

外資系企業における人材育成のあり方について

船戸 美幸

キーワード：国際経営、日系企業、外資系企業、人材育成、リーダー

1. はじめに

経済活動がグローバル化し、企業は国境を超えてビジネスを展開するようになった。多くの日本企業が海外に進出すると同時に、海外からも日本に事業展開する企業が増えてきている。国際経営では、国籍・人種・宗教・文化・価値観の異なる人々が同一の企業で活動するため、相互理解によって、より良い経営を達成しなければならない。そのための人材の確保はいずれの企業にとっても重要な課題である。

国際経営における人材育成に関する記述については、国際経営にかかわる多くの書籍で見ることができる^{1,2}が、その多くは日本企業が海外に進出した際の特徴や問題点、解決の事例である。また、第三国で事業を展開する外資系企業の人材育成についても、事例は多く報告されている。しかし、日本で事業を展開する外資系企業における記載は、ほとんど見当たらない。外資系企業における人材育成は、実際に外資系企業社員が日系企業社員と比較して、非常にその数が少ないことは、政府資料の対外直接投資・対内直接投資の割合から考えても明らかである³が、M&Aによる企業再編などによって、日系企業が外国資本の企業になったり、企業誘致によって外資系企業が進出してきたりと今後は、外資系企業で働く人は増加するものと考えられる。

日系企業の国際経営では人材育成に関する難しさが語られるが、逆に外資系企業が日本の人材育成について、どのような施策をとるのかについては、1) 業績評価で高収

¹ 江夏健一他 『国際ビジネス入門』 中央経済社

² 経営行動科学学会 『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社

³ 日本銀行 (2013) BOJ Report わが国対内直接投資の現状と課題

入も可能だが、業績に対するコミットメントが厳しい、2) 年功序列がなく、若くして管理職になることも可能、3) ステップアップのために転職を必要とすることもある、など、人材育成についての施策が少なく、業績のみで評価されるという印象が強い⁴。よって、外資系企業社員はキャリアに必要な教育は、自ら準備する必要があると思われるが、自己啓発に余念がない人、もしくはもともと才能のある人以外は、キャリアのステップアップは見込めないのだろうか。

確かに、労働政策研究報告書 No. 20 外資系医薬関連企業の経営・人事労務管理・労使関係⁵では、外資系企業は年功序列よりも能力主義であり、収益性や効率性を重視する傾向にあるという報告が行われている。しかし、同時に社員個々人の意向を重視した人事施策の実施度が高いなど、個人にカスタマイズした人材育成施策が実施される可能性も示しており、外資系企業が人材育成に対して、全くの無策ではないことが示唆される。

本稿では、外資系企業の人材育成に着目する。まず、国際経営における日本企業の実態と外資系企業の日本での進出状況の実態と今後予測される進出状況について概観し、外資系企業の人材育成施策についての事例、比較のための日本企業での人材育成の現状を紹介する。そして事例に取り上げた人材育成施策を外資系企業一般に当てはめたときに、どのような点に注意すべきかを考察する。第2節では国際経営とは何かについて定義し、その現状と問題点を、第3節では日本に進出する外資系企業の特徴、現状と問題点、今後の動向についてを述べる。第4節では実際に日本に進出している人材育成制度の事例を紹介し、第5節において、日本企業の人材育成制度との違いならびに外資系企業における人材育成制度のあり方について考察する。

2. 国際経営とは

2-1. 定義

吉原英樹 国際経営第3版⁶では、国際経営、多国籍企業、その歴史について以下のように定義されている。国境を越えて行われる経営が国際経営である。近年、大企業では国内だけで経営活動を行っている企業は少ない。このうち国際経営を盛んに行う企業を多国籍企業と定義できる。多国籍企業は

⁴ 内閣府(2004) 内閣府調査 わが国における対日進出外国企業のイメージに関する調査研究報告書

⁵ 労働政策研究・研修機構(2005) 労働政策研究報告書 No. 20 外資系医薬関連企業の経営・人事労務管理・労使関係

⁶ 吉原英樹(2011) 『国際経営第3版』 有斐閣アルマ

- 1) グローバルなパースペクティブと経営戦略
- 2) グローバルなロジスティクス
- 3) グローバルな管理組織とコントロールのシステム
- 4) 柔軟な現地適応能力

を持つ企業ともとらえられるが、吉原の定義によると、製造業では、企業規模が上位 500 社に含まれること、東京証券取引所 1 部上場企業であること、海外 5 カ国以上に製造拠点をもち企業としており、非製造業では東京証券取引所 1 部上場企業であること、海外 5 カ国以上に子会社を持つこととされている。この観点では、製造業上位 500 社の半数以上、非製造業では 3 割以上がこの条件に該当する。

戦後ずっと輸出が国際経営の中心を占めてきた。1985 年のプラザ合意のあと、円高が起こった。円高の進行に対して、国内製品の輸出を中心とした国際経営から海外での現地生産が中心の国際経営にシフトし始める。そして近年では、日本企業、多国籍企業にとっての企業成長の機会を外に求めるように変化しつつある。

企業にとって外国市場への進出は、直接投資と間接投資に大別できる。このうち、間接投資は資産運用を目的とした貸付や投資であり、本稿の議論からは省く。直接投資は、企業での長期の国際間資本移動であって、投資先企業の経営を支配、又は企業経営へ参加する目的で行う行為であると定義でき、直接投資には、国内の企業が海外に対して行う「対外直接投資」と、国外の企業が国内に対して行う「対内直接投資」という 2 つの捉え方がある⁷。

上記のように国際経営の概念では、一般的に「海外に進出する日本企業」が例として捉えられるが一方で「日本に進出する企業」でも、対内直接投資として同様に国際経営が行われている。対内直接投資には、輸入、技術導入、外国企業との合弁がある。

2-2. 日本からはどのような企業が海外に進出しているか

日本企業のうち海外に進出する企業を作る現地法人の数は、2013 年現在で 25,204 社となっている⁸。その内訳は、アジア 62%、欧州 15%、北米 15%、中南米 5%、オセアニア 2.5%とアジア地域が圧倒的に多い。この数値は現在の GDP や経済成長率、人口比率とも単純な相関がないことから、アジア地域の進出が特に多い点については、日本からの距離的な問題なども含まれると考えられる。2004 年以降、毎年新規に設立され

⁷ 経済産業省ウェブサイト わが国の直接投資に対する Q&A

⁸ 東洋経済社(2013)『海外進出企業総覧 会社別編』

る現地法人はリーマンショックの翌年の2009年は607法人に落ち込んでいるものの、概ね700～1,000法人程度を推移しており、コンスタントに国際展開が行われている。地域としては、欧米が2004年から2012年の間に新規の法人設立数が約半分に落ち込んでいるが、一方でアジアやオセアニアはほぼ一定の数となっている。これを業種別の現地法人数に見た場合、製造業、卸売業、物流・情報システム関係、金融などの順になっており、小売業や外食産業の進出は少ない。また海外進出の目的は全産業を通して、現地市場の開拓(29.9%)や生産・流通網の構築(29.4%)が最も多くなっており、情報収集(8.1%)、労働力の確保(7.8%)と続く。情報収集は卸売業、金融業で多くなっているが、労働力の確保については、製造業においても10%程度しかない。

日本企業の海外進出は1980年代以降に本格化したといえる。それまでは原材料を輸入し、日本国内で加工・組立した製品を海外へ輸出するというシステムを構築することで高度成長を図ってきたが、貿易摩擦の緩和策として製造業のアジア進出が起これ、また欧米へはマーケットでの情報収集と販売の拠点として進出が盛んになった。現在では、国内市場の縮小にも伴い、クールジャパン戦略推進事業⁹の一環として政府も日本企業、とりわけ中小企業の海外進出に積極的な支援策を展開している。またJETROが実施した2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査¹⁰では、大企業・中小企業ともに9割の企業でアジア・太平洋地域に輸出をしており、更に輸出拡大を図る方針の企業も7割強、海外進出を拡大する方針の企業も6割以上に上る。また、今後の進出先としては先行きが不透明な中国からASEANへ移行が進みつつある。2012年TDB海外進出に対する企業の意識調査¹¹でも、同様の傾向はみられており、大企業とその系列会社を中心であった海外展開は中小企業にも徐々に浸透していくと考えられる。

2-3. 海外進出時の問題

日本企業が海外進出時に掲げる課題としては、バリューチェーンの確保、語学によるコミュニケーション、文化の違いによる従業員の意識の違いと市場の違いへの対応、現地での人材確保などがある。新興国でのビジネスリスクはこれらに加えて、政情リスク、知的財産権、インフラの未整備、人材育成などがある。

⁹ 経済産業省 クールジャパンクリエイティブ産業ウェブサイト

¹⁰ 日本貿易振興機構(2013) 2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査

¹¹ TDB 景気動向調査(2012) 海外進出に対する企業の意識調査

日本企業が海外に進出する際に国内経済に与える影響としては、(1)輸出誘発効果、(2)輸出代替効果、(3)逆輸入効果、(4)輸入転換効果に大別できる。この4つの効果を、経済産業省では

- 1) 輸出誘発効果：海外現地法人向けの部品輸出などで、親会社等から海外現地法人向けの売上が増え、輸出額が増加。
 - 2) 輸出代替効果：日本で生産するはずであった財を、海外現地法人が代替生産することで、日本国内の生産量が減少し、日本の輸出額が減少。
 - 3) 逆輸入効果：親会社等が、海外現地法人が生産した財を購入することで、輸入額が増加。
 - 4) 輸入転換効果：日本で生産するはずであった財を、海外現地法人が代替生産することで、日本の生産拠点の海外からの仕入高が減少し、日本の輸入額が減少。
- と説明している¹²。このうち、逆輸入効果や輸出代替効果は日本経済の空洞化を招くと考えられているが、労働上の損失と日本国内に立地する親会社の利益を比較し、利益が損失を上回ると考える意見もある¹³。

3. 日本に進出する外資系企業の特徴

3-1. 外資系企業とは

日本に進出する外国企業を一般的に「外資系企業」と読んでいるが、この言葉に対する明確な定義はない。しかし、「外国為替及び外国貿易法」第26条では、「外国投資家」について、以下のように定義されている。

- 1) 非居住者である個人
- 2) 外国法令に基づいて設立された法人その他の団体又は外国に主たる事務所を有する法人その他の団体（外国法人の在日支店を含む）。
- 3) 上記1) または2) に掲げる者による直接または間接の出資比率の合計が50%以上を占める法人。
- 4) 非居住者である個人が役員または代表権限を有する役員のいずれかが過半数を占める本邦の法人その他の団体。

¹² 経済産業省ウェブサイト わが国の直接投資に対するQ&A

¹³ 経済産業研究所(2001) Discussion Paper Series 日本の対外直接投資と空洞化

なお、1)～4)以外の者であっても、外国投資家のために当該外国投資家の名義によらないで、対内直接投資を行う場合は外国投資家とみなす¹⁴。この様に、「外国為替及び外国貿易法」においては、外国人や外国企業、国内の法人等の内、外国企業等の出資比率等が50%以上のものを対内直接投資の当事者である「外国投資家」の定義としている。その一方で、「輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法（輸入・対内投資法）」では「対内投資事業者」として「外国企業による出資比率等が三分の一を超えるもの」と定義しており¹⁵、経済産業省の「外資系企業動向調査」（総務省承認統計調査）でも、外国投資家が株式又は持ち分の3分の1超を所有している企業を調査対象としている¹⁶。

外国投資家の出資比率の高い企業は、より日本企業との対比を強く表すことができるものと考えられるが、本稿では議論の元となる各種統計資料が定義する「外資系企業」を用いて、外国企業の出資比率が1/3以上の企業と定義する。

3-2. どのような企業が進出しているか

経済産業省 2013年度外資系企業動向調査より、日本に進出する外資系企業は5,500社にのぼる¹⁷。業種の内訳としては、卸売業が最も多く4割を超える。続いて製造業が17%、サービス業が14.2%、情報通信業10.2%、小売業4.7%となっており、製造業が最も多い日本の海外進出とは状況が異なる。

東洋経済 外資系企業総覧 2013¹⁸によると、外資系企業の法人規模としては、資本金の観点で見ると製造業が設備投資のために高くなるものの、全業種で見るとその出資

表1 外資系企業の母国籍割合（外資系企業）

全産業	2010年度	2011年度	2012年度
アメリカ系	29.4%	27.8%	27.7%
アジア系	21%	21.1%	21.5%
うち中国	7.4%	7.5%	7.3%
ヨーロッパ系	42.8%	43.8%	44.1%

第47回外資系企業動向調査（2013）より、著者編集

¹⁴ 外為法第27条第13項、第55条の5第2項

¹⁵ 輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法第2条第4項

¹⁶ 経済産業省 第45回外資系企業動向調査

¹⁷ 経済産業省 第47回外資系企業動向調査

¹⁸ 東洋経済社(2013) 週間東洋経済臨時増刊『海外進出企業総覧会社別編』

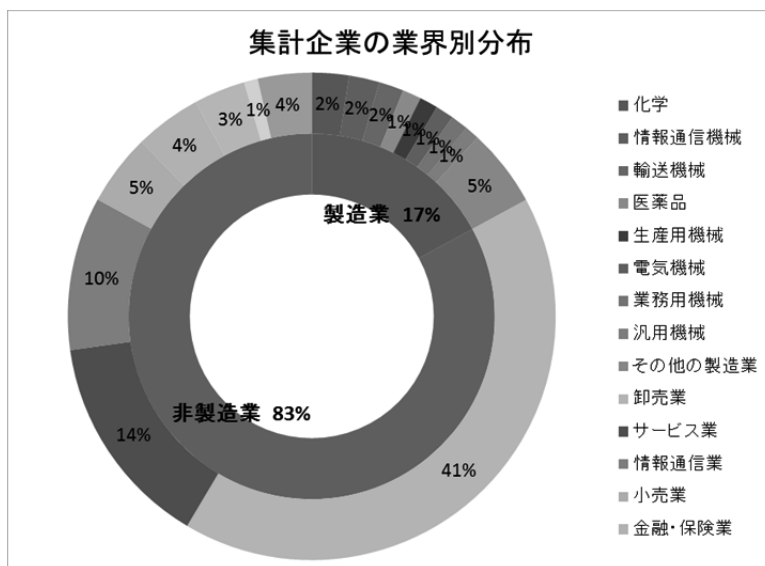


図1 外資系企業の業界別分布

経済産業省 第47回外資系企業動向調査(2013)より著者編集

金は様々である。一方で、従業員数に関しては、製造業のほうが多くなる企業数が多い傾向にはあるものの、製造業、非製造業を問わず、100名未満の会社が約半数になる。

経済産業省 2013年度外資系企業動向調査¹⁹によると、1社あたりの機能別の拠点数としては、販売・マーケティングの拠点がもっとも多く、金融・財務機能と教育・人材育成機能がそれに続く。このことから、日本に進出する外資系企業の投資目的は、日本市場の開拓や情報入手であることが伺える。実際に同調査における日本で事業展開することの魅力については、所得水準の高さとそれに付随する市場規模の大きさがトップとなっており、日本市場は海外からの投資先としては、未だ魅力的な地域であるといえる。物流機能の拠点については、製造業で約4割、非製造業では3割弱となっている。日本における物流網は発達しており、自社での流通網の整備が不要であるため、多くの企業が拠点を設ける必要がないためといえる。

¹⁹ 経済産業省 第47回外資系企業動向調査

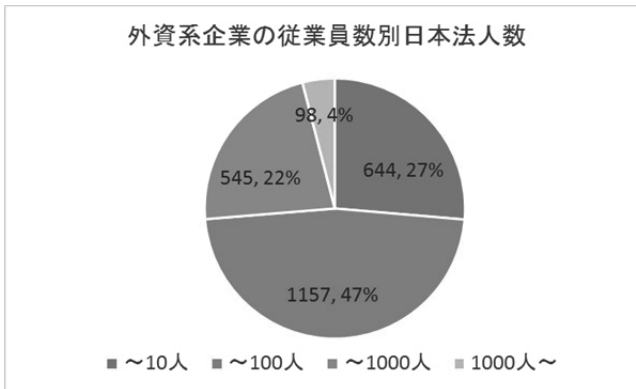
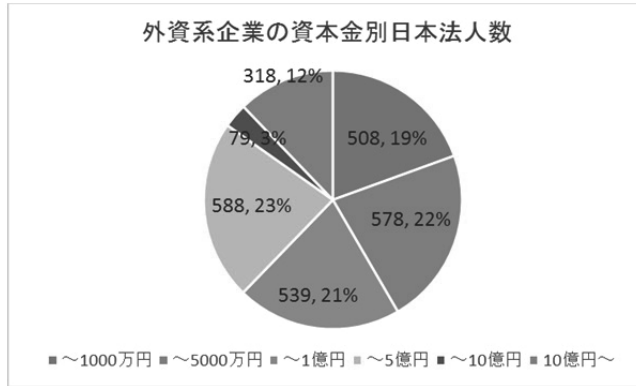


図2 外資系企業の日本法人資本金分布（上）と従業員数分布（下）
東洋経済 外資系企業総覧 2013 より数値を抜粋して、グラフを作成

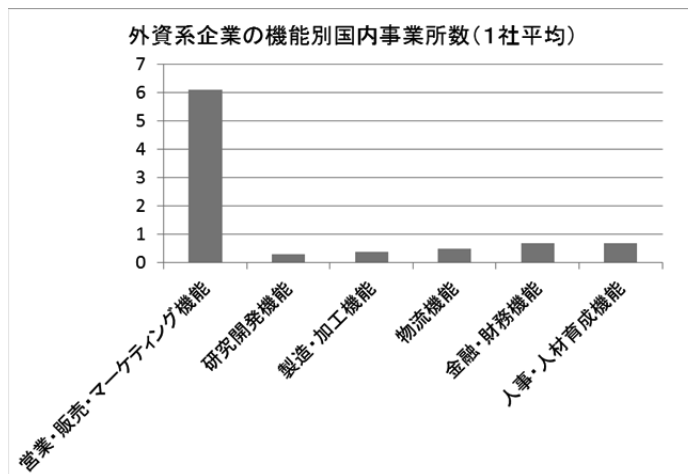


図3 集計企業の機能別平均国内事業所数
経済産業省 2013 年度外資系企業動向調査より著者編集

また、人事・人材育成機能の拠点数は製造業では約7割、非製造業においても過半数の企業で1つ以上を有し、金融・財務機能と同等の拠点数を持っている。このことから、外資系企業において、ローカルの人事・人材育成機能を重要視している企業が多いと考えられる。

これらの概況から、日本に進出する外資系企業の特徴として

- 1) 卸売業が多い。
- 2) 比較的小規模で日本での事業を展開している。
- 3) 日本国内向けの人事・人材育成機能を持つ企業が多い。

などがあげられる。

3-3. 外資導入の是非、施策

吉原（2010）は、日本企業が海外進出する際の受入国の政府は、外貨獲得と雇用増大以外にも工業化、人材育成、技術発展、産業育成、地方開発などに外国企業を利用するとしている。

日本政府も外国企業を経済発展のために利用しようとする動きが見られるが、その一方で、外資による直接投資に対しては慎重論²⁰もある。調査と情報（2007）では、外資による直接投資に対する積極論と慎重論の根拠をまとめている。中でも、外資系企業が日本に進出する際には、グリーンフィールド投資よりも提携先企業とのパートナーシップ、もしくはM&Aによって進出するケースが多い。よって、日本の技術が海外に流出する可能性が懸念される。

このように、外資の参入については問題点もあるため、日本のみならず、世界各国である程度の参入規制が見られる。特に、技術の流出を防ぎ、国益を守るための参入規制については、2002年以降、イギリス・フランス・ドイツ・アメリカなどで強化が行われており、日本においても2007年に規制が強化されている。

日本における外資の規制については、外国為替法と外国貿易法、ならびに個別業法に基づいている。外為法では株式の取得を行う際、外国投資家の出資比率が10%以上の場合、事前届出もしくは事後報告を義務化している。また、北朝鮮やイラクなどの30カ国からの投資、もしくは安全保障等関連業種並びに農林水産業、鉱業、石油業、皮革及び皮革製品製造業、航空運輸業等の留保業種については、事前届出を必要としている。

²⁰ 国会図書館（2007）ISSUE BRIEF No.600 調査と情報

表2 外資参入に対する議論の例

論点	積極論の例	慎重論の例
所得	○外資系企業のシェアが上昇すると、資本ストック、民間設備投資が増加し、GDPは拡大する	○日本は貯蓄超過なので外資系企業に頼る理由が乏しい ○外資系企業の所得は海外(本国)に流出する割合が高い
生産性	○外資系企業は全要素生産性が高く、グリーンフィールド投資にせよM&A投資にせよ、投資先企業では全要素生産性が上昇する	○M&A投資は投資時点では雇用創出や設備投資を必ずしも伴わない
雇用	○対日投資による生産性上昇は、競争力を高め、労働需要の拡大と賃金率上昇をもたらす ○グリーンフィールド投資は、確実に雇用を創出し、M&A投資も経営再建後に雇用創出につながる可能性が高い	○外資系企業は日本企業と比較して雇用の調整速度が速く、資本参加・買収の場合には、雇用の削減率も大きい ○グローバル企業ほど、生産性の上昇と比べ、賃金の伸びが低い
技術	○対日投資の大部分は、外資系企業の優れた技術、販売ノウハウ、経営能力などを日本にもたらず働きをする	○M&A投資の場合、日本企業が保有する安全保障上重要な技術が海外に流出するおそれがある ○外資系企業の技術は、通常、特許に守られており、同業の日本企業が利用することはできない
利益	○外資系企業の多くは、自己資本利益率(ROE)が高く、投資先企業では、収益力が高まり、株主の利益につながる	○米国企業は、自己資本を削り、負債で代替することにより、自己資本利益率(ROE)を高める傾向があり、企業の安定的な存続を重視する発想にはなじまない ○米国・英国企業は、雇用よりも配当を優先する傾向がある

調査と情報-ISSUE BRIEF- No. 600 表4より転記

しかし、地方の活性化には、外資の誘致による資本の流入や雇用の創出が重要な手段であると考えられており、国家的にも外資による直接投資目標額を設定し、日本再興戦略の1つ Invest Japan として外資系企業の誘致を推奨している²¹。これに伴い、産業競争力強化法の制定²²、国家戦略特区法の制定²³、薬事法の改正・再生医療新法の制定²⁴ (2013年11月成立) などが実施されていることに加えて、JETROによる外資参入時のサポートや地方自治体による重点誘致産業の税の減免や補助金の交付などを行っており、今後外資系企業の参入は増加するものと考えられる。

²¹ 内閣府 Invest Japan ウェブサイト

²² 産業競争力強化法

²³ 国家戦略特別区域法

²⁴ 再生医療等の安全性の確保等に関する法律案及び薬事法等の一部を改正する法律案

3-4. 外資系企業の日本進出に関する障壁

上述のように、対日投資拡大に向けた取り組みは、政府による新再興戦略を受けた国家的な取り組みとして行われているほか、自治体単位でも外資系企業の誘致のためのさまざまな活動や日本進出のためのサポートが行われている。

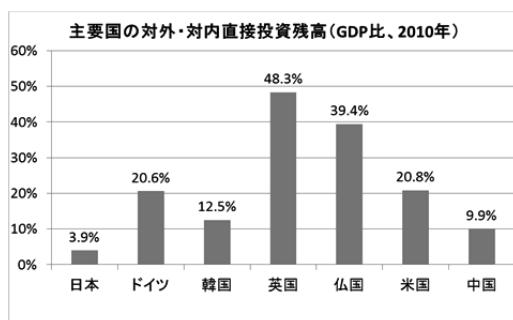


図4 主要国における対外・対内直接投資残高
通商白書(2012) 図第3-2-1-1²⁵を編集

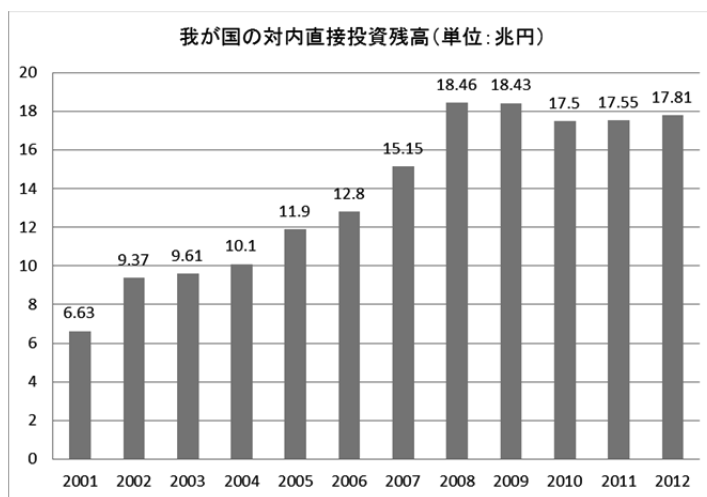


図5 日本の対内直接投資残高の推移

内閣府 対日直接投資の現状とその促進に向けた取組等について(2014)より編集

しかし現状、対内直接投資額は年々増加をたどっていたが、リーマンショック以降伸び悩んでいる。またGDP比で諸外国と比較すると著しく低い数値となっており、日本に対する海外からの企業進出は遅れていることが伺える。

²⁵ 通商白書(2012) 主要国の対外及び対内の直接投資残高のGDP比の推移(全産業)

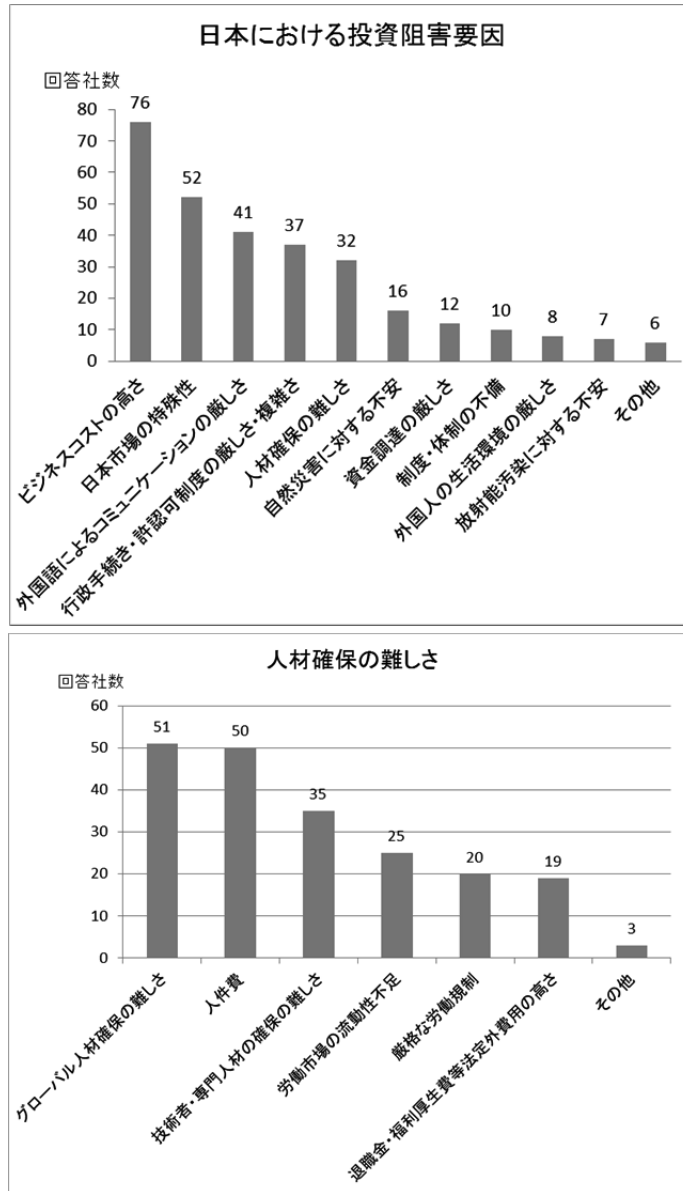


図6 外資系企業へのアンケート結果 日本での投資阻害要因(上)と人材確保の難しさの要因(下)
 日本貿易振興機構 日本における投資阻害要因に関する外資系企業の声と改善要望調査より編集

日本への投資阻害の要因として、日本貿易振興機構による日本進出企業に対する2013年の調査²⁶では、税を含めたビジネスコストの高さ、市場の特殊性に続き、コミュニケーションや人材確保などの難しさがあげられている。この3大要因のうち、ビジ

²⁶ 日本貿易振興機構(2013) 日本における投資阻害要因に関する 外資系企業の声と改善要望調査

ネスコストや市場の特殊性については行政が主導した誘致のための特別措置や日本市場でのビジネス展開のための各種サポートが行われようとしており、今後は緩和されることが期待できる。その一方で、人材確保については、現在でもすでに問題点として顕在化しているが、今後多くの外資系企業の進出により、ますます不足することが予想される。

この人材確保における問題点を日本に進出している外資系企業にさらに詳細にヒアリングした結果では、人件費の高さを超えて、グローバル人材の確保の難しさがトップとなっている。

グローバル人材の定義は各所さまざまであり、曖昧に使用されている。しかし、概ねグローバルにビジネスを推進する上で必要な人材であると考えられ、その素質・知識・能力は労働政策研究・研修機構 ビジネス・レーパー・トレンド²⁷にて議論されるグローバル人材像が比較的わかりやすい。最も問題とされていたことは、語学力であるが、その他にも文化理解やチャレンジ精神なども高い数値となっており、複合的な素養を持つ人材が必要とされることが伺える。外資系企業では、これに加えて日本で事業を展開するための専門知識を持った人材も要求されているが、これらの要素を併せ持つ人材を確保することが困難であると考えられているのであろう。

表3 グローバル・ビジネスで日本人が持つべき素質、知識・能力

回答総数 1891 人(複数回答)

外国語によるコミュニケーション能力	82%
外国文化・歴史価値観の差に興味・関心を持ち柔軟に対応する	75%
既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける	66%
日本文化・歴史に関する知識	56%
個別企業の利益を超えて、進出地域・国の繁栄を考える 高い公共心、倫理観を持つ	46%
当該職種における専門知識	45%
企業の発展のために、逆境に耐え、粘り強く取り組む	23%

ビジネス・レーパー・トレンド 3月号「グローバル人材に必要な要素」より著者編集

平成 23 年 5 月には新成長戦略実現会議の下に「グローバル人材育成推進会議」が設置されており、政策的にも人材育成が重要視されているが、企業における教育・人材育成、人材採用と配置のあり方については多くの日本企業で重要事項として実施・検

²⁷ 労働政策研究・研修機構 (2014) ビジネス・レーパー・トレンド 3月号「グローバル人材に必要な要素」

討されており、多くの事例が報告されている^{28、29}。外資系企業の報告は非常に少ないが、4節で後述する事例をはじめとして、同様に実施・検討されていると考えられる。

4. 外資系企業の人材育成制度の事例

4-1. 日本ヒューレットパッカード社の事例

表4 日本HP会社概要³⁰

社名	日本ヒューレット・パッカード株式会社(略称:日本HP) (英語名:Hewlett-Packard Japan, Ltd.)
設立	1999年(平成11年)7月
資本金	100億円
売上高	3,646億円(2013年10月期)
事業	コンピューター、コンピューター周辺機器、ソフトウェア製品の開発・製造・輸入・販売・リース、ITサービス
本社	東京都江東区大島2丁目2番1号
セールス/サポート拠点	全国24ヶ所
社員数	5,000名(2013年4月現在)

同社ウェブサイトより編集

日本ヒューレットパッカード社におけるその教育方針は、外資系企業に多く見られる企業理念や価値観の共有をベースとした人材育成制度を導入している³¹。

同社では

- 1) 自分のキャリアは自分で決定すること
- 2) 会社は社員のキャリア自立をサポートすること

を基本的な方針とし、日常的なマネージャとのコミュニケーションから、キャリア形成していく仕組みを有する。また、この人材育成精度は目標管理制度とも連動しており、HPパフォーマンスマネジメントを用いて、ゴール設定と計画、モニタリングとフ

²⁸ 企業と人材(2013) 11月号 グローバル人材を育成する

²⁹ 人材教育(2013) 6月号 グローバルマインドセット

³⁰ 同社ウェブサイト

³¹ 企業と人材(2006) 5月号 日本企業が学びたい外資系企業の人材育成

フィードバック、パフォーマンスの評価、パフォーマンスに対するリワードとリコグニションのサイクルをまわす中でキャリア開発を促進していく。

しかし、横河ヒューレットパッカード社から 40 年の歴史の中で日本向けにカスタマイズされている点も見受けられる。

たとえば、新卒を多く採用しているのは日本のみとなっている。研修制度も Web ベースではなく、Face to Face の集合研修を多く実施しているという。また、職種別研修やマネージャ研修などにも日本独自のプログラムが多く取り入れられている。また、部門をまたいだジョブローテーションやジュニア層への早期リーダーシップ開発、グローバルコミュニケーションに関するプログラムなどもある。ただし、これらはグローバルでの体系をベースにカスタマイズしており、企業理念から外れることはない³²。

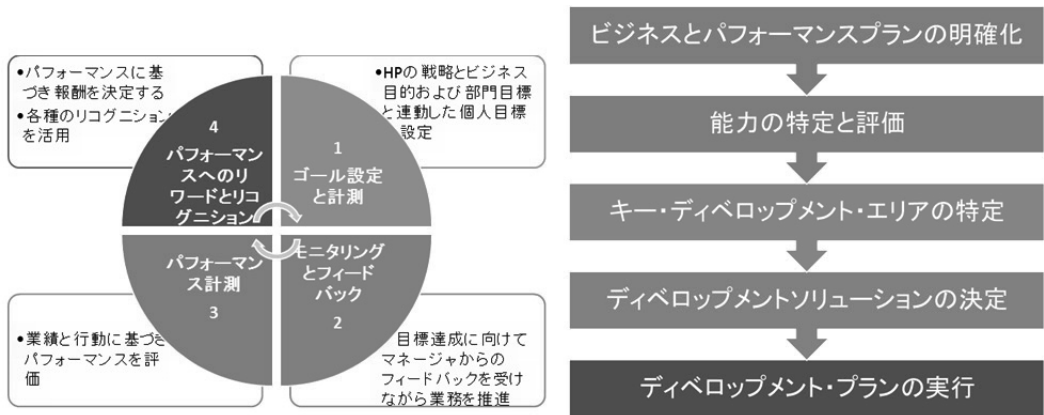


図7 日本 HP の人材育成サイクル

山岸雅己 日本人材ニュースウェブサイト³³より編集

トレーニング体系は新入社員レベル、ジュニア、中堅、マネジメント、エグゼクティブとそれぞれの階層に分かれて実施されるが、リーダーシップ開発の対象者は選抜された人材に重点的に実施される。リーダー層の育成に関しても、グローバルのプログラムと日本独自のプログラムの組み合わせで運用されており、社員自身が能力開発・キャリア形成に責任を持ち、会社はそれをサポートするスタンスを踏襲しながら、組織の後継者計画、人物評価を踏まえて育成計画を作成していく。

³² 労政時報(2013) 外資系企業に見るリーダーシップ開発の実例

³³ 山岸雅己(2013) 日本人材ニュースウェブサイト

4-2. ゼネラルエレクトリック（GE）社の事例

表5 日本ゼネラルエレクトリック（日本 GE）会社概要

事業開始	1886年（日本政府の印刷工場用に発電機を納入）
本社所在地	東京都港区赤坂
従業員数	約4,600人（2014年3月末）

同社ウェブサイトより情報を抜粋し編集

日本 GE は以下の 6 つの事業部門で事業を展開している³⁴。

- 1) GE エナジー：エネルギー関連製品およびサービスの提供
- 2) GE アビエーション：世界をリードする航空機エンジンメーカー
- 3) GE キャピタル：法人向け金融、不動産ビジネスなどの金融サービスの提供
- 4) GE ヘルスケア：医療用画像診断装置の製造・開発
- 5) GE ホーム&ビジネスソリューションズ：照明事業や家電製品、産業界用制御機器などのソリューション提供
- 6) GE トランスポーターション：鉄道車両や大型蓄電池の製造やサービス

また、上記 6 事業部門に加えてコーポレート部門が日本におけるビジネス展開の中核として、新規事業の企画・開発や、官公庁やトレードグループ、メディアを対象とした広報・渉外活動、人材開発や特許管理、財務・会計、法務、その他の事業部門のサポート業務などを行う。

GE では「全員がリーダーになる」という明確な人材育成のミッションがある。このため、リーダーシップにかかわる人材育成が特徴的である。

GE でのリーダーに必要とされる特性は、次の 5 つである。

- 1) 外部志向 (External Focus)
- 2) 明確で分かりやすい思考 (Clear Thinker)
- 3) 想像力と勇気 (Imagination & Courage)
- 4) 包容力 (Inclusiveness)
- 5) 専門性 (Expertise)

³⁴ 同社新卒採用ウェブサイト



図8 GEにおけるリーダーシップモデル
世界で最も賞賛される人事³⁵より編集

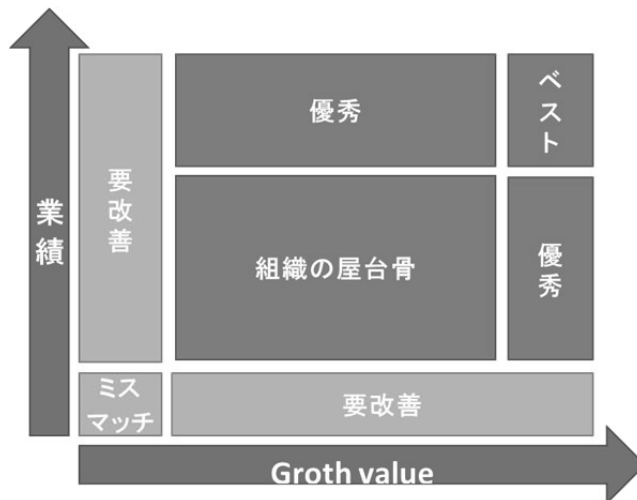


図9 グロースバリューと人事評価の関係

Business Media 誠 企業家に聞く：安瀨聖司氏³⁶より図を抜粋

このグロースバリューは人事評価に組み込まれており、その割合も50%と外資系企業で想像される業績重視の人事評価とは一線を画している。この点は、コンピテンシーを重視する日本企業の人事評価に近いといえる。しかし、GEの場合は単なるコンピテンシーではなく、グロースバリューとして、企業理念に基づいた明確な人材像を設定し、そこに向けた実践度に対しての評価となっており、明確でわかりやすい一方で企業理念の共感度とリンクすることとなり、社員が企業と「合う」「合わない」という要素が色濃く現れる。特に、M&Aによる企業買収が盛んな同社では、多くの買収された企業の社員はGEを去らざるを得ないケースもあることが想像できる。

³⁵ 浅川港(2007) 『世界で最も賞賛される人事』

³⁶ まつもとあつし Business Media 誠 企業家に聞く【安瀨聖司氏】前編

GEは全員がリーダーとなるよう、平等に機会があり、機会には男女の差異もない。早期に後継者を設定し、幹部候補としての選抜教育やジョブローテーションによる経験の蓄積なども徹底して行う。そして、組織側も経営層の各ポジションについて、後継者を設定し、候補者が居ない場合はすぐに自分の代替となれるよう後継者候補を教育する。またその教育についてもそのポストのマネージャの業務であり、これを怠ることは許されない。社員らへのヒアリングによっても、これらの特徴は同様であった。

本国のGEも日本同様、人材育成にかかわる注目度の非常に高い企業である。

元CEO ジャック・ウェルチ氏が「仕事の4割を人材育成に振り向けている」と語ったように、人材育成重視はGE全体の企業文化であるといえる^{37, 38}。実際に人材育成にかける費用は日本円にして1,000億円以上、米国に研修センターを持ち、世界中から選抜された人材を数週間の単位で集中的に教育する³⁹。

GE米国本社はフォーチューン誌の「Most Admired Company 2006」でもトップに上げられており、長期的にマーケットリーダーであり続ける企業で居られるための人材開発の特徴である下記の5点を実行している企業であるといえる。

- 1) 企業理念に基づいた明確な期待される人材像と基準の活用
- 2) プロフェッショナルを育てる仕事
- 3) 真剣に部下を育てる上司
- 4) 業務とコンピテンシー強化に直結した育成プログラム
- 5) あるべき行動、能力、士気、文化を促進する制度

である⁴⁰。

この5点が日本GEでも実践されていることは、既に記載したとおりである。

5. 日本企業と外資系企業の人材育成

5-1. 日本企業の人材育成教育とは

事例として取り上げた外資系企業での人材育成の方針は、キャリア形成についての個人の裁量が大きく、リーダーやスペシャリストなど卓越したタレント育成に重点が置かれている。いわばタレントになる素養のある人間が教育を受け、早期に真のタレントとなっていくといえる。しかし、企業側もただ、個人の裁量に任せきりにしてい

³⁷ エド・マイケルズ(2002)『ウォー・フォー・タレント人材育成競争』

³⁸ 人材教育(2000) ビジネスリーダー育成とサクセッションマネジメント 経営トップ要請に向けたバウンダリレスの人材活用育成システム

³⁹ 産業競争力会議(2013) 雇用・人材分科会第四回資料

⁴⁰ 企業と人材(2006) 特集 日本企業が学びたい外資系企業の人材育成 外資の好業績企業における人材開発の仕組みを探る

るわけではなく、組織の後継者を早期に見出し、その人材育成のサポートを行っている。では、日本企業における人材育成の方針はどうなっているのか。

従来は、終身雇用、年功序列とジョブローテーションに代表される日本的な経営方式に合致する総合的な教育訓練や潜在能力開発を中心とした人材育成システムが運用されており、業績中心の管理職報酬に代表される職務能力開発を中心とした外資系企業で多く導入される人材育成システムとは違いが見られた⁴¹。

バブル崩壊後、企業は限られた経営資源の中で、必要な人材を効率よく育成し、グローバルな競争に打ち勝っていかなければならなくなった。そこで、多くの企業で人材育成制度改革や人事制度改革が進められている⁴²。しかし、日本企業全体としては対象を広く設定した新人研修、初級管理者研修、中堅社員研修に加えて、グローバル人材育成に向けた取り組みが多くの企業で実施されており、選抜型の幹部候補者教育は一部の企業で実施されているという概況⁴³である。教育費用は社員一人当たりの実績額で3.3万円、予算額で4.3万円となっており、前述のGEにおける社員一人当たりの費用（1000億円を社員数で単純に割り出した数値）の33.2万円よりもずいぶん少ない。

現在の日本企業における人材育成のトレンドは、識者への調査⁴⁴によると、人材育成は企業責任で行うべきであるとする識者が半数を超え、平成23年度能力開発基本調査における事実⁴⁵と大きな相違もなく、人材育成は会社中心で行われるべきという風潮は今後しばらく続いていくものと思われる。人材育成の対象者については、識者間では選抜した人材に重点的に配分されるべきとする意見が多かった一方で、厚生労働省の企業調査⁴⁶では、平成21年度で半数以上の企業で選抜者主体になっていたものの、徐々にその割合は全体重視に回帰しつつある風潮にあり、将来のトレンド予測が難しい。また育成のタイムスパンに関しては、日本企業全体として中長期的な育成施策を重視しているという結果になっている。

⁴¹ 根元孝(1989)『外資系企業の人的資源管理』日本実業出版社

⁴² 労政時報(2012) 社員のキャリア開発推進事例

⁴³ 産労総合研究所(2013) 教育研修費用の実態調査

⁴⁴ 企業と人材(2013) 人材育成のあり方と育成施策

⁴⁵ 厚生労働省(2011) 平成23年度能力開発基本調査 調査概況

⁴⁶ 厚生労働省能力開発基本調査結果の概要 (2006-2013)

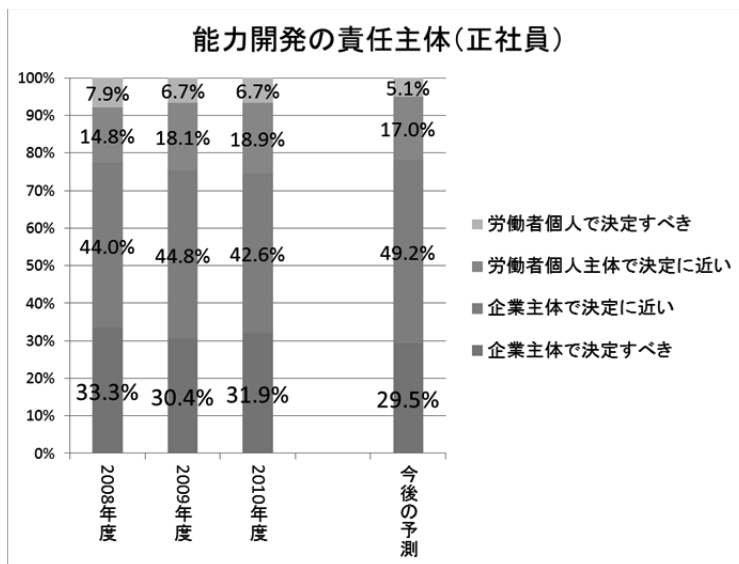


図 10 能力開発におけるあるべき責任主体のアンケート
能力開発基本調査(2010)より編集

5-2. 外資系企業の人材育成はどうあるべきか

大手外資系企業2社における人材育成制度を概観した。この2社は日本を代表する外資系企業であるかどうかについて考えると、企業規模や知名度、歴史から考えておそらく日本を代表する外資系企業であるが、この2社が日本の外資系企業の典型であるかどうかを考えると、日本に比較的多く進出している卸売業・製造業に含まれるものの、従業員数や資本金から典型であるとは考えにくい。3-2で述べたように、日本の外資系企業の典型を考えたとき、「卸売業、従業員数100名未満、日本での事業所の位置づけは営業・マーケティング拠点としての機能が強い、人事・人材育成機能を持つ会社も多い」という特徴が挙げられる。しかし、この2社が日本国内に古くから進出し、長く事業を継続しているという点では、ほかの外資系企業においても学ぶべき点があるように感じられる。

この2社の事例では、

- ① 個人が主体性を持ってキャリア形成を行うが、キャリア形成を企業も支援する
- ② チャンスは平等にあるが、リーダーとなる人材は早期に選抜される
- ③ 企業理念が人材育成においても重要視されている

- ④ グローバル基準に則りながらも、環境に合わせた制度のカスタマイズを行っている
- ⑤ 企業側が各ポジションの後継者を想定して人材の育成計画を作成・実施しているなどの共通項が見られた

しかし、この内容を他の外資系企業が行う際には、以下の効果・問題点が考えられる

- ① の個人が主体性を持ってキャリア形成を行う点に関しては、もちろん企業側としては個人のパフォーマンス向上による企業の成長とリーダーシップの育成のための啓蒙、リーダー候補者の増加による後継者の質の向上、などの観点が考えられるが、個人の側にも個人的成長の機会がより身近に感じられ、職務満足感が高まるという利点が考えられる。

これを他の外資系企業がこれを実践するのも可能ではないかと思われる。企業として、キャリア形成を支援する公的な仕組みづくりは難しいが、個別の支援を実施することで個人のパフォーマンスとモチベーションが大きく向上するのであれば、企業にとっての不都合が少ないからである。

一方で、個人の側が自律的キャリア形成を考えることができない場合、個人のキャリア形成はストップする。外資系企業においては、年功序列の概念が少なく、個人のパフォーマンスの大幅な向上もしくはポジションの上昇によつての昇給が一般的であるので、個人の自律的なキャリア形成の意識が低ければ、会社との関係性は低くなり、モチベーションの低下を招きよりいっそう、パフォーマンス向上が見込めなくなるといった悪循環を招き、結果的に企業にとっても損失となりうる。

外資系企業におけるマネージャとは少なくとも、一般社員と比較して、リーダーシップが抜きん出ているもしくは他者を上回る業績成果を残した、もしくは残すであろうと判断された人材である。自身のキャリア形成においても、一般社員と比較してより自律的である可能性が高い。マネージャの経験則は全社員に適応はできないが、マネージャとの日常的なコミュニケーションによる働きかけは個人の自律的なキャリア形成に何らかのヒントを与えることができる。

- ② チャンスが平等とリーダーとなる人材の早期選抜に関しては、一般的な外資系企業では事例企業 2 社よりも組織が小さく、また、販売拠点としての機能が強いいため、営業的な要素を持つ人材が目立ったパフォーマンスを見せるケースが多くなる。このため、選抜される人材は、営業・マーケティングなど限られた職種から

となってしまうことが危惧される。また、自発的に自立したキャリア形成を考えない人材においても、これらの職種では一時的なパフォーマンスを出すケースがあり、企業側も企業規模が小さく、人事問題や人材育成について、長い時間を確保することができないため、本来ならリーダーとして不適格な人材がリーダーとして選抜されてしまう可能性も考えられる。よって、典型的な外資系企業が人材の選抜を考える際には、場合によってはジョブローテーションも含んだ職種間の調整と長期的な人材選抜でこれらの問題を打破しなければならない。

- ③ 企業理念については、おそらく多くの外資系企業で何らかの共有が図られていると考えられる。しかし、営業の現場においては企業理念と短期的なパフォーマンスを選択しなければならないジレンマに遭遇することが多々あり、十分な教育がなされていなければ企業理念に沿って行動できる人材とはならない。よって、企業理念に基づいた人材育成を期待する前に、しっかりとした理念の浸透を図るべきであり、理念にあわせた行動規範についても企業側として準備する必要がある。
- ④ 環境に合わせた人材育成制度のカスタマイズについては、他の外資系企業では実践は簡単ではないと考えられる。グローバル企業では、企業としての均一化を図る為に営業・マーケティングにかかわる部分以外のオペレーションは特にナショナルライズする傾向にあるため、人材育成にかかわる制度部分はローカライズしにくいと考えられる。事例 2 社は本国側も地域ごとのローカライズを承認する企業風土があり、また日本側もグローバルで各国の事業拠点が存在する中で、重要マーケットとしてのポジションを確立し、本国に対してもローカライズした人材育成制度を承認させる力があると考えられる。よって、日本で独自に人材育成制度を設計するには、日本における事業継続の歴史と本国の人事部を納得させるだけの日本市場でのパフォーマンスが必要である。
- ⑤ 組織におけるマネジメントポジションの後継者設定は企業の危機管理の点において優れた制度であるといえる。マネジメントポジションに何らかの原因で欠員が生じた際、後継者が設定されていれば、事業継続が可能であり、指名されている後継者も周囲もそのつもりで準備しているため、実際の業務にも支障が生じにくい。この点は中小企業における事業承継問題とも似ており、早くから準備することで、将来生じうるリスクを最小限に減らすことができるといえる。しかし、実際には日本の大手企業においても、組織の後継者設定が実践されているケースが少ない。この理由として日本企業では、マネージャは基本的にいくつかのポジションを経験したジェネラリストであり、今現在どこの部門を管轄していたとして

も、就任後ほどなくしてそのポジションの仕事もこなせるだろうと考えている点がある。また、早期に後継者を選抜してしまうことで、選抜されなかった人材のモチベーションの低下を防止する、といった狙いもあるように思われる。

一方で事例 2 社のように典型的な外資系企業が早期に後継者を設定した場合、選抜された候補者の早期成長が見込める一方で、選ばれなかった候補者の他社への人材流出が危惧される。この時、企業側の対応策としては 3 つの方向性が考えられる。

非選抜者のモチベーションの低下と組織から流出をいかに食い止めるかについての対策を考えるとという正攻法と、優れた人材でも流出は許容してしまい、代わりになりうる人材を組織に招き入れる、もしくは次世代の人材からの成長を促進するための更なる育成を行うという 3 つである。おそらく、外資系企業においては人材の採用は中途採用が主流であり、他社において流出してきた人材を組織に招き入れ、即戦力化を図るというのがもっとも容易な方向性であるが、この場合、既に組織内部では次世代の候補者候補の人材に与える影響についても考慮すべきである。組織として、内部から次世代の候補者を選抜する方式を踏襲し、若手に新しい人材を投入する、このサイクルを早期に回すことで規模の小さい外資系企業の日本事業所でも組織におけるリーダー層の厚みが増し、若手の自律的な成長も見込めるようになる。リーダー層は経営戦略の策定に与える影響は大きいが、企業風土の形成に与える影響は少ない。この理由として、外資系企業では既に種々雑多な人材で形成されており、組織風土の改革の効果は低い。よって、リーダー層の安易な外部招聘については、日本企業以上に慎重に実施すべきである。

ここまでを見ると、大手 2 社の事例は非常に優れた人材育成モデルであるが、そのまま他の外資系企業が安易に取り入れても、成功できるものではない。特に、企業理念に基づいた人材像の設定については、各企業の歴史、業種や本国との関係性も踏まえて慎重に設定がなされるべきである。また、一般的な外資系企業では、おそらく、事例 2 社と比較して知名度や人件費の関係から、はじめから優秀な人材がそろわなかったり、優秀な人材が容易に組織から離脱してしまったりする可能性も十分に考えられるため、人材の内部育成についてはより一層の努力が必要であろう。よって、人材の内部育成にかかわる教育制度を全体教育きめ細やかに個人のレベルに対応したものにカスタマイズすることで自律的な人材を増やし、長期的な人事評価によって人が育つ組織風土を作ることに注意を払うべきである。

7. おわりに

ここまで、日本に進出する外資系企業の教育問題と人材育成について、大手2社の事例を元に考えた。しかし、外資系企業の人材育成や人事制度などにかかわる内容については、公表されている事例が少なく、今後より多くの事例やアンケートなども実施しながら、広範囲に適応できる姿を検証していくべきである。

また、外資系企業と日本企業との比較についても、もともとの外資系企業の事例が少ないという理由から、あまり多くの事柄についての検証は実施できていない。特に典型的な外資系企業と同規模の日本企業の教育問題や人材育成については、外資系企業同様に事例があまり多くはないので、今後検証すると新たな知見があるものと想像する。

<参考文献>

- エド・マイケルズ他 (2002) 『ウォー・フォー・タレント人材育成競争』 翔泳社
浅川港 (2007) 『世界で最も賞賛される人事』 日本実業出版社 p88 図
江夏健一(2008) 『国際ビジネス入門』 中央経済社 p155-167
企業と人材 (2006) 5月号 日本企業が学びたい外資系企業の人材育成 外資の好業績企業における人材開発の仕組みを探る p11-22
企業と人材 (2013) 11月号 p10-19 グローバル人材を育成する
企業と人材 (2013) 人材育成のあり方と育成施策 p15-53
経営行動科学学会 (2011) 『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社 p693-698
経済産業研究所 (2001) Discussion Paper Series 日本の対外直接投資と空洞化
経済産業省 (2011) 第45回外資系企業動向調査
経済産業省 (2013) 第47回外資系企業動向調査
国会図書館 (2007) ISSUE BRIEF No. 600 調査と情報
産業競争力会議 (2013) 雇用・人材分科会第四回資料
産労総合研究所 (2013) 教育研修費用の実態調査
人材教育 (2013) 6月号 グローバルマインドセット p28-39
人材教育 (2000) ビジネスリーダー育成とサクセッションマネジメント p22-30
帝国データバンク (2012) TDB 景気動向調査海外進出に対する企業の意識調査
東洋経済社 (2013) 週刊東洋経済臨時増刊『海外進出企業総覧 会社別編』
p2014-20166

内閣府調査（2004） わが国における対日進出外国企業のイメージに関する調査研究報告書

日本銀行 BOJ Report（2013） わが国対内直接投資の現状と課題

日本貿易振興機構（2013） 2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査

日本貿易振興機構（2013） 日本における投資阻害要因に関する 外資系企業の声と改善要望調査

根元孝（1989） 『外資系企業の人的資源管理』 創成社 p150 図表 7-1

労政時報（2012） 3819号 社員のキャリア開発推進事例 p10-51

労政時報（2013） 3842号 外資系企業に見るリーダーシップ開発の実際例 p40-52

労働政策研究・開発機構（2005） 労働政策研究報告書 No. 20 外資系医薬関連企業の経営・人事労務管理・労使関係

労働政策研究・研修機構（2014） ビジネス・レーパー・トレンド 3月号 グローバル人材に必要な要素 p75

吉原英樹（2011）『国際経営第3版』有斐閣アルマ p17-23

<参考資料>

経済産業省 クールジャパン/クリエイティブ産業ウェブサイト

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/index.html

経済産業省ウェブサイト わが国の直接投資に対する Q&A

http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/investmentq_a/html/questions.html

経済産業省 2012年度 通商白書 第3-2-1-1 図 主要国の対外及び対内の直接投資残高の GDP 比の推移（全産業）

<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2012/2012honbun/figindex.html>

厚生労働省（2011） 平成 23 年度能力開発基本調査 調査概況

<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000026dk1-att/2r98520000026dli.pdf>

厚生労働省 能力開発基本調査結果の概要（2006-2013）平成 18 年度から平成 25 年度

http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1_kekka.html

内閣府 Invest Japan ウェブサイト <http://www.invest-japan.go.jp/>

日本ヒューレット・パッドウェブサイト

<http://www8.hp.com/jp/ja/hp-information/about-hp/outline.html>

日本 GE ウェブサイト <http://www.ge.com/jp/careers/faqs/index.html>

まつもとあつし Business Media 誠 企業家に聞く：安瀾聖司氏前編 部下を育てられない上司は評価されない―「全員リーダー」を実現する GE の人材育成法

http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1405/19/news014_2.html

http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1405/19/news014_4.html

山岸雅己 日本人材ニュース 日本ヒューレット・パッカード リクルーティングコンサルタントへグローバル基準で効率と質を追求する採用を推進-インタビュー

<http://www.jinzainews.net/interview/body/07fe13ec14dcf0127ea5b0081346f49b?page=1>

外為法第 27 条第 13 項、第 55 条の 5 第 2 項

産業競争力強化法 2013 年 12 月 4 日成立、2014 年 1 月施行

http://www.meti.go.jp/policy/jigyousaisei/kyousouryoku_kyouka/

国家戦略特別区域法 2013 年 12 月成立、2014 年 4 月施行

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc/hourei.html>

再生医療等の安全性の確保等に関する法律案及び薬事法等の一部を改正する法律案

<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002x9j2-att/2r9852000002x9n6.pdf>

輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法第 2 条第 4 項

【 謝辞 】

本稿執筆にあたり、兵庫県立大学経営研究科 貝瀬徹教授には熱心かつ丁寧にご指導いただきましたこと、深く御礼申し上げます。また、諸先生方、兵庫県立大学経営研究科 4 期生ほか学生生活を支えてくれた皆様に、この場をお借りして厚く御礼を申し上げます。