

グローバル人材の確保・育成と活用

——「新たな日本的経営」への提言

ニッセイ基礎研究所 主席研究員アジア部長
新潟大学大学院 教授

平賀富一

わが国の企業活動が、アジア新興国等の経済発展と市場化、欧米・韓国・中国・台湾等にASEANの有力企業なども加わってのグローバルな競争の激化、少子高齢化の進行（市場成長の鈍化や若年労働力の不足傾向）、さらに近年の観光や投資分野などインバウンドのビジネス機会の増加といった環境変化の中で、その中核を担うべき有能な日本人・外国人（非日本人）の「グローバル人材」を育成・獲得・活用する重要性はいっそう高まっている。

そこで本稿では、日本企業のグローバル化における人材面の課題について確認・再考し、動機付けの重要性、先進企業の取り組みも踏まえ、多国籍の多様な能力・個性を持った強い組織・チームによる「新たな日本的経営」を提案したい。その中では、グローバル人材の典型ともいえるスポーツ選手の活躍と組織的な取り組みからの示唆についても述べることにする。

人材はグローバル化の最大の課題

各種の調査結果において企業のグローバル化が進展し、それを推進する上での最大の課題は人材とされており、特に日本人のグローバル人材（海外駐在員がその典型）の育成・確保には次のような課題が指摘されている。

- (1) 海外駐在員が高齢化する一方で、若手社員は海外勤務を敬遠傾向。
- (2) 単身赴任者の比率が非常に高く、家族帯同が多い韓国などに比べると現地での日本人の

プレゼンスが小さい。

- (3) 海外駐在員の予備軍たる海外への留学生数の減少・伸び悩み。

一方、外国人から見た日本企業の課題には（印象を含む）次のようなものがある。

- (1) 日本組織特有の労働慣行や内向き指向が残り、就職先としての魅力度が小さい。
- (2) 現地人を経営者や管理者に登用するケースが少ない。
- (3) 外国人材活用のベースたる制度・システムが整っていない。

さらに日本人・外国人に共通する事項として以下のポイントが指摘されている。

- (1) 業務知識やノウハウ、仕事の仕方のマニュアル等への形式知化、可視化、データベース化が十分に行われていないため知識・ノウハウの習得・移転や業務遂行に関する方針・指示が徹底されず、要員の拠点間の異動が難しい。
- (2) 「本社の国際化」（内なる国際化）の遅れ。外国人の役職員だけでなく、日本人の海外駐在員も業務上直面する大きな課題として、日本本社の現地への理解不足を挙げている。

海外志向促す環境整備が重要

かつては、自社のみならず日本の代表として、意識の面でも、昇進や待遇の面でもモチベーションや誇りを感じるが多かった海外勤務は、海外勤務や海外旅行が一般的になる中、特別なものではなく、安全・安心を重視する日本の若者