



インタビュー タレントマネジメントの時代

アンケート調査結果から浮かび上がった、日本企業のグローバル化の課題とは。

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
白木三秀さん

コロナ禍の影響が調査結果にも

——今回の調査結果をご覧になっていかがですか？

改めてコロナ禍の影響が大きいことが分かります。「グローバルな人材育成についてどのような制度を導入しているか」との問いに対して、「海外赴任前研修」(82%)「語学研修」(77%)はじめほとんどが前回調査と比べ減っています。渡航制限で海外に行けないため必要性が低下しているのでしょう。一方で、「リスクマネジメント研修(経営)」(32%)は7ポイントも上昇しています。コロナ禍でリスクに対する意識が高まっている今の状況を反映していると言っていると思います。

——駐在員数も適正化が図られていくのではないのでしょうか。

そうですね。海外出張も減っていくかもしれません。時差もあって自宅で海外の仕事をするということは以前からありましたが、コロナ禍でこうした動きが一気に広がりました。海外の仕事でも日本にいてリモートでかなりこなせることがはっきり分かってきたのです。

日本企業は「二国籍企業」？

——ある企業では、インドから日本人を避難させて現地人に任せるようにしたそうです。日本からはリモートで指示するだけなのに、以前よりうまくいっていると。

「海外従業員数に占める日本人派遣者数比率」は今回1.1%と、一貫して下がり続けています。日本企業の海外オペレーションが長くなり現地人材が育っていることを物語っています。

現地人の社長も増えていくと思われます。ただ、「現地人社長の起用に関して難しい点」では、「本社とのコミュニケーション」(59%)「社内に優秀な外国籍人材がまだ育成されていない」(34%)など、何年たっても変わっていません。今後、ますます大きな課題になっていくでしょう。

——「海外の外国人経営幹部のための共通のグローバル人事基準または制度」では、「業績評価制度」(28%)、「役割に関する基準」(22%)と共に「タレントマネジメント」(22%)が挙げられています。

従業員がもつ能力・資質・才能やスキル、経験値などの情報をグローバル基準で一元管理し、戦略的な人材配置や人材育成を行うタレントマネジメントの必要性が高まっています。

日本企業の海外拠点は日本人とその国の人たちだけで運営されていて、第三国の国籍をもった人材はほとんどいません。多国籍企業ではなく、「二国籍企業」と私は呼んでいるのですが、グローバルな視点で人材を動かしていないのです。

世界レベルでの人材獲得競争

——グローバルな視点で人材を動かす上で大事な点は？