

多様化する海外赴任のかたち

～「第13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～

一般社団法人日本在外企業協会（以下、「日外協」）は、2024年11月に会員企業を対象に標記アンケートを実施しました。この程、その集計結果がまとまったので以下の通り報告します。

調査趣旨

今日、企業活動は広く世界に展開している。その中において、新型コロナのパンデミックによって世界のサプライチェーンの在り方に見直しの機運が生じ、さらにロシアのウクライナ侵攻により多様な資源の調達に従来と異なる視点が求められるようになった。この課程で働き方の変化、付随して人材展開のありようも変化し、企業の国際人事の果たす役割も変化しているのではないか。

かかる環境において国際人事における「グローバル化」の意味と方向性を探ることを意図した。

調査の概要

調査実施期間：2024年10月1日～11月22日

回答企業数・回答率：会員企業257社のうち61社から回答（回答率23.7%）

【回答企業の概要】

業種：製造業80.0%、非製造業20.0%

総売上高：5兆円以上9.8%、1～5兆円48.8%、1兆円未満41.4%

海外売上高比率：7割以上12.0%、5～7割30.0%、5割未満58.0%

〈アンケート結果のトピック〉

- ・ 日本本社に外国籍社員がいる企業は、89%近くに上る。それら外国籍社員は、年次の新卒採用の機会をもって採用するケースが多い。
- ・ 外国籍役員を置く企業も40%を超え、自社の海外拠点からの抜擢事例が50%に近い。
- ・ 世界各地の海外拠点に共通する、人事規定・原則としてのグローバルポリシーをすでに運用している企業が40%近くに上る。
- ・ グローバルポリシーを必要と感じる比率は全体の74%に上る一方、現段階でグローバルポリシーを導入していない企業の中では、必要を感じていないとする比率が60%を超えた。
- ・ 社員の海外転勤に対する心情は、ネガティブなものが多い。
- ・ 海外転勤する方の属性は性別・婚姻状況によらない傾向が見える。
- ・ 帯同家族の赴任地での就労について、「禁止」とする以外の対応を模索している模様。
- ・ 新しい議論として、国境を越えたりリモートワークの取り扱いが少ないながら生じている様子。
- ・ 海外拠点の「ローカライズ」は意外と求められていない？
- ・ 国際的な事業展開の中で、人事部門の役割を追求する強い意識が感じられる。

調査結果の詳細 https://joea.or.jp/wp-content/uploads/survey_globalization_2025_data.pdf



一般社団法人 日本在外企業協会

2025年3月3日

- ・ **「グローバル化」って何？**

「グローバル化」や「グローバル」という言葉がマスコミや経産省などの行政からの発信に多く使われ始めたのは1990年代になってからだと言われる。それ以来この用語は、時には「向かうべき目標」を意味したり、時にはそのための「必要条件」を意味したりで一様でなく、結果として「グローバル化」の方法も結果の評価も一様ではない。それでも「グローバル化」が成長の条件であるような圧を持って我々に迫ってくるのではないか。

しかし、日本の企業活動は短く見積もっても戦後から一貫して、資源(物的・人的)調達先・販売市場をふくむ商圈を世界に展開してきたのではなかったか。「グローバル化」とは、現在欠けている、向かうべき方向性を指向するために持つべき切符などではなく、すでに企業を取り巻いている状況そのものである。であってみれば、グローバル化とはすでに世界的に展開している事業活動にあって利益を最大化するための「最適化」のことではないのか。

- ・ **企業内資源の活用**

かつて、エディス・ペンローズ(1914-1996)はその著書『企業成長の理論』(1959年)で、企業を「一つの管理枠組みの中で組織化された資源集合体」と定義し、その成長は、経営陣が企業内の利用可能な資源をどこまで活用できるかによって決まる、とした。資源は、設備・原料・土地などの「物的資源」と、労働者に加えて経営にかかわる人材を含めた「人的資源」に大きく分類できるとしている。ペンローズは、未活用の資源を最大限に利用できる企業の成長に、限界は無いとしている。

- ・ **国際人事の役割**

「企業内の人的資源を最大限に活用する」、という要請に最も強く携わるのは人事部門なのではないか。そして、グローバル化した企業活動において人的資源の最適化、あるいは未活用の人的資源を掘り起こすための活動こそは、「国際人事」部門の腕の見せ所だと言えないか。

日本在外企業協会（日外協）について

名称：一般社団法人日本在外企業協会

会長：上野幹夫（中外製薬（株）特別顧問）

所在地：東京都中央区京橋 3-13-10 中島ゴールドビル 7階 電話：03-3567-9271

会員数：約 300 社

日本在外企業協会（日外協）は「海外行動投資基準」の普及のために、わが国主要経済団体の総意として1974年設立され、①国際人事・労務、②海外安全・危機管理、③海外健康・医療をめぐる諸課題について、海外派遣者・担当者のための研修・セミナー、講演会、研究会、建議・提言、出版などの事業を行っています。URL <https://www.joea.or.jp>

当調査に関するご意見ならびにご質問に関しては下記までお願いします。

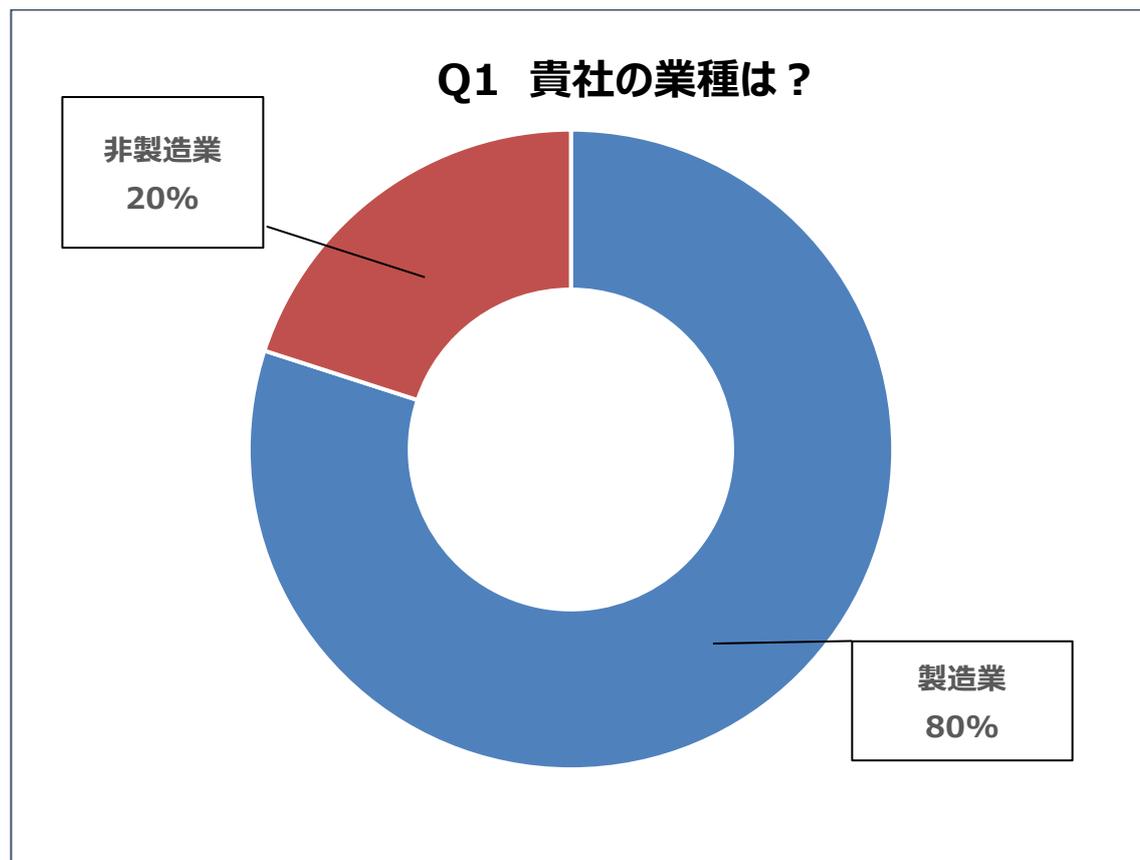
(一社)日本在外企業協会 国際人事センター 主幹 上戸 道夫 (カンベ・ミチオ)

TEL: 03-3567-9271 / FAX: 03-3564-6836 Email: kambe-m@joea.or.jp

同 広報部長 佐藤真樹 sato-m@joea.or.jp

Q1 貴社の事業は以下のどれに当てはまりますか？

有効回答数 55

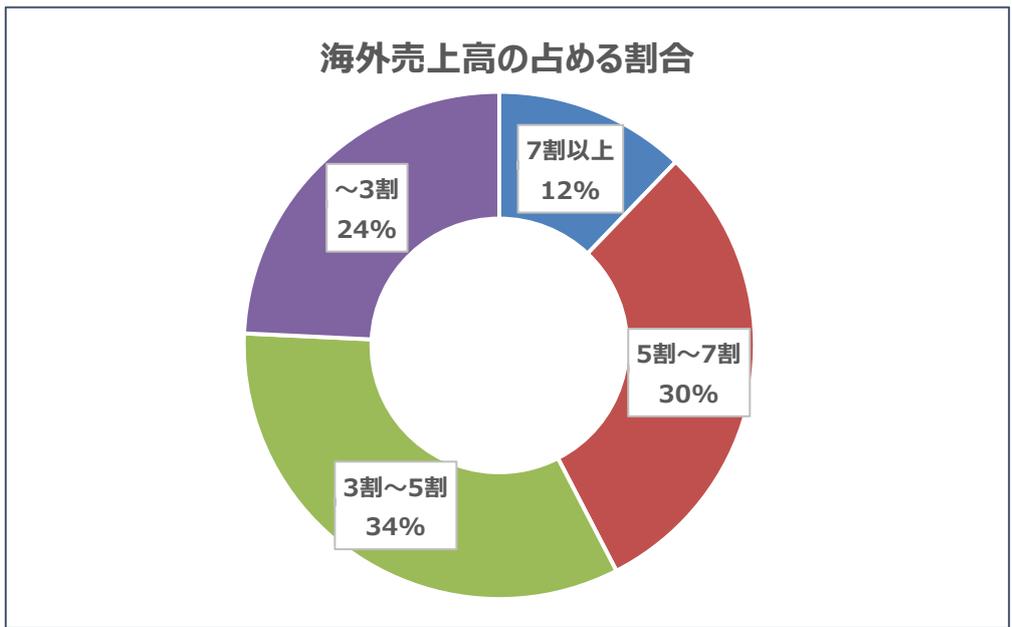
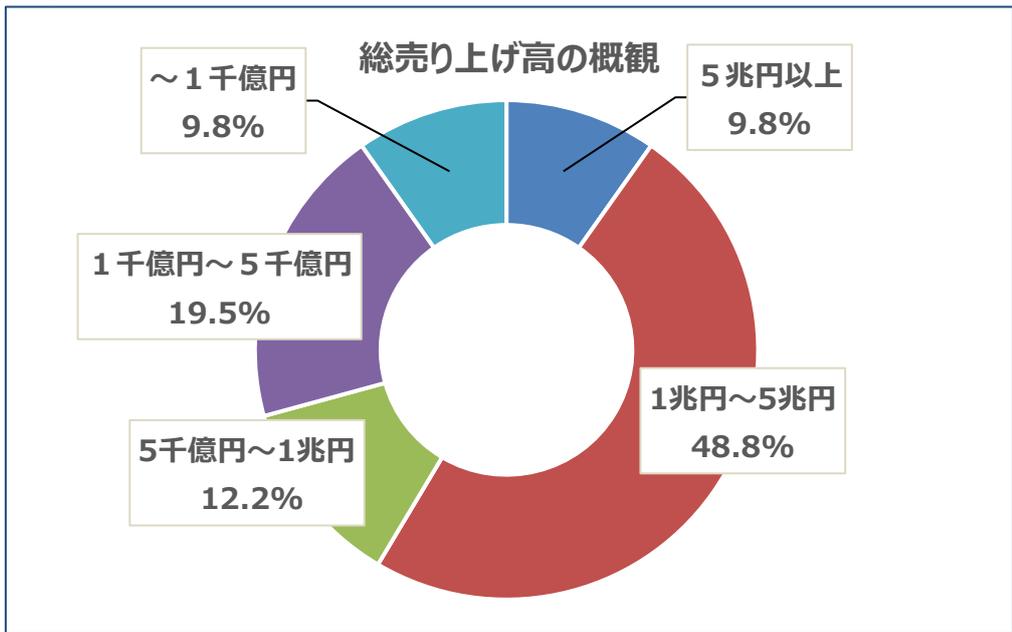


日外協の会員企業数は 257 あり、このうち製造業：非製造業の比率は 7：3 である。

日外協の会員企業の構成をほぼ反映した比率となった。

Q2 2023 年度の貴社の連結総売上高 と 海外売上高 を教えてください。

有効回答数 41



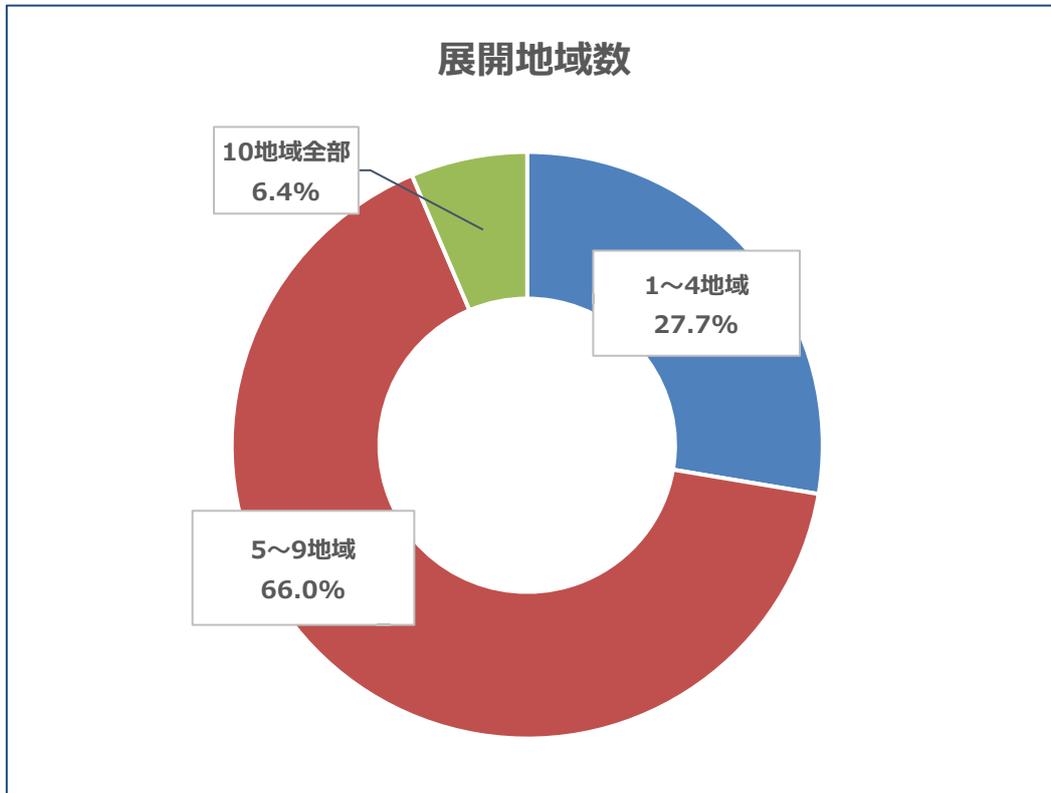
質問において資本金規模などは伺っていないが、売上高の規模から見て「大企業」に分類される企業が多くご回答いただいたことがうかがえる。また、海外売上上の比率が3割を超える企業数が全体の76%に上る。

国際協力銀行による2024年度調査「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2024年度 海外直接投資アンケート結果（第36回）－」によると、アンケートに回答した495社の2023年度の海外売上高の比率は平均40%であった。（JBICサイト：https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2024/press_00110.html 参照）

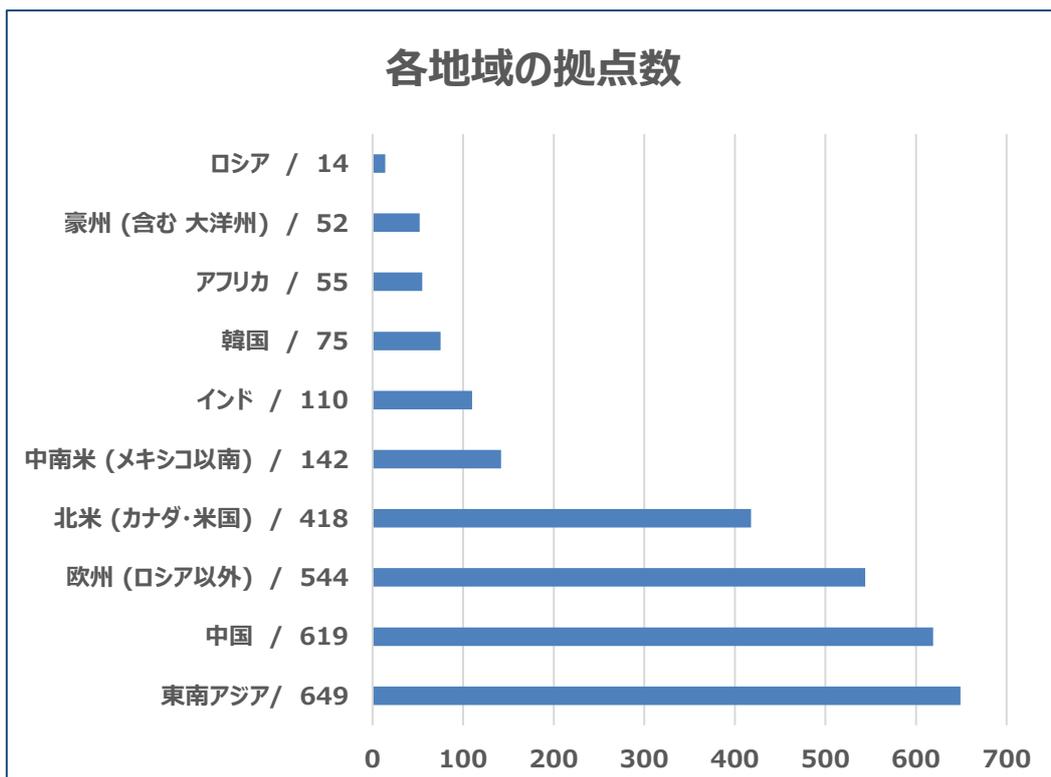
今回の日外協のアンケート結果は、この比率をほぼフォローする。

Q3 以下の各地域における直近時点での貴社の海外拠点数（現地法人・支店・事務所を含む）を教えてください。

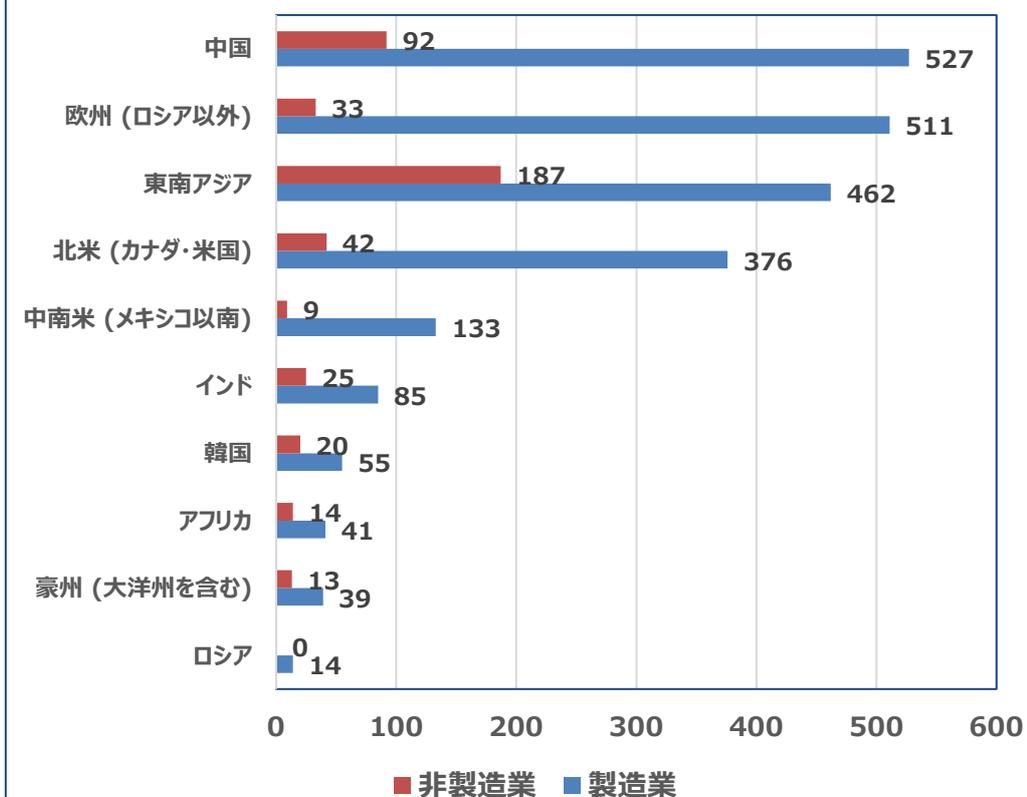
有効回答数	47
製造業	36
非製造業	11
不明	0



大企業からのご回答が多いこともあり、拠点数も多い傾向（5地域以上が7割以上）が見られる。



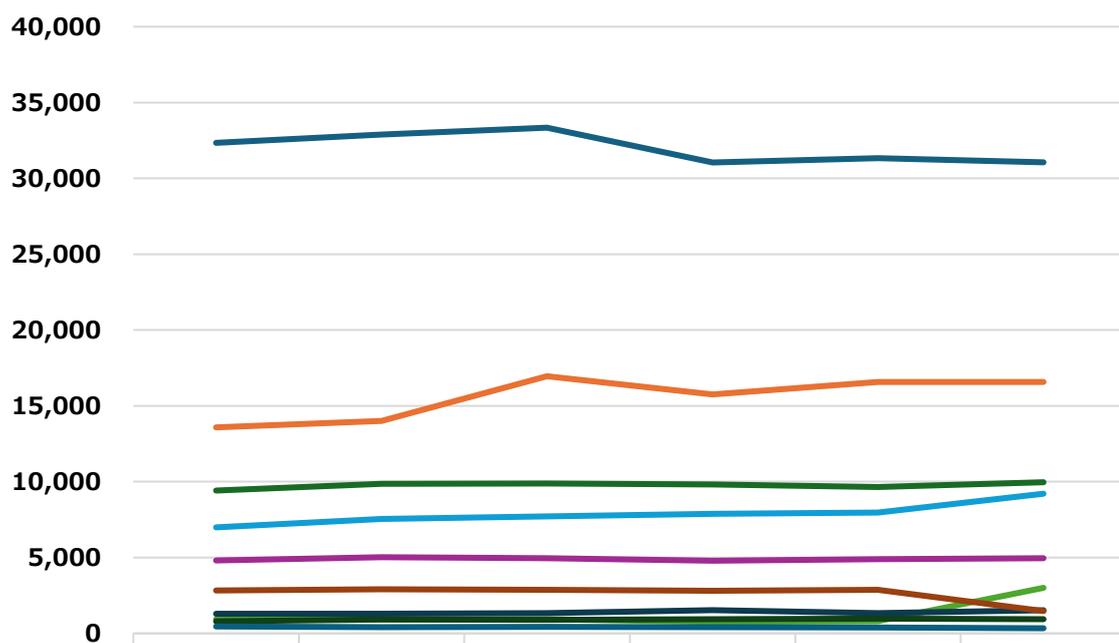
業種別 海外拠点数 製造業・非製造業 比較



製造業、非製造業を問わず、中国・東南アジア・北米・西欧への展開が多い。
中国・東南アジア・北米・西欧の拠点数が全体の8割を占めている。

外務省の調査による2018年度から2023年度の地域別の日本企業の拠点数の推移を以下に示す。
地域的な傾向は、今回の日外協のアンケートと共通する。
時事状況、またパンデミックの影響などとの関連が推察できる。

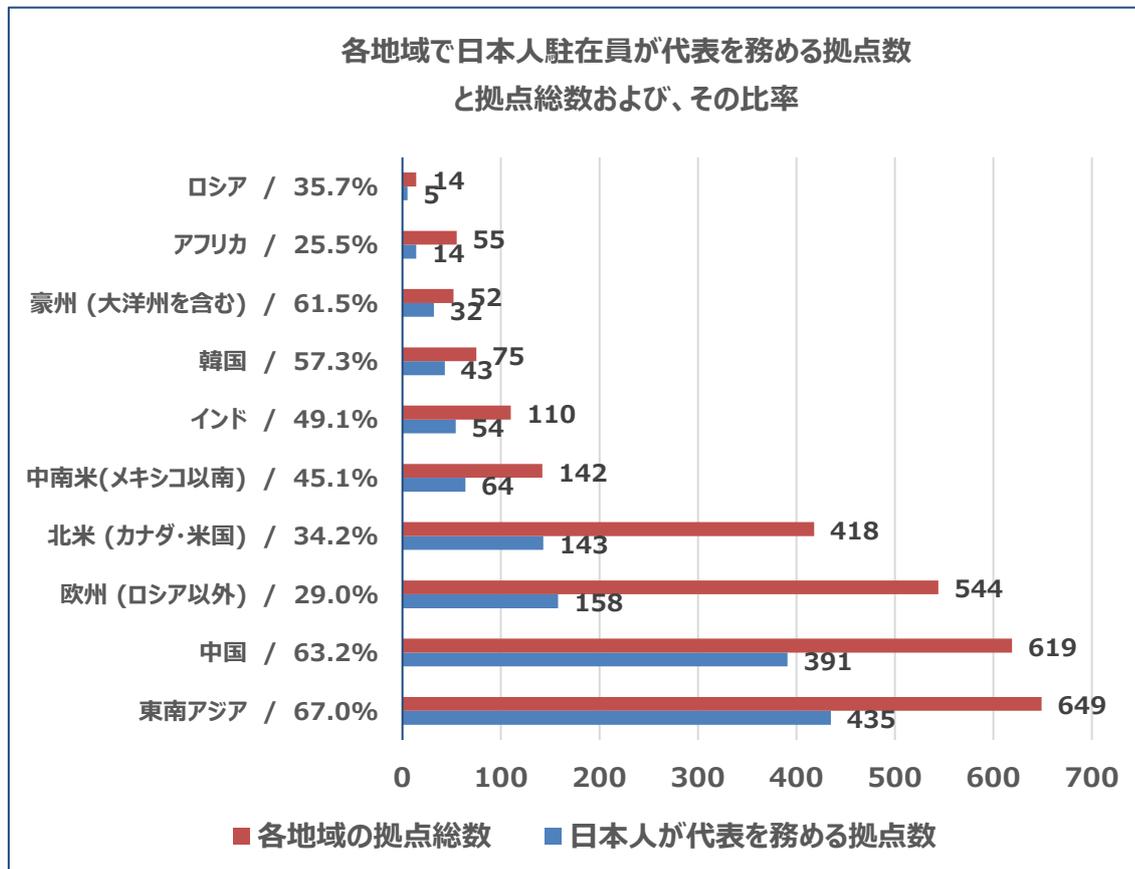
地域別 日本企業 拠点数の推移 (外務省調査)



	2018	2019	2020	2021	2022	2023
中国	32,349	32,887	33,341	31,047	31,324	31,060
東南アジア	13,582	14,000	16,954	15,748	16,576	16,566
北米	9,417	9,866	9,878	9,827	9,644	9,964
欧州	6,990	7,541	7,703	7,884	7,976	9,208
インド	4,805	5,022	4,948	4,790	4,901	4,957
韓国	945	915	931	754	809	3,003
豪州・大洋州	1,300	1,297	1,338	1,531	1,344	1,524
中南米	2,836	2,908	2,872	2,803	2,866	1,472
アフリカ	795	910	900	927	972	945
ロシア	456	418	421	416	380	339

Q4 以下の各地域において、直近時点での貴社の海外拠点（現地法人・支店・事務所を含む）で日本人駐在員が社長あるいは代表を務めている拠点の数を教えてください。

有効回答数 46
 製造業 35
 非製造業 10
 不明 1



日本人が拠点代表を務める比率は、地域との相関が推定できる。

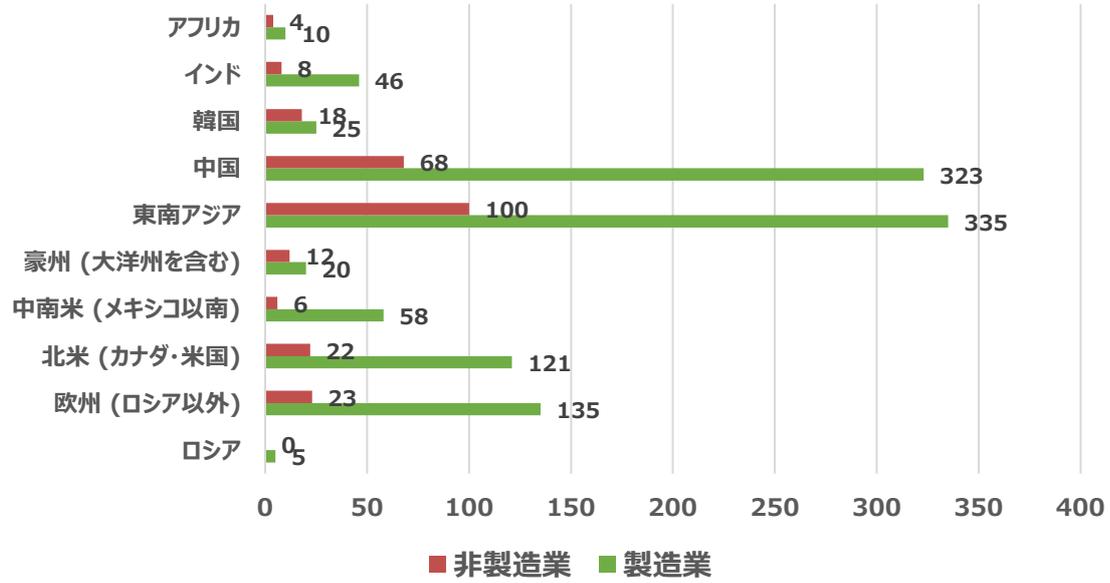
東南アジア・中国で、日本人が拠点代表を務める例が多い傾向が見取れるが、これは製造業の製造拠点多いことと関連するものと思われる。

豪州では、そもそも日本企業の進出程度が浅いため、日本人駐在員が代表を務めるケースが多いものと思われる。

アフリカでの状況は、現地法人ではなく業務委託等によるオフィス展開が背景にあることが推察できる。

ロシアでは、政治状況を鑑みた日本人の帰国による影響があるように思われる。

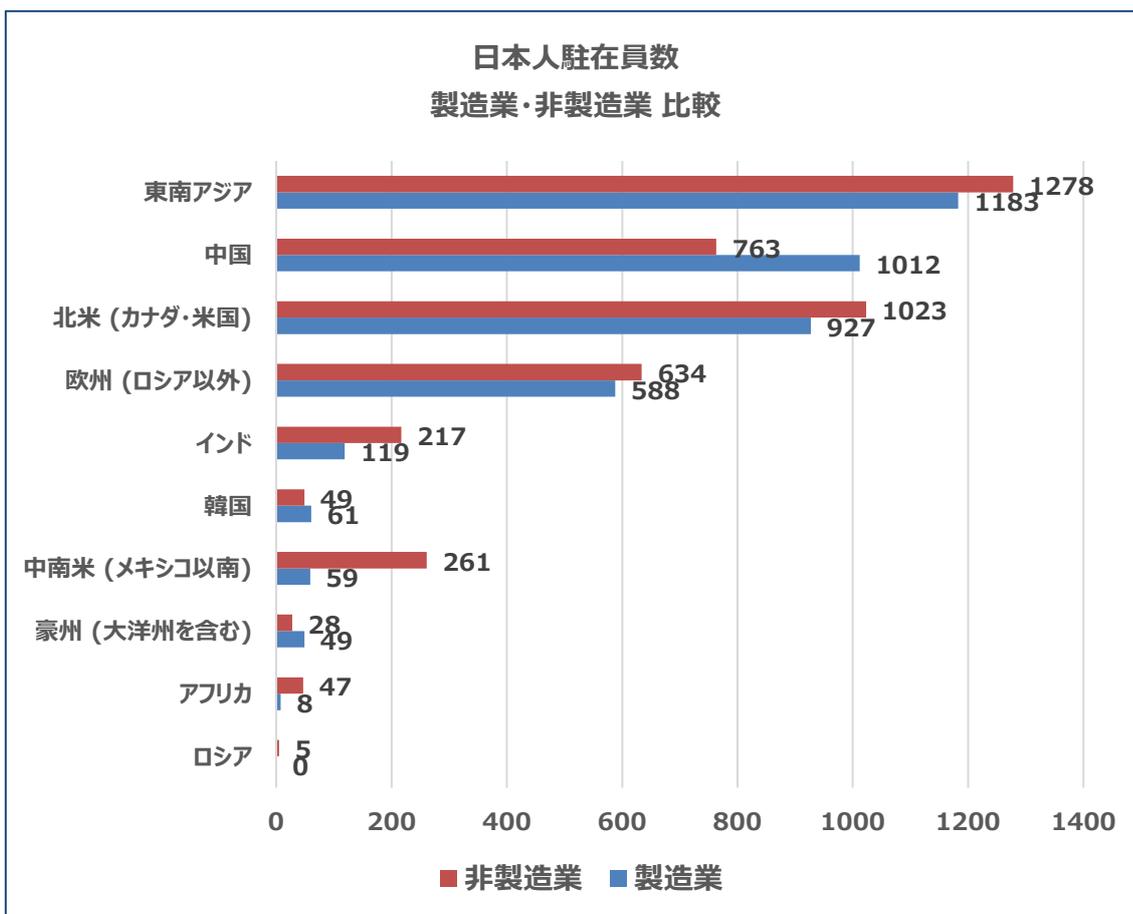
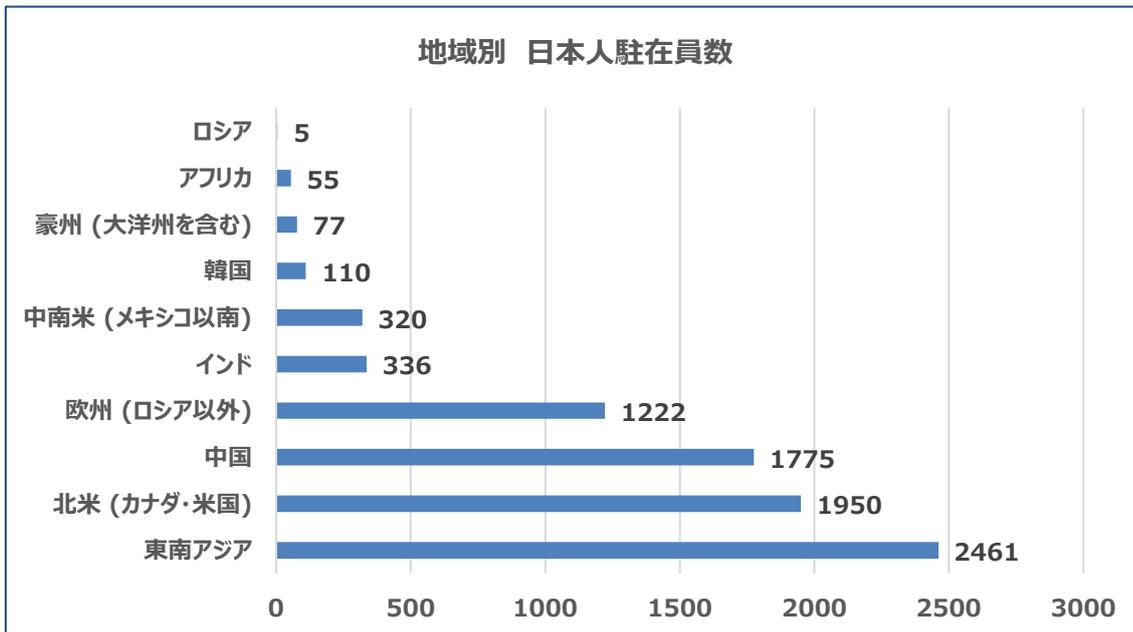
日本人駐在員が代表を務める拠点数 製造業・非製造業 比較



上述の地域性の傾向は、製造業・非製造業でおおむね共通している。

Q5 以下の各地域の、貴社の直近時点での日本人駐在員（社長・代表を含む）の数を教えてください。

有効回答数 44
 製造業 33
 非製造業 11



コロナ及び、政治的環境変化による拠点数の変化に応じて駐在員数の増減があったものと思われる。
 2024 年はコロナの影響がほぼ、解消されていると思われる中で政治的な影響が大きく感じられる。

今回、各拠点の従業員に占める日本人駐在員の比率を問う質問を設定していなかった。次回以降この点をフォローしたい。参考に、2023年の日外協の調査では、日本人駐在員の比率の変化を以下に示す：



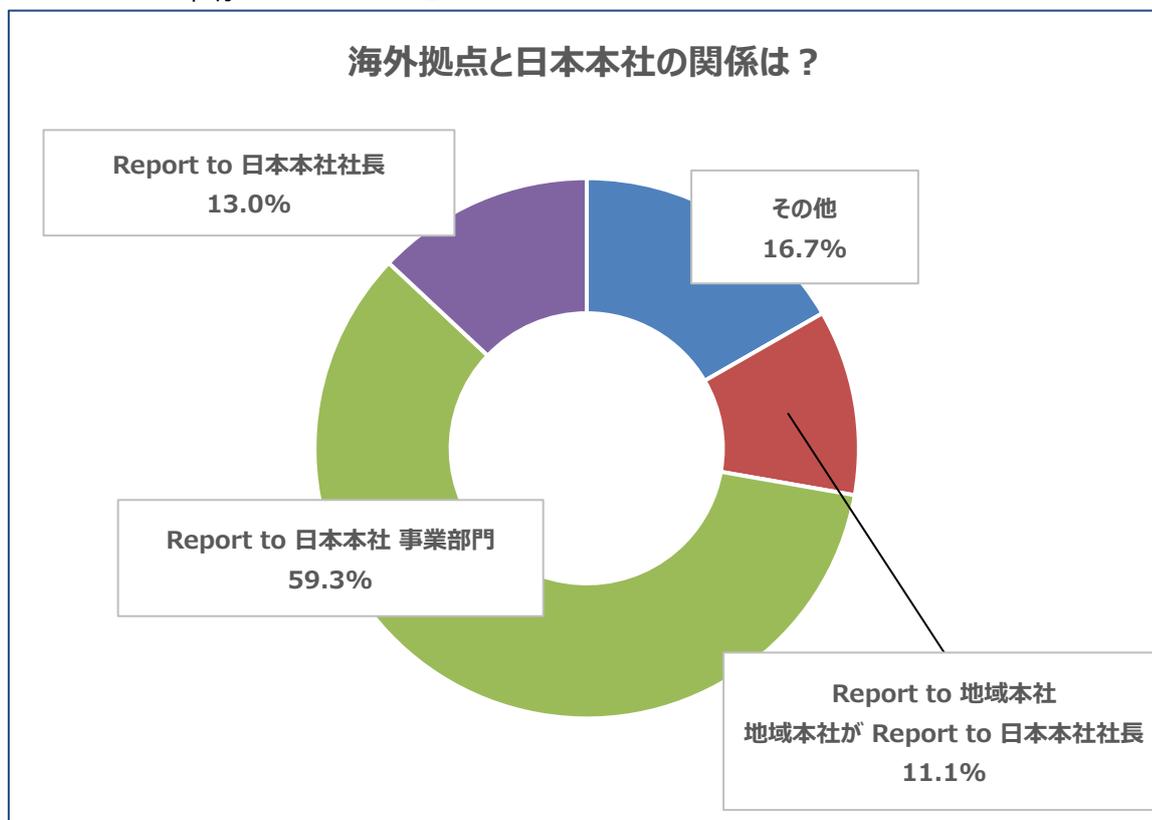
Q6 現在、貴社の海外拠点と日本本社との関係は、次のどれに当てはまりますか？ 一つ選択してください。

有効回答数 54

製造業 42

非製造業 11

不明 1



「その他」のコメント

- Report to 日本の国際事業担当役員
- 海外拠点は Report to 地域本社 (エリア統括会社)
- 地域本社が Report to 日本本社 社長。 に 2025 年に統一の予定
- 拠点による
- 海外拠点は Report to 日本本社の事業部門、地域本社が Report to 日本本社 社長
- 拠点による。Report to 事業本部、営業本部もあれば、Report to 地域統括もある
- 現法により異なる

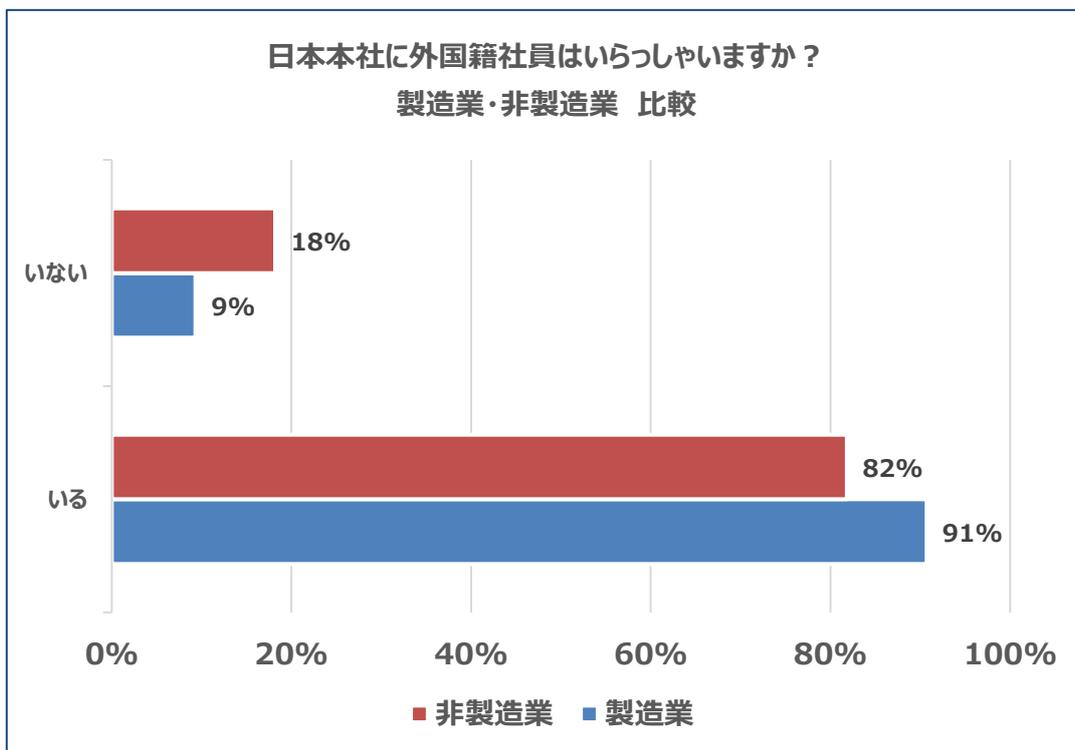
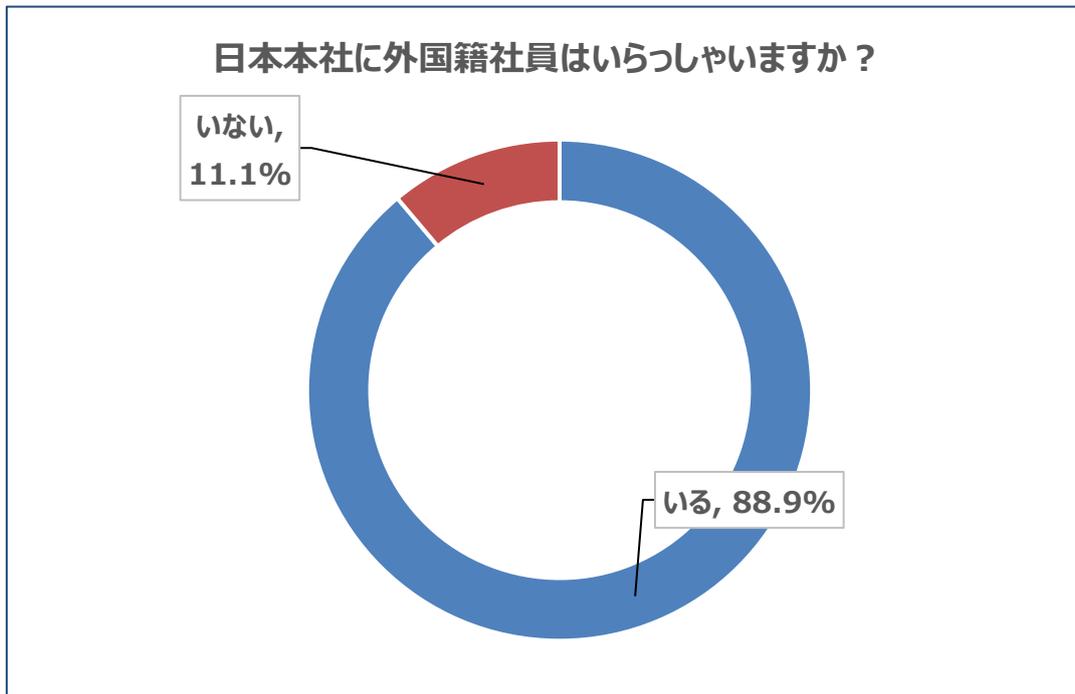
製造業・非製造業によらず、海外拠点の活動は事業部門の計画に依拠するところが大きいものと推察する。アンケートの結果からは、これを反映して事業部門直轄の運営体制が見て取れる。一方、「グローバル化」を指向する中で、拠点の運営の継続的なローカライズ、あるいは地域別の拠点運営に責任を持つ地域統合のための組織の設定といった、本社組織からの一定の独立性を用意する取り組みも見られる。

海外拠点・地域本社・本社事業部・本社経営の連携をどのように設定することが事業成果により有効であるか、多様な取り組みがうかがわれる。

Q7 現在、日本本社に、外国籍の従業員はいらっしゃいますか？

有効回答数 54

製造業 43
非製造業 11

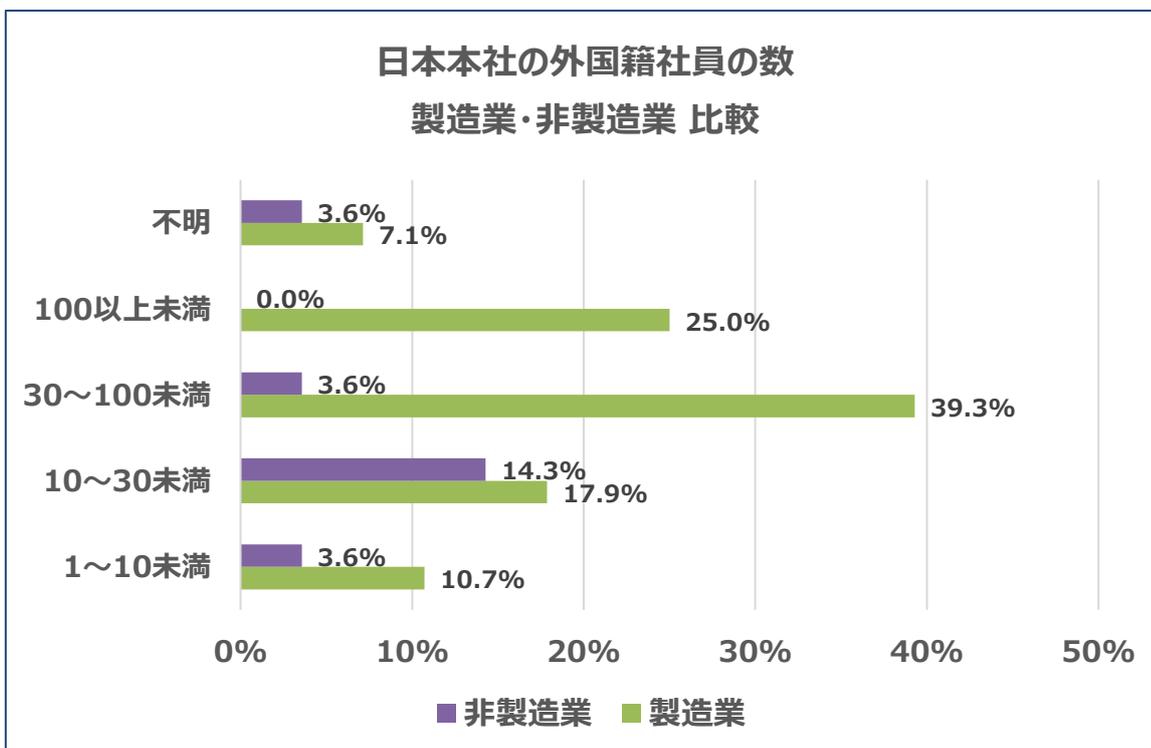
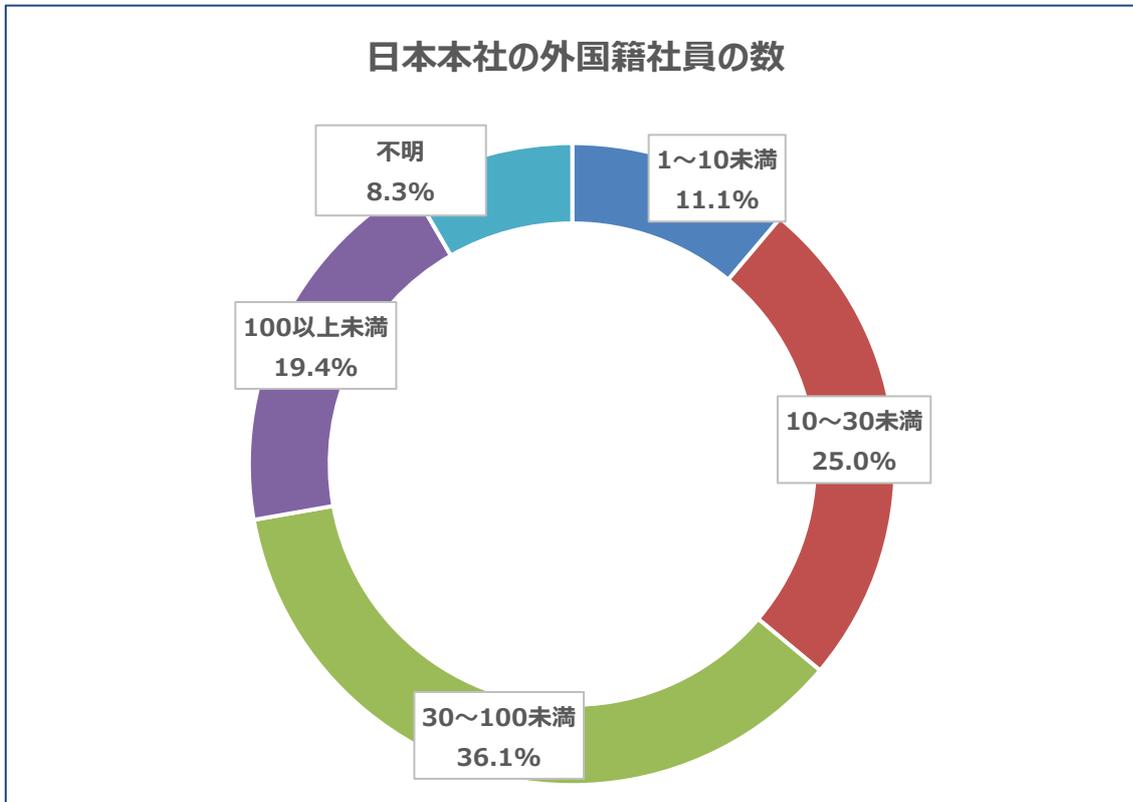


技能実習生制度による外国籍社員の採用の広がりはあらかじめ想像されたが、調査結果ではその規模は別としても、製造業・非製造業を通じて外国人社員の採用があることがわかる。

Q8 前問7で、日本本社に、外国籍の従業員が「いる」と回答いただいた方に伺います。何名いらっしゃいますか？

→ 「いる」と答えた数 48

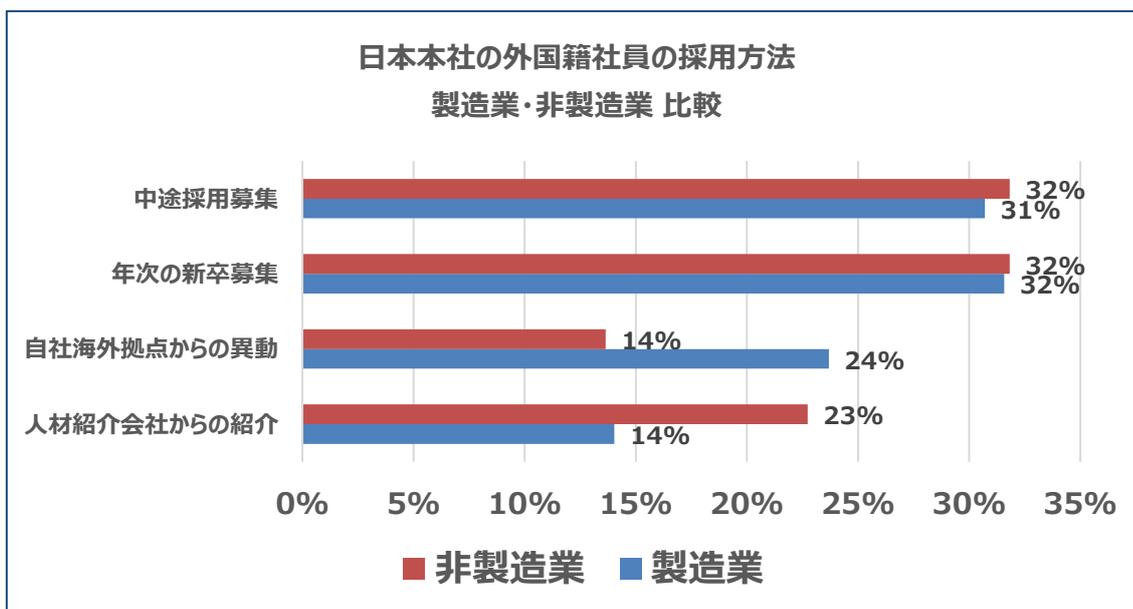
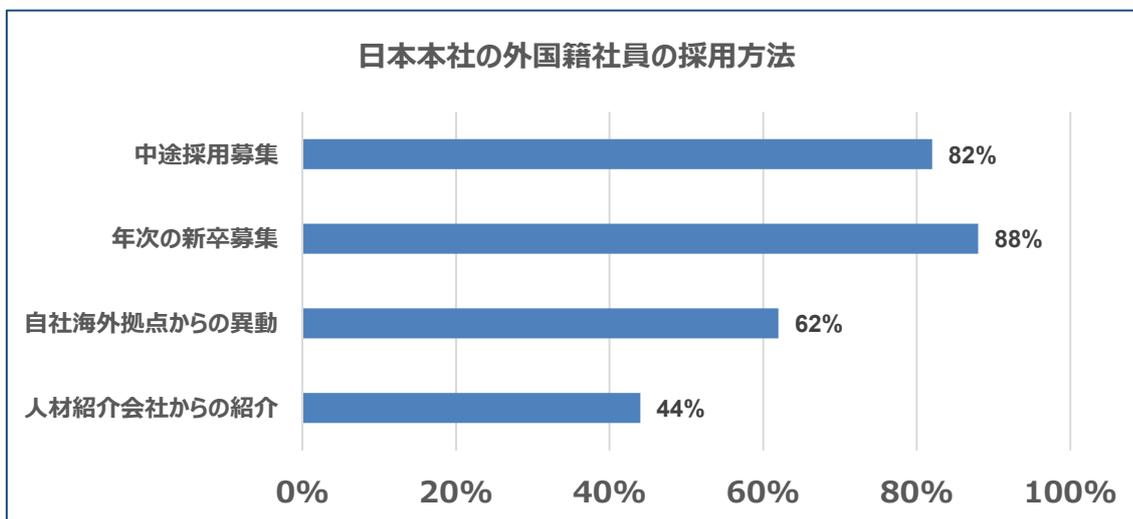
有効回答数	36
製造業	28
非製造業	7
不明	1



製造業では採用規模が大きい。

Q9 日本本社に外国籍従業員が「いる」と回答された方に伺います。どのような採用方法をとられましたか？(複数選択可) → 「いる」と答えた数 48

有効回答数 50
 製造業 41
 非製造業 8
 不明 1

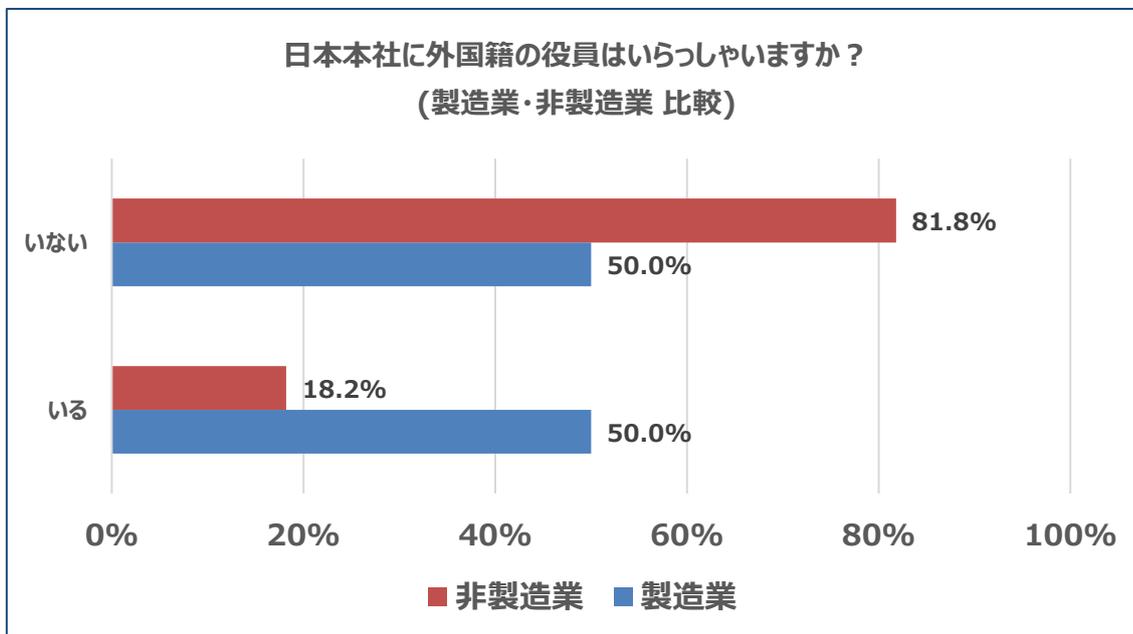
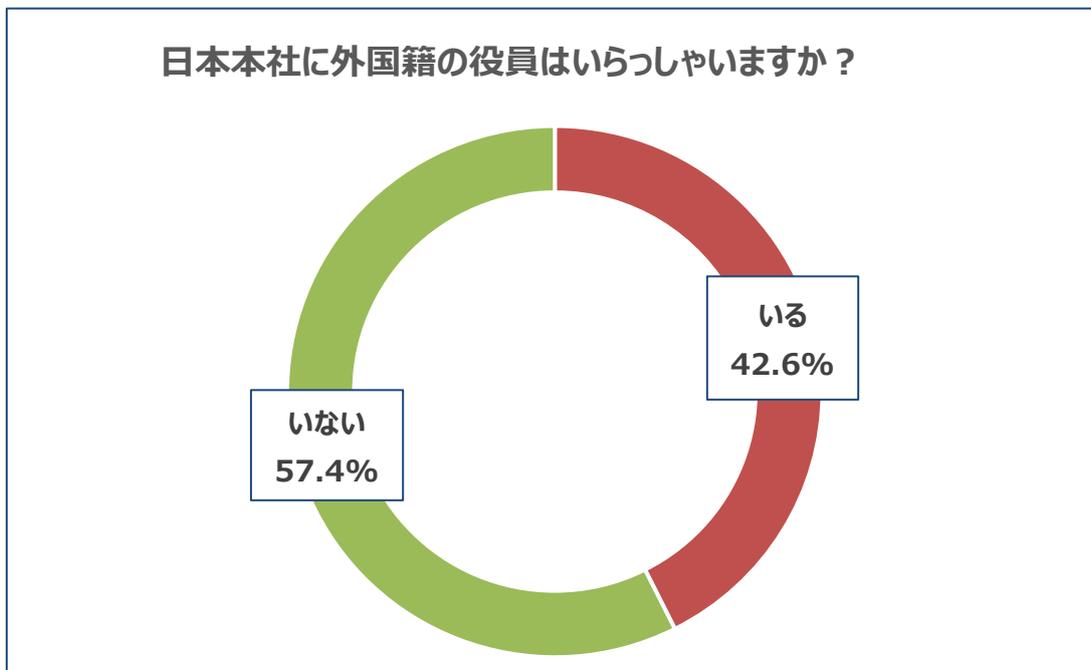


年次の新卒採用を以て採用する事例が多いのが印象的である。企業によっては、外国籍社員の採用比率を目標値として設定するところもあると聞く。業務の種類も大きく広がることを予感させる。

Q10 日本本社に外国籍の役員はいらっしゃいますか？

(役員 = 会長、社長、副社長、常務、専務、頭取、取締役、監査役、執行役員 とします)

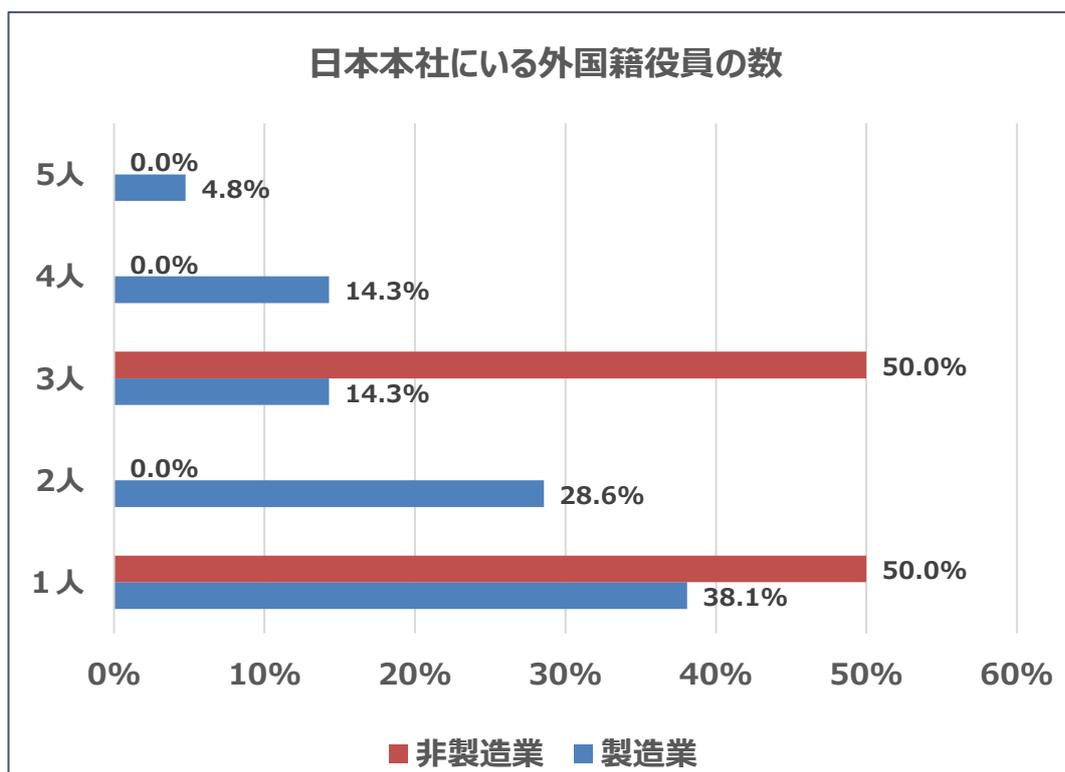
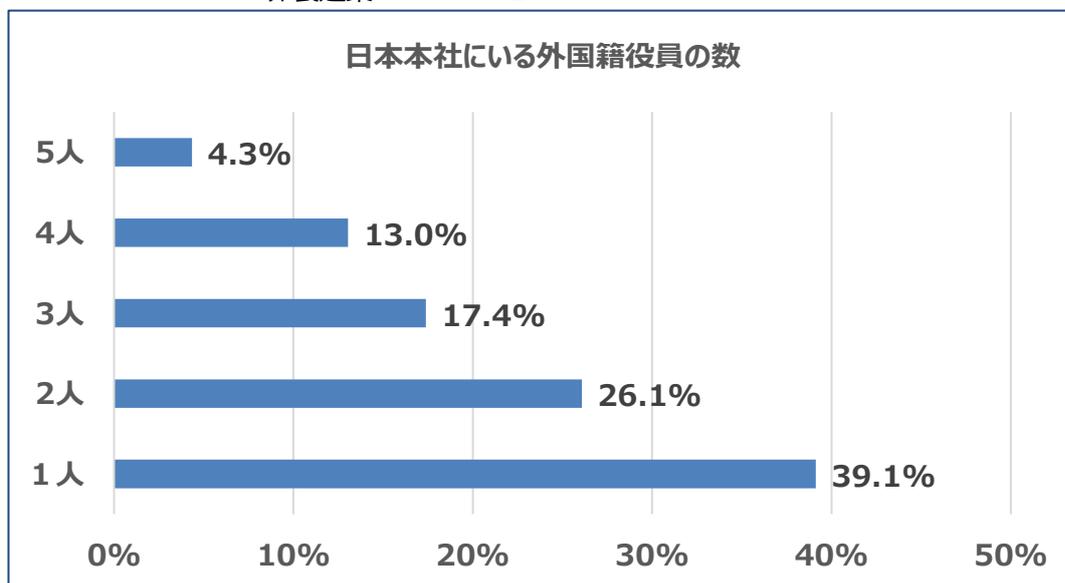
有効回答数	54
製造業	42
非製造業	11
不明	1



Q11 日本本社に外国籍の役員が「いる」と回答いただいた方に伺います。何名いらっしゃいますか？

→ 「いる」と回答した数 23

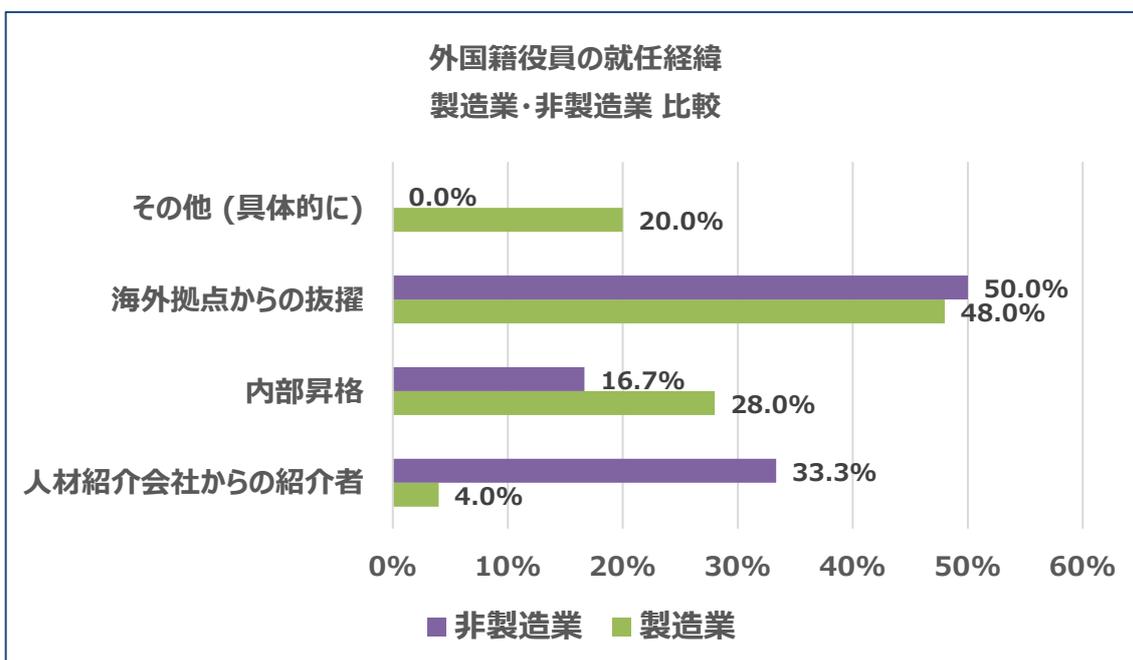
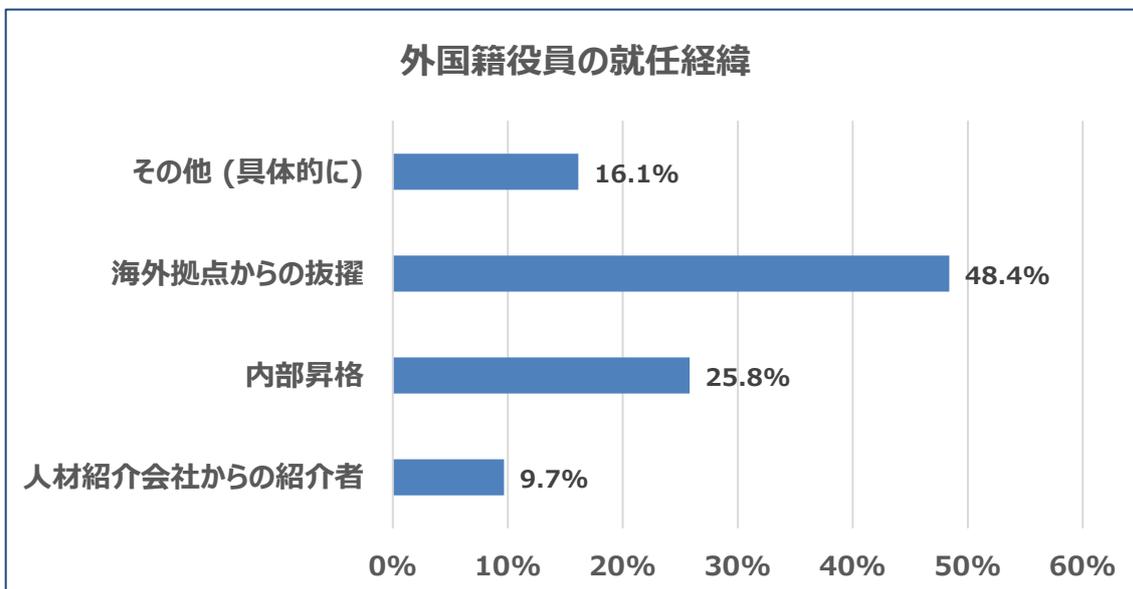
有効回答数	23
製造業	21
非製造業	2



外国籍取締役がいる企業は多数に上っている。今回の質問では、「社外取締役まで含めて」として伺った。2021年の東京証券取引所コーポレートガバナンスコードの改定により、プライム市場に上場している企業には、取締役の三分の一以上に社外取締役を置くことが求められることとなった。社外取締役に外国人を迎える事例もあると聞く。グローバル化・ダイバーシティへの指向を推進する状況がうかがえる。

Q12 日本本社に外国籍の役員が「いる」と回答された方に伺います。就任の経緯は以下のどれに該当しますか？（複数選択可） → 「いる」と答えた数 23

有効回答数 22
 製造業 19
 非製造業 3



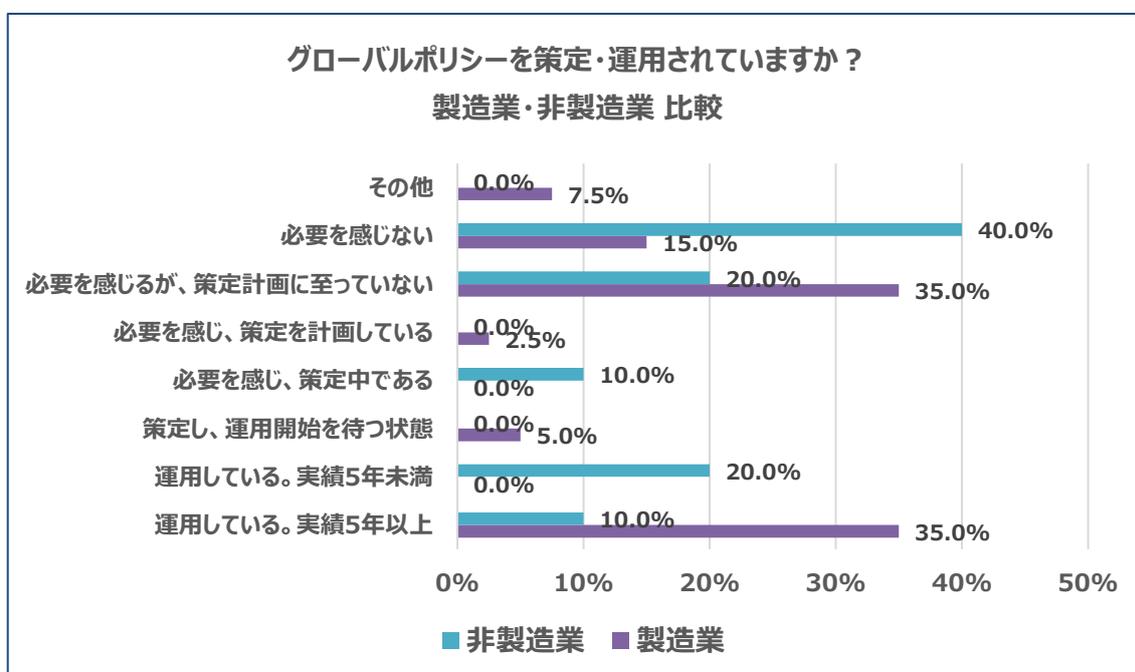
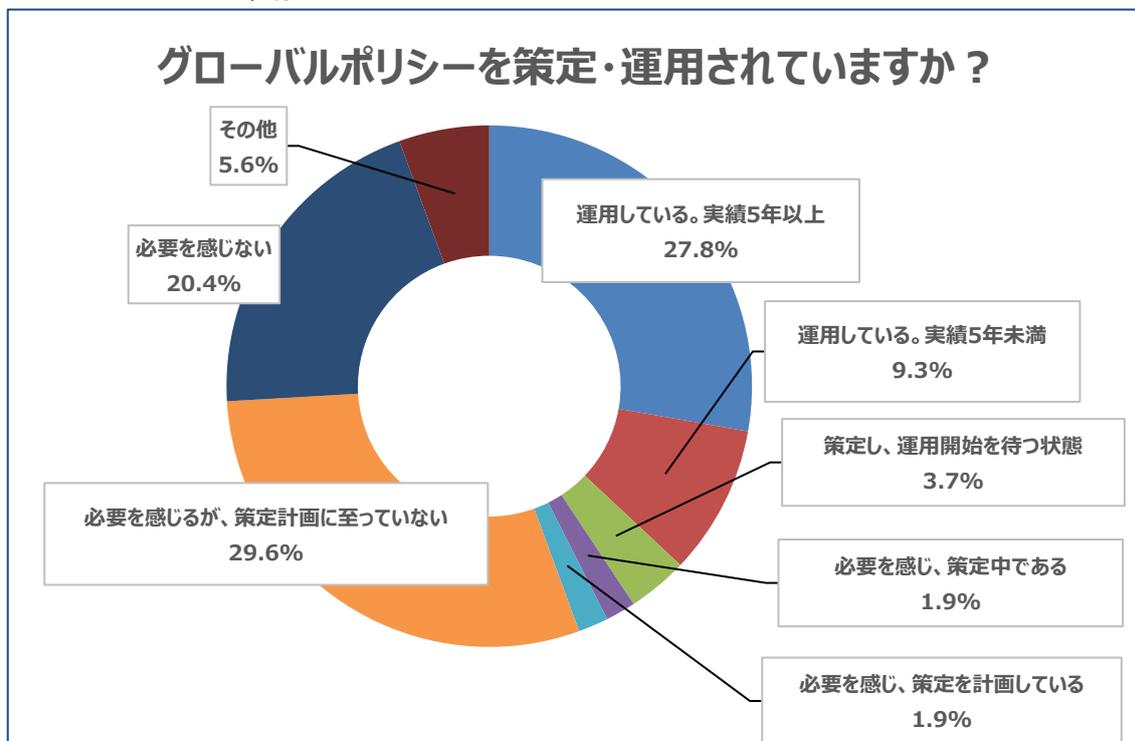
「その他」のコメント

- ・ M&A 対象の経営者
- ・ グループ会社からの就任
- ・ 経営層が決めようようなので不明
- ・ 社外取締役としての登用
- ・ 役員のネットワーク

海外拠点からの抜擢の比率が高いことも印象的である。海外拠点運営のローカライズの進行の結果、海外拠点の経営と本社経営の直接的な連携が進んでいることが感じられる。

Q13 拠点の所在地域に依らず、人事規定に関する世界共通の原則（グローバルポリシー）を策定・運用されていますか？ 一つ選択してください。

有効回答数	53
製造業	42
非製造業	10
不明	1



「その他」のコメント

- ・ 共通のポリシー（ガイドラインとしています）が適用される部分とローカルの部分はもちろんありますのと、アイテムがバラバラでありますが一応あります。
- ・ 基本項目・視点は洗い出し、実際の運用に耐えるよう実務ベースで事例を積み重ねている段階。
- ・ 概略策定したが、実態に即して内部運用基準として参照する位置づけとした。

すでに運用されている所が 40%に迫ることは、予想を超える高率と言えるのではないか。

さらに、運用に至らずとも「『必要を感じ』て何らかのアクションに至っている」ところが全体の 45%、それに準じて「アクションは起こしていないが『必要を感じ』ている」ところを加えると 74%になる。全体の傾向としては、世界共通の基準を持つことのメリットへの期待が見て取れる。

その他コメントからは、その規定範囲や地域的な濃淡があることがうかがわれる。

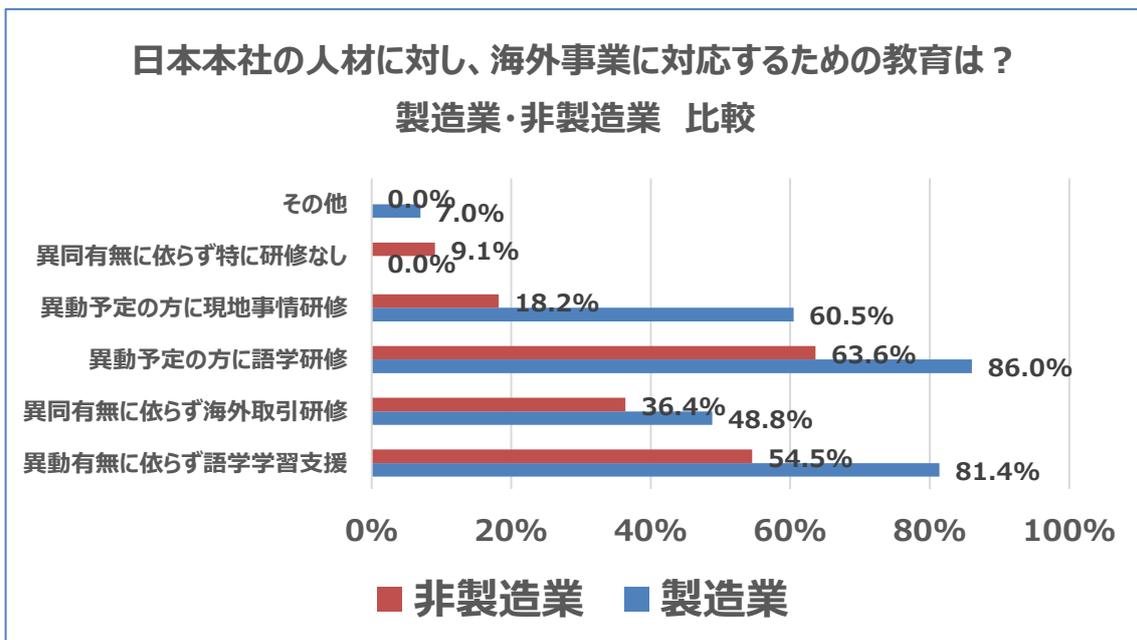
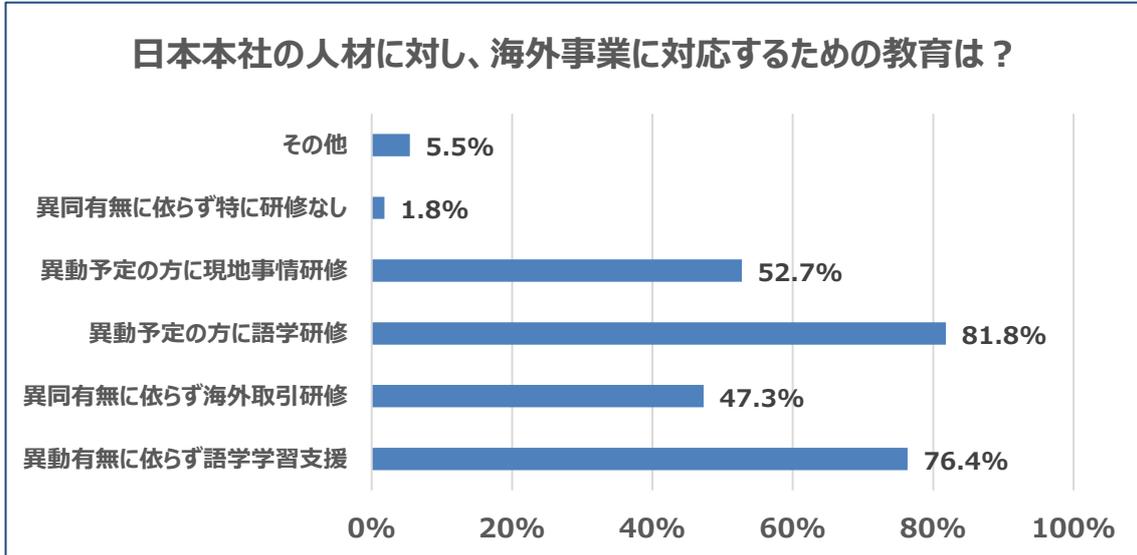
非製造業で「必要を感じない」、とする層が多くあることも興味深い。

「必要を感じない」とされる場所は、現在の制度運用で不都合が無い、ということでもあるかと思う。その場合にグローバルポリシーを設定するための労力を投入することほどの期待を感じないということだろう。

後段の Q25～Q27 で、グローバルポリシーの効果について問うているので、そちらも参照されたい。

Q14 日本本社の人材に対して、海外事業に対応するための教育は何をされていますか？
以下から該当するものを選択してください。(複数選択可)

有効回答数	55
製造業	43
非製造業	11
不明	1



「その他」のコメント

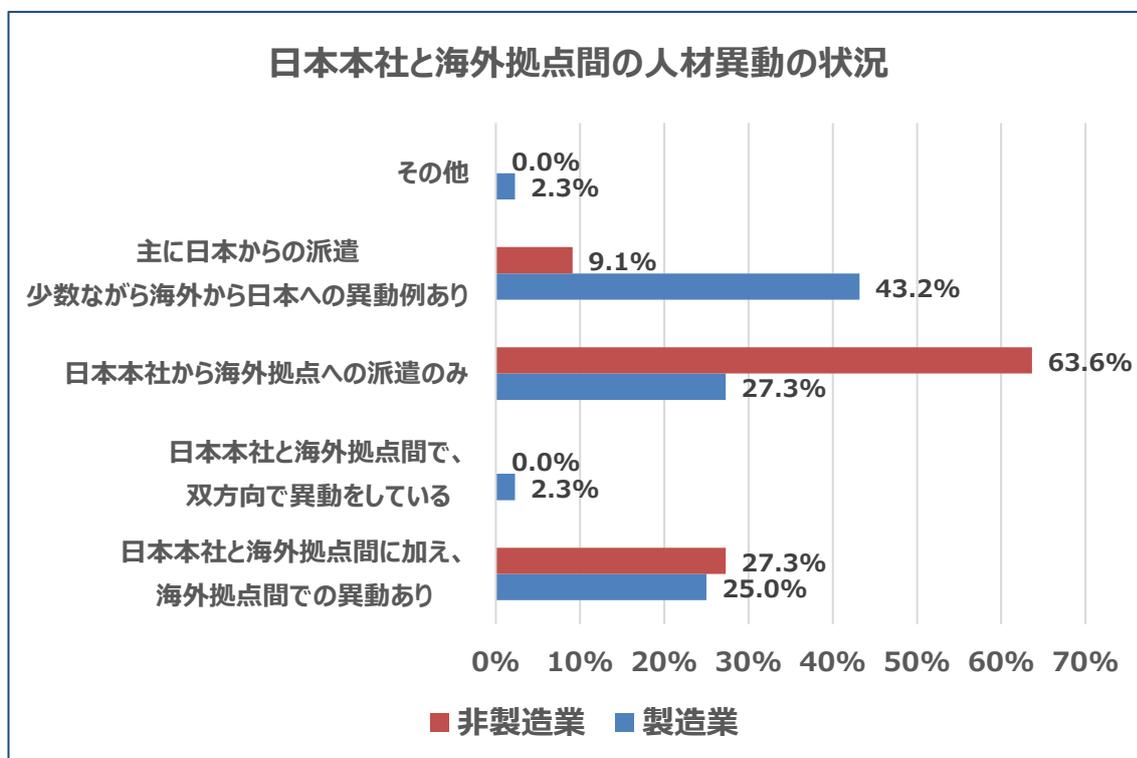
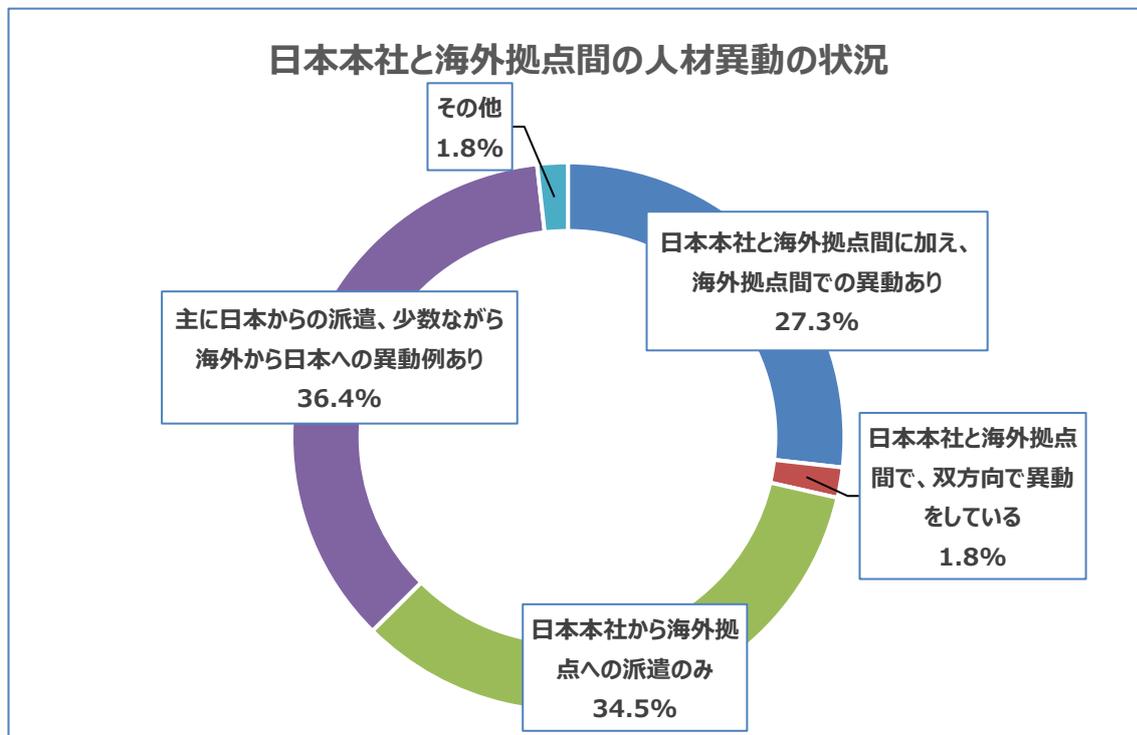
- ・ 異文化環境におけるコミュニケーション、ビジネススキル、マネジメントにかかる研修を用意。
- ・ 海外異動予定者に対して実施する研修：
 - ① 知的財産管理に係る研修
 - ② コンプライアンス研修
 - ③ 海外緊急事態予防・対処研修
 - ④ 法務研修
- ・ 新入社員海外工場実習、海外出張によるOJT、海外トレーニー制度

語学研修を用意されているところが多い。コメントに寄せられた内容からはマネジメントを担うための研修の必要も認識されているとかがえる。海外拠点で日本での職務とは性格の異なるマネジメントを求められることが多い、という背景を反映するものか。

Q15 人材の異動状況について、以下から該当するものを一つ選択してください。

有効回答数 55

製造業	43
非製造業	11
不明	1



その他 のコメント

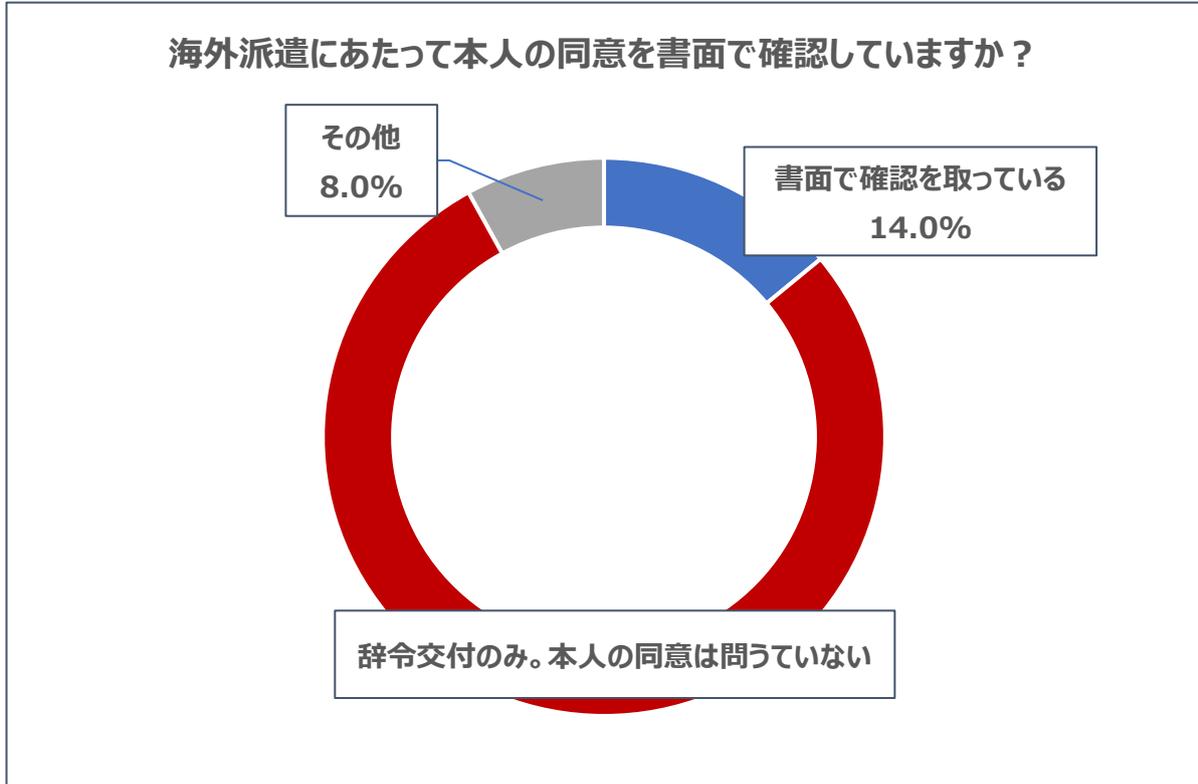
- ・ 少数ではありますが海外拠点間の異動もございます。(ただ、本当にごく一部)。

日本から海外への異動が主体であることが見て取れる。海外拠点間の異動あり、とする回答が25%を超える。「グローバル化」の一つの現れ方か。海外拠点の現地人材募集で企業のアピール度が高まる効果も期待できると推察する。

Q16 海外異動にあたって、派遣者本人の同意を書面で確認していますか？ 以下から一つ選択してください。

有効回答 50

製造業	39
非製造業	10
不明	1



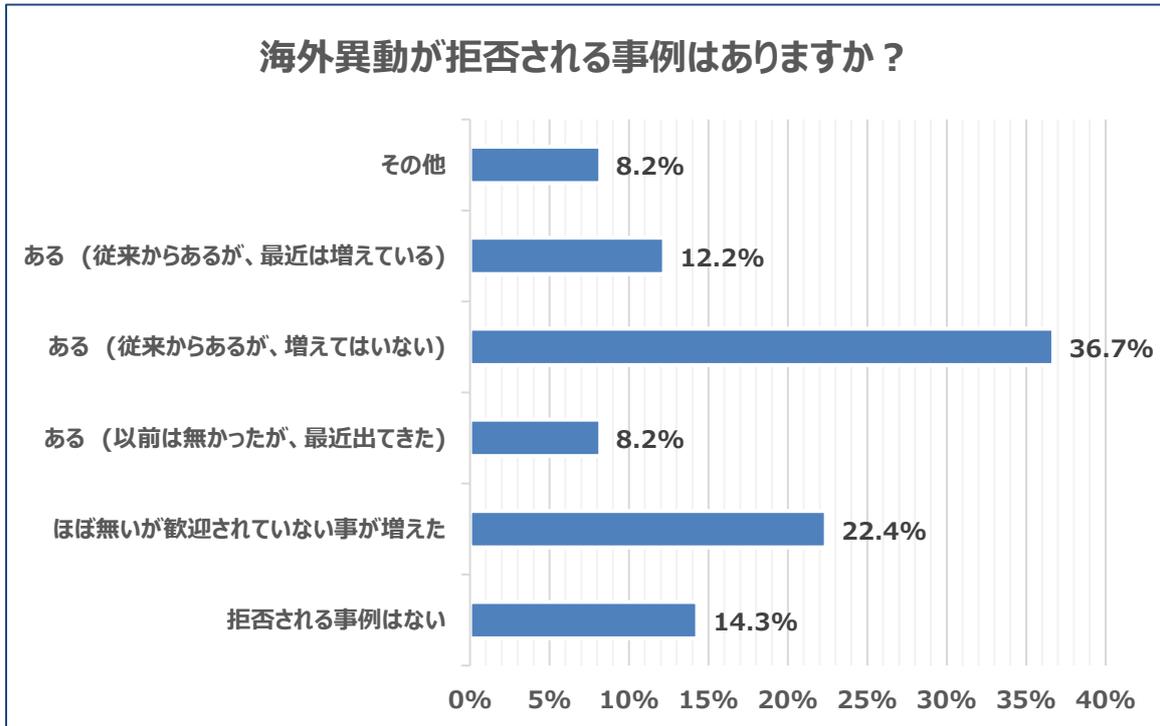
「その他」のコメント

- ・ 日本から海外各国へ異動する社員は上記回答になりますが、海外から日本または他国へ異動する社員は書面（契約書）がございます。
- ・ システムで本人同意確認を行っている
- ・ 書面交付はしておりません
- ・ 書面は、赴任手続きの中で取得（アサインメントレターへの本人署名といった形ではない）
- ・ 海外拠点⇒日本の場合は書面で確認。日本⇒海外は特になし
- ・ 海外勤務や転勤の有無について、本人が毎年希望を選択できる「キャリアコース制度」を導入しています

辞令のみとする比率が高い。近年、赴任に関する同意の記録、およびアサインメントレターに代表される任地での職務を明記する書面の必要性が議論されることが増えてきた。従来その必要従が議論されることは稀であったが、海外への転勤に対する負担感が高まっていることも影響しているか。就業規則の記述内容との関連もあるだろうが、海外異動は国内の異動とはやはり大きく異なる。異動する本人にとって海外での就労にあたっての任期や労働条件などは、その後の人生設計を考える上では重要事項であると言える。こういった点について「十分な説明と認識の共有」が求められている。加えて、異動契約に類する手続きは、海外拠点から日本へ異動する外国籍職員にあたっては必須であろう。今後、合意文書を用意する制度準備は、必要度が高まることが想像される。

Q17 海外異動が拒否される事例はありますか？ 以下から一つ選択してください。

有効回答数 49
製造業 37
不明 1



「その他」のコメント

- ・ 毎年の上司との人事面談にて海外勤務希望の有無の確認を行っている。
- ・ 事前に意向を調査しており、拒否される事例はほぼない
- ・ 実態を調査、把握していない
- ・ 内定打診前に本人と対話を実施しており、海外異動発令を拒否する事例はほぼない

近年、海外異動を期待しない傾向が高まっていると聞く。いわゆる「グローバル化」とは異なる志向である。

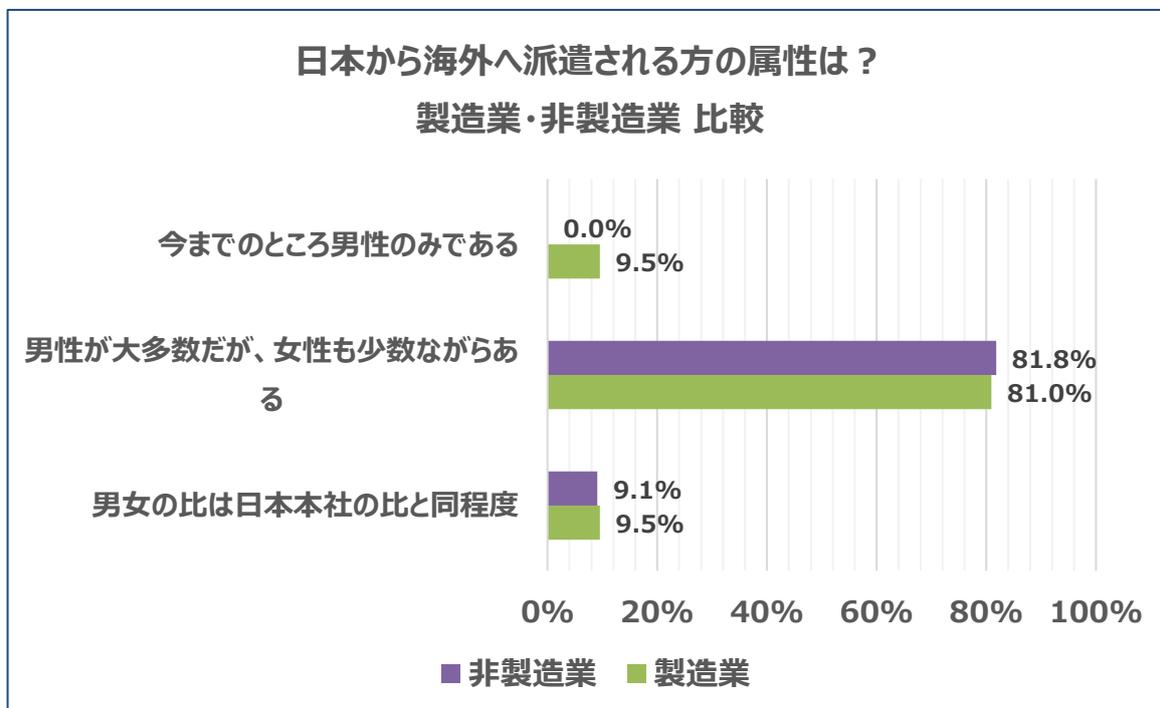
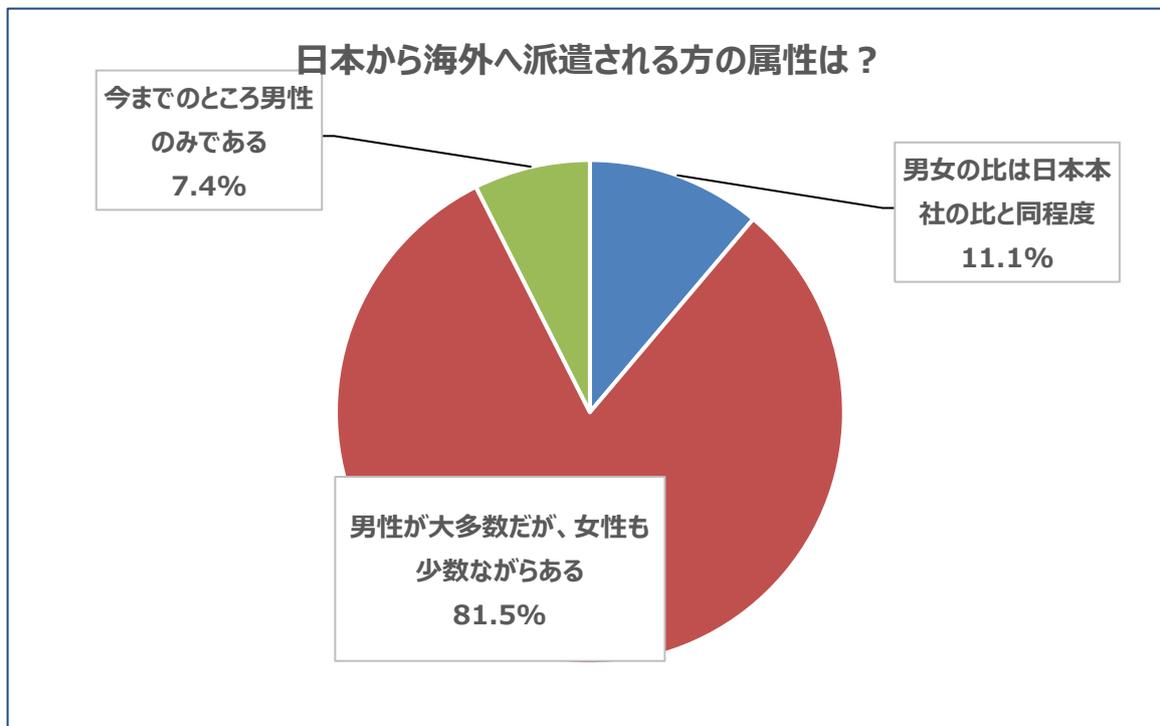
質問の選択肢は、拒否辞令が「ない」と、それ以外の場合のその状況を問うべく設定している。拒否事例が「ある」、とする比率が全体の65%に至る。「歓迎されていない」という傾向をふくめると80%を超える。

コメントからも、海外異動の対象を本人の意向を交えて絞り込むことが行われている現状が見て取れることから、海外勤務に対する抵抗感があらかじめ想定される状況であることは明らかだ。

この傾向が企業の海外との事業運営にどのように関係するのか、気になるところである。

Q18 日本本社から海外へ派遣される方の属性について、以下から一つ選択してください。

有効回答数	54
製造業	42
非製造業	11
不明	1



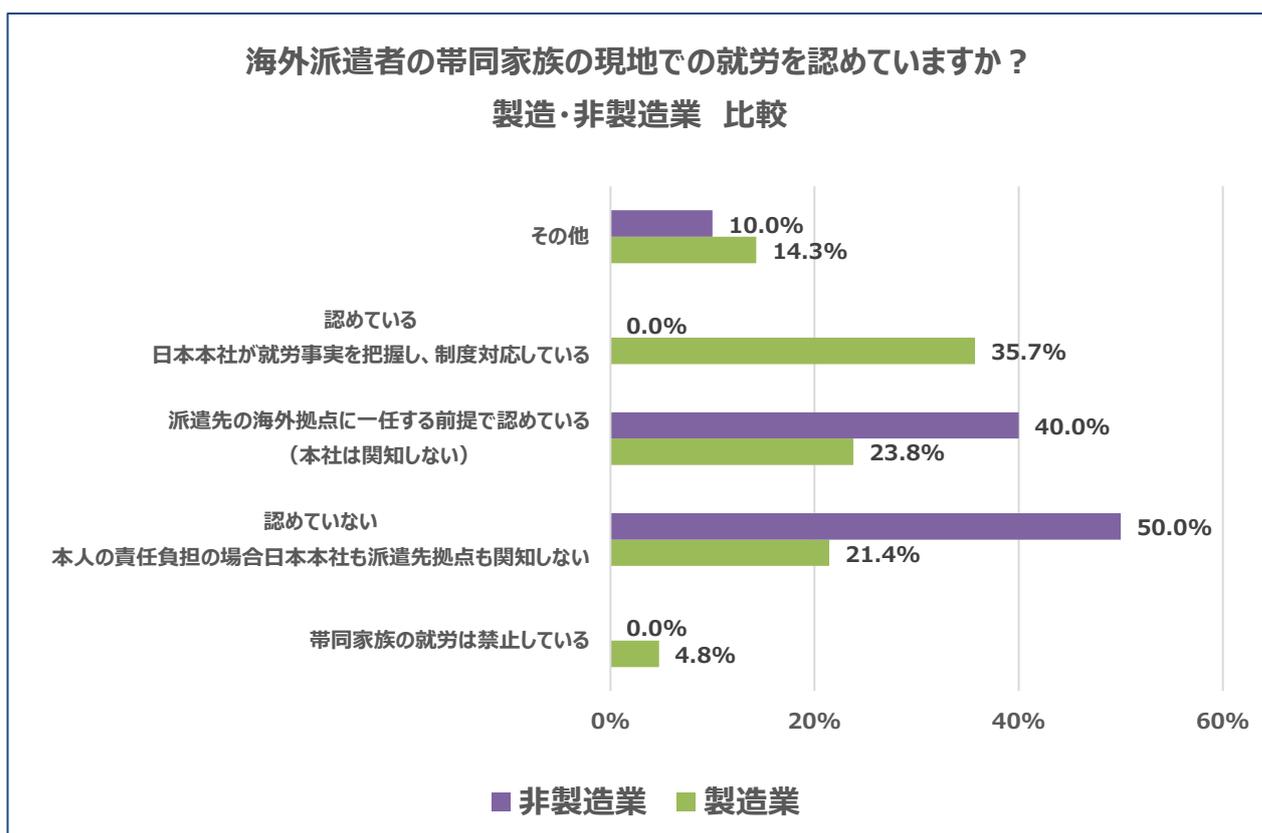
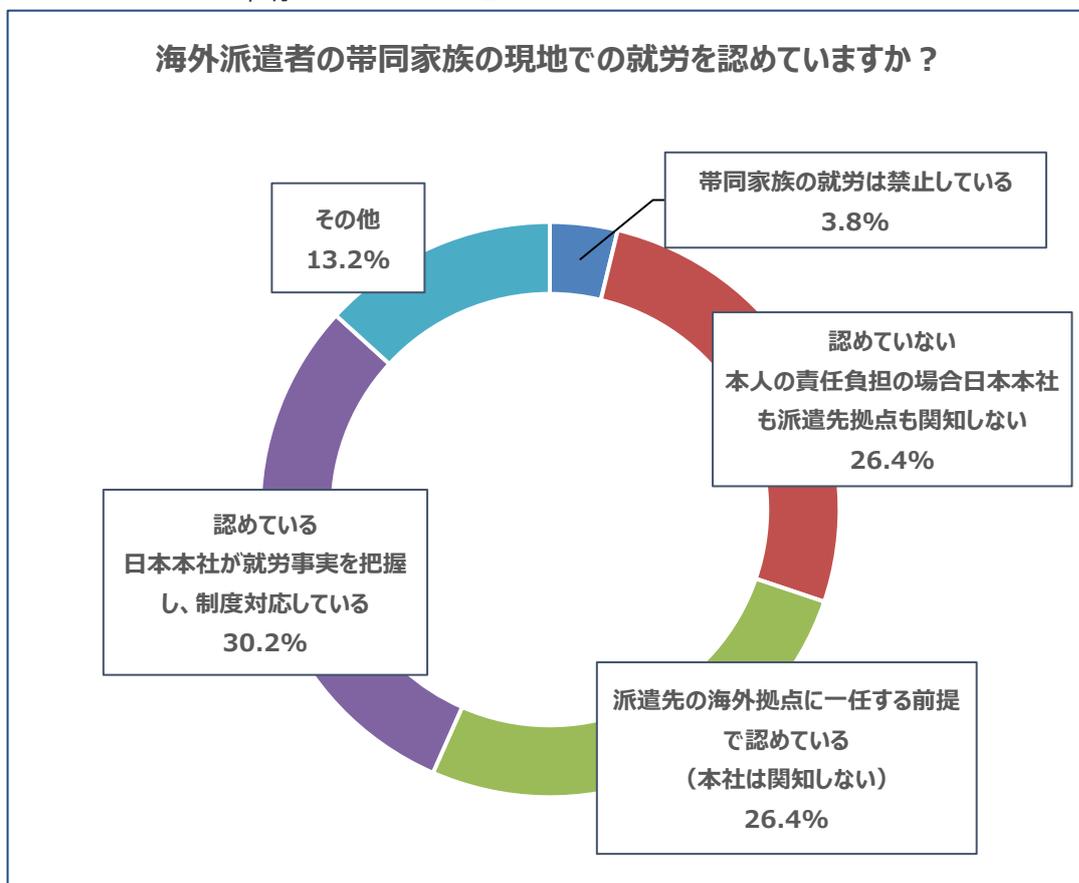
海外派遣が男性のみを対象とする時代は過去のものとなっている。

今後の派遣対象者の属性については、性別・婚姻状況によらず広がるものと想像するが、あわせて従来の既婚男性を主たる対象としてきた制度は根本的に見直される必要がある。配慮すべき範囲が多岐にわたるだろう。

加えて、企業による派遣者の安全配慮義務に関する視点がさらに強化される必要もあるだろう。

Q19 海外派遣者の帯同家族の現地での就労について、以下から一つ選択してください。

有効回答数	53
製造業	42
非製造業	10
不明	1



「その他」のコメント

- ・ 帯同家族の就労を認めているが、積極的に会社が支援するポリシーではなく、税務・イミグレの対応に会社は関知しないスタンス。
- ・ 帯同家族のビザステータスにより就労が認められている国では認めているが、税負担は本人。
- ・ 就労している事例はあるが、ビザ、税務対応等は駐在員本人に任せている
- ・ 基本認めていませんが、過去に資格外活動許可申請をして働いた実績があります。現在はおりません。
- ・ 就労の事実は連絡させ、医療アシスタンス等の制度対応をしている。
- ・ 帯同ビザで就労可能な場合は、配偶者就労によって会社負担が増となる場合にはそのコストを本人負担とし当社は安全配慮義務を負わない前提で、就労を認めている
- ・ VISA 等諸条件が整った場合、消極的に認める (処遇を一部変更 所得税相当額計算時に配偶者控除相当額を非適用、医療費支援を就労先で確保依頼、税額増分は本人負担、等)
- ・ 帯同家族の就労を認めている。日本本社は就労事実を把握するが、税務対応は本人対応 (本社はサポートしない)。
- ・ 同伴家族 (配偶者) の就労を制限しているわけではない。もし就労している場合は、税務等の対応は会社に関与していない。
- ・ 現地法制が許す場合には帯同家族の就労を認めているが、新たに必要となる税務対応などは本人が実施

従来は、海外派遣に伴って取得する就労ビザは、ビザが支給される本人以外の家族に労働許可のあるケースは稀で、派遣される本人は帯同家族が任地でアルバイトであっても就労を強く自制する感覚があった。近年、帯同家族の就労が可能となるケースが増えたことから、会社側も何らかの認識を持つ必要が生じている。

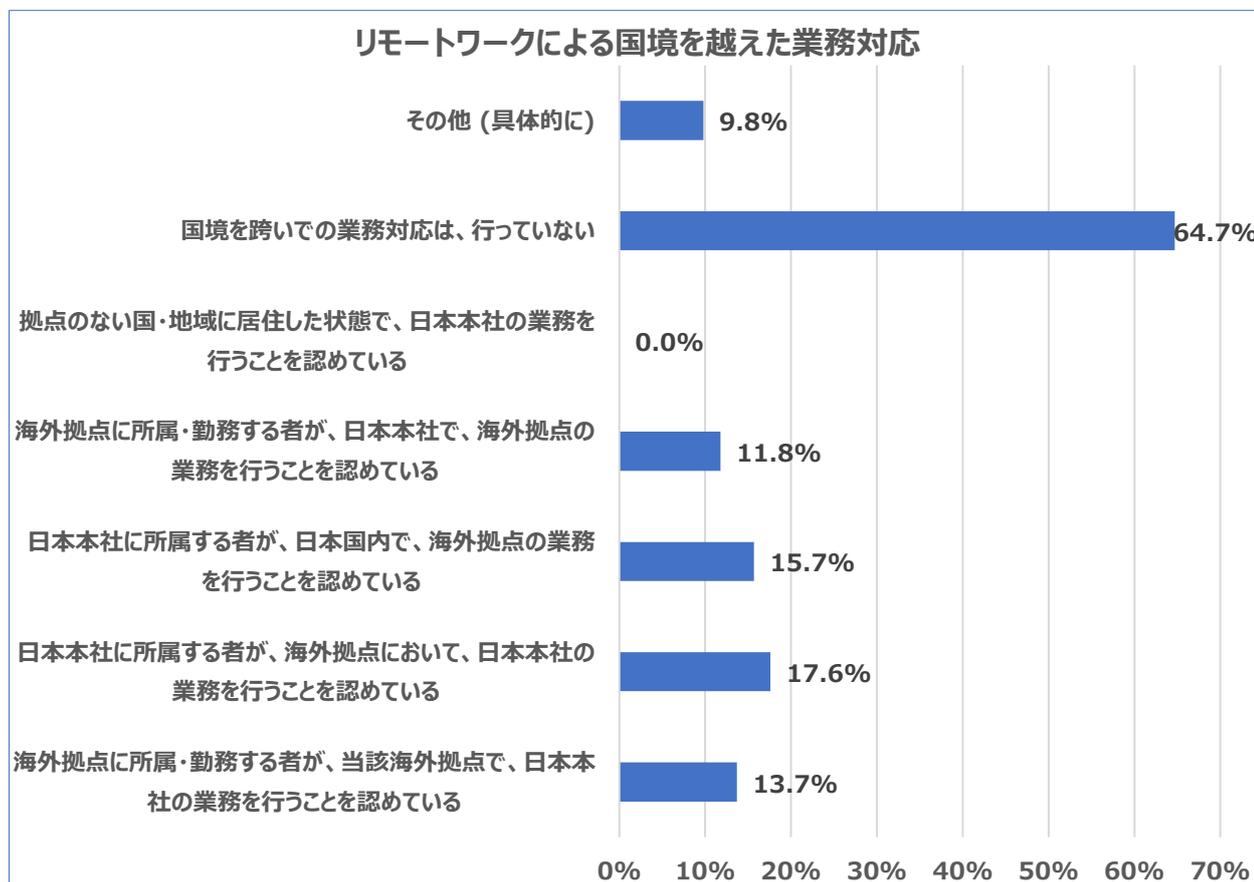
これにあわせて、赴任地での派遣者の待遇について従来の制度根拠が当てはまらない事例や、税制対応、さらに労働災害に対応するための保険の適用範囲など、想像以上に広範囲の対応が必要となった。

No Gain, No Loss を前提とする制度観念が普及してきたが、日本での夫婦共働きが多数派である現在、帯同家族の就労を禁止することの根拠が揺らぎつつあると思われる。「禁止」という積極的な制度対応が大変少ないのは、そのような背景があるものと推察する。

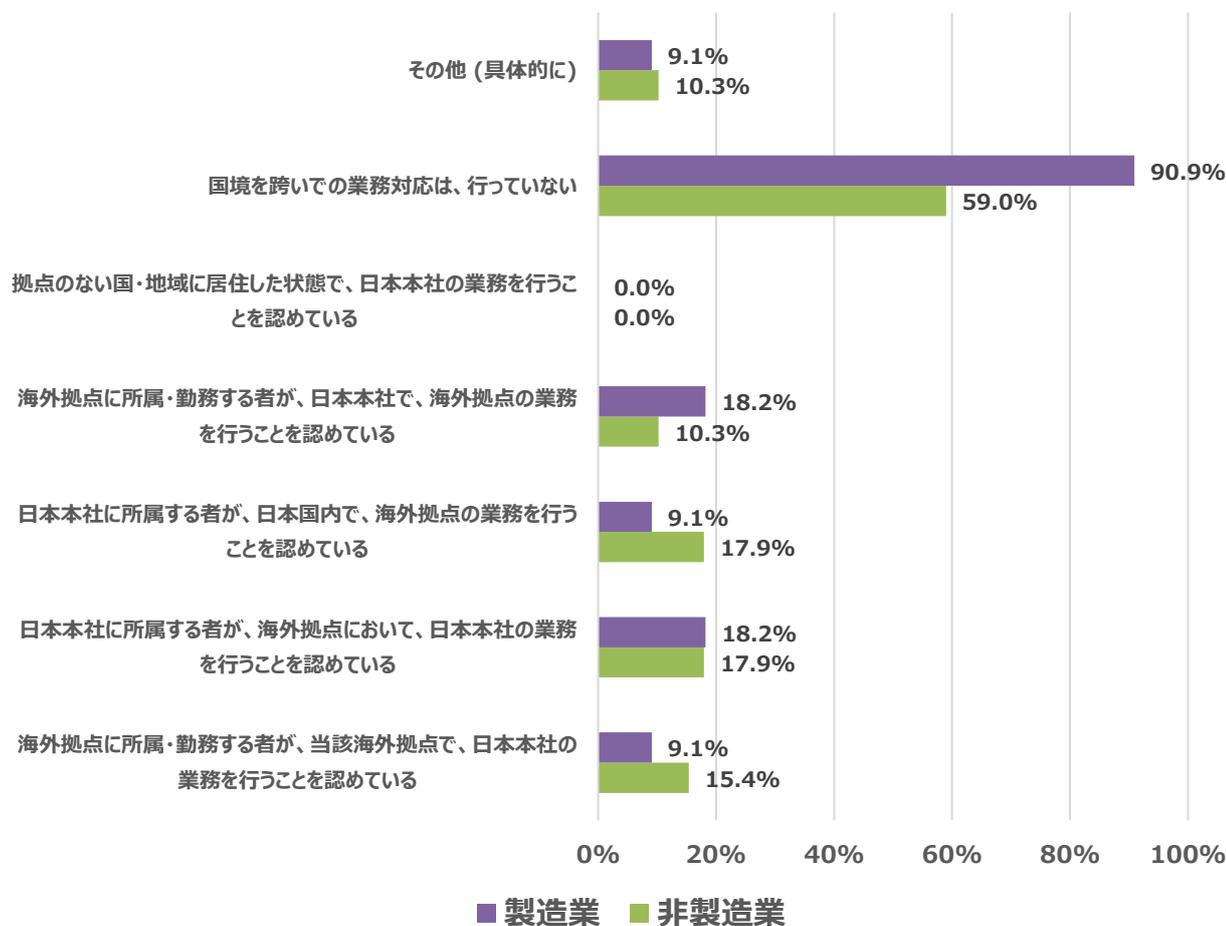
一方で帯同家族の就労について、日本本社あるいは現地拠点で全く関知しないことのリスクも想定する必要がある。

Q20 リモートワークによる国境を越えた業務対応について、以下から該当するものを選択してください。
(複数選択可)

有効回答数 51
製造業 39
非製造業 11
不明 1



リモートワークによる国境を越えた業務対応 製造業・非製造業 比較



「その他」のコメント

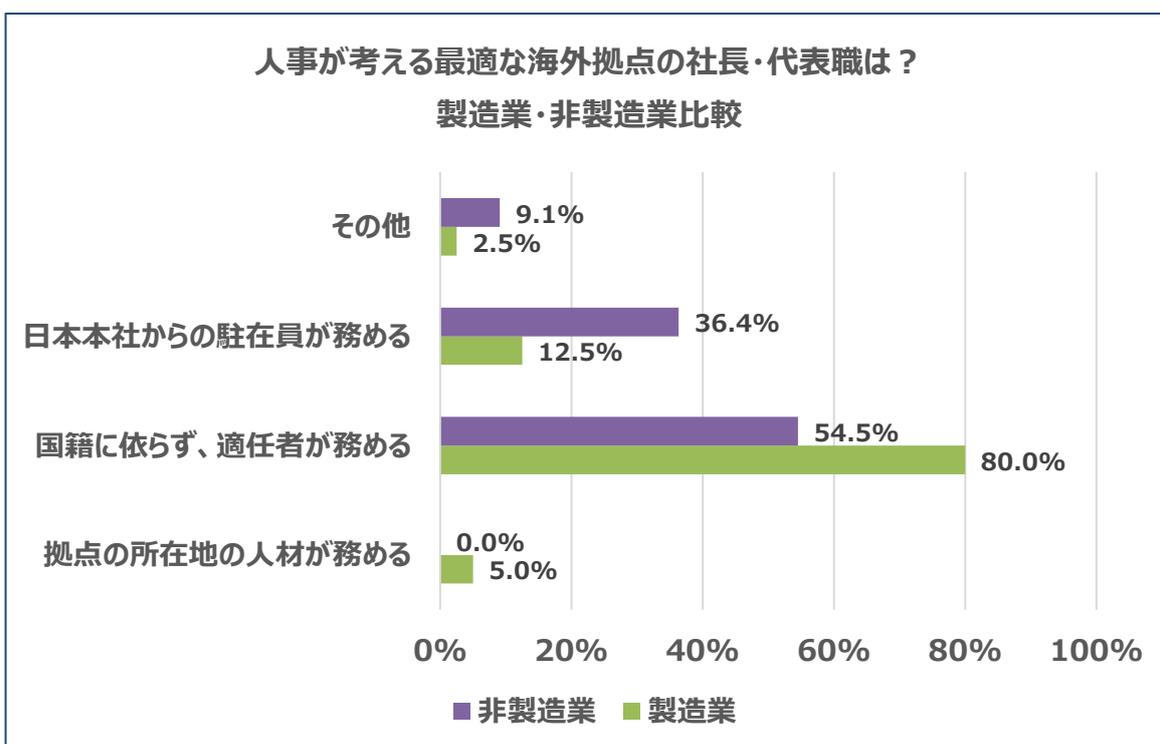
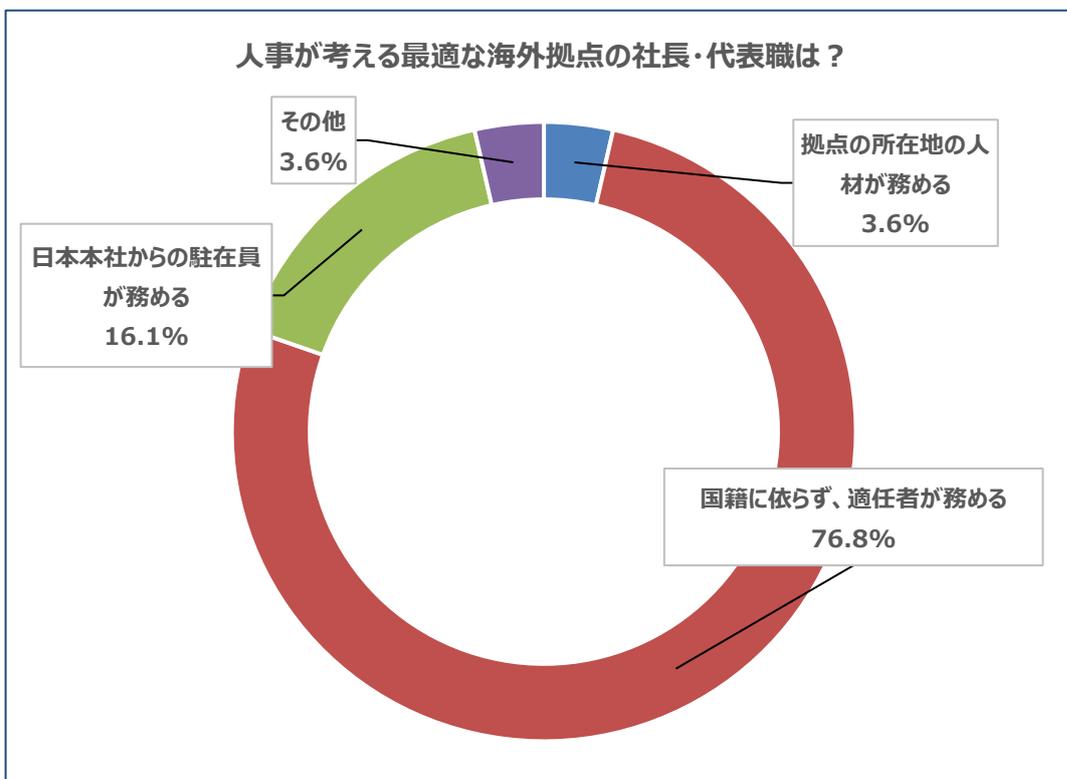
- ・ コロナ禍の退避時等の緊急対応のみ
- ・ すみません。答えづらいです。
- ・ 業務委託契約ベースで国境をまたいで、依頼元の仕事を請け負うケースがある。
- ・ 原則として認めていない。しかしながら、事業部側主導で、「海外拠点に所属・勤務する者が、当該海外拠点で、日本本社の業務を行うこと」、「拠点のない国・地域に居住した状態で、日本本社の業務を行うこと」が非常に少数ではあるが発生しており、リモートワークでの業務遂行が必要な場合は税務等のコンプライアンスについての対応を必要に応じて取る必要があることを改めて社内で周知徹底すべく検討中です。
- ・ 止むを得ない場合のみ個々詮議の上認めている

新型コロナのパンデミックによりオンライン業務が相当程度普及した。この間、派遣者の一時帰国が長引いてしまったこと、またその後のロシアによるウクライナ侵攻の影響でロシア国内の拠点に派遣された方の一時帰国がやはり長引いてしまったことで、拠点運営や現地の業務を日本から対応するためリモートワークが実践された。

リモートワークは制度的な対応準備を待たずに瞬間に標準的な業務形態となってしまった。技術的には地理的な制約を排除できることから事業部門では国際間の業務でも抵抗が少ない。制度上の問題を事業部門と共有して対応を図ることが求められる。

Q21 貴社の事業に照らして、海外拠点での社長・代表職について、人事部門の方が最適と思う構成を以下から一つ選択してください。

有効回答数 56
 製造業 40
 非製造業 11
 不明 5



「その他」のコメント

- ・ 出資形態によるが、子会社の場合は拠点所在地のローカル社長としている
- ・ 人事部門ではなく各事業部門が選ぶことになるため一概には言えない

海外拠点の代表者については、「ローカライズ」の進捗を測る指標として議論されることが多い。

2011年とかなり古いですが、経産省が実施した「人材マネジメントの国際化に関するアンケート調査」では、「グローバル化」の段階を以下のモデルに示している（出展：経済産業省委託 平成 22 年度 総合調査研究等委託事業 「企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」報告書 平成 23 年 3 月）：

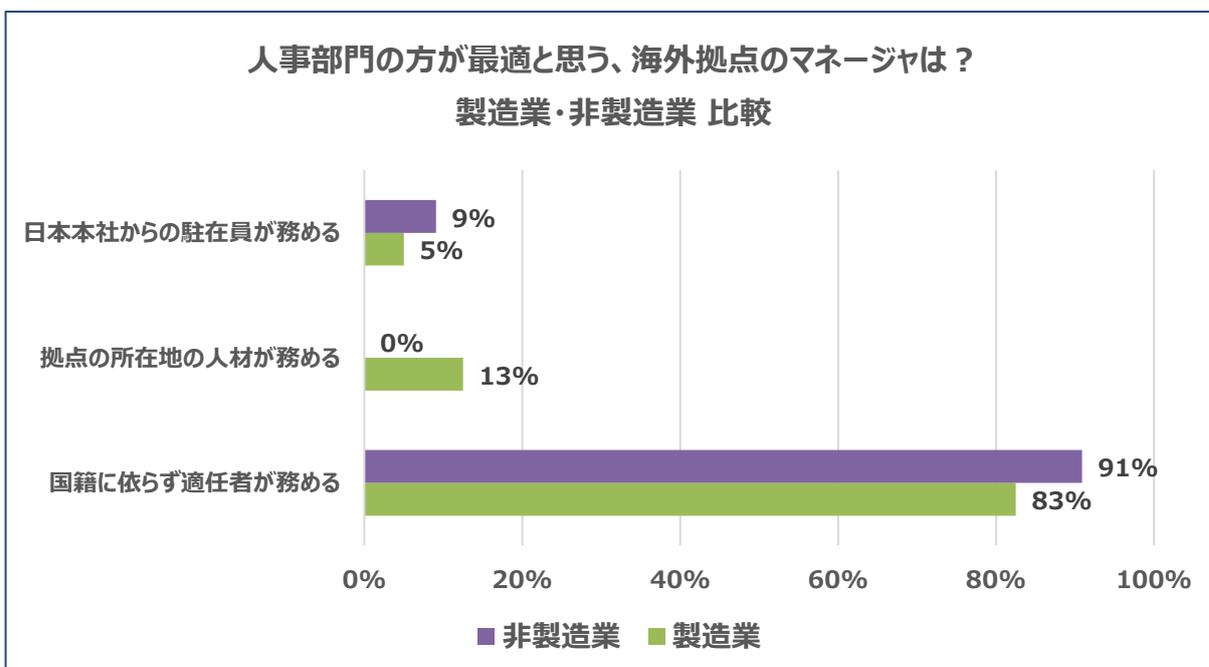
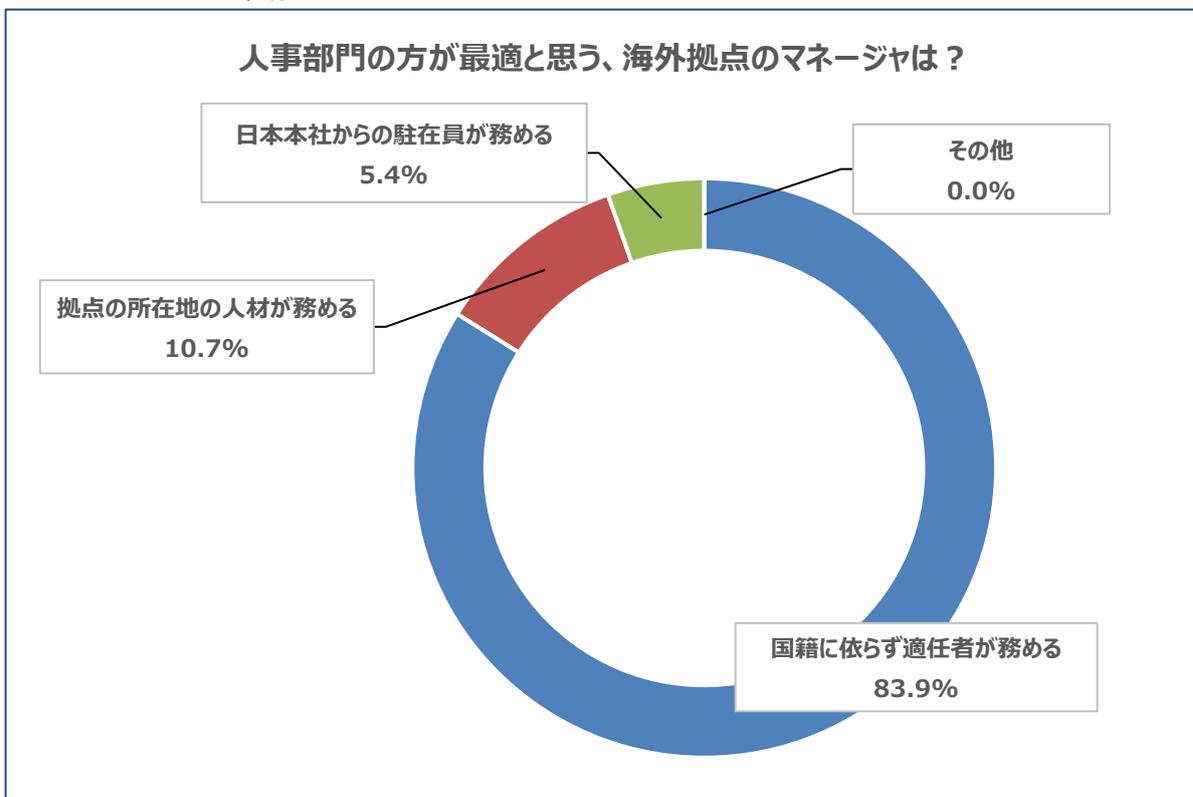
1. 日本国内で完結しており、海外での事業展開は行っていない
2. 輸出・輸入を行っているが、海外に拠点は持っていない
3. 海外に生産・販売等の拠点を構築し、日本人幹部が主導する経営・運営を行っている
4. 海外拠点の現地化（経営者・幹部等に現地の人材を登用する等）を行っている
5. グローバルな視点から最適な製品開発、製造・販売活動、人材獲得、資源分配等を行っている。

ここでも、「ローカライズ」が求められる目標として認識されている。

しかし、今回の日外協のアンケートの結果からは、人事部門の認識は、必ずしも「現地化」ありきではなく、適材を充てるのが望ましい、というものである。人材の「最適化」を是とする傾向が見える。

Q22 前問に続いて同様に、海外拠点のマネージャ（管理職）について、人事部門の方が最適と思う構成を以下から一つ選択してください。

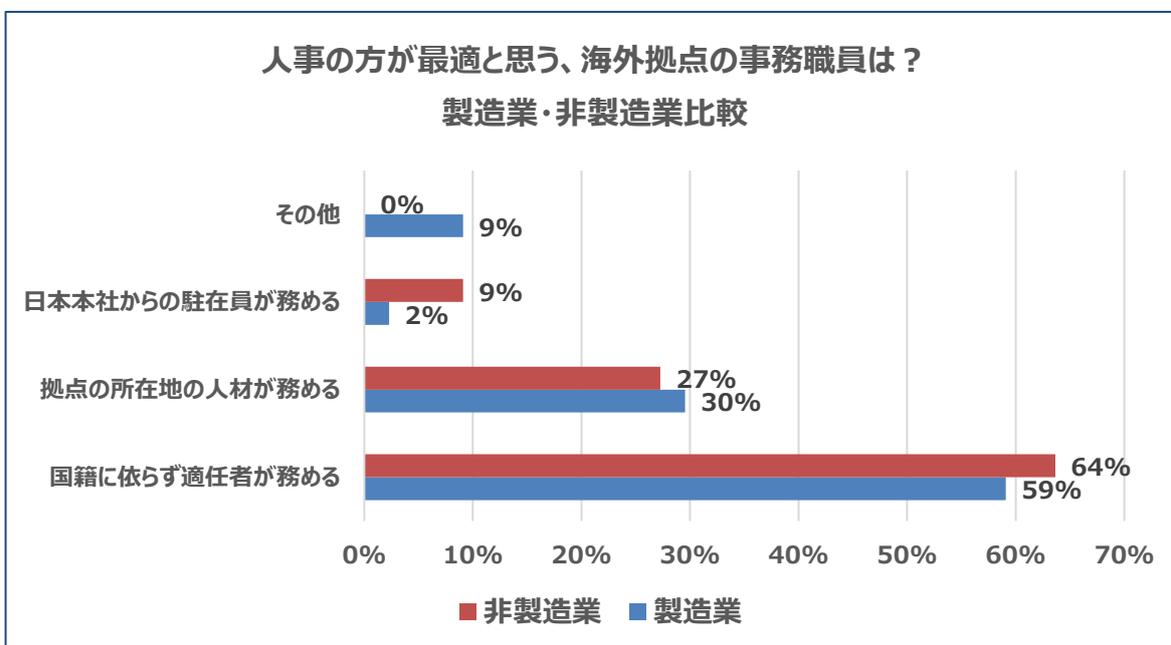
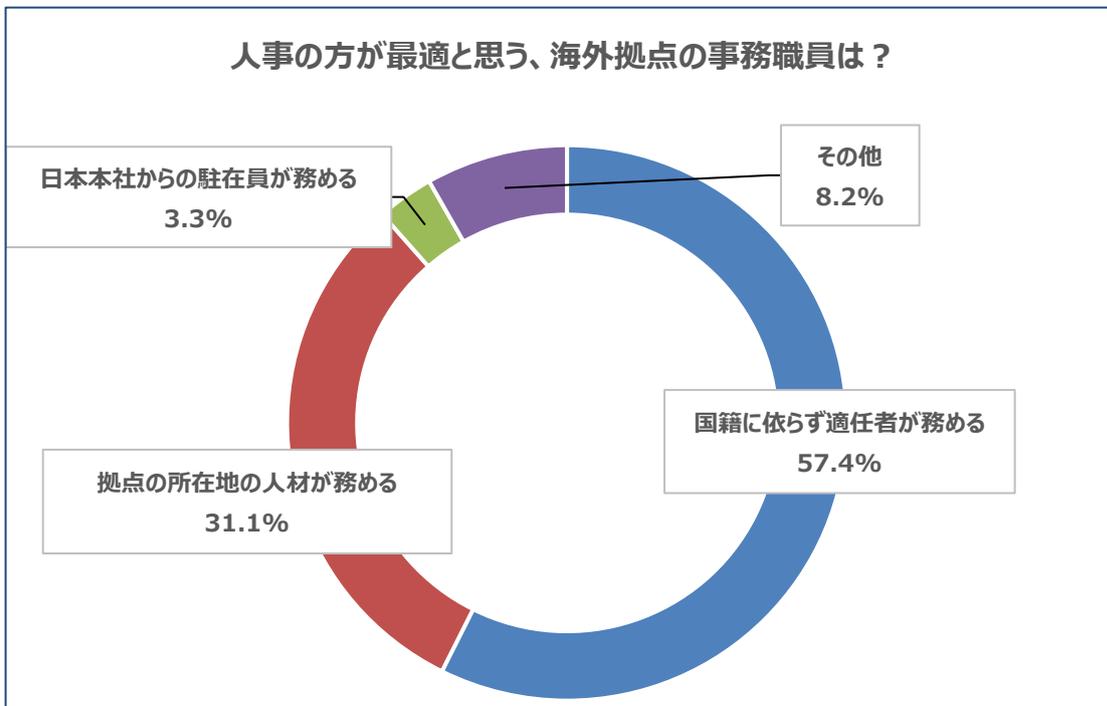
有効回答数	56
製造業	40
非製造業	11
不明	5



ここでも、前問（Q21）と同様の傾向がうかがえる。

Q23 前問に続いて同様に、海外拠点の事務職員について、人事部門の方が最適と思う構成を以下から一つ選択してください。

有効回答数	56
製造業	40
非製造業	11
不明	5



「事務職員」という表現が各社で共通していない不安があるが、すくなくともオフィスの職員についても、必ずしも現地採用を是としていない点が印象的である。 加えて日本からの駐在員を充てることについても、これを支持する意見が大変少ない。 海外転勤を希望する社員の数が減っていると考え併せると、今後の海外拠点の人材配置に新しい傾向を予感させるのではないだろうか。

Q24 前の3つの質問（Q21・22・23）について、ご回答の理由をお聞かせください。（自由記述）

人事の方が最適と思う **海外拠点の社長・代表は？**（Q21）

業種	Q21 の回答	理由
製造業	拠点の所在地の人材が務める。	文化理解、コミュニケーション、勤務期間など
		現地化が理想と思う。
製造業	国籍に依らず、適任者が務める。	業務遂行能力を勘案する必要はあるものの、国籍や性別での区別は行う必要はないと考えている
		グローバルモビリティによる適材適所を志向
		理想論です
		国籍に依らず、適所に適材を配置できる姿が理想
		拠点ごとにその性格役割は異なり、それに応じた適任者が担うべきとの考え
		全社事業方針を踏まえ、経営者として十分な資質を備え現地事情に通じている者がおこなうことが最適
		各拠点の役割・機能に基づき、適任者をアサインするべき。
	同上	国籍で縛るのではなく、能力に応じて配置することで企業の競争力を活性化させるため
		適任者が務めることにしている。
		適所適材
		事業経営上、最適な人材が異なるから（経営を任せられる人材の有無、政府機関との関係等）
		海外拠点の事務職に日本からの駐在員を充てられる余裕度が減少しており、適所適材での人員確保が現実的であるため。
		当社は DEIB 方針をグローバルステートメントとして公表し、人種、国籍、性別などによる差別を禁止し、多様性を尊重している。また、公正な評価・人材育成を基本方針としており、グループ・ガバナンスの観点も踏まえ、適任者が務めるべきと考えている。
		適時適所適材を HR 方針の一つとしそのためジョブ型マネジメントシステムを導入した当社において日本・海外の別に拠らずポジションに最適な人材が就くべきと考えるため。
不明	同上	能力に応じて
		国籍等によらず能力ベースで処遇すべきため
		業種が地場産業的な性質があるのと、顧客が日系か非日系かでも経営陣の適性が変わるため。
		適材適所の人事運営が適切であると考えため。
		日本とのコミュニケーションだけでなく、グローバルな判断が必要なポジションである
製造業 非製造業	日本本社からの駐在員が務める。	以前は駐在員が原則であったが、適任者がいれば現地スタッフから昇格させている
		親会社のガバナンスを効かせるため
		当社唯一の連結子会社であり、日本側と緊密に連携がとれるように。
		国籍に依らず、適所に適材を配置できる姿が理想
		人事部の人間ではないが、グローバル化を推進し成長を目指すのであれば国籍に拠らず適材適所で人事は行うべきと考える。
		本社との遣り取りがあるため

人事の方が最適と思う 海外拠点のマネージャは？ (Q22)

業種	Q22 の回答	理由
製造業	拠点の所在地の人材が務める	文化理解、コミュニケーション、勤務期間など
製造業		現地化が理想と思う。
不明		基本的には現地人材の育成・登用を進めていくべき。場合によっては日本とのコミュニケーションが必要なポジションの場合もあるが。
製造業	国籍に依らず適任者が務める	トップマネジメント以外は、誰にでもチャンスがあつてよい。
製造業		理想論です
製造業		業務遂行能力を勘案する必要はあるものの、国籍や性別での区別は行う必要はないと考えている
製造業		能力に応じて
製造業		適所適材
製造業		事業経営上、最適な人材が異なるから
製造業		国籍に依らず、適所に適材を配置できる姿が理想
製造業		各拠点の役割・機能に基づき、適任者をアサインするべき。
製造業		海外拠点の事務職に日本からの駐在員を充てられる余裕度が減少しており、適所適材での人員確保が現実的であるため。
製造業		業務ごとにその期待役割は異なり、それに応じた適任者が担うべきとの考え
製造業		現地事情に通じている者がおこなうことが最適と考える
製造業		当社は DEIB 方針をグローバルステートメントとして公表し、人種、国籍、性別などによる差別を禁止し、多様性を尊重している。また、公正な評価・人材育成を基本方針としており、グループ・ガバナンスの観点も踏まえ、適任者が務めるべきと考えている。
製造業		同上
製造業	国籍で縛るのではなく、能力に応じて配置することで企業の競争力を活性化させるため	
製造業	グローバルモビリティによる適材適所を志向	
製造業	適任者が務めることにしている。	
非製造業	同上	海外拠点の管理職選定は、現地に任せ適任者が務めるのが良い。
非製造業		国籍等によらず能力ベースで処遇すべきため
非製造業		言語含めて能力的に問題がなければ、管理職は現地社員で問題ない
非製造業		業種が地場産業的な性質があるのと、顧客が日系か非日系かでも経営陣の適性が変わるため。
不明		適材適所の人事運営が適切であると考えため。
不明		以前は駐在員が原則であったが、適任者がいれば現地スタッフから昇格させている
不明		国籍に依らず、適所に適材を配置できる姿が理想
不明	人事部門の人間ではないが、グローバル化を推進し成長を目指すのであれば国籍に拠らず適材適所で人事は行うべきと考える。	

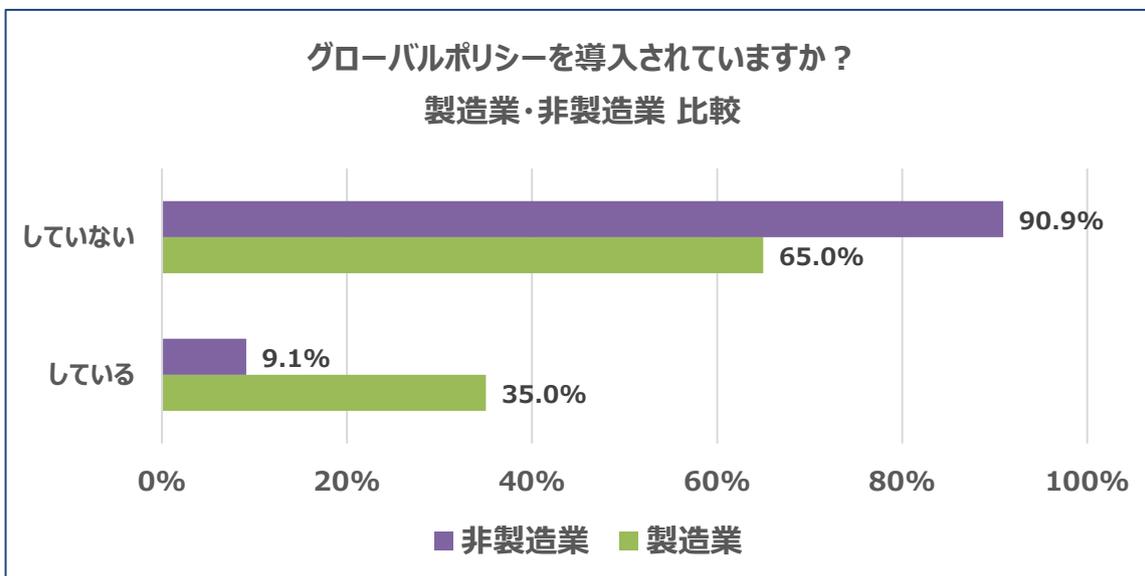
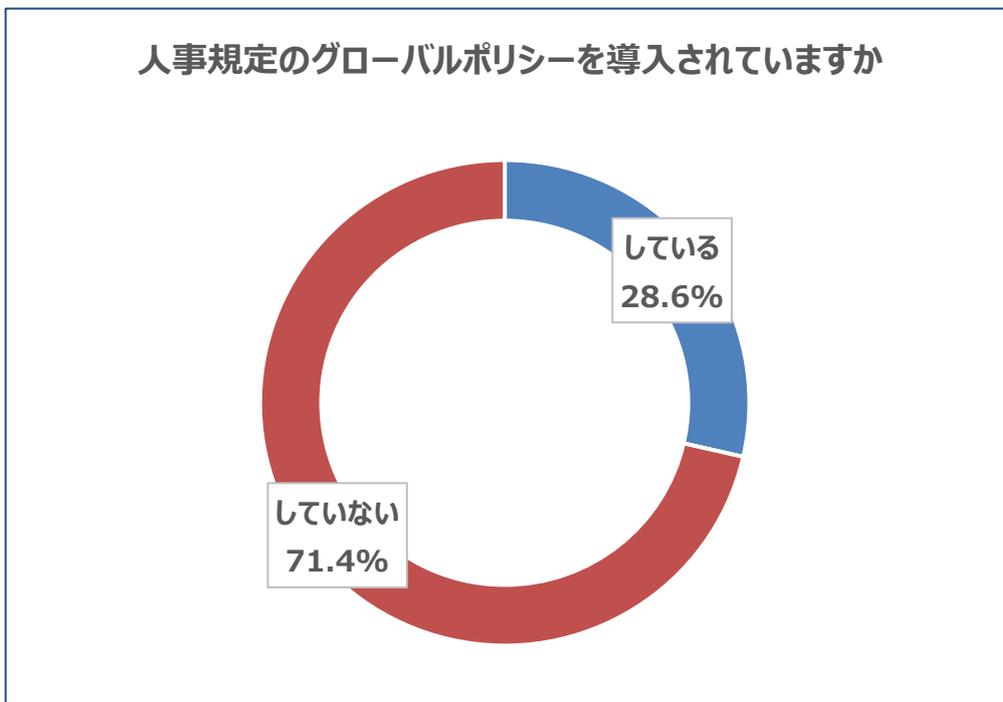
人事の方が最適と思う **海外拠点の事務職は？** (Q23)

業種	Q23 の回答	理由
製造業	拠点の所在地の人材が務める	「事務職員」の業務範囲に拠りますが、ローカル化を進められるところは進めます
		安定して継続した勤務をして貰うため
		現地化が理想と思う。
		採用、労務費コスト、ローカル情報へのアクセス等、様々な面でローカル人材のほうが望ましい
		拠点の運営上、拠点所在地の人材が務めることが望ましい。
非製造業		現地の業務は現地社員が適任と考える。
		事務職の海外派遣・駐在は行っていない
不明		現地社員としている
		ローカル企業への業務拡大を目標に、現地人材の育成・登用を進めるべき
		駐在員に事務員をさせることはまずない
		人事部門の間人ではないが、グローバル化を推進し成長を目指すのであれば国籍に拠らず適材適所で人事は行うべきと考える。
製造業	国籍に依らず適任者を充てる	トップマネジメント以外は、誰にでもチャンスがあってよい。
		業務遂行能力を勘案する必要があるものの、国籍や性別での区別は行う必要はないと考えている
		適所適材
		国籍に依らず、適所に適材を配置できる姿が理想
		海外拠点の事務職に日本からの駐在員を充てられる余裕度が減少しており、適所適材での人員確保が現実的であるため。
	同上	業務ごとにその期待役割は異なり、それに応じた適任者が担うべきとの考え
		現地事情に通じている者がおこなうことが最適と考える
		国籍を問わず、優秀な人材を登用している
		当社は DEIB 方針をグローバルステートメントとして公表し、人種、国籍、性別などによる差別を禁止し、多様性を尊重している。また、公正な評価・人材育成を基本方針としており、グループ・ガバナンスの観点も踏まえ、適任者が務めるべきと考えている。
		適時適所適材を HR 方針の一つとしそのためジョブ型マネジメントシステムを導入した当社において日本・海外の別に拠らずポジションに最適な人材が就くべきと考えるため。
非製造業	同上	国籍で縛るのではなく、能力に応じて配置することで企業の競争力を活性化させるため適任者が務めることにしている。
		海外拠点の事務職員選定は、現地に任せ適任者が務めるのが良い。
		国籍等によらず能力ベースで処遇すべきため
不明	同上	適材適所の人事運営が適切であると考えため。
		国籍に依らず、適所に適材を配置できる姿が理想
非製造業	日本本社からの駐在員が務める。	日本本社は日本人の日本語の世界であるため。

海外拠点の運営について、「ローカライズ」を指向する傾向は必ずしも高くない。「適材」とする場合の評価のあり方と、「適材」をどこから見つけるか、が今後議論される必要があるのかもしれない。

Q25 人事規定に関して、世界共通の原則（グローバルポリシーとします）を導入されていますか？

有効回答数 56
製造業 40
非製造業 11
不明 5

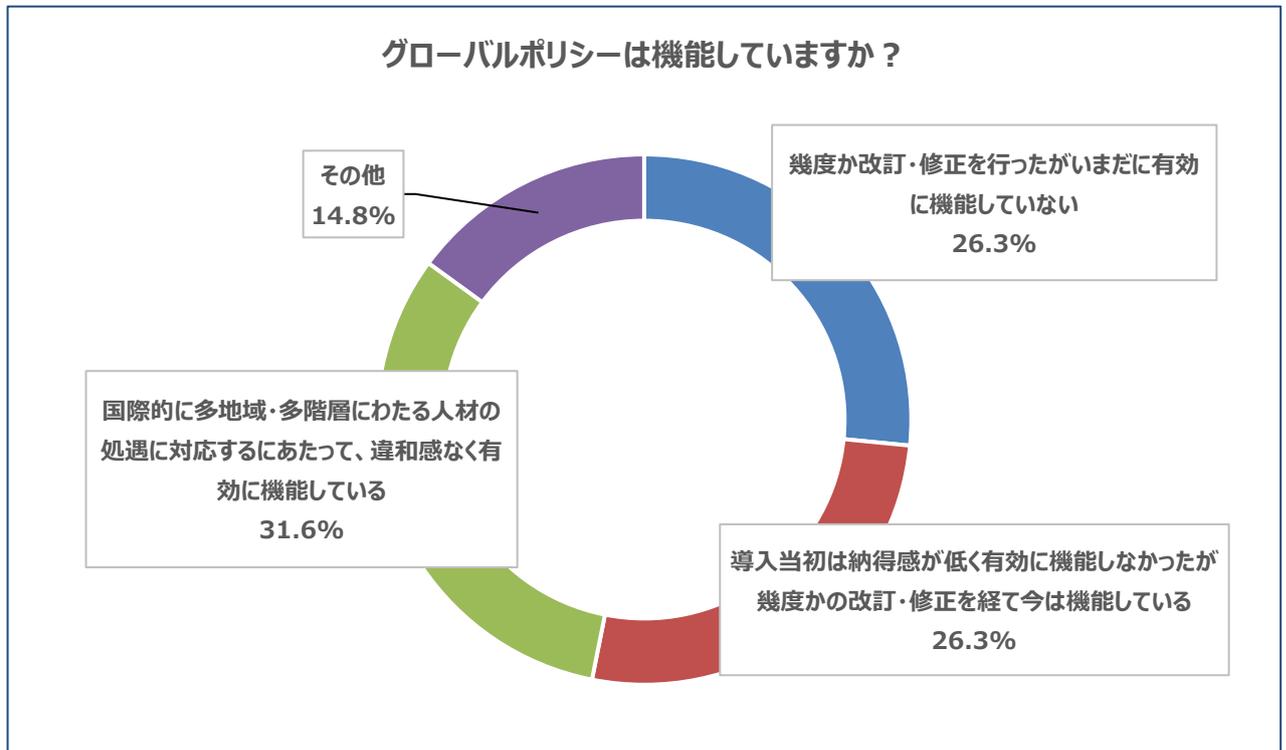


Q13 と重複した質問である。

Q26 グローバルポリシーを導入している企業の方に伺います。該当するものを以下から一つ選択してください。

→ グローバルポリシーを導入していると答えた数 16 (製造業:14、非製造業:1、不明:1)

有効回答数	19
製造業	16
非製造業	1
不明	2



「その他」のコメント

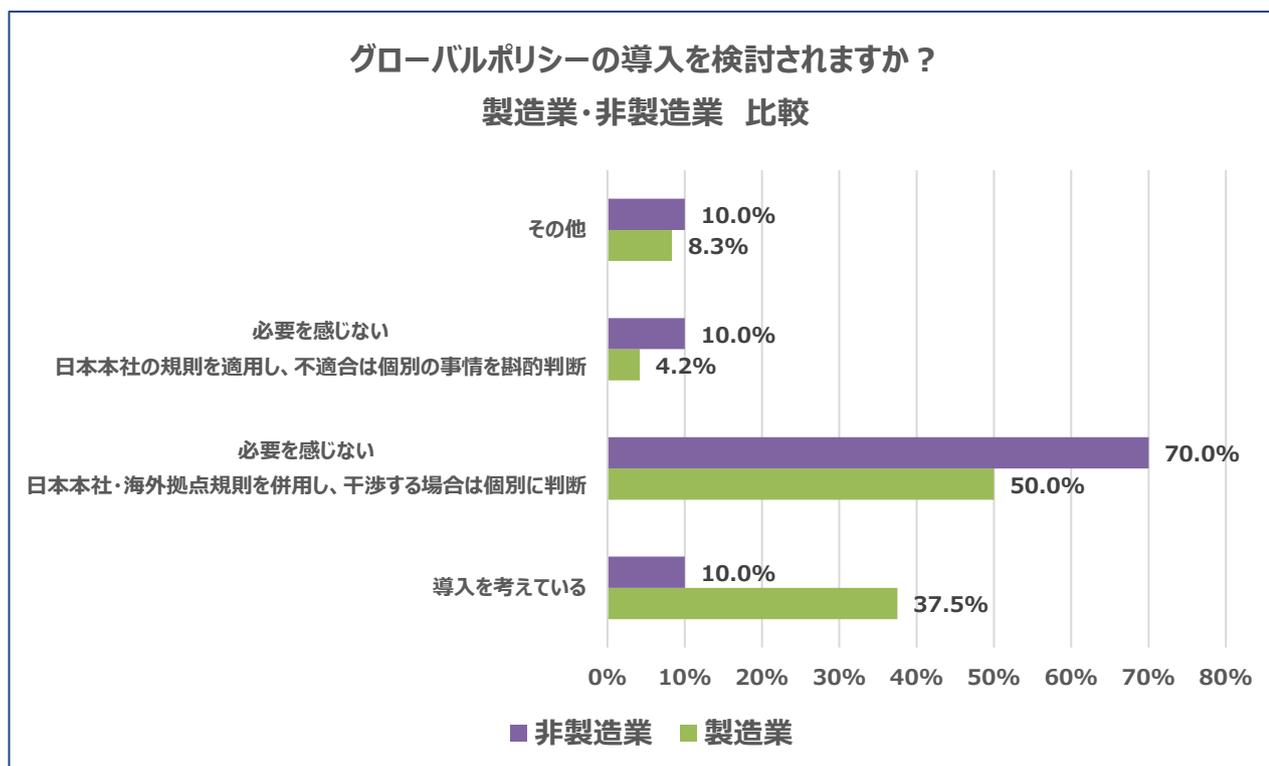
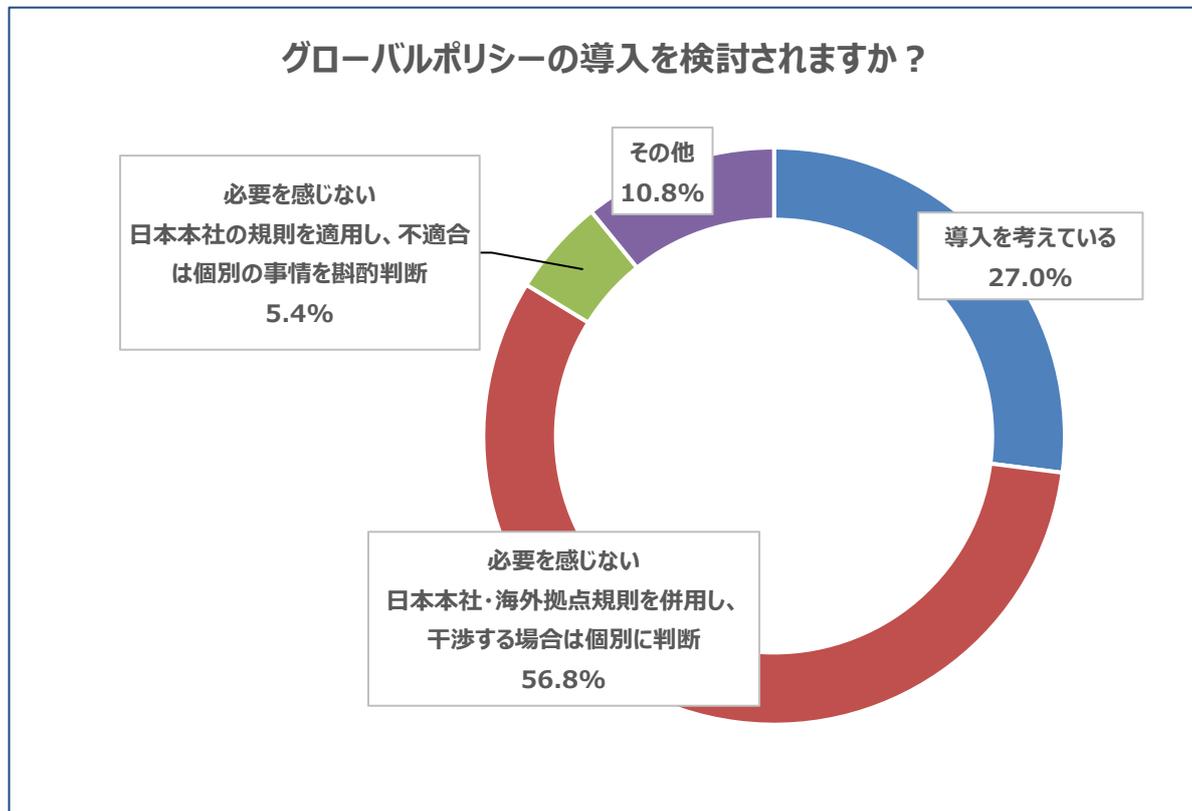
- ・ 2024年9月より運用開始。機能は将来的に検証が必要
- ・ グループ全体の決め事にも色々ありまして、機能しているもの、していないものありますが、全体押しなべて見ますとこのお答え(幾度か改訂・修正を行ったが有効に機能していない)になるのかなと思っています
- ・ グローバルポリシーは人材育成方針や企業理念的なものにとどまる。処遇などの詳細は現地最適化を優先。
- ・ グローバルポリシーをより効果的に機能させるために改訂を考えている。

この質問では「グローバルポリシーの運用に効果を感じるか」について率直な意見を伺いたかった。約58%の回答者が有効に機能しているとしている。従来の制度体系を脱して、よりバラエティーに富む人材を多くの分野に登用するための制度設計を考えていく上で、参考になるのではないかと。

Q27 グローバルポリシーを導入されていない企業の方に伺います。該当するものを以下から一つ選択してください。

→ 導入していない の回答数 40 (製造業：27、非製造業：9、不明：4)

有効回答数 37
 製造業 24
 非製造業 10
 不明 3



「その他」のコメント

- ・ グループ理念に基づく昇給昇進ガイドライン、共通の行動／バリュー評価の基本的な考え方は共通化した方が望ましい。
- ・ 企業理念の浸透は図っているが、人事規定に関しては各国の法律も異なり規定を統一することは考えていない。
- ・ ごく一部のポリシーは、グローバル導入を進めている。
- ・ 必要性は感じるが実際の策定導入にはハードルが高い
- ・ 海外拠点数が少なく、グローバルポリシーの導入は更なる海外事業拡大時に検討予定
- ・ ごく一部のポリシーは、グローバル導入を進めている。

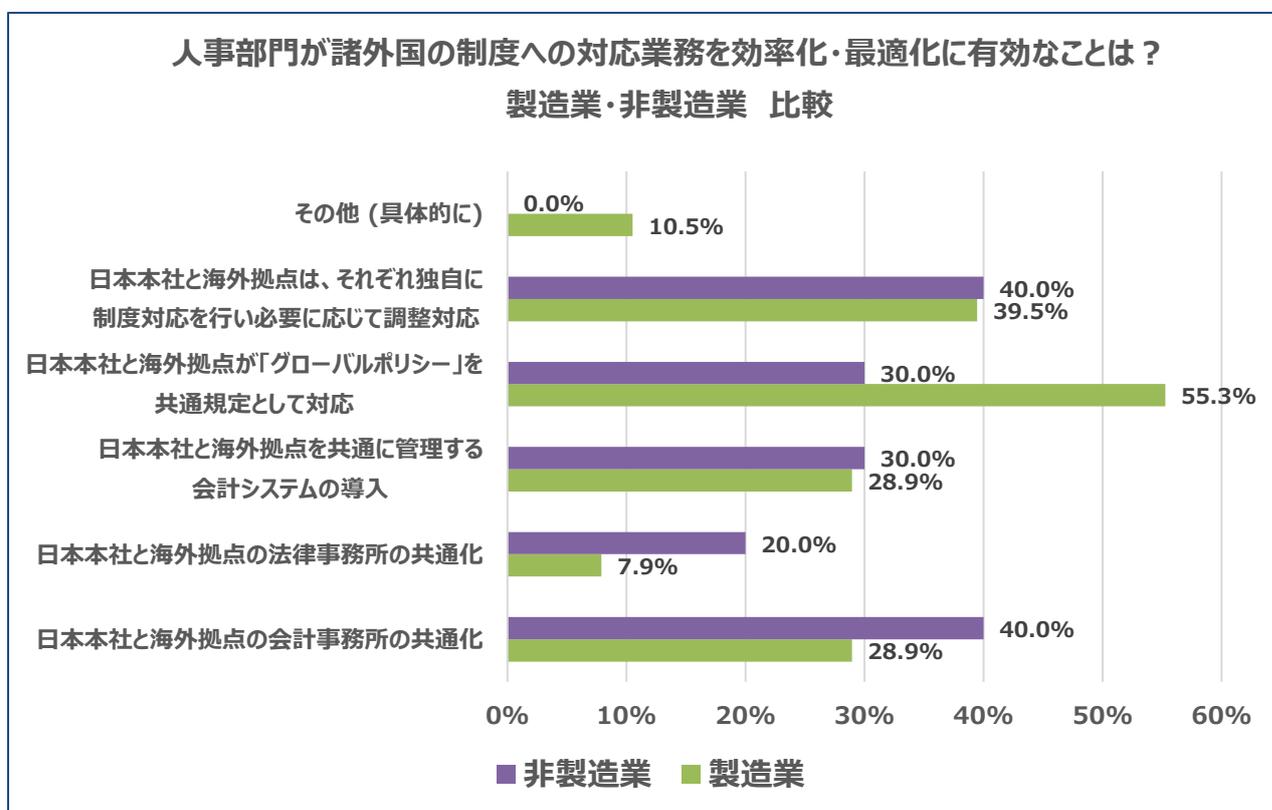
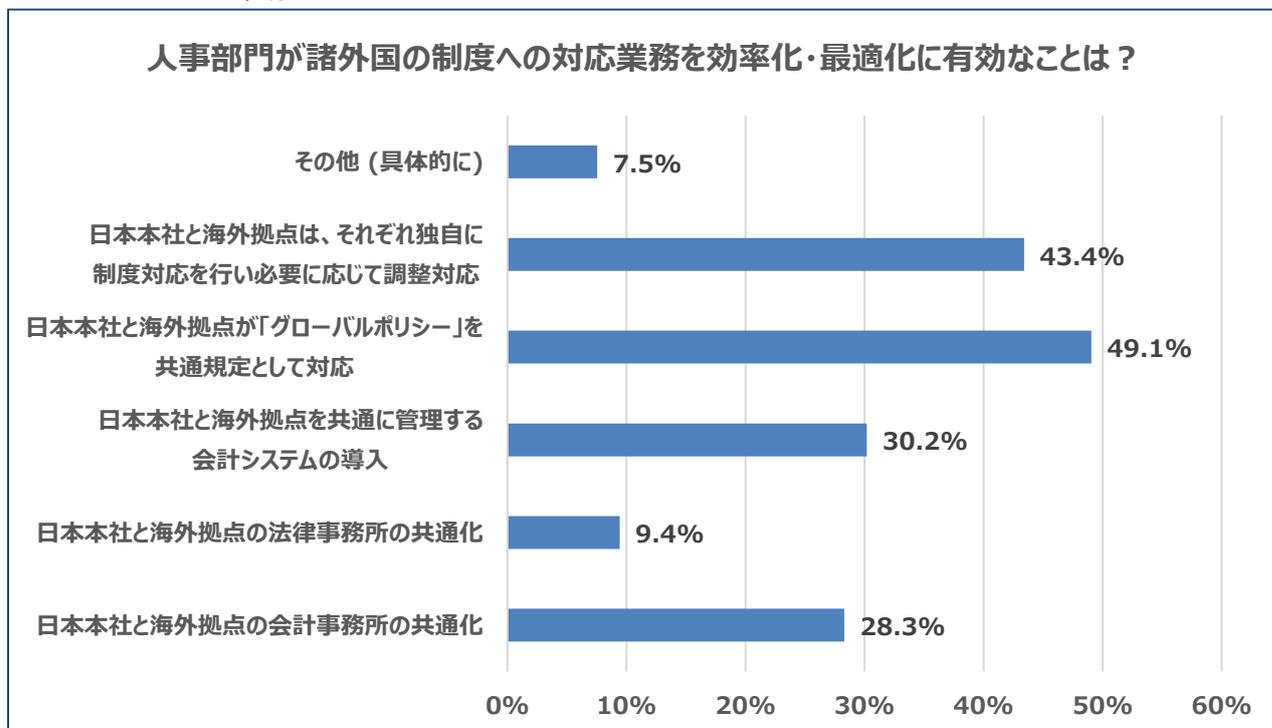
この質問は、現在グローバルポリシーを運用していない企業の方に伺ったものである。

必要を感じないとする層が多いことが特徴的である。

海外拠点の地域・数・規模の多様性・拠点の歴史などによって、「そもそも不都合が無い」、あるいは「統一的な制度を用意することで生じる従来制度からの待遇の悪化が生じる」などの事情があるものと思われる。

Q28 グローバル化が進む事業展開に対応するうえで、人事部門が担う諸外国の様々な制度対応業務を効率化・最適化するために有効だと思うことは何ですか？ 以下から選択してください。（複数選択可）

有効回答数 53
 製造業 38
 非製造業 10
 不明 5



「その他」のコメント

- ・ 本社のグループ理念やグローバル人事ポリシーに基づき、地域統括拠点ごとに各地域内拠点を牽引できるHR 地域本社部門を置くことが望ましい。
- ・ 業務フローは極力統一するためシステムは共通化。制度面では各国法制度もあり独自対応が原則。
- ・ 日本本社と海外拠点を共通に管理する人事システムの導入。
- ・ 会計システムは人件費の流れを掴むために必要と思います。ポリシーは・・・まああった方がいい部分もあると思います。

回答にあたって、準備した選択肢は限定的で、どれも必要と言えれば必要なものであることから、各選択肢の支持数に大きな差は出なかった。その中では、日本本社と海外拠点の間でのシステム的な連携の必要を示す回答の値が高い。

制度の共通化の一方で、各職員の経時的な状況の変化とその対応について、本社と拠点で共通に把握する必要性を感じているものと思われる。

企業のコンプライアンス意識の高まり、また対応不備にともなう無用の費用負担を避けたいとする認識の高まりを反映していることがうかがえる。

Q29 「人事のグローバル化」に、どのように対処して進めることが望ましいとお考えでしょうか。

日本の人事のお立場からのご意見をお聞かせください。（自由記述）

有効回答数 24
 製造業 17
 非製造業 5
 不明 2

業種	ご回答
製造業 総合重工	HQで働くことに、ものすごい魅力が無いと、人が来ませんし、来ても本国に帰国してすぐ辞めます。グローバル化＝「グループ企業活動全体での最大化・最適化」ということと理解しています。企業グループという範囲が広がることも含めまして。「人事のグローバル化」にも様々な課題がありますが、一旦「国を超えた人財の活用」というテーマに絞って申し上げました。
製造業 その他の製造業	以下のような必要事項をバランスを取りながら、適切に深化させていくような取り組みが必要と認識している。 <ul style="list-style-type: none"> ・本社の人事制度・仕組みを理解し、運用できる社員の確保 ・上記の仕組み・人事の考え方をグローバルの担当部門・担当者に発信していけるコミュニケーション ・グローバルに存在する人事担当者、各国・地域の法制度を踏まえた会社としての人事の解決策を議論していける枠組みの構築 ・人事機能が会社の中で将来、どの方向に向かってグローバル化を展開していくのか、目標・ターゲットを明示する
製造業 繊維・化学	現地事業の立上げ当初は本社から派遣を行い、次第に現地採用者に任せていく。
製造業 窯業・土石	まず国内外一気通貫した一元管理システムをもって人材の現況およびポテンシャルを正確に見定めること、 そして競争力ある処遇制度設計をすることでポジションに最適な人材がアサインされ生き生きと活躍できるようにすること、 そしてグループ間・国際間も含めて自発的且つ積極的な人材交流がなされるための仕組みづくりをすること の主に3点と考える。
製造業 繊維・化学	基本コンセプトを策定。 国によって税務、法律がちがうので、実際の制度策定や運用は現地に任せる。 本社は把握をするのがベストと考える。
製造業 電気機械・情報通信 機械	<ul style="list-style-type: none"> ・地域ごとの文化や法令（企業文化含）に配慮した戦略策定に日本本社としても関与 ・多様性を尊重する組織文化を育める共通認識をNSとともに醸成 ・グローバルで共通の人材育成プログラム（枠組だけでも/必要ナレッジの集約等）を構築 ・幹部人材の管理を本社/リージョン/各社で共通認識を持って行うこと
製造業 その他の製造業	現地は現地の責任者の元、マネージメントが行われているが、給与や昇級など、査定は本社主管部署責任者の承認が必要。
製造業 その他の製造業	日本、海外拠点双方の従業員向けに、研修を手厚くする。 商習慣、言語、文化を学ぶこと等。同じテーマの研修を受講出来るようにする。

製造業 繊維・化学	各国における法令や文化、習慣を踏まえ、全社で統一すべきものは明確に決定し、全社員において不公平にならないように人事運営を行っていくべきだと思います。
製造業 食料品	海外拠点の人事とのつながりの強化、意見交換を行える場の提供、グローバル視点で人事課題に取り組む責任と権限を有する組織の創設
製造業 その他の製造業	共通化すべき事項と、各国の事情により共通化しない事項をきちんと分けて対応することが必要と考えます。 当社は特に日本本社がグローバル化するにはまだまだ時間がかかるとわれ、当面は、日本本社と海外の両方の事情に精通している人を増やして、対処していくことが現実的だと考えます。
製造業 総合重工	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異文化理解と多様性への対応 ・ グローバルな人材育成プログラム：リーダーの育成、国際間転勤 ・ 従業員エンゲージメントの向上 ・ コンプライアンスの遵守：現地労働法規に対応した人事ポリシーや施策 ・ グローバルとローカルのバランス：グローバルポリシーと各地域の事情に応じた運用
製造業 輸送機械	各拠点が採用力を付けられるよう本社側からも支援する。現地社員の日本への受け入れ出向（研修兼ねる）も促進し、海外の現地採用者から経営人材を育成する方針。
製造業 金属製品・非鉄金属	複数国での人事経験者を増やす。
製造業 総合重工	複数国での人事経験者を増やす
製造業 繊維・化学	人事部門を担当する人間ではないが、人事のグローバル化を推進するには、まずは「グローバルポリシー」を 共通認識として浸透させることが重要と考えます。
製造業 窯業・土石	海外展開しているにも関わらず、人事だけではなく、本社機能は日本国内をメインに考え、動いているのが実状。 根底には語学の面が色濃くあり、語学を使える人の採用や、在職者の語学の能力を高めること、また海外法人との人事交流等により、 基礎の部分から近づけていかなければ、一気にグローバル化を図るのは難しいと思われる。 （単にグローバル化といっても、どこから手を付けて良いのが明確になっていない面もある）
非製造業 卸売り・商社・金融・ 保険	事業を拡大・成長していくために、国籍に拘わらず必要な資質を有する人材を登用していくことが重要と考えている。
非製造業 建設	日本目線に縛られることなく、現地の価値観や実態を踏まえた人事観点でのアプローチが必要。
非製造業 その他の非製造業	現地化は必要と思うが、人事のグローバル化とは何か？そのメリットは何かわからない。 グループの理念や行動規範を共有する。
非製造業 卸売り・商社・金融・ 保険	会社としての戦略に沿う形で人事面でのグローバル化を進める。
非製造業 建設	共通のポリシーを定め、本社が中心となって各拠点人事と一体となってグループ運営を進めていく。
不明	グローバル共通課題に、国境横断的なプロジェクトで、継続的に取り組む。

不明

まずは、日本本社の人事部門の意識を変えていく取り組みが必要。
人事戦略を企画する人材がグローバルに関して、知らないこと、経験していないことが多すぎる。

企業の活動が国際的な広がりが高める中、人事部門が事業展開にとっての「人的資源の最適化」を意識する場面がふえていくことになるのではないかと。

情報交換の方法が多様化し、その速度も格段に高まる中、今後日本本社と海外拠点間、また社内外の公式・非公式の交流がますます深まることとなる。 本社・海外拠点を含め人材の士気を高め、また採用に当って優秀な人材の関心を引くために企業の魅力を高めるという観点からも「最適化」に向けた取り組みが求められるように思う。

今回は人事部門の役割から見た「グローバル化」、という位置づけのアンケートを行った。

国際的な企業活動において、人事部門の皆様の健闘を祈るとともに、日外協は今後も支援となる活動を継続したい。

以 上