

第5章 むすびにかえて

最後に、簡単なまとめをした上で、今後の課題を整理し、むすびにかえたい。

今回の報告では、冒頭でも述べたとおり、

i) 本社は現地の現状と課題をどのようにみているのか

本社は現地とどのようなコミュニケーションを取っているのか

ii) 本社の内側の体制は現状どのようになっているのか

という観点から、グローバル化の現状と課題を検討してきた。

本社と現地法人との関係性に関しては、次のような点が明らかとなった。

- ①決定権限に関しては、おおまかに言えば、「基本的には本社が決定」という企業が、約6割を占める。その中で、「現地側の裁量が大きい」のが、約1/3となっている。この「現地側の裁量が大きい」のは、社歴の長い企業、非製造業よりも製造業企業が多い。
- ②本社と現地側のコミュニケーション全般に関しては、「うまくいっている」との認識が、約7割でみられる。製造業の大多数が「うまくいっている」と認識しているのに対し、非製造業では、半数を超える水準に留まっている。
- ③本社の承認を受けずに現地で決定できるのは、「部材・サービスの主な購入先の変更」、「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」の2点と考えられる。
- ④中国でのビジネスを展開する際の経営上のメリットは、現地市場の規模が大きく、今後の市場の発展が見込めるためである。非製造業に比べ、製造業の回答率が高い。
- ⑤その際、経営課題としては、人件費の高騰、競合企業の台頭があげられる。非製造業においては、「優秀な人材の確保」、「新規顧客の開拓」が製造業に比して高い。
- ⑥人材の採用については、製造業ではホワイトカラーに関して人材確保競争が問題であり、非製造業ではホワイトカラーでは、優秀な人材の応募がないことがあげられる。
- ⑦人材の流出に関しては、かつて取りざたされたほどの緊急課題とはみられていない。ただ、人材採用の問題とも関連して、より社歴の短い企業、今後拡大を目指す企業では、部長層、中堅層などの流出が問題となっている。
- ⑧現地化の状況に関しては、現地人材の採用・育成、現地従業員との円滑な関係などについて、製造業では肯定的な回答が全般的にみられる一方で、非製造業では否定的な回答が多くみられた。
- ⑨今後の発展のために重要な要素としては、やはり、ヒトに関して、現地人材の採用・育成、現地従業員への権限委譲・管理職化があげられる。

内なるグローバル化に関しては、その志向を示す変数は、互いに強く相関していた。一例を挙げると、グローバル化の推進に前向きな企業ほどグローバル人材の確保・育成には満足

していない傾向や、実際にグローバル人材や中核的役割を担う外国人を雇用している企業ほど外国人雇用に明確なビジョンをもっており、また外国人に対する偏見や雇用の困難を感じていない傾向がみられた。

(企業の属性を説明変数とする重回帰分析の結果)

- ① 創業年数が短いほど、グローバル化は必要だと考えていた。
- ② 従業員数が多い企業は、(1)同じ能力ならば外国人よりも日本人を採用したい、(2)外国人労働者は今後増えていくだろうと考える傾向があった。
- ③ 売上高が多い企業には、(1)同じ能力ならば日本人を採用するとは限らない、(2)グローバル化対応は早急に行うべき、(3)外国人労働者の増加は望ましい、(4)外国人雇用のために企業のシステムを変える必要があるなどと「内なるグローバル化」への肯定的な傾向がみられた一方で、(5)外国人雇用は難しいことであるとも感じていた。
- ④ 外国人社員を雇う企業には、(1)よりグローバル化の必要性を感じており、(2)グローバル化対策を早急に行うべきだという意識や、(3)中核的な役割を担う外国人を現在雇っており、(4)将来的にも中核的な役割を担う外国人を雇いたいとする態度、さらには(5)外国人雇用の積極的な理由があり、(6)優秀な留学生を労働力としたいなどの「内なるグローバル化」に対する積極的な姿勢がみられた。その一方で、こうした企業は、(7)外国人を異なる存在として扱うべきではない、(8)外国人は日本人より離職しやすいとみなしていた。
- ⑤ 海外現地法人のある企業には、そうでない企業に比べて(1)グローバル化の必要性を感じ、(2)グローバル化対策を早急に行うべきだと考える傾向が見出された。
- ⑥ 広範囲に海外展開している企業は、(1)グローバル化の必要性を感じ、(2)グローバル人材を育成・確保できていると感じていた。また(3)外国人を管理職に登用する必要があるとも考えており、(4)外国人に企業内の新たな役割を期待していた。ほかにも(5)優秀な留学生を労働力としたい、(6)同じ能力ならば日本人を採用するとは限らないなどの「内なるグローバル化」志向がみられた。
- ⑦ 非製造業に比べると、製造業は(1)グローバル化対策を早急に行うべきだと考える一方で、(2)外国人を採用する必要性を感じていないことが明らかになった。
- ⑧ 新入社員にグローバルな能力を求めるほど、(1)グローバル化の必要性、(2)外国人の採用・管理職化の必要性を感じており、(3)優秀な留学生を労働力としたい、さらには(4)同じ能力ならば日本人を採用するとは限らないと考える傾向があった。

このような知見を踏まえたうえで、今後の課題と研究の方向性に関して、簡単にまとめておきたい。

i) 現地化に関する認識

冒頭でも述べたように、「現地化」とは、経営に必要な資源を本社から持ち込む比率を下げて、より安価でより良質な現地の資源に「置き換えて」いくプロセスである。現在、そうした資源の何をどの程度「置き換えて」いるのかを考えると、以前から指摘されてきた「ヒト」の問題は、今でも変わらずに重要でありながらも、相対的にその重要性が低下しているように思われる。それは、一つには、今後の発展のためにも重要であると指摘されてきた「現地人材の育成、権限委譲」が一定程度進展してきた結果とも考えられよう。他方、その他の経営資源である「モノ、カネの調達」、そして、「本社に頼らない自律的な意思決定」といった部分は、あまり進展が見られないという結果であった。

ii) 内なるグローバル化

ここで明らかにした日本側・本社内のグローバル化対応の状況については、しばしば指摘される、いわゆる「グローバル展開企業」のイメージと、大きく外れるものではなかった。

しかしながら同時に、そうしたイメージや想定と、少しずつ「ズレ」が生じている部分も見受けられた。たとえば、従業員数の多い企業では、今後外国人が増加するであろうと予想し、外国人従業員を雇用したいと考えると同時に、そうした外国人を特別扱いすべきと考え、さらに、外国人従業員は離職しやすいと考えていることが明らかとなった。こうした、一見すると矛盾するような結果が、なぜ表れてくるのかを、詳細に検討していくことが必要となる。

iii) 今後の方向性

また、あらためて、わが国企業がグローバル戦略を考える際、そのエリアとして、中国がきわめて重要な存在であることが再確認された。グローバル化に伴う働き方や雇用の問題を考える際には、今回のように、本社側の体制や認識を検討すると同時に、現地で実際にオペレーションを実施している側からも、情報を収集する必要がある。本社側と現地側とで、果たして認識が一致しているのか、何らかの齟齬が生じているのか、その点を確認していく必要がある。

それらは、単に、よくマスコミ報道でみられるような、本社と現地との意思疎通におけるズレを声高に取り上げるためでは、もちろんない。本社から現地に派遣されたスタッフは、常に、現地法人と本社との「間」におかれる存在である。「仲介人」であり、「調整役」であり「実務実行者」という派遣者が、本社側とのコミュニケーションのズレにより、より厳しい状況に置かれ、それらが最終的には、企業全体の経営に影響を及ぼすことがないのか、

その点をもっとも危惧するためである。

今後、外国人従業員に代表される本社内の人員構成や仕組みを、より収益が上がり、従業員がムリなく働けるような体制に変化させていくためには、そして同時に、本社とさまざまなエリアに進出している海外拠点とのコミュニケーションに齟齬が生じないように、現地に派遣されたスタッフの負担がなるべく軽減されるようにするためには、いったい何をどのように変えていけばいいのか、それらを総合的に検討していく必要がある。そのための一つの重要な手がかりは、現地でのオペレーションの現状と課題を明らかにすることであろう。海外調査に関しては、近年、実に多くの制約状況が明らかになってきている。それらを含め、今後、グローバル化に関する問題の全体像を明らかにするための検討を続けていきたい。