

# 自社における「グローバル人材」を明確にしたうえで 採用・活用・育成等の施策を進めることが重要

グローバル人材戦略研究所 所長 小平達也

「世界で通用する日本型組織づくり」をテーマに活動。マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行い、参加者の出身国は20カ国以上に上る。近著に『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』（文藝春秋）。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務め幅広く活動。オンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座 <http://ja-sol.jp/elearning.html>」を監修。



## 1. いま求められるグローバル化への対応

日本企業の海外現地法人が全世界で雇用している従業員数は378万人おり、このうちアジアの従業員シェアは72.3%に上っている<sup>1</sup>。日本企業のグローバルビジネスに占めるアジアの売上げシェアは実に50.0%に上っており、ASEANにおいては増加、中国での事業拡大志向の減少はあるものの、市場としてみた場合には押さえておくべき国であることに変わりはない。

人事担当者としては、各国の人口動態も見逃ごせないだろう。中国・韓国・台湾・香港・シンガポール・タイなどで人口ボーナスが終了し、労働力が減少していくなか<sup>2</sup>、製造現場においては機械化・省人化などにより対応を進めているが、ホワイトカラーにおいても、より少ない人数で高い生産性を実現するという、組織マネジメントの高度化が今後ますます求められることになる。今後「グローバル展開は事業部・各拠点まかせ」では済まない状況となり、グローバルビジネス戦略と人事施策の一体化が進んでいく。

調査結果をみると「グローバル人材の定義」をしている企業が12.4%にとどまっている（大企業27.1%）。「グローバル人材」は国内・海外において以下の6種類に分類をすることができるが、自社における「グローバル人材」がいずれに該当するか、現状を把握・分析し、求める人材像を明確にしたうえで、採用・活用・育成等のグローバル組織・人事プランの施策を進めることが求められる。

## ■グローバル人材の属性

- 国内
  - ・日本人社員のグローバル化
  - ・外国人留学生などの海外人材
  - ・受入出向社員（インパトリエット。逆出向）
- 海外
  - ・海外赴任者（エクスパトリエット）
  - ・現地社員
  - ・現地社員（第三国での活用）

「海外派遣研修（トレーニー）制度」は実施率が約2割（大企業45.8%）あるが、海外に派遣する目的や役割・評価がきちんと設計されたうえで実施している企業と、「単に若手を送り込んだだけ」の企業では表面上で同じことをしていても、その成果はまったく異なるものとなる。筆者のもとにも、各社の海外拠点の責任者から「目的や役割も明確にしないまま、一方的に若手を送り込まれるので、正直、迷惑している」などというコメントも聞こえてくる。また、これら施策の前提である「X年後の海外売上高比率Y%」といった自社における事業ビジョン・計画に基づき、社内で共有されたグローバル人材のプール作りが推進されているのかという点も、確認をしたい点である。

## 2. なぜグローバル化に女性活躍推進が必要なのか

グローバル化への対応と女性の活躍推進は表裏一体である。「文化」とは、感じ方、考え方、行動パターンであり、ある集団が共有するものであり、これには国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、地位等のレベルがある。これらがある集団と異なることが「異文化」であり、「異文化マネジ

メント」とは「多様なメンバーが、共通の目的を達成するために、一人ひとりの役割を果たすよう働きかけること」と定義できる。

グローバル化とは、特定の国・場所に対応することではなく（それは単なるローカル化である）、多様性、すなわちダイバーシティのマネジメントそのものであり、その意味で先に述べた女性の活躍推進とグローバル化への対応は実は同義語ともいえる。しかしながら、その実施主体である管理職はプレイングマネージャー化しており、自ら個人としての業績目標をもつだけでなく、課としての業績達成にも責任をもち、そのうえ改革主体であること、理念の浸透役であること、さらには個人情報管理、内部統制、CSR（企業の社会的責任）など新しい試みの実行主体者でもあるなど、まさに“多重債務者”に陥り、部下の育成が疎かになっている<sup>3</sup>。

そのうえで、上記で指摘したような「ダイバーシティ・マネジメント」を行うことが求められるわけであるが、実際には「経営理念・価値観・哲学」として提示されるにとどまることが多い。理念はもちろん大切であるが、組織マネジメントとしてとらえる以上、実現に向けての具体的な考え方や目標設定・評価・コミュニケーション等の手法・手順があるはずである。

筆者自身は、ダイバーシティを価値に変えるためのプロセスを提示した「未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—」を提唱しているが<sup>4</sup>、今回の調査結果「管理者の意識改革研修」28.9%（大企業29.8%）をみると、これが単なる「理念・価値観・考え方レベル」に留まる話であるのか、「実際のマネジメントのテクニック・手法」という行動に踏み込んだものであるのかによって、話は異なる。もし、自社が「理念・価値観・考え方レベル」に留まるのであれば、次のステップとしては「マネジメント手法」の導入を検討すべきであろう。

### 3. グローバル化を進めるための採用戦略

「グローバル人材」の属性が6種類に分けられ

ることは先に述べたが、ここでは日本本社における外国人社員の採用にフォーカスをしたい。

外国人社員の採用にあたっては「日本人と同じアウトプットを求める、まったく同じ扱いの『代替』型」であるのか、「日本人には難しい、外国人ならではの強みを発揮する『補完（補強）』型」であるのかによってアプローチはまったく異なる。

「代替」であれば日本人との同質性・同調が求められ、メンバーシップ型雇用との親和性が高い。かねてより理工系人材では国籍不問採用という考え方（実態）が存在していたが、これは「代替」型といえる。一方で「補完」であれば、その異質性や専門性を存分に活かしつつ協調することが求められ、ジョブ型雇用との親和性が高いといえるだろう。2001年に中国がWTOに加盟し、新興国が単なる製造拠点だけでなく研究開発や市場としてとらえられるようになると、グローバル（ブリッジ）要員という考え方が急速に発展した。これは「補完」型といえよう。

筆者は「代替」にせよ「補完」にせよ、採用後の長い時間軸の人材マネジメントにおいては統合されていくという考えではあるが（長期の時間軸、という点では「ジョブ型雇用」「メンバーシップ型雇用」も同様）、採用という入口段階で「代替」「補完」いずれを意図しているのかによって、当然のことながら採用対象・選考基準は異なる。グローバル化を進めるための採用戦略としてはこの点を社内にて定義づけ・共有したうえで進めることが求められる。

1 経済産業省「海外現地法人四半期調査」（2013年4-6月期）。従業員数シェアの内訳は中国（香港含む）30.3%、ASEAN4（インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア）27.5%、NIEs 3（シンガポール、台湾、韓国）3.5%である。

2 「人口ボーナス」とは、経済を支える生産年齢人口が被扶養人口よりも多い状態で、豊富な労働力により高度の経済成長が可能とされる（逆の状態を「人口オーナス」と呼ぶ）。ここにあげた国々では、2010～15年に終了するといわれている。

3 野田稔(2008)『中堅崩壊』ダイヤモンド社

4 産労総合研究所『企業と人材』2003年1月号および、グローバル人材戦略研究所のサイト <http://ja-sol.jp/6-stage/jpn/>にて紹介。