

# 調査概要

## ■ 調査目的

- ▶ 日本企業のグローバル人材マネジメントの課題と実態、ならびに人事施策導入の背景にある意図を、事業展開のパターン別等で明らかにすることによって、各社にとって最適なグローバル人材マネジメントを考えていくヒントを提示すること

## ■ 調査内容

- ▶ 海外展開方針の実態
- ▶ グローバル人材マネジメント課題の実態
- ▶ グローバル人材の実態
- ▶ グローバル人事施策の実態
- ▶ 海外現地法人の人事施策の実態

## ■ 調査対象

- ▶ 主に従業員1000名以上の日本企業
- ▶ グローバル人材マネジメントの全体像を把握されているミドルマネジャー以上の方

## ■ 調査方法

- ▶ 郵送調査法(一部持参)

## ■ 調査期間

- ▶ 2011年7月～8月

## ■ 有効回答数

- ▶ 189社(有効回答率27.1%)

## ■ 備考

- ▶ 「N=数字」という記載は、当該設問における有効回答数(社数)を意味します。たとえば、「N=100」であれば、有効回答数が100社であることを意味します。
- ▶ %は小数第2位で四捨五入されているため、文中・表中の数値を足し上げた値と合計の数値等が一致しない場合があります。あらかじめご了承ください。

## ■ 回答企業の内訳

図表1 主要事業の業種 【F1より】

業種	社数	%	
製造業	建設・設備	11	5.9
	機械・電気機器	45	24.1
	食品	15	8.0
	医薬品	6	3.2
	その他製造	53	28.3
製造業以外	運輸・倉庫・物流	5	2.7
	商社	7	3.7
	百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	1	0.5
	その他小売	2	1.1
	金融・保険	9	4.8
	不動産	5	2.7
	通信	4	2.1
	情報処理・ソフトウェア	11	5.9
	その他サービス	5	2.7
	行政・公共関係	2	1.1
上記以外の業種	6	3.2	
合計	187	100.0	

図表2 主要事業の主たる取引形態 【F2より】

取引形態	社数	%
B to B(法人企業が顧客)	135	72.6
B to C(一般消費者が顧客)	51	27.4
合計	186	100.0

図表3 従業員数 【F3より】

単位：人

	第1四分位数*	中央値*	第3四分位数*
単体	日本人(N=154)	1310.0	5773.0
	日本人以外(N=123)	3.0	29.5
連結	日本人(N=124)	2583.0	15192.5
	日本人以外(N=98)	98.5	6426.8

※第1四分位数、中央値、第3四分位数について  
数値を小さい順に並べた際に、小さいほうから25%にあたる値が第1四分位数、中央にあたる値が中央値、大きいほうから25%にあたる値が第3四分位数。

図表4 現在の海外売上比率 【F4より】

海外売上比率(現在)	社数	%
0%	13	7.3
0%より大きく10%未満	56	31.3
10%以上20%未満	15	8.4
20%以上30%未満	15	8.4
30%以上40%未満	17	9.5
40%以上50%未満	20	11.2
50%以上60%未満	12	6.7
60%以上	31	17.3
合計	179	100.0

図表5 5年前の海外売上比率 【F5より】

海外売上比率(5年前)	社数	%
0%	18	10.2
0%より大きく10%未満	54	30.5
10%以上20%未満	21	11.9
20%以上30%未満	17	9.6
30%以上40%未満	17	9.6
40%以上50%未満	21	11.9
50%以上60%未満	11	6.2
60%以上	18	10.2
合計	177	100.0

図表6 海外売上比率の将来計画の有無 【F6より】

将来計画の有無	社数	%
ある	83	46.4
ない	96	53.6
合計	179	100.0

図表7 将来の海外売上比率の計画値 【SQ F6-1より】  
(F6にて、海外売上比率の将来計画が「ある」と選択した企業の回答)

	第1四分位数*	中央値*	第3四分位数*
年度(西暦)(N=66)	2013.0	2015.0	2017.0
海外売上比率(N=70)	20.0	32.0	50.0

## 要旨

### 海外展開方針の実態 | 第1章

#### ■ 「新たな市場」を開拓するために、世界に進出する日本企業

- ▶ 海外展開の目的として最も選択率が高かったのは、「新たな市場・販売先の開拓」で86.2%

#### ■ 「魅力的な製品・サービス」を競争優位の鍵とする企業が過半数

- ▶ 競合他社と比較した場合の「事業の強みの源泉」として最もあてはまるものについて、「魅力的な製品・サービス」の選択率が57.6%

#### ■ 成功の鍵となる、「優秀な人材」の獲得、日本とは異なる「顧客の嗜好」への適応

- ▶ 海外で「事業の強みの源泉」を活かせていない理由として、「優秀な人材を確保できない」の選択率が45.9%、「顧客の嗜好が異なる」の選択率が39.2%

#### ■ 今後ますます進行することが予測される、海外現地法人の「マネジメント現地化」

- ▶ 海外現地法人トップの現地人材比率の今後の見通しについて、「今後、現地人材トップの比率は増える」の選択率は60.6%、「今後、現地人材トップの比率は減る」の選択率は0.0%
- ▶ 海外現地法人の運営方針について、「海外現地法人に極力権限を委譲し、本社が必要最低限のコントロール」の選択率が45.0%であるのに対し、「本社が直接全ての拠点をコントロール」の選択率が24.6%

### グローバル人材マネジメント課題の実態 | 第2章

#### 【日本本社における課題】

#### ■ 日本企業にとって、日本人の「グローバル・リテラシー」強化は共通課題

- ▶ 「日本人の語学教育(英語など)」の選択率は全体で79.4%、「日本人のグローバルビジネススキル教育(語学以外)」の選択率は全体で76.7%
- ▶ また、それらについては企業の海外売上比率、事業の強みの源泉、その強みの発揮状況にかかわらず、選択率が7割を超える

#### ■ また、「海外赴任者の選抜・育成」も重要課題

- ▶ 「日本人の海外赴任者(中堅・マネジャークラス)の選抜・育成」の選択率は全体で76.2%、「日本人の海外赴任者(若手クラス)の選抜・育成」の選択率は全体で72.0%

#### ■ 海外事業が成熟するほど、「世界全体での人材最適配置」を志向

- ▶ 「世界全体での最適な人材配置の実現」の選択率は、海外売上比率10%未満の企業群で20.3%、10%以上50%未満の企業群で44.8%、50%以上の企業群で69.8%と最大49.5ポイント差

#### ■ 世界全体での人材最適配置のための、「人材マネジメントのグローバル共通化」も、海外売上比率が高い企業で現実化

- ▶ 「グローバル共通の人事制度(等級・評価・処遇)の設計」の選択率は、海外売上比率10%未満の企業群で24.6%、10%以上50%未満の企業群で43.3%、50%以上の企業群で62.8%と、最大38.2ポイント差
- ▶ この他、「グローバル共通のタレント(優秀人材)の把握・管理」、「グローバル共通の経営理念・バリュー浸透」、「グローバル共通の次世代リーダー選抜・育成」についても同様の傾向が見られる

#### 【海外現地法人における課題】

#### ■ 海外事業が成熟するほど、現地化のための「マネジメント人材の育成」の課題が顕在化

- ▶ 「海外現地法人における、ローカルスタッフ(マネジメント層)育成」の選択率は、海外売上比率10%未満の企業群で52.2%、10%以上50%未満の企業群で79.1%、50%以上の企業群で81.4%と最大29.2ポイント差

#### ■ ローカルスタッフの「リテンション」についても同様の傾向

- ▶ 「海外現地法人における、ローカルスタッフのリテンション(引きとめ)」の選択率は、海外売上比率10%未満の企業群で29.0%、10%以上50%未満の企業群で53.7%、50%以上の企業群で65.1%と最大36.1ポイント差

#### ■ 顧客との接点を強みとする企業ほど、「現場の従業員の採用」に注力

- ▶ 「海外現地法人における、ホワイトカラーのローカルスタッフ採用」の選択率は、事業の強みの源泉を顧客との強い関係性とする企業群で44.8%、魅力的な製品・サービスとする企業群で34.9%、オペレーションの安定性・効率性とする企業群で25.0%と最大19.8ポイント差

### グローバル人材の実態 | 第3章

#### 【グローバル人材に求められるもの】

#### ■ グローバル人材、国内人材問わずに求められる、「ベーシックなビジネススキル」

- ▶ 「仕事のPDCAスキルが高い」の選択率は全体で、国内人材(日本人とのみ協働して成果をあげる人材)を対象とした回答では90.5%、グローバル人材(外国人と協働して成果をあげる人材)を対象とした回答では85.7%
- ▶ 「職場運営・人材育成スキルが高い」の選択率は、国内人材を対象とした回答では87.8%、グローバル人材を対象とした回答では78.8%

#### ■ グローバル人材のみならず、国内人材にも求められる「ダイバーシティ・マネジメント」力

- ▶ 「異なる考え方の人と理解しあえる」の選択率は全体で、グローバル人材を対象とした回答では88.9%、国内人材を対象とした回答でも74.6%
- ▶ 「多様な人材を活用できる」の選択率は、グローバル人材を対象とした回答では84.1%、国内人材を対象とした回答でも64.0%



## ■ グローバル人材に求められる、「語学力」と「海外への関心」

- ▶「語学が堪能である」の選択率は全体で、グローバル人材を対象とした回答では83.1%、国内人材を対象とした回答では14.3%と68.8ポイント差
- ▶「海外に興味がある」の選択率は全体で、グローバル人材を対象とした回答では77.2%、国内人材を対象とした回答では27.0%と50.2ポイント差
- ▶「海外事情の知識が豊富である」の選択率は全体で、グローバル人材を対象とした回答では72.5%、国内人材を対象とした回答では22.2%と50.3ポイント差

## 【グローバル人材として活躍できなかった人材の特徴】

### ■ 海外での成功を支える、「ダイバーシティ・マネジメント」の土台

- ▶グローバル人材として活躍できなかった人材に見られる特徴として、「異なる考え方の人と理解しあえない」の選択率は全体で61.9%、「多様な人材を活用できない」は50.3%、「異なる価値観との出会いを喜べない」は49.2%

### ■ 事業の強みの源泉にかかわらず、「異なる考え方の人との相互理解」がグローバルで活躍する前提条件

- ▶「異なる考え方の人と理解しあえない」の選択率は、事業の強みの源泉を顧客との強い関係性とする企業群で63.8%、魅力的な製品・サービスとする企業群で63.2%、オペレーションの安定性・効率性とする企業群で50.0%といずれも過半数を超える

### ■ 「語学力の欠如」も活躍できない主要な要因の一つ

- ▶「語学が苦手である」の選択率は全体で49.2%

### ■ その傾向は、海外売上比率の高い企業で顕著

- ▶「語学が苦手である」の選択率は、海外売上比率が10%未満の企業群で29.0%、10%以上50%未満の企業群で52.2%、50%以上の企業群で79.1%と最大50.1ポイント差

## 【グローバル人材としての活躍が求められる対象】

### ■ 主任・係長層以上に「グローバル人材」であることを強く期待する企業は約半数以上、特に課長層に対して期待する企業は約9割

- ▶グローバル人材であることが強く期待されている対象としての選択率は全体で、「課長層」87.3%、「部長層」72.0%、「役員層」47.1%、「主任・係長層」45.0%

## グローバル人事施策の実態 | 第4章

### ■ 「日本人従業員に対する英語教育」に取り組む企業は約9割

- ▶取り組み状況について、「取り組んでいる」の選択率は全体で88.2%
- ▶「日本人従業員の英語教育」の選択率は、事業の強みの源泉を顧客との強い関係性とする企業群で89.3%、魅力的な製品・サービスとする企業群で88.6%、オペレーションの安定性・効率性とする企業群で85.0%と大きな差はない

### ■ 「外国人新卒採用」に取り組む企業は約7割、課題は「職場での受け入れ」

- ▶取り組み状況について、「取り組んでいる」の選択率は全体で70.6%
- ▶取り組みの中で感じている課題として、「外国人学生を採用しても、職場での受け入れに苦勞する」の選択率が41.7%

### ■ 「日本人グローバルリーダー育成」に取り組む企業は約6割、課題は「選抜基準の明確化と効果測定」

- ▶取り組み状況について、「取り組んでいる」の選択率は全体で62.6%
- ▶取り組みの中で感じている課題として、「対象者を選抜する明確な基準が存在しない」の選択率が44.4%、「グローバルリーダーシップ開発の効果測定ができない」が41.9%

### ■ 「グローバル共通の経営理念・バリュー浸透」に取り組む企業は約6割、特に「顧客との強い関係性」を競争優位とする企業において取り組みが顕著

- ▶取り組み状況について、「取り組んでいる」の選択率は全体で60.4%
- ▶「グローバル共通の経営理念・バリュー浸透」の選択率は、事業の強みの源泉を顧客との強い関係性とする企業群で73.2%、魅力的な製品・サービスとする企業群で58.5%、オペレーションの安定性・効率性とする企業群で40.0%と最大33.2ポイント差

### ■ 「異文化コミュニケーションスキル教育」に取り組む企業は約6割

- ▶取り組み状況について、「取り組んでいる」の選択率は全体で57.0%

### ■ 「海外人材と合同のグローバルリーダー育成」、「グローバル共通の等級・評価・処遇制度」導入、「グローバル共通の従業員意識調査」に取り組む企業は少数

- ▶それぞれ取り組み状況について、「取り組んでいる」の選択率は全体で23.0%、19.8%、11.2%

### ■ 一方で、海外売上比率が高い企業で取り組みが進む傾向

- ▶「日本人と海外の外国人を対象とするグローバルリーダー合同育成」の選択率は、海外売上比率50%以上の企業群で46.5%、10%以上50%未満の企業群で20.9%、10%未満の企業群で10.4%と最大36.1ポイント差
- ▶「グローバル共通の等級・評価・処遇制度」の選択率は、海外売上比率50%以上の企業群で39.5%、10%以上50%未満の企業群で14.9%、10%未満の企業群で10.4%と最大29.1ポイント差
- ▶「グローバル共通の従業員意識調査」の選択率は、海外売上比率50%以上の企業群で25.6%、10%以上50%未満の企業群で4.5%、10%未満の企業群で6.0%と最大21.1ポイント差

## 海外現地法人の人事施策の実態 | 第5章

### ■ 重要拠点として「中国」をあげる企業が約9割、「最」重要拠点として「中国」をあげる企業が過半数

- ▶ 海外重要拠点として、中国の選択率は全体で85.5%
- ▶ 「最」重要拠点として、中国の選択率は全体で55.8%

### ■ 最重要拠点における管理職の現地人材比率の高低は二分も、今後は「上昇トレンド」

- ▶ 最重要拠点の管理職（課長級以上）の現地人材比率について、「0%以上10%未満」の選択率は全体で42.4%、「50%以上」の選択率は31.3%と傾向は二分
- ▶ 最重要拠点の管理職（課長級以上）の将来の現地人材比率の見通しについて、「現地人材比率は増える」の選択率は全体で80.5%

### ■ 最重要拠点の人事施策決定の主体は「現地法人」へ移行

- ▶ 最重要拠点の人事施策の決定のあり方について、「現地法人が全て決めている」の選択率は全体で、施策にかかわらず4割を超える
- ▶ また、「現地法人が全て決めている」と「現地法人主導で、本社の意見も反映して決めている」をあわせた選択率は全体で、おおむね8割を超える

### ■ 取り組むもうまくいかない、ローカルスタッフの「リテンション」

- ▶ 「ローカルスタッフ優秀人材のリテンション（引きとめ）」について、「取り組んでいるが、うまくいっていない」の選択率は全体で40.9%

### ■ 今後の取り組み課題は、「ローカルスタッフの国境をまたいだ異動」、

#### 「ローカルスタッフ情報の本社での把握」

- ▶ 「ローカルスタッフの日本本社・他国への異動」について、「取り組んでおらず、取り組みたい」の選択率は全体で45.5%
- ▶ 「ローカルスタッフ人材情報の日本本社との共有」について、「取り組んでおらず、取り組みたい」の選択率は全体で44.9%