会 報
第13号
Bulletin Vol.13
2022 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
コロナ禍における グローバル人材の育成

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 13 号
テーマ：コロナ禍におけるグローバル人材の育成

目　　次

「会報第 13 号」の刊行にあたって …… 白木　三秀 …… 3

コロナ禍におけるキャリア意識の変化に関する一考察
…… 絹村　信俊 …… 5

異文化マネジメントとアフター・コロナの「内なる国際化」
…… 小山　健太 …… 8

「どこに行っても生きていけますように」
……ZI YANYIN ……11

コロナ時期におけるグローバル人材育成
…… 周　　楊華 ……14

VUCA 時代の人材育成　～自律型人材の育成を目指して～
…… 鄭　　有希 ……17

コロナ禍におけるグローバル人材の育成
…… 中島　　豊 ……20

グローバルカンパニーにおけるリスク管理の重要性
…… 橋上　愛子 ……23

日本企業におけるグローバル人材の再定義と人事部門のグローバル化の必要性
…… 堀部　繁樹 ……26

堺の突破：ポストコロナ時代における中国の人的資源管理の二重変化
…… 馬　　吟秋 ……28

中小製造企業 A 社にみる、元気な企業の人材育成法
…… 平林　正樹 ……31

コロナ禍：中小企業が海外拠点の体制強化を図る契機に
…… 兼村　智也 ……34

「会報第 13 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 年が経った。この間、関係各位のご協力の下、セミナー、シンポジウムを 71 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。

さらには、研究所メンバー（私と複数の招聘研究員）で文部科学省の科研費による「多国籍企業の HRM の強さ」に関する研究も行っている。

2022 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、昨年度、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 11 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 13 号目となる。

本号のテーマとして「グローバル化する日本企業が今、直面する挑戦課題？」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月に開催した本年度第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。

「コロナ禍におけるグローバル人材の育成」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。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。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。

なお、本研究所創立（2010年）以来、不肖私が所長を務めさせていただきましたが、本年3月末でもって私は早稲田大学を定年退職いたしますので、所長も退任させていただます。4月以降は顧問をさせていただきます。新所長には、本学大学院経営管理研究科の大滝令嗣教授が就任されます。引き続きましてよろしくお願い申し上げます。

コロナ禍におけるキャリア意識の変化に関する一考察

宮城大学
事業構想学群　講師
絹村　信俊
kinumuran@myu.ac.jp

1.　はじめに

2019 年に取り上げられたトヨタ自動車の「車大手、中途採用広がる　トヨタは総合職の年 5 割に(日本経済新聞 2019)」によると、わが国の基幹産業である自動車業界最大手の企業であっても中途採用が増えていること、つまり日本型雇用の変化が示されている。その背景には、終身雇用の継続における困難さや、企業の持続的な発展のために必要不可欠と言われているイノベーション人材の不足があり、彼らを外部調達しなければならなくなってきたという企業側の事情が推測される。

このような企業環境の中、2020 年早々にわが国においても新型コロナウィルス(以下、コロナ)が流行し始めた。「コロナが促す大転職時代　人材移動こそ革新の勝機(日本経済新聞 2022)」によると、コロナの影響により、米国の例ではあるが、企業で働く社員側の心境が変わってきていることが示されている。これはつまり、コロナ禍において、現在の働き方に矛盾を感じ、転職を意識する社員が増えている傾向が見受けられることでもある。この傾向から、「わが国における従来型キャリア」から「わが国における新しいキャリア」へわが国企業の社員に関するキャリア意識の変化が促進される可能性が推測される。

本稿では、わが国の『コロナ禍におけるグローバル人材の育成』について検討するに当たって、「わが国における従来型キャリア」と「わが国における新しいキャリア」の概念的整理を行い、議論していく。

2.　わが国における従来型キャリア

わが国における従来型キャリアは、Abegglen（1958）で終身雇用・年功制・企業別組合が日本的経営の三種の神器であると指摘されていることからも可能な限り組織を変わること

なく、一社で長期的に勤め上げることを良しとするキャリアであった。このような特徴を持つキャリア概念であったので、組織内キャリアとも言われている。

この従来型キャリアは、雇用の流動性が低く、雇用の継続を最優先としてきたため、企業が社員個人の意思に関わらず組織内の需要に応じた要因配置を行う(太田 2008)傾向にある。それゆえに、異動を始め、小池(1999)が指摘する職務の難易度に至るまでのキャリア形成全般について、組織主導で行われているという特徴があると言える。上述した太田(2008)で指摘されているように、この組織主導で形成される従来型キャリアゆえに、多くの社員は自身のキャリアについて総じて企業任せであり、キャリア意識は高くないというのが一般的な認識であった。

3. わが国における新しいキャリア

わが国大手企業であっても雇用の保障が守られなく、その結果、人材流動化が進むことが予想される中、従来型キャリアの対立概念である新しいキャリアに関する注目が高まりつつある。この新しいキャリアは、一社に長期的に勤め上げるのではなく、つまり特定の組織に囚われることなく、従業員個人のキャリア志向に合わせて組織間移動を繰り返し、キャリア形成を行うキャリアである。このような特徴を持つキャリア概念であるので、組織間キャリア、若しくは自律的キャリアとも言われている。

この新しいキャリアの代表的概念として、バウンダリーレス・キャリア(Arthur and Rousseau 1996)とプロティアン・キャリア(Hall 2002)が挙げられる。バウンダリーレス・キャリアは、産業、組織及び職種といった境界を越えてキャリアを形成していくキャリア概念である。このキャリア概念においては、主体的で能動的な学習による変化が求められる。次に、プロティアン・キャリアは、移り変わる環境に対して個人主体で変幻自在に適応しながらキャリアを形成していくキャリア概念である。このキャリア概念においても、バウンダリーレス・キャリアと同様に主体的で能動的な学習による変化が求められる。それゆえに、個人主導で形成されるのが新しいキャリア概念の特徴の一部であると言える。

4. おわりに

上述した異なるキャリア概念の比較の結果、従来型キャリア意識の社員は、「一社経験」「(社員が)受動的」「企業主導」という特徴がある。一方で、新しいキャリア意識の社員は、「転職経験」「(社員が)能動的」「個人主導」という特徴があるということがわかった。このように、キャリアに対する姿勢が全く異なることが理解される。

所謂ウィズコロナが浸透したビジネスシーンにおける社員の在り方、つまり本稿で検討しているグローバル人材の在り方は、上述した新しいキャリア意識の人材が主流なのかもしれない。一方で、わが国企業の持続的な成長には、企業特殊スキルを保有している従来型キャリア意識の社員の存在も欠かせないのではないだろうか。よって、今後のわが国企業には、従来型キャリア意識の社員と新しいキャリア意識の社員が共存できる社内環境であり、育成手腕が必要不可欠であると推察される。

参考文献

Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese factory: Aspects of its social organization*, Glencoe, III. Free Press. (山岡洋一 (2004) 『日本の経営〈新訳版〉』日本経済新聞社.)

Arthur, M. B. and Rousseau, D. M.(1996) *The boundaryless career; A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press.

Hall, D. T. (2002) *Careers in and out of organizations*, Sage Publications, Inc.

太田肇 (2008) 『日本的人事管理論：組織と個人の新しい関係』 中央経済社.

小池和男 (1999) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社.

日本経済新聞社 (2019)「車大手、中途採用広がる トヨタは総合職の年 5 割に」『日本経済新聞』2019 年 10 月 2 日 電子版 2022 年 3 月 10 日アクセス、＜http://www.nikkei.com＞.

日本経済新聞社 (2022)「コロナが促す大転職時代　人材移動こそ革新の勝機」『日本経済新聞』2022 年 1 月 4 日 電子版 2022 年 3 月 10 日アクセス、＜http://www.nikkei.com＞.

異文化マネジメントとアフター・コロナの「内なる国際化」

東京経済大学コミュニケーション学部　准教授
一般社団法人グローバルタレントデベロップメント協議会（AITD）
代表理事
小山　健太
koyama@tku.ac.jp

1. はじめに

コロナ禍によって国際的な人的移動が大きく制限されているが、コロナ禍の直前までは世界的に優秀人材の獲得競争が激しくなっていた。しかし、日本企業における異文化マネジメント能力は必ずしも十分とは言えず、「内なる国際化」のボトルネックとなっている。早晩訪れるであろうアフター・コロナ時代において優秀な外国人材の獲得競争に出遅れないためにも、コロナ禍で社内の高度外国人材が少数である今こそ、日本人社員の異文化マネジメント能力を着実に向上させることが重要である。本稿では、異文化マネジメントのどのような能力が必要となるのか、近年の「研究」と「政策」から考える。

2. 「チーム内の文化的多様性」に関する研究

近年、国際経営や国際人的資源管理のトップジャーナルにおいて、チーム内の文化的多様性（cultural diversity in teams）に関する研究が多く発表されている（例えば、Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010; Stahl & Maznevski, 2021）。文化的多様性は、創造性向上などのポジティブな影響と、コンフリクト増加などのネガティブな影響の両方をもたらす「諸刃の剣」であることが定説になりつつある。そして、ネガティブ面を抑制しポジティブ面を促進するためのマネジメントについての研究が進んでおり、部下の個性を尊重するインクルーシブ・リーダーシップ（Mor Barak, 2017）などが注目されている。

私が大手日本企業の協力を得て実施した研究からは、日本人上司が多様性の価値に気づき、外国人部下の個性が生きるように役割（アサイメント）を設定している場合は、外国人部下のモチベーションが高かった（Koyama, 2022）。つまり、国籍という属性（表層的ダ

イバーシティ）に着目するのではなく、知識・スキル・価値観などの個性（深層的ダイバーシティ）にもとづくマネジメントが重要だと考えられる。

3. 政府一体の取組である「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」

政府は 2018 年 12 月に「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」（以下、「総合的対応策」という）をとりまとめ、政府一体となった省庁横断的な取り組みが本格化した。総合的対応策には、新しい在留資格である特定技能のほかに、留学生や高度外国人材の採用や入社後の活躍に向けた内容も多く含まれている。

2019 年 8 月に、総合的対応策の一環として、経済産業省、文部科学省、厚生労働省の 3 省共同事務局で、「外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクトチーム」が立ち上がった。本プロジェクトチームの座長を白木三秀先生が務められ、私も委員として参加させていただいた。そして、本プロジェクトの成果物として、「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」が 2020 年 2 月に公表された。このハンドブックでは、企業を対象とした 12 項目のチェックリストが提唱されている。その目指すところは、外国人社員だけでなく、日本人社員も含めた、多様な個人一人ひとりが活躍できる組織をつくっていくことにある。

さらに、総合的対応策に盛り込まれた「留学生や企業実務（ダイバーシティ経営等）等に精通したキャリアコンサルタントの育成」にもとづき、厚生労働省が「外国人支援のためのキャリアコンサルタント向け研修」を 2021 年 12 月にオンラインで開始した。（なお、本研修はキャリアコンサルタント以外も受講可能である。また、私が本研修の検討委員会の座長を務めた。）ここでキーワードになっている「ダイバーシティ経営」とは、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」のことである。やはり、高度外国人材の活躍のためには、国籍（属性）ではなく個性に着目することがより重要と言える。

4. おわりに

このように考えてくると、国籍に関係なく社員一人ひとりの個性を生かせる組織であれば、結果として高度外国人材も活躍しやすいと言えそうである。したがって、これからの異文化マネジメントでは、「グローバル人事」という観点に加えて、「ダイバーシティ＆インクルージョン」という要素も必要となる。換言すれば、ダイバーシティ＆インクルージョンの取り組みを、ジェンダーの問題に限定せずに、国籍など様々な属性の問題において社員の個性を生かせる組織にしていくという幅広い視点が求められる。

そして、私はそのための実践知を創造・共有する場が必要だと考え、2021 年に「一般社団法人グローバルタレントデベロップメント協議会（AITD）」を設立した。企業・キャリアコンサルタント・大学の皆様にお集まりいただき、先進事例の共有に取り組み始めた。

日本は労働人口が減少しているが、それは単に働き手が減少するだけでなく、知恵も減少することになりかねない。多くの日本企業で異文化マネジメント能力が向上することで、

アフター・コロナ時代に日本で働くことを選択する世界の優秀人材が増加し、「内なる国際化」が進展することを期待している。

参考資料

・外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議（2021）「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策（令和３年度改訂）」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/index.html
・一般社団法人グローバルタレントデベロップメント協議会（AITD）
https://www.aitd-jp.org/
・経済産業省「ダイバーシティ経営の推進」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html
・経済産業省、文部科学省、厚生労働省（2020）「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/ryugakusei_katsuyaku_pt/20200228_report.html
・厚生労働省「外国人支援のためのキャリアコンサルタント向け研修」
https://kunren-careerconsultant.mhlw.go.jp/index.html
・Koyama, K. (2022). Mutual Learning between Japanese Managers and Foreign Subordinates: Enablers for Middle-Up-Down Management under Role Definition Flexibility at Japanese Headquarters. *Contemporary Japan*. *34*(1), 87-105.
https://doi.org/10.1080/18692729.2022.2028227
・小山健太（2020）「越境者を受け入れる側の学習 －外国人部下と日本人上司の相互学習を事例に」『経営行動科学』31(1-2). 47- 61.
・Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace [4th ed.]*. Thousand Oaks, CA: Sage.
・Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies, 52*(1), 4-22.
・Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies, 41*(4), 690-709.

「どこに行っても生きていけますように」

立教大学
異文化コミュニケーション学部
教育研究コーディネーター
ZI YANYIN
yanyin.zi@rikkyo.ac.jp

1. はじめに

コロナ禍による経済変動やグローバルモビリティ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た。それは留学や海外勤務についても例外ではない。私は所属している学部の「海外留学研修」派遣プログラムを担当しながら、「南アフリカに進出したアジア系企業における人事管理」というテーマで研究を行っている。本稿ではコロナ禍で観察された海外留学研修の事情と南アフリカに進出したアジア企業の実態から、今後のグローバル人材の育成を考察してみたいと思う。

2. 海外留学研修の現状

近年、海外に目を向けない若者の「内向き志向」が取り沙汰されている。新型コロナ・ウイルス流行下ではなおさらだろうと思われるかもしれないが、実際には少し異なり、筆者はコロナ禍において学生の新しい動向を発見した。

幣学部の「海外留学研修」は専門科目の１つとして位置付けられている[1]。「海外留学研修」はただ留学先に行って帰ってくればよい「留学」ではなく、大学の中での学びを実際の経験を通して自分の血や肉として身につける[2]よい機会となっているのである。しかし、

[1] http://icc.rikkyo.ac.jp/abroad/outline/　立教大学異文化コミュニケーション学部のウェブサイト「多様な留学制度」（最終検索日：2022 年 3 月 4 日）
[2] http://www.asahi.com/ad/clients/rikkyo/taidan/taidan29_02.html　立教ジャーナル 2015「コミュニケーションに重点を置いたグローバル人材の育成」（最終検索日：2022 年 3 月 10 日）

コロナ禍において、「海外留学研修」の派遣プロセスは複雑になった。大学レベル、国レベルの派遣基準や留学先大学の受け入れの基準が感染症の発生状況によって流動的だったため、学生たちが長い間留学に行けるかどうかわからないという不透明な状況に陥ってしまった。ところが、こうした厳しい状況にもかかわらず、「どうしても 4 年間の学部生活の中で一度は留学したい」という学生がたくさんいることには驚かされた。数多くの学生たちが、留学延期に直面してもあきらめず、二回も三回も留学先大学に申請書と渡航書類を提出している。渡航計画も何回も立て直しながら、粘り強く留学準備に取り組んでいる。また、留学前の準備段階でもタフな精神力を見せてくれた。コロナ禍で、大使館で行うビザ申請の手続きが普段よりもっと時間がかかるようになっている。それでも、学生自らメールや電話で催促したり、交渉したりして、渡航書類の準備をしている。そして、渡航した後も留学先での対面授業が限られた中で、積極的に SNS などを通して現地で友達やサポートネットワークを作って、コロナ禍にあっても留学経験を最大限実りあるものにしている。

コロナ禍になってから日本ではオンライン授業ばかり受けているから、海外に行ってうっぷんを晴らしたいという一面もあるかもしれない。しかし、留学のハードルが高まったにもかかわらず、学生たちが様々な困難や不都合と真正面から向き合う姿勢は素晴らしいと思う。グローバル人材育成において、知識や経験の面で異文化に触れあうことはもちろん大事である。だが、それよりもまず異文化に対する「好奇心」と「タフな精神力」を育てることこそが「内向き志向」の抜本的な解決法になるのではないか。異文化に対して、恐れを抱くのではなく、義務的に勉強するのでもなく、好奇心を持って学ぶからこそ、コロナ禍にあっても、海外に行ってみたいと思うし、多少危険であっても未知の国に突入しようとするのである。したがって、コロナ禍におけるグローバル人材の育成においては、語学力、コミュニケーション力、課題解決力、リーダーシップなどの能力に力を注ぐのはもちろんだが、まず学習意欲や学習態度の基礎となる好奇心とタフな精神力の育成を疎かにしてはいけない。好奇心があるからこそ、異文化に自ら触れようとするし、タフな精神力があるからこそ、大変な状況の中でも一歩を踏み出して「どこに行っても生きていける」世代になるだろう。

3. アフリカに進出したアジア系企業の人事管理

筆者は 2016 年から南アフリカに進出したアジア系企業（中国系と日系）の人事管理の現状を調査してきた。ここからは、現地の人事担当が直面している主な課題とコロナ禍におけるグローバル人材の育成とを関連付けて述べたいと思う。

アフリカ大陸はほとんどのアジア人にとって地理的にも心理的にも遠いところである。また、人の価値観や労働倫理もアジアとのギャップが大きい。初期のフィールド調査結果によると、コミュニケーションの壁と管理能力の欠如がアジア系企業の人事において一番

大きな課題になっている[3]。多くのアジア系駐在員が、南アフリカに対して観光客程度の理解しか持ち合わせていない。そして、任期制のため、駐在員も現地人従業員も、人間関係において最低限の投資しかしたがらない傾向がある。駐在員の現地の歴史や社会に対しての関心は薄い。一方、現地従業員の方も、アジアに出張、訪問した経験がある人はわずかであり、多くの人がメディアやアジア人駐在員とのかかわりだけを通してアジアを理解している。

派遣される社員たちは、アフリカに来るまでに何の研修も受けず、現地に来てから学ぶという体制が普通である。多くの場合、南アフリカでの勤務は 4 年任期制となっているため、長期的なノーハウを蓄積することは難しい。それゆえ、文化的な面において橋渡し役をしてくれる人、いわば仲介役が一番確実な助けになる。日系企業の場合は、国際結婚やその他の理由で現地に永住していたり長期滞在したりして、現地社会をよく知っている日本人・日系人を現地採用しているケースがある。そうした人材が駐在員と現地従業員の間に入って意思疎通をスムーズにする役割を担っていることは少なくない。また、近年日系企業では ABE イニシアティブ（アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ）の奨学金で日本に留学した経験がある南アフリカ人の採用も増えている。

このように、現状では派遣される駐在員の資質よりも、現地の「仲介役」に頼っていると言わざるを得ない。しかし、コロナ禍においては、感染症の流行という特異な状況で、現地への理解なしに暮らすのは難しい。また、自国との行き来も困難になり、生活における現地への依存度も高くなる。こうした理由から、ポストコロナ時代にはより現地への関心・適応に優れた人材が求められると思われる。これは「海外留学研修」の部分でも述べた「どこに行っても生きていける」という部分に通ずる。

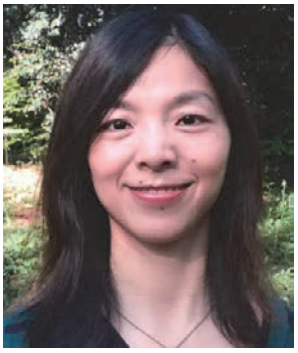
4. ポストコロナ時代のグローバル人材の育成

新型コロナ・ウイルスによって国際情勢が激変し、国々が抱えてきた問題も一層深刻になった。将来がどうなるとしても、ポストコロナ時代のグローバル人材の育成においては、未知の世界に好奇心を持って、タフな精神力でどんどん開拓していく若者を育てたいと思う。「どこでも寝られる、誰ともしゃべれる、何でも食べられる」世代になってほしい。

---

[3] 初期のフィールド調査結果についてはすでに公刊された論文を参照している。Zi, Yanyin and Arthur Linke. “Values Gaps Affecting Human Resources Management Relations between Expats and Locals: The Case of a Chinese Manufacturer in South Africa.” Africa Journal of Management, 7(2): 216-239. DOI: 10.1080/23322373.2021.1902213

コロナ時期におけるグローバル人材育成



江戸川大学
社会学部　准教授
周　楊華
zhou@edogawa-u.ac.jp

コロナは我々の社会に様々な面に大きく影響している。人事について言えば、仕事スタイルや安定雇用などに特別にチャレンジをもたらしている。海外でビジネスを展開している多国籍企業において、グローバル人材育成もいつもより高いニーズとより複雑な状況に陥っているケースが多くなっている。コロナ時期におけるグローバル人材育成のやり方と方向性や効果などを明らかにするために、筆者は複数の既存研究を調べてみた。

ポルトガルの Fernandes, Veiga, と Lobo（2022）によると、コロナ時期におけるグローバル人材育成は企業の国際的な業績にプラスの影響がある。彼らが 59 社のデータを集め、回帰分析を行なった結果、重要ポジションを特定すること、常に変化している環境にうまく適応できる人材の開発と、奨励マネジメントは国際的な業績に有意なプラスの影響があることがわかった。重要ポジションを特定するというのは、海外市場を持つ大手企業の国際業績を直接影響する潜在能力があるポジションを判定する意味である。そして、人材のやる気を高める制度の開発や配置に集中する組織文化を持つ組織のほうは、高い国際的な業績を取れる。そのために、そうでない企業では、組織文化を再検討し、国際的な実務を時代ニーズに合わせてイノベーションする必要がある。大手の多国籍企業では、海外派遣者の組織融合のために、歓迎環境作りの組織文化と制度が必要である。そのために、外部の専門家と契約を結んで組織変革に協力してもらっていい。

Thite, Rammal と Ferreira (2021)は中国にあるインドの大手 IT 企業を例として、プレコロナ時期のグローバル人材のマネジメント戦略を分析し、これからの課題を検討した。研究結果によれば、インドの IT 多国籍企業にとって、集中した意思決定とインドからの海外派遣者を利用することは、”New Normal”には長く継続しにくく、中国現地の人材を開発すること、と現地の知識や環境を認めることが必要だとわかった。そして、グローバル人材

育成について、中国側の制度的サポートが非常に重要だと結論付けた。

インドネシアの Baladraf と Pogo (2022)によると、不安定な雇用は、従業員の仕事モチベーションと業績に有意なマイナスの影響を与える。一方、コロナ健康管理の実施は有意なプラスの影響がある。

Chatterjee 他(2021)によると、コロナ後の時代に、グローバル人材育成においては、企業内社会ネットワークが知識交換にとって非常に重要である。そして、上役リーダーシップチームもそれに対して影響がある。コロナ時期において、多くの海外出張が禁止されているので、企業グループ内のネットワークが、知識や考え方の交換手段として、重要な役割を果たす。海外子会社の従業員たちに積極的にこのネットワークを活用させるために、上役のリーダーたちは、企業の内部仕組みを発展させたり、部下たちを励ましたり、指導したりしたほうがいい。Valk と Planojevic (2021)も、コロナ時期において、デジタル知識共有と社会学習の人材育成にどのように効果があるかについて、事例分析した。

Haak-Saheem (2020) は、コロナ時期において、ドバイのグローバル人材プールのマネジメントと継続について、やり方を紹介した。雇用安定のために、関連の企業は下記の通りに行動する：遠隔勤務、有給休暇を許可する、普通の休暇を許可する、臨時減給、永久減給。これで、海外派遣者の転勤に柔軟性と自主性を与える。ドバイの労働市場に新しい柔軟性の導入は、強めの競争、仕事、空間、時間の柔軟性、個人の求職に活発なサポートと、人材定着への増加投資などの効果がある。

Lee 他（2022）は、韓国の多国籍企業の 1227 海外子会社からデータを集め、グローバル人材育成がコロナ時期における子会社の回復力に役に立つという結論を導いた。それで、人事担当者たちは、グローバルコンピテンシーの研修プログラムを立ち上げるべきである。そして、本社と海外子会社間の衝突を避けるために、人事担当者たちはできる限り、グローバル人材がそれぞれのユニットに適合することを保証し、本社と地域本社の良い関係を築くべきである。

まとめて言うと、コロナ時期のグローバル人材育成に対して、役に立つ手段は下記の通りである：企業グループ内ネットワークの活用による知識共有、上役のリーダーシップの発揮、デジタル化した知識共有と社会学習（OJT)、海外派遣者に対する柔軟性と自主性がある勤務制度作り、ユニットに合わせた人材育成による本社と地域本社間の関係改善で海外子会社の回復力アップ、人材の現地化と現地新興国の制度的なサポート、組織文化のイノベーションなど。短い間に有効的な制度イノベーションを行い、グローバル人材の育成と定着及びモチベーションアップを実現することが多くの多国籍企業にとってチャレンジ的な課題であるが、コロナの影響がしばらく続く中で、より良いグローバル人材育成対策を見つけることができればと考える。

参考文献

Baladraf, M. I. F., Pogo, T. (2022) Analysis of Job Insecurity, Compensation and Covid Health Protocols Effects on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation

Variable on Employees of PT Panggung Jaya Indah, *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 7(1), 22-33.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Mahto, R. V., & Kraus, S. (2021). Global talent management by multinational enterprises post-COVID-19: The role of enterprise social networking and senior leadership, *Thunderbird International Business Review*, 1–12.

Fernandes, C. Veiga, P. M., Lobo, C. A., Raposo, M. (2022) Global talent management during the COVID - 19 pandemic? The Gods must be crazy, *Thunderbird International Business Review*, 1-11.

Haak-Saheem, W. (2020), Talent management in Covid-19 crisis: how Dubai manages and sustains its global talent pool, *Asian business & management*, Vol.19(3), 298-301.

Lee, J. Y., Yahiaoui, D., Lee, K.-P., & Cooke, F. L. (2022). Global talent management and multinational subsidiaries' resilience in the Covid-19 crisis: Moderating roles of regional headquarters' support and headquarters–subsidiary friction, *Human Resource Management*, 1–18.

Thite, M., Rammal, H., G., Ferreira, J. J. M. (2021) Talent management in the "new normal"—Case study of Indian IT services multinationals in China, *Thunderbird International Business Review*, 1-11.

Valk, R., Planojevic, G. (2021) Addressing the knowledge divide: digital knowledge sharing and social learning of geographically dispersed employees during the COVID-19 pandemic, *Journal of Global Mobility*, Vol. 9 Issue 4, 591-621.

VUCA 時代の人材育成
～自律型人材の育成を目指して～

早稲田大学
社会科学総合学術院　教授
鄭　有希（Yuhee Jung, Ph.D.）
hopejung@waseda.jp

現代は、「Volatility : 変動性」、「Uncertainty : 不確実性」、「Complexity : 複雑性」、「Ambiguity : 曖昧性」という 4 つの単語の頭文字から成る「VUCA の時代」と呼ばれている。特にここ数年は、新型コロナウィルス感染症（COVID-19 pandemic）の影響により、今後の予測が困難な状況と言える。このような状況下で、企業はいかにして持続的な競争優位を確保し、成長を確立することができるのか。この問いに答えるために、本稿では「ヒト」すなわち「人材」に着目し、「自律型人材」として育成することの重要性について論じる。

競争優位の源泉を企業の内部経営資源に求める資源ベース理論（resource-based view, Barney, 2001）では、どの資源が競争優位の構築上有効かを分析する際に、経済価値（Value）、希少性（Rarity）、模倣困難性（In-imitability）、組織（Organization）といった 4 つの要素が考慮される。この観点から、不確実性の高い組織環境に柔軟に適応し、組織の内側から変革を促すことができる「ヒト」は、モノ、カネ、情報などに比べて、可視性と模倣可能性が低いため、持続的競争優位を確保できる資源であると考えられる。具体的には、組織の内外の環境変化に柔軟に対応できる「適応性（adaptability）」の高い人材や、予測できない未来に向かって自ら変化を起こすために必要な「学習目標志向（learning goal-orientation）」のある人材が、持続的競争優位をもたらすだろう。以下では、適応性と学習目標志向を特徴とする「自律型キャリア」を紹介し、経営者がキャリア開発における社員の自律性を高めることで、適応性と学習目標志向を高める方法について考察する。

個人主導の自律型キャリアであるプロティアン・キャリア（protean career）は、ギリシャ神話で姿を変幻自在に変える海神「プロテウス」から名付けられたものである（Hall, 1976）。すなわち、プロティアン・キャリアとは、個人が環境に適応しながら変幻自在にキャリア

を形成していくことを特徴としている（Hall, 2002）。実際、これまで多くの研究では、プロティアン・キャリア志向が高ければ高いほど、環境の変化に応じて効果的に変化し、あらゆる障害に対処するために必要な行動をとる能力（i.e., 適応性）が高いことが報告されている（Hall, Yip, & Doiron, 2018）。また、自由と成長を本質的な価値とするプロティアン・キャリア志向の人材は、学習目標志向が高く、継続的な学習機会を追求するために新しい知識やスキルの習得を求める傾向が強いとの報告もある（Cortellazzo, Bonesso, Gerli, & Batista-Foguet, 2020）。

上記のように、高い適応性と学習目標志向を特徴とするプロティアン・キャリア志向は、1976 年に Hall 教授が提唱して以来、経営環境の急速な変化と予測不可能性の増大により、研究者や実務家の間で関心が高まってきた（Hall et al., 2018）。特に、プロティアン・キャリア志向の概念を測定する尺度が Briscoe 教授らによって開発された 2006 年以降、22,400 本もの学術論文が発表されている[1]。一方で、これまでの研究は、個人のキャリア発達やキャリア教育の議論にとどまっており、経営者に実践的な示唆を与えるほどの議論は、まだ蓄積されていない。昨今の VUCA 時代において、持続的競争優位を企業にもたらすことが期待されるプロティアン・キャリア志向の人材採用や、キャリア開発における社員の自律性を高めるための教育・訓練について、実践的示唆が喫緊かつ重要であると考える。

そこで本稿では、予測困難な激しい環境変化に迅速かつ柔軟に対応するため、組織変革の中核として、社員の自律的なキャリア志向の強化に取り組んでいる株式会社 JTB の事例[2]を紹介する。同社では、2018 年度より経営改革の一環として、「会社が社員を育てる」のではなく「会社は社員一人ひとりの自己発揮・自己実現を支援する」という「キャリア改革」を実施している。具体的には、社員を支援するための社内育成プラットフォーム「JTB ユニバーシティ」で、年間 800 本以上の集合研修やウェビナー、e ラーニングなど、さまざまな教育・研修プログラムを提供している。また、タスクの遂行やキャリア形成における社員の自律性を人事考課に反映させる取り組みも行っている。例えば、人事評価で使用する「成果プロセス評価シート」では、成果とプロセスを分けて評価するため、プロセスの中に「自分らしさの発揮」という項目を織り込み、社員の自主的行動の促進に努めている。

以上のように、株式会社 JTB では、自律型人材育成のためのキャリア開発支援に関する制度や施策を、体系的かつ明確に整理・実施し、社員の自律的キャリアへの意識を高めている。つまりこれは、激変する組織環境への適応力を高め、不確実な未来に向けた変革の原動力となる学習目標志向を向上させようというものである。こうした取り組みが評価され、2020 年度のグッドキャリア企業アワード「大賞」（厚生労働大臣表彰）を受賞した。激変するビジネス環境に、迅速かつ柔軟に対応するための組織変革において、社員の自律的なキャリア志向の向上に企業として注力することが、今後ますます必要であると考える。

---

[1] Protean Career をキーワードに Google Scholar, Web of Science, Scopus のデータベースで検索した結果。

[2] 厚生労働省「グッドキャリア企業アワード 2020」好事例集：株式会社 JTB（大賞（厚生労働大臣表彰）受賞企業）https://www.mhlw.go.jp/content/11800000/000751952.pdf

最後に、経営者への実践的な提案として、Hall 教授らによる最新の研究で提案されている、人材の自律的キャリア開発を支援する施策を紹介して本稿を締めくくる。表 1 に示すように、組織文化、人事評価制度、教育・研修などに関する具体例が提案されている。VUCA 時代を乗り切るために、多くの経営者が参考にされることを期待する。

表 1. 自律型キャリア開発に向けた実践的提案

	施策	具体例
1	人材育成のプロセスとして自律型キャリアをサポートする	・キャリアの自己管理に関するトレーニングを実施する ・本質的な価値観を確認できる機会を提供する（価値観の分析や自己の状態確認などの手法を用いる） ・メンタリングやコーチングなどの制度を導入する
2	キャリア学習サイクルを組織計画と設計に統合する	・経験ベースの育成モデルを使用する（個々人の学習サイクルの段階に合わせて育成経験をカスタマイズする） ・キャリア変化や新しい学習機会を求める社員をサポートするために、社内公募制度を実施する ・アフターアクションレビューを用いて、キャリア経験からの学習を促す
3	効果の高いキャリア介入施策を開発する	・興味と強みの自己評価 ・リフレクション（従業員が自分のキャリアの改善や評価を行う） ・ジョブクラフティング（働く個人が主体的に仕事に新たな意味を見出したり、仕事内容の範囲を変えたりすること）ができる環境を整える
4	人材のパフォーマンス・マネジメントにキャリア理論を応用する	・人事考課に対する従業員のコントロールを強化する（MBOなど） ・主体的にキャリアプラン（e.g., 会社や組織の中で担いたい役割や業務, 仕事を通じて実現したいこと）を設定できるようにサポートする ・従業員の認識と報酬が自律型キャリア志向に与える影響を検討する。
5	自律型組織をデザインする	・従業員の自律的行動をサポートし、それに報いる要素を備えた組織文化を設計・開発する

出所：Hall et al. (2018) p. 148をもとに筆者が加筆修正。

【参考文献】

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.

Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103343.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Scott, Foresman, Glenview, IL.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 129-156.

コロナ禍におけるグローバル人材の育成

日本板硝子株式会社
CHRO
中島　豊
yutaka_nakashima@icloud.com

二年間にわたるコロナウイルス蔓延によって、グローバル企業の人材育成のプラクティスは様々な変化を余儀なくされた。変化をもたらした要因は様々であるが、中でも大きな影響を与えたのは、これまで同一空間と時間を共有する中で育成することを当然とした、伝統的な集団主義的前提が崩れたことである。感染抑制のためのオンラインを活用したリモート勤務が世界中で定着したことで、企業の人材育成の前提は、個人主義に基づいた自立した個を対象とした個別の育成への移行に急速に拍車がかかったのである。

人材開発の分野においては、最初に挙げられる変化は、Off-JT が集合教育からオンライン参加への切り替わったことであろう。当初指摘されたオンライン操作の不便さは IT 技術開発によって著しく改善された。またオンラインに適した教育技法が研究されたことで、今後精緻な実証研究が必要ではあるが、教育効果の向上も図られた。むしろ、移動時間や場所の制限がないオンラインの利便性は、特にグローバル企業において顕著であり、研修参加率が大幅に向上している。さらに、従前の集合研修と比較して廉価であることから、ポストコロナにおいてもオンライン教育は Off-JT の中核となり続けていくであろう。

Off-JT の課題として挙げるならば、集合研修の副次効果（識者によっては、主効果ともいわれるが）である研修参加のネットワーキングをどのように代替していくかということである。集合研修で「同じ釜の飯を食う」ことで形成される人間関係は洋の東西を問わず重要視されている。コロナ禍とそれに伴う個人主義の台頭は、企業組織内における人間関係

形成方法を根本的に変化させつつある。リモート環境における人間関係と一体感の形成をどのように補完させていくか、さらに検討していく必要がある。

もう一つの人材開発の方法である OJT は、リモート勤務環境で仕事のやり方が大きく変化したことで根本的な見直しを迫られている。コロナ以前の日本人の働き方について、社会学者の古市憲寿（2014）は、『働き方は「自分」で決める』（講談社文庫）の中で、「この国の人は、会社のことがあまり好きではないし、仕事の満足度も低いし、さらにはストレスまで感じているのに、休みなく労働しているのだ。しかも終身雇用や年功序列が素朴に信じられた昭和時代と違い、もはや会社は自分たちの生活の面倒を死ぬまで見てくれるとは思えない中で。」（p11）と述べている。これは、仕事のやり方が、社会、経済、技術の複雑化に伴って、成果に至るプロセスが細かく分解され、その個々のパーツを働く個人の意思に関係なく割り当てられるようになったためであると考える。日本企業だけではなく、グローバルに展開する企業においても、仕事のプロセスの分断により、個人から「仕事をする過程における主体性」が奪われて集団の中に埋没するようになっていた。こうした「労働の非人間化」が目立つようになったことで労働の充実感が失われ、働くことに苦痛や虚しさといった要素が世界的に横溢していたのである。

労働における充実感は、20 世紀初頭にマックス・ヴェーバー（1920）が『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（岩波文庫）の中で述べているように、「労働を自己目的、すなわち》Beruf《「天職」と考える」（p68）ことで得ることができる。ポストコロナの New Normal は、個人が集団の拘束から解放され、自らの目的を持つことで「仕事をする過程における主体性」を取り戻し、働く充実感を回復させる絶好の機会である。実はコロナ以前から、海外の先進企業では、個人が「仕事をする過程における主体性」を持つことを目指すような人材開発施策が既に行われていた。上長との頻繁な 1-on-1 面談を取り入れたり、コーチングを導入したり、さらには業績評価における人事考課点を廃止（ノーレーティング）し、代わりに業績向上のための上司と部下の対話(dialog)を促進させるような方法である。

ポストコロナにおけるグローバル企業の OJT は単なる業務指導ではなくなり、社員との個別の対話を通して、働くことの自己目的（天職）を見いだし、キャリア開発を支援する方向に一層進んでいくであろう。個人による「仕事をする過程における主体性」の回復が進む一方で、主体的な個人の協働を促進して組織の生産性を高めるようにする活動も企業には必要にある。そこで、個人と組織の双方の Purpose を整合させ、そのうえで個人の自分

らしい Authentic な働き方をすることを許容する組織開発を同時に行うことも必要になってくるであろう。

このような変化の中で、日本企業固有の課題は、高度成長期以降、雇用の保証と引き換えにジョブローテーションを基軸とした職務の柔軟な変更を前提とした人材マネジメントを行ってきため、「天職」の基本となる「職＝Job」の意識が醸成されていないことである。日本企業のグローバル人材開発を促進するためには、人材マネジメントの基本方針をメンバーシップ型からジョブ型に切り替えることが急務である。

グローバルカンパニーにおけるリスク管理の重要性

トランスナショナル HRM 研究所　招聘研究員
臨床心理士・公認心理師
橋上　愛子

１．はじめに

Covid-19 による世界的パンデミックは,追い風が吹いていた日本のグローバル化を一時停止させた。法務省出入国在留管理庁の速報値によれば,2021 年 12 月の日本人出国者数は 48,942 人となり,2019 年の 171 万人と比較すると約-97%の減少となっている。日本政府は,往来再開に向けた段階的措置を検討し,ワクチン接種等による集団免疫の獲得も進む中,徐々に海外ビジネス再開に向けた動きは出始めているが,実際のところ優先順位の高い業務に限られているのが実態だろう。また,Microsoft Teams や ZOOM を活用したオンライン会議が主流となり,時間やコスト,リスクを負ってまで現地へ出向く必要がなくなった。アフターコロナにおいてもこの新しい価値観は定着するものと推測されるため,各企業の HR は,グローバル人材のモチベーション維持やリテンションに苦慮しているのではないだろうか。また,日本国内でグローバルに活躍する従業員も多く存在しており,時差の影響を受けて昼夜問わず業務に従事している従業員の労働時間管理も大きな課題と言えよう。いくつかの場面における潜在的リスクを想定し,会社として安全配慮義務を遵守するための施策について論考したい。

２．コロナ禍における海外派遣者へのリスク管理

日本の企業が,従業員を海外で勤務させる場合は,国内で勤務させる場合と比較して“多くのリスクに直面させる可能性がある”ということを想定しておくべきである。それは業務中か否かに限らず,派遣された現地の社会情勢（戦争やテロ,犯罪等含）や環境・衛生面からの影響も考慮しなければならない。特に,コロナ禍においては,現地での感染リスクは当然のことながら,Covid-19 によるアジア人差別問題についても念頭に置き,従業員のメンタルヘルス上のケアと相談窓口の設置等の体制整備が必要となってくる。

また,海外派遣の目的によって、従業員にかかる負荷の質,大きさが異なることに留意すべきである。特に,優先順位が高く納期が確定しているタスクや引継ぎ期間の短い業務を担う従業員は,業務遂行への責務から“感染”することへの不安を抱え,出国前は一時的にかなりの精神的負荷がかかる。そして派遣先の国の状況によっては,厳格な隔離措置や行動制限を設けている国・地域もあり,気分転換が十分にできないことが想定される。そのため,出国前と入国直後の従業員のメンタル面への影響を注視する必要があるだろう。2020 年 12 月（令和 2 年）に厚生労働省が発表した“新型コロナウイルス感染症に係るメンタルヘルスに関する調査結果概要（※回収サンプル：10,981 件）”によれば,2020 年 2 月～9 月の期間,感染に対して「神経過敏に感じた」「そわそわ,落ち着かなく 感じた」「気分が落ち込んで,何が起こっても気が晴れないように感じた」等,何らかの不安を感じた人は半数程度にも達し,特に緊急事態宣言下であった４月～５月は６割を超えたこと（63.9%）が明らかとなっている。また,不安の対象としては,いずれの時期も「自分や家族の感染への不安」が６割以上と最も多い結果であった。本調査からも,感染リスクに対するメンタルヘルス上の問題が危惧されている。これらのリスクを鑑み,渡航前研修の重要性および渡航中のケア,そして帰国後のフォローアップも含め,各フェーズに合わせたワンストップのサポート体制を整えて従業員への安全を配慮すべきであろう。

３．グローバル人材の長時間労働リスク管理

次にグローバル人材の長時間労働リスクについて述べたい。とりわけ多国との会議となれば,共通するタイムゾーンは,大抵日本時間の夜中あるいは早朝であり,会議の設定時間によっては長時間労働を余儀なくされる従業員も少なくない。日本の労働基準法には,原則 1 日 8 時間,週 40 時間（労働基準法第 32 条）を労働時間の上限としているが,会社が従業員の労働時間を把握することが難しい場合や労働者に時間配分や仕事の仕方などを委ねた場合等に利用できるみなし労働時間制（労働基準法第 38 条の 2）や裁量労働時間制（労働基準法第 38 条の 3,4）といった制度も整備されており,グローバル企業の多くがこの制度を活用しているのが実態であろう。これらの制度を上手く機能させるためには,従業員が自らの裁量で労働時間の管理が出来る快適な職場（業務の量・質,上司・同僚間のサポート等）の提供が大前提である。また海外拠点にマネジャーがいる場合には,日本の法律を理解し長時間労働による健康リスク（過労死等）に関する教育の機会を提供する必要もあるだろう。そして昨今のグローバル化に適応するために,勤務間インターバル制度や PC ログ管理機能を活用した勤怠システムの導入を検討し,従業員の安全に配慮した職場環境づくりにより注力することが求められるのではないだろうか。

４．おわりに

上述の通り,企業のグローバル化にはいくつものリスクが潜んでいることを忘れてはならない。会社が従業員にとって安心・安全な職場環境を整備することで,社会からのポジティブな評価を受けることが可能となり,それが企業のブランドイメージや企業価値の向上にも

繋がる。企業のレピュテーションリスク対策の一つとして,コロナ禍における海外派遣者のケアやグローバル人材の労働時間管理の徹底を推進してほしい。

（参考文献）

１．異国でこころを病んだとき―在外メンタルヘルスの現場から 弘文堂(2021/1/17) 外務省メンタルヘルス対策上席専門官 鈴木満編著

２．厚生労働省「新型コロナウイルス感染症に係るメンタルヘルスに関する調査」の結果概要について

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_15766.html（2022/3/15 閲覧）

３．出入国在留管理庁 出入国管理統計統計表

https://www.moj.go.jp/isa/policies/statistics/toukei_ichiran_nyukan.html（2022/3/15 閲覧）

４．労働基準法第 32 条,第 38 条の 2,3,4

https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=322AC0000000049（2022/3/15 閲覧）

日本企業におけるグローバル人材の再定義と人事部門のグローバル化の必要性

トランスナショナル HRM 研究所　招聘研究員
堀部　繁樹
shigepyinchina@gmail.com

コロナ禍が日本企業に突き付けた現実は、日本人海外駐在員がいなくても現地オペレーションには大きな影響はないということだ。このような日本人海外駐在員不要論は、実は 15 年以上前から海外の現場では囁かれており、コロナ禍は駐在員が現地に渡航できない状態を強制することでこの問題を顕在化させた。

アジアでは安価な労働力を活用した生産拠点設立が 1960 年代から始まり、1985 年のプラザ合意以降（中国は改革開放以降)、この流れが加速する。この段階ではモノづくりのノウハウを日本サイドが握っており、日本人駐在員の存在は不可欠だった。また、販売も現地生産品の一定量を現地市場に流通させるか、もしくは既存技術で開発した商品に現地仕様を施して輸出するという形態が主流で、この段階では日本企業にとって「グローバル人材」とは日本人海外駐在員とほぼ同義であった。

中国が市場として存在感を増す流れは、2001 年のＷＴＯへの加盟で決定的となった。企業は中国での事業拡大に向けて現地でのマーケティング・商品開発を進めなければならなくなり、更に設立から長期間を経過した生産拠点の現地スタッフの経験値、技術力、スキルが上がり、日本人海外駐在員の役割が大きく変化する。アセアン地域も中国より若干遅れて、同様の傾向を見せる。現地人化が課題となり、現地で日本人駐在員不要論が囁かれ出したのがこの頃である。2015 年以降、更なるグローバル化の進展、変化スピードの加速化に伴い、Ｍ＆Ａがグローバル事業拡大手法の主流になり、現地国産品の機能・品質の向上によって不要論が現実化することになった。コロナ禍はこの流れを更に決定的にし「グローバル人材」の再定義が迫られている。

筆者は前職で 2000 年にフィリピンと中国の海外法人の人事制度改定専任となって以降、一貫して海外における人事・労働政策企画に従事、2007 年から中国、2012 年からアジアの地域人事責任者として地域事業統括会社に出向派遣されたが、主たるミッションは日本人

駐在員の人事管理ではなく、地域事業を担う現地スタッフ育成であった。上述のような変化を筆者は現地で当事者として実際に体感してきた。

グローバル人材を大きく「グローバルな事業展開に必要な人材」と定義すれば、事業環境の変化に合わせて求められる能力やコンピテンシーが大きく変わる。各企業がどのような事業を展開しているのか、現在の事業展開がどの段階にあるかによっても異なっている。幸いコアコンピタンスとなる技術／ノウハウ／組織能力・文化を日本本社が握っており、それによって生み出される商品・サービスが現地市場で競争力を持つ事業であれば、日本人海外駐在員＝グローバル人材と定義して、この育成に注力することは今でも有効かもしれない。

しかし、むしろ上述のような企業は少数であろう。日本企業の人事部門は、前任者とのローテーションを前提とした海外駐在候補者を育成するだけでは「グローバル人材」を育成しているとは言えない時代にあることを自覚し、自社にとっての「グローバル人材」の定義を明確にしなければならない。

現在の事業環境を勘案すると、まず大切なことは「グローバル人材」としてグローバルで環境を俯瞰して事業を推進できる人材を確保／育成することであろう。またグローバル規模での人的資源の最適化及び活用できる仕組みを構築することだ。グローバルに事業展開する為には、グローバル規模で知恵を結集していくことは極めて重要である。海外に日本人を駐在させるにしても、単純な前任者との交替を前提としたものでなく、「グローバル人材」の育成も兼ねつつグローバル規模での人的資源最適化のシナリオに則って派遣を検討する必要がある。当然、育成対象は日本人だけでなくグローバルに広がる。特に企業の将来を担う人材については、できるだけ若い内に海外での業務を経験させることも有効である。いわゆる「海外トレーニー」ではなく、現地事業に貢献するミッションを持たせて派遣することが肝要だ。派遣前にはミッションに耐えうるスキルやコミュニケーション能力も持たせなければならない。更に日本への留学生や外国人高度専門人材などの活用も有効と考えられる。その為にも、人事部門のグローバル化は不可欠だ。経営層から「グローバル化」だと言われて、外国籍社員を採用したのは良いが、採用担当者が何の為に採用したのかを説明できないようでは話にならない。

堺の突破：ポストコロナ時代における中国の人的資源管理の二重変化

南京師範大学
商学院　教授
馬　吟秋
ama06@sina.com

新型コロナが突発した特殊時期に、各企業の固有運営方式が余儀なく変更された。企業内では各層人員の管理行動は現場からオンラインまでに急浮上し、コロナは企業人事管理プロセスの難度を増し、特に人的資源管理をより困難さらに複雑になった。

伝統的な人的資源管理のモデルはその境界がある。その境界は、マネージャーを含む企業の管理者が通常的に人員募集・公募・報酬等の管理形式を通して、関連するものが有する資源を有効的に活用し、企業組織が当面及び未来の発展のニーズを満たさせ、企業目標の実現と従業員が最も発展させる事を確保する管理活動とする。言い換えれば、伝統的な人的資源管理は、単に整備された枠組みの下で企業の必要とする人事活動を行なうことを当てはめ、即ち雇員の任用・公募・トレニング・報酬の実施に合わせるものとなる。人的資源管理は限られた範囲内での企業組織の一部となっている。

しかしながら、コロナ発生後は、この管理の堺が突破させた。全面的な情報化管理の推進は、人的資源管理のデジタル化への転換を加速させている。デジタル化の構築は一つのシステムプロジェクトであり、データ・モデル・組織という三要素と切り離せない。人的資源管理ビックデータをめぐる内実とデータは、データの組み立てを豊かにしており、全面的に人的資源管理の策略を定めることに支持する。多形態、多ルーツのデータ資源をベースにし、企業の特性と合致する予測分析モデルを形成させ、業務管理の策略を定めることを指導する。企業のデジタル化による人的資源管理の実施とステップは、主に流れの整理と再編、デジタル化構築の全体規制を含む。従業員のデジタル化技能訓練と思考モデルの転換、デジタル文化の創設等の組織と制御も内包される。デジタル化による人的資源管理は人的資源管理の各システム間の障壁を貫き、情報共有を実現させ、その価値が最終的に業界全体に応用する場景に表せられる。デジタル技術の全面的な転換による堺の突破が、管理者に多元的に

意識させ、人的資源管理部門を超えて考えさせることになる。

次に、企業雇用モデルの堺の突破が、一種のインターネット技術を基礎にして、企業・従業員・第三者が相互に連携する「従業員シェア」プラットホームが生み出させ、中国人的資源の新しい雇用モデルの趨勢にさせた。コロナ防疫期間中は、一方では、人の流動管理の制約を受けながら、区域管轄および飲食業界等の経営が規制され、多くの従業員が自宅待機になり、業務が停滞した。もう一方では、スーパー・デリバリー業界の従業員不足も露呈した。2020 月２月３日、アリババが展開する中国大陸においてニューリテール「盒馬鮮生(フーマーションシェン)」が初めて「従業員シェア」を創設した。この募集要項に応えて即時に「西貝・望湘園・雲海肴・青年餐庁」等多くの著名な飲食業合計 57 社が連携に合意した。2020 年２月６日、1200 人余りが盒馬鮮生の「従業員シャア」の隊列に参加した。盒馬鮮生は率先して雇用を互助するシステムを開始した。在宅人員は「従業員シェア」プラットホームに登録し短期の仕事を検索することができる。その後の「朴朴スーパー・生鮮伝奇・京東・７Fresh・美団」等数多くの企業が相次いで「従業員シェア」計画をスタートさせ、臨時休業の飲食・ホテル・映画ライブ等の人員に短期の仕事をさせた。更に、その後は「京東・ローソン・華莱士・麺包新語」等有名な企業が連合して、上海喔趣信息技術会社が自前の「従業員シェア」プラットホームを用い、現役サービス業従業員の自宅待機の手助けとして、近所で柔軟に就業させるシステムを立てることを通して、コロナ期間中の雇用問題を解決している。コロナ期間中に、上海喔趣信息技術会社は飲食サービスとニューリテール企業は徐々に「従業員シャア」プラットホームの広く運用を推進している。2020 年３月末には早くも登録従業員が１万人を超えた。

コロナ期間中、この斬新かつ柔軟な「従業員シェア」モデルは、大量の待機人員を仕事に復帰させる手伝いだけでなく、企業の賃金支払い圧力を緩和させると同時に、一部の企業が突然直面する従業員不足をも解決している。この新しい雇用モデルは一つの応急措置だけでなく、将来の柔軟雇用の趨勢にもなっている。短期的に言えば、これは従業員の橋渡し或いは借用関係といえるが、長期的に言えばある種の共通シェアメカニズムとなる。

従業員を柔軟で多元的に活用させる雇用モデルは、企業間が自らの力で人的資源の配置配分を合理的に行い、従業員雇用の負担を軽減させる。ビックデータプラットホームの監視管理の下で、全ての登録人員は必ず「シェアプラットホーム」上の「出向協議」労働関係の確認を締結し、自発的に相互の権利義務を明確にした上で就労する。「公傷保険条例」の規定に基づき、従業員社会保険標準等の雇用細則が雇員シェアプラットホーム上で情報管理を行われている。これは企業を跨ぐ長期の連携が可能とさせ、重要な堺の突破の意義を有する。

当然ですが、各企業と従業員をサポートする第三者ネットのシェアプラットホームを創設することに、信用できる監視管理システムの構築が必要である。第三者プラットホームは税務・給与保証に関与すべきで、労働者の合法権益等の問題を保障すべきである。これらは中国人的資源管理の堺を突破することにさらに研究する必要である課題となっている。

参考文献：

1.「疫病情況下の従業員シェア・創造四贏従業員モデル」
https://www.sohu.com/a/371820249_100179902
2.王濤（2021）「人的資源管理のデータ化モデルチェンジ：要素、摸式と道程」、『マンパワー資源管理』、第 8 巻 pp.38-47。
3.李鑫（2020）「従業員シェアー商業モデルの創新促進効果応用及び展望」、『策略決定と情報』、第 6 巻 pp.91-96。

中小製造企業 A 社にみる、元気な企業の人材育成法

順天堂大学
国際教養学部　特任教授
平林　正樹
m-hirabayashi@juntendo.ac.jp

ここ数年、海外に子会社を持つ中小製造企業の経営者と海外派遣者の双方に聞き取り調査をおこなっています。海外派遣者に関する既存の研究はその多くが大企業のそれであり、中小企業の海外派遣者に関する知見はまだまだ少ないと言えます。製造業は生産現場を持つこともあって、コロナ禍にあっても現場を中心に継続して稼働をしている企業が比較的多いといえます。そこで本稿では、海外に子会社を持つ関東地方の中小製造業である A 社の事例を取り上げ、コロナ禍でも元気な企業の人材育成の重点ポイントをご紹介します。

１．判断に迷った際に立ち戻るべき原点（経営理念）がある。

A 社では、社員の代表で構成されたプロジェクト・メンバーで経営理念を改訂し、さらにはそれを行動指針にまで分解して解説した 100 ページ余りの手帳を作成しました。全ての社員はその手帳を常に携帯しています。海外の拠点長が現地で難題に遭遇した時や社員がどうすべきか判断に迷った時に、社員の間では「手帳にはこう書いてあるよね」という会話が自然と出てきます。社員全員に腹落ちしている経営理念とそれを具体化した行動指針が存在すること、そして「いつでもそこに立ち戻れば良い」という安心感が、ぶれない経営を支えています。逆に言えば、経営理念とずれた行動に対しては、経営トップからの強い叱責を受けます。それだけ、「経営理念に基づく判断と行動」を大切にしていると言えましょう。

２．本社の経営トップと日本から派遣された海外子会社の拠点長との間では、緊密な意思疎通の機会がある。

海外派遣者は、孤独だと言います。ましてや中小企業における海外派遣者は、社運を賭

けた一大プロジェクトの現地責任者ですから、その心労は一入であると言えましょう。コロナ禍だからこそ、海外派遣者がその持てる能力を存分に発揮できる環境の整備と緊密な意思の疎通が、本社経営トップの支援としてはより一層重要になってきます。A 社では、本社の社長が海外に派遣された拠点長たちと緊密なコミュニケーションを取るのはもちろん、オンライン飲み会も頻繁に開催しています。時には社長（女性）がお風呂上がりで頭にタオルを巻いたまま、すっぴんのパジャマ姿で参加しているのだそうです。そんな家族のような一体感が、強固なチームワークを支えています。

３．本社のトップが、現地のローカルスタッフを直接モチベートしている。

A 社では、全ての海外子会社の経営トップをゆくゆくは現地国籍人材（HCN）にすることを考えています。A 社の海外子会社では、10 年以上にわたって勤務を継続してくれている社歴の長いローカルスタッフが何人もいます。「いずれ彼ら／彼女らが、この海外子会社の社長になるためには、どうすればいいか」ということを A 社の経営トップは日本から派遣した拠点長と真剣に話し合いをします。また、ローカルスタッフにも直接「社長をやらない？」と話しかけ、よくコミュニケーションをとっています。ローカルスタッフたちから「私たちをそんなに信じてくれるんですか？」と聞かれると、A 社の社長はこう言うのだそうです。「だってベトナムだってタイだって、結局のところ、実際はあなた達が回してるんでしょ？」と。するとローカルスタッフたちは、ニヤッと笑うんだそうです。そんな信頼関係を築いているトップが、ローカルスタッフも元気にしていくのでしょう。

４．社員が自分の「やりたい」をフランクに言える雰囲気とそれを大切にする風土がある。

A 社の営業部隊は､海外拠点のない国々を回って自社の製品を使ってくださる顧客を新規に開拓する活動をおこなっています。日本から狙いを定めた国々の企業に対してその都度海外出張をして売り込みをしているのかと思いきや、「出張しても良いし、好きなところに住んでも良い」と社員の広い裁量を認め、方法は任せているといいます。ただし、社員は「これこれの予算でここを開拓し、〇億円の売り上げを獲得します！」と会社に対してコミットメントするのだそうです。社員の「やりたい」を尊重し、それをフランクに会社にコミットでき、その後のやり方は社員に任せるという風土が、社員の元気を引き出しています。

５．合言葉は、「自分の子供を入社させたいと思う会社にしよう」。

A 社の社長は、こう言います。「儲けることには全く興味がありません。如何に社員のみんなが楽しいか。これが一番大切です」。これ、名言ですね。「パパの会社、ママの会社がすごく良い会社だからぜひ入社しなよ、って自分の子供に言えるような会社になっていく方がよくない？」という話を従業員とするそうです。確かに会社に不信感があったら、自分の子供を入社させようとは思いません。そんなゴールを社員と共有できるから、社員も元気になるのでしょう。

以上の 5 項目は、「中小企業だからできること」と思わないでください。規模は関係ないと思いませんか。まずは私の周りから、実践してみようと思います。皆さんの参考になれば、幸いです。

コロナ禍：中小企業が海外拠点の体制強化を図る契機に

松本大学大学院
総合経営研究科　教授
兼村　智也
kanemura@t.matsu.ac.jp

コロナ禍において「人の移動」が制約を受けている。海外駐在員は帰国できず、日本からもサポート部隊も送れない。もっとも「水際」で「足止め」される覚悟があれば可能だが、代わりのいる大企業ならともかく、中小企業にその余裕はない。となれば、現実的に出入国ができないことになる。このような困難に直面する中小企業だが、アフターコロナの海外拠点では「人の移動」が不要になる「人の現地化」が進むのではないか。

そうした思いから、昨年末、アジアに進出する中小企業経営者 10 人程度に尋ねてみた。すると大半が「現地化する意向はない」とのことであった。理由は従来からの理由（信頼できる日本人スタッフが現地に必要など）に加え、近年進める非日系の顧客開拓には日系ブランドが活きる。その際、日系の「安心感」を与えるためには日本人の存在が大きいとのことであった。かつてはコスト重視で部品・部材を選んでいた非日系の顧客も、より付加価値の高い分野の製品を手掛けるにつれ、品質の安定感・信頼性を重視するようになってきた。その結果、日系製が選ばれ、日本人による管理が望まれるようになってきているのである。

となれば、コロナ禍で帰国できないでいた駐在員に代わって新たな人員を送り込む必要があるが、その代わりを国内従業員のなかから探すのは難しい。そもそも地域とのつながりが強い中小企業には「転勤がないから」「家から近いから」という理由で入社してくる者も少なくない（特に地方）。ただでさえ地域から離れることに抵抗感があるのに、今回のコロナ禍で一層、その地域志向が強くなっている。こうした従業員に海外の打診しようものなら、昨今の人手不足のなかで辞めてしまう恐れもあり、経営者も「二の足」を踏んでいるのである。

では、どうするか？　現状をみると、一つは無理の効く経営者の息子や兄弟など家族が

駐在にあたるケース。中小企業に多いファミリー・ビジネスの強みを活かした取り組みと言えよう。二つは日本人と同様の役割が果たせる現地人を登用するケース。この現地人は日本本社や現地法人などで本社社長の下で働いた経験があり、その結果、社長との意思疎通や信頼関係が出来ている。「準・現地化」とも言える取り組みで、時間はかかるかもしれないが、技能実習生を含め外国人労働者が増える昨今、中小企業にとって身近で現実的な対応策かもしれない。

そして最後にあるのが、これまでの従業員にはいなかった海外で仕事がしたいとする人の獲得がある。こうした人材は高学歴者に多いが、彼らは待遇がよく、将来性もある大企業に向かい、中小企業には見向きもしなかった。一方、中小企業も「高嶺の花」である彼らの獲得は初めから念頭になかった。しかし近年、一部の中小企業にこうした高学歴人材の入社がみられるようになった。幸運にも筆者は彼らにインタビューする機会を得て、その理由を小論文としてとりまとめたが[4]、結論を言えば、自分の専門能力を活かせる「魅力的な仕事」がそこにあり、入社して「すぐ」に、「責任ある立場」で仕事ができることが大きい。優秀な先輩が大勢いる大企業では自分の出番が回ってくるまでに時間がかかる。その間は先輩の見習い・サポート業務がせいぜいであろう。しかし、そうした人材がいない中小企業では「無駄な時間」を過ごすことなく、即戦力として最前線で仕事ができる。

中小企業からみれば、こうした人材を惹きつける「魅力的な仕事」をつくることが必要になるが、その魅力を彼らに伝えることも重要になる。名だたる大企業がひしめくなか、容易なことではないが、それでも産学共同研究やインターンシップ、そしてメディアを有効利用して自社の露出機会を増やしている。

「準・現地化」にしても高学歴人材の獲得にしても、既存の従業員のなかから海外要員を選択する従来のやり方に比べて時間や手間は確かにかかる。しかし、それにより盤石な体制が現地にでき、経営者も安心して任せられる。また彼らも意向通りに海外の仕事に就ける、国内従業員も海外赴任の不安なく地域で仕事に従事できるという「三方よし」の関係にもなる。このようにコロナ禍は中小企業が海外拠点の体制のあり方を見直し、より揺るぎのないものにする契機になるのである。

---

1 「なぜ「町工場」に高学歴人材が集まるのか？－㈱浜野製作所を事例に－」（http://www.jspmi.or.jp/system/column.php?id=128）

発行日　２０２２年４月１１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13号

Bulletin Vol.13

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