



ジェロントロジー ジャーナル

少子高齢化環境の中進展が進む企業の グローバル化と高齢者の活用について

保険研究部門兼経済調査部門 上席主任研究員 平賀 富一
e-mail : hiraga@nli-research.co.jp

わが国の企業活動が、アジア新興国の経済発展や消費市場としての重要度の向上、円高など種々の要因によってグローバル化の度合いを増す中、国際ビジネスの中核を担うべき有能な人材の育成・活用の重要性が高まっており、企業に加え、政府・学校などの関係諸機関による本格的な議論と取組みが進んでいるが、その論議は、日本人の若手・中堅のグローバル人材の育成と高度外国人材の活用が中心になっているとの印象がある。

本稿では、先ず国際ビジネスに必要な人材に関する議論や取組みの背景となっている企業の経営環境についての変化の状況を概観した後、対応の方向性に関するポイントに言及し、それらを踏まえて、意欲・能力・体力ある高齢者のグローバルな企業活動における活用・活躍という観点に焦点を当てて述べることにしたい。

1—グローバルな事業展開に関する企業の外部・内部の環境変化と課題について

外部環境面についての第一は、新興国を代表とする高成長市場での企業間競争の激化であり、新たな市場で、従来の欧米企業だけでなく、韓国・中国や地場有力企業など新たなライバルとの競合も進行している。そのような市場で日本企業が優位を確保するには、消費者のニーズや嗜好、生活レベルを十分に把握し、確実に製品・サービスを提供することが求められる。二番目は、少子高齢化によりわが国の労働力の減少が進む中、各種の調査結果で示されているように、わが国の若い世代が海外への留学や海外勤務に消極的になっている傾向が挙げられる。

次に内部環境面を考察してみたい。そこでのポイントは日本人駐在員(日本からの派遣者)についての問題であり、その大きな特徴は、高齢化と単身赴任者が多いことと表現できよう。日本人駐在員の平均年齢は46.1歳(06年の調査)と、93年時点の年の41.3歳から上昇しており、また、韓国企業などと比べて単身赴任者の比率が高い。

さらに、日本企業における外国人社員の活用という面でも課題が示されている。有能な人材を雇用し能力を活用するには、企業の認知度・イメージの良さや処遇面、動機付けが重要であるが、この点で日本企業の多くは、昇進・昇格が欧米系企業などに比べて遅く、限界もあるとのネガティブな印象を持たれており(いわゆる「ガラスの天井」の存在や中国人の言う「発展空間」の少なさである)、有能で意欲の高い人材を採用し活用

することに苦労している。

2——人材面での対応の方向性について

以上に企業を取り巻く環境変化と重要課題を挙げた。次はそれらへの対応のあり方について考えることとしたい。

その第一は、日本人の若手や中堅を主対象とするグローバル人材の育成であり、総合商社・大手メーカーを代表として多くの日本企業が若手人材の外国語能力や異文化コミュニケーション能力の向上を図ることをより重視・加速してきており、特に、それら人材を早期に海外に派遣する動きが見られている。また将来のトップ層での活躍が期待される中堅人材に対する研修の充実傾向も最近のトレンドとなっている。

第二は、有能な外国人材の活用という点である。上述のように日系企業に関しては、昇進や昇格のスピードや可能性という点でネガティブな印象が大きいという問題に言及した。日本企業の海外進出のパターンが従来の進出国の安価な労働力を活用した輸出生産拠点重視型から、拡大する進出国の市場をターゲットとする現地生産・販売重視型に変化してきており、企業活動がグローバル化の度合いを高める中、日本人の能力向上や活用度の拡大だけでは、国際ビジネスを展開する企業が求める人材は充足できない。その一つは有能人材の量的な観点であり、企業の国際的な競争力を維持・強化するために必要な人材プールを確保するには日本人だけでは限界がある。いま一つは、質的な観点であり、新興国を含めた世界市場で、優れた製品・商品・サービスを提供していくためには、マネジメント力、創造性・専門性、リーダーシップやコミュニケーション能力を持ち、特に、大きく拡大する可能性が大きい新興国市場での事業展開において当該国・地域の言葉・慣行・文化やニーズ・嗜好を熟知し、有用な人脈を有する人材が求められている。

第三には、特に少子高齢化時代において、国際ビジネスに関する経験、知識、人脈を有する高齢者の活用の重要性と意義が挙げられ、次項ではこの観点から考察を行うことにする。(なお、企業を取り巻く環境変化と課題や、若手・中堅のグローバル人材の育成と高度外国人の活用に関し、詳しくは、下記の拙稿を参照いただきたい)。

3——国際ビジネス経験豊富な高齢者の活用・活躍

上記で述べたように、少子高齢化時代においては、今後、国際事業に関する豊富な経験や知識、人脈を有する高齢者の活用や活躍がより重要になると考えられる。すなわち、若手人材がそもそも少子化傾向の中で減少し、さらに海外勤務を敬遠する者の比率が増加する傾向にあり、高度な外国人の獲得を巡っては、世界中の企業が競合しているという事情にある。そのような状況下で、国際ビジネスを身をもって経験し、その手法、海外の言語、考え方や文化・慣習の相違といった要諦を身につけている高齢者はグローバルな業務展開を図ろうとする日本企業にとって貴重な存在であろう。それら人材は、各企業におけるノウハウや企業理念、有用な人脈の世代間の継承という観点で貴重なブリッジの役割も果たすものと考えられる。かかる観点で、既に、企業の中には、定年退職者を嘱託社員や契約社員として再雇用し、国際部門・海外拠点の責任者やアドバイザーなどとして活用している例があるが、このような取組みは今後さらに増加するものと考えられる。例えば、ダイキン工業では、定年

退職後に再雇用された 14 名がそのスキルやノウハウを海外の拠点で伝承していくために海外勤務を行っているとのことである（同社ホームページより）。

また中堅・中小企業の海外展開においては、体力のある大企業と比べて、文字通り「社運をかけて臨む」ケースが多く、事業機会とリスクの把握や分析・対処と現地での的確なオペレーションが重要であるが、それを行う上でノウハウや経験を持った要員の不足の問題が特に大きいと思われる。この点で、大企業などでの国際ビジネス経験者を活用することは効果的な対処策になるものと考えられる。

さらに企業への情報提供や相談対応を行う官民の諸機関（日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、自治体、商工会議所、金融機関、NPO 等）におけるアドバイザーとしての高齢経験者の活躍の場は国内外でさらに拡大するであろう。

またわが国による各国の経済・社会発展への支援としての役割を果たす制度である国際協力機構（JICA）のシニア海外ボランティアは、55 カ国で累計 4700 名以上の派遣実績がある由であるが、同制度や、技能ボランティア海外派遣協会（NISVA）などによる活動は、日本としての良好な国際関係の維持・改善や国としてのイメージ向上に加え、民間企業の国際的な事業活動を行う上での支援にもなるものと思われその拡充が期待される。

さらに、別の観点として、近年、海外に長期滞在する高齢者が増加しているが、それらが自分の経験や知識を活かして居住国（滞在国）の企業や組織で働く機会を増やすべく自ら積極的に取組むことや、そのような活動を促進するための枠組みや仕掛けづくりを支援するような官民各機関の取組みも重要であると考えられる。

加えて、上記で言及した内向き志向とも評される若者世代の国際関係や国際ビジネスの現況やわが国の役割などに関する理解を増進する上でも高齢経験者が学校教育に協力・支援することで貢献できる機会が多いと思われる。

以上をまとめると、高齢者が、国際的な事業活動の場で一層活躍する機会を増やすことは、その経験や知識といった無形の重要資産を継承・移転し活用するとのメリットや、人と人の触れ合いに基づく国際理解の増進に加えて、高齢者自身の生活面での安定や向上、社会への参画による働きがい・生きがいの実感、満足度や意欲の向上といった多面的な意義を有すると考えられる。

<参考文献>

平賀富一（2011）[「グローバル競争時代に挑む企業の人材育成・活用」『ニッセイ基礎研 REPORT2011 年 11 月号』](#)ニッセイ基礎研究所。

同上（2011）「期待される新たな日本的経営」『金融財政ビジネス 2011 年 10 月 27 日号』時事通信社。

以上