# 第２章　調査結果概要

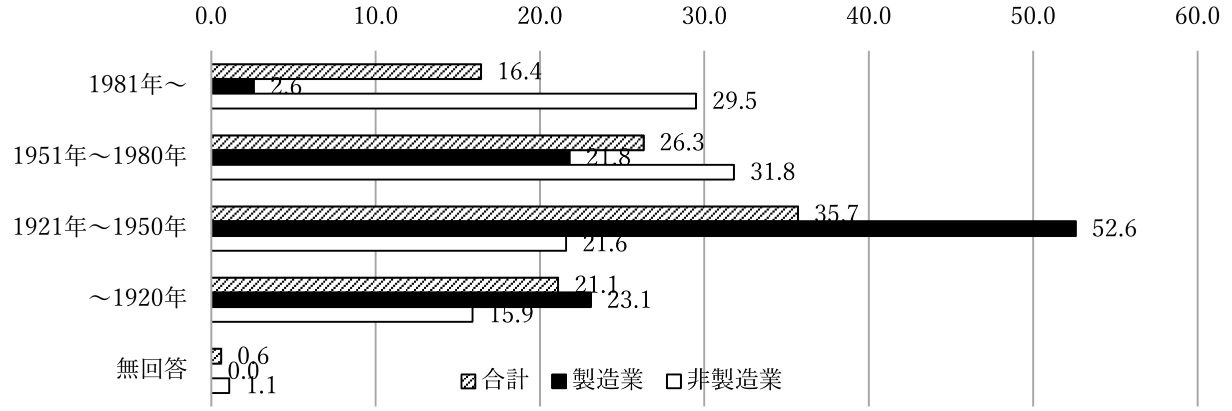
ここでは、基本的に、単純集計の結果から調査結果の全体像を素描する。

## 第１節　調査対象のプロファイル

①会社の創業年

全体では、比較的、歴史のある企業が多く、1950 年以前で過半数となっている。業種別には、製造業のほうがより社歴が長い。1950 年以前で約 3/4 となる一方で、非製造業では、1981 年以降で約 3 割、1951 年以降で、約 6 割となっている（図表 2-1 参照）。

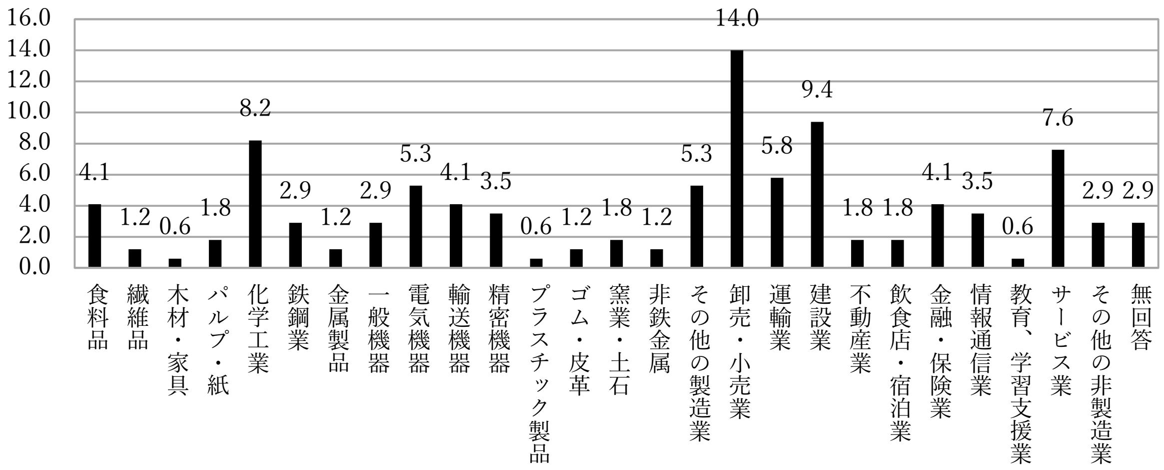
図表 2-1　創業年（%）




②業種

業種は、図表 2-2 にみるように、製造業では、化学工業、機器製造、非製造業では、卸売・小売、サービス業が多くなっている。

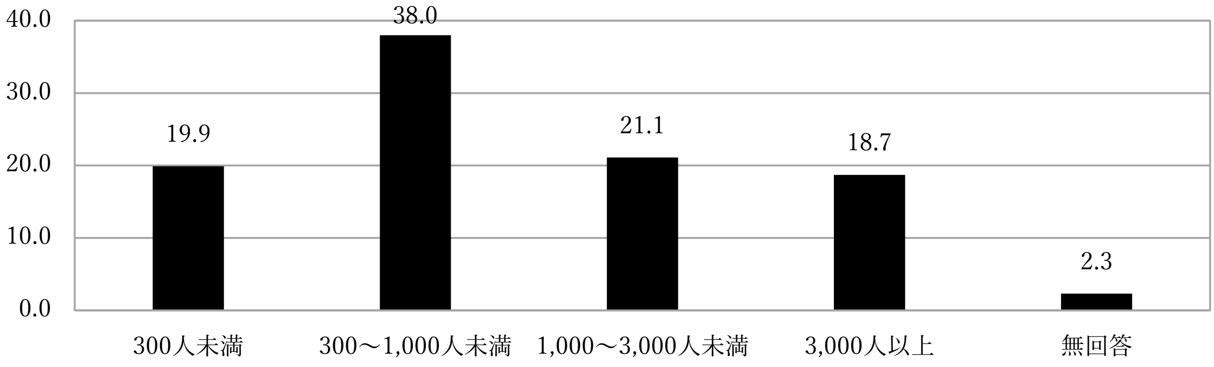
図表 2-2　業種（%）



③従業員数

比較的大規模企業が多い。1,000 人以上規模で約 4 割を占める。平均は、2745.11 人である（図表 2-3 参照）。

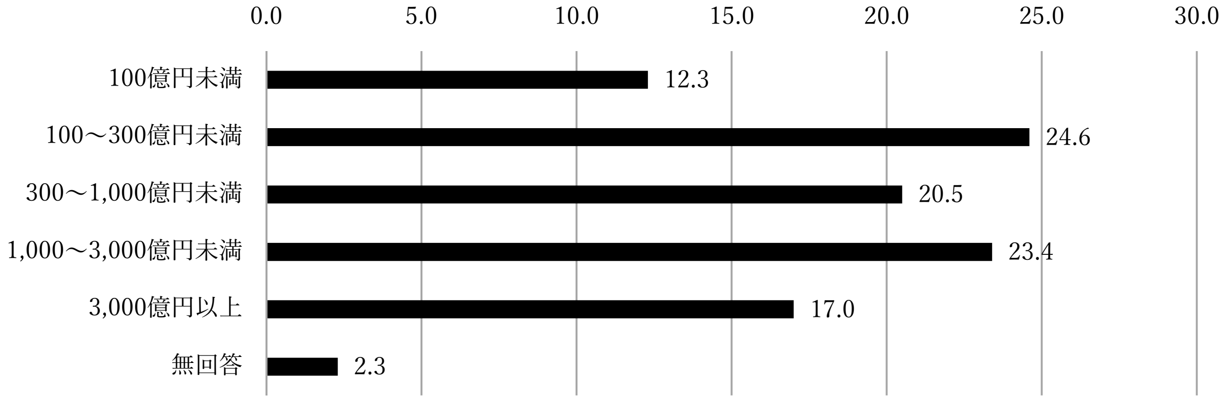
図表 2-3　従業員数（%）




④売上高（2017 年度）

売上高は、図表 2-4 にみるように、300 億円未満で 1/3 強、1,000 億円以上で約 4 割となっている。平均は 3962.85 億円である。

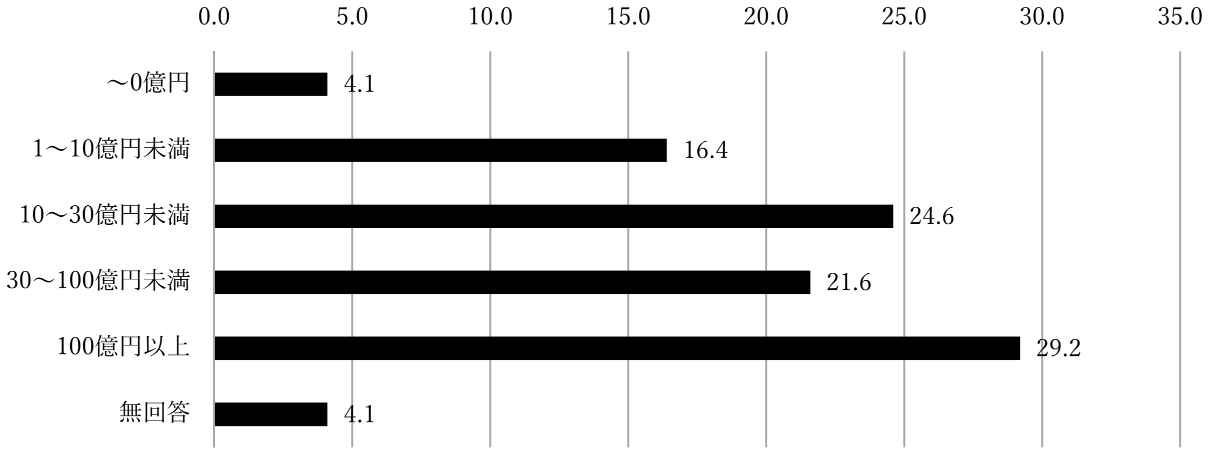
図表 2-4　売上高（%）




⑤経常利益（2017 年度）

経常利益をみると、業績が好調な企業が多い。100 億円以上で約 3 割、30 億円以上で過半数となっている（図表 2-5 参照）。

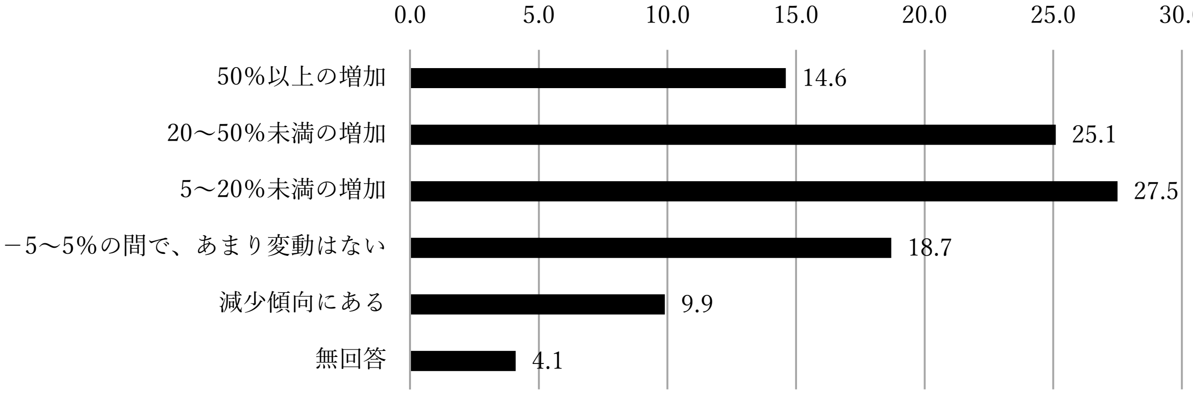
図表 2-5　経常利益（%）




⑥5 年前と比較した現在の売上高

この設問からみても、好調な企業が多いことがわかる。20%以上増加した企業が全体の約 4 割を占め、その中でも 50%以上の増加という企業が、約 15%となっている。一方で、「あまり変動はない」は 2 割ほど、「減少傾向」が約 1 割となっている（図表 2-6 参照)。

図表 2-6　5 年前と比較した現在の売上高（%）




⑦役職者の構成

役職者の平均構成人数は、図表 2-7 にみるとおりである。

課長以上層がそれぞれ全体で占める比率をみると、「役員・取締役」は 0.8%、「部長」が 3.5%、「課長」が 13.6%となっている。

それぞれの層で、外国籍社員、女性社員が占める比率をみると、「役員・取締役」では外国籍が 0.6%、女性社員が 3.3%となっている。同様に、「部長」ではその順で 0.2%、2.1%、「課長」では 0.1%、6.6%となっている。管理職以上に昇進している外国籍社員、女性社

員は、かなり少数であることがわかる。その中にあっては、「役員・取締役」における外国籍社員の占める比率は、相対的に高いと言えよう。

図表 2-7　役職別の平均従業員数（人）

| | 合計 | うち外国籍 | うち女性 |
|---|---|---|---|
| A　役員・取締役 | 17.19 | 0.10 | 0.56 |
| B　部長 | 75.61 | 0.14 | 1.60 |
| C　課長 | 295.27 | 0.41 | 19.35 |
| D　一般従業員 | 1490.98 | 13.24 | 312.62 |
| D　一般従業員（非正規） | 288.64 | - | - |
| E　合計 | 2167.68 | 13.70 | 351.72 |

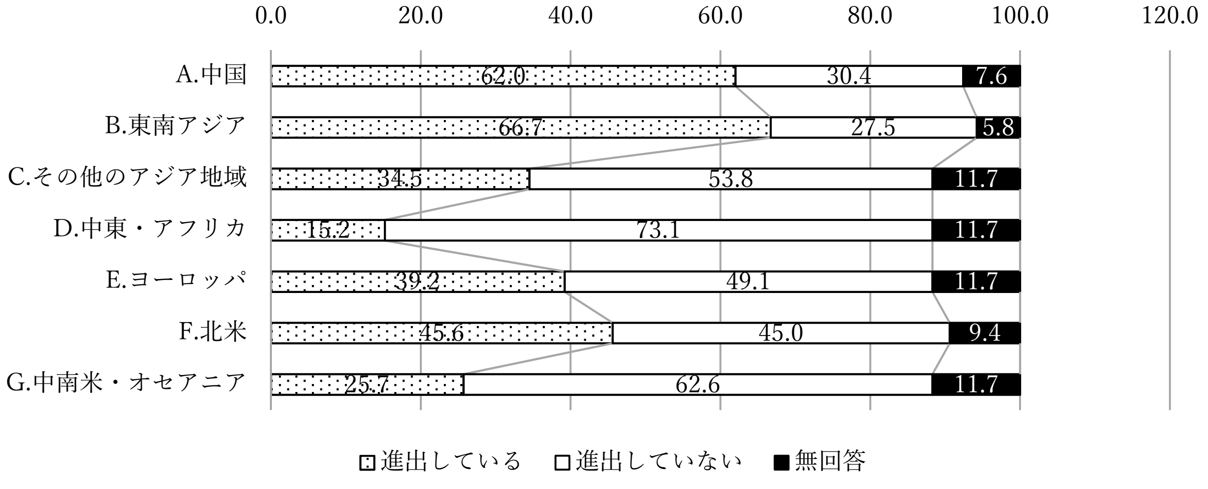
⑧連結対象となる法人

日本本社の連結対象となる海外現地法人数、日本本社直轄の支社・支店数はそれぞれ平均で、16.40 社、7.53 拠点である。

⑨主たる進出地域と進出年

現在、海外で進出している地域を訪ねた結果が、図表 2-8 にまとめられている。そこにみるように、中国や東南アジアに進出している企業が相対的に多くなっている。ヨーロッパでは、進出している企業の方が 1 割ほど少なく、北米ではわずかながら、進出している企業の方が多くなっている。中東・アフリカ、中南米・オセアニアでは、進出企業が少数派である。

図表 2-8　現在進出している地域（%）



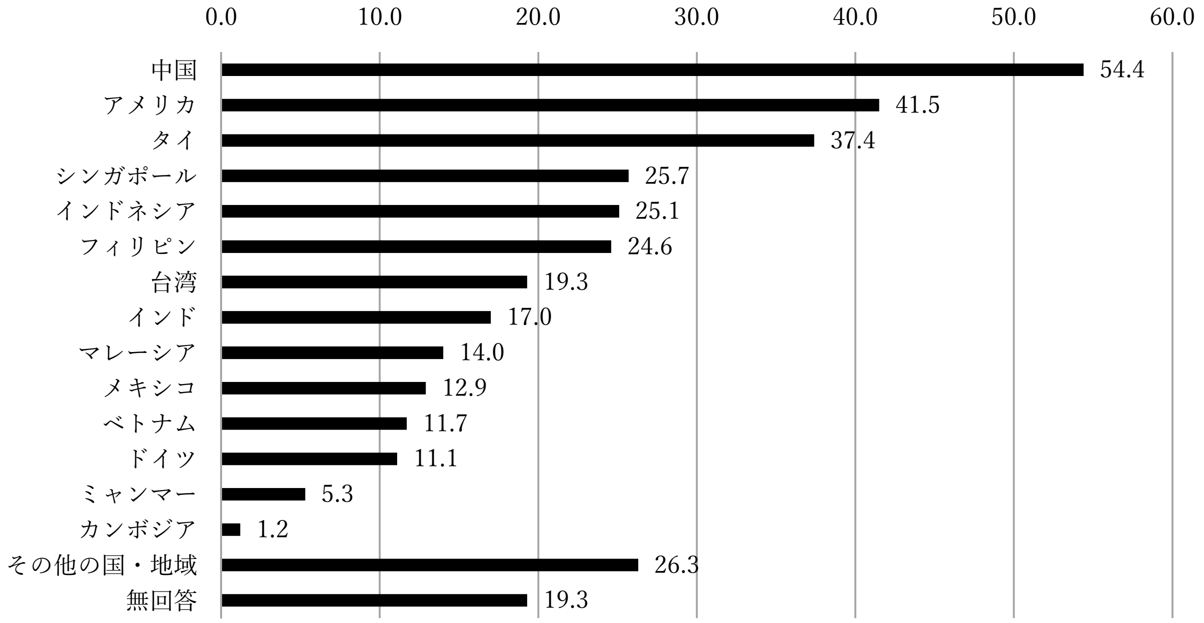
各エリア別に、進出の時期を見たのが、図表 2-9 である。平均を見れば、もっとも早いのは北米の 1984 年であるが、もっとも早く進出をしているのは、アジア地域である。1905 年に中国に進出し、100 年以上経過している企業もある。

図表 2-9　進出年

| | 平均 | 最も早い | 最も最近 |
|---|---|---|---|
| A.中国(N=90) | 1995.2 | 1905 | 2016 |
| B.東南アジア(99) | 1993.8 | 1910 | 2018 |
| C.その他のアジア地域(49) | 1993.9 | 1932 | 2017 |
| D.中東・アフリカ(18) | 1993.8 | 1938 | 2015 |
| E.ヨーロッパ(53) | 1990.3 | 1930 | 2016 |
| F.北米(66) | 1984.6 | 1926 | 2018 |
| G.中南米・オセアニア(36) | 1992.8 | 1938 | 2017 |

そして、進出しているエリアの中でも、中心的に展開しているのはどこかを尋ねた結果が、図表 2-10 である。トップが「中国」で 54.4%であり、「アメリカ」(41.5%)、「タイ」(37.4%)が続いている。アメリカを除くと、現在の進出先はアジア地域が中心となっている。

図表 2-10　中心的に展開している地域（M.A.、%）



## 第２節　基本的な雇用システム

次に、対象企業が適用している雇用システムについてみていく。どのような制度が、どの範囲の従業員に適用されているのかを見たのが、図表 2-11 である。

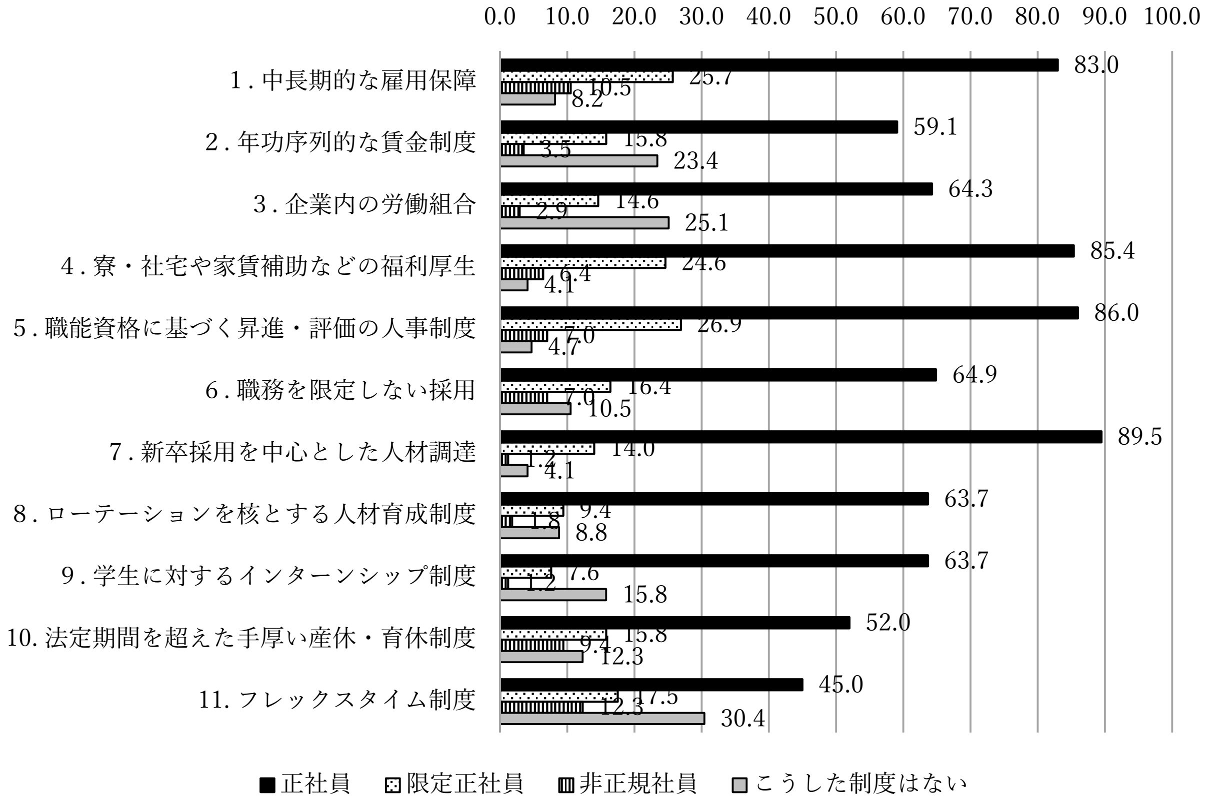
正社員については、「新卒採用を中心とした人材調達」（89.5％）を筆頭に、「職能資格に基づく昇進・評価の人事制度」（86.0％）、「寮・社宅や家賃補助などの福利厚生」（85.4％）、「中長期的な雇用保障」（83.0％）などが、8 割以上で続く。

ただ、「職務を限定しない採用」や「ローテーションを核とする人材育成制度」など、これまで、わが国の雇用システムの中核と考えられてきた制度の適用が、相対的にこれまでよりは低い水準に留まっている傾向がみられる。

そして、限定正社員では、そうした制度の適用は、著しく率が低下する。もっとも高いのは「職能資格に基づく昇進・評価の人事制度」であるが、適用率は 26.9％にとどまっている。次点は、「中長期的な雇用保障」（25.7％）である。さらに、非正規社員の場合には、もっとも高いのが、「フレックスタイム制」であるが、12.3％のレベルに留まっている。

また、「こうした制度はない」という回答をみると、「企業内の労働組合」（25.1％）、「年功序列的な賃金制度」（23.4％）の 2 項目が、全体の 1/4 ほどとなっている。このような側面から、従来の雇用システムが徐々に変化しつつあることを示唆しているように思われる。

図表 2-11　雇用システムの適用範囲（M.A.、％）

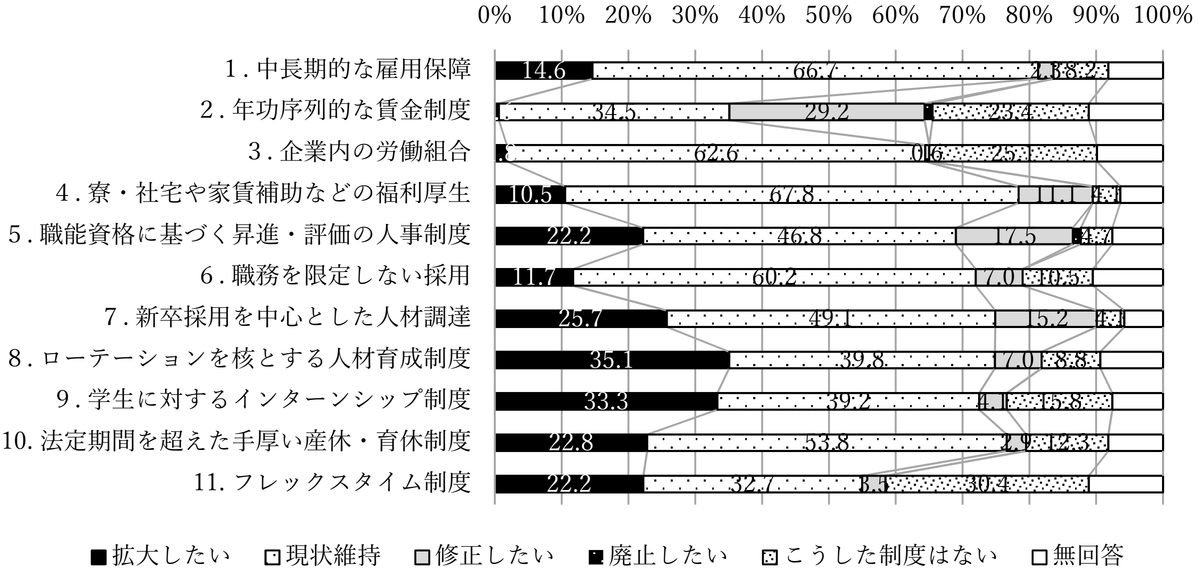


さらに、これらのシステムに関する今後の方針を聞いた結果が、図表 2-12 である。

そこにみるように、全体を概括的にみれば、わが国企業は、現在の雇用システムを基本的には維持しようとしていると考えられよう。変化する場合でも、「廃止」というよりは、「拡大」の方向である。「拡大したい」と「現状維持」の 2 項目を合わせた比率は、ほぼ 7 割以上の水準にある。これまで伝統的な仕組みと考えられてきた中でも、「中長期的な雇用保障」、「寮や社宅などの福利厚生」などのように、「現状維持」が相当程度を占める場合と、「ローテーションを核とする人材育成制度」のように、より「拡大」を目指す場合と、その濃淡には差異がある。

ただ、そうした全体の方向性の中で、突出して異なる傾向をみせるのが「年功序列的な賃金制度」である。「拡大」+「維持」は、1/3 強の水準にあり、「修正したい」もほぼ 3 割となっている。この賃金システムは、程度の差こそあれ、修正の方向にあると考えられる。また、「フレックスタイム制度」は、「拡大」+「維持」が過半数とはなっているものの、制度そのものがないという場合も約 3 割となっていて、今後の趨勢をみていく必要があろう。

図表 2-12　雇用システム変更の方針（%）




## 第３節　中国の現地法人に対する見方

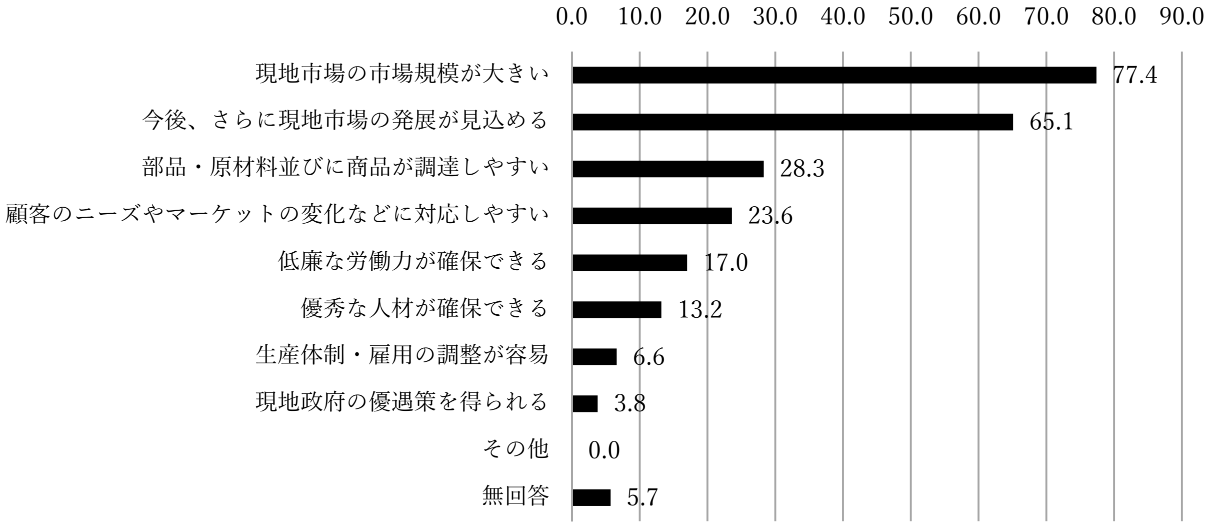
次に、日本本社からみた現地法人の状況を検討していく。ここでは中国に限定するが、現地法人がどのような状況にあり、どのような課題を抱えていると、「本社側が」思っているのかを探っていく。

### １　現地法人の経営上のメリット

まず、中国における現地法人を設立するメリットである。その結果が、図表 2-13 である。

そこにみるとおり、本社側がもっとも重要視しているのは、中国という市場の規模と、今後の発展見込みである。「市場規模が大きい」（77.4%）、「今後、さらに発展が見込める」（65.1%）の2項目が突出している。第3位に「部品・原材料、商品が調達しやすい」が入っているが、3割弱の水準に留まっている。以下、図表2-17までは、N=106である。

図表2-13　現地法人の経営上のメリット（M.A.、%、N=106）




## 2　現地法人の課題

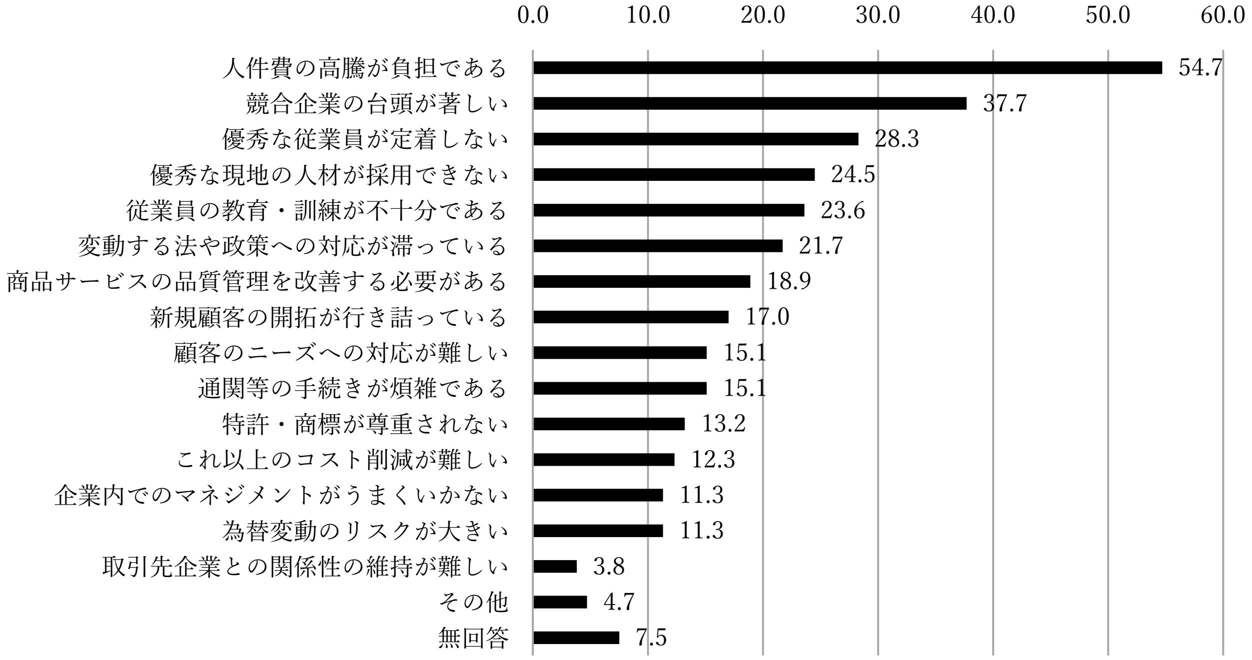
次に、現在、現地が抱える課題を尋ねると、現在の中国の状況が浮かび上がってきている。指摘がもっとも多かったのは、「人件費の高騰が負担である」（54.7%）で、第2位が「競合企業の台頭が著しい」（37.7%）である。はるか以前から、中国における人件費の急激な上昇は指摘されてきたが、現在でもなお、この状況は変わっていない。そして、日系を含む外資系企業のみならず、中国国内の企業が力をつけることで、競争が激しくなっている状況が明らかになっている。

第3、4位は共に、人材の採用や定着に関する課題である。3、4位の「優秀な従業員が定着しない」（28.3%）、「優秀な現地の人材が採用できない」（24.5%）は2つとも、中国において長らく指摘されてきた問題であった。そして、第5位に「従業員の教育・訓練が不十分である」（23.6%）という育成の問題があげられている。現地採用の、その中でも優秀な人材をいかに採用し、育成し、定着させていくのかという問題は、重要な問題であり続けている。ただ、上で見た競争環境の激化に伴う問題に比べると、相対的に、こうした問題の比重が低下しているとも考えられよう。

また、以前は、中国における特有な問題として、しばしば取り上げられてきた問題は、その指摘の水準が低下しているように思われる。「変動する法や政策への対応が滞っている」（21.7%）、「通関等の手続きが煩雑である」（15.1%）、「特許・商標が尊重されない」（13.2%）

といった点は、今も指摘されている課題ではあるものの、全体からすれば、その特殊性は低下していると思われる（図表 2-14 参照）。

図表 2-14　現地法人の課題（M.A.、%）




### ３　採用に関する問題点

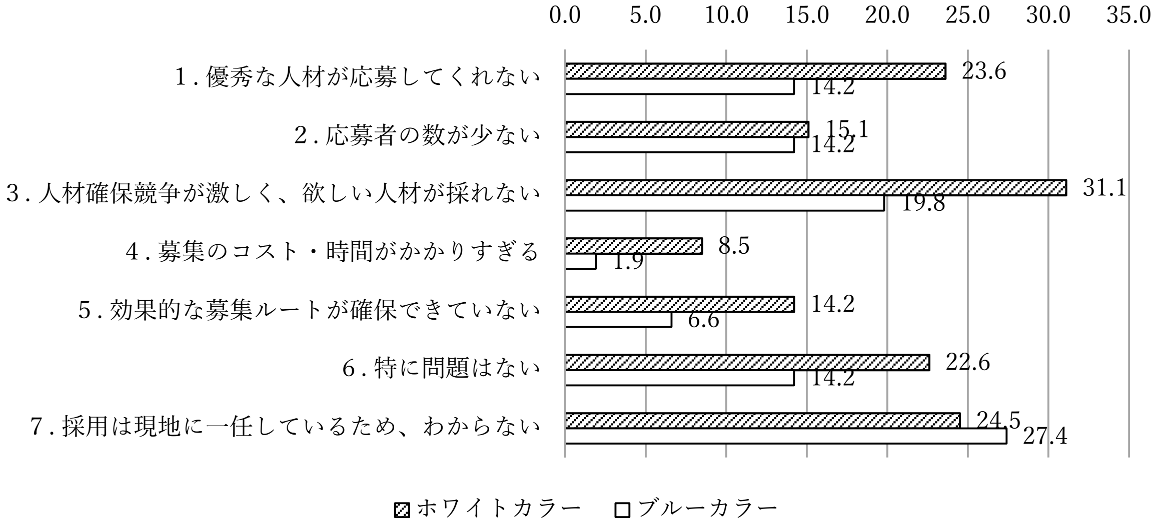
上で、経営課題全体の中で、採用関連の問題を検討したが、さらに、ホワイトカラー、ブルーカラーに分けて、採用に関する問題を検討したのが、図表 2-15 である。

ホワイトカラーからみていくと、もっとも多かったのは、「人材確保競争が激しく、欲しい人材が採れない」（31.1%）であった。そして、第 2 位に「優秀な人材が応募してくれない」（23.6%）が続いている。企業が欲しがる、優秀な人材の採用が容易ではないことが表れているが、その一方で、「特に問題はない」（22.6%）も、全体の 2 割強の水準にある。人材、特に優秀な人材の採用は重要であり続けているが、相対的に、その重要性・緊急性が高くはない面があることが想起される。

ブルーカラーに関しては、「人材確保競争が激しく、欲しい人材が採れない」が 2 割ほどとなっている。他にも、優秀な人材の応募、応募数の少なさがあげられているが、それらは「特に問題はない」と、同率である。

ホワイト、ブルーを問わず、現地における採用に関しては、「採用は現地に一任しているため、わからない」が 25%ほどにのぼっていることを考え合わせると、採用に関する問題は、少なくとも日本本社側としては、喫緊の課題とは認識されていないように思われる。

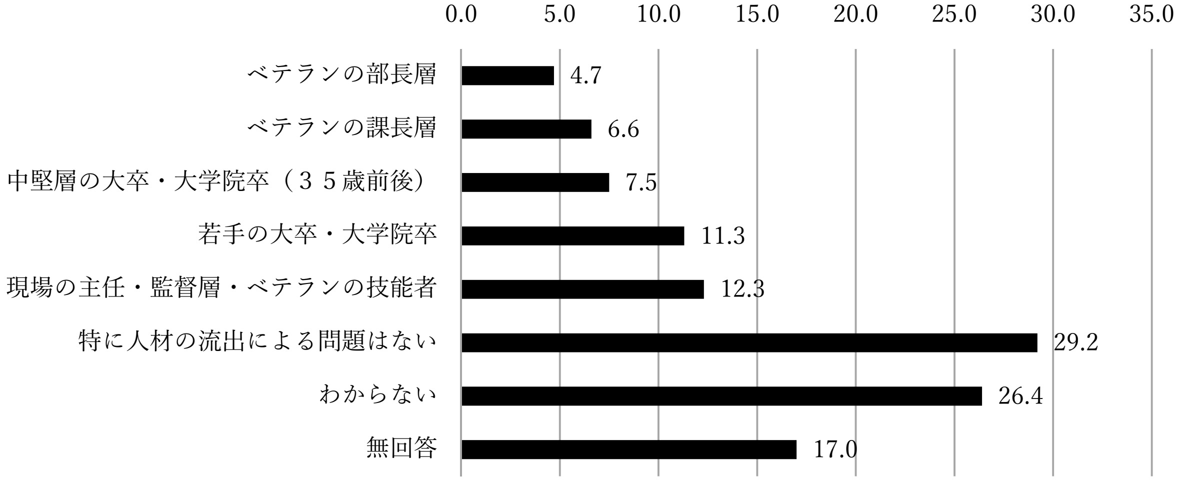
図表 2-15　採用に関する問題（M.A.、%）




## ４　人材の流出

さらに、人材の流出についてみたのが、図表 2-16 である。そこにみるとおり、かつてきわめて重要であったこの問題も、現在では、あまり大きな課題とは認識されていない。「特に問題はない」が約 3 割、「わからない」も、それよりもやや低い水準にある。「現場の主任」などの層が指摘されているものの、その比率は 1 割を超える水準に留まっている。

図表 2-16　人材の流出（M.A.、%）




⑤現地に日本人社員を派遣する理由

次に、日本本社から現地法人へと社員が派遣される理由を、階層別にみていく。

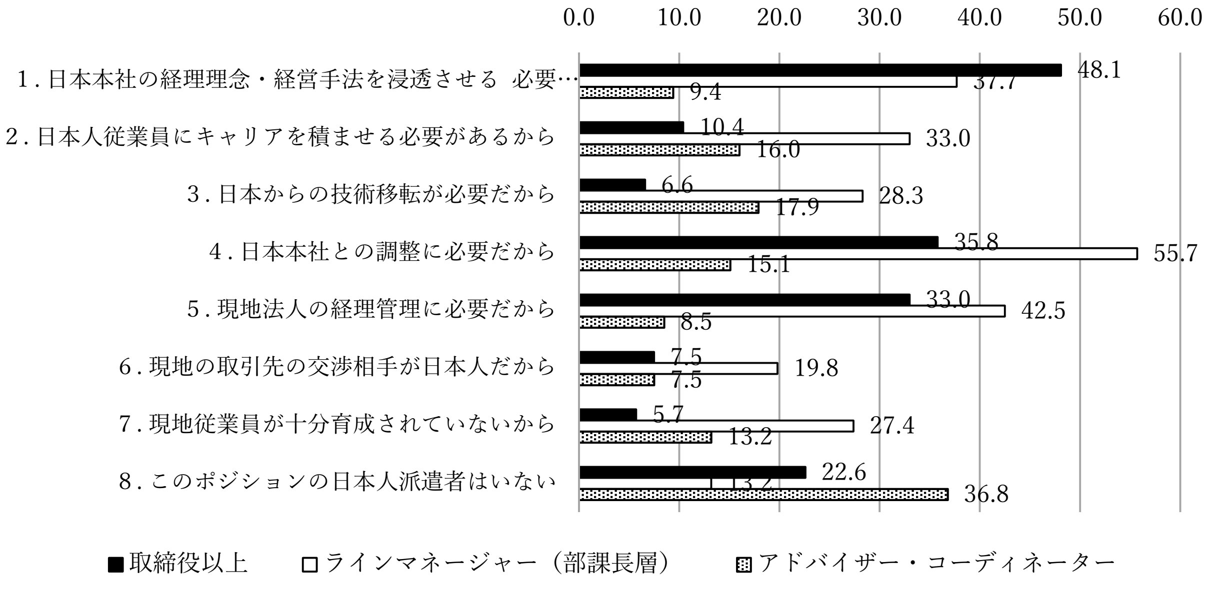
まず、取締役以上層については、もっとも多いのが「日本本社の経営理念･経営手法を浸透させる必要があるから」（48.1%）で、ほぼ半数の指摘となっている。こうした幹部層を派

遣するのは、まず、第一にこうした理由からであった。それに、「本社との調整」、「現地法人の経営管理」に必要という理由が約 1/3 の水準で続いている（図表 2-17 参照）。

部課長層であるラインマネージャーを派遣する理由は、もっとも多かったのは、「日本本社との調整に必要だから」（55.7%）で過半数となっている。そして、「現地法人の経営管理」、「本社の経営理念を浸透させる」必要があるとの理由が、約 4 割の水準で続いている。そして第 4 位には、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」（33.0%）が続いている。この項目は、取締役層やアドバイザー層では、理由として挙げられることが少ない項目である。本社との調整や、経営理念を浸透させながら、現地の経営管理を行うという、まさにオペレーションの要としての役割を期待されると同時に、本人のためのキャリアを積ませるという意味で、派遣が実施されている。

最後に、アドバイザー・コーディネーター層であるが、この層に関してもっとも多かったのは、「日本からの技術移転が必要だから」（17.9%）であるが、2 割弱の水準に留まっている。「キャリアを積ませる」、「日本との調整」に必要なども指摘されているが、その比率は高くない。「このポジションの派遣者はいない」が 1/3 強であることを考え合わせると、技術や専門的な必要に伴って派遣されるポジションと考えられよう。

図表 2-17　現地に日本人を派遣する理由（M.A.、%）




## 第４節　「経営の現地化」と今後の事業展開

### １　「経営の現地化」の進展

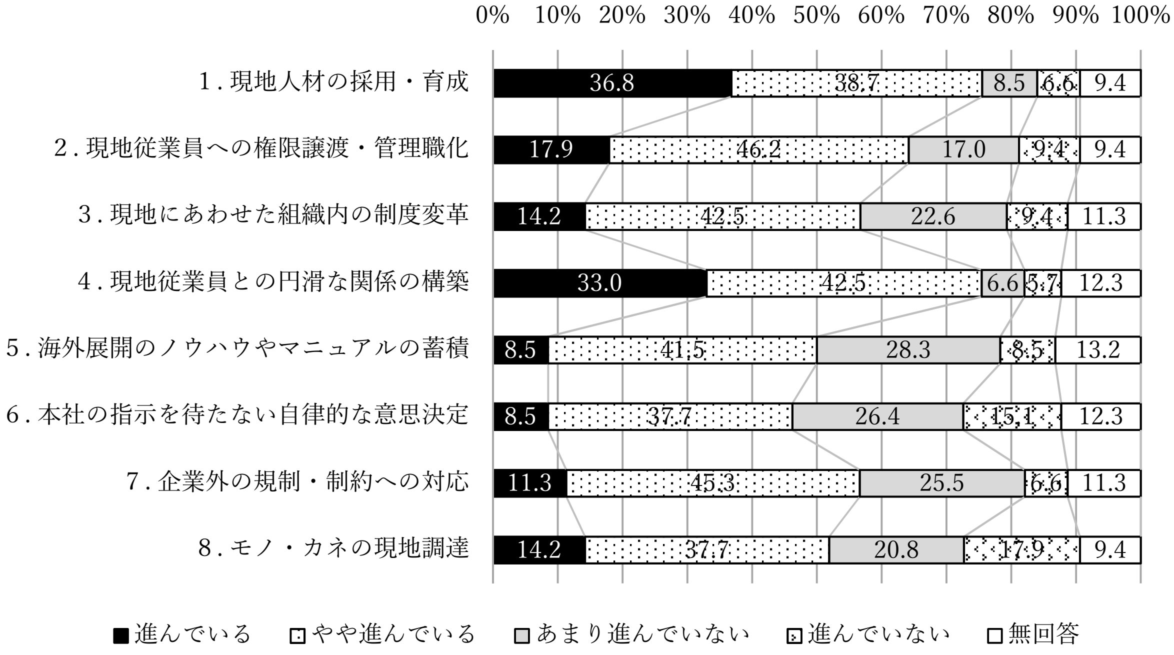
「経営の現地化」は、これまで日系企業の中で、なかなか進展しないとしばしば指摘されてきた問題点である。現在の状況をみたのが、図表 2-18 である。おしなべて、現地化は進

んでいると、日本本社は考えている。

肯定的な回答（「進んでいる」と「やや進んでいる」を合計した数値）の水準をみると、「本社の指示を待たない自律的な意思決定」を除いたすべての項目が半数を超えている。その中でも特に、現地化が進展していると考えられるのは、「現地人材の採用・育成」（75.5%。（「進んでいる」と「やや進んでいる」を合計した数値。以下、同じ）、「現地従業員との円滑な関係の構築」（75.5%）の2項目である。肯定的な回答が全体の約3/4となっている。それに、「現地従業員への権限譲渡・管理職化」（64.1%）、「現地にあわせた組織内の制度変革」（56.7%）、「企業外の規制・制約への対応」（56.6%）が、過半数で続いている。

逆に、相対的に進展していないと考えられるのは、「本社の指示を待たない自立的な意思決定」（41.5%、「あまり進んでいない」と「進んでいない」を合計した数値。以下、同じ）、「モノ、カネの現地調達」（38.7%）、「海外展開のノウハウやマニュアルの蓄積」（36.8%）、「企業外の規制・制約への対応」（32.1%）、「現地にあわせた組織内の制度変革」（31.8%）が3割を超える水準となっている。進展状況の濃淡はあるものの、本社が認識している経営の現地化は進展していると考えられよう。

図表 2-18　「経営の現地化」の進展



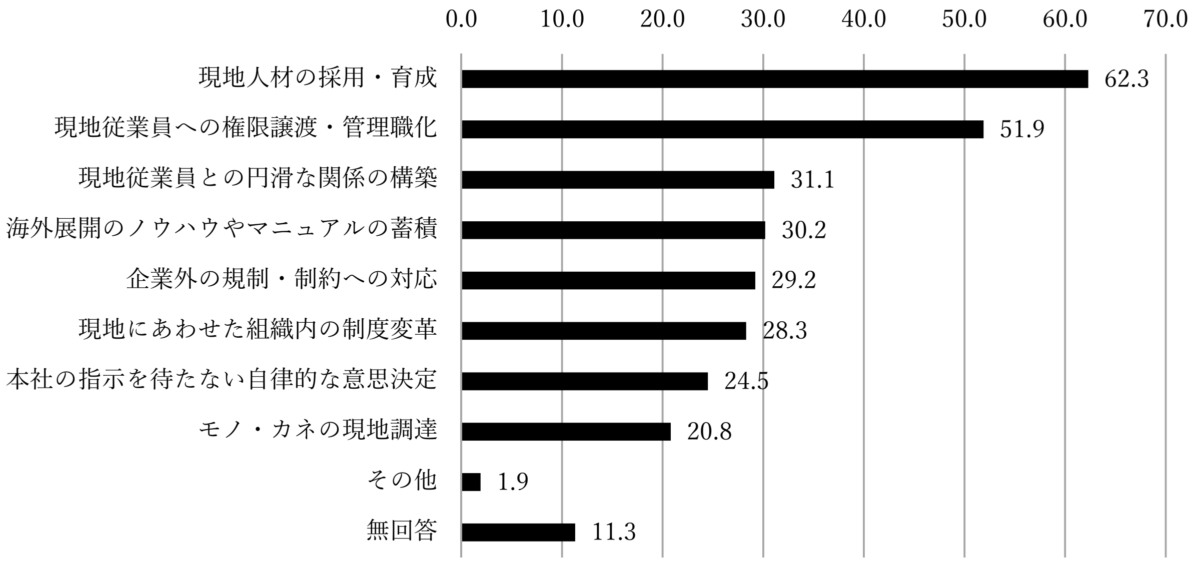

## 2　今後、重要となる要素

そうした状況を踏まえた上で、今後の発展のためには、どういった要素が重要となるのかを検討する。

今後、より重要となるのは、「現地人材の採用・育成」（62.3%）、「現地従業員への権限譲

渡・管理職化」(51.9%)の2項目である。そして、それに「現地従業員との円滑な関係の構築」(31.1%)、「海外展開のノウハウやマニュアルの蓄積」(30.2%)の2項目が3割を超える水準で続いている。トップの2項目は、上でみたように、現地化が相対的により進んでいる項目と重なっている。その意味で、今後、より重要となる現地化の項目は、少なくとも現時点で、比較的スムースに進んでいると考えられる(図表2-19参照)。

図表2-19　現地法人が今後、発展していくために必要な要素(M.A.、%)

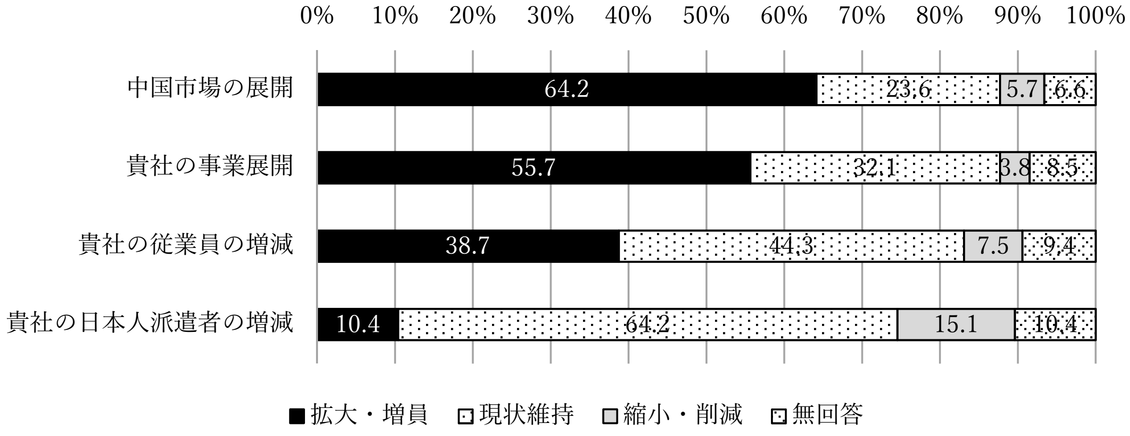



## 3　今後の3年間の事業展開と従業員数の計画

今後の中国市場や、その中での現地法人の動向を、本社はどのように予想しているのであろうか。概括的にいえば、中国市場も、その中での現地法人の経営も、「拡大」予想がなされている。

今後の中国市場の展開、その中での現地法人の事業展開と従業員数の増減は、図表2-20に見るように、おしなべて「拡大」もしくは「増員」という積極的な予想をする回答が多くなっている。日本人派遣者数に関してのみ、「現状維持」が約2/3で、「増員」の1割よりもはるかに多い。経営の現地化とも関連するが、これまで日系企業は派遣者数を徐々に減らしてきている。そのため、現在、相当程度少なくなった派遣者が現地法人の経営・管理にあたっているものと考えられる。

図表 2-20　今後３年間の動向予想（%）




## 第５節　現地法人との関係性

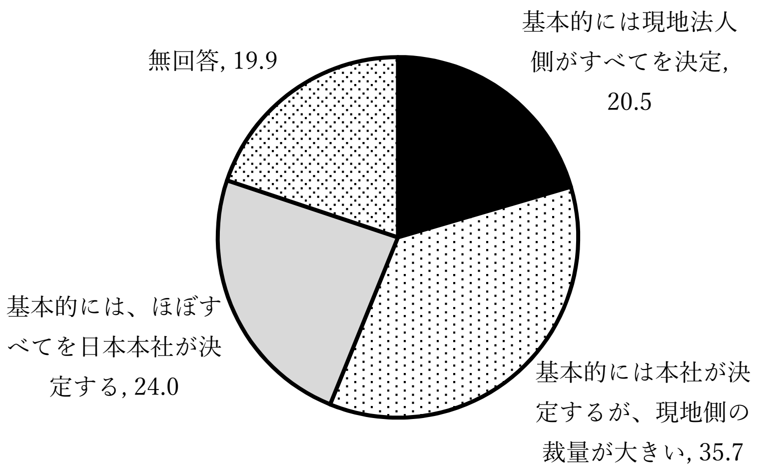
次に、本社側から見た現地法人との関係性について検討する。本社と現地との間で、どのような場合に、どちらがより重要な決定権限を持つのかは、経営の現地化を考えるうえでもきわめて重要な点であった。まずは、基本的な認識から検討する。

### １　本社と現地の決定権限

基本的には現地がすべてを決定するのか、あるいは、ほぼすべてを本社が決定するのか、その中間的な位置づけなのかをみたのが、図表 2-21 である。

そこにみるように、「基本的には現地」、「基本的には本社」がそれぞれ、20.5%、24.0%と、大きな差異はない。「基本的には本社が決定するが、現地側の裁量が大きい」は、全体の約 1/3 程度である。

図表 2-21　決定権限の所在（%）



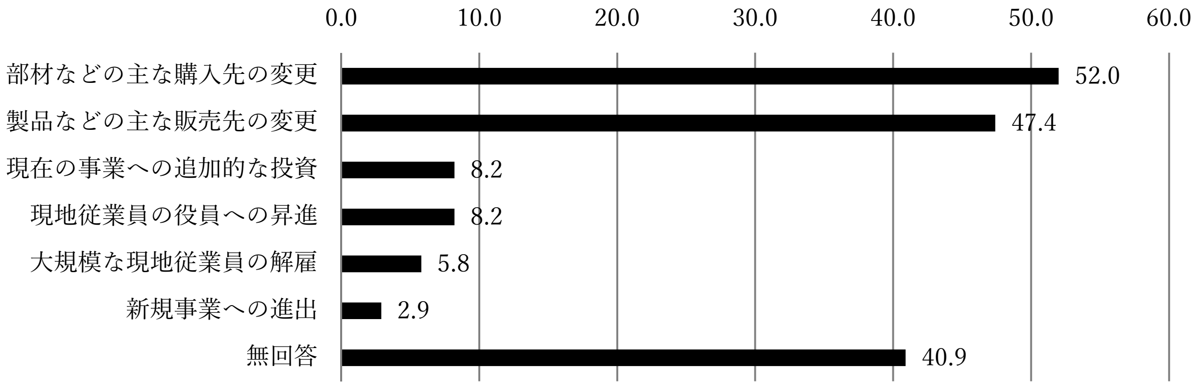
「基本的には本社が決定するが、現地側の裁量が大きい」をいかに捉えるのかが問題となろう。「裁量が大きい」を重視すれば、相当程度の決定権が現地側にある企業が半数を超える。また、「基本的には本社」を重視すれば、やはり 6 割程度が、少なくとも重要事項は本社の決定となるとも考えられよう。

### 2　本社承認不要で、現地が独自に決定できる項目

では、具体的に、どのような事柄であれば、本社の承認、もしくは相談をすることなく、現地法人側が独自に決定できるのであろうか。

結論からいえば、そうしたことが可能となるのは、購買・販売のルートを変更する場合にほぼ限られるといえよう（図表 2-22 参照）。部材などの購入先、製品などの販売先を変更することは現地法人側のみの判断で可能と、ほぼ半数の企業が回答している。ただ、これらの項目でも「決定できる」との回答は、あくまでもほぼ半数の水準である。残りのほぼ半数の企業は、こうした場合でも「独自の判断はできない」のである。また、次点となる「追加的投資」や「現地従業員の役員への昇進」などは 1 割に満たない。

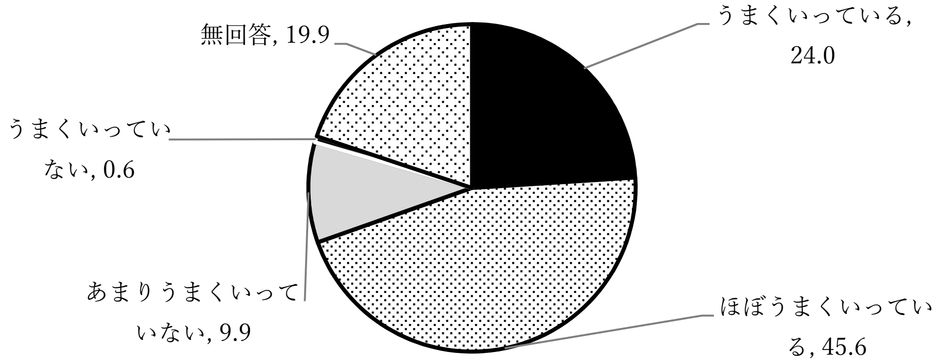
図表 2-22　現地で独自に決定できる項目（M.A.、%）




### 3　現地法人との意思疎通の状況

現在、本社と現地法人との意思疎通はうまくいっているのか否か、本社側はどのように認識しているのであろうか。それを見たのが、図表 2-23 である。そこにみるように、概ねうまくいっていると、本社側は認識している。「うまくいっている」と「ほぼうまくいっている」の合計は、全体の約 2/3 ほどとなっている。その一方で、「うまくいっていない」、「あまりうまくいっていない」の合計がほぼ全体の 1 割ほどとなっている。

図表 2-23　現地法人との意思疎通（%）



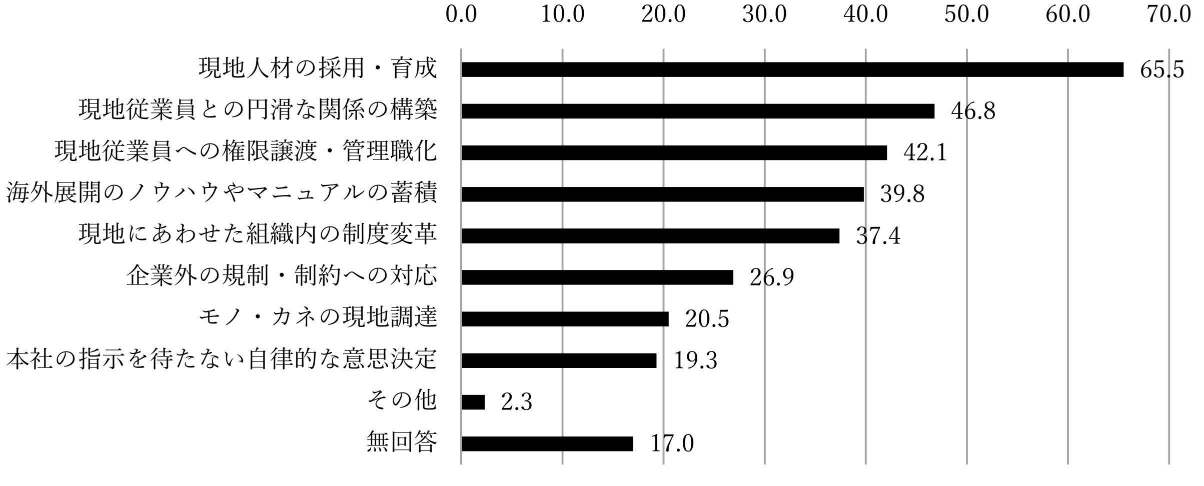

## ４　新たに海外進出をはかる際の重要要素

次に、新たに海外進出をはかるとすれば、どのような要素が重要となるのかを尋ねた結果が図表 2-24 である。もっとも多かったのは、「現地人材の採用・育成」（65.5%）で、全体の約 2/3 となっている。そして、「現地従業員との円滑な関係の構築」（46.8%）、「現地従業員への権限譲渡・管理職化」（42.1%）、「海外展開のノウハウやマニュアルの蓄積」（39.8%）、「現地にあわせた組織内の制度変革」（37.4%）が 4 割ほどで続いている。

先ほど上でみた経営の現地化の現状とも合わせると、やはり重要なのは、現地人材を採用・育成し、円滑な関係を構築していくこと、権限を譲渡し管理職へと昇進させていくことであり、日系企業は、そうした点が一定程度うまくいっていると認識している。

一方で、たとえば、「本社の指示を待たない自律的な意思決定」（19.3%）などは、今後もあまり重要な要素としては認識されていない。

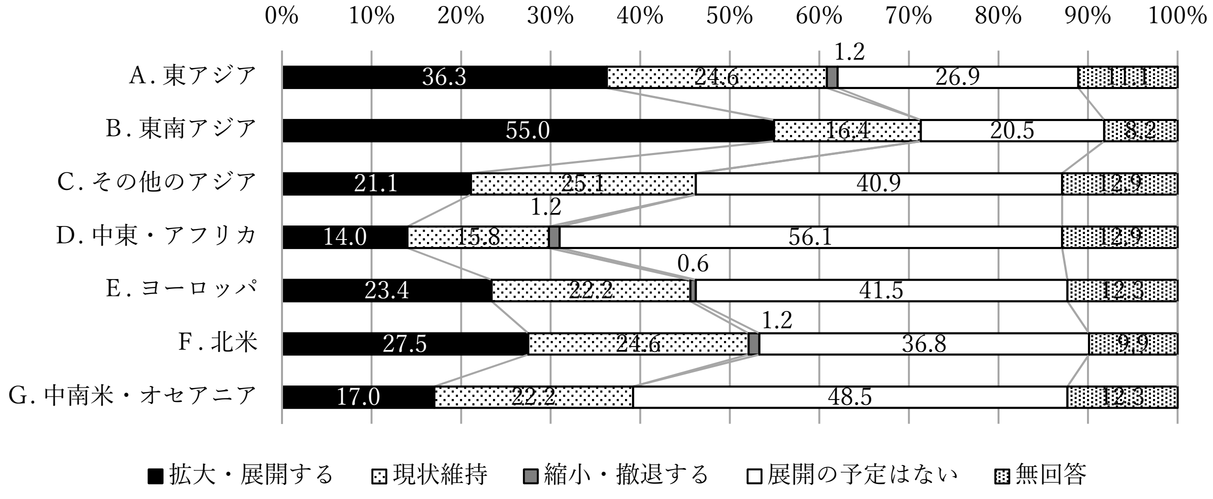
図表 2-24　新たな進出の際、重要となる要素（M.A.、%）



## ５　今後３年間の海外事業展開予定

今後３年間に、どのエリアへの事業展開を検討しているのかを尋ねた結果が、図表 2-25 にまとめられている。そこにみるように、積極的「拡大・展開する」という回答が多いのは、東南アジア、東アジア地域である。特に、東南アジアエリアでは、そうした回答が過半数となっている。「現状維持」との回答は、すべてのエリアで、2 割前後となっている。その一方で、上記の 2 つのエリアを除くと、その他のアジア、中東･アフリカ、ヨーロッパ、北米、中南米・オセアニアの各地域では、「展開の予定はない」という回答が 4 割を超える水準となっている。この回答からみる限り、日系企業の海外事業は、アジア地域を主たる対象としていることが想起される。

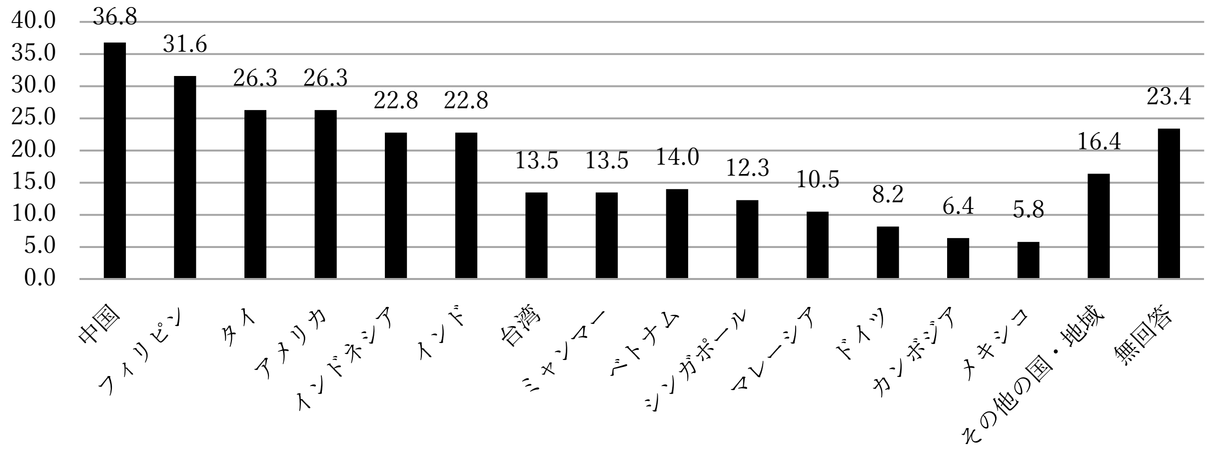
図表 2-25　今後３年間の海外事業展開予定（%）




## ６　今後、中心的に展開するエリア

続けて、国別に、今後の事業展開予想を聞いたところ、東南アジア、東アジア地域という上記でみた傾向が、よりいっそう鮮明になる。第１位の「中国」（36.8%）から、「フィリピン」（31.6%）など、アジア地域の国々が並んでいる。「アメリカ」（26.3%）、「ドイツ」（8.2%）、「メキシコ」（5.8%）を除くと、具体的な国名が上がっているのは、すべてアジア地域となっている（図表 2-26 参照）。

図表 2-26　今後、中心的に展開するエリア（M.A.、%）

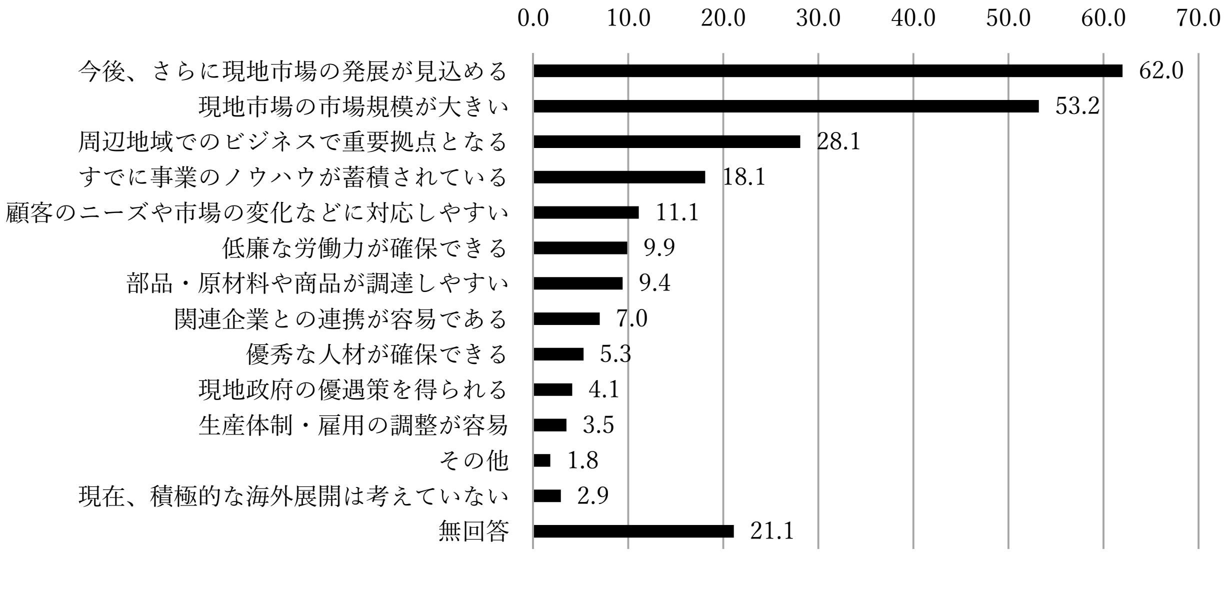



## 7　中心的に展開する国・地域の経営上のメリット

こうした国・地域が持つ経営上のメリットとは、やはり、発展の見込みと現地市場の規模である。「今後、さらに現地市場の発展が見込める」という回答は6割を超え、第2位の「現地市場の規模が大きい」も過半数となっている（図表 2-27 参照）。それに加えて、「周辺地域でのビジネスで重要な拠点となる」(28.1%)、「すでに事業のノウハウが蓄積されている」（18.1%）という点も、上記2点よりは少ないものの、メリットとして認識されている。

逆に、これまで、特に製造業を中心とした海外展開では、きわめて重要な要素となっていた「低廉な労働力が確保できる」などは、1割に満たない。

図表 2-27　中心的に展開する国・エリアの経営上のメリット（M.A.、%）



## 第６節　国内・本社内でのグローバル化対応

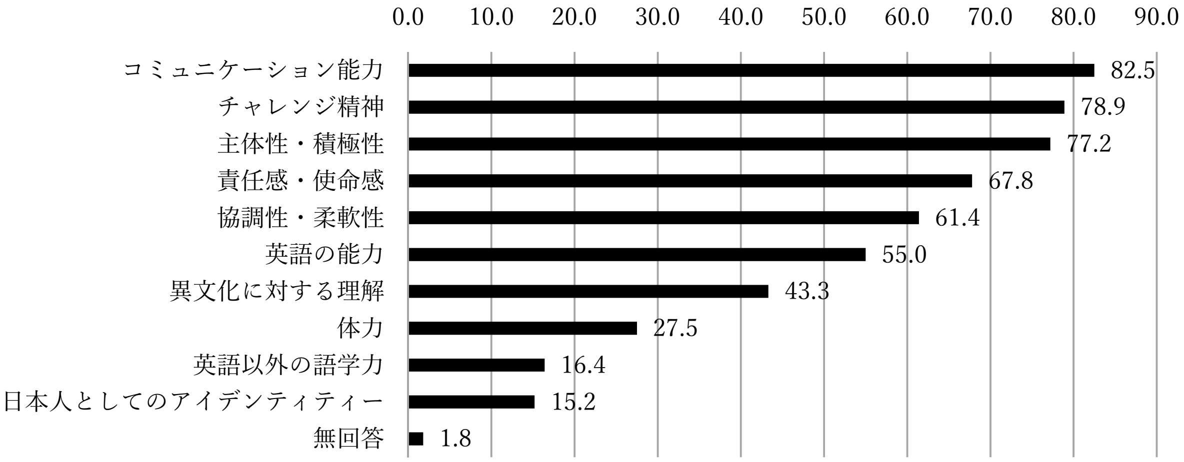
海外展開の予想を踏まえた上で、日系企業は、国内・本社内で、今後のグローバル化対応をどのように捉えているのであろうか。いくつかの側面から検討することにしたい。

### １　新入社員に必要な要素・資質

現在もさることながら、中長期的に適応できる体制をつくるという意味で、今の新入社員には、どういった資質が必要となるのかを尋ねた結果が図表 2-28 である。

8 割を超えて第 1 位に指摘されたのは、「コミュニケーション能力」（82.5％）であった。そして、「チャレンジ精神」（78.9％）、「主体性・積極性」（77.2％）が、8 割弱で続いている。以下、「責任感・使命感」（67.8％）、「協調性・柔軟性」（61.4％）、「英語の能力」（55.0％）までが過半数となっている。主体的にチャレンジしていくこと、その際、コミュニケーションを取れる能力を持つこと、責任感・使命感をもって業務に携わることが、より長いスパンでも重要と認識されている。逆に、全体としてみたときに、「日本人としてのアイデンティティー」や「英語以外の能力」などは、あまり重要ではないと考えられている。

図表 2-28　新入社員に必要な要素・資質（M.A.、％）




### ２　グローバル化対応の必要性

グローバル化対応の必要性については、あらためて言うまでもなく、相当以前から重要な課題として、取り上げられてきた。あくまでも意識レベルではあるが、あらためて、この点を尋ねた結果が図表 2-29 にまとめられている。

そこにみるとおり、「必要性なし」という回答は、少数派であり、「強く必要性を感じる」のみでも約 4 割、それに準ずるレベルまで含めれば、7 割程度が積極的な必要性を感じている。

図表 2-29　グローバル化対応の必要性（%）

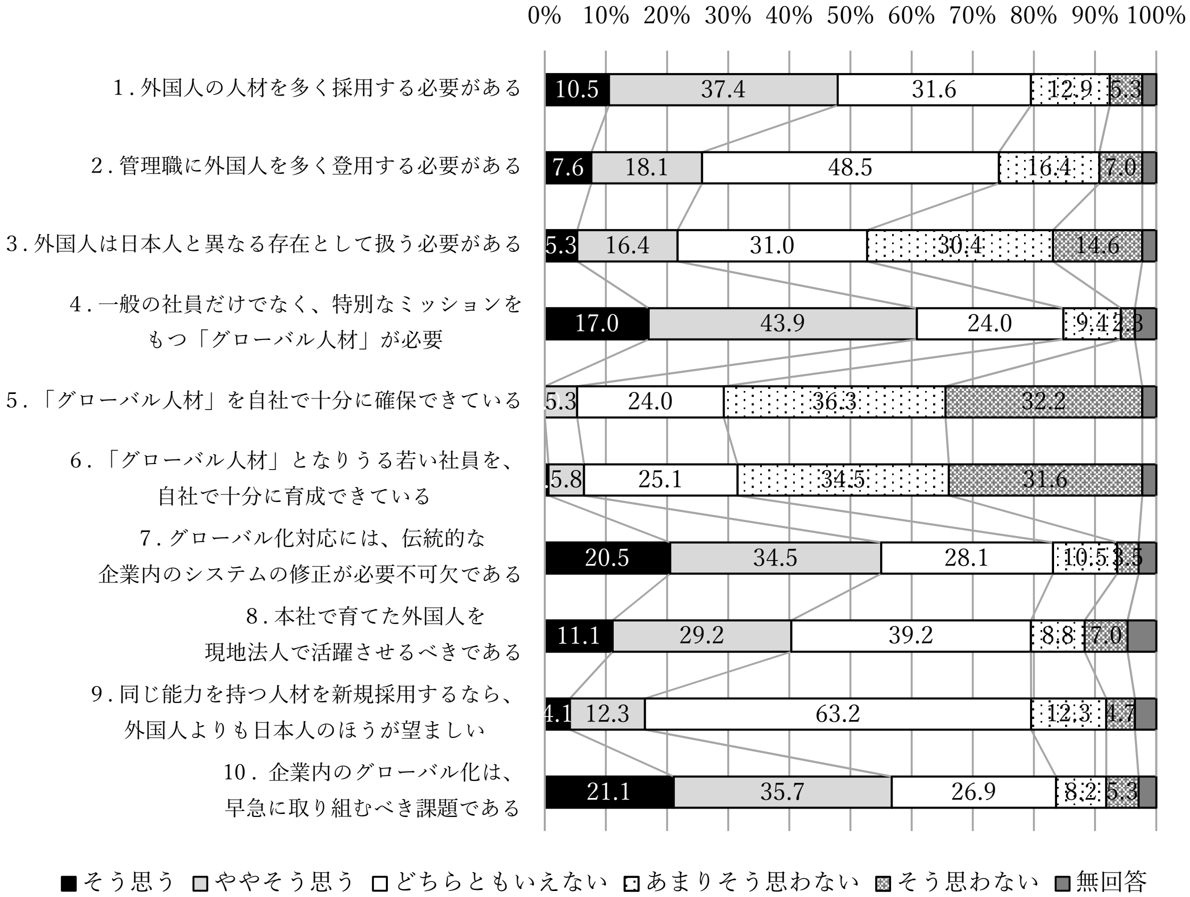
| 全く必要性はない | | ← | | ある程度必要である | → | | 強く必要性を感じる | | 無回答 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.8 | 2.3 | 3.5 | 3.5 | 17.0 | 9.9 | 22.2 | 20.5 | 18.1 | 1.2 |

## 3　グローバル化への対応と準備の状況

意識レベルでは、グローバル化対応の必要性が強く認識されていたが、それらを具体的な項目別にみたのが、図表 2-30 である。その全体を概括的にまとめるなら、次のようになろう。すなわち、グローバル化への対応は重要であり、早急に検討すべき課題である。そのためには、外国人社員の採用やこれまでのシステムの修正、さらには、一般とは異なるグローバル人材が必要である。ただ、そうしたグローバル人材は現時点では十分に確保できておらず、その候補生としての若い社員を十分に育成できていない。

肯定的な回答（「そう思う」と「ややそう思う」を加えた数値。以下、同じ）を高いほうからみていくと、「一般の社員だけでなく、特別なミッションをもつ『グローバル人材』が必要である」（60.9%）を筆頭に、「企業内のグローバル化は、早急に取り組むべき課題である」

図表 2-30　グローバル化への対応と準備の内容（%）



（56.8%）、「グローバル化対応には、伝統的な企業内のシステムの修正が必要不可欠である」（55.0%）、「外国人の人材を多く採用する必要がある」（47.9%）と続く。

反対に、否定的な回答（「そう思わない」と「あまりそう思わない」を加えた数値。以下、同じ）のほうが多いのは、「『グローバル人材』を自社で十分に確保できている」（68.5%）、「『グローバル人材』となりうる若い社員を、自社で十分に育成できている」（66.1%）、そして、「外国人は日本人と異なる存在として扱う必要がある」（45.0%）である。

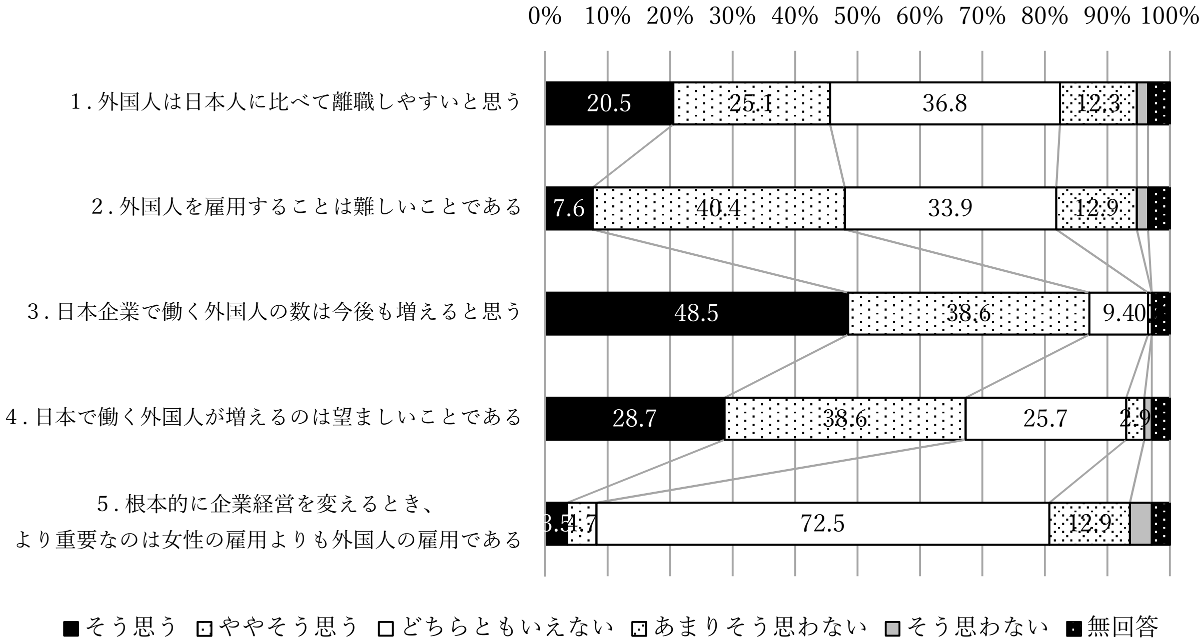
「どちらともいえない」が多く、肯定的、否定的回答がほぼ同じレベルにあるのは、「管理職に外国人を多く登用する必要がある」、「同じ能力を持つ人材を新規採用するなら、外国人よりも日本人のほうが望ましい」の 2 項目であった。

## 4　外国人に対する社会の認識

次に、労働者としての外国人労働者と、日本社会における外国人労働者の存在に関して、企業の本社がどうように認識しているのかを尋ねた。それらの結果をまとめると、今後、外国人の労働者は増え、そのことは概ね望ましいと思っていることがわかる（図表 2-31 参照）。同時に、外国人の雇用は難しいことであり、日本人に比べた場合、どちらかといえば離職しやすいという認識が広がっているように思われる。

今後、企業経営を抜本的に見直さなければならない時、キーとなるのは女性なのか外国人労働者なのかを尋ねると、大多数は明確な判断はしていない。「どちらともいえない」が 7 割を超える水準にある。

図表 2-31　外国人に対する社会の認識（%）

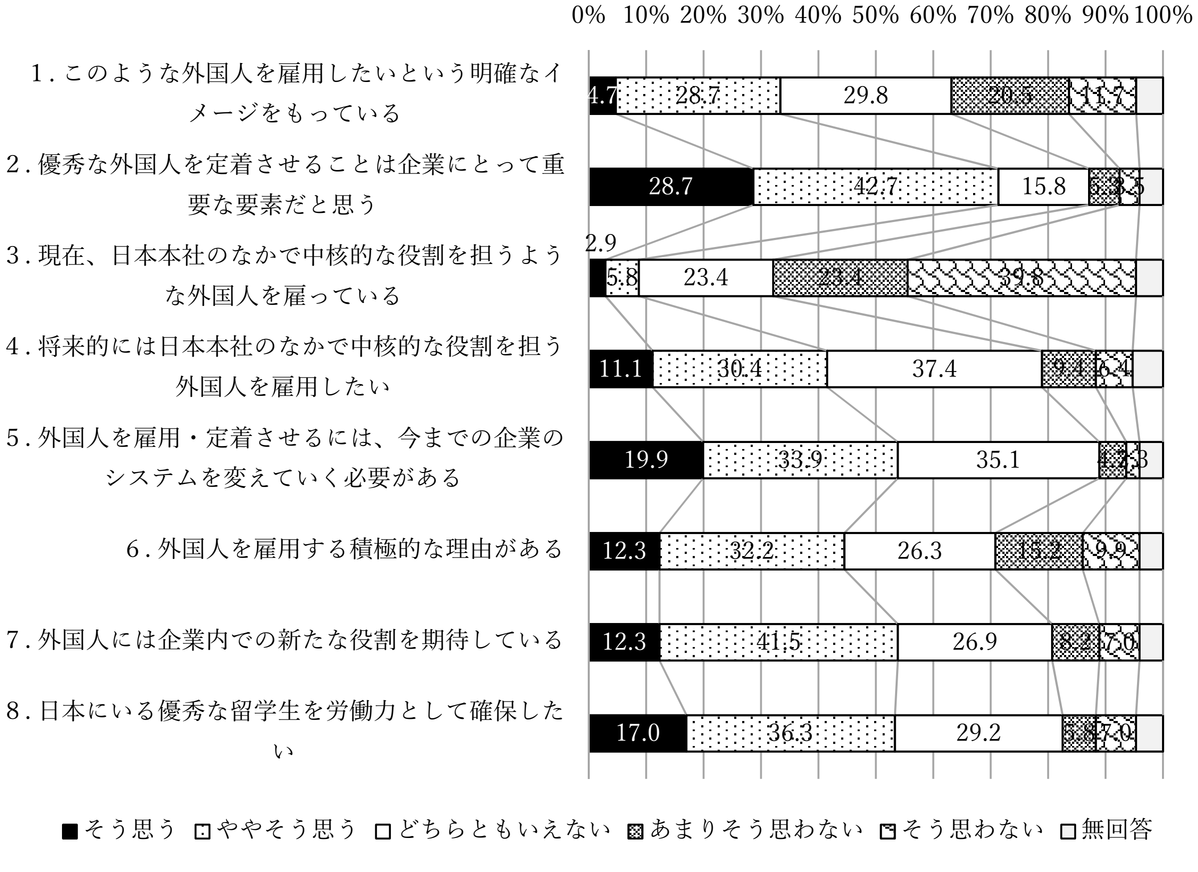


## ５　本社内での外国人雇用に対する考え方

社内で外国人を雇用することについての意見をみたのが、図表 2-32 である。全体を概括的にまとめれば、外国人への期待をみてとることができよう。より強い肯定的な見解がみられるのは、「優秀な外国人を定着させることは企業にとって、重要な要素だと思う」（「そう思う」28.7％、「そう思う」と「ややそう思う」の合計、71.4％。以下、同じ）が第１位となっている。そして、「外国人を雇用・定着させるためには、今までの企業のシステムを変えていく必要がある」（19.9％、53.8％）、「日本にいる優秀な留学生を労働力として確保したい」（17.0％、53.3％）が第２、３位となっている。

そして、「そう思う」の比率はやや低いものの、「外国人には企業内での新たな役割を期待している」（12.3％、53.8％）、「外国人を雇用する積極的な理由がある」（12.3％、44.5％）、そして、「将来的には日本本社のなかで中核的な役割を担う外国人を雇用したい」（11.1％、41.5％）が続いている。

図表 2-32　本社内での外国人雇用に対する考え方（％）




その一方で、否定的な見解が多数を占めたのは、「現在、日本本社のなかで中核的な役割を担うような外国人を雇っている」（「そう思わない」39.8％、「そう思わない」と「あまりそう思わない」の合計、63.2％。以下、同じ）である。そして、「このような外国人を雇用し

たいという明確なイメージをもっている」（11.7%、32.2%）、「外国人を雇用する積極的な理由がある」（9.9%、25.1%）が続いている。

このように、留学生出身者など、優秀な外国人人材が、企業内で新たな役割を果たしてくれるのではないか、そうした人材には定着してほしい、そのためには、既存のシステムを変えていく必要があると、企業は考えている。同時に、少なくとも現時点では、中核的な外国人人材が社内にいる訳ではなく、また、「優秀な外国人人材のイメージ」が明確になっている訳ではない。ただ、そのような状況の中でも、「中核的な外国人人材を既に雇用している」企業が、1 割には満たないが存在する。より明確な方針や戦略は、今後の課題と考えられよう。