

第2章 現地経営の利点と課題

1. はじめに

海外事業展開にともない、現地法人の経営を通じた様々な利点（メリット）が得られる一方、予期せぬ課題や問題が生じることは想像に難くない。また、課題の中でも、とりわけ組織間関係や人的資源に関する要因は、毎日の経営活動に直接的に関連し、現地法人の経営活動の成果に影響を与えることからその対応の重要性が考えられる。したがって、問題の所在を明らかにし、原因となる構造を解明することが、解決に向けて役立つといえる。

本章では、現地法人の経営課題に関して、①現地経営上のメリットおよび、②人事や組織、③日本本社、現地法人間の意思疎通、④管理職および、一般従業員の採用、⑤人材流出に関する課題や問題点を明らかにする。

なお、分析にあたり、1. 地域別、2. 業種別、3. 企業規模別、4. 操業年数別の4つのカテゴリーを用い、それぞれの項目の属性ごとの特徴を明らかにする。また、できるだけ過去の調査結果と照らし合わせて、時系列的な変動結果を示すことにより、トレンドを示す。なお、特に説明が無い限り、矢印（→）を用いて、2003年調査と今回調査の比較結果を示す。

また、今回の調査から、香港は中国に含め、その他のアジアからは除外していることから、前回調査との比較においてこの影響を勘案する必要がある。また、中近東（回答企業数11社）、アフリカ（同9社）については、サンプルサイズが小さいため、この結果から全体像を示すことが困難と判断される。したがって、参考値として分析表上には掲載されているが、本文中の解釈からは除いている。

2. 現在の現地経営の利点

現地経営の利点（複数回答）に関する6項目の質問について、全体の分析結果は、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」（67.2%）を筆頭として、以下、「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」（57.7%）、「低廉な労働力が確保できる」（33.4%）、「優秀な人材が獲得できる」（20.3%）、「部品・原材料費並びに商品が調達しやすい」（17.6%）、「現地政府の優遇策を得られる」（15.4%）、その他（5.1%）、特になし（3.8%）の順番であった。

この結果を地域的に比較してみると、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」、および「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」という項目について、北米（86.5%、76.9%）、ヨーロッパ（75.2%、72.8%）が高く、その他のアジア（52.4%、44.1%）において低い傾向が見られる。また、「現地・周辺国の市場を開拓・確保しやすい」という項目について、時系列的に比較して見てみると、北米（77.4%→86.5%）とアジア地域（53.1%→44.1%）となり、北米とアジア地域の格差が拡大していることもわかる。

これに対し、「低廉な労働力が確保できる」という項目について、中国（53.4%）、その他のアジア地域（49.3%）において回答率が高く、ヨーロッパ（10.4%）、北米（5.8%）で低い。このことから、中国やアジア地域における製造業を中心とした労働力確保による利点が見出される。昨年度の結果と比較してみると、中国（58.7%→53.4%）で減少、アジア地域（40.7%→49.3%）で増加という変化見られるが、前回調査では含まれなかった香港が中国に含まれ、非製造業の割合が高まり低賃金を目的とした事業進出以外の企業が増加した影響も考えられる。

以上のことから、アジア地域における低賃金労働力の確保、欧米における市場確保という構造的な国際分業の構図が強まっているといえる。

表 2-1 経営上の利点(地域別)(複数回答)

	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	部品・原材料並びに商品が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特になし	無回答
所在地域									
アジア小計	50.8 (45.0)	25.8 (26.4)	58.9 (61.5)	46.7 (51.3)	20.6 (16.0)	21.4 (16.5)	3.6 (4.2)	4.7 (3.1)	0.3 (1.3)
中国	53.4 (58.7)	28.6 (29.3)	69.9 (56.5)	51.1 (45.7)	30.1 (12.0)	22.6 (19.6)	1.5 (4.3)	3.0 (3.3)	- (2.2)
その他アジア	49.3 (40.7)	24.2 (25.5)	52.4 (63.1)	44.1 (53.1)	15.0 (17.2)	20.7 (15.5)	4.8 (4.1)	5.7 (3.1)	0.4 (1.0)
中近東	- (31.0)	- (31.0)	81.8 (65.5)	36.4 (48.3)	- (17.2)	9.1 (20.7)	9.1 (3.4)	9.1 (0.0)	9.1 (0.0)
ヨーロッパ	10.4 (13.8)	18.4 (25.3)	75.2 (77.6)	72.8 (73.0)	11.2 (11.5)	15.2 (10.9)	7.2 (5.2)	4.0 (2.3)	0.8 (0.0)
北米	5.8 (12.3)	15.4 (26.4)	86.5 (77.4)	76.9 (82.1)	13.5 (7.5)	1.9 (4.7)	5.8 (4.7)	- (2.8)	- (0.9)
中南米	33.0 (32.0)	11.0 (18.6)	73.6 (74.2)	65.9 (70.1)	15.4 (18.6)	8.8 (15.5)	5.5 (2.1)	3.3 (5.2)	1.1 (1.0)
アフリカ	33.3 (18.8)	- (6.3)	77.8 (81.3)	55.6 (68.8)	11.1 (25.0)	- (18.8)	- (6.3)	- (0.0)	- (0.0)
オセアニア	8.1 (8.5)	16.1 (10.6)	69.4 (66.0)	67.7 (61.7)	24.2 (25.5)	4.8 (6.4)	8.1 (6.4)	1.6 (6.4)	- (0.0)
合計	33.4 (30.1)	20.3 (24.2)	67.2 (69.0)	57.7 (62.5)	17.6 (15.0)	15.4 (13.4)	5.1 (4.3)	3.8 (3.2)	0.6 (0.8)

注) () 内は、2003年調査結果

一方、業種別の比較において、製造業では「低廉な労働力が確保できる」(37.9%→44.9%)という項目が前回より7ポイントほど上昇している一方、「顧客のニーズやマーケットの変化などの対応しやすい」(62.4%→55.6%)という項目が減少している。また、非製造業では引き続き、「低廉な労働力が確保できる」(19.6%)という項目が製造業に比べて低いほか、ほぼ、前回調査を踏襲しているが、前回調査では、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」という項目について非製造業(62.3%)、製造業(62.4%)と格差が縮まる傾向が見られたが、今

表 2-2 経営上の利点(業種別)(複数回答)

(%)

	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	部品・原材料並びに商品に調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特にない	無回答
現地法人の主たる業種									
製造業	44.9 (37.9)	21.4 (27.4)	65.3 (70.4)	55.6 (62.4)	24.8 (18.4)	24.5 (20.4)	3.1 (2.4)	2.1 (1.5)	0.8 (0.2)
非製造業	19.6 (21.8)	18.6 (21.1)	69.9 (67.9)	60.2 (62.3)	9.3 (10.8)	4.7 (6.6)	7.5 (6.4)	5.9 (4.9)	0.3 (1.2)
無回答	40.0 (35.5)	40.0 (22.6)	40.0 (64.5)	60.0 (67.7)	- (25.8)	- (9.7)	- (3.2)	- (3.2)	- (3.2)
合計	33.4 (30.1)	20.3 (24.2)	67.2 (69.0)	57.7 (62.5)	17.6 (15.0)	15.4 (13.4)	5.1 (4.3)	3.8 (3.2)	0.6 (0.8)

注) () 内は、2003年調査結果

回の調査では非製造業（60.2%）、製造業（55.6%）と格差が拡大している。

操業開始年との関係では、操業年数が短いほど、「低廉な労働力が確保できる」ことを経営上の利点として挙げる企業の割合が多いが、2000年以降の操業開始年の企業については、むしろ減少傾向がある（1990-1999年：44.1%→2000年以降：32.8%）。これは、2000年以降に設立された企業における非製造業の割合が高まっている可能性を示唆している。また、「顧客のニーズ等の変化に対応しやすい」という項目については、操業年数が長いほど、選択率が高まる傾向が見られるが、2000年以降（59.8%）は1990年～1999年（48.0%）に比べて増加しており、上記の2000年以降の非製造業の設立を支持する結果といえる。

現地法人の規模別比較においては、「低廉な労働力の確保」については、企業規模が大きくなるほど回答率が増加し、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」、「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」という項目では、企業規模が大きくなるにつれ

表 2-3 経営上の利点(操業開始年別)(複数回答)

(%)

	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	部品・原材料並びに商品に調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特にない	無回答
操業開始年									
1959年以前	10.8	24.3	81.1	67.6	24.3	8.1	-	2.7	2.7
1960-1969年	21.4	22.9	80.0	68.6	11.4	7.1	1.4	4.3	1.4
1970-1979年	25.3	12.6	75.8	61.1	21.1	17.9	5.3	5.3	-
1980-1989年	33.9	20.7	61.2	65.3	19.0	16.5	10.7	2.5	0.8
1990-1999年	44.1	20.5	61.4	48.0	19.3	17.7	4.3	3.9	0.4
2000年以降	32.8	22.1	67.2	59.8	13.1	14.8	4.9	3.3	-
無回答	9.1	27.3	63.6	45.5	-	9.1	-	9.1	-
合計	33.4	20.3	67.2	57.7	17.6	15.4	5.1	3.8	0.6

表 2-4 経営上の利点(従業員規模別)(複数回答)

(%)

	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	部品・原材料並びに商品が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特にない	無回答
現地法人の従業員規模									
10人未満	11.3	9.9	64.8	63.4	12.7	4.2	8.5	2.8	-
10-50人未満	21.3	17.8	70.7	62.6	10.3	9.8	7.5	5.2	0.6
50-100人未満	22.9	22.9	72.9	66.1	17.8	7.6	5.1	5.9	-
100-200人未満	39.6	19.8	74.5	55.7	17.9	11.3	0.9	2.8	1.9
200-500人未満	35.5	19.4	66.7	53.8	18.3	21.5	5.4	4.3	-
500-1000人未満	62.3	32.8	49.2	45.9	23.0	27.9	-	1.6	1.6
1000-5000人未満	56.9	19.4	58.3	41.7	33.3	36.1	5.6	1.4	-
5000人以上	83.3	41.7	50.0	66.7	25.0	41.7	8.3	-	-
無回答	33.3	33.3	1000	1000	-	-	-	-	-
合計	33.4	20.3	67.2	57.7	17.6	15.4	5.1	3.8	0.6

て回答率が減少している。このことから、従業員規模の大きな製造業では、労働力確保においてスケールメリットが見られ、比較的少人数の非製造業では市場開拓のメリットを享受していることが考えられる。

3. 現地経営上の課題・問題点

全体の現地法人の人材や組織に関する問題点に関して、上位に位置するのは、「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」(38.5%)、「人件費の高騰」(34.3%)、「日本本社・現地法人間の意思疎通」(31.3%)、「現地国中間管理職(部課長層)の能力不足」(30.6%)である。この結果から、全体的に意思疎通に関する問題が上位を占めることがわかる。

また、中位には「現地国一般従業員の定着・確保」(26.6%)、「現地国一般従業員の能力不足」(24.4%)、「現地国中間管理職の定着・確保」(23.9%)が位置しており、現地国従業員の確保や能力の問題が挙げられている。

これ以下には、「現地国籍一般従業員の日本本社の経営管理に対する理解不足」(17.0%)、「現地国籍中間管理職の日本本社の経営理念に対する理解不足」(16.3%)、「日本人派遣者の人数不足」(12.8%)、「労使関係」(12.7%)、「雇用調整」(9.7%)、「日本人派遣者の能力不足」(9.0%)、「日本側・現地出資パートナー間の意思疎通」(5.5%)が続いている。

一方、地域間比較においては、前回地域間で特徴的であった中国における「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通(前回51.1%→44.4%)」、「パートナーとの意思疎通(22.8%→6.8%)」という項目において、改善が見られる。もちろん、この結果は、繰り返しになるが香港がデータベースに含まれたこともあるが、全体的に時間の経過とともにコミュニケーションが向上していることも考えられる。

また、北米で問題となっていた、「現地国籍中間管理職の経営理念理解」(33.0%→17.3%)

表 2-5 経営上の課題・問題点(地域別)(複数回答)

	意思の疎通(日本本社・現地法人)	意思の疎通(日本人派遣者・現地スタッフ間)	意思の疎通(日本側・現地出資パートナー間)	現地国籍中間管理職の日本本社	現地国籍中間管理職(部課長)の能力不足	現地国籍中間管理職(部課長)の定着・確保	現地国籍一般従業員の日本本社	現地国籍一般従業員の能力不足	現地国籍一般従業員の定着・確保	人件費の高騰	日本人派遣者の能力不足	日本人派遣者の人数不足	雇用調整	労使関係
所在地域														
アジア小計	27.5 (31.2)	42.5 (40.6)	7.8 (10.2)	15.3 (24.3)	39.2 (39.3)	29.4 (18.1)	15.8 (37.7)	26.1	34.7	32.5 (24.1)	12.5 (11.5)	11.4 (9.9)	8.3	11.4 (10.5)
中国	29.3 (43.5)	44.4 (51.1)	6.8 (22.8)	12.8 (17.4)	36.8 (38.0)	30.8 (29.3)	17.3 (41.3)	21.8	36.1	27.8 (9.8)	15.0 (14.1)	9.8 (14.1)	5.3	9.0 (1.1)
その他アジア	26.4 (27.2)	41.4 (37.2)	8.4 (6.2)	16.7 (26.6)	40.5 (39.7)	28.6 (14.5)	15.0 (36.6)	28.6	33.9	35.2 (28.6)	11.0 (10.7)	12.3 (8.6)	10.1	12.8 (13.4)
中近東	- (17.2)	27.3 (31.0)	- (17.2)	18.2 (13.8)	18.2 (27.6)	18.2 (13.8)	18.2 (24.1)	45.5	36.4	18.2 (17.2)	- (0.0)	18.2 (6.9)	9.1	27.3 (13.8)
ヨーロッパ	35.2 (39.7)	32.0 (34.5)	2.4 (4.0)	20.8 (21.8)	22.4 (27.6)	13.6 (13.8)	22.4 (29.3)	20.0	13.6	45.6 (38.5)	3.2 (8.0)	14.4 (5.7)	17.6	21.6 (10.9)
北米	53.8 (53.8)	42.3 (42.5)	1.9 (4.7)	17.3 (33.0)	26.9 (27.4)	23.1 (17.9)	9.6 (25.5)	25.0	17.3	26.9 (31.1)	7.7 (8.5)	11.5 (3.8)	5.8	3.8 (3.8)
中南米	31.9 (32.0)	36.3 (36.1)	4.4 (3.1)	12.1 (13.4)	19.8 (33.0)	18.7 (10.3)	16.5 (27.8)	23.1	15.4	34.1 (23.7)	5.5 (7.2)	16.5 (8.2)	7.7	13.2 (19.6)
アフリカ	33.3 (25.0)	11.1 (31.3)	- (6.3)	33.3 (31.3)	66.7 (68.8)	11.1 (12.5)	55.6 (68.8)	66.7	11.1	33.3 (18.8)	11.1 (0.0)	11.1 (18.8)	-	- (12.5)
オセアニア	37.1 (27.7)	33.9 (17.0)	4.8 (0.0)	16.1 (25.5)	12.9 (12.8)	24.2 (19.1)	14.5 (29.8)	14.5	30.6	37.1 (14.9)	8.1 (8.5)	12.9 (8.5)	9.7	8.1 (10.6)
合計	31.8 (35.0)	38.5 (37.3)	5.5 (7.1)	16.3 (23.5)	30.6 (33.4)	23.9 (16.1)	17.0 (33.0)	24.4	26.6	34.8 (27.0)	9.0 (9.2)	12.8 (8.1)	9.7	12.7 (10.9)

注) () 内は、2003年調査結果

表 2-6 経営上の課題・問題点(業種別)(複数回答)

	意思の疎通(日本本社・現地法人)	意思の疎通(日本人派遣者・現地スタッフ間)	意思の疎通(日本側・現地出資パートナー間)	現地国籍中間管理職の日本本社	現地国籍中間管理職(部課長)の能力不足	現地国籍中間管理職(部課長)の定着・確保	現地国籍一般従業員の日本本社	現地国籍一般従業員の能力不足	現地国籍一般従業員の定着・確保	人件費の高騰	日本人派遣者の能力不足	日本人派遣者の人数不足	雇用調整	労使関係
現地法人の主たる業種														
製造業	36.8 (42.5)	43.1 (40.5)	6.0 (8.7)	17.8 (22.1)	36.8 (34.2)	22.5 (15.3)	17.5 (31.1)	27.4	27.2	39.7 (30.3)	10.7 (10.7)	9.4 (6.1)	8.6	15.9 (12.6)
非製造業	25.8 (27.5)	32.6 (35.0)	5.0 (5.1)	14.9 (25.5)	23.0 (32.4)	26.1 (17.2)	16.5 (36.0)	20.8	26.4	29.2 (22.8)	7.1 (7.1)	17.1 (10.3)	10.2	8.7 (9.1)
無回答	40.0 (35.5)	60.0 (22.6)	- (9.7)	- (16.1)	40.0 (35.5)	- (12.9)	20.0 (19.4)	20.0	-	20.0 (38.7)	- (16.1)	- (6.5)	60.0	20.0 (12.9)
合計	31.8 (35.0)	38.5 (37.3)	5.5 (7.1)	16.3 (23.5)	30.6 (33.4)	23.9 (16.1)	17.0 (33.0)	24.4	26.6	34.8 (27.0)	9.0 (9.2)	12.8 (8.1)	9.7	12.7 (10.9)

注) () 内は、2003年調査結果

が大幅に改善されていることも特徴的といえる。

ヨーロッパにおいては、「人件費の高騰（38.5%→45.6%）」が前々回（32.5%）に引き続き上昇しており、EU 統合による賃金上昇の影響の続伸により、今後の現地経営へのさらなる影響が懸念される。

業種間の比較では、前回見られた「日本本社と現地法人間の意思疎通」（製造業：42.8%→

表 2-7 経営上の課題・問題点（操業開始年別）（複数回答）

	意思の疎通（日本本社・現地法人間）	意思の疎通（日本人派遣者・現地スタッフ間）	意思の疎通（日本側・現地出資パートナー間）	現地国籍中間管理職の日本本社の経営理念に対する理解不足	現地国籍中間管理職（部課長層）の能力不足	現地国籍中間管理職（部課長層）の定着・確保	現地国籍一般従業員の日本本社の経営理念に対する理解不足	現地国籍一般従業員の能力不足	現地国籍一般従業員の定着・確保	人件費の高騰	日本人派遣者の能力不足	日本人派遣者の人数不足	雇用調整	労使関係
操業開始年														
1959年以前	29.7	32.4	5.4	16.2	24.3	32.4	21.6	13.5	21.6	45.9	2.7	21.6	8.1	10.8
1960-1969年	35.7	30.0	1.4	17.1	31.4	20.0	27.1	27.1	21.4	25.7	7.1	21.4	14.3	14.3
1970-1979年	37.9	38.9	7.4	18.9	23.2	24.2	15.8	17.9	22.1	46.3	8.4	13.7	9.5	13.7
1980-1989年	33.1	36.4	3.3	15.7	33.1	15.7	14.0	27.3	27.3	37.2	15.7	13.2	7.4	13.2
1990-1999年	28.7	42.9	9.1	16.5	33.9	25.6	18.5	24.4	29.1	31.5	7.1	9.1	11.0	11.0
2000年以降	31.1	40.2	1.6	14.8	29.5	28.7	10.7	27.9	29.5	33.6	9.8	9.8	8.2	14.8
無回答	27.3	9.1	-	9.1	18.2	18.2	18.2	27.3	18.2	18.2	9.1	36.4	-	9.1
合計	31.8	38.5	5.5	16.3	30.6	23.9	17.0	24.4	26.6	34.8	9.0	12.8	9.7	12.7

表 2-8 経営上の課題・問題点（従業員規模別）（複数回答）

	意思の疎通（日本本社・現地法人間）	意思の疎通（日本人派遣者・現地スタッフ間）	意思の疎通（日本側・現地出資パートナー間）	現地国籍中間管理職の日本本社の経営理念に対する理解不足	現地国籍中間管理職（部課長層）の能力不足	現地国籍中間管理職（部課長層）の定着・確保	現地国籍一般従業員の日本本社の経営理念に対する理解不足	現地国籍一般従業員の能力不足	現地国籍一般従業員の定着・確保	人件費の高騰	日本人派遣者の能力不足	日本人派遣者の人数不足	雇用調整	労使関係
現地法人の従業員規模														
10人未満	21.1	11.3	5.6	4.2	12.7	12.7	5.6	12.7	15.5	26.8	5.6	18.3	2.8	2.8
10-50人未満	32.8	35.6	4.6	21.8	24.1	17.2	21.3	27.0	22.4	27.6	4.0	16.7	13.8	9.2
50-100人未満	24.6	39.0	5.1	10.2	29.7	31.4	14.4	22.9	31.4	30.5	10.2	11.9	11.0	14.4
100-200人未満	34.0	42.5	2.8	19.8	34.9	28.3	19.8	25.5	24.5	34.9	7.5	11.3	7.5	11.3
200-500人未満	40.9	46.2	6.5	18.3	34.4	26.9	16.1	26.9	33.3	46.2	9.7	5.4	9.7	15.1
500-1000人未満	27.9	52.5	6.6	16.4	41.0	26.2	21.3	19.7	27.9	41.0	16.4	11.5	4.9	18.0
1000-5000人未満	43.1	37.5	11.1	18.1	43.1	27.8	13.9	29.2	27.8	47.2	16.7	12.5	12.5	19.4
5000人以上	25.0	66.7	-	16.7	41.7	16.7	33.3	25.0	58.3	41.7	16.7	8.3	8.3	33.3
無回答	-	66.7	-	-	33.3	33.3	-	66.7	33.3	-	-	33.3	-	-
合計	31.8	38.5	5.5	16.3	30.6	23.9	17.0	24.4	26.6	34.8	9.0	12.8	9.7	12.7

36.8% ; 非製造業 : 27.5% → 25.8%) については、それぞれの業種ともに改善が見られている。

操業開始年と経営上の課題や問題点について、前回調査では操業年数が新しいほど、「人件費高騰」の傾向が見られたが、今回は、ややその傾向が加速されている（80年-89年操業開始：32.6% → 37.2%、90-99年操業開始：23.7% → 31.5%、00年-：20.3% → 33.6%）。

規模との関係では、前回同様に1000名以上の企業において、課題を感じている企業の割合が高い（「本社一現地法人間の意思疎通」（43.1% > 全体サンプルの平均 31.8%）、「現地国中間管理職の能力不足」（43.1% > 30.6%）、「人件費の高騰」（47.2% > 34.8%）、「日本人派遣者の能力」（16.7% > 9.0%））。この背景として、規模の拡大が問題を多岐にわたることにつながるかと予想される。

4. 日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題

上記 3. 現地経営上の課題と問題でも示した通り、日本本社と現地法人の間の意思疎通の問題は、重要かつ早急な解決が求められる現地経営の課題といえる。この問題の理由について、現地法人はどのように見ているのであろうか。全体としては、「本社が現地の事情を理解していない」（34.9%）、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」（26.9%）、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」（23.8%）が上位3位を占める。これに続き、「本社の海外事業に関する方針が不明瞭」（19.2%）、「本社の組織上の問題（対応窓口が不明瞭）」（14.5%）、「現地スタッフと日本本社の言語以外の意思疎通の問題」（13.2%）、「派遣者の調整能力不足」（6.9%）、「派遣者の本社における人脈・ネットワーク不足」（4.5%）の順番で問題が示されている。したがって、人的要因よりも組織全体の構造的な認知的不協和が原因である可能性が指摘される。一方で、「特に問題はない」（24.4%）という企業もある。

地域別比較では、中国と北米において特徴が見られる。まず、中国については、「本社が現

表 2-9 法人間における意思疎通の問題の理由(地域別)(複数回答)

	本社が現地の事情を理解していない	本社の海外事業に関する方針が不明確	本社が本社の基準を現地に押し付ける	本社の組織上の問題(窓口となるセクションが不明確など)	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社における人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本社の言語上の問題	現地スタッフと日本本社の言語以外の意思疎通等の問題	その他	特に問題はない	無回答
所在地域											
アジア小計	35.8	21.7	22.2	13.1	9.7	4.7	24.7	12.8	0.8	24.4	9.7
中国	40.6	19.5	21.8	15.8	9.8	5.3	21.1	11.3	0.8	27.1	9.8
その他アジア	33.0	22.9	22.5	11.5	9.7	4.4	26.9	13.7	0.9	22.9	9.7
中近東	-	-	18.2	-	-	9.1	9.1	-	-	45.5	18.2
ヨーロッパ	30.4	16.8	24.0	20.8	5.6	4.8	36.0	12.8	2.4	24.0	8.8
北米	51.9	23.1	40.4	21.2	3.8	1.9	25.0	25.0	1.9	19.2	1.9
中南米	37.4	13.2	19.8	9.9	3.3	2.2	30.8	8.8	3.3	26.4	9.9
アフリカ	33.3	11.1	33.3	22.2	-	11.1	-	-	11.1	33.3	11.1
オセアニア	27.4	19.4	24.2	12.9	3.2	6.5	24.2	17.7	1.6	21.0	4.8
合計	34.9	19.2	23.8	14.5	6.9	4.5	26.9	13.2	1.7	24.4	8.7

地の事情を理解していない」(48.9%→40.6%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける(30.4%→21.8%)という項目について前回の問題が緩和している。また、北米では、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」(37.7%→25.0%)は改善されているものの、「本社が現地の事情を理解していない」(42.5%→51.9%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」(32.1%→40.4%)という項目については、悪化している。したがって、北米では、本社側のコントロールと現地側の自由裁量の間駆け引きが強まっていることが予想される。

業種間比較として、前回特徴があった「本社が現地の事情を理解していない」(製造業：43.0%→38.1%；非製造業：35.3%→31.4%)については多少改善が見られる。また、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」(製造業：32.5%→32.1%；非製造業：26.2%→20.2%)については、非製造業では改善が見られるが、製造業において変動が少なく、引き続き意思疎通の問題が高い傾向が見受けられる。

操業年数の比較においては、「本社が現地の事情を理解していない」という項目に関して、前は、1959年以前の操業開始(30.4%)と2000年以降の操業開始(44.3%)の間で乖離が見られたが、今回の調査ではそれぞれ、29.7%、31.1%となり差が縮まっている。

表 2-10 法人間における意思疎通の問題の理由(業種別)(複数回答)

	本社が現地の事情を理解していない	本社の海外事業に関する方針が不明確	本社が本社の基準を現地に押し付ける	本社の組織上の問題(窓口となるセクションが不明確など)	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社における人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本社の言語上の問題	現地スタッフと日本本社の言語以外の意思疎通等の問題	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の主たる業種											
製造業	38.1	19.6	25.6	15.7	8.9	4.2	32.1	15.4	1.6	21.4	7.8
非製造業	31.4	18.6	22.0	13.0	4.7	5.0	20.2	10.6	1.9	28.0	9.9
無回答	20.0	20.0	-	20.0	-	-	60.0	20.0	-	20.0	-
合計	34.9	19.2	23.8	14.5	6.9	4.5	26.9	13.2	1.7	24.4	8.7

表 2-11 法人間における意思疎通の問題の理由(操業開始年別)(複数回答)

	本社が現地の事情を理解していない	本社の海外事業に関する方針が不明確	本社が本社の基準を現地に押し付ける	本社の組織上の問題(窓口となるセクションが不明確など)	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社における人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本社の言語上の問題	現地スタッフと日本本社の言語以外の意思疎通等の問題	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年											
1959年以前	27.0	8.1	16.2	10.8	2.7	2.7	21.6	21.6	5.4	29.7	8.1
1960-1969年	31.4	12.9	27.1	11.4	7.1	5.7	35.7	18.6	1.4	20.0	7.1
1970-1979年	41.1	21.1	25.3	12.6	8.4	2.1	30.5	14.7	2.1	18.9	5.3
1980-1989年	40.5	28.1	28.9	18.2	7.4	3.3	27.3	11.6	0.8	21.5	11.6
1990-1999年	33.9	18.5	19.3	13.0	6.7	5.1	26.0	11.0	1.6	25.6	10.2
2000年以降	31.1	18.0	27.9	19.7	7.4	6.6	23.8	13.1	1.6	27.9	5.7
無回答	36.4	9.1	18.2	-	-	-	9.1	9.1	-	45.5	18.2
合計	34.9	19.2	23.8	14.5	6.9	4.5	26.9	13.2	1.7	24.4	8.7

表 2-12 法人間における意思疎通の問題の理由(従業員規模別)(複数回答)

(%)

	本社が現地の事情を理解していない	本社の海外事業に関する方針が不明確	本社が本社の基準を現地に押し付ける	本社の組織上の問題(窓口となるセクションが不明確など)	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社における人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本社の言語上の問題	現地スタッフと日本本社の言語以外の意思疎通等の問題	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模											
10人未満	26.8	21.1	12.7	16.9	1.4	5.6	9.9	5.6	4.2	33.8	12.7
10-50人未満	32.2	22.4	25.9	13.8	4.0	4.6	25.3	9.8	0.6	24.7	9.2
50-100人未満	29.7	17.8	18.6	11.9	5.9	4.2	22.0	16.1	3.4	27.1	11.0
100-200人未満	36.8	17.9	28.3	17.0	6.6	5.7	28.3	12.3	0.9	19.8	10.4
200-500人未満	44.1	22.6	29.0	15.1	7.5	5.4	31.2	19.4	1.1	23.7	2.2
500-1000人未満	36.1	11.5	19.7	8.2	9.8	3.3	34.4	9.8	3.3	29.5	9.8
1000-5000人未満	44.4	16.7	26.4	19.4	18.1	2.8	34.7	20.8	-	13.9	6.9
5000人以上	25.0	16.7	25.0	8.3	8.3	-	66.7	16.7	-	16.7	-
無回答	33.3	-	66.7	33.3	-	-	33.3	-	-	33.3	-
合計	34.9	19.2	23.8	14.5	6.9	4.5	26.9	13.2	1.7	24.4	8.7

また、従業員規模との関係においては、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」という項目において、5000名以下において、30数%で推移しているのに対し、5000名以上では、66.7%に急増している。前回調査の同一設問の5000名以上の企業の回答は、30.0%であり、大幅な変化といえる。サンプル数(回答企業数=12社)によるバイアスということもあるが、規模の増加に伴う複数のセクションにおいて問題が生じる可能性があることを意味する結果と考えることもできよう。

5. 採用上の問題

全体的な採用の問題に関して、管理職の順位に基づいて、一般従業員との比較を行うと、「優秀な人材が応募してくれない」(管理職 33.7% : 28.6%) がもっとも多く、以下、「効果的な募集ルートが確保できていない」(18.7% : 17.9%)、「現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない」(16.3% : 14.9%)、「募集コスト・時間がかかりすぎる」(14.2% : 11.8%)、「応募者の数が少ない」(13.5% : 14.5%) という項目が続く。以下、「外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない」(12.8% : 9.2%)、「日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない」(6.6%:6.6%) となっている。

したがって、管理職と一般職の間では、同じ選択順序で採用上の問題を抱えており、中でも応募人材の質的な問題が指摘されている。これは、優秀な人材を引きつけるために必要な日系企業の現地社会におけるプレゼンスにも関わる問題であるといえよう。

次に、地域比較においては、前回調査で見られた中国における人材の採用問題の変化を全体サンプルの変化とともに比較してみる。管理職については、「優秀な人材が応募してくれない」(全体 : 28.6%→33.7%、中国 : 41.3%→40.6%)、「現地企業との人材獲得競争が激しい」(全体 : 10.1%→16.3%、中国 : 16.3%→12.8%)、「外資系企業との人材獲得競争が激しい」

(全体：6.9%→12.8%、中国：13.0%→17.3%) という変化をしている。このように、中国では人材問題が若干改善しているが、一方で、全地域の人材難が相対的に高まっているといえる。一般従業員についても、「現地企業との人材獲得競争が激しい」(全体：9.0%→14.9%、中国：16.3%→12.0%)、「外資系企業との人材獲得競争が激しい」(全体：5.8%→9.2%、中国：13.0%→10.5%) という結果を示しており管理職と同様の傾向が見られた。

他地域については、前回調査で問題が指摘された北米における「優秀な人材が応募してくれない」という項目については、管理職(31.1%→32.7%)、一般職(30.2%→34.6%)ともに微増であった。しかし、「募集コスト・時間がかかる」という項目について、管理職(13.2%→26.9%)、一般従業員(7.5%→21.2%)ともに増大している。この結果は、北米地域における人材難に伴う求人コストが増加傾向にあることを示す結果といえよう。

また、ヨーロッパでは、前回調査において特徴的であった「募集コスト・募集ルートが確保できない」という項目について、管理職(24.7%→19.2%)、一般職(17.2%→12.8%)については、改善傾向が見られる。

業種と人材採用との関係については、管理職、一般従業員ともに製造業において「優秀な人材が応募してくれない」(管理職：28.4%→37.3%、一般従業員：22.6%→30.8%)という変化が見られ、これまで以上に、製造業における優秀な人材確保の困難が進行していることを示している。

操業開始年との関係では、前回調査と比較して、管理職については「優秀な人材が応募してくれない」とする割合が、各操業開始年ともに増加する傾向が見られる。また、一般従業員については、「応募者の数が少ない」という項目において、それぞれの操業開始年において5ポイント～10ポイント上昇している。

表 2-13-1 採用上の問題点・管理職(地域別)(複数回答)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
(%)										
所在地域										
アジア小計	38.9	15.3	16.1	11.7	17.8	11.9	20.6	4.7	18.9	12.5
中国	40.6	21.1	12.8	16.5	17.3	12.8	22.6	3.0	17.3	13.5
その他アジア	37.9	11.9	18.1	8.8	18.1	11.5	19.4	5.7	19.8	11.9
中近東	36.4	18.2	9.1	9.1	45.5	-	36.4	-	-	18.2
ヨーロッパ	24.0	10.4	14.4	0.8	5.6	19.2	15.2	5.6	28.0	21.6
北米	32.7	15.4	13.5	1.9	5.8	26.9	17.3	1.9	26.9	9.6
中南米	34.1	9.9	15.4	1.1	8.8	8.8	18.7	3.3	35.2	9.9
アフリカ	44.4	11.1	33.3	-	11.1	11.1	55.6	-	11.1	11.1
オセアニア	21.0	12.9	24.2	1.6	4.8	17.7	8.1	1.6	37.1	8.1
合計	33.7	13.5	16.3	6.6	12.8	14.2	18.7	4.1	24.4	13.2

表 2-13-2 採用上の問題点・一般従業員(地域別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
所在地域										
アジア小計	31.7	16.4	16.7	11.4	13.3	10.3	18.1	2.8	24.7	12.8
中国	29.3	15.0	12.0	16.5	10.5	8.3	19.5	0.8	27.8	14.3
その他アジア	33.0	17.2	19.4	8.4	15.0	11.5	17.2	4.0	22.9	11.9
中近東	36.4	18.2	9.1	9.1	9.1	-	27.3	-	9.1	18.2
ヨーロッパ	24.0	9.6	12.8	-	4.8	12.8	16.0	4.8	32.0	13.6
北米	34.6	11.5	15.4	3.8	3.8	21.2	15.4	-	28.8	11.5
中南米	26.4	14.3	9.9	1.1	7.7	9.9	23.1	3.3	36.3	12.1
アフリカ	33.3	11.1	11.1	-	-	-	44.4	-	11.1	22.2
オセアニア	16.1	16.1	17.7	3.2	1.6	17.7	9.7	3.2	33.9	11.3
合計	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

表 2-14-1 採用上の問題点・管理職(業種別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の主たる業種										
製造業	37.3	14.1	17.5	8.6	14.1	14.1	18.8	3.9	25.3	9.1
非製造業	29.5	13.0	15.2	4.3	11.2	14.0	18.9	3.7	23.6	18.0
無回答	20.0	-	-	-	20.0	40.0	-	40.0	-	20.0
合計	33.7	13.5	16.3	6.6	12.8	14.2	18.7	4.1	24.4	13.2

表 2-14-2 採用上の問題点・一般従業員(業種別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の主たる業種										
製造業	30.8	10.7	13.3	6.8	10.2	8.9	15.9	2.3	29.2	14.1
非製造業	26.1	18.9	16.8	6.5	7.8	14.9	20.5	3.7	27.0	11.5
無回答	20.0	20.0	20.0	-	20.0	40.0	-	-	20.0	-
合計	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

表 2-15-1 採用上の問題点・管理職(操業開始年別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年										
1959年以前	13.5	13.5	8.1	2.7	16.2	8.1	13.5	-	45.9	16.2
1960-1969年	28.6	20.0	14.3	4.3	7.1	10.0	27.1	2.9	31.4	8.6
1970-1979年	33.7	10.5	12.6	1.1	7.4	17.9	14.7	4.2	28.4	12.6
1980-1989年	32.2	18.2	20.7	5.0	5.0	12.4	14.9	1.7	27.3	11.6
1990-1999年	26.0	13.8	14.6	9.8	11.0	10.6	17.7	3.9	27.2	15.0
2000年以降	32.0	13.9	12.3	9.0	9.8	11.5	21.3	2.5	21.3	11.5
無回答	18.2	-	36.4	-	9.1	9.1	-	-	54.5	9.1
合計	203	103	106	47	65	84	127	21	200	91
	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

表 2-15-2 採用上の問題点・一般従業員(操業開始年別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年										
1959年以前	13.5	13.5	8.1	2.7	16.2	8.1	13.5	-	45.9	16.2
1960-1969年	28.6	20.0	14.3	4.3	7.1	10.0	27.1	2.9	31.4	8.6
1970-1979年	33.7	10.5	12.6	1.1	7.4	17.9	14.7	4.2	28.4	12.6
1980-1989年	32.2	18.2	20.7	5.0	5.0	12.4	14.9	1.7	27.3	11.6
1990-1999年	26.0	13.8	14.6	9.8	11.0	10.6	17.7	3.9	27.2	15.0
2000年以降	32.0	13.9	12.3	9.0	9.8	11.5	21.3	2.5	21.3	11.5
無回答	18.2	-	36.4	-	9.1	9.1	-	-	54.5	9.1
合計	203	103	106	47	65	84	127	21	200	91
	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

表 2-16-1 採用上の問題点・管理職(従業員規模別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模										
10人未満	16.9	2.8	5.6	1.4	2.8	5.6	18.3	1.4	32.4	32.4
10-50人未満	31.6	14.4	14.4	2.9	10.3	16.1	22.4	4.0	24.7	13.2
50-100人未満	32.2	12.7	16.9	5.9	15.3	14.4	20.3	4.2	21.2	12.7
100-200人未満	34.0	17.0	16.0	6.6	12.3	19.8	17.9	4.7	28.3	9.4
200-500人未満	40.9	20.4	19.4	4.3	15.1	18.3	16.1	5.4	21.5	8.6
500-1000人未満	50.8	13.1	23.0	14.8	18.0	4.9	13.1	3.3	16.4	13.1
1000-5000人未満	31.9	12.5	19.4	18.1	18.1	13.9	18.1	5.6	23.6	8.3
5000人以上	41.7	-	25.0	8.3	16.7	8.3	8.3	-	41.7	-
無回答	33.3	-	33.3	-	-	-	33.3	-	-	33.3
合計	33.7	13.5	16.3	6.6	12.8	14.2	18.7	4.1	24.4	13.2

表 2-16-2 採用上の問題点・一般従業員(従業員規模別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模										
10人未満	15.5	11.3	7.0	4.2	1.4	8.5	22.5	1.4	38.0	16.9
10-50人未満	28.2	17.8	10.9	4.0	7.5	14.4	22.4	2.9	28.2	11.5
50-100人未満	29.7	19.5	20.3	10.2	11.9	13.6	25.4	2.5	17.8	9.3
100-200人未満	32.1	10.4	11.3	7.5	7.5	15.1	10.4	3.8	36.8	8.5
200-500人未満	30.1	7.5	22.6	4.3	12.9	9.7	11.8	3.2	26.9	14.0
500-1000人未満	32.8	16.4	14.8	9.8	11.5	3.3	8.2	3.3	24.6	23.0
1000-5000人未満	33.3	13.9	19.4	9.7	13.9	13.9	18.1	4.2	26.4	12.5
5000人以上	-	25.0	8.3	-	-	-	8.3	-	41.7	16.7
無回答	66.7	-	33.3	-	-	-	33.3	-	-	33.3
合計	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

現地法人の規模との関係では、前回同様、管理職については、規模の拡大にともない人材難が生じる傾向を示しており、とりわけ「優秀な人材が応募してくれない」という項目において顕著である。同様の傾向は、一般従業員についてもあてはまり、この傾向が強まっている。

6. 人材の外部流出

現地法人のマネジメントにおける重要な人事課題の一つは、いかに優秀な現地国の人材を確保するのかということであろう。そこで、本設問では、どのような層の人材において、人材流出が問題になっているのかについて質問を行った。

全体として、「特に人材の流出による問題はない」(43.2%)という回答がもっとも多いが、これは前回(59.1%)に比べると減少しており、流出問題が顕在化していることを示してい

表 2-17 問題となる人材の流出(地域別)(複数回答)

(%)

	ベテランの部 課長層	中堅層の大 卒・大学院卒 (35歳前後)	若手の大卒・ 大学院卒	現場の主任・ 監督層・ベテ ラン技能者	その他	特に人材の 流出による問 題はない	無回答
所在地域							
アジア小計	10.0	25.8	29.4	21.7	4.7	31.9	4.4
中国	11.3	19.5	27.8	27.8	4.5	32.3	5.3
その他アジア	9.3	29.5	30.4	18.1	4.8	31.7	4.0
中近東	-	9.1	36.4	-	-	54.5	9.1
ヨーロッパ	4.0	16.0	10.4	11.2	-	60.0	5.6
北米	11.5	17.3	5.8	13.5	1.9	55.8	3.8
中南米	4.4	13.2	16.5	11.0	3.3	54.9	4.4
アフリカ	-	11.1	11.1	-	11.1	55.6	11.1
オセアニア	4.8	27.4	17.7	8.1	3.2	43.5	6.5
合計	7.6	21.5	21.5	16.1	3.4	43.2	4.9

る。

具体的な人材流出の層として、「中堅層の大卒・大学院卒（35歳前後）」（21.5%）、「若手の大卒・大学院卒」（21.5%）が示されており、「現場の主任・監督層・ベテラン技術者」（16.1%）、「ベテランの部課長層」（7.6%）がこれに続いている。したがって、人材流出が問題となる主要な層は、若手、中堅の高学歴者といった、将来の経営幹部候補者であるといえる。

地域間比較においては、前回、他地域に比べて特徴的であった中国での人材外部流出について、「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」（15.2%→27.8%）が増加していることを除けば、ほぼ横ばいか、むしろ減少「若手の大卒・大学院卒」（31.5%→27.8%）傾向が見られる。

これに対し、その他のアジア地域において、すべての項目について前回に比べて人材流出の割合が大幅に増加しており、特に「中堅層大卒・大学院卒（35歳前後）」（15.9%→29.5%）は2倍近くに跳ね上がっているのが特徴的である。

また、業種と人材流出の問題に関しては、製造業において「若手の大学・大学院卒」（14.1%→23.8%）、「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」（11.9%→20.6%）が2倍近く増加している。

操業開始年との関係では、操業年数ごとのばらつきが見られるが、特徴としては、「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」の流出について、90-99年（12.0%→23.6%）、2000年以降

表 2-18 問題となる人材の流出(業種別)(複数回答)

	ベテランの部 課長層	中堅層の大 卒・大学院卒 (35歳前後)	若手の大卒・ 大学院卒	現場の主任・ 監督層・ベテ ラン技能者	その他	特に人材の 流出による問 題はない	無回答
現地法人の主たる業種							
製造業	8.1	23.0	23.8	20.6	3.7	38.6	3.4
非製造業	7.1	20.2	19.3	10.2	2.8	48.8	6.8
無回答	-	-	-	40.0	20.0	40.0	-
合計	7.6	21.5	21.5	16.1	3.4	43.2	4.9

表 2-19 問題となる人材の流出(操業開始年別)(複数回答)

	ベテランの部 課長層	中堅層の大 卒・大学院卒 (35歳前後)	若手の大卒・ 大学院卒	現場の主任・ 監督層・ベテ ラン技能者	その他	特に人材の 流出による問 題はない	無回答
操業開始年							
1959年以前	8.1	27.0	8.1	5.4	-	54.1	5.4
1960-1969年	8.6	18.6	25.7	5.7	4.3	51.4	4.3
1970-1979年	9.5	24.2	23.2	10.5	2.1	43.2	4.2
1980-1989年	6.6	16.5	18.2	12.4	5.0	45.5	8.3
1990-1999年	7.9	24.8	25.2	23.6	3.5	37.0	3.5
2000年以降	6.6	18.9	18.9	18.0	2.5	45.1	4.1
無回答	-	9.1	9.1	9.1	9.1	54.5	18.2
合計	7.6	21.5	21.5	16.1	3.4	43.2	4.9

(2.5%→18.0%)と大幅に増大している。したがって、過去15年程度に海外進出した企業では、現地主任レベル技能者の確保や後任者の育成において問題を抱えていることが予想される。

最後に、企業規模との関係において、規模が大きい企業では、全般的に人材流出の問題を抱えているが、とりわけ、「中堅層大卒・大学院卒(35歳前後)」において、前回調査に比べて、200～500人未満(17.2%→26.9%)、500～1000人未満(13.6%→31.1%)、1000～5000人未満(17.7%→27.8%)、5000人以上(10.0%→25.0%)のように人材流出が加速していることが伺われる。

表 2-20 問題となる人材の流出(従業員規模別)(複数回答)

	(%)						
	ベテランの部 課長層	中堅層の大 卒・大学院卒 (35歳前後)	若手の大卒・ 大学院卒	現場の主任・ 監督層・ベテ ラン技能者	その他	特に人材の 流出による問 題はない	無回答
現地法人の従業員規模							
10人未満	5.6	8.5	9.9	4.2	-	63.4	11.3
10-50人未満	4.0	14.4	16.1	10.9	1.7	55.7	5.7
50-100人未満	10.2	25.4	17.8	16.9	3.4	40.7	1.7
100-200人未満	6.6	22.6	20.8	16.0	1.9	43.4	5.7
200-500人未満	7.5	26.9	22.6	23.7	7.5	31.2	5.4
500-1000人未満	14.8	31.1	39.3	29.5	6.6	23.0	3.3
1000-5000人未満	9.7	27.8	37.5	15.3	4.2	31.9	1.4
5000人以上	8.3	25.0	25.0	25.0	8.3	33.3	-
無回答	-	33.3	-	33.3	-	33.3	33.3
合計	7.6	21.5	21.5	16.1	3.4	43.2	4.9

7. まとめ

まず、現地経営の利点について、「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」という項目を前回の調査結果と比較した結果は、北米(前回77.4%→今回86.5%)、ヨーロッパ地域(77.6%→75.2%)であった。これに対し、「低廉な労働力が確保できる」という項目については、中国(58.7%→53.4%)、その他のアジア地域(40.7%→49.3%)では高く、ヨーロッパ(13.8%→10.4%)、北米(12.3%→5.8%)で低い。この結果から、中国とヨーロッパの距離は僅かながら縮まっているものの、依然としてアジア地域における低賃金労働力の確保、欧米における市場確保という海外進出の目的が見られる。

次に、現地経営上の課題や問題点については、中国における「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通(前回51.1%→44.4%)」、「パートナーとの意思疎通(22.8%→6.8%)」という項目において、前回調査に比べて改善が見られた。また、北米で問題となっていた、「現地国籍中間管理職の経営理念理解(33.0%→17.3%)」が大幅に改善されていることも特徴的といえる。一方、ヨーロッパにおいては、「人件費の高騰(38.5%→45.6%)」が前々回(32.5%)に引き続き上昇しており、EU統合による賃金上昇の影響の続伸により、今後の現地経営へのさらなる影響が懸念される。

さらに、日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題に関して、中国では「本社が現地の事情を理解していない」(48.9%→40.6%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」(30.4%→21.8%)という項目について前回の問題が緩和している。一方、北米では、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」(37.7%→25.0%)は改善されているものの、「本社が現地の事情を理解していない」(42.5%→51.9%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」(32.1%→40.4%)という項目が悪化している。

また、採用の問題に関して、管理職では、全体的に人材の質的な確保が前回に比べて困難になっている。とりわけ、北米では「募集コスト・時間がかかる」という項目について、管理職(13.2%→26.9%)、一般従業員(7.5%→21.2%)ともに、前回に比べ増加傾向が見られた。

最後に、人材の外部流出については、中国において「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」(15.2%→27.8%)が増加しており、アジア地域においても、すべての項目について前回に比べて人材流出の割合が大幅に増加し、特に「中堅層大卒・大学院卒(35歳前後)」(15.9%→29.5%)は2倍近くに跳ね上がっているのが特徴的である。

以上のように、今回の調査結果を前回の結果と比較すると、全般的に現地法人は、質の高い現地人材の確保に困難している様子が伺える。また、現地法人内でのコミュニケーションが改善している一方、本社と現地法人との組織間関係の問題がむしろ高まっている様子が伺えた。