

若手海外派遣者のパフォーマンス

—日本在外企業協会調査(第9回)からの考察

早稲田大学 政治経済学術院 教授
トランスナショナル HRM 研究所 所長

白木三秀

本小論は以下の2つの視点から議論を展開する。第1に、日本在外企業協会の調査結果のうち、国際人的資源管理(IHRM)にかかわるハイライトを筆者なりに整理し、日本企業のグローバルHRMの現状と課題を検討する。

第2に、今後の企業のグローバル展開を支えるべき日本人若手海外派遣者のコンピテンシーとパフォーマンスとの関連についての我々の調査結果を示すことにより、日本の多国籍企業の人材育成の在り方について考えてみたい。

これらの検討を通じて、日本企業のグローバル人材マネジメントが抱える諸課題のうち日本人派遣者が直面する課題と今後の在り方について論じることとする。

調査結果：グローバル化の進展と課題

回答企業の特徴を見ておきたい。まず連結従業員数は、5万人以上18%、1～5万人43%と約6割が1万人以上の大企業となっている。また、連結従業員総数に占める海外従業員の比率は50%以上が41%。従業員数から見ても売上高から見ても、海外比率の高い企業が多い。本調査の結果はほぼ日本の大企業の状況を反映したものと言える。

外国籍経営人材に不慣れな本社

外国籍社長の登用理由は、まずもって「本人の能力が優れている」(68%)ことである。登用は能力本位で行われている。他方、「現地社会に深く入り込める」(58%)ことが2番目に大きな理由となっている。現地でのビジネス展開が幅広く進むにしたがって、今後ともこの理由が多くなっていくものと見られる。

くものと見られる。

外国籍社長の登用理由のうち、能力本位の登用の実施、現地従業員のモラルアップ、優秀な現地社員の採用などの項目は、明らかに現地スタッフの採用や確保に有利に機能する項目である。外国籍社長の登用は、現地のタレント人材の採用や確保において戦略的重要性を持っている。

次に外国籍社長を起用する場合の最大の問題だが、これまでの調査結果と同様、「本社とのコミュニケーションが難しい」(55%)という点である。同様に本社から見た問題点を指摘しているものとして、「自社の経営理念の共有が難しい」(25%)、「本社主導の経営がやりにくい」(15%)などがある。これらの問題群は、世界本社が経営理念・戦略を前面に立てガバナンスを効かせて外国籍経営人材を統合し調和させるというノウハウに不慣れで、またそれを主体的に実施することに躊躇している姿を反映していると見て良い。今後、グローバルなM&Aが多くなると見られる中で、これらの課題を乗り越えていく必要性がさらに高まるであろう。

他方で、「社内に優秀な外国籍人材がまだ育成されていない」(35%)という指摘は2番目に高い。企業側に外国籍社員をさらに起用し活用するという意欲はあるにしても、育成の遅れがボトルネックとなっていることを示している。

日本人グローバル人材育成が急務

本社から見た主要な経営課題では、①海外オペレーションを担うグローバル人材の国内外における育成、②グローバルな人事処遇制度の確立、それに③本社と海外現地法人との間のコミュニケー