

アジア委員会（2006年度・萩原敏孝委員長）報告書

「ASEAN諸国における日系企業の人材育成

—グローバル・ローカライゼーションによる東アジア諸国との共存・共栄を目指して—

アジア委員会（2006年度・萩原敏孝委員長）は、報告書「ASEAN諸国における日系企業の人材育成—グローバル・ローカライゼーションによる東アジア諸国との共存・共栄を目指して—」を7月に取りまとめた。1996年にも同様のアンケート

調査をアジア委員会として取りまとめており、今回は10年を経た後のフォローアップ調査となる。1974年より日本・ASEAN経営者会議を開催するなど、一貫して対ASEAN関係を重視してきた経済同友会にとって、今回のアンケート調査は日本企業のグ

ローバル化を考えていく上での重要な情報となる。

調査の結果、日系企業による人材現地化は着実に進んでいるが、幹部レベルの人材現地化や、R&D及びマーケティングに携わる現地人材の育成が不十分であることが明らかになった。

報告書の概略

調査概要	【調査対象企業】 ASEANで事業展開する日系企業で、経済同友会会員の所属する企業、及び関連子会社28社
	【調査時期】 2006年10月～2007年1月
	【調査方法】 企業訪問とヒヤリング
	【付属調査】 財団法人留学生支援企業協力推進協会が支援した日本への元留学生（中国、韓国、ASEAN等）を対象とした、日系企業に関するアンケート調査

調査項目	【基礎情報】 ①本社の主たる事業、売上高、国別（若しくは地域別）売上高 ②全世界の従業員数（連結ベース）、国別（若しくは地域別）従業員数 ③アジア地域の組織及びASEAN地域の子会社の位置付け（アジア統括会社、製造会社、販売会社、サービス会社等） ④ASEANの国別子会社数、国別従業員数、国別管理職数（役員クラス、部課長クラス、係長・主任クラス）、内、各クラスでの日本人数、現地化率
	【人材育成と現地化の現状と課題】 ①人材育成の方法、経緯・沿革（研修制度、技術移転の方法、R&Dセンター等） ②人材育成の効果（現地化率、業績等への影響） ③人材育成の課題 ④離職率（過去10年の推移等） ⑤求人ポリシーと採用後の人事政策（昇級・昇格制度、キャリアパス、アジア地域での配置転換等） ⑥欧米系企業等に引き抜かれる理由、ジョブホッピングへの対抗策 ⑦ASEANでの現地化の課題

● 調査結果

I 現地化の進展状況

今回調査したASEANに進出している日系企業の殆どは、進出後20年以上経過しており、現場レベルの現地スタッフの育成はほぼ終了し、現地スタッフが中間管理職（課長クラス）に登用され、また、現地スタッフの人材育成を現地人が行うシステムを確立している企業も多く見られるようになった。

現地社員の役員クラスへの登用も見られるようになっており、現地化は、「1996年調査」と比較し、さらに進展していると言える。しかし、上級管理職（部長クラス）の現地化は大きくは進んでいない。

II 現地化の課題

① マーケティングやR&D部門の人材育成・登用が課題に

- ① 日系企業は、開発・製造・販売といった領域にわたる、完全なる現地化を実現するためには人材育成・現地化が必須であることを認識しており、本格的に取り組んでいる。
- ② 「移行」は当然とした上で、マーケティングやR&D部門の要員が不足し、これらの人員の育成が課題。
- ③ 官民協力の研修制度であるAOTS（財団法人海外技術者研修協会）を活用し、マーケティングやR&D部門の研修の一層の拡充が望まれる。
- ④ これら要員の国境を越えた、ASEAN域内での活用・登用も課題になるのではないかと。

② 上級管理職の現地化と幹部候補生育成が課題に

各企業とも上級管理職（部長クラス）の現地化と幹部候補生の育成が新たな重要課題に浮上している。

- ① 管理者育成について中間管理職（課長クラス）ではかなり進展しているが、上級となるとまだ課題が多い。
- ② 数の上で現地化を単純に測定するのは誤りで、どう責任・権限委譲しているかが重要と指摘されている。

③ 現地化促進及びグローバル経営に転換するための課題

日本企業が、現地化促進及びグローバル経営に転換するための課題としては、以下の点が指摘されている。

- ① 日本における本社本部の国際化・英語化、日本人駐在員の国際化や資質・能力向上が鍵となる。
- ② 人材現地化には制度化が重要。「日本人駐在員のサポート役」にとどまることなく、親会社ベースの幹部社員として活躍できるような現地人材の採用・育成が必要。
- ③ 現地特有の基準や文化的感受性を取り入れることも必要。
- ④ 現地の取引先が日本人である場合は、その対応人員として日本人を配置せざるを得ない状況もある。

III 今後取り組むべき具体的方法

- ① 国籍に関係ない人材配置を進め、優秀な人材を日本の本社、アジア域内の関係会社へ出向・異動させ、経験を積ませる。
- ② 上級管理職育成にあたっては、自社の企業文化・理念を浸透させることを重視する。
- ③ マーケティング及びR&D部門の人材育成を急ぐ。

参考

「1996年調査」の結果要点

「1996年調査」では、民間企業の現地化の現状及び方向性を下記のようにまとめている。

「1985年のプラザ合意以降の日本企業のASEAN地域に対する直接投資の急増は、低廉な労働力を求めた生産のシフトが主な要因であった。この間に技術移転は大きく進み、現地社員を管理職に登用する現地化も順調に進んできている。

ASEAN地域の経済発展により、この地域は最終製品の消費市場としての魅力が増しており、日本企業は、この地域を、低廉な労働力による輸出拠点から開発・製造・販売までの一貫した現地化による最終製品消費市場として見始めている。

各企業は、今後、現地社員の幹部への登用を進め、現地社員の教育訓練担当者の設置、人材育成センターの設置、R&Dセンターの現地化等の手法で、開発から販売までのすべての事業を現地の自主責任経営の下で遂行できる、完全なる現地化を今後の目標としていくであろう」