

# グローバル人材育成に向けての人的資源管理改革（上）

東洋学園大学大学院 現代経営研究科 教授

横山 和子

## はじめに

本小稿はグローバル人材の育成を実現させるために、日本の民間企業での経験が国際機関でのキャリア形成に有効であるのかを分析した拙著（『国際公務員のキャリアデザイン—満足度に基づく実証分析』<sup>1)</sup>、並びに国際機関という多国籍の職員から構成され、成果主義人事を行っている組織に9年間勤務した経験を踏まえ、日本企業が今後検討すべき人的資源管理に関わる問題の検討を行い、解決策を提起するものである。

今回は、筆者が行った調査研究に基づき海外長期勤務者の意識構造を紹介するとともに、長期間海外に勤務することから生じる諸問題についての検討を行う。今回は、今回で検討を行った問題の解決策を提起すると共に、グローバル人材を育成するために必要な人事制度の改革についての提案を行う。

## グローバル化の潮流

日本では20年以上前から国際人材の必要性が声高く叫ばれていたが、企業内で国際人材を育成する機運は残念ながら生まれてこなかった。しかしながら、インターネットを始めとする新しいネット社会の創設により、世界は「グローバル化社会」と呼ばれる新しい世界を作り上げている。

インターネット普及の中で、世界はさまざまな変化を遂げており、インターネット上のコミュニケーション言語である英語が今まで以上に重要になってきている。たとえば、フランス語を自国文化の象徴であると重要視してきたフランスは、2007年の大統領選挙で市場主義の導入を主張したサルコジ氏が大統領に選ばれた後、急速に英語化への舵を取り、グローバル化社会に向けての体制を整備している。

日本のグローバル化社会への対応は、海外をマーケットとする企業を中心に行われており、その取り組みは現在進行中である。例えば、新興国市場を21世紀のマーケットと位置づける日立、パナソニック、三井物産等の企業はグローバル人事制度の導入を進めている。また、ファーストリテリング（ユニクロ）や楽天は社内の公用語を英語と定め自社のグローバル戦略を明確にしている。

グローバル人材の議論を行うと、日本で真面目に働き快適な生活を送っているのに日本はグローバル化しなくても良いと主張する人達がいる。しかしながら、この主張を受け入れることはできない。なぜならば、世界がフラット<sup>2)</sup>になると市場では海外の安価な商品が購入され、結果として、価格競争力の低い企業が倒産し、従業員は職を失い、快適な生活を送るために必要な収入を得られなくなるからである。

筆者は海外、特に新興国をマーケットとする企業は、グローバル戦略の一環として、海外に長期間勤務するグローバル人材の育成を真剣に考えなければならないと考え、そのためには日本的経営の柱である人的資源管理の仕組みをある程度変更する必要があると考えている。

## 国際機関に転職した日本人職員の意識構造

筆者は2003年に電子メールを使い国際機関に勤務する日本人職員に第1次アンケート調査を、2007年に調査対象に外国人職員を含め第2次アンケート調査を行い、2008年に聴き取り調査を行った。

アンケート調査および聴き取り調査から、調査協力者の40%以上は民間企業に勤務した後に、様々な経緯を経て国際機関に転職していた。本稿では、日本の民間企業の勤務経験者の比率が高い国際公務員の意識構

造を分析し、グローバル人材育成のために日本企業が人的資源管理面で重要となる取り組みや問題点を、筆者の意見を交えながら項目に分けて検討する。

第一は、働く上で最も重要な要素は職務満足であることである。筆者が行った調査結果から、高い職務満足度を持つ職員ほど職位が高く、かつ職務満足と総合満足は非常に高い相関関係にあることが分かった。職種分析では、専門職職員および財務職職員の職務満足度が特に高かった。

第二は、日本の民間企業の社員教育のレベルが高いことである。聴き取り調査では、日本での勤務経験のある男性調査協力者は、日本で受けた社員教育のレベルは高く、国際機関での職務に役立っていると高く評価した。他方、女性調査協力者からの日本での勤務経験に対する評価は低かった。これらの女性が日本で働いた時期は男女雇用機会均等法施行以前であるとはいえ、「女性の活用」は日本企業が考えなければならない大きな課題である。

第三は、給与の不満は少ないことである。国際機関の給与はドル建てで支払われており、円に換算すると決して高いとはいえない。実際、40%以上の男性職員は、転職により給与が2~5割減少したが、給与の減少による不満は見られなかった。調査では、男性職員、女性職員共に職場が提供する「生活満足度」、すなわち「生活の質」を評価していた。理由として、特に男性は労働時間の減少を挙げていた。

第四は、転職に積極的なことである。専門分野での高い能力が要求されるWHO、ILO、世界銀行などの専門機関に勤務する回答者の40%は機会があれば「自分の能力・知識を他の職場で活かしたい」と、転職に積極的であった。専門性が高い職員は、自分の能力・経験を活かす機会があれば、給与は多少低くなくても転職に積極的である。

第五は日本にいる親の世話・介護の問題である。第1次アンケート調査の回答者の平均年齢が43歳であったということもあり、男性の3人に1人は日本に戻り働くことを真剣に考えたことがあると回答した。しかし、日本で適職が見つからない、日本の職場環境で働く決心がつかないなどの理由で最終的には離職を行っていなかった。

第六は子供の教育の問題である。子供の教育に関わる問題とは、幼少期から海外で長期間生活していると、

日本語、日本人としての考え方・常識を身につけることが難しくなることから、親が子供に日本で日本人としての価値観を身につけさせたいと考える事柄である。一般に親は、子供に日本人としての価値観を身につけさせると同時に、将来の選択肢を多く持たせたいと考える。それゆえ、社員とその家族を長期間海外に派遣させる場合、帯同する子供の教育に対する十分な配慮が必要となる。

第七は、赴任地で最も苦勞する問題は医療施設へのアクセス、安全の確保、食べ物など一般的な事柄であり、現地で使われる言語やローカル・スタッフとの関係ではないことである。なお、別の研究<sup>3)</sup>では、赴任地での調整が難しい問題として現地の人々との対人関係、次が仕事に関係しない一般的事項であった。海外派遣者および帯同家族の赴任地での適応には、現地の一般的生活情報の有無が大きな役割を果たす。

国際機関に長期勤務している日本人職員の意識構造を挙げたが、これらの日本人は様々な問題を抱え、葛藤しながら働いている。今後、日本の企業が新興国を含む海外に社員と帯同家族を長期間派遣する場合、これらの家族は上記と同種の問題に直面するであろう。それゆえ、派遣元企業は海外に働く職員とその家族を支援する体制を整える必要がある。

今回は、海外での長期勤務を前提とするグローバル人材を育成するために、国際機関に働く日本人職員の意識構造の分析から、グローバルに勤務する人材育成に関わる諸問題について検討を行った。次回は、今回提起した問題の解決策を提言すると共に、グローバル人材を育成するために必要な人事制度の改革についての提案を行う。

<sup>1)</sup> 横山和子著、『国際公務員のキャリアデザイン—満足度に基づく実証分析』、白桃書房、2011年3月16日。

<sup>2)</sup> フリードマン,T著、『フラット化する世界』 日本経済新聞社、2006年。

<sup>3)</sup> ブラック,J.S.他著、白木三秀他監訳、『国際派遣とグローバルビジネス—異文化マネジメント戦略』、白桃書房、2001年、166頁。

#### 著者略歴

### 横山 和子

東洋学園大学大学院 現代経営研究科 教授

北海道大学経済学部、インディアナ州立大学大学院経営管理学修士課程修了(MBA)。ILO, UNHCR, FAOの国際機関等の勤務を経て現職。

## グローバル人材育成に向けての人的資源管理改革（下）

東洋学園大学大学院 現代経営研究科 教授

横山 和子

### 前回議論した内容

前回はグローバル人材を育成する参考として、国際機関で働く日本人職員の意識構造の調査研究に基づき、グローバル人材育成段階で生じる諸問題について考察を行った。

前回は振り返ると、多国籍職員から構成され、成果主義人事が行われている国際機関に働く日本人職員は、職務満足の実現を目指し働いていること、日本で受けた社員教育を高く評価していること、給与の多少よりは生活の質を評価していること、専門性の高い職員は転職に積極的であること、日本にいる親の世話・介護を心配していること、子供の教育に悩んでいること等が明らかになった。

今回は、グローバル人材を育成するために日本の人的資源管理に関わる問題を解決するための提言を行うと共に、それに伴う人事制度の改革について提起を行いたい。

### グローバル人材育成に向けての5つの提言

前回紹介した日本人国際公務員の意識形態の分析を基に、日本企業がグローバル人材を育成するために必要な環境整備に向け次の5つの提言を行う。

第1の提言は専門職の社員の育成である。国際機関に勤務する日本人調査協力者からの聴き取り調査から、満足度が高いのは専門職と財務職という専門性が高い職種に就いている職員であった。日本の民間企業の人材育成はジェネラリストの育成が中心であるが、日本以外の国や組織では、専門分野での学位歴や関連分野の職務経験がある高度な人材を活用している。今後、日本企業が海外の企業と競合しなければならないこと

を考えると、専門性の高い専門職の社員の育成を急ぐ必要がある。

第2の提言は中途採用市場の拡充である。前回言及したが、専門機関に勤務する職員の多くは、自己の能力の発揮できる職場で働きたいと考えており、国際機関での長期勤務に固執していなかった。専門家の能力を社会全体が有効活用するという観点から、専門職分野の人材の流動性を高める中途採用市場を拡充させる必要がある。

第3の提言は早い段階でのグローバル人材の選抜である。第2次アンケート調査で外国人職員との比較調査を行った結果、外国人職員の方が日本人職員よりもキャリア形成に積極的であることが明らかになった。日本人職員の多くは、民間企業に勤務した後、さまざまな経緯を経て国際機関に転職しているが、外国人職員の場合は、将来就く職業分野を早い段階に決定し、自己の決定した職業分野でのキャリア形成に積極的に取り組んでいた。グローバル人材を育成するためには、専門分野での教育・経験、外国語、異文化コミュニケーション能力等を習得しなければならず、そのためには長期間の準備が必要となる。それゆえ、グローバル化を目指す日本企業は、早い時期からグローバル人材を選抜する必要がある。

第4の提言は「女性の人材活用」である。厚生労働省が2009年に実施した調査<sup>1)</sup>によると、日本企業の管理職での女性比率は「課長相当」で5%と低く、日本では女性の人材活用が進んでいない。女性労働の戦力化には時間がかかり、国際機関の場合も男女の雇用均等を実現させるために30年以上の年月を必要とした。

北欧諸国では、労働力不足に対処するために移民労働を受け入れるか、自国の女性を戦力化するかを国民

投票で問い、国民が女性の労働力化を選び、女性が子育てと仕事を両立させる社会制度を整備させた。日本の労働力不足は近い将来顕在化する。もし企業が女性を労働力不足の担い手と考えるのであれば、たとえば育児休業復帰後の先任権の保障を就業規則に明記するなど、女性の活用を推進させる施策の拡充を真剣に検討する必要がある。

第5の提言はワークライフ・バランスの実現である。調査協力者の多くはワークライフ・バランスが保たれなければ、長期的に仕事か家庭のどちらかに支障をきたすと家庭生活の重要性を指摘している。その含意は、私生活の充実や満足が成果主義組織で働き続ける上での頑張りにつながるということである。組織内の人的資源を長期間にわたり有効活用するという観点からも、組織主導で仕事と生活のバランスを実現できる職場づくりを真剣に検討する必要がある。

#### 日本的人的資源管理と成果主義人的資源管理の両輪経営

筆者は「新卒一括採用」と日本的経営の柱の一つである終身雇用は経済合理性が非常に高いと考えている。加えて、成果主義組織に勤務した経験者として、成果主義の厳しさを認識していると共に、長期雇用から派生する職務保障を高く評価している。しかしながら、日本企業がグローバル化時代に対応するために、海外の市場でモノやサービスを売り、利潤を上げなければならないことを考えると、日本企業は日本的人的資源管理をある程度変更しなければならないと考える。

人材の有効活用を行うという観点から、今後、すべての社員を単一の基準で雇用管理を行うことは難しい。筆者は日本的経営の長所を活かしつつ、日本以外の国で行われている成果主義人事制度を適用させるためには、日本的人的資源管理と成果主義人的資源管理の二つの制度を社員に提供し、社員がどちらか一方の制度を選択できる制度を採用すべきであると考えている。

本稿では述べていないが、現在、非正規職員の増大が社会で大きな問題になっている。非正規雇用の問題と女性の活用という問題の解決を図るためには時給の均衡という問題に取り組む必要がある。女性の活用に関わる問題は、女性が子育て期間中に仕事を中断することである。もし正規職員と非正規職員間の時給格差

が小さくなれば、女性は子育て期間中は非正規職員としての働き、子育てが一段落した後に正規職員に戻る働き型を選択することができる。

グローバル人材を育成するということは、人事部の主導の下、企業内の雇用管理の多様化を実現させ、個々の職員に働き方を選択させる制度を作り上げることでありと筆者は考える。制度改革は口で述べるほど簡単でないことは重々承知しているが、日本企業がグローバル人材を育成してゆくために日本的人的資源管理の改革は避けて通ることはできない。

#### 最後に

2010年6月に南アフリカで開催されたサッカーワールド・カップ試合をTV観戦した「にわかファン」として、本田選手と長谷部選手を比較しながらグローバル時代に求められる人材像を考えたい。本田選手と長谷部選手は共に海外で活躍しているが、両者の性格は大きく異なる。本田選手は自己主張があり、実践も強く、個性が強い。他方、長谷部選手は周りに目配りすることができる、平均的な日本人という印象を持った。筆者は試合を観戦する中で、日本企業がグローバル人材として育成すべきは、地味ではあるが堅実な仕事をする長谷部選手のような人材であるという思いを強めた。

国際機関に働く日本人職員の聴き取り調査では、前回述べたように調査協力者の約半数は日本の民間企業で働いた経験があった。インタビューを通じ、調査協力者は日本人として常識を備えた、日本の企業でも出会うことがある人達であった。日本人は地味にこつこつと任務を遂行し、周りからの信頼を勝ち取ってきた民族である。それ故、長谷部選手を日本企業がグローバル人材の育成のベンチマークとして挙げたい。

<sup>1)</sup> 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2009年)。

#### 著者略歴

#### 横山 和子

東洋学園大学大学院 現代経営研究科 教授

北海道大学経済学部、インディアナ州立大学大学院経営管理学修士課程修了(MBA)。ILO, UNHCR, FAOの国際機関等の勤務を経て現職。