

グローバル経営と人材育成

『日本労働研究雑誌』編集委員会

東日本大震災やタイの洪水による生産やサプライチェーンの大混乱の報道を見聞きすると、企業経営の国際的相互依存の高まりを実感する。一方、日本の多国籍企業の代表格であったエレクトロニクス企業の巨大赤字、それに対して新興国マーケットの成長を着実に取り込んだ韓国勢の躍進のニュースを開けば、日本の得意とするモノづくりにおいてさえ国際競争力が失われつつあると感じる。こうした閉塞感に苛むわが国の状況に対峙して、繰り返し言われるのは「世界規模で価値創造活動を展開し、競争優位を築いていく経営」すなわちグローバル経営と、それを推進するグローバル人材を速やかに体系的に育成しなければならないということである。しかし巷で喧伝されるグローバル人材の議論は抽象的かつ断片的なものが多い。一口にグローバル人材といっても、その候補は日本人海外派遣者、現地人材、日本と現地国以外の人材、日本本社採用の元留学生など多岐にわたり、それぞれの育成の課題や方法について多面的に検討する必要がある。同時にグローバル経営の進展に影響を受ける国内雇用の課題についても検討しておくべきであろう。本特集号「グローバル経営と人材育成」はこの問題に切り込む。

グローバル経営の基本的課題は、日本の世界本社と海外現地法人の機能分担と、それにとまなう権限の組織的配置の問題である。すなわち「グローバル統合」と「ローカル適応」の同時達成である。白木論文が言うように、多国籍企業が、その固有の理念や戦略の下に海外でのオペレーションを継続するには、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り、同時に、その経営活動が本社統制の下に、技術・ノウハウの移転・交流、そして蓄積を行い、結果として競争の優位性を保持する必要がある。それでは競争優位を現実のビジネスの場で確保するグローバル人材の資質やスキルはどのようなものが求められるのか。

グローバル人材とは、企業文化に精通しその経営理念を体現、企業固有の強みを現地に移植する人材であり、本来的には国籍が問われることはない。しかし、実態としてその大半は本社から派遣される日本人の海外派遣者である。他方で、グローバル経営の拡張に伴う旺盛な人材需要は日本人海外派遣者で賄いきれないのであって、グローバルなオペレーションを担当できる現地人材も育成・確保されなければならない。さらに現地人材が第三国に転勤するケースや、日本で採用した留学生を本社要員として育成し、グローバル人材の供給源としていくこともすでに始まっている。そういうなかでグローバル人材の育成が量的、質的に問われていくことになる。

白木論文では、グローバル人材の需給バランスの動向とグローバル人材のなかの日本人海外派遣者に必要とされるスキルや資質およびそれに関わる課題が、早稲田大学コンソーシアムが実施したアンケート調査の結果等を通して検討される。たとえばミドル・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、部下育成能力などにおいて劣ると部下（現地人材）からネガティブに評価されている。その傾向は、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、もはや能力面での優位性を担保できなくなってきた。日本人海外派遣からの過重な依存から脱却し、本社採用外国籍社員の主要部門での活用や現地スタッフの能力のグローバルな活用が求められているといえよう。そこから日本の多国籍企業が、アジアを中心とする企業グループ内で適材の異動と配置を施す「多国籍内部労働市場」を形成する可能性が見い出されるのである。換言すれば、外国人社員と日本人社員を等しくグローバル人材の候補と

して一元的に配置、評価、処遇する人事制度の構築が求められるようになるであろう。

続く永井論文が認識する課題も同様である。その上でグローバル人材育成システムとして4つの施策が提案される。1) 部門間や国内外の連携に向けたタスクフォースやプロジェクトチームの活用による国際共同作業の実施、2) 経営トップのビジョン提示や主導による全社的グローバル人材育成の展開、3) 文化的背景の違いに配慮した国・地域に合わせた育成プログラムのカスタマイズ、4) 文化的コンピテンシー学習による異質性マネジメント能力の育成である。また、今後のグローバル人材育成モデルの可能性として、メタ認知を援用したグローバルリーダーシップ・コンピテンシー学習モデルが紹介される。

近時は、グローバル人材確保の方策として、日本における14万人に及ぶ外国人留学生採用が注目されている。守屋論文は、外国人留学生などの外国人採用の現状と、キャリア開発に関わる企業の方針と留学生の意識のギャップについて論じている。協調性あるいは幅広い適応性など属人的な要素を重視する日本企業の一連の選考プロセス（エントリーシート、適性検査、グループ・ディスカッション、集団面接、個人面接）は、職務主義的な専門能力を問う外国の方式とは異なる。また遅い昇進・幅広いローテーションなどの日本的なキャリア形成の方針を外国人にも適用しようとする日本企業が多いのに対して、留学生自身は海外現地法人幹部や専門職への志向が強い。企業と留学生の考え方のギャップは、外国人従業員の早期退職の一因ともなっている。この点に関して、外国人に日本的な採用やキャリア開発への理解を求めるだけでは問題は解決せず、人事制度における職務・成果基準の導入は不可避であろう。

とはいえ、このことは日本企業の強みとして認識されている人材育成の仕方のすべてを放棄せよというものではない。とりわけ生産現場における技能系人材の知的熟練とその促進施策（ローテーション、QC活動、査定、能力等級制度等）については堅持しなければならない。しかし異なる制度的環境を持つ外国においてそれはさまざまな困難に直面するであろう。山本論文は、インドネシア日系自動車企業の技能系人材育成の観察と聴き取りを通して、知的熟練の形成が円滑に進

んでいるとはいえ実態をあぶり出している。その背景には、アセアン地域に広範に見られる「学歴階層性」を基盤とする組織権限の厳然たる差により、技能系社員に非定型業務に関与する機会が与えられていないということがある。一方で、グローバル供給拠点への転換とともにOffJTの重要性は飛躍的に高まっている。それを象徴するのが現場監督者やトレーナーを対象に基本作業を徹底的に教え込む「Global Production Center」(GPC)である。この取り組みは、日本の現場で培われたノウハウを明示知化して外国人従業員に伝えようとすることであり、海外生産拠点はどこでも基本作業や管理手法は同じであるべきという哲学に基づいてシステム構築がなされている。これこそが技能系におけるグローバル人材育成の象徴的な取り組みであろう。

さて、国内の協調的な労使関係に慣れた日本企業にとって、海外進出先で少なからず直面するストライキを含む労使紛争への対応は、喫緊ながらも困難な課題である。山下論文は、多くの日本企業が進出している中国に焦点をあて、農民工による集団的労使紛争の実情に触れつつ、法制度および労働組合の状況について概説し、中国における労使紛争への日本企業の対応のありかたについて論じている。中国では、労働組合が労働者の利益代表としての機能を果たしていないだけでなく、労使利益調整をめぐる紛争解決手続きが法律上整備されていない。そうしたなかで、現在は日常的な労使コミュニケーション制度の活性化を通じて労使紛争の予防を図る動きがみられる。換言すれば、労使のコミュニケーションのルートを複数確保することが望まれる。

最後の富浦論文は、グローバル化と国内雇用（特に製造業雇用）の関係を計量的実証研究の結果から分析している。輸入浸透度の上昇、輸入価格の低下、海外生産比率の上昇、オフショアリングを実施する企業の拡大といった尺度で測ったグローバル化の進展がただちに国内雇用を減少させたとはいえない。なかでも海外への生産拠点の移転が、国内産業のいわゆる「空洞化」をもたらし、国内雇用の縮小につながるという単純な議論は成り立たない。むしろグローバル化に積極的な企業のほうが国内雇用を拡大している傾向すら見られる。雇用構成に目を向ければ、生産の海外移転が

ブルーカラーからホワイトカラーへの労働需要のシフトを促す傾向があり、研究開発をはじめとした国内企業活動の高度化が重要である。

以上が本特集号に寄せられた論文の概要であるが、グローバル経営において人的資源は、モノ、カネ、情報といった他の資源に比べて現地特有の社会文化的影響をもっとも強く受けており、人材育成の世界標準が存在するわけではない。日本で生成し鍛えられた人材育成の強みを放棄することなく見極め、グローバルに展開しつつ、現地のローカルコンテキストに柔軟に適応すべく修正を施すことが重要である。すなわちグローバル統合とローカル適応の同時達成である。その上で世界規模の効率性を追求しつつ、国境を越えて学習を行い、イノベーションを駆動するグローバル人材に求められるのは、石田提言

が言うように何よりも「起業家精神」であろう。提言では、起業家精神の要素として、高い志、目標達成への執念、変化や矛盾のなかに機会を発見する能力、よい人的ネットワーク、および能動的な行動力が掲げられる。そのような起業家精神あふれる人材としてすぐに思い浮かぶのは、盛田昭夫や本田宗一郎など戦後の混乱を乗り越え、グローバル企業を作り上げていった偉大な経営者たちである。その意味で、「グローバル経営と人材育成」は決して今日的トピックスではなく、古くて新しい問題なのである。引き続き疑問は尽きない。本特集が新たな議論の契機となることを期待したい。

責任編集 戎野淑子・佐野嘉秀・平野光俊
(解題執筆 平野光俊)