

## 第4章 現地法人における人的資源管理と労使紛争の状況

### 1. はじめに

本章では、現地法人における人的資源管理諸施策の事情や労使紛争の状況について、所在地域別、業種別、従業員規模別、それに操業開始年別に検討する。スペースの関係上、業種別、地域別、従業員規模別、あるいは操業開始年別に違いの見られる場合のみ、クロス集計表として示すことにする。また地域別の比較では、回答企業数が9社、11社と少ないアフリカならびに中近東は除外する。検討を行う具体的内容は以下の通りである。

第1に、現地日系企業の人的資源管理のうち、とりわけ現地で採用した高学歴者の能力開発の方法・手段について検討を加える。

第2に、ホワイトカラー人事制度の他組織への準拠度合いと現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況を検討する。つまり、まず、現地日系企業のホワイトカラー人事制度は、日本本社の人事制度、ローカル企業の人事制度、それにグループ内兄弟企業の人事制度のうち、どれにどの程度依拠しているのか、あるいは依拠していないのかを見る。次に、現地日系企業における現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況を吟味し、人材面での現地化へ取り組みを検討する。

第3に、現地法人における従業員向けの福利厚生施策の実施状況を明らかにする。

第4に、労働条件・労使関係に関わる紛争の状況を検討する。

最後に、以上の結果をまとめることにする。

### 2. 現地採用大卒・大学院卒の能力開発の方法

現地で採用した大卒・大学院卒社員に対してどのような方法・手段で能力開発を行っているのかを地域別、業種別、規模別、操業期間別に整理したのが、表4-1である。

現地大卒・大学院卒社員の能力開発の方法・手段として全体では、「日本本社への短期の研修派遣」(54.8%)、「社外研修への派遣」(51.5%)、「社内研修」(50.0%)の実施率が5割以上と高く、これに「自己啓発への援助」(43.0%)の実施率が4割強と高くなっている。それ以外の能力開発手段は1~2割ないしは1割以下の実施率と格段に低くなっている。

2001年調査ならびに2003年調査の結果(表4-1参照)と比べてみると、以下のことが分かる。第1に、2001年調査から2003年調査にかけて、ほとんどの項目で数%ポイント(1~8%ポイント)の高まりが見られ、他方で、「特に行っていない」という比率は16.1%から14.1%へと2%ポイント低下していた。このため、現地大卒・大学院卒社員に対する能力開発は積極的になっているといえる。例外は、「教育機関(MBA等)への研修派遣」であり、これは2001年調査から2003年調査にかけてごくわずかに低下していた。第2に、2003年調査と今回の2005年調査とを比べてみると、「特に行っていない」という比率は、14.1%から12.0%

表 4-1 現地採用大卒・大学院卒に対する能力開発の方法・手段(複数回答)

(%、社)

	職能を超えた配置	経営幹部の早期選抜・育成システム	自己啓発への援助	社内研修	社外研修への派遣	日本本社(の短期の研修派遣)	グループ企業への研修派遣	教育機関(MBA等)への研修派遣	長期の海外勤務(日本)	長期の海外勤務(日本以外)	その他	特に行っていない	無回答
<b>所在地域</b>													
アジア小計	17.2	13.3	37.8	54.2	52.2	61.7	16.1	5.6	12.2	6.7	0.3	9.2	2.2
62	48	136	195	188	222	58	20	44	24	1	33	8	
中国	19.5	15.0	39.1	61.7	47.4	62.4	16.5	3.0	9.0	3.0	0.8	7.5	3.0
26	20	52	82	63	83	22	4	12	4	1	10	4	
その他アジア	15.9	12.3	37.0	49.8	55.1	61.2	15.9	7.0	14.1	8.8	-	10.1	1.8
36	28	84	113	125	139	36	16	32	20		23	4	
中近東	-	9.1	18.2	36.4	27.3	45.5	9.1	9.1	9.1	9.1	-	18.2	-
	1	2	4	3	5	1	1	1	1	1		2	
ヨーロッパ	11.2	13.6	45.6	48.0	54.4	45.6	16.8	6.4	3.2	4.8	0.8	15.2	5.6
14	17	57	60	68	57	21	8	4	6	1	19	7	
北米	9.6	7.7	50.0	48.1	48.1	42.3	9.6	7.7	5.8	1.9	1.9	11.5	1.9
5	4	26	25	25	22	5	4	3	1	1	6	1	
中南米	11.0	11.0	54.9	48.4	52.7	60.4	12.1	6.6	7.7	4.4	-	11.0	1.1
10	10	50	44	48	55	11	6	7	4		10	1	
アフリカ	-	11.1	66.7	11.1	55.6	44.4	-	-	-	-	11.1	-	-
	1	6	1	5	4					1			
オセアニア	8.1	8.1	45.2	43.5	46.8	38.7	3.2	1.6	11.3	4.8	1.6	24.2	3.2
5	5	28	27	29	24	2	1	7	3	1	15	2	
<b>現地法人の主たる業種</b>													
製造業	17.2	15.7	42.8	56.9	58.2	59.0	17.5	8.4	10.4	4.4	0.5	8.9	2.1
66	60	164	218	223	226	67	32	40	17	2	34	8	
非製造業	9.0	8.1	43.2	42.2	43.8	49.7	9.3	2.2	7.8	6.5	0.9	15.5	3.4
29	26	139	136	141	160	30	7	25	21	3	50	11	
無回答	20.0	-	40.0	40.0	40.0	60.0	20.0	20.0	20.0	20.0	-	20.0	-
1		2	2	2	3	1	1	1	1		1		
<b>現地法人の従業員規模</b>													
10人未満	1.4	2.8	31.0	25.4	28.2	35.2	2.8	1.4	-	-	1.4	31.0	8.5
1	2	22	18	20	25	2	1			1	22	6	
10-50人未満	6.9	6.3	42.5	36.2	40.2	52.3	7.5	1.7	4.0	2.3	1.1	16.1	4.0
12	11	74	63	70	91	13	3	7	4	2	28	7	
50-100人未満	13.6	14.4	43.2	53.4	48.3	60.2	18.6	3.4	11.9	10.2	-	7.6	0.8
16	17	51	63	57	71	22	4	14	12		9	1	
100-200人未満	17.9	16.0	50.9	56.6	64.2	55.7	12.3	9.4	9.4	9.4	1.9	9.4	-
19	17	54	60	68	59	13	10	10	10	2	10		
200-500人未満	12.9	10.8	40.9	52.7	60.2	53.8	20.4	5.4	8.6	5.4	-	10.8	2.2
12	10	38	49	56	50	19	5	8	5		10	2	
500-1000人未満	19.7	16.4	39.3	60.7	67.2	57.4	18.0	9.8	19.7	6.6	-	4.9	1.6
12	10	24	37	41	35	11	6	12	4		3	1	
1000-5000人未満	27.8	18.1	50.0	75.0	59.7	65.3	15.3	12.5	16.7	4.2	-	4.2	1.4
20	13	36	54	43	47	11	9	12	3		3	1	
5000人以上	25.0	50.0	33.3	83.3	75.0	83.3	50.0	16.7	25.0	8.3	-	-	-
3	6	4	10	9	10	6	2	3	1				
無回答	33.3	-	66.7	66.7	66.7	33.3	33.3	-	-	-	-	-	33.3
1		2	2	2	1	1	1						1
<b>操業開始年</b>													
1959年以前	10.8	8.1	62.2	45.9	45.9	73.0	8.1	-	10.8	5.4	-	10.8	-
4	3	23	17	17	27	3			4	2		4	
1960-1969年	20.0	11.4	52.9	50.0	58.6	58.6	18.6	10.0	10.0	8.6	-	11.4	1.4
14	8	37	35	41	41	13	7	7	6		8	1	
1970-1979年	14.7	13.7	46.3	54.7	56.8	60.0	12.6	7.4	11.6	6.3	-	9.5	2.1
14	13	44	52	54	57	12	7	11	6		9	2	
1980-1989年	8.3	12.4	43.8	56.2	57.9	49.6	10.7	6.6	6.6	4.1	1.7	9.1	4.1
10	15	53	68	70	60	13	8	8	5	2	11	5	
1990-1999年	13.4	10.2	39.8	45.3	50.8	51.2	15.4	4.3	11.0	5.9	0.8	13.8	3.5
34	26	101	115	129	130	39	11	28	15	2	35	9	
2000年以降	15.6	17.2	35.2	51.6	40.2	55.7	13.9	4.9	5.7	3.3	0.8	13.9	1.6
19	21	43	63	49	68	17	6	7	4	1	17	2	
無回答	9.1	-	36.4	54.5	54.5	54.5	9.1	9.1	9.1	9.1	-	9.1	-
1		4	6	6	6	1	1	1	1		1		
<b>合計</b>	13.5	12.1	43.0	50.1	51.5	54.8	13.8	5.6	9.3	5.5	0.7	12.0	2.7
96	86	305	356	366	389	98	40	66	39	5	85	19	
2003年調査	13.0	12.8	40.7	44.4	48.6	48.5	13.9	5.9	8.6	4.2	0.6	14.1	2.6
2001年調査	13.9	9.9	37.3	42.3	40.6	42.7	9.2	6.7	7.8	2.9	1.3	16.1	8.0

へと約 2%ポイント低下しており、このため、現地大卒等の社員に対する能力開発はさらに積極的になっているといえる。特に実施率の高まった項目は、上記の上位 4 種類の能力開発、すなわち、「日本本社への短期の研修派遣」、「社外研修への派遣」、「社内研修」、それに「自己啓発への援助」であり、それぞれ 2.3~5.7%ポイントの範囲で上昇していた。こうして、2001 年調査、2003 年調査、2005 年調査を比べてみると、徐々に現地大卒等の社員に対する能力開発は積極的になってきており、これはとりわけ上位 4 種類の能力開発で顕著に認められるということになる。

地域別で顕著に見られる違いは次の通りである。中国で積極的に実施されているのは、「社内研修」であり、さらにアジアでは、「日本本社への短期の研修派遣」が積極的に実施されている。中南米で特に積極的に実施されている項目は、「自己啓発への援助」と「日本本社への短期の研修派遣」である。他方、ヨーロッパ、北米、およびオセアニアでは「日本本社への短期研修派遣」は少ない

業種別違いを見ると以下の通りである。まず「特に行っていない」という比率は製造業 8.9%のところ、非製造業は 15.5%となっており、非製造業の方で比較的高めとなっている。したがって非製造業に比べて製造業の方で総じて現地大卒等の社員に対する能力開発は積極的に行われているといえる。各項目別に見ても、ほとんどの項目で製造業の方の実施率が高く、わずかに同比率の逆転がある例外項目は、「自己啓発への援助」と「長期の海外勤務（日本以外）」である。

従業員規模別に見ると、研修の実施率に系統的な違いがあることが明らかである。すなわち、規模が大きくなるに従い、ほとんどすべての研修でその実施率が高くなっている。規模の小さい企業では研修の単位あたり実施コストが高くなりすぎるからであろう。ただし、そういう中において、例えば 10 人未満の企業においても上記の上位 4 種類の能力開発、すなわち、「日本本社への短期の研修派遣」、「社外研修への派遣」、「社内研修」、それに「自己啓発への援助」などは 3 割前後の企業で実施されている。

操業開始年別に見た特徴は、1959 年以前を中心とする操業期間の長い企業において、自己啓発への援助、日本本社への短期研修派遣の比率が顕著に高くなっていることである。このうち「自己啓発への援助」に関しては、すぐ上で見たように、操業期間の長い企業が多い中南米で「自己啓発への援助」や「日本本社への短期研修派遣」が積極的であったことと強い関連を有していると考えられる。

### 3. ホワイトカラー人事制度の準拠集団

#### (1) 日本本社・ローカル企業・グループ内兄弟企業間の比較

ホワイトカラーに関してどのような人事制度（評価、昇進など）が、どの程度取り入れられているのか、具体的には、現地日系企業では、日本本社、ローカル企業、それにグループ内兄弟企業のうちどれを最も強い準拠集団としているのかを尋ねた。

現地日系企業の人事制度が準拠している程度を、全面的に取り入れている場合を5点、かなり取り入れている場合を4点、どちらともいえない場合を3点、あまり取り入れていない場合を2点、さらに、まったく取り入れていない場合を1点として、無回答を除く準拠度合いを見てみると、それぞれ、「日本本社の人事制度」が2.6点、「ローカル企業の人事制度」が2.9点、「グループ内兄弟企業の人事制度」が2.2点となっている。明らかに、現地日系企業の人事制度の準拠集団としては、ローカル企業がもっとも強く依拠されており、日本本社がそれに続き、グループ内兄弟企業の人事制度が取り入れられることは最も少ないといえる。換言すれば、現地日系企業の人事制度は、ローカル他企業の影響を多分に受けているといえる。

なお、現地日系企業の人事制度の準拠集団として、ローカル企業、日本本社、グループ内兄弟企業という序列は、過去の2001年調査、2003年調査とまったく同じである。

また最も強い準拠集団に関しては、地域別には違いが見られるが、業種別、従業員規模別、操業開始年別には系統的な違いが見られない。ただし、例外的ではあるが、日本本社の人事制度の導入に関しては操業開始年別に違いが認められる。そこで、以下では、若干の例外を除いて、現地日系企業の人事制度の準拠のあり方について、地域別に検討することにする。

## (2) 日本本社人事制度の導入程度

日本本社の人事制度を取り入れる度合いは、表4-2に明らかなように、地域別に見ると、中国を中心とするアジアではやや取り入れているという比率が高い。これと対照的に、ヨーロッパ、北米、オセアニアではまったく取り入れていないという比率が高くなっている。

操業開始年別に見ると、1959年以前の古い企業では、日本本社の人事制度を全面的に取り入れているという比率が高く、日本本社の人事制度をまったく取り入れていないという比率が低い。したがって、操業期間の長い企業では日本本社の人事制度の影響を強く受けているといえる。

## (3) ローカル企業人事制度の導入程度

日本本社の人事制度と異なり、ローカル企業の人事制度を取り入れる度合いは、中国では低く、実際、全く取り入れていない、あるいはあまり取り入れていないという比率が同地域で高くなっている。操業期間が短く、企業内人的資源管理制度の未整備な中国では日本本社への依存度が相対的に高いためと見られる（表4-3参照）。

他方、北米では、全面的に取り入れているという比率が高く、全く取り入れていないという比率が低くなっている。こうして、北米では現地で確立されたローカル企業の人事制度への依存度が高くなっている（表4-3参照）。

## (4) グループ内兄弟企業人事制度の導入程度

グループ内兄弟企業の人事制度を取り入れる度合いは全般的に低い。地域別にはオセアニアで全く取り入れていないという比率が高くなっている。他はほとんど差異がないと

表 4-2 日本本社の人事制度の取り入れ度合い(地域別、操業開始年別)

(%, 社)

	合計(社)	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	100.0	24.7	13.6	20.0	31.7	4.4	5.6
	360	89	49	72	114	16	20
中国	100.0	24.8	13.5	18.8	33.1	5.3	4.5
	133	33	18	25	44	7	6
その他アジア	100.0	24.7	13.7	20.7	30.8	4.0	6.2
	227	56	31	47	70	9	14
中近東	100.0	18.2	18.2	9.1	54.5	-	-
	11	2	2	1	6		
ヨーロッパ	100.0	39.2	8.0	24.8	16.0	4.8	7.2
	125	49	10	31	20	6	9
北米	100.0	44.2	9.6	23.1	13.5	3.8	5.8
	52	23	5	12	7	2	3
中南米	100.0	34.1	13.2	23.1	23.1	4.4	2.2
	91	31	12	21	21	4	2
アフリカ	100.0	44.4	11.1	33.3	11.1	-	-
	9	4	1	3	1		
オセアニア	100.0	43.5	12.9	14.5	16.1	8.1	4.8
	62	27	8	9	10	5	3
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	100.0	18.9	13.5	24.3	27.0	10.8	5.4
	37	7	5	9	10	4	2
1960-1969年	100.0	34.3	10.0	25.7	25.7	1.4	2.9
	70	24	7	18	18	1	2
1970-1979年	100.0	32.6	8.4	26.3	27.4	3.2	2.1
	95	31	8	25	26	3	2
1980-1989年	100.0	38.8	11.6	15.7	25.6	0.8	7.4
	121	47	14	19	31	1	9
1990-1999年	100.0	31.9	12.2	18.1	25.2	7.5	5.1
	254	81	31	46	64	19	13
2000年以降	100.0	26.2	18.0	22.1	22.1	4.1	7.4
	122	32	22	27	27	5	9
無回答	100.0	27.3	-	45.5	27.3	-	-
	11	3		5	3		
<b>合 計</b>	100.0	31.7	12.3	21.0	25.2	4.6	5.2
	710	225	87	149	179	33	37

表 4-3 ローカル企業の人事制度の取り入れ度合い(地域別)

(%, 社)

	合計(社)	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	100.0	21.7	11.9	28.6	24.7	5.6	7.5
	360	78	43	103	89	20	27
中国	100.0	23.3	12.0	30.8	20.3	5.3	8.3
	133	31	16	41	27	7	11
その他アジア	100.0	20.7	11.9	27.3	27.3	5.7	7.0
	227	47	27	62	62	13	16
中近東	100.0	9.1	36.4	36.4	18.2	-	-
	11	1	4	4	2		
ヨーロッパ	100.0	16.8	9.6	35.2	28.0	2.4	8.0
	125	21	12	44	35	3	10
北米	100.0	11.5	9.6	38.5	25.0	11.5	3.8
	52	6	5	20	13	6	2
中南米	100.0	20.9	9.9	30.8	29.7	5.5	3.3
	91	19	9	28	27	5	3
アフリカ	100.0	44.4	-	22.2	22.2	-	11.1
	9	4		2	2		1
オセアニア	100.0	17.7	9.7	25.8	29.0	8.1	9.7
	62	11	6	16	18	5	6
<b>合 計</b>	100.0	19.7	11.1	30.6	26.2	5.5	6.9
	710	140	79	217	186	39	49

いえるが、ヨーロッパと中国では、やや取り入れているという比率が比較的高くなっており、両地域ではグループ企業からの影響を受けている企業も比較的多く存在するといえる（表 4-4 参照）。

ちなみに、以上のようなホワイトカラーに関する人事制度（評価、昇進など）の準拠集団についての設問では、その尋ねている内容は包括的であり、評価制度、昇進制度、給与制度など個別の問題ごとにその状況を調査設計上、とらえきれていないという点に留意する必要がある。

表 4-4 グループ内兄弟企業の人事制度の取り入れ度合い(地域別)

		(%、社)					
所在地域	合計(社)	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
アジア小計	100.0	37.5	10.6	22.5	10.8	2.2	16.4
	360	135	38	81	39	8	59
中国	100.0	31.6	11.3	23.3	16.5	3.0	14.3
	133	42	15	31	22	4	19
その他アジア	100.0	41.0	10.1	22.0	7.5	1.8	17.6
	227	93	23	50	17	4	40
中近東	100.0	45.5	18.2	18.2	9.1	-	9.1
	11	5	2	2	1		1
ヨーロッパ	100.0	38.4	13.6	17.6	18.4	3.2	8.8
	125	48	17	22	23	4	11
北米	100.0	42.3	9.6	26.9	9.6	3.8	7.7
	52	22	5	14	5	2	4
中南米	100.0	42.9	12.1	27.5	9.9	2.2	5.5
	91	39	11	25	9	2	5
アフリカ	100.0	66.7	-	11.1	-	-	22.2
	9	6		1			2
オセアニア	100.0	51.6	6.5	19.4	6.5	8.1	8.1
	62	32	4	12	4	5	5
合計	100.0	40.4	10.8	22.1	11.4	3.0	12.3
	710	287	77	157	81	21	87

#### (5) 現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況

現地日系企業において、どのような現地幹部登用プログラムが作成されているのかを見たのが、表 4-5 である。幹部登用プログラムの作成状況は、地域別、業種別、従業員規模別、操業開始年別に違いが認められる。

さて、「日本企業が作成したグループ企業で統一的なプログラムがある」とする企業は 7.0%とごく少なく、また「現地法人が作成したプログラムがある」という回答も 14.8%と少ないことが分かる。ほとんどは、「現在はないが、将来現地法人で作成する予定である」（36.3%）か、「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」（37.0%）となっている。この状況は前回の 2003 年調査とほとんど差がない（表 4-5 参照）。

地域別に見ると、アジアでは、「現在はないが、将来現地法人で作成する予定である」という企業が相対的に多い。他方で、ヨーロッパ、北米、オセアニアでは、「現在はなく、

表 4-5 幹部登用プログラムの作成状況(地域別、業種別、従業員規模別、操業開始年別)

(%, 社)

	合計(社)	日本本社が作成したグループ企業で統一したプログラムがある	現地法人が作成したプログラムがある	現在はないが、将来現地法人で作成する予定である	現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない	その他	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	100.0 360	5.6 20	19.4 70	42.5 153	28.1 101	1.9 7	2.5 9
中国	100.0 133	6.0 8	17.3 23	45.9 61	26.3 35	1.5 2	3.0 4
その他アジア	100.0 227	5.3 12	20.7 47	40.5 92	29.1 66	2.2 5	2.2 5
中近東	100.0 11	-	-	36.4 4	54.5 6	-	9.1 1
ヨーロッパ	100.0 125	10.4 13	8.8 11	30.4 38	44.0 55	2.4 3	4.0 5
北米	100.0 52	7.7 4	7.7 4	23.1 12	57.7 30	1.9 1	1.9 1
中南米	100.0 91	9.9 9	14.3 13	33.0 30	39.6 36	1.1 1	2.2 2
アフリカ	100.0 9	11.1 1	-	11.1 1	66.7 6	11.1 1	-
オセアニア	100.0 62	4.8 3	11.3 7	32.3 20	46.8 29	1.6 1	3.2 2
<b>現地法人の主たる業種</b>							
製造業	100.0 383	6.8 26	19.3 74	38.9 149	31.3 120	1.0 4	2.6 10
非製造業	100.0 322	7.1 23	9.6 31	33.5 108	43.5 140	3.1 10	3.1 10
無回答	100.0 5	20.0 1	-	20.0 1	60.0 3	-	-
<b>現地法人の従業員規模</b>							
10人未満	100.0 71	5.6 4	1.4 1	18.3 13	66.2 47	2.8 2	5.6 4
10-50人未満	100.0 174	6.9 12	10.9 19	32.2 56	46.6 81	0.6 1	2.9 5
50-100人未満	100.0 118	11.0 13	4.2 5	41.5 49	38.1 45	4.2 5	0.8 1
100-200人未満	100.0 106	5.7 6	15.1 16	37.7 40	35.8 38	2.8 3	2.8 3
200-500人未満	100.0 93	5.4 5	16.1 15	44.1 41	30.1 28	1.1 1	3.2 3
500-1000人未満	100.0 61	6.6 4	26.2 16	45.9 28	16.4 10	-	4.9 3
1000-5000人未満	100.0 72	6.9 5	36.1 26	36.1 26	18.1 13	2.8 2	-
5000人以上	100.0 12	8.3 1	50.0 6	41.7 5	-	-	-
無回答	100.0 3	-	33.3 1	-	33.3 1	-	33.3 1
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	100.0 37	18.9 7	10.8 4	32.4 12	29.7 11	2.7 1	5.4 2
1960-1969年	100.0 70	7.1 5	15.7 11	27.1 19	47.1 33	1.4 1	1.4 1
1970-1979年	100.0 95	13.7 13	17.9 17	27.4 26	38.9 37	2.1 2	-
1980-1989年	100.0 121	4.1 5	14.0 17	35.5 43	38.8 47	5.0 6	2.5 3
1990-1999年	100.0 254	4.3 11	16.5 42	40.6 103	33.5 85	0.8 2	4.3 11
2000年以降	100.0 122	7.4 9	10.7 13	44.3 54	33.6 41	1.6 2	2.5 3
無回答	100.0 11	-	9.1 1	9.1 1	81.8 9	-	-
合計	100.0 710	7.0 50	14.8 105	36.3 258	37.0 263	2.0 14	2.8 20
2003年調査	100.0(851)	5.6	15.9	38.8	36.2	1.5	2.0

(注) 本設問は2003年調査から付加されたものであり、それより前の調査と比較することはできない。

将来現地法人で作成する予定もない」という企業が多い。

業種別では、非製造業では「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」という企業が多く、他方、製造業では「現地法人が作成したプログラムがある」という企業が多くなっている。

従業員規模別の特徴は、規模が 500 人以上と大きくなるほど、現地法人が作成したプログラムがある比率が高まることである。他方で、規模が小さくなるに従い、「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」という比率が高くなり、また、規模が 10 人未満と小さな企業では、「現在は無いが、将来現地法人で作成する予定である」という企業の比率も顕著に低いという特徴がある。

業種別特徴と従業員規模別特徴との間には大きな関連がある。というのも、別の章で明らかかなように、製造業の規模は非製造業の規模より明らかに大きなものであり、したがって、企業規模が大きくなるに従い見られる特徴は製造業の特徴と近くなり、逆に企業規模が小さくなるに従い見られる特徴は非製造業の特徴と同様になるということとなる。

さらに操業開始年別に違いを見ると、1990 年以降の比較的新しい企業では、「現在は無いが、将来現地法人で作成する予定である」という企業が比較的多いといえる。これは、比較的新しい企業が集中するアジアで、「現在は無いが、将来現地法人で作成する予定である」という企業が多いことと強く関連しているものと考えられる。他方、操業開始年が 1959 年以前と古い企業では、「日本本社が作成したグループ企業で統一的なプログラムがある」という比率が顕著に高いといえる。

#### 4. 従業員向けの福利厚生施策の実施状況

現地法人で現在実施している福利厚生施策を複数回答で尋ねた結果が表 4-6 である。なお、本設問は今回の調査から付加されたものであり、それより前の調査と比較することができない。

まず合計欄で単純集計結果の分布を見てみよう。実施率の高い順に、「医療サービスの提供、費用の援助」(62.7%)、「自己啓発・能力開発に対する援助」(54.6%)、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」(46.8%)、「慶弔見舞金の支給」(46.8%)となっている。これに続くのが、「従業員の無料駐車場の確保・提供」(43.9%)、「従業員用の食堂の運営」(34.8%)、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」(27.6%)などとなっている。「特に実施していない」という企業の比率は 3.9%にとどまる。

これら従業員向けの福利厚生施策の実施状況は、地域別、業種別、従業員規模別、操業開始年別に大きな相違が見られる。

まず、地域別に見て、アジア地域に多く見られる諸施策として、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」、「慶弔見舞金の支給」がある。他方、ヨーロッパに多い諸施策として、「従業員の無料駐車場の確保・提供」、「育児、



表 4-6 現在実施している福利厚生施策(地域別、業種別、規模別、操業期間別)(複数回答)

	(%、社)											
	寮・社宅の運営	従業員用の食堂の運営	従業員用の無料駐車場の確保・提供	育児、介護、リフレクシュなどのための休暇制度の整備	自己啓発・能力開発に対する援助	社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用	医療サービスの提供、費用の援助	スポーツやレクリエーション活動に対する援助	慶弔見舞金の支給	その他	特に実施していない	無回答
<b>所在地域</b>												
アジア小計	23.3	45.8	37.2	23.6	46.9	9.4	66.4	58.6	62.8	8.6	3.1	1.1
中国	84	165	134	85	169	34	239	211	226	31	11	4
その他アジア	36.1	42.9	21.1	25.6	49.6	11.3	53.4	53.4	53.4	6.0	2.3	1.5
中近東	48	57	28	34	66	15	71	71	71	8	3	2
ヨーロッパ	15.9	47.6	46.7	22.5	45.4	8.4	74.0	61.7	68.3	10.1	3.5	0.9
北米	36	108	106	51	103	19	168	140	155	23	8	
中南米	18.2	9.1	27.3	-	45.5	-	72.7	18.2	45.5	9.1	-	-
アフリカ	2	1	3		5		8	2	5	1		
オセアニア	4.0	36.0	59.2	36.8	62.4	13.6	56.0	36.0	27.2	4.0	5.6	1.6
無回答	5	45	74	46	78	17	70	45	34	5	7	2
	-	13.5	46.2	32.7	61.5	36.5	73.1	32.7	19.2	1.9	-	3.8
	7	7	24	17	32	19	38	17	10	1		2
	7.7	23.1	50.5	23.1	62.6	15.4	71.4	39.6	40.7	4.4	4.4	-
	7	21	46	21	57	14	65	36	37	4	4	
	11.1	11.1	33.3	11.1	66.7	-	77.8	-	77.8	-	11.1	-
	1	1	3	1	6		7		7		1	
	3.2	11.3	45.2	41.9	66.1	8.1	29.0	33.9	12.9	6.5	8.1	-
	2	7	28	26	41	5	18	21	8	4	5	
<b>現地法人の主たる業種</b>												
製造業	21.7	58.2	58.7	31.3	52.5	13.3	65.8	56.4	52.0	7.0	1.0	1.0
非製造業	83	223	225	120	201	51	252	216	199	27	4	4
無回答	5.3	7.1	27.0	23.6	57.1	11.2	59.3	34.8	39.4	5.9	7.1	1.2
	17	23	87	76	184	36	191	112	127	19	23	4
	20.0	20.0	-	-	60.0	40.0	40.0	80.0	20.0	-	20.0	-
	1	1			3	2	2	4	1		1	
<b>現地法人の従業員規模</b>												
10人未満	5.6	2.8	23.9	14.1	45.1	7.0	52.1	11.3	25.4	7.0	15.5	2.8
10-50人未満	4	2	17	10	32	5	37	8	18	5	11	2
50-100人未満	6.9	6.3	32.8	21.3	55.2	11.5	58.0	27.0	36.8	8.0	4.6	0.6
100-200人未満	12	11	57	37	96	20	101	47	64	14	8	1
200-500人未満	8.5	16.9	36.4	31.4	53.4	15.3	60.2	45.8	53.4	7.6	3.4	-
500-1000人未満	10	20	43	37	63	18	71	54	63	9	4	
1000-5000人未満	13.2	30.2	43.4	34.0	61.3	14.2	65.1	59.4	51.9	5.7	0.9	1.9
5000人以上	14	32	46	36	65	15	69	63	55	6	1	2
無回答	15.1	61.3	54.8	33.3	52.7	9.7	64.5	52.7	47.3	6.5	2.2	1.1
	14	57	51	31	49	9	60	49	44	6	2	1
	26.2	83.6	63.9	26.2	47.5	14.8	72.1	75.4	62.3	4.9	1.6	-
	16	51	39	16	29	9	44	46	38	3	1	
	36.1	87.5	69.4	34.7	63.9	12.5	72.2	73.6	52.8	4.2	1.4	1.4
	26	63	50	25	46	9	52	53	38	3	1	1
	33.3	83.3	66.7	33.3	50.0	25.0	83.3	83.3	58.3	-	-	-
	4	10	8	4	6	3	10	10	7			
	33.3	33.3	33.3	-	66.7	33.3	33.3	66.7	-	-	-	33.3
	1	1	1		2	1	1	2				1
<b>操業開始年</b>												
1959年以前	8.1	21.6	27.0	32.4	75.7	18.9	73.0	35.1	45.9	8.1	2.7	-
1960-1969年	3	8	10	12	28	7	27	13	17	3	1	
1970-1979年	7.1	28.6	51.4	27.1	64.3	18.6	74.3	41.4	44.3	10.0	-	-
1980-1989年	5	20	36	19	45	13	52	29	31	7		
1990-1999年	9.5	36.8	52.6	43.2	63.2	14.7	71.6	52.6	45.3	10.5	3.2	-
2000年以降	9	35	50	41	60	14	68	50	43	10	3	
無回答	13.2	33.9	47.1	25.6	56.2	14.0	50.4	38.8	38.0	5.0	6.6	2.5
	16	41	57	31	68	17	61	47	46	6	8	3
	18.9	42.5	41.3	25.6	49.6	10.6	63.8	52.8	52.8	3.9	2.8	1.6
	48	108	105	65	126	27	162	134	134	10	7	4
	16.4	28.7	41.8	22.1	45.1	7.4	54.1	44.3	41.0	8.2	6.6	0.8
	20	35	51	27	55	9	66	54	50	10	8	1
	-	-	27.3	9.1	54.5	18.2	81.8	45.5	54.5	-	9.1	-
			3	1	6	2	9	5	6		1	
<b>合計</b>	14.2	34.8	43.9	27.6	54.6	12.5	62.7	46.8	46.1	6.5	3.9	1.1
	101	247	312	196	388	89	445	332	327	46	28	8

(注) 本設問は 2005 年調査から付加されたものであり、それより前の調査と比較することはできない。

介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」などがある。北米に多い施策として、「社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用」が際立っている。オセアニアでは、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」と「自己啓発・能力開発に対する援助」の導入が進んでいるといえる。

業種別では、「自己啓発・能力開発に対する援助」の項目を唯一の例外として、すべての項目で製造業での実施比率が高くなっている。とりわけ、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」では、その差が際立っているといつてよい。

従業員規模別に見ると、「特に実施していない」の比率が10人未満では15.5%と高くなっており、したがって、全般的には規模が大きくなるに従い実施比率が高くなるという傾向が見られる。とりわけ、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」など、規模の経済が働く諸施策でその傾向は顕著である。

操業開始年別の相違は他の属性別相違ほど顕著ではないが、それでも、「自己啓発・能力開発に対する援助」、「社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用」、それに「医療サービスの提供、費用の援助」は操業期間の長い企業ほどその実施比率が高くなっており、他方で、「寮・社宅の運営」は比較的操業期間の短い企業ほどその実施比率は高くなっているという違いが認められる。

## 5. 労働条件・労使関係に関わる紛争の状況

### (1) 紛争発生の有無

労働条件・労使関係に関する紛争、つまり、ストライキまたは個人的・集団的訴訟等が発生している状態が、現在・過去にどの程度生じているかを見てみよう。表4-7に明らかのように、「現在、紛争が発生している」とした企業は1.8%にすぎず例外的であるといえる。「過去5年間に発生したことがある」とした企業も13.0%と少数派であり、他方、「現在5年間も過去も発生したことがない」という企業は83.0%で圧倒的に多くなっている。これを、それぞれの比率が1.8%、15.5%、81.1%であった2001年調査、2.9%、12.7%、82.5%であった2003年調査と比べてみると、大きな変化は見られないといえる。

また、これらの紛争は、操業開始年別には違いが見られず、他方で、地域別、業種別、従業員規模別にはかなりの違いが認められる。そこで、以下では地域別、業種別、従業員規模別に分析を加えることにする。

地域別の特徴は、北米やオセアニアでは、「現在も過去5年間も紛争が発生したことがない」という企業が特に多いといえる。

業種別では、製造業では「過去5年間に発生したことがある」という企業が比較的多く、非製造業では、「現在も過去5年間も発生したことがない」という企業が比較的多くなっている。

表 4-7 労働条件・労使関係に関する紛争の状況(地域別、業種別、従業員規模別)

(%,社)

	合計(社)	現在、紛争が発生している	過去5年間に発生したことがある	現在も過去5年間も発生したことはない	無回答
<b>所在地域</b>					
アジア小計	100.0	0.3	14.4	82.8	2.5
	360	1	52	298	9
中国	100.0	-	16.5	80.5	3.0
	133		22	107	4
その他アジア	100.0	0.4	13.2	84.1	2.2
	227	1	30	191	5
中近東	100.0	-	36.4	63.6	-
	11		4	7	
ヨーロッパ	100.0	3.2	15.2	77.6	4.0
	125	4	19	97	5
北米	100.0	1.9	1.9	94.2	1.9
	52	1	1	49	1
中南米	100.0	5.5	13.2	81.3	-
	91	5	12	74	
アフリカ	100.0	11.1	11.1	77.8	-
	9	1	1	7	
オセアニア	100.0	1.6	4.8	91.9	1.6
	62	1	3	57	1
<b>現地法人の主たる業種</b>					
製造業	100.0	2.3	16.4	79.1	2.1
	383	9	63	303	8
非製造業	100.0	1.2	8.7	87.6	2.5
	322	4	28	282	8
無回答	100.0	-	20.0	80.0	-
	5		1	4	
<b>現地法人の従業員規模</b>					
10人未満	100.0	1.4	2.8	95.8	-
	71	1	2	68	
10-50人未満	100.0	1.1	10.3	85.6	2.9
	174	2	18	149	5
50-100人未満	100.0	2.5	8.5	87.3	1.7
	118	3	10	103	
100-200人未満	100.0	0.9	9.4	87.7	1.9
	106	1	10	93	2
200-500人未満	100.0	3.2	21.5	72.0	3.2
	93	3	20	67	3
500-1000人未満	100.0	3.3	19.7	75.4	1.6
	61	2	12	46	1
1000-5000人未満	100.0	1.4	22.2	73.6	2.8
	72	1	16	53	2
5000人以上	100.0	-	33.3	66.7	-
	12		4	8	
無回答	100.0	-	-	66.7	33.3
	3			2	1
<b>合計</b>	100.0	1.8	13.0	83.0	2.3
	710	13	92	589	16
2003年調査	100.0(851)	2.9	12.7	82.5	1.9
2001年調査	100.0(967)	1.8	15.5	81.1	1.7

従業員規模別の特徴は、200人以上と200人未満で大きく別れており、200人以上と規模が大きくなるに従い、「過去5年間に紛争が発生したことがある」という企業が多くなり、他方、200人未満と規模が小さくなるに従い、「現在も過去5年間も発生したことがな

い」という企業が多くなっている。

業種別特徴と従業員規模別特徴との間には大きな関連がある。というのも、既述のように、製造業の規模は非製造業の規模より明らかに大きいためである。

## (2) 紛争の発生原因

既述のように、現在紛争が発生しているか、過去5年間で何らかの紛争があった企業の割合は14.8%であるが、その発生原因を複数回答で見ると以下の様である(表4-8参照)。

全体では、第1に「賃金」(61.9%)、第2に「雇用調整」(24.8%)、第3に「労働時間・休日・休暇」(20.0%)、それに第4に「福利厚生」(18.1%)が紛争発生原因の主だったのである。これを2001年調査、2003年調査と比べてみると、「賃金」が10%ポイント以上高まっているという点が大きく異なる。その代わりに「雇用調整」が2003年調査と比べると大きく低下し、2001年調査水準に戻っている。それ以外では、「福利厚生」が数%ポイント高くなっている以外には大きな変化は見られない。

紛争のあった企業割合が14.8%、回答企業が105社と限られているため、地域別、従業員規模別、操業開始年別の分析は困難である。そこで、これら紛争の発生原因を、業種別違いに絞って検討することにする。

結果は、製造業に多い紛争原因としては、「賃金」、「福利厚生」、「労働時間・休日・休暇」、「配置・昇進」があり、他方で、非製造業に多い紛争原因としては、「評価制度の内容やその運用」、「その他」がある。「雇用調整」では製造業と非製造業との間には違いが見られなかった。

表4-8 紛争の発生原因(業種別)(複数回答)

	賃金	福利厚生	労働時間、休日、休暇	採用	配置・昇進	評価制度の内容やその運用	雇用調整	定年制	組合承認	組員別	合差	セクシャル・ハラスメント	その他	無回答
	(%、社)													
現地法人の主たる業種														
製造業	73.6	23.6	22.2	2.8	15.3	6.9	23.6	-	5.6	-	-	-	6.9	-
非製造業	53	17	16	2	11	5	17	-	4	-	-	3.1	18.8	-
無回答	11	2	5	1	2	4	9	-	-	-	-	1	6	-
合計	61.9	18.1	20.0	2.9	12.4	8.6	24.8	-	3.8	-	-	1.0	11.4	-
2003年調査	65	19	21	3	13	9	26	-	4	-	-	1	12	-
2001年調査	49.6	15.0	20.3	5.3	15.8	15.0	33.1	3.8	6.8	3.8	2.3	11.3	0.0	
	51.5	14.4	18.6	3.6	14.4	15.0	24.0	0.6	5.4	1.2	4.8	19.8	0.6	

## 5. まとめ

現地日系企業における高学歴者の人的資源管理諸施策の事情や労使紛争の状況について検討を加えた結果、次のような点が明らかになった。

第1に、現地大卒・大学院卒社員の能力開発の方法・手段について検討した結果、全体で

は、「日本本社への短期の研修派遣」、「社外研修への派遣」、「社内研修」の実施率が5割以上と高く、これに「自己啓発への援助」の実施率が4割強と高くなっていた。それ以外の能力開発手段の実施率は格段に低くなっていた。今回の結果を2001年調査、2003年調査の結果と比べると、ほとんどの項目で数%ポイントの高まりが見られ、現地大卒・大学院卒社員に対する能力開発は積極的になっているといえる。地域別では、中国では「社内研修」、アジアでは「日本本社への短期の研修派遣」が積極的に実施されている。中南米で特に積極的に実施されている項目は、「自己啓発への援助」と「日本本社への短期の研修派遣」であった。単位あたり実施コストの違いからか、従業員規模別に大きな差があり、規模が大きくなるに従い、ほとんどすべての研修でその実施率が高くなっていた。

第2に、現地日系企業が日本本社の人事制度、ローカル企業の人事制度、それにグループ内兄弟企業の人事制度のうちどれを最も強い準拠集団としているのかに関しては、ローカル企業がもっとも強く依拠されており、日本本社がそれに続き、グループ内兄弟企業の指摘率が最も少なかった。この序列は、これまでの2001年調査、2003年調査と変わらない。また、これには地域別には違いが見られ、日本本社の人事制度の導入程度では、中国を中心とするアジアではやや取り入れているという比率が高く、ヨーロッパ、北米ではまったく取り入れていないという比率が高かった。他方、ローカル企業人事制度の導入程度では、北米では、全面的に取り入れているという比率が高かった。

第3に、現地日系企業における現地人幹部登用プログラムの作成状況は、回答企業のほとんどは、「現在はないが、将来現地法人で作成する予定である」か、「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」となっていた。この状況は前回の2003年調査とほとんど差がない。地域別に見ると、アジアでは、「現在はないが、将来現地法人で作成する予定である」という企業が多いが、他方で、ヨーロッパ、北米、オセアニアでは、「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」という企業が多かった。業種別では製造業で、従業員規模別では500人以上で、「現地法人が作成したプログラムがある」という比率が高まっていた。他方、操業開始年が1959年以前と古い企業では、「日本企業が作成したグループ企業で統一的なプログラムがある」という比率が顕著に高かった。

第4に、従業員向けの福利厚生施策の実施状況を見ると、実施率の高い施策として、「医療サービスの提供、費用の援助」、「自己啓発・能力開発に対する援助」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」、「慶弔見舞金の支給」、「従業員の無料駐車場の確保・提供」、「従業員用の食堂の運営」、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」などがあつた。地域別には、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」、「慶弔見舞金の支給」がアジア地域に多く、「従業員の無料駐車場の確保・提供」、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティア活動などのための休暇制度の整備」などはヨーロッパに多く、さらに「社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用」は北米に多いなどの特徴が見られた。従業員規模別に見ると、全般的には

規模が大きくなるに従い実施比率が高くなるという傾向が見られた。

第 5 に、労働条件・労使関係に関する紛争発生状況を見ると、「現在、紛争が発生している」とした企業は 1.8%にすぎず例外的であるといえる。「過去 5 年間に発生したことがある」とした企業も 13.0%と少数派であり、他方、「現在も過去も発生したことがない」という企業は 83.0%で圧倒的に多くなっている。この傾向は、2001 年調査、2003 年調査とほぼ同様であった。地域別では、北米やオセアニアでは、「現在も過去も紛争が発生したことがない」という企業が多く、規模別では 200 人以上と規模が大きくなるに従い、「過去 5 年間に紛争が発生したことがある」という企業が多くなっていた。その発生原因を見ると、指摘率が約 6 割と突出しているのが「賃金」で、他の紛争発生原因の「雇用調整」、「労働時間・休日・休暇」、それに「福利厚生」の 2 割前後を大きく引き離していた。これを 2001 年調査、2003 年調査と比べてみると、「賃金」が 10%ポイント以上高まっており、他方で、「雇用調整」が 2003 年調査と比べると大きく低下していた。製造業であるか、非製造業であるかによっても、紛争原因に違いが認められた。