

## 海外派遣労働者の増加に伴う人事・労務管理のあり方

### [研究メンバー]

主査	天谷 正	帝京技術科学大学教授
	安積仰也	国際基督教大学教授
	鈴木典比古	国際基督教大学教授
	清水範男	(株)伊勢丹人事部労務厚生担当部長
	高橋武男	キャノン(株)国際人事研修部長
	中谷 滋	日本ILO協会副会長
	新津晃一	国際基督教大学教授
	西村捷敏	徳島大学教授

### [報告書目次]

第Ⅰ部	総論
第Ⅱ部	企業アンケート調査結果報告
第Ⅲ部	企業ヒアリング調査結果報告

### [内容要旨]

日本企業の海外事業展開も1960年代の初頭から数えて30年の歴史をもち、量的にも質的にも大きく変容したが、1985年のプラザ合意以降、第二波ともいえるべき、高度技術やユニークな経営哲学、生産方式をもった活動力あふれる中小企業が海外事業を展開することが顕著になされるようになってきた。

しかし、事前の十分な準備や調査もなしに進出したというケースが少なくないため、全く予期せぬ事態に直面したり、不必要なコストをこうむらざるを得ない場合が現出している。

この研究では、今、海外事業を展開中の日本の中小企業にスポットをあて、彼等が海外人事労務管理を展開するにあたって、どのような問題に直面しているのかを、この点では先行経験のある大企業との比較において調査した。

1 海外人事業務に関する本社の組織体制を尋ねた結果、「海外、国内の区別はなく、同様に扱っている」とする企業が全体の55.5%と最も多く、次いで「海外人事部や海外人事の担当者がいる」が20.7%に上っている。

海外派遣勤務者に対する人事・労務管理システムが確立しているかどうかについては、「確立している」が6割以上を占めている。企業規模別にみると、中小企業では50.9%に過ぎないが、大企業では71%にも上っており、総じて企業規模が大きくなるにつれ、海外人事管理システムの整備、充実が進んでいるようである。

海外派遣勤務者の選定に関しては、中堅・中小企業では、事前に人事計画を持っていないためその時々の人選に頼りがちであることなど、大企業に比べ明確な方針を持っていない傾向が強い。

2 海外派遣勤務者の赴任期間を尋ねたところ、「3～4年」が全体の26.7%と最も多くなっており、中小企業、大企業ともに赴任期間にはかなり不確定な要因が含まれていることがわかる。

なお、各企業の抱える海外人事・労務管理上の問題点を尋ねると、「海外勤務の長期化」をあげる企業が33.1%に上っており、長期化とそれに伴う対応策に各企業が苦慮している様子がうかがえる。

海外派遣勤務者の賃金設定は、概ね中小企業は国内の賃金体系をそのまま現地に持ち込もうとする傾向が強いのに対し、大企業は現地の実情に応じた賃金体系をとろうとする傾向が強い。

3 海外派遣勤務者の育成・訓練に関しては「海外事業所へ出張」が最も多く、赴任前研修に関しては「社外英語研修」が最も多い。いずれも中小企業より大企業の実施率が高くなるという傾向を示している。

4 海外派遣勤務要員の確保については、「何とか確保」、「少し不足」がほぼ半々の割合で、企業規模による大きな違いは認められなかった。要員の確保対策は「採用・育成の強化」が最も多く、一方で「現地の人材を養成し、海外派遣勤務者の現地ポスト減」が大企業で59.4%に上っており、日本企業が今後現地の人材育成を重視していこうとする傾向を示すものとして注目される。

5 海外派遣勤務者と帯同家族の安全及び健康確保対策は、大企業ほど対策を講じている比率が上昇する傾向にあるものの、対策を講じていない企業も多く、各企業の今後の課題と言える。

6 海外派遣勤務者と帯同家族の生活に対するバックアップ体制では、ほとんどの企業が何らかの対策を講じていたが、海外派遣勤務者の希望・要望の本社へ伝達するチャンネルは大企業の場合により多く設けられていることがわかった。

7 企業が現在抱えている海外派遣勤務者の人事・労務管理上の問題については「派遣者の要員確保」が最も多く、「子女教育援助」、「賃金体系の確立」、「海外勤務の長期化」と続いている。

また、行政への要望では「医療保健・年金制度の改善」が最も多く全体の65.6%、次いで「日本人学校の拡充」、「日本非居住を原因とする制度的問題の解消」、「健康確保」、「危険地域勤務者の安全確保」となっている。