

## 特集「グローバル採用から考える、これからの人事戦略」に寄せて



佐藤博樹  
Works Review 編集委員  
東京大学大学院情報学環教授

企業経営の国際化の進展により、人事管理においても国際化対応が大きな課題となっている。しかし人事管理の国際化に関して共通理解があるわけではない。これまで国際対応として議論されてきたのは、国内における海外要員の育成や外国籍社員の採用、海外事業所の経営現地化のための人材の確保・育成、国内と海外における人材の統合管理のための職能要件の統一化、さらには社内文書の英語化などである。いずれも人事管理の国際化として間違った取り組みではない。しかし、それらがこれまでの人事管理の取り組みとは異なる、新しい取り組みとして議論されていることに違和感を覚えている。人事管理の基本的機能を取り上げることを通じて、その点を紹介したい。

企業経営において人事管理が果たすべき機能は、企業の事業活動に必要とする労働サービス需要を充足することにある。したがって、人事管理がまず注力すべきことは、労働サービス需要の量と質を決める企業の事業活動と、その変化の的確な把握である。国際化に限定すれば、事業活動が国際化することで、企業の労働サービス需要の量と質にいかなる変化が生じているかを把握することが人事管理の課題となる。それを踏まえた上で、

当該労働サービス需要を充足するために、現行の人事管理の制度と運用を改革する必要があるかが問われることになる。

例えば、国際展開を進めてきた製造企業を取り上げると、量産品の現地生産によって輸出が減少し、国内工場は新製品や試作品の製造に限定され、また海外工場のマザー工場化し、本社における海外支援業務の拡充や研究機能の高度化などが必要になったことが知られている。こうした国際化による企業の事業活動の変化を踏まえると、企業の労働サービス需要の量と質に多様な変化が生じていることが理解できる。マザー工場化した事業所では、海外工場への量産ライン移管のために、国内工場の現場労働者に関しても海外への技術移転支援のために海外派遣が必要となったり、海外の現場労働者の育成のために国内工場での研修受け入れが増えたりする。つまり、国内工場でも現場労働者に求められる職業要件が変化し、また教育訓練の対象層も大きく変わることになる。さらに、本社でも海外工場への基幹部品輸出が増加することで、購買部門の仕事にも変化が生じ人員増などが必要になったりもする。

以上は、わかりやすさを強調した面もあるが、企業経営の国際化といっても実はその労

働サービス需要への影響は多岐にわたる。つまり、国際要員の確保などは、人事管理に求められる国際化対応のごく一部に過ぎないのである。言い換えれば、人事管理として、企業経営の国際化に限定せずに、企業経営の現状と変化それによる労働サービス需要の量と質の現状と変化を的確に把握し、それを充足することができていれば、企業経営の国際化に十分に対応できることになる。他方、企業経営の国際化にこだわると労働サービス需要における変化を見逃すことにもなる。

もちろん企業経営における人事管理機能は、企業の労働サービス需要の量と質を把握するだけでなく、それを充足しなくてはならない。その方法は、労働サービス需要を充足できる職能要件を備えた人材を確保・育成し、業務に配置し（広義の雇用管理）、その人材が意欲的に仕事に取り組めるようにすること（広義の報酬管理）、などである。こうした広義の雇用管理と報酬管理が、人事管理の管理機能となる。もちろん、企業経営の国際化によって、雇用管理と報酬管理にも変化が求められることになる。それは、人事管理におけるダイバーシティ・マネジメントである。

ダイバーシティ・マネジメントといっても人事管理における雇用管理や報酬管理の基本的な考え方を修正する必要はない。雇用管理の基本的な考え方を要約すれば、「適材適所」となる。業務が必要とする職能要件を備えた人材を確保、育成して、当該業務に配置することである。しかし適材適所の対象層に関しては、従来とは異なる対応が必要となる。従来であれば、適材適所の対象範囲は、日本人、男性、フルタイム勤務（+残業）ができる人材であった。ダイバーシティ・マネジメント化した雇用管理の下では、国籍や性別や労働時間制約の有無を問わずに、適材を確保、育成、配置することが求められる。この意味では、企業経営の国際化は、外国籍の人材だ

けでなく、日本人にも大きな変革を求めるものとなる。国内の管理職も部下管理では、外国籍社員の管理だけでなく、日本人の管理でも従来とは異なる価値観やライフスタイルを備えた人材のマネジメントが必要となる。このことは報酬管理の見直しをも必要とする。例えば、報酬制度の中の処遇制度を取り上げると、フルタイムで休業など取得せずに長期に継続雇用する人材を前提に制度が設計されているがそれを休業取得や短時間勤務さらにはキャリアの途中段階での転職を想定した制度に複線化することなどが課題となる。

以上のように、企業経営の国際化は、実は日本企業の人事管理に根本的な見直しを求めるものである。見直しの際には、企業経営において人事管理が担うべき機能の基本を再確認することが重要になると考える。