

## 第2セッション

### 企業人材をめぐる国際的獲得競争の激化と日本の取るべき道を考える

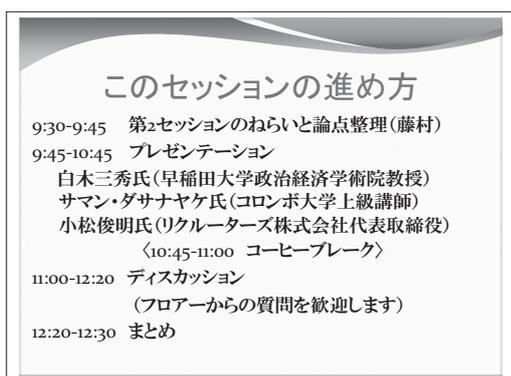
※英文の日本語訳は、同時通訳者が訳した内容を、録音テープをもとにとりまとめたものです。

藤村：法政大学教授



これから第2セッションを始めたいと思います。昨日午後の第1セッションでは、主に留学生、勉強する人たちを中心とした議論が展開されていました。今日の第2セッションでは、企業がそういった人たちを採用して企業活動を行っていくという視点から、人材獲得競争というキーワードで議論を展開していきたいと思います。

今日の12時半までの、このような時間の予定で行きたいというところを最初にご説明しておきたいと思います。



これから15分程度、私からこの第2セッションでどんなことを議論したいかという論点整理をしておきたいと思います。その後、3人のパネリストの方々へ、お一人20分ぐらいをめどにして、この問題についてのご経験、あるいは研究成果をご紹介いただきたいと思います。

早稲田大学の白木先生は、もう30年ぐらい日本企業の海外での活躍、日系企業の研究を続けておられます。最近、日系企業に限らず、特にアジアを中心とした企業活動、そこにおける

人材の役割といったことを研究しておられます。その研究成果をご発表いただきながら、今日のテーマである人材獲得をどう進めていくか、獲得した人材をどう育てるか、そしてリテンションについてのご発表をお願いしています。

それから、コロンボ大学のサマン先生です。サマン先生は実は日本語が非常に堪能でして、小樽商科大学で修士の学位をお取りになり、その後、いったんスリランカにお戻りになりまして、その後は学習院大学で博士の学位をお取りになっています。こういった場でも普通に日本語をお話しいただけるのですが、正確を期す意味で今日はプレゼンテーションは英語で、その後の質疑も英語でということになると思います。サマン先生は、情報通信産業における人材育成をテーマとして博士号を取得されました。その後、スリランカで教えながら、アジアにおける日本の地位、あるいは日本企業がアジアの中でどんな活躍をしているかといったところを追いかけておられます。今日はそういったお話も含めてプレゼンテーションをお願いしております。

それから小松さんは、リクルーターズ株式会社という会社を起しておられますが、ご自身は外資系企業での経験がとても長くて、日本でオペレーションしている外国の会社が日本をどう見ているか。あるいは日本人がそういった中でどんな活躍をしているか。また、その国際的な視点から、日本という国がどう見られているか。そういった、少し国際的に幅の広い視野でお話をいただきたいと思います。

3人の方のプレゼンテーションが終わりました後でコーヒブレイクを取りまして、ディスカッションに入ります。フロアから、皆さん方の質問を積極的に受け付けて議論を進めていきたいと思ひます。そして最後にまとめをして終わりという手順で進めていきたいと思ひます。

**このセッションの論点**

- ①国際的な人材獲得競争の現状と日本企業の位置づけ
- ②どのような条件を備えた企業が、人材獲得競争において優位に立てるのか?
- ③日本の強みはどこか。また、その強みを増すためには何が必要か?
- ④優秀な外国人にとって日本企業と日本社会が魅力的存在であるためには何が必要か?
- ⑤人材獲得競争激化の中で国際社会の調和の取れた発展のために日本と日本企業が果たすべき役割は何か?

今日は一応全部で五つの論点を準備しております。第1点が「国際的な人材獲得競争の現状と日本企業の位置づけ」、2点目が「どのような条件を備えた企業が、人材獲得競争において優位に立てるのか?」、3番目が「日本の強みはどこか。また、その強みを増すためには何が必要か?」、4番目が「優秀な外国人にとって日本企業と日本社会が魅力的存在であるためには何が必要か?」、5番目が「人材獲得競争激化の中で国際社会の調和の取れた発展のために日本と日本企業が果たすべき役割

は何か?」です。この五つを論点として進めていきたいと思ひます。

**1. 国際的な人材獲得競争の現状と日本企業の位置づけ**

- 国際的な人材獲得競争の高まりと日本企業の認識不足  
=人材の使い捨てが一部で横行している
- 具体的には、正社員の減少と非正社員の増加
- 人材は日本の財産であるはずなのに、それを守り育てようとしているか?

【課題】

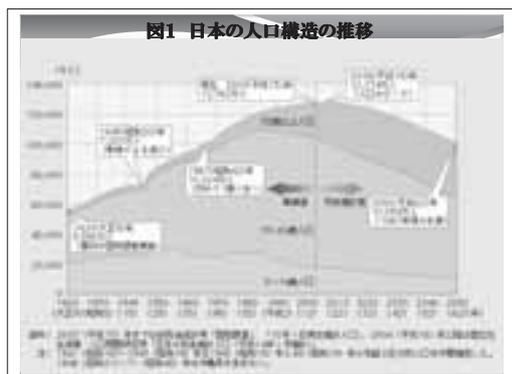
- 優秀な人材をどうやって採用するか?
- 採用した人材をどう育てるか?
- 優秀な人材のリテンションをどう進めるか?

それぞれにつきまして何が争点、論点になりそうかということをご簡単に紹介しておきたいと思ひます。

国際的な人材獲得競争、これはWar for Talentという言い方がされます。優秀な人材は世界中にそんなにたくさんいない。そういう人たちをいかに自社に取り込んで、活躍してもらうかという競争が激化しているという認識です。これは、世界中の企業が持ち始めている感覚ですが、日本の企業には不足しています。実際、日本の国内で人材の使い捨てが横行しているよう

に思ひます。特にこの9月に始まりました金融危機の中で、静岡県は自動車産業がさかんな県ですが、自動車の生産量が相当減っています。それに伴ひまして、派遣社員や請負の方などの雇用の場がどんどん失われていく。こういう状態を見ておきますと、優秀な人材を使い捨てにしている気がいたします。そのあたりの日本企業の認識が論点になると思ひます。

人材は日本の財産だといわれてきておられますが、本当にそれを守り、育てようとしているのか。どうもここ10年ぐらいの日本企業の動きを見ておきますと、人材育成という点で弱くなってきているという気がいたします。課題としては以上の三つです。すなわち、優秀な人材をどう採用するか、そういった人をどう育てるか、そしてリテンションです。



これはよく皆さんご覧になるグラフですね。日本の人口構成で、高齢化が進んでいく。ピークが2006年に来て、これからどんどん下がっていく。労働力人口もそれに伴ひて下がっていくわけですが、15~64歳層が少なくなっていく中で、日本国内でちゃんとした企業経営をしていくためには、日本人だけでは十分ではない。優秀な方に外国から来て働いてもらうことも必要となる。もう既にそういう時代に入っていると思ひます。事実、日系の外国人の方々、ブラジルやペルーの人たちは静岡県内で

相当働いていらっしゃるんですよね。比較的簡単な仕事を担当する労働力として入って来る方が多いですが、そうではなくて、これからはもっと高度な仕事を担当できる人たちも、たくさん日本の中で働いてもらう必要があると思います。

## 2. どのような条件を備えた企業が人材獲得競争において優位に立てるのか？

- 人の職業生活は45年続く。45年間、稼ぎ続けることのできる能力をどう獲得し、維持するのか？
- 優秀な人材にとって魅力ある企業は、能力開発の機会を提供してくれるところ。
- 日本企業は、そのような条件を備えているだろうか？
- 海外で活躍する日本企業は、その国の優秀な人材を引きつけるだけの魅力を持っているだろうか？

### 【課題】

- 日本企業の魅力を高めるにはどうすればいいか？

では、どういう条件を備えていれば、人材獲得競争において優位に立てるのでしょうか。私たちの職業生涯は45年続きます。20歳前後で働き始めて65歳まで、約45年間です。その45年間、ずっと第一線で金を稼ぎ続けられるだけの能力を獲得し、維持していかなければいけません。優秀な人材にとって魅力的な企業とは、能力開発の機会を提供してくれるところです。日本企業はそういう条件をちゃんと備えているだろうか。この条件がなければ、優秀な人材を獲得することができなくなります。

海外で活躍する日本企業は非常に増えています。そういった会社が、優秀な人材を引きつけるだけの魅力を持っているだろうかという点が問題になります。例えば、この10月に社名が変わりましたパナソニック、松下電器産業には約30万人の従業員がいますが、その半数は外国人です。これからもっとその割合は増えていくだろうといわれています。海外で活躍している日本企業にとって、それぞれの国で優秀な人材を確保していくことがとても重要になります。日本企業は優秀な人材を確保できるだけの魅力を備えているだろうか、この点を特に白木先生に聞いてみたいと思います。

## 3. 日本の強みはどこか。また、その強みを増すためには何が必要か？

- 国によって得意とする分野が異なる。
- 例えば、日本は組織内の搾り合わせが頻繁に必要な製品(自動車など)を得意としているが、USAは汎用部品を組み合わせる製品(コンピュータ)を得意とする。
- 何を日本の強みとして認識し、他国と差別化していくのか？
- 歴史、文化、価値観などを強みにしていくにはどうすればいいか？

### 【課題】

- 日本の強みを見極め、それを育てるために必要な人材の確保と育成において大切なことは何かを明らかにする。

3番目は、日本の強みはどこなのか、その強みを増すためには何が必要かという論点です。ここについては、国によって得意とする分野が異なります。例えばアメリカは金融でここ15年ぐらいやってきたわけですが、ちょっとやり過ぎというか、今、非常に難しい状況になっています。日本はものづくりを得意としてまいりました。ただ、ものづくりといいましても、日本がすべての分野で優れているかというとそうでもありません。例えば自動車のように、組織の中でいろいろな人が共同して少し

ずつ知恵を出しながら作っていくというタイプの製造業では、非常に高い競争力を保ってきておりますが、逆に汎用部品を組み合わせる製品、例えばコンピューターなどはアメリカの企業のDellが非常にいいモデルを作り、世界的に注目されてまいりました。実際には、Dellは少し落ちてきましてHPの方が調子がいいのですが、同じ製造業でも得意とする分野が違うというのが実情だと思います。

では、日本の強みは何なのか。他国との差別化、どこで日本の強さを出していくのかというところがはっきりしていないと、必要とされる人材のタイプも曖昧になってしまうと思います。それぞれの国には歴史があり、文化があり、人々が持っている価値観があります。そういった違いをいかに強みに変えていくかというところが、これだけ国際競争が激しくなっている時代だからこそ大事なことだと思います。課題としては、日本の強みを見極めて、それをより強くしていくために必要な人材をどう確保し、育てるのかというところがポイントになります。

4. 優秀な外国人に日本企業と日本社会が魅力的存在であるためには何が必要か？

- 日本企業の魅力だけでなく、日本社会も魅力的でなければならない。
- 日本社会は、外国人、とりわけアジアの人たちをどのように受け入れているだろうか？
- 日本で学ぶ留学生は増えているが、日本企業は留学生を積極的に採用しようとしているだろうか？

【課題】

- 採用において、国籍ではなく能力を重視するようになるには何が必要だろうか？
- 日本社会の魅力を高めるにはどうすればいいだろうか？

4番目のポイントは、優秀な外国人にとって日本企業、あるいは日本社会が魅力的な存在であるためには何が必要なのかという点です。日本に来て働きたい、あるいは日本企業で働きたいと思ってもらえるような社会や企業にしていくには、どんな条件をそろえていかななくてはいけないのかというところがポイントになります。日本社会では、外国人、とりわけアジアの人たちがたくさん働いているわけですが、そういう人たちをどう受け入れているのだろうか。このあたりはぜひサマン先生にお

願いしたいと思います。日本という国がアジア、特にスリランカの人たちからどう見えているのか。魅力的な国なのか、あるいは金を稼ぐにはいいけれども、できるだけ早く本国へ戻りたいという、ちょっと住みにくい国なのか。そういったところがポイントになると思います。留学生は確かに増えていますが、留学生を積極的に採用しようという企業は残念ながらそんなに多くありません。留学生の問題については白木先生もずっと追いかけていらっしゃると思いますので、白木先生にもお話ししたいと思っています。

課題としましては、採用において国籍ではなく能力を重視して採用する。そうなるためには何が必要なのかというところを考えてみたいと思います。そして、優秀な外国人にとって日本企業と日本社会が魅力的な存在であるためには何が必要かという点ですね。

5. 人材獲得競争激化の中で国際社会の調和の取れた発展のために日本と日本企業が果たすべき役割は何か？

- 日本社会は、国際社会の調和のとれた発展のために積極的な役割を果たさなければならない。
- 国際社会で活動する日本企業は、人材育成の面で大きな責任を負っている。

【課題】

- 日本企業が、国際社会の中で尊敬される企業になるには何をしなければならないか？
- 日本が国際的に尊敬される国であるためには何が必要か？

最後のポイントは人材獲得競争です。国際社会の調和の取れた発展のために、日本と日本社会、日本企業が果たすべき役割は何かという論点です。日本という国にはいろいろな特殊な部分があるとはいわれますが、国際社会の中で重要な地位を保ってきています。それをこれからどう守っていくのか、あるいはどのように国際社会の発展に貢献していけるのか。特に人材面でそれを考えてみたいと思います。小松さんは、この分野で広い知見をお持ちですので、ぜひこのあたりのお考えをお聞かせ

いただきたいと思っています。

課題としては、日本企業が国際社会の中で尊敬される企業になるには何が必要か、あるいは日本という国が尊敬される国になるためには何が必要かという、非常に大きなテーマです。しかし、ここまで議論しておかないと、これから10年、あるいは20年を見据えた人材確保と人材育成という課題には答えられないのではないかと考えています。

私の論点整理はここで終わらして、白木先生にプレゼンテーションをお願いしたいと思います。

## 白木：早稲田大学教授

皆さん、おはようございます。今、コーディネーターの藤村先生から、留学生の就職についても話してくれと言われました。私は実は早稲田大学の留学センターの所長をしていますが、早稲田のローカルな話をしても仕方ありませんので、全国のお話を最初の冒頭で少しさせていただきたいと思っています。レジュメも何も作っていません。今、話してくれと言われたものですから、急遽お話しさせていただきます。

昨日も留学生の議論をされていましたので、言わなくてもいい点が多いかもしれませんが、日本には今、12万人の留学生が来ていまして、何人卒業するかといいますと、3万5000人が1年間に卒業します。

どれぐらいが日本企業に就職できているかといいますと、1万数千人でして、3～4割ぐらいですね。あとはどうしているかといいますと、進学する人も1～2割います。あとは、ほとんどが本国に帰られるということになります。留学生が3～4割、日本の企業社会に就職して、あとは本国に帰られ、日系企業に勤めたり、別の企業に勤めたりしているわけです。そうしますと、彼らの希望はどんなのかという点もちょっと押さえないといけませんね。

われわれが行った調査によりますと、日本に来ている留学生の8～9割は就職希望で、その中で、どこに勤めたいかというところでは日本企業に勤めたい。それが8割です。そうしますと6～7割は、卒業したら日本企業に勤めたいという希望を持っています。結果として3～4割になるということは、半分近くの人是不本意ながら日本企業に就職できていないということになります。なぜか。日本の企業は多くの場合、特に大企業ですが、留学生を採るための特別な就職試験のシステムを持っていません。日本人と全く同じ試験をして上から優秀な人を採っていったら、たまたま留学生が入っていたというのが、大企業の一般的な採用の仕方です。

また留学生の意識調査で確認しますと、日本に就職したいと思っている人の約半分は「5年未満で国に帰りたい」、残りの半分は「5年以上」あるいは「永住しても構わない」という気持ちを持っています。半分の方は、数年働いたら本国に戻って日系企業に勤めるか、あるいは別の企業に勤めるか、何らかの形で本国に帰りたいという希望を持っているようです。

日本の企業は、この短期で働きたいという人に対してどういう準備をしているかといいますと、私が知っている限りでは、「短期で働くのもいいですよ」という形のオファーをしている大企業は1社しかありません。富士通さんが「2～3年でもいいんじゃないの」という形で門戸を開いていますね。普通は、日本の大学生を採用するのと同じように、長期に働くということを前提に採用活動をしています。そうしますと、日本で数年働いたら帰りたいなどと思っている人は、本音を言うと採用してもらえませんので、いつまでも働きたいということを答えるわけですが、実際には数年したら帰りたいという気持ちを持っています。

もう一つの課題は、彼らは日本の企業の本社で働いて、数年したら、できれば国に帰してもらいたい。理想は、日本本社に籍を置いて、日本企業の海外派遣者として帰りたい。それはその方が処遇がいいですから。転籍して、例えば中国やベトナムに帰る。そうしますと処遇がローカルの水準になるわけですし、相当下がるわけです。従って、できればそれが望ましいと希望するわけですが、後で出てまいります、日本企業から海外に派遣する場合にどういう人が行っているかということを考えていただきますと、ここには大きなミスマッチがあります。今現在で、私の持っているデータでいきますと、海外派遣者の平均年齢は46歳です。日本の企業に勤めて20年たっています。こういうベテランの人が派遣されているのです。ベテランの人で初めて海外派遣者として通用するわけです。多くの場合には、海外子会社をコントロールするとか統制するためにトップマネジメント、あるいはシニアマネジメントとして派遣されているわけです。あるいは技術を持って移転するなど、いろいろな役割を持って行っているわけですし、日本の企業に3～4年勤めたぐらいで海外赴任などできるものかという気持ちを日本の企業は持っているわけでありませぬ。そういうことを言うと、「ばかなことを言っているな」という話になるわけです。ここでミスマッチがあります。

ということで、残念ながら今のところ、日本企業に十分にその能力を生かす機会が少ないというのが実情です。

また留学生も、ほとんど大企業志向なのです。知名度のある企業に入りたい。それは考えればそうなのです。半分の方が数年したら帰りたいわけですから、日本でこういう企業で働いていたという、日本

国内でどうかは別として、本国で知名度があるかどうかに関心を持っているわけです。第2のキャリアを考えれば、それは合理性があります。帰ってから、「日本でこういう会社で働いたんだ」ということがあれば、第2のキャリアで有利になるという考えがあるのは当然です。ところが、大企業へ就職するためには、日本人学生と伍して競争しなくては行けない。従って、結果としては留学生のほとんど、過半数、3分の2ぐらいは実は中小企業に勤めているのが実態です。ですから、結果としては、彼らの気持ちと実態とは合っていない面があります。

これが留学生の現状です。留学生が自らのキャリアを伸ばすためには、日本には中小企業にすごくいいところがいっぱいあるわけです。留学生の方々は、日本人の学生よりも、起業したい、将来ビジネスを起こしたいという気持ちが強い人が多いです。そうしますと、大企業に行くよりは中小企業に行き、そこでいろいろな仕事を経験して、将来起業するときのメリット、力を付けるというほうが、実はいい場合があります。従って大企業、特に知名度の高いところを選ぶというよりは、自ら中堅企業で伸ばしていこうという意欲を持った方がいい場合があるのではないかと思います。

以上が、突然、留学生の就職について話せと言われましたので、簡単にお話ししました。これから私のプレゼンテーションを始めさせていただきたいと思います。

**静岡アジア・太平洋学術フォーラム**  
**日系グローバル企業のHRM上の諸課題**  
**ーアジアを中心にー**  
**2008年11月30日(日)**  
**早稲田大学 政治経済学術院 教授**  
**白木 三秀**  
mshiraki@waseda.jp

私のテーマは日本のグローバル企業、多国籍企業が人材、人的資源（HR：ヒューマンリソース）でどういう問題を抱えているかということ、アジアを中心にお話ししたいと思います。

**アジェンダ**

- I. 中国における日系企業の諸課題
- II. インドにおける日系企業の諸課題
- III. 「多国籍内部労働市場」から見た国際人的資源管理上の諸課題

2

アジアといいましても広いものですから、今日は中国とインドのお話を少しだけしまして、あとは一般的なお話をさせていただきます。

## I . 中国における日系企業の諸課題

まず、中国における日系企業が雇用でどういう問題を抱えているのかというお話をしたいと思います。

### 経常利益率に見る業績

売上高経常利益率(回答企業数)(2004年度)	
・ アジア	4.79(291)
・ うち中国	1.98(104)
・ うち中国以外のアジア	6.36(187)
・ ヨーロッパ	3.99(104)
・ 北米	5.71( 43)
・ 中南米	2.05( 74)
・ オセアニア	9.81( 46)
・ 合計	4.88(568)

・ (出所)労働政策研究・研修機構『第4回グローバル企業の人材マネジメント調査結果』(2006年)

これは、中国における日本の企業の利益率です。見ていただきますと、そんなに高いものではないです。全部、日系企業です。これは我々がやった調査なのですが、経常利益率を分かる範囲で計算してみますと、全体が大体5%ぐらいなのですね。日本の企業も大体それぐらいだと思います。中国は1.98%ですから、全体的にはあまり利益が出ていない。なぜか。ちょっとした仮説を持っていて、まだ日系企業が中国に出て新しいのです。大体95年ぐらいから出だして、一番多いのが2000年代

です。ですから、まだ数年のオペレーションしかありません。従って、経常利益率がほかのアジアと比べると、ものすごく低いということにならざるを得ない。これが一番大きな理由ではないかと思っています。ほかの地域では6%の利益率なのです。

### 日系企業のホワイトカラーの意識(1)

- ・ サンプル:35歳以下、14社の211人、2002年
- ・ 転職:考えていないが43%、転職先は欧米系企業69%

さて、ホワイトカラーの採用で非常に苦労しているという話を皆さんも聞かれると思うのですが、その場合に、私はデータをよく吟味して見なくてはいけないと思っています。よくやられるのが、大学生の意識調査を使っているものです。5万人の調査とか、大きな調査の結果を示して、日系企業は人気がないといっている話があるのですが、こういう企業の中の状況を考える場合に、学生のアンケート調査というのは当てになりません。彼らは企業を知らないからです。本当に日本の企業について

評価できるのは、日本企業で働いている人。もっとも理想的なサンプルは、日本企業以外でも働いたことがあって、今は日本企業にいる人。そういう人が今日本の企業で働いて、「雇用上、あるいはキャリア上、こういう問題があるんじゃないの？」という調査ができればベストであります。そういう調査は、私も含めて反省しているのですが、私の知っている限り、一つしかありません。今ご紹介するのが、その一つです。

サンプルは少ないのですが、これは上海近郊の大卒ホワイトカラーで、30歳前後の人たちです。この人たちが日本の企業で働いて、どういう意識を持っているのか、どういう評価をしているのかという調査なのです。

## 在中国日系ホワイトカラーの意識

	職業選択で重視する点	会社での満足度
新技術・知識習得機会	98.1	45.5
能力・持ち味発揮	97.6	50.7
高収入	95.2	41.9
先行きの展望	91.5	22.7
責任・権限・業績評価の明確性	86.8	37.7
仕事のおもしろさ	84.3	30.8
社会に役立つ実感	72.3	41.0
雇用の安定	58.3	63.6
労働時間・休日	35.3	47.7

左の方が、日本在外企業協会というところがやられたのですが、やった人たちがたまたま、入るときにどういう気持ちで入ったのか、現在どの辺に満足しているのかという同じ設問をされています。私はこれはなかなかいい結果だと思って使わせていただいているのです。

中国の大卒が職業選択で重視する点は何か。中国は10%成長をしているところなのですね。インドもそうなのですが。これを10年近くやっているという地域なのです。そうしますと、日本

のように1%成長するのが精一杯というところの経済とは全然違います。チャンスは幾らでもある。そういう社会です。そこで見ていただきますと、彼らはもうほとんどが、「新しい技術や知識が得られる」「能力が発揮できる」。「高収入」はちょっとおきまして、「先行きの展望」、即ちキャリアの展望が明るい、「評価をしっかりとってくれる」「仕事が面白い」、こういうところに入りたいと思って、期待して入ったわけです。

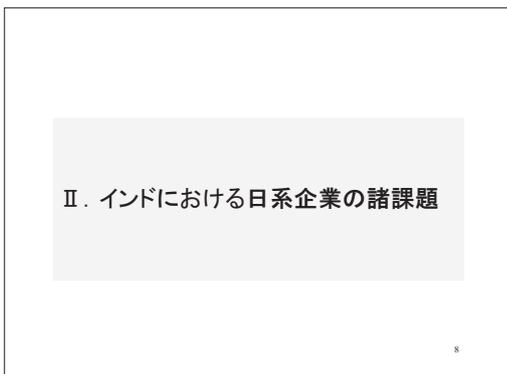
実は「雇用の安定」「労働時間・休日」など、労働時間が短いのかとか、休みが取れるのかとか、そういうことを入るときから気にしている人はあまりいません。雇用につきましても、ご存じのとおり、中国は昨年までの労働法ですと、契約雇用です。ですから1年や2年で契約し、解雇できるという労働法だったのです。2008年1月から労働契約法という新しい法律が入りまして、これができなくなりました。でもこの段階では、中国の企業はいつ首を切ってもいいという、例えば1年間で首を切ってもいいという契約が認められていました。従って雇用は不安定であるわけですが、この大卒のホワイトカラーの人たちは、「雇用の安定」ということにあまり重点を置いていません。なぜか。それは、ある程度自分に自信のある人たちは、仕事が幾らでもあるという状況にあるわけです。ですから、この結果からは、この企業が駄目なら、どこでもあるから別にいいよという発想でいたのではないかと思います。むしろ、自分を伸ばせるかどうかにもすごく関心を持っているのです。

現在30前後のこの大卒ホワイトカラーが、日本の企業で働いていながら、今、会社でどういう点に満足しているのかと。私はこれを、「どういう点が満たされたか」という形で読みたいと思っているのですが。そうしますと、見てください。一番高いところは何か。彼らがあまり重点を置いていなかった、「雇用の安定」と「労働時間・休日」の二つなのです。特に「雇用の安定」です。この企業にいと、雇用は何か良さそうだねと。しかし最も重視していた、上の方の項目、とりわけ「先行きの展望」は、もう最悪の結果になっています。

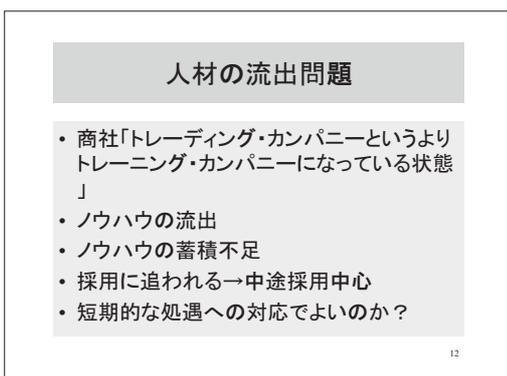
結果としてどういうことが起こるかといいますと、この会社においても仕事は面白くない、先行き、キャリアも何かはつきりしないよというのであれば、最先端の勉強ができるのか、新技術を習得できるのかという、そうでもないようだ。そういう仕事のさせ方をして、あるいはそういうシステムを持っていながら、いい人材が来てくれないとか、こういう人たちがいてくれないよということを言っていること自体が、お互いのミスマッチであると。期待したような形の使い方をしていない、そういう処遇を示していないということからすれば、リテンションできないというのは、むしろ合理的な結果であると考えられます。これが中国でのお話であります。

今日は時間がないのであまり言えませんが、実はハーズバーグ (Herzberg) という人が60年代にモチベーションについての研究をしています。そこで、人間のモチベーション、やる気を上げるにはどういう要素が効くのかという研究をしています。これは仮説にとどまるとは思いますが、その理論でいきますと、

「雇用の安定」「労働時間・休日」などは、実はハーズバーグのいう衛生要因 (hygiene factors) といっ  
ていいと思うのです。hygiene factorsというのは要するに、こういう要因が満たされないとモチベーシ  
ョンはむちゃくちゃ下がる、満足度に影響しますよというものでありまして、彼が言ったのは、人間関係や  
職場の環境です。それから給与も入っています。給与はちょっと議論があるところなのですが、こういう  
要素がhygiene factorです。これが満たされて初めてモチベーションが上がっていく。これが満たされ  
ない場合のモチベーションはものすごく下がる。皆さん、人間関係で考えてください。職場で人間関係が悪  
いと、辞めたくなるでしょう？ いいからといってモチベーションが上がるわけではないです。良くて当  
たり前というのがhygiene factorsなのですね。ここだけ良くしても、あまりモチベーションは上がりま  
せん。モチベーションが上がるのは、表の上の方の要素なのです。ハーズバーグが言っているのを勝手に  
三つに要約しますと、一つは「仕事が面白い」という要因です。当たり前です。面白いかどうか、  
interestingであるかどうか重要です。二つ目は、やった仕事を十分きっちり評価してくれるのかど  
うか。三つ目は、その評価によって、結局、結果としてキャリアがずっと伸びていけるのかどうか。ハ  
ーズバーグはそういうことを言っています。ですから、それでいけば、上の方の要素がモチベーション要因、  
モチベーターといわれるものなのですね。これが日本の企業が十分に提示できていない問題点なのです。  
今、たまたま中国の話をしました。ほかのところでも同じような形で妥当すると考えております。



インドではどうなのか。インドもご存じのとおり、ものすく  
く成長しています。この辺はちょっと省略せざるを得ないの  
ですが。申し訳ないのですが。



私は、今問題になっているムンバイに去年行っていまして、  
そこで五大商社の人たちとグループディスカッションができた  
ました。日本国内では採用で非常に有利なポジションを占めてい  
る日本の大手商社ですが、この会社がインドでどうなのかとい  
いますと、ある商社、M社は移動（転職）率は50%です。スタッ  
フの半分は1年で辞めます。従って、採用に追われている状態  
です。数年してトレーニングしてやっと使えると思ったら、で  
きる人から辞めていくという非常に惨めな状態に置かれていま

す。その商社のビジネスマンは、「わが社はトレーディングカンパニーなんだけど、トレーニングカン  
パニーになっているんですよ」などと、ジョークを言っています。あなた、そんな冗談を言っている状態じゃ  
ないでしょうと。もっとまじめにリテインを考えてくださいよと僕も言い返したのですが、非常に惨めな、  
残念な状態になっています。

### 対応策の例

- 役職数の増大
- 給与アップ
- 人材育成、スキルアップ
- 勤務形態上の工夫
  
- しかし、基本は「動機付け」のための対策

13

これは、先ほど言った問題と非常に大きく関連していると思います。私は、基本は、やはり動機付けのための施策が十分に取れているのかがポイントだと考えています。今日は詳しくは申し上げられません。

### アジア企業のHRM施策と離職率

- NICC・EOs調査(2008)の結果
- HRM担当者は高離職率の理由を社外の理由に求めがち、だが・・・
- HRM諸施策 vs. 転職率の相関係数  
375社の調査結果: マイナス+有意水準  
→その含意: 働きやすさ、給与水準は前提でモチベーションの向上策が求められる

14

実は先週、私はマレーシアでの会議に出たのですが、そこで発表した私の論文の中の一部です。NICCといますのは日本経団連国際協力センターです。これはまだ全部は発表できないデータですが、アジアの16カ国の経営者団体に、その傘下の企業に対するアンケート調査を依頼しまして、どういうヒューマンリソースの施策を打っているのか、そして離職率はどうなのだろうとか、いろいろ、技術者と中間管理職に絞って調査をしています。調査設計をしたのは私で、370社の回答を得ました。

た。本当はもう少し欲しいので、今集めています。

ここで分かったことは、これはアジアに限らず世界に共通すると思うのですが、まずこのリテンションや離職について回答したのは、大体、人事担当の人たちなのです。従って、わが社で離職しているのは、ボランティアに辞めているのだけれど、理由は「ほかに伸びている企業があるから、伸びている産業があるから辞めていくのだよ」と、自分たちの責任回避の回答が一番強くしていますね。これは合理性があります。

もう一つ、留学するとか、そういう理由で辞めているのですよというのですが、統計的にちょっと計算してみますと、いろいろなヒューマンリソースの諸施策、例えば女性に働きやすい環境を準備しているとか、労働時間の設計が自由にしやすい環境を整えているとか、そういう施策と転職率の相関が、非常にきれいにマイナスに出ます。どういうことかといいますと、そういう人的資源に対する施策を積極的に打っているところほど、離職率が下がる、マイナスの相関をするということが、きれいに出てまいります。

こういう形で、リテンションに対して人的資源の施策をきちっと打っていることが離職率の低下につながるということは日系企業に限られません。この調査には現地企業と外資系、両方入っていますが、そういう結果であります。

### Ⅲ. 「多国籍内部労働市場」から見た 国際人的資源管理上の諸課題

15

さて、もう既に時間が短くなってきているのですが、私の話は本当はここからなので、お話しできなくて残念です。ちょっとだけ、一言、二言だけ申し上げて終わりたいと思います。

## 1. 多国籍企業の人的資源管理(国際人的資源管理)の視点

(1)定義:人的資源に対する一貫した戦略適合的諸システム  
→ 継続的に利益の出せるシステムであるかどうかのポイント

(2)特徴:統合と分散のバランス

(3)比較優位点:人的資源のグローバルな調達と活用可能性

16

まず、多国籍企業の中のヒューマンリソースの問題です。先ほどパナソニックの例が出ましたが、同社も多国籍企業であるわけです。日本の多国籍企業の人材採用での比較優位点。ここだけちょっと申し上げますと、比較優位を持っています。例えばソニーですと、子会社を900社持っているわけです。そのうちの半分が海外にあるとしまして、数百社の子会社を持っています。そこでいろいろな経営資源を動員できるわけです。人の問題で考えますと、グローバルな調達が可能であります。そういういい人材をいろいろなところで採って活用するということが、必要条件としては可能であります。

しかしながら、そのようにして採ったいい人材を十分に活用できているのか、十分条件を問わなくてはいいけない。先ほど中国とインドの例で若干申し上げましたが、必ずしも活用面でうまくいっていない。これは大問題です。いい人材を採って、組織の中でうまく生かしていない。これは、才能を殺しているのと同じことなのです。私はそれを、人材を殺しているという意味で、「殺人材に当たる」と呼んでいます。そういう問題を実は抱えているわけです。

## 2. 日系企業の人材構成の特徴とそのインプリケーション

(1)「多国籍」企業 vs. 「二国籍」企業

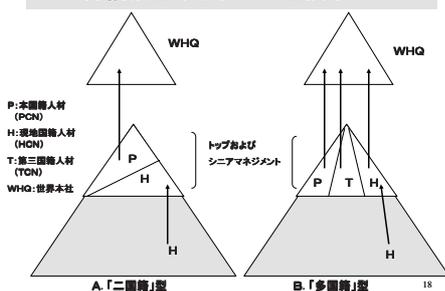
(2)「二国籍」企業の諸課題  
→ 本国籍人材の多用と現地国籍人材のモチベーション

(3)内部労働市場概念の国際的拡張「多国籍内部労働市場」(MILM)  
→ 「多国籍」企業のMILM vs. 「二国籍」企業のMILM

17

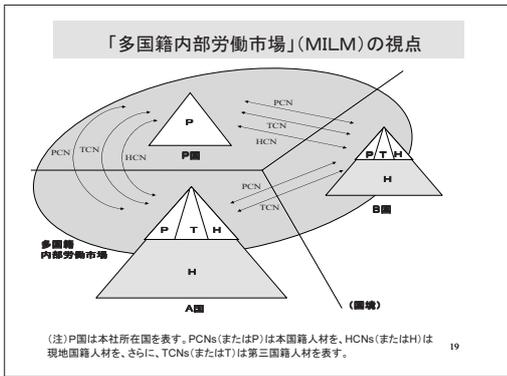
これも細かいことは申し上げられません。私は、日本の多国籍企業というのは、多国籍企業にまだなりきっていないということで、「二国籍」企業、バイナショナル・コーポレーションと呼んでいます。なぜか。

### 人材構成とキャリアの比較イメージ

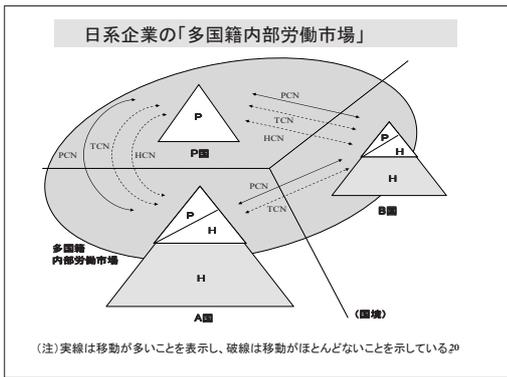


この図を見てください。これは日本企業のアジアにおけるオペレーションの典型例であります。右側は「多国籍」型と私は名付けているのですが、関連子会社で、一つ取り上げてみますと、シニアマネジメント以上で働いている人、トップマネジメントで働いている人たちの国籍は複数です。「P」というのは本国籍ですからジャパニーズです。それから「H」はhost countryですから、インドネシアでオペレーションしていればインドネシアンです。「T」はthird country nationalですから、

いろいろな国籍の人が入っている。これが「多国籍」型のオペレーションの形です。この人たちのキャリアは本社にも兄弟会社にも伸びているというのがイメージです。ところが日本の企業はどうなっているかといいますと、典型的には左側のようになっています。関連子会社ではシニアマネジメント層に「P」と「H」しかいません。ジャパニーズとローカルスタッフしかない。本社と行き来しているのは、ほとんどの場合、ジャパニーズだけです。従って、この国籍が二つしかないということで、私はバイナショナル・コーポレーションであると呼んでいます。「二国籍」型にとどまっている。



これもまた勝手に作った用語ですが、「多国籍内部労働市場」、派遣者が動いている労働市場を内部労働市場と名前を付けまして、そこが多国籍になっている multinational internal labor market という概念を考えて作りまして、それで整理しようと思ったのですが、これでいきますと、「多国籍」型の場合にはジャパニーズ、third country national、host country national と、いろいろな人たちが移動しているイメージがあります。



ところが先ほど言った「二国籍」型の日本の企業の場合にはどうなっているかといいますと、この内部労働市場を動いているのは、実線のところだけです。これは何かといいますと、P C N (parent-country nationals) であって、ジャパニーズなのです。日本人派遣者だけが海外を動いている。むちゃくちゃ日本人が働いている姿になりますね。一生懸命働いて、しかもこの「二国籍」型にとどまっている場合には、なかなかいい人材に恵まれない。一生懸命働いて、結果として恵まれていないという残念な結果を招来しているのが現状でして、この辺を相当変えなくてはいけないと思っています。

- ### 3. 海外オペレーションの難しさ: 現状と諸課題
- (1) パートナーの選択とパートナーとの調整
    - 国際合併企業(M & Aも含む)に関わる諸課題
  - (2) 各種の影響力(「同形化」)の作用
    - 重要な海外派遣者による舵取り、その成否は海外派遣者の力量による
    - 海外派遣者の適切な選抜は極めて重要
  - (3) 現地人材の確保・定着の問題
    - 「現地化」の問題、しかし、「現地化」は海外派遣者を減らすことと同義ではない。

結論を言わないで終わるというのもちょっと残念ですから、もうちょっと言わせていただきます。

いろいろな議論があり得るのですが、1点、2点だけ申し上げたいと思います。よく、日本の企業は海外オペレーションで現地化をすべきであるという議論があります。しかし現地化を、多くの場合は海外派遣者を減らすことと同義にとらえています。私はこれは誤りだと考えています。現地化の問題が確かにあるわけですが、現地化は海外派遣者を減らすこととイコールではありません。

なぜかといいますと、海外派遣者というのは非常に重要な仕事をしているわけです。ここに私は四つにまとめています。

- ### 4. 海外派遣者に関わる諸課題
- (1) 海外派遣者のミッション
    - 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(後継者育成と自分自身の能力開発)
  - (2) 海外派遣者の選抜方法
    - 職能に関わる実績を重視、適性(異文化への適応能力・リーダーシップ)の軽視
    - 日本企業だけではない
  - (3) 海外派遣者の育成方法: 事前研修で育成できるかどうか。
  - (4) 日本人海外派遣者と利益率

現地法人の統制、コントロール、そして本社との調整、経営ノウハウ・技術の移転。逆に言いますと経営ノウハウと技術の移転ができない人は派遣してはいけない。企業はそういう人を派遣していますよ。46歳で20年も勤続している人ですね。もちろん人材の育成もこの人たちの大きなミッションです。こういう仕事を、海外の異文化の中で達成するというのが海外派遣者の仕事でありまして、非常に難しい仕事が彼らには与えられているわけです。

また、技術の移転や経営ノウハウの移転などを考えましても、子会社にそれを移転しないで、子会社が自

立てるはずがありません。派遣者をゼロにするということは、例えば赤ちゃんにお母さんがおっぱいをあげるのがやめろということですから、もう赤ちゃんは死んでしまいます。そういうことをしてはいけません。

### 海外派遣者を巡る重回帰分析結果(2)

#### 2. 日系多国籍企業の利益率(売上高経常利益率)の決定要因

- (1)日本人派遣者比率  
→利益率に有意な影響を与えない。これは重要なことである。
- (2)世界本社の経営理念やHRMシステムの導入  
→利益率にマイナスの影響を与える
- (3)現地の高度人材・経営管理職の蓄積  
→利益率にプラスの影響を与える

26

これは実はちょっとデータで検証したことがあるのですが、日本人派遣者の多さと利益率がどうなっているか。私は、派遣者が多い場合に現地法人の利益率が上がるという結果を期待したのですが、残念ながらそういう形にはなりません。ただし、利益率に有意な影響を与えていないということが明らかになりました。つまり、派遣者が多いからといって利益率はマイナスになっていないという点が重要でありまして、派遣者を、必要なときにはどんどん派遣すればいい。技術を移転して子会社を強くすることが戦略なのだ、それは重要なのだということを示していると考えます。細かいことは申し上げられないのですが。

子会社が自立することによって人材が定着し、そしていい人材がそこにもいてくれ、またその人たちが海外派遣者として移動していくことも可能になってまいります。

### 海外派遣者を巡る重回帰分析結果(3)

#### 3. 上記分析からのインプリケーション

- (1)日本人派遣者比率→利益率に影響を与えない→派遣者比率を下げることは目的にはならない
- (2)現地の大卒、高度人材・経営管理職の蓄積→利益率にプラスの影響
- (3)ローカル大卒比率が高い=高付加価値生産・サービス供給→日本人派遣者比率の上昇
- (4)高付加価値生産・サービス供給には本社からの派遣者は不可欠
- (5)ただし、派遣者は日本人に限る必要はない
- (6)現地人材の蓄積→「多国籍内部労働市場」の循環

27

海外派遣者は、私は減らす必要がないと言ったのですが、高付加価値生産・サービス供給には本社からの派遣者は不可欠です。派遣者が多い企業ほど大卒の比率が高いのです。日本人派遣者が多いほど、現地法人で大卒比率が高い。なぜか。派遣者が多いということは、それだけ高付加価値の生産をし、サービス供給をしている会社だからだと考えます。従って、派遣者を減らすということは、そういう付加価値の高い生産をできなくするということでありまして、そういう意味からも派遣者を減らすべきではありません。必要ならですよ。無駄に派遣する理由はないのです。民間企業はそんな無駄なことはしません。従って、結果として高付加価値生産・サービス供給に本社からの派遣は不可欠であるということです。

しかしながらここがポイントでありまして、派遣者を日本人に限る理由はないのだと。これは留学生の採用にも関係しますね。派遣者を日本人に限定しているところが日本企業の大きな問題でありまして、これを多国籍に変えていくことによって、非常にいろいろな問題が解決する可能性があると思っています。

今日は、駆け足でここまでしかお話しできませんでした。対応策などいろいろなこととお話しできませんでした。皆さん、ご関心がありましたら、ここに示しました本を一つ、二つ、目を通していただければありがたいです。そう言っても読まれる方はほとんどいないと思いますが、一応言っておきます。以上、これで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

#### 参考文献

- 白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2006年。  
白木三秀著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年。  
労働政策研究・研修機構『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査』2006年10月。  
労働政策研究・研修機構『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』2008年3月。  
フランク・ルンゲ(白木・永井・梅澤監訳)『海外派遣とグローバル・ビジネス:異文化マネジメント戦略』白桃書房、2001年。  
ドーン・ジャー&ピオレ著(白木三秀監訳)『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部、2007年。  
Shiraki, Mitsuhide (2002). "Why Can't Japanese Multinationals Utilize Both International and Local Human Resources in ASEAN? A Comparative Analysis". *Journal of Enterprising Culture*, Vol.10, No.1, March, 23-37.  
Shiraki, Mitsuhide (2004). "Adaptability Improvement of Japanese International Human Resource Management: A Comparison between Western and Japanese Multinationals in ASEAN", in *Transregional Economies and Cultures: Contemporary Japan and Southeast Asia*, eds., Rolando S. Tolentino, Ong Jin Hui, and Heng Ai Yun. The University of the Philippines Press and National University of Singapore, 2004.

30

— 150 —

## 藤村：法政大学教授

白木先生、どうもありがとうございました。非常に豊富なデータをお持ちなので、後のディスカッションの中でまたご紹介いただきたいと思います。

続きまして、サマン先生にプレゼンテーションをお願いいたします。

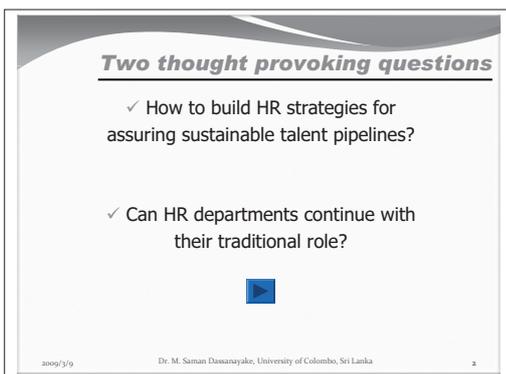
## サマン・ダサナヤケ：コロombo大学上級講師



Good morning ladies and gentlemen. I feel honored and humbled to join with you all in this pleasant morning in Shizuoka Prefecture. First and foremost, may I place on my record my deep sense of gratitude to Shizuoka Research Institute for giving me this wonderful opportunity. In a similar magnitude, let me express my deep appreciation and gratefulness to Professor Hiroyuki Fujimura of Hosei University, my guru and lifelong mentor, for recommending me to Shizuoka Research Institute for this event.

〔訳〕

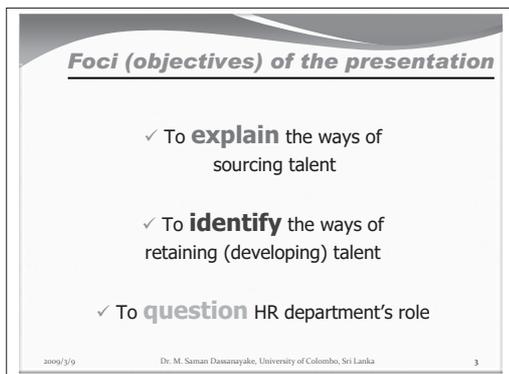
皆さまおはようございます。静岡県での今朝のこの集まりに参加できますことを心から誇らしく感じております。何よりもまずこの素晴らしい機会を私にご提供くださいました、静岡総合研究機構に深甚なる感謝の気持ちをお伝えしたく存じます。同様にまた法政大学の藤村博之教授に衷心より感謝申し上げたいと思います。藤村教授は私の招聘を静岡総合研究機構に提案してくださったわけではありますが、先生は私にとりまして師であるとともに生涯を通じての指導者でもあります。



My presentation this morning would focus on two key areas. At the very inception itself, let me raise these two critical questions. How to build human resource strategies for assuring a sustainable talent pipeline? Within this context, I would like to promote a debate on whether human resource departments of organizations can continue with their traditional or the conventional role.

〔訳〕

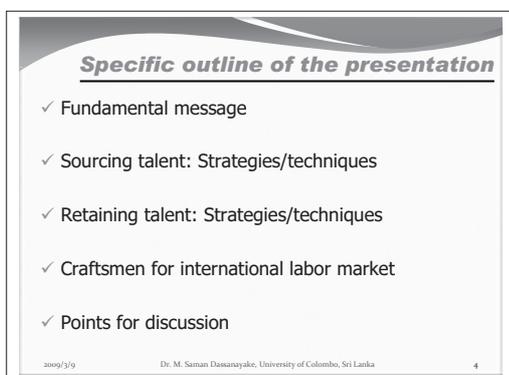
今朝の私のプレゼンテーションでは、二つの重要な問いに焦点をあてたいと思います。そこで始めに、この二つの重要な問いを提示したいと思います。持続可能な人材供給を確保するために人的資源戦略をいかに構築するか。またこの文脈において、組織における人材部門が今後その伝統的な役割、つまり従来の役割を継続できるかどうかについても議論を進めたいと思います。



There are three objectives involved in my presentation this morning. First, I would like to explain the ways of sourcing talent; then next, let me identify the ways of retaining and developing talent; finally, getting back to the thought-provoking question number two, let me question the role of the human resources department.

[訳]

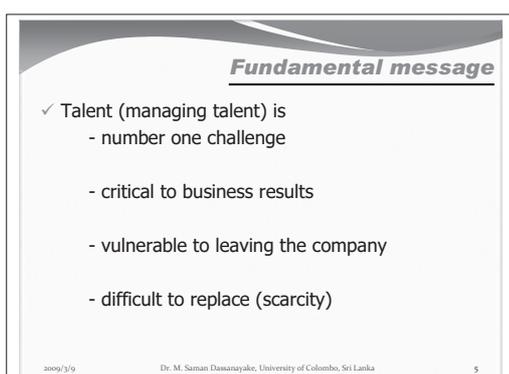
私の今朝のプレゼンテーションには三つの目的があります。第一に人材の調達方法について説明し、次に人材を維持し、また育成する方法を示したいと考えております。最後に先の問いのうち、より興味深い二つ目の問いに立ち戻りまして、人材部門の役割を問うてみたいと思います。



Now, this is the outline of my presentation, let me start with conveying you a small message about what is talent, then strategies and techniques for sourcing the talent, then the strategies and techniques for retaining the talent, then at the step number four, I would like to present something about how Sri Lanka preparing our people to be competitive in international labor market, where Sri Lankans would look for international employment in time to come. Finally, the points for discussion.

[訳]

さてこちらが私のプレゼンテーションの概略です。まず人材とは何かについて皆さんに手短にお伝えした後で、人材を調達するための戦略とテクニックについてお話し、そのうえで人材を維持するための戦略とテクニックについてお話しします。そして四つ目の項目として、今後スリランカの人々が国際雇用の機会を国際労働市場に求めていくと思われる中、彼らの競争力をつけるために国としてどのような取り組みを行っているのかについて具体例をご紹介しますと思います。

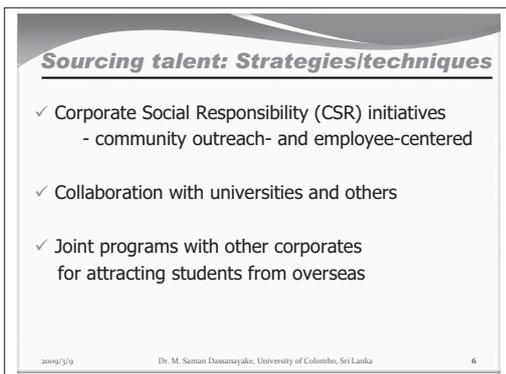


What is my message? When it comes to the talent, I would see its meaning based on the research findings, not only in Europe and the US, but also in Asia, the number one challenge faced by human resource managers is managing the talent. There is no doubt about that because this has been proved by the recent survey conducted by Boston Consulting Group. Then when it comes to the talent, this talent is very critical to the results of the business or the business performance. Not only that. This talent is very much

vulnerable to leaving the company at any time, and the retention is a crucial issue. Finally, if this talent leaves the company, it is not that easy for the company to replace them as there is a scarcity of talent. This is how I personally view the meaning of talent, based on my research in Sri Lankan context.

[訳]

私のメッセージであります、これは調査結果からも分かりますとおり、こと人材に関する限り人材マネージャーにとっての第一の課題は、ヨーロッパやアメリカだけでなくアジアにおいても、人材の管理であるということです。これは疑いようがないわけでありまして、これについてはボストンコンサルティンググループが実施した最近の調査でもそのような結果となっております。さてこの人材というのは、ビジネスの結果やビジネス・パフォーマンスにとって非常に重要です。それだけではありません。人材が急に辞めてしまう恐れはいつもありますから、これを維持することは重要な課題です。最後に人材が会社を辞めてしまった場合、一方で人材不足ということがありますから、辞めた方の穴を埋めるのは会社にとって容易ではありません。スリランカにおける調査にもとづきまして、私は個人的に人材というものの意味を以上のように見ております。



Now, let me share with you some of the experiences of Sri Lankan enterprises in sourcing the talent. What key strategies the leading corporations in Sri Lanka are using for sourcing the talent? Number one, there are companies who use corporate social responsibility (CSR) initiatives as a viable sourcing strategy. Under CSR, there are two areas: number one, community outreach-centered CSR and number two, employee-centered CSR.

I will give you an example for community outreach-centered CSR. There are companies in our country, especially the companies in the garment sector, apparel-making companies. They have designed programs to develop entrepreneurs in various parts of our country, develop sports in various parts of our country and educate the people on sustainable development. Private sector companies are running those programs.

On the other hand, under employee-centered CSR, companies are training people not only for doing the technical job; as rightly explained by Shiraki-sensei, companies are very much concerned about the motivating factors of their employees. Many companies have started programs to educate the employees on empowerment, building their skills for managing the personal life and work life, work and personal life balance, then, how to develop their English communication skills. Through these programs companies are trying to build the employer branding, because employer branding influences sourcing good talent from the labor market. That is one strategy. The second emerging strategy in Sri Lankan context today is many

companies have come forward to develop collaborations with universities and technical and vocational education and training institutes.

Many companies have started running joint programs with career guidance centers of the universities. For instance, at my university, University of Colombo, we have a career guidance unit. Companies come to our unit. They run various programs for building the skills of our undergraduates, because one day, those undergraduates could become employees of those companies, then proactively those companies invest in developing the competencies of our undergraduates. It is the very latest development.

Then another very interesting development in Sri Lanka today is there are companies who have developed joint programs for offering summer internships for Sri Lankans studying in foreign universities. One example I can share with you is, very recently three companies in three different industries, telecommunications, banking, and apparel, have developed a summer internship program. Then, Sri Lankan students, Sri Lankans studying abroad come to Sri Lanka during the summer. They spend about two months in Sri Lanka. They can get a wider exposure to the operations of these telecommunications, banking, and apparel-making companies during this two-month period. They can work as interns in these three companies. Thereby, these companies are building the employer branding.

〔訳〕

さて、ここからは人材調達に関するスリランカ企業の経験を皆さまと幾つか分かち合いたいと思います。スリランカの主要企業における人材調達の主な戦略とはどのようなものでしょうか？まず第一に、有効な人材調達戦略として企業の社会的責任(CSR)イニシアチブを用いている企業がございます。このCSRには2種類ありまして、その一つは地域社会支援型CSR、二つ目は従業員CSRであります。

まず地域社会支援型CSRの具体例であります。わが国には、特にアパレルメーカーなど衣料品部門の企業の中に、国内の様々な地域において起業家を育成したり、スポーツを育成したり、あるいは住民に持続可能な開発に関する教育を行うといったプログラムを開発している企業がございます。民間企業がこうした事業を運営しているわけです。

一方で従業員CSRであります。企業というものは技術的な仕事ができるように従業員を訓練しているだけではありません。白木先生が正しく説明されたように、企業は自社の従業員のモチベーション要因に大変な懸念を抱いております。多くの企業が能力向上、つまり私生活と仕事を自分で管理するためのスキルの構築、これは仕事と私生活のバランスということですが、さらには英語でのコミュニケーション・スキルをのばすにはどうしたらよいのか、といった内容に関して教育プログラムを実施し始めております。こうしたプログラムを通じて、企業は雇用主としてのブランド化を行おうとしておりますが、それというのもこのようなブランド化が労働市場からの優秀な人材の調達に影響を及ぼすからです。以上のような戦略がまず一つあるわけです。また今日のスリランカで生じつつある二つ目の戦略として、多くの企業が大学や技術教育訓練校、職業教育訓練校などとのコラボレーションの開発に乗り出してまいりました。

多くの企業が大学の就職相談室との共同プログラムを実施し始めており、例えば私の所属しているコロ

ンボ大学にも就職相談室があります。企業の方がこの相談室にいらっしやいまして、学部生のスキル構築のための様々なプログラムを実施していますが、これはいずれこうした学部生たちが自社の従業員になることを見込んで、あらかじめ積極的に当校の学部生の能力開発に投資しようというわけです。これはごく最近の動きです。

今日のスリランカでは、もう一つ興味深い展開がございまして、これは国外の大学に留学しているスリランカ人学生に、夏期インターンシップの共同プログラムを企業が提供するというものです。この取組みのごく最近の例としましては、電気通信、銀行、および衣料という異なる三つの産業分野に属する3社が夏期インターンシップ・プログラムを開発しました。海外のスリランカ人留学生は夏の間スリランカに戻ってきます。そして約2ヶ月間をスリランカで過ごします。学生たちはこの2ヶ月間に電気通信企業、銀行およびアパレルメーカーの事業をより広く経験することができるのです。これら3つの企業でインターンとして働くことができ、その一方で企業としては雇用主ブランドを構築できるというわけです。



I think when it comes to the employer branding, another development in Sri Lankan context today is companies are getting the services of independent third parties. For what? For tracking the reputation of the company. This is an outsourced job. Third party companies, from time to time, conduct employer branding surveys for various companies to understand the level of reputation as the preferred employer in the town. Through that way,

companies can get a lot of data; accordingly, they can change their strategies for sourcing and retaining.

Then another strategy, this is I think very much different from the traditional headhunting. In Sri Lankan context, we call it earmarking people in the labor market or we call it building the forward contracts with potential employees. Let me share with you a very simple thought. Human resource managers of companies, they attend various events, parties, other national events. When they attend those events, they meet with the people. Then they build very close relationships with the people over time. Whenever there is a vacancy for a critical talent in their company, they invite that person to join the company. Until such times, those human resource managers keep on communicating with them regularly. This is very much different from the traditional or the conventional headhunting.

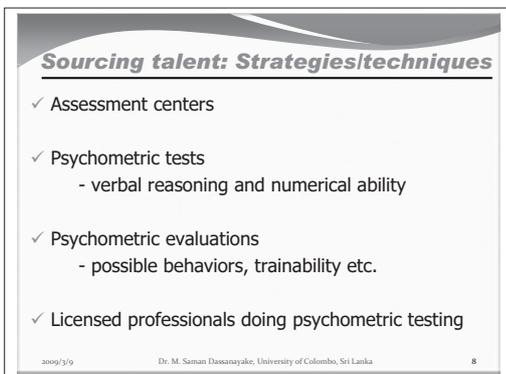
The other system is internal referrals. We get the internal employees to recommend good talent who are available in the external labor market. If the companies can get those people, then the employees who recommend the people from external labor market are given certain incentives. These are the basic strategies I would like to share with you.

[訳]

雇用主のブランド化については、今日のスリランカではもう一つ展開がありまして、企業が独立した第三者のサービスを受けております。どんなサービスだと思いますか？これは要するに会社の評判の追跡調査です。第三者企業が受託事業として様々な企業を顧客に雇用主ブランド評価サービスを間隔をあけて実施し、その都市での身近な望ましい雇用主としての評判がどの程度であるのか調査するというものです。これによって企業は多くのデータを手に入れることができ、このデータにもとづいて人材調達と維持の戦略を変更することができるわけです。

それからもう一つ戦略がありますが、これは従来のヘッドハンティングとはかなり異なるものだと思います。スリランカではこれを労働市場における人材の優先確保と呼んでおります。つまり採用候補者と事前契約を結ぶということです。ここではごく簡単に考え方を説明しましょう。まず企業の人材担当マネージャーが、パーティその他の国内イベントなど様々なイベントに参加します。こうしたイベントに参加すれば、もちろん多くの人材に出会うわけです。さらに時間をかけて彼らと非常に親しい関係をつくりあげます。そして社内で重要な人材に空きが生じたときに、ポストを紹介し入社していただくわけです。それまでは人材担当マネージャーがこうした人材と定期的に連絡を取り続けます。これは伝統的な、つまり従来のヘッドハンティングとは大きく異なる手法です。

もう一つ、社内推薦という仕組みもあります。つまり社内の従業員に社外の労働市場の優秀な人材を推薦してもらうわけです。会社は可能であればそうした社員、つまり社外の労働市場の人材を推薦してくれる社員にインセンティブを提供するようにします。皆さんにご紹介したいと思っていた基本戦略については以上です。



Then, what are the techniques that we are using for sourcing the talent? I think this is another recent development in our corporate sector. Now, most of the Sri Lankan companies, when it comes to sourcing the talent, we do not believe in the traditional curriculum vitae or the resume and interview; we go beyond the traditional curriculum vitae and the selection interviews.

Now, many companies are employing or using the assessment centers. Under the assessment center method, companies utilize multifaceted selection methods. For instance, case study discussions, role plays, problem-solving exercises and presentations. There are multiple assessors who observe, who watch and then who make the judgments of the candidates. We call it assessment centers. As part of the assessment centers, many Sri Lankan companies are today using psychometric tests and evaluations because they want to make sure we get the right talent for the right role in the company.

Then, what are the types of psychometric tests they are using? One is for verbal reasoning, the verbal communication ability of the applicant. The second one is numerical ability. Then there are number of psychometric evaluations to measure the personality type and their level of

trainability.

For conducting those tests and evaluations, many companies are investing in their employees, who become licensed professionals to do the psychometric testing. Only the licensed professionals can conduct psychometric tests and evaluations. These are latest trends in sourcing the talent in our context.

[訳]

さて、我々が人材調達で用いるテクニックとはどんなものでしょうか？これもスリランカの企業部門における最近の展開をご紹介します。まず、大半のスリランカ企業は、人材調達ということになりますと、これまで用いられてきた履歴書や身上書、面接などは信用していません。我々は従来の履歴書や採用面接以外の手法を使っております。

今日、多くの企業が評価中心法を採用し、利用しています。この評価中心法のもとで企業は多面的な採用手法を用いております。たとえば、事例討議、ロールプレイ、問題解決演習、プレゼンテーションなどを行います。この様子を複数の評価担当者が観察し、そして候補者に対する判定を下すわけです。これをわれわれは評価中心法と呼んでおります。この評価中心法の一部として、今日では多くのスリランカ企業が心理測定テストおよび評価を使用しておりますが、これは企業が適切な人材を相応しい役割に就けたいと望んでいるからです。

それでは、企業が利用している心理測定テストとはどのようなタイプのものでしょうか？その一つは言語の合理的使用に関するもので、候補者の言語コミュニケーション能力テストです。もう一つは、計算能力のテスト。さらに人格タイプや訓練のしやすさの程度を測定するため、多くの心理測定評価が用いられています。

多くの企業ではこうしたテストや評価を実施するために従業員に投資し、心理測定テストを行う有資格の専門家を育てています。これは心理測定テストと評価は有資格専門家でなければ実施することができないからです。スリランカの人材調達に関する直近のトレンドに関しては以上です。

**Foci (objectives) of the presentation**

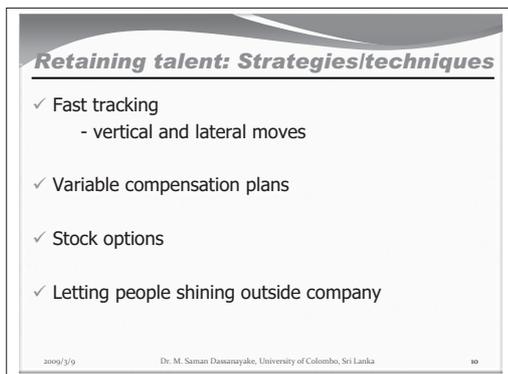
- ✓ To **explain** the ways of sourcing talent
- ✓ To **identify** the ways of retaining (developing) talent
- ✓ To **question** HR department's role

2009/3/9 Dr. M. Saman Dasanayake, University of Colombo, Sri Lanka 9

Now, let me get on to the second objective of my presentation this morning: to identify the ways of retaining (developing) talent.

[訳]

ここからは、今朝の私のプレゼンテーションの二つ目の目的であります、人材を維持（育成）する方法に移りたいと思います。



Many Sri Lankan companies today use the fast tracking of talent. Through the performance management systems, we identify high performers, medium-level performers and low performers. Once we identify various types of performers, then what we do is this; we introduce the vertical and lateral moves. But, most importantly, even in Sri Lanka, organizations are now becoming flatter. Therefore, people do not get many

opportunities for vertical moves. Opportunities for promotions are becoming less and less. Therefore, the large corporations having branches in other countries, what they do is this; they post those employees to various other operations or various other roles. We call it lateral moves, because opportunities for vertical moves are getting limited.

Then, another strategy for retaining the talent that we are using today is variable compensation plans. Under the variable compensation plans, one's compensation is determined by organizational performance, the performance of his strategic business unit, plus his or her individual performance. I think this is one of the key differentiating factors for high performers and low performers.

Then stock options are there, but I think there is a certain debate on the stock options because of the financial crisis taking place in different parts of the world.

But then the other point is this, Sri Lankan large corporations are inspiring their good talent to shine outside the company, because this makes a positive contribution to employer branding. Then, the good talent goes out and delivers presentations. They make speeches. They come to the universities. They run career guidance workshops. By that way, they build a company brand that influences sourcing and retaining good talent. Company supports such talent.

[訳]

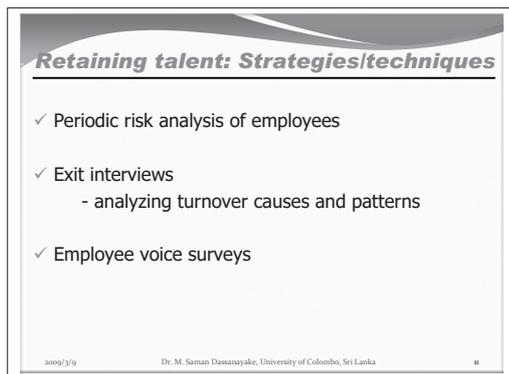
今日、多くのスリランカ企業は人材の優先昇進制度を用いています。実績管理システムを使って実績の高い人材、中程度の人材、低い人材をそれぞれ把握するわけです。これらの各タイプの人材を把握したうえで、垂直移動と水平移動を実施します。しかしここで特に忘れてはならないのは、スリランカにおいてさえ今や組織階層のフラット化が進んでいるということです。つまり、垂直移動の機会があまりなくなっているわけです。昇進の機会がどんどん少なくなっている。そこで他国に支社などのある大企業がどうしているのかといいますと、従業員を他の様々な業務や役割に就かせるわけです。これを我々は水平移動と呼んでいますが、これは垂直移動の機会が限られてきているために生じている現象です。

人材を維持するために昨今用いられているもう一つの戦略として、変動報酬プランがあります。この変動報酬プランでは、社員の報酬が企業としての業績、所属する戦略的事業部門の業績、および当該社員個人の実績を考慮して決められています。これは実績の高い社員と低い社員の差別化を図る主な仕組みの一

つであるといえるでしょう。

それからストックオプションもありますが、ストックオプションに関しては世界の様々な地域で金融危機が生じており、議論のあるところかと思われます。

もう一つお伝えしたいのは、スリランカの大企業は、社内の優秀な人材が社外で能力を遺憾なく発揮するように奨励しているということで、理由としてはこれが雇用主としてのブランド化に明らかに貢献するからです。これを受けて、優秀な人材が社外に出てプレゼンテーションをする。スピーチをする。彼らが大学を訪問して、就職相談ワークショップを実施する。このようにして優秀な人材が企業ブランドを構築し、これがさらに優秀な人材の調達や維持にも寄与するわけです。



Then another development in our context is periodic risk analysis of employees. When it comes to managing the human resource, it is not totally the responsibility of the HR department, it is the responsibility of the line manager. All line managers are people managers. Each line manager is trained to do a periodic risk analysis of each employee who is considered a talent, whether this person would stay with us or leave. I can give you a very

simple example from Sri Lankan context. Sri Lankan bankers have a high demand in Middle East countries. If an employee wants to keep himself away from the bank for one or two weeks to go to Middle East, let us say Dubai or Saudi Arabia or Kuwait, that signals to the company that this employee might undertake employment in Middle East. Then it is a signal. Then the line manager has to do this risk analysis, to see whether we can retain this person or not.

Then exit interviews. I think this is again the role of the line manager. But I think, in case of exit interviews, what matters most is how informal those exit interviews are. If it is a formal interview, person may not come out with the real reason. If we can conduct those exit interviews in an informal context, people come out with the real reasons why they leave the company.

Then, the employee voice surveys; this is also gaining popularity in Sri Lankan context. Employees are given the opportunity to communicate their feedback to the company and how they feel about the organizational culture.

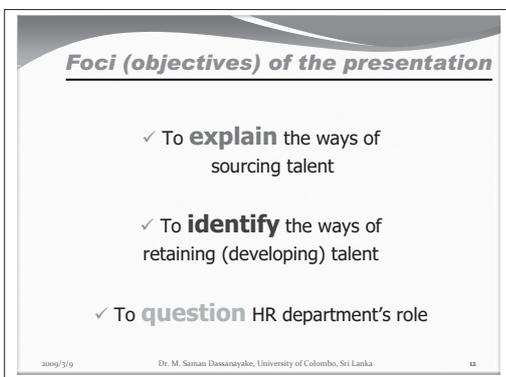
〔訳〕

もう一つスリランカにおける展開を見てみますと、社員に関する定期的なリスク分析がございます。人材管理については全部がぜんぶ人材部門の責任というわけではなくライン・マネージャーも責任をもち、この意味でライン・マネージャーはみな同時に人材マネージャーでもあります。それぞれのライン・マネージャーが訓練を受け、人材と見なされている社員一人ひとりについて今後も社内にとどまるのかそれとも去ってしまうのか、定期リスク管理を実施するわけです。スリランカでのごく単純な例をここでご

紹介いたしましょう。スリランカ出身の銀行員に対しては中東諸国で高い需要がございます。かりにある銀行の従業員が中東に行くために1、2週間職場を離れたいという場合、たとえばドバイでもサウジアラビアでもクウェートでもいいのですが、会社はこの従業員が中東で就職しようとしているのかもしれないというシグナルとして受け取るわけです。するとライン・マネージャーがリスク分析をし、この人物を引き止められるかどうか調べなければなりません。

また退職者面接もライン・マネージャーの役割だと思います。ただこの退職者面接については、これをどれくらいインフォーマルな形式でできるかが最も重要です。フォーマルな面接ですと、相手は本当の理由を教えてくれないかもしれないからです。もし退職者面接をインフォーマルなかたちで行うことができれば、どうして会社を辞めてしまうのか本当の理由を教えてくれるでしょう。

それから社員の声調査ですが、これもスリランカでは広く行われるようになってきました。この調査では社員が会社に対し、また組織文化についてどう感じているのかをフィードバックする機会を与えます。



Then, let me get on to the third objective of my presentation, to question the role of the HR department.

〔訳〕

さて、それでは私のプレゼンテーションの三つ目の目的であります、人材部門の役割に関する問いに移りたいと思います。

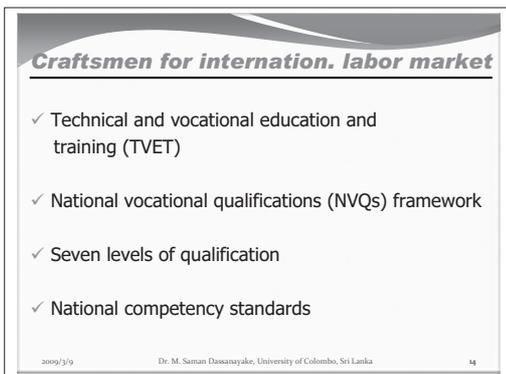


In good old days, HR department was handling much of the paperwork. HR department was playing a reactive role. But now, the latest development is to view HR department as a business partner. For each strategic business unit in the company, HR department appoints a person to interface with, then that person identifies all the talent-related requirements of that particular strategic business unit, and then brings that information

to the HR department. This is a very much proactive role. Therefore, I would say this, business partner interfaces between strategic business unit and the HR department. This business partner understands the talent requirements of the strategic business unit. And number three; this business partner plays a composite role. In good old days, in HR department, there was one person to handle recruitment, one person to handle training and development and one person to handle employee relationships, but under the business partner concept, one business partner plays a composite role for recruiting the people, selecting the people, developing the people and retaining the people. Finally, under the business partner concept, what matters most is how HR department trains the line managers to be people managers.

[訳]

昔はペーパーワークの大半を人材部門がしていたわけであります。つまり人材部門の役割は受け身なものだったわけですね。しかし今では、直近の動向を見てみますと人材部門もビジネスパートナーと見なされるようになりました。企業内の個々の戦略的事業部門に対して人材部門が窓口になる担当者を指名しまして、この担当者が担当する戦略的事業部門の人材関連の必要要件を把握し、その情報を人材部にもちかえるわけです。これは非常に能動的な役割であります。したがってこの担当者はビジネスパートナーとして戦略的事業部門と人材部のインターフェースであるといえます。このビジネスパートナーは戦略的事業部門の人材要件を理解します。また三つ目に、このビジネスパートナーは複合的な役割を演じるわけです。かつては人材部門では採用の専任者、教育訓練の専任者、人事などの専任者がいたわけですが、しかしこのビジネスパートナーというコンセプトのもとでは、一人のビジネスパートナーが何役もこなしており、従業員の採用、選出、育成、維持など複合的な役割を担うわけです。最後にこのビジネスパートナーのコンセプトで特に重要なのは、人材部門としていかにライン・マネージャーを人材マネージャーとして訓練するかということであります。



Then, now let me tell you something about how Sri Lanka is preparing our people for international labor market. Very recently, the Sri Lankan Government introduced the National Vocational Qualifications Framework. We call it NVQ framework. This National Vocational Qualifications Framework is directly applicable to craftsmen or the artisans.

Our NVQ framework is based on New Zealand and Australian models. Under this framework, we have identified seven levels of qualification. Then if the people can get their skill level certified, they get the national level certification which is internationally recognized. This is the latest strategy the Sri Lankan Government has adopted to make our craftsmen available for the international labor market opportunities.

When it comes to Sri Lankans working abroad, as you may know very well, Sri Lankans had a huge labor market in the Middle East countries, Saudi Arabia, Kuwait and Dubai. But now the point is this, the labor market for Sri Lankans in the Middle East region is gradually shrinking. Where the new labor markets for Sri Lankans are emerging? My answer is Southeast Asia.

Now, Sri Lankan government is preparing the people to be sent to South Korea. That is a kind of emerging labor market for Sri Lankan craftsmen. Then, another market that Sri Lankans are very much interested in is working in Japan, because two countries have been sharing great thoughts of friendship, relationship, and intimacy for many decades.

In Sri Lankan context today, I see there is an increasing interest in Japanese studies, especially Japanese language and Japanese culture-related studies. Even we have introduced the Japanese language into the Chugakko (junior high school) curriculum as an optional subject. If a student likes, he or she can study the Japanese language in the Chugakko. Then if they like they can even study the Japanese language in senior high school.

Sri Lankans have a very strong positive attitude towards working in Japan due to certain cultural and other societal similarities.

Another interesting development in our context today is, now I see with this National Vocational Qualifications Framework, Sri Lanka is gradually working on producing IT specialists. I know that there is a company in Sri Lanka, for instance, they hire the people locally, the engineering graduates, IT graduates, then they give them the initial training in Sri Lanka and they dispatch all these employees to Tokyo. Then they come to Tokyo and they start gaining further training and working in Tokyo in IT industry. Sri Lanka is now focusing a lot on developing the IT engineers and IT experts for the international labor market, because our higher education system is very much geared towards producing IT experts, not only IT, but also, the experts in technical and vocational education and training sector. We call them the craftsmen.

[訳]

次に、スリランカで国民を国際労働市場向けに訓練するためにどのような取り組みをしているのか、皆さんに少しご説明いたします。ごく最近ですが、スリランカ政府はNational Vocational Qualifications Framework（全国職業資格制度）を導入しました。これはNVQ制度と呼ばれております。この全国職業資格制度は熟練工や職人にそのまま適用できるものです。

このNVQ制度はニュージーランドおよびオーストラリアの制度をモデルとしています。この制度のもと、スリランカでは7段階の資格を定めました。そして人々が各自のスキルの認定を受けますと、国際的に認められた国家資格を得ることができるわけです。これが国内の熟練工が国際労働市場での就職機会を得られるように、スリランカ政府が導入した直近の戦略であります。

スリランカ人の海外就労については、皆さんご存知かもしれませんが、スリランカ人には中東諸国、つまりサウジアラビア、クウェート、ドバイなどの国々に巨大な労働市場がございました。しかし申し上げたいのは、中東地域におけるスリランカ人の労働市場がだんだんと縮小しているということです。ではスリランカ人にとっての新しい労働市場はどの地域なのでしょう？私は東南アジアだと思います。

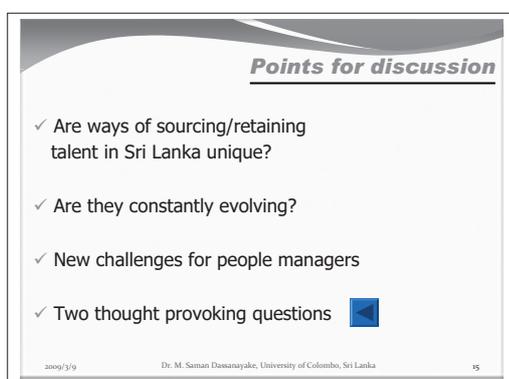
現在スリランカ政府は、韓国向けの労働者の準備をしているところです。韓国はスリランカの熟練工にとって新たな労働市場となりつつあります。またスリランカ人がぜひ就労してみたいと関心をもっている市場がもう一つありますが、これは日本です。というのも両国が何十年にもわたって友好関係と相互親交を分かち合ってきたからです。

今日のスリランカにおいて、日本について学ぶこと、とりわけ日本語と日本文化関連の研究に関心が高まっております。日本語を中学校のカリキュラムで選択科目として取り入れたほどです。生徒が選択すれ

ば、日本語を中学校で学ぶことができるわけです。そしてもし希望するなら高校でも日本語を学ぶことができます。

スリランカ人は、文化的、その他の社会的類似性によって、日本で働くことに非常に強い肯定的な姿勢を持っています。

もう一つ最近の展開で興味深いのは、全国職業資格制度の導入にともない、わが国が徐々にIT専門家の育成にとりかかっているということです。たとえばスリランカのある企業は現地で人材、つまり理工学部や情報技術学部の卒業生を採用してスリランカ国内で初期研修を行い、その後これら従業員を東京に派遣するわけです。東京に参りまして、彼らはIT産業で更に訓練を受け、就労します。スリランカでは現在ITエンジニアやIT専門家を国際労働市場向けに育成することに余念がありません。実際わが国の高等教育システムはITの専門家の育成を目指すものとなっています。ただしITにとどまらず技術教育訓練、職業教育訓練を受けた専門家の育成も行っておりまして、このような専門家を我々は熟練工と呼んでいるわけです。



Then, now let me get on to the final part of my presentation. These are the points for discussion based on my presentation. Let me raise two questions one more time. I presented number of strategies and techniques for sourcing and retaining talent in Sri Lankan large corporations. My question is this - are these strategies and techniques unique to Sri Lanka?

Second question that I would like to raise is: are those strategies and techniques constantly evolving or are they fixed?

Number three, with the latest developments in the War for Talent in Sri Lankan corporations, what are the challenges our people managers deal with?

Finally, let me get back to the thought-provoking questions which I raised at the beginning.

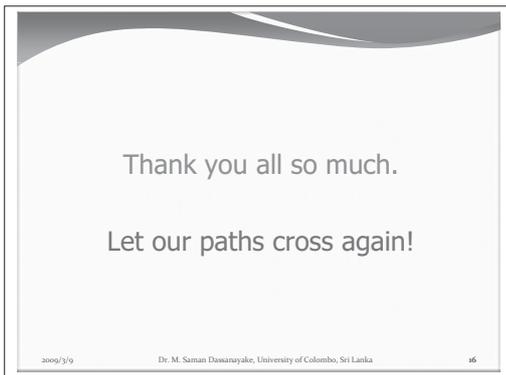
[訳]

さて、それでは私のプレゼンテーションの最後の部分に進みたいと思います。ここにありますのは、私のプレゼンテーションをもとに議論を行う際の論点です。冒頭の二つの問いも、もう一度提示したいと思います。皆さんにはスリランカの大企業で人材を調達し維持するための戦略とテクニックをたくさんご紹介したわけですが、ここでまず一つ目の問いは、ご紹介した戦略やテクニックはスリランカに特有のものなのか、というものです。

二つ目の問いは、こうした戦略やテクニックは常時進化し続けるものであるのか、つまり固定したものであるのか、それとも常に進化するものであるのか、という問いです。

三つ目の問いは、スリランカ企業の人材獲得競争の直近の展開において、人材マネージャーが対処すべき課題とはどんなものであるのか、というものであります。

最後に私がプレゼンテーションの冒頭で提起した二つの興味深い問いをもう一度提示したいと思います。



How to build HR strategies for assuring sustainable talent pipelines? Then, can HR departments continue with their traditional or conventional role?

These are the questions that we are to deal with when we are to face with the challenges of the war for talent.

Thank you all so much for your patience and attention.

[訳]

持続的な人材供給を確保するために人材戦略をどのように構築すべきか？そしてもう一つ、人材部門は伝統的な役割、つまり従来の役割を今後も継続できるのか？

これらが、人材獲得競争において課題に直面する際に対処すべき問いであります。

ご清聴ありがとうございました。

#### 藤村：法政大学教授

サマン先生、どうもありがとうございました。熱のこもったプレゼンテーションで、ゆっくりお話しいただきましたので英語も分かりやすかったと思います。サマン先生のスリランカは元イギリスの植民地でしたから、イギリスの教育制度を非常に色濃く残しております。そういった訓練の仕組み、オーストラリアやニュージーランドといった国との共通性もあります。インドのすぐそばということもありまして、これからITエンジニアを育てることによって国際社会の中で優秀な人材を供給していきたいという、そんなお話でした。後の議論の中でまた深めていきたいと思います。

それでは3番目のプレゼンテーションを、小松さん、よろしくお願いいたします。

#### 小松：リクルーターズ(株)代表取締役

静岡県の皆さん、おはようございます。リクルーターズ株式会社の小松俊明と申します。本日は日曜日の朝からお越しいただきましてどうもありがとうございました。また、静岡総合研究機構の事務局のスタッフの方々も本当にお疲れさまでございます。3人目のプレゼンターということで、お聞きくださっている皆さんも少しお疲れになっていらっしゃるころかと思います。リラックスして聞いて下さりますよう、お願いいたします。

私はビジネスの世界で、まさに人材獲得競争の現場におります。国内外において15年以上にわたり、様々な企業の採用のお手伝いをしてまいりました。また私事ですが、アジアにトータルで11年間住んでおりました。本日はそうした私自身の国内外における実体験を通して、企業のグローバル人材獲得の最新事情をお話させて頂きたいと思っております。

さて私の仕事ですが、主にグローバル企業、つまり外資系企業や日本企業でグローバルにビジネスを展開している会社を対象に、主に部課長さん以上の幹部の方々を採用する仕事をしています。一般にはエグゼクティブリクルーター、ヘッドハンター、もしくは人材コンサルタントと呼ばれる仕事をしています。

私は父の仕事の関係で、1971年から76年までをマレーシアのペナン島で過ごしました。このころは、ご存じの方もいらっしゃるかと思いますが、日本の企業がこぞってアジアに進出した時代です。ソニー、松下、日立、富士通、東レなど、立派な工場がたくさんできました。同時に多くの日本人駐在員が赴任もしました。新しいビジネスが創出され、現地のビジネスマンが多数採用されました。

私は慶應義塾大学法学部を卒業後、総合商社の住友商事に入りまして、海外営業を担当しました。このころから、海外の人たちとかかわる仕事をしておりましたが、1995年、一念発起して会社をやめ、それ以後の6年間をアジアで過ごしました。子供のころと同様、このたびもマレーシアを選び、住んだ場所は首都のクアラルンプール。この地で、いわゆる人材獲得競争のビジネスに足を踏み込んだのです。キャリア情報誌の創刊、会社説明会の実施、企業研修の請負など、様々な仕事に没頭しました。海外で起業したことは、後の自分の人生に大きな影響をもたらしました。

2001年初頭に帰国してから今日に至るまでは、主に外資系企業、グローバルにビジネスを展開する日本企業が必要とする「グローバル人材」を採用する現場にあります。リクルーターズ株式会社は、私にとって20代の起業以来、2回目になる40代の起業です。人材紹介会社に対する経営支援をはじめ、人材紹介事業部では、引き続き「グローバル人材」の確保に務めています。以上、簡単ではございますが、私の略歴となります。

さて次に昨今の景況感についてコメントしたいと思います。皆さんもご存じのように、金融ショックの後、世の中はどうかと不安な声が広がっているように思います。実際、採用の現場において「採用の凍結」、また凍結はしていないが、採用自体のプロセスが長期化しているケースをよく耳にするようになりました。特に外資系金融業界をはじめ、一部の業界（自動車関連業界や半導体業界など）では特にそのような状況が顕著であり、現場の混乱を巻き起こしているケースも少なくありません。

卑近な例で申し上げますと、皆さんの中にも野球が好きな方が多くいらっしゃるかと思いますが、例えば大リーグの状況にも、金融ショックの影響がありました。FA（フリーエージェント）を宣言した有名選手で、ドジャースのラミレス選手がいます。彼ほどの選手でも、金融ショックの影響でしょうか、次の球団との条件交渉の話し合いに折り合いがつくまでに、大変な時間を要しています。

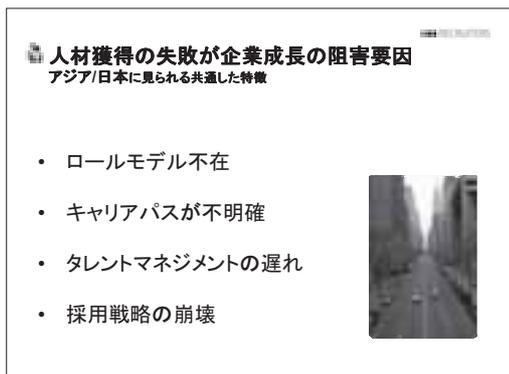
言うまでもなく、どこの球団も実はラミレス選手に非常に興味を持っていたはずなのですが、彼を採用するような、いわば球団にとって大きな決断ができないでいたのです。日本からも巨人の上原投手や、中日の川上投手が、FAを宣言して大リーグに行くことを表明しましたが、あれだけの実績のある有名選手でも入団先が決まるまでに時間がかかりました。これは昨年と同時期とは、まったく状況が変わっています。

野球選手の世界のように、実はビジネスの人材獲得の現場においても、実績のある方の新しい採用先が決まっていないという現象が増えています。

そこで人材獲得の現場が直面している課題について、これから皆さんにお伝えしたいと思います。



では、ここからはスライドをごらん頂きながら、私の話を聞いていただけたらと思います。



今、人材獲得の失敗が、企業にとって成長の阻害要因になっています。ではなぜ企業はいい人材を獲得できないのでしょうか。日本とアジアに共通して見られる原因は次の4つに集約されますので、ご紹介します。もともと転職社会が進んでいるアジアでは、日本よりもずっと早く、この問題が取りざたされていましたが、日本の転職社会が急速に進む中、日本を含めたアジア共通の課題となっています。

まず一つ目に、仕事の現場に「ロールモデルが不在」であることです。ロールモデルとは、ようは模範となるリーダーのことですが、それは必ずしも上司となる管理職のみを示しておらず、年次が一年上の先輩でも、もしくは同年代でも先にその仕事を始めた人など、自分のお手本となる人を指しています。ポイントは「お手本になる」というところなのですが、ここが難しいのです。「ロールモデル」になる人物というのは、ただ仕事ができればいいということではなく、ものの考え方、先見性、そして価値観までも、後輩から見てお手本にしたい、学びたいと思わせる素養が必要であるからです。多様化社会の中で、年代によって就労観も大きく変わり、中途採用で管理職が入社してくる時代になりました。こうした環境の変化で、さらに社内にお手本となる人物を見つけることが困難な時代となりました。結果として社員の勤続年数が短くなり、キャリアは転職市場で作っていくという考え方が、若者の世代を中心に急速に広まっていきました。一方、こうした風潮を見越して、企業も社内で人を中長期的に育てていこうという意識が薄まっています。その代わり、「いかにして優秀な即戦力を外部から採用するか」という考え方にシフトしています。アジア各国は特にこうした考え方が際立っており、行き過ぎた転職社会が企業の成長のブレーキにまできています。給料を上げるためには、半年や一年でも仕事を変えることが当たり前となり、それは企業にとって人件費が急騰している背景となり、経営を圧迫している現状があります。

次に「キャリアパスが不明確」であることも、企業の成長の阻害要因となっています。これはロールモデルとなる人物が社内にはいないことと深い関係があります。会社で働くことで何を目指し、どのように成長していけるか、それがキャリアパスの考え方ですが、ロールモデルがいがないために、実例をもって社員にキャリアパスを提示できないのです。

具体的に言うと、今、社員が期待しているキャリアパスは、入社する会社における昇進の道筋ということだけではなく、仕事を通じてどのような経験を積むことができるか、その結果どのようなスキルを身につけられるかということに重点が置かれています。これは、将来転職することを前提にした考え方であり、転職市場において自分が認められる経験やスキルを身につけられる会社が、社員にとってベストの選択肢になっているということなのです。

ではなぜ、会社としてキャリアパスを提示できなくなってしまったのでしょうか。ロールモデルがいな  
いということのほか、環境の大きな変化が原因といわれています。買収や合併、場合によっては事業部  
が廃業。ビジネスが継続できなくなるケースも少なくありません。もしくは事業が存続したとしても、組  
織改革が繰り返された結果、社員一人一人が中長期的に取り組めるプロジェクトが現実にはなくなってし  
まったということも、深刻な問題なのです。つまり、企業が業績で苦しんでいる中、社員自身も取り残さ  
れてしまっているという状況があります。これは明らかに悪いスパイラルであり、この流れをどこかで断  
ち切らないと、企業は人材獲得競争に勝ち残ることができなくなってしまいます。

そして三つ目は、「タレントマネジメントの遅れ」です。まずは具体例をご紹介します。ある  
有名な外資系のアパレル会社の話ですが、今から10年以上前にその日本法人では、人材の獲得に非常に  
苦労していたという話を聞いたことがあります。この会社では、当時「タレントディレクター」というポ  
ジションを作り、社員の能力開発に本腰を入れて取り組みました。

そのときに有効だった考え方が、「タレントサイクル」というものです。まずはこちらをご紹介します。

採用の時点で、どのように優秀な人から会社に興味を持ってもらうか。次に、入社したらどのような経  
験をしてもらえるか。そしてどのようなスキルが身につくのか。その人物に会社を辞められないようにす  
るにはどうしたらいいのか。つまり、その人物にはどのように会社を使って成長してほしいのか。入社し  
て3、4年たったときには、このサイクルをもう一度ゼロベースに戻して、もう一度会社にどのようにし  
たら興味を持ってもらえるのか、このあたりを真剣に議論するのが、タレントサイクルという考え方です。

これは単なる異動を含めた、仕事のローテーションの話ではありません。文字通り、社員のタレントを  
どのように会社がマネジメントして本人を育てていくのか、それがタレントディレクターの役割というわ  
けです。

こうした試みはアジアでは当然のこと、国内でも10年以上前からありました。しかし、現実には各社に  
タレントマネジメントという考え方が定着しているという状況を、今日迎えているわけでないのが現状で  
す。その結果、人材獲得競争は激しさを増し、企業の採用戦略そのものが意図した通りにはならず、いわ  
ば崩壊しているといっても過言ではありません。具体的には、採用プロセスそのものが確立していない会  
社が多く、面接官のトレーニングがいきわたらず、採用の失敗が目立っています。これは結局ミスマッチ  
につながり、高い採用コストをかけて採用した人材が、早期に退職をするという結果になっています。空  
席になったポジションのおかげで、現場は人手不足に陥り、業務過多になった結果、さらに優秀な社員に  
辞められてしまうという、悪循環を招いているのです。

**人材獲得の失敗が企業成長の阻害要因**  
日本に見られる独自の特徴

- ダイバーシティーの遅れ
- 成果主義の迷走
- 世代の断絶
- 転職市場が未熟



さてここまで申し上げたことはアジア全体において見られる  
傾向ですが、ここでさらに話を進めまして、「いい人材が確保  
できない背景」について、今度は日本特有の話をしたと思い  
ます。

まず1つ目の特徴ですが、日本の雇用の現場は先進国の中  
でもっともダイバーシティー（多様化）が遅れているといつも  
過言ではありません。これは決して名誉なことではありません。  
たとえば性別、年齢層、国籍、高齢者、パートや派遣、インター

ン、そして身障者の方々の採用など、多様な働き方や働く人たちのグループを受け入れることが、世界の  
各地では「ダイバーシティー」という言葉で表現されています。

現実問題として、ダイバーシティーを実現していくことは、容易なことではありません。ビジネスの現場で効率性を欠くことなく、ダイバーシティーが実現した組織を作り、かつ維持していくことには、強力なビジョンと、組織を引っ張っていくリーダーシップが必要であるからです。

ダイバーシティーの進んだ会社では、給料制度や評価の方法など、かなり柔軟な運用が必要となります。いろいろな働き方や価値観を受け入れていくためには、それを支えるための様々な仕掛けが必要になります。

海外にはダイバーシティーを実現している国際企業がたくさんあります。日本企業は、海外進出しても幹部は依然として日本から派遣した日本人駐在員が中心であることが多く、さらに駐在員のほとんどが男性で、かつ正社員です。

ここで指摘をしたいことは、ダイバーシティーが進んでいない組織であるから、結局日本企業は日本人の中から優秀な人を採用する選択肢しかないということなのです。War for Talent（タレント獲得戦争）の時代にあって、日本人に限定されず、もっと幅広く採用ができるようになれば、日本企業も優秀なグローバル人材をあらゆる国から獲得できる可能性が広がるのです。

次に日本独自の2つ目の特徴として、「成果主義の迷走」があります。言うまでもなく、多くの企業が成果主義を導入し、運用に失敗しました。「日本人には成果主義はあわない」という極論すらありますが、成果に応じて本人に報いる（報酬として他者との差をつける）という、至極当たり前の考え方が、日本人にあわないということはないのだと思います。それではグローバル人材として、日本人は失格ということにすらなりかねません。

成果主義がうまく運用されないのは、その導入が中途半端であるケースであるといえます。その主なポイントは、評価の仕方にあるようです。最終的に上司の主観で評価をする割合が大きになると、部下は上司の顔色を見るようになり、評価の公正さにも疑問が残ることになります。欧米諸国で定着している成果主義の多くは、評価の公正さを優先するために達成目標の数値化を徹底しています。さらに上司の主観を極力排除するために、複数の評価者を立てるなど、そのほか様々な評価制度に関する研究が進んでいます。

日本特有の3つ目の特徴は、「世代の断絶」です。これは世代によって、就労観や転職に対する価値観に大きな違いがあるということです。実際、アジア諸国と比べても転職市場は成熟していません。35歳以下の流動化はかなり激しく、転職は当たり前のものになりました。また40代後半から50代になると、こちらにもリストラ、早期退職などで、急速に転職市場に人が増えています。一方、いわゆる働き盛りといわれる35-45歳くらいは、転職市場に数が少ないのが特徴です。このような世代による大きな相違が、さらに人材獲得を難しくさせています。

**「専門家獲得」の取り組み**  
日本の課題

- 人材のTalent要件、評価軸、キャリアパスを明確に提示
- Talentへの待遇、環境を整備
- 「6割」で走るスピード感
- 転職市場の活発化



次が最後のスライドになります。優秀な人材を確保するために、今、日本の優先課題であるのは「専門家の育成」です。ITの技術者、人事や財務の専門家など、スペシャリストといえる人材が必要なのです。このためビジネスマンは自分の会社の論理だけで通用するのではなく、社外でも自分のスキルと経験を売れるような、いわば専門家として自立することが求められています。企業も、自分たちが必要とする人材のTalent要件、評価軸、キャリアパスを明確に打ち出すようになりました。ま

すますトップのビジョンは大切となっています。

ある外資系企業の例ですが、社内で誰が優秀なのか、そしてその人物にはどのようなスキルと経験があるのか、またそのような人物はどのように育てるべきか、これらを徹底的に議論したといいます。グローバル企業であるため、人材の活躍の場は一つの国にとどまるのではなく、グローバルキャリアとしてとらえ、人事のローテーションもワールドワイドに行っています。

その際に日本法人のスタッフは、他の国に勤務することに消極的であることが目立ったといいます。同じアジア圏では、たとえば韓国やシンガポール、台湾などでは、グローバルキャリアの提案をすると、多くの社員が積極的にそうした任務を受け入れるといいます。日本の場合は、海外に出ることをブランクができると考える傾向があり、それがゆえに海外赴任に消極的といいます。これでは日本で通用する人材は育成できても、グローバルに通用する日本人を育成できないと、その会社の幹部は嘆いていました。

今、人材獲得の現場は、まさにWar For Talentの状態にあることは間違いないかと思います。企業は優秀な人材を確保するために、さらに有利な待遇、そして良好な働く環境を整える必要があります。また『6割』で走るスピード感、つまり変化が早い環境がゆえに、6割整ったところである程度決断して変化に対応していくような、判断のスピードが求められています。転職市場はさらに活発化し、人材獲得競争も、さらに熾烈な戦いになりそうです。

#### 藤村：法政大学教授

どうもありがとうございました。

これから休憩を取りまして、ディスカッションに移りたいと思います。五つのテーマを設定しておりますが、1時間で五つを議論するのはちょっと無理なので、少しまとめながら進めたいと思います。

冒頭をお願いいたしましたように、質問用紙にお書きいただいて、ご提出いただきたいと思います。もちろん途中で皆さんに直接発言していただくという機会も設けたいとは思っておりますが、議論の進行上、質問用紙があった方が整理がしやすいものですから、どうぞご協力をよろしくお願いいたします。

\*\*\*休憩\*\*\*

#### 藤村：法政大学教授

それでは再開したいと思います。フロアの皆さん方から質問票が10枚程度出てきております。留学生に関する質問が幾つかまとまってありますので、まず、留学生をどうするのか、留学生をどうとらえるかといった問題について、議論したいと思います。

第2番目の論点はタレントマネジメントです。これは小松さんからのご指摘もありましたし、サマン先生のプレゼンテーションともかかわる部分です。

3番目の論点は、日本企業がこれから取るべき道は何かという点です。白木先生のプレゼンテーションの中で、「多国籍」企業というけれども、日本の企業は「二国籍」企業ではないかというお話がありました。あるいは、それは単に企業側のマネジメントの仕方だけではなくて、日本人の志向、これは小松さんのプレゼンテーションにもありましたが、日本の外資系の企業で働いている方に「1年間でいいから別の国で働いてほしい」とオファーを出すと「嫌だ」と言われる。日本企業、あるいは日本人がこれから国際的に活躍していく上で、乗り越えなければいけないさまざまなハードルといますか、そういった点を第3番目として議論したいと思います。1時間ですので、これら三つぐらいがせいぜいかなと考えておりま

す。

では、まず第1番目の、留学生をどう扱うかというところです。今日は留学生について、前半のプレゼンテーションでお話がありました。ただ、日本人で外国に行って勉強している人たちもたくさんいます。そういう人たちで、日本に帰ってきて就職をしたい、あるいは現地の日系企業に勤めたいという人もいます。ですから、いろいろな側面から留学生というものをとらえて議論する必要があるかと思います。また、サマン先生のプレゼンテーションにもありましたように、スリランカではそこを政府の政策として、国際的に通用する人材を育てるのだというご紹介がございました。そのあたりを絡めながら、皆さん方から出てきた質問に答えていくことによって、さらに深めていきたいと思います。

そこで、まず白木先生にお伺いしたいのですが、先ほどのプレゼンテーションの中で、日本に留学してきた外国人の方々が、日本企業で働きたいと思うのだけれども、十分に就職ができていないそうですね。希望者の半分ぐらいしか日本の会社で勤められない。本国で有名な会社に勤めたいのだけれども、中小企業で働く人が多い。こういうお話との関連で、「中小企業で働くといった場合に、具体的に留学生というのはどんな仕事をしているのでしょうか。いわゆる単純労働だとビザがなかなか下りないけれども、どうなのでしょう」という質問が出ております。そこはどのような状況か、ご紹介をお願いいたします。

#### 白木：早稲田大学教授

われわれが行った調査で見ると、いろいろなモチベーションとありますが、動機で留学生を採用していますね。大きく分けると、積極的に採用しているのと消極的に採用しているのに分けることができると思うのです。留学生の人にぜひ中核的な仕事をやってもらいたいというので採用しているのが、積極的なケースです。消極的というのは、たまたまそうだったというのが大企業のポジションで一番多いのですが、もう一つは、本当は日本人の例えば技術者、理工系の学生を取りたいのだけれども、来てくれないから留学生を取っているという、非常に消極的な採り方です。

積極的なところの例を一つ挙げますと、販売、卸をやっているところです。販売会社で、そこはすごくもうかっているのです。上野の近くで、お客さんは外国人が多い。従って、そのスタッフとしてぜひ留学生の方々に来ていただきたいという。日本人の学生は、すぐに辞めるのが多い。大学から募集をかけると、留学生の中でも結構恵まれた家庭から来た学生が多いからすぐ辞める確率が多くて、恵まれた境遇で来ている人はあまり欲しくないということで、職安で苦労して探している学生が欲しいと。外国人雇用サービスセンターというものがあるのを皆さんご存じだと思いますが、そこを通じて採用しているところがあります。こういうところは、中小企業の中では非常に積極的に頑張っているというところです。

職域ですが、今言った販売や、例えば貿易などもすごく多いですね。そして、中小企業の製造業でエンジニアとしてやっていただく。私が訪問した中堅企業の中では、中国でオペレーションする場合にその責任者になってもらっている、副社長で行ってもらっているケースもあります。あるいは私の卒業生の中にも留学生がいて、上海で工場を立ち上げる最初の交渉等をやる役割で、30歳ぐらいですが、行ってやっています。そのように積極的に中小企業の中で活躍の場を得ている人たちもたくさんいます。

いただいた質問の中には少し誤解があるかなと思ったのですが、「中小企業ではブルーカラーの仕事しかないんじゃないの？」と。大卒で、在留資格は「人文知識・国際業務」と「技術」という二つになるわけですが、そういうところの仕事はあまりないのではないですかと心配されていましたが、そんなことはないですよ。先ほど言いましたように、いっぱいあります。技術や貿易実務を担当したり、スタッフとして企画部門にいたり、いろいろあります。

本当は日本に来た留学生の就職先として一番多い職場は二つありまして、一つは語学を教える先生、あるいは通訳をするというところです。それともう一つはソフトウェア、ITエンジニアですね。実はITエンジニアに理系の卒業生のほとんどが就職しています。実態としてメーカー、われわれのイメージする自動車や電機、化学といったメーカーにはほとんど行っていません。ほとんどが非製造業部門であるIT産業に就職しています。大体、IT産業というのは中小企業が多いですね。そういうところで技術者として働いているというのが実態です。

**藤村：法政大学教授**

ありがとうございます。

小松さんにお伺いしたいのですが、留学生を少し広くとらえて、海外で勉強した日本人の魅力といいですか、国際的な人材獲得競争の中で、そういう人たちはどんな位置付けになっているのか、ちょっとご紹介いただけるでしょうか。

**小松：リクルーターズ(株)代表取締役**

海外経験のある日本人ビジネスマンの方々は、最近、とても増えてきました。たとえば、日本の会社も海外に開発の拠点を移すことが増えており、海外赴任に多くの人を送り込んでいます。また日本在住のエンジニアも、海外のエンジニアといろいろと話をする機会が増えました。また顧客の大半が海外にあるというケースも増えていきますし、商品の一部を加工してくれる協力会社が海外にあるという場合も、多くあります。海外経験のあるビジネスマンにとって活躍の場はどんどん広がっています。

**藤村：法政大学教授**

日本の会社でも、アメリカに採用担当者を派遣して、日本人でアメリカの大学を卒業した人を積極的に採用しようという会社もありますね。そういう会社の採用担当者に話を聞くと、日本企業の眼鏡にかなう人材を見付けるのがなかなか大変だと言われます。そのあたりについて小松さんが持っている感覚はいかがでしょう。

**小松：リクルーターズ(株)代表取締役**

そうですね、一般的に日本企業の場合、募集要件が厳しすぎる傾向があるように思います。そんなに優秀な人が本当にその仕事に必要なのか、疑わしい場合もあります。どのような経験が本当に必要なのか、その優先順位が分かりにくいいため、採用になかなか至らないケースが多いようです。実際、海外に進出している日本企業の現地の評判ですが、採用のプロセスが長く、募集要件が厳しすぎるため、残念ながら優秀な人材を他の外国籍企業に取られてしまっているケースが多くあるといます。

**藤村：法政大学教授**

サマンさんにもお伺いしたいのですが、スリランカは、学生を海外で勉強させようとか、あるいはスリランカの国内で人材を育成して国際労働市場に送り出そうという国の政策がありますね。そういう中で、日本にもたくさん留学生が来ていらっしゃると思います。例えば優秀な人たちが海外に行って勉強して、海外の企業で活躍する、あるいは海外から帰ってきてスリランカの企業で活躍するという、留学生のスリランカにおける位置付けをちょっとご紹介いただけるでしょうか。

## サマン・ダサナヤケ：コロombo大学上級講師

Thank you very much Sensei. In Sri Lankan context, my latest observations are when it comes to our foreign students, in good old days, their choices were UK and the US. But now it has been shifted from Europe to Asia and Oceania. In Oceania, I think the most popular country for Sri Lankan students is Australia. And then in Asian context, the most popular country for Sri Lankan foreign students is Japan. Now, what I understand is this, the students who go abroad for their studies are the ones that they really like gaining the international exposure. On the other hand, they are the people who missed the opportunity by one or two marks for entering the universities in Sri Lanka. Then, what they do is this, they are very brilliant, because of one or two mark difference, they missed the opportunity. Then most of them go to countries like Australia and Japan. The issue is this. What I see now is majority of Sri Lankans going to those countries, Australia and Japan, even some people to US and UK, majority of them do not return. They really like to remain in those countries because they learn the state-of-the-art technology in their discipline. They feel that if they come back to Sri Lanka, they have a doubt whether they can really apply what they learned in those advanced countries. That is one aspect of the exercise.

On the other side, there are Sri Lankans who really come back to Sri Lanka right after completing their studies in those countries. I think that may be due to very much loyalty, very much love that they have for Sri Lanka. Once they come back to Sri Lanka, it may take little time for them to get themselves reestablished. They may not be able to do many things within a year or two. If they can be patient and patient, then they can start transferring what they learned abroad to Sri Lankan society little by little. In that way, they become gradually the role models for Sri Lankans.

[訳]

ご質問ありがとうございます。私の直近の観察によりますと、スリランカ人留学生はかつてはイギリスかアメリカを選びました。しかしいまではヨーロッパからアジアおよびオセアニア諸国へと移りました。オセアニア諸国でスリランカ人学生に最も人気のある国はオーストラリアです。そしてアジアに目を移れますと、スリランカ人留学生に最も人気が高い国は日本です。さて私の理解では、学ぶために海外に行く学生たちは、国際経験を積みたいと切望しているわけです。その一方で彼らはスリランカ国内の大学に入学する機会を、1点とか2点足りなかったために失ってしまった学生たちでもあります。彼らは、1点か2点足りなかったために入学機会を逸してしまっただけとはいえず素晴らしい人材ですから、その多くがオーストラリアか日本に留学します。ここで私が問題だと思うのは、オーストラリア、日本、学生によってはアメリカやイギリスの場合もありますが、こうした国々に留学する学生たちの殆ど、大半が戻ってこないということです。これはこうした国ではそれぞれの専門分野の最新技術を学ぶことができるので、ぜひそこに留まりたいと考えるからでしょう。スリランカに戻った場合、こうした先進国で学んだ内容を生かすことができるか疑わしいと思うのではないのでしょうか。

その一方で、留学先の国で研究を終えるとすぐにスリランカに戻ってくる学生たちもいます。おそらく

これは忠誠心といいますか、スリランカをとっても愛しているからだと思います。スリランカに帰国して当初は自分の生活を確立するのに少し時間がかかるでしょう。最初の1年あるいは2年については、たいしたこともできないかもしれません。しかし辛抱強くしていれば、海外で学んだことをスリランカ社会に少しずつ移転し始めることもできるでしょう。こうして、彼らは徐々にスリランカ人にとってのロールモデルになるわけです。

#### 藤村：法政大学教授

ありがとうございます。今のお話だと、サマン先生は二つ目のタイプですね。日本で勉強して、お帰りになって、今、コロンボ大学で熱心に教育をしていらっしゃるようです。日本とスリランカの間での交流の分野でも、とても大事な役割を果たしていらっしゃる方ですね。

白木先生が一言、言いたいということです。お願いします。

#### 白木：早稲田大学教授

すみません、ちょっと言い漏らした点が幾つかありまして。留学生の問題で幾つか、大きくは2点ほど申し上げたいと思います。

一つは、藤村先生が最初に冒頭でグラフを出されまして、これから日本の労働力人口が減少すると。昨年の12月に厚生労働省で行った雇用政策研究会というところで推計を出しています。雇用政策研究会は僕もメンバーで、推計は別の人が出したのですが、あれで見ますと、2030年に日本の労働力人口は1000万人少し減少します。今のトレンドを引っ張ればそうなるということであって、ではいろいろな手を打って、女性の方、高齢者の方、いろいろな方に働いてもらって、いろいろな政策を打つと、500万人弱にとどめられる。ですから荒っぽく言いますと、500万から1000万の間で労働力人口は、20年後の2030年に減っているわけですね。大体平均しますと700万人ぐらい減るのかなと。それを20で割ってみますと、年間30万人から40万人減っていきます、シンプルに。

よく間違った議論は、これを留学生で埋めればどうだという話をします。これは、けたが全く違います。僕も先ほどお話ししましたように、12万人の留学生が来ています。そのうちの3万5000人が卒業して、全員就職しても……。先ほど申し上げたとおり実態はしていないのですが、3万人ぐらいなのです。ですから、けたが全然違います。日本の政府が出しているように、2020年までに30万人の留学生を入れたらどうなのだろうとなりますと、3分の1ずつ卒業するとしますと大体10万人ですね。実際、その全員が就職するわけではありませんし、進学したりしますし、これでも埋められるわけではありません。留学生だけで埋めようということは不可能なことなのです。

もう一つは、留学生の就職に関して幾つかの矛盾があります。これも二つ、三つに分けてちょっとお話ししたいと思います。一つは、先ほど小松さんもおっしゃいましたように、ボストンあたりで日本から行った留学生を募集する場合にも、採用までに、決定するまでに時間がかかるということですが、日本における留学生の就職に関してもそうなのです。日本の企業というのは、決定するまでにすごく時間がかかるのです。面接を何回も行います。留学生に言わせると、「一般社員で採用するのに、なんでそんな4回も5回も面接をしているんだ。おかしいよ。中国だと一発で決まるよ」と。これはでも、企業からいえば理由があるわけなのです。企業は長期に働いてもらう人を決めたいが故に、時間をかけて、面接とかいろいろなことを何回もやる。そういう理由はあります。しかし、いずれにしても非常に時間がかかるものでして、結果として、先ほど言いましたように留学生の就職も結構少ないわけですが、これには日本の企業はやは

り努力してもらわないといけないですね。採用プロセスもいろいろ工夫していただく必要がありますが、同時に、採用の雇用の形態、雇用契約の在り方について、いろいろなタイプを準備するという努力が必要だと思えます。正社員で長期雇用だけを前提にした採用だけではなくて、留学生にはいろいろなニーズがあると先ほど申し上げたとおりです。これが一つです。私はもうちょっと懐の深い雇用の状況を作ったらどうだろうと言っているのですが、それは企業にいろいろ工夫していただきたいと思えます。

二つ目は、つい2～3年前、日本の景気が少し良かったときに、理工系の学生が足りない。これは計算しますと、日本の理工学部に行っている在籍の学部生が特にそうなのですが、確かに毎年減っていています。私が文部科学省のデータでちょっと計算してみますと、過去5年間平均で毎年8000人減っている。このエンジニアを日本の企業は留学生で埋めようとしたのです。ところが、ここに矛盾があるわけです。日本の大学生の中の理工系にいる学生の比率と、留学生全体の理工系にいる学生の比率を見ますと、留学生の方が低いのです。つまり、日本に来ている留学生の圧倒的多数は文系なのです。ですから、エンジニアの人たちを欲しいと思っても、実は少ないのです。だから、理系の留学生が増えてくれればもうちょっと緩和できるのだと思うのですが、そういう矛盾があります。これが二つ目です。

三つ目に、日本の企業も行政も、留学生も日本の学生も、英語ができる人間を期待しています。日本の大学も努力しまして、例えばわれわれの早稲田大学もそうなのです。われわれのところには今、留学生が92カ国から3000人来ています。これを8000人ぐらいにしようとして計画しているのですが、その中で、英語だけで教育している学部も今、早稲田の中に既にできています。国際教養学部というものです。大学院ですと、三つの大学院はもう全部英語で教育しています。既存の学部、大学院も英語のコースを増やしていつている状態です。

ところが、ここで矛盾があるのですよ。英語だけで教育を受けた人たちの就職が、日本企業で難しいのです。文部科学省も、英語でやるようなコースを作った方がいいと。留学生を増やすためにはその方がやりやすいということなのです。実際、早稲田大学に来ている留学生で4番目に多いのは、アメリカからの学生です。それはそのまま英語で教育できるというのがあるわけです。ところが就職する際には、英語だけしかというと失礼ですが、英語ができて日本語ができない人は就職できません。非常に難しい。外資系に行くしかないのです。なぜか。日本の企業でいざ採用するとすると、日本語ができない人は要らないと。一番欲しいのはバイリンガルなのです。日本語と英語がきちっとできる。中国人の学生にもそれを求めた場合には非常に苦しいですよ。ですから、このように英語ができる人を欲しいというニーズが多いのですが、英語だけの人だったら、就職できないという、非常に難しいミスマッチがあります。文部科学省はそういうのを増やそうとしているのですが、これが30万人になったときにはその辺をどうやってクリアするかという問題が出てくると思えます。われわれのところでも、ひょっとしたら英語のコースを取っている人には日本語も必修にさせた方がいいのかなと。大分のAPUはそれをやっていますが、その方が就職させやすいのかなというのがありますね。

## 藤村：法政大学教授

どうもありがとうございます。留学生の関係でだいぶ時間がたってしまいました。これはとても大事な問題なのですが、先に進めたいと思えます。

二つ目の論点として、今日このディスカッションの冒頭に申し上げた、タレントマネジメント、優秀な人をどうマネジメントするかという部分です。白木先生のご報告の中で、中国のデータでしたが、日本の企業が中国で展開して提供しているものと、中国のホワイトカラーが求めているものが合っていない。合っ

ていないから、優秀な人材を採用できたとしてもその先が続かないという話がありました。ただ、いろいろな研究を見ますと、ブルーカラー、現場で働く人たちのマネジメントは日本の企業はうまくやっているようです。その辺の矛盾というか、現場で働いている人には受け入れられているけれども、それと同じような方式を事務、技術系に適用するとうまくいかない。そのあたりを白木先生にご紹介いただきたいと思います。

#### 白木：早稲田大学教授

今、藤村先生が言われましたように、先ほど私はちょっと強調しすぎました。あれはホワイトカラーの、talented peopleの取り合いが激しくて、日本の企業はそれでもかなり苦戦しているという話を若干強調しました。ブルーカラーはどうなのかといいますと、これは今日はお話しなかったのですが、かなりうまくいっているのですよ。私が訪問した企業の中で、例えば1970年代に進出したメーカーがありまして、食品関係ですが、最近までで辞めた人は数人だけです。生産現場です。そういう定着が非常に高いところがあります。

私のちょっと古い本の中でも書いていますが、アメリカ、ヨーロッパ系の生産現場と、日本の生産現場と、ローカルな生産現場を比べたことがあります。その場合に、日本の生産現場の特徴は、時間はかかるのですが、例えば中卒の人に就職の場を提供し、その人たちが入ってから工場内のトレーニングを十分やることによって、徐々にキャリアが上がっていく。従って転職率は非常に低くて、中には課長になっている人もいます。そうすると辞める理由がないですね。そういう意味では、生産現場ではかなりうまくいっている面はあるということをやはり付加しないと、公平ではないと思います。

ですから、ブルーカラーでやっているシステムをホワイトカラーで適用している面があるのではないかと。その場合には、ローカルのアンビシャスな大学生は、日本の大学生よりはるかにアンビシャスで、やる気を持っていますから、そこにはなかなか合わない面があるのではないかとということで、ちょっと強調しました。

#### 藤村：法政大学教授

そうですね、日本の企業で採用される、日本国内で採用される大卒というのは、製造業ですと現場研修もやりますね。三交替も経験します。これが普通です。でも海外でそれをやると、すぐに逃げられてしまいます。「こんな仕事をやるために私はこの会社に入ったのではない」と。これはもう30年ぐらい前から日本の企業が悩んできていることかと思えます。

タレントマネジメントというところで小松さんに質問が来ております。先ほどのプレゼンテーションの中で、日本企業特有の失敗要因として、ダイバーシティーへの対応の遅れがあるというお話がありました。そうはいっても、日本の会社が全部遅れているわけではないだろう、どこかうまくやっているところがあるのではないかとという質問です。成功している例、あるいは、こうやるとダイバーシティー・マネジメントはもっと進みますよというヒントを教えてくださいという質問がございます。お願いします。

#### 小松：リクルーターズ(株)代表取締役

チームビルディングの取り組みに積極的に取り組んでいる会社の中に、「ダイバーシティー」への対応に成功している事例が多いように思います。実際、組織における人間関係には、階層からくる様々なギャップや、世代間ギャップ、能力差ギャップ、そして異性間ギャップなども存在しています。国籍が同じであっ

たとしても、様々な人たちの間に存在する考え方や価値観のギャップを乗り越えるためには、共通のテーマに基づいてお互いに深く議論する機会を作ることが必要であり、一つのチームとして意見をまとめるための行動を共にすることが効果的です。実際、チームビルディングを目標とした研修は、様々なものが用意されています。

たとえば、日ごろ仕事をしているオフィスではない場所、たとえば静岡県や山梨県のような東京から1、2時間離れた場所に行って、チームビルディングをするケースが多いようです。異なる年代の方々が、自分の職位にこだわらず、カジュアルな雰囲気の中で共通のテーマで議論をする、そのようなアプローチは人気があります。

海外にいるスタッフを呼び寄せて議論に参加させる会社もありますし、日本にいるスタッフを海外オフィスに派遣して、同様のチームビルディングをすることも効果があります。

とにかくダイバーシティーは国籍の異なるスタッフとの働き方のみが話題になりがちですが、実際は異なる価値観や就労観を持つ人たち、たとえば営業と製造現場のエンジニアが、どのように協力して仕事をしていくか、このあたりが大きな目標になるはずです。

#### **藤村：法政大学教授**

ダイバーシティーというと、日本ですとあまり人種というのは出てこないのですが、表から見える違い、男女とか、あるいは年齢とか、そういうものがよく強調されます。しかしもっと大事なのは、考え方の違い、あるいは現状をどう見るかという価値観の違いです。これは外から見えないからなかなか施策として打ちにくいだけでなく、特に2000年以降、アメリカでそういう議論がなされてきていますね。要は、お客様が変わっているのだから、従業員もそれに合わせて構成が変わっていかないと、ちゃんと対応できないではないかという主張です。グローバル企業とのお付き合いの深い小松さんから見ていると、日本企業の限界はどのあたりにあると思われませんか。

#### **小松：リクルーターズ(株)代表取締役**

例えば同じアジア人でも、欧米企業で働く中国系のビジネスマンの多くは、年齢や性別に対するこだわりをまったく持っていません。その仕事ができるかどうか、プロフェッショナルであるかどうかという点が大切なのです。

一方、日本人は年齢や性別、職位に対する気遣いが目立ちます。その一方で、一緒の会社で働いているのだから価値観を共有しなければならないという、プレッシャーが強いのも特徴です。

このため個人的に納得のいかない、たとえば非道徳的なことを会社が行っている場合であっても、自分の常識、価値観が働かず、後にそれが大きな問題に発展してしまうこともあります。

仕事に対するプロ意識がもっとも大切なのであって、社員個人の価値観や信条は、あくまで個人に帰属しているものでいいのではないのでしょうか。会社には広くいろいろな考え方を持っている人が集まっているものであり、そうした違いを受容できる、懐の広さが求められているのだと思います。

#### **藤村：法政大学教授**

ありがとうございます。

サマン先生にお伺いしたいのですが、タレントマネジメントという点で、どういう人材が必要とされているのか。その必要とされる人材の要件を明らかにしていくことが必要です。これは小松さんのご指摘に

もありました。そういう中で、今日のサマン先生のプレゼンテーションの中にあつた、国がある資格を認定していくという仕組みが企業にとってどういう意味を持つのか。日本の企業はあまり国を信用していないところがあつて、国がそういう資格制度を作つても、日本の企業が必要としているものは合わないという状況があると思います。しかし、これはイギリス系の特徴だと思うのですが、国がちゃんとした資格を作り、それに合わせてそのプログラムができ、企業もそれを尊重して人材を採用して能力開発をしていく。そういったことが実際に機能しているからこそ、そういう制度が生き残つてきたのだと思います。サマン先生には、国が作る制度と一般の民間企業が持っている人材マネジメントがうまく合っていくという経験をご紹介いただけるでしょうか。

#### **サマン・ダサナヤケ：コロンボ大学上級講師**

Thank you Sensei. In my presentation, I was talking about the National Vocational Qualifications framework. One component of the National Vocational Qualifications framework is national competency standards. When it comes to developing the national competency standards, the Sri Lankan government invites the experts or the practitioners from both the public sector and the private sector institutions. Then they bring their private sector and public sector actual work experiences into the discussions where they develop national competency standards. Then once the people get the National Vocational Qualification, they can immediately transfer their learnings to either public sector or private sector environment; in that way, the government is trying its best to get the cooperation and participation of the private sector and then to implement the system in several stages with effectiveness.

〔訳〕

ありがとうございます。私のプレゼンテーションの中で全国職業資格制度についてお話しました。この全国職業資格制度の一部に、国家能力基準がございます。この国家能力基準の開発に当って、スリランカ政府は公共部門と民間部門の機関から専門家や実務家を招聘しました。そして国家能力基準を開発する際の議論に、民間および公共部門の現場での彼らの経験を反映させたわけです。ですから人材が全国職業資格を得ると、すぐに自分たちが学んだ内容を公共部門や民間部門の環境に適用できるわけです。このようなかたちで、政府はできるかぎり民間部門の協力や参加を得まして、このシステムを幾つかの段階を踏みながら効果的に実施しようとしています。

#### **藤村：法政大学教授**

そういった仕組みがあつて、民間と公的部門あるいは政府が一緒になって作っていくから意味があるのだというお話だったと思うのですが、白木先生、どうぞ。

#### **白木：早稲田大学教授**

ちょっと違った観点なのですが、タレントマネジメントという言葉 皆さん見ていただきますと、タレントというのはそれぞれ個性が強くて、いろいろなプロフェッショナルな人なのですね。この人たちはそれぞれの考えを持っているから、そういう意味ではダイバーシフィケーションされた人たちなのですね。ところが企業を考えていただきますと、企業は例えばトヨタマンを育てるとか、松下マンを育てるとか、

ある一定の方向に持っていかないといけない。インテグレーションしなくてはならない。だから、ここに矛盾があるのではないかと僕は感じるわけです。いろいろな才能を持った人々を集めるということと、インテグレーションをどうやってコンバインさせるかというのは実は非常に重要な点でありまして、日本の企業はどちらかというとインテグレーションすることに重点を置いているのですね。従って、ちょっと違ったやつはなかなか採りにくい。その中には女性もあったり、留学生も入っていたりするかもしれません。

ところが、このダイバーシフィケーションとインテグレーションは、これからの時代、実は相互に両立しなくてはならないわけです。タレントを入れて、要するに優秀な人たちにたくさん入ってもらって企業を動かしていこうと。その場合には、インテグレーションをどうやって担保するかといいますと、結局は企業がどういう方向に向かおうとしているのか、企業の存立の理由、あるいは理念、遵法的なことをきちりやるとか、その辺を絞った上で、ダイバーシファイさせる。"Integration under Diversification"というキャッチフレーズでやれるのではないかと、こういう形で矛盾を解決するというのを考えていかないといけないのではないかと思いますね。

#### 藤村：法政大学教授

小松さんは、今の白木先生の論点をどうぞ覧になりますか。

#### 小松：リクルーターズ(株)代表取締役

同感です。社員にはもっとプロフェッショナルとして個性豊かな仕事をしてもらう必要があるのだと思います。実際、そうしたプロの仕事を意識して行う個性豊かなビジネスマンは、一つの仕事を始めて2～3年くらいすると、自分なりの課題を達成し、次の挑戦を探すようになります。そのときに会社が、当人に次のチャレンジを提案してあげる必要があります。

最近では手本としたい先輩なり上司が社内になくなってきているために、残念ながら優秀な社員であればあるほど、一つの挑戦を終えると社外に機会を求める傾向があります。タレントマネジメントの本質は、そこでその方々が社外を見るのではなくて、もう一度、社内において魅力あるミッションに取り組んでもらうことにあるのです。

#### 藤村：法政大学教授

ありがとうございます。それは恐らく3番目に議論しようとしている、日本企業や日本社会が取るべき道にかかわってくるように思います。

小松さんが先ほどのプレゼンテーションの中で少しご紹介くださいましたが、ある人にアルゼンチンの法人に行ってもらいたい、しかし嫌だと言われたという話です。あるいは日本の企業で、海外展開をしているところが、海外にどういう人材を派遣するかというときに、若者が案外行きたがらないそうです。それでは困るという話もあります。また今日の質問票の中でご指摘いただいている点で、言葉の問題があります。日本人は外国語があまりできない。特に英語の能力が低い。私と白木先生に対して、「大学で教えている身としてどう考えるのか。教育者としてどうなのか」という、ちょっと厳しいご意見も出てきております。

日本人の中でバイタリティーを持って海外に出て行って活躍する人はもちろんいるのですが、以前に比べると減ってきたのではないかと思います。全体の数が減っていますから、絶対数が減ってくるというのはある意味では仕方がないのかもしれませんが、日本の中だけではなくて、国際的に活躍していく人材を育てていくという点からも、なかなか難しい時代に来ているのかなと思います。それは白木先生がご指摘

になっていた、「二国籍」企業と「多国籍」企業という部分、日本企業の人の使い方というところにも関係してくると思います。

そこで白木先生にお伺いしたいのですが、海外にたくさんの日本人が派遣されており、言葉の問題はあると思うのですが、いろいろな日系企業をご覧になっていて、日本人に対する外国語教育の問題点はどこにあるのでしょうか。

### 白木：早稲田大学教授

私のように英語が下手で、それでも使わざるを得なくてずっと使っている人間から見ますと、今の若い学生の人たちは英語がうまいです。英語だけではないですよ。先ほど留学生が3000人来ていると言いましたが、早稲田大学から海外に送っている学生は毎年1600人です。ほかの大学でもやっておられるかもしれませんが、ダブルディグリー制度を実施しています。これはどういうものかちょっとだけご紹介しますと、われわれ古い世代にはなじみがないのですが、例えば早稲田大学と北京大学、早稲田大学と復旦大学、早稲田大学と台湾国立大学、National University of Singapore、それから大学院ですとコロンビア大学などとダブルディグリーでやっています。分かりやすくいいますと、これは交換留学のもう一つ上のやつです。例えば20人ぐらいの枠で早稲田大学から北京大学に行く。北京大学から早稲田大学に来る。一定の単位を1年か1年半のうちに取る。60単位なら60単位を取って、その学生は卒業のときに二つの大学からディグリーをもらえる。早稲田の学生であれば、早稲田を卒業したときに北京大学の学位証書ももらえるというものなのです。これはどういうことかといえますと、彼らはダブルディグリーで行くと同時に、向こうの授業を次の日から中国語で受けるわけです。シンガポール大学であれば英語でそのまま受けるわけです。そういうことから考えますと、ものすごくよく語学ができる学生は、昔より多いのではないかなと思いますね。アメリカなどにもたくさん行っていますし、彼らは向こうの授業にそのまま出ているわけですから、相当できると思います。

ただ問題は、日本の企業に入ってからだと思うのです。大学ももちろん努力しないとイケないです。学校教育で英語だけに限らず語学力をもっと上げるというのは当然必要なのですが、企業に入ってから語学を使わないのです。非常に面白い実話があるのですが、ある有名企業で、係長さん、課長さんになるとき、TOEFLやTOEICで何点という基準を設けています。TOEICでいけば、若いときに例えば600点、700点取っているわけです。ところがこの方々は学部、大学院を卒業して、工場長さんになっているわけです。それで海外に派遣する人が数人いらっしゃったのです。「決まりだからTOEICの試験をやってもらえますかね」「いや、失礼じゃないですか」と、人事で議論があったようです。「でもこれは決まりだから、若い人に混ぜてもらいましょう」とやってもらったところ、300点だったらしいのです。

300点というのはなかなか取れないですよ、皆さん。むちゃくちゃ書いても、選択式ですから。ということは、この人は600点、700点を若いときに取ったのに、いざ海外赴任するときには300点に下がっていた。なぜか。優秀なエンジニアが、英語を全く使わない風土が日本の中にあるということなのですね。これが非常に大きな問題でないかと思います。

海外派遣者で、海外で常に指摘される点は、私のレジュメ（P186）に入っていたかもしれませんが、リーダーシップとコミュニケーションの問題なのですね。ヒアリングなどしていますと、日本人派遣者はその辺が欠落しているという指摘を常に受けます。それはなぜか。一番の根源は、やはりコミュニケーションだと思うのです。彼らは方針を示さない。日本の企業はどこだって、世界中でmanagement by objectives（MBO）をやっています。要するに目標管理制度です。これで評価してAだったら誰も文句

は言いませんが、Bだったら、日本の従業員以外は文句を言ってくるよ。例えばヨーロッパに赴任した人の実話ですが、5年間いて、帰ってきて、その人の仕事の3分の2は従業員の評価について説明することに費やされた。ということは、ほかの仕事はほとんどできなかったということですね。要するに説得する能力、コミュニケーション能力にものすごく欠けているわけです。日本ではそれは必要ないからです。その辺をきちんと育ててやるというのが一つの点です。

また、日本人海外赴任者は、最終的な意思決定をした経験を持っていません。われわれのデータでいきますと、圧倒的多数は本社の職位が課長さんと部長さんの間なのです。ということは、次長さんですね。この人たちは最終意思決定をした経験がないから、海外に行ってトップマネジメントに就いたときに、まじめな人ほどおたおたする。自分の知らない分野で意思決定を求められるわけです。技術者の方が人事の問題とか、財務の問題とか、広報の問題とか、政府との折衝で最終意思決定を部下から求められる。そのときに、自分の専門分野以外だから、まじめな人ほど答えられない。僕みたいないい加減なやつは適当に答えるかもしれないですが、まじめな人はおたおたして、「ちょっと待ってくれ」と言って意思決定が遅くなってしまいます。そういうことでリーダーシップがないとか、コミュニケーション能力が弱いという指摘を受けていますね。この辺はやはりキャリアをうまく組んでいくとか、いろいろな対策を考えないといけないと思います。

#### **藤村：法政大学教授**

そうですね。海外子会社の社長を経験した方は、それなりに修羅場もくぐってこられて、いい人材になって帰ってくるのだけれども、では日本に戻って来たときにどこに位置付けるかということ、年齢や同期との関係で、「課長と部長の間ぐらい」とか「部長ぐらい」という位置になってしまいます。せっかくいい経験をしたことが日本の国内で生かされないという指摘もありますね。

商社でお勤めのご経験もあり、外資系の企業ともお付き合いがある小松さんにお伺いしたいのですが、今、話題になっています日本人のグローバル意識と申しますか、日本人もそれなりに外国語を勉強しているのだけれども、白木先生が指摘されたマインドの面というのでしょうか、コミュニケーションをちゃんと取る方法とか、そのあたりがまだ弱いのではないかと。そこはどんな実感をお持ちでしょうか。

#### **小松：リクルーターズ(株)代表取締役**

海外で働いた経験や外国人の方と一緒に仕事をした経験には希少価値があります。また日本を離れ、海外から日本を見つめた経験にも価値があり、チャンスがあれば積極的にそうした経験を積んで欲しいものです。一方、最近の傾向は、どちらかというと日本を離れることはキャリアのブランクになると考える人が増えており残念です。日本経済が先行き不安であり、会社の将来が見えないことが原因であると思います。

人との違いに対する探究心をもっと持つことができれば、日本人としてもっとグローバルマインドを育成することができるのではないかと思います。

#### **藤村：法政大学教授**

確かに大学生を見ていますと、つかみ合いの議論をするなどという場面はあまりないですね。30年ぐらい前、われわれが大学生のころは、けんかまではいかないにしても、割と議論をしました。そういったところは確かにあったと思います。

サマン先生にお伺いしたいのですが、サマンさんが日本に最初に来られたのが、もう20年以上前でしょうか。それから日本社会、あるいは日本人との付き合いがずっとあるわけですが、日本人の国際性は、サマンさんから見ていただいぶ進んできたと思われませんか。あるいは、あまり変わっていないでしょうか。

#### **サマン・ダサナヤケ：コロombo大学上級講師**

Thank you Sensei. First I came to Hokkaido and stayed in Sapporo and Otaru. Those days, in Hokkaido, I saw the people, especially in Otaru were so keen on interacting with the international communities. I remember that Otaru city has certain sister cities. For instance, Dunedin in New Zealand is a sister city of Otaru. Through these sister city exchange programs, Otaru has developed a very close relationship with international communities. In that time also I saw there was a growing interest in developing close and very sustainable contacts with the international community. Then I moved on to Tokyo, then in Tokyo, I saw a totally different picture. In Tokyo, I realized that people were getting more and more opportunities to interact with international community, to communicate with them, to build the relationships, to continue the relationships and to improve the relationships. In that way, I see a very positive and a very progressive development on that front.

〔訳〕

ご質問ありがとうございます。私は最初に北海道に来まして、札幌と小樽におりました。当時の北海道では、特に小樽の方たちは国際社会との交流を増やそうとしていました。小樽市がいくつかの姉妹都市をもっていたことを覚えています。たとえばニュージーランドのダニディンが小樽市の姉妹都市になっています。こうした交流プログラムを通じて、小樽市は非常に親しい結びつきを発展させました。また当時は、国際社会との友好的で非常に持続的な結びつきを築くことへの関心が増していたと思います。その後、私は東京に移ったわけですが、東京では全く様子が異なっていました。東京では国際社会と交流し、情報のやり取りをし、関係を築いてこれを維持した改善する機会が、どんどん増えているのがわかりました。このように、交流という面では非常に積極的で前向きな展開があったと思います。

#### **藤村：法政大学教授**

格差が広がってきているのかなという気がします。そういうことをよくできる方は本当によくおやりになるのだけれど、そうでない人たちも相当数いて、その間の差がどんどん広がってきている。日本のここ数年の動きについて格差社会という表現が使われますが、実はそれは単に所得の面だけではなくて、そういう能力の面での格差も非常に大きくなっているかと思います。

白木先生にまたお伺いしたいのですが、先ほど「二国籍」企業と「多国籍」企業という面白い分類をしていただきました。日本はこれから真の意味での「多国籍」企業になっていかなければいけないと思うのですが、何をすればそうなれると思われませんか。

#### **白木：早稲田大学教授**

即答ができれば日本の企業も社会も苦勞はしていないのだと思うのですが、一つ、事例をちょっと挙げ

させていただきます。皆さん、日本板硝子という会社をご存じだと思うのですが、日本板硝子という会社が2年ほど前にイギリスのピルキントンという会社を買収しました。この間、その会長さんとお会いしてディスカッションをするチャンスがあったのですが、ピルキントンは日本板硝子よりも売上高や規模は2倍か3倍大きい。歴史も2倍か3倍古い。そして、その板硝子の基礎的な技術を作った会社がピルキントンです。要するに自分の師匠であり、親であり、自分よりもでかい人を買収したわけです。その後どうやってマネージしていくかとなったのですね。今年になって、買収した先、要するに自分が買った先の会社の元社長に全世界のオペレーションを任せるという意思決定をしました。この日本板硝子という会社は立派な会社で、社長さんも会長さんもいらっしゃって、全会一致で買収先の社長にすべて任せようと。

なぜそうしたのか。僕も私的には非常に興味がありました。お会いできていろいろ聞いてみましたら、まず日本板硝子というのは、これまで海外オペレーションを2~3カ国でやっていた。ピルキントンという買収した先の会社は27カ国ぐらいでオペレーションしていたと。そこの元社長さんは、その全部のオペレーションを経験している。従って、そこを買収して30カ国ぐらいのオペレーションになり、日本の社長あるいは社長候補者がそれを動かしていけるのかという議論をしたときに、見回したら誰もいない。従って、その人に任せざるを得なかった。委員会制度を持っていて、そのパフォーマンスを見て変えるシステムがあるから大丈夫だということで、今のところはそうなのです。

今、象徴的なお話をしましたのは、要するに、日本の企業はいろいろな人材を抱えていますが、実は最終的な人材がないということなのです。今まで議論の中で、日本の本社と世界本社は違うものだという議論が欠落していました。日本のスタッフの育成の仕方の中では、工場長さんは育てられる。海外の現地法人の社長は何かやっつけていける。日本本社の社長は自分たちで自前で育てられる。しかしながら、舞台が世界になって、意思決定をやっつけていく、自信を持ってやっつけていける人材がどれぐらいいるかといいますと、そのときに百何社の上場企業の人たちが来ていまして、その人たちに、皆さんの中にいらっしゃるのですかと聞きましたら、どなたも、1人も手を挙げられなかったですね。手を挙げるのが恥ずかしいということもあるのでしょうか、いないのでしょうか。つまり日本の企業は、世界本社というシステムするときには、それを担える人材が非常に少ないというのは実態ではないかと思うのです。日本板硝子がシンボリックに示していたと思います。

従って、そういうワールドヘッドクォーター、これはバーチャルでもいいのです。最終的に意思決定を自信を持ってやれる人材と定義したらいいと思うのですが、そういう人たちの育成システムを作っていかななくてはいけない。90年代に、私はアメリカやヨーロッパの幾つかの企業をヒアリングしたことがあります。GEなどもです。そういうところではこれを既に持っています。30歳前後で「これは」という、世界レベルで通用すると思われた人材を、この選び方はいろいろ難しい点があるかと思うのですが、例えば選べたとします。そういう人たちに、幾つかのアサインメントを与えます。実際には三つ与えるのです。一つは、今やっている仕事、ビジネスと違うビジネスを意図的にやらせる。今やっているファンクションと別のファンクション、例えば人事をやっつけていけば財務をやらせるとか、財務をやっつけていけば広報をやらせる。三つ目は、海外赴任を必ずさせる。海外赴任を拒否した人は、その名簿から落とす。ですから、若いときに必ず海外赴任をさせる。これがマストです。そういう形で、その中でセレクションをかけていくのです。ですから、子会社から入ろうが、親会社から入ろうが、関係ないです。そのリストに挙がってきた人は、そこで競争するわけです。

考えてみれば、これまでの日本の大卒で、同期という言葉は何だったか。日本の本社に採用された日本人の、日本の大学を卒業した人たちの小さなグループの中の競争だったわけです。同期の間の激しい競争、

しかしこれは非常に小さな競争なのですね。日本の企業はこれだけ大きくなって、先ほどパナソニックの例を座長さんがおっしゃっていましたが、30万人の半分は外国人なのです。ところが今まで日本の企業で競争していた同期というのは、日本人の、同期に入った人だけなのです。こういう狭い競争の世界からは生まれてこない。恐らくこれは、それをやろうとしている会社は幾つか日本にもう出ているのですが、競争を広げる、ホワイトカラーのレベルも全部広げていくということにならざるを得ないと思います。

そのときになって初めて、日本の大卒で通用しない人たちがたくさん出てくる。今も出そうなのですが、そのときになって初めてはたと気が付く。もう既に気付いておられる人もいるでしょう。大学の責任も非常に大きく、そのときに対応していける人たちを育成しなくてははいけない。われわれはそういうことをやろうとしているわけです。そうしないと間に合わないと思います。大学、高校からです。だから、妙案はないのですが、そういう時代が来ているということは知っていただきたいと思いますね。

### 藤村：法政大学教授

どうもありがとうございました。今の白木先生のお話を聞いていて思い出したのは、日産自動車のカルロス・ゴーンさんのことです。彼は1999年4月に日産自動車に来て、再建に取りかかります。当時の事業部長クラスは、密かに「自分も日産の社長は務まるだろう」と思っていたそうです。でもゴーンさんのやり方を見て、「これは、おれには無理だ」と思ったといいます。国際的に通用する経営者というのは、鍛え方が相当違うのですね。日本には優秀な事業部長を育てる仕組みはあるのですが、社長や白木先生からご指摘があった、全世界のオペレーションをやるワールドヘッドクォーターの人材を育てるところでは、まだまだ不十分だという気がいたします。

フロアの皆さん方からの質問の時間も取りたいと思っていたのですが、残念ながら時間がまいりました。小松さんとサマンさん、お一言ずつ最後に、こういった点はこれから考えないといけないところを、短くご指摘いただけますでしょうか。

### 小松：リクルーターズ(株)代表取締役

私は企業が変わるよりも、数倍早く個人が変われるはずだと思っています。まずは働き方を変えるところからスタートするのがいいのではないのでしょうか。特に、会社の上司の方々が働き方を変えていけば、若手も変わります。お手本やロールモデルの不在、キャリアパスが描けないなどの問題も、会社のリーダーがまずは自分たちを変えていけば、若手はついていきやすくなります。

私は昨年、『デキる上司は定時に帰る』、『デキる上司は休暇が長い』という、ユニークなタイトルの本を書きましたが、これも「働き方を変える」ことの提案をしたかったからです。日本人ビジネスマンが世界から孤立するわけにもいきません。個性豊かな日本人ビジネスマンとして認知され、同時に世界と渡り合える共通のグローバルマインドを身につけたいものです。

### 藤村：法政大学教授

ありがとうございます。長く働いているのは決してできるという意味ではないのですよね。

ではサマンさん、お願いします。

### サマン・ダサナヤケ：コロンボ大学上級講師

Thank you Sensei. I think that Japan may open its labor market gradually for the people,

especially who are living in the South Asian region. In that way, I see another possibility of expanding Japanese-South Asian relations. I think in time to come Japan would support the South Asian countries to develop, especially their technical and vocational education and training (TVET) systems. In that way, I think those countries can develop good craftsmen as well as good IT and IT-enabled services related specialists and engineers. Consequently, those countries as well as Japan would benefit enormously in the long term.

〔訳〕

ありがとうございます。今後の日本ということですが、労働市場を特に南アジア地域に住む人々にたいして段階的に開放していくのではないのでしょうか。そのようなかたちで、日本 - 南アジア関係にまた一つの可能性が開けるのではないかと思います。今後は日本が南アジア諸国を、とりわけ技術教育訓練体制、職業教育訓練体制を開発するうえで支援してくださるのを期待したいと思います。そうすることで、南アジア諸国は優秀なITの専門家やエンジニアだけでなく、優秀な熟練工を育成し、またITによって可能になる様々なサービスの専門家やエンジニアを育成することができるようになるのではないのでしょうか。そうすれば長期的には南アジア諸国だけではなく、日本も非常に多くを得ることができるのではないかと思います。

**藤村：法政大学教授**

どうもありがとうございました。そうですね、日本の発展途上国とのかかわり、役割というところも、一企業にとどまらず日本の役割というものも同時に考えていかなければいけないと思います。

白木先生、一言。

**白木：早稲田大学教授**

私は日本でこういう議論をさせていただいたりすることや、セミナーをやらせていただくことが多いのですが、大体、最後の質問のところで手を挙げる人はほとんどいません。私はインドで講演したことがあるのです。それも突然やらされたのですけれど、これよりも多いぐらいの、200~300人いらっしゃって、1人残らず手を挙げていらっしゃいましたね。こういう点もコミュニケーションの仕方が違うといえますか、日本の場合には手を挙げたら恥ずかしいとか、「こんなつまらない質問をしたらばかにされるんじゃないか」など、周りを気にしすぎて、なかなかやらない。それが世界に出ると何も発言しない人間、あるいはその人が上司であった場合には、部下に自分の方針をロジカルにきっちり説明しない上司になって、部下は分かってくれない。評価をして「あなたはBだ」と言ったときに、やはりロジカルな説明とエビデンス、証拠がないといけません。それをしないで「おまえはBだ」などと言って、「日本ではそれでやっているんだ」などというやり方をやっても通用しない。今のオーディエンスの反応も……。今日は分かりませんよ。今、質問ある人と言ったら、全員ここでは挙げられるのではないかと思うのですが、普通の日本では挙げておられません。それも一つのコミュニケーションの出方かなと思います。

**藤村：法政大学教授**

日本人は奥ゆかしいという言い方もできるかと思います。

今日の第2セッションは、いろいろなテーマを議論したのでちょっと拡散してしまいました。コーディネーターとして申し訳ございませんでした。ただ、3人のパネリストの方々が問題提起してくださった点は、それぞれに考える材料になっていると思います。やはり私たち一人一人がしっかり考えて変わることによって、実は制度も変わり、国あるいは社会も変わっていく。他人のせいにはしない。うまくいかないのは他人のせいではなくて、実は自分が十分努力していないからだという部分を、私は今日の3人のお話を聞いていて非常に強く感じました。

お忙しい中、私どものために来ていただきました3人のパネリストの方々に拍手で感謝の意を表したいと思います。どうもありがとうございました。

**静岡アジア・太平洋学術フォーラム**

**日系グローバル企業のHRM上の諸課題  
ーアジアを中心にー**

**2008年11月30日(日)**

---

**早稲田大学 政治経済学術院 教授**

**白木 三秀**

mshiraki@waseda.jp

**経常利益率に見る業績**

売上高経常利益率(回答企業数) (2004年度)

- ・ アジア 4.79(291)
- ・ うち中国 1.98(104)
- ・ うち中国以外のアジア 6.36(187)
- ・ ヨーロッパ 3.99(104)
- ・ 北米 5.71( 43)
- ・ 中南米 2.05( 74)
- ・ オセアニア 9.81( 46)
- ・ 合計 4.88(568)

・ (出所)労働政策研究・研修機構『第4回グローバル企業の人材マネジメント調査結果』(2006年)

4

**アジェンダ**

- I. 中国における日系企業の諸課題
- II. インドにおける日系企業の諸課題
- III. 「多国籍内部労働市場」から見た国際人的資源管理上の諸課題

2

**日系企業のホワイトカラーの意識(1)**

- ・ サンプル:35歳以下、14社の211人、2002年
- ・ 転職:考えていないが43%、転職先は欧米系企業69%

5

I. 中国における日系企業の諸課題

3

**在中国日系ホワイトカラーの意識**

	職業選択で重視する点	会社での満足度
新技術・知識習得機会	98.1	45.5
能力・持ち味発揮	97.6	50.7
高収入	95.2	41.9
先行きの展望	91.5	22.7
責任・権限・業績評価の明確性	86.8	37.7
仕事のおもしろさ	84.3	30.8
社会に役立つ実感	72.3	41.0
雇用の安定	58.3	63.6
労働時間・休日	35.3	47.7

### 日系企業のホワイトカラーの意識(3)

欧米企業で進んでいる、有利な項目:

- ・ 労働条件、先端性、早い意思決定、福利厚生  
の水準、階層間平等性、下意上達、社会的  
評判

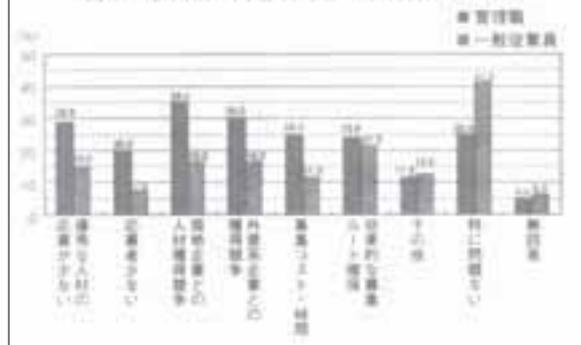
日系企業で進んでいる、有利な項目:

- ・ 雇用の安定性(国有企業と同様)

(出所)日本在外企業協会(2003年)

7

図1 「採用上の問題」(単位:第一対応従業員、複数回答)

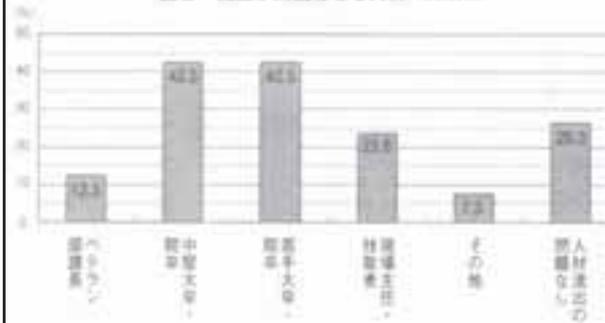


10

### II. インドにおける日系企業の諸課題

8

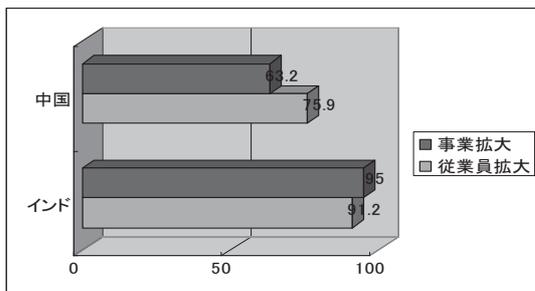
図2 流出が問題となる人材 (複数回答)



11

図 今後3年間、事業・従業員数を拡大するという  
現地法人の比率

(インド:日本在外企業協会調査、中国:労働政策研究・研修機構調査)



9

### 人材の流出問題

- ・ 商社「トレーディング・カンパニーというより  
トレーニング・カンパニーになっている状態」
- ・ ノウハウの流出
- ・ ノウハウの蓄積不足
- ・ 採用に追われる→中途採用中心
- ・ 短期的な処遇への対応でよいのか?

12

## 対応策の例

- 役職数の増大
  - 給与アップ
  - 人材育成、スキルアップ
  - 勤務形態上の工夫
- しかし、基本は「動機付け」のための対策

13

## 1. 多国籍企業の人的資源管理(国際人的資源管理)の視点

- (1) 定義: 人的資源に対する一連の一貫した戦略適合的諸システム  
→ 継続的に利益の出せるシステムであるかどうかのポイント
- (2) 特徴: 統合と分散のバランス
- (3) 比較優位点: 人的資源のグローバルな調達と活用可能性

16

## アジア企業のHRM施策と離職率

- NICC・EOs調査(2008)の結果
- HRM担当者は高離職率の理由を社外の理由に求めがち、だが...
- HRM諸施策 vs. 転職率の相関係数  
375社の調査結果: マイナス+有意水準  
→ その含意: 働きやすさ、給与水準は前提でモチベーションの向上策が求められる

14

## 2. 日系企業の人材構成の特徴とそのインプリケーション

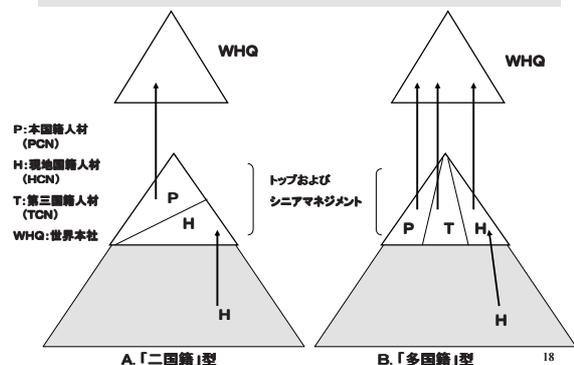
- (1) 「多国籍」企業 vs. 「二国籍」企業
- (2) 「二国籍」企業の諸課題  
→ 本国籍人材の多用と現地国籍人材のモチベーション
- (3) 内部労働市場概念の国際的拡張「多国籍内部労働市場」(MILM)  
→ 「多国籍」企業のMILM vs. 「二国籍」企業のMILM

17

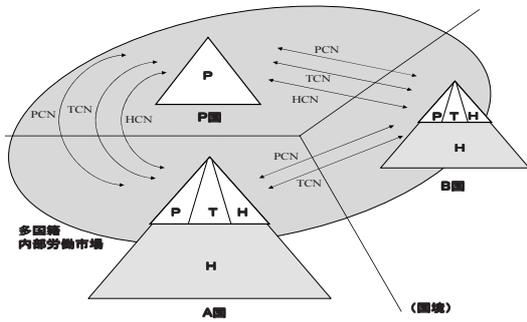
## Ⅲ. 「多国籍内部労働市場」から見た国際人的資源管理上の諸課題

15

## 人材構成とキャリアの比較イメージ



### 「多国籍内部労働市場」(MILM)の視点

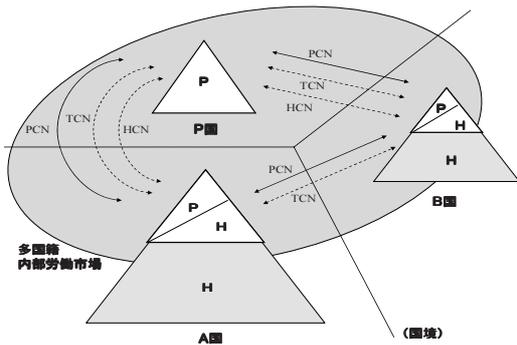


(注) P国は本社所在国を表す。PCNs(またはP)は本国籍人材を、HCNs(またはH)は現地国籍人材を、さらに、TCNs(またはT)は第三国籍人材を表す。

### 現地オペレーションと同形化 (Isomorphism) の4タイプ

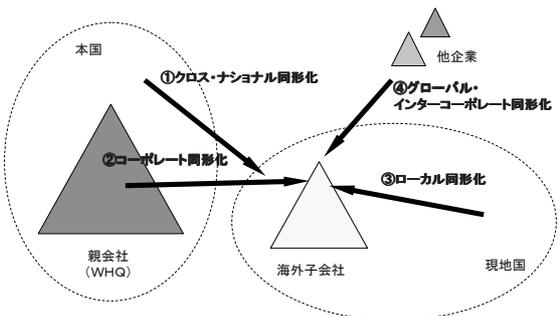
- ①クロス・ナショナル同形化
  - ②コーポレート同形化
  - ③ローカル同形化
  - ④グローバル・インターコーポレート同形化
- 次ページの図参照

### 日系企業の「多国籍内部労働市場」



(注) 実線は移動が多いことを表示し、破線は移動がほとんどないことを示している。

### 海外子会社に対する4つの同形化 (Isomorphism)



## 3. 海外オペレーションの難しさ: 現状と諸課題

- (1) パートナーの選択とパートナーとの調整
  - 国際合併企業 (M&Aも含む) に関わる諸課題
- (2) 各種の影響力(「同形化」)の作用
  - 重要な海外派遣者による舵取り、その成否は海外派遣者の力量による
  - 海外派遣者の適切な選抜は極めて重要
- (3) 現地人材の確保・定着の問題
  - 「現地化」の問題、しかし、「現地化」は海外派遣者を減らすことと同義ではない。

## 4. 海外派遣者に関わる諸課題

- (1) 海外派遣者のミッション
  - 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(後継者育成と自分自身の能力開発)
- (2) 海外派遣者の選抜方法
  - 職能に関わる実績を重視、適性(異文化への適応能力・リーダーシップ)の軽視
  - 日本企業だけではない
- (3) 海外派遣者の育成方法: 事前研修で育成できるかどうか。
- (4) 日本人海外派遣者と利益率

## 海外派遣者を巡る重回帰分析結果(1)

### 1. 日本人派遣者比率の決定要因

- (1) 現地法人COEが日本人以外である場合  
→ 日本人派遣者比率は低下
- (2) 世界本社の経営理念やHRMシステムの導入  
→ 日本人派遣者比率は上昇
- (3) 現地の高度人材・経営管理職の蓄積  
→ 日本人派遣者比率は低下
- (4) ローカル大卒比率が高い場合  
→ 日本人派遣者比率は上昇

25

## 5. 事例: 人材育成と人材インベントリー

コア人材は本社が管理している  
(High-potentials, Succession plan)

(次ページの図を参照)

28

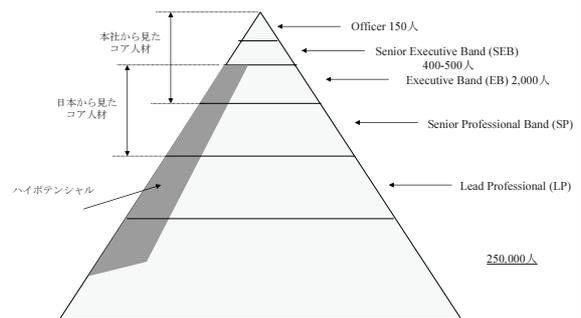
## 海外派遣者を巡る重回帰分析結果(2)

### 2. 日系多国籍企業の利益率(売上高経常利益率)の決定要因

- (1) 日本人派遣者比率  
→ 利益率に有意な影響を与えない。これは重要なことである。
- (2) 世界本社の経営理念やHRMシステムの導入  
→ 利益率にマイナスの影響を与える
- (3) 現地の高度人材・経営管理職の蓄積  
→ 利益率にプラスの影響を与える

26

## GEのコア人材のイメージ



29

## 海外派遣者を巡る重回帰分析結果(3)

### 3. 上記分析からのインプリケーション

- (1) 日本人派遣者比率→利益率に影響を与えない→派遣者比率を下げることは目的にはならない
- (2) 現地の大卒、高度人材・経営管理職の蓄積→利益率にプラスの影響
- (3) ローカル大卒比率が高い=高付加価値生産・サービス供給→日本人派遣者比率の上昇
- (4) 高付加価値生産・サービス供給には本社からの派遣者は不可欠
- (5) ただし、派遣者は日本人に限る必要はない
- (6) 現地人材の蓄積→「多国籍内部労働市場」の循環

27

## 6. 対応策(1)

- (1) 言語・コミュニケーション能力に関する問題  
→ グループ企業内の共通語を何にするか?  
→ 英語しかないのか? 本社役員会での言語はどうするか?
- (2) 現地人材のモチベーション管理について  
→ 「動機付け要因」と「衛生要因」を十分理解し、現地人材のニーズとマッチングさせる工夫が必要。
- (3) 現地法人トップ・マネジメント候補者である日本人派遣者のためのキャリア形成  
→ 最終的意思決定経験の付与のためのキャリア設計は出来ないのか。

30

## 7. 対応策(2)

### (4) 日本本社のコミットメント

- 統合と支援、現地法人の自立化、知識・ノウハウの逆移転可能性、
- トランスナショナルHRMシステム
- 日本本社のグローバル化：評価制度とコア人材の確保問題

### (5) 「内部多国籍労働市場」の構築

- ①経営理念、コア・バリュー(グローバル接着剤Glue)の共有

### (6) 本社のあり方

- 世界本社 vs. 日本本社
- 本社のバーチャル(Virtual)化

31

## 参考文献

白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2005年。

白木三秀著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年。

労働政策研究・研修機構『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査』

2006年10月。

労働政策研究・研修機構『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』

2008年3月。

ブラック他著(白木・永井・梅澤監訳)『海外派遣とグローバル・ビジネス:異文化マネジメント戦略』白桃書房、2001年。

ドーリンジャー&ピオレ著(白木三秀監訳)『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部、2007年。

Shiraki, Mitsuhide (2002), "Why Can't Japanese Multinationals Utilize Both International and Local Human Resources in ASEAN?: A Comparative Analysis", *Journal of Enterprising Culture*, Vol.10, No.1, March, 23-37.

Shiraki, Mitsuhide (2004), "Adaptability Improvement of Japanese International Human Resource Management: A Comparison between Western and Japanese Multinationals in ASEAN", in *Transglobal Economics and Cultures: Contemporary Japan and Southeast Asia*, eds. Rolando B. Tolentino, Ong Jin Hui, and Hing Ai Yun. The University of the Philippines Press and National University of Singapore, 2004.

39