# 日本電気(株)の海外事業要員育成施策

# 西村 捷敏

# 1. 当社の海外事業展開の推移

#### 1.1 海外事業展開の歴史

当社の海外事業の歴史をふりかえってみると, それは,第1の1950年代の市場開拓期,第2の19 60年代の海外事業発展期,そして第3の1970年代 以降今日にいたる本格的な国際化進展期の3つに 区分することができると思う.

1950年代は、戦後の混乱をようやく脱し、輸出を再開した時期に該当する.この時代には、通信機が主としてアジア向けに輸出された.

1960年代にはマイクロ波通信システム、衛星通信システム、電話交換等の通信の輸出がアジアからラテンアメリカ、そして中近東へ拡大した時期である。

1970年代は、海外法人による現地生産活動が本格化した時代である。通信機の現地生産が、ブラジル、メキシコ、オーストラリア、そして米国で拡大した。またこの1970年代中頃には、電子デバイス工場がマレーシア、シンガポール、アイルランドに開設されている。コンピュータが海外に向け販売されだしたのもこの時期である。

1980年代の海外事業にみる大きな特色は、それ以前にもまして電子デバイス及びコンピュータ事業が積極的に推進されだしたという事実である.

にしむら かつとし 日本電気((対国際研修所長 〒108 港区芝5-33-1 通信に比重の高かった海外事業は製品面で多角 化の方向をたどってきた.他方,当社の海外事業 は,輸出中心の事業形態から脱し,市場に近いと ころでの生産販売活動という新しい形に変化し, それが定着化してきている.

このように当社が海外事業に重点を置いた事業 展開を行なった結果、当社製品の納入実績国の数 は、現在世界の144カ国におよんでいる。

#### 1.2 NEC国際化プロフィル

当社の昭和60年度の売上高は、1兆9,704億円であり、この中に占める輸出の割合は35%、さらにそれに海外現地生産分を加えると、その割合は40%にまで高まる.

当社は現在、C&C、つまりコンピュータとコミュニケーションとが融合する事業分野を推進している. 具体的には4つの事業の柱があり. 第1は通信機器、第2はコンピュータおよびその他電子機器、第3が半導体、IC、LSIといった電子ボイス、そして第4がホーム・エレクトロニクスである. 各事業の現在の対売上高構成比は通信機器34.7%、コンピュータおよびその他電子機器が39.1%、電子デバイスが19.0%、そしてホーム・エレクトロニクスが7.2%となっている.

なお各事業の世界におけるポジションを売上高 ランキングでみると、電気通信の分野でのトップ 企業はAT&T, そして当社は第6位、コンピュ ータでのトップ企業はIBM, 当社は第7位、そ して電子デバイスの分野では、当社は世界で第1 位のポジションを占めている.

次に、当業界が現在どのような状況に置かれて いるかについて述べておきたいと思う.

われわれは今3つのインパクトを受けているということができる。そのうちの1つは、電子デバイス事業の低迷および価格低下、第2は北米におけるビジネス機器・システム市場の不振、さらに第3は、半導体をめぐる貿易摩擦および急激な円高インパクトである。

こういう状況の中で、どういう方向で海外事業を進めようとしているのか、その機軸は何かというと、一言でいえば現地化の推進、つまり部品、資材の現地調達および現地生産の推進ということである。

この海外事業を推進する全世界における当社拠点マップとしては生産現地法人が20社,販売・サービス関係の現地法人が23社,合わせて海外現地法人は43社の体制となっている。さらに28カ国に28カ所の駐在員事務所を全世界にもっており,両方を合わせると71の拠点を世界各地域にもっているわけである。そして,これら海外現地で働く現地人社員が1万5,000人および日本からの出向社員が500人を数えている。

### 2. 海外人事政策の基本と国際化教育

#### 1.2 海外人事政策の基本

当社は、中期的にはC&Cと国際化という2つの発展軸の相交錯する中で事業が進められていくと考えてよいが、その一方の発展軸である国際化ということについては、「このかけがえのないアイデンティティをもった日本が摩擦を最小限にとどめながら、国際社会(異文化社会)に定住していくこと」が国際化ということであると考えている。われわれとしてはこのような意味での国際化を調和的、発展的に推し進めていく人材を育成していくことが国際化教育の出発点であると考えている。

国際化を進めるための諸要因,特にそれをヒュ

ーマンサイドから見たとき、そこにどのような課題が存在するであろうか。われわれはそれを次の4つに整理してとらえている。第1は、海外派遣者の量的、質的確保ということ、第2は、派遣人事の計画的なローテーションの推進ということ、第3は、国際化教育の推進ということ、そして第4は、現地法人マネージャーの育成・処遇ということである。

ここでは国際化教育という点に問題をしぼって 述べたいと思うが、まずその基本的前提となる海 外人事政策の基本について述べておきたい.

まず海外勤務者の場合であるが、これはもう「優秀な人材を派遣する」ということに尽きる。国内で十分に実績を上げられない者が、もっと厳しくかつ複雑な海外のビジネスの場面で実績を上げられるはずはないというわけで、できる限り海外には優秀な人材を派遣するということを基本に据えている。そして海外で十分いろいろな経験を積んできた人材を、帰国後それにふさわしい処遇をしていく、つまりこれから海外勤務につくということは重要なキャリアパスなのだ、ということである。現地人に対しては何といってもリクルート戦略である。優秀な人材を即戦力として確保しようということがまず基本にあり、しかる後、時間をかけて育成、教育していこうということである。

#### 2.2 海外事業要員育成制度

当社は昭和55年に海外事業要員育成制度を制定した。現在展開されている海外人事および国際化教育はこの制度の上に立っているわけである。この制度の目的は2つあり、1つは海外事業要員の量的、質的確保ということであり、いま1つは海外勤務への意欲づけ、動機づけということである。

そのためには、いかにして適性者を発見し把握していくのか、派遣人事をどう計画化していくのか、いかなる国際化教育を実施していくのか、海外勤務者の生活設計にどう配慮していくのか、さらに海外勤務中の心遣いおよび復帰後人事への配慮をどうやっていくのか、といった問題がある.

これらの問題に対する具体的制度として、まず 第1に海外事業要員適性判定登録制度というもの がある。これは3年に1回、男子社員全員にいろ いろな面から海外事業要員として適性を備えてい るかどうか、またどの程度の適性を備えているか をチェックして、海外人事部門に登録するという 制度である。

第2に海外事業要員ローテーション計画,これは年に1回,海外人事部門と事業ラインとの間で向こう5年間にわたってローテーション計画のすり合わせ・見直しを行なう制度である.

第3に派遣期間の明示ということがある.これ は本人の生活設計及びキャリア開発と結びつく.

第4に海外勤務6カ月前内示ということがある. この6カ月の間に教育を受講したり、その他必要な準備、手続きを完了する、ということである.

第5にリエントリー・ボス制度がある.これはいわゆる里親制度であって、海外勤務中の心遣いと結びつく.日本国内で、海外勤務者のためにいろいろな面倒をみるリエントリー・ボスをアサインするわけである.たとえばいろいろな情報を提供したり、また復帰が近くなると子女教育問題について相談にのる、あるいはそういった問題を人事部門へつなぐといった仕事をし、海外勤務中のアフターケアをできるかぎり充実させていこうということである.

そして第6に国際化教育プログラムの展開があるわけである.

#### 2.3 国際化教育プログラム

国際化教育の目的は,人事制度とリンクした海 外事業要員の計画的,組織的育成とそれによる全 社国際化の推進である.

国際化教育プログラムには3本の柱があり、第 1は国際企業人教育、第2は海外派遣者教育、そ して第3は現地人幹部教育である。

国際企業人教育は、NEC社員は全員国際企業 人でなければならないとし、そのために用意され た教育プログラムである. 海外派遣者教育は、実際に海外勤務につく社員 のために用意された教育プログラムである.

さらに現地人幹部教育は、海外現地法人に勤務する現地人マネージャーのために用意されている教育プログラムである。近年、現地法人の新設および現地人社員の増加にともなって、この教育のウエイトが漸次高まってきている。

それでは次に、われわれが期待する海外事業要員とはどのような人材を指すのかについて述べておきたいと思う。それは一言でいえば、「異文化圏への対応にすぐれた感覚と行動力を身につけた企業人」ということである。具体的な要件としては3つあって、第1は業務遂行能力、第2は異文化適応力、ここでは国際的視野と感覚、セルフへルプの精神力、さらにモア・フレキシブル、モア・ダイナミックな行動力の3つを強調している。第3は国際コミュニケーション力である。そしてこれら3つの要件全体を総合化した能力を国際経営管理力と称しているのである。

さて次に、以上のような国際人材の育成を目的 とする国際化教育プログラムの具体的なカリキュ ラムがどうなっているか、について述べよう.

まず何といっても基礎となるのは各種の語学研修コースである. 英会話, 英語ライティング, 英語プレゼンテーション, 英語フォローアップ等の各種コースおよび英語以外の外国語としてスペイン語, ポルトガル語, フランス語そして中国語の各コースが常時設けられている.

これらのコースの中で目玉ともいうべきコースは「英会話インテンシブコース」と称する20日間の集中合宿コースである。朝から晩まで連続泊まり込みによる英語、英語の毎日であり、その間日本語の使用は一切禁じられる。

英語研修のもう1つの重要ポイントは、現在、 社員全員の TOEIC受験推進をはかっていること である。この「TOEICは昭和59年に社内検定とし て正式に導入したものであるが、この TOEIC受 験によって社員みんなが自分の英語力のレベルを しっかり把握しよう、そしてそこから少しずつ日々の自己学習の継続あるいは研修プログラムに参加することによって自分の英語力を高めていこうという主旨で実施したものである.

これは新入社員全員に教育期間中に受けさせるし、国際研修所の各種英語コースに参加する場合には必ずこの受験を義務づけているわけである。またさらに重要なことは、海外出張、海外留学あるいは海外勤務の場合に、選定基準としてそれぞれに必要なスキルのレベルに対応した TOEICスコアを明示しており、これがそれらを部下にアサインし推薦または承認する側の基準となると同時に、社員にとっての学習目標となっているわけである。さらに TOEIC受験が昇進の要件の1つともなっている.

第2のカリキュラムとしては、貿易実務、国際 金融、国際保険といった国際ビジネス関連の各種 講座がある.

さらに第3のカリキュラムとして、国際法務・ 契約、国際経理・財務、国際人事管理、国際生産 システム、国際マーケティング、国際経営事例、 北米ビジネスおよび海外マネージャー講座といっ た各種講座がある.

その他,海外工事関係の業務につく人のための 海外工事プロジェクト講座,海外勤務につく社員 の奥さんのための渡航夫人講座,さらに海外赴任 直前講座,海外勤務者帰国講座等がある.

ここで特に強調しておきたいのは、国際経営ノウハウの蓄積・活用ということである。これはどういうことかというと、任務を終えて帰ってくる海外勤務経験社員から、現地での勤務経験や生活体験を詳細に記述してもらい、決してそれを単なる個人のノウハウとしてとどめておくことなしに、組織の共有財産として蓄積・活用していこうということである。そして蓄積された体験の1つ1つが「国際経営事例集」という形で編集され、これが教育の教材として使われていく。そして実際にケースを記述した人が各講座の講師としてケ

ースメソッドを指導するというわけである.

第3のカリキュラムとしては、異文化体験研修 プログラムがある。これには海外留学制度、若手 社員を1年間海外現地法人へ送り出す海外業務研 修制度、さらに部課長のための米国ビジネス・ス クール短期エグゼクティブ・エデュケーション・ プログラムへの派遣等がある。

第4のカリキュラムは現地人マネージャー教育である。現地の推薦にもとづいて現地人マネージャーのキーマン20名ずつ年2回東京に呼んで、日本の理解およびNECの理解に関するプログラムを2週間実施している。さらにこれに加えて現地法人マネージャー向けに英文のマネジメントニュース四半期報を編集・発行し、彼らのモラール・アップおよびベクトル合わせの一助としている。

# 3. これからの国際化教育の方向

#### 3.1 主要課題と対応方向

以上,当社の国際化教育プログラムの概要を説明してきたが,前述の環境変化を受けて,今後の拡充の方向について付言しておきたい.

第1の課題は、当社の国際化の発展に対応して カリキュラムの見直し・改編を進めていかなけれ ばならないということである。その進展度合いに 応じてそこに新しい状況、新しい教育ニーズが生 まれてくるので、それに対応して絶えずカリキュ ラムの見直しを進めてきているわけであるが,特 にここへきて力を入れていかなければならないと 考えているのは、1つは国別・地域別のカリキュ ラムの編成である. たとえば北米ビジネス講座, 東南アジアビジネス講座といったかたちで地域別 に教育プログラムをブレークダウンして提供して いかなければならない、現行プログラムの中にも こうした国別、地域別の要素は盛り込まれていな いわけではないが、もう少しはっきりとしたかた ちでプログラム化しメニューを用意していかなけ ればならない段階にきていると思うのである.

2 つめとして、国際化教育においても管理階層

別の教育プログラムのメニューを用意していくことが重要となってきた、ということである. 現地へ行って経営者として仕事をする人、中間管理者として仕事をする人等それぞれによって現地での仕事の内容および役割が違うので、各レベルに応じた各管理階層別プログラムをきめ細かく用意していく段階にきている. いま緊急に開発を迫られているのは、ジェネラル・マネージャー・プログラムである.

3つめとして、異文化コミュニケーション・プログラムの開発を挙げたい.語学研修プログラムも単なる英会話ではなく、異なった文化に属する受け手を理解し、またその受け手に理解される表現と振舞い方をいかに身につけさせていくか、そのための教育プログラムをいかに工夫していくか、という問題である。その中には、おそらく文化の違いとか価値観の違い、あるいはビジネス慣行の違いといったものが入ってくるであろう。その中での表現と振舞い方というものをどのように身につけさせていくか、このような学習プログラムがこれからの企業における語学研修の中心的プログラムになっていくように思う。

第2の課題は、現地法人管理の一環としての教育施策の推進ということである。その1つは現地人マネージャー教育の拡充である。現在実施している年2回の東京プログラムの量的、質的拡充に加え、地域別分散教育たとえば北米地域現地人マネージャー教育というように分散教育のあり方をこれから考えていかなければならない。海外現地法人が増え各地域に広がってくる中で、教育の集中と分散ということを工夫していく必要がある。

2つめとして、英文マネジメントニュースのような双方向コミュニケーション・ツールを開発してコミュニケーション対策の一助とするとともに現地人マネージャーに刺激を与え動機づけしレベルアップをはかっていく施策がますます重要になってきた、ということである。現地法人管理が成功するか否かは、まさにコミュニケーション対策

に尽きると思う、海外拠点で働く1人1人が日本人も、現地人マネージャーも、当社の経営ポリシーを十分理解し、オールNECの一員としての一体感をもって、海外拠点と東京間、あるいは海外拠点相互間のコミュニケーションをよくしながら将来の目標に立ち向っていくことが、いま最も重要なことであると考えている。NECマネジメントニュースを発行することにしたのも、まさにその一助にとの願いを込めたものであった。

## むすび

最後に、これまでの説明の中にすでに含まれて いることであるが、ここに改めて国際化教育展開 の基本ともいうべきものをまとめておきたい.

- (1) 国際化教育プログラムは、企業の国際化の進展に応じてたえず見直され改編されなければならない.
- (2) 国際化教育プログラムは、海外人事政策の基本ポリシーの設定、それを踏まえた海外事業要員育成制度の制度化および人事と教育とのしっかりとした結びつきの中で実施されなければならない。
- (3) 国際化教育展開のキーポイントは、自社の国際経営ノウハウの蓄積・活用にあることを銘記すべきである.
- (4) 今後の語学研修の展開においては異文化間コミュニケーション・プログラムの拡充が中心とならねばならない。異文化の中でのいろいろなビジネス・シチュエーションにおける表現と振舞い方を身につけさせるプログラムが不可欠である。
- (5) 海外事業の現地化、分散化およびネットワーク化に対応した教育施策の工夫と展開が、新しい課題としてクローズアップしてきている。そのポイントはコミュニケーション対策と現地マネジメント力強化策にある。