会報
第12号
Bulletin Vol.12
2021年3月

早稲田大学
トランスナショナルHRM研究所

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,
Waseda University

テーマ

不透明な時代の グローバル人的資源管理の 行方

早稲田大学 総合研究機構プロジェクト研究所

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所　『会報』　第 12 号
テーマ：不透明な時代のグローバル人的資源管理の行方

目　　次

「会報第 12 号」の刊行にあたって …… 白木　三秀 …… 3

The Role of Human Resources in Uncertain Times
……Pranvera Zhaka …… 5

How to make engagement grow in the land of COVID-19?
…… Irene Zamora …… 7

これからの時代におけるグローバル人的資源管理の重要性
…… 秋葉　良和 ……10

グローバルリーダーのスキル可視化への一考察
…… 安藤　益代 …… 15

アフターコロナで差が出る「キャリア自律」と「タレントマネジメント」の力
…… 今村　俊子 ……18

不透明な時代でも不変なこと：インド発、労使紛争からの示唆
…… 太田　仁志 ……21

デジタル化と組織マネジメント：中国の事例からの考察
…… 岡野　寿彦 ……24

不透明な時代のグローバル人的資源管理の行く末とは？
…… 黒田るな子 ……27

不透明な時代における日本企業の人材戦略に対する私見
…… 佐原　賢治 ……31

日本の経営管理法の海外移転と HRM
…… 竇　　少杰 ……34

「内なるグローバル化」の主人公は人事部
…… 林　　幸弘 ……36

グローバル時代に日本企業の前に立ちはだかる高い壁
…… 横山　和子 ……40

シンガポールの専門職向けビザ取得基準の引き上げと日本企業への含意
…… 白木　三秀 ……42

「会報第 12 号」の刊行にあたって

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所　所長
早稲田大学政治経済学術院　教授
白木　三秀　（Mitsuhide Shiraki, Ph.D.）

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所が、実質的に活動を開始してからもう 12 年となる。この間、関係各位のご協力の下、セミナー、シンポジウムを 65 回開催（うち 2 回は他研究所との公開セミナー）し、またその間、受託研究ならびに受託研修もそれぞれ複数手がけ、現在も 2 つの受託研究を継続中である。

研究所メンバー2 人（白木三秀＆ブライアン・シャーマン）で書いた『英語 de 人事:日英対訳による実践的人事』（文眞堂刊、A5 版、525 ページ、定価 2,600 円、キンドル版でも入手可）という書籍も、時間がかかったが 2020 年 4 月 30 日に刊行された。

2021 年 3 月現在、後援団体・会員企業の数は約 45 社・団体、研究員、招聘研究員の数も約 140 名となり、活動の規模も責務も大きくなっている。お陰様でセミナー、シンポジウムは概ね盛況という状態を維持している。

ただ、残念ながら、2020 年の 2 月ころから本格化した新型コロナウイルスの流行により、本年度のセミナーはすべてオンラインでの実施となった。直接対面での議論がかなわない中でありながらも、参加者の皆様のご協力により、参加者数の規模においてもセミナーの質的充実度においても、これまでの水準を維持できたのではないかと考えている。しかし、これは読者諸賢の評価を待たざるを得ない。

ところで、組織としての基礎が固まりつつある段階であった 10 年前に、新たな活動の一環として、「会報」を出すこととし、現在に至っている。研究所に関わる内外の個人、組織に対し、本研究所の会員企業所属の HRM 専門家、学内の研究員、学外からの招聘研究員という知的人的資産を紹介し、それを通じてネットワークを広げ強めることが、重要と考えたためである。今回が第 12 号目となる。

本号のテーマとして「不透明な時代のグローバル人的資源管理の行方」を取り上げた。新型コロナウイルスの流行や世界のあちこちで発生する自然災害が企業のグローバリゼーションとともにビジネスや HRM に大きな変化をもたらしつつある。そういう時代の変化の

中でHRM部門あるいはHRM機能の取り組むべき課題や問題点は何かということを考えようとしたのである。3月に開催した第6回目の定例セミナーも同じ共通論題を掲げた。

そこで、会員企業所属のHRM専門家ならびに研究員・招聘研究員11名の方々に対し、共通のテーマに関連しながらもご自由にということで執筆を依頼したところ、全員の方に快く引き受けていただき、各執筆者からそれぞれ特徴と含みのある興味深い論考を寄せていただいた。

「不透明な時代のグローバル人的資源管理の行方」というテーマに色々な角度から取り組んでいる論稿ばかりで、明らかに、本会報では、理論的、実務的、分析的、国際的など様々な視点から上記のテーマが自由に論じられている。そのうちで2本の論考が英文で書かれているが、これは相互に補完し合うような内容となっているので近接して並べている。本会報を通じて異なる視点や思考方法を知ることにより、当該テーマを多面的に理解し、活用するための契機としていただきたい。

本会報が、本研究所に直接、間接に関わってくださる皆様方にとって知的関心、実践的知見にプラスとなり、さらには関係各位の交流のきっかけとなるところがあれば、望外の幸いである。

なお、会報は、今後とも、年間で1号ないし2号ずつのペースで継続的に刊行される予定である。関係各位のご支援、ご協力を引き続きお願いする次第である。

The Role of Human Resources in Uncertain Times

Pranvera Zhaka Ph.D.
Transnational HRM Institute,Waseda University
verazhaka@gmail.com

Human Resources (HR) is being profoundly affected by the Covid-19 pandemic. How we work, communicate, learn, and where we work perhaps will change forever. While there are now a lot of discussions trying to define what the "new normal" might be, it is equally important to understand what is next for HR by examining the ways HR has been making changes and exploring the priorities for HR to navigate through the Covid-19 landscape.

The new role of HR in driving organizational resilience

The Covid-19 pandemic has changed the role of HR. While often considered to play a supporting or administrative role in the organization, the current situation has shown that HR can take the lead in driving organizational resilience. Since the initial response to Covid-19, HR has been continuously challenged to make difficult decisions that have directly impacted employee experience. At the beginning of the pandemic, employees` anxiety over job security, wellness, and working conditions rose significantly. HR leaders had to communicate effectively and with empathy to ensure employee engagement, collaboration, and loyalty to the company. HR played a pivotal role in managing the Covid-19 response by also satisfying employees' basic needs of health and safety, handling layoffs, managing remote work, overseeing flexibility in the workplace, ensuring company benefits, and much more. HR professionals went above and beyond by partnering with the IT, legal, and general affairs functions, and inventing new ways to onboard, work, learn, and reward employees. This situation has clearly demonstrated the strategic worth of HR and has created a real consciousness among business leaders that HR deserves "a seat at the table". The pandemic is calling for business transformation and HR is uniquely positioned to take the lead in driving organizational resilience in the new world of work.

Priorities for HR to navigate through the Covid-19 landscape

As organizations transition into the recovery phase, there are in particular two areas I believe HR should be focusing on in the journey ahead: (1) prioritizing HR processes for improvement and (2) advocating for employee well-being.

The new situation has imposed limitations on HR both in terms of time and resources. While it may vary from company to company, HR is asked to create savings by not only adjusting the company-wide workforce planning but also reducing costs within the HR organization. Such initiatives include pausing HR projects, freezing hiring, reducing dependence on third parties, and stopping external training to build required HR capabilities. In light of these limitations and the increased expectation for HR to take a leading role in the organization`s response to Covid-19, it becomes critical for HR to take a focused approach and prioritize the HR processes for improvement. Therefore, there are two key questions HR leaders need to answer: (a) Which are the HR programs that tie directly to business results? and (b) Where should we focus now? Next, HR needs to quickly free-up resources and start executing a small-scale adaptation of the improvements. This focused approach and agility will allow for HR to both optimize its limited resources and improve the HR function.

The Covid-19 pandemic concerns are bringing stress with them which can cause not only poor work performance, but can also have unintended health consequences. Therefore, every organization will need to put more efforts into concentrating on the emotional health and general well-being of its staff. HR has a crucial role to play in helping employees face the fears of the unknown, while working effectively and staying engaged. No one has the playbook, but to begin with, frequent and honest communication through multiple channels is going to win the game. HR has to encourage and coach their leaders to be open and communicate clearly about the challenges the business is facing and the business continuity plan. In addition, HR can improve employee experience by addressing employees' need for work recognition through nonfinancial means. For instance, notes of appreciation and small gift cards can have a significant impact on employees' psyche. Next, HR needs to develop new practices and cultural norms that support working from home as well as take active steps to ensure continued relationship building with remote workers.

The new realities created by the Covid-19 pandemic call for HR to rethink how their organization will deliver value to the business. Focusing on HR initiatives where the business impact is the greatest and truly caring about employees' wellbeing are paramount to navigate the future of work and thrive through the Covid-19 landscape.

How to make engagement grow in the land of COVID-19?

Research Associate,
Institute for Transnational Human Resource Management
Irene Zamora
izamora@asagi.waseda.jp

Leaders around the world have teamed up with Human Resources (HR) to find ways to build an organization's resilience during the COVID-19 pandemic and its lasting consequences. Differences in industry, culture, or the size of the organization can influence the path each leader decides to take in these uncertain times. But the end goal is the same: To procure the well-being of employees and achieve organizational goals. This well-being is based on the basic needs of health and safety. All of us need to feel safe regardless of the country in which we are working or where we come from.

When multinationals with diverse workforces try to tackle employee well-being, they are challenged with differences in gender, nationality and ethnicity, cultural background, technical formation, generation, or religion. On top of that, this pandemic has brought up new dimensions of diversity: health care needs, and different levels of anxiety towards the spread of the COVID-19 virus. Currently, leaders also must consider different feelings of what staying safe means for each person in terms of contracting COVID-19, and make sure everyone feels safe. HR is there to help.

Employee morale is being challenged

To exemplify how organizations are dealing with employee morale amid the COVID-19 pandemic, this is the case of a multinational business consulting firm with headquarters in Switzerland, nine offices worldwide, and more than 4000 employees in total. Their South American office is in Chile, with a headcount of 520 employees of 25 different nationalities. In December 2020, the Chile office Country Manager faced another dilemma: How to boost employee morale during the holidays while complying with the safety measures to avoid the spread of COVID-19 and legally abide by the local lockdown mandated by the government?

The local custom in the Christmas season is to give employees a gift at the end of the year as well as

to hold a Christmas party given the country's Catholic tradition. However, holding an event for over 500 people was out of the question since Chile was under a strict lockdown at the time. The Country Manager still wanted to give the customary gift but faced the challenge of distributing gifts amid the pandemic while 100% of the workforce was working remotely since March 2020.

Planting seeds of well-being, social responsibility, and inclusion.

The Chile office has an 'Engagement' function within the HR department that focuses on engagement initiatives. Since collective remote work started in March 2020 due to COVID-19, the Engagement team started to send 'Mindfulness tips' to all employees to help them cope with the stress and uncertainty of the pandemic and the local lockdown, attempting to maintain productivity.

Moreover, the company's social responsibility guidelines for 2020 already included support to local businesses and environmentally friendly initiatives. That is why, as the Christmas season approached, the Engagement leader in the HR department proposed to give a "gift with a meaning" that can encompass the organization's commitment to society. First, the HR team researched possible gift options and local vendors. They came up with several ideas and selected ten options according to the budget. Next, the HR Engagement leader and the Country Manager narrowed it down to three options. After that, the HR team conducted a focus group with selected managers to look at each of the three options and another focus group with the company's "Fun Council" (a committee made up of employees from different departments). Based on the results of the focus groups, the Engagement leader and the Country Manager selected the present.

The present was a set of three clay pots made by local artisans for employees to start a home herb garden. Each set came with 3 packs of seeds so that each person can plant and grow basil, parsley, and coriander at home. The gift was packaged in a recyclable paper box, by a local charity community of women raising funds for housing programs. The gift was distributed to the employee directly keeping social distance and safety measures. All employees were invited to come to the office's parking lot where the distribution tables were set up. The gift collection was optional, giving each employee the freedom to decide whether they wanted to collect the gift or not. Additionally, the box included a holiday greeting card that read: "Happy Holiday Season", as opposed to the traditional "Merry Christmas" greeting. Some employees took to the office's social media platforms to express their gratitude for the gift and the greeting card.

Key takeaways for HR

This gift was not only environmentally friendly, supported local businesses and charities, and safely distributed but also promotes agile decision-making. It is important to look at the process taken to select the gift. The Chile office promotes the inclusion of employees in decision-making processes through the creation and involvement of the Engagement function in the HR department and the Fun Council. Both entities aim to care for the emotional well-being of employees. The proactive adjustment to the current situation shows the agility of this cross-functional team. Finally, choosing the greeting message reflected a more inclusive celebration that not only targets people affiliated to the Catholic church but by celebrating "holidays" in general, people from all religions feel included.

Moreover, the Country Manager, the Engagement leader, and the Fun Council envision that this present can be used in future engagement campaigns to promote the growth of each employee's home herb garden and the growth of the organization's resilience.

これからの時代におけるグローバル人的資源管理の重要性

株式会社 A-commerce
代表取締役
秋葉　良和
akiba@a-commerce-inc.com

コロナ禍による経済変動やワークスタイルの変化は予想をはるかに超えて、世界各国に影響を及ぼしています。今回は、平常時における人的資源管理のポイント、それに加えてコロナ禍によりワーキングスタイルの変化がもたらされた後の未来型人的資源管理のポイントを考察してみたいと思います。

まずは一般論ですが、必要な人材をいかに確保するか、適材適所に配置するか、適正なパフォーマンスを発揮できる環境を提供するかという人的資源管理は、企業経営において永続的であり最重要であるポイントとなります。現在、私は複数社の経営に携わっており、その設立業態は日本法人、日本法人の海外支店、海外現地法人と様々です。

経営を円滑に進めるためには、経営者および人事管理者が、業務を展開する現地の一般文化に加え、ビジネス習慣や法律を理解し、その上で自社業態にフィットするグローバル人的資源管理を構築することが肝要となります。また、日本で展開する日本法人においてもグローバル化が進む昨今においては、外国籍従業員雇用の機会も増え、それらの人材が企業に馴染み、パフォーマンスを発揮できるように経営陣も配慮することが求められる時代となってきています。以前の日本企業であれば、日本人従業員のみ、そして成長市場を背景に終身雇用を前提にした人事スキームを用い、且つ従業員の会社に対するロイヤリティも高い、という文化で通用しました。しかし、すでに人口減少に転じ、成熟市場となった日本で、そしてワールドワイドに業務展開を目指す日本企業にとっては、最適な管理方法を模索する必要があります。ここで『成長市場』と『成熟市場』の似て非なる言葉の定義について説明したいと思います。

『成長市場』とはかつて高度成長期の日本が経験をしたように、人口も増え、経済も大きく発展をしている市場のことを指します。現在においては、インドや東南アジア等の勢いのあるエリアがこの例に当てはまります。国民一人当たりの GDP が USD 3,500 程度を超え始めるころから、経済も活性化し、国民の生活も豊かになり、世界の工場の立ち位置から世界の市場へと変化します。そして、家電や交遊などのライフスタイルにお金を費やす余裕が生まれます。現在においてかつての日本の高度成長期時代と異なることは、世界の IT 化の影響が大きいこと。これらの成長市場の国やエリアでは、日本でいえば 50 年くらいかけて成長してきた過程をその 5 分の 1 程度の 10 年くらいで急速に変化をする場合があります。市場が伸びている場合ですので従業員はみなポジティブで、モティベーション面の人的資材の管理の心配は不要ですが、問題は規制にいかに対応するかということ。政府はその急速な経済スピードに追いつこうと、様々な法律や規制を制定し、状況も刻々と変化していきます。企業活動に携わる法律から労働環境や雇用関係の法律に至るまでその対象となります。

そうすると昨年正しかった内容が今年は正しくないという状況が多々発生します。企業も企業に勤務する従業員もタイムリーな理解が必要で、油断をすると事業自体はうまくいっているのに、規制に沿っておらず、罰則を受けたり、最悪の場合は市場からの撤退を強いられる状況に至る場合があります。

一方、欧米や日本等があてはまる『成熟市場』とは、過去に成長市場段階を経て、急速な伸びが収まり、ある一定の安定感がある市場を指します。そうすると、「ビジネスの常識」も共通化し、広い範囲で思考や嗜好の予測がつきやすくなります。しかしながらビジネスでの成功を目指すには、より一層競争力のあるビジネスモデルの創出が求められます。

加えて、同じ成熟市場の場合でも結果主義を重視する欧米モデルと結果に至る経過を重視する日本モデルに分かれます。職責および業務従事スタイルも大幅に異なり、前者は個人中心、後者は団体のチームワークが求められます。

更に言及すれば、成長市場および成熟市場ともに、文化による道徳観の違いも存在します。人は決まりによって統制をしないと悪いことをするという「性悪説」と、人は根っからの悪人はいない、何事も話せば最後は理解ができるという「性善説」が存在します。誤解を恐れずに言えば、日本以外の世界ほとんどの国では前者の「性悪説」が一般的に捉えられ、労働に関する法律から企業における就業規則まで細かく設定されています。

前述の事項すべてを包括的にマクロで捉え、その上で個々の案件に対処することが本当の意味でのグローバル人的資源管理のゴールとも言えるでしょう。

例を挙げるとわかりやすいと思います。私が現地法人を経営しているイタリアにおいては、法律で労働者に関する待遇が決められています。就業時間を厳しく制定、並びにバケーションと称される長期休暇取得、また規模と業態、職種によって従業員のレベルが 9 つ

に設定されており、レベル毎に一ヶ月の最低賃金および一般推薦賃金が決められています。企業はボーナスを含めて年間 14 ヶ月分の給与の支給と、毎年レベルごとに決まった昇給の義務を負っており、違反をすると罰則を受けます。一旦雇用をすると解雇が容易では無いため、試用期間を設けており、一般企業では 3 ヶ月～半年間、設立後間も無いスタートアップ企業では半年間～ 1 年間など細かく設定されており、これらの規則を前提として、雇用側／被雇用側がフェアな立場で、今後一緒に働くかどうかを見極めていきます。

また、新卒が好まれる日本とは反対に、経験があり即戦力が求められるイタリア。そのような背景から従業員は転職を繰り返しステップアップをしていきます。企業側も新卒を雇用すると人材に投資をしてもすぐに退社されてしまうため、「ある程度若い＋経験の多い」という一見矛盾にも感じる条件のバランスを考慮しながら、当てはまる人的資源の確保をしていきます。日本人経営陣がこの点を理解するのは容易ではなく、結果、自身の理解度が低いにもかかわらず、「参入障壁が高いので運営困難」という言葉に逃げて、現地法人の経営をうまく運営できないという例を多々見てきました。歴史の古い日本の商社やメーカーにおいては現地法人をうまく運営していますが、グローバル人的資源管理経験の浅い、日本のレストランチェーンをはじめとするサービス産業は進出・撤退を繰り返し、長年に亘り運営を実施している企業はイタリアにおいてほぼ無しという結果から見ても、人事対応の重要さが容易に理解できます。

話を移します。2020 年初頭より世界に多大なる影響をもたらしているコロナ禍。感染を防ぐため、エリアを跨る移動や集団での行動が制限され、オフィスから離れリモートワークが一般化してきた今日においては、人的資源管理においても複雑な様相を呈してきています。その中でも 3 つの特筆すべき管理ポイントが生じています。

一つ目のポイントは、日本と海外で業務の進み具合に大きな差が出ているという点。

前述通り、結果と個人主義が重視される海外と、経過が重視される日本においては、過去においては海外企業の方が結果を出しやすいと言われていましたが、コロナ禍においてはどうやら逆な結果になっているようです。

日本企業文化はチームプレイ。企業の看板のもと従業員が働いているという考え。海外企業においては個人の職責が明確化され、個人のパフォーマンスが重視される。コロナ禍において出社率を減らし、リモートワークが推奨される中、チームワークで対応をする日本企業文化では、会社全体のイメージや利益を総合的に考え、本来他の職員の責任範囲の業務も、自分から進んでサポートを行ない、事業全体を如何にうまく前に進めるかということを最優先にしますが、個人のパフォーマンスを重視する欧米型ワーキングスタイルでは、自身の職責以外の業務に携わることはしません。同じオフィスに勤務していたとして

も、他のスタッフのフォローを行わない企業文化。その上コロナ禍でリモートワークが推奨されたり、時短就業が求められる状況においては、個々の業務の達成度も低くなり、会社全体の業務が円滑に進まず、ワークスタック状態が生まれるということに繋がります。企業自体のブランド力、信頼性、パフォーマンスが著しく失われ、最近倒産まで追い込まれている海外企業の例を多々耳にします。

二つ目のポイントは中間管理職の立ち位置が見直されているということ。

非常に興味深いことですが、日本型企業文化においては、中間管理職はチームワークをサポートし、報告を受けながら従業員が問題なく働けているかという点をチェックし、組織をまとめ上げるのが主な役目ですが、ビジネスの最先端で自身が営業や生産等に携わるわけではないため、リモートワーク体制になったコロナ禍において、自身の立ち位置を明確化しづらくなってきています。加えて「性善説」の日本文化においては、リモートワークが主体になったとしても従業員は責任感を持ち、しっかりと業務に取り組むので、中間管理職のサポートがなくても事業が前に進みます。その結果、企業の経営者にとっても中間管理職の必要性、その在り方を再考する流れも出てきています。

一方、先に述べた欧米型企業においては、従業員の企業に対するロイヤリティは低く、個人主義であるため、コロナ禍でリモートワーク体制が多く導入されている昨今において、事業の達成度が低下している。分断されてしまった体制を改善すべく、従業員と連絡を取り合い、その目標設定の適宜変更や、達成度合いをチェックし、全体の運営がうまくいくことをサポートする中間管理職の地位が見直されており、経営陣からの信頼度が高まっています。

三つ目のポイントとして、メンタルケアの必要性が挙げられます。

元々個人主義が重視される欧米型スタイルでは、業務後に同僚と一緒に交流を深めたりするという習慣も少なく、リモートワークが増えたとしても、寂しさから来るストレス等は感じにくいという面があります。一方、日本の場合は普段からチームワークを重視し、同僚との交流を重んじる風潮もある社会文化であり、時短就業やリモートワーク等が増えると、交流の機会が減少する中で、社会生活における自己の存在に疑問を抱き、メンタル的なダメージに繋がる例も増えており、ケアを行う産業医の需要が急増しています。

これからのグローバル人的資源管理において重要なことは、従来より求められている、エリア毎に異なる多様性の理解に加え、コロナ禍によって必要性が生じた新しい労務管理アプローチを理解すること。国やエリアによって異なる教育・文化・道徳・ライフスタイルの背景が存在し、それに沿ったワーキングスタイルを提供することの必要性に加えて、世界の経済活動に未曾有の影響をもたらしたコロナ禍の経済活動を通じて、本当に必要なもの、不要なもの、あるいは欠けているものを気づかせてくれるきっかけとなりました。

経営者は先ずは会社の人事管理スタッフの育成に注力することが大事。そして人事管理スタッフは自社を取り巻く様々な現状条件に適する方法を熟考の上、自社にフィットするグローバル人的資源管理を実施、そして全ての従業員が快活に業務に携わる環境を提供することが不可欠となります。企業におけるグローバル人的資源の管理は、より一層その重要度が高まっていくことでしょう。

グローバルリーダーのスキル可視化への一考察

株式会社プロゴス
取締役社長
安藤　益代
masuyo.ando@rarejob.co.jp

個人がもつスキルをベースとする人的資源管理が、国内でも注目されている。職務遂行に必要なスキルセットを明確にし、採用あるいは育成を行う動きは IT 関連業務の分野から始まった。しかし、今は他分野にも広がりグローバルリーダーも例外ではない。本稿では筆者が所属するレアジョブグループが行った「2020 年度グローバルリーダー育成サーベイ」[1]にもとづき、グローバルリーダー[2]育成におけるスキル可視化と育成の課題について考察する。

本サーベイは 2020 年 10 月 13 日～30 日にメールによるアンケート形式で実施され、289 名（274 社）の有効回答を得た（回答者数が社数を上回っているのは一社につき複数回答があったため）。回答企業概要は以下の通りである。従業員規模：1000 名以上 40%、300-999 名 28%。業界：製造業 44%、サービス業 21%。回答者：一般社員 43%、主任・係長 23%、課長 22%、部長 10%。回答企業は当社の英語関連サービルの利用企業であり、グローバル化推進や社員の英語コミュニケーション力育成に取り組んでいるという共通点がある。

1.　スキル可視化へのニーズ

“Skills as the currency of the labor market”[3] という言葉に象徴されるように、世界の労働市場の流動性は、肩書でなくスキルによってもたらされる方向に転換しつつある。日本でもタレントマネジ

[1]https://www.rarejob.co.jp/news/corporate/2020/1207/10305/
[2] ここで言うグローバルリーダーとは、日本企業においてグローバル事業を担うためにリーダーとしての職務遂行能力を有する人材と定義する。
[3]https://www.weforum.org/whitepapers/strategies-for-the-new-economy-skills-as-the-currency-of-the-labour-market　ここで currency は比喩的に使われており、人がもつスキルが可視化され、採用・転職・評価などの共通指標となって、労働市場で人が流動する状態のことを表している。

メント、ジョブ型雇用の検討、副業解禁、リモートワーク、デジタルトランスフォーメーション等、次々と変化が起こるなかで、スキルのいわゆる「賞味期限が短くなり、スキルの洗い出しを行い、アップスキル、リスキルのサイクルを回していくことが社員に推奨されるようになった。

日本企業のグローバル活動で、2020 年にもっとも顕著だったのは、国際業務のリモート化の加速といっても過言ではないだろう。上述のサーベイでは新型コロナウィルスの影響により、9 割の企業が「出張が減った」、同じく 9 割が「コミュニケーションが対面からウェブ会議・電話会議にシフトした」と回答している。また 3 割の企業が駐在員を引き上げ、そのほとんどが日本側からリモートで現地との対応をしていると答えている。

この状況下でも国際業務は回していかねばならない。しかしグローバル業務におけるオンラインコミュニケーションやリモートマネジメントへのシフトは、生産性向上などのメリットもあり、ポストコロナにおいてもある程度定着していくと思われる。一度も対面で会わないまま、顧客との商談とクロージング、複数国のメンバーからなるプロジェクトの遂行、海外拠点のスタッフマネジメント等を行うということが、緊急時対応ではなくなり、そのためのスキルが求められるのである。

これは新たに求められるスキルの一例であるが、ほかにもディジタル・インテリジェンスすなわち AI、ビッグデータ、IoT などのデジタル技術をエンジニアではなくビジネスの視点から活用していくスキルや、地球規模での持続可能な社会づくり意識した経営スキルなども必要となっている。

2. 進まぬスキル定義

前述のサーベイでは半数以上の企業がジョブ型人材の採用や制度導入について「導入あるいは検討している」と回答している一方、様々なスキルの可視化が「全社横断的」あるいは「現場ごとで」なされていると回答したのは全体の 27%にとどまった。そしてグローバル人材については、「必要な様々なスキルの定義がなされている」と回答したのが 8%、「最低限（英語力など）を定義している」のは 32%であり、60%の企業が定義するには至っていないと回答した。また英語力という点では、社員のリモート業務の主要手段であるスピーキング力を把握しているのは 19%であった。英語力以外で必要なスキルを自由回答で尋ねたところ、コミュニケーション能力、多様性・異文化理解力、マネジメント力などの回答があった。

全体的には、グローバル人材の領域においては、スキルの定義がまだ進んでいないという結果である。個別にみるとばらつきが多く、グローバル人事制度へのスタンスの違いも背景にあるようだ。

3.　スキルの測定

グローバルリーダーのスキルについては 10 年ほど前から、いくつもの団体・企業がその定義を試みてきた。多くは、いわゆるピラミッドの日本型組織の枠組内でグローバル戦略を担うジェネラリスト内部育成を前提に、抽象的かつ汎用的な表現で定義をしている。そのために、個々の実務に必要なスキルへの落とし込みをしようとすると、定義を読み解いていく必要があった。一方、近年はフラット化し多様な働き方を前提とする組織で、人事データ分析の切り口から、スキルの洗い出しや職務

定義が行われている。パフォーマンスの高い社員をベンチマークし、必要なスキルセットを可視化しようとする手法も用いられている。この方法で各社各ポジションのグローバルリーダーに必要なスキルが明確になれば、採用、育成、評価、配置も合理的にできるようになると思われる。

スキル明確化の次に必要なのは、今の立ち位置とゴールを明らかにする測定の作業である。これまではスキルに関する定量的評価は、語学力や一部の段階的資格制度以外はあまりなされてこなかったと思われる。しかし、これまで定性的評価にとどまっていたスキルがデータ活用により定量的に測れる可能性も急速に高まっている。

さらにこれからはスキルの測定にはグローバルな評価基準を用いることが肝要であると考える。“Skills as the currency of the labor market” といわれるように、スキルを持つ人の流動性が高まる前提には、スキルの共通基準が存在する。自社のグローバルリーダーのスキルもグローバルに通用する基準で測定したほうが、客観的に立ち位置が把握できるだろう。

アフターコロナで差が出る「キャリア自律」と「タレントマネジメント」の力

HOYA 株式会社
アイケアカンパニー
人事総務部長
今村　俊子
toshiko.imamura@hoya.com

2020 年、突如世界を襲った、コロナ禍により，ビジネスの前提が大きく変わった。元来、個々の仕事の範囲やアウトプットが明確に定義されていた欧米では、従前より電話や Web でコミュニケーションを取りながら国や地域を超えた業務やプロジェクトを進めていくプロセスが日常となっていたが、日本でもこの 1 年で急速にオンラインコミュニケーションがビジネスの前提となった。特にコロナ禍で国を超えた移動が難しくなった今、グローバルビジネスはオンラインで進められるのが当たり前となった。

オンラインでのコミュニケーションにおいては、会議やプロジェクトに参加している時間において、画面上の自分が，「個人として」どういう貢献をしているのか、直接的に示すことが必要となる。また、自分を表現する時間や空間も限られており、自身の仕事における他の人とは違う差別化が明確に示せなければ、存在意義を発揮できない。これは、チームで比較的長く時間・空間や暗黙知を共有し、その場の空気を読んで臨機応変に役割を演じ分けながら仕事を進める日本的スタイルに馴染んできた人材にとっては、言葉のハンディも相まって、チャレンジングな状況になっている。

「キャリア自律」という言葉が世に出始めて久しいが、先行きが見えない状況を突き付けられた今、組織に頼らず、成果を発揮できる環境を個人で演出していくことの必然性がようやく目前の課題として認識されるようになってきた。一方で、「キャリア自律」が前提になると、会社としても、事業の成長をもたらす人材を適時内外の労働市場から惹きつけることが必要となっているし、自律の力がない人材を組織に留めておけなくなっている状況が、これまで雇用を大事にしてきた日本企業においても現実となっている。

HOYA においては、ビジネスの中心が日本ではなくなったことを背景とし、日本国内の

組織においても徹底した「自立した個人」という人材像を求めるようになってきた。2000年代中盤には，仕事給導入後，一周回って，「仕事」の評価と「人」の評価（360度フィードバック）を組み合わせ、役割と貢献度を専門チームが毎年個別に評価し、年々洗い替えとなる給与制度を導入している。新卒採用もグループ一括では行っていないし、昨今では，欧米の先進企業でも話題になっているが、MBO評価不要の議論が行われている。これらはすべて、先行き不透明を前提としたグローバルビジネスの環境下において、ビジネスの成長に寄与するのは、会社への忠誠心の度合いでも目標達成度でもないということが体験的に仮説として積み上げられた結果ではないかと考える。

実際に、HOYA においては、立場や年齢を問わず、自ら自分を「経営者」と見做し、自分の強みを「現在進行形で」主体的に発揮し、判断や意思決定をしていく人材がビジネスをリードしてきた感がある。一方で、個人としても、長いキャリアの中で、自分がどの時点において、フルパワーで役割に没頭（エンゲージ）するかについて、主体的に選ぶことができるし、推奨もされている。この前提においては、給与が毎年洗い替えとなることは合理的でもある。昨年より、一部の部門を除いて定年も廃止されたが、これも、自分のサラリーマンとしての引退時期は自分で決めるということを前提とした考え方である。

コロナ禍の今になって、HOYA 流の人材像の強さについて改めて認識することになった一方で、現実的には，全員を理想の人材像に近づけ「キャリア自律」を促すには、人事の力量が問われることを実感する。自律の力がある人に対して、活躍できるステージを即座に、かつ持続的に準備できなければ、企業として人材を失うし、新たなステージを用意するためには、過去に貢献があってもパワーが落ちた人にはステージから退いていただかなければならない。

ビジネスの方向性に明確な正解が見えない中、事業の成長への貢献を予見できるのは、その人が、自ら市場を拓き、ビジネスを展開できるパワーを「今現在」有しているか、自分の役割やスキルを自ら「常にアップデートする」力があるか、「適時適切に」必要なスキルや人材を惹きつける人間力があるか、といった要件になるが、このような力の見極めは、長期的な雇用を前提としない環境においては、特に難易度が高い。この見極めがタレントマネジメントの根幹であるが、仕組みやツールを入れれば人材を見極められるという単純なものではなく、経験上、まずは「自律的な」人材をリーダーに据え、そこから発信されるメッセージやパッションが日々伝えられることの積み重ねが不可欠だと考える。

グローバルな競争環境では、個人が生き延びる術としての「キャリア自律」力、及び企業が生き延びる術としての「タレントマネジメント」力が前提となることを述べてきたが、そのどちらにも人事部門の貢献が大いに期待されている。特に、コロナ禍により、オンラインによるビジネス推進が日本でも日常になったことは、例え日本にいて日本語を話していても、既に場所と時間を問わずに繰り広げられるグローバルビジネスに巻き込まれていることになり、必然的に、組織や国境を越えた個人として、企業としての競争力・生存力が問われている。

人事の実務家として、日々弊社の社員には，「経営者であれ」ということを口にしている

が、自らも、常に「経営者」としての判断や意思決定を行うリスクの重さと楽しさを感じつつ、アフターコロナにおいても、「自律」したスタンスでキャリアを築いていきたい。

不透明な時代でも不変なこと：インド発、労使紛争からの示唆※

JETRO アジア経済研究所
太田　仁志
Hitoshi_Ota@ide.go.jp

時代が不透明ということは、先行きが見通せない時代であるということである。だからこそ進む方向の指針は、時代に左右されない、普遍的なものであるべきと考える。グローバル人的資源管理に関しては、ぶれのない、透明性のある人的資源管理をグローバルに採用するということだろう。小稿では筆者が仕事のフィールドとするインドの 2 つの事例から、その示唆するところをみてみたい。

高度人材を豊富に抱えるとされるインドでは、そもそもの雇用創出が思うように進んでいない。今も労働者の 4 割以上が所得水準の低い自営（self-employed）として就労しており、インド政府は経済の底上げに、雇用という形で所得の向上を図ろうとしている。製造業が雇用創出に果たす役割は大きく、そこでは外国企業の貢献も期待されている。中国には遠く及ばないが、インドに製造拠点を設ける外資系企業は年々増加している。

そのようななかで 2020 年 12 月、米国アップル社がかかわる労働問題が発生した。IT 産業で知られるベンガルール（旧称バンガロール）から 60 キロ離れたナラサプラにある、アップル社の製造委託先である台湾系のウィストロン社の工場で、請負労働者への賃金の未払いや長時間労働を原因に発生した暴動がそれである[1]。これを受けて当局が調査に乗り出し、ウィストロン社に労働法違反があった旨の暫定結果が発表された。サプライヤー行動規範（Supplier Code of Conduct）の違反がウィストロン社にあったことをアップル社も認め、ウィストロン社が状況改善に取り組むまで、アップル社は同社への新規ビジネスの委託を停止するとした。

アパレル産業でも労使紛争が起こっている[2]。スウェーデンのアパレル企業 H&M 社から製造を請け負うインドのゴカルダス・エクスポート社は 2020 年 6 月、ベンガルールに所有

---

1 インド日刊紙 *Hindu* および *Business Standard* の次の記事を参照（2021 年 3 月 7 日最終閲覧）：
・https://www.thehindu.com/news/national/karnataka/wistron-acknowledges-its-mistakes/article33371538.ece
・https://www.business-standard.com/article/companies/wistron-sees-no-major-impact-of-karnataka-plant-vandalisation-on-company-120122100520_1.html

2 ここでみる労使紛争については次の 2 つを参照（2021 年 3 月 7 日最終閲覧）：
・http://www.industriall-union.org/union-wins-reinstatement-of-1257-workers-in-india
・http://www.ntui.org.in/?p=1862

する工場の 1 つで 1257 人の労働者（主に女性）を解雇した。同工場には 900 人が加盟する労働組合、アパレル製造・繊維労働者組合（GATWU）が組織されている。労働組合潰しも視野に、ゴカルダス社が解雇の口実としたのは、新型コロナ禍による H&M 社の注文キャンセルだった。しかし H&M 社は、発注分のゴカルダス社への支払いはすでに済ませていると反論している。

ゴカルダス社での解雇は労働法が定める手続きを経ておらず、違法なものであった。GATWU とその上部団体である「新しい労働組合イニシアテブ」（NTUI）[3]、そして GATWU が加盟する国際産業別労働組合のインダストリオール・グローバルユニオンが労働者の解雇撤回等を求め、行動を開始した。抗議行動は半年以上続き、ゴカルダス社は継続就労を希望する労働者を別の 2 工場で雇用し、また交通手段も提供すること、各工場で GATWU が 20%以上の労働者を組織する場合は以降 3 年間、GATWU をそれぞれの唯一交渉組合と認めること、等を内容とする合意協定をもって、労使紛争は 2021 年 2 月に労働者側の勝利で終わった。

この紛争の解決にあたり、NTUI が国内で、またインダストリオールは世界各国で労働者を動員している。後者の国際的な労働者動員に資したのが、労働組合と多国籍企業が締結する「グローバル枠組み協定」（GFA）である。GFA は多国籍企業のサプライチェーン下にある企業での結社の自由等を謳う協定である。GFA をインダストリオールと締結している H&M 社は、各国の下請け企業での結社の自由の順守など、労働条件の適正化に取り組む責任を負う[4]。

この 2 つの事例から指摘できるのは、ローカルの労働問題の解決がグローバルな次元で求められ、図られていることである。世界的に有名なアップル社も H&M 社も、その国外の下請け企業のあり方が企業評価に直結する。グローバル・バリューチェーンの展開の下では当然ともいえる帰結だが、同時に見逃せないのは、労働者の国際連帯である。グローバル化は幅広く進んでいる。

もう一点、注意を喚起すべきは、結社の自由は人権であり、労働問題や労使紛争が労働のみならず人権の観点からも捉えられることがある点である。GFA もそうだが、国際労働機関（ILO）の中核的労働基準、国連グローバル・コンパクト、そして「持続可能な開発目標」（SDGs）はいずれも人権擁護にかかわっている。日本でも「ビジネスと人権」に関する

---

[3] NTUI については近日無料公刊予定の『新興国の「新しい労働運動」　－南アフリカ、ブラジル、インド、中国－』の第 3 章を参照されたい（URL：http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Books/Jpn_Books.html）。

[4] インダストリオールの次のサイトを参照（2021 年 3 月 7 日最終閲覧）：http://www.industriall-union.org/industriall-global-union-and-hm-sign-global-framework-agreement

行動計画が策定されている。不透明な時代であっても、労働の礎となる、人権を不可侵とするグローバル人的資源管理が必須であるということだろう。

※ 小稿は筆者個人の見解であり、日本貿易振興機構あるいはアジア経済研究所の公式見解を示すものではありません。

デジタル化と組織マネジメント：中国の事例からの考察

NTT データ経営研究所
シニアスペシャリスト
岡野　寿彦
okanots@nttdata.co.jp

企業の戦略変更に組織マネジメントが対応できるか ー 企業人として筆者が追い続けている問題意識である。本稿では、中国のデジタル化を事例として、その進化プロセスにおける組織マネジメントの課題を分析する。

１．　中国のインターネット産業の進化プロセス

中国のデジタル化は、「社会の困りごと（Pain Point）」を「技術の進化」を活かし解決することを通じて、急速な発展を遂げてきた。BAT（百度、アリババ、テンセント）に代表されるプラットフォーマーが、次第に豊かになっていく消費者と企業とを集めてマッチングし、経済を活性化することで牽引役を果たした。トライ＆エラーとスピードを重視し、「先ずはやってみる、走りながら考える」という中国企業人の思考や行動の特徴が、デジタル技術を活用した事業開発とマッチしたこと、政府の「先ずはやらせて、必要に応じて規制する」政策運用が、イノベーション創出を後押ししたことも見逃せない。

しかし、2010 年代後半から、ネットユーザ数の増加率は減少に転じ、プラットフォーマーは「ネットとリアルの融合」に戦略転換し始めた。消費者の安全性、信頼性への要求が高まり、競争の焦点は消費者との接点（チャネル）から、製品、サービスの開発そのものへとシフトしつつある。プラットフォーマーの「大きく投資をして規模を確保し、一気にサービスを立ち上げる」という得意技が通じづらくなり、生産、店舗のオペレーションなどリアル業務で必要となる「継続性ある組織マネジメント」とのギャップが顕在化しつつある。

一方で、中国の伝統的企業は、小売業、金融業など消費者向けサービスを行う企業を中心に、プラットフォーマーが牽引する産業構造の転換に対抗して DX（デジタルトランスフォーメーション）に取り組んでいる。しかし、必ずしも成果を挙げていると言えないのは、

日本企業の DX と同様である。

２．　プラットフォーマーと伝統的企業のデジタル化における組織マネジメント課題

前項で述べたように、中国ではデジタル化が進展する中で、プラットフォーマーのリアル業務への進出、伝統的企業の DX ともに課題に直面している。

(a) 伝統的企業の DX における組織マネジメントの課題：銀行の事例

中国工商銀行、中国銀行に代表される伝統的銀行は、支付宝（アリペイ）などプラットフォーマーが運営するモバイル決済により顧客接点を奪われることに危機感を持って、2015 年からプラットフォーム戦略を打ち出した。その中核として、銀行が自ら B2C マーケットプレイスを運営して、商流、物流、金流を作り出していくことを目指した。しかし、いずれの銀行が運営する B2C マーケットプレイスも、アリババ「天猫」（Tmall）、「京東」など先行するプラットフォームからシェアを奪えていない。銀行のプラットフォーム戦略は現時点で大きくトーンダウンしている。その要因を、中国の銀行関係者５名にヒアリングしたところ、「プラットフォーマーと銀行とのマネジメントの違い」が挙げられた。ヒアリング結果を次表に要約する。

プラットフォーマーと伝統的銀行とのマネジメントの違い

	プラットフォーマー	伝統的銀行
事業スタイル	・顧客と企業サービスをマッチングする。シーンを創出 ・顧客体験、スピードを重視。大きく投資してネットワーク効果をつくる	・金融商品を開発して、プッシュ型で顧客に販売する ・リスク管理を重視
事業評価基準、ライフサイクル	・先行投資で顧客、パートナー企業を確保。ネットワーク効果が働いて収益化	・費用対効果、当年度の収益を重視
人事制度	・市場の一流人材、実績を上げた人を一気に登用（高い流動性を前提）	・安定した発展と組織力を重視
意思決定	・トップが決める。スピード、投資のメリハリを重視	・組織的な意思決定（調整フローが長い）

アリババなどプラットフォーマーは、EC マーケットプレイス（プラットフォーム）の運営において、顧客体験とスピードを重視し、競合に先駆けてサービスをリリースし、機能改善を小刻みに繰り返している。キャンペーンなどの先行投資により顧客とパートナー企業の規模を一気に確保し、「ネットワーク効果」を働かせて市場を制圧しようとする。

一方の銀行は、リスク管理を重視し、完成度の高い金融商品を開発したうえで市場に投入する。このような事業スタイルの違いが、それぞれの事業評価基準・ライフサイクル、

人事制度、意思決定にも反映されている。銀行のマネジメントは、プラットフォーム戦略で求められるスピードや先行投資により規模を確保して「ネットワーク効果」を働かせることに適さない。

(b) プラットフォーマーのリアル業務進出における組織マネジメントの課題

一方で、前項で述べたように、デジタル競争の主戦場が、「企業、政府の効率化」、「ネットとリアルの融合」になると、各業務領域に固有の業務知識や組織能力が必要になる。プラットフォーマーが、ネットとリアルの融合をより深いレベルで進めていくためには、「ネット企業とリアル企業との組織マネジメントのギャップ」という問題を克服する必要があるだろう。顧客を獲得してトラフィックを稼ぐために、先行投資型で莫大な資金を投じるEC 業界と、地道な改善の繰り返しが必要な店舗、工場などのリアル業務とでは、マネジメントの考え方や、組織文化が異なる。プラットフォーマーが組織マネジメントを変革できるかどうかは、彼らの発展を展望するうえで重要な分析ポイントだと考える。

３．　まとめ

デジタル化の進展の中で「ネットとリアル」、「ハードウェアとソフトウェア」など、従来は棲み分けをしていた事業領域の「融合」が進んでおり、中国ではこの「融合」領域がデジタル化競争の主戦場となっている。前項で見たように、現状においては、プラットフォーマーのリアル業務進出、伝統的企業のＤＸ推進のいずれも、その変革（戦略変更）に組織マネジメントが対応できていないことが、経営の重要課題となっている。

デジタル化の進展の中で、今後さらにどのような組織マネジメントの課題が生じるのか、ケース分析を積み重ねていきたい。

［参考文献］

・岡野寿彦『中国デジタル・イノベーション：ネット飽和時代の競争地図』（日本経済新聞出版、2020 年）

不透明な時代のグローバル人的資源管理の行く末とは？

アンリーシュ合同会社
代表　黒田　るな子
lunako.kuroda@unleashglobe.com

はじめに

本号への寄稿のお話を頂いた際、ありがたいと同時に私でよいのかと躊躇した。というのも、現在東京と仙台の二拠点生活を送っていて視野がかなり「ローカル」に向いており、加えて COVID19 パンデミックの影響で、グローバルという観点・文脈からはだいぶ遠い世界に軸足を置いているからである。しかしながら、そういう立場だからこそ見える景色、考えられることもあると思うので、以下思うままに筆を走らせてみた。

今、何が起きているのか

筆者が“VUCA（変動、不確実、複雑、曖昧）”という言葉をグローバルな文脈で耳にするようになったのは、2013 年頃だったと記憶している。その頃日本では、「グローバル●●」、つまり「グローバルリーダー育成」や「グローバル HRM」などのキーワードがトレンドだった。

翻って、“VUCA”が日本で頻繁に聞かれるようになったのはここ 2，3 年である。しかも「いよいよ VUCA ワールドですねぇ」などと語る人が増えつつも、どこか当事者意識が薄く、遠い国の出来事のような文脈で使われているのが気になっていた。もちろん、地球上で（今後は宇宙も含め）ビジネスのエリアを広げれば広げるほど VUCA への対応力を身に付けざるを得ないという状況下、各企業は何かが起きる度に対応を迫られ、その経験から学び、自社なりの対応力、人的資源管理力を培ってきたのだろうが、日本全体としてみるとさほど変化が無いような印象を受けていた。

それが 2020 年の COVID19 パンデミックにより、平和ボケしていた日本もようやく VUCA の当事者となった。折しも本稿を書いているタイミングは、2011 年の東日本大震災という未曾有の大災害、まさに VUCA の象徴のような出来事を経験してから 10 年の節目である。10 年かかっても遅々として進まなかった在宅勤務環境の整備や評価制度の見直しなどが、

この 1 年で一気に加速し、その実現に必要な IT 化（DX という大それたものではなく、本来もっと早くにできるはずだったレベルの IT 化含め）も進んでいる。先を行く企業は、まずトップが社員に向けて「一丸となってこの困難を乗り越えていこう」と熱いメッセージを発信し、会社全体を浮き足立った状態からある程度落ち着かせて、ハード面の整備を猛スピードで実施し、ソフト面、例えば心理的安全性の向上や会社としての一体感、リモートワーク下でのチームマネジメント等についての具体的な施策を打ちだし、ニューノーマル、ウィズコロナに対応するための体制を整えつつある。

では、管理される側の社員はどうだろうか。

COVID19 による緊急事態宣言が最初に出た頃は、皆動揺したに違いない。そして在宅勤務を続ける中で「自分は何のために働いているのか？」「私はこの先どんな人生を送りたいのか？」「そのためには今行動すべきではないか？」と自問自答した人も少なくないだろう。行動力のある人はすでに転職や転居、あるいは副業、多拠点生活など、具体的なアクションを起こしている。最近トレンドの「今、ここに意識を向け」て、今できること、やりたいことに軸足を置いている人も増えていると感じる。

COVID19 対応という観点からは、今後ワクチンが普及し、治療薬も開発されれば、ある程度までは以前の状態に戻ることは可能だろうが、完全に元通りにはならないことは誰もが肌感覚でわかっている。結果、企業としてもこれからの人的資源管理はどうあるべきかと真面目に考えざるを得なくなった。これまでは、社員は会社の指示命令に従うものという主従関係が成り立つ前提で全てが回っていた。しかし、他人事と思っていた「会社と社員の対等な関係」がじわじわと現実となりつつあるのではないか。

これから、何が起きるのか

また、これまでは「やるべきこと」は明確だった。ビジネス書やビジネススクールで教えてくれる考え方に則り課題を設定し、その達成のために計画を立て、着実に実行し、一定の成果を出せる人財が優秀であると評価されてきた。しかし先行き不透明な VUCA の世界では、そもそも「やるべきこと＝正解」がわからない。自分なりの「ビジョン」を持ち、「きっとこうだろう」と自分なりの方法論で仮説を立て、仮説を検証するプロセスを計画の中に取り込み、フレキシブルに軌道修正しながら成果を出すことが求められる。言うは易しだが、そんな難しいことができるスーパーマンは、組織においても世界中を見渡しても一握り。また、スーパーマンは自由人。多くの場合、自身の「ビジョン」や「パーパス」 - 地球の平和のため、世のため人のため、あるいは家族のため、自分自身のため - の実現のためには 1 つの場所に留まることにはこだわらない。自分の居場所、問題解決の場所を常に地球（宇宙）上で探している。ここが自分の居場所ではないと思ったら、自ら会社を飛び出して新天地に行ってしまう。新天地は他社の場合もあるし、自ら起業する場合も、場合によっては、これまで通り会社員を演じながら実は副業でスーパーマンになっているケースもあるだろう。スーパーマンにとっては、不透明な時代はむしろ選択肢が広がってワクワクする時代なのかもしれない。もっと言うと、不透明な時代にグローバルを舞台に

戦っていくには、スーパーマンが必要である。

一方で、スーパーマンだらけでは組織は崩壊する。組織の存続のためには、これまで通りやるべきこと、決められたことを着実に実行する人や組織体が必要である。定型業務の多くはいずれ AI や RPA(Robotic Process Automation)に取って代わられる時代が来るだろうが、交代のタイミングが来るまでは人間ががんばるしかないし、そういうことが得意な人達も少なからずいるのも事実である。

<u>では、何をすべきなのか</u>

そのような変化の中で、グローバル人的資源管理の観点からは何をすべきなのか。
筆者は、「プロスポーツ化」ならぬ「プロビジネス化」を見据えて今から準備を進めることではないかと考える。唐突かつ極端なので呆れる方もおられるかもしれないが、もし筆者が社員を抱える経営者になったら間違いなくそのイメージで組織運営を行う。つまりプロサッカーチームの「フロントとバックオフィス」「監督・コーチ・選手」のように、社員を明確に区分して人的資源管理を行うということである。

まず、前述のスーパーマンは「プロのビジネス選手」である。その人が会社に所属することで大いに稼いでくれる人財。腫れ物に触るように扱っても、コントロールしようとしても、彼らはいずれ旅立っていく。よっていっそのこと「FA（フリーエージェント）契約」にして、プロスポーツ選手のように会社との交渉や本人の実力次第で年俸や契約期間を決める。成果を出せなければ解約。想定以上の成果を出せば報酬は上積み。監督にあたる中間管理職や、プロビジネス選手をサポートするコーチも同様。

ビジネスの世界でもすでに「プロの経営者」という方々が存在するが、プロビジネス選手は自ら会社の方向性を決めるわけではない。経営ビジョンや戦略、ビジネスモデルが自分のパーパスと合わなくなったら次の会社を探し、交渉する。人的資源管理の話からはやや外れるが、そうなるとヘッドハンティング会社などのエージェントの役割も変化するだろう。より質の高い、あるいは得意分野に特化したエージェントが、稼げるプロビジネス選手のお抱えエージェントとなって企業と交渉する時代が来るかもしれない。グローバルに活躍できる一流のプロビジネス選手にはグローバルな舞台を提供できる敏腕エージェントが必要になり、場合によっては企業側が支払う金額も今より高額になる可能性もある。

では「フロント（役員）とバックオフィス」はどうか。ここは各社の考え方次第だが、これまでのように新卒で採用してじっくり育てる方法もあれば、キャリア採用で即戦力人材の集団にする方法もあるだろう。企業のミッション、ビジョン、戦略次第という意味では今とあまり変わらないかもしれないが、プロビジネス選手の質を見極める力や見つけてくる力はこれまで以上に求められるので、サッカーチームの「強化部長」にあたる役割は重要である。

余談だが、実は約 15 年前、当時筆者が所属していたコンサルティングファームで FA 制を導入し、希望者を募ったことがあった。時期尚早だったのか、手を挙げたコンサルタントは 2 名程度だったと記憶している。筆者も当時は躊躇したが、今であれば是非手を挙げ

たい。

<u>まとめ</u>

・グローバルを視野にビジネスを展開していく企業は、いずれプロスポーツチームのように現場とバックオフィスが明確に分かれていき、「プロビジネス選手」が活躍する時代が到来するのではないか。プロビジネス選手はグローバルカンパニーを渡り歩きながら各所で成果を出し続けることが求められ、それ以外の社員はバックオフィスのスタッフとして組織の運営と存続を支える役割を担う。

・プロビジネス選手とバックオフィススタッフは契約形態や処遇も全く違う。それぞれにおいて自社にフィットする優秀な人財を惹きつけ、貢献してもらうためには、ミッション、ビジョンを含む経営方針や経営戦略、時には戦術まで明確に伝えることが求められる。それができない企業はトップリーグ（グローバルマーケット）から敗退することになるだろう。もちろん、最初からトップリーグを目指さずに 2 部、3 部リーグで上を目指す戦略もありだが、その場合は一流のビジネス選手の獲得は難しいだろうから、トップリーグとは違った人的資源管理戦略が求められる。

・また、プロビジネス選手であろうとフロントもしくはバックオフィススタッフであろうと、各々が自身の役割をしっかり自覚し、当事者意識を持って期待される成果を出すことがより一層求められるようになる。

以上、思いのままに半ば妄想的なことを論じてきたが、このような極端な考え方も参考にしつつ、これからのあるべきグローバル人的資源管理を考えて頂ければ幸いである。

最後に、グローバル人的資源管理について考える立場の方々は、プロビジネス選手、バックオフィススタッフのどちらだろうか。あるいは、どちらを目指したいだろうか。

筆者はどちらの路線でも構わないと思う。ただ、これまでは人事と言えば“人ごと”、何事も一歩下がって客観的に判断するのが良しとされてきたが、もしかすると VUCA 時代には、より当事者意識を持つことが求められるのではないか。傍観者や批評家の集団では、組織は今まで以上に脆く崩壊しやすい時代になっていると感じる。

なお、この原稿を書いている間に、グローバル人材の先駆けとして尊敬する経済産業省の畠山襄先輩の訃報が届いた。通商交渉の最前線で常に当事者となり、どんな相手にも立ち向かい、熱い議論を戦わせていた論客であった。心よりご冥福をお祈りしたい。

不透明な時代における日本企業の人材戦略に対する私見

株式会社ジェイエイシーリクルートメント
海外進出支援室　室長
佐原　賢治
k-sahara@jac-recruitment.jp

コロナ禍に伴う渡航制限や国内における諸問題への対応からか、日本企業の海外事業展開は鈍化している。財務省の国際収支統計によると、2020 年の対外直接投資（実行ベース）は約 55 兆円と、前年比 78%にとどまっている。

日系海外進出企業に対するグローバルビジネス要員の人材紹介を行なう当社（ジェイエイシーリクルートメント）に寄せられた新規求人申込数も前年比 82%と減少した。

コロナの影響を一足早く脱した中国のほか、ワクチン接種が進む米国、インドなどでは日本企業による新たな事業展開を報じるニュースも届いており、当社が現地拠点を置く中国、インドでは現地での要員募集も増加しているが、タイ、インドネシアでは社会・政治情勢の不安も伝えられており、アジアの事業環境はまだら模様と言える。

「不透明な時代のグローバル人的資源管理の行方」が今号のテーマであるが、本稿では、そもそも何が「不透明」なのか、またそのことが各社の人材戦略にどのような影響を与えているかについて愚見を述べる。

まず最初の「不透明」は近年の日本企業の主戦場とも言える ASEAN 地域における優位性がいつまで続くのかである。

インドネシアやタイ、ベトナムでは対内投資に占める日本のシェアは減少傾向にあり、代わって中国が伸ばしている。特に中国の製造業が ASEAN 地域に生産拠点を設けるケースが増えており日本企業の新たな脅威となっている。

次に、コロナ禍による物理的な移動制限がいつまで続くのかも「不透明」である。日本に帰国していた現地駐在員はかなりの割合で赴任先国に戻ったようだが、出張者については従来に比べて著しく減少している。新規進出のための視察や既存生産拠点の技術指導、会計監査など、折に触れて行なわれていた海外出張の多くは、オンラインによるコミュニケーションに代替されている。

さらに、AI に代表されるような先端分野での立ち遅れが、我が国の産業に及ぼす影響も「不透明」と言える。

このような状況の中で、多くの企業が課題に挙げていることは次のような点である。

まず、海外（特にアジア）現地拠点の「自立化」。コロナ禍による日本人駐在員不在下で、改めて現地での事業活動が日本人に依存していることが露呈したという企業は多い。

現地では、日本人駐在員に代わって現地の事業や組織のマネジメントを行なうことができる幹部人材を求める求人が増え始めているが、そこでは多くの日本企業が、これまで採用してきたスタッフ層や中間管理職層に比べて報酬相場が高いこと、すなわち欧米・中韓系企業や現地大手企業が提示する報酬の高さに戸惑っている。

また、オンラインコミュニケーションの普及によって、改めて日本本社の英語力の不足に気付いた企業も多い。特に製造業において、これまで海外現地工場に出張して行なっていた技術支援や品質指導などをオンライン、即ち言語情報のみで行なうようになったことで、コミュニケーション不全が起きているというのである。

同様に、M&A で取得した海外子会社や現地企業との合弁会社のマネジメントに苦慮する企業からは、そのマネジメントを担う人材を求める求人が出ているが、渡航制限などが原因で採用活動は捗々しくない。為替は円高基調であり、海外企業買収の好機が続くが、買収先のデューデリジェンスや交渉のために海外に出向くことが制限される状況下で消極的にならざるを得ないとすれば、折角の好機を逃してしまう恐れもある。

これらの課題を踏まえて重要なことは「本社の国際化」である。誤解を恐れず単純化するならば、「グローバル人材」の計画的な確保、創出であると言える。

昨秋に私が行なった聞き取り調査によると、今、積極的にグローバル人材確保の取組みを行なっている企業には概ね以下のような共通点がある。

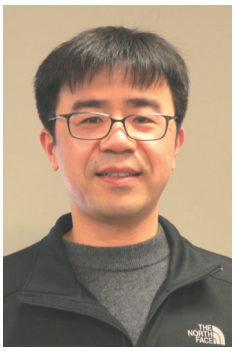
まず、短・中・長期の時間軸で、グローバル人材のパイプラインが作られている。新卒採用で英語力や海外留学経験を持つ人材を採用し、戦力化するまでの期間を即戦力の中途採用社員で補うことや、若手社員を積極的にトレーニーとして海外に送り、海外に対する興味を喚起し、語学力や海外に関する知見の獲得に主体性を持たせること、また、抜擢して派遣した海外駐在員の力不足を補う本社の支援体制作りなどを、単発ではなく複合的な仕組みとして行なっているのである。

そしてその中で、海外からの帰任者が重要な役割を果たしている。現地事情をよく把握した上で、本社におけるよき理解者として現地駐在員を支援し得るのは、かつてその国で同じように苦労した帰任者に他ならない。また、苦しい人繰りのなかでも、3 年乃至は 5 年といった任期を運用することは、計画的に帰任者を「作る」ことになり、計画的に作られた帰任者は前述のパイプラインを運用する上でカギとなる働きをする。

そして、これらの取組みに経営トップの直接的な関与は欠かせない。海外事業展開を行なうために国内事業からエースを異動させる場合、また経験者を外部採用した場合の組織への適応など、意思決定だけをして後は現場任せ、ということでは折角のパイプラインが機能しない場合がある。

雇用（働き方）の多様化や定年延長など、我が国の労働市場の流動化は一気に進む可能性がある。「不透明」に対応し得る人材戦略のアップデートが必要である。

日本の経営管理法の海外移転と HRM



立命館大学
経営学部　講師
竇　少杰
sdou@fc.ritsumei.ac.jp

近年、日本航空の再建を契機として、京セラと KDDI の創業者で、「経営の神様」と呼ばれる稲盛和夫氏のみならず、同氏が経営実践の中において編み出したアメーバ経営と経営フィロソフィは世界で大きな関心を集めるようになった。実際にも特に日本の隣国である中国において、近年中国経済の「新常態」で苦しんでいる中小企業の経営者の中に稲盛経営フィロソフィを熱心に学び、アメーバ経営の導入に熱心に取り込もうとする者が数多く現れてきた。しかし最近、中国企業経営者の間では「アメーバ経営は中国企業に合わない」や「アメーバ経営は言われているほど有効な経営手法ではない」など、悲観的なため息が漏れ始めた。なぜかというと、これまでアメーバ経営と稲盛経営フィロソフィをうまく実践できた中国企業はほとんど存在しないからである。

アメーバ経営のほかに、トヨタ生産方式も中国企業を含む諸外国の製造企業の間で莫大の人気を誇っており、多くの外国企業はトヨタ生産方式を学び、様々な方法を利用してその導入・実施をはかってきているが、その効果も香ばしくなく、トヨタ自動車のトヨタ生産方式を完全に導入・実施できてトヨタ自動車のような強い現場を作り上げた外国企業はあまり見当たらない。つまり、日本の経営管理法の海外移転は非常に難しい。

アメーバ経営やトヨタ生産方式などの日本の優秀な経営管理法は日本国内の一部の企業でその導入に成功できているが、中国企業を含む諸外国での導入と実施は難しく、成功事例はほとんど聞かない。その重要な理由の 1 つとしては、アメーバ経営やトヨタ生産方式といった仕事管理のあり方だけに注目してしまい、日本の HRM のあり方、あるいは日本の労使関係をほぼ無視したからであると筆者は考える。

石田（2003、p.107）は「賃金の裏側にある仕事の構造は目標から演繹される業務の構造をなしており、そうした業務の遂行が安定的に確保できるためには、個別化を余儀なくされる業務遂行に見合った賃金の仕組みが用意されるだけでなく、目標設定、その進捗管理という仕事の管理システムが前提されていなくてはならない」と、「仕事論」と「賃金論」

との関係を強調した。つまり「仕事論」と「賃金論」は表裏一体で切り離せないのである。産業関係学の視角から単純に言えば、アメーバ経営やトヨタ生産方式は仕事管理のあり方で「仕事論」にあたるが、京セラやトヨタ自動車で行われている HRM のあり方は「賃金論」にあたる。

仕事に従事しているのが労働者であるが、国や社会が違うと、労働者の考え方や価値観、雇用慣行なども異なるし、仕事管理への認識も勿論異なる。例えば同じく東アジアに位置する日本と中国との間には、儒教や仏教といった社会の文化基盤において共通した内容が多く存在していても、労働市場や雇用慣行では根本的に異なっている（表 1)。アメーバ経営もトヨタ生産方式も日本という共通した価値観や慣行などを有する日本の企業で生まれ、構築された。京セラとトヨタ自動車の人事労務管理のあり方にはそれぞれの特徴があり、勿論全く同じではないが、日本の共通した労働市場と雇用慣行があるため、多くの側面において共通している。したがって日本の労働市場の特徴や雇用に関するルールは、アメーバ経営やトヨタ生産方式が誕生した土壌であり、それぞれの順調な運営を支えているのである。つまり、アメーバ経営の運営を支えているのは京セラの経営人材育成システムと人事労務管理であり、トヨタ生産方式が成り立つ一番重要な内容はトヨタ自動車の技能育成システムとトヨタ自動車の協調した労使関係であるが、両者とも日本の協調した労使関係に基づいて構築されたのである。

表 1　労働市場・雇用慣行に関する日中比較表

項目	日本	中国
労働市場	内部労働市場が発達。	外部労働市場が発達。
採　　用	新規大卒の一括採用がメイン。	中途採用が多く、経験・即戦力を重視。
雇　　用	終身雇用が依然としてメインな考え方。メンバーシップ型。	契約雇用。ジョブ型。
賃　　金	職能・役割給。成果主義もあるが能力主義がメイン。	業績主義、成果主義。
人事考課	実績も考慮するが、プロセスへ重視。 コンピテンシー考課。	実績や貢献度を重視。数値重視。
帰属意識	企業組織への帰属意識は比較的に高い。	個人主義の考え方が主流。
労使関係	集団的、協調的な労使関係。	個別的、服従的な労使関係。

出典：筆者作成。

したがって、アメーバ経営やトヨタ生産方式などの日本の経営管理法を海外へ移転させる際には必ず対象国の労働市場と雇用慣行の特徴を理解したうえで、現地の労使関係に基づいて日本の経営管理法の運営に相応しい人事労務管理を構築すべきであり、双方の HRM のあり方や労使関係における相違点を無視しては、いかなる経営手法やマネジメント方法などの完全移転も不可能である。

参考文献：

石田光男（2003）『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。

「内なるグローバル化」の主人公は人事部

株式会社リンクアンドモチベーション
モチベーションエンジニアリング研究所
上席研究員
林　幸弘
hayashi.yukihiro@lmi.ne.jp

私は実務家として、日本の大手企業の組織人事における課題解決のご支援を数多く経験してきた。近年、「グローバル成長を担う人材開発」に本格的に携わる機会が増え、グローバル HR におけるリアルな悩みと日々向き合うことになった。そこで、「グローバル競争力向上に必要な戦略人事施策とは？」「グローバル経営における日本企業らしさの活かし方とは？」「商品力で勝つ国際経営から人材力で勝つグローバル経営へシフトするには、誰を、どのように育成すべきか？」「海外駐在員の役割は、どう変わっていくべきか？」「日本人が世界で勝負するために決定的に足りないものは？」「若手人材の越境好奇心をいかに育むか？」など、様々な問いに向き合ってきた。

その中でも、最も強く感じたのは「日本企業が世界で勝負するために決定的に足りないものは、日本本社がグローバル化できてないことではないか？」という問題意識である。そしてこのテーマは、もう何十年以上にも渡って言われていることでもあり、「日本本社の内なるグローバル化」という課題は、総論賛成・各論反対であるが、もはや後回しできない一丁目一番地のテーマであると感じる。

現状の課題を解決するために、2019 年より、早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所に招聘研究員として参画させていただくことになった。「学術分野の研究成果や理論」と「産業界の現場での実践」のフィードバックサイクルをつくりたいと考え、2020 年に同研

究所と連携して草の根の研究会を発足させた。題して、「京都会」。

「京都会」は下記のような特徴がある。

・「京都企業」がなぜ世界で勝てているのか、京都（を主軸とする 6 社）を代表するグローバル HR の中枢メンバーが各社の実践事例を共有する（1 回当たり 2 時間程度）
・トランスナショナル HRM 研究所所長の白木三秀先生にもご参加いただき、著書『英語 de 人事』を題材にすることで、アカデミックな観点から整理
・オンライン（Zoom という形式で、コロナ禍があったからこそ実現できたカジュアルな研究会）

コンセプトは、「世界に誇る京都企業の潜在的強みに迫る ～伝統と革新～」と設定し、半年間かけて、月に 1 回程度集まり、下記のテーマを議論した。

1 回目：パフォーマンス・マネジメント
2 回目：海外派遣
3 回目：キャリア・ディベロップメント・プラニングと人材育成、タレント・マネジメント
4 回目：エンプロイー・リレーションズと労使関係
5 回目：グローバル本社における人事部の役割

もちろん、会社ごとに個別性はあり、参加企業の事例からにはなるが、「京都企業らしい」と感じるこだわりも発見することができた。

・日本型雇用の三種の神器である「終身雇用、年功序列、企業内労働組合」など、長期就労を前提とした雇用慣行は悪かのような風潮が世間的にはあるものの、主力製品のビジネスモデルを保つため、あえて中長期的な雇用を目指している
・海外へのトレーニー派遣は、コストではなく「投資」と考えており、長期的な育成を目的としている（ここにも日本型雇用戦略が表れているように感じる）
・創業の精神を体感するイベントや研修施策などに、並々ならぬ資源を投下している
・「理念の体現」が経営戦略の重要な位置付けになっている（グローバルガバナンスにおける中心テーマになっている）

安易に、グローバルで正解とされている戦略をとるより、伝統に根差したオリジナリティのあるこだわりが一貫して見られた。一方で、各社とも海外帰任後の若手従業員のモチベーション維持に悩んでおり、職種や分野を転換し、新しいキャリアを示すなど、未解決

の課題もある。海外経験を積んだ優秀な若手従業員のリテンションに悩みを抱えていることは、各社の悩みはある程度共通しており、アルムナイ[※1]なども含めて日本全体で考えていくべき課題と言えるかもしれない。また、若手従業員や一部の新規事業（特区）などで「ヨソモノ」を大量採用する戦略によって、ブレイクスルーを目指す案などもディスカッションされた。

伝統を大切にしながら、革新にも挑み続ける。京都企業のグローバル競争力を支えるこだわり・強さの源泉を垣間見ることができた。

また、特筆すべきは、参加いただいた各社人事部の皆さまの Learning Stance である。豊富なグローバルでの駐在経験などをベースにした議論は、示唆に富む。

私なりに、参加者の方々の共通点を整理すると、下記が挙げられる。
①オープンマインド　②自社への深い理解　③知的好奇心が高い
④経営層との対話機会が多い　⑤海外・現場経験が豊富　⑥経験を抽象化できる

キャリアの中で、「コルブの経験学習モデル」[※2]を濃密に繰り返してきた人事部の皆さま自身が知的ディスカッションを盛り上げ、相互触発の場となった。こういった人事部がいる会社の経営層や現場はとても頼もしいはずだ。まさに、世界を相手に戦う人事部であり「日本本社の内なるグローバル化」を中心とした課題を推進するパワーとなる。

「不透明な時代のグローバル人的資源管理」の決定打は、グローバル人事に携わる人材に「前向き行動力」を保有した人材を配置すること。そして、経営や現場との対話を通じた企画・実行・改善を繰り返す攻めの人事になることではないか。

人事部こそ、「日本本社の内なるグローバル化」への変革の主人公になりうる。強い人事部をつくるためには、組織の垣根を越えて「学び合い高め合う場」が役に立つ。京都会という一つの取り組みは、産学官の垣根を越えて、「学術分野の研究成果や理論」と「産業界の現場での実践」のフィードバックサイクルを繰り返していく「越境・ラーニング・コミュニティ」とも言える。こういった取り組みから生まれる「知」が人事部同士のソーシャルキャピタルとしてつながり、蓄積することで、日本企業のグローバル HR のブレイクスルーが生まれるのではないかと予感している。

※1 アルムナイ（alumni）：企業の離職者や OB・OG の集まりのことを指す

※2「コルブの経験学習モデル」：デイビット・コルブによって提唱。経験を、「経験→省察→概念化→実践」の 4 段階のサイクルで整理。このサイクルを繰り返すことによって、人は学び、成長していくとする理論

グローバル時代に日本企業の前に立ちはだかる高い壁

東洋学園大学
現代経営学部　特任教授
名古屋大学大学院
非常勤講師
横山　和子
Kazuko.yokoyama@tyg.jp

『不透明な時代のグローバル人的資源管理の行方』のテーマへの寄稿依頼を受け、日本の民間企業から国際機関というグローバルな職場（勤務地が国外で、主に英語で仕事）に転職した日本人のキャリア開発の調査研究結果を紹介することにした。

筆者は 1980 年代にジュネーブの ILO 本部、ローマの FAO 本部で 9 年働き、帰国後日本の大学で勤務した。その間、日本人国際公務員を増強する取り組みにも関わってきた。

本稿では日本の民間企業から国際機関に転職した日本人ホワイト・カラーのキャリア開発研究（拙著、『国際公務員のキャリアデザイン』（白桃書房））から得た知見の一部を紹介したい。本調査は 2008 年に行われたものでデータは少し古いが、日本の職場環境はさほど変わっていないと考える。

1. グローバルな職場（国際機関）に転職した日本人の満足要因

アンケート調査から、男性職員の場合は労働時間の減少を、女性職員の場合は民主的な職場環境を満足度要因として挙げていた。男性は転職してから労働時間が 20～30%減少したと回答している。日本の長時間労働が議論されて久しい。男性職員は、時間管理の裁量により捻出した時間を家族との時間に振り向け、生活の質を高めることができた、と回答している。所得額は満足度に、男女ともに影響を与えていなかった。

2. 日本での職務経験の有用性

24 人の日本人職員への聴き取り調査から、男性は全員、日本の職務経験は非常に役に立っていると回答していた。他方、女性は日本での職務経験は有益ではない、あるいは役に立っても国際機関での職務能力の向上に結び付いていない、と回答していた。

この回答は、日本企業が男性職員への社員教育に成功していると評価できる一方、女性職員に対しては能力を十分に引き出し、活用できていない、と読み解くことができる。

3. 女性の活用

日本社会では現在、女性の登用・活用にスポットライトが当てられている。国際機関の職場で男女の均等雇用が実現されるまでに 40 年以上が必要であった。日本の職場では、まだ若い女性職員が目指すことができる同性の管理職レベルのロールモデルが育っていない。職場の女性比率を上昇させるためには、中期・長期の数値目標を立て、達成に向け粘り強い努力を続ける必要がある。また、男女の均等雇用の実現には時間がかかるという認識が必要である。

4. 専門職種グループの高い満足度

聴き取り調査から、男性・女性ともに、専門職種グループの満足度が高かった。専門職種とは、研究職ではなく、一つの職種のスペシャリストという意味である。専門職グループは担当分野の知識・経験が高く評価され、英語の運用能力による影響は少ないと考えられる。

他方、いわゆるジェネラリストである業務調整グループは、40 歳前半くらいまでは順調に昇進するが、ポスト数が絞られてくる上級職への昇進に苦戦していた。

5. ワーク・ライフ・バランス

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、あるいは両方に支障をきたすと仕事と生活のバランスの重要性を指摘していた。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うえでの頑張りにつながるということであろう。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、企業は仕事と生活のバランスを実現できる職場環境づくりを真剣に検討する必要がある。

日本企業は日本型経営から成果主義型経営へ舵を大きく切っているが、雇用制度を変更する上で、目の前に立ちはだかる壁は高くかつ険しい。不透明な時代であるからと現状対応に追われていると、乗り越える壁はますます高くなる。不透明な時代であることからこそ、日本企業の長期的成長を視野に入れ、制度設計、人材の育成に取り組む必要がある。

紙幅の関係で詳細を紹介できないが、グローバル人材の充実のために、1）専門職員の育成、2）中途採用者の拡充、3）早い段階でのグローバル人材の選抜、4）女性の活用、5）ワーク・ライフ・バランスの実現、という 5 つの分野での取り組みを提案したい。

シンガポールの専門職向けビザ取得基準の引き上げと日本企業への含意※

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所
所長
白木　三秀

１．はじめに

最近の新聞報道によると、シンガポールでは外国人の就労ビザ（”Work Pass(es)”と総称される）が取得しにくくなっている。日本経済新聞（2020 年 9 月 3 日付け夕刊）の報道によると、「リー・シェンロン首相は（9 月）2 日国会で演説し『外国人の雇用が 1 つの国に過度に偏っている企業には特に警告する』と述べ、進出企業に多様性の確保を求めた。現地法人の幹部の多くが日本人である日本企業も少なくなく、見直しを迫られそうだ。・・・リー氏は演説で『雇用が 1 つの国籍に偏っていると、シンガポール人や他の国籍の社員は適応しづらくなり、将来の昇進も見通しにくくなる』と指摘。『その企業自身も多民族社会のシンガポールに溶け込めない』と話し、国籍による差別が明らかになれば厳しく対処する方針を示した」という。

そこで、このことの意味を本小論で考えてみたい。

２．専門職向けビザ取得基準の引き上げの意図と動向

シンガポールの就労査証は、①ワーク・パーミット（WP）、②S パス、③エンプロイメント・パス（EP）の大きく 3 種類に分かれ、WP は工場労働者や建設労働者等を対象とした就労査証、S パスは中技能の労働者を対象とした就労査証で、最低基本月給が 2,500S ドル以上（2020 年 10 月から）が条件となる。EP は管理・専門職種向けの就労査証で、最低基本月給が 4,500S ドル以上が条件。WP と S パスの発給には数量枠が課されている。しかし、EP については、良質な教育機関の卒業や専門資格・技術の保有の資格要件はあるが、数量規制枠はない（ジェトロ・シンガポール、2020 年 9 月による）。ここでは、特に管理・専門職種向けの就労査証である EP に焦点を当てていく。

中期的に見ると、官民合同の経済戦略委員会（ESC)の提言に基づき、すでに 2010 年から外国人労働者への過度な依存を抑制する方向性が示されていた。このため、段階的に就労

査収の発給基準を厳格化すると共に、外国人雇用税の引き上げを実施している。政府は、2013 年 1 月の『人口白書』において、シンガポール人（および永住権保持者）を中心とする労働力基盤を目指して”Strong Singaporean Core”（シンガポーリアン中核化）の指針を打ち出した。これは、外国人労働者の受入れを規制し、シンガポール人労働者のスキルを向上させ、専門職や管理職に当たる”Professional, Managerial, Executive and Technical : PMET”の業務を中心に、シンガポール人の労働力基盤を強化する旨の指針を発表したものである。2014 年から国民の雇用促進を目的とした「公平な採用検討のためのフレームワーク」を開始し、EP 申請前の地元人材を対象とした求人広告掲載を義務化（同年 8 月開始）するとともに、業界平均と比べて国民の幹部登用が少ない企業に直接是正を求める指導を開始してきている。近年の主な動きを見ると以下の通りである（ジェトロ・シンガポール 2020 年 9 月の上掲資料による）。

・2015 年 8 月 幹部専門職への国民登用の少ない企業を「ウォッチ・リスト」の対象に（ウォッチ・リスト対象の企業は 2020 年 3 月時点で日系企業を含む約 1,000 社）
・2015 年 9 月 EP、S パス保有者の帯同家族のビザ発給基準を再強化
・2016 年 4 月 地元人材登用の少ない企業の EP の審査再強化の方針発表
・2017 年 1 月 EP の発給基準となる基本月給の下限、3,300S ドルから 3,600S ドルへ引き上げ
・2020 年 5 月 EP の発給基準となる基本月給の下限、3,600S ドルから 3,900S ドルへ引き上げ
・2020 年 9 月 EP の発給基準の基本月給の下限、3,900S ドルから 4,500S ドルへ引き上げ
・2020 年 12 月 金融サービス部門の EP 保持者について、発給基準の基本月給の下限を 4,500S ドルから 5,000S ドルへ引き上げ

現時点の EP 発給基準である最低基本月給 4,500S ドルは、あくまでも EP を申請する 20 代の若手候補の基準であることに注意が必要である。以下で述べるように、40 歳代の中堅キャリアの場合、20 代の基準値の約 2 倍の月給が必要になる。また、申請者が卒業した「大学のレベル」（シンガポール政府による）によっても、最低基準となる月給額も変わってくる。EP と S パスの配給基準となる最低月給は、申請者の年齢、卒業した大学のレベル、経験年数によって異なる。就労査証の申請者は、事前に人材省の自己診断ツール（SAT）で基準に達しているか確かめることができる。

EP 取得に必要な月給額が大幅に引き上げられているだけでなく、年齢別、学歴（出身大学）別にも大きく異なる。日本経済新聞（2020 年 9 月 17 日付け朝刊）によると、「さらに学歴の基準も厳しくなった。早慶、一橋、大阪大学など約 60 の大学はこれまで必要な月給が最も少ない第 1 区分だったが、第 2 区分に降格になった。いまや第 1 区分に属する日本の大学は東大、京大、東京工業大学の 3 大学のみだ。JAC の試算では、早慶卒の 30 歳の日本人が EP 取得に必要な月給は、2 年前に比べ 1.5 倍近くに跳ね上がっている。」

同紙によると、以下の表の通りである。

表　専門職向けビザ取得に必要な月給（万円）

年齢	第1区分	第2区分	第3区分
45歳以上	65.5	65.5	65.5
40歳	58.6	60.3	62.1
35歳	51.6	55.2	58.7
30歳	44.7	50.0	55.4
対象の大学	東京、京都、東京工業	早稲田、慶応、上智、中央、立命館、北海道、東北、一橋、名古屋、大阪、他	立教、近畿、東京農業、静岡、国際教養、福井、東京芸術、お茶の水女子、津田塾、東京女子、他

（注）1シンガポールドル（SGD）=78円で換算。

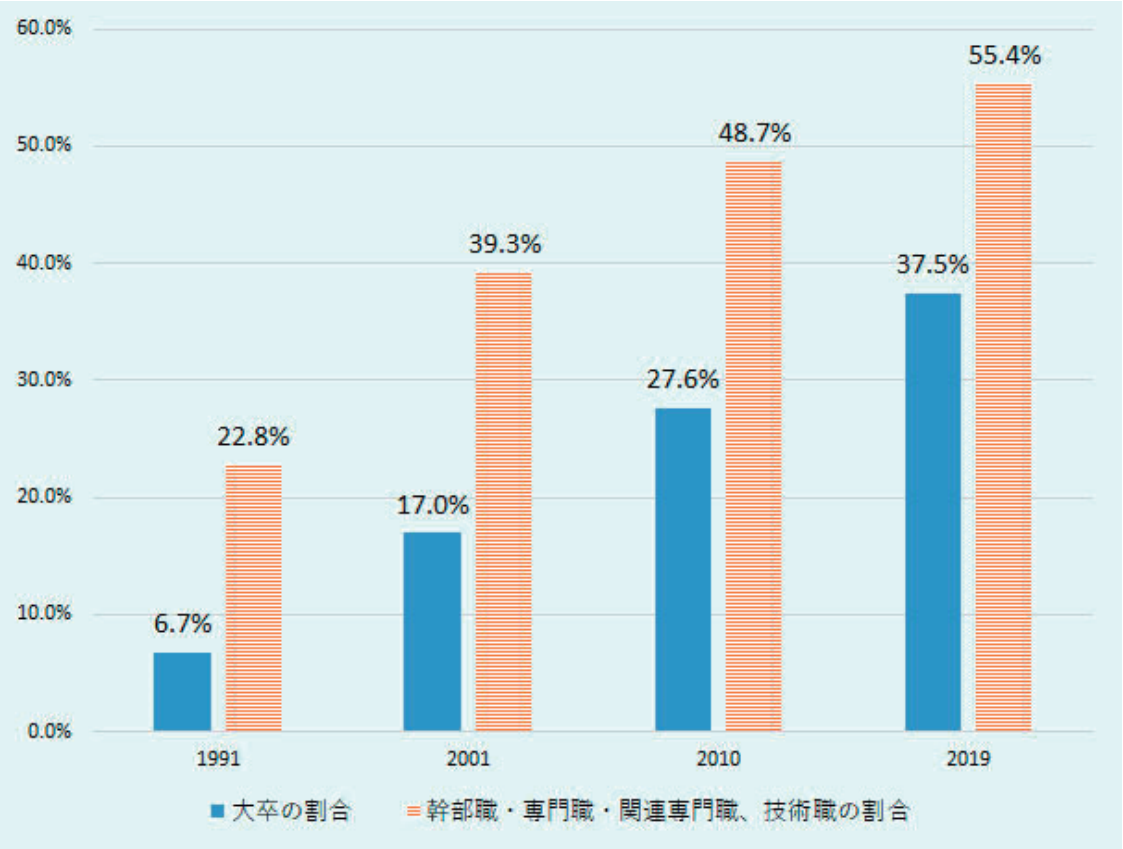
（出所）JACリクルートメント

「ただし、発給基準となる最低基本月給には、基本月給と月々の住宅手当を含む固定手当も含まれる。本国から派遣する外国人駐在員は、多くが住宅手当を支給されているため、今回の最低月給基準の引き上げの影響は少ないとみられる。」（本田智津絵、2020 年 11 月 2 日）

とはいえ、中長期的に見て、今後、シンガポールに派遣される日本人派遣者の数が減少していかざるを得なくなるであろう。実際、「雇用主に対する国民の幹部職への登用を求める『シンガポーリアン・コア』の圧力は高まっている。人材省は 2020 年 8 月 5 日、国民の幹部登用が業界平均と比べて少ないと認定した 47 社を、新たに『ウォッチ・リスト』（警告リスト）に加えたと発表した。・・・ウォッチ・リスト入りした企業は、EP 審査が通常より厳格化され、審査期間が長引くことになる。また、国民の幹部登用に向けて、人事体制を改善しなければ最悪の場合、外国人就労査証の申請権を剥奪されてしまう。ジョセフィーン･テオ人材相が 2020 年 9 月 2 日の国会答弁の書面回答で明らかにしたところによると、同日時点で同リスト入りしている企業は約 400 社に上る。その中には、日系の大手企業も含まれる」（上記ジェトロ・シンガポール、2020 年 11 月 2 日）とのことで、その圧力は強まっている。

シンガポールでは、図に示されるように、労働力の高学歴化、シニア管理職を含むホワイトカラー化が急速に進展しているが、「シンガポーリアン・コア」をさらに進め、外資系企業における主要なポジションも「シンガポーリアン・コア」とすべく戦略的に施策を打っていくであろう。

図. 労働者に占める大卒者および幹部・専門職・関連専門職・技術職の割合の推移（単位：%）



（注）15 歳以上のシンガポーリアン（永住権者含む）。
（出所）人材省の労働力調査からジェトロ作成

３．日本企業への含意

これまで見てきた専門職向けビザ取得条件の引き上げが、リー・シェンロン首相が 9 月 2 日の国会演説で以下のように述べたとされる方向に向かうものであるかどうかについては慎重に検討する必要がある。

すなわち、同首相は、「国際統括拠点や地域統括拠点について、その制度設計上、世界中から集まった人材による、国際的なチームで運営されるべきであると述べ」「かつての日本の統括拠点のように一つの国籍者によって占有されているのではなく、あらゆる大陸から人材を集めている米企業のような統括拠点は、異なる市場や文化に対応ができるとの考えを示した」（本田智津絵、2020 年 11 月 2 日）という。

ジェトロ・シンガポールの上掲資料（2020 年 9 月）から、「在シンガポール日系企業が抱える投資環境上のリスク・課題」を見ると、「人件費の高騰」（73.6%）が最も高い課題となっており、次に「土地/事務所スペースの不足、地価/賃料の上昇」（42.1%）となっている。「ビザ・就労許可取得の困難さ・煩雑さ」（29・6%）、「従業員の離職率の高さ」（29・6%）、

「労働力の不足・人材採用難 」（18.2%）がこれらに続く。労働市場が極めてひっ迫している中で、専門職向けビザ取得条件の引き上げが行われていることが分かる。既述の通り、シンガポールでは、WP と S パスの発給には数量枠が課されているが、EP については、高等教育機関の卒業や専門資格・技術の保有の資格要件はあるが、数量規制枠はない。これまで、自国民の雇用を守るために、WP と S パスにより雇用の数量調整を行ってきたのである。このため、専門職向け EP ビザ取得条件の引き上げは、基本的にひっ迫している労働市場の状況や、現下のコロナウイルス禍による一時的な雇用の動向とは別の論理で実施されているとみられる。

日本企業に求められる基本的方向は、日本人派遣者数の縮減とそれに伴う経営の現地化、ならびに権限移譲であろう。この方向は、好むと好まざるにかかわらずシンガポールで拠点を構える場合の宿命とみるべきかもしれない。しかし、その前提として、その動向を担うべく人材の育成と確保・定着が担保されなくてはならない。すぐ上で見た調査結果からみても、「人件費の高騰」はともかくとして、「従業員の離職率の高さ」「労働力の不足・人材採用難 」が大きな課題になっている。人材の育成と確保・定着こそが至難の業となっていることは明らかである。

これまでの Conrad and Meyer-Ohle（2019, 2020）による若いシンガポーリアンに対する実証研究では、「日本企業における独特の人材育成システム、指示命令の明瞭さよりも曖昧さを好む傾向、それに成果格差を平等に取り扱おうとする原則は、結果的に多くの外国人従業員から否定的にみられている」（Conrad and Meyer-Ohle, 2020, p.59）ということが指摘されている。このことからすると、日本企業の人的資源管理（HRM）はどうも現地にフィットしない、あるいは受け入れられていない面があることは否めないようである。

日本企業のアジア、並びに北米での日系子会社のオペレーションにおいては、国籍から見た人材構成上の特徴として日本人と現地国籍人とから成る「二国籍型」（筆者の造語である、Bi-national type）であって、欧米先進企業の海外オペレーションが第三国籍人（TCNs: Third Country Nationals）を含む「多国籍型」となっているのと比べると、大きな特徴となっている。これは過去 20 年以上も継続している。（白木 2006 年、および同 2014 年参照）

上述してきたシンガポールの動きが、同国における日系企業の「二国籍型企業」の「多国籍型企業」への脱却に繋がるかどうか。この問題はビザ取得の問題を超えた日本の世界本社の構造変化に関連するものであり、一朝一夕にというわけにはいかないであろう。

したがって、当面の人材に関する対応策は以下の通りとなると考えられる。

第 1 に、日本企業の人的資源管理(HRM)の在り方をグローバルな動向を見据えながら、シンガポールのコンテクストにフィットするような形で変更を加え、Conrad and Meyer-Ohle により指摘される問題をクリアする過程で透明度を高め、コミュニケーション向上に注力することが肝要であろう。これは、エンプロイヤー・ブランディングの一環であることは言うまでもない。

第 2 に、やはりホワイトカラー、プロフェッショナル人材に魅力的でモチベーションを向上させるような HRM を積極的に実施する必要がある。それは、ハーズバーグ（Herzberg,

F.）の「二要因論」を持ち出すまでもなく、①職務内容の充実（面白い仕事の提供）、②成長機会の明示的な提供と成長そのものに対する積極的な評価、③将来の明るいキャリア展望の提示、という 3 点が重要である。これにより人材の定着、確保が促進されよう。

第 3 に、本社のグローバル HR（人事部門）の協力を得ながら、若手シンガポーリアンの日本本社への逆出向をより活発に行い、タレント・マネジメントの一環で将来の東南アジア・エリアの拠点を担うべく人材への投資を実施すべきであろう。これまで日本本社の現地法人の育成への関与は極めて限定的であったと見られるため、この点の充実は極めて重要である。と同時に、日本人派遣者のグローバル対応能力のレベル・アップに対し、本社のグローバル HR が格段のエネルギーを投入することが求められる。本社のグローバル HR の出番であろう（白木＆シャーマン、2020、特に第 9 章、第 10 章参照）。

これらの対応策を契機として、日本の多国籍企業が、国籍対応への視点を超えて、より多様な民族、文化、考え方の生き生きとした活躍ができるダイバーシティ＆インクルージョンを内在化する組織への転換が期待される。

※本稿は、『シンガポール』（Vol.286, 2021 年新春号、一般社団法人日本シンガポール協会）に掲載されたものに若干の字句修正を加えたものである。

（参考文献）

Conrad H and Meyer-Ohle H (2019), “Overcoming the Ethnocentric Firm? - Foreign Fresh University Graduate Employment in Japan as a New International Human Resource Development Method”. *International Journal of Human Resource Management* 30(17): 2525– 2543.

Harald Conrad and Hendrik Meyer-Ohle (2020), “Japanese Multinational Companies and the Control of Overseas Investments Expatriates, Foreign Employees, and Japan’s Soft Power” in *Mobilities of Labour and Capital in Asia*, (edited by Auslakh, Peter S., and Phlip F. Kelly) Cambridge University Press, pp. 48-71.

白木三秀著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006 年。

白木三秀編著『グローバル・マネジャーの育成と評価』早稲田大学出版部、2014 年。

白木三秀＆ブライアン・シャーマン著『英語 de 人事 : 日英対訳による実践的人事』文眞堂、2020 年。

ジェトロ・シンガポール（『シンガポール概況と日系企業の進出動向』2020 年 9 月。

本田智津絵「雇用規制を強化、国民の幹部登用に向けた圧力が高まる」ジェトロ・シンガポール、2020 年 11 月 2 日。

発行日　２０２１年３月２６日
発行者　早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所
〒１６９－８０５０
東京都新宿区西早稲田１－６－１
早稲田大学政治経済学部気付
Tel. 03-3207-1034　Fax. 03-3207-1037
http://www.waseda-tn-hrm.jp
印刷　株式会社　正文社

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,
Waseda University

会報第12号
Bulletin Vol.12

早稲田大学トランスナショナルHRM研究所

〒169-8050　東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学政治経済学部気付
TEL：03-3207-1034　FAX：03-3207-1037
http://www.waseda-tn-hrm.jp