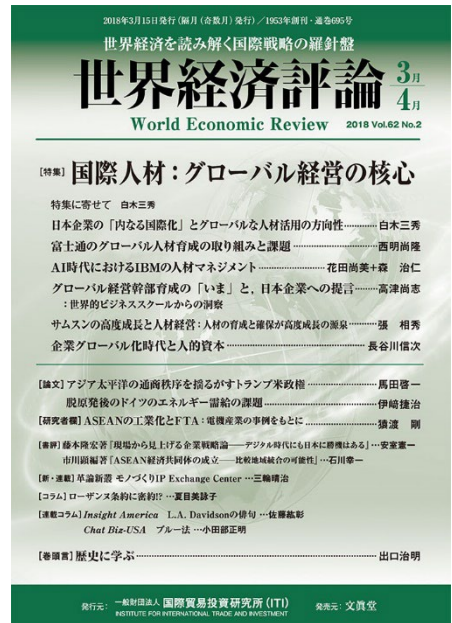


本論文は

# 世界経済評論 2018年3/4月号

(2018年3月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

### デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

# 特集「国際人材：グローバル経営の核心」に寄せて

早稲田大学政治経済学術院教授・本誌編集企画委員 白木三秀

グローバル人材の必要性が声高に叫ばれる中で、日本企業の海外直接投資（FDI）やクロス・ボーダーのM&Aが活発に行われている。高度成長期レベルに有効求人倍率が高まることに示されるように人材不足が進む日本、しかも若者の内向き志向が指摘され、企業の「内なる国際化」が指摘される日本で、果たしてどのような対応策があり得るのか。

本特集の主旨は、そのような中で、とりわけ、人材面にかかわるグローバル人的資源管理（国際人的資源管理）はどうあるべきなのかを、日本企業、外資系企業の先進事例を検討し、関連する論稿を吟味する中で、模索してみようということにある。

以下、本誌に収められた6編の論稿をごく簡単に紐解くことにする。そのことにより、本テーマに対する読者の関心がより高まることができればと願う次第である。

白木三秀「日本企業の『内なる国際化』とグローバルな人材活用の方向性」は、日本企業において、グローバル化に伴うダイバーシティ・マネジメントの課題、とりわけ日本人という国籍を超える人材の獲得・育成・確保においてどのような課題や特徴が存在するのだろうか、またその課題解決のために人事部門はどのように対応し、その場合にどのような施策や秘策があるのだろうか、という点を集中的に論じている。

続く2編は、日本企業、アメリカ企業の取り組みと実践の論稿である。

西明尚隆「富士通のグローバル人材育成の取り組みと課題」は、同社のグローバルマトリックス体制の中で、主に現地の人材が長となってマネジメントをし、日本人は本社と現地の橋渡し役もしくは本社側のリーダーとして現地リーダーと交渉・協働する中で、世界で通用するリーダーシップを備え、地域横断的にビジネスや技術開発をマネジメントできるとりわけ日本人の人材をどのように育成していくべきかを論じている。その中で、同社の日本のリーダーのアセスメント結果を紹介する中で、今後は、富士通のリーダーにとって改善が必要なスキルは、変化を創り、受け入れ、リスクをとる受容度を現す「チェンジ・アジリティー（Change Agility）」であると述べる。このスキルは、他の日本企業のエグゼクティブにも求められるであろう。

花田尚美・森治仁「AI時代におけるIBMの人材マネジメント」は、VUCA（Volatility＝変動、Uncertainty＝不確実、Complexity＝複雑、Ambiguity＝曖昧の頭文字をつなぎ合わせた造語）とテクノロジーの進化を2大トレンドとして捉え、人材マネジメント全般に渡ってAIというテクノロジーの積極的な活用と、地球規模での人材最適化の実現に取り組んでいる、Globally Integrated Enterprise（グローバル企業）である同社の最先端の事例を紹介している。もちろん、AIがデータ分析による可能性を判断材料として会社・社員に提供したとしても、それに基づいて判断し、予測と現実とのギャップを埋めていくのは人間同士のコミュニケーションである点は忘れてはならない。

続く論稿（高津尚志「グローバル経営幹部育成の『いま』、と日本企業への提言：世界的ビジネススクールからの洞察」）は、経営幹部教育（executive education）において世界トップのランキングを誇るビジネススクールIMDの提供するプログラムを紹介する中で、日本人エグゼクティブへのメッセージと警鐘が満載となっている。例えば、「教育投資を行動変容として結実さ

せるべく、本人、人事・人材開発部門、部門や上司、企画部門などが境界を越えて連携」すべきである、また、「『経営者候補』の育成には一定の熱心さを持つものの、『経営者』の学習・教育・啓発の促進に取り組んでいる日本企業は極めて少ない」、「幹部育成施策を設計し、運営する人とチーム自身が『グローバルリーダー』として行動しなければ、グローバル経営幹部の育成などできない」などの指摘は重要である。

張相秀「サムスンの高度成長と人材経営：人材の育成と確保が高度成長の源泉」は、著者が20数年にわたりサムスンのHRMの企画と実践を支え、主導してきた経験を踏まえ、歴史的に同社の人材獲得、社内育成の特徴を整理してくれている。外部からの専門スキルに優れた人材（「核心人材」という）は3つのクラス、すなわち、H（High potential）級、A（Ace）級、S（Super）級に区分され、入職時の役職や処遇などもそれに応じて格差がつけられる。「核心人材」の確保は、MBO（目標管理制度）のKPIの一つとして役員の報酬、昇進に影響を与えるくらいに重要視された。他方、新卒社員で入社し、厳しい社内競争の中で生き残った生え抜き組は次世代の経営リーダーとして育て上げるための必要なコンピテンシーを習得させるプログラムを設計された。本稿ではその中でグローバルな力量を高める4つのプログラム、すなわち「地域専門家制度」、「サムスンMBA制度」、「外国語教育プログラム」、および「役員候補者課程」について説明されている。

長谷川信次「企業グローバル化時代と人的資本」は、学術論文を一般読者向けに書き下ろしたものである。理論的説明、統計処理等でテクニカルなところは残るが、論旨は分かりやすい。理論的バックには「人的資本理論」（特に企業特殊スキル）と雇用システムにおける「制度的補完性」が置かれている。これらの理論的背景のもとに、第1に、在日外資系企業と日本企業との従業員の離職志向（Turnover Intention：TI）の比較を行い、離職志向に影響する要因を比較している。その結果、日本企業と外資系企業のいずれにおいても、企業特殊スキル（Firm-specific Skills：FS）の形成が離職志向（TI）に対して統計的に有意に負の影響を与えていた。この傾向は、日本企業では、現在の仕事が自身のキャリア形成のチャンスを提供してくれると評価する従業員グループにおいて特に顕著に見られた。日本企業にとって優秀な人材の流出を防ぐリテンションとして、企業特殊的人的資本への投資が効果的であることを示唆している。他方、外資系企業では、現在の勤務先でキャリア形成の機会を求める従業員グループにおいては、企業特殊スキルが低くても離職志向はさほど高まらなかった。それゆえ外資系企業では、企業特殊的人的資本への投資よりも適正な配置や評価などを通じて従業員のコミットメントを高めることが、優秀な人材の維持・確保にとって効果的となる。第2の研究結果は、在日外資系企業を対象に多国籍企業の子会社としての役割は何かを明らかにしようとしたものである。被説明変数は、多国籍企業のグローバルな競争優位を強化すること（ホームベース強化型）と、ローカルな競争優位を強化すること（ホームベース活用型）の2つとした。これらの被説明変数に対して、人的資本の4タイプがどのように影響を与えているかを検証した結果、子会社特殊的人的資本の蓄積は、多国籍企業ネットワーク全体の競争力向上に貢献すると同時に、多国籍企業がもつ所有優位のいっそうの活用を促し、在日子会社のさらなる競争力の強化にも影響することを示した。

以上は、本特集の素描である。読者には、それぞれの論稿を熟読し、日本の多国籍企業、とりわけグローバルなHRMの置かれた状況に関する理解を深め、最終的には、今後のそれぞれの持ち場での施策立案と実践の際の何らかの参考にしていただければ幸いである。