

日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ
～ 海外派遣成功サイクルの構築に向けて～

2004 年 11 月 16 日

(社) 日本経済団体連合会

目 次

1 .	はじめに(問題意識).....	1
2 .	日本人派遣社員の動向と課題.....	1
3 .	基本的な視点.....	4
	1) 現地化の重要性が高まる中、派遣社員もその推進に寄与する	
	2) 海外派遣はグローバル・コア人材選抜・育成のプロセスとなりうる	
	3) 派遣社員を人材の多様性の実現につなげる	
4 .	求められる役割・目的とそれに必要なスキル・コンピテンシー.....	6
	1) 派遣者のカテゴリー	
	事業体経営者	
	ミドルマネジメント・高技能者	
	若手	
	2) ミドルマネジメント・高技能者に求められる役割	
	現地化の推進役・技術移転の役割	
	管理者としての役割	
	本社からの情報周知と現地からの情報発信をする役割	
	経験をフィードバックする役割	
	3) 求められる能力・要件	
	業務知識・業務遂行能力	
	管理能力	
	本社との情報伝達と発信能力	
	コミュニケーション能力	
	異文化適応力・環境変化への順応性の高さ	
	対人関係能力	
	リスクマネジメント力	
	企業の社会的責任(CSR)等に対する意識	
	健康(身体・メンタル)	
	家族の適応力	
5 .	派遣プログラムの現状と課題.....	11
	【取組みの現状と課題 - 人選、赴任前、赴任中、帰任後】	
6 .	体系的な派遣プログラムの構築(戦略的アプローチ).....	14
	派遣目的の明確化と要件・期間の目安明示	
	納得性のある人選基準・全社的な人材育成プラン	

赴任前研修でスキル・コンピテンシーの獲得

赴任中の適切な評価

本社からの情報提供と派遣者の不安解消のためのスキーム

帰任後のフォローアップ

環境としての生活基盤作り

7．結びにかえて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19

（付録） 海外派遣成功サイクル構築のためのチェックリスト

1. はじめに(問題意識)

日本企業をとりまく経営環境はめまぐるしいスピードで変化している。国際会計基準の導入、IT技術の飛躍的な進展、中国の台頭など、様々な環境変化が企業経営に与える影響を先取りし、ビジネス戦略を効果的に実現していくことがグローバル市場で成功する条件といえよう。こうした条件を満たし、グローバル市場で勝ち残ることのできる競争力を実現するのは人材の力である。日本企業にとって世界中のグループ各組織が高い人材競争力を備えることがますます必要になっており、企業にとって最も重要な経営資源である人材の育成への本格的な取組みが求められている。

すでに多くの企業で、グローバルに活躍できる人材の育成が大きな課題として認識されているが、組織的な取組みを進めているのはまだ少数の企業である。また、グローバルレベルでの体系的な人材育成の必要性を感じつつも、現実には目の前にある業務をこなすために、海外に派遣する従業員については計画的な派遣や帰国後のフォローアップができていないというところが大方の状況ではないかと思われる。これが海外派遣の現状に対する問題意識の一つである。他方で、海外事業活動のステージがあがるにつれて現地化が進んでおり、必然的に日本人派遣社員は少数精鋭化が求められ、一人一人が果たすべき役割は拡大してきている。従ってもうひとつの問題意識は、今日における日本人派遣社員・駐在員の役割と人材要件とは何かを明らかにしようというものである。日本企業がグローバル化を推進する上では、当然のことながら日本人社員の育成だけではなく、グループ内における国籍を問わない能力・成果主義の人材育成・人材登用も大きな課題である。しかしながら、本報告では日本人派遣社員・駐在員に的を絞ることとし、いわゆるグローバル・コア人材育成についての研究は別の機会に譲ることとしたい。

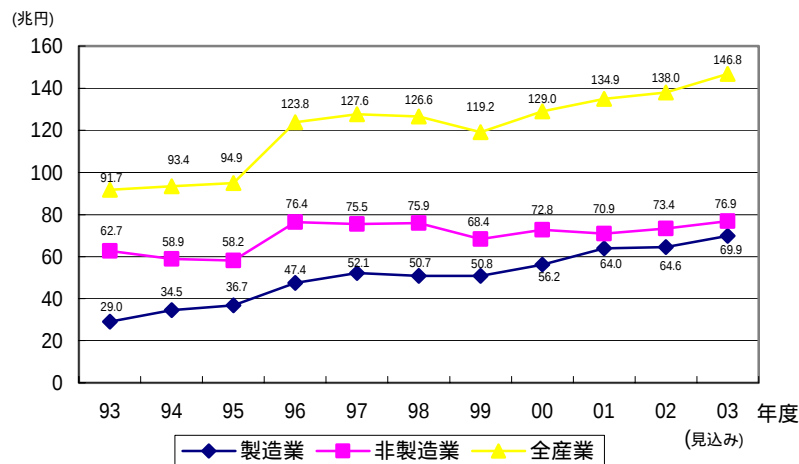
人材育成や派遣・駐在の考え方については、各企業の置かれている状況や海外展開のフェーズ、業種、規模、海外事業戦略内容、地域の差異などにより相違があるので一概に語ることは難しいが、基本的な方向性を整理したものととして各社の参考となれば幸いである。

2. 日本人派遣社員の動向と課題

企業活動の海外展開の活発化に伴い、製造業を中心に海外現地法人の売上高、海外生産比率は、90年代から一貫して増加傾向で推移している(図表1、2)。それに伴い海外従業員数も増加している(図表3)。現在、企業は海外事業を統括するポストの増強を迫られる一方で、現地社員への権限委譲、拠点の統廃合なども同時に課題となっており、コスト削減の観点からも一般的には日本人派

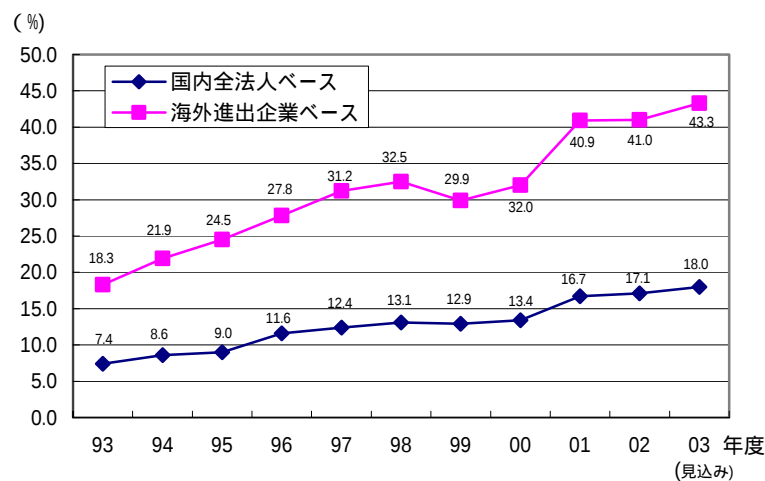
遣社員・駐在員数は制限せざるを得ない状況にある。また、IT 技術や通信手段の進歩により、世界のどこからでも仕事ができる環境が整備され、海外派遣の必要性が薄れてきたという側面もある。他方、とりわけ製造業を中心に、近年「世界の工場」と称される中国への企業進出の増加に伴い、中国に派遣される日本人の派遣社員・駐在員の総数は増加しており（図表 4）今後も益々増えていくことが予想される。

図表 1 海外売上高の推移



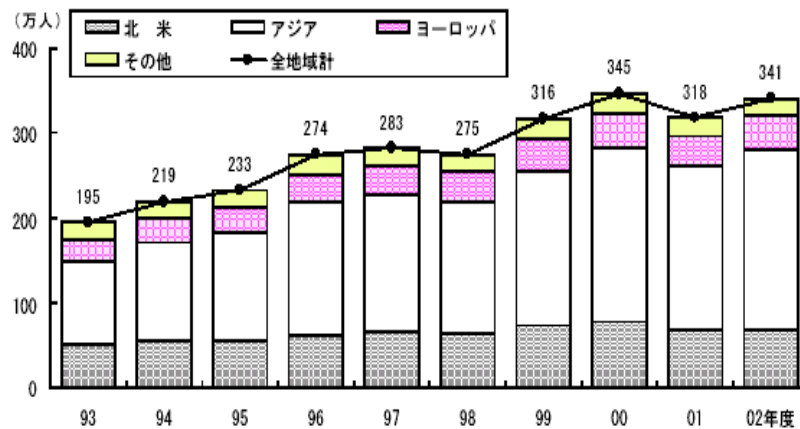
出所：経済産業省 「第 33 回海外事業活動基本調査」（2003 年）

図表 2 海外生産比率の推移



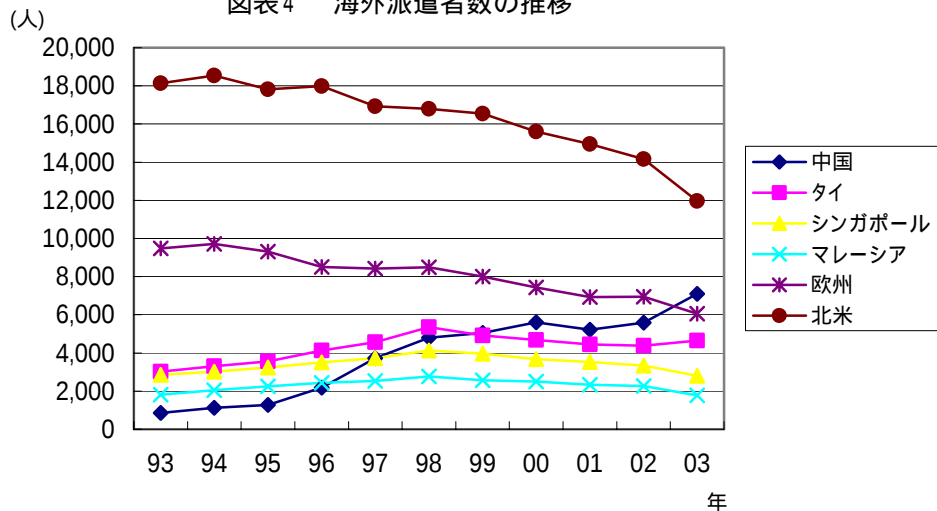
出所：財務省 「法人企業統計」（2003 年）

図表3 海外従業員数(役員含む)の推移



出所：経済産業省 「第33回海外事業活動基本調査」(2003年)

図表4 海外派遣者数の推移



出所：東洋経済新報社 「海外進出企業便覧」

企業はこれまで派遣社員の人材要件と活用方法の検討、また育成方法についても様々な取り組みをしてきた。しかし、現在のようにグローバル競争が激化する中では現地化を推進し、より効率的な海外オペレーションを行なうために、短期間で経営ノウハウや技術の現地移転を果たせるように、日本人の派遣社員・駐在員には今まで以上に高いスキル・コンピテンシーが求められるようになってきている。業務知識のみならず管理能力や調整能力、リスクマネジメント力などを兼ね備えた人材が必要となっている。派遣社員に課されたミッションが一過性のものであったり、赴任中に高まった派遣社員のスキルや能力を帰任後に本社で有効に活用することが出来ないのでは、企業としては派遣コストという莫大な投資を回収できないことになる。企業には、自社の経営戦略に基づく派遣目的の観点から人材の要件を見直し、その要件に適合した効率的な育

成を行なうことが必要になっている。さらに、海外派遣を通じてスキルやコンピテンシーを向上させた人材を充分に活用するような人事戦略も求められているといえよう。

3. 基本的な視点

企業の競争力強化につながる日本人派遣社員・駐在員のあり方や育成を考えるにあたり、基本的な視点として、現地化の重要性が高まる中、派遣社員もその推進に寄与する、海外派遣はグローバル・コア人材選抜・育成のプロセスとなりうる、派遣社員を人材の多様性の実現につなげる、の三点を挙げておきたい。この三点は、海外派遣の成否を評価する軸ともなるものである。

1) 現地化の重要性が高まる中、派遣社員もその推進に寄与する

グローバル市場における競争力を高めるために海外進出を果たした企業にとって、進出国での活動年数が長くなるにつれ現地化の推進は大きな課題となる。現地化というのは、現地のマネジャーが責任ある職位に就けるように育成し、昇進させ、日本人派遣社員が占めていたポストに代わって就けさせることを意味し、ここでは「人」の現地化をベースにしている。

企業のグローバル化のフェーズを考えてみると、海外進出当初は本社中心主義のマネジメントが行なわれるが、やがて活動ステージが進むに従って、現地経営資源の有効活用が課題となる。現地の状況に対応した迅速かつ効率的な経営という観点から、有能な現地社員の活用すなわち現地化の推進は、企業のグローバル化のための必要なプロセスと考えられる。進出国からの現地化への要請も高まってくる。実際に、日本人に対する継続的なビザ発給が困難なケースも生じており、現地社員のモチベーションを高めるためにも積極的な人材登用が望まれる。同時に日本人派遣社員の派遣コストの高さを考えれば、企業にとって現地化のメリットは大きい。したがって、海外派遣の人選対象は少数のマネジメントと、技能やノウハウの現地移転を果たすことを任務とする社員に絞られてくることになる。さらに活動ステージが進めば、グループ企業全体の人材を対象とした国籍を問わない最適配置を実施することで、グローバルレベルでの経営資源を最大限に有効活用することができる体制を構築するという段階になる。これが実現すれば、多文化融合による相乗効果も期待できるであろう。そこにいたるプロセスにおいて、現地化というテーマが大きな課題となっている。

A社では、人材の現地化サイクルとして、日本人の少数精鋭化、本社自身の内なる国際化の進展が現地化のトリガーになるとしている。それによって、人

材のローカリゼーションが促進され、モチベーションも上がってくる。現地社員の育成・活用の機会が増し、人材の高レベル化が進む。現地社員の役割が高まるとともに、日本人派遣者とのより高度な協働体制が構築される。これがさらに日本人派遣者の少数精鋭化につながる、といったサイクルをめざしているのである。

こうした観点から、海外に派遣される日本人社員には、現地化の推進に積極的な役割を果たすことが求められる。自分自身の業務の達成に加えて、自身の業務や技術を現地のスタッフに伝授し、後継者を育てていくことも任務の一つとみなされる。企業のグローバル化の達成に向け、現地法人をグループの一員として機能させるための貢献が求められているのである。

もちろん、現地化が困難なポストというものもある。現地の日本企業を取引先としている場合や、日本の監督官庁への対応が重要な業務である場合は、日本人を配置しなければならない。また、企業のグローバル展開には様々な形態があり、現地企業の M&A など業務を拡大した場合には、グループ全体としての統制やシナジー創出のために、むしろどれだけ日本人を入れていくかという点が課題になる場合もある。

しかし、一般的には現地化という方向性は止めがたい流れであると思われる。マネジメント層のどこまで日本人を残すのか、どこまで現地化するかについては、コーポレート・ガバナンスの観点からの経営の判断となろう。

経営の現地化推進にあたっては、現地社員の組織的な育成や、現地化をどこまで行なうかの判断に必要なスキル移転の進捗度を検証する方法がさらなる検討課題となる。現地化による権限委譲後のリスク管理を含めて、本社自身のコントロール環境の整備が重要であり、様々なルールの設定や、内部監査体制の強さがポイントとなろう。

２）海外派遣はグローバル・コア人材選抜・育成のプロセスとなりうる

企業活動のグローバル化に伴って大きな課題となっているのは、グローバル・コア人材の育成である。すなわち、国籍を問わず、グループ全体の中で経営を担っていくグローバル・コア人材またはグローバルリーダーをいかに見出し、育てていくかということである。日本から派遣される中間管理者層はこうしたグローバル・コア人材の候補者でもありうる。もちろん、現地における一定の業務を遂行するため派遣は行なわれるのであるが、派遣プロセスは将来のコア人材としての適性をみる絶好の機会でもあるといえる。従って、派遣社員育成・管理の方向性はグローバル・コア人材育成に収斂すると考えられる。研修目的の若手人材の海外派遣も、早期に適性を発見するためには有効であり、

育成のためにも効果的な方策と位置づけられよう。すなわち、人材育成の観点からは、若手、中間管理者層、経営層に連続性を考えておく必要がある。

3) 派遣社員を人材の多様性の実現につなげる

多様な人材を活用することは企業の活力に繋がる。しかし、多様性を受け入れ、新しい価値を生み出していくためには、従来と異なる新しい発想や価値観を積極的に受け入れていくことができるよう企業体質を改善していくことが求められる。和をもって尊しとしてきた日本企業が、異質なものを受け入れることで、国際競争力の向上に必要とされる環境整備や制度改革が促進されることになる。

このようなダイバーシティ（多様な人材の活用）推進の観点からも、異文化のなかで業務を遂行し、経営の視点や自立心、そしてグローバルな視点やビジネスセンスを身につけて帰任した日本人派遣社員を有効に活用していくことが企業の活力に資するものとなる。

海外派遣社員の帰任後の有効活用や、国籍を問わない人材登用などを繰り返していくことにより、量的な変化が質的な変化に変わり、ひいては全社員の国際ビジネスに対応するセンスや技能の向上に資すると考える。例えば、企業の財務・生産・販売活動がグローバル市場をベースに展開されるようになると、常に財務格付けやCSR（企業の社会的責任）などの評価といった形で、投資家や消費者の厳しい選別に晒されることになる。海外においていち早くそうした経験を積んだ派遣社員が、日本本社の経営や関係部署に積極的に情報発信を行なうことが、日本企業の内外連携や各国の市場へのアクセスを容易にすることになる。異文化といった観点からの多様性の推進は、「内なる国際化」の実現にもつながるのである。

4. 求められる役割・目的とそれに必要なスキル・コンピテンシー

1) 派遣者のカテゴリー

海外への社員派遣には、育成目的や技術移転、現地でのマネジメントスタッフ（幹部）など様々な目的がある。それぞれの目的に応じて、人選や人事管理などのアプローチは異なってくるであろう。派遣者のカテゴリーとしては大きく以下の3つに分けられる。

事業体経営者

本社においてもトップマネジメントに近づいている層で45歳～50歳程度。事業体の経営などを目的として派遣される。グループ全社に共通のグローバ

ル・コア人材管理の対象となり、赴任期間は長期化の傾向を示している。

ミドルマネジメント・高技能者（ノウハウ伝承とオペレーション支援）

特定のプロジェクトの遂行完了をみるまでは、継続的なポジションとして派遣される。現地法人での中間管理職としての役割や、高レベルの技術支援が中心である。35歳～45歳程度。赴任期間は本人の適格性や事業の必要性によって変わってくるが、一般的には3年～5年が多い。

若手（育成と情報収集）

海外への技術移転の役割を担う場合もあるが、本人の教育研修の一環として派遣され、現地の情報収集や人脈づくりを目的とする。国際的な場面で十分な能力発揮を行なうためには、業務能力のみならず、人間関係構築能力を保有しているかどうかは鍵となる。若いうちの海外派遣は、いわばこうした人間関係能力（活躍の場の広さ）構築のための訓練であり、これが達成できればその後のグローバルなステージでのキャリアアップのチャンスにつながることになる。入社3年目～35歳程度まで。赴任期間は1年～3年が多い。

カテゴリーとしては、以上のように大括りができるであろうが、個々の日本人派遣社員の役割は、企業のグローバル化の段階やビジネスの成熟度、またそれぞれの国の状況や企業戦略によっても異なる。企業活動のグローバル化の段階が進めば、日本人派遣社員にとっては現地会社組織の数値的な業績目標（利益、ROI、シェア）に対して貢献が求められるだけでなく、本社や子会社の問題を調整し、バランスを保つことなどについての役割も期待されるようになる。

特に、上記のミドルマネジメントや高技能者についてみると、現地化の要請やそれに伴う日本人派遣者の少数化に伴い、今後ますます役割の高度化が求められることになろう。ここでは特にミドルマネジメントや高技能者層に焦点を当てて、こうした人達が担うべき役割を全うするためにはどのような能力や要件が必要かということを考えてみる。

2) ミドルマネジメント・高技能者に求められる役割

現地化の推進役・技術移転の役割

現地化の推進という経営方針を具現化するためには、現地社員の育成や登用といった全社的な制度や取り組みが必要であるが、具体的に人材を育てていくのは個々の派遣社員の役割でもある。派遣社員には与えられた業務をこなすだけでなく、現在自分が務めている業務を任せられる人材、あるいはいずれ自分に代わって後任を務められるような人材を育てていくこと、自分のもっている技術を実地に現地社員に移転していくことなどが必要となる。その際、個々の業

務に関するノウハウだけでなく、本社が展開するグローバル戦略や経営理念、同地域内における海外子会社間の関係について現地社員に十分理解させることも必要である。ミドルマネジメントであれば国内においても部下の育成に取り組むことは当然の役割であるが、海外派遣時には現地化という視点から自分の後継者を短い期間に育成するという、より積極的な姿勢が求められるのである。従って後継者の育成を明確に業務目標に加え、結果を評価することも必要であろう。現地化にあたっては、コストを抑えるためや現地側からの現地化への要望に拙速な対応を行なうのではなく、現地化すべきレベルは何かに関する方針を定め、現地社員の成熟度はどのくらいかを正しく見極めることが前提となる。

管理者としての役割

日本では若い担当者であっても、海外に派遣された途端に管理職の職務を任されることも多い。

現地社員の人事管理や現地オペレーションの管理だけではなく、現地社員のモラル向上や職務満足の提供、現地政府職員との関係、労働組合との関係など、対人関係における衝突問題の解決を含めた管理者としての多様な役割が求められる。組織的には、本社・子会社間の調整と統制機能を向上させ、地域内における子会社間の調整機能を強化する役割が求められる。

本社からの情報周知と現地からの情報発信をする役割

本社からの経営情報を収集して現地法人へその情報を発信し、周知していくこと、他方で現地の情報を本社に的確・正確に伝えること、こうした双方向の情報交換を促進する役割があるとともに、さらに双方の意見の調整を行なう役割が求められる。

経験をフィードバックする役割

帰任後には派遣者自身がキャリア（carrier）となって、海外勤務で得た知識や経験を後任の派遣者へ伝承する、あるいはフィードバックを行なって社内における経験の蓄積に寄与する役割が求められる。

ミドルマネジメントや高技能者層がこのような役割を果たしていかなければならないとすれば、そのためには次のような能力・要件が求められることになろう。本質的には、現地に受け入れられ尊敬される人間性といったものに回帰するであろうが、テクニカルに要件を列挙すれば以下のようなものになる。

3) 求められる能力・要件

業務知識・業務遂行能力

多くの企業が、海外派遣の要件で第一に優先するものとして挙げるのが業務

遂行能力である。当然のことながら、派遣は現地で遂行すべき業務があるから行なわれるのであり、その業務を全うできる能力や知識がなければならない。日本での業務の中で培われてきた保有スキルだけでは、現地でのポストに求められる業務を遂行するには充分ではない場合がある。また、特定業務に関する専門知識の保有のみでは、現地でのスムーズなオペレーションを行なうことが困難な場合もある。現地からの要請に応えうる業務遂行能力や業界に関する知見に加えて、プレゼンテーション力、対外交渉力、柔軟性などが求められる。業務上の目標達成に向けて現状認識から課題をみつけ、幅広い見地から問題解決へと導き出すスキル、そして目標達成のためのプロセスをチームとして高い精度で着実に遂行する力が必要となる。また、海外派遣においては業務範囲が拡大することから、意欲・積極性・思考の柔軟性を備えていることが重要であり、特定の業務知識だけでなく専門外業務への取組みや責任感が求められる。

管理能力（人事管理スキルを含む）

派遣社員には少なからず現地社員をマネジメントする立場におかれるため、会社の方針に向けて部下を駆り立てていく力が求められる。特に重要なものとして、対人関係における衝突への対応や部下育成、リーダーシップ、人事労務管理関連（組織の仕組みづくり、現地社員の採用、人事評価）能力などが挙げられる。さらには、現地法人の業績が全社グループの財務的な目標にどう影響するかといった財務知識も求められる。

本社との間の情報伝達と発信能力

海外オペレーションと本社との間の重要な情報交換の機能を実行する場合、本社からの必要情報を保有しているだけでなく、経営理念の体現者として現地法人に伝達するために優れたコミュニケーション能力をもっていることが不可欠である。派遣される本人が経営方針や当該企業のDNAともいえるべき経営理念を十分に理解していなければならないが、企業としてもそうした基本方針を英語や現地語に翻訳するなど制度的な支援を行なうことが必要である。

他方で、現地社員や顧客、取引業者、地域の関係者からの情報を本社へ適時・適切に発信するスキルが求められる。リエゾン機能として本社の指示を咀嚼して伝え、現地と本社間のWIN-WINの関係を構築するには、バランス感覚と全体最適を実現していく力が必要となる。

コミュニケーション能力

業務を円滑に遂行する上でのコミュニケーションスキルとして、語学能力と人間関係を良好に保つための連絡・情報交換・会話能力は、派遣者の必須条件といえる。

語学については、とりわけ立場が上位になるほど抽象的なことがらを議論で

きるような高い語学力と自己表現力が必要となる。また、企業活動の場の拡大に伴い要求される語学も多様化しており、同時に現地事情に精通した人材の確保が求められる。赴任前の研修に限定せず、採用の段階から中長期視点による対応が求められているのではないだろうか。

多くの企業が TOEIC（600 点以上、目標は 730 点以上）を目安としているが、現地社員の納得を得られるように説明したり説得するには、さらに上を目指すべきで、TOEIC 900 点を目標にしている企業もある。また、スキルとしての語学の習得のみならず、ロジカルシンキングやディベート能力も必要である。相手の立場を考えて、また自分の考えていることを正しく相手に理解させるような、より広い意味でのコミュニケーション能力が求められている。

コミュニケーション能力は、いろいろな能力をいかに発揮するための基礎として非常に重要であり、これがうまくいくかどうかメンタル面に及ぼす影響も大きい。

異文化適応力・環境変化への順応性の高さ

自国と他国の文化の相違点や生活習慣、宗教上の禁忌事項など、各々の国の背景を把握し、想像力と洞察力によって障害を克服するための「心のあり方」、「考え方」が要求される。

対人関係能力

人間関係能力がまず日本国内においても発揮されていることが必要である。人間に対する関心が高いことや、率先して対人関係を構築すること、感受性が高いこと、差別意識がないことなどが求められる。

リスクマネジメント力

海外においては、文化・習慣の違いから不測の事態が発生することも多い。対応の姿勢についても国内での予測を超えることもある。こうした中で、派遣社員には適切にリスクに対応する能力が求められる。

企業の社会的責任（CSR）等に対する意識

派遣先国の法令遵守をはじめ、環境対策、人権や従業員への配慮、消費者対応、地域貢献などにバランスよく取り組むという意識が求められる。CSR は全社としての取り組みであるが、社員はそれを実践する主体でもある。特に海外においては、少数の日本人派遣社員が本社の政策や理念の体現者と見られることも多い。こうした点に対する十分な理解とそれに基づいた行動が期待される。

健康（身体・メンタル）

異なる環境下で職務を確実に果たしていくには、やはりまず健康であることが求められる。身体の健康はいうにおよばず、メンタル面での健康も重要な要素である。自信や使命感を持ち、ストレス耐性能力、ストレス管理能力を発揮

することが求められる。

家族の適応力

本人の適性のみならず、配偶者や家族の適応力が海外派遣の成功を左右する重要な要素である。それぞれの資質の判断や研修にとどまらず、企業として家族へのメンタル面でのサポート、子女教育に関する情報提供など制度的な取り組みも必要となっている。例えば英語圏ではない場合やインターナショナル・スクールがないような国への赴任は、家族を伴えないことも多い。家族を取り巻く環境基盤が脆弱であると、派遣者本人の業務に大きく影響を及ぼすことがあり、十分なサポートが求められる。

5. 派遣プログラムの現状と課題

多くの企業は、「優秀な派遣社員の量的・質的確保」の必要性を認識している。具体的な制度や仕組みを構築しているところもあるが、試行錯誤の段階にあるところもある。

今後グローバル企業として変化に富み不確実性の多い環境の中でビジネスを展開し、グローバル市場で優位な競争的地位を獲得または維持するためには、長期的な人材育成計画に則った派遣プログラムの構築が欠かせなくなってくる。派遣プログラムを人選の段階から、赴任前・赴任中・帰任後の一連のフェーズで管理していくことによって、派遣者本人と組織にとって派遣を最も効果的なものにすることができる。以下では企業の現状の取り組みと課題を認識し、企業として何をなすべきか、その対応策を考察する。

【取り組みの現状と課題 - 人選・赴任前・赴任中・帰任後】

人選

【現状】

海外派遣の人選に際しては、業務遂行能力、高度な専門知識、語学力、マネジメント能力を要件として挙げる企業が多い。人選には上長推薦、会社指名、公募など様々なやり方があり、いずれも教育・技術移転・管理などの派遣目的に沿って適任者の選定がなされている。

【課題】

派遣目的が技能の移転など特定業務であるのか、または現地社員の教育など現地化の推進を目的としたマネジメントも同時に行なう必要があるのか、派遣者本人の育成や早期の能力見極めなのか、といった様々な目的に応じた適切な人選を行なう必要がある。また、派遣期間・達成目標が明確に設定されてい

いことが問題点として挙げられることが多い。

また、上長（ライン）推薦では、部門長が優秀な人物を手放したくないという問題や、会社（管理部門）指名の場合は、現場の事情や業務体制が配慮されないなどの問題が生じることもあるので、組織として人選に関する納得性のある一定の基準を示す必要がある。さらに、本社側の意向のみで人選を行ってしまうケースもあり、現地からの要請やミッションとのすり合わせを十分にすることも重要であろう。

派遣者本人にとっては、役割や成果目標、赴任期間などが前もって明確に示されていないと、現地での業務執行の面のみならず、帰任後のキャリアプランに不安を生じさせることになる。また、本人のみならず、帯同家族を含めたライフプランが立てにくいなどの不安要因ともなる。

赴任前

【現状】

派遣者本人に対しては、語学研修・安全管理・異文化対応・健康管理などのセミナー、現地習慣などに関する前任者からの体験情報の聴取、管理職未経験者のための管理職研修などの赴任前研修プログラムが行なわれている。他に、帯同家族に対する現地事情紹介、語学研修などのプログラムを設けているケースもある。

【課題】

派遣者本人にとっては、現地法人のマネジメントの一翼を担う上で、総務、財務管理の他に経営資源管理の中で大変重要な現地社員の人事・労務管理も業務に含まれることになるが、これまでの日本人派遣社員は総じて人事管理スキルが弱いと言えるのではないか。こうした面での事前の十分な研修が必要であろう。

語学については派遣の人選の際に TOEIC（600 点以上）や、技術者に対しては日常会話程度ができることなどの基準を設けていることが多いが、英語が出来てもコンテンツを正確に伝えられないという問題を生じるケースがある。

派遣者本人と家族の不安要素の緩和や予想されるカルチャーギャップへのケアが足りないという指摘もある。特に、派遣者本人と帯同家族が生活の基盤を確保する上で必要な、教育・住居・生活・医療・安全管理などに関する情報が少ないといった問題が生じている。

赴任中

【現状】

赴任中のスキルアップに関しては現地の OJT が中心となっている。業績評価に関しては、年初の自己申告と上司の育成計画案に基づき期末に本社がフォローする場合もあるが、基本的には現地裁量に任されていることが多い。

【課題】

派遣社員の業績情報を本社と現地法人が共有して人事管理を行なうことが望ましいが、現実には赴任中の育成や適正な評価については充分に行なわれていないといった問題がある。派遣社員が業務遂行状況や現地社員管理・目標管理の進捗状況を本社に報告するものの、本社はそれを評価するための情報を共有していないケースがある。また、頻繁な情報交換をしているのではなく、派遣者の一時帰国の際に現地情報を聞いて把握する程度の場合もある。

赴任中に本人が感じる不安や不満としては、本社の情報や変化、人事計画と切り離されているのではないかといったことや、海外派遣によって名目上昇格したが役職に見合った権限が与えられないこと、また、現地からの情報が本社に理解されないことなどが挙げられる。

さらに、国際的な企業間での競争が激化するなかでの業務負荷の増大や慣れない環境でのストレスなどに対応した、メンタル面を含めた健康管理、非常時の対応マニュアル、税金や社会保障面も含めて、適切なバックアップ体制の確立が課題となっている。

帰任後

【現状】

帰任後における配置と活用は、本人の専門分野と派遣タイプによって個別に対応されている。基本的には元の部署に戻ってキャリアを積んでいくケースが多い。

【課題】

異文化での業務遂行を成し遂げて帰国し、日本の本社の文化になじめないケースや、海外の経験が職場で生かされないために離職するケースもある。

現地法人は本社に対し後任の派遣に関わる要望を提出し、派遣者は自己の経験を踏まえて後任のために役割シートを作成したりするが、これを本社が有効に活用できているのかどうか。派遣者の経験が蓄積されるシステムが存在していないなどの問題がある。

海外で適応力があつた人ほど日本の会社の独特のカルチャーに適応できなくなったり、その結果外部からのオファーによって帰任後に離職するなどの問題

も発生している。帰任者にとっては、赴任中の名目上の昇格により帰国後は降格したように感じる、赴任中に身に着けたスキル・経験を生かす場がない、不在中の本社の環境変化に対応できないなどの不安が生じている。また、生活が激変する場合があります、帯同家族を含め現地環境にうまく順応できた人ほど帰国後の新しい環境に慣れることができないといったこともある。こうした不安を解消し、従業員の海外派遣の経験を最大限に活用できるようなシステムを構築することが必要になっている。

6. 体系的な派遣プログラムの構築(戦略的アプローチ)

日本人社員の海外派遣について以上のような現状の分析から明らかになった今日の課題は、体系的な派遣プログラムの構築が必要になっているということであろう。

海外派遣の人選における対象が少数のマネジメントと短期間で技能やノウハウの現地移転を果たす者に絞られ、その役割が高度化されてくるとすれば、その少数が果たすべき役割を全とうするために人選から帰任にいたるまで周到な派遣プログラムというものが必要となろう。

派遣プログラムの構成要素としては次のようなものが考えられる。

派遣目的の明確化と要件・期間の目安明示

海外派遣において、派遣目的の明確化を図り、期待される成果やその目的に基づいた派遣要件とミッションに応じた派遣期間の目安を明確にする。期間については業種や企業によって基準が異なるが、重要なことはそれが明示されていることである。

(派遣目的明示についての事例)

D社：赴任前教育では派遣者の役割認識と心構えを重視している。現地の上司や前任者が役割シートを作成し、さらにコミュニケーションを深めて業務内容の確認を行なっている。

(派遣期間についての事例)

B社：派遣期間については、ビザの更新が一度目は比較的容易なため、4～5年と明確に定めている。

C社：派遣期間の基準の一つはハードシップの高さにある。テヘランなど最も高い地域では3年が限度である。また、マネジメントクラスの場合は相対的に本社でのポスト付けも多く、派遣期間が短くなる傾向にある。

D社：ハードシップの高いところは早めの交替としている。マネジメント

クラスは例外的に 6～7 年ということもある。

J 社：派遣期間は最大 3 年としている。これは現地での仕事もさることながら、帰国後に海外勤務の経験を活かすことをより重視しているからである。

納得性のある人選基準・全社的な人材育成プラン

人選にあたっては納得性のある選定基準を設け、派遣候補者の上長も人事部門も全社的な人材育成プランとのマッチングを十分に認識する。幹部（グローバル・コア人材）候補選考の仕組みの中に取り組むことも重要であり、海外勤務経験を役員登用の基準としている企業もある。

（事例）

E 社：社員が自己申告したキャリアプランや直属上司とのインタビューに基づき、組織が個人のニーズを明確に把握しておく。その上で、ライン（自己申告・直属上司）の人材プランと CDC（キャリアデベロップングコミティ：役員 5 人と主要部門長 5 人で構成）の全社的な人材プランをマッチングさせて人事を行なう。また、将来の幹部候補となる人材をリストアップし、全取締役、主要部門長、支店長など 40 名程度が集まる会議で直属上司が育成計画を発表し、それに対して分析や改善点の指摘が行なわれる。最終的には 3 年先までの育成計画が決定され、それに沿った異動の計画が話し合われる。海外派遣もこれらの育成計画の一つとして位置づけられ、さらに上位の職階層に対しての会議では育成計画と併せて、将来の海外へのキーポジションへの適性も検討される。

赴任前研修でスキル・コンピテンシーの獲得

与えられた役割を十分に果たせるように、赴任前の研修で必要なスキル・コンピテンシーを身につけさせることが必要である。

海外派遣の人選の対象となる層には、あらかじめ派遣の可能性に備えて、中間管理職として必要な知識や人事管理スキルを身につけさせている企業もある。特に出身の分野によっては人事管理スキルの不足が顕著な場合があり、研修を充分に行なう必要がある。

（事例）

G 社：近い将来に海外関係会社の管理職として赴任の可能性の高い者を対象に「グローバルリーダー研修」を実施している。その内容は、

経営シミュレーション、事業戦略、生産戦略、財務戦略、海外マーケティング、リーダーシップ実践・理論などの総合的な知識習得、異文化理解研修、語学研修とロジカルシンキング研修で構成されている。最終的には成果の確認のため、外国語によるプレゼンテーションを行なう。同社では、赴任が決まれば直前に、海外での安全管理や異文化理解、国際マネジメント研修などを実施している。

E 社：ビジネススキルと人事管理スキルを備えた人材を教育するためのプログラムを構築している。専門知識はあっても、業績評価経験のない部門の派遣者には、ケース研究によるアクションラーニングやグループ討議を通じてスキルを身に付けさせている。

H 社：役職経験の無い派遣社員が、現地で高い役職を担わなくてはならない場合に対応するものとして、日本でのマネジメント研修を前倒しで受講させ、ベースを作った後に赴任させている。

テクニカルなスキルの教育だけではなく、海外マネジャーとしてのコンピテンシー（資質・行動特性）を養成する研修制度・教育も必要である。異なる文化や現地の従業員、顧客、業者、競争相手などを理解し、うまく仕事ができるようにするためには、とりわけ異文化への深い理解と日本人の特性を理解することが重要であり、特定の民族に対する差別意識や劣等感を抱くことなく、日本人としてのアイデンティティを確立しながら異文化への理解を深めていかなければならない。自国と他国の歴史、文化、宗教などの相違からくる価値観の違いや人間の内面的な行動特性を把握し、理解した上で行動できれば仕事もスムーズに運ぶ。

地域によって大きく事情が異なる人事労務管理などは、赴任前に全般的な状況について要点を押さえ、地域特有の事情や赴任前には充分に分からないことなどは、赴任中に地域ごとの特性に応じて研修をするというステップを踏むことも有効である。

（事例）

F 社：赴任前研修として、駐在員セミナー（安全管理・異文化対応・健康管理）と家族向けセミナー（海外子女教育・生活適応・都市別懇談会）を実施している。語学研修としては、駐在員・配偶者ともに赴任前後で合計 100 時間の外部研修費を会社が負担している。

J 社：異文化への適応訓練については、事前研修だけでは実感が伴わな

いこともあり、赴任３ヶ月経過後に改めて本人・配偶者にカルチャー・セミナーを実施している。

赴任中の適切な評価

赴任中は与えた役割に照らしてきちんと評価を行なう。育成という観点からも適切な評価が大変重要である。赴任中の業務評価は容易ではないが、海外勤務中の異文化適応、組織コミットメント、仕事の成果を測定するうえで、どの要因を高く評価し、また過大評価しないようにすべきかについて検討する必要がある。業績評価・職務評価について、派遣者本人と現地法人と本社間で情報を共有化することが必要であり、ギャップが生じないように派遣者が赴任中の自らの責務について正しい理解を持っていなければならない。ITの活用により緊密に情報交換することも可能であろう。また、赴任中のスキルアップのためのフォローとして、eラーニングを活用することも考えられる

（事例）

D社：赴任中のフォローアップは、年初の自己申告と上司による育成計画案に基づいて期末にフォローすることと、テーマの登録と評価の二つを実施している。本社でも情報共有を行なって評価することを課題として進めている。職能考課のうち、経営幹部候補者となる基幹職の昇格については、全社的にアセスメントを実施しており、派遣先へもアセッサーが赴いた上での評価に基づいて昇格をする制度になっている。

本社からの情報提供と派遣者の不安解消のためのスキーム

赴任中は疎外感を抱くことのないように、本社から十分な情報を提供することが必要である。また、赴任中・帰任後を通じて本人と情報交換し、助言・指導できるような人物を本社に置くなど、派遣社員本人の不安について話し合える環境を作るといった工夫も効果的である。

特にアジアでは、日本企業同士のみならず、韓国・中国企業との競争激化から、日頃の負荷・ストレスは高まっている可能性が高く、人事担当者あるいは医療関係者による巡回、派遣者一時帰国制度の確立と、帰国時の面談などが欠かせない。

様々な不安に対するバックアップ体制の存在が、派遣社員のメンタル面に好結果をもたらすことになる。

帰任後のフォローアップ

海外派遣経験者を有効に活用していくことは、人材の多様性の実現につながるひとつの手段である。しかしながら、派遣プログラムのなかで、帰任はもっとも見過ごされている海外勤務の側面であるように思われる。

海外派遣者を帰任後どのように活用すべきか。組織的なグローバルマネジャーの育成計画をしっかりと作成し、帰任後の配属、また再び社内へどう統合するかについて計画をたてる必要がある。ややもすると、派遣期間が長くなるほど派遣者に目が行き届かなくなり、帰任場所の選定が困難になるために派遣期間が延びてしまうといったこともあり得る。派遣期限が切れる半年前にはどの部門へ戻るかを明確にし、その日に向けて準備をするといった取組みをしている企業もある。

培ったスキルや海外勤務のミッション達成度などをチェックするシートを作成するなど、後任者へつなげる努力も重要である。派遣者の赴任中に高められるスキル・経験が、帰任後の自社のどの部門で活用されるかを明確にしなければならない。

また、本人の希望によっては、雇用形態を定めて海外勤務を継続できるという選択肢を用意することも考えられる。

また、成功事例ばかりでなく失敗例などを蓄積することによって派遣プログラムの充実を図り、後任者の実務に役立つデータベースを蓄積することが必要である。

環境としての生活基盤作り

派遣者本人が安心して業務に打ち込める環境作りとしての生活の基盤作りにも配慮する。

赴任前の研修では、本人のみならず家族を対象とするものもある。また、派遣プロセス全体を通して、家族のメンタル面を含めた健康に関する相談や子女の教育、住居や生活に関する情報を提供することや、様々な不安を相談することができるような前任者や駐在経験者からなるサポートチームを設置し、人選の段階から関与させることも必要である。またeメール等によるアクセス体制の構築が求められる。

この他に日本人派遣社員に関しての課題としては、給与体系、ハードシップの見直し、今後拡大される中国に向けて研修を特化する必要性の有無、日本人と現地社員の共同研修なども、今後検討していくべき課題であろう。

7. 結びにかえて

グローバル化に伴って、人事の面においても様々な課題が生じている。日本人社員の効果的な派遣をいかに実現するかということも、一つの大きな課題である。現在のビジネス環境の下で派遣社員・駐在員に求められている役割の高度化への対応を、長期的な展望に基づく人材育成プログラムの中で捉えていくことが必要となる。社員個人にとっては一貫性のあるキャリアパスとして、組織としては現地化推進による経営の進化を支えるものとして、海外派遣成功サイクルを構築することが必要となっている。

海外派遣成功サイクルとは、派遣目的の明確化→適切な選抜→効果的な研修→適応の支援→帰任後の有効活用ということになるだろう。そのプロセスにおいて現地化を進展させ、グループの経営を担うグローバル・コア人材を育成し、多様な考え方の流入による組織の活性化が図られれば、成功した効果的な海外派遣ということになるであろう。

このような海外派遣が実践されれば、派遣者本人の育成に留まらず、現地化と企業の内なる国際化を進展させ、真の意味での企業のグローバルな進化に貢献することになるはずである。

以 上

海外派遣成功サイクル構築のためのチェックリスト

本報告書に提示した、「海外派遣社員に求められる能力・要件」と「海外派遣プログラムの体系的構築の課題」についてチェックリストを作成した。

それぞれの企業が置かれている状況や海外展開のフェーズ、業種、規模、海外事業戦略、地域の差異などにより、全ての項目が当てはまるわけではないが、各社の事情に合わせて適宜取捨・加筆をして活用いただければ幸いである。

海外派遣社員に求められる能力・要件

- ・派遣者の選考にあたって以下の点を考慮しているか。
- ・あるいは、以下のような能力の伸長に努めているか。

業務知識・業務遂行能力	
	現地からの要請、ポストに見合った能力を備えている。
	意欲、積極性、思考の柔軟性がある。
	プレゼンテーション力、対外交渉能力を備えている。
	現状認識から課題を見つけ、問題解決へと導きだすスキルを身につけている。
	専門外業務への取組みや責任感がある。
管理能力	
	対人関係対応能力、部下育成能力があり、リーダーシップを発揮できる。
	財務知識がある。
	人事労務・労使関係に関する知識（経験）がある。
本社との間の情報伝達と発信能力	
	本社の経営方針や経営理念に対する十分な理解があり、それを伝達できる。
	現地社員や顧客、取引業者、地域の関係者からの情報を本社へ適時適切に発信できる。
	本社の指示を咀嚼して伝えることができ、本社・現地間のバランスと全体最適を実現する力がある。
コミュニケーション能力	
	コミュニケーションスキルとしての語学能力がある。
	人間関係を良好に保つための連絡・情報交換・会話能力がある。
	ロジカルシンキングやディベート能力がある。
異文化適応力・環境変化への順応性	
	文化の相違点や生活習慣、宗教上の禁忌事項などの把握ができています。
	想像力と洞察力によって障害を克服するための「心のあり方」「考え方」がある。
対人関係能力	
	人間に対する関心が高く、率先して対人関係を構築する。
	感受性が高い。
	差別意識がない。
リスクマネジメント力	
	不測の事態・リスクに対応する能力がある。
企業の社会的責任(CSR)等に対する意識	
	法令遵守、環境対策、人権・従業員への配慮、消費者対応、地域貢献などにバランスよく取り組む意識がある。
	従業員の代表・本社の政策理念の体現者としての責任ある行動がとれる。
身体・メンタルの健康	
	身体が健康である。
	自信や使命感を維持できる。
	ストレス耐性能力、ストレス管理能力が発揮できる。
家族の適応力	
	配偶者や家族に異文化適応力がある。

海外派遣プログラムの体系的構築

<人選>

	派遣が全社的な人材育成プランの一部となっている。
	派遣目的に応じた適確な人選がなされている。
	納得性のある一定の人選基準が示されている。
	達成目標・役割の明確な設定がなされている。
	現地からの要請、ニーズへの対応・すり合わせが充分である。
	派遣期間が明示されている。

<赴任前>

派遣者本人に対して	
	管理職未経験者のための管理職研修(総務、財務管理、人事労務管理含む)を行なっている。
	語学研修を実施・支援している。
	異文化対応の訓練を行なっている。
	現地の習慣などに関する体験情報の聴取をしている。
	安全管理(リスク管理)研修を実施している。
帯同家族について	
	不安要素の緩和や予想されるカルチャーギャップへのケアができています。
	前任者・経験者などによる現地事情紹介、生活情報セミナーを実施している。
	語学・異文化研修を実施している。

<赴任中>

	赴任中の育成や適正な評価を行なっている。
	派遣社員の業績情報を本社と現地法人が共有して人事管理を行っている。
	Eメール等を活用し、本社と派遣社員の間で頻繁な情報交換をしている。
	赴任中の不安に対し、助言・指導できるアドバイザーを置いている。
	人事担当・医療関係者が巡回している。
	一時帰国制度がある。
	メンタル面を含めた健康管理、非常時の対応マニュアルを整備している。
	税金や社会保障などの適確な処理、適切なバックアップ体制の確立がなされている。

<帰任後>

	海外勤務のミッション、達成度を確認している。
	派遣者の経験が蓄積されるシステムが確立されている。
	帰任後の配属が計画的になされている。
	本人の希望により、海外勤務を継続する選択肢がある。

<その他>のサポート

	会社の経営理念や基本方針を英語や現地語に翻訳するなど制度的な支援を行っている。
	資質の判断や研修にとどまらず、企業として家族のメンタル面でのサポート、子女教育に関する情報提供など、制度的な取組みをしている。
	赴任前の研修に限定せず、採用の段階から海外派遣を視野に入れ中長期視点による対応をしている。