



2012年7月23日

**本社の国際化に関する意識調査**  
～グローバルキャリア形成のために自社の環境を適切と考える従業員の割合は、  
日系グローバル企業が18.5%に対し、外資系日本法人は50.0%～

株式会社NTTデータ経営研究所

株式会社NTTデータ経営研究所(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:豊田 充、以下 当社)は、NTTレゾナント株式会社が提供する「goo リサーチ」登録モニターを対象に、このたび「本社の国際化に関する意識調査」を実施しました。

本調査は、昨今の日本企業の国際化の流れに対して、本社機能の実態と求められる要件を企業従業員の意識調査を通じて明らかにしたものです。本調査を実施するにあたり、本社機能の国際化指標として当社は「戦略・組織」「人事制度・システム」「採用・異動」「人材育成」「組織文化」の5つの分類を定義し、各分類を計27項目に整理しました。その27項目について従業員の考える“現状の実態”および“今後の必要性”を中心に調査を実施しました。

**【主な調査結果】**

**1. 国際化に関する日系グローバル企業と外資系日本法人の比較**

|  |        |
|--|--------|
| ■ 日系グローバル企業は外資系日本法人に比べ、国際化施策の全カテゴリにおいて実施率が20ポイント以上低い。                | ・・・P.6 |
| ■ 日系グローバル企業は外資系日本法人に比べ、グローバル人材としてのキャリアアップを考えていると回答した割合は30ポイント弱下回る。   | ・・・P.8 |
| ■ 日系グローバル企業は外資系日本法人に比べ、グローバルキャリア形成に向けて、自社の環境が望ましいと回答した割合は30ポイント強下回る。 | ・・・P.8 |

**2. 国際化に関する日系グローバル企業の実態**

|   |         |
|---|---------|
| ■ 日系グローバル企業は、5分類27項目いずれの国際化施策にも着手していない割合が1/3を超える。<br>・ 海外売上高比率、従業員規模が大きい程、国際化施策実施率は高まる。<br>・ 業種別にみると未着手な割合が高いのは、「小売業」(54.5%)、「その他サービス業」(45.5%)。 | ・・・P.11 |
|---|---------|

**3. 日系グローバル企業の従業員の国際化への必要性認識**

|  |         |
|--|---------|
| ■ 日系グローバル企業に所属する従業員の国際化への必要性の認識は、「必要である」との回答が70%を超える。なかでも「長期的に必要である」と回答する割合が31.3%と最も高い。<br>・ 海外売上高比率が10%を超えると大きく高まる。<br>・ 一般社員クラス(62.1%)と係長・主任クラス以上(75%以上)で差が大きい。<br>・ 業態別にみると必要性の認識が高いのは、「製造業、金属・鉱業」(79.5%)、「情報通信・ITサービス」(77.3%)。 | ・・・P.16 |
|--|---------|

#### 4. 日系グローバル企業の従業員のグローバル人材としてのキャリア志向

- |  |                |
|--|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日系グローバル企業に所属する従業員のうち、「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」と回答した割合は 28.7%。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 所属する企業の海外売上高比率が高いほど、「考えている」と回答した割合は高まる。</li> <li>• 「考えている」と回答した割合は、部長・役員クラスが 44.1%、一般社員クラスが 22.1%と差が大きい。</li> <li>• 業態別で「考えている」と回答した割合が最も高いのは、「情報通信・IT サービス」(32.8%)。</li> </ul> </li> </ul> | <p>・・・P.25</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日系グローバル企業の従業員のうち、「グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性」について「望ましい」と回答した割合は 18.5%。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外売上高比率が高まるほど、「望ましい」と回答する割合は高まる。</li> <li>• 「望ましい」と回答した割合は、部長・役員クラス(28.3%)と一般社員クラス(13.3%)で差が大きい。</li> <li>• 業態別にみると「望ましい」と回答した割合が最も高いのは「製造業、金属・鉱業」(20.5%)。</li> </ul> </li> </ul> | <p>・・・P.31</p> |

※本調査における言葉の定義

- 国際化施策:外国籍人材と日本語以外で働ける環境を構築するための施策
- グローバル人材:社内外の外国籍人材と日本語以外の言語でビジネスを遂行できる人材
- 日系グローバル企業:海外拠点 1 箇所以上、従業員数 20 名以上の日本に本社のある企業

【本件に関するお問い合わせ先】

|   |   |
|---|---|
| <p>報道関係のお問い合わせ先<br/> 株式会社NTTデータ経営研究所<br/> プラクティスサポート部<br/> 井上 国広<br/> Tel:03-5213-4170<br/> E-mail : webmaster@keieiken.co.jp</p> | <p>内容に関するお問い合わせ先<br/> 株式会社NTTデータ経営研究所<br/> 産業コンサルティング本部 HR グループ<br/> マネージャー 金井 恭太郎<br/> コンサルタント 秋野 良太<br/> シニアマネージャー 加藤 真由美<br/> Tel:03-5213-4140</p> |
|---|---|

# 目次

ページ

|   |           |
|---|-----------|
| 調査概要 .....                                      | 4         |
| 調査結果 .....                                      | 6         |
| <b>1. 国際化に関する外資系日本法人と日系グローバル企業の比較 .....</b>     | <b>6</b>  |
| 1.1 国際化施策実施率 .....                              | 6         |
| 1.2 個人の意識 .....                                 | 8         |
| <b>2. 国際化に関する日系グローバル企業の実態 .....</b>             | <b>11</b> |
| 2.1 国際化施策に未着手の企業の実態 .....                       | 11        |
| 2.2 国際化施策に着手している企業の実態 .....                     | 14        |
| <b>3. 日系グローバル企業の従業員の国際化への必要性認識 .....</b>        | <b>16</b> |
| 3.1 全体傾向 .....                                  | 16        |
| 3.2 項目別傾向 .....                                 | 20        |
| 3.2.1 日系グローバル企業全体としての傾向 .....                   | 20        |
| 3.2.2 日系グローバル企業の海外売上高比率別での傾向 .....              | 21        |
| 3.2.3 日系グローバル企業の従業員の役職別での傾向 .....               | 23        |
| <b>4. 日系グローバル企業の従業員のグローバル人材としてのキャリア志向 .....</b> | <b>25</b> |
| 4.1 グローバル人材としてのキャリア志向 .....                     | 25        |
| 4.2 グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性 .....          | 31        |

## 調査概要

1. 調査対象: gooリサーチ(\*1)登録モニター
2. 調査方法: 非公開型インターネットアンケート
3. 調査期間: 2012年5月24日～2012年5月26日
4. 有効回答者数: 1,115人
5. 標本設計: 海外拠点1箇所以上、従業員数20名以上の企業の従業員。業種「政府・地方公共団体・各種法人・団体等」「農林水産」「新聞、出版、放送」「学校・教育」「研究機関」「その他」を除く。
6. 回答者企業(\*2)の属性:

### <日系・外資系>

|           |        |        |
|-----------|--------|--------|
| 全体        | 1,115人 | 100.0% |
| 日系グローバル企業 | 1,019人 | 91.4%  |
| 外資系日本法人   | 96人    | 8.6%   |

### <業態>

|             |        |        |
|-------------|--------|--------|
| 全体          | 1,115人 | 100.0% |
| 製造業、金属・鉱業   | 485人   | 43.5%  |
| 卸売業         | 85人    | 7.6%   |
| 小売業         | 49人    | 4.4%   |
| 金融機関        | 84人    | 7.5%   |
| 情報通信・ITサービス | 143人   | 12.8%  |
| 建設業・インフラ    | 77人    | 6.9%   |
| その他サービス業    | 167人   | 15.0%  |
| その他         | 25人    | 2.2%   |

### <単体売上規模>

|                     |        |        |
|---------------------|--------|--------|
| 全体                  | 1,115人 | 100.0% |
| 10億円未満              | 155人   | 13.9%  |
| 10億円以上 50億円未満       | 157人   | 14.1%  |
| 50億円以上 100億円未満      | 100人   | 9.0%   |
| 100億円以上 200億円未満     | 112人   | 10.0%  |
| 200億円以上 500億円未満     | 107人   | 9.6%   |
| 500億円以上 1,000億円未満   | 88人    | 7.9%   |
| 1,000億円以上 2,000億円未満 | 87人    | 7.8%   |
| 2,000億円以上 5,000億円未満 | 94人    | 8.4%   |
| 5,000億円以上 1兆円未満     | 76人    | 6.8%   |
| 1兆円以上               | 139人   | 12.5%  |

### <従業員数>

|                   |        |        |
|-------------------|--------|--------|
| 全体                | 1,115人 | 100.0% |
| 300名未満            | 327人   | 29.3%  |
| 300名以上 1,000名未満   | 243人   | 21.8%  |
| 1,000名以上 5,000名未満 | 265人   | 23.8%  |
| 5,000名以上          | 280人   | 25.1%  |

### <海外売上高比率>

|             |        |        |
|-------------|--------|--------|
| 全体          | 1,115人 | 100.0% |
| 10%未満       | 535人   | 48.0%  |
| 10%以上 30%未満 | 256人   | 23.0%  |
| 30%以上 50%未満 | 161人   | 14.4%  |
| 50%以上       | 163人   | 14.6%  |

7. 回答者の属性:

< 役職 >

|               |         |        |
|---------------|---------|--------|
| 全体            | 1,115 人 | 100.0% |
| 担当者(一般社員クラス)  | 525 人   | 47.1%  |
| 担当者(係長、主任クラス) | 238 人   | 21.3%  |
| 管理職(課長クラス)    | 212 人   | 19.0%  |
| 管理職(部長・役員クラス) | 140 人   | 12.6%  |

【補足】

(\*1) 「gooリサーチ」 <http://research.goo.ne.jp/>

ポータルサイト「goo」を運営する NTT レゾナントが企画・実査・集計を行う、高品質で付加価値の高いインターネットリサーチ・サービス。キーパーソンのビジネスマンを中心とする「gooリサーチ・ビジネス」モニター(8.8 万人)、携帯電話でアンケートに答える「gooリサーチ・モバイル」モニター (14.4 万人)、団塊世代・シニア層、ならびに若年層を中心とした郵送調査手法で回答する「郵送調査専属モニター」(3.5 万人)を含め、延べ 725 万人の登録モニターを擁し、消費者向け調査から、法人向け調査、グループインタビューまで、様々な市場調査ニーズに対応しています。(モニターの人数は 2012 年 7 月現在)

(\*2) 回答者企業の属性は、回答者のアンケート上の自己申告に基づいている。

(\*3) 回答の構成比は小数第 2 位を四捨五入しているため、各構成比の合計は 100%にならない場合がある。

8. 国際化施策(5 分類 27 項目)一覧

| No. | 分類        | 項目                      | 質問内容  |
|-----|-----------|-------------------------|---|
| 1   | 戦略・組織     | グローバル統括組織               | グローバル全体もしくは地域を統括する組織がある   |
| 2   |           | 一元的なポリシー・ルール            | 地域横断かつグローバルに必要な機能(調達・生産・研究開発・広告宣伝等)に関する一元的なポリシーやルールが存在する              |
| 3   |           | グローバルシェアードサービス          | 地域横断かつグローバルに必要な機能をシェアードサービスセンタとして活用している                               |
| 4   |           | 経営方針の他言語配信(英語)          | 経営方針等の重要な情報が英語で配信されている  |
| 5   |           | 経営方針の他言語配信(英語以外)        | 経営方針等の重要な情報が英語・日本語以外で配信されている  |
| 6   | 人事制度・システム | グローバル共通の「等級制度」          | 海外拠点・日本本社(外資系日本法人)で統一された「等級制度」が存在する(一部の階層のみ存在する場合も含む)                 |
| 7   |           | グローバル共通の「評価制度」          | 海外拠点・日本本社(外資系日本法人)で統一された「評価制度」が存在する(一部の階層のみ存在する場合も含む)                 |
| 8   |           | 英語での申請                  | 日本本社(外資系日本法人)の重要なサービスインフラ(イントラネット等)や申請書類が英語で使用可能である                   |
| 9   |           | 他国語での申請(英語除く)           | 日本本社(外資系日本法人)の重要なサービスインフラ(イントラネット等)や申請書類が英語・日本語以外で使用可能である             |
| 10  | 採用・異動     | 人材プロフィール検索              | グローバルで人材プロフィールを検索可能な仕組みが存在する  |
| 11  |           | ナレッジシェアの仕組み             | グローバルでナレッジを共有する仕組みが存在する   |
| 12  |           | 外国籍人材の採用(日本への留学生)       | 日本に留学している外国籍人材を採用している   |
| 13  | 採用・異動     | 外国籍人材の採用(海外の大学生)        | 海外の大学から外国籍人材を採用している   |
| 14  |           | 社内外国籍人材と英語での業務遂行        | 日常的に、社内の外国籍人材と英語と一緒に仕事をしている   |
| 15  |           | 社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行 | 日常的に、社内の外国籍人材と英語・日本語以外の言語と一緒に仕事をしている                                  |
| 16  |           | 部長以上に外国籍人材が配置           | 部長以上の管理職に外国籍の人材が存在している  |
| 17  |           | 経営陣に外国籍人材が配置            | 経営陣(役員クラス)に外国籍の人材が存在している  |
| 18  |           | グローバルでの異動の仕組み           | 手を挙げればグローバルに異動することができる仕組みがある  |
| 19  | 人材育成      | 言語をテーマとした育成機会           | 日本本社(外資系日本法人)で働く人材を対象に、英語をはじめとする言語をテーマとした育成を実施している                    |
| 20  |           | ダイバシティをテーマとした育成機会       | 日本本社(外資系日本法人)で働く人材を対象に、女性や障がい者以外のダイバシティ(人種、肌の色、宗教等)への対応をテーマに育成を実施している |
| 21  |           | グローバルリーダ育成に向けた研修の実施     | 日本国内外問わずグローバル幹部社員を選抜し、グローバルリーダ育成を目的とした研修を実施している                       |
| 22  |           | グローバル人材育成に関する具体的目標明示    | 貴社の経営者がグローバル人材育成に関して具体的・定量的な目標を明示している                                 |
| 23  | 組織文化      | 経営理念の英語翻訳               | 自社の経営の根幹にかかわる考え方(理念、行動規範、バリュー等)が英語に翻訳されている                            |
| 24  |           | 経営理念の他言語(英語除く)翻訳        | 自社の経営の根幹にかかわる考え方(理念、行動規範、バリュー等)が英語・日本語以外に翻訳されている                      |
| 25  |           | グローバルサーベイ               | 海外拠点・日本本社(外資系日本法人)共通でビジョンや理念の浸透度を測る組織サーベイを定期的実施している                   |
| 26  |           | 業務での他言語コミュニケーション        | 業務において、外国籍人材と日本語以外のコミュニケーションが日常的に発生している                               |
| 27  |           | ダイバシティ推進                | 女性や障がい者以外のダイバシティ(人種、肌の色、宗教等)を推進する動きを感じている                             |

株式会社 NTT データ経営研究所にて作成

## 調査結果

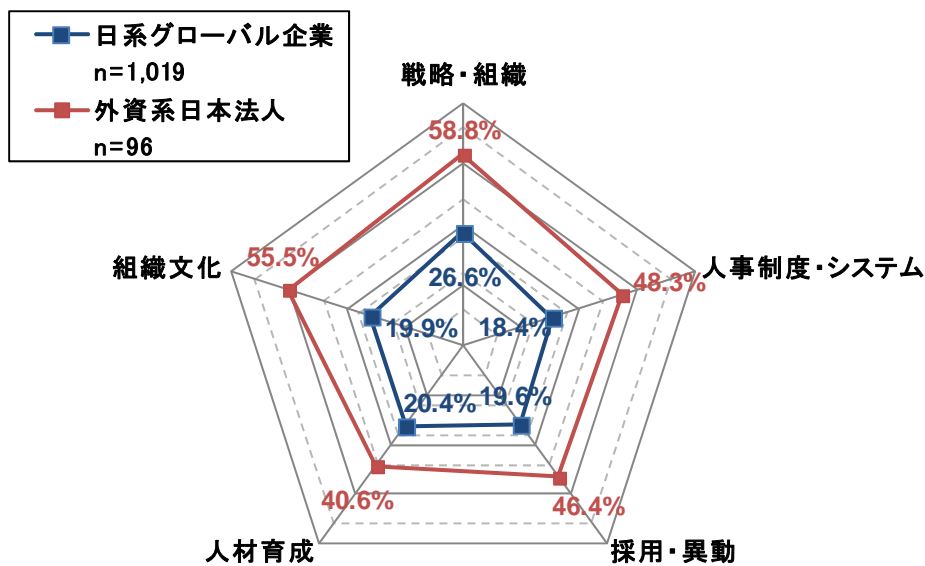
### 1. 国際化に関する外資系日本法人と日系グローバル企業の比較

#### 1.1 国際化施策実施率

◆全カテゴリで日系グローバル企業は外資系日本法人よりも実施率が 20 ポイント以上下回る。

「国際化施策」27 項目(P.5 参照)について「実施していますか」と尋ね、「実施している」と回答した人数の全回答者数に占める割合を実施率として、日系グローバル企業・外資系日本法人別に集計した。【図表 1.1-1】は、27 項目を「戦略・組織」「人事制度・システム」「採用・異動」「人材育成」「組織文化」のカテゴリで分類し、実施率の平均値をプロットしたものである。

いずれのカテゴリにおいても、外資系日本法人と比べ日系グローバル企業は平均実施率が 20 ポイント以上下回っている。特に、「組織文化」のカテゴリは、外資系日本法人は 55.5%に対し日系グローバル企業は 19.9%となっており、差分が 35.6 ポイントと大きい。逆に、「人材育成」のカテゴリは、外資系日本法人は 40.6%に対し日系グローバル企業は 20.4%となっており、差分が 20.2 ポイントと比較的小さい。



【図表 1.1-1】 外資系・日系別 項目別・国際化施策実施率

◆日系グローバル企業は外資系日本法人に比べ、全カテゴリにおいて国際化施策を実施している割合が低い。

【図表 1.1-2】は、「国際化施策」の全カテゴリの実施率を、外資系日本法人・日系グローバル企業別に集計したものである。

特に日系グローバル企業と外資系日本法人の差は、「経営陣に外国籍人材が配置」で外資系日本法人 63.5%に対し日系グローバル企業 11.2%、「部長以上に外国籍人材が配置」で外資系日本法人 65.6%に対し日系グローバル企業 14.8%、「業務での他言語コミュニケーション」で外資系日本法人 69.8%に対し日系グローバル企業 19.3%の順に大きい。（【図表 1.1-2】・赤）

逆に、日系グローバル企業と外資系日本法人の差が小さいのは、「外国籍人材の採用(日本への留学生)」で外資系日本法人 37.5%に対し日系グローバル企業 32.3%、「外国籍人材の採用(海外の大学生)」で外資系日本法人 29.2%に対し日系グローバル企業 21.1%、「社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行」で外資系日本法人 27.1%に対し日系グローバル企業 12.9%である。（【図表 1.1-2】・青）

また、「グローバルでの異動の仕組み(手を挙げればグローバルに異動できる仕組み)」については、外資系日本法人 44.8%に対し日系グローバル企業 28.9%と 15.9 ポイントの差がついている。現地法人であっても、日系グローバル企業の国内拠点より手を挙げてグローバルに異動できる仕組みが整っているとする割合が高い。

| カテゴリ         | 国際化施策<br>項目             | 実施率                   |                            | 実施率差分<br>(外資系-日系) |
|--------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------|
|              |                         | 外資系<br>日本法人<br>(n=96) | 日系<br>グローバル企業<br>(n=1,019) |                   |
| 組織・戦略        | グローバル統括組織               | 68.8%                 | 43.5%                      | 25.3%             |
|              | 一元的なポリシー・ルール            | 69.8%                 | 31.1%                      | 38.7%             |
|              | グローバルシェアードサービス          | 47.9%                 | 17.8%                      | 30.2%             |
|              | 経営方針の他言語配信(英語)          | 69.8%                 | 23.3%                      | 46.5%             |
|              | 経営方針の他言語配信(英語以外)        | 37.5%                 | 17.5%                      | 20.0%             |
| 人事制度<br>システム | グローバル共通の「等級制度」          | 50.0%                 | 27.1%                      | 22.9%             |
|              | グローバル共通の「評価制度」          | 54.2%                 | 25.8%                      | 28.4%             |
|              | 英語での申請                  | 57.3%                 | 16.1%                      | 41.2%             |
|              | 他国語での申請(英語除く)           | 39.6%                 | 14.3%                      | 25.3%             |
|              | 人材プロフィール検索              | 41.7%                 | 13.1%                      | 28.6%             |
|              | ナレッジシェアの仕組              | 46.9%                 | 14.2%                      | 32.6%             |
| 採用・異動        | 外国籍人材の採用(日本への留学生)       | 37.5%                 | 32.3%                      | 5.2%              |
|              | 外国籍人材の採用(海外の大学生)        | 29.2%                 | 21.1%                      | 8.1%              |
|              | 社内外国籍人材と英語での業務遂行        | 57.3%                 | 16.3%                      | 41.0%             |
|              | 社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行 | 27.1%                 | 12.9%                      | 14.2%             |
|              | 部長以上に外国籍人材が配置           | 65.6%                 | 14.8%                      | 50.8%             |
|              | 経営陣に外国籍人材が配置            | 63.5%                 | 11.2%                      | 52.4%             |
|              | グローバルでの異動の仕組み           | 44.8%                 | 28.9%                      | 15.9%             |
| 人材育成         | 言語をテーマとした育成機会           | 55.2%                 | 28.6%                      | 26.7%             |
|              | ダイバシティをテーマとした育成機会       | 31.3%                 | 17.0%                      | 14.3%             |
|              | グローバルリーダー育成に向けた研修の実施    | 42.7%                 | 19.3%                      | 23.4%             |
|              | グローバル人材育成に関する具体的目標明示    | 33.3%                 | 16.9%                      | 16.5%             |
| 組織文化         | 経営理念の英語翻訳               | 67.7%                 | 26.5%                      | 41.2%             |
|              | 経営理念の他言語(英語除く)翻訳        | 41.7%                 | 17.4%                      | 24.3%             |
|              | グローバルサーベイ               | 55.2%                 | 16.8%                      | 38.4%             |
|              | 業務での他言語コミュニケーション        | 69.8%                 | 19.3%                      | 50.5%             |
|              | ダイバシティ推進                | 41.7%                 | 16.5%                      | 25.2%             |

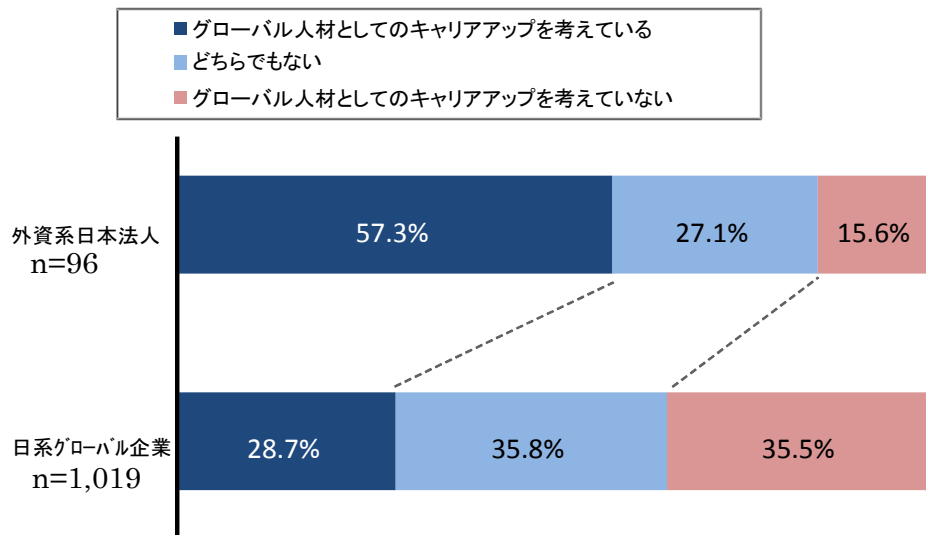
【図表 1.1-2】 外資系・日系別 項目別・国際化施策実施率

## 1.2 個人の意識

- ◆「グローバル人材へのキャリアアップ」について「考えている」と回答した人材は、外資系日本法人では 57.3%に対し、日系グローバル企業では 28.7%。

「外国籍の人材と日本語以外の言語でビジネスに携わる上で必要なスキルを磨き、グローバル人材としてキャリアアップを図りたいと考えますか」と尋ねたところ、外資系日本法人の人材の 57.3%が「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」と回答した。一方、日系グローバル企業の人材では同様の回答が 28.7%に留まった。

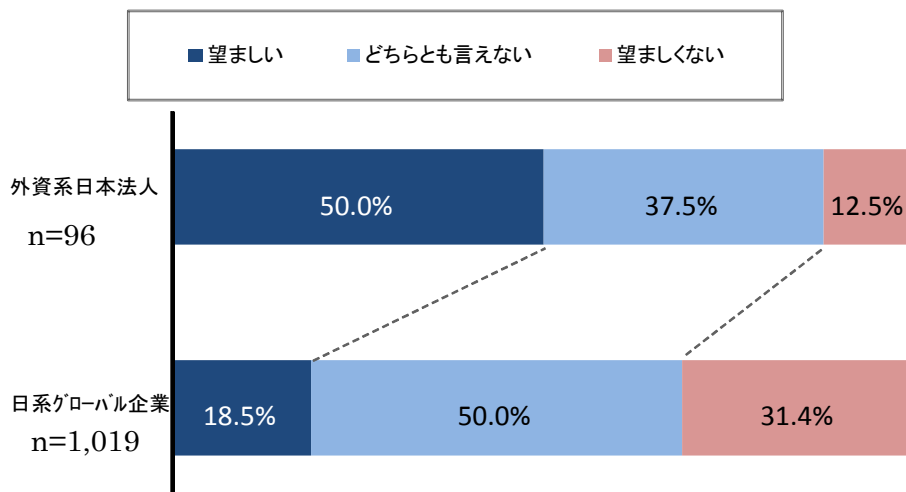
【図表 1.2-1】



【図表 1.2-1】 外資系・日系別 グローバル人材へのキャリア志向

- ◆「グローバルキャリア形成に向けて自社環境は望ましい」と回答した人は、外資系日本法人では 50.0%であるのに対し、日系グローバル企業では 18.5%。

「あなたがグローバル人材としてのキャリアを形成する上で、貴社は望ましい環境ですか」と尋ねたところ、外資系日本法人の人材の 50.0%が「自社は望ましい」と回答した。一方、日系グローバル企業の人材では同様の回答が 18.5%に留まった。【図表 1.2-2】



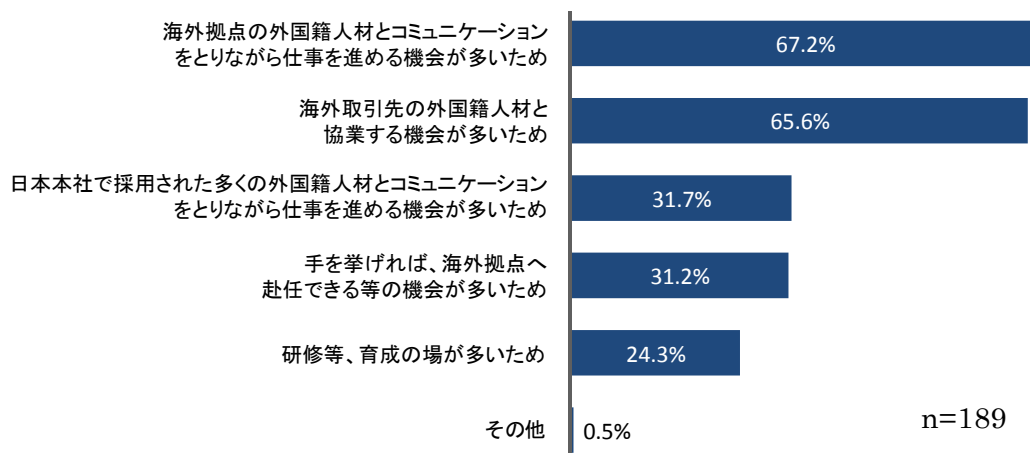
【図表 1.2-2】 外資系・日系別 自社の適合性



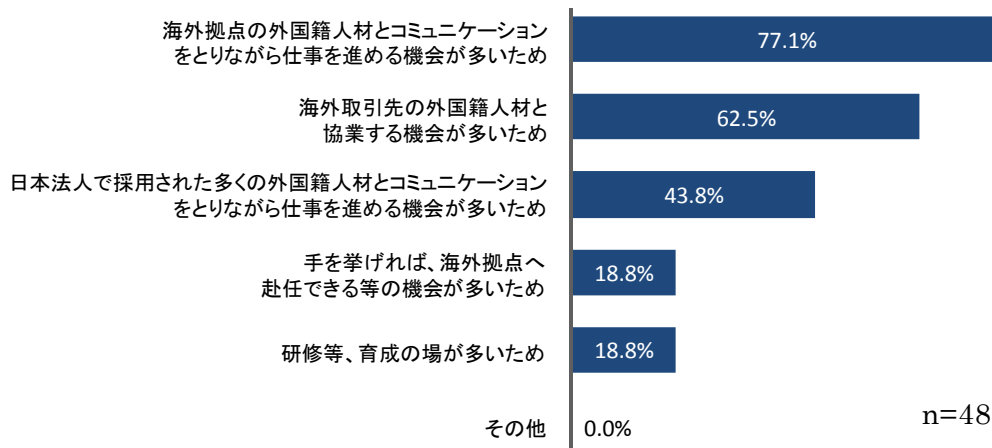
◆グローバルキャリア形成に向けて自社環境を望ましいと考える理由について、日系グローバル企業・外資系日本法人ともに、「海外拠点の外国籍人材とコミュニケーションをとりながら仕事を進める機会が多いため」と回答した人が最も多い。

「あなたがグローバル人材としてのキャリアを形成する上で、貴社は望ましい環境ですか」という問いに対し「望ましい」と回答した人にその理由を尋ねたところ、日系グローバル企業の従業員は【図表 1.2-3】の、外資系日本法人の従業員は【図表 1.2-4】の集計結果となった。

日系グローバル企業・外資系日本法人の従業員ともに、「海外拠点の外国籍人材とコミュニケーションをとりながら仕事を進める機会が多いため」と回答した人が 65.0%以上と最も多い。逆に、最も少ないのは、日系グローバル企業では「研修等、育成の場が多いため」であり、24.3%であった。外資系日本法人では「手を挙げれば、海外拠点へ赴任できる等の機会が多いため」と「研修等、育成の場が多いため」が同ポイントで、18.8%だった。



【図表 1.2-3】日系グローバル企業 自社環境を望ましいと考える理由(複数回答)

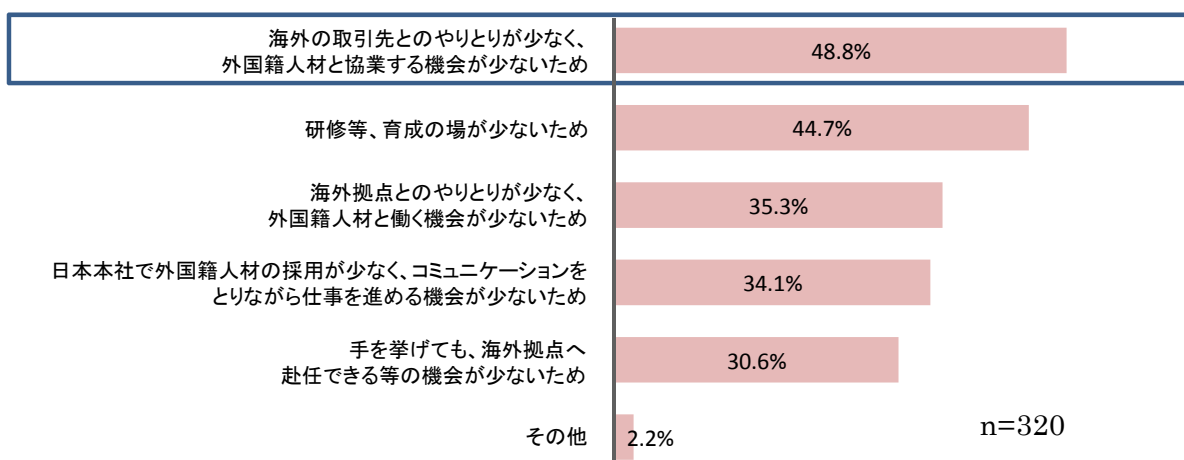


【図表 1.2-4】外資系日本法人 自社環境を望ましいと考える理由(複数回答)

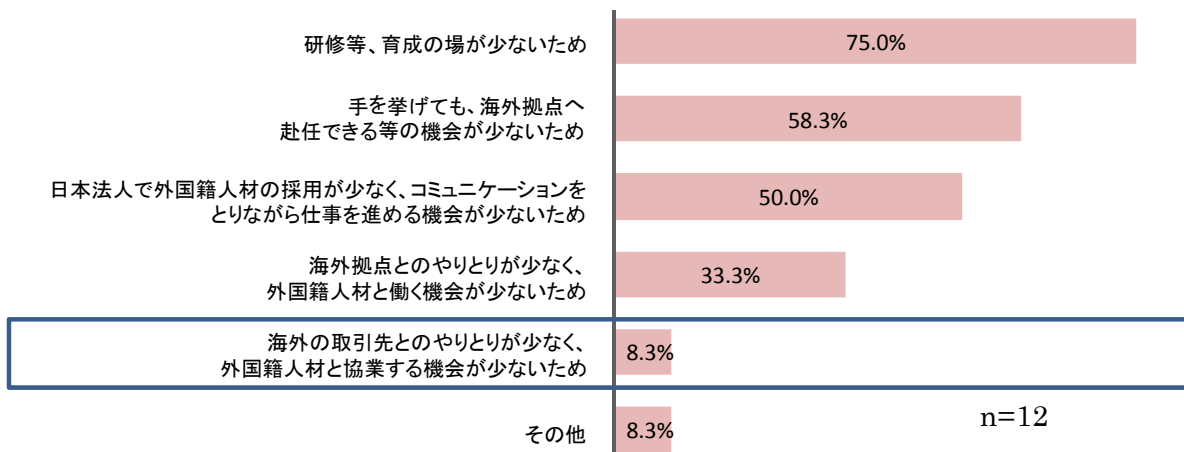
◆グローバルキャリア形成に向けて自社環境を望ましくないと考える理由について、日系グローバル企業では「海外の取引先のやりとりが少なく、外国籍人材と協業する機会が少ないため」と回答した人が48.8%と最も多かったのに対し、外資系日本法人では8.3%と最も低い。

「あなたがグローバル人材としてのキャリアを形成する上で、貴社は望ましい環境ですか」という問いに対し「望ましくないと回答した人にその理由を尋ねたところ、日系グローバル企業の従業員は【図表 1.2-5】の、外資系日本法人の従業員は【図表 1.2-6】<sup>注</sup>の集計結果となった。

日系グローバル企業の従業員は、「海外の取引先のやりとりが少なく、外国籍人材と協業する機会が少ないため」と回答した人が48.8%と最も多いのに対し、外資系日本法人の従業員は、8.3%と最も低い(【図表 1.2-5】、【図表 1.2-6】・青枠)。外資系日本法人の従業員で最も多かった回答は、「研修等、育成の場が少ないため」であり75.0%であった。



【図表 1.2-5】日系グローバル企業 自社環境を望ましくないと考える理由(複数回答)



【図表 1.2-6】外資系日本法人 自社環境を望ましくないと考える理由(複数回答)

(注)【図表 1.2-6】は、サンプル数が少ないが、比較のための参考としている。

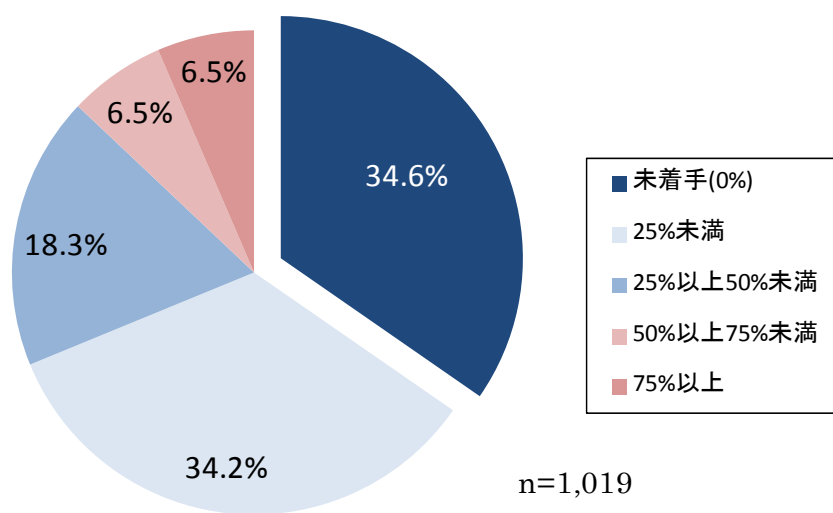
## 2. 国際化に関する日系グローバル企業の実態

### 2.1 国際化施策に未着手の企業の実態

◆日系グローバル企業では、5 分類 27 項目いずれの国際化施策にも着手していない割合が 34.6%。

「国際化施策」27 項目(P.5 参照)についてそれぞれ「実施していますか」と尋ね、「実施している」と回答した人数の全回答者数に占める割合を実施率として集計した。

日系グローバル企業に所属する回答者のうち、「いずれの項目にも着手していない」と回答する割合は、全体の 34.6%存在することが分かった。また、国際化施策を 50%以上実施しているとの回答は全体の 13.0%に留まった。



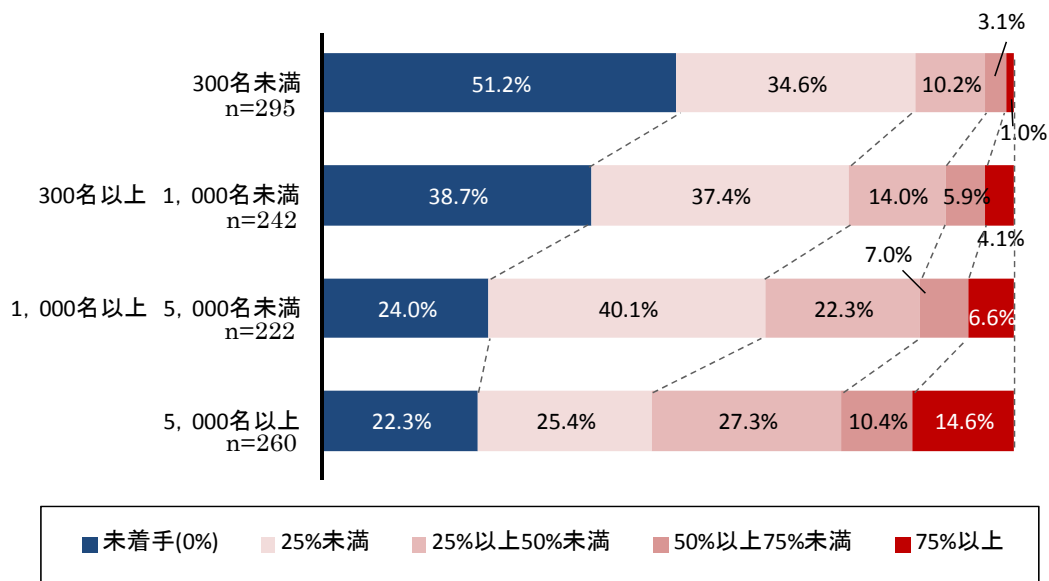
【図表 2.1-1】 日系グローバル企業 国際化施策実施率

◆日系グローバル企業は海外売上高比率・従業員規模が大きい程、国際化施策実施率が高い。

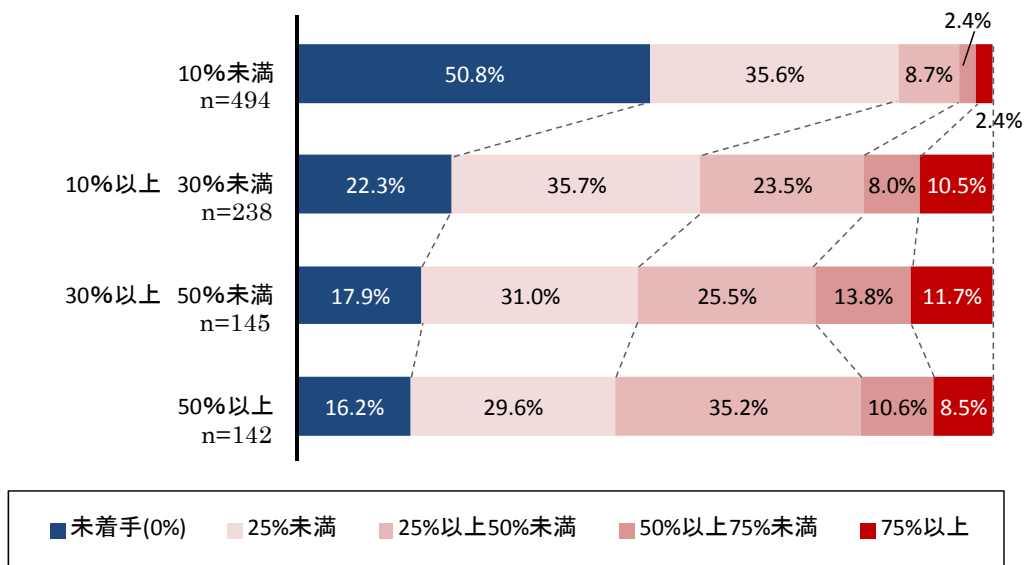
「国際化施策」27項目(P.5 参照)についてそれぞれ「実施していますか」と尋ね、「実施している」と回答した人数の全回答者数に占める割合を実施率として集計した。【図表 2.1-2】は従業員規模別に、【図表 2.1-3】は海外売上高比率別に国際化の実施率を集計したものである。

従業員規模が300名未満の日系グローバル企業のうち、51.2%が国際化施策に未着手である(【図表 2.1-2】・青)。また、従業員規模が大きくなればなるほど、国際化施策に着手している企業の割合は大きくなっている(【図表 2.1-2】・赤)。

海外売上高比率が10%未満の日系グローバル企業のうち、50.8%が国際化施策に未着手である(【図表 2.1-3】・青)。また、海外売上高比率が高くなればなるほど、国際化施策に着手している企業の割合は大きくなっている(【図表 2.1-3】・赤)。



【図表 2.1-2】従業員規模別 日系グローバル企業の国際化施策実施率

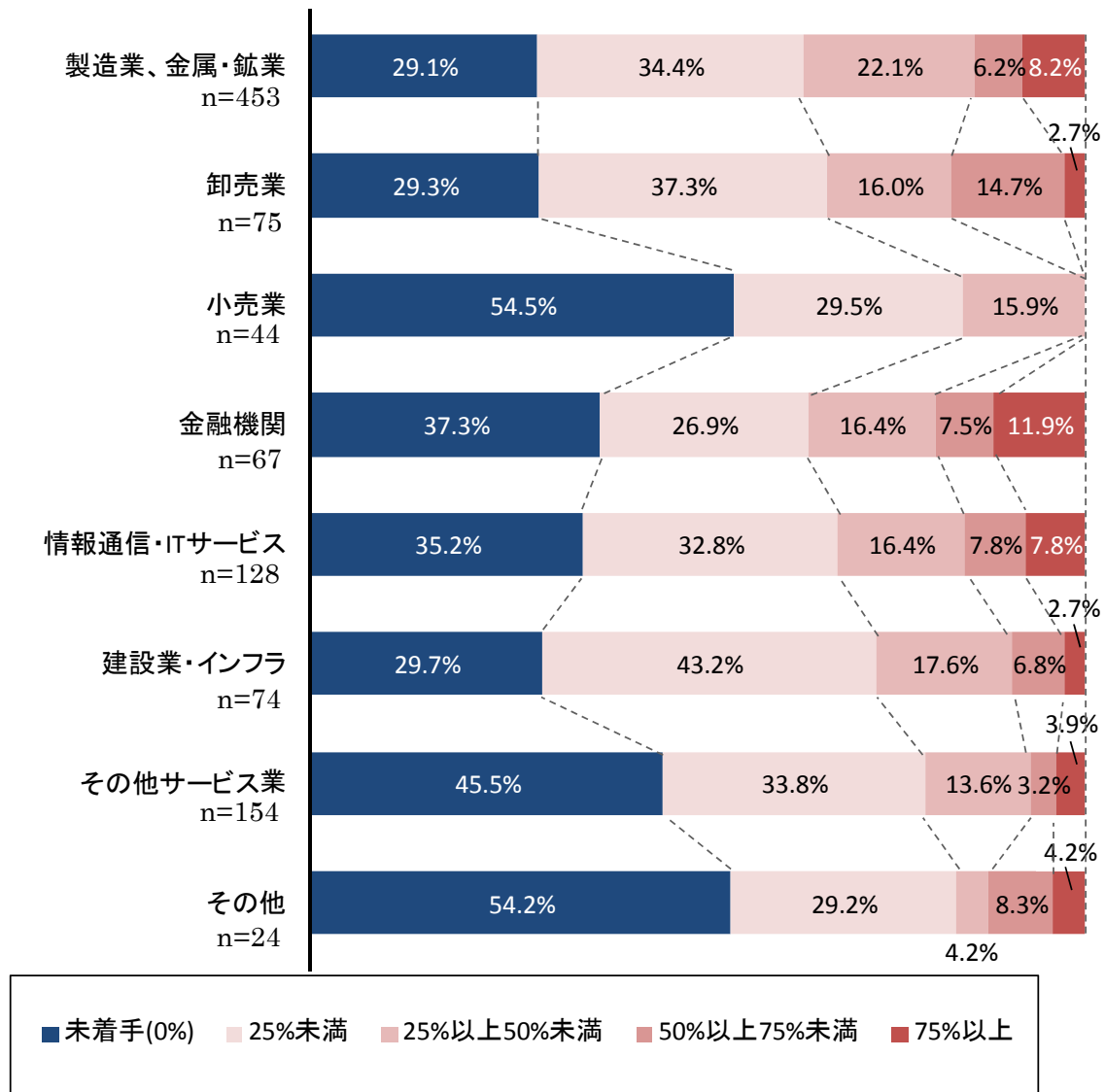


【図表 2.1-3】海外売上高比率別 日系グローバル企業の国際化施策実施率

◆日系グローバル企業のうち、国際化施策に着手していない割合が多いのは、小売業(54.5%)、その他サービス業(45.5%)である。

「国際化施策」27項目(P.5参照)についてそれぞれ「実施していますか」と尋ね、「実施している」と回答した人数の全回答者数に占める割合を実施率として集計した。【図表 2.1-4】は回答者の所属企業の業態別に、国際化実施率を集計したものである。

国際化施策に未着手な割合が多いのは、小売業(54.5%)、その他サービス業(45.5%)である(但し、回答数の少ない「その他」は除いている)。



【図表 2.1-4】業態別 日系グローバル企業の国際化施策実施率

## 2.2 国際化施策に着手している企業の実態

- ◆日系グローバル企業は従業員規模 1,000 名未満よりも 1,000 名以上の方が、全ての国際化施策の項目について実施率が高い。特に実施率の差は、グローバル統括組織(29.4%)、言語をテーマとした育成機会(25.4%)、経営理念の英語翻訳(23.2%)で大きい。

「国際化施策」27 項目(P.5 参照)についてそれぞれ「実施していますか」と尋ね、「実施している」と回答した人数の全回答者数に占める割合を実施率として集計した。【図表 2.2-1】は従業員規模を 1,000 名未満と 1,000 名以上と区分し、それぞれ国際化施策の項目別の実施率を集計したものである。

従業員規模 1,000 名未満よりも 1,000 名以上の方が国際化施策の全ての項目において実施率が高い。特に、グローバル統括組織(29.4%)、言語をテーマとした育成機会(25.4%)、経営理念の英語翻訳(23.2%)で差が大きい(【図表 2.2-1】・赤)。逆に差が小さかったのは、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(6.1%)、英語での申請(8.7%)、業務での他言語コミュニケーション(9.4%)であった。

| カテゴリ      | 国際化施策<br>項目             | 従業員規模                  |                        | 差分<br>A-B |
|-----------|-------------------------|------------------------|------------------------|-----------|
|           |                         | A: 1,000名未満<br>(n=517) | B: 1,000名以上<br>(n=502) |           |
| 戦略・組織     | グローバル統括組織               | 29.0%                  | 58.4%                  | 29.4%     |
|           | 一元的なポリシー・ルール            | 21.3%                  | 41.2%                  | 20.0%     |
|           | グローバルシェアードサービス          | 11.0%                  | 24.7%                  | 13.7%     |
|           | 経営方針の他言語配信(英語)          | 12.0%                  | 34.9%                  | 22.9%     |
|           | 経営方針の他言語配信(英語以外)        | 9.1%                   | 26.1%                  | 17.0%     |
| 人事制度・システム | グローバル共通の「等級制度」          | 21.1%                  | 33.3%                  | 12.2%     |
|           | グローバル共通の「評価制度」          | 20.5%                  | 31.3%                  | 10.8%     |
|           | 英語での申請                  | 11.8%                  | 20.5%                  | 8.7%      |
|           | 他国語での申請(英語除く)           | 9.1%                   | 19.7%                  | 10.6%     |
|           | 人材プロフィール検索              | 7.5%                   | 18.7%                  | 11.2%     |
| 採用・異動     | ナレッジシェアの仕組み             | 9.3%                   | 19.3%                  | 10.0%     |
|           | 外国籍人材の採用(日本への留学生)       | 23.2%                  | 41.6%                  | 18.4%     |
|           | 外国籍人材の採用(海外の大学生)        | 12.0%                  | 30.5%                  | 18.5%     |
|           | 社内外国籍人材と英語での業務遂行        | 10.8%                  | 21.9%                  | 11.1%     |
|           | 社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行 | 9.9%                   | 15.9%                  | 6.1%      |
|           | 部長以上に外国籍人材が配置           | 9.1%                   | 20.7%                  | 11.6%     |
|           | 経営陣に外国籍人材が配置            | 6.0%                   | 16.5%                  | 10.5%     |
| 人材育成      | グローバルでの異動の仕組み           | 19.0%                  | 39.0%                  | 20.1%     |
|           | 言語をテーマとした育成機会           | 16.1%                  | 41.4%                  | 25.4%     |
|           | ダイバシティをテーマとした育成機会       | 7.0%                   | 27.3%                  | 20.3%     |
|           | グローバルリーダ育成に向けた研修の実施     | 9.9%                   | 29.1%                  | 19.2%     |
| 組織文化      | グローバル人材育成に関する具体的目標明示    | 9.5%                   | 24.5%                  | 15.0%     |
|           | 経営理念の英語翻訳               | 15.1%                  | 38.2%                  | 23.2%     |
|           | 経営理念の他言語(英語除く)翻訳        | 9.7%                   | 25.3%                  | 15.6%     |
|           | グローバルサーベイ               | 8.7%                   | 25.1%                  | 16.4%     |
|           | 業務での他言語コミュニケーション        | 14.7%                  | 24.1%                  | 9.4%      |
|           | ダイバシティ推進                | 6.8%                   | 26.5%                  | 19.7%     |

【図表 2.2-1】従業員規模別 日系グローバル企業の国際化施策実施率(項目別)

◆日系グローバル企業は海外売上高比率10%未満よりも10%以上の方が、全ての国際化施策の項目について実施率が高い。特に実施率の差は、グローバル統括組織(31.7%)、経営理念の英語翻訳(31.4%)、言語をテーマとした育成機会(27.9%)で大きい。

「国際化施策」27項目(P.5参照)についてそれぞれ「実施していますか」と尋ね、「実施している」と回答した人数の全回答者数に占める割合を実施率として集計した。【図表 2.2-2】は海外売上高比率を10%未満と10%以上と区分し、それぞれ国際化施策の項目別に実施率を集計したものである。

海外売上高比率10%未満の企業よりも海外売上高比率10%以上の企業の方が国際化施策の全ての項目において実施率が高い。特に実施率の差は、グローバル統括組織(31.7%)、経営理念の英語翻訳(31.4%)、言語をテーマとした育成機会(27.9%)で大きい(【図表 2.2-2】・赤)。

逆に実施率の差が小さかったのは、人材プロフィール検索(12.0%)、ナレッジシェアの仕組(12.7%)、他国語での申請(英語除く)(13.7%)であった(【図表 2.2-2】・青)。

| カテゴリ          | 国際化施策<br>項目             | 海外売上高比率             |                     |           |
|---------------|-------------------------|---------------------|---------------------|-----------|
|               |                         | A: 10%未満<br>(n=494) | B: 10%以上<br>(n=525) | 差分<br>A-B |
| 戦略・組織         | グローバル統括組織               | 27.1%               | 58.9%               | 31.7%     |
|               | 一元的なポリシー・ルール            | 18.4%               | 43.0%               | 24.6%     |
|               | グローバルシェアードサービス          | 9.5%                | 25.5%               | 16.0%     |
|               | 経営方針の他言語配信(英語)          | 10.1%               | 35.6%               | 25.5%     |
|               | 経営方針の他言語配信(英語以外)        | 9.5%                | 25.0%               | 15.4%     |
| 人事制度・システム     | グローバル共通の「等級制度」          | 17.4%               | 36.2%               | 18.8%     |
|               | グローバル共通の「評価制度」          | 18.4%               | 32.8%               | 14.3%     |
|               | 英語での申請                  | 6.5%                | 25.1%               | 18.7%     |
|               | 他国語での申請(英語除く)           | 7.3%                | 21.0%               | 13.7%     |
|               | 人材プロフィール検索              | 6.9%                | 18.9%               | 12.0%     |
| 採用・異動         | ナレッジシェアの仕組              | 7.7%                | 20.4%               | 12.7%     |
|               | 外国籍人材の採用(日本への留学生)       | 20.4%               | 43.4%               | 23.0%     |
|               | 外国籍人材の採用(海外の大学生)        | 10.9%               | 30.7%               | 19.7%     |
|               | 社内外国籍人材と英語での業務遂行        | 6.7%                | 25.3%               | 18.7%     |
|               | 社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行 | 5.5%                | 19.8%               | 14.3%     |
|               | 部長以上に外国籍人材が配置           | 6.9%                | 22.3%               | 15.4%     |
|               | 経営陣に外国籍人材が配置            | 3.8%                | 18.1%               | 14.2%     |
| グローバルでの異動の仕組み | 16.6%                   | 40.4%               | 23.8%               |           |
| 人材育成          | 言語をテーマとした育成機会           | 14.2%               | 42.1%               | 27.9%     |
|               | ダイバシティをテーマとした育成機会       | 7.9%                | 25.5%               | 17.6%     |
|               | グローバルリーダー育成に向けた研修の実施    | 7.1%                | 30.9%               | 23.8%     |
|               | グローバル人材育成に関する具体的目標明示    | 6.9%                | 26.3%               | 19.4%     |
| 組織文化          | 経営理念の英語翻訳               | 10.3%               | 41.7%               | 31.4%     |
|               | 経営理念の他言語(英語除く)翻訳        | 7.5%                | 26.7%               | 19.2%     |
|               | グローバルサーベイ               | 7.9%                | 25.1%               | 17.2%     |
|               | 業務での他言語コミュニケーション        | 7.9%                | 30.1%               | 22.2%     |
|               | ダイバシティ推進                | 7.5%                | 25.0%               | 17.5%     |

【図表 2.2-2】 海外売上高比率別 日系グローバル企業の国際化施策実施率(項目別)

### 3. 日系グローバル企業の従業員の国際化への必要性認識

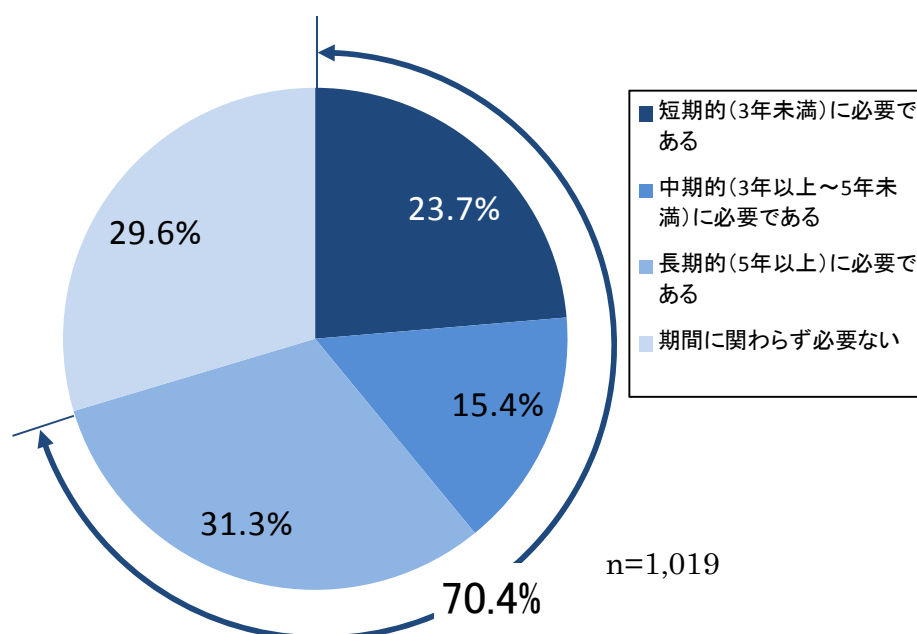
#### 3.1 全体傾向

- ◆日系グローバル企業に所属する従業員の国際化への必要性の認識について、必要と考える人が70%以上である。なかでも特に、長期的(5年以上)に必要と考える割合が31.3%と最も高い。

「貴社の国際化(外国籍人材と日本語以外で働ける環境を構築すること)を推進する必要があると考えますか」と尋ねたところ

【図表 3.1-1】のような集計結果となった。

短期的(3年未満)に必要であると考えた人が23.7%、中期的(3年以上～5年未満)に必要であると考えた人が15.4%、長期的(5年以上)に必要であると考えた人が31.3%存在する。また、期間に関わらず必要ないと回答した人は29.6%存在する。



【図表 3.1-1】 自社企業国際化への必要性認識

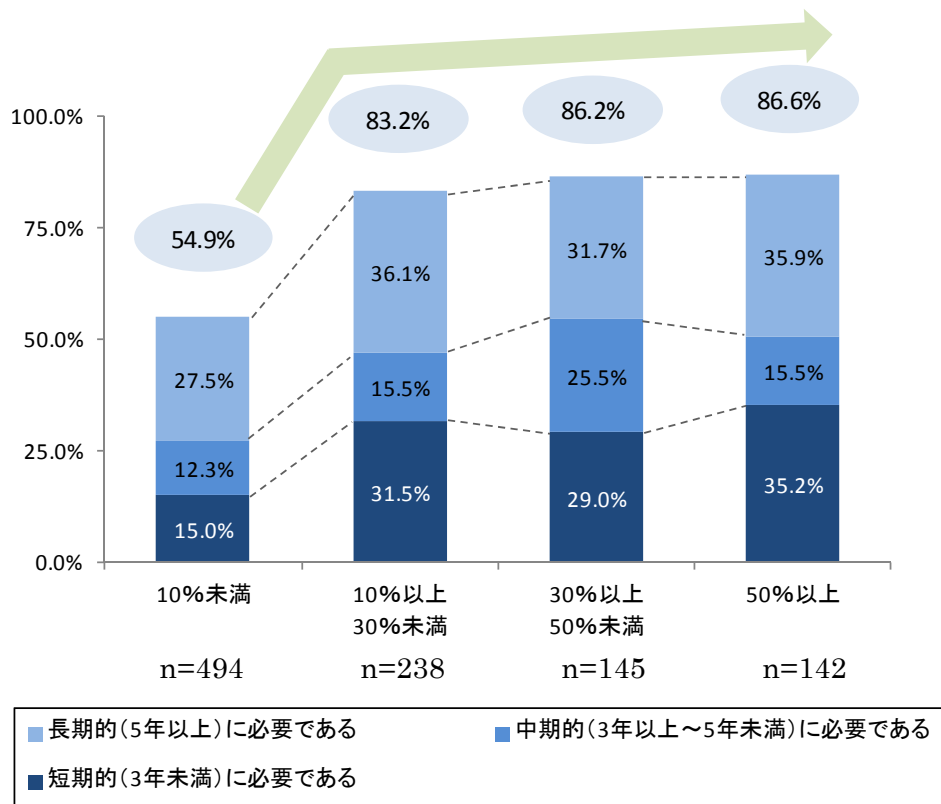


◆日系グローバル企業に所属する従業員の国際化への必要性の認識については、海外売上高比率が10%未満では54.9%であるのに対して、10%以上では80%を超えており、10%を境に認識が高まっている。

「貴社の国際化(外国籍人材と日本語以外で働ける環境を構築すること)を推進する必要があると考えますか」と尋ね、「必要である<短期的(3年未満)に必要である、中期的(3年以上~5年未満)に必要である、長期的(5年以上)に必要である>」と回答した人数の全回答者数に占める割合を集計した。【図表 3.1-2】は、回答者の所属する日系グローバル企業の海外売上高比率別に整理したものである。

海外売上高比率が10%未満の日系グローバル企業に所属する人の54.9%が「自社の国際化を推進する必要がある」と回答している。海外売上高比率10%以上30%未満の場合では83.2%が、同比率30%以上50%未満の場合は86.2%が、同比率50%以上の場合は86.6%が「自社の国際化を推進する必要がある」と回答している。海外売上高比率が高くなればなるほど、日系グローバル企業に所属する従業員の国際化への認識が高くなっていることが分かる。

海外売上高50%以上に所属する従業員は、「短期的(3年未満)に必要である」と回答した人が35.2%存在する。



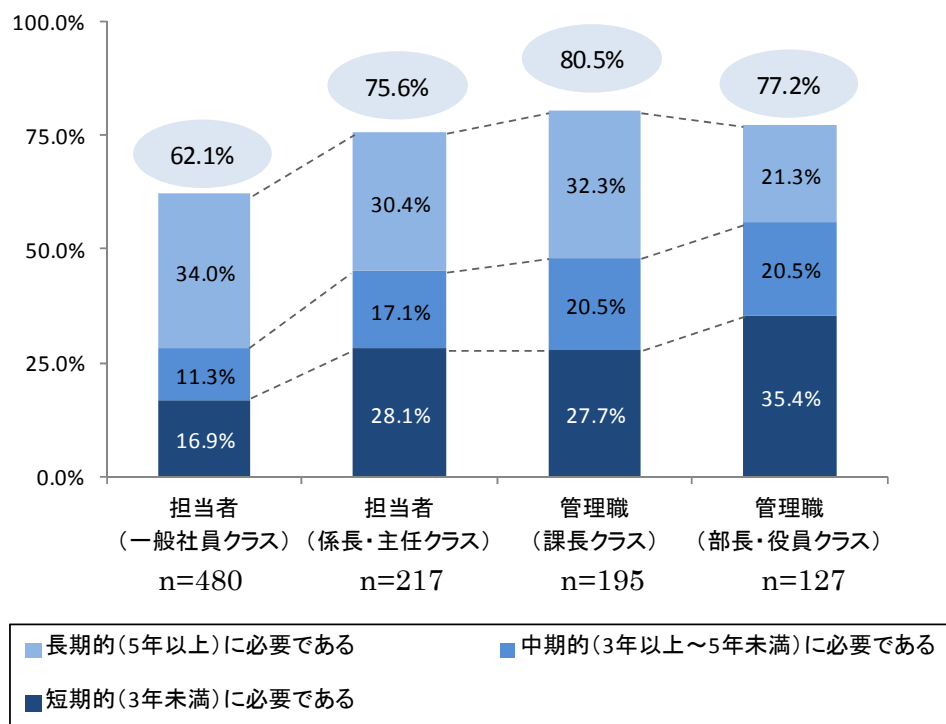
【図表 3.1-2】海外売上高比率別 自社企業国際化への必要性認識

◆日系グローバル企業に所属する従業員の国際化への必要性の認識については、一般社員クラスが62.1%であるのに対して、係長・主任クラス以上は75%を超えており、一般社員と係長・主任クラス以上で差が大きい。

「貴社の国際化(外国籍人材と日本語以外で働ける環境を構築すること)を推進する必要があると考えますか」と尋ね、「必要である<短期的(3年未満)に必要である、中期的(3年以上~5年未満)に必要である、長期的(5年以上)に必要である>」と回答した人数の全回答者数に占める割合を集計した。【図表 3.1-3】は、回答者の役職別に整理したものである。

担当者(一般社員クラス)の「自社の国際化を推進する必要がある」と回答した割合は62.1%であり、他の役職に比べて最も低い。逆に最も「自社の国際化を推進する必要がある」と回答した割合が高かったのは、管理職(課長クラス)であり80.5%であった。

担当者(一般社員クラス)、担当者(係長・主任クラス)、管理職(課長クラス)いずれも「長期的(5年以上)に必要である」と回答した割合が「短期的(3年未満)に必要である」と回答した割合を上回っている。管理職(部長・役員クラス)においては「短期的(3年未満)に必要である」と回答した割合が「長期的(5年以上)に必要である」と回答した割合を上回っている。

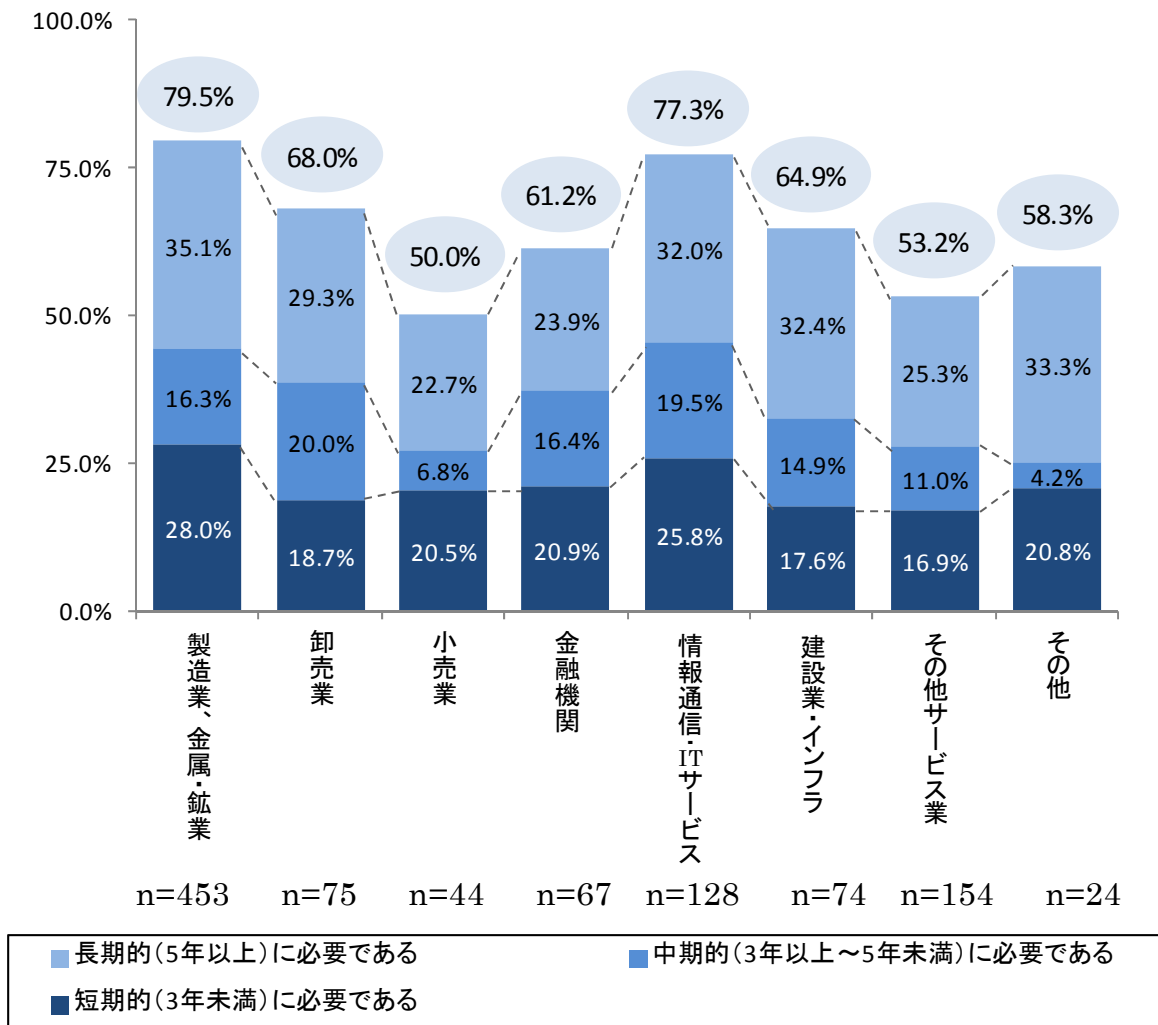


【図表 3.1-3】 役職別 自社企業国際化への必要性認識

◆日系グローバル企業に所属する従業員の国際化への必要性の認識については、製造業、金属・鉱業（79.5%）、情報通信・ITサービス（77.3%）において割合が高い。

「貴社の国際化(外国籍人材と日本語以外で働ける環境を構築すること)を推進する必要があると考えますか」と尋ね、「必要である<短期的(3年未満)に必要である、中期的(3年以上～5年未満)に必要である、長期的(5年以上)に必要である>」と回答した人数の全回答者数に占める割合を集計した。【図表 3.1-4】は、回答者の所属企業の業態別に整理したものである。

特に「必要性がある」と認識している割合が多かったのは、製造業、金属・鉱業で79.5%、情報通信・ITサービスで77.3%である。逆に、「必要性がある」と認識している割合が少なかったのは、小売業で50.0%、その他サービス業で53.2%であった。



【図表 3.1-4】業態別 自社企業国際化への必要性認識

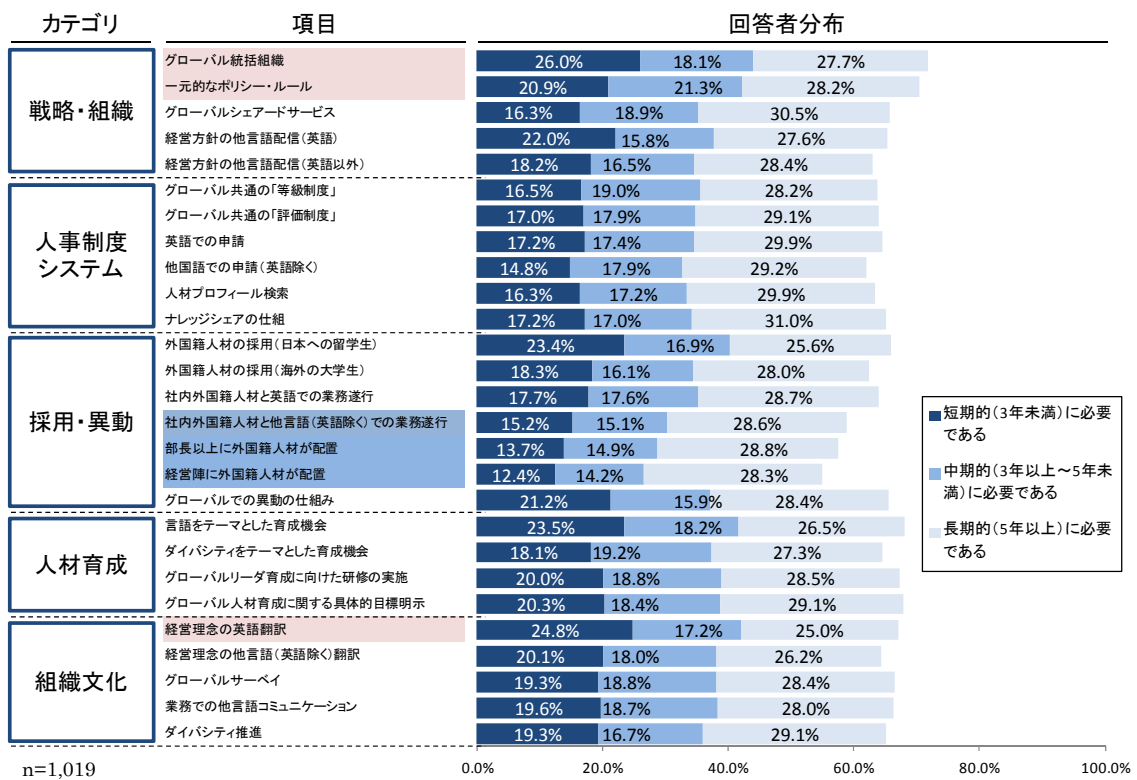
## 3.2 項目別傾向

### 3.2.1 日系グローバル企業全体としての傾向

- ◆日系グローバル企業に所属する従業員の短中期で必要性の認識が高い国際化施策上位3項目は、グローバル統括組織(44.1%)、一元的なポリシー・ルール(42.2%)、経営理念の英語翻訳(42.0%)である。必要性の認識が低い国際化施策下位3項目は、経営陣に外国籍人材が配置(26.6%)、部長以上に外国籍人材が配置(28.6%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(30.3%)である。

「国際化施策」27項目(P.5参照)についてそれぞれ、「推進していく必要があると考えますか」と尋ね、「短期的(3年未満)に必要である」、「中期的(3年以上～5年未満)に必要である」、「長期的(5年以上)に必要である」と回答した人数の全回答者数に占める割合を集計した。【図表 3.2-1】

「短期的(3年未満)に必要である」「中期的(3年以上～5年未満)に必要である」と回答した割合に着目すると、グローバル統括組織(44.1%)、一元的なポリシー・ルール(42.2%)、経営理念の英語翻訳(42.0%)の割合が高い(【図表 3.2-1】・赤)。逆に、経営陣に外国籍人材が配置(26.6%)、部長以上に外国籍人材が配置(28.6%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(30.3%)では、短期的または中期的に推進する必要があると回答した割合が低い(【図表 3.2-1】・青)。



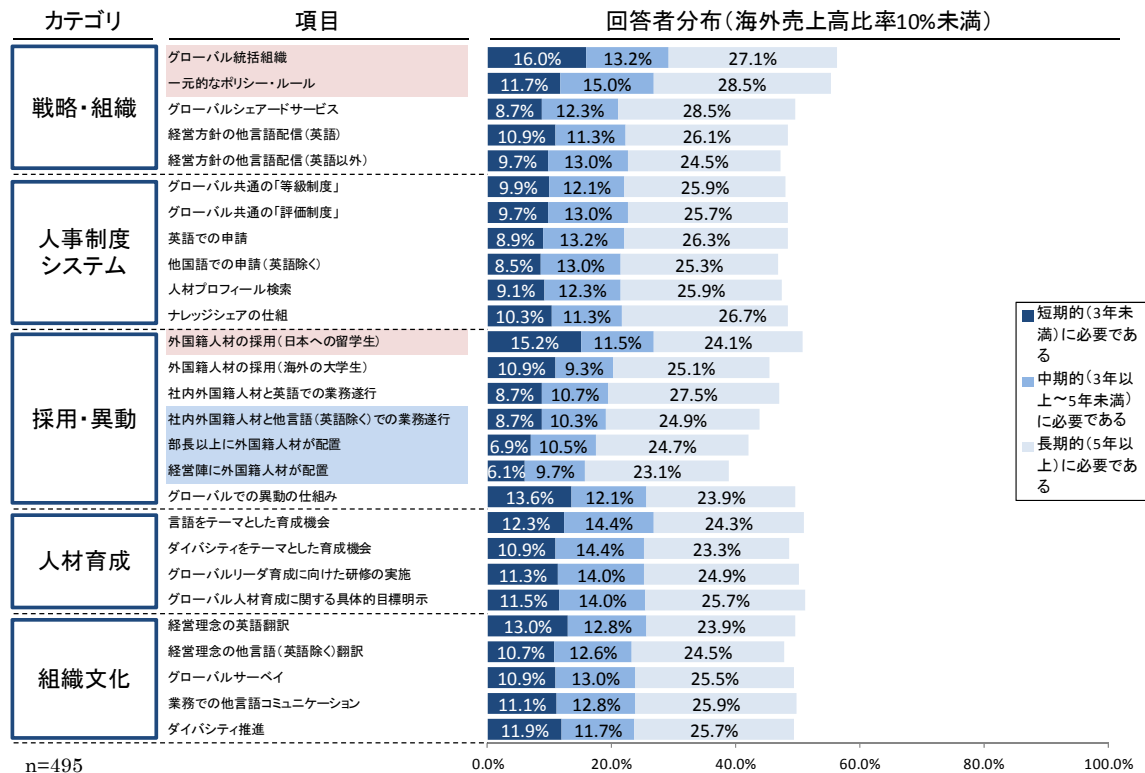
【図表 3.2-1】国際化施策実施への必要性認識(項目別)

### 3.2.2 日系グローバル企業の海外売上高比率別での傾向

「国際化施策」27項目(P.5 参照)についてそれぞれ、「推進していく必要があると考えますか」と尋ね、「短期的(3年未満)に必要である」、「中期的(3年以上～5年未満)に必要である」、「長期的(5年以上)に必要である」と回答した人数の全回答者数に占める割合を海外売上高比率 10%未満と 10%以上でそれぞれ集計した【図表 3.2-2】【図表 3.2-3】。

◆海外売上高比率 10%未満の日系グローバル企業に所属する従業員の短中期での国際化施策への必要性認識が高い上位3項目は、グローバル統括組織(29.2%)、外国籍人材の採用(日本への留学生)(26.7%)、一元的なポリシー・ルール(26.7%)である。逆に下位3項目は、経営陣に外国籍人材が配置(15.8%)、部長以上に外国籍人材が配置(17.4%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(19.0%)である。

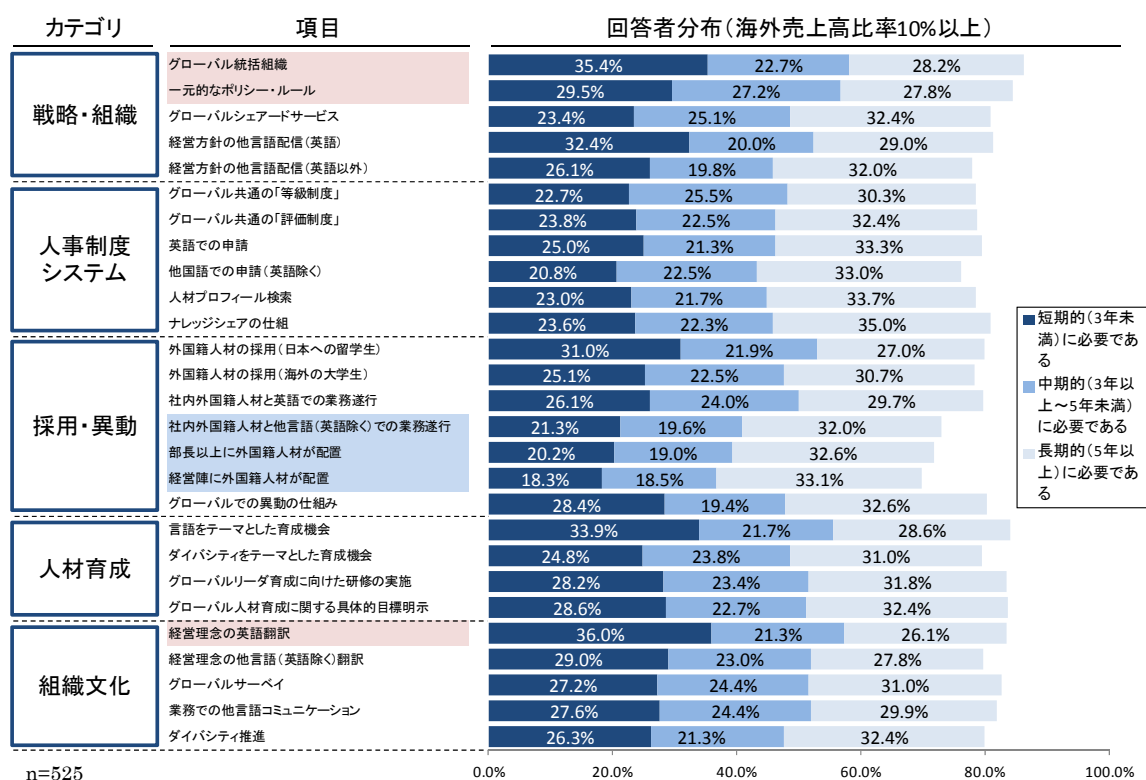
海外売上高比率 10%未満の日系グローバル企業に所属する従業員の短中期での国際化施策への必要性認識が高い上位3項目は、グローバル統括組織(29.2%)、外国籍人材の採用(日本への留学生)(26.7%)、一元的なポリシー・ルール(26.7%)である(【図表 3.2-2】・赤)。逆に下位3項目は、経営陣に外国籍人材が配置(15.8%)、部長以上に外国籍人材が配置(17.4%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(19.0%)である。(【図表 3.2-2】・青)



【図表 3.2-2】 海外売上高比率 10%未満の企業の国際化施策実施への必要性認識(項目別)

◆海外売上高比率10%以上の日系グローバル企業に所属する従業員の短中期での国際化施策への必要性認識が高い上位3項目は、グローバル統括組織(58.1%)、経営理念の英語翻訳(57.3%)、一元的なポリシー・ルール(56.7%)である。逆に下位3項目は、経営陣に外国籍人材が配置(36.8%)、部長以上に外国籍人材が配置(39.2%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(40.9%)である。また、いずれの項目においても海外売上高比率10%未満の企業に所属する従業員よりも、海外売上高比率10%以上の企業に所属する従業員の方が、国際化施策への必要性の認識が高い。

海外売上高比率10%以上の日系グローバル企業に所属する従業員の短中期での国際化施策への必要性認識が高い上位3項目は、グローバル統括組織(58.1%)、経営理念の英語翻訳(57.3%)、一元的なポリシー・ルール(56.7%)である(【図表3.2-3】・赤)。逆に下位3項目は、経営陣に外国籍人材が配置(36.8%)、部長以上に外国籍人材が配置(39.2%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(40.9%)である(【図表3.2-3】・青)。



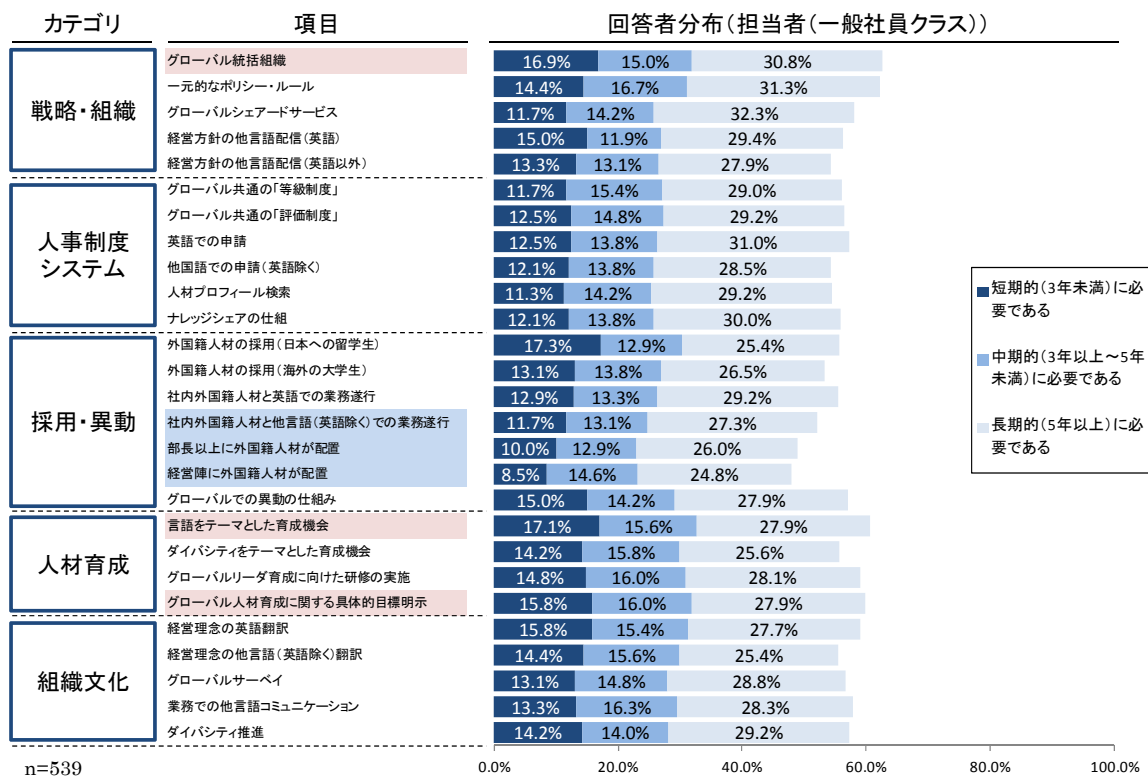
【図表 3.2-3】 海外売上高比率 10%以上の企業の国際化施策実施への必要性認識(項目別)

### 3.2.3 日系グローバル企業の従業員の役職別での傾向

「国際化施策」27項目(P.5 参照)についてそれぞれ、「推進していく必要があると考えますか」と尋ね、「短期的(3年未満)に必要である」、「中期的(3年以上～5年未満)に必要である」、「長期的(5年以上)に必要である」と回答した人数の全回答者数に占める割合を担当者クラス(一般社員クラス)と係長以上(担当者クラス(係長・主任クラス)、管理職(課長クラス)、管理職(部長・役員クラス))とでそれぞれ集計した【図表 3.2-4】【図表 3.2-5】。

- ◆日系グローバル企業に所属する担当者(一般社員クラス)の短中期での国際化施策への必要性認識が高い上位3項目は、言語をテーマとした育成機会(32.7%)、グローバル統括組織(31.9%)、グローバル人材育成に関する具体的目標明示(31.8%)である。逆に下位3項目は、経営陣に外国籍人材が配置(23.1%)、部長以上に外国籍人材が配置(22.9%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(24.8%)である。

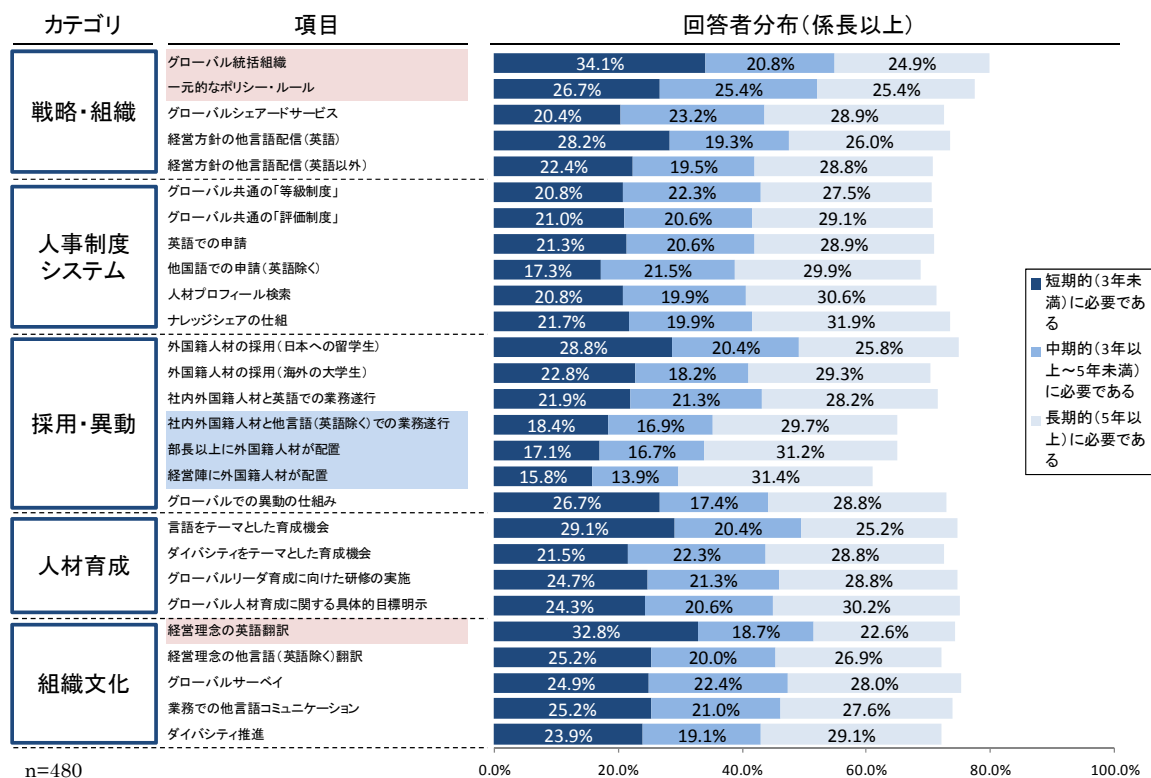
日系グローバル企業に所属する担当者(一般社員クラス)の短中期での国際化施策への必要性認識が高い上位3項目は、言語をテーマとした育成機会(32.7%)、グローバル統括組織(31.9%)、グローバル人材育成に関する具体的目標明示(31.8%)である(【図表 3.2-4】・赤)。他方、下位3項目は、経営陣に外国籍人材が配置(23.1%)、部長以上に外国籍人材が配置(22.9%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(24.8%)である(【図表 3.2-4】・青)。



【図表 3.2-4】担当者(一般社員クラス)の国際化施策実施への必要性認識(項目別)

◆日系グローバル企業に所属する係長以上の短中期での国際化施策への必要性認識が高い上位3項目は、グローバル統括組織(54.9%)、一元的なポリシー・ルール(52.1%)、経営理念の英語翻訳(51.5%)である。逆に下位3項目は、経営陣に外国籍人材が配置(29.7%)、部長以上に外国籍人材が配置(33.8%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(35.3%)である。また、いずれの項目においても担当者(一般社員クラス)よりも、係長以上の方が、必要性の認識が高い。

日系グローバル企業に所属する係長以上の短中期での国際化施策への必要性認識が高い上位3項目は、グローバル統括組織(54.9%)、一元的なポリシー・ルール(52.1%)、経営理念の英語翻訳(51.5%)である(【図表 3.2-5】・赤)。他方、下位3項目は経営陣に外国籍人材が配置(29.7%)、部長以上に外国籍人材が配置(33.8%)、社内外国籍人材と他言語(英語除く)での業務遂行(35.3%)である。(【図表 3.2-5】・青)



【図表 3.2-5】 係長以上の国際化施策実施への必要性認識(項目別)



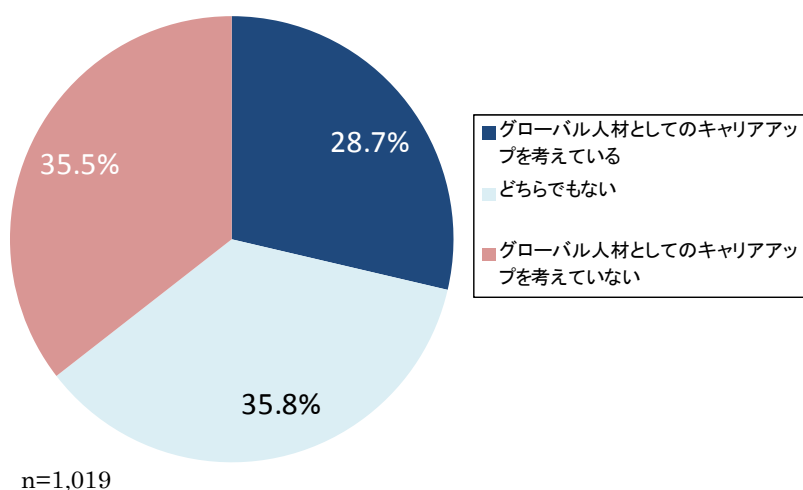
## 4. 日系グローバル企業の従業員のグローバル人材としてのキャリア志向

### 4.1 グローバル人材としてのキャリア志向

- ◆日系グローバル企業に所属する従業員のうち、「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」人(28.7%)は、「グローバル人材としてのキャリアアップを考えていない」人(35.5%)に比べて低い。

日系グローバル企業に所属する従業員に対して「外国籍の人材と日本語以外の言語でビジネスに携わる上で必要なスキルを磨き、グローバル人材としてキャリアアップを図りたいと考えますか」と尋ねた結果を集計した。【図表 4.1-1】

日系グローバル企業に所属する従業員のうち、「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」人は28.7%であり、「どちらでもない」人は35.8%、「グローバル人材としてのキャリアアップを考えていない」人は35.5%となった。

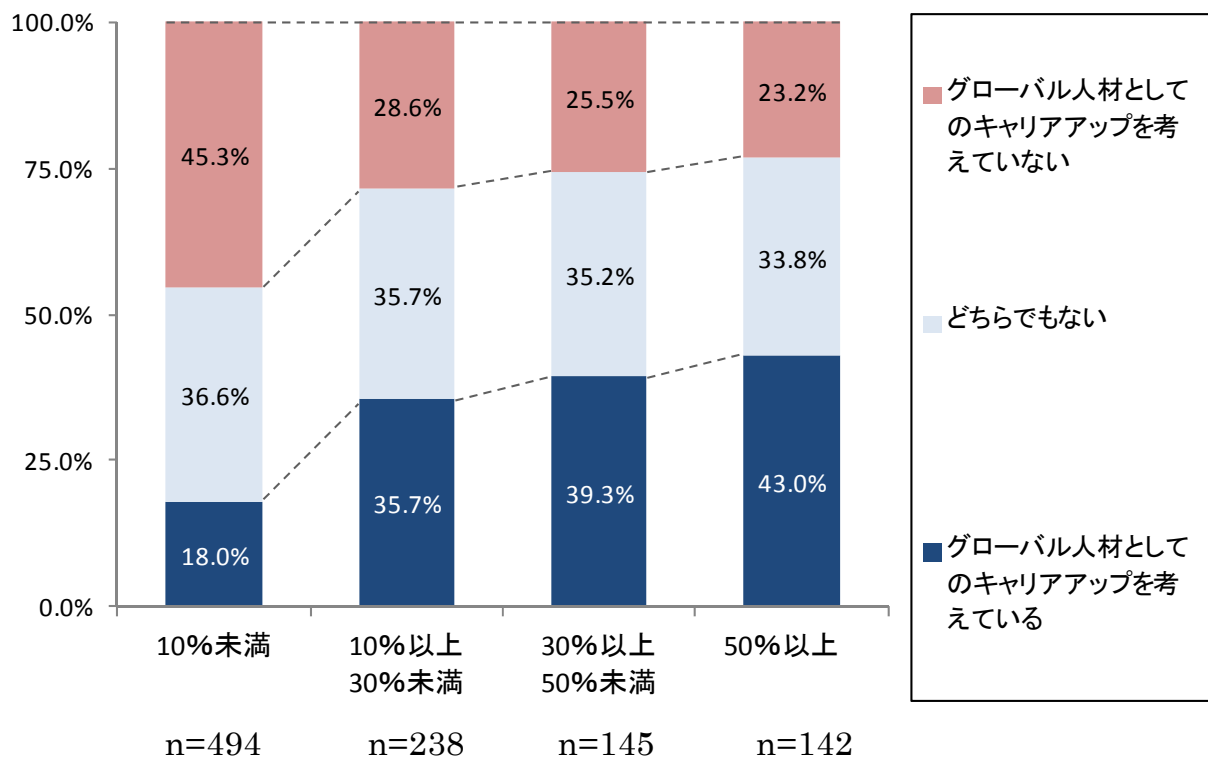


【図表 4.1-1】 グローバル人材としてのキャリアアップ志向

◆所属する企業の海外売上高比率が高いほど、所属する従業員のグローバル人材としてのキャリア志向は強くなっている。

日系グローバル企業に所属する従業員に対して「外国籍の人材と日本語以外の言語でビジネスに携わる上で必要なスキルを磨き、グローバル人材としてキャリアアップを図りたいと考えますか」と尋ねた結果を集計した。【図表 4.1-2】は、集計結果を所属企業の海外売上高比率ごとに整理したものである。

「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」人は、海外売上高比率 10%未満では、18.0%の回答であるのに対し、海外売上高比率 10%以上では 35%以上が回答している。海外売上高比率が高い程、「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」と回答した割合は高い。

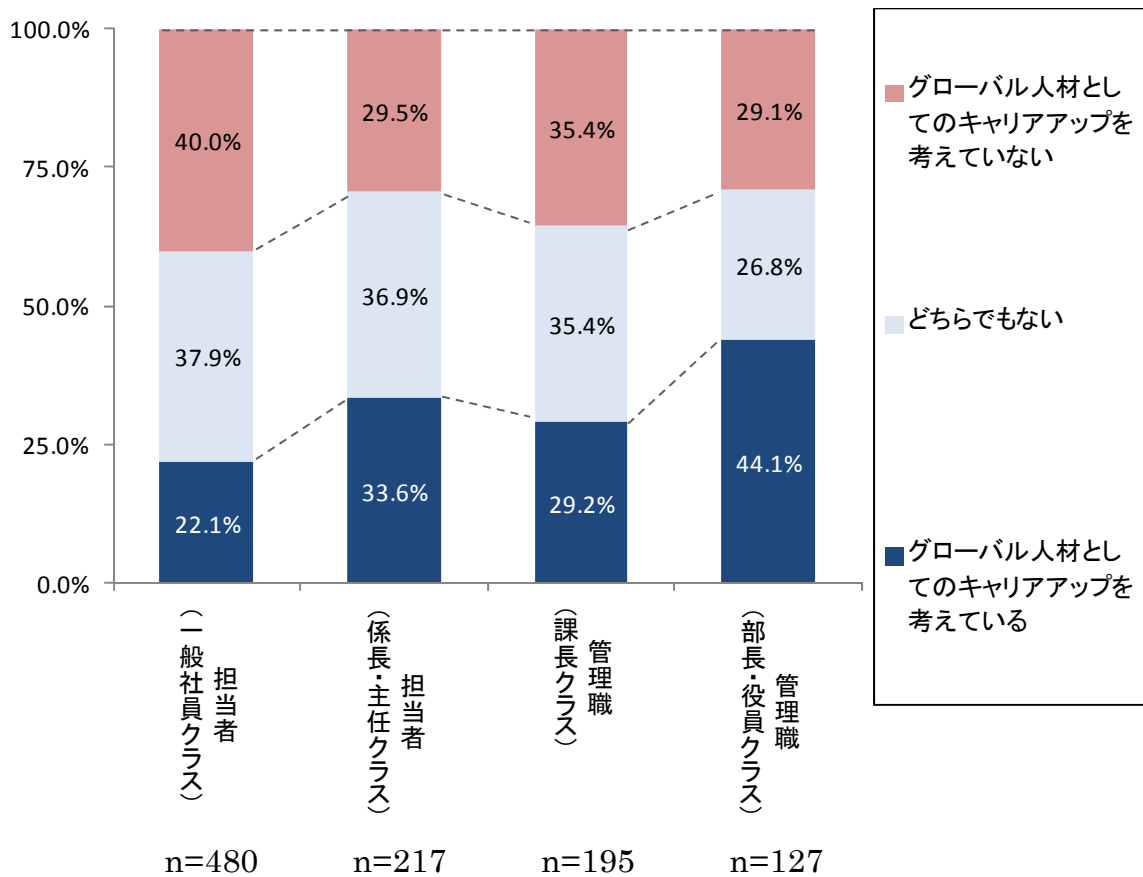


【図表 4.1-2】 海外売上高比率別 グローバル人材としてのキャリアアップ志向

◆グローバル人材としてのキャリア志向は部長・役員クラスが44.1%と最も高く、一般社員クラスが22.1%と最も低い。

日系グローバル企業に所属する従業員に対して「外国籍の人材と日本語以外の言語でビジネスに携わる上で必要なスキルを磨き、グローバル人材としてキャリアアップを図りたいと考えますか」と尋ねた結果を集計した。【図表 4.1-3】は、集計結果を回答者の役職ごとに整理したものである。

「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」人の割合が最も高いのは、44.1%と管理職(部長・役員クラス)であった。次いで、担当者(係長・主任クラス)が33.6%と高い。管理職(部長・役員クラス)と担当者(係長・主任クラス)は「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」人の割合が「グローバル人材としてのキャリアアップを考えていない」人の割合よりも高い。



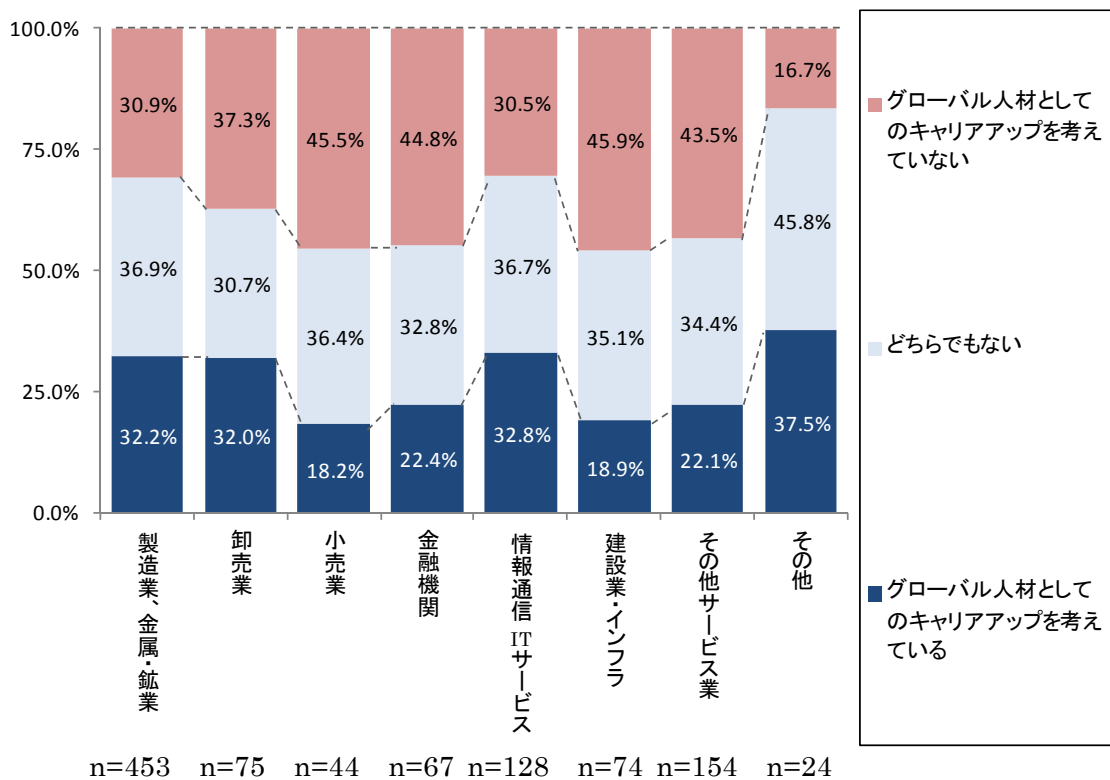
【図表 4.1-3】 役職別 グローバル人材としてのキャリアアップ志向

◆日系グローバル企業の従業員で「グローバル人材としてのキャリアアップ志向」について「考えていない」と回答した人の割合が最も高かったのは「建設・インフラ」(45.9%)。逆に「考えている」と回答した人の割合が最も高かったのは「情報通信・IT サービス」(32.8%)。

日系グローバル企業に所属する従業員に対して「外国籍の人材と日本語以外の言語でビジネスに携わる上で必要なスキルを磨き、グローバル人材としてキャリアアップを図りたいと考えますか」と尋ねた結果を集計した。【図表 4.1-4】は、集計結果を回答者の所属する企業の業態ごとに整理したものである。

「グローバル人材としてのキャリアアップを考えている」人の割合が最も高いのは、「情報通信・IT サービス」(32.8%)であった(但し、回答数の少ない「その他」は除いている)。「情報通信・IT サービス」・「製造業、金属・鉱業」については、「考えている」人の方が「考えていない」人よりも多いことが分かる。

逆に、「考えていない」と回答した人の割合が最も高かったのは「建設・インフラ」(45.9%)である。

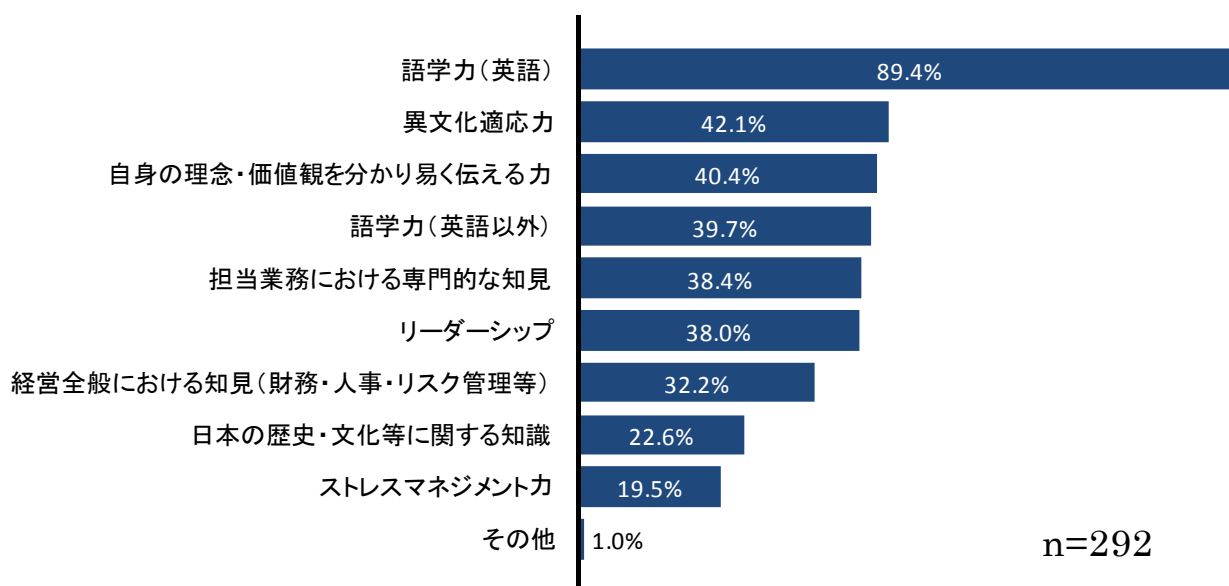


【図表 4.1-4】業態別 グローバル人材としてのキャリアアップ志向

◆グローバル人材としてのキャリアアップのために、特に磨きたいスキルは、「語学力(英語)」が 89.4%、「異文化適応力」が 42.1%、「自身の理念・価値観を分かり易く伝える力」が 40.4%。

日系グローバル企業に所属する従業員に「外国籍の人材と日本語以外の言語でビジネスに携わる上で必要なスキルのうち、今後、特に自身が磨きたいと考えているスキルを全てお選びください」と尋ねたところ、【図表 4.1-5】の結果となった。

選択された割合が高かったのは、「語学力(英語)」(89.4%)、「異文化適応力」(42.1%)、「自身の理念・価値観を分かり易く伝える力」(40.4%)であった。

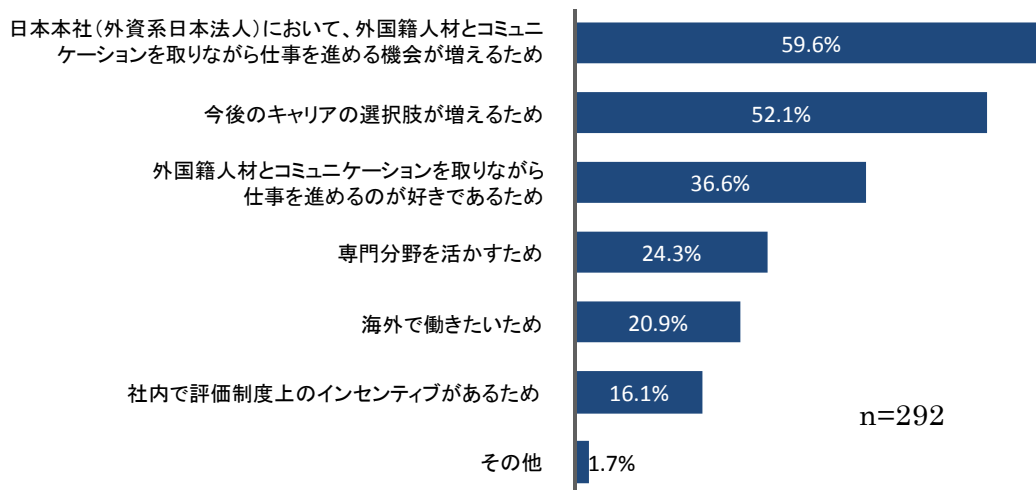


【図表 4.1-5】業態別 グローバル人材としてのキャリアアップのため磨きたいスキル(複数回答)

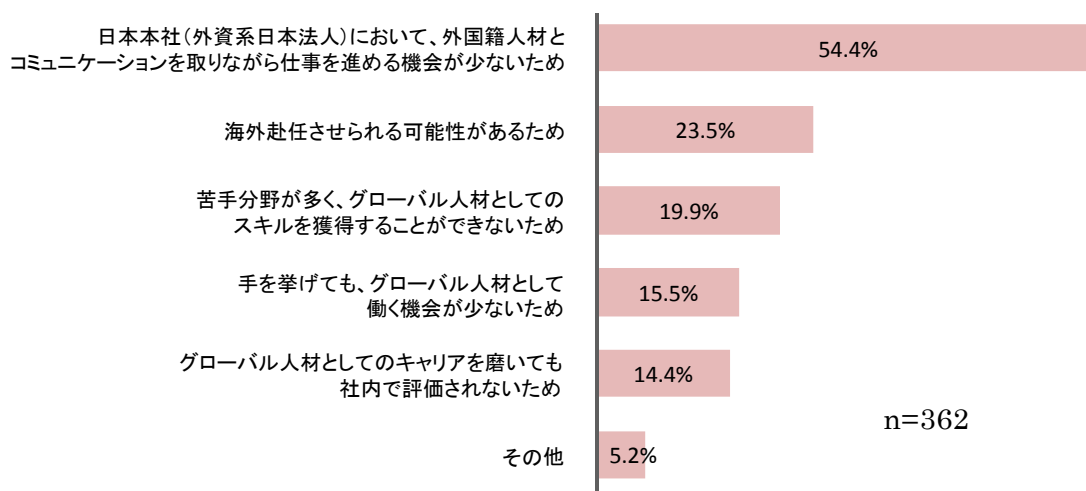
◆日系グローバル企業の従業員で、「グローバル人材としてのキャリアアップ志向」について「考える」と回答した理由の中で最も高いものは、「日本本社(外資系日本法人)において外国籍人材とコミュニケーションを取りながら仕事を進める機会が増えるため」であり59.6%である。一方、「考えない」とした理由で最も高いものも、「日本本社(外資系日本法人)において外国籍人材とコミュニケーションを取りながら仕事を進める機会が少ないため」であり、54.4%である。

「外国籍の人材と日本語以外の言語でビジネスに携わる上で必要なスキルを磨き、グローバル人材としてキャリアアップを図りたいと考えますか」という問いに対し「望ましい」と回答した人、「望ましくない」と回答した人に、それぞれその理由を尋ねたところ、【図表 4.1-6】【図表 4.1-7】の結果となった。

日系グローバル企業の従業員で自社を「グローバル人材としてのキャリアアップ志向」について「考える」とした理由で最も高いものは、「日本本社(外資系日本法人)において外国籍人材とコミュニケーションを取りながら仕事を進める機会が増えるため」であり59.6%である。一方、「考えない」とした理由で最も高いものも、「日本本社(外資系日本法人)において外国籍人材とコミュニケーションを取りながら仕事を進める機会が少ないため」であり、54.4%である。



【図表 4.1-6】 日系グローバル企業従業員のグローバル人材としてのキャリアアップを考える理由(複数回答)



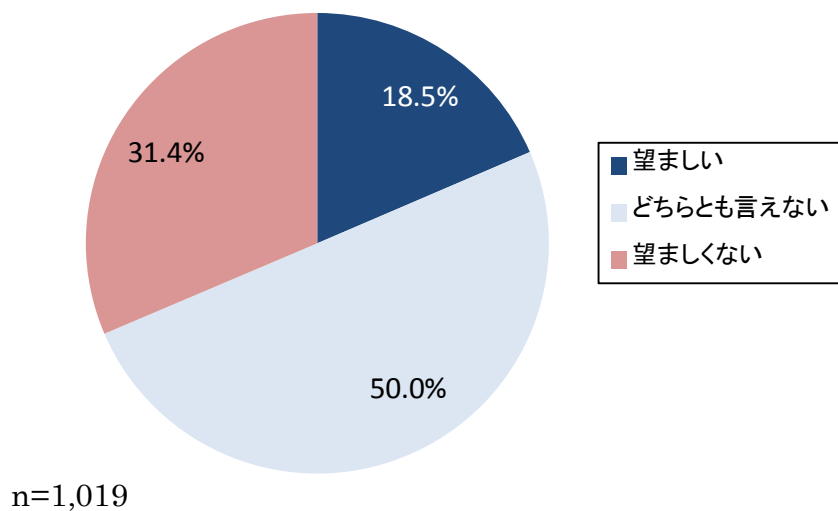
【図表 4.1-7】 日系グローバル企業従業員のグローバル人材としてのキャリアアップを考えない理由(複数回答)

## 4.2 グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性

- ◆日系グローバル企業の従業員のうち、「グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性」について「望ましい」と回答した人の割合は18.5%で「どちらとも言えない」「望ましくない」より低い。

日系グローバル企業の従業員に対し「あなたがグローバル人材としてのキャリアを形成する上で、貴社は望ましい環境ですか」と尋ねたところ、【図表 4.2-1】になった。

「望ましい」と回答した人は18.5%、「どちらとも言えない」と回答した人は50.0%、「望ましくない」と回答した人は31.4%となった。「望ましい」と回答した人の割合よりも「望ましくない」と回答した人の割合が高い。

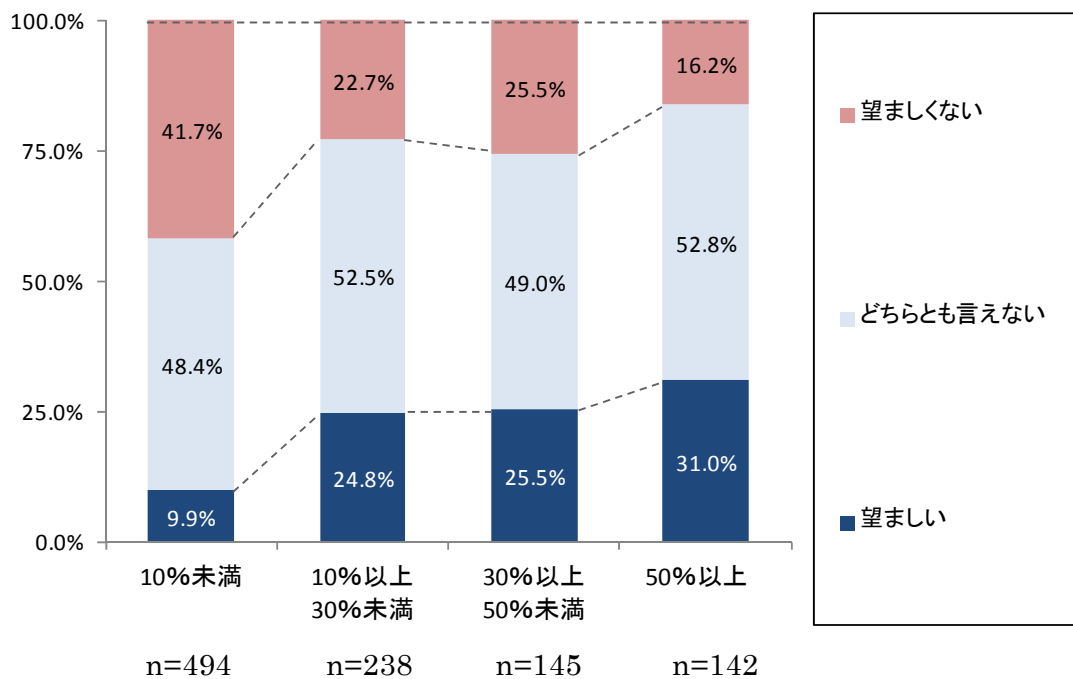


【図表 4.2-1】 グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性

◆海外売上高比率 50%以上の日系グローバル企業の従業員で「グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性」について「望ましい」と回答した人の割合は31.0%。一方で、海外売上高比率10%未満では、「望ましい」と回答した人の割合は9.9%に留まった。

日系グローバル企業に所属する従業員に対して「あなたがグローバル人材としてのキャリアを形成する上で、貴社は望ましい環境ですか」と尋ねた結果を集計した。【図表 4.2-2】は、集計結果を所属企業の海外売上高比率ごとに整理したものである。

海外売上高比率 10%未満では 9.9%が、海外売上高比率 10%以上 30%未満では 24.8%が、海外売上高比率 30%以上 50%未満では 25.5%が、海外売上高比率 50%以上では、31.0%がグローバル人材としてのキャリアアップを図る上で自社の環境を「望ましい」と回答している。海外売上高比率が高い程、「望ましい」と回答する割合が高い。



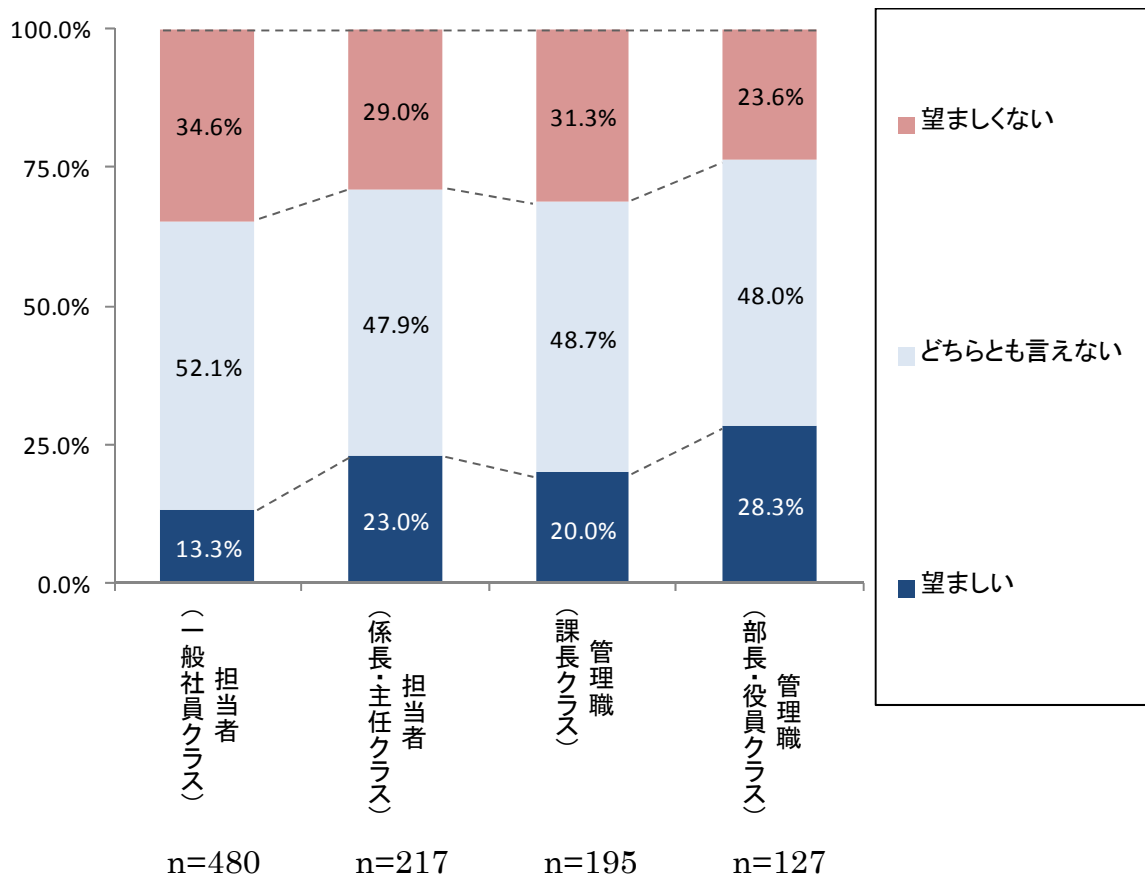
【図表 4.2-2】海外売上高比率別 グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性



◆日系グローバル企業の管理職(部長・役員クラス)で「グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性」について「望ましくない」と回答した人の割合は 23.6%。担当者(一般社員クラス)では、「望ましくない」と回答した人の割合は 34.6%。

日系グローバル企業に所属する従業員に対して「あなたがグローバル人材としてのキャリアを形成する上で、貴社は望ましい環境ですか」と尋ねた結果を集計した。【図表 4.2-3】は、集計結果を回答者の役職ごとに整理したものである。

管理職(部長・役員クラス)では 23.6%が、管理職(課長クラス)では 31.3%が、担当者(係長・主任クラス)では 29.0%が、担当者(一般社員クラス)では 34.6%がグローバル人材としてのキャリアアップを図る上で自社の環境を「望ましくない」と回答している。

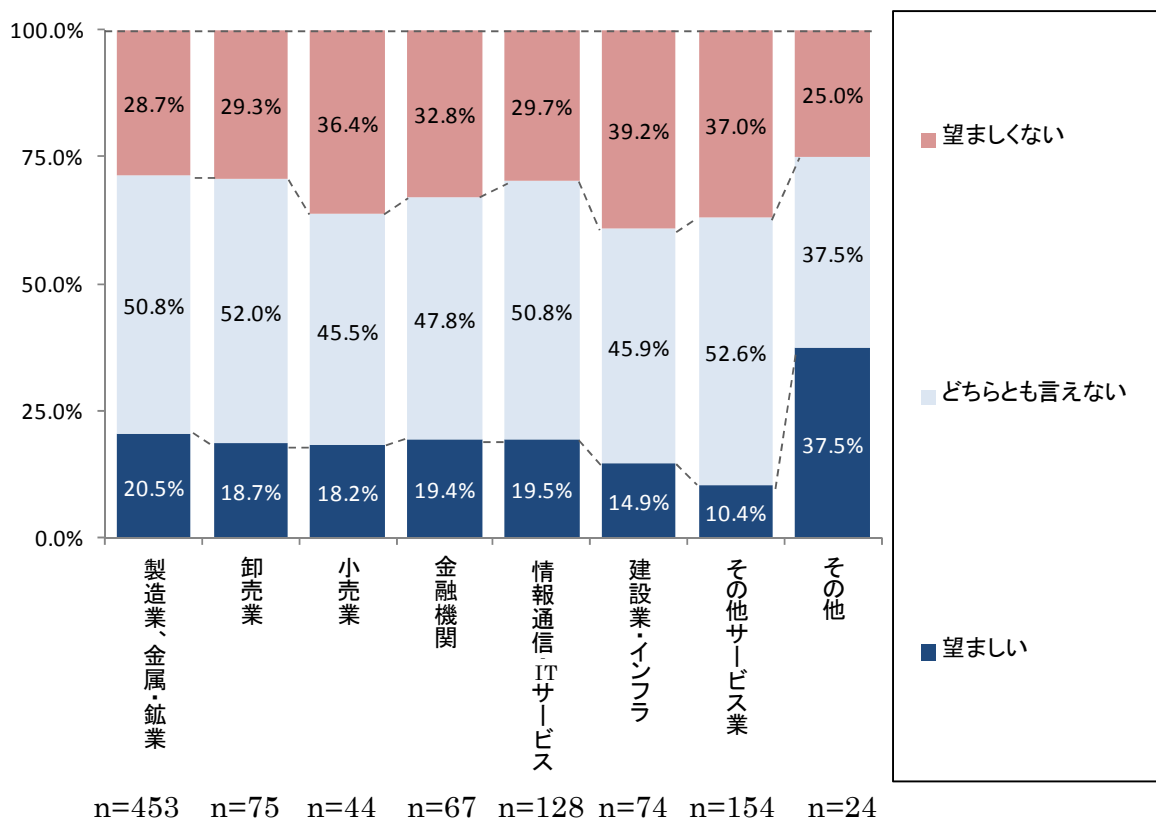


【図表 4.2-3】 役職別 グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性

◆日系グローバル企業の従業員で「グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性」について「望ましくない」と回答した人の割合が最も高かったのは「建設・インフラ」(39.2%)。逆に「望ましい」と回答した人の割合が最も高かったのは「製造業、金属・鉱業」(20.5%)。全ての業態の日系グローバル企業について、「望ましくない」と回答した割合が「望ましい」と回答した割合を上回る。

日系グローバル企業に所属する従業員に対して「外国籍の人材と日本語以外の言語でビジネスに携わる上で必要なスキルを磨き、グローバル人材としてキャリアアップを図りたいと考えますか」と尋ねた結果を集計した。【図表 4.2-4】は、集計結果を回答者の所属する企業の業態ごとに整理したものである。

日系グローバル企業の従業員で「グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性」について「望ましくない」と回答した人の割合が最も高かったのは「建設・インフラ」(39.2%)。逆に「望ましい」と回答した人の割合が最も高かったのは「製造業、金属・鉱業」(20.5%)である。全ての業態の日系グローバル企業について、「望ましくない」と回答した割合が「望ましい」と回答した割合を上回る(但し、回答数の少ない「その他」は除いてい

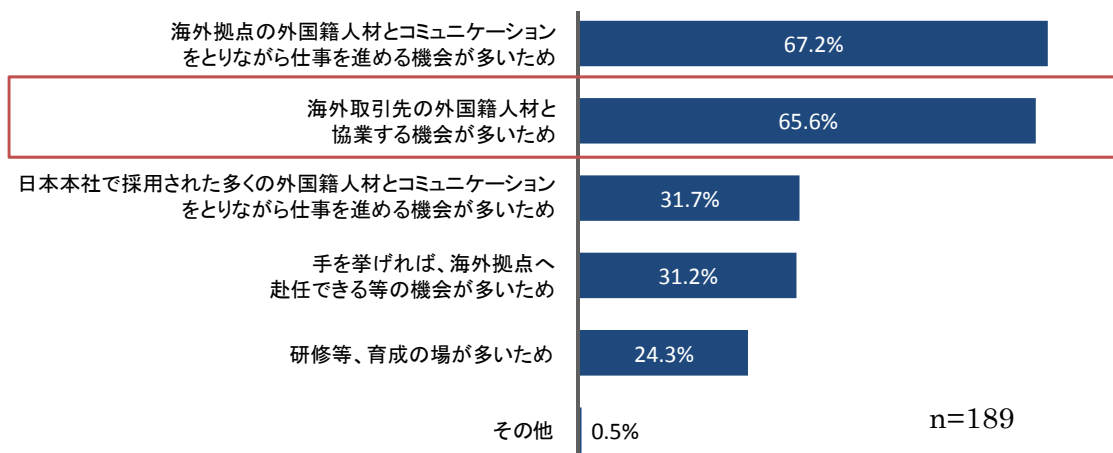


【図表 4.2-4】業態別 グローバル人材としてのキャリアアップ志向

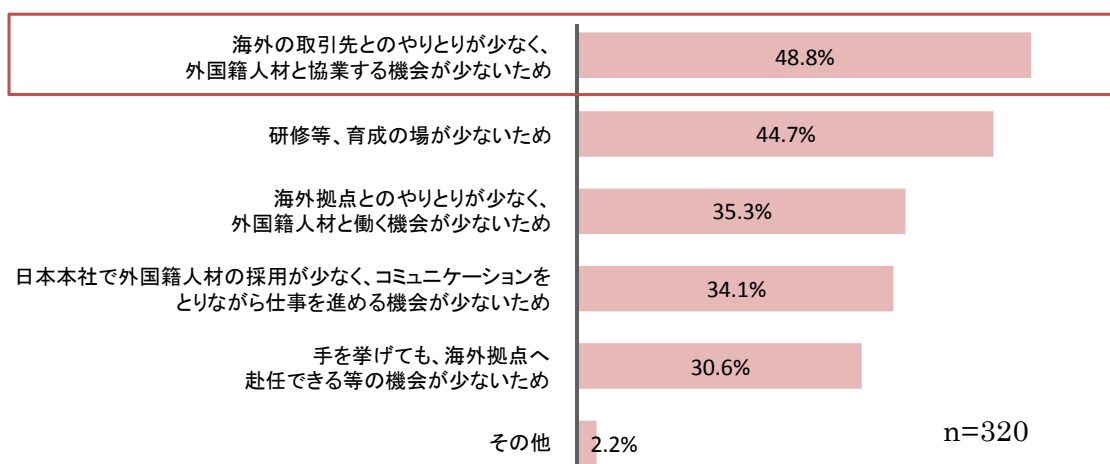
◆日系グローバル企業の従業員で「グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性」について、「望ましくない」とした理由で最も高いものは、「海外の取引先とのやりとりが少なく、外国籍人材と協業する機会が少ないため」で48.8%である。「海外取引先の外国籍人材との協業機会」は、「望ましい」とした理由で2番目に高く65.6%である。

「あなたがグローバル人材としてのキャリアを形成する上で、貴社は望ましい環境ですか」という問いに対し「望ましい」と回答した人、「望ましくない」と回答した人に、それぞれその理由を尋ねたところ、【図表 4.2-5】、【図表 4.2-6】の結果になった。

日系グローバル企業の従業員で「グローバル人材としてのキャリアアップに対する自社の適合性」について、「望ましくない」とした理由で最も高いものは、「海外の取引先とのやりとりが少なく、外国籍人材と協業する機会が少ないため」で48.8%である（【図表 4.2-6】・赤枠）。海外取引先の外国籍人材との協業機会は、「望ましい」とした理由で2番目に高く65.6%である（【図表 4.2-5】・赤枠）。



【図表 4.2-5】再掲:日系グローバル企業 自社環境を望ましいと考える理由(複数回答)



【図表 4.2-6】再掲:日系グローバル企業 自社環境を望ましくないと考える理由(複数回答)