

グローバル時代のHR部門の役割

—日本在外企業協会調査からの考察

早稲田大学 政治経済学術院 教授
トランスナショナルHRM研究所 所長
白木三秀

日本企業はここ数年、日本における留学生の採用に本格的に乗り出すのみならず、海外に赴いての現地学生おもむの採用も開始し、さらには今後を見据えて海外トレーニー制度も整備し出している。そういう動向も踏まえ、昨今の急激なグローバル化に対して、企業のHR（人事）部門はグローバル人材マネジメントでどのような課題を抱え、どのように対応すべきかを明らかにしたい。

日本在外企業協会が実施した「第8回日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」（調査結果詳細は本誌10～13ページ参照）の結果をまず考察する。本調査は調査対象の一貫性が担保されており、一部の質問項目では時系列的な変化を見たり、その不変性を確認したりすることも可能となる貴重な調査といつてよい。

その調査結果を踏まえて、日本企業のグローバル人材マネジメントが抱える諸課題のうち日本人派遣者が直面する問題を提示し、次に世界本社のHR部門の役割や基本方向について検討する。

日本企業のグローバル化の進展と課題

—アンケート結果から見えるもの

回答企業⇒現地法人の半数はアジア

回答企業の特徴は以下の通りである。

連結従業員数は約6割が1万人以上の大企業、1000人未満の中堅・中小企業は10%とごく少ない。ほぼ日本の大企業の状況を反映するものといえる。

海外従業員比率50%以上の企業が33%。海外売上高比率50%以上の企業が36%で、従業員数

も売上高も海外比率の高い企業が多い。

海外従業員数（日本人派遣者を含む）の合計は156万8837人。現地法人数合計は5231社であるため、1社平均で300人（製造業362人、非製造業89人）となる。そのうち日本人派遣者数は2万2586人、1社平均4.3人（製造業4.5人、非製造業3.7人）で、日本人派遣者比率は1.4%（製造業1.2%、非製造業4.2%）となる。

現地法人（以下、現法）の地域別分布は、アジア（中国を除く：以下同様）29%、中国20%となっており、アジア地域全体で約半数を占めていた。これに続くのが欧州・ロシアの21%、北米の17%であった。

外国人社長比率⇒中国で8ポイント上昇

現法における外国人社長比率（外国人社長数／海外現法数）は25%で、同様に再集計をした場合の10年22%、12年22%と比べて、3ポイント上昇している^{（注1）}。

（注1）過去の調査では、「外国人社長数／外国人社長数＋日本人社長数」という数式で算出していた。従来の定義による12年調査の外国人社長比率は29%となっており、新しい定義と比べて7ポイント高めとなっている。

これを地域別に検討すると、欧州・ロシア42%、オセアニア30%、北米29%で比率が高い。中国は19%、アジアは15%とかなり低かったが、今回の定義で再計算した前回の外国人社長が中国11%、アジア13%であり、中国で8ポイントの上昇があったことになる（図1参照）。

業種別に見ると製造業は30%、非製造業は7%