

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。

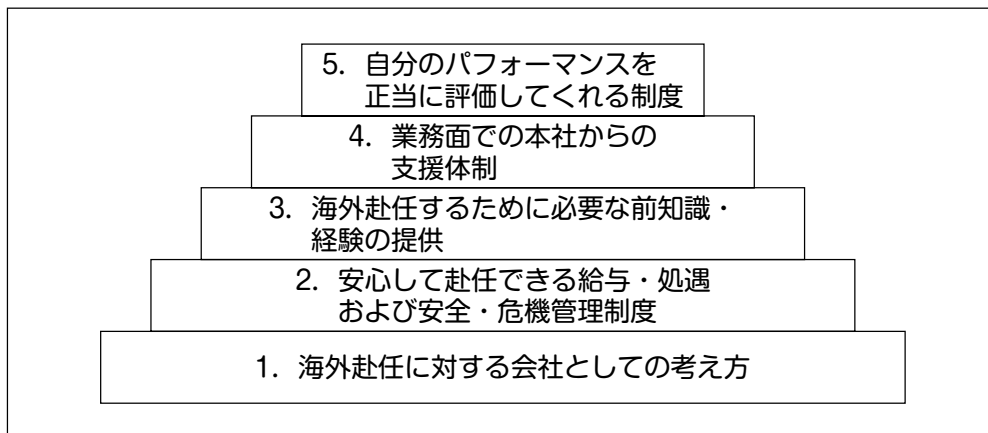
そのため上記のような事情を勘案すると、いわゆる日本本社からの海外赴任者が、上述で定義したような「グローバル人材」になることが現実的な方法ではないだろうか。もちろん、海外赴任経験がなくても、グローバル人材になることは可能だが、「国を限定せず海外で活躍できる人材をグローバル人材」ととらえれば、海外での赴任経験はグローバル人材になるうえでの必須項目のひとつとも言える。

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> ・外国暮らしと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）」の場合が多いようである。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年程度をめぐり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くる。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ことになる。

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ที่สำคัญなのはもちろんだが、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で必要なし、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に送付されるため、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

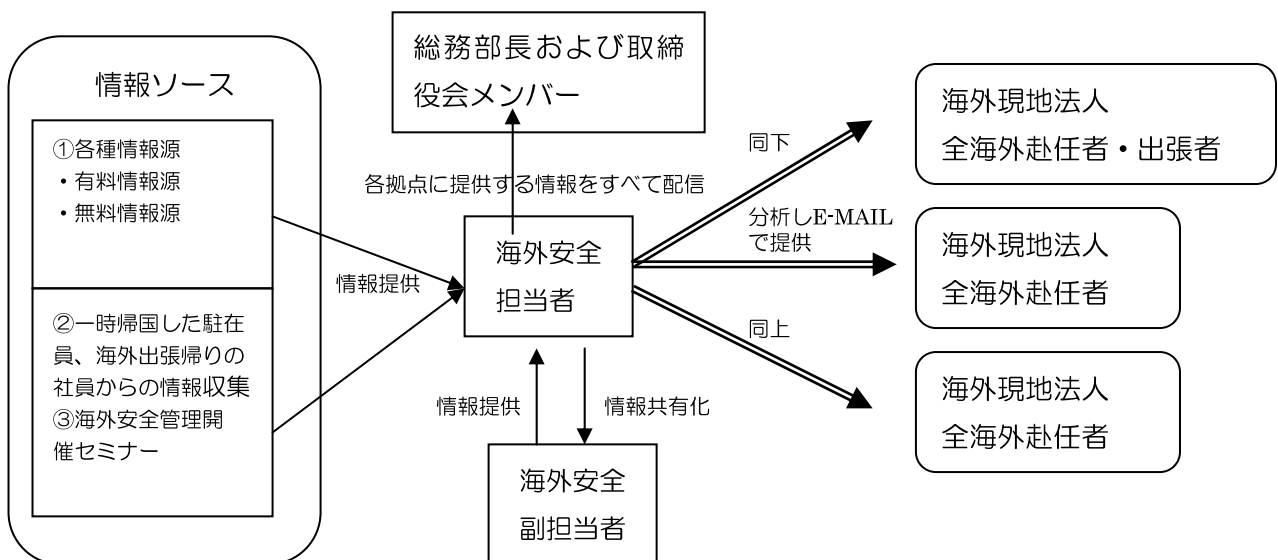
上記「②」が実施できれば、次は有事の際の対応を明記した海外危機管理マニュアルの作成も検討する方がよいだろう。

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

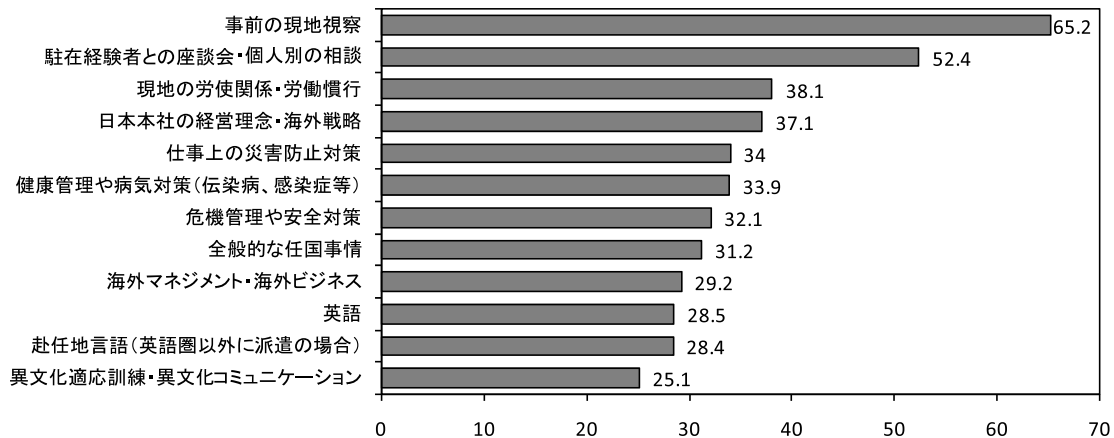
独立行政法人労働政策研究研修機構が海外赴任者に対して行っている調査結果(図表10)によると、赴任者にとって役立つ研修としては、「事前の現地視察」「駐在経験者との座談会・個人別の相談」等が人気があるようだ。

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。

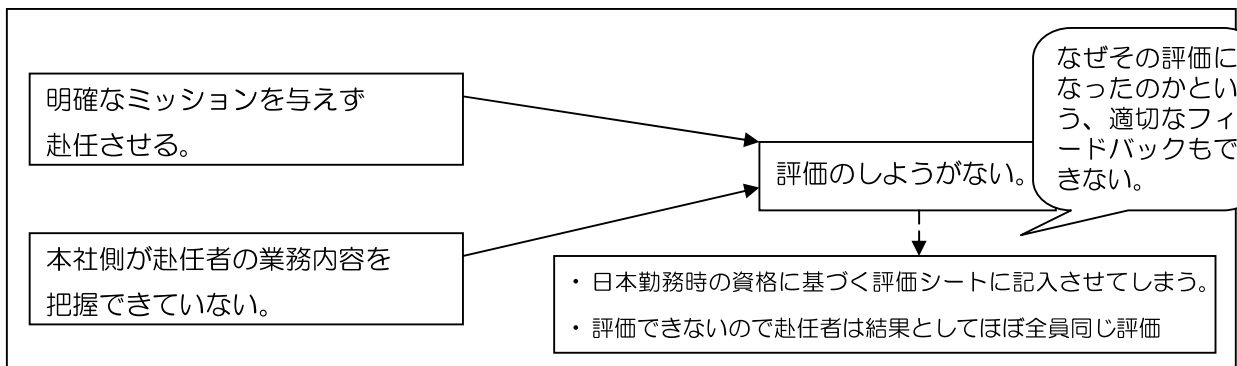
②具体的にどのような業務をしているか把握できていない

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

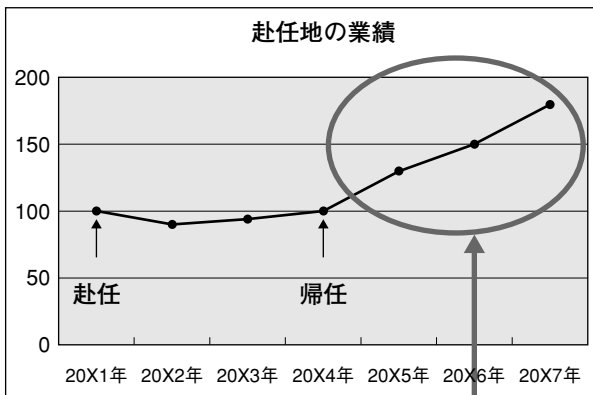
赴任先の業績だけで赴任者を評価することはできないが、ひとつの判断指標としては有効である。また、赴任中に熱心に人材育成を行ったり、販路開拓に尽力したことにより、当該赴任者が帰任後にその成果が表れたというケースも往々にしてある。このため帰任後一定期間内

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、現地が抱え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。