

「グローバル人材マネジメント研究会」報告書のポイント

平成19年5月

経済産業省 産業人材参事官室

1. なぜ、グローバル人材の活用が必要なのか

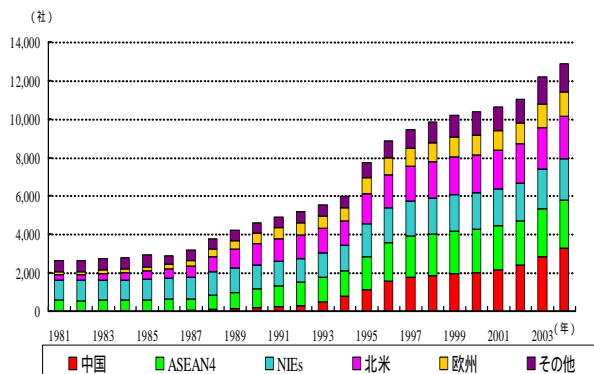
【問題意識】

- ・企業の競争力がイノベーションを先導する人材の集積に依存する中、限られた人材プールでなく、視野を広げて高度外国人材の活用の可能性を追求することは必然的な流れ。
- ・日本企業における人材の国際化は遅れが見られるが、今後多様な人材を活用する人材マネジメントに転換する中で、高度外国人材の活用を積極的に進めていく必要がある。

【本研究会の目的】

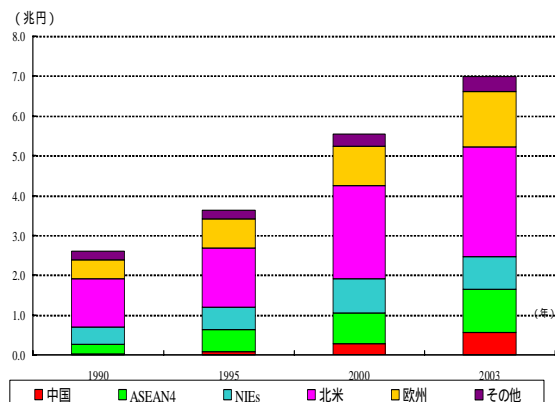
- ・日本企業が置かれた環境を分析し、人材の国際化という方向性が必然であり必要であることを確認するとともに、先進事例を参照しつつ、日本企業がどのようにして人材の国際化を進めていくべきかを提言することを目的とする。

我が国製造業の海外現地法人数の推移



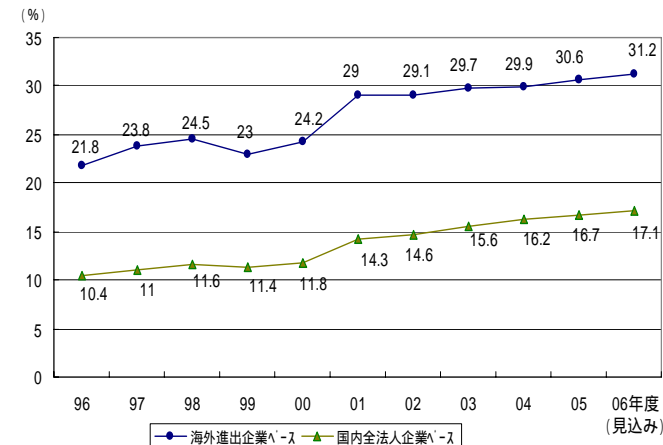
(出所) 東洋経済「海外進出企業総覧」から作成

我が国製造業の海外現地法人の売上高推移



(出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」から作成

我が国企業の海外生産比率の推移



(出所) 「平成16年度海外事業活動基本調査」

2. 日本企業の人材の国際化の現状と課題 - 遅れている日本企業 -

日本企業における高度な外国人材の活用は、高等教育修了者に占める他国からの流入割合が0.7%にすぎずOECD諸国内最低レベルであるなど、他国と比して**顕著な遅れ**。この要因としては、以下の2点が考えられる。

日本企業の経営スタイル

・人事システムの「三種の神器」や、コミットメントと同質性を重視する日本企業の企業文化は、高度経済成長期に特に製造業において良く機能した。他方、この日本企業の経営スタイルは外国人材を含めた、人材の多様化を妨げる要因となってきた。

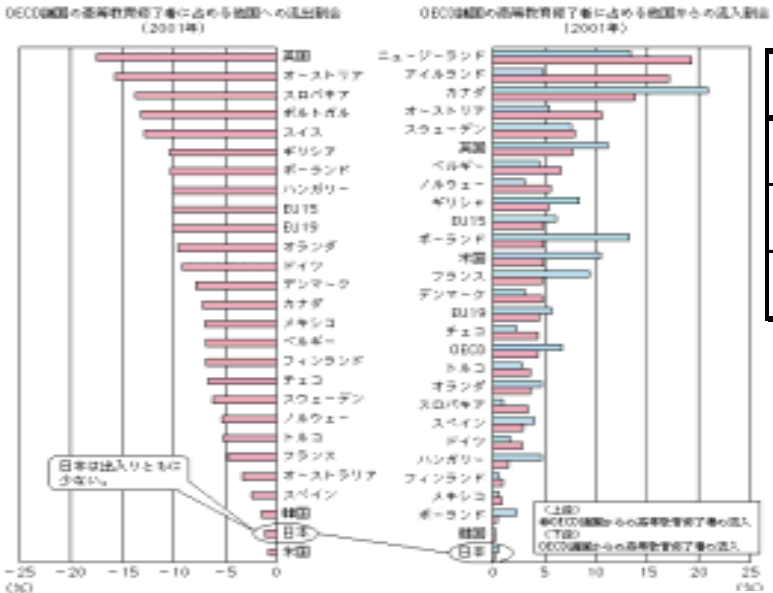
日本企業の海外進出の特色

・日本企業の海外進出は、安価な労働力を活用しつつ、進出先の市場を確保するための「生産拠点型」が主であり日本の生産方式の移植と現地での日系企業間のネットワーク形成が特色。このため、現地人材を活用・登用するインセンティブが強く働いてこなかった。

高等教育修了者に占める他国からの流入流出割合

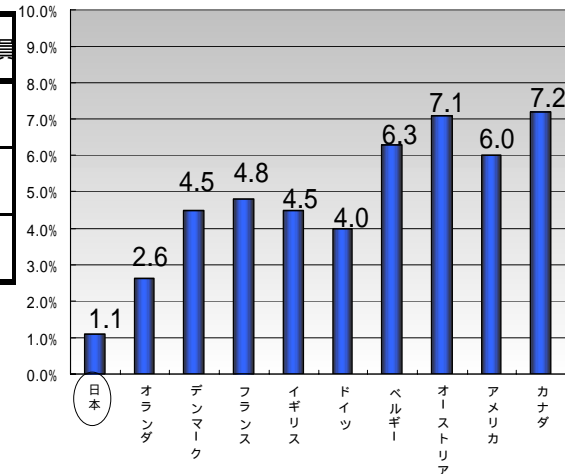
日米欧多国籍企業における海外子会社の
トップ・マネージャーの国籍比率

熟練外国人労働者の比率



本国籍	本国籍従業員	現地国籍従業員	その他国先従業員
日本	74	25	1
欧州	48	44	8
米国	31	49	18

(出所) 創成社「日系多国籍企業における企業内教育訓練」田中利佳 p12より引用



(出所) OECD international mobility of the Highly skilled(2001) および法務省入国管理局資料(2003)を基に作成

2. 日本企業の人材の国際化の現状と課題 - 高まる高度外国人材活用の必要性 -

日本企業を取り巻く環境の変化によって、**急速に高度外国人材活用の必要性は高まっている。**

少子高齢化の進展

・労働供給の量的質的制約の中、競争力の維持・強化には国籍を問わず優秀な人材を確保・活用することが必要。とりわけ国際展開を進める企業では、日本人のみでは国際的企業経営をまかなえない。

グローバル企業との競争激化

・競争がグローバル化する状況下で、国内外を問わず先進的なグローバル企業と競合。これに生き残るためには国籍を問わず優秀な人材の獲得・活用を促進する必要。

途上国の市場化

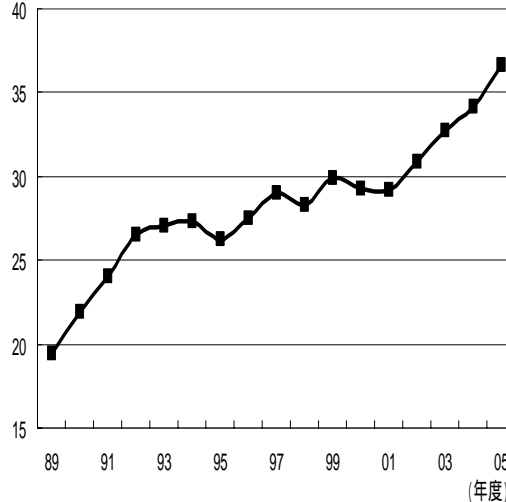
・東アジア等の途上国が所得水準の向上にしがいが急速に市場化。企業の海外進出目的も生産拠点から現地市場への進出にシフトしている。現地市場の開拓にとってニーズを熟知しネットワークのある現地人材の活用・雇用はますます重要となっている。

将来の労働力人口の年齢構成

年齢	2000年	2010年	2015年	2000年 / 2015年比較
15～24	761	567	529	-30%
25～34	1,508	1,348	1,206	-20%
35～44	1,295	1,544	1,539	19%
45～54	1,616	1,331	1,416	-12%
55～64	1,093	1,284	1,140	4%
65～	493	608	723	47%

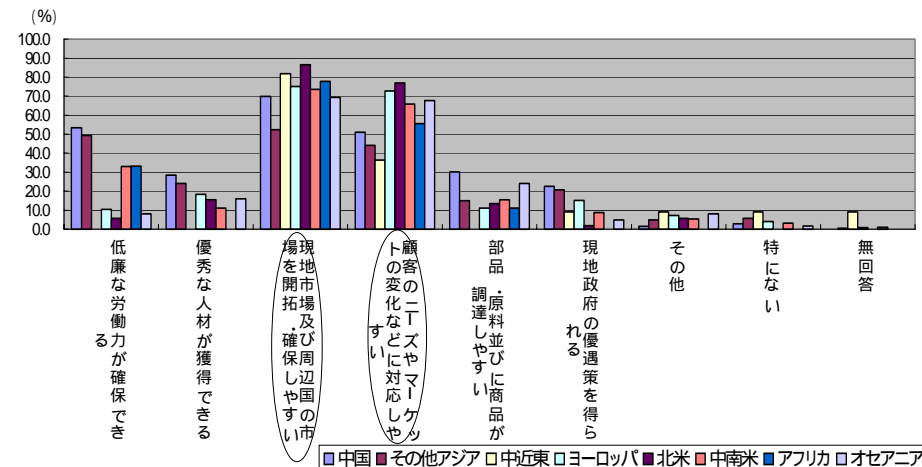
(出所) 株式会社リクルートワークス研究所、
「人材マーケット予測」

海外在住の民間企業関係者数の推移
(万人)



(出所) 「海外在留人数調査統計より経済産業省が作成

現地経営を行う経営上の利点 (地域別)



(出所) (独) 労働政策研究・検収機構

「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果」、2006年10月

2. 日本企業の人材の国際化の現状と課題 - 始まった日本企業の取組 -

日本企業の中にも人材の国際化、高度外国人材の活用に積極的に取り組みつつある企業が存在。国際化の具体的な契機、目的や到達目標は多様。個別の企業が、とりまく環境や自社の戦略に応じて試行錯誤しながら積み上げてきたものの集積。

創業理念が人材の国際化に及んでいる例

ソニー

・創業者が会社設立当時より、「ソニーは日本のソニーであってはならない、世界のソニーでなければならない」という経営哲学を、単なるスローガンではなく、社員の行動の指針として具体化。技術のことをやっている会社に上下なし、という文化が浸透。

三菱商事

・1920年代(旧三菱商事期)からの経営理念「三綱領」は、「所期奉公」「処事光明」「立業貿易(全世界的・宇宙的視野に立脚した事業展開)」からなる。「立業貿易」の精神に基づいた積極的な海外展開は、拠点網のグローバルな整備に繋がっており、現在では約200ヶ所に及ぶ海外拠点を有し、現地人材の登用を進めている。

ディスコ

・1997年『DISCO VALUES』を制定・発表。Missionは、「高度なKiru・Kezuru・Migaku技術によって遠い科学を身近な快適につなぐ」。ローマ字表記の理由は、「これらの分野でディスコの技術が世界標準となり、日本語でそのまま通用するようなそんなレベルを目指したい」

海外進出を人材の国際化の契機とした例

松下電器産業

・より海外各地域・各国の実情に応じた経営の推進のため、経営の現地化・設計の現地化を推進。その中でとりわけ開発・設計部門での海外現地会社採用(主に中国・アジア)は、2006年度は800人に達し、国内採用数(750人)を凌駕。

M & Aを人材の国際化の契機とした例

日産～対等なアライアンス～

・フランス ルノー社との提携以降、特にDiversity(多様性)を経営の柱の1つとして掲げている。国籍、ジェンダーを問わず、また日本、海外を問わず、グローバルに人材を発掘、育成。

三井物産

・米国での事業拡大を目的とした企業買収により連結化した関係会社において、現地で積極的にマネジメント人材を雇用。北米における主要連結関係会社15社の内既に7社において米国人CEOを起用。

顧客ベース拡大の観点から人材の国際化に取り組んだ例

みずほコーポレート銀行

・高度化・グローバル化する取引先に対応するとともに、顧客を多様な国籍の企業にも拡大する為、グローバルなビジネス基盤の強化・拡充を目的とした拠点ネットワークの更なる拡充に注力。(06年実績:6拠点、07年度予定:7拠点)また海外金融機関との業務提携、出資も積極的に実施。(06年度:韓国、メキシコ、カザフスタン、メキシコ、タイ、07年度予定:中国)

・こうした事業のグローバル化に対応すべく、本社人材の国際化推進の一つとして、新入社員向けには通学式英会話レッスン、業務の中核を担う中堅社員には職場で英会話レッスンが受講できる仕組み(行内英会話学校)を導入。英語能力強化の機会を積極的に提供。

3. 日本企業の意識と企業イメージ

「日本人だけではまかなえない」

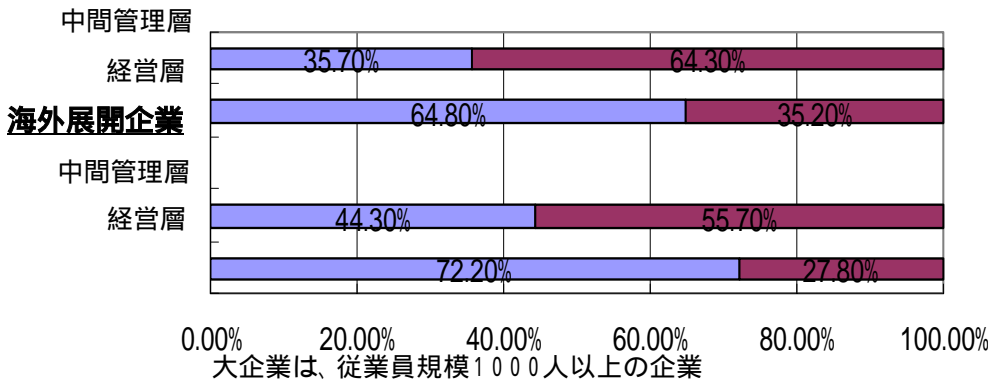
< 日本企業の意識 >

- ・大企業では64%が中間管理層を、35%が経営層を、また、海外展開企業では58%が中間管理層を、28%が経営層を、もはや**日本人だけではまかなえない**と認識している。
- ・高度外国人材活用の方針を「あり、あるいは未定」とする企業が6 - 7割、環境が整えば急速にニーズが高まる可能性大。

求める人材が日本人だけでまかなえるか

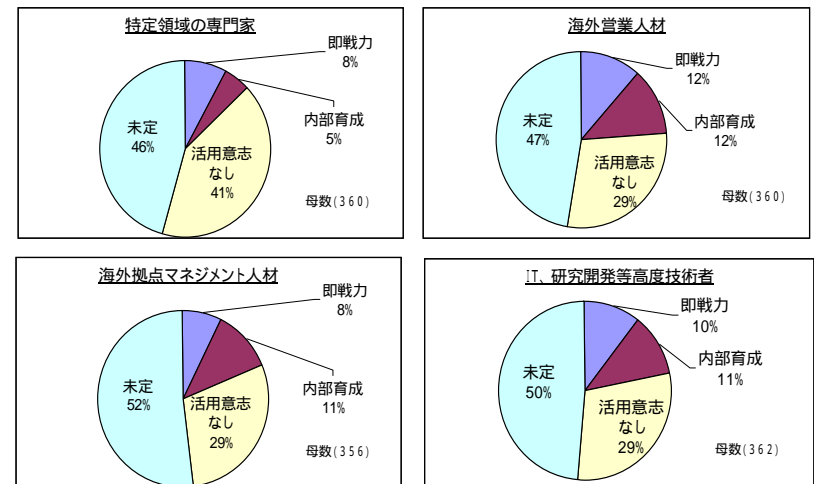
(高度外国人材の活用が必要か)

大企業



■ 十分まかなえる・おおむねまかなえる
■ あまりまかなえない・全くまかなえない

高度外国人材の今後の活用方針



(出所) 三菱総合研究所今回アンケート調査

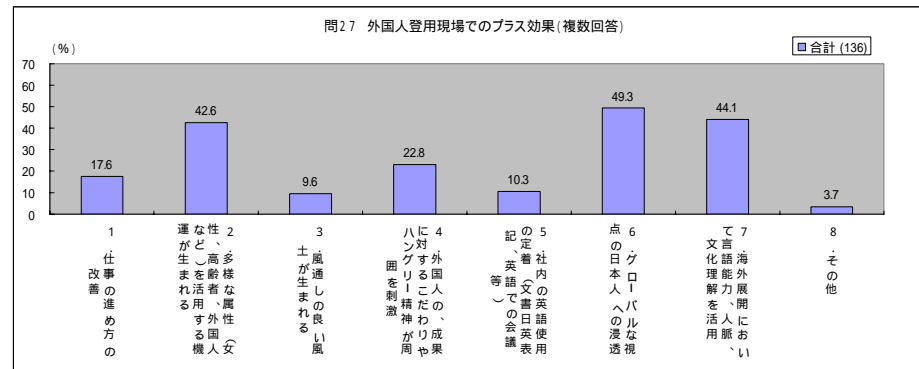
(出所) 三菱総合研究所今回アンケート調査

3. 日本企業の意識と企業イメージ 「経験ある企業はメリットを感じている」

< 日本企業の意識 >

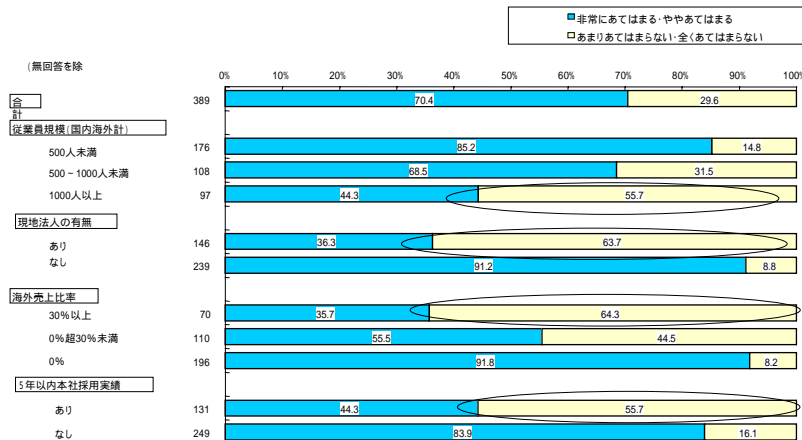
- ・新卒、中途を問わず外国人の採用・登用実績のある企業は、「グローバルな視点の日本人への浸透」、「海外展開において言語能力、人脈、文化理解を活用」、「多様な属性を活用する機運が生まれる」といったメリットを認識している。
- ・「外国人はロイヤリティが低い」「日本人と比べて定着率が悪い」ということが言われることがあるが、根拠の弱い先入観であり、外国人登用、活用の進んでいる企業ではあてはまらない傾向が強い。

外国人登用現場におけるプラス効果

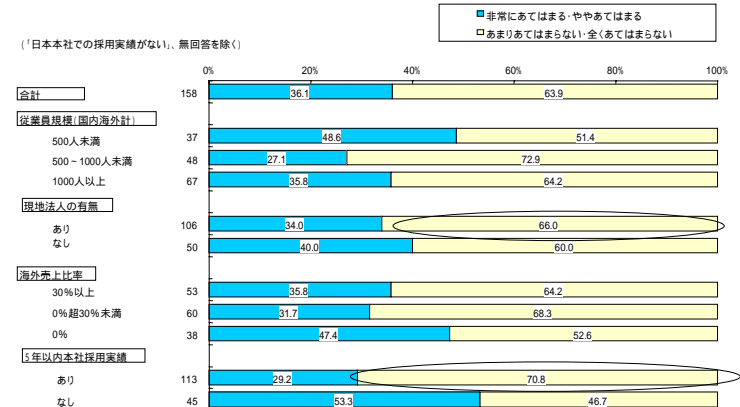


(出所) 三菱総合研究所今回アンケート調査

“外国人は日本人より会社に対するロイヤリティが低いかどうか”実際に雇った印象



“外国人は日本人と比べて定着率が悪いかどうか”実際に雇った印象

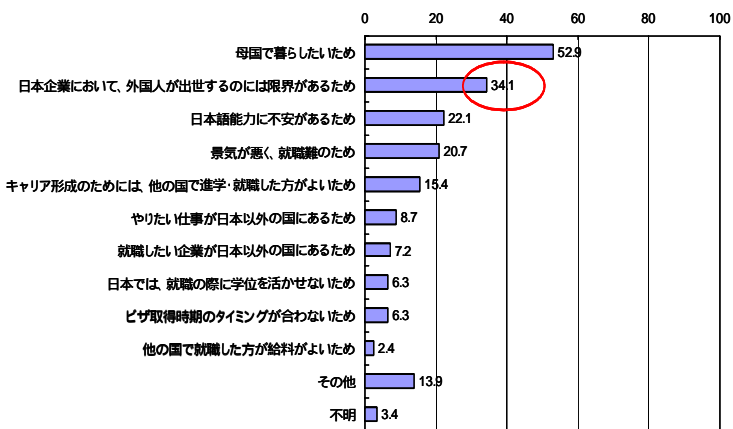


(出所) 三菱総合研究所今回アンケート調査

3. 日本企業の意識と企業イメージ - 高度外国人材から見た日本企業のイメージ -

- ・在日外国人留学生は、「日本企業では外国人の昇進に限界がある」と見ている。
- ・中国における外資系企業の離職率は、欧米企業より日系企業の方が高い。
- ・一方で、「チームワーク重視」、「共同体的意識」、「改善活動への取り組み」などの日本企業のマネジメントは評価されている。

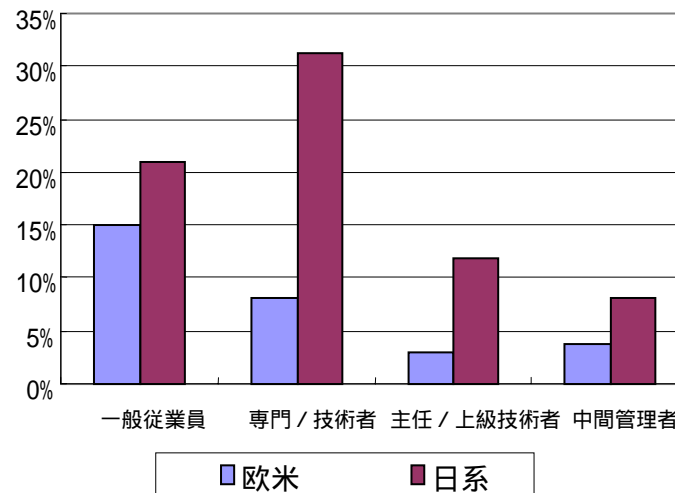
留学生が日本で就職を希望しない理由



出典 株式会社総合研究所 「留学生の日本における就職状況に関する調査 平成16年度」

(出所) 平成16年度経済産業省委託調査「留学生の日本における就職状況に関する調査」

中国における外資系企業の階層別離職率



(出所) 日本能率協会 人材教育 06年3月号

外国人従業員から見た日本企業の外国人活用の課題

海外ヒアリングで多く聞かれた意見	
評価	多くの日系企業では評価・処遇制度が整備されておらず、優秀な現地人をなかなか引きとめることができない(中国)。
処遇	日系企業はあまり従業員を解雇しないので安定している(中国、タイ)。 現地人に対する信用度が低く(マネジメントをまかせない)、現地人が日本人出向者の風下に置かれキャリアアップが難しく(昇進にガラス天井あり)、本社での受け皿もなく“发展空间が小さい”(昇進の可能性が小さい)(中国)。

(出所) 2007年1月～2月における海外ヒアリング

4. 日本企業のグローバル人材マネジメントの方向性 - 基本的な視点と取組 -

基本的な視点

...高度外国人活用のため、まず心がけるべきこと

企業戦略としての位置づけ

...

外国人の活用は、トータルのマネジメントを変えるものであり、企業戦略の中に位置づけ、企業全体として取り組むことが重要。

多様性の活用(ダイバーシティマネジメント)の視点

...

多様性を制約として受け止めるのではなく、多様な人材の融合がイノベーションを生むという視点のもと、コミュニケーションの促進、組織風土の醸成を進める必要。パフォーマンス向上と働く人々の向上につなげる考え方。

企業の強みの洗い出し

...

環境変化を超えて企業の強みとなる部分の洗い出し、抽出をし、多様な文化との共存が可能な純度の高いものへと進化させることが必要。

人材のグローバル化の基本的取組

...まず取り組むべきこと

企業理念と基本的な仕事の進め方の明確化

(多くのグローバル企業では企業理念・行動基準を明文化し、全社員に浸透させる努力)

ネスレ

- ・「経営に関する諸原則」、「マネジメント及びリーダーシップの基本原則」を各国語に翻訳し、社員一人ひとりに配布。
- ・それらの考え方を業績や能力評価の基準に反映。本社が各国法人に対して企業理念の浸透が図られているかどうか監査(audit)を定期的実施。

コミュニケーションの前提条件整備

(国籍や文化の違いを超え公平な情報へのアクセスとコミュニケーション手段が確保される仕組み)

ネスレ日本

- ・会議に一人でも外国人が入ると英語を使用するルール。日本人のみの日本語での会議の場合必ずミニッツ(議事概要)を英語で作成して配布。
- ・社内イントラは、日英の両方を使用。

透明・公正な制度の構築

(採用・評価・報酬・配置のルールの透明化)

P&G

- ・社員が毎年ワークプラン(業務目標)を自分で作成した上で上司と意見交換、改良し、自分のプランを作成。
- ・加えて、自分のPERSONAL DEVELOPMENT PLANも作成。上司が部下の強みと改善点を指摘し必要に応じて適切な研修を受けることをアドバイス。キャリアの関心については随時上司に表明。

成長実感の確保とキャリアパスの明確化

(個々人が技能の習得を実感し、将来像を描くことができる仕組み)

キャン

- ・グローバルレベルで経営幹部育成を能動的・計画的に推進すべく2001年から「CCEDP(Canon Corporate Executive Development Program)」を実施。日・米・欧から各地域責任者の推薦で毎回約20名の経営幹部が参加。欧米からの参加者自身のモチベーションアップのみならず、参加者以外の現地人にとってもキャリアステップ目標として認識されることによるリテンション効果あり。

企業の知名度・理解向上

(現地大学との協力強化など働く場としての日本企業に魅力を感じる取組)

ユニリーバ・インドネシア

CSRを経営戦略のツールとして位置づけ。広報活動においては、ブランドの宣伝ばかりでなく、環境、衛生面の啓蒙活動も実施。インドネシアでは従業員離職率が高いが、これらの取組により、ユニリーバ・インドネシアにおいてはこの率が非常に低い(1%程度)。

4. 日本の人材マネジメントの方向性 - 段階別検討 -

段階別に見た人材マネジメントの課題

人材活用のグローバル化は様々な要因を契機として既に現行中。それぞれがおかれた環境や企業の目指すところの違いにより異なった課題に直面。本報告書では以下のとおり3つの段階に分類して検討。

(注:各企業にとっての海外事業のゴールは、必ずしも第3段階まで進まなければならないものではなく、また、この順を追って進むものではない。)

類型	特徴	課題
第1段階 (国際展開した先で定着し成長する前提として、当該企業の強みを海外で再現することを目指す)	・国際展開の初期。事業体を立ち上げ、運営していくとともに、自社の強みを海外の組織に移植し再現することに努める時期。	本社からの派遣者の育成・選出とサポート 現地でのコミュニケーション 求める人材像の明確化 現地社員への訓練 現地社員に対するリワードマネジメント
第2段階 (組織が現地に定着してきたことに伴い、現地自立型の経営体制の確立を目指す)	・企業が組織体として現地に定着し、自ら付加価値を踏みつつ拡大再生産を目指していく、いわば「自立化」の時期。 ・現地での業務が広がるにつれ、本社の各部門とのコンタクトが拡大	本社における国際コミュニケーション能力の強化と国際人材の育成 現地マネジメント層の育成 キャリアパスの明確化 現地上層人材のキャリアパスの明確化 公平な報酬制度の整備 ブリッジ人材等の活用
第3段階 (自律性を有した組織が各地に定着したことに伴い、グローバル事業経営の確立を目指す)	・各地域で組織が自立化が進み、地域ごとの特色のある強みが生まれ、多様な地域に散在するリソースの活用と、相互触発による付加価値の創造が生まれる段階。	社内言語の英語化 人的資源の評価制度の共通化とグローバル データベースの構築 グローバルリーダーの意識的な育成及び外部からの登用

4. 日本の人材マネジメントの方向性 - 企業の取組をサポートする環境整備 -

企業の外国人人材の採用支援

- ・国費奨学金制度の拡充
- ・奨学金制度の情報集約・整備
- ・大学の国際化
- ・企業と大学の連携による留学生のマッチング
 - 留学生と企業をマッチングさせるジョブフェアの開催、英語や中国語等の就職WEBの整備、大学における留学生向けキャリアカウンセリング、留学生のインターンシップのアレンジ、「アジア人財資金構想」
- ・海外における日本語教育の充実・日本の文化との遭遇機会増大

企業の外国人活用への支援

- ・企業の人材マネジメントの革新支援を加速する環境整備
- ・在留資格制度等の改善

海外人材の生活支援

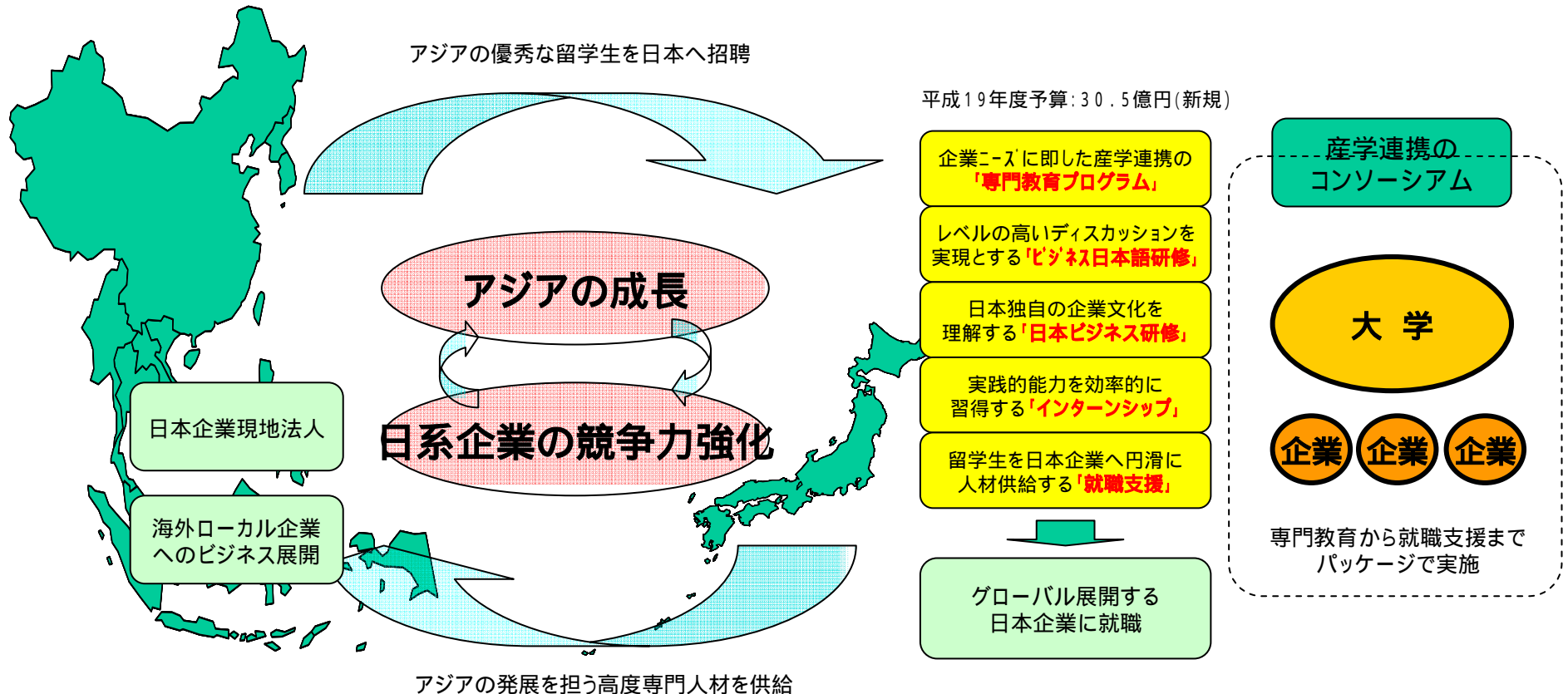
- ・行政・生活情報の多言語表記
- ・子弟の教育環境の整備
- ・社会保障制度の改善、充実
- ・居住環境の整備

(参考)「アジア人財資金構想」の概要

近年、我が国企業のアジアを中心とした海外事業展開の加速に伴い、日本と現地の架け橋となる優秀な人材の確保が重要となってきた。

世界的に高度人材の国際移動が拡大する一方、我が国の受け入れは低レベルであり、アジアから欧米への頭脳流出や、国際的な知的ネットワークからの欠落等、国際競争力の低下が懸念。

我が国企業に就職意志のある能力・意欲の高いアジア等の留学生に対し、専門教育から就職支援までの一連の事業を通じ、産業界で活躍する専門イノベーション人材の育成を促進。



(参考) グローバル人材マネジメント研究会 委員名簿

座 長 白木 三秀 早稲田大学 政治経済学部 教授

委 員 青木 寧 花王株式会社 人材開発部門 統括 執行役員
天野 倫文 法政大学経営学部 助教授
井上 洋 社団法人日本経済団体連合会 産業第一本部長
北本 暢 立命館アジア太平洋大学 副事務局長
国土 真也 松下電器産業株式会社 グループ採用センター 所長
嶋津 八生 日本放送協会 解説主幹
瀧口 斉 三井物産株式会社 人事総務部 人材開発室長
田籠 喜三 富士通株式会社 人事勤労部 人材採用センター長
鶴田 英一 NOK株式会社 業務本部 総務部長兼人事部長
土田 栄 日産自動車株式会社 人事部 採用・異動グループ マネージャー(グローバル人事担当)
服部 春樹 イオン株式会社 人事本部採用グループ マネージャー
林 登志男 株式会社ディスコ サポート本部 人財部長
日比 彰 旭化成株式会社 人財・労務部 採用グループ長
平松 哲郎 株式会社みずほコーポレート銀行 常務取締役
細谷 陽一 キヤノン株式会社 グローバル人事企画部 CGMIプロジェクトチーフ
守島 基博 一橋大学 大学院商学研究科 教授
山田 久 株式会社日本総合研究所 主任研究員
米田 牧子 ソニー株式会社 人事センター採用部 担当部長
和光 貴俊 三菱商事株式会社経営企画部人事担当シニア・マネージャー

(敬称略・五十音順)