幅広い好奇心を持ち新しい仕事・挑戦に意欲的	.494**	.544**
規則を尊重し、適切に行動をする	.528**	.522**
顧客を大事にしている	.510**	.503**
現地社会に関心をもつ	.470**	.496**
現地の文化や風俗習慣を理解している	.406**	.476**
現地の商慣行をよく理解している	.486**	.519**
現地語を熱心に勉強している	.314**	.398**

**の付く相関係数は 1% 水準で有意（両側）。
0.6以上の相関係数には網印を付けた。

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

育成能力等において劣ると指摘されていた。旧ASEAN諸国ではとりわけ厳しく、トップ・マネジメント層までが厳しい評価となっていた。これらは、語学力不足を超えて、日本人派遣者が多くの業務上の課題を抱えているのみならず、現地スタッフのモチベーションの維持、人材の採用・確保においても厳しい状況にあることを示唆している。

すなわち、操業年数の比較的長い旧ASEAN諸国においては現地人材の蓄積が進んでおり、経験豊富な日本人トップ・マネジメントさえ、もはや優位性を担保できなくなっている面が少なくなかったのである。最近の筆者のヒアリング経験によると、タイの日系企業においては、A損保企業やB精密機器メーカーにおいてはタイ人社長が生まれており、他の多くの日系企業においても日本人の役割を、現地人ライン・マネジャーに対する技術的・経営的サポート役、世界本社や本社直属のR&Dセンターとの連携役に徹しているところがきわめて多くなってきている。

さて、これまで見てきた調査結果は、部下の評価によるものであり、調査技法の制約上、現地法人の組織的特性、上司のこれまでのキャリア等の属性が十分にはとらえられていないため、その面からの分析はほとんどできないという制約が残ったことは否めない。また、日本人海外派遣者が一貫して現地上司より高く評価されている項目として、①責任感が強い、②他部門の悪口を言わない、③自分がミスをしたときは素直に認める、④規則を尊重し適切に行動する、それに⑤顧客を大事にしているという5項目がある。コンプライアンスの尊重や真面目さ、さらには責任感や倫理観という特質は日本人派遣者の長所として特筆できるであろう。

他方で、有意性に欠ける場合もあるが、共通して現地上司より低く評価される項目として、①対外交渉力、②人脈の広さ等がある。さらに、現地の上司との比較はされていないが、①派遣国の文化や風俗習慣を理解している、②派遣国の商慣行をよく理解しているという2項目のスコアは全項目の中でも最も低いものであったことも、

今後の日本人派遣者の現地での行動姿勢に修正を迫るべく一定の示唆を与えるものであろう。

ともあれ、こうして、これまで多くの日系企業に見られた「二国籍企業」という人材活用、統治の形態は、「多国籍企業」型に移行し、その結果、事実上アジアを中心とする企業グループ内労働市場が形成される可能性が高まってきていると見ることができよう⁹。

日本人海外派遣者の育成策について私見を述べると、若いうちから関心の重点を広く社外、海外、異文化等に向ける必要がある。各種のリーダーシップ能力や異文化適応能力等のコンピテンシーを高めるべく、教育訓練計画とキャリア設計が必要である。若いスタッフを先進国のみならず新興国等に積極的に派遣することである。また若いうちから最終意思決定に加わる訓練をキャリアに組み込んで行くべく工夫する必要がある。これらの人的投資は「グローバル人材」の層を厚くし、後ほど彼らが海外赴任者として海外勤務する場合に、高いミッションの達成度という形で報われるのではないだろうか。

結論として、アジア新興国市場での人材マネジメントがさらに重要性を増す中、日本人派遣者、現地スタッフの双方を含む広義のグローバル人材マネジメント・システムを早急に構築する必要性が日本企業に課されている。特に外国人トップ・マネジメントの活用について世界本社における課題が残されている。日本人の海外派遣への過重な依存から脱却し、本社での外国籍スタッフの主要部門での活用や、現地スタッフの能力をよりグローバルに活用する必要が求められている。その前提として、日本企業は、国の内外において、企業の魅力を向上させ、ダイバーシファイされた組織の中で、人材のモチベーションを維持・向上できるシステムを提示する必要がある。

欧米の主要企業においては、すでに1990年代からグローバル人材マネジメントを実践するための諸制度・訓練制度が策定・運用されており、世界各地域においてグローバルに活躍できる人材の蓄積が行われている。これには長期にわたる人材育成や制度構築への継続的、組織的努力と巨額の投資が避けられない。

【注】

- ¹ たとえば、Harzing, A. & Pinnington, A. H. (2011) のpp.389-390の議論を参照されたい。
- ² 詳細は『月刊グローバル経営』（日本在外企業協会、2012年12月号）を参照されたい。
- ³ たとえば拙著『国際人的資源管理の比較分析』（有斐閣、2006年）を参照されたい。
- ⁴ 詳細については、拙稿「日本人海外派遣者の諸課題と事前評価ツールの活用」『月刊グローバル経営』（2012年6月）を参照されたい。
- ⁵ 詳細は、早稲田大学コンソーシアム（G-MaP: Global Management Program for Japanese Leaders）『報告書—日本人グローバルマネージャーのミッション達成の秘訣』（2010年）を参照されたい。
- ⁶ 早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）は、2008年度・2009年度文部科学省プログラム「海外経営専門職人財養成プログラム産学連携プロジェクト」のことである。本調査は2008年度・2009年度の文部科学省の早稲田大学コンソーシアムで実施した調査の一部である。中国、東南アジア、インドに派遣されている日本人派遣者ならびに現地スタッフを対象としたアンケート調査を実施した。日本人派遣者のサンプル数は880人（34社）、現地スタッフのサンプル数は2,192人（88社）である。ここでは、現地スタッフの調査結果を用いる。全体で2,192人のサンプルのうち、中国1,110人（有効回収率84%）、ASEANおよびインド1,082人（有効回収率68%）であった。なお、アンケート調査項目の設計に際しては、日本経団連『日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ～海外派遣成功サイクルの構築に向けて～』（2004年11月16日）における議論を参考にした。
- ⁷ 拙稿「日本人派遣者の育成と課題—アジアの現地スタッフによる評価からの検討—」『早稲田商学』（第428号、2011年3月号、pp.103-123）参照。
- ⁸ たとえば拙著『国際人的資源管理の比較分析』（有斐閣、2006年）の第3、4章の事例を参照されたい。
- ⁹ 「二国籍企業」という言葉は筆者の造語である。さらに、多国籍企業における企業内転勤とキャリアという側面を、「多国籍内部労働市場」という概念でもって議論しているものとして、同上書を参照されたい。

【参考文献】

- ・産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会報告書『産官学で「グローバル人材」の育成を』2010年4月。
- ・白木著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年。
- ・白木編著『チェンジング・チャイナの人的資源管理』白桃書房、2011年。
- ・白木編著『新版 人的資源管理の基本』文眞堂、2013年。
- ・白木編著『グローバル・マネージャーの育成と評価』早稲田大学出版部より2014年7月刊。
- ・白木「日本人海外派遣者の諸課題と事前評価ツールの活用」『月刊グローバル経営』（日本在外企業協会）（2012年5月号）。
- ・白木「日本企業のグローバル化と海外派遣者—アジアの現地スタッフによる上司評価からの検討—」『日本労働研究雑誌』（2012年6月号）。
- ・白木「グローバル化への企業対応の進展とグローバル・マインドセット」『月刊グローバル経営』（2012年12月号）。
- ・日本経団連『日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ～海外派遣成功サイクルの構築に向けて～』（2004年11月16日）。
- ・Beechler, S. and M. Javidan, (2007), "Leading with a Global Mindset", in Javidan, M., Richard. Steers, and M. Hitt (2007), pp.131-169.
- ・Harzing, A. & Pinnington, A. H. (2011). *International Human Resource Management* (3rd Ed.). London: Sage Publications.
- ・Javidan, M., Steers, R., and Hitt, M. (2007). *The global mindset*. Oxford: Elsevier.
- ・Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- ・Lane, H., Maznevski, M., Mendenhall, M., and Mcnett, J.(2006). *Handbook of global management: a guide to managing complexity* (Eds.). Malden: Blackwell Publishing.
- ・Mendenhall, M. Osland, J., Bird, A., Oddou, G., and Maznevski, M. (2008). *Global Leadership: Research, Practice and Development*. Oxon: Routledge.
- ・Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- ・Misumi, J., and Peterson, M. F. (1985). The performance-maintenance theory of leadership: review of Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 198-223.
- ・Stahl, G.K., and Bjorkman, I. (2006). *Handbook of research in international human resource management* (Eds). UK: Edward Elgar Publishing.
- ・Stahl, G.K., Mendenhall, M, and Oddou, G. (2012). *Readings and cases in international human resource management and organizational behavior* (Eds.). Fifth edition. NewYork: Routledge.
- ・Steers, R., Sanches-Runde, C., and Nardon, L. (2010). *Management across cultures*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ・Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Sixth edition. Upper Saddle River NJ: Pearson

グローバル化への道程

～ある日本的視野の探求～

Path to Globalization: Pursuit of a Japanese Approach

日本企業においては、日英バイリンガル企業文化を醸成し、「日本発ビジネスでは日本人が主、非日本人が従」とする一方で、海外（各国）発ビジネスを探求して、「海外発ビジネスにおいては非日本人が主、日本人が従」というバイラテラルの戦略が考えられる。

この実現のためには、本社の持つコア・コンピタンスを維持・発展させつつ、それらノウハウ等を英語化し、企業理念は無論のこと、日本発ビジネスモデルとノウハウ等も海外オフィスおよびグループ企業に対して浸透させることにより、日本発ビジネスの多国間シナジーを創出する。

同時に、海外オフィスの非日本人マネジャー（従来はNSと総称された人材群）に、日本発ビジネスモデルのノウハウを共有してもらったうえで、さらに新規ビジネスの企画・実施することの支援を通じて、海外発のビジネスノウハウを醸成せしめ、ひいては当該国発および地域間のビジネスの創出および拡大が可能となる。

上記の双方の実現の必要条件是、日英のバイリンガル化（およびトライリンガル化：中国、台湾、韓国等）と日本発ビジネスモデルの英語化、さらにはそれらの応用としての海外発および海外間ビジネスの創出のためのインフラを整える必要がある。そしてこのインフラの最も重要な要素は、駐在員（RS）と当該国雇用社員（NS）の双方の「戦略マネジャー」化である。

本稿では、一日本企業の「グローバル化」の過程を時系列的に分析し、いくつかの普遍的教訓を導くとともに、今後の課題を明確化することを試みた。最後に、本理論は英語を母国語としない、タイおよびインドネシア等の国際企業でも応用可能であることを付記する。



By creating a work environment where employees communicate in both Japanese and English, Japanese firms can pursue a bilateral command strategy: for businesses launched in Japan, Japanese personnel take the lead while non-Japanese personnel assume subordinate roles; for businesses launched overseas and promoted by Japanese firms, the roles are reversed.

To realize this strategy, firms can create synergy among offices in different countries with regard to businesses based in Japan by not only maintaining and developing the core competencies of the headquarters and making know-how and other information available in English, but also sharing Japanese business models and know-how with overseas offices and group companies.

At the same time, when non-Japanese managers of overseas offices understand Japanese business models and know-how, firms can develop business know-how based on overseas operations by helping the managers plan and operate new businesses. This can, in turn, create or expand locally launched businesses and interregional businesses.

Achieving these strategies requires bilingual communication (Japanese and English) or trilingual communication (Japanese and English, along with an additional language for businesses in countries such as China, Taiwan, South Korea); the availability of information on Japanese business models in English; and infrastructure for creating businesses that are launched overseas or conducted between foreign countries on the basis of these language and business models. The most important factor in creating this infrastructure is to make both those employees sent from Japan (rotational staff) and those employees hired locally (national staff) play the role of strategic managers.

This article analyzes events in the globalization process of a Japanese company in chronological order, draws some general lessons, and clarifies issues to be solved in the future. The theory discussed in this article can be applied to international companies in countries such as Thailand and Indonesia where the native language is not English.

1 | はじめに

早いもので、筆者が1996年正月にインドネシアから帰任し、当社の国際人材開発室に配属されてから18年が経過した。この間、一貫して「日本企業、ひいてはアジア企業のグローバル化をいかに推進すべきか」という問題意識から、さまざまなグローバル人材開発（Global Human Resource Development；GHRD、以下GHRDと表記）施策を組織的に実行してきた。今般、三菱UFJリサーチ&コンサルティング様からの執筆の機会をいただいたこともあり、この貴重な機会をとらえ、これまでの試行錯誤をまとめてみたいと考えた。下述する筆者の経歴と現在の理論的基盤との関わりは、日本企業のグローバル化に取り組んで来られた実務家諸姉兄にとってなんらかの参考になるのではないかと希望の観測から、以下に述べさせていただくことにしたい。

なお、本稿は、本社および地域統括において筆者が企画立案し、実施した実体験に基づく知見であるが、必ずしも所属組織の現在の全社経営ビジョンおよび各種施策と軌を一にしているわけではなく、文責はすべて筆者に帰属するものである点、冒頭にお断りしておきたい。

2 | 筆者自身の略歴

いかなる組織でも、そのグローバル化の内実は、組織構成員個々人の意識に裏づけられた個人的行動の集合としての組織的行動の所産である。したがって、筆者の経歴（主要部分のみ）とその仕事、そして仕事を通じて結晶化した「意識」と「思考」、「行動」の結果には明らかな「因果関係」がある。そんなところから、筆者の略歴が少しでも参考になればとの思いから、下に示す。

1989年夏（32歳）初の海外赴任 ジャカルタ駐在事務所

1995年冬（38歳）東京本社へ帰任 人事部国際人材開発室（兼企画チーム）

1998年春（41歳）香港駐在 グローバルヒューマンネットワーク（GHN）社総経理

2000年春（43歳）東京本社へ帰任 人事部国際人材開発室（兼）GHN社総経理

2001年春（44歳）東京本社 人事部国際人材開発室長

2006年春（49歳）同 HRDセンター部長代行（兼）国際人材開発室長

2009年秋（52歳）アジアHRD室長（在シンガポール）一至今在

初の駐在であるジャカルタでは、約60～70名のRS（Rotating Staff；本社からの駐在員）および帯同家族のお世話と日本人会の事務局として多忙な毎日であった。現地の物価も今よりずっと安く、駐在員給与もだいぶ低かった。インドネシア人学卒の月給がわずか300米ドル（当時の為替で約3万円程度；1米ドル=2,000ルピアの時代）以下であった。また、昇給・昇格も緩やかだったので、若手の退職事例が後を絶たなかった。欧米のHRコンサルも皆無で、経営者もスタッフたちも「市場認識」が薄かったこともある。スタッフ組合もなかった時代である。個人的にはなんとか給与を上げてやりたいと思い、当時の乏しい人事ノウハウでシステムを構築し、業績連動ボーナスを導入した。これが、筆者のGHRD方法論の原点となる。

1994年に国際人材開発室が社長直轄で設置され、東京からアジアのオフィスの人事担当者へのヒアリングのため、域内会議が開催された。香港で実施される予定が諸般の事情でジャカルタでの開催となった。そこで明らかになったことは、アジアの各オフィスでのHRD状況があまりにも異なっていたことである。1995年3月、域内HR会議が開催され、そこで台湾三菱の現地化が進んでいることに驚いた。

他のアジアのオフィスは、給与・賞与の市場認識も薄く、当時、本社が提案してきた新たな施策である「インターナショナルスタッフ（IS）」と「ナショナルコアスタッフ（NCS）」についても、ピンときていないようであった。しかし、上述のように、低い給与でも一生懸命に働いてくれるインドネシア人ナショナル・スタッフ（当

該国雇用社員；以下、NSと表記）の顔を思い浮かべ、これは役立つと判断して数名を登録し、登録者を対象とした第1回グローバルリーダーシッププログラム（GLPフェーズ1：1996年2月実施）への参加者を選定した直後に本社帰任となった。

さらに、ジャカルタ駐在事務所での退職事例を研究する中で、商品別に退職件数が異なることに強い関心を持った。たとえば化学品の中でも合成樹脂のビジネス担当者が次から次へと辞めてゆくのである。また、鉄鋼製品の中でも、鋼管ビジネスの担当者の流動性が高いことに気づいた。後述する「業界別・商品別アプローチ」の萌芽があったわけである。

1996年初頭に本邦帰国後、新設の国際人材開発室にて業務に没頭したが、「何かが足りない、しかしそれが分からない」状態が1～2年続いた。その間、欧米の有能社員が次から次へと辞めるに対し、アジア人は退職が少ない。やはりアジアが重要だと感じ、ジャカルタ時代からフォローしていたAMS（＝ASEAN MANAGEMENT SEMINAR）の上級版を東京で開催したり、中国の有能Managerのセミナー（日本語版と英語版の2種類）を本社で開催したり、特定営業部局の事業投資先のManagerのマネジメント教育を支援したりと、単体および連結のHRD施策の試行錯誤の日々が続いた。

そんな中で、2回目の駐在を命ぜられた。1998年、返還直後の香港であった。これが、現在の方法論構築に至る方向性を決定した体験につながっている。

赴任したグローバルヒューマンネットワーク（GHN）社は、一言で言えば「契約で『プロ人財』をキャリアマネージ」してゆく会社である。有能社員でも欧米のプロ人財は、「就社」ではなく「就職」であるため、ポジションとその職務における「責任」（役割期待）と「権限」に従う。したがって、ともすると「キャリアが見えない」といって勝手に市場から「次」を探して出て行ってしまう。かといって、組織風土に合うかどうか、短期間では分からないし、経営としては正社員には一定のコーポレートカルチャーとの合致を求めるので、これを逸脱する

人財は慎重に見極める必要がある。したがって、GHN社をプラットフォームとして「複数年契約で『確保』して見極めること」を開始した。このような「契約システム」が当時のアジア人のメンタリティに合ったシステムであったかといえば疑問であるが、一種の実験となったわけである。

結果は、GHN社員のうち、少数ではあるが最も日本人正社員に近く、かつ汎用性のある総合職タイプが、「総合職」もしくは「専門職」で採用された。一方、衰退する部局、もしくは年次のパフォーマンスがはかばかしくないケースでは、一定期間の後に「契約満了」で完結、もしくは「子会社等への転籍等」がオプションとして提示された。

今では、このようなケースはほとんどないし、グラスシーリング（ガラスの天井）は取り除かれつつあるが、総勢延べ100名におよぶ「契約プロ社員」の個別HRケースからの教訓は実に大きい。現在、グローバルベースでの「個人別キャリアマネジメント」の推進と、その過程における「当該スタッフとの密接なコミュニケーションの重要性」について腐心しているのは、この当時の生々しい実体験から来ている。

いわゆる「契約によるキャリアマネジメント」（Contractual Career Management）の場合、複数年契約のため、常に各年のパフォーマンスマネジメントとともに2～3年先の「次の契約」を考慮しなければならない。この点が、「玉突き人事」になりやすい終身雇用とは別世界であった。ここからの学びが現在の問題意識につながっている。

香港駐在後、わずか2年で東京本社への帰任を命ぜられたときは、本当に残念だった。なぜなら、グローバル雇用、リージョナル雇用についてのノウハウがだいぶ蓄積されてきたものの、単体拠点のHRシステムの改善については、まだ緒に就いたばかりであったからである。香港に赴任してまず本格的にコンサルしたのは、前述した台湾三菱であった。台湾人の有能さについては、以前から見聞きしていたし、NS部長が域内で一番多かったのも

同社であったので、大きな関心を抱き続けていたが、その理由はそれまで不明であった。コンサルを通じて明確になったことは次の3点である。これらは、台湾三菱が今日に至るまで、アジアもしくは世界で最も「現地化」しているオフィスであり続けている理由である。

①3カ国語人財—英語人財を採用し、日本語人財化。

本社戦略情報がすべて理解可能。

②給与・賞与の市場競争力—市場の90%の水準が歴史的に維持されていた。同時期、たとえば香港は市場の50%前後。

③台湾人による台湾人のHRD—台湾人部長が増える過程で左記が確立。アジアでは希少。

この台湾の事例からバイリンガル情報の重要性を認識した。

この「バイリンガル・コンピタンス」については第4章で詳述する。

3 | グローバルHRD意識と個々人の経歴との関連

2000年に香港から東京本社に戻り、グローバル人材開発室を任されたが、GHRDの必要性について、トップマネジメントのサポートは十二分に得られたものの、一般社員の「行動」はもちろん、「意識」もまだまだであった。終電の中で「なぜグローバル人財施策が広く社内では受け入れられないのか？」という疑問と格闘していた日々が、昨日のこのように思い出される。一方、酷使していた部下からは、「結果のはっきり出ない毎日では、とてもじゃないがやってられません」と真顔で言われ、顔色を失ったこともあった。

「グローバル化とは何か」について社内的コンセンサスが十分にない時代であったから、ほぼすべての新規施策が試行錯誤になっていた。そして、そのような組織的コンセンサスの欠如は、新規GHRD施策に対する、決してポジティブとはいえない反応として都度跳ね返ってきた。しかし、終電帰宅の日々の中で煩悶していた状況の元凶は、「抵抗勢力」ではなく、「無関心」もしくは「不重要」であることに気づくまでには、実に数年もかかったのである。

90年代からの学びで今も試行錯誤している施策がある。第一に、グローバルリーダーシッププログラムおよびリージョナルリーダーシッププログラム、そして第二に域内マネジメントプログラムである。これらについては、第4章で詳述するが、重要なのは、これらプログラムに対する社内マネジメント各位の「意識」である。

今でも忘れない出来事がいくつかある。ひとつは、90年代後半にグローバルリーダーシッププログラム（フェーズ1：グローバル意識改革）を構築し、実施していたこと。ある参加者がセミナー後、筆者にこぼした事柄である。彼が同プログラムを終え、新たなグローバル意識と知識を携え所属オフィスに戻ったとき、ある本社駐在員（Rotating Staff；以下RS）から冷淡にこう言われたと。

「君、5日間もセミナーに籠っていったい何を学んで来たの。欧米グローバル企業の教訓だって。われわれは日本企業だよ。そもそもやり方が違うのだよ」

実際、参加者の大多数の「意識改革」はできたものの、自らの所属組織を変革するスキル、特に多くは日本人RSである自らの上司を変えるスキルは身につけていない。したがって、その壁を越えることができず、多くの有能な欧米人マネジャーが文字通り次から次へと辞めていった。そのような中でも、1996年に導入したインターナショナルスタッフ制度は、大きな、かつポジティブな影響をNSに与えた。

第1回のグローバルリーダーシップ（フェーズ1）プログラムは、米国西海岸で開催され、総勢50名に近いNSが世界中から参集した。有名なワイナリー近郊で場所も素晴らしかったが、参加者は、数千人の中から厳選されただけあってエネルギーに溢れた、志気の高いグループであった。なお、その中に本社から選ばれた3名の日本人参加者がいたことが注目される。歴史上、初のNS+RSジョイントグローバルプログラムだったからである。しかし、本セミナーの本質は、専らNSの教育であって、RSの教育ではなかった。GLP-IIは、その後計6回実施され、約250名が参加した。当社のグローバル化の歴史に

において90年代後半の一大エポックである。

2つ目は、本社の役員クラスと会話したときのことである。グローバル化を社内で行脚しているときに言われて驚いたことがある。その役員は、北米経験が長い方だったが、筆者が言うような有能なグローバル社員など現地にはほとんどいなかったと言うのである。

思わず反論しかけたが、その後何度も彼のセリフを思い返し、ようやく辿りついた結論がある。彼の経歴を調べると米国、中南米の経歴はあるが、アジアの経験がない。そこから推論できることは、米国でも「グローバル社員」はいたが、多数辞めてしまったこと。さらには、彼のグループにはそのようなグローバルポテンシャルを持った社員がいなかったこと。そして、ビジネスモデルが正に日本人中心であることも追加の理由として挙げられる。いずれにしても、数万人規模の国際的企業では、役員レベルといえども、タテ組織の戦略とリソースは知悉していても、すべての地域のリソースに通暁しているわけではなく、日本人中心のビジネスモデルの中では、筆者が目指していたような「非日本人プロ社員」(Non-Japanese Professional) に対しては、その必要性を感じることができないということである。結論的には、実際に一緒に仕事をして苦労をともにした結果、「お互いの尊敬を勝ち得る」間柄になれるかどうかのカギであり、そのような本社員のみが「有能社員」を真に動機づけし確保できるということである。

では、中堅クラスの意識はどうであったかというところ、「赴任前研修の歴史」からの教訓が大きい。これについては、次章で具体的に述べたい。

4 | グローバルHRD施策の試行錯誤 (2000年～2006年)

筆者が2000年に香港から帰任してからの各種施策については、経団連出版から2006年に出版された『グローバル人事—その現実と課題』(第3章)に時系列的に記した経緯がある。本章では、2000年から2006年まで、当方が企画立案した各種GHRD施策の中で、当社および多くの日本企業、そしておそらくは、今後台頭してくる

タイおよびインドネシアの国際企業にとって、最も重要であろうと考える7つの領域について述べたい。

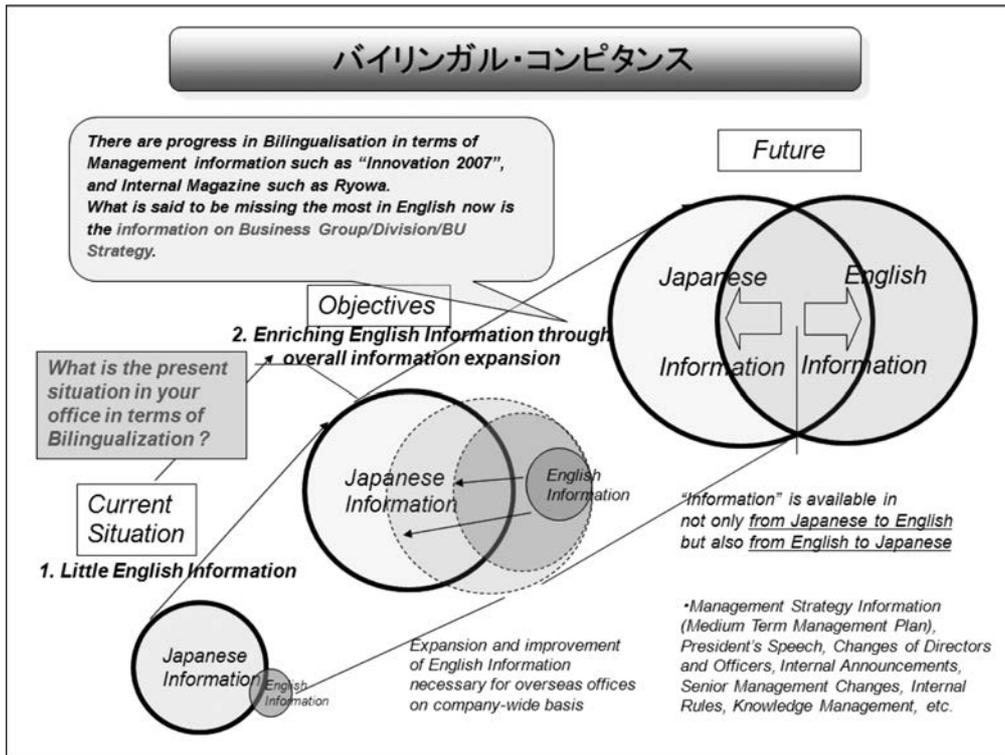
- (1) バイリンガル化(日英)とトライリンガル化(日英+もうひとつの言語)
- (2) ビジネスモデルの変化に応じたHRD施策の対応
- (3) 赴任前研修の変遷とその試行錯誤からの教訓
- (4) グローバルリーダーシッププログラム・フェーズ2 (GLP-II) からの学び
- (5) 赴任後研修の試み：そのコンテンツとデリバリーの進化
- (6) 階層別マネジメント研修の重要性とその進化
- (7) 社内HRDコンサルから得た教訓

(1) バイリンガル化(日英)とトライリンガル化(日英+もうひとつの言語)

2000年以降、今日に至るまで、GHRD施策の中で中核的位置を占めているのが本項目である。図表1をご覧いただきたい。90年代に始めた日英バイリンガル化は、本社組織および本社スタッフの「叡智」と「各種ノウハウ」を英語化し、海外オフィスに伝えるというものであった。図表1の左下の2つの○のように、本社に存在する多大な日本語知識ベースのうちほんの一部が徐々に「英語化」され、細々と拡大していたものが、2000年以降には中ほどの図のように英語部分が相対的に大きくなり、本社の規程の重要なものは大部分が英語化されるようになった。これは90年代に比べ大きな進化である。

しかしながら、当方の目指す「バイリンガル・コンピタンス」は、日本語→英語に留まらない。日本発のビジネスではナレッジ共有において日本人が主導者となるが、海外発のビジネスが多くなれば非日本人が主導者になることになる。すなわち、知の流れが英語→日本語となる。これは、非日本人プロ人財の確保が必要条件となるので、大組織においては実現に相当の時間がかかる。当社では、10年以上の試行錯誤の結果、一部のプロ人財の複数ネットワークを拡大させる過程において一定レベルで実現している。このような日英バイリンガルノウハウが蓄積され、右上の2つの○になってゆくの理想である。英語

図表1 バイリンガル・コンピタンス



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

ノウハウと日本語ノウハウがそれぞれ拡充し、双方の結びが大きくなってゆくが、それら2種のナレッジベースは決して同一の輪にはならない。むしろ、各地域では英語ノウハウが増大してゆく。

このバイリンガル・コンピタンスの実現が日本企業、および英語を母国語としないアジア各国のグローバル化の第一のカギである。

(2) ビジネスモデルの変化に応じたHRD施策の対応

先に本店の役員レベルであっても、数万人規模の組織の陣容の局所的変化をフォローしきれないという事実を述べた。結論は、数万人の組織の中では、トップから中堅のマネジャー層の大多数の意識とスキルが変化しない限り、グローバル化を加速させることはできないということである。

この場合の日本企業の「グローバル化」とは、次のように定義する。すなわち、

「多くの日本企業が現在直面している日英バイリンガル・コンピタンスの進化の過程で、日本人のプロ人材

と非日本人のプロ人材が対等にナレッジを共有しつつ、日本発ビジネスと海外（＝非日本）発ビジネスがそれぞれの特長分野において拡大してゆくこと。そして、その中で日本人のグローバルマネジャー、リージョナルマネジャーおよびナショナルマネジャー（＝主戦場は『日本市場』）と非日本人のグローバルマネジャー、リージョナルマネジャーおよびナショナルマネジャー（＝主戦場は『当該国』および『当該地域』）がそれぞれキャリアマネージされて確保されること、そしてそれらが各地域内各国の主要事業投資先においても雁行形態的に実現してゆくこと」

上記の「グローバル化」の文脈での「有能社員」とは、次のように定義する。

「本社関連部局の戦略情報に敏感で常時アクセスしつつ、地域（国）発のビジネスを深く掘り下げ、本社等の意思決定プロセスを理解しつつ、実現可能なプランを策定する。そして社内外ネットワークを最大限活用し、当該ビジネスの実現に大きな貢献をなす人財」

以上の考え方が、どのような経験値から出てきたかを以下に述べる。

まず、2000年に施行した「中国プロフェッショナル (China Professional) 制度」(図表2)からの教訓である。この制度は、90年代に実施したインターナショナルスタッフ制度およびナショナルコアスタッフ制度の認定基準が不明確であったために、給与・賞与施策やキャリアマネジメント施策が次第に形骸化し、多くの既認定者の退職につながったという反省に立ち返ることから始まった。これらの制度の実施にあたっては、当該制度の必要性と維持発展に対する現地マネジメントの強い意思が必要であり、それらに加え、東京関係部局のBuy-Inが必須であるという反省が生かされた。この思想に基づき、現地からの推薦候補者については、本社の管轄BU(ビジネス・ユニット)長以下、主だった東京主管者との面談とグループ人事による承認を条件とした。

ちなみに、本制度は、あまりにも特定のNS群を対象と

する制度であったこともあり、その後数年の継続を経て、現地HRDシステムの中で統合され、上級グレードに吸収することで発展的に解消した。

なお、先述のバイリンガル・コンピタンスとの関連でいえば、英語・日本語・中国語のトライリンガル・コンピタンスに気づかせてくれたのが、本制度の貢献のひとつである。そして、このトライリンガル・コンピタンスは、韓国他のアジア諸国でも適用可能であり、今後重要になるのが、タイ、インドネシア、そしてミャンマー等、国内市場への参入が急務である国々である。

中国プロ制度は、地域発のHRD施策モデルであるが、組織のタテからの視点も重要である。90年代のインターナショナルスタッフは、コーポレートからの選定者が大部分であり、バリバリの営業からの認定者が少なかった。要するに、営業のバリバリであれば、日本企業にあえて留まる必要はなく、欧米のグローバル企業に転職できるはずであるし、実際に転職した事例は枚挙にいとまがない。

図表2 中国プロフェッショナル制度

中国プロフェッショナル制度

「派遣社員(RS)を代替もしくは、当該市場においてRSの機能を凌駕しうる中国人社員」(当初30名目標)

- 2001年度(02年1月1日)に9名認定。多くが3ヶ国語可。Tokyo出向or研修が要件。
- 選定プロセスおよび評価基準の透明性・納得性の確保が成功のカギ。
- 契約概念の導入(当初3年契約制)。
- グローバル企業に競合しうる給与レベルに加え、十分に動機づけしうるPerformance Bonusシステムの導入と評価制度の確立。研修も実施。
- 部長orリーダーのポジションに付かせ、責任と権限を付与。事業投資先の長も!
- 経営情報の開示等において、RSと全く同等に扱う。
- 毎年の業績評価(Performance Management)が成功のカギ。
- Tokyoが認定プロセスに深く関与し、出向・研修等の人材開発を支援。
- 2002年以降2008年まで累計41名を認定済。認定後のフォローアップが成功のカギ。

RS=Rotating Staff (HQ)

NRS=National Rotating Staff

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

有能な非日本人のプロ人財を最も必要としているビジネスモデルは何か。そして、それを促進するという明確なポリシーを持っているグループ・本部・BUはどこか。このような観点から、コンタクト先のマネジメントに個別具体的に働きかけていった。また、同様のアプローチで、海外拠点のトップおよび部長・リーダークラスに働きかけた日々が数年続いた。

この過程の中で、ビジネス戦略の変化が人財戦略につながるという意味で顕著な事例が発見された。以下に2つの営業グループでの事例を挙げる。

①化学品（肥料）の事例

今から約10年前、シンガポールの肥料担当リーダー（RS）から、インド人をシンガポールに異動させたいという相談があった。当方としては、本人の意向に沿うよう努力し、異動を実現させた。その後、当該インド人は、シンガポールに留まりたかったようであるが、インドに帰任させ、海外プロジェクト案件の担当となった。もともとリージョナルスタッフもしくはグローバルスタッフの素質があった当該スタッフ（Sr. Managerクラス）は、インド帰国後、その素質を开花させ大いに成果を上げた。その背景には、当該RSの継続的サポートと当該国拠点長の高い評価があったことが挙げられる。

もともとグローバルビジネスであった肥料原料の取引は、シンガポールに一種のリージョナル・ヘッドクォーター（RHQ）機能を置いてビジネスを展開するという先進的な商品別戦略であったので、この事例からの学びは実に大きかった。HRDマネジャーが「戦略的ビジネスパートナー」となる可能性について、具体的事例を通じて思い知らされた事例である。大企業における個人のイニシアティブの重要性についても、本事例からの重要な学びである。ちなみに、本肥料ビジネスでは、その後計4件の域内異動を実現させたが、そのすべてのケースが多くの組織的教訓につながっている。

②機械（エレベーター事業、重電機輸出および重機）の事例

90年代にはGHRDにはあまり関心が高くなかった機

械グループであったが、いくつかの変化が顕著になってきた。90年代後半のアジア経済危機とグローバル競争の激化が主な促進要因である。

第一に、エレベーター事業である。まず、海外オフィスのNSを東京に招聘し、実務研修を実施した。その後のHRDの行く末は、当該国のJV（ジョイント・ベンチャー）への出向につながっていった。このような場合、BU長のビジョンと熱意が重要な要因となる。HRD部局が説得しても効果は薄い。明確なビジネス（BIZ）ビジョンとHRDビジョンが相俟って初めて組織的な変化がもたらされるということを見取ってきた貴重な事例である。

第二に、重電機輸出ビジネスである。ここでは、90年代には関心が最も薄い営業部局であったが、外部環境の激変とそれに応じたビジネスモデルのリージョナル化をきっかけとしてHRD施策も劇的な変化を遂げた。

ちょうど2000年に海外からのNS出向を制度化し、本社による補助制度を実施したタイミングであったので、数年間に7名が一挙に東京で研修、出向した画期的な事例となった。

アジアでの電力会社とのJVも、新規人財施策を加速した要因である。非日本人プロ人財を多く要するJVパートナーとの深い交流は、それまでの日本メーカーを中核とするビジネスモデルとは根本的に異なるスキルセットの必要性に改めて気づく契機となった。

第三に、このような動きの中で、中国プロ制度に極めて熱心に協力してくれた重機部のケースが特筆される。もともとNSの活用に極めて熱心であった同部であるが、その中核は中国発ビジネスでの中国メーカーの活用にあった。価格競争力と品質のバランスの課題はあったが、中国製プラントの輸出に関し中国プロを中核として推進し、実績を上げたことは今でも記憶に新しい。

大組織におけるビジネスモデルの変遷と人財戦略や戦術の変化は、本部別・BU別に始まり、特定のリーダーのイニシアティブによって商品別に加速されてゆく。そしてその過程で、さまざまな理由により淘汰されてゆくビジネスと人材がある。このような気づきがこの時期の特

徴といえる。

(3) 赴任前研修の変遷とその試行錯誤からの教訓

2000年に香港から帰任し、新たな観点からグローバル施策を見直したことは冒頭に触れた。香港での学びは、単体の海外オフィスでは、HRDシステムの発展がまちまちであること。そして、その原因の多くは歴代のトップマネジメントの作為・不作為、当該組織のコーポレート担当責任者のビジョンと熱意にかかっているという点であった。また、赴任前研修にも限界があり、HRDスキルとHRDビジョンに欠けた一部のRSの振る舞いも現場で散見され、Best Place to Workには程遠い組織風土にあるオフィスもあり、これに対する抜本的施策がなかった点も留意されるべきである。一担当者が海外オフィスのHRD全体を変えることは難しく、一部門における実践に留まっているケースが多い。

やはり、トップマネジメントの不退転の決意と実行、そしてそれが代々引き継がれることが必要条件である。十分条件としては、部長（その多くは本社RS）のビジョンが明確で、それを支えうるプロのHRDマネジャーが確固として機能していることである。

しかしながら、現実には、日本発ビジネスに多大な影響を受けた本社からのRS部長が、NSを右手左手として活用し、「日本発ビジネス」を維持伸長させることで駐在期間が終わってしまう例が多い。

そんな中で、ごく少数ではあるが、海外発ビジネスの発展のため、ビジョンを確立し、NSを動機づけ、海外生産品の域内マーケットへの販売促進のためネットワークを創り、成功した事例もある。具体的には、合成樹脂やコーヒーである。当社が取り扱う約2万品目の中ではごく少数であるが、本社GHRDとして注目し、側面援助する中で、個別具体的なケースを研究した結果、非日本人のプロ人材を先見的に確保・活用してきた組織単位が社内で徐々に増加してきたという事実は重要である。

人事部局としては、今後、同様の動きのありそうなBU等を早期に察知し、側面支援から始め、ひいては協働してゆくことが「グローバル化」のため最も重要なアクシ

ョンであることを上記の事例から学んだ。

このように、2000年以降においては、赴任前研修の重要性を指摘し、まずアクションラーニングの強化とバイリンガルコンテンツ&デリバリーの新規導入を実施。その後プログラムを漸次進化させてきた。

しかし、赴任「前」研修にも「限界」はある。それは、主として「赴任前以前」の問題と「赴任後」の問題の2種類のHRD課題であった。

赴任前以前の課題としては、次のような事象に遭遇したことが問題意識の発端である。

赴任前研修にあたって、本社人事制度と海外オフィスの制度の比較に言及することがあったが、そのテーマに関し、毎回最初にする質問があった。それは、

「プロフェッショナルの役割期待は何か？」

「プロフェッショナルへの昇格基準を具体的に述べなさい」

というものである。ここでいう「プロフェッショナル」とは、当社における資格呼称で、いわゆる「マネジャー」に相当する。

昇格基準を説明することは難しい。しかしながら、役割期待くらいは、答えてほしかった。しかし、この問いに対しては、ほとんどの昇格者が回答することができなかった。

問題は、彼らがたとえばインドに行って、インド人の有能なスタッフから次のような質問を年度末・年度初めにされることになるという事実である。

「私は昨年度、昇格対象者でしたが、昇格しませんでした。今年は昇格するでしょうか？」そして、結果的に4月1日付で昇格しなかったスタッフからさらに質問を受けることになる。

「私が今回昇格しなかった理由を具体的に教えて下さい。改善したいです」

この「説明責任」(accountability)については、本社では追及されることはない。考課母集団が多すぎて個人レベルでは比較できないし、比較したとしても具体的な能力要件とその達成度や具体的な個別の成果にまで言

及することが極めて難しいからである。

しかし、数十名から数百名程度の海外オフィスでは、同資格の同僚は数が限られているので、具体的に比較しやすく、かつ業績評価もヨコ比較しやすい環境にある。したがって、具体的な説明責任を部下から求められることが多くなる。海外オフィスの多くでは、給与改訂やボーナス支給日には情報がオフィス内を独り歩きし、人事親展はなきに等しい状況となる。このような中で、説明責任がますます重要になる。パンドラの箱は勝手に開けられるからである。

以上のような観点から、海外オフィスの主要なHRDの問題点をまとめたのが図表3である。

上記のような組織課題を、単に一日の赴任前研修(GHRD科目)で解決することはできない。

では、どうすれば改善できるのか。ひとつは、入社後の定期的なグローバル研修(Off-JT)の励行であり、もうひとつは海外オフィスでのOJTである。効果は、後者が絶大であるが、いくつかの条件がある。まず、インストラ

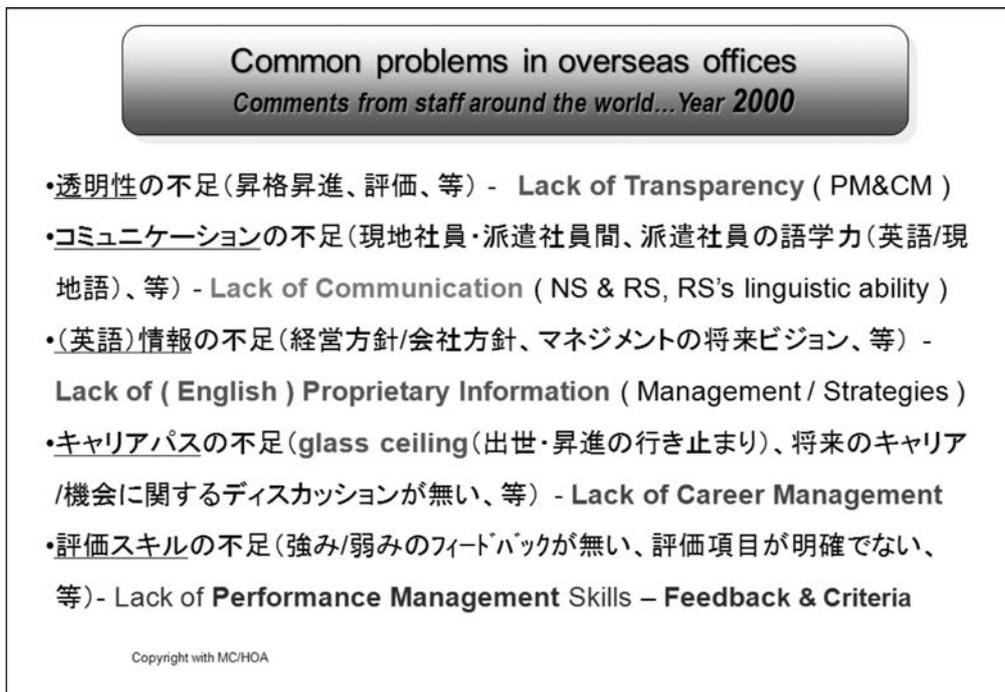
クターはできれば有能なNSマネジャーとする。次に、英語を主要言語とすること。その意味で、本社RSはサブに徹し、横もしくは裏からサポート、コーチ役に徹することが理想である。いずれにしても、OJTとOff-JTのベストミックスを企図し、着実に実行することが重要である。

一方、赴任後の問題としては、第一に、超多忙なRSをいったい何日拘束して教育できるのか。第二に、セミナー後の地域統括によるフォローアップ。第三に所属オフィスでのトップマネジメントおよびHRD部局によるフォローアップである。限られた日数でインプットできる内容は限られているが、現場における実践が重要であるからである。特に、セミナー後の1~2年間で重要であり、この実行はとて難しいが、本社のグローバル化に欠かせない施策となる。この赴任後研修については、後述したい。

(4) グローバルリーダーシッププログラム・フェーズ2 (GLP-II) からの学び

RSの意識改革とスキルセットの改善を目的とした赴任前研修に集中していた2000年から2006年の期間に、

図表3 海外オフィスにおけるHRD課題



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

同じくNSの意識改革とスキルセットを中核的目的とし、同時に東京のRS候補者も対象として実施し続けたGLP-II(計6回)について述べたい。

このプログラムは、先に第3章で述べたGLP-Iの反省に基づいている。主にグローバル思考を重点として、意識改革を目指した同プログラムが、意識改革のみにとどまり、変革マネジメントの手法を身につけることなく所属オフィスに戻っても、「変化」を創出することは難しいという点に対する反省であった。

GLP-Iで強調されたグローバル・コンピテンシーについては、図表4の通りである。

左から、I グローバル思考 (Global Thinking)、II レヴェンジングアドヴァンテージ (Leveraging Advantage)、III ダイヴァーシテイマネジメント (Diversity Management) と、3つのレベルに分かれている。

このレベル分けは時系列的な発展段階を示しているが、

当時はあまり重視されてなかった。すなわち、まず①思考変革 (=意識が変わる) から入り、グローバル思考を身につけ、次に②組織変革と組織構成員個人々人の変革を促し、グローバル行動 (=行動が変わる) を可能とする。そして、最後に③多国籍の組織単位の中でのマネジメント能力 (組織および個人) を獲得する。このプロセスが文字通り「グローバル化」である。

ここで重要なことは、欧米との比較である。グローバル・コンピテンシーのどれにおいて比較劣位なのか? 要するに、図表4で○で囲ったII-6、II-7およびII-8が、欧米のグローバル企業に比較して劣位にあったという結果を重く見て、GLP-IIを考案し実施したというわけである。

このような組織変革手法であったが、当時はこの3段階の進化がどのように進んで行くかについて見通すことはできなかった。5万人以上の企業の場合、このプロセスを経るには通常10年以上かかる。当社を含め多くの日本企

図表4 GLP-I Competency

GLPI コンピテンシー		
I グローバル思考	II 自己の強みを更に生かす	III 多様性をマネージする
1. 創造的な解決のために、問題の直接的内容を超越して考える。	顧客ニーズを満たす最良の方法を識別し、実行する。	文化的に多様なグループで働くことを楽しむ。
2. MCを通して起こる最新の出来事や活動を議論する。	複雑な問題を解決して好機を作り出す際に、賢明にリスクを管理する。	異文化チームを管理する際、個々人の文化的背景のインパクトを考慮する。
3. 自らの業務やMCに影響を与える変化に対する顧客のグローバルトレンドをチェックする。	MC内に存在するベストプラクティスを識別し、それらから学びようと試みる。	業務遂行のため、様々な専門分野を結集した多国籍のチームアプローチを奨励する。
4. MCがグローバル企業であり、我々がそのチーム要員構成員であるということを強調する。	目標を達成する為、オフィスを通してMCの全ての資源を結びつける。	文化的差異に基づく影響に注意を払いながら、状況にアプローチする。
5. 業務に影響のあるグローバルな問題点をチェックし、伝達する。	好機を創り出すために、MCの多様なビジネス活動と顧客についての理解を促進する。	違う文化的背景をもつ人々と接するとき、その違いに対して敏感である。
6. グローバルイニシアチブを支える地域戦略を開発する。	MCに相乗効果(付加価値)をもたらす、クロスファンクショナルでクロスジェネラル、そしてグローバルなパートナーシップを求める。	文化的相違に基づく影響に注意を払いながら状況にアプローチする。
7. 自らの業務とMCに影響を与える顧客他社の変化に対するグローバルトレンドをチェックする。	MCビジネスの長期持続性をサポートする効果的なシステムを創る。	他人との協働に際し、各人の文化的背景とそれが表す価値のインパクトを理解する。
8. グローバルマーケットで起きている変化について議論する。	グローバルな資源と、MCの全世界に広がるスキルを共有することを促進する。	オフィス内の文化の多様性を活かす可能性を最大限にする方法に関して、建設的議論を推進する。
9. 多様な情報源も含めて、様々な観点から問題を分析する。	他人からのアドバイスを待つことよりも、難解で複雑な状況の解決策を自ら探す。	他人と働くとき、文化的問題の認識を示す。

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

業は、現在でも「第三の段階」に到達していない点が重要である。すなわち、グローバル思考を身につけ、グローバル行動様式を組織と個人が獲得し、日本人と非日本人の二分法の中でもグローバルビジネスを推進している段階が現在であり、上述のⅡレヴェルアドヴァンテージに取り組んでいる段階である。そして今後2020年から2025年くらいまでの10年間にわたる課題がⅢダイバーシティマネジメントであると考えている。

このような明確なビジョンは、当時（2000～2005年）はなかったものの、先に述べた中国プロフェッショナル制度での一定の成功から、日本語メジャーの中国プロ人財の成功パターンを、英語系の非日本人プロ人財の成功パターンに転じることはできないかという試みがGLP-IIである。これは、GLP-Iコンピテンシーの②レヴェルアドヴァンテージを強化するプログラムであったが、③ダイバーシティマネジメントを社内起業プログラムの中で実験したという意義もあった。参加者の選定にあたっては、本社日本人の意識改革という二次的な目的から、一回の参加者50名中10名程度は駐在直前の本社若手マネジャーを中核とし、残りは海外オフィスおよび事業投資先から招聘した。

グローバルリーダーシップ・プログラム（GLP）の主要目的は次の3点である。

①多国籍プロ人財層のネットワーク創出

全世界のマネジャーの有能層のネットワークを創出し、プログラム後もナレッジ・マネジメントを継続。特に、プログラム有能者をMentorとして選出し、コーチングさせたことから多くの教訓を得た。Leaders creating the next generations of Leaders.（次世代リーダーを創出するリーダー）これが、正に一定のスケールで実現できたということである。

②社内起業家の輩出

この目的に関しては、GLP-II自体が大成功であったとは言い難い。もともと、起業家的素質が十分とはいえない母集団が前提で、その中から選りすぐられたとはいっても、いきなり「ビジネスシーズ」を想起し、

「ビジネスプラン」を提出せよといわれても実行は難しかった。

参加者の多くは、財務的ノウハウも不十分で、独創的なアイデアにも辿りつけず、既存のビジネスモデルの域を超えることは極めて困難と感じたに違いない。特に、駐在事務所等のコストセンターからの参加者には、大きな困難があった。会社としてプラットフォームを創って、いきなり歌い踊れという感もあり、計6回のうち初回の成果は惨憺たるものであった。第1回のプログラムはロスで実施したが、設計が不十分であったのか、実現可能なビジネスモデルは提案されなかった。

しかし、回を重ねるうちに、ビジネスプランの質も上がってきた。その結果、参加者200数十名のうち3名が実際のビジネスプランを実現し、その中で最大の成功はインドにおける鉄鋼製品のサプライチェーンモデルの実現につながっている。

③変革マネジメント・スキルの獲得

GLP-Iの参加者がプログラム参加後、所属オフィスで変革を実現するに困難を感じた例が多かったという事実から、変革マネジメント・スキルを意識的に学んでもらうようにした。ケース研究はそれなりに有用であるが、実際には、Mentorとして招聘した約10名のGLP-II卒業生の活躍が非日本人プロ人財層の励みになり、それ自体が一定の変革につながっている。実際にロールモデルがいないと、後進は育たない。この経験から、実際の社内ケースを創成する必要性を痛感した次第である。

本項の結論となるが、社内起業や新規ビジネスの創出には時間と手間がかかり、人財の慎重な選抜と短期的なインターバル（2～3年程度）をおいての複数回の研修が必要となる。さらには、スタッフ層の基本的ビジネススキルから始めて、Innovative Thinkingに基づいた成果を生み出すところまでには一定の年数がかかる。この場合、複数回のプログラム参加と研修で習得したスキルのOJTを通じた各現場での発揮が必要条件となる。この教訓が

GLP-IIの大きな所産である。

この教訓は、後日、階層別マネジメントプログラムおよび地域別リーダーシッププログラムの中で生かされることになる。そして、その中での重要なHRD課題は、経営戦略策定、個別ビジネス戦略・戦術の考案・実施、そして人財戦略の専門部局を活用しての実現を含めたGeneral Managementとなってゆく。

(5) 赴任後研修の試み：そのコンテンツとデリバリーの進化

赴任前研修の限界に気づいてからは、赴任後研修の改善に着手した。第一に、「東京での赴任前研修のコンテンツ」と「海外での赴任後研修のコンテンツ」について考えた。

どのようなコンテンツとデリバリーがベストか。また、赴任直後の超多忙なRSがシンガポールに来てまで、「よかった」と思えるレベルにするにはどうすればいいのか。そのためには、まず、どのような有能NSを前提として、プログラムを創ればいいのか。そして、現場のRSが直面する問題点は何か。この分析が必要であった。

「有能人財」とは何か？ このテーマに関しては、「グローバル人財を観る視点」の探求が必要となった。これについては、これまでの職務を通じたさまざまな経験と、多くの有能人財との密接な交流、公式・非公式な情報交換を通じて蓄積した知見が役に立った。

さらには、1998年以降継続してきた、海外オフィス人事制度コンサルティングを通じて得た「現場の生の情報」。その中でも最も重要なのが、計1,000名を越える職務評価面談（Job Evaluation Interview）を通じた知見である。

2000年以降、アジアを中心とする世界中のオフィスの人事制度（以下、HRDシステム）の改定を手掛けてきたが、この間、20カ国以上、1,000名以上の海外オフィスの社員と面談した。いわゆるRetention（人材確保）のため、「職務価値」と「人材価値」の両方の観点から個別のポジションを見極める。そして個々人の「業界」における妥当な「市場価値」を反映すべく、新グレード制

度のもと、給与を改定する。このようなプロセスを経て、なんとか過半数の「有能非日本人社員」NSを確保することができたが、数十名の「超有能」NSはどうしてもRetain（引き留め）できなかった。

このRetainできなかった超有能NSの個別分析から、次のような「教訓」が得られた。

①日本企業の駐在員のHRD意識とスキルの問題：本社での「玉突き人事」の問題と思われるが、一般的にNSのキャリアに対する関心が低い。また、考課スキルが不十分。英語力の問題もあるが、「一を聞いて十を知る」文化と裏腹の現象。

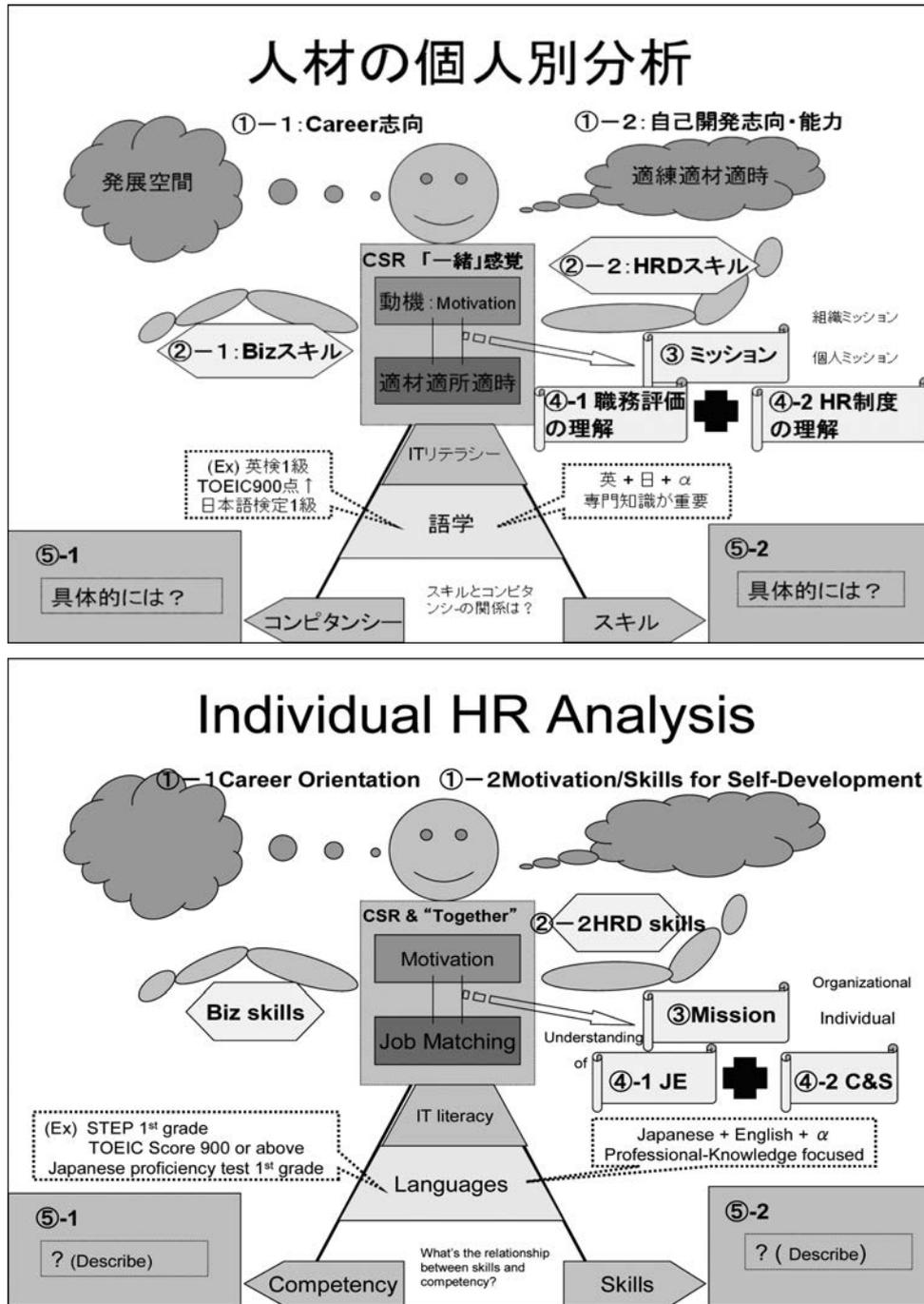
②辞めたNSと残ったNSを比較してみると、いわゆる「日本的要素（Japanese Factor）」の有無がひとつの要因であることが判明。若い頃日本に住んだことがある、日本人の妻がいる等、日本社会と日本文化等が好きなNSが残る可能性が高い。

他にもさまざまな発見があったが、主に上記の2点に基づき、駐在員のHRD研修を強化し、同時にNSへの日本語研修および本社での出向・業務研修を実施した。

日本企業の海外オフィスでのRetentionの問題は、90年代に顕著にみられたJapan-Passing（＝有能非日本人スタッフが日本企業への入社を忌避する傾向）の原因を探るところから始まった。この場合、①雇用する側の日本人駐在員の共通のHRD課題と、②雇用される側（採用候補者）のCM（Career Management）意識に注目すべきである。すなわち第一に、雇用者である日本企業側のパフォーマンス&キャリア・マネジメント・スキルの弱さであり、これを改善してゆくことが有能スタッフの確保のインフラとなる。第二に、雇われる側の「HRD意識」と「人生観」に注目し、いわゆる「日本的要素」を持った異文化適性のある「バイリンガル」人材をあえて採用すべきである。図表5に「有能人材」を見る視点について整理した。

図表5の上部の左と右（①-1と①-2）は、それぞれ上述の「HRD意識」と「人生観」に関わるものである。すなわち、有能スタッフは、国籍を問わず、3～5年後の

図表5 グローバル人材を観る視点（日文・英文）



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

自分自身のプロ人材（候補者）としてのイメージを常に模索しており、「キャリア志向」が強い。さらに、有能人材は常に自分を磨いているので、「自己開発スキル」が高い。したがって、これらは中長期的な人材開発のインフラとなる重要な資質であり、これを見抜くことが必須となる。

②は、右手に「ビジネス (BIZ) スキル」、左手に「HRD スキル」というようにバランスが取れてなければならない点を強調したものであるが、日本企業の駐在員および NSは左手が特に弱い。さらに、有能スタッフは、時間軸が RSと異なる。これは、筆者が「キャリア時計 (Career

Clock)」と呼んでいるものであるが、たとえば、本社のRSが海外赴任まで10年待てるところを、5年前後しか待てないというである。一方、若いうちから「被考課者」としての自分自身を見つめる癖がついていることから、HRDスキルの高いマネジャーとなる可能性が高い。

③は、「ミッション（使命）」である。ミッションが明確にされない海外赴任が過去にいかに多かったことか。それ故に、前任駐在員のやり方を踏襲するだけで貴重な数年間を終え、残ったNSは真のマネジャーとなれないままで、RSが代替わりし続けるというケースが多かった。「組織ミッション」と「個人ミッション」の関係性の明示は、グローバル企業のABCである。

④は、当該組織におけるHRシステムの理解である。「職務評価」（Job Evaluation）とグレード制度に基づく各グレードに要求される「スキル」と「コンピテンシー」（職務遂行能力）の理解は、有能スタッフの「動機」（Motivation）の源泉となる「適材・適所・適時」（Job Matching）の骨格を構成する必須要素といえる。

最後の⑤は、専門家を目指すための「職種別のスキル」と専門性の観点からの職務遂行能力についての理解である。これらは、国籍を問わず適用されるものである。

上述のようなHRD意識を、確実にRS個人毎のHRDビジョンの中に確立してもらう必要がある。さらに、事実に基づいたケース研究に基づくアクションラーニングを通じて、上記のRSミッション（＝有能NSを確保し活用することを通じて、自らをグローバル社員とし、1+1=2.2（Win-Win）を実現。ひいては組織全体の進化を推進）を自覚し、実行しうるRSを増やしてゆく。そして、彼らがRSミッションの遂行を通じ、真のグローバルマネジャーとして人材開発されたうえで本社等に戻り、会社のグローバル化を担ってゆく。このような「良循環」を企図している。

赴任後研修は、現在では単なるHRDスキルの習得にとどまらず、海外オフィスの進化、特に業績を上げるためのBIZ戦略と相俟った形でのHRD戦略と戦術を学ぶという内容に進化してきている。したがって、現在は「新任

RSマネジメント研修（New RS Management Seminar）」と呼んでいる。

今後は、同様の研修をNSの有能層に実施することで、RSとNSのシナジーを創成したいと考え、一部地域で実験中である。これは、上述の「バイリンガル・コンピテンシー」に通じるHRD手法である。

（6）階層別マネジメント研修の重要性とその進化

1992年にタイのバンコクで始めたアセアン・マネジメント・セミナー（AMS）は、米国に次いで地域のインドネシアタイプにより始まった域内マネジメント・セミナーの元祖である。

①単体ベースでの域内マネジメント研修の進化

アセアン5カ国で始まったマネジメント研修であるAMSは、始めは持ち回りで進められた。バンコクでの1回目に参加者として呼ばれた筆者は、翌93年に自らがインドネシア初のマネジメント・セミナーを担当することになった。このセミナーでは、インドネシア大学の経済学部長に依頼して、アジア初のビジネスシミュレーションを導入する等、いくつか工夫を凝らした。しかし、新規ビジネスを創出するノウハウや業績を倍増するような現在の目的意識はなく、従来のMBAプログラムの域を出るものではなかった。その後、シンガポール、マレーシア、マニラと持ち回り、プログラムはそれなりに進化を遂げた。

この時期における最大の気づきは、次の3点である。

- ・毎回の参加者を見ると、年功で出ているシニア層と実力ある若手層が入り混じっている。さらに、人材層がまちまちで経験もノウハウも違いすぎる。
- ・1回出ただけでは効果は薄く、現場での実績につなげるには、もう一工夫も二工夫も必要。
- ・ハーバードのケースは、役には立つが行間が読みにくく、社内ケースが必要である。

その後アセアン・マネジメント・セミナーは、地域で発展し、最後には本社へ移管された。2005年には初の事業投資先向けのマネジメント・セミナーを実施し、連結先のマネジャーにも本社コンテンツが有用であること

を確認し、その流れでアセアン・マネジメント・セミナー（AMS）はアセアン・パシフィック・マネジメントセミナー（APMS）に発展していった。この過程では、世界中から参加があり、最大23カ国の参加をみた。

②連結ベースへの発展

2005年以降、APMSは徐々に発展し、コンテンツも進化していった。社内ケースもいくつか新規開発した。しかし、上述の通り、数階層のマネジャー（候補）が入り混じるセミナーは効率が良いとは言えない。やはり、同一階層の集団の方が、お互いに切磋琢磨しやすいし、何より仲間意識が醸成されやすい。もちろん、健全な競争意識も必要であり、個々人の蛸壺化も避けうるプログラムにするべきである。

このような観点から、マネジメント教育は階層別に実施すべきである。そして、現在育成中の「戦略マネジャー」（Strategic Manager）の輩出には、若手層から始める必要があり、2～3年スパンで実施すれば早期に戦略マネジャー化しうると考えている。

(7) HRDコンサルを通じて得た教訓

1990年代後半から2006年に至るまで、単体の現場

に入り込んで、HRDコンサルを実施した。この組織内部コンサル体験からの教訓が大きい。

まず、約1,000名の職務評価とそれに基づいた給与・賞与の改訂を通じ、既存スタッフの人財査定が必須であることを学んだ。すなわち、「職務価値」と「人財価値」による選別である。

また、それぞれの海外オフィスの歴史を学ぶことの重要性を痛感した。すなわち、ビジネスモデルの限界と、歴代のオフィス長のHRD意識とHRDスキルの違いから、HRDの進展度合いが驚くほど異なることに気づいたのである。そして、そのオフィスのHRDに最も影響を与えるのは、コーポレート担当のナンバー2（コーポレート担当役員もしくはDGM）であり、この職位につくRSが重要な役割を果たす。

近年では、NSのHRDマネジャーが育ってきているので、持続的なHRDの発展がみられるオフィスが増えてきた。逆に言えば、そのようなHRDマネジャーの不在がHRDシステム形骸化につながってしまうという重大な気づきもあった。この問題は、今日でも厳在しており、鋭意取り組んでいるところである。

図表 6 HR Audit (HR監査)

HR Audit (HR監査)

- HR 監査質問 : 給与・賞与、アプリーサル制度等を個別項目に応じ審査 →HRコンサルテイングに繋げる (「改善メニュー」の提示)
- 大項目 : ① Grand Design : Biz Vision & HR Vision
 - ②-1: Performance Management (PM)
 - ②-2: Career Management (CM)
 - ②-3: Training & Development (T&D)

Country Headの問題意識等に応じたアプローチが必要

場所長 [拠点長] のビジョンとの入念な刷り合わせが成功の鍵

Q: アジアの事業投資先で応用が可能? できるならどの分野か?

Copyright with MC/HOA

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

本項に関する重要事項は、以下の3点である。

- ①HR Audit からHRD Auditへ：戦略伝達と人財開発が必須要件という認識を確立（図表6参照）
- ②海外オフィスのHRシステムのメニューを策定：域内HRDネットワークで共有化（図表7参照）

- ③総合商社用の職務評価システムをテラーメード：“Innovative Thinking”を新規設定（図表8参照）

5 | HRDセンター設立後のGHRD施策からの教訓（2006年）

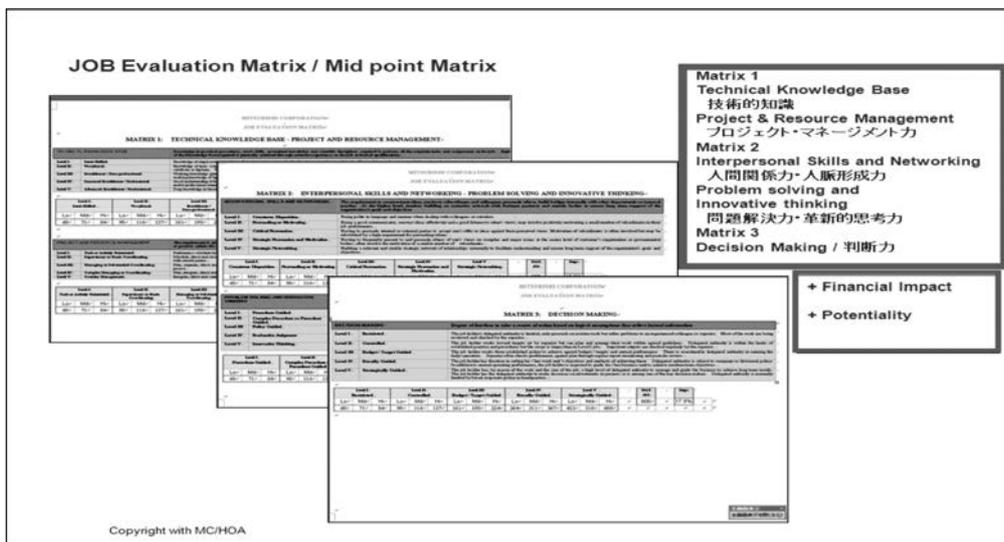
2006年に設置したHRDセンターは、グローバル

図表7 海外オフィス人事制度改定に当たってのグランドデザイン



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

図表8 JOB Evaluation Matrix



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

HRDのうち、主に研修（Training & Developing ; T&D）を中心として、日本人も非日本人も含めた全スタッフをカバーしたという点で、画期的な組織改編であった。しかし、キャリアマネジメントという最も重要かつ困難な課題においては、日本人vs.非日本人という二分法を維持せざるを得なかったという点で、限界があった。

しかし、マネジメント研修を本社社員（＝RS候補者群）と海外オフィスのNS（＝マネジメント候補者群）を一定レベルで「混在させる」という、筆者の長年の念願は実現できた。そして、これが2009年のシンガポール赴任後の諸人財開発施策につながる事となる。

HRDセンターに至るまでの各種GHRD施策からの教訓の中で、現在でも最も有用と考えるものが、次の3点である。

- ① 全社施策としてのGHRD施策で新たなパラダイムに到達：図表9（GHRD7象限）
これは、今に至るまで人財開発施策の中で活用実施

しているものである。ちなみに、図表内②のCDSは Career Developmental Stageのこと。

② キャリアマネジメント—7つの原則に到達

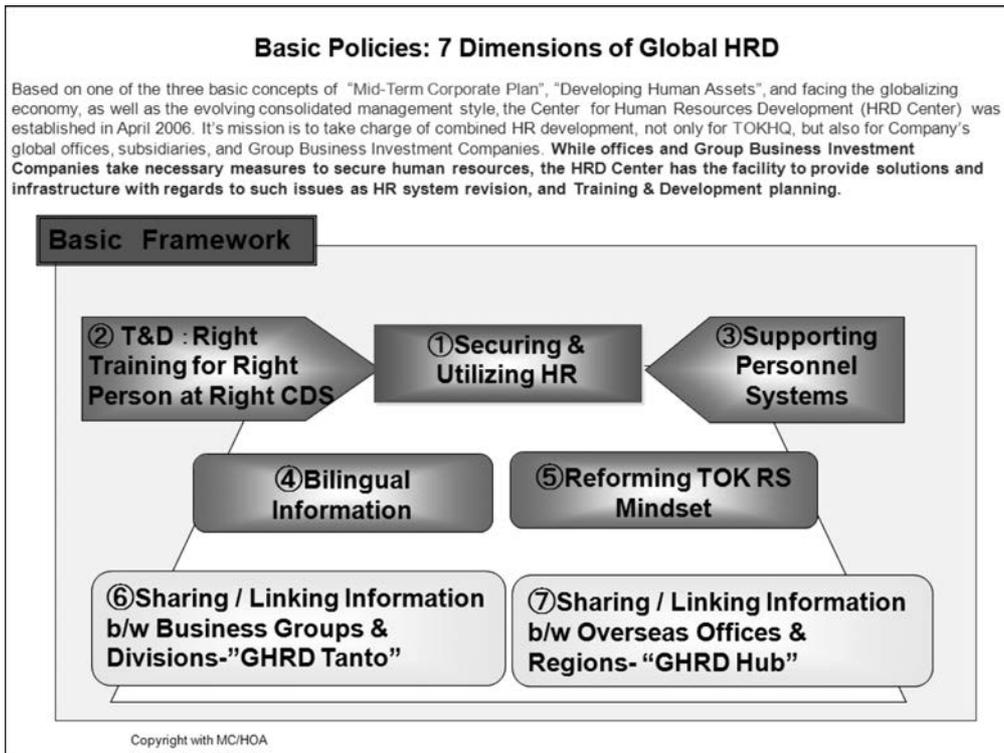
数々の試行錯誤から、7つの原則を抽出。現在に至るまでさらに試行錯誤しつつ実施中である（図表10参照）。

③ GHRDのナレッジコミュニティを確立

日英バイリンガルのネットワークを確立し、グローバルベースで定期的に世界中のHRDマネジャーが集うことが普通のこととなった。理解と議論を深めるため、同時通訳を会議に導入した。日本語では議論が難しい欧米人HRDマネジャーと、日本語堪能であるが英語での議論は難しい中国人HRDマネジャーが混在しているので、致し方ない措置であった。

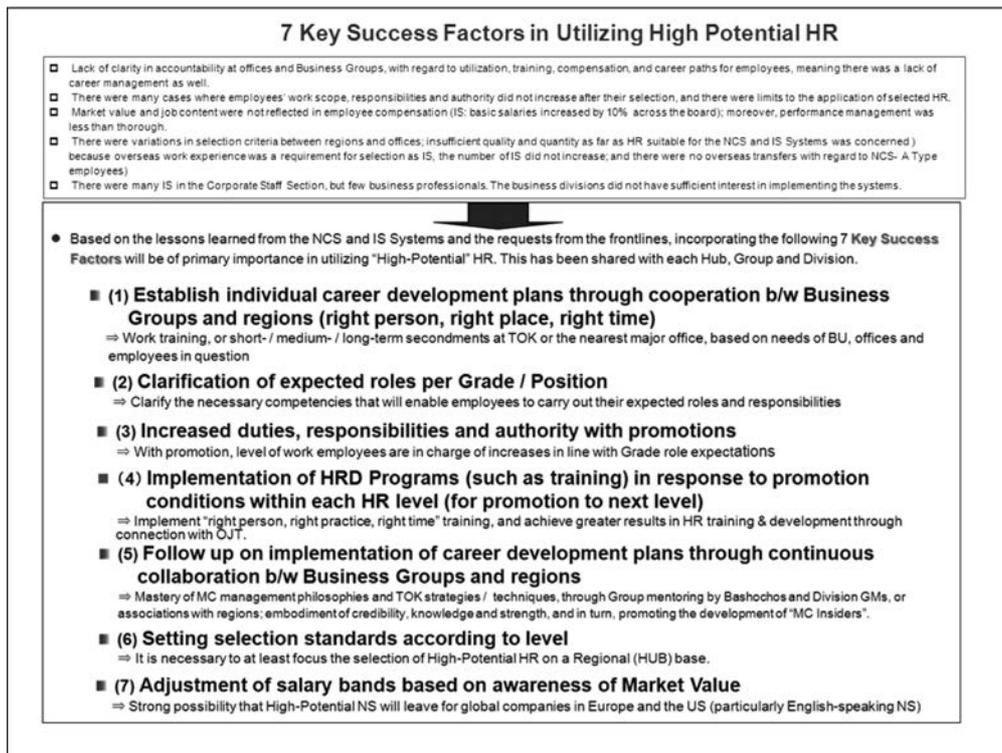
このネットワークはコーポレートスタッフのグローバルコミュニティの先駆けとなり、その後IT、法務、等が続いた。これは、バイリンガル・コンピタンスの一部を構成することになる。

図表 9 Global HRDの 7 象限



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

図表10 キャリアマネジメント—7つの原則



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

6 | リージョナルHRD施策からの学び (2009年以降)

2009年にシンガポールに赴任した時点では、いくつかの期待と不安があった。

コーポレートとして最初に地域統括的機能を置いた人事部局として、HRDをさらに連結ベースで進化させるミッションは前任者の時代からあった。それを東京から側面支援していたわけだが、事業投資先の陣容については未知数であった。

単体の海外オフィスと同様に、事業投資先でも有能社員が辞めてしまっているのではないかと懸念があった。数社のHRDコンサルをしている間に、他の多くの連結子会社にいる最も有能な人財群を喪失してしまっは元も子もない。

どうしたら、時間を買う発想で単体HRDと連結HRDを進めることができるか。このような発想で、単体のHRDの進化と連結HRDの進化に取り組んだのが、2009年以降である。ここでは、この期間における主な

活動と顕著なケース研究、そして主要な教訓について話すことにしたい。

(1) 第一期 (2009年9月～11年3月)：試行錯誤期

前任から引き継いだ単体HRDコンサルに加え、すでに契約済の事業投資先HRDコンサルの双方を必死で手掛けた時期である。筆者の赴任直前に唯一のスタッフが辞めてしまった関係で、最初から単独行となった。

新規事業投資先等へのコンサルを通じ少しずつノウハウが蓄積される中、香港と東京時代のHRDノウハウが単体に関しては非常に役に立った。さらに、海外研修のノウハウの蓄積が、その後のマネジャー研修と赴任後研修、階層別研修体系につながっていった。

しかし、連結のHRDコンサルでは、対象事業投資先の数の多さ、それぞれが対面している業界があまりにも多岐にわたることから、一気に手を広げることができなかった。また、本社にも適当な人財が育っていなかったこともあり、大変苦労した。ようやく2011年度末に社外からプロ人財を雇い入れるまで、赴任から約2年半を要

していた。さらに、各HRDの連結Sub-RHQ機能を担うジャカルタとバンコクで、HRDプロ人材の雇用に大変苦勞していることが、地域のHRD体制を検討する際の多くの教訓をもたらしている。

このような状況の中でも、欠かさず実施していた施策がある。それは、先述した域内HRDマネジャーのネットワーク維持と毎年の勉強会である。それは年々増え、スタッフ層も入れて、域内連結ベースで約70名のコミュニティに発展した。そして、後継者育成の観点から、スタッフ層のセミナーも第二期に新設し、例年の行事となって定着している。

(2) 第二期 (2011年4月～13年3月) : 連結HRD本格着手期

この時期においては、それまで着手していなかった事業投資先の新規HRDシステムのレビューに着手した。HR監査 (HR Audit) と称して、正面から入っていった。

ほとんどのRSにとっては、人事制度の新規導入はもちろん、現行制度の改定も人生初めてという場合が多い。したがって、制度全体に取り組む以前に、まず人事考課のプロセス改善や研修制度の改善から入る方が効果的であった。つまり、分かりやすい切り口での「組織的意識改革」から着手する方が、人事制度全体の改革をよりスムーズに進めることができるのである。

そのような組織的意識改革プロセスを経ずにTop Downで導入された制度は、多くの場合、数年先に「形骸化」していたという事実にも注目したい。各海外オフィスの経営トップが数年で交替する中、組織を構成している自分たちのHRDに資するという納得感のもと、彼らにBuy-Inされた制度のみが生き残るといふ「事実」である。

この点で、インド等で組織構成員のHRD委員会等を活用して、HRD制度を根づかせていた90年代からの経験が生かされたが、いかなるHRD制度も、その成功裏の導入と定着にはいくつかの必要条件があることをここで強調したい。

ここで重要なポイントは、次の4点である。

①Top Managementの不退転の決意と継続性あるフ

ォローアップ

②RS (特に部長レベル) の理解と制度運用にあたっての努力

③NSによる理解と制度を維持サポートする意思、具体的な実行

④当該国の専任HRDマネジャーの存在

専任のHRDマネジャー (プロフェッショナル) がいないオフィスでは、ほぼ例外なく数年前に新規導入したHRシステムが「形骸化」していた。導入は易く、維持は難し。HRシステムは、組織構成員を巻き込んで導入する必要がある。もちろん、導入後、逐次「進化」させていくことの困難さについては、指摘するまでもない。

この時期の教訓は、非日本人プロ人材のコミュニティがグローバル化にもたらす恩恵が数知れないという点と、他のコーポレート部局での専門家集団の英語によるナレッジ・マネジメントの重要性である。

IT、法務は無論のこと、地域戦略、財務経理の同種コミュニティは早めに着手すべきである。

(3) 第三期 (2013年4月～現在) : 地域統括期

2013年4月1日、地域統括がシンガポールに集結した。コーポレートのほぼすべての部局がスタッフを派遣し、体制が整ったのである。同年度内に各営業グループの代表も当地に派遣され、今後数年以内に具体的成果が期待される状況にある。

7 | グローバル人事部設立 (2012年)

2012年、10年来の念願であったグローバル人事部が設立された。1994年の国際人材開発室が「社長直轄」の組織として産声を上げてから約20年が経過していた。

この間、社長直轄の組織であった国際人材開発室が、その後人事部に組み入れられたり、地域戦略の組織である地域統括部に組み込まれたり、いろいろな組織的工夫がなされた。今振り返れば、GHRD施策の在り方を考えるための組織的経験としては、上記のすべての組織改編に意味があった。

しかし、組織改編より重要なことがある。それは、ビ

ビジネスそのものを担当する営業部局の意識と行動の変化があって初めてGHRD施策が本領を發揮したということ。そして、グローバルリーダーシッププログラム（フェーズ1およびフェーズ2）や中国プロフェッショナル制度で見たように、人事部局の発案で実施したGHRD施策が、試行錯誤を経て、営業の協力を得るところとなり、それが中長期的な人財開発施策と多国籍人財の活用につながっていったことである。

ここで、本社の人事部がどのような組織となったかについて、若干触れたい。新組織は図表11のようなものである。

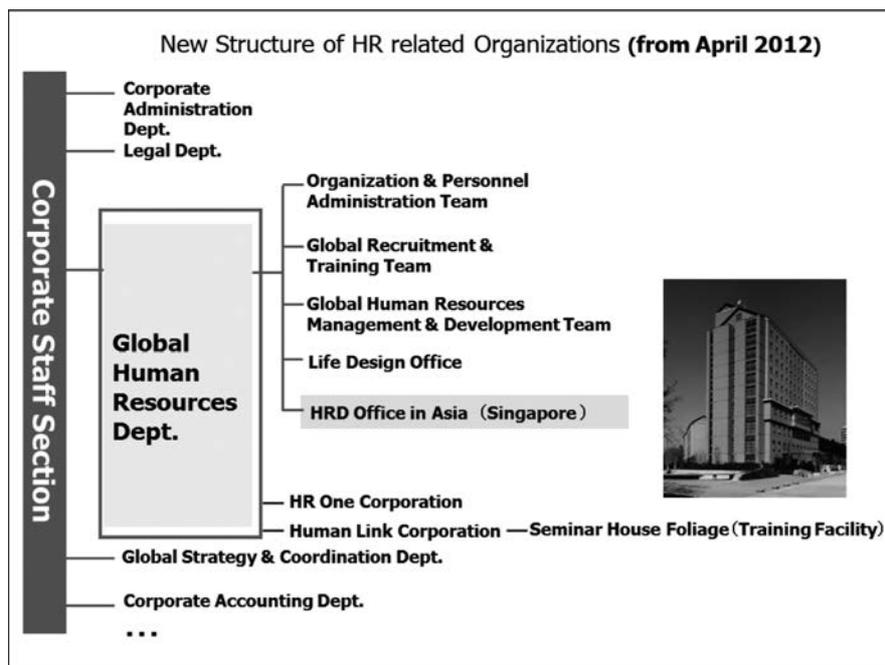
人事部の中で、日本人の人事と非日本人の人事が統合されたとはいっても、まだ別オペレーションである。この点については、組織が統合されただけとの見方もできる。しかし、今後の10年間を見通した場合、これまで実現したマネジャー層の研修への相互乗り入れ（日本人が海外の研修へ参加し、非日本人が本社の研修に参加する）に端を発し、海外オフィス長の多国籍化も徐々に進んでゆくものと予想される。

その先例は、たとえば単体ベースでは、南西アジアにおける中東ビジネスの進展とその結果である。すなわち、新規参入ビジネスにおいて、非日本人経営人財とプロ人財を外部から採用し、それらの非日本人人財の実績と評価を積み重ねる中でキャリアマネジメントが加速されてゆくのである。

連結ベースでは、グローバル企業との協働であったり、合併設立であったり、新規ビジネスとそのサポートの過程で、従来の日本企業としては知見のないさまざまなグローバル領域およびリージョナル領域において、各種のノウハウを理解し取り込まざるを得ないという環境の中で進展していった。

その過程で、本社の若手日本人RSが、まさにサバイバルレベルで揉まれ、自分より有能な非日本人と協働し切磋琢磨する中で、意識も行動パターンも変化してゆく。それぞれの地域では、ビジネスモデルの進化とともに、そのような組織と個々人の変化が雁行形態で進展してゆく。そしてそのような変化が最も顕著にみられるのは、事業投資先においてである。

図表11 本社人事部の組織



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

最近の新任RSマネジメント研修では、事業投資先のRSが過半数を占めるようになった。彼らが直面している課題をみると、その問題意識は単体のオフィスからの参加者と比較してより先鋭である。その理由は、少ない人数で「経営」を全うせざるを得ない環境の中で、NSプロ人財の重要性をより痛切に感じているからと考える。彼らを取り巻く経済環境（Eco-System）の違いは決定的であり、その環境に適応する中でしか、真にグローバルな、もしくはグローバルな体験はできず、そのような環境で揉まれたRSが今後組織のチェンジリーダーになってゆく。そして、現在海外でそのような変化に直面しつつある多くのRSが本社に戻り、自らがチェンジリーダーとして活動するとき、本社の変革が加速されていく。

個人的希望としては、2020年までにそのような変化が顕著になることを願っている。

8 | 今後の展望と重要課題（2014年以降）

本稿の最後に、今後のグローバル化を決定づけられる「一連のHRD要素」について言及しておきたい。

（1）「有能社員の新たな定義」と「採用と確保」について

最近の新たな傾向として、従来、GHRD施策にそれほど熱心ではなかった部局に明らかな戦略と戦術における変化が現れたことが挙げられる。

第4章で触れたように、化学品グループと機械グループは全般にGHRD施策に熱心であり、現地化も具体的・先駆的に実行し、2000年以降一定の成果を上げてきている。しかし、2000年初頭にはGHRDに関心の薄かった営業グループが、相次いで新たな戦略を打ち出してきたのが、ここ数年である。

具体的には、生活産業グループであるが、たとえばインドネシア等における国内市場への投資を決定したあたりから、その動きは「決定的」となった。中国プロフェッショナル制度の時代は、「中国市場における販売」（輸入・輸出）が中核的な機能であり、経営人財および事業投資人財は二次的なニーズであった。それが、今では「経営人財」「サプライチェーンマネジメント人財」とい

った顕著な人財ニーズを、明確に要求するようになったのである。

また、金属グループでも、金属資源においては、グローバル販売機能をアジアに移転するという新規ビジョンのもと、2013年4月1日シンガポールに統括会社を設立した。公用語は英語であり、販売の対象はグローバル市場である。そのような組織のEco-Systemの中では、真のグローバル人財が生き生きと働けることが必然となる。今後3年間の各種の工夫や取り組みが成否を決するものと思われる。営業のビジネス戦略の変化に応じ、従来の「有能NS」の類型にははまらない新たな人財群のニーズが台頭してきているということである。

冒頭に述べた「グローバル人財」の定義と比較してみよう。「グローバル人財」についての定義を再掲する。

「本社関連部局の戦略情報に敏感で常時アクセスしつつ、地域（国）発のビジネスを深く掘り下げ、本社等の意思決定プロセスを理解しつつ、実現可能なプランを策定する。そして社内外ネットワークを最大限活用し、当該ビジネスの実現に大きな貢献をなす人財」

上記のような人財を「戦略マネジャー」（Strategic Manager）と称し、戦略マネジャーが具体的成果を蓄積し部長級に進化した人財を「戦略オフィサー」（Strategic Officer）と呼んで意識的に育てている途上にあるが、事業投資先の人財については、業界別に再定義する必要が出てきていると感じている。戦略マネジャーは単体のオフィスで必要と考える人財であるが、最近では、当該国の投資先での出向経験が必要ではないかと考え、個別ケースを研究しているところである。

生活産業グループがアジアで求める人財は、さらに具体的である。それは、「当該国におけるサプライチェーンビジネスモデルにおいて、サプライチェーンの構築、販売ルートの企画立案、提携先との各種交渉、新規提携先の発掘、JVの企画立案実施等をプロアクティブに遂行できる人財」。さらには、「そのようにしてできたビジネスモデルを新規子会社等の経営を通じ発展させ、大きな成果につなげる人財」である。これらの取り組みは、現在進行形であ

り、採用・育成・活用・確保における成果について言及するには、まだ時間を要するものと考えている。

(2) 戦略マネジャーの中期的育成プログラム

単体ベースの戦略マネジャーが、RSの視界にないビジネスシーズやビジネスパートナーを見出し、新規ビジネスの倍増計画や新規投資の水先案内をなすう人財であるとすれば、RSとNSは補完的となる。そして、NSがそのようなアンテナ (=National Intelligence) を備えることができるのであれば、先に述べた1+1=2.2は謙虚なRSとの組み合わせによって現実化する可能性がある。

そのような中で、筆者が経験上最も重要視しているコンピテンシーについて触れておきたい。RSとNSの根本的違いは何かと問われて、従来のNS (=RSの右手左手人材) が保有していない特徴は、次のキーワードに尽きるだろう。

それは、「レジリエンス」(Resilience ; 結果を出すまで絶対に諦めない) である。

筆者がこれまで「確保」してきた有能NSで、もはやNSとは呼べないほど結果を出している戦略マネジャー群

がいる。彼らの特徴が、このResilienceに優れていることである。Intelligenceにおいては他の有能NSと同レベルとしても、結果を出すことに対する執念が違う。さらに、「本社関連部局の情報に敏感」で常に先を読んで行動している点が特徴である。

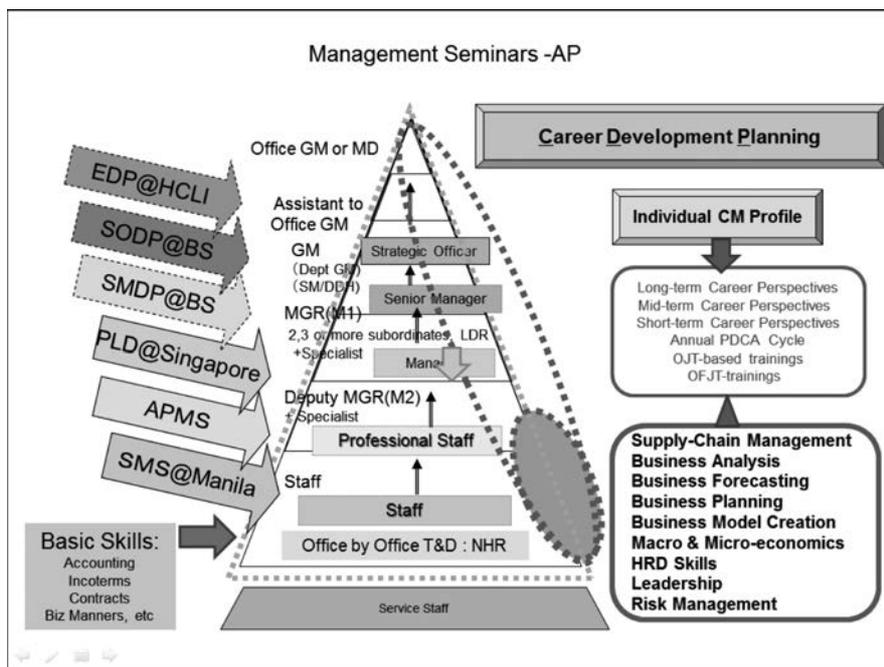
上記の前提として、図表12に掲げる域内研修体系図(階層別マネジメントプログラム)をご覧ください。まだ、着手したばかりであり、戦略マネジャーを倍増するにはまだ数年はかかると思われるが、「継続は力なり」を証明したいと思っている。

(3) 域内HRD専門家のネットワークの拡充

HRDマネジャー層とスタッフ層のネットワークと彼らによるナレッジ・マネジメントが一層重要となる。10年かけてマネジャー層を拡充し、域内セミナー等で講師ができるレベルの非日本人HRDプロを約10名輩出した。RSのセミナーでも講師ができるレベルはすでに数名いる。今後は、彼らのノウハウをさら高度化し、後進の育成を図ることである。

いかなる組織においても、マネジャー以上の評価は、

図表12 域内研修体系図(階層別マネジメントプログラム)



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

所属組織の内外で誰を育てたか、そして、彼らの一人ひとりが組織業績等にどこまで貢献したかによって決定されるべきと考える。その意味で、ネットワーク構築に対する貢献は、中長期的な組織発展の源泉であり、これは、他のコーポレート部局でも同様である。

このHRD専門家のネットワークが発足したのは1998年、筆者が香港に駐在した年である。初めはアセアンと中国だけであったが、NSマネジャーのみならず若手のRS人事マネジャーも参加させ、初めてのナレッジコミュニティが香港で始まった。爾来、年々参加者が増え、当方が東京帰任後もグローバルなコミュニティに発展していったのである。

2000年に開催した初のグローバルHRD会議では、多国籍のHRDマネジャーの知恵を絞ってGHRDマネジャーのためのコンピテンシーを創った。図表13に掲げておくので、ご参考とされたい。

いずれにせよ、「戦略的ビジネスパートナー」としてのHRDマネジャーは、永遠の課題である。HRDの専門家が、どこまで先を読んで各種HRD施策を準備しうかが

大きな課題となっている。したがって、このGHRDマネジャーコンピテンシーは、この先不断に進化してゆくべきコンセプトであるととらえている。

戦略的HRDマネジャーとは、図表14のようなビジネスサポートフォリオを前提として、先に説明した階層別マネジメント研修の効果を理解し、そのための準備をナショナルベースでも実施し、リージョナルプログラムとのシナジーを生み出せる人財である。さらには、本社のグローバルプログラムをも十分に理解し、そのためのリージョナル施策に貢献しうる人財である。戦略的HRDマネジャーなくしては、域内の連結人財プールを拡充し、建設的に「リーダーシップパイプライン」を創成することは不可能である。

(4) 戦略マネジャー（候補）の採用—リージョナル採用プログラムの必要性

戦略的HRDマネジャーの採用と育成は、戦略マネジャー採用と確保の必要条件である。

まず、当該組織のビジネス分析をもとに、今後いかなる領域で新規戦略人財が必要となるかを予見する必要が

図表13 GHRDマネジャーのコンピテンシー

Making HR Managers HR"D" Managers, then to:

HRD Managers as "Strategic Business Partners"

Competencies Vital for GHRD Managers

<ol style="list-style-type: none"> 1 Communication Skills 2 Visionary 3 Results-Oriented 4 Global Thinking (Focus on Big Picture) 5 Solution-Provider (Problem-Solving for Biz Depts) 6 Flexibility & Objectivity 	<ol style="list-style-type: none"> 7 Interpersonal Skills 8 Professional/ Technical Knowledge (Biz-focus) & Organizational Knowledge as "Change-Agent" 9 Leadership 10 IT & KM Skills
---	---

出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

図表14 戦略的人財ポートフォリオ分析



出所：三菱商事株式会社アジア大洋州統轄付作成

ある。

そして、図表14の右側を増加させるために、どのような組織的能力を伸ばす必要があるかを正しく理解し、改善のためのプログラムを企画立案し、実施する必要がある。

さらに、現有的人財（候補者）群を戦略マネジャー化する過程で、第一にスキルギャップ分析ができなければならない。第二に、リージョナル採用プログラムで採用すべき人財を特定する必要がある。それが、戦略マネジャー（候補）である。彼らの特色は、Regional Intelligenceである。

そして、人財の採用をアジア5億人の市場とすべく、コーポレートブランドを高めることに注力すべきである。この実現は容易ではないが、5～10年の継続的努力で一定レベルの達成が可能であると確信する。その達成のためのキーワードは、Corporate Branding up → Regional Recruiting done → Regional Intelligence up である。

9 | 終わりに

紙面の関係もあり、直近数年間のリージョナルHRD施

策とその実施については、今後さらなる現場での実践を積み重ねる必要があり、ノウハウと知見を深化させる必要のある主要領域のみを示すに留めざるを得なかった。おそらく、数年後には、連結ベースのHRDコンサル事業の事前・事後の分析、戦略マネジャー群の育成・確保、戦略的HRDマネジャー群のネットワーク強化等、さまざまなケース研究が進んでいるものと思われる。その帰趨については、別の機会をお借りし、一定のご報告ができることを心から祈念する次第である。

最後に、日本企業のグローバル化に心血を注いでおられる全ての同志諸姉兄に本稿を捧げることをお許し願いたい。

人事制度改革3.0

～グローバル人材マネジメントへのステップ・アップ～

Human Resource System Reform 3.0

日本企業の人事制度改革は、1990年のバブル経済の崩壊を機に本格的にスタートした。この間、筆者は、シンクタンク系コンサルティング・ファームに所属し、組織人事戦略を専門ドメインとするコンサルタントとしてコンサルティング・プロジェクトを担当し、日本企業の人事制度改革をサポートしてきた立場にある。

このような職務キャリアの背景から、これまでの日本企業の人事制度改革の軌跡を俯瞰し、多様化・複合化し、かつグローバル化が求められてきている日本企業の人事制度改革の近年のトレンドもフォローした制度改革の流れを整理する。あわせて、昨今の人事制度改革の課題と今後の展望についても触れる。

過去20年の改革の歴史を踏まえても、いまだ解決に至らない多くの人事課題がある。コンサルティングの現場で実際のプロジェクトに取り組みながらも、乗り越えられない壁の存在を痛感する場面にも過去幾度となく遭遇してきた。グループ連結経営の潮流から、2000年以降の人事制度改革のテーマは、1社単体の人事からグループ人事へとテーマ的変遷を遂げ、2010年をひとつの転換点として、人口減少・少子高齢社会の本格的到来にともなう国内市場の縮小と、欧米および新興国企業との熾烈なグローバル競争への本格的対応のため、人事の領域も例外なくグローバル対応に迫られている状況にある。本稿では、この人事の潮流を「人事制度改革3.0」と位置づける。

このような現状を踏まえ、日本企業は今後どのような戦略を採るべきか、また、そこで働く人材は、世界と闘うために今後どのような対応が必要となってくるのか、という点も大きな論点となってくる。成熟国家・成熟経済のステージに立つ現在の日本企業の人事のこれからについても言及したい。



Genuine human resource system reform in Japanese firms began with the collapse of the bubble economy in 1990. Since that time, as a consultant specializing in organizational and human resource strategy, I have managed consulting projects at a think-tank consulting firm and have supported human resource system reform at Japanese firms. Drawing on this professional background, I review the flow of human resource system reform at Japanese firms by taking a comprehensive, panoramic view of its trajectory and by following the recent trends in the reform, which have called for diversification, complexity, and globalization. I also touch on the recent challenges and future prospects of human resource system reform. As seen from the history of reform over the last 20 years, many human resource management issues remain unresolved. I have encountered any number of situations where I felt the presence of insurmountable barriers even while working on actual consulting projects. Looking at trends in group consolidated management, the theme of human resource system reform since 2000 has changed from single-firm human resource management to group human resource management. The year 2010 was one such turning point marked by a contraction of Japanese markets with the full-fledged arrival of depopulation and an aging society with fewer children and fierce global competition with firms in Europe and emerging countries, thus requiring a global response without exception, not even for the human resource sector. In this paper, this trend regarding human resource management is positioned as "human resource system reform 3.0." This situation leads to major questions such as how Japanese firms will adopt strategies in the future and consequently how active human resources will need to respond in the future to compete in global markets. Here, I would like to discuss the present and future of human resource management at current Japanese firms who stand on the stage of developed countries and developed economies.

1 | 人事制度改革の現在

◆日本の人事の特異性

かつて、日本の経営の優位性を支えてきたものに「三種の神器」（終身雇用、年功序列型賃金、企業別労働組合）があった。しかし、これは、バブル経済の崩壊を機に歴史の変容を遂げている。いま振り返れば、「失われた20年」と呼ばれるこの期間に、アングロ・サクソン流の経営改革手法や組織・人材マネジメント手法を採り入れてきた日本企業の改革は、成果主義の導入に最たるように試行錯誤を繰り返し、時に迷走してきた経緯がある。古い経営体質がそのまま温存されているケースも数多い。改善・改革が果たされた領域と、改革道半ばの領域があることも事実である。

目を海外に転じてみると、日本的な人事がいかに異なるものであるかを改めて感じさせられる機会も増えてきた。国内ではある程度有効に機能した日本企業の人事・処遇制度も人材育成の仕組みも、グローバル市場ではまったく歯が立たないといっても過言ではないほどである。たとえば、長らく国内でスタンダードと見なされていた職能資格制度は、職務をベースとする海外においては特異な制度と目に映る。また、年齢や年功をベースとした報酬制度も、同様に職務の価値をベースとするグローバルな報酬体系からすると、海外で働く社員にとっては非常識にさえ見える。特に、現地採用の有能なナショナル・スタッフのリテンション（惹き留め）施策としては、まったく有効でない場合が多い。

特にこれから10年程度の日本企業の組織や人事制度は、さらに本格化が加速するグローバル・メガ・コンペティション時代への速やかな対応に迫られてくることは、明らかである。グローバルに統一された組織・制度的な対応もさることながら、グローバル人材の発掘・育成への早急な対応等、人材開発面での課題認識が強く持たれるようになっている。

たとえば、昨今よく耳にするようになった言葉に「タレントマネジメント」がある。これは、人材の採用から

配置、育成、キャリア形成等の一連のプロセスを効果的に管理・支援する仕組みのことを指して言うが、これは、当該分野への各企業の問題意識やニーズの高さの現れと判断できる。この分野については、現時点での日本企業の取り組みはまだ十分ではないが、特にグローバル市場を視野に入れた今後の展開を考えていくうえでは、避けでは通れないテーマといえるだろう。

2 | 本稿タイトルの意味

(1) 人事制度改革3.0

本稿においては、現在の2010年代を「人事制度改革3.0」の時代と位置づける。その意味するところは、以下の通りである。

日本企業における人事制度改革のこれまでの流れと今後の趨勢は、3期30年のタイム・スパンでとらえられると考える。この間の人事制度改革の流れの中で各企業が取り組んできた改革の軌跡。その各期間における人材マネジメント上の課題とそれに対する企業人事の対応。それらを踏まえて、昨今では喫緊の対応が迫られているグローバルを視野に入れた人材マネジメントの今後の戦略等、時代の趨勢とともに、企業人事のテーマも変遷を遂げてきている。

上記30年の期間については、下記の通り10年スパンで3つの時代区分でとらえる。

- ・「人事制度改革1.0」（1990年代）：脱年功主義人事制度への変革期
- ・「人事制度改革2.0」（2000年代）：成果主義人事制度改革の浸透と迷走期
- ・「人事制度改革3.0」（2010年代）：グローバル人材マネジメントへの転換期

たとえば、人事制度改革1.0と位置づける1990年代は、バブル経済の崩壊にともなう企業の構造改革によって、企業人事の変革が強く迫られた時代だった。典型的な事象はこれまでの年功主義人事が大幅に見直され、能力主義や成果主義の導入という表現に代表される人事制度の抜本的な改革が推進されたことである。「コンピテン

シー」や「パフォーマンス・マネジメント」に代表される、アングロ・サクソン流の人材マネジメント手法が積極的に導入されたのがこの頃である。日本企業における人事制度改革の時代の始まりと位置づけられる。

人事制度改革2.0となる2000年代においては、成果主義に基づく人事制度改革の日本企業への導入・普及が進んだ時代である。制度改革の錦の御旗として成果主義が語られた。その一方で、当時、「成果主義の失敗」や「成果主義の迷走」といった言葉が飛び交ったように、成果主義人事の運用面での課題が浮き彫りになった時代でもある。

そして、現在直面している人事制度改革3.0の時代では、企業経営の急速なグローバル化に対応して人事のグローバル化が求められている。企業の海外進出も、これまでの輸出を起点として現地生産や営業の拠点展開へ、あるいは特定国を対象とする進出から複数国への展開といった国際経営論におけるグローバル展開の段階論を経ずに、昨今では「ボーン・グローバル企業」(Born global firms)と呼ばれるような、創業時からグローバルを視野に入れた経営を実践している企業も出現してきている。また、これまでの先進国主導の経営から、昨今

では新興国の世界市場におけるプレゼンスも高くなってきた。イノベーションのあり方も、「リバース・イノベーション」に代表されるように、新興国における製品開発や研究開発の成果が、先進国に逆輸入されるような現象も起こっている。

この期に及んで改めて気づくことは、日本企業におけるグローバル人事や人材マネジメントの後進性である。それは、人事制度そのもののあり方のみならず、最近では「グローバル人材」という表現に顕著なように、広く国境を越えて闘える有能人材の希少性にある。

いま、日本企業は、本腰を入れてグローバル人材マネジメントに取り組む姿勢を示し始めたところといえるだろう。

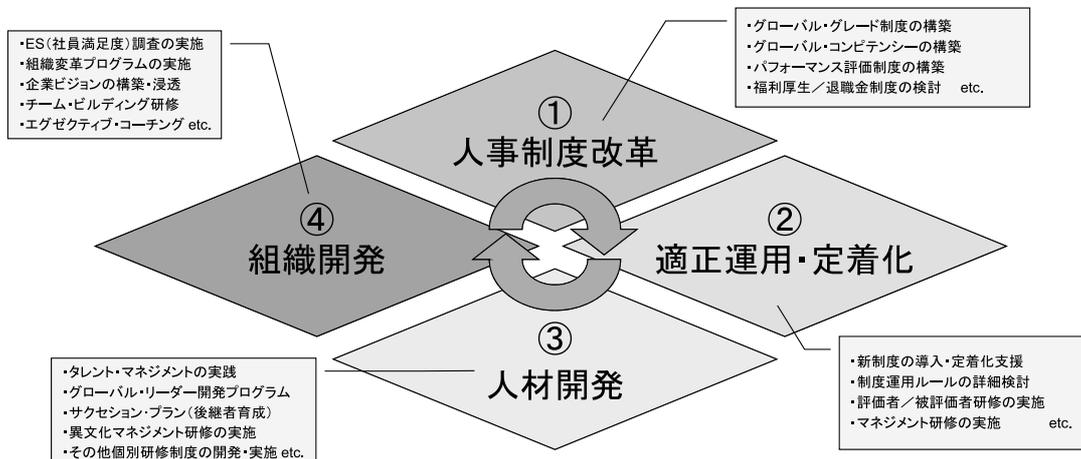
(2) 人事制度改革のサイクル

これまで企業各社が取り組んできた人事制度改革の領域は、人事制度そのものの改革に端を発して、以下の4つの領域から構成され、ひとつのサイクルとして順次①～④へと改革が進展していくものと仮定できる。

- ①人事制度改革
- ②新制度の適正運用・定着化
- ③人材開発
- ④組織開発

図表1 人事制度改革のサイクル

- 昨今の人事制度改革は、人事制度というハードの仕組み改革から、人材開発やマネジメントの本質に迫るソフトの改革(組織開発)に至るケースが増えている
- グローバル人事や人材マネジメントの領域も、基本的にはこのサイクルを踏襲するものと思われる



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

④組織開発

ここで、①と②を「ハード・アプローチ」、③と④を「ソフト・アプローチ」と位置づける（※図表1参照）。

多くの場合、人事改革は、当該企業の人事制度改革から始まる。まずは人事制度の形を変革するというのが誰の目から見ても一番分かりやすいからである。この第1フェーズにおいて、たとえば、旧来型の年功主義人事から成果主義人事へのシフトというようなことが実施される。

しかし、制度は構築できても、それが実際にスムーズに導入され当該組織に定着しなければ効果は出ないため、第2フェーズでは、新制度の適正運用・定着化への取り組みが重要となる。このフェーズでは、そのための各種運用ルールの整備や管理職に対する評価者トレーニング、一般社員への人事制度教育等が重要となる。特に、管理職の評価スキル向上のための研修や、評価スキルも含めたマネジメント研修やリーダーシップ研修に注力する企業が多いことが特徴である。

ここまでは、主として制度面に関わることなので、「ハードの改革」と呼ぶ。

一方、制度という器は整備されても、その器にはまる人材を育成できなければ改革は成就しないため、第3フェーズでは、人材開発や人材育成がテーマとして浮上する。人材開発体系の再整備やハイ・ポテンシャル人材の選抜、次世代リーダー開発プログラム等の検討がここでのテーマとなる。昨今言われる「タレントマネジメント」も、グローバル人材の育成というテーマも含めてこの領域でとらえることができる。

しかし、一人ひとりの社員力を高めても、それが組織力に結実しなければ組織としてのパフォーマンス向上には結びつかない。そこで、第4フェーズとして組織開発の重要性が認識される。ES（社員満足度）調査等を実施して社員のエンゲージメント（仕事に対する積極的な取り組み）を引き出し、経営ビジョンを掲げて組織の求心力を高めたり、チーム・ビルディングやコーチングの手法を用いて組織変革を促すような施策が採られたりする

ことになる。ここのフェーズでは、組織変革のためのコーチやファシリテーターの役割が特に重要となる。近年では、この組織変革のための手法として「学習する組織」（Learning Organization）や「U理論」（U theory）等が引き合いに出されることが多くなった。

これは、主として組織・人材面に関わることなので「ソフトの改革」と呼ぶ。

先の改革期の区分において、日本企業は、これまで主として国内において第1期「人事制度改革1.0」～2期「人事制度改革2.0」に当たる過去20年の間に、①～④のサイクルを一通り回してきている。グローバル展開が想定される第3期「人事制度改革3.0」においても、このサイクルは妥当するものと想定し、2010年代については、グローバル市場に視野を広げた人事制度改革の方向性と、各企業が採るべき戦略、対処し解決していくべき人材マネジメント上の課題が浮上してくるものととらえている。

3 | グローバル人材マネジメントの3つの基本インフラ

(1) 「適所適材」への着目

それでは、人事制度改革3.0にあたるグローバル人材マネジメントの時代には、何が求められてくるのだろうか？ 次にこの点にフォーカスを当てて議論したい。

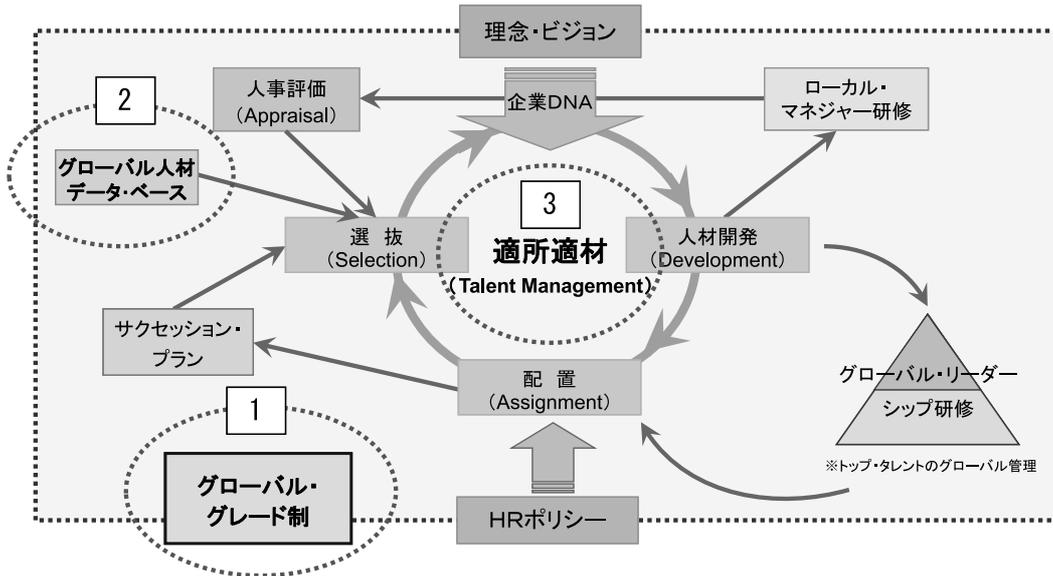
多くの企業でのグローバル人材マネジメントへの取り組みを整理してみると、その全体像は、たとえば図表2のように整理することができる。そして、このようなグローバル人材マネジメントを成功裡に展開していくうえで、「3点セット」と言われるものに次の3つがある。

- ①グローバル・グレード制
- ②グローバル人材データベース
- ③タレントマネジメント

この場合、ポイントとなるのは、いかに「適所」に「適材」を配置するかという点である。「適材適所」という言葉はよく耳にするが、グローバル人材マネジメントを前提とする場合には、「適所適材」という表現がよく当てはまる。これを実現するために、グローバル人材マネ

図表2 グローバル人材マネジメントの全体像

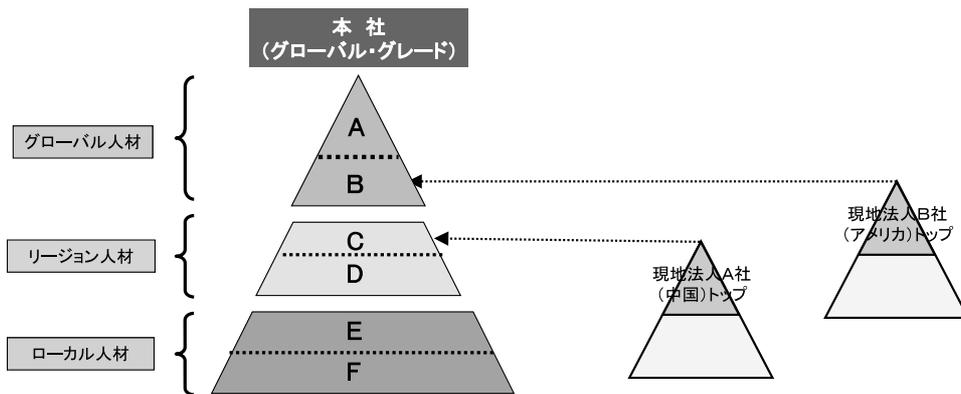
■ タレント・マネジメントを中核としたグローバル人材マネジメントの一例



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表3 グローバル・グレード制の一例

- グローバル人材: 国境や地域の枠を超えて職務を遂行する人材
 - リージョン人材: 欧州地域やアジア地域等、地域で職務を遂行する人材
 - ローカル人材: 特定の国・地域の中のみで職務を遂行する人材
- ⇒全世界的に統一したグレーディング(等級制度)を導入し、その中でそれぞれの人材を処遇する



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ジメントの3つの基本インフラないしは構成要素が重要となるということだ。このあたりの重要性を認識してか、この「適所適材」という表現を好んで採用する日本企業も目立つようになってきた。

まずは、この3つの基本インフラから見ていくことにする。

(2) 地域特性にも考慮した「グローバル・グレード制」の構築

グローバル企業の段階まで企業のグローバル展開が進んでくると、図表3のような「グローバル・グレード制」の整備が求められるようになってくる。これは、活躍する人材の地理的な範囲ごとに、その処遇水準を決めてい

く制度である。

ここでいう「グローバル人材」とは、文字通り国境や地域を超えて地球規模的に職務を遂行する人材のこと。活動の範囲はグローバルであり、その範囲でのローテーションがあり得る人材のことである。また、「リージョン人材」とは、欧州地域や北米、アジア地域といった、一国を超えた広域（リージョン）ごとに職務を遂行する人材のことである。当然のことながら、定められた地域のなかでのローテーションがあり得る。これに対して「ローカル人材」とは、特定の国や地域のみで職務を遂行する人材となる。活動範囲としては、特定の国のなかでのローテーションに終始する。今後は、これら人材の明確な定義と社内における処遇条件等について、きちんと整理しておく必要性が出てくるだろう。つまり、企業経営をグローバル・レベルで統合できる人材と、特定の国・地域レベルで適合できる人材が、今後求められてくるということである。

日本企業のなかでも、まだここまでの制度を整備しているところは少ないと思われるが、今後、企業のグローバル展開がいっそう進んでいくなかで、必ず検討が必要となってくる仕組みといえる。

そんななかで、日本企業も「世界共通の人事制度」をひとつのキーワードに、本格的な取り組みを開始した事例がいくつか出てきている。

たとえば、日立製作所は、グループ人材を世界の適所に配置できる人事制度を検討すると報じられた。これは、国内外の連結子会社約900社から、プロジェクトごとに最適な人材を集められる人事制度の導入である。世界に約36万人いるグループ社員の人材データベースをつくり、管理職以上の評価基準を統一する方向で検討が進められている。これに関連して、本社に「グローバル人材本部」を設置し、連結人材の活用で国際競争力を高めるのが狙いである。この背景には、グローバル・キーポジション（全世界レベルで重要とされる職位）の評価とそのポジションに対する人材のマッチングがあるものと推察される。

グローバル化が進展する昨今の状況下においては、これまで「グループ人事」という範疇で語られてきたことは、すなわち「グローバル人事」という領域でとらえることに等しい時代の到来といえる。

また、たとえば味の素は、リーダー人材の育成方針を世界で統一し、「グローバル・グレーディング」の名のもとに、国や役職を問わず「ジョブ・グレード」（職務等級）で処遇する仕組みを導入している。これは、各国で最適化している給与水準や雇用慣行は変えずに、リーダー人材の育成方針を世界で統一するための取り組みであり、そのために、世界規模での「人材マップ」づくりを行っている。

同じような動きは、住友電工にも見られる。同社では、世界中に散らばる経営幹部の能力や希望等をデータベースで一元管理し、国籍や民族、宗教等を問わず昇格できる世界共通の幹部登用制度を導入し、グローバル競争力を高める取り組みを実施している。

（3）「グローバル人材データベース」の整備

住友電工の事例で出てきたように、グローバル人材マネジメントを実践していくうえでひとつの課題となるのが、「グローバル人材データベース」の整備である。

これは、特に日本企業に特徴的と言えなくもないが、実際に海外人材の人事情報を得ようとしても、本国・本社でそれらに関する情報をまったく収集・保有していないというケースが多い。お粗末な場合には、各国・地域の拠点ですらも、それらをきちんと整備できていないケースがある。これは、本社人事の海外現地社員に対する見方や取り扱いに起因することだと思われる。要するに、本社人事の関心は、日本から派遣させている日本社員だけで、ナショナル・スタッフ（現地採用の社員）については、まったく関知していないというケースが、これまでの多くの日本企業の実情だったといえる。

たとえば、最近では、顧客企業からわれわれのところへに現地のナショナル・スタッフの人事制度整備のオーダーが入ることが増えてきているが、この場合も、発注元は本社の人事部ではなく、海外拠点を統括している国際

部や海外関連事業部であったりする。グローバル人事部という名称の部門が存在する場合でも、そこでは主に日本人派遣社員の出向管理を行っているだけで、特に企画機能を持たないケースも存在している。

しかし、今後、本来的な意味でのグローバル人材マネジメントを実践し実現していくためには、海外も含めたグループ企業内に、いま現在どのような社員がいて、将来的に自グループのどんなポジションでどのように活躍してもらうか、綿密に検討できる環境整備は必須となってくるだろう。

たとえば、図表4のように、海外も含めたグループ全体でキーとなるポジションを選定し、その職務要件を整理するとともに、各社員の専門性やコンピテンシー（実行能力）を登録・整理して、しかるべきポジションにしかるべき人材をマッチングできるような環境整備をしていくということになる。

(4) グローバル人材を計画的に輩出させる「タレントマネジメント」

すでに触れたように、最近、日本企業においても、「タレントマネジメント」という言葉をよく聞くようになって

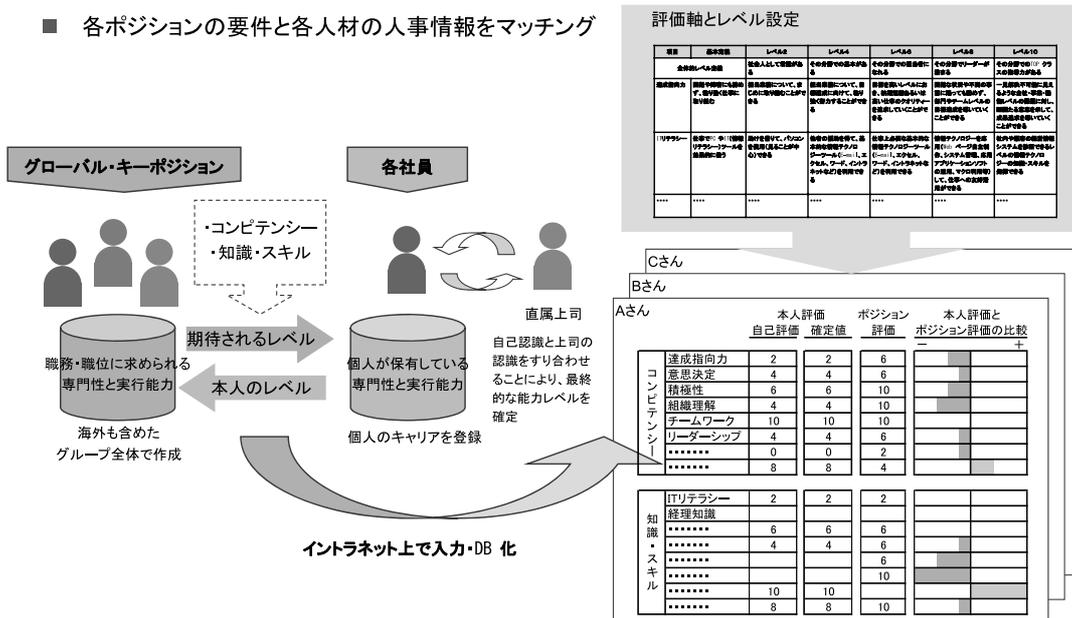
た。

たとえば2010年に、筆者がリーダーの立場で企業の人事部門長クラスに対して実施した『2030年のワークプレイス調査』（アンケート対象企業数7,500社、回答企業数356社。うち日系企業193社、外資系企業163社）でも、今後20年を見据えて、人材開発に注力する企業側の姿勢が鮮明に現れており、特にタレントマネジメントへのニーズの高さがうかがわれる結果となっている。この分野については、現時点での日本企業の取り組みはまだ十分ではないが、特にグローバル市場を視野に入れた今後の展開を考えていくうえでは、避けては通れないテーマといえるだろう。

タレントマネジメントとは、人材の採用から配置、育成、キャリア形成等の一連のプロセスを効果的に管理・支援する仕組みのことで、たとえば、図表5のような「タレント・サイクル」を構築して、自社の人材をそれぞれの処遇のステージにおいて、計画的・継続的に開発・育成していくことと考えることができる。

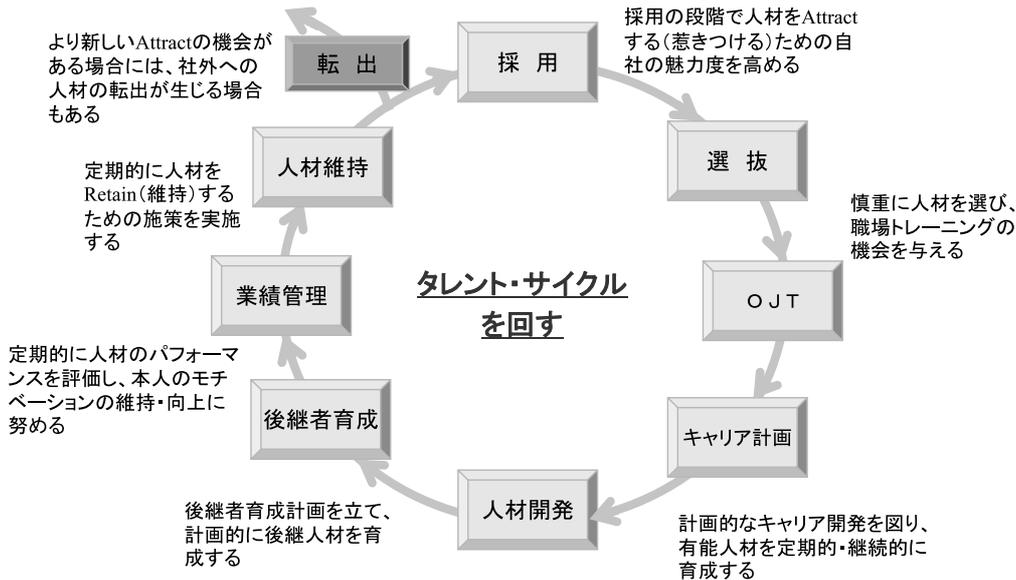
有能な人材の採用に始まり、そこからしかるべき人材を選抜してOJTで鍛え上げ、計画的なキャリア開発を図

図表4 人材データベース化のイメージ



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表5 Talent cycleによるマネジメント



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

る。また、キーポジションに就いている現在のキーパーソンのみならず、その次に来るべき後継者育成にも注力しながら、定期的に当該本人たちのパフォーマンスを評価する。本人たちのモチベーションの維持・向上に努めるとともに、人材をリテンション（維持）するための施策についても考慮するものである。

4 | グローバル人材マネジメントを成功させるポイント

それでは、グローバル人材マネジメントを成功させるためには、何が必要だろうか？ ここでは、いくつかのポイントについて整理する。

(1) 前提としての「求心力」と「遠心力」のマネジメント

まず、これからのグローバル人材マネジメントの前提条件となるものに、グローバルな組織体としての「求心力」と「遠心力」をどうバランスさせたマネジメントを実践していくかという点が挙げられる。

図表6に示すように、グループかつグローバルなマネジメントを実践していこうとすると、必ず互いに相反する力が働く場合が多い。たとえば、グローバルに統一感をもった組織にしていこうとする場合、全体を束ねる理

念なりビジョンが重要となる。しかし、グループ企業が各国・地域での個別の活動を行おうとすると、それぞれの国や地域での企業の独自性や自律性をある程度許容していく必要がある。昨今よく言われる「ダイバーシティ」（多様性）も尊重しなければならない。同様に、グローバル共通の人事・処遇のプラットフォームづくりを考える一方で、それぞれの国・地域で採用される現地スタッフの実情にマッチした個別企業ごとの人事・処遇の仕組みの整備が求められてくる。

グローバル全体に影響力のあるリーダーシップやマネジメントのあり方は求心力として働く一方で、現場へのエンパワーメント（権限委譲）は遠心力として機能する。同様なことが、たとえば社員に対する教育機会の提供が求心力なら、自助努力を求めることは遠心力。規律を求めることは求心力だが、自由を認めることは遠心力となって働く。帰属意識やチームワークを強化すれば求心力が高まるが、一方である程度の個人主義も必要であり、この場合には遠心力が作用する。

まずは、このような絶妙なバランス感覚の上に成り立つグローバル人材マネジメントの実践を想定していく必要があるということである。

図表6 グローバル人材マネジメントの重要視点

- 「求心力」と「遠心力」の人材マネジメント
 - ・リーダーシップ／マネジメント(求心力) VS. エンパワーメント(遠心力)
 - ・教育機会の提供(求心力) VS. 自助努力(遠心力)
 - ・規律(求心力) VS. 自由(遠心力)
 - ・帰属意識／チームワーク(求心力) VS. 個人主義(遠心力)
- グループ全体の人材マネジメント(求心力) VS. ローカル企業の人材マネジメント(遠心力)

グローバル人材マネジメントの要件	
ローカル企業としての要件	グループ・グローバルとしての要件
① 自主・自律経営の実践	① グループ・ビジョンの策定と浸透
② ローカル企業別人事制度の整備	② グローバル共通プラットフォームの構築
③ 優れた人材の採用と育成	③ グローバル・コア人材の選抜と育成
④ 多様な雇用形態とキャリアパスの提供	④ グループ内異動の仕組みづくり

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(2) 「世界を変える」－出発点としての経営姿勢

次に、グローバル人材マネジメントの実践にとって、その出発点として最も重要な要素は、その会社の経営姿勢である。それは、会社が掲げる経営理念やビジョン、あるいはビジョンや理念を掲げる経営トップの魅力的なリーダーシップと言い換えてもよいだろう。

たとえば、2011年は、iPhoneやiPad等の革新的な商品を次々と世に送り出すことで、アップルという会社の時価総額を世界一に押し上げた稀代の経営者スティーブ・ジョブズが、惜しまれながらこの世を去った。ジョブズは生前、そのカリスマ性や、聴く者を魅了してやまないプレゼンテーション術で、世間の耳目を集めた。彼の評伝が出版され話題となったが、彼が興したアップルのビジョンは「世界を変える」というものだった。それは、彼が仕掛けた史上最大のスカウティング、ペプシコーラの社長だったジョン・スカリーを1983年にアップルのCEOにヘッド・ハンティングしたときの、ビジネス史に残る有名な口説き文句「残りの人生を砂糖水を売って過ごしたいのか、それとも、世界を変えるチャンスを探りたいのか」という名言にも端的に現れている。

ジョブズは、晩年、膵臓ガンに侵されたが、病気に罹

りながらの2005年、スタンフォード大学の卒業式に招かれたときのスピーチは、いまや伝説のように語られている。たとえば、「もし、今日が人生最後の日だったら、今日やろうとしていることは、果たしてやりたいことなのか?」と彼は学生たちに問いかけた。そして、有名なスピーチは、“Stay Hungry! Stay Foolish!” (ハングリーであれ! 愚かであれ!) という結びの言葉で締めくくられている。このような発言に触れるたびに、「言霊の威力」を感じないわけにはいなくなる。

(3) 理念やビジョンで惹きつける

こう見てくると、グローバルな一体感を醸成していくためには、やはり理念やビジョンの存在は不可欠となる。

たとえば、有名なところでは、トヨタ自動車の「トヨタ・ウェイ」やリッツ・カールトン・ホテルの「クレド」(信条)、GE (ゼネラル・エレクトリック) の「GEバリュー」等が挙げられる。デンソー等も、自社の「デンソースピリット」のグローバルな浸透の必要性から、「プロモーター」と呼ばれる現地社員が、デンソースピリットの現地への浸透に尽力している。このように、ビジョンやバリュー、あるいは「ウェイ・マネジメント」と呼ばれるものの重要性が増してきているのも事実である。

すでにスティーブ・ジョブズの事例を引き合いに出して、まず経営者の経営姿勢が問われると指摘した。それは、会社や組織自体のビジョンの大切さということだが、現場レベルでは、それぞれの社員自身が担当する仕事の意味合いをよく理解し、その仕事のなかに明確なビジョンを見出しているかどうかということが重要である。このあたりの軸がブレてしまうと、社員にとっての意義ある仕事にはつながっていかない。

最近では、企業のビジョンも長期を見据えて設定されるケースが増えている。たとえば、2010年にトヨタ自動車が発表した「トヨタ グローバルビジョン」等がその一例である。このようなビジョンが、そこで働く社員の求心力となり、社員の心を惹きつける。特にグローバル展開している企業であればなおのこと、多様な人材が働いている職場の人心を束ねるビジョンの存在が重要性を増してきている。さらに最近では、企業も経済社会の中に単独で存在することは許されなくなっている。そこでは、環境問題への配慮や社会・地域との共生等が重要視されてきているからである。

CSR (Corporate Social Responsibility ; 企業の社

会的責任) ということがだいぶ言われるようになってきたが、それは、たとえばマイケル・E・ポーターの論文 (“Harvard Business Review” 2011年1-2月号) 等では、CSV (Creating Shared Value ; 共通価値の創造) といった言葉に進化しつつある。つまり、企業は、事業活動を通じて経済的価値を創造するだけでなく、社会的価値も同時に創造していくのだとする考え方である。いわば「共通善」(Common goods) の実現を目指す経営といえる。

このような企業としての姿勢を社会に対して明確に示していくことも、グローバルに人材を惹きつける重要な条件ということである。

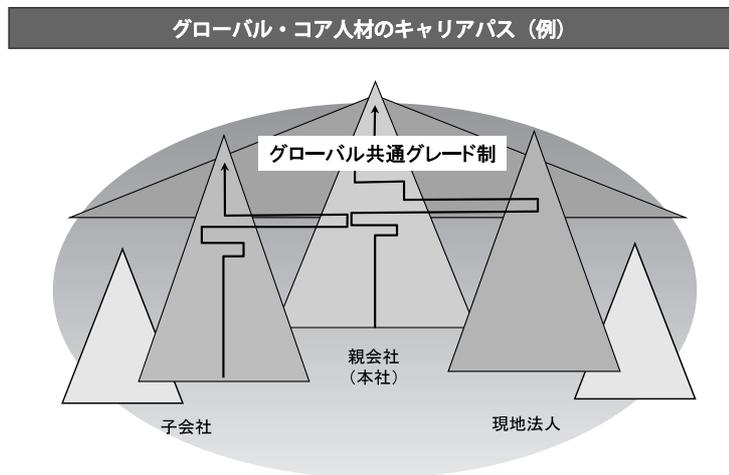
(4) グローバルな処遇のプラットフォームづくり

次に重要なことは、グローバルな処遇のプラットフォームをつくるということである。これは、すでに出てきているグローバル・グレード制を整備することにほかならない。

ただ、図表7のように、国内の子会社・関連会社、あるいは海外の現地法人の自律性を確保しながら、それぞれの企業における人事・処遇制度との整合性もとりなが

図表7 グローバル共通プラットフォームの整備

- 市場競争力ある企業体質への転換と各社ごとの自律が急務
- グローバル共通プラットフォーム(制度的インフラ)の整備
- グループ企業の自律を促す各事業会社別人事制度構築・整備の必要性



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ら、その上にグローバル共通のグレード制を配置するような配慮が必要になってくる。この場合、グローバル・リーダーやグローバル・コア人材となるべき人材のキャリアパスについては、本国本社の日本人を主体としたものだけではなく、国内の他の子会社・関連会社の社員や海外現地法人の社員からでも、その能力や資質に応じてさまざまなキャリアを経験できるような道筋が用意されていることが望ましいだろう。この点においては、日本企業の場合、ダイバーシティ・マネジメントの観点から見ても、課題が多く残されているのが現実である。

(5) 職務評価の必要性

このグローバルな処遇のプラットフォームの中核をなすものが、社員の処遇のベースを決める等級制度やグレード制ということになる。人事制度の骨格を形成する等級制度の代表的なものには、職能資格制度や役割等級制度、職務等級制度等がある。このなかでも職務等級を考えていく場合に必要となる「職務評価」(Job Evaluation) について、少し説明しておきたい。なぜなら、海外においては、社員処遇の基軸は「職務」をベースとしたものが主流を占めているという、厳然たる事実

があるからである。これは、東南アジア等の新興国においても同様な傾向が見られる。

近年、この「職務」(Job) に対する考え方は変化し、欧米においても「役割」(Role) という概念が出てきている。しかし、海外に行くと、人事制度の「透明性」(Transparency) や「公正性」(Fairness) の観点から、日本国内では、つつい見過ごされてしまいがちな職務評価が必須の場合が出てくるのである。

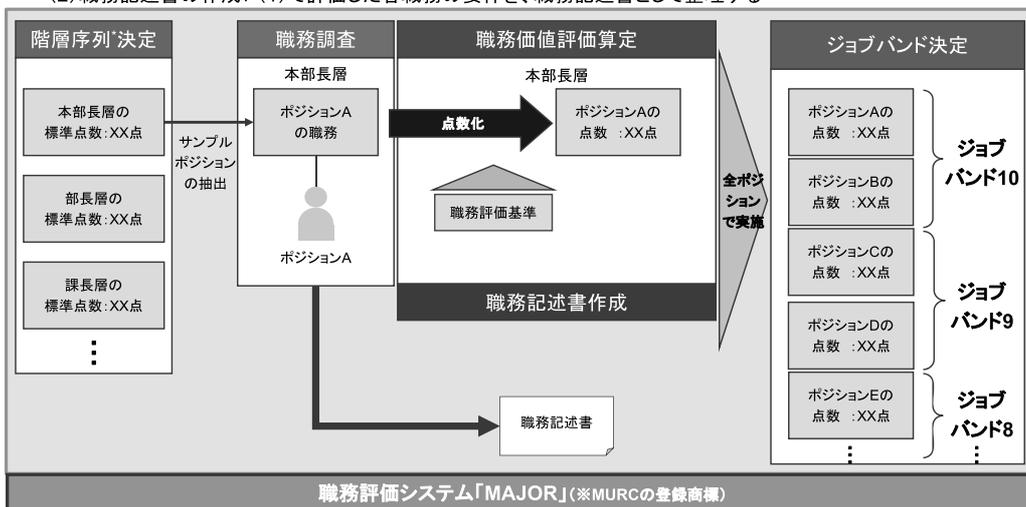
また、日本企業の中でも世界統一基準のグローバル・グレード制の導入を検討している企業では、全世界共通に職務をベースとした等級体系への移行を検討する企業が増えてきているという事実もある。

職務等級制度やジョブ・グレード制では、職務の価値に応じて等級格付けを行い、その等級に基づいて処遇を実現する。職務価値を評価することを一般に職務評価といい、「ポイント・ファクター」(点数法) 等の手法を用いて、報酬を決定するために職務価値に相対的な序列をつけることを意図して実施するものである。

図表8に筆者の所属する組織で実施している職務評価の流れを例示しておくので、参考とされたい。

図表8 職務評価の全体イメージ例

- 職務評価を実施するうえで、(1)職務価値評価と(2)職務記述の作成を実施する
 - (1)職務価値評価 : インタビューをもとに、職務の価値を定量的に評価し序列化する
 - (2)職務記述書の作成: (1)で評価した各職務の要件を、職務記述書として整理する



※MAJOR=Methodology of Assessment for Job and Role
 注: *組織における代表的な階層(本部長層、部長層、など)の序列
 資料: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(6) 評価ポリシーの統一

すでに日立製作所の事例のところで触れたように、あるいはGEのGEバリューに最たるように、これからのグローバル人材マネジメントにおいては、グローバル・リーダーやグローバル・コア人材と思しき層に属する社員に対しては、グローバル統一基準で評価の仕方を一本化するといった配慮が必要になってくる。グローバル企業ではなおのこと、評価ポリシーが確立していることは、ある意味で当然のことである。

87カ国・地域で事業を展開する資生堂でも、グループの結束力を高めるためには価値観の共有が不可欠として、2011年4月に共有すべき価値観として「In Diversity, Strength (多様性こそ強さ)」を掲げている。これにあわせて、管理職を中心に仕事の評価基準を統一化している。有能な人材が欠けたときに、世界各国・地域から適材を探して適所に充て、経営スピードを高めることが狙いである。

この評価制度のエッセンスについては、キーワードは3つである。それは、「透明性」と「公正性」、そして「納得性」の確保である。次に、それぞれについて見ていくこととする。

1) 「透明性」の確保

まずは、評価制度自体の「透明性」を確保するということだ。人が人を評価するという行為は、実に悩ましい現実がつかまとう。よくわれわれコンサルタントは評価者トレーニングの際等に、「客観的な基準に照らして、事実に基づいて評価してください」と原理原則論を申し上げる。これはこれで、確かに正論である。しかし、人が人を評価する以上、評価者の主観や恣意性を100%排除することなど不可能に近い。こんなことを言ってしまうと、筆者の立場上、身も蓋もなくなってしまうが、これは厳然とした事実なので致し方ない。

また、それは、何も日本国内に限ったことではなく、たとえば、東南アジアの新興国等でも、「上司は部下を好き嫌いで評価している」等と、ES（社員満足度）調査のフリー・コメント欄で指摘してくる現地社員がいるくら

いなので、このような現象はグローバル共通なのかもしれない。そこで重要なことは、評価者の主観や恣意性の介在を可能な限り抑えるために、制度自体の透明性を高めることになる。

評価制度の透明性を高めるということは、具体的には、評価の基準を明確化することである。たとえば、最近では評価の構成要素も、ほぼグローバルに「成果」と「能力」である。「パフォーマンス・アプレイザル」（成果評価）と「コンピテンシー・アプレイザル」（能力評価）ということになる。まずは、この基準を職務実態にきちんと合わせて明確化し、透明性を高めるということである。さらに、評価制度自体の運用ルールを明文化し、体系化させるということである。少なくとも評価基準と制度の運用ルールを明文化して、社内や評価を受ける対象者（被評価者）にオープンにすることが求められる。

2) 「公正性」の確保

次に重要なことは、「公正性」の確保である。たとえ客観的な評価基準が明確に定められていても、あるいは、評価制度の運用ルールが明文化され、社内にオープンになっていても、それが、決められたルール通りに公正に運用されていないければ、まったく意味をなさないことになる。

評価制度の成否の大半は、実はこの公正性にあるといっても過言ではない。多くの会社で評価制度が失敗している場合には、この制度運用の公正性が担保されていないケースが多い。もちろん、個人の評価情報が第三者に漏れてしまうようなことは、絶対にあってはいけない。しかしこれも、会社を離れた非公式な場所（たとえば居酒屋等）で、上司が別の部下にポロっと（酔った弾みに）喋ってしまうといったお粗末な現実があったりする。

秘密を守らない上司に、本音や本心を語る部下はいない。評価者は、このことを肝に銘じる必要がある。

3) 「納得性」の確保

最後が「納得性」の確保である。これは、評価制度の運用プロセスのなかでも、とりわけ評価結果のフィードバックの際に顕著に現れる。公正性のところでも触れた

通り、評価制度の運用ルールは、決められた通りに愚直に守っていくものである。しかし、多くの会社においては、このルールが徹底されていないところが多い。

たとえば、ある顧客企業で人事制度改革のサポートを実施した。制度の抜本的な見直しをして、評価制度の運用プロセスも整備した。社員説明会の際にこのプロセスについても説明して、コンサルタントの方からは「新制度導入後は、評価結果のフィードバック面談の際に、上司から必ずその理由とセットで評価結果がフィードバックされます」と説明した。

1年が経過して、新制度の定着度合いを測るためのES調査が実施された。この調査結果から明らかになったことは、評価結果のフィードバックに対して「不満」と答えた層が実に60%にも上ったという事実だった。実態を確認してみると、ルール上決められたことをきちんと実行している評価者は、少数派に過ぎないことが判明した。評価面談はするものの、評価結果を伝えるだけで理由が説明されないケースがかなりあった。もっとお粗末なのは、評価面談すらも実施されていないケースも少なからずあったということである。

ルール上決められている面談が実施されていないという端的な事実だけで、これだけ社員のESを引き上げてしまう大きな要因になることは、虚心坦懐に受け止めるべきだろう。評価者自身の「アカウンタビリティ」（説明責任）が厳しく問われているということだ。

（7）グローバル報酬制度の整備

仮に適正な評価が実現されれば、それは、適正な報酬に反映されなければならない。このルールづくりも実に重要なポイントである。

会社側から見れば、社員に支払われる報酬は「コスト」と見なされる。だから会社は、社員に支払う報酬をできるだけミニマムに抑えようとする。しかし、社員の側から見れば、報酬は紛れもなく日々の「生活の糧」であり、社員の貢献度に対する会社側の評価を如実に反映する強力なシンボルである。社員自身は、自分の仕事上の達成感のひとつの判断基準ととらえている。したがって、

この点に訴求するなんらかの配慮を工夫する必要は、魅力ある報酬体系を構築する際の重要なポイントとなる。

一方で、「雇用者報酬」という概念がある。これは、生産活動から発生した付加価値のうち労働を提供した雇用者に分配される報酬総額のことを意味する。日本経済が経験した「失われた20年」は、実はこの雇用者報酬総額を減額させる方向に働いた。つまりこの間、社員は一生懸命働いたものの、グロスで見た場合の報酬は、実はまったく上がっていなかったということである。

よく指摘されることだが、給与や報酬という要素は、社員満足度を構成する要素の中では「衛生要因」の位置づけにある。つまり、どんなに報酬を引き上げても、瞬間風速的に満足度は向上するものの、中長期的には満足度は持続しない要素・要因であるということ、押さえておくべき重要なポイントである。一時期流行った「成果主義」が、いまひとつ社員の仕事へのインセンティブとして機能しなかったのも、お金だけの要素ではやはり何かが足りないという、不足感が働く側にあったからともいえるのである。

最近では、報酬を「金銭的報酬」と「非金銭的報酬」というカテゴリーに分け、それぞれの報酬を統合して戦略を練るといようなことが実際に試みられるようになった。これは、「総合報酬戦略」（トータルリワード・ストラテジー）と呼ばれている。とりわけ近年は、実際のお金では得られない「心の報酬」を重視する傾向にあることも、見過ごすわけにはいかないだろう。つまり、人々の心の琴線に触れる報酬の形態が、社員を魅了する人事の要素として問われているということである。

しかし、そうはいつても、グローバルな潮流で見た場合、ベースとしての成果主義は不動である。特に中国市場の人材マネジメントでは、成果主義を基調とした報酬構造を用意しなければ、有能な中国人のA&R（Attract & Retain；惹きつけ・惹き留め）に支障をきたすことも事実である。実際に、中国人のメンタリティは日本人とは異なり、「成果主義はウエルカム」である。また、日本の場合でも、一時期騒がれたように、もう一度年功制に

先祖がえりすることなど、まず考えられることではない。

実際の報酬体系というものは、等級やグレードに紐付けられて決定される「基本給」と「諸手当」、それに「賞与」を代表格とするさまざまな「インセンティブ報酬」から構成されるのがポピュラーである。これは、グローバル報酬体系においても、その報酬要素の構成割合が、各国・地域で多少の違いが認められるものの、大枠では類似の体系からなっていると考えてよいだろう。より具体的な制度設計においては、それぞれの国や地域の各報酬項目に対するその国・地域の労働法制や労働慣行への配慮、働く社員の「こだわり」の部分をどう具現化していくかに知恵を絞るということになる。

現在、グローバルに異動する社員の報酬レベルを決定する方法として最もポピュラーなものは「購買力補償方式」と呼ばれるもので、日本企業においても大手を中心に導入している企業の比率が最も高いものである。現時点においてひとつの課題は、仮にグローバル・グレード制が普及を見るような状況になった場合、そのグレードに格付けされるグローバル・コア人材の適正な報酬レベルをどのように設定すべきか、ということである。

さまざまな国籍を持つ社員にとって、その採用時の条件や赴任国の実際の経済状況等によっても、一概に報酬レベルを決められないケースも実際には多い。日本企業としても、このあたりの取り扱いについては、もう少し時間をかけて対処方法を検討する余地が残されている。これは、近年、「グローバル・モビリティ」（人材の国際間異動）という、脚光を浴びつつあるテーマである。

（8）「目に見えない報酬」としての人材育成の重視

人材育成や人材開発の仕組みに関していうと、これから問われてくるのは、「非金銭的報酬」や「心の報酬」としての役割機能をどう強化できるかということだろう。これまで筆者が実施してきたES調査等のなかでも、「この会社にいることで得られる成長実感」が高ければ、それが高水準の満足度を支える「満足度の源泉」となっている会社をたくさん見てきた。やはり、報酬水準の高さもさることながら、「仕事に対するやりがい」や「成長実

感」は、見過ごすことのできない重要な要素である。そのような機会を提供できる会社は、社員を惹きつけることができるといえる。

日本の企業も、職種別や階層別に研修体系を整備して、社員に提供している会社は数多い。しかし、そこで満足してしまっている人事担当や研修担当がいかに多いことかと、思わず嘆息してしまう機会も増えてきた。人材が成長するために必要なことは、お定まりの職場を離れた「Off-JT」での知識研修ではなく、それらを十分踏まえたうえで、現場という実践のなかでの学び機会の提供にある。最近、「実践知」（プラクティカル・ウィズダム）の重要性が主張される理由がここにある。

そんなところから、「OJT」をもう一度見直そうとする動きが出てきていることは、注目すべきである。それは、「教える・教えられる」という上司・部下、あるいは先輩・後輩という古きよき時代の人間関係の再構築にほかならない。上司が部下の面倒をみる、面倒を見られた者がさらに下の者の面倒をみる。近年の職場においては、「職場学習」や「経験学習」というコンセプトのもと、こうしたOJTの連鎖と関係性づくりを重視した取り組みの意義が再発見されている状況にある。

5 | グローバル人材育成の実現

（1）長期的視点で取り組むべき課題

さて、人事・処遇制度面でのグローバル対応の話が続いたが、このあたりでグローバル人材の育成について触れておきたい。

たとえばアベノミクスの成長戦略では、「世界で勝てる人材の育成」が標榜され、大学においても、教育課程中でのグローバル人材育成の取り組みに本腰が入ってきた。

国家に100年の計が必要であるなら、人材育成は10年の計である。長期的視点で取り組むべき重要課題という認識が必要である。それを見越して、各企業は、規模の大小にかかわらずグローバル人材の育成に注力しているのが足元の現実である。これからは、かなりの確率で、

新興市場等のフロンティア領域で活躍できる「タフな人材」が求められてくる。こうしたグローバル適性を持つ人材をキャリア・ステージのできるだけ早い段階から、選抜して徹底的に鍛えていく必要がある。

(2) 語学力やMBAだけでは足りない

このように、人口の減少と少子高齢社会の基本トレンドの中で、日本企業では、グローバル人材の早期育成が叫ばれるようになった。縮小する国内市場を主戦場とするのではなく、広く海外の新興市場の成長可能性に賭けて、グローバルに打って出られる人材をこれから大量に育成していく必要に迫られているからである。欧米企業に加えて、グローバル市場における中国や韓国の企業のプレゼンスの高まりもあり、とりわけアジア新興国をメインとした有望市場で闘える人材が求められている。

日本の企業には、真のグローバル・リーダーが足りない。リーダー人材が枯渇している。特に国内で有能と思われる人材でも、海外に行くとは十分に力を発揮できない場合が多い。長期雇用を前提とした人材育成に力を入れてきたはずの日本企業だが、昨今の経営環境の変化に直面してみると、社内に真のグローバル人材が不足していることに改めて気づく機会が増えている。

グローバル人材というと、決まって英語等の語学力やMBA（経営学修士）等の専門知識があることがまずその要件として挙げられる。しかし、単純に語学力やMBAの資格を保有していても、それだけではグローバル・ビジネスのフィールドで活躍していくには不十分ということである。

(3) 「世界で闘える人材」の要件

それでは、これからの企業にとって、「世界で闘える人材」の要件とは何か？ 図表9に示すように、ここでは次の3点を挙げておきたい。

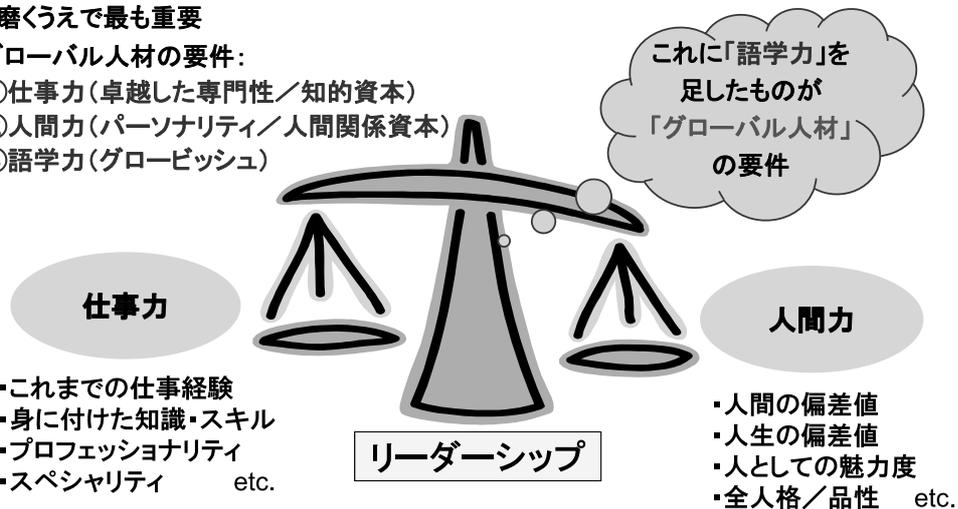
1) 仕事力

語学力の前に、まずは「仕事力」である。世界にも十分通用する「卓越した専門性」といってもよい。ビジネスの世界でもスポーツの世界でも、グローバルに活躍している人たちは、自分自身の専門領域で卓越した力量を発揮している人たちばかりだ。「世界で闘える人材」とは、多様性の中で成果を上げるプロフェッショナルである。仕事力の高さがまずは物を言う。

仕事のプロやスペシャリストになるための「仕事力」を磨くことが、世界で闘える人材への第一歩となる。

図表9 「世界で闘える人材」の要件

- リーダーシップの源泉は、小手先のスキルや職務経験ではない
- 人間としての真価や人生の質そのものを高め、全人格を練磨することが、リーダーシップを磨くうえで最も重要
- グローバル人材の要件：
 - ①仕事力(卓越した専門性/知的資本)
 - ②人間力(パーソナリティ/人間関係資本)
 - ③語学力(グロービッシュ)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

2) 人間力

次に求められるのが、揺るぎない「人間力」である。人間力とは、人材のパーソナリティを土台とした全人格の練磨であり、人としての魅力度であり、本当の意味でのリーダーシップの発揮である。日本人が最も苦手とするものにダイバーシティへの対応があるが、異文化理解や異文化コミュニケーションの実践に立脚した真のリーダーシップがとれる人材の育成が必要となる。日本企業のグローバル要員は、まだまだこの点が弱い。

この人間力と仕事力とのバランスがグローバル・リーダーには特に求められる要件となる。そのためのグローバル・マインドセット（心の持ち方）の涵養が重要となる。「世界とともに磨く人間力」、これがキーワードとなる。

加えて、昨今よく話題に上る「リベラル・アーツ」（教養教育）の習得等にも励み、より厚みを増した人材を目指すべきだろう。

3) 語学力

3番目が「語学力」である。世界で話されている英語の7割強が、英語を母国語としない民族や国民によるものといわれている。そうであるなら、日本人も持ち前の完璧主義をまずは捨てて、ノン・ネイティブが話すグローバル・イングリッシュ（Globish；グロービッシュ）から始めてみるのも一案である。この場合、重要なことは、決してネイティブのように話せる必要はないということである。日本人なら、自国や自分の立場を主張できる「品格ある日本人の英語」をまずは身につけるといことだ。

これ以外にも、グローバル人材には、異文化理解やコミュニケーションスキル、世界基準の戦略的思考法や発想法、マインドセットが求められる。産官学挙げてのグローバル人材育成は、今後いっそう加速する勢いにある。

（4）グローバル人材の鍛え方

さて、それでは、世界で闘える次世代のグローバル・リーダーや経営幹部は、これからどのように鍛えていったらよいだろうか？ これに対する答えには、日本企業

でもすでに2000年代の初頭に導入・普及が進んだ「次世代リーダー開発プログラム」がヒントを与えてくれる。

次世代リーダー発掘のためには、実際には経営トップや事業部長等による選抜に加え、社内公募制等を活用してその発掘・選定が行われるのがポピュラーである。資質や能力に個人差があることが前提として考えられる世界では、このような人材の選抜システムは、むしろ当たり前のことと受け止める時代となってきた。選ばれる人材も、単に上司受けがいいだけではなく、誰が見ても「あの人なら！」と思われる人材を選抜しなければならない。なぜなら、その人物いかんでは組織の志気にも大きく影響を及ぼすからである。要するに、「何であんな人が選ばれるんだ…」という不平・不満を惹起させないためである。

そこで、ここではグローバル・リーダー開発プログラムの具体的な設計プロセスについて概括しておこう。主要な流れは、おおよ次の通りである。

1) 次世代グローバル・リーダーの明確化

まず、育成すべき次世代リーダー像を明確にすることが、プログラム設計の出発点となる。ここでは、いくつかのアプローチにより次世代のグローバル・リーダー像を明確化し、リーダーに求められるコンピテンシーに落としこむ作業が必要となる。

そのためには、

- ①グローバル・リーダーに求められる要件を設定して、そこから明らかにする。
- ②グローバル・リーダーに求められる役割を設定して、そこから明らかにする。
- ③グローバル・リーダーが解決すべき経営課題を設定して、そこから明らかにする。
- ④具体的に実在する高業績者（ハイ・パフォーマー）から、グローバル・リーダーを明らかにする。

等、いくつかのアプローチが考えられる。

一般的にあって、これから求められるビジネスリーダーの要件は、グローバル環境の変化に即応して活躍できる「変革型リーダー」であることが多い。したがってそ

の役割は、変革創造ないしは変革推進者としての役割となる。与えられる課題も、経営環境の変化にともなってグローバルに発生する前人未到のテーマが多い。社内理想的なロール・モデル（手本となる人物）がいる場合には、コンピテンシー・モデルの作成よろしく理想のグローバル・リーダー像の行動特性・思考特性の洗い出しを行って、モデル化することも可能だろう。

このようなプロセスを経て、リーダー像を明らかにする。

2) 育成モデルの作成

次のステップとしては、育成モデルの作成である。育成モデルのイメージとしては、たとえば図表10のようなものが挙げられる。

この際の論点としては、ビジネスリーダーとして選抜する人数およびプールすべき人数は何人が理想かということになる。結論からいえば、選抜人数やプールすべき人数に特定の目安はないが、自社にとって最終的に必要なリーダーの人数からブレークダウンし、予算的制約等も加味して、各キャリア・ステージにおいて必要な人数を算出するという段取りとなる。

筆者のコンサルティングの経験値からいえば、一回の選抜研修に集合させる受講者の人数は、研修の質を落と

さず少数精鋭の密度の濃い内容のものをキープするとの前提で、20人程度が限度かと思われる。あとは、各企業の実情に応じて、自社にとって将来的に必要なリーダーはどの層やポジションに何名か、そのうち自社内で育成すべき人数は何名か、といったところから必要人数を割り出し、毎年定期的にリーダー候補を育てていくことになる。

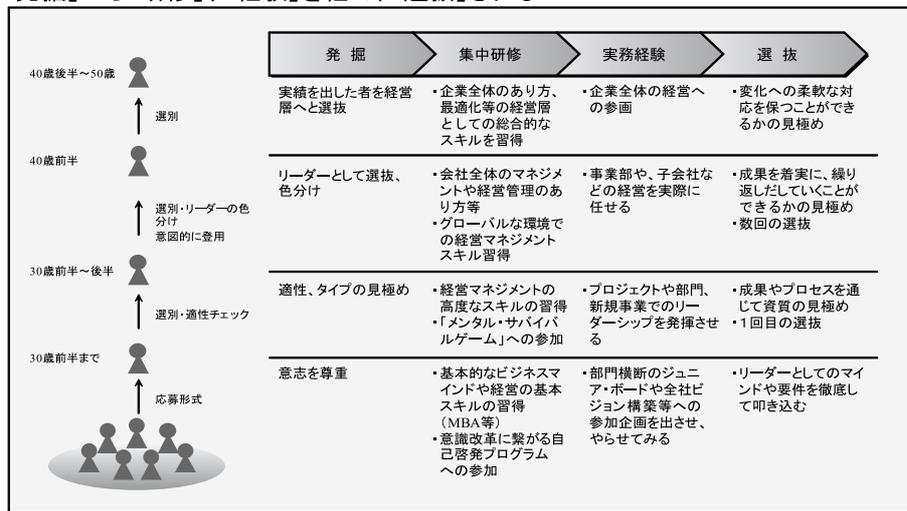
選抜の基準については、候補者本人の「パフォーマンス」と「ポテンシャル」、そして「意欲」の3要素で決めるというのが一般的だろう。パフォーマンスについては目標管理等に基づく成果評価、ポテンシャルについてはコンピテンシー評価、そして本人の意欲については自己申告や社内公募制等の状況で、ある程度把握することができる。

なお、一定数のリーダー候補を育成していくうえでは、図表11のようなサクセッション・プランに基づく定期的な人材のアセスメントを行っておくことは重要な作業となる。このような場合の人材アセスメントの方法としては、多面評価によるコンピテンシー・アセスメント（図表12）や、一時期話題となったインバケット・テスト等を活用するケース等が考えられる。

また、最近では、次世代リーダーもさることながら、

図表10 次世代リーダー開発のフレームワーク例

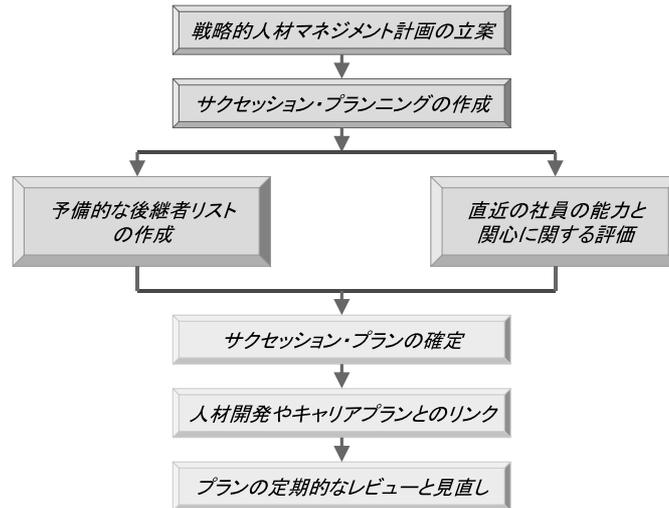
■ 「発掘」から「研修」、「経験」を経て、「選抜」される



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

図表11 サクセッション・プランの実行フロー

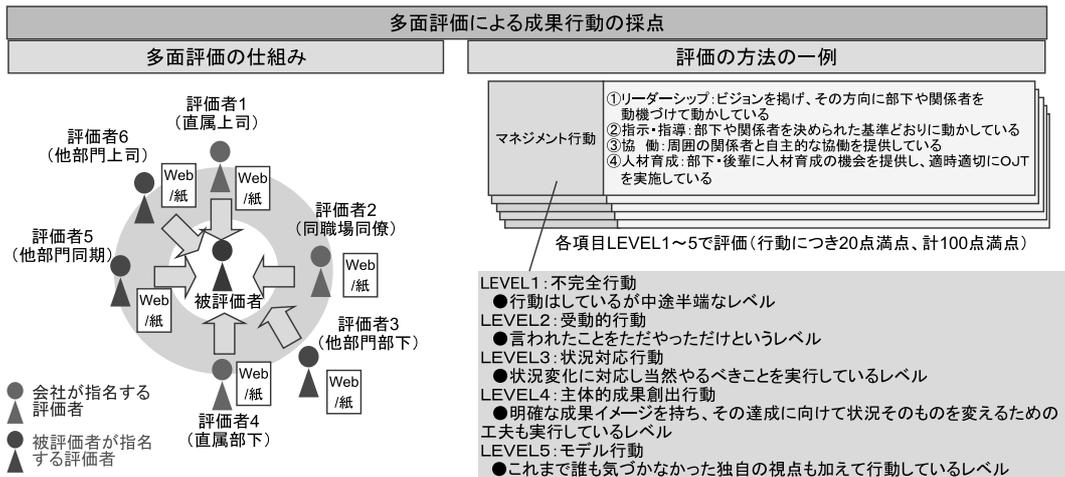
- 一般的には、下記のようなプロセスに基づき、①リーダーシップ、②マネジメント能力、③顧客関係維持能力、④周囲を巻き込む力、⑤対外的折衝能力、等の観点から効果的な後継者マネジメントが実施される



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表12 多面評価によるコンピテンシーアセスメントの一例

- 多面評価によって成果行動の発揮度合を採点し、定量化
 - 例えば、評価者6名のうち、3名は被評価者が指名し、3名は会社が指名する
 - それぞれの評価者は、人物要件で定義された成果行動について、被評価者ができているかどうかを5段階で評価
 - 媒体は工数・費用を勘案しながら社内Web・社外Web・紙のいずれかを使用または併用



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

次々世代を想定して早くからリーダー候補選抜を実施したいと言ってくる顧客企業も増えている。実情を聞いてみると、現状の社内リソースとしての次世代リーダー・クラスの層の薄さや、次世代リーダーと目される人たちに対する企業側の期待の薄さが、その背景にある場合が多い。要するに、次世代にはすでに期待できないから、

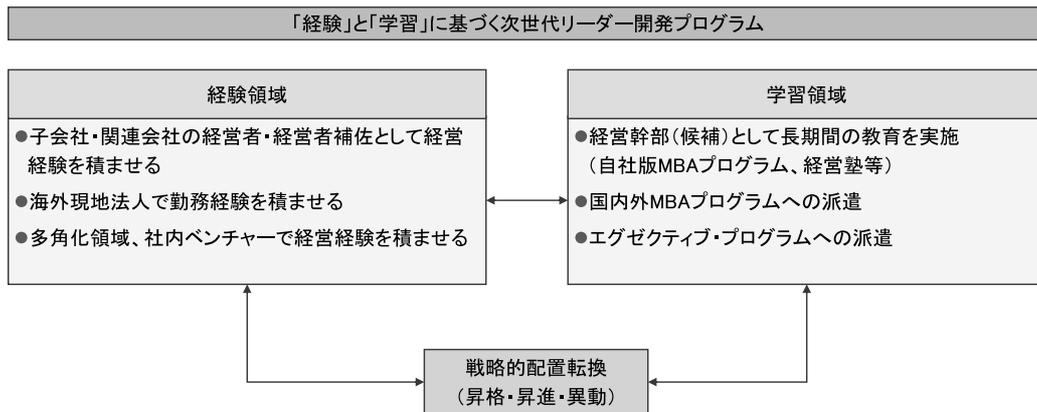
その下の層の人材の質を早い時期から厚くしておきたいという、企業側の本音が垣間見てとれるのである。

3) 育成プログラムの作成

次のステップは、具体的な育成プログラムの作成となる。

次世代リーダーの育成については、実際のOJTにより

図表13 次世代リーダー開発プログラムの設計コンセプト



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

獲得する「経験領域」と研修の受講を通じて獲得する「学習領域」とがあり、図表13のように、この2つの領域を組み合わせ、育成モデルに従って効果的にビジネスリーダーを育成できるよう、実際のプログラムを構築することになる。

くれぐれも注意すべきことは、ただ単にMBAプログラム等のインプット型教育だけを実施しても、決して次世代リーダーは育たないということだ。これに欧米企業で実施されているサクセッション・プランのような、後継者を育成する一連の仕組みをビルトインする必要がある。

日本企業で実際に実施されている次世代リーダー研修のカリキュラムも、この2つの領域に配慮してプログラムされたものが多い。つまり、経営戦略や財務戦略、マーケティング等に関するベーシックな内容の講義やケース・スタディを中心とする「知識研修」(＝学習領域)と、主としてグループ・ワークの形態で自社のあるべき未来戦略や既存事業の問題点、研究開発体制のあり方等を検討し、新たなビジネスモデルを提案していく「プロジェクト演習」(＝疑似経験領域)等との2本立てで構成されるケースが多いのである。

【参考】実行力を高める「アクション・ラーニング」

このプロジェクト演習の場合には、いわゆる「アクション・ラーニング」の手法が採られる。「アクション・ラーニング」とは、文字通り「具体的な行動をとりながら学ぶこと」と解釈すると理解しやすいだろう。つまり、

自社に関わる具体的なテーマに対して解決策を考えることにより、学習効果を高めていくやり方である。アクション・ラーニングの有効性は、実際に事業戦略を構築していくうえで、必要とされるさまざまな概念や手法を実践的に学べるだけでなく、自社が抱える切迫したテーマを取り上げることによって、課題解決の方向性をより切実に考えることができる点にある。

その他にも、たとえば、

- ①理論的なフレームワークや原則を実際の業務に関連づけたプロジェクトに応用しながら、両者の関連を学ぶ機会が得られる。
- ②プロジェクト演習には、さまざまな職種や部門からなるメンバーが参加するため、参加者自身の視野が広がるばかりでなく、新しいビジネスモデルも学ぶことができる。
- ③当該企業全体や他部門の事業の理解が深まり、あわせて自社のビジョンや戦略への深い理解を得ることができる。

等、そのメリットの大きさが指摘されている。

アクション・ラーニングの具体的なテーマ例としては、次のようなものが挙げられる。

- ①〇〇事業の今後の生き残り戦略
- ②新規事業創出のための仕組み改革
- ③営業戦略のリ・デザイン
- ④研究開発体制の再構築

⑤当社将来ビジョンの構想 etc.

アクション・ラーニングを実施しているGEやIBMでは、テーマ設定にあたってCEO自らが実際に行う等、テーマ設定に非常に重要な意味合いを持たせており、通常、参加者の実際の職位より1ランクか2ランク上のレベルに求められる経営課題を課す場合が多くなる。それは、プロジェクト自体が、受講者の個人的な能力開発に資するだけでなく、その企業全体や事業部門全体にとって重要な意味合いを持つものだからである。プロジェクトのスポンサーも、受講者と同様に学ぶという当事者意識をもつ必要がある。同様に、経営幹部がプロジェクトの方向性に対するアドバイスを行ったり、内容のフィードバックに積極的に関与したりすることで、受講者の意識を高めることができる。

また、アクション・ラーニングで学んだことを、受講者本人の職場に持ち帰り、そこで実践することも可能である。アクション・ラーニングに関わったメンバーの何人かは、その結論に基づいて実際に立ち上げられる新規事業プロジェクト等の実行部隊として参加する者も出てくることになる。

研修プログラムにアクション・ラーニングの手法を加えた事例としては、たとえば図表14のようなものがある。

4) 運用ルールの作成

次世代リーダー開発プログラムは、それ単体で機能するものではなく、人事諸制度と密接に関連づける必要がある。その基本ルールは、ビジネスリーダー候補者を特別扱いしないということ。評価と報酬に関しては、一般の社員と同様の方法を取り、資格や異動ルールに関してのみ別枠で管理する方法が有効である。

あわせて、実際にプログラムを運用するには、詳細な運用ルールを定める必要がある。たとえば、選抜時点における選抜方法や基準については、基本的に社内にオープンにする。また、運用時点の該当者に対する人材管理については、特別な管理シート等をつくり、個別に管理する必要がある。選抜研修を受講している期間の担当業務の取り扱いについては、企業の判断によっても違いが出てくるが、通常通りの業務を課す場合と、業務をある程度軽減させる等の配慮をする場合が考えられる。

たとえば3年を目安として一定期間を見たうえで、当然のことながら選抜者の入れ替えルール等にも配慮する

図表14 次世代リーダー開発プログラムのカリキュラム例

■ テーマ別研修カリキュラムは、たとえば以下の通り

テーマ別講義(例)				
回	日程	テーマ(例)	課題	内容
事前学習		事前課題、事前必読書の予習		
1	2012年4月	【講義】:『戦略的思考とは何か?』 【GW】: 自社SWOT分析/自分SWOT分析 【AL】: チーム課題設定/リーダーシップ・マニフェスト作成	事前課題 必読書	自己変革課題に対するピアコーチングの実施 アクション・ラーニングの実施 必読書の熟読 講師による指導・コーチング
2	5月	【講義】:『マネジメントとリーダーシップ』 【GW】: 職場マネジメント上の現状の課題 【AL】: チーム別課題の進捗報告	事前課題 必読書	
3	6月	【講義】:『職場で活かすビジネスコーチング』 【GW】: 部下指導・育成上の現状の課題 【AL】: チーム別課題の進捗報告	事前課題 必読書	
4	7月	【講義】:『組織変革の進め方』 【GW】: 自己変革を進める上での現状の課題 【AL】: チーム別課題の進捗報告	事前課題 必読書	
5	8月	【講義】:『問題解決スキルを磨く』 【GW】: 職場の問題解決を図るための現状の課題 【AL】: チーム別課題の進捗報告	事前課題 必読書	
6	9月	【講義】:『次世代リーダーの条件』 【AL】: 検討課題のチーム別プレゼン 【まとめ】: 自己変革結果の発表-成長と反省	事前課題 必読書	

注: GW (グループワーク)、AL (アクション・ラーニング)
資料: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

必要がある。また、プログラム完了時点では、ローテーションのスピードアップや明確な目標の提示等、該当者のモチベーション維持に最大限の注意を払う必要がある。このタイミングを逸してしまうと、該当者の著しいモチベーション・ダウンにつながったり、せっかく育てた人材の不必要な社外流出といった事態を招いたりするケースが発生するからだ。

最後に、非選抜者のモチベーション・ダウンが懸念されるが、これに対しては、選抜機会の平等、選抜基準の明確化、敗者復活ルールの明確化等、運用ルールの整備により対処していくほかに方法はない。複線型人事・処遇制度の整備等を通じて、社内にはプロフェッショナルやスペシャリスト、イントレプレナー（社内起業家）型の人材等、グローバル・リーダーやビジネスリーダー以外にも求められる人材の種類があることを明らかにし、異なるのは、あくまでも期待役割や組織への貢献方法であることを明示しておくことも、重要な配慮といえるだろう。

このような仕組みのもと、グローバル・リーダーやグローバル・コア人材の育成に定期的・継続的に取り組むことがポイントとなる。

（5）「リベラル・アーツ」を重視する

さらに、最近の傾向として指摘しておくべきことは、特にグローバル人材の育成という観点からすると、「リベラル・アーツ」を重視するというトレンドが出てきていることが挙げられる。リベラル・アーツの大本の意味は、「人を自由にする学問」ということで、起源は古代ギリシャにまで遡る。しかし、昨今、企業教育でいわれるリベラル・アーツは、職業上の専門知識やスキルだけにとらわれない、かなり広い意味での「教養」を意味する。

教養の重要性については、たとえば、ITや会計等のスキルはすぐに陳腐化するのに対して、修辞学、論理学等のリベラル・アーツや歴史に関する深い知識は、ビジネス上の思わぬアイデアの源泉となるばかりか、非連続な変化を見極めるセンスを高めるといわれている。また、教養は人間性や想像力を磨くことにも役立つ。真の価値

を生み出すのは、深くて広い教養であるということだ。確かに、グローバルに成功している名経営者の言説を聞いてみると、歴史や文学、哲学、芸術、文化といった、かなり広範囲の分野に造詣が深いことに気づく。

人は何のために生き、働くのか？ ときには、そんな深遠なテーマに対しても真正面から考えてみる。最近では、確かにそんな機会が少なくなってきたようにも思われる。日々の仕事に専念していると、とかく業務に追われ雑事にかまけて、目の前で起こっている事象は、何が根本的な原因なのかといった問題意識を見失いがちである。自分の会社の方針がそうであればなおのこと、とにかく短期業績に最大限貢献できるよう行動してしまう。

「今日の糧」を得るためには、とにかく足元の仕事を何とかしなければならぬという現実もある。しかし、業界の昨今の変化潮流の速さを考慮に入れれば、「明日の糧」を考えていくためには、もう少し高所・局所に立った視点や知見を磨いていく必要がある。

しかし、単独でこれを実践していくには、自ずと限界もある。そこで、社内において、少なくとも「志」を同じくする仲間たちと切磋琢磨する機会をつくる。ともすると、業務に埋没してしまいそうな日常のなかで、ある意味でスパイス的に、あるいはひとつの刺激剤として、学びの機会を活用していく。そんなところから、「社内塾」や「社内道場」のような活動を奨励する企業が増えてきたのも確かである。こんなところに、人間教育としてのリベラル・アーツの意義がある。

日々の業務から少し距離を置いて、過去の歴史を遡るとともに、これから20年後、30年後、50年後の世界やそのなかでの日本のあるべき姿に照準を合わせ、その大きなトレンドのなかで、いま一度、自分自身の本来業務をとらえ直してみる。ときには、西洋的歴史観や東洋的思想等の視点から物事を考える。このような活動を通じて、自分なりの歴史観や世界観、全体観といったものを確立できれば、考え方や行動にブレのないグローバル人材が育成されることだろう。

思えば、学生の頃の議論は、世間をまったく知らないという意味で、とかくマクロ的に過ぎ、社会人になってからの議論は、眼前に突きつけられた現実がリアル過ぎて、あまりにミクロ的になり過ぎるといふ欠点がある。リベラル・アーツを学ぶ機会が得られれば、この両者をほどよくブレンドして、実りある学びができるのではないかと思われる。

これからのグローバル人材の育成には、このような視点が特に重要となってくる。

6 | グローバル人材マネジメントの足元の課題

さて最後に、グローバル人材マネジメント上の足元の課題について触れておきたい。

ここに掲載する内容は、2013年2月～4月にかけて実施した、アジア主要新興6カ国（ベトナム、マレーシア、シンガポール、フィリピン、タイ、インド）の現地での日本企業に対するインタビュー調査をもとにまとめたものである。

この調査からは、図表15に整理したように日本本社と現地法人との間に存在する人材活用上の課題が浮き彫り

となったが、インタビューを総括すると、おおよそ次のような課題に集約される。

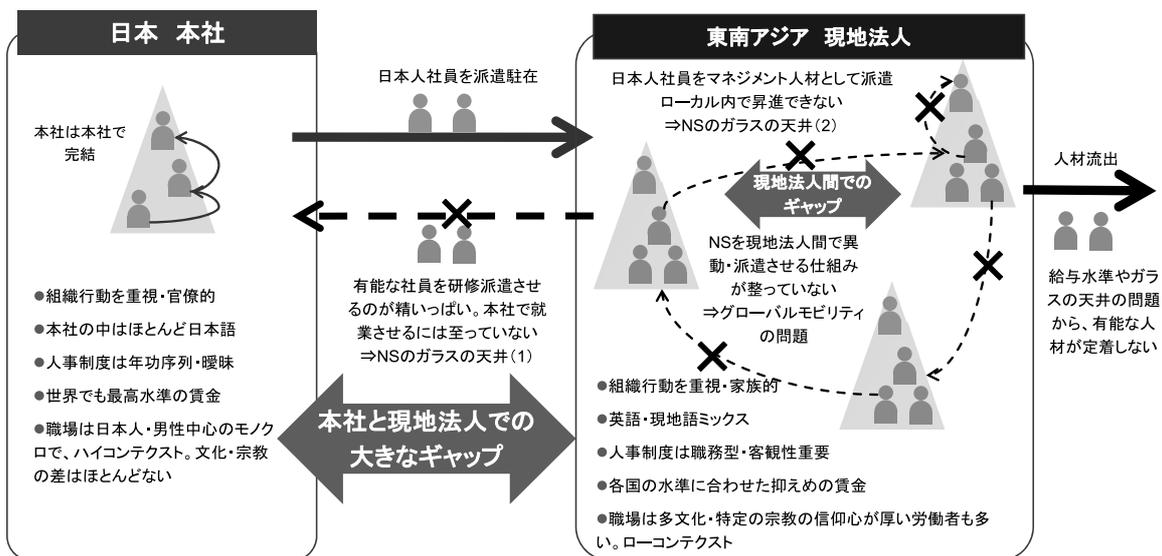
(1) 「ガラスの天井」の存在と現地有能人材の採用・育成

日本企業の場合、現地法人における上位ポストは日本人駐在員で占められているケースが多い。いわゆる「ガラスの天井」(Glass Ceiling)が存在していて、それが有能人材の採用や定着の障害となっている。

現地に進出してから時間が経ち、ナショナルスタッフ(NS)が育成されてくると、有能なNSにどのように昇進の機会を与えるかが課題となる。複数の国に拠点を持つ企業の場合、他の国に異動させることも実際に行われているが、言語の問題や外国で働くことへの抵抗感等もあり、なかなか一筋縄ではいかないのが実情である。

一言で「リーダー」といっても、国によってリーダー像に違いがある。そのため、現地のリーダーを育成する場合は、国により育成方針や方向性が異なってくる。また、地域によって、人材の成熟度によっても現地化の進捗が異なる。たとえば、インドはまだ現地化がなかなか進められる状況にない企業が多いが、タイでは勤続年数

図表15 日本本社と現地法人との間に存在する人材活用上の課題



日本本社と現地法人間、現地法人間での各国人事制度上のギャップがあり、また、グローバルでのマネジメント人材の育成方針が整っていないことから、有能な社員の活用・定着(ガラスの天井)やグローバルでの人材流動(グローバルモビリティ)に課題を感じている日本企業が多い

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

の長い社員を中心に成熟度が高くなっており、現地化が進んでいる日本企業も数多い。

押しなべて現地のホワイトカラー人材は、処遇格差があまりない日本企業より、稼げる欧米企業を好む傾向がある。一定年数勤続してある程度のキャリアを積み、スキル・アップが図られると、欧米企業に転職してしまう現地社員のケースも多い。日本企業が体のよい人材育成機関となっており、これが日本人駐在員の悩みの種ともなっている。

どの地域社会でも、ジェネレーション・ギャップはある。たとえば、「ジェネレーションY」（主として1975～1989年生まれ世代）に代表される新しい世代に対しては、社員のキャリア形成のために会社ができることを考える必要がある、との問題意識を持つ日本企業が多かった。これに対する対策としては、「日本人だけ」「NSだけ」ではなく、双方が共同で参加する研修を増やして、相互理解に努めるといった取り組みをしている日本企業の事例もある。

（2）日本人駐在員と「日本語」という言語の壁

日本人駐在員は駐在員用のアパートメントに住み、日本食レストランで食事を取る等、日本人のコミュニティの中で生活し、「日本人村」に安住してしまう現地駐在員の姿が伺われた。これに対して、韓国や台湾の企業の駐在員は、より現地に溶け込んだ暮らしをする傾向にある。

日本企業の現地法人の場合、上位ポストほど日本本社と日本語でのやり取りが求められる。したがって、現地採用のNS（非日本人）の昇進の条件としては、言葉の問題が大きな障害となっている。実際に、日本本社とのやり取りがきちんとできるほど日本語が堪能な現地人社員はそう多くない。

日本企業は、本社が英語等の日本語以外の言語に対応できないため、日本語のできる人材を採用したいという傾向がある。現地に駐在している日本人の場合には、英語等を何とか使えるレベルにある方も多いが、本社が海外対応になっていないケースが多い。

（3）本社と現地法人の人事の役割

大企業に比べ中小企業の場合には、本社からの人事面でのサポートがどうしても薄くなってしまおうという傾向がある。業績に直結する営業や製造に比べると、人事機能の整備・強化は後回しになってしまう。

これまで日本企業における人事部の役割は、人材のモニタリングを本社で行うことが中心だったが、その役割が変わってきている。核となる人材を戦略的に採用する等、経営に関わる重要な役割を担う必要性が出てきている。

進出国が増え現地社員の数も増えると、企業理念を全社に落とし込んでいく難易度・重要度が高まってくる。しかし、本社から派遣される日本人の伝道師が海外を回って浸透させようとしても、なかなか追いつかない状況にある。

（4）これからのグローバル人材の要件

これからは、本社と現地法人とのかけ橋となる「ブリッジパーソン」や「コミュニケーター」が必要になってくるとの認識がある。そのような人材がリーダーシップの源泉となる。人事には、そのような人材を採用・育成し海外に輩出する等、本社と現地法人との間の接着剤になる重要な機能や仕事があると考えている現地駐在員が多かった。

（5）グローバル人事制度の統一化の流れ

先進的な日本企業においては、勤務国や国籍にかかわらず、一部の有能な社員にグローバル統一の等級制度、いわゆるグローバル・グレーディングを導入していく傾向がある。しかし、グローバル単位での人材活用や育成という目的を十分に達成できているケースは、さほど多くない。グローバル・グレーディングは、対象者・対象ポストの選別が難しく、運用負荷も大きい仕組みであるため、どのように運用して機能させていくか試行錯誤している段階の企業が多かった。

一方、どこにいても仕事はできるので、人材の流動性の問題は古くなってくると考える日本人駐在員もいた。どこでどんな仕事を与えられ、それに対してどんな結果

を出させるかが社員には問われる。したがって、世界を単一ドメインで見えていくことになる。その場合、誰かがどこかで、世界全体を横串で見えていく役割を果たさなくては行けない。

(6) グローバル・モビリティの確保

グローバル・モビリティに関しても、人材を地域間で動かす場合、給与の水準をどうするかが課題である。たとえば、タイやフィリピンのエンジニアを日本に送ろうとしても、タイでの給与は日本円で6~7万円程度であるため、日本での給与をどうするか議論になる。日本国内での最低賃金を保障すればいいのではないかとの議論もあるが、本当にそれでよいのか。せめて、日本のエンジニアの初任給と同額程度は出さなければいけないのではないかといった考え方も出てくる。

各国間における給与水準格差を前提とした適正な異動や給与の決定方法については、まだ正解を得られていない企業が多かった。

以上、本稿においては、グループ連結経営の潮流から、2000年以降の人事制度改革のテーマは、1社単体の人事からグループ人事へとテーマ的変遷を遂げ、2010年をひとつの転換点として、人口減少・少子高齢社会の本格的到来にともなう国内市場の縮小と、欧米および新興国企業との熾烈なグローバル競争への本格的対応のため、人事の領域も例外なくグローバル対応に迫られている状況について概観した。本稿では、この人事の潮流を「人事制度改革3.0」と位置づけた。

このような現状を踏まえ、日本企業は今後どのような戦略を採るべきか、また、そこで働く人材は、世界と闘うために今後どのような対応が必要となってくるのか、という点もこれから大きな論点となつてこよう。

※なお、「アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査」については、別途各国別の概要を整理している。あわせてご参照いただければ幸いである。

グローバル人材が活躍するために必要なこと ～会社側が整備すべき事項とは～

What Firms Should Provide to Produce Successful, Globally Competitive Professionals

「グローバル人材」という言葉を「働く国にかかわらず、自らに与えられた使命を果たし、所属する組織に貢献できる人材」と定義すれば、グローバル人材はどここの国の人材であってもおかしくない。しかし現在の日本企業を取り巻く環境を考えると、日本本社・現地法人のいずれにおいても、有能な外国人材の採用・定着は困難であることから、日本本社の人材を海外赴任者として送り出し、育成することが、上記のような「グローバル人材」を輩出するうえでは現実的であると考えられる。

グローバル人材輩出のために企業側が行わなければならないこととしては、事前の研修や、現地経験を積ませることはもちろんであるが、海外赴任者が安心して海外で勤務し、最大限に能力を発揮できる生活面での基盤作りが必要であることは言うまでもない。

企業側が海外赴任者のために行うべき基盤作りとして具体的に必要なこととしては「海外赴任者に対する会社としての考え方の明確化」「安心して赴任できる給与・処遇および安全・危機管理制度の構築」「海外赴任するための必要な前知識・経験の提供」「業務面での日本本社からの支援」「海外赴任者のパフォーマンスを正當に評価する制度」の5つが挙げられる。

そこで本稿では、筆者のこれまでのコンサルティング経験等をもとに、これら5つの要素について順番に説明し、具体的に企業が行うべき事項について概略をまとめてみた。



If globally competitive professionals are those capable of fulfilling their duties and contributing to their organization regardless of the countries where they work, then such professionals can come from any country. However, due to circumstances surrounding today's Japanese firms, both their Japanese headquarters and overseas subsidiaries have difficulty in hiring and retaining highly capable foreign workers. For this reason, in order to produce globally competitive professionals, a realistic option is for Japanese firms to dispatch employees from their headquarters to overseas posts and provide them with relevant training. To produce globally competitive professionals, firms must not only provide pre-departure training to the selected employees and then let them gain various experiences overseas, but also provide a foundation for a comfortable daily life so that they can work overseas without concern and achieve their maximum performance. More specifically, five measures that firms should take to build the foundation for the employees assigned to overseas posts are as follows: (1) clarifying corporate policies relevant to employees dispatched overseas, (2) creating compensation and benefit systems as well as safety and crisis management systems so that employees can work overseas without concern, (3) providing, before departure, necessary information and opportunities to learn from the experiences of others, (4) providing operational support from the Japanese headquarters, and (5) creating a system that appropriately evaluates the performance of the employees working overseas. Drawing on the author's consulting experiences, this paper explains each of these five measures and outlines specific actions that firms should take.

1 | はじめに

昨今、「グローバル人材」という言葉が新聞や雑誌、テレビ等を通じて頻繁に聞かれるようになった。この「グローバル人材」という言葉には、はっきりとした定義はないが、おおむね、「働く国がどこであっても与えられた使命を果たし、所属する組織に貢献することができる有能な人材」を指していることが多いようである。

一方、最近では日本企業においても日本本社で外国人の採用も増え、それら外国人を本人の母国を含めた外国に赴任させるケースも増えているうえ、海外拠点の現地化を進めるため、現地法人において有能な人材を採用し、現地拠点のトップに据えるケースも増えてきた。そういう意味では、この「グローバル人材」になりえるのが、具体的にどこか特定の国の人材を指しているというわけではない。

しかし、非常に限られた一部の大企業を除いては、海外において有能な人材の採用・定着は非常に難しいのが現状である。その理由として、多くの日本企業においては海外における知名度が、日本国内での知名度に比べ相対的に低いこと、管理職等一定以上の役職や能力を持つ人材に提供する報酬水準が同じようなレベルの人材を求めている他国の企業に比べて決して高いとは言えないこと、日本語での高いコミュニケーション力が求められる

こと、出世等に関するガラスの天井が存在するケースが多いこと、出世のスピードが比較的緩やかであり、結果を早急に求める人材からは敬遠されること等が挙げられる。

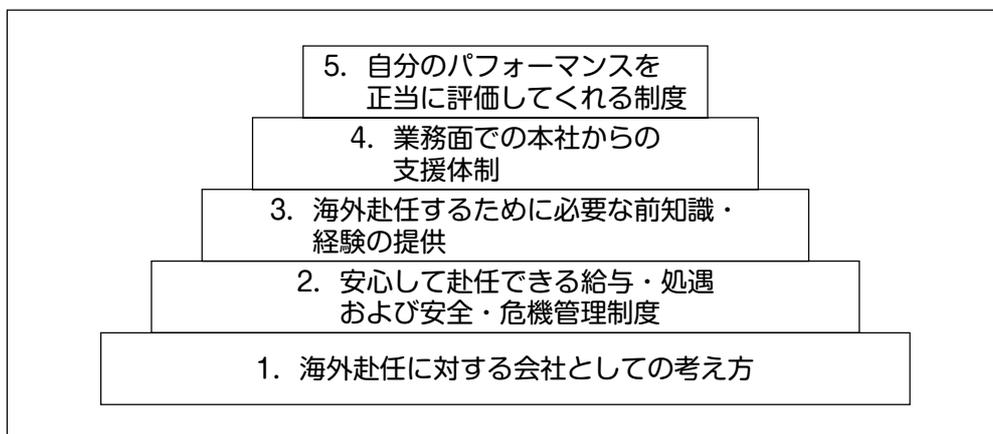
そのため上記のような事情を勘案すると、いわゆる日本本社からの海外赴任者が、上述で定義したような「グローバル人材」になることが現実的な方法ではないだろうか。もちろん、海外赴任経験がなくても、グローバル人材になることは可能だが、「国を限定せず海外で活躍できる人材をグローバル人材」ととらえれば、海外での赴任経験はグローバル人材になるうえでの必須項目のひとつとも言える。

そこで本稿においては、海外で最大限の結果を出せるようにするために企業がしなければならないことを中心にまとめてみた。

2 | 海外赴任者がグローバル人材になるために必要となる会社側の環境整備

海外赴任者は企業にとって非常にコストのかかる存在であるとともに、言うまでもなく、自社の海外展開の成否の鍵を握る非常に重要な存在である。その海外赴任者に120%の力を出し切って、海外での業務に励んでもらい、「グローバル人材」として活躍してもらうためには「赴任者が余計な心配をすることなく、業務に専念できる環境を作り出すこと」が不可欠である。

図表 1 海外赴任者が活躍するために必要な5つの要素



出所：筆者作成

そのために必要なのが、図表1の5つの要素といえる。
そこで以下では上記の要素について順番に説明していく。

3 | 海外赴任に対する会社の考え方を明確にする

企業により海外赴任者の位置づけはさまざまであるが、海外赴任者に納得感をもって赴任してもらうためには、会社としての海外赴任に対する考え方を確立し、この考え方を理解してもらったうえで赴任してもらうことが不可欠だ。「自分たちはどのような位置づけなのかよく分からない。会社としての方針を明確にしてほしい」といった声も赴任者からよく聞かれる。

実際に、会社として海外赴任に対する明確なポリシーを打ち出している会社は少ないが、中には、新入社員研修の中に「自社の海外赴任に対する考え方」や海外赴任時の処遇について学ぶ機会を織り込むことで、早い段階から「自社の考え方」を理解してもらい、納得感を持って赴任できる体制を整えている企業もある。

もちろん、会社により海外赴任者の位置づけはさまざまであり、中には海外勤務は単なるローテーションに過ぎないという会社もあれば、工場の海外移転等により、国内での行き場をなくしてしまった社員の受け入れ先という企業もあるが、大半の企業においては、自社の海外業務の成功のための重要な役割を担っている人材という位置づけであろう。

しかし、海外赴任者のキャリアパスについて明確な指針を持っている企業は少ないうえ、仮になんらかの方向性は考えていても、それについて海外赴任者に開示していないことも少なくない。一方、海外赴任者が赴任中に抱えている不安として最も多いものに「帰任後のポジション」がある。

会社が赴任者に対して、帰任後の方向性について伝えていないと、ただでさえ海外赴任中は本社と疎遠になっており、本社から疎外感を感じている場合が多いうえ、先に帰任した社員が、栄転とは言えないポジションに配属された場合、「帰任してもあまりよいことはなさそうだ」

と悲観的な気持ちになり、会社に対する気持ちが離れてしまい、帰任してまもなく転職してしまう等、まさにこれからグローバル人材として活躍してほしいと思っている人材を他社に取られてしまう場合もある。

そういった点から考えても、会社が海外赴任者に何を期待して、成果を上げればどのようなキャリアが用意されているのかについての方向性は常日頃から海外赴任予定者・海外赴任者に伝えておく必要があるだろう。

また、このほかにも以下のように海外赴任時の赴任形態、赴任期間について会社の方針を明確にしておく必要がある。

(1) 海外赴任の形態についての考え方

数十年前は、海外赴任と言えば大手企業が中心で「家族帯同が原則」となっていたが、企業の海外展開が進み、中堅・中小企業の海外進出も一般化してきた現在では、「家族帯同が原則」としている企業は減ってきており、「家族を帯同するもしないも本人の自由」というケースはもちろん、中には「海外赴任は単身が原則」とする企業も増えつつある。

図表2では、単身赴任と家族帯同に分けて、海外赴任のメリット・デメリットを図表にまとめてみた。

一方、海外赴任形態に対する赴任者からの声は図表3の通りとなっている。

このように、家族を帯同するケースは、会社の原則に従ったためという理由もあるが、どちらかというところ積極的な理由から家族帯同が選択されていることが分かる。

一方、単身赴任を選択した人の中には、「業務に専念したい」「経済的に有利」といった理由がある一方、「家族を連れて行ける環境になかった」「家族が嫌がった」「単身赴任しか選択の余地がなかった」等、どちらかというところ消極的な理由から単身赴任を選択していることが分かる。

また、選択した赴任形態については、家族帯同、単身赴任のいずれのケースも「自分の選択が正しかった」と納得している人が多いが、図表4の通り、現在の赴任形態にとまなう悩みもいろいろと存在する。

図表2 単身赴任と家族帯同のメリット、デメリット

	単身赴任	家族帯同
メリット	<会社にとって> ・家族帯同に比べて赴任支度金、引越代、住居費等が安くつく <海外赴任者本人にとって> ・家族と離れていて寂しい半面、自由で気楽	<海外赴任者本人にとって> ・外国暮らしを一緒に経験することで家族の絆が深まる ・子女に異文化体験をさせることができ、外国語習得のよい機会を得ることができる
デメリット	<会社にとって> ・単身手当として、国内払手当が必要となる ・女性問題等を引き起こす可能性が家族帯同者に比べて高くなる <海外赴任者本人にとって> ・健康管理をしてくれる家族が身近にいないため、自己管理ができないと、健康を損ねる等、生活が荒れる可能性がある	<会社にとって> ・子女教育費、家族手当といった追加コストがかかる <海外赴任者本人にとって> ・家族の健康、メンタルヘルス面に問題が発生する可能性がある ・子女の学力等に対する不安 ・海外赴任者が出張等で不在ばかりだと、家族が日本在住時以上に孤独を感じるようになる

出所：筆者作成

図表3 海外赴任形態に対する赴任者からの声

<p>【家族帯同の理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会社が家族帯同を原則としているため。 ・子女に異文化体験をさせることができるチャンスだと思った。 ・配偶者もかねてより、海外滞在することを希望していたので。 <p>【単身赴任者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・単身赴任の方が仕事に専念できると思った。 ・当社の単身赴任手当の水準は非常に高いため、家族帯同するより単身赴任の方が経済的な面で有利だという結論に至った。 ・治安が悪く、危険度が高く、家族を安心して帯同できる状況にない。 ・本当は家族を帯同したかったが、配偶者や子供が嫌がった。 ・子女の進学を考えると、海外赴任に帯同させることがプラスになるとは思えなかった。 ・家族帯同が禁止されているわけではないが、コスト面から会社が単身赴任を望んでいることが分かっていたので、家族を連れて行きたいとは言い出せなかった。 ・単身赴任が原則のため、選択の余地がなかった。

出所：筆者作成

上記の通り、家族帯同か単身赴任が望ましいかは、本人の状況により異なるため、赴任形態については会社が指図せず、本人の意向に沿って決める方が納得して海外赴任することができるだろう。

(2) 海外赴任期間についての考え方

①企業から見た視点

a) 理想は3～5年程度、社会保障協定発効国への赴任は5年以内としているケースも
 各社の海外赴任者規程を見ても、赴任期間につい

て言及している場合、その期間は「3年から5年程度（赴任地により赴任年数を変えている企業もある）」のケースが多いようである。実際、海外赴任候補者が多い大手企業においては3年から5年程度をめでにローテーションを行っている。

また、日本は2014年2月現在、15カ国との間で社会保障協定（※）が発効している。一般に社会保障協定では、海外赴任期間が5年以内と予定されていれば、日本での年金制度等への加入を条件に、赴任地での年金制度

図表4 現在の赴任形態で困っていること

【家族帯同で困っていること】

- ・配偶者が中国人で現在、中国に赴任しているが数年で帰国予定。今後、欧米赴任も考えられるが、子供の教育をどの方向に導いていくべきか（日系、中華系、インターナショナル）悩んでいる。
- ・配偶者は英語が話せないため、家の中にこもることが多く、友だちもできないので精神的に不安定な状態が続いている。
- ・日本人学校は中学校までしかなく、会社の教育費負担も中学までのため、中学卒業と同時に日本に帰国させねばならず、今後の教育面に不安を抱いている。
- ・空気が非常に悪いため、子供が喘息症状になった。子供の口に入るもの、触れる環境に必要以上に気を配らねばならず、ストレスがたまると同時にコストもかかる。
- ・家族が病院にかかる際の言葉の問題。会社の通訳が手伝ってくれないことはないが、会社が帯同家族へのフォローを通訳の役割として明確に決めていないので、通訳に何かを依頼するにしても、通訳の業務の空き状況を確認しなければならない等、いろいろと気を遣う必要があるなど気疲れする。

【単身赴任者が困っていること】

- ・料理ができないので外食が中心でひとりで暮らしているストレスも多く、健康に不安を感じている。
- ・家族のことを気にせず、遅くまで仕事ができる等、気楽な面もあるが、寂しさもある。
- ・子供が幼いため、たまにしか帰国しない現状では、自分になついてくれず、泣かれてしまう。このままだと親子関係が希薄になるのではないかと不安。
- ・単身での赴任のため、誰かと出かけるとなると、必然的に同じ職場の日本人赴任者と行動することになる。気が合う相手の場合はよいが、そうでない場合、お互いストレスを感じる。

出所：筆者作成

等への加入が免除されることになる。しかし、海外赴任期間が5年を超える場合は、当初から日本の年金制度等を脱退し、赴任地国の制度に加入する必要がある（ただし厚生年金保険については特例で加入することも可能）。よって、日本と社会保障協定が発効している国に赴任させる場合は、赴任期間は必ず5年以内、としている企業もある。

（※）2014年2月時点で発行中の社会保障協定相手国はドイツ、イギリス、韓国、アメリカ、ベルギー、フランス、カナダ、オーストラリア、オランダ、チェコ、スペイン、アイルランド、ブラジル、スイス、ハンガリー。

b) 交代要員がいなくて長期化することも～中には20年近く海外赴任している社員もいる～

しかし、中小企業等、海外赴任要員がそもそも少ない場合、交代人員がいなくて結果的に赴任期間が長期化し、長い場合は20年近く、海外赴任したまま、とい

う社員がいる会社も見られる。また、会社にとっても赴任者を交代させると、交代コストがかかるからという理由で、同じ人を赴任させたままにしている場合もある。

海外赴任者には、各企業ごとに定めた「海外赴任者規程」に基づき、海外での『一時的な滞在にとまなう不便に対する手当』がいろいろと支払われているが、10年、20年と現地に滞在している場合、果たして『一時的に海外に滞在している』と言えるのか、という疑問も生じる。

②赴任者から見た視点

a) 赴任期間は5年程度が妥当と考える赴任者が多い

海外赴任期間について何年くらいが妥当かという点について、複数の海外赴任者に聞いたところ典型的な回答として図表5のようなものが挙げられる。

このように、5年程度の赴任期間というのが、現地での生活・仕事面および帰任後のキャリアを考えても妥当である（もちろん、中には「3年赴任すれば仕事面での成果も出せる」「3年程度でも帰国後、ギャップを感じる

図表5 海外赴任期間に対する赴任者からの意見

- ・赴任期間が長いと日本での仕事がなくなるし、スキルも陳腐化してくる。特に技術系はその傾向が強い。
- ・若いうちに赴任したので、日本での事務処理能力が同期に比べて低いと思う。
- ・5年を超える海外赴任者はコンサルティングや再教育が必要
- ・1年で生活に慣れ、3年かかって仕事に慣れる。よって5年程度赴任すれば、ある程度仕事でも成果を残すことができる。

出所：筆者作成

ので5年の赴任は長すぎる」という意見もある)。

b) 長くなると帰りたくなってしまいうことも

しかし、海外赴任期間が長期化するほど、日本に帰国したくない傾向が強くなる。

その理由として赴任者の本音をいくつか挙げてみた。

ア) 海外赴任中は苦労も多いが日本より大きな裁量を得て、やりがい大きい。

海外赴任中は日本勤務時より2ランク程度上の職位を与えられていることが多い。よって、多数の部下と権限を持ち、より自分の裁量で活躍することができ、現地になじむことができれば、責任やプレッシャーも大きいものの、非常にやりがいのある仕事ができる。このように、現地では社長として何百～何千人の社員を使っているが、帰国すると部下の数はその10～100分の1になってしまう。現地で鍛えた経営者としての能力も、日本で中間管理職に戻ってしまうと発揮することはできない。また、赴任地の良いところを日本にも取り入れようと、「赴任地では××だった」と現地のことを引き合いに出して話をすると、国内勤務者から疎ましがられることもある等、現地でマネジメントした経験が生かせない環境に躊躇することもあるようだ。

イ) 現地でのコミュニティが形成されている。

赴任期間が長くなればなるほど、現地コミュニティが形成され、現地での人間関係も深まっていく。それと反比例するように日本での人間関係は希薄になっており、帰任することでせっかく苦労して築いた現地のコミュニティを失うと同時に、日本でのコミュニティ再形成に苦労することになる。特に欧米諸国等へ赴任している場合、帯同子女が現地の学校になじんでいると、帰国して日本

の学校制度に戻るのも言葉の面等から大変な場合もあるようだ。

ウ) 一般に給与も日本にいるときに比べて高いことが多い。

海外赴任中は、海外赴任の苦労を補うための「海外赴任手当」「ハードシップ手当」等の各種手当が付与されるため、一般に、国内勤務時よりも給与が高いことがほとんどである。

つまり、赴任中の給与が高ければ高いほど、帰任した後のギャップが大きく、帰任にともない、生活レベルを落とさなければならなくなる。

③海外赴任中の住環境と国内の住環境の落差が大きい場合が多い。

現地での住まいは、細かい点は日本よりは劣るものの、広さや各種設備（アパート内のスポーツジム等）、メイド等がいる点で、ある意味日本より豪華なケースも少なくない（また家賃も会社が負担していることが多くなっている）。

このように住まいの面でも日本に戻るとギャップを感じるようになる。

ア) 日本よりも通勤環境がよい場合が多い

現地で役員クラスであれば、自宅から会社まで運転手による送迎が行われることも少なくないが、日本に戻れば満員電車で揺られての通勤となる。

イ) 帰国してもポジションがない

一番切実な問題と言えるだろう。よく聞かれるのが、日本を離れて長くなると、「現地のペースに慣れてしまい、日本のペースで働くのは辛い」「(現地では活躍しているものの) 日本で勤務するために必要なスキルがあるか不

安」等の声である。

④まとめ

いずれの立場から見ても、現地での生活面、仕事面および、帰任後のキャリアを考えると海外赴任期間は5年程度が妥当ではないだろうか。また、自社内で交代要員がいなければ、海外赴任用に人材採用することも選択肢として考える必要があるだろう。

4 | 安心して赴任できる給与・処遇および安全・危機管理制度の構築

自身の給与や身の回りのことが心配では、仕事どころではない。

(1) 海外赴任者の給与・処遇制度

海外赴任者給与や処遇制度が整備されていない企業においては、「問題が生じたらその都度対応」となってしまう。そのような企業の場合、海外赴任者は自身の処遇について本社に問い合わせたり、心配することに多くの時間をとられている。

このような場合、わざわざ高いコストをかけて海外に赴任させているにもかかわらず、実際の業務に従事できる時間は一日の半分程度になってしまっているため、当然ながら期待できる成果は上げられない。現地での仕事重要なものもちろんだが、生活基盤の構築もままならない状況では仕事どころではないだろう。

また、経営者の中には、過去に自身が海外赴任経験をした方もいるが、そのような方の中には、「(他社では海外赴任者に高待遇が当然の中) 自分は何の手当や福利厚

生制度の提供も受けずに努力してきた」という自負から、自社の海外赴任者に対してもなんら特別な手当など必要なし、と考えている方もいる。

そのような方は往々にして、ものすごくバイタリティにあふれているのだが、自ら海外赴任したいと手を上げる若手が減っている中、そのような考え方では誰も望んで赴任しない。仮にひとり目は送り込めても、赴任したことで苦勞に見合ったそれなりの報酬(金銭・非金銭面ともに)がなければ、次に続く赴任者が出てこない(このような待遇の会社の赴任経験者にインタビューすると、「次回赴任を命ぜられたら退職するつもり。海外赴任は二度とご免」と断言される方もいる)。

また、他社の水準ばかり意識する必要はないものの、あまりに格差があれば、赴任者が惨めな気持ちになってしまう(赴任者が比較するのは必ずしも同業、同規模の他社とは限らず、同じ地域に現地法人を持つ他社の赴任者となる)。

また、給与や処遇面だけでなく、赴任者の身に万が一の事態が発生しないようにするため、もしくは発生してしまった場合、どのような対応をとるべきかについて書かれた危機管理マニュアルの準備も必要になる。

現時点で上記のような規程がない企業においては、早急に作成の準備が必要であるし、すでにこういった規程類がある企業においても、その内容が十分か否か、現状に即しているかを検討する必要があるだろう。

図表 6 海外赴任者規程作成のポイントと留意点

1. なぜその条文が必要なのかを明記
各手当の支給意義・対象者等を明確にする。
2. その場しのぎの内容でなく、将来発生しうる事例についても記載
赴任させるのは独身者しかいないから、と家族帯同者や単身赴任者の処遇についてまったく検討していないと、そのような人が生じたとき、対応に困る。
3. 定期的な見直しを怠らない
10年以上も何も見直しをしない会社もあるが、基本的には3~4年に1回は、規程内容が現状に即しているか、赴任者の意見も聞きながら見直しを行う必要あり。

出所：筆者作成

(2) 安全・危機管理制度

会社は、危険地域に赴任する社員の安全確保のためにどのようなことを行うだろうか。以下にまとめてみた。

①赴任・出張させる地域にどのようなリスクがあるかを把握する

a) 外務省・日本大使館からの情報収集

社員を赴任・出張させる地域にどのようなリスクがあるかを把握するには、有料で配信されている海外危険情報を購入するのもひとつだが、外務省の海外安全ホームページ、海外法人安全協会のホームページや赴任地・出張地を管轄する日本大使館・領事館のホームページを参照するのが最も手軽で確実な方法である。

また、在外公館のホームページでは、日本語の通じる医療機関の情報や、それぞれの地域の安全対策についての冊子もダウンロードできるので、赴任予定者にもこれら資料を渡し、しっかり読んでおくように指導することも重要だろう。

このようにインターネットを利用し、無料でも信頼で

きる医療機関や赴任地のさまざまな安全・医療情報を検索することが可能である。

なお、外務省ホームページに発表されている情報として、「渡航情報」がある。この渡航情報とは、「渡航・滞在にあたって特に注意が必要な場合に発出される情報で、最新の現地治安情勢と安全対策の目安を示す「危険情報」と、限定された期間、場所、事項について安全対策の観点から速報的に発出される「スポット情報」から構成されている。この渡航情報は、海外に渡航・滞在する方が自分自身で安全を確保するための参考情報であり、法的な強制力や、渡航を禁止したり、退避を命令したりするものではない。しかしながら、企業が社員の渡航の是非を判断するうえでの最も重要な判断基準のひとつとして活用されている。

なお、この渡航情報では、海外安全の目安を図表7の通り分類している。

b) 出張者、一時帰国者からの情報収集

上記 a) のほかに、当地の生の情報を得るために、当

図表 7 渡航情報における海外安全の目安

1	十分注意してください。	当該国（地域）への渡航、滞在に当たって特別な注意が必要であることを示し、危険を避けるようすすめるもの。
2	渡航の是非を検討してください。	当該国（地域）への渡航に関し、渡航の是非を含めた検討を真剣に行っていただき、渡航する場合は、十分な安全措置を講じることをすすめるもの。
3	渡航の延期をおすすめします。	当該国（地域）への渡航は、どのような目的であれ延期をすすめるもの。また現地に滞在している邦人については退避の可能性や準備を促すもの。
4	退避を勧告します。渡航は延期してください。	現地に滞在しているすべての邦人に対して、当該国（地域）から安全な国（地域）への退避（日本への帰国も含む）を勧告するもの。

出所：筆者作成

図表 8 出張者、一時帰国者からの情報収集

一時帰国中の社員	一時帰国時は必ず総務部に立寄ることになっているので、その際、インタビューを行うこと。現地での些細な事故等についても、できるだけ提供してもらうこと。
海外からの帰任者	帰任後必ず行う人事面談の際に、安全担当者からのインタビュー時間を30分設けているので、その際、必ず情報収集すること（インタビュー可能時間帯については人事部長より適宜連絡がある）。
出張者からの情報収集	出張者については、出張地の安全情報等についての簡単なアンケートの提出が海外旅費精算の条件となっている。 経理部が回収したアンケートは海外安全担当者へ送付されるため、当該内容をよく読み、必要であれば、アンケート回答者に質問し、情報分析に努めること。

出所：筆者作成

地に出張したことがある社員等から情報収集を行うことも重要だ。また、すでに当地に赴任者がいる場合は、赴任者から情報を収集するのも有効である。

c) 海外安全関連セミナー等への参加による情報収集

自社ルートだけでの情報収集では限界があるので、他社や専門機関からの情報収集の一環として、日本在外企業協会等が主催するセミナー等に参加し、専門家から話を聞いたり、参加者同士で情報交換することも有効だ。

②具体的なリスクについて海外赴任者に情報提供する

収集した情報は積極的に海外赴任者にも積極的に提供していくことが重要だ。そうすることで、赴任者からも情報を発信してくれるようになり、その結果、会社としてとるべき対応策が明確になる。図表9は情報収集・提供のイメージをまとめたものである。

③海外赴任者との連絡手段を確立する

多数の大手企業においては専任の海外安全担当者が存在し、当該海外安全担当者は、海外赴任者からいつ何時、緊急事態等の連絡が入ってもよいように、24時間体制で携帯電話を持ち歩いている。また、有事の際に、海外赴任者とすぐ連絡がとれるように、赴任中に保有する携帯電話の番号およびメールアドレスを本社に届け出てもら

うとともに、変更がある場合は速やかに報告するよう指示されている。

また、緊急時に備えた連絡網の作成はぜひ行うべきであるのはもちろんだが、作成した連絡網が機能するかを確認するため、定期的に連絡網を回してみる等の予行演習も、いざというときに備えて必要になる。

(3) 海外危機管理マニュアルの作成

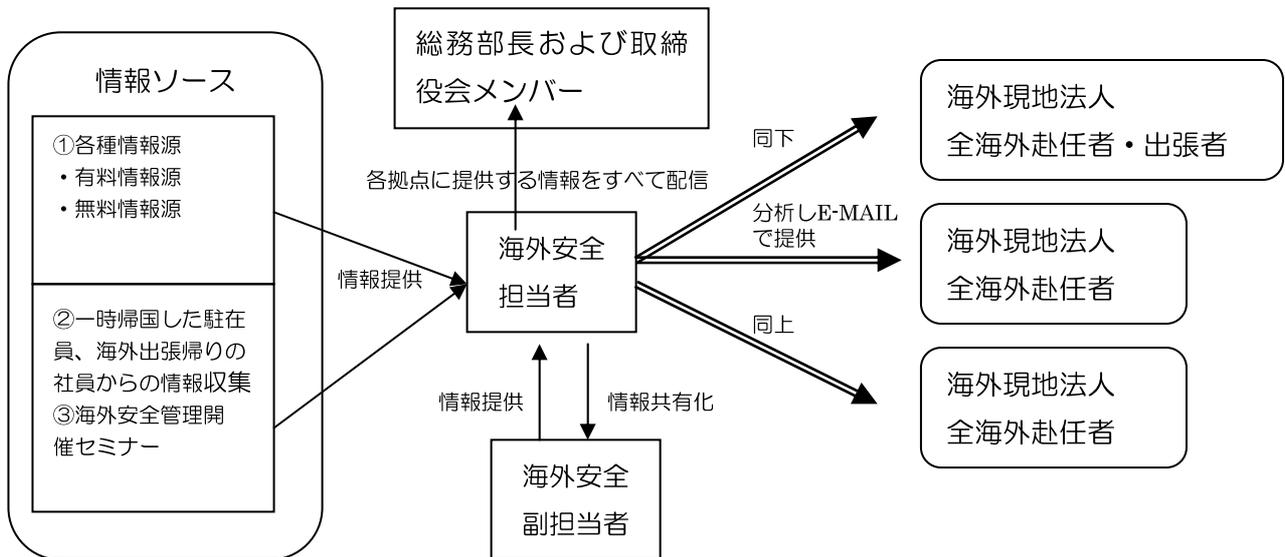
上記「②」が実施できれば、次は有事の際の対応を明記した海外危機管理マニュアルの作成も検討する方がよいだろう。

一般にグローバル企業では、海外で発生した危機についての自社側での業務内容や予防策をまとめた規程を作成している。しかしその内容やボリュームは企業によってさまざまで、これといった雛形というものはない。そもそも規程は完成させることだけが目的ではなく、むしろ作成する過程に意味がある。どんな危機が想定されるのか、発生した時点ではどのような事態が起こりえるのか、さらにそれらの事態を処理するにあたってどんな問題が出てくるのか等を議論することが重要である。

(4) まとめ

海外赴任者に万が一の事態が発生した場合、焦点とな

図表9 各拠点責任者および各海外赴任者への情報提供のイメージ図



出所：筆者作成

るのは「企業の危機管理体制は適切であったか否か」である。事実上、無策の状態が事故が起きれば、被害者・遺族から賠償責任を問われ、マスコミからも激しく批判され、企業の存亡にも関わる事態につながる。海外赴任者にかかる危機管理は、海外赴任者個人を守り、安心して仕事ができる環境を提供するだけでなく、企業そのものも守ることにつながる。

5 | 海外赴任するために必要な前知識・経験の提供

海外拠点の経営者になるにもかかわらず、現地の法制度等の知識や現地の商習慣を知らないまま赴任するのは、現地で無用なトラブルが生じる原因になり、非常にリスクをとまうし、赴任者にとっても気の毒なことである。最低限の前知識の提供は本社の責任である。

大手企業では海外赴任が決まった社員に対して、一定の赴任前研修を受講させる場合が多くなっている。海外拠点が多く、毎月必ず海外赴任する社員が発生する企業においては、赴任予定者を集めて、社内研修を行うケースも見られるが、赴任者がそれほど頻繁に発生しない企業においては、外部機関の研修を利用しているケースが多くなっている。

一方、中堅・中小企業においては、赴任前研修を実施していないケースも少なくない。また「これまで何度も

海外出張していて慣れているから研修は不要」と考える企業および赴任予定者もいるが、短期間の滞在を前提とした出張と、長期間その国に居住する赴任とは居住環境や労働環境も異なる面も多いため、海外赴任に際しての心構えとなる研修は受講させる方がよいだろう。

(1) 赴任前研修として受講しておく必要があるもの

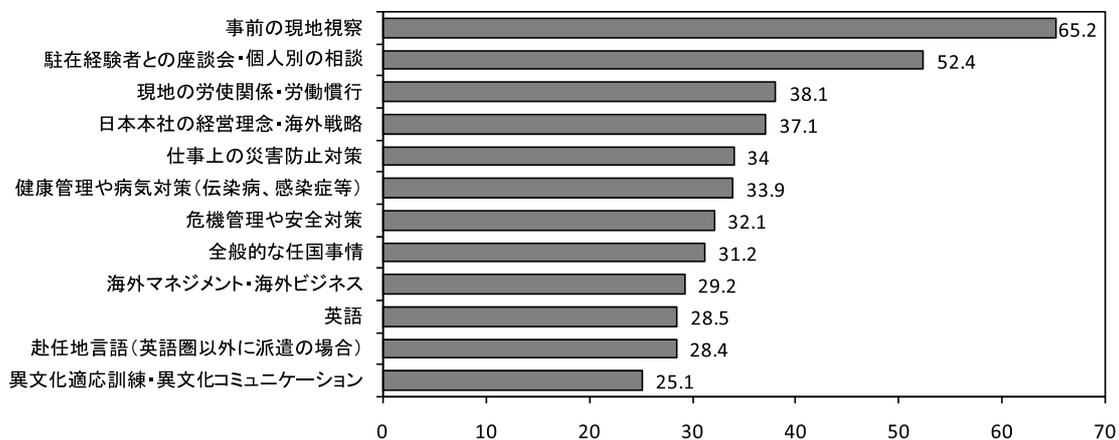
独立行政法人労働政策研究研修機構が海外赴任者に対して行っている調査結果(図表10)によると、赴任者にとって役立つ研修としては、「事前の現地視察」「駐在経験者との座談会・個人別の相談」等が人気があるようだ。

それに対し、語学研修や異文化適応訓練、異文化コミュニケーションについては、図表10および、「習得に時間がかかり、また現地でプラクティスをして初めて身につく面があるということである。事前研修だけでは限りがあるということであろう。(同調査結果62ページより)」というコメントからも分かるように、即効性を期待できる研修ではなさそうだ。

(2) 赴任者からの生の声は?

筆者は業務上、さまざまな企業の海外赴任者・赴任経験者にインタビューやアンケートを行う機会が多いが、その際に赴任者・赴任経験者から「受けておけばよかった」という声が多い研修や、その理由を図表11にまとめてみた。

図表10 研修効果指標の比較



出所：独立行政法人 労働政策研究研修機構(2008年)「第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果」[図表 I-1-1 研修効果指標の比較(63ページ)]より
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2008/040.htm>

図表11 海外赴任者、赴任経験者が語る「受けておけばよかった赴任前研修」

①赴任地の労働法等に関する研修

海外赴任すれば、ほとんどの赴任者は管理職となり、ナショナルスタッフを育成・管理する必要がある。その際、現地の労働法に関する知識は不可欠。現地に行ってからでも情報は集められるが、体系的な知識を得られる機会は少ない。

ナショナルスタッフの採用および解雇等について必ず知っておかなければならない知識等、赴任前に理解しておけば、もっと自信をもってマネジメントできるし、無知から生じるさまざまなトラブルを防ぐことができる。

②現地生活事情に関する研修

本社は「現地事情は日本では分からないから」ということで、赴任前に特に情報を提供してくれることはなかった。「必要なことは個別に現地に関わり合わせるように」といわれても、現地の赴任者とは面識もないし聞きづらい。赴任予定者が現地の生活状況等について把握できるように、本社は現地赴任者と赴任予定者の間に入って、直接意見を聞ける機会等を作る等、配慮してほしい。

(また、前任者がいない場所での赴任に際しては、情報収集がより困難であるため、帯同家族を含めた現地の下見等は必須)

③人事評価等、管理職として必要な知識に関する研修

日本では非管理職でも、現地では管理職というケースがほとんど。しかしいきなり海外で管理職になっても、どのように人材を育成したらよいか分からないし、ましてや人事評価の仕方も分からない。

こういったことは実際に経験しないと分からないことだが、「人事評価の仕方」等、前もって初歩的なことだけでも教えてほしかった。

④海外旅行保険の使い方、健康保険の海外療養費請求の仕方

赴任前に「海外旅行保険に加入していること」および「海外での医療費を日本の健康保険に請求することができること」は聞いていたが、具体的な請求方法等の説明がなかったため、医療機関を利用した際、間違っただけで保険証券を返却してもらい損ねたり、保険の番号が分からなかったため、いったん自費で高額な医療費を支払う羽目になったり、いろいろとトラブルがあった。

また、健康保険への具体的な請求の仕方の説明も受けていないし、マニュアルもないので、その都度本社に問い合わせる等、余分な時間と手間がかかる。

⑤海外赴任者の処遇に関する研修

「海外赴任者規程に必要なことが書いてあるから」と規程は配布されていたが、具体的な説明を受けていないし、自分は人事的な知識もないため、規程の内容も実はよく理解できていない。

日本にいないのに、給与明細では「みなし所得税、住民税」等が控除されているが、なぜ控除されているのか意味が分からない。

事前に処遇について、もっと具体的に説明してもらおう機会がほしかった。

出所：筆者作成

図表11の①②③については、図表10の調査結果からも必要性の高さは認識いただけるのではないだろうか。

一方、「海外旅行保険や健康保険の使い方」「海外赴任者規程の内容についての詳細な説明」については、意外とその必要性を認識していない人事担当者は少なくないだろう。

海外赴任の内示が出た際に赴任者に配布できる「海外赴任の手引き」的なマニュアルを作成しておけば、本社

の人事担当者も、赴任者が発生した際、そのマニュアルに沿って説明を行うことができるし、赴任後に「そんなことは説明されていなかった」と、赴任者から不満が出ることも減るだろう。また、すでにマニュアルを作成されている企業においても、その内容が本当に赴任者にとって理解しやすい内容か、必要な事項の記載が洩れていないか等、赴任者の視点に立って逐次見直しをする必要もあるかもしれない。

6 | 業務面での本社からの支援体制

(1) 権限の委譲

現地法人の意思決定について、すべて本社にお伺いを立てなければならなければならない、という会社もあるが、これでは海外赴任者は単なる伝言役に過ぎなくなってしまう。日常的な意思決定すら日本側に確認しないとイケない等、現地側の権限を認めないケースだと、業務に支障が生じるし、現地法人にいるナショナルスタッフからも、「現地法人の責任者は権限がない」と見下されてしまい、そのことが現地法人の運営にも支障をきたすことになるので、好ましくない。もちろん、赴任者にすべてお任せで、現地法人の運営がいったいどうなっているか分からない、という状態も問題であるが、現地の責任者として送り出した以上、ある程度の権限や責任を与えるべきであろう。

特に現地法人責任者への権限移譲については、各社とも模索中の段階であり、これといった正解はないのが実情だが、上述の通り、現地責任者に対し、大幅に権限を与えるべきであり、現地の細かい事情が分からない日本側は、現地責任者の要請にこたえてサポートに徹するのが望ましいと思われる。

なお、図表12においては、「現地で決定すべき事項」と「日本本社で決定すべき事項」の例示をしている。こ

のうち「現地で決定すべき事項」については、本社から現地法人への「権限委譲書」の作成も必要になってくると思われる。

(2) 法務・税務・環境・技術等の情報提供

現地法人の成長段階にもよるが、通常、充実した管理部門を保有するようになるのは、会社の規模や歴史が長くなり、会社の管理部門が機能するまでは、法務、環境問題、技術的問題、特に契約書等は、自社にとって有利な内容を専門的立場から検討してもらう際に、日本本社内にいる専門スタッフの力が不可欠という声も聞かれる。

たとえば「顧客ニーズに応えられるような営業・技術面サポート」「新しい設備（機械）等についての詳細な情報提供」「任地で仕事につながりそうな情報」「現状の問題解決のための海外支援グループの設置要請」「人事、賞与関係の情報の公開」といった業務面でのサポート体制はもちろん、「心身の健康維持のためいろいろな相談に乗ってほしい」「家族に対するサポート体制」といった個人的な部分のサポートも望まれている。

そのような場がないと、悩みは蓄積し、業務面での悪影響だけでなく、赴任者の心身の健康にも支障をきたすことにつながる。

本社としては、「困ったらいつでも連絡してくればよい」と思っている、平日頃からのコミュニケーション

図表12 現地で決定すべき事項、日本本社で決定すべき事項（一例）

<p>現地で決定すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日常業務の推進、トラブルの処理 ・ 現地法人の組織に関する事項 ・ 現地人材の採用、給与の決定 ・ 現地人材の昇格、昇給、賞与の決定 <p>日本本社で決定すべき事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地法人の事業計画の承認(作成は現地が中心に行う) ・ 海外赴任者の昇給等処遇の決定(現地法人の人事考課を基礎に) ・ 海外赴任者の選任、帰任（現地法人責任者の意見を尊重して） ・ 現地法人の資本金変更、工場拡張、新製品の導入等、現状枠組みの大幅な変更

出所：筆者作成

が密でないと、赴任者としても遠慮してしまい、なかなか助けを求めにくいのが現状である。

(3) 本社提出書類の作成事務コストの低減

海外赴任者にとって、現地法人での業務の支障になっていることのひとつに、「本社への報告書の作成」が挙げられる。多数の報告書の提出を求められるものの、その報告書がどういう目的で利用されるかについて説明されていなかったり、本社への報告書を作ったり、ナショナルスタッフが作成した報告書を日本語に翻訳することが業務の大半になっている赴任者もいるほどだ。赴任中の最大の業務の支障は本社、という赴任者も少なくない。

もちろん、必要事項の報告は当然だが、改めて本当に必要となる報告書は何か、書式を統一する等、翻訳の手間等ができるだけ発生しないように、本社への報告業務に必要以上に時間をとられないよう、配慮しなければならない。

7 | 自分のパフォーマンスを正当に評価してくれる制度

海外赴任者の人事評価については、本社人事担当者からも、今後検討しなければならない重要事項のひとつとしてとらえられている。ではなぜ、赴任者の人事評価制度がうまくいかないのだろうか。考えられる主な理由を以下にまとめてみた。

(1) 赴任者の人事評価がうまく行かない理由

①はっきりとしたミッションがない

赴任に際して、「3年以内に自分の後継者を育てること」「3年以内に黒字にすること」等、きちんとしたミッションを提示する企業もあるが、そのような企業は比較的小数派であり、「とりあえず3年間」というような形で送り出している企業が少なくない。

そのような場合でも、自らミッションを考え、そのミッションを完遂するために業務にまい進する赴任者も少なくないが、必ずしも「赴任者の考えるミッションの達成＝会社の評価」とはならず、結果として人事評価に結びついていないというケースも見られる。

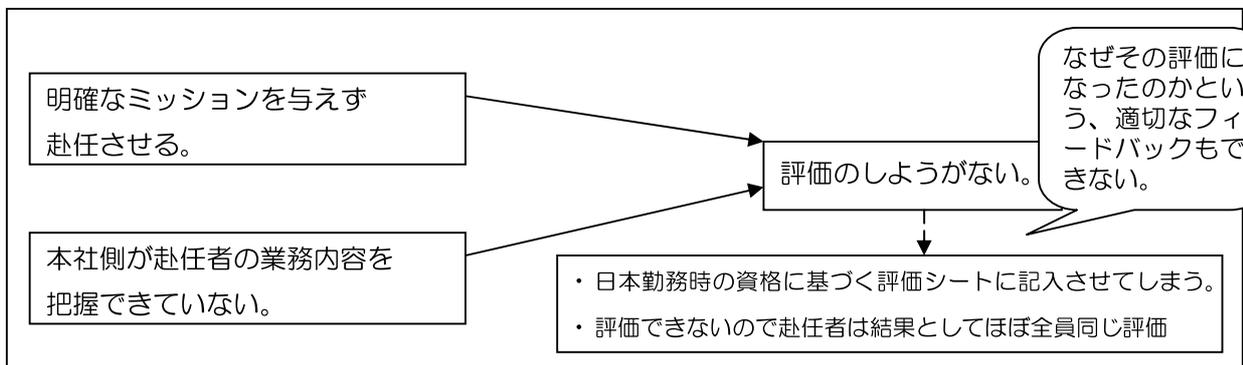
②具体的にどのような業務をしているか把握できていない

また、赴任者の業務内容を本社側がきちんと把握できていないというケースも少なくない。現地法人全体としての月報の提出等を行っている会社であっても、各個人が日々どのような業務を行っているかまで把握していない例が多く見られる。

③上述の理由から正しく評価することができない

そのため、「何をもって評価するか」という軸がないため、結果として日本勤務時の役職に基づいた評価シートを送ったり、全員一律の評価になってしまうという事例も見受けられる。また、このような状態での人事評価なので、評価のフィードバックもできず、赴任者としても

図表13 海外赴任者の人事評価がうまくいかない構図（よくあるパターン）



出所：筆者作成

「なぜこの評価なのか」について納得がいけないという悪循環に陥ることになる。

このように評価制度が機能していないため、赴任者からは図表14のような不満が聞かれる。

(2) 具体的な評価方法

① 評価シートの作成

国内勤務者とは別に海外赴任者用の評価シートを作ると、国内勤務者の評価シートとの整合性の問題が出てくる。しかし、国内勤務者と同様の評価制度では海外赴任者の評価はできないという判断になれば、赴任者向けの評価制度を構築する必要があるだろう。

評価シート作成の方法のひとつとしては、「赴任者の職務内容の確認」→「職務記述書の作成」→「職務記述書に基づき、本社の人事評価シートも参考にしながら海外

赴任者用評価シートを作成する」という流れが考えられる。

前述の通り、本社側が赴任者の任地での業務内容をしっかり把握しているケースは少ない。「忙しいことは知っているが、具体的に何をやっているかよく分からない」と語る本社の担当者もいる。

実際、赴任者の業務内容や各業務に投入している時間数等を記述してもらおうと、本社側で想定している以上にかなり幅広い業務を行っているとともに、日本のように物事が効率的に進まないこともあり、本来行ってもらいたい業務に全力投球できない環境にあることが分かる等、会社側として改善すべき点が見つかることも少なくない。

職務内容が把握できないと、きちんとした評価もできないから、人事評価に対する意見聴取とともに、業務内

図表14 人事評価について

- ・海外にいるのでわれわれがどういう仕事をしているかを本社はなかなか理解してくれず、「何もしていないのではないか」とすら思われている気がする。
 - ・ローカルスタッフも本社に対して上記と同じ気持ちを抱いている。
 - ・もともと本社自体に評価制度がない（本社は新規事業を目先の利益で判断）
 - ・人事考課表は毎年提出しているが、上司の評価は今まで見たことも聞いたこともない。
 - ・本社では新規事業部門の評価はたとえすぐに黒字化できない場合でも当初3年間は管理部門と同様に、全社平均での評価としている。われわれも新規法人の立ち上げで、新規事業と同様と考えられる。そうでなくても慣れない異国文化の中で苦戦が予想される。既存部門を行う営業部門と同等の営業利益達成を求められても困るので、当初3年間は、管理部門同様、新規事業としての評価基準でお願いしたい。
- 【その他】
- ・年に2、3回の経営戦略会議があるが、それ以外は必要に迫られないと帰国することはない。
 - ・帰国しても会議のためだけであり、本社の方から「何か現地で困っていることはないか」等のサポートはない。
 - ・仕事に関しても、本社からは報告書を出してほしいと要請はくるが、本社から赴任者になんら情報は提供されない。
 - ・本社の人事部は赴任者の海外生活面に対して関心がとても低い。
 - ・どこまでの権限を持たせてくれるのかということも明確にしないと、何もかも本社のお伺いを立てなければならない。××国はビジネスのスピードが速いが、現地法人側に権限がなく、即断即決できなかったため、これまでビジネスチャンスを逃したことが何度かある。
 - ・本社に対して意見や質問をしても反応がないことが多く、そういうことが頻繁にあると、モチベーションがかなり下がる。
 - ・自分の処遇等が不安で、業務に集中できない。
 - ・本社に対してはあきらめの気持ち、淡々とこちらで稼ぐのみ。
 - ・本社、上司の思いつきで仕事の割り振りがされており、部を作った意味があるのかが疑問。

出所：筆者作成

図表15 赴任者の職務内容列挙

業務内容		難易度	頻度に応じて投入時間を記入			当該業務の 代替者
大分類	小分類		毎日	毎月	不定期	

出所：筆者作成

容の把握も行うことが必要だろう。

また赴任者の職務内容を正確に把握することは、赴任者に万一の事態が生じる等、現地法人の中核となる赴任者の業務が滞ってしまった場合等の危機管理上も重要であり、現地法人の事業継続計画作成のための貴重な資料のひとつとして活用できる。

上記のように、赴任者からの意見および赴任者の職務内容等に基づき、現状の評価制度の問題点および、赴任者からの要望、今後の方向性を社内全体で共有できる資料を作成する。

②評価シート以外を使った評価

a) 現地スタッフによる評価

日本では非管理職であっても、海外赴任者になれば一般には管理職として部下を指導することが求められる。よって、部下の育成を行っているかも、評価の重要なポイントとなる。その判断基準のひとつとして、現地スタッフに上司としての海外赴任者に関するアンケートを行うことも考えられる。

現地スタッフは日本人海外赴任者を驚くほどよく観察している。有能な現地スタッフほどその傾向は顕著であり、赴任してきた海外赴任者を、「この人は尊敬するに値する人材か」「この人の下で働くことが自分にとって得か否か」を非常に冷静に判断し、自分がその会社に留まるべきかどうかの判断材料のひとつとしている。

よって、優れた人材を現地法人内に定着させることができるかどうかは、日本人海外赴任者の質にかかっているとんでもない（日本人海外赴任者の質を超

えた現地人材がその会社に定着することはない、と言い切る人もいるほどだ）。

図表16では、現地スタッフからみた「評価できる海外赴任者、評価できない海外赴任者」をまとめてみた。このような観点から現地スタッフの海外赴任者に対するアンケートをメール等を使い本社に集約し、評価の一材料とするのも有効である（とはいえ、上司に当たる日本人海外赴任者を評価するのは現地スタッフ自身の将来にも影響が出る可能性があるため、これといったインセンティブなしでは、評価は集まらない可能性が十分ある。そこで、海外赴任者に対する評価を行った現地スタッフには、本社からなんらかの金銭的報酬を支払うというのひとつの方法である）。

ただし、現地スタッフに海外赴任者を評価させる仕組みを作ると、現地スタッフの中には、当該評価制度を自分の気に入らない上司を帰任させるための手段として利用する恐れもある。よって現地スタッフからアンケートをとることについては賛否両論あり、当然ながらこれを過信するのは禁物だが、海外赴任者が現地スタッフからの程度信頼されているかを知るための、ひとつの参考資料としては有効と言える。

b) 任地業績に基づく評価

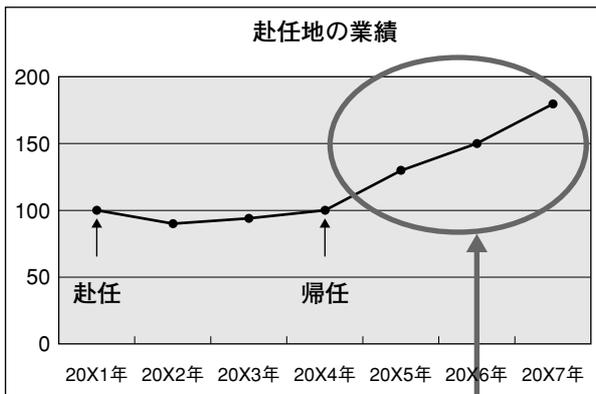
赴任先の業績だけで赴任者を評価することはできないが、ひとつの判断指標としては有効である。また、赴任中に熱心に人材育成を行ったり、販路開拓に尽力したことにより、当該赴任者が帰任後にその成果が表れたというケースも往々にしてある。このため帰任後一定期間内

図表16 現地スタッフから評価される海外赴任者・評価されない海外赴任者

	評価される海外赴任者	評価されない海外赴任者
大前提	駐在するにあたって、しっかりとした志がある。	特に志がなく、本社の命令だからと仕方なく赴任している。
業務面	現地法人の業務や人事等の決定権限を持っている。	決定権限がなく、すべて本社にお伺いを立てなければならない。
	技術やノウハウを伝授してくれ、自分たちのキャリア形成の手助けをしてくれる。	責任ある仕事は任せてもらえず、現地スタッフを使い走りのしか活用しない。
	できる限り会社方針等の情報を開示し、重要事項決定に際して、現地スタッフを巻き込んでくれる。	何事も日本人だけで決めてしまい、現地スタッフに必要な情報は教えてくれない。
モラル面	現地の慣習や考え方を尊重する。	「だから××国は……」と、何かと批判的な発言をする。
	現地スタッフを尊重する。	現地スタッフを見下す（「あいつら」「こいつら」呼びわりする）等。 ※無意識に行っているケースも多い。
	公私の区別をきちんとつけている。	職場でカラオケの女性の話をする等。

出所：筆者作成

図表17 任地業績に基づく判断



帰任後一定期間の
任地業績も
人事評価に反映

出所：筆者作成

の旧任地の業績を人事評価に反映させることも検討に値する。

c) 経験知等の文書化状況

海外赴任者が赴任中に業務を通じて得た知識や経験をいかに後任の赴任者や、他の拠点の赴任者に伝えられているか、という点も現地法人が永続的に発展するために重要な要素である。よって、赴任者が得た知識や経験を文書として残し、その内容も人事評価の対象にするのも

一案だ。

企業の中には諸般の事情から、十分な引継ぎ期間もないまま（中には引継ぎ期間もまったくないまま）、赴任者を交代させるケースも見られる。そのような場合、後任の赴任者は、前任の赴任者が得た知識や経験を学ぶ機会もなく、ゼロからの積み上げを行うという作業が必要になってしまう。つまり、以前の赴任者が現地法人で得てきた貴重な知識や経験は当該赴任者一代限りのものとなってしまい、会社にとっても貴重な無形資産を失うという大きな損失になる。

よって、歴代の赴任者が赴任経験を通じて培ったノウハウ等を文書として残すことは非常に重要である。この文書化内容の充実度、後任の赴任者にも分かりやすい形で記録されているか等も人事評価のひとつのポイントとして活用できる。

d) 赴任者によるプレゼンテーション

たとえば任地で経営に携わる赴任者については、任地で抱える問題点の抽出とその解決策、および解決にあたって赴任者自身が行うべき事項についてのプレゼンテーションを行ってもらうことで、どれだけ現地法人の経営に心血を注いでいるか、また経営者として必要なプレゼ

ンテーション能力を持っているかを測ることができる（赴任者は日本では非管理職者であっても、現地では経営に携わる立場となるとともに、将来の当社での経営者候補というケースも多いのではないだろうか）。

よって、現地法人の抱える問題やその解決策を考えることは、現地での業務を遂行する上で不可欠である。

これらのプレゼンテーションが赴任者自身の成長にもつながるだけでなく、当社が現地法人の抱える課題を早期に把握するきっかけにもつながること、また他の拠点の赴任者にとっても参考となる等、グループ全体にとっての非常に重要な意思決定資料のひとつとして活用することもできる。

（3）日ごろから心がけること

具体的には人事部の担当者等の評価対象者が定期的に現地に訪問したり、赴任者が帰国時にはできるだけ面談

する機会を設ける等、図表19の通り、本社側が赴任者を「常に気にかける」ことが必要である（もちろん、あまり頻繁すぎても赴任者から「監視されているようだ」「業務の妨げになる」といった苦情が出ることにもなるので難しいところではあるが）。

（4）まとめ

赴任者の評価は非常に難しいこともあるせいか、ほぼ一律に中程度もしくは中の上程度の評価としている企業もあるが、これでは「海外では頑張っても頑張らなくても、評価に大きく差がつかない」ため、海外赴任者の士気の低下につながり、「何かに挑戦したことで、失敗し評価を下げられるくらいなら、大過なくそこそこに働いた方が得である」という判断が働くのも仕方ないだろう。

海外赴任者をきちんと評価したいと思うのであれば、駐在期間中のミッションをはっきりさせ、その達成度合

図表18 プレゼンテーションのテーマ例

- ・ 出向先現地法人が抱える問題点および当該問題点およびその解決策
- ・ 赴任地における当社の海外戦略について
- ・ 赴任地における同業他社動向
- ・ 赴任地でのマーケティング手法について

出所：筆者作成

図表19 海外赴任者に対して日本本社的人事担当者が日々考慮すべきこと

- ・ 日ごろから可能な範囲でコミュニケーションがとれるよう心がけ、「日本本社は現地の事情を理解しようとしている」姿勢をみせることが大切。
（本社担当者が現地に出向いたり、海外赴任者が一時帰国時には必ず面談を行う等）
⇒最悪なパターンは、普段は無関心でありながら、責任や権限のみ押し付けるケース。事務所や現地法人立ち上げ当初は、本社側も何かと気に掛けているが、時間がたつにつれ、お互いに「遠い存在」になるケースも少なくない。
- ・ できれば人事担当者も現地へ赴き、海外赴任者の悩みや問題に耳を傾ける。
⇒現地へ赴き、実際の職場を見たり、さまざまな人の意見を聞くことで、現地在る問題や課題を発見することにつながる。
- ・ 海外赴任者と本社社員が、業務上もいろいろと連携し、海外展開をしているメリットを最大限に生かせるよう、人事部が両者間で円滑なコミュニケーションが取れるよう、配慮する。
⇒本社では調査困難なことであっても、現地に聞けばすぐに分かるようなこと、またその逆のケースも多い。しかし本社社員と現地にいる海外赴任者との人間関係がなければ、お互いなかなか聞き難いもの。双方が助け合えるような環境作りに手を貸すことも必要。

出所：筆者作成

図表20 海外赴任者向けの適切な評価制度がないと起こりうる問題

1. 長期的視点に立つよりは、短期的な利益を追いかける傾向になる自分が在任している期間がうまくいけばそれでよい、という発想になりがち。
 - ・現地法人に将来的に必要な人材をじっくり育てるという発想になりにくい。
 - ・短期的には痛みをともなうが、長期的には現地法人のためになる施策を打ち出すモチベーションがわからない。
 - ・現地社員や後任の赴任者に対してノウハウの移転が起きない、もしくは起きがたい。
2. 本社に対しての不平等感・不信感・失望感が募る
 - ・海外赴任者の仕事を個別に評価していない、また仕事内容さえ正確に把握していない
 - ・本社の対応に失望し、やる気を失ったり、自分の能力を正当に認めてくれる他社に心が動くことがある。
 - ・会社に対しての気持ちが冷める。(海外に行くことで本社との距離が物理的にも心理的にも離れやすい環境になる)
3. 各赴任者の強み等を発揮できない。
 - ・それぞれの人の特性にあわせた帰任後の人材配置ができない。
 - ・貴重な海外経験のある人材の能力を有効活用できない。(赴任者に行った投資が回収できない。)

出所：筆者作成

いを確認できるような仕組みを作る必要があるだろう。

海外赴任者の中には、海外赴任となったことで「日本から放り出された」という意識をもつケースもあるし、「現地の苦勞を本社側は理解していない」等と疎外感をもつケースも少なくない。そのような意識のもとでは、人事部、海外赴任者双方にとって納得性の高い人事考課はできないし、ひいては現地法人の経営にも支障が出てくるだろう。

8 | 最後に

本稿では、海外赴任者がグローバル人材として活躍できるための基盤整備として企業がどのようなことを実施しなければならないかをまとめてみた。すでにそういった面を含めたサポート体制を整備している企業も存在するが、海外進出企業に占めるその割合はまだまだ少ないと言える。

「グローバル人材」を育成するため、最近では国や企業、教育機関によるセミナーや各種研修プログラム等が提供されているが、この背景には「必要な研修や実地経験の場を与えれば、グローバル人材になれるかどうかは本人の努力次第」といった側面も見られる。また最近では新聞や雑誌等においても「グローバル人材でないと生き残っていけない」というような、人材側に対してグローバル

人材になることを求める、やや脅迫観念的な要素も少なからず見られる。

もちろん、このような人材を育成するには、上述の通り、グローバル人材研修等、事前の研修や現場での経験・個人の資質や努力が必要なことはもちろんだが、それ以上に、海外において生活環境面・業務環境面等さまざまな面において心配事がなく、安心して働くことができる土壌作りが最も重要である。つまり、海外赴任者が赴任地で最大限の力を発揮することができるよう、「仕事に集中できる環境作り」を行うことがいわゆるグローバル人材を育てるための大前提といえるだろう。海外赴任者がグローバル人材として活躍できるためには、事前の研修や現地での実務経験だけでなく、心身ともに安心して勤務できる環境作りが重要である。

グローバル・グループマネジメントとグローバル人材

Global Group Management and Globally Competitive Professionals

近年の日本企業の海外進出は、過去の「日本における事業に軸足を置きつつ海外生産でのコストダウンや新たな市場を狙う」ものから、「縮小する国内市場に代わる新たな事業の主戦場を求める」ものへと変化が見受けられる。

このため、十分な体制整備を行い、安心できる体制で海外進出を行いたいというニーズが大きく、グローバル人材の獲得や育成への関心の高まりも、このような背景を反映しているものと考えられる。

半面、自社でグローバル人材にどのような業務を担わせるのか具体的なイメージを有している企業は少なく、言葉が先行しているのが現状である。

一方、現地法人における問題意識は人事、経理、法務等いわゆる管理部門の業務について大きく、現地法人マネジメント人材の不足が課題となっていることが想定される。

そこで、企業のグローバル活動において必要とされるマネジメント業務と課題について整理を行い、以下のことを明らかにした。

- ①海外進出初期段階では、本社および外部専門家の支援が手厚く、また有効に機能することが多い。このために、現地におけるグローバルなマネジメント人材の必要性は低い。
- ②複数国への展開が行われる段階で、本社からの支援が手薄になりがちである。また設立時に外部専門家を導入して整備した体制が陳腐化してくるため、現地法人に適切なマネジメント人材を配置することが望まれる。
- ③海外売上比率が上昇しグローバルな最適化を模索する段階においては、複数の現地法人の事情を勘案し、グループ戦略と一致させることができるグローバル人材を、本社に配置することが望まれる。

The objective of the recent overseas expansion by Japanese companies reveals a shift from their objective in the past: They now seek a new primary market for their business which can substitute for the shrinking Japanese market, whereas before they aimed at secondary market entry or cost reduction through overseas production while keeping their main focus on business in Japan. For this reason, Japanese companies expanding overseas have the need for a system with appropriate risk management, that allows them to conduct overseas expansions without concern, and their heightened interest in hiring and training globally competitive professionals seems to reflect such circumstances. However, only a few companies have a concrete idea of the kinds of responsibilities assigned to globally competitive professionals, and for many companies their words lack specificity. As for overseas subsidiaries, much of their attention is paid to issues involving management-related tasks such as those associated with personnel, accounting, and legal matters, and supposedly the challenge is a lack of human resources for management of overseas subsidiaries. Against this background, this paper provides an overview of the kind of management needed for companies' global-level activities, as well as of relevant issues. This paper clarifies the following. (1) At the initial stage of overseas expansion, the headquarters and outside experts provide substantial support, which often turns out to be effective. Therefore, there is not much need for globally competitive managers at overseas subsidiaries. (2) As the business expands to multiple countries, there tends to be less support from the headquarters. Also, since the system developed with help from outside experts at the time of establishing overseas subsidiaries becomes outdated, it is desirable to assign appropriate managers to these subsidiaries. (3) At a stage where global-level operational optimization is explored as the proportion of overseas sales increases, it is desirable that globally competitive professionals be assigned to the headquarters, where they can consider the situations of multiple overseas subsidiaries and align them with group strategies.



1 | はじめに

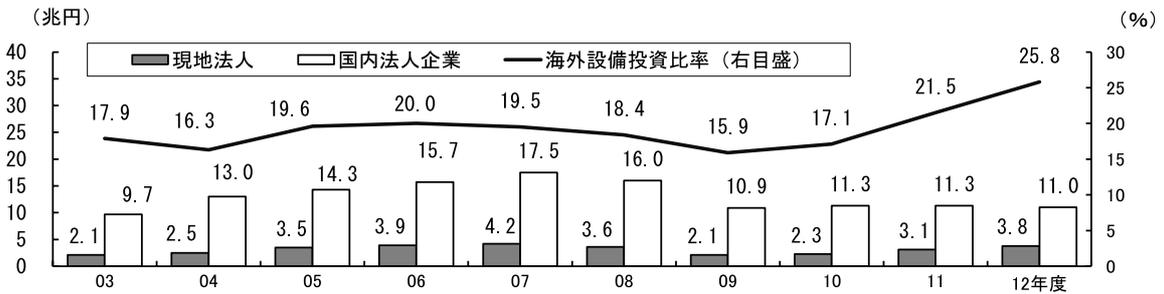
日本企業の海外進出が進んでいる。経済産業省の調査¹によると、2012年度における製造業の海外設備投資比率は25.8%と過去最大を記録した（図表1）。リーマンショック後の設備投資回復を海外への投資が牽引している状態になっている。これに対する海外現地法人の経営状況もおおむね好調であり、2012年度における海外現地法人の売上高経常利益率は全産業平均で3.9%となっており、前年度と比べ▲2.0%ポイント低下したものの、国内法人の水準を0.4%ポイント上回っている（図表2）。

このように、投資を牽引し、高い利益を生み出している日本企業の海外現地法人であるが、期待される機能、

役割については近年大きな変化が見られる。経済産業省による2012年度の調査においては、企業が海外に投資を行ううえで決定のポイントとなる要素の上位3項目を、「製品の現地需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」「納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」という、進出先を市場としてとらえる視点が独占した（図表3）。「良質で安価な労働力が確保できる」という要素は、2004年において第2位であり、その後も徐々に比率を落としてつつも第3位に位置してきたが、2011年度調査からトップ3を外れ、第4位まで後退している。この10年間に於いて海外への進出・投資を行う日系企業の目的は、「安価な労働力を確保」から、「成長す

図表1 現地法人設備投資額および海外設備投資比率の推移（製造業）

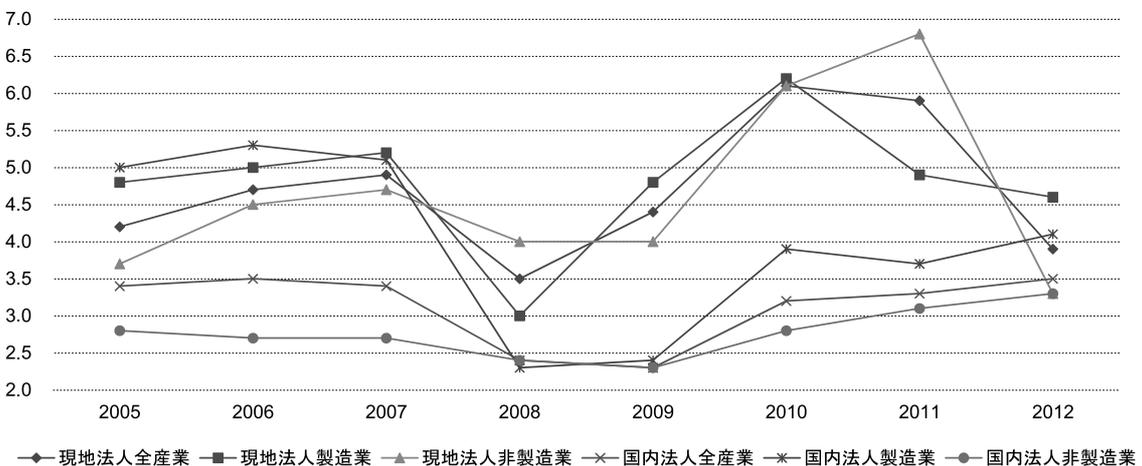
- 製造業の海外設備投資比率は過去最高を更新し続けている



出所：経済産業省 第43回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）

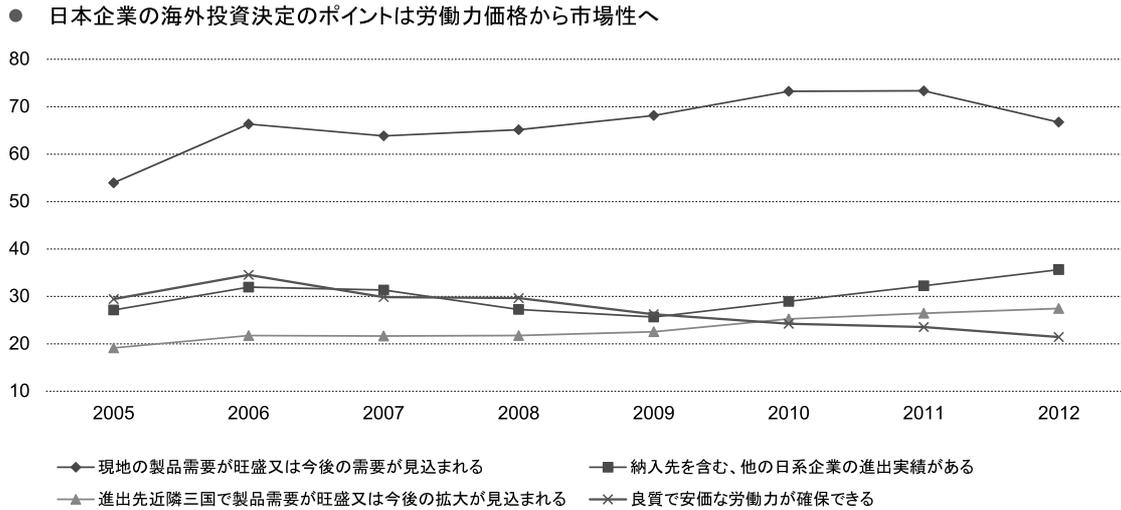
図表2 現地法人売上高経常利益率の推移（単位：%）

- 日系企業現地法人の売上高経常利益率は国内と比較し高水準



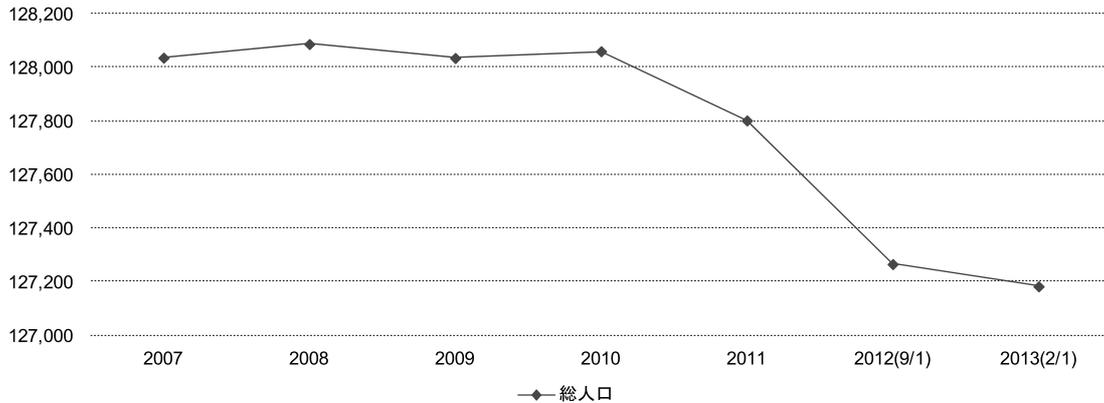
出所：経済産業省「第43回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）概要」よりグラフMURC作成

図表3 投資決定のポイントの上位4項目の時系列比較（単位：％、複数回答）



図表4 日本の総人口の推移

● 日本の人口は減少に転じており、今後減少が加速していくと予想されている



注：2007年～2012年は10月1日現在人口、2013年は9月1日（確定値）、2014年は2月1日（概算値）
出所：総務省統計局「人口推計」（平成25年9月確定値、平成26年2月概算値）よりグラフMURC作成

る市場を獲得」へと大きく舵を切ったとすることができる。

この変化の要因のひとつとして、日本市場の購買力が低下を続けていることがあげられる。2005年を頂点として、日本の人口は減少を始めており²、少子高齢化の進展とともにこの傾向は加速することが見込まれる（図表4）。また同時に労働者給与は1995年から一貫して低下を続けている³。シンプルに [日本市場の購買力] = [労働者給与] × [人口]、ととらえた場合、2つの変数双方が継続的に低下しているのが現状である。半面、

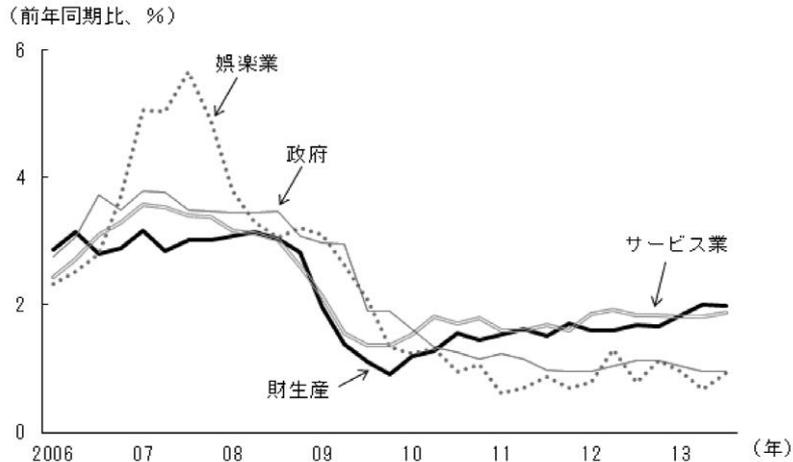
新興国においては人口と給与の双方が顕著に増大しており、また先進国においても、たとえばアメリカ合衆国においては労働者給与（賃金・報酬）は毎年1～2%の伸びを続けている⁴（図表5）。

このような背景のもと、「現地生産から現地営業へ」「内需型産業の海外進出」という2点において、日本企業は海外進出における転換期を迎えていると言える。

そこで本稿では、転換期を迎えた日本企業の海外事業の成功に向けて取り組むべき必要がある事項を整理し、これを遂行するために必要な人材、あるいは不足してい

図表5 米国業種別賃金・報酬の伸び率

● アメリカ合衆国における労働者賃金は堅実に上昇を続けている



る人材の類型について検証するとともに、自社におけるグローバル人材の育成の必要性、および外部資源の活用について検討を行いたい。

2 | グローバル・グループマネジメントの課題

筆者は主に日本企業に対するグループ経営、内部管理およびステークホルダーコミュニケーションに関するコンサルティングを主たる業務領域としている。2011年頃よりグループ経営および内部管理について企業から相談を受けるテーマの中で、「海外現地法人の管理」の比率が顕著に高まってきた。また同時に「グローバル人材の育成・獲得」に関する問題意識や取り組みの意向を耳にすることも増えている。本節ではまず、グローバル展開とグローバル人材獲得のニーズに関する現在の日本企業の問題意識を整理する。

(1) 長期的な収益源としての堅実な海外展開志向

a) 安定・安心のためにグローバル人材を、という問題意識

ほぼすべてのクライアントに共通するものとして、「安心できる、十全な体制を持って現地法人の経営を行いたい」というニーズが挙げられる。

前章において整理した経済環境のもとで日本企業は海外進出を進めているため、バブル期、ITバブル期のよう

に「国内事業が順調であり、かつ今後も成長が見込まれるため、余力で海外進出する」という企業は多くはない。むしろ今後も会社を成長・維持するうえで海外に「いやでも出ざるを得ない」という声が多く、日本国内の会社を閉鎖して会社全員でASEANに進出する、という話まで耳にする。これは同時に、「短期的に進出し、なんらかの利益を得たうえでその後は撤退してもかまわない」という進出ではなく、「中・長期的に収益の源泉となる形での海外進出」という進出を望んでいることを意味する。

また別の観点から、第一次ベビーブーム世代（団塊の世代）が60歳代半ばを迎えている。中堅から小規模の企業に多い同族経営企業においては、経営の実権を円滑に承継するためにも、新たな経営の方向性を示すことが求められるタイミングが到来している。これも次世代経営の軸足を海外に置くことを意味することが多く、すなわち中・長期的な視点での進出を志向していると言える。

b) 企業の海外進出における諸段階

このような動向から「海外事業は今後重要であるために、しっかりと経営・管理を行いたい」という認識が高まっている。しかしながら、企業の海外進出にはいくつかの段階が存在し（図表6）、「当初からグローバル人材を配置し、グローバル企業と同様の管理体制を整備

しなければ海外事業を開始することができない」という認識は誤りである。

自社の中期的な海外展開の構想を描き、実施すべき事項を明確にしながらかグローバル人材の育成・獲得やグローバルな管理体制の整備を進めていくことにより、経営資源の無駄を省きつつ適切な管理体制と人材の投入を行うことによるリスク抑制が可能となる。

c) 事例：心配しすぎて進出できない

日本国内でのみ事業を行っている企業から、「海外進出をしたいので、グローバルな管理体制を整備し、グローバル人材を育成、あるいは社外から確保しなければいけない」という相談を受けたことがある。現状を確認したところ同社は、同社が日本国内で提供している製品・サービス群のうち、どの商品で海外に進出するのか、そしてどの国に進出するか、という構想をそもそも持っていなかった。海外市場の調査等はグローバル人材が行うものであるという意識があったようである。逆にグローバル人材というスーパーマンを手に入れ、そしてグローバル企業と同様の管理体制をまず整備しさえすれば、その

人材が同社の海外事業の構想を立案し、実際に展開を実現できると考えていたようだ（この例は、国内においては許認可に基づいて社会インフラに関係する事業を営む、極めて保守的な社風を持つ会社の例であり、若干極端なケースではある）。

言うまでもないことであるが、業務管理体制の整備は、事業活動のリスクを低減するための道具立てであり、またグローバル人材は、グローバルな事業活動を推進するための人的資源に過ぎない、これらを整備し、手に入れることは企業活動の目的ではない。グローバル人材という存在が語られることもなかった1960年代から日本企業は海外進出を行っており、そして成功している企業も多く存在していることを忘れてはならないだろう。

d) 体制と人材に関するニーズを整理

海外においてどのような事業活動を行うかを見極める段階（図表6：フェーズⅠ）、および最初の海外拠点を設立する段階（図表6：フェーズⅡ）においては、取り組みの主体は日本本社に置き、本社の豊富な人的資源、余裕のある予算、そしてこの予算によって手配する外部プ

図表6 海外進出の段階による管理面での課題

- 企業の課題は海外進出の段階によって異なる

	実施事項と課題	課題対応の主体
フェーズⅠ 出張ベースでの 調査・販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主に出張ベースで海外市場の調査や代理店契約の締結を行う <ul style="list-style-type: none"> ● 出張者の安全管理 ● 代理店契約の交渉、契約書締結、モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本本社の営業部門等が主体となり実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 調査会社やコンサルティング会社の活用 ● 本社の予算で外部支援を受けることが多い
フェーズⅡ 現地法人の 設立と事業開始	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最初の現地法人を設立し、営業・生産活動を開始 <ul style="list-style-type: none"> ● 法人設立(出資、登記、拠点設置、雇用等) ● 営業・生産活動の立ち上げと維持 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本本社のプロジェクトチーム等が主体となる <ul style="list-style-type: none"> ● 現地での営業・生産を推進する赴任者 ● 法人設立までは内外の資源を豊富に投入 ● 法人設立後は、本社から出張ベースで支援
フェーズⅢ 現地法人の増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外事業が軌道に乗り、複数の現法が稼働開始 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業拡大に伴う投資、雇用等 ● 株主総会、利益処分、財務監査、当局対応等が発生しはじめる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各現地法人が主体的に実施 <ul style="list-style-type: none"> ● この段階で各現地法人の自立的な管理が必要 ● 本社の出張ベース支援が回りきらなくなる ● 現法経営・管理人材の不足が明らかになりはじめる
フェーズⅣ グローバルな グループ経営の模索	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外売上が50%に近づき、現法間の資源の融通 <ul style="list-style-type: none"> ● 外＝外再投資の効率化(中間持株会社設立) ● 地域統括機能を有する現地法人の設定 ● グローバルな顧客情報・経営情報の統合と分析活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本社主導で、有力現地法人と共同での取り組み <ul style="list-style-type: none"> ● コンサルティング会社等も活用できるが、自社の戦略をグローバルで捉える視点が不可欠 ● 他の現地法人を管理できる現地法人の必要性

出所：筆者作成

ロフェッショナルの手を借りることで取り組みを進めていくことが現実的である。自社そのもののグローバルな管理体制やグローバル人材の獲得は次の段階以降で必要になるという認識でおおむね間違いはない。

本節で論じている「十分な体制であるという安心感」という本社の問題意識は、グローバル管理体制に関するニーズや、グローバル人材に対するニーズが満足されていないことに起因するものではなく、「ニーズが分からない」ことへの問題意識である。企業の意思決定を行う部門において、「海外体制・海外人材が十分か不十分かの判断を行うための材料、および現地とのコミュニケーションが不足している」ことに根源が存在する、言い換えれば「何をしたら良いのか分からない」という不安感に過ぎない。

「自社の海外進出において何をすれば良いか分からない」段階において、闇雲にグローバル企業並の管理体制や、何をさせて良いか分からないグローバル人材を求めることは合理的ではない。現実的・段階的なアプローチに関する知見を有する外部の支援を活用し、自社における具体的に不十分な管理項目や人材を整理し、またいつ、どの段階までに必要であるのかを明確にすることをし、これによって明確化された実施事項および人材の手配を順を追って進めていくことが適切である。特にグローバル人材およびグローバル人事管理については、図表6に例示するように、自社の海外進出段階を冷静に見極め、現在および将来のフェーズ、そこにおいて必要となる業務をまず明確にし、そのうえで業務を遂行できる人材を求めていくことが正しい順序となる。

(2) 多数の現地法人を抱えることによる、現地法人の自立ニーズ

a) 多数の現地法人のマネジメントをなんとかしたいという問題意識

近年の相談で最も多いのが、「本社から各現地法人の支援を個別に行うことが難しくなったため、現地法人の自立に必要な体制を整備したい」というテーマである。

企業の海外進出段階初期において、現地法人の数が少

ない場合は現地法人赴任者によって対応しきれない業務、特に経理、人事、総務等の管理系業務については本社所管部門の支援でこれに対応していくことが可能だった。また、これまで進出する企業が多かった米国、中国等においては、複数の現地法人や現地拠点を持っていたとしても、会計基準や法制度等は原則として一国一制度であり、本社において支援を行うスタッフ側の現地制度に関する学習も間に合うことが多かった。

しかし、たとえば近年加速しているASEAN諸国等への進出において国ごとに現地法人を設立していくと、地域に合わせた管理を行う必要がある現地法人の数があわせて増加していくことになる。また、ASEANは先進国、新興国、植民地法制を色濃く残す国、社会主義国、イスラム教国、仏教国等、国によって社会制度や文化・習慣が大きく異なる。本社から支援する拠点の数が急激に増加し、さらにそれぞれの拠点の置かれている制度や社会習慣が異なっているため、本社から経理、人事等の間接業務を支援するスタッフの人数、国ごとの制度や事情の学習、双方ともに追いつかず本社からの支援にも限界が見えてきた、という状況が多く見受けられる（図表6：フェーズⅢ）。

この段階に至ると、多くの企業グループにおいては、売上の2~3割が海外、という収益構造を有するようになり、場合によっては海外売上比率5割が視野に入ってくる。これにともない、現地法人から本社への配当、現地法人へのさらなる投資、そしてグローバルなIT投資といった重要な経営判断も発生する。経営陣が海外の重要性を認識し、各種リスク管理が適切に行われているかを気にし始めるタイミングと、本社からの支援が手薄になるタイミングが一致してしまうことも多い。

b) 現地法人の管理業務

前章において整理したように、昨今の日本企業の現地法人の役割は、営業・販売および生産に集約される。このため、多くの現地法人のトップは日本から派遣された有能な営業スタッフ、あるいは能力に優れた工場長等が就任していることが多い。この段階まで海外において成

長した企業グループは、多くの場合彼ら・彼女らの努力と日本において蓄積されたノウハウの適切な活用に立脚して成功を実現している。

しかしながら、日本においては有能な営業スタッフや有能な工場長は、強力な管理部門（経理、人事、総務、購買等）に支えられてこそ、その力を発揮できている。海外においてはこれら経理、人事、総務、購買等の取り組みにおいて「無理をしている」あるいは「後回しにし

ている」ことが多く、そしてこれらが弱点として顕在化していたり、あるいは潜在的なリスクとして隠れていたりする事例が見受けられる。

JETROの調査によると、アジア／オセアニア地域における現地法人の経営上の問題点として、①従業員の賃金上昇、②競合相手の台頭（コスト競争）、③現地人材の能力・意識、といった、営業部門、あるいは工場長という立場で抜本的な対応することが困難なテーマが上位に挙

図表7 アジア・オセアニア地域現地法人の経営上の問題（%、複数回答）

- 人事部門が主管し、計画的に対応すべきテーマが多く経営上の問題と認識されている

	回答項目	結果%	主管部門
1位	従業員の賃金上昇	70.9	人事
2位	競合相手の台頭(コスト面で競合)	53.2	営業/生産
3位	現地人材の能力・意識	52.6	人事
4位	従業員の質	46.6	人事
5位	品質管理の難しさ	44.9	生産
6位	原材料・部品の現地調達の難しさ	43.2	調達
7位	幹部候補人材の採用難	41.5	人事
8位	主要取引先からの値下げ要請	40.2	営業/生産
9位	調達コストの上昇	39.5	調達
10位	限界に近づきつつあるコスト削減	39.3	人事

出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）」より筆者作成

図表8 欧州・トルコ地域の現地法人経営上の問題（%、複数回答）

- 人事面・経理面での課題認識が大きい

	回答項目	結果%	主管部門
1位	景気低迷・市場縮小	75.4	経営企画
2位	労働コストの高さ	49.5	人事
3位	人材の確保	47.0	人事
4位	不安定な為替変動	36.7	経理
5位	競合企業の製品価格の低下	36.7	営業/生産
6位	移転価格税制	32.8	経理/法務
7位	新たな競合企業の出現	32.6	営業/生産
8位	厳格な解雇法制	31.8	人事
9位	社会保障負担の高さ	27.5	人事
10位	ビザ・労働許可	26.7	人事

出所：JETRO「2013年度 在欧州進出日系企業実態調査（2014年2月）」より筆者作成

図表9 米国現地法人の経営上の問題（コスト上昇要因）

● コスト上昇要因認識の多くは間接部門主管のテーマ

	回答項目	結果%	主管部門
1位	人件費(給与・賞与)の上昇	63.8	人事
2位	医療保険(ヘルスケア)の負担増	55.4	人事/総務
3位	原材料・資源・コモディティ価格の上昇	49.9	調達
4位	輸送費(ガソリン)の上昇	18.9	調達/物流
5位	円高	12.1	経理/財務
6位	資金調達コストの上昇	9.5	経理/財務
7位	増税	7.6	経理/財務
8位	労務管理(労働争議・訴訟など)	6.1	人事
9位	ビザ	5	人事
10位	法務(カルテル等コンプライアンス対応コスト)	4.8	法務

出所：JETRO「米国・カナダ進出日系企業実態調査2013年度（2014年1月）」より筆者作成

げられており⁵、それ以外の地域においても課題に対してプロアクティブに対応が可能な部門は人事、調達、経理であることが多い^{6、7}（図表7、8、9）。

ここで留意すべき点は、本調査は「現地法人を対象に実施した」調査であり、この結果は「現地法人の課題認識」であることだ。課題とは、通常「現在問題があり、対応しなければいけないこと」、あるいは「到達すべき状態があり、達成できていないこと」、として認識され、その大きさは「現状との乖離」×「対応の難易度」、で認識される。本節前半において示したように、現地法人の経営層に営業または生産の経験者が多いことを踏まえると、十分な知識、経験および（課題に対して予防的に対応を行う）権限を有する経理、人事、総務、購買等の専門家が不足していることによって、“対応の難易度”が高まり、現地法人の解決されない課題として抱え込まれている状態が続いていると考えられる。

c) 本社管理部門の限界

筆者は日系企業の現地法人マネジメントに関する調査の一環として、グローバルに広範なインタビューを実施した。日系企業が多く進出しているある国において、現地日本人弁護士にインタビューを行った際に耳にした印象的な言葉がある。

「日本企業は、日本本社の管理部門・間接部門をグローバル化しなければ、製品やサービスの海外対応はできても真に海外に根づくことが難しいだろう」

「日本企業の経理、人事、総務といった管理部門のスタッフのほとんどは、日本の大学を卒業し、日本で管理系業務を一貫して行ってきたエキスパートだ。」

「企業活動がグローバルに展開していても、管理部門のスタッフはほとんど海外に赴任することはなく、出張の経験も少ないことが多い」

「このために、日本本社の間接部門が現地法人に対して行う支援は、支援という名ではあるが日本の手続き等の押しつけになってしまいがちだ」

「結果、現地事情と本社からの指示の板挟みにあい、本社は何も助けてくれない、むしろ本社とコミュニケーションを取ると足を引っ張られると感じ、これを行わなくなってしまう傾向にある」

現地法人における経理、人事、総務、購買等の業務は各法人の役割や置かれている環境、社会制度によってさまざまに異なるため、日本本社の担当者が適切に指導を行うのは困難となる。対応の方向性として、現地法人にもこれら間接業務について行うべき事項を明確にし、可能な限り適切な人材を割り当てる、またはアウトソース

や専門家の支援を継続的に確保することが望まれる。

また、対応が進んでいるグローバル企業においては、本社間接部門の人員が現地法人を訪問し、これら業務に関する課題や対応の方向性について顔を合わせて意見交換を行う事例もある。これは短期的には現地法人の課題の解決を促進するとともに、中・長期的には間接部門人員のグローバル対応力の強化にもつながる施策ではある。可能な場合はこのような施策を行うことも有効である。

d) 現地法人のトップは営業所長や工場長ではなく社長

このように、複数の現地法人の経営が軌道に乗った段階（図表6：フェーズⅢ）でのグローバルなマネジメント、人事マネジメントのニーズは、「人手が足りなくて適切な管理業務を実施できない」という課題として整理される。

では、人材を補充する、あるいは外部サービスを活用することで課題は解決するだろうか？実際は、多くの企業においてその前にもう一段ハードルが存在する。それは、「現地法人は独立したひとつの会社であり、現地において企業グループを代表する顔であり、独立した法的主体であり、そして必要なすべての管理業務を行う必要がある」という理解を、現地法人の責任者と日本本社、双方が持つこと、そして管理系業務に係る資源を確保し、これを統括する必要があるという共通認識を確立することだ。

現地法人開設の経営目的を絞り込むと、現地法人の役割は営業や生産といった形で集約される。これは日本本社から現地法人を見た際に、「国内の営業所」「国内の工場」と同等のポジションとしてこれを認識してしまう原因となる。

残念ながら、大手日本企業の本社で経営層へのインタビューを行う際にも、「当社のベトナム現地法人は工場機能しかありませんので」、「当社の香港法人は法人と言っても単なる営業所ですから」といった言葉を多く耳にする。

しかしながら外部の目から現地において会社を見た場合、現地法人の責任者は、営業所長や工場長ではなく社

長である。日本本社、本人の認識いかんにかかわらず、経理、人事、総務、調達等の業務についても現地での最終的な責任を負っているのである。

現地法人の責任者が、会社を代表する経営者として十分な自覚、知識および権限を有さないことは、次に示す3種類のステークホルダーとの関係において企業の、あるいは日本企業全体のイメージ低下につながっている現状がある。

* 現地リージョナルスタッフからの信頼

現地採用の営業スタッフや工場のワーカーは、自分たちの処遇や労働環境について、現地法人の責任者がこれを重要なことと認識しているか、そして適切に配慮しているかについて注視している。現地法人の責任者がリージョナルスタッフ一人ひとりを見ている以上に彼ら、彼女らからの視線は厳しい。また、ASEAN地域等では給与情報等の噂話が容易に広まる傾向にある。「あの日本人責任者は、自分たちと比較して何倍、何十倍もの給料を得ているにもかかわらず、営業に出かけてばかりで（技術のことに専念してばかりで）社長としての責任を果たしていない」等の噂が広まり、リージョナルスタッフからの信頼を獲得できない日本人責任者の事例は多い。これは高い離職率、労使間交渉の紛糾や労働争議の発生、労働者のモチベーション低下、そして品質や納期のパフォーマンスへの悪影響につながっている。このような事例を、アジア地域における現地インタビュー調査の際に極めて多く耳にした。現地法人の責任者は、自らのキャリアが営業畑、生産畑等であったとしても自分が社長であること、従業員への雇用や幸せな労働環境について責任を負っていることについて自覚的である必要がある。

* 現地顧客・社会からの信頼

日本において交際費は税制上損金算入されないため、ビジネス上必要な接待・交際の支出についても抑制的に判断されることが一般的である。また、「虚礼廃止」ということでお中元、お歳暮等の時候の贈り物に関する支出もなくなって久しい。しかし重要な顧客との会

食を主催できない日本人現地法人トップが、「あいつは食事と一緒にできない、権限がない奴だ」ということで評価されないケースや、現地で一般的な時候の贈り物を欠かしてしまい、重要なビジネス関係者とのコネクションが維持できないケースを耳にする。これら宴席や贈答を行うことの要否は個別の判断によるべきであるが、日本企業の現地法人トップであるにもかかわらず、本社から「禁止する」という通達がある故に、自らその要否を考えることを止めてしまっているケースが散見された。一方で、「本社は禁止しているけれどもやらないとビジネスにならないから」という判断で過剰な贈答等を行い、結果贈賄が疑われるケースも存在する。

本社は、このような接待・交際・贈答等を一律禁止することは控え、現地事情に応じた判断を行う権限を現地法人の責任者に与え、企業グループの代表者として適切な目線で判断できるようなガイドライン等を示す必要がある。

***緊急時対応、現地当局対応等**

労働争議や訴訟が発生した場合、現地法人の責任者は会社の代表者として交渉に臨む必要がある。

また、インフラが整っていない新興国においては、自然災害に起因する洪水や交通インフラ途絶、停電等が発生しやすい。また残念ながら治安も日本と比較して良好とは言えない国も多く、移動中に山賊に襲われる、現地法人の向かいで銃撃戦が発生する、等の事例を調査の過程において耳にした。これら緊急時対応の指揮を執るのも現地法人の責任者の役割である。

また先進国においては、当局の立ち入り捜査に際して適切な対応を行うことができなかったため、本来容疑に加えて捜査妨害の容疑を加えられた事例も存在する。

現地法人の責任者は、通常・定期的な業務のみならず、これら緊急時対応、現地当局対応等の責任を有し、また必要に応じてこれに備える体制を整備することが必要である。

「海外進出が進み、現地法人の管理が回らなくなってきた」段階において、多くの場合「現地法人が独立した法人として行うべき管理業務」について、本社、現地法人双方が整理し切れていないケースが多い。また、これが整理し切れていないために、現地法人の経営者に適切な権限や資源が付与されていない事例も見受けられる。

この段階においては、それまで本社の支援によって遂行されてきたが、本来的には現地法人が独自で実施すべき業務を洗い出し、そのうえで当該業務の遂行のために、人材の補充やアウトソースの活用を検討していくことになる。

(3) 効率的な再投資を視野に入れたグローバル経営のニーズ

a) グループ・グローバル経営とは

ここでは、「グループ・グローバル経営」という言葉を、「国際的に展開されたグループ企業同士の関係に着目し、グループ全体のパフォーマンスをより高めることを優先した経営」として用いる。

複数の現地法人の経営が軌道に乗り、海外売上比率50%が視野に入ってきた段階で、グループ・グローバル経営に関する取り組みを検討する企業が多くなる。

このような状況において、日本の親会社が配当を行うため、またグループ全体の戦略として投資を行うためには現地法人の利益を適切な形で本社に移転する必要が発生する。

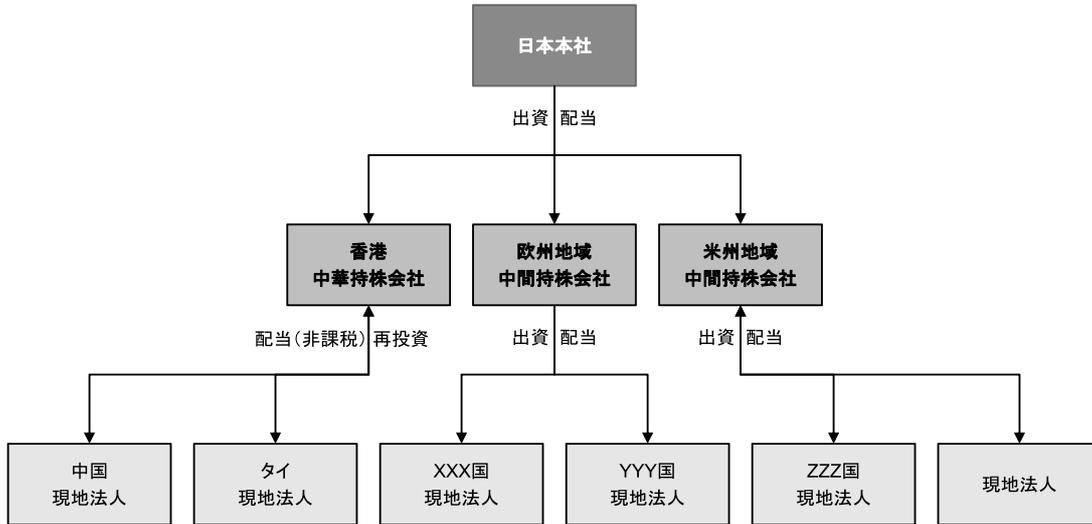
このような財務的な取り組みに加え、製造拠点の集約や営業体制の見直し等、複数の国を対象とした戦略を立案し、実施していくこともグループ・グローバル経営において取り組まれる。

b) 中間持株会社、地域統括会社の設置

また、この段階まで成長した日系企業グループは、利益からの再投資の多くを日本国外で実施する傾向にある。配当に対する課税や為替リスクを勘案した場合、海外で計上した利益は日本本社に移転せず、そのまま現地での再投資に充てることが効率的である。これを単一の国(法人)で完結させるのではなく、地域等より大きい単位

図表10 中間持株会社の設立

- 中間持株会社を有利な税制(現地法人所在国との間の租税条約締結状況を含む)がある国に設置することで、国をまたいだ再投資の効率化を図ることができる



出所：筆者作成

で実施するための施策が中間持株会社の設立である（図表10）。

2015年に経済統合が予定されているASEAN地域においては、ASEAN地域を統括する（中間・事業）持株会社を設立することに対する税制上の優遇制度を設けている国も多い。多くの国においてこの制度は、単なる持株会社を誘致することだけを目的とはしておらず、ASEAN地域におけるヘッドクォーター機能を自国に呼び込むことで、関連する産業振興を図ることが大きな目的である。このため、これら税制優遇を享受するためには、地域グループ会社の株式を集約するのみならず、管理機能も集約することまで求められることが多い。

この優遇税制は、単に外国子会社配当に対して非課税というものではなく（わが国においても平成21年度税制改正でこれは実現されている）、地域統括機能を有する法人に対する法人税額の減免等を含むものが多く存在する。このために、これまで均等に小さい現地法人を各国に設立していた企業は、生産機能や販売機能の集約を進めることでより大きな利益を享受することができる。ASEAN地域においては通貨が統合されていないため、税率だけでなく為替リスクも勘案して検討する必要がある。

ある。また、生産機能等を検討する場合には物流コストや税関のリードタイム等も視野に入れる必要があるが、このような形で経済統合後を見越した動きが始まっている。

c) 複数の現地法人の現状を把握する

このようなグループ・グローバル経営における取り組みを推進していくためには、グループ全体の、あるいは取り組みの対象となる地域における現地法人の財務状況、合併パートナーの意向と影響力、営業状況、生産品目と数量、保有資産、雇用している人員、管理能力の整備状況等を総合的に把握する必要がある。加えて各国における税制や解雇に関する法規制、資本の移動に関する規制等も横断的に把握し、そのうえで適切な判断を下さなければならない。

このような取り組みに関する分析や情報収集・提言等の支援は、筆者の所属する組織等のコンサルティング会社が、また国をまたいだ財務・経理・決済および為替リスク管理等の支援はグローバルな金融機関等がこれを提供しているが、各種情報を比較・勘案したうえでの中間持株会社の設立、管理機能の集約、生産体制の見直しと再投資等についての最終的な決断は企業自らが行う必要

がある。

そのために必要なのは、「複数の国の状況を把握した本社スタッフ」であり、「複数の国の管理を経験した本社取締役」である。近年大手企業においては、海外経験を有する取締役等が少なくない、さらにグローバル化が進んだ大手企業においては、現役の海外現地法人経営者複数名が本社取締役を兼務している。

グローバル人材というと、どうしても海外で働く人材についてのみ連想しがちになる。しかし、グループ・グローバル経営の戦略・施策の立案と実施においては、本社において複数の現地法人の現在と将来を複眼的な視点で認識できる人材が必要となる（図表11）。

d) 法人間の関係の整理

前節で述べた通り、各現地法人は独立した法人格を有する法的主体であり、また所在国の法に基づいた責任と義務を負う。これには税金に関する法律も含まれるため、同一資本の企業グループに対して役務を提供したり、知的財産の使用を許可したりする場合には、これらに対する適切な対価を受け取る責任が発生する。

また、金融機関から現地法人が借入を行う場合、親会社が債務保証を行うことで金利を低廉に抑制することが可能である場合が多い。このような場合においても本来

子会社が支払うはずだった利息と、親会社が債務保証することによって低廉化された利息の差額等に基づいて、その対価（手数料）を親会社に対して支払うことが望まれる。

この役務の提供と対価の支払いは、日本の親会社による現地法人からのキャッシュの回収にも活用される。また、たとえば知的財産権を任意のグループ企業に売却し、その利用権徴収権を移転することで、グループ各社のキャッシュフローを調整することに用いること等も可能である。

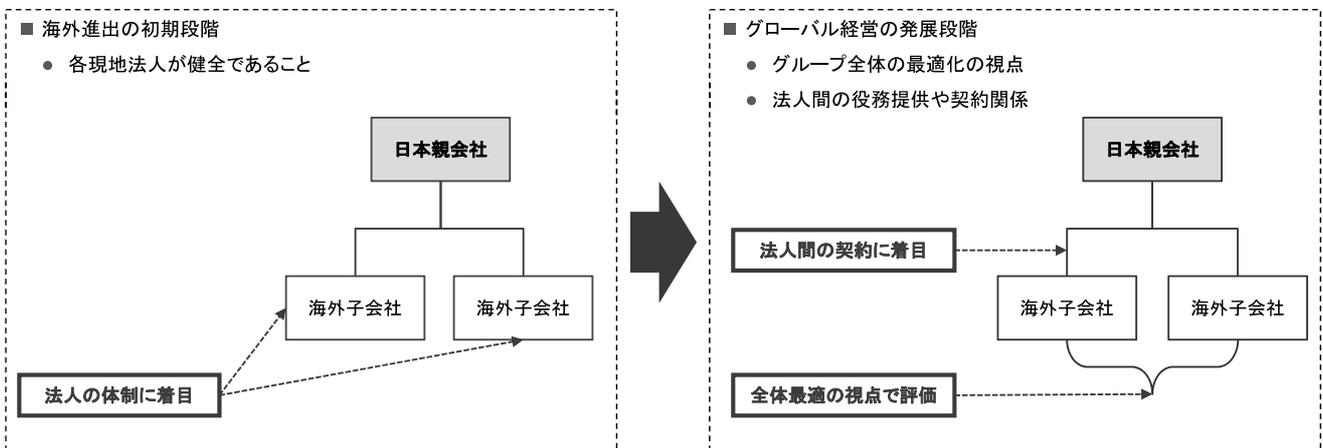
役務提供に対する対価の支払いを怠る、あるいは相場と大きく異なる価格と設定した場合、租税回避と見なされて移転価格税制による追徴課税を受ける可能性がある。このため、グループ内の役務取引についても、価格決定の正当性を主張できる情報を整えたいうで価格を決定し、契約書を取り交わす必要がある。

前章・前節において、「本社による現地法人管理業務の支援」について多く言及を行ったが、これらの対価の支払いについても、上記の見積および契約締結が必要であることには留意が必要である。

日系企業グループにおいては、日本本社と現地法人の間において、配当の受け取り等において最低限必要な契

図表11 グループ・グローバル経営に必要な視点

- グループ・グローバル経営が進展すると、特定の国、特定の現地法人に詳しい人材に加え、複数の現地法人を視野に入れ、また現地法人間の関係性と契約について検討を加えることができる人材が必要となる



出所：筆者作成

約は現地法人設立時に整えられていることが多いが、その契約がメンテナンスされずに放置されていることも多い。グループ・グローバル経営を推進するためには、現地法人単体の営業・生産やマネジメントの内容に加えて、法人と法人のインタフェース・契約に関する視点を欠かすことができない。契約書そのものの作成については、法律事務所が専門的な支援を提供しているが、その支援を受けるためには自社グループ法人相互の関係性をどのように構築していきたいか、明快な方向性と意思を示す必要がある（図表11）。

「日本は契約社会ではない」と言われることがよくあり、またコンサルティングの現場においても「グループ内で条件を詰めて契約を締結する等ということを行う必要性に疑問を感じる」という声を耳にすることは多い。しかしグループ各法人は、異なる文化・社会制度と法規制に基づいて法人格を与えられている組織であり、場合によっては日本本社からの要求が現地の法律と相反するケースも存在する。グループ・グローバル経営を発展させ、また維持していくうえで、さらに成長の手段としてM&A

を用いることを視野に入れた場合はこのような視点での検討は不可欠となる。

e) 本社に必要なグローバル人材、または本社機能の移転

このように、グループ・グローバル管理に関する取り組みは、海外の地域性や市場成長の状況、現地法人の営業状況や管理体制等を総合的に理解する人材と、日本的な習慣にとらわれないグループ内企業間での契約締結等に関する取り組みを推進する人材が必要になる。

これら取り組みは通常本社において計画され、これまでの「現地法人に有能なグローバル人材を配置する」ことに加え、「本社にも知見を有するグローバル人材を配置する」ことが求められてくる。

【図表6：フェーズⅣ】に示すかたちでのグループ・グローバルな取り組みを進めていくためには、

- ① 本社の経理、人事、総務等の各部門において、グローバルな事業活動や社会制度に関する知識を有する「グローバル人材」を置くこと
- ② 本社の取締役クラスに、複数の海外現地法人を経験

図表12 海外進出の各段階で求められる人材

- 企業が必要とする人材は海外進出の段階によって異なる

	本社で求められる人材	現地法人で求められる人材
フェーズⅠ 出張ベースでの 調査・販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調査会社やコンサルティング会社を利用して、戦略と計画を立案できる人材 ■ 法律事務所等を利用して、現地企業と代理店契約等を締結できる人材 	
フェーズⅡ 現地法人の 設立と事業開始	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法律事務所や金融機関、コンサルティング会社を利用して、法人設立や合併契約等を行う人材 ■ 現地法人の管理業務等の代行ニーズを把握し、これを行うことができる人材 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地法人の機能を強力に推進できる人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 現地での営業・生産を推進する赴任者 ■ 経理・人事等の最低限の管理を行える人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 本社や外部機関からの支援を手配できる赴任者
フェーズⅢ 現地法人の増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地法人に対して横断的に、適切なガイドラインを示すことができる人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 個別の支援から、グループの方針へ ● 課題のフォローアップ訪問等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地法人を安定経営に導く人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 本業に加えて、自律的な管理の必要性を理解 ● 現地での外部支援の手配 ● 現地ステークホルダーとのコミュニケーション
フェーズⅣ グローバルな グループ経営の模索	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全体最適のために、グループを俯瞰できる人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 本社役員が望ましい ■ グループ内企業間の役割分担や契約について詳細な分析と契約の見直しを行える人材 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他の現地法人とコミュニケーションを取り、シナジーについて検討・提案ができる人材 ■ 所在国にとどまらず、所在地域全体の市場動向等を把握している人材

出所：筆者作成

した人材を置く、または複数の海外現地法人経営者を兼務させることが望まれる。

本節においては、企業のグローバルな発展の各段階において、どのような「グローバル人材」が必要となるかを段階ごとに概観した。これを整理すると次のようになる（図表12）。

●出張ベースでの調査・販路開拓段階

本社からの出張ベースでの取り組みとなる。特段のグローバル人材に関するニーズはない。

●現地法人の設立と操業開始段階

現地法人の機能（営業・生産等）に合致した現地法人リーダーが不可欠である。

管理系の業務については、本社からの手厚い支援でこれに対応することが可能であるが、経理・人事等の最低限の管理業務を現地法人において実施する要員は確保することが望ましい。

●現地法人が増加する段階

管理系の業務について、本社からの支援に依存せずに独り立ちすることが望まれる。

管理系の業務についてマネジメントできる人材を確保することが必要。

●グループ・グローバル経営を考える段階

現地法人の機能を集約、再編等を考える必要があるため、他の現地法人をまとめて統括する能力を有する現地法人マネジャーの存在が望まれる。

このマネジャーが本社取締役を兼務することによって、グループ・グローバル経営の意思決定に際して効果的な判断を行うことが期待される。

このように、企業のグローバルな発展に対して、現地法人において大量の日本人グローバル人材を投入していく必要は大きいものではない。海外において成功している多くの日本企業は、最小限の赴任者で経営を行っている。

しかし、人員投入を直接部門に偏らせすぎるとは、

日本と異なる文化や制度を有する海外においてリスクが大きくなる。現地法人が成長し、グループ全体の収益に対するリスクが大きくなる段階で、適切な管理人材を投入することが望まれる。これは必ずしも日本人を赴任させるという意味ではない。

見落とされやすいのは、次の2点である。

●成長の段階に応じて、異なる職種・職階のグローバル人材が必要となる

バランス良いグローバル人材マネジメントが求められる。

●本社取締役役に、複数の現地法人を統括する人材を投入

グローバル経営において適切な意思決定を行うためには、（特定の現地法人の利害代表ではなく）複数の現地法人を統括する、あるいはその経験がある人材を本社の取締役会メンバーに含めることが望ましい。

これが必要となる段階は予想外に早く到来する可能性がある。海外赴任が昇進・昇格のファーストトラックとすることも検討の余地がある。

3 | マネジメント人材の業務とは

第2章において、企業のグローバル経営の発展段階に応じたグローバル人材のニーズについて整理した。営業・製造等の直接部門において求められる役割と人材は業種・業態によって大きく異なるが、安定した経営のために必要であることを前章にて示したマネジメント業務において求められる役割と人材については業種・業態による差異は小さい。

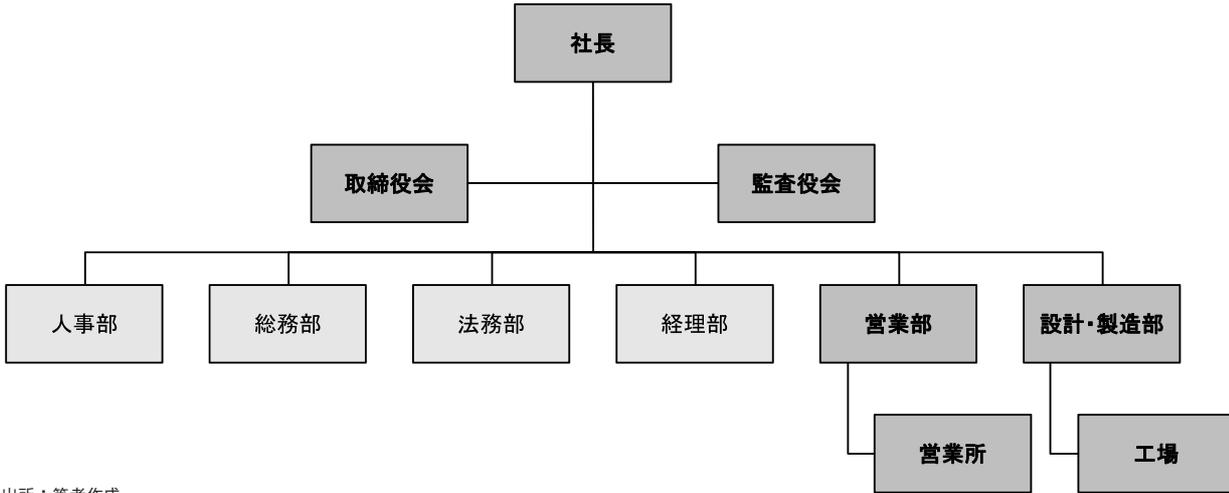
これを受け、本節では現地法人マネジメントと、グローバルなグループマネジメントそれぞれについて、どのような役割が求められるかをより具体的に整理する。

（1）安定した経営に必要な管理業務

日本企業グループにおいて、海外現地法人での不祥事が多く報じられている。紙面を騒がせる事例として、カルテルによる高額な課徴金や海外での禁固刑、上場企業

図表13 企業組織

- 独立した法人としては、この図全体の組織・機能が求められる
- 半面、多くの場合本社は現地法人を、営業部門の下にある営業所や、生産部門の下にある工場と同レベルにあるものと認識している



出所：筆者作成

連結会社の粉飾決算や循環取引、そして情報の漏洩等である。

また、当局から現地法人が告発を受ける不祥事ではないが、労働争議、合併相手先との紛争、各種税務処理における当局との意見の相違、適切な経理処理からの逸脱、株主総会の不適切な招集や開催等、可能であれば回避したいトラブルが現地法人を悩ませている。

これら不祥事やトラブルのほとんどは、日本本社においても発生の可能性はあるものの、適切な予防的管理、あるいはなんらかのチェック機能が働くことでリーガルリスクやレピュテーションリスクの顕在化が抑制されているものである。ここで日本企業の一般的な組織図（図表13）を確認する。この図は機能に視点を置いて単純化したものであるが、会社組織には通常、人事、経理、総務、法務等の管理部門が存在し、経営資源の維持管理とリスクの管理を行っている。前章において示したように（図表7-9）、現地法人の問題認識の多くはいわゆる管理業務に関係するテーマに多いことから、これらリスク管理や資源管理に対する認識が低いことが想定される。

(2) 人事機能とリスク

a) 採用業務

特に失業率が低い新興国においては、慢性的な人材不

足に悩む日系企業は多い。マネジメント系の人材や技術者を求める場合には、現地の大学とコミュニケーションを取り、インターンを受け入れる等の施策に取り組む必要もある。また先進国においては、雇用に際して提出させる履歴書の内容や、面接時の質問事項等について日本と同一の運用を行った場合、差別的な扱いを行っているとして問題になる可能性がある。現地の文化の確認も必要である。

b) 雇用契約業務

合法、適切な雇用契約を締結することは世界を問わず不可欠である。たとえば転職の可能性等がある場合、これを雇用契約に明記する必要がある国等も存在するため、弁護士等の専門家の活用も必要となる。

c) 給与計算、福利厚生業務

特に新興国においては、近年人材の確保が困難であることも悩みの種となっている。地域の他社と比較し、給与が低い、福利厚生が劣る等の条件面での劣後がある場合、ワーカーが転職するハードルは低い。適切な給与水準を維持し、またリテンションの施策を検討する等も重要である。

国によっては、適切なアウトソース会社を利用することでこれら業務の負荷は大きく軽減するが、アウトソー

ス会社を利用するのは現地法人の担当者である。

d) その他、組合対応、トラブル対応等

労働組合の結成が義務化されている国は多く、また労働者代表と会社との交渉も求められる。また、(合法・違法を問わず) ストライキ等の争議が発生した場合、現地の法律に合致した適切な対応を行わなければ当局より罰を受ける可能性がある。

e) 事例

成功している日系企業現地法人において、人事部のマネジャーは現地スタッフを起用しているケースがほとんどである。ここで有能な人材を確保することは言語面も含め、現地法人トップと従業員との内部コミュニケーションを円滑に行うことの鍵となり、以下で解説する別種管理業務を円滑に行える鍵となっている事例が多い。

(3) 経理部

a) 伝票処理・記帳業務

日々の業務にともなう支払い等に関する業務では正確かつ迅速な処理が求められるが、現地法人においてはタイムリーな処理が行われず、後回しにされてしまい後から数字が合わない等の問題が頻発している事例も多い。適切なITシステムの導入によって負荷を削減することが可能である。

b) 財務諸表作成業務

国によって制度が異なるが、財務諸表の作成と当局への報告が求められる国も多い。国によって日本とは会計制度が異なる場合があり、会計士等の支援を受けて対応することが不可欠である。

また、決算における在庫棚卸には多くの工数が必要となるケースがあるが、在庫の盗難、持ち帰りや横流しといったトラブルも多く見受けられるため、適切な対応が必要となる。

なお、連結財務諸表の作成は、一義的には本社の業務であるため、そのために必要な資源に関する手当については、本社側の費用負担で行うものと考えられている。

c) 金融機関関係業務

日系銀行在外拠点とのみ取引を行う場合は、日本と同

様のサービスが受けられることが多く、負荷は少ない。しかし多くの場合はこれに加えて地場の金融機関との取引も発生する。金融機関が提供するサービスの質やリードタイム等が大きく異なるため、ある程度の慣れが必要な業務となる。

また、手形や小切手の処理等において、日本と異なる対応が必要であることも(本社側も含め)理解が必要である。

日系の大手金融機関が提供しているグローバルキャッシュマネジメントシステム等を導入することで、口座の現状が日本本社からモニタリング可能となるため、リスク低減のためにもこういったシステムの導入が有効である。

d) 事例

現地固有の対応が多いため、現地スタッフを活用している現地法人が多い。半面、不適切なスタッフに任せただめに横領等が発生しているケースも多い。このため、現地スタッフの人選と教育が重要となる。

導入可能な場合には、本社と共通のITシステムやキャッシュマネジメントシステムを導入し、本社からの支援(指導)とチェックを仰ぎつつ、業務の省力化を図ることが望まれる。

(4) 法務部

a) 契約関係業務

日本においては契約書を締結しないで発注する規模のサービスにおいても、契約書が必要となる国は多い。

また、取引基本契約の締結等に際しては、その内容の細かさや言語等の理由から、チェックに大きな工数を要する場合がある。

さらに、契約の当事者が現地法人か、日本本社となるか、等が問題となる場合もあるため、現地弁護士等の支援に加え、日本本社との適切な役割分担を取り決め、現地法人における負荷および責任を可能な限り減らすことが求められる。

b) 法的な手続きに関する業務

ビジネスライセンスの取得と維持、輸出入や国際資本

移転に関する業務、またビザや就労許可等、現地法人においては当局に対して申請を行い、承認を得る必要がある事項は多い。

現地法人設立時には弁護士やコンサルタントの支援が存在したために、適切に届け出と承認を得ていたが、有効期限が切れていることに気づかず放置されているケース等も見受けられるので、これらの適切性を維持する体制について検討が必要である。

c) 訴訟対応、当局立入対応、知的財産保全等の業務

国によって頻度や重大性は異なるものの、海外においては日本よりも訴訟が発生しやすい。これらに対する適切な対応が必要である。

また、当局による立入検査等についても適切に対応する必要がある。欧州当局の立入に際して、コンピュータシステムの適切な停止を行わなかったために捜査妨害と見なされたケースも存在する。

新興国においては、日本企業製品の評価が高いため、商標をコピーされた偽物が流通しているケースや、場合によってはまったく分野の異なる商品に商標が付与されている（果物のパッケージに、日系電子メーカーの商標が使われている等）も存在する。これら侵害について調査を行い、場合によっては訴えを提起する必要がある。

d) 事例

現地の弁護士と契約を結び、必要な支援を得られる状態に置くことは不可欠である。この契約の中に、必要なライセンスや届け出の更新に関する事項を含めておくことが望ましい。

また、取引基本契約の雛形等は日本本社でこれを定め、締結の際には日本本社の確認を得る等のプロセスを整備しておくことが必要となる。

いわゆる法務部をすべての現地法人に設置することは一般的ではないが、そのリスクを外部弁護士との契約、本社との明快な役割分担で担保していくのが適切である。

本章では、現地法人で必要となる代表的な「間接業務」について例を挙げて解説した。これらは法人として当然

有すべき機能ばかりではあるが、日系企業の現地法人においては、間接人員の削減等のかけ声のもと、十分に行われていない事例も多く見受けられる。

本例示はあくまでも一部に過ぎないが、現地法人を統括するラインが管理ラインではなく事業ラインであることが多いために見過ごされている。すべてを専任の日本人赴任者が対応すべきではないが、これらボリュームのある業務の継続的な維持が必要であることの理解は不可欠である。

4 | まとめ

本稿で述べた日本企業の現地法人に求められるマネジメント業務は、日本においては行われていて当然、と感じられるものがほとんどであろう。にもかかわらず、日系企業の現地法人においてはコスト低減に励むあまりに人員を減らし、外部サービスを解約することで業務が回らなくなっている事例も見受けられる。

しかしながら、日本企業のグループを当該国において代表している法人が、「当たり前に行うべき管理」ができていない、という状態で、現地顧客からの評価や、現地従業員からの信頼、地域社会からの感謝を勝ち取ることができるだろうか。

冒頭でも述べたように、昨今の日系企業の海外進出は、時として日本市場を捨てて、新しい市場・社会の一員となることを望む勢いがあり、収益が上がらなければ日本に帰れば良い、という気安さはない。

そのような環境でのグローバル化を成功させるためには、自社がどのような責任ある体制を整えるか、を真剣に考える必要があるだろう。

要点を再確認すると以下の通りとなる。

①グローバル人材の必要性は海外進出の段階によって異なる

自社の現在の取り組み状況と課題を把握し、先を見て取り組むべきである。

②必要なグローバル人材は花形の営業スタッフや工場長だけではない

日本企業現地法人の課題の多くは「管理部門の業務」である。

③本社にもグローバル人材は必要である

2つ目の現地法人が設立されたら、すぐにグループ・グローバル経営が必要になってくる。

本稿においては、具体的なグローバル人材マネジメントの詳細は論じることがなかった。しかし、人材マネジメントの方法論を論じる前に必要な整理、すなわち自社の体制、行うべき業務、そして人材のニーズ等の明確化について一般化できる範囲で、可能な限り明快に整理を

行った。

本稿が、現在日本企業が置かれている状況を客観的に理解したうえでの着実な取り組みの一助となれば幸いである。

なお末尾となるが、2011年度より2013年度にわたる、グループ・グローバル経営およびグローバルガバナンスに関する、全世界における広範なインタビュー調査等にご協力いただいた日系企業、日系公的機関、外資系企業、外国官公庁各位には改めて感謝をお伝えしたい。

【注】

- ¹ 経済産業省 第42回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）
- ² 総務省統計局 人口推計（2014年2月1日現在）
- ³ 厚生労働省大臣官房統計情報部 賃金構造基本統計調査報告
- ⁴ 内閣府 Webサイト公開資料より
- ⁵ JETRO 在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）
- ⁶ JETRO 2013年度 在欧州進出日系企業実態調査（2014年2月）
- ⁷ JETRO 米国・カナダ進出日系企業実態調査－2013年度－（2014年1月）

インドネシアにおける人材マネジメントの現状

Current State of Human Resource Management in Indonesia

インドネシアは日系企業の進出が1970年代前後から続いており、1997年のアジア金融危機を境にいったん停滞したものの、2004年頃から復調、近年は拡大する中間層市場を見越した日系企業の進出ラッシュが続いている。進出する日系企業の業種は、四輪・二輪、電機産業を中心とした製造業が多く、その傾向は現在も続いているが、サービス産業関連の企業進出も近年増えている。人材マネジメントという観点からは、急激な人件費上昇傾向や労働者寄りの労働法、転職の頻発等、多くの企業が日々問題に直面している。本稿では、インドネシアの現状を踏まえて、当地における人材マネジメントの傾向を紹介したい。



Since around the 1970s, many Japanese firms have opened locations in Indonesia. The expansion of Japanese firms in Indonesia was temporarily flat due to the 1997 Asian financial crisis, but growth resumed around 2004. In recent years, the expansion has proceeded at a higher rate because Japanese firms expect growth in Indonesia's middle-class market. Many of the Japanese firms in Indonesia are manufacturing firms that produce mainly vehicles (both four- and two-wheel) and electric appliances. Although this tendency continues today, there are a growing number of firms in service-related industries locating in Indonesia. In terms of human resource management, many firms are facing constant problems such as steep upward trends in wages, labor laws that favor workers, and high worker turnover. Examining the current state in Indonesia, this paper discusses the trends in human resource management in that country.

1 | インドネシアの人事マネジメントにか かる経済・社会的背景

(1) インドネシアにおける日系企業

インドネシアは2億4千万を超える人口と、石炭、天然ガス、銅、ニッケル等、さまざまな天然資源を有するアセアン盟主国である。2010年に1人当たりの国内総生産(GDP)が3千ドルを超え(図表1)、近い将来、中間層の数が増加し、巨大な市場に成長すると予測されている。発展途上国であり、インフラ整備や社会・経済制度上の課題も多いものの、多くの外資系企業が、将来の国内市場、アセアン市場へのアクセスや世界市場への輸出基点となることに期待を寄せて、参入を果たしている。また参入を計画している企業の数も年々増えている。

このような傾向を受けて、最近の進出日系企業数も増

加しているが、日系企業のインドネシア経済活動との関わりは古い。1950年代および1960年代前半のスカルノ政権時代では、戦後賠償を通して日系企業が企業活動を開始し、輸出向け資源投資や国内市場向けの繊維・家電メーカーの進出が始まった。この時点では、資源投資つまり資本集約的な産業が目立っていたが、その後、1965年からスハルト政権に移行し、積極的な外資導入政策および輸出志向の工業化促進計画を受けて、輸出志向の製造業の進出が相次いだ。自動車四輪や二輪の生産も始まり、関連部品産業が後を追ってインドネシアに進出し始めたことで、日本からの投資は資本集約型から、製造業中心の雇用創出型へと移行した。1998年のジャカルタ暴動と通貨危機により、投資の撤退、停滞も余儀なくされたが、2000年代半ばから政治の安定、民

図表1 インドネシアの経済・人口基礎データ

	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
一人当たりの国内総生産(米ドル)	609	1,056	804	1,304	1,643	1,924	2,244	2,345	3,004	3,469	3,552
実質GDP成長率(%)	7.2	8.2	4.9	5.7	5.5	6.3	6.0	4.6	6.1	6.5	6.2
人口(百万人)	179.3	194.7	206.2	219.8	222.7	225.6	228.5	231.0	234.1	244.0	247.2
ジャカルタ特別州人口(百万人)	8.25	9.11	8.38	8.86	8.96	9.06	9.14	9.22	9.60	10.19	n.a.

出典：インドネシア中央統計庁、国際金融情報センターおよび世界銀行

図表2 日系企業主要投資動向

	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
政治経済動向	外資への優遇措置開始 スカルノ政権		スハルト政権	外資規制緩和 通貨危機	1人当たりGDP \$3千超 ユドヨノ政権	
日系企業投資動向	国内市場向け繊維・ 家電メーカーの進出 資源開発輸出型		国内市場向け自動車 輸出向け家電	投資 引き上げ・停 滞	投資増加 各種製造業	製造業+国内市場の 成長を見込んだサー ビス業

出典：筆者作成

図表3 業種別日系進出企業数の推移

(単位:社)		1979年	1990年	1995年	2000年	2008年	2010年	2012年
製造業	自動車・同部品	8	12	11	15	25	114	148
	電機	5	12	37	82	101	83	98
	金属製品	28	28	50	63	77	75	85
	化学	22	36	56	52	53	48	50
	プラスチック・ゴム	0	0	0	26	44	45	50
	繊維・織物	21	20	53	48	45	43	45
	二輪車・同部品	0	0	3	4	22	20	35
	その他	120	68	98	156	190	165	293
製造業合計	204	176	308	446	557	593	804	
サービス業、その他	39	74	140	141	213	330	357	
合計	243	250	448	587	770	923	1,161	

出典：JETRO資料をもとに集計

主義の定着の気運を受け、経済環境も安定し、各種製造業の投資が増加、2000年代後半以降はサービス産業の進出も目立つようになってきている。

インドネシアに展開している日系企業のデータベースのうち、最も多くの日系企業データを把握しているJETROジャカルタセンターのデータによると、2012年進出済み日系企業数（駐在員事務所を除く）は1,161社に上る（図表3）。入手可能データのうち最も古い1979年時と比べて、約5倍の企業数である。全企業数のうち、「サービス業・その他の企業数」割合は、1979年の16%から2012年の30%へと増加しており、製造業のうち2012年時点で最も企業数の多い区分は「自動車・同部品」の148社である。

1960年代後半から見られる雇用創出型製造業の進出にとともに、単純労働者の雇用創出だけでなく、工場技術者等の育成システムである海外技術者研修協会（AOTS）や財団の研修制度等が利用されるようになった。多くのインドネシア人研修生が技術研修を積み、インドネシアにおける日系企業の重要な担い手となっている。しかし、そのような人材の多くが、中級管理職を経て経営陣に加わっているかという点、必ずしもそうではない。技術研修は以前から実施されているものの、管理能力等経営面の研修については、各企業の単発的な企業内研修か、オン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）に頼っているのが実態である。MBA等の経営管理手法を学ぶ学校やコースは、ここ数年見かけられるようになってきているが、体系的にローカル人材を経営陣に育成する企業数は非常に限られている。日系企業では親会社の方針が大きくローカル経営に影響する傾向にあり、親会社との密接なコミュニケーションが必要とされる。そのため、多くの場合、日本人管理者を配置せざるを得ず、経営に参画できるレベルのローカル人材を育成しきれていない。日系企業においては、管理職の現地化が欧米等の外資系企業に比べて進んでいないといえる。

（2）文化的背景

島嶼国であり、全国統一的システムの運用が難しい当

国において、小学校進学率は就学児のほぼ100%近くを占めており、識字率は15歳以上の人口の約92%（世界銀行、2011年）という高いパーセンテージを誇っている。これは企業活動的には大いに助けられる条件であり、他の途上国でみられるように、工場等で文字が読めない人向けに、絵文字等の表示を作成する必要はない。

インドネシアは多宗教の国ではあるが、イスラム教の信者が人口の約9割を占めることから、企業活動のあらゆる面でイスラム教の影響が見られる。たとえば、先にあげたインドネシア労働法では、イスラム教の断食明け大祭前に最低1ヵ月分の給与に相当する特別ボーナスを支給することが企業に義務付けられており、またメッカに巡礼を希望する従業員に有給休暇を与えることも定められている（約40日前後）。日常的には、就業中の礼拝も認められており、企業は従業員が礼拝できる場を提供する必要がある。このような行動的なものだけでなく、イスラム教の教えにある「富める者が貧しい者に施しを与える」という概念から、企業が社会になんらかの形で奉仕、または還元を示す行動を取ることも社会的に求められている。たとえば、断食の期間中、周囲のコミュニティに食事を配布する、断食明け大祭で帰郷する人々向けに何台ものバスを手配する、等の事例があげられる。義務ではないが、このような行動を示す企業は社会的にも認められるという考えがある。企業の奉仕・還元活動は「毎年やって当たり前」と思われる傾向もあり、経済事情等により実施取りやめとなった場合、権利を取り上げられると感じる人がでてくるので悩ましい。インドネシアに進出する外資系企業は、従業員の行動様式や考え方にイスラムの教えや習慣が深く関わっていることをよく認識する必要がある。

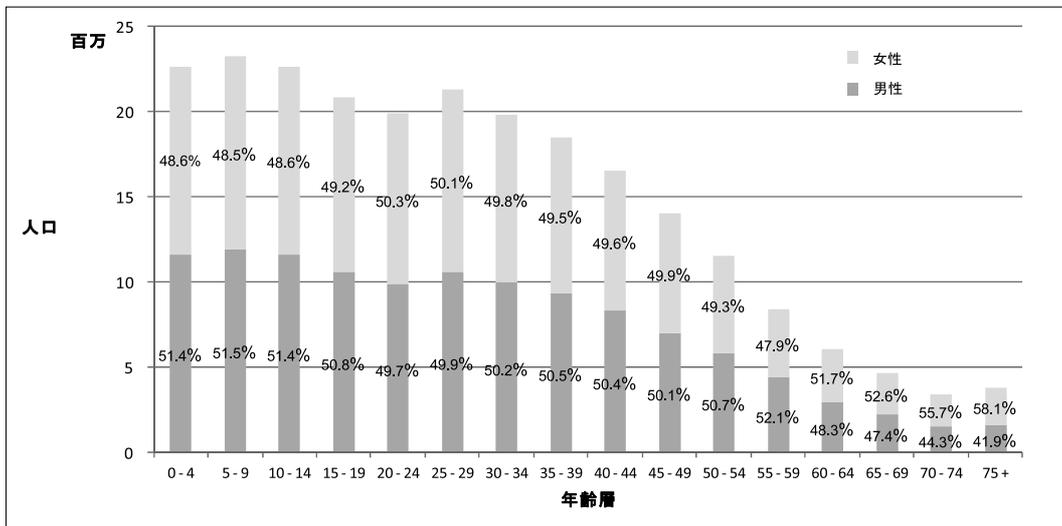
なお、インドネシアには19世紀や20世紀に移住してきた中華系インドネシア人も多く、総人口の約1.2%を占めている（インドネシア2010年国勢調査結果）。中華系インドネシア人が経営者である企業も多く、高所得者層に属する中華系インドネシア人の数も多いため、過去にはそれが人種間の摩擦となることもあった。スハルト

政権後、民族融和的な政策がとられ、中華系と非中華系間の緊張は緩んでいるようであるが、中華系インドネシア人には起業家や経営者といったイメージが付いて回ることは否めない。日常的には中華系、非中華系であることを互いにそれほど意識せず協同しているように見えるが、企業内の人事部等に中華系インドネシア人の社員を配属すべきかどうか懸念されることもあり、文化的に繊細な背景をもっている。

(3) インドネシア労働市場の特徴

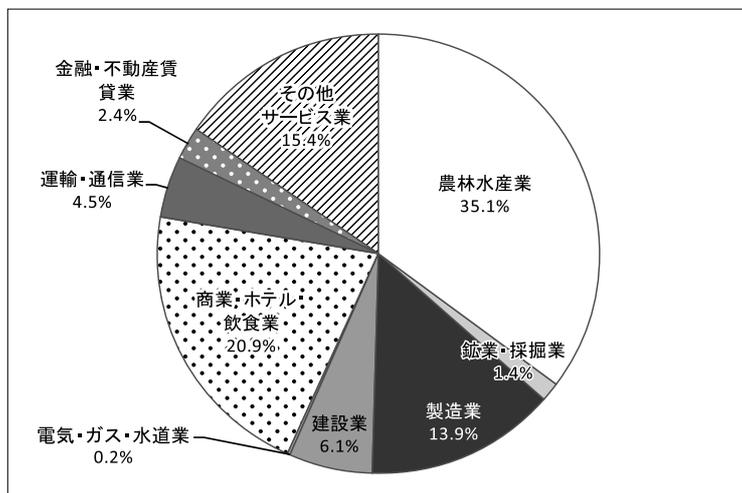
2012年時点で2億4千万人を超えるインドネシアの人口のうち、人口層の厚い年齢層は幼児、10代、20代の若い世代である（図表4）。したがって、今後30年前後の人口ボーナスが予測されており、若く力強い労働人口が期待されている。多くの企業が集中するジャワ島の人口が最も多く、全人口の約半数が居住している。ジャカルタには1千万人以上が居住しているが、ジャカルタ周辺のJABODETABEKエリア（ジャカルタ、近郊のボゴ

図表4 2010年人口の年齢層別、性別分布



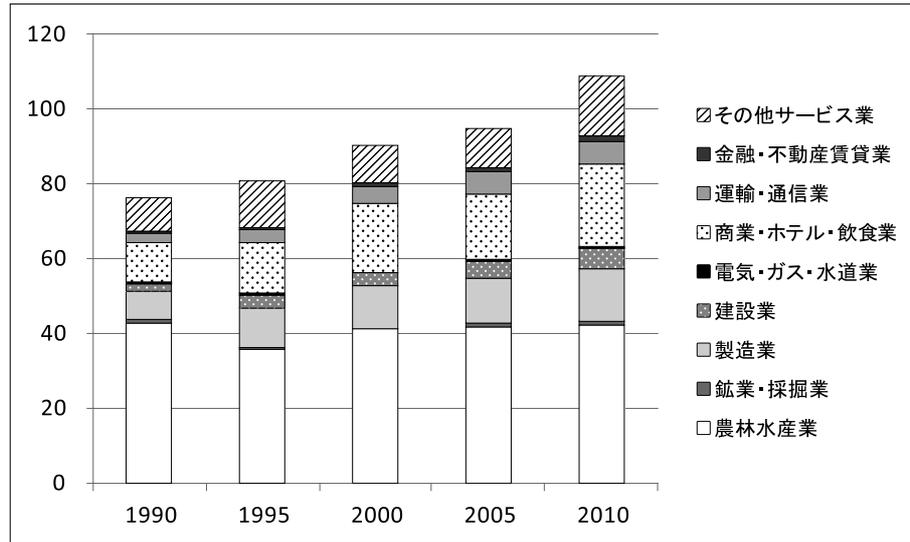
出典：インドネシア中央統計庁資料をもとに作成

図表5 2012年就業人口構成比



出典：インドネシア中央統計庁資料をもとに作成

図表6 業種別就業人口の推移



出典：インドネシア中央統計庁資料をもとに作成

ール、デポック、タンゲラン、ベカシの頭文字をとった略称。工業団地が多いエリア)の人口を加えると、2千8百万人を超える。

2012年の就業人口は1億1千8百万人(失業者720万人を含む)であり、そのうち約35%が農林水産業に従事している。次いで、商業・ホテル・飲食業(20.9%)、その他サービス業(15.4%)、製造業(13.9%)の順である(図表5)。業種別就業人口の推移をみると(図表6)、農林水産業の就業人口は横ばいに近く、製造業は増加傾向、そして商業ホテル飲食業等を含むサービス業の就業人口が目立って増加している。人口増加にともなう労働人口の増加分は、多くがサービス業に流れているようである。

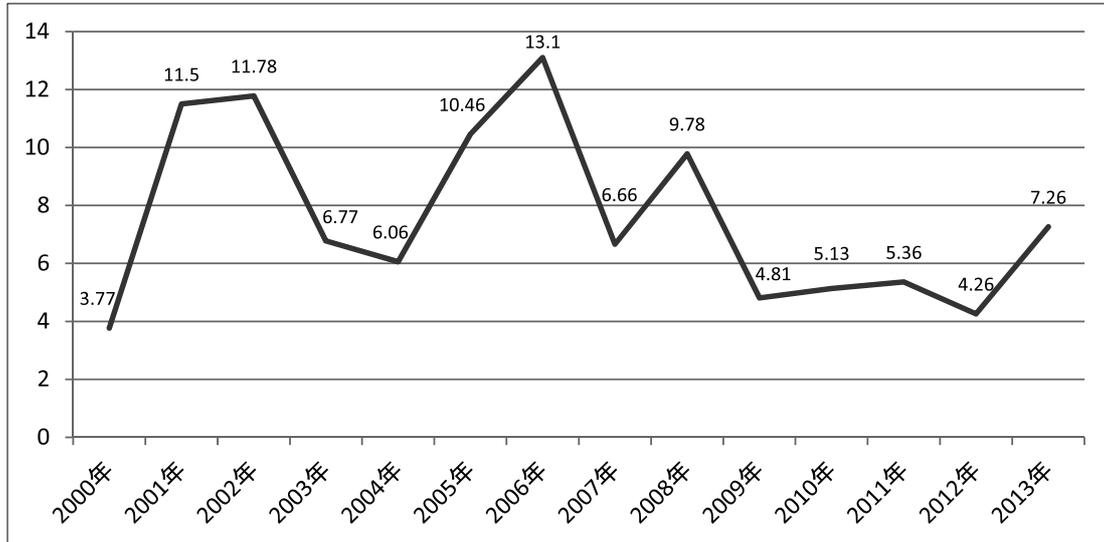
以上、労働人口の規模は大きいですが、この労働人口にはインフォーマルセクターの就業者が多く含まれていることに留意する必要がある。インドネシアでは、インフォーマルエコノミーの規模が大きく、2010年に発表された国際労働機関のデータによると¹、労働人口の65%弱がインフォーマルセクター従事者だと考えられている。つまり、2012年就業人口(約1億1千万人)のうち、7千2百万人前後がインフォーマルセクター従事者であり、フォーマルセクター従事者は約3千8百万人に過ぎないと

いうことである。

インフォーマルということは、商業省や労働移住省等の所轄官庁に登録をしておらず、税金も納めていない状況であるが、日系を含む外資系企業は、当然この枠に当てはまることはなく、フォーマルセクターの中でも最もフォーマルな扱いを受ける。法規定の遵守や納税義務、所轄官庁への報告等の標準的な義務に加えて、次々と発布される、または発布予定の規定対応(外資系企業の活動を制約するものが多い)等、数多くの追加的事項にも対応する必要がある。外国人の雇用制限に関するルールも存在しており、たとえば、人事総務や会計関連の職種にはダイレクターレベルを含め外国人は就任ができない。また、外国人の雇用にあたってインドネシア人労働者の雇用を数人義務付ける傾向(ただし法規定では定められていない)や、銀行業界等外国人雇用者の人数枠が設定され、制限される業界もある。

このような背景には、豊富な労働人口を有しながら、スキルが不足しておりフォーマルセクターには従事しきれない自国民を保護し、外国人にポストを割くことをできるだけ制限しようという意図が窺える。また、インドネシアの労働法は労働者に有利な内容となっており、複雑で長期にわたる解雇プロセスや高額な解雇補償金等、

図表7 インフレ率（年平均値）の推移（単位：％）



出典：IMF - World Economic Outlook Databases

諸外国に比べ経営側に不利な面が多い。当地で企業活動を行うには以上のような環境や条件を認識する必要がある。

なお、毎年6%前後の経済成長を実現するインドネシアでは、比較的高いインフレ率を記録しており、企業経営に大きく影響を与えている。1998年の通貨危機の影響が減少した2004年以降、インフレ率は約4%から13%の間を推移しており（図表7）、原料物資調達費や人件費等の増加要因となっている。ただし、人件費の場合、次章で触れるようにインフレ率をはるかに上回る人件費高騰傾向がみられ、インフレ率はひとつの参考指標に過ぎない。一方で、交通費や食費手当等、日常の価格に密接している性格の手当支給に関しては、インフレ率が重要指標となる。

2 | 経営陣が直面する主な課題

(1) 人事労務問題の現状と対策

インドネシアで企業活動を営む日系企業は、多くの人事労務問題に直面しているが、主な問題は次の6点に集約できる。

- ①急速な賃金上昇傾向
- ②複雑な法規定

③労働組合活動

④社員のリテンション（つなぎとめ）

⑤管理職の不足

⑥雇用調整の難しさ

④から⑥までは人事システムを改定することで、ある程度対応できるものである。賃金上昇および法規定（①、②）に関しては、当地での企業活動に大きな影響をもたらす問題ではあるものの、企業が個別に対応できる性格のものではなく、インドネシア政府機関や日本大使館、商工会議所等を通して働きかけを行うしかない。人事システム改定で対応できる問題の社員リテンション（④）と管理職不足（⑤）、そして賃金傾向（①）に関しては、後に詳しく述べるため、以下においてはその他の問題について簡単に触れたい。

1) 複雑な法規定

インドネシアの人事労務に係る法規定に関しては、先に述べた通り、もともと労働者保護の性格が強い労働法に加え、さまざまな規定や回状が発布されており、発布されていること自体があまり知られていないこともある。また、法規定の解釈が文面だけでは曖昧な部分もあり、労働移住省の担当官に確認すると、担当官によって見解が異なることもある。また法規定には定められていない

暗黙の了解のようなものも存在する。たとえば、労働省の担当官は口を揃えて「従業員の給与を下げることは許されていない。」と説明するが、減給を明確に禁じる法規定は存在しない。この見解はインドネシアの人事担当者には法的根拠があるものとして受け入れられてしまっていることが多く、右肩上がりの経済成長を続ける当国で減給を行うには、相当な努力が必要である。

2) 労働組合活動

多くの製造業企業では人事労務にかかるあらゆる問題のうち、労働組合活動が最も頭の痛い種である。デモ、ストライキへの参加に加え、日本人を含む幹部軟禁、工場内への車両乗り入れ、スウィーピング（勤務中の従業員を強制的にデモに参加させる行為）、組合員による従業員への感化、労働組合の政治化等、問題事例は枚挙に暇がない。労働組合の要求自体がはっきりしていないケースや、非現実的な要求ケースも非常に多く、論理的な話し合いを進められない中、経営者の多くは苦慮しているものと推察される。対応もさまざまで、警察や地域の有力者に協力を求める、ローカルコンサルタントに対応を依頼、労働組合を経営者寄りのものに再構成等が聞かれるが、効果的な方策を打ち出せていないのが現状である。

3) 雇用調整の難しさ

インドネシアの労働法上、やむを得ない場合の解雇が定められてはいるが、それを遵守するとプロセスは大変複雑で長期化する。大きな問題を起こした社員でも、同様の規定遵守が求められ、問題社員を抱えたまま長期の解雇プロセスに臨むことは好ましくない。規定以上の補償金を支払う方法等に対応するケースも見られるが、企業にとっては柔軟な雇用調整の難しい国である。経営理由による減給も実際には難しく、季節要因による人員調整も正社員では厳しいため、近年までは雇用期間に柔軟性を持たせられる契約社員やアウトソーシング社員があらゆる場面で活用されていた。しかし、アウトソーシング雇用を限定する2012年労働・移住相令第19号が発表され（2013年11月施行）、各関係協会が定めるコア業務へのアウトソーシング社員の活用が認められなくなっ

た昨今、各企業は正社員または契約社員への雇用形態の変更等の対策を取っている。従業員の立場からは、安定雇用が保証されるものであるが、企業の立場からは、正社員採用によるモチベーション低下（アウトソーシング時に比べて）と人件費の増加が、雇用調整の難しさに追い討ちをかけている状況にある。

(2) 急速な賃金上昇傾向（最低賃金、管理職レベル）

インドネシアでは近年、インフレ率や経済成長率をはるかに上回る賃金の上昇傾向が続いている。これまで、低く抑えられすぎていた賃金の反動是正という声も聞かれるものの、経済指標からは想定しきれないレベルの上昇率に、企業の多くは経営計画を練るのに苦労しているものと推察される。この急激な賃金上昇傾向は、最低賃金だけでなく管理職にも見られる傾向であり、企業内の給与体系や賃金テーブルの歪みを助長する要因となっている。

インドネシアでは州別に最低賃金が定められており、さらに州内の県、市、業界セクター別に細分化されている。ここでは、企業が最も集中しているジャカルタ特別区とジャカルタ東部近郊の工業団地が林立するプカシ市およびカラワン県、業界セクターの中でも最低賃金が最も高く設定されているプカシ市とカラワン県の電機・自動車セクターに焦点を当てる。

インドネシア最大の都市であり、最も人口と企業が集中している首都ジャカルタでは、2004年から2010年の期間、2006年を除き、最低賃金の前年比上昇率は4%から10%の間を推移してきた（2006年は15%）。このエリアに立地する企業は毎年10%程度の上昇率を見込んでおけば、賃金計画も十分に立てることが可能であった。ところが、2011年に入り上昇率は再び15%を超え、2012年には18%強、2013年には労働組合の強烈的な突き上げに押し切られた形で約44%の増加となった（図表8参照）。2014年の上昇率は11%と落ち着いたが、それでも10%を超えており、2004年の最低賃金と比べて約3.6倍の金額に増加した。

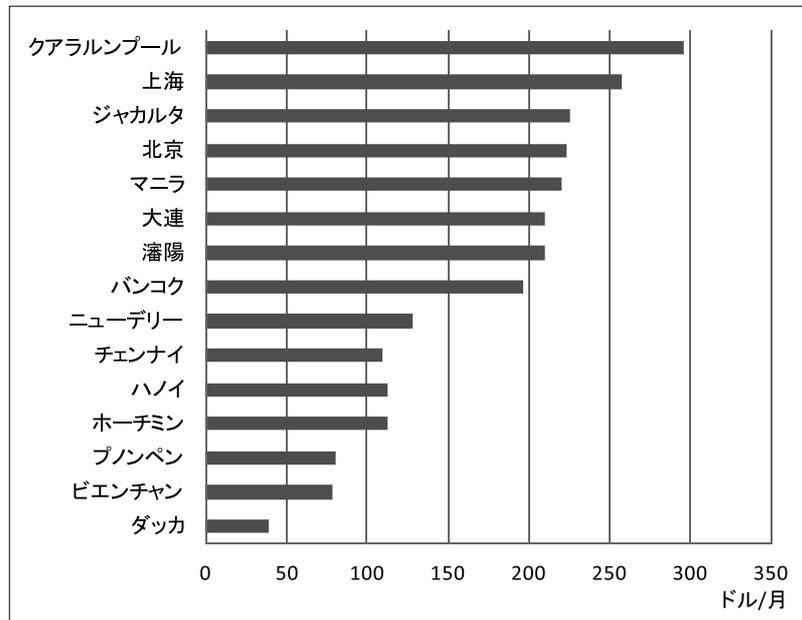
総じて2014年は、大幅な上昇率となっており、プカ

図表8 ジャカルタおよび近郊エリア最低賃金の傾向

	2011年		2012年		2013年		2014年		2014年最低賃金額	
	最低賃金額	前年比上昇率	最低賃金額	前年比上昇率	最低賃金額	前年比上昇率	最低賃金額	前年比上昇率	円換算(1円=112Rp.)	
インドネシアルピア / %										
ジャカルタ特別区	1,290,000	15.4%	1,529,150	18.5%	2,200,000	43.9%	2,441,301	11.0%		21,797
プカシ市	1,275,000	10.0%	1,470,000	15.3%	2,100,000	42.9%	2,441,954	16.3%		21,803
プカシ電機・自動車セクター	1,414,163	10.0%	1,849,914	30.8%	2,420,000	30.8%	2,814,562	16.3%		25,130
カラワン県	1,159,000	4.3%	1,269,227	9.5%	2,000,000	57.6%	2,447,450	22.4%		21,852
カラワン電機・自動車セクター	1,383,234	8.0%	1,533,234	10.8%	2,422,000	58.0%	2,814,590	16.2%		25,130

出典：ジャカルタ特別州、西ジャワ州資料をもとに作成

図表9 2013年アジア主要都市法定最低賃金比較



出典：JETRO資料をもとに作成
注：2013年1月1日付金額、ただし中国の最低賃金は2013年7月1日付け

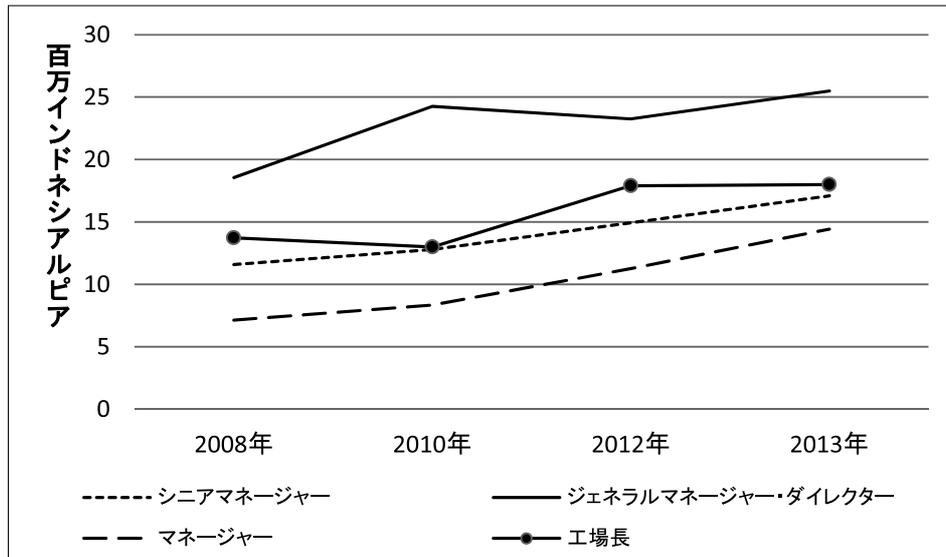
シ市に続いて急速に工業団地化が進んでいるカラワン県では57.6%の増加が認められ、ジャカルタおよびプカシとの差が急速に縮まった。プカシおよびカラワンのエリアは、日系大手製造企業やそれらを支える部品企業、サポート企業が多く存在しており、製造業のうち大きな生産高シェアを占める電機・自動車セクターの最低賃金は、その他の製造業セクターを上回る。

今後このような高水準の上昇率が続くのかどうか、労働組合の要求は収まっておらず、見通しは不透明である。以上のような急激な上昇率を受けて、2013年のジャカルタにおける最低賃金はアジアの他都市と比べても高いレベルとなった。図表9は2013年アジア主要都市の最低賃金を比較した表である。2012年まで、ジャカルタの最低賃金は北京やバンコクを下回っていたが、そ

これらの主要都市を抜き、クアラルンプール、上海に次いで高い最低賃金を記録した。

近年の進出日系企業の中には、インドネシアを進出先を選ぶ理由のひとつに「労賃の安さ」を上げる企業も多いが、低い労賃は幻想になりつつある。国際協力銀行が毎年実施している海外直接投資に関する2013年度調査でも²、海外現地法人を3社以上持つ回答社215社は、インドネシアを選んだ有望理由として「現地マーケットの今後の成長性(181社)」を第一理由に、続いて「安価な労働力(82社)」を挙げている。ジャカルタ首都圏以外の州では、労賃が比較的安いエリアも確かに存在するが、そのようなエリアでは大概、外資系企業の展開は難しい。結果、労賃が高く、労働団体の活動も活発で、人材の取り合いが発生している主要エリアで企業活動を展

図表10 日系企業管理職の給与傾向（平均手取月額）



出典：株式会社日経リサーチ「在アジア日系企業における現地スタッフの給与と待遇に関する調査 インドネシア編」
2009年、2011年、2013年、2014年をもとに作成

開せざるを得ないことも念頭に入れ、人員計画を練る必要があると思われる。

次に、管理職の給与であるが、こちらも最低賃金の傾向と同様、大きな上昇率を見せている。最低賃金のように公的機関がまとめている資料は存在しないため、民間セクターが独自に集計しているデータを参照するしかないが、コンサルタントの現場で感じる上昇率と大きなずれはないと思われる。ここでは、在インドネシア日系企業の給与データと、大手企業を中心に地場系・外資系を多く取り扱っているKelly Indonesia社のデータを参照する。

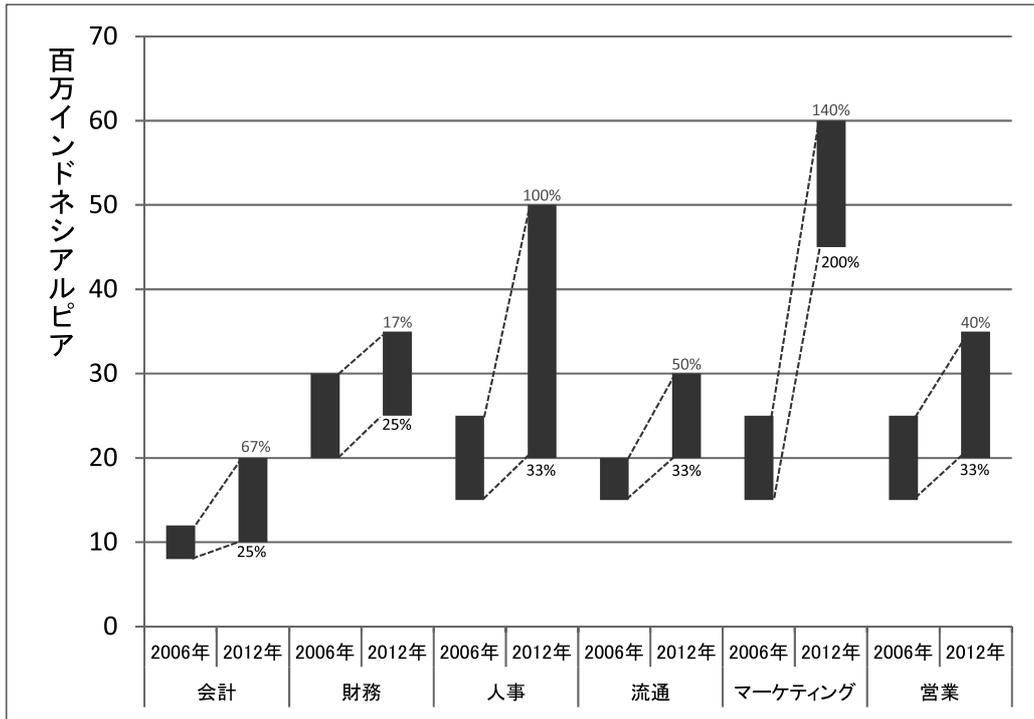
日系企業データのうち（図表10）、実線がダイレクターレベル、点線がマネージャーレベルである。2008年から2013年の5年間で、ジェネラルマネージャー・ダイレクターの平均月額給与は1,855万ルピア（約15万円）から2,550万ルピア（約22万円）に上昇しており、合計の上昇率は37.5%である。この4職種のうち、一番上昇率が高いのはマネージャーで、5年間の上昇率は101%を超える。具体的な金額では、715万ルピア（約5万8千円）から1,442万ルピア（約12万4千円）への増加である。

なお、日系企業の管理職給与は欧米の外資系企業等と比べて控えめであることが多いため、欧米の外資系企業との取引も多いKelly Indonesia社のデータを参照すると次の2図のようになる。図表11がマネージャー職を対象とし、2006年から2012年までの6年間の給与幅データを比較したもので、図表12がダイレクター職のものである。ダイレクターは2010年から2年間のデータ比較である。

マネージャー職は職種によってばらつきが見られるが、有能な人材の引き抜きが目立つマーケティングやセールス、そしてどのような業種でも対応が可能である人事、財務マネージャーの人気は高く、2012年の給与レンジ下限は2千万ルピアから4千万ルピア（18万円弱から40万円強）であり、上限は3千5百万ルピアから6千万ルピア（31万円強から53万円強）である（図表11）。サンプルとしてあげた全6職種の6年間の上昇率は、給与レンジ下限で25%から200%（マーケティングマネージャー）、上限で17%から140%とまちまちであるが（図表11）、総じて上昇傾向にある。

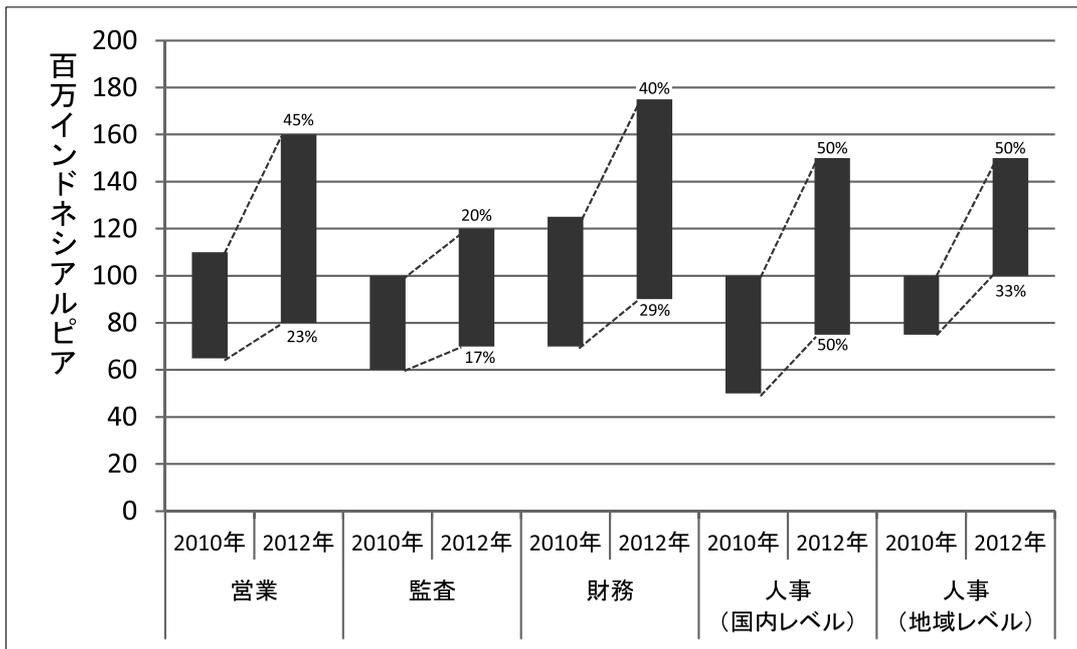
一方、ダイレクター職では主な職種から5サンプルをあげたが、どの給与レンジ下限も日系企業データ（図表

図表11 在インドネシア企業マネージャー職の給与傾向（手取月額・レンジ上限および下限金額）



出典：Kelly Indonesia資料（www.kellyservices.co.id）をもとに作成
 注：棒グラフの上下パーセンテージは、最高額と最低額の6年間の上昇率をそれぞれ示す。

図表12 在インドネシア企業ダイレクター職の給与傾向（手取月額・レンジ上限および下限金額）



出典：Kelly Indonesia資料（www.kellyservices.co.id）をもとに作成
 注：棒グラフの上下パーセンテージは、最高額と最低額の2年間の上昇率をそれぞれ示す。

10) のジェネラルマネージャー・ダイレクターの2013年平均給与を上回っている。2012年の下限は7千万ルピアから1億ルピア（62万円強から89万円）であり、上限は1億2千万ルピアから1億7千5百万ルピア（106万円強から156万円弱）である（図表12）。

最低賃金の上昇率もさることながら、管理職の給与上昇率も際立っており、有能な人材獲得需要が増している昨今、採用コストの大きな増加は免れない状況にある。最低賃金の場合、該当するのは入社1年目の新人社員であることが多いため、そこから年数を加算することで、非管理職の昇給率を決定することは、それほど難しいことではない。しかし、管理職に関しては、給与の上昇傾向が著しい中、職種等によって上昇率に大きなばらつきがあり、一定の昇給率を導き出すことは難しい。ITマネージャー等、人材需要が高い管理職に関しては、市場給与レベルと大きな差があると、人材流出リスクが高まる傾向にある。企業にとっては、最低賃金上昇率やインフレ率等の公開指標や他社給与レベルをにらみつつ、人材流出を防ぐ程度の給与レベルを設定し、同時に人件費の急激な上昇を抑制するという、難しい舵取りを迫られている昨今である。

（3）高い離職率

ボストンコンサルティンググループ（BCG）³によると、インドネシアの大学を卒業した就職者のうち約60パーセントが、就職後3年以内に転職をし、その約半分は2回以上の転職を行っている。コンサルティングの現場から見ても、このデータは現状に近いと感じている。彼らの転職理由で頻繁に聞かれるものが、転職先のよいキャリアディベロップメントシステムと報酬である。特にキャリアディベロップメントシステムは重要と考えられており、社内研修や社外研修、奨学金システムの活用により、自己研鑽を積める会社かどうか、そしてキャリアパスが明確であるかどうか、転職先を決定する大きな判断基準である。実際、大学卒業して間もない新人社員はスキルアップに大変熱心であり、研修にも意欲的に取り組む傾向にある。しかし、彼らの熱意は、勤務する会社への愛着

にはつながっていないため、ベターオファーがあれば、簡単に転職をする傾向にある。

一方、勤務を開始して4-5年程度たち、ある程度のスキルや知識が身につけてきた人材の場合、転職の理由は主に、転職による役職獲得、そして高い報酬を得ることにある。これまで勤務してきた企業における昇進機会は限定されていることから、社外にチャンスを見出すものである。このようなケースは多いが、中間管理職としての経験を積んでおらず、スキルや知識も発展途上といえる人材が転職によって役職を獲得しているため、中間管理職としてのスキル不足が懸念されている。また、好調な経済発展に促され企業数（外資系・内資系ともに）が増加している状況下、本当に経験のある中間管理職は重宝されており、引き抜き競争が高まっている。このため、報酬を他社よりさらに魅力的なものに設定せざるを得ず、業種や業界によっては報酬レベルが大きく上昇している。特に財務会計、人事、IT等、業種にあまり左右されない職種や、業種に精通した営業の管理職は、ニーズが高まっている。

ただし、外部から登用した中間管理職の報酬レベルが社内の報酬体系と見合わず、既存社員と新入社員とのギャップが発生して、結果的に既存社員のモチベーションダウンを招いてしまうという状況も多く見られる。そして、既存社員はよりよい報酬を求めて、社外に飛び出す、という構造である。新しい風を社内に取り込むという意味においては、ポジティブな構造かもしれないが、社内で積み上げてきたノウハウや経験、システム、理念、価値観等の社内アセットが、十分に引き継がれることのない状況に陥ることも懸念される。いかに必要な人材を社内に引き留めるか、人材が流出した場合にいかに社内アセットを保有しておけるか、企業側は対応を迫られている。

（4）中間管理職の不足

中間管理職のニーズは高まっているにもかかわらず、絶対数は不足しており、BCG⁴によると、2011年時点で中間管理職の需要数に比べて供給数は13%低いレベル

にとどまっている。しかも、この需給ギャップは拡大し続け、2020年には56%の需給ギャップが予測されている。コンサルティングの現場でも、他社からの引き抜きや本人の転職希望による中間管理職の不足がたびたび聞かれ、スタッフレベルの離職問題よりも深刻である。この問題は製造業、サービス業問わず共通の問題であるが、手元のコンサルティングデータを見ると、中間管理職を外部から充当しているケースが多いことが確認できる。特に活況を呈しているファイナンス業界では、この傾向が著しい。たとえば、A社（設立15年弱）の場合、35人中20人の管理職（マネージャー以上）が外部登用であり、B社（設立10年弱）は3割以上の管理職が過去4年以内に入社している。さらにC社（設立20年以上）の場合、管理職の23%が過去3年以内の外部採用であった。

では、実際の現場で何が起きているのか。多く見られるのは、次のような構図である。中間管理職のポストが空いた際、社内にはポストに適材と考えられる人材が育ちきっていないため、外部から登用する。しかし、該当役職のレベルと同等または、それ以上の経験者はなかなかいないか、希望給与が高いため、そのレベルより若干低めの人材を獲得する。社内昇進システムによる管理職登用ケースも当然あるが、他社からの引き抜き等で管理職を補充する割合は上記のように多く、企業の採用コストは高額になっている。

なぜ、社内昇進システムをうまく活用して、社内人材で全中間管理職を充当させることができないのか。ひとつには、転職はネガティブにとらえられておらず、昇進や報酬増加を達成する手段のひとつと見なされている社会的風潮が挙げられる。2つ目には、下積みを経て管理職としてのスキルや人格を育成するというプロセス、つまりキャリアパスを明確に出せず、人材が育成しきれていない企業が多いことが挙げられる。いくつかの大手企業を除き、現実的かつ社員のモチベーションを鼓舞するようなキャリアパスシステムを構築している企業は少ない。キャリアパスを提示しきれていない企業から、将来のキャリアに不安を覚えた人材が流出してしまっ

ている。そのうえ、創業数年か10年前後の多くの日系企業は、じっくり人材を育成するより、必要に応じて他社から人を引っ張ってこなければならず、引っ張り合いの状況に陥っている場合もある。概して、日系企業で勤務経験のある人材は、転職先も日系企業になる場合が多く、日系企業側もそのような人材を好む傾向にある。

筆者は立場上、さまざまな社員へのインタビューを行うが、「キャリアパスを作ると言っても、役職の数は限られているし、いつポストが空席になるかわからないし、このまま毎年昇給するよりも、外部から採用される同レベル社員の方が給与は高いよだから……（自分も転職を考えた方がいいかもしれない）」という発言が中間管理職手前のスタッフレベルでは、実に多いと感じている。特に上層部から「有望」と見なされている人材は、このような考えを持つ人が多いように思われる。上層部も「いずれ昇進を」と考えているのだろうが、それを明らかにする前に転職してしまう人も多く、機を失ってしまっている。企業上層部は、その有望人材が中間管理職としてのスキルと人格をある程度備えてから、昇進ルールを明確にしようという意向なのだろうし、企業としては時期尚早な行動は慎まれるものだが、人材が育ちきる前に、他社に管理職として転職してしまう状況は悩ましい。このようにして、中間管理職の人数不足に加え、育成しきる前に転職してしまうという実情から発生する資質・スキル不足という問題も多く指摘されている。

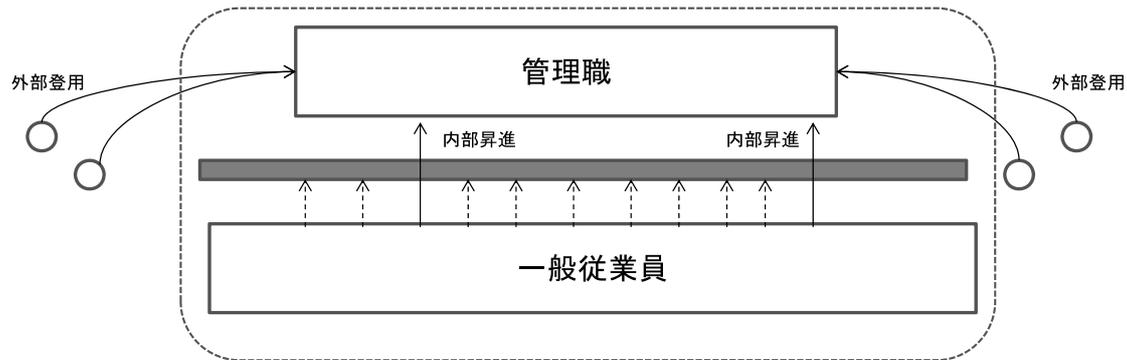
3 | 人事システムの傾向

(1) 年功序列的なシステムと職務的システムの混合

これまでインドネシアの人事労務にかかる問題点に記述を割いてきたが、それでは当地における企業はどのような対策を立てているのか。人事システムの特徴から見ていきたい。

前章で触れたように、管理職の外部登用が多い現状において、極論ではあるが、管理職と一般従業員との間には大きな壁が存在する（図表13）。また、管理職、一般従業員ともに離職率が高い。

図表13 インドネシアにおける一般的な管理職の採用ルートイメージ



出典：筆者作成

このような状況下において、インドネシアでは職務的システムの部分的導入によって、対応を図っているように思われる。もともと多くの日系企業においては、年功序列システムが適用されており、インドネシアの年長者を敬う文化的傾向から、それはうまく順応したと考えられる。しかし、それに加えて、多くの企業で、役職別、職種別の職務記述書や、SOPの略称が頻繁に使用される「標準作業手順 (Standard Operation Procedure)」が準備されている。外部から新たに採用された人材は、外部で培った経験と知識をもとに、新会社での職務を職務記述書から理解し、業務の流れをSOPで把握する。当然、周囲からのサポートや前任者からの引き継ぎ等も含まれるが、企業はこのような体制を整えることによって、人が移動しても社内アセットが引き継がれるように備えている。この職務や業務の流れを明記することは、逆にその従業員が決められた通りにしか動かない、決められた職務以外の仕事を積極的に引き受けない等の、日本の経営の観点からすると弊害ともいえる面も生み出す傾向にはあるが、「調和を重視する国でありながら、個人志向が強い⁵⁾」インドネシアの一般的なメンタリティには適用しやすいシステムだったのではないかと推察する。

また、インドネシアでは「コンピテンシー」という用語も多く使用されている。ただし、「ハイパフォーマーの行動特性」というよりも「スキル・能力」の意味合いで根付いている。すべての企業がコンピテンシー評価システムを導入している訳ではないが、用語への馴染みは深

い。職務記述書やコンピテンシーがどの程度インドネシアで普及しているかということ、たとえばインドネシア政府の各省では、省内部門の職務記述書が大臣規定等で定められているほか、入省時の試験を「ベーシックコンピテンシーテスト (Tes Kompetensi Dasar)」と表現する。コンピテンシーも、中途採用の多い当国で、各役職、職務に必要とされるスキルや能力が何かを定義づけ、採用または評価基準となっている点で、重要なツールとなっている。

以上振り返ると、職務的システムの「部分的導入」ではなく「全面的導入」に見えるが、その実、まだ年功序列的な意識も根強く従業員間には残っており、文化的に年配の従業員への配慮は重要である。そこで、勤続期間の長い従業員に対する報酬等のシステムを持つ企業も存在する。企業の側としては、経験と知識を兼ね備えた人材が長く勤務してくれることは有難い。後続で入ってくる社員と、長い勤続年数をもつ社員との間で、知識やスキルの面でギャップが発生し、古株社員が企業の求めるコンピテンシーに追いつけないという事象も発生しているが（コンピュータースキル等）、年長社員を軽々しく扱うような社風の場合、若手従業員の不安も助長し、社員の定着率に影響を及ぼしかねない。

その他の特徴であるが、職務分析があげられる。日系企業が昇給や給与レベルを決定する際に、競合会社の職種別給与とレベル等の市場価格を主に参照する一方、地場系大手企業では給与とレベルを決定するのに職務分析が導

入されているケースが珍しくない。各職務や役職の難易度等を点数化することで給与レベルを決定するものであるが、コンピテンシーとも関連付けしやすく、給与や手当の公平性を図るという意味においては、有用なツールであると考えられる。

(2) 韓国・欧米系企業の例

インドネシアには、サムソンやLG等の大手製造業をはじめとする韓国系企業や、P&G、ネスレ等の欧米企業が数多く存在する。このような企業は年功序列的なシステムはあまり取っておらず、職務的システムを導入しているようである。

日系企業とこれらの企業の主な違いは、韓国・欧米系企業は顧客対応、営業、マーケティング等は、現地市場に精通しているインドネシア人管理職や従業員に任せているということにある。ただし、どちらもPresident DirectorやFinance Directorは本国人や、アジアの他国からの人材活用等、インドネシア人以外の人材にという点が共通している。5年前の面談内容ではあるが、ヨーロッパ商工会議所の事務局長の発言が興味深い。同商工会議所の関連企業では、60-75%がヨーロッパからのダイレクターを採用しており、残りがアジアの他の地域から採用しているケースと考えられている。必ずしも本国人のダイレクターである必要はなく、能力さえ備えていればグローバル人事システムを通して、自国以外の国にダイレクターとして赴任することが可能である。また、本国人やインドネシア人以外の外国人の着任ポストをできるだけ絞り込むことにより、多くの役職への道をインドネシア人従業員に開いている。

これが何を意味するかというと、インドネシア人管理職の昇進の道は、かなり上部レベルまで開かれているということであり、有能な人材は到達可能であるということ、後続のインドネシア人従業員に示しているということである。つまり魅力的なキャリアパスを従業員に示すことができている。また、企業コストという面から見ても、本国から駐在派遣される人材を多く抱えるより、アジアの他地域からの有能人材やインドネシアの有能な

人材を高給で雇う方がコストは抑えられ、その抑制分を現地の有能人材獲得に回すことができ、一石二鳥といえる。

上記のような人材戦略を実現できる背景には、各役職や職種の責務、職務、コンピテンシーを明確にしてあることや、社内システムが言語の面でグローバルに対応しやすい言語（たとえば英語等）に統一してあるという点が挙げられる。韓国企業であるから、韓国語ができる方が好ましい、ドイツ企業であるからドイツ語ができる方が好ましい、といった発言は聞かれない。また、本社の方針が「戦略計画は本社で行うが、オペレーション等、現地ですることができることは、できるだけ現地に任せる。」と明確に住み分けされており、現地裁量がしやすい点も挙げられる。韓国系製造業大手などは、R&Dを一部インドネシアに設立しており、現地でも好まれるデザインや仕様向けに製品を生産できるような体制を整えている。「現地で好まれるものは現地の人是最もよく理解している。」との考えに基づいての方針だが、現地に一定の裁量権が与えられているということが、インドネシア人管理職のモチベーションアップにも貢献していると考えられる。

上記の例は、本国語を理解する人材がインドネシアにはあまりいない現状から、必要に迫られて発展した人事システムであり、経営方針ともいえる。しかし、管理職の不足や離職率が高い現状、そして外国人雇用に対する制限が厳しくなってきたインドネシアにおいて、今後日系企業が参考にすべき点は多いと考えられる。

4 | まとめ

人事労務に関するさまざまな不安定要素がある中で、それでも進出する日系企業数は増え続けている。しかし、中には人事労務を含むさまざまな問題を抱えて（それだけが理由ではないが）、結局はインドネシアから撤退した大手企業のケースもある。ナショナリズムの強い当地で息長く操業していくには、どのように対応していくべきか。現地進出企業側と日本の本社側の双方でできることが、これまでの例から垣間見えないだろうか。

現地進出企業側には、当地の傾向と状況を把握し、粘り強い対応をすることに加え、人材の流動性に耐えられるように社内アセットをきちんと引き継げるような体制を構築すること。そして、有能な人材を育成、維持できるような、キャリアディベロプメントシステムを構築することが、対応策として挙げられるだろう。キャリアディベロプメントシステムを構築できるほど、規模が大きい企業も多数存在する。そのような企業ほど、社内アセットを効率的に蓄積および引き継ぎができる、しかも簡単な体制を構築しておく必要があると考える。もうひとつ、本文では触れなかったが、日本人的な人情に似た気質を持つインドネシアの人々だからこそ、同僚や上司との関係がよい会社ほど、報酬が他社より高くなくても、従業員の定着率が高い事例も存在する。外資系企業である日系企業がこのような社内環境を創出するには、やはり現地の習慣を理解・尊重し、けっしてそれを見下

すような行動を取らない、ということに尽きると思われる。

日系企業では顧客が日系であることが多いことから、日常的に日本語および日本的対応が求められ、駐在員の人数を急に減らすことは難しい。日本の本社側でできる対応としては、本社研修の機会をインドネシア人従業員に提供する等のキャリアディベロプメントシステムへの寄与や、日本とインドネシアでやり取りがある部分の業務フローを簡素化し、対応しやすい言語に置き換える等が考えられる。さらに、人事労務に係る部分だけではないが、ある程度現地の裁量に任せる、といった思い切りの良さも必要なのではないだろうか。

インドネシア社会とインドネシアに展開する日系企業との関係が、これまで多くの先人が築いてきたように、今後も互いに尊重し、高めあい続けていけることを願ってやまない。

【注】

¹ 国際労働機関「Ekonomi Informal di Indonesia: Ukuran, Komposisi dan Evolusi」2010年

² わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2013年度 海外直接投資アンケート結果（第25回）—

³ The Boston Consulting Group「Growing Pains, Lasting Advantage」2013年

⁴ The Boston Consulting Group「Growing Pains, Lasting Advantage」2013年

⁵ 吉野文雄「インドネシアの経済発展と日本企業」2013年

アジア主要新興6カ国人材マネジメント 調査概要

最近の人事や人材マネジメントのトレンドは、たとえ国内人事の話題であっても、海外も視野に入れたテーマへと発展してきている。また、海外といっても、これまでのような欧米中心ではなく、昨今では、中国や東南アジア等の新興国に主眼を置いた議論へと変化してきている。

そこで、弊社においては、主として最近脚光を浴びるアジアの主要新興国に進出している日本企業に対する現地でのインタビューを実施し、各国における雇用状況や人材マネジメントの実情、現下における人事・人材マネジメント上の課題につき調査を実施した。

調査対象とした6カ国の国別調査概要をここに掲載するので、参考とされたい。

調査の概要については、以下の通りである。

【調査概要】

1. 実施時期：2013年2月～4月
2. 対象国：アジア主要新興6カ国
 - ①ベトナム（坂見信輔）
 - ②マレーシア（坂見信輔）
 - ③タイ（森下真由）
 - ④インド（森下真由）
 - ⑤シンガポール（吉田寿）
 - ⑥フィリピン（吉田寿）※（ ）内は、執筆担当
3. インタビュー対象企業および対象者
 - ①対象企業：公的機関、金融、商社、製造、建設、人材サービス等、計20社
 - ②対象者：当該企業における日本人現地駐在員および人事担当ナショナル・スタッフ（現地採用社員）
4. インタビュー項目
 - ①当該国の政治・経済・雇用状況と日本企業の動向
 - ②同、労働環境、人事諸制度、社員の就業意識
 - ③当該企業の事業内容
 - ④同、ナショナル・スタッフ（NS）の人材マネジメント
 - ⑤同、本社からの赴任者の人材マネジメント
 - ⑥日本企業が抱える人事諸課題と今後の取り組みの方向性 等

※なお、各国別の記載内容については、主として調査時点における基本情報およびインタビューで得られた情報をもとに作成したものであることを、あらかじめお断りしておきたい。



アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査概要 【ベトナム】【マレーシア】

【ベトナム】

1. ベトナムの概況

(1) 基本情報¹

ベトナムは人口が8,877万人（2012年 出所：ベトナム統計総局）で、ASEAN（東南アジア諸国連合）では3番目に人口が多い国である。人口は2024年に1億人を突破すると予測されている。都市別に見ると、首都ハノイの人口は692万4,700人、経済の中心地であるホーチミンの人口は775万900人である。図表1の通りベトナムの人口構成は概ねピラミッド型になっており、若い労働者が多いという特徴がある。

名目GDP（国内総生産）は1,417億USドル（2012年）で、1人当たりGDPは1,528USドル（2012年）である。1人当たりGDPはASEANの中では低い方である。

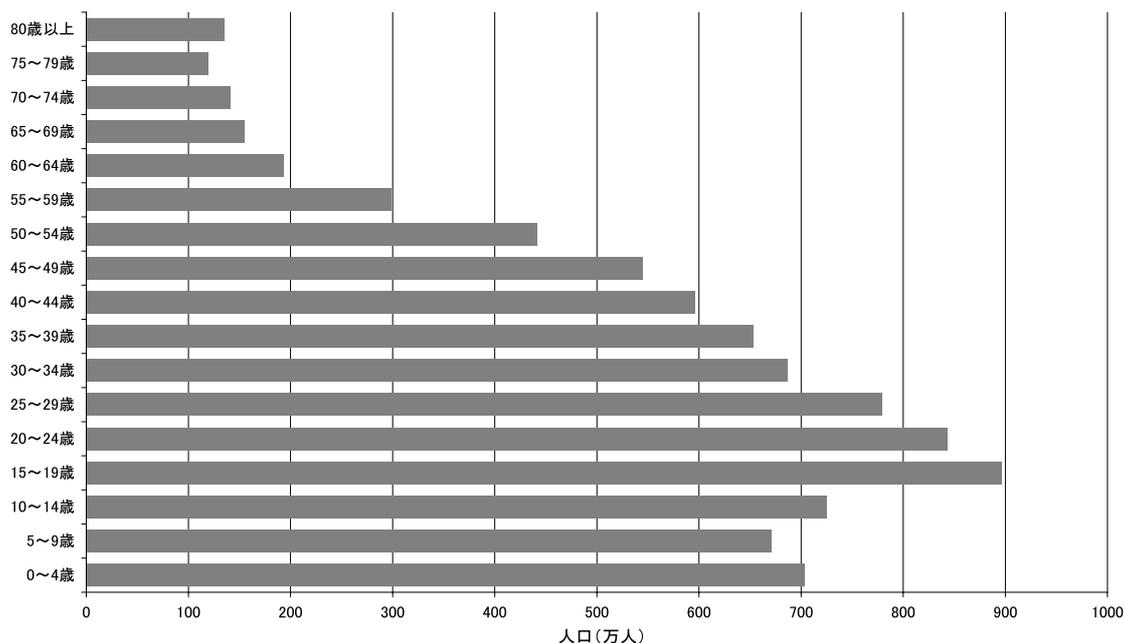
人口における民族構成は、キン族が約90%を占め、53の少数民族がいる。主に使用されている言語は公用語のベトナム語である。宗教については、約80%が仏教を信仰しており、そのほかにカトリック、カオダイ教、ホアハオ教等が信仰されている。

(2) 進出企業の状況²

日系企業は2013年4月現在で1,077社進出している。商工会別に見ると、ベトナム日本商工会（ハノイ、ハイファン、



図表1 ベトナム 年齢階層別人口（2009年調査）



出所：「The 2009 Vietnam Population and housing census」
(CENTRAL POPULATION AND HOUSING CENSUS STEERING COMMITTEE) よりMURC作成

北部ベトナム) 449社、ホーチミン日本商工会571社、ダナン日本商工会57社である。在留邦人は9,313人である。

(3) 雇用環境³

失業率は3.3% (2012年) で、低下傾向にある (2010年は4.3%、2011年は3.6%)。

2. ベトナムの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

消費者物価指数の上昇率は9.2% (2012年) である。過去2年の実績では9.2% (2010年)、18.6% (2011年) となっており、高い水準で推移している。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅等の昨今の動向⁵

最低賃金は地域別に定められている。政令により、2014年1月1日より図表2の通り最低賃金が引き上げられた。最低賃金の上昇率は15%前後である。

2013年度から2014年度の賃金のベースアップ率は全体で10.8%。製造業では12.3%で、非製造業では8.5%である。

3. ベトナムの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査 (2013年度調査 JETRO) による、ベトナムの基本給月額・社員1人当たりに対する年間実負担額は業種・職種別に図表3の通りである。ベトナムの賃金水準は、ASEANの中では低い方である。

(2) 労働時間⁶

ベトナムの通常の労働時間は1日8時間あるいは週48時間以内である。ただし、重労働、有害・危険労働等や労働傷病兵社会福祉省 (MOLISA) の発行するリストに記載されている業務については1日1~2時間短縮される。また、8時間継続して労働する場合、少なくとも30分 (夜間帯勤務の場合は45分) の休憩を取ることができ、この休憩時間は就業時間として計算される。

時間外労働は1日4時間、年間200時間以内と定められており、時間外の割増率は通常の労働日については通常の時給の

図表2 最低賃金上昇率

地域	最低賃金額(月額)						上昇率
	2013年1月1日施行			2014年1月1日施行			
	ドン	USDル (※1)	円 (※2)	USDル	USDル (※1)	円 (※2)	
地域1	2,350,000	111	11,405	2,700,000	128	13,103	14.9%
地域2	2,100,000	99	10,191	2,400,000	113	11,647	14.3%
地域3	1,800,000	85	8,735	2,100,000	99	10,191	16.7%
地域4	1,650,000	78	8,007	1,900,000	90	9,221	15.2%

※1：1ドン=0.0000472882USドルで計算

※2：1ドン=0.004853円で計算

出所：通商弘報 (<https://www.jetro.go.jp/biznews/528dce0846500>) 記載のデータよりMURC作成

図表3 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円(※3)	USドル	円(※3)
製造業	作業員	162	16,524	3,000	306,000
	エンジニア	344	35,088	5,749	586,398
	マネージャー	782	79,764	13,326	1,359,252
非製造業	スタッフ	448	45,696	7,619	777,138
	マネージャー	1,073	109,446	15,933	1,625,166

※1：諸手当を除いた給与（2013年10月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2013年10月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査 JETRO）

150%、週末の休日については200%、祝日および有給日については300%と定められている。なお、通常の労働日の深夜勤務についてはさらに30%が加算される。

(3) 労働規制・労働組合⁷

雇用労働関係の法令には、憲法、労働法、労働組合法、社会保障法、職業訓練法、海外で働くベトナム人に関する法律、公務員に関する法律、雇用と労働に直接的もしくは間接的に関係する法律とその施行に関する政令、決定、通達、指令等がある。

2007年時点でVGCL（ベトナム労働総連合）は690万人の労働者で構成されている。VGCLの加入者はベトナム全体の労働者数の20%にあたり、全雇用労働者の約45%に相当する。

2009年1月から、外資系企業は、給料・賃金の1%を労働組合費用として拠出することが規定された。

4. ベトナムに関する一般的情報⁸

ベトナムは社会主義国であり、共産党の1党支配体制である。そのため、社会構造等の点では中国に相似する部分が多い。ベトナムは南北に長い国で、北部にある首都のハノイと、南部にあるホーチミンが2大都市である。ハノイ・ホーチミン間は1,800km離れており、それぞれが異なる経済圏を形成している。ハノイは政治、ホーチミンは経済の中心地であり、人口はホーチミンの方が多い。

ベトナム国民の平均年齢は28.2歳で、日本の45.0歳と比較すると非常に低く、若い労働者が多い。ただし、全体的な教育の水準はあまり高くない。また、ベトナムには家族を大切にす風土があり、それが労働者の仕事に対する考え方にも表れている。

日系企業は前述の通り1,077社が進出しており、ハノイよりホーチミンに進出している企業の方が多い。日系企業は進出してまだ日が浅い企業が多く、日系企業を含む輸出加工型の外資系企業の大半は、国内に多数ある工業団地に拠点を置いている。ベトナムは概して親日的な国家で、日本のプレゼンスは高い。また、宗教色が強くなく、最も普及しているのが仏教なので、日本人には馴染みやすい国である。

商習慣としては、企業が役人にアンダーテーブルマネー（賄賂）を払うことが常習化しており、企業としては対応策が必要である。また、ベトナムはインフレ率が高く、通貨「ドン」は信頼性が低い。マンションの取引等はドル建てで行われる等、

「裏ドル経済」が存在している。

5. 労働環境・労働事情

前述の通りベトナムは平均年齢が低く、人口構成は14歳以下が減少しているものの概ねピラミッド型になっている。若く、賃金の安い労働力を活用できることはベトナムの大きな魅力である。ただし、その半面、有能なマネージャークラスの人材は不足しており採用が難しい。マネージャークラスの人材不足にはベトナム戦争の影響がある。

ベトナム人は一般に勤勉と言われるが、必ずしも皆がそうだというわけではない。職場ではサボタージュや盗難等があり、お金を取り扱う立場だと癒着が起こりやすい。また、これはベトナムだけでなく、東南アジアで共通して見られる傾向であるが、概して女性の方が男性より有能で勤勉である。北部（ハノイ）と南部（ホーチミン）では労働者の気質の違いが見られ、南部は比較的労働意欲が高く現金主義だが、北部ではそうでもない。ベトナム人は一般に残業を好まないが、南部では残業代目当てで長時間労働することもある。

言語の面では、ベトナムでは英語のできる人材は多いとは言えず、日本語のできる人材はそれよりさらに少ない。両方できる人材はかなり貴重である。日系企業では、ホワイトカラーの多い職場では英語、ブルーカラー（工場のワーカー等）の多い職場ではベトナム語および日本語が使われる傾向があるようだ。なお、有能なベトナム人は共産党で働くか、エンジニアになることが多い。

労働者の流動性は日本よりは高い。ただし、最近では経済状況が以前ほど良くないことから離職率は低くなっている。採用においては、最初は有期契約を結ぶことになっている。有期契約は1回更新できるが、それ以降は無期契約に切り替えなければならない。有期契約を更新するかどうかは会社が定めることができる。解雇については要件が労働法で定められているが、実際に解雇するのは難しい。労働争議の形態はほとんどが山猫ストである。

6. 賃金・評価・福利厚生

賃金水準については、物価の上昇もあって企業は毎年ベースアップを行っており、以前よりかなり上がっているが、それでも中国やタイ等と比較すると低い。進出企業にとっては、この「人件費の安さ」が大きな魅力である。ただし、最低賃金の引き上げもあり、今後は「人件費の安さ」というメリットは減少していくと考えられる。

賃金は基本的に担当職務に応じて払う仕組み、すなわち職務等級制度（担当する仕事のレベルを基準にした等級制度）に基づく職務給である。ただし、営業職等は歩合給の場合もある。法律で、等級間の基本給格差は少なくとも5%はつけなければならないことになっている。また、基本給を下げることは禁止されている。

ベトナムの労働法では、時間外労働に対する割増率は日本より高い。また、残業時間に関する規制も厳しいので、労務管理上注意が必要である。工場では、ワーカーの確保と定着のために通勤手当等の手当を基本給とは別に支給する、社員旅行を実施する等の賃金や福利厚生面での工夫が行われている。社員旅行は、普段旅行する機会のないワーカーには喜ばれる。そういった面では、いわゆる日本的な人事管理のノウハウが応用可能である。なお、ベトナム商工会議所には地域ごとの部会があり、日系企業以外の他社の動向等についても情報交換を行っている。そういったところで、賃金水準等に関する情報を得ることができる。

なお、前述したようにベトナムでは役人にアンダーテーブルマネーを支払うことが常習化しているが、それと同様に会社内でも上司への付け届けが多く行われており、適正な人事評価の実施を妨げているケースもある。

7. 労働者の就業意識

前述したようにベトナム人は家族を大事にするので、転居をともなう異動は嫌がられる。他国への転勤や、ハノイ・ホーチミン間の異動も嫌がられる。昇給については、物価が上昇し続けている背景もあり、あって当たり前という意識である。

ホワイトカラー労働者には、日系企業はよく教育してくれるキャリアアップの場で、欧米企業はお金を稼ぐ場というイメージがある。日本人に比べれば転職に対する抵抗感は小さい。

ワーカーは皆平等という意識が強い。給与格差がある場合、はっきりした理由がないと妬みやいじめにつながる。なお、ベトナムでは労働者間で給与明細を見せ合うので、個々人の賃金に関する情報は筒抜けとなる。

8. 課題

現時点では賃金水準が低いことが、日系企業がベトナムに進出する大きな動機となっているが、物価上昇にともない賃金水準も上昇している。今後もその傾向が続けばそういった経済的メリットは減少していくので、その点を踏まえてベトナムでの今後の事業展開のあり方を検討する必要がある。実際に、ミャンマー等、ベトナムよりさらに賃金水準が低く、「ポストベトナム」として注目されている国も存在する。

日系企業の、多くの労働者を抱える工場では、物価上昇にともなうベースアップの実施や労働法改正への対応等、人事労務の専門知識が必要となる場面が多くあるが、必ずしもそのような人員を確保・配置できている企業ばかりではない。前述したように、日本の工場における伝統的な労務管理のノウハウが応用できる場面も多くあるので、労務リスクを減らすためには、そういったノウハウを活かせる体制作りが求められる。

適正な人材マネジメントを行うためには、上司への付け届け等の望ましくない行為をなくしていく必要がある。人事管理上、そういったことが起こりにくくする仕組みをどのように組み入れていくかは今後の課題であろう。

【注】

¹ 資料出所：JETRO ベトナム<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01/>

[2013年ベトナム一般概況 (2013年6月 JETRO)]<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/data/vn_overview201306.pdf>

ハノイスタイル (JETRO) <<https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/reports/07001301>>

² 資料出所：JETRO ベトナム<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01/>および外務省「海外在留邦人数調査統計 (平成24年速報版)」

³ 資料出所：JETRO ベトナム<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告 ベトナム」<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-vn.pdf>>

⁴ 資料出所：JETRO ベトナム<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告 ベトナム」<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-vn.pdf>>

⁵ 資料出所：通商弘報<<https://www.jetro.go.jp/biznews/528dce0846500>>およびJETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」(2013年度調査)

⁶ 資料出所：「投資ガイドブック ベトナム」(三菱東京UFJ銀行 2011年10月発行)

⁷ 資料出所：OVTA ベトナム<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/vietnam/index.html>>および「投資ガイドブック ベトナム」(三菱東京UFJ銀行 2011年10月発行)

⁸ 資料出所：ベトナム国民の平均年齢は、ハノイスタイル (JETRO) <<https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/reports/07001301>>日本の平均年齢は、「平成22年国勢調査 (総務省統計局)」

【マレーシア】

1. マレーシアの概況

(1) 基本情報¹

マレーシアは人口が2,855万人（2011年）で、ASEAN（東南アジア諸国連合）の中では規模が小さい国である。名目GDP（国内総生産）は3,035億USドル（2012年）で、1人当たりGDPは10,298USドル（2012年）である。1人当たりGDPは、ASEANの中ではシンガポール、ブルネイに次いで高い。

人口における民族構成は、マレー系が65.1%、華人（中国）系が約26.0%、インド系が7.7%である。主に使用されている言語は、マレー語（国語）、英語、中国語、タミール語で、英語が広く使われているのが特徴である。宗教については、イスラム教、仏教、ヒンドゥー教、キリスト教等が信仰されている。

(2) 進出企業の状況²

日系企業は、2013年6月現在で1,409社（製造業729社、非製造業680社）進出している。在留邦人は10,401人である。

(3) 雇用環境³

失業率は3.0%（2012年）で低く推移しており、低下傾向にある（2010年は3.3%、2011年は3.1%）。他の東南アジア諸国からの外国人労働者の流入も増えてきている。

2. マレーシアの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

消費者物価指数の上昇率は1.6%（2012年）である。過去2年の実績では1.7%（2010年）、3.2%（2011年）である。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅等の昨今の動向⁵

2013年1月から最低賃金令が施行され（一部適用が猶予されていたが、2014年1月1日に完全施行）、原則すべての業種を対象に最低賃金が導入された。最低賃金額は、マレー半島部が月額900リンギ（≒27,540円）、サバ州、サラワク州、ラブアン連邦直轄地で月額800リンギ（≒24,480円）である⁶。

マレーシア雇用者連盟（MEF）実施の給与調査（2013年11月27日発表）によると、2013年の平均昇給率は、管理職で6.31%、非管理職で6.78%であった。2014年の昇給率は管理職が5.63%、非管理職が5.65%になる見込みである。

3. マレーシアの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査 JETRO）による、マレーシアの基本給月額・社員1人当たりに対する年間実負担額は業種・職種別に図表の通りである。マレーシアの賃金水準は、ASEANの中では高い方である。

図表1 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円(※3)	USドル	円(※3)
製造業	作業員	429	43,758	7,795	795,090
	エンジニア	1,038	105,876	17,425	1,777,350
	マネージャー	1,785	182,070	29,853	3,045,006
非製造業	スタッフ	911	92,922	14,164	1,444,728
	マネージャー	1,940	197,880	30,713	3,132,726

※1：諸手当を除いた給与（2013年10月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2013年10月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査 JETRO）

(2) 労働時間⁷

マレーシアでは、労働時間は1日当たり8時間、または1週間当たり48時間を超えてはならない。年間での最大時間外労働時間は104時間と定められている。なお、時間外の割増賃金の割増率は、通常の就業日は通常の時給の1.5倍、休日出勤の場合は2倍、公休日の場合は3倍と定められている。

(3) 労働規制・労働組合⁸

労働関連法規には、雇用法、労働組合法、労使関係法、被雇用者社会保障法、被雇用者積立基金法、人的資源開発基金法、労働者災害補償法、職業安全保健法等がある。最近では最低賃金や定年年齢が新たに法で定められた。

人材資源省の労働組合法局によると、労働組合数は、2002年の581から2008年には659に増加している。しかし、同時期に組合員数は、80万7,260人から80万5,565人に減少している。

4. マレーシアに関する一般的情報

マレーシアは多文化・他民族国家で、人種はマレー系、華人（中国）系、インド系が大半を占めている。マレー系の経済的地位の向上のために、資本蓄積や教育・雇用面でマレー系を優遇するプミプトラ政策が取られている。なお、最近ではインドネシアやフィリピン等、他の東南アジア諸国等出身の外国人労働者も増えてきている。

多文化・多民族国家という背景もあり、マレーシア人は言語に堪能で、基本的にどの人種でもマレー語と英語はでき、華人系だとそれに加えて広東語や北京語ができる人も多い。なお、もともとの土着民であるマレー系はのんびりしているところがある。

日本との関係については、ルックイースト政策⁹の影響もあり、マレーシアは親日的であると言える。ただし、最近では日本への留学生も減っている等、日本のプレゼンスは以前ほどではなくなっている。日本とマレーシアの関係については、ルックイースト政策の次をどうするかが課題になる。日本人が定年退職後にマレーシアに移住するケースはもともと多かったが、最近では、子供の教育のために家族や母子でマレーシアに移住するケースもある。

日系企業は、かつては製造業の進出が多かったが、最近では規制緩和もありサービス業も多く出てきている。代表的なのはファーストリテイリング、良品計画、オートバックスセブン、大創産業（ダイソー）、ワタミ等である。IT系も出てきている。最近では韓国系企業の進出が目立ち、勢いがある。かつては日本企業を含む外資系企業に匹敵するようなマレーシア企業

はなかったが、最近では国営石油会社のペトロナス等、国内企業も成長してきている。

なお、マレーシアでは消費税は導入されていない。

5. 労働環境・労働事情

マレーシア人（特にマレー系）はいわゆる3K労働（きつい・汚い・危険）はしたがらない。そういった労働は主に賃金水準の低い国出身の外国人労働者が担っている。失業率が低く、労働力が不足気味であることから、外国人労働者は増加傾向にあり、現時点で労働人口の2割程度を占めている。

マレーシアでは、人種により労働への取り組み姿勢が異なる。概して勤勉で有能と言われているのは華人系に多い。華人系は他の人種に比べると上昇志向が強く、先が見えないと転職してしまう。

マレーシアの失業率は低く、失職の心配はあまりないので、ジョブホッピングが盛んである。転職（離職）が頻繁であることは悩みの種だが、賃金面での独自の工夫や待遇改善等により一定のリテンション（社員の引き留め・定着）に成功している日系企業もある。前述したプミプトラ政策によって雇用面で労働者の人種比率を国内の人種比率に合わせるように求められるが、これは努力目標で義務ではない。したがって企業内の人種比率が必ずしも国内の人種比率と一致しているわけではない。

日系企業では、職場では英語を使用するのが基本である。サービス業・IT系の進出増加にともない、その分野の人材ニーズが高まっているが、適切な人材はなかなかいない。

日本ではダイバーシティと言うと、多くの場合、女性の活躍推進のことを指すが、マレーシアでダイバーシティと言うと、異なる宗教の労働者をどう扱うかということになる。特にマレー系は基本的にイスラム教徒であり、礼拝等に対する配慮が人事管理面でも求められる（たとえば、金曜日はモスクに行けるようにイスラム教徒には休憩時間を長く与える等）。

組合については、産業別組合が基本で企業別組合もある。労働運動は活発ではなく、ストライキはあまりない。労働者の解雇は非常に難しく、解雇する場合は、ワーニングレターを複数回出す等、しっかりとステップを踏む必要がある。なお、マレーシアでは定年は男女ともに60歳である（最近まで慣行的に55歳であった）。東南アジアの国らしく、概して女性の方が真面目で良く働き、女性は出産後も働くのが普通である。

6. 賃金・評価・福利厚生

マレーシアでは毎年昇給（ベースアップ）があって当たり前である。賃金上昇率は年5%くらいで、安定的に上がっている。マレーシアではベースアップを凍結していると採用が難しくなる。賃金は担当職務に応じて支払う仕組み、いわゆる職務等級制度（担当する仕事のレベルを基準にした等級制度）に基づく職務給が基本である。なお、ボーナスは通常年1回支給する。

基本給以外に、企業は労働者に民間の保険を買う。あるいは医療費補助を実施する等の手段により、医療手当を支給することが多い。また、工場では食事手当や通勤手当を支給する等の工夫をしているところが多い。日系企業は給与体系が昔のまままで改定されておらず、人の採用に支障をきたしているケースもある。

7. 労働者の就業意識

一般的に、マレーシア人に日本人的な会社への愛着（ロイヤリティ）は期待できない。経済合理性を重視する労働観を持っており、たとえばサービス残業はあり得ないという感覚である。ただし、お金だけで動くわけではなく、転職（離職）の

際には、こういったキャリアが積めるかも考慮される要素のひとつである。

世代間格差が人事管理上の課題のひとつであり、ジェネレーションYと呼ばれる世代（1975～1989年生まれの世代で、主に1980年以降の生まれ）と、その上の世代（ジェネレーションXやベビーブーマーの世代）とでは、育った環境が違うこともあり、仕事やキャリアに対する意識が大きく異なる。ジェネレーションYの主な特徴は、「個人主義的」「自分の自己実現のために仕事をする」「成果主義的な処遇を好む」「会社へのロイヤリティが低い」等である。

マレーシア人は家族を大事にするので、転勤（特に国外に）させることは難しい。また、する場合でも、マレーシアより発展していない（とマレーシア人が考えている）国で勤務することは好まれない。イスラム教徒の場合、イスラム教ではない国で勤務するのも嫌がられる。

8. 課題

マレーシアは多文化・多民族国家であることから、労働者はバイリンガルやマルチリンガルで、語学に堪能である。そういった状況に対して、日本人駐在員の語学力（特に英語力）の弱さが、コミュニケーションに支障をきたす原因になったり、現地社員の不満のもととなることがある。駐在員を派遣する際には、そういった面での事前準備をしっかりとしておく必要がある。

また、特に学歴の高いスタッフを雇用し、うまく活用していくためには、上述したジェネレーションYとそれより上での世代との仕事やキャリアに関する考え方の違いを十分に認識したうえで適切にマネジメントしていく必要がある。

【注】

¹ 資料出所：JETRO マレーシア<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>およびOVTA マレーシア<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/malaysia/>>

² 資料出所：JETRO マレーシア<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>および外務省「海外在留邦人数調査統計（平成24年速報版）」

³ 資料出所：JETRO マレーシア<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告」マレーシア<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-my.pdf>>

⁴ 資料出所：JETRO マレーシア<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告」マレーシア<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-my.pdf>>

⁵ 資料出所：JETRO「世界貿易投資報告 マレーシア」<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-my.pdf>>および通商弘報<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/biznews/52e9dbfb9bc30>>

⁶ 1リンギ=30.6円で計算。

⁷ 資料出所：「投資ガイドブック マレーシア」（三菱東京UFJ銀行 2010年4月改定）

⁸ 資料出所：「投資ガイドブック マレーシア」（三菱東京UFJ銀行 2010年4月改定）およびOVTA マレーシア<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/malaysia/>>

⁹ 1981年にマハティール前首相が提唱した構想で、日本および韓国の成功と発展の秘訣が国民の労働倫理、学習・勤労意欲、道徳、経営能力等にあるとし、日本等に留学生、職業人を派遣してそれらを直接学び取らせることにより、マレーシアの経済社会の発展と産業基盤の確立に寄与させることを目的としている。

資料出所：在マレーシア日本国大使館 <http://www.my.emb-japan.go.jp/Japanese/JIS/study/LEP.htm>

アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査概要 【タイ】【インド】

【タイ】

1. タイの概況

(1) 基本情報¹

タイの人口は6,593万人（2010年）²であり、ASEAN（東南アジア諸国連合）ではインドネシア、フィリピン、ベトナムに次いで4番目に人口が多い国である。首都バンコクの人口は約828万人で、タイ全土の人口の13.1%を占める。タイの人口構成は、35-39歳の区分が最も多く、少子化の傾向にある。

名目GDP（国内総生産）は3,659億USドル（2012年）で、1人当たりGDPは5,678USドル（2012年）である。1人当たりGDPはASEANの中ではシンガポール、ブルネイ、マレーシアに次ぎ第4位である。

人口における民族構成は、タイ人が約75%、次いで中国人が約14%を占めている。公用語はタイ語で、宗教については、約95%が上座部仏教³を信仰している。

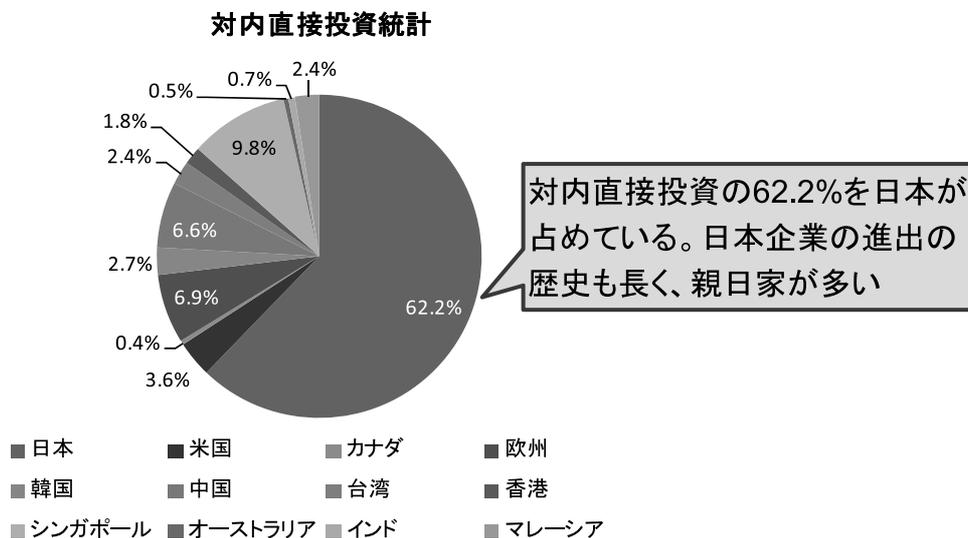
2013年以降、大規模な反政府デモが行われ、政府側と反政府側が対立している状態が続いており、選挙が中止になる等、政治動向は不安定である。

(2) 進出企業の状況

日本企業は2011年10月31日時点で3,133社進出している。業種別では「製造業」が55.4%で過半数を占めている。特に自動車関連の企業が多く、8.0%を構成している⁴。在留邦人数は55,634人であり、世界では7番目、アジアでは中華人民共和国に次いで2番目に多く、昨年度調査から11.3%も増加している⁵。また、図表1の通り、対内直接投資の



図表1 対内直接投資



出所：JETRO「対内直接投資統計（国・地域別）（2012年）に筆者加筆

62.2%を日本が占めており、日本との関係が強いことが分かる。

(3) 雇用環境⁶

失業率は0.66%（2012年）で、特に自動車産業等が集積するタイ東部で労働力不足が深刻である。2013年7月の失業率は0.9%となり、前年同月比では0.3%の上昇が見られ、わずかに悪化している。失業率は1%を下回る水準であるものの、労働需給のミスマッチが発生しており、今後失業率が上昇していく懸念がある。低い失業率の背景には、就業者全体の約4割を占める農業従事者の非流動化があるとされている。また、タイでは労働人口が不足している中、近隣諸国からの出稼ぎが欠かせない存在となっており、約300万人にも上ると推測されている外国人労働者がいないと食品や繊維産業は成り立たないとも言われている。

2. タイの労働環境

(1) 物価上昇率⁷

消費者物価指数の上昇率は3.0%（2012年）である。過去2年の実績では3.3%（2010年）、3.8%（2011年）となっており、3年連続で3%台に収まっている。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅等の昨今の動向⁸

2011年8月に発足したインラック政権が大幅な法定最低賃金引き上げの政策を実施し、2012年4月に法定最低賃金は全国で約40%引き上げられ、2013年1月には全国一律バンコクと同額の1日300バーツとなった。国家経済社会開発庁（NESDB）によると、法定最低賃金の全国一律化により、企業のコストは6.4%上昇、特に零細企業では17.8%上昇すると報告されている。

(3) 国内の通例、労働慣行⁹

2008年に外国人の就労に関する法律が全面的に改訂されたが、「外国人職業規制法」の規程に従うため、他国と比べ外国人が就業できる職種が限られている。

また、タイには解雇保証金の制度があり、雇用期間が120日以上労働者には、最終賃金の30日分以上の解雇手当を支払わなくてはならない。

3. タイの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2011年度調査 JETRO）によると、タイの基本給月額・社員1人当たりに対する年間実負担額（業種・職種別）は図表2の通りである。タイの賃金水準は、ASEANの中ではシンガポール、マレーシアに次いで高水準となっている。

(2) 労働時間¹⁰

タイでは労働時間が1日8時間以下かつ週合計48時間以下に制限されている。また、省令（1998年労働保護法に基づく労働・社会福祉省令2号1998年8月19日）で定める危険業務は、1日7時間以下かつ週合計42時間と定められている。

図表2 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円 (※3)	USドル	円 (※3)
製造業	作業員	286	29,172	5,662	577,524
	エンジニア	641	65,382	11,464	1,169,328
	マネージャー	1,565	159,630	26,580	2,711,160
非製造業	スタッフ	617	62,934	10,379	1,058,658
	マネージャー	1,597	162,894	25,842	2,635,884

※1：諸手当を除いた給与（2011年8月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く
2011年8月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2011年度調査）」

1日あたりの最大時間外労働時間数の規定はないが、時間外労働をさせる場合は、事前に労働者の承諾が必要になる。緊急の場合や労働者の承諾を得ている場合を除き、2時間以上の時間外労働の場合は、事前に20分以上の休憩時間を与えなくてはならない。

通常の就業日の時間外賃金は、通常時間賃金の1.5倍以上、休日労働賃金は通常時間賃金の3.0倍以上を支払う必要がある。

主な労働に関する法律としては、「労働関係法」「労働者保護法」「雇用契約法」「最低賃金に関する内務省令」「労働裁判法」「社会保障法」「労働補償基本法」「労働裁判法」「外国人職業規制法」等がある。

タイでは労働争議が起こることはそれほど多くはない。1997年頃までは多発していたが、通貨危機以降、件数は大幅に減少している。なお、タイでは「労働関係法」により労働者が組合を結成することが認められている。タイの労働組合による労使交渉はアジアの中でも温和であり、賃金の要求はしてくるが、暴力的なこと等はしないとされている。

4. タイに関する一般的情報

タイでは人口を規制する制度が導入されたため、高齢化が進行しており、一方で保険制度の充実が図られている。タイにおける社会保険制度の歴史は短く、20年前に作られた。老後保険は2015年から導入されるため、まだ支給はされていないが、今後支給を始めたら、病院での治療を受けられるようになることで平均寿命が上昇し、さらに高齢化が進むことが予想される。

日本企業は、以前は輸出製造拠点としてタイに進出していたが、インドネシアを中心に東南アジアで中間所得層が増えていく結果、現在はアジアおよびタイ国内市場をターゲットに進出している企業が増えている。

また、日本企業はバンコク商工会議所に1451社が登録しており、上海に次いで登録企業数が多い。日本人学校には7,000人が通学しており、世界一人数が多い。

90年代の日本ブーム、日本企業進出の歴史が長いことが影響し、日本語学習者は東南アジアではインドネシアに次いで多い。

投資額のうち、約60%が日本からの投資である。その他、周辺国では中国や韓国が多い。その結果、新規参入する日本企業も多く、日本企業同士の競争が激しいことが問題になっている。進出している日本企業が多いことから、日本企業に就職する現地人材も多い。2007年には泰日工業大学が創立された。

2011年に発生し多くの被害をもたらした大洪水の直後はマイナス成長だったが、民間消費と自動車産業を中心とした投資が要因で、V字回復に成功した。自動車産業は5割弱が輸出であるが、洪水後の待機需要があることに加え、初めて自動車を購入する人への減税が導入されたことが要因で、国内販売も伸びている。また、所得が増えることによって、自動車を購入できる人が増えたともいえる。乗用車の普及率は13.8%であり、さらなる伸びが期待される。その結果、自動車産業の業績は好調であり、ボーナスを6ヵ月～8ヵ月分支給した企業もある。なお、自動車産業の日本企業のシェアは9割である。

5. 労働環境・労働事情

タイにおける大学の進学率は、2011年6月で0.5%と低い水準にある。企業は、基本的には新卒の定期採用はせず、欠員が出たときや増員のニーズがあるときに中途採用をしている。採用活動については、自社HPや人材データベースを持つ会社に募集案件を掲載する、人材紹介会社やヘッドハンティング会社を利用する等の方法で行っている。一方、労働者の転職のきっかけはスキルアップ、すなわち給与のアップを志向することが多いため、転職先を判断する決め手も給与となる場合が多い。平均的に30歳で4社程度での就業を経験しており、2年に一度は転職している計算となる。Executive層の人材は、ある程度役職が上がると外資系（日本以外）企業に転職することが多い。日本企業にはいわゆる“glass ceiling”¹¹があることから、本当に有能な人材は残らない傾向がみられる。一方で、日本企業の中には、現地スタッフの活用を進め、部長クラスに登用しているケースも存在する。

親日国であるタイの大学生の人気就職先ランキングでは、日本企業は上位に入っている。タイでは欧米企業より日本企業の方が早く進出していることから、欧米企業に就職するのは、新しいトレンドととらえられている。

6. 賃金・評価・福利厚生

賃金については、学歴と職務の掛け合わせで相場が決まっている。技術者、経理は、一般の職務より賃金が高い傾向にある。学歴と職務で相場が決まっていたとしても、入社後は年功的に昇給することを求める意識を持つ人が多い。年収は、基本給+諸手当+賞与で構成されている。

人の採用が難しいため、たとえば、住宅手当というモチベーションを付けるケース等、製造業においては皆勤手当やシフト手当、通勤手当等いろいろな手当を付ける傾向にある。古くからタイに進出している日本企業は、日本の仕組みをそのまま取り入れていることが多い。

タイにおいては、退職金とプロビデントファンド¹²という制度があり、プロビデントファンドに加入する企業は増加している。プロビデントファンドは、個人と会社が給与の一定部分を拠出する形を取っており、社員の勤続年数に応じて支給される金額は決定する。ただし、入社後3年以内に辞めた場合は、会社が拠出した部分について労働者はもらうことはできない。

日本企業の福利厚生は厚い傾向にある。新年会・社員旅行等の娯楽、健康診断・医療保険、永年勤続表彰（勤続10年・20年等）で「金一封」を贈呈する等の制度を設けている企業が多い。もっとも、40代以上の人材には、充実した福利厚生がアピールポイントになるが、若手の人材は、福利厚生ではなく基本給を重視することが多い。

7. 労働者の就業意識

タイにおいては、発展の最中にあるため、社員間で給与に大きな格差を付ける感覚がないこと、家族意識が強いことから、

会社に対しては「全社員を昇給させてほしい」と要求するケースもある。タイは増収増益が続いており、給与が下がった経験がないため、将来において給与が下がることもあり得ることに一般の労働者は気づいていない。

なお、低所得層において、労働時間が長くても良いので、お金がほしいという感覚の人が現状では多いが、徐々に生活と仕事のバランスを取りたいという意識に変わりつつある。

一般的には転職が多く、企業へのロイヤリティは薄い。ただし、給与水準や自社のブランド力が高いことや社内の人間関係や居心地の良さが要因でロイヤリティは高まり、帰属意識が非常に高い企業では、正社員の退職率は低い。

タイは組織内部で権力を持つ人が絶大な力を持つ傾向があり、日本のように周りからの牽制が働かないケースが多い。駐在員（コーディネーター）は権限がないので、ローカル社員が彼らを見下ろすことがある。一方で、ポストについていなくても、「この人の言うことを聞くと価値がある」と思えば指示に従うため、駐在員の力量が見られているとも言える。

8. 課題

前述した通り、タイにおいては幹部職員として現地人材を任用できていない日本企業が多いことが課題である。日本企業のトップは、日本人である一方で、欧米企業は現地人材を任用しているケースもあるため、有能な人材は自分の実力で給与を得るために、欧米企業に転職してしまうことが多い。

もうひとつの課題は、言語の壁である。英語ができない日本人がタイに駐在するケースが多いことから、日本本社とタイ人幹部のコミュニケーションが困難なケースが多い。

【注】

- ¹ 資料出所：JETRO タイ<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/>>、CIA THE WORLD FACT BOOK <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/th.html>>
- ² 資料出所：タイ内務省資料
- ³ 仏教の分類のひとつで、アジアの南部を伝わったもの。
- ⁴ 資料出所：帝国データバンク「特別企画：タイ進出企業の実態調査」<<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p111105.pdf>>
- ⁵ 資料出所：外務省領事局政策課 海外在留邦人数調査統計（平成25年要約版）<<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000017472.pdf>>
- ⁶ 資料出所：JETRO タイ<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/>>
JETRO 世界貿易投資報告（タイ編）<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-th.pdf>>
世界のビジネスニュース（通商弘報）<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/biznews/>>
『アジア進出ハンドブック』三菱東京UFJ銀行国際業務部
- ⁷ 資料出所：JETRO 世界貿易投資報告（タイ編）<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-th.pdf>>
- ⁸ 資料出所：JETRO 世界貿易投資報告（タイ編）<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-th.pdf>>
- ⁹ 資料出所：『アセアン諸国の労務管理ハンドブック』、小堀景一郎、増岡英樹、山田恵子編著
「投資ガイドブック タイ 2010年11月改訂」三菱東京UFJ銀行
- ¹⁰ 資料出所：『アセアン諸国の労務管理ハンドブック』、小堀景一郎、増岡英樹、山田恵子編著
「人事マネジメント 2009年3月号 P142-143」株式会社ビジネスパブリッシング
「投資ガイドブック タイ 2010年11月改訂」三菱東京UFJ銀行
- ¹¹ “glass ceiling”：日本企業の現地法人の経営陣は、多くの場合、日本人出向者が担うため、現地人材の昇格には「ガラスの天井」（“glass ceiling”）があるとされている。
- ¹² プロビデントファンド：退職金積立基本法に基づく退職金給付制度。雇用者と従業員が毎月半額ずつ基金に積み立て、ファンドマネージャーが運用し、従業員の退職時に元本と運用収益を合わせた額を支給する。

【インド】

1. インドの概況

(1) 基本情報¹

インドの人口は12億1,019万人（2011年人口センサス）で、中国に次いで世界で2番目に多い。首都デリーの人口は約1,675万人で、インド全土の人口の1.4%しか占めていない。前回の人口センサスから人口が1億8,300万人も増大しており、2025年頃には中国を追い抜き、14億5,000万人になると予想されている。図表1の通り、若い世代ほど人口が多い。

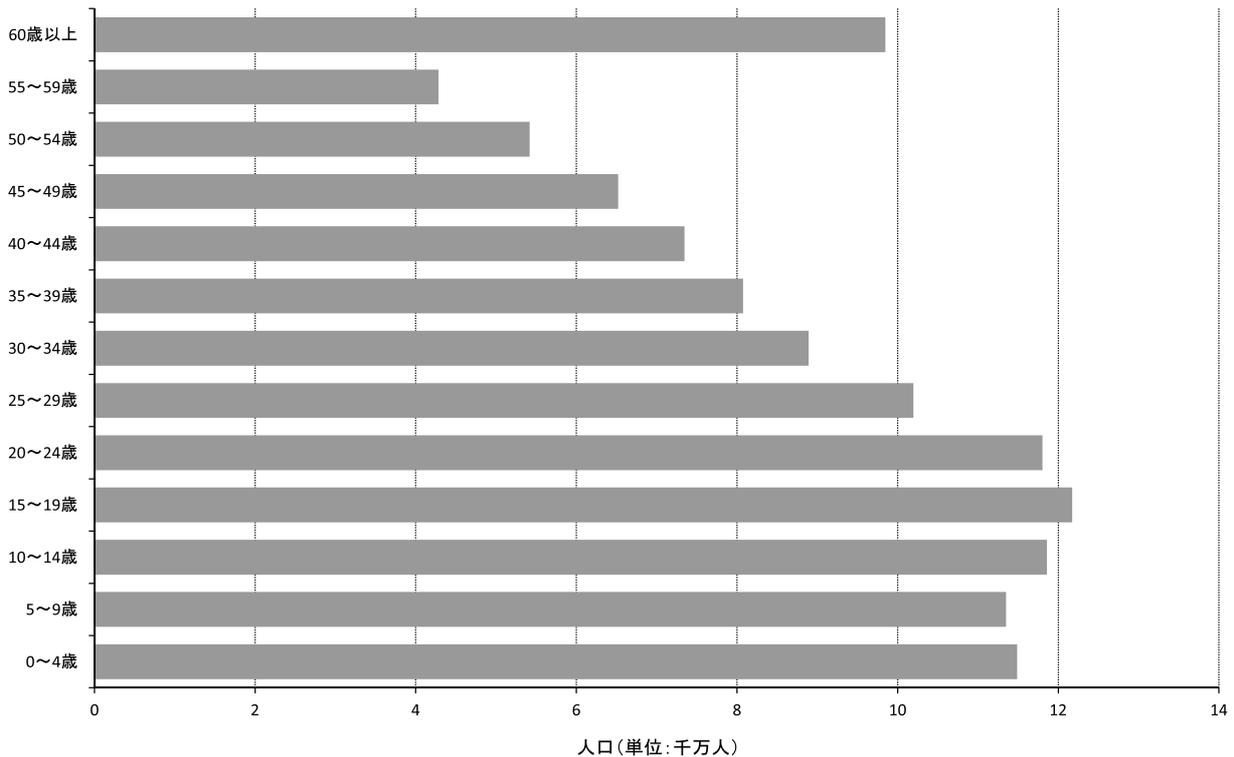
名目GDP（国内総生産）は17,389億USドル（2012年）で、1人当たりGDPは1,492USドル（2012年）である。名目GDPは、アセアン10カ国のGDP合計の8割強に匹敵しているが、1人当たりのGDPは、中国の3分の1程度の低い水準にある。

言語は、ヒンディー語が連邦公用語、英語が準公用語である。その他、ウルドゥー語やベンガル語が使用されている。2001年のセンサスによると、ヒンドゥ教80.5%、イスラム教13.4%、キリスト教2.3%になっており、ヒンドゥ教徒が多くを占めている。

(2) 進出企業の状況²

日本企業は2012年11月時点で926社（1,804拠点）が進出している。在留邦人数は7,132人であり、世界では23番目であるが、昨年度調査から28.4%増加している。

図表1 インド 年齢階層別人口（2012年調査）



出所：United Nations Demographic Yearbook 2012<<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dybssets/2012.pdf>>

(3) 雇用環境³

失業率は8.5%（2012年）で、特に都市部の女性の失業率が高い傾向にある。2011年11月に公表された「国家製造業政策」において、今後10年間で1億人の雇用創出を計画している。人口増大が見込まれるため、若年層の受け皿となる雇用創出が不可欠であり、製造業に力点を置いた経済成長が国家として最重要課題となっている。

インドではカーストによる不当な取り扱いをなくすために、弱者救済、労働者保護に軸足を置いた法体系・社会慣習が多く存在する。労働者を一度雇用すると強制解雇することはまず困難であり、また昇給・昇格させると降給・降格することも難しい。

2. インドの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

消費者物価指数の上昇率は10.4%（2012年）である。過去2年の実績では10.5%（2010年）、8.4%（2011年）となっている。2011年には減速したが、10%近い上昇率になっている。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅等の昨今の動向⁵

インド日本商工会（JCCII）が行った第5回賃金実態調査では、2010年の実績賃金上昇率はスタッフが13.0%、ワーカーが12.4%となった。各地域の法定最低賃金（月額）は図表2の通りとなっている。ニューデリーの最低賃金が他の地域に比べ、高く設定されている。

(3) 国内の通例、労働慣行⁶

休日は週1日で通常は日曜日が休みである。日曜日に勤務した場合、労働者はその前後3日に代替休日を取得することができるため、結果として連続して10日以上勤務することは認められないこととなる。また、勤続1年以上の社員（且つ年間240日以上勤務したもの）には、年間15日以上の有給休暇が与えられる。定年退職は通常58-60歳となっている。

3. インドの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2011年度調査 JETRO）による、インドの基本給月額・社員1人当たりに対

図表2 法定最低賃金

都市	非熟練工		準熟練工		熟練工		共通	
	USDドル	円 (※3)	USDドル	円 (※3)	USDドル	円 (※3)	USDドル	円 (※3)
ニューデリー(※1)	75.47	7,698	78.87	8,045	84.16	8,584	-	-
ムンバイ(※2)	72.34	7,379	74.39	7,588	76.43	7,796	-	-
バンガロール(※3)	-	-	-	-	-	-	64.64	6,593
チェナイ(※4)	-	-	-	-	81.62	8,325	-	-

※1：デリー連邦直轄地政府・労働局 改定日：2008年8月1日

※2：マハラシュトラ州政府労働法局 改定日：2007年5月14日

※3：カルナータカ州政府通達 改定日：2008年8月1日

※4：タミルナドゥ政府通達 2008年4月1日～2009年3月31日まで適用 自動車部門、熟練工の場合

出所：「投資ガイドブック インド 2010年6月改訂」三菱東京UFJ銀行

する年間実負担額（業種・職種別）は図表3の通りである。インドの賃金水準は、ASEANではタイと同等もしくはやや低い水準となっている。

(2) 労働時間⁷

インドにおいて労働時間は1日9時間、週48時間以内となっており、1日の最大労働時間は10.5時間で、連続5時間の労働に対して30分以上の休憩が必要である。時間外労働については、通常賃金の2倍が支給される。また、時間外労働時間の上限は四半期で50時間と定められている。

また、インドでは女子の雇用・就業制限が設けられている。女子の労働時間は1日9時間以内で、午後7時から午前6時までの労働は禁止されている。なお、1976年に制定された男女平等報酬法により、男女間の差別は禁止されている。

主な労働に関する法律としては、「工場法」「労働組合法」「労働紛争法」「ボーナス法」等がある。

監督・管理業務を行う非労働者に対する法的な保護は存在せず、雇用条件は雇用契約書の取り決めによって定められている。労働組合は政党別に組織されている点が特徴的であり、任意登録制になっている。登録済み労働組合は2006年時点で、7,734組合、組合員の総数は692万3,000人である。5大労働組合で、全組合員の75%を占めている。労働争議の件数は多いとされているが、1980年代より政府がストライキを取り締まったことから、1980年以前に比べて労働争議の発生件数は減少傾向にある。

4. インドに関する一般的情報

インドにおいては、欧州経済危機の影響、インフレ、ルピー安が原因で、経済が減速し、2012年度についてはGDPの成長率が5.0%と低い水準になった。経済規模が非常に大きいので、減速はしているが、これが底だと考えられている。これまで二桁成長だった自動車産業においても、2012年度の成長率は8%となり、日本企業が強みを持つ分野でも減速感が生じている。

政治に関しては2014年に総選挙がある。現在は、州によって法律が異なり、複雑であるが、制度の改革（税制の改革等）は選挙後と言われている。なお、電力供給、資源・素材産業等は政府や組合との関係性が強く、独占市場になっている分野もある。

インド社会にはカーストは深く根付いているが、「サラリーマン」というカーストは存在しないので、企業マネジメント

図表3 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円(※3)	USドル	円(※3)
製造業	作業員	280	28,560	4,495	458,490
	エンジニア	643	65,586	10,559	1,077,018
	マネージャー	1,491	152,082	24,596	2,508,792
非製造業	スタッフ	650	66,300	10,088	1,028,976
	マネージャー	1,645	167,790	25,179	2,568,258

※1：諸手当を除いた給与（2011年8月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2011年8月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2011年度調査）」

において基本的に上下関係はない。カーストが低いことによって教育を受けられなかった人たちは英語が話せないので、結果的に良い仕事に就けない人が多く、その意味では差別が残っているとみえる。一方で、英語が話せる人は好条件で働ける傾向にある。一番下（ダリット）のカーストの人へも教育の機会を与える等、政府としても差別のない社会構築に力を入れている。

国際交流基金による2006年の調査では日本語学習者は11,011人いるが、基本的に日本企業は英語人材を採用している。生産工場のワーカーは、ヒンディー語等ローカル言語しか話せない人が多い。

女性は就学後は家庭に入るといった感覚が強く、女性の就労人口はまだまだ少ない。従来は結婚して会社を辞める人も多かったが、少しずつ状況は変わっており、二世帯以上で同居をせずに夫婦のみで生計を立てる世帯も増え、結婚しても働き続けられる環境が企業でも整いつつある。

高等教育の普及が進んでおり、初等教育→上級初等教育→中等教育→職業訓練校（ITI）もしくは上級中等教育→Bachelor, Diploma→Masterまで進学する者も珍しくない。義務教育は初等・上級初等までである。

インドには工業生産機能もあり、自分たちで必要なものを作って使える環境にある。一方で、先進国のものを投入しようとしても、受け入れられない傾向にある。インドの場合、品質より値段が重視されるため、日本企業にとっての競合は中国やインドローカルの企業である。現状では、日本企業は赤字を計上しているケースの方が多く、収益が上がらないため、拠点を増やしてビジネスを広げようとしている状況である。日本から進出している製造業のうち5～6割が自動車産業であり、自動車に次いで電機やインフラ関連の企業が多い。進出企業が少ないのは、食品業であるが、インド独特の食文化に入っていくのは非常に難しい。また、日本食にアクセスできるのは富裕層のみという状況である。

5. 労働環境・労働事情

インドにおいては職務が細分化され、縦割りになっているので、オペレーションが非効率になっている傾向にあることが特徴である。職務主義のため、隣の人が何をしているか全然見ていない人が多いことも特徴である。

採用に関しては、紹介会社の次に口コミでの転職が多い。人材補填の主流は中途採用である。賃金が上がっているものの製品やサービスの売値は下がっているため、企業にとっては人件費だけが上がってきていることが問題である。今後は人件費を抑えるために、各社が工夫していく必要がある。また、採用面接は家族構成や家族の職業について聞くことがタブーにされてはならず、カーストのなごりで家柄が重要視されている。カーストや複雑な労働法等、日本人には分からないことも多いので、人事部長クラスは現地人を採用している企業が多い。

中途採用に関しては、Executiveクラス（入社5年目くらいまでの新卒に近い人）の紹介が一番多い。事務系が半分、その他は営業とエンジニアの職種の募集が多い。特に有能なエリートの就職先はITエンジニアである。給料も圧倒的に高いため、外資系（アメリカ合衆国）企業への就職が主流である。標準的な大学を卒業後、一般的な年収は30万ルピー程度だが、ITエンジニアには400～500万ルピーが支給されている。

ローカル人材を採用する会社が多いが、同じ地域の出身者がまるとマネジメント上の弊害になる可能性が高いので、インド全州から採用するようにしているケースもある。女性は事務職に就く人が非常に多い。BPO（コールセンター等）も多く、工場で働く人は限られている。工場で働く労働者のうち女性は1割に満たない。女性の就業率を高めるために、東南アジアで女性を採用してきた日本企業が、あえて女性を採用していることもある。なお、インドで働きたいという日本人女性も100人以上のマーケットになっており、ニューデリーでは特に多い。

引き抜きも多いため、離職率が高い。自動車産業（すべての国籍）では34%ほどの離職率がある。

また、インドにおいては近年、労働争議が増えている。増えている理由として最も分かりやすい背景は、正規雇用者と非正規雇用者の待遇の違いである。同じ仕事をしていても待遇が異なっていることに対する不満が多い。非正規雇用者の数を減らしていくのが表向きの流れであるが、生産部門等には、コスト削減のために、非正規雇用の採用を実施している企業も多い。

外国人（中国からの低賃金労働者等）の受け入れは規制されており、外国人労働者に対しては、年収2万5,000ドル以上でなければビザは発行されない。

日本企業の人気はあまり高くない。インドローカルの企業よりは外資系企業が人気だが、外資系企業の中で日本企業の人気は低い方に位置づけられる。日本企業の歴史が浅く、数も少ないので広く知られていないこともその要因である。また、日本企業は社内でどこまで昇格できるかという点で懸念がある。その他の外資系企業はアメリカ勤務、中国勤務等の可能性があり、グローバル人材になれるため、人気がある。

6. 賃金・評価・福利厚生

インドネシアやベトナムと市場の成熟度は同レベルにもかかわらず、インドは賃金が高いため、インドに進出している企業にとって安い労働賃金が魅力となっているわけではない。インドの魅力は大きな市場と、輸出拠点としての役割にある。インド人は、一般的に「今日のペイ」に一番興味があり、ボーナス：給与=2：8くらいである。月々の給与の中身は、基本給と手当に分かれ、一般的に基本給：手当=5：5程度である。基本給が高いほど、プロビデントファンド⁹に貯める金額が増え、年金を多く残すことができる。逆に、手当の割合が高いほど、手取りの賃金が増えることとなる。将来の貯蓄より、今もらえるお金を重視していることから、インドでは諸手当が重視されている。年金としては、プロビデントファンドがある。法的に勤続4年以上の社員には退職金を支払わなくてはならない。その分の積み立てを企業がやっている。また、労働者のパフォーマンスが悪くても、インドの法律では、基本給は下げないことになっている。

人事評価が昇給に反映されている企業では、面談を通じて結果を還元しているケースが多い。インド人は自分を過大評価する傾向にあるため、企業が評価する実力レベルと調整することに企業の人事担当者は苦労している。給与への期待も高いため、単純に要求に合わせることは困難である。こうしたことから、評価制度の導入・定着に苦戦している企業が多いと思われる。

社内の雰囲気改善のために、ES（従業員満足度）調査を実施する企業が増えている。また、社内運動会、社員旅行等のレクリエーションを、家族まで範囲を広げて、実行している企業もある。

7. 労働者の就業意識

転職が一般的な文化であるため、企業へのロイヤリティは基本的に低いが、上司に評価されていることや仕事内容に対する興味が強いこと等を理由に同じ企業で長く働き続ける人もいる。インド人はキャリア形成の意識が強く、働き方の二重は、「自分のキャリアを上げること」であり、その次が給与である。ワーカーレベルは給与で会社を選ぶケースが多いが、有能な人は地位・名誉・技術に重きをおいて転職している傾向にある。

インド人の特徴は、積極性が強くリーダーシップも取れることである。基本的には真面目に個々人の業務に挑み、チームワークや助け合いを重視しない部分もある。企業が実施するES調査の結果にもあらわれているが、労働環境、特に食事へのこだわりが強いこともインド人の特徴である。また、一般的に残業はせず、家族との時間を大切にしている。

日本企業は、日本語研修や海外での研修等、教育制度や人材育成に積極的に取り組んでいるケースが多い。一方で、イン

ド人の場合、日本に送って育成しても辞めてしまう人が多く、育成した人材をつなぎとめるのが困難となっている。

インド人の日本へのイメージは良好である。特に自動車メーカー、家電メーカーは広く知られている。「日本企業で勤めている」というと評価は高い。一方で、日本企業のマネジメントはトップダウンではなくボトムアップの文化であること、主要ポジションは日本人が占めていること等、インド人とは働き方が合わないという部分もある。

8. 課題

前述の通り、インドにおけるマネジメントは難しい要素が多々ある。また、インド社会は財閥の影響力が非常に強いいため、財閥との提携関係を結んでいき、インドの市場に入り込んでいくことが日本企業にとっての課題である。

【注】

- ¹ 資料出所：JETRO インド<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/>>
CIA Fact Book<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>>
- ² 資料出所：JETRO インド<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/>>
外務省領事局政策課 海外在留邦人数調査統計（平成25年要約版）<<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000017472.pdf>>
- ³ 資料出所：JETRO インド<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/>>
JETRO 世界貿易投資報告（インド編）<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-in.pdf>>
OVTA「インド 雇用労働事情」<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/india/06labor.html>>
- ⁴ 資料出所：JETRO 世界貿易投資報告（インド編）<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-in.pdf>>
- ⁵ 資料出所：JETRO 通商弘報<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/biznews/4e4e0dc868010>>
「投資ガイドブック インド 2010年6月改訂」三菱東京UFJ銀行
- ⁶ 資料出所：「投資ガイドブック インド 2010年6月改訂」三菱東京UFJ銀行
- ⁷ 資料出所：「人事マネジメント 2009年4月号 P120-121」株式会社ビジネスパブリッシング
「投資ガイドブック インド 2010年6月改訂」三菱東京UFJ銀行
- ⁸ プロビデントファンド：退職金積立基本法に基づく退職金給付制度。雇用者と従業員が毎月半額ずつ基金に積み立て、ファンドマネージャーが運用し、従業員の退職時に元本と運用収益を合わせた額を支給する。

アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査概要 【シンガポール】【フィリピン】

【シンガポール】

1. シンガポールの概況

(1) 基本情報¹

シンガポールは、人口539万9,200人（2013年）。名目GDP（国内総生産）は、2,764億USドル（2012年）であり、これは日本の埼玉県と同程度の規模である。1人当たりGDPは、51,162USドル（2012年）である。民族的には、中国系74.2%、マレー系13.3%、インド系9.1%、その他3.3%となっており、言語は、英語、中国語、マレー語、タミル語が話されている。宗教については、仏教、イスラム教、ヒンドウ教、キリスト教等が存在する。

(2) 進出企業の状況²

日系企業の進出状況は、2013年7月現在で778社。在留邦人は、26,032名（2011年10月現在）となっている。

(3) 雇用環境³

失業率は2.0%（2012年）。大卒者が多く、教育水準も高い。一般的に労使関係は良好でストライキ等は少ない。離職率も低く、職の安定を優先する傾向にある。

2. シンガポールの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

物価上昇率は、4.6%（2012年）。住宅の上昇率が高い傾向にある。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅などの昨今の動向⁵

賃金上昇率は名目賃金上昇率で5.3%（2011年）。法定最低賃金は、定められていない。

3. シンガポールの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査 JETRO）による、シンガポールの基本給月額・社員1人当たりに対する年間実負担額は、業種・職種別に図表1の通りである。シンガポールの賃金水準は、ASEAN（東南アジア諸国連合）の中では圧倒的に高い。

(2) 労働時間⁶

労働時間については1日8時間、最大1日12時間で、超過勤務は月72時間以内となっている。週労働時間は44時間以内が原則である。



図表1 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円(※3)	USドル	円(※3)
製造業	作業員	1,433	146,166	24,179	2,466,258
	エンジニア	2,947	300,594	48,744	4,971,888
	マネージャー	4,584	467,568	77,865	7,942,230
非製造業	スタッフ	2,396	244,392	37,561	3,831,222
	マネージャー	4,489	457,878	72,065	7,350,630

※1：諸手当を除いた給与（2013年10月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2013年10月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査 JETRO）

(3) 労働規制・労働組合⁷

主な労働基準関係法令は雇用法、児童育成共同救済法、外国人労働者雇用法および労働安全衛生法等。69の登録労働組合が全国労働組合会議（National Trades Union Congress：NTUC）の傘下にあり、他に独立した3組合がある。

NTUCの指導者層のほとんどが与党である人民行動党のメンバーであるが、NTUCは政府からの独立を保っている。

毎年の賃金水準については、政労使からなる三者構成委員会である全国賃金評議会（National Wage Council：NWC）が毎年6月に賃金指針を策定し、これを踏まえて労使交渉が行われている。

(4) 現地社員の採用

労働人口の3分の1は外国人である。大半の企業は上級職に海外からの応募者を受け入れる一方、国内での外国人採用は経費削減が目的である。たとえば、銀行や金融業界では、商工業界よりもアメリカ、オーストラリア、欧州からの応募者採用に積極的である。

4. シンガポールに関する一般的情報

シンガポールをアジアの地域統括拠点としている企業は、現地日系企業の4割に上るといわれており、現状、販売・マーケティング、金融財政、人事データベースの管理、研修実施といった機能を果たしている。ASEANおよびインドを主たる管轄地域として、日本本社の命令を待つだけでなく、シンガポールからも方針を発信するようにしているという日系企業もある。シンガポールの景況感が良いが、特に、金融、バイオケミカル、製薬系がさかんである。

2016年の選挙で、政権交代が起こる可能性があるともいわれている。これは、外国企業や外国人雇用の優遇施策が国民の間で不満の種になっていることも一因である。物価、資産価格、住宅価格が上昇しており、中堅クラス以下の賃金が伸び悩んでいるため、生活に窮する状態にある者もいるという。

産業構造の変化が激しく、政府が工業団地の賃金を上げ、製造業は生産拠点をインドネシアや中国等の他国に移しているところもある。少子高齢化も進んでいる。定年制（62歳）があり、雇用延長の議論もある。共働きの家庭がほとんどで、男女間に差はない。起業が少なく、中堅以下の企業が少ないという状況である。

英語が公用語で教育水準は高いが、これは、NUS（National University of Singapore：シンガポール国立大学）を筆頭に、MOM（Ministry of Manpower：人材開発省）が国を挙げて教育に力を入れていることも大きな要因である。近年

では、INSEAD（欧州経営大学院）やシカゴ大等のビジネス・スクールを誘致している。有能な人材が集まっていることが、シンガポールの魅力でもある。また、グローバル人材輩出国になりたいという、シンガポール政府の意向もうかがえる。

文化的にはミックス・カルチャーである半面、シンガポールとしての文化が薄いという特徴も挙げられる。政府のインターネット施策も目覚ましい。進出企業は年間を通じて多いが、利益を出して生き残っている企業は10%程度とも言われる。

5. 労働環境・労働事情

外国人および外国企業の積極的な受け入れをしており、労働人口の3分の1を外国人とするという政府指針がある。しかし、近年、駐在員ビザ（EP；Employment Pass）、現地の日本人ナショナル・スタッフ（NS）を対象としたビザ（SP；S Pass）の取得基準が厳しくなっており、給与の高い人材（ハイスpek人材）に制限される方向にある。政府から、海外駐在員の人数制限ガイドラインが出ているわけではないが、企業としての人件費制約はあると考えるべきだろう。

有能なエリートは、政府官僚か外資系金融機関に就職する傾向がある。キャリア官僚の年収は約2,000万円。日系企業の人気は限定的である。日本企業に勤めているシンガポール人は、日本語が話せる、日本に興味があるといった人たちが多い。シンガポール人の有能な人材を採りたいのが企業の本音だが、日系企業のブランドや給与の問題もあり、応募する人は限られている。失業率が低く、転職の機会が多いため、給与の高い企業への転職がさかんである。給与のセンシティブティが高く、昇格より昇給が重要となっている。人材の層は厚いが、採用市場は激しく、給与の問題で採用を逃すケースも多いという。同業の日系とそれ以外の企業では給与が2～3割ぐらい違う。歴史のある大企業ほど、バランスの問題で給与が追いついていないのが実情である。また、正社員と非正規社員の給与差が少ない。

労働争議はほとんどない。組合がある企業自体が少ない。産業別組合と、医療費等について3年に1回交渉する程度である。シンガポールで労働組合が問題になったことは、ほとんどない。ストライキは年1回あるかどうかのレベルであり、ストがあると大きなニュースになるくらいである。労使関係は、雇用側に有利で、解雇も比較的容易。雇用法の適用範囲が限定的で、管理職については適用外である。

また、民族や性別等について格差はほとんどなく、実力主義が主流である。就業時間は短く、残業手当は雇用法で規定されていない。

6. 賃金・評価・福利厚生

近年では、シンガポールを中心として、ASEAN内の人事制度を横並びに統一させようとする企業も出てきている。人材の流動性の観点から、昇格制度やグレーディング・システム（等級制度）を揃えようとする動きがあるのがひとつの特徴である。

(1) 賃金

基本的に賃金情報はオープンであり、転職エージェントを通じて自分の給与の相場を知っている社員が多い。現地の企業は、「政府ガイドライン」や「外部コンサル会社のサラリーサーベイ」、「同業他社への聞き取り」等をもとに水準の決定を行っている。

給与は、AWS（Annual Wage Supplement；年間補助給与）で、13ヵ月プラス変動ボーナスが基本となる。賞与は、期末に支給され、個人評価に部門評価を反映させるケース等も多い。これは、アジア全域に言えることだが、社員同士で給与を見せ合うことが多いので、誰がどのくらい貰っているかは、社員の間では周知の事実となっているケースがほとんどで

ある。

一方、交通費や住宅手当の支給はほとんどない。時間外手当を規定しているのも、2～3割の企業に限られるのが実情である。

(2) 評価

人事評価の基本的な項目は、業績評価と能力評価である。しかし、フォーマットや運用については、法人独自でやっている企業が多い。そんなところから、それらの指針をグローバルに合わせていこうとする動きがある。

ある企業では、コミットメント・シートと能力評価の2種類が運用されており、中身は日本本社で使用されているものに近いが、違うフォーマットを使用している。かつては子会社任せだったが、最近では本社とベクトルを合わせていこうとする現地法人が増えている。シンガポールの場合には、比較的トップダウンで評価を決めることができるが、日本人の感覚で評価のフィードバックをすることはいけないので、注意が必要である。日本人側の評価スキルの向上が必要となっている。また、正当な評価ができず、処遇に差がつかずに、有能な人材のモチベーションを下げているケース等も散見される。

(3) 福利厚生

社員は、Outing（遠足）のような社内旅行に対して熱心である。Outingは家族同伴で実施されることが多い。DD（Dinner & Dance）等も、さかんに実施されている。

7. 労働者の就業意識

一般的に、シンガポールで就業している人材の企業に対するロイヤルティは低く、短期間で転職してしまう文化であるが、日本企業に勤める社員については、ロイヤルティが高いケースも見受けられる。日本企業の安定的な文化に馴染みがある人材は、定着率が高い傾向にある。ヒアリング調査に対して、離職率は年2.5%程度と答えた製造業の会社もあった。労働市場では、2～3年で転職する人材が多く、日系企業で働く人は、もともと雇用の安定性を重視しているので、定着率は高いイメージがある。

キャリア志向について言えば、給与とタイトルが重視されている。特に、中国系の人材はハングリーである。一般的には、おっとりしているタイプが多く、マニュアルに書いてあることはよくできる。

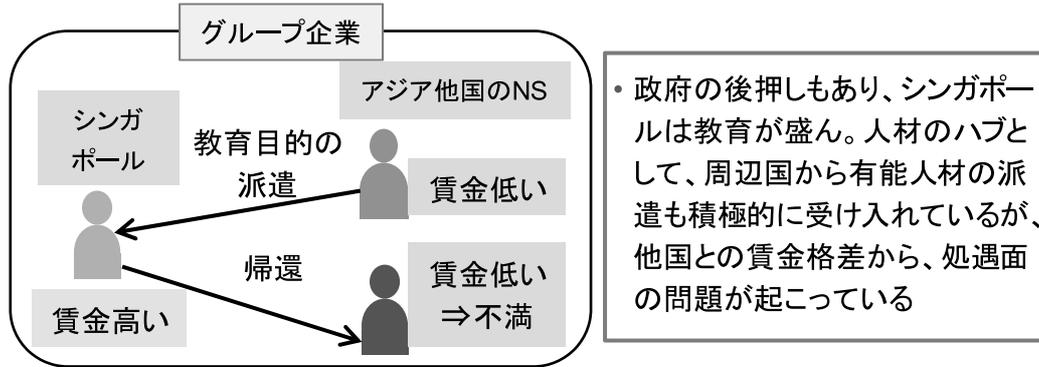
一方、本社や他の現法にも派遣できるレベルの有能な人材もいる。管理系の有能人材が雇用できる環境にあるが、そのような人材は重要役職に登用されている。海外駐在員の比率を下げ、人材のローカル化を進めるという方針で運営している企業もある。

付言すれば、シンガポールには、英語と中国語ができる人材が多数存在している。そうした人材をシンガポールから輩出して、人件費を抑制できないかと考えている日系企業も存在する。たとえば、韓国現法の社員をシンガポールに駐在させるといったケースである。

教育研修も盛んである。教育研修費用については、多くの企業が人件費の1%をこれに当てている。これは、シンガポールの平均であり、年間最低10時間が基本で、外部トレーニングについては政府から補助金が出る仕組みとなっている。

図表2に示すように、シンガポールは教育が盛んで、教育や人材開発のハブ機能を持たせようとしている企業も数多い。ただ一方で、他国との賃金格差が大きいと、グローバル・モビリティ（人材の国際間異動）の問題が起こっている。

図表2 教育・人材開発のハブ機能とグローバル・モビリティの問題



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

8. 課題

シンガポールは、人材の流動性が高く、欧米企業に比べて給与のやや劣る日系企業は苦戦している状況にある。給与以外の魅力で定着させる必要がある。最近では、非シンガポール人のビザ取得制限が高給なハイスpek人材に限られるようになり、ジュニアレベルの採用が困難になる見通しがある。コストのかかる人材しか採用できなくなってしまうという懸念が生じている。

【注】

- ¹ 資料出所：JETRO シンガポール<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_01/>
- ² 資料出所：JETRO シンガポール<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_01/>および外務省「海外在留邦人数調査統計（平成24年速報版）」
- ³ 資料出所：JETRO シンガポール<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_01/>
- ⁴ 資料出所：JETRO シンガポール<http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/basic_01/>
- ⁵ 資料出所：JETRO 「シンガポール経済の動向」<<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000941/07000941.pdf>>
- ⁶ 資料出所：「投資ガイドブック シンガポール」（三菱東京UFJ銀行 2010年4月改定）
- ⁷ 資料出所：「投資ガイドブック シンガポール」（三菱東京UFJ銀行 2010年4月改定）およびOVTA シンガポール<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/singapore/06labor.html#64/>>

【フィリピン】

1. フィリピンの概況

(1) 基本情報¹

フィリピンの人口は9,586万人（2011年）。名目GDPは2,501億USドルで、1人当たりGDPは、2,614USドルとなっている（2012年）。人口における民族構成は、タガログ族28.1%、セブアノ族13.1%、イロカノ族9.0%、ピサヤ族7.6%等で、使用言語については、フィリピノ語（公用語）、英語（公用語）、その他80前後の言語が使用されている。宗教は、ローマカトリック83%、その他のキリスト教10%、イスラム教5%等となっている。

(2) 進出企業の状況²

日系企業の進出状況は1,171社で、在留邦人は17,702人である（ともに2011年10月現在）。

(3) 雇用環境³

失業率は7.0%（2012年）。慢性的に失業者や潜在失業者を抱えており、高学歴者でも、能力に見合わない職に就かざるを得ないケースも多い。

初等教育が普及しているため、他の東南アジア諸国に比べて識字率も高く（95.6%）、英語も堪能な者が多い。ASEAN（東南アジア諸国連合）ではインドネシアに次ぐ人口大国で、人口ピラミッドは綺麗な三角形なため、若年労働者は今後とも増加するものと見込まれている。対日感情が好意的なところも、日系企業にとって好材料である。

加えて特徴的なところは、フィリピン経済が出稼ぎ労働者で支えられているということである。特に海外に約1,000万人いるといわれる海外フィリピン人労働者（OFW；Oversea Filipino Workers）は、高等教育を受け、高い技術を有する専門職であり、この海外出稼ぎ労働者から約214億ドル（2012年）もの送金がなされている。

2. フィリピンの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

消費者物価の上昇率は3.2%（2012年）である。過去2年の実績では、3.8%（2010年）4.6%（2011年）である。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅などの昨今の動向⁵

最低賃金上昇率については、マニラ首都圏で5.4%（2011年）。2011年から2012年にかけての賃金の前年比ベースアップ率は5.9%。同、2013年では5.0%、2014年では5.2%である。

1989年7月1日の共和国法第6727号の賃金合理化法（Wage Rationalization Act）の発布以降は、全国を16の地域に分け、それぞれに賃金決定機関として地域委員会を設立し、16の地域委員会が民間部門での労働者の最低賃金を決定している。最低賃金は、都市部と地方部の生活費格差、地方への企業誘致のインセンティブ等から地方ごとに細かく設定されている。

3. フィリピンの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査 JETRO）によると、フィリピンの基本給月額・社員1人当た

図表1 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USDドル	円(※3)	USDドル	円(※3)
製造業	作業員	248	25,296	3,922	400,044
	エンジニア	426	43,452	6,657	679,014
	マネージャー	976	99,552	14,620	1,491,240
非製造業	スタッフ	466	47,532	8,389	855,678
	マネージャー	1,079	110,058	19,068	1,944,936

※1：諸手当を除いた給与（2013年10月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2013年10月時点）

※3：1ドル＝102円で計算

出所：「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査 JETRO）

りに対する年間実負担額は業種・職種別に図表1の通りである。フィリピンの賃金水準は、まだ低い部類に入る。

(2) 労働時間⁶

労働時間については、1日8時間、週48時間以内と定められている。休憩時間は、食事休憩として60分与える必要がある。

割増賃金率は、労働日の8時間超過分は25%増しの手当を払う。週休日・特別祝祭休日は通常勤務日の30%増し。週休日・特別祝祭休日の時間外手当は、休日8時間以内労働の30%増しとなっている。

(3) 労働規制・労働組合⁷

1974年に制定された「フィリピン労働法」(Labor Code of the Philippines) に、労働者の採用・訓練計画・雇用条件・企業内福祉・労使関係・解雇・退職等、一切の労働基本情報が規定されている。

2007年に労働組合法の改正があり、フィリピンの労働組合数は年々増加の傾向にある。2008年は前年より284組合増加して17,305組合となり、労働組合員数も24万人増加して194万人となっている。代表的な労働組合としては、TUCP（フィリピン労働組合会議）、FFW（自由労働者連盟）、KMU（5月1日運動）、BMP（変化のための労働者同盟）等が挙げられる。

(4) 現地社員の採用

現地では、採用エージェントや人材紹介会社を活用して、契約社員の形態で労働力を調達するのが主流である。フィリピンの人々は出稼ぎに出ることを厭わないことから、都市部での社員確保も比較的容易である。

(5) 賃金制度（給与の構成要素）

賃金制度の特徴としては、いわゆる「13ヵ月目の給与（13th month pay）」として、最低基本給の1ヵ月分を賞与として支給する。

(6) 福利厚生制度⁸

法律上の義務はないが、一般的に正規雇用の労働者には次の恩典が与えられている。

- ・ 住宅と住宅制度
- ・ 交際費
- ・ 社用車
- ・ 有給休日・休暇
- ・ 被雇用者本人とその扶養家族に対する教育援助制度

4. フィリピンに関する一般的情報

フィリピンは、昨今よく言われる「チャイナ・プラス・ワン」(China+1)の先で、いわゆるVIP (Vietnam、Indonesia、Philippine)として注目されている国である。日中関係の悪化や他国の賃金コストの上昇等にともない、近年、注目度が高まってきている。

英語が公用語であることも、注目度が高い理由のひとつである。同国への来訪者も年々増加傾向にある。企業関係者にとっては、「産業界や同業他社の注目度が高まっているので、当社としても注目している」という傾向があるようだ。

フィリピン政府は、外国資本の直接投資を推進するため、輸出加工企業に対してPEZA (Philippine Economic Zone Authority；フィリピン経済特区庁)が経済特区を設けている。進出企業には、フィリピン内での売上げを3割に留めるといった規制はあるものの、2010年よりアキノ政権となって以来、支持率も高く経済が非常に安定してきているため、外国資本で国内のインフラを整えていく方針にある。

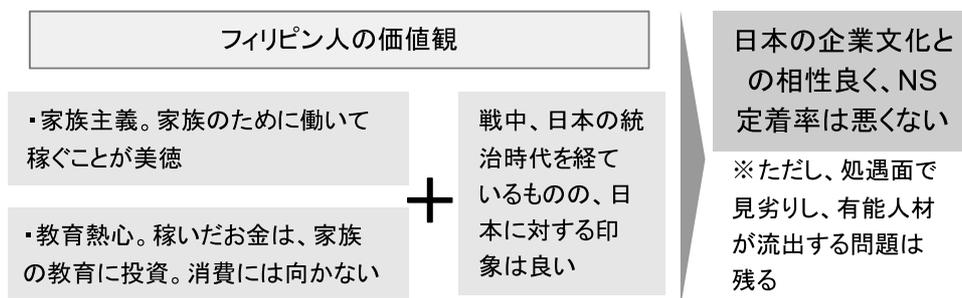
産業的には、ITやBPO (Business Process Outsourcing)、英語教育等が増えている。欧米の企業がBPOの拠点としてフィリピンをとらえている。大卒社員にBPO企業は人気が高い。しかし、スキルが伸びにくい業種で24時間体制の仕事といった側面もあり、人材の定着化が課題であるようだ。

日系企業は、これまで製造業においても販売会社の進出が多かったが、最近では工場の進出も増えてきた。日系企業は、就職先としての人気が高い。フィリピン人は、アメリカや日本、シンガポールといった国に対して好印象を抱いている。

注意すべきは、家族主義で互惠主義的なところである。彼らにとっては面子(メンツ)が重要なので、フィリピン人を人前で叱ったりしてはいけない。現地では、家族を大事にする経営者が尊敬されている。また、敬虔なカトリック教徒が多く、たとえ貧しくてもモラルが高い。お金があれば、消費より教育に投資するという価値観である(図表2参照)。

特徴的なところでは、国外の出稼ぎ労働者の仕送りが国のGDPの10%を占めるとも言われているところである。また、

図表2 フィリピン人の特徴 (家族主義・教育熱心)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

労働者の間では基本的に男女差はない。むしろ女性の方が、真面目で有能な人材が多い傾向にある。

5. 労働環境・労働事情

フィリピンの人口増加率は約2%、失業率は約7%程度である。若者が多く、製造業のラインワーカーは、最低賃金・業務委託の形態で、大量採用、大量解雇の傾向にある。6ヵ月以上雇用する場合は、直接雇用に切り替える必要があり、6ヵ月を超えると解雇することが難しくなる。したがって、単純労働者は、6ヵ月ごとに職場を移動する傾向が強い。

単純労働の職場では、正社員は10%程度。期間雇用であっても、家族の誰かが働いていればよいという考え方である。若い労働者が多いため、企業側が有利である。毎年30万人の大卒がおり、ワーカークラスの人材補充には苦勞しない状況にある。製造の現場には期間雇用者が多いが、正社員のグループ長等がそれをフォローしている場合が多い。

また、政府の労働者保護が強い傾向にあり、降給や解雇は難しい。そのため、企業は昇給・雇用に慎重になっているのが実情である。3年に1度の労使交渉があるが、アップサイドの交渉しかできないという企業関係者の話もあった。勤怠の悪い社員がいても、すぐに解雇できず、いわゆるwarning letterを積み上げて、自主退社を促すようなやり方となる。一方、最低賃金を支払ってれば、あまり問題になることはない。たとえば、日給×21日分。最低賃金は毎年5~7%くらい上昇しているので、社員の40%は最低賃金で雇用しているというBPO企業もある。

残業する人がほとんどいないのも特徴のひとつ。植民地時代の名残で、労働者は団結する傾向があるが、新しい進出企業では労働組合はあまり作られていない。その代わりに、月に1回従業員会議を開いて意見聴取しているという企業もあった。

労働者のほとんどが英語を話せる。しかし、英語はもろ刃の剣で、有能な人材は、賃金の高いシンガポールやアメリカに出稼ぎに行くので、フィリピンの国内にとどまらない傾向にある。

6. 賃金・評価・福利厚生

(1) 賃金

給与の構成は、最低賃金と社会保険料、Health手当、社会保険、健康保険、積み立て保険等が主な項目。月給が2万ペソ(4万円)の場合、雇用主負担は3,500円くらいである。その他、誕生日手当、眼鏡手当、被服手当等、額は小さいがさまざまな手当を支給している企業もある。

給与は月2回払い。賞与は年1回で、13ヵ月給与(13th month pay)として1ヵ月分支払う。

給与明細については、社員同士見せ合う習慣があるので、内容についてはきちんと説明できる準備が必要である。

(2) 評価

評価制度に関しては、目標管理と能力評価が中心。評価結果は、主として賞与に反映する。職務評価手法に基づいて、ジョブ・グレード別に職務価値基準の給与を導入している企業もある。植民地時代の名残で、労働者は一致団結している。現場では、妬み・嫉みといったものもあるので、評価結果に差をつけることはなかなか難しい。

また、雇用契約の中で評価制度の仕組みをよく説明していても、実際に評価を下げて給与を下げることは、非常に困難な状況といえる。

(3) 福利厚生

社員旅行や運動会、クリスマス・パーティといった社内行事は、社員も楽しみにしており、とても重要な位置づけにある。

7. 労働者の就業意識

フィリピン人の特徴としては、仕事ぶりは真面目だが、指示されたこと以外はなかなかやらない傾向がある。また、英語は話せるが、基礎学力が足りない人材もいる。

また、人材育成やスキルアップより給与を優先する。たとえば、有能な人材に海外研修や本社研修等をさせているが、やはり給与とアップの方が重要と受け止めている日系企業が多かった。すぐに人が辞めてしまうので、せっかく教えても無駄になってしまうと考えている企業もあった。

有能な社員を引き留めておくために、高い給与では限界がある。そこで、勤続5年以上の社員に対して低金利のカンパニーローン制度を導入したところ、定着率に貢献しているという企業もある。家族のために働いているという従業員が多く、家族の暮らしのために高い給与を目指すという考え方のナショナル・スタッフ（NS）が多い。

一般的な離職率は40%程度。トップスクールの大学生はすぐに辞めてしまうので、採用を避けているという企業もあった。

ナショナル・スタッフの人材異動を検討している企業もある。フィリピン人だけでなく、人材をグローバルに活用したい。そのために、グローバル・キャリアパス制度を本社が考え、フィリピンからも1名輩出したと答えた企業もあった。

8. 課題

英語が話せる人材が豊富にいる半面、有能な人材は、高給を求めて外資や海外に転職する傾向がある。給与面で欧米企業にやや劣る日系企業では人材の定着が課題となっている。

英語もでき教育水準も高いが、他国よりも低賃金のフィリピンの人材をどのように活用するかが今後の課題とする企業が多かった。

【注】

¹ 資料出所：JETRO フィリピン<http://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/basic_01/>およびOVTA フィリピン<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/philippines/index.>>

² 資料出所：JETRO フィリピン<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>および外務省「海外在留邦人数調査統計（平成24年速報版）」

³ 資料出所：JETRO フィリピン<http://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/basic_01/>外務省「各国・地域情勢」フィリピン共和国<<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/philippines/data.html>>日本商工会議所 トレンドボックス<<http://www.jcci.or.jp/news/trend-box/2013/1010110405.html>>

⁴ 資料出所：JETRO フィリピン<http://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告」フィリピン<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-ph.pdf>>

⁵ 資料出所：JETRO「世界貿易投資報告」フィリピン<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-ph.pdf>>JETRO 通商弘報<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/biznews/4e375639c3500>>JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」2012年度、2013年度調査OVTA フィリピン<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/philippines/06labor.html>>

⁶ 資料出所：「投資ガイドブック フィリピン」（三菱東京UFJ銀行 2010年2月改定）

⁷ 資料出所：「投資ガイドブック フィリピン」（三菱東京UFJ銀行 2010年2月改定）およびOVTA フィリピン<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/philippines/index.>>

⁸ 資料出所：OVTA フィリピン<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/philippines/06labor.html>>

国際的な文化事業による創造的な都市・地域整備に関する研究 ～「欧州文化首都」から「東アジア文化都市」へ～

Creative City and Regional Development through International Cultural Projects: From European Capitals of Culture to Culture Cities of East Asia

2014年2月、「東アジア文化都市」が横浜市にて開幕した。

この「東アジア文化都市」とは、日中韓3カ国において、文化芸術による発展を目指す都市を選定し、その都市において、現代の芸術文化から伝統文化、また多彩な生活文化に関連するさまざまな文化芸術イベント等を実施する事業である。

この「東アジア文化都市」には、企画の元となったアイデアが存在しており、それが「欧州文化首都」である。「欧州文化首都 (European Capital of Culture)」とは、EU加盟国の2都市が協力しつつ、1年間を通じてさまざまな芸術文化に関する行事を開催する、という制度である。

本稿においては、欧州文化首都の具体的事例として、ロッテルダム (2001年)、リール (2004年)、リンツ (2009)、エッセン (2010)、と4都市のケースを概観した後、直近に開催された、フランスのマルセイユとスロバキアのコシツェ (ともに2013年) の2都市の事例を紹介している。

今日、「東アジア文化都市」を2014年から開催する日本、中国、韓国は、3カ国の歴史にみても外交関係が最も困難な状況に陥っているが、このように政治的に困難な情勢だからこそ、日本、中国、韓国における文化による交流が必要不可欠なのだとは筆者は考えている。

そして、「東アジア文化都市」が、その目的に掲げている通り、「東アジア域内の相互理解・連帯感の形成を促進」することができれば、そのことは東アジア3カ国の平和的な関係の構築にも大きく寄与することとなる。それは日中韓の3カ国にとって未来へ向けての大きな希望となり、十分にノーベル平和賞に値する成果と評価できるのではないかと筆者は考えている。



太下 義之
Yoshiyuki Oshita

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
政策研究事業本部
芸術・文化政策センター
主席研究員/センター長
Chief Director / Principal Consultant
Center For Arts Policy &
Management

The Culture City of East Asia program began holding events in Yokohama in February 2014. The program, implemented in Japan, China, and South Korea, selects a city in each country that seeks to grow through arts and culture. Various arts and cultural events spanning modern arts and culture, traditional culture, and cultural diversity in everyday life are held in the selected cities. The Culture City of East Asia program borrows its concept from the European Capital of Culture program. In the European program, two cities in European Union member countries collaborate to hold various arts and cultural events in the cities over the course of a year. This article presents an overview of four examples of European Capitals of Culture—Rotterdam (2001), Lille (2004), Linz (2009), and Essen (2010)—and then discusses the cases of the most recent Capitals, Marseille (2013) in France and Kosice (2013) in Slovakia. Japan, China, and Korea, which launched the Culture City of East Asia program in 2014, are currently facing some of the most difficult diplomatic situations in the history of the three countries. But these politically difficult circumstances are precisely why I consider cultural exchanges to be all the more vital. A goal of the Culture City of East Asia program is to promote mutual understanding and unity in the East Asian region. This goal, if achieved, will significantly contribute to building peaceful relationships among the three East Asian countries. Realizing such relationships would provide great hope for the future for Japan, China, and Korea, and may well be considered an achievement that parallels Nobel Peace Prize-winning efforts.

1 「東アジア文化都市」とは何か

2014年2月25日、「東アジア文化都市」が横浜市にて開幕した。

この「東アジア文化都市」とは、日中韓3カ国において、文化芸術による発展を目指す都市を選定し、その都市において、現代の芸術文化から伝統文化、また多彩な生活文化に関連するさまざまな文化芸術イベント等を実施する事業である。

スタート年となる2014年は、日中韓3カ国のそれぞれから選定された計3都市で文化芸術イベントを実施することとなっており、日本では横浜市、韓国は光州特別市、中国は福建省の泉州市がそれぞれ開催都市となっている。日本での開催都市については、2013年5月、横浜市に決定した¹。その後同年9月に開催された日中韓文化大臣会合において、開催都市は上記の3都市に正式に決定された。

「東アジア文化都市」は、東アジア域内の相互理解・連帯感の形成を促進するとともに、東アジアの多様な文化の国際発信力の強化を図ることを目指している。また、当該都市がその文化的特徴を活かして、文化芸術・クリエイティブ産業・観光の振興を推進することにより、事業実施を契機として継続的に発展することも目的としている。

横浜市では、3年に1度横浜で開催している現代アートの国際展「ヨコハマトリエンナーレ2014」を中心として、中核期間（1ヵ月程度）を設け、集中的に文化芸術関連イベントを実施するほか、1年（2月～12月）を通じて東アジア関係の音楽祭や舞台芸術等さまざまなイベントの開催を目指す予定である。

なお、2015年以降は1年に1都市の開催となり、2015年は中国、2016年は韓国、2017年は日本、という順で開催していくこととなり、2018年以降も同じ順で毎年1都市を選定することが想定されている。

さて、この「東アジア文化都市」はといったどのような経緯で開催するに至ったのであろうか。

2010年5月20日に開催された第16回国際交流会議「アジアの未来」²において、鳩山内閣総理大臣（当時）は下記のようなスピーチを行っており、ここで「東アジア文化都市」の構想が初めて公に提案された。

「たとえば、毎年、持ち回りでアジアの芸術都市を定め、そこでさまざまな文化活動・芸術活動を催し、東アジアの多くの方の参加を仰ぐ、そんなプロジェクトを展開できないかと、ここに、提案いたします。芸術創造都市で多様性の発揮と融合を積み重ねることで、文化の共同体の基礎を創ることができると思うのです。最初の『東アジア芸術創造都市』が近いうちに誕生するよう、わが国は先頭に立って支援をするつもりです」³

このように、「東アジア文化都市」は、当初「東アジア芸術創造都市」と呼ばれていたのである。

続いて同年5月29日、30日に韓国・済州島で第3回日中韓サミットが開催され、同サミットにおいて鳩山総理から、同年の済州島を開始として東アジア芸術創造都市を実施することが提案された⁴。

また、同年7月には、国際交流・協力を推進するうえで必要な方針や具体的な施策について、提言を得ることを目的に文部科学省が設置した国際交流政策懇談会のワーキング・グループより、東アジアの交流施策のひとつとして「東アジア共同で取り組む文化プロジェクトの展開（東アジア芸術創造都市（仮称）等）」⁵が提案されている。

翌2011年1月には、奈良市で第3回日中韓文化大臣フォーラムが開催され、大臣会合に先立って、日韓・日中による2国間会談が行われた。そして、この会談で、前年5月の日中韓サミットにおいて鳩山元総理から提案のあった「東アジア芸術創造都市」の実施等を近藤文化庁長官（当時）から韓国、中国両国にあらためて提案した⁶。

そして、同年2月8日に閣議決定された「文化芸術の振興に関する基本的な方針（第3次基本方針）」⁷のうち、「重点戦略6：文化発信・国際文化交流の充実」において、「将来的な東アジア共同体の構築も念頭に置き、東アジア芸術創造都市（仮称）や大学間交流における活動等、東

アジア地域における国際文化交流を推進する」と記述されている。

翌2012年5月に上海で開催された第4回日中韓文化大臣フォーラムにおいては、3カ国の連携・協力をより強力に進めるため、具体的な施策を盛り込んだ初めての行動計画である「上海行動プログラム」が策定された。同プログラムの中で特に具体的な内容として、前年に開催された奈良市のフォーラムで日本が提案した「東アジア文化都市」事業を、当該プログラムの中核事業として、2014年に第1回を開催することが決定された⁸。

2 | 欧州文化首都の概要

実はこの「東アジア文化都市」には、企画の元となったアイデアが存在している。それが「欧州文化首都」である。この欧州文化首都の事例は「東アジア文化都市」にとっても参考になると思われるので、以下において概要を整理してみたい。

「欧州文化首都 (European Capital of Culture)」とは、EU加盟国の2都市が協力しつつ (当初は1都市)、1年間を通じてさまざまな芸術文化に関する行事を開催する、という制度である。この「欧州文化首都」は、ギリシャのメリナ・メルクーリ (Melina Mercouri) ⁹文化大臣 (当時) の提唱により発足し、幕開けとして1985年にアテネ (ギリシャ) で開催された。

「欧州文化首都」の目的は、ヨーロッパの文化の豊かさ と多様性を表現することにより、ヨーロッパ人たちが相

互に結びつけるとともに、世界との相互理解を深める機会とすることである。換言すると、EU統合においては、政治的・経済的な統合だけでなく、文化面での協調が重要な役割を果たす、という考えがその背景にある。

欧州文化首都の事業の中心は、文化プログラムである。1995年から2004年までの開催都市における文化プログラムの1都市の平均の事業数は約500件であった。そして、街全体で年中フェスティバルが展開されているような見せ方となっている。文化プログラムのジャンルは、演劇、建築、ダンス、映画、文芸、デザイン、ファッション、音楽、文化遺産、歴史、メディア、IT、野外イベント、学際事業等、多岐に渡っている。各都市でコンセプトとなるテーマを決め、そのテーマに合わせたプログラムが組み立てられることとなる。

各都市が作成する文化プログラムは、欧州委員会の決議案 (Decision No 1622/2006/EC) によると、「欧州の次元」「都市と市民」という2つのカテゴリーに分類される基準 (表1) を満たさなければならないと定めている。つまり、候補都市はヨーロッパ文化における自己の役割、ヨーロッパとのつながりを表現するというのである。そして、都市独自の特徴と、ヨーロッパ全体における芸術文化生活の双方を明示しなくてはならない。特に、文化プログラムのテーマや、文化プログラム内のイベントの実施体制 (他のEU諸国との連携がなされているか) といった点が重点的に審査されているのである。

欧州文化首都の現在までの流れは、おおむね表2の3つ

表1 文化プログラムの基準

1. 「欧州の次元」	(a) どの文化セクターにおいても、開催国内の文化オペレーター、アーティストおよび都市の間の連携、および他国との連携を強めること。 (b) ヨーロッパの文化的多様性を強調すること。 (c) ヨーロッパ文化の共通性を前面に出すこと。
2. 「都市と市民」	(a) 当該都市住民および近隣住民の参加を促し、彼らの興味関心を高めるとともに、他国からの関心を集めることも視野に入れること。 (b) 都市の継続的かつ長期的な文化的・社会的発展につながる、領域横断的なものであること。

資料：European Union “DECISION No 1622/2006/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL” (2006年10月24日) をもとに筆者作成

表2 欧州文化首都の開催経緯

年次	開催都市	開催都市の特徴	欧州文化首都の位置づけ	備考
1985年～1994年	アテネ (1985) アムステルダム (1987) ベルリン (1988) パリ (1989) マドリッド (1992) / 等	開催都市のほとんどが国の首都	開催国にとっては、文化フェスティバルの延長線上の催しのように考えられていた。	名称は、「欧州文化都市 (European City of Culture)」
1995年～2004年	テッサローニキ (1997) ポーロニャ (2000) ロッテルダム (2001) リール (2004) / 等	多くの都市が開催国の「第2・第3の都市」	開催都市における経済・文化的発展の強力な推進力として欧州文化首都の地位が確立された期間。 開催都市は、国際的知名度の向上、文化施設の発展の絶好の機会ととらえた。	同上 2000年は9都市で開催
2005年以降	シビウ (2007) リンツ (2009) エッセン (2010) コシツェ (2013) / 等	おおむね毎年2都市が選定されており、2都市のうち、1都市は旧西側諸国、もう1都市は旧東側諸国となっている知名度の低い都市が地域経済の発展と結びつけて開催都市に選ばれる事例が増加	地域活性化、特に観光客誘致を通じた経済発展と、市民の連帯意識およびコミュニティの再活性化への貢献という面で、高い評価を得ている。 インフラ整備の強化が重視される傾向が強まり、ほとんどのケースで運営費よりも資本投資コストが上まわる。	2005年、「欧州文化首都」に名称変更。

資料：バルマー・レポートをもとに筆者作成

の期間に分類してとらえることができる。

欧州文化首都の実施によって、都市経済に関して最も大きな効果があると考えられているのは、短期的な観光客の増加である。欧州委員会の命により、欧州文化審議会議長のRobert Palmer氏¹⁰が欧州文化首都を評価した調査報告書“European Cities and Capitals of Culture Part 1” (2004年8月、以下「バルマー・レポート」)によると、1989年から2011年までの欧州文化首都の宿泊客数の増加率は、中には増加につながっていない事例も一部見られるが、開催の前年より平均11.4%も増加していた。そして、従来は文化的な観光の目的地として認識されていなかった都市も、欧州文化首都の実施により、文化観光として魅力的な側面を持つ都市に変貌している。

また、欧州文化首都においては、インフラ整備も多くの都市で行われており、都市のインフラ整備を欧州文化首都開催の主な目的のひとつとして掲げている都市も多い。文化インフラ（劇場、博物館、ギャラリー、文化センター等）は、文化と直接関わりのないインフラよりも優先的に整備されているが、1995年から2004年までの間に開催された約3分の1の都市において、航空、鉄道等の輸送機関の整備も行われている。また、ほぼすべての都市で、公共空間の改修が行われている。そして約半数の都市が、文化的、歴史的な特色のある地区の改修を

行っている。たとえば、後述するリール（2004）やエッセン（2010）においては、都市内の衰退地区に文化拠点や公共施設が整備されることを通じて、都市構造の再編と再活性化が企図されていた。なお、インフラの整備にあたっては、使われなくなった工場や産業施設、倉庫、学校等をアート・センターにコンバージョン（既存施設の再利用）した事例が多数見られる。それらの施設のコンバージョン後の機能は、ミュージアム、稽古場や練習場、スタジオ等のハード面だけではなく、アーティストのビジネス面のサポート等のソフト面のサービスが提供されているケースもある。

さらに欧州文化首都は、開催都市のコミュニティに対して社会的な効果ももたらしている。1995年から2004年までにおける欧州文化首都開催都市のすべてにおいて、開催目的のひとつに「文化へのアクセス向上」が掲げられている。特に関心を向けられたのは子どもたちで、ほとんどの都市において、子どもたち、あるいは若年層をターゲットにしたプログラムが組まれている。また、高齢者や障害者、移民コミュニティ等、マイノリティに対するアクセス向上を目的としたプロジェクトも見られた。その他、欧州文化首都においては、文化をただ観たり、聴いたりするだけではなく、住民等に対して文化の創造に加わる機会を提供するプログラムも作成されている。これは文化的空間をよりオープンに、より一

般的なものにする狙いがある。

3 | 欧州文化首都の事例研究

以下においては、欧州文化首都の具体的事例として、ロッテルダム（2001年）、リール（2004年）、リンツ（2009）、エッセン（2010）、と4つのケースを順に見ていきたい。

① ロッテルダム（2001年）

オランダのロッテルダムは同名の港を擁する世界屈指の港湾都市で、人口規模はアムステルダムに次いで国内第2位である（約62万人）。マース川河口に開通した運河の利用で、19世紀末から急速な経済発展を遂げたが、第二次世界大戦では爆撃で旧市街と港をほとんど破壊されて、一時は荒廃した。戦後は近代的な建築の立ち並ぶ都市として復興を果たし、現在では現代建築の街として国際的に有名である。

このロッテルダムで2001年に開催された「欧州文化首都」は、「Rotterdam is many cities」というコンセプトのもと、さまざまなプロジェクトやフェスティバルが524件実施され、約225万人を集客した。このコンセプトは、多様な顔をもったロッテルダムの魅力を発信するというメッセージが込められていた。そして、コンセプトは「①city of pleasure」「②city of Erasmus」

「③you the city」「④vital city」「⑤young@rotterdam」「⑥home city」「⑦working city」「⑧peripheral city」「⑨city of the future」「⑩streaming city」という10の項目に分けられ、それぞれの項目に合ったイベントが行われた。

上述した通り、ロッテルダムは第二次世界大戦で旧市街が破壊され、復興されたという歴史があるので、20世紀に建てられた建物が多い。こうした背景のもと、20世紀に建設された普通の市民の家24軒を舞台として、インテリアを建設当時のものに復元して、ひとつひとつの家の歴史（誰が最初に住んで、次にいつ誰が引っ越してきたか等）の解説とともに公開展示したプロジェクトが、「Thuis in Rotterdam ; ロッテルダムの住まい」である。このプロジェクトでは、今住んでいる街と家の歴史背景を見つめ直すために、市内の24件の家が公開された。プロジェクトの期間中、各建築の居住者にはホテルに住んでもらい、会期後に戻ってもらう仕組みであった。

そしてオランダらしく、自転車で複数の箇所を見て回れるようなルート作りも行い、期間中に約15万人の来場者があった。本プロジェクトは市民の共感を得て、ボランティアとして550人が協力した。なお、この24軒のうち4軒は今でもミュージアムとして見学可能である。ロッテルダムでは通常、新築住宅に住むのではなく、中

写真1 Thuis in Rotterdam ; ロッテルダムの住まい



出所：筆者撮影



古の住宅に住むことが一般的であるが、このプロジェクトによって、自分たちが住んでいる住宅がどういった場所だったのかといったことに意識を持てるようになり、市民が自分たちの暮らしている街のことをよく分かるようになったと評価されている。

また、「Villa Zebra ; ゼブラ村」というプログラムでは、子供のための文化拠点が整備され、ダンスや演劇のワークショップ、絵本作成の実演等が行われた。ちなみに、ゼブラという名称は子どもたちの投票により決まったものである。この「ゼブラ村」は2005年3月にラス・パルマスの再開発地区に移転し、同地区の発展に貢献している。

プロジェクトのひとつ「Ruimte Bezetten (Occupying Space)」という名称の市役所で実施されたプロジェクトでは、アーティストと公務員の距離間を縮めてもらおうと、公務員がアーティストのデザインした洋服を着て勤務するとか、市役所の会議の始めに詩を読むとか、同性愛者の結婚式を市役所で行うとか、日本の市役所では想像もつかないようなことまで行っている。

さらに、70以上の異なる宗教の信者がいるロッテルダムに特徴的なプロジェクトが「Preken voor andermans parochie ; 他教区での説教」で、自分の宗教の話をも別の宗教の人にしてみるというプロジェクトである。同プロ

ジェクトには市内の52のモスク、寺院、教会が参加して、毎週、神学者、アーティスト、もしくは国際的に有名な政治家が、自身の宗教とは異なる教区において説教をした。聴衆からの評価は非常に高く、また、ロッテルダムでの実践を契機として、海外でも同じようなプロジェクトが始まっている。

その他、「Dowry tapestry project」というプロジェクトは、伝統的な刺繍作品を紹介するプログラムである。文化や宗教、生まれた地域等が異なる女性たち200名が参加し、11メートルのタペストリーを制作することで、お互いの連携を意識し、ロッテルダムという街との関わり合いを認識するために実施された。

ロッテルダムでの欧州文化首都に関連する文化インフラに関しては、「ラス・パルマス (Las Palmas) 文化センター」がウォーターフロントのコブ・ファン・ゼイト地区に整備されている。もともとは倉庫等として使用されていた建物を改修して、文化施設、オフィス、レストランによって構成される多機能な複合施設となった。このうち、LPⅡは展覧会用のホールや文化イベント等の会場であり、2001年の欧州文化首都の期間中は、展示会のスペースとして使用された。また、2007年4月にはオランダ写真美術館も併設された。この美術館は主に写真を扱う美術館で、約9万点にも及ぶ作品を収蔵してお

写真2 Villa Zebra ; ゼブラ村



出所：筆者撮影



り、オランダの写真家や歴史を写真、テキスト、音声や映像で子どもから大人まで分かりやすく紹介している。

欧州文化首都の成果としては、欧州文化首都の開催年に約225万人がロッテルダムを訪れ、複数のイベントに参加するため長期滞在した。これらの観光客の多くが、初めてロッテルダムを訪れており、観光客の新規開拓につながった。これら観光客による消費額は1,700万ユーロに達した。また、観光協会による調査では、文化的な旅行の行先として挙げられているヨーロッパ22都市のうち、ロッテルダムは1999年から2001年の間で20位から15位にランクが上昇しており、都市イメージの向上が見られた。

また、市民からの評価としては、多くの市民から「ロッテルダムがこんなに面白い場所だとは知らなかった」という声が聞かれた。その結果として、それぞれが自分の暮らしている地域を誇りに思うような自意識が芽生えた。その他、さまざまなプロジェクトの成功を通じて、地域の連帯感が生まれたとも評価されている。

②リール (2004年)

リール (人口：約23万人) はフランス北端・ノール地方の中心で、北フランス最大の工業都市である。14世紀にはラシャ産業、16世紀には毛織物産業で発展し、今日は織物産業や機械産業を中心とした工業都市となってい

る。また、1994年に英仏海峡トンネルが完成し、ロンドン、パリ、ブリュッセルを結ぶ国際高速列車のユーロスターが発着する街としても脚光を浴びた。

このリールで2004年に開催された欧州文化首都のテーマは、「都市の変身 (metamorphosis) ～街に彩りを取り戻す～」であった。リールは工業都市としては有名であるが、都市としての華やかな魅力に欠けていたので、長期的な都市の変身を達成することが目的として設定された。そして、リール市のみではなく、周辺領域（一部ベルギーを含む）の193都市を巻き込んでプロジェクトを展開した。実施されたプロジェクトは、総数で約2,500件に達し、開催期間を通じた来場者は900万人以上となった。

リール2004では、リール市役所をはじめとする地域内の計12の市役所で、ルーブル美術館等の作品を12ヵ月間、各月ごとに絵画を入れ替えて展示するプロジェクトが実施された。なぜ市役所であったのかということ、文化に関心のない市民でも手続きに来る場所であるからであり、一般の人々が美術館に来ないのであれば、美術館の方が出かけて行くという考え方である。たとえば、子どもが生まれた後、家庭で絵画のことを話題になると家族で美術館に行くかもしれないという小さなきっかけが大切にされた。このプロジェクトの結果、普段は敷居が

写真3 ルーブル・ランス館



出所：筆者撮影



高い美術館に市民が訪れるきっかけを与えたと評価されている。

なお事前の段階では、湿度調整やセキュリティ等の懸念もあったが、結果として美術品を傷つけることなく2004年に終了し、同プロジェクトを契機としてルーブル美術館との信頼関係を築くことができた。その実績を踏まえ、また、市の投資もあり、近隣都市であるランスにルーブル美術館の別館を誘致することができた。すなわち、ルーブルの別館が実現したのは、欧州文化首都が要因とも言えるのである。

また、リール・オペラ座は1980年代にいったん閉館し、90年代に再開の話があったが実現していなかった。欧州文化首都の開催がオペラ座再開の大きな目標となり、現実に2004年に再開することができた。現在では、フランスでも有数のオペラハウスとなっている。なお、欧州文化首都の開催期間中、リールの街中ではオペラのミニコンサートも行われ、これらのコンサートにより、市民のオペラに対する理解も深まっていった。

そして、リールでの欧州文化首都においては、ボランティアが約17,000名も参加している。彼らは「ボランティア大使」と名づけられ、チームワークを形成するために、すべての協力者の名前をイベントのウェブサイトに掲載するという工夫がなされた。

写真4 リール・オペラ座



出所：筆者撮影

リールにおける欧州文化首都の効果・影響として、リール市内のホテルへの宿泊者数は2004年に27%も増加し、ホテルの稼働率も63%（2003年）から70%（2004年）へと高まった。また、リールの小売業、ホテル、レストランを対象にしたアンケート調査では、2004年は過年度と比較して業績が良かったという結果となっている。そして、メディアを通じた文化的イメージの発信により、リールのイメージも向上しており、2006年に実施されたフランスの有識者500人を対象とした調査では、60%以上の方がリールのイメージは近年改善されていると回答した。従前のリールは、産業が衰退した失業率の高い「灰色の街」というイメージであったが、「文化的な彩りのある街」というイメージを印象づけることができた。こうした街のイメージの変化は、住民の地域に対する誇りと自信を回復することにも貢献したと評価されている。

さらに、文化プロジェクトに多数の観客が訪れることにより、リールにおいては文化政策に対する「正当性」を生んだと評価されている。こうした正当性が生じたことにより、2004年の欧州文化首都をきっかけとして誕生したアート・プロジェクト「リール3000」が継続される等、良い循環が構築できている。

2004年の欧州文化首都では、文化プロデューサーやアートNPO等の雇用や活動の機会が提供された。そして、その成功によって文化プロデューサーたちがリールで活動し続け、文化的アソシエーションを組成することとなり、結果として上述した「リール3000」というフェスティバルの開催にもつながっている。

③リンツ（2009年）

リンツ（Linz）はオーストリアのドナウ川沿いに位置する、オーバーエスターライヒ州の州都で、ウィーン、グラーツに続くオーストリア第3の都市（人口は約19万人）である。ウィーンとドイツのミュンヘンをつなぐ結節点として、第二次世界大戦後は工業が飛躍的に発展を遂げた。また、ナチスのアドルフ・ヒトラーの故郷がリンツの近郊であることでも有名である。

リンツにおける欧州文化首都の目的は、リンツの歴史や現在の姿、未来像ならびにヨーロッパとの関連性やアイデンティティを明確にすることであった。そして、多くのプログラムを通してリンツの近現代史、特にナチスに関連する歴史にスポットライトを当てたことが大きな特徴であった。そして、66カ国から約5,000人のアーティストが参加し、220の事業が実施された。

たとえば、「in situ」（イン・サイチュ；「その場」という意味）というプログラムは、リンツ市近郊がヒトラー生誕の場所であり、ヒトラーと縁が深い土地であることを背景として、1938年から1945年までの期間に、リンツにおけるナチスの活動やナチスの引き起こした事件の内容を、その現場の65カ所のスポットに文字で記す、

というプロジェクトであった。そして、観光客や市民が書かれた文字の上を通ることで、文字が次第に薄く消えていくように作られており、ナチスによって引き起こされた悲劇と、その記憶が風化していく過程を可視化し、負の歴史を見直していくというコンセプトのプロジェクトであった。

また、「ケプラー・サロン」では、リンツ出身の科学者ケプラーが住んでいた家で科学のワークショップが行われた。天文学者ケプラーの家を改修したサロンにて、科学、薬学、社会科学、人文科学等の専門家によるレクチャー、討論、読み聞かせ、実験等といった約118のケプラー・サロンプログラムが行われ、8,500人以上の人が参加した。

写真5 in situ



出所：Linz2009ホームページ¹¹



写真6 最高の陶酔（HÖHENRAUSCH）



出所：筆者撮影



そして、“LINZ EUROPA TOUR WEST/EAST”は、プレイベントとして、2007～2008年に実施されたプロジェクトであった。このプロジェクトでは、オーバーエスタライヒ州出身のミュージシャンHubert von Goisernが文化首都大使となり、ステージを設置した船でドナウ川を巡り、各地で地元のミュージシャンとのセッションライブを船上で行った。このプロジェクトはメディアでも頻繁に取り上げられたとのことである。

このほか、「最高の陶酔（HÖHENRAUSCH）」というプロジェクトでは、ショッピングモールや教会の屋根等に空中の渡り廊下をかけて回遊できるコースをつかった。観覧者は、回遊コースをめぐるながら、リンツの街並みを高所から眺めたり、途中に設置されたアートを楽しんだりした。リンツには高層建築がないため、市民にも人気のプログラムであり、150日間の開催期間中に約27万2,000人が参加した。

なお、リンツはメディアアートの振興に特に力を注いでおり、リンツで毎年開催されるメディアアートの祭典「アルス・エレクトロニカ」は、世界的に認められた国際フェスティバルとなっている。欧州文化首都が実施された2009年は、同フェスティバルの記念すべき30回目の開催年であり、欧州文化首都開始年のオープニングにあわせて、拠点施設となるアルス・エレクトロニカ・セン

ター（Ars Electronica Center）がリニューアルオープンした。

このようにリンツで欧州文化首都を開催した2009年、リンツへの訪問者数は290万3,000人であった。リンツ09の公式サイトによると、他のオーストリアの各都市の宿泊客数が減少しているにもかかわらず、2009年のリンツの宿泊客数は9.5%増加し、大きな観光効果があったとされている。また、2005年～2011年の間、欧州文化首都の開催によって、計4,625人分の雇用が生まれたと見積もられている。

こうした経済的な効果だけでなく、欧州文化首都を開催したことで、住民自身がリンツ市に持つイメージが大幅に改善したとコメントされている。すなわち、多くの住民はこれまでリンツを「灰色の産業都市」としてとらえていたが、欧州文化首都のおかげで文化的な街であるという認識を深め、それが住民の自信と誇りにつながったのである。

さらに、市の行政にとってもプラスの影響があった。欧州文化首都事業をきっかけに、文化政策を担当する部門と観光を担当する部門の連携がとれるようになり、現在も文化芸術を目玉にした観光客誘致の施策等に両部門が共同で取り組んでいるとのことである。

写真7 アルス・エレクトロニカ・センター



出所：筆者撮影



④エッセン (2010年)

エッセン (Essen) は、ドイツのノルトライン=ヴェストファーレン州の都市で、人口は約58万人である。エッセンにはかつて鉄鋼業の財閥クルップ家の本拠地があり、鉄と石炭工業によって繁栄した。そして、東のドルトムント、西のデュイスブルクとともに、ルール工業地帯の中核都市のひとつとなった。その後、1980年代後半から、ルール地方を支えていた重化学工業が衰退し、人口も減少していった。そこでルール地方では、地域に残されていた産業遺産を文化的に再利用し、文化による地方再生を目指す路線を敷いていた。

こうした背景のもと、エッセンにおける欧州文化首都 (2009年) は、「文化による変革 — 変革による文化」をテーマとして、「煙突が林立する地域」というルール地方の先入観を払拭し、文化による新しいイメージを作り出すことが試みられた。なお、エッセンにおける欧州文化首都では、事業名称に「ルール2010」とルール地方の名を冠し、エッセンはその代表という形式が採用された。このことから分かるように、エッセン1都市だけでなく、エッセンを含むルール地方全体が開催地となっていた。

こうした広域連携を象徴するプログラムとして、「ローカルヒーロー」という事業がある。このプログラムは、ルール地方53都市の中からエッセンを除いた52の都市が、1週間、自分たちの町を文化的側面から紹介するも

のであった。このプログラムでは各都市が独自に内容を決定し、「ルール2010」本部の許可を得る必要はなかった。このプログラムでは、ルール地方53都市の文化的ネットワークをさらに強化することが目標とされていた。

また、このルール2010では、「Schacht Zeichen ; 立杭の記憶」という、過去数十年の間で地域がどれだけの変化を遂げたのかを表現し、記録として残すことを目的としたプロジェクトが実施された。このプログラムでは、エッセン市内の立杭等、鉱山関連施設があった場所のいたるところで直径5m程度の風船を上げた。それぞれの風船の下では、往時の様子を記録した写真の展示を行ったり、その施設で昔働いていた人々が集まり、鉱夫の歌を歌ったりする等、関連するプログラムが実施された。そして、すでにほとんどの産業関連施設が取り壊されており、現在は住宅やその他施設が建てられているが、こうした光景を写真として記録することで、地域の変化の大きさを視覚的に表現することが試みられた。

さらに、「Still-Leben Ruhrschnellweg ; 高速道路での静かな生活」というプログラムでは、ルール地方を東西に横断する高速道路A40号線の、デュイスブルグからドルトムントに至る約60キロを一日閉鎖し、高速道路上でさまざまな文化交流が行われた。東行き車線は自転車とスケーターに開放された。そして西行き車線には2万台のテーブルが並べられ、これらのテーブルは、なんらかの文化的なプログラムをそこで行うことを条件として

写真8 SchachtZeichen ; 立杭の記憶



出所：SchachtZeichenホームページ¹²



写真9 Still-Leben Ruhr Schnellweg；高速道路での静かな生活



出所：RUHR2010ホームページ¹³



写真10 フォルクヴァンク美術館



出所：筆者撮影



開放された。その結果、市民や地場の企業、地元の文化団体やアーティスト等が趣向を凝らしたプレゼンテーションを行った。当日は好天にも恵まれ、300万人が集まった。

その他、エッセンで注目を集めたプログラムとして、芸術監督のSteven Sloane氏が企画した「!SING」という一連のプログラムがある。このプログラムでは、ルール地域の「歌う」文化を取り戻す、というコンセプトのもと行われた。もともとルール地域では、鉱山ごとに鉱夫の歌があり、人々は皆、毎日のように歌を歌っていたが、現在ではその文化は失われつつあり、歌は消費するもの、つまり他人が歌うのを聴くことが中心になってしまっている。こうした状況を変え、人々が自ら歌えるよ

うにすることがこのプログラムの目的であった。

こうしたコンセプトのもと、たとえばアマチュアグループからセミプロまで、ルール地域のミュージシャンが、病院や学校、幼稚園、果ては貨物船の上等、いたるところで歌を歌うイベント等が開催された。また、各都市の中心地にある広場を中継でつなぎ、そこに人々が集まり、それぞれの都市の伝統的な鉱夫の歌を合唱するイベントや、6万5,000席もあるスタジアムに集まった住民が全員で第九を歌うイベント等も行われた。この「!SING」プログラムは住民からの評判がよく、今でも「もう一度実施したい」という声が聞かれるとのことである。

なお、「ルール2010」にあわせて行われた施設整備としては、フォルクヴァンク博物館（Museum Folkwang）

写真11 ドルトムントU



出所：筆者撮影



の改修・拡張整備があげられる。同美術館では、「Das sch_nste Museum der Welt: Museum Folkwang bis 1933（世界で最も美しい美術館：1933年までのフォルクヴァンク美術館）」というプログラムが開催された。このプログラムでは、ナチスに退廃芸術と決め付けられた作品や、ナチスの資金調達のために売り飛ばされていた作品、1933年までにフォルクヴァンク美術館が所蔵していた作品を、各国の美術館から借りてきて、当時の美術館の展示を再現した。

また、アーティストやクリエイティブな中小企業がルール地方で活動できるようにするためのインフラの整備として、ドルトムント市で地ビールの醸造所だった建物を、クリエイティブ・エコノミーの本拠地「ドルトムントU」として大改修するプロジェクトが実施された。あわせて、文化プログラムの一環として、広告、映画・ビデオ、建築、音楽、美術・アンティーク、舞台芸術、ファッション等、クリエイティブ産業13業種に従事するアーティストと企業のデータベースが作成された。

2010年のルール地方の欧州文化首都への参加者総数は1,050万人と見積もられている。また、2010年のルール地方への訪問者の数は、2009年より13.4%増加し、2010年の宿泊客数は650万人であった。

ルール2010の実施によって、地域外の人がルール地域に持つイメージを変えられたことが大きな成果だと評

価されている。ルール地域はそれまでは「古く、汚い、黒い空に覆われた産業都市」というイメージを持たれていたが、ルール2010が新聞やテレビに大きく取り上げられたことで、「文化的な地域」というイメージが根付いた。また、その結果として観光客も継続的に増加しており、文化面で新たな産業を興すきっかけにもなった。

そして何より、住民の意識が変わったことが最も大きな成果であった。工業が衰退することでルール地域の住民は自信を失っていったが、「ルール2010」は住民にとって地域の歴史を改めて認識するきっかけとなり、ルール地域全体での一体感が醸成された。また、地域外の人々がルール地域に対して持つイメージが変わったことで、住民が自らの都市について自信と誇りに思うことができるようになった。エッセンでは、欧州文化首都プログラムを通じ、59%の住民が「地元で新たな発見をした」と評価している。

なお、エッセンにおいては、ルール地方の53都市全体で統一したボランティアのユニフォームが製作され、訪問者のサポートが行われ、「ボランティアなくして、事業の成功はなかった」と評価されている。この時に活躍したボランティアたちは現在、「ボランティア協会」という組織を組成しており、ボランティア活動が継続されている。

4 | マルセイユとコシツェ

以上見てきたように、「欧州文化首都」は単なる文化イベントではなく、「都市が変化するための触媒」「都市の長期的文化発展戦略」等とも言われており、日本の都市において開催される今後の文化事業に対しても大いに参考になるのではないかと筆者は考えている。特に本稿で取り上げている「東アジア文化都市」においては、欧州文化首都が行ったさまざまなプログラムと同様に、日本の各都市が持っている資源やポテンシャルを踏まえながら、いろいろなチャレンジが可能ではないかと考えている。

2013年の欧州文化首都はフランスのマルセイユとスロヴァキアのコシツェの2都市で開催された。前述した通り、2001年以降の欧州文化首都はおおむね同一年に2都市、旧西側諸国から1都市と旧東側諸国から1都市、にて同時に開催されるようになってきている。ただし、マルセイユとコシツェの間では、特別な文化交流プログラムは実施されなかった。以下において、両都市のプログラムの特徴を概観してみたい。

①マルセイユ

マルセイユは人口が約86万人で、フランス第2の都市

である。また、フランスおよび地中海で最大の港湾都市である。そして、2600年前に築かれたフランス最古の都市であり、古代から文明と交易の中心地であった。このマルセイユで開催される欧州文化首都のテーマは「地中海」である。

マルセイユで開催されている欧州文化首都は、「マルセイユ・プロヴァンス2013」という組織が主催しており、同組織にはマルセイユの他、エクス・エン・プロヴァンス等、全部で97都市が参加し、合計177万人の人口圏となっている。また、ブッシュ・ローヌ県とプロヴァンス＝アルプ＝コート・ダジュール地域圏も自治体として参加している。このように多くの地方自治体が参加したのは、EUが欧州文化首都の開催都市を中心とした地域連携を進めていくように近年推奨していたことを背景として、マルセイユが立候補の段階からパートナー都市を増やそうとしたためである。

「マルセイユ・プロヴァンス2013」の運営予算は準備期間を含めて約9,065万ユーロである。過去1995～2011年に開催された欧州文化首都の運営予算は平均で3,680万ユーロであり、最高額はリヴァプール（2008）の1億4,200万ユーロであったが、マルセイユの予算はそれに次ぐ規模となる。なお、当初の予算配分は、表3

表3 マルセイユ・プロヴァンス2013・当初予算の年次表（単位：ユーロ）

歳出	2009	2010	2011	2012	2013	合計	%
組織運営	2,700,000	3,165,000	3,605,000	3,840,000	4,690,000	18,000,000	18.4%
広報と宣伝活動	1,000,000	1,000,000	1,000,000	3,000,000	5,000,000	11,000,000	11.2%
イベント	1,300,000	2,495,000	6,555,000	19,800,000	38,850,000	69,000,000	70.4%
総合計	5,000,000	6,660,000	11,160,000	26,640,000	48,540,000	98,000,000	100.0%
歳入	2009	2010	2011	2012	2013	合計	%
欧州と中央政府	312,500	748,250	1,674,000	3,996,000	7,969,250	14,700,000	15.0%
プロヴァンス・アルプ・コートダジュール州	625,000	832,500	1,395,000	3,330,000	6,067,500	12,250,000	12.5%
ビュッシュ・ド・ローヌ県	625,000	832,500	1,395,000	3,330,000	6,067,500	12,250,000	12.5%
マルセイユ・プロヴァンス広域とマルセイユ市	2,000,000	2,000,000	2,511,000	5,994,000	9,545,000	22,050,000	22.5%
エクス広域とエクス・エン・プロヴァンス市	375,000	499,500	837,000	1,998,000	3,640,500	7,350,000	7.5%
トゥーロン広域とトゥーロン市	375,000	499,500	837,000	1,998,000	3,640,500	7,350,000	7.5%
その他の関係広域と市	375,000	499,500	837,000	1,998,000	3,640,500	7,350,000	7.5%
スポンサー	312,500	748,250	1,674,000	3,996,000	7,969,250	14,700,000	15.0%
総合計	5,000,000	6,660,000	11,160,000	26,640,000	48,540,000	98,000,000	100.0%
	5%	7%	11%	27%	50%	100%	

注：なお、予算の策定後に「トゥーロン広域とトゥーロン市」が離脱したため、予算の合計額は9,065万ユーロとなった。

出所：MP2013事務局

の通りとなっている。

EUは「メリナ・メルクール賞」という名目で資金を提供している。同賞は、欧州文化首都（当初の名称は「欧州文化都市」）を提唱したギリシャの文化大臣のメリナ・メルクール氏（当時）を顕彰し、彼女の名前を冠して設置された賞であり、欧州委員会が規定している内容のによってプログラムを実施した欧州文化首都に対して、後日“受賞”という形態で提供される資金である。EU予算の中には、この「メリナ・メルクール賞」以外に「欧州文化首都」という費目の予算は存在しない。

上述の運営予算とは別に、欧州文化首都における文化インフラの整備に対してフランス文化省は6億8,100万ユーロを支出している。欧州文化首都の資本支出（文化施設の新設や改修等への投資）についてはデータが整備されていないという制約があるが、判明している範囲ではヴィリニユス（リトアニア、2009）での4億4,200万ユーロが最高額となっているので、マルセイユにおいては過去の事例を大きく上回る最高額の投資が行われたこととなる。マルセイユは都市戦略の一環として、欧州文化首都にあわせて積極的な投資を行ったわけである。

写真12 欧州地中海文明博物館（MuCEM: Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée）



出所：筆者撮影

写真13 PACA地域圏現代美術基金センター（FRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur）



出所：筆者撮影

写真14 ラフリッシュ（La Friche Belle de Mai）とトゥール・パノラマ（Tour-Panorama）



出所：筆者撮影



写真15 メイン会場「J1」



出所：筆者撮影

実際、マルセイユの場合、2013年の欧州文化首都にあわせて建設あるいは改修された文化施設は60以上もある。なかでも、フランスの建築家ルディ・リッチオッチェイ（Rudy Ricciotti）の設計による「欧州地中海文明博物館（MuCEM: Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée）」や隈研吾の設計による「PACA地域圏現代美術基金センター（FRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur）」は、その代表事例であろう。その他、旧タバコ工場を改修した複合文化施設「ラフリッシュ（La Friche Belle de Mai）」に新たなアートスペース「トゥール・パノラマ（Tour-Panorama）」が追加され、さらにマルセイユ旧港の巨大な倉庫がメイン会場「J1」として再整備されている。

MP2013におけるソフト面でのプログラムの中から特徴的なものを3件紹介したい。

ひとつは、上述した複合文化施設「ラフリッシュ」でのプログラムである。この施設はもともとタバコ工場であったが、1992年に閉鎖後、児童演劇の劇団が占拠（スクウオット）して使用していた。その後、フランス政府およびマルセイユ市による、マルセイユ都市圏の国際的な影響力を高めること等を目的とした「ユーロ・メディテラネ（Euromediterranée）政策」の中で、文化政策の拠点施設として位置づけられたため、マルセイユ市が土地・建物を購入し、民間文化団体に運営を委託し

て現在に至っている。そして、欧州文化首都においては、このラフリッシュを核としてさまざまな文化プログラムが実施された。

最も興味深いプロジェクトは、ラフリッシュ内の食堂のシェフ、マリージョー（Marie-Jo）氏を中心に実施された食文化をテーマとする「グランド・キャリオール（Les grandes Carrioles）」である。このプロジェクトは、星付きのレストランのシェフ7人にイメージーションに富んだ創作料理をそれぞれ一品ずつ考案してもらい、その料理を特注の移動キッチンで巡回・提供し、マルセイユ市民や観光客に立ち食いで楽しんでもらうというプログラムである。移動キッチンは7人のシェフとMarie-Jo氏が考案した計8品の料理に合わせて、それぞれの移動キッチンが一品だけを専門に調理・提供するように、アーティストもデザインに参加して計8台が1台当たり3～5万ユーロの費用をかけて整備された。なお、料理は一品4～5ユーロで、1回のツアーで各200食が提供された。このプログラムのユニークな点は、移動キッチンで調理するのはシェフではなく、お客とコミュニケーションをとりながら料理を提供することを目的として、演出家の指導に基づいて演劇の役者が担当していた点である。こうしたエンターテインメント性の高いプログラムは、参加者からとても好評であったとのことである。

MP2013の2つ目の特徴は、市民参加のプログラムである。マルセイユ港の国際フェリーターミナルに立地する巨大な倉庫「J1」は、MP2013のメイン会場と位置づけられ、展覧会場と複数のギャラリースペース、書店、カフェ等が入居する複合文化施設として改装された。この「J1」では、「ル・コルビュジェ展」等の大規模な展覧会が開催されたほか、市民参加型のプログラム「地中海の本当の物語（True Tales of the Mediterranean）」も開催された。このプログラムは、マルセイユを含む地中海沿岸の住民を対象として、住民自身が写った写真とその写真にまつわる物語を公募して、それをアーティスト（François Beauneという作家）が抽出したうえひとつの作品に再構成して展示するというものである。この

写真16 グランド・キャリオール (Les grandes Carrioles) と発案者のMarie-Jo氏



出所：筆者撮影



写真17 地中海の本当の物語
(True Tales of the Mediterranean)



出所：筆者撮影

プログラムに対する人々の反応は旺盛で、合計1万3,000点もの写真が寄せられたとのことである。このプログラムも先述した「地中海」というテーマに即したものである。

MP2013の3点目の特徴としては、「クリエイティブ都市プロジェクト (Creative Urban Projects)」をあげることができる。このプロジェクトは、MP2013のエリア内において、アーティストが地域住民と協働で都市環境や公共空間をリノベーションしていくことを通じて、地域住民の日常生活を変革・改善していくことを目的としている。この目的を達成するため、本プロジェクトは、

写真18 クリエイティブ都市プロジェクト
(Creative Urban Projects) の“Unframed”



出所：筆者撮影

15件のアーティストレジデンスを2011年から開始し、マルセイユ市の都市開発担当部門および複数の公的財団等と密接に連携しながら事業を実現した。ちなみに15件のうち1件は、日本人アーティストの川俣正が担当した。この「クリエイティブ都市プロジェクト」のうち、最もインパクトがあったのは、フランス人写真家JRの“Unframed”という作品である。この作品では、ラブリッシュ周辺のコミュニティの人々の暮らしを題材とした写真を撮影し、これを大きく引き伸ばして、14カ所の建物の壁に貼り付けた。

②コシツェ

コシツェ (Košice) は、人口約25万人でスロヴァキア国内第2の都市である。スロヴァキア東部に位置しているが、ハンガリー国境まで約20キロ、ウクライナ国境まで約80キロ、ポーランド国境まで約90キロの距離に位置しており、古くから交易路の要衝であった。そして、10世紀頃からハンガリー王国の支配下にあり、ブダペストに次ぐ第2の都市として商工業が発展してきた歴史がある。第二次世界大戦後は、旧ソビエト連邦の衛星国・チェコスロヴァキア共和国となったが、1989年に東西冷戦終結後は民主化し、1993年にはチェコとスロヴァキアが分離し、2004年にはスロヴァキアとしてEUに加盟した。コシツェ市内には人口25万人に対して約3.2万人もの学生がいることが特徴であるが、比較的教育水準の高い若年層向けの就業の場が市内にあまりないため、EU加盟後は、より所得の高いその他加盟国に頭脳流出してしまっていることが大きな問題となっていた。

このコシツェが開催する欧州文化首都の事業が「Košice 2013」であり、そのキーコンセプトは「interface」（共有部、境界、交流等の意味）であった。費用に関してはプログラムの実施等の運営費として準備期間も含む5年間で1,000万ユーロをスロヴァキア政府が拠出した。そして、主要なイベントが26件、フェスティバルが約30件、協賛イベントが約40件、その他関連イベントが約200件も開催され、参加したアーティストは約3,000人という大規模な文化イベントとなった。

これとは別に文化インフラの投資のために約7,000万ユーロを政府が拠出している。ただし、この文化インフラの投資に関しては、最終的にはEU基金から補填されることとなる。これらの文化資本への投資は、まずスロヴァキア文化省が支出した後、同省からEUに請求することとなる。EUには、上述した通り「欧州文化首都」という費目での予算は存在しないが、「一貫性政策のための予算」（または「EU構造基金」と呼ばれる地域プロジェクトのための補助金がある。同予算では、EU各地域から提案があった投資を対象に経済効果や社会福祉の効果等を検証

し、効果に見合った補助金額を支出するという仕組みとなっている。

この投資によって「SPOTs」「文化ホール」「文化公園」という3プロジェクトが新設されたほか、合計20の文化施設が新設または改修された。なお、上述した3つの新設された文化施設においては興味深いプログラムが実施されているので、あわせて紹介したい。

「SPOTs」とは、団地内にある熱供給施設「Power Spot」をコンバージョンしたコミュニティ・アートの拠点であり、同施設において展開されるプログラムの総称でもある。コシツェ市民の約8割は団地に居住しているとのことで、その意味ではコシツェ市民の生活に最も身近な場所での文化プログラムと見ることもできる。これらの団地はおおむね1970年以降に建設されたものであるが、各団地の中心部に位置している熱供給施設「Power Spot」は、暖房関連技術の発展により、従前と比較して狭小なスペースで十分となったため、施設内が無駄に空いていた。そこで、「Košice 2013」を契機として、これらをコミュニティ・アートの拠点とするため、計8つの「SPOTs」がコンバージョンされたのである。

この「SPOTs」での活動は、最初に団地の住民にどのような文化的ニーズがあるのかを調査することから開始された。その結果、団地内にはさまざまな国・民族を出自とする住民が居住しているが、相互の交流がほとんどないことが確認された。そこで、団地の居住者相互の対話を促進することを目的として、さまざまなプログラムが企画・実施された。たとえば、「スープ・フェスティバル」というプログラムは、団地内に居住するさまざまな国・民族の住民が、それぞれの得意のスープを調理して提供して振る舞うイベントであり、合計35種類のスープが提供され、あわせてコンサートや映画上映等も行われて、一日中楽しむことができる野外イベントとなった。また、住民とアーティストが協働で団地の外壁に絵を描いたり、協働でコミュニティ・ガーデンをつくったりするプログラムも実施された。なお、これら「SPOTs」の管理運営は、プログラムの企画や実施に関しては

写真19 6種類のSPOTs



出所：筆者撮影

「Košice2013」のスタッフが行っているが、施設の鍵の管理等に関しては各団地の住民たちに委託しており、その象徴的な儀式として市長から住民代表に対して鍵を授与するセレモニーが実施された。

2つ目の「文化ホール (Kunsthalle)」は、1962年に建設された市民プールをコンバージョンした、スロヴァキア初のクンストハレ（収蔵品を所有しない美術館）である。この市民プールは1980年代初頭に地下水位

の低下によって深刻なひび割れが発見されたため閉鎖され、プール自体は別の場所に整備された。その後、スロバキアがEUに加盟するまでは撤去費用も拠出することができなかつたため、市の中心部に位置しているにもかかわらず、施設は廃墟となっていた。こうした中、「Košice2013」が開催されることとなったため、プールの名残をデザインとして継承し、多目的文化施設としてコンバージョンされた。この文化ホールを主会場として2014年以降には、現代美術のトリエンナーレを開催予定とのことで、欧州文化首都のレガシーが継承される見込みである。

なお、この文化ホールの隣接地を通過する市内環状道路においては、「Use the City」というコンセプトに基づいて、パブリック・アートのプロジェクトが実施されていた。この環状道路はもともとコシツェ中心部を流れる河川であったが、旧・共産政府がこれを掘割の道路として整備した。そこで、かつてここに河川が流れていた土地の記憶を継承するために、アーティストが掘割の壁面に水のイメージのペインティングを行った。韓国・ソウル市の清溪川（チョンゲチョン）の事例では、同河川の上部と高架に建設された道路を撤去して、河川を復元するとともに沿岸を市民の憩いの場として再整備されたが、コシツェ市内でも河川を復元しようという市民運動

が存在するようであり、清溪川の事例のように、コシツェにおいても河川が復元される日がいつかくるのかもしれない。

3つ目の「文化公園（Culture Park）」は、18世紀の終わり頃から兵舎として利用されていた建物と敷地を、街の中心部に極めて近いという地理的特性を生かして文化創造のための拠点としてコンバージョンしたものであり、その整備費は2,600万ユーロで、「Košice2013」における文化インフラへの投資としては最大のものとなった。この「文化公園」には、①Culture Center、②Incubator、③Exhibition Space、④Art University、という4つの機能がある。そして、この「文化公園」を中心として、いわゆるアーティスト・イン・レジデンスの活動「Košice Artist in Residence」（以下、「K.A.I.R.」）が2010年から実施されている。この「K.A.I.R.」が一般的なアーティスト・イン・レジデンスと比較して特徴的な点は、狭義のアートだけでなく、創造産業に関わるクリエイターやデザイナー等も対象としていることである。2013年10月に創造経済の振興を推進する非営利組織「ICE（Institution of Creative Economy）」が設立されており、このICEが「文化公園」に事務所を設置して、コシツェ市からの委託に基づいて創造産業関連の施策を実施しているのである。具体的には、デザイン、

写真20 文化ホール（Kunsthalle）



出所：筆者撮影



写真21 文化公園 (Culture Park)



出所：筆者撮影

ファッション、建築の3分野の創造産業を対象として、オランダ、イギリス、スウェーデン等の諸国に送り出している（受け入れに関しては今後実施予定とのこと）。クリエイターは相手国に1ヵ月滞在して、将来のビジネス・パートナーになりそうなネットワークの形成を模索することになる。そして、こうした施策の最終的な成果として、UNESCOのCreative Cities Networkのメディア・アート都市としての認定を目指しているとのことである。

なお、「Košice2013」終了後、2014年から5年間にわたって、スロヴァキアの文化省が毎年100万ユーロの資金を拠出することを決定しており、その資金をもとに、上記の「SPOTs」や「K.A.I.R」等の活動を継続していく予定とのことである。

5 「東アジア文化都市」はノーベル平和賞を目指せ

以上の解説から理解できる通り、欧州文化首都とは表面上は地方自治体が主役となっているものの、国およびEUが裏方として全面的に支援している事業なのである。「東アジア文化都市」においてはEUに相当する機関は存在しないが、地方自治体と国との共同事業であるという部分では欧州文化首都に相通じる部分がある。かつてリール（2004）等が欧州文化首都を経て大きな変身を遂げたように、2014年の東アジア文化都市においても、



横浜市および周辺都市と国とのクリエイティブな共同事業を期待したい。

今日、この「東アジア文化都市」を2014年から開催する日本、中国、韓国は、3カ国の歴史において外交関係が最も困難な状況に陥っている。日本と中国の間では沖縄県・尖閣諸島の国有化が問題となっており、また、日本と韓国の間では韓国が竹島を実効支配しているという問題がある。

こうした中、2013年5月25日、26日の両日で調整していた日中韓首脳会談の開催が見送られた。これは「2012年9月の沖縄県・尖閣諸島の国有化を背景に、中国が応じない構えをみせているため」¹⁴と報道されている。また、この日中韓首脳会談が開催困難となった影響で、経団連は、日中関係改善を狙い同年5月上旬に予定していた訪中団（団長・米倉弘昌会長）の派遣を延期すると発表している¹⁵。

しかし、このように政治的に困難な情勢だからこそ、日本、中国、韓国における文化による交流が必要不可欠なのではないだろうか。そして、「東アジア文化都市」の開催を通じて、東アジアの政治的紛争を平和的關係へと転換していくことができれば、それは「ノーベル平和賞」の受賞に値する偉業となるのではないかと筆者は考えている。実際、ノーベル平和賞の歴史を振り返ってみると、当然のことではあるが、紛争から平和的關係への転換に

貢献した人物や組織¹⁶が受賞していることが理解できる。

たとえば1973年には、ベトナム和平協定調印を理由に、アメリカのヘンリー・キッシンジャーと北ベトナムのレ・ドク・トがノーベル平和賞を共同受賞した（レ・ドク・トは受賞を辞退）。また1994年には、パレスチナ和平合意締結を理由に、イスラエルのイツハク・ラビン首相（当時）とシモン・ペレス外相（当時）、パレスチナ解放機構（PLO）のヤーセル・アラファト議長（当時）が共同受賞した。さらに2009年には、アメリカのバラク・オバマ大統領が、プラハでの「核なき世界」演説に代表される核軍縮政策の呼びかけ等を理由に受賞した。そして2012年には、第二次大戦後、長期にわたり欧州大陸の平和を維持し、欧州の統合で歴史的役割を果たした欧州連合（EU）がノーベル平和賞を受賞した。一方、東アジア地域に関しては、2000年に、南北首脳会談を実現させたことが評価され、韓国の金大中大統領（当時）が受賞している¹⁷。

ちなみに、伊東乾氏が著書『日本にノーベル賞が来る理由』¹⁸で解き明かしているように、ノーベル賞とは、それぞれの専門分野において極めて高い業績をささげれば受賞できるというものではなく、その時々国際政治や世界状況が色濃く反映しており、一定の意図のもとに“デザイン”されて受賞者が決定されているのである。

特にノーベル平和賞においてはその傾向が顕著であり、実はノーベル平和賞は過去の実績が評価されるだけでは

なく、未来への希望や期待だけでも受賞理由となる。その象徴的な事例が前述した2009年のオバマ大統領の受賞であろう。この受賞は大統領就任1年目で実績が乏しい段階での授与だったために「時期尚早ではないか」との論議が巻き起こった¹⁹。オバマ大統領自身も、ノーベル平和賞受賞演説において「私が世界の舞台で仕事を終えたわけではなく、緒に就いたばかりである」²⁰ことを背景として、ノーベル平和賞の授与が大変な論争を巻き起こしたことに言及している。そして、このオバマ大統領への授与の理由が、「よりよい未来への希望を人々に与え」²¹たという点であったのである。

「東アジア文化都市」が、その目的に掲げている通り、「東アジア域内の相互理解・連帯感の形成を促進」することができれば、そのことは東アジア3カ国の平和的な関係の構築にも大きく寄与することとなる。そして、日中韓の3カ国で「東アジア文化都市」を持続的に開催していくための事務局を共同で設置する段階となれば、それは日中韓の3カ国にとって未来へ向けての大きな希望となり、十分にノーベル賞級の成果と評価できるのではないかと筆者は考えている。

こうした望ましい未来を実現するためにも、これからの東アジア文化都市の開催にあたっては、欧州文化首都の事例に学んで、よりクリエイティブな文化プログラムが実施されることを期待したい。

【注】

¹ 文化庁<http://www.bunka.go.jp/ima/press_release/pdf/east_asia_130520.pdf>

² アジア太平洋地域の政治、経済界のリーダーが域内の持続的な発展について話し合う国際会議。1995年から毎年開催。

³ 首相官邸<<http://www.kantei.go.jp/jp/hatoyama/statement/201005/20speech.html>>

⁴ 外務省<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/jck/summit2010/gaiyo_1005.html>

⁵ 文部科学省「東アジアにおける交流に関するワーキング・グループ最終報告書」
<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/kokusai/007/toushin/_icsFiles/afieldfile/2010/07/21/1295903_1.pdf>

⁶ 文化庁<http://www.bunka.go.jp/publish/bunkachou_geppou/2011_04/news/news_02.html>

⁷ 文化庁<http://www.bunka.go.jp/bunka_gyousei/housin/pdf/kihon_housin_3ji.pdf>

⁸ 文化庁月報（2012年9月）<http://www.bunka.go.jp/publish/bunkachou_geppou/2012_09/special_09/special_09.html>

⁹ メリナ・メルクーリ氏は女優としても有名。代表作に『日曜はダメよ（Never on Sunday）』（1960）等。

¹⁰ 2006年より欧州評議会文化・文化自然遺産局長として文化政策・実践、文化的多様性、インターカルチュラル・ダイアログ、紛争予防、そして47加盟国の文化自然遺産政策のモニタリング業務の責任者。それ以前は国際顧問（文化担当）。グラスゴー（英国、1990年）およびブリュッセル（ベルギー、2000年）が欧州文化首都に選出された際のディレクター。文化機関や国際フェスティバル理事を勤める。欧州文化審議会議長。

- ¹¹ <http://www.linz09.at/de/projekt-2358956/in_situ_zeitgeschichte_findet_stadt_nationalsozialismus_in_linz.html>
- ¹² <<http://www.schachtzeichen.de/>>
- ¹³ <<http://www.schachtzeichen.de/>>
- ¹⁴ 日本経済新聞 (2013年4月22日)
- ¹⁵ Wall Street Journal (2013年4月19日) <<http://jp.wsj.com/article/JJ12318277806897494161118931039830997224382.html>>
- ¹⁶ ノーベル賞のうち平和賞のみ団体の受賞が認められている。過去に、赤十字国際委員会 (1917年、1944年、1963年の3回)、国境なき医師団 (1999年)、国際連合 (2001年)、EU (2012年) などが受賞している。
- ¹⁷ フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』
- ¹⁸ 伊東乾『日本にノーベル賞が来る理由』朝日新聞出版 (2008)
- ¹⁹ フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』
- ²⁰ 京都新聞<<http://www.kyoto-np.co.jp/obama/nobel.html>>
- ²¹ 朝日新聞 (2009年10月9日) <<http://www.asahi.com/special/nobel/TKY200910090393.html>>

【参考文献】

- ・ 欧州委員会ホームページ<http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/capitals/european-capitals-of-culture_en.htm>
- ・ European Union “DECISION No 1622/2006/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL” (2006年10月24日)
<<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:304:0001:0006:EN:PDF>>
- ・ Robert Palmer “European Cities and Capitals of Culture Part 1” (2004年8月)
- ・ Robert Palmer, Greg Richards “European Cultural Capital Report No.1~No.3” (2011年1月)
- ・ ECoC Policy Group “international framework of good practice in research and delivery of the European Capital of Culture programme” (2009-2010) <http://ecocpolicygroup.files.wordpress.com/2010/07/ecoc-policy-group_research-framework1.pdf>
- ・ 土屋明子 「EUの文化政策における欧州文化首都プログラムの課題」、『上智ヨーロッパ研究』第2巻、89-103ページ (2010年3月25日)
- ・ 太下義之 「『東アジア文化都市』と『欧州文化首都』」(2013年5月) <http://www.murc.jp/thinktank/rc/column/search_now/sn130528>
- ・ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 「『東アジア文化都市』の実施に向けた調査研究報告書」(2013年3月)
<http://www.bunka.go.jp/kokusaibunka/east_asia/chousa_houkoku.html>

次号予告 2014年7月発行予定

特集：「自然資本管理への世界の潮流と
日本の動き(仮題)」

既刊

2013 vol.2 (通巻第26号)

特集：女性の活躍推進

2013 vol.3 (通巻第27号)

特集：異次元イノベーションが次代を拓く

2013 vol.4 (通巻第28号)

特集：100年後の世界と日本

2014 vol.1 (通巻第29号)

特集：21世紀の国土・自然資源管理

<http://www.murc.jp/thinktank/rc/journal/quarterly/>

Quarterly Journal of Public Policy & Management

季刊 政策・経営研究

2014 vol.2 (2014年2号) 通巻第30号

2014
Vol.2

発行責任者：藤井 秀延 取締役社長

中谷 巖 理事長

編集長：太下 義之 (政策研究事業本部)

編集委員：鈴木 明彦 (調査本部)

名藤 大樹 (コンサルティング・国際事業本部)

国松 麻季 (コンサルティング・国際事業本部)

相川 高信 (政策研究事業本部)

加藤 三貴式 (会員・人材開発事業本部)

本誌掲載記事のご照会は

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

革新創造センター(広報)までご連絡ください。

連絡先：TEL03-6733-1653(東京)

編集・発行

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

東京 〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2

オランダヒルズ森タワー

TEL：03-6733-1000 FAX：03-6733-1009

名古屋 〒461-8516 名古屋市中区葵1-19-30

マザックアートプラザ

TEL：052-307-1110 FAX：052-307-1126

大阪 〒530-8213 大阪市北区梅田2-5-25

ハービスOSAKA

TEL：06-7637-1500 FAX：06-7637-1501

E-mail：info@murc.jp <http://www.murc.jp>

印刷・製本 株式会社 カントー

2014年4月発行

(禁無断転載複写) 落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

長期的な人口減少と国内市場の縮小トレンドによって、日本企業も近年、新たな市場をアジア新興国など国外に求め、グローバル化を図るための海外進出やクロス・ボーダーM&Aを積極的に実施している状況にある。

こうした状況において最大の問題となるのが実は“人事”である。ただし、企業としての事業展開は迅速に実施されるものの、人事や人材マネジメント施策については、後手に回っているのが実情である。

本特集では、事業のグローバル展開のスピードに比べて出遅れ感のあるグローバル人材マネジメントについて、グローバル人事制度や人材育成への取り組み、グローバル・ガバナンスや国際間の人材異動など、タイムリーな話題にフォーカスした。

そして、社内外の第一線で活躍する研究者・実務家の論文を取りまとめ、当該分野の最新動向を俯瞰しつつ、これからの日本企業にとってのあるべき人材マネジメントの姿を提供することに主眼を置いた。

日本企業にとって、グローバル人材マネジメントの今後の取り組みが真に問われている中、本誌が何がしかの貢献をできれば幸いである。

なお、巻末にシンクタンク・レポートとして編集子自らの論文「国際的な文化事業による創造的な都市・地域整備に関する研究」を投稿した。これは今年2月に開幕した「東アジア文化都市」という国際的な文化事業の今後のあり方について検討するための参考資料という位置づけのペーパーである。特集の論文とあわせてご一読いただけると幸いである。

編集長 太下 義之

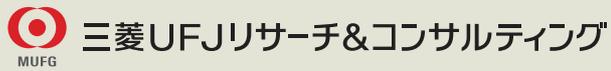
コラム サーチ・ナウ

サーチ・ナウは政策研究事業本部の研究員が個々の専門分野で得た知見を元に政策提言や社会動向に対する推察などを、わかりやすく読み切りサイズで定期的に執筆・公表しているコラムです。

社会の「今」を鋭い視点で切り開く多彩なコラムを是非、一度ご覧ください。

(http://www.murc.jp/thinktank/rc/column/search_now)

三菱UFJフィナンシャル・グループの総合シンクタンク



〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 TEL: 03-6733-1000

