

## 第8章 自由記入欄の分析

### 1. はじめに

本調査では調査票の最後に「貴現地法人の経営や人事管理等について、どのようなことでも結構ですのでご意見をお聞かせください。」として自由記入欄を設けた。何らかの記入があった調査票は131サンプルで、全体のサンプルサイズ710の18.4%に記入があったことになる。

ここでは現地法人、すなわち日系グローバル企業の「生の声」を、1 経営上の課題、2 人材マネジメント上の課題、3 労働法制・労使関係、4 本社との関係、5 現地政府・現地社会との関係の5点から整理した。そうすることによって統計的分析ではすくいきれない現地法人すなわち日系グローバル企業のおかれる現状を見てみよう。

### 2. 経営上の課題

多くの日系グローバル企業は、一般に経営上の課題を少なからず抱えている。とくに日本の国内のマーケットを志向するか、それ以外のマーケットを志向するかにより、経営上の課題も異なる。しかし、次の2事例のような楽観的な意見もある。

〇〇国の自動車販売は、次の要因により確実に伸びていくことが予想される。巨大な人口、二輪車の販売増（2005年度は700万台以上）、自動車保有率の低さ（現状は1000人に対し8人）、さらにカーファイナンスの充実がある。適切な商品計画、コスト低減、販売網の拡充などをしっかりやり、市場の伸びに追随できれば、弊社の事業も伸び、経営向上につながられる。（地域：アジア、業種：製造業、操業開始年：1982、以下同様）

親会社の出資比率35%の合弁会社で経営の主体は現地側にある。従って経営方針、人事管理等については、日本側は、アドバイスもしくは誘導の方法でしか取れず、親会社経営方針とは若干の食い違いはあるが、大筋では合意しており、現在のところ良好な関係にある。業績も大きく伸びているのが現状である。（アジア、製造業、1963）

しかし、現状は課題を抱えている日系グローバル企業は多く、それは日本をマーケットとするのか、その他をマーケットとするのか、さらに地域特性により違いが現れている。つまり日本を主なマーケットとして想定している日系グローバル企業の場合、日本のマーケットの環境変化の影響を直接被ることになる。たとえば「当社に於ける事業環境は少子化及び価格下落傾向が続き大変厳しい。」（アジア、製造業、1995）など、日本の少子化等の影響によるマーケットの縮小を危惧している。次の事例は同様に、日本国内のマーケットの縮小のた

めに、そこからの転身を示唆している。

日本のマーケット縮小に伴い、見通しとしては、生産縮小の傾向にあり、非常に難しい状況にある。日本の加工輸出拠点としてだけでは存続に限界がある。多用途への展開、事業の多角化等、現地での自主的な創意工夫も必要である。(アジア、製造業、2000)

日本以外をマーケットとして想定している日系グローバル企業でも多くの問題を抱えている。例えば「〇〇国は基本的に製造基地ではなく消費基地としてのマーケットであり、また人口が少なく先行きの需要の減少が懸念される。」(オセアニア、製造業、1965)、「国内市場が小さく、インド、中近東等が中心のマーケットとなっている。ヨーロッパ等の先進国マーケットは〇〇国が発展途上国であることから輸出信用度が低く取引条件が厳しい。」(アジア、製造業、1993)などが代表的な意見である。また次のような事例もある。

弊社の取扱い製品で主要なものは成熟市場に入っており、大きな拡大は望めない。その中で如何に市場シェアを高めて行くか、利益率を上げて行くかが重要である。(北米、製造業、1982)

また立地国をマーケットとしても、まだ別の問題がある。「〇〇国内市場向けでビジネスをやろうとすると、売掛金の回収が大変である。顧客が支払い期限を過ぎても払おうとしない。」(アジア、製造業、1993)などがある。立地国をマーケットとした際の問題では、次のような事例もある。

工事があと1年で終了し、引渡しに伴い、派遣会社、下請との金額の精算、人員の整理が課題です。もっとも懸案は客先、電力公社との工事代金の精算です。(アジア、製造業、2001)。

また立地先のマーケットが不振なので、輸出に力点を置き換えた日系グローバル企業もある

〇〇国市場はアジア危機以降、他のアジア地域に比べ回復が遅い。このため、弊社では海外輸出へ重点を置いた販売先を70%とし、国内では〇〇を活用した販売先の拡大を計っています。(アジア、製造業、2004)

さらに競合会社間の競争の激化を指摘している意見もある。「製造メーカーの縮小による売上の減少と価格競争の激化」(アジア、製造業、1990)、「韓国・中国メーカーの価格攻撃によ

り厳しさを増す経営環境が続くことが予想される。」(中南米、製造業、1994)、「FTAの進行により従来想定していなかった競争相手の出現の可能性がある。」(中南米、製造業、1968)などである。

また原油高等の世界的経済動向の変化に直撃されている、次のような日系グローバル企業もある。

世界的な原油価格、非鉄金属価格の高騰で収益性が低下してきている。そのコストアップ要因を簡単に売価に反映できないために経営的には厳しさが増していくものと考えられる。(アジア、製造業、1995)

他方、地域特性の変化が、事業展開の役割を変えている事例もある。「製造の〇〇国シフトが進む中で、いかに顧客のニーズに答えていくか、営業支援の為の人材派遣や各現法との協調体制等悩みはつきない。」(アジア、製造業、1979)。次も同様の例である。

〇〇国化が進み、英語能力が低下したり、これまで金融市場やその他フリーポートとしての役目が一時的に後退したように見られたが、SARS禍以後、好調な〇〇国経済に索引され景気は回復基調にある。〇〇国政府の優遇策や〇〇国人観光客の門戸開放政策もあり市場のゲートウェイ的な役割が復活するチャンスとみている。ただし〇〇そのものもインフラや人材、法令整備を加速させていることから、真のゲートウェイ役を早急に見いださないと同地の将来は危ういと思われる。弊社も上記の危機感をもって再構築を行っている最中である。(アジア、非製造業、不明)

当社にとり、原料の供給等優位性は高いが、将来にわたり〇〇国に拠点を設けられるかは疑問だ。つまり金融他はロンドンが欧州の中心であるし、生産を考えれば東欧に優位性がある。ビジネスであり製造業である我々には、様々な機能、金融、工場、Logistics、その他の国毎の比較を行い、利益を出すべく最大限に努力をしてゆかなければならない。〇〇国が将来に渡り優位性を保って、外資系企業が参入しやすい国であって欲しいと願う。(ヨーロッパ、製造業、1974)

環境変化に柔軟に対応することが必要不可欠なのである。つまり、「景況が周辺大国に依存する当地での経営環境では常に柔軟かつ臨機応変な対応が常に望まれる。」(ヨーロッパ、製造業、1981)なのである。次の事例は、思い切った事業の整理統合した事例である。

1995年頃、販売会社の他に、別会社で生産工場2つ、他の合併会社1つの計4つの会社を経営していた。しかしその後東京本社の事業戦略の変更およびこの地域の競争激化に

よってこの2つの工場を売却・整理、他の合併会社も整理した。現在は完成品の販売会社のみを運営している。競争力維持という意味で〇〇国に対する投資および競争力維持は、労務費の高騰、対中国・韓国・東南アジア生産品に対して非常に難しく、問題が多数生じた。現在は非常に身軽な状況・状態で販売会社1社の経営の下、完成品の販売に注力している。(ヨーロッパ、製造業、1986)

つまり日系グローバル企業は、日本国内のマーケットを志向するのであれ、それ以外のマーケットを志向するのであれ、いずれにしても迅速に環境変化に適応することが求められているのである。

### 3. 人材マネジメント上の課題

アンケート調査が人材マネジメントに焦点を絞っているのも、この人材マネジメントに関する記入が最も多かった。

人材マネジメントは、人材の確保、定着に関する問題、処遇に関わる問題、その他の3つに分けられる。その前に「ここは〇〇国で、正直、人事労務が一番手を焼いています。経営以前の問題です。」(アジア、非製造業、1971)という事例がある一方で、次のような事例もある。

当国では、労働条件、制度等について、詳細に法的に規定されており、その水準を多少上回るレベルで社員を遇している。またグループの理念を会社員に説明し、共感を得ている。日本に対するイメージが良いことも手伝い、経営管理もやりやすいと言える。本社、地域統括会社とのやりとりも、極力現地社員に直接行わせ、責任感を持って行動すること、手法や制度を習得してもらうこと等を通じて、人材育成をはかっている。人事労務管理は我社「経営理念」に基づき進めている。現状、特に問題なしと考える。(ヨーロッパ、製造業、2002)

多くの日系グローバル企業が直面しているのは人材の確保、定着問題である。「社内的には優秀な人材をいかに確保するのかがやはり一番の課題である。」(アジア、製造業、1979)

日本語通訳の定着率が特に悪い。学新卒で通常の事務系大卒より、月給で6~7000〇〇(現地通貨)高い。今月退社予定の通訳は6カ月で退社する。その前任は2カ月で退社した。その前任は12カ月で退社した。日本語にある程度慣れると市内の企業に就職する傾向がある。また工場ワーカーの確保も難しくなっている。(アジア、製造業、1990)

弊社は設備、電気のエンジニアリング会社であり、設計、施工、加工を現地支店で行っています。この業種は人材が重要であり、OJTにて教育を行っているのですが、優秀な人間ほど3~5年後にはオーストラリアもしくはカナダ等へ移民してしまい、会社から離れていきます。(アジア、非製造業、1984)

その結果「同業他社間でのワーカー引抜きが激しく、囲い込みのためにかかなりの給与高騰につながってしまった。」(アジア、製造業、2000)、さらに事務系職種についても「昨今の〇〇国経済の活況に準じ、事務職の良材確保が困難となりつつある。労賃の低さがメリットであった事実は徐々に変化しつつある。」(アフリカ、非製造業、1962)と指摘している。次の事例も、労務コストの上昇を示すものである。

毎年賃金アップがあり、工場が生産工程の改善を行っても、採算をとるのが難しい。自動車、電子産業部品関連企業の進出により賃上げ、ボーナス等に差があり苦慮している。たとえば電子関連産業の賃上率は3%~4%、自動車関連産業では5~6%、電子関連産業のボーナス2~3ヶ月、自動車5~6ヶ月となっている。このような状態で技術者等の確保が困難な状況である。(アジア、製造業、1984)

〇〇国が注目されることで、新規参入企業が増え、また既存企業の規模拡大等により、優秀な人材の取り合い状態になっており、需要バランスが崩れ、大幅な賃上げ、引抜き競争が起きている。(アジア、製造業、2003)

会社経営の方向性として、現地化を目指していますが、中核となる人材の確保、流出防止に頭を悩ませています。特に〇〇市周辺では、日本の3大自動車メーカー進出が、他の日系企業の雇用、環境悪化に大きく影響しつつある様子が感じられます。これは人材の確保の問題とともに、流出防止策としての賃金アップが経営に影響するといえます。また一般作業員においても、賃金の上昇とともに、内陸部からの供給減少という状況も徐々にみられはじめ、結局それも賃金上昇につながり、コストアップ要因となっています。(アジア、製造業、1995)

思った通りの人材が確保できないために、日系グローバル企業なかには企業内の教育訓練により人材を育成しようとする企業もある。つまり「当社における経験工の採用は大変困難な状況下になってきており、今後は新規学卒を中心として採用への転換が必要であると同時に教育訓練の体制整備が課題でもある。」(アジア、製造業、1995)、「人材の問題としては、我社は幹部の質の向上が課題で、このプログラムを早急に構築し、計画的な人材育成を図っていきたい。」(アジア、製造業、1995)など、人材育成に力点を置きたいとする企業がある。

しかし日系グローバル企業内の教育訓練で育成した人材が、定着せずに流失してしまう可能性も大きい。次の事例は、それを示している。「新卒社員については、仕事を吸収すると他の会社に移ってしまうことが多く、日本研修等を実施しているが、現地でノウハウの蓄積が行われにくい。」(アジア、製造業、不明)。この育成した人材を定着させるのが、処遇のあり方である。つまり「〇〇国では優秀な人材が確保できますが、高いモチベーションと達成度に見合う給与を与えないと維持が難しい。」(アジア、非製造業、2001) のである。次の事例も、同様である。

質の良い人材を育てれば辞めていく中で、人材確保ができずに苦勞しているしだいです。人事考課を明確にしてわかりやすい評価を行い、個人のやる気や能力を引き出し、会社はそれに対して答える環境が必要だと感じています。(アジア、製造業、2001)

ただしむやみに高い処遇を行うことが、優秀な人材を確保することにはつながらない。次の2つの事例は、それを示している。

優秀な人材はうまく抱え込まないとすぐ辞めてしまう傾向がある。一方でタイトルや所得を簡単に上げてしまうと頭打ちになってしまい、結局 Career Plan が組めず、辞めてしまうこともある。こちらも市場との比較を含めバランス見極めが重要である。(ヨーロッパ、製造業、1973)

〇〇国は一般的に勤続年数が短く、仕事を覚えると旺盛な独立心で同業界に転出すると見聞きしております。弊社としては充分吟味して優秀な社員を採用した結果、各々能力面では満足しており、今後業務経験を積みながらより有能な社員になってくれることを期待しています。こうして育成した社員が高いモチベーションを維持しつつ、会社に残って貰うためには、公平な評価とそれに見合った報酬が肝心ですが、「業界水準」や「業績」を無視することが出来ず、今一番悩んでいるところです。(アジア、製造業、2005)

さらに「仕事のおもしろさ」こそ、人材の定着につながるという意見もある。

応募してくる〇〇国の若者も、従来の給与と待遇への関心から仕事のおもしろさ、経営をみる幹部になれるのかという点に就職の重点を置き始めている。定着的な優秀な人材が取れる反面、会社自体の内容の充実が問われてきている。(アジア、非製造業、1995)

このように人材の確保、定着に問題に直面している日系グローバル企業がある一方で、ヨーロッパの特定地域では、人材の確保は比較的容易だとする事例もある。つまり「〇〇国に

においては、外資系企業、特に日系企業に対する信頼、憧れが強く感じる。したがって西欧諸国に比べて一流大学レベル等の優秀な人材の確保が比較的しやすいと感じる。」(ヨーロッパ、非製造業、1971)、「若い労働市場で未熟ではあるが、誠実で良質な労働力が確保できる可能性がある。」(ヨーロッパ、製造業、1997)、などの事例である。次の事例も同様である。

最近では経済の停滞から民間部門においては新しい視野を持った若年層を中心に人材確保は比較的容易になってきた。したがって、これまでは細かい点まで報告させ、管理してきたが、暫く人事管理面に於いても責任感を植え付ける事に成功しつつあり、今後は具体的目標を与え、達成率によって評価できる様な方法を導入するつもりである。つまり家父長的独裁的管理から、より自立した客観性のある管理へと移行していくことになる。(ヨーロッパ、非製造業、1999)

また各地域の特性から生ずる問題に直面している企業もある。たとえば「家族を大事にする習慣から、早帰りする人が多い。そのために途中で仕事を放って帰ってしまうという無責任な部分も良く見聞きします。」(ヨーロッパ、非製造業、1995)などの指摘もある。さらに社会体制の影響とする事例もある。

社会主義時代の国有企業に対する感覚がいまだ根強く残っていて、「対価に見合った労務の提供」という資本主義の基本原則を理解しない従業員が多い。就職先を永久の社会保障サービス提供場所とはき違えた「公私混同」「公金族」が多く、合理的経営が行いにくい。(アジア、製造業、2003)

上と同様の事例だが、問題は時間が解決するとして、楽観視している事例もある。

〇〇国では 1989 年まで社会主義体制の国で、企業は国営企業でした。今我社の従業員は 20 歳代が中心ですが、彼らの両親は社会主義計画経済時代に仕事をしていました。そのため、今の若者の中にも少し昔の思想が残っていると思います。もう一世代変われば、〇〇国は日本と同様な従業員になると思います。また今の〇〇国人は、今もらう給与の額が大半で、将来や企業の発展で大きな給与を取る、という考え方はあまりありません。ただ〇〇国は今、ヨーロッパの生産基地として第 2 次対戦前の地位をとりもどしつつあり、そのパワーを引き出しているのが、日系製造業だと思います。約 5 年すれば、〇〇国はすごい国となると思います。(ヨーロッパ、製造業、2003)

以上のように、人材マネジメントでは、多くの日系グローバル企業が人材の確保、その定着問題に直面している。またバランスを欠いた高い処遇も、問題であることを認識している。

一方、ヨーロッパの特定地域では、人材の確保は比較的容易であるという事例があった。さらに社会体制の相違が、従業員の職業意識に問題をもたらしているという事例もあった。

#### 4. 労働法制・労使関係

一般に、アジア、ヨーロッパ、中南米、オセアニア地域では、労働法制度が労働者保護に偏りすぎていると指摘する事例が多い。

労働法そのものや、それに規定されている労働条件が、労働者過保護になっており、そちらの問題が産業に与えるダメージが大きい。そのために現地スタッフの採用にブレーキがかかったり、質の向上の阻害になったりしている。(アジア、非製造業、1992)

労働者全体に対し、相当守られている法規制であるため、雇用主に課せられた義務の範囲が広い。一例をあげると、懲戒に関し、懲罰として罰金や解雇は保護されており、離反・造反の事実が明確な場合でも一定期間、懲戒を履行出来ない。採用の際の見極めと労働契約が難しい。(ヨーロッパ、製造業、1990)

〇〇国では社会主義的な労働者を保護する制度があり、待遇面の改訂が難しい。労働者は解雇退職後、裁判を起こし、だいたい労働者が勝ち、会社が負ける。また、一旦上げた給与は法律で下げられない。(中南米、非製造業、1997)

〇〇国は定年制度が無いので、高齢者の解雇の時、もめるケースが多く、ダメ元の訴訟も多く、悩みの種である。従業員に有利な法律になっており、業績不振の場合の給与カット等しづらい。(オセアニア、非製造業、1890)

なお労働法制が労働者保護に偏りがちだとするアジアの事例は、特定の国に集中している。さらに、労使関係では「組合が4つあり交渉が複雑である。」(アジア、製造業、1993)などの事例もあるが、マネジャークラスにも組合の加入を認めているために、マネジメント上の問題が起こると指摘している事例もある。

現地労働法上、管理・監督の地位にある Manager といえども組合加盟を容認せざるをえず、現状、弊社管理職の大半が労働組合に加入している。労使交渉が〇〇国人对日本人の対立構造に陥るリスクがある上、Manager への経営情報提供や Manager の意識改革、つまり仕事の成果を通じて処遇向上を実現するという意識を持たせることに支障が生じている。(アジア、非製造業、1999)



さらに、労使紛争に至った事例もある。

2003年、正規従業員29名を含む現場従業員86名がストライキに入り、12月まで抗議行動が続き、顧客に品質で多大な迷惑をかけた。正規従業員29名のうち、12名は職場復帰し、8名は自主退社した。3名の自主退社を含む9名を解雇した。原因は①収入源として弊社をねらった外部組合の入れ知恵、②組合のある他社に比べて給与面での不満、③新機種開発に注力し、従業員の不満吸収ができていなかった、④福利厚生面での会社側と従業員側との理解不一致があったことである。〇〇国社会では学歴のない人達は一生幹部社員になれず、立身出世の道がない。また労働法によって、第三者を入れた聴聞会にての判断がでないと解雇は出来ない。外部組合は労働局とグルになって、労働争議をあおりたてる。結果としては、弊社は法を遵守しており、「マフィア」のボスのおどし、議員のプレッシャーにも屈することなく理不尽な要求を受けつけず、組合も出来なかった。弱みを持っている会社は、要求を一部受け入れるケースが多いと聞く。従業員も会社の毅然とした態度に将来の安心感を持ったようでまさに“雨降って地固まる”であった。その後品質も業績も上がっている。(アジア、製造業、1997)

アジアの特定地域、ヨーロッパ、中南米、オセアニアでは労働法制は労働者保護に偏りがちであるという指摘があった。またマネジャークラスにも労働組合の加盟を認めているために、マネジメント上の問題が生じている事例もある。

## 5. 日本本社との関係

日本本社との関係について、言及した事例は比較的少ない。「現地のみで解決しようとせず、常に日本本社及び他地域の現地法人を巻き込んで活動をする様、指導しており経営方針としています。」(中南米、非製造業、1964)という指摘もある。しかし「現地の経済・労務等に対する本社サイドの理解を得るのに苦労している。」(アジア、非製造業、1999)という事例もあり、次も同様の事例である。

中南米市場を相手にしているので、各国の社会経済状況の激変には、常に注意と対応をせまられる。中南米は上がる時は急上昇、下がる時は急降下で、そのかじとりは容易ではない。本社もなかなか感覚的にこの辺が理解できない様子である。(中南米、製造業、1987)

さらに日本本社とはほとんど関係ないとする事例もある。つまり「弊社は〇〇国で自社製品の輸入・卸売を行う代理店ですが、欧州本社があり、日本との直接のやり取りはほとんどありません。こうした形態の組織が多くなっていると思います。」(ヨーロッパ、製造業、

1991)。このような事例はアジアでも確認された。

以上のように本社との関連に言及した事例は少なかった。しかし日本の本社側の理解を求める事例はいくつかあった。また地域本社の設置や複雑な投資形態により、ほとんど日本本社とは関係はないとする事例もあった。

## 6. 現地政府・現地社会との関係

現地政府の政策等について、不満を持つ日系グローバル企業は多い。つまり「政府の施策に一貫性がなく、困惑することが多い。インフラの環境が悪く、企業の負担増の要因となっている。」(アジア、製造業、2000)、「〇〇国内での制度の変更に対しての対応が出来なく問題が発生するケースを多数聞きます。5年前は良くても今はダメという中での順法の解釈による違いが生じて対応に困ることが出てきています。」(アジア、製造業、2001)などの事例が、代表的なものである。以下の事例も、同様である。

〇〇国政府は、日米英仏政府の後押しで、来年度WTO加盟を目指しており、政府間調整に努力を続けています。日本政府との間では共同イニシアティブを軸として色々な不具合の調整が行われている。しかしながら言動不一致が散見されます。一例を示しますと工場廃液の処理についての法令基準があるにも拘らず、当局は先ず踏み込まないし、往々にして違反業者とは「経済的」な解決が横行しており、必要な取締り、行政指導がゆきわたらないという限界があります。他方、外資企業は法令遵守を第一義におき、必要不可欠な廃液処理設備への投資を打つ訳ですが、コスト、投資コストの差が歴然としており、競争に負けるケースが散見されます。(アジア、製造業、1998)

WTO指導による輸入関税の低減傾向、バイラテラルなFTAの進行等により、〇〇国内の製造業は国外からの輸入製品との競争にさらされる時代に入ってきている。しかしながら、〇〇国政府の〇〇国製造業に対する強化策は弱く、今後も相対的な製造業の国民総生産に対する割合、重要度は上がらないことを現場にいる我々は強く心配している。〇〇国の製造業発展の足をひっぱる要素はこれまで何度となく進出外資企業に対して行われてきているが、〇〇国政府の反応は遅い。遅すぎてこのままではグローバルに見て「市場」と位置づけられても「生産拠点」と位置付けられる状況にない。〇〇国政府は楽観しすぎており、外資はもっと条件の良い、アセアン、中国からの輸出先としてしか〇〇国を見なくなる危険性は高い。インフラ、電気、水、汚水処理、道路、港、空港の整備、過度に保護された労働者会社法の改訂、複雑な税制の簡素化なくして〇〇国は投資先としての魅力を急速に相対的にこれからも失っていく危険性がある。(アジア、製造業、1999)

これは発展途上国だけの問題ではない。ヨーロッパ地域では、税制に関わる問題が指摘されている。

日系企業に対する国の対応は厳しくなっている。国税調査、関税調査、移転価格、VAT等の問題に直面している。現地法人を設立してしまうと、解消するのは難しく、Businessの将来の展望とかかるコストのバランスの見極めが必要である。(ヨーロッパ、製造業、1973)

さらには政府の対応によって、事業展開そのものが危うくなっている事例もある。「政府の政策変更により、暫定的に操業を休止したが、既に5年経過した。原材料である木材の供給停止状況のために、依然として操業停止状態である。」(アジア、製造業、1992)

当地進出以来、地下資源の生産操業を民間100%ベースで行ってきた。しかし2005年4月の地下資源政策変更の宣言がなされた。つまり従来の操業サービス契約は違法であり、今後は政府が51%以上参加するJV方式へ移行せよとされた。これにより経営は大きな岐路に立っている。当地における社会経済活動はすべて政治的コンテクスの中で進められ、遵法精神、経済性の原則、公平性、公明性等の評価基準はまったく無視される風潮にある。政府の進める〇〇革命の流れで企業の社会貢献、地元への援助が強く求められ余分なコスト負担ともなっている。地下資源のポテンシャルの大きさは疑いないが、地上のリスク、カントリーリスクや不確定要素が多く、締結した契約をちゃんと守るかという基本的部分が懸念されている。(中南米、製造業、1992)

現地政府の政策等について、不満を持つ日系グローバル企業は多い。とくにアジア地域では政府のインフラ整備の遅れ、政策的対応の不透明さを指摘する事例が多かった。また政府の政策により、操業停止、あるいは経営形態の変更を余儀なくされた事例もある。

## 7. まとめ

経営上の課題としては、日系グローバル企業は、日本国内のマーケットを志向するのであれ、それ以外のマーケットを志向するのであれ、いずれにしても迅速に環境変化に適応することが求められている。

人材マネジメント上の課題としては、多くの日系グローバル企業が人材の確保、その定着問題に直面している。またバランスを欠いた高い処遇も、問題であることを認識している。またヨーロッパの特定地域では、人材の確保は比較的容易であるという事例があった。さらに社会体制の相違が、従業員の職業意識に問題をもたらしているという事例もあった。

労働法制、労使関係については、アジアの特定地域、ヨーロッパ、中南米、オセアニアで

は労働法制は労働者保護に偏りがちであるという指摘があった。またマネジャー・クラスにも労働組合の加盟を認めているために、マネジメント上の問題が生じている事例もあった。さらには労使紛争に至った事例もある。

日本本社との関連に言及した事例は少なかった。しかし日本の本社側の理解を求める事例はいくつかあった。また地域本社の設置や複雑な投資形態により、ほとんど日本本社とは関係はないとする事例もあった。

現地政府の政策等について、不満を持つ日系グローバル企業は多い。とくにアジア地域では政府のインフラ整備の遅れ、政策的対応の不透明さを指摘する事例が多かった。また政府の政策により、操業停止、あるいは経営形態の変更を余儀なくされた事例もある。

