

海外派遣人事のポイント

赴任社員の教育から処遇、安全対策まで最新実務

ケーススタディ #1～#4



日本企業が海外で稼ぐ収益構造の変化が著しい。2005年3月期の上場企業の地域別営業損益（連結ベース）は、海外の利益が3兆8,000億円と前期比20%の増加で、全体の営業利益に占める比率は過去最高の29%強を記録した（日本経済新聞社／集計427社）。

一方、民間企業（外資系を含む）の海外勤務者は、およそ18万人（同居家族を除く）を数える。地域別ではアジアの約8万3,000人が最も多く、次いで北米の約5万2,500人、欧州の約2万2,000人と続く（総務省統計局／2003年統計）。

世界の赴任地は、文化、気候・風土、生活慣習などが日本のそれと異なるうえ、国・地域によって不可避免的に発生する政情不安、治安悪化のリスクも看過できない。

企業の海外戦略では、直接投資に連動して現地での人材ローカル化が不可欠だが、これにも限界があ

る。このため、海外派遣では少人数に限定した配置管理をとらざるを得ず、海外勤務者には過重の負担を強いことも少なくない。その対応には、人的資源に対する経営姿勢、人事管理方針など様々な要素が反映される。

国際人事のポイントは、現地の実態と動向を常に把握して、変化に迅速に対応できる体制が確立されているか、赴任者と家族の『健康管理』と『安全対策』が、どこまで徹底されているかに尽きるだろう。

事例企業では、異文化経営の円滑化を視野に、海外派遣社員の選任では本人とその家族の適性を重視している。

赴任前には、基本研修や語学研修に加え、健康管理とリスク管理に対する意識を喚起して万全を期すなど、その取り組みは模範的である。

企業名	海外勤務者数	赴任期間の目安	要 旨
太陽日酸 #1	42人	原則として5年以内	海外派遣社員の選任は本人と家族の適性を重視して、国内の人事異動と同じ要領で実施。国際人事は「海外勤務者ガイドブック」と「海外安全マニュアル」に基づいて運用。
日立建機 #2	143人	3年から5年	組織体制では国内と国際の部門間の壁を撤廃して人材交流を促進。派遣先の安全対策では「リスク管理基本要領」に基づき、リスクレベルに応じた管理を徹底。
N E C #3	469人	標準4年 最高6年	海外派遣社員には「役割定義書」で派遣理由、現地での役割、赴任期間等を明確化。国際人事の適正配置と現地の人材登用を促進する「サクセッションプランニング」を活用。
丸 紅 #4	609人	5年（MIN5） 4年（原則4年） 3年（MAX3年）	海外派遣社員の配偶者を対象に「家族講習会」を実施して実践的な研修の効果を発揮。健康管理に注力、緊急医療も含めて海外から産業医へコンタクトできる体制を確立。

※海外勤務者数はいずれも2005年7月末現在の人数。