

人のグローバル化

日本企業はグローバル化したか

第10回日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査

人のグローバル化は進展したものの、課題も。
試行錯誤を繰り返す企業の苦闘が見て取れる。

日外協 業務部長 矢野文之

経営のグローバル化が求められている。経営資源を「人・もの・金・情報」で捉えれば、「人」についても地域を越えて、能力のある人材が適材適所で働くことが理想である。しかし「人」は最もグローバル化しにくい資源だといえる。

日外協では1996(平成8)年の「海外現地法人の社長に関するアンケート」以来、長年にわたり定期的に「人のグローバル化」という観点からアンケート調査を行ってきた。

10回目にあたる今回は、昨年10月から11月にかけて「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」を実施、本年1月に集計した結果を公表した。

これまでの調査結果を通して見えてくる平成における「人のグローバル化」の動きについて本稿で論じてみたい。

日本人派遣者数比率 過去最低に

<調査のきっかけ>

当初の調査の主旨を探るために、本誌の1996年2月号(当時は『日外協 Monthly』)を参照した。特集のタイトルは「マネジメントの現地化」。記事の一部を抜粋する。

わが国の海外現地法人のうち日本側が50%を超える現地法人の総人員数は92年度で全産業合計78万人。これに対して日本側派遣社員

数は2.9万人で現地従業員総数に占める日本側派遣社員の割合(派遣社員比率)は3.7%となる(通産省『我が国企業の海外事業活動』)。一方、それに対して日本IBMは2万人の海外従業員に対して派遣社員は30人で派遣社員比率は0.15%。また日本フィリップスは4万人のうち派遣社員は15人だから派遣社員比率は0.38%。欧米企業の派遣社員比率は日本企業に比べて非常に低い。

こうした危機感が調査を開始するきっかけとなった。

<グローバル化の進展度>

当調査の目的は2つある。

1つ目の目的は「人のグローバル化の進展度」である。毎回、以下の4つの指標の変化を見ることによってその進展度を確認する。縦軸が「海外現地法人の現地化」と「日本本社のグローバル化」、横軸が「全体」と「経営層」という分類である(図表1)。このマトリックスを左上の①から時計回りで④までとする。①と②は低下、③と④は増加することがグローバル化の進展につながると考えられる。それぞれの指標についてこれまでの調査結果を踏まえて経年分析する。回答社が毎回異なるデータを経年変化で見るとは、統計的にはナンセンスであることは承知している。そこは理解しつつも、大まかな流れとして捉えていただきたい。

図表1 人のグローバル化の進展度

	全体	経営層
海外現地法人の現地化	①日本人派遣者比率	②日本人社長比率
日本本社のグローバル化	④外国籍新入社員比率	③外国籍役員比率

海外日本人派遣者比率は低下傾向

スタート時の1996年の2.7%を最高値としておおむね低下傾向にある。2010年に一時的に上がっているが、これは「リーマンショック」により現地の従業員数が減少したことの影響と考えられる。直近では1.2%で過去最低の数値を記録した(図表2)。

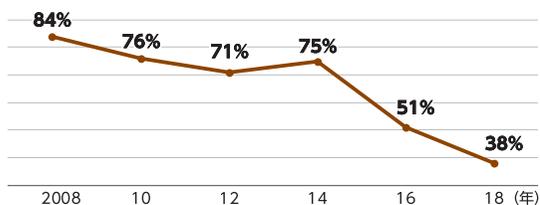
図表2 海外現法における日本人派遣者数比率



海外日本人社長比率は大きく低下

この指標についてはスタート以来、毎回調査を行ってきたがかなり変動している。変動幅が多い理由としては、大手企業の回答の有無や設問の不備による影響が大きいと思われる。ただし、6年間を経て再開した08年以降を見ると着実に低下傾向にあるようだ。直近では38%と、前回の51%に比べて大きく比率が低下した(図表3)。

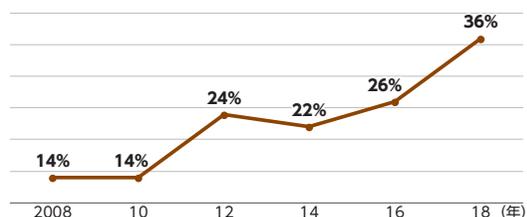
図表3 海外現法における日本人社長比率



日本本社の外国籍役員比率が上昇

調査開始時からしばらくは、日本人を含む海外現法の社長がどのくらい日本本社の役員に起用されているかを調査していたが、08年から外国籍の者が1人以上、日本本社の役員(監査役・執行役を含む。非常勤は除く)になっている企業の割合を調査した。1人以上の外国籍役員がいる企業は、明らかに増加傾向にある。18年の最新調査では36%の企業で1人以上の外国籍役員がいるという結果が出た(図表4)。1社あたりの本社の外国籍役員の平均数は0.9人で全役員数の3.1%にあたる。

図表4 本社外国籍役員がいる企業比率



日本本社の外国籍新入社員が増加

全体ということであれば、日本本社における外国籍社員比率を見るのが適当であろう。しかし、この数値を算出するのは難しいと判断し、増加傾向にあると思われる「外国籍新入社員比率」を前回16年から算出することにした。その結果、新入社員全体(中途入社も含める)に占める外国籍の割合は3.6%で、前回の3.0%に比べると若干増加している。なお、今回の調査によれば、外国籍採用者の77%は「日本の大学における留学生」である。

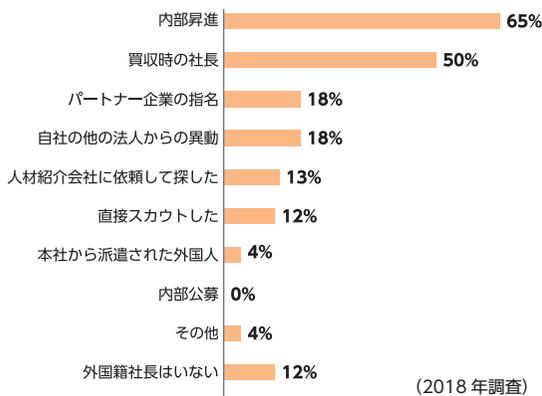
<グローバル化への課題抽出>

アンケート調査の2つ目の目的は、「グローバル化の課題抽出」である。ここでは調査開始以来、常に課題として1番目に挙げられ続けている主要な項目についてのみ解説する。

外国籍社長起用理由は内部昇進

海外現地法人における外国籍社長の起用方法・経緯の1位は今回の調査でも「内部昇進」の65%であった。これは初回96年から不動のトップにある。海外現法においても日本的な雇用慣行が行われているのではと推察する。第2位は「買収時の社長」で50%。これに対して、欧米的な「人材紹介会社に依頼して探した」、本社が「直接スカウトした」はそれぞれ13%、12%と低い(図表5)。

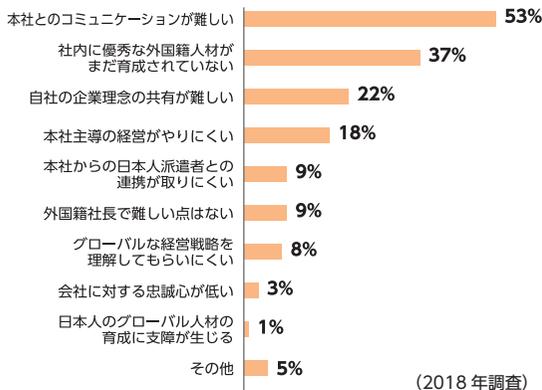
図表5 外国籍社長起用の方法・経緯



難しい本社とのコミュニケーション

一方、外国籍社員の起用に関して難しい点は「本社とのコミュニケーションが難しい」で53%。初回から常にトップを維持している。これには単に言語的な壁ではなく、いくつかの制度的・文化的障害があると推察する(図表6)。

図表6 外国籍社長の起用に関して難しい点



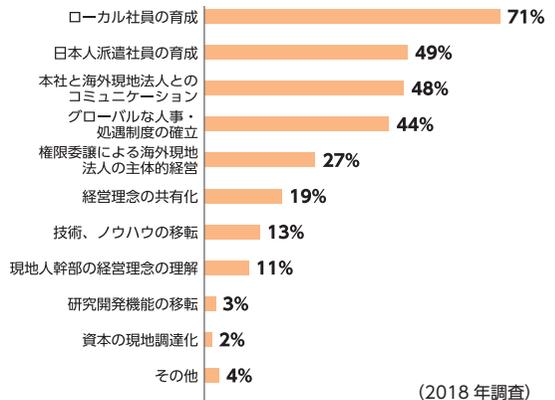
グローバル人事基準・制度はないが半数以上

「海外の外国人経営幹部のために共通のグローバル人事基準および制度を導入していますか」という問いでは、今回の最新調査でも半数以上の企業は「特になし」と回答している。

ローカル社員育成が最大の課題

「グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題は」という問いに対して1位は「ローカル社員の育成」71%。これは、同様の調査を開始した08年から継続して課題のトップに挙げられている。今回の調査で2位から4位までは「日本人派遣社員の育成」49%、「本社と現地法人とのコミュニケーション」48%、「グローバルな人事・処遇制度の確立」44%となった(図表7)。この3つの項目は常に同水準で、調査するたびに順位が入れ替わっている。

図表7 グローバル化を進展させるための主要な経営課題



<調査結果を振り返って>

指標から見た限りでは経営のグローバル化に関しては着実に進展していることが分かる。ただし、調査開始当初、危機感としてもっていた欧米企業の水準にまで低下したかは甚だ疑問である。また、課題については初回から大きく変

わっていないことから、課題解決もあまり進んでないことが伺える。

日本的雇用慣行を捨てられるか

94(平成6)年に日外協が発行した報告書『マネジメント現地化の今日的課題』に次のようなコメントが掲載されている。

日本対現地という発想からグローバル経営へ移行する峠に差しかかっている。ここまで国際的に事業展開してきた以上、グローバル経営を貫徹しようとする企業がある反面、峠を越えずに後戻りする企業も出て、指向方向は二分されるのではないか。すべての日本企

業がグローバル化したり、国際化したりしないだろう。国際化、グローバル化を指向する企業の成否は、日本的な人事慣行をいつ、どういう形で捨てられるかにかかっている。

このコメントは、四半世紀たった今でも当てはまる。海外も含めて日本的な人事慣行を捨てられない日系企業は多い。私はそれが人のグローバル化について、欧米企業のようにならない最大の理由だと考えている。

2018年アンケート結果は日外協ウェブサイトにて全文公開しています。

https://joea.or.jp/wp-content/uploads/survey_globalization_2018.pdf



■ 第10回「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告に寄せて

外国籍経営人材活用の ノウハウ蓄積がカギ



早稲田大学 政治経済学術院
教授 白木三秀

日本の大企業における経営のグローバル化のトレンドが見て取れるという意味で価値ある調査だ。そのため毎回興味をもって読ませていただいている。

海外子会社に外国籍社長を起用することは、現地社会に根差した経営という観点だけにとどまらず、現地のタレント人材の採用や確保においても戦略的重要性をもっている。今後、クロス・ボーダーのM&Aが積極的に行われるに伴い、このような傾向は一層進展するものと思われる。

一方で、外国籍社長を起用するにあたっての難しい点として、これまでの調査と同様、1位に「本社とのコミュニケーションが難し

い」(53%)が挙げられている。3位の「自社の企業理念の共有が難しい」(22%)、4位「本社主導の経営がやりにくい」(18%)と考え合わせると、経営理念・戦略を前面に立てガバナンスをきかせて外国籍経営人材を活用するというノウハウが世界本社に不十分であることを反映していると言っていいたいだろう。

1位の「本社とのコミュニケーションが難しい」という選択肢のスコアは、2012年の調査では70%を超えていたが、その後、調査ごとに低下、改善している。今回も53%とさらに改善されてはいるものの、この点をどう克服するか、依然として日本企業本社の大きな課題であることが分かる。