

鈴木岩行・谷内篤博 編著

『インドネシアとベトナムにおける 人材育成の研究』



八千代出版／A5判上製256頁／2010年3月発行／
ISBN978-4-8429-1506-7／2,400円（税抜）

丹野 勲 神奈川大学経営学部教授

本書は、インドネシア、ベトナムを対象として、現地企業、日系企業、台湾系企業、韓国系企業における人材育成について、アンケート調査とヒヤリング調査に基づいて実証的に研究した著作である。インドネシアとベトナムは、中国以外のアジア諸国に拠点を置く、いわゆるチャイナ・プラスワン戦略国として注目されている。インドネシアは、約2億3千万人とアセアンでは第1位、世界第4位の人口を持ち、ベトナムは、約8千5百万人とアセアン内で第2位の人口を持つ国で、両国とも、その将来性が期待されている国である。本書は、アジア地域のこれからの投資国として最も注目されているインドネシアとベトナムを取り上げているのは興味深い。

本書の研究テーマは、インドネシアとベトナムの人材育成であるが、特にコア人材に焦点をあてている。コア人材とは、従来の製造の単なるオペレーターではなく、新たな知を創造するナレッジワーカーや製造工程全体をマネジメントできるラインリーダーである。現在、インドネシアやベトナムに求められている人材は、外資系企業からの技術移転を可能にらしめるとともに、持続的かつ自立的な工業化を実現する有能な技術者や製造工程におけるラインリーダー、いわゆるコア人材である。特に、こうした製造部門におけるコア人材は、生産管理、製造、生産技術、品質管理など、製造と生産技術の両部門にまたがっている点に大きな特徴がある。コア人材は技能労働者として位置づけられており、基礎技能を有するもの、職業訓練を受けた者、短期大学、大学および大学院教育を受けたものなどから構成される。本書では、インドネシア、ベトナムにおいて急速な工業化に伴い産業の高度化が進み、生産部門のラインリーダーや技術移転を可能ならしめる優秀な技術者、さらにそれぞれの職業部門におけるファンクショナル・スペシャリストが必要であるとして、こうした人材をコア人材と位置づけ、議論を展開している。コア人材はこれらアジア諸国の経済発展にとって最もキイとなる人材

であり、日系企業にとっても最も重要な人的資源であろう。その意味で、コア人材に焦点を当てた本書は、きわめて注目されるべき研究であるといえるであろう。

将来経済発展が期待されているインドネシアとベトナムでは、企業でコア人材が非常に必要であると考えられる。そこで、本書ではコア人材が各国企業でどのように育成されているのかを実証的に比較・検証することを行なっている。すなわち、インドネシアとベトナムの現地企業、日系企業、台湾系企業、韓国系企業に対するアンケート調査とヒヤリング調査を実施している。調査内容としては、コア人材の育成にどのように取り組んでいるかに関して、①どのようにしてコア人材を選抜しているか、②選抜したコア人材をどのように育成しているか、③育成したコア人材をどのように活用・定着させようとしているか、について、質問している。

第1のコア人材の選抜方法については、コア人材の充足度、コア人材の選抜要件、コア人材の選抜の決定時期に関する項目を調査している。コア人材の充足度については、役員、部長、課長、一般職員、管理部門のスタッフ、スペシャリストといった各クラスの充足度について調査分析している。コア人材の選抜要件については、語学力、学歴（含資格、学位）、社内での実績、社内外での過去の実績、将来性、人柄、リーダーシップ、実行力、専門性、問題解決力、洞察力といった項目について調査分析している。さらに、コア人材の採用方法として、新規学卒者の定期採用、新聞・求人雑誌等による採用、職業紹介機構を通じての採用、他社からのヘッドハンティングで採用、本社からの派遣・出向、関連会社等からの出向、転籍、社員による紹介、インターネットによる採用といった項目について調査分析している。コア人材の選抜の決定時期については、入社時、入社後1年以内、入社後1～3年、入社後3～5年、入社5年以上といった項目について調査分析している。さらに、コア人材の対象者を最終的に決定するものとして、現地子会社の直属上司、現地子会社の人事部門、現地子会社の特別委員会、現地子会社の社長・役員、本社人事部といった項目について調査分析している。

第2の選抜したコア人材をどのように育成しているかについては、コア人材の育成施策、キャリアパターン、に関する項目を調査している。コア人材の育成施策については、社外の研修機関（含大学）への派遣、本社に出向させ上位の職務を経験させる、コア人材を意識した能力開発プログラム、コア人材を意識したキャリア形成といった項目について調査分析している。さらに、キャリアパターンについて3つのパターンに類型化して調査分析している。第1のパターンは、一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリアである。第2のパターンは、一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリアである。第3のパターンは、一定年齢までの狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリアである。

第3の育成したコア人材をどのように活用・定着させようとしているかについては、コア人材を昇進させる職位、コア人材を定着させるための施策に関する項目を調査している。コア人材を昇進させる職位については、現地（子）会社部長クラス、現地（子）会社役員クラス、現地（子）会社社長クラス、本社役員クラスといった項目について調査分析している。さらに、コア人材を必要とする職種として、営業、総務・人事、財務・経理、開発・設計、生産・技術、法務・特許といった項目について調査分析している。コア人材を定着させるための施策に関しては、給与・賞与の反映幅の拡大、昇進・昇格のスピード、能力開発の機会の拡充、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度、ストックオプション制度、社内公募制、表彰制度、福利厚生の実施といった項目について調査分析している。

本書の調査結果で、評者が興味深く思われた点は、日系企業の結果である。インドネシア、ベトナムとも日系企業はコア人材の充足度が4カ国の中で最も低い結果であった。また、両国とも日系企業は、コア人材を昇進させる職位は子会社部長クラスが最も多く、子会社役員クラスは少ないという結果であった。従来の諸研究においても、日本企業の人材の現地化が進んでいない、特に役員クラスの現地化の遅れが指摘されており、本研究も同様な結果となった。さらに、コア人材の充足度が低いという本調査結果は、日本企業の国際化戦略におけるこれからの課題の1つであると思われる。日本企業はなぜコア人材の充足が少ないと感じているのか、なぜ現地経営人材の現地化が進展していないかに関する理論的説明が本研究の今後の課題となるであろう。この点に関しては、全ての日本企業の国際化戦略の今後の課題であるとも言えるかもしれない。

日本企業の海外進出を研究テーマとしている研究は従来数多くあるが、本書の優れている点は、インドネシアやベトナムといった特定国における現地企業、日系企業、台湾系企業、韓国系企業といった、複数の国籍の企業の現地経営に関する実証的研究を行なっている点である。本書のような実証的な比較経営研究は極めて少ないので、その意味で極めて独創的な研究であると評価できるであろう。

[たんの いさお]