

JILPT 調査シリーズ

No. 24

2006年10月

# 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

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



# 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

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## はしがき

日本企業の対外直接投資の推移を2000年以降についてみると、2000年は対前年比31.3%増、2001年も対前年比37.0%増と上昇したが、2002年、2003年は下降に転じ、2004年は微増、2005年は50.7%と大幅に上昇している。対外投資が大きく伸び始めた1985年のプラザ合意以降の金額をみると、1990年の7兆3518億円をピークに1991年には5分の1の1兆5471億円まで低下したが、その後上下動を繰り返しているが、2005年には1990年以降で最高額の5兆459億円に達している。2005年の対外投資を地域別にみると、アジアが35.6%で最も多く、ついで北米29.31%、ヨーロッパ17.9%となっており、国別にはアメリカ27.0%、中国14.4%、オランダ7.2%、イギリス6.4%などが多い。業種別にみると、全体では製造業と非製造業がほぼ拮抗しているが、アジア、北米では製造業への投資額が非製造業のほぼ2倍となっている。

日本では現在、1990年代のはじめから10年以上に渡って続いていた経済の不振、不安定な状態からようやく脱却し、成長をともなう経済状況へと転換している。こうした中で、日本企業の海外投資は、今後も年ごとに変動はあるものの、中長期的にみれば増加していくものと考えられる。

投資先国において多くの労働者を雇用して事業を進める日系企業は、現地において人材開発を進め、安定した労使関係を築いて紛争を招くことなく事業活動を展開する必要がある。そのために現地の雇用慣行、労働慣行に適合しながら、現地の社会環境にあった人事労務管理システムを構築する努力を続けている。本報告書はこうしたグローバル化した海外進出日系企業の「人事労務管理に関する実態」を把握することを目的に、2005年10月に実施した調査の結果をとりまとめたものである。本調査は、1999年（第1回調査）、2001年（第2回調査）、2003年（第3回調査）に引き続く第4回目の調査であることから、この報告書では今回の調査結果を過去調査結果と比較しながら分析することに努めた。

調査の実施に当たっては日本商工会議所および各国の日本人商工会議所、日本人会から多大のご協力を得た。調査報告書の刊行に当たってこれらの方々に厚く感謝申し上げる。この調査結果が海外進出日系企業、労働組合、企業の海外進出に伴う労働問題に関心を持つ関係機関の方々、研究者等の専門家の方々にご活用いただければ幸いである。

2006年8月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 小 野 旭

## 執筆担当者（執筆順）

- 序章 第4回調査結果の概要  
白木三秀（早稲田大学政経学部教授）
- 第1章 従業員構成と人の現地化、賃金、労働時間  
坂井澄雄（労働政策研究・研修機構国際研究部研究交流課長）
- 第2章 現地経営の利点と課題  
永井裕久（筑波大学大学院ビジネス科学研究科経営システム科学専攻教授）
- 第3章 本社・子会社との関係と日本人派遣者  
藤本 真（労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員）
- 第4章 現地法人における人的資源管理と労使紛争の状況  
白木三秀（早稲田大学政経学部教授）
- 第5章 現地企業との取引関係ならびに地域社会への貢献  
戎野淑子（嘉悦大学経営経済学部助教授）
- 第6章 経営状況と今後の動向  
熊迫真一（早稲田大学大学院博士後期課程）
- 第7章 分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社  
高畑正人（労働政策研究・研修機構国際研究部研究交流課）
- 第8章 自由記入欄の分析  
梅澤 隆（国土館大学経済学部教授）

# 目 次

はしがき

調査の概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査の対象	1
3. 調査の方法	1
4. 調査時点	2
5. 回答状況	2
序章 調査結果の概要	7
第1章 従業員構成と人の現地化、賃金、労働時間	30
1. はじめに	30
2. 現地従業員の構成	30
3. 国籍別の取締役人数、従業員数と人の現地化	34
4. 内部昇進の特徴	38
5. 現地法人における日本国籍者の現地採用	41
6. 現地採用従業員の賃金	42
7. 一般従業員の労働時間	45
8. まとめ	47
第2章 現地経営の利点と課題	49
1. はじめに	49
2. 現在の現地経営の利点	49
3. 現地経営上の課題・問題点	52
4. 日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題	55
5. 採用上の問題	57
6. 人材の外部流出	61
7. まとめ	63
第3章 本社・子会社の関係と日本人派遣者	65
1. はじめに	65
2. 現地法人の利益報告先	65

3. 現地法人の現状認識－企業グループにおける位置と人材確保の状況に関して－	67
4. 日本本社との経営理念の共有と現地法人における周知の方法	71
5. 現地法人に与えられている権限	74
6. 日本人派遣者の役割	77
7. まとめ	83
<b>第4章 現地法人における人的資源管理と労使紛争の状況</b>	<b>86</b>
1. はじめに	86
2. 現地採用大学・大学院卒の能力開発の方法	86
3. ホワイトカラー人事制度の準拠集団	88
4. 従業員向けの福利厚生施策の実施状況	93
5. 労働条件・労使関係に関わる紛争の状況	95
6. まとめ	97
<b>第5章 現地企業との取引関係ならびに地域社会への貢献</b>	<b>100</b>
1. はじめに	100
2. 現地企業との関係	100
3. 現地企業に対する評価	106
4. 日系企業の地域社会との関係	115
5. まとめ	118
<b>第6章 経営状況と今後の動向</b>	<b>121</b>
1. はじめに	121
2. 売上高・経常利益の状況	121
3. 離職率・欠勤率の状況	127
4. 今後の事業展開と従業員数計画	131
5. まとめ	135
<b>第7章 分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社</b>	<b>136</b>
1. はじめに	136
2. 業種、操業開始年	136
3. 会社の設立	136
4. 主たる業務	140
5. 製品の輸出の有無と売上高に占める輸出の割合	141
6. 労働組合の有無と組織率	144

7. 日本本社について .....	146
8. まとめ .....	148
<b>第8章 自由記入欄の分析 .....</b>	<b>154</b>
1. はじめに .....	154
2. 経営上の課題 .....	154
3. 人材マネジメント上の課題 .....	157
4. 労使関係・労働法制 .....	161
5. 日本本社との関係 .....	162
6. 現地政府・現地社会との関係 .....	163
7. まとめ .....	164
<b>付属</b>	
I 「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」調査票 .....	169
II 統計表 .....	181

