

# 海外赴任者への留意点

## 海外赴任者人事の必要性

“海外赴任要員「拡充」4割に” 経団連調査 日本経済新聞2011/1/16付

日本経団連が実施した企業の人事戦略に関するアンケート(回答596社)で、「海外赴任を前提とした採用・育成を今後拡充する」との回答が約4割に上ったことがわかった。「国籍を問わず有能な人材を幹部に登用する」とする企業も約3割あり、海外展開への対応を強化している実態が鮮明になった。

はじめまして、今回から「海外勤務人事について」お話をさせていただく池照です。今回は「海外赴任者への留意点」というテーマでみなさんとお話しを進めていきたいと思います。

まず、冒頭の記事は今年年初の日経新聞の記事です。グローバル化といわれて久しい昨今ですが、企業にとってもっとも重要な経営資源である「人材」を、経営戦略に合わせて、どのように国内外問わず配置・調達し、育成し、活用するかの本格的な取り組みが求められていると言えます。

この記事を書かせてもらっている今日(6月上旬)、同じく日本経済新聞の記事検索で「海外駐在」を入力すると、石油会社、銀行、商材メーカー、一般消費財メーカー、そして首都高速道路といった様々な業種の企業が海外駐在員を大幅に増やし、また駐在事務所を増設しようとしています。グローバル化が急速に進んでいることが理解できます。私たち人事・総務担当者は、このような変化をどのように先取り、準備し、経営のパートナーとしての役割をはたして行けばいいでしょうか。

## 基本的な考え方

企業のグローバル化の段階を考えると、大きくは3つのフェーズに分けられると考えられます。海外進出当初は本社中心主義でマネジメントが行われますが、事業活動が進んでいくにつれて現地の経営資源の有効活用化が課題になってきます。さらに活動が進み、海外事業の規模が拡大する中で求められるのは、グループ全体の社員を対象とした人材のグローバル化です。もちろん、これらのフェーズ適用は、業態や事業・営業戦略によって異なります。

	本社中心主義の マネジメント	現地経営資源の 有効活用化	グローバル マネジメント化
長期 経営視点	人事ポリシー、 制度、体系の見直し	現地人材の モチベーション向上化	グローバル人材育成
短期 人事管理	赴任前、 中、後チェックリスト	現地での人材定着、 トラブル対応	人事情報の整備・管理

## 海外赴任者への留意点

企業がおかれているフェーズに合わせ、それぞれ長期(人材資源活用・経営的な視点)、および短期(人事管理を主とした視点)で制度やしきみを整備しておくことが重要となります。上記にまとめたのは、その一例です。

例えば、海外赴任が決定した際には、人事管理上の視点から該当国・地域の状況を把握した上での赴任前にすべきこと、赴任中に起こり得ることへの対応、そして赴任後のフォローを含めた事項を洗い出してチェックリストを用意しておくといでしょう。また、将来を見据えた長期・経営的な視点としては、海外展開の強化を見据え、既存の人事ポリシー、人生制度、そして人事体系の見直しを行い、経営戦略に沿った改革計画をたてることも求められます。

チェックリスト化をするにあたり、日本国内での人事管理とは違う視点での支援が必要になる部分もあります。たとえば、当該国・エリア就業に関してのビザの取得、安全性の確保(危機管理)、言語の課題への対応、社会保険手続き、家族が帯同する場合のサポートなどがこれにあたります。

チェックリストは、人材を「管理」する視点でのチェックポイントをリスト化し、現地での活動、および当人材、および家族などの帯同者が安全な赴任生活を送る上での事項が中心となりますが、実際の赴任はもちろんそれだけではありません。同時に必要となるのが、より中長期的な視点を持ち、どのような人材を任用し、どのような意図をもって育成し、また現地の人員を活性化していくかという「グローバル人材育成」の視点となります。

また、既存の人事制度がある場合は、海外展開のフェーズにより、採用、評価、報酬、異動、教育、厚生といった一連の人事制度をどの程度本社主導で導入(ルール適用)し、どの程度を考え方や方向性を合わせた上で柔軟性をもって現地に運用を任せていくか(ガイドライン化)等のバランスをとっていくことも、戦略の一つとなります。短期的な人事管理目的のチェックリストに加え、これらの人材育成・人事戦略事項を洗い出しておくこともおすすめします。

### 海外勤務人事の人事的目的

お話をしてきたとおり、海外勤務人事を成功させるには、長期的な人材マネジメントと短期的な課題解決が必要です。一人の大切な社員が、どの人種でも、どの国で働くのでも、本来は同じスタンスで彼・彼女らが最大限のパフォーマンスを発揮するための支援をすることが私たち人事・総務部門の仕事です。担当者として、マクロな視点による人事管理としてのプラットフォーム作りと、ミクロな視点による個別状況への対応にバランスがもつことが大切でしょう。そして、経営パートナーとして、経営戦略と海外のビジネス状況を見据え、海外勤務の目的の明確化、適切な人員選抜、効果的な教育研修、現地適応の支援、そして帰任後の有効活用化(フォロー)という自社にとって最適なサイクルを生み出していきたいと思います。