

海外駐在者の活躍環境の 整備・強化

2011年 海外駐在者の活躍環境の整備・強化に関するアンケート報告

2011年6月14日

本アンケートご協力者各位への謝辞

日本産業は、製品を輸出する段階、生産を移転する段階を超えて、グローバルに自社の経営を推進して勝負する競争段階を迎えております。これから海外展開に本格的に取り組む会社であっても、海外市場にチャレンジしてグローバル競争を戦う意志をもつのであれば、いきなりこの段階に進まなければなりません。

以上の認識のもと、その基礎となる海外駐在者の活躍環境について、本アンケートを通じて一緒に考えて頂き、各社の方々がどのような展望を抱いておられるかについてご意見をお聞かせいただくことができましたこと、時宜を得たものであったと存じます。

ご多忙の中、ご回答を賜りましたことに心から御礼を申し上げます。

当研究所は、今後とも研究を続け、その成果をしかるべき形に表すことによって、皆様への御礼とさせて頂こうと思っております。

平成 23 年 6 月 14 日

(株)現代経営技術研究所

代表取締役所長 鈴木成裕

本アンケート調査の概要

1. 主 題： 海外駐在者の活躍環境の整備・強化
2. 目 的： 環境激変下で、企業の戦略が高度化している今、そしてさらなる環境への衝撃が加わっている今、自社グローバル戦略の企画・遂行を担う人材を育て、最大活用し、海外事業の成長を加速するために、新たに本格的な政策検討が必要であると判断し「海外駐在者の活躍環境の整備・強化」についてアンケート調査を実施し、各社の次期戦略に活用できる有用な情報を提供することを目的とした。
3. 期 間： 平成 23 年 5 月 1 日～6 月 3 日
 - アンケート送付：5 月 1 日～6 月 3 日
 - 回答期限：6 月 7 日
 - 報 告：第 50 回 現研パワーアップ研究セミナー（6 月 14 日開催）
4. アンケート送付先について：
 - ＜送付先企業の選定＞

送付先企業については、あらかじめ業種、規模のバランスを考慮した上で、現在の日本の社会、産業における位置と規模を現研で判断して選定した。
 - ＜回答部門・回答者の選定＞

今回のアンケートは以下の部門・役職を対象に送付した。

 - 経営層の方
 - 人事・教育部門の役員、部・課長層の方
 - 経営企画部門の役員、部・課長層の方
 - グローバル戦略・国際業務に携わる役員、部・課長層の方
 - ＜アンケートの送付数＞

送付数…1316 社（2500 人）
5. アンケートへの回答について：
 - 回答企業数……………71 社
 - 回答者数……………75 人
 - アンケート回答企業の構成 次ページにて一覧掲載
 - 発送に対する社回答率：5.3%（個人回答率：3.0%）

6. 当研究調査の推進：

現研シニアコンサルタント	藤井隼夫
現研上級主任研究員	大島和義
現研上級主任研究員	大槻裕志
現研主任研究員	尾松 亮
現研主任研究員	大塚寿広
現研専門研究員	山本信二

(注) 本アンケート調査は氏名および個別のご回答内容を一切公表しないことを条件にご回答頂きました。

本調査にご回答頂いた企業

(50音順)

(株)アイキテック	電気化学工業(株)
アイディホーム(株)	東京計器(株)
旭ダイヤモンド工業(株)	東京地下鉄(株)
アサヒビール(株)	ＴＯＴＯ(株)
A S T I (株)	(株)トーメンエレクトロニクス
アスモ(株)	トピー工業(株)
いすゞ自動車(株)	(株)ニックス
ウシオ電機(株)	日清オイリオグループ(株)
(株)エイチワン	(株)日清製粉グループ本社
オーウイル(株)	日通商事(株)
大久保歯車工業(株)	日東工業(株)
大塚ホールディングス(株)	日東紡績(株)
小田急不動産(株)	日本N C R(株)
(株)カナモト	日本カーバイド工業(株)
カンダホールディングス(株)	日本ゼオン(株)
関東電化工業(株)	日本曹達(株)
協和発酵キリン(株)	日本発条(株)
(株)クレハ	阪和興業(株)
高周波熱錬(株)	東山フィルム(株)
(株)ココカラファイン	(株)ビッグ・エー
コスモ・バイオ(株)	双葉電子工業(株)
(株)小松製作所	(株)プライムポリマー
シーズクリエイイト(株)	(株)ポニーキャニオンエンタープライズ
J F Eエンジニアリング(株)	本田技研工業(株)
澁谷工業(株)	三井化学(株)
(株)ジャフコ	三井情報(株)
センコー(株)	三井倉庫(株)
全日本空輸(株)	(株)ミットヨ
(株)大気社	三菱ケミカルホールディングス(株)
ダイニツク(株)	明治機械(株)
太平洋セメント(株)	森永乳業(株)
大豊工業(株)	矢崎総業(株)
大鵬薬品工業(株)	ヤマトホールディングス(株)
(株)タチエス	ヤマハ(株)
(株)T B K	ライオン(株)
帝人(株)	

(71企業)

海外駐在者の活躍環境の整備・強化

—アンケート集計結果の報告—

- I. 今後のグローバル競争における日本産業の問題への認識
- II. 海外売上比率—現状と3年後
- III. 海外勤務環境への見方
- IV. 海外勤務の位置づけと質の向上
- V. アジアの所得格差是正政策への対応
- VI. グローバルリーダー研修についての考え方

I . 今後のグローバル競争における日本産業の問題への認識

あなたは何が日本産業にとって、今後3年での問題だと認識されていますか？以下の回答項目から特に問題と認識されるものを1つ、問題だと認識されるものを2つ以内で選んで番号を()内に記入してください。

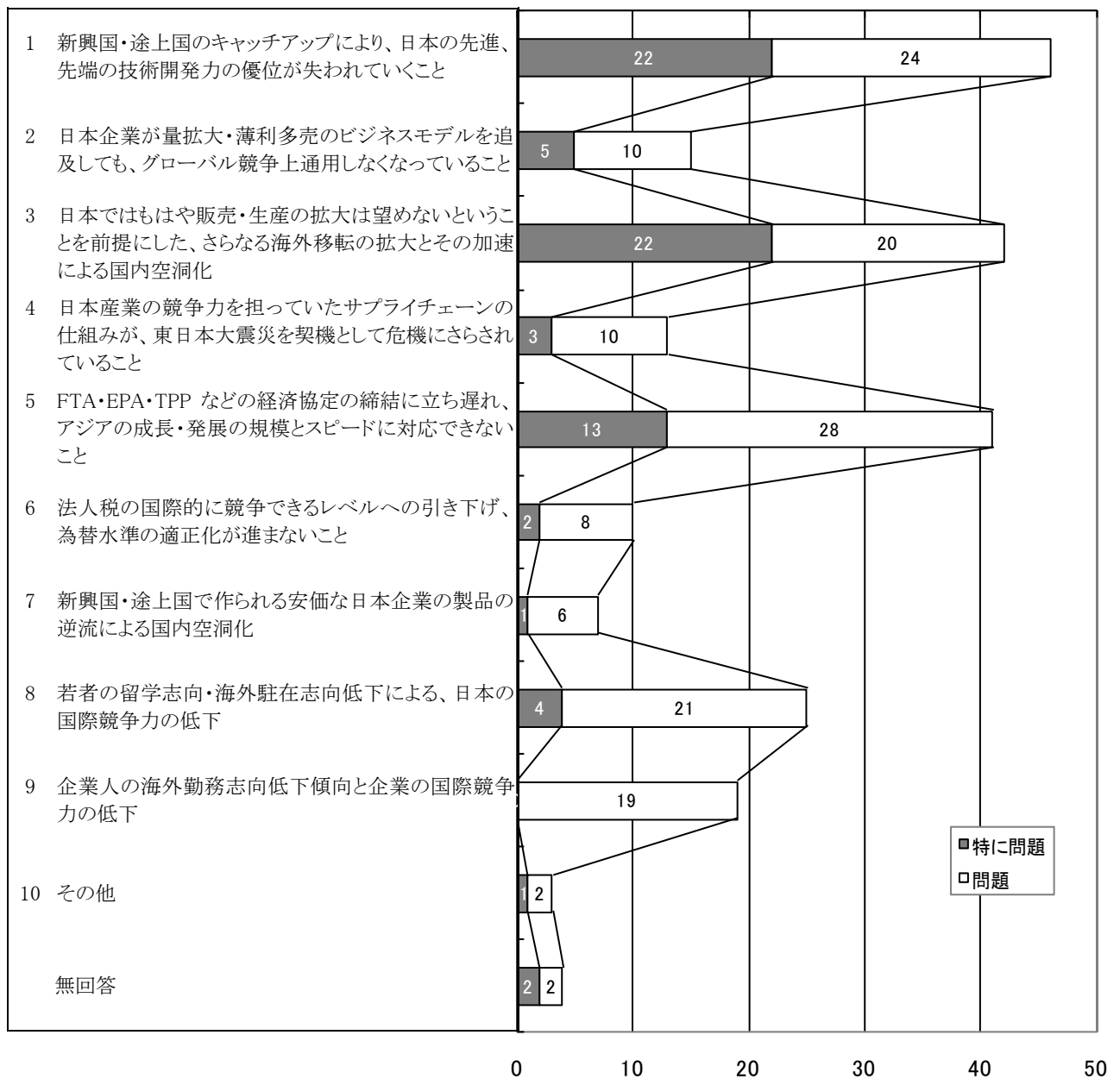
特に問題 ()

問題 () ()

1. 新興国・途上国のキャッチアップにより、日本の先進、先端の技術開発力の優位が失われていくこと
2. 日本企業が量拡大・薄利多売のビジネスモデルを追及しても、グローバル競争上通用しなくなっていること
3. 日本ではもはや販売・生産の拡大は望めないということを前提にした、さらなる海外移転の拡大とその加速による国内空洞化
4. 日本産業の競争力を担っていたサプライチェーンの仕組みが、東日本大震災を契機として危機にさらされていること
5. FTA・EPA・TPPなどの経済協定の締結に立ち遅れ、アジアの成長・発展の規模とスピードに対応できないこと
6. 法人税の国際的に競争できるレベルへの引き下げ、為替水準の適正化が進まないこと
7. 新興国・途上国で作られる安価な日本企業の製品の逆流による国内空洞化
8. 若者の留学志向・海外駐在志向低下による、日本の国際競争力の低下
9. 企業人の海外勤務志向低下傾向と企業の国際競争力の低下
10. その他()

I. 今後3年間で日本産業にとって何が問題か：

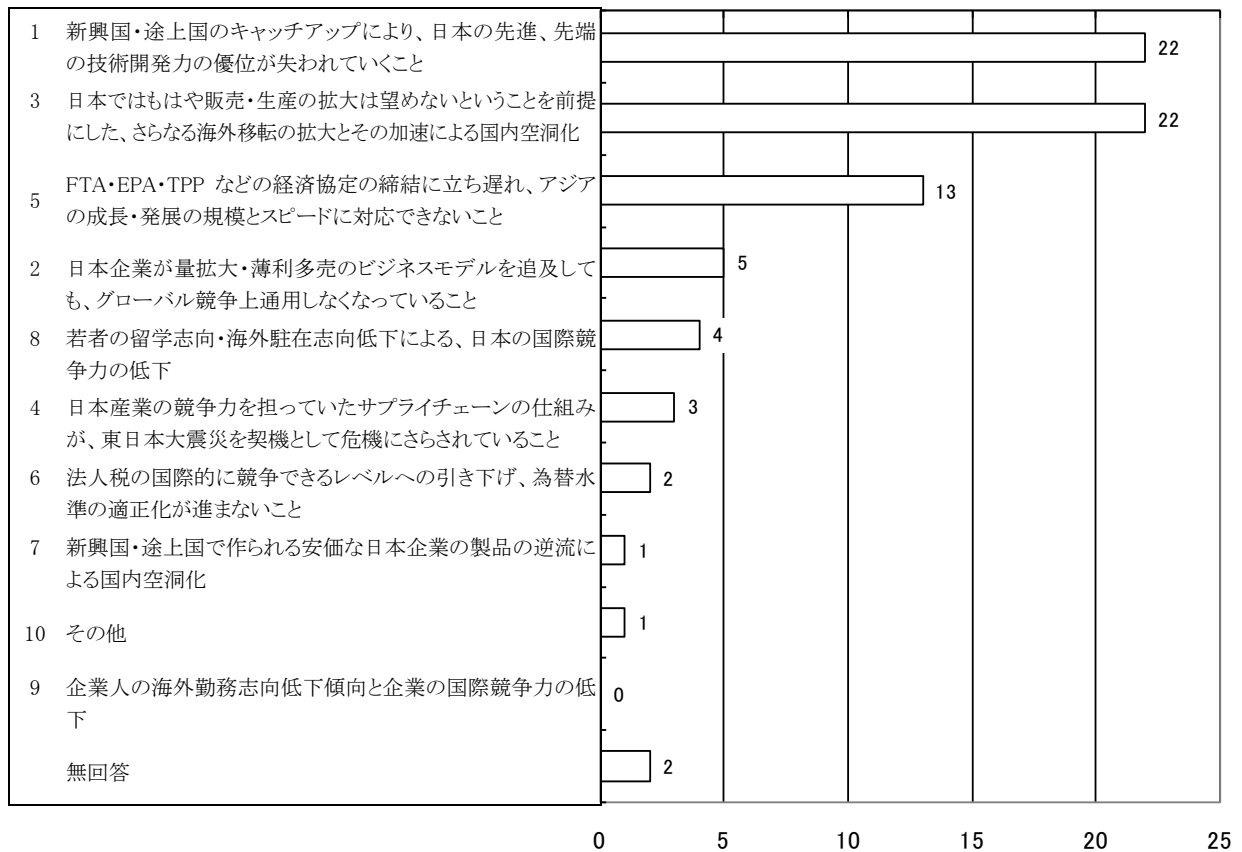
<全体>



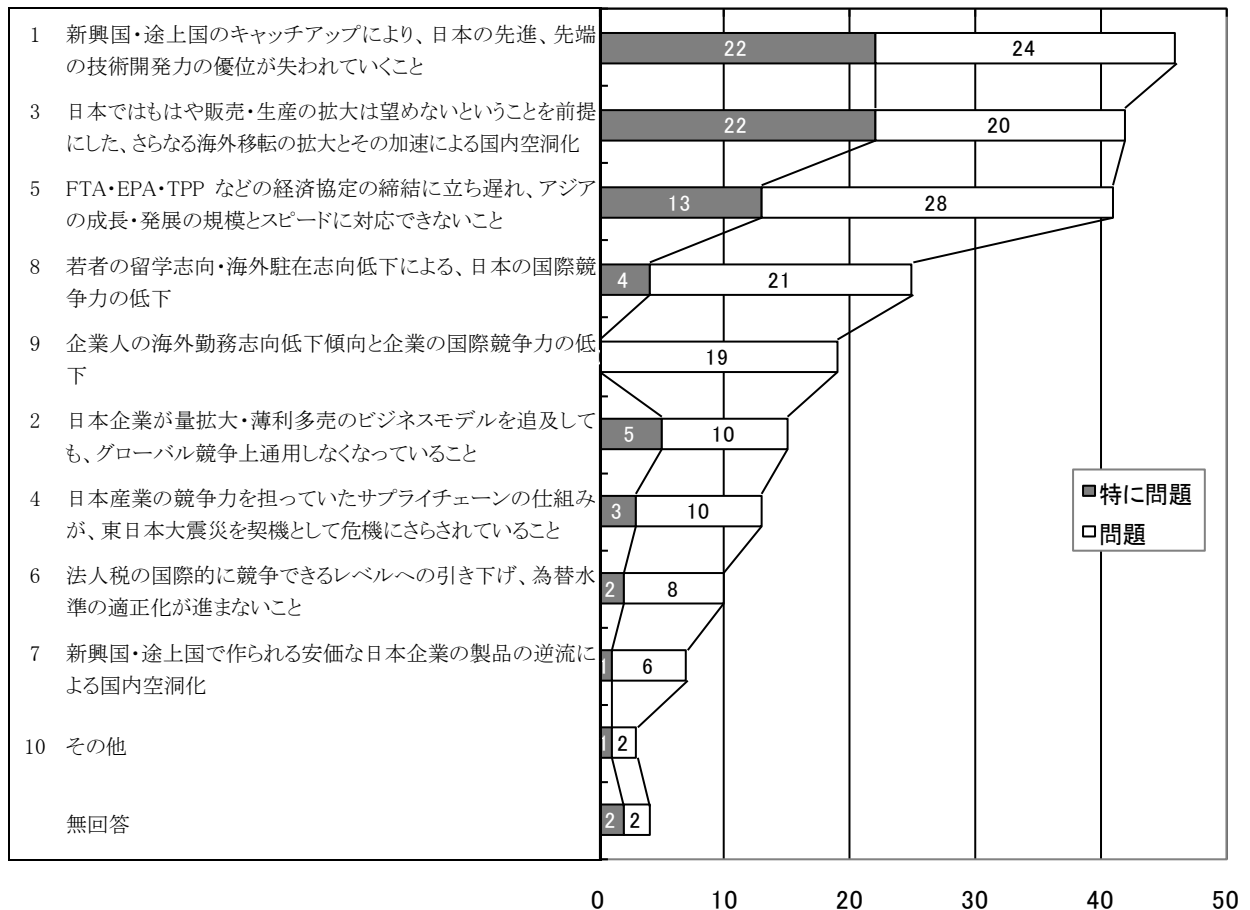
<その他>

- 外国人研修制度による研修生を労働力として取り扱わないと成り立たない産業が存在していること。この制度に頼ることにより産業が変化できない。無ければ変化対応できる力は日本にあると思う。
- アジア地域のハブとなるべく政策の遅れ、失敗。
- 国内における企業再編の遅れ。

＜特に問題－多い順＞



＜特に問題・問題の総計－多い順＞



＜概 説＞

1) 「特に問題」と認識される項目：

- 「新興国・途上国のキャッチアップ・・・優位が失われていくこと」と「日本ではもはや販売・生産の拡大は望めない・・・国内空洞化」で全体の約6割

1. 「新興国・途上国のキャッチアップにより、日本の先進、先端の技術開発力の優位が失われていくこと」及び3. 「日本ではもはや販売・生産の拡大は望めないということを前提にした、さらなる海外移転の拡大とその加速による国内空洞化」が同数で22の回答数を集め、それぞれ全体の約29%を占めている。この2つの項目を選択した回答を合わせると全体の約59%となる。

5. 「FTA・EPA・TPPなどの経済協定の締結に立ち遅れ、アジアの成長・発展の規模とスピードに対応できないこと」を「特に問題」として選択した回答は全体の約17%（回答数13）で3番目に多い。

2) 「問題」と認識される項目：

- 「FTA・EPA・TPPなどの経済協定の締結・・・スピードに対応できないこと」が第1位
- 合わせて約27%の回答者が「若者の留学志向・海外駐在志向低下・・・」「企業人の海外勤務志向低下・・・」を問題視

「問題」と認識される項目（2つ以内選択）では、5. 「FTA・EPA・TPPなどの経済協定の締結に立ち遅れ、アジアの成長・発展の規模とスピードに対応できないこと」が最も多く、28の回答数を集めた。これは全体の約2割（約19%）にあたる。

1. 「新興国・途上国のキャッチアップにより、日本の先進、先端の技術開発力の優位が失われていくこと」が24の回答数を集めて2位。3. 「日本ではもはや販売・生産の拡大は望めないということを前提にした、さらなる海外移転の拡大とその加速による国内空洞化」を選んだ回答数は20で4位となっている。

8. 「若者の留学志向・海外駐在志向低下による、日本の国際競争力の低下」は3位で21の回答数（14%）を集めている。また9. 「企業人の海外勤務志向低下傾向と企業の国際競争力の低下」が19の回答数を集めて5位となっている。2項目を合わせて約27%の回答が、日本人の海外志向に関わるこれら2つの項目を「問題」と認めている。

3) 全体の傾向

- 「新興国・途上国のキャッチアップ・・・優位が失われていくこと」が首位
- 上位3項目に約6割の回答が集中

次に「特に問題」「問題」を合わせた全体の回答傾向を見てみたい。

1. 「新興国・途上国のキャッチアップにより、日本の先進、先端の技術開発力の優位が失われていくこと」を選んだ回答数が 46 で最も多い。3. 「日本ではもはや販売・生産の拡大は望めないということを前提にした、さらなる海外移転の拡大とその加速による国内空洞化」が 42 の回答数を集めて 2 位、次に 5. 「FTA・EPA・TPP などの経済協定の締結に立ち遅れ、アジアの成長・発展の規模とスピードに対応できないこと」が回答数 41 と僅差で続いている。

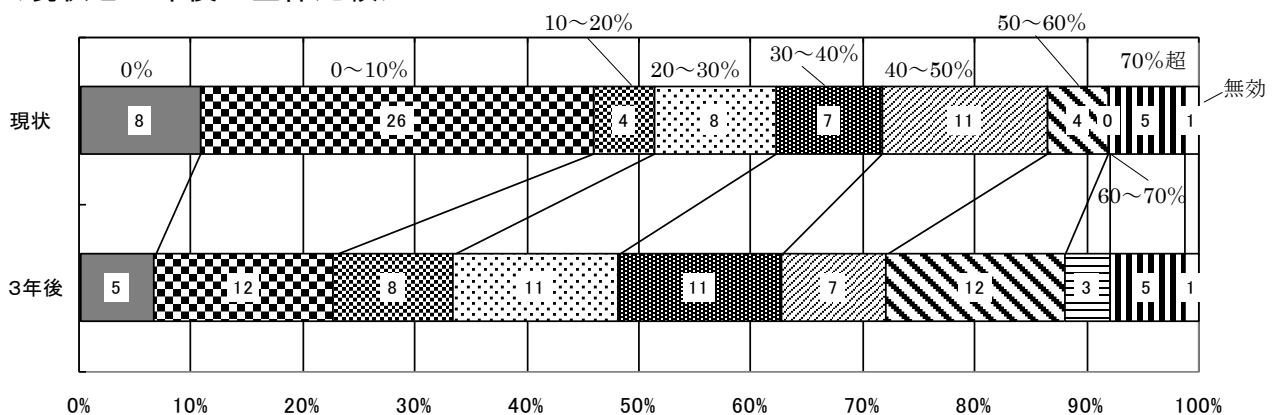
これら上位 3 項目を合わせると総数の約 57% を占める。「問題」と認識される項目は 2 つ以内選択であるが、「その他」を含め 10 項目の選択肢があるなか、上記 3 項目への集中度が高いことが分かる。

Ⅱ．海外売上比率－現状と３年後

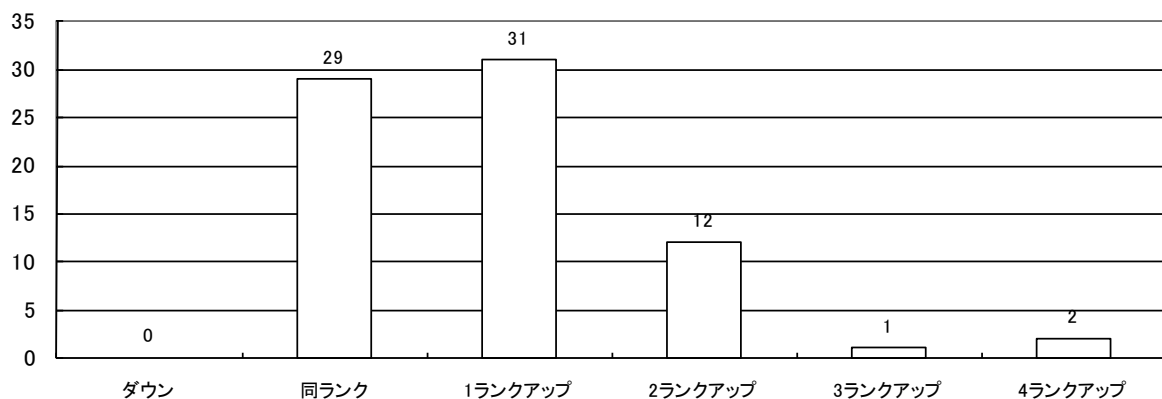
あなたの会社の海外売上比率は、現在どの水準にありますか？そして今後3年間でどのように変化していくことが望ましいかとお考えですか。該当する比率に○を記入してください。

	現状	3年後
0%		
0 超～10%		
10%超～20%		
20%超～30%		
30%超～40%		
40%超～50%		
50%超～60%		
60%超～70%		
70%超～		

<現状と３年後の全体比較>



<３年後の変動度合い>



＜概 説＞

問Ⅱは企業の現状での概ねの海外売上比率（％）を答えていただいた上で、回答者が3年後の同比率をどのように変化させることが望ましいと考えているのかを質問したもの

1) 現状の海外売上比率：全体の6割以上が0～30%、4割弱が30%超より高い比率を選択

現状の売上比率については「0～10%」との回答数が26で最も多く、全体の3割以上（約35%）を占めている。「0%」を選択した回答も含めると、現状で海外売上比率30%までを選択した回答が全体の6割以上（約61%）となった。

国内売上を海外売上が上回る水準である「50～60%」（回答数4）、「60～70%」（回答数0）、および「70%超」（回答数5）を選択した回答を合計すると全体の12%であった。

このような回答構成を前提に設問Ⅲ以降の集計結果の判断の参考にされたい。

2) 3年後望ましいと思われる海外売上比率：

● 全体の5割弱が0～30%、残りの5割強が30%超より高い比率

● 4分の1の回答が50%超の海外売上比率を選択

現状の海外売上比率に関する質問では「0～10%」が26の回答数を集めていた。3年後に関する質問では「0～10%」を選択した回答数が12となり、半分以下に減っていることが分かる。「0%」も含めて海外売上比率30%までを選択した回答は、全体の48%（回答数36）となった。

「50～60%」の海外売上比率を選択した回答数は12で、「現状」についての質問と比べて3倍に増えている。結果、全体の4分の1超（約27%）の回答（回答数20）が3年後の海外売上比率として、50%以上を選択している。

現状よりも3年後の海外売上比率を下げることを望ましいと考える回答はゼロである。3年後の比率を設問で示した同ランク内に保つことが望ましいとする回答が約39%（回答数29）。

現状よりも1ランク上の比率に引き上げることを望ましいと考える回答が約41%（回答数31）、2ランクに引き上げることを望ましいと考える回答が16%（回答数12）となった。

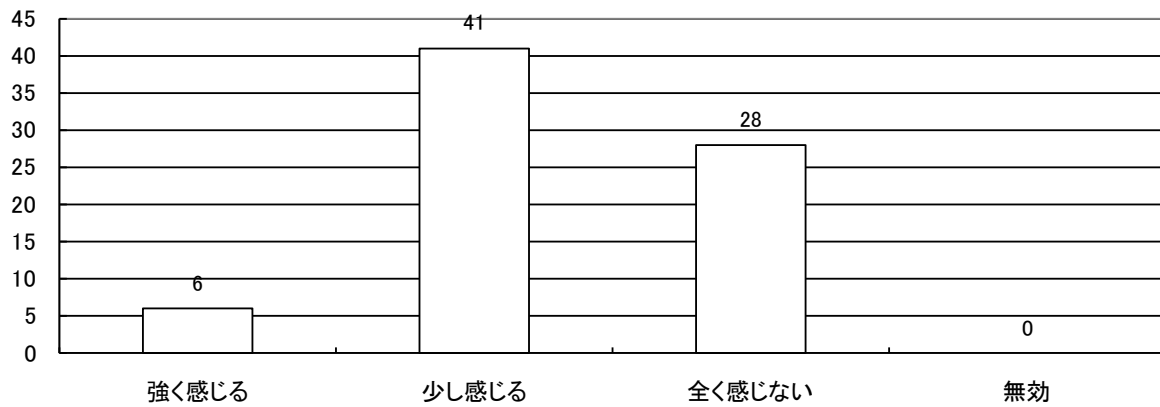
約61%の回答が「3年後望ましいと考える海外売上比率」として、現状よりも高いレベルを選択している。

Ⅲ. 海外勤務環境への見方

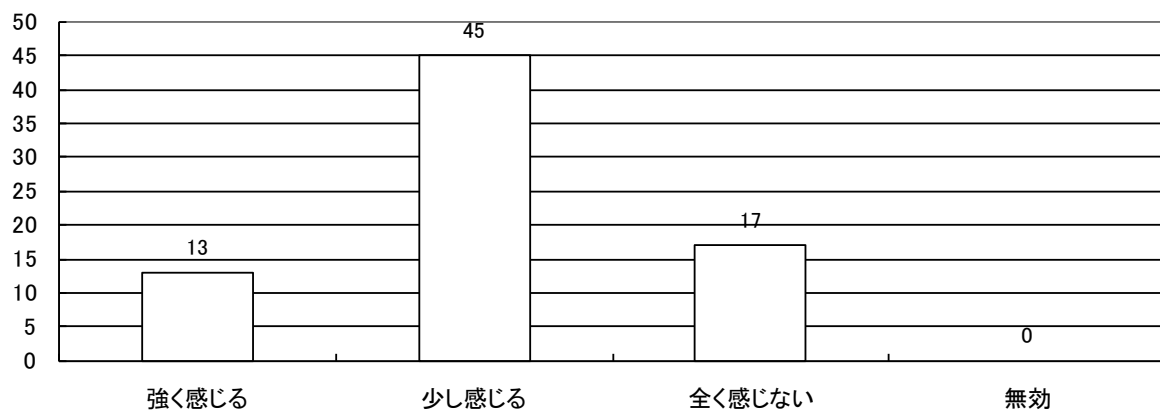
海外駐在の失敗コストや中断コストの増加で企業の損失ならびに機会損失が増大している声が強まっていますが、以下の設問についてあなたの見方を各項目から1つ選んで○で囲んでください。

1. 海外勤務になると本社や原籍から忘れられると感じますか。
(①強く感じる ②少し感じる ③全く感じない)
2. 海外駐在は昇進にメリットになると感じていますか。
(①強く感じる ②少し感じる ③全く感じない)
3. 海外駐在は昇進にデメリットになると感じますか。
(①強く感じる ②少し感じる ③全く感じない)
4. 海外から帰国する時、会社はその人に仕事を用意していると感じますか。
(①強く感じる ②少し感じる ③全く感じない)
5. 現状、取締役層の海外駐在経験の割合はどの程度だと思いますか。
(①10～20% ②20～30% ③30～50% ④50～70% ⑤100%)
6. 部長クラスの海外駐在経験の割合はどの程度だと思いますか。
(①10～20% ②20～30% ③30～50% ④50～70% ⑤100%)
7. 課長クラスの海外駐在経験の割合はどの程度だと思いますか。
(①10～20% ②20～30% ③30～50% ④50～70% ⑤100%)
8. 海外駐在時の給与・手当は国内勤務の水準と比較すると押し並べてどの程度だと思いますか。
(①100% ②130～150% ③150～170% ④170～190% ⑤200%以上)
9. 最近、海外駐在の失敗コストや中断コストについて以前に比べてどうお感じですか。
(①増加している ②あまり変わらない ③少なくなっている)
10. 駐在前研修についてはどうでしょうか。
(①十分 ②形式的 ③ほとんどやっていない)
11. 赴任後研修についてはどうでしょうか。
(①十分 ②形式的 ③ほとんどやっていない)
12. 帰任後研修、フォローアップについてはどうでしょうか。
(①十分 ②形式的 ③ほとんどやっていない)
13. 海外勤務は経営の後継者や幹部の育成の場であると感じますか。
(①強く感じる ②あまり感じない ③全く感じない)

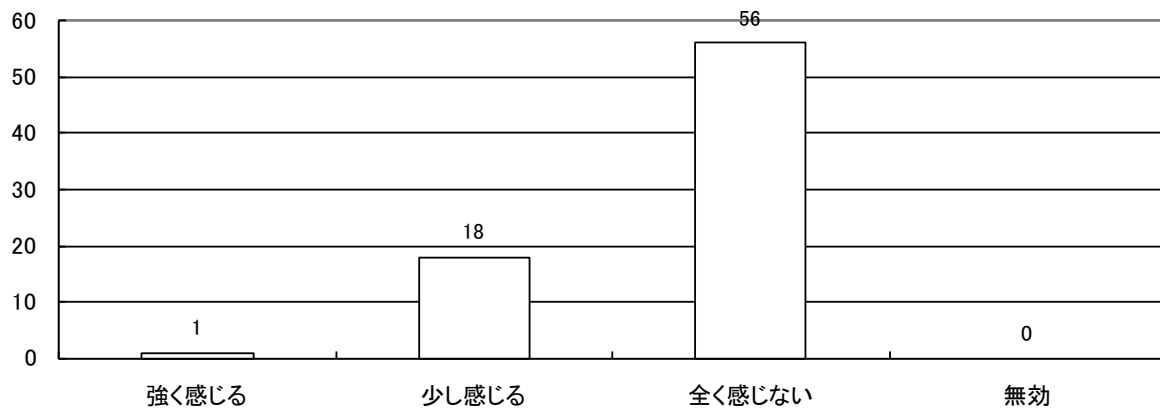
1. 海外勤務になると本社や原籍から忘れられると感じますか。



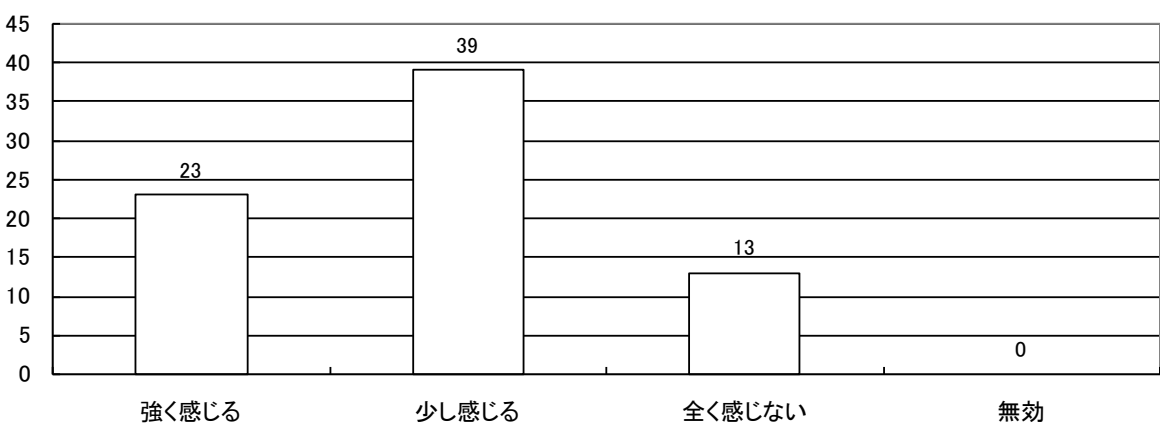
2. 海外駐在は昇進にメリットになると感じていますか。



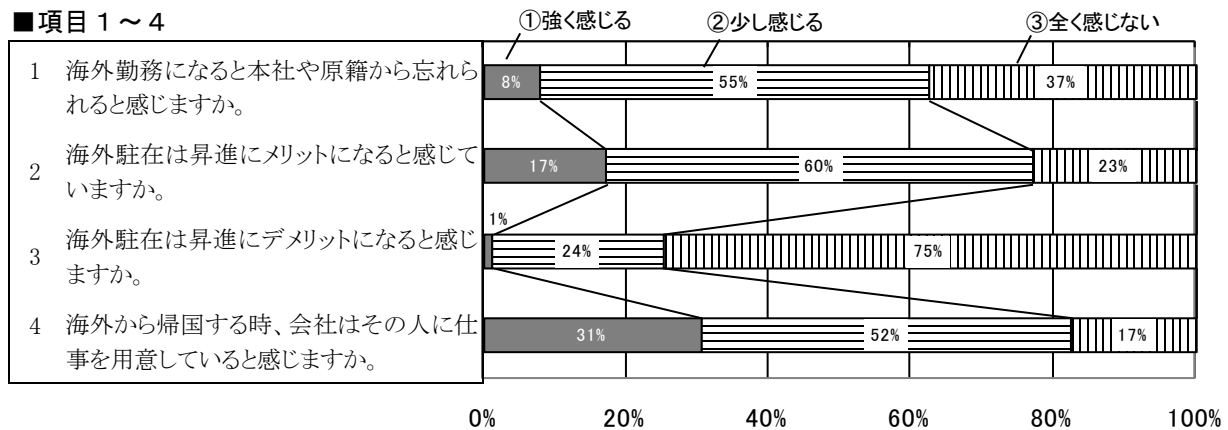
3. 海外駐在は昇進にデメリットになると感じますか。



4. 海外から帰国する時、会社はその人に仕事を用意していると感じますか。



■項目 1 ～ 4



<概 説>

● 約8割が「昇進にメリット」「帰国時の仕事を用意している」と感じる

● 75%が「昇進にデメリット」を感じない

「強く感じる」「少し感じる」

項目 1 ～ 4 で「強く感じる」および「少し感じる」を選択した回答が多い順に並べると、以下のとおりである。

- 第 1 位 海外から帰国する時、会社はその人に仕事を用意していると感じますか。 ……約 83%
- 第 2 位 海外駐在は昇進にメリットになると感じていますか。 ……約 77%
- 第 3 位 海外勤務になると本社や原籍から忘れられると感じますか。 ……約 63%
- 第 4 位 海外駐在は昇進にデメリットになると感じますか。 ……約 25%

「全く感じない」

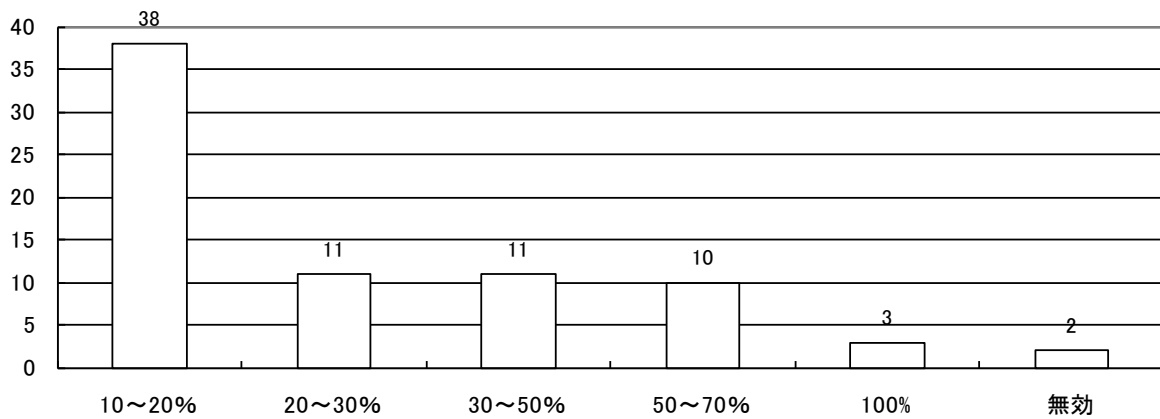
項目 1 ～ 4 で「全く感じない」を選択した回答が多い順に並べると、以下のとおりである。

- 第 1 位 海外駐在は昇進にデメリットになると感じますか。 ……約 75%
- 第 2 位 海外勤務になると本社や原籍から忘れられると感じますか。 ……約 37%
- 第 3 位 海外駐在は昇進にメリットになると感じていますか。 ……約 23%
- 第 4 位 海外から帰国する時、会社はその人に仕事を用意していると感じますか。 ……約 17%

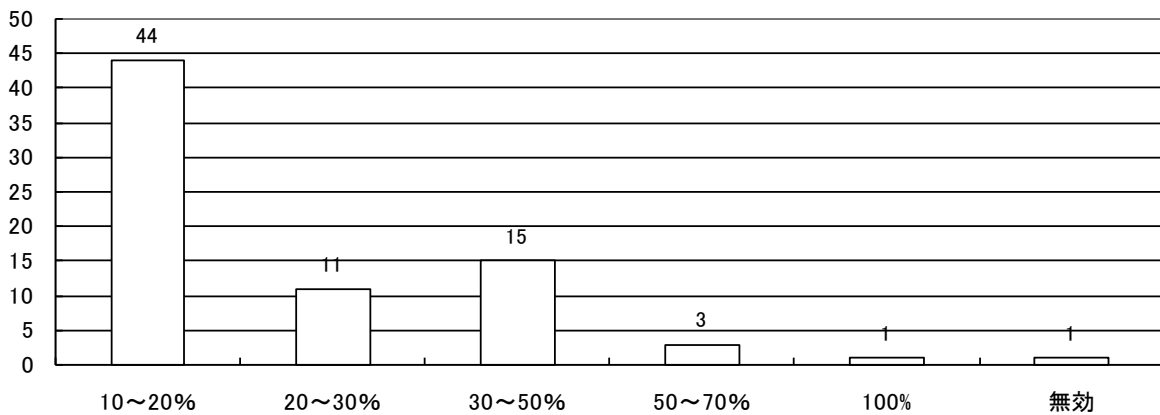
4. 「海外から帰国する時、会社はその人に仕事を用意していると感じますか」および 2. 「海外駐在は昇進にメリットになると感じていますか」では 8 割近い回答が、「強く感じる」又は「少し感じる」と肯定的な回答を選んでいる。3. 「海外駐在は昇進にデメリットになると感じますか」に対しては約 75%の回答が「全く感じない」を選択している。

その一方、1. 「海外勤務になると本社や原籍から忘れられると感じますか」については 6 割以上の回答が「強く感じる」ないしは「少し感じる」を選択している。

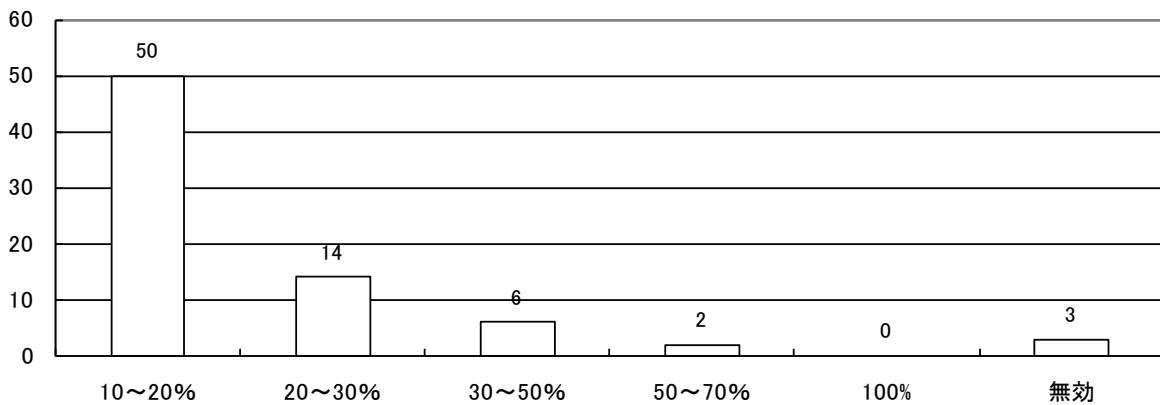
5. 現状、取締役層の海外駐在経験の割合はどの程度だと思いますか。



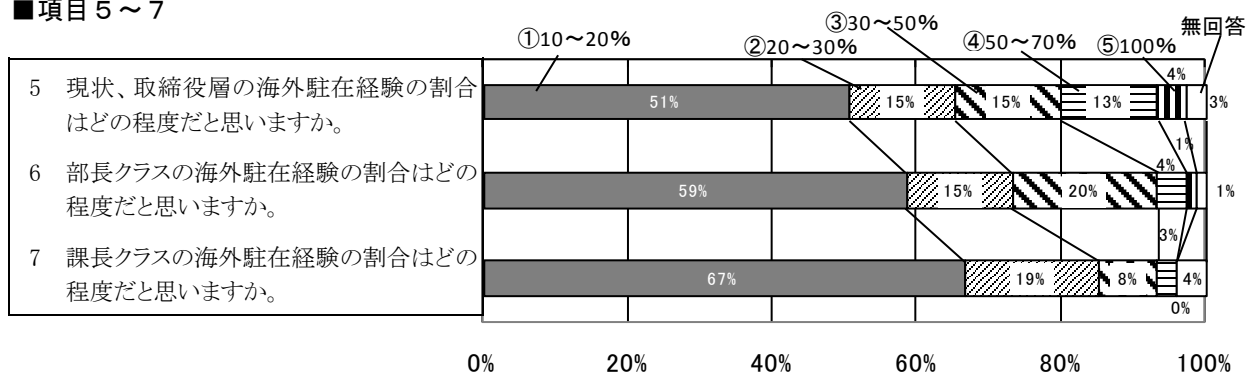
6. 部長クラスの海外駐在経験の割合はどの程度だと思いますか。



7. 課長クラスの海外駐在経験の割合はどの程度だと思いますか。



■項目 5 ～ 7



<概 説>

- 取締役層の海外駐在経験の割合は「10～20%」が全体の半数、「50～100%」は約 6 分の 1
- 部長・課長クラスの海外駐在経験の割合は全体の 3 分の 2 が「10～20%」、「50～100%」は 10 分の 1 未満

取締役層：海外駐在経験「20%以上」を選択した回答が全体の約半数（47%）

「50%以上」を選択した回答が 17%

	回答数（割合）
「10～20%」	38（約 51%）
「20～30%」	11（約 15%）
「30～50%」	11（約 15%）
「50～70%」	10（約 13%）
「100%」	3（4%）

取締役層の海外駐在経験の割合について、「10～20%」を選択した回答数は38で全体の約51%。

その一方「20%以上」の割合を選択した回答を合計すると全体の約 47%（回答数 35）を占めている。「20～30%」および「30～50%」選択した回答数がそれぞれ 11、「50～70%」が回答数 10、「100%」を選択した回答数は 3 であった。

取締役層の海外駐在経験割合について「50%以上」を選んだ回答は全体の約 17%（回答数 13）であった。

部長クラス：「10～20%」を選択した回答が全体の約 6 割

9 割以上の回答が「50%以下」を選択

	回答数（割合）
「10～20%」	44（約 59%）
「20～30%」	11（約 15%）
「30～50%」	15（20%）
「50～70%」	3（4%）
「100%」	1（約 1%）

部長クラスの海外駐在経験の割合について、「10～20%」を選択した回答数は 44 で全体の約 6 割（約 59%）を占めている。「20%以上」を選択した回答を合計すると、全体の約 4 割である。

「50%以上」の割合を選んだ回答は全体の約 5%（回答数 4）であった。9 割以上の回答が部長クラスの海外駐在経験の割合について「50%以下」を選択している。

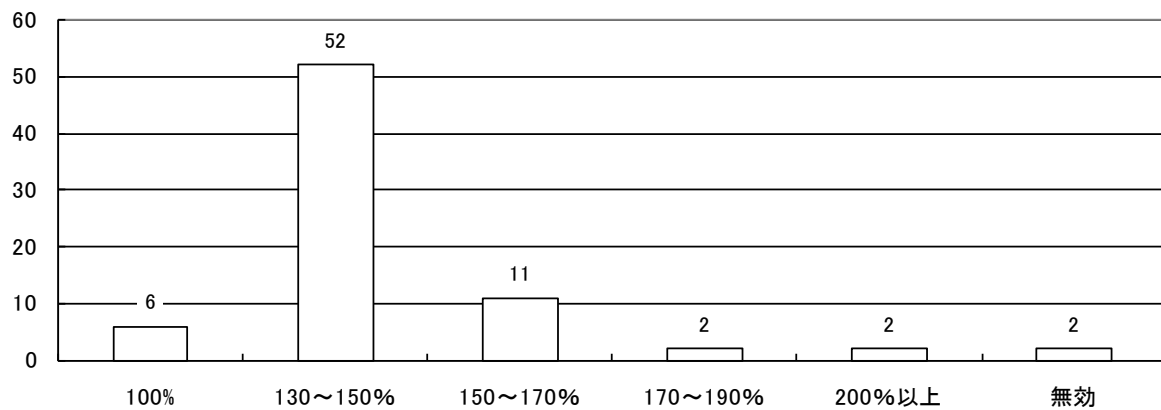
課長クラス：「10～20%」を選択した回答が全体の約 7 割

85%の回答が「30%以下」を選択

	回答数（割合）
「10～20%」	50（約 67%）
「20～30%」	14（約 19%）
「30～50%」	6（8%）
「50～70%」	2（約 3%）
「100%」	0（0%）

課長クラスの海外駐在経験の割合について、「10～20%」を選択した回答数は 50 で全体の約 7 割（約 67%）を占めている。「20～30%」を選択した回答が約 2 割（回答数 14）であった。「10～20%」と「20～30%」を選択した回答を合計すると回答数 64 で全体の約 85%を占める結果となった。

8. 海外駐在時の給与・手当は国内勤務の水準と比較すると押し並べてどの程度だと思いますか。



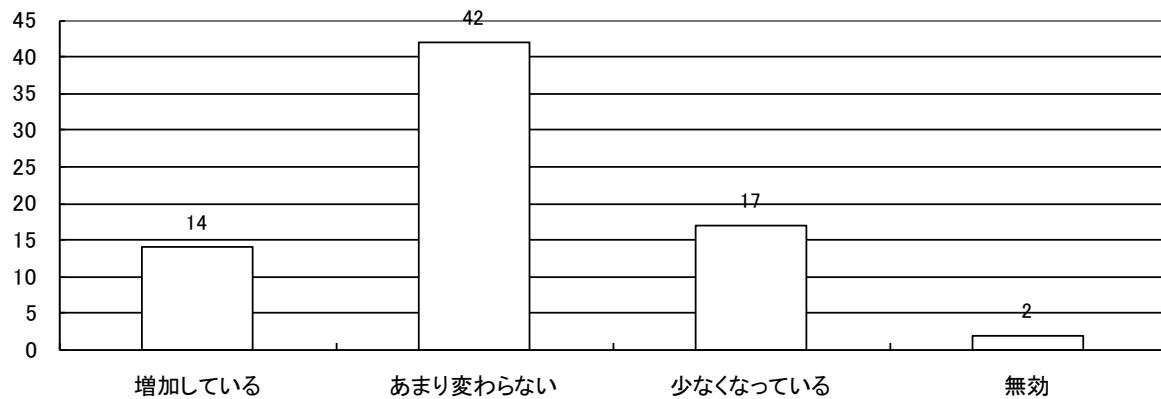
<概 説>

● 約 7 割の回答が国内水準の「130～150%」を選択

海外駐在時の給与・手当が国内水準の「130～150%」と答えた回答数が 52 で最も多い。これは全体の約 69%を占めている。

「150～170%」を選択した回答数が 2 番目に多いが、回答数 11 で全体の約 15%である。国内水準と同等の「100%」とする回答数は 6、「170～190%」と「200%以上」はそれぞれ回答数 2 であった。

9. 最近、海外駐在の失敗コストや中断コストについて以前に比べてどう感じですか。



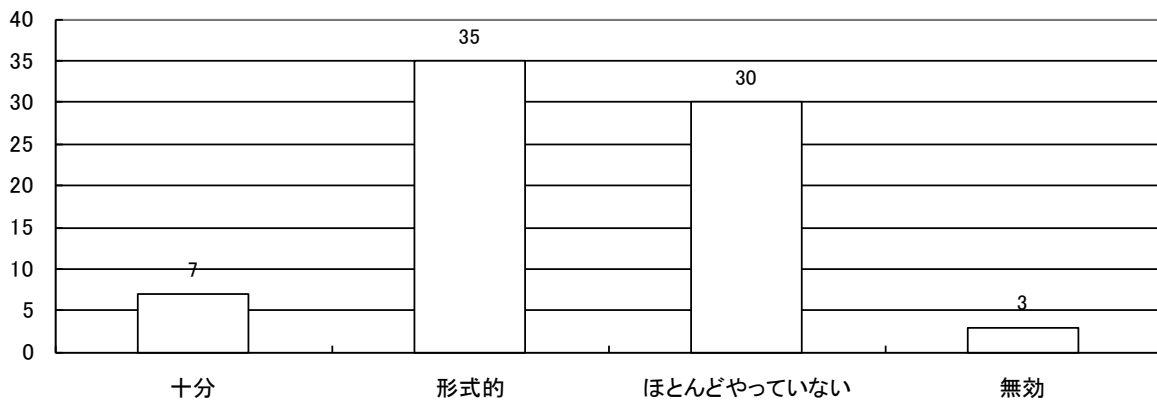
<概 説>

● 約 6 割が「あまり変わらない」を選択

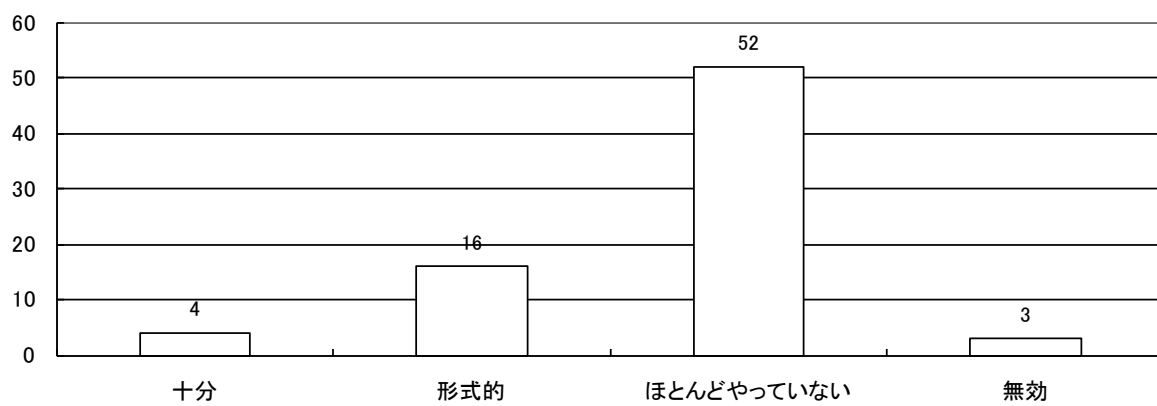
「あまり変わらない」を選択した回答が 42 で最も多い。全体の 56%がこの回答を選択している。

「少なくなっている」を選択した回答数が 17 で、「増加している」という回答（14）を上回っている。「増加している」および「少なくなっている」を合計しても全体の半数以下（41%）であった。

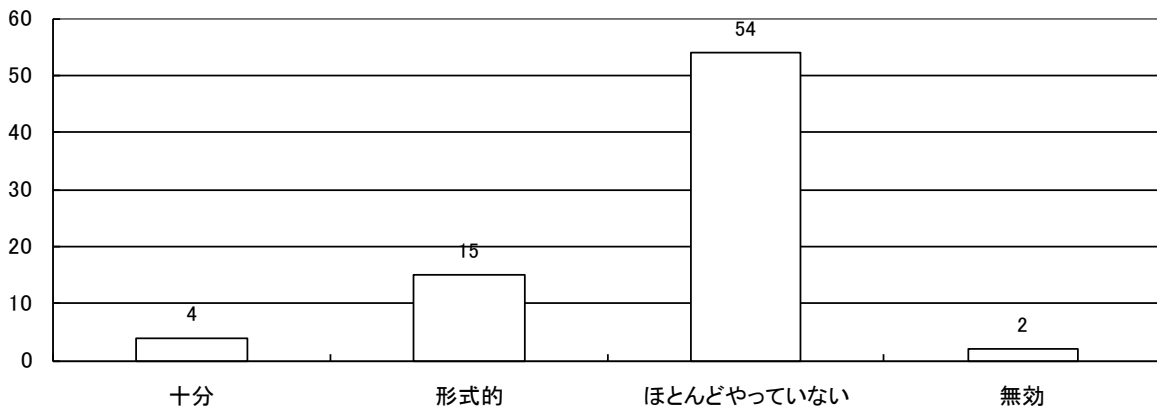
10. 駐在前研修についてはどうでしょうか。



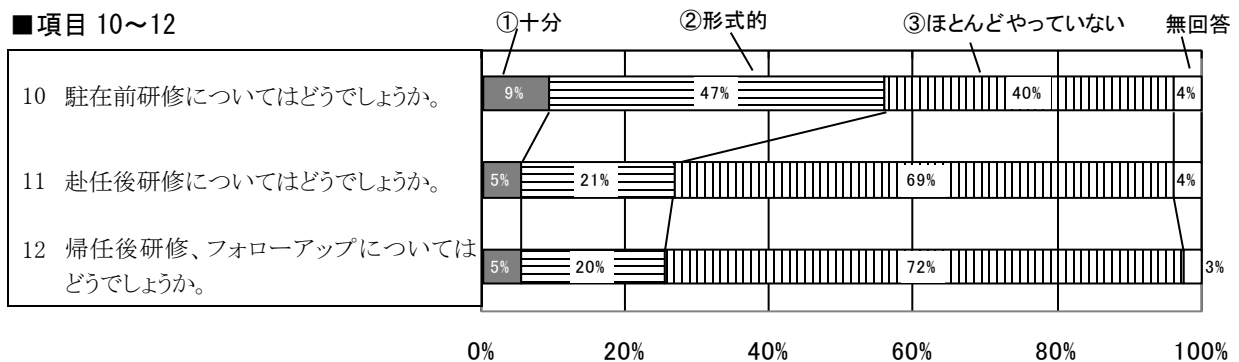
11. 赴任後研修についてはどうでしょうか。



12. 帰任後研修、フォローアップについてはどうでしょうか。



■項目 10～12



＜概 説＞

- 半数以上が駐在前研修を実施—十分 9%、形式的 47%
- 約 7 割が「赴任後研修」「帰任後研修」をほとんどやっていない

「十分」

項目 10～12 に挙げられた研修について、「十分」との回答が多い順に並べると、以下の順となる。

第 1 位：駐在前研修	約 9%（回答数 7）
第 2 位：赴任後研修	約 5%（回答数 4）
第 3 位：帰任後研修	約 5%（回答数 4）

「十分」を選択した回答はどの項目も、全体の 1 割以下である。項目 10 の駐在前研修に関してのみ「十分」を選択した回答が 9%で、全体の 1 割に近い。

「形式的」

項目 10～12 について「形式的」を選択した回答が多い順に並べると、以下の順となる。

第 1 位：駐在前研修	約 47%（回答数 35）
第 2 位：赴任後研修	約 21%（回答数 16）
第 3 位：帰任後研修	20%（回答数 15）

「ほとんどやっていない」

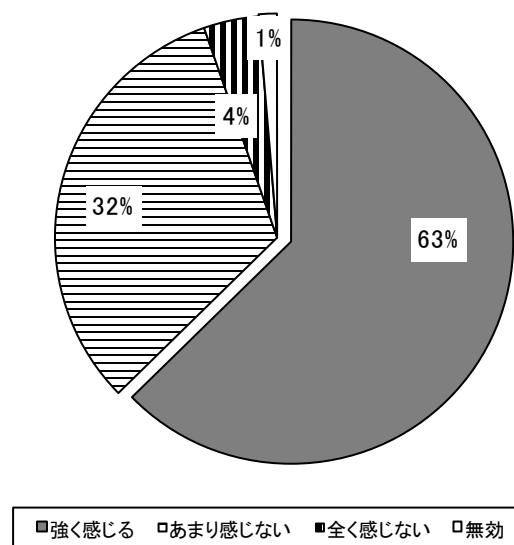
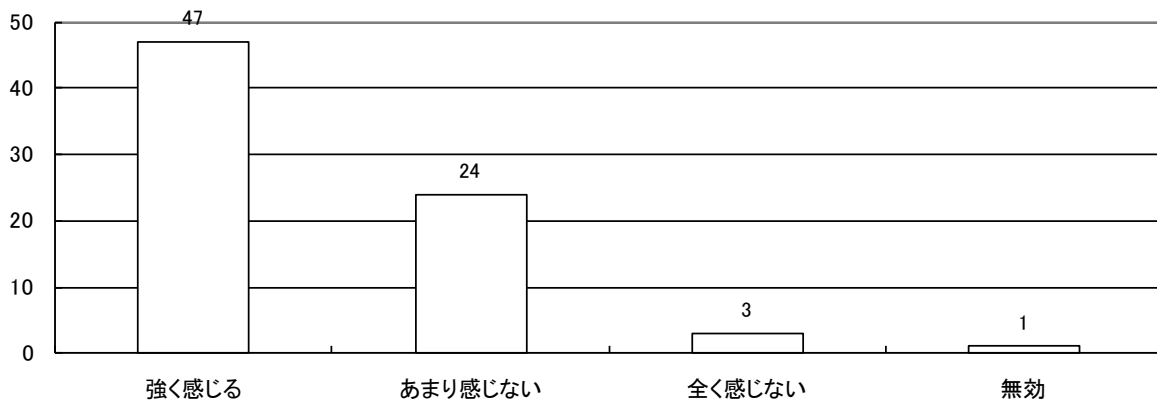
項目 10～12 について「ほとんどやっていない」を選択した回答が多い順に並べると、以下の順となる。

第 1 位：帰任後研修	72%（回答数 54）
第 2 位：赴任後研修	約 69%（回答数 52）
第 3 位：駐在前研修	40%（回答数 30）

「十分」および「形式的」を合計すると、全体の約 56%の回答が「駐在前研修」を何らかの形で行っていることを示している。

赴任後研修については全体の約 26%、帰任後研修については全体の約 25%が「十分」又は「形式的」に行っていると回答している。赴任後研修および帰任後研修、については「ほとんど行っていない」を選択した回答が全体の約 7 割を占める結果となった。

13. 海外勤務は経営の後継者や幹部の育成の場であると感じますか。



<概 説>

● 6割強が「海外勤務は経営の後継者や幹部の育成の場である」と感じる

「強く感じる」を選択した回答数が47で、全体の約63%を占めている。

全体の32%の回答（回答数24）が「あまり感じない」を選択しているが、「全く感じない」を選択した回答数は3で全体の4%である。

「あまり感じない」「全く感じない」を合計しても全体の36%であり、その1.7倍の回答が「強く感じる」を選択している。

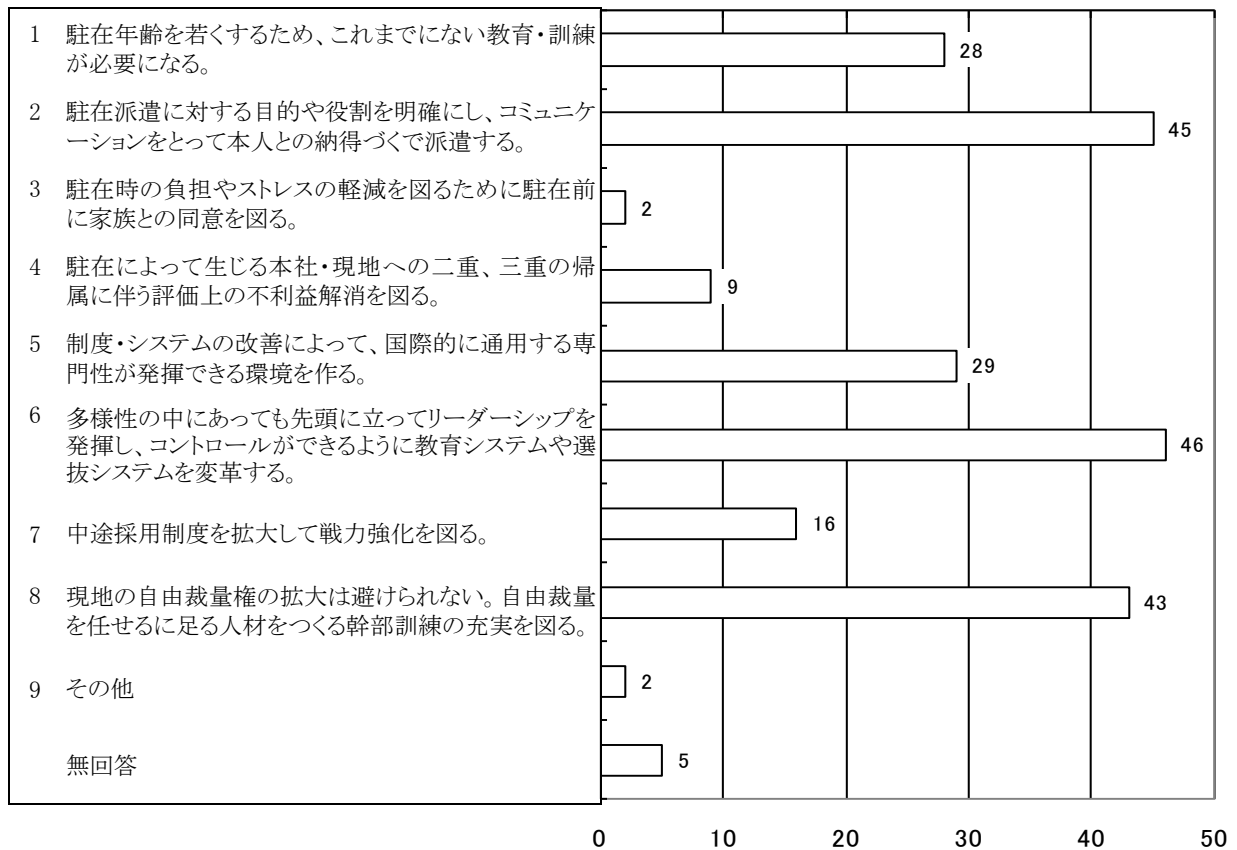
IV. 海外勤務の位置づけと質の向上

海外勤務の位置づけと質を向上させることが重要な戦略要件になっておりますが、御社グループにおいてどのような対応が必要でしょうか？お考えに近いものを3つ選んで番号を()内に記入してください。

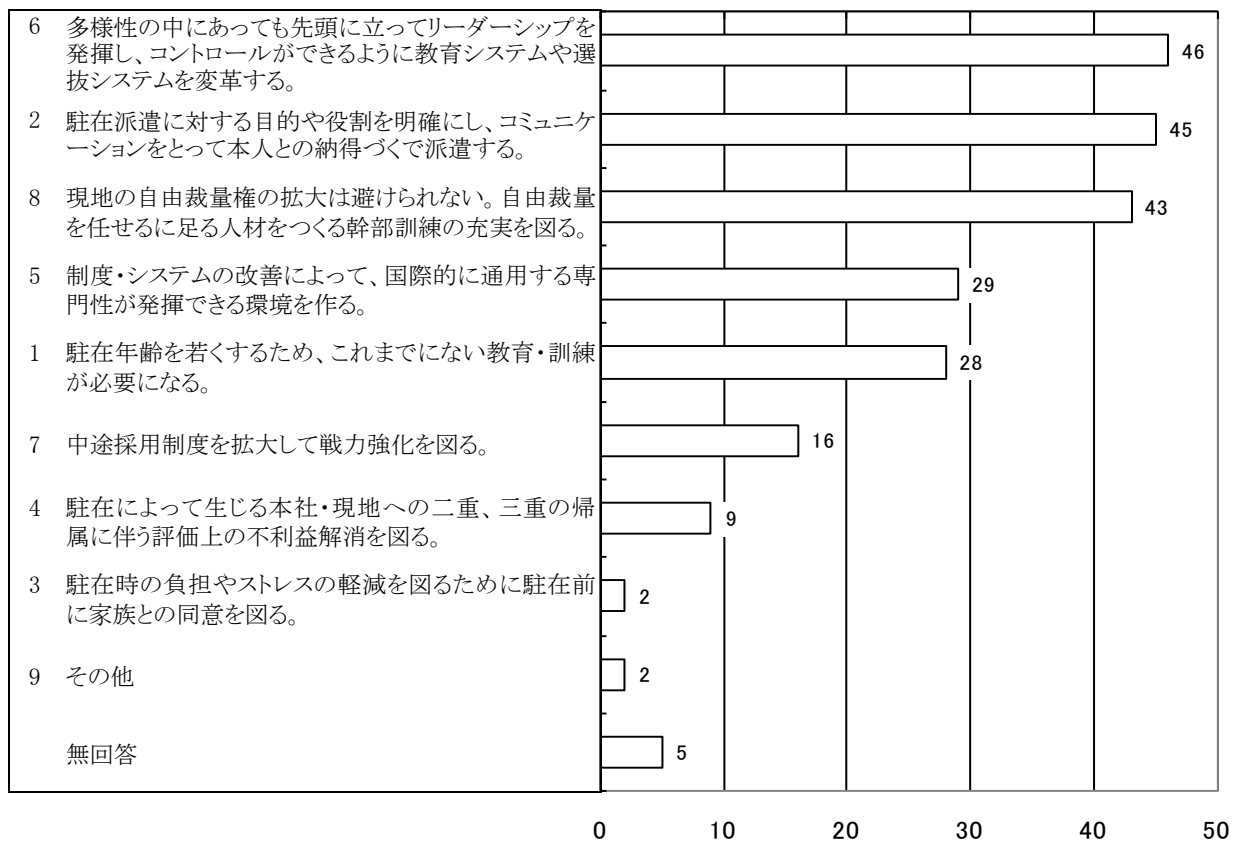
() () ()

1. 駐在年齢を若くするため、これまでにない教育・訓練が必要になる。
2. 駐在派遣に対する目的や役割を明確にし、コミュニケーションをとって本人との納得づくで派遣する。
3. 駐在時の負担やストレスの軽減を図るために駐在前に家族との同意を図る。
4. 駐在によって生じる本社・現地への二重、三重の帰属に伴う評価上の不利益解消を図る。
5. 制度・システムの改善によって、国際的に通用する専門性が発揮できる環境を作る。
6. 多様性の中にあっても先頭に立ってリーダーシップを発揮し、コントロールができるように教育システムや選抜システムを変革する。
7. 中途採用制度を拡大して戦力強化を図る。
8. 現地の自由裁量権の拡大は避けられない。自由裁量を任せるに足る人材をつくる幹部訓練の充実を図る。
9. その他()

<全体>



<多い順>



<その他>

- 海外勤務の発生する可能性ありません。

＜概 説＞

- 「多様性の中にあっても先頭に立ってリーダーシップ…選抜システムを変革する」(回答数 46)
- 「駐在派遣に対する目的や役割を明確に……」(45)「現地の自由裁量権の拡大……」(43)がそれぞれ全回答者の 6 割前後の回答を集めた

6. 「多様性の中にあっても先頭に立ってリーダーシップを発揮し、コントロールができるように教育システムや選抜システムを変革する」が最も多く 46 の回答数を集めた。この項目が 3 つ選択での回答総数 (225) の 2 割強 (約 20.4%) を占めている。

2. 「駐在派遣に対する目的や役割を明確にし、コミュニケーションをとって本人との納得づくで派遣する」を選んだ回答数が 45 と僅差で 2 番目に多い。8. 「現地の自由裁量権の拡大は避けられない。自由裁量を任せるに足る人材をつくる幹部訓練の充実を図る」を選択した回答数が 43 である。

3 つ選択式の設問であるが、総数の約 59% が上述の 3 項目に集中している。

5. 「制度・システムの改善によって、国際的に通用する専門性が発揮できる環境を作る」を選択した回答数が 29 で、全体の約 13% を占める。

1. 「駐在年齢を若くするため、これまでにない教育・訓練が必要になる」が 28 の回答数を集め、全体の約 12% となった。

V. アジアの所得格差是正政策への対応

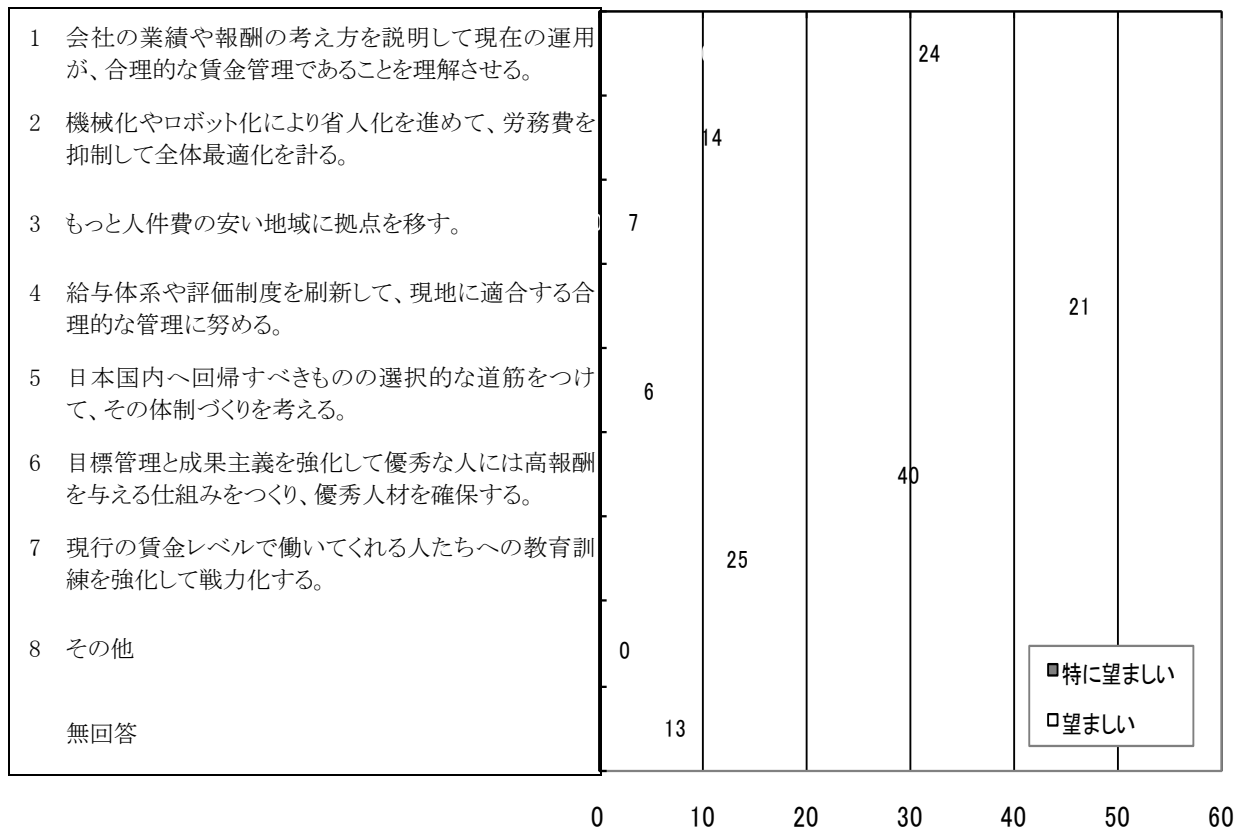
アジア各国政府は大幅な賃上げと福利厚生の上昇を加速させていますが、各国ともに国内の所得格差是正を計るため長期にわたる政策として継続することが予想されます。それに対して、御社ではどう対応することが望ましいですか。あなたのお考えに近いものを以下の中から特に望ましいものを1つ、望ましいものを2つ以内で選んで番号を()内に記入してください。

特に望ましい対応 ()

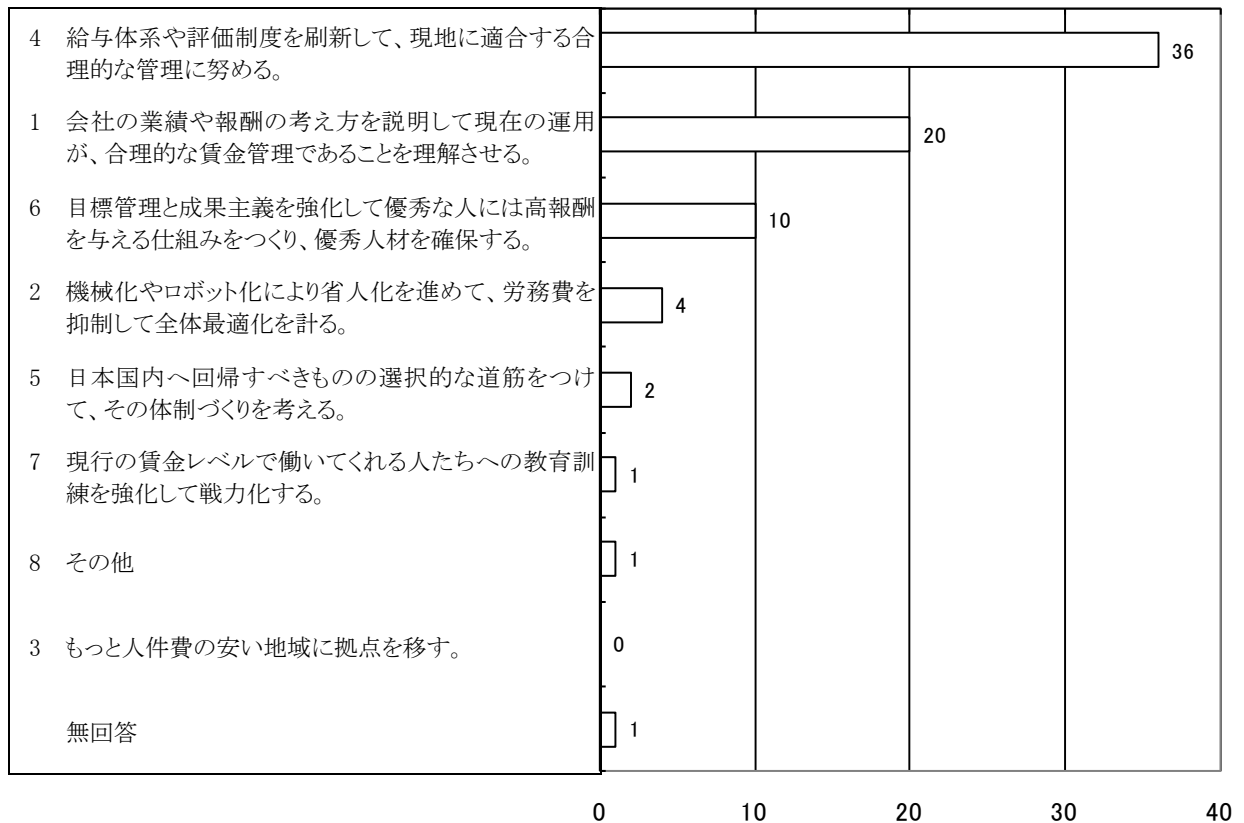
望ましい対応 () ()

1. 会社の業績や報酬の考え方を説明して現在の運用が、合理的な賃金管理であることを理解させる。
2. 機械化やロボット化により省人化を進めて、労務費を抑制して全体最適化を計る。
3. もっと人件費の安い地域に拠点を移す。
4. 給与体系や評価制度を刷新して、現地に適合する合理的な管理に努める。
5. 日本国内へ回帰すべきものの選択的な道筋をつけて、その体制づくりを考える。
6. 目標管理と成果主義を強化して優秀な人には高報酬を与える仕組みをつくり、優秀人材を確保する。
7. 現行の賃金レベルで働いてくれる人たちへの教育訓練を強化して戦力化する。
8. その他()

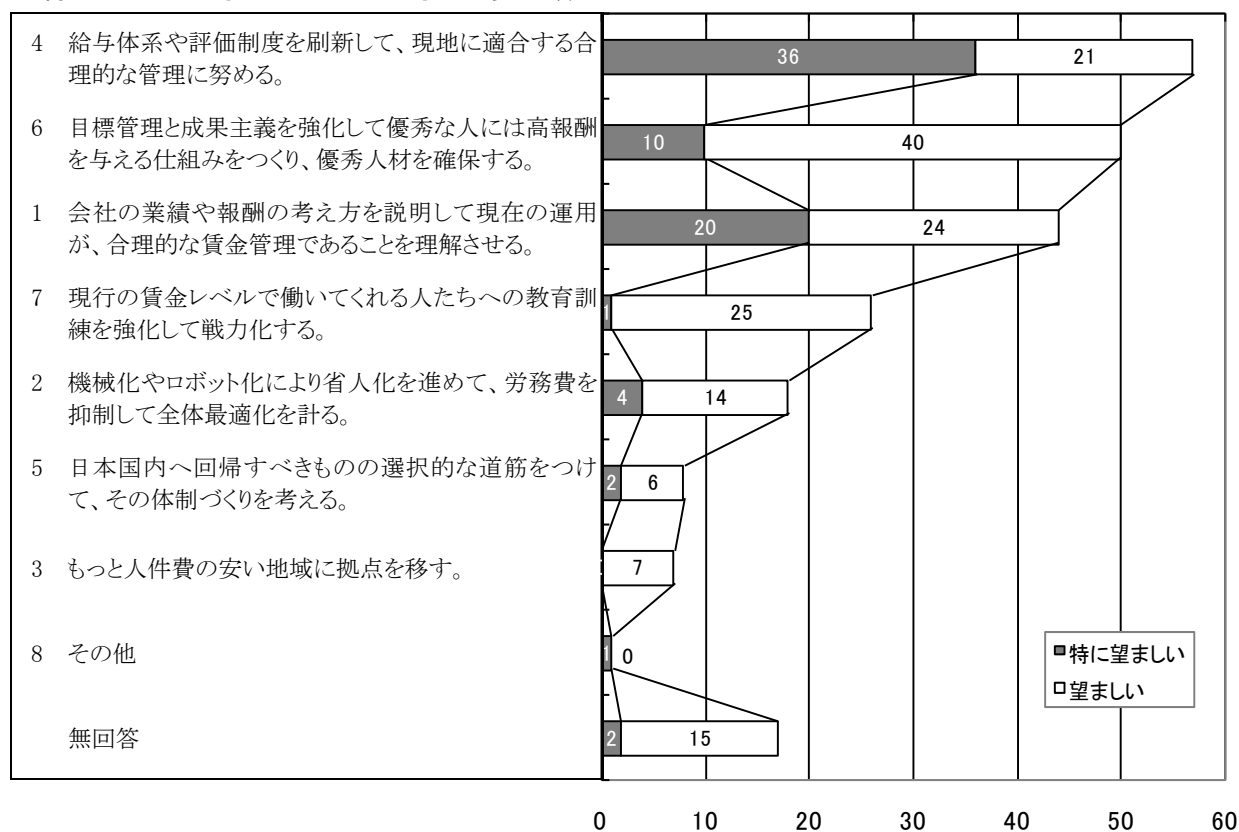
<全体>



<特に望ましい対応－多い順>



＜特に望ましい対応・望ましい対応－多い順＞



＜その他＞

- 海外拠点なしのため答えられません。

＜概 説＞

1) 特に望ましい対応：

● 約半数が「給与体系や…合理的な管理に努める」を選択

4.「給与体系や評価制度を刷新して、現地に適合する合理的な管理に努める」が最も多く 36 の回答数を集めた。これは全体の 5 割弱（48%）にあたる。

1.「会社の業績や報酬の考え方を説明して現在の運用が、合理的な賃金管理であることを理解させる」を選択した回答が約 27%（回答数 20）、6.「目標管理と成果主義を強化して優秀な人には高報酬を与える仕組みをつくり、優秀人材を確保する」が約 13%（回答数 10）と続いている。

項目 4.と項目 6.は給与体系や評価制度などの仕組みを変える必要性を述べている項目であるが、これらの項目に約 61%の回答が集中している。

2.「機械化やロボット化により省人化を進めて、労務費を抑制して全体最適化を計る」を選んだ回答数は 4、5.「日本国内へ回帰すべきものの選択的な道筋をつけて、その体制づくりを考える」は回答数 2、7.「現行の賃金レベルで働いてくれる人たちへの教育訓練を強化して戦力化する」が回答数 1 であった。3.「もっと人件費の安い地域に拠点を移す」を「特に望ましい対応」とした回答はゼロであった。

2) 望ましい対応：

● 「目標管理と成果主義を強化して…優秀人材を確保する」が総数の約 26%で首位

「望ましい対応」としては、6.「目標管理と成果主義を強化して優秀な人には高報酬を与える仕組みをつくり、優秀人材を確保する」が回答総数 150 のうち約 27%（回答数 40）を集め、2 位以下の項目に 1.5 倍以上の差をつけている。

7.「現行の賃金レベルで働いてくれる人たちへの教育訓練を強化して戦力化する」が回答数 25 で 2 位、1.「会社の業績や報酬の考え方を説明して現在の運用が、合理的な賃金管理であることを理解させる」が回答数 24 で続いている。

「特に望ましい対応」としては回答がゼロであった 3.「もっと人件費の安い地域に拠点を移す」は、「望ましい対応」としては回答数 7 を集めた。

3) 全体傾向：

● 「給与体系や…合理的な管理に努める」「目標管理と…優秀人材を確保する」に全体の 4 割以上が集中

次に「特に望ましい対応」および「望ましい対応」を合わせた全体の回答傾向を見てみたい。

ここでも 4.「給与体系や評価制度を刷新して、現地に適合する合理的な管理に努める」が最も多く、総数の約 25%（回答数 57）を占めている。6.「目標管理と成果主義を強化して優秀な人

には高報酬を与える仕組みをつくり、優秀人材を確保する」が回答数 50 を集め 2 番目に多い。この 2 つの項目に回答の約 48%が集中している。

1. 「会社の業績や報酬の考え方を説明して現在の運用が、合理的な賃金管理であることを理解させる」は 44 の回答数を集め 3 位となっている（全体の約 19%）。

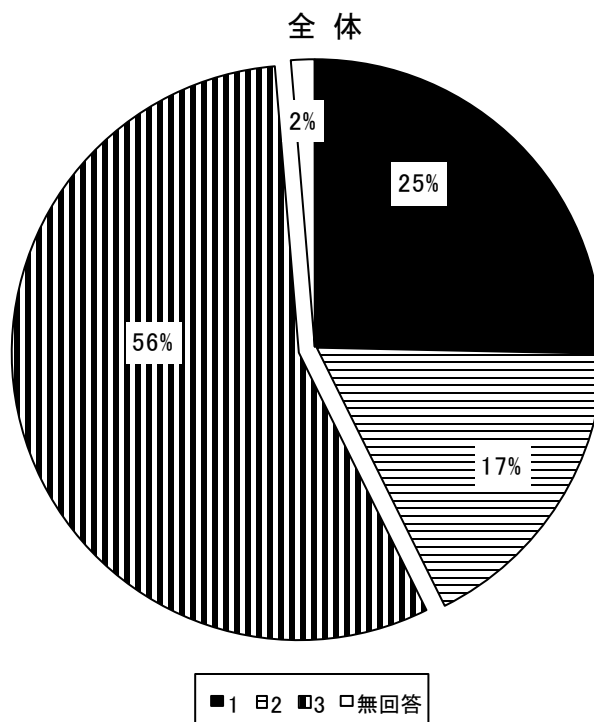
また 7. 「現行の賃金レベルで働いてくれる人たちへの教育訓練を強化して戦力化する」が 26 の回答数を集めており、全体の 1 割強（約 11.6%）となった。

Ⅵ. グローバルリーダー研修についての考え方

グローバルリーダー研修について、お考えに近いものを1つ選んで番号を○で囲んでください。

1. 特別な精鋭化教育が必要:グローバルな事業、業務で指導力を発揮するには、特別な洞察力や行動様式を必要とする。したがって海外業務のリーダー層、海外駐在員候補等を選抜して行なう特別な精鋭化研修が必要である。
2. 地域・国別にセグメント化された研修が必要:グローバルと言っても、欧、米、アジア、南米…とみな行動様式が違う。例えばアジアの中でも国ごとに違う資質が求められる。グローバルリーダー研修は必要であるが、それは地域や国ごとにセグメント化されたリーダー育成のプログラムでなければならない。
3. リーダー研修の中に織り込むべき:経営やビジネスの基本は国内も海外も同じである。社のリーダー研修を充実させて、そこにグローバル化への対応力を強化する内容を織り込むべきである。当社のリーダー層は基本的に全員がグローバルリーダー研修の対象である。
4. その他()

全体	回答数
1	19
2	13
3	42
無回答	1
計	75



<その他>

- グローバルな視野を持つことはいいが、研修に取り入れるべきかは、優先順位が高くない。
- 海外進出が進んでいないため、全社の意識付けという意味での③。

<概 説>

● 約 6 割が「リーダー研修の中に織り込むべき」を選択

「グローバルリーダー研修」を別枠で考えず社の「リーダー研修の中に織り込むべき」とする項目 3 を選んだ回答数は 42 で全体の 56%を占めている。

1. 「特別な精鋭化教育が必要」は約 25%（回答数 19）、2. 「地域・国別にセグメント化された研修が必要」を選択した回答は約 17%（回答数 13）となった。1 と 2 は、グローバルリーダー育成のために通常のリーダー教育とは区分けされた特別な研修の必要性を述べているものであるが、両項目を合計しても 3. 「リーダー研修の中に織り込むべき」を下回る結果となった。

＜自由記入欄＞

- 現地(人)化の推進を常に念頭に置いて行動(マネジメント)する。
- 当社は今後さらに海外事業を推進するために、グローバルな舞台で活躍できる人材の早期、かつ継続的な育成に向けた教育研修体系の再構築が課題となっています。教育研修体系の再構築に当たって、特に留意すべきポイントなどがあれば、ご教授いただきますようお願いいたします。
- 海外駐在の人材を抜擢する際には、個人の人間的な資質と適応力が必要と思われる。またグローバルリーダーの育成には複数セグメントへの研修が必要。
- 当社は米国系グローバル企業の日本法人なので、日本法人として海外進出する側面はありません。但し、海外進出した日本企業へのサービス提供はあります。
- 海外という異文化の中でのビジネス展開の中心は“人”です。日本企業がグローバルで生き残るためにも、日本の Vision(進むべき方向の明確化)と世界で活躍できる人づくりの教育再考が必要です。歴史教育のあり方も他国の人々を理解する上で大切です。
- 2010 年度までアメリカ駐在のため、人事部門との回答のギャップあり。
- グローバルリーダー育成の大前提は、海外駐在員の使命に関する本人の認識(納得感)が非常に重要と感じる。そのためには、その業績に対する国内とは別建ての評価制度や、帰国後の一貫したキャリア・プランが不可欠となる。
- 質問の選択肢が少なく、いちばん近いものに印をしておりますが、程遠いものは印をしていません。
- 日本の中小企業が海外展開していく上で、日本企業間のバックアップ体制が必須と考えているので、そこら辺の動きがわかると企業の戦力になると思います。

総括に代えて

日本企業の経営のグローバル化のスピードを上げるための重点施策として「海外駐在者の活躍環境の整備・強化」をテーマに取り上げて、今回、取り組みました。

私は、かなり以前から、駐在員の方々が海外での事業の成功と現地経営の発展を担う大きな責務を負うにもかかわらず、日本企業が海外に派遣する社員に対する教育に力を注いでいないことに危惧を抱いておりました。当アンケートにおいても、駐在前、赴任後、帰任後の研修を、ほとんどの社で、「形式的」ないし「ほとんどやっていない」という回答結果が示されております。この点は、その事実の背後にある経営の意識構造も含めて、実は、小さく見えて大きな戦略テーマであると考えます。

最初の設問でこう問いました。

あなたは何が日本産業にとって今後 3 年での問題だと認識されていますか？

- 新興国・途上国のキャッチアップにより、日本の先進、先端の技術開発力の優位が失われていくこと
- 日本ではもはや販売・生産の拡大は望めないということを前提にした、さらなる海外移転の拡大とその加速による国内空洞化
- FTA・EPA・TPP などの経済協定の締結に立ち遅れ、アジアの成長・発展の規模とスピードに対応できないこと

以上 3 つの項目は、いずれも全回答者の半数以上が問題点として選択しております。これらは私たちが、東日本大震災の発生がなかったとしても、今後とも直面し続けなければならない構造的な問題であろうかと思えます。このような認識のもと、当アンケートでは、3 年間で海外売上比率を、1ランク～4 ランク引き上げることを志向している企業が全体の 6 割以上を占めます。

私たち自身が次のグローバル化の段階へと進むことが、もはや待ったなしの状況を迎えていると言ってよいのではないのでしょうか。

詳細は今後の活動の中で皆様にお示しするつもりですが、今後とも、日本のグローバル経営の推進についてこのように語り合う機会を皆様と共有できればと願っております。

当レポートが皆さまの人材政策の検討にとって何らかの手がかりになれば幸いです。

このたびのご協力に対しまして、御礼申し上げます。

今後ともご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

2011 年 6 月 14 日

「海外駐在者の活躍環境の整備・強化」研究プロジェクトリーダー
現研シニアコンサルタント 藤井 隼 夫