

## 海外人材育成

# Q&A

新連載

第 1 回

## 海外人材育成への アプローチ

グローバル人材戦略研究所 所長  
ジェイエーエス (Japan Active Solutions) 代表取締役社長  
小平達也



こだいら たつや

日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの側面から支援。政府関係機関の有識者会議座長・委員、大学院講師なども務める。日本語、英語、中国語の3カ国語でのインタラクティブな研修をはじめ、組織・人材マネジメントの領域において年間100回近くの講演・研修を行う。日本・中国・シンガポール等を軸に異文化人材マネジメントを通じた組織イノベーション実現へのプロセスを提示した「違いを価値に変える6段階理論」の普及に努めている。

Q

当社は中期事業計画で急速な海外展開を予定しています。日本から送り出す駐在員を増やす一方、海外各拠点で採用するローカルスタッフも増えています。ただ、事業の拡大計画に人材供給・育成が追いつかないのではないかと社長も懸念しています。海外展開を進めるなかでどのように育成課題を整理し、理解・把握をしていくべきか、また、人材育成はどこから手をつけていくべきなのでしょう。

A

まずは「どの国・地域で」、「どのような事業展開か」、「育成上の主な課題はどこにあるか」を押さえる必要があります。

### 組織マネジメントの位置づけと育成課題の変化

日本企業のグローバル展開は加速を続けています。経済産業省の「海外現地法人四半期調査」によると、2012年7～9月期における日本企業の海外法人売上高は2,594億ドル（前年同期比4.3%増）と12期連続のプラスになっています。また、同期の海外従業者数も376.9万人（同1.1%増）と11期連続のプラスです。グローバル事業展開、とりわけ新興国市場開拓をしている企業が直面する社内外の課題については、「海外要員の不足」を挙げる一方で、「組織マネジメント力」についてはあまり認識されておらず、いわば経営課題上の死角となってしまっているという位置づけにあります。

私は日本、中国、シンガポール、タイなど国内外で研修を行っていますが、人材育成に関してはそれぞれの拠点で部分最適に対応するのではなく、いかに全体最適を見据えた「グローバル連結の人材育成」を行っていくかが人材育成担当者の取り組むべき至上命題だと感じています。ご質問の「どのように整理し、理解・把握をして」考えていくべきなのかという点について、まずは中国を例にとり、日系企業の活動と育成課題の変化をみてみましょう（図表1）。

1980年代は中国へのアクセスを確保するという背景から駐在員を派遣するにあたり、「中国スペシャリスト」の養成が行われていました。90年代に入ると

図表1 中国進出日系企業の活動と育成課題の変化

年	計画経済		改革解放		市場経済		グローバル化		
	72	78	80	89	92	97	01	08	10
トピックス	日中国交回復	改革開放政策	特区開放	天安門事件	「市場経済政策」「南方講話」	香港返還	WTO加盟	北京五輪	上海万博
進出企業の活動	～80年代「参画」 ・展覧会へ出展 ・駐在員事務所開設 ・合併会社の設立				90年代「生産・調達基地」 ・生産・調達基地		2000年～「巨大市場」 ・巨大市場 ・R&D（研究開発）センター ・統括会社		
育成課題	・駐在員（中国スペシャリスト）の派遣				・生産管理等、日本人駐在員が求める品質基準をワーカーに守らせる「タスク処理型」人材活用中心（指示どおり、間違いなく仕事をしてもらう）		・現地市場において企画・販売・サポート等を踏まえた「マーケット型」人材活用中心（自社の理念や業務プロセスを踏まえたうえで、積極的な提案が期待される） ・管理職への早期育成		

図表2 人材育成の3分類と特徴

<b>研修</b> 階層別研修やスキル研修、リーダーシップ研修、キャリア研修など多岐にわたる。企業の考え方によって全体底上げ型か選抜型かに分かれる。
<b>OJT</b> 職場における業務への「部分最適」を目指す。
<b>異動</b> 事業部門や全社における「全社最適」を目指す。

中国の位置づけは「生産・調達基地」となり、「タスク処理型」人材活用（指示どおり、間違いなく仕事をしてもらう）が課題となっていました。

その後2001年12月に中国がWTOに加盟すると、「マーケット型」人材活用（自社の理念や業務プロセスを踏まえたうえで、積極的な提案が期待される）が課題となりました。また中国の人口構造の変化を踏まえると、今後、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求められることとなります。

これらは中国における進出日系企業の活動と育成課題の変化ですが、韓国・台湾・香港・シンガポール・タイにおいても同時期に人口ボーナスは終了するといわれています。また、当然のことながら育成課題は進出国・地域や自社の取り組みの現状（生産地か市場か等）により異なりますので、まずは「どの国・地域において」、「どのような事業展開をしており」、「育成上の主な課題はどこにあるのか」を押さえる必要があります。

### 人材育成の対象者と分類

これまで述べてきたことは国・地域・事業内容などにより個別性の高い育成課題ですが、ここでは「グローバル連結の人材育成」、いわば全社最適という視点から考えていきたいと思います。全社最適の海外人材育成を考えるに当たっては、対象者の属性と種類という2つの観点から見ていきましょう。

一般的にグローバル人材の対象となるのは日本国内では、①日本人、②留学生採用などの外国籍社員、③

海外拠点から本社への逆出向社員、海外では、④本社からの駐在員、⑤海外拠点におけるローカル社員、⑥海外拠点のローカル人材を日本でも出身国でもない第三国で活用、の合計6つに分類できます。海外人材育成という観点からすると「海外拠点に赴任する駐在員（その多くは日本人）」、「海外拠点で雇用されるローカル社員」に分けて理解しておくことが大切なのではないでしょうか。

そして方法論ですが、「人材育成イコール研修」とまず考える人が多いと思います。もちろん、研修は知識の習得という点で必要不可欠です。この重要性を十分踏まえたうえで人材育成の手法としては「Off-JT研修」以外に「OJT」や「異動」も含まれることを押さえておく必要があります（図表2）。特にローカル社員や日本国内にいる外国籍社員の方々は「人材育成イコール研修」と認識をしている傾向が強く、さらには「外部研修の機会＝キャリア形成」という理解となってしまう方も見られます（研修受講後に離職、などはまさにこのパターンです）。

上記を踏まえると、海外人材育成というテーマは、以下の6つに分類できることとなります。

- ①駐在員向け研修 ②駐在員向けOJT
- ③駐在員の異動 ④ローカル社員向け研修
- ⑤ローカル社員向けOJT ⑥ローカル社員の異動

そのうえで「グローバル連結の人材育成」、いわば全社最適という視点から考える場合、自社における優先順位を明確にして取り組むことが大切になります。