

# 中小企業の人材国際化着眼点

平成25年1月20日

東京都中小企業診断士協会城西支部

国際化コンサルティング研究会

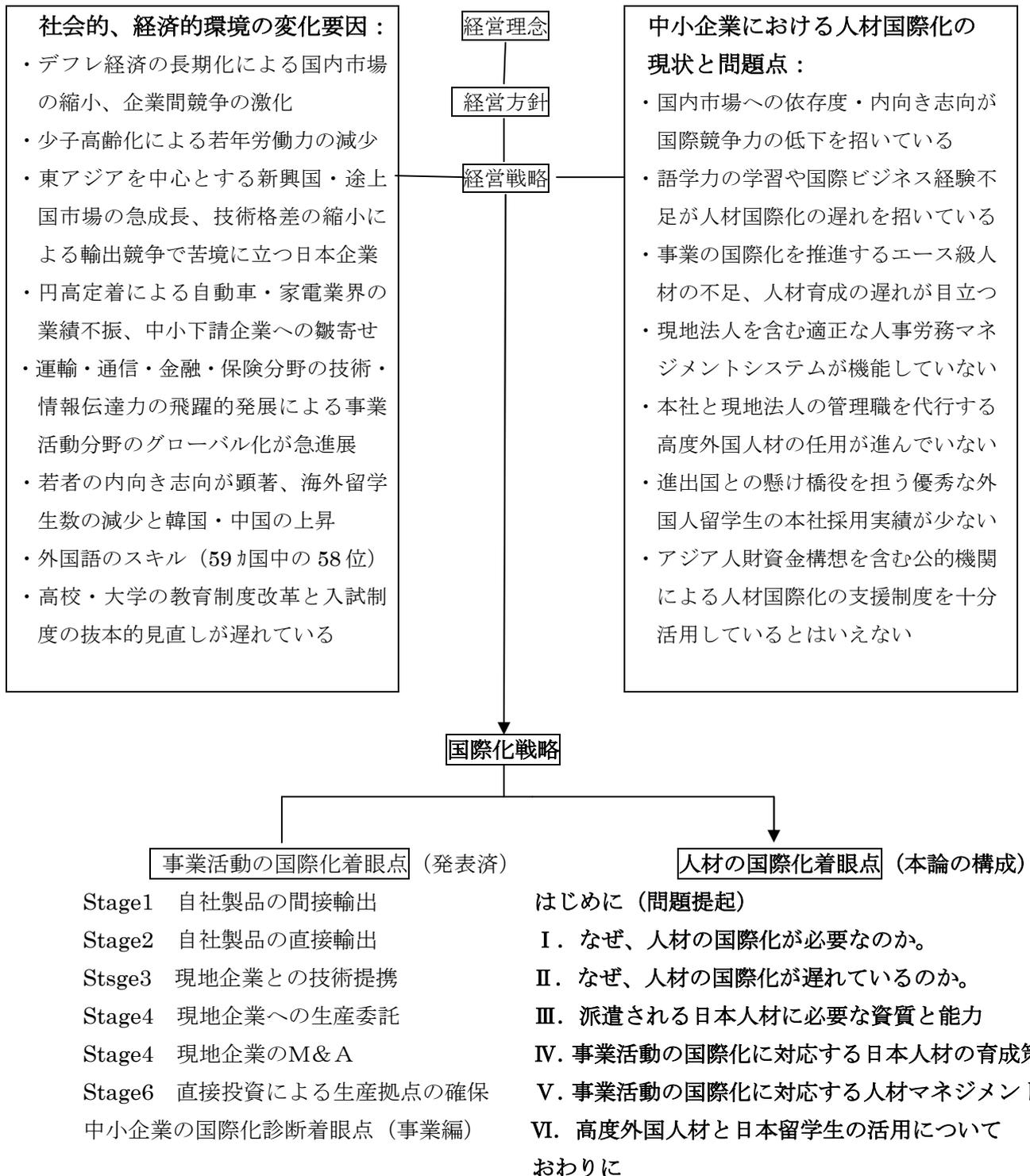
著者 田口研介

# 中小企業の人材国際化着眼点

国際化コンサルティング研究会

田 口 研 介

## 【本論までの流れ】



## はじめに

### ◇著者の略歴

1953年総合商社入社、在籍26年。外国為替課、洋紙輸出課長代理から泰國の法人代表として転出、4年駐在。帰国後、洋紙課長、紙パルプ部長、社長室長補佐を歴任。商社退職後、ノルウェー国籍で在日船舶運航会社の総支配人として5年在職。1984年中小企業診断士登録、コンサルティング活動は29年に及ぶ。公的機関では、足立区商工相談員として14年（電話及び来庁者の経営相談、制度融資の斡旋業務、大型店出店審議会委員、公設市場運営委員、円高対策の制度設計のための訪問調査、空き店舗対策のための店舗診断事例多数）、旧中小企業事業団の海外投資アドバイザー（泰国担当）として7年担当。顧問契約では、スウェーデン国籍で在日紙パルプ専門商社の顧問として10年（CEOへの助言、月次決算書の作成、諸届関係の管理、紙パルプ業界の市況動向、在庫状況に関する月次調査報告書の作成など）。3次診断士試験の実習指導員として7年（進学塾、飲食店、洋品店など事例多数）。旧城西支会では、理事・会員部副部長、常任理事・経理部長、副支会長、監事（旧東京支部を含む）を歴任して現在、城西支部顧問。研究会では、診断事例研究会リーダー、国際化コンサルティング研究会の初代リーダーを務めた。

### ◇レポート作成の経緯について

レポートは平成22年10月6日に旧城西支会の研修会「コンサルタント道場」の指南役の一員として発表した「中小企業の人材国際化について」の内容について、その後の日本企業を取り巻く社会的、経済的環境の変化要因を踏まえる一方、経済産業省策定による「日本企業の人材国際化に関する標準化指標2010」を参考に大幅修正を行い、改訂版として取り纏めたものである。

### ◇国際化とグローバルは共通概念と考えてよいか。

昨年6月に内閣府が策定したグローバル人材育成推進会議の報告書の中で、「グローバル化とは、今日、様々な場面で多義的に用いられるが、総じて、情報通信・交通手段等の飛躍的な技術革新を背景として、政治・経済・社会等あらゆる分野でヒト・モノ・カネ・情報が国境を越えて高速移動し、金融や物流市場のみならず、人口・環境・エネルギー・公衆衛生等の諸課題への対応に至るまで、全地球的規模で捉えることが不可欠となった時代状況を指すものと理解される」と述べている。しかし経済の中での企業の事業活動に限定すると、双方の用語解釈に若干のニュアンスの違いがあるのではないかと考えている。事業活動のグローバル化は資本や労働力の移動が活発化し、商品・サービスの貿易取引、技術提携、自社製品の生産委託、生産・販売拠点の確保など多様な事業活動が地球規模に波及している状況を想定することができ、潤沢な経営資源を有する大規模の多国籍企業がその担い手になる。一方、事業活動の国際化は事業規模が小規模で活動範囲も狭い状況、例えば、中国との二国間貿易に限定するか、精々隣接するベトナムを含む市場規模で事業活動している状況を想定することができ、経営資源の手薄な中小企業がその担い手になると考えている。

### ◇日本企業は日本人材の育成と外国人材の登用を急いでいる。

日本経団連が2011年1月に実施したアンケート結果によると、「海外赴任を前提として日本人材の育成を拡充する」と回答した企業が約4割に達したほか、「国籍を問わず有能な人材を幹部に登用する」との回答も約3割に上り、事業活動のグローバル化に対応する人事戦略として、国籍を問わないで、有能

な外国人材を幹部に登用する企業の動きが高まりつつある。

#### ◇若者の海外勤務への関心度が低い。

内閣府が 2010 年に実施した「労働者の国際移動に関する世論調査」によると、外国で働くことに「関心がある」は 22.0%、「関心がない」は 77.4%であった。年代が上がる则関心が薄れると推察されるが、関心が高い筈の 20 代の「関心がある」が 40.0%、「関心がない」が 58.8%で、過半数の若者は海外勤務に関心がない内向き志向を示している。

別のアンケート調査でも、外国就労に関心のある若者の「働きたい国」はアメリカ 48.0%、欧州 43.9%に対し、東アジアは 20.9%で、多数の日本企業が東アジアに進出している現状と噛み合っていない。

#### ◇レポート作成の経緯と概要について

作成の経緯としては、平成 22 年 10 月 6 日開催のコンサルタント道場において指南役として発表した「中小企業の人材国際化」の内容について、その後の日本企業を取り巻く社会的、経済的環境の変化要因を踏まえ、経済産業省策定の「日本企業の人材国際化に関する標準化指標 2010」を参考に、大幅修正を行い、改訂版として出稿したものである。

構成については、中小企業が海外展開を進めることを前提として、I 章では、なぜ、人材の国際化が必要なのか、II 章では、なぜ、人材の国際化が遅れているのか、III 章では、現地に派遣される責任者や駐在員に必要な資質と能力について言及し、IV 章では、事業活動の国際化に対応するための日本人材の育成策について、一般社員、貿易担当者、幹部社員に分けて具体的な提案を行い、V 章では、事業活動の国際化に対応する人材マネジメントのあり方について指摘し、VI 章では、日本人幹部に代わる高度外国人材と日本留学生の採用に関する諸問題について検討を加えた次第である。

### I. なぜ、人材の国際化が必要なのか。

近年、ものづくり企業の競争力の源泉が保有する資金や設備、技術から人材の知恵や技能の集約力に重点が移行してきている。人材の知恵や技能を引き出し、ユニークな技術、独自のビジネス・モデルを開発してブランド商品を創り出すことが、企業成長の鍵とされてきている。企業を知恵と技能で支え、急速に変化する事業環境に対応してイノベーションを発揮するのは企業の組織力、人材力である。人材力の源泉として男子正社員を中核とする「同質性」、「画一性」の価値観に求める傾向があったが、それらの追求は作れば売れる大量生産、大量消費の高度な経済成長期ではうまく機能していた。その後、飛躍的な通信技術の進歩により国際市場間の壁が低くなる一方、新興国の急速な経済成長による消費市場の拡大がみられ、日本企業としても海外進出を含む事業活動の国際化、グローバル化が加速化してきている。

これら消費市場の多様化が進展する中で日本企業がマーケティング戦略を立て、現地の消費者や需要家のニーズに適合した新製品やサービスの開発、生産、販売に取り組むためには、国際化、グローバル化に対応する日本人材の育成に拍車をかける一方、日本人材の補強策、代替策として高度外国人材の任用や、現地との懸け橋役が期待される優秀な日本留学生の採用を含め、多様な価値観を有する異質な人材を配置し、相互触発による新たな企業組織、企業風土づくりに取り組む必要がある。

なお、海外進出等の方針を持たない日本企業であっても、国内の経済全般が国際化、グローバル化の大波に覆われており、加えて少子高齢化による社会構造の変化にも対応する企業経営が求められる中で

は、企業規模の如何を問わず、人材の国際化、グローバル化の推進を共通の経営課題として取り組む必要がある。

## II. なぜ、人材の国際化が遅れているのか。

### ◇人材マネジメントからみた遅れの要因

日本企業は年功賃金、終身雇用、企業内労働組合に代表される人事及び労務マネジメント・システム（以下、人材マネジメント・システムという）を踏襲してきたが、かかる従来型の人材マネジメント・システムでは、高度外国人材や日本留学生の採用を含む人材の国際化に対応することはできない。従来型の人材マネジメント・システムでは安定的に雇用が保証されるものの、配置転換、出向、残業等の人事異動は経営者の裁量権で決定される傾向が続き、人材の私的時間の確保や生活様式の自由度を歪め、働きづらい職場になる。さらに、キャリアパスを人材に明示せず、主観的に経営者が人材の選別を行うシステムの下では、長期間勤務する人材にとって有利に働くが、異なる価値観を有する高度外国人材にとっては馴染み難い職場環境になることは避けられない。

一方、日本企業における女性管理職の少なさが指摘されるが、この背景には前述した男性正社員の同質性を価値とする企業文化が深く関わっている。さらに高度外国人材の活用が遅れているのは人材の多様性を尊重するダイバシティ・マネジメントに対する経営者の意識が欠如していることによる。

### ◇海外進出の特徴からみた遅れの要因

日本企業と欧米企業を比べると海外進出のあり方が異なっている。欧米企業の海外法人の仕向地別の売上高構成をみると、先進国地域、新興国地域を問わず現地市場向けの比率が高い「市場密着型」の展開であるが、日本企業はプラザ合意後の円高対策や安価で豊富な労働力を活用する「生産拠点型」を中心に海外展開してきている。その結果、現地における高度外国人材の活用や日本人材の育成が遅れている。第一に、日本企業の海外展開は製造業を中心に、現地市場向けの製品・サービスよりも、優れたオペレーションを駆使できる日本式の生産拠点を確保して生産を行い、既存の国内市場及び第三国市場向けの製品・サービスの輸出（日本市場からは逆輸入）に特化する特徴がみられた。

第二に、現地市場における企業間の取引関係においても、日本企業間の協力ネットワークが形成されている。日系完成車メーカーの海外進出に日系中小部品サプライヤーが追随進出することにより、完成車メーカーは多くの部品を協力サプライヤーから現地調達するという、日本市場と類似したネットワークが形成されているので、高度現地人材の活用を前向きに検討しているとは思えない。日本の生産方式の移植と協力サプライヤーとの提携が経営方針となるため、情報伝達が日本本社から現地法人へ、派遣責任者から現地人材への一方通行となる傾向があるため、高度現地人材への権限移譲が進んでいるといえない。さらに、現地での商談の進行や製品開発の協議に際して双方とも日本人材が窓口になることが多く、欧米企業や地場企業と比べると、英語力や現地語によるコミュニケーション力が十分とはいえない。

### ◇中小企業の人材国際化の遅れの要因

○事業活動の国際化に対応できる人材の育成が遅れている。

公的機関の窓口相談を通して中小企業の人材育成が大幅に遅れていることを痛感している。英語の勉強を説得しても「海外進出は考えていない。納入先も全て日本法人なので英語を勉強する必要はない」とにべもない。直接の納入先が日本法人であっても、その先の納入先が輸出取引のある日系法人か、外資

系企業の場合、海外市場における消費者や需要家のニーズに対応するため製品改良や新製品開発を促される可能性がある。直接の納入先との取引関係を維持し、発展させるためには、海外市場に出向いて直接交渉に臨むことも予想される。このような局面を乗り切るには英会話の学習や貿易実務の習得が欠かせない。事業活動の国際化、グローバル化の波が地球規模で迫ってきている以上、未進出企業であっても、それらの状況に対応する人材の育成は不可避の経営課題である。

○海外拠点を含む人材マネジメント・システムの取組が遅れている。

競争力を最大限引き出すには、国内人材と外国人材を別扱にしないで、全人材の総合力を結集するために、海外拠点を含む全社的な人材マネジメント・システムの取組と再構築が欠かせないが、一方、中小企業の取組が遅れている。

### III. 派遣される日本人材の資質と能力

海外進出後、派遣責任者が直面する課題は、現地国の労働法規を順守しつつ、可能な限り日本本社の労働慣行を海外拠点に導入させる一方、自社固有の技術や営業ノウハウなどのコア・コンピタンスを移植させることになるが、異なる文化や労働慣行に馴染んで勤務してきた外国人材や集団から多少の反発を招くことは致し方ない。泰国現地法人の責任者として赴任した当時の実務経験に照らして、派遣責任者の役割と資質・能力について下記の通り整理してみた。

#### 1. 派遣責任者の資質と能力

##### (1) 派遣責任者の資質

###### 1) 心身ともに健康であること

- 異なる文化や生活環境の下で家族を支え、多様な人材が混在する職場環境の下で昼夜を問わず激務に耐えられる身体的、精神的な強靭さを備えていること。
- 本社の人材や納入先の接待潰けに耐えられる頑丈な胃袋の持主であること。熱帯夜でも、何処でも熟睡ができ、鬱病に罹ることがない図太い神経の持ち主が求められる。さらには、貴重な余暇をゴルフや家族旅行に割愛する余裕のある人物であること。

###### 2) 国際性が身についていること

幅広い教養、国際儀礼、テーブル・マナー、国際感覚、公共性・倫理観、リテラシーが求められる。

###### 3) 本人に現地順応性があること

- 国籍・信条・価値観の異なる現地人材との融和力、統率力、コミュニケーション力がある。
- 異なる文化・宗教（禁忌事項を含む）・労働慣行・取引慣行について精通している。

###### 4) 帯同家族に地域順応性があること

- 隣接する現地人との挨拶・交流、イベント参加・仏事の礼拝・寄進に違和感を持たない。
- 日本人会の趣味会やゴルフ会に参加したり、他社の駐在員夫人や子供同士の交流がある。

- 幼児程度の現地語を習って、コック、メイド、ドライバーと日常会話や頼み事ができる。
- サンデーマーケットでの買物や三輪タクシーを利用する際の値切り交渉を楽しんでる。
- 現地産の食材で料理ができ、本社の人材や取引先を招待してホームパーティを主催できる。
- インフラ施設、日本大使館、日本人学校、日本人医師の所在場所を把握して利用できる。

## (2) 派遣責任者の能力

### 1) リーダーシップの発揮力

- 国際ビジネスに関する知見が豊富で、現地法人の業務統括、問題点の把握、改善案の立案、日本人駐在員と高度外国人材を督励して、経営計画の達成にリーダーシップを発揮することができる。
- 山積する日常の事案の中から重要案件を抽出し、臨機応変的に処理することができる。

### 2) 企業内コミュニケーションの推進力

- 本社トップが掲げる経営理念・経営方針・経営戦略に基づき策定した現地法人の経営目標、経営計画について日本人駐在員と高度外国人材に周知徹底させ共有課題として認識させることができる。
- 重要事案や重大リスクが発生したときは、直ちに本社トップに報告して指示を求め、日本人駐在員と高度外国人材とも協議を行い、速やかに対処し解決にあたることができる。

### 3) ダイバーシティ・マネジメント力

性別、国籍、文化、信条、宗教、価値観の異なる外国人材の多様性 (diversity) を現地法人の成長戦略、例えば市場ニーズに適合する製品改良や新製品開発などに生かす人材マネジメントを推進することができ、中期的には現地法人独自の企業風土づくりができる。

### 4) ビジネス・リスクの対応力、コンティンジェンシー・プラン(Contingency Plan) の立案力

- ビジネス・リスクとは戦争、内乱などの対応不可能なカントリー・リスクを指すのではなく、ある程度は事前に対応可能な事業上のリスクを意味し、為替相場変動による差損の回避策や税制改正に伴う増税回避策を講じる余地のあるリスクをいう。
- コンティンジェンシー・プランは緊急事態の発生に備えた対応策の立案力、実行力をいい、工場火災の発生、外国人材の集団退職、あるいは、急激な売上不振や大口取引の代金回収不能などの深刻な事態が想定されるが、日頃の関連情報の収集と分析、危機管理を怠ってはならない。

着眼点：

- ①異なる職場環境において心身とも激務に耐えられるか。特に胃は頑丈か。
- ②異なる文化や慣習、外国人材との融和など現地順応性が備わっているか。
- ③家族の現地順応性 (地域交流、言葉、学校、食物、精神衛生、) はどうか。
- ④山積する日常業務から重要案件を抽出し臨機応変的に処理できる人材か。
- ⑤経営に関する知見と実務経験があり、現状把握力と問題解決力があるか。
- ⑥駐在員や外国人材と結集して目標達成にリーダーシップを発揮できるか。
- ⑦独断専行型でなく重要事項は本社、駐在員間で個別に対策協議できるか。
- ⑧外国人材の多様性活用による成長戦略と企業風土づくりが期待できるか。

⑨為替変動リスクの軽減策や暴動等の不測の事態発生への対応力があるか。

### (3) 派遣駐在員の資質・能力

#### 1) 頼もしい駐在員タイプ

着眼点：

- ①担当職場において外国人材を督励し経営計画の達成に向けてリーダーシップを発揮できる。
- ②担当現場において技術移転、事故対応、暗黙知・形式知の双方から外国人材を教育できる。
- ③リスク発生時には責任者の指示に従い、他の駐在員と結束して解決することができる。
- ④現地の気候、文化や習慣に馴染むことができ、外国人材を全く毛嫌いしない。
- ⑤現地食材の料理を嫌がらない。
- ⑥寝付きがよく、鬱に罹る懸念がない。

#### 2) 厄介な駐在員タイプ

着眼点：

- ①物事を直線的に見過ぎて柔軟性に欠けている。
- ②周囲の意見を聴かず、独走して協調性に欠けている。
- ③徹夜麻雀に明け暮れ、金銭感覚が麻痺している。
- ④高級ナイトクラブに通いつめ、うつつを抜かしている。
- ⑤派手好みで夫と協働意識に欠ける夫人を同伴している。

## IV. 事業活動の国際化に対応する日本人材の育成策

事業活動の国際化に対応できる人材育成は長期的な視点に立って推進されるべき重要課題であり、トップ自らリーダーシップを発揮して取り組む必要がある。さらに、人材育成はOJTとOFF・JTの両面から様々な育成案を根気よく推進すべきである。事業活動の国際化の代表的な形態を段階別に示すと、代理店経由の間接輸出→自社単独の直接輸出→現地企業との技術提携→現地企業への委託生産→現地企業の買収、あるいは、現地法人化による生産・販売拠点等の設置が対象となる。各形態別のポイント解説や、実施に際しての問題点、留意点、加えて海外進出を検討中の中小製造業を対象とする事業の国際化診断着眼点については、小職作成による小冊子「中小企業の国際化診断着眼点（海外進出前）」を参考にして頂くとともに、笹倉靖生・谷口 紘・東 新・飯崎 充各会員及び小職の5名による共同研究の成果として中国現地法人の日系中小自動車部品サプライヤーを対象とする「中小企業の国際化診断着眼点（海外進出後）」の冊子も併せて参考にして頂ければ幸いである。

### 1. 一般社員の育成策

一般社員の人材育成としては、研修講座や書籍等の自習、外部講師による海外ビジネス関連の社内研修会やグループ研究会への参加、さらには、海外旅行や海外研修を通して国際感覚の習得、英語によ

る会話力、交渉術、発表力の習得が基本課題となる。

#### ◇着眼点とポイント説明

- ①外部講師による海外ビジネス関連の社内研修会は英語による質疑応答形式で進行させているか。  
英会話の学習会では当然であるが、海外ビジネス関連の社内研修会においても、講師の一方的な講話を聴くのではなく、参加者全員が英語で質疑応答する形式で進行させれば一段と効果的である。
- ②個人的な海外旅行、海外研修や海外派遣を通して海外経験を積ませる機会を多く設定しているか。  
相応しい国際化人材とは、海外の異文化を熟知している、海外で留学経験がある、海外で勤務経験がある、英語は中級程度で派遣先の現地語も初級程度は分かる人材が相場である。日本人材に英語や国際感覚を習得させ、海外研修や海外派遣などの海外経験を積ませて、自分の弱点に気付いて自己啓発の向上心を湧かせることが望ましく、それらの機会を多く提供することが大切である。
- ③海外派遣候補者を対象に、英語による討論や自己表現訓練の研修を受講させているか。  
進出先でビジネスを進めるには、英語によるコミュニケーション力の習得が必須の研修課題になる。そのためには特定の課題について全員が積極的に討論に参加するディベートや、自分の意見を表明するアサーション・トレーニング（自己表現訓練）の研修を受講することも効果的である。
- ④TOEICの英語力テストに参加させ、成績優秀者を昇進や昇格に反映させる仕組みがあるか。  
日本人材の英語力を向上させるため、(財)国際ビジネス・コミュニケーション協会が主催する英語力テストTOEIC(Test of English for International Communication)を受験させ、テスト結果を記録して、成績優秀者に対しては昇進・昇格面に反映させるシステムづくりが必要になる。  
本年1月8日付の日本経済新聞によると、「ビジネス・パーソン」を対象に「新たに取得したい資格（語学検定を含む）」についてアンケート調査した結果では、首位はTOEICのAレベル（860点以上）、2位が同Bレベル（730～860点未満）で、英語検定は従来も人気が高いが、企業の国際化、グローバル展開に対応して、より難易度が高いレベルに挑む傾向が浮き彫りになっている。因みに、3位に中小企業に経営課題の助言や診断をする専門家として中小企業診断士が入り、4位が日商簿記検定2級、5位が社会保険労務士が続いている。  
協会によると、Aレベルは「英語を母国語とする人には及ばないものの、十分なコミュニケーションができる水準」とし、Bレベルは「通常の会話は完全に理解でき、業務上も大きな支障がない水準」と評価している。2011年度の実験者数は10年前より100万人増えて約227万人に達している。TOEICの点数を企業が人事や採用の評価基準に用いるケースも相次いでおり、企業単位の団体受験も増えている。なお、中国語検定も10位に入り、語学への高い関心が窺えた。
- ⑤非英語圏への派遣者や帯同家族のために、家庭教師による現地語の学習機会を設けているか。  
非英語圏への派遣される候補者や帯同家族は、現地人材との業務打合せや指示、自宅の使用人達との日常会話、一人で食料品や日用雑貨の買物ができ、近隣住民と交流を深めるためにも、初級程度の現地語の学習は業務上も、生活上も欠かせない。筆者の体験では地元の家庭教師と契約して、早朝の出勤前に来宅してもらい、口述と現地語の英文翻訳テキストで習得する機会があった。

## 2. 貿易担当者の育成策

経営資源の脆弱な中小企業にとって、事業活動の国際化は段階的に進めるべきで、最初の段階では商社や輸出代理店を経由する国内取引に近い形態の間接輸出から着手するのが最善策と考えている。その後、製品等の輸出実績が定着し中期的に増加が見込まれ、貿易担当者の人材育成が進捗してきた段階では商社経由の間接輸出から自社の直接輸出に切り替えるべきである。輸出取引のメリットは、拠点設置に係る多額の固定投資を伴わない、輸入者の取引銀行が信用状を発行して輸入者の支払債務を保証してくれている、貨物の船積完了後、輸出者の取引銀行が船積書類と引換に貨物代金を買取ってくれるので固定投資リスクや現金回収リスクがなく、資金負担もないことが挙げられる。ただし、輸出契約の成立要件として現地市場において自社製品の比較優位性、国際競争力が認められないと継続的な輸出成約は期待できない。

### (1) 製品・サービスの比較優位性、国際競争力

製品・サービスの比較優位性、国際競争力とは、製品等の価格競争力、非価格競争力、製品開発力の総合力と理解している。

#### 1) 価格競争力

価格競争力とは、輸出先市場における類似製品や競合製品の流通価格と輸出製品の流通価格が割安で価格優位性があるということになる。価格優位性の有無について事前調査するには、イ．輸出製品の国内工場渡単価に、ロ．工場から積出港の倉庫までの運送料、入在庫料、保管料、ハ．本船船積み諸掛（貨物検査料、通関料、荷役人件費、クレーン使用料など）、ニ．積出港から荷卸港までの海上運賃と貨物海上保険料、ホ．輸出者の手数料などを加算した円貨建単価を為替レートで割った外貨建単価がインコタームズで定める売買契約書のC I F単価（Cost/Insurance/Freight）となる。さらに、本船到着後、外貨建C I F単価を為替レートで割った現地通貨建の単価に指定倉庫までの運送料、入在庫料、保管料、輸入者の手数料などを加算した現地通貨建て単価の総額が流通市場に出回っている類似製品や競合製品の単価と比較することにより、価格優位性を確認する必要がある。

#### 2) 非価格競争力

非価格競争力とは、輸出製品の品質や機能、規格やデザイン、ブランド力に、決済条件、割引制度、メンテナンスなど付帯サービスを加えた総合的な比較優位性があるということになる。

#### 3) 製品開発力

製品開発力とは、流通市場における消費者や需要家ニーズの変化に適合する製品改良や新製品開発に取り組む技術者の熟練度、高精度の機械設備、開発投資資金の余裕度などが挙げられる。

着眼点：

- ①国際競争力を構成する三要件について体系的に理解し、企業に説明することができるか。
- ②当該輸出製品の価格競争力を把握するための調査項目と算定方法について把握できたか。
- ③非価格競争力と製品開発力とはなにか、さらに実態調査の着眼点について理解できたか。

## (2) 貿易担当者のOJT対策

継続的に貿易取引を推進していくには、語学力があり貿易実務に精通した人材、所属業界の動向に明るく専門的な製品知識を有する人材、交渉術に長けた人材の組織体制が前提となる。かかる人材が企業内に不在のときは、企業内の人材育成に励んでいくか、即戦力的な実務経験者を採用するか、貿易実務の代行会社を活用するかを選択を余儀なくされるが、企業の長期的な人材戦略のもとでは、企業内の人材育成が基本課題になることは間違いない。実務体験上で付言すると、大口商談に際しては、緻密で素早い暗算力があり、勘所と落所を心得えた巧みな交渉術に長けた人材といえる。

このような資質と能力を備えた人材は鬼軍曹的な先任者による暗黙知の特訓によってのみ習得できると確信している。以下では、自社製品に国際競争力が備わっていることを前提とし、ジェトロの支援策を活用して輸出商談の申込から成約までの流れをOJT、OFF・JTの両面から人材育成策を検討してみたい。

### 1) TTPP (Trade Tie-up Promotion Program) の活用

経営資源が乏しく、十分な情報ネットワークを持たない中小企業が自社の経営情報や、製品の品質・規格・付帯サービスの内容について詳細かつ迅速に紹介することは困難な作業であり、幸いバイヤーから引き合を入手しても商談を繰り返し行い、成約に漕ぎ着けることは容易ではない。その軽減策としてジェトロは海外の販売先を開拓したい、希望する商品の購入先を発掘したい、経営や販売活動上の支援を受けたい、あるいは、販売先の信用調査を依頼したい中小企業のために、インターネットを通してビジネスパートナー探しを支援してくれている。既にウェブサイト上で国内外の企業から寄せられた3万件以上の商品やサービス案件が紹介されている。登録企業はいつでも案件を閲覧できるほか、追加案件を毎日メールで案内してくれる。自社案件の登録料と他社案件の閲覧料は無料である。

着眼点：

- ①ジェトロのTTPPシステムに自社の経営情報や製品情報を登録し、世界市場に発信したか。
- ②バイヤーから引き合が寄せられたら、見本の送付や価格と取引条件を示して詰めの交渉を重ね、成約に至るまでの実務体験を側面的に支援したか。

### 2) 国際見本市に出品、商品説明、商談、成約から間接輸出へ

ジェトロの見本市情報から最適地の見本市に自社製品を出品して、来場者に商品説明を行い、商談会でバイヤーや大口需要家から自社製品の引き合を依頼されたときは、到着港渡し価格と輸出取引条件を提示して煮詰めの交渉を重ねて合意に達したときは、二社間で覚書か売買契約書を締結することになる。ただし、売主から輸出代理店、買主から輸入代理店を指定する場合は四社間で覚書か売買契約書を締結することになる。売主、買主ともに貿易実務を担当する人材が不在か、人材育成が進んでいないときは代理店経由の間接輸出を選択せざるを得ない。しかし、適材不在に関わらず自社単独の直接輸出で契約履行する場合、貿易実務の代行会社を活用する方法がある。代行会社は貿易書類の作成の他に、海外出張や展示会同行サービス、通訳、翻訳、信用調査を請負う便利な存在ではある。

着眼点：

- ①ジェトロの見本市情報から最適地の見本市を選んで自社製品を出品し、商品説明を行ったか。
- ②商談会に参加してバイヤーから正式な引き合を入手後、価格や取引条件について交渉したか。
- ③双方合意の上、二者間の覚書または基本契約書を締結できたか。それとも売主の輸出代理店買主の輸入代理店を指定して四社間の覚書または売買契約書を締結したか。
- ④二社間の覚書または基本契約書による直接輸出にも拘らず貿易実務者の不在または人材育成が未達のときは、実務代行サービス会社を活用するよう助言したか。

### 3) 駐在員の派遣、代理店経由の間接輸出から自社の直接輸出へ

貿易実務担当者の実務経験が飛躍的に向上した段階では、輸出代理店経由の間接輸出から自社の直接輸出への切り替を決断し、見習いのために代理店に派遣していた担当者を帰任させ自社内の貿易組織づくりに専念させる一方、現地に駐在員を派遣して大口需要家との直接交渉を含むマーケティング活動を深耕させるなど基盤整備に全力を挙げることになる。なお、貿易実務の中で価格見積は最も重要な取組みである。価格見積の誤りは損失発生に直結するので、担当者が作成した価格見積書のチェック機能を設けて厳しく精査する必要がある。

貿易担当者の実務能力が不慣れな段階では、既に述べたように貿易実務の代行会社に作成を依頼することができる。作成依頼する書類は注文書、注文請書、売買契約書、船積書類（インボイスとパッキング・リスト）、海外送金、荷為替手形、通関手続に関する書類などがある。海外取引先との英語や中国語によるメールや電話での連絡、コレスポネンス、さらには、貨物の海上輸送、航空輸送の手配と運行管理、海上保険の手配や損害保険の求償手続なども代行してくれる。

着眼点：

- ①時宜を得て代理店経由の間接輸出から自社単独による製品の直接輸出に切換体制が整ったか。
- ②直接輸出への切り替えに伴い、代理店出向者を帰任させ、貿易組織づくりに専念させているか。
- ③駐在員を現地に派遣し需要家との直接交渉を含むマーケティング活動を深耕させているか。
- ④輸出価格の見積違いは損失の発生に直結するので、組織の中でのチェック体制はできているか。
- ⑤貿易担当者の育成が遅れているときは、実務代行会社に実務代行を依頼するよう助言したか。

### 4) 拠点設立の可否を判断するためのF Sの実施

自社製品の輸出が軌道に乗り市場占有率が高まった段階においては、現地法人化による生産拠点の設立のためのフィージビリティ・スタディ（Feasibility Study）の実施も視野に入ってくる。そのために、駐在員に対し綿密な市場調査や基礎データの収集を指示し、調査結果とデータを参考に拠点設立の可否について検討を進めることも課題になってくる。

着眼点：

- ①自社製品の市場占有率が高まった段階で現地生産を検討するためのF Sに取組ませたか。

### 5) トップ間交流のための側面的支援

本社トップの海外旅行や海外出張による輸出取引先への表敬訪問の段取や付添い、取引先トップの来日機会を捉えた名所案内役、宴席の段取や送迎、宴席の進行役を務める人材育成も必要になる。

着眼点：

- ①本社トップの取引先への表敬訪問の同行役、取引先トップの来日機会を捉え名所案内役や宴席の設営、送迎手配、当日の進行役を務めさせたか。

### (3) 貿易担当者のOFF・JT対策

代理店や需要家とのビジネス交信は電話やメールが主役であるが、商談の重要な節目では英文ビジネス・コレスポンドの定型文面での確認が不可欠で、これらの書式内容の習得や、双方が署名する売買契約書の表面約款や裏面約款に記載された事項や条文の英文読解力及び国際ビジネス・ノウハウの習得も必要になる。

着眼点とポイント説明：

- ①我が国の貿易管理の現状、基本政策について把握しているか。

我が国における貿易管理の現状については、自由貿易の促進を目的として1995年に設立された世界貿易機関(WTO、World Trade Organization)に加盟国して「多角的な自由貿易」を志向している。

- ②輸出入時に関連する国内法規について指摘することができるか。

主要食糧の需給及び価格の安定に関する法律・文化財保護法・文化財の不法な輸出入等の規制に関する法律・銃砲刀剣類所持等取締法・薬物及び劇物取締法・肥料取締法・種苗法・火薬類取締法・薬事法・酒税法・化学物質の検査及び製造等の規制に関する法・食品衛生法・高圧ガス保安法など。

- ③貿易取引と国内取引の基本的な相違点を理解し具体的に列挙して説明できるか。

- ・取引の売手と買手の国、法律、取引慣行、言語、文化が異なるためトラブルの解決に長期間かかる。取引相手の人柄が分からないため、納品や支払に対する不安感がつきまとうことがある。
- ・契約締結から商品の受渡までの時間差があり、代金決済の履行、賠償請求に長期間かかる。
- ・商品の海上輸送に日数がかかるため、輸送中の事故による損傷、変質、海難が発生すると、海上保険の求償に長期間かかる。
- ・貿易の決済通貨が異なるため、通貨交換が必要になり、為替相場の変動リスクに晒される。
- ・国内取引の人的関係重視に対し貿易取引は契約から支払まで徹底した契約書が重視される。

- ④貿易取引で買手と売手の申込と反対の申込の繰返から成約に至る流れを把握しているか。

一般的に貿易取引は買手側からの取引開始の申込(Offer)から始まり、売手の見積に買手が合意したら契約は成立するが、反対の申込(Counter Offer)を行なったら、双方で取引条件に関する反対の申込を繰り返して最終的には契約の成立、不成立の段階を迎える。即ち、取引開始の申込→反対の申込(価格、品質、輸送方法、納期、決済条件などの提示)→双方の合意成立→売買

契約書（Sales & Purchase Contract）の締結、の流れになる。

⑤ 売買契約書の表面約款と裏面約款の記載事項について法的側面を含めて理解しているか。

貿易取引も口頭による取引契約は成立するが、クレームの発生時のためにも国際標準による正式な売買契約書を取交すことが重要である。取引毎に契約書を作成することもあるが、契約書を「注文書（Purchase Order）」「注文請書（Sales Note）」の定型様式にする場合が多い。

☆ 表面約款（表面条項）：基本的な取引条件が記載されている。

- ・ 契約日・双方の名称と所在地
- ・ 品名・型番・単位（個、kg、セットなど）・数量・品質
- ・ 通貨単位・単価・総額・インコタームズ（海上運賃・保険料の負担区分、リスクの移転）
- ・ 支払条件（信用状、D/P、D/A、送金など）
- ・ 船積条件（輸送手段・仕向地・仕向港・船積時期・分割積・積替の可否など）
- ・ 荷姿・荷印・梱包に関する事項
- ・ 海上保険（保険の範囲内容・条件など）
- ・ 必要書類と部数

☆ 裏面約款（裏面条項）：一般的取引条件（General Terms and Condition）を書式化している。

- ・ 取引形態（本社対本社、本社対輸出・輸入代理店などの契約主体）
- ・ 支払条件（表面約款以外の事項）
- ・ 数量・品質確認（船積時・荷卸時などの時点の確認）
- ・ 不可抗力（Force Majeure）条項
- ・ 知的財産権（Intellectual Property）に関する事項
- ・ 製造物責任（Product Liability）に関する事項
- ・ 契約不履行時の処置方法に関する事項
- ・ クレームの通告方法や受付期間
- ・ 仲裁方法や準拠法

⑥ JETRO主催の貿易実務オンライン研修の実務編、応用編、英文契約書編、中国編、国際業務編のコースを受講させ、貿易実務や国際業務の知識を習得させるよう進言したか。

国際化人材の要員として、ジェトロが主宰する「貿易実務オンライン研修コース」の基礎編・応用編・英文契約編、中国輸出ビジネス編、国際ビジネス編を人材の階層別に受講させる、貿易実務や国際業務に関する基礎知識や専門知識を習得させるなど、全体のレベルアップを図ることが望まれる。

⑦ 日本貿易実務検定協会及び国際実務マーケティング協会主催による貿易実務の資格認定試験や財務省所管の通関士試験を受験させ、合格者を貿易実務の推進役にする案を進言したか。

学生や企業内の貿易部門で活躍中の人材を対象に、日本貿易実務検定協会や国際実務マーケティング協会が実施している貿易実務に関する検定試験、あるいは通関業務の専門家として財務省の資格である通関士の検定試験に応募させ、合格者を実務の推進役に活用することも有効な育成策

となる。

⑧次に掲げる船積書類及び貿易に付帯する諸事項の役割と仕組については、重点的な学習が必要なので、研修会を設けて専門家の解説や実務指導を受けるよう説得したか。

#### ☆信用状（L/C、Letter of Credit）の役割

輸入者の依頼を受け輸入者の取引銀行が輸出者宛に発行する貨物代金の支払確約書で、貨物の船積み後、輸出者が船荷証券を含む船積書類の提出を条件として輸入貨物代金の支払を約束する。

#### ☆貨物海上保険（Marine Cargo Insurance）の役割

保険会社が発行する保険証券で貨物の海上輸送中の危険を担保する保険で、海難等の発生による貨物の損害を補填してくれる。付保条件損害補填の範囲は通常、輸出港の保税倉庫出庫から輸入港の保税倉庫入庫までの損害を対象とする

#### ☆船荷証券（B/L、Bill of Lading）の役割について

輸出地の埠頭で貨物を受取った船会社が発行する貨物の受取証で運送契約の証拠書類となり、船荷証券と引換えに証券上の貨物受取人に貨物を引渡すことを約束した引換証でもある。また、当事者（輸出者、輸出者側の銀行、輸入者側の銀行、輸入者）間の裏書譲渡により貨物の所有権を移転させる流通証券としての機能を有している。

#### ☆荷為替手形（Documentary Bill of Exchange）の役割について

船荷証券を含む船積書類に添付し、輸出者が輸入者宛に振出す為替手形をいい、貨物の所有権付の代金請求書としての機能を有している。債務者が債権者宛に振出す約束手形と債権者が債務者に振出す為替手形の仕組の相違についてよく把握する必要がある。

#### ☆信用状付の荷為替手形決済の仕組みについて

信用状付により輸入者の輸入債務を輸入者の取引銀行が支払保証しているので、輸出者は輸出者の銀行に輸出者が振り出した荷為替手形を現金で買取ってもらえるので、双方の貿易取引上、安全かつ確実な決済手段といえる。

#### ☆信用状付でない荷為替手形決済の仕組みについて

輸入者側の取引銀行の支払保証がないので、輸出者側の取引銀行は輸出者が振出す荷為替手形を買取しないで取立扱にするのが原則である。決済方法に二種類あって、輸入者が代金を支払って船積書類を受取る方法をD/P（Document against Payment）といい、一定の猶予期間後に支払う約束で船積書類を受取る方法をD/A（Document against Acceptance）という。

#### ☆貿易取引の基準となるインコタームズについて

貿易は海外取引のため、輸出入先の法律、制度、商習慣が異なる。そのため、国際商業会議所の加盟国間で共通の了解事項や合意事項を取り決め、それらを国際的慣行（インコタームズ、International Rules for the Interpretation of Trade Terms）と呼び、貨物発送の日時・場所・

危険・費用の移転、決済方法などの貿易取引上の諸条件はインコタームズに準拠して実施される。代表的なインコタームズである売買契約上の単価としてF O B（商品代金に船積諸掛を加算した単価）、C F R（商品代金に船積諸掛と到着港までの海上運賃を加算した単価）、C I F（商品代金に船積諸掛、到着港までの海上運賃と海上保険料を加算した単価）が主流になっている。近年、コンテナ船、航空輸送、海陸複合輸送などの輸送形態の多様化に伴い、新たな取引条件が発生しているため、予想外の費用負担やトラブル発生の回避に努めないとはいけない。

#### ☆運送クレームと貿易クレームの相違と損害の求償方法について

前者は貨物の積荷荷役、保管、運送中の海難等による貨物の損傷や不足に対する損害賠償求償で、後者は貿易契約条項に違反した行為の損害賠償と約定品の欠陥に起因する損害賠償求償である。

#### ☆独立行政法人日本貿易保険による貿易保険制度の趣旨について

貿易保険に加入して、イ．貨物の船積不能の事由の発生、ロ．船積後に発生した貨物代金や役務対価の回収不能、ロ．融資金の回収不能、ハ．合弁事業等の継続不能や事業休止での損失

#### ☆一般社団法人日本商事仲裁協会による商事トラブルの解決方法について

輸入者と商事トラブル発生時において、日本商事仲裁協会等に依頼して解決を図る方法があるので予め仲裁内容等について理解しておくことと安心である。

#### ☆為替予約の意味と役割について

将来の一定期日に一定の為替相場で対価を売買する契約のことである。外国為替相場の変動によるリスクを回避するため、輸出入者が取引銀行と為替の先物の売買契約を行い、外貨建ての代金支払額や受取額の為替レートを確定する。例えば、外貨建て荷為替手形の決済のため、輸出契約成立と同時に、決済日のレートで銀行と予約しておけば、取引採算を確保することができる。

### 3. 幹部人材の育成策

日本経団連が2011年1月に発表した「人材戦略上の課題はなにか」に対するアンケート調査の結果では、事業活動の国際化、グローバル化に伴い、「海外赴任を前提として日本人の採用・育成を拡充する」と回答した企業が約4割に達した他、「国籍を問わず、有能な人材を幹部に登用する」との回答も約3割に上り、人事戦略上、国籍を問わないで、優秀な人材を活用する動きが高まっていることが分かった。

実務経験に照らして派遣される責任者と駐在員に求められる資質と能力については既述の通りであるが、視点を変えて総括すると、イ．重要案件に臨機応変に対応するには、既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢、ロ．多様な文化や社会的背景を持つ外国人材や取引先との意思疎通ができる英語または現地語によるコミュニケーション能力、ハ．現地の異なる文化や価値観に関心を持ち柔軟に対応する資質を挙げておきたい。

日本企業が多種多様な人材を活用して事業展開していくには、国際化、グローバル化リーダー育成の必要性を社内に浸透させるとともに、誰を候補者として育成するのか、育成すべき能力はなにか入念に検討、企画した上で、実務経験を通して習得させることが重要である。このような事業活動の国際

化、グローバル化に対応する人材育成の取組みに遅れている中小企業が多いが、経営陣と人事部門が中心となり本腰を入れて人材育成に取り組む必要がある。以下では、派遣が予定されている幹部人材の育成策について考察する。

◇着眼点とポイント説明：

①国際人としての国際儀礼やマナー、国際感覚を習得する研修機会を多く設けているか。

海外生活やビジネスで必要な国際感覚を習得することは勿論、招待状による国際交流の場における正装やテーブル・マナー、皇室や来賓をお迎えする際に必要なプロトコル（国際儀礼）についても基礎的学習を終え認定機関の資格検定を受けておけば、本番において役立つことは確かである。

②トップの子息やエース級の幹部社員に対し、経営学修士（MBA）の資格取得をキャリアパスに組み入れるとともに、駐在費の一部負担を含む育成プログラムを用意して、支援しているか。

事業活動の国際化、グローバル化に伴い、トップの子息やエース級幹部に対する人材育成策として経営学修士（Master of Business Administration、MBA）の資格取得をキャリアパスに組み入れ、駐在費や資格取得費の一部負担を含む育成プログラムを用意して、支援することを提案したい。

この資格は欧米諸国にある経営大学院の学習課程修了者に与えられる。受講科目は経営に必要な知識や能力の習得を目的とする人材、財務、オペレーション、マーケティング、情報に関する科目を体系的に提供している。経営者の立場から日常業務を通して発生する複雑な諸問題を解決する訓練や、経営全体を俯瞰する目利きと考え抜く力を習得させる。受験仲間とのプロジェクト・チーム活動を通して幅広い人脈形成も期待されている。資格取得後は専門職に就かず、国際標準のスキルを習得した専門家として評価され、様々な企業経営の場で活躍している。

③現地法人責任者として経験豊富な専門家の講話を聴く機会を度々設けているか。

現地法人の責任者として豊富な実務経験があり、外国人材との交渉術を心得た語学力や、技術・特許に関する知識、国際金融や国際法務の分野、人材マネジメントのあり方について専門家の講話を聴く機会を度々設けて、派遣候補者のレベルアップを図るべきである。

④定期的に拠点の幹部や候補者を本社に集合させ、研修会や交流会を開催しているか。

拠点の幹部や幹部候補者を定期的に本社に集合させ、研修会や交流会において互いに触発させ切磋琢磨させることが大切である。このような取組は本人の人材育成に役立つだけでなく、研修会等での討議内容の報告を受けた拠点の人材にとってもモチベーションの向上に役立ち、拠点間の人材ネットワークの形成に役立つことが期待される。

⑤幹部会議の会議資料やプレゼンテーションを英語で進行させているか。

日経新聞によると、楽天が社内の公用語を英語にすると決めたのは10年の春頃で、会議資料やプレゼンテーションを英語で進行させたことにより、7000人の社員がTOEICの英語テストに応募した結果、平均点が526点から706点に改善、英語での業務遂行が難しいとされる400点台の社員はいなくなったと伝えている。同社のモデルを海外展開するには、英語で海外のスタッフや出店者に伝える人材を育成する必要が欠かせないというのが社長の意図とされる。

⑥幹部候補者のキャリアパスに海外勤務やグローバルな海外業務経験を組み込んでいるか。

幹部候補者に現地法人のマネジメント能力を習得させるには、本人のキャリアパスに海外勤務や海外業務経験を組み込み、実践させることが人材育成上、効果的である。本社は日本人材の割合が高く、多様な人材構成ではないため、本社内の業務経験だけでは現地法人のマネジメント能力を習得することに限界がある。将来の派遣責任者として育成していくには、若年の頃から段階的、計画的に海外経験を積ませる機会を設定する必要がある。

#### 4. 製造技術・ノウハウの移転と現地人材の育成

現地工場での操業開始にあたっては、本社の製造技術や営業ノウハウを現地工場に移転させる段取りと仕組が必要になり、操業後においても本社の技術者を現地工場に派遣して現地人材に研修や訓練を実施する場が必要になる。または現地工場の技術者を本社に呼寄せて同様の場を設定することも必要になる。

着眼点：

- ①本社の製造技術や営業ノウハウを現地工場に移転させる段取りと仕組ができているか。
- ②本社から現地工場に技術者や指導者を定期的または随時に派遣する仕組ができているか。
- ③本社に現地工場の技術者を定期的または随時に出張させ、研修や訓練を行う仕組があるか。

### V. 事業活動の国際化に対応する人材マネジメントの再構築

現地法人を含めた人材マネジメント・システムの再構築をどのように進めるのかについては、経営判断と人材戦略の中で決断され、実施されることが重要である。

#### 1. 人材マネジメントの基本的な考え方

- 第一に、人材の国際化、グローバル化はそれ自体が目的ではなく、企業戦略を達成するための重要課題であるという点である。課題の取組は、業種、業態、企業理念、市場動向、資本構成、競合企業などの要因を考慮して決定される企業戦略に沿って、具体策や達成目標を決定する必要がある。
- 第二に、人材政策は長期的な取り組みになるという点である。基本方針を明確にし、全人材が意識を共有して、一時的な動因に左右されず息長く続けていく必要がある。短期的な対応では反って弊害が生じる可能性が高い。
- 第三に、人材マネジメントの国際化は、一地域の取組ではなく、日本本社が率先して進める全社的な取組になるという点である。国内組織と現地組織を分離し、評価や処遇制度について異なる人材マネジメント・システムを適用することは、外国人材に長期的な信頼感を与えるものにはならない。
- 第四に、人材マネジメントの国際化は、単に人事制度にとどまらず、企業の仕事のあり方の見直しを伴うという点である。企業全体が人材の多様性を活用して事業活動の付加価値を高める意識を共有することが必要である。そのため従来の仕事の進め方やコミュニケーションのあり方を見直し、企業風土を変革していくことも必要になる。

現在、企業は女性や高齢者の就業、専門家の中途採用、高度外国人材の任用や日本留学生の採用など、多様な人材活用のための人材マネジメントの転機を迎えている。この好機に、企業としての人材マネジメントのあり方を基本的な視点で再検討することが重要である。

## 2. 人材マネジメント・システムの再構築

日本企業は、かつて年功序列や長期雇用の労働慣行を背景に、キャリアパス、人事評価制度、処遇制度を曖昧にしてきた傾向があったが、これでは担当職務が不明確で、昇進や昇給の道筋も見えないという理由で高度外国人材から日本企業への就業が敬遠されている。彼等の任用を前向きに捉えるのであれば、職務とキャリアパスの明確化、納得される人事評価制度、国際標準に照らした処遇制度の設計と導入を検討すべきである。

### (1) 職務とキャリアパスの明確化

#### 1) 職務記述書の作成と明示

職務記述書とは、職務毎に責任と権限の範囲や仕事の具体的な内容、職務遂行に求められるスキルなどを記載した書類のことで、欧米企業ではこうした職務記述書に応じた処遇を定めている。しかし、多くの日本企業は、職務遂行能力を中心とする人材マネジメントを実施しているため、高度外国人材からは配置、処遇、キャリアパスに不透明感があると見られている。従って、人事部は職務記述書を作成、整備して、外国人材の納得性・透明性が得られる人材マネジメント・システムの設計、導入に取組む必要がある。

#### 2) キャリアパスの作成と明示

キャリアパスとは、ある職位や職務に就くために必要な業務経験、担当期間、配置と異動の道筋を意味している。どんな職務をどれ位の期間担当したか、どの程度その職務を習得すれば、次はどの職位に就けるのか、つまり、キャリアアップの道筋、基準・条件を明確にして人材育成を図る制度のことである。企業がキャリアパスを人材に明示することによって、その人材は中長期的な視点でどのようなスキルや専門性を習得していくべきかを理解する一方、自分の目指すべき道筋を自分で考えて自己啓発の意識を醸成させ、モチベーションを高めさせるのに役立つツールとなる。

着眼点：

- ①人事部は職務記述書とキャリアパスを作成し、各人材に明示しているか。
- ②人材は双方の意味と目的を理解し到達する職務と道筋を自覚しているか。
- ③人事部は各人材が最適職務に就く判断材料として双方を活用しているか。

### (2) 納得される人事評価制度の導入

人事評価制度は二つの側面から評価を実施する。一つ目は人材が職務の遂行にあたり発揮した能力の評価で、職制上の段階や職務の種別に応じて定められた標準的な職務遂行能力に照らして人材が職務上果たした実際の行動を段階別に評価することである。二つ目は人材が職務を遂行して

達成した業績の評価で、期首に設定した目標に対して果たした度合を評価することである。

いずれも事前に評価基準を明確化し、目標管理の仕組みを導入して、期末に部下と面談するコミュニケーションの機会を持ち、評価結果を開示して、指導・助言を行う制度である。人事評価の結果は人材の昇格、昇給、昇任、降格などの処遇と人材育成に活用される。

着眼点：

- ①各人材に対し、国籍に関係なく公平に昇進・昇格の機会を付与しているか。
- ②外国人材も能力や業績次第で幹部に抜擢方針である旨を公表しているか。
- ③各人材に対し国籍に関係なく公平な人事評価基準により評価しているか。

### (3) 国際標準の報酬・処遇

高度な専門性や有能な管理能力を有する外国人材に対しては、欧米企業、競合他社の報酬水準や評価方法について調査を行い、自社の水準と評価方法を見直す必要がある。

着眼点：

- ①欧米企業などの報酬水準を調査し外国人材の報酬水準を見直しているか。
- ②評価基準や評価方法を評価対象者に公表し定期的に見直しているか。

## 3. 企業内コミュニケーションの円滑化とダイバーシティ・マネジメントの推進

### (1) 企業内コミュニケーションの円滑化

日本人材同士は別として、国籍や文化、信条や価値観の異なる外国人材同士、さらには、日本本社と現地法人、日本人材と外国人材、現地法人の幹部と一般外国人材との間で誤解や対立が起こらないよう、企業内コミュニケーションの円滑化が重要課題になっている。

着眼点：

- ①業務指示は明確に伝え、事務所や作業場は英語か母国語で示しているか。
- ②本社発信の重要文書は英語か現地語に翻訳して情報を共有化しているか。
- ③外国人材には日本語の会話や工場内職務に関する研修会を設けているか。
- ④双方の文化や習慣の違いや業務上の留意点を話合う機会を設けているか。
- ⑤高度な外国人材が参加する会議に限って英語で話す機会を設けているか。
- ⑥イントラネットの構築など情報インフラの整備を積極的に進めているか。

### (2) ダイバーシティ・マネジメントの推進

繰り返すが、ダイバーシティ・マネジメントとは、人材の性別、国籍、宗教、習慣、信条、社会的背景などの多様性（diversity）、異質性を積極的に企業活動内に取入れ、人材相互の触発による製品改良や新製品開発などの有益な成果に結び付けることを目的とする人事・労務マネジメント手

法のことである。

この概念は、少数民族の人種差別を禁止するために、1964年に米国で新公民権法が制定されて以来、多民族の人材を多く抱える米国社会や企業内で拡大した。2000年代に入って事業の国際化、グローバル化が急速に進展し、企業内で文化、背景、習慣の異なる多様な人材や組織同士が協力し合う職場機会や事業機会が飛躍的に増大してきた。このような多様な価値観を持つ人材や組織を最大限活用していくには、主流であった白人男性の代替・補完戦力として白人女性、ヒスパニック系やアジア系の人材の多様性を競争力の源泉として積極的に活用し始め今日に至っている。つまり、多様な市場ニーズに対応するには、企業側も当然多様な人材を活用する一方、各々の人材の背景やライフスタイルに合わせた働き方を提供する必要がある。

因みに、我が国の特徴的な企業文化として「多様性」、「異質性」と真逆の「同質性」、「画一性」が挙げられるが、この企業文化が日本経済の持続的成長を支えてきたのも事実である。今後、日本企業が真の国際企業に脱皮していくには、同質性の良さを保持しながら、多様性の価値観をバランスよく導入して、自社のイノベーションの創出や成長戦略に結び付け、新しい企業風土を育てていく必要がある。

着眼点：

- ①ダイバーシテイ・マネジメントの意味と発展過程を承知しているか。
- ②ダイバーシテイ・マネジメントを経営方針や人事戦略に明示しているか。
- ③ダイバーシテイ・マネジメント推進の担当部署があり、責任者がいるか。
- ④ダイバーシテイ・マネジメント活動の結果をモニタリングしているか。
- ⑤外国人材の配置現場における教育・指導・支援体制は整備されているか。
- ⑥人種差別、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント規定があるか。

### (3) 企業理念の人材への浸透

本社トップの企業理念が人材に浸透すれば、仕事への目的意識や組織への帰属意識が高まって、企業内の改革が進んでいく。企業理念は同じ文化を共有する日本人材間では、暗黙の共感として受容されるが、外国人材の理解と共感を得るには、英語か現地語で企業理念の意義を説明できるようにするとともに、日常業務や研修の場において繰り返し説明を行い、外国人材の共感を得られるよう努力することが求められている。

着眼点：

- ①企業理念を明文化して、年間行事に際し全人材に周知徹底させているか。
- ②企業理念に基づく行動指針を作成し、説明会や研修会で浸透しているか。
- ③企業理念に基づく職務行動が人事評価に反映される仕組が整っているか。
- ④自社のコア・コンピタンスを明文化し、説明会や研修会で説明しているか。

### (4) 福利厚生制度の充実

国籍や価値観の異なる多様な外国人材に働きやすい職場を提供するには、充実した福利厚生制度が

欠かせない。その制度は現地の文化や法規、制度、労働慣行に十分配慮して設計する必要がある。また、本社勤務の外国人材に対しては日本の生活関連情報をできるだけ多く提供する必要がある。

着眼点：

- ①福利厚生制度は現地の文化や制度に準拠して設計を行い、実施したか。
- ②就業規則の厳守を基本とするが、現地の労働慣行にも配慮しているか。
- ③本社の外国人材には、生活関連情報を可能な限り多く提供しているか。

## VI. 高度外国人材と日本留学生の活用について

### 1. 高度外国人材の任用

高度外国人材とは日本人の役員や部門管理者と比べて同等の専門知識と業務経験を有するか、あるいは、国家資格を有する外国人材のことで、任用場所は日本本社、現地法人のいずれかとしている。

#### (1) 高度外国人材の獲得方法と任用方針

日本企業が事業活動の国際化、グローバル化を推進するにあたり、日本本社の出向者に限定せずに、高度外国人材を即戦力として任用することが人材戦略上、有効な手段になってきている。しかし、彼等の任用にあたっては、人材情報が少ない上に、欧米企業や業界の競合企業との争奪戦が激しく、有名ブランド企業でない限り、獲得が難しくなっている。獲得方法としては、企業内にスカウト・チームを編成したり、経営の中核を担う人材を獲得する場合は、ヘッド・ハンティング企業を活用することも検討すべきである。

彼等の任用に際しては、前述の通り、職務内容とキャリアパス、納得される報酬水準を提示することが重要で、日本企業に多い総合職的な雇用形態では彼等の納得は得られない。既進出企業の事例によると、彼等の任用職位は一般外国人材が多数を占める生産部門の管理者が多いが、将来的には、日本本社か現地法人の経営陣に参画できる有能な人材の任用が課題になってくる。

着眼点：

- ①経営層や管理層を国内人材で賄えるのか、賄えないのかよく判断したか。
- ②高度外国人材をどの職務を遂行させるのか、明確な方針を持っているか。
- ③高度外国人材の任用に関する情報や採用後に期待する活動内容をホームページで発信しているか。
- ④高度外国人材の獲得にあたり、社内のスカウトチームの編成やヘッド・ハンティング企業の活用、さらにトップの人的ネットワークも活用したか。
- ⑤高度外国人材の任用に際しては、職務内容や報酬、入社後のキャリアパスを明示したか。

#### (2) 経済産業省の調査結果（参考）

経済産業省の調査によれば、「今後、企業が求める中間管理層や経営層を日本人だけで賄えるのか」の問いに対して、大企業では中間管理層で 56%・経営層で 28%、進出企業では中間管理層で 64%・

経営層で35%が、「もはや日本人だけでは賄えない」と回答しているという。また、高度外国人材の活用方針が「ある、または未定」とする企業が約60%~70%を占めており、環境が整えば彼等を任用したいとする進出企業が増加する可能性がある。

その後、同省が実施した「高度外国人材任用による職場へのプラス効果について」の調査結果では「日本人材にグローバルな視点が芽生え始めた」、「海外展開において言語能力、人脈、異文化間の相互理解に活用できる」、「社内において多様な属性を活用する機運が生まれている」、「彼等の活用により企業内に新たな事業に取り組む姿勢を刺激される側面があり、相乗効果がある」などの企業側のプラス効果を挙げている。反面、「文化・習慣の違い」、「職場での意思疎通」を挙げて彼等の任用に躊躇し、結果的に人材の国際化が遅れている企業も少なくない。

### (3) 高度外国人材採用の優遇措置

高度外国人材の受入れを促進するため「高度外国人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度」が平成24年5月7日から導入されている。対象者は、学術研究、高度専門・技術、経営・管理のいずれかの活動に従事し、学歴、職歴、収入の評価項目で構成されるポイント評価が合計70点以上獲得した外国人材と定めている。認定高度外国人材には、複合的な在留活動が認められ、在留歴に係る永住許可要件の緩和、配偶者の就労や親の帯同など出入国管理上の優遇措置が受けられる。なお、外国人一般の就労については、出入国管理及び難民認定法によって27種類の在留資格を定めており、外国人が日本国内で就労するには、就労を目的とした在留資格（就労資格）の取得が必要で、それぞれの在留資格ごとに、日本国内での活動範囲が定められている。

就労を目的とする在留資格（就労資格）：

外交、公用、教授、芸術、宗教、報道、投資・経営、法律・会計業務、医療、研究、教育、技術、人文知識・国際業務、企業内転勤、興行、技能、技能実習、特定活動（ワーキングホリデー、EPAに基づく外国人看護師・介護福祉士等）

着眼点：

- ①高度外国人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇措置について理解できたか。
- ②一般の外国人材に認められる就労活動分野について把握しているか。

### (4) 日本国内における一般外国人材採用上の留意点（参考）

外国人材の採用に現地と日本国内の場合があるが、ここでは日本国内で採用する際に確認すべき就労資格の分野と採用上の留意点について参考に供したい。

#### 1) 就労資格の確認

##### ○就労可能な在留資格

永住者、配偶者、定住者に就労制限はない。技術、人文知識・国際業務、研究、技能、興業、その他許可を受けた資格に該当する業務に就労できる。

##### ○就労資格の確認方法

パスポート、外国人登録証、就労資格証明書で確認する。

## 2) 採用上の留意点 (重要)

- 日本人配偶者の就労制限のない資格者を除き、外国人材を雇用する際は、本人の在留資格の確認が重要。内定した留学生が卒業を迎え、在留資格の変更申請をしたが不認可となる場合があるので、人事担当者は入国管理法や関連法を熟知しておくべきである。誤って、不法就労者を雇用すると、罪に問われかねないので注意が肝要である。
- 常時10人以上の社員を使用する場合、雇用者は就業規則を作成して所轄労働基準監督署に届出る義務を負うことを再認識するとともに、外国人材を差別的に取扱うことはできない。
- 外国人材を常時10人以上雇用する場合、事業主は外国人材の雇用と労務管理を担当する「外国人労働者労務管理責任者」を選任することになっており、責任者は彼等の募集・採用、労働条件や安全衛生の確保、生活指導、再就職や帰国の支援など広範囲に亘っている。
- 外国人材の失業や再就職の促進、雇用改善を推進する目的で、「外国人雇用状況報告制度」を設け雇用状況をハローワークに報告する必要がある。
- 人事担当者は、永住者を除く外国人材の在留期間に配慮して、不法滞在にならないよう十分留意する必要がある。
- 外国人材は日本語や日本の生活習慣に不慣れで、生活上のトラブルに巻き込まれることが多く、企業側としても彼等の生活全般を支援していく必要がある。特に家族滞在者の資格外の活動に注意し、配偶者がパート勤務するときは、資格外活動許可を受けておくことを事前に指導しておくことが大切である。

## 3) 雇用契約書の作成

### ○労働条件の確認

採用が決まり就労資格に問題がなければ、労働条件について双方で話し合い、合意に達したら雇用契約書を取り交わすことになる。労働基準法には「使用者は労働者の国籍、信条または社会的身分を理由として、賃金、労働時間、その他の労働条件について、差別的取扱をしてはならない」と定めている。労働条件とは職場における労働者の一切の待遇をいい、上記の他に、解雇、災害補償、安全衛生、寄宿舎等に関する条件を含むが、採用は労働条件に含まれない。また、職務、技能、年齢、勤続年数等による賃金格差も労働基準法でいう均等待遇には含まれない。

### ○雇用契約書の作成

労働条件を巡るトラブルを避けるため、雇用契約書の作成が必要であり、企業と外国人材の双方が契約書に記名捺印または署名をする。なお、不慣れな外国人材のために、厚生労働省が作成した「労働条件通知書」の様式を活用するとよい。通知書は英語版、中国語版、韓国語版、スペイン語版などが用意されている。

## 4) その他事項

### ○労働関係法令の通知

労働関係法令の要旨、就業規則、労使協定、労使委員会の決議等を外国人材にも周知すべきで、労働基準監督署に英語版が用意されている。

### ○労働者名簿、賃金台帳の備付と健康診断の実施

企業は外国人登録番号、在留資格、在留期間を整備しておけば人事管理上便利である。その他、賃金台帳の備付や健康診断の実施状況の把握も担当する。

## 2. 外国人留学生の採用と公的機関の支援策

留学生といえば日本の大学を卒業した外国人留学生、海外の大学を卒業した日本人留学生、海外の大学を卒業した外国人が該当するが、ここでは日本の大学を卒業した外国人留学生を対象とする。

### (1) 概況

留学生数は年々増加しており、2009年度の総数は132,920人で、10年前と比べて倍増している。国籍別では、中国65.7%、韓国17.3%、台湾5.4%が上位3カ国で、アジア地域からの留学生が約8割に達している。それに伴い、大学卒業後も日本に留まり日本企業に就職を希望している留学生も増加している。法務省入国管理局の報告では、2008年度に日本国内で就職した留学生は7年連続の増加で過去最多の1万1040人と報じている。

しかし、国際化、グローバル化人材の候補者として海外の大学を卒業した日本人留学生の回帰が対象になるべきであるが、東アジア諸国の若者達が急速に海外志向を強めている一方、日本の若者は国内志向を強めており、海外留学経験のある若者が年々減少しているのは残念である。因みに、日本の優秀な高校生は東京大学を目指しているが、中国、韓国、シンガポールの優秀な生徒は、世界中のエリートが集まるトップクラスの大学を目指している。世界ランキングでナンバーワンのハーバード大学の09年度留学生数でみると、韓国人が42人、中国人が36人、シンガポール人が22人であるのに対し、日本人は5人とどまっている。

不況が続くなか、日本企業は留学生の採用に積極的な姿勢を見せている。留学生が日本企業に就職する理由として、日本の大学で習得した知識や技術を日本企業の職場で実践したいと回答しており、国際化、グローバル化時代の到来により、留学生が日本企業を支える頼れる存在になりつつある。なお、2008年度に日本政府は「留学生30万人計画」の骨子を発表しており、留学生が卒業後、日本企業に就職できるよう、産学官連携による支援体制の整備・推進を図ってきている。

### (2) 労働政策・研修機構の調査報告（参考）

#### ○留学生の受入国について

留学生を最も多く受け入れている国はアメリカで約60万人、英国が35万人、フランスが25万人、オーストラリア21万人、ドイツ21万人、これに日本の13万人が続いている。

#### ○どれくらいの留学生が日本に残留して働いているか。

08年では11,040人で、04年の5,264人と比べると倍増している。しかし、毎年、約3万人の留学生が日本の大学を卒業していることから、30%程度の留学生が日本で職を得ているにすぎず、残りの70%は本国に帰るか、他国に出国して働いていることになる。

#### ○どれくらいの日本企業が留学生を採用しているか。

上記機構による最近の企業調査では、過去3年間に留学生を正社員か、契約社員として採用したか

を尋ねたところ、採用した企業は9.6%と回答している。業種別では情報通信と機械製造で20%を超え、食料品加工、鉄鋼、非鉄金属、電気機械、輸送用機械、精密機械で10—20%程度であった。

○留学生が採用・不採用になった理由はなにか。

採用の理由について「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」と「高学歴者である、公的資格者である」を挙げている。次いで「職務上、外国語の使用が必要なため」、「事業の国際化に役立つため」、「外国人らしい技能や発想を採り入れるため」を挙げている。不採用の理由について「社内の受入体制が整っていない」が最多で、次に、「外国人の採用に消極的だから」を挙げている。

○留学生を採用してどんな効果があったか。

「特に変化はない」が最も多く、「職場が活性化した」、「社員が国際的視野を持つようになった」、「留学生の母国語の勉強を社員が始めた」を挙げている。

○日本企業は留学生にどのようなイメージを持っているか。

プラス面：「国際的視野が広い」、「忠誠心がある」、「協調性がある」

マイナス面：「自己主張が強い」、「日本語能力が不足」、「定着率が低い」、「労働条件の要求が高い」

### (3) 留学生の募集方法・労務管理

1) 留学生の採用経路について

「新聞・就職情報サイト・就職情報誌・自社ホームページ等で募集した」の割合が最も高く、次に「大学の指導教授の紹介」、「社員・親会社・取引先の紹介」、「ハローワークや外国人雇用サービスセンターを利用した」の順になっている。

2) 人事労務管理について

採用後の配置・配転、昇進、昇格、評価制度、賃金、賞与制度、退職金制度、教育訓練の実施の6項目を尋ねたところ、「日本人社員と全く同様の扱い」が半数以上を占めた。職位を尋ねたところ、「一般職員クラス」が半数で最も高く、「課長クラスと主任係長がいずれも約10%」であったが、正社員規模別で300人以上の企業では「課長クラス」が約20%であった。

### (4) アジア人財資金構想について

アジアの相互理解と経済連携の促進に向け、経済産業省と文部科学省が連携して「アジア人財資金構想」を平成19年から実施している。事業内容は、優秀な留学生の日本への招聘、日系企業での活躍の機会を拡大するため、産業界と大学が一体となり、留学生の募集・選抜から専門教育、日本語教育、就職活動支援までの人材育成プログラムを一貫して行うと発表している。日本とアジアの架け橋となる優秀な留学生の受入と交流を拡大して、我が国の大学と企業の国際化、グローバル化に貢献、彼等の優れた知性と能力をアジアの未来のために活かすことを構想の目標としている。この構想による留學生育成事業は二種類ある。一つ目は、日系企業に就職意思のある新しく来日する留學生を対象とする「高度専門留學生育成事業」、二つ目は、日系企業に就職意思のある既に日本国内の大学・大学院

に在籍している留学生を対象とする「高度実践留学生育成事業」である。いずれも選抜留学生には国費奨励金が支給される。

着眼点：

- ①人材戦略に基づき、進出国との懸け橋役として期待される外国人留学生の採用を進言したか。
- ②アジア人材資金構想の高度専門留学生と高度実践留学生の育成事業の骨子の違いが理解できたか。

#### (5) その他中小企業の人材国際化を支援する公的機関について

①MITIグローバル人材育成インターンシップ派遣事業の活用を助言したか。

経済産業省は急拡大する新興国市場に対応できるグローバル人材を育成し、インフラビジネスの獲得、中小企業の国際展開の促進等を図るため、日本の若手社会人、学生をインターン生として開発途上国の政府、政府関係機関、民間企業等に派遣する事業を実施している。

②国際化セミナー等における専門家の無料派遣制度の活用を助言したか。

中小企業支援機関と団体や金融機関が中小企業の国際化等のためのセミナー等を実施する場合、中小企業基盤整備機構の専門家を講師として無料で派遣している。

③海外現地法人等への専門家派遣制度の利用を助言したか。

海外現地法人の経営方法の抜本的改革や技術力の向上、新規ビジネスの展開等を図るため、自社の従業員または(財)海外貿易開発協会が紹介する専門家を派遣することができる。派遣対象企業は日本企業と資本・商取引関係のある発展途上国(アジア・アフリカ・中近東・中南米等)の現地企業としている。

④その他、下記公的機関による人材国際化支援策を利用しているか

- ☆ (財)国際研修協力機構(JITCO) ◇外国人研修・技能実習に関する支援・助言
- ☆ (財)海外職業訓練協会(OVTA) ◇派遣予定者に対するグローバル人材育成支援制度
- ☆ (財)海外貿易開発協会(JODC) ◇中小企業専門家派遣事業
- ☆ (財)海外技術者派遣協会(AOTS) ◇技術者・管理者の派遣受入事業・講師派遣事業

#### おわりに

近年の国際化、グローバル化の進展により、海外拠点を含めた人材マネジメントが重要課題になってきているが、次の点に配慮する必要がある。

人材マネジメントは労働法規に則って実行される内容が多く、新興国では現地政府の都合で突然法規制の変更が行われることがある。現地に進出する際は綿密に法規制を調査するが、進出後は放置状態になり、慌てることが多いので、常に法規制の変更情報に留意する必要がある。また、現地の労働市場や社会情勢にも配慮が肝要である。賃金相場や求人倍率などの労働市場の動静が気になりであるが、昨年発生した反日感情の悪化によるデモやストへの発展などの社会情勢の変化にも注意を要する。このような情勢変化を把握するには、現地パートナーや日系企業との人脈づくりが望まれる。

さらに、明文化されたルールを基本に、外国人材からみて明確な組織運営が求められる。日本では職務内

容やキャリアプランを曖昧にしたままで人事管理が進行する。権利意識の強い先進国や新興国でも、職務記述書を明確にしないと、満足に働いてくれない。この点は日本が例外的な国だと理解する必要がある。最後に、現地採用の外国人材への権限移譲と幹部任用を積極的に進める必要がある。しかし、いきなり権限移譲と幹部に登用することは無理なので、優秀な高度外国人材の採用だけでなく、日本人材の育成を進めることが先決で、現地人材を使捨てる発想では、外国人材に見限られ、現地の事業発展は期待できない。

参考文献：・田口研介著 「中小企業の国際化診断着眼点（海外進出前）」

- ・笹倉靖生、谷口 紘、東 新、飯崎 充、田口研介共著 「中小企業の国際化診断着眼点（海外進出後）」
- ・日沖 健著 「変革するマネジメント」
- ・経済産業省策定「日本企業の国際化指標（2010）」