

第1部 国際化対応人材形成に関する報告
－ 中間報告 －

昭和63年2月

企業内教育研究会

目 次

まえがき

1	技術移転と人材ニーズ	1
2	現地企業のマネジメント方式	2
	(1) マネジメント方式	2
	(2) 異文化の中の日本的経営	3
	ア 組織と個人の関わり合い	3
	イ 柔軟な職務編成とマニュアルに基づく職務遂行	4
	ウ 長期雇用の重視	5
	エ 人材の内部育成	5
	オ 能力評価システム	7
	カ 人の現地化	8
	(3) 日本的経営の力点	9
3	人材開発のあり方	9

1 技術移転と人材ニーズ

海外現地生産の急速な拡大に伴い、現地企業において経営を支える人材の育成確保がきわめて重要な経営課題となってきている。なかでも最重要視されているのは現地企業に派遣される日本人マネジャー・アドバイザーおよび現地人マネジャーの育成確保である。

マネジャーを中心とする国際化対応要員の人材ニーズが近年著しく高まってきた背景を我々が今回調査対象にしたタイ、マレーシア日系企業についてみると、海外現地生産が量的に拡大してきたことの影響もあるが、より基本的には現地企業に対する技術移転の高度化・人の現地化への要請が強まり、海外現地企業の位置付けが大きく変わってきたことが主たる要因をなしているものと考えられる。

本社からみた現地企業の位置付けの変化は、日系企業の海外進出目的の変化を反映している。進出先国の国情の違い、個々の企業が海外進出に乗り出してからの歴史や戦略方針の違いがあるため一概にはいえないが、日本企業の海外進出目的とその態様に大きな変化がみられる。

かつては日本企業の海外進出はその多くが、低賃金労働力の利用によるコストダウンと、進出先国内の限定的な地域市場のマーケットシェア確保を目的とした海外進出であり、労働集約的な低技術水準の事業分野を進出させる方針がとられた。それはまた、現地国の輸入代替産業育成方針に沿うものであった。

しかし現在それは大きく転換しつつある。特定品目について品質、コストの両面で国際競争力をもつ輸出志向型の生産拠点を構築し、適地適産の水平分業を志向する方向へ、あるいは需要地に近接したところで製品ニーズを把握し、それを現地で製品開発に結びつけ、現地生産を行うという研究開発から製造までの全過程を含むグローバルな事業展開の一環としての海外進出を志向するというような方向である。海外現地企業が技術やマネジメントの面で日本国内企業から相対的に自律性を高めているといえよう。そのような形で現地企業に対する技術移転の高度化を達成していくためには国際化対応要員の人材開発が不可欠となる。

技術移転の高度化要請は、これまで開発途上国の経済ナショナリズムの強まりに伴う外圧的側面のみが強調され、それはまた現地企業自体の要請でもあることが見落されがちであった。現地企業が生産拠点として位置付けられ、自律的企業活動が期待されるようになると、品質、コスト、納期の各側面で国際競争に耐える水準を確保するため技術移転の高度化が不可欠となる。

たとえばタイのある日系企業では、現地の消費者ニーズに対する感受性を高め、それを

開発部門にフィードバックできる体制づくりを目指して技術部門の強化を図っているが、最近では簡単な設備の手直しはもちろん治工具・金型を自力で設計製作ができるほどに技術力を高めている。同社は、これについて現地国政府の行政指導もあったが、現地と共存共栄関係を確立していかなければ現地企業の発展はないという考えの下に技術移転の高度化を進めてきたとしている。

近年、急速な円高が進行する中で国際競争力の低下を防ぐため海外現地生産の拡大傾向が強まっている。また、海外現地企業にとっては日本からの部品調達コストが上昇し、或は、製品輸入規制が強まる中で好むと好まざるとにかかわらず部品の内製化または現地調達を強化していかざるを得なくなっていることも現地化促進の動因として作用している。しかし、円高対応の緊急避難的海外進出の下では、将来、現地国の為替変動如何では撤退を余儀なくされるおそれもあり、技術移転に対して消極的にならざるをえないであろう。技術移転に対する企業の明確なスタンスが問われているということである。

現地企業が技術移転の高度化に向かって前進し始めたとき、そこには必ずといってよいほど品質・生産管理、設備保全などの問題点がつぎつぎに露呈し、現地企業のマネジャーはその対応に追われることとなる。その解決に日本人派遣マネジャーやアドバイザーの果たす役割はもちろんきわめて大であるが、現地人従業員の資質向上がそれに劣らず重要である。現地人従業員全体のレベルアップは現地人マネジャーをとおして行われるものであり、そのため現地人マネジャーの資質向上はとりわけ重要な課題となっている。

2 現地企業のマネジメント方式

(1) マネジメント方式

海外現地企業においてどのようなマネジメント方式がとられるべきであろうか。これには、国内企業のマネジメント方式をそのまま現地企業に持ち込むか、それとも現地国の文化に適合した方式を導入するか、両者を止揚ないし折衷した第三の方式を志向するかを選択の道がある。

海外現地企業の日本人経営者の多くは、戦後の日本企業の高い国際競争力を生み出した原動力は、日本的経営にあるとみてその強味を海外にいかに移転するかに強い関心をもっている。日本人マネジャーにとっては、意識するとしないとにかかわらず自分たちが育った国内企業のマネジメント方式を実践していく以外に方法はないわけであり、日本的経営の移転を実践してそれが異文化社会の現地企業に適合しないとわかれば修正しつつよりベターな方式を摸索していけばよいというのが一般的な考え方であろう。しかし、適合するもの、しないものを整理し、現地に受け入れられやすいものだけを実践するというのでは

日本的経営の特質を失ってしまうのではないかという危惧もあり、異文化社会において日本的経営の特質をいかに発揮していけばよいか問われている。

(2) 異文化の中の日本的経営

日本的経営の特質とはなにか。この問題をここで取り上げる視点は、日本の経営と外国の経営を比較して、終身雇用社会対流動化社会、集団主義対個人主義のように両制度を特徴づける概念を抽出しようというわけではない。このような方法論は、特異性を強調しようとするあまり、共通的要素を捨象したステレオタイプな分析に陥りがちであり、現実をかえって見失うおそれもある。我々の分析の目的は、相違点を明らかにすることではなく、海外現地企業のマネジメントにおいて何が問題になり、それをどのように克服しているかを事実即して明らかにすることである。そしてできればそこから何等かの政策的なインプリケーションを導き出すことである。

ア 組織と個人の関わり合い

海外現地企業に派遣された経験をもつ日本人マネジャーから現地人従業員の企業に対するロイヤリティ、帰属意識の低さや利己的行動様式がしばしば指摘されている。

今回の調査対象となった現地企業の日本人マネジャーからも、たとえば「品質不良が多発し、その原因を探ろうとすると前工程や外注管理の責任にしてしまい、自分の問題として考えようとしない。」「監督者に教えても監督者はそれを部下に進んで教えようとはしない。」「日本では『会社あつての個人』という考えが通用するが、現地ではそうはいかない」というような指摘が聞かれた。それは、現地企業では日本国内企業に比べて組織のために個人が積極的に協力することが少ない、というような現地従業員に対する日本人マネジャーの評価が多いことを意味する。

しかし、日本国内企業でも従業員が『会社あつての個人』というロイヤリティの信条にしたがい会社第一主義で行動しているかどうかは疑問であろう。組織の発展に貢献することで自分にもいいことがあるを期待して組織のために働いている、と考える方がすなおであろう。マレーシアのある日系企業のマネジャーは、安定雇用、内部昇進、内部育成など現地人にも歓迎されるマネジメント方式を推進することで、時間はかかるが組織の一員として連帯意識をもった従業員の育成を目指していると述べている。そのような個人個人に安定と活動の場を提供することで組織に対する同調的態度・貢献を期待するという考え方であれば、それはおそらくどの国にいても通用する原理であろう。

イ 柔軟な職務編成とマニュアルに基づく職務遂行

日本的経営の強味の一つは、柔軟な職務編成に基づく変化に対する高い適応力にあるが、その反面、職務記述書とマニュアルが十分に整備されているとはいえず、欧米の企業のようにマニュアルによってワーカーを管理するマネジメント方式に不慣れである。

欧米企業では、ワーカーの職務内容を一々細かく分析してその一つ一つをコード化してなすべき仕事をマニュアル化していくという仕事は、技術スタッフの仕事であり、ワーカーにそれを遵守させることで企業のパフォーマンスを保証するというマネジメント方式がとられている。これに対して日本企業の場合、マニュアルの整備が遅れているという点は一応おくとしてマニュアルに対する考え方に特長がある。日本でもマニュアルづくりは技術スタッフの仕事であるが、作られたマニュアルを絶対視するのではなく、改善提案などをおして現場ワーカーがマニュアルの改善に積極的に協力することを期待しているということがそれである。

日本の企業では、個人個人の職務権限や職務の遂行手順を細かく文書化していくことにこれまであまり熱心であったとはいえない。個人個人の能力の伸長に応じて、また、生産方法の変化などに応じて弾力的に職務内容や手順を編成替えしていく上で細かな規定はない方が都合がよかったという面もある。

しかし、海外現地企業ではマニュアルがなければ業務の円滑な遂行は不可能なことが認識されており、どの現地企業もマニュアルづくりには熱心に取り組んでいる。このようにしてその整備が進められると、柔軟な職務割り当て、職務権限規定にこだわらずに問題解決に取り組む積極性など日本的経営のメリットが損なわれることになるのかどうか。この点について日系企業のマネジャーは、一般ワーカーには規定されていることを的確に遂行することで十分とする意見と、管理監督のポストに就いたときに改善提案を期待するといってもそれでは成果が上がるとは思えず、ワーカーのときから問題解決能力を高めるように仕事の与え方を考えていかなければならないとする意見がある。マニュアルの整備を技術スタッフだけに任せるのではなく、ワーカーも参加したマニュアルづくりと、全員参加による改善提案や多能工化を推進することで職場の適応力はさらに向上することとなる。

もう一つマニュアルづくりの担い手の問題がある。日本では周知のようにジェネナリストタイプのマネジャーをジョブローテーションで育成することに力を注いでいる反面、エキスパート型マネジャーは育ち難い環境にあることもマニュアル整備の遅れの一因とみられる。外国ではエキスパート型マネジャーが活躍する場面が多く用意されており、企業内研修センターの教育スタッフについても、ペダゴギーやカリキュラム開発の技法をマスターした高度の専門職として位置付けられており、長いキャリアの中でそれぞれ専門性を高め

ている。これに対して日本の企業では教育訓練この道一筋というエキスパートはきわめて少ない。これが上述のマニュアル整備のノウハウにみられる彼我の力量の差になって現れているといえよう。

ウ 長期雇用の重視

日系企業はいずれも長期安定雇用による企業一体感の育成や企業に適した幅広い技能の形成に高い価値を認め、長期雇用優遇の雇用・賃金管理を実施している。実際、調査対象企業における試用期間経過後の従業員の定着率はきわめて高い。ただし、マネジャーや技術者のなかには長期にわたる教育投資を受け、昇進機会にも恵まれながら離職していく者がある。その数は多くはないが現地企業が受ける影響は小さくないとみられる。転職による地位上昇、労働条件向上の機会が開かれていることと現地人従業員のキャリア形成に対する考え方が日本人従業員と異なるためある程度の離職は避けられないとして、基幹的ポストにある現地人が離職しても組織が大きな影響を受けないように人材形成に努めるなどの方策を講じている例もみられた。

エ 人材の内部育成

企業の人材育成方針として内部育成、内部昇進の原則は、日本の国内企業ほどではないが日系企業が共通して重視するところである。人材育成のための方策としては国内企業同様にOJT（On the Job Training）が重視されている。しかし、このOJTが人材形成に十分機能しているかどうかは問題である。現地人従業員の品質を工程で作りこむための品質管理能力や工程改善能力に対する日本人マネジャーの評価は未だ概して高いとはいえない。また、人の現地化が進まない理由の一つとして現地人にマネジャーにふさわしい人材が未だ育っていないことがあげられたが、このこと自体、現地企業においてOJTが必ずしもうまく機能していないことの証左であるともいえよう。

OJTの機能を左右する条件について考えてみると、まず問題は、現地企業の日本人マネジャーがOJTの本質を十分理解してこれを実践しているかどうかである。また、日本人マネジャーは理解していても、現地人マネジャーにその考え方が浸透しているかどうかである。

OJTというと、経験者が未経験者に伝えるみようみまねの訓練と同義に考えられている場合もあるが、一般には「上司が部下を指導してやらせてみる、できるようになるとさらに高度の仕事を割り当てる、このようにしてしだいに技能の幅が拡大していく」このように理解されているといえよう。ここで考えられているOJTは、たとえば溶接技能、機械加

工技能のようなある決まった仕事ができるように、上司が演示して部下にやらせ、技能を習得させることでOJTが完結するものではないということである。重要なことは、「さらに高度の仕事を与え、技能の幅を拡大していくこと」の意味である。

OJTで人を育てる場合の目標として、仕事の過程で生ずるさまざまな問題点に気付き、その解決方法を自分で考えることができるようにすること、つまり問題解決能力を高めしていくことはその最も重要な要素となるであろう。いうまでもなく上位の仕事につくほどそのような能力が求められるようになる。これには将来のキャリア形成に役立つ仕事の割り当て、権限委譲によってやり甲斐のある仕事を任せること、現場のことを最もよく知っているワーカーのノウハウを現場の問題解決に積極的に活用するいわゆる現場主義の確立などが必要となる。

OJTの方法論としてはたとえば不良の原因を探求させ、改善案を出させる場合のように「課題は与えるが、方法までは教えない」というやり方で何故かを考えさせ（KNOW-WHY）、気付かせるプロセスが重要な役割を果たすであろう。

このように仕事の仕方を教えるだけでなく、また、何かができるように訓練するだけでなく、問題解決力を高める能力開発の場として仕事が重視されるべきである。OJTのTは、訓練＝経験による習熟が通常用語法であるから、この意味でのOJTは、むしろOJD（On the Job Development）と呼ぶ方が適切であろう。問題は、このOJDの考え方が現地企業のマネジャーに十分理解され実行されているかどうかである。

そこで上司に部下を育てる意欲があるかどうか、部下の問題解決能力を高める積極性が上司にあるかどうかの問題となる。この点については現地人管理監督者層に対する日本人マネジャーの評価は概して厳しいものがある。将来の競争相手になりかねない部下に教えたがらない傾向はしばしば指摘された。これには上司になる者に対する教育訓練が未だ体系的に行われていないという問題も指摘しておかなければならない。

今日、現地企業のOJDがうまくいっていない面があるとすれば、それは多分、リスクを伴う権限委譲に対して消極的な面があること、現地人のキャリアパスが未だ確立していないこと、上司が部下の指導に積極的でないことなどが影響しているものと考えられる。

日本派遣研修については各社とも力をいれている。その教育方法は、集合教育よりも生産現場で働きながら問題解決能力の仕方を身につけさせるOJDが主である。そこで仕事の進め方、問題解決の仕方などを実地に即して実習できるほか、企業の経営理念の体得や人間関係をつくりだす効用があり、大きな効果をあげている。ここでいう人間関係は、対人関係を処理するヒューマンスキルというよりも、日本人従業員に友人を得ることによって

現地人従業員が日系企業で陥りがちな疎外感から解放される効用にとくに注目したい。

ただ、操業時の要員研修は、派遣期間も長く、この面での教育効果の定着が期待されるが、操業が軌道に乗ってからの日本派遣は、ごく短期間のものとなり、形骸化するおそれが指摘されている。

人材開発でもとくに重要視されている現地人マネジャーの育成についてみると、まず、日本の国内企業に比べて長期的視点からする人材育成の方針が未確立という印象は否めない。マネジャーの育成目標として日本の国内企業では、幹部要員としての新卒定期採用と長期安定雇用を前提にしたローテーションによる育成を重視し、ジュナリスト型マネジャーの育成を志向しているが、このような新卒定期採用とローテーションを組み合わせた計画的育成を実施している企業はほとんどみられなかった。また、体系的研修を展開するための拠点となる研修センターについても現地企業で最も先進的な企業に今年初めて完成するという状況である。

オ 能力評価システム

雇用慣行の違いは、能力評価システムとも深い係わりがある。日本の企業では、能力評価システムとしての賃金体系は、年齢、学歴、勤続年数など属人的要素と職務の内容、その遂行能力など仕事給的要素をミックスした総合決定給とよばれるものである。この賃金体系の考え方の背景には、いくら学校や外部の研修機関で教育訓練を受けてもそれは知識は身に付けているということであって、実践的能力は経験によって獲得するものであるとする考え方がある。また、従業員の能力は、長期的視野で育成していくべきものであり、現在のパフォーマンスだけで個人を評価することによってスポイルされる者が出てくることは避けたいとする配慮がある。このような評価システムの下では賃金と職務との直接的結びつきが相対的に弱く、職務の範囲を固定的にとらえる考え方が弱いこととも関連して日本の労働者の変化に対する高い適応力の源泉をなしている。

他方、外国では現在のパフォーマンスで個人の能力を評価し、それに見合った賃金を支給するのが公正であり、それで働く意欲を喚起することになると考えるのが一般的である。また、大学卒業者は、プロフェッショナルとしての教育訓練を受けており、採用後数年でマネジャーのポストに就き、それに相応する給与を獲得するのは当然とする考え方がある。長期にわたる企業内部の経験の積み重ねを重視する日系企業の人材育成活用スタイルは、現地国の超エリートと目されるような一流大学卒の秀才からは魅力に乏しいものとして映ずることは避けられない。

調査対象企業における賃金決定要素をみると、従業員の定着率を高めるために年功給の

要素は残しているが、日本の国内企業に比べると職務給の要素をより重視した賃金体系としている。また、マネジャーとワーカーの間の賃金格差は、日本に比べるとかなり大きくしている。

このように賃金体系は現地国の実情に合わせて日本の体系を修正したものになっているが、多くの企業において職務評価の基準となっている職務要件と実際の職務内容の食い違い、能力評価基準の明確化の必要、賃金決定要素として評価の査定結果の扱いなど、種々検討を要する問題を生じている。しかもこのような問題点は、あらたに生産拠点として位置付けられたことで従業員にこれまでとは違った能力発揮を期待しなければならなくなった企業においてより強く認識されている。

カ 人の現地化

現地人の仕事に対する動機づけの面では、重要ポストを現地人に任せ、意志決定の権限を現地化することが重要な方策となるが、この点について日系企業における日本人マネジャーのポスト占有率はまだかなり高い。現地人が未だ十分育っていない、新技術を絶えず導入していくためにその指導要員を確保する必要性などがその理由としてあげられた。

なかには、海外進出後、四半世紀に及ぶ長い歴史のなかでマネジャーポストの現地化がかなり進んでいる例もみられた。例えば1961年設立のタイA社（従業員約1400人）の例でいえば、役員ポストは資本出資比率に応じて配分され、会長はタイ人、社長は日本人となっているが、マネジャークラスは全員現地人である。日本人派遣従業員14名は全員アドバイザーとなっている。しかし、この企業においても重要事項の意志決定を日本人アドバイザー抜きで進めることは考えられないといわれる。同社では、現地消費者の求める製品を供給していくための市場調査、日本本社への製品開発の要請、現地企業に対する継続的技術移転など総合的な技術力の向上を重視し、その推進のため日本人アドバイザーの役割はますます高まるとみている。

このように人の現地化をどこまで進めるかは、現地企業がダイナミックな事業展開を志向するか、比較的静態的な技術移転にとどめるかによっても変わり、また、日本的経営の継続性の問題とも関連し難しい問題である。日系企業はその歴史が浅いこともあって人の現地化一つをとっても明確な指針を確立している企業は未だたいへん少ないように見える。この点、欧米系企業の場合、国際企業・多国籍企業の運営に長い歴史を有し、技術移転のパッケージ化が進み、技術移転がしやすい上に、導入した技術をつぎつぎに改善したり拡張したりすることに対して日系企業ほど熱心でないようにみられること、また、経営方針、マネジメント方式が確立していることも、人の現地化を進めやすくしているということで

あろう。

日系企業は、これまで現地国側からの人の現地化要請に対して受け身に回り、管理職ポストのうちでも総務、経理などの枢要ポストを現地化するとかえって面倒になるとしてそれに消極的な企業が多い。しかし、なかにはファイナンシャルコントローラーに現地人を配し、業績を上げている例もみられた。マネジャーポストの現地化に対しては積極的な姿勢を示すことが長期的に現地企業の人的基盤強化につながっていくように思われる。しかし、現地企業に対する技術移転の高度化を推進していくために日本人アドバイザーを一定数派遣していく体制は現地国にとっても望ましいことであろう。

(3) 日本の経営の力点

以上のように現地企業が異文化社会のなかで日本的経営を推進していく過程でさまざまなコンフリクトを生ずることは避けられない。しかし、今回の調査の対象になった企業ではいずれも、そのコンフリクトを日本的経営の強味の発揮を妨げるほど深刻な問題として受け止めている企業はみられなかった。

その基本的考え方は、会社の発展が現地人従業員の地位と生活の向上に結びつくという信頼関係を樹立し、個人の能力を生かす経営方針を大切にすることであり、時間がかかるかもしれないが、それは可能と考えられている。経営のパフォーマンスをあげるために価値観の違いは違いとして仕事の進め方や評価の仕方については現地社会に受け入れられやすい方向に手直しを行うことは当然としている。

3 人材開発のあり方

すでに述べたところからも明らかなように国際化対応要員の人材開発は、教育訓練の内容や方法の問題として議論するだけでは問題の本質的な解決には至らないであろう。経営方針、労務管理全般、さらには企業文化などの諸要素が広く関わってくるからである。人材開発のあり方を明らかにするための我々の研究は漸く緒についた段階に過ぎず、こんご研究を深化させていかなければならないが、ここではこれまでの研究調査で得られた政策的な含意を中間的試案の形でとりまとめておくこととしたい。

① 現地従業員の成長欲求を刺激する企業文化の確立を図ること。

「人を大切に経営」とは日本の多くの企業が掲げる経営理念であるが、たとえば、現地人従業員が日本の国内企業で派遣研修を受けた場合に、仕事を通じて人の成長を促進する仕組みが経営組織にビルトインされ、コーポレートカルチャーとして定着していること

を実感させることができる企業は少ないのではないか。まして、現地企業では未だしの感がある。現地従業員の成長欲求を刺激する企業文化を確立することが大切であり、そのため人材開発重視の精神を経営方針に文書化することと合わせてそれを裏付けるマネジメントの定着を図る必要がある。

② 現地化に対する企業の基本方針を明確にすること。

これまで技術移転の高度化、人の現地化は、主に現地国の外圧による側面から取り上げられがちであったが、現地企業自身が現地で根を下ろし発展していくためにどのような技術移転が望ましいか、また、人の現地化をどの程度までどのように進めていけばよいか問われる時代となってきた。本国と現地国との分業のあり方を含めて現地化に対する基本方針を明確化している企業は未だ少ない。それが明確にならなければ、養成目標としてのマネジャー像も明確にならず、長期的視点からするマネジャーの計画的育成は困難であろう。日本では、将来の基幹要員としての学卒定期採用とジョブローテーションなどによる幅広い経験を組み合わせた人材育成が計画的に行われているが、このような育成方法をとっている現地企業はきわめて少ない。

現地企業のなかに技術移転の一環として全国の大学から若干名の大学生を実務研修の形で1年間預り、課題を与えて研修するという試みを実施に移し、大学だけでなく現地国政府からも大きな期待が寄せられている例がみられた。このような企業内研修による企業のテリトリーを超えた技術移転を拡大するため日本政府の支援も検討されてよいであろう。

③ OJT から OJD に転換し、問題解決能力の向上を重視すること。

人材開発の中心はOJTにあるといわれながらOJTの本質を企業のマネジャーやスーパーバイザーが十分に認識し、その機能を有効に発揮させているとは言い難い。それにはOJTをOJDに転換することである。上司がある作業の仕方を演示して、部下にやらせてみる式の訓練がOJTであるとすれば、OJDは、仕事をとおして従業員一人ひとりの潜在能力を引き出し、それを育てていくという人づくりの思想を企業のトップから末端に至るまで組織全体に定着させることである。部下が進んで問題を発見し自分で KNOW-WHY とその解決策を考えさせるように指導する、そのために権限委譲を進める、キャリアパスの明確化を図る、そして何よりも直接指導に当る指導者に対して部下を積極的に指導する職場環境を作っていくことが重要である。

④ マニュアルの整備と全員参加によるメンテナンス体制を確立すること。

海外現地企業において職務記述書やマニュアルの整備は、業務推進の基本的要素となる。マニュアルの整備と労働者の高い適応力や問題解決能力の育成を同時に追求していくことが現地企業の経営の強味になるはずであり、そのためにマニュアルの整備を進めるととも

に、そのメンテナンスを全員参加による改善提案活動として推進していく必要がある。

⑤ 評価システムの改善を図ること。

現地企業が生産拠点に位置付けられ、品質管理や生産管理の面でこれまでにない厳しさが求められるようになり現地従業員の技術・技能の向上、とくに問題解決能力の向上が強く求められるようになってきている。そのため従業員にやる気を起こさせるための評価基準、査定方法、賃金への反映の仕方など評価システムの改善が急務となっている。

⑥ 日本派遣研修を拡充すること。

日本派遣研修は、現地企業の基幹要員の育成に大きな効果をあげているが、操業当初の充実した研修が次第に形骸化する傾向もみられるので、その拡充が急務である。日本派遣研修は、技術習得や問題解決能力の向上に効果をあげているだけでなく、日本人との間に生み出される人間関係が現地従業員の疎外感の緩和に寄与している側面にも注目する必要がある。そのためブラザーシステムの導入などが進められるべきである。

また、将来の現地企業の基幹要員を養成する一つの方策として日本国内企業に日本または現地の大学を卒業した現地人を採用して経験を積ませる道を広くすることができるようにする必要がある。

⑦ 派遣前研修を拡充すること。

現地企業に派遣される日本人マネジャー・アドバイザーに対する研修については、語学教育、異文化適応訓練、コミュニケーション訓練、指導に関する学習心理学や定型的な訓練技法の習得などが重視されるべである。

とくに管理経験の乏しい日本人従業員が現地従業員に接する場合に指導の仕方を誤るおそれがあり、若い時期に現地に派遣して現地人マネジャーの下で研修させる経験を踏ませることが望ましい。

⑧ 内なる国際化に真剣に取り組むこと。

日本の企業では海外派遣のもつ魅力が薄れ、積極的に手を挙げる者が少なくなっているといわれる。これには企業の人事・昇進管理政策において海外派遣をキャリアパスに組み込むなどの対応が必要であるが、派遣期間中及び帰国後の子女の教育問題など社会的問題に対して、改善をよびかけていくことも必要である。