

早稲田大学

トランスナショナルHRM研究所

会 報
第14号

Bulletin Vol.14
2023 年 3 月

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,
Waseda University

テーマ
日本企業は海外で
どう見られているか

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 『会報』 第 14 号
テーマ：日本企業は海外でどう見られているか

目 次 (50 音順)

「会報第 14 号」の刊行にあたり	大滝 令嗣	3
海外投資家が注目する人的資本開示と企業価値評価のこれから	香川 憲昭	5
日本企業最大の課題は経営者教育	柏倉 大泰	9
外国人留学生から見た日本企業	九門 大士	12
タイ・シンガポールにおける邦人現地採用と日系企業の人材雇用戦略の 研究から見えたバンコクの最新事情	小泉 京美	16
日本企業は海外でどう見られているか 「今、駐在員に求められるリスク対応ポイント」	小平 達也	20
Combining Coaching and Consulting for Japanese Global Leadership development	Emily Palmer, Toru Yagi	22
【アメリカ人事】アメリカの日本企業はどのように見られているのか？	山口 憲和	27
世界はジャパンをどう見ているのか	四方健太郎	39
「日本企業はアジアでどう見られているか ～日本企業への提言～」	早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所	43

「会報第 14 号」の刊行にあたり



早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 所長
早稲田大学経営管理研究科 教授
大滝 令嗣

2022 年度より、白木三秀名誉教授から 2 年間限定のリリーフとして所長を引き継いだ大滝です。日頃より会員、招聘研究員の皆様には大変お世話になっておりますことを心より感謝申し上げます。

当研究所は、後援団体・会員企業数が約 45 社、研究員・招聘研究員の数も 140 名を超える早稲田総合研究機構の中でも大規模な研究所であり、我々に期待されている役割も大きいものであると認識しております。研究所の名前である「トランスナショナル HRM 研究所」に表されるように、当研究所は、企業の海外進出、現地化とそれに伴う組織・人的資源管理の研究、さらにはグローバルなビジネスを支えるための組織運営や人的資源の活用方法の研究を使命としております。これは今日のように保護主義や地政学的リスクが増大している環境下ではますます複雑で難易度が高いテーマになりつつあります。

このような中、昨年度より研究所の中期的研究課題として以下の 3 つを取り上げることにしました。

1. グローバルビジネスリーダーの育成の現状と今後
2. 海外の若手ホワイトカラー人材から見た日本企業・日本的経営のあり方
3. 日本の中小企業のグローバル化の現状と今後（いなば食品の寄付研究費に基づく）

昨年度は、上記 1 と 2 のテーマに関して定期セミナーを開催しました。また、2 のテーマについては、2022 年 11 月にアジア 8 カ国で現地のホワイトカラー人材約 1,500 名へのアンケート調査とその分析結果を組織学会や日経オンラインで発表しました。詳しくは本会報に掲載の堀江副所長による報告をご覧ください。この調査結果は発表されると同時に、Yahoo!ニュースなどでも取り上げられ、このようなテーマに関しては異例の反響を呼び、多

くの日本人ビジネスパーソンの中で、現在の日本的な経営や組織運営に対する問題意識が高まっていることが改めて明らかになりました。また、政府が積極的に後押しをする海外からの高度人材の採用を推進する上で必要なダイバーシティ&インクルージョン、組織風土のオープン化、権限移譲のあり方などについて方向性を示すことができたのではないかと思います。

本年度は、上記3つめのテーマについて更なる研究を進める予定です。日本企業の99.7%を占める中小企業は、大手企業と比較して経営資源、特に人的資源に乏しく、大手企業のグローバル化のモデルを採用することは容易ではありません。一方で、国内の高齢化や人口減少に伴い、縮小均衡に向かう国内市場の中で、何の手も打たない事態は大きなリスクとなります。経営資源に乏しい中小企業が、いかにしてグローバルにビジネスを展開すればよいか、グローバルビジネスのための人的資源をどのように獲得し、活用すればよいかについて、より深く掘り下げていく予定です。昨年度より、早稲田大学ビジネススクールでも「中小企業のグローバル化」というテーマで新しい授業を開講し、MBA生の関心も高まっています。今後は、様々な中小企業との議論を重ね、中小企業のグローバル化に関する一定の方向性を示すことができればと考えています。

今後とも、トランスナショナルHRM研究所の活動にご支援、ご指導を賜りたく、お願い申し上げます。

日本企業は海外でどう見られているか
「今、駐在員に求められるリスク対応ポイント」



株式会社グローバル人材戦略研究所
代表取締役
小平 達也
kodaira@ja-sol.jp

(駐在員に求められる役割の変化)

日本企業のグローバル化・サプライチェーンの拡大は 1989 年のベルリンの壁崩壊・東西冷戦の終結および 2001 年中国の WTO 加盟により一段と進み、過去 20 年間で世界貿易額(輸出入額)は 1990 年の約 10 兆ドルに対し、2018 年には 38.8 兆ドルにまで増加した¹。しかしながら、2020 年に発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大と 2022 年 2 月のロシアのウクライナ侵攻は世界各国における物価上昇を招き進出先各国社会の不安定化要因となっており、調達コストの上昇のみならず、現地従業員の待遇改善要求など雇用・労働問題や社会・政治的な圧力が高まっている。

一般に、海外駐在員の役割には「本社方針の実行」「本社・拠点間の連携」「現地事業の推進」「技術やノウハウ移転」「現地幹部の育成」などあるが、刻一刻と状況が変化するなかで、ローカル情報を収集し、本社方針・戦略を踏まえた上で、拠点としての意思決定・対応としていくという、より高度な機能が求められることになる。他方、過去 20 年間で海外従業員数に占める日本人駐在の割合は半減したというデータ²もあり、駐在員一人ひとりが担う負荷はかつてないレベルに高まっていると考えられる。

¹ 経済産業省『通商白書』(2020) 第Ⅱ部 第 2 章 第 2 節 1 グローバリゼーションによる世界経済の発展

² 一般社団法人 日本在外企業協会『「新型コロナウイルス感染拡大による海外駐在員への影響」および「第 11 回 日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート」調査結果報告』2021 年 2 月 1 日

(リスク管理ノウハウが社内に蓄積されていない理由)

コロナ禍以降、まずはヒトで、その後モノで進んでいたグローバル化の反転は、ウクライナ危機で決定的になりつつあるように見える。かつての冷戦時代には共産主義諸国への軍事技術・戦略物資の輸出規制を目的に COCOM 対共産圏輸出統制委員会 (Coordinating Committee for Multilateral Export Controls。多国間輸出統制調整委員会) があり、日本の大手企業でも無許可輸出等を行い国際問題となったことがあったが、冷戦の終結・ソ連崩壊後、COCOM は 1994 年に解散している。我が国では最近になって経済安全保障が議論されはじめているが、多くの企業では当時従事されていた方々はすでに引退されている。第二次世界大戦以降の国際秩序の枠組自体が地殻変動を起こしつつある中、社内にそのようなノウハウがないまま、過去 30 年間と同じ感覚で (危機感・知識ともに、いわば「丸腰で」)、従来の延長線上でグローバルビジネスを継続していることに大きな危機感を抱いているのは筆者だけではないだろう。

(駐在員一人ひとりが対応すべきリスク管理のポイント)

このような状況において駐在員一人ひとりに目を向けた場合、対応すべきリスク管理とはなんだろうか。Black ら (2011) によると、海外勤務者が異文化に適応する次元としては「一般的な環境への適応」「現地の人々との対人適応」「仕事への適応」の 3 次元がある³。「一般的な環境への適応」は現地の食事、交通手段、エンターテインメント、健康管理等。「現地の人々との対人適応」はメンタルマップやルールの違いであり、「仕事への適応」は業務オペレーションのみならず、受入国における性別役割分業や差別のあり方、報酬レベル、仕事の促進可能性などである。このように海外駐在員は一般に①日常生活、②コミュニケーション、③組織運営の幅広い観点から現地に適応していくことが求められるが、それぞれに該当するリスクには以下のようなものがあり、幅広いことを指摘しておきたい。

①日常生活面のリスク

心身の健康、ストレス、文化、宗教、商慣習とタブー、情報管理 (個人情報、デマ対応)、スリ、強盗、誘拐、治安、政情 (戦争、デモ、テロなど)、自然災害など

②コミュニケーション面のリスク

指導に対し反感を持たれる、ハラスメントと捉えられる、ローカルスタッフから情報が入らないなど

③組織運営面のリスク

採用と離職、社内不正と高リスク従業員への対応、技術流出・情報漏洩など

これまで述べてきたように、今後は駐在員一人ひとりが海外安全対策の全体像を踏まえた上でのリスク管理能力 (リスクリテラシー) 向上をしていくことがより重要になると筆者は考えている。本稿が問題意識をもつ方の参考になれば幸いである。 以上

³ J.S.Black ら (2001) 『海外派遣とグローバルビジネス』 (白桃書房)