

企業におけるグローバル人材の育成確保の
あり方に関する調査研究報告書

平成25年3月

財団法人 企業活力研究所

日本が生んだ世界のスポーツ



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです
<http://ringring-keirin.jp>

企業におけるグローバル人材の育成確保の
あり方に関する調査研究報告書

Executive Summary

1. アンケート調査

海外勤務経験者及び現在海外勤務をしている人に対してWebアンケートを実施したところ、その結果の概要は以下のとおり。

(1) 日本人がグローバルに活躍する上で必要なこと

自由記述において「異文化に対する理解と多様性の受容」、「語学力」、「強い意志、精神力」等に関する指摘が多かった。

(2) 海外赴任に際して効果的な研修や赴任前の人事上の措置

研修については「現地の労使関係・労働慣行」と「異文化適応訓練・異文化コミュニケーション」の評価が高い。

海外派遣留学やトレーニー研修経験者は1割程度。国内での海外マネジメント・海外ビジネス経験者と海外業務経験者は2割強。部門をまたいだ配置・異動経験者は3割近く。

(3) 海外現地活動を円滑にするための本社との関係

自由記述において、「現地に対する理解」、「本社のグローバル化」、「権限の委譲」に関する指摘が多かった。

(4) ホワイトカラーの現地社員の採用、定着、モチベーション向上のための施策

「優秀な現地社員獲得に向けた報酬体系や評価制度の導入」、「国籍に関係なく昇進・昇格できる機会の提供」等を重要なことにあげた者が多い。

(5) 海外赴任者に対する人事のあり方

日本本社によって適正な評価ができていると回答した者は約半数、海外赴任者の処遇についてはできている者は約6割にとどまった。

2. グローバル人材の育成確保に関する有識者の所見と企業事例（委員発表等）

(1) グローバル経営戦略とグローバル人材の育成

(2) 企業におけるグローバル経営を担う人材を確保するための制度・基盤づくり

(3) 企業におけるグローバル人材の育成方法

(4) 日本採用の外国籍人材と現地採用者の定着・活用に向けた企業の取組み

(5) 女性のグローバル人材育成に関する企業の取組み

3. 提言

基本的視点：

①グローバルな市場・競争の変化の中で、新たなグローバル展開が日本企業の生きる道

②世界は多種多様であり、海外では日本国内のやり方の踏襲だけでは通用せず

③企業の姿・組織風土の変革とグローバルに活躍できる若手や経営人材の育成が鍵

[提言]

(1) グローバル戦略を踏まえた経営の変革

- ① グローバル人材戦略の大前提として、グローバルな市場や競争環境の変化を踏まえた自社のグローバル戦略、それを実現するための自社のめざす姿を経営レベルにおいて明確化し、組織体制および人事戦略の構築など、社内を変革していく必要がある。
- ② グローバル戦略や自社のめざす姿を踏まえた上で、本社と海外拠点との関係を再構築することが重要であり、そのためには、海外拠点への権限委譲、本社のグローバル化を進めることを検討する必要がある。

(2) グローバルに活躍する人材の確保と育成

- ① グローバル人材として必要な能力を体得できるよう、若いうちに海外経験を積ませるなど「場」をつくっていくことが重要である。また、グローバル経営の中核を担う経営人材を選抜育成するために、多様な業務経験、経営経験を積ませる「場」づくりも重要である。
- ② コミュニケーションに必要な語学力、異文化理解力に加え、幅広い知識・教養について本人が学んでいくことを促すとともに、赴任先の諸事情や危機管理などを含めたOFF-JTによる研修も強化し、グローバル人材として必要な知識を身につけさせるべきである。
- ③ グローバル人材となり得る人材についてのできる限り大きな母集団を作るため、採用の段階からグローバルな場で活躍する者を求めることを明確にして取り組むべきである。

(3) グローバルな活躍に向けた人事制度の整備

- ① グローバル人材について、全体最適で育成、配置していくことが重要であり、そのため、要職について評価、処遇などの統一化、グローバルな人材データベースづくりなど、人事上の基盤づくりが求められる。
- ② 新興国等への海外赴任者が一層増加する可能性も考慮し、海外赴任者が十分な意欲をもって取り組み、活躍できるよう、①現地での生活面に対する十分な支援、②帰任後の配置等への配慮や帰任時期の明示努力、③公正な評価など、人事管理にかかる対応をよりきめ細かに行うことが重要である。

[グローバルに活躍しようとする人へのメッセージ]

- ①仕事を遂行する能力が基本的に重要。さらに、いっぺんに完全には難しいが、②語学力、③異文化への理解や適応力、④強い意思や精神力、⑤経営・管理を担う人には経営管理能力と人間性も求められる。

目 次

I.	はじめに	1
II.	企業におけるグローバル人材をめぐる状況.....	2
III.	アンケート調査.....	8
	1. アンケート調査の概要	8
	2. 回答者の属性	9
	3. 調査結果の集計と分析	13
	4. まとめ	36
IV.	グローバル人材の育成確保に関する有識者の所見と企業事例（委員発表等）	38
	1 有識者の所見・政策状況	38
	1.1 日本企業におけるグローバル人材の育成と課題（白木委員）	38
	1.2 グローバル人材育成に向けた課題と経済産業省における取組みについて(経済産業省).....	39
	1.3 グローバル人材育成のトレンドと事例（安部委員）	40
	（コラム）企業のグローバル戦略と組織のあり方（慶應義塾大学大学院 浅川教授）	43
	2 企業の取組み事例	46
	2.1 グローバル経営を担うコア人材の早期選抜と Off-JT、戦略的配置、面接等をとおした育成（帝人）	46
	2.2 国籍を問わないグローバル経営人材の登用のための仕組みの構築（トヨタ自動車）	48
	2.3 国内で採用した外国人人材の定着と育成にかかる取組み（富士通）	49
	2.4 各階層へのグローバル人材育成プログラムの提供と計画的キャリアパスプログラムによる育成・選抜（三菱商事）	51
	2.5 グローバル共通の人財育成・登用・処遇の実現に向けた基盤の構築（日立製作所）	53
	2.6 あらゆる階層・領域を対象とした意図的・計画的な『場』の経験の提供(キヤノン).....	54
	2.7 専門人材の確保を基盤としたグローバル人材の育成と確保（アステラス製薬）	56
	2.8 グローバル化に応じた採用体制と経営幹部の発掘・育成・登用に向けた仕組みの構築（パナソニック）	57
	2.9 現地人材の育成・確保にかかる取組み：現地社員による経営体制を構築するための育成（中国）（イトーヨーカ堂）	59
	2.10 女性のグローバル人材育成にかかる課題と対応.....	61
	3 まとめ	63
V.	提言.....	65
	1 基本的視点	65
	2 提言	66
	おわりに	72
	[委員長エピローグ]	73

1. はじめに

国際的な企業間競争が激化する中、成長著しい新興国などグローバル市場において競争に打ち勝つことが日本企業にとって重要となっており、そうしたためには、グローバルな事業展開を担い遂行できるだけの能力、意欲を持ったグローバル人材の育成確保が急務となっている。

このため、日本企業では、入社数年の若手社員を原則的に海外派遣することとしたり、新卒採用における外国人比率を一定以上としたり、企業グループにおいて一定レベルの人材についてグローバル規模でのデータベース化や世界の地域毎に異なる企業グループの処遇体系の調整を図るなど、新たな動きも出てきている。また、教育界でも、大学入試の改善・充実、日本人学生の海外留学の促進など、グローバル化時代に適合した取り組みも始まりつつある。

急務となっているグローバル人材の育成確保を効果的かつ効率的に実施するためには、現在企業が行っている具体的な経験や課題とそれを克服するための取り組みなどを踏まえて、そのあり方を検討していくことが重要と考えられる。

こうした問題意識から、人材研究会では「企業におけるグローバル人材の育成確保のあり方」について検討を行うこととした。

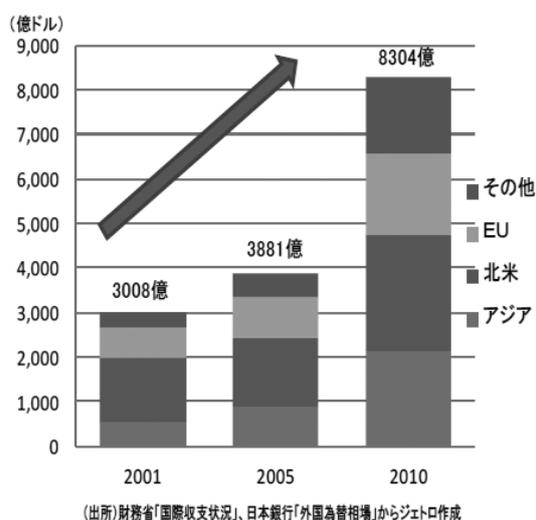
なお、本研究会では、「グローバル人材」を「企業がそれぞれの国際事業を運営・展開する上で必要となる人材」としたうえで、その主な対象を「日本国内で採用した日本人社員」として検討を行った。

II. 企業におけるグローバル人材をめぐる状況

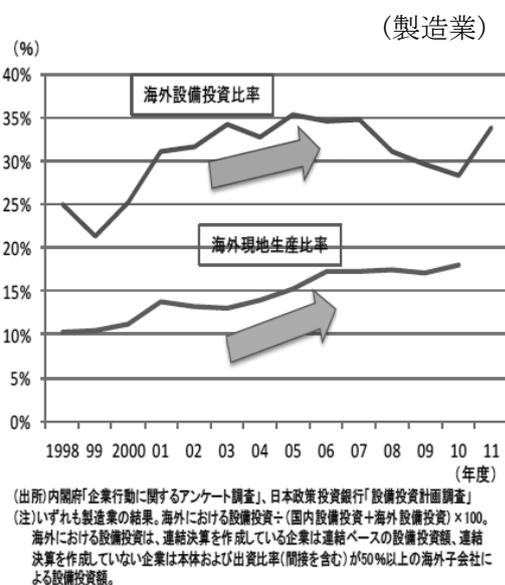
日本企業の海外事業拡大等に伴い、対外直接投資残高は増加傾向にあり、アジア、欧州を中心に 2001 年から 2010 年にかけて 2.8 倍に増加している(図表 II-1)。

また、製造業の海外現地生産比率は、2000 年代以降ほぼ一貫して上昇しており¹、製造業の設備投資に占める海外設備投資の比率も、リーマンショック後に一時的に減少したものの最近再び増加に転じる²など、日本企業における海外事業の位置付けが高まっている(図表 II-2)。

図表 II-1 対外直接投資残高の推移



図表 II-2 海外現地生産比率/海外設備投資比率比率 (製造業)

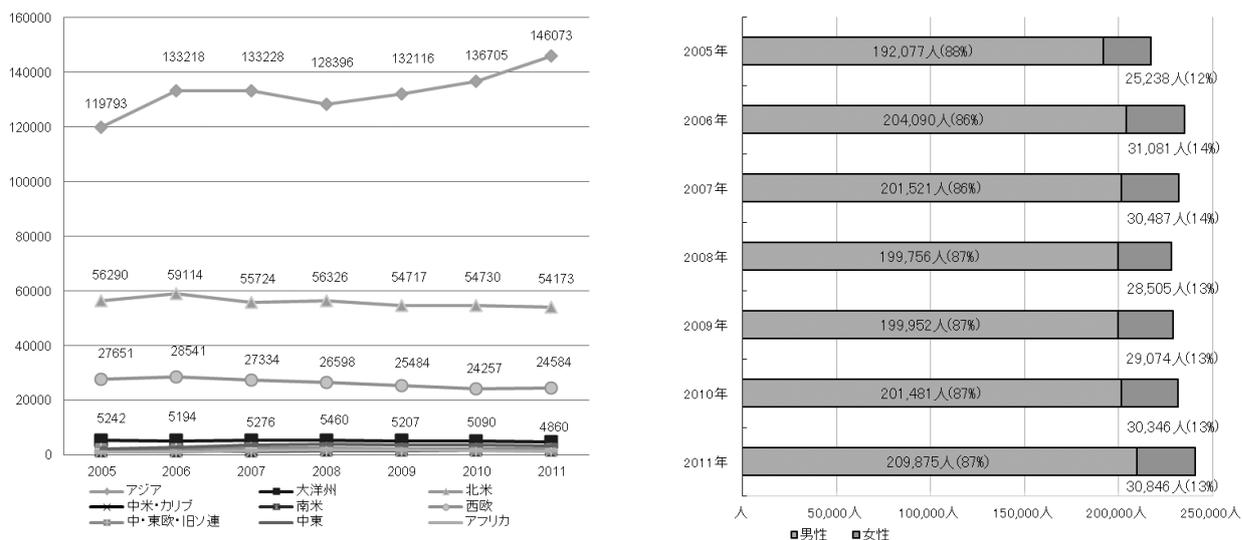


¹ 内閣府「平成 23 年度企業行動に関するアンケート」より

² 日本政策投資銀行「設備投資計画調査」より

図表Ⅱ-3は、民間企業の海外勤務者の推移を示している。2011年度の日本企業の海外勤務者は24万人にのぼっている。地域別ではアジア地域での勤務者が全体の半数以上を占めるとともに人数も増加している。海外勤務者に占める女性の比率は13%前後で推移している。

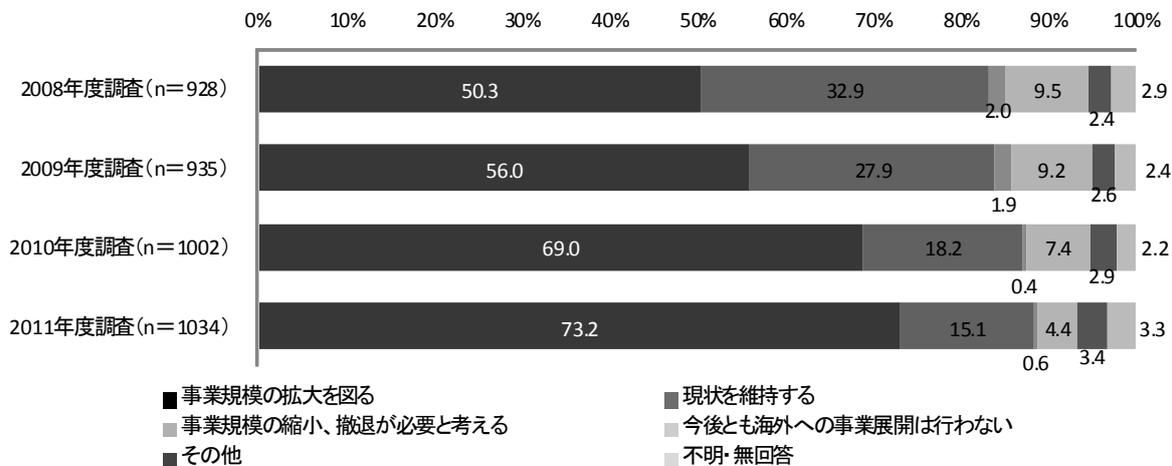
図表Ⅱ-3 民間企業の海外勤務者数（勤務地域別・男女別）



(出所) 外務省 海外在留邦人数統計(平成18年～24年度)民間企業関係者(本人)の項(永住者除く)から作成

次に、図表Ⅱ-4は、企業の海外事業に対する方針の推移を示したものである。JETRO「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」によれば、今後3年程度の日本企業の海外での事業方針としては、「事業規模の拡大を図る」とする企業が年々増加しており、2011年度調査では7割超に上っている。

図表Ⅱ-4 海外での今後(3年程度)の事業方針



(出所) JETRO「平成23年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

日本能率協会(2012)の調査においても、企業経営における課題として、「グローバル化」を挙げる企業が急増（2009年 7.5%→2011年 17.1%）しており、2011年度調査では、「技術力の強化」（13.2%）や「品質向上」（12.4%）を上回っている(図表Ⅱ - 5)。

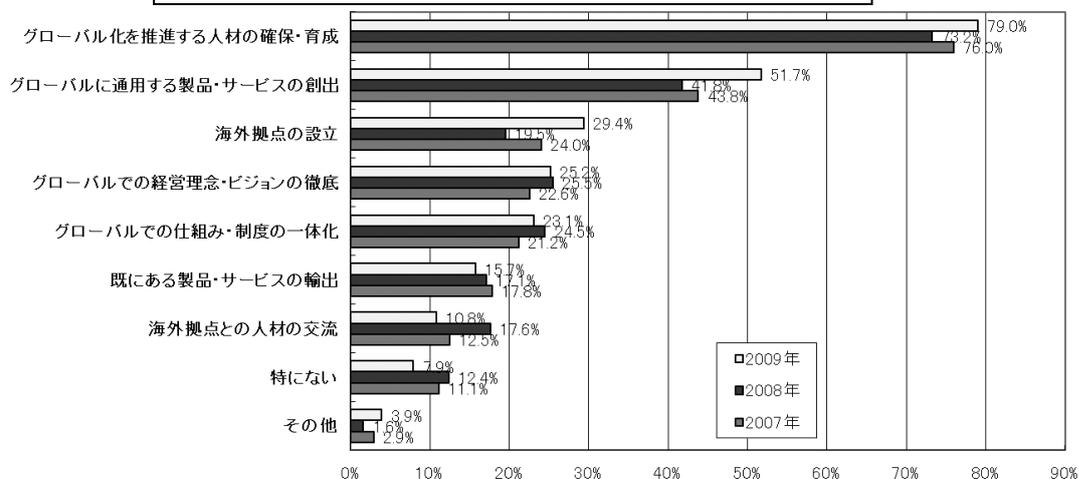
図表Ⅱ - 5 現在の経営課題の認識

2009年(n=706)		2010年(n=632)		2011年(n=510)	
1位	収益性向上 60.8	1位	収益性向上 57.6	1位	売り上げ・シェア拡大(販売力強化を含む) 56.3
2位	売り上げ・シェア拡大(販売力強化を含む) 52.8	2位	売り上げ・シェア拡大(販売力強化を含む) 55.9	2位	収益性向上 51.2
3位	人材強化(採用・育成・多様化) 33.9	3位	人材強化(採用・育成・多様化) 37.0	3位	人材強化(採用・育成・多様化) 39.8
4位	新製品・新サービス・新事業開発 19.7	4位	新製品・新サービス・新事業開発 21.4	4位	新製品・新サービス・新事業開発 24.7
5位	財務体質強化 16.6	5位	技術力の強化 17.4	5位	顧客満足度の向上 19.2
6位	ローコスト経営 15.3	6位	顧客満足度の向上 17.2	6位	グローバル化(グローバル経営) 17.1
7位	顧客満足度の向上 15.2	7位	現場の強化(安全・技能伝承など) 13.3	7位	技術力の強化 13.2
8位	技術力の強化 13.0	8位	財務体質強化 13.0	8位	品質向上(サービス・商品) 12.4
9位	現場の強化(安全・技能伝承など) 12.9	9位	品質向上(サービス・商品) 13.0	9位	財務体質強化 11.8
10位	品質向上(サービス・商品) 12.2	10位	グローバル化(グローバル経営) 10.6	10位	現場の強化(安全・技能伝承など) 10.9
11位	事業再編(M&A、事業撤退を含む) 8.6	11位	ローコスト経営 10.1	11位	ローコスト経営 8.5
12位	グローバル化(グローバル経営) 7.5	12位	事業再編(M&A、事業撤退を含む) 8.5	12位	事業再編(M&A、事業撤退を含む) 7.0
13位	企業の社会的責任(コンプライアンス・環境などを含む) 7.4	13位	コーポレートガバナンス強化(内部統制・リスクマネジメント含む) 5.2	13位	スピード経営 5.0
14位	コーポレートガバナンス強化(内部統制・リスクマネジメント含む) 6.4	14位	企業の社会的責任(コンプライアンス・環境などを含む) 4.7	14位	株主価値向上 4.7
15位	スピード経営 4.4	15位	スピード経営 4.0	15位	ブランド価値向上 4.7
16位	企業理念の徹底・見直し(ビジョン・ウェイ・バリューなど) 3.7	16位	企業理念の徹底・見直し(ビジョン・ウェイ・バリューなど) 3.0	16位	コーポレートガバナンス強化(内部統制・リスクマネジメント含む) 4.2
17位	ブランド価値向上 3.4	17位	ブランド価値向上 3.0	17位	企業の社会的責任(コンプライアンス・環境などを含む) 4.0
18位	株主価値向上 2.7	18位	株主価値向上 2.5	18位	企業理念の徹底・見直し(ビジョン・ウェイ・バリューなど) 3.2
19位	外部経営資源の活用(産・学・官等の連携を含む) 0.6	19位	外部経営資源の活用(産・学・官等の連携を含む) 0.5	19位	外部経営資源の活用(産・学・官等の連携を含む) 1.6
20位	その他 0.6	20位	その他 0.5	20位	その他 0.4

(出所) 日本能率協会(2012)グローバル人事の重点課題とその解決に向けて

一方、そのグローバル化推進にあたっての課題としては、「グローバル化を推進する人材の確保・育成」を課題として挙げる企業が約8割にのぼっている(図表Ⅱ - 6)。

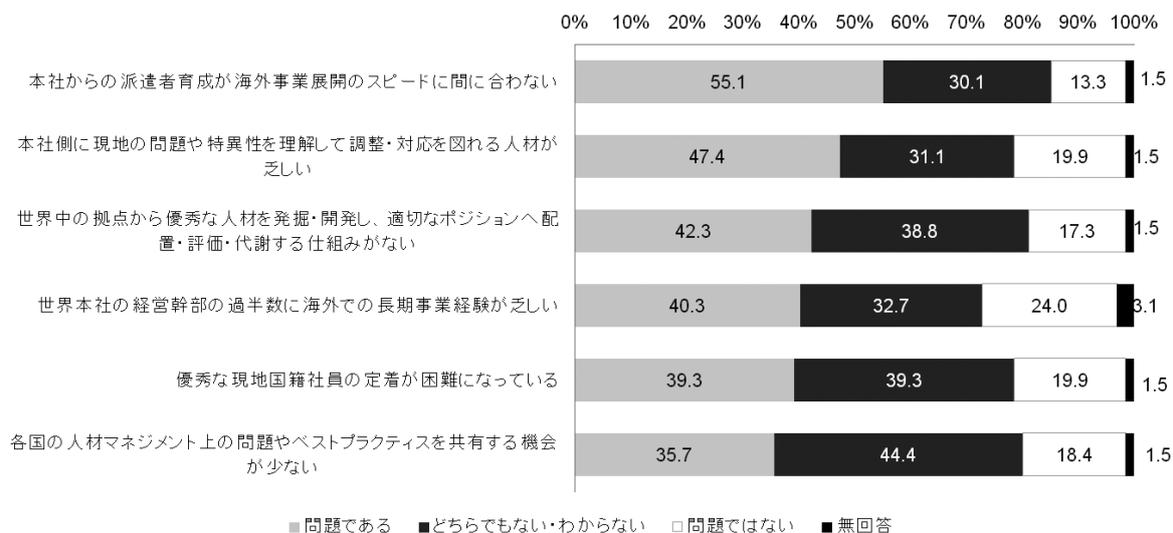
図表Ⅱ - 6 グローバル化の推進にあたっての課題



経済同友会(2010)「企業経営に関するアンケート調査」より

また、過半の企業が、「本社におけるグローバル人材の育成・確保が海外事業展開のスピードに間に合わない」としており、「本社側に現地の問題や特異性を理解して調査・対応を図れる人材」が乏しいとしている企業も半数近くをのぼる(図表Ⅱ-7)。

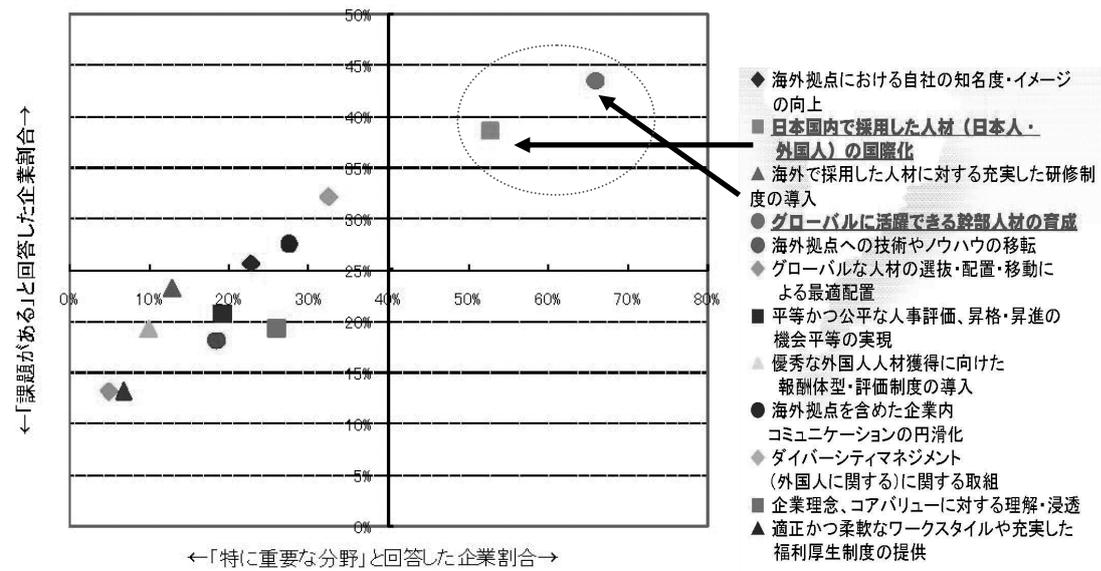
図表Ⅱ-7 グローバル経営における課題



(出所) 株式会社野村総合研究所 2008年「グローバル経営管理に関する調査」

海外に進出した日本企業が人材の国際化に向けて「特に重要」であり、「課題を抱えている」としているのは、「グローバルに活躍できる幹部人材の育成」、「日本国内で採用した人材の国際化」であり、さらに「グローバルな人材の選抜・配置・移動による最適配置」が続く(図表Ⅱ-8)。

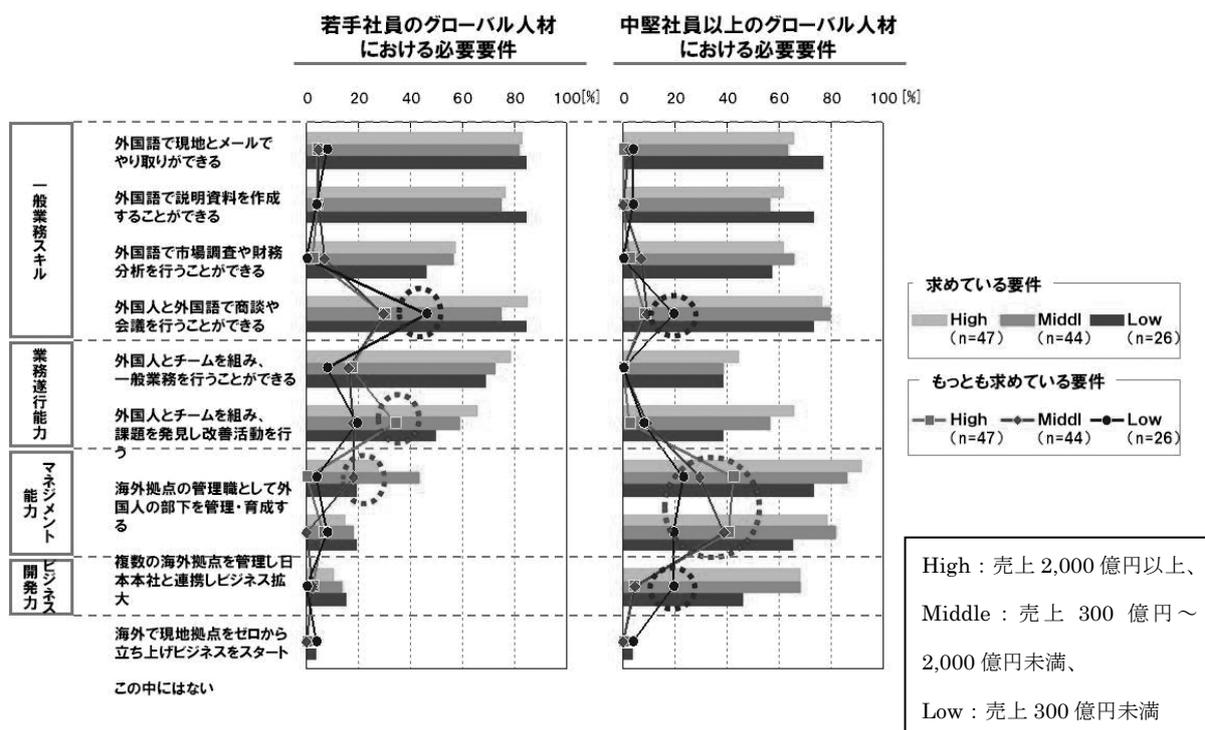
図表Ⅱ—8 人材の国際化に向けて特に重要な分野、課題だと考える分野



(出所) 経済産業省(2009)『「国際化指標」検討委員会報告書 海外進出企業対象に調査(n=280)

企業がグローバル人材に求める要件として、若手社員については、外国語を用いた「一般業務スキル能力」や、「業務遂行能力」があげられている。特に外国人と外国語で商談を行う能力、外国人とチームを組み課題を発掘し改善活動を行う能力が必要とされている。一方で中堅社員以上については、海外拠点における部下の管理・育成など「マネジメント能力」が最も求められている(図表Ⅱ-9)。

図表Ⅱ-9 企業がグローバル人材に求める要件



(出所) 経済産業省 (2010) 「平成 22 年度グローバル経済に対応した企業人材の育成に関する調査」

III. アンケート調査

1. アンケート調査の概要

(1) 調査対象

企業から派遣され、原則として累積 3 年以上の海外勤務経験（留学、トレーニーは除く）があり、かつ 2000 年以降に海外勤務を経験したことがある方または現在海外勤務をしている方

(2) 調査方法

Web 調査

(3) サンプル数

400 サンプル（web 調査会社分：206 サンプル、研究会委員企業分：194 サンプル）

※Web 調査会社分と研究会委員企業との調査結果に大きな差が見られず、以下では、あわせて分析をしている。

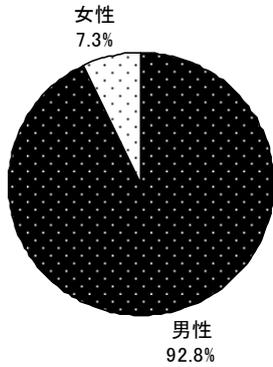
(4) 調査実施時期

Web 調査：2012 年 11 月 30 日～12 月 15 日

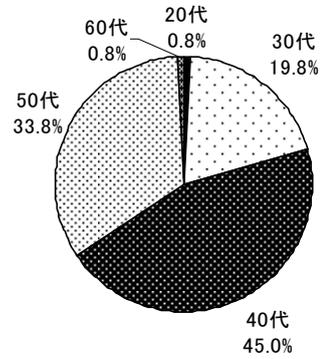
2. 回答者の属性

(1) 本人情報

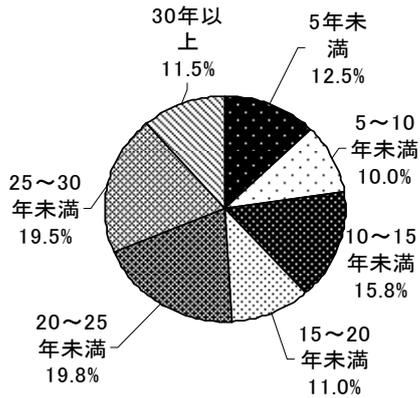
①性別 (n=400)



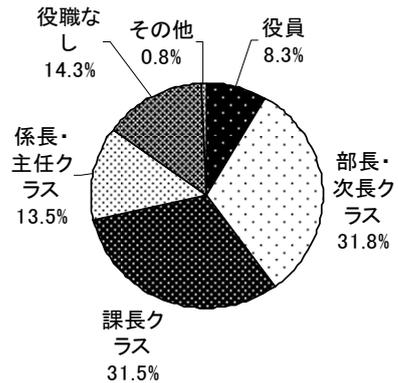
②年齢 (n=400)



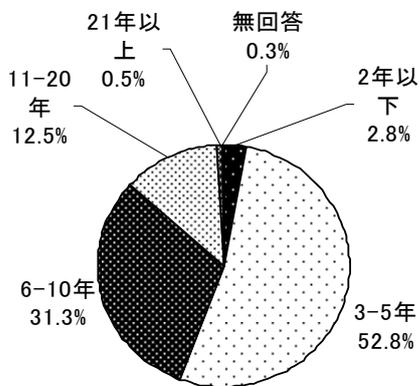
③現在の勤務先の勤続年数 (n=400)



④現在の役職 (n=400)

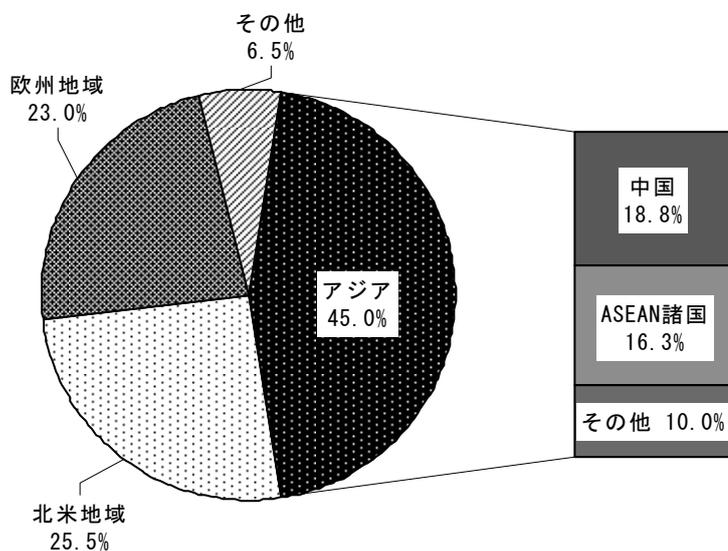


⑤海外勤務経験年数 (n=400)



(2) 直近の赴任先情報

⑥赴任国・地域 (n=400)

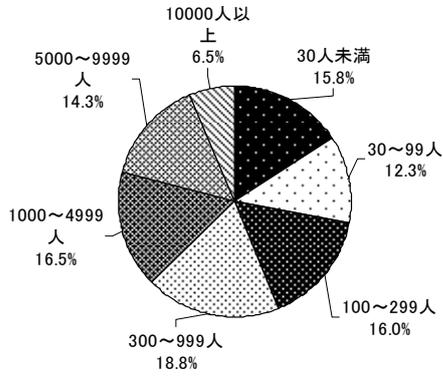


⑦赴任先企業の業種 (n=400)

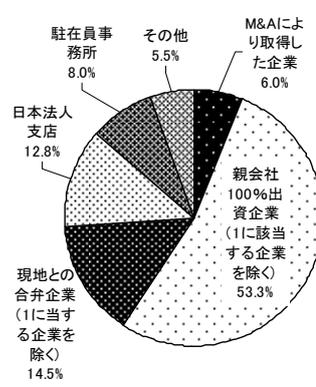
業種	n	%
食料品	21	5.3
繊維品	6	1.5
木材・家具	2	0.5
パルプ・紙	1	0.3
出版・印刷	0	0.0
化学工業	37	9.3
石油・石炭製品	2	0.5
プラスチック製品	6	1.5
ゴム・皮革	0	0.0
鉄鋼業	17	4.3
窯業・土石	2	0.5
非鉄金属	5	1.3
金属製品	0	0.0
一般機器	6	1.5
電機機器	55	13.8
輸送機器	25	6.3
精密機器	16	4.0
その他製造業	47	11.8
[製造業計]	248	62.0

業種	n	%
農林漁業	0	0.0
鉱業	1	0.3
卸売・小売業	36	9.0
飲食店・宿泊業	3	0.8
建設業	13	3.3
金融・保険業	13	3.3
不動産業	1	0.3
運輸業	6	1.5
情報通信業	27	6.8
教育・学習支援業	4	1.0
サービス業	27	6.8
その他の非製造業	21	5.3
[非製造業計]	152	38.0
全体	400	100.0

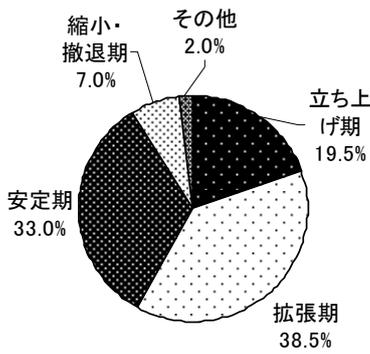
⑧赴任先企業の従業員数 (n=400)



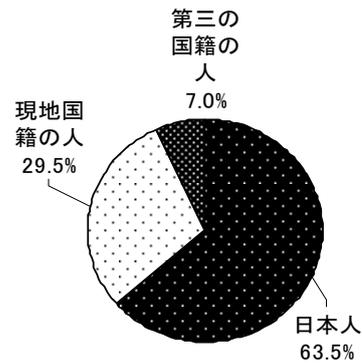
⑨赴任先の企業形態 (n=400)



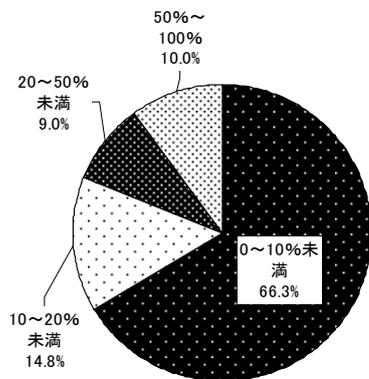
⑩赴任先企業の海外事業展開の段階 (n=400)



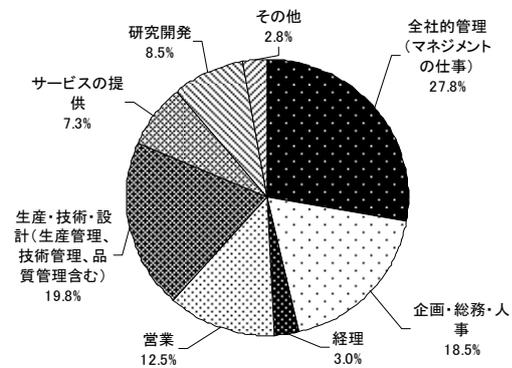
⑪赴任先企業トップの国籍 (n=400)



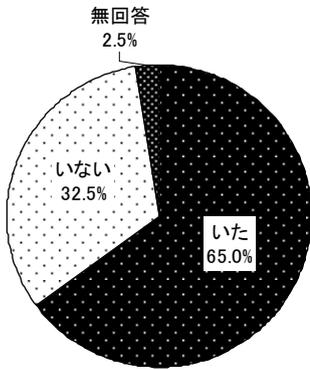
⑫赴任先企業の日本人割合 (n=400)



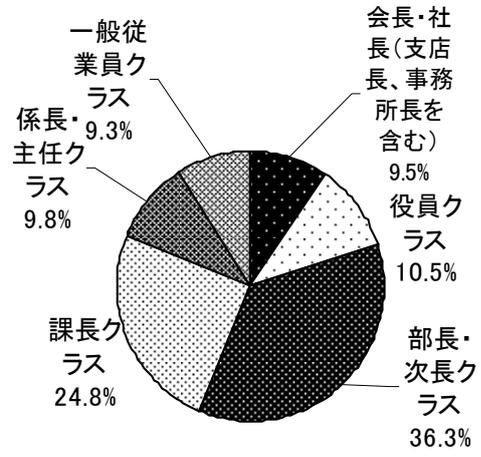
⑬本人の仕事内容 (n=400)



⑭本人の部下の有無 (n=400)



⑮本人の職位 (n=400)



3. 調査結果の集計と分析

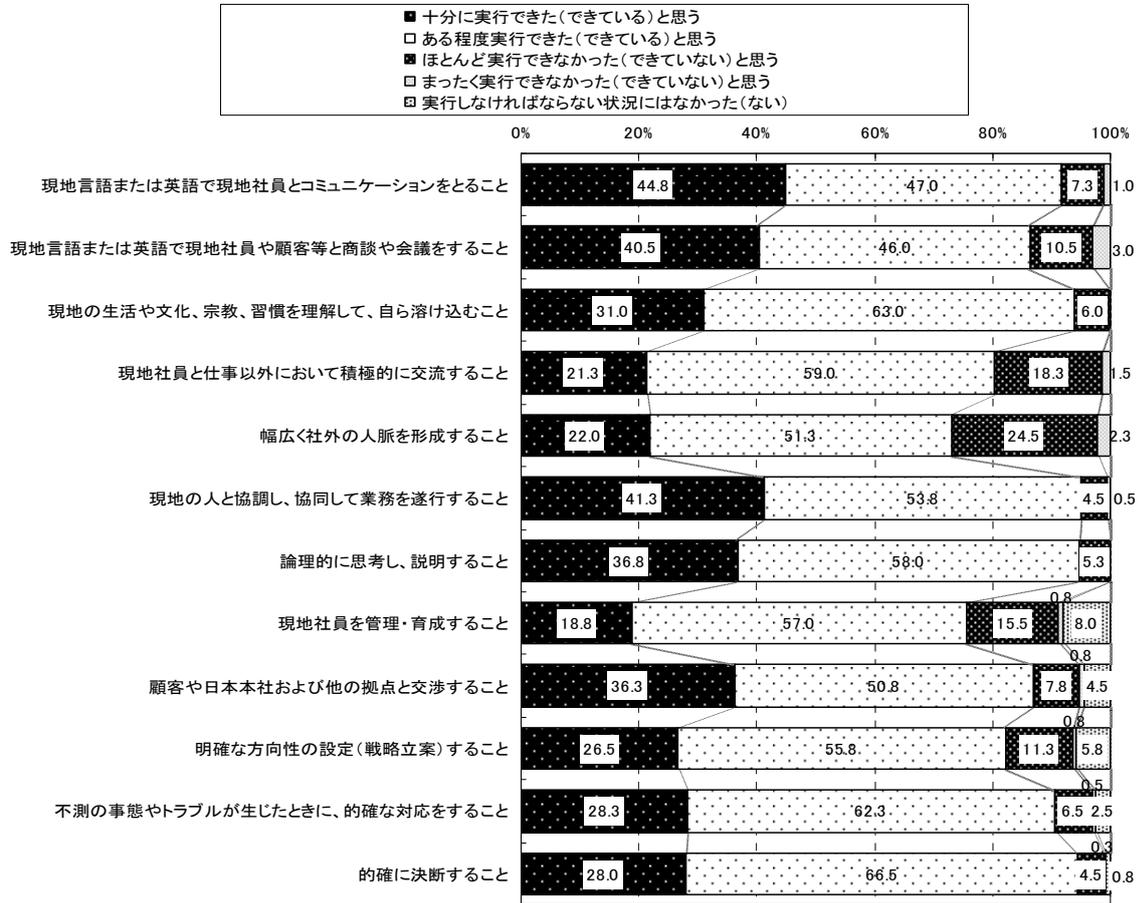
(1) 海外での業務遂行上で必要と考えられる行動の実行状況とそれらの重要性および業務への支障について

海外赴任先企業において、業務を遂行する上で必要と考えられる諸行動については、おおよそ9割程度が実行できたと回答している。その中で、「現地社員を管理・育成すること」、「現地社員と仕事以外において積極的に交流すること」、「幅広く社外の人脈を形成すること」については、8割程度にとどまっている(図表Ⅲ-1)。また、「現地言語または英語で現地社員や顧客等と商談や会議をすること」について実行できているのは、中国³においては、5割強にすぎない(図表Ⅲ-2)。

³ 香港を含む。以下同じ。

図表Ⅲ - 1 海外赴任先企業における各項目の実行度：単数回答（n=400）

[Q15]あなたは、直近の海外赴任企業（日本法人支店、駐在員事務所を含む）で、以下の各項目について、どの程度実行できたとお考えですか。あてはまるものをそれぞれお選びください。

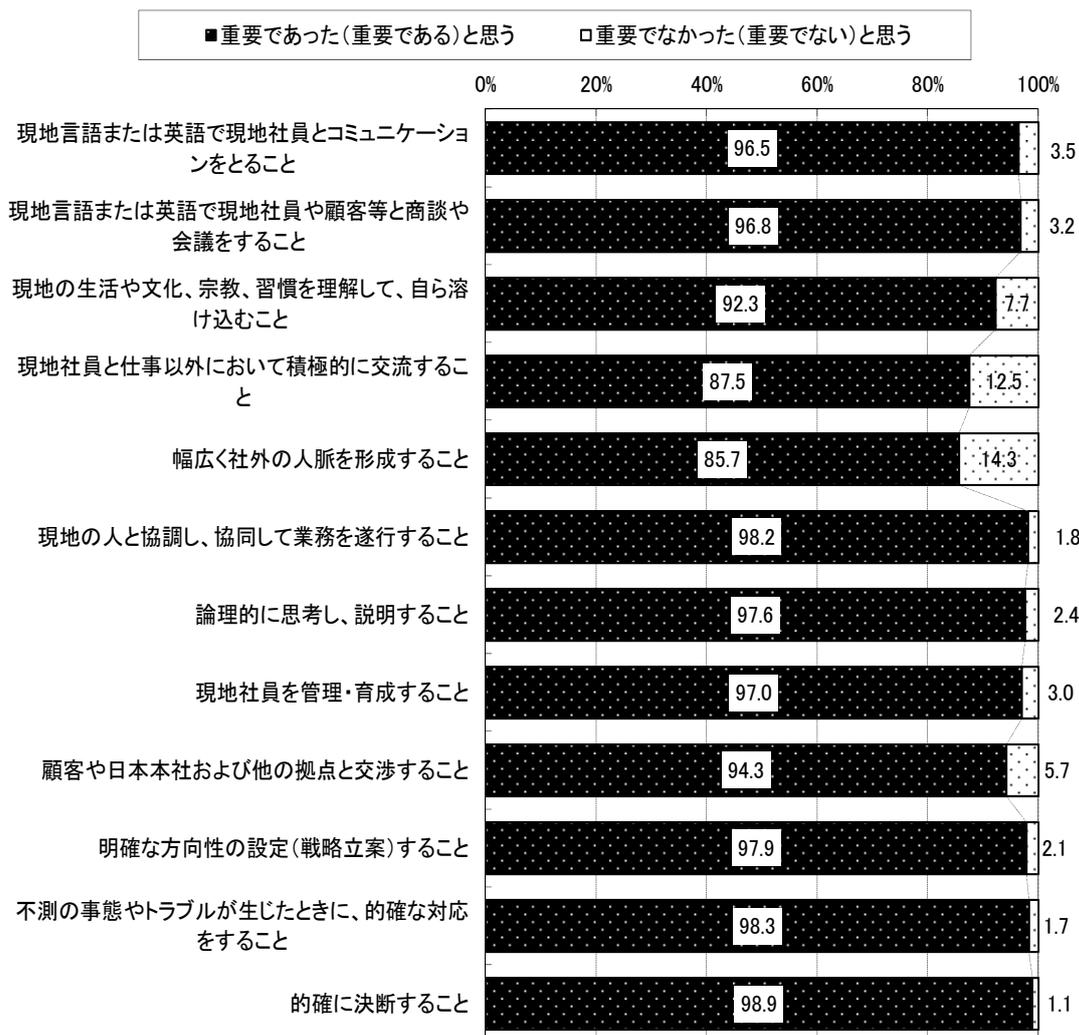


図表Ⅲ - 2 地域別 現地言語または英語で現地社員や顧客と商談や会議をすることの実行度

	n	海外赴任先での実行度2 現地言語または英語で現地社員や顧客等と商談や会議をすること				合計	十分に実行できた(できている)と思う	ほとんど実行できなかった(できていない)と思う
		十分に実行できた(できている)と思う	ある程度実行できた(できている)と思う	ほとんど実行できなかった(できていない)と思う	まったく実行できなかった(できていない)と思う			
全体	400	40.5%	46.0%	10.5%	3.0%	100.0%	86.5%	13.5%
アジア	172	33.1%	43.0%	17.4%	6.4%	100.0%	76.2%	23.8%
中国	75	25.3%	29.3%	33.3%	12.0%	100.0%	54.7%	45.3%
その他アジア（中東を除く）	97	39.2%	53.6%	5.2%	2.1%	100.0%	92.8%	7.2%
北米地域	102	37.3%	58.8%	3.9%	0.0%	100.0%	96.1%	3.9%
欧州地域	92	53.3%	41.3%	5.4%	0.0%	100.0%	94.6%	5.4%
その他	34	52.9%	35.3%	8.8%	2.9%	100.0%	88.2%	11.8%

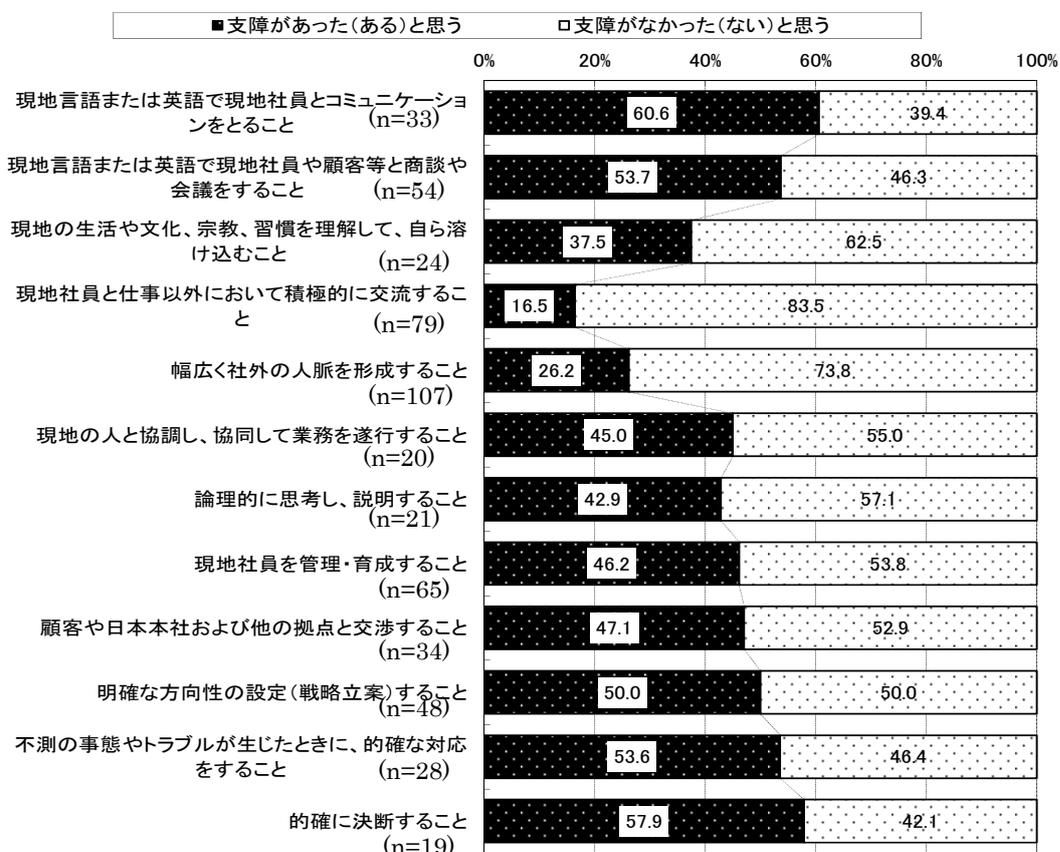
業務遂行上必要と考えられる行動を実行した者は、その行動が業務遂行上重要であったと考えている者がほとんどである。その中で、「幅広く社外の人脈を形成すること」、「現地社員と仕事以外において積極的に交流すること」については、1割強の者が重要でなかったとしている（図表Ⅲ - 3）。

図表Ⅲ - 3 業務遂行上の重要度



海外業務遂行上必要と考えられる行動を実施できなかった者の半分程度が、それにより、業務遂行上支障があったとしている。その中で「現地社員と仕事以外において積極的に交流すること」と「幅広く社外の人脈を形成すること」は、実行できなかった者でそれにより業務執行上支障があったとする者は2割程度にとどまる。他方、「現地言語または英語で現地社員とコミュニケーションをとること」が実行できなかった者の6割が業務遂行上支障があったとしている（図表Ⅲ - 4）。

図表Ⅲ - 4 業務遂行上の支障の度合



<関連自由記述>

自由記述においては、日本人がグローバルに活躍する上で必要なこととして、以下の例示のように、①異文化に対する理解と多様性の受容、②語学力、③強い意志、精神力などに関する指摘が多かった。「アジア」は、中国および中東を除くアジア地域を指し、「会長・社長」には支店長・事務所長を含む。以下同じ。）(P105～110 参照)

【異文化理解・多様性受容】

- ・ 現地社員および現地の人々と深い交流を実践することと、現地の人の思考を深く理解することは大切だと思う（アジア、一般）
- ・ 仕事に特化せずとも、まずはローカルスタッフに顔と名前を覚えられること。とかく自分の範囲（コミュニケーションが出来る範囲）内で仕事をしたがる駐在員（派遣員）が多いが、仕事の上での宝の山はその外側にあることが多い。（欧州、部長・次長）
- ・ 駐在員は、土地勘、習慣を理解していることが、最大の武器。特に発展途上国では、圧倒的な仕事の差が出ます。（アジア、部長・次長）
- ・ 日本の考え方・やり方が全て正しいと考えない。日本の常識は世界の非常識と言いますが、本当にそれを思っている人は少ないと思います。（中国、課長）
- ・ 愛想笑いでごまかさず、毅然とYES、NOが言えること。（アジア、会長・社長）
- ・ 自国の文化歴史はきちんと説明できるようにしておくことも重要。（北米、課長）
- ・ 異文化のスタッフの考えを理解できずに衝突をよくしたが、時間が立つに連れて、相手を理解し尊重することで、うまく行く様になった。（アジア、部長・次長）
- ・ 1～2年の海外勤務では単なる観光で終わってしまうので、最低でも3年、できれば5年程度の海外勤務で異国文化・社会まできちんと理解するべき。（北米、役員）
- ・ 日本人は優秀だ、日本は良い、本社は日本だ、という考えは駐在員自身も本社も捨てるべき。（北米、係長・主任）
- ・ 現地人コミュニティーに入り込む意識と実行（日本人だけで固まらない）。考え方を押し付けず、受け側メリットを明らかにする。（Give&Take, Win-Win の関係を構築）（欧州、部長・次長）
- ・ 積極的なコミュニケーション。日本人のみで固まらない。色々な不具合にいちいち憤らない。相手を思いやる気持ち。様々な事に興味を持ちトライする。（北米、係長・主任）
- ・ 日本人としてのアイデンティティーの確立。それがないと、発言・行動がぶれてしまう。（欧州、課長）
- ・ 現地に染まる努力が必要。但し染まりすぎてもいけないと思います。（中国、部長・次長）

- 日本がとても恵まれている環境であることを本人が知るべき。物が溢れ、欲しいものが24時間いつでも手に入る。公共も民間も様々なサービスがシステムチックにきちんと整備されており、“待つ”ということが無い（渋滞とか、長い行列はサービス側の問題では無い）。このような日本の状況は世界でもまれであるということをもまずは本人に説明しておく必要あり。ex. 私は派遣先で居住許可の更新に1年かかりました。当局に問い合わせても今どのような段階で、いつ頃取得見込などということは一切わからず、ただ待つだけだった。公共サービスがこの体たらくでした。（欧州、部長・次長）
- 基本的な感覚の違いについて理解する。相手の意を汲む、自分の非を素直に認める、謙虚、遠慮といった行動様式は日本特有であり、欧米ではこれらのことが必ずしも良いとは限らない。（だから意見を主張すべき）日本人としての美德を忘れる、ということではなく、相手は日本人と違うということを理解し、受け止める覚悟をさせる必要あり。しかし、これはいくら理屈で分かっている、現地に住んで、現地で仕事をしてみなければ真の理解は難しいし、ストレスにもなる。国によって、その感覚の違いは千差万別と思われるが、現地に行ったら、想像以上にこの感覚の違いに苦しむこともあり得るということを事前に本人に刷り込んでおく必要がある。（欧州、部長・次長）

【語学力】

- とにかく英語。英語でコミュニケーションがとれないことには話にならない。（欧州、部長・次長）
- コミュニケーションのための語学力は必須（北米、部長・次長）
- どこの国でも人を動かす力は行動と言葉。語学力も含めたコミュニケーション力とリーダーシップ。日本が世界の中で異質であるという理解。（北米、会長・社長）
- 英語を話す事をためらわない。（北米、一般）
- 英語による円滑なコミュニケーションができないと仕事のみならず精神的な不安による生活への支障がでる可能性があるため早い段階での英会話教育が必要と感じている。（アジア、役員）
- 英語がネイティブなみであることは最低条件である。自分の意見もちゃんと英語で言えない様なら無能とみなされる厳しい世界です。（大洋州、係長・主任）
- 基本的な事項として英語力。ビジネスはもちろんのこと、人間的な信頼関係を築くために、相応の英語力の習得が必須であると考え。（欧州、課長）
- 現地の言葉も最低限は話せるようにしておく。（アジア、一般）
- 中国現地企業向けの営業は中国語が使えないと全く役に立たないと感じている。（中国、係長・主任）

【強い意思、精神力】

- ・ とにかく現地社会に仕事、プライベートを問わず飛び込んでいく姿勢。(北米、部長・次長)
- ・ 言葉能力よりも現地で一人でも活動できる行動力 (中国、課長)
- ・ 物怖じしないタフな精神力 (欧州、部長・次長)
- ・ 結局は赴任者の責任感と行動力しかない。全てを日本に判断を仰ぐと行き詰ってしまう。(アジア、会長・社長)
- ・ 柔軟な頭、プラス思考、逆境に強い人が必要。(アジア、係長・主任)
- ・ 日本人の誇りさえ見失わなければ大体のことは潤滑に運ぶ。(北米、役員)
- ・ 高い好奇心と忍耐力、前向きな生き方と明るさ、体力 (大洋州、役員)
- ・ 本人の気持ち次第。(アフリカ、会長・社長)
- ・ 赴任した者は苦勞して大変だというネガティブな考えではなく、自分が吸収するもののほうがとても多いという考え方をもって、ことにあたるべき。現地にかかに溶け込めるか、溶け込めれば毎日が感動の日々になると思う。自分はそうだった。(アジア、会長・社長)
- ・ 駐在は自分次第で会社に何から何まで頼るものではない。自分さえ気合が入っていればなんとでもなる。(アジア、役員)
- ・ 海外駐在は、ある程度、強い自分の意思も必要で、その国に骨を埋める覚悟の元、来ることができる人材が適していると思う。(アジア、役員)

【専門性、論理的思考、経営知識その他】

- ・ クリティカルシンキング能力、業務遂行能力、想定外の事象への対処能力 (北米、部長・次長)
- ・ 交渉力以前に説明能力が必要。また議論そのものに慣れること、議論の雰囲気にも慣れることも重要。(派遣元組織の成熟度にもよるのだろうが) 日本企業全般が過去の海外進出の過程で経験した失敗をそのまま繰り返そうとしているケースもいまだに見られる。例えば、何事も日本本社側の都合が最優先で、顧客に強引に要求を飲ませる人間 (たとえ顧客の合意は得られなくてもその姿勢) が評価される等、過去に当社が海外ビジネスで失敗した根本原因が繰り返されているケースもみられる。(欧州、部長・次長)
- ・ Global な考え方、特に Win-Win の関係構築のためのバランス感覚が必要。特に北米は論理的な Debate が日常的に行われており、日本人的な空気を読む、本音と建前のような部分は通じないので、自分の意見をきちんと言える人でないと馬鹿にされる。(北米、部長・次長)
- ・ 確固とした自分の考えを持つこと、それをきちんと言論できる debate 能力。(北米、部長・次長)

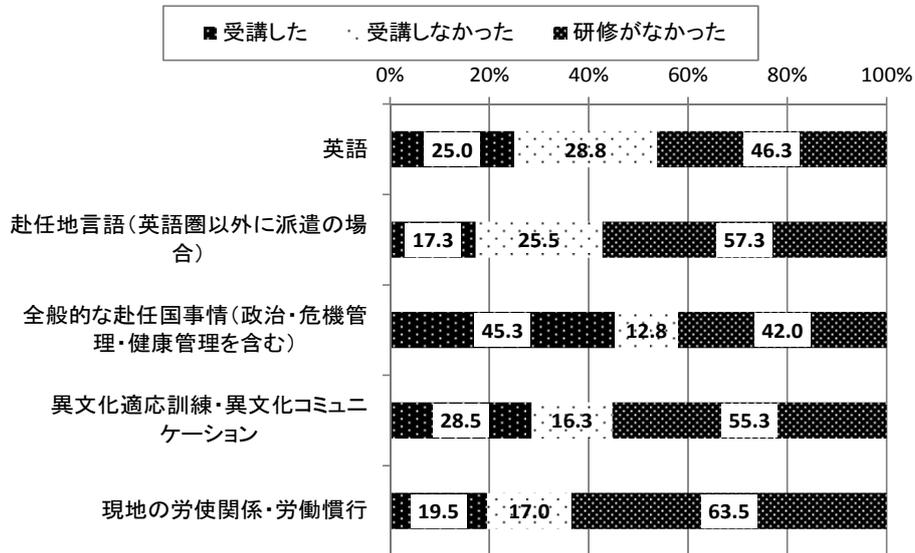
- ・ グローバルに活躍する前に、自国で活躍できなければなりません。言語はコミュニケーションの道具であり二次的要件だと思います。自国語で徹底的な深い思索、具体的事実を論理的に抽象化する能力、そして簡潔・明瞭な情報発信スキルを身につける努力を継続させることです。能力は簡単に陳腐化します。継続する力がなければどこに行っても使い物になりません。(欧州、部長・次長)
- ・ 各国の政治経済を常に把握すること (アジア、係長・主任)
- ・ 常に現地の社会情勢、環境を把握出来ること。いかに現地のお役に立てるか。(中東、部長・次長)
- ・ 世界を見通した高い視線と志 (中国、役員)
- ・ 異文化の理解、現地への貢献、素直な心、現地人からのリスペクトを得ることなどが重要、一言でいうと人間性の高い人材が必要。逆に言うと素直な心を持つ人であれば、海外勤務経験で大きく人間性を伸ばし、日本に戻って適正な処遇が出来れば会社に貢献出来ると思います。(中国、会長・社長)
- ・ 日本のやり方を押しつけず、また現地のやり方に迎合せず、Do Right Thing で正しいことを行う。現地で議論し、論理的に納得性のあるやり方を要求することが重要。日本人は詳細な部分は得意であるが、方針、ストラテジーといった部分が弱い。海外での管理者は、この方針・ストラテジーを明確に自分の言葉で語る必要がある。英語はツールでありコミュニケーションの重要なツールであるが、現地人のように流暢に話すことが重要ではなく、むしろ業務に精通していることのほうが重要。(欧州、部長・次長)

(2) 海外赴任に際しての派遣元企業における研修

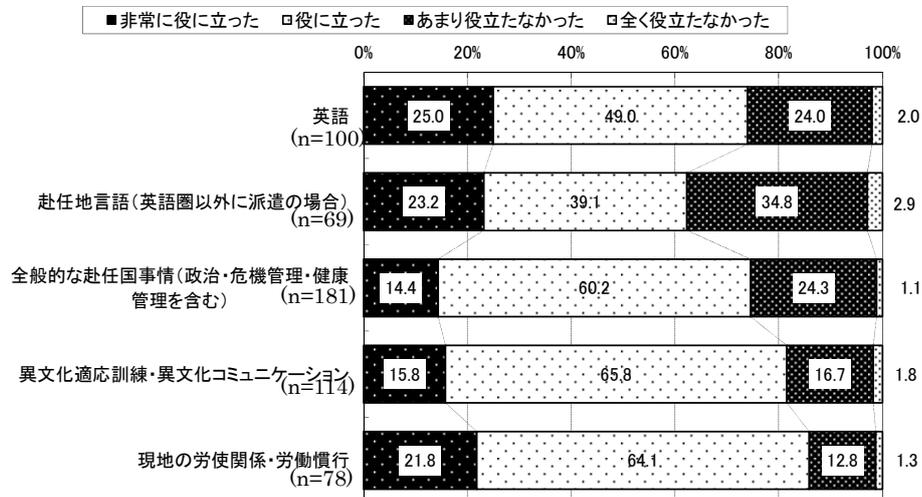
想定される研修科目の中で派遣元企業による「研修がなかった」ものが半分程度（42%～64%）であり、受講した研修科目の中では「全般的な赴任国の事情（政治・危機管理・健康管理を含む）」が45.3%と最も多く、そのほかについては2割弱～3割弱である（図表Ⅲ-5）。

研修受講者は、大部分の研修について効果があったとしており（6割以上）、特に「現地の労使関係・労働慣行」、「異文化適応訓練・異文化コミュニケーション」が役立ったとしている（8割以上）（図表Ⅲ-6）。

図表Ⅲ-5 海外赴任に際しての、派遣企業における研修の受講状況：単数回答（n=400）



図表Ⅲ-6 海外赴任に際して受講した研修の効果

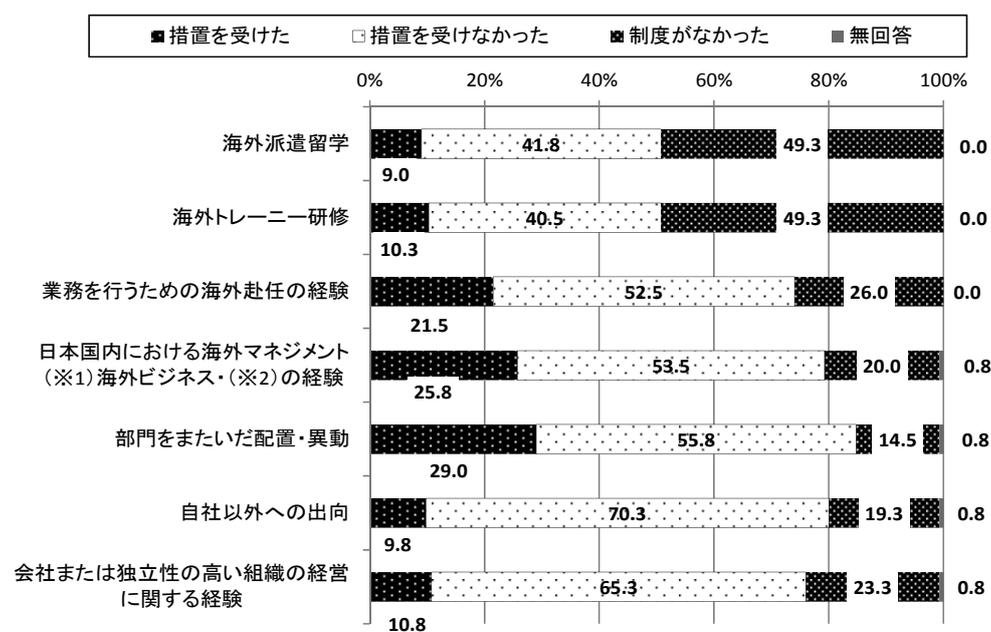


(3) 海外赴任者が赴任前に受けた人事上の措置

赴任前の人事上の措置として、「海外派遣留学」や「海外トレーニー研修」、「自社以外への出向」、「会社または独立性の高い組織の経営に関する経験」を経た者が1割程度であり、「海外マネジメント・海外ビジネスの経験」、「業務を行うための海外赴任の経験」を経た者が2割強、「部門をまたいだ配置・異動」を経た者は3割近くである(図表Ⅲ-7)。

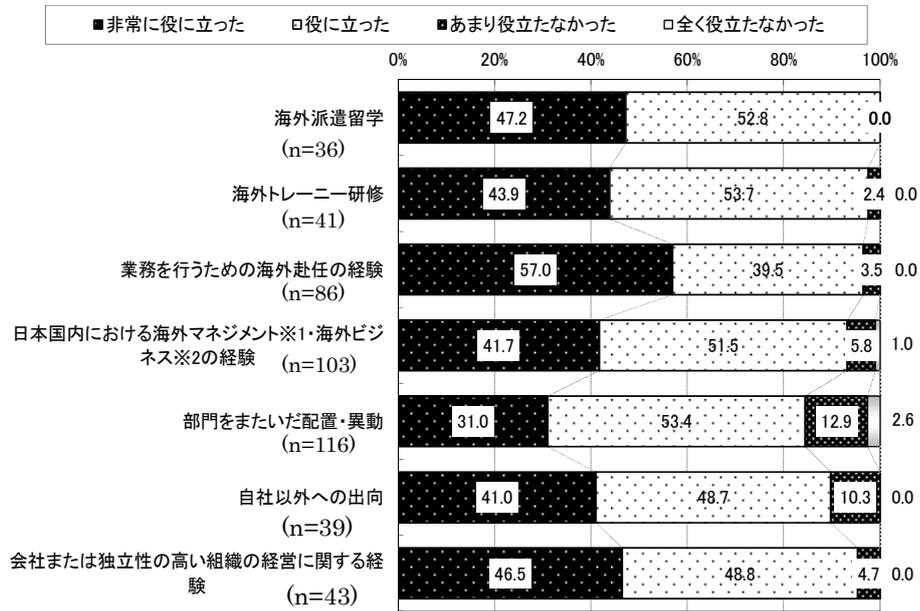
また、赴任前の人事上の措置についても、受けた者のほとんど全てが「効果があった」としている。効果があつたとするものが相対的に少ない「部門をまたいだ配置・異動」、「自社以外への出向」についても「効果があつた」とする者は9割弱であつた(図表Ⅲ-8)。

図表Ⅲ-7 派遣元企業における人事上の措置の状況：単数回答 (n=400)



※1：海外マネジメントとは、日本本社から海外の現地支社・事業所等を統括することを指す。
 ※2：海外ビジネスとは、日常的に海外との取引・やり取りを行うことを指す。

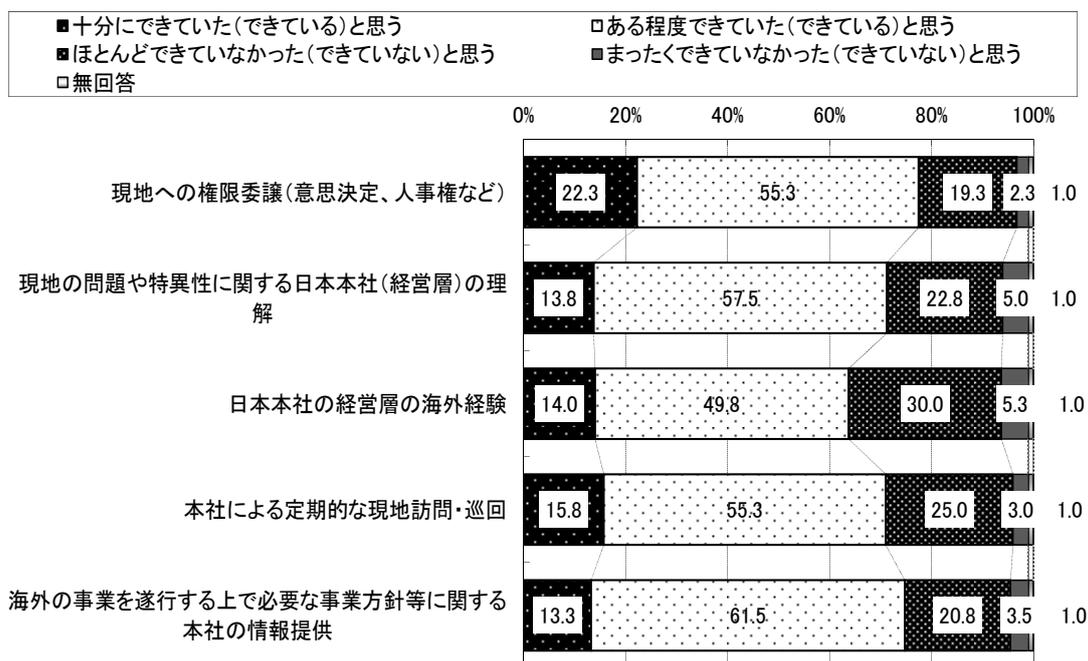
図表Ⅲ - 8 受けた人事上の措置の効果



(4) 海外現地が的確な活動をするための本社による支援・対応

本社の支援・対応状況については、大部分（7割方）ができていると答えているものの、2～3割程度の者は、本社の支援・対応ができていないとしている。その中で、「日本本社の経営層の海外経験」についてはできていると答えているものが6割強にとどまっている（図表Ⅲ - 9）。

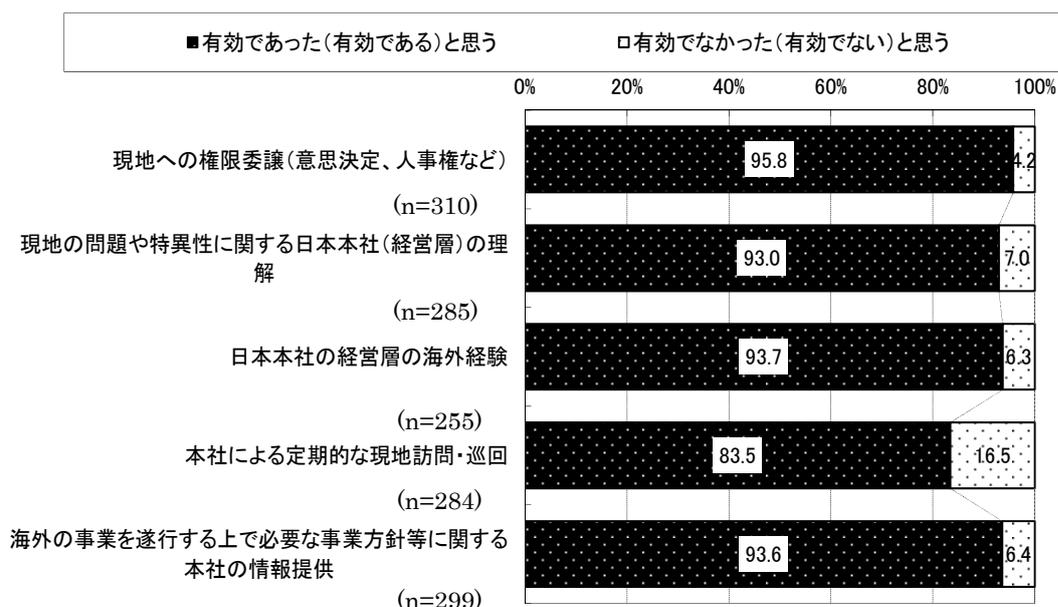
図表Ⅲ - 9 海外赴任企業に対する本社の対応・関係：単数回答（n=400）



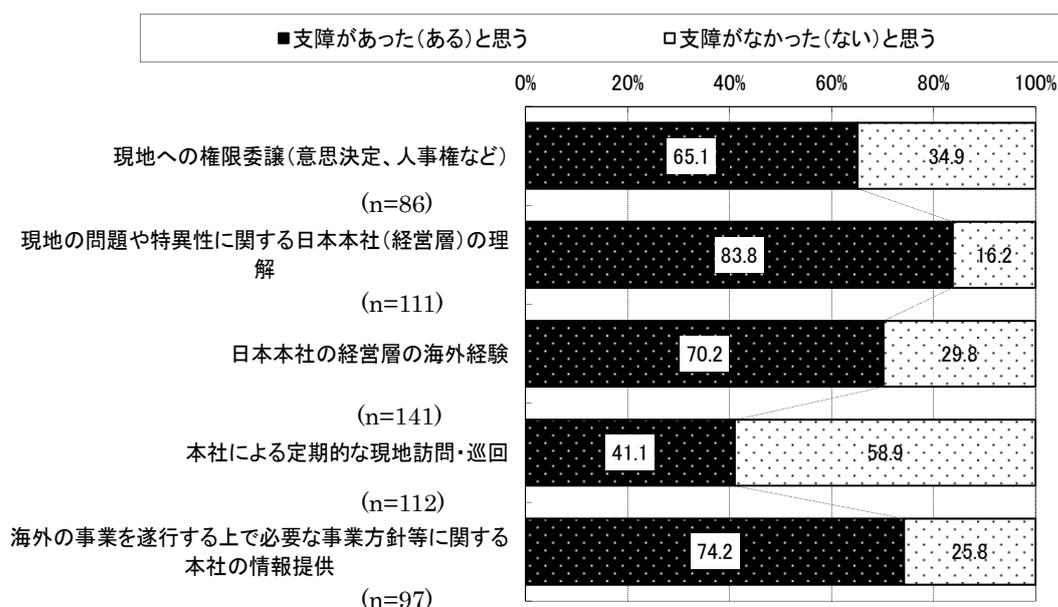
本社による支援・対応ができていたとする者のほとんどは、それらが海外現地活動の的確な実施において有効だったと回答している。(図表Ⅲ - 10)。

本社による支援・対応ができていなかったとする者は、それにより支障があったとするものが大部分である。(図表Ⅲ - 11)。

図表Ⅲ - 10 本社による支援・対応の有効性



図表Ⅲ - 11 本社による支援・対応が十分でないことが業務に及ぼす影響



＜関連自由記述＞

自由記述においては、海外現地が的確な活動をするために必要な本社の支援・対応について、以下の例示のように、①現地に対する理解、②本社のグローバル化、③権限の委譲に関する指摘が多かった。(P87～94 参照)

【現地理解】

- ・ その国その国による宗教や習慣を理解せずにして取引は成り立ちません。本社のノウハウより現地のノウハウを潤滑に取り入れる柔軟な頭の経営陣の養成が大切。経営陣は現場を経験したものがいい。(アジア、会長・社長)
- ・ 日本との異なる法律や制度・習慣に至るまで、日本のモラルや習慣とは異なる事理解と、それに対する柔軟な発想力と決断力が必須です。(北米、部長・次長)
- ・ 現場を知らずに決断する、方針を決めるなどありえない。現場を感じる事が重要。(北米、部長・次長)
- ・ 海外事情の理解が必要であり、現地事情を理解せず本社側の決定だけで実行した場合に齟齬が発生し、対処に苦労した経験があります。(アジア、役員)
- ・ 「治安の悪い場所には、ビジネスチャンスが転がっている」という考えは、やめてほしい。(中国、部長・次長)
- ・ 一部は海外経験が豊富であるが、多数は理解できていない。日本的な思考が強すぎ、グローバルになれない。頭が固く柔軟性がなく、現場の問題を十分把握認識できていない。(中国、部長・次長)

【本社のグローバル化】

- ・ 日本中心ではなく、グローバルな視点になった経営戦略の設定。(アジア、部長・次長)
- ・ 海外赴任のみならず、海外現地の人ときちんとコミュニケーションできるトップは、海外展開を深めていくうえで重要だと感じています。(北米、部長・次長)
- ・ 日本企業の場合、どうしても日本中心に物事を考えてしまいますが、海外現地が的確な活動をするためには、当然のことながら、本社の幹部クラスが現地事情を理解した上でグローバルでも通用する方針を掲げ、現地をサポートする必要があります。ただ、現地目線で考えることを常態化するのは容易ではなく、海外経験者の育成はもとより、現地の優秀な人材を期間限定で日本で勤務させる(登用)など、幹部クラスも含めた思い切った人材のグローバル化が必要かと思えます。(欧州、課長)
- ・ 本社のグローバル化です。日本本社がそのままグローバル本社になることは出来ません。グローバル本社に籍を置くすべての社員が、グローバルレベルの競争力を持つ、あるいは持とうとする強い意志とコミットメントがなければ、海外現地

幹部、社員から簡単に見透かされてしまいます。この胆力を育てるのか、胆力を持つ人材を集めるのか、その戦略の差がグローバル化成功のスピードを決定すると思います。(欧州、部長・次長)

- ・ 本社の各部のグローバルにおける位置づけをクリアにすべきだと思います。つまり、グローバル本社なのか、あくまでも国内のみを見ているのか？海外からはよく見えません。(北米、部長・次長)
- ・ 機能毎にグローバルな組織体制を構築すること。(グローバルに関わる問題は、機能毎のグローバル組織が解決すべき。)(欧州、課長)
- ・ 本社関係部署の部課長に海外赴任経験者が多いのに比較して、メンバーに海外赴任者が少ないのが問題。結果、大部分の業務関係者が現地事情に明るくないので、一部の詳しいマネージャー(もと現地駐在員)がお局的に介入し大きな支障をきたす事が見受けられた。(アジア、部長・次長)
- ・ 日本本社のグローバル化がきわめて重要だと思う。日本本社においてグローバルビジネスに携わる部署は、日本人と非日本人の混成チームが適切だと考える。その中でも英語でのコミュニケーション、信頼関係の構築(特に幹部社員間での)醸成がきわめて重要と考える。(欧州、課長)
- ・ 日本人・日本を中心にしたものの考え方を改める必要がある。日本人のグローバルでの能力が低いのに日本人だからという理由で無理に高い職位につけても上手くいきません。日本人に比べやすい給料で遥かに能力の高いアジア人材をどんどん本社に移動させて日本人に危機感を持ってもらうのが一番。(アジア、会長・社長)

【権限委譲】

- ・ 本社にお伺いをたてる現地企業の経営トップは現地社員から軽く見られ、言うことを聞かないので、現地企業のトップに大胆な権限委譲が必要。(中国、会長・社長)
- ・ 現地のトップでありながら、権限が限られていたこと。本社から無理を押しつけられたこと。(中国、会長・社長)
- ・ 権限委譲について、本社サイドの認識が低い。長期的視点でみると、現地マネジメント(ローカル化)に移行していかないとビジネスに対する迅速な対応に支障がでると感じる。(アジア、部長・次長)
- ・ 既に言い古された言葉ですが、現地への権限移譲が進まないと、現地社員を管理する中間管理職は板ばさみとなり、非常に厳しい立場に立たされるということを改めて痛切に感じている。(欧州、部長・次長)
- ・ 原則日本人に頼るのをやめて現地の人間を使いこなしたほうが良い。本社の意向を受けた日本人を送り込みたいというのは、自身に国際性がなく、日本人でなけ

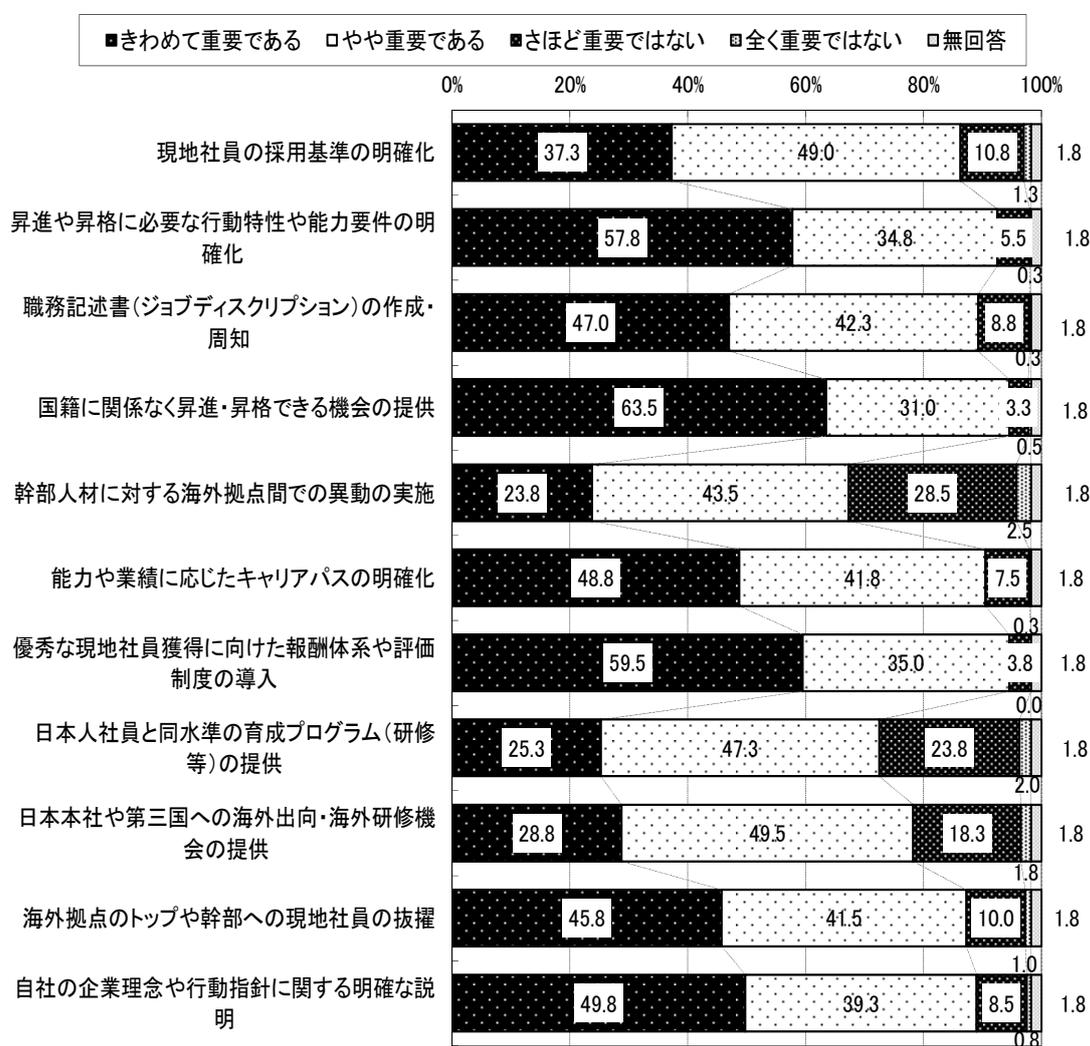
れば手綱が取れないことに起因している経営者が多いと思う。(北米、係長・主任)

- ・ 制度面では現地支社への権限委譲が中途半端な為、現場に出てもレポート作成に追われ現地へ赴任している意味がない。本社-支社の中途半端な権限委譲と役割分担が不明瞭な日本企業が多いと思う。(中東、部長・次長クラス)
- ・ 駐在員にすべて采配いただければ素人集団の本社総務、人事など全く不要。かえって邪魔です。(アジア、部長・次長クラス)

(5) 現地社員の採用、定着などのために必要な措置

現地社員の採用、定着などのためには、評価、報酬、昇進・昇格、職務内容や企業理念などの説明に関する事項が重要であると考える割合が9割程度にのぼる。「幹部人材に対する海外拠点間での異動の実施」、「日本人社員と同水準の育成プログラム（研修等）の提供」、「日本本社や第三国への海外出向・海外研修機会の提供」については、重要とする者は6～8割にとどまる(図表Ⅲ - 12)。

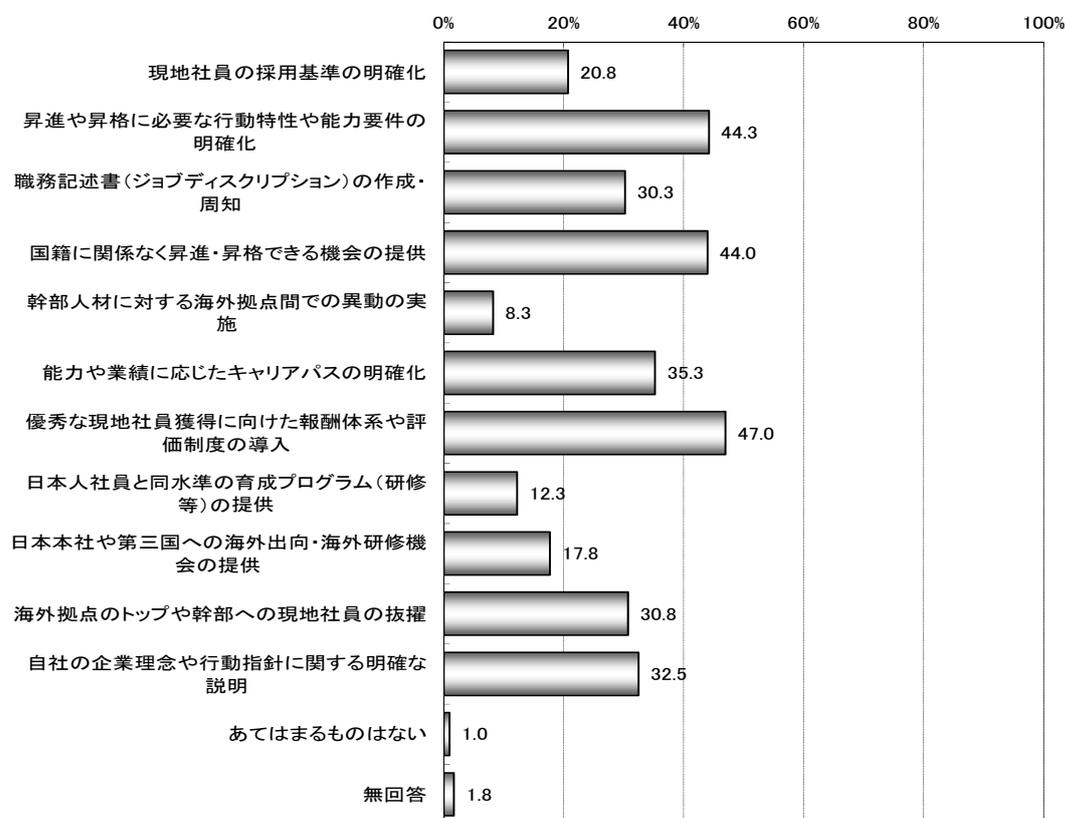
図表Ⅲ - 12 現地社員の採用、定着などのために必要な措置：単数回答（n=400）



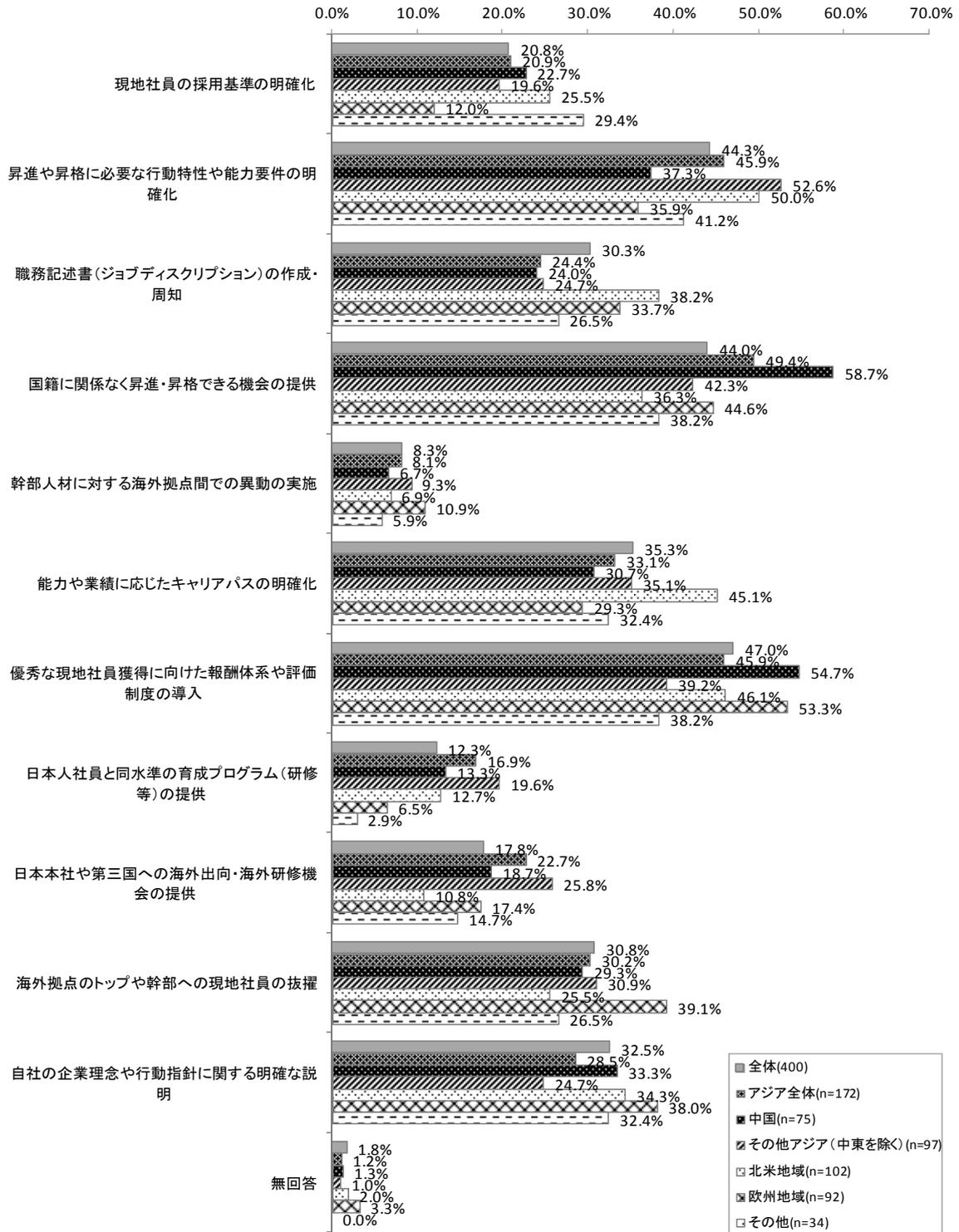
最も重要な4つまでの措置としては、「優秀な現地社員獲得に向けた報酬体系や評価制度の導入」、「昇進や昇格に必要な行動特性や能力要件の明確化」、「国籍に関係なく昇進・昇格できる機会の提供」、とする者が5割弱と多い。(図表Ⅲ-13)。

中国および欧州では、「優秀な現地社員獲得に向けた報酬体系や評価制度の導入」、「国籍に関係なく昇進・昇格できる機会の提供」を重視する割合が5割強あり、その他アジアや北米では、「昇進や昇格に必要な行動特性や能力要件の明確化」が約5割となっている(図表Ⅲ-14)。

図表Ⅲ-13 現地社員の採用、定着、モチベーション向上において特に重要な措置
(複数回答(上位4つまで)(n=400))



図表Ⅲ - 14 地域別 現地社員の採用、定着、モチベーション向上において特に重要な措置（複数回答（上位4つまで））（n=400）

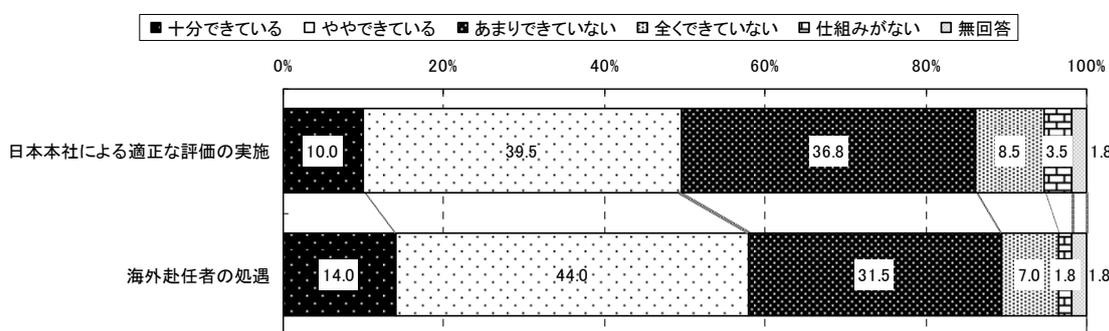


(6) 海外赴任者に対する人事のあり方

「日本本社による適正な評価の実施」については、ポジティブ回答（「十分できている」および「ややできている」とネガティブ回答（「あまりできていない」と「全くできていない」）がほぼ半分ずつであり、約半数が不満を持っている。

海外赴任者の処遇については、ポジティブ回答（約6割）がネガティブ回答（約4割）を相当程度上回っている（以上、図表Ⅲ - 15）。

図表Ⅲ - 15 海外赴任者に対する人事のあり方：単数回答（n=400）



<関連自由記述>

自由記述においては、以下の例示のように、①現地での処遇、②帰任後のキャリアパス、③評価、④赴任者の人選、現地での職務に関する指摘が多かった。（P95～104参照）

【現地での待遇】

- 海外勤務は日本よりも家族が一体となる機会が多く、家族のきずなは強まるが、その一方で、配偶者や子供への負担は大きくなる。特に学齢期以降の子供を持つ場合には重要な問題となる。従来の制度にとらわれない子供の就学支援制度や赴任形態を支援する制度（父子赴任の制度化や夫婦赴任で子供を日本に残す場合の支援等）を考えるべき。海外赴任により家族に一定の犠牲を必ず強いることになる認識をもった制度設計が必要。（アジア、役員）
- 言語に関しては、耳が慣れてくると徐々に意思疎通ができるようになりますが、そこまでが大変。可能であれば、赴任後の語学研修に関しては、会社負担も含めた体制整備必要。また、赴任時は手厚く研修や身の回りについて説明がありますが、帰任時に関しては、結構本人任せのような気がしました。この辺りは、改善いただけると助かる人もいます。特に家族帯同した場合の子供の教育環境の整備は手間がかかりました。（中国、部長・次長）

- ・ 家族を帯同する者、単身赴任者、それぞれに適切なケアが大切。家族の心配をせず、仕事に打ち込める環境づくり。(欧州、課長)
- ・ 業務に集中するためには、家族の安全、安心、子弟の教育が重要。それを支える心理面、経済面の支援を会社には期待したい。特に家族にとっては、国内勤務と海外勤務は全く違うという当たり前のことが、ボーダーレスの業務しかみていない人にとっては忘れがち。(中国、課長)
- ・ 現地駐在は、日本とは違って何かと個人的なコストもかかるので、給与待遇面をもっと充実させてほしい。(アジア、課長)
- ・ 安全性の配慮 (欧州、会長・社長)

【帰任後のキャリアパス】

- ・ 海外勤務を経たあとの処遇として、海外勤務経験を活用できるような人事制度があると企業全体の潜在能力や個々人のモチベーション向上に役立つということを認識していただきたい。(欧州、課長)
- ・ 海外で培ったネットワークを、本社に戻って仕事に活かして発展させられることが肝要かと考えます。(北米、会長・社長)
- ・ 海外経験が生きる処遇が重要 (中国、会長・社長)
- ・ 駐在中以上に帰任後のキャリアパスをきちんと考えることが重要だと思います。海外勤務中は様々な苦勞があり、それらの全てを本社や人事部門に認識してもらうことはあまり必要ないように思います。むしろ、現地での功績や苦勞をきちんと評価し、帰任して日本で活躍出来る土壌、日本側の受け入れ態勢をきちんと整備することが非常に大事だと思います。グローバル人材が活躍出来ない環境では、より活躍出来る機会を社外を求め、結果として人材流出を招く恐れを大きくしてしまいます。(中国、役員)
- ・ 赴任期間が事前に明確でなく、突然の異動が発表されるまで、いつ、どこに帰るのか判らないような状態でキャリアパスもを描くこともできないのは問題。少なくとも予定ぐらいは決めることと、それを守る努力をすることぐらいは、人事として責任を持ってやってもらいたい。(北米、部長・次長)

【評価のあり方】

- ・ 海外勤務者の利点は日本から距離がある (人事管理) ので、大変な成長機会が与えられること。その点ありがたいことであるが、距離がありすぎるのは問題がある。現在、日本での自分の評価者が誰であるかがわからない状況。同僚も全く同じ悩みを抱えている。海外勤務者を日本本社から評価する仕組みを確立する必要がある。(アジア、部長・次長)
- ・ 現在、海外会社に出向し、研究開発部門で仕事をしている。現地での活動を評価

するのは現地会社、しかし人事評価は日本本社であり、かつ日本本社には海外研究開発部門を評価する人事制度が確立しておらず、自分の処遇に不安を感じることはある。海外勤務者を評価する仕組みの確立は急務である。(アジア、部長・次長)

- ・ リスクをとってチャレンジする姿勢を評価し、減点主義、間違っただけの成果主義の運営をやめないと狭い範囲の部分最適な仕事しか出来ない社員になり、その様な人はグローバル人材の対極に位置する。今の人事評価制度をゼロベースで見直すくらいの気合が人事にないとダメ。業者を使って人材育成をしているふりをして人事部社員が自分の評価を上げようとしている様ではダメ。(アジア、会長・社長)
- ・ 減点主義の販社評価を改めないと、どんどん器の小さい責任者を製造してしまう。もっとも海外販社社長を適切に評価できる人物が本社にいないと無理な注文かもしれない。しかし、今の時代、アジア販社経験者は市場で高く評価されており魅力的なオファーも多いので、有能な社員に見捨てられないように本社人事は良く考えたほうが良い。(アジア、会長・社長)
- ・ 能力至上主義で、仕事を任せる事、そのかわり責任も取らせる。年功序列では対応出来ないで柔軟な人事考課が必須。若くても優秀で、やる気があれば引き上げるべき。(北米、課長)
- ・ 海外勤務赴任者のモチベーションも上がる仕組みが必要と思う。昇進や報酬が日本本社など日本の事業所の判断によらない評価をする必要がある。従って誰でも行けるような制度もおかしいし、業務の目的を明確にし、評価の目安も明確にすべきである。(中国、課長)
- ・ 現地会社として、能力による評価制度(日本人駐在員を含む)ができていなければ、会社としての一体感は生まれて来ない。(北米、会長・社長)

【赴任者の人選、現地での職務】

- ・ 語学はもちろんだが異文化への適応性も十分に考慮して赴任者を決定してほしい。(アジア、会長・社長)
- ・ 仕事よりも人間性、性格。逆境に強い人が有利。(アジア、課長)
- ・ 特に欧米への赴任であれば、少なくとも、赴任前から英語で理論的に話すようなスキルを持っていないと、周りからは戦力とみなされず、相手にされない状態になってしまうケースもあります。やや厳しいかもしれませんが、一定レベル以上の語学力が無いと赴任させないという措置は必要かもしれません。(欧州、課長)
- ・ 日本で優秀な人材が、海外で優秀になるとは、必ずしも限らない。適性を見抜いて欲しい。(中国、部長・次長)
- ・ 次の世代にむけ、入社選考時にグローバル化を宣言しておくことが肝要。いわゆるホワイトカラーにとどまらず、ブルーカラーに対しても同じことをしておくべ

き（現実問題として、相当数が短期で派遣されているし、海外社員研修の受け入れ母体にもなっている）。次の世代が育つまでは、国内勤務を前提とした社員を海外に適するように対処が必要となるが、個々人の固有事情差が大きいことを今一度再認識すべき（異文化への適応力、子供の教育方針、親の介護など）。帯同を前提とした人事制度にすべきで、単身赴任は緊急回避策であるべき。グローバル対応人材に対し、派遣時の処遇は同等でも、本国待機時のかい離が大きい。本国待機時の処遇・準備の充実が必要（本国社員の全員を待機者とするコスト的に耐えきれないと思われるので、本人の自覚を含めて待機要員とそれ以外をきちんと峻別すべき）。それらを踏まえて、待機要員には会社側の支援と本人の自覚（家庭内の諸問題の解決を含む）を前提とした事前準備が図られるようにしたらどうかと思う。（中南米、役員）

- ・ 日本特有の人事制度や組織体制は、役割や責任（ジョブディスクリプション）が不明瞭な場合も多く、海外会社の現地社員が戸惑う事も多いです。少なくとも海外会社への赴任時には、日本人社員も、ジョブディスクリプションを明確にして、関係する現地社員（上司や同僚、直属部下等）に前もって周知したほうが、業務を円滑に進めやすいかと思います。（欧州、課長）
- ・ 本社とのコミュニケーションの取り方、現地での赴任者の位置づけを明確にすることは重要と思います。（アジア、役員）

4. まとめ

(1) 海外赴任先における業務遂行状況

- ・ 海外赴任者の約9割は、業務を遂行するうえで必要と考えられる行動を実行しているが、赴任先が中国の場合は、「現地言語または英語で現地社員や顧客との商談、会議をすること」を十分できていない者が45%と他の地域に比べて高い。
- ・ その行動を実行した者は、その行動が業務遂行上、重要であったと考えているものがほとんどである。その行動を実行できなかった者の半数程度は、業務遂行上支障なかったとしているが、「現地言語または英語で現地社員とコミュニケーションをとること」ができない場合は、6割以上が「支障があった」としている。
- ・ 自由記述においては、グローバルに活躍する上で必要なこととして、①異文化に対する理解と多様性の受容、②語学力、③強い意志、精神力に関する指摘が多かった。

(2) 海外赴任に際して効果的な研修や赴任前の人事上の措置および今後の課題

- ・ 派遣元に研修がないものが半分程度である。「全般的な赴任国事情（政治・危機管理・健康管理を含む）に関する研修については45%が受講している⁴。
- ・ 海外赴任者の1/4は、「日本国内における海外ビジネスや海外マネジメント」を経験して海外に赴任しているほか、「部門をまたいだ配置・異動」（29%）、「業務を行うための海外赴任の経験」（21%）も多い。
- ・ 研修については、受講者は各研修の効果を評価しており（6割以上）、特に「現地の労使関係・労働慣行」（85%）と「異文化適応訓練・異文化コミュニケーション」（81%）の評価が高く、赴任前の人事上の措置については、各取組みとも9割以上が肯定的に評価をしている。

(3) 海外現地活動を円滑にするための本社との関係と今後の課題

- ・ 海外の現地が的確な活動をするための本社の支援・対応は、大部分の者ができていると回答しているが、「日本本社の経営層の海外経験」については、35%が対応できていないとしている。
- ・ 本社による支援・対応ができていたとする者は、それらが海外現地活動の的確な実施において有効だったとする者がほとんど（9割以上）である。
- ・ 本社による支援・対応ができていなかったとする者は、それにより支障があったとするものが大部分（概ね6~8割程度）である。

⁴ 今回の調査では設問に派遣元企業規模をたずねていないため、回答者の所属企業の規模によっては、自社で研修を持っていない可能性がある。しかし、本研究会委員企業（=大企業）に限定し回答状況をみると、一般回答に比べて「研修がない」とする割合は10~15%程度低い。ただし、「現地の労使関係・労働慣行」については、「研修がない」は一般回答（61.7%）の方が委員企業（65.5%）よりも低い結果となっている。

- ・ 自由記述においては、①現地に対する理解、②本社のグローバル化、③権限の委譲に関する指摘が多かった。

(4) ホワイトカラーの現地社員（現地採用）の採用、定着、モチベーション向上のための施策について

- ・ 評価、報酬、昇進・昇格、業務内容、企業理念の説明などに関する事項について、9割程度が重要としており、特に重要なこととして、「優秀な現地社員獲得に向けた報酬体系や評価制度の導入」、「国籍に関係なく昇進・昇格できる機会の提供」、「昇進や昇格に必要な行動特性や能力要件の明確化」をあげている者が多い。
- ・ 中国および欧州では、「優秀な現地社員獲得に向けた報酬体系や評価制度の導入」、「国籍に関係なく昇進・昇格できる機会の提供」をより重視し、北米およびアジアでは、「昇進や昇格に必要な行動特性や能力要件の明確化」をより重視している。

(5) 海外赴任者に対する人事のあり方

- ・ 日本本社による評価に対して、ポジティブ回答とネガティブ回答がほぼ半数程度となっており、不満を持つものが約半数ある。
- ・ 海外赴任者の処遇については、ポジティブ回答（約6割）がネガティブ回答（約4割）を相当程度上回っている。
- ・ 自由記述においては、①現地での処遇、②帰任後のキャリアパス、③評価、④赴任者の人選、現地での職務に関する指摘が多かった。

IV. グローバル人材の育成確保に関する有識者の所見と企業事例 (委員発表等)

1 有識者の所見・政策状況

1.1 日本企業におけるグローバル人材の育成と課題

(早稲田大学政治経済学術院 教授 白木三秀氏)

白木三秀委員から、主に①グローバル人材の拡大の必要性と世界戦略の検討方法、②国際的な人的資源管理における留意点、③グローバル人材に求められる能力、④ミッション達成のための対応策について、以下のとおり説明があった。

①グローバル人材の拡大の必要性と世界戦略の検討方法

わが国のグローバリゼーションの進展はグローバル人材の需要を高め、企業はその供給を迅速に進める必要がある。グローバル人材の供給については、従来の日本人の海外派遣（ジャパニーズエキスパート）にとどまらず、非日本人の海外派遣、現地人材の確保・蓄積も必要となってきている。その際、重要なことは世界戦略を決定する「世界本社」を設け（仮想空間（バーチャル）での設置でも可能）、グローバルな課題を世界中の責任者が集まり検討することであり、従来型の本社のあり方や意思決定のあり方と区別する必要がある。

②国際的な人的資源管理における留意点

グローバル企業は、財務、研究開発、技術情報などの資源をグローバルに調達し、継続的に利益を出すシステムを構築することが肝要である。人材についても同様であり、多国籍企業（グローバル企業）では、各現地で採用した人材（現地国籍人材）がプロモーションしてマネジメント職に上がってだけでなく、同職位に本国籍人材、第三国籍人材が存在し、グローバルな戦略を策定する「世界本社」の意思決定に関わっていくようになるのが一般的である。これに対し、日本企業のアジアや欧米におけるオペレーションにおいては、本国籍人材だけがグローバル戦略の意思決定に参加する形をとっており、優秀な現地国籍人材を十分に活用できない状況となっている。

③グローバル人材に必要な能力

「グローバル人材」に必要なコンピテンシーとは、グローバルな視点をもった思考態度（マインドセット）のほか、現地法人のステータジや職位による違いはあるが、「現地法人の統制」、「本社との調整」、「経営ノウハウ・技術の移転」、「人材の育成・開発（後継者と自分自身の能力開発）」である。しかし、日本企業はこれまで海外赴任者を異文化への適応能

力やリーダーシップ（方向性を確立する、人々を結束させる、部下を動機づけし、発奮させる）の有無よりも仕事実績を重視して選抜してきた。その結果、現地法人に派遣された日本人トップマネジメント者やミドルマネジメント者に対するローカル社員からの評価は、同じ職位の現地人材に比べ低くなっている。この要因にはトップマネジメント者やミドルマネジメント者としての経験不足があると考えられる

④ミッション達成のための対応策グローバル人材の育成、適性評価

日本人が持つコンプライアンスなどの能力は維持しつつも、より「グローバル人材」として能力を発揮するために、まずは海外派遣前にプロジェクトや子会社等において最終意思決定を下す訓練をさせ、「リーダーシップ」力を開発することが重要である。また、若年者を中心にトレーニー制度などで海外経験をさせてグローバル意識を涵養するような仕組みの構築や現地人材の能力を活かすシステムの設計、さらには海外赴任者として適性な人材を選する評価システムの構築も重要である。

1.2 グローバル人材育成に向けた課題と経済産業省における取組みについて

（経済産業省産業人材政策室 室長補佐 中島大輔氏）

中島氏から、同省がとらえるグローバル人材育成にかかる課題と施策について、以下のとおり説明があった。

①グローバル人材の需要予測と求められる能力

2017年におけるグローバル人材の需要量推計は、411万人（2017年総常用雇用者数推計4723万人の8.7%に該当）であり、2012年から2017年にかけて約2.4倍のグローバル人材の需要増が見込まれている。この需要は企業規模に関わらず、大企業から中小企業においても存在している点が特徴的である。

グローバル人材の確保を目的として国内の新卒学生を採用する場合に求められる能力は、具体的には海外でのビジネスの内容によって異なるものであるが、経済産業省で実施した企業アンケートによると、若手に対して共通に求められる能力として、「社会人基礎力」⁵、「外国語でのコミュニケーション能力」、「異文化理解・活用力」が挙げられた。特に「社会人基礎力」を重視する回答が最も多く、グローバルを見据えた場合も、まずは「自分で考え、仲間と協働し、主体的に行動していく」といった、国内外の別を問わない仕事の基盤能力の重要性を再確認した。

⁵ 職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていくうえで必要な基礎的能力として経済産業省が提唱する概念である。具体的には、主体性、課題発見力、仲間と一緒に働く力などである。

②省庁が展開する若手を対象とするグローバル人材育成にかかる施策

経済産業省では、加速する経済のグローバル化に対応できる人材育成の課題を見据え、いくつかのプログラムを用意し展開している。

「METI グローバル人材育成インターンシップ派遣事業」では、インフラビジネスの獲得等の国際展開の促進を図ることなどを目的に、JETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）やHIDA（財団法人海外産業人材育成協会）のネットワークを活用し、日本の若手社会人や学生を開発途上国の政府機関や民間企業に派遣して現地のビジネス慣習、文化を体験しながら国際交渉力やコミュニケーション力、人的ネットワークを醸成する事業を実施している。

また、JICA（独立行政法人国際協力機構）と連携・協力し、青年海外協力隊の制度を一部変更し、「民間連携ボランティア制度」を開始した。これは開発途上国の課題解決という本来の目的に加え、企業人材の海外研修機会としても活用していくことを目的としたもので、中小企業等も積極的に若手人材を派遣しやすいよう枠組みが工夫されている。

我が国の若手人材が、社会人基礎力や語学力等を鍛えると共に、海外でのインターンシップやボランティア活動を体験することで、グローバルに通用するビジネスパーソンとして成長し、将来の日本のリーダーとして活躍してくれることを期待している。

1.3 グローバル人材育成のトレンドと事例

（EQ パートナーズ株式会社 代表取締役社長・立教大学 兼任講師 安部 哲也氏）

安部委員からは、グローバル人材育成の考え方やトレンドおよび各社の育成プログラム事例について、以下のとおり説明があった。

①グローバル人材育成の考え方・トレンド

グローバル人材に求められる能力について、米国サンダーバード大学では「知的資本＝グローバル組織、産業、バリューチェーン、文化的複雑さに対する知識など」、「心理的資本＝異文化に対する情熱、尊重、柔軟性、公平性、オープンさなど」、「社会的資本＝異文化の人材と継続的な信頼関係を築く能力など」の3要素をあげ、これら3つから構成される「グローバルマインドセット」を有している人材がグローバル環境で成果をあげることができるとしている。また、世界各国の企業のグローバル人材育成を積極的に支援し、プログラムを数多く有するシンガポール国立大学の Dr. Prem は、グローバル人材に求められる能力として、国内外の人材に共通する「IQ：Intelligence Quotient（知的指数）」、「EQ：Emotional Quotient（感情指数）」に加え、「CQ：Cultural Quotient（異文化対応指数）」と「AQ：Adversity Quotient（逆境対応指数）」といった環境が異なる状況での対応力があげられるとしている。

また、昨今のグローバル人材育成に関する特徴には3つあることを指摘している。

第1は、教育の「対象」に関する変化である。かつては、日本人の次世代経営層以上を対象に育成していたが、近年は新入社員から経営者までを対象にそれぞれの階層でのグローバル人材の育成を強化する傾向がみられる。

第2は、各対象への教育プログラムの充実度の違いである。グローバル人材の対象には、国籍と働く場所を組み合わせ「海外で働く日本人」、「海外で働く外国人」、「日本で働く日本人」、「日本で働く外国人」の4つがあり、それぞれに対して人材育成を図り、総合力を高めることが重要であるが、多くの日本企業では「日本で働く外国人」の育成が手薄になっている。

第3は、「育成のあり方」である。かつては、国内で育成するのが主流であったが、近年は国内+海外の2拠点以上を組み合わせ育成する傾向がみられる。こうした育成がバランスの良いマインドセットや考え方の醸成に寄与しているといえる。

②各社におけるグローバル人材育成事例の紹介（外国企業）

アジアを中心としたグローバル企業 各社の育成状況は以下のとおりである。

- ・ 韓国 大手電機メーカー…米国サンダーバード大学と協力して実施。毎年30代半ばのトップクラスのパフォーマー社員約30人を対象（5年間で約150人）に、14か月の研修を実施。最初の12か月は韓国内で教育と配置による実務を組み合わせながら育成、最後の2か月は米国でMBA教育を提供するプログラムである。その後、グループ会社の副社長以上のポストに配置し、成果をあげた者は30歳代後半-40歳代前半で海外事業所のトップとして活躍できる仕組みとなっている
- ・ 中国 大手コンピューターメーカー…香港科学技術大学と提携して実施。プログラムは2つの段階に分けられており、各ステージ5日間のプログラムが提供される。具体的には、第1段階では、交渉術、マネジメント決定力、ビジネスリーダーシップ論などが、第2段階では、リーダーシップ論、戦略実行力、企業イノベーション・成長に関するプログラムが提供され、最終日には参加者がプログラム内で成果を発表するグループプレゼンテーションが行われる。
- ・ マレーシア 石油資源開発会社（ペトロナスグループ）…各社員層にリーダーシップ・マネジメントに関する育成プログラムを充実させているが（各階層10-16日間）、トップマネジメント層になるには最低40日以上グローバルリーダーシップトレーニングを実施（講師は自社講師を基本とするが、プログラム内容は海外の有名ビジネススクールと提携している）
- ・ なお、シンガポール国立大学は、各国各社のトップマネジメント対象としたエグゼクティブMBAプログラムを提供している。具体的には、3か月に1回、シンガポールとアジア各国（インド、中国、日本など）での研修を2週間づつ実施することで、グローバル経営スキル、各国のビジネス慣習、人的ネットワークのあり方を習得す

るものである。

③各社におけるグローバル人材育成 事例の紹介（日本企業）

- ・ 大手金融企業…次世代経営者層（現マネジャークラス+海外のマネジャー、30-40歳代）を対象に、シンガポール国立大学における3週間の集中研修を実施(言語=英語)。研修後は海外拠点でOJTを行いながら各プロジェクト課題（グローバルでの新規事業プラン作成等）に取り組む内容となっている。また、最終的にプロジェクトの成果発表を本社社長以下、経営トップ層に対して行う。
- ・ 大手消費財メーカー…若手社員（20-30歳代）を対象に将来のグローバル人材に育成すべく、グローバルマインドセット、異文化理解力、グローバルプレゼンテーション力、議論力を習得するためのプログラム（半日）を月2回、5か月間に渡って提供(言語=英語+日本語)。
- ・ 大手IT企業…新入社員全員を対象に、グローバルビジネスマインドを持ち、かつ正しい危機感の認識、各自に必要な能力を把握することを目的に、半日程度（3時間）のプログラムを実施(言語=日本語)。

(コラム) 企業のグローバル戦略と組織のあり方

慶應義塾大学大学院 教授 浅川和宏氏

10月25日(木)に開催されたグローバル経営セミナーにおいて、慶應義塾大学の浅川教授から、1. グローバル戦略のフレームワーク、2. メタナショナル経営の観点からのグローバリゼーション、3. 海外赴任者の戦略的活用について概要以下のとおり説明があった。

1. グローバル戦略のフレームワーク

「グローバル戦略」とは、市場ニーズが世界標準化されて、競争環境も世界共通化する中で、企業活動のバリューチェーン、価値創造の連鎖、川上川下、研究開発、生産、マーケティング、販売等々を、地球規模で最適配置し、そこに活動を集中配置させるものである。

これまでも日本企業をはじめとする各国企業の「グローバル戦略」は、自国の優位性をベースに競争優位を確立しながら国際展開をしていくアプローチであったが、グローバル戦略(言い換えると、グローバル標準化戦略)の適用可能性が限界に達しつつある中、各国ベースできめ細かい対応もしていくことも重要だ、といった指摘もある。つまり、グローバル統合のロジックと現地適応のロジックの両者を実現する戦略が求められる、ということである。この戦略は「トランスナショナル」と呼ばれ、そのメカニズムを米国で成功した企業事例を基に考察すると、第一にトップマネジメントが自国の優位性を基盤としたグローバル戦略のあり方に限界があることを示すとともに、今後の戦略のあり方を明示している。第二に、方向転換に伴って発生する短期的収益下落は各事業部門のペナルティにならない旨を示してインセンティブを持たせ、プライオリティーのシフトを図っている。

「トランスナショナル」を推進する上では、海外子会社の役割を重視し、子会社自らにイニシアチブを持たせることが重要になる。なぜならば、本社がいくら厳密にグローバルな環境を分析し、それに見合った子会社能力を付与し調整しようとしても、現地の子会社が最も現地特有のノウハウ、情報、知識、活用方法を知っているからである。この仕組みがグローバル競争力の源泉となるのである。

グローバル戦略は分権が重要、海外市場に対してきめ細かい対応が必要と言いつつも、結局本社が子会社に対して逐次指示するのが実態であるが、これらを見直していくことが今後重要になる。

2. メタナショナル経営の観点からのグローバリゼーションについて

「メタナショナル経営」とは、本国のみならず、世界中で価値創造を行う経営のことをいう。具体的には、自国の優位性を使えるとしても、そのみに依拠せず、世界中の優位性を確保すべく、世界規模に分散する知識、ノウハウ、情報を世界中から収集しながら、

社内で融合し活用するイノベーションプロセスを指している。

不確実な状況が起きやすく、グローバル戦略をどのように構築すればいいかが不明瞭な時代においては、ヒト、モノ、カネ、知識、情報、ノウハウがどこに集中しているのか、どこに偏在しているのかをアンテナをはりめぐらしながら対応していく必要がある。その際、本社主導のアプローチだけでなく、「各国のアンテナ」＝「海外子会社」であり、海外子会社のイニシアチブがメタナショナル経営の起点になるのである。

また、「対外的知識・情報ブローカー」と「対内的知識・情報ブローカー」も重要である。前者は、海外におけるアンテナで、現地特有の情報、知識、ノウハウを熟知している現地スタッフなどに高感度のアンテナ機能として活躍してもらう、というものである。このためには、本社主導で押しつけ型の経営ではうまくいかないため、海外子会社の戦略的なイニシアチブをフルに尊重するやり方が重要になる。

後者は、対外的知識・情報ブローカーから得た知識や情報を、社内で結合、移転、融合する、社内ネットワークを構築するというものである。具体的には、帰国した駐在員、派遣者の能力をいかにフルに活用するかということである。日本企業の多くは、せっかく海外に派遣し、海外で現地特有の知識、情報、ノウハウを習熟した派遣者のアンテナ感度を十分に活用しきれていない傾向がある。日本企業は米欧企業に比べると対内的コミュニケーション力が高いと言われる一方、外部の知識、情報、ノウハウを社内に持ち込み、それを活用することは上手く機能していない傾向がある。

さらに、メタナショナル化への経営管理に係るマネジメントについては、コンテキストの共有化、価値観の共有化、企業文化の構築、コスモポリタン・マネジャーの育成が重要である。つまり、非常に重要な情報や知識をグローバル規模でシェアする努力が不可欠だといえる。

3. 海外赴任者の戦略的活用

駐在員が帰ってくるということは、現地子会社と本社との関係はもとより、現地の外部の環境と本社とのかけ橋になるといえる。これは、現地とのネットワークを持つ子会社と本社をつなぎ有益な情報ネットワークを確保したといえる。この点からすれば、帰任者の役割は極めて大きい。そして、帰任者が本社に非常にきめ細かい現地の情報・ノウハウを提供するメカニズムが構築されることによって、本社は安心して海外子会社に自律性（イニシアチブ）を与え、海外子会社は自律性が確保されることによって、メタナショナルの最初のアンテナ＝対外的知識・情報ブローカーが活性化するという仕組みが成り立つと思われる。

また、海外駐在者の配置のあり方にも工夫が必要である。日本企業では、海外赴任先から日本に帰る「1対1」の関係（ダイアディックな関係）が主流であるが、欧米企業では、第3国さらには第4国を経て自国へ帰任するといったアプローチを取ることが多い。前者の場合、1国しか知らない人が自国に戻ると、自国対現地という発想になり、ともすると

自国に対して批判的になることが多い。それに対し、1国で勤務した人が第3国を経て自国に戻ると、最初の赴任国と第2、第3国の違いを認識し、日本を含む各国の事情を客観的に捉え、違いに対する寛容性が増す傾向がみられる。

これまでの日本企業の人動きは、遠心的、求心的で1対1であったが、今後は、肝心の暗黙知は人の移動を介して行われるという点を考慮し、知識、情報、ノウハウのフローと人の移動というものを連動させる仕組みづくりが重要になると考えるのである。

2 企業の取組み事例

2.1 グローバル経営を担うコア人財の早期選抜とOff-JT、戦略的配置、面接等をととした育成 (帝人株式会社 人事総務本部 採用・人財開発室長 藤本治己氏)

藤本委員によれば、同社におけるグローバル人財育成・確保にかかる取組みのポイントは、①グローバル経営を担いうる人財の早期選抜とOff-JT、OJT（配置）、面接・アセスメントを組み合わせた育成、②若年層を対象とした海外での業務・異文化経験機会等の提供、③企業理念の浸透にかかる取組みである。各取組みの概要は以下のとおりである。

①グローバル経営を担いうる人財の早期選抜とOff-JT、OJT（戦略的配置・課題遂行）、面接・アセスメントを組み合わせた育成

同社では1970年代より日本人社員を対象に次世代経営人財の選抜・育成を実施していたが、持株会社制移行に伴い、2002年にグローバル経営の推進に向け、グループ全体から国籍・在籍会社を問わず、経営方針の実現に資する人財を選抜・育成することとしている。

選抜に当たっては、同社のコア人財（高い専門能力、コミュニケーション力、行動力、リーダーシップ、マーケット志向、グローバルマインド、向上心、誠実さなどを持って顧客価値を創造できる人材）育成の仕組みが重要である。この仕組みは、同社人財（管理職・総合職が対象）を教育の中身やタイミングによって、「専門性確立期」（20代～30代初）、「事業横断的研修期」（30代前半～後半）、「グループコア人財選抜期」（40代～）の3つにわけ、選抜しながら同社のコア人財を育成するものである。

具体的には、「専門性確立期」では、専門フィールド毎に総合職全員を対象にOff-JTや人事ローテーションを組み合わせながら専門性のある人財を育成する。その後、30代に入ると各事業グループ長の推薦により将来のコア人材となりうる人財を選抜、Off-JT、OJT（配置）、面接・アセスメントを組み合わせ、さらなる選抜・選考を行いながら組織全体でグローバル経営を担える役員候補を選抜・育成する仕組みとなっている。

コア人財の選抜・育成プログラムのうち、「Off-JT」では、国内外での研修や他社との交流・研鑽を通してリーダーシップ力、グローバルコミュニケーション力、経営基礎知識・思考力、人間力を醸成することを目的としている。「OJT」については、幅広く、高い能力を醸成し、グローバルマネジメントまたはグローバルの研究・技術開発を可能とすべく、海外経験、他事業経験、他機能経験をモットーに、チャレンジングな職場へ戦略的に配置するとともに課題を与えて修羅場経験を積ませることとしている。「面接・アセスメント」については、ひとり一人の個人カルテを作成し、本人の意欲、志向（どのような形で経営貢献したいか）、経験などを記録したうえで評価し、組織として管理することとしている。また、アセスメントを踏まえて、今後メンターによる成長支援を強化する。

以上のような同社のコア人材育成プログラムの効果については仕事におけるOJTを7割、アセスメントと成長支援を2割、Off-JTを1割と考えている。

なお、同社では、現在の執行役員はほぼ同仕組みから選抜されており、将来のコア人材として各階層を合計すると外国人を含め約300人程度がプールされている状態にある。

②若年層を対象とした海外での業務・異文化経験機会等の提供

若手社員に対しては、2011年度よりグループ全体でグローバル人材を発掘・育成し、人員層を厚くするべく促進策を進めているなど、新たな取り組みをスタートさせている。具体的には、新入社員時全員にインドや中国をはじめとする新興国への研修（12日間）を実施し、グローバルマインドの醸成を図るほか、入社5年目程度までの社員を対象に、海外出張、海外業務派遣・トレーニー、海外駐在、海外研究機関・大学への派遣、国際協力機関への派遣、語学留学など、継続的に海外に触れる機会を提供し、グローバルに活躍する人材母集団を形成することとしている。

③企業理念の浸透にかかる取組み

国内外グループ企業の新任管理職を対象に、同グループの企業理念や価値観（経営ビジョン、ガバナンス、CSR、歴史、各事業概況、リーダーシップ論など）を浸透・共有したグローバルリーダーの育成・定着を図るべく、E-ラーニング（3か月）と集合研修（3日間、リーダーシップにかかる知識・スキルの体得）およびその効果測定（各プログラムが終了した3か月後）を世界共通研修として、ヨーロッパ、中国、アメリカ、日本の各地域ごとで実施している。

④今後について

圧倒的に足りないのは新興国における経営経験者である。また、M&A（企業買収・合併）の会社を運営することは、自社の経営理念を共有しながら当該企業を運営することになるため、日本企業の支社や工場を運営するのとは異なるむずかしさがあるといえる。

2.2 国籍を問わないグローバル経営人材の登用のための仕組みの構築

(トヨタ自動車株式会社 東京総務部 人事室長 高島正人氏)

高島委員によれば、同社におけるグローバル人材育成・確保にかかる取組みのポイントは、①「グローバル人材」の定義の明確化と、彼らが能力発揮しやすい体制の構築、②国籍を問わないグローバル経営人材登用の仕組みの構築、③若手社員を対象とする海外での事業経験である。各取組みの概要は以下のとおりである。

①「グローバル人材」の定義の明確化と、彼らが能力発揮しやすい体制の構築

同社では、「グローバル人材」を自社の企業理念を的確に理解した上で各機能（人事、経理、調達、R&D、製造、販売など）における役割を實踐できる者と定義したうえで、会社が今後取組むべき方向性を「トヨタグローバルビジョン」として示し、それを基に各地域が具体的な案（ビジョン達成に向けた役割・実施事項の棚卸）をつくる仕組みとなっている。つまり、同社における「グローバル人材」は、地域を任されながらもグローバル戦略に基づいた全体最適の視点を持って業務を遂行できる人材であり、彼らは国内・グローバル共通の能力要件によって評価されることになっている。

また、同社では前述のグローバルビジョンの提示に伴い、組織体制についても各地域の事業所が多様性に対応できるよう、本部長を現地に駐在させるとともに、現地全事業体を本部内組織に位置付け、お客様に一番近いところで各地域が自ら判断できるよう変更した。

②国籍を問わないグローバル経営人材登用の仕組みの構築

a. 一定以上の階級を対象とした報酬、評価、配置、教育の共通化

海外で直接採用されたスタッフについては、これまで本社の人事管理の対象外であったため、現地スタッフは自分のキャリアビジョンを描くことが難しかった。しかし、1999年より、日本本社では部長級、海外事業体では役員クラスを対象に、評価、報酬、教育、異動（配置）などを共通化し、国籍を問わずグループ企業全体からグローバル経営人材に登用できる仕組みを構築している。

これに伴い、現地法人の設立年度や地域によって差はあるものの、欧米を中心に海外事業体幹部ポストへの現地スタッフ登用が拡大している。

さらに、グローバル経営人材の早期育成と、同社本社内のグローバル化を促進させることを目的に、海外事業体幹部数名を日本本社の部長・室長ポストに配置し、実践でトヨタウェイを学ばせる取組みも2009年より開始している。

b. その他の教育プログラムについて

課長級以下については、日本事業体と海外事業体で個別のプログラムを整備している。日本では、階層別研修として問題解決力醸成を中心に研修を行う一方、海外では企業理念をはじめとする、同社に必要なトヨタウェイなどの価値観・仕事の仕方を中心としたプログラムを展開している。そのうえで、将来経営層として活躍することを期待する人材に対しては、毎年経営層にふさわしい課題創造・遂行力にかかる研修を個別に選抜型で実施している。さらに、次長クラスの日本人社員と海外社員については、日本に集め、グローバル経営にかかる教育を選抜型で実施している。

③若手社員を対象とする海外での事業経験の提供

若手社員を対象とした取組みについては、海外の社員を対象としたものと、日本本社の社員を対象としたものの2種類がある。

前者については、海外事業体と日本本社間の円滑なコミュニケーションの向上、現地社員の育成を目的に、海外事業体で働く若手社員（主にアジア地域）を日本本社内の職場に半年～3年程度異動・配置している。

後者については、入社4～5年目の日本本社に勤務する若手社員を対象に、現地の仕事の仕方や特性、ビジネス慣習の習得、現地社員と渡り合う高いコミュニケーション力の習得などを目的として、海外事業体などに1年派遣している。

④今後について

「グローバル」、「地域」、「機能」といった活躍の場ごとに人材を見極め適材適所の配置を検討するとともに、グローバル人材の継続的な輩出のための予備軍を育成する必要があると考えている。

2.3 国内で採用した外国人人材の定着と育成にかかる取組み

（富士通株式会社 人事労政部 人材採用センター長 豊田建氏）

豊田委員によれば、同社におけるグローバル人材育成・確保にかかる取組みのポイントは、①外国人の積極的採用、②採用した外国人の定着・活躍に向けた体制の構築と活動の展開、③若手の日本人社員を対象とした異文化適応力醸成のための機会の提供である。各取組みの概要は以下のとおりである。

①外国籍人材の積極的採用

同社では、「研究・開発部門」、「営業・ソリューション部門」、「事業スタッフ部門」の3部門を中心に、日本人と同じ基準で外国人材の採用を積極的に進めている。その理由とし

て期待する役割は、以下のとおりである。

- a. 「研究・開発部門」：日本側主導の海外アライアンスパートナーや協働開発相手との交渉・折衝、グローバル開発チームのリード、海外人脈を生かした市場・技術動向に関する情報収集、日本のテクノロジーやプロダクトの海外展開、海外拠点マネジメント者としての役割
- b. 「営業・ソリューション部門」：海外オフショア開発拠点とのリエゾン・ブリッジ機能、海外顧客の海外展開支援、日本のソリューションの海外展開、海外拠点マネジメント者としての役割
- c. 「事業スタッフ部門」：経営幹部のスタッフ機能、海外拠点の経営管理・支援・リエゾン、海外人脈形成や専門分野の国際動向に関する情報収集、自社 DNA の伝達、海外拠点マネジメント者としての役割

なお、日本語力については、研究開発部門では技術力を重視し、日常会話程度の日本語力で問題無しとしているが、営業・ソリューション部門および事業スタッフ部門については日本人と同等の日本語力を採用の条件としている。

②採用した外国籍人材の定着・活躍に向けた体制の構築と活動の展開

同社では 2000 年代後半より、グローバルにビジネス展開できる外国籍人材を採用すべく、毎年 30～50 人程度の外国籍人材を採用している。日本における外国籍人材の雇用については、長期定着志向が低いとされる当該人材を日本人と同じキャリアプロセスにのせるのが妥当なのかが悩みとしてあげられることが多いが、海外の人材と日本人を区別せず、彼らに日本のキャリア形成のあり方を説明し目指している方向性を示すことが重要であると考えている。これに伴い、採用した外国人材が定着・活躍できるよう、2007 年よりグローバル化推進プロジェクトを人事部門主導で推進している。同取組みの目的、ミッション、体制、活動内容については、以下のとおりである。

a. 活動目的

異なった国籍の従業員間で異文化交流を促進し、同社の職場を国際的に統合していくことを目的とする。

b. ミッション

同グループにおけるグローバルソサイエティの形成を支援することのほか、異文化を許容し、多様性を活かすマインドを育てる仕組みを構築すること、外国籍社員が同社の組織環境および日本での生活に溶け込めるよう支援することである。

c. 体制

人事部門を中心に、過去に海外赴任した社員や外国籍社員、グローバルマインド

を持った社員、外国籍社員の同僚・上司・部下、海外拠点従業員等による架空のコミュニティを形成し、彼らと連携しながら外国籍社員の人事的サポートやコミュニティ活動などを展開している。

d. 具体的活動

立ち上げ当初（2007年）は、外国籍社員に対する生活情報の提供、人事処遇制度をはじめとする社内ルールの英訳・周知・開示、webサイトの立ち上げなどハード面の整備が中心であったが、近年は人事対応窓口の見える化や人事部門間連携体制の強化、異文化理解促進や個人のグローバルマインド醸成を目的としたイベント開催、コミュニティメンバーが寄稿した季刊誌（web掲載）の発行など、全社員のグローバルインテグレーションを促進する取組みへ移行しつつある。

③若手の日本人社員を対象とした異文化適応力醸成のための機会の提供

日本人社員のグローバル人材育成については、グローバルビジネスの拡大を担う人材の計画的育成・母集団の形成を目的に、20代の社員を中心に論理的コミュニケーション力や異文化適応力を実践する現場経験や研修等を提供している。また、30代前半では有望な社員を選抜して計画的に海外赴任を経験させている。

④今後について

海外駐在から戻ってきた人の経験を活かすキャリア形成（または戦略的活用・配置）をどうするか検討する必要があると考えている。

2.4 各階層へのグローバル人材育成プログラムの提供と計画的キャリアパスプログラムによる育成・選抜

（三菱商事株式会社 人事部長 藤田潔氏）

藤田委員によれば、同社におけるグローバル人材育成・確保にかかる取組みのポイントは、①グローバル経営人材としての資質・能力を有した人材の登用、②各階層（年代）に対するプログラムの提供をとおした計画的グローバル人材の育成・確保、③「場」の経験をとおした計画的キャリアパスプログラムである。各取組みの概要は以下のとおりである。

①グローバル経営人材としての資質・能力を有した人材の登用

グローバル規模で事業投資が積極的に行われ、商社としての機能やビジネスが多様化していることから、それらを束ね牽引していく強いリーダーや事業経営・運営ができる経営者をグローバル人材と考えている。同社の特徴としては、ミドルマネジメント層以上には世界に通用する高い倫理観をもちながら人と組織を動かすことが求められており、これら

の基本的な資質・能力を有した人材をより強化しようとしている点である。

②各階層に対するプログラムの提供

a. 若手：入社8年目までの海外経験の必須化

入社8年目までに全員が海外経験を積む「グローバル研修生」制度を導入している。具体的には、1～2年間の語学研修制度・ビジネススクール派遣制度、海外現地法人・事業投資先で6か月～1年間の実務研修トレーニー制度がある。

b. 中堅層を対象としたプログラム

同社単体、海外拠点・事業投資先、国内事業投資先の30代半ばのマネジャー層に対し、マネジャーとしての経営スキルを習得することを目的とした合宿研修(6日間)をINSEAD SINGAPORE校と提携して実施している。また、40代前半のチームリーダークラスに対しては、ハーバード大学と連携した、組織の長としての経営スキルを習得するためのマネジメント研修(8日間)を実施している。

また、上記の他、同社単体、海外拠点・事業投資先、国内事業投資先に共通して、同社の経営理念他を学ぶ研修を実施しており、2012年度は約400人が受講している。

c. 幹部候補社員人材(部長級)を対象としたプログラム

出身部門を超えた多様で異なる経験を計画的・意識的に積み重ねながら、複数年にまたがる経営に関する教育研修プログラム(経営幹部との交流、優良企業との交流、ビジネススクールへの短期派遣など)を組み合わせ、計画的に経営人材として鍛え上げる取組を実施している。

③「場」の経験をととした計画的キャリアパスプログラム

上記プログラムに加え、入社15年目程度までに事業投資先への出向や海外勤務等の経験を積ませるべく異動・配置することによって、実務基礎、財務・法律・貿易、投資等各種ビジネススキルを習得するとともに、マネジメントとしての経験を積むことで将来グローバルに連結先をリードできるような人材になるべくキャリアパスプログラムを計画的に展開している。

④今後について

海外拠点や事業投資先についても、コア人材の把握、採用・育成、配置・登用をシステムとして整備することで日本人・非日本人一体のマネジメントを進めていく必要がある。

また、特に海外事業投資先については、現地でローカルにビジネスを展開しているため、スタッフとのコミュニケーション、仕事の進め方なども現地に慣習等に適した経営ができるミドルマネジメント層の確保・育成が急務になっている。

2.5 グローバル共通の人財育成・登用・処遇の実現に向けた基盤の構築

(株式会社日立製作所 人財統括本部 人事教育部 部長代理 山田勉氏)

山田委員によれば、同社におけるグローバル人材育成・確保にかかる取組みのポイントは、①グループ・グローバル共通の基盤の構築、②地域戦略における人財プラットフォームの構築、③留学生、海外人財、経験者など多様な人財の採用、④グローバルリーダー育成プログラムの実施、⑤若手人財を対象とした異文化理解プログラムの実施である。各取組みの概要は以下のとおりである。

① グループ・グローバル共通の基盤の構築

同社では、現地主導経営をさらに推進し、事業のグローバル展開をさらに加速するため、グローバル共通の人財マネジメントを日立グループ全体で実行していく。そのため、従来の日本・海外それぞれの会社あるいは各グループ会社が個別に制度・施策を展開していた仕組みを、グループ・グローバル共通の、人財育成・登用・処遇に関する基盤を構築したうえで各地域、各社が独自の人事管理を構築・展開する仕組みへ移行していく予定である。グループ・グローバル共通の基盤は、具体的には、国内外の日立グループ全社員を対象とする「グローバル人財データベース」と、国内外の全マネージャー（課長相当職）以上の役職者を対象に役割の大きさを評価する「グローバルグレーディング（全世界共通職務等級）制度」から構成され、これを基にグローバル規模での最適人材育成・配置を展開したいと考えている。

② 地域戦略における人財プラットフォームの構築

今後同社グループとして戦略的に事業を進める地域（中国、インド、ASEAN、アフリカ、中東など）については、それらを3つのランク（重点度A→B→C）に区分し、各地域の経済、歴史、文化、労働関連法、雇用慣行等に精通した専門家の育成・配置あるいはこれらの情報を集めたプラットフォームを整備し、M&A などビジネスを円滑に進める支援体制を構築していく予定である。これらの基盤の構築が、事業の拡大や高業績を持続的に作り出すことへつながると考えている。

③ 留学生、海外人財、経験者など多様な人財の採用

従来、国内の新卒が中心であったが、事業のグローバル展開に伴い留学生や海外人財、経験者など多様な人財を採用することに取組んでおり、前述のとおり全世界の人財プラットフォームの構築を通して全世界の人財の中から「必要なポジション」へ「必要なとき」にリーダーを供給することを目指している。

④ グローバルリーダー育成プログラムの実施

グローバルリーダーの育成に係る考え方について、従来は、年齢軸に沿って徐々にふるいにかけていく適者生存的アプローチであったが、今後は個人やポジションごとにリーダーを「創り込む」適者開発的アプローチに方針を切りかえていくこととしている。そのプログラムについては、「グローバルビジネスで勝てるリーダー」を育成することを目的としている。エグゼクティブ向け経営研修の具体例としては、2012年11月にアジア地域において、近い将来（5年程度）同社グループの現地法人トップやエグゼクティブになりえる現地社員を対象に、上位ポジションへの移行に備えたマインドとスキルを習得すべく、シンガポール政府系の機関と連携してプログラムを開発し実施している。

⑤ 若手人財を対象とした異文化理解プログラムの実施

急速なグローバル化の推進に対応すべく、計画的に人財をプールしていく必要性から、「若手海外派遣プログラム」として新入社員など若手のうちから海外経験を積ませることを進めている。同プログラムは、非管理職層（主任クラス以下）で将来グローバル人財としての活躍が期待される者を対象に、『肌感覚で現地の文化・生活を理解する』ことを目的としており、年1,000人を目標に派遣することとしている。

具体的プログラムとしては、以下のとおりである。

- ・ 海外現地法人実習等…同社グループの現地法人でビジネスを体験してくるもの（1～3か月程度）
- ・ 他社実習…同社グループ外の他社で実際に働きグローバルビジネスを体感するもの（1～3か月程度）
- ・ 海外体験研修…語学学校+ホームステイをしながら現地のコネクションを使って、現地の企業へのインターン等を体験すること（1～3か月程度）
- ・ ボランティア…世界中の多様な人財と協業することを体験すること（1～2週間程度）
- ・ 海外業務研修等…テーマを持って海外現地法人等へ研修に行くこと
- ・ 海外プロジェクト…海外プロジェクトに参加し、海外での生活やビジネスを経験すること

なお、これらの研修は帰国後に英語や現地語などで成果を報告することとしている。

2.6 あらゆる階層・領域を対象とした意図的・計画的な『場』の経験の提供

（キヤノン株式会社 人材開発センター 所長 本間道博氏）

本間委員によれば、同社におけるグローバル人材育成・確保にかかる取組みのポイントは、①あらゆる階層・領域を対象とした意図的・計画的な『場』の経験の提供と②グロー

バル人材育成にかかわる課題の認識とそれに基づく研修の構築・提供である。各取組みの概要は以下のとおりである。

① あらゆる階層・領域を対象とした意図的・計画的に『場』の経験の提供

同社は、1950年代から販売のグローバル展開を開始し、その後販売拠点に加えて生産拠点を各地に設けてきたが、2000年代に入ってきてからは、研究開発についてもそれまでの日本起点の考え方から脱日本起点への舵を大きく切りつつある。とりわけ2009年～2010年にかけてオランダ企業をM&Aしたことにより、海外を起点とした研究開発の必要性はさらに高まっている。2011～2015年の5ヶ年計画であるグローバル優良企業グループ構想ではグローバル企業として同社が行くべき方向性を鮮明に示すに至っている。

この構想を実現しうる人材を育成するにあたり、同社では特に不足感が指摘されている経営を担う人材の育成・確保に力点を置きながら、「意図的・計画的に『場』の経験を積ませる仕組みを強化」、「選抜→育成→配置の連動を前提としたグローバル人材育成施策と研修体系の再構築」、「グローバル人材育成に連なる裾野の強化、内なる国際化・脱日本起点の推進」を軸に、マネジメント層、若手などのあらゆる階層、事務系・技術系・生産系などあらゆる領域で取組みを加速することとしている。

②グローバル人材育成にかかる課題の認識とそれに基づく研修の構築・提供

a. 課題の認識

上記取組みを実行するにあたり、人事部門として大きく5つの課題があると考えている。

1つは、「戦略的・育成的な配置」である。戦略的・育成的ローテーションを可能とすべく人材データベースを整備し、見直す必要があると考えている。

2つめは、「グローバル対応強化に向けた研修の見直し」である、幹部系選抜研修などはグローバル経営に対応すべく見直す必要があるほか、中堅クラスを対象とする研修についてもグローバル研修を拡充・強化する必要があると考える。また、グローバルビジネススキルの強化や、財務・問題解決・プロジェクトマネジメント・異文化適応にかかる研修の充実も図っていく必要がある。

3つめは、若手研修としての「トレーニー制度」の見直しと充実である。

4つめは、「語学研修の強化・充実」である。英語についてはもとより、他の言語についても中国語を中心に英語以外の「プラス1」は駆使できるよう支援・対応していく必要がある。

5つめは、「風土の醸成」である。特に、この点は人事部門に大きく期待されている点であり、採用・内定・新人教育の段階からグローバル化に向けた意識付けを徹底していく必要がある。

b. 主に取組むべき研修について

大きくは、「若手」と「幹部職」を対象とした研修を、「場」を活かしながら強化していく方向である。

前者については、「トレーニー制度」の強化である。同制度は、以前も実施していたが、今後はさらに意図的・計画的な育成の場として強化していく必要があるとして、人事部が主管となって常時 40 人程度を中国、アジア、欧米、新興国に 1 年～2 年赴任させることを計画している。また、技術者についても常時 20 人が各国に留学あるいは研究生として派遣する仕組みを作ることを検討している。

後者については、マネジャークラスまでは各拠点ごとに実施してもらい、部長クラスから選抜型のグローバルマネジメント研修を実施すべく再構築している。

③今後について

内なる国際化を進めるべく、今後は海外から外国人インターンを受け入れることも積極的に展開していくことを検討している。

2.7 専門人材の確保を基盤としたグローバル人材の育成と確保

(アステラス製薬株式会社 人事部 部長 中島竜介氏)

中島委員によれば、同社におけるグローバル人材育成・確保にかかる取組みのポイントは①グローバル人材を含む人材育成方針と体系整備、②グローバルな幹部社員を対象とした研修の提供である。各取組みの概要は以下のとおりである。

①グローバル人材を含む人材育成方針と体系整備

同社では人事ポリシーとして、「人種・国籍・性別・年齢に関係なく、実力主義に基づく適材・適所を実現すること、および「雇用形態の多様化、外部リソースの活用により人的資源のフレキシビリティを確保する」ことを軸に、「採用・配置」、「評価・処遇」、「成長・キャリア」についてさまざまな取組みを展開している。中でも、「採用・配置」および「評価・処遇」については、グローバルに共有できる部分があり、グローバルに展開・情報発信している。一方、「成長・キャリア」については、それぞれローカルの雇用慣習に沿って育成を実施することとしている。日本では、新入社員から始まる教育体系を構築し、30 代半ばまでを自らのキャリアの基盤を創る「キャリア形成期」とし、学校でいう「教養課程」の研修を会社として提供することとしている。さらに、その後の期間は専門性を磨くべく「専門課程」と位置づけ、成長が期待できる人材に会社が傾注して各種研究を提供・支援することとしている。さらに、そのうえの「修士課程」ではリーダーシップの醸成を重視し、ワールドクラスのビジネスリーダーを育成することを目指している。

また、上記の育成とともに、人材の「グローバルな対応能力」を強化する観点から、最近特に急いでいるのが、幹部社員の育成である。人事に関する重要事項を決定する会議でグローバル CEO が直接関与しながら計画的に育成をしていく。年4回開催されるこの会議の中では、グローバルな重要ポジションの現職者についてグローバルの各地域で行った個人人材評価の情報を持ち寄り、グローバル CEO と各極の人事部長がそれらを共有した上で、育成策を議論している。また、候補者についても、①直近の後継、②その次後継、③少し先の後継と3段階の人材プールを、人事部も議論に加わり、直属の部下だけでなく、部門横断で適任者を選抜し作成している。この人材プールに選ばれた候補者へは、集中的に研修を実施したり、個別の育成策や異動案を検討・適用している。

②グローバルな幹部社員を対象とした研修の提供

同社では、経営のグローバル化進展に伴い、今まで以上に「人材のグローバル化」の重要度が増していると考え、次の経営の中核を担う部長クラス、室長・グループリーダークラスへの研修プログラム（グローバル・リーダーシッププログラム）を企画、実施している。

このうち、部長クラスを対象とするエグゼクティブリーダーシップシリーズ (ELS) は、2011年度からスタートした。この研修によって、部門間や地域間を横断したグローバルでの連携を強化し、リーダー同士の強固な人的ネットワークを築き、さらにグローバルレベルで通じる強いリーダーシップを発揮できるような人材の育成を行っている。最終的には当社の組織でグローバル最適の課題解決を担う人材の育成を目指している。

また、もう一段下の階層の室長・グループリーダークラスを対象とした研修「シニアリーダーシップシリーズ (SLS)」を2012年度から開始する予定である。

2.8 グローバル化に応じた採用体制と経営幹部の発掘・育成・登用に向けた仕組みの構築（パナソニック株式会社 渉外本部人事総務グループ グループマネジャー 福田里香氏）

福田委員によれば、同社におけるグローバル人材育成・確保にかかる取組みのポイントは、①グローバル化に応じた採用体制の構築、②グローバル経営幹部の発掘・育成・登用に向けた仕組みの構築、③若手を対象としたプログラムの提供、④海外現地社員を対象としたプログラムの提供である。各取組みの概要は以下のとおりである。

①グローバル化に応じた採用体制の構築

近年、海外の現地採用を拡大する方向にあることから、日本にグローバル&グループ採用センターを設置するだけでなく、全世界で4地域（欧州、米州、中国、アジア）にリク

ルートセンターを立ち上げ、各地域における各ドメインの採用を一括して効率的に行う仕組みとしている。なお、現在、同社グループでは年間 1400～1500 人程度を採用しているが、うち、日本国内の採用は 2～3 割程度である。海外現地で採用された社員については、将来的に採用された地域以外の地域へ赴任する可能性を含むが、現段階ではケースバイケースで対応している。

②グローバル経営幹部の発掘・育成・登用に向けた仕組みの構築

幹部ポストの格付けについては、各地域で格付けしていたものを、一定ランク以上に対しては統一基準を設けて「コーポレート経営職」と位置付け、本社で管理することを既に実施している。経営職への登用に際しても、今後明確な基準を設けていくべく検討している。

さらに「グローバル&グループ」の視点で統一的に幹部としての最適任者を国籍、年齢、性別にかかわらず発掘・育成・登用する必要性から、一定レベルの階層以上に対しては、コンピテンシー、教育システム、人事情報データベースなど仕組みやインフラを統一して構築すべく、取り組んでいるところである。

研修等の能力開発システムについては、これまで「日本人材」「海外人材」をそれぞれ分けてマネジメント者育成研修を実施していたが、全グループで統一した育成体系とすることとした。具体的には、1 年以内に経営責任ポストへ配置される者を対象とした、経営戦略の基本の習得やグローバルリーダーとしての自覚を高めるための研修と、1 年以内にコーポレート経営職に登用される者を対象とした、経営感覚・グローバルリーダーとしての人間力の醸成を目的とした研修の 2 つを設けている。さらに、これらの研修は、受講後 1 年以内に実践の場へ配置され、実践を積む内容となっている。

③若手を対象としたプログラムの提供

若手を対象としたプログラムとして「グローバルマーケティングトレーニー制度」がある。

これは、30 歳前後の中堅社員を対象に、本社マーケティング部門が中心となって国内でマーケティング経験を 1 年程度積んだのち、海外の販社へ 2 年派遣するプログラムである。

④海外現地社員を対象としたプログラムの提供

ももとは海外と日本で別々の研修でやってきたが、意思決定基盤が日本にあることを勘案すると、日本とのコミュニケーションや人脈づくりが重要であるとして、海外の経営者層候補者人材を選抜し日本での実務や研修を通して、経営意思決定プロセスへの参加や製販での連携強化を目的とした「Working In Japan」を実施している。これらを通して、将来的にはドメインボードメンバーへ海外現地社員に登用するなど、さらなる現地化を加速していきたいと考えている。なお、これまで海外会社のトップの現地化に取り組ん

できたが、5年ほど前より4分の1が海外人材となりつつある。今後とも国籍に関係なくその任に相応しい人物がその職責を担うことが大切であると考えている。

2.9 現地人材の育成・確保にかかる取組み：現地社員による経営体制を構築するための育成（中国）

（株式会社イトーヨーカ堂 常務執行役員 中国総代表 三枝富博氏）

インタビューを行った三枝氏から、中国における現地採用人材の育成・確保にかかる取組みや、赴任先において必要とされる日本人社員の能力、経営理念の必要性などについて、概要以下のとおり説明があった。

①中国における同社の事業展開の方針・状況と中国人社員の状況

同社は、現地の中流～その上位層の顧客を対象に、衣・住・食の商品およびサービスを提供することを軸に、中国の社員が主体となって組織体を運営することを旨として、各店舗の店長を現地で採用した人材に任せながら、北京・成都を中心に多数の店舗を展開している。具体的には、大型ショッピングセンターは、北京および成都を合わせて13店舗、食料品店では1店舗、コンビニエンスストアでは188店舗、飲食店では3店舗である。

従業員数は、中国人社員は北京および成都を合わせて4,600人、日本人社員は27人で、日本人は中国人社員がイトーヨーカ堂の企業方針、社是、社風に沿った店舗運営できるようサポートすることとし、役職の多くは中国人社員が担っている。具体的には、成都においては、副総経理および役員7人のうち3人が中国人である。また、店長については全店舗で中国人が就いている。一方、北京は8店舗中、7店舗の店長は中国人、1店舗の店長を日本人が担っている状況である。

なお、中国では女性も活躍しており、北京・成都ともに女性店長が2名、副店長・経理についても女性が6割程度を占める。また、社員構成も65%程度が女性である。

②中国人社員の育成確保に関する施策、人事管理

長期雇用を前提に新入社員、中途社員、幹部社員などに研修を実施している。3年前より職業学校を設立し、幹部に対して経営に係る考え方やマネジメントスキルの研修を提供しているほか、販売スキル習得のための講義なども行っている。

評価については、各計画（商品計画、販売計画など）ごとの進捗会議において、活躍している人材を見出し評価するようにしている。また、日頃から総経理や幹部が現場に立ち、社員の行動を確認しながら企業理念や方針が社員に徹底されているかを確認し、評価するようにしている。

昇進昇格については、月次の評価付けや評価基準、評価プロセスを明確にしておくことが重要である。

職位については、同社において上限は全くなく、店長、総経理などについてもすでに中国人社員が就いている。頑張れば上位職にいけるという実績として示すことや欧米の発想をもって実力に応じて抜擢していくことが重要である。

③赴任先において必要とされる日本人社員の能力

a. 異文化受容性

まずは現地の文化・考え方・歴史などを受容できるかが重要である。特に、小売業においては「地域密着型」で「信頼関係の構築」が重要であり、モノが良ければ売れるものではないため、「謙虚さ」、「地域が望むものの洞察力」が他業種以上に求められると考えられる。

b. 積極性（率先垂範）、熱意、チャレンジ精神

海外では言葉が異なるからこそ、「率先垂範」できることが日本人に求められる。特に、小売業においては「ヒューマンビジネス」ゆえに、来店するお客様に納得・満足してもらったうえで信頼してもらうことが重要である。また、海外で仕事がしたい、色々なお客様と接したいという「熱意」や「チャレンジ精神」も重要である。これらがなければ諸々の壁に忍耐をもって対応していくことが難しい。特に、中国（海外）では成果を出さない上司の指示には従わず、現地社員の信頼を得ることも難しい（日本人と異なり、上司ゆえに指示命令に従うということはない）。成果を出していくためにも「熱意」は重要である。

c. 自立心

海外現地のトップとして赴任するにあたっては、「一経営者」としての責任を負う必要があり、無限責任を負うという気構えが必要であるといえる。その際、職種や専門分野を限定せずあらゆる業務・分野を経験しておくことが重要である。また、国際的な政治経済情勢などについて、現地の日本人社員が情報を共有し意見や考え方を統一し、社員に接していくことも重要と考える。

d. 経営理念、社是の理解

経営理念と社是は、中国人社員と考え方や価値観を共有し、行動基準を統一するために必要であることはもとより、日本人社員にとっても率先垂範しながら現地の社員に納得し行動に移してもらうよう指導し、現地での目的や役割を果たすうえで、自らの行動の拠り所となっている。

e. グローバル人材、現地ローカル人材の活用における留意点、課題

グローバル本部を設置したうえで、現地からの意見・提案を受け入れながら新しいマーケットの分析を進め、早期にヒト・モノ・カネのあり方に係る方針を明示していく必要がある。

2.10 女性のグローバル人材育成にかかる課題と対応

グローバル事業展開における女性の活躍に向けた企業の対応のあり方について、女性（総合職・一般職と分かれている企業については総合職の女性）の海外赴任が増加しつつある企業3社（下表）に対して、女性の海外赴任における現状とそれに際した企業の対応、さらには女性をグローバル人材として育成確保していく上での工夫や留意点などについてインタビュー調査を行った。その調査結果概要は以下のとおりである。

	従業員数	女性の活躍等にかかる現状
サントリーホールディングス株式会社	約 5,000 人【単体】	2012 年度の新卒採用者の約 4 割が女性
丸紅株式会社	約 4,000 人【単体】	2006 年度以降、新卒採用（総合職）の約 2 割が女性
三菱商事株式会社	約 6,000 人【単体】	2000 年度以降、新卒採用（総合職）の約 2 割が女性

① 女性社員の海外赴任状況

a. 女性赴任者数

企業の事業内容によって異なるが、女性の海外赴任者数は 10 人強～20 人強である。この中にトレーニー派遣者も含まれるが、すでに多くの女性社員が海外で活躍しているといえる。また、複数回の海外赴任をさせている企業も複数あり、グローバル人材として積極的に育成し活躍させていることが伺える。

b. 役職・仕事内容

男女の差はなく、現地で部下をもつマネジメント職として赴任させている。しかし、赴任者の中には日本勤務時には部下をもたないマネジメント職である場合や、マネジメント経験のない者もいるため、赴任前にマネジメント者としての教育を提供して赴任させているケースが多く見受けられた。

c. 海外赴任先

基本的に男女の違いはなく、あらゆる国・地域に赴任させているが、欧州や中国を含むアジア圏への派遣が多く見受けられた。また、中南米へ派遣している企業もあるが、政治情勢が不安定な国・地域や宗教上の問題から女性が現地で働くことが難しい中東の特定国へは派遣しないとする企業が多くあった。

d. 赴任者の年齢層

トレーニー派遣の場合は20代、ビジネスで赴任している場合は30代が最も多いが、40代以降も半数以上あった。なお、40代以降に派遣される者の多くは、2度目の海外赴任である。

e. 赴任期間

一概にいけないが、トレーニーは1~2年、ビジネスによる赴任の場合は3~5年程度である。ただし、既婚で単身赴任している場合は、赴任期間を短縮化する場合もある。

f. 結婚および子どもの有無

赴任者の中には既婚の者もあり、その多くは単身赴任しているが、子どもを帯同するケースも数件みられた。帯同するケースの場合は、現地で子どもの面倒を見るためのベビーシッターを現地会社側で手配する場合もあるが、赴任者の家族（主に母親）を同行させるケースもみられた。

② 女性の海外赴任にあたって企業が留意している点

第一に、赴任先の治安や現地宗教などへの配慮である。政治的に不安定で治安に難がある場合や宗教の関係から女性が働くことが難しい場合は当該国・地域への派遣は避ける企業が多い。

第二に、子どもの有無に対する配慮である。各社では2000年以降、積極的に女性採用を進め、当時採用された者が海外赴任の対象となる時期になっていると同時に、結婚・出産・子育て期を迎えつつある。本人のキャリア形成上、海外赴任が必要（望ましい）と思われる場合もあるが、子どもがいる（または子どもができる）と海外赴任の辞令を発する（または打診する）ことを躊躇するのは否めないとする企業が多い。

第三に、家族の理解を得るための帰任時期の明確化である。既婚者の場合は本人のキャリア形成にはパートナーの理解や支援が不可欠である。そのためには帰任時を明確にしておくことも必要であるとする企業もあった。

第四に、現地での同世代・同職位の仲間の少なさゆえのサポートである。そもそも、現在はまだ女性の海外赴任者が少ないため、悩み等を相談する相手がなく、赴任先によっては孤立する可能性を指摘する企業もあった。

3 まとめ

グローバルに活躍する人材の確保や育成に関する有識者の所見や政策の状況、および各社の取組状況は、以下のとおりである。

(1) グローバル経営戦略とグローバル人材の育成

・不確実な状況が起きやすく、グローバル戦略をどのように構築すればいいかが不明瞭な時代においては、世界中のヒト、モノ、カネ、知識、情報、ノウハウなどの経営資源を効率的に活用し社内に融合していくことが重要である。(浅川教授)

・その際、世界戦略を決定する「世界本社」を設け、グローバルな課題を世界中の責任者が参画して検討することであり、従来型の本社のあり方や意思決定のあり方と区別する必要がある。(白木委員)

・グローバル人材に求められる能力として、「知的資本＝グローバル組織、産業、バリューチェーン、文化的複雑さに対する知識など」、「心理的資本＝異文化に対する情熱、尊重、柔軟性、公平性、オープンさなど」、「社会的資本＝異文化の人材と継続的な信頼関係を築く能力など」の3要素をあげる者や、「IQ(知的指数)」、「EQ(感情指数)」に加えて、「CQ(異文化対応指数)」「AQ(逆境対応指数)」をあげる者がある。(安部委員)

・日本企業における海外赴任者の選抜においては、異文化への対応能力やリーダーシップが重視されてこなかったため、ローカル社員からの評価が低い。(白木委員)

・経済産業省では、日本貿易振興機構(JETRO)や海外産業人材育成協会(HIDA)のネットワークを活用して、日本の若手社会人や学生を開発途上国に派遣するインターンシップ派遣事業を行うとともに、JICA(独立行政法人国際協力機構)と連携・協力して、青年海外協力隊の制度を変更し、企業人材の海外研修機会として活用しやすいようにした。(経済産業省)

(2) 企業におけるグローバル経営を担う人材を確保するための制度・基盤づくり

・企業におけるグローバル人材の育成確保についてみると、グローバル経営を担う人材を国籍、グループ企業、性別等を超えて登用し最適配置していくことを標榜する企業では、幹部職以上の評価、報酬、教育、異動(配置)ルールのグローバル共通化(トヨタ自動車、日立製作所、パナソニック)やそのための基盤として最適人材の選抜と活用を可能とすべく、人材データベースを構築する取組みも推進しているところもある。(日立製作所、パナソニック)

(3) 企業におけるグローバル人材の育成方法

グローバル人材の不足で最も指摘されるのは「海外の関係会社におけるマネジメント者」であり、同対象者の早期育成は企業にとって喫緊の課題となっている。また、中長期の視

点から若手の育成にも力を入れ、将来的なグローバル人材をプールする取組みも多くの企業で進められている。

- ・両者の育成ポイントは具体的な「場」を提供しながら、必要な知識・ノウハウを習得させることである。マネジメント層の育成に向けて、グローバルマネジメントまたはグローバル研究・技術開発を可能とすべく、戦略的配置（異動）を行うとともに、Off-JT と的確に組み合わせ、海外事業運営能力を醸成できるようにしている。（帝人、三菱商事、キヤノン、パナソニック）

- ・若手の育成についても、入社後一定期間内の社員に、海外出張、海外業務派遣・トレーニー、海外駐在体験、海外研究機関・大学派遣などいずれかの方法で、異文化適応能力や語学力を習得させることを目的に、海外経験する機会を提供している。（帝人、トヨタ自動車、富士通、三菱商事、日立製作所）

- ・グローバル人材として活躍するためには、マネジメント力の確保はもとより、個々人が自分の専門を確立しておくことも重要と認識し、入社時からの数年間を専門確立期とし、所属部門での専門能力や社員としての必要能力を積極的に習得することを推進し、その後グローバル経営のためのスキルや知識を提供する企業も多い。（帝人、アステラス製薬）

(4) 日本採用の外国籍人材と現地採用者の定着・活用に向けた企業の取組み

- ・グローバルにビジネス展開できる外国籍人材を日本で積極的に採用する企業において、採用した者の定着を図るために、日本のキャリア形成のあり方を説明しているほか、これらの者が日本企業で活躍できるよう、2007年よりグローバル化推進プロジェクトを人事部門主導で推進している。（富士通）

- ・また、海外の現地事業所等の幹部職クラスを対象に、日本における実務経験、経営者による講話、経営意思決定プログラムなどを提供するとともに、現地の役員や現場責任者に多くの現地採用者を抜擢するなど、頑張れば上位職として活躍できるという実績を示していくことに前向きに取り組んでいる企業もある。（トヨタ自動車、アステラス製薬、パナソニック、日立製作所、イトーヨーカ堂）

(5) 女性のグローバル人材育成に関する企業の取り組みと課題

- ・女性の海外赴任者数が10人強～20人強にのぼる企業もあり、政治情勢による治安や現地宗教などによって女性の赴任が難しい国・地域はあるものの、赴任先、現地における役割に男女の違いはなく、女性もグローバル人材として活躍している。今後女性の海外赴任者の増加が見込まれる中、海外赴任先での仕事と子育ての両立支援・家族理解を得るための帰任時期の明確化、現地での同世代・同職位の仲間が少ないことを踏まえたサポート体制の構築などが課題としている。（以上、インタビュー調査結果）

V. 提言

1. 基本的視点

[グローバルな市場・競争の変化の中で、新たなグローバル展開が日本企業の生きる道]

国内市場の拡大が予想し難い現状において、今後日本企業が発展していくためには、一層のグローバル展開を行い、世界の需要を取り込むことが必要となっている。

近年世界経済は大きく変化している。新興国等の経済発展に伴う市場の拡大が目覚ましく、また新興国等の企業が国際競争の場に登場し、企業間の競争が一層激しくなっている。さらに、海外で単に販売、生産を行うのみならず、現地に根を張り、市場の調査開拓、商品開発、生産・サービスなどまで展開し、必要に応じて M&A も行い、スピードをもって意思決定していくことが必要となっている。

このように市場、競争者、現地活動の範囲・深度が変わり、場合によっては M&A 先の企業を活用するなど、企業に求められるグローバル化が劇的に変化している中で、それに対応して、グローバル競争に打ち勝つことが日本企業の存続にとって致命的に重要となってきた。そのように、グローバルに生き抜いていけないと企業そのものが存続しえないことから、好むと好まざるとにかかわらず、これに取り組む企業で機能できない人材には、次第に活躍の場がなくなってくるものと思われる。

[世界は多種多様であり、海外では日本国内のやり方の踏襲だけでは通用せず]

日本は島国であり、文化的に高い同質性を持ち、日本人だけが日本語を使用し、世界の中で日本は特殊な一国にすぎない。世界は多種多様であり、言語が異なるだけでなく、宗教、社会習慣、価値観も異なり、海外においては日本国内の論理ややり方は通用しないことを肝に銘じる必要がある。海外に根を張り、グローバルにビジネスを展開していくには、異文化を理解し、受け入れ、異質な相手と日本語以外の言葉でコミュニケーションし、信頼感を醸成し、協同して成果を実現していくことが求められる。

[企業の姿・組織風土の変革とグローバルに活躍できる若手や経営人材の育成が鍵]

劇的に変化し、重要性を増している、新たなグローバル展開を図っていくためには、今後の日本企業のあり方とそれに立脚するグローバル戦略の再構築が求められる。すなわち、企業の発想、仕事の仕方、さらにはあるべき姿や組織風土まで立ち返ってどうあるべきかを検討することが必要であろう。そして新たなグローバル化を遂行していくためには、それを担える人材を若手の段階から育成し、大きな母集団を作るとともに、現地に根を張る事業展開を行う上で中核を担う経営人材を育成確保していくことが緊急の課題である。

2. 提言

2.1 グローバル戦略を踏まえた経営の変革

(1) グローバル人材戦略の大前提として、グローバルな市場や競争環境の変化を踏まえた自社のグローバル戦略、それを実現するための自社のめざす姿を経営レベルにおいて明確化し、組織体制および人事戦略の構築など、社内を変革していく必要がある。

グローバル戦略のあり方は、業種や企業の方針などによって様々なものである、例えば、どういう分野、どういう地域、どういう形態、どういうスピードで、グローバル展開するのか、それぞれの企業により、戦略が異なる。また、それを本社主導で行うのか、各地域拠点のイニシアチブを尊重して行うのか、本社と各地域拠点の間の情報の流れと意思決定方法をどうするのか、また本社と各地域拠点を担う人材の構成をどうするのかなど、グローバル戦略を実現するための自社のめざす姿もいろいろと考えられる。

グローバルな市場や競争環境の変化を踏まえた各社固有のグローバル戦略とそれを実現するための自社のめざす姿について、経営レベルで明確な方針を示し、グローバルな組織体制および人事戦略を構築し、社内を変革していくことが第一に必要である。その際、自社の強みや日本企業としての強みを大切にし、これを活かすとともに、変えるべきものと変えてはならないものを峻別した戦略を構築していくことが重要である。

組織体制については、海外現地で活躍する事業部門に加え、世界各地に分布する経営資源（知識、情報、モノ、ヒト、カネ、ノウハウ）を迅速かつ最適に活用するための基盤の整備、海外現地の法律、税務、ビジネス慣習に精通した専門的機能の強化が重要である。さらにこうした機能を担う人材を適切に確保、育成、配置していくための人事戦略が必要である。

(2) グローバル戦略や自社のめざす姿を踏まえた上で、本社と海外拠点との関係を再構築することが重要であり、そのためには、海外拠点への権限委譲、本社のグローバル化を進めることを検討する必要がある。

①権限委譲

現在、新興国等の市場をめぐる、現地企業を含めた競争者との間で、激しい競争が繰り返り広げられている中、海外拠点には、より現地に深く入り込み、かつスピード感ある経営が求められている。また、最近は予期せぬ災害や暴動など、不測の事態への対処も重要な経営事項となっている。

日本本社からの指示を一つ一つ待っては、これらに的確に対応することは困難であり、現地ニーズに適応した製品等の開発・提供、スピード経営の強化、危機管理の強化な

を進める上で、戦略や各拠点の成熟度に応じて、海外拠点への権限委譲を進めていく必要がある。

②本社のグローバル化

グローバル戦略を的確に進めるために、「日本本社のグローバル化」も重要である。

日本本社にある、人事、経理、財務などの間接部門は、国内にある対象の大きさゆえに、また国内における複雑な規制対応などにも追われ、目が国内に向きがちである。

本社の間接部門においても、視野を常にグローバルに広げ、各部門・部署の業務と自社のグローバル戦略、グローバルオペレーションとの関係を明確に紐付けていくことが重要である。その際、現地の事情を良く理解し、現地が前向きに業務を展開できるよう、意見を取り入れていくことが重要である。

また、世界の多様で異質な事情を理解し、各地における活動を束ね統合するとともに、世界を見渡して全体最適の戦略を構築していくためには、日本本社の間接部門に海外を経験した人が少なからずいるようにするとか、従来の日本人男性中心のものから、国籍・性別を問わない多様な人材を間接部門に登用し、人材面でのグローバル化を推進することが必要であり、そのことが、その会社全体の人材育成のエンジンの1つになり得るとも考えられる。

2.2 グローバルに活躍する人材の確保と育成

(1) グローバル人材として必要な能力を体得できるよう、若いうちに海外経験を積ませるなど「場」をつくっていくことが重要である。また、グローバル経営の中核を担う経営人材を選抜育成するために、多様な業務経験、経営経験を積ませる「場」づくりも重要である。

採用した人材を次代のグローバル人材として育成していくためには、意図的、計画的に「場」の経験を積ませる育成方法が有効である。

特に若手については、理解力や受容力の高い20代のうちに、海外拠点での現地研修、海外留学、海外出張、国際業務に携わる仕事などの機会を提供し経験を積ませ、グローバル人材として必要な異文化対応・理解力や、変化対応力を習得させることが重要である。

次代のグローバル経営の中核を担う経営人材の選抜育成においても「場」を活かした多様な経験が有効である。経営者としての資質を身につけさせるには、幹部候補者に対し戦略的、計画的に部門をまたいだ異動や関連子会社等外部機関への出向をさせ、さまざまな業務経験を積ませることである。このようにして、多様な属性、価値観、文化、立場の人々と対峙し活用しながらひとつの方向に導く意思決定力を醸成し、グローバル経営の中核を担うリーダーを育成していくことが肝要である。

(2) コミュニケーションに必要な語学力、異文化理解力に加え、幅広い知識・教養について本人が学んでいくことを促すとともに、赴任先の諸事情や危機管理などを含めたOFF-JTによる研修も強化し、グローバル人材として必要な知識を身につけさせるべきである。

海外現地で活躍するためには、語学力はもとより、異文化理解力（宗教、民族史）は必須であり、人脈の形成や深いつながりを得るには幅広い知識・教養も必要となる。

語学力に関しては、ビジネスを行う上でのコミュニケーションツールとして相応の英語力は必須であり、赴任地域によっては現地語も必要になる。また業務内容によっては高度なレベルが求められる。本人が意欲的に学んでいくことを促し、企業としても効果的な研修を充実させていくことが望まれる。

また赴任者は、現地の労務管理を任される場合が多いことから、現地の労働法、労使関係、労働慣行にかかる知識が重要になる。海外赴任者においては、現地の労働法や労使関係などについての研修が非常に役立ったとする者が多いことから、これらの知識やノウハウを赴任前・赴任中に提供していくことが重要である。また、近年は赴任先が新興国等へシフトしつつあり、現地においては日本国内では遭遇しえないようなリスクが多々あることから、危機管理（治安、ストライキ、暴動、テロ、災害等）に係る教育にもこれまでに増して注力していくべきである。

さらに、経営者として求められるマネジメント、経営、財務経理についても、海外拠点を実際に統治するためには不可欠な知識・ノウハウと認識して海外赴任者へ習得・経験させていくことが求められる。

企業においては、以上のような事項について、専門家や海外勤務経験者の力も活用しながら積極的に研修の機会を提供していくことが重要である。

(3) グローバル人材となり得る人材についてのできる限り大きな母集団を作るため、採用の段階からグローバルな場で活躍する者を求めることを明確にして取り組むべきである。

グローバル化は今後もますます加速していくことが予想されることから、グローバル人材となり得る人材について、できる限り大きな母集団を作る必要がある。そのためには、グローバル人材としての資質と意欲を有した若手人材を確保していくことが重要であることから、募集段階から求める人材像として「グローバルな場で活躍する者」を明示し、採用活動に取り組むことが肝要である。

こうした採用方針を積極的に世の中に公表することにより、近年、内向き志向が強いと言われる学生の意識や学生生活の過ごし方、大学の教育内容が改善されていくことも期待される。

2.3 グローバルな活躍に向けた人事制度の整備

- (1) グローバル人材について、全体最適で育成、配置していくことが重要であり、そのため、要職について評価、処遇などの統一化、グローバルな人材データベースづくりなど、人事上の基盤づくりが求められる。**

グローバル経営の範囲や規模が拡大し、海外拠点の位置付けが一層高まっていくことが見込まれることから、自国の人材を中心として登用・活用するだけでなく、国籍、性別を問わずにグループ企業全体からグローバル経営を担う人材を選抜・登用し、全体最適で育成、配置、活用していくことが重要になる。

そのためには、法人や地域などによって異なるポストや報酬体系の整合をいかにとるかが課題となるが、まずはグローバル経営の中核を担う要職について、評価基準・報酬体系の統一化、共通の育成機会の確保、異動（配置）の流動性促進などについて、自社の状況に応じて制度の再構築を進めていく必要がある。そのためには、これらをサポートする基盤として、グループ企業全体の人事情報データベースの構築も必要となってくる。

- (2) 新興国等への海外赴任者が一層増加する可能性も考慮し、海外赴任者が十分な意欲をもって取り組み、活躍できるよう、①現地での生活面に対する十分な支援、②帰任後の配置等への配慮や帰任時期の明示努力、③公正な評価など、人事管理にかかる対応をよりきめ細かに行うことが重要である。**

海外においては、安定的な生活が確保されないと、仕事には取り組めない。海外赴任者が十分な意欲をもって取り組み、活躍できるように重要なことは、第一に、本人および帯同家族が、安全かつ安心して生活できる環境整備を支援することである。グローバル経営の対象地域が新興国等へとシフトする中、治安、生活インフラ、子供の教育、健康管理などがこれまで以上に重要かつ深刻な問題となっている。現地の事情を良く理解した上で、本人および帯同家族が早期に現地に馴染み、安心して日常生活を送れるよう生活支援・情報提供・危機管理体制などを強化する必要がある。

第二に、帰任後の配置等への配慮や帰任時期の明示努力を行うことである。本国から遠く離れた国に赴任する者の中には、自らの将来について不安を感じる者もいる。また、帰任に際しこれまでの海外勤務経験を活かした仕事をしたいと考える赴任者は少なくない。帰任者に対しては、その経験・スキルやネットワークを業務に活かせるような配置を行い現地と本社との架け橋となって活躍させることができるよう配慮していくことが求められる。帰任後、海外勤務との関連が薄い部門に配置する場合には多様な活躍の可能性などについて丁寧に説明し帰任後の意欲を維持させることができるような配慮が望まれる。

また、単身赴任にせよ、家族帯同赴任にせよ、赴任者が将来の生活プランを具体的にイ

メッセージできるように、可能な限り帰任時期を明示する努力を払うことも重要である。さらに、赴任期間がやや長い方が好ましい場合もあるし、本人もそれを望むこともあるので、任期について一律一定ではなく、より長期の期間を定められるようにすることも必要である。

第三に、公正な評価の仕組みの構築である。海外赴任者の中には、本社と距離が遠くなったことで、公正な評価がなされないのではないかとといった不安を持つ者が少なくない。遠い本社からは現地における活躍が十分に把握できないのではないかと、また、現地で活躍するためには日本本社におけると異なる立ち居振る舞いが求められ、評価の基準も自ずと異なり得るが、評価基準はどのようになっているかなどである。このため、公正で適切な評価を担保するための多面的な評価の実施、事業方針に見合った評価基準のあり方とその周知、さらには評価結果に対する丁寧な説明を行い、海外赴任者が高いモチベーションをもって業務に臨めるよう努める必要がある。

[グローバルに活躍しようとする人へのメッセージ]

今後、日本企業が発展するには、さらにグローバル展開していくことが必要であり、それを担うグローバル人材の確保が欠かせない課題となっているので、皆さんがグローバル人材として活躍することが企業全体から期待されています。

グローバル人材として活躍するためには、①個人で仕事を遂行する能力を身につけ、発揮し、それに誇りを持っていることが基本的に重要です。さらに、いっぺんに全てを完全に身につけることは難しいですが、②語学力、③異文化への理解や適応力、④強い意思や精神力が重要であり、さらに⑤経営・管理を担う人には、さらに高い経営・管理能力と人間性が求められます。

②～⑤については、まず最低限以上のものを身につけ、取り組んでいきましょう。

(仕事力)

グローバル人材として活躍する上で、基本的に重要なことは、仕事を遂行する能力を身につけ、発揮し、そのことに誇りを持つことです。企業においては、技術、営業、経営管理など、さまざまな分野の仕事がありますが、海外現地では、個人で仕事をやり遂げる力が必須です。

その上で、いっぺんに全てを完全に身につけるのは難しいですが、以下のような能力が求められますので、最低限以上のものを身につけ、取り組んでいきましょう。

(語学力)

まず、海外で働くからには一定以上の水準の語学は必要です。仕事上のみならず、生活上においても、不可欠と言えます。北米、欧州においては英語が重要ですが、アジア、特に中国においては、現地の言葉も重要とされています。

(異文化理解・適応力)

また、日本は世界の中では特殊であり、日本で当たり前のことが海外においては必ずしもそうではないので、日本での習慣や考え方をおしつけず、現地の文化や習慣を理解し、尊重することが何より重要です。さらには相手国の発展と共に自らも発展するという意識を持つことが望まれます。そのためには、現地の人とコミュニケーションを十分にとり、できれば現地人コミュニティに入り込み、溶け込むくらいの意識を持ち、実行することです。もちろん、日本の文化や歴史を十分認識し、必要に応じて明確に説明することも求められるでしょう。

(強い意思・精神力)

住み慣れた日本を離れ、日本の本社からも離れて仕事をし、活躍できるかは、結局のところ本人の気持ち次第と言われます。会社に何から何まで頼るのではなく、自分で切り開いていくやる気、物怖じしない強い精神力、覚悟を決めて挑戦していく心が重要です。全てを日本に判断を仰ぐと行き詰まることもあり得ますので、自らの責任感と行動力で現地社会に飛び込んで行く姿勢も求められるでしょう。また、本社自身が明確な方針や戦略を定めていないところで自らビジネスをつくり出さなければならない場合においても、粘り強くそれをやり抜く気構えが必要となるでしょう。

(経営・管理能力、人間性)

以上に加えて、経営・管理を担う人にとっては、現地の社会情勢や諸環境を常に把握するとともに、日本を客観視することも重要でしょう。また、物事を深く思索し、外国人に理解してもらえるように論理的に、簡潔に説明できる必要があります。そして、広い見識と教養を身につけるとともに、国内におけると同様に、相手の立場に立って誠実に対応する、高い人間性を備えることも求められます。

おわりに

本研究会における報告書を締めくくるにあたって、次の二点を特に強調しておきたい。

第一に、人材の育成には、「場」づくりこそが最も効果的な方法ということである。20代のうちからの海外経験、経営を担う上で役立つ多様な業務経験やマネジメント経験などは、他の方法では得難い、広く生きた内容を身につける「場」となるものである。このような「場」づくりこそが、人材育成の要諦である。

第二に、今の日本企業に欠けており、早急に取り組む必要があるのは、「本社のグローバル化」である。海外にいる者がいかに頑張っても、「本社のグローバル化」がなされていないと、その成果が活かされず、いわば「宝の持ち腐れ」になる可能性があり、さらには、海外において円滑な活動をする上で本社が障害にもなりかねない。本社は、日本国内だけに視野をとどめることなく、グローバルな視点に立ち、現地を理解し、真の司令塔として機能する必要がある。

また、本研究会では、主として、日本人を対象にしたグローバル人材の育成確保に向けて企業として取り組むべき事項に関して議論した。グローバル人材の育成確保のあり方に関しては、さらに広範な視点からの検討を行っていく必要がある。

例えば、グローバル人材として備えるべき能力や資質は、企業入社後に身につけるものばかりでなく、学校教育期からの学びや経験を通じて培われ身につけていくことが期待されるものも多い。すなわち、日本企業はさらに海外に出て行かないと発展しえないことを認識することに加え、実践的な英語力、新興国等の歴史、文化、事情、さらには幅広い教養、深い洞察力、人間性を豊かにする感受性のような、いわゆるリベラルアーツなどが考えられる。これらを身につけていくために、既に産学官の関係者において検討が行われているところであるが、教育界の取り組みはもとより、国や企業も可能な支援を行い、役割を担っていくことが必要であり、産学官の協力連携のもと、強力に、スピード感を持って、取り組まれていくことを期待する。

また、グローバル展開する日本企業の現地においては既に日本人だけによる経営管理では立ち行かなくなっており、外国人人材の活用を今後拡大していくことが不可避となつている。企業がグローバル経営を推進していくためには、日本人だけでなく、外国人人材の活躍も重要な課題である。日本企業・日系企業において、優秀な外国人人材を確保、育成し、意欲をもって継続的に活躍してもらうためにはどうあるべきかについて、留学生人材の活用を含め、今後、一層積極的な取り組みを期待したい。

【委員長エピローグ】

世界経済が急速に変化する中で、わが国経済および企業の成長戦略にとって、「グローバル化」の課題も変化せざるを得ない。現在進行している「グローバル化」は、日本企業にとって、進出地域の経済社会と有機的に結びついた新たな市場創出や世界市場における多様な地域の企業との競争等を不可避としている。これは高度成長期以来進めてきた「海外進出」とは質的に異なった課題をもたらしている。「グローバル化」および「グローバル人材」に関してはすでに多くの先行研究・調査の蓄積があるが、本研究でこのような現在進行中の課題に向き合い、とりわけ現在海外赴任中あるいは海外赴任経験のある企業社員の方々にアンケート調査を実施し、その成果を提言に反映できたことは、先行諸研究にはない新たな視点を提供できたものと自負している。

G20体制の定着にも見られるよう、いまや世界のあらゆる地域がグローバル経済に組み込まれ、諸地域の経済社会状況が瞬く間にグローバル経済に影響を及ぼすようになってきた。また、グローバル経済のプレーヤーが増加するにともない、文化や歴史的経緯を背景とした調停困難な諸地域間の利害対立も生じやすい環境が現出している。それだけに、グローバルに活躍する人材には、経済環境のみならず歴史、生活習慣、心理等を含む赴任先地域固有の社会状況に対し、より広い視野と柔軟な理解力をもって接することが求められる。先に触れた海外赴任社員の声からも、その点に対する切実な関心がうかがえた。

この課題に応えるには、国籍、性別、年齢にとらわれず多様な人材を確保・育成し、適切な能力を備えた人材を最適に配置しうる真の「ダイバーシティ・マネジメント」が不可欠となる。その意味で『現在求められている「グローバルマネジメント」は、「ダイバーシティ・マネジメント」と不可分であり、とりわけ女性の登用が重要である』との認識を、本研究の各委員は共有するに至った。

本研究会の調査では女性の海外赴任者が二桁にのぼることが明らかになり、すでにわが国企業においても女性をグローバルに活躍する人材として、積極的に育成・登用・支援し始めていることが見てとれた。「ダイバーシティ・マネジメント」には、個人の価値観、能力、キャリア／ライフビジョン等を考慮した人材の育成と最適配置が求められるが、グローバル人材として女性の登用を拡大していくには、まさにそのような「ダイバーシティ・マネジメント」への視点が必要となる。今後、さらに広範な企業が、女性の活用を契機として、従来の一面的な人事管理から脱却して「真のダイバーシティ・マネジメント」を確立していくことを期待する。このような「ダイバーシティ・マネジメント」を根底に据えた「グローバルマネジメント」こそ企業に新たな活力を生み出し、日本経済にグローバル経済の中で確固とした地歩をもたらす、持続的な成長の原動力となっていくものと確信する。本研究の調査結果や提言が、企業のイノベーションへとつながる新たな視点や論点を提供し、日本企業およびわが国経済の活性化の一助となれば幸甚である。

人材研究会 委員長
水越 さくえ

人材研究会 委員名簿

(敬称略、氏名五十音順)

(委員長)

水越 さくえ 株式会社セブン&アイホールディングス 顧問

(顧問)

高橋 宏 公立大学法人 首都大学東京 理事長

(委員)

赤津 光一郎 一般財団法人貿易研修センター 専務理事

安部 哲也 EQパートナーズ株式会社 代表取締役社長 立教大学 兼任講師

北原 正敏 法政大学大学院 政策創造研究科 教授

東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 担当部長

佐藤 博樹 東京大学 大学院情報学環教授

白木 三秀 早稲田大学 政治経済学術院教授

須田 勝也 パナソニック株式会社 人事グループ グループマネージャー
(～平成24年9月)

高島 正人 トヨタ自動車株式会社 東京総務部 人事室長

高橋 弘行 一般社団法人日本経済団体連合会 労働政策本部長

豊田 建 富士通株式会社 人事労政部 人材採用センター長

中澤 二郎 新日鉄住金ソリューションズ株式会社 人事部 部長

中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事部 部長

鍋山 徹 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部 チーフエコノミスト

早坂 礼子 株式会社産業経済新聞社 編集局 経済本部 編集委員

平井 弓子 サントリーホールディングス株式会社 人事本部 ダイバーシティ推進室室長

福田 里香 パナソニック株式会社 渉外本部人事総務グループ グループマネージャー
(平成24年10月～)

藤田 潔 三菱商事株式会社 人事部長

藤本 治己 帝人株式会社 人事総務本部 採用・人財開発室長

本間 道博 キヤノン株式会社 人材開発センター 所長

牧 和男 イオン株式会社 グループ人材育成部長

山田 勉 株式会社日立製作所 人財統括本部人事教育部 部長代理

山内 幸治 新日鉄住金株式会社 人事労政部 海外人事室長
(平成24年10月～)

山中 一馬 新日本製鐵株式会社 人事・労政部 部長 安全推進部 部長 兼務
(～平成 24 年 9 月)

(オブザーバー)

奈須野 太 経済産業省 経済産業政策局 参事官 (産業人材政策担当)
橋本 泰輔 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐 (総括担当)
中島 大輔 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
前場 卓也 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 係長

(事務局)

廣澤 孝夫 財団法人 企業活力研究所 理事長
沖 茂 財団法人 企業活力研究所 専務理事
中川 裕一 財団法人 企業活力研究所 企画研究部長
金井 陽子 財団法人 企業活力研究所 研究員
松井 滋樹 株式会社東レ経営研究所 産業技術調査部 部長
松原 光代 株式会社東レ経営研究所 ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部 主任研究員

人材研究会 開催実績

第1回 9月27日（木）

- 研究会の趣旨説明
- 事務局による検討の視点の提示

第2回 10月18日（木）

- グローバル人材育成の取組み、課題について
 - ①早稲田大学 政治経済学術院 白木三秀委員
 - ②帝人株式会社 藤本 治己委員
 - ③アンケート調査の実施について 事務局

第3回 11月13日（火）

- グローバル人事制度、外国人材育成の取組み、国の支援施策について
 - ①トヨタ自動車株式会社 高島 正人委員
 - ②富士通株式会社 豊田 建 委員
 - ③経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 中島大輔室長補佐
 - ④アンケート調査の実施について 事務局

第4回 12月6日（木）

- グローバル人材育成の取組み、人材活用のプラットフォーム整備について
 - ①三菱商事株式会社 藤田 潔委員
 - ②株式会社日立製作所 山田 勉委員
 - ③キヤノン株式会社 本間 道博委員
 - ④アステラス製薬株式会社 中島 竜介委員

第5回 1月10日（木）

- グローバル人材育成の取組み、トレンド、アンケート調査結果分析について
 - ①パナソニック株式会社 福田 里香委員
 - ②EQパートナーズ株式会社 安部 哲也委員
 - ③アンケート調査結果報告 事務局

第6回 2月13日（水）

- インタビュー調査結果報告
調査研究報告書(案)の検討

第7回 3月13日（水）

- 調査研究報告書（案） とりまとめ

参考資料

1. アンケート調査票

あなた自身についてお伺いします。

問1 あなたの性別を教えてください。(あてはまるものに○)

1 男性	2 女性
------	------

問2 あなたの年齢を教えてください。(数値でお答えください) _

_____歳(数値)

問3 現勤務先企業に入社してどのくらいになりますか。(2012年4月1日時点)(数値でお答えください)

_____年(数値)

問4 あなたの役職を教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 役員
2. 部長・次長クラス
3. 課長クラス
4. 係長・主任クラス
5. 役職なし
6. その他 (具体的に: _____)

問5 あなたの海外勤務経験年数(複数経験がある場合はその合計年数。ただし留学、トレーニー派遣を除く。)(数値でお答えください)

※月数は6か月未満の場合は切り下げ、6か月以上の場合は切り上げて半角の数値でお答えください。

海外勤務経験年数: _____年

SQ1 また、留学派遣、トレーニー派遣の経験がある場合は、それらの年数を教えて下さい(複数経験がある場合はその合計年数)。

※月数は6か月未満の場合は切り下げ、6か月以上の場合は切り上げて半角の数値でお答えください。

留学派遣年数: _____年

トレーニー派遣年数: _____年

直近の海外赴任先についてお伺いします。

問6 直近にどちらの国・地域に海外赴任をされておりましたか。(あてはまるもの1つに○)

1. 中国 (香港含む)
2. 台湾
3. 韓国
4. ASEAN 諸国
5. 南アジア
6. 中東地域 (北アフリカを含む)
7. 上記1~7以外のアジア
8. 大洋州地域
9. 北米地域
10. 中南米地域
11. 欧州地域
12. アフリカ地域 (サハラ以南)

問7 直近の海外赴任先企業 (日本法人支店、駐在員事務所を含む) の概況について伺います。

① 業種 (あてはまるもの1つに○)

製造業	1. 食料品	5. 出版・印刷	9. ゴム・皮革	13. 金属製品	17. 精密機器
	2. 繊維品	6. 化学工業	10. 鉄鋼業	14. 一般機器	18. その他製造業
	3. 木材・家具	7. 石油・石炭製品	11. 窯業・土石	15. 電機機器	
	4. パルプ・紙	8. プラスチック製品	12. 非鉄金属	16. 輸送機器	
非製造業	19. 農林漁業	22. 飲食店・宿泊業	25. 不動産業	28. 教育・学習支援業	
	20. 鉱業	23. 建設業	26. 運輸業	29. サービス業	
	21. 卸売・小売業	24. 金融・保険業	27. 情報通信業	30. その他の非製造業	

② 従業員数 (あてはまるもの1つに○)

1. 30人未満	3. 100~299人	5. 1000~4999人	7. 10000人以上
2. 30~99人	4. 300~999人	6. 5000~9999人	

③ 形態 (あてはまるもの1つに○)

1. M&Aにより取得した企業	3. 現地との合弁企業 (ただし、「1.」に該当する企業を除く)	5. 駐在員事務所
2. 親会社100%出資企業 (ただし、「1.」に該当する企業を除く)	4. 日本法人支店	6. その他 (具体的に記入下さい)

問 8 当時の海外赴任先企業は、海外事業展開のどの段階にありましたか。(あてはまるもの1つに○)

1. 立ち上げ期
2. 拡張期
3. 安定期
4. 縮小・撤退期
5. その他

問 9 直近の海外赴任先企業でのあなたの仕事の内容は何でしたか。複数に該当する場合は、そのうち最も比重の高かった仕事を1つ選んで下さい。また、スタッフ的な立場にあった場合でも、もっとも関連する業務を選んで下さい。(あてはまるもの1つを選択)

1. 全社管理 (マネジメントの仕事)
2. 企画・総務・人事
3. 経理
4. 営業
5. 生産・技術・設計 (生産管理、技術管理、品質管理およびそれらの指導、工務を含む)
6. サービスの提供
7. 研究開発
8. その他 (具体的に:)

問 10 直近の海外赴任先企業での職位はどのレベルでしたか。複数ある場合は最上位のものを選んで下さい。(あてはまるもの1つに○)

なお、アドバイザー・コーディネーター・顧問などの場合は、現地相当職に対して○を付けてください。

- 
1. 会長・社長 (支店長、事務所長を含む)
 2. 役員クラス
 3. 部長・次長クラス
 4. 課長クラス
 5. 係長・主任クラス
 6. 一般従業員クラス

SQ1 【1~5にお答えの方に伺います。】直近の海外赴任先企業では日本人以外の部下はいましたか。(あてはまるもの1つに○)

1. いた
2. いない

問 11 当時の海外赴任先企業のトップの国籍について教えてください。(あてはまるもの1つに○)

1. 日本人 2. 現地国籍の人 3. 第三の国籍の人

問 12 当時の海外赴任先企業において日本人の割合はどれくらいでしたか。

(あてはまるもの1つに○)

1. 0～10%未満 2. 10～20%未満 3. 20～50%未満 4. 50%～100%

直近の海外赴任先企業での行動について、実行できかどうかについて伺います。

問 13 あなたは、直近の海外赴任企業において、以下の各項目について、どの程度実行できたとお考えですか。また、「十分に」または「ある程度」実行できたことが業務遂行上重要であったとお考えですか、あるいは、「ほとんど」または「まったく」実行できなかったことによって業務遂行上支障が生じたとお考えですか。(各項目について、あてはまるもの1つに○)

	I					SQ1 「I」		SQ1 「I」	
	1. 十分に実行できた(○)と思う	2. ある程度実行できた(○)と思う	3. ほとんど実行できなかった(○)と思う	4. まったく実行できなかった(○)と思う	5. 実行しなければならぬ状況にはなかった(○)と思う	1. 重要であった(○)と思う	2. 重要でなかった(○)と思う	1. 支障があった(○)と思う	2. 支障がなかった(○)と思う
A. 現地言語または英語で現地社員とコミュニケーションをとること	1	2	3	4		1	2	1	2
B. 現地言語または英語で現地社員や顧客等と商談や会議をすること	1	2	3	4		1	2	1	2
C. 現地の生活や文化、宗教、習慣を理解して、自ら溶け込むこと	1	2	3	4		1	2	1	2

D. 現地社員と仕事以外において積極的に交流すること	1	2	3	4	/	1	2	1	2	
E. 幅広く社外の人脈を形成すること	1	2	3	4		1	2	1	2	
F. 現地の人と協調し、協同して業務を遂行すること	1	2	3	4		1	2	1	2	
G. 論理的に思考し、説明すること	1	2	3	4		1	2	1	2	
H. 現地社員を管理・育成すること	1	2	3	4		5	1	2	1	2
I. 顧客や日本本社および他の拠点と交渉すること	1	2	3	4		5	1	2	1	2
J. 明確な方向性の設定（戦略立案）すること	1	2	3	4		5	1	2	1	2
K. 不測の事態やトラブルが生じたときに、的確な対応をすること	1	2	3	4		5	1	2	1	2
L. 的確に決断すること	1	2	3	4	5	1	2	1	2	

直近の海外赴任に際しての、派遣元企業における研修や人事上の措置などについて伺います。

問 14 あなたは、直近の海外赴任前に、会社が提供するどのような直前研修やその他の人事上の措置を受けましたか。（各項目ごとにあてはまるもの1つに○）また、あなた自身が「受講した」事前研修や受けた人事上の措置は、現地での執務経験からして、どの程度効果的でしたか（各項目について、あてはまるもの1つに○）

(直前研修)	受講の有無				研修の効果			
	た 研修が なかつ	た 受講し なかつ	た 受講し		た 非常に 役に立	た 役に立	た なかつ	た あまり 役立た
A. 英語	1	2	3	→	1	2	3	4
B. 赴任地言語（英語圏以外に派遣の場合）	1	2	3	→	1	2	3	4
C. 全般的な赴任国事情（政治・危機管理・健康管理を含む）	1	2	3	→	1	2	3	4
D. 異文化適応訓練・異文化コミュニケーション	1	2	3	→	1	2	3	4
E. 現地の労使関係・労働慣行	1	2	3	→	1	2	3	4

(直前研修以外の人事上の措置)	人事上の措置の有無				人事上の措置の効果			
	制度がなかった	措置がなかった	措置を受けた		非常に役に立った	役に立った	あまり役立たなかった	全く役立たなかった
A. 海外派遣留学	1	2	3	→	1	2	3	4
B. 海外トレーニー研修	1	2	3	→	1	2	3	4
C. 業務を行うための海外赴任の経験		2	3	→	1	2	3	4
D. 日本国内における海外マネジメント※1・海外ビジネス※2の経験		2	3	→	1	2	3	4
E. 部門をまたいだ配置・異動		2	3	→	1	2	3	4
F. 自社以外への出向		2	3	→	1	2	3	4
G. 会社または独立性の高い組織の経営に関する経験		2	3	→	1	2	3	4

※1：海外マネジメントとは、日本本社から海外の現地支社・事業所等を統括することを指します。

※2：海外ビジネスとは、日常的に海外との取引・やり取りを行うことを指します。

問 15 問 14 に掲げる会社が提供する直前研修やそれ以外の人事上の措置のほかに必要とお考えになる研修や人事上の措置がありましたら、記述して下さい。

海外現地が的確な活動をする上で適切な本社との関係についてお伺いします。

問 16 あなたは、直近の海外赴任企業において、当時の本社が、以下の各項目について、どの程度、十分にできていたとお考えですか。また、「十分に」または「ある程度」できていたことが、あなたが海外現地活動を的確に行う上で有効だったとお考えですか、あるいは、「ほとんど」または「まったく」できていなかったことによって海外現地活動を的確に行う上で支障が生じたとお考えですか。(各項目について、あてはまるもの1つに○)

	I				SQ1 「I」で「1」または「2」を選択した場合 そのことが海外現地活動を的確に行う上で有効でしたか		SQ1 「I」で「3」または「4」を選択した場合、 そのことによって、海外現地活動を的確に行う上で支障がありましたか	
	1. 十分にできていた(できている)と思う	2. ある程度できていた(できている)と思う	3. ほとんどできていなかった(できていない)と思った	4. まったくできていなかった(できていない)と思った	1. 有効であった(有効である)と思う	2. 有効でなかった(有効でない)と思う	1. 支障があった(ある)と思う	2. 支障がなかった(ない)と思う
A. 現地への権限委譲（意思決定、人事権など）	1	2	3	4	1	2	1	2
B. 現地の問題や特異性に関する日本本社（経営層）の理解	1	2	3	4	1	2	1	2
C. 日本本社の経営層の海外経験	1	2	3	4	1	2	1	2
D. 本社による定期的な現地訪問・巡回	1	2	3	4	1	2	1	2
E. 海外の事業を遂行する上で必要な事業方針等に関する本社の情報提供	1	2	3	4	1	2	1	2

問 17 あなたは、海外現地が的確な活動をする上での本社への要望、提言がございましたら、ご記入下さい。

現地社員の採用、定着などのために必要な措置についてお伺いします。

問 18 あなたは、ホワイトカラーの現地社員（現地採用）の採用、定着、モチベーションの向上を図るためにどのような措置を行うことが重要だとお考えですか。（各項目について、あてはまるもの1つに○）。また、特に重要な措置は何だとお考えですか。重要だと思う措置を4つまでお選びください。

	1. きわめて重要である	2. やや重要である	3. さほど重要ではない	4. 全く重要ではない
A. 現地社員の採用基準の明確化	1	2	3	4
B. 昇進や昇格に必要な行動特性や能力要件の明確化	1	2	3	4
C. 職務記述書（ジョブディスクリプション）の作成・周知	1	2	3	4
D. 国籍に関係なく昇進・昇格できる機会の提供	1	2	3	4
E. 幹部人材に対する海外拠点間での異動の実施	1	2	3	4
F. 能力や業績に応じたキャリアパスの明確化	1	2	3	4
G. 優秀な現地社員獲得に向けた報酬体系や評価制度の導入	1	2	3	4
H. 日本人社員と同水準の育成プログラム（研修等）の提供	1	2	3	4
I. 日本本社や第三国への海外出向・海外研修機会の提供	1	2	3	4
J. 海外拠点のトップや幹部への現地社員の抜擢	1	2	3	4
K. 自社の企業理念や行動指針に関する明確な説明	1	2	3	4

特に重要であると思う措置（4つまで）（上の表のアルファベットをご記入ください）

--	--	--	--

問 19 問 18 に掲げる（上記 11 項目）に対するご経験を踏まえたご意見や、現地社員の採用、定着、モチベーションの向上を図るために必要と考えられるものを、具体的に記述して下さい。

現地での活動のための人事のあり方についてのお伺いします。

問 20 海外事業の発展を図る上で、海外赴任者に対する日本本社の人事のあり方は十分なものでしたか。（各項目について、あてはまるもの 1 つに○）

	1. 十分できている	2. ややできている	3. あまりできていない	4. 全くできていない	5. 仕組みがない
1. 日本本社による適正な評価の実施	1	2	3	4	5
2. 海外赴任者の処遇	1	2	3	4	5

問 21 海外での業務や役割を円滑に遂行するうえで、どのような人事制度（研修や海外赴任後のキャリアパスなど）が必要、あるいはどのような人事制度の改善が必要だとお考えですか。意見がございましたら、どのようなことでも結構ですので記述してください。

全般についてお伺いします。

問 22 日本人がグローバルに活躍するうえで、どのようなことが必要だとお考えですか。また、海外勤務経験を踏まえて、ご苦労されたことや、本社・人事部門に認識して欲しい事柄はありますか。ご意見がございましたら、どのようなことでも結構ですのでお聞かせください。

—ご協力ありがとうございました—

2. アンケート自由記述（抄）

※アジア、中国、中東、中南米には網掛けを付している。

(1) 本社に認識を期待することと本社への意見・提言

①現地理解

その国その国による宗教や習慣を理解せずには取引は成り立ちません。本社のノウハウより現地のノウハウを円滑に取り入れる柔軟な頭の経営陣の養成が大切。経営陣は現場を経験したものがいい。	アジア	一般
日本との異なる法律や制度・習慣に至るまで、日本のモラルや習慣とは異なる事の理解と、それに対する柔軟な発想力と決断力が必須です。	アジア	会長・社長
現場を知らずに決断する、方針を決めるなどありえない。現場を感じる事が重要。	北米	部長・次長
海外事情の理解が必要であり、現地事情を理解せず本社側の決定だけで実行した場合に齟齬が発生し、対処に苦勞した経験があります。	北米	部長・次長
「治安の悪い場所には、ビジネスチャンスが転がっている」という考えは、やめてほしい。	アジア	役員
現地文化をもっと知るべき。 評論家は口を出さないで欲しい。	中国	部長・次長
一部は海外経験が豊富であるが、多数は理解できていない。日本的な思考が強すぎ、グローバルになれない。頭が固く柔軟性がなく、現場の問題を十分把握認識できていない。	中国	課長
現地の特徴を理解しないで日本的思考での指摘は答えを出せないからするべきではない	中国	部長・次長
現地での苦勞を汲み取って欲しい。話を聞いてくれるだけでも救われる場面があった	アジア	会長・社長
実態を知ろうとしない	アジア	部長・次長
彼らも同じ人間。もっとローカルの人権を尊重するように考えて欲しい。	欧州	会長・社長
日本基準で考えるべきでない	アジア	係長・主任
日本とは違う現地でしか分からない環境、情報にもっと柔軟に対応してほしい	中国	部長・次長
現地側事情をもっと理解してほしい。 どれだけ現地との関わりに苦勞しているかを。	欧州	係長・主任
上層部はときどき現地に脚を運び、会社のために働いている現地の人達とコミュニケーションをとるべき	アジア	課長
国内的な慣習の押し付けをやめること、日本語での提出書類をやめること	中国	課長
現地の環境の厳しさの認識	中東	課長
現地の意見をよく取り入れることが必要。また、現地からの依頼事項を早急に対応してもらう事が必要。	欧州	部長・次長
本社の経営陣は、海外での勤務を5年以上する必要がある	中国	役員
日本でのやり方とか成功体験を海外拠点に押し付けるのはやめるべき。	北米	部長・次長
①欧米、中国だけではなく、それ以外の国があることも理解してほしい。 ②グローバルと言えど、日本国内の支店に向かうのと、海外に赴任することは全く違うことも理解してほしい。(家族が心配) ③治安が良いのは日本だけで、一歩日本を出れば、日本人には理解できない危険がある中で、我々海外駐在員が仕事をし、また日本・企業を拡販していることも知って頂きたい。 ④我々は、現地に骨を埋める覚悟で来ているので、3-5年のローテーション(単なる海外経験?)ではなく、長期的なビジョンで、現地会社、海外駐在員人材の育成を考えて頂きたい。書き始めれば、きりがないので、このくらいで。	北米	部長・次長
合弁企業の場合においては、合弁相手先の方針、企業文化、現地の商習慣への理解が必要。様々な事情や都合があるのは相手もこちらも同じこと。中小規模の合弁企業に対して、本社と同じ大企業の仕組みをあてはめようとするしないこと。	アジア	役員
諸外国ならではの習慣、ビジネスの方法があり、それを日本の会社内のルールやコンプライアンスに当てはめて行動を要求されている分、他国の競合企業に劣勢を余儀なくされている。特に、ライセンス取得や、用地取得には、大きな影響が出ている。人事として、海外は、各国事情に考慮した対応を望む。	欧州	部長・次長
本社の理解がなくて海外勤務させるのは社員を捨てているのと同じ	アジア	課長
日本では考えられないようなことが海外では起こるが日本の方々は日本の「有るべき論」で考える	大洋州	役員

ため、現地とのギャップが大きくなる。		
現場の意見や文化の違いをもっと理解するよう努力してほしい。	中南米	部長・次長
現地事情の的確な理解、問題解決への継続的な支援、業務負担に見合う人員配置。	北米	部長・次長
本社・人事部門はやはり海外勤務に対する深い理解が必要	アジア	部長・次長
海外勤務に対する理解（現場をよく知って欲しい）	アジア	部長・次長
いかに現地に溶け込めるか向き不向きの見極めが必要。 海外赴任の大変さを理解してほしい	中国	課長
日本本社では、短期的視点ではなく、現地がどのようなビジョンを持っているかを十分に理解して欲しい。	中南米	役員
海外現地の日本との政治的摩擦によるトラブルを理解してほしい	中国	部長・次長
最も困ったのは、日本人との生活哲学の差。 こちらの常識がこちらの非常識になることがある。	アジア	役員
日本人社員ではなく、現地社員の身になって考えること。	北米	会長・社長
現地の文化を理解する	中国	課長
計算だけでは、ロジカルには語れないことがあること	北米	一般
日本から色々な役員が「視察」と称して遊びに来るのが現地では非常に大きな負担になっていました。毎月のように役員を空港やホテルに送り迎えしたりレストランや観光地に連れていかなければならず、人数の限られた海外拠点では大変な負荷になりました。一番大変なのは家族をなだめることで、いい季節だと毎週のように誰かが日本からやってきて休日が潰れ、家族の不満をなだめることが大変でした。	欧州	一般
海外現地の日本とは大きく異なるその特異性に対する認識・理解	北米	部長・次長
より深い現地理解	欧州	部長・次長
本社の理解度を高める	中国	部長・次長
情報の共有とコミュニケーションとしてのミーティング（時差があり、容易ではないが）と情報分析においての社会背景などの分析を怠らないためにも、意思疎通を図る必要がある。	欧州	役員
現地の状況を把握して	中国	役員
まずは現地の声を聞く	欧州	部長・次長
現状を理解して欲しい、表に表れる数値だけではなく、実体を把握してもらいたい。	アジア	課長
現地に対しての理解	アジア	会長・社長
相手の国のことをよく知ること。自分の国の価値観だけで考えないこと。	アジア	部長・次長
現地に足を運ぶこと	中国	会長・社長
意思の疎通・現地事情の理解	中国	課長
実際に現地ですべてを体験すること。	中国	部長・次長
相手国での労働規則などの理解	北米	課長
現地の判断に、理解を今以上にしてほしい。日本にはわからないことが多い。	アジア	係長・主任
現場をよく知る必要がある	中国	部長・次長
日本で活動しているのと同様の考えで、意見や仕事の指示をしてくるのは考えもの。現地スタッフは異文化を持っているため日本の常識を押し付けると、現地スタッフとの摩擦が生じ板挟みになる。過去に海外勤務経験ありの社員ですら、日本に戻ると、日本目線で指示して来る。	アジア	部長・次長
現地に訪れてしっかり把握してもらいたい	アジア	課長
その国の特性を知るべき。私は外資の会社だったので、私が外国人扱いをされる立場だったので、その国の特性を理解したうえで一緒に仕事を進めることが大切だと思います。（日本企業だからと、習慣をおしつけるのは良くないと思う）	アジア	一般
現地のビジネス条例を認識する、社会構造のしくみをシステム化	北米	係長・主任
現地の文化や社会・経済情勢を的確に把握する	北米	役員
現地スタッフの国民性、品質の理解	中国	係長・主任
現地環境への理解	中国	部長・次長
現地の文化、人の考えもある程度、尊重すべきということ	中国	部長・次長
業務遂行する上で現地固有の事情を理解する必要がある	北米	部長・次長
現地の文化、常識を理解する必要がある		
日本の常識は、海外では非常識。	中国	課長
現地の活動を理解頂いていますが、まだ理解不足な方もいます。海外、と一言で言っても、各地でのビジネスは差があります。本社側も各地でのビジネスにつき、更に理解を深めて欲しいです。	中国	係長・主任

現場は現場を経験した人でないとわからない。	北米	部長・次長
現地事情の的確な理解、問題解決への継続的な支援、業務負担に見合う人員配置。	北米	部長・次長
まずは現地の考え方を理解して日本の制度を国別に改良する事が必要	アジア	会長・社長
宗教は必ず把握しておく	欧州	一般
日本本社における「海外でビジネスすることの実態」に対する理解不足で苦勞した。	北米	部長・次長
アジアには比較的規模の小さい組織がある一方で、中国等の大きな規模の組織もある。それらの規模感の違う組織をアジアという一くくりにすることないことを意識することが必要な場合があると考えます。	中国	部長・次長
日本と現地の環境の違いをもっと理解してほしい	欧州	係長・主任
日本側も現地社員からの報告を受け入れる姿勢が大事	中国	部長・次長
海外では仕事以外の場面での苦勞がいろいろとあることを理解して欲しい	欧州	係長・主任
現地の事情をよく知った上での方向性を示す事が重要	欧州	部長・次長
軽視されがちな現地語の重要性を認識すること。	欧州	部長・次長
理解とバックアップ	中国	部長・次長
日本の文化を理解してもらうよりは、日本人が他国の文化によりそってバランスをとるほうが円滑だと思います。ある程度の主張は必要、言いなりはダメ、という日本人の器用さゆえにできるような、コミュニケーション構築レクチャや相談窓口があれば良いと思います。	アジア	一般
仕事に慣れる前に、現地での生活に慣れる必要があり、すぐに成果がでるものでないということを本社側は認識してほしい。	北米	部長・次長
自分自身の海外経験(中国)に鑑みて、現地派遣者は日本側と連携を密にする様に努力する事と同様に、日本側は現地事情を理解する様に努力する事、そして仕事のやり方・進め方や判断基準など日本と同じ評価軸を押し付けない様にすることが円滑に業務を進める上で肝要と思われる。	中国	一般
コネが横行する途上国では日本の常識を持ち込むのは無理。	アジア	一般
海外拠点のトップや幹部への現地社員の抜擢はとて必要ですし、時代の流れに適応していると思う。海外拠点を発展させるためには、現地を熟知している人が意思決定権を強く持った方が、現地社員を管理しやすいと思います。	中国	課長
日系企業の場合は日系特有のモラルを現地スタッフに押しつけない	大洋州	係長・主任
日本本社の現地への理解の深耕	アジア	部長・次長
本社の期待と興味の表明	北米	部長・次長
最終的には現地法人は現地人トップが経営することが必要だと日本本社が認識すること。	アジア	部長・次長
現地からの提案に対する理解と積極的な支援を継続的に。	北米	部長・次長

②本社のグローバル化

日本中心ではなく、グローバルな視点になった経営戦略の設定	アジア	部長・次長
海外赴任のみならず、海外現地の人ときちんとコミュニケーションできるトップは、海外展開を深めていく上で重要だと感じています。	北米	部長・次長
日本企業の場合、どうしても日本中心に物事を考えてしまいますが、海外現地が的確な活動をするためには、当然のことながら、本社の幹部クラスが現地事情を理解した上でグローバルでも通用する方針を掲げ、現地をサポートする必要があります。ただ、現地目線で考えることを常態化するのは容易ではなく、海外経験者の育成はもとより、現地の優秀な人材を期間限定で日本で勤務させる(登用)など、幹部クラスも含めた思い切った人材のグローバル化が必要かと思っています。	欧州	課長
本社のグローバル化です。日本本社がそのままグローバル本社になることは出来ません。グローバル本社に籍を置くすべての社員が、グローバルレベルの競争力を持つ、あるいは持とうとする強い意志とコミットメントがなければ、海外現地幹部、社員から簡単に見透かされてしまいます。この胆力を育てるのか、胆力を持つ人材を集めるのか、その戦略の差がグローバル化成功のスピードを決定すると思います。	欧州	部長・次長
本社の各部のグローバルにおける位置づけをクリアにすべきだと思います。つまり、グローバル本社なのか、あくまでも国内のみを見ているのか?海外からはよく見えません。	北米	部長・次長

機能毎にグローバルな組織体制を構築すること。 (グローバルに関わる問題は、機能毎のグローバル組織が解決すべき。)	欧州	課長
本社関係部署の部課長に海外赴任経験者が多いのに比較して、メンバーに海外赴任者が少ないのが問題。結果、大部分の業務関係者が現地事情に明るくないので、一部の詳しいマネージャー(元現地駐在員)がお局的に介在し大きな支障をきたす事が見受けられた。	アジア	部長・次長
日本本社のグローバル化がきわめて重要だと思う。日本本社においてグローバルビジネスに携わる部署は、日本人と非日本人の混成チームが適切だと考える。その中でも英語でのコミュニケーション、信頼関係の構築(特に幹部社員間での)醸成がきわめて重要と考える。	欧州	課長
我々が米国現地でビジネスを展開する場合には、就業ビザの問題や税金の問題により現地で長期にわたり活動が制限されたり、また、海外の企業との契約には日本との商習慣の違いにより契約条件等にギャップがあり、これらの課題をプロジェクト固有で対応してきた。この対応には非常に時間も労力もかかり、我々の現場には非常に負担になっている。今後海外ビジネスを積極的に展開して行くことを前提に考えると、本社として機構を作り、解決して行くべきであると考えます。	北米	課長
幹部の海外でのマネジメント経験、異文化との交流	中国	会長・社長
海外経験のある人間を一定以上の比率でトップマネジメント層にもつこと	中国	部長・次長
グローバル本社社員の必須要件は、critical reading, critical thinking, logical thinking が徹底できること、それを日本語、英語双方で表現、発信できることです。会社が用意する教育プログラムでは全く足りません。部門長が身をもって示すことがベストですが、それが出来る部門長が揃うことはめったにないでしょう。自らが社外ネットワークを構築し、ベストプラクティスを貪欲に吸収する胆力のある人材を精選することが人事の要諦ではないでしょうか。	欧州	部長・次長
現地、現場の実態にできるだけ、本社の TopManagement が触れる機会をつくり、市場本位(マーケットイン)の思想で、経営判断すること。	欧州	会長・社長
いろいろな問題はありますが、一人でも多くの方が海外駐在を経験すべきと考えます。実際に駐在しないと駐在員が何を悩み、何故実力を発揮できないでいるか?がわからないと考えます。もっともっと駐在員経験のある人間が、本社・人事部門を始め、グローバル展開を考える部署に必要でしょう。	北米	部長・次長
人事の方が実際現地に駐在されて、現地の文化、ビジネススタイル等を身に付けられ、その後、本社人事というアプローチも一案と考えます。一方で、本社人事の方が、現地人事に赴任した時に「じゃあ何を?」という問題が付きまといまふ。具体的に挙げるのは厳しいですが、何らかの実際の責任と権限を以って現地業務に参画することが重要と考えます。	北米	課長
クロスボーダーでの人材の流動化が加速され、専門性のスキルと語学を含めたコミュニケーション能力を基礎とした業務遂行能力が無いと、日本人というだけで高給を得ることができなくなると思う。最終的にはアメリカ的なマネジメントと専門職の2系統の処遇制度に近づき、組織のポストに基づいた当社の人事・処遇制度は矛盾がでてくると思う。逆に言うと、現状の当社の人事制度はグローバル市場価値が高い人物を冷遇していると考えます。	アジア	部長・次長
日本がコントロールするのではなく、権限の移譲が大切。さらに言えば、現地ではなく日本の本社自体が国際化して魅力的になる必要があります。トップを換えることではなく、実行責任のある地位に何人もの外国人が着く、そんな状態にならないと本当に優秀な人材は定着しないと思います。	欧州	係長・主任
日本人・日本を中心にした物の考え方を改める必要がある。日本人のグローバルでの能力が低いのに日本人だからという理由で無理に高い職位につけても上手くいきません。日本人に比べ安い給料で遥かに能力の高いアジア人材をどんどん本社に移動させて日本人に危機感を持ってもらうのが一番。	アジア	会長・社長
合弁会社を含めて海外に生産拠点を置く事がグローバル企業ではなく、自社の企業文化・風土を世界標準と勘違いしない事。自社で判断するのではなくコンサルなど外部委託し評価させるなどして自社が真のグローバル企業になり得るか否かを「客観的」に判断する事。	中国	一般
現地から輸出するばかりでなく、現地販売のための現地マーケティングに力を入れてほしい。	アジア	部長・次長
新興国の需要増加について知識はあるものの、新規ビジネスとして組織的に開拓することに消極的なことから、韓国、中国企業に大きく出遅れ、シェア回復が困難になる可能性がある。	アジア	部長・次長
企業理念に基づいて現地の人も同じ対応、採用をすること。	北米	係長・主任
日本国内の社員の英語によるTV会議の強制	アジア	役員
本社社員の海外現場(見学ではなく、最前線の現場)での実地研修。	アジア	一般
事細かなレポートを求めすぎないこと。顧客を向くパワーがそがれる。グローバル一律ではなく、地域の実情も踏まえた適切な管理を行うこと。	中国	課長

①情報インフラの整備。 ②海外を知る人材の育成。特に海外経験を持つ人材を豊富にする必要あり。	アジア	役員
・グローバル人材の継続的な育成 ・中長期的な視野での海外拠点運営への理解（短期的な支店や駐在員事務所の開設・閉鎖、駐在員数の増減などを避ける）	欧州	会長・社長
制度を企画する人事担当が海外経験のない人ばかり・・・。	欧州	課長
海外赴任を特別視しない	中国	役員
管理職の海外赴任経験の必須化	北米	役員
日本文化を持ち込まない	アジア	課長
いずれマネージメントで海外に出すのであれば、若年のときに必ず現地人の下で業務経験を積むことが重要。未知の国でマネージメントにいきなりなっても現地人との目線が合わせにくい。キャリアパスの仕組みが必要。また、受け側の日本の組織でも海外で同じ業務経験をしたマネージメントを配置（できるように）すること。	北米	部長・次長
グローバル化を推進していくのであれば、人事評価制度もグローバル化し、現地に行っても同等のプロセス・尺度で評価すべきかと感じる。	北米	課長
海外ビジネス経験のない日本本社勤務の上司が、海外赴任者の評価を最終判断すべきではないと考える。	北米	部長・次長
所属本部の紐付きで派遣されると所属人事の関係で派遣国と日本の間で知識・ノウハウが完結してしまい、成功・失敗事例の横展開がなされない。人事プールを大きく構えて現地での経験を横展開するべき	中東	部長・次長
現地の文化を理解しても、日本にあった方法でないので本社に理解されがたい。海外経験を、本社での昇進基準にすべき。	中国	課長
自分自身は韓国での勤務経験は、大変さもありましたが、外国の中では日本に近い国で、比較的苦労がなかったのかもしれないし、韓国人と日本人は似ている部分も多いので、理解もしやすかったように思います。グローバルの観点から日本をみると、まだ異端に思われる部分も多く、日本人が世界の中で活躍するには壁があるように思えますが、海外は違うと思うのではなく、積極的に発言し相互理解を深めることによって、自分が地で行ける環境を作っていくことが必要かと思います。（自分ができていたかは別ですが…）本社・人事部門も自部門の要員を積極的に海外派遣を行い、海外への理解を深めると同時に、各ローカルで最適の制度を追求する価値観も持ってほしいと思います。	アジア	部長・次長
日本側も海外からの情報を元に考え、アドバイスできるようにすべき。海外拠点の人事や総務がしっかりしないため、給与や出張旅費の精算等で無駄な時間を浪費する。海外拠点への指導強化が必要。	アジア	一般
グローバルに活躍している日本の会社は少ないと気づくことが必要ではないでしょうか。海外で勤務し、生活してみて日本企業の存在感が薄いことを実感しました。	欧州	部長・次長
日本人・現地スタッフと分ける時点で支障が生じる。ボーダーレスに考えていただきたい	アジア	課長
・日本国自体がグローバルでないのが問題。 ・先進国でグローバルを唱えている国はありません。 ・日中友好同様、グローバルが出来ていないからいつまでもグローバルを唱える。 ・真のグローバルは海外展開と駐在員で無く、本社の認識を変える事が肝要。	中国	部長・次長
本社での Official Documents を英語とすること	中国	部長・次長
社内の公用語を英語化する必要がある。	欧州	部長・次長
幹部社員のグローバル化	欧州	会長・社長
所詮トップは日本人、日本の本社がすべてを決める、という意識を持たせない人事の公平性。	北米	係長・主任
現地の優秀な人材が本社の役員に登用されたが、言語の問題、考え方の違いから活用されなかった事例があった。また、本社でのダイバーシティができておらず、優秀な女性幹部の登用ができていない。	北米	部長・次長
海外ビジネスの拡大を目指すことを目標に掲げる企業として、海外経験のある幹部社員が増えていくことが望ましいと思います。また、海外で活動し、各個人が成果を残すことの大変さを企業として認めて行く時期ではないかと考えます。	北米	課長
日本を基準とした人事制度を抜本的に変えること。	アジア	部長・次長

③権限委譲

本社にお伺いを立てる現地企業の経営トップは現地社員から軽く見られ、言うことを聞かないので、現地企業のトップに大胆な権限委譲が必要。	中国	会長・社長
現地のトップでありながら、権限が限られていたこと。本社から無理を押しつけられたこと。	中国	会長・社長
権限委譲について、本社サイドの認識が低い。長期的視点で見ると現地マネジメント（ローカル化）に移行していかないとビジネスに対する迅速な対応に支障がでると感じる。	アジア	部長・次長
既に言い古された言葉ですが、現地への権限移譲が進まないと、現地社員を管理する中間管理職は板ばさみとなり非常に厳しい立場に立たされる、ということを改めて痛切に感じている。	欧州	部長・次長
原則日本人に頼るのをやめて現地の人間を使いこなしたほうが良い。本社の意向を受けた日本人を送り込みたいというのは、自身に国際性がなく、日本人でなければ手綱が取れないことに起因している経営者が多いと思う。	北米	係長・主任
制度面では現地支社への権限委譲が中途半端な為、現場に出てもレポート作成に追われ現地へ赴任している意味がない。本社-支社の中途半端な権限委譲と役割分担が不明瞭な日本企業が多いと思う。	中東	部長・次長
駐在員にすべて采配いただければ素人集団の本社総務、人事など全く不要。かえって邪魔です。	アジア	部長・次長
承認事項が多すぎて、Paper Workばかりになる。これをもっと現地に権限委譲すべき	北米	部長・次長
現地の状況を良く理解し、権限の委譲を伴わなければ、仕事はスムーズに進まない。毎回、日本の本社へ伺いを立てるのでは、現地での信用も得られない。	北米	課長
日本的な経営手法や報告義務（期日・内容）を押し付けることなく、現地法人に必要な権限を委譲することが最も重要。	アジア	部長・次長
現地への過剰な報告要請など、過剰介入の抑制	中東	課長
本社から余計な口を挟まないこと。 現地は自力で現地で交渉をすること。つまり出向者も本社を当てにしない覚悟を持って赴任すること。	中国	部長・次長
日本の本社は口をはさむな。金を出せ。	アジア	一般
現地への権限と責任の委譲	欧州	一般
権限委譲（計3件）	アジア 他	部長・次長他
権限の全てを委譲すること。	アジア	一般
十分な権限委譲	欧州	課長
現地への大幅な権限委譲	北米	課長
商談の決定権限の委譲	アジア	一般
現地への権限委譲（計2件）	欧州他	部長・次長他
もっと権限委譲を進めてほしい。	欧州	部長・次長
権限の委譲に伴う、付随する決裁関連の整理と切り離しが明確でなく、本日出張帰国が度々あった。	北米	部長・次長
明確な方針を示すこと。権限委譲を行う場合も、役割分担や責任の範囲を明確にすること。	欧州	課長
権限委譲。本社役員の現地派遣。	中国	部長・次長
権限委譲と責任範囲について、明確かつ統一性のある対応が必要。特に変革期には「やりながら考える」時期も起こりうるが、そのようなことも含めて「明確かつ統一性」を持って行うことが、ムリ・ムダ・ムラなく活動することにつながると思う。	中南米	役員
責任と権限の委譲。	北米	会長・社長
権限委譲と日本側の求心力のバランス	中国	課長
決裁権	アジア	課長
本社の権限移譲と意思決定スピードの迅速化。	アジア	部長・次長
責任と権限の明確化	欧州	課長
現地の権限を明確に決めておくこと	北米	部長・次長
現地の状況は出張に行った程度では理解できない。現地に住んでご有無遂行する駐在員へのある程度の権限移譲は重要。	北米	課長
ある程度の権限移譲	中東	課長
派遣員の各種決定権の拡充	欧州	部長・次長
情報収集とバックアップのみで十分、判断は現地で行うのでサポート体制の整備を希望していた	アジア	会長・社長
現地の独自性の尊重。現地要望に対するアクションスピード。	欧州	部長・次長

現地決済の拡充。	北米	部長・次長
本社が、積極的に現地の情報を集め、現地社員にある程度の決定権を与える。	アジア	一般
必要なところは現地に任せるとともに、適切なバックアップをいただきたい。	北米	会長・社長
方針などは明確にし、権限を明確に規定し、現地にゆだねた権限については口出しをしないような運営が相互の協力関係にとって重要。	欧州	部長・次長
過干渉をなくす	アジア	課長
完全に本社と切り離れた業務を行うべき	アジア	課長
積極的な権限移譲。特に決断を急ぐ案件について本社にいちいち問合せしているとまとまる話もまとまらない。	北米	一般
現地での積極性。権限移譲。業務内容はひとりひとりが違うので、海外でひとくくりで考えない。情報やインフラ環境を日本レベルに合わせる。	欧州	役員
現場への権限委譲若しくは理解。	北米	部長・次長
日本報告でも何でも、できる範囲は現地の社員に任せ、やらせる姿勢。	中国	部長・次長
現地での意思決定の尊重と、その決定を本社が採用できる仕組みづくりが必要。	北米	部長・次長
期待値の明確化 (KPI 及び現地権限)	欧州	課長
日本の常識を押し付けず、現地のやり方ある程度認める意識を持ってほしい。現地発のアイデアを日本から修正意見を言いつつも採用できるようなことができれば良い。現地を知っている人のアイデアであり、グローバルに企業が活躍するためのキーフクターだと思う。	欧州	課長
本社が現地の状況を十分把握しつつもある程度の裁量を持たせること、日本のロジックを押し付けないことが重要。	北米	部長・次長
まず日本側は現地に 100% 任せるぐらいの心構えでいてほしい。	アジア	会長・社長
本社の意見が現場の意見より優先されているうちは本当のグローバル化は進まないと感じます。	中南米	部長・次長
ある一定の基準を設けたうえで、現地サイドに権限移譲し、現地（ローカル）ルールにのっとって決済できるよう改めるべきである。本社サイドに最終決済があっては、日本のルールを引きずり、十分な業務推進は期待できない。	欧州	課長
資金面のサポートがあれば十分	欧州	会長・社長
人事は日本から移すべきだろう	欧州	会長・社長
本社側でコミットした中長期的な戦略と、それを実現するために現地側に委任されるリソースと権限を明確にすることが必須。日本人のビジネスと現地でのビジネスでは、仕事に対する考え方からやり方までかなりの違いがあることを日本側の経営層は理解して、腹を据えて権限委譲を進めるべきである。日本企業の場合、権限を与えずに責任だけ追及されるケースが多いように感じるが、現地社員は上司の日本人がどこまで本社から権限を与えられているかをするどくチェックし、スタッフ間で情報シェアしている。こうなるとこの駐在員を変えないかぎり現地の組織マネジメントが機能し更に強化されることは難しいと思う。	欧州	部長・次長

④本社とのコミュニケーション

戦略や方針決定に至るプロセスへの参画	欧州	部長・次長
本社での深夜勤務体制が必要	北米	役員
赴任した人間の報告も大切だが、本社側ももっと赴任した人間に関心を持ってほしい。	北米	部長・次長
本社サイドの経営／事業方針、戦略を定期的に（半期ごと）きちんと現地へ伝達し、現地サイドでその方針、戦略に基づき短期計画を責任をもって立案できるシステムにするべき。	欧州	課長
住居探しに苦労した。選択肢の拡充と十分な情報が得られる体制があると良い。人事の方と FTF で面談出来る機会があると良いと思う。	北米	係長・主任
仕事だけでなく日常生活での情報（不便な点）などの改善に注力する必要があると思う	アジア	一般
財務相談等迅速な対応（時間との戦い）	欧州	会長・社長
本社の人間が定期的に訪問すること	大洋州	役員
普段は極度に干渉せず、一方で困った時は手厚い支援をいとわないこと	北米	部長・次長
問題発生時の対応や情報提供の対応の遅さ	欧州	一般
巡回視察	北米	部長・次長

きめ細かいフォローアップと理解	北米	一般
現地を理解しきちんとした支援を行うこと	中国	会長・社長
本社のもつ資源を海外現地でも利用でき、シナジーを生み出せるようにすること。	アジア	部長・次長
人材の適切なサポート	アジア	係長・主任
・定期的な個々人の状況の直接把握。(上司、他者を通さない) ・支援体制の強化(支援側との赴任前・赴任後交流のプログラム化等)	中国	課長
上司が、海外に対する認識が十分にできていることが前提。 赴任者への現地での習得する事項を適切に設定し、教育を含めて指導は重要。放置はいけない。	中国	部長・次長
人材サポート	アジア	会長・社長
的確な情報共有と、それも目的とした現地視察を継続すること	中国	役員
密な Communication ができる System 作り	中東	部長・次長
海外での役割を明確にすることは、これまでの経験でなかなか難しい。本社と海外赴任者との赴任後のコミュニケーションが必要。	欧州	課長
一度現地での人材交流	アジア	部長・次長
現地にメリットを享受できる活動の推進を本社で検討するのが、お互いのためになると考えます。	アジア	課長
本社側で違う意見がある場合があって、時間を無駄にした場合があった。	アジア	部長・次長
現地人事とのコミュニケーション	北米	一般
海外駐在事務所・現場と本社間の密な双方向コミュニケーション	中東	部長・次長
上層部の連絡	北米	一般
現地とのコミュニケーションに欠ける	北米	部長・次長
濃密なコミュニケーション	アジア	部長・次長
コミュニケーション	大洋州	課長

⑤ 本社機能強化

迅速な意思決定。	アジア	部長・次長
現地での勤務体系および人事問題についてヘッドオフィスがきちんと現状把握、問題解決できるように、現地スタッフがヘッドオフィスに直接連絡をしてヘッドオフィスの HR が対応出来るシステムがあると良い。	大洋州	係長・主任
人の採用に関して、現地スタッフに任せきりにしない必要がある。入れ替わりが激しいので技術漏洩の管理が必要。製品仕様、技術レベルを含めてどこまでを海外に任せるか、の判断が曖昧で、日本に残留した工場やスタッフの役目も曖昧で方向性が見えないので明確にする必要がある。	中国	課長
現地人マネジメントにした場合、大きな決定事項、考え方の意思決定で日本側でガバナンスできる仕組みが必要。	北米	部長・次長
現地法人が当該国での事情にマッチした経営をすることを支援しながらも、現地法人に対するガバナンスとしてしっかりと管理できる体制を整えることが重要かと思います。	アジア	部長・次長
本社側担当者のレベルを上げてもらわないと販社が干上がってしまう。	アジア	会長・社長
現地で行われている教育訓練や研修内容へのサポートが必要。	アジア	課長
現地の事務処理を日本側にてバックアップ比率を多くすることで業務がスムーズに流れると思った。	アジア	係長・主任
人事担当者のスキルアップ。	北米	課長
サポート体制の充実	アジア	課長
現地法人への有効な後方支援	アジア	会長・社長
コーポレート部門による最前線営業状況への理解と自らの行動による現地サポート。 (現場機能・能力の最大化を可能にするための海外現地のためのサポート)	欧州	課長
現地の問題に対するスピーディーなアクション(要望に対し出来る・出来ないの決断も含む)、制度的課題のフォローアップ(管轄部門長が人事異動になるとフォロー案件が消える)	中東	部長・次長
営業サポート	アジア	課長
組織連携の強化	中国	部長・次長
マネジメントスキルの向上	欧州	課長
頻繁なコミュニケーションが重要。(意思の疎通)	北米	課長

(2) 海外での業務や役割を円滑に遂行するうえで必要な人事制度

①現地での待遇

言語に関しては、耳が慣れてくると徐々に意思疎通ができるようになりますが、そこまでが大変。可能であれば、赴任後の語学研修に関しては、会社負担も含めた体制整備必要。また、赴任時は手厚く研修や身の回りについて説明がありますが、帰任時に関しては、結構本人任せのような気がしました。この辺りは、改善いただけると助かる人もいます。特に家族帯同した場合の子供の教育環境の整備は手間がかかりました。	中国	部長・次長
家族を帯同する者、単身赴任者、それぞれに適切なケアが大切。家族の心配をせず、仕事に打ち込める環境づくり。	欧州	課長
業務に集中するためには、家族の安全、安心、子弟の教育が重要。それを支える心理面、経済面の支援を会社には期待したい。特に家族にとっては、国内勤務と海外勤務は全く違うという当たり前のことが、ボーダーレスの業務しかみていない人にとっては忘れがち。	中国	課長
現地駐在は、日本とは違って何かと個人的なコストもかかるので、給与待遇面をもっと充実させてほしい。	アジア	課長
安全性の配慮	欧州	会長・社長
現地での生活も含めて、もっと現地の状況をしっかり理解してほしい。人事の人間が海外赴任を経験した事がない事がおかしい。そのような意味では現地の人間をもっと日本国内に赴任させることも必要。あまりにも相互理解ができていない。単純な交流がまったくできていないことを理解すべき。コストだけで判断するのは危険である。	中国	課長
多くの人が海外駐在を経験するようになってきているが、それでも海外駐在は「当たり前」ではないことを人事本部は理解してほしい。例え先進国であっても、生活拠点の立ち上げや各種手続きなど、日本では考えられない苦労やトラブルは発生する。「先進国だから苦労は少ないはずだ」「海外勤務は当たりの時代」という本社の意識が見え隠れすると、駐在員のモチベーションは大きく下がる。	欧州	課長
派遣する場所にもよるが派遣期間は長過ぎても短過ぎても会社と本人の為にならないと思われるので、派遣期間を限定し本人にもあらかじめ通達して派遣すべきと思う。	中国	一般
本社の経営陣の若返りによる、海外派遣社員への待遇改善	北米	部長・次長
滞在費を多くしてもらえると現地での生活の幅が広がる	アジア	係長・主任
非英語圏の国での生活が困難であった。仕事は英語でできるためさほど不便は感じなかったが、日常生活がかなり困難が多く、日本語で（あるいは英語で）サポートが受けられるサービスがあるとよいと思った。	欧州	部長・次長
現地事情を理解した人事担当者が必要です。駐在員の生活面でのサポートが仕事に直結すると思う。	アジア	課長
・ 為替変動を考慮した給与支給が必要 ⇒ 円高の時に日本円固定額で支払われるケースでは、現地での所得に影響がある。 ・ 生活が安定するまでの期間（住居探し等）の支援は重要	欧州	係長・主任
海外での子女教育に関する事情に無関心過ぎ、教育関連費用に関し、会社負担以外に多額の自腹出費を強いられている。費用面の問題があるのかもしれないが、家族ぐるみで派遣するのであれば、それなりの理解と費用負担すべき。	北米	部長・次長
・ 海外駐在は駐在員の家族を巻き込んで生活と人生を変えてしまう。長期の支援を。 ・ 現場での苦労は本社に真に理解してもらうことは無理。その前提で両者は考えること。 ・ 駐在員と現地会社幹部との報酬・処遇制度をどうバランス付けていくのかが今後の課題	大洋州	役員
家庭生活が大変	アジア	課長
私自身は子供のいない既婚者であったこと、また配偶者の適応力が高くまた現地での対応体制にも恵まれていたため、自身のストレスを配偶者とともに耐えることができ、たいへん幸運だった。業務上の困難があるのは国内でも国外でも同様ではあるが、海外勤務ではそのストレスに対応するための方策が限定されていることから、特に家庭によるケアが重要なのではないかと。一方で、配偶者の現地適用や子供の進学面での問題が発生する場合もあり、既婚者が有利というわけでもないように感じた。公私に渡る現地での対応体制の構築と継続が重要なのではないかと。	欧州	一般

海外赴任者自身及びその家族に対する現地での居住・労働許可に関する制度や取得手順について、できるかぎり正確に内容を本社側で把握して欲しい（入口のところではつまづきたくない）。 海外赴任者の job description の明文化。合弁会社であれば、合弁先相手企業と job description についてきちんと合意をし、特に現地の間が、赴任者本人の役割分担を明確に理解できているような環境を作るべき（日本からの赴任者の業務は、時に理解されづらい、あるいは単に本社との連絡役程度にしか思われない場面もある）。	欧州	部長・次長
現地及び日本のレポートラインの関係の明確化	欧州	部長・次長
海外メンバーとの交流の場を日常的に増やすような施策が必要	中国	部長・次長
一番の苦労は、帯同家族の生活 人事異動の連絡が遅かった（実赴任の2か月前）ため、子女の教育上支障があった。	欧州	課長
日本に出張などで戻る機会を多くして、モチベーションを保てるようにする必要有り。	中国	部長・次長
海外支店勤務者と、海外投資先への出向者の人的交流。	欧州	部長・次長
海外赴任で実績を上げるには公私に亘って現地での活動を余儀なくされるので、海外赴任者に対してはそれ専用の人事制度を創設すべきだと判断する。	欧州	会長・社長
日本にいる社員より厳しい環境で業務についている点を優遇すること、よく現場を知った上で評価を行うこと	アジア	部長・次長
昇進	アジア	部長・次長
給与面の考慮	北米	課長
手当の充足	欧州	会長・社長
きちんとした勤務時間の管理	大洋州	役員
現地経済状況を勘案した上で幹部社員には日本人幹部と同等レベルのサラリー等の処遇をすること	北米	部長・次長
単身赴任をできるだけ避けられるよう家族への配慮、サポート。	中東	課長
赴任者と家族に対してもっと優遇してほしい	欧州	係長・主任
昇格に左右されない教育制度への専念期間を設ける。	北米	部長・次長
現地の社員と日本人の平等化。外国人も重要ポストに上げられるようにし、切磋琢磨させる。赴任している日本人はたいした能力もないのに上から目線すぎる。国籍をみるより、能力を見て評価すべき！！	アジア	一般
家族帯同など現地に根付いた赴任制度、マネージャークラス社員の待遇面での差別化	中東	課長
海外赴任者には様々な手当がつくが、それを現地社員が理解できる制度になっていなければならない。	北米	会長・社長
外国で勤務しているものは現地の習慣になじもうと四苦八苦しているはずであり、行ってみないとわからないことも多い。赴任してからいきなり結果を求めるのではなく、着任研修期間を設けてもよいのではないか。	欧州	課長
海外では日本の場合とは違い、かなりの重積を担う場合もあるが、それに見合った処遇がなされない場合がある。海外赴任そのものがインセンティブということで対応できている可能性もあるが、赴任中十分な評価処遇が与えられるとより働く意欲が増すと考える。	欧州	部長・次長
国境を跨いだ積極的な人材の交流	欧州	課長
役職に応じた適正な給与水準の実現。	欧州	部長・次長
通常子会社では日本でのポジションよりも高いポジションに就くが、子会社といえども、その会社の中での責任に応じた報酬を考慮してもよいと思う。	欧州	部長・次長
本社、海外子会社間の Grading の統合、ハイレベルのポリシーの統合。	中国	部長・次長
単身赴任でしたがあまり日本に帰る機会が与えられなかった。 多く日本に戻る機会が欲しかった。	中国	部長・次長

①海外勤務は日本よりも家族が一体となる機会が多く、家族のきずなは強まるが、その一方で、配偶者や子供への負担は大きくなる。特に学齢期以降の子供を持つ場合には重要な問題となる。従来 の制度にとらわれない子供の就学支援制度や赴任形態を支援する制度（父子赴任の制度化や夫婦赴 任で子供を日本に残す場合の支援等）を考えるべき。海外赴任により家族に一定の犠牲を必ず強い ることになる認識をもった制度設計が必要。	アジア	役員
②海外業務を担当させる際に、商社等の第三者、仲介者を通じたビジネス以外の担当を必ず組み込 む必要あり。特に商社日本人駐在員頼りの仕事等をしていると、海外駐在を経験した意味合いは全 くなくない（日本で仕事をしていても同じ）。		
③海外駐在時に、地域文化やコミュニティとふれあう必要あり。その時の業務には直接の成果とし て現れてこないが、グローバル人材の育成といった観点から、必ず必要と考える。そうした交流を 持たず、日本人コミュニティのみで生活した場合は、独力で海外業務を担える人材とはならない。 （語学力の観点も含め）		
護身術と銃器の扱いだと思います。	中国	部長・次長
給与に関し、為替レートで大きく変わらない対応。 健康診断制度の改善。	欧州	部長・次長
現地の物価などを理解して給料を決めてほしい	中国	役員
語学や十分な給与が必要	中国	会長・社長
長期出張者と海外赴任者の処遇の平等性	中南米	役員
現地・地域社員とグローバル社員を制度報酬で明確に分けるべき	北米	部長・次長
十分な福利厚生制度	欧州	課長
その土地にあった報酬	アジア	課長
①駐在国(現地)の言葉の習得必須。(それも駐在2-3年以内) ②段々人事も変わってきているが、今までは、海外駐在にイコール海外に行かせてあげているイメ ージがあった。このイメージは替えるべきである。→我々は、会社中で、駐在していることを忘れ ないで頂きたい。(また駐在先は、欧米に限らない) ③治安、文化が違うので、その中で仕事している我々駐在員をバックアップをお願いしたい。	アジア	役員
メリハリのついた現地赴任者への支援。例えば、赤ちゃんがいたので日本式風呂のあるアパートに 住みたかったが家賃が高く住めなかった。特に子育て世代には手厚い支援を望む。逆にマネジメ ントの単身赴任者は多少ランクを落としてもよい。	中国	課長
本社は、駐在員の意見を取り入れての人事制度が必要。	中国	役員
現地での仕事、制度、生活環境、文化等を理解したうえで、制度を作してほしい。その際、現地の 日系企業を基準とするのではなく、現地ローカル企業を基準とすべき。小さな会社(事務所)で あれば、相談相手も少ないため、精神的にも支援制度(メンター制度、母国語で、しかも海外のこ とを理解できる人による)が必要かもしれない。	北米	会長・社長
グローバル人事部がもっと各地・各国に入り込み日本人駐在員や現地社員に関して起こっている 様々な問題に関して深く関与する必要があると思います。	アジア	部長・次長
現地への厚生面を手厚くしてほしい	アジア	係長・主任
・赴任時期に応じた海外にて仕事に集中できるようなOffice ・日常生活のサポート(赴任初期とその後では異なる)、とくに家族の海外生活、もしくは残留家 族の生活へのサポート ・配慮 人事評価制度の統一化	中国	部長・次長
本人や家族への生活支援や福利厚生のサポートが必要	アジア	課長
居住環境	アジア	部長・次長
現地での各種手続き(役所への届け出・公共サービスの申し込み等)をサポートするような部署も しくは社外のコンサルタントとの契約があればもっと助かったと思います。 このような手続きに恐ろしく手間がかかって仕事をする時間が圧迫されました。	欧州	一般
駐在員に対する赴任先ごとのきめ細かい報酬制度	アジア	会長・社長
帯同家族へのフォロー	アジア	役員
赴任手当てや、帰国後の処遇の明確化	アジア	一般
給与面での優遇制度	中東	部長・次長
海外傷害保険	中国	会長・社長
同行あるいは日本に残る家族へのサポート	欧州	部長・次長

②帰任後のキャリアパス

海外勤務を経た後の処遇として、海外勤務経験を活用できるような人事制度があると企業全体の潜在能力や個人々のモチベーション向上に役立つということを認識していただきたい。	欧州	課長
海外で培ったネットワークを、本社に戻って仕事に活かして発展させられることが肝要かと考えます。	北米	会長・社長
海外経験が活きる処遇が重要	中国	会長・社長
駐在中以上に帰任後のキャリアパスをきちんと考えることが重要でないかと思えます。海外勤務中は様々な苦勞があり、それらの全てを本社や人事部門に認識してもらうことはあまり必要ないように思えます。むしろ、現地での功績や苦勞をきちんと評価し、帰任して日本で活躍出来る土壌、日本側の受け入れ態勢をきちんと整備することが非常に大事だと思います。グローバル人材が活躍出来ない環境では、より活躍出来る機会を社外に求め、結果として人材流出を招く恐れを大きくしてしまいます。	中国	役員
赴任期間が事前に明確でなく、突然の異動が発表されるまで、いつ、どこに帰るのか判らないような状態でキャリアパスをも描くこともできないのは問題。少なくとも予定ぐらいは決めることと、それを守る努力をすることぐらいは、人事として責任を持ってやってもらいたい。	北米	部長・次長
日本とグローバルで同一のキャリアパス。ただし、給与体系は、別。	アジア	部長・次長
海外ビジネスを経験することが、一般的なキャリアパスとなるような人事制度、例えば、昇進、昇格要件に組み込むくらいのことが必要で有ると強く感じる。	中南米	役員
若い年代の担当者の海外赴任経験を増やすことと、その実績をベースとした幹部社員の海外で働く上でのキャリアパス。	中国	部長・次長
部門を越えた人材の適材適所への配置。現在の人事制度では FA 制度、社内公募は海外勤務者は対象外だが、海外にこれほど多くの拠点があるのであれば、海外拠点間でも部門を越えた異動も可能だと思う。	中国	係長・主任
日本本社での幹部社員、トップマネジメントに海外経験者を増やす	アジア	部長・次長
赴任後のキャリアパスとして、赴任で得た経験・スキルを活かす人事制度が必要だと思う（赴任後ドメスティックビジネスにはほぼフォーカスするといった事態を避けるべきと思う）。また、欧州での経験者を、北米に、そしてアジアにと、北米、欧州、アジアと異なったビジネス文化をローテーションで経験・習得する人事制度が必要と考える。	欧州	課長
海外出向を終えた後のアフターケアの充実。また、それらのプログラムが用意されていることを、現地で働いている人間、及び、これから海外出向する人間、若しくは、その他一般の全社員が誰でも見える形になっていることが大切だと思う。	アジア	係長・主任
帰国後の扱い、処遇。	中国	部長・次長
人員の流動化 人事等間接部門と営業等の行き来	欧州	一般
駐在員の定期的なローテーション	アジア	課長
計画的且つ戦略的な人事ローテーション。	欧州	部長・次長
帰任時の昇進	中国	課長
帰国後のキャリアパスを明確にすること	欧州	係長・主任
国内での異動	欧州	係長・主任
国内でのカウンターパートとしての勤務	中東	課長
海外から戻ったときの本社でのポジション	中国	役員
帰任後、元いた部署に戻れること	中国	会長・社長
キャリアパスに関するコンセンサスを明確にする	欧州	部長・次長
ローテーションの確立	北米	部長・次長
赴任後の職務の約束	欧州	一般
帰国回数の増加と国内への定期的異動	アジア	課長
現地事情を考慮したキャリアパスの明確化	北米	課長
海外勤務時は評価されるが帰任するとその実勢・経験が評価継続されていない、経験したキャリアを担当業務が変わっても適切に評価継続すること	中国	課長
脈絡が明確な人事ローテーション	アジア	会長・社長
海外経験を生かす職場への配置が必要	中国	会長・社長
帰国した際、出身職場の上司や、人事がすべて変わっていて意向が伝わりにくかった。	北米	部長・次長

帰任後のプログラムをしっかりと決定できる制度が必要	アジア	課長
帰任の時期を明示してやること。時間でなくても良い、どの程度まで現地法人を持ってこれたら帰任できる等を明示すること。	中国	部長・次長
キャリアを活かせる人事制度の確立	アジア	部長・次長
赴任前よりも赴任後のほうに問題が多いように思える。特にそれぞれの経験がデータベースとして確立してなく、業務の効率面・拡大に役立ってない。	アジア	会長・社長
海外赴任後を含めたキャリアパスの明確化	欧州	部長・次長
長期的な施策と帰国後のポジションの保証	アジア	課長
帰任後の処遇	中国	課長
赴任後のキャリアパスの明確化	欧州	部長・次長
日本国内での計画性あるジョブローテーションで適性を判断し、適任者が海外駐在して日本への帰国後も適性に合った業務やよりレベルの高い業務にチャレンジするような、帰任後も見据えたジョブローテーションが必要だと考えます。	大洋州	課長
色々な意味での公平性を、透明性を持って表現することが必要である。あと、キャリアパスなども含めた制度を築いていくことが今後の若い人に向けても必要かと思う。	アジア	課長
海外赴任から帰任した者（特に若手）は、海外の経験を活かしたいと考える傾向が強いと考えられるため、完全に海外と分断されることのないような配置をすることが必要と考える。また、シニアの赴任者については、後継者の育成を評価指標として考えていく必要がある。	中国	課長
一時的な派遣のような海外赴任でなく、経験が活かせるキャリアプランの継続	中国	課長
海外帰国組に対する帰国してからのレールの説明が必要。	欧州	部長・次長
経験が活かされるような場所も必要かと	北米	部長・次長
海外赴任後のキャリアパスについて、多様な可能性を示していただくことは、赴任者のモチベーションアップに重要だと思います。	北米	部長・次長
一度海外赴任を経験した人材が任期終了後も同じ拠点、もしくは別の海外拠点で引き続き「海外ビジネス要員」として活躍できる人事制度。せっかく海外駐在経験をして、その後帰国して国内ビジネスに従事してしまってもったいない。	アジア	一般
海外赴任経験者用の特別な人事制度やキャリアパスは不要であり、それよりも海外赴任が会社人生で特別なことであると社員に感じさせないような組織・人事制度を、根底から再構築するべきである。	欧州	部長・次長
赴任後のキャリアプランが赴任前から出来ていること	欧州	役員
海外での経験が本社のキャリアパスから一部ずれているように思われます。海外赴任後、海外で展開した事業の発展を可能にするようなキャリアパスを準備することが、人財の活用に重要なのではないのでしょうか。外からの評判と、社内での評価に大きなギャップがある場合があり、もったいなく感じます。	北米	会長・社長
海外赴任後のキャリアパスがある程度明確になる仕組みが必要だと思います。赴任中にもその後のことを見据えながら仕事ができることは本人にとっても、後に続く人にとっても重要かと思ます。	アジア	部長・次長
駐在員の立場で海外を経験し、現地社員と接する機会は多く持った。グローバル経験が持ったことは、営業としてお客様自身もグローバル化する状況下、大変良い経験ができたと考える。US からUK に直接転任したが、微妙なUS、UK 間の商慣習・文化の違い、国民性の違いに戸惑い、大変苦労した。（日本人として、必死にUS 文化に溶け込んだが、そのやり方がUK では受け入れられない。そのギャップが大きく苦労した）一度日本に帰国して、その後に再度転任をする等の処置がベターであるように感じた。	北米	係長・主任
帰国後のキャリアパスが明確になっていること	中国	部長・次長
キャリアパスの明確化	欧州	一般
定期的なローテーションを行う	中国	部長・次長
帰任後の待遇・処遇を赴任前から示しておく	中東	課長
定期的でスムーズな配置転換	アジア	役員
海外勤務も含めた長期的なキャリアパスの提示	欧州	課長
キャリアパスは不要	北米	課長
一定の赴任期間後のキャリアパスの設計。	アジア	会長・社長

まずは海外駐在員に期待される役割と業務分掌及びキャリアパスの明確化は必須。その中で会社の日本人海外派遣に関する戦略とその根底にあるビジョンを理解なくしてポジティブな働き方をするのは難しい。	欧州	部長・次長
海外・日本間での移動を円滑化	中国	部長・次長
帰任時の昇進	中国	課長
<ul style="list-style-type: none"> ・ある程度事前の異動の内示（できれば3ヶ月以上前） ・現地赴任期間の目安の明示 ・帰国の発令もある程度事前に内示（できれば3ヶ月以上前） 	欧州	会長・社長
先進国・新興国間の外地間転勤、帰任時期の徹底	中東	部長・次長
本人に対して、直属上司もしくはさらに上位の役職からキャリアパスに関して公式にフィードバックするシステムがなく、海外赴任先で、どのようなキャリアを積みばいいのか明確ではなく、非常に苦勞し、悩んだ（非公式には、業務上の一時帰国時に酒の席で話することはあったが）。とにかく海外赴任に関する全般的な制度がブアであり、少なくとも海外派遣期間中のターゲットとなる業績目標と帰国後のキャリア（3 - 5年先）について、派遣前にきっちり上司一人納得の上で派遣させるべきである。海外に派遣されれば、外国企業のそのような制度がきっちりしていることに比べ、日本企業があまりにもブアであり、帰国後外資へ転職していくケースを多々みている。ある意味日本企業にとっての重大な人材流出になっていることに、経営層が気づいているかはなほだ疑問である。	欧州	課長

③評価

海外勤務者の利点は日本から距離がある（人事管理）ので、大変な成長機会が与えられること。その点はあるがたいことであるが、距離がありすぎるのは問題がある。現在、日本での自分の評価者が誰であるかがわからない状況。同僚も全く同じ悩みを抱えている。海外勤務者を日本本社から評価する仕組みを確立する必要がある。	アジア	部長・次長
現在、海外会社に出向し、研究開発部門で仕事をしている。現地での活動を評価するのは現地会社、しかし人事評価は日本本社であり、かつ日本本社には海外研究開発部門を評価する人事制度が確立しておらず、自分の処遇に不安を感じることはある。海外勤務者を評価する仕組みの確立は急務である。	アジア	部長・次長
リスクをとってチャレンジする姿勢を評価し、減点主義、間違った成果主義の運営をやめないと狭い範囲の部分最適な仕事しか出来ない社員になり、そのような人はグローバル人材の対極に位置する。今の人事評価制度をゼロベースで見直すくらいの気合が人事にないとダメ。業者を使って人材育成をしているふりをして人事部社員が自分の評価を上げようとしている様ではダメ。	アジア	会長・社長
減点主義の販社評価を改めないと、どんどん器の小さい責任者を製造してしまう。もっとも海外販社社長を適切に評価できる人物が本社にいないければ無理な注文かもしれない。しかし、今の時代、アジア販社経験者は市場で高く評価されており魅力的なオファーも多いので、有能な社員に見捨てられないように本社人事は良く考えたほうが良い。	アジア	会長・社長
能力至上主義で、仕事を任せる事、そのかわり責任も取らせる。年功序列では対応出来ないので柔軟な人事考課が必須。若くても優秀で、やる気があれば引き上げるべき。	北米	課長
海外勤務赴任者のモチベーションも上がる仕組みが必要と思う。昇進や報酬が日本本社など日本の事業所の判断によらない評価をする必要がある。従って誰でも行けるような制度もおかしいし、業務の目的を明確にし、評価の目安も明確にすべきである。	中国	課長
現地会社として、能力による評価制度（日本人駐在員を含む）ができていなければ、会社としての一体感は生まれて来ない。	北米	会長・社長

まずは、日本人駐在員に対する公正な評価を可能とする人事評価制度やその仕組みがなければ、現地で働く日本人の精神衛生が保たれにくいことを挙げたい。例えば、私の場合、有り難いことに現地ローカルスタッフやマネージメントからは高い評価を頂いていましたが、それが日本人としての人事評価に結びつくことがなく、現地で評価を受ければ受けるほど、逆説的に仕事に対するモチベーションを維持することが難しく感じられた。そんな経験も一生ではなく、ある時期における海外修行なのだから「ボランティア精神をもって頑張れ」というのは、人によっては受け入れられないことであり、労働環境衛生上リスクが高い。他方、現地企業のパフォーマンスを最大限に高め、競争に打ち勝っていくには、現地ローカルスタッフのキャリアアッププログラムが明確になっていること、会社の理念やビジョンがキチンと社員に理解されていることが重要で、でないとう優秀な人材の定着が不確実となり、企業力が上がらない。	欧州	部長・次長
年功序列ではなく、若い人にも大きくチャンスを与え実力に基づいての人事考査	アジア	課長
海外事業の発展の優先度が高まれば、自ずと人事制度が改善されるのではないかと思います。海外での業務が日本国内の業務に密に関係するようになれば、適正な評価と処遇がなされるようになると思います。	欧州	部長・次長
配偶者の現地での後援がないと海外事業の事業実績を向上させることは不可能に近いと考えるので、会社として海外事業の業績向上を期待するなら、配偶者のバックアップに対する評価も人事査定に加味して欲しい。	欧州	会長・社長
人事評価的には国内ではある漏れ伝わるということが十分ではないので数字的な結果は当然だが、それ以上に中身をよく見て評価することが重要	アジア	会長・社長
適切な評価。	北米	課長
赴任地域、担当業務内容に応じた処遇の見える化	中国	課長
インセンティブ	アフリカ	会長・社長
明確な基準を設定しそれに合致しているかどうかを適正に第三者に評価させるなど国内にいる社員と分け隔てない評価を望む	アジア	一般
現状特に問題があるわけではないのですが、日本にいる人間と比べて差がつかないシステムが必要であると思います。	欧州	一般
海外赴任時の評価システムの明確化	アジア	部長・次長
海外赴任先での業務と帰任後の業務の関連性を派遣前からある程度明確にしておくこと。海外派遣中の評価を現地に任せずに、日本に何をもちたすべきか、もちたしたか、評価できる赴任期間と赴任直後の評価制度を作ること。	北米	係長・主任
国籍、年齢ではない能力評価による昇進	欧州	部長・次長
実績としての数字を挙げるのが無いので、評価基準があいまいになりがちなので、低い評価に甘んじることが多いと思う。業務を明確にする作業が不可欠ではないか？	欧州	役員
結果での評価は当然のことだが、その中身を必要以上に理解した上で評価することが大事である	アジア	会長・社長
公平かつ客観的な人事制度	アジア	一般
モチベーションを上げるような評価のしかた	アジア	部長・次長
駐在員の海外業務に対する適切な評価。日本にいても同じだが、直属の上司だけではなく、関連部署や部下の評価も考慮することが大切。	北米	課長
評価制度をどの程度レベル導入するか。	アジア	係長・主任
成果に対する公正な評価	アジア	課長
日本でも海外でも同じではなく、海外で苦勞した分を上積みするような制度が必要	中国	部長・次長
現地、それ以外と分けずにしっかり人を評価してそれに見合った報酬を払う。	アジア	課長
海外での業務経験をもっと評価すべきである。	アジア	部長・次長
海外勤務で成果を発揮しやすい人間がいることは確かだと思う。そういった人材の行動評価が他国の拠点で利用可能になること。	アジア	部長・次長
出来れば数値化された評価基準による、360度・外部組織を含めた評価の実施、人材マッピングと組織体制のグローバル俯瞰図による適切な人材配置・人材の社内流動性の確保。組織・マネジメント系統とは別に、組織のポジションとは独立した高い専門性への適切な評価と報酬により、運・タイミングから生じる処遇の不公平の排除。	アジア	部長・次長
海外勤務内容を日本の人事が評価するのは難しく、現地人の上長を介した評価にならざるを得ない。本社に帰任した際に、駐在期間における評価のギャップを感じさせないような配慮が必要だと感じます。	北米	課長

現地の評価システムで一旦評価され、その結果が日本の評価システムに置き換えられるが、その置き換えが不透明であるのでグローバルに明確にすべき。	欧州	部長・次長
信賞必罰	欧州	課長
人事部門としては、結果だけではなく、現地事業体社員からの人望等もしっかりと評価すべき。	欧州	役員
日本の人事村では、海外をマネジメントできない。グローバルに共通することは、制度のわかりやすさが一番、そして公平に運用すること。	アジア	部長・次長
通常の日本の営業部署や事業部であれば数多くの人間が業務に関わっているので適切な判断への修正がききやすい。当社の海外業務の今のステージでは、日本のカウンター部署に、圧倒的にその土地・エリアに精通している人が少ない。結果、セカンドオピニオン・サードオピニオンをバックアップすることなく一部の精通している人間の考えに沿って業務が推進されるリスクが高い。パワハラ恐れもある。特に海外駐在のメンバーレベルでそのように感じるものは少ないないと思われるので、半年に1度面接を実施するなど海外専門の人事部がもっと深く関与するほうが良いと思う。グローバル人事部が設立されたが、赴任時に誰ひとりも会ったことも、話したこともなく帰国した。	アジア	部長・次長
小職の場合、日本本社のキャッチャー部門が全くグローバル経験値がなく、小職の評価は出来ない状況でした。これはデメリットではありますが、現地で自由に業務を展開することができたというメリットの方が大きかったと思います。日本の人事部の役割は、海外赴任中の人材がその期間にどのような能力を獲得したか、丁寧なモニタリングを行い、CDPのアドバイスを的確に行うことだと思います。	欧州	部長・次長
赴任者同士の交流は情報交換の意味で大切なことですが、度を過ぎると海外で生活しているにもかかわらず、日本語で特に不自由せず暮らせることもあります。やはり、赴任者に求めるものが何であるのか赴任前研修できちんと伝え、送り出す必要があると思います。特に所属部署の直属の上司の赴任先上司の連携は赴任を意味あるものにするうえで非常に重要であると考えます。マイクロマネジメントになっては駄目ですが、ヘルシープレッシャーを保つ必要はあると思います。	北米	部長・次長
海外赴任者の適正な人事評価（国内への評価の偏重、海外部門を見ていない者による評価などの是正）	欧州	会長・社長
現地社員を上司にもった場合の、日本本社における評価（現地上司の評価をどう調整して最終評価とするか）。	北米	部長・次長

④赴任者の人選、現地での職務にかかる諸項目

語学はもちろんだが異文化への適応性も十分に考慮して赴任者を決定してほしい	アジア	会長・社長
仕事よりも人間性、性格。逆境に強い人が有利。	アジア	係長・主任
特に欧米への赴任であれば、少なくとも、赴任前から英語で理論的に話すようなスキルを持っていないと、周りからは戦力とみなされず、相手にされない状態になってしまうケースもあります。やや厳しいかもしれませんが、一定レベル以上の語学力が無いと赴任させないという措置は必要かもしれません。	欧州	課長
日本で優秀な人材が、海外で優秀になるとは、必ずしも限らない。適性を見抜いて欲しい。「キミなら、どこの国でも出来る」というのは、方便でしかない。	中国	部長・次長
次の世代にむけ、入社選考時にグローバル化を宣言しておくことが肝要。いわゆるホワイトカラーにとどまらず、ブルーカラーに対しても同じことをしておくべき（現実問題として、相当数が短期で派遣されているし、海外社員研修の受け入れ母体にもなっている）。次の世代が育つまでは、国内勤務を前提とした社員を海外に適するように対処することが必要となるが、個々人の固有事情差が大きいことを今一度再認識すべき（異文化への適応力、子供の教育方針、親の介護など）。帯同を前提とした人事制度にすべきで、単身赴任は緊急回避策であるべき。グローバル対応人材に対し、派遣時の処遇は同等でも、本国待機時の乖離が大きい。本国待機時の処遇・準備の充実が必要（本国社員の全員を待機者とするコスト的に耐えきれないと思われるので、本人の自覚を含めて待機要員とそれ以外をきちんと峻別すべき）。それらを踏まえて、待機要員には会社側の支援と本人の自覚（家庭内の諸問題の解決を含む）を前提とした事前準備が図られるようにしたらどうかと思う。	中南米	役員

日本特有の人事制度や組織体制は、役割や責任（ジョブディスクリプション）が不明瞭な場合も多く、海外会社の現地社員が戸惑う事も多いです。少なくとも海外会社への赴任時には、日本人社員も、ジョブディスクリプションを明確にして、関係する現地社員（上司や同僚、直属部下等）に前もって周知したほうが、業務を円滑に進めやすいかと思えます。	欧州	課長
・本社とのコミュニケーションの取り方 ・現地での赴任者の位置づけを明確にすることは重要と思えます。	アジア	役員
海外での業務経験は、本人のモチベーションと環境がかみ合えば、本人および会社にとって非常に有益なものとなるが、一方で、ミッションが不明確なままでの派遣や、派遣先へのガイダンスが不十分なことによって出向先の上司が出向者を持って余すなど、様々な状況が発生する。これらの機会損失を防ぐためにも、出向者本人と出向先への動機付けやミッションの明確化、活用方針の合意など、事前段階が非常に重要。更には、海外派遣以前に、日本国内での人材レベルの底上げが必要。言語や異文化理解以前に、基本的な仕事の進め方や姿勢ができていないケースがある。この場合、海外では当然のことながら力を発揮することはできない。グローバルという切り口以前に、まずは日本の環境での、人材レベルの底上げに取り組む必要がある。	欧州	課長
真に現地に溶け込むには、時間をもっと必要。任期の期間がもう少し長いほうが好ましい場面がある。任期は一律一定の考えは改める事も必要と思う。	アジア	会長・社長
職務権限をはっきりすべきである	中国	課長
それぞれの役割、ポジションを明確にすることが必要	中国	課長
数年のサイクルで海外赴任者をローテーションするのではなく、5年、10年という長いスパンで現地に腰を据えた活動が出来る制度があっても良い、勿論本人の希望も加味した上でだが。	北米	課長
本人の意志ではない業務命令での海外赴任よりも、本人の海外勤務志望動機が重要。	欧州	役員
ふさわしい人を送る（コミュニケーション能力が問題ない、発言力がある、宗教を理解できる）	アジア	一般
ふさわしい人を選べていないのでお金の無駄が多い。	アジア	係長・主任
本人の適性に合った業務	中東	課長
グローバルに通用する日本人をどう日系企業が育てる（採用）するかという観点で、多くの国の人と接する機会を設ける。英会話研修なんかだけでは全然ダメ。英語ができる人ってということだけで採用したりせず、物事をきちんとロジカルに考えられる人を採用する。英語ができる人材は、逆に英語ができるってことだけで、本来の能力の評価にバイアスが入っていることがある。	中国	部長・次長
現地幹部が求める人材と本社が派遣する人材について、事前に、ローカルを含めた経営幹部層での協議・刷り合せは必須と史料。	北米	課長
・海外事業に関する中途採用採用の拡大。 ・専門性を有する人材の機動的な中途採用の実施。	アジア	役員
できる限り現地採用の人材を増やす	欧州	役員
グローバル且つ柔軟に対応出来る人材が現地では必要。	アジア	係長・主任
人材の登用の適格性。	北米	課長
必要にして適切な日本人駐在員の配置及びその駐在員に求められる業務や責任の明確化。	欧州	部長・次長
学歴不問	中国	部長・次長
海外スタッフの活用	アジア	役員
優秀な社員を海外に派遣する。	中国	役員
人事を密室で決めないでオープンに	アジア	一般
現地での経験を生かすような人員配置をすることが、会社の利益となるはず。	アジア	係長・主任
若手の抜擢	アジア	係長・主任
現地の言葉や文化を理解した現地採用の日本人スタッフを積極的に採用するべし。	アジア	部長・次長
日本人の孤立が無いよう、且つスペシャリストに対しての待遇増加を期待する。	アジア	課長
適材適所	北米	部長・次長
個人の能力を最大限に生かす人事配置。	北米	課長
本人の意思を尊重した人事	アジア	課長
適材適所。まさに海外での仕事は現地に馴染めるかがポイント。ただ単に海外での勤務を希望する人材に適任かどうかの適性検査は必要。主張の弱い日本人は、海外での説得力に欠ける人がほとんど。日本のように規律を守れる人材は少ないので、少々のことではへこたれない強い精神力も必要。とにかく、適性かどうかの判断基準を作る事。	北米	部長・次長

日本的な仕事の進め方を現地人に理解させるには、理屈をいくら並べても駄目、実際にやってみせて、それでうまくいく、という成功体験を十分積ませて現地人スタッフの全員に十分浸透させなければ、現地人の考え方は変わらない。そのためにはどうしても日本人の数が必要。日本人派遣者数は現地人ホワイトカラー層の人数の少なくとも1割は必要かと思う。	中国	一般
日本人の身を採用しているようでは追いつかない	欧州	会長・社長
業務と格付けが明確化され、本人・上司・本社関連部門・本社人事が情報共有した上で業務指示ができること	欧州	部長・次長
ジョブローテーションの実施で適性の確認。	アジア	課長
わざわざこうしたごく一般スキルに関する研修をうけないといけないような人材をコストをかけて派遣する必要はなく、応用力と理解力に優れていれば、現地で1か月以内に身に付く。あるいはもともとそうした経験のある人材を採用する時代だと思う。	北米	係長・主任
本人の海外赴任に対する適正チェックを事前に行う必要がある。技術的に優れていても海外赴任に対する適正が無い場合は、ウツに掛かったり、体調が悪くなってしまう人がいた。	アジア	部長・次長
赴任先での役割・責任をあらかじめ現地のマネージャーと合意しておけば、スムーズなスタートが切れると思います。	北米	課長
海外派遣や駐在制度もいいが、逆出向やアンバサダーを海外から積極的に受け入れることも、グローバル人材の育成に繋がると思います。当グループ内のみならず、他の外資系企業と一定期間、社員交換するのもいいかもしれませんね。	北米	部長・次長
何事もポジティブに考え、異文化に対する好奇心や探究心のある方を派遣すること。	欧州	部長・次長
海外赴任適性を見極めた人選を行うこと、派遣者の健康状態や家庭の事情等を十分に考慮した派遣者選定を行うこと	中国	課長

⑤不利でない扱い

私が海外に赴任していた時期は Netcampas や必須教育を受講することができず、私のキャリアパスのステップアップが停滞してしまった。これに対して、救済措置を設けるか、海外でも同等の教育を用意するかが課題と考えます。	北米	課長
海外駐在が不利又は有利にならない制度	欧州	一般
以前とは違い、海外赴任経験がその後にキャリアに有利になるどころか不利になってしまうことすらある現状の改善。 (そこを改善しなければ有能な若手が行きたがらない)	北米	部長・次長
海外にいると日本国内で行われる教育研修などを受けるチャンスを逃すこともあり、昇進などが遅くなるケースもある。	アジア	部長・次長
日本に戻るとほとんど役に立てなくなる	北米	部長・次長
他の一般的な企業では、日本に帰ってくると、1ランクアップの褒美が有るのが普通だと思う。しかし弊社では、逆に落とされ、職制も解かれてしまうのが通例となっており、行った者はバカを見る形になっている。これを見直さない限り、誰も自ら進んで行くとは言わない。	アジア	係長・主任
長期にわたる派遣の場合は、帰国後に逆に研修が必要	北米	一般
海外赴任中の国内社員と同等の研修機会。	中東	課長
海外経験がないと、部長以上になれない等、赴任経験者が取り残されない状況を作るべき	北米	部長・次長
日本国内/海外組も同じような、教育制度、昇進制度が必要である。	アジア	役員
海外事業体出向者と日本勤務者に対する公平な評価を行う仕組みづくり。ともすると、評価者のロケーションによって、不公平(現地が見えない、あるいは本社が見えない)に陥りがち。	欧州	課長
未だに海外赴任すると、日本での出世が遅れるという感覚が残っているため、このような点を払拭すべきと考えます。また、帰任する際の受け入れ体制も改善すべきと考えます。	北米	部長・次長
海外勤務に照らし合わせた成果評価(赴任者内での相対評価になっていて、国内勤務と比べて不公平感が残る)	北米	部長・次長

(3) 日本人がグローバルに活躍する上で必要なこと

①異文化理解、多様性受容

現地社員および現地の人々と深い交流を実践すること、現地の人々の思考を深く理解することは大切だと思う	アジア	一般
仕事に特化せずとも、まずはローカルスタッフに顔と名前を覚えられること。とかく自分の範囲(コミュニケーションが出来る範囲)内で仕事をしながらの駐在員(派遣員)が多いが、仕事の上での宝の山はその外側にあることが多い。	欧州	部長・次長
すでに変化は起きているが、数字をあげることにのみ執着し、他のことを置き去りにする思考回路では、世界のスタンダードからはずれず。鎖国状態の脳を開くことが先決。	欧州	役員
駐在員は、土地勘、習慣を理解していることが、最大の武器。特に発展途上国では、圧倒的な仕事の差が出ます。	アジア	部長・次長
日本の考え方・やり方が全て正しいと考えない。 日本の常識は世界の非常識と言いますが、本当にそれを思っている人は少ないと思います。	中国	課長
愛想笑いでごまかさず、毅然とYES、NOが言えること。	アジア	会長・社長
自国の文化歴史はきちんと説明できるようにしておくことも重要。	北米	課長
異文化のスタッフの考えを理解できずによく衝突をしたが、時間が経つにつれて、相手を理解し尊重することで、うまく行くようになった。	アジア	部長・次長
1～2年の海外勤務では単なる観光で終わってしまうので、最低でも3年、できれば5年程度の海外勤務で異文化・社会まできちんと理解するべき。	北米	役員
日本人は優秀だ、日本は良い、本社は日本だ、という考えは駐在員自身も本社も捨てるべき。	北米	係長・主任
・現地人コミュニティに入り込む意識と実行。(日本人だけで固まらない) ・考え方を押し付けず、受け側メリットを明らかにする。(Give&Take, Win-Winの関係を構築)	欧州	部長・次長
積極的なコミュニケーション。日本人のみで固まらない。色々な不具合にいちいち憤らない。相手を思いやる気持ち。様々な事に興味を持ちトライする。	北米	係長・主任
日本人としてのアイデンティティの確立。それがないと、発言・行動がぶれてしまう。	欧州	課長
現地に染まる努力が必要。但し染まりすぎてもいけないと思います。	中国	部長・次長
現地の習慣	北米	課長
相手を知り理解に心掛け、それを鏡としつつ自分を知り自信を持って相対すれば百戦して怪しからず。	アジア	役員
コミュニケーション能力の向上。	北米	課長
相手に溶け込もうとする感覚	アジア	一般
日本の法律や日本人の習慣を基準に考えてはいけない。	中国	課長
・公明公平な言動。 ・現地スタッフとのコミュニケーション能力。 ・その国を好きになること。	中国	課長
・入社以前に異文化経験をもつこと ・近親者の理解と協力、海外生活の受容力	中国	部長・次長
海外において成果を出すためには、現地人の力を如何に引き出すかが重要。現地人が主役で、日本人は黒子に徹するくらいの心構えが必要であるように思います。	欧州	課長
異文化に対する適応力と寛容な姿勢	大洋州	役員
・現地要員の仕事に対する価値観 ・考え方の理解	北米	部長・次長
現地ローカルスタッフの性格、思考、異文化でもあるため、全然違う。それに順応して対応する人材が必要だと思った。	アジア	係長・主任
日本の基準で判断せず、現地の基準に照らしたうえで、適切な判断をしていく必要がある。また、その国特有の文化(たとえば、中国では社内政治)を踏まえた上で、駐在員は他国で働くことを常に念頭に置き、どのようなリスクがありうるのかを理解する機会を提供することが必要と考える。	中国	課長
日本本社の方針を理解しながら、現地での活動を尊重しつつ、同じベクトルに向かうようにすることが重要だと思う。日本と現地のやり方、考えの双方を理解し、ベストな方法、対策を考え、両者が納得した上で方法を練ることが重要だと思う。	中国	係長・主任

こだわることと現地に合わせることを現地目線で考える。	北米	部長・次長
教養(日本について語れること、派遣される国・地域の歴史について語れること)、経営に関する知識と異文化を受け入れるマインドがあること。	欧州	課長
お客様、社内に対して、日本人駐在員としてのバリューを明確に現地のお客様、社内メンバーにデモンストレートすることも重要。そのためには、現地のメンバーとして同化し、現地ビジネスに取り組む必要があると考えている。日本人だからという概念を超えて、人間として現地のお客様・社内メンバーと強いリレーションシップ・信頼関係を構築することが重要と考えている。	欧州	課長
日本人がグローバルに活躍するためには、日本基点での物事のとらえ方から卒業する必要があると思う。海外勤務、海外赴任という言葉は、その象徴であり、日本から見た違う場所というニュアンスを感じる。グローバルに活躍する人材にとって、自分がどこの国で勤務するのかは、それほど重要ではないはず。日本で勤務をしている日本人という位置づけ。どこの国の人にとっても同じではないか。	欧州	課長
異文化・風土を尊重し理解	欧州	役員
語学力も大事だが、むしろ国籍や性別にこだわらないでコミュニケーションを積極的に実施しようという前向きな性格が重要。	欧州	課長
真のグローバルビジネスマンになるためには、日本の本社から来た日本人という特別意識(ある種の甘え)を捨て、現地の文化ややり方を理解しながら、現地に入り込んで、一従業員として活躍することが求められると思います。そうすることによって、文化や考え方の違いを踏まえた本当の意味でのグローバルビジネスマンに成長できると思います。また、そのようなマインドは、日本でしか生活・就業したことしかない人には醸成されにくいと思います。日本に自社のグローバル本社がある前提での話ですが、特定の人だけがそのようなマインドを持っていても会社がグローバル化することはあり得ません。是非、数多くの社員に海外で働き、学び、揉まれる機会を提供して頂きたいと思います。レベルの低い話ですが、英語の得意でない日本で働く日本人従業員及びその組織が、現地駐在員をトランスレーターやリエゾンとして活用しようとするケースがありますが、多くのコストがかかっている(所謂、投資されている)駐在員をそのようなレベルの低い業務に従事させるべきではないと考えます。現地にいる駐在員には、もっとやるべき仕事や経験すべきことがあると思います。	欧州	部長・次長
グローバルの観点から日本をみると、まだ異端に思われる部分も多く、日本人が世界の中で活躍するには壁があるように思えますが、海外は違うと思うのではなく、積極的に発言し相互理解を深めることによって、自分が地で行ける環境を作っていくことが必要かと思えます。(自分ができていたかは別ですが…)	アジア	部長・次長
普段から異文化に触れておくこと。英語は話せて当然の道具。重要なのはもっと先にある言語や文化を越えた普遍性への到達。	欧州	部長・次長
コミュニケーション能力と人脈づくりが必要	アジア	課長
異文化への理解度を深めること。	北米	部長・次長
異なる価値や文化を受け入れる寛容さを身につけていること。	欧州	課長
異文化考え方への理解、論理的な考え方。	アジア	部長・次長
現地の文化風習を理解する事	中国	役員
日本がとても恵まれている環境であることを本人が知るべき。物が溢れ、欲しいものが24時間いつでも手に入る。公共も民間も様々なサービスがシステムチックにきちんと整備されており、“待つ”ということが無い(渋滞とか、長い行列はサービス側の問題では無い)。このような日本の状況は世界でも稀であるということをまずは本人に説明しておく必要あり。	欧州	部長・次長
言葉の問題だけではなく、例えば、色々なサービスを依頼しても、いつできるか分からない、いつ来るか分からない、約束の時間に来ない、時にすっぽかされる。電気、ガス、水道がいつでも満身に供給されることは当たり前ではない。パソコンを開ければいつでも情報が見れるのも当たり前ではない。電化製品、設備等もよく壊れる。こんなものなのか・・・と事前に本人に刷り込んでおくことが大事。派遣先にもよるが、現地に入ったならば、ある種のあきらめや我慢も時に必要。	欧州	部長・次長
基本的な感覚の違いについて理解する。相手の意を汲む、自分の非を素直に認める、謙虚、遠慮といった行動様式は日本特有であり、欧米ではこれらのことが必ずしも良いとは限らない。(だから意見を主張すべき)日本人としての美德を忘れる、ということではなく、相手は日本人と違うということを理解し、受け止める覚悟をさせる必要あり。しかし、これはいくら理屈で分かっている、現地に住んで、現地で仕事をしてみなければ真の理解は難しいし、ストレスにもなる。国によって、その感覚の違いは千差万別と思われるが、現地に行ったら、想像以上にこの感覚の違いに苦しむこともあり得るということを事前に本人に刷り込んでおく必要がある。	欧州	部長・次長

現地社員とのコミュニケーション能力が必須	欧州	課長
現地事情の把握	中国	部長・次長
異文化に対する理解・寛容、ストレス耐性。	欧州	課長
現地の事情を自ら知る努力	アジア	係長・主任
日本での常識で判断しない	欧州	課長
まず郷に入っては郷に従えを实践すること。日本人の弱いところは相手をよく理解するためのリサーチ力が劣ることだと思う。コミュニケーションの取り方もうまくないので現地でのずれが出てくる。まずは相手を知り、その後自分たちを知ってもらうプロセスが必要だと思う。	アジア	会長・社長
日本はグループで成果を出すことが求められ、海外では個の力で成果を出すことが求められる。	北米	課長
日本人のグローバル化を検討するうえで、現地社員とどのように協調するかがあまり議論されていないように思う。	アジア	課長
現地の文化、習慣、風習と日本の違いを理解し、その「違い」が楽しめるようになれば更に良い。相手も英語のネイティブスピーカーでない場合は、難しい表現は避けて分かりやすい表現を工夫して使う必要がある。国によっては、分かっているにもかかわらず「うん、うん」と頷く習慣もあるので、きちんと理解・納得できたかを再確認する必要もある。	アジア	部長・次長
海外にいても日本の文化圏の中で暮らし、日本のコミュニティから抜けようとしにくい人は多い。しばらく生活してみた結果、やはり欧米と日本の間には大きな溝があるのできっとそこに落ち着くのだと思うが、赴任の目的によってはそれが現地の方々と交わることを難しくしている場合もあると思う。これは研修でなんとかかなる話ではないかもしれないが、日本人駐在者に共通する大きな問題と思う。	欧州	課長
日本人に求めるものをそのまま現地に持ち込まないこと。	アジア	一般
現地においては、現地側の人間としての情報発信を続けること	北米	課長
日本人の価値観を押しつけず、現地の習慣、風習を学び現地社員との交流の中で、必要と思われる対策を見いだす。	欧州	部長・次長

②語学

とにかく英語。英語でコミュニケーションがとれないことには話にならない。	欧州	部長・次長
コミュニケーションのための語学力は必須	北米	部長・次長
英語を話す事をためらわない	北米	一般
どこの国でも人を動かす力は行動と言葉。語学力も含めたコミュニケーション力とリーダーシップ。日本が世界の中で異質であるという理解。	北米	会長・社長
英語による円滑なコミュニケーションができないと、仕事のみならず精神的な不安によって生活に支障がでる可能性があるため早い段階での英会話教育が必要と感じている。	アジア	役員
英語がネイティブなみであることは最低条件である。自分の意見もちゃんと英語で言えないようなら無能とみなされる厳しい世界です。	大洋州	係長・主任
中国現地企業向けの営業は中国語が使えないと全く役に立たないと感じている。	中国	係長・主任
基本的な事項として英語力。ビジネスはもちろんのこと、人間的な信頼関係を築くために、相応の英語力の習得が必須であると考えている。	欧州	課長
現地の言葉も最低限は話せるようにしておく。	アジア	一般
英語能力もしくは国際語能力	中国	部長・次長
英語力（計4件）	アジア 他	部長・次長他
とにかく英語	北米	部長・次長
初等英語教育	北米	部長・次長
とにかく英語力で負けないレベル	中東	課長
言語能力	アジア	一般
語学及び引き継ぎ	欧州	係長・主任
言語の理解	欧州	部長・次長
英語以外の現地言語の学習。	アジア	部長・次長

語学力行動力	大洋州	係長・主任
英語プラスアルファ	北米	部長・次長
まずは言葉。	アジア	会長・社長
語学が一番	欧州	一般
現地語で業務が遂行できること。	中国	役員
駐在員は、現地人と同レベルの言語力は当然。	アジア	部長・次長
英語	北米	部長・次長
英語能力と考え方	北米	部長・次長
語学力（計4件）	中国他	会長・社長他
英語のコミュニケーションは必須なので、入社基準や教育に力をいれるべき	北米	部長・次長
語学（計2件）	中国他	課長他
言葉	アジア	課長
語学力の強化。	アジア	部長・次長
多言語	北米	部長・次長
英会話能力	アジア	係長・主任
一定程度の語学力は最低条件。	中国	課長
語学力とコミュニケーション力	大洋州	役員
英語でのコミュニケーション能力	北米	部長・次長
海外でビジネスを実行する以上、コミュニケーションツールとして相応の英語力は必要	欧州	部長・次長
英語で議論を聞き取ることができ、自分の考えを表現できること。	欧州	課長
現地の会社での第一言語の習得。	欧州	部長・次長
よく言われていますが、英語の教育は不足していると思います。現地の人が海外から来た人に期待する英会話能力と、日本から赴任してきた人が持っている英会話能力に、ギャップがあると感じていました。	欧州	部長・次長
コミュニケーション能力が非常に大切だと感じており、少なくとも英語で仕事がこなせるレベルであることは必要最低条件。	アジア	部長・次長

③意思、精神力

とにかく現地社会に仕事、プライベートを問わず飛び込んでいく姿勢。	北米	部長・次長
言葉能力よりも現地で一人でも活動できる行動力	中国	課長
物怖じしないタフな精神力	欧州	部長・次長
結局は赴任者の責任感と行動力しかない。全てを日本に判断を仰ぐと行き詰ってしまう。	アジア	会長・社長
柔軟な頭、プラス思考、逆境に強い人が必要。	アジア	係長・主任
日本人の誇りさえ見失わなければ大体のことは円滑に運ぶ	北米	役員
・高い好奇心と忍耐力 ・前向きな生き方と明るさ、体力	大洋州	役員
本人の気持ち次第。	アフリカ	会長・社長
赴任した者は苦勞して大変だというネガティブな考えではなく、自分が吸収するもののほうがとても多いという考え方をもって、ことにあたるべき。現地にいかに溶け込めるか、溶け込めれば毎日が感動の日々になると思う。自分はそうだった。	アジア	会長・社長
駐在は自分次第で会社に何から何まで頼るものではない。自分さえ気合が入っていればなんとでもなる。	アジア	役員
海外駐在は、ある程度、強い自分の意思も必要で、その国に骨を埋める覚悟の元、来ることができる、人材が適していると思う。	アジア	役員
他国の方に負けない発言力、行動力、自信持つ！	アジア	課長
会社が何から何まで面倒を見ようとするのは甘やかすことに繋がる。	アジア	役員
殻をやぶる	アジア	部長・次長

会社に希望せず、自分で必要な知識を学ぶ事	アジア	一般
挑戦する気持ち、心身の健康	欧州	課長
学歴や経歴でなく、本人のやる気を尊重すべき。	アジア	部長・次長
覚悟。覚悟を持たずに赴任する連中は、何事も本社に泣きつく。でもそれは、本社の人間がにわか に交渉しても解決できる問題ではないことが多い。	中国	部長・次長
強い精神力と積極性。	北米	部長・次長
・どこでも生きていけるタフネスさ ・幅広い見識	アジア	係長・主任
海外会社では年齢に関係なく積極的に意見を発現する現地社員も多く、彼らと仕事をやっていくた めには、日本人社員もバイタリティが必要だと思います。	欧州	課長
挑戦・チャレンジの精神。	欧州	役員
他者を迫害して上に上がろうとするような汚い命を持たない事。	北米	役員
報酬と帰属意識の違いを認識すること	北米	部長・次長
やる気	欧州	会長・社長
手厚く教育し、海外派遣するのも良いと思うが、この頃あまりにも過保護すぎる企業が多々見受け られ、そういう企業から派遣されて来られる、海外駐在員は、その国に来てあげているんだという ような間違った方もいるので、どうか？と思うことがある。また、何かあると、真っ先に尻尾 を巻いて帰国するのも、そういう企業から来られている人材である。	アジア	役員

④専門性、論理的思考、経営知識他

日本のやり方を押しつけず、また現地のやり方に迎合せず、Do Right Thing で正しいことを行う。 現地で議論し、論理的に納得性のあるやり方を要求することが重要。日本人は詳細な部分は得意で あるが、方針、ストラテジーといった部分が弱い。海外での管理者は、この方針・ストラテジーを 明確に自分の言葉で語る必要がある。英語はツールでありコミュニケーションの重要なツールであ るが、現地人のように流暢に話すことが重要ではなく、むしろ業務に精通していることのほうが重 要。	欧州	部長・次長
・クリティカルシンキング能力 ・業務遂行能力 ・想定外の事象への対処能力	北米	部長・次長
交渉力以前に説明能力が必要。また議論そのものに慣れること、議論の雰囲気にも慣れることも重要。 (派遣元組織の成熟度にもよるのだろう) 日本企業全般が過去の海外進出の過程で経験した失敗 をそのまま繰り返そうとしているケースもいまだに見られる。例えば、何事も日本本社側の都合が 最優先で、顧客に強引に要求を飲ませる人間(たとえ顧客の合意は得られなくてもその姿勢)が評 価される等、過去に当社が海外ビジネスで失敗した根本原因が繰り返されているケースもみられ る。	欧州	部長・次長
Global な考え方、特に Win-Win の関係構築のためのバランス感覚が必要。特に北米は論理的な Debate が日常的に行われており、日本的な空気を読む、本音と建前のような部分は通じないので、 自分の意見をきちんと言え人でない馬鹿にされる。	北米	部長・次長
確固とした自分の考えを持つこと、それをきちんと言え議論できる debate 能力。	北米	部長・次長
グローバルに活躍する前に、自国で活躍できなければなりません。言語はコミュニケーションの道 具であり二次的の要件だと思います。自国語で徹底的な深い思索、具体的事実を論理的に抽象化する 能力、そして簡潔・明瞭な情報発信スキルを身につける努力を継続させることです。能力は簡単に 陳腐化します。継続する力がなければどこに行っても使い物になりません。	欧州	部長・次長
スピードと実行力	アジア	会長・社長
現場の状況を把握せず、報告のみや、一部の意見のみでの判断は危険である。	中国	部長・次長
論理的思考力	欧州	課長
その業務に関する高度な専門性。	中国	課長
必要なことは、チャレンジ精神と違いを受け入れる柔軟性。何でもかんでも日本流を持ち込めば良 いという訳ではなく、現地の良い所も取り入れつつ最適なシステムを作り上げることが大切。	アジア	部長・次長

思考ロジックと発言力	大洋州	役員
ジョブディスクリプションに見合う能力や資格を持っていること。自発的に問題を解決できること。	欧州	課長
交渉力	アジア	部長・次長
論理的に考え、それを相手に理解させる能力	アジア	係長・主任
世界を見通した高い視線と志	中国	役員
自分の考えをまとめられる力をつけること。日本語で考えられないのに日本語以外でできるわけがない。	北米	一般
意志決定を早くする。	欧州	部長・次長
自らの意見を箇条書きにすること	欧州	部長・次長
結局、言語が出来てもその国の上司と上手くやれるかで先が決まる。仕事は出来て当たり前。後は、会社の戦略をたててそれを上手くアピールする。	アジア	係長・主任
マネジメントのレベルで海外に出る場合ビジネスの商流の理解（経験）をしておくこと。P/L、B/S、C/Fの基本については必須です。（日本よりも責任範囲が急に大きくなる）	北米	部長・次長

⑤その他

各国の政治経済を常に把握すること	アジア	係長・主任
常に現地の社会情勢、環境を把握出来ること。いかに現地のお役に立てるか。	中東	部長・次長
異文化の理解、現地への貢献、素直な心、現地人からのリスペクトを得ることなどが重要、一言でいうと人間性の高い人材が必要。逆に言うと素直な心を持つ人であれば、海外勤務経験で大きく人間性を伸ばし、日本に戻って適正な処遇が出来れば会社に貢献出来ると思います。	中国	会長・社長
日本という国を客観視すること。	アジア	部長・次長
視野を広く持つこと、厚かましく生きること	欧州	一般
日本人として知っておかなければいけないことを、自分で積極的に学んでおくこと。その英語、現地語訳の確認。	アジア	係長・主任
業務遂行力や語学力よりも、結局は人間力が大切。成果を出すことは大切だが、相手の立場を誠実に考えて行動することが必要。	欧州	役員
専門バカにならないこと	欧州	部長・次長
程よいバランス感覚のある人格形成が必要	北米	課長
制度の理解	中国	役員
現地の各行政との親密度を上げること	中国	部長・次長
悔しい思いは沢山しましたが、苦勞したことはありません。	欧州	係長・主任
苦勞したこと ・年齢や社歴が自分よりも長い現地社員への指揮命令	アジア	課長
安心できる場所を一つでも良いから用意しておくこと	欧州	一般

平成24年度調査研究事業

企業におけるグローバル人材の育成確保の
あり方に関する調査研究報告書

平成25年3月

財団法人 企業活力研究所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-5-16
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740
<http://www.bpf-f.or.jp>