

代において、海外市場攻略は日系企業の成長戦略上、避けては通れない道となっていると言える。

しかしながら、海外進出時の課題は多く、とりわけ現地人材及び本社から派遣される海外赴任者にまつわる人事や労務管理上の問題に苦慮する企業は後を絶たない。これら是对応を誤ると労働争議に発展しかねないため、各社には

以下の三つの要件が考慮される。第一に、衣食住の環境が十分に整備されていない新興国での生活に耐え得るだけの精神的なタフさを備えていること、第二に、言語の壁がある中でも冷静かつロジカルにももの事を考え、ディベートができること、第三に、異なる文化的背景を持った人材を束ね、扱うことのできるマネジメント力を持つにしていることである。本社は、これらの観点を考慮して適任と言える人物を選定し

なければならない(課題3)

新興国ではよく聞かれる話であるが、現地人材は金銭的なインセンティブを求める傾向が強く、昇格・昇進意識が

強い。にもかかわらず、多くの日系企業には、いわゆるガラスの天井（現地人材の昇給・昇給の限界）が存在し、現地人材のモチベーションの低下につながっている（課題Ⅰ）。
加えて、経済成長に伴って賃金水準が上昇する中、外資系企業のように急速に給与を上げることでできない日系企業からは、優秀な人材が流出しており、日系企業各社はリテンション施策を講じなければならぬ状況にある（課題Ⅱ）。

人事・労務

主 取

海外赴任者による現地での

適切な対応が求められる。以下、インドを例に、新興国へ進出する際の人事・労務管理

段階で適切に赴任候補者を選ぶ必要がある。

赴任者選定に当たっては、

海外進出
の天

海外進出時の人事・労務管理

図1 現地人材の人事・労務管理における課題

課題1 インド支社 日本人材
ガラスの天井の取り外し

課題5 赴任後のフォロー

日本本社 課題4 赴任者教育の充実

ガラスの天井

赴任候補

育成

離職

課題3 赴任者の選定

インド人の特性
金銭的なインセンティブを求める傾向が強く、昇格・昇進意識が強い

課題2 現地人材の離職抑制

赴任者(日本人)

現地人(インド人)

ただ、赴任候補者全員が初めから先に示した3点全てを充足しているわけではないため、海外赴任前に赴任者教育により能力育成を図る必要がある。最近では、新人教育の一環として入社間もない時期から赴任者教育を実施する企業も出てきているが、充実した教育を提供できている企業は多くない。

1、2回限りの研修を受講させる、あるいは教材を読ませる程度で済ませているのが、多くの企業の実態であり、海

先に示した課題のうち「ガラスの天井の取り外し（課題1）」と「現地人材の離職抑制（課題2）」についての解例を以下に示す。まず、課題1については、ガラスの天井を見えにくくすることが考えられる。

インド人の場合、金銭的なインセンティブへの要求が特に強く、昇格・昇進を当たり前のものと考える傾向にある。

このため、インドに進出した日系企業は資格等級・給与体系の細分化を行っている。

となつてくる。この点、インド進出日系企業の中には、人からどう見られるかを強く意識するというインド人の特性を踏まえて表彰制度を導入したたものがあるほか、上司に家族を紹介するなど家族ぐるみの付き合いを求める国民性に訴え、休日返上の家族イベントを開催しているものもある。

更に、年に1回、従業員満足度調査を行い、そこで上がってきた不満を即座に解消すること、帰属意識を高めている企業もある。例えば、従業

題5)についての解決例を示す。まず、本社が赴任候補者を選定するに当たっては、人材を管理するための人材データベースを整備・構築することが有用である。こうしたデータベースは、最近ではインターネットビジネス・システムと呼ばれ、商社などの大企業を中心に導入されている。

ここでは各社員的基本的な情報に加え、職務経歴、能力評価などの項目を登録することとて、一元的に人事情報を管理することが可能となる。当

都大学大学院経営学修士課程修了後、日本総合研究所に入社。経営戦略、事業戦略などの戦略策定・コンサルティングに幅広く携わった。近年は洋上風力発電などの再生可能エネルギー分野での新規事業開発に従事するほか、海外案件ではインドや東南アジア諸国連合（ASEAN）地域を中心に投資環境調査、海外進出などを支援。

わなければならない」といふ事態が生じる。本社からの要求に対して、日々現地で奮闘している赴任者の間で「O.K. Y. 薬となっている」「O.K. Y. テミロ」は、こうした実情をよく表している。

職務内容及び職責の急激な変化により、強いストレスを感じた結果、帰国を余儀なくされてしまふ者もあり、赴任者への精神面を含めたフォローも課題である（課題5）。

れにより、毎年、昇給・昇格にしているように感じてもらいたい。現地人材のモチベーションを維持・向上させることができる。ただし、根本的な解決にはならないため、最近では、日本人、現地人の区別なくグローバルで統一した評価・処遇体系を導入している企業も増えてきている。

次に、課題2については、単純な賃金額の比較では外資系企業に対抗することができないため、金銭的なインセンティブ、金銭以外のインセンティブ

員同士のコミュニケーションが不足しているという調査結果が出た場合には、月1回、従業員が自らの考えや思いを、発表できるスタッフミーティングの場を設定するほか、食堂のメニューに対する不満が、出た場合には、速やかにメニューを変更するといった対応を取ることで、優秀な人材の離職を防止している。

が、両者は物理的に離れていること、本社が必ずしも現地行われるのが理想的であること、本社の豊富な知見を有しているわけではないことから、現地情報に精通し、コンサルティング会社などの第三者機関を活用することが考えられる。第三者機関が現地または本社のように相談所として機能することで、赴任者は自身に必要なフォローを、第三者機関を通して得ることが可能となる。

優秀な人材の離職防げ

任されることがしばしばある。

例えば、これまで営業の経験しか無い者が、慣れない環境の中で人々、経理といった事、経理といった違いの業務分野についても取り扱

図2 世界に強い赴任者の育成と管理

この図は、世界に強い赴任者の育成と管理のプロセスを示しています。プロセスは3つの主要な段階に分かれています。

1. 評価・選定

赴任候補者群（人材DB）の中から、赴任適任者を選定します。

評価基準として、以下の項目が重視されます：

- ・ 赴任候補者群の中から赴任者として適任である人物を評価・選定する
- ・ 特に重視しなければいけないのが、後天的に育成が難しい「精神的なタフさ」である

2. 教育・訓練

重点的に育成される項目は、ロジカル・ディベート力とマネジメント力です。

タフさ（精神的なタフさ）の育成は、前記の通り、後天的に育成が難しいとされています。

3. フォロー

赴任者は、現地（インド支社、中国支社、○×支社、○▲支社）で勤務します。この段階では、本社からの「適宜支援」が行われます。

また、赴任後のフォローを行うため、評価表が作成されます。

評価表の項目は、ロジカル・ディベート力とマネジメント力です。

評価表の記入は、各人の特性に対応したフォローを想定しています。

データベースにおいて、海外赴任者に必要な能力や素養をあらかじめ項目として設定し、管理しておくこと、赴任者を選定する際の有効な判断材料となる。

次に、赴任候補者を選定した後の教育では、先に示した三つの要件のうち、後天的に習得することが比較的容易なロジカル・ディベート力とマネジメント力を育成するような研修が必要となる。研修の内容は、現地法人の各部署の学習について座学研修として学びその後、赴任先で想定されるケーススタディを1、2回実施するなど、より実践的なものとすることが重要である。

人事異動は突然決まること、がほとんどであることに鑑みると、グローバルを志向する企業であれば、海外赴任候補者に対して日常的にこれらの研修を行っておくことが推奨される。そして、研修を終えた後の評価について人材データベース上で情報を更新し、赴任後に当該情報を参考にし