

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



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

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

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

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

しらき みつひで 早稲田大学大学院経済学研究科博士後期終了。博士（経済学）。国士舘大学政経学部教授等を経て、1999年より現職。現在、国際ビジネス研究学会会長を兼任。専門は社会政策、人的資源管理。『グローバル・マネジャーの育成と評価』（編著、2014年）等多数

海外直接投資（FDI）やクロス・ボーダーのM&A（合併・買収）を通じて企業のグローバル化が急速かつ広範囲で進展する現在、それに対応できる人材はなぜ必要で、そのような人材とはどのような特徴を持つのだろうか。日本企業においてグローバル化に対応する人材、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。日本における「グローバル人材」をめぐる風景は将来、どのような様相を呈しているのだろうか。

本小論では、これらの視点から若干の論点を提示したい。まず、日本における外国籍社員の採用と活用についてその現状とポイントを考察する。第2に、「内なる国際化」として日本本社における課題をダイバーシティへの対応への一環として考えてみる。第3に、海外現地法人における人材育成に対する世界本社の関与の状況を検討することを通じて、日本企業における国際的人材開発の課題の一端を見る。最後に、それらから考えられる方向性などについて考察を加えることにする。

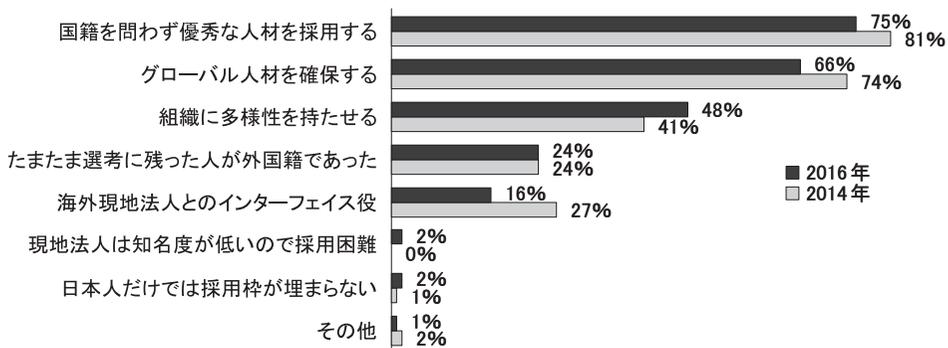
I 日本企業における外国籍社員の採用と活用

厚生労働省の「外国人雇用状況調査」によると、2016年10月現在、日本には約108万人の外国籍従業員が約17万か所の事業所で働いており、これは過去4年間、急増しているのみならず、その増加率が毎年高まってきている。そのうち、約20万人が専門的・技術的分野の在留資格者である。

こうして、日本企業が外国籍社員を雇用する

ことは現在、一般的となっている。例えば日本在外企業協会が会員企業（ほとんどが大企業）を対象に2年ごとに調査している結果によると以下の通りである。調査回答企業の90%が「外国人留学生」をすでに採用または採用予定であった。外国人留学生採用について「採用も検討もしていない」という企業はごくわずかにとどまる（2012年）。2年後の同協会調査によると、「外国籍社員」をすでに雇用している企業は91%で、今後採用予定の企業も入れると95%の企業となっていた（2014年）。さらに2年後の調査でその規模をみると、1年間で採用

図1 外国籍社員の採用目的



した短大・高専卒以上の「外国籍社員数」は、1社当たり約6人で、採用者数全体に占める比率は約3%であった（2016年）。

外国籍社員の採用経路（複数回答）は、日本の大学への留学生が最も一般的（上記2016年調査によると79%）ではあるが、必要に応じた中途採用（同49%）、海外の大学からの直接採用（同35%）、海外現地法人からの逆出向（同23%）なども積極的に行われている。

この中で注目されるのが、海外の大学からの直接採用と海外現地法人からの逆出向である。日本企業はグローバル化を加速させる有力な手段として、日本にいる留学生だけでなく、積極的に海外の大学からの直接採用にも乗り出している。筆者の知るある大手ソフトウェア企業では、上海の有名大学に奨学金を提供し、ここ数年継続してその大学から直接採用した複数のエンジニアが、突出して優秀であるが故に先輩格に当たる日本人エンジニアに大きな刺激を与えているとのことである。また、海外現地法人からの逆出向は現地採用人材に対して日本本社での勤務経験をさせることにより、日本企業の特徴を体得してもらい、親会社、子会社間の連携を深めるだけでなく、将来的には、親会社採用、子会社採用を問わない採用口の多

様化・同等化、キャリア・ルートの多様化、さらには、国籍を超えた有機的な組織づくりに大きく貢献するものと思われる。

外国籍社員を日本で採用する目的・事情（複数回答、上記2016年調査）をみると、第1に「国籍を問わず優秀な人材を採用するため」（75%）、第2に「グローバル化に向けてグローバル人材を確保するため」（66%）、第3に「組織に多様性を持たせるため」（48%）とこれまでの調査結果とほぼ同様で、それら以外に、「たまたま選考に残ったのが外国籍であったため」、「海外現地法人とのインターフェイス役のため」などが指摘されている（図1参照）。

このように、外国籍社員の日本採用は9割超の大企業では実施済みであるが、その目的は、①タレント人材の採用、②グローバル化対応人材（非日本人の海外派遣者・海外現地法人との連絡調整担当者）の確保、さらには③本社組織のダイバーシティ化促進である。企業は、将来のグローバル化に備えて日本人社員だけに頼る現状を超えた地平を見据えている。

それでは、実際に外国籍社員を雇用している企業では、どのような課題に直面しているのだろうか。元留学生であった外国籍社員を採用し、その定着において様々な対応を行っている

企業の事例によると、言語・生活習慣・コミュニケーション上のしっかりとした対応を前提として、以下のような点に特に留意することが重要である。

第1に、外国籍社員は、上昇志向の強い人が多く、キャリア上のステップ・アップについての関心がきわめて強いなどの点で、同年代の平均的な日本人を大きく上回る場合が多い。それは、外国籍社員とは海外で働く、また留学という1つのハードルを越えた人たちであるがためである。換言すれば、留学し、外国で働くという金銭的・非金銭的に高いコストを掛けているのであるから、日本における就業期間中にそのコストを上回るだけの収益・便益を得たいという動機が強くなるためである。

第2に、日本企業の仕事の進め方、慣習などについては、企業側と外国籍社員とに理解上の齟齬がある場合があり、その理解の違い、あるいは「ボタンの掛け違い」が大きい場合には、入社後に相互に不満や不信が高まるリスクがある。例えば、新卒採用枠で採用されたからといって、外国籍社員の年齢やこれまでの勤務経験を考慮しない一律の新卒扱いの給与システムには、不満を持ち、転職にいたる場合も存在する。このため、入社前に会社の考え方、制度などを十分、外国籍社員に説明し、双方での理解を前提に企業は外国籍社員を受け入れる必要がある。仕事が忙しくて恒常的に長時間の残業があることや、休暇が取りづらいなどの不満も外国籍社員に多いことを企業は理解し、それへの対応を工夫する必要もある。

第3に、外国籍社員の職場への定着、モチベーションの維持、知識・仕事能力の向上心に最も重要な影響を与えるキー・マンは、外国籍社員と仕事上、直接接する直属の上司である。

すなわち、直属の上司が、日頃からその事情をよく知る外国籍社員に対してコミュニケーション、キャリア、ストレッチの効く仕事配分などで適切な気配りをしてあげることがきわめて重要なポイントであるということである。したがって、企業や人事責任者は、そのような気配りの出来る人材を外国籍社員の直属の上司にするか、あるいは、外国籍社員の直属の上司となった管理職に対し、適切な情報や示唆を与える必要があるといえる。

第4に、一般的に日本企業における人的資源管理のあり方は、雇用が安定的・長期的であることを前提としているが、このことは他方で、自分のキャリア・パスやそのスピード、将来性に不安を抱いたりする外国籍社員を多くすることになる。その対応策としては、出来るだけキャリア・パスを明示し、出来ればキャリア上のロール・モデルを示すことによって、外国籍社員の不安感を低減させることが望ましい。

第5に、外国籍社員の「帰国願望」には根強いものがあることを認識する必要がある。ともすれば勤続5年、10年というスパンでいずれ帰国したいという気持ちを潜在的に持っている外国籍社員がかなりの比率で存在するということを企業は認識する必要がある。彼らの母国に企業のオペレーションがあり、そこへの転勤可能性が、外国籍社員に安心感を与えている面もある。課題は、日本本社からの出向ではなく、転籍となった場合の処遇であり、その点は本国への転勤希望者と十分に意思疎通をする必要があるだろう。

なお、次のように職種別、業種別特有の対応を求められるものもある。例えば、建設など資格試験のパスが昇進の前提となっている業界においては、非漢字圏からの外国籍社員には不利

な面があることに留意する必要がある。また、小売業等では、店舗に配属される1,2年目のキャリア形成時期に、ともすれば現在従事する仕事が単純作業と誤解しがちであるが、その時期に当該仕事の将来につながるという意味づけをしっかりと教え込めるかどうか、定着に大きく響いてくる。

II ダイバーシティ・マネジメントと「内なる国際化」

すでにみたように、近年、日本企業が外国籍社員を積極的に国内で雇用する目的は、第1に優秀なタレント人材の採用、第2にグローバル化対応人材の確保、さらには第3に本社組織のダイバーシティ化の促進である。そこで、ここでは、タレントある外国籍社員と本社組織のダイバーシティ化促進との関連、つまり、日本企業が従来の同質性の良さを維持しながら異質の人材にどのように活躍の場を提供するかという「内なる国際化」の課題について検討してみよう。

最初に、ダイバーシティ・マネジメント (Diversity Management) の概念を明らかにすべく、機会均等という概念と対比する。続いて、ダイバーシティ・マネジメントの推進が組織のパフォーマンスにどのように影響するのかという点から「内なる国際化」との関連を検討しよう。

機会均等 (Equal Opportunity) という概念は、個人の様々な属性や考え方に伴う不利益を是正するために導入されてきた一連の法的措置の基礎を形成する。性、年齢、人種、民族、宗教、身体的能力、性的指向などから派生する差別を禁止する法的措置がそれである。これら雇用機会均等法や差別禁止法の一連の動きはこれ

まで差別を受けてきた労働者を保護する社会的、倫理的対策ということができる。

日本においては機会均等とはまずは男女格差の解消であるという理解の下、男女雇用機会均等法が導入されたのは1986年のことである。

これら機会均等の動きを補完する、あるいは競合する概念がダイバーシティ・マネジメントである。ダイバーシティは「多様性」というのが元来の意味であるが、多様性を認めるだけでなく、多様性・異質性を組織に包含 (Inclusion) し、積極的に活用することをも含意しているという点が重要である。

ダイバーシティ・マネジメントは、従業員としてあるいは顧客として増大する移民や女性等への積極的対応策として1980年代以降のアメリカで導入され出した人材マネジメントに他ならない。ダイバーシティ・マネジメントは採用後の個人個人の育成、キャリア形成、処遇などの人的資源管理全般を対象とする。90年代以降の各種マイノリティの人権意識の高まりとその社会的・法的サポートは否応なく企業に対し、職場での個人の違いを認め、受け入れ、そして尊重することを要請したこともその背景にある。このようなダイバーシティ・マネジメントの動きは、90年代にアメリカを超えて各国に浸透していく。なお、機会均等とダイバーシティ・マネジメントとの基本的違いを分かりやすく示した表1を参考までに掲げる。

ダイバーシティ・マネジメントを推進した場合に組織のパフォーマンスにどのような影響が出るのだろうか。それが組織のパフォーマンスにプラスの場合は当然、政府が推進するまでもなく、企業が自ら積極的に導入し、取り組むことになろう。逆に、それが組織のパフォーマンスにマイナスになる場合は、そのメカニズムを

表1 機会均等とダイバーシティ・マネジメントとの主な相違点

機会均等		ダイバーシティ・マネジメント
権利を通じて不平等に対処する	⇔	組織的利益のため多様性を促進する
個人間の差異を無くす	⇔	個人間の差異を認める
人間を同じように取り扱う	⇔	人間を別々に分けて取り扱う
差異を小さく見ようとする	⇔	差異を包含しようとする
HRの適用過程に焦点を当てる	⇔	組織の全機能に関心を持つ
同化を促進する	⇔	相違を促進する
手続きと規則を強調する	⇔	組織の諸目的を強調する

(出所) Harzing and Pinnington, 2015, p. 478

解明し、パフォーマンスの阻害要因を取り除くべく工夫するとか、あるいは、マイナスになってもダイバーシティ・マネジメントは世界的潮流であり、社会的要請であるからやむを得ないとして導入のための政策的推進措置を取ることが必要となるかもしれない。

Harzing and Pinnington (2015, Chap.14)によると、多国籍企業がダイバーシティ・マネジメントを推進するのは以下のような3つの理由が考えられる。

第1が、人材マネジメントを効果的にするためという理由。ダイバーシティ・マネジメントにより、職場のだれもが尊重されていると感じ、それがより良い人材を引き付け、動機付ける。組織自体も革新的で、フレキシブルとなり、組織のパフォーマンスの向上に貢献する。さらに、ダイバーシティ・マネジメントは、個々人の違いへの気づきと違いへの共感を促進し、態度変化をもたらす。

第2が、市場競争力向上のためという理由。従業員の多様性は、多様な消費者のニーズを気づかせてくれ、新たなマーケット・チャンスをもたらし、市場シェアを拡大し、顧客層を広げてくれる。

第3が、企業評価向上のためという理由。効果的なダイバーシティ・マネジメント政策の採

用は、地域社会との関与を通じて企業のCSR（企業の社会的責任）への強い取り組み姿勢をアピールできる。

これら3つの理由のうち、最初の2つは明らかに、ダイバーシティ・マネジメントが企業と組織のパフォーマンスにプラスの影響を与えることを示唆している。実際、MBA修了者の求職活動を研究した結果によると、人種のマイノリティと女性はダイバーシティ・マネジメントが行われているかどうかを仕事を決める際の決め手にしているという報告もある。同様のことは、仕事達成力の高い人（ハイ・パフォーマー）と新たな移民の職業選択についてもあてはまるという。これらは、ダイバーシティ・マネジメントがより優秀な人を引き付け、企業業績にも貢献することを示唆している。

しかし、ダイバーシティ・マネジメントの推進が組織の生産性やパフォーマンスの向上にプラスの影響を与えるとは必ずしもいえないことに留意する必要がある。研究結果がプラスの効果を示す場合とマイナスの効果を示す場合とに当面、分かれているためである。ダイバーシティ・マネジメントがパフォーマンスに与える影響を考える場合に大きく分けて2つのロジックがある。

第1に、研究結果がプラスの効果を示すの

は、ダイバーシティ・マネジメントにより生み出された人の多様性が組織の情報や知識を豊富化・多面化し、結果として組織の問題解決能力や利用可能な情報量・情報チャンネルを増加させるためである。

第2に、研究結果がマイナスの効果を示すのは、ダイバーシティ・マネジメントにより生み出された人の多様性や格差がグループ内、グループ間相互のコンフリクトやコミュニケーション上の困難性を招来することに由来する。

このように、ダイバーシティ・マネジメントの組織のパフォーマンスへの影響にはプラス面とマイナス面が併存している。このため、企業組織においては、プラス面を大きくするための知見を増やし、他方で、マイナス面を小さくするための経験、知識、根気強さ、寛容さなどを増やしていく必要があることは明らかである。

国際的 M&A も急速に進展する中、「グローバル化によって、一層高まる多様性・異質性を、適切に競争優位性に転換することができるマネジメント能力を習得する」(寺本他, 2013, p.183) ことが、現下の日本企業に求められている。「隗より始めよ」で日本本社の「内なる国際化」、つまり異質の人材に枢要なポジション、キャリアを準備し、組織の競争優位向上に紐付けする人材マネジメントをまずもって構想し、実践する必要があるだろう。

III 現地人材の採用・育成・活用

日本の多国籍企業における日本人人材の育成やコンピテンシー、それに関連する課題について多くの議論はあるが、実は、現地法人における現地人材の確保・育成においても日本企業は大きな課題を抱えており、その問題はつとに指

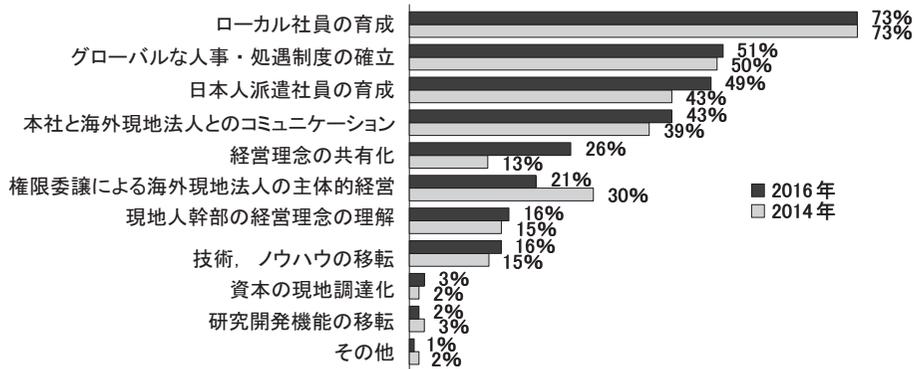
摘され続けてきている。

現地人材の確保・育成は人材の現地化を進めるための前提条件とされてきたが、なぜそれが必要なのかという点については、海外派遣者に付随するコストの問題、現地スタッフのモチベーションの問題、日本人スタッフの量的・質的不足の問題など様々に論じられてきたといえる。最終的には、日本本社の「内なる国際化問題」がネックとなって、優秀な現地スタッフも含む外国籍社員を競争優位性の獲得にまで結び付けられない人材マネジメントが課題であるという議論も行われている¹⁾。

日本在外企業協会が2年に1度、過去9回にわたり会員企業(大企業がほとんど)に対し実施している調査結果をみると、グローバリゼーションを進める上で日本本社から見た主要な経営課題(選択肢3つまでの複数回答による、N=119(2014年)、N=110(2016年))は、図2の通りとなっている。

上位4つの順位は2014年調査、2016年調査ともに変わらず、1位「ローカル社員の育成」73%(2014年73%)、2位「グローバルな人事・処遇制度の確立」51%(2014年50%)、3位「日本人派遣社員の育成」49%(2014年43%)、4位「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」43%(2014年39%)となっている。ここで確認したい点は、日本の大企業におけるグローバリゼーション進展上の最大の課題が一貫して、「ローカル社員の育成」という点にあるということである。図には示していないが、「ローカル社員の育成」が最大の課題であり、約70%の企業がそのように指摘しているのは、過去10年間、一貫して変わっていない。ちなみに、「経営理念の共有化」はそのスコアを下げ続けており、徐々に経営理念が海外

図2 グローバル経営を進展させるための主要な経営課題



(出所) 日本在外企業協会「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結果報告」(2014年, 2016年)による。同時に, 同協会『月刊グローバル経営』(2015年3月号, 2017年3月号)も参照されたい。

表2 各研修の実施の有無 (単位: %)

	現在実施中	実施を検討	合計
エグゼクティブ向け研修	20.9	20.9	41.8
マネジャー向け研修	35.1	14.2	49.3
事業部門研修	40.3	6.0	46.3
逆派遣研修	31.3	16.4	47.7

も含むグループ企業内に浸透してきたことを反映しているものと考えられる。

以下では, 最も重要な経営課題である現地人材の育成について検討する。日本本社が係わる現地法人における採用人材(日本人現地採用も含む)の育成がどの程度進捗しているかについて, その全体像ならびに具体的に実施されている施策の現状を最近の調査²⁾を用いてみよう。なお, 回答企業数は, 従業員数500名以上の上場・非上場企業134社である。

表2に示されるように研修の実施の有無は研修により異なる。多く実施されている順に見ると, ①事業部門(エンジニア, 販売・マーケティング, 財務・ファイナンスなど職能研修も含む)研修, ②マネジャー向け研修, ③逆派遣研修(現地法人で採用された人材を日本に派遣し, 研修目的で半年以上勤務させること), そ

れに, ④エグゼクティブ(事業, 機能, 地域等のトップやその候補者)向け研修の順となる。事業部門研修とマネジャー向け研修は35-40%の企業で導入済みであり, 他方, エグゼクティブ向け研修は20%の企業に導入されているにとどまる。逆派遣研修はその中間くらいの実施率となる。

他方, 実施を検討中の企業も加えると, エグゼクティブ向け研修は42%にとどまるが, 他の研修は46-49%とそれほど大きな差がなくなる。いずれにせよ, 5割近くの企業で今後これらの研修が導入されることになる。

各研修を比較すると, 事業部門研修は実施率が最も高く, また実施時期も最も早いといえることができる。これに対し, マネジャー向け研修は, 実施率は高いが, 2010年以降というごく最近実施されだしたものであることが分かつ

た。日本企業は、海外現地法人を立ち上げていく必要からスキルを中心とする事業部門研修を最初に実施し、現在では多くの企業で実施されている。他方で、マネジャー向け研修やエグゼクティブ向け研修は2010年以降というごく最近、実施され出したといえる。海外現地法人における人材のレベル・アップの必要性と海外現地法人統合の必要性が高まりつつある状況を反映しているものとみられる。実際、各研修は、海外売上高比率が高いほど例外なく実施率が高くなっていた。

研修実施の問題・課題は、エグゼクティブ向け研修では4つの問題が突出して高い。「費用負担が大きい」「候補者のプールが不足している」「研修を活かした配置・キャリア形成が難しい」、それに「研修効果の測定」が難しいである。他方、マネジャー向け研修、事業部門研修、逆派遣研修に共通するのは、「運営負担が大きい」「費用負担が大きい」が最大の課題となっている点である。同時に、それらに負けず劣らず大きな問題・課題は、「研修効果の測定」「研修効果のばらつき」であるが、この両者は相互に関連しているであろう。

ここで、とりわけエグゼクティブ向け研修について考えてみたい。それは、研修効果の測定の可能性の有無を超えて、トップ・マネジメント、シニア・マネジメント間で経営理念・経営方針・組織文化を共有し、相互に肝胆相照らす仲を形成し、さらには、世界本社が海外子会社を統制し、それにグリップを効かせていくというグローバル・マネジメントでは必須の施策であり、おそらく日本の多国籍企業が欧米の主要多国籍企業に比べて大きく後れを取っている分野であろう。

他方、各研修を実施していないし、今後もそ

の予定がないという企業もかなりの比率に上るが、その理由は、各研修に共通して「対象となる人材がない」からというものである。こうして、実施していないのは、まだ対象となる人材が育っていない、また海外拠点はまだ小さく対象者が少ない、このため体制が整備されておらず実施に至らないためと考えられる。

以上は、調査結果からみられた状況をまとめたものである。今後の日本企業のグローバル化を支える人材の確保・育成という観点からは、海外における現地人材の育成は欠かせない重要なポイントである。

受講がすでに一巡した企業もあるかもしれないが、今後のグローバル展開を考えると将来のエグゼクティブ、マネジメント、ならびに専門職能担当者の裾野とレベルを拡充していく必要がある。

それには一般社員層の段階から、採用、育成、リテンションを図り、サクセッション・プランニングの一環としてリーダー候補者層の蓄積が欠かせないであろう。さらには、研修を受講した現地人材が、日本人グローバル人材とともに、地域内、地域間、日本・海外で活用できる配置、ローテーション、キャリア形成の仕組みや制度の構築をさらに進め、拡充させる必要であろう。欧米の先進的企業ではすでに1990年代からシステムティックにグローバルにそれを実践してきているのである。

IV むすび

今後、国籍、人種、民族、宗教、言語等々がダイバーシファイしていくことが日常の風景となる企業社会を想定すると、これまでの主たる分析の軸として国籍、とりわけ「日本」対「海外」

という区分を用いてきたことが通用しなくなるかもしれない。それには2つの意味がある。

1つは、企業組織内において日本国籍であるかどうかにかかわらず人材の活用、登用が進むような、自国籍中心主義 (Ethnocentrism) を超えての HRM が普通に実践されるようになるということを意味する。しかし、それはかなり先のことで、差し当たりは、「日本」対「海外」という考え方・慣行を超える視点・発想、制度的対応が日本の企業社会で大いに求められている。

今1つは、組織内で国籍以外のダイバーシティもさらに進展することを想定すると、「国籍」という壁だけでなく、同一国籍内における人種、民族、宗教、言語等々の違いを越えてのダイバーシティ・マネジメントがより重要性を増すことになるであろう。現下のヨーロッパにおける移民問題の状況が1つの先例ということができよう。

しかし、それはかなり先の話である。当面は、本小論で取り上げたような日本国内における外国籍人材の有効な HRM、ダイバーシティ・マネジメント、さらには、海外子会社における現地人材の育成と活用への世界本社により積極的、戦略的な取り組みが求められよう。

それに加えて、現在は、クロス・ボーダーの M&A が日常的に行われている。そのプロセスへの HRM 部門の関与については詳細な議論を展開する紙幅はないが、被買収企業の経営管理層、一般従業員の統合に関して、日本の HRM 部門はこれまで以上に強くコミットすることが必要となるであろう。M&A が成功するには、経営理念の共有・浸透、とりわけ両社の経営管理層の経営方針の一体化が不可欠なためである。

このようなクロス・ボーダーの仕事が HRM 部門に求められていることを考えると、日本企

業の世界本社の HRM 部門（今のところほとんどが日本人により構成されている）のイニシアティブに期待するところ大といわざるを得ない。HRM 部門は、プロフィット・センターである事業部門のビジネス・パートナーであり、他方で、人材の中長期的な確保・育成・統合・処遇計画などにコミットする部門であるという本来の機能から見ると、事業部門のグローバル化に対応して海外に日本人 HR 担当者を派遣し、国際経験豊かな人材を蓄積する必要があると同時に、日本国内、海外拠点における人材構成をよりダイバーシファイしていく必要がある。HRM 部門がグローバル化で他部門の後塵を拝するというはあってはならないのである。

また、そのプロセスで求められる公共財、すなわち知識・スキル・情報の普及、レベル・アップの支持部門として、組織としての専門職能団体、大学（大学院における HRM コース）の役割、個人としての HRM の専門家、コンサルタントの役割が大きいと考えられる。

それぞれ大いに奮起する時であろう。

[注]

- 1) 例えば、寺本他 (2013) を参照。
- 2) 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 (2017 年) による。

[参考文献]

- Harzing, Anne-Wil and Ashly H. Pinnington, *International Human Resource Management*, Fourth Edition, Sage Publications Ltd., 2015.
- 日本在外企業協会『月刊グローバル経営』(特に 2012 年 12 月号, 2015 年 3 月号, 2017 年 3 月号など)。
- 白木三秀『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣, 2006 年。
- 寺本義也・廣田泰夫・高井透著『東南アジアにおける日系企業の現地法人マネジメント』中央経済社, 2013 年。
- 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所『留学生の採用と活用・定着に関する調査結果報告書』2009 年 9 月。
- 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所『海外現地法人における採用人材 (日本人も含む) の育成に関する調査』(株式会社ウィル・シード受託研究, 2017 年 5 月)