

# グローバル人材マネジメント課題と 施策実施状況の実態

## B to B 企業と B to C 企業の共通点と相違点に着目して

リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所

主任研究員 入江崇介

### はじめに

かねてからチャレンジしてきたか否かにかかわらず、成長戦略の一つとしてグローバル展開を推進する企業は枚挙にいとまがない。一方、それらの企業は、進出国の増加に伴い多様化する顧客の嗜好や、欧米企業のみならず成長著しい新興国企業をも相手に繰り広げ

られる競争など、複雑かつ過酷な市場の現実に直面している。

同時に、企業はもう一つ悩ましい現実に直面している。それは、進出国を増やすほどに多様化する従業員のマネジメント、海外の競合との人材争奪戦、複雑なグローバル事業をマネジメントする人材の育成といった、事業のグローバル化に伴うグローバル人材マネジメント課題である。その解決が

できないがゆえに、事業のグローバル展開に支障をきたしている企業、また第一歩を踏み出すことに躊躇している企業も少なくないだろう。

そこで、本報告では、課題解決の第一歩である現状把握を目的とし、日本企業が直面しているグローバル人材マネジメント課題の実態、またグローバル人材マネジメント施策の実施状況について、B to B (法人企業が顧客)とB to C (一般消費者が顧客)という取引形態別、また海外での競争優位の発揮状況別に比較を行った結果をご紹介します。

### 調査概要

調査概要は図表1のとおりである。189社の内訳は、業種については製造業：製造業以外＝7：3、海外売上比率については10%未満：10%以上50%未満：50%以

図表1 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明らかにする  |
| 調査対象企業と回答者 | 主に従業員1000名以上の日本企業の、グローバル人材マネジメントの全体像を把握しているミドルマネジャー以上   |
| 調査方法       | 郵送調査法（一部持参）   |
| 調査内容       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外展開の方針・戦略</li> <li>・グローバル人材マネジメント課題の実態</li> <li>・グローバル人材の実態</li> <li>・グローバル人事施策の実態（各人事施策導入の背景にある意図、課題意識）</li> <li>・海外現地法人の人事施策の実態</li> </ul> |
| 実施期間       | 2011年7月～8月  |
| 有効回答数      | 189社（有効回答率27.1%）  |

上=4:4:2であった。本報告では、調査のうち「グローバル人材マネジメント課題の実態」「グローバル人材に必要な特徴」「グローバル人材として活躍できなかった人の特徴」「グローバル人事施策の実施状況」の4点について、前述のとおり「取引形態別」もしくは「海外での競争優位の発揮状況別」に集計した結果をご紹介します。

なお、取引形態については、主要事業の取引形態がB to B(以下、to B)かB to C(以下、to C)か、競争優位の発揮状況については「事業の強みの源泉(顧客との強い関係性、魅力的な製品・サービス、オペレーションの安定性・効率性)が海外で活かしていると思うか否か」の回答結果によって分類を行った。

また、取引形態と業種の関係、競争優位の発揮状況と海外売上比率の関係は、図表2、図表3のとおりである。相対的に製造業においてはto B企業が多いこと、海外売上比率が高い企業は海外で事業の強みの源泉が活かしている(≒競争優位を発揮)と回答していることが確認された。

### 取引形態によって異なる、海外現地法人での課題

取引形態別の日本本社におけるグローバル人材マネジメント課題の選択率は、図表4のとおりである。概して、to B企業群とto C企業群との間に大きな選択率の差は見られなかった。

両者で選択率が高いものは、「日本人の語学教育(英語など)」(to B:78.5%、to C:80.4% (以下、

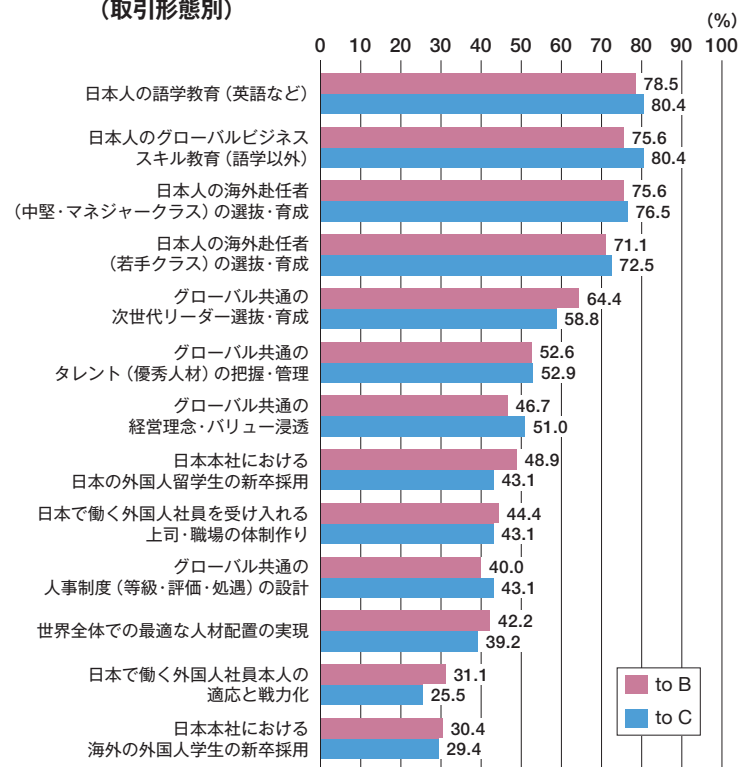
図表2 取引形態と業種のクロス集計

|      | 取引形態 | 業種           |             |           | 計             |
|------|------|--------------|-------------|-----------|---------------|
|      |      | 製造業          | 製造業以外       | 無回答       |               |
| 取引形態 | to B | 100<br>74.1% | 35<br>25.9% | 0<br>0.0% | 135<br>100.0% |
|      | to C | 29<br>56.9%  | 20<br>39.2% | 2<br>3.9% | 51<br>100.0%  |
|      | 無回答  | 1<br>33.3%   | 2<br>66.7%  | 0<br>0.0% | 3<br>100.0%   |
| 計    |      | 130          | 57          | 2         | 189           |

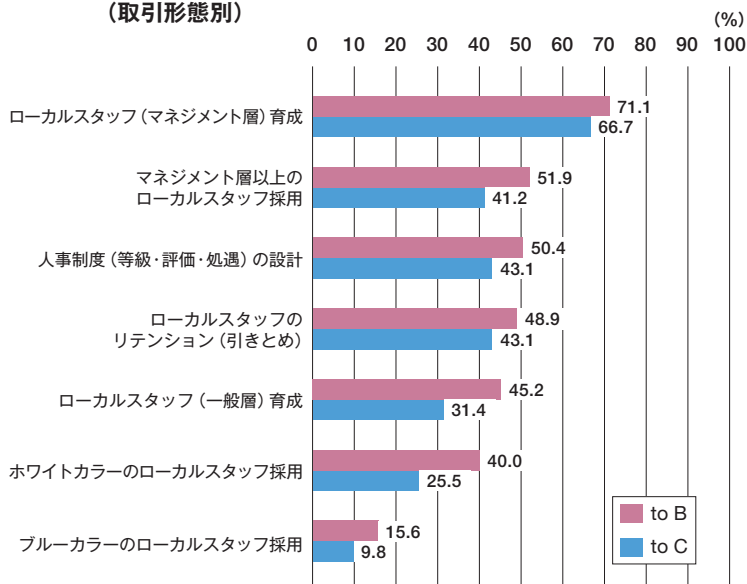
図表3 競争優位の発揮状況と海外売上比率のクロス集計

|          | 事業の強みの源泉   | 海外売上比率      |                |             |           | 計             |
|----------|------------|-------------|----------------|-------------|-----------|---------------|
|          |            | 10%未満       | 10%以上<br>50%未満 | 50%以上       | 無回答       |               |
| 事業の強みの源泉 | 活かしていると思う  | 25<br>22.5% | 40<br>36.0%    | 38<br>34.2% | 8<br>7.2% | 111<br>100.0% |
|          | 活かしていないと思う | 41<br>55.4% | 26<br>35.1%    | 5<br>6.8%   | 2<br>2.7% | 74<br>100.0%  |
|          | 無回答        | 3<br>75.0%  | 1<br>25.0%     | 0<br>0.0%   | 0<br>0.0% | 4<br>100.0%   |
| 計        |            | 69          | 67             | 43          | 10        | 189           |

図表4 日本本社におけるグローバル人材マネジメント課題(取引形態別)



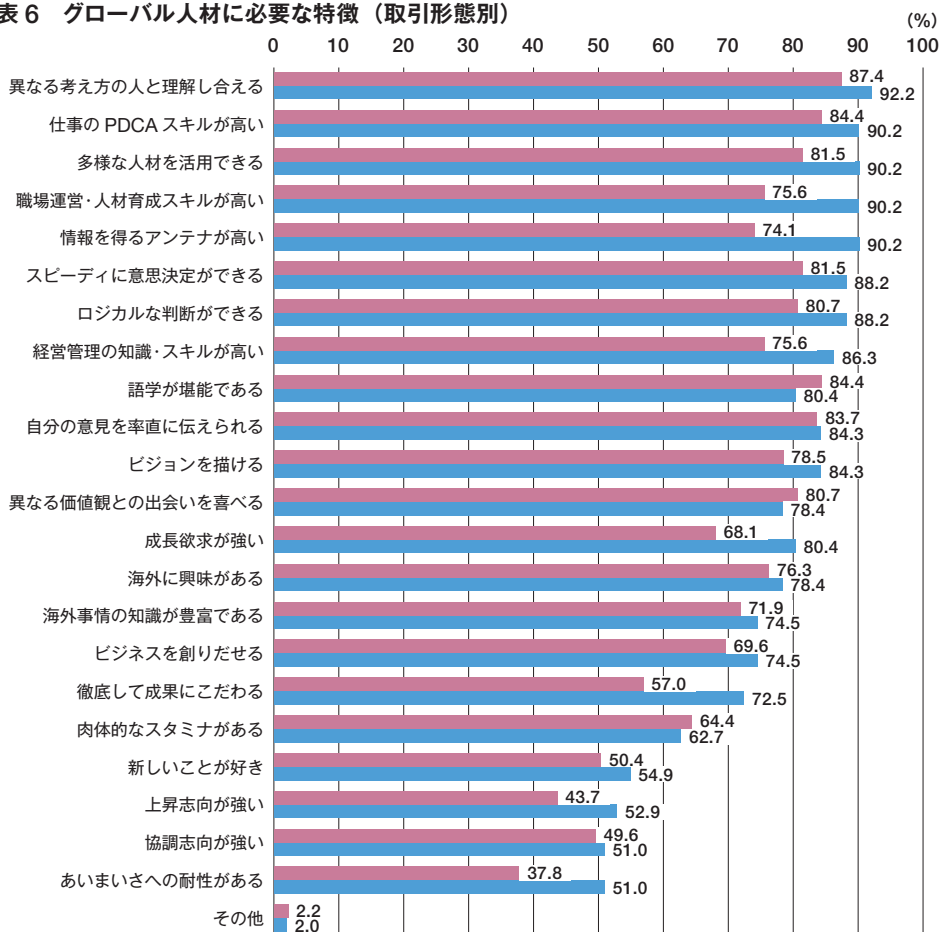
図表5 海外現地法人におけるグローバル人材マネジメント課題 (取引形態別)



数値はこの順で表示))、「日本人のグローバルビジネススキル教育(語学以外)」(75.6%、80.4%)、「日本人の海外赴任者(中堅・マネージャークラス)の選抜・育成」(75.6%、76.5%)、「日本人の海外赴任者(若手クラス)の選抜・育成」(71.1%、72.5%)であり、7割を超えていた。これらの結果は、「世界で戦える日本人の育成」が、取引形態にかかわらず喫緊の課題として認識されていることの証左といえる。

続いて、取引形態別に海外現地法人におけるグローバル人材マネジメント課題の選択率をまとめた

図表6 グローバル人材に必要な特徴 (取引形態別)



ものが図表5である。

to B、to C双方の企業群で最も選択率が高いのは、「ローカルスタッフ(マネジメント層)育成」(71.1%、66.7%)であり、およそ7割であった。これは、海外現地法人のマネジメントを現地人材に委ねる、いわゆる「現地化」が各企業にとって課題となっていることの表れと考えられる。

一方で、選択率に10ポイント以上の差が見られたのは、「マネジメント層以上のローカルスタッフ採用」(51.9%、41.2%)、「ローカルスタッフ(一般層)育成」(45.2%、31.4%)、「ホワイトカラーの

ローカルスタッフ採用」(40.0%、25.5%)であり、いずれもto B企業群において選択率が高かった。

その他の課題についてもto B企業群の選択率が高く、日本企業の強みである高品質を機軸に相対的に早い時期から海外で成功を取ってきたto B企業群において、現地人材の活用を進めるがゆえにさまざまな課題が顕在化していることが推測される。

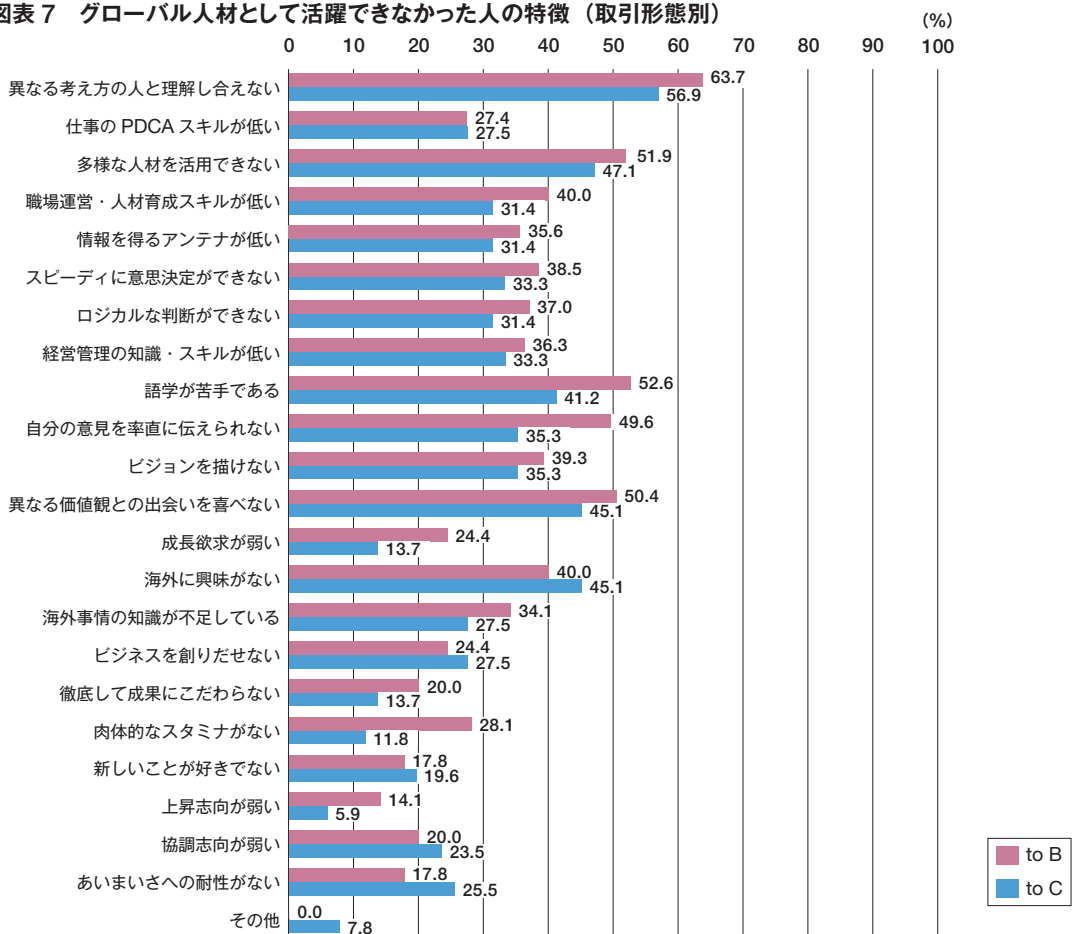
すなわち、グローバル展開を急速に進めているto C企業群もto B企業群同様に、近い将来現状以上に多くの課題に直面する可能性が示唆されている。

## 成否を分かつ最初の壁は異文化への対応力

続いて、日本人のグローバル人材に必要な特徴(図表6)ならびにグローバル人材として活躍できなかった人の特徴(図表7)について回答結果をご紹介します。

全体的な傾向として、グローバル人材に必要な特徴の選択率はto C企業群、グローバル人材として活躍できなかった人の特徴の選択率はto B企業群で高い傾向にあった。これらの選択率の高低差は、相対的に早期からグローバル展開を行ってきた企業が占める割

図表7 グローバル人材として活躍できなかった人の特徴(取引形態別)



合が高いto B企業群と、近年急速にグローバル展開を進めている企業が占める割合の高いto C企業群の特徴に起因している可能性があるため、ここでは微細な差ではなく、大まかな特徴についてご紹介する。

グローバル人材に必要な特徴として選択率がto B企業群、to C企業群にかかわらず特に高かったのは、「異なる考え方の人と理解し合える」(to B:87.4%、to C:92.2% (以下、数値はこの順で表示))、「仕事のPDCAスキルが高い」(84.4%、90.2%)、「多様な人材を活用できる」(81.5%、90.2%)などであった。

一方、グローバル人材として活躍できなかった人の特徴のうち選択率がto B企業群、to C企業群にかかわらず特に高かったのは、「異なる考え方の人と理解し合えない」(63.7%、56.9%)、「語学が苦手である」(52.6%、41.2%)、「多様な人材を活用できない」(51.9%、47.1%)、「異なる価値観との出会いを喜ばない」(50.4%、45.1%)などであった。

両者を比較すると、グローバル人材に必要な特徴としては異文化への対応力、業務遂行力の双方に関するもの選択率が高くなってきているのに対し、活躍できなかった人の特徴としては異文化への対応力に関するもの選択率の高さが際立っている。

グローバル人材に求められることは「海外で、与えられた目標に対して、高い成果をあげること」であり、求められる特徴として業務遂行力が取り上げられるのは当

然の結果と考えられる。しかし、異なる文化的背景をもった人々と理解し合えない、語学が苦手なコミュニケーションがとれないなどの状況では、仕事で成果をあげる以前に、そもそもスタートラインに立つことすらできない。取引形態にかかわらず、このような現実を目の当たりにしているからこそ、活躍できなかった人の特徴として異文化への対応力に関するもの選択率が高くなったのではないだろうか。

### 英語教育は必須の施策

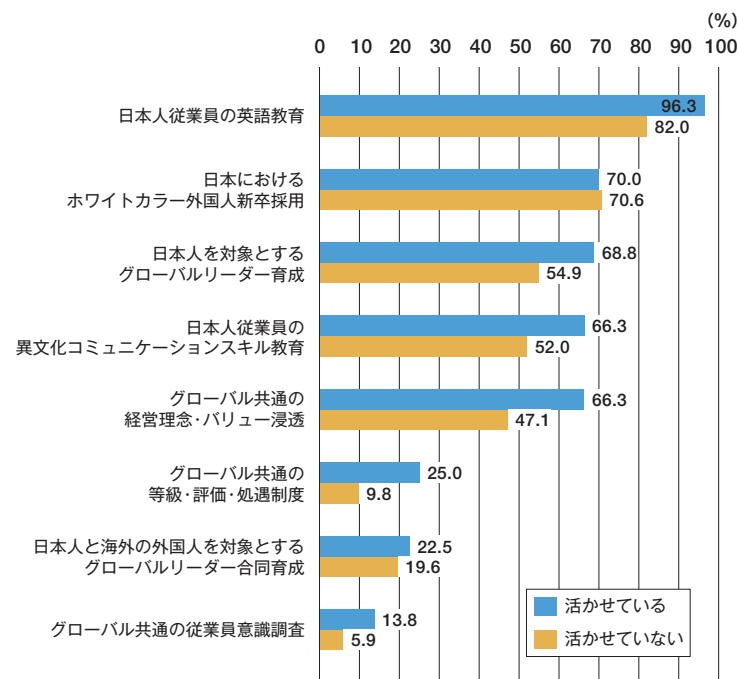
それでは最後に、グローバル人事施策の実施状況について、事業の強みの源泉を活かしている企業群と活かしていない企業群を比較したものを、to B(図表8)とto C

(図表9)の各企業群ごとにご紹介する。

「日本人従業員の英語教育」は、to B企業群かto C企業群か、また事業の強みを活かしているか否かを問わず、実施率は8割を超えていた。特にto B企業群において、強みを活かしている企業での実施率は9割を超えており、「社内公用語の英語化」は極端としても、日本人のビジネスパーソンにとって英語習得は不可避な課題になっているといえそうだ。

続いて実施率が高かったのは、「日本におけるホワイトカラー外国人新卒採用」であり、to C企業のうち強みを活かしていない企業において特に実施率が高かった(85.0%)。外国人新卒採用の目的は、国籍を問わず優秀な人材を採用するなどさまざまなものがある

図表8 toB企業群のグローバル人事施策実施率 (競争優位の発揮状況別)



が、to C企業かつ強みを活かしていない企業群でその実施率が特に高くなっていたこと背景には、消費者としての肌感覚をもった外国人材を、現地マーケットと日本の製品・サービスの橋渡しを行う人材として積極的に採用しようという意図が表れている可能性がある。

「グローバル共通の経営理念・バリュー浸透」も実施率が高く、to B、to C双方の企業群において、特に強みを活かしている企業で実施率が高くなっていた。強みが明確な企業において、理念やバリューを浸透させることによって、強みの再生産を行っていることがこの結果に通じていると考えられる。

「日本人を対象とするグローバルリーダー育成」「日本人従業員の異文化コミュニケーションスキル教

育」も、強みが発揮されている企業において、相対的に実施率が高くなっていた。海外で強みを発揮している企業が、さらなるグローバル展開を目指すために、継続的にグローバル人材を育成し続けていることが、この結果に表れているのではないだろうか。

一方で、相対的に実施率が低かったのは、「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」「グローバル共通の等級・評価・処遇制度」「グローバル共通の従業員意識調査」である。「グローバル共通の等級・評価・処遇制度」については、選択率が低いながらもto B企業群、to C企業群の双方において、強みの源泉を活かしている企業において導入率が高くなっている。各国ごとの賃金相場のばらつき、共通の等級

制度導入の是非など、検討すべき課題が多く、簡単には取り組めないテーマではあるが、世界全体での最適人材配置やタレントマネジメントとは不可分なテーマであるため、今後ますます導入が進むことと思われる。

## おわりに

英語教育、現地化、留学生採用など、近年人材マネジメント雑誌などでしばしば目にするテーマが、実際に各社が直面している課題と符合していることが、本調査から改めて明らかになった。

そして、これまでの海外進出の歴史に違いのあるto B企業とto C企業、また競争優位を海外で発揮している企業としていない企業を比較することによって、「新たに直面しうる課題は何か」「より力を入れるべき課題は何か」のヒントが得られた。

もともと短期で、簡単に、分かりやすい成果が出ない「人材マネジメント」が、「グローバル人材マネジメント」となり、より人事の仕事が複雑化するなか、本報告が一助になれば幸いである。

※本稿で取り上げた調査内容の詳細につきましては、12月にRMS Research『グローバル人材マネジメント実態調査2011』として発行予定です。データに興味をお持ちの方は、message@recruit-ms.co.jpまでご連絡ください。

図表9 toC企業群のグローバル人事施策実施率 (競争優位の発揮状況別)

