

日本企業の国際化と人材問題

白 木 三 秀

1、問題提起(1)

1980年代半ば以降、貿易摩擦や円高を背景として日本の海外直接投資が激増している。1980年の47億ドルから1985年には122億ドルとなった海外直接投資が、さらに3年後の1988年には470億ドルと約4倍になっている。それにともない、海外資産比率や海外生産・販売比率も増大している。たとえば海外展開に積極的な製造企業の海外生産比率は1985年の7.3%から1988年の10.4%に高まったが、1995年にはさらに19.9%になるものと予測されている(2)。

いわゆるグローバル経営が本格化し、ヒト、モノ、カネ、それに情報という経営資源の国内外を問わない「利用可能性」が高まるとともに、それらの利用なくしては一定の経営効率を保てないという意味で、国内外を問わない経営資源の社会的・経済的「利用必然性」も同時に高まっている。

モノ、カネ、それに情報という経営資源は本来、国際的流動性が比較的高いが、ヒトについても国境を超えての利用可能性が高まるとともに、その利用必然性が企業内外、国内外から要請され、現実にもそれが起こっている。これが、日本企業の国際化にともなう人材問題という現代の大きな問題群を形成している。

国内における海外要員も含む国際人材が質量ともに不足する、つまり急速に拡大する国際人材需要に対し、その供給が追い付かない場合には、日本企業のグローバル化はその根底から崩されるか、少なくともこれまでの方針に大幅な変更が加えられなくてはならなくなるであろう。

他方、帰任者問題はこれから先鋭化するかもしれない社会問題のひとつである。当面は、しかし、この問題に対する認識こそがその問題解決に先立って必要な段階にあらう。さらに海外子会社・関連会社における現地従

業員の登用・現地化の問題を適切に解決できるかどうかにより、今後、日本の多国籍企業がその内に優秀な人材を確保・蓄積できるかどうかが大きく左右されよう。

多くの問題群のうち、さしあたり本稿では以上のような諸側面について議論を行うことにする。

2、海外派遣の実態と課題

(1) 海外派遣要員の育成

数年前に実施された通産省の委託調査結果によると、日本の大手企業の海外派遣者数の1社当り平均は短期派遣も含めて123人であった。この数は5年前に比べて44%多いが、五年後にはさらに66%増になると予測されていた(3)。

これに対し、前述の企業の88%は、現在の育成体制では今後5年間の海外展開に追い付けないと考えていた。ここ数年の海外直接投資の既述のような激増により、派遣者数増大はさらにスピードアップしているものと見込まれる(4)。実際には国際化にともない海外への派遣者数のみならず、それを上回る規模で急速に国際人材が必要とされるようになるものと考えられる。

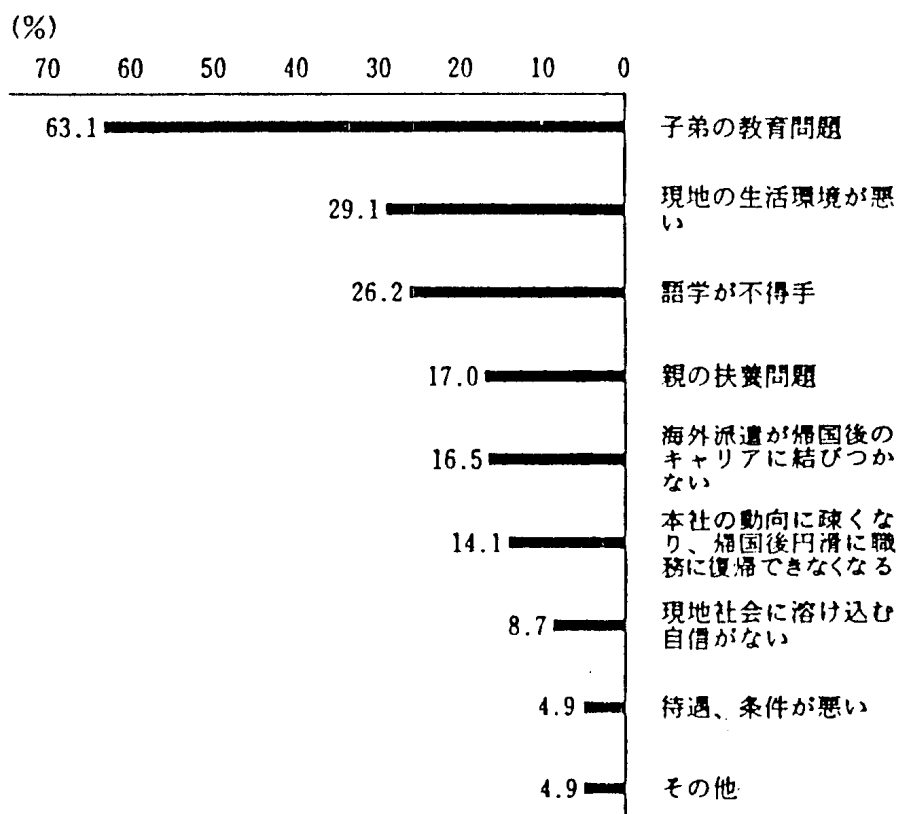
問題はこのような量的な面ばかりではない。むしろ一定の操業期間を経た海外企業においては、現地政府などによる現地化要請への対応、ならびに長期人材派遣に対するコスト抑制の観点から、派遣人材に要求される職位ならびにレベルが向上していることが問題なのである。グローバル経営が本格化しつつある日本企業にはいわば「プレイヤーよりもコーチ・監督」の方が数多く必要となってきた。

しかし問題は、このように「コーチ・監督」(現地企業の経営管理)が行えるようなレベルの人材は速成が不可能で国内においても豊富ではなく、むしろ国内の人的資源ニーズとの競合が避けられないことである。しかも、このレベルの人材はキャリア上ばかりではなく家庭的にも重要な時期に差

し掛かっていることが多い。

前記調査結果によると、海外派遣を希望しない従業員が増えていると考えている企業の比率は76%に上るが、その理由は図1に明らかなように、まず子弟の教育問題。これに続くのが現地の生活環境の悪さ、語学上の問題、親の扶養問題などである。これらの理由は、派遣対象者に中高年の管理者層が多くなって来たことと密接な関連があると考えられる。

図1 海外派遣を希望しない従業員の増加理由
(複数回答による)



資料出所：〔1〕

ここで注意すべきことは、海外派遣が帰国後のキャリアに結びつかなかったり、本社の動向に疎くなったりするために、それを希望しない者がいるという点である。ただしこれについては後の帰任者問題のところでも改めて検討することにする。次に海外派遣者が実際にどのような苦勞をしながらその職責を果たしているのかを見てみよう。

(2) 海外派遣者の勤務事情

最近行われた大規模な海外派遣者調査によると、海外派遣者は次のような状況のなかで職責を果たしている(5)。

まず調査対象となった海外派遣者の年齢は41.6歳、日本での職位は課長以上が54%。海外勤務者に対する本社の支援体制として、国内各種情報の提供(70%)、国内住宅財産の管理・保全(53%)、国内残留家族への援助(44%)、現地での語学研修補助(41%)などが実施されている。

かれらは1週間に平均で12.4時間の残業を行い、また平均して23.5日ある年間有給休暇のうち、8.1日を取得しているに過ぎない。消化率は34.5%で、低いといわれる日本国内における消化率の50%(1987年の「賃金労働時間制度等総合調査」による)を大幅に下回っている。

残業を行う理由(複数回答)の主たるものは、業務繁忙(70%)、日本からの来客の案内・接待(67%)というもので、ほとんど深田祐介の描いた『新西洋事情』の登場人物のように、業務関連で超多忙な生活を送っているのが実態である。

しかし、休日の過ごし方は表1のように業務から離れて個人的な趣味やスポーツをするが最も多く、これに家族との時間に当てるが続いている。ヨーロッパではこれらに加えて現地の歴史・文化・音楽などの摂取の比率もかなり高い。業務繁忙とはいっても日本での休日の過ごし方と比べてみると、海外派遣者はそれらを比較的エンジョイしているものと想像される。なお中近東では他の地域に比べて日本人だけで休日を過ごしている割合が高くなっている。

勤務地でストレスを感じる者がいる者の比率は79%に上るが、この比率は中近東、アフリカで特に高くなっている。ストレスの原因を表1に見ると、最大のものは仕事上の問題(75%)で、これ以外では、現地従業員との問題(43%)、言葉による問題(42%)、本社との問題(38%)、子女教育問題(35%)、それに生活習慣・文化の相違(33%)などが続いている。仕事中心の生活が最大のストレス源となっているといえよう。

表1 休日の過ごし方(地域別)

(人.%)

休日の過ごし方 勤務地域	小計	家で休息をとる	家族との時間にあてる	個人的な趣味やスポーツをする	日本人の友人・知人との交流	外国人の友人・知人との交流	地域・社会とのつながりを深める	現地の歴史・文化・音楽等の摂取	その他	不明
アジア (417)	100.0	39.8	44.6	72.7	10.1	7.0	1.9	4.3	1.0	0.7
中近東 (73)	100.0	39.7	32.9	74.0	20.5	11.0	—	1.4	2.7	—
ヨーロッパ (270)	100.0	34.1	65.6	55.9	5.2	4.4	1.5	19.3	0.7	1.1
北米 (393)	100.0	32.6	63.6	73.5	4.3	4.8	2.5	6.4	0.8	0.5
中南米 (128)	100.0	34.4	46.1	75.0	12.5	6.3	1.6	5.5	1.6	1.6
アフリカ (39)	100.0	33.3	38.5	76.9	12.8	2.6	2.6	—	5.1	7.7
オセアニア (95)	100.0	26.3	55.8	74.7	8.4	10.5	1.1	6.3	1.1	—
計 (1,415)	100.0	35.1	54.0	70.2	8.3	6.1	1.8	7.7	1.1	0.9

注:カッコ内の数字はサンプル数(人)を示す。

資料出所:〔7〕

表2 ストレスの原因(地域別)

(人.%)

原因 勤務地域	小計	仕事上の問題	本社との問題	日本人上司・同僚との人間関係	現地人出資者・役員との人間関係	現地従業員との問題	家族問題	子女教育問題	近隣との問題	身の安全・治安問題	言葉による問題	気候・風土	生活習慣・文化の相違	食生活の相違	衛生問題	その他
アジア	(336)100.0	76.5	40.5	26.2	9.8	45.2	18.8	28.9	1.8	19.3	36.9	32.1	38.4	13.4	36.0	2.1
中近東	(67)100.0	70.1	37.3	16.4	7.5	37.3	16.4	20.9	6.0	31.3	23.9	53.7	56.7	25.4	14.9	7.5
ヨーロッパ	(212)100.0	75.9	36.3	31.1	5.7	48.1	18.9	46.7	6.1	6.6	50.5	26.4	30.2	16.0	3.3	1.9
北米	(294)100.0	78.6	41.8	27.6	3.7	39.8	15.6	37.4	4.4	10.9	46.3	6.1	19.0	5.8	2.4	0.3
中南米	(103)100.0	62.1	27.2	19.4	8.7	34.0	17.5	35.9	1.0	65.0	48.5	26.2	33.0	14.6	35.0	2.9
アフリカ	(34)100.0	76.5	32.4	5.9	8.8	61.8	29.4	26.5	5.9	44.1	35.3	55.9	64.7	32.4	73.5	8.8
オセアニア	(76)100.0	73.7	40.8	34.2	2.6	36.8	21.1	34.2	2.6	17.1	39.5	9.2	35.5	10.5	11.8	3.9
計	(1,122)100.0	75.0	38.4	26.2	6.7	42.6	18.2	34.9	3.7	20.2	42.3	24.2	33.0	13.1	19.2	2.3

注:カッコ内の数字はサンプル数(人)を示す。資料出所:〔7〕

もちろんこれらの指摘率は派遣先の社会的・文化的状況や対象者の年齢により差異がある。中近東やアフリカでは生活習慣・文化の相違、それに気候・風土に対する指摘率が高く、中南米では身の安全・治安問題に対する指摘率が高い。衛生問題についてはアフリカで強く指摘されている。また子女教育問題は、中学生・高校生を抱える40歳台で指摘率が高いのは理解し易い。

今後、グローバル経営がさらに進展すると、これまでのような日本から海外拠点への移動ばかりでなく、ある海外拠点から別の海外拠点への移動（三国間移動）なども増えていくことであろう。これにともない、派遣期間も現在の平均4.2年（6）よりさらに長くなることも十分考えられる。

3、帰任者問題（7）

派遣期間が長くなると、様々な悲喜劇が生まれることになる。たとえば単身での海外赴任期間が長く、帰国後は家庭人としての立場や義務を忘れたため、家庭のなかで「異邦人化」するとか、あるいは家族が派遣先国に根付いたため、家族と離れて1人だけ日本へ「逆単身赴任」するという事態も実際に発生している。この「逆単身赴任」のケースの場合には、家族ともども派遣先国に根付いた場合（今後増えるかも知れない）に、果して日本にどうしても帰国させるべきかどうかという本質的な問題を内包している。

海外派遣に際して家庭の事情や年齢に対して「特に考慮しない」という企業の比率はそれぞれ60%、49%と高く（8）、しかも海外派遣者は中高年者が多くなっている。このため個人的、家庭的問題が海外派遣に付きまとい易くなっている。

既述のように、海外勤務者は会社を通じて、国内各種情報の提供を受け（海外勤務者の71%）、また国内住宅財産の管理保全をしてもらっている（同53%）（9）。しかし、国内での新技術の導入などによる技術・知識の陳腐化という問題は今は措くとしても、海外赴任中は他部門との接触や個人的なつながりによって得られるインフォーマルな情報が断たれるため、帰任後、組織や業務の変化にキャッチ・アップできず、また本社の本流がつかめなくなるという「現代の浦島太郎」的悩み・不安（イマウラシマ症候群と名付けよう）を常に抱えている。

現地に溶け込み、現地企業の業績を伸ばすためには「日本本社を振り返るな」といわれるが、「日本本社を振り返り」ながら仕事をしていないと

本社の本流から遠く離れるという矛盾を抱えているともいえる。

海外勤務では国内勤務時と比べて権限と責任の大きさ・範囲が広がり、仕事経験の幅が広がる。これが海外勤務における最大のメリットである。しかしこのことが帰任後のポストいかんによっては大きな問題をはらむ。すなわち、帰任後のポストが海外勤務の経験を活かせるものかどうかが決定的に重要で、これが活かせない場合には、モチベーションは下がり、フラストレーションは高まるということになる。

表3によると、調査対象者12人のうち約半分は、帰任後のポストやセクションが海外勤務の経験を活かせるものではないと答えている。とりわけ年齢の高い者ほど、このような不満が高かったという。つまり、すでに見たような海外での激務と苦労の末に得られた職位が納得いくものでないと、フラストレーションは高まる。

表3 技術・ノウハウの維持・帰国後の活用

調査対象者 No	赴任先	海外での技術・ノウハウの維持発展	帰任後の海外ノウハウの活用
1	アメリカ (2カ所)	マネジメントノウハウをはじめ幅広い	
2	アメリカ、カナダ、オーストラリア	海外マネジメント、特に人事管理問題	海外マネジメントではなく現地支援、立ち上げ
3	スペイン	仕事の幅が広がる	海外ノウハウも陳腐化、セクションでも異なる
4	シンガポール、台湾、アメリカ等6カ国	マネジメントノウハウをはじめ幅広い	活かす場がない
5	アメリカ (3カ所)	マネジメントノウハウ	(赴任中に組織変更などがあった場合などは問題)
6	オランダ、西ドイツ		本国での変化が早く、技術・事務系でも立ち遅れ
7	マレーシア、アメリカ	マネジメントノウハウをはじめ幅広い	経営職以上にはポストに限りがある
8	アメリカ	仕事の幅が広がる	事務系においても仕事の手順、OA等で立ち遅れ
9	サウジアラビア、タイ、アメリカ	マネジメントノウハウ	技術者は海外の方が立ち遅れる
10	アメリカ (2カ所)	幅広い仕事と意思決定の訓練	直接関連、だが国内、他部門のことはわからない
11	エジプト、イギリス等5カ所	海外営業ノウハウ	直接関連
12	タイ	幅広い海外マネジメントノウハウ	ポスト・セクションに限りがある。

資料出所人：〔4〕

以上のような様々な海外勤務にかかわる問題を緩和・処理するために、各先進企業ではリエントリー・ボス（日本電気）やマザー工場（本田技研工業）などというシステムを考察していることはよく知られている。またそうしないと、そうでなくとも払底している人材がさらに不足することになりかねない。先進的な企業では中・高生を持つ者は海外勤務の対象からはずすという措置を設け出したのも、この線上で理解されるべきである。

4、現地従業員の登用問題

(1) 日系企業の人事労務管理の特徴

海外子会社・関連会社における現地従業員問題はいわゆる人材の登用・現地化の問題に集約されるが、これを適切に解決できるかどうかにより、今後、日本の多国籍企業がその内に優秀な人材を確保・蓄積できるかどうか決まってくる。

これまでの東南アジアにおける日系企業の調査研究によると(10)、欧米系企業などに比べて日系企業においては、トップを除くポストの内部昇進者の占める比率が高く、かつ従業員の学歴構成、とりわけはマネジャーとエンジニアの学歴水準は低い。また低学歴者と高学歴者との賃金格差も小さく、低学歴者の昇進の天井は相対的に高く設定されている。

要するに、内部労働市場の学歴別階層化の程度は日系企業で最も弱く、たとえば監督者と技能工間は前者が後者の昇進ポストという関連が強い。こうして、低学歴者にとってはキャリア形成上の励みとなっており、実際にも定着性が高まり、勤続年数もより伸びている。

問題はエンジニア、中間管理職などのホワイトカラーのフラストレーションが高くなりがちであるということである。この問題を解決しないと有力な人材確保が困難となり、ひいては日本企業のグローバル化が制約を受けることになるであろう。

(2) キーパーソンの登用実態

現地の経営オペレーションがうまくいくかどうかは、日本本社と現地法人との橋渡し役を行い、時には現地で独自に意思決定を行うこともあるようなローカルのスタッフならびに管理職がどのようなタイプ、レベルの人材であるかに依存するところが大きい。そこでここではこのようなローカルのスタッフならびに管理職を現地法人におけるキーパーソンと捉え、その昇進状況や学歴構成などについて検討を加えよう。

表4は、東南アジアにおける日本人出向者の比率ならびに役職別の現地化比率が操業開始年別にどのようなになっているのかを示したものである。

なお、ここで現地化比率とは、各職位のうち現地従業員が占める比率をいう。

表4 日本人出向者比率および現地化率
(操業開始年別、役職別) (単位：%、人)

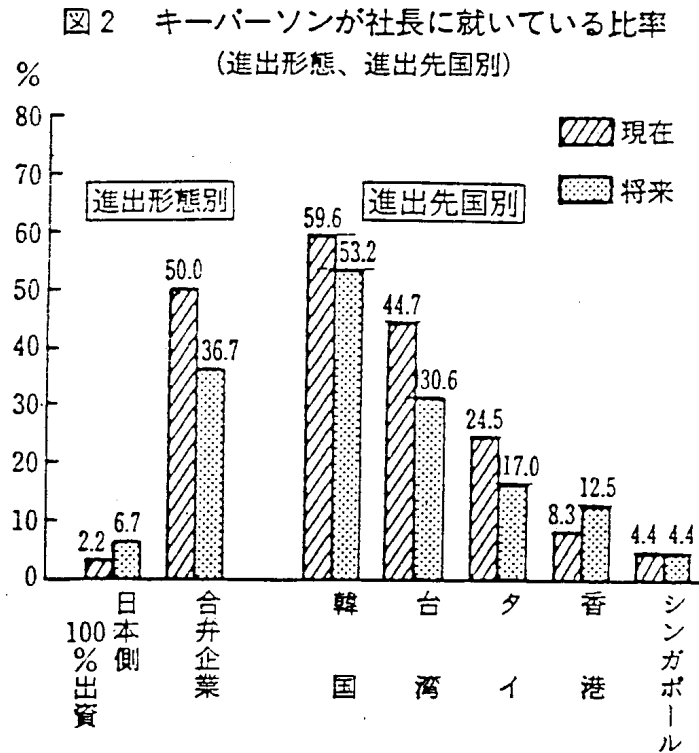
	従業員数(人)	日本人出向者比率	役職別現地化率						
			部長	うち事務販売	製造技術	課長	うち事務販売	製造技術	
操業開始年	1970年以前	563.9	0.84	56.9	58.9	54.9	96.3	96.9	96.1
	1971～75年	524.6	1.00	49.5	56.5	42.6	91.6	98.0	89.0
	1976年以降	500.1	1.19	50.8	52.0	49.6	83.7	89.8	79.8
	平均	520.3	1.01	51.7	—	—	90.7	—	—

資料出所：〔2〕

これによると、現在の日系企業における部長、課長の現地化比率はそれぞれ52%、91%となっており、ポストから見た場合の課長の現地化はすでに終えているといつてよい段階である。また操業期間が長くなるにともなうて、部長、課長の現地化比率も高まっていくことが分かる。操業期間の長期化とともに、日本人出向者の比率も徐々に低くなっている。

ところで、これまで部長、課長の比率に注目して来たが、キーパーソンが社長に就いている企業比率は実は、図2に示されるように、進出先国、進出形態によって大きく異なる。合併である場合には53%まで現地のキーパーソンが社長に就任しており、このため合併による進出が多い韓国、台湾、タイでその比率は高くなっている。それにしても韓国では日系の63%の企業で韓国人が社長に就いている。それに比べると、合併による進出が多いにもかかわらず、タイの同比率はまだまだ低いといえよう。日本側が100%出資の現地法人ではほとんど、日本人が社長に就いている。

キーパーソンのおおよその最終学歴を、キーパーソンの半数以上がどの学歴層から来ているのかという形で押さえた(11)。進出形態別にこれを見ると、日本側が100%出資の現地法人では「大学卒程度が半数以上」が



資料出所：〔8〕

19%にとどまるのに対し、合併企業の場合の同比率は31%と高い。これは、合併形態による進出が中心の韓国、台湾、タイで大卒比率が高いためである。

では日本側100%出資の進出よりも合併形態による進出の方で何故、学歴構成が高くなるのか、あるいは、韓国、台湾、タイでは香港、シンガポールより何故、学歴構成が高くなるのか。断定的なことは言えないが、次の2つの事情が想定される。

第1に合併形態による進出の方が日本側100%出資の進出よりもローカルの高学歴者を採用し易いことが有りうる。合併形態による進出が中心の韓国、台湾、タイの順で、現地型労務管理の比重が高くなるが、これは高学歴者にとって昇進スピードがより高いことを意味しているかも知れない。さらに、合併形態による場合の方が、より高い職位に昇進出来る可能性が高いと見られるかも知れない。こういう事情であれば、合併形態による進

出の方でローカルの高学歴者を採用し易いということは理解し易い。

第2に、ここでは十分論証する余裕はないが、韓国、台湾、タイでは香港、シンガポールより大学の数がはるかに多く、したがって、従業員の中で大学卒業者の数が韓国、台湾、タイで多くなるのではないかという解釈である。

いずれにせよ、高い昇進可能性が優秀な高学歴者を引き付けると考えられ、今後の日本企業の課題を提示している。

5、むすびにかえて—日本本社とのコミュニケーション向上策—

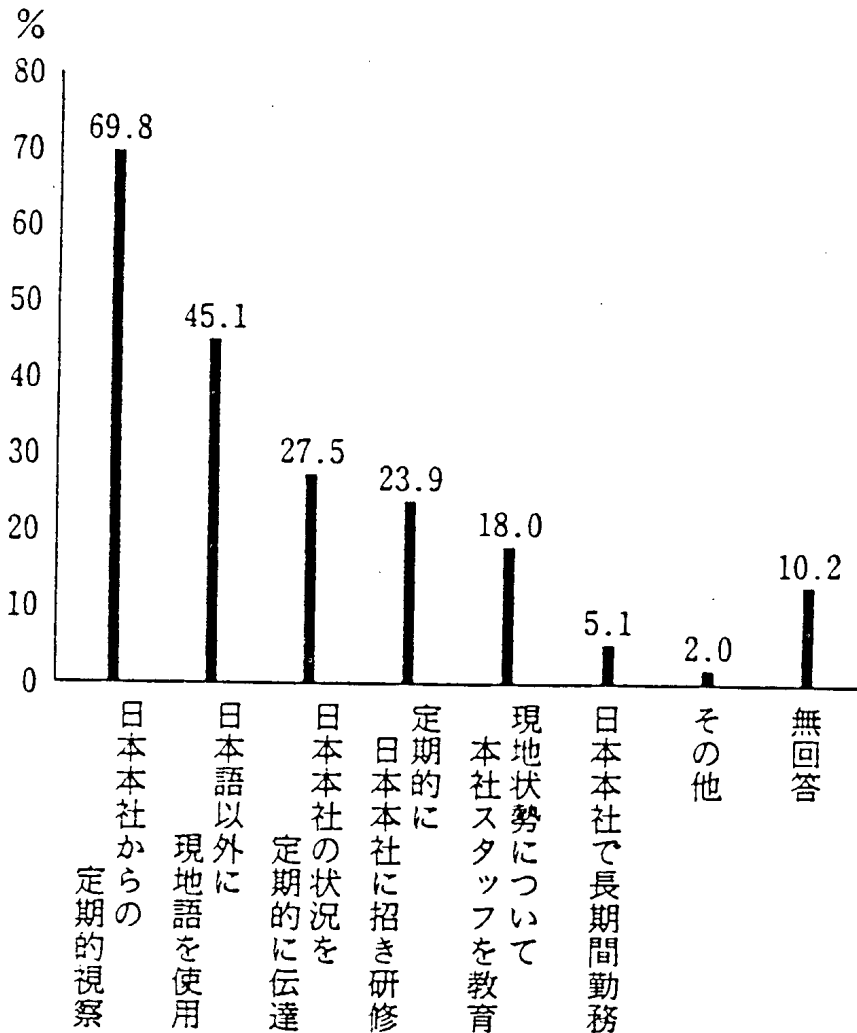
最後に、現地のキーパーソンと日本本社とのコミュニケーションを向上させるためにどのような方策が講じられつつあるかを見ておこう。キーパーソンと日本本社とのコミュニケーションが緊密にならないと、現地のキーパーソンの昇進もそれほど期待出来ず、また実質的な現地日系企業の自律性も育ちようがないと考えられるからである。

日本本社とのコミュニケーション向上策として、よく採られている方策として、定期的な日本の役員などの視察(69%)、日本語と現地語の併用(43%)、それに、日本本社との状況の定期的な伝達(27%)などがある。

これに比べると、現地のキーパーソンを定期的に日本本社に招き研修をする、日本本社で長期勤務経験をさせるという項目の実施率は低いが、今後、現地のキーパーソンをして日本本社の特定期間の特定の個人とツーカーでコミュニケーションを出来るようにしておき、それによって現地市場への適格でスピーディな対応を可能とし、現地の企業の自律性を高め、効率性を高める必要があるだろう。このため、特に現地のキーパーソンに日本本社で長期勤務経験をさせるなどという方策は今後、その重要性を高めるものであると考えられる。

さらに、日本企業が日本人に加えて外国人社員を本格的に採用し、活用していく日は、その利用可能性と利用必然性から見て、近いといえる。外国人社員の採用が行われるのは、将来の海外オペレーションの幹部候補生

図3 キーパーソンと日本本社とのコミュニケーション向上策 ※) ただし、複数回答



資料出所：〔8〕

の育成としてばかりでないかもしれない。日本企業のグローバル化にともなって、国籍を問わない人材の組織への統合のあり方が模索されている。この場合に注意すべき点は、外国人社員の「外国人としての異質な発想・考え方」を活かし、かつ基幹業務を担当する外国人社員に「処遇上の日本化」を求める場合の矛盾（異質な発想・考え方を殺すかも知れない）を解決していく必要がある（12）。本稿ではこの点を詳論する余裕はないが、日本本社における雇用管理の多様化と柔軟化が今後さらに求められることだけを指摘しておこう。

【注】

(1) 本稿は、拙稿「労働の国際化—その光と影—」(『流通産業』(1989年8月))の中で展開した基本的論点のいくつかを再度、論じ直したものである。

(2) 〔 3 〕による。

(3) 〔 1 〕による。

(4) たとえば、本田技研工業の海外駐在員数は、1965年29人、70年40人、75年70人、80年254人と増加して来たが、85年には423人、88年には1,045人とさらに増えている(『日本労働協会雑誌』(1989年6月号)20ページ参照)

(5) 〔 7 〕による。

(6) 同上。

(7) 本節の叙述は特にことわりのない限り、早瀬章「経営のグローバル化と帰任問題」(〔 4 〕所収)によるところが大きい。

(8) 〔 3 〕による。

(9) 〔 7 〕による。

(10) 〔 5 〕を参照。

(11) 〔 8 〕の結果による。

(12) 今野浩一郎「外国人社員の活用と処遇」『日本労働協会雑誌』(1989年6月号)を参照。吉原英樹氏はこれを「必要最低限の適応」と表現している(〔 9 〕155ページ)。

【参考文献】

〔 1 〕 全日本能率連盟『企業内教育に関する調査研究報告書』(1985年3月)

〔 2 〕 日本労働協会『日系企業の現地化と労働問題』(1986年11月)

〔 3 〕 日本生産性本部国際経営生産性行動基準委員会『国際経営行動基準』(1989年3月)

〔 4 〕 機会振興協会経済研究所『経営のグローバル化と人材』(1989年5月)

(96)

〔 5 〕 産業研究所・アジア社会問題研究所『アジア諸国への技術移転における人材育成に関する調査研究』（1989年6月）

〔 6 〕 花見忠・桑原靖夫編『明日の隣人・外国人労働者』東洋経済新報社（1989年6月）

〔 7 〕 労働省労政局・日本労働協会『海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査研究報告書』（1989年6月）

〔 8 〕 社会経済国民会議『わが国企業の海外進出のあり方に関する調査研究報告書』（1989年8月）

〔 9 〕 吉原英樹著『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社（1989年9月）