

担 当	日本労働研究機構（会長 花見 忠）	
	海外情報部長	梅澤 眞一
	計画調査課長	坂井 澄雄

第 2 回日系企業の人事労務管理に関する実態調査結果

1．調査の目的と方法

グローバル化している日本企業は、海外で 300～400 万人の労働者を雇用し、長期 10 万人、短期を加えると 40 万人の日本人を派遣、現在では世界のあらゆる地域で事業を展開している。これら日本企業は、現地との摩擦を少なくし、現地のさまざまな環境に適応しながら、人材を有効活用し、かつ成果を上げるのに最もふさわしい人事労務管理のあり方を模索している。本調査は、経営形態のグローバル化を図りながら、海外投資を進める日本企業の国際人事戦略の把握を念頭に置き、進出先国の環境にいかに対応しながら人事労務管理、人材開発を進めているか、労使関係にどのような政策を持って対応しているかなどの実態を明らかにすることにより、日本企業の海外における円滑な事業活動に資することを目的として、2001 年 9 月に実施したもので、1999 年に実施した第 1 回調査に引き続く 2 回目の調査である。

調査は、現地の日本人商工会議所、日本人会等の協力を得て 58 カ国・2 地域の日系企業 2,522 社に調査票を配布、有効回答数は 50 カ国・2 地域、967 件（有効回答率 38.3%）。

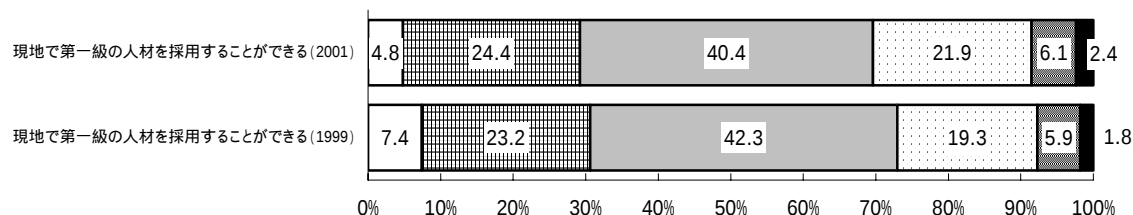
2．調査結果の特徴点

- ・約 3 割の企業が現地の優秀な人材の採用で苦戦
- ・ホワイトカラーの人事制度は「ローカルの人事制度」の採用割合が高い
- ・日本人派遣の理由は「本社との調整」・「現地従業員が十分育成されていないから」等

(採用、人事制度、能力開発)

(1) 約 3 割の企業が現地の優秀な人材の採用で苦戦

「現地で第一級の人材を採用することができる」について、約 3 割の企業でほぼうまく採用できている一方で、「全然そうではない」が 6.1%、「ややそうではない」が 21.9%と、これとほぼ同じ割合の企業で、現地の優秀な人材の採用が思うに任せないとの結果であった。

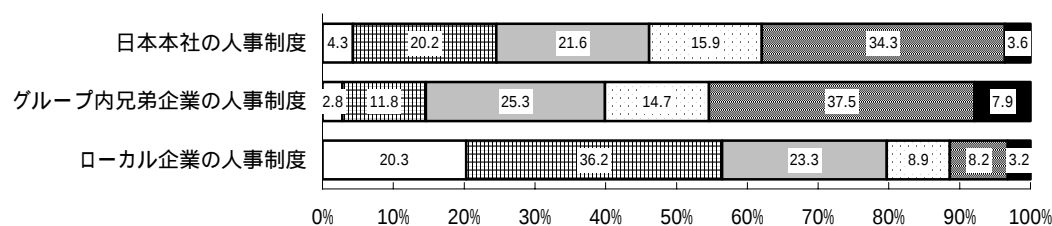


□まったくその通りである ■ややその通りである □どちらともいえない □ややそうではない ■全然そうではない ■無回答

(2)ホワイトカラーの人事制度は「ローカルの人事制度」の採用割合が高い

ホワイトカラーの人事制度について、ローカル企業の人事制度を「全面的に取り入れている」が20.3%、「やや取り入れている」が36.2%となっており、一方で、日本本社の人事制度・グループ内兄弟企業の人事制度については「全くとりいれていない」・「あまりとりいれていない」とする割合が高く、日本本社やグループ内兄弟企業の人事制度と比較して、ローカル企業の人事制度を採用している割合が高い。

ホワイトカラーにおける人事制度(評価、昇進等)の取り入れ状況



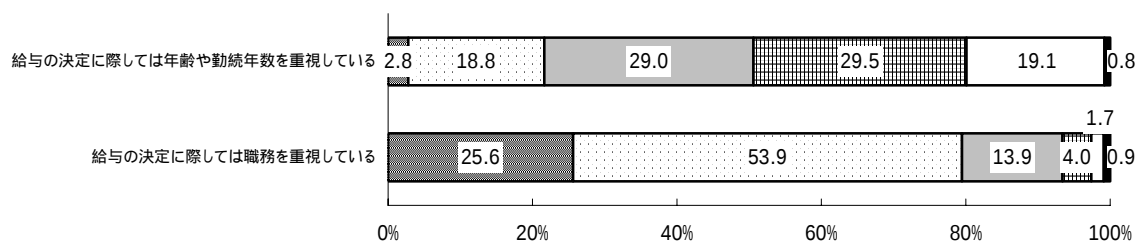
□全面的に取り入れている ■やや取り入れている ▨どちらともいえない □あまりとりいれていない ■全くとりいれていない ■無回答

(3)現地従業員の能力開発手段は「日本本社・社外研修への派遣」や「社内研修」

現地採用の大学・大学院卒従業員の能力開発のために実施している手段は、「日本本社への短期の研修派遣」が42.7%、「社内研修」が42.3%、「社外研修への派遣」が40.6%、「自己啓発への援助」が37.3%となっている(複数回答)。

(4)給与の決定に際しては「年齢や勤続年数」より「職務」を重視

人事労務管理の状況で、「部下の育成は、管理職の重要な職責である」(そういえる:50.3%、ややそういえる:36.0%)、「現業部門を含めたすべての従業員に人事考課を行っている」(そういえる:58.6%、ややそういえる:21.5%)、「給与の決定に際しては職務を重視している」(そういえる:25.6%、ややそういえる:53.9%)について、「そういえる」・「ややそういえる」とする企業割合が高い。一方、「従業員の採用は経験者よりも新卒学卒者を重視している」、「能力や業績の差は短期的には処遇に反映されない」、「給与の決定に際しては年齢や勤続年数を重視している」については、「そうはいえない」・「あまりそうはいえない」とする割合が高い。



■そういえる □ややそういえる ▨どちらともいえない ■あまりそうはいえない □そうはいえない ■無回答

(5) 現地従業員の意欲を高めるために「給与や報酬」「ボーナスや個人報奨金」を重視

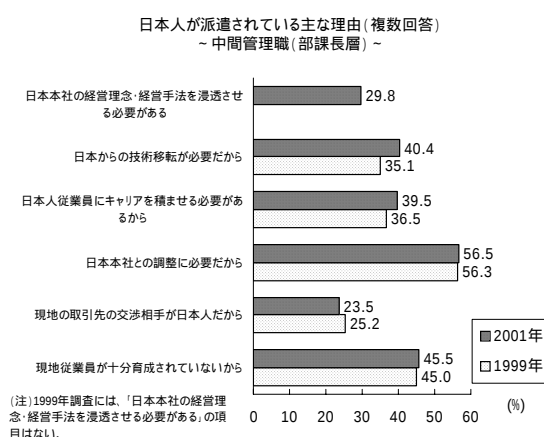
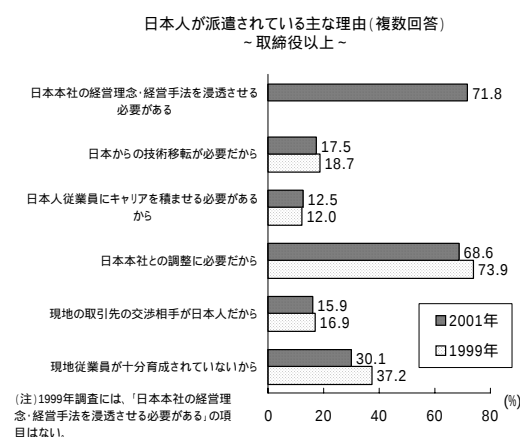
ローカルスタッフの仕事意欲を高めるために重視している方法は、管理職層、非管理職層ともに、「給与や報酬」(管理職：70.8%、非管理職：81.4%)、「ボーナスや個人報奨金」(同 45.3%、56.4%)、「昇進・昇格」(同 42.3%、44.2%)で高くなっている(3 つまでの複数回答)。また、非管理職との相対比では、管理職層は、「権限の委譲」、「仕事の自由裁量度の増大」、「経営の意志決定への参加」とする割合がやや高い。

(日本人派遣の理由)

「本社との調整」「現地従業員が十分育成されていない」

日本人派遣の主な理由は、取締役以上では「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」が 71.8%、中間管理職では「日本本社との調整に必要だから」が 56.5%と最も高い(複数回答)。

前回調査と比較すると、取締役以上では「現地従業員が十分育成されていないから」が減少し(前回：37.2%、今回：30.1%)、中間管理職では「日本からの技術移転が必要だから」が増加している(前回：35.1%、今回：40.4%)。



(現地経営上の課題)

「意思の疎通」「現地従業員の能力不足」

人材に関する現地経営上の課題や問題点は、「意思の疎通(日本人派遣者・現地スタッフ間)」が 37.3%、「現地国籍一般従業員の士気(モラル)や能力の不足」が 35.9%、「意思の疎通(日本本社・子会社間)」が 32.4%、「現地国籍中間管理職(部課長層)の能力不足」が 32.1%となっている(複数回答)。

(労使関係)

紛争の原因は「賃金」が5割強でトップ

労使紛争は、「現在も過去5年間も発生したことがない」とするものが 81.1%。発生したことがある場合、原因は、「賃金」が 51.5%と最も高く、「雇用調整」が 24.0%、「労働時間、休日、休暇」が 18.6%などとなっている(複数回答)。

前回調査と比較すると、「賃金」(前回：62.8%、今回：51.5%)、「福利厚生」(前回：23.8%、今回：14.1%)は減少し、一方「雇用調整」(前回：19.2%、今回：24.0%)はやや増加している。

3. 調査の概要

(1) 調査の対象

海外 58 か国、2 地域の日系企業 2,522 社を調査対象とした。本調査における日系企業とは、日本企業の資本が入っている現地法人および日本企業の支社・支店とし、駐在員事務所は含まない。

調査対象企業数は、「海外進出企業総覧 国別編」(東洋経済新報社 2001 年)および「海外における邦人及び日系人団体一覧表」(外務大臣官房領事移住部領事移住政策課 2000 年)に基づく日系現地法人数を基礎数とし、法人数に応じた抽出率を乗じて算出した。

なお、調査対象企業については、各国の日本人商工会議所・日本人会等(以下、日本人商工会議所等)に協力を依頼し、製造業・非製造業の双方からなるよう留意して会員企業の中から選定していただいた。

(2) 調査の時期

平成 13 年 9 月 1 日～9 月 30 日(調査時点は、平成 13 年 9 月 1 日現在とした。)

(3) 調査事項

企業の概要、現地経営の状況、人事労務管理の状況、労使関係、地域社会との関係、経営上の利点と課題

(4) 調査の方法

調査対象国・地域の日本人商工会議所等に協力を依頼し、会員企業の中から選定した調査対象企業に、調査票を配布・回収していただいた。

(5) 有効回収率

有効回答数は、967 企業、有効回収率は 38.3%であった。

(6) (参考) 回答企業の構成

回答企業計		967
産業	製造業	536
	非製造業	420
所在地域	アジア	408
	中近東	30
	ヨーロッパ	231
	北アメリカ	143
	中南米	80
	アフリカ	13
	オセアニア	62
従業員規模	5000人以上～	11
	1000～5000人未満	81
	500～1000人未満	75
	200～500人未満	132
	100～200人未満	122
	50～100人未満	162
	10～50人未満	283
	～10人未満	92

(注) 合計には、産業、従業員規模についての不明を含む。

調査結果の概要

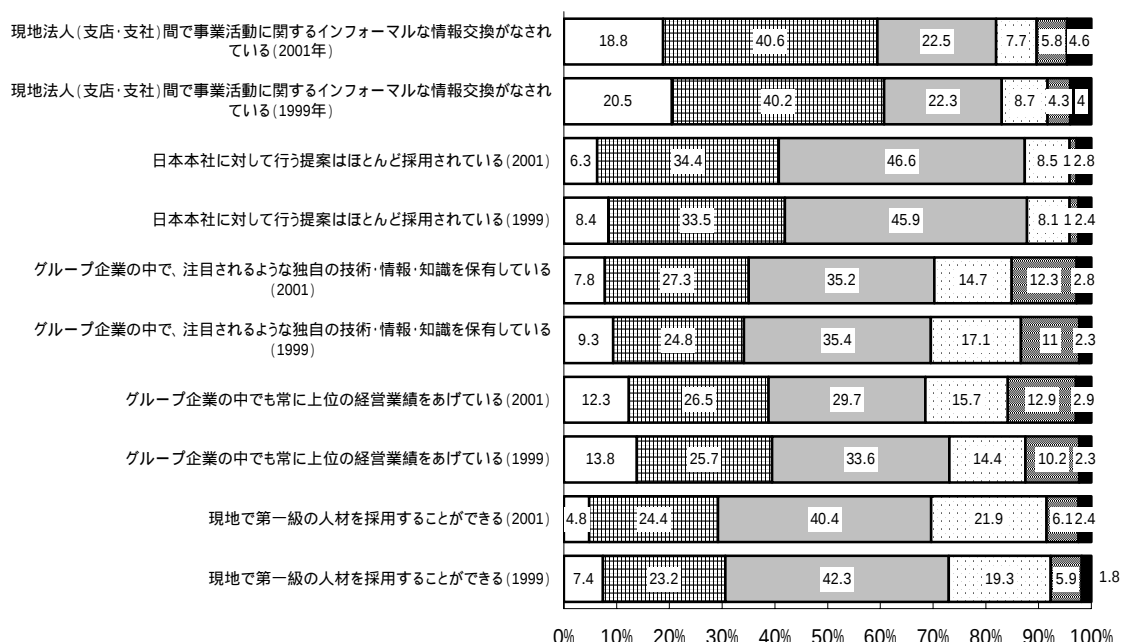
1. 現地経営の状況

(1) 現地での活動

現地での活動状況についてみると、「現地法人（支店・支社）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」では「まったくその通りである」（18.8%）「ややその通りである」（40.6%）となっており、約6割の企業がインフォーマルな情報交換活動をしている。前回調査結果（1999年11月実施。以下同。）でも、「まったくその通りである」（20.5%）「ややその通りである」（40.2%）となっている。

他方、「現地で第一級の人材を採用することができる」については、約3割の企業でほぼうまく採用できている一方で、「全然そうではない」が6.1%、「ややそうではない」が21.9%とこれとほぼ同じ割合となっており、他の項目と比較して「ややそうではない」・「全然そうではない」とする割合が高い。

図1 現地での活動



□まったくその通りである ■ややその通りである ▨どちらともいえない □ややそうではない ■全然そうではない ■無回答

(2) 経営理念

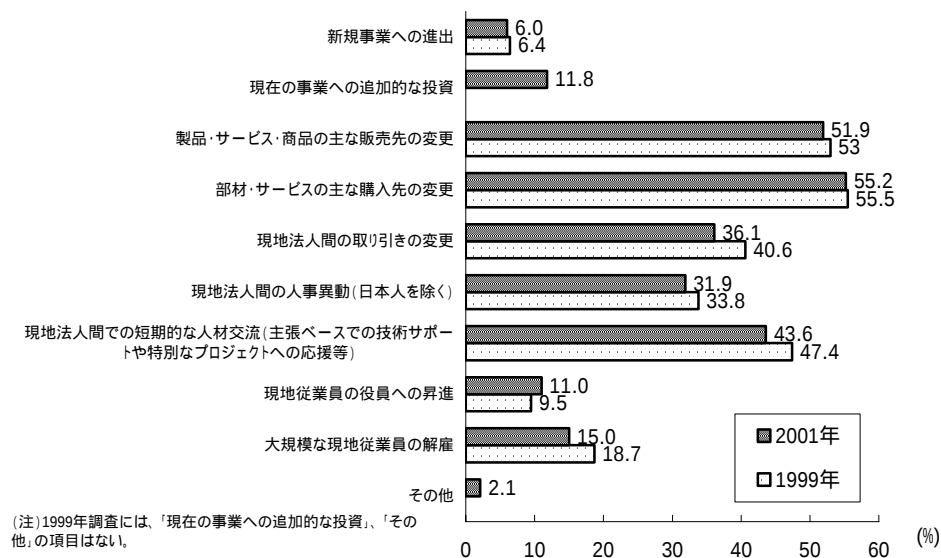
95.1%の企業は、日本本社に成文化された経営理念が「ある」としており、このうち現地企業にも成文化された経営理念が「ある」とするのは61.8%である。なお、前回調査では、日本本社に成文化された経営理念が「ある」とするのは84.8%であり、今回調査は前回調査と比べて10.3ポイント増加している。

また、現地企業の経営理念が日本本社の経営理念と「同じ」とするものが49.4%、「部分的に同じ」が39.4%となっている。前回調査結果では、「同じ」が51.5%、「部分的に同じ」が31.8%となっている。

(3) 独自の判断で決定できる事項

日本本社の承認を受ける（または相談する）ことなく、独自の判断で決定することができる事項をみると、「部材・サービスの主な購入先の変更」（55.2％）、「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」（51.9％）、「現地法人間での短期的な人材交流（出張ベースでの技術サポートや特別なプロジェクトへの応援等）」（43.6％）で高く、一方、「新規事業への進出」（6.0％）、「現地従業員の役員への昇進」（11.0％）、「現在の事業への追加的な投資」（11.8％）で低くなっている。前回調査と比較すると、「現地法人間の取り引きの変更」（前回調査：40.6％、今回調査：36.1％）、「現地法人間での短期的な人材交流（出張ベースでの技術サポートや特別なプロジェクトへの応援等）」（前回：47.4％：今回：43.6％）、「大規模な現地従業員の解雇」（前回：18.7％、今回：15.0％）で低下している。

図2 日本本社の承認を受けることなく独自の判断で決定することができる事項（複数回答）



(4) 日本人派遣の理由

日本人が派遣されている主な理由についてみると、取締役以上では、「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」が71.8％、「日本本社との調整に必要だから」が68.6％と高くなっており、中間管理職（部課長層）では「日本本社との調整に必要だから」が56.5％、「現地従業員が十分育成されていないから」が45.5％と高くなっている。前回調査と比較すると、取締役以上では、「現地従業員が十分育成されていないから」（前回：37.2％、今回：30.1％）が減少している。中間管理職では、「日本からの技術移転が必要だから」（前回：35.1％、今回：40.4％）が増加している。

図3-1 日本人が派遣されている主な理由(複数回答)
～取締役以上～

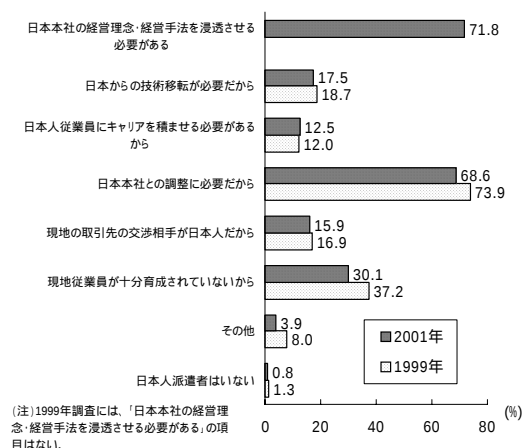
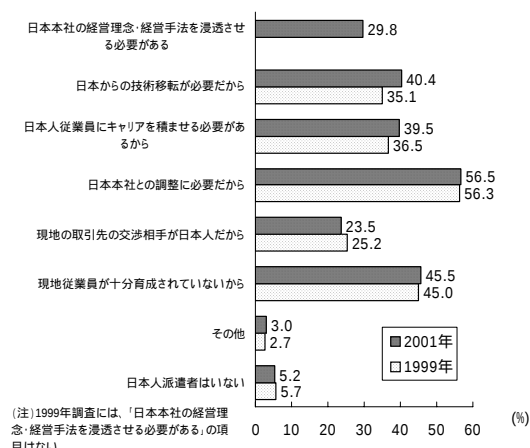


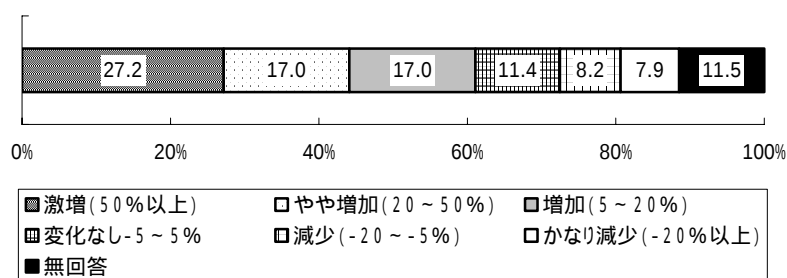
図3-2 日本人が派遣されている主な理由(複数回答)
～中間管理職(部課長層)～



(5) 5年前と比較した売上高

5年前と比較した売上高の変化については、「激増(50%以上)」が27.2%、「やや増加(20～50%未満)」・「増加(5～20%未満)」が17.0%となっており、売上高が増加したとするものが6割強となっている。

図4 5年前と比較した売上高

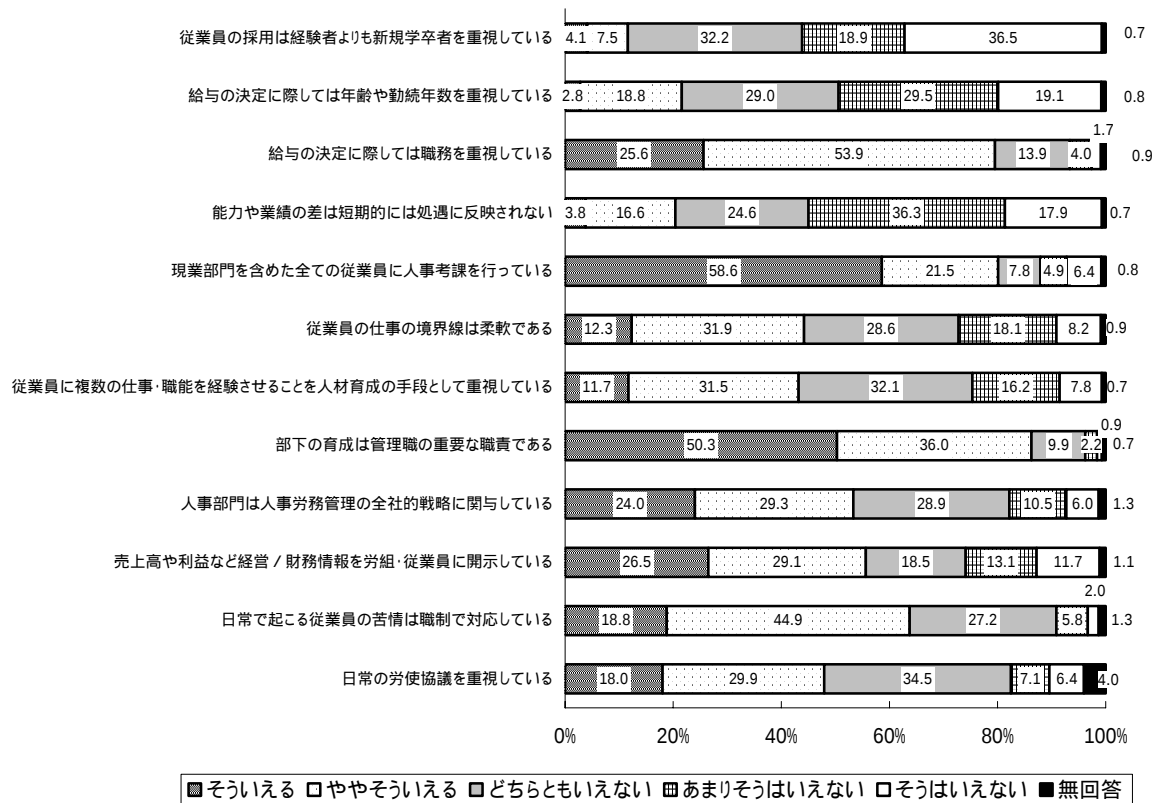


2. 人事労務管理の状況

(1) 人事労務管理の状況

人事労務管理の状況についてみると、「部下の育成は、管理職の重要な職責である」(そういえる：50.3%、ややそういえる：36.0%)「現業部門を含めたすべての従業員に人事考課を行っている」(そういえる：58.6%、ややそういえる：21.5%)「給与の決定に際しては、職務を重視している」(そういえる：25.6%、ややそういえる：53.9%)について、「そういえる」、「ややそういえる」とする割合が高くなっている。他方で、「従業員の採用は経験者よりも新規卒者を重視している」(そうはいえない：36.5%、あまりそうはいえない：18.9%)「能力や業績の差は短期的には処遇に反映されない」(そうはいえない：17.9%、あまりそうはいえない：36.3%)「給与の決定に際しては年齢や勤続年数を重視している」(そうはいえない：19.1%、あまりそうはいえない：29.5%)については、「そうはいえない」・「あまりそうはいえない」の割合が高い。

図5 人事労務管理の状況

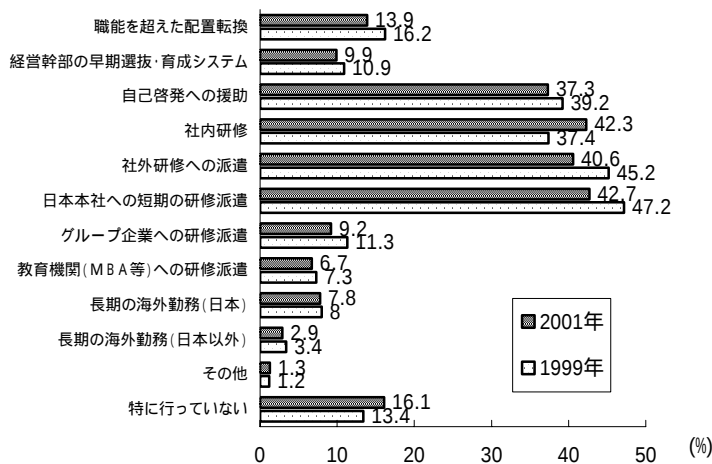


(2) 大卒・大学院卒社員

過去 1 年間の大学・大学院卒社員の採用状況については、「採用した」が 67.6%となっている。

また、現地採用の大学・大学院卒社員の能力開発のために実施している手段についてみると、「日本本社への短期の研修派遣」が 42.7%、「社内研修」が 42.3%、「社外研修への派遣」が 40.6%、「自己啓発への援助」が 37.3%となっている。

図6 現地採用の大学・大学院卒社員の能力開発のために実施している手段(複数回答)

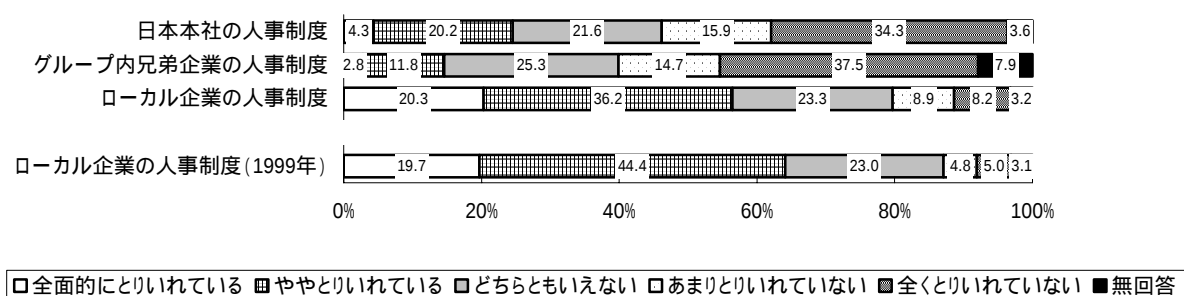


(3) ホワイトカラーの人事制度

ホワイトカラーの人事制度（評価、昇進等）についてみると、ローカル企業の人事制度については、「全面的にとりいれている」が20.3%、「ややとりいれている」が36.2%となっており、一方で、日本本社の人事制度・グループ内兄弟企業の人事制度については、「全くとりいれていない」（日本本社：34.3%、ローカル：37.5%）、「あまりとりいれていない」（日本本社：15.9%、ローカル：14.7%）とする割合が高く、日本本社やグループ内兄弟企業の人事制度と比較して、ローカル企業の人事制度を採用している割合が高い。

前回調査では、ローカル企業の人事制度を「全面的にとりいれている」が19.7%、「ややとりいれている」が44.4%であった。

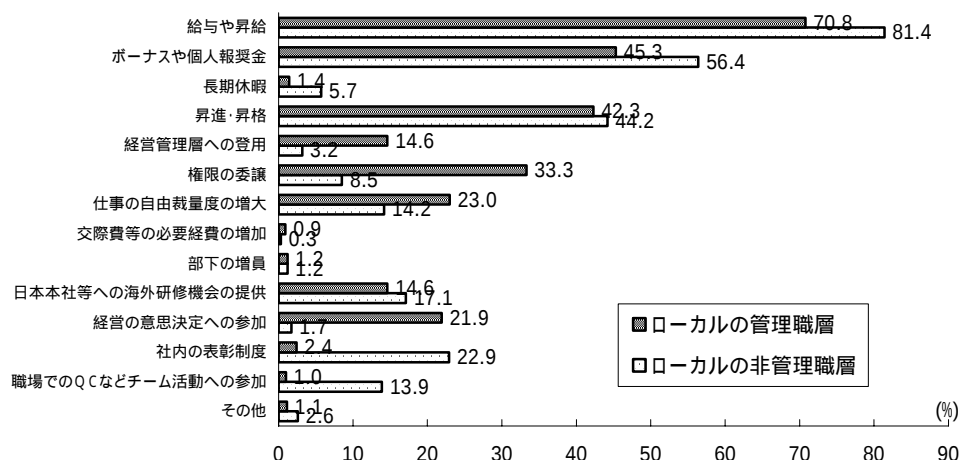
図7 ホワイトカラーにおける人事制度（評価、昇進等）の取り入れ状況



(4) ローカルスタッフの仕事意欲を高める方法

ローカルスタッフの仕事意欲を高めるために重視している方法は、管理職層、非管理職層ともに、「給与や報酬」（管理職：70.8%、非管理職：81.4%）、「ボーナスや個人報奨金」（管理職：45.3%、非管理職：56.4%）、「昇進・昇格」（管理職：42.3%、非管理職：44.2%）で高くなっている。また、非管理職との相対比では、管理職層は、「権限の委譲」、「仕事の自由裁量度の増大」、「経営の意思決定への参加」とする割合がやや高い。

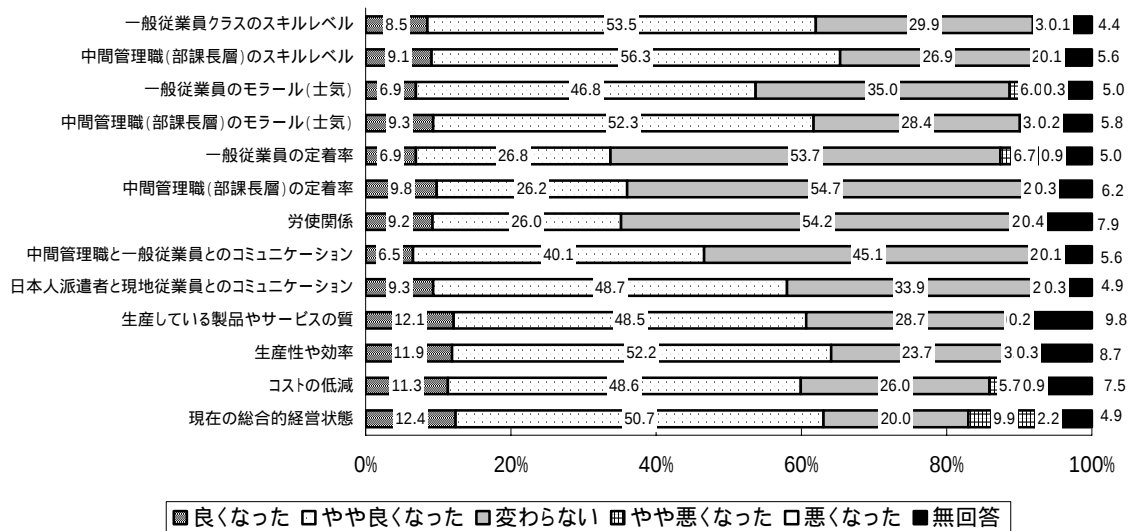
図8 ローカルスタッフの仕事意欲を高めるために重視している方法（3つまでの複数回答）



(5) 5 年前と比較した現在の評価

5 年前と比べた評価をみると、全体的には「やや良くなった」、「良くなった」とする割合が高いが、「一般従業員の定着率」、「中間管理職（部課長層）の定着率」、「労使関係」については、いずれも「変わらない」とする割合が 5 割強と高くなっている。

図9 5年前と比べた評価

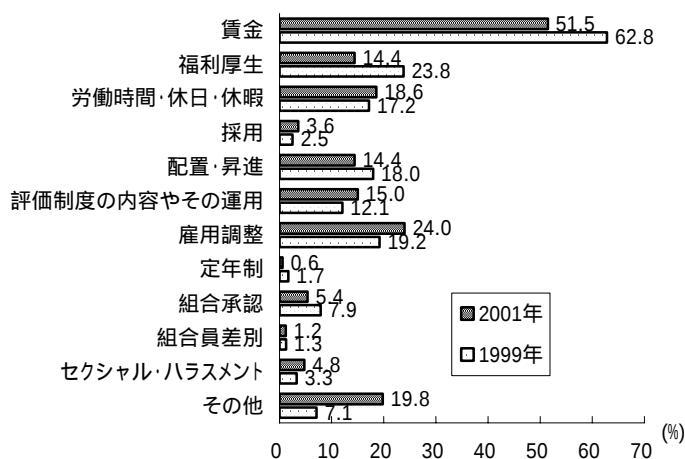


3. 労使関係

労働条件・労使関係に関する紛争（ストライキまたは個人的・集団的訴訟等が発生している状態）の状況をみると、「現在も過去 5 年間も発生したことがない」が 81.1%、「過去 5 年間に発生したことがある」が 15.5%、「現在、紛争が発生している」が 1.8%となっている。前回調査では、「現在も過去も発生したことはない」が 73.1%、「過去に発生したことがある」が 22.8%、「現在、発生している」が 2.5%となっている。

現在または過去 5 年間に紛争が発生したことがある場合に、紛争が発生した原因をみると、「賃金」が 51.5%と最も高く、「雇用調整」が 24.0%、「労働時間、休日、休暇」が 18.6%、「評価制度の内容やその運用」が 15.0%、「福利厚生」・「配置・昇進」が 14.4%などとなっている。前回調査と比較すると、「賃金」（前回調査：62.8%、今回調査：51.5%）「福利厚生」（前回：23.8%、今回：14.1%）の割合は減少しており、一方「雇用調整」（前回：19.2%、今回：24.0%）はやや増加している。

図10 労使関係に関する紛争が発生した原因(複数回答)

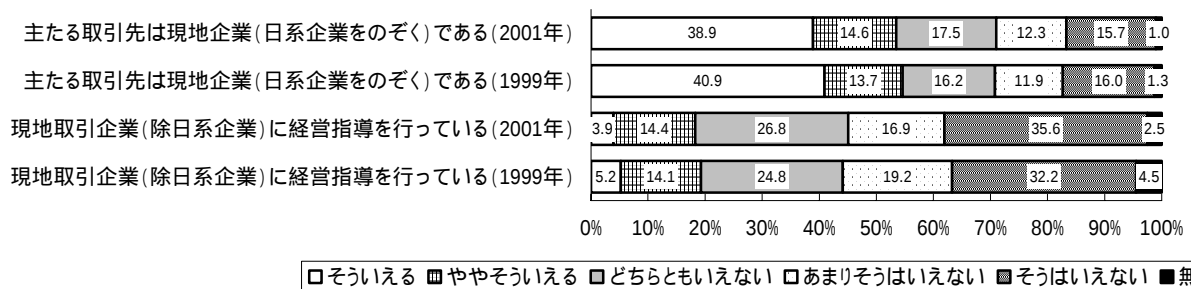


4. 地域社会との関係

(1) 現地企業との取引関係

現地企業との取引関係で、「主たる取引先は、現地企業（日系企業をのぞく）である」については、「そういえる」とするものが 38.9%となっている。「現地取引企業（日系企業をのぞく）に対する経営指導は、積極的に行っている（技術支援・資金的協力など）」については、「そうはいえない」とするものが 35.6%となっている。

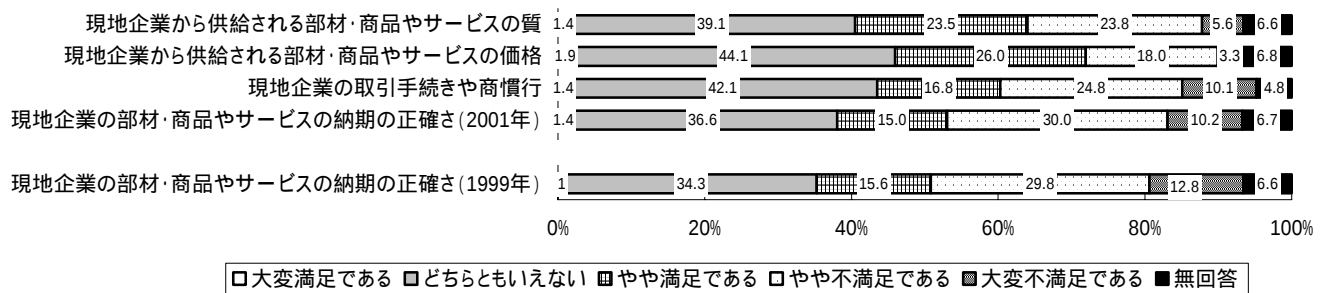
図11 現地企業との取引関係



(2) 現地企業に対する評価

現地企業に対する評価については、全体的には満足度は高いが、「現地企業の部材・商品やサービスの納期の正確さ」については、「やや不満足である」が 30.0%、「大変不満足である」が 10.2%となっており、満足度がやや低くなっている。これについては前回調査でも満足度がやや低い（「やや不満足である」：29.8%、「大変不満足である」：12.8%）。

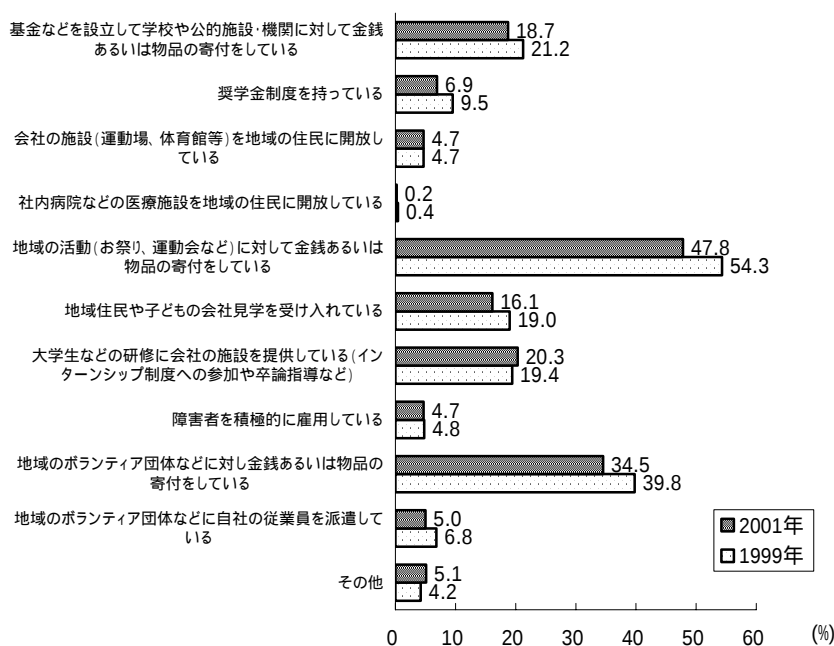
図12 現地企業に対する評価



(3) 地域社会との関連

地域社会との関連をみると、「地域の活動（お祭り、運動会など）に対して、金銭あるいは物品の寄付をしている」が47.8%、「地域のボランティア団体などに対し、金銭あるいは物品の寄付をしている」が34.5%と高くなっている。前回調査では、「地域の活動（お祭り、運動会など）に対して、金銭あるいは物品の寄付をしている」は54.3%、「地域のボランティア団体などに対し、金銭あるいは物品の寄付をしている」は39.8%となっており、前回調査と比較すると若干低くなっている。

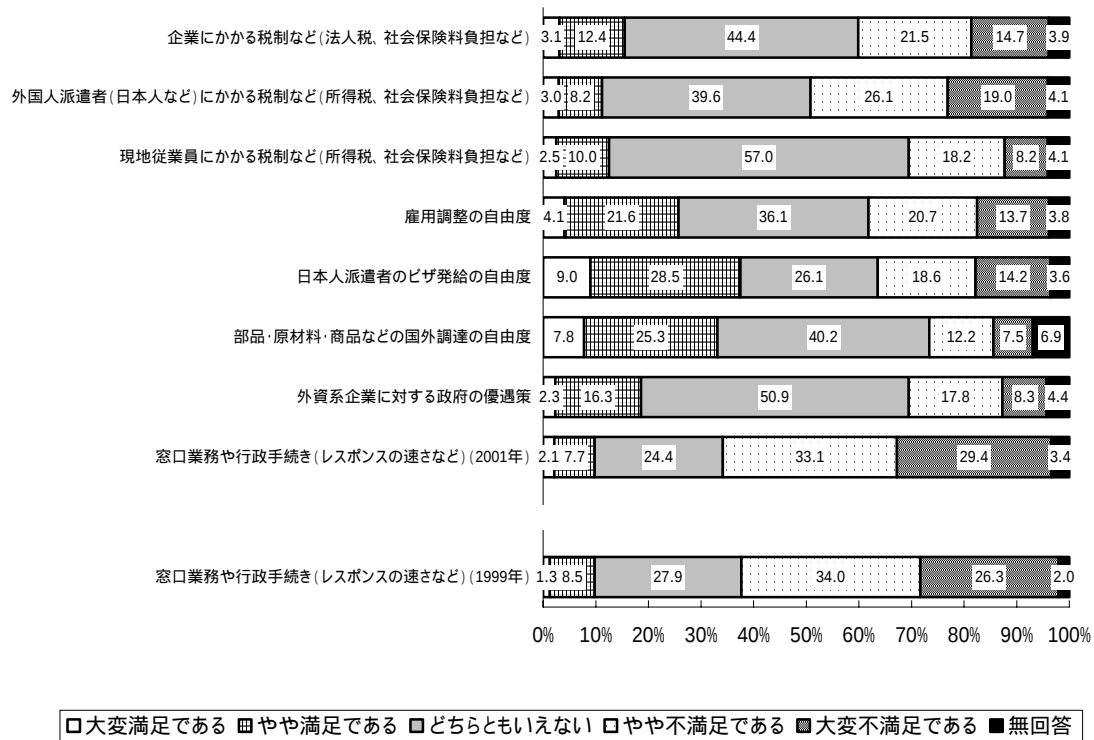
図13 地域社会との関連(複数回答)



(4) 中央政府・地方政府との関係

現地国の中央政府や地方政府との関係についてみると、「窓口業務や行政手続き（レスポンスの速さなど）」で「大変不満足である」が29.4%、「やや不満足である」が33.1%と不満足とする割合が高くなっている。一方、「日本人派遣者のビザ発給の自由度」、「部品・原材料・商品などの国外調達自由度」については、他の項目と比較して満足度が高い。

図14 現地国の中央政府や地方政府との関係

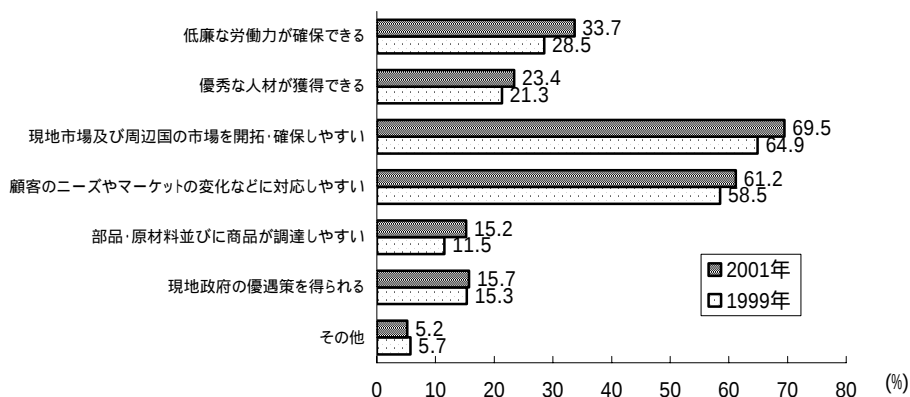


5. 経営上の利点と課題

(1) 現地経営上の利点

現地経営上の利点は、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」が69.5%、「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」が61.2%と高くなっている。前回調査では、「現地市場の市場を開拓・確保しやすい」が64.9%、「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」が58.5%となっている。

図15 現地経営上のメリット(複数回答)



(2) 人材に関する現地経営上の課題や問題点

人材に関する現地経営上の課題や問題点は、「意思の疎通(日本人派遣者・現地スタッフ間)」が37.3%、「現地国籍一般従業員の士気(モラル)や能力の不足」が35.9%、「意思の疎通(日本本社・子会社間)」が32.4%、「現地国籍中間管理職(部課長層)の能力不足」が32.1%

などとなっている。前回調査と比較すると、「現地国籍中間管理職（部課長層）の日本本社の経営理念に対する理解」が、3ポイント増加している（前回調査：22.4%、今回調査：25.4%）。

図16 人材に関する現地経営上の課題や問題点（複数回答）

