

国際保健政策人材増強のための国内環境整備施策に関する研究  
(民間セクターの実態調査)

研究分担者 山下 俊一 長崎大学原爆後障害医療研究所  
仲佐 保 国立国際医療研究センター  
研究協力者 野崎慎仁郎 WHO 神戸センター

研究要旨

国際機関、とりわけ世界保健機関 WHO などへの国際保健医療人材の邦人職員の増加が求められている。その一翼を担う為に国立国際医療研究センター内にグローバル人材戦略センターが昨年度設置された。本分担研究においては、国際保健医療政策人材の確保をめぐる障壁に関し、民間セクターの実情を調査し、民間セクターの国際的な人材登用がどのように行われているのか、それは上手く行っているのか、上手く行っているとすれば、そのシステムや手法は公的セクターのそれとどのように違うのかを明らかにしていくことで、将来にわたる国際保健医療政策人材の増加に資する具体的な提言を行う。

A. 研究目的

本邦に事務所をおく外国籍の企業、及び海外事業所を有する日本企業を対象に、守秘義務を遵守することでインタビューあるいはアンケート調査を実施し、企業における国際的な人材登用、要すれば、日本人がどのように世界で活躍できているかの実態を調査するものである。

回答はできないとの回答であった。理由は人事記録に関することであり、守秘義務の観点から情報を開示できないとのことであった。一方、匿名のインタビューへの回答はできるとのことであり、データの信頼性に疑問は残るものの他の選択肢もないことから匿名のインタビューを実施した。

対象は企業名が特定される情報を開示しない条件であるため、限定的な情報のみになるが、以下の 5 社にインタビューを実施した。

B. 研究方法

東京及び神戸に事務所を置く外国籍に企業及び海外事業所を有する日本企業、全 5 社を対象にインタビューあるいはアンケート調査への協力を要請したところ、全企業とも企業名を明記したアンケート調査への

東京に日本本社を有する製薬系外資系企業 2 社

神戸に日本本社を有する製薬系外資系企

業

大阪に本社を有する海外事業所を有する  
日本企業（健康商品系企業）

神戸に日本本社を有する健康商品系外資  
系企業

インタビューでの設問事項

インタビューでの設問は、以下の 5 問の  
設定とし、時間は 30 分、電話でのインタビ  
ューを実施した。

御社においては、多くの日本人社員が海  
外事業所で活躍しているか。

御社においては、採用時に国際採用と国  
内採用というシステムがあるか。

国際採用された社員の人事ローテーショ  
ンシステムがあるか。

人事権はどこに付与されているか。

国際採用された社員の研修システムはど  
のようなものであるか。

## C. 研究成果

### 1 調査手法

東京及び神戸に事務所を置く外国籍の企  
業、及び海外事業所を有する日本企業、全  
5 社を対象に、守秘義務を遵守する事で、  
インタビューあるいはアンケート調査への  
協力を要請したところ、全企業とも企業名  
を明記したアンケート調査への回答はでき  
ないとの回答であった。理由は人事記録に  
関することであり、守秘義務の観点から情  
報を開示できないとのことであった。一方、  
匿名のインタビューへの回答はできるとの  
ことであり、データの信頼性に疑問は残る  
ものの他の選択肢もないことから匿名のイ  
ンタビューを実施した。

対象は企業名が特定される情報を開示し  
ない条件であるため、限定的な情報のみに  
なるが、以下の 5 社にインタビューを実施  
した。

東京に日本本社を有する製薬系外資系企  
業 2 社

神戸に日本本社を有する製薬系外資系企  
業

大阪に本社を有する海外事業所を有する  
日本企業（健康商品系企業）

神戸に日本本社を有する健康商品系外資  
系企業

### 2 インタビューでの設問

インタビューでの設問は以下の 5 問の設  
定とし、時間は 30 分、電話でのインタビ  
ューを実施した。

御社においては、多くの日本人社員が海  
外事業所で活躍しているか。

御社においては、採用時に国際採用と国  
内採用というシステムがあるか。

国際採用された社員の人事ローテーショ  
ンシステムがあるか。

人事権はどこに付与されているか。

国際採用された社員の研修システムはど  
のようなものであるか。

### 3 インタビュー結果

本調査を実施する上での本研究班の仮説  
では「外資系企業では法人社員を含めて多  
くの国際採用社員の人事ローテーションが  
確立されており、この手法を公的セクター  
でも応用できる」というものであったが、  
この仮説は全く的外れなものであることが

判明した。わずか5社ではあるが、ほぼ同様の回答が寄せられたことから、当初想定 of 仮説の有効性はほとんどないと言わざるを得ないと考えられる。

御社においては、多くの日本人社員が海外事業所で活躍しているか。

回答：外資系企業全社において、日本人社員が外資系企業の本社を含む海外事業所で活躍できている実態がないことが判明した。当然のことながら国際的に展開する日本企業の場合は逆に海外事業所の責任者等がほとんど日本人であるとの回答であった。日本企業が海外展開する場合と同様、外資系企業もその本社の存在する「母国」があり、その「母国」出身の社員が多くの場合、主要な海外事業所の主要なポストを占めていることがほとんどであり、国際採用された日本人社員であっても、中間管理職止まりが実態であるようである。印象的であったのは、外資系企業という言葉が一人歩きするものの、米国企業、中国企業、ドイツ企業ということであり、そういった会社が海外展開をしているに過ぎなく、日本の企業の海外展開と基本的には一緒であるという回答であった。日本にある会社の部長職や執行役員などの幹部職員も日本から次は本社の幹部へという例はほとんどないことが実態であった。

御社においては、採用時に国際採用と国内採用というシステムがあるか。

回答：国際採用と国内採用というよりも日本国内での異動を前提とした事務職的な社

員と海外への異動もあることも前提とした総合職的な社員という採用システムがあるのみであることが判明した。

国際採用された社員の人事ローテーションシステムがあるか。

回答：社員の人事ローテーションシステムというものが確立された企業は存在しなかった。ただ、海外事務所を有する日本企業においては、海外駐在にある程度の期間を設けていた。

人事権はどこに付与されているか。

回答：ローカル採用社員の人事権はローカルの責任者に人事権が付与されているものの国際的に異動する人事、とりわけ管理職以上の人事については「母国」の本社あるいは地域ごとに設置されている Regional Office に人事権があり、その人事権に邦人社員が絡むことはまずない状況にあり、日本で採用された総合職が国際的に渡り歩き幹部になっていくことは極めて狭き門である。

国際採用された社員の研修システムはどのようなものであるか。

回答：マネジメントなどの研修システムはある程度あるが、これはポストに採用された際に受講が義務付けられていることがほとんどであり、社員を育てる研修システムというのはあまり存在しないと言える。

D. 考察

公的セクターによる国際保健医療政策人材の増強という目標に対して、本研究ではグローバル企業へのインタビュー調査を実施し、邦人職員の増加の為の予備的調査をおこなった。その結果、グローバル化という言葉が独り歩きしていたきらいがあることが良く分かるインタビュー結果であった。そもそも、グローバル企業というものが存在するわけではなく、「母国」をもつ企業がグローバル展開をしているということであり、日本の商社や会社が世界中に支社を有しているのと同様、「グローバル企業」も「母国」の本社で採用された社員が同企業の中で主流の位置を占め、「支社」で採用された「支社」のある「国」出身の社員はほとんどローカル採用と同様の待遇を受け、国際的な人事異動のメカニズムに組み込まれることはほとんどないことが実態であった。

今回、1社であるがグローバル展開をしている日本企業にインタビューしたが、多くのグローバル展開をしている日本企業がそのマネジメントの中核には必ず日本人を配していると思うし、同社でもそうしている、裏を返せば米国企業は米国人が、ドイツ企業はドイツ人が、韓国企業は韓国人がその会社の主要なポストを占めているのは自然であるとの発言があり、私どもの仮説が全く的外れなものであったことを認識させてくれた。

#### E. 結論

国際保健医療政策人材の登用が増えないことは我が国の公的セクターの特徴、例えば、年功序列のシステムや人事の流動性の課題と給与問題などが阻害要因となっており、民間の優れた点に倣い、公的セクター

内に存在する本邦独自のシステムや慣行などを変えていく必要があるとの仮定に基づき、民間セクターの動向を予備的に調査した。

しかし、民間セクターにおいても、そのグローバル化は、日本企業の文化や慣行に根差したものであることが多く、大きな差異がないという結論が予見される初期調査となった。国際機関などへ邦人職員の増加をその立場や人数を目標に議論することの前に、真にグローバル保健医療政策人材とは何か、そしてその人材育成や支援の制度設計がどうあるべきかを、民間セクターのノウハウから類推することは困難であった。

今後は、もう少し多くの企業の意を聞き、初期調査の結果の確からしさを検証したい。一方、この結果が確かなものであれば、国際保健医療政策人材の登用を阻害する要因が日本そのものの豊かで恵まれた文化や風土に根差す可能性も排除できないことが予見される。

#### F. 研究発表

学会公募シンポジウム申請中

#### G. 知的財産権の出願・登録状況

なし