

グローバル人材育成としての 「海外トレーニー制度」：その実情と諸課題

白 木 三 秀

1. はじめに

2000年以降、中国をはじめとする新興国市場の成長と世界市場への統合への動きとが見られ、2005年頃までは、とりわけ中国への日本の直接投資が増大した。2014年現在、円安傾向となっているが、2012年末頃まで厳しい円高が持続する中で直接投資の一層の増大が見られ、その中で尖閣列島問題に端を発する日中間の経済的不透明性の増大により、タイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマーなどアセアン諸国、さらにはインドやブラジルなど中国以外の Brics 諸国への投資シフトの動きも活発化している。

国内では人口減少が始まり、市場拡大の頭打ち感が強い中で、大手のメーカーでは海外売上高比率が70%、80%まで達するところも少なくなくなってきている一方で、これまで国内中心であった小売業、サービス業においても海外展開が活発になっている。

これに伴い、グローバルな視野を持ちグローバルに活躍できる人材、すなわち「グローバル人材」への需要も増大している。すなわち、日本企業のアジア新興国を含む海外オペレーションの拡大が見られるが、現場では、そのオペレーションを担当する専門家や責任者の不足が発生している。このため、急ご

しらの人材で急場を凌がざるを得ない。グローバル化に対応できる社内人材が、日本の多国籍企業内において量的、質的に今後十分に育成されるのかどうか問われている。

筆者も関与した「産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会」の報告書（『産官学で「グローバル人材」の育成を』2010年4月）を見ると、「グローバル人材」とは「グローバル化が進展している世界の中で、多様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」と定義されている。要するに、海外のダイバーシティ度の高いビジネス環境下で自分の立ち位置を客観的に把握し、確実に成果の出せる人材のことであろう。

もとより、「グローバル人材」という能力はそもそも育成できるものかどうかについては様々な議論がある⁽¹⁾。というのも、「グローバル人材」には一定のKSAOs（Knowledge, Skill, Abilities, and Other characteristics）が必要で、特に率直性や柔軟性など性格に関するコンピテンシーは育成あるいは移転が不可能なためである。このため、「グローバル人材」の育成には、もともとそれに適した人材を選抜・採用し、トレーニングや経験により育成可能な能力を移転し、伸ばすべきであるという考えが生まれる。

しかし、若いうちであれば隠れた才能を見出し、あるいはもって生まれた性格を一定の方向に伸ばすことも可能であるかもしれない。少なくとも、企業は一定程度、採用した人材を必要な方向に育成し、活用していく必要がある。

本小論では、このような中で、日本企業のグローバル人材育成、とりわけ、近年日本企業の人材育成施策として積極的に導入されつつある「海外トレーニー制度」に関してどのようなことが進展し、またどのような課題が存在するかについて具体的なデータに基づき検討することにしたい⁽²⁾。

2. 若年者のグローバル・トレーニングと「海外トレーニー制度」

若年者のグローバル・トレーニングには、留学（海外のMBA取得も含む）

もあれば、韓国のサムソンの事例でよく知られる「地域専門家」⁽³⁾のような主として旅行などによる育成方法もあれば、語学だけ、または実務経験だけの短期研修もあり得るであろう。外部の研修機関に依頼して海外で様々な訓練に参加させる体験型の研修やインターンシップもあろう。さらには、日常業務の中で海外のスタッフとの国際会議に参加させるとか、国際プロジェクトに参加させるという方法も考えられる。

「海外トレーニー制度」は、その中の1つの実務経験を含む育成方法であると考えられるが、そもそも日本企業が「海外トレーニー制度」を必要とする理由として以下のような諸点が考えられる。

第1に、国内市場が飽和状態で成長が見込まれにくい中、企業の急激なグローバル化が進展しているが、それに伴う海外オペレーションを担う人材を量的、質的に想定すると、圧倒的な不足が見込まれ、外国籍社員の採用とともに、日本人海外派遣要員の早期・大量育成の必要性が増大していることがある。

第2に、グローバル化の進展に伴い海外派遣者の役割がますます重要になると同時に、他方で、国内での勤務においても、海外における状況の把握、海外グループ企業を含むプロジェクト等により外国人スタッフとの仕事の必要性の増大、さらにはビジネス自体のグローバル化に伴い外国籍クライアントとの業務の増大等が発生しており、日本人スタッフの国際的知識、センスの向上が不可欠となってきている。

第3に、新興諸国マーケットにおいて、日本企業のビジネス上の相対的立ち遅れへの問題意識が強まり、若年者を中心に新興諸国マーケットで通用する人材育成の必要性が高まっていることがある。

第4に、このような若年者の新興諸国マーケットをはじめ、世界各地・各国でグローバルにビジネスのできる人材が必要となっているが、肝心の若年者自体の問題意識の希薄性が顕著で、海外への留学生数が停滞・減少する中で、企

業においてもそれらの傾向に対し、システムの対応の必要性が高まっていることが考えられる。

第5に、様々な若年者育成策の中で、例えばまず海外MBAを見てみると、理論の修得、ロジック展開、社外・海外人脈形成に強みがあるとはいえ、費用が高い割には帰国後の離職が多く、しかも実務を積んでいないという弱点がある。他方、サムソンの「地域専門家」の育成も現地語学力習得、現地人脈形成において将来人材の育成策として有力であるとはいえ、この場合にも実務を積まないという弱点がある。この点で、実務経験を含む「海外トレーニー制度」が俄然魅力的となってくる。

そこで、「海外トレーニー制度」の実態把握がここでの研究テーマとなってくる。しかし具体的なテーマに詳細にアプローチする前に、まずは「海外トレーニー制度」の全般的な概況について把握しておこう。

海外トレーニー制度に関してサンプル数が最も大きな調査として、日本能率協会（2011年）に所収されている同協会「海外トレーニー制度に関する調査結果」（有効回答数510社、有効回収率12.8%）がある。同調査では、「海外トレーニー制度」を「人材育成を目的とした新人・若手社員の海外拠点等への派遣」と定義している。以下では同調査に依拠して「海外トレーニー制度」の全般的な動向についてみておこう。

同調査によると、海外トレーニー制度を実施している企業比率は21.8%、今後実施予定の企業比率は6.7%である。ただし、企業規模による差が大きく、企業規模が千人までの企業では15.4%、同1万人までの企業では26.2%、同1万人以上の企業では39.1%で、海外トレーニー制度を実施している。

すでに海外トレーニー制度を実施している企業が、同制度を実施する際に重視する目的（3つまでの複数回答）を尋ねているが、目的を指摘率の高い順に並べると以下の通りである。

- ① グローバルな視点の強化（71～91%、企業規模が大きいほどこの項目の

スコアは高い)

- ② 異文化コミュニケーション能力の強化 (39～65%, 同上)
- ③ 海外業務の習得 (34～35%, 同上)
- ④ 若手社員のモチベーションの向上 (17～32%, 企業規模とスコアの高さとは無関係)
- ⑤ 語学の習得 (23～26%, 同上)
- ⑥ 主体的な行動力の強化 (7～23%, 同上), など。

こうして、海外トレーニー制度の実施に際して重視されていることは、第1に、グローバルな視点の獲得、第2に、語学力も含む異文化コミュニケーション能力の向上、第3に、海外での業務知識の習得、さらに第4に、モチベーションの向上などがあるといえる。

海外トレーニーの派遣期間は、次のように分布している。

- | | |
|-------------|-------|
| ① 1年以上 | 40.5% |
| ② 6ヶ月～1年未満 | 20.7% |
| ③ 3ヶ月～6ヶ月未満 | 17.1% |
| ④ 3ヶ月未満 | 18.9% |
| ⑤ その他 | 1.8% |

6ヶ月以上を合計すると、61.2%となっており、過半数を占めている。ただし早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 (2012年) に含まれる12社の事例から想定すると、2年以上の長期の海外トレーニー制度はきわめて少ないと考えられるので、約6割は6ヶ月～2年未満に含まれるものと考えられる。6ヶ月未満の短期の制度も約36%の割合で存在している。

3. 海外トレーニー制度調査の対象と特徴

筆者らは、2012年の7月～8月、海外トレーニー制度を導入している12社の事例に対し、海外トレーニー制度の導入目的、内容、運用、課題について事例

調査を実施した。その調査結果は、早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所（2012年9月）に収められている。

本小論では、上記の事例研究を踏まえて、早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所（2013年）が実施したアンケート調査結果を用いて、海外トレーニー制度の実態をより幅広く捕捉し、その諸課題等を明らかにする。なお、本アンケートでは海外トレーニー制度を「業務トレーニングの一環として、海外自社拠点およびグループ企業・顧客企業の海外拠点に派遣する教育施策」と定義した。

具体的には、以下の諸点を明らかにしようとしている。

1. グローバル人材育成施策と海外トレーニー制度の実施の状況
2. 海外トレーニー制度の対象者、派遣期間、選抜方法、推進部署
3. 海外トレーニー制度の運営主体、実施内容
4. 海外トレーニー制度の効果
5. 海外トレーニー制度の課題

調査対象、方法、回答企業の特徴などは以下の通りである。

(1) 調査対象、回収率、調査時期⁽⁴⁾

調査対象は、日本全国に所在する、従業員数500名以上の上場・非上場企業3,382社である。有効回収票は215票であったため、調査票の有効回収率は、6.4%であった。2013年1-2月にアンケート調査を実施した。

(2) 回答企業の特徴

回答企業の特徴を企業単体の従業員数、業種別構成、海外売上高比率の順にみると以下の通りである。本小論で取り上げる海外トレーニー制度は、以下の

ような特性を有する企業におけるものであることに留意する必要がある。

(a) 従業員数

回答企業の従業員数は平均で3,669人であるが、標準偏差5,491人であるため、従業員数の企業によるばらつきがきわめて大きいことが分かる。実際、最も小さい企業の従業員数は180人であるが、最も大きな企業の従業員数は38,300人と213倍であり、企業間格差が大きい。ただし中央値は1,600人、最頻値は2,000人となっており、2,000人前後の規模の企業が多いことが分かる。

従業員数の分布は表1に示される通りである。最も多いのが1,000～3,000人未満の企業（35.8%）であり、これに続くのが500～1,000人未満の企業（23.7%）である。こうして、約6割の企業の従業員規模は500～3,000人未満に収まること分かる。

表1 従業員数の分布

	度数	パーセント
1. 500人未満	15	7.0
2. 500～1000人未満	51	23.7
3. 1000～3000人未満	77	35.8
4. 3000～5000人未満	24	11.2
5. 5000～10000人未満	27	12.6
6. 10000人以上	20	9.3
7. 不明	1	.5
合計	215	100.0

(b) 業種別構成

回答企業の業種別構成は、表2に明らかなように、製造業だけで54.4%と過半数を占めていることが特徴である。それ以外では、商社・卸売業・小売業（11.2%）、サービス業（9.3%）、情報・通信業（7.4%）、建設・不動産（7.0%）などが続いている。

表2 業種別構成

	度数	パーセント
1. 製造業（持株会社含む）	117	54.4
2. 建設・不動産	15	7.0
3. 商社・卸売業・小売業	24	11.2
4. 金融業	10	4.7
5. 情報・通信業（広告、マスメディア含む）	16	7.4
6. エネルギー	1	.5
7. 運輸業	12	5.6
8. サービス業	20	9.3
合計	215	100.0

(c) 海外売上高比率

回答企業の海外売上高比率の記述統計をみると、現在の平均値は26.2%であるが、2020年までの目標値の平均値は、30.0%と高くなっている。中央値も現在の19.6%から2020年までの目標値の23.0%に上昇している。ただし、欠損値がとりわけ2020年までの目標値で多く、一つの目安と言ってよい。標準偏差は、現在値が25.9%、2020年までの目標値も27.0%と大きく、海外売上高比率の現在値ならびに目標値は、企業によるばらつきが大きいことを示している。現在ならびに目標の海外売上高比率の最頻値はゼロになっており、海外売上高のない

表3 海外売上高比率の記述統計（現在と2020年までの目標値）

	現在の海外 売上比率	2020年まで の目標
度数	有効 欠損値	174 121
平均値	26.196	30.045
中央値	19.625	23.000
最頻値	0.0	0.0
標準偏差	25.9328	27.0160
最小値	0.0	0.0
最大値	99.0	99.0

企業も多く含まれていることが分かる（表3参照）。

現在の海外売上高比率の分布を表4にみると、10%～30%未満が18.1%で最も多いが、0%も16.3%と多くなっている。70%以上も6.0%存在しており、大きくばらついていることが分かる。

表4 現在の海外売上高比率の分布

	度数	パーセント
1. なし	35	16.3
2. 0～10%未満	31	14.4
3. 10%～30%未満	39	18.1
4. 30%～50%未満	29	13.5
5. 50%～70%未満	27	12.6
6. 70%以上	13	6.0
以上合計	174	80.9
無回答	41	19.1
合計	215	100.0

また、海外売上高比率が今後増大するとみている企業は43.3%、変わらないとみている企業14.4%、逆に減少するとみている企業は1.4%となっており、目標未定や無回答が約40%を占めて多いい中、海外売上高比率を減少させる企業は1.4%とごくわずかにとどまっていた。

以下では、以上のような特性を有する回答企業について検討を加えていくことに留意されたい。

4. 海外トレーニー制度の運用の実情と課題

上記の調査の結果は以下の通りである。具体的には、①グローバル人材育成施策と海外トレーニー制度の実施状況、②海外トレーニー制度の育成したい人材像、開発したい能力、実施時期、推進部署、費用負担、派遣期間、選抜方法、

選抜開始年次と選抜終了年次、③海外トレーニー制度の運営主体、実施内容、④海外トレーニー制度の効果、それに⑤海外トレーニー制度の課題についてそれぞれ検討していく。

(1) グローバル人材育成施策と海外トレーニー制度の実施状況

◆グローバル人材育成施策

海外トレーニー制度も含むグローバル人材育成施策の実施状況を見てみると、海外トレーニー制度が多く導入されているのは、入社2～5年目程度の「若手」社員と入社6，7年目以上管理職までの「中堅」階層であり、それぞれ33.5%，29.3%の企業が導入していた。「若手」，「中堅」に対しては、海外トレーニー制度以外では「語学研修（国内）」が最も多く、また「海外赴任前研修」，さらには異文化研修，「語学研修（海外）」も積極的に実施されている。海外留学（MBA等）は30歳代を中心とする「中堅」社員となると多くなっている。

表5 グローバル人材育成施策の実施状況（社員の階層別）

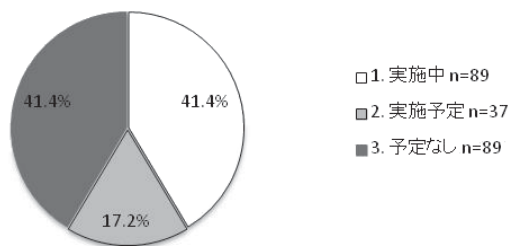
	入社2-5年社員	入社6-7年目以上社員
異文化研修	16.3	19.5
語学研修（国内）	40.0	40.0
語学研修（海外）	16.7	18.1
海外短期視察研修	7.4	11.6
海外留学（MBA等）	8.8	17.7
海外トレーニー	33.5	29.3
海外インターン	2.8	3.7
海外赴任前研修	29.3	38.6
特になし	33.5	29.8
無回答	2.8	3.3

これに対し、「新入社員」に対するグローバル人材育成施策としては、「語学研修（国内）」が主に実施され、加えて「異文化研修」も多かった。「管理職」に対しては、「海外赴任前研修」と「語学研修（国内）」が中心となっていた。

◆海外トレーニー制度の実施状況

有効回答215社のうち、海外トレーニー制度を実施している企業は89社（41.4%）、実施していないが、来年度以降の実施を検討している企業は37社（17.2%）、実施していないし、今後実施の予定もない企業は89社（41.4%）であった（図1参照）。

図1 海外トレーニー制度の実施状況（全体）



このように、現在実施しているか、今後実施を検討している企業を合計すると、58.6%となった。また業種別にみると、「実施中」、「実施予定」に関わらず、製造業の方が高い割合を占めていた。

海外売上高比率別にみると、海外売上高比率が10%以上の企業では「実施中」の企業の割合が高かった（図2参照）。

さらに、2020年度の目標海外売上高比率と2012年度の海外売上高比率とを比較し、「増加」「変わらない」「減少」「目標未定のため不明」の4グループにわけ、その海外トレーニー制度の実施状況（予定も含む）を見ると、図3の通り

図2 海外トレーニー制度の実施状況（海外売上高別）

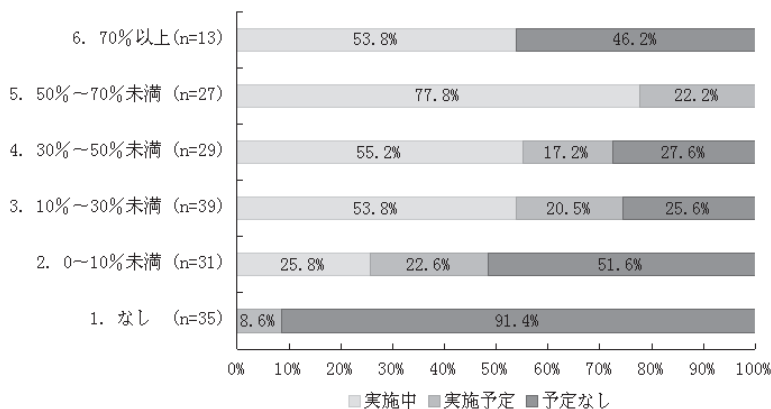
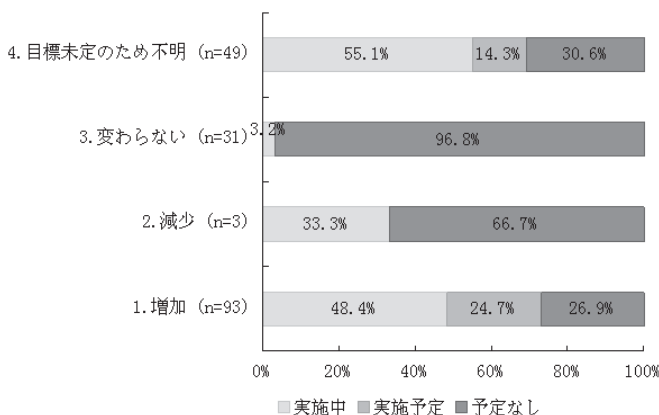


図3 海外トレーニー制度の実施状況（海外売上高の増減目標別）



である。明らかに今後海外売上高比率が増加すると見る企業は、他のグループに比べて、海外トレーニー制度の実施していく傾向が強くなっている。

◆海外トレーニーの派遣状況

海外トレーニーの派遣人数をみると、2012年派遣実績の平均は24.0名（92

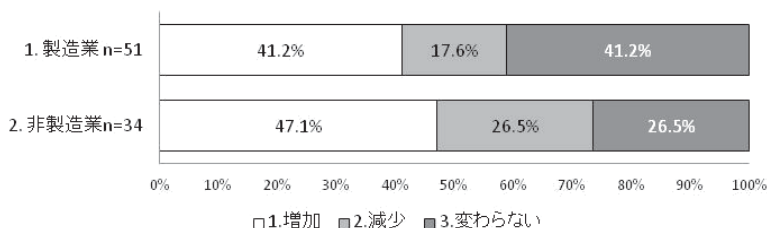
社), 2013年派遣予定の平均は25.6名(86社)であった。

そのうち製造業の最頻値は, 2012年派遣実績「2名」, 2013年派遣予定「1名」となっている。平均値は2012年派遣実績で32.3名となっているが, これは派遣人数のばらつきが大きく, 中には, 2012年の派遣人数が1,250名, 2013年派遣予定人数が1,100名と回答した企業も含むためである。

非製造業の最頻値は, 2012年派遣実績「3名」, 2013年派遣予定「2名」であった。平均値は製造業ほどばらつきが大きくなく, 2012年派遣実績で13.4人であった。

すでに見たように, 派遣予定人数は2012年の実績と比べ, 平均値で増加しているが, 実際の増減状況について, 業種別にその増減状況を見てみると, 「減少」と回答した企業が, 製造業で17.6%, 非製造業で26.5%存在していたものの, 製造業においても, 非製造業においても「増加」と回答した企業が4割以上を占めていることが分かる。また「変わらない」という企業も製造業で約4割, 非製造業で約3割存在した。これらの結果から, 多くの企業で2013年度に向けて派遣人数を減少させるより, 増加あるいは現状維持の傾向にあることが分かった(図4参照)。

図4 派遣予定人数(製造・非製造別)



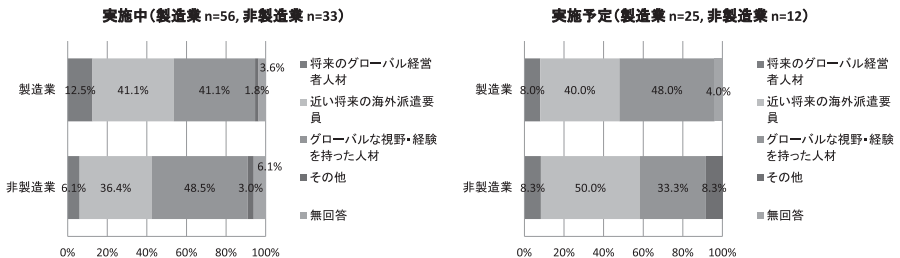
(2) 海外トレーニー制度の内実：育成したい人材像，開発したい能力，実施時期，推進部署，費用負担，派遣期間，選抜方法，選抜開始年次と選抜終了年次

◆育成したい人材像

海外トレーニー制度を通じて「育成したい人材像」を単数回答で尋ねた結果，無回答・非該当を除く121社で見ても，「将来のグローバル経営者人材」は9.9%と少なく，多くは「グローバルな視野・経験を持った人材」45.5%，「近い将来の海外派遣要員」42.1%に二分されていた。

このように育成したい人材像が二分される背景としては，上記のグローバル人材育成施策が階層によって異なり，「中堅」・「管理職」に対しては「海外赴任前研修」が多くなり，若手の場合はグローバルな視野と経験を持ってほしいと企業が考えており，育成したい人材像が異なる2つの企業グループでは海外トレーニーとして派遣する年齢層が異なるものとみられる。それらは業種によっても異なる（図5参照）。

図5 育成したい人材像（製造・非製造別，実施中・実施予定別）

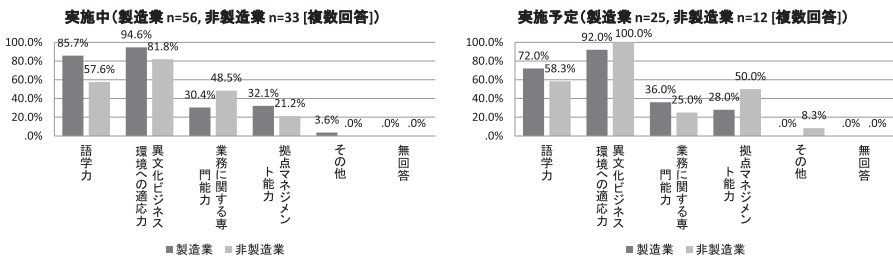


◆開発したい能力

海外トレーニー制度を通じて「開発したい能力」は，第1に「異文化ビジネス環境への適応力」(91.3%)であった。第2が「語学力」(73.0%)であり，それらに続いて，「業務に関する専門能力」(35.7%)，「拠点マネジメント能力」(30.2%)となる。

これを、海外トレーニー制度を実施中の企業に絞り、製造業・非製造業別に見ると、「業務に関する専門能力」は非製造業で多く選択されていたが、それ以外の「異文化ビジネス環境への適応力」、「語学力」、「拠点マネジメント能力」については、製造業で比較的多く選択されていた。製造業においては、「異文化ビジネス環境への適応力」、「語学力」、それに「拠点マネジメント能力」の育成が課題となっており、非製造業では「業務に関する専門能力」の育成が課題になっているためこのような結果になったことが想定される（図6参照）。

図6 開発したい能力（複数回答、製造・非製造別、実施中・実施予定別）



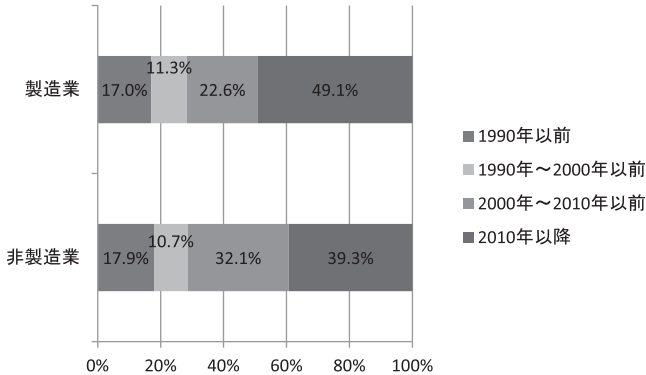
海外トレーニー制度を通じて「最も開発したい能力」は、無回答・非該当を除く121社で見ると、「異文化ビジネス環境への適応力」(74.1%)に集中していた。これを、海外トレーニー制度を実施中の企業に限定し、製造業・非製造業別に見ると、製造業では「異文化ビジネス環境への適応力」に集中していたが、非製造業では「異文化ビジネス環境への適応力」以外に、「業務に関する専門能力」の育成も比較的多く選択されていた。

◆海外トレーニー制度の実施時期

海外トレーニー制度の実施時期は、無回答・非該当を除く101社で見て、2010年以降(56.4%)、2000~2010年(20.8%)となっており、2000年代になってから実施した企業が8割弱となっている。

これを、海外トレーニー制度実施中の企業で、製造業・非製造業別に見ると、非製造業の方でやや早めに実施していたことが分かった（図7参照）。

図7 海外トレーニー制度の実施時期（製造・非製造別）



◆推進部署

海外トレーニー制度を主として推進する部署について、無回答・非該当を除く124社を分析したところ、82.3%が「全社人事（コーポレート部門を含む）」、17.7%が「事業部」を選択しており、全社人事が中心になり推進している企業が多いことが分かった。

これを、海外トレーニー制度実施中の企業で、製造業・非製造業別に見ると、製造業の方でより全社人事が中心となり推進していた。

◆費用負担のあり方

海外トレーニー制度の費用負担（複数回答）は、「全社人事（コーポレート部門を含む）」79.4%、「事業部」32.5%、「受入先」19.0%となっており、全社人事が費用負担するケースが多いことが分かった。

最も多く費用負担する部署をみても、「全社人事」が最も多かった。

◆派遣期間

海外トレーニーの派遣期間は、無回答・非該当を除く124社で見ても、「1年～2年未満」が最も多く35.5%，次に「6ヶ月～1年未満」が多く27.4%であった（表6参照）。

表6 派遣期間

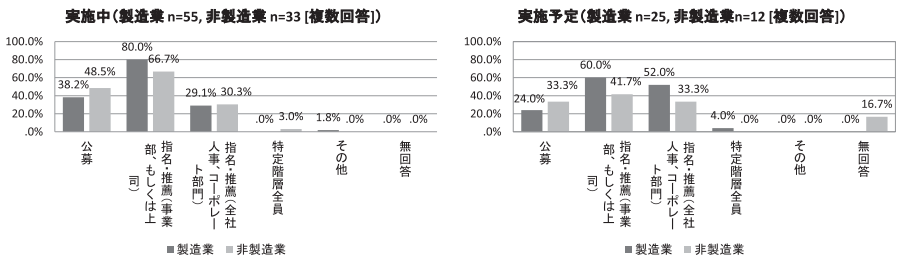
3か月未満	13.7
3か月～6か月	16.1
6か月～1年	27.4
1年～2年	35.5
2年以上	7.3
合計	100.0

これを、海外トレーニー制度を実施している企業で、製造業・非製造業別に見ると、製造業の方でより「1年～2年未満」が多く、製造業において比較的派遣期間が長いことが分かった。

◆選抜方法

海外トレーニーの選抜方法（複数回答）は、「事業部もしくは上司の指名・推薦」（68.8%）の割合が最も高く、次に高かったのが、「公募」（37.6%）、「全社人事、コーポレート部門の指名・推薦」（34.4%）などであった。

図8 選抜方法（複数回答、製造・非製造別、実施中・実施予定別）



これを、海外トレーニー制度を実施している企業で、製造業・非製造業別にみると、非製造業の方でより「公募」を活用している企業が多くなっていた（図8参照）。

◆対象者の選抜下限年次と選抜上限年次

海外トレーニーとしての選抜下限年次について、無回答・非該当を除く111社で見ると、入社2～5年目の若手社員が最も多く、その割合は77.5%となっており、これに次ぐのが入社6年目以上の中堅以上の社員で11.7%である。この場合の平均値は3.63年、最頻値は3年である。

他方、海外トレーニーとしての選抜上限年次について、無回答・非該当を除く107社で見て、入社6～10年目の中堅社員が52.3%、入社11年目以上の社員が26.2%となっており、下限年次のように特定の階層への集中は見られなかった。この場合の平均値は9.76年、最頻値は10年である。

(3) 海外トレーニー制度の運営主体、実施内容

◆受入先の選定部署

回答企業122社のうち、「全社人事（コーポレート部門を含む）」と回答している企業が54.9%、「事業部」と回答している企業が40.2%となり、事業部門より、全社人事部門がより主導的立場をとり、受入先の選定を行っているケースが多かった。

◆事前調整決定部署

回答企業120社のうち、「全社人事（コーポレート部門を含む）」が49.2%、「事業部」が45.0%となっており、前者がやや多くなっていた。業種別にみると、非製造業では、「事業部」が育成プログラムや業務内容の調整・決定をしているケースが多いことが分かった。

派遣中の育成プログラムや業務内容の事前調整・決定方法やプロセスに関しては、「受入先に任せている」(25.2%)というより、「日本側が育成に関する指示や要望を伝えている」(67.2%)という回答のほうが多かった。

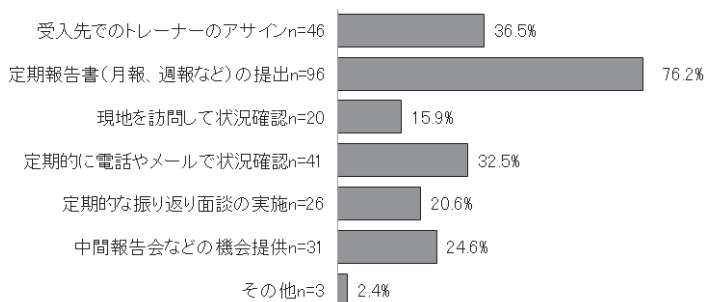
◆派遣前の実実施策内容

派遣前、海外トレーニーに対して実施している施策内容については、「派遣意図や期待の伝達」が74.6%と一番多いが、これ以外にも「海外トレーニー制度の概要説明(手続きなど)」、「受入先での業務内容の説明」、「語学を含む業務に必要な知識の習得機会の提供」、「目標設定」など、派遣効果を高めるために様々な施策が実施されていた。

◆派遣中の実施策内容

派遣中の海外トレーニーに対して実施している施策内容としては、「定期報告書(月報、週報など)の提出」が一番高い割合を示し、続いて「受入先でのトレーナーのアサイン」、「定期的に電話やメールでの状況確認」などとなっていた(図9参照)。

図9 派遣中の海外トレーニーに対して実施している施策(複数回答)



◆帰任後の実施施策内容

帰任した海外トレーニーに対して実施している施策内容は、「報告会等の機会提供」(66.7%)が一番高く、続いて「レポートの提出」(54.0%)、「個別面談」(33.3%)などとなっている。とりわけ非製造業では、「レポートの提出」への依存度が極めて高いということが分かった。

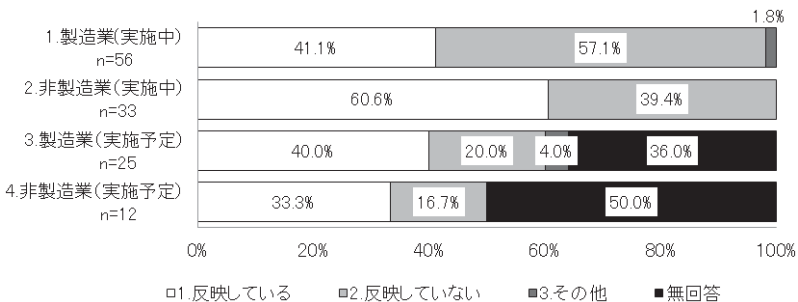
◆受入先に対する実施内容

受入先(上司・トレーナー)に対して実施している内容は、「派遣意図や期待の伝達」が最も多く、「海外トレーニー制度の概要の説明」と「定期的な状況確認」が続いた。「トレーナーに対するトレーニング」はほとんど行われていなかった。業種別にみると、製造業の方が各種施策を実施している比率が高い。

◆人事考課への反映

派遣中の海外トレーニーの活動に関する人事考課への反映状況を見ると、「反映している」が51.4%、「反映していない」が46.8%と、ほぼ半々に分かれていた。業種別にみると、非製造業の方で海外トレーニーの活動を人事考課へ反映させている比率が高かった(図10参照)。

図10 人事考課への反映(製造・非製造別、実施中・実施予定別)



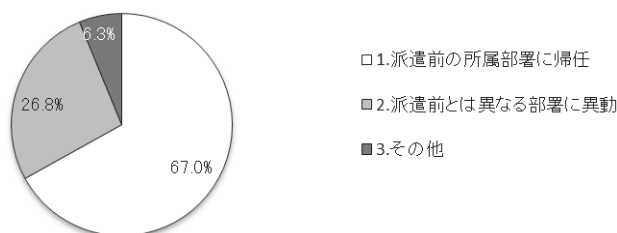
早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所（2012年所収）の事例12社全体では、評価をしないという事例の方がやや多かった。事例の中身をよく見ると、海外トレーニー期間中の実務のウエイトが大きく、研修ではあるが、個人差、成果の差が大きく出るとみる事例の場合、「反映している」となる。ただし、それほど大きな差がつくわけではない。他方、研修においては誰もが精一杯参加しているものであり、評価になじまないというのが、「反映していない」の立場となる。

◆帰任後の配属

帰任後の海外トレーニーの配属について「派遣前の所属部署に帰任」と回答した企業が67.0%で、「派遣前と異なる部署に異動」と回答した企業を上回った。帰任後、大半の海外トレーニーは派遣前の所属部署に戻ることが分かった。業種別に見ると、とりわけ製造業の方で「派遣前の所属部署に帰任」と回答した企業が多かった。

また帰任後の配属が派遣前の所属部署と異なる場合に、帰任後の配属部署がどのタイミングで決定されるのかを見ると、約9割のケースで派遣後に決められていた。本人が派遣前の所属部署に戻る意思があるとしても、海外トレーニーとして海外に行っている間、部門の穴埋め対策等により、帰任後のポストが担保できなくなることも考えられる（図11参照）。

図11 帰任後の配属部署

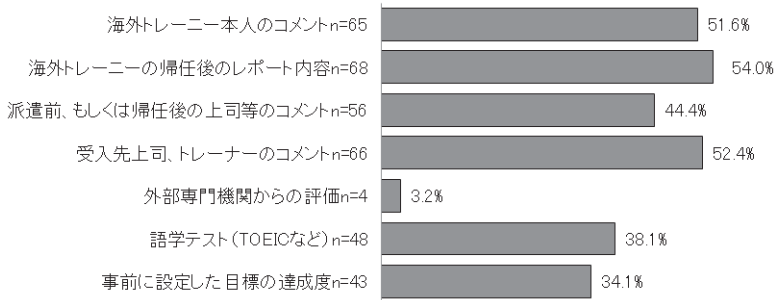


(4) 海外トレーニー制度の効果

◆効果検証方法

海外トレーニー制度の効果検証方法として、多く用いられるのが「海外トレーニーの帰任後のレポート内容」、「受入先上司、トレーナーのコメント」、「海外トレーニー本人のコメント」などが中心であったが、多様な方法が用いられているようであった。他方で、「外部専門機関からの評価」はほとんど導入されていないことが分かった（図12参照）。

図12 効果検証方法（複数回答）

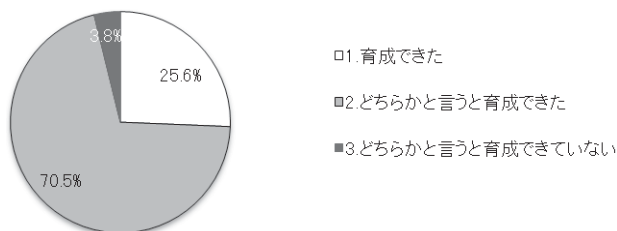


◆育成度合の総合評価

回答企業による海外トレーニー制度の総合評価結果は、「育成できた」が25.6%で、「どちらかと言えば育成できた」が70.5%、合わせて96.1%の企業が研修の効果が得られたと評価していた。一方で、「どちらかと言えば、育成できていない」と回答した企業もわずかながら、存在していることが分かった（図13参照）。

このように、全般的には、海外トレーニー制度への評価はきわめて高いものといえよう。ただし、前掲の事例12社によると、効果は人による場合もあるという。例えば、「本人の性格・低い語学力のゆえに現地に溶け込めず研修を終

図13 育成度合の総合評価



えた人が多少いた」、「現地に日本人駐在員がいるため、結局英語の勉強にならなかったケース」があることは留意する点であろう。

◆身に付いた能力

海外トレーニー派遣を通して身に付いた能力は、第1が「異文化ビジネス環境への適応能力」（「身に付いた」と「どちらかというと身に付いた」比率97.8%）、第2が「語学力」（同96.2%）であったが、「専門能力」（同65.9%）、「マネジメント能力」（同61.3%）は相対的に習得度が低かった。海外トレーニーという性格上、「マネジメント能力」は、「わからない」の比率が特別に高く、それほど上がるものではないともいえる。

いずれにせよ、「異文化ビジネス環境への適応能力」、「語学力」は当初から目的とする開発能力の項目であり、当初の目論見どおりの結果が得られていると考えられる。

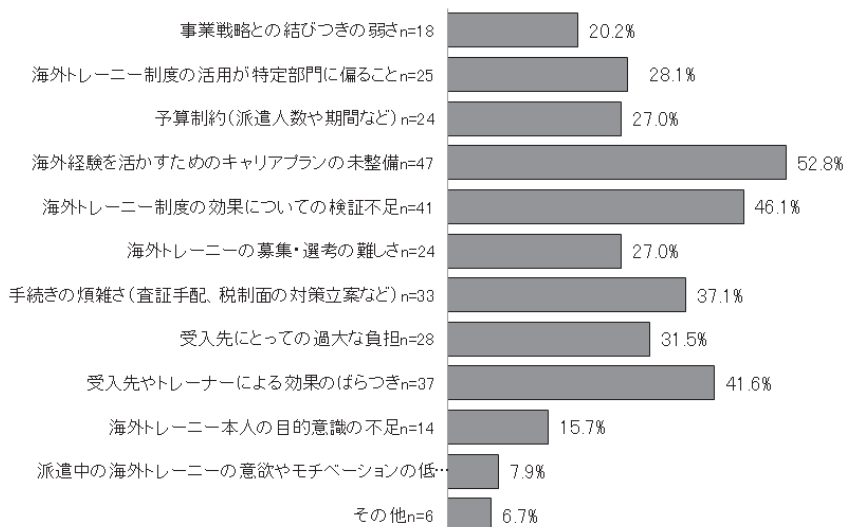
(5) 海外トレーニー制度の課題

◆制度の課題

海外トレーニー制度の課題は色々であるが、上位3位までを見ると「海外経験を活かすためのキャリアプランの未整備」が一番多く選択されており、これに続いて「海外トレーニー制度の効果についての検証不足」、「受入先やトレー

ナーによる効果のばらつき」が多かった（図14参照）。

図14 海外トレーニー制度の課題（複数回答）



5. 結論と検討

当初の問題意識に沿って、現時点における海外トレーニー制度の緒側面を検討してきた。そこから得られた点は以下のようにまとめることが出来よう。

第1に、海外トレーニーの実施状況をみると、すでに実施が41.4%、来年度以降の実施を検討が17.2%となっていた。また海外トレーニー制度の導入時期も2010年以降が過半数を占めていた。これらのことから、海外トレーニーの実施は、日本企業においてまだ緒についたばかりでもあり、試行錯誤の段階にあるということが出来よう。

ただし、海外売上高比率、海外売上増減別に分析した結果、海外トレーニー

制度の実施状況が海外売上高比率に大きく影響されており、特に、海外売上高比率の目標が増加傾向にある企業では、海外トレーニー制度をより多く導入する傾向が見られた。また海外トレーニーの派遣人数（2012年度派遣実績と2013年度派遣予定）について、企業の規模によって派遣人数のバラつきはあるものの、2012年度派遣実績と2013年度派遣予定の両方を回答した企業の派遣人数の増減状況から、製造業、非製造業のいずれも人数を「増加」と回答した企業が多かった。グローバル化の進展に伴い、多くの企業が海外市場の拡大に必要なグローバル人材の育成が重要な課題と認識し、そのため「海外トレーニー制度」をより積極的に導入していくことが想定される。

ただし、「海外トレーニー制度」のより積極的な導入が他の（あるいは特定の）グローバル人材育成施策をクラウドディング・アウトして、低下させていくのか、あるいは逆に、相補的に他の（あるいは特定の）施策をも活発にしているのかの検討は、今後の課題として残される。

第2に、海外トレーニー制度は、多くの企業において、特定の階層を対象に実施されていると言えよう。新入社員の場合、まだ会社に対する理解が浅く、また業務に関して十分な知識を持っていないためか、多くの企業が彼らを「海外トレーニー」の派遣対象としておらず、教育施策についても「語学研修（国内）」や「異文化研修」に留まっていることが分かった。一方で、若手・中堅層を中心に「海外トレーニー」として派遣している企業が多かった。多くの企業において、若手・中堅層は業務に関する知識や能力を身につけたグローバル人材予備群として位置づけられていることが想定される。しかし、本調査での施策の評価からも分かるよう、海外トレーニー制度は万能なグローバル人材育成施策ではない。海外トレーニー制度の強みである国内では経験できない機会をうまく活用し、対象者の能力開発をすると共に、他の育成施策と連動させながら、各社の目指すグローバル人材育成を推進していくことが求められるであ

ろう。

第3に、海外トレーニー制度で育成したい人材像として「グローバルな視野・経験を持った人材」、「近い将来の海外派遣要員」と回答した企業が圧倒的に多く、二分された。他方で、「将来のグローバル経営者人材」と回答している企業の割合は低かった。さらに、最も育成したい能力として「異文化ビジネス環境への適応力」と回答している企業が多数で、他方で「業務に関する専門能力」、「拠点マネジメント能力」と回答した企業の割合は低かった。

これらのことから考えられるのは、海外トレーニー制度を実施することで、実務に関する「専門能力」よりも、むしろ「異文化ビジネス環境への適応力」といった国内では経験できない場面や機会での「個人の潜在的な能力」の開発に重きが置かれており、またこのために、「全社人事（コーポレート部門を含む）」が主導して制度が実施されることになるのであろう。実際、事前のヒアリング調査をおこなった企業の中でも、制度の主要推進部署が、「全社人事」である場合が多く、全社戦略の一環として海外トレーニー制度が実施されるケースが多かった。

但し「業務に関する専門能力」、「拠点マネジメント能力」といった直接業務に関係する能力よりも、むしろ「異文化ビジネスへの適応力」といった個人の潜在的な能力の開発がメインとなる場合、全社人事戦略との結びつきは強いが、一方で事業部の戦略との結びつきが弱い可能性がある。こういったケースの場合、海外トレーニー経験者が、帰任後、派遣先でのトレーニー経験、あるいは派遣先にて開発した潜在的な能力を、具体的に次の仕事にどのように生かしたら良いのか、戸惑う状況が生じうる。このようなトレーニー本人のキャリアパスを考える上で生じる課題の背景としては、派遣前後の異動が考えられる。そして異動が多く発生する1つの要因として、「公募」による選抜の影響が考えられる。「公募」の場合、全社人事が主導するケースが多く、それに伴

い帰任後の人事権の所在も全社人事部門に委ねられることとなるため、全社を視野に入れた異動の可能性も高くなり、トレーニー本人の帰任後のキャリアパスに影響をもたらしているだろう。このような海外トレーニーのキャリアパスの問題をどのようにクリアしていくかが今後の課題として残される。

第4に、海外トレーニー制度全体の評価として、実施中の企業のほとんどが制度の実施効果について総合的に高い評価をしていたが、一方で、今後継続的に派遣を行なうにあたって、いくつかの構造上の課題が残されていることも否定できない。特に受入先に対する施策の充実、大きく改善の余地を残している。

例えば、受入先に対して実施している施策の不十分さが挙げられる。特に非製造業では、その問題が顕著である。具体的に「派遣意図や期待の伝達」、「海外トレーニー制度の概要の説明」、「目標設定」については製造業と比較し、非製造業での実施割合が低かった。また実際に海外トレーニーを育成する「トレーナー」による効果のバラつきを減らすことも今後の課題として挙げられる。トレーナーの選定からトレーニング、更には実施中の状況確認など、受入先に対してトータル的な受入サポートの実施が求められているだろう。

第5に、どの運営パターンにもそれぞれの長所と短所があるが、同じ企業内においても1つの運用パターンを利用するだけではなく、育成目的に応じて変更や調整することも必要となろう。例えば能力別にみていくと、「語学力」や「異文化ビジネス環境への適応力」の向上を目的とした派遣では、事業部門だけに任せるのではなく、全社人事部門が運営に参画したほうが効果的だと考えられる。他方で、比較的現地拠点の実務によった能力習得を目的として施策を実施する場合には、事業部門が運用に参画し、人材の選抜から帰任まで主導、もしくは支援することで、施策の効果を高められると思われる。

注(1) 例えば, Harzing, A. & Pinnington, A. H. (2011) の pp.389-390の議論を参照されたい。

(2) 本稿における調査データの出所は, 筆者が参加した以下の報告書によるものである。早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所『海外トレーニー制度の実態と効果に関する予備的考察』(2012年), ならびに, 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所『日本企業における海外トレーニー制度の運用実態に関する考察』(2013年)

(3) 「地域専門家」についての説明は, 白木三秀編著 (2005年) pp.216-218を参照されたい。

(4) 調査対象は, 日本全国に所在する, 従業員数500名以上の上場・非上場企業3,382社である。ただし, 宛先不明が14社, 受け取り拒否が1社であったため, 実際に調査票を送付できたのは3,367社ということになる。なお, 具体的な選定方法は以下の通りである。

企業選定のためのデータは, 東洋経済新報社『会社四季報』(CDROM 版) および同『未上場会社』(CDROM 版) に依拠した。また一定規模以上の企業でない海外トレーニー制度が導入されることは少ないと考えられるため, 従業員数500名以上の企業を選定対象としたが, その場合, 単体・連結を問わずに500名以上とした。それは, 単体の従業員数がデータに記載されていない企業もあったための措置である。

調査票は, 各社の「人事部長」宛に郵送され, 記入後の調査票は同封の封筒に密封の上, 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所に郵送・回収という方法を採用した。

調査票の発送は2013年1月11日(金)に行い, 調査票の回収締切りを2013年2月4日(月)とした。このため配布・回収期間は2013年1月中旬から2013年2月初旬までの約1ヶ月間ということになる。ただし, 遅延した2月18日到着分も回収数として含めている。

最終的に, 調査票の回収数は225票であった。このため, 回収率は, 6.7% ($225 \div 3,367 \times 100$) である。ただし集計に利用可能であった有効回収票は215票であったため, 調査票の有効回収率 ($215 \div 3,367 \times 100$) は, 6.4%ということになる。

参考文献:

Harzing, A. & Pinnington, A. H. (2011). *International Human Resource Management* (3rd Ed.). London: Sage Publications.

産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会報告書『産官学でグローバル人材の育成を』2010年4月。

白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房, 2005年。

白木三秀「グローバル化への企業対応の進展とグローバル・マインドセット」『月刊グローバル経営』(日本在外企業協会) 2012年12月号所収。

日本能率協会『日本企業の経営課題2011』2011年。

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所『海外トレーニー制度の実態と効果に関する予備的考察』(株式会社ウィル・シードからの受託研究) 2012年9月。

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所『日本企業における海外トレーニー制度の運用実態に関する考察』(株式会社ウィル・シードからの受託研究) 2013年4月。

[付記] この度, めでたくご退職を迎えられた土田武史教授に対し, これまでの公私にわたる御指導に心から感謝申し上げます。また, これからのますますの御健勝を祈念致します。