

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査 ——コロナ以降の新機軸——

<ご記入にあたってのお願い>

1. この調査は、日本企業を対象として実施しています。設問中の「海外拠点」には、支社・支店・現地法人を含みますが、事業活動を行っていない駐在員事務所は含みません。また本調査における「外国人」とは、日本に在留する日本の国籍を有しない者を指します。
2. 2021年3月31日現在の状況でご回答ください。
3. 質問や回答の区分が、実態に即さない場合もあると考えられますが、その場合は適宜、実態に近いものをお選びの上、ご回答ください。
4. ご回答は質問に応じ、選択肢に○印をつけるか、数字を該当欄にご記入ください。
なお、数字に関する質問では正確な回答が困難な場合にも、概数または推定の数値で結構ですので、ぜひご記入ください。
5. ご記入の終わった調査票は、2021年7月14日を目途に、同封の返信用封筒に入れ、ご返送ください。
6. なお、この調査票は独立行政法人 労働政策研究・研修機構に返送され、統計的に処理されますので、貴社やご回答者のお名前などが外に出ることは絶対にありません。
この調査結果はとりまとめ次第、当機構ホームページに公開する予定です。
7. 調査実施にあたっては、調査票等を介した感染リスク対策として、印刷・封入作業にあたる調査会社等の作業担当者に対し、作業前の手洗い・消毒、作業中のマスク着用を義務付ける等、感染リスクを最小限にとどめる対策を徹底しています。
8. この調査に関するお問い合わせは、下記の担当者までお願いいたします。

○この調査についてのご照会先

【 調査票の記入方法・締め切りなど実査について 】

会社名：

担当者名：

【 調査の趣旨・目的について 】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 雇用構造と政策部門 担当：

(TEL： FAX E-mail：

受付時間：祝日を除く月～金曜 10:00～12:00 13:00～17:00

【日本における貴社の基本概要についてお尋ねします】

問1 貴社の概要についてうかがいます。

(1) 貴社の創業年： 西暦

--	--	--	--

 年(2) 貴社の主たる業種：以下のコード表から、あてはまる番号に **1つだけ**○をつけてください。

《業種コード表》

＜製造業＞			＜非製造業＞		
1 食料品	7 鉄鋼業	13 石油・石炭製品	19 農林漁業	25 飲食店・宿泊業	
2 繊維品	8 金属製品	14 プラスチック製品	20 鉱業	26 金融・保険業	
3 木材・家具	9 一般機器	15 ゴム・皮革	21 卸売・小売業	27 情報通信業	
4 パルプ・紙	10 電気機器	16 窯業・土石	22 運輸業	28 教育、学習支援業	
5 出版・印刷	11 輸送機器	17 非鉄金属	23 建設業	29 サービス業	
6 化学工業	12 精密機器	18 その他の製造業	24 不動産業	30 その他の非製造業	

18, 30 の「その他」を選択された場合は、以下に具体的な事業内容をご記入ください。
 (「その他」具体的に：)

(3) 貴社の日本本社の常用雇用者数：

--	--	--	--	--	--

 人(4) 貴社の国内全体の常用雇用者数：

--	--	--	--	--	--

 人

(5) 貴社の本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数についてお答えください。

	合計			うち女性	うち外国籍
A 役員・取締役(社外を含む)	約		人	約	人
B 部長	約		人	約	人
C 課長	約		人	約	人
D 上記を除く正社員・正職員	約		人	約	人
E 非正社員・非正職員	約		人	約	人
F 合計	約		人	約	人

(6) 日本本社の組織構造について、もっとも近い番号に **1つだけ**○をつけてください。

- 1 職能別（機能別）組織（すべての決裁権は本社の経営層・トップがもつ）
- 2 事業部制組織（本社内の事業部ごとに独立した決裁権をもつ）
- 3 カンパニー制組織（事業部を独立した法人として扱い、経営資源と権利委譲を行う）
- 4 持株会社制組織（株式保有した異なる法人の企業戦略や意思決定を、本社が管理する）
- 5 マトリクス組織（職能別組織と事業部制・プロジェクトとの混合形態）
- 6 その他（具体的に：)

問2 貴社の日本本社における雇用制度・システムについてうかがいます。

- (1) 貴社は、以下の制度・システムをどの程度適用していますか。従業員の雇用形態それぞれについて、あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。どの社員にも該当しない制度・システムについては、3の「こうした制度はない」を選択してください。

	正社員	正社員以外 の人材	こうした 制度はない
1 中長期的な雇用保障	1	2	3
2 勤続年数に応じた賃金上昇の制度	1	2	3
3 企業内の労働組合	1	2	3
4 寮・社宅や家賃補助などの福利厚生	1	2	3
5 職能資格に基づく昇進・評価の人事制度	1	2	3
6 職務を限定しない採用	1	2	3
7 新規学卒採用を中心とした人材調達	1	2	3
8 ローテーションを核とする人材育成制度	1	2	3
9 従業員による主体的なキャリア形成への支援	1	2	3
10 法定期間を超えた手厚い産休・育休制度	1	2	3
11 フレックスタイム制度	1	2	3

- (2) 貴社における以下の制度・システムについて、今後どのようにしていきたいとお考えですか。1～11のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

	強化・ 拡大 したい	←	現状 維持	→	縮小・ 廃止 したい
1 中長期的な雇用保障	1	2	3	4	5
2 勤続年数に応じた賃金上昇の制度	1	2	3	4	5
3 企業内の労働組合	1	2	3	4	5
4 寮・社宅や家賃補助などの福利厚生	1	2	3	4	5
5 職能資格に基づく昇進・評価の人事制度	1	2	3	4	5
6 職務を限定しない採用	1	2	3	4	5
7 新規学卒採用を中心とした人材調達	1	2	3	4	5
8 ローテーションを核とする人材育成制度	1	2	3	4	5
9 従業員による主体的なキャリア形成への支援	1	2	3	4	5
10 法定期間を超えた手厚い産休・育休制度	1	2	3	4	5
11 フレックスタイム制度	1	2	3	4	5

問3 貴社の日本本社における基幹社員（コア人材）についてうかがいます。

- (1) 貴社の基幹社員（コア人材）を選抜する際、その範囲をどのようにお考えですか。下記の①と②で、もっとも近い番号にそれぞれ1つだけ○をつけてください。

①人材の区分

- 1 将来的に幹部層になりうる一部の人
2 すべての正規雇用者
3 その他（具体的に： ）

②人材の所属

- 1** 日本本社の勤務者のみ
- 2** 支社を含めた日本国内の勤務者
- 3** 海外拠点を含むすべての勤務者
- 4** その他（具体的に： ）

- (2) 貴社の基幹社員（コア人材）に対して、どのような能力を求めますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

- | | | | |
|----------|-------------|-----------|------------------|
| 1 | 主体性・積極性 | 8 | リーダーシップ |
| 2 | 協調性・柔軟性 | 9 | 体力 |
| 3 | コミュニケーション能力 | 10 | 英語の能力 |
| 4 | 責任感・使命感 | 11 | 英語以外の語学力 |
| 5 | チャレンジ精神 | 12 | 異文化に対する理解 |
| 6 | 課題遂行能力 | 13 | 日本人としてのアイデンティティー |
| 7 | 状況把握能力 | 14 | その他（具体的に： |

- (3) 貴社の基幹社員（コア人材）は、どのように採用していますか。もっとも近い番号に**1つ**だけ○をつけてください。

- 1 主に基幹社員は新規学卒市場にて採用している
2 どちらかといえば基幹社員は新規学卒市場にて採用している
3 どちらかといえば基幹社員は中途市場にて採用している
4 主に基幹社員は中途市場にて採用している

- (4) 貴社の基幹社員（コア人材）に対する選抜は、キャリアのどの時点で行われますか。
もっとも近い番号に**1つだけ**○をつけてください。

- | | | | |
|---|------------------|---|---------|
| 1 | キャリアの初期 (20~30代) | 3 | 時点は定めない |
| 2 | キャリアの中期以降 (40代~) | 4 | 選抜は行わない |

- (5) 貴社の基幹社員（コア人材）に対する、特別な育成プログラムは存在しますか。

- 1** 特別な育成プログラムをもっている **2** 特別な育成プログラムをもっていない

- (6) 貴社の基幹社員（コア人材）の育成において、重視していることはどのようなものですか。
あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

- 1** いくつかの国内拠点での経験を積む
- 2** いくつかの海外拠点での経験を積む
- 3** 本社内のいくつかの部署に異動し、そこでの経験を積む
- 4** 本社内の特定の部署に属し、そこでの経験を積む
- 5** その他（具体的に：_____）

問4 貴社の日本本社におけるダイバーシティ人材についてうかがいます。

(1) ダイバーシティ人材の採用について、もっとも近い番号に **1つだけ** ○をつけてください。

- | | |
|----------|-------------------------------|
| 1 | 積極的に取り組んでいる |
| 2 | 積極的には取り組んでいない (→ (2)へお進みください) |
| 3 | 今は取り組んでいない (→ (2)へお進みください) |

▶ 1の「積極的に取り組んでいる」と答えた場合、貴社で積極的に取り組んでいるものはなんですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください (**○はいくつでも**)。

- | | | | |
|----------|-------------|----------|------------------|
| 1 | 女性の採用・活躍支援 | 4 | 障がい者の採用・活躍支援 |
| 2 | 高齢者の採用・活躍支援 | 5 | 性的マイノリティの採用・活躍支援 |
| 3 | 外国人の採用・活躍支援 | 6 | その他 (具体的に:) |

(2) 貴社にとって、ダイバーシティ人材に働いてもらうことはどの程度必要だとお考えですか。もっとも近い番号に **1つだけ** ○をつけてください。

- | | |
|----------|--------------------------|
| 1 | 今まさに必要である |
| 2 | 今後は必要になる |
| 3 | あまり必要ではない (→ 問5へお進みください) |

▶ 1の「今まさに必要である」または2の「今後必要になる」と答えた場合、ダイバーシティ人材が必要だと考える理由について、あてはまる番号すべてに○をつけてください (**○はいくつでも**)。

- | | |
|----------|-----------------------|
| 1 | 今後の経営を担う人材を獲得するため |
| 2 | 新たな視点からイノベーションを喚起するため |
| 3 | 顧客の多様化に対応するため |
| 4 | 企業の社会的な評価を上げるため |
| 5 | 人手不足を解消するため |
| 6 | その他 (具体的に:) |

問5 貴社の日本本社における外国人人材についてうかがいます。

(1) 貴社の日本本社では、現在外国籍の人材を正社員として雇用していますか。

- | | | | |
|----------|----|----------|---------------------|
| 1 | はい | 2 | いいえ (→ (4)へお進みください) |
|----------|----|----------|---------------------|

▶ 1の「はい」と答えた場合、外国人人材を雇用している理由は何ですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください (**○はいくつでも**)。

- | | |
|----------|-----------------------|
| 1 | 今後の経営を担う人材を獲得するため |
| 2 | 新たな視点からイノベーションを喚起するため |
| 3 | 顧客の多様化に対応するため |
| 4 | 企業の社会的な評価を上げるため |
| 5 | 人手不足を解消するため |
| 6 | その他 (具体的に:) |
| 7 | とくに理由はない |

- (2) 貴社には外国籍の正社員に対する、以下の制度は存在しますか。1～3のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

	設けている	設けていない
1 外国人に向けた就職説明会	1	2
2 外国人だけの特別な採用枠	1	2
3 外国人への特別な育成プログラム	1	2

- (3) 貴社で働く外国籍の正社員について、どのようにお考えですか。1～5のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

	そう 思う	やや そう思う	どちら とも いえない	あまり そう 思わない	そう 思わない
1 自社には優秀な外国人従業員が働いている	1	2	3	4	5
2 日本人とは異なる役割を果たしている	1	2	3	4	5
3 外国人の雇用は自社にとって必要不可欠である	1	2	3	4	5
4 自社には長く働いている外国人従業員が多い	1	2	3	4	5
5 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	1	2	3	4	5

- (4) 今後の外国人雇用について、どのようにお考えですか。1～8のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**それぞれ1つだけ**○をつけてください。

	そう 思う	やや そう思う	どちら とも いえない	あまり そう 思わない	そう 思わない
1 外国人を多く採用していきたい	1	2	3	4	5
2 外国人を多く管理職に登用していきたい	1	2	3	4	5
3 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	1	2	3	4	5
4 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	1	2	3	4	5
5 外国人を雇用・定着させるには、今までの企業のシステムを変えていく必要がある	1	2	3	4	5
6 外国人を雇用するための積極的な理由がある	1	2	3	4	5
7 外国人には企業内での新たな役割を期待している	1	2	3	4	5
8 日本にいる留学生を労働力として確保したい	1	2	3	4	5

問6 日本国内における貴社の経営方針・売上についてうかがいます。

- (1) コロナ禍によって、貴社の経営方針は変化しましたか。もっとも近い番号に1つだけ○をつけてください。

1	大きく変化した	3	少し変化した
2	変化した	4	変わっていない

- (2) 現在の経営状況について、もっとも近い番号に**1つだけ**○をつけてください。

- 1 コロナ禍でも変わらず、長期的に安定している
- 2 コロナ禍で変動があったが、今は安定している
- 3 コロナ禍で変動があり、今なお不安定である
- 4 コロナ禍以前から、経営状況が不安定である
- 5 その他（具体的に： _____）

- (3) コロナ以降の国内経営を考えたとき、貴社は以下の要素についてどのようにお考えですか。
1～8のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

	変える必要があり、変えた	変える必要はあるが、まだ変えていない	変える必要がない
1 コア人材の採用方針・採用方法	1	2	3
2 コア人材の育成方針・育成方法	1	2	3
3 ダイバーシティ人材の採用方針・採用方法	1	2	3
4 ダイバーシティ人材の育成方針・育成方法	1	2	3
5 日本本社の雇用管理制度	1	2	3
6 日本本社の組織構造	1	2	3
7 日本本社の経営戦略	1	2	3
8 企業外の規制・制約への対応	1	2	3

- (4) 2019 年の売上高（国内売上のみ）：

Diagram illustrating the relationship between the Chinese numeral 兆 (Zhaō) and the English unit 億 (billion). The 兆 is represented by a 2x2 grid, and the 億 is represented by a 2x5 grid. The 兆 is equivalent to the 億.

- (5) 2019 年の経常利益（国内売上のみ）：

兆 千 百 十 一

億円

- (6) 5 年前と比較した、2019 年の売上高：あてはまる番号に 1つだけ○をつけてください。
(設立後5年未満の場合は、設立年を基準にお答えください)

- 1 50%以上の増加
- 2 20～50%未満の増加
- 3 5～20%未満の増加
- 4 -5～5%未満の間で、あまり変動はない
- 5 減少傾向にある

【貴社の海外展開についてお尋ねします】

問7 貴社の海外拠点を含めた概要についてうかがいます。

(海外展開とは、日本国外での付加価値活動を行うことを指します。)

(1) 貴社は日本国外で付加価値活動を展開していますか。

1 はい **2** いいえ (→ 問9へお進みください)

(2) 貴社が海外展開した年： 西暦 年

(3) 貴社の海外拠点の常用雇用者数： 人

(4) 2019年の売上高（海外売上のみ）： 兆 , 億円
兆 千 百 十 一

(5) 5年前と比較した、2019年の海外売上高：あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

(海外展開後5年未満の場合は、設立年を基準にお答えください)

- 1** 50%以上の増加
- 2** 20～50%未満の増加
- 3** 5～20%未満の増加
- 4** -5～5%未満の間で、あまり変動はない
- 5** 減少傾向にある

(6) 日本国外で付加価値活動を展開する国・地域、海外拠点の数を、それぞれを数値でお答えください。(海外拠点には、海外の支社・支店、現地法人などをすべて含みます。)

展開する国・地域の数（日本は含めない）： ケ国

海外における拠点の数： 箇所

(7) 海外拠点の経営管理体制について、どちらか近い番号に**1つずつ**○をつけてください。

①貴社の経営管理について

1 日本本社が集権的に意思決定を行う **2** 各国の支社が自律的に意思決定を行う

②経営にかかわる知識・人材・資源について

1 本社のある日本へと集中的に配置する **2** 各国の支社へと分散的に配置する

③海外拠点の経営戦略について

1 世界規模での画一的な戦略を採用する **2** 各国の状況にあわせた戦略を採用する

問8 貴社の日本本社と海外拠点との関係性についてうかがいます。

- (1) 以下のなかで、海外拠点の経営方針に最も近いのはどれですか。あてはまる番号に **1つだけ** ○をつけてください。

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | きわめて重要な案件を除けば、基本的には現地法人側がすべてを決定する |
| 2 | 基本的には本社が決定しているが、現地側の裁量の余地が大きい |
| 3 | 基本的には、ほぼすべてを日本本社が決定している |

- (2) 以下のなかで、日本本社の承認を受ける（または相談する）ことなく、海外拠点が独自の判断で決定できる項目はありますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください（**○はいくつでも**）。

- | | | | |
|---|---------------|---|---------------------|
| 1 | 新規事業への進出 | 4 | 現地従業員の役員への昇進 |
| 2 | 現在の事業への追加的な投資 | 5 | 部材・サービスの主な購入先の変更 |
| 3 | 大規模な現地従業員の解雇 | 6 | 製品・サービス・商品の主な販売先の変更 |

- (3) 主に海外拠点の経営人材はどのように確保されていますか。もっとも近い番号に **1つだけ** ○をつけてください。

- | | |
|---|----------------------|
| 1 | 日本本社の人材を派遣している |
| 2 | 海外拠点の日本人材を登用している |
| 3 | 海外拠点の現地従業員から内部登用している |
| 4 | 海外の外部労働市場から新たに採用している |
| 5 | その他（具体的に： _____ ） |

- (4) 貴社にとって、海外拠点との意思疎通はうまくいっていると思われますか。また、海外拠点との意思疎通に用いる主な言語は何ですか。それぞれ **1つだけ** ○をつけてください。

①意思疎通の状況

- | | |
|---|--------------|
| 1 | うまくいっている |
| 2 | ほぼうまくいっている |
| 3 | あまりうまくいっていない |
| 4 | うまくいっていない |

②使用する言語

- | | |
|---|-------------------|
| 1 | 英語 |
| 2 | 日本語 |
| 3 | 現地の公用語 |
| 4 | その他（具体的に： _____ ） |

- (5) 海外拠点との **きわめて重要な相談が至急必要** となる場合、最もよく用いる手段はなんですか。コロナ以前と以降、それぞれに当てはまるものを以下の選択肢から **1つずつ選び、記入してください**。

- | | | | |
|---|---------------------|---|-------------------|
| 1 | 本社から海外拠点への出張による対面交渉 | 4 | メールなどの文章を通した非対面交渉 |
| 2 | 海外拠点から本社への出張による対面交渉 | 5 | 電話などの音声を通した非対面交渉 |
| 3 | ウェブ会議によるオンラインでの対面交渉 | 6 | その他（具体的に： _____ ） |

コロナ以前 _____

コロナ以降 _____

問9 海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点についてうかがいます。

- (1) 最も重要な拠点の進出国、都市名、設立時期、従業員数、投資形態および拠点の主な機能についてお答えください。

もっとも重要な拠点	進出国	都市名	設立時期	従業員数	投資形態 (1つに○)	主な機能 (1つに○)
記入例	イタリア	ミラノ	2002年	約 25 名	1 単独投資 (独資) ☒ 2 合併 (現地資本含む) 3 合併 (現地資本なし) 4 その他	☒ 1 生産 2 販売 3 研究・開発 4 調達 5 その他の機能
拠点「A」			年	約 名	1 単独投資 (独資) 2 合併 (現地資本含む) 3 合併 (現地資本なし) 4 その他	1 生産 2 販売 3 研究・開発 4 調達 5 その他の機能

- (2) 最も重要な拠点 A における、現地経営上の利点（メリット）は何ですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

- 1 低廉な労働力が確保できる
- 2 生産体制・雇用の調整が容易
- 3 優秀な人材が確保できる
- 4 現地市場の市場規模が大きい
- 5 今後、さらに現地市場の発展が見込める
- 6 顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい
- 7 部品・原材料並びに商品が調達しやすい
- 8 現地政府の優遇策を得られる
- 9 その他（具体的に： _____）

- (3) 最も重要な拠点 A における、現地経営上の課題（デメリット）は何ですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

- 1 商品サービスの品質管理を改善する必要がある
- 2 これ以上のコスト削減が難しい
- 3 人件費の高騰が負担である
- 4 従業員の教育・訓練が不十分である
- 5 優秀な現地の人材が採用できない
- 6 優秀な従業員が定着しない
- 7 企業内でのマネジメントがうまくいかない
- 8 新規顧客の開拓が行き詰っている
- 9 顧客のニーズへの対応が難しい
- 10 取引先企業との関係性の維持が難しい
- 11 競合企業の台頭が著しい
- 12 特許・商標が尊重されない
- 13 変動する法や政策への対応が滞っている
- 14 為替変動のリスクが大きい
- 15 通関等の手続きが煩雑である
- 16 その他（具体的に： _____）

問 10 貴社の海外展開の現状と今後についてうかがいます。

(1) 海外展開の現状について、もっとも近い番号に 1つだけ ○をつけてください。

事業は拡大基調である	現状維持	事業は縮小基調である	事業は行なっていない
1	2	3	4

→ (2) (1)にて現時点で海外展開事業を行なっていると答えた場合、海外展開に対する今後 3 年間の方針について、もっとも近い番号に 1つだけ ○をつけてください。

事業規模を拡大したい	現状維持	事業を縮小・撤退したい
1	2	3

→ (3) (1)にて現時点で海外展開事業を行なっていると答えた場合、貴社はコロナ以降の海外展開についてどのようにお考えですか。1～7のそれぞれの項目で、あてはまる番号に 1つだけ ○をつけてください。

	変える必要があり、変えた	変える必要はあるが、まだ変えていない	変える必要がない
1 海外の現地人材の採用方針・採用方法	1	2	3
2 海外の現地人材の育成方針・育成方法	1	2	3
3 海外拠点における雇用管理制度	1	2	3
4 海外拠点における組織構造	1	2	3
5 日本本社と海外拠点との関係性	1	2	3
6 グローバルな経営戦略	1	2	3
7 企業外の規制・制約への対応	1	2	3

◎最後に、この調査について何かご意見ございましたら、ご自由にお書きください。

サマリーの送付について

調査結果の送付をご希望の方は、「1 希望する」を選択のうえ、下記「ご連絡先」のご記入をお願いいたします。

1

希望する

2

希望しない

ご連絡先

貴社名	
お名前	
部署名	
ご連絡先	Mail :
	TEL : () -
	〒 -

調査は以上です。
お忙しいなかご協力いただき、誠にありがとうございました。
同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。