

## 第2章 海外展開の進展と国内本社の役割 ～製造E社の事例から～

### はじめに

本章の目的は、E社の取り組みから、グローバル展開が進む企業における国内本社の役割、および、海外比率が高まることに伴いその重要性が増すことが予想されるグローバル人材育成<sup>7</sup>の仕組みについての知見を得ることである。

E社は、国内の従業員数400人程度の製造企業である。事業は国内に留まらず海外にまで展開しており、海外子会社を含むグループ全体の売上に占める海外比率は上昇傾向にある。扱っている製品は、自動車部品からアミューズメント商品の部品まで多岐にわたっている。取引先は、国内企業のみならず海外の企業とも取引を行っている。

また、E社において注目すべき点は、アジアにある一つの拠点が、その規模、設備において、国内工場を凌駕していることである。

売り上げ比率の大部分を海外が占めると共に、現地工場の設備が本国をうわまわっているような企業において、国内の本社や拠点はどのような役割を担っているのか。この点についての実態を知ることができるという意味で、E社は、今後の製造企業における国内本社の役割、およびグローバル展開に対応した人材育成のあり方に関する知見を得る上で格好の事例といえるであろう。

なお、本章は、以下の流れで議論を進めていくことにする。まず、第1節で、海外展開を進めることになった背景、およびそれに伴う国内本社の役割の変化について確認する。結論を先に述べると、国内本社は人材供給センターとしての位置づけが強まっており、今後この傾向はより一層進むことが不可避となっている。

こうした位置づけにある本社にとって、人材育成がより重要な経営課題の一つとなっている。第2節ではE社の人材育成について述べるとともに、第3節において、人材の海外展開が進む中で、社員に与えたメリット、および、企業経営に与えたメリットについて述べる。その上で、第4節では、今後海外展開を進めていくうえでの課題について述べる。

---

<sup>7</sup> 本章で言うところのグローバル人材とは、国内で採用された日本人で、異動の範囲が海外にまで及んでいる者を指している。留学生や海外子会社での現地採用者はその対象とはしていない。

## 第1節 海外展開の背景

今節では、E社が海外展開を進めることになった背景について確認する。現在、E社の売り上げ比率は、海外が8割を占めている。これは、国内の売上額が減少しているわけではなく、マーケットの成長が著しい海外の売り上げが急速に伸びていることから生じている。このような比率となっているE社が海外に事業を展開するきっかけは何だったのであろうか。また、その後も海外展開を進めていった背景にはどのような事情があるのであろうか。以下で確認しよう。

### 1. 友人を助けるために

E社の海外展開は古く、1950年代にはアジアの一ヶ国に展開している。これは、マーケットがあったというよりは、当時の創業者が、困窮していた外国の友人を助けるために行われたという。冒頭でも触れたようにE社は、完成品に使用される部品を製造販売している。当時から製品の品質は良く、現地の部品メーカーとは比べものにならないものであった。そこで、現地に販社を設け、その責任者として友人を置き、自社製品を現地で販売することで、友人を助けようとしたのがそもそもの始まりである。

しばらくは販売機能のみを持っていたのであるが、その後、本国からの輸出では生産が追いつかなくなり、現地に拠点を設けることとした（以下拠点A）。この拠点Aは、現在、海外の主要拠点のひとつとなっており、その設備、および社員数とも本国の拠点を凌駕するものに成長している。

### 2. 海外市場の発展

このように、やや情緒的な理由で海外展開が開始されたわけであるが、結果として、この早期の展開は、その後の海外展開を円滑に進めることに貢献し、グループ企業としての成長を支えることに繋がっている。

海外が伸びつつあることは、既に20年以上前から明らかなことであった。にもかかわらず、E社と同規模の中堅企業が、二の足を踏んでいたのは、自社に海外展開のノウハウがなかったこと、および、現地の外資系メーカーとの取引を担当できるような人材がいなかったことによっていた。

その点、E社の場合は、早くから海外に販社のみならず生産拠点を設けたことから、海外展開のノウハウが蓄積されていた。また、現地の拠点で採用された大卒の幹部社員は、英語も堪能で、さらに日本の本社でモノづくりを2年間研修しながら日本語をマスターした。特に日本語をマスターしたことは、その後の中国展開はもちろんのこと、他のアジア諸国や欧米での拠点立ち上げや、現地での販路拡大において本社とのコミュニケーションに大いに役

立つことになった<sup>8</sup>。日本からの出張者も拠点 A の社員が同行することで、現地での取引先の開拓や商談がスムーズに実施できたことが、E 社の海外展開を円滑に進めることを可能にしたという。

### **3. 海外展開を進めることになった背景**

さて、以上のような点が E 社の海外展開を円滑に進めることに繋がったわけであるが、では、何故、E 社は事業の海外展開を進めていく必要があったのであろうか。まず、先に指摘しておきたいことは、海外の安い人件費コストの活用は、海外展開の主要な目的ではない、ということである。というのも、現地の人件費は、必ず上昇する傾向にあり、それを目的としては、当該地域において、早晚事業が立ち行かなくなる<sup>9</sup>。こうした理由から、安い人件費を目的とした海外事業の拡大は、実施されていない。

では、海外展開を進めた理由とは、何なのであろうか。大きく二つある。

一つは、取引先の要請である。海外に進出を進めていた製品の納入先企業が、自社の現地調達比率を高める目的で、E 社に海外での拠点立ち上げを要請することが増えたのが、一つ目の要因である。やはり、取引先が、本国からの輸出ではなく現地調達を希望すれば、その希望に沿って海外拠点を立ち上げる必要があるのだという。

二つは、E 社自身が、経営の成長のために自ら行ったケースである。国内市場の横ばいが続く中で、会社としてより発展していくために、海外展開に打って出る必要があったわけである。

なお、上記二つの要因であるが、近年は、後者の自社の成長のために海外に出ることが増えているという。E 社グループとして今後も持続的に発展するためには、海外展開は、避けては通れないこととなっている。

### **4. 国内の役割の変化**

海外展開の進展に伴い本社を中心とした国内拠点の役割において、人材供給センターとしての機能がより求められている。特に海外拠点の品質や能率は、国内工場と比べるとまだまだ低く、また、海外拠点は一度生産性を向上させたとしても、日本人の指導・監督がなければ、すぐにもとの水準に戻るといえる。これは、設備が国内工場以上の拠点 A においても同様だといえる。

そのため、拡大する海外展開にあわせて、より多くの、拠点全体のマネジメントや現地の製造工程を管理できる人材を育成・供給する必要が高まってきている。このように、本国は人材供給センターとしての機能をより高めていくことが求められているのである。そこで、以下では、節を変えて、E 社のグローバル人材育成の仕組みについて確認したい。

---

<sup>8</sup> 特に現地に進出していた外資系企業の新規開拓において、役立ったという。

<sup>9</sup> 例えば、直近の 5 年で、中国では人件費は倍に、また、アジア諸国も軒並み上がっており、マレーシアも 35% 上昇したという。

## 第2節 グローバル人材育成

### 1. 総合職と一般職

E社には、正社員区分として総合職と一般職がある。毎年10名程度を採用しており、その比率は、総合職が8割程度、一般職が2割程度となっている。総合職は主に大卒の理系が採用されている。ごくまれに高専卒もいる。一方、一般職は高卒が採用されている。

各社員区分の担当業務であるが、総合職は、開発・設計や製造ラインの工程管理、および、総務や営業などを担当している。総合職の担当業務は多岐にわたるが、開発担当や、生産工程の管理を担当する者が多くなっている。採用者が大卒理系となっていることから分かるように、新卒採用者は主に技術者として採用されている。生産や品質に関する業務や営業については、技術者として採用された社員が、社内のキャリア展開の中で経験している<sup>10</sup>。一方、一般職は、製造ラインの現業担当として採用されている。

### 2. グローバル人材の対象

グローバル人材の対象となるのは、総合職である。したがって、主に大卒の理系がグローバル人材の母集団となっている。この点は、採用の段階から徹底しており、採用選考時に、海外転勤への意欲の有無を尋ね、意欲がある者のみを採用するようにしている。

また、高卒一般職で現場のスペシャリストとなり、そこから生産技術者となる者も中にはおり、そうした人材は総合職に転換した上で、グローバル人材として活用することもある。転換する理由としては、一般職は勤務地が決まっているので、海外への転勤を実施しようと思えば、総合職にする必要があるためである。そのため、転換は、会社が海外へ異動させたい社員を対象に実施される場合が多い。なお、この場合は、本人の希望を尊重し、本人が海外に行っても良いという場合にのみ、転換を実施し、異動させている。

### 3. グローバルなレベルでの人材活用

E社において海外で仕事をする機会は二つのケースがある。第一に、短期の出張である。これは、最長2週間程度を目処に行われている。短期出張についてはさらに二つの目的がある。一つは、人材育成のための出張である。二つは、海外拠点の要請に対応した出張である。第二に、長期の派遣がある。これは、人材育成を主たる目的としている。

以下では、まず、人材育成を目的としたものを取り上げ、E社のグローバル人材育成の仕組みについて確認したい。

---

<sup>10</sup> 総務系の業務については中途採用で補充することもある。年2名程度を採用しており、新卒採用者数を考えると、少なくない数の中途採用を実施しているといえる。

## (1) グローバル人材の育成の仕組み

E社におけるグローバル人材育成は、大きく三つの段階に分かれている。まず一つ目は、入社後2年以内を目処に実施される海外への短期の出張である。次に、二つ目として、入社後5年目以降を対象とした3年から5年の長期派遣である。最後の三つ目として、入社後10年以降の係長クラス以上を対象とした5年程度の長期派遣である。それぞれに目的があるので、以下では、順を追って解説したい。

### ア 入社後の短期出張

入社後2年以内を目処に実施される短期出張には、大きく二つの目的がある。一つは、入社後間もないころに一度海外を経験させることで、社員に海外勤務に対する壁を取り除くことである。やはり、入社面接時に海外勤務を希望するといった者でも、いざ、実際に海外に行くとなると不安を感じる部分が少なからずあるという。この点を、早期に2週間程度の海外経験を積ませることで、海外勤務の楽しさや、やりがいを実感してもらい、意識の壁を取り除くことに取り組んでいるという。

もう一つは、上司や経営幹部の出張に同行することで、ビジネスマナーを身につけてもらうことである。文系に比べると理系の社員は、マナーについてやや疎い者が多いそうである。上司や経営幹部の海外出張に1週間から2週間程度同行することで、そうしたマナーを身につけることができるという。ビジネスマナーは、将来的には、海外子会社の経営者や、子会社の現地人管理職のサポート役を担う際に、必要となってくるスキルであるため、この同行は、めぼしい社員が選ばれることが多いという。

上記の目的に加えて、社員を一度海外に出すことは、社員自身に海外勤務に必要な事柄について身をもって実感させることにも繋がっている。海外勤務を前提としたキャリアを歩むことが避けられない状況にある中で、そのためには何が必要なのかを社員に早期に実感してもらうことで、その後の育成や配置を円滑に進めることができるようになるという。

こうしたことに加えて、社員自身も何が必要なのかを明確に自覚することで、帰国後の仕事へのモチベーションが高まり、職場が活性化するというメリットもこの短期の海外出張にはある。

なお、この入社後の短期出張については、総務部門が持つ予算の他に、社長が持つ人材育成専用の予算が使われることもあるという。こうした予算の存在は、E社が、人材育成に重点的に取り組んでいることを一層際立たせる事実だといえる。

### イ 入社後5年を目処に実施される海外派遣

入社後5年程度を目処に実施される海外派遣の主たる目的は二つある。一つは、現場に精通した技術者に対して、海外拠点における製造工程の一つを管理するような役割を任せるなど、より高度な仕事を経験させることで、人材の更なる成長を促すことである。その期間は、

概ね3年から5年の間となっている。

この派遣であるが、社内の優秀な人材ほど早く派遣される傾向があるという。このことから分かるように、海外派遣は、国内で頭角を現してきた社員の更なる成長のために実施されている面が強い。

もう一つは、海外拠点の安定的な操業の維持である。後述する短期出張の箇所でも指摘するように、現地人だけでは、現地工場のラインの能率や品質を維持することは難しいのが現状のようである。短期出張を通して、ラインの問題を解決し、能率や品質をE社が求める水準にまで上げたとしても、そのまま現地人に任せっぱなしにすると、能率や品質は、再び元の水準に戻ってしまうという。一度上げた水準を維持するためにも、日々の操業において本国の社員が現地に滞在することは必要不可欠なこととなっている。

このように、社員への人材育成の面に加えて、日々の経営活動を円滑に進めるためにも、一定期間その拠点に滞在し、製造工程を監督する本国からの海外派遣者が必要なこととなっている。

#### ウ 入社後10年以降の社員に実施される海外派遣

最後の三つ目の派遣であるが、これは係長クラス以上を対象とした、5年程度の派遣である。3年から5年の海外派遣を経験した者が、次の5年程度を国内で勤務した後、実施されるのがこの派遣である。

ここでは、拠点の製造ライン全体を監督するような役割に加えて、拠点の営業責任者、さらには拠点全体のマネジャー（GM）を任すこともある。

この派遣の目的であるが、海外拠点の更なる成長という側面もあるが、それに加えて、将来の国内の経営幹部育成のために実施されている面もある。もちろん、海外経験を経ずとも経営幹部に登用される者もいるが、この海外派遣を経験した社員から、国内本社の部門長や、役員が選ばれることが多いという。事業が海外にシフトする中で、グローバルな視点で経営を考えることができる人材の重要性はより増していることから、人事としても、経営幹部への登用の際には、この派遣の経験を重視しているという。

ところで、後でも指摘するが、GM以外は、基本的にはライン上のポストに派遣者が就くことは避ける方針となっている。顧問のような形のスタッフとして、現時人の管理職をサポートするという位置づけで派遣される場合が多いという。

#### (2) 国内の人事の役割

以上のように、E社では海外派遣を通じた人材育成が実施されている。では、その際の国内の人事の役割はどうなっているのであろう。大きく四つの役割がある。まず、第一に、最初の5年派遣の対象者の的確な選定である。第二に、海外派遣前、および派遣中の社員へのサポートである。第三に、一度目の派遣から帰ってきた社員に対して、次の派遣に向けた、

社員教育やジョブローテーションを実施することである。第四に、派遣者の円滑な入れ替えである。

## ア 社員の選定

5年派遣の対象者は、人事と各所属部門長の意見、および、本人の意向を勘案して選定される。人事は、年々の昇給や一時金の際の査定の評価表を通して、予め優秀者を把握し、目星をつけている。各部門長も、社員の日々の働きぶりや、派遣から帰ってきた社員の意見などを参考に、海外派遣に適した人材の把握に努めている<sup>11</sup>。

こうした方法で人事と所属部門長は、各々で目星をつけている。その上で、それぞれが考えている人材について、フォーマルな会議<sup>12</sup>やインフォーマルな立ち話を通して情報を共有し、社内にいる海外派遣に適した人材の把握に努めている。このことに加えて、社員に対しても年に一度社内でヒアリングを実施し、現在の海外志向の程度や、現在の家族や家庭の状況を把握するようにしている。

以上の点から分かるように、海外展開の進展に伴い、人事における人材のスクリーニング機能の重要性がより増していると言えよう。

## イ 派遣前、および派遣中の社員へのサポート

### (ア) 社員やその家族への配慮

上で述べたような形で、適任者が選定されていくわけであるが、適任者を選ぶだけでは、万全とは言えない。候補者や実際の派遣中に、会社は社員に対してきめ細かなサポートを行う必要がある。このサポートの目的は、社員が安心して海外勤務できるようにするためである。特に単身赴任の者に対しては、その期間中は、家族の生活面でのサポートも会社が行うくらい徹底してサポートを実施しているという。

まず、実際の派遣は、社員の生活状況に十分配慮した上で実施されている。辞令一本で、派遣を命じるようなことは、E社においては行われていない。両親や配偶者、および、子供のことで、国内に留まる必要がある場合は、そうした問題に一定のめどがつくまで、派遣実施を控えるという。

また、一時帰国休暇や、家族の呼び寄せ休暇などの休暇制度が設けられており、国内に家族を残している場合も、定期的に本国へ戻れるような仕組みを構築している。さらに、健康診断についても、基本は派遣先で実施するが、社員が国内での診断を希望すれば、国内で実施するようにするなど、本人の意向に沿うかたちとしている。

こうした本人への配慮に加えて、もし、社員が家族を残して海外に行く場合は、会社が、

---

<sup>11</sup> 派遣から帰ってきた社員が、「あいつなら、大丈夫ですよ。私のやっていたところでも大丈夫ですよ」といった具合で助言するのだという。

<sup>12</sup> 例えば、人事異動の会議など。

その家族の面倒を徹底的に見ることにしているという<sup>13</sup>。

#### (イ) 定期的なレポート・現地視察

上記のように、海外派遣社員に対して細かな配慮がなされるわけであるが、派遣中も事が起こってから事後的な対応を行うのではなく、本人の体調や身内の問題を事前に把握するべく、定期的なレポートを本人に書かせて、本国の人事が把握できるようにしている。さらに、副社長クラスの間が現地に視察に赴いたときに、社員と直接コミュニケーションをとる機会を設け、問題の芽を事前に把握するよう努めているという。

ところで、こうした社員に対するきめ細かな対応は、人材の定着面で好影響を及ぼしている。海外に出ると、E社よりも企業規模の大きい大手の会社と接する機会が増えることになる。派遣前に社員の意向に最大限配慮することを通して、給与以外の面でE社に勤務することのメリットを経験してもらうことで、定着のインセンティブに繋がっている面があるという。

#### ウ 次の派遣に向けた社員教育

さて、既に述べたように、一度目の海外派遣からしばらくすると、二度目の海外派遣の時期となる。この間に、人事が行うべきことは、社員に対して幅広い仕事を経験させることである。一度目の長期派遣は、製造現場のことが分かっていたら可能であるが、二度目となると拠点のトップであるGMや、得意先営業などを任せることになるので、幅広い業務経験が必要となる。そのため、一度戻ってきた社員を対象に、財務の知識や営業経験を積ませるようなローテーションを実施している。最も望ましいのは、次の派遣までに必要な全ての業務を経験させることであるが、時間的な制約から全てを経験させることは難しいので、派遣先で求められる役割を担えるように、最低限、財務関係の知識などは身につけることができるよう、ジョブローテーションや社員教育を実施している。

かつては、そうした経験を積ませずに、いきなり海外に派遣し、「派遣先で独自で学んで来い」というようなスタンスであったが、現在は、派遣前にできる限りの経験を積ませることで、派遣先での業務に円滑に取り組めるような体制を整えている。

#### エ 派遣者の円滑な入れ替え

さて、派遣前、派遣中、一度目と二度目の派遣期間の間に、人事として数多くの取り組みを実施しているわけであるが、もう一つの重要な役割として、海外子会社と本社の間で円滑な人材配置を実施していくことが挙げられる。半永久的に社員を海外に派遣することはできないので、各拠点ごとに現在社員が派遣何年目に当たるのか、次の派遣候補者は誰なのかを

---

<sup>13</sup> 例えば、身内に何かあれば、会社が本人が帰国するまで、必要であれば親族等へ連絡や病院の手配なども行うという。



本社の総務部門の人事が管理し、円滑な異動が実施できる体制を日頃から構築している。

E社では、海外拠点から他の海外拠点へ直接移すような異動は実施しておらず、原則としては、一旦国内勤務に戻すこととしている。そのため、人事は常日頃から、次の派遣候補者を確保し、少なくとも現在の派遣者の派遣期間が4年目に達する前に、次の候補者の目星をつけるようにしている<sup>14</sup>。

各拠点ごとに赴任している社員の海外滞在年数について、「誰々さんはそろそろ黄色信号。誰々さんは青でまだセーフ。誰々さんは赤で、もう来年には帰国させる必要がある」といった具合で、本社の人事が把握し、次の候補者をスタンバイさせるようにしているという。

赴任期間は、原則として3年から5年と決まっているが<sup>15</sup>、実際には、現地側の意向に加えて、各部門サイドとしても、現地が直面している問題を解決するためにはもう1年滞在して欲しい、次の候補者の事情でもう半年だけ待って欲しい、ということもある。そのため、人事としては、社員の滞在期間を加味しながら、現地や本国の各部門の意向をくみ取りつつ、早め早めに候補者をリストアップするとともに、各部門に対しても直属の上司に、リストアップしている候補者の現在の家庭の状況や本人の意向をヒアリングさせることを通して、社員が次の候補者であることを自覚させるようにしている。こうした取り組みを通して、本社と各現地会社間の人材の異動を円滑に行っていくよう努めているという。

### (3) 短期出張

本節の最後に、海外拠点からの要請に伴う短期出張について簡単に触れておく。やはり、現地人だけでは、工場ラインの能率や品質を維持することは難しく、日本人技術者の力が必要なのだという。この場合、海外の拠点から、必要な人材スペックの要望が本社に出され、本社がそれに応じる形で、人を選定するという。ところで、選定については、それほど労を要さないという。というのも出される要望が、「人事等級●級くらいで、△△の技術に長けている人」というようなことが多く、要望が出された時点で、該当者が浮かぶようなケースが多いからである。

<sup>14</sup> E社では、赴任期間の目安として、単身者は3年、既婚者は5年となっている。

<sup>15</sup> 脚注14を参照のこと。

### 第3節 海外派遣社員と赴任先のポスト

上記のようなかたちで、社員の異動範囲は海外にまで広がっていると同時に、派遣のフェーズに応じて、現地で担う役割も異なっている。ところで、派遣された社員は、実際に現地において、どのようなポストに就いているのであろうか。この点について簡単に指摘しておきたい。端的に言うと、基本的には派遣者は、現地のライン上のポストには就かないこととなっている。第2回目の派遣の際に、GMを任されるケース以外では、派遣者はライン上のポストには就かないようにしている<sup>16</sup>。ポストに就くのは、あくまで、現地で採用された社員としている。

そのため、製造部門の品質管理、技術管理、現場作業の管理・指導を行う監督者として派遣される際も、スタッフとして技術顧問など、顧問と呼ばれるラインの管理職外のポジションとして勤務することとなっており、現地の係長や課長といったポストには就かないようにしている。

### 第4節 海外展開の社員へのメリット・企業へのメリット

#### 1. 社員へのメリット

仕事の範囲が海外に広がることで、社員にはどのようなメリットがあるのであろうか。最も大きなメリットは、より、やり甲斐のある仕事を担当する機会が増えていることである。海外派遣を通じて、責任のあるポジションを任されるとともに、扱う金額や量のボリュームも国内の規模と比べると大きいことが多い。

こうした経験は、市場の横ばいが続く国内では、なかなか経験することが難しくなっている。海外に行くことで、日本では得られないような達成感を感じることができ、それが社員の仕事へのモチベーションアップに繋がっているという。

また、こうした海外での経験を帰国後の社員が、若手社員に伝えることで、若手社員の海外志向がより強まり、次なる派遣候補者を生み出していく。このような形で、モチベーションの高い社員が次々と生まれてくる好循環が生み出されている。

ただし、こうしたメリットの裏には、E社が行っている社員への配慮があることは、見逃してはならない。辞令一本で社員を海外に異動させるのではなく、事前にしっかりと社員の意向、家族の状況等を加味し、家庭の状況で遅らせる必要がある時は、派遣の実施を遅らせるなどの対応がとられている。

さらに、帰国後は、現地で活躍した社員は、前節でも述べたが、将来の本社の経営幹部と

---

<sup>16</sup> 拠点のトップであるGMは、国内本社の課長クラスの間人になることが多いという。つまり、ポジションで言うと2ランクくらいアップしている。

して登用される確率が高くなる。また、一度国内に戻った後、次に別の拠点に派遣し、以前海外で経験したことと同様の業務を担わせることもある。このように、帰国者に対して相応のポストを用意するなどして、きちんとした活躍の場が設けられている。

社員が安心して海外に行ける状況や、帰国後の活用を場を設けていることも、上記の仕事に対するモチベーションのアップに繋がっていることが窺われる。

## **2. 企業へのメリット**

海外展開に伴い取引先が拡大し、企業の成長へと繋がっている。特に、欧米外資系メーカーとの取引の増加は、利益の向上に大きく寄与しているという。欧米の場合、取引慣行が日本とは異なり、お互いのマージンを決めることから始まる場合が多く、そのため、安定した利益を享受することができる。このように、海外展開の進展は、会社の収益を安定させることに繋がっている面がある。

## **第5節 課題（海外展開と国内本体）**

ここまでは、人材について中心に議論を進めてきた。E社は、グローバル人材育成を円滑に実施する上での様々な施策を講じている。加えて、グローバルな異動は、社員に対しても良い影響を与えている。しかしながら、事業の海外展開が進むにつれて生じる疑問の一つとして、国内本体はいかにして豊かになるのか、という点が挙げられる。企業グループとして成長する一方で、国内の本体が弱まれば、より具体的にはお金が国内の本社に入らなければ、本末転倒となってしまう。

そこで本節では、現状の取り組みを確認すると共に、今後求められる国内本社の役割について述べていく。

事業の海外展開が進む中で、国内本体が儲けるための方法は現在のところ大きく二つある。第一に、海外グループ企業から支払われるロイヤリティーや配当である。第二に、グループ企業への輸出である。

後者については少し解説が必要だと思われる。輸出には大きく二つある。一つは、製品の原料の輸出である。製品の品質は、原材料である鉄粉や銅粉の質による部分が大きいという。国内において、独自の方法で質の高い原料を作成しており、この原料をグループ企業に輸出することで、最終製品の製造を現地化している中でも、国内本体も利益をあげることができるような仕組みが構築されている。

二つは、最終製品の完成に必要な部品の輸出である。最終製品を現地で製造していたとしても、その製品の組み立てに必要な一部分については国内で生産している場合がある。こうした製品を輸出することで、国内本体にお金が入る仕組みとなっている。

ただし、これらの取り組みは、今後現地の拠点のレベルがさらに上がることで、現地化が進む可能性がある。現に、原材料の現地調達を開始するような拠点も現れ始めている。とすると、ロイヤリティーや配当による部分が今後はより一層重要になってくることが予想される。

そのためにも、国内本体の人材供給センターとしての役割を高めていく必要があるという。海外拠点を円滑に運営している技術者はどこから派遣された社員であるのか。拠点の収益の源泉となる製造ラインを支える屋台骨として、国内の人材が寄与していれば、海外のグループ会社に対して配当を要求する根拠にもなりうる。もちろん、そうした質の高い製品を作り続けることが新たな商機となり、より多くの配当を得ることにも繋がるであろう。

このように、国内本体をより豊かにしていくために、国内で採用した社員の技術レベルの向上がより一層必要となっている。人材供給センターとしての役割を高めることは、結果として、国内本体を豊かにすることに繋がっていくと言えよう。

## 第6節 小括

以下、本章で述べたことを簡単にまとめておく。

### ①人材供給センターとしての役割の高まり

まず、海外展開が進む中で、国内本体は、人材供給センターとしての役割を強めている。この機能を高めることは、現地生産が進む中で、配当などを通じて海外の利益を国内本体に取り込んでいく上でも、非常に重要なものになっている。

### ②体系的なグローバル人材育成の必要性

そのため、グローバル人材育成の必要性は、今後より一層高まっていく。これは、E社のような本体の従業員規模400名程度の企業においても不可避な流れであろう。

その対象は、大卒の開発や、製造工程の生産技術を担うことになる技術者達である。彼らを主な対象とし、世界をまたにかけた異動が実施されている。

E社では、入社後2年程度を対象とした短期出張、入社後5年程度を目処とした長期派遣、入社10年以降の係長クラス以上を対象とした長期派遣といった具合で、計画的に段階を踏んだ育成が実施されている。

最初の短期出張の狙いは、海外への慣れ、および、今後海外勤務をする上で必要な事柄を気付かせることである。次の、一回目の長期派遣では、一つのもしくは複数の製造工程を管理することができる一人前の技術者を育成することを目的として実施されている。次の二回目の長期派遣では、製造工程に留まらず、拠点の生産部門全ての監督や、さらには、拠点の

マネジャーの役割が任される。

さらに、こうした海外経験は、国内本社の経営幹部への道を広げることになっている。本社の部門長や役員への登用の際には、第二回目の長期派遣の経験の有無が重視されている。このように、単に海外で仕事をするだけでなく、将来的には本国でのポストが用意されている、つまり、社内のキャリアルートの一環として海外勤務が位置づけられているのが、本事例の特徴である。

### ③事業の海外展開の社員側へのメリット

以上のような取り組みは、社員のモチベーションアップに寄与している。国内では経験できないような責任の重い仕事、国内では経験できないような規模（量・金額）で仕事ができることは、社員の仕事に対する意欲を高めている。さらに、こうした経験を、派遣者が帰国後若手に伝えることで、若手に海外勤務の魅力を実感させ、社員のグローバル志向を焼き付けている。この結果、「海外勤務の経験→仕事へのモチベーションアップ」の連環が、社員の世代を超えて生み出されている。

ただし、この連環を維持するためには、既述した帰国後のポストの用意に加えて、派遣前の社員に対するきめ細かな対応が必要となっている。業務上必要だからといって、辞令一本で社員を海外に異動させることは避けなければならない。E社では、家庭の状況などを鑑み、場合によっては派遣時期を遅らせるなど、社員に対して十分な配慮が実施されている。

加えてこうした配慮は、海外派遣先での他社の正社員との比較において、E社で勤めることのメリットをE社の社員に自覚させ、会社への帰属意識を高めるとともに、定着率を高めることにつながっている面もある。

このように積極的な海外展開と、それに伴う社員に対するきめ細かな対応は、社員のモチベーションの向上や会社への定着率の向上につながっているといえる。

### ④海外展開に伴う企業へのメリット

一方、海外展開の進展は、E社グループ全体の業績の向上に大いに寄与している。特に欧米系の外資と取引ができるようになったことは、会社の収益を安定させる上で、少なくない役割を果たしているという。

また、海外比率が上昇しつつも、国内の売上高は横ばいを続けており、海外展開が即座に国内から自社の拠点がなくなるという意味での空洞化をもたらすという結果にはなっていない。加えて、原材料の輸出に加えて、最終製品に使用される部品は本国で生産し、輸出しているなど、最終製品の製造の現地化が進む中でも、国内工場には製造拠点としての一定の役割が残されている。

