

2015年1月

第36回

当面する企業経営課題に関する調査報告

企業の経営課題

[組織人事編]

Corporate
Management
Issues

グローバル経営を 担うリーダー

2015年1月

第36回

当面する企業経営課題に関する調査報告

企業の経営課題

[組織人事編]

corporate
management
issues

グローバル経営を 担うリーダー

はじめに

日本能率協会（JMA）は1979年から毎年、より時代にマッチした経営のあり方を提案すべく、企業の経営課題を探り、その実態の把握に務めてきました。第36回目を迎えた今回の調査は、企業が抱えるテーマをより掘り下げることがを目的に、事業創造と組織人事分野というテーマ別に実施しました。本書は、企業経営者、本社、人事部門の責任者を対象に「グローバル経営を担うリーダー」をどのように捉え、育成しているかを明らかにしています。

日本企業の海外進出の歴史とともに、海外で活躍する人材は増え続け、現地化も進んできました。昨今の急激なグローバル化のなかで、活躍できる人材が圧倒的に不足しており、事業に支障を来すケースも指摘されています。しかし、人材育成は長期視点で行わなければならない、結果が早急に出せるものでもなく、グローバル化対応に追われているのも事実です。

その一方、企業が抱える経営課題は、この数年来明白でした。事業変革や組織改革によってイノベーションをおこし事業を創造することで、持続的な成長を図ろうというものです。そのために、積極的な売上の向上、収益構造の見直しと、短期、中期的視点による経営改革を断行してきたのです。

このように短時間で事業の建て直し、新規事業を創造しながら、グローバルに活躍できる人材や、次代の経営を担うリーダーを育てていかなければならない。こうした一見矛盾するテーマに、経営者はどのように対処しているのでしょうか。この解決への糸口を探していくことが、われわれの使命であると考え、今回の調査を実施しました。いまやグローバル人材、ダイバーシティ・マネジメントといった言葉を耳にしない日はありません。現実とめざすべき方向とのなかで模索する経営者の胸の内を明らかにしていきます。

本調査は40年近くにわたって、産業界への指針となるべく、企業の経営計画の策定に役立てていけるよう実施してきました。このように調査を続けてこられたのも、皆さまのご支援の賜物です。また、ご多用のなか、今回の調査研究にご協力くださいました会員企業、ならびにさまざまな観点からご教示くださいました専門家の皆さまに心より厚くお礼申し上げます。新たな役割をもって、本調査は次なるステージへと踏み出してまいります。引き続き、ご支援のほどよろしく申し上げます。

一般社団法人 日本能率協会

グローバル経営を担うリーダー

<調査結果の要約>

- ✓ 全社的な経営課題として「人材の強化」がトップとなり、企業における人材強化への重視・関心が相対的に高くなってきた。組織・人事領域の課題は、「管理職層（ミドル）のマネジメント能力の向上」と「次世代経営層の発掘・育成」が過去数年間、つねに上位に挙げられてきた。企業の急速なグローバル化の進展に伴い、「グローバル経営人材の育成・登用」が今年度は上位に挙がってきている。
- ✓ 「次世代経営層の発掘・育成」は組織・人事領域の経営課題で2位であり、その次世代を担うビジネスリーダーに求められる能力要件として「既存事業を変革する能力」と「新たな事業を生み出す能力」を6割以上の企業がより重視している。
- ✓ グローバル化の進展に伴いグローバル経営人材の育成は急務であるが、グローバル展開を進めていくための人材や、海外現地法人をマネジメントできる人材はかなり不足している。また、次世代を担うビジネスリーダーを育成していくためには、海外売上比率が高い企業では、海外現地法人でのマネジメント経験や子会社や関係会社でのマネジメント経験を重視する傾向にある。
- ✓ 事業のグローバル化推進に伴い、海外現地法人のマネジメントを担うトップ人材の配置が重要となってくる。海外現地法人の設立数が多く、設立年代が古いほど、海外現地法人では“現地人材”を配置し、日本本社、現地、それ以外の国の中での“最適な人材”を配置する「グローバル経営型人材配置」の海外現地法人が多い。2010年代以降の日本企業のグローバル化は中国を除くアジア地域が6割、次に25%の中国とアジア・中国への進出が中心であるが、海外現地法人のトップマネジメントを担う人材の配置がどのような形態になっていくのかが注目される。
- ✓ 人材の育成・強化には組織の文化・風土の醸成が重要であるが、日本本社のみならず海外現地法人の文化・風土の醸成も不可欠である。日本本社の人・組織・風土の強みは、「現場の実行力」「組織力・チーム力」「現場・現物・現実を重視する風土」と現場での人材育成を促進させる項目を挙げており、それらを海外現地法人にも浸透させようとしている企業が多い。

目次

はじめに

調査結果の要約

I. 「グローバル経営を担うリーダー」調査分析編	5
日本本社の意識改革とダイバーシティ・マネジメントの推進が決め手	
1. 高まる「人材強化」への経営課題	6
2. ミドルを取り巻く問題	8
3. 次世代ビジネスリーダーの役割	10
4. 不足するグローバル人材	11
5. 海外現法、子会社などで育成するリーダー	12
6. 海外現法の人材配置を考える	14
7. グローバルに活躍するために	16
II. 「グローバル経営を担うリーダー」調査データ編	19
1. プロフィール、組織・人事領域の経営課題	20
2. グローバル人材の運用	21
3. グローバル人材マネジメント	22
4. 自社の強み	23
5. 調査データ一覧	24

I. 「グローバル経営を担うリーダー」 調査分析編

日本本社の意識改革と
ダイバーシティ・マネジメントの推進が決め手

一般社団法人 日本能率協会
JMA マネジメント研究所
主管 大和佐智子

日本本社の意識改革と ダイバーシティ・マネジメントの推進が決め手

第36回当面する企業経営課題に関する調査結果から

日本能率協会(JMA)が実施する「経営課題調査」は今回(2014年度)で36回目となり、より一層企業の実像に迫るべく経営テーマを細分化して調査を行った。経営者、人事系役員・責任者を対象とした「グローバル経営を担うリーダー」調査とともに、イノベーションのあり方を問う事業開発、中国・タイそれぞれにおけるマネジメント課題を問い、計4つの調査に分けて行った。

今回の「グローバル経営を担うリーダー」調査では、294社から回答(調査対象は日本能率協会会員企業1,331社、回収率22.1%)があった。

1. 高まる「人材強化」への経営課題

◆経営課題トップ3に変化

近年における企業の経営課題トップ3は、「収益性向上」「売り上げ・シェア拡大」「人材の強化」であった。その時々々の経営環境の変化によって順位の入替えはあるものの、大きく変動することはなかった。図表1を見てみよう。この設問は、重視する経営課題を1～3位の順で選択してもらったもので、総合順位は3番めであるが「売り上げ・シェア拡大」を1位に選択した企業が多い。2位に選択された項目で一番多かったのは「収益性向上」、3位に選ばれた項目で一番多いのは「人材の強化」であった。

しかし、1～3位と選択してもらったものを、今回の調査では合算した順位で見ると、昨年度までは第3位の順位であった「人材強化」が、今年度は僅差ではあるが総合で1位38.4%に上昇、企業における人材強化への関心が改めてくっきりと浮彫りとなった(図表1)。

< 調査概要 >

- ・調査名称：企業の経営課題調査[組織人事編]
グローバル経営を担うリーダー
- ・調査対象：日本能率協会会員企業1,331社
- ・回答数：294社
- ・回収率：22.1%
- ・調査期間：2014年8～9月
- ・調査方法：郵送留置法

また、リーマンショック後の2009年から、2014年の過去6年の経年比較を見てみよう(図表2)。上位3項目の推移は以下のとおりだ。

2009年⇒2014年(6年間のポイント差)

人材強化 33.9%⇒38.4% (+4.5ポ)

収益性向上60.8%⇒35.6% (▲25.2ポ)

売上げ・シェア拡大52.8%⇒34.7% (▲18.1ポ)

今回の調査実施時点(2014年8～9月)ではアベノミクス効果、成長戦略への期待感があり、さらに大手企業を中心に2014年3月期の好業績の発表を受けて、「収益性向上」「売上・シェア拡大」への関心が相対的に薄まったとも見られる。では、そこに振り向けられていた関心は、どこへ流れたのだろうか。再度、2009年のデータと比較してみたい。

2009年⇒2014年(6年間のポイント差)

新規事業の開発 19.7%⇒28.2% (+8.5ポ)

グローバル化 7.5%⇒23.1% (+15.6ポ)

事業基盤強化・再編8.6%⇒20.0% (+11.4ポ)

過去、収益性向上と売り上げ・シェア拡大に振り向けられていた経営課題は、おおむねグローバル化への対応、新規事業の開発や既存事業の強化・再編へとポイントがシフトし、企業の関心と取り組む戦略の移り変わりが見て取れる。多くの企業が構造改革を断行し収益の見直しを図った結果、次代に向け成長の梃子となる投資や施策を活発化させ新たな

る一歩へといよいよ踏み出したといえる。これまでも、既存事業への強化・再編への着手、新事業への創出といった兆候は見られていたが、新規投資への効果が現れてこなかったのも事実。2014年度に入り、企業は成長戦略への舵を切ったといえる結果となった。

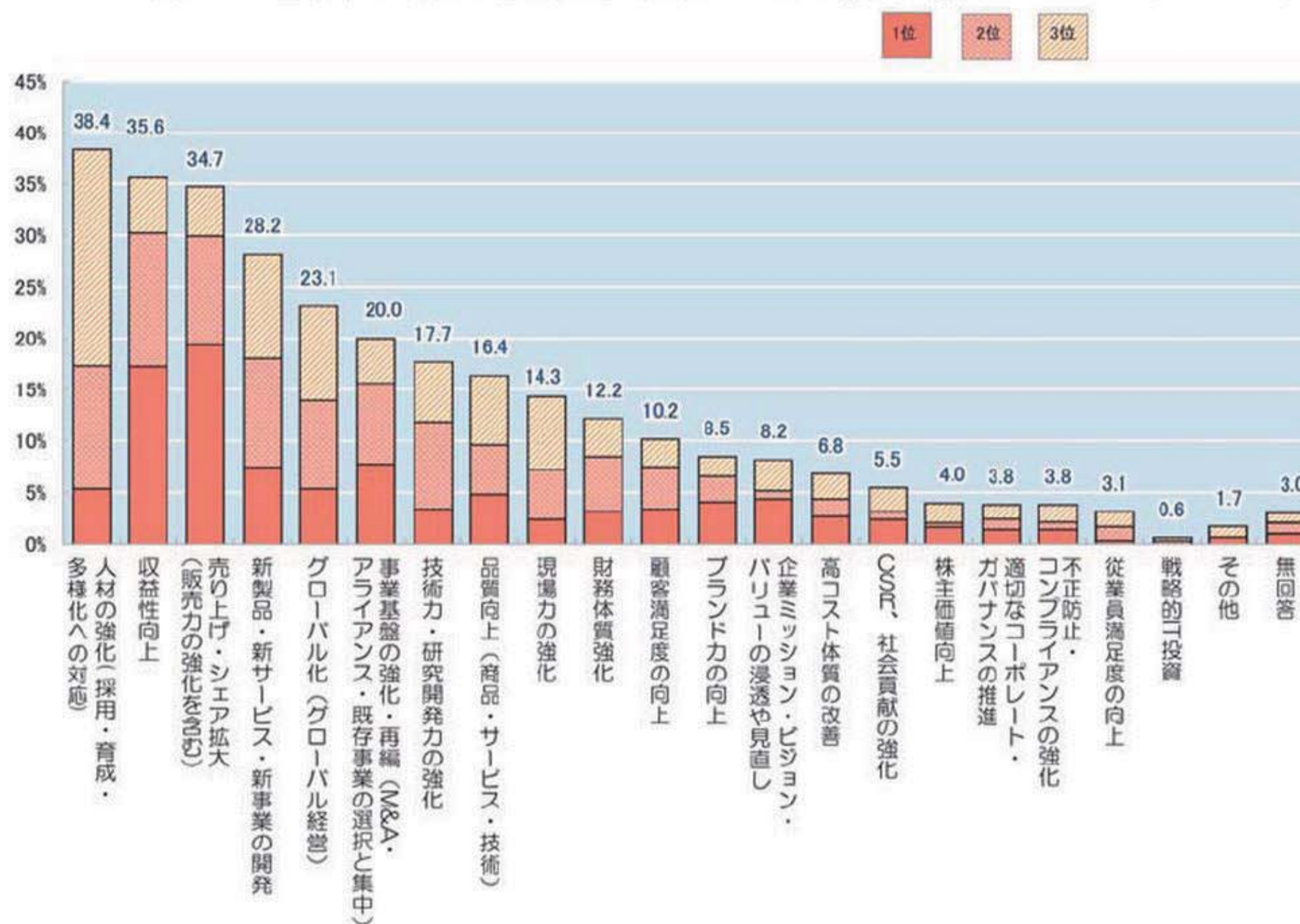
一方、課題解決までに時間、コストもかかる「人材の強化」への対応は、ここ数年変わらないテーマとして挙げられている。つまり、すぐには成果の上げられない、なかなか決め手のないテーマであることもうかがえる。

◆従業員構成もグローバル化

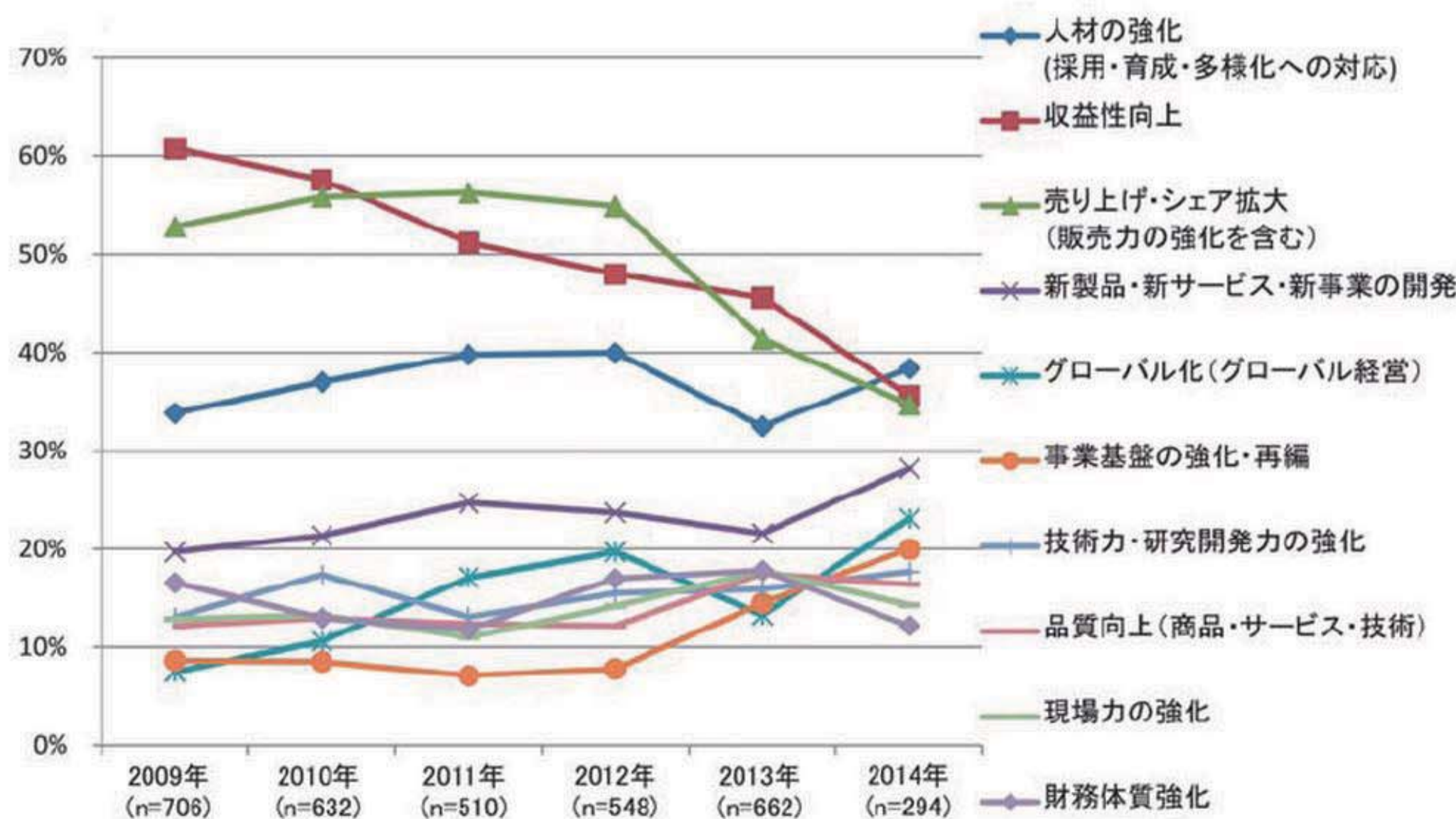
海外展開している企業は、本調査企業全体で63.3%の割合となり、企業の海外展開がより進んだことがうかがえる（図表3）。

特に、従業員数が1万人以上の企業（大手企業）は86.0%、3,000～1万人未満の企業（準大手企業）は昨年より6.8ポイント増えて81.3%が海外展開しており、急速な進展がうかがえる。なお、JETROの2012年度の調査によると、海外拠点のある企業は全体で51.5%、中小企業で44.9%、大企業で83.3%となっている。

図表1 重視する現在の経営課題（上位3項目の合計割合）（n=294）



図表2 経営課題の経年変化（2009～2014年）



図表3 海外展開している割合
(従業員規模別)

従業員数	調査数 (社)	海外展開 している (%)	海外展開 していない (%)
全 体	294	63.3	19.4
中小企業 (300人以下)	72	31.9	39.9
中堅 〃 (301~3,000人未満)	87	56.3	21.8
準大手 〃 (3,000~1万人未満)	48	81.3	10.4
大手 〃 (1万人以上)	86	86.0	5.8

*無回答はこの図表から除外しているが、詳細は本報告書 p24 集計結果に記載
*ここでいう「海外展開」とは、拠点の設置などを含まない業務提携などによる海外売上を含む

次に、従業員の日本人比率をみてみよう。回答企業全体の平均でも80.2%であった(24p 調査データ一覧参照)。さらに今回の調査対象の企業を規模別に、日本人の比率を算出すると大手企業では日本人50%未満の企業が全体の42%に達しており、この42%の大手企業は日本企業といえども日本人よりすでに現地社員のほうが多いといえる。大手企業全体平均でも日本人比率は56.9%であり、日本人よりも現地社員のほうが多くなるのも時間の問題である。

グローバル化は事業だけでなく、従業員構成においても進展してきていることがわかる。事業も人も、グローバル時代を迎えているのである。一般的に、2割の異質な人材がいれば組織が大きく変わるといわれる。日本企業は大手、準大手企業の急速なグローバル化とともに、従業員構成も変わり、経営や組織そのものの変容も迫られている。

2. ミドルを取り巻く問題

◆ミドルが超えなければならない壁

組織・人事領域における経営課題は、長年にわたって「管理職層(ミドル)のマネジメント能力の向上」が常にトップに挙げられている(図表4)。いつの時代もミドルの問題は組織人事の永遠の課題であり、経営の根幹にかかわる問題だと認識されている。だが、これはマネジメントの基本機能という構造的な問題に起因しており、社員から管理職へステージを変えていくなかで、大きく仕事の中身も変えていかなければならないことを意味してい

る。ミドル問題は管理職がおかれた重要な節目で壁にぶち当たっているのであり、この問題はいつの時代にも乗り越えなければならないものである。

だが、近年、とみに問題になっているのは自らも業績達成しなければならず、これまでのように部下指導にかける時間がないことだ。そうしたプレイングマネージャーとしての役割が、ミドルの存在そのものを弱く見せてしまっている要因でもあろう。個人の業績達成のうえに、マネジメントという重圧が加わり、ミドルは疲弊しているのである。ここは組織の仕組みや制度のあり方によって軽減されることもあるので、ミドルの力が弱くなったと嘆く前に、人事部が本気で取り組むべきではないだろうか。

◆組織人事領域テーマも動きが

ここ3年、大きな変化が見られたのは、2位以下の項目である。その動きを示したのが図表5である。グローバル経営の進展とともに、「グローバル経営人材の育成・登用」が2013年度にいったんは7位に順位を下げたものの、再度4位に上昇。さらに「人材の多様化・ダイバーシティの促進」も13位から6位に急浮上したのである。グローバル経営の進展とともに、グローバルに活躍できる多様な人材の登用・育成、そして、組織全体がグローバル経営を推進するうえで必須とされているダイバーシティ・マネジメントが喫緊の課題ともなっている。

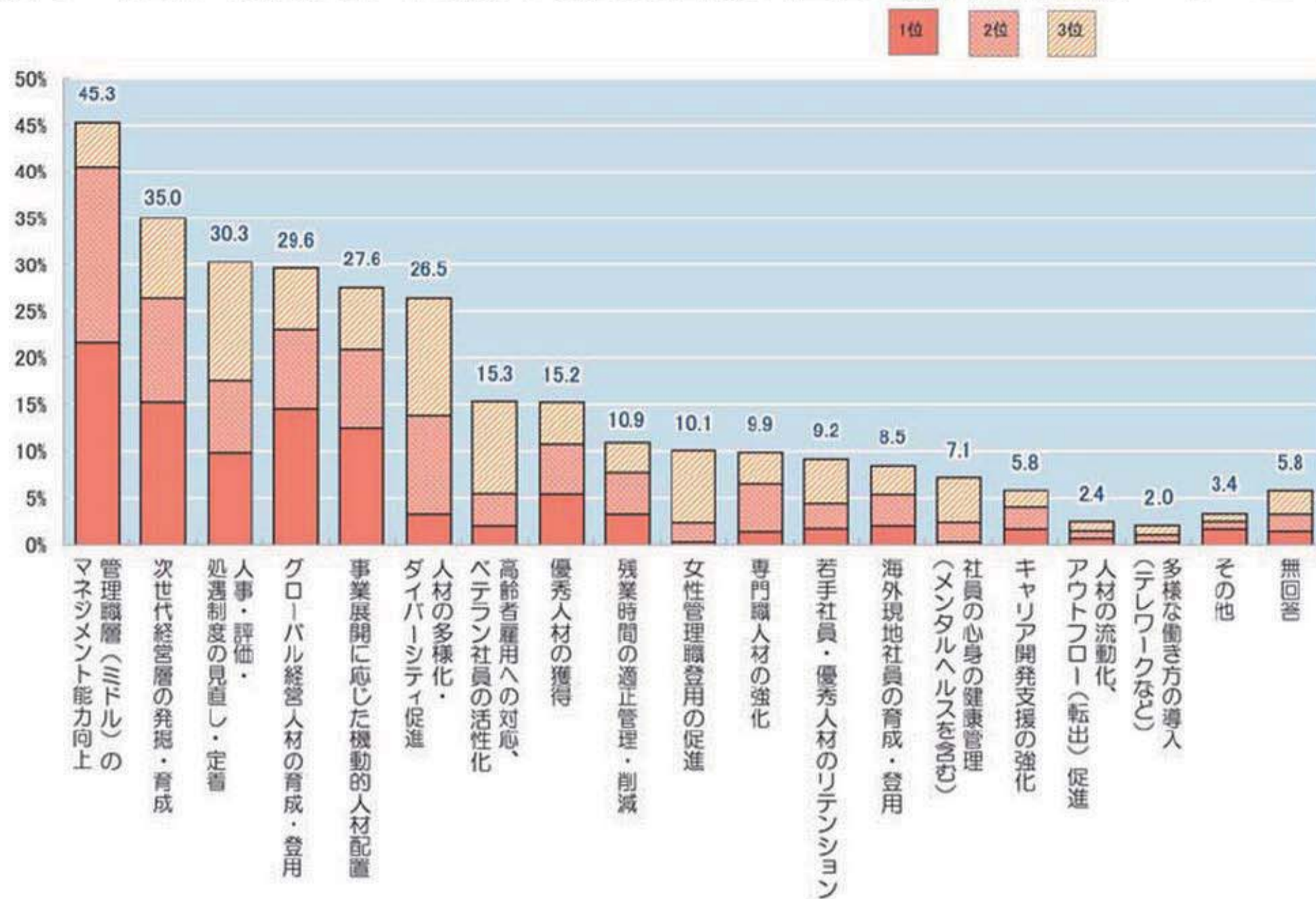
全社の経営課題が分散傾向にあることは前述したが、これと連動して組織・人事領域の課題も同様の傾向が見て取れる。再度、図表5を見ると、2位以下の項目が僅差の状態で並んでいる。

ここで忘れてならないのは、2位の「次世代経営者層の発掘・育成」である。2011年に27.8%であったが、今年は35.0%と3年で7.2ポイントも上昇。ギリギリとポイントを上げた背景だが、やはり企業を持続的な成長に導く、事業を牽引するリーダーの発掘は欠かせない。そうしたリーダーを生み出すには、ミドル層が厚くなければならないからだ。

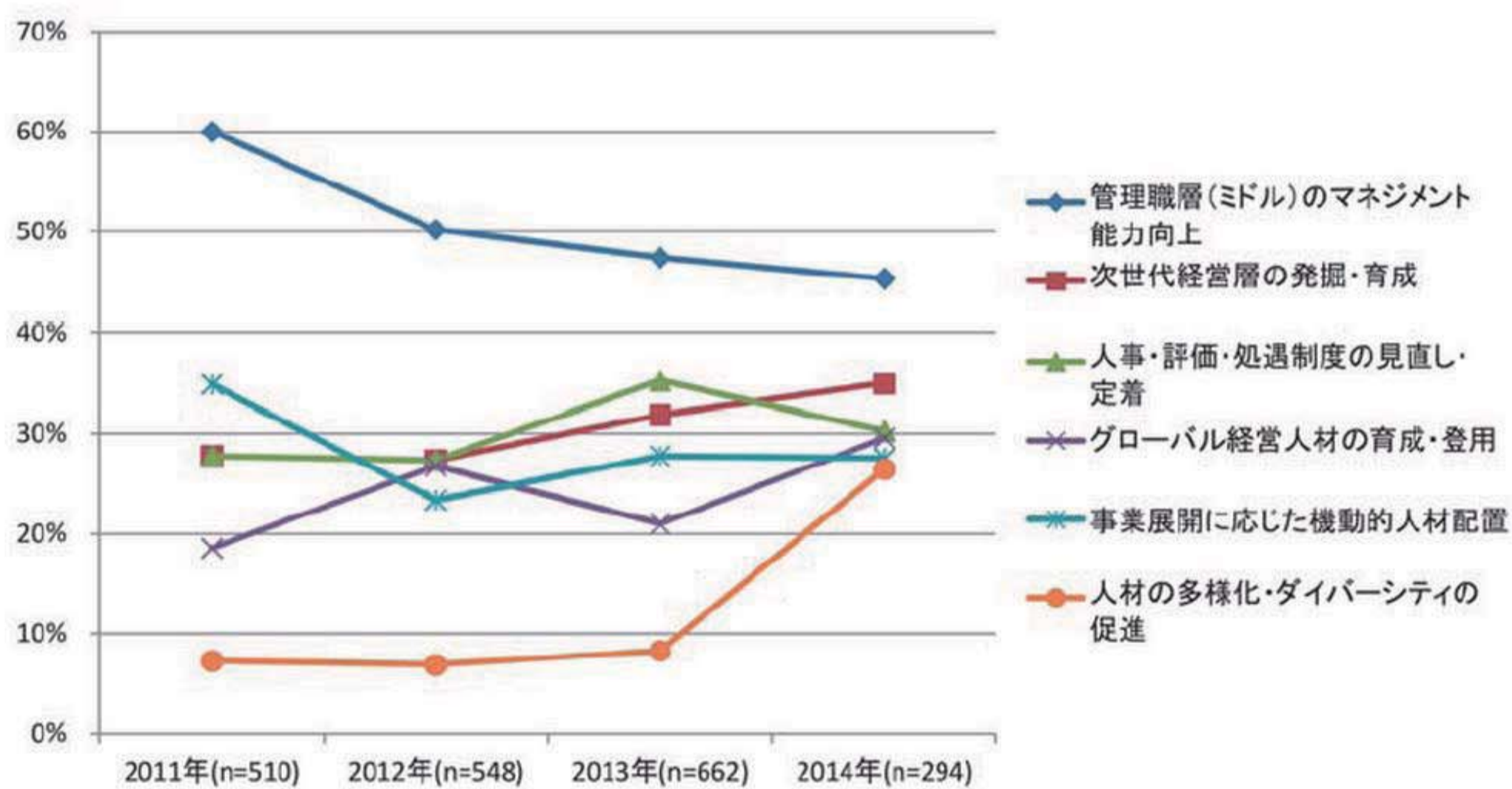
◆新規・既存事業を推進するミドル

前項で組織・人事の課題に、ミドルのマネジメント能力の向上であることを指摘した。では、そのミ

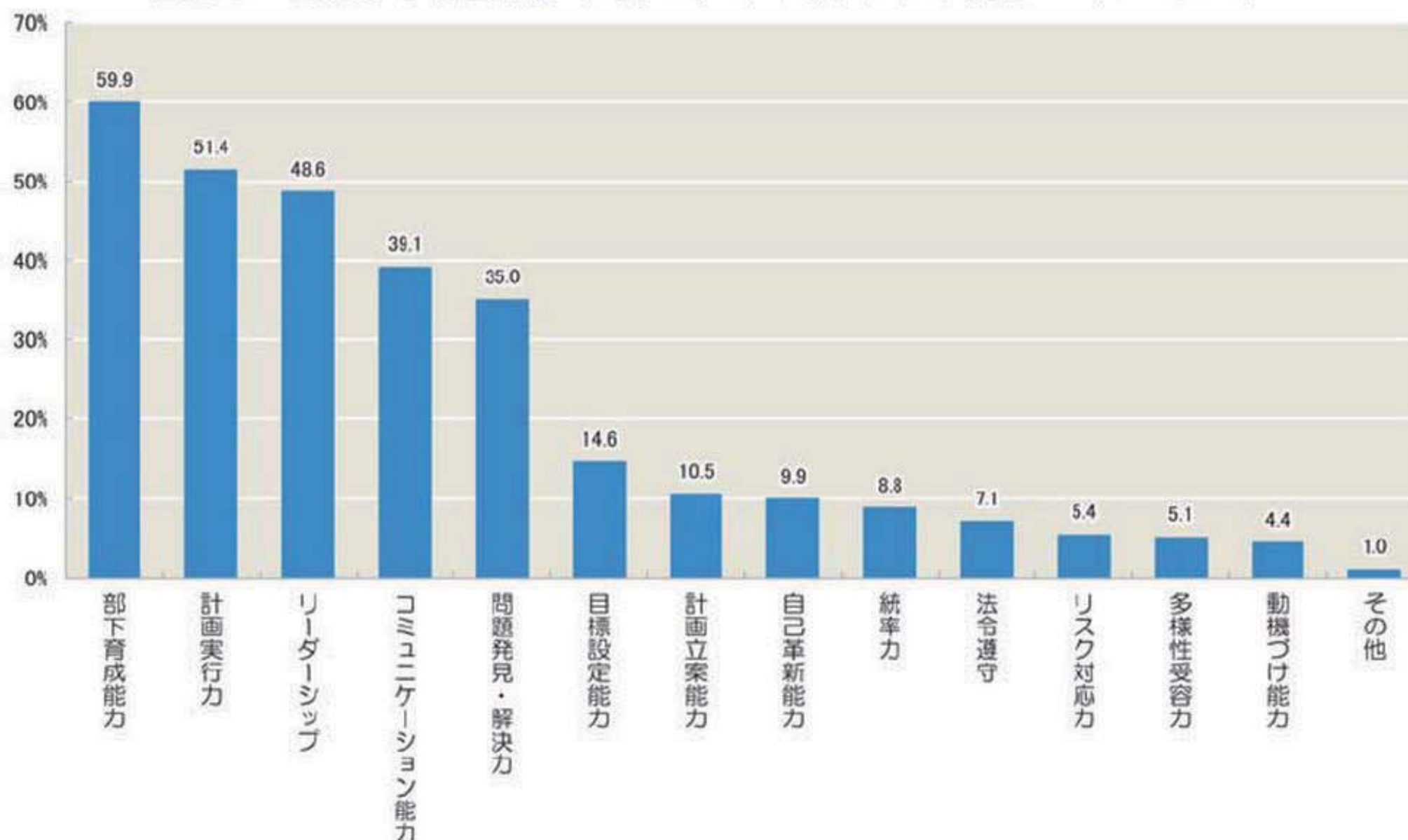
図表4 「組織・人事領域」で重視する現在の経営課題（上位3項目の合計割合）（n=294）



図表5 組織・人事領域で重視する経営課題の経年変化



図表6 重視する管理職層（ミドル）のマネジメント能力（n=294）



ドルに求められている能力とはどのようなものか。

なかでも特に重視している能力は、「部下育成能力」(59.9%)、「計画実行力」(51.4%)、「リーダーシップ」(48.6%)である(図表6)。新規事業の開発、既存事業の強化・再編といった経営課題テーマが大きく存在感を増すなかで、ミドルの役割も変わりつつある。まさに現場をまとめ事業を遂行するうえで中核となる能力そのものが求められている。

さらに3割以上の企業が重要と指摘したのは「コミュニケーション力」と「問題発見・解決力」。チームを引っ張っていくためにも、ミドルに必須とされる能力とスキルだ。これは日本人が苦手とされる能力・スキルとして常に指摘されるものであるが、グローバル化が進むなかでは、そろそろ苦手意識を返上しなければならない。だが、この能力は短期間で身につけられるものでもなく、学校教育との連動も図っていかなければならないし、かといってスキル教育偏重に走ることがないように注意しなければならない。

3. 次世代ビジネスリーダーの役割

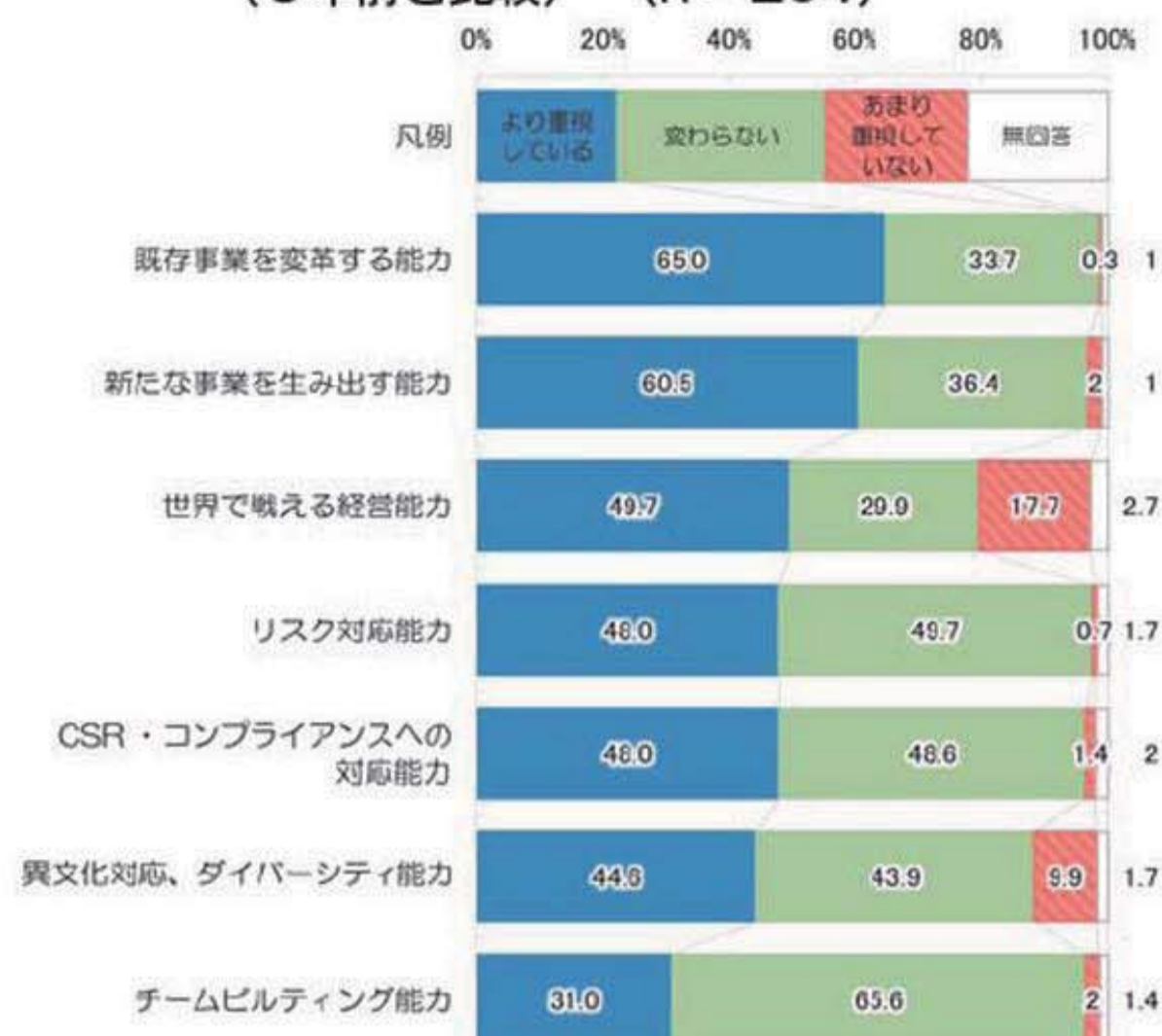
◆新規事業と既存事業を推進

「次世代経営層の発掘・育成」も組織・人事領域の経営課題の第2位に挙げられた。

では、そうした次世代を担うビジネスリーダーに求められる能力要件とはどんなものであろうか。「既存事業を変革する能力」(65.0%)と「新たな事業を生み出す能力」(60.5%)を6割以上の企業が挙げ、5年前よりも重視度を高めている。さらに、グローバル化推進との関連で「世界で戦える経営能力」(49.7%)も約半数の企業が重視したいとしている(図表7)。

さらに、多様、かつ複雑な市場や顧客の対応には「リスク対応能力」「CSR・コンプライアンスへの対応能力」は欠かせない。文化、価値観、風習も異なる従業員への対応などは、その国・民族に対する深い理解が前提となるマネジメントが求められる。そのためにも「異文化・ダイバーシティ能力」は身につけてほしいものだ。

図表7 次世代を担うビジネスリーダーの能力要件(5年前と比較) (n=294)

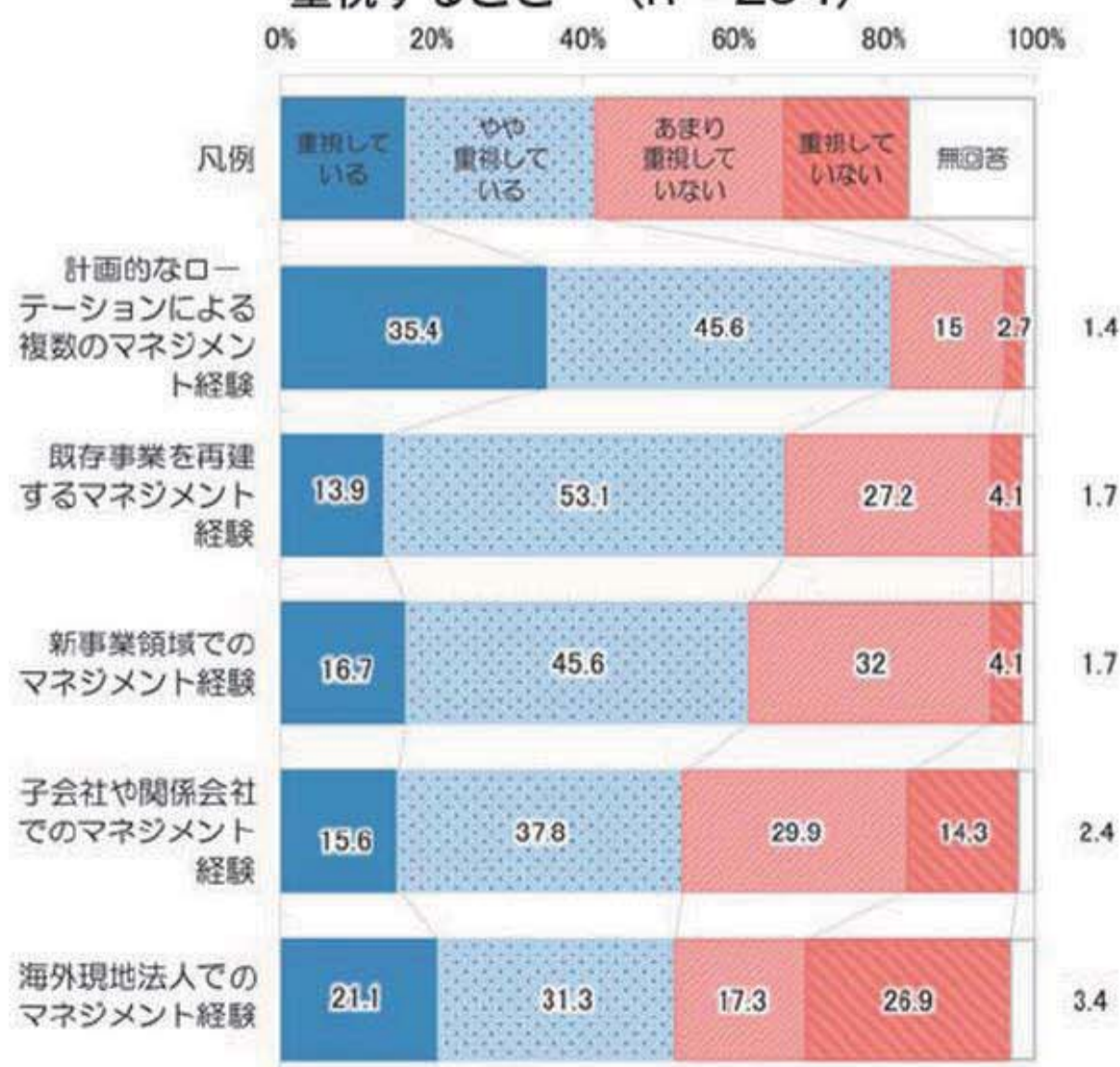


要するに、新たな経営戦略の方向を示し、「既存事業」「新規事業」を推進できるバランスを兼ね備えた次世代リーダーが求められ、成長するにはイノベーションしかないという経営者の強い姿勢と期待がうかがわれる。だが、調査結果は現実との乖離を指摘しているとも受けとれ、次世代経営を担う人材の育成はなかなか決め手がないと言えるようだ。

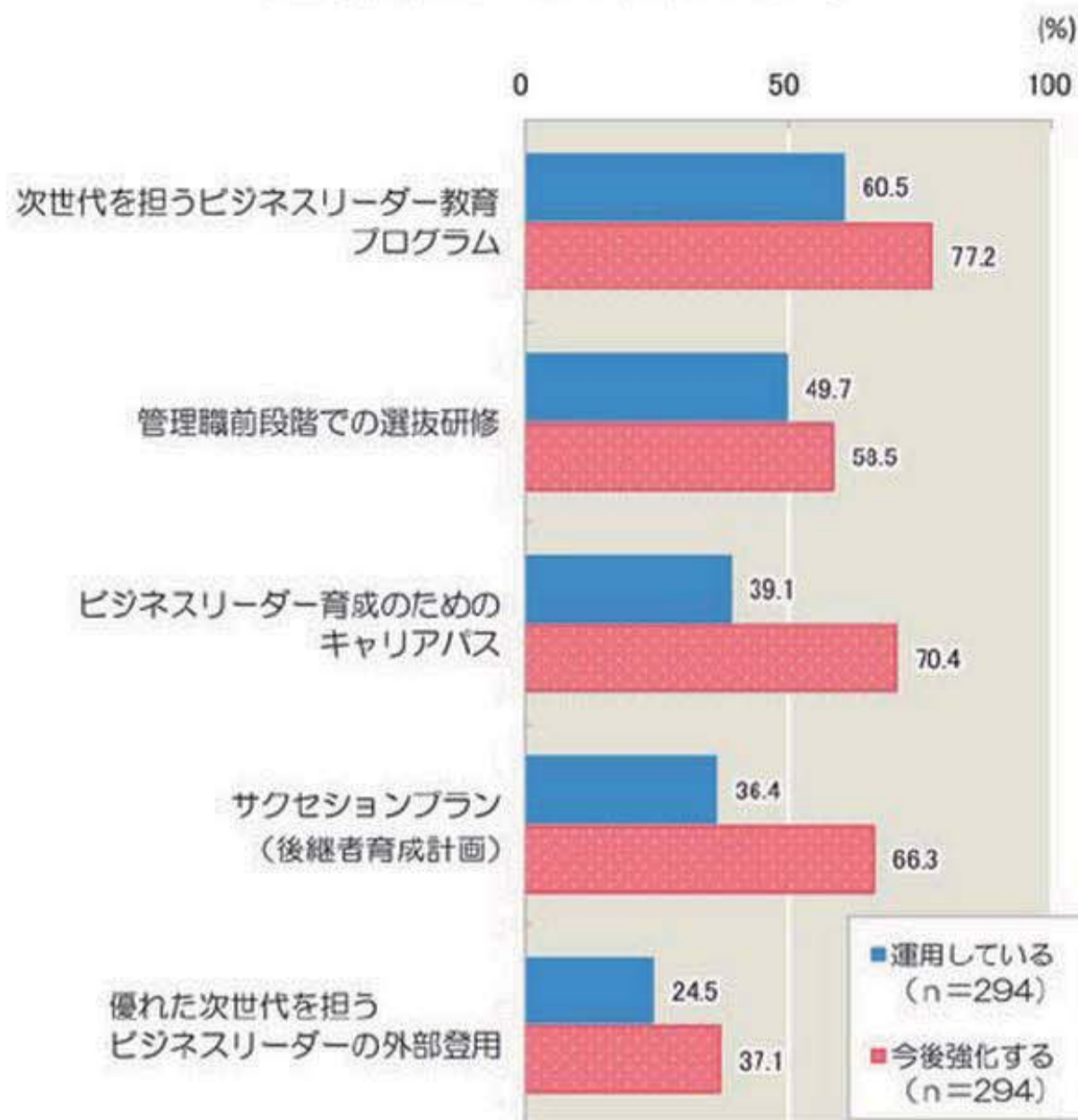
◆「経験」はすべてではないが

そうしたビジネスリーダー育成のために、いかなる方策をとっているのだろうか。数々ある方法のなかで、主だったものを列挙したのが図表8である。「計画的なローテーションによる複数のマネジメント経験」

図表8 次世代を担うビジネスリーダー育成で重視すること (n=294)



図表9 次世代を担うビジネスリーダー育成の仕組み
(運用状況と今後の強化の意向)



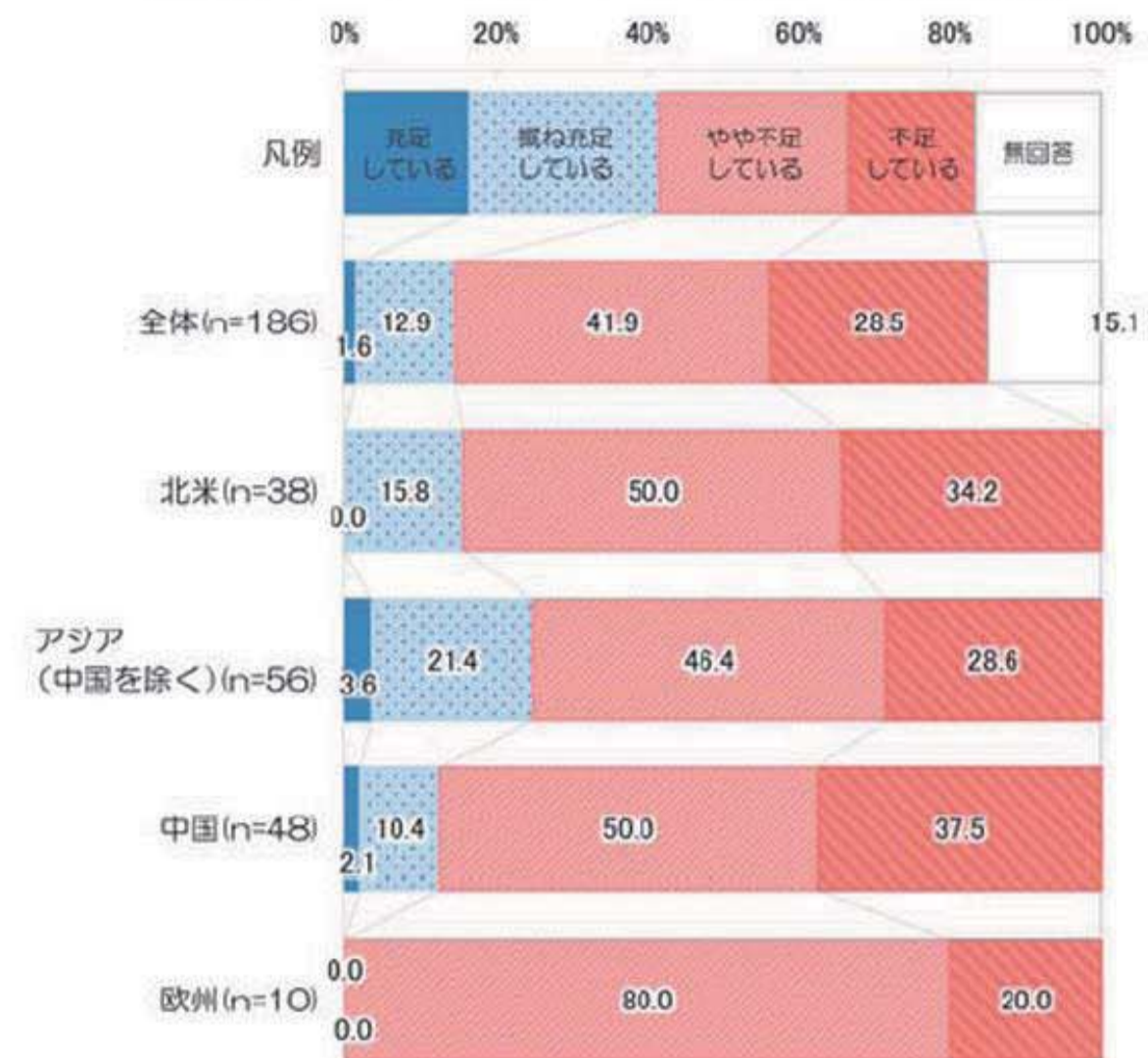
「マネジメント経験」(81.0%、「重視している」+「やや重視している」の合計)、「既存事業を再建するマネジメント経験」(同67.0%)、「新事業領域でのマネジメント経験」(同62.3%)を6割以上の企業が重視。

また、「子会社・関係会社・海外現地法人でのマネジメント経験」は約5割強が重視したいと回答しているが、これは、こうしたマネジメント経験の効果が少ないというのではなく、会社の規模やグローバル化の進展度合いによって、なかなか着手できない企業の事情もあろう。

この設問では「経験」について聞いたが、これだけではないことも承知している。変化の激しい時代では、過去の経験が次なる一手を遮ることもあるからだ。日本企業に限らず、“Experience is overrated.”(経験が過大評価されている)とどこの国の企業でもそういった意見は聞かれているのも事実。リーダーには「経験」よりも、問題を発見し解決に導くための「行動力」や、新しいことに対して貪欲に吸収し、「学んでいく能力」が求められているといえる。再度、図表6を見ていただきたい。リーダー予備軍であるミドルのマネジメント能力の重視する項目に、2位に実行力が挙げられ、その能力に対して誰も異論のないところだが、「自己革新能力」が9.9%と低いのは残念な結果といえる。

また、次世代を担うビジネスリーダー育成の仕組

図表10-1 グローバル展開に必要な人材



みとして、「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」(60.5%)と「管理職前段階での選抜研修」(49.7%)が約半数以上の企業で運用されているが、今後、「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」(77.2%)、「ビジネスリーダー育成のためのキャリアパス」(70.4%)、「サクセッションプラン(後継者育成計画)」(66.3%)、「管理職前段階での選抜研修」(58.5%)を約6割以上の企業が強化したいとの意向もみられる(図表9)。

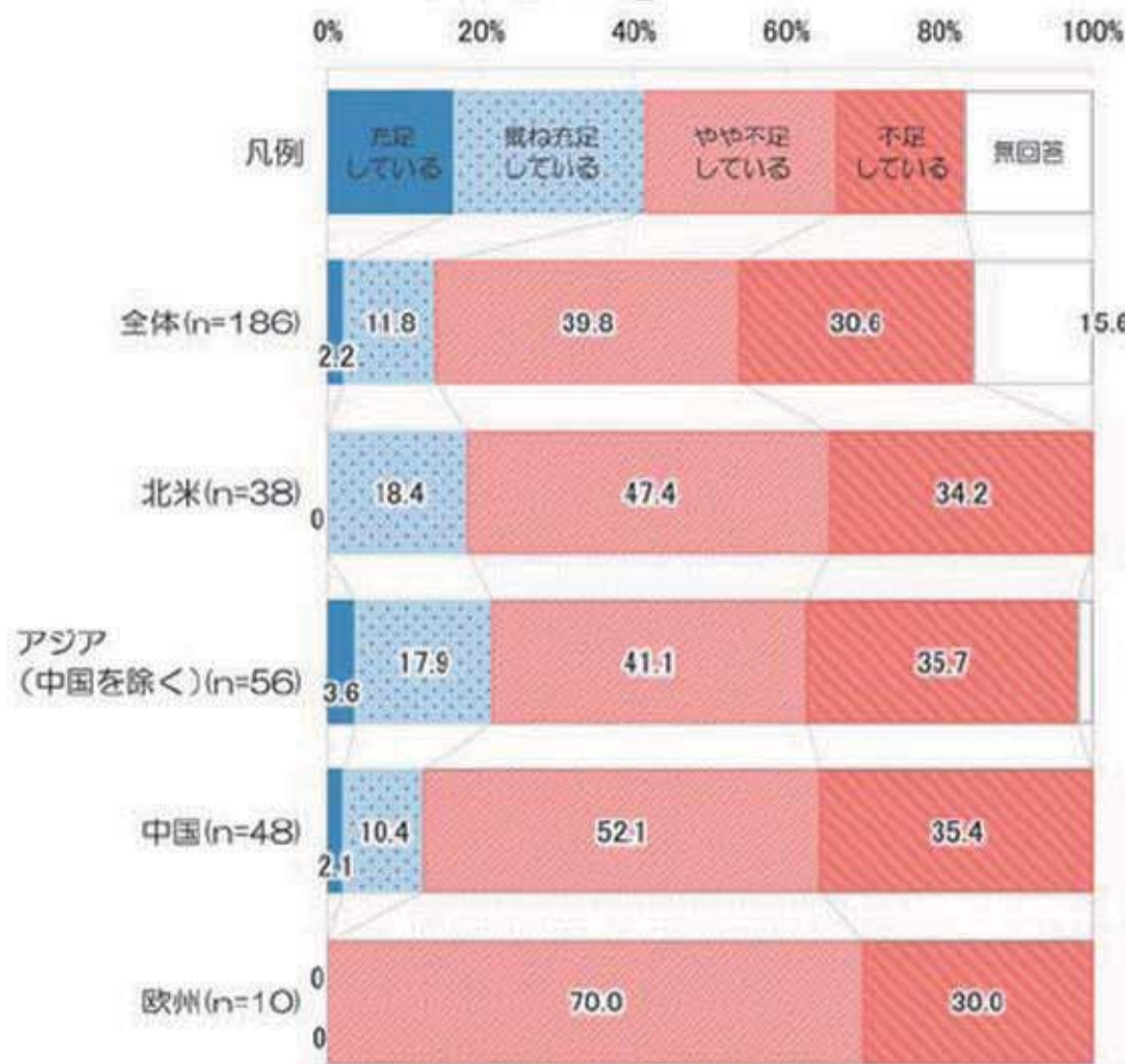
4. 不足するグローバル人材

◆必要人材「育てられているか」

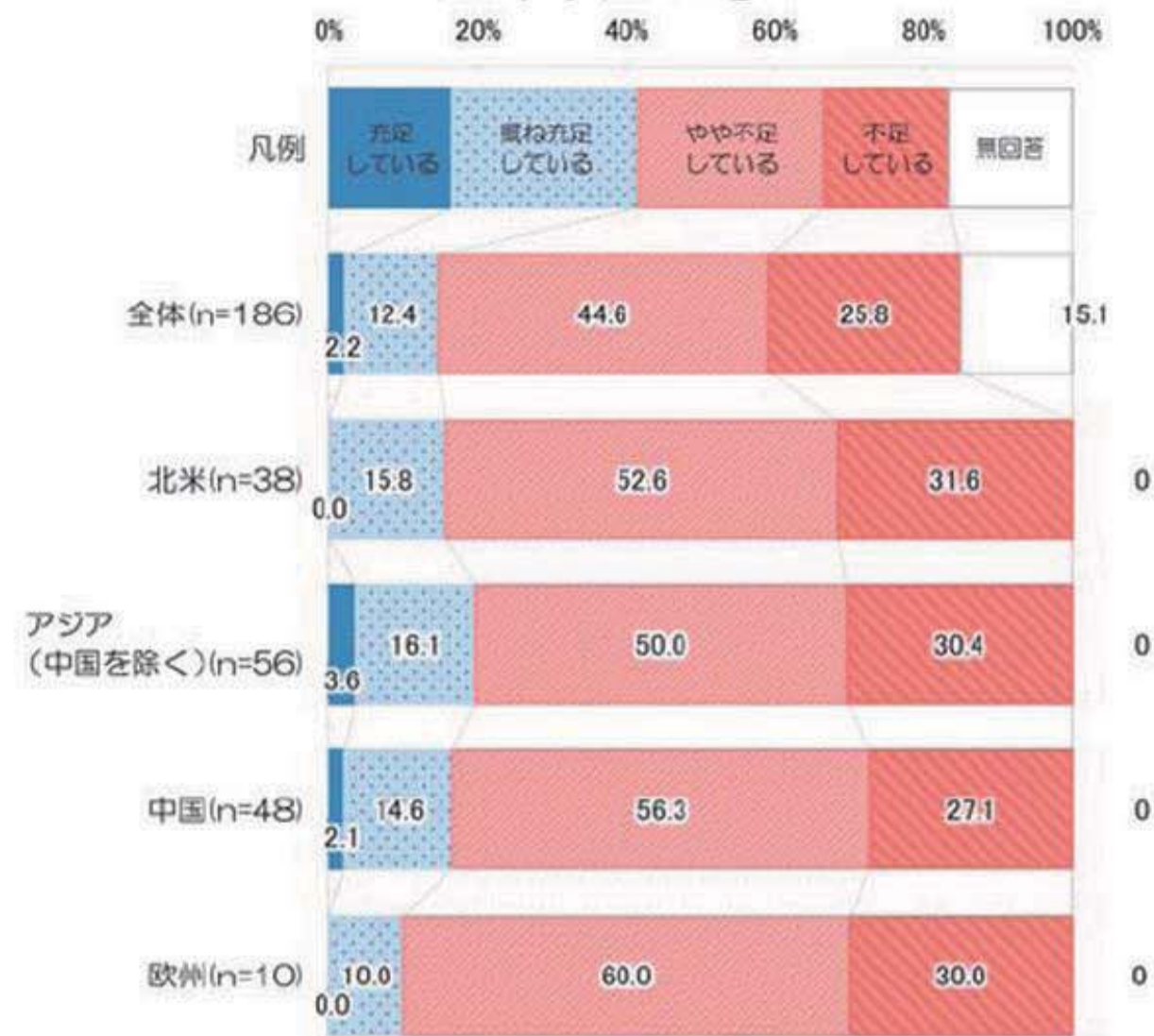
これだけグローバル化が叫ばれ、経営課題の中心を占めるテーマでありながら、必要とされている人材は14.5%の企業しか充足していない(概ねを含む)。圧倒的に不足している企業が多い。だからこそ、課題といえる面もあるが、別の視点からデータを見てみよう。グローバル展開の地域別にみると、「中国を除くアジア地域」では25.0%の企業が充足しているが、他の地域では充足している企業は2割以下である(図表10-1)。日本企業にとって、やはり中国を除くアジアは地勢学的にも文化や価値観も近い地域と判断しているのだろうか。

また、海外現地法人をマネジメントできる「海外現地法人」の人材も、全体で見ても「充足」して

図表10-2 海外現法をマネジメントできる「現地人材」



図表10-3 海外現法をマネジメントできる「日本本社人材」



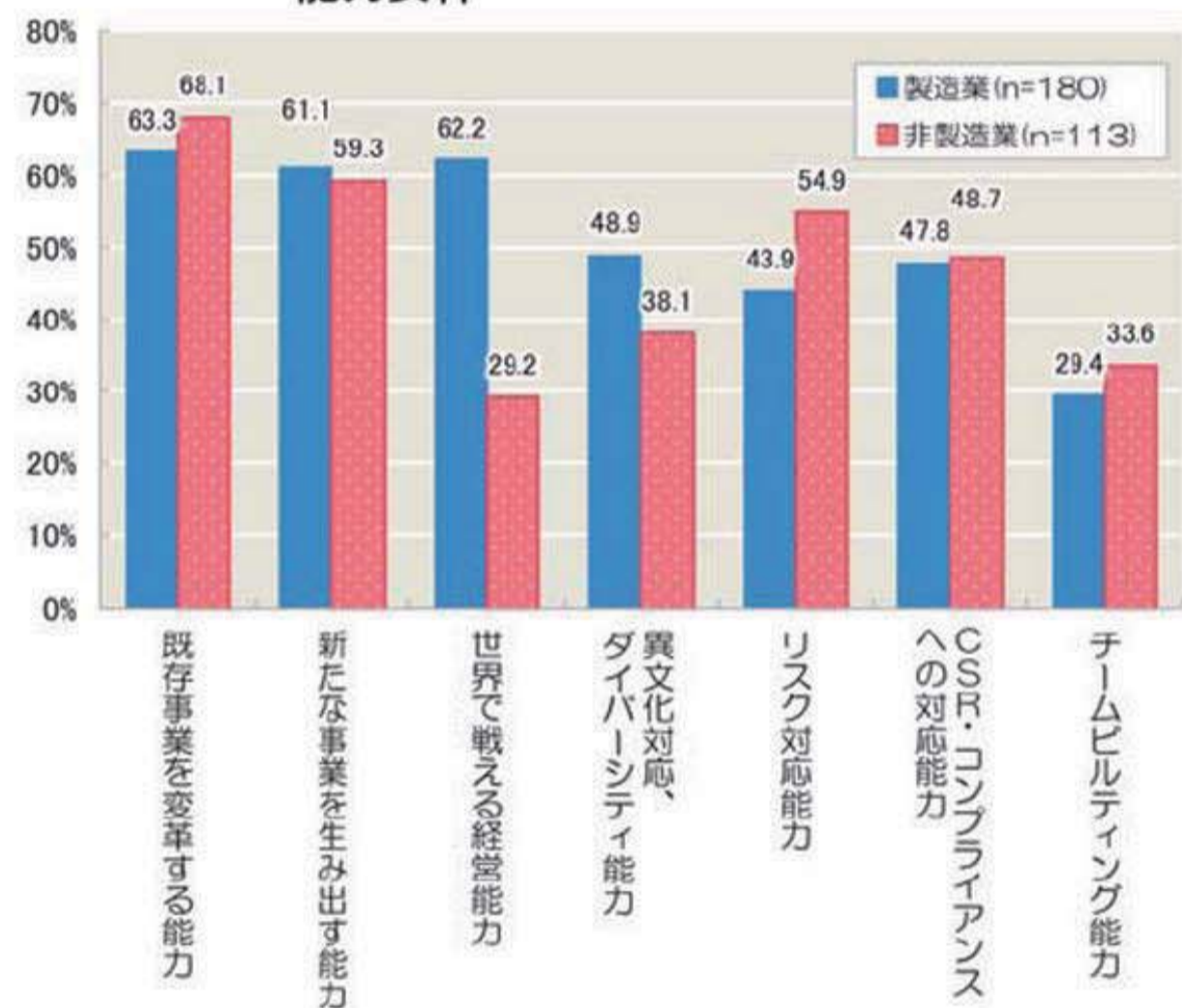
いる企業2.2%、「概ね充足」でも11.8%となった。地域別にみると北米などは現地化して長い時間が経っているが、いまだに圧倒的な不足感がある。これは優秀な人材が育っていないのか、優秀な人材を採用しても育てられないマネジメントに原因があるのか。ここでは、多くの日本企業のマネジメントが現地法人に任せる仕組み、権限と委譲が明確になされていないのであろう(図表10-2)と考える。この点は後述する人材配置におけるマネジメントでも考察したい。

◆日本本社もグローバル化が必要

グローバル化のなかで、海外へ派遣する人材が圧倒的に不足していた。では、海外へ送り出す「日本本社」側の実態はどうなのであろうか。図表10-3に見るように、日本側の人材も圧倒的に不足しており、「充足している(概ね充足も含む)」と回答した企業は全体の14.6%にすぎない。地域別でも、中国を除くアジア地域が他地域より充足している割合がやや多いものの、2割に満たない19.7%である。

さて、従業員構成もグローバル化するなかで、それを推進していく経営者や人事部門が、グローバル化への意識や対応に後れが見られるのは、経営の根幹を揺さぶりかねないし、これこそ早急に対応しなければならない課題である。しかし、ここへの関心や注目度は依然低い。前項のデータでも指摘し

図表11 業種別にみる次世代ビジネスリーダーの能力要件



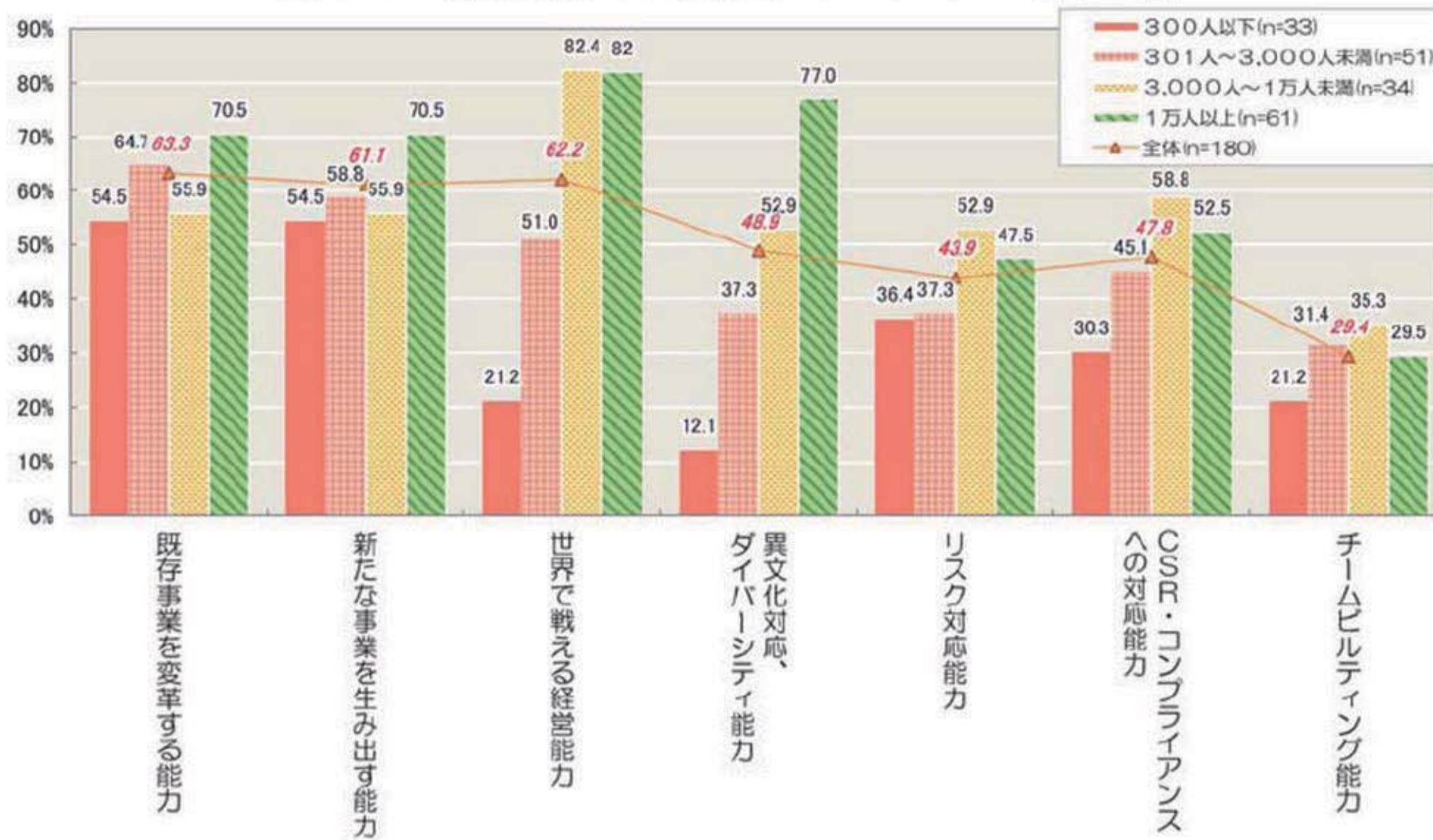
たが、「中国を除くアジア地域」への肯定的な判断は、現法と日本本社との関係が他の地域よりも良好なため、こうした結果を導いたのかもしれない。海外現法と日本本社との関係は、なかなか見えづらいが、グローバル化への試金石となる経営課題である。

5. 海外現法、子会社などで育成するリーダー

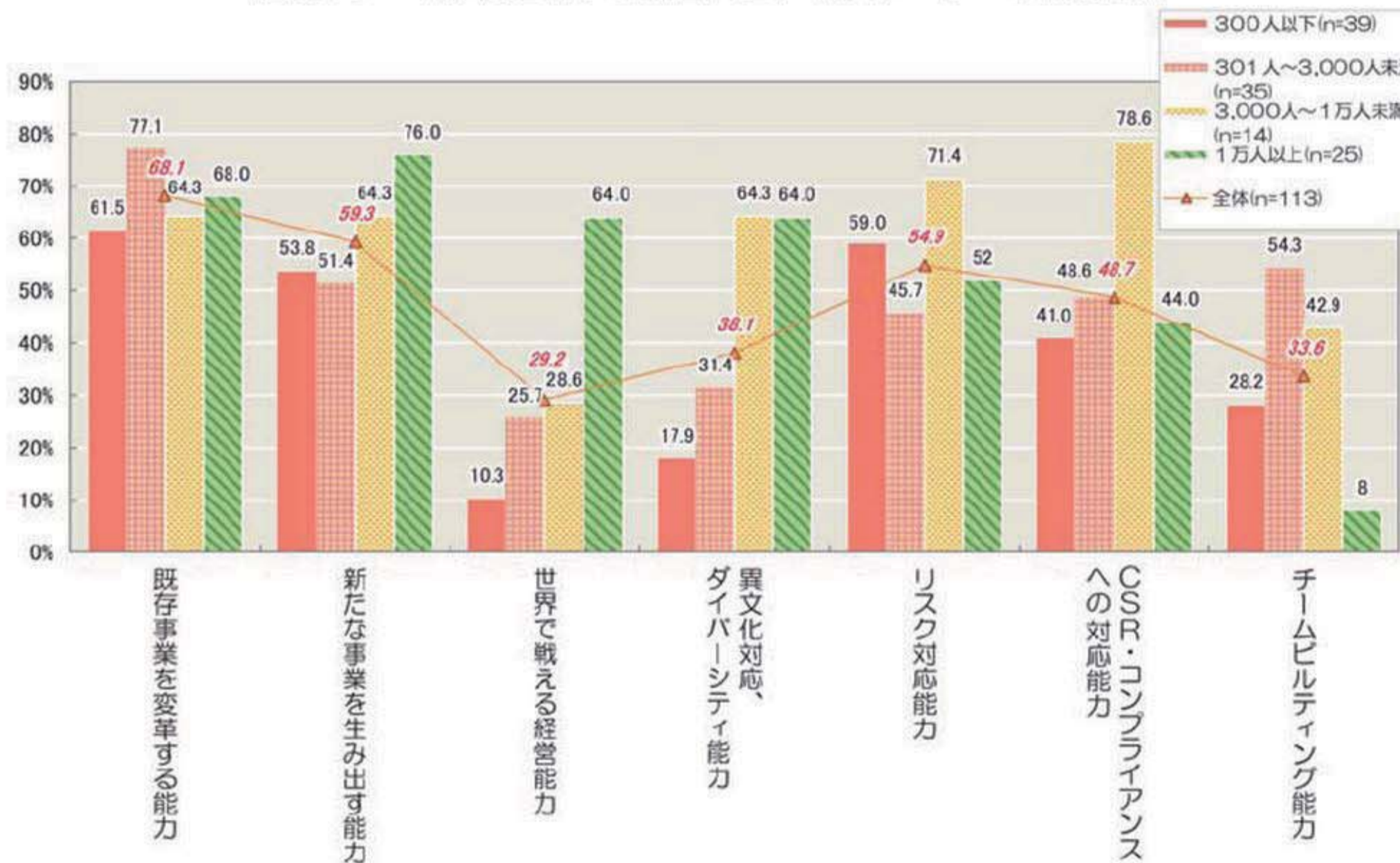
◆海外赴任経験は昇進の条件

少し古いデータで恐縮だが、JMAが行った2010年の新任取締役調査によると、実際に役員になった269人は、自身も海外現法トップの経験者が2割、また75%は海外経験が昇進の条件だと回答している。

図表12 「製造業」の次世代ビジネスリーダーの能力要件



図表13 「非製造業」の次世代ビジネスリーダーの能力要件



再度、図表8を見ていただきたい。次代ビジネスリーダーを育成していくために重視していることは、計画的なローテーションによる複数のマネジメント経験が基本となっている。もう少し詳しいデータから見ると、海外売上比率70%以上の企業では、「海外現地法人でのマネジメント経験」、「子会社や関係会社でのマネジメント経験」を回答企業のすべてが実施していた。

◆外部登用は二の次、地道に育成？

次代のリーダーに求められる能力要件を業種別、規模別に見たのが、図表12と図表13である。

企業によって、経営資源、持てる技術力、さまざまな与件のなかで、次代のリーダーに求められる要件は異なると判断したので、あえて紹介する。

では、次代を担うリーダーの育成はどうか。現在は、「次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム」を運用している企業は6割にのぼり、「管理職前段階の選抜研修」や「ビジネスリーダー育成のためのキャリアパス」、サクセッションプラン（後継者育成計画）」なども運用している企業は多い。

こうした育成の仕組みは、今後ますます強化する方向にあることも事実だ。6～7割の企業で検討しているようだ。

ここで一つ注目しなければならないのは、「優れた次世代を担うビジネスリーダーの外部登用」を24.5%の企業で実際に運用しているが、今後強化する割合は37.1%と、他の育成の仕組みよりポイントとして少ない点だ。グローバル人材が不足し対策をとらなければならないと認識しているにもかかわらず、早急な手立てが講じられているといえない。これまで日本企業にとって、外部人材の登用は働き方や報酬といった面で公平感が保てず外部からの人材に不利な点が多かった。しかし、人事・給与制度の見直しはここ数年の企業の経営課題の上位に挙げられていた。今年は、ポイントを少し下げているので、各社での取組みがひと段落ついたともいえる。

だが、現在行おうとしている育成計画は、自前主義を前提にしているため、時間もかかり、すぐに効果の出るものではない。この調査だけで、早計に判断できないが、外部人材の登用という点も経営者が早急に考えなければならない重要な問題である。

6. 海外現法の人材配置を考える

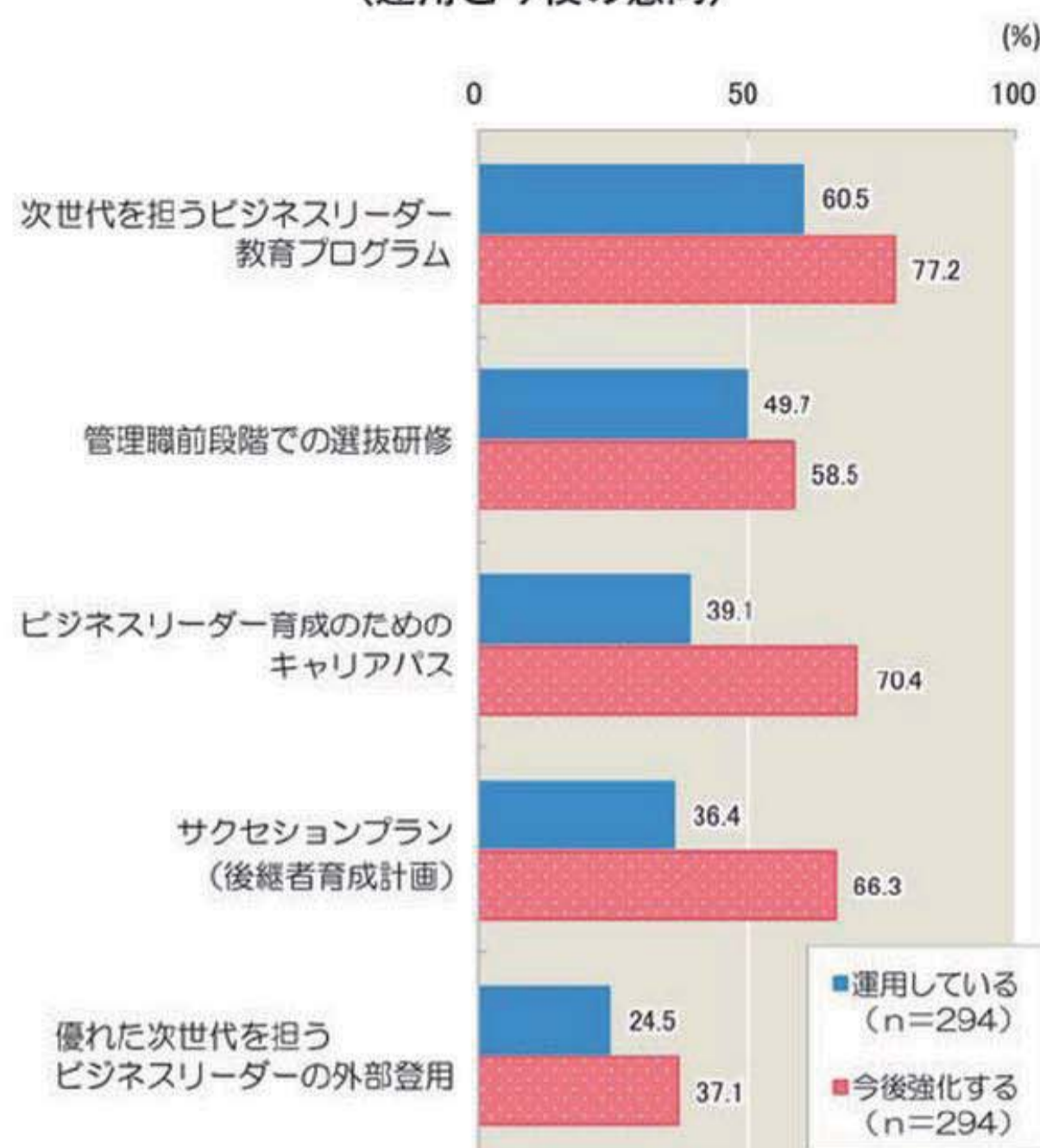
◆海外現法トップの人材配置

海外現法のトップマネジメントを担う人材配置として、以下の4つのパターンを想定して、今回の調査を実施した。

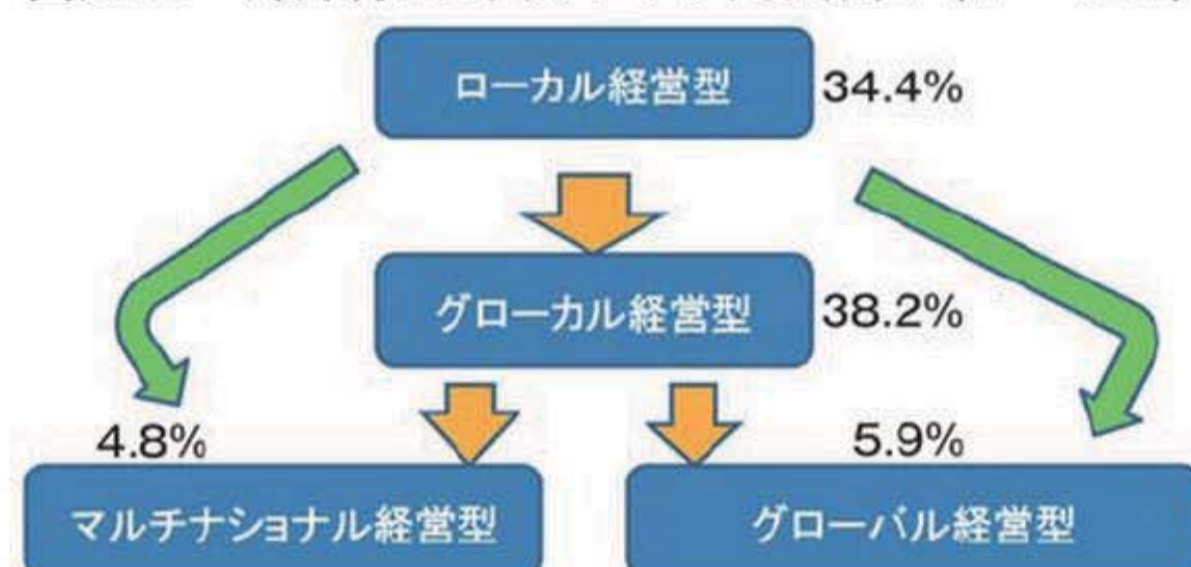
第1パターンは、ほぼ全ての海外現地法人で日本本社のトップを配置する「ローカル経営型」だ。第2パターンは、多くの海外現地法人で日本本社の人材を配置するものの、一部の海外現法では現地人材を配置して経営を実践する「グローバル経営型」のトップの人材配置とした。第3パターンは、ほぼ全ての海外現法で現地人材のトップを配置する「マルチナショナル経営型」。第4パターンは、多くの海外現法では現地人材をトップに配置しているが、日本本社、現地、それ以外の国のなかでの最適な人材をトップに配置する海外現法が存在している「グローバル経営型」の人材配置である。

この4つの経営を推進するトップ人材の配置方法によって、ローカル経営型、グローバル経営型、

図表14 次世代を担うビジネスリーダー育成の仕組み (運用と今後の意向)



図表15 海外現地法人のトップ人材配置 (n = 186)

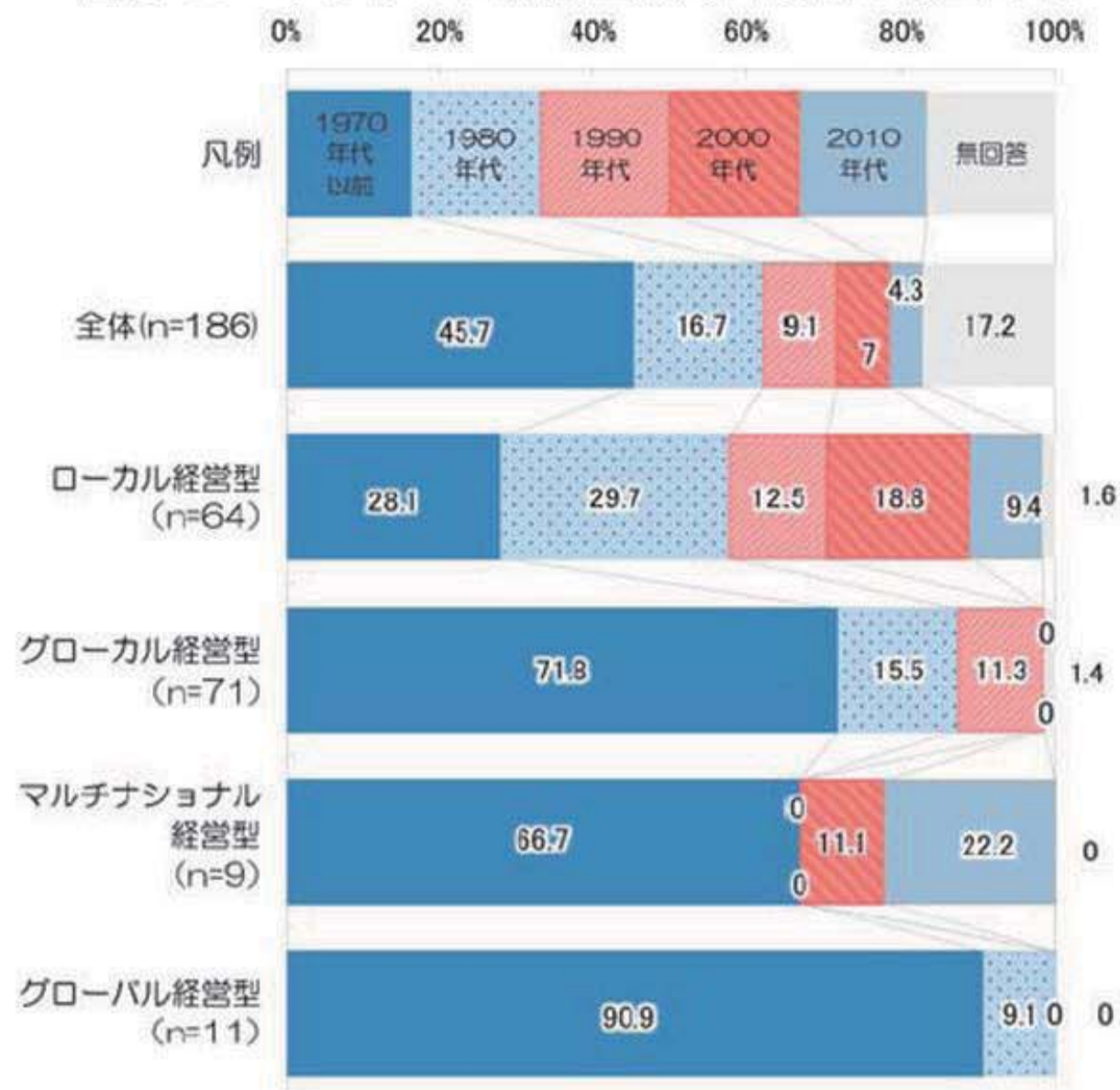


- 1 ローカル経営型人材配置
： ほぼ全ての海外現地法人で日本本社の人材をトップを配置
- 2 グローバル経営型人材配置
： 多くの海外現地法人で日本本社の人材を配置しているが、一部の海外現地法人では現地人材をトップを配置
- 3 マルチナショナル経営型人材配置
： ほぼ全ての海外現地法人で現地人材をトップを配置
- 4 グローバル経営型人材配置
： 多くの海外現地法人では現地人材を配置としているが、日本本社、現地、それ以外の国の中で最適な人材をトップに配置する海外現地法人が存在

マルチナショナル経営型、グローバル経営型が推進される。ただし、グローバル経営型が最終的な現地化の方法ではなく、あくまでも業種・業態、事業の中身によって、その人材配置パターンは経営者の選択であるべきだという考えに基づく。

そこで今回回答した294社のうち、グローバル展開している企業186社に、主要な海外現法におけるトップ人材の配置パターンをきいた。その結果、ローカル経営型は34.4%、グローバル経営型は38.2%、マルチナショナル経営型は4.8%、グローバル経営型は5.9%が海外現法の人材配置を採用している (図表15)。

図表16 トップの人材配置別海外現法の設立年代



次に、トップの人材配置パターン別に設立年代を見ると、最初の海外現法を設立した年代が古い企業ほど、グローバル経営によるトップ人材の配置が行われている（図表16）。1970年代に、最初に海外に進出した企業では、経営戦略のもとワールドワイドで最適な人材を配置しているようだ。

グローバル経営、マルチナショナル経営を志向する企業も7割前後が70年代以前に進出した企業だが、それ以外の年代には大きな差がない。さらにいえば、70年代に設立した企業でも3割弱がローカル経営による人材配置を実践している。業種・業態、ビジネスモデルによっても、そのトップの人材配置はさまざまな形態をもつことがわかった。

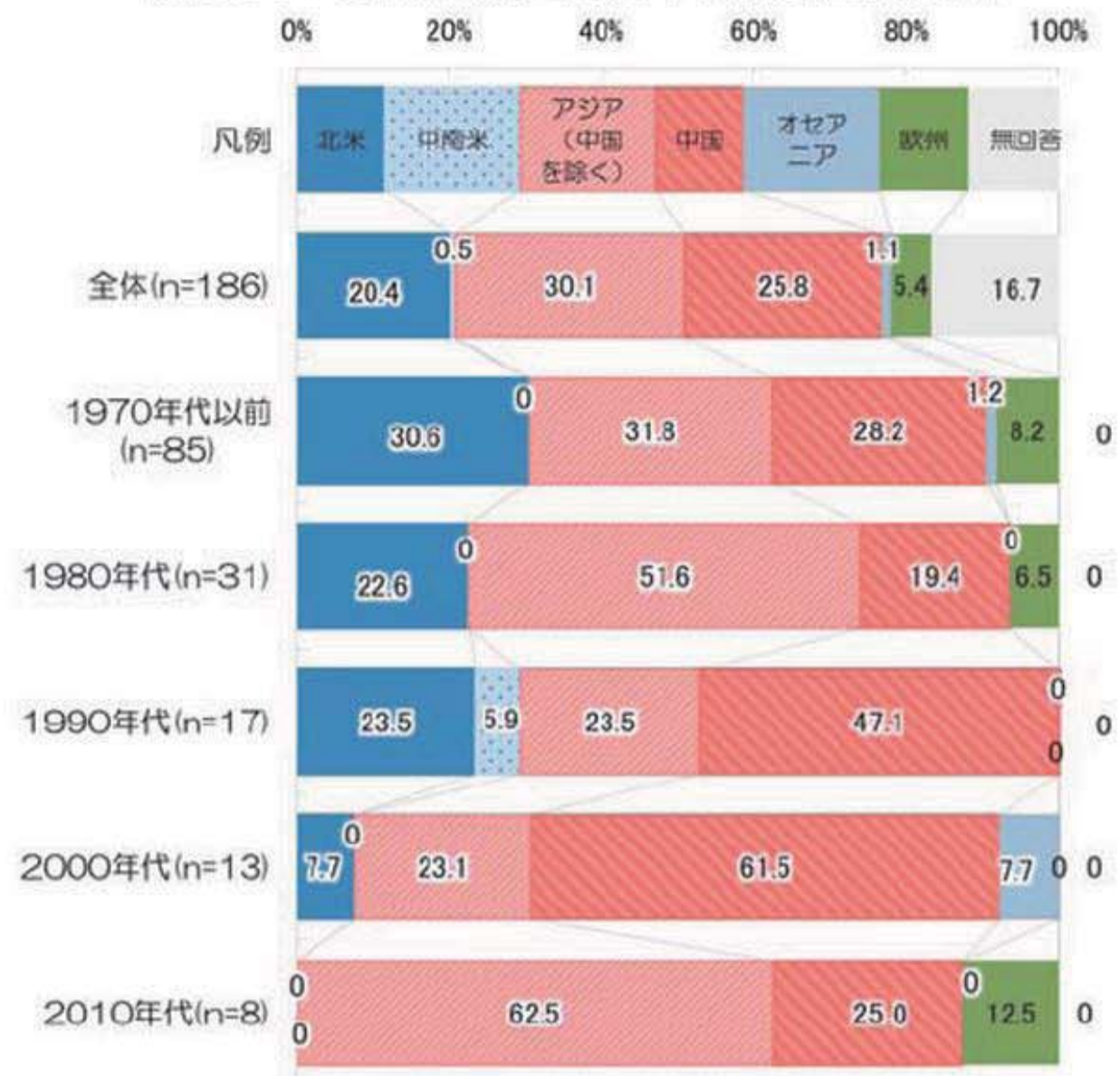
◆最重要地域にみる海外現法の実態

設立年代別に海外現法の最重要地域を尋ねたのが、図表17である。1970年代以前は北米が最も多い。日本も先進国の仲間入りをした時代で先進国の市場を求めて進出した。80年代に進出した企業は、中国を除くアジア拠点を重要地域としている企業が多い。

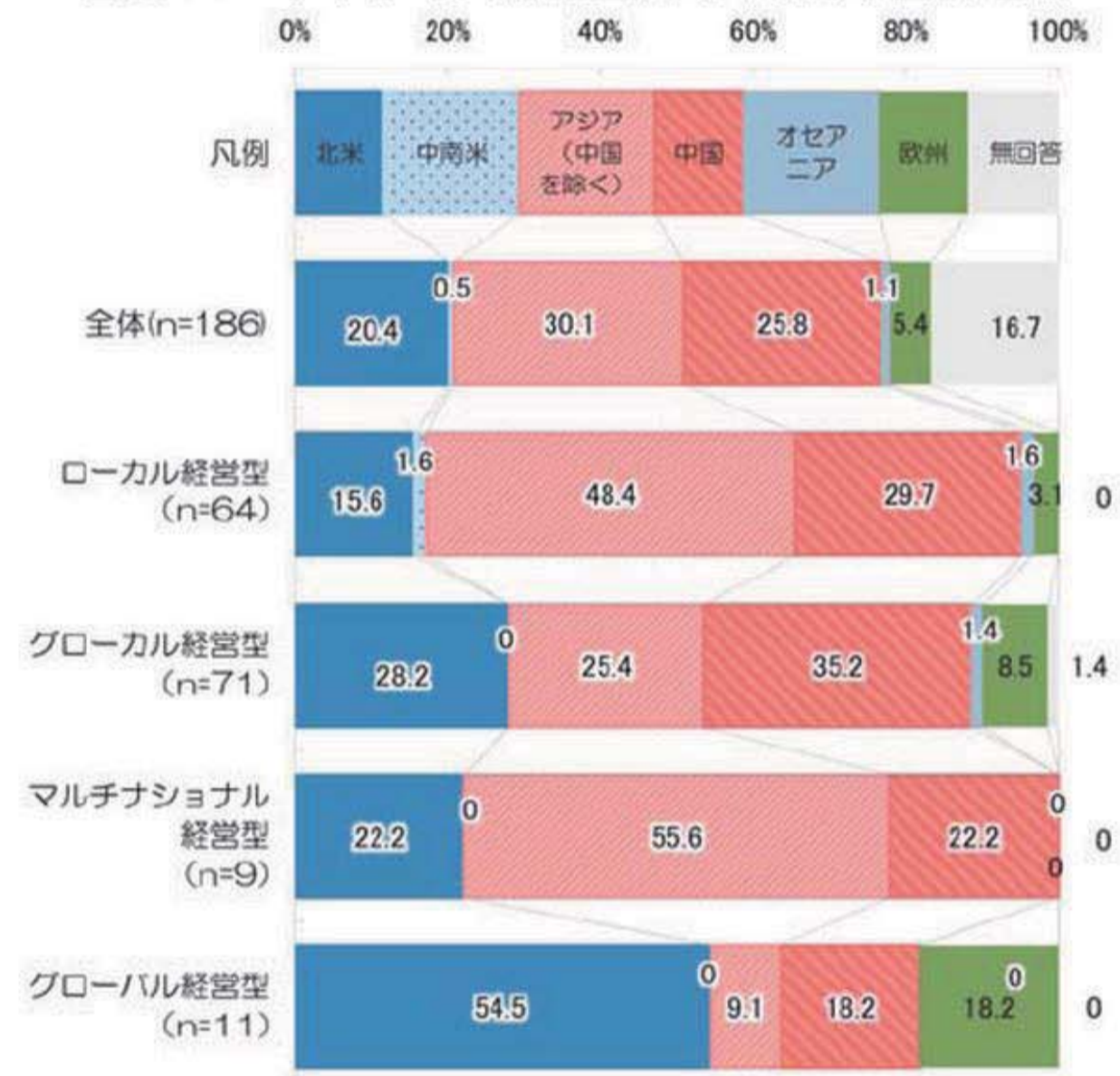
中国は70年以前から重要拠点とする企業が3割弱あるものの、改革開放後の1990年代から2000年代にかけてGDP毎年平均9%台の伸び、一時は2ケタ成長という時代に進出した企業が多い。

また、ヨーロッパを重要地域としている企業の回答数が10社と数が少ないため、今回はここでの分析

図表17 最初に設立した年代別最重要地域



図表18 トップの人材配置別海外現法の重要地域



を行わない。

次に、トップの人材配置別にみた重点拠点をみてみよう（図表18）。

ローカル経営型のトップ人材を配置している海外拠点は、中国を除くアジアが48.4%と多い。グローバル経営型は、中国が一番多く35.2%。マルチナショナル経営型は、中国を除くアジアが55.6%。グローバル経営型は、北米で54.5%が採用している。

このデータからも明らかになったことがある。これまでローカル経営から発展していき、グローバル経営が最終的な海外現法のあるべき姿だと捉えられていたが、この調査結果からは必ずしもそれが理想系ではないことがわかった。

◆中国市場のガバナンス

本調査は、経営者や本社側に「グローバル経営を担うリーダー」について調査したのだが、別の調査で中国董事長・総経理に尋ねた調査も行っている。詳細は、経営課題調査「中国ビジネスの展望と課題」に譲るが、ここで明らかになったのは本社と現法のコミュニケーションの問題である。市場に近い現法トップは本社側のスピード感の遅さを指摘し、権限の委譲を望んでいる。海外現法のガバナンスのあり方が問われているのだ。

2010年代以降の日本企業のグローバル化はアジア地域が中心で、アジア地域における海外現地法人のトップマネジメントを担う人材の配置が今後どのような形態になっていくのかが注目される。

7. グローバルに活躍するために

◆山積するグローバル経営

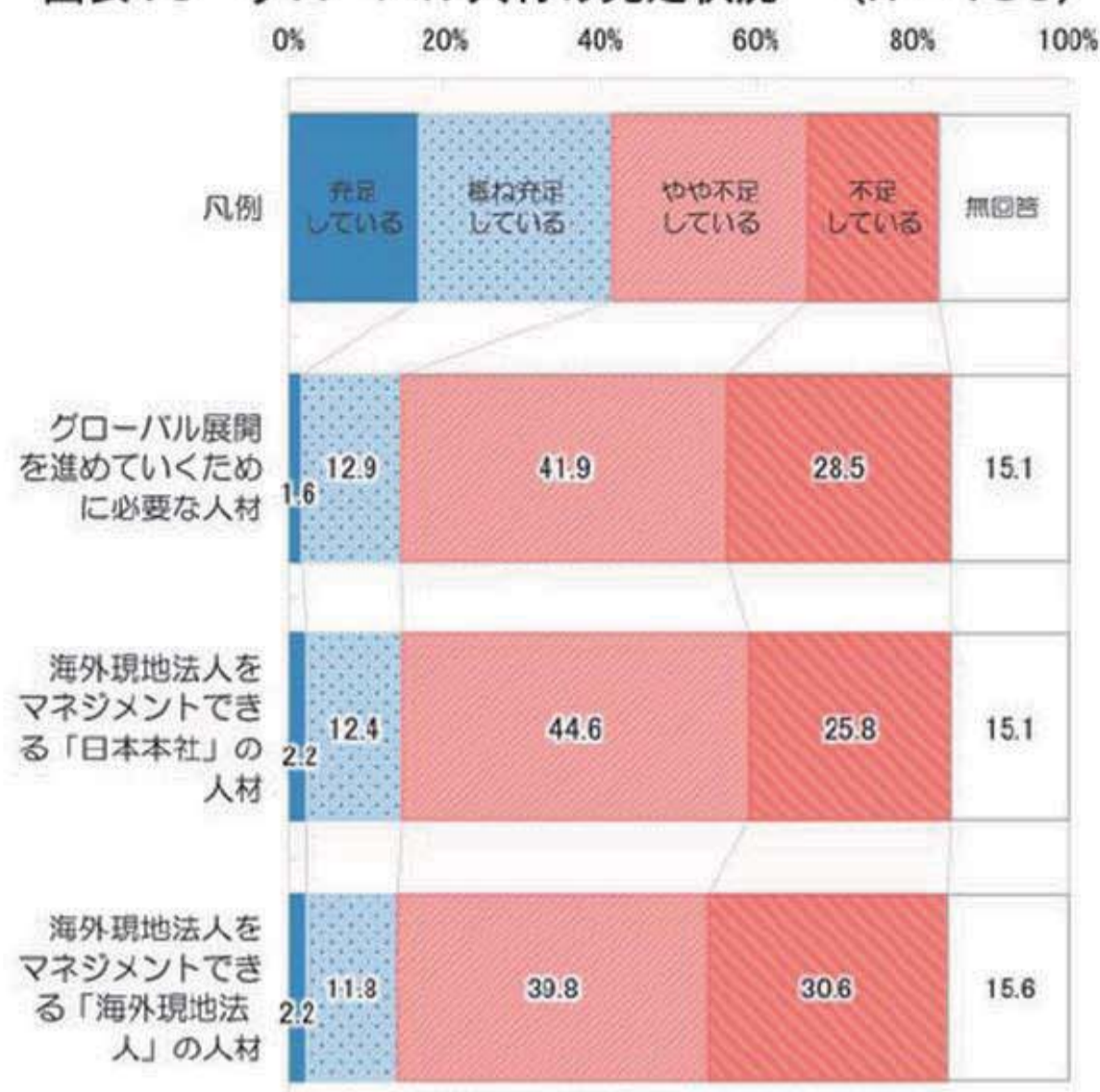
グローバル人材が不足していることは前述した。グローバル経営には、海外拠点で活躍してくれる人材、海外現法でマネジメントできる人材、こうしたグローバル人材を送り出し、支援する日本本社の人材が必要である。これを3つに分けて尋ねたのが図表19である。いずれの人材も7割の企業で不足していると回答している。

そこで、海外派遣の考え方、海外拠点における人材マネジメントの共有化について尋ねたのが図表20である。本社と現法が「共有している」企業は、採用については28.0%、人材の育成については28.5%、人材の処遇については25.8%でしかない。

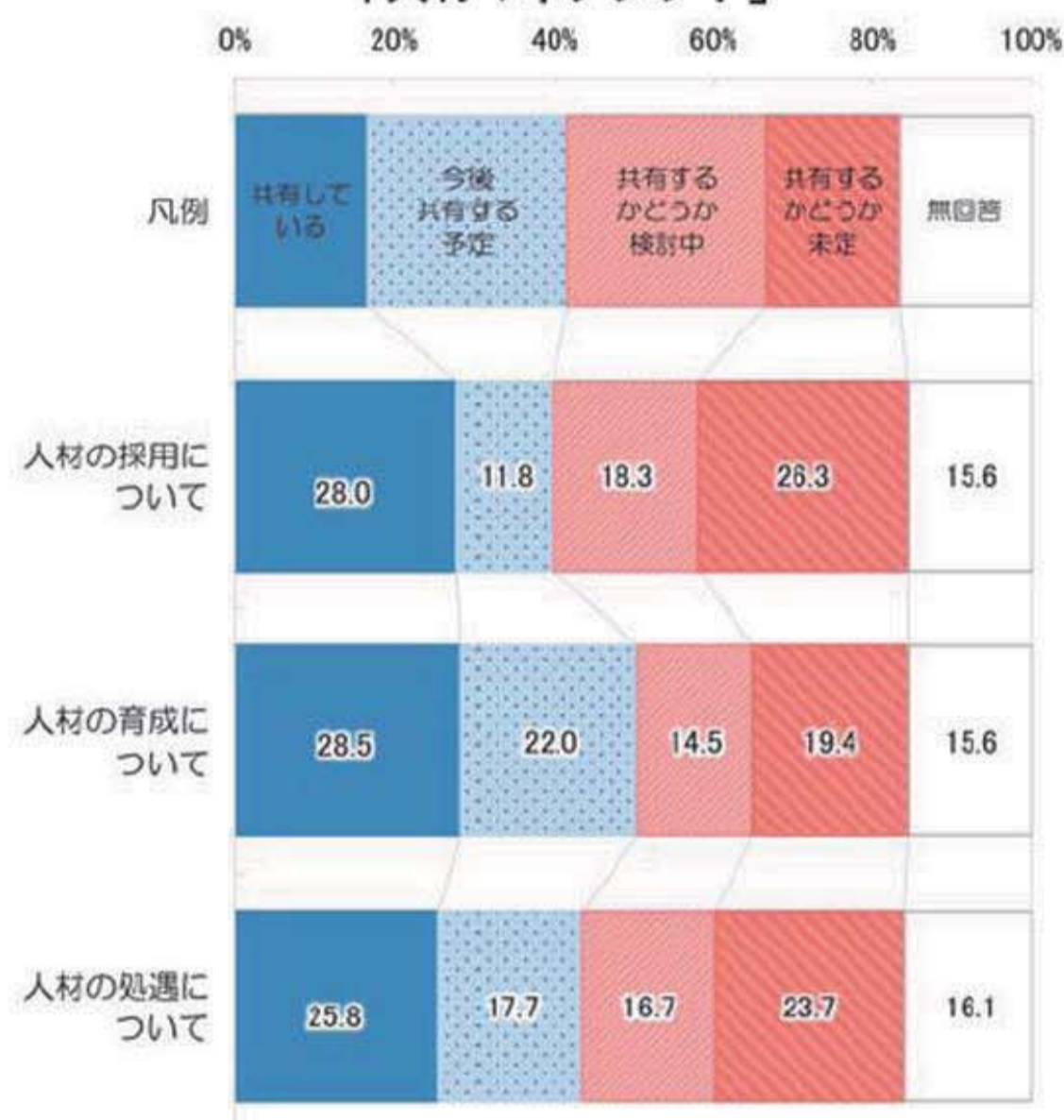
人材が不足していると認識しながらも、海外現法との間で人材マネジメント上の情報を「いまだ検討中」や「未定」とする回答が4割にのぼるのは不思議な数字だ。やはり現法トップが本社のスピード感に問題ありと指摘しているように、このデータからも本社の動きが鈍いことがうかがえる。

海外現法におけるマネジメントのあり方、現法のトップ人材の人材配置、特に本社のグローバル化など、グローバル経営における課題は山積していることが明らかになった。

図表19 グローバル人材の充足状況 (n=186)



図表20 日本本社と海外現法にみる「人材マネジメント」

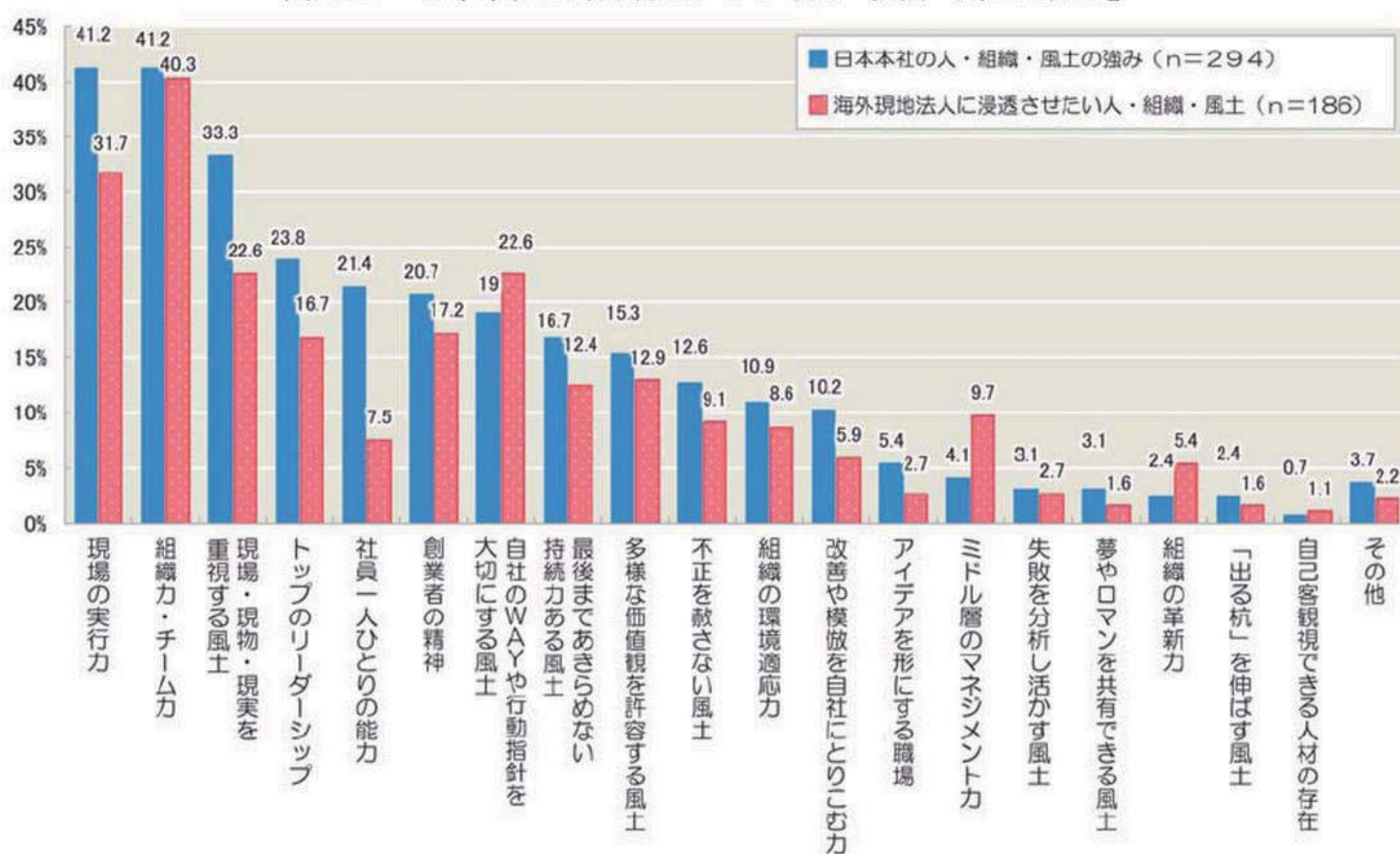


◆日本の強みを展開する

これまでの経営課題調査からも、人材の育成・強化には組織の文化・風土の醸成が重要であることを指摘してきた。これは、日本本社のみならず海外現地法人の文化・風土の醸成も不可欠であるという認識に立っている。

日本本社の人・組織・風土の強みは、「現場の実行力」41.2%、「組織力・チーム力」41.2%、「現場・現物・現実を重視する風土」33.3%と現場での人材育成を促進させるものであるが、それらを海外現地法人にも浸透させようとしている企業が多いこともわかった。図表21は、日本本社の人・組織・風

図表21 日本本社と海外現法にみる「人・組織・風土の強み」



土の強みをどのように捉えているか、また、海外現法に浸透させたい人・組織・風土の強みを比較したものである。

海外現法で浸透させたいのは日本と同じ「現場の実行力」「組織力・チーム力」「現場・現物・現実を重視する風土」に加えて、「自社のWAYや行動指針を大切にしている風土」であった。海外では、日本的なものを伝えるにも理念や行動指針に落とし込み、これを普及浸透させる方法が必要なため、この項目が日本より少し高いポイントとして挙げられた。

さらに、両者でギャップが大きく、日本のほうが高かったのは、「社員一人ひとりの能力」(13.9ポイント差)、「現場の実行力」(9.5ポイント差)であった。特に新興国をはじめとする現法では現地化の歴史も浅く、かつ現法での人材が育っていないとする結果とも符合する。

◆海外現法、理想のマネジメントを追求して

図表21の現場での人材育成に関わる上位3項目は、個人の能力・やりがいも引き出すもので、海外でも日本的なよさを横展開している。特に、日系の製造業では現場の従業員の活力を引き出すことに成功している。JMAが5年前から顕彰するGOOD FACTORY賞で受賞した企業は、その好例ともいえる。

工場の生産性向上、品質向上など体質革新活動に取り組むのはもちろんのこと、現場の知恵、そこで働く従業員の意識改革、地域や社会への貢献などに力を入れている点が挙げられる。そこには、現地従業員の実務教育だけでなく、彼らの教養、生活向上のための人間教育などの研修(社内学校の設置)も含まれる。まさに、現地従業員の自立化を促し、モチベーションの向上も図っていくものだ。こうした施策展開をしている受賞企業が大方を占めている。これが結果として、現地従業員のリテンション、優秀人材の獲得にもつながっている。

前項で、海外現法のトップ人材の配置は進出の歴史、地域、ビジネスモデル、業種業態によって、さまざまであることを指摘した。しかし、現状で不具合がある以上、「現地化」とは現地社員によるビジネスの遂行と組織管理が主体であることが理想的である。進出国での技術力や人材育成の程度にもよるが、ある一定のレベルに達した場合、権限移譲は必要となる。そこで現地に派遣された日本人は、組織運営のための仕組み構築、現地マネジメントのサポート役に徹するべきだろう。

こうしたリーダーの要件を兼ね備えた人材こそがグローバル経営を担う人材といえ、これを輩出していくにはミドル層が厚くなければならない。だが、そうしたミドルは一日のもとでは生まれず、長

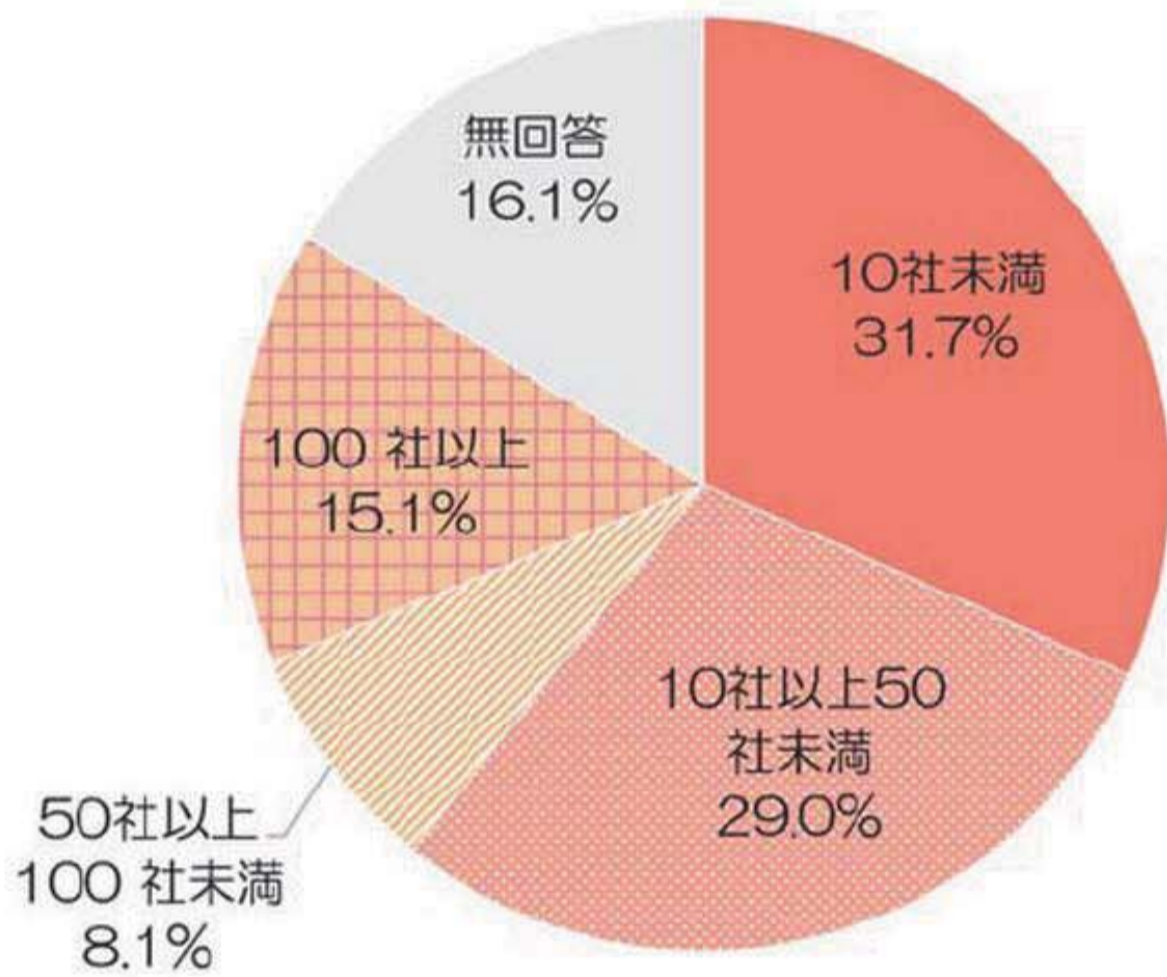
期的な視点で、公平公正なマネジメントのもとで実力が発揮され、さらに多様な文化を容認できる人材でなければならない。

かつ、海外現法のトップが海外市場で事業を拡大していくには、経営者や日本本社の支援は欠かせない。現法トップが現地の文化や人材に受け入れられるマネジメントを実践していくためにも日本本社側のダイバーシティ・マネジメントの推進が急務である。 ❖

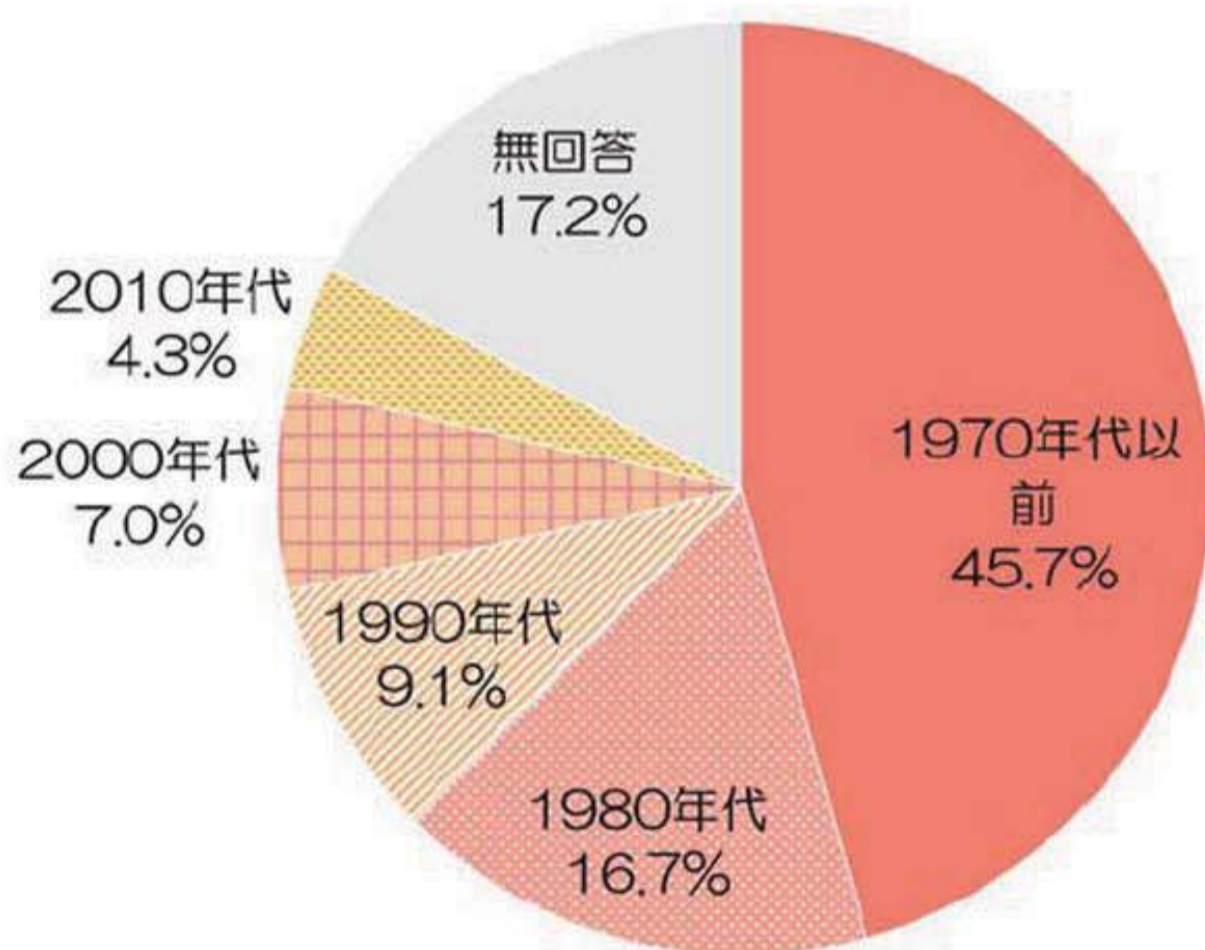
Ⅱ.「グローバル経営を担うリーダー」 調査データ編

1. プロフィール、組織・人事領域の経営課題

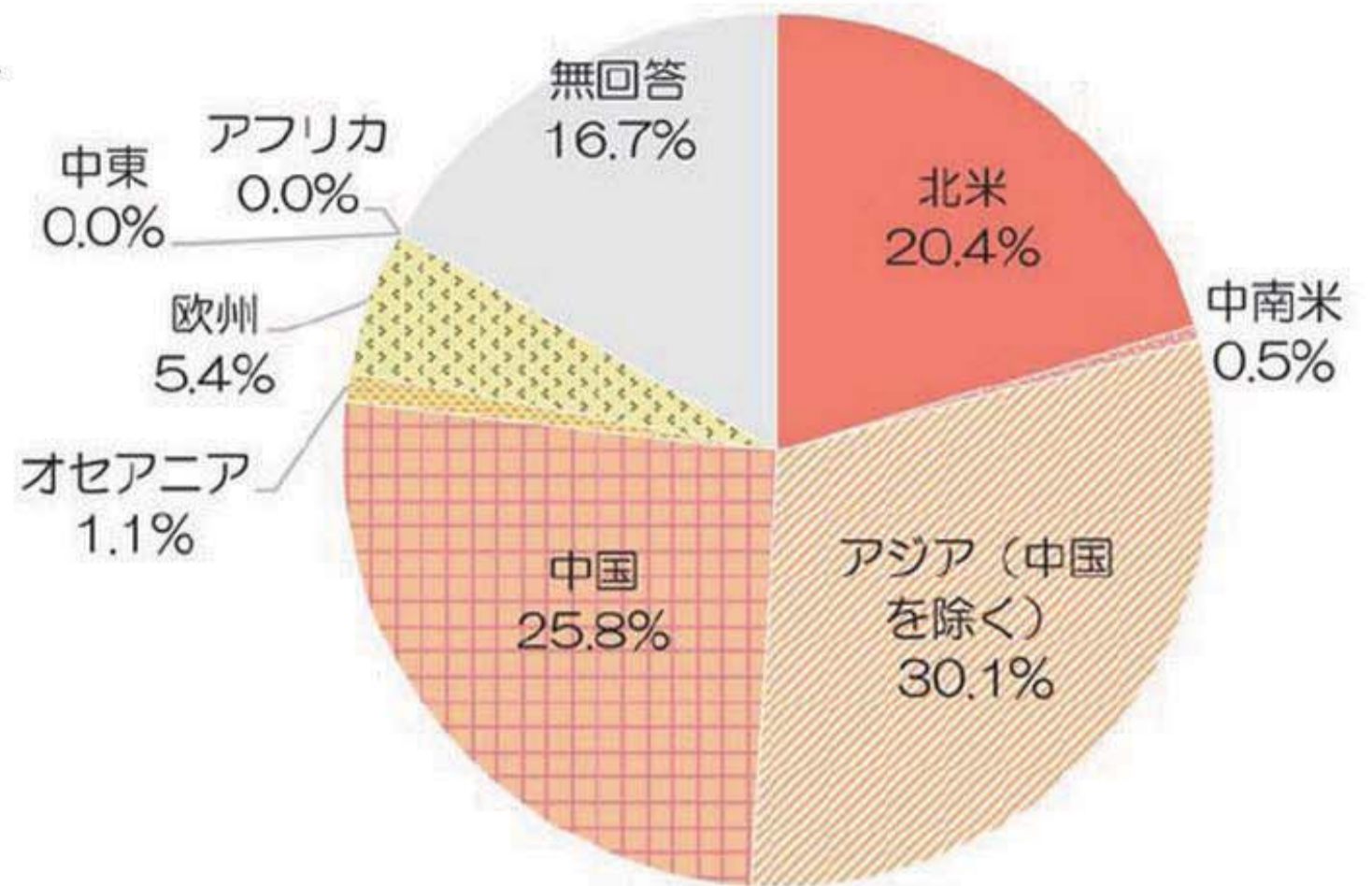
図表22 海外現地法人の設立数 (N=186)



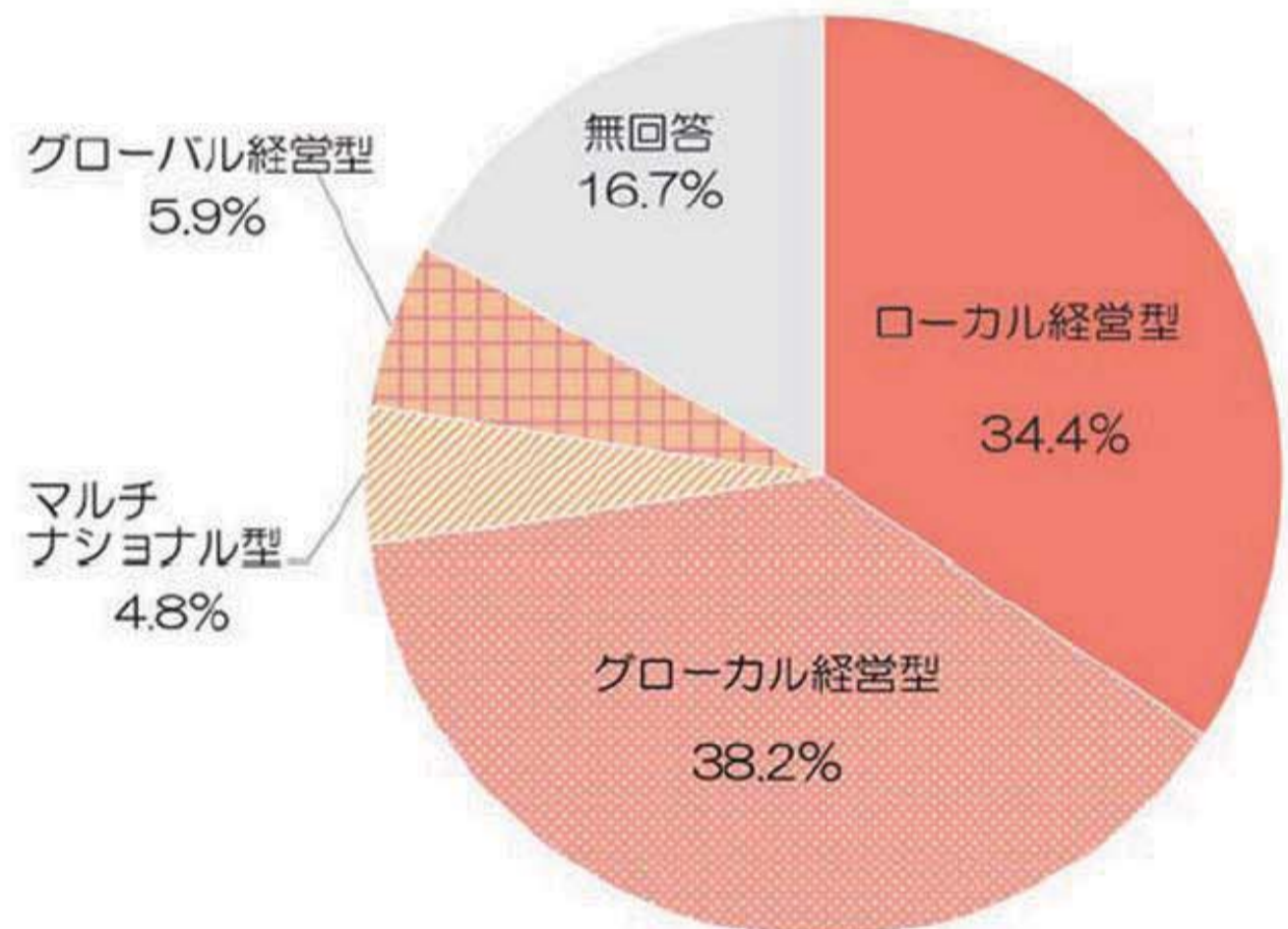
図表23 最初の海外現地法人を設立した年代 (N=186)



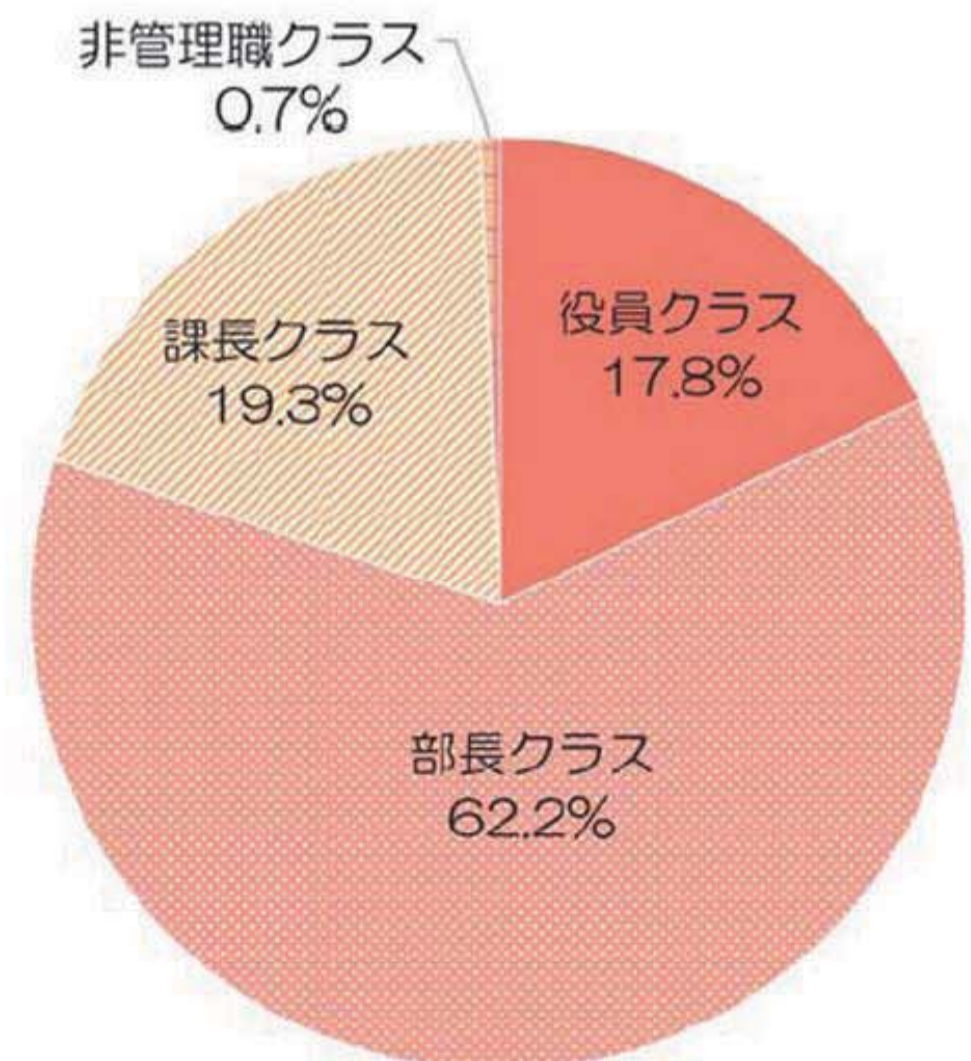
図表24 海外現地法人の所在地域のうち、最重要地域 (N=186)



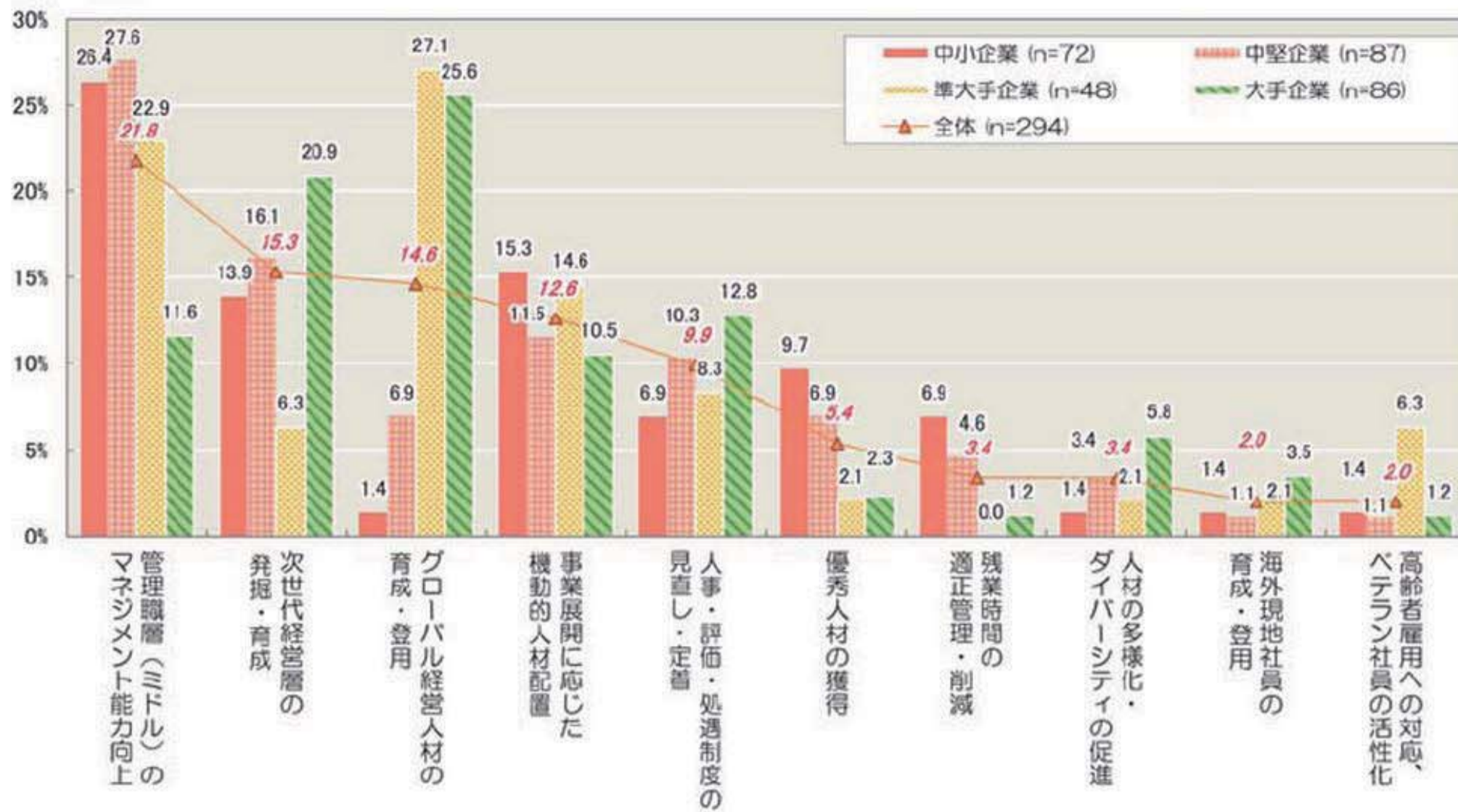
図表25 海外現地法人のトップマネジメントを担う人材配置 (N=186)



図表26 主に日本本社のどの階層の社員が海外現地法人のトップマネジメントを担っていますか (N=186)



図表27 企業規模別の組織・人事領域の経営課題（1位選択：上位10項まで）

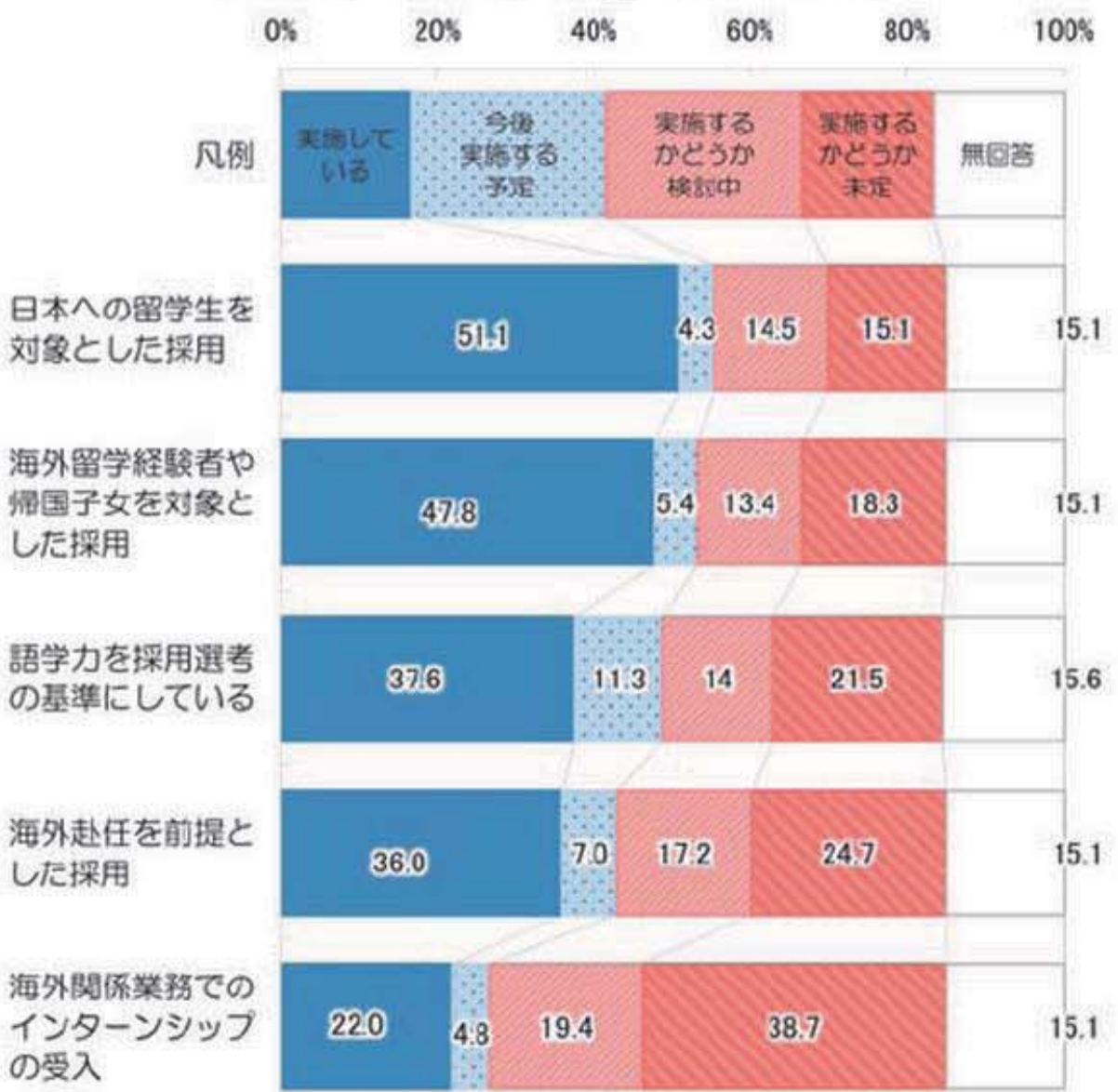


2. グローバル人材の運用

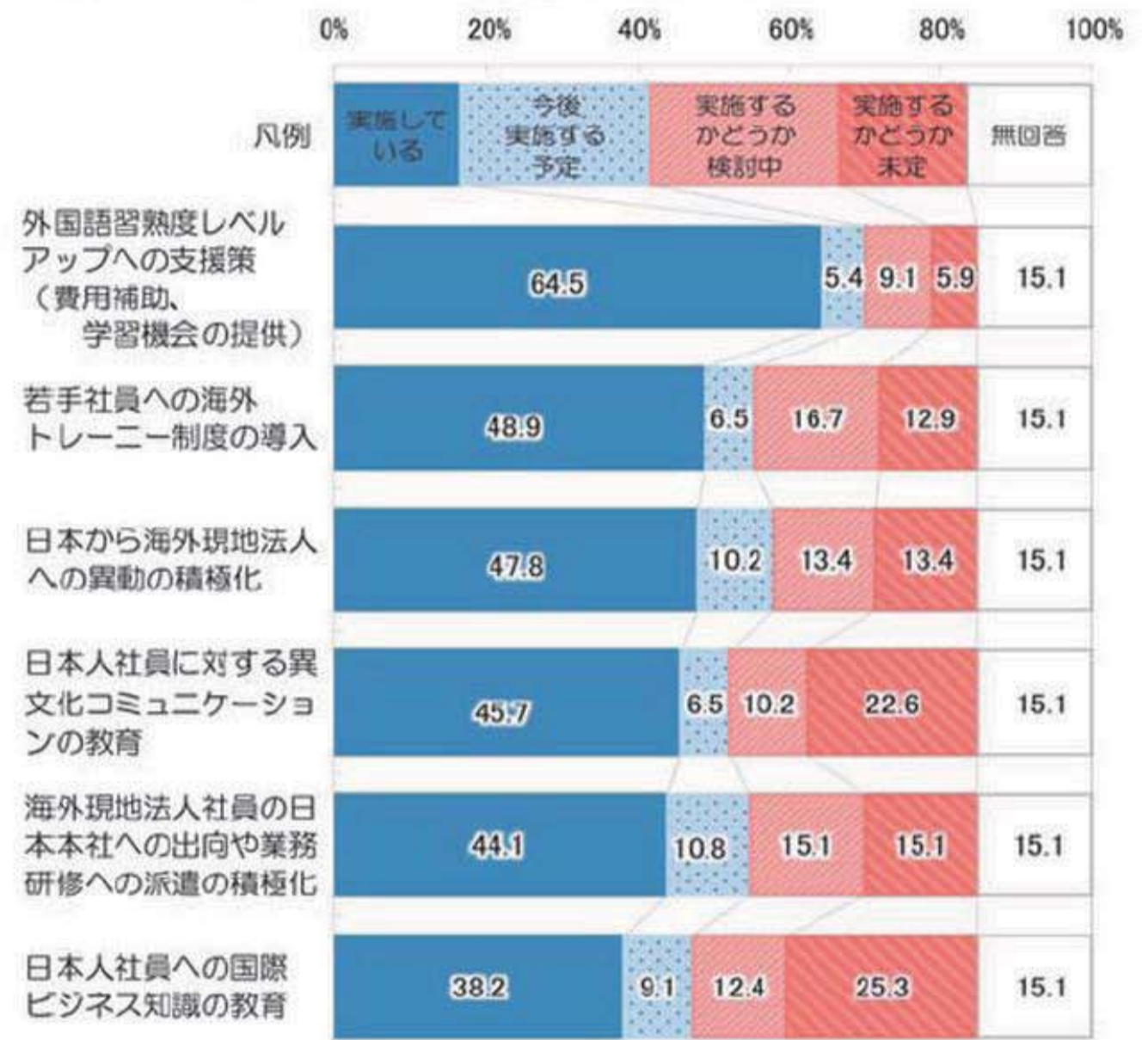
図表28 グローバル人事機能の運用状況 (n = 186)



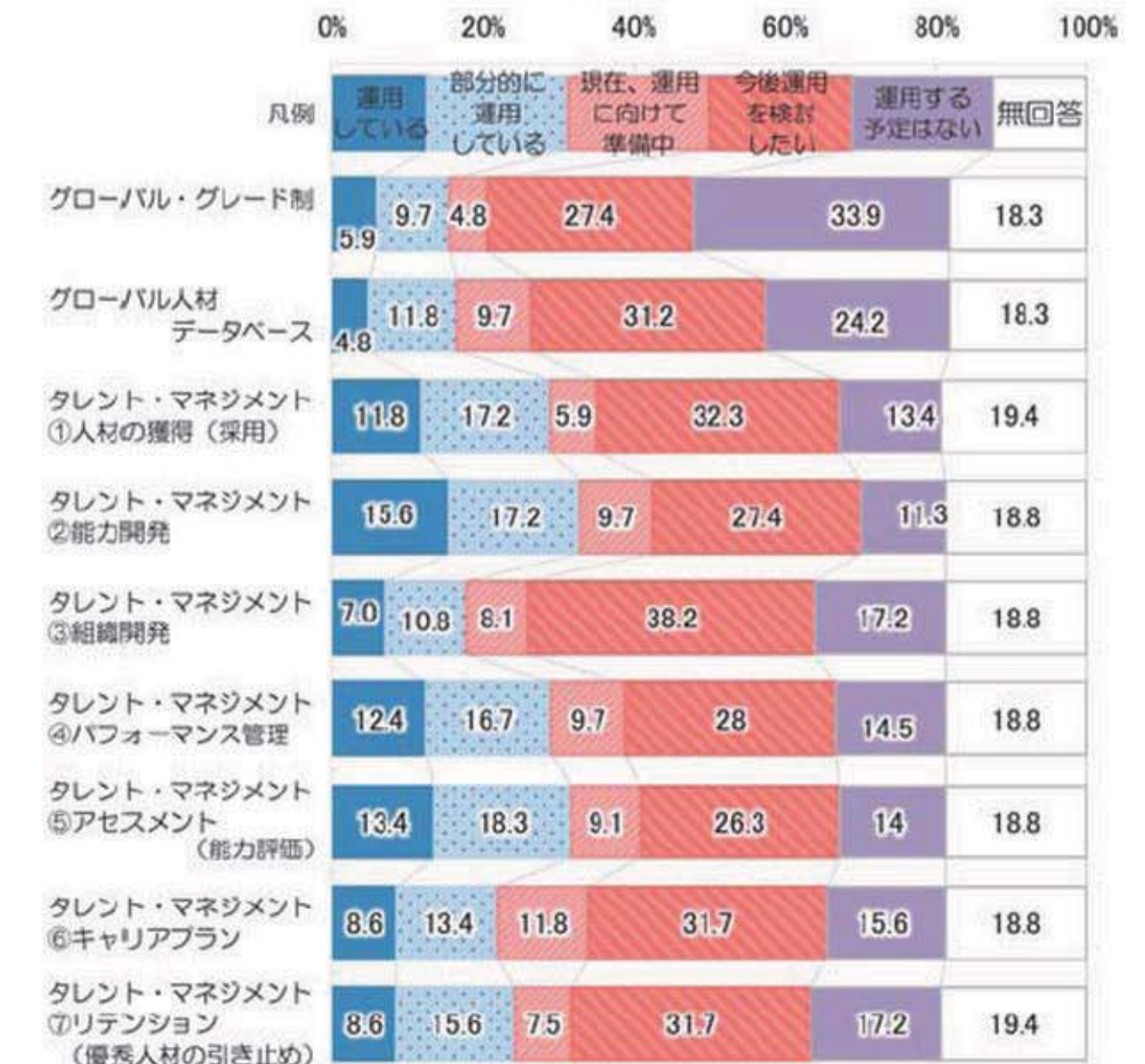
図表29 グローバル化に向けた「人材（日本人および外国人）の採用方針」 (n = 186)



図表30 グローバル化促進のための取組み (n = 186)

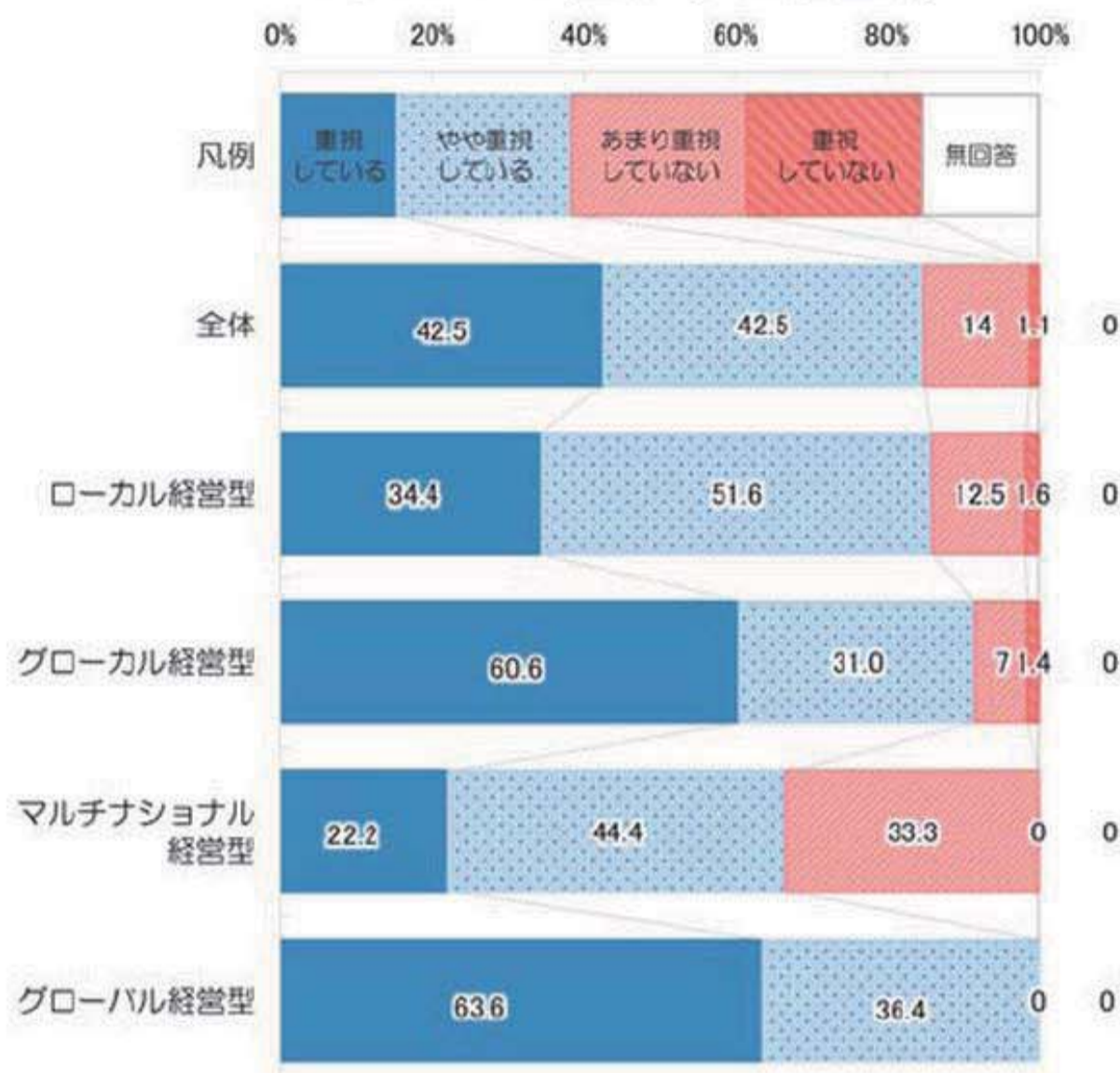


図表31 グローバル人材マネジメントの運用状況 (n = 186)

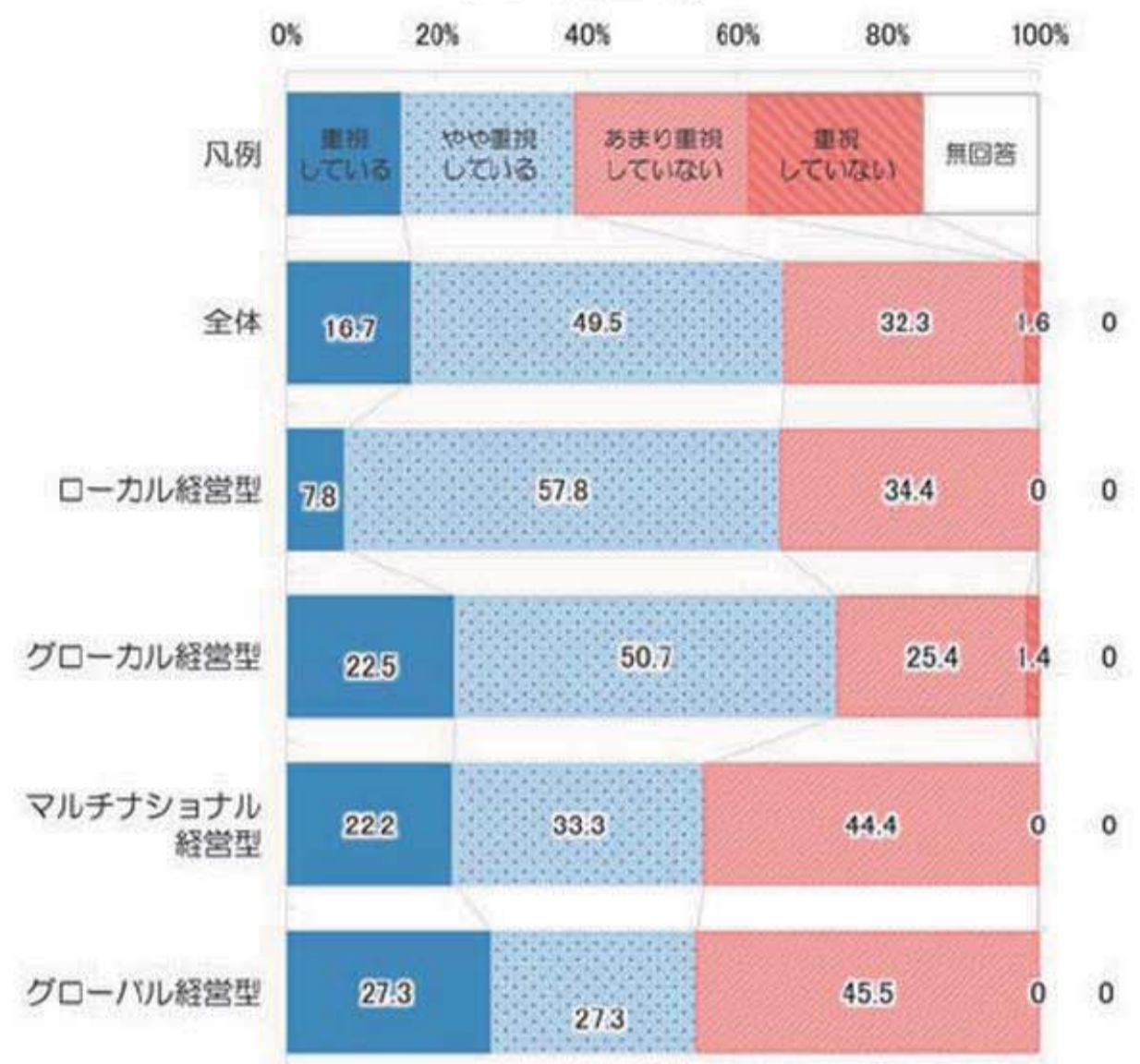


3. グローバル人材マネジメント

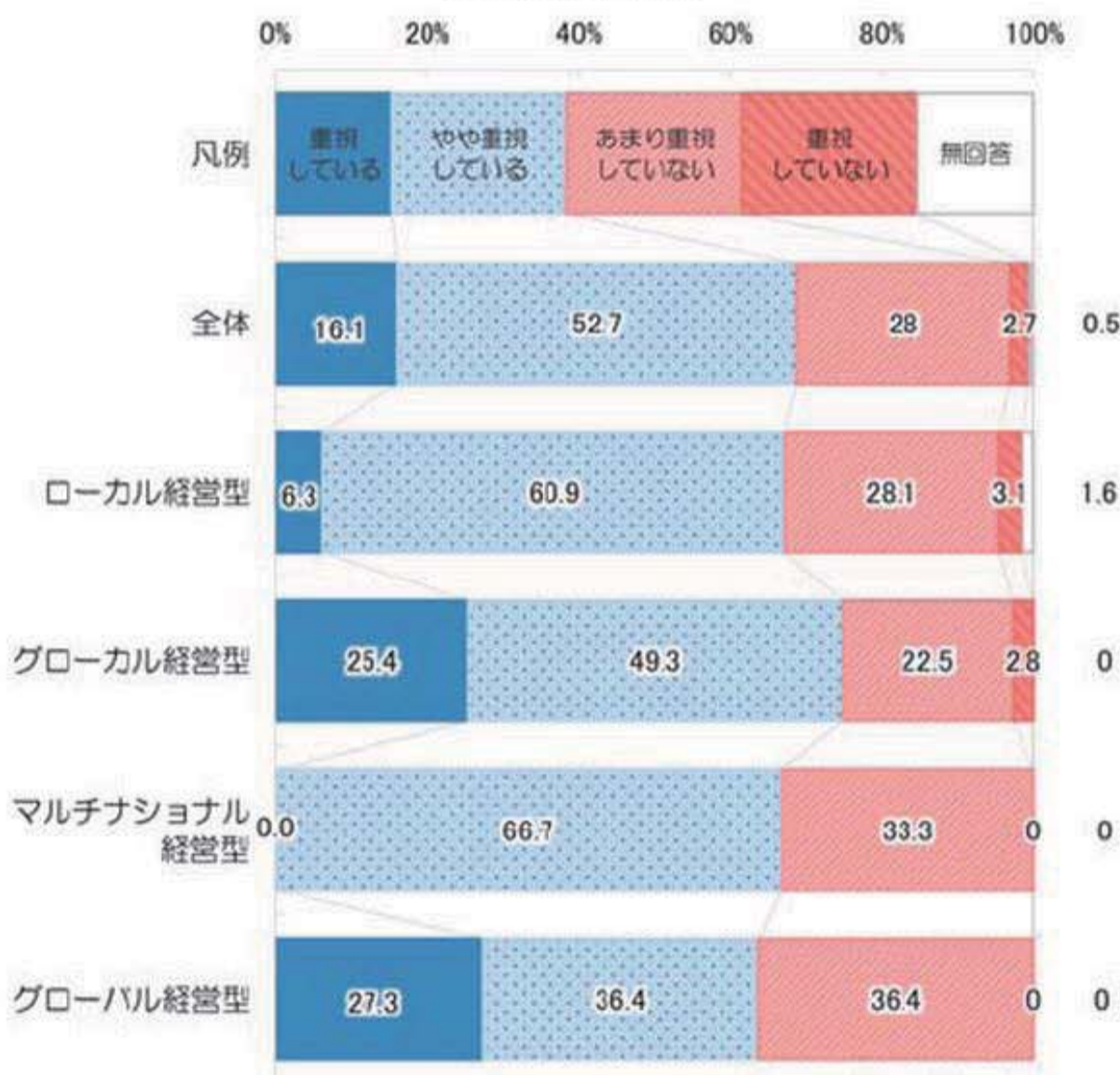
図表32 計画的なローテーションによる複数の
マネジメント経験（人材配置別）



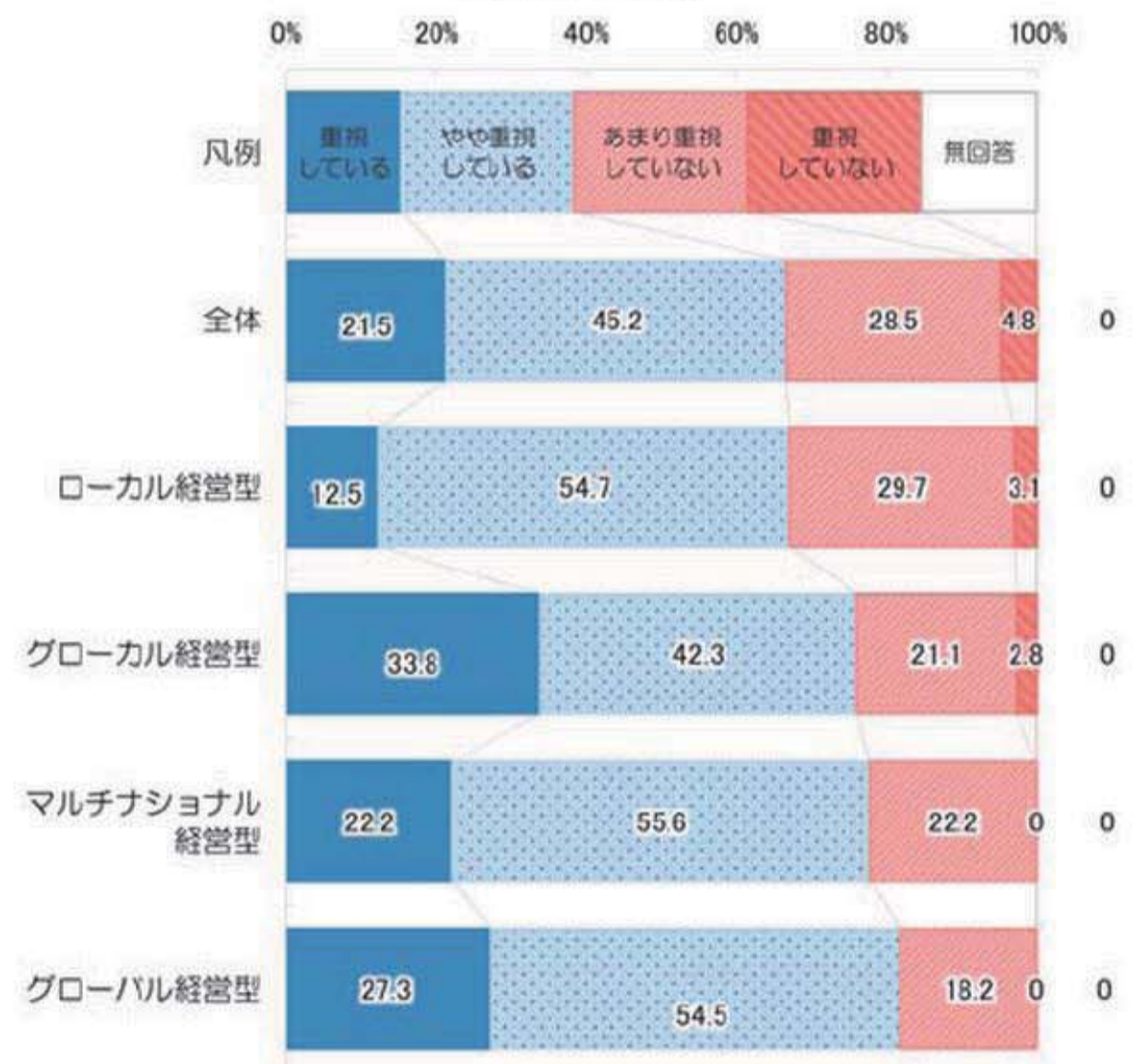
図表34 新事業領域でのマネジメント経験
（人材配置別）



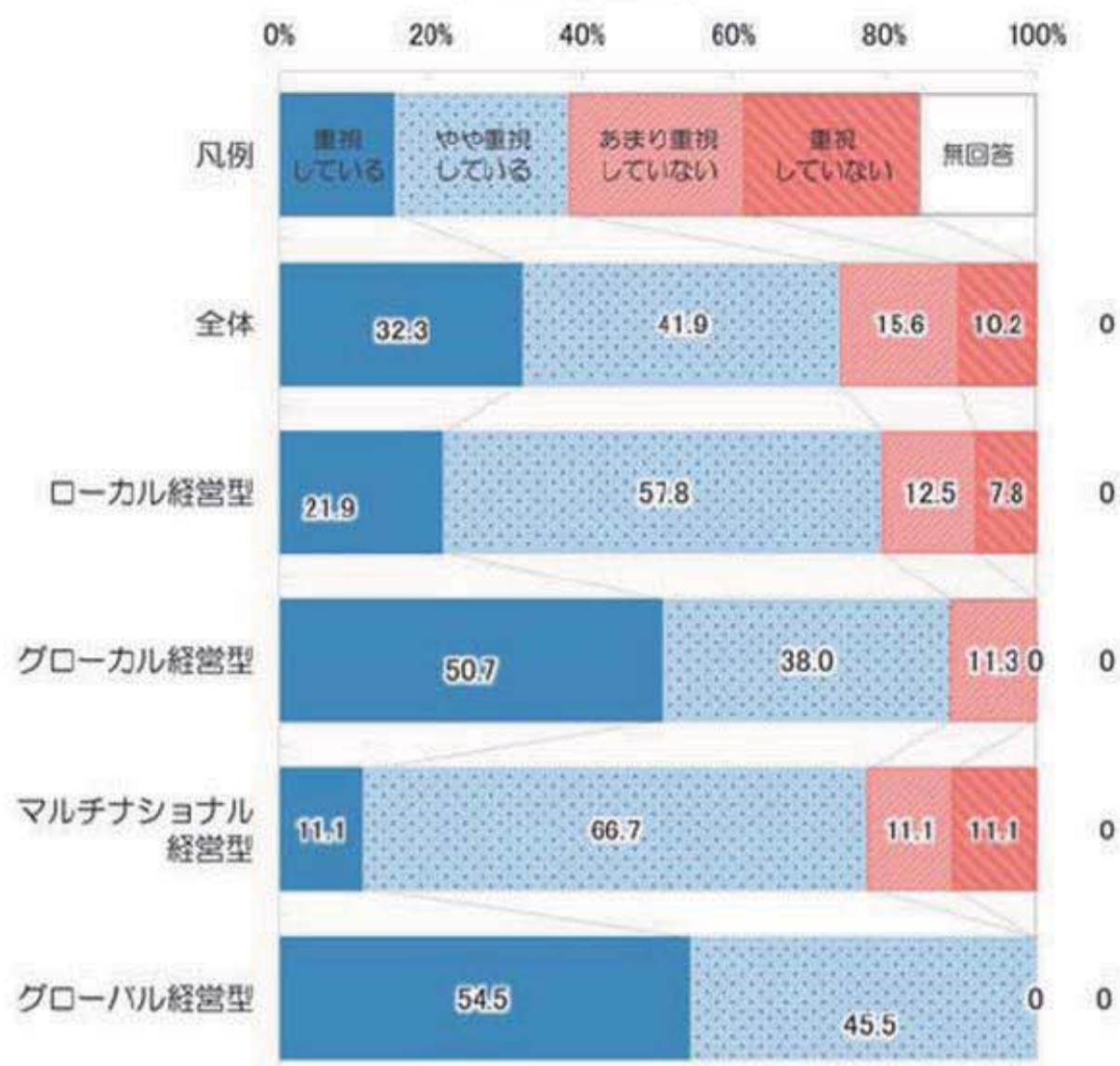
図表33 既存事業を再建するマネジメント経験
（人材配置別）



図表35 子会社や関係会社でのマネジメント経験
（人材配置別）

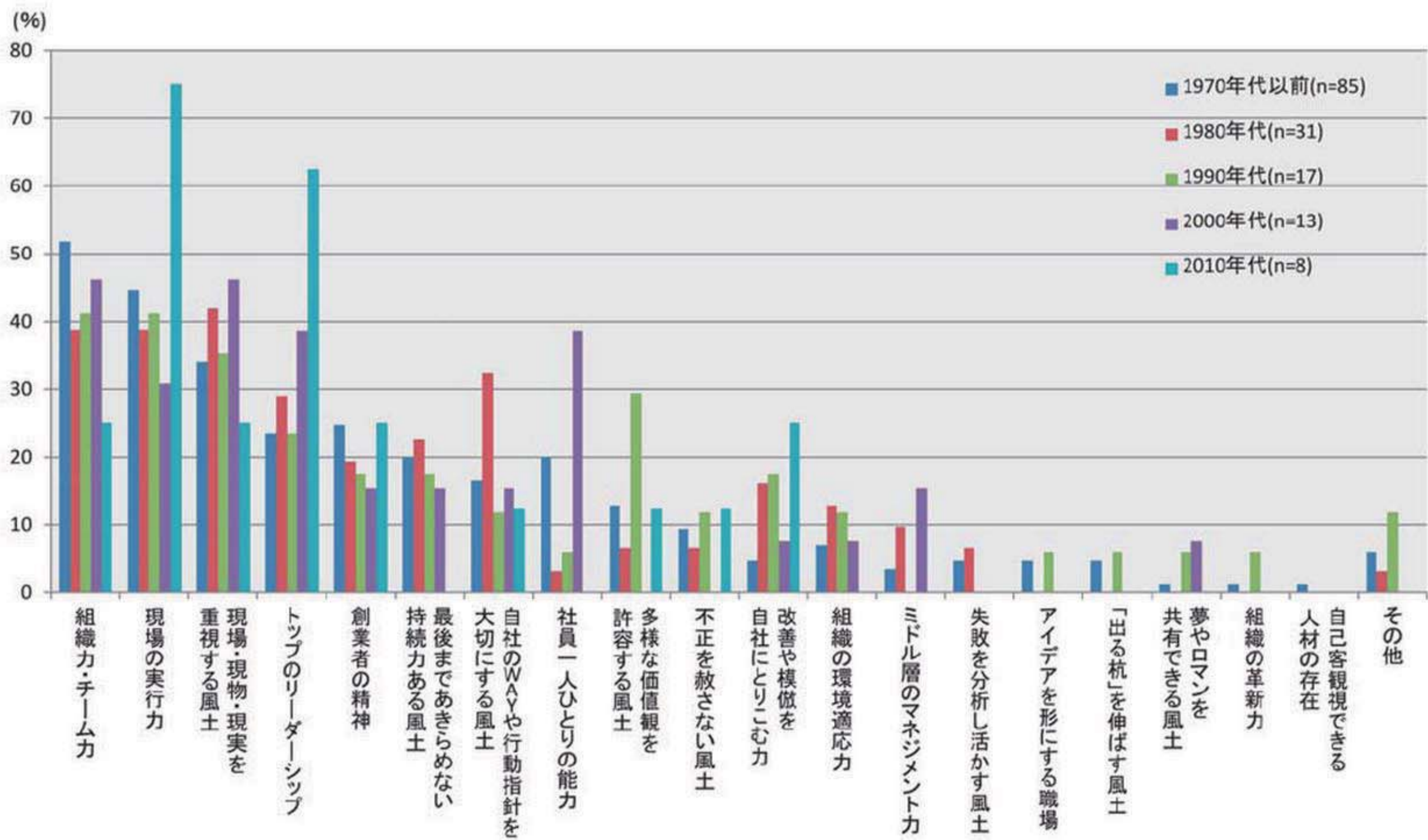


図表36 海外現地法人でのマネジメント経験
(人材配置別)



4. 自社の強み

図表37 自社の人・組織・風土の強み (海外現地法人の設立年代別)



5. 調査データ一覧

(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別					
	全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上		
	294	180	113	72	87	48	86		
問1 業種	農林・水産・鉱業	0.3	0.6	-	-	-	2.1	-	
	食料品	7.1	11.7	-	5.6	9.2	10.4	4.7	
	繊維	2.0	3.3	-	1.4	2.3	2.1	2.3	
	パルプ・紙・紙加工	1.0	1.7	-	1.4	1.1	-	1.2	
	化学	5.1	8.3	-	2.8	5.7	6.3	5.8	
	医薬品	4.8	7.8	-	4.2	4.6	8.3	3.5	
	石油・石炭	0.3	0.6	-	-	1.1	-	-	
	ゴム・窯業・土石	1.4	2.2	-	-	2.3	-	2.3	
	鉄鋼・非鉄・金属	4.4	7.2	-	-	5.7	6.3	5.8	
	一般機械	4.8	7.8	-	5.6	3.4	4.2	5.8	
	精密機器	3.4	5.6	-	1.4	2.3	8.3	3.5	
	電気・電子機器	11.6	18.9	-	6.9	8.0	6.3	20.9	
	輸送用機器	7.1	11.7	-	4.2	4.6	8.3	11.6	
	その他製造	7.8	12.8	-	12.5	8.0	8.3	3.5	
	小売	1.0	-	2.7	-	-	-	3.5	
	商社・卸	5.1	-	13.3	9.7	5.7	2.1	2.3	
	金融・保険	2.7	-	7.1	1.4	1.1	8.3	2.3	
	不動産	1.0	-	2.7	1.4	2.3	-	-	
	土木・建設・建築	5.4	-	14.2	6.9	6.9	8.3	1.2	
	輸送サービス(陸運・海運・空運)	4.8	-	12.4	1.4	2.3	6.3	9.3	
	倉庫・埠頭	-	-	-	-	-	-	-	
	ソフト開発・情報サービス	6.1	-	15.9	12.5	9.2	-	1.2	
	通信サービス	1.4	-	3.5	-	-	2.1	3.5	
	出版・放送・報道	0.7	-	1.8	2.8	-	-	-	
	公共サービス(電気・ガス・水道)	0.3	-	0.9	-	-	-	1.2	
	宿泊・飲食・給食サービス	1.0	-	2.7	-	2.3	-	1.2	
	人材・教育関連サービス	1.0	-	2.7	1.4	1.1	-	1.2	
	警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.4	-	3.5	5.6	-	-	-	
	広告・宣伝・ディスプレイ	1.4	-	3.5	2.8	2.3	-	-	
	その他サービス	5.1	-	13.3	8.3	6.9	2.1	2.3	
	無回答	0.3	-	-	-	1.1	-	-	
問2 2013年度売上高	50億円未満	18.4	11.7	29.2	72.2	2.3	-	-	
	50億円～100億円未満	5.4	4.4	7.1	11.1	9.2	-	-	
	100億円～500億円未満	20.7	19.4	23.0	15.3	56.3	2.1	-	
	500億円～1,000億円未満	6.1	7.2	4.4	1.4	10.3	14.6	1.2	
	1,000億円～5,000億円未満	21.1	25.6	14.2	-	18.4	56.3	22.1	
	5,000億円～1兆円未満	7.5	11.1	1.8	-	-	14.6	16.3	
	1兆円以上	19.0	20.0	17.7	-	-	10.4	59.3	
	無回答	1.7	0.6	2.7	-	3.4	2.1	1.2	
問3 従業員数	300人以下	24.5	18.3	34.5	100.0	-	-	-	
	301人～1,000人未満	17.0	14.4	21.2	-	57.5	-	-	
	1,000人～3,000人未満	12.6	13.9	9.7	-	42.5	-	-	
	3,000人～1万人未満	16.3	18.9	12.4	-	-	100.0	-	
	1万人以上	29.3	33.9	22.1	-	-	-	100.0	
	無回答	0.3	0.6	-	-	-	-	-	
問4 日本人の比率	平均(%)	80.2	71.6	94.2	92.7	93.0	75.7	56.9	
	10%未満	2.7	2.8	2.7	5.6	-	-	4.7	
	20%未満	2.4	3.3	0.9	-	1.1	2.1	4.7	
	30%未満	3.7	6.1	-	-	3.4	4.2	7.0	
	40%未満	5.1	8.3	-	1.4	1.1	4.2	12.8	
	50%未満	5.1	8.3	-	-	-	8.3	12.8	
	60%未満	2.4	3.9	-	-	-	4.2	5.8	
	70%未満	4.8	7.2	0.9	-	1.1	10.4	9.3	
	80%未満	2.7	3.3	1.8	-	2.3	6.3	3.5	
	90%未満	2.4	2.8	0.9	1.4	3.4	-	3.5	
	90%以上	61.9	48.3	84.1	90.3	86.2	45.8	23.3	
	無回答	6.8	5.6	8.8	1.4	1.1	14.6	12.8	
問5 対前年比の業績推移	拡大	48.3	53.9	39.8	30.6	36.8	58.3	68.6	
	横ばい	38.1	35.0	43.4	48.6	44.8	33.3	25.6	
	低調	11.6	10.0	14.2	16.7	16.1	8.3	4.7	
	無回答	2.0	1.1	2.7	4.2	2.3	-	1.2	
問6 2013年度の決算時における海外売上比率と2015年度の見通しについて	2013年度	海外展開していない	19.4	8.9	36.3	38.9	21.8	10.4	5.8
	10%未満	19.4	16.1	24.8	20.8	28.7	16.7	10.5	
	10～20%未満	7.8	8.3	7.1	4.2	9.2	12.5	7.0	
	20～30%未満	4.1	3.9	4.4	2.8	3.4	4.2	5.8	
	30～40%未満	7.5	10.6	2.7	1.4	3.4	16.7	11.6	
	40～50%未満	6.8	10.6	0.9	-	4.6	8.3	14.0	
	50～60%未満	7.5	11.7	0.9	-	4.6	4.2	18.6	
	60～70%未満	4.8	7.8	-	2.8	1.1	12.5	5.8	
	70～80%未満	3.7	6.1	-	-	1.1	6.3	8.1	
	80～90%未満	1.7	2.8	-	-	-	-	4.7	
	90～100%未満	-	-	-	-	-	-	-	
	100%	-	-	-	-	-	-	-	
	無回答	17.3	13.3	23.0	29.2	21.8	8.3	8.1	
	2015年度	海外展開していない	18.4	8.9	33.6	37.5	19.5	10.4	5.8
	10%未満	18.4	13.9	25.7	19.4	28.7	14.6	9.3	
	10～20%未満	7.1	8.3	5.3	5.6	9.2	10.4	4.7	
	20～30%未満	3.4	4.4	1.8	1.4	3.4	6.3	3.5	
	30～40%未満	4.8	6.1	2.7	1.4	3.4	8.3	7.0	
	40～50%未満	7.1	11.1	0.9	1.4	4.6	8.3	14.0	
	50～60%未満	8.2	12.8	0.9	-	5.7	8.3	17.4	
	60～70%未満	6.1	10.0	-	1.4	3.4	14.6	8.1	
	70～80%未満	3.4	5.6	-	1.4	-	8.3	5.8	
	80～90%未満	2.0	3.3	-	-	-	-	5.8	
	90～100%未満	-	-	-	-	-	-	-	
	100%	-	-	-	-	-	-	-	
	無回答	21.1	15.6	29.2	30.6	21.8	10.4	18.6	

		製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上	
		(調査数)							
		294	180	113	72	87	48	86	
問7 現在の経営課題として重要度の高い項目	1位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	4.4	4.4	4.4	1.4	6.9	4.2	4.7
		CSR、社会貢献の強化	2.4	2.8	1.8	2.8	1.1	-	4.7
		適切なコーポレート・ガバナンスの推進	1.4	-	3.5	1.4	1.1	-	2.3
		株主価値向上	1.7	2.2	0.9	-	1.1	6.3	1.2
		ブランド力の向上	4.1	5.0	2.7	2.8	4.6	8.3	2.3
		財務体質強化	3.1	3.3	2.7	4.2	2.3	-	4.7
		売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	19.4	20.0	18.6	30.6	16.1	16.7	15.1
		収益性向上	17.3	16.1	19.5	13.9	18.4	20.8	16.3
		事業基盤の強化・再編(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	7.8	7.8	8.0	2.8	6.9	12.5	10.5
		新製品・新サービス・新事業の開発	7.5	8.9	5.3	9.7	8.0	2.1	8.1
		グローバル化(グローバル経営)	5.4	7.2	2.7	-	5.7	4.2	10.5
		技術力・研究開発力の強化	3.4	4.4	0.9	1.4	6.9	2.1	2.3
		高コスト体質の改善	2.7	3.9	0.9	2.8	3.4	4.2	1.2
		顧客満足度の向上	3.4	1.1	7.1	5.6	4.6	-	2.3
		品質向上(商品・サービス・技術)	4.8	3.9	6.2	6.9	2.3	6.3	4.7
		現場力の強化	2.4	2.2	2.7	2.8	2.3	2.1	2.3
		戦略的IT投資	-	-	-	-	-	-	-
	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	5.4	4.4	7.1	8.3	5.7	4.2	3.5	
	従業員満足度の向上	0.3	-	0.9	1.4	-	-	-	
	不正防止・コンプライアンスの強化	1.4	1.1	1.8	-	1.1	4.2	1.2	
	その他	0.7	0.6	0.9	-	-	2.1	1.2	
	無回答	1.0	0.6	1.8	1.4	1.1	-	1.2	
	2位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	0.7	0.6	0.9	-	2.3	-	-
		CSR、社会貢献の強化	0.7	0.6	0.9	-	1.1	2.1	-
		適切なコーポレート・ガバナンスの推進	1.0	1.1	0.9	-	-	2.1	2.3
		株主価値向上	0.3	-	0.9	-	-	2.1	-
		ブランド力の向上	2.4	2.8	1.8	4.2	2.3	-	2.3
		財務体質強化	5.4	4.4	7.1	8.3	2.3	8.3	4.7
		売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	10.5	10.0	11.5	16.7	11.5	8.3	5.8
		収益性向上	12.9	13.3	12.4	9.7	10.3	22.9	12.8
		事業基盤の強化・再編(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	7.8	8.9	6.2	-	6.9	12.5	11.6
		新製品・新サービス・新事業の開発	10.5	12.8	7.1	6.9	12.6	4.2	15.1
		グローバル化(グローバル経営)	8.5	10.6	5.3	4.2	4.6	14.6	12.8
		技術力・研究開発力の強化	8.5	12.2	2.7	13.9	11.5	2.1	4.7
		高コスト体質の改善	1.7	2.2	0.9	1.4	-	2.1	3.5
		顧客満足度の向上	4.1	1.1	8.8	8.3	2.3	4.2	2.3
		品質向上(商品・サービス・技術)	4.8	5.0	4.4	4.2	8.0	4.2	2.3
		現場力の強化	4.8	2.8	8.0	8.3	5.7	2.1	2.3
		戦略的IT投資	0.3	-	0.9	-	-	2.1	-
	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	11.9	9.4	15.0	11.1	16.1	4.2	12.8	
	従業員満足度の向上	1.4	1.1	1.8	1.4	1.1	2.1	1.2	
不正防止・コンプライアンスの強化	0.7	0.6	0.9	-	-	-	2.3		
その他	-	-	-	-	-	-	-		
無回答	1.0	0.6	1.8	1.4	1.1	-	1.2		
3位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	3.1	1.1	5.3	4.2	1.1	-	5.8	
	CSR、社会貢献の強化	2.4	2.2	2.7	1.4	2.3	2.1	3.5	
	適切なコーポレート・ガバナンスの推進	1.4	1.7	0.9	1.4	2.3	-	1.2	
	株主価値向上	2.0	3.3	-	-	-	6.3	3.5	
	ブランド力の向上	2.0	0.6	4.4	1.4	5.7	-	-	
	財務体質強化	3.7	3.9	3.5	4.2	3.4	8.3	1.2	
	売り上げ・シェア拡大(販売力の強化を含む)	4.8	4.4	5.3	2.8	4.6	4.2	7.0	
	収益性向上	5.4	6.1	4.4	5.6	8.0	4.2	3.5	
	事業基盤の強化・再編(M&A・アライアンス・既存事業の選択と集中)	4.4	4.4	4.4	4.2	2.3	4.2	7.0	
	新製品・新サービス・新事業の開発	10.2	12.2	7.1	8.3	13.8	12.5	7.0	
	グローバル化(グローバル経営)	9.2	12.2	4.4	2.8	8.0	12.5	14.0	
	技術力・研究開発力の強化	5.8	7.2	3.5	1.4	8.0	2.1	9.3	
	高コスト体質の改善	2.4	2.2	2.7	2.8	2.3	4.2	1.2	
	顧客満足度の向上	2.7	3.3	1.8	8.3	1.1	-	1.2	
	品質向上(商品・サービス・技術)	6.8	6.1	8.0	13.9	5.7	4.2	3.5	
	現場力の強化	7.1	6.7	8.0	9.7	8.0	10.4	2.3	
	戦略的IT投資	0.3	-	0.9	-	1.1	-	-	
人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	21.1	18.3	25.7	23.6	18.4	22.9	19.8		
従業員満足度の向上	1.4	1.1	1.8	2.8	-	2.1	1.2		
不正防止・コンプライアンスの強化	1.7	1.1	2.7	-	2.3	-	3.5		
その他	1.0	1.1	0.9	-	-	-	3.5		
無回答	1.0	0.6	1.8	1.4	1.1	-	1.2		
問8 経営スタンスについて	これまでの経営スタンス	株主へのリターンを優先する経営	4.8	5.0	4.4	1.4	6.9	10.4	2.3
		従業員の幸せを優先する経営	8.5	8.3	8.8	19.4	8.0	2.1	3.5
		増収増益をめざす拡大志向の経営	29.9	30.6	29.2	26.4	33.3	25.0	31.4
		自社の身の丈に合った堅実志向の経営	27.9	28.9	26.5	40.3	35.6	25.0	11.6
		社会との共存共栄をめざす経営	18.7	17.8	20.4	6.9	11.5	27.1	31.4
		社会の課題解決を強く意識した経営	8.2	7.8	8.0	4.2	4.6	6.3	16.3
		無回答	2.0	1.7	2.7	1.4	-	4.2	3.5
	これからの経営スタンス	株主へのリターンを優先する経営	6.1	6.7	5.3	1.4	4.6	14.6	7.0
		従業員の幸せを優先する経営	10.9	11.1	10.6	20.8	11.5	4.2	5.8
		増収増益をめざす拡大志向の経営	25.2	27.2	22.1	27.8	28.7	25.0	19.8
		自社の身の丈に合った堅実志向の経営	13.9	12.8	15.9	20.8	25.3	2.1	3.5
		社会との共存共栄をめざす経営	21.8	20.6	23.0	11.1	17.2	31.3	29.1
		社会の課題解決を強く意識した経営	19.7	19.4	20.4	15.3	12.6	18.8	31.4
		無回答	2.4	2.2	2.7	2.8	-	4.2	3.5

			製造業・非製造業別			従業員規模別			
			全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上
			(調査数)	294	180	113	72	87	48
問9 組織・人事領域で今年度、特に重視している課題	1位	海外現地社員の育成・登用	2.0	3.3	-	1.4	1.1	2.1	3.5
		管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上	21.8	22.8	20.4	26.4	27.6	22.9	11.6
		キャリア開発支援の強化	1.7	1.1	2.7	1.4	3.4	-	1.2
		グローバル経営人材の育成・登用	14.6	21.1	4.4	1.4	6.9	27.1	25.6
		次世代経営層の発掘・育成	15.3	15.0	15.9	13.9	16.1	6.3	20.9
		残業時間の適正管理・削減	3.4	1.7	6.2	6.9	4.6	-	1.2
		事業展開に応じた機動的な人材配置	12.6	11.7	14.2	15.3	11.5	14.6	10.5
		社員の心身の健康管理(メンタルヘルスを含む)	0.3	0.6	-	1.4	-	-	-
		専門職人材の強化	1.4	1.1	1.8	2.8	2.3	-	-
		高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化	2.0	1.1	3.5	1.4	1.1	6.3	1.2
		人材の流動化、アウトフロー(転出)促進	0.7	1.1	-	-	1.1	2.1	-
		人材の多様化・ダイバーシティの促進	3.4	2.2	5.3	1.4	3.4	2.1	5.8
		多様な働き方の導入(テレワークなど)	0.3	0.6	-	-	-	2.1	-
		人事・評価・処遇制度の見直し・定着	9.9	8.9	11.5	6.9	10.3	8.3	12.8
		優秀人材の獲得	5.4	3.9	7.1	9.7	6.9	2.1	2.3
		若手社員・優秀人材のリテンション	1.7	-	4.4	5.6	-	2.1	-
		女性管理職登用の促進	0.3	0.6	-	-	-	-	1.2
		その他	1.7	2.8	-	-	3.4	2.1	1.2
	無回答	1.4	0.6	2.7	4.2	-	-	1.2	
	2位	海外現地社員の育成・登用	3.4	5.6	-	1.4	1.1	4.2	7.0
		管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上	18.7	15.6	23.9	20.8	24.1	18.8	11.6
		キャリア開発支援の強化	2.4	2.8	1.8	-	6.9	2.1	-
		グローバル経営人材の育成・登用	8.5	12.8	1.8	2.8	10.3	6.3	12.8
		次世代経営層の発掘・育成	11.2	10.6	12.4	6.9	13.8	12.5	11.6
		残業時間の適正管理・削減	4.4	3.9	5.3	5.6	4.6	6.3	2.3
		事業展開に応じた機動的な人材配置	8.2	9.4	6.2	8.3	11.5	6.3	5.8
		社員の心身の健康管理(メンタルヘルスを含む)	2.0	1.1	3.5	2.8	3.4	2.1	-
		専門職人材の強化	5.1	5.6	4.4	8.3	2.3	10.4	2.3
		高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化	3.4	3.3	3.5	2.8	3.4	-	5.8
		人材の流動化、アウトフロー(転出)促進	0.7	-	1.8	1.4	-	2.1	-
		人材の多様化・ダイバーシティの促進	10.5	13.3	6.2	-	5.7	12.5	23.3
		多様な働き方の導入(テレワークなど)	0.7	0.6	0.9	1.4	-	-	1.2
		人事・評価・処遇制度の見直し・定着	7.8	7.8	8.0	15.3	6.9	2.1	4.7
		優秀人材の獲得	5.4	2.2	10.6	15.3	1.1	2.1	3.5
		若手社員・優秀人材のリテンション	2.7	2.2	2.7	2.8	3.4	4.2	1.2
		女性管理職登用の促進	2.0	2.2	1.8	-	-	6.3	3.5
		その他	0.7	-	1.8	-	1.1	-	1.2
	無回答	2.0	1.1	3.5	4.2	-	2.1	2.3	
	3位	海外現地社員の育成・登用	3.1	3.9	1.8	1.4	3.4	2.1	4.7
		管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上	4.8	3.3	7.1	8.3	5.7	-	3.5
		キャリア開発支援の強化	1.7	2.2	0.9	1.4	1.1	2.1	2.3
		グローバル経営人材の育成・登用	6.5	8.3	3.5	4.2	3.4	8.3	10.5
次世代経営層の発掘・育成		8.5	11.1	4.4	8.3	6.9	10.4	8.1	
残業時間の適正管理・削減		3.1	1.1	6.2	1.4	6.9	2.1	1.2	
事業展開に応じた機動的な人材配置		6.8	6.1	8.0	13.9	2.3	8.3	4.7	
社員の心身の健康管理(メンタルヘルスを含む)		4.8	5.6	3.5	5.6	9.2	4.2	-	
専門職人材の強化		3.4	2.8	4.4	5.6	2.3	2.1	3.5	
高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化		9.9	7.2	14.2	15.3	10.3	8.3	5.8	
人材の流動化、アウトフロー(転出)促進		1.0	1.7	-	-	2.3	-	1.2	
人材の多様化・ダイバーシティの促進		12.6	13.9	9.7	4.2	5.7	18.8	23.3	
多様な働き方の導入(テレワークなど)		1.0	1.1	0.9	-	1.1	-	2.3	
人事・評価・処遇制度の見直し・定着		12.6	13.9	10.6	9.7	14.9	14.6	11.6	
優秀人材の獲得		4.4	2.8	7.1	6.9	5.7	2.1	2.3	
若手社員・優秀人材のリテンション		4.8	4.4	5.3	8.3	8.0	2.1	-	
女性管理職登用の促進		7.8	8.9	6.2	-	10.3	12.5	9.3	
その他		1.0	0.6	1.8	1.4	-	-	2.3	
無回答	2.4	1.1	4.4	4.2	-	2.1	3.5		
問10 貴社の人・組織・風土の強みは、どこにあるか	創業者の精神	20.7	22.2	18.6	18.1	20.7	25.0	19.8	
	トップのリーダーシップ	23.8	28.3	16.8	27.8	24.1	20.8	22.1	
	ミドル層のマネジメント力	4.1	3.3	5.3	2.8	4.6	8.3	2.3	
	現場の実行力	41.2	42.2	39.8	37.5	37.9	54.2	39.5	
	社員一人ひとりの能力	21.4	16.1	30.1	31.9	20.7	12.5	18.6	
	組織力・チーム力	41.2	38.3	46.0	29.2	39.1	50.0	48.8	
	組織の革新力	2.4	2.8	1.8	1.4	4.6	2.1	1.2	
	組織の環境適応力	10.9	10.0	12.4	11.1	11.5	12.5	9.3	
	改善や模倣を自社にとりこむ力	10.2	11.7	8.0	18.1	11.5	8.3	3.5	
	自己客観視できる人材の存在	0.7	1.1	-	1.4	-	2.1	-	
	アイデアを形にする職場	5.4	4.4	6.2	11.1	4.6	4.2	2.3	
	最後まであきらめない持続力ある風土	16.7	16.1	17.7	15.3	14.9	12.5	22.1	
	失敗を分析し活かす風土	3.1	3.9	1.8	1.4	2.3	8.3	2.3	
	多様な価値観を許容する風土	15.3	13.9	16.8	13.9	18.4	10.4	15.1	
	「出る杭」を伸ばさず風土	2.4	2.8	1.8	2.8	1.1	6.3	1.2	
	夢やロマンを共有できる風土	3.1	3.3	2.7	4.2	3.4	4.2	1.2	
	現場・現物・現実を重視する風土	33.3	39.4	23.9	25.0	34.5	31.3	40.7	
	不正を赦さない風土	12.6	9.4	17.7	13.9	13.8	10.4	11.6	
	自社のWAY や行動指針を大切にす風土	19.0	20.0	16.8	18.1	17.2	10.4	26.7	
	その他	3.7	5.0	1.8	4.2	3.4	2.1	4.7	
	無回答	-	-	-	-	-	-	-	

		製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上	
		(調査数)	294	180	113	72	87	48	86
問11 管理職層(ミドル)のマネジメント能力について、特に重視しているもの	目標設定能力	14.6	13.9	15.9	11.1	16.1	10.4	18.6	
	計画立案能力	10.5	5.6	17.7	13.9	9.2	16.7	4.7	
	計画実行力	51.4	51.1	52.2	56.9	57.5	45.8	44.2	
	統率力	8.8	8.3	9.7	12.5	10.3	8.3	4.7	
	リーダーシップ	48.6	52.2	42.5	37.5	46.0	41.7	65.1	
	コミュニケーション能力	39.1	40.6	36.3	36.1	42.5	45.8	34.9	
	動機づけ能力	4.4	3.9	5.3	6.9	4.6	2.1	3.5	
	部下育成能力	59.9	61.1	58.4	52.8	57.5	56.3	69.8	
	問題発見・解決力	35.0	36.7	32.7	41.7	35.6	29.2	32.6	
	自己革新能力	9.9	9.4	10.6	12.5	9.2	12.5	7.0	
	多様性受容力	5.1	5.0	5.3	6.9	2.3	6.3	5.8	
	法令遵守	7.1	5.0	10.6	11.1	3.4	12.5	3.5	
	リスク対応力	5.4	4.4	7.1	8.3	3.4	8.3	3.5	
	その他	1.0	0.6	1.8	-	-	2.1	2.3	
無回答	-	-	-	-	-	-	-		
問12 次世代を担うビジネスリーダーに求められる能力要件に、5年前と比較して変化はあるか	1.世界で戦える経営能力	より重視している	49.7	62.2	29.2	15.3	41.4	66.7	76.7
		変わらない	29.9	26.7	35.4	41.7	37.9	22.9	16.3
		あまり重視していない	17.7	8.3	32.7	37.5	18.4	8.3	5.8
		無回答	2.7	2.8	2.7	5.6	2.3	2.1	1.2
	2.新たな事業を生み出す能力	より重視している	60.5	61.1	59.3	54.2	56.3	58.3	72.1
		変わらない	36.4	36.7	36.3	38.9	43.7	37.5	25.6
		あまり重視していない	2.0	1.1	3.5	5.6	-	2.1	1.2
		無回答	1.0	1.1	0.9	1.4	-	2.1	1.2
	3.既存事業を変革する能力	より重視している	65.0	63.3	68.1	58.3	69.0	58.3	69.8
		変わらない	33.7	35.6	30.1	37.5	31.0	39.6	30.2
		あまり重視していない	0.3	-	0.9	1.4	-	-	-
		無回答	1.0	1.1	0.9	2.8	-	2.1	-
	4.チームビルディング能力	より重視している	31.0	29.4	33.6	25.0	40.2	37.5	23.3
		変わらない	65.6	66.7	63.7	66.7	57.5	60.4	75.6
		あまり重視していない	2.0	2.2	1.8	5.6	2.3	-	-
		無回答	1.4	1.7	0.9	2.8	-	2.1	1.2
	5.リスク対応能力	より重視している	48.0	43.9	54.9	48.6	40.2	58.3	48.8
		変わらない	49.7	53.3	43.4	44.4	59.8	39.6	50.0
		あまり重視していない	0.7	0.6	0.9	2.8	-	-	-
		無回答	1.7	2.2	0.9	4.2	-	2.1	1.2
	6.異文化対応、ダイバーシティ能力	より重視している	44.6	48.9	38.1	15.3	34.5	56.3	73.3
		変わらない	43.9	40.6	48.7	52.8	60.9	39.6	20.9
		あまり重視していない	9.9	8.3	12.4	27.8	4.6	2.1	4.7
		無回答	1.7	2.2	0.9	4.2	-	2.1	1.2
	7.CSR・コンプライアンスへの対応能力	より重視している	48.0	47.8	48.7	36.1	46.0	64.6	50.0
		変わらない	48.6	48.9	47.8	54.2	54.0	31.3	48.8
		あまり重視していない	1.4	0.6	2.7	5.6	-	-	-
		無回答	2.0	2.8	0.9	4.2	-	4.2	1.2
問13 次世代を担うビジネスリーダー育成の仕組みについて、貴社での(1)運用状況について	1.サクセッションプラン(後継者育成計画)	運用している	36.4	42.2	26.5	20.8	28.7	35.4	57.0
		運用していない	61.2	55.0	71.7	73.6	71.3	62.5	40.7
		無回答	2.4	2.8	1.8	5.6	-	2.1	2.3
	2.次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム	運用している	60.5	61.7	58.4	33.3	50.6	64.6	90.7
		運用していない	37.4	36.1	39.8	62.5	49.4	33.3	7.0
		無回答	2.0	2.2	1.8	4.2	-	2.1	2.3
	3.ビジネスリーダー育成のためのキャリアパス	運用している	39.1	38.3	40.7	20.8	31.0	43.8	60.5
		運用していない	57.1	58.3	54.9	72.2	66.7	54.2	36.0
		無回答	3.7	3.3	4.4	6.9	2.3	2.1	3.5
	4.管理職前段階での選抜研修	運用している	49.7	50.6	47.8	26.4	52.9	47.9	66.3
		運用していない	47.6	46.7	49.6	66.7	47.1	50.0	31.4
		無回答	2.7	2.8	2.7	6.9	-	2.1	2.3
	5.優れた次世代を担うビジネスリーダーの外部登用	運用している	24.5	26.1	22.1	11.1	19.5	25.0	40.7
		運用していない	73.1	71.7	75.2	83.3	80.5	72.9	57.0
		無回答	2.4	2.2	2.7	5.6	-	2.1	2.3
問13 次世代を担うビジネスリーダー育成の仕組みについて、貴社での(2)今後の強化の意向について	1.サクセッションプラン(後継者育成計画)	今後強化する	66.3	70.6	59.3	51.4	75.9	56.3	74.4
		強化する予定はない	29.9	25.6	37.2	45.8	23.0	37.5	19.8
		無回答	3.7	3.9	3.5	2.8	1.1	6.3	5.8
	2.次世代を担うビジネスリーダー教育プログラム	今後強化する	77.2	80.6	71.7	66.7	81.6	83.3	77.9
		強化する予定はない	19.0	16.7	23.0	31.9	16.1	12.5	15.1
		無回答	3.7	2.8	5.3	1.4	2.3	4.2	7.0
	3.ビジネスリーダー育成のためのキャリアパス	今後強化する	70.4	72.8	67.3	55.6	73.6	72.9	77.9
		強化する予定はない	26.2	24.4	28.3	43.1	24.1	22.9	16.3
		無回答	3.4	2.8	4.4	1.4	2.3	4.2	5.8
	4.管理職前段階での選抜研修	今後強化する	58.5	62.8	51.3	52.8	62.1	58.3	59.3
		強化する予定はない	37.8	34.4	43.4	45.8	34.5	37.5	34.9
		無回答	3.7	2.8	5.3	1.4	3.4	4.2	5.8
	5.優れた次世代を担うビジネスリーダーの外部登用	今後強化する	37.1	38.9	34.5	22.2	36.8	41.7	46.5
		強化する予定はない	58.8	56.7	61.9	75.0	60.9	54.2	46.5
		無回答	4.1	4.4	3.5	2.8	2.3	4.2	7.0

		(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別			
			全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上
			294	180	113	72	87	48	86
問14 次世代を担うビジネスリーダー育成のために、下記にあげた各項目を貴社ではどの程度重視しているか	1.計画的なローテーションによる複数のマネジメント経験	重視している	35.4	39.4	28.3	11.1	21.8	47.9	62.8
		やや重視している	45.6	44.4	47.8	48.6	58.6	43.8	30.2
		あまり重視していない	15.0	13.9	16.8	30.6	17.2	8.3	3.5
		重視していない	2.7	0.6	6.2	6.9	2.3	-	1.2
		無回答	1.4	1.7	0.9	2.8	-	-	2.3
	2.既存事業を再建するマネジメント経験	重視している	13.9	12.8	15.9	9.7	10.3	12.5	22.1
		やや重視している	53.1	56.1	48.7	50.0	57.5	54.2	51.2
		あまり重視していない	27.2	27.2	26.5	31.9	27.6	27.1	22.1
		重視していない	4.1	2.8	6.2	6.9	4.6	6.3	-
		無回答	1.7	1.1	2.7	1.4	-	-	4.7
	3.新事業領域でのマネジメント経験	重視している	16.7	16.7	16.8	12.5	20.7	16.7	16.3
		やや重視している	45.6	44.4	47.8	41.7	44.8	50.0	47.7
		あまり重視していない	32.0	33.3	29.2	36.1	29.9	27.1	32.6
		重視していない	4.1	3.9	4.4	6.9	4.6	6.3	-
		無回答	1.7	1.7	1.8	2.8	-	-	3.5
	4.子会社や関係会社でのマネジメント経験	重視している	15.6	18.3	11.5	1.4	9.2	20.8	31.4
		やや重視している	37.8	41.1	32.7	18.1	37.9	47.9	47.7
		あまり重視していない	29.9	30.6	28.3	40.3	39.1	22.9	16.3
		重視していない	14.3	7.8	24.8	37.5	11.5	8.3	1.2
		無回答	2.4	2.2	2.7	2.8	2.3	-	3.5
5.海外現地法人でのマネジメント経験	重視している	21.1	28.3	9.7	1.4	6.9	25.0	50.0	
	やや重視している	31.3	38.3	20.4	15.3	32.2	47.9	33.7	
	あまり重視していない	17.3	17.2	16.8	20.8	27.6	16.7	4.7	
	重視していない	26.9	13.3	48.7	59.7	27.6	10.4	8.1	
	無回答	3.4	2.8	4.4	2.8	5.7	-	3.5	
問15 海外現地法人の設立数	10社未満	31.7	29.3	39.1	43.5	67.3	23.1	9.5	
	10社以上50社未満	29.0	34.3	13.0	-	6.1	64.1	35.1	
	50社以上100社未満	8.1	10.0	2.2	-	-	2.6	18.9	
	100社以上	15.1	16.4	10.9	-	2.0	2.6	33.8	
	無回答	16.1	10.0	34.8	56.5	24.5	7.7	2.7	
問16 最初の海外現地法人を設立した年代	1970年代以前	45.7	51.4	28.3	-	10.2	59.0	75.7	
	1980年代	16.7	17.1	15.2	-	28.6	20.5	12.2	
	1990年代	9.1	9.3	8.7	13.0	18.4	7.7	2.7	
	2000年代	7.0	7.9	4.3	17.4	16.3	-	1.4	
	2010年代	4.3	3.6	6.5	13.0	4.1	2.6	2.7	
	無回答	17.2	10.7	37.0	56.5	22.4	10.3	5.4	
問17 海外現地法人の所在地のうち、最重要地域	北米	20.4	22.9	13.0	-	12.2	17.9	33.8	
	中南米	0.5	-	2.2	-	2.0	-	-	
	アジア(中国を除く)	30.1	30.0	30.4	17.4	24.5	46.2	29.7	
	中国	25.8	31.4	8.7	26.1	34.7	20.5	21.6	
	オセアニア	1.1	0.7	2.2	-	-	-	2.7	
	欧州	5.4	5.0	6.5	-	4.1	7.7	6.8	
	中東	-	-	-	-	-	-	-	
	アフリカ	-	-	-	-	-	-	-	
	無回答	16.7	10.0	37.0	56.5	22.4	7.7	5.4	
問18 海外現地法人のトップマネジメントを担う人材配置	ほぼ全ての海外現地法人で日本本社の人材を配置	34.4	35.0	32.6	34.8	53.1	35.9	21.6	
	多くの海外現地法人で日本本社の人材を配置しているが、一部の海外現地法人では現地人材を配置	38.2	42.1	26.1	4.3	22.4	41.0	58.1	
	ほぼ全ての海外現地法人で現地人材を配置	4.8	6.4	-	-	2.0	12.8	4.1	
	多くの海外現地法人では現地人材を配置しているが、日本本社、現地、それ以外の国の中での最適な人材を配置する海外現地法人が存在してきている	5.9	7.1	2.2	-	-	2.6	12.2	
	無回答	16.7	9.3	39.1	60.9	22.4	7.7	4.1	
問19 主に日本本社でのどの階層の社員が海外現地法人のトップマネジメントを担っていますか	役員クラス	17.8	19.4	11.1	22.2	13.5	23.3	16.9	
	部長クラス	62.2	62.0	63.0	33.3	59.5	56.7	71.2	
	課長クラス	19.3	17.6	25.9	44.4	27.0	16.7	11.9	
	非管理職クラス	0.7	0.9	-	-	-	3.3	-	
	無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問20 日本本社でのどのような人・組織・風土の強みを「海外現地法人」にも浸透させようとしていますか	創業者の精神	17.2	18.6	13.0	8.7	14.3	15.4	21.6	
	トップのリーダーシップ	16.7	19.3	8.7	8.7	16.3	20.5	17.6	
	ミドル層のマネジメント力	9.7	10.0	8.7	4.3	12.2	12.8	8.1	
	現場の実行力	31.7	35.0	21.7	34.8	26.5	38.5	31.1	
	社員一人ひとりの能力	7.5	7.1	8.7	4.3	8.2	10.3	6.8	
	組織力・チーム力	40.3	42.9	32.6	8.7	36.7	35.9	54.1	
	組織の革新力	5.4	6.4	2.2	-	4.1	5.1	8.1	
	組織の環境適応力	8.6	8.6	8.7	8.7	10.2	10.3	6.8	
	改善や模倣を自社にとりこむ力	5.9	7.9	-	-	10.2	7.7	4.1	
	自己客観視できる人材の存在	1.1	1.4	-	4.3	-	2.6	-	
	アイデアを形にする職場	2.7	2.9	2.2	-	4.1	5.1	1.4	
	最後まであきらめない持続力ある風土	12.4	12.1	13.0	8.7	12.2	7.7	16.2	
	失敗を分析し活かす風土	2.7	3.6	-	-	4.1	2.6	2.7	
	多様な価値観を許容する風土	12.9	12.9	13.0	4.3	4.1	12.8	20.3	
	「出る杭」を伸ばす風土	1.6	2.1	-	-	-	7.7	-	
	夢やロマンを共有できる風土	1.6	2.1	-	-	2.0	-	2.7	
	現場・現物・現実を重視する風土	22.6	23.6	19.6	13.0	24.5	20.5	25.7	
	不正を赦さない風土	9.1	7.9	13.0	-	8.2	7.7	13.5	
	自社のWAY や行動指針を大切にしている風土	22.6	27.9	6.5	4.3	16.3	15.4	36.5	
	その他	2.2	2.1	2.2	-	-	5.1	2.7	
無回答	17.7	10.7	39.1	56.5	24.5	12.8	4.1		

		(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別			
			全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上
			294	180	113	72	87	48	86
問21 日本本社と海外現地法人との間において、人材マネジメントに関する基本的な考え方・方針を共有しているか	1.人材の採用について	共有している	28.0	27.1	30.4	8.7	28.6	28.2	33.8
		今後共有する予定	11.8	14.3	4.3	4.3	8.2	15.4	14.9
		共有するかどうか検討中	18.3	20.0	13.0	13.0	12.2	25.6	20.3
		共有するかどうか未定	26.3	29.3	17.4	17.4	28.6	25.6	27.0
		無回答	15.6	9.3	34.8	56.5	22.4	5.1	4.1
	2.人材の育成について	共有している	28.5	29.3	26.1	8.7	26.5	12.8	44.6
		今後共有する予定	22.0	25.7	10.9	13.0	14.3	28.2	25.7
		共有するかどうか検討中	14.5	14.3	15.2	8.7	14.3	30.8	8.1
		共有するかどうか未定	19.4	21.4	13.0	13.0	22.4	23.1	17.6
		無回答	15.6	9.3	34.8	56.5	22.4	5.1	4.1
	3.人材の処遇について	共有している	25.8	26.4	23.9	4.3	24.5	20.5	36.5
		今後共有する予定	17.7	20.7	8.7	4.3	12.2	20.5	23.0
共有するかどうか検討中		16.7	16.4	17.4	13.0	12.2	30.8	13.5	
共有するかどうか未定		23.7	26.4	15.2	21.7	28.6	20.5	23.0	
無回答		16.1	10.0	34.8	56.5	22.4	7.7	4.1	
問22 グローバル化に向けた「人材(日本人および外国人)の採用方針」について	1.海外赴任を前提とした採用	実施している	36.0	40.0	23.9	13.0	32.7	35.9	44.6
		今後実施する予定	7.0	7.9	4.3	4.3	12.2	12.8	1.4
		実施するかどうか検討中	17.2	17.9	15.2	8.7	22.4	23.1	13.5
		実施するかどうか未定	24.7	25.0	23.9	17.4	10.2	23.1	37.8
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	2.海外留学経験者や帰国子女を対象とした採用	実施している	47.8	48.6	45.7	-	32.7	35.9	78.4
		今後実施する予定	5.4	7.1	-	4.3	8.2	7.7	2.7
		実施するかどうか検討中	13.4	13.6	13.0	13.0	12.2	35.9	2.7
		実施するかどうか未定	18.3	21.4	8.7	26.1	24.5	15.4	13.5
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	3.語学力を採用選考の基準にしている	実施している	37.6	39.3	32.6	13.0	24.5	38.5	52.7
		今後実施する予定	11.3	15.0	-	8.7	20.4	7.7	8.1
		実施するかどうか検討中	14.0	15.0	10.9	13.0	12.2	30.8	6.8
		実施するかどうか未定	21.5	20.7	23.9	8.7	18.4	17.9	29.7
		無回答	15.6	10.0	32.6	56.5	24.5	5.1	2.7
	4.日本への留学生を対象とした採用	実施している	51.1	55.7	37.0	-	26.5	53.8	81.1
		今後実施する予定	4.3	5.0	2.2	4.3	6.1	5.1	2.7
		実施するかどうか検討中	14.5	13.6	17.4	13.0	20.4	23.1	6.8
		実施するかどうか未定	15.1	16.4	10.9	26.1	24.5	12.8	6.8
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	5.海外の大学への採用募集活動	実施している	20.4	22.1	15.2	-	4.1	7.7	44.6
		今後実施する予定	5.4	5.7	4.3	4.3	-	12.8	5.4
		実施するかどうか検討中	21.5	25.7	8.7	13.0	18.4	30.8	20.3
		実施するかどうか未定	37.6	37.1	39.1	26.1	55.1	43.6	27.0
無回答		15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7	
6.海外関係業務でのインターンシップの受入	実施している	22.0	22.9	19.6	-	10.2	17.9	39.2	
	今後実施する予定	4.8	5.7	2.2	-	-	5.1	9.5	
	実施するかどうか検討中	19.4	20.7	15.2	17.4	20.4	25.6	14.9	
	実施するかどうか未定	38.7	41.4	30.4	26.1	46.9	46.2	33.8	
	無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7	
問23 グローバル化を促進していくための取組の実施状況について	1.日本人社員に対する異文化コミュニケーションの教育	実施している	45.7	48.6	37.0	4.3	22.4	43.6	74.3
		今後実施する予定	6.5	8.6	-	4.3	8.2	10.3	4.1
		実施するかどうか検討中	10.2	11.4	6.5	8.7	12.2	20.5	4.1
		実施するかどうか未定	22.6	22.1	23.9	26.1	34.7	20.5	14.9
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	2.日本人社員への国際ビジネス知識の教育	実施している	38.2	40.7	30.4	8.7	16.3	38.5	60.8
		今後実施する予定	9.1	10.0	6.5	4.3	14.3	12.8	5.4
		実施するかどうか検討中	12.4	13.6	8.7	4.3	18.4	17.9	8.1
		実施するかどうか未定	25.3	26.4	21.7	26.1	28.6	25.6	23.0
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	3.日本から海外現地法人への異動の積極化	実施している	47.8	53.6	30.4	-	28.6	56.4	70.3
		今後実施する予定	10.2	10.7	8.7	8.7	14.3	20.5	2.7
		実施するかどうか検討中	13.4	14.3	10.9	21.7	18.4	10.3	9.5
		実施するかどうか未定	13.4	12.1	17.4	13.0	16.3	7.7	14.9
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	4.外国語習熟度レベルアップへの支援策(費用補助、学習機会の提供)	実施している	64.5	69.3	50.0	8.7	36.7	71.8	95.9
		今後実施する予定	5.4	5.7	4.3	4.3	6.1	15.4	-
		実施するかどうか検討中	9.1	10.0	6.5	17.4	20.4	7.7	-
		実施するかどうか未定	5.9	5.7	6.5	13.0	14.3	-	1.4
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	5.若手社員への海外トレーニング制度の導入	実施している	48.9	52.1	39.1	8.7	12.2	51.3	83.8
		今後実施する予定	6.5	6.4	6.5	-	8.2	10.3	5.4
		実施するかどうか検討中	16.7	17.9	13.0	13.0	32.7	23.1	4.1
		実施するかどうか未定	12.9	14.3	8.7	21.7	24.5	10.3	4.1
無回答		15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7	
6.海外現地法人社員の日本本社への出向や業務研修への派遣の積極化	実施している	44.1	47.1	34.8	4.3	26.5	38.5	70.3	
	今後実施する予定	10.8	12.1	6.5	-	12.2	20.5	8.1	
	実施するかどうか検討中	15.1	16.4	10.9	17.4	20.4	15.4	10.8	
	実施するかどうか未定	15.1	15.0	15.2	21.7	18.4	20.5	8.1	
	無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7	

		(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別			
			全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上
			294	180	113	72	87	48	86
問24 グローバル人材の充足状況について	1.グローバル展開を進めていくために必要な人材	充足している	1.6	0.7	4.3	4.3	-	-	2.7
		概ね充足している	12.9	13.6	10.9	4.3	14.3	12.8	14.9
		やや不足している	41.9	43.6	37.0	17.4	34.7	53.8	47.3
		不足している	28.5	32.9	15.2	17.4	28.6	28.2	32.4
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	2.海外現地法人をマネジメントできる「日本本社」の人材	充足している	2.2	-	8.7	4.3	-	-	2.6
		概ね充足している	12.4	12.1	13.0	-	14.3	2.6	20.3
		やや不足している	44.6	48.6	32.6	17.4	42.9	51.3	50.0
		不足している	25.8	30.0	13.0	21.7	20.4	38.5	24.3
		無回答	15.1	9.3	32.6	56.5	22.4	5.1	2.7
	3.海外現地法人をマネジメントできる「海外現地法人」の人材	充足している	2.2	0.7	6.5	4.3	-	-	2.6
		概ね充足している	11.8	13.6	6.5	-	14.3	12.8	13.5
やや不足している		39.8	42.9	30.4	8.7	36.7	56.4	41.9	
不足している		30.6	33.6	21.7	30.4	26.5	20.5	39.2	
無回答		15.6	9.3	34.8	56.5	22.4	7.7	2.7	
問25 グローバル人材マネジメントのための仕組み・制度などの運用状況について	1.グローバル・グレード制	運用している	5.9	5.7	6.5	-	-	-	14.9
		部分的に運用している	9.7	12.1	2.2	-	2.0	-	23.0
		現在、運用に向けて準備中	4.8	5.7	2.2	-	-	5.1	9.5
		今後運用を検討したい	27.4	28.6	23.9	8.7	22.4	46.2	25.7
		運用する予定はない	33.9	35.0	30.4	34.8	49.0	38.5	21.6
		無回答	18.3	12.9	34.8	56.5	26.5	10.3	5.4
	2.グローバル人材データベース	運用している	4.8	2.9	10.9	-	-	2.6	10.8
		部分的に運用している	11.8	14.3	4.3	-	4.1	5.1	24.3
		現在、運用に向けて準備中	9.7	11.4	4.3	-	-	7.7	20.3
		今後運用を検討したい	31.2	33.6	23.9	4.3	38.8	41.0	28.4
		運用する予定はない	24.2	25.0	21.7	39.1	30.6	33.3	10.8
		無回答	18.3	12.9	34.8	56.5	26.5	10.3	5.4
	3.タレント・マネジメント①人材の獲得(採用)	運用している	11.8	10.0	17.4	-	2.0	15.4	20.3
		部分的に運用している	17.2	20.7	6.5	-	16.3	17.9	23.0
		現在、運用に向けて準備中	5.9	6.4	4.3	4.3	6.1	10.3	2.7
		今後運用を検討したい	32.3	35.0	23.9	26.1	24.5	38.5	36.5
		運用する予定はない	13.4	14.3	10.9	13.0	20.4	7.7	12.2
		無回答	19.4	13.6	37.0	56.5	30.6	10.3	5.4
	3.タレント・マネジメント②能力開発	運用している	15.6	15.0	17.4	-	6.1	12.8	28.4
		部分的に運用している	17.2	21.4	4.3	-	14.3	20.5	23.0
		現在、運用に向けて準備中	9.7	11.4	4.3	4.3	12.2	10.3	8.1
		今後運用を検討したい	27.4	27.9	26.1	26.1	24.5	35.9	25.7
		運用する予定はない	11.3	10.7	13.0	13.0	14.3	10.3	9.5
		無回答	18.8	13.6	34.8	56.5	28.6	10.3	5.4
	3.タレント・マネジメント③組織開発	運用している	7.0	5.7	10.9	-	4.1	5.1	12.2
		部分的に運用している	10.8	12.1	6.5	-	8.2	15.4	13.5
		現在、運用に向けて準備中	8.1	10.0	2.2	4.3	10.2	5.1	8.1
		今後運用を検討したい	38.2	40.7	30.4	26.1	26.5	51.3	43.2
		運用する予定はない	17.2	17.9	15.2	13.0	22.4	12.8	17.6
		無回答	18.8	13.6	34.8	56.5	28.6	10.3	5.4
	3.タレント・マネジメント④パフォーマンス管理	運用している	12.4	10.7	17.4	-	8.2	7.7	21.6
		部分的に運用している	16.7	20.0	6.5	-	12.2	17.9	24.3
		現在、運用に向けて準備中	9.7	12.1	2.2	4.3	8.2	7.7	13.5
		今後運用を検討したい	28.0	28.6	26.1	21.7	26.5	41.0	23.0
		運用する予定はない	14.5	15.0	13.0	17.4	16.3	15.4	12.2
		無回答	18.8	13.6	34.8	56.5	28.6	10.3	5.4
	3.タレント・マネジメント⑤アセスメント(能力評価)	運用している	13.4	12.1	17.4	-	8.2	10.3	23.0
		部分的に運用している	18.3	22.1	6.5	-	14.3	20.5	25.7
		現在、運用に向けて準備中	9.1	11.4	2.2	8.7	4.1	12.8	10.8
		今後運用を検討したい	26.3	26.4	26.1	17.4	28.6	33.3	23.0
		運用する予定はない	14.0	14.3	13.0	17.4	16.3	12.8	12.2
		無回答	18.8	13.6	34.8	56.5	28.6	10.3	5.4
	3.タレント・マネジメント⑥キャリアプラン	運用している	8.6	6.4	15.2	-	4.1	10.3	13.5
		部分的に運用している	13.4	15.0	8.7	-	12.2	12.8	18.9
		現在、運用に向けて準備中	11.8	14.3	4.3	8.7	8.2	10.3	16.2
		今後運用を検討したい	31.7	35.0	21.7	17.4	26.5	41.0	33.8
		運用する予定はない	15.6	15.7	15.2	17.4	20.4	15.4	12.2
		無回答	18.8	13.6	34.8	56.5	28.6	10.3	5.4
3.タレント・マネジメント⑦リテンション(優秀人材の引き止め)	運用している	8.6	7.9	10.9	-	4.1	5.1	16.2	
	部分的に運用している	15.6	18.6	6.5	-	14.3	23.1	16.2	
	現在、運用に向けて準備中	7.5	8.6	4.3	8.7	4.1	12.8	6.8	
	今後運用を検討したい	31.7	33.6	26.1	17.4	28.6	33.3	37.8	
	運用する予定はない	17.2	17.9	15.2	17.4	20.4	15.4	16.2	
	無回答	19.4	13.6	37.0	56.5	28.6	10.3	6.8	
問26 グローバル人事機能の運用状況について	1.人事戦略機能(HR Leadership 機能)	運用している	22.0	21.4	23.9	-	10.2	20.5	37.8
		今後運用する予定	23.1	27.9	8.7	4.3	16.3	28.2	29.7
		運用するかは未定	37.6	39.3	32.6	39.1	46.9	43.6	28.4
		無回答	17.2	11.4	34.8	56.5	26.5	7.7	4.1
	2.事業部門支援機能(Business Partners 機能)	運用している	24.2	25.0	21.7	-	6.1	17.9	47.3
		今後運用する予定	15.1	18.6	4.3	-	20.4	12.8	17.6
		運用するかは未定	43.5	45.0	39.1	43.5	46.9	61.5	31.1
		無回答	17.2	11.4	34.8	56.5	26.5	7.7	4.1
	3.専門家機能(Centers of Expertise機能)	運用している	19.9	19.3	21.7	-	8.2	7.7	40.5
		今後運用する予定	23.1	27.1	10.9	8.7	24.5	23.1	25.7
		運用するかは未定	39.8	42.1	32.6	34.8	40.8	61.5	29.7
		無回答	17.2	11.4	34.8	56.5	26.5	7.7	4.1
4.共有業務運用機能(Shared Service Center 機能)	運用している	19.4	21.4	13.0	-	6.1	12.8	37.8	
	今後運用する予定	11.8	13.6	6.5	-	12.2	17.9	12.2	
	運用するかは未定	51.6	53.6	45.7	43.5	55.1	61.5	45.9	
	無回答	17.2	11.4	34.8	56.5	26.5	7.7	4.1	

第36回 当面する企業経営課題に関する調査報告書

**企業の経営課題調査[組織人事編]
グローバル経営を担うリーダー**

2015年1月19日

発行者 一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所

表紙デザイン 土屋デザイン室

印刷・製本 西谷印刷株式会社

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-6270 FAX 03-3434-6330

<http://www.jma.or.jp/keikakusin/management>

《お問合せ》内容、引用について jmalab@jma.or.jp

無断複製転載を禁ず

