

日系企業で働くことについての意識調査レポート
ーグローバル人材にとって魅力的な企業になるためのヒントを探るー

A Survey Report on Consciousness of Foreign Employees
at Japanese Companies

欧陽 菲

Fei Ouyang

木谷 真由美*

Mayumi Kitani

はじめに

グローバル化における日系企業は、優れた技術と信頼できるブランドをもって、特有のマーケットに向けて高機能や高性能の商品を製造できるが、それが日本国内で大ヒットになったとしても、海外市場に投入してもうまく売れないというような現象がしばしば見られる。この現象は「ガラパゴス化」とも言われている。

その原因には、国際経営戦略、海外マーケティング能力、グローバル人材戦略といった課題があると考えられるが、人材や労働スタイルの「ガラパゴス化」が最大な要因ではないかという観点に立ち、海外の日系企業で働く経験のある現地採用された日本人及び外国人の意識調査を行った。

調査対象から多くのコメントをいただいた。それらを現場の貴重な声として、グローバル人材戦略の参考になれば幸いに思う。

本調査レポートは、次の内容から構成している。

1. 調査の概要
2. 調査の結果
3. 調査の考察

2013年9月19日 受理 ※オランダ在住。Viacom Global BV 社 (division of Paramount Pictures) に Senior GL accountant として勤務。

1. 調査の概要

1.1 調査目的

本調査の目的は、日本企業におけるグローバル人材の育成と活用、および日本企業がグローバル人材にとってさらに魅力的なのかについて、その現状と課題を明らかにすることが狙いである。具体的には3つに要約することができる。

- ①グローバル人材の日系企業に対するイメージを明確にする。
- ②グローバル人材の意識と日本の企業文化とのギャップを明らかにする。
- ③日本企業におけるグローバル人材を活用する方法を探る。

以前行った中国の大学生や日系企業の中国人従業員に対しての調査結果にどれぐらいの普遍性があるかを検証することも目的の1つである。

1.2 調査方法

Web¹リサーチを通じて、アンケート調査を行った。調査内容は付録を参照。サーベイモンキーをツールにしたのは、世界中から制限なく、協力者が得られるという考えからである。

結果も期待したとおりであった。また、調査票に、選択項目と自由記述を設けることにした。自由記述は、選択項目で得られない実態への把握が目的である。

1.3 調査期間

2013年4月7日から同年6月7日までの2か月間

1.4 調査対象とサンプル数

調査対象は、日系企業で実際に働いたことのある「グローバル人材」である。ここでいうグローバル人材とは下記のいずれかあるいはすべてが合致する日本人及び非日本人とする。

- 1) 海外に現地オフィスを構える日系企業で働いたことがある日本人及び非日本人
- 2) 日系企業で働いたことがある、1年以上の海外経験（留学・就業経験いずれか）のある非日本人

実際に調査に協力してくれたのは、ホワイトカラー層のみで、現地で採用された日本人及び非日本人が多かった。尚、調査は英語で行ったため、必然的に一定以上のレベルの英語力を持った人材が対象となる。

サンプル数は50名（有効回答者）。

¹ <http://www.surveymonkey.com/s/2CLLSFW> を参照。

2. 調査結果

2. 1 調査対象の国籍等の構成

設問1～3は調査対象の国籍、所在国・地域、働く企業名と地域と働く年数といったプロフィール関連である。

日本人を含めた16カ国の回答者（表1と図1を参照）が経験した日系企業はほとんど一部上場のメーカー、商社、金融機関といった大手企業である。日系企業で働いた期間について、1～3年は48%で最も多く、5～10年は26%、1年以下は18%、10年以上は5%になっている（図2を参照）。

表1 調査対象の国籍構成

国籍	割合	国籍	割合
日本	38.0%	インド	2.0%
オランダ	14.0%	スウェーデン	2.0%
アメリカ	10.0%	ドイツ	2.0%
スペイン	6.0%	カナダ	2.0%
イギリス	6.0%	ギリシャ	2.0%
オーストラリア	4.0%	イタリア	2.0%
フランス	4.0%	メキシコ	2.0%
フィンランド	2.0%	ハンガリー	2.0%

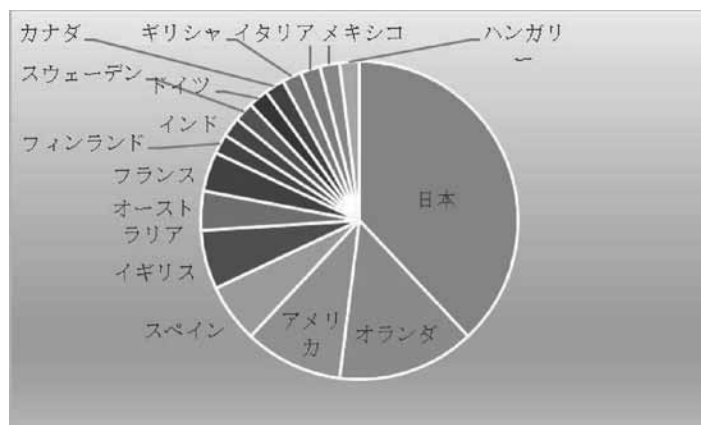


図1 アンケート対象者国籍割合

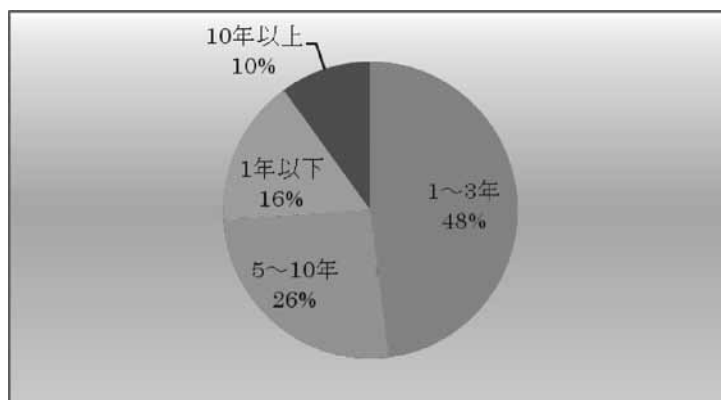


図2 日系企業で働いた期間

2. 2 グローバル企業における英語力

ビジネスの現場での日本人の英語力はどのくらいのレベルであるかを明らかにするために、次のような設問をした。

“Generally speaking, how would you rank the English ability of the Japanese co-workers you have worked with?”（日本人同僚の英語力はどうでしたか？）

この設問に関しては、「コミュニケーションには支障がない」が42%で最も多く、それに「上手である」「かなり上手である」を加えると、全体の74%を占めている。

この結果からは、調査対象が勤務した一流日本企業では、英語力はそれほど問題ではないと考えられる。

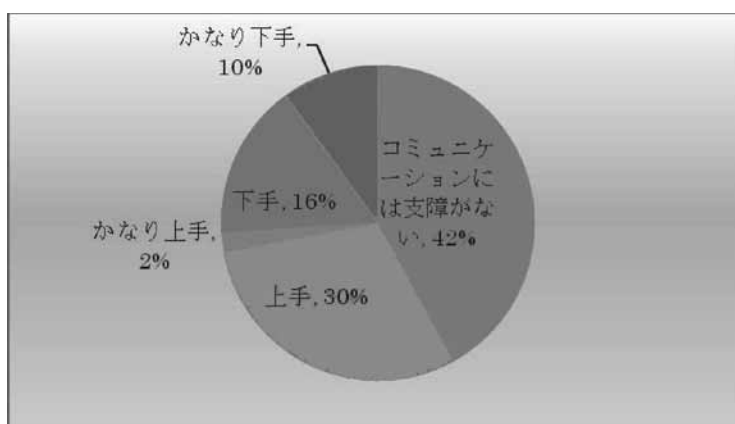


図3 一緒に働いた日本人の英語力について

ただし、前述したとおり、今回のアンケート対象には、日本人が4割を占める結果となったが、そのほとんどが現地採用の日本人である。彼らと同じように現地採用された日本人は、留学、結婚などの理由で現地に在住し、すでに英語が非常に流暢である。それは、今回の調査における英語力の高さの一因になっていると考えられる。

次に、逆に無視してならないのは、3割近く存在する「下手」「かなり下手」という意見である。そこでより詳しい内容を把握するため、このアンケート調査の結果を受け、個別にインタビュー調査も行った。このインタビューで英語力が比較的低いとされているのは現地採用の日本人のことでなく、日本本社から現地企業に派遣された日本人駐在員や現地日本人マネジメント層であることが分かった。次の表2で示したように、日本人駐在員や現地日本人マネジメント層は現地人やグローバル人材とのコミュニケーションが取りにくいことで、日本語ができる外国人が、仮にそれほど優秀でなくても、評価されるが、日本語ができないと、優秀でも正しく評価されないというジレンマに陥る可能性を示唆している。

表2 インタビュー調査より一部抜粋

本社から派遣された駐在員は通常幹部層でマネジメントに関わる層である。そのレベルのマネジャーたちが言語力の原因で、グローバル人材と密なコミュニケーションが取れない。
ある欧州の非日系企業で働いているときに、現地人従業員と一緒に日本のとある企業に営業に向かったことがあった。その企業では、英語が話せない海外駐在員が対応するので、私がほぼ通訳として駆り出されたわけであるが、「海外に派遣される駐在員が、あまり英語が話せないなんて」と同行した現地従業員に言われた。
「インターナショナル企業として積極的に優秀な外国人をとりたい」と言われたが、実際は日本語ができないことを理由にいろいろな制限を設けられた。実際に働いている外国人は、まったく専門のバックグラウンドを持たず、本国で日本語を勉強してきた外国人のみを採用しており、逆に言えば日本語さえ話せば、専門性がなくても評価・雇用されることができ、逆に高い専門性やスキルを持ち合わせていても日本語が話せないと評価・雇用は難しい（日本の本社で働いた経験のある外国人）。

2. 3 日系企業で働いて苦労した点・難しい点

次の設問で、日系企業で働いて苦労したことや、困ったことが何かを調べた。

“What was the most difficult part for you when working for Japanese companies? (Please choose as many as you want)”（日本企業で働いてみて難しいと感じた点は？複数回答、自由回答可）。

回答からは、日系企業のグローバル化における課題が浮き彫りになってきたと認識してい

る。図4で示したように、調査結果からポイントは主に3点ある。まず1点目は、「企業文化」や「昇進・昇給が不可能」「日本独特の文化」「言語以外のコミュニケーション問題」が全体の7割近くを占めることである。2点目は、給与などの条件面へのこだわりよりも、昇進などのキャリアパスを重視していることである。そして3点目は、先ほど検証した英語力は、駐在員やマネジメント層の言語力に対する指摘があるものの、困っていることの上位には挙げられていない点である。すなわち、グローバルビジネスを成功させるために、日系企業にとっては、少なくとも大企業にとっては言語の問題よりも、経営スタイルの問題のほうが重要だということを示している。

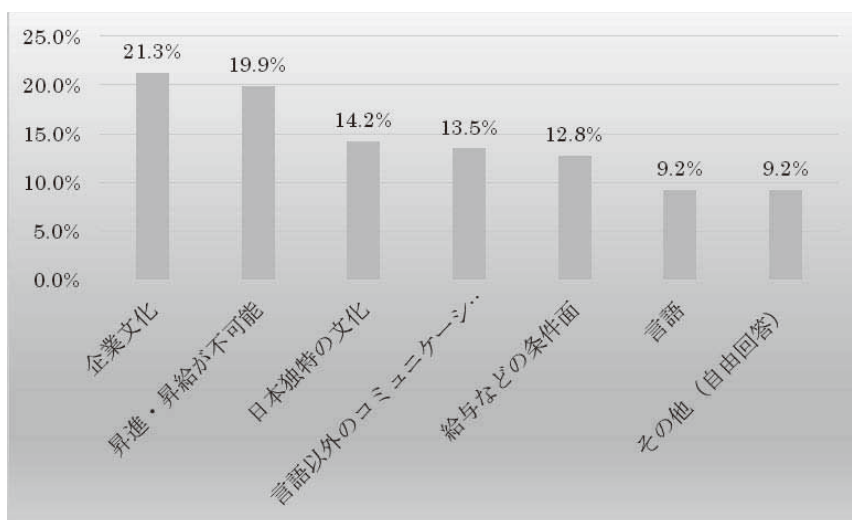


図4 日本企業で働いて難しかった点について

表3 自由記述のまとめ（インタビューも含む）²

企業文化・日本独特の文化について
従業員のプライベートを尊重しない。ビジネス機会を増やすためではなく、上層部を喜ばせるためだけの飲み会やイベントが多すぎる。
過度な長時間労働の現実がある。
語弊を恐れず言えば、日本独特の文化というのは、島国である日本人の気質なのか、日本人は、日本人以外を信用しない一面がある。それを裏付ける経験がある…

² 「複数回答可」の設問なので、表内の3つのグループの分け方が多少オーバーラップになる所がある。

現地法人を抱える日本企業でも現地の人間にマネジメントを任せない、といったことが未だにおこなわれている。
職場が静かすぎて活気やコミュニケーションが足りない。
男性と女性の仕事のはっきりわかれている（女性はアシスタント的な仕事）。
スタッフ全員が聞こえる環境で工場長が部長、課長レベルのスタッフを大声で叱る場面がかなりあった。
グローバル企業といえども最終的には日本人によって意思決定がなされる。
長時間労働、仕事外の飲み会など、女性に対する不平等な扱い、出る杭は打たれる的な発想により自由な意見交換を否定する等。
昇進・昇給が不可能
現地採用スタッフと日本人駐在員との待遇面でのギャップとそれによる両者の軋轢
（日本本社においては）非日本人従業員は日本人とは別の雇用契約を結ばされる。それにより非日本人従業員は雇用条件（解雇、給与その他複利厚生）で不利である。
日本企業は組織としては非常に整理整頓されているが、非日本人としてはトップマネジメントに入り込むすきは全くなく日本人社員や日本本社との間に非常に大きな壁を感じた。
日本企業は現地の社長以下のトップマネジメントを日本人駐在員で固める傾向がある。ローワーマネジメントやミドルマネジメントレベルでは現地人を採用するケースもあるが、トップマネジメントは日本人駐在員であることが多い。
女性は（日本企業では）キャリアアップできない。
現地のことは現地人に聞くのが一番いいはずであるが、最終的な意思決定は日本本社で行われる。また海外現地では日本駐在員のアシスタント的なポジションで現地在住の日本人を採用することも多く、特に現地人と結婚した日本人女性をパートタイムなどで採用するケースが圧倒的に多い。（インタビューより）
海外現地法人で働く期間が長くなればなるほど、数年単位で入れ替わる日本人駐在員の待遇と自分たちの待遇を比べて不満を感じる。
非言語コミュニケーション
日本人と外国人を別に扱う（例、日本人だけを対象にしたミーティングを行う等）ことも過去にあった。このような行為は欧米企業では違法にあたる可能性もある。
（日本人と）打ち解けられない

最終的な意思決定は常に日本本社によってなされるため、他の（非日系企業の）競合と比べると意思決定が遅い。この意思決定方法は現地のマーケティングニーズをリアルタイムで把握することに全くできていない。また企業文化や政治的な理由から、現地の意見を基に決定されるべきことが難しいことがある。

ビザのサポートがない等柔軟性に欠ける。

これらの結果を基にさらに具体的な記述を見て、この経営スタイルの問題または経営課題を一層明らかになってくる（表3を参照）。企業文化³、「飲みユニケーション」や長時間勤務を含めたワークライフバランス、外国人・現地採用日本人・女性への待遇の格差、意思決定の現地化などがそれに当たるようである。また、言語以外のコミュニケーション問題とは「日本的経営スタイルによる意思決定のわかりにくさ、不明瞭さ」として理解できる。

2. 4 日系企業のグローバル化

日系企業のグローバル化に関するイメージを調べるために、次の設問をした。

“Do you think Japanese companies are GLOBAL PLAYERS in general? Why?”（一般的に日本企業は「グローバル」であると思うか？そしてそれはなぜか？）

回答した割合は図5のとおりである。

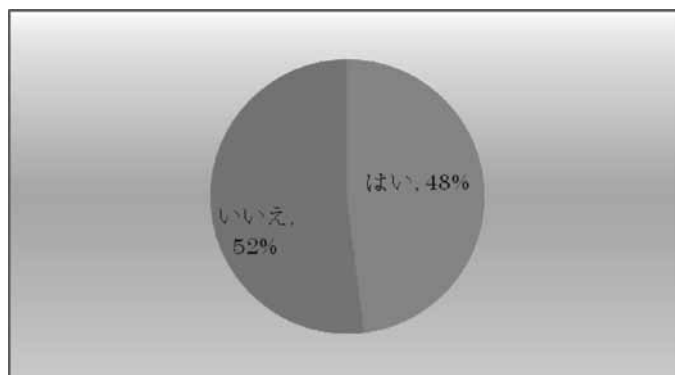


図5 日本企業の「グローバル度」について

³ 独特の企業文化そのものは、グローバル人材にとって合わないものもあるが、場合によっては、浸透していないが為に、理解されていないこともある。その両方を吟味する必要がある。

「いいえ」の回答は52%でやや多いが、「はい」と「いいえ」の割合がほぼ半々である。「真のグローバル企業」になるためのヒントを明らかにするために、自由記述を通じて、日系企業が優れた点とそう思わない点を見てみたい（表4を参照）。

表4 日本企業は「グローバル」であるかについての記述（太字は日本企業の優れたところ）

「はい」と回答した人の理由
高技術、強い戦略そして素晴らしい製品、品質への改革、数多くのセクターでの尊敬。
製品品質や熟練度はいまだ高水準である日本製品は世界中で消費されているから。
これまでの素晴らしい功績がある。
バブル時代の高評価はいまだに存続している。
ノウハウの蓄積を極め、革新や技術に投資している。
「はい」と回答したが、経験上、これは企業によると思う。文化面の違い、製品やサービスの取り揃えの不十分さ、そして言語の壁などにより、アメリカ市場では日系企業は現地のアメリカ企業と同じ土俵で戦えていない現実がある。そのためアメリカに進出している日系企業は日本人あるいは日本企業相手にビジネスを集中せざるを得ない状況にある。
グローバル規模でビジネスを行っているという意味ではグローバル企業。
日本企業は熱心に拡大戦略を図っている。海外市場に対する理解は欠けているものの、巨額の海外投資を世界中のいたるところで行い、世界中の人々が多数の日本企業名を知っていて、製品もよく売れている。
日本市場の成長が鈍化している状況のなか、状況的にグローバルにならざるを得ない。
総合商社や主要自動車産業などはグローバルだと思うが、「一般的にグローバル」では絶対ない。
「いいえ」と回答した人の理由
日本市場にのみ通用するようなデザインや機能は世界の消費者にとっては興味をひかない、あるいは奇妙に映る。
いい製品を作るがしばしばマーケティング方法を誤る。
視野が狭い。
ガラパゴス精神。
日本文化への固執。
一般的に国際的な常識に対する理解が乏しい。

多くの日本企業が海外でビジネスを行っているが真のグローバル企業とは言えない。理想論や精神論で企業の夢を語り、現実的なビジネス思考に欠ける。プランニング、マネジメント、リーダーシップの全てにおいて非日本企業に比べると劣っている。
決断力に欠ける。
日本人はビジネス倫理の点において世界の常識を理解していない。そして古い「日本的経営スタイル」かたくなに固執している。これは今後のグローバルでの成長戦略の足かせになるだろう。
日本的マネジメントスタイルは国際マネジメントスタイルと大きく異なるから。
日本企業は総じて「グローバル」の意味を分かっていない。非日本人を採用することがすなわち会社を「グローバル」にするわけではない。
海外現地のビジネス環境に適応できていない。
優秀な非日本人をマネジメントできていない。
不十分なコミュニケーションスキル（言語と文化面）とグローバル視野の欠如。
現在働いている会社はグローバル化を懸命に促進しているが、形式的にそのような素振りを見せているだけのようである。ある一面をローカライズしただけでその企業がグローバルプレーヤーであるとは言えない。グローバル化には変革が必要であり、多くの日本人がそれを望んでいない。「世界各国地域」と「日本国内中心」に対する考え方が変わらない限り日本企業のグローバル化への努力は表面的なものに終わるであろう。

この設問の回答から、大きく分けて2通りの傾向がみられた。1つ目は技術、製品面での賞賛、過去の実績に基づく信頼、「メイドインジャパン」の世界におけるブランド価値である。2つ目は、冒頭で触れたように、日本企業の「ガラパゴス化」についての指摘である。それは製品面に限らず、マーケティングや人事、マネジメントなどの経営面に及ぶ。「ガラパゴス化」が日本企業のグローバル化の足かせになると訴えているように受け止めたい。

今後、日本企業は、技術力やブランド力というしっかりしたシーズを持って、グローバル人材の能力と海外マーケットのニーズと結び付けるために、新たな経営の仕組みを作り、経営ノウハウを蓄積していくことが急務であることがわかる。

2.5 日本企業は魅力があるのか

最後の設問は、日本企業はグローバル人材にとって魅力はあるかを調べる質問であるが、本調査の目的から見れば、最も核心をついた質問になる。

“Do you want to work for a Japanese company again? Why?”（また日本企業で働きたいと思うか？なぜか？）

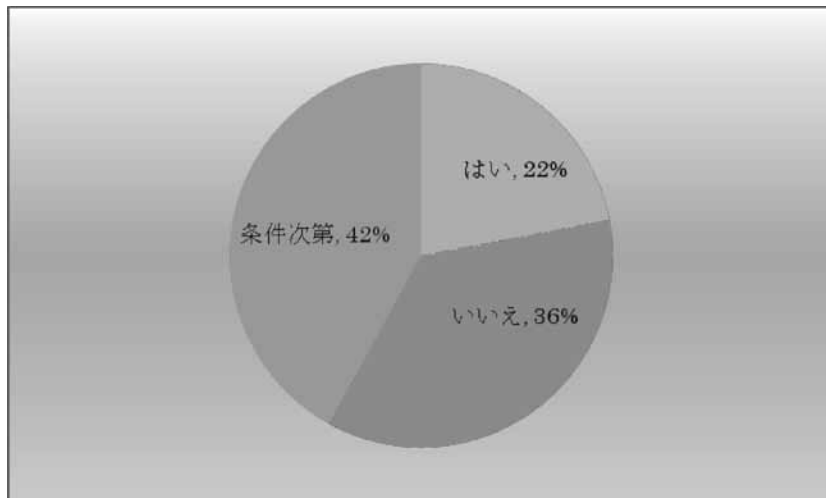


図6 また日本企業で働きたいかについて

図6と表5で示したように、この調査結果では、「また日本企業で働きたい」と思う人は22%で、「働きたくない」とストレートに答えた者は4割近く存在し、「働きたい」を多く上回る。「条件次第」の答えは42%と最も多かった。

表5 また日本企業で働きたいかについての記述（太字は日本企業の優れたところ）

「はい」と回答した人の理由
日本人の勤勉さと勤務態度に大変好感を持っている。
日本のビジネス社会は前向きに変化していると思う。
今まで自分が構築していた素晴らしいネットワークがあるから。
米国企業と比べると日本企業は誠実であり人を大事にする。
（海外在住の日本人としては）現地採用の日本人と働けることがメリット。
日本企業のマネジメント層は去年と比べると話しやすくなっており進歩が見られるから。
MBAで学んだが、それ以上に日本企業で学べたと思う。そこでやりがいのある経験をさせてもらい現在のキャリア構築に大きな貢献をしたと思う。
日本企業は明瞭な企業構造とプロセスの構築に重点をおいているから。
現在働いている会社は、いままで働いた現地日系企業よりも外国人が多く、現地支社の経営は現地文化に適応しようとする姿勢が見られる。日系企業で働くことで、両方の懸け橋として役割を果たしたいから。

「いいえ」と回答した人の理由
日本企業の経営陣は内部の政治的な事柄にばかり時間を割く傾向がある。これは多くの場合ビジネスにならぬメリットをもたらさない。人事部門は独立的に機能しておらず、そのため従業員の報酬や利益が守られていない。また多くの場合日本企業にとっての有効市場とは日本人コミュニティにのみ存在し、そのような企業に将来性を見出すことは難しい。
日本企業は変化しようとするコミットメントがない限り将来はないと思う
日本人を理解できない
今の会社で働いて以来日本企業で働くことに興味がない。(国際化の名のもとに、個人の才能ではなく) 外国人であるがゆえに外国人を雇用し、彼らに対して日本人のように働くことを要求するのはおかしい。
将来性がなく、昇進、昇給もない上、キャリアアップやスキルアップの機会もないので
労働環境が快適でない。日本人駐在員中心のマネジメントは柔軟性に乏しい
自分の長所やスキルを正当に評価してもらいたいし、チーム内で平等に機会を与えられたいと思う。「ガイジン」は日本の複雑な文化やネットワーク内では日本人と同じような平等機会が与えられないと思うから。
ストレスのない生活を送りたいから。
(日本企業で働いたのは自分にとって)「いやな」経験であるから。
昇進・昇給がより難しい。
交渉の余地がない、キャリア構築が不可能、トレーニングの提供がない、日本人駐在員に比べて給与水準が低いから。
「条件次第」と回答した人の理由
他に選択肢がなければそうするしかない。
組織構造、企業でのコミュニケーション、プロジェクトによる。
現地のマネジメントが日本人ばかりだと働きたくない。
最近日本国内で転職したのだが、現在の日系企業は転職前に働いていた会社よりも外国人の従業員が多い。またその為、改善と現地支社の文化に適応しようとする意欲が感じられる。
(従業員の) 原動力や熱意というようなものが日本独特の文化によって妨害されているように感じる。例えば会社にとって有益な事柄であっても、日本における社会規範にそぐわないものは、自分の見た限りでは採用されないと感じる。
日英両方の言語スキルが活かせる職場であれば特にこだわらない
現地の法令や慣例に沿った労働基準(企業文化や労働時間など)が守られていると事前にわかっている場合のみ日本企業で働くことを考慮してもよい。

日本企業が変革に抵抗している中、それでもまだ希望はあると思う。システムの変革は間違いなく骨の折れる困難な戦いではあるが、全く可能性がないわけではない。一番の問題とは意思決定には多大な責任が伴い、多くを失う可能性もあるため、日本人あるいは日本企業はリスクを取りたがらない。失敗を恐れることによる停滞が実はもっと大きなリスクとなりうることに気づけば物事に変化が訪れるかもしれない。
日本には住みたいと思うが、日系企業では働きたくない。日本での暮らしは楽しいが自分の人種や国籍が原因というだけで劣った条件で働くのはいやである。
外国人従業員を歓迎するような環境であれば職場が楽しいものになると思う。
日本人従業員は、批評したり、何かを創造したり、分析したりすることを好んでいないと感じる。誰が上司で誰が部下であるのかというような表面的なステータスにとらわれすぎている。合意や行動というものが「なまぬるい」判断を基準に行われている。(縁故主義や古くから存在する習慣)
日本のマネジメントに国際的な適応性がない。企業文化として個人の能力や仕事による評価よりも年功を評価し、非日本人にとっては非常に閉鎖的である。

ここでは、「日本文化あるいは日本企業で働くこと」のメリットあるいは、日本企業の独特さをポジティブにとらえる考えには、明瞭な組織構造、プロセス重視、勤務態度、誠実さ、やりがいのある仕事を経験した喜び、変化しようとする前向きな姿勢などがある。「(従業員の)原動力や熱意というようなものが日本独特の文化によって妨害されているように感じる。例えば会社にとって有益な事柄であっても、日本における社会規範にそぐわないものは、自分の見た限りでは採用されないと感じる」という記述であるが、一見マイナス評価の内容であっても、吟味すると、コンプライアンス、企業理念、社会ルールなどに対して、妥協のない姿勢といった日本企業の良さを反映する一面もある。一方、組織構造の柔軟性の欠如による従業員の原動力や情熱への束縛、昇進昇格の不平等、外国人従業員に対する閉鎖、ストレスの感じやすさ、自分で考えて仕事をする環境の不備などの見方も見られる。

「条件次第」と答えた人の中でもどちらかという日本企業について否定的な意見が多かったが、しかしながら、アメリカ企業などの時には行き過ぎた実力・能力主義と比較して、長期で人材を育て評価する日本企業を高く評価する声も聞こえたことは特記すべきであろう。

いずれの見方からも、日系企業がより優秀なグローバル人材にとって魅力的な企業になるための建設的な提案として取り入れて、従来の日本的経営と新グローバル経営を新しい時代に合わせて融合させていくことが大事だと考える。

3. 調査の考察

今回の調査において、16カ国の調査対象に中国人従業員が含まれていないが、調査結果は、偶然にも2007年前後に行った「中国の日系企業で働く中国人従業員」と「日系企業就職希望の中国人大学生」に対する意識調査において、同じような傾向が見られた⁴。

図7を1つの例として見ると、中国人の現地従業員も、日本企業の製品・技術、品質の良さ、仕事に対する態度にかなり高く評価している。一方、給料面や昇進するチャンスに関しては、期待していないような答えになっている。

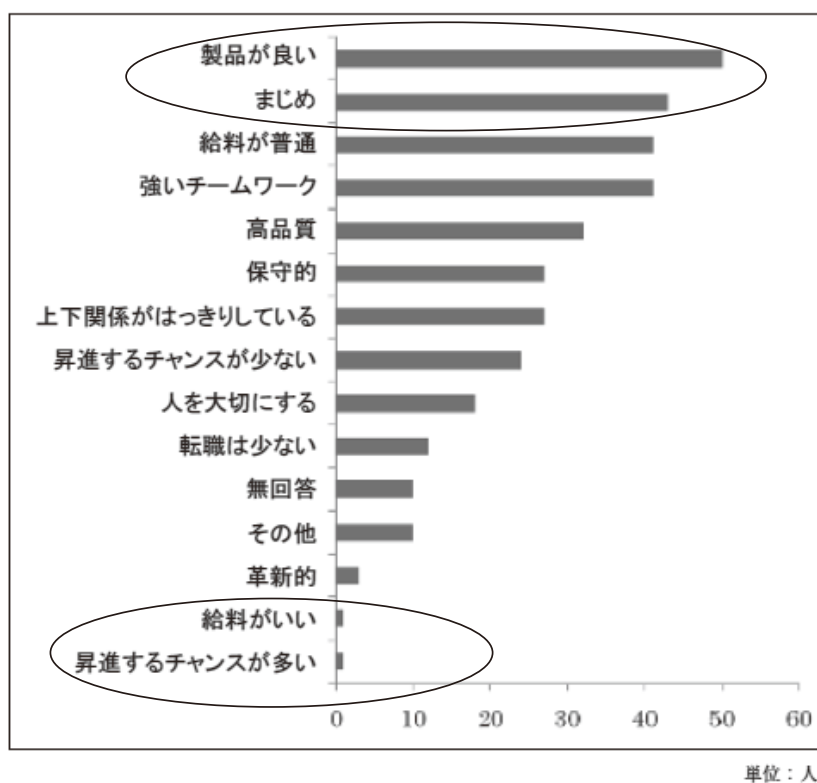


図7 日系企業に対するイメージ（日系企業で働く中国人従業員）⁵

⁴ 拙文「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」産業能率大学紀要 第29巻 第1号と「中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析」産業能率大学紀要 第29巻 第2号を参照。

⁵ 拙文「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」産業能率大学紀要 第29巻 第1号より

グローバル人材に限って考察する場合、今回の調査を通して、日本企業において、グローバル人材を育成・活用できる、あるいは、優秀なグローバル人材にとって魅力的な企業になるためのポイントが見えてきた。そのポイントは、「本社適応」と「現地適応」⁶に二大別をしてまとめることができる。

3. 1 グローバル人材に対し、本社適応するためのポイント

グローバル化を展開する際に、企業の基軸になるものを持って全社に共有させる必要がある。それは、すなわち調査対象が高く評価した日本企業（自社）の強みであり、自社の経営理念、ポリシー、良い仕組み・ノウハウおよび妥協しない水準（高品質のような完成度の高さ）、日本人の仕事に対する態度といった日本企業の良さが含まれるべきであろう。それらを研修などの形で本社、海外支社、日本人、非日本人といったすべての部門と社員に共有化させる必要がある。これが、ここでいう本社適応の意味である。この共有化によって、少なくとも3つの良さが得られる。

- 1) 従業員の共通の価値観および行動規範にすることができる。
- 2) 企業自身の経営および企業戦略、製品・サービスの基準を各国と地域でぶれないように展開することへの保障になる。
- 3) 不祥事の発生を最小限に抑えることができる。

調査結果から、どのように共有化するかというヒントも得られている。日本企業の場合、本社にうまく適応できるようにするために、次の条件が必要であると考えている。

- 1) 自社の基軸を明確にすること。
- 2) マネジメント層や駐在員に本社の基軸を十分理解してもらい、それを現地のグローバル人材に植え付くことを重要な責任の1つにすること。
- 3) マネジメント層や駐在員の語学力とコミュニケーション能力を求めること。
- 4) 本社適応の重要性を評価システムで反映すること。

このやり方によって、駐在員たちは正しいことをやっているつもりであるが、現地グローバル人材に理解されず、不満と執行のずれが生じるといったことを避けることができる。

3. 2 グローバル人材に対し、現地適応のためのポイント

グローバルでビジネスを展開するために、本社に適応する必要があるものの、「意思決定の現地化」、「意思決定の現場化」も同時に必要である。そのために、グローバル人材の育成と活用は欠かせない。調査結果からまとめると、グローバル人材の育成と活用で成功できるカ

⁶ 拙文「中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（Ⅱ）」産業能率大学紀要 第32巻 第2号より

ぎは、①採用や待遇、機会の格差をできるだけなくすこと、②権限を十分に与えること、③キャリアなど、成長・昇進の可能性を制度的に保障することの3点が挙げられる。これが、ここでいう現地適応の意味である。

①でいう現地従業員（日本人も含む）の「本社採用」⁷は2010年から、一部の企業で実施し始めているが、まだまだ待遇、昇進機会などの格差が多く存在していることは確かである。調査からわかるように、多くのグローバル人材は、かなり昇進への関心度が高く、「個人の成長」をより重視している。待遇の一本化に加え、②権限の委譲（重要な仕事を任せる）、③キャリアの形成、大胆な抜擢を徹底することで、現地採用した従業員の能動性をさらに引き出しやすくなり、前述した「ガラパゴス」現象の解消、企業の海外での競争力強化にも大いに役立つ。このような現地適応によって、企業の成長と現地従業員の成長を同時に達成できるWIN・WINの関係を構築することが期待できる。

以上のように、日本企業にとって、グローバル人材を育成・活用するため、「現地従業員の創造力と提案力を活かせる人事評価制度の確立と一本化」、特に「権限の委譲とキャリアパスを重視した職務の設計」が急務である。

まとめ

日系企業がさらに魅力的になり、グローバル人材を育成・活用できるための課題とヒントを探るために、本調査を行った。調査結果からは、次の結論を見出すことができた。すなわち、日本企業は良い製品を作る潜在能力があり、その能力は総じて未だに高い。しかしながら労働条件面とキャリア構築において、日本企業はグローバル人材にとって魅力に乏しい。

企業の成長には人材の確保は最重要課題であり、グローバル化を目指す限り、優秀なグローバル人材に魅力的に映る企業体制を整えていく必要がある。また、人口減、労働人口の減少と、世界各国で優秀な人材の奪い合いが始まる。組織の成長に人材戦略は欠かせない。これからは人材戦略を競い合う時代に入るともいえる。この人材戦略も、グローバル戦略の一環として、「本社適応」と「現地適応」のバランスを取れることを期待したい。

最後に、すでにグローバル人材を引き付けるような魅力的な経営を行っている日系企業があることもここで申し添えておきたい。

⁷ 多くの日本企業は、現地で従業員（日本人・非日本人を含む）を採用する時、「本社採用」とは別枠で、「現地採用」の待遇で採用するケースが多い。

付録 調査表（質問事項）

“Your experience working for a Japanese company”

1. Please tell me about yourself

Name or initials

Country / Region
of residence

Nationality

2. Which Japanese company (did) you work for ? Where is (was) the location ?

Company name

Location

3. How long have you worked for the company in Question 2 ?

- ☐ Less than 1 year
☐ 1 to 3 years
☐ 5 to 10 years
☐ More than 10 years

4. Generally speaking, how would you rank the English ability of the Japanese co-workers you have worked with ?

☐ Very poor ☐ Poor ☐ Enough to communicate ☐ Good ☐ Excellent

5. What was the most difficult part for you when working for Japanese companies ?

(Please choose as many as you want)

- ☐ Language
☐ Japanese culture
☐ No career progress (top management was Japanese only)
☐ Corporation culture
☐ Communication issue other than language
☐ Salary or other benefits

☐ Other (Please provide detail)

6. Do you think Japanese companies are GLOBAL PLAYERS in general ? Why ?

☐ Yes

☐ No

Reason why:

7. Do you want to work for a Japanese company again ? Why ?

☐ Yes

☐ No

☐ Maybe

☐ Reason why: