

アジア人材戦略レポート

# 日系現地子会社における ヒトと組織の課題

by JAC Recruitment Group

# 2018



JAC Recruitment



JAC International

# はじめに

2017年の国内景気は、9月時点で「緩やかな回復基調」を保っており、リーマンショック後の2012年11月から58ヶ月連続となる歴史的な長期回復局面とみられています。

一方、アジアの経済成長見通しも引き続き堅調です。政権交代や国王崩御に伴いやや停滞していたタイ経済にも回復の兆しが見られ、また成長鈍化が伝えられる中国

も、政府の景気刺激策等もあり2017年見通しで6.2%とアジアの平均を大きく上回る成長が予想されています。

日系企業によるアジア直接投資も、一部、拠点の統廃合や円安に伴う生産の国内回帰の動きはあるものの、全体としては拡大しており、2016年の落ち込みから反転、2017年は再び2015年並みの高水準を回復しそうな勢いです。(※JETRO国際収支統計より)

それに伴いアジア各国で当社グループに寄せられる求人も続伸しており、恒常的に募集が活発なマネジメント人材に加え、AIやFintechなどの最先端技術や、地域の統括マネジメントを担う高度人材に対する引き合いが増加、またそれらの高度人材を国籍・国境を超えて募集する「ボーダレス採用」の動きも目立ち始めました。

また、急速に力を増す現地製造業各社の需要増加や、同じく急成長するアジア消費市場を取り込むための経営・事業の「現地化」を更に進めるべく、即戦力の営業職や開発職の募集が活発に行われ、国・都市によっては局地的に給与の高騰も起きています。

そういった環境下で、計画の実現に必要な人材をタイムリーに採用することは益々難しく、また採用した人材を計画的に育成したり、活躍に応じて公正な評価・処遇を行なうという面においても日系現地子会社は多くの課題を抱えています。

本レポートは、日系アジア子会社861社

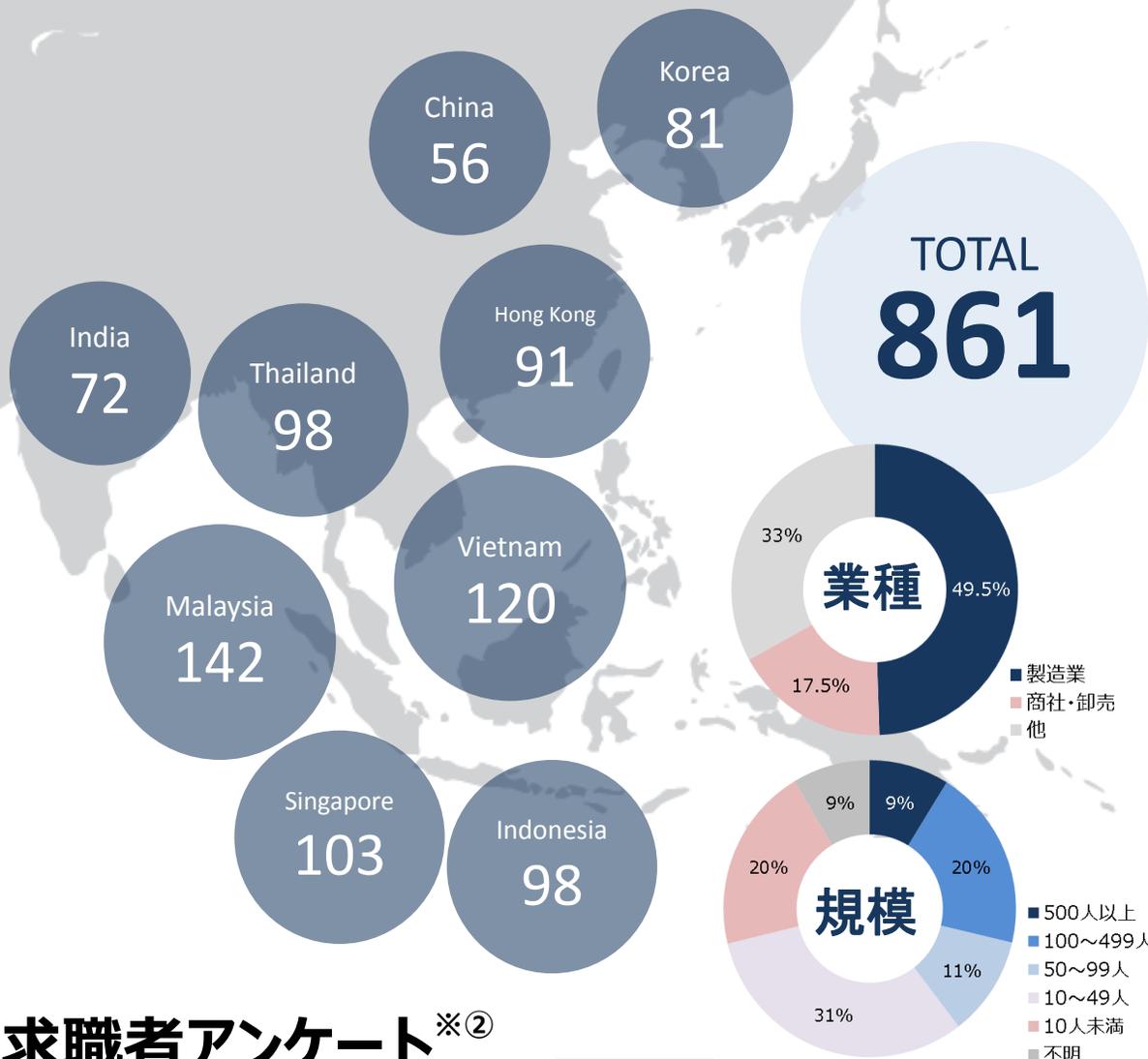
(※①)と、現地の求職者1,170名(※②)に対するアンケート調査の結果をもとに、回答企業の日本人駐在員に対する取材や、各国JAC Recruitmentのコンサルタントとのディスカッションの上で制作しています。

現地に赴任し、現地拠点のマネジメントや人材戦略の渦中にいる日系駐在員の皆様に加え、日本本社で海外事業や在外子会社の統括、支援等を行なう方や中長期の海外事業計画を立案する経営者の方々にご覧いただき、「事業展開に遅れない計画的な人材確保」、「日本本社による適切な支援」を実現する一助としていただければ幸いです。

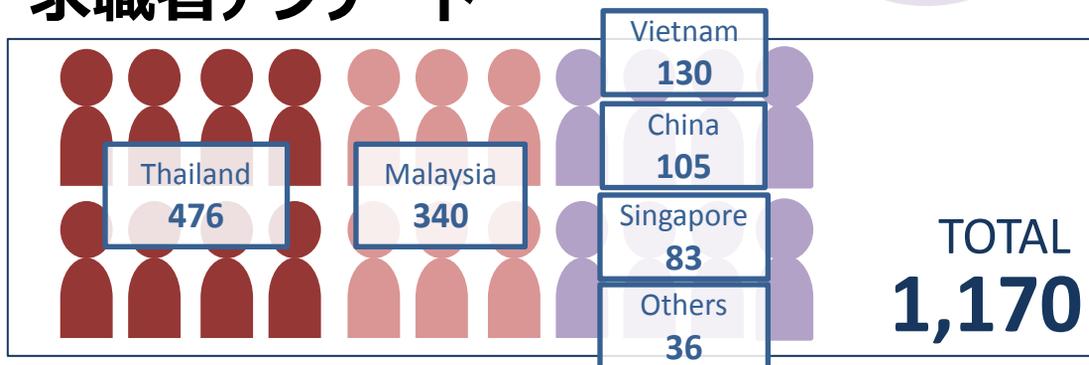
2017年11月吉日

ジェイエイシー リクルートメント  
海外進出支援室

# 日系企業アンケート※①



# 求職者アンケート※②



※① シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、インド、中国、香港、韓国の日系子会社に対しWEB上で実施。有効回答数861社（2017年8月～9月実施）

※② シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナム、中国のJAC Recruitmentに登録している求職者に対し、WEB上で実施。総回答数1,181名、うち、アジア以外の国籍と日本人を除いた1,170名を有効回答とした。（2017年9月実施）

# 目次

## はじめに

### 第1章 幹部、管理職人材の採用

- (1) アジアの管理職人材採用
- (2) 管理職人材募集の方法
- (3) 幹部人材確保に対する考え方
- (4) 現地人材の転職意識
  - ① 現地人材にとっての転職
    - (i) 転職の目的、きっかけ
    - (ii) 転職先の決定で重視すること
    - (iii) ASEANと中国の比較
    - (iv) 転職活動のチャンネル
    - (v) 転職に要した期間(管理職)
  - ② 現地人材にとっての日系企業
    - (i) 日系企業で働くメリット・デメリット
    - (ii) 日系企業と非日系企業との相違点
- (5) 日本語人材の活用

### 第2章 管理職人材の育成と登用

- (1) 現地人幹部登用の実態
  
- (2) 幹部育成トレーニングの実例

### 第3章 日系企業の課題

- (1) 公正で透明性の高い評価と処遇
- (2) 現地幹部社員の高齢化と組織の硬直化
- (3) 日本人駐在員のマネジメントスタイル

### 第4章 日本本社の課題

#### ～現地子会社に対する理解と支援

- (1) 現地駐在員が求める支援 ① ～教育研修
- (2) 駐在員が求める支援 ② ～人事制度の企画・運用
- (3) 駐在員が求める支援 ③ ～生活面の支援
- (4) 「本社からの支援は必要ない」に込められた本音

### 第5章 まとめ ～本社の国際化は進んでいるか？

# 第1章 幹部・管理職人材の採用



直近1年の間に  
管理職の募集を行なった

**43%**

# 管理職 Manager

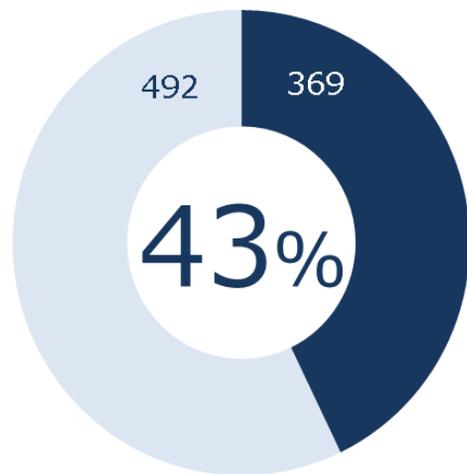
即戦力の**ハンズオンリーダー**としての「マネージャー」  
邦人駐在員と現地スタッフとの**結節点**としての「マネージャー」  
将来の**経営幹部候補**としての「マネージャー」

## (1)アジアの管理職人材採用

日本の中途採用市場では、労働人口の減少に伴って「35歳限界説」が以前ほど根強いものではなくなってきました。しかし、中途採用はまだまだ新卒採用を補完する目的で行われることが多く、また「管理職」や「経営幹部」の即戦力採用に対する抵抗感から、管理職としての活躍を期待して採用した人物であっても、「まずはスタッフとして(入社して、実績を上げたら管理職に登用する)」という採用姿勢の企業が目立ちます。

一方、同じ日系企業の中途採用でも、海外では様子が異なります。今回の回答企業の中で、「直近1年間に、管理職の採用活動を行なった」とする企業は全体の43%となりました。【図表1-(1)-1】

正確な比較ができる国内のデータはありませんが、アジアにおいては日系企業が「即戦力の管理職採用」を行なうことは、国内に比べ一般的なことと言えます。(厚労省の新規求人データでは、2016年9月～17年8月に日本国内で発生した、ホワイトカラーと思われる求人に占める管理職の割合は1%でした。)



【図表1-(1)-1】  
直近1年間に管理職採用を行なった  
企業の割合(n=861社)

日系企業が進出先であるアジア各国において即戦力の管理職(マネージャー)採用を行なうのは、以下の理由(必要性、期待)からです。

#### a) 即戦力のハンズオンリーダーとしての「マネージャー」

特に現地の取引先や代理店、協力会社の担当者である現地人材との対応窓口を務めるなど実務の中心となりつつ、社内においては現地のメンバーに対するOJTを行なう。取引先等との円滑な商談を行なう上で、役職によって権限と責任を明示することが重要となる。

#### b) 邦人駐在員と現地スタッフとの結節点としての「マネージャー」

現地人材に対する実務上の指示や、方針の伝達を行なう際に、日本との文化・価値観等の違いを理解した上で内容を咀嚼して伝える、また日本人駐在員には感じ取れない現場の問題点を察知、把握し、問題解決を行なうとともに日本人駐在員に報告する。

駐在員や日本本社の関連部署が英語力に欠ける場合、円滑な意思疎通は現地マネージャーの日本語力に依存する。

#### c) 将来の経営幹部候補としての「マネージャー」

管理職として経験と実績を積んだ上で、日本本社での研修や実務体験の後に概ね10年程度の時間軸で現地法人経営の中樞を担うことを期待されている。

現地で、迅速に事業を立上げ、拡大していくためには、社内に効率的な分業体制、指揮命令システムを整える(組織化する)必要があります。また、取引先開拓や販路拡大、資材の調達などを行なう際に現地企業(サプライヤーやパートナー)との交渉窓口を務める現地人材は相応の権限と責任を担える人でなくてはなりません。

日本国内では、長年その会社で経験と実績を積み重ねてきた人材(プロパー社員)がそういった役割や権限を担うことで仕事や意思決定の質が担保され、組織の調和

も保たれると考えられますが、現地での急速な事業立上げや経営現地化を目指す場合、時に時間が足りません。また、日本人に比べて定着性に欠ける現地人材に対して「10年も15年も先に向けた育成・登用計画」を描くことはあまり現実的ではないとも言えます。(20年、30年といった長期間の勤務の後に経営幹部に登用された人材は、その期間における豊富な経験や本人の努力、時に我慢などによって“育った”と考えることもでき、エリート教育によって短期間で計画的に経営人材を育てる[=創る]と

いうスキームを持っている日本企業は極めて少ないように感じます。)

一方、拠点の立上げ時などでほぼ同時期に入社した従業員が「管理者」「被管理者」に分かれて働く場合、「管理者」となる側にはスキルや知識に圧倒的な優位性が求められます。当初その優位性が判然としない場合でも、学歴や年齢、実務の経験年数といった目に見えて分かり易い要素を備えた人材を「管理者」に登用することができれば、日本に比べて権力格差に対する受容性が高い(※【図表1-(1)-3】)とされるアジアの国々の人材を有効にマネジメントすることができます。

そういう意味で、中途採用における「学歴」は日本よりも重要であると言えますが、大学進学率の低い国では候補者が限定されます。

更に大きな問題は社長や部門長である日本人駐在員や日本本社との「言葉の壁」です。

日本人駐在員の中には現地社会に溶け込もうとする強い熱意と高い基礎学力によって、タイ語やインドネシア語といった現地の言葉を修得してしまう人もいますが、仕事上のコミュニケーションでそれが完璧に使えるようになるまでには長い時間がかかります。

一方、駐在員の中には外国語が得意でない人も多く、従業員とのコミュニケーションの面で日本語(または英語)ができる現地人マネージャーに依存せざるを得ないケースは少なくありません。

また、現地でマネージャー級の人材が多く求められている背景のひとつに、将来の経営現地化に向けて経営幹部候補となる人材を確保したいという各社の思惑があります。

現在日系アジア子会社に在籍するダイレクターの中には、拠点設立当初から在籍し、入社20年ほどの時を経てダイレクターにまで昇格した人をよく見かけます。一方でこれから現地人材をダイレクターに登用していきたいとする企業では「スタッフから叩き上げるには時間が足りない、またその候補者も見当たらない」という声が多く聞かれます。

【図表1-(1)-3】

アジア各国の国民性  
～権力格差に対する受容性

	スコア	順位
マレーシア	104	1
インドネシア	78	7
インド	77	9
シンガポール	74	11
香港	68	13
中国	67	14
タイ	64	19
韓国	67	24
日本	54	30
アメリカ	40	35
ドイツ	35	39
イギリス	35	39
オーストリア	11	50

権力格差の大きい社会とは――

- ・人々が不平等であることは当然であるし望まれてもいる
- ・力は正義に勝り、権力を握る者は常に正しく善良である
- ・中央集権的であり、「ピラミッド」型の序列と階層が重要である
- ・部下は何をすべきか命じられることを期待している

<参考文献>

G.ホフステード(岩井八郎・岩井紀子訳)『多文化世界 ―違いを学び共存への道を探る―』(有斐閣, 1995年)  
米IBM社の約50カ国の海外拠点で11万6,000人を超える従業員を対象にした実証により、各国の国民性(文化差異)を「権力格差の受容度」、「個人主義―集団主義」、「男性らしさ―女性らしさ」、「不確実性回避傾向」の4指標(文化的次元)を見出した。

後者の企業の多くは、

- ①経営者としての資質を持った人材を、
- ②マネージャーとして迎え入れ、
- ③実地での経験と実績を積み上げた後に、
- ④日本本社で経営理念や価値観を吸収させた上で、
- ⑤概ね10年程度の時間軸で、ダイレクターに登用したいと考えています。

「経営者としての資質を持った人材」とはどういう人材を指すのかについて、幾つかの会社の社長（日本人駐在員）から話を聞いてみました。

それによると、共通するのは「リーダーシップ」「プロ意識」「自身の信念」というような事柄です。（一部の社長からは、これに加えて「日本人的感覚」という意見も出ました）

どのようにそれが身に着けられるのか、ということについては明確な解は得られていませんが、一つの典型的なパターンとして、経済的に安定した家庭に育ち、海外留学やそのための受験といった場面で同世代の人たちが経験しないような「競争」や「自己の確立」といった機会と向き合い、そこでの学びや経験を活かして比較的早い段階で大きな責任や権限を背負って仕事をして成果を出した経験を有する人材が前述のような資質を持つのではないかと考えられています。

## (2) 管理職人材募集の方法

前述した通り、直近1年間にマネージャー（課長級）の募集を行なった企業は43%でしたが、同時に、GM（部長級）の募集を行なった企業は19%、ダイレクター（役員）の募集を行なった企業は14%でした。

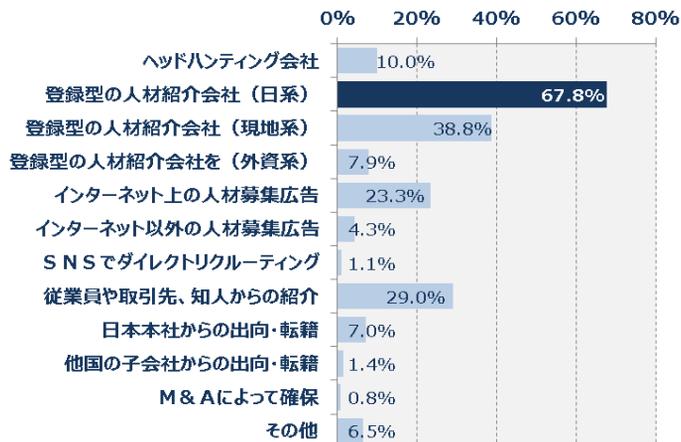
マネージャーの採用を行なった企業が、どのような手段で募集を行なったかを示すのが【図表1-(2)-1】です。

これによると、マネージャーの募集は「日系人材紹介会社」に対する依存度が著しく高くなっています。（GM、ダイレクターと職位が上がるごとに「ヘッドハンター」の利用が増えています。）

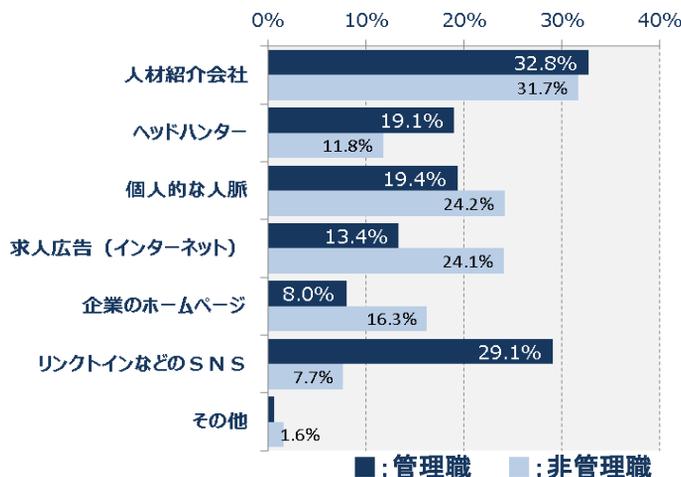
### 【図表1-(2)-6】

一方、全ての職位において「従業員や取引先、知人からの紹介」によって募集した企業が30%前後あります。「優秀な人材の周りには優秀な人材が集まる」というのは世の東西を問わ

【図表1-(2)-1】  
日系企業の管理職人材採用における募集チャネル(n=369社)



【図表1-(2)-2】  
現地人材の求職チャネル(n=1,104人)



## 求職活動にSNSを用いた (アジアの管理職人材)

# 29%

※SNS (Social Networking Service)

ない普遍の真理ですが、中には従業員に対して「採用に結び付いたら報奨金1,000ドル」というような制度を設けてそれを促進している例や、上位職階のジョブディスクリプションに「人脈を活用した人材確保」が明記されている企業もありました。

また、興味深いのは「SNSを用いたダイレクトリクルーティング」です。日本に比べてSNSの利用率が高いとされるシンガポールやタイ、ベトナムにおいても、日系企業の人材獲得チャネルとしてSNSはまだほとんど利用されていません。

一方、アジア各国の求職者に対して行なった調査によると、現在の勤務先で管理職の責を担う人材の29%が、その会社に転職をした際に「リンクトインなどのSNSを用いた」と回答しているのです。

非管理職の人材では8%で、むしろ「個人的な人脈」「インターネット広告」などのチャネルの利用率で管理職人材を大きく上回ることから、募集する人材の特性に応じたチャネルの選定が非常に重要であること、また管理職や中核人材確保においてSNSの存在はもはや無視できないということが言えます。

### (3)幹部人材確保に対する考え方

今後の管理職人材確保の方針(複数回答可)では、「管理職の即戦力となる人材を国内の人材市場から採用(55%)」と「既存の従業員を育成(57%)」が多数となり、多くの企業で「採用と育成」が並行して行われていることが判りました。

また、マレーシア(11%)、タイ(13%)、ベトナム(9%)では、「管理職の即戦力となる人材を日本の人材市場から採用する」とした企業が比較的多く、日本の中途採用市場で将来母国への転籍を前提とする外国人材採用が増加していることに符合します。

各社は、日本の大学を卒業した後に日本で就職し、日系企業で10年から15年程度の就労経験を積んだ人材を求めることが多く、これらの人材は同世代の日本人と同水準の実務能力を有する上に、仕事上で用いる日本語を修得していることや、日系企業特有の慣習や考え方を体得していることが多いため、経営現地化を志向する日系アジア子会社において、「比較的安心して経営のバトンを渡し得る人材」と期待されています。

近年、日本国内の在留人数が急速に増えているベトナムに対し、マレーシア、タイ国籍の人材は日本国内(特に転職市場)に少ないこと、また国籍に関わらず、日本に長く滞在している人は、今後も日本国内で居住、就労することを希望することが多いため、企業にとって都合のよいタイミングで転籍を許容する人材を採用することは決して簡単ではなく、計画的な活動が求められます。

募集手段に関する設問に対しては、日系人材紹介会社を用いるとする企業が74%と圧倒的多数である一方、ヘッドハンティング(18%)、現地系人材紹介会社(49%)、従業員や知人からの紹介(39%)などが、前述の直近1年間に行なった募集活動に比べて比率が高く、今後現地日系企業による管理職人材募集がより多様な手段で行われるようになるということが予測されます。

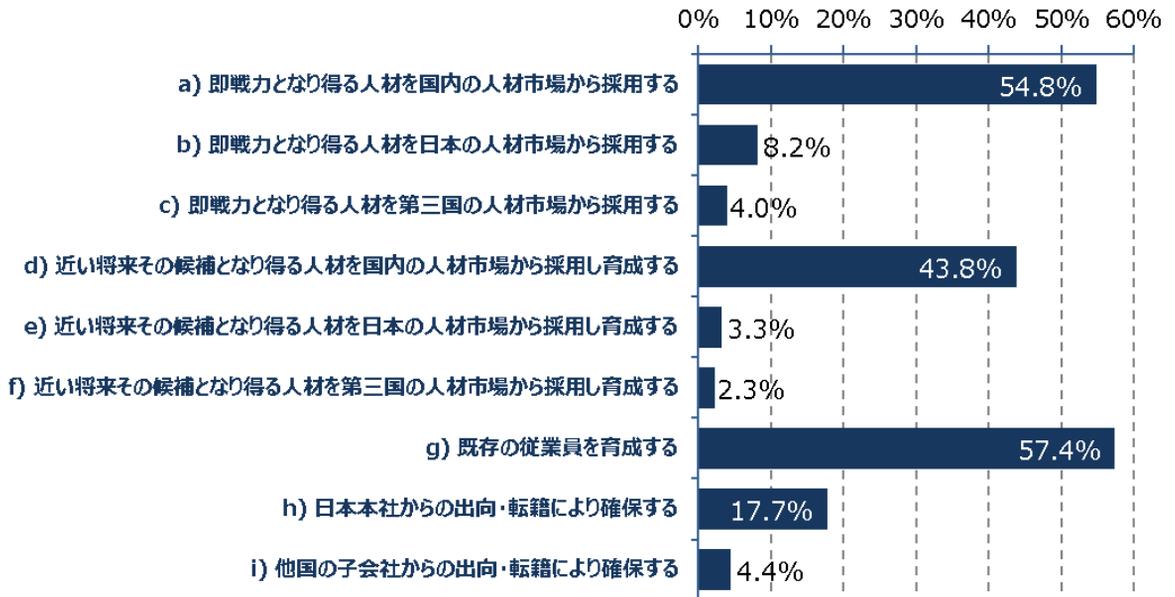
先に述べたSNSについても、ベトナムで11%、インドネシアで8%と他国に比べて著しく高い数字が現れており、これらの国では日系企業の採用シーンにおいてSNSが急速に台頭するであろうことが窺えます。

一方、育成については「日本本社に派遣して行なう」とする企業が32%あります。これについては実例を中心に次章で詳しく触れています。

管理職の即戦力となる人材を  
日本の人材市場から採用する  
(タイの日系企業)

13%

【図表1-(2)-3】  
今後の管理職人材確保の方針(n=767社)

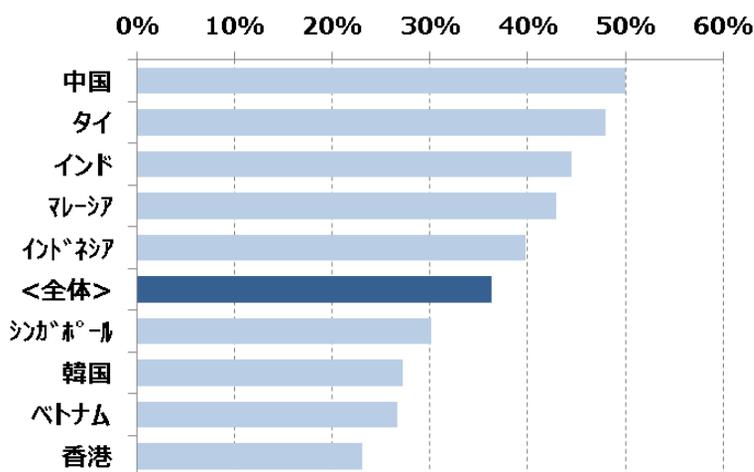


【図表1-(2)-4】  
今後の管理職人材確保の方針(国別)

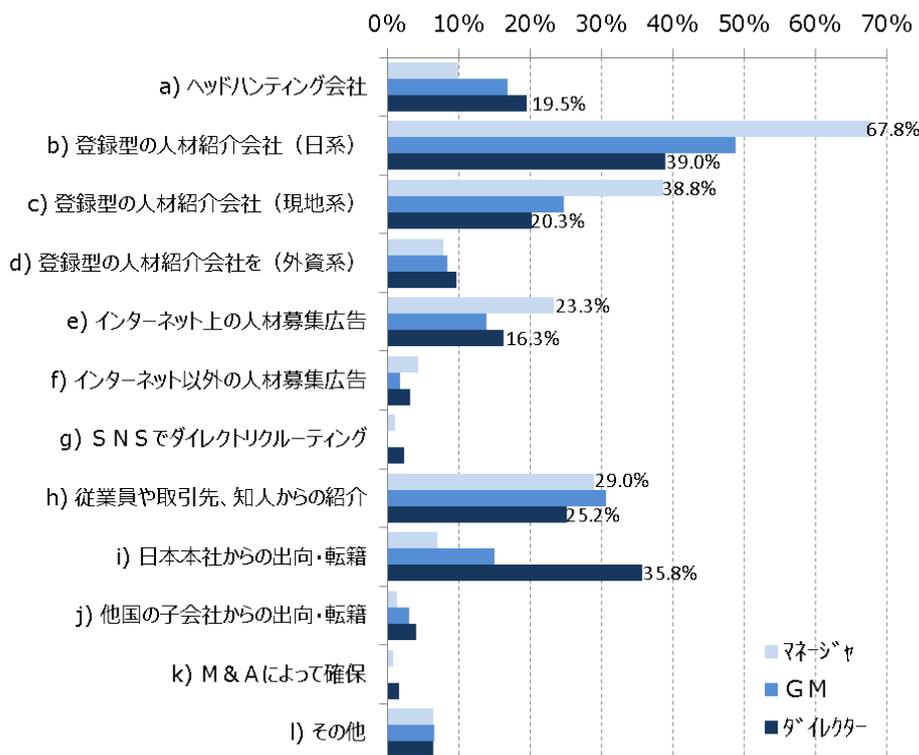
	シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア	ベトナム	インド	中国	香港	韓国	計
即戦力となり得る人材を国内の人材市場から採用する	48.9%	65.9%	61.5%	53.5%	41.5%	61.3%	56.9%	47.3%	54.1%	54.8%
即戦力となり得る人材を日本の人材市場から採用する	6.8%	11.1%	13.2%	5.8%	8.5%	6.5%	7.8%	9.5%	1.4%	8.2%
即戦力となり得る人材を第三国の人材市場から採用する	5.7%	7.4%	5.5%	1.2%	4.7%	0.0%	2.0%	4.1%	1.4%	4.0%
近くその候補となり得る人材を国内の人材市場から採用し育成	43.2%	49.6%	39.6%	40.7%	46.2%	43.5%	41.2%	44.6%	40.5%	43.8%
近くその候補となり得る人材を日本の人材市場から採用し育成	6.8%	3.0%	5.5%	1.2%	2.8%	3.2%	3.9%	0.0%	2.7%	3.3%
近くその候補となり得る人材を第三国の人材市場から採用し育成	4.5%	3.0%	2.2%	0.0%	2.8%	0.0%	2.0%	4.1%	1.4%	2.3%
既存の従業員を育成する	48.9%	63.0%	58.2%	68.6%	58.5%	43.5%	45.1%	56.8%	62.2%	57.4%
日本本社からの出向・転籍により確保する	23.9%	17.8%	12.1%	15.1%	16.0%	17.7%	15.7%	27.0%	14.9%	17.7%
他国の子会社からの出向・転籍により確保する	6.8%	9.6%	4.4%	4.7%	0.0%	0.0%	3.9%	4.1%	2.7%	4.4%

※ n = 767社 (全体から「現地人材の管理職人材を必要としない」とする企業を除いた)

【図表1-(2)-5】 マネージャー職の募集を行なった企業の割合(国別)



【図表1-(2)-6】 採用を行なったとする企業が用いたチャネル





転職を考えたきっかけ

23%  
給与条件を改善したい

#### (4)現地人材の転職意識

海外での人材確保について考えるとき、外部環境として、現地の人々が日系企業に対して抱くイメージを把握することは非常に重要です。

今回、タイや中国などアジア5カ国の求職者を対象にしたアンケートの結果から、日系企業に対するイメージや、転職活動に対する考え方について考察してみました。  
(藤田千栄子)

##### ①現地人材にとっての転職

###### (i) 転職の目的、きっかけ

現地の若者にとって、金銭的な報酬、福利厚生という待遇面は転職のきっかけとなる大きな要素ではありますが、年齢が高くなるほど転職目的はむしろ現在のキャリアに限界や不安を感じ、自らの能力を発揮できそうもないという会社への「失望感による転職」へと変わります。同様に会社自体の将来性への不安からの転職が年齢とともに大きな理由の一つとなっていることがわかります。【図表1-(4)-1】

またアジアの人々にとって、会社の移転などの理由で通勤距離が遠くなり不便になることも、よく転職の理由になります。特に、年齢が高くなると家族の事情もあります。

多くの家庭で、中学生までの年齢の子弟は親が学校までの送迎を行なうことの多いアジアでは通勤距離や勤務場所は日本人が思う以上に重要なことなのです。

###### (ii) 転職先の決定で重視すること

給与や福利厚生といった待遇面を改善したいという気持ちは、現地の人たちが転職を考える最も大きな理由ですが、最終的な転職先の決定はそれのみで行なわれるわけではありません。

上昇志向の高いアジア新興国の人々にとって、将来のキャリアの発展性は最も重要な決断要因です。それだけに、中途採用に際し、可視化されたキャリアパスの整備や公正な評価制度に紐づく報酬制度といった人事制度を構築・運用すること、また教育研修のプログラムを設けてそれをしっかりと説明、アピールすることは、希望する

人材の採用に成功するために非常に重要であると言えます。

また20～30代で転職を繰り返しながらキャリアや待遇アップを図ってきた人々も、40代以上になると、大多数は安定してできるだけ長く勤務したいと考えるようになります。

そして、長く勤める上でも重視されるのが「通勤便」です。長距離通勤に慣れた日本のビジネスパーソンと違って、アジアの人たちにとっては勤務場所や通勤距離などが大変重要です。（世代にかかわらず比較的大きなパーセンテージを占めています。本人だけでなく、家族にとっても重要です。）ましてや、日本人のような単身赴任を受け入れられる人は非常に少ないです。

【図表1-(4)-2】

### (iii) ASEANと中国の比較

(i)、(ii)について、アセアン(シンガポール、マレーシア、タイ)と、中国を比較してみました。【図表1-(4)-3】

収入増や福利厚生の実を主な理由にジョブホップを繰り返していた時代の中国人求職者も、所得水準の向上、社会環境

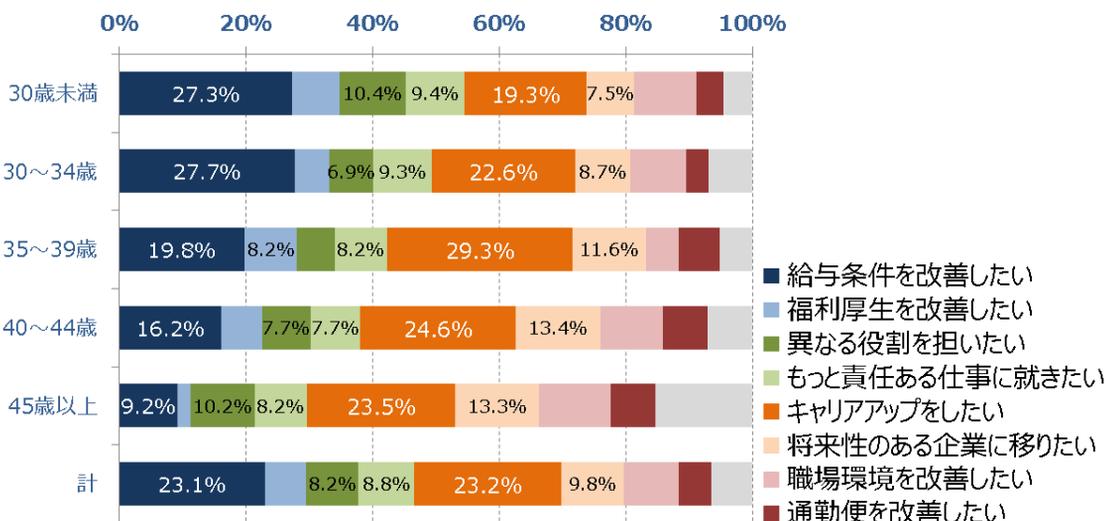
の変化によって「働く」ということを以前よりも少し冷静に俯瞰して見るようになっていきます。現在において、転職の目的は、「发展空间はあるか(将来性のあるキャリアか)?」、「仕事内容は自分に合っているのか?」というキャリアの充実に対する期待が、目先の収入増よりも大きな割合を占めています。

また近年中国では、起業の為の環境が整ってきたことから、会社で働いて高い収入を得ることに執着するよりも会社勤務によって専門的な知識の習得、人脈構築を行ない、機が熟したら自ら会社を立ち上げるという人生設計をしている人が増加しています。よって、単純に収入そのものを求める気持ちが相対的に減少してきているとも考えられます。

一方でアセアン地域では収入、福利厚生に加え、職場環境(高級感や清潔感のあるオフィスや、入居するビルのグレードなど)は、単に環境の快適さのみならず家族や周囲の人たちへのメンツという点でも重視されます。(転職の目的で「職場環境の改善」が11%と、中国(1%)に比べて著しく高い数値となっています)

【図表1-(4)-1】 転職活動をはじめたきっかけ

(n=1,178人)



「転職先決定で重視すること」では、両地域とも「キャリアアップ(できる環境かどうか)」という回答が圧倒的に多く、アジアの人材が高い上昇志向を持っていることが判ります。

また両地域とも、2番目に重視するのが「給与条件」であることも共通ですが、中国ではほぼ「キャリア」(53%)と「給与」(32%)に回答が集中しているのに対し、アセアンでは「キャリア」(34%)、「給与」(16%)に次いで「安定性」(14%)や「職場環境」(8%)も重視されるなど重視する点は多様であり、その分だけ面接時、特にぜひとも採用したい人材を入社へと誘引する場合には、何を一番重視するのかをよく見極めることが重要になります。

一方、アセアン地域で「給与条件」(29%)が転職目的になる、また「経営の安定性」(14%)が転職先決定の理由になる割合が高いのは、実は現在の勤務先での給料の遅配や契約違反といった(現職企業の)コンプライアンス問題が理由であることも少なくありません。よって、面接の際に給与や勤務条件に対する執拗な質問が行われたとしたら、それは現在の勤務先での体験が

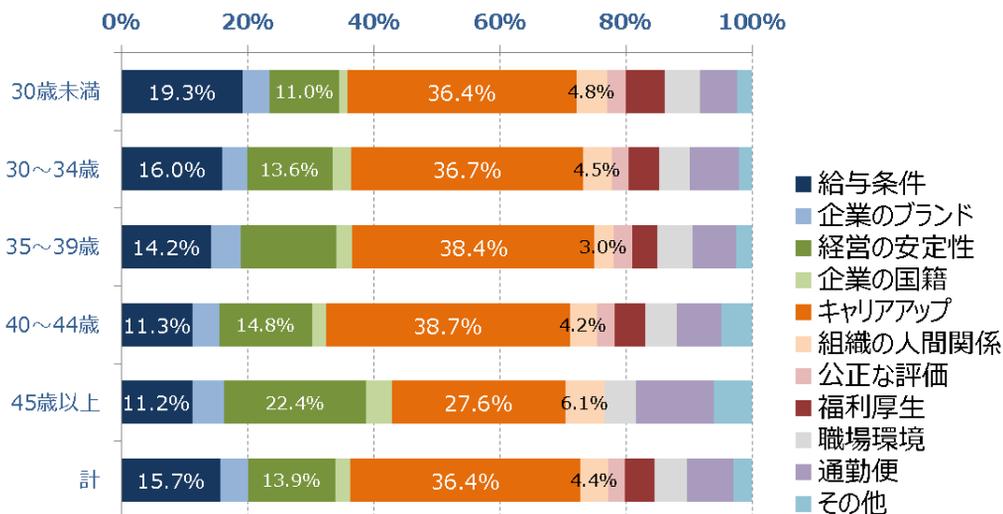
トラウマになっているだけで、決して「おカネだけが目的の転職」ではないこともあるのではないのでしょうか。

また、ワークライフバランスを図って生活の質を向上させたいと望む傾向は、アジア全体で高まってきています。

最後に、中国における福利厚生についてですが、法定の福利厚生が、出身地や都市間のインフラ格差が原因で、人によっては十分に享受できない場合があります。そのため、入社する会社にそれらを補填する制度があるか否かは重要な決め手となります。特に、結婚や住宅の購入が見込まれる場合にはなおさら重要になります。

【図表1-(4)-2】 転職先の決定で最も重視すること

(n=1,178人)



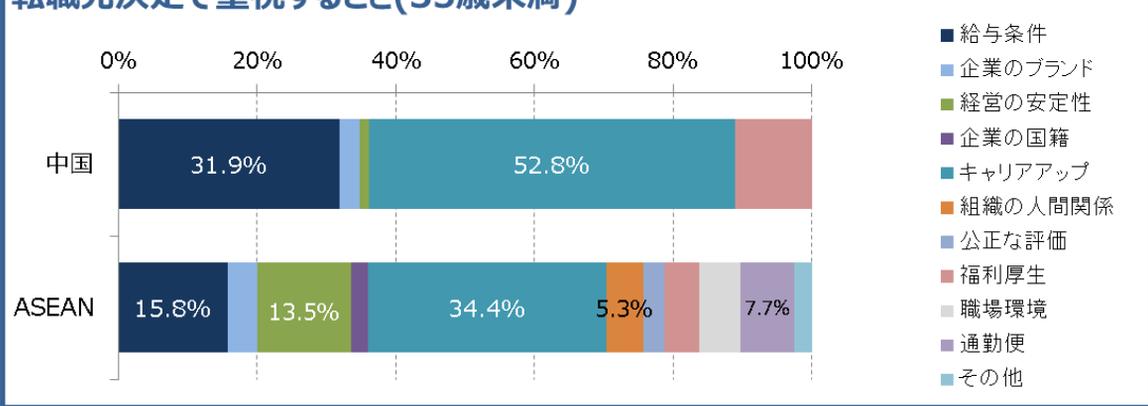
### 転職の目的(35歳未満)

(n=ASEAN:1,050人、中国:105人)



### 転職先決定で重視すること(35歳未満)

(n=ASEAN:1,050人、中国:105人)



【図表1-(4)-3】転職意識(中国とASEANの比較)

#### (iv) 転職活動のチャネル

現在の勤務先への転職を行なった際に利用した求職のチャネルについては、管理職、非管理職ともに「人材紹介会社」が32%前後と高くなっています。またアジアでは、登録型人材紹介会社とヘッドハンティング会社の線引きがあいまいであることから両方のチャネルを足すと管理職で51%、非管理職で42%もの人が、「人材会社」を利用していることとなります。これは、客観的なアドバイスを求めて信頼性のある専門の仲介によって転職することが主流である事が示されています。

ただし近年、各種SNSを通じた情報収集や転職活動は日本以上に活発に行われており、特にLinkedInは日本以外のアジアの国々で既に一般的な転職活動チャネルとして定着しています。

特に管理職クラスの人材に対しては、LinkedInなどを介したヘッドハンターからのスカウトが頻繁に行われ、もともとは転職する気持ちがなかった人が、結果的に転職活動を行なうようになる(プル型転職)ケースが少なくありません。

さらに若手の求職者は、知り合いや友人を介して、「友達が働いているから」という理由でその会社に転職することも多いほか、ニッチな業界や高い専門性を求められる職種では、採用企業が「リファーマルリクルーティング」(紹介による採用活動)を社内でキャンペーンとして実施し、高い報奨金を支給するということが今や珍しくありません。

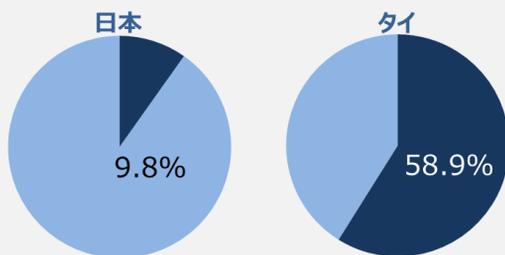
### (v) 転職に要した期間(管理職)

現在の勤務先への転職した際に要した活動期間は、管理職、非管理職ともに「1か月以内」が最も多く、70%以上の人々が2ヶ月以内に転職活動を完了しています。

これは、永く「新卒一斉採用、年功序列、終身雇用」といった日本型雇用システムに慣れた日本人に比べて、「勤務先を替える」ことに対する心理的ハードルが低いこと、また恒常的に求人倍率が高く選択肢が潤沢にあることが原因です。また、シンガポール人の気質を表す「キアス」という言葉が意味する、「人より得をしたい」、「乗り遅れたくない」という気持ちが更にそれを加速させます。

日本では3か月～6か月程度が一般的であることを考えると、アジアでは採用活動を行なう際にスピーディーな対応が求められます。選考から決定までのプロセスの時間を短縮すること、またそのために意思決定の権限の範囲や責任の所在を見直すことでスピード感をもって選考、決定することが望まれます。

【図表1-(4)-4】  
求職者の転職活動スピード  
～日本とタイの比較



※登録から1ヶ月以内に転職先が決定した人材の割合(2011年日本とタイのJACIにおける転職支援実績から)

## ②現地人材にとっての日系企業

### (i) 日系企業で働くメリット・デメリット

アセアンの多くの国は親日として知られ、また多くの人たちが日本製の製品の品質を高く評価していることや日本文化に親近感をもっていることは、長く海外で生活していると身に染みて感じます。

反面、各国で行われる「就職人気ランキング」などを見ていると、最近では日系企業の名前をほとんど目にするのがなくなってきました。

今回のアンケートに回答した1,170名の人たちの中で、日系企業に勤務した経験を持つ542名の回答から、アジアの人たちが日系企業に対して今どのようなイメージを持っているのかを把握することができます。

まず、ポジティブな点としては、「製品やサービスがよい」(40%)、「雇用が安定している」(36%)、「企業のイメージがよい/知名度がある」(35%)が上位を占めます。さらに「組織の規律やマナーがよい」(30%)、「法令順守の姿勢」(28%)などが続きます。言うなれば、そこで働くことに対する「精神的満足感」と括ることができます。

自由記述欄にも、「プロフェッショナルな職場環境と整備されたオフィス環境」、「会社風土」といった『企業カルチャー』に関連する内容が並びます。

一方、ネガティブな点としては、「給与条件がすぐれない」(27%)、「昇進昇格が遅い」(23%)、「組織の風通しが悪い」(22%)が上位で、更に「仕事内容や役割が明確でない」(20%)がそれに続きます。

これらは概ね、「人事管理システム上の問題」と括することができます。

その中で、「組織の風通しが悪い」ということについては、多くの権限が日本人社員に集中しており、現地人材はマネージャー級であってもほとんどの決定事項にかかわることがなく蚊帳の外で物事が進んでいき、報共有も十分でないと感じている、という指摘がありました。【図表1-(4)-5】

また、この設問は「複数回答可」の形式で行ないましたが、「ポジティブ」と「ネガティブ」の総回答数に大きな差が現れました。ポジティブな点に対しては幾つもの項目を挙げる(平均4つ)一方で、ネガティブな点はそれぞれ平均2項目しか挙げていません。

このことから、アジアの人たちにとって、日系企業で働くメリットは様々であるが、デメリットはひとえに給与や昇進昇格といった点である、と言うことができます。

またキャリア形成という観点からみると、「今後日系企業で勤務を希望する」という求職者の23%がキャリアの発展を期待しているのに対して、日系企業で働いた経験を持つ人たちがそれは日系企業ではさほど優位でないと感じている点にギャップを感じます。

## (ii) 日系企業と非日系企業との相違点

相違点の有無を問う設問に対して、29%の人が「相違点がある」と回答しました。うち86%は「企業文化、国民性の相違、たとえば時間遵守する学ぶべき良き習慣、堅いチームワーク、厳格な内部規則、社員の熱誠さ、真摯さ」といった良い点を挙げたのに対して、否定的な意見としては「柔軟性の欠如、不条理な残業文化、開始時間には厳しいが終わりははじめがない」などが記されました。

また7%が、キャリアや仕事内容に関する点が異なると回答しました。具体的には、「マルチタスクから学べる仕事が多い、仕事上での日本語の上達が達成できる、委細漏らさず業務を要求されるので仕事の精度が高まる」というポジティブなものがある一方、「不十分な社員育成プログラム、曖昧な目標管理設定、ステップアップを阻む年功序列制、チャレンジ意欲を起こさせない人事制度」といったネガティブな意見もありました。

一方、7%の人が待遇面に相違点があると回答していますが、「通勤交通費が支給されることが良い点、基本給は一般的だがボーナス支給が多い」というポジティブな意見に対して、「年次休暇が非日系より少ない、規則は多いが権限や給料は少ない」というネガティブな記載がありました。

## 【図表1-(4)-5】

### 日系企業で働くメリット・デメリット

#### <メリット>

製品やサービスがよい	40.0%
雇用が安定している	36.3%
知名度がある・イメージがよい	34.5%
組織の規律やマナーがよい	29.5%
法令順守の姿勢が強い	27.9%

#### <デメリット>

給与条件がすぐれない	26.9%
昇進・昇格が遅い	22.7%
組織の風通しが悪い	22.1%
仕事内容や役割が不明確	19.7%
職場文化が特異	16.8%

(日系企業での勤務経験を有する542名の回答、複数回答可。上位5項目)

## (5)日本語人材の活用

今回アンケートに回答した人たち(有効回答;n=1,170人)の中で、多少なりとも日本語ができると回答したのは29%(343人)でした。

アジアのJAC Recruitmentは、各国の日系子会社に対して「日本語ができる現地人材」の紹介を強みとしていることから、この比率は現地の日本語のできる人材(以下「日本語人材」)の出現率を正確に映したものととは言えませんが、多くの日系企業が現地で日本語人材を適材適所で採用している現実から日本語学習者の現状についてここでご紹介しています。

日本語学習者数の推移を日本語検定試験(JLPT)の受験者数から見てみましょう。

中国では、2000年に5万949名であった受験者数が2000年代中盤から大幅に増え、2011年に25万人を超えました。

しかしその後は減少に転じ、2016年はN1、N2という上級試験の受験者がピーク時(2008年)の約半数になっています。

他方、アセアン(タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポールのみを合算)の受験者数は、2010年代に入って急激に増加しています。

ドラマやアニメなど、日本のポップカルチャーに対する憧れから日本語の勉強を始める人も多く、それはN3~N5受験者の著しい増加に現れています。一方タイ、ベトナム、インドネシアではN1、N2の上級試験の受験者数が概ね1.5倍以上に増えました。受験者は主に、大学や専門学校で日本語を専攻した人たちであり、2010年代初~中盤の日系企業進出ラッシュの際には多くの人材が日系企業に入社しました。

ただ近年は、そんな日本語人材の転職市場にも変化が見られます。

アジアでは今、非日系企業のアジア太平洋(APAC)統括会社(部署)における日本市場担当者の採用も活発になっており、日本語人材は引く手あまたです。そのような環境では、日本語人材が「日本語ができる

から」として日系企業に入社することを望むわけではありません。

むしろ、日本語ができることが役割に明確に結びつき、実績を上げる機会が目に見え易い非日系企業(日本市場、日系企業担当)の方が魅力的に映ります。

このような状況において、日系企業が注目すべき点は以下の2点です。

### ①N3クラスの活用

先述した通り、初・中級の受験者の多くは日本のアニメやドラマといったサブカルチャーへの興味から日本語学習を始めた人たちで、今後も安定して増え続けると思われます。

N3~5は、日系企業で仕事上の日本語力として即戦力とは言えませんが、少なくとも日本の文化への興味は日本人上司の考え方や会社での仕事の進め方等を理解しようとする前向きな気持ちにも繋がり、また感性の面で親和性が見込まれることから、育成によって長く定着・活躍し得る人材として期待できます。

### ②ベトナムで増加する上級受験者

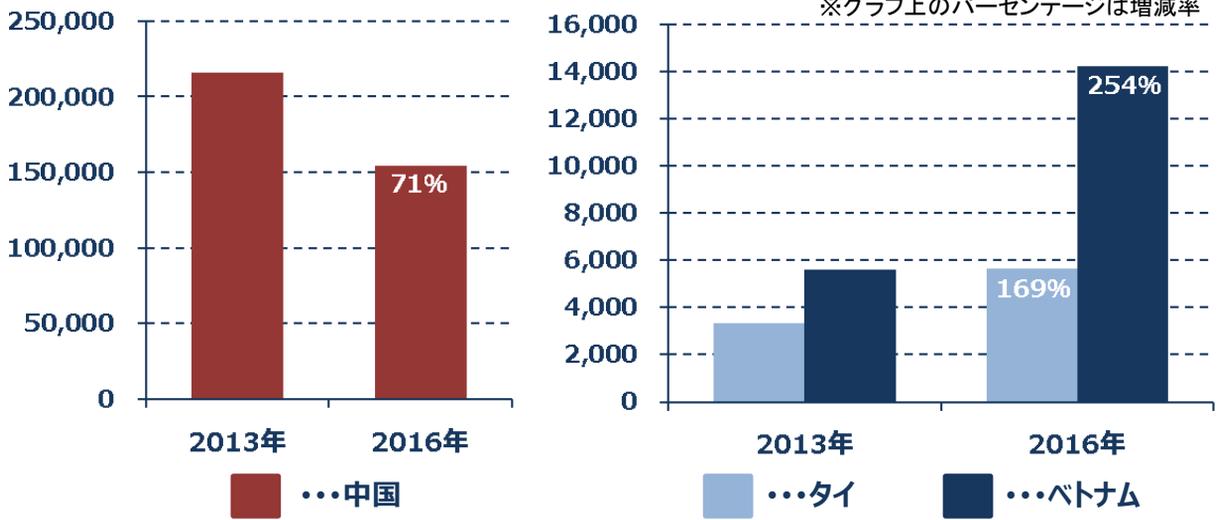
ベトナムでは上級試験の受験者が急増しています。

日本語が正式な外国語科目として認定された2005年に中学校に入学した人たちは既に高等教育機関に入学しており、またハノイ工科大やホーチミン工科大といった優秀校では、日本企業と組んだ日本語学校がスポンサーとなって日本語教育を開始するなど高度な知識と高い日本語力を兼ね備えた人材が、労働市場に増え始めているのです。

このベトナムにおける「日本語ブーム」は日系企業にとって朗報であり、若手の日本語人材を採用、育成することにより、中長期的に日系企業の発展に寄与できる将来の幹部候補を確保する機会が広がります。

【図表1-(5)-1】

日本語検定(N1・N2)受験者数の推移



(日本語能力試験公式ウェブサイトより)

日本語人材に限らず、アジアの人材市場で日系企業が人材確保に失敗しないためには、現地人材の気質や特徴をよく理解しておく必要があります。

特に、実際に日系企業に勤めたことがある人たちがもつ、日系企業観は無視することができません。

一方、急速な経済発展により人々の価値観は多様化していますので、全てを一括りに考えるのではなく、対話によって“個”と向き合い、相互理解を深めることが、採用や育成、定着化を行なう上で最も重要なことです。

<第1章(4)~(5)担当>



藤田 千栄子

海外進出支援室 アドバイザー  
マネージャー

中国専門商社で1980年初頭から92年まで北京駐在首席代表として経験後、1993年よりJACグループにシンガポールで参画。現地の日系企業向けの人材サービスに従事した。

2004年JAC China (北京)設立の為に再度中国へ。董事長総経理として北京・上海の経営に携わる。2013年シンガポールに異動。セールスディレクターとして今年の2月まで在籍した後に現職。

主に国内中堅・中小企業の経営者の方々に接し日本での海外事業の高度化や拡大のための即戦力人材採用およびアジア各国現地の労働・雇用状況に関するコンサルテーションを展開している。

【図表1-(4)-6】 日系勤務経験者がもつ、日系企業に対する印象

<ポジティブな印象>

	回答	構成比
製品やサービス	217	40.0%
雇用の安定性	197	36.3%
知名度/ブランドイメージ	187	34.5%
組織の規律やマナー	160	29.5%
法令遵守	151	27.9%
給与条件	147	27.1%
チームワーク	142	26.2%
日本に行くチャンス	139	25.6%
日本語力を活かせる	129	23.8%
専門性を発揮できる	129	23.8%
仕事内容や役割の明確さ	119	22.0%
職場文化	118	21.8%
教育研修制度	115	21.2%
上司や同僚との関係性	100	18.5%
福利厚生	61	11.3%
昇進昇格	59	10.9%
職場環境	59	10.9%
公正な評価	40	7.4%
組織の風通し	19	3.5%
無回答	1	0.2%
計	2,289	
n	542	100.0%

<ネガティブな印象>

	回答	構成比
給与条件	146	26.9%
昇進昇格	123	22.7%
組織の風通し	120	22.1%
仕事内容や役割の明確さ	107	19.7%
職場文化	91	16.8%
教育研修制度	82	15.1%
日本語力を活かせる	51	9.4%
福利厚生	49	9.0%
上司や同僚との関係性	45	8.3%
雇用の安定性	44	8.1%
チームワーク	42	7.7%
職場環境	40	7.4%
公正な評価	34	6.3%
専門性を発揮できる	31	5.7%
日本に行くチャンス	29	5.4%
法令遵守	28	5.2%
知名度/ブランドイメージ	26	4.8%
組織の規律やマナー	23	4.2%
製品やサービス	15	2.8%
無回答	24	4.4%
計	1,150	
n	542	100.0%

【取材メモ】“離職”の影響を最小化する取組み  
～業務プロセスの“可視化”の一例

人材の流動性が激しいアジア。そこでは、日本と違って「引き継ぎ」文化がほとんど根付いていません。

そもそも、情報共有(ホウ・レン・ソウの概念)の必要性についても、現地の方には余り理解できません。

退職する社員に対して、「引継ぎ書」や「お客様を訪問して後任を紹介する」ことを求め、全くお粗末な対応しかしないということに、私自身も頭を悩ませていたものです。

また、お客様側も現地人材である場合、「別に紹介するだけの為に来なくてよい」と言われることも多く、そういう人は自らも引き継ぎをせずに辞めていきます。

退職の場合に限らず、異動や担当変更の場合にも、自分の仕事の仕方を他人に教えたがらない人は多く、業務プロセスの可視化やマニュアル化に苦労している会社は少なくありません。

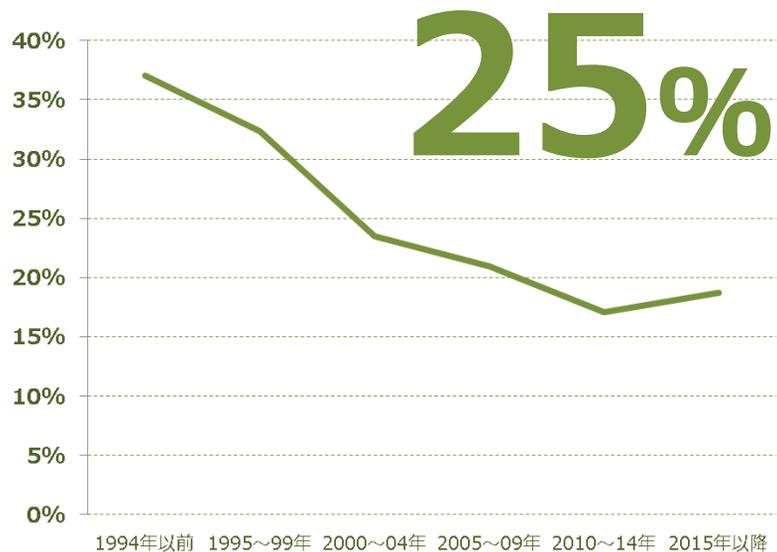
そんな中、日系商社のベトナム子会社では、この「引継ぎ」「情報共有」を人事考課に組み入れているそうです。

特に長期勤務している重要なポストの幹部スタッフの仕事はブラックボックスになり易く、それが後任確保の障壁にもなることから、「引継ぎがきちんとできる人が上へと昇格できる」という仕組みは非常に合理的であると言えます。(藤田千栄子)

## 第2章 管理職人材の育成と登用



現地人ディレクターが在籍する



【図表2(1)-1】  
現地人ディレクターが在籍する企業の割合  
(進出時期別)

## (1)現地人幹部登用の実態

回答企業861社のうち、現地人ダイレクター（役員、社長）が在籍するとしたのは215社と全体の25%でした。その割合は概ね進出時期が早いほど多く、総論として現地人材の役員登用は進出からの時間の経過とともに進むと捉えることができます。

回答各社に在籍するダイレクターの経歴や実績などについては知ることができませんでしたが、別途、各国JAC Recruitmentに登録している人材のうち、現在日系企業でダイレクターを務める人材20名を抽出し、入社時点の役職（どのようなタイトルで採用したか）や入社からの経過年数などを調べたのが【図表2-(1)-2】のデータです。

このわずかなサンプルから、全てを論じきることは到底できませんが、ひとつの「事実」として傾向をまとめてみました。

現状、日系企業でダイレクター職に就くのは「ダイレクターとして採用された、ダイレクター（＝経営人材）としての経験を有する人材」か、または「当初スタッフとして入社し、長期間勤め上げたベテラン」です。皆、日系企業での勤務経験はありますが、日本語ができる人や日本での居住経験を有する人は少数です。

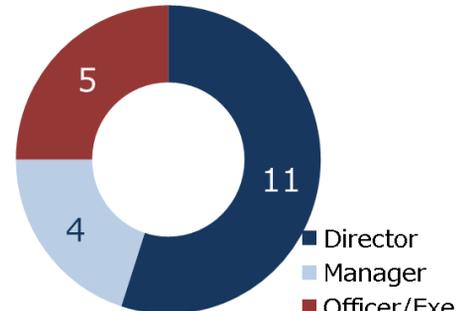
また、学歴は修士卒が8名（40%）、また大学卒12名のうち3名が日本の大学を卒業、また国内大学を卒業した人もシンガポール国立大学（NUS）やチェンマイ大学（タイ）、タマサート大学（同）などの有名大学を卒業しています。

第1章で述べた、「マネージャーとして採用し、育成の後にダイレクターに登用」というケースは、現状においてはまださほど多くありません。採用時点で、「経営人材」としての資質を持つ人材をいかに見抜き、確保するか、また、いかに有効な「幹部教育」を実施するかが課題と言えます。

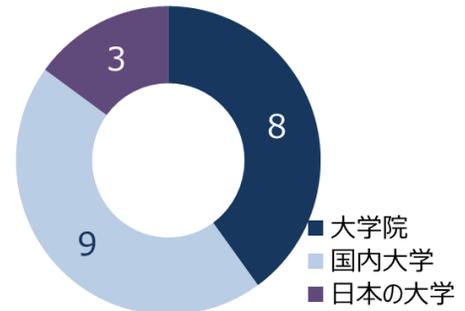
そして、駐在員や日本本社の関連部署の語学力を高めることで、候補者に対する“日本語しぼり”がなくなり、採用対象者の数は大幅に増えるとともに、幹部教育も円滑に行なわれることとなります。

【図表2-(1)-2】  
実在する20名のダイレクター

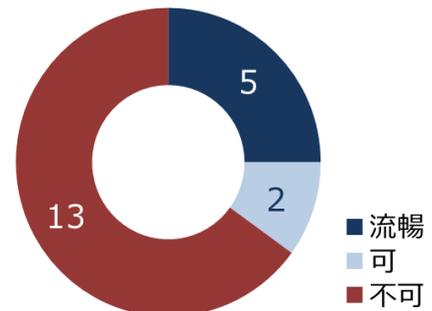
### ■ 入社時の役職



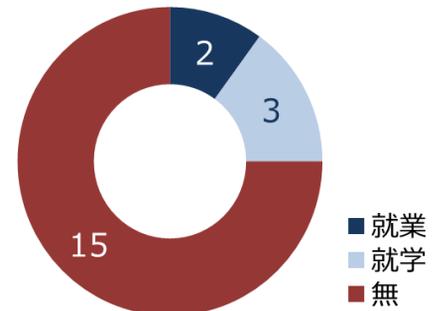
### ■ 学歴



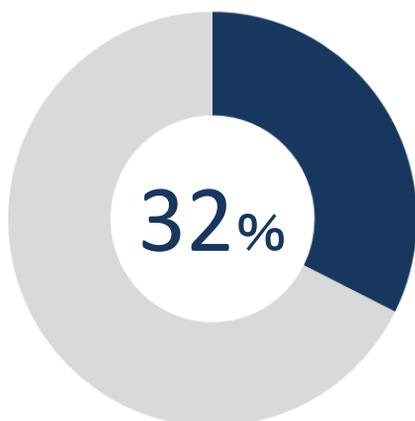
### ■ 日本語力



### ■ 日本での居住経験



【図表2-(2)-1】日本への研修派遣  
(n=861社)



【図表2-(2)-2】日本への研修派遣(実例)

日本本社（工場）で行われているカイゼン活動にメンバーとして参加する【タイ／製造業】

本社の設計部門で現地向け製品の開発プロジェクトに加わる【タイ／製造業】

1ヶ月間、1週間ごとに異なる部署の仕事を体験させることで、事業の全体像を理解してもらう【マレーシア／製造業】

日本で自らがサービスの受け手となって「日本のサービス品質」を身を以て知ってもらう【マレーシア／サービス業】

HRマネージャーが、マネージャー向けの研修プログラムを受講し現地に展開【タイ／IT業】

MBAプログラムを用いた半年間の幹部育成研修【シンガポール／運輸・物流】

## (2)幹部育成トレーニングの実例

管理職育成の手立てについては、【図表2-(2)-3】に表した通り、「自社内のOJTによって行なう」とする企業が87%と群を抜いています。逆に「OJTが行われたい」というケースは実際にはほとんどないであろうことから、ここで問題とするのは「OJT」以外にどんな手立てを講じているかということになります。（「自社内のOJT」のみと回答した企業は全体の34%で、比較的従業員の少ない企業に集中）

またアジア各国では、近年日系の教育研修ベンダーが海外子会社向けの教育研修プログラムを積極的に開発しており、比較的安価で実施できるものもあることから、外部研修を活用する企業も年々増加しているように感じます。日本国内で日系企業の従業員（日本人）に対する能力育成や組織開発で豊富な経験をもつ日系ベンダーが開発するプログラムは、「日系企業での働き方」を体得する上で打ってつけの題材と言えます。

また前述した通り、「日本本社に派遣して行なう」とする企業が32%あります。実際に行なっている企業に話を聞いてみると、対象や期間、教える内容などにはバラつきがあるものの、「将来経営幹部となる人材に対して一定期間日本本社で学んだ経験は不可欠である」という見解には一致が見られます。

製造業においては、日本本社（工場）で行われているカイゼン活動にメンバーとして参加することや、本社の設計部門で現地向け製品の開発プロジェクトに加わるという極めて実務的、実践的なものから、1ヶ月間、1週間ごとに異なる部署の仕事を体験させることで、事業の全体像を理解してもらうというものもありました。

またサービス業においては、日本で自らがサービスの受け手となって「日本のサービス品質」を身を以て知ってもらう、ということを目的としている企業がありました。

またタイのIT企業では、HR(人事)マネージャーが自ら日本で学んできた本社の教育研修プログラム(PDCAサイクルを用いた問題解決力向上)を使って、現地の10数名のマネージャーに対する研修を行なっている例も見られました。

いずれも、明確な目的のもとに、コストや派遣期間(本人が現地を不在とする期間)の負担を顧みずに一大決心のもとに研修派遣を行なっている一方、日本本社の受入れ体制については不満足であるとの声も多く聞かれました。

その多くは、「言葉の壁」に拠るもので、本来教えるべき知識や技能を持った人が英語ができないため、やむを得ず英語ができる人が教えたところその内容が不十分で受講者ががっかりして帰ってきたという例や、受け入れ側から「日本語ができる人を派遣して欲しい」と強く求められているため、幹部候補は必然的に日本語ができる人材から選ぶことになり、現地の従業員の中に不信感が芽生えている、といった話も聞かれました。

その他、経営幹部候補に対するロイヤリティとエンゲージメントを高めることを目的として、「ビジョン研修」を取り入れている企業もありました。

その企業では、管理職を務める40代後半のベテラン社員のパフォーマンスが優れず、組織のボトルネックとなっています。役割の定義や評価の運用が曖昧で、マネジメント側の問題も大きいのですが、何よりも本人側に「言われたことだけをやる」という傾向が強く、主体性が感じられないというのです。

しかし、これまで会社に貢献してきたベテランに対して突然厳しい処遇を行なうことは他の社員への影響も出るため、同社では次期管理職候補の育成に注力することにしました。

各部門から管理職の候補となる人材を選抜し、外部からプロのファシリテーターを招いて、将来の「ビジョン」について考え、語り合う機会を作り、そこで同時に現状におけ

る問題発見や、部門間にまたがる問題を解決していくというプロジェクト型の研修です。

マネージャー(中間管理職、部署長)からGMやダイレクター(事業責任者)へと登用する上で、最も大きな壁は「全体観の欠如」であると多くの駐在員が口にしています。

この会社以外でも、マネージャー(次期GM)の育成を目的とした「ローテーション制度」を設けている会社がありましたが、比較的「就社」という意識が強く、時に意に反する異動命令が下っても「ここが踏ん張りどころ」と自ら心の整理を付けて前向きに努力することができる日本人に対して、今の「仕事」が変わることに対する抵抗感が高いアジアの人材に対しては、異動の意義やメリットを、将来の幹部候補であるという期待とともに十分に語りかけ、理解させる必要があります。

これは異動に限ったことではなく、経営の意思や本人に対する役割期待などを伝える上で、「その時にじっくり長い時間をかけて話す」ことも大事ですが、先に述べた彼我の前提条件の違いについて十分に留意しながら、平素から「短時間でも定期的に」伝える場を設けることが有効です。

そういった面では、駐在員の英語力の不足は幹部人材育成の大きな足かせとなることがあります。

次期GMと目されるマネージャー陣に対する「ローテーション制度」を導入した先述の企業は、現在のGM(次期ダイレクター候補)に対して1年間の日本研修を行なっています。

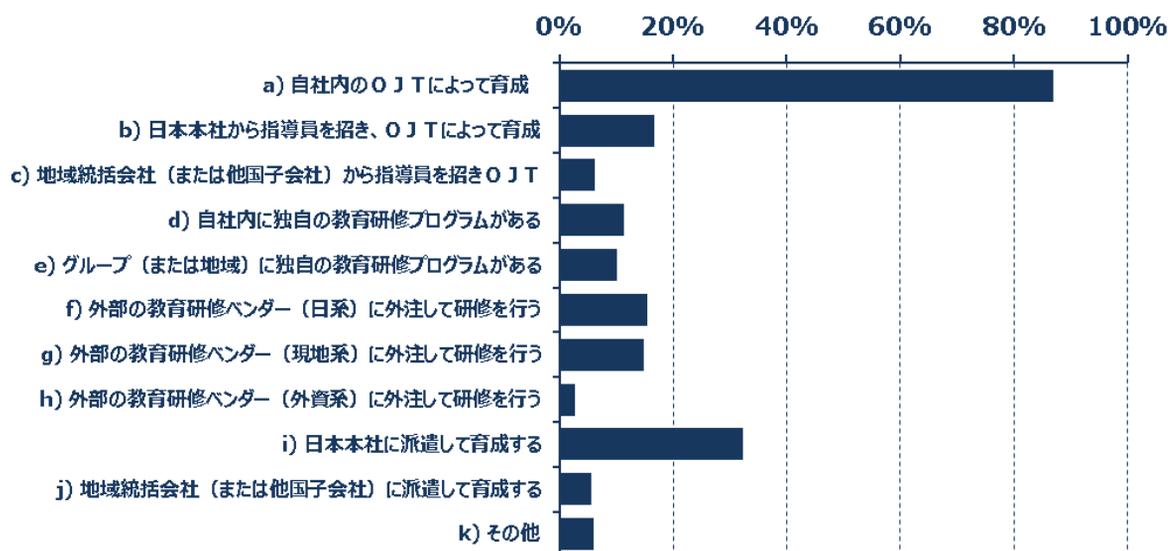
1年間のうち半分の期間はビジネススクールで簡易的なMBAプログラムを学ばせ、経営者としてのマインドセットやファイナンス、マネジメントといったビジネススキルを習得させ、残りの期間は本社で自身の職務と関連する部署で実務を行なうことで、現地子会社に対する客観的な視点を養います。

幹部育成の場は、親会社(日本本社)だけではなくではありません。アセアンの地域統括機能を有するシンガポールの企業では、将来の幹部候補と目される入社5~10年の選抜社員を、域内の子会社にトレーニーとして1年間出向させています。

それらの人材は近い将来の駐在員候補としてプールされ、いずれ域内諸国の子会社に経営幹部として出向します。

そしてそこでの経験こそが、将来同社の経営幹部になるための貴重な「事業経営の経験(ディシジョンメイキングの訓練)」の場となるのです。

【図表2-(2)-3】管理職育成の方法  
(n=861社)



## 第3章 日系企業の課題

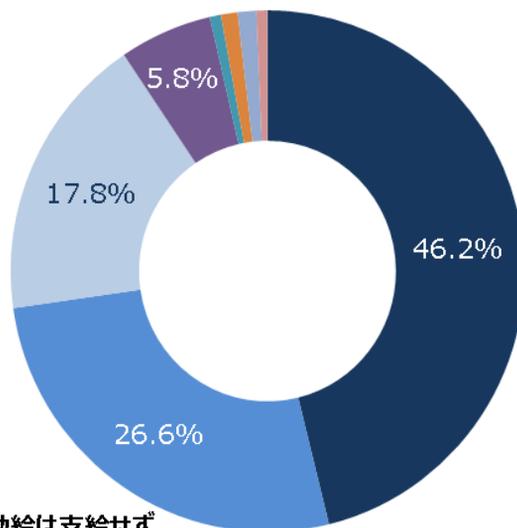
各社の課題は「採用ができない」、や「教育研修のシステムがない」ということだけではありません。むしろ、各企業では様々な要因が絡み合った複雑な問題によって、事業成長や組織変革などに支障をきたしています。

現地への取材で耳にした3つの問題(ヒトと組織の問題)を取り上げます。

### 課題

#### (1)公正で透明性の高い評価と処遇

数多くの企業で、「もっとメリハリの効いた報酬配分をすることで、頑張った人に報いたり、将来の幹部と目する人に魅力的な報酬を支払いたい」という声を聞きます。これに対し、各社に在籍する管理職以上の給与体系について調べたところ、全体として見ると半数近い会社で「給与は業績や評価に応じた変動給はない」という結果になりました。(図表3-(1)-1)



【図表3-(1)-1】報酬の構成  
(n=858社)

- a) 固定給のみ、業績や評価に応じた変動給は支給せず
- b) 固定給が大部分を占め、業績や評価に応じて10%以内程度の変動給
- c) 固定給が過半を占め、業績や評価に応じた10~20%程度の変動給
- d) 固定給が過半を占め、業績や評価に応じた20~30%程度の変動給
- e) 固定給が過半を占め、業績や評価に応じた30~40%程度の変動給
- f) 固定給が過半を占め、業績や評価に応じた40~50%程度の変動給
- g) 固定給は半分程度で、業績や評価に応じて同等程度の変動給
- h) 固定給は半分以下、業績や評価に応じて固定給を上回る変動給

法人設立からまだ間がなく、「人事制度が整備されていない」、「GMは一人しかいないので、取り敢えず本人が希望する額を年俸として支給している」、というような個別それぞれの事情はあるものの、多くの企業が「明確な評価の尺度を持っていない」という悩み(課題)を抱えていることも事実です。

そしてそれらの企業の多くでは「パフォーマンスに応じてもっとメリハリのある報酬配分を行ないたい」と考えられています。

問題は、どのように「メリハリ」をつけるかですが、人事制度の設計と運用(「目標設定」、「明確な評価基準」、「納得感の醸成」)の両面に課題があります。本稿はそれを専門的に分析、解説することを目的としないため、ここでは現地の日本人駐在員が何に課題を感じているかということ述べるに留まりますが、人事制度の設計には人事の高度な専門性が必要であること、また

「適切な目標設定」や「評価基準の設定」も、それ自体がコンサルティングファームの提供サービスになるほど、本来は高度なスキルを必要とすることですから、日本本社からも支援の余地はありそうです。(※駐在員が日本本社に期待する支援については33ページで考察していますが、「人事制度の企画・設計・運用」(に関する支援)は、比較的多くの駐在員が必要とするものでした。)

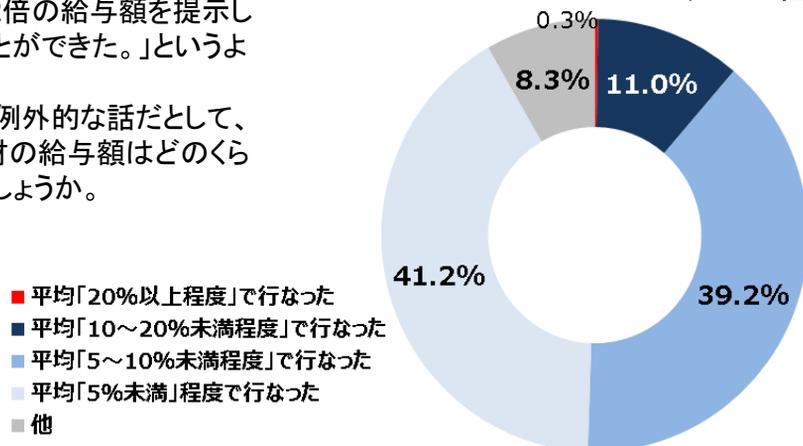
特に、駐在員が管理職としてのマネジメント経験に乏しい場合や、比較的目標や成果を定量化し易い営業部門でしかマネジメントを行なった経験がない場合には、評価制度、目標管理制度の運用や、評価面談の進め方などについて日本本社にいる「人事のプロ」や、海外子会社における現地人材のマネジメント経験が豊富な「元海外駐在員」などによる指導が有効です。

## 【参考】各国の昇給実績（部長職）

最低賃金の上昇などのニュースがメディアでも頻繁に取り上げられるように、各国の人件費は依然として上昇を続けています。また今回取材を行なった企業からは、「優秀な幹部候補人材を欧米系企業に引き抜かれた。本人に提示された年収金額を訊くと、それまで当社が支払っていた金額の4倍だった。」「どうしても欲しい人材だったので、現状の2倍の給与額を提示して何とか確保することができた。」というような話も出ました。

これらはあくまでも例外的な話だとして、全体的には中核人材の給与額はどのくらい上昇しているのでしょうか。

【図表3-(1)-2】GMの昇給実績  
(n=770社)



【図表3-(1)-2】は、回答企業の直近の昇給時において部長(GM)職の給与をどのくらい上げたかを表すものです。

国によって大きなバラつきがあり、インドでは45%の会社が平均10%以上の昇給を、またベトナム、中国でもそれぞれ20%前後の会社で平均10%以上の昇給が行われました。一方、シンガポールでは5%を超える昇給が行われたのは12%と、給与上昇は緩やかであり、タイもそれに続きます。

また、そもそも管理職の固定給がどのような根拠で決められているかについては【図表3-(1)-5】の通りです。複数回答を可能とする設問で、回答数としては「職能に基く」とした会社が目立ち、「職能に基く(年功的な考えに基く)」とだけ回答した会社も81社(管理職が在籍する792社の内10%)ありました。

またそれに対し、「職務」的な要素のみを根拠としている会社が146社(同18%)ありました。

第1章(3)で書いた通り、日系企業は「仕事内容や役割の明確さ」に加え、給与」や

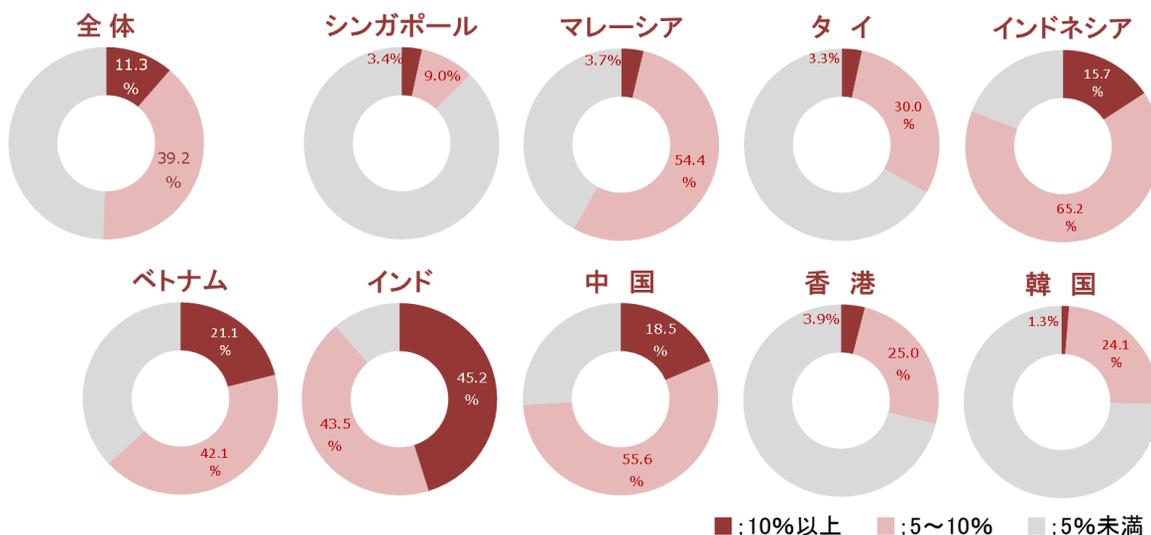
### 【参考】アジア諸国の月額法定最低賃金 (2017年4月)

※三菱東京U F J銀行「アジア・オセアニア各国の賃金比較(2017年5月)」より抜粋

	2017年(US\$)	前年比上昇率
マレーシア	247	3.5%
タイ	266	3.3%
インドネシア	258	8.6%
ベトナム	168	7.2%
中国	346	6.9%
フィリピン	256	0.8%
カンボジア	153	9.3%

※マレーシアは「マレー半島」の数値を引用  
 ※インドネシアは「ジャカルタ特別州」の数値を引用  
 ※ベトナムは「エリア1」の数値を引用(「エリア1」はハノイ、ホーチミン、ハイフオンの都市部)  
 ※中国は「上海(市内)」の数値を引用  
 ※フィリピンは「マニラ首都圏」の数値を引用

### 【図表3-(1)-3】GMの昇給実績(国別)



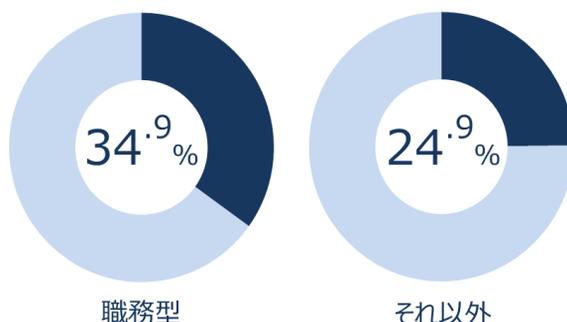
「昇進昇格」といった、大きく人事管理システム上の側面で現地人材にネガティブな印象を与えていますが、一部の会社では日本本社とは異なる、現地独自の「職務型システム」を導入しています。

その効果については測定しようがありませんが、前述した「メリハリのある報酬配分」が、確かに実現されていることが判りました。

「固定給のみ」とする会社の割合は36%と、それ以外の会社で48%であるのに対して12%低く、また「業績や評価に応じて10%以上の変動給を支給するとする会社の割合が9%高くなっています。【図表3-(1)-4】

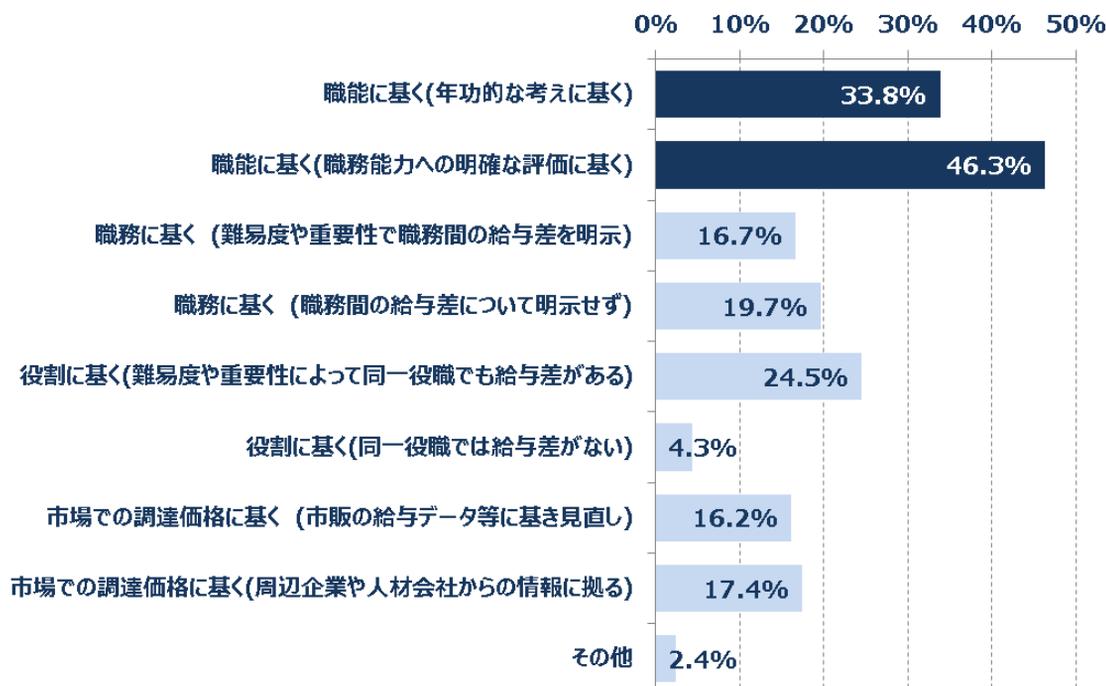
また、マネージャー採用の結果については、職務型システムを導入している会社で「採用はうまくいった」とする企業の割合こそ28%と、「それ以外」の35%を下回るものの、「給与条件が折り合わず採用できなかった」とする会社の割合は12%と「それ以外」の20%を下回ります。また、「入社したが期待していた能力が備わっていなかった」としたのが5%と、「それ以外」の9%を下回るのは、職務や責任が明確になっている分、選考段階でも適切な合否判断ができていないのではないかと考えることができます。

【図表3-(1)-4】  
10%以上の変動給が支給されている企業の割合



※ 固定給に加えて、評価に応じて10~50%の変動給が支給されている企業。50%を超える変動給は、コミッション(歩合)的要素が強いと判断して捨象した。

【図表3-(1)-5】固定給の根拠



## 課題

### (2) 現地幹部社員の高齢化と組織の硬直化

「アジアの人材はすぐに辞めてしまう」というのは、今も昔も変わらぬ定説のように言われることです。実際、実務の重要なプロセスを担う人材や将来の幹部候補と目して手塩にかけて育成していた現地社員が突然退職してしまったことで、多大な苦労に見舞われた方も少なくないでしょう。

しかし、この傾向は年齢が高くなるにつれて弱まり、「ベテラン層が、パフォーマンスが優れないまま居座ってしまう」というような、“人が辞めない”という悩みを抱える企業もまた意外と多いものです。

【図表3-(2)】は、この課題を抱える複数の企業の問題と対策の実例をもとに、組織に巣食う病巣とその影響、そして日本人トップが講じた打ち手についてまとめたものです。モデル化したために「架空のケース」になってしまいましたが、一つ一つの問題や打手は実際にこれらの企業で行われていることです。（極めてデリケートな内容であるため、敢えて曖昧化してあります。）

この問題は、「現地人幹部のパフォーマンスが優れない」という問題だけにとどまりません。

成果を上げている若手層は、「パフォーマンスが悪い上司が自分より大幅に高い給料をもらっている」という不満を持ちますし、中堅層は「このままではGMやダイレクターに昇格するチャンスがないから早々に辞めてしまおう」という気持ちになります。そのように優秀な人が辞めてしまうと益々次期経営幹部候補が育たず、現幹部の地位が一層揺るぎないものになってしまいます。



そして何より、目まぐるしい事業環境の変化や市場の成長に対して求められる組織の変革や人材の育成が一向に進まないということです。

居座っているベテラン層には、次のような二つの心理がはたらいています。

ひとつは、「そんなにがむしゃらになって頑張らなくても、今の地位は保全されているし年々給料も上がっていく。なんとか定年まで勤め上げて、それまでは今の好待遇を維持したい。」という思いです。

組織の中核を担う人材がこういった意識で仕事をしているとしたら、事業の成長や組織の変革には相当なブレーキがかかっているはずですし、恐らく社内のムードも沈滞しているに違いありません。

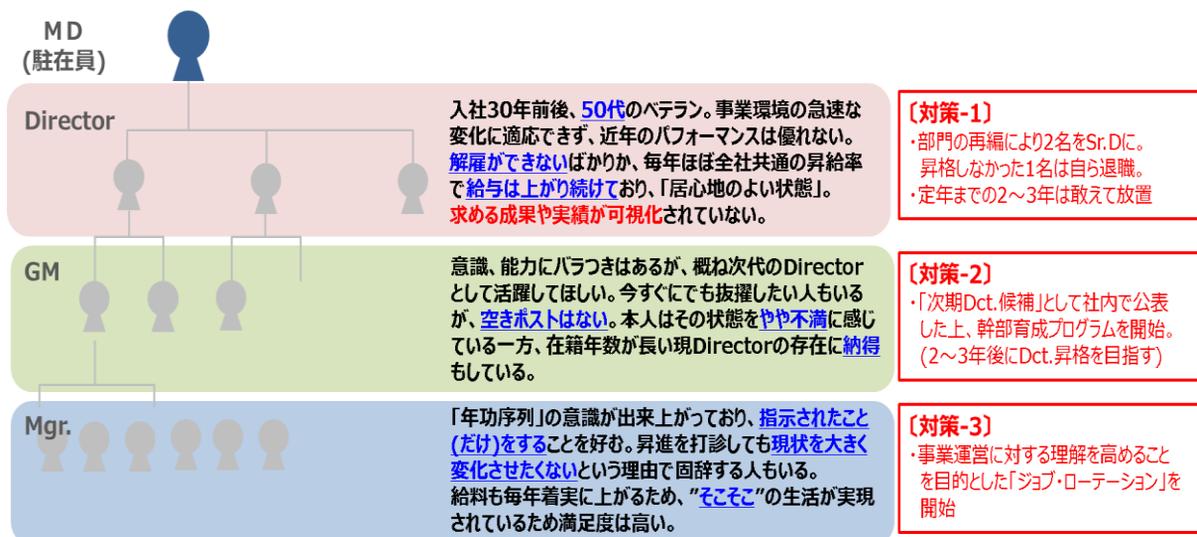
またもうひとつの心理は「上司である日本人駐在員から明確なダメ出しをされないため、自分のパフォーマンスが優れないと思わない(気付いていない)」というものです。

いずれも、本人の意識の問題であると同時に、これまで長年にわたって培われた本人と会社・上司との「関係性」の問題です

から、これを解決するのは簡単なことではありません。また、国によっては労働法が日本よりも被雇用者保護に偏っていますから、強硬なこともできません。

まずは今からでも「求めるもの(仕事の成果、要求水準)」を明確にし、それに対する評価フィードバックを懇切に行ない、出来ないことは「出来ていない」と伝える、というコミュニケーションの在り方から変えることで、いずれ関係性も変わっていきます。特に駐在員の交替などの際にはこれまでのコミュニケーションの習慣を断ち切るチャンスでもあります。

【図表3-(2)】現地幹部社員の高齢化と組織の硬直化(モデル)



## (3)日本人駐在員のマネジメントスタイル

一般的に、「有事のリーダーと平時のリーダー」という表現がある通り、組織においてはそのライフサイクルや時々の事情、課題によって、望ましいトップのマネジメントスタイルは異なります。

今回、アンケートでは【図表3-(3)-1】に示した設問を設けて、駐在員の自己評価による「強み・弱み」と、組織の「これまでと今後」に照らした望ましいマネジメントスタイルについて尋ねました。

科学的なアセスメントではなく、また回答者の立場(役職やボードメンバーの陣容)にもバラつきがあるため、あくまでも印象値の域を出ませんが、そこには興味深い傾向が現れました。

まず、駐在員自身が認識するマネジメント上の強みは「指示命令」(21.4%)、「理念・ビジョンの策定と浸透」(20.1%)という回答が上位となりました。(有効回答n=850件)MD、総経理というトップマネジメントに絞ってみても、順位は入れ替わるものの「理念・ビジョンの～」(21.2%)、「指示命令」(20.5%)と大きな違いはありません。

また、マネジメント上で「これまで重要であったこと」を問う設問に対しては、「指示命令」が27.2%と他を大きく引き離していますが、【図表3-(3)-2】のグラフ(レーダーチャート)を見ると、形状が非常に似通っています。

回答各社には進出時期や人員構成、経営課題などに大きなバラつきがあるとは言え、「これまでの自拠点の状況や課題に照らし、自身の得意とするマネジメントスタイルは適していた」と肯定していることが感じ取れます。

一方、「今後重要なこと」という設問に対する答と比較してみると、チャートの形状に大きな違いがあることが判ります。

【図表3-(3)-3】

【図表3-(3)-1】アンケート項目  
(マネジメントスタイル)

### ■ マネジメント上の強み(自身)

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

### ■ 比較的苦手なこと(自身)

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

### ■ これまで重要だったこと

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

### ■ 今後重要なこと

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

即ち、「育成指導」(28.8%)、「権限委譲」(24.5%)という自らが得意としないスタイルでマネジメントを行なうことが必要であることを自覚しているのです。「理念・ビジョンの～」(27.8%)は今後も重要)

特に、「権限委譲」は、自身にとって「比較的苦手」なことであるとする人が33.4%と最も多く、もし事実だとすると経営現地化に対する大きな妨げになる恐れがあります。

更に、「育成指導」は、現地人幹部も弱いところ(※回答者である駐在員の評価)であり、現地での補完的な役割分担が機能し難いことが判ります。

これ以上の分析は、アセスメントや組織コンサルティングのプロにそれを譲りますが、日本本社として以下の点に対する検証・考慮が必要です。

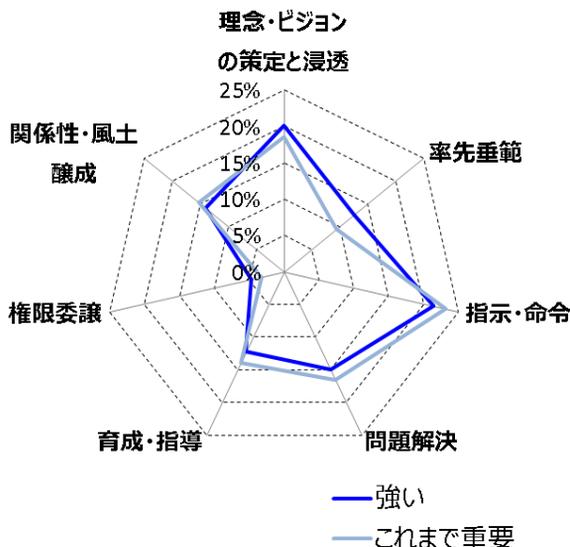
- (1) 各海外子会社には、その発展段階や課題・展望に応じた適任者を派遣しているか(駐在員の”タイプ”)
- (2) 現地の中核人材や幹部候補人材の育成は適切に行われているか、本社が行なうべき支援は何か

(1)については、立上げを行なった駐在員がその後も長期間にわたって赴任し続けている拠点で特に注意が必要です。仕事が速く、あらゆることにマルチに対応できて、体力・気力ともに充実した”スーパーマン”のような人は、ついつい問題が起きた時に「自分がやったほうが速く、うまくいく」という意識で仕事をしてしまいがちです。

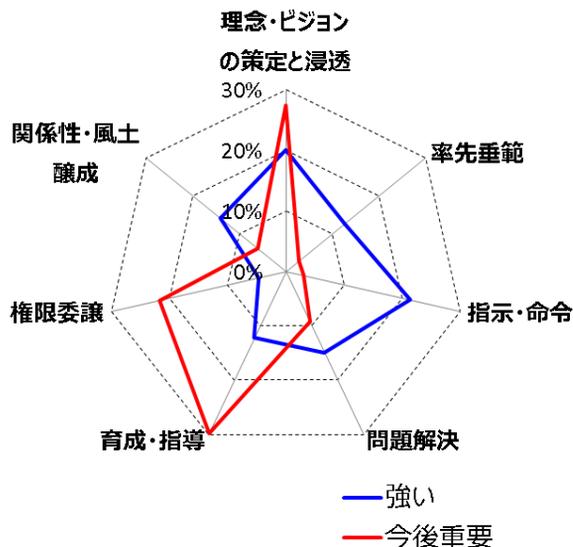
一方、権限委譲が得意な人は、「任せて我慢強く待つ」というスタイルの人です。ただ単に「おおらかな人柄」であることとは別に、「業務の分解」や「役割分担」が適切にでき、それぞれのゴールを明確に伝えた上で、都度の進捗を可視化するスキルに長けた人です。(どちらのタイプが優秀かという議論ではありません。)

また(2)は、教育研修プログラムやその運用方法といったハード面に対する知見に加え、そもそもの企画段階で海外市場や異文化に対する本社人材開発部門の理解度が問われます。

【図表3-(3)-2】これまで重要だったこと  
※駐在員の“強み”との対比  
(n=850社)



【図表3-(3)-3】今後重要なこと  
※駐在員の“強み”との対比  
(n=850社)





## 第4章 日本本社の課題 ～現地子会社に対する理解と支援

～それは“権限の移譲”か“責務の放棄”か。  
本社と海外拠点との間に広がる溝

海外拠点の裁量権の大きさについて訊ねる際、日本本社側でインタビューを行うと、「現地に権限を渡している」というように比較的ポジティブなニュアンスで語られます。一方、海外拠点に足を運んでみると、同じ裁量でも「単なる放置」、「(本社側の)責務の放棄」といったネガティブなニュアンスで語られるのを耳にします。

このニュアンスの違いに、日本本社と海外拠点との間に見えない壁、時に敵対関係にも似た深い溝があるのを感じます。

言わずもがな海外では法律や慣習、流行など、日本に居ては把握しきれない様々な事柄やその変化があります。また経済環境や政情の変化も労働市場や人々のマインドに変化をもたらします。

競争に勝ち抜くため、ヒトと組織の課題に対して現地事情に即した対応を迅速に行うためには、“適切な権限移譲”が行われる必要がありますが、設立間もない拠点や、現地駐在員のスキル・経験不足など、権限だけを与えられても海外拠点側の対応力が伴わない場合もあります。

その結果、現地の課題解決が遅々として進まず、事業面への悪影響(売上・利益が上がらない、生産性や品質などの問題解決が行われず、不正や事故が起こる)が出て、最悪は事業縮小や撤退へと繋がる可能性があります。

また、そのような状況下で孤軍奮闘してきた駐在員は心身ともに疲弊し、最悪の場合には離職という結果を招くこととなります。

そうした離職や撤退は本社にとってもトラウマとなり、海外事業に対してこれまで以上に保守的になってしまうことも少なくありません。(派遣する人材がいらないため新たな進出を躊躇する、など)

本章では、海外事業の最前線で奮闘する日本人駐在員に対するアンケートとインタビュー結果をもとに、海外拠点に対する本社としての適切な支援のカタチについて、人事・会計・法務など内部管理面にフォーカスして考察します。(野田俊郎)

## (1) 駐在員が求める支援① ～教育研修

内部管理面で日本人駐在員が求める支援についてのアンケート回答結果は【図表4-(1)-1】が示す通りです。

「必要であるが不十分」という回答が最も多いのが「(d) 幹部・管理職育成や～」、次いで「(e) スタッフ、ワーカー教育に関する～」と、『現地人材の育成』に対して強く支援が求められていることが判ります。

特に経営現地化を志向する企業において、将来経営の中核を担う経営幹部候補の育成が現地法人側で思うように進んでいないというのは本社として無視できない問題です。

第2章では、日本本社への研修派遣による幹部人材育成の好例をご紹介しつつも、一方で本社の受入れ体制に対する不満も大きいことは述べましたが、改めて【図表4-(1)-2】に駐在員の生の声を挙げてみました。

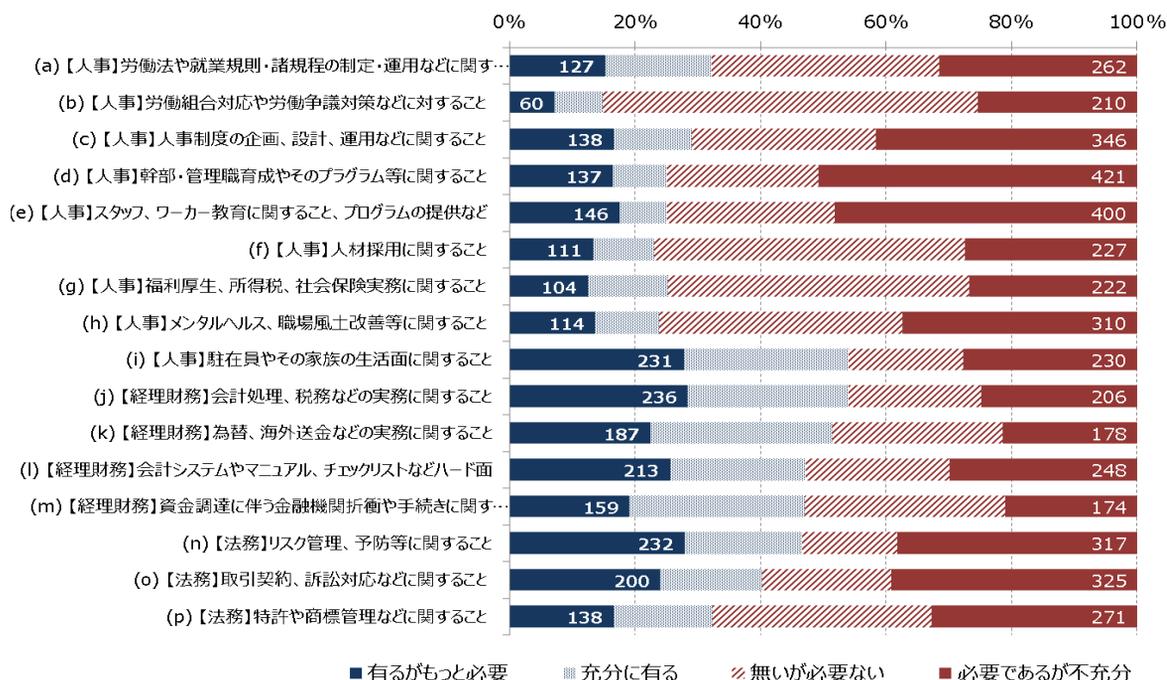
また現地でのインタビューでは、人材育成面での本社からの支援の中で「理念教育の

実施(支援)」を求める声が多く聞かれました。

例えば、「従業員の離職」に悩む企業では、企業理念を浸透させることで会社に対するロイヤルティやエンゲージメントを高めたいという意見が、またグローバル人事制度の導入を計画している企業では、人事制度の土台として企業理念を浸透させる必要性を感じているにも関わらず、自分(駐在員)自身が十分に理念を理解できていないという正直な話も出ました。

もともと人事部門で勤務していた経験をもつ駐在員がいる数少ない企業では、英訳された企業理念を「クレドカード」と呼ぶカードに印刷して配布し、幹部候補社員と毎朝30分の朝礼を行なう例がありましたが、幹部人材育成の一環としての理念教育を行なう上で、そのノウハウも時間もないという本音は幾つもの企業で聞かれたほか、本社からは日本語で書かれた企業理念を送ってくるだけ、という企業もありました。

【図表4-(1)-1】駐在員が求める本社からの支援



ある駐在員は、「理念についての文章を読ませるだけでは効果に乏しい。出張でこっち(海外)に来てくれとまでは言わないが、せめてテレビ会議システムで各国まとめて行なうようなプログラムを行ってもらいたい」と話していますが、文書であれ、口頭であれ、企業理念を英語や現地語に翻訳をする際には、その真意を正確に伝えるための語彙や表現に関する慎重な選択を行なう必要があり、それは理念を本質的に理解した上で、現地人材に対する深い理解と、高度な語学力を併せ持つ人が行なうべきことです。これができる人は、意外と少ないものです。

第3章(3)で触れた「日本人駐在員のマネジメントスタイル」に関する設問に対しても、「理念・ビジョンの策定と浸透」は、「得意である」とする人も20%いるものの、「比較的苦手である」とした人も19%と多く、得意な人と苦手な人がはっきりしているようです。

今後も、日系企業の海外拠点は増え続けると予想されますが、海外拠点が増えれば増えるほど、海外拠点すべてに「理念教育に長けた駐在員」を揃えるのは難しくなりますので、本社は、各駐在員それぞれの得手不得手を明確に把握し、それぞれに必要な支援は何かを検討する必要があります。

そしてこの「理念の浸透」は、自前で設立した拠점에比べ、昨今増加しているM&Aによって傘下に収めた子会社で一層難しくなります。

異なる価値観の下で育った社員に対し、一方的に日本本社の価値観を押し付けることでは決して相互理解は進みません。特に、買収後も引き続き同じ経営陣に経営をゆだねる際には、トップ同士の理解や共感が必要であり、現地に派遣する駐在員や実務担当者だけでなく経営陣にも高い国際性(異文化理解)や“語り合う”に堪える高度な語学力も必要となるでしょう。

【図表4-(1)-2】

駐在員の声(本社からの支援について)

移転価格税制関連の契約について、現状は現地法人側で作成して本社に投げる形だが、本社の方で対応してほしい。(ベトナム/サービス業)
採用面での支援が欲しい。本社のHPに求人載せてもらう様依頼したが、ブランディング上の理由などから却下された。(ベトナム/専門商社)
日本食など、こっちでは手に入らない物品の輸送量を会社負担にしてほしい。(ベトナム/運輸・物流)
理念教育をもっと仕組化してほしい。今は文書を送ってくるだけで、こっちもそれを現場に横流しするだけになっている。(ベトナム/運輸・物流)
理念教育。現在人事制度の統合を進めているが、制度のベースとなる「企業理念」が浸透していないと制度統合は実現できない。(シンガポール/製造業)
制度はあるが運用上の基準がないので明確にしてほしい。昇格基準、業績賞与の支給基準、地域統括拠点として与えられている権限の範囲などが不透明。(シンガポール/製造業)
人事制度が海外事情に合っていない。現行制度だと6年も在籍すれば給料が上限に達してしまい、それ以上給与を引き上げるには昇格させなくてはならなくなる。(シンガポール/製造業)
グローバルで人事制度を統一しようとしているが、その制度は日本のものをベースにしていることから昇格までに要する期間が長く、こちらの事情には合っていない。(インドネシア/製造業)
支援姿勢について。こちらからの要請に基づいて単発での支援はあるが、本社から主体的に支援をしようという姿勢が無い。(シンガポール/製造業)
情報伝達のスピードと質を改善してほしい。2か月遅れで日本語で送られてくる。せめて英語や中国語くらいは本社の方で翻訳してから展開してほしい。(シンガポール/製造業)
社長決裁が多すぎてスピード感に欠ける。せめて営業本部長決裁で済ませてほしい。人材採用の承認に1週間もかけてはオファーを出した人材に逃げられてしまう。(シンガポール/製造業)
IT面全般。こっちは通信環境が悪いうえに、社内にはITのスペシャリストが誰もいない。サーバが1台壊れると3か月かけて日本から送ってもらう必要があるなど苦労している。(インドネシア/製造業)
購買面で、他国の材料情報が欲しい。現在は各現地法人間で情報共有を個人的にしている程度。(インドネシア/製造業)
優秀なスタッフの採用と保留に苦慮しているので本社からの情報共有希望。(中国/製造業)
支援というより押し付けの内容が多過ぎると感じる。(ベトナム/製造業)

## (2) 駐在員が求める支援② ～人事制度の企画・運用

昨年実施した調査(回答数756社)によると、現地の人事制度は約4割が日本本社の人事制度をもとに設計・運用されています。

そこでは、評価の尺度や昇格基準などが明文化されていないことも多く、日本で日本人をマネジメントする場合と違って納得感のある運用を行なうことが難しいとされています。

特に、現地人管理職が配下のメンバーの評価を行なう場合などに難しい点があります。「(嫌われたくないとの思いから)自分のメンバーには全員均一の高い評点を付ける」、「日本人駐在員からよく注意されるメンバーに対し、(駐在員の気持ちを忖度するかのよう)低い評点を付ける」といった具合に、自分なりの明確な評価基準と信念をもって公正な評価を行なうことができないという声が多く、駐在員から聞かれました。

第3章で述べた通り、各管理職の職務や役割の明確化を行なうことでさまざまなメリットを産み出している企業もある反面、時間やノウハウの制約から制度の導入に着手できていない企業も多いのです。

人事制度の設計や運用には、人事管理に関する専門知識や技術が必要です。一方、「駐在員の中に、人事業務の経験者がいる」とする企業は全体の約1割にすぎない(※昨年の調査結果より)ことから、人事企画部門の国際対応力が、海外子会社のヒトと組織の課題解決に大きく作用すると言えるでしょう。

## (3) 駐在員が求める支援③ ～生活面の支援

「駐在員やその家族の生活面」に対する支援を必要とする回答が多かったのはインド(72%)、インドネシア(63%)、韓国(同)でした。一方、回答が少なかったのは中国(38%)とシンガポール(46%)でした。

具体的に求める支援内容としては、「日本でしか手に入らない食品をはじめとする生活用品の供給」や「子供のインターナショナルスクール費用の負担」という声が多く聞かれました。

ヒアリングを行った企業の中では、「日本人学校にかかる費用は会社負担だがインターナショナルスクールを選択する場合は自己負担」としている企業は意外に多く、子女の教育方針について現実的な悩みを抱える駐在員は多いものです。

また家族同伴の場合は海外生活に対する家族の適性や、単身赴任の場合には日本に残された家族の不安や不満など、駐在員は仕事以外の悩みも多く抱えていることは想像に難くありません。

もちろん、それらの悩みを解決するのは駐在員自身ですが、「事情や気持ちを理解してくれない」、「(現場で苦労している様子を)見にも来てくれない」という不満は、当社に転職相談に来る駐在経験者がよく言うことです。

過保護はよくありませんが、駐在員のサポートを行なう立場にある人が、現地の様子を見たこともない、というのはあまり望ましいことではないでしょう。



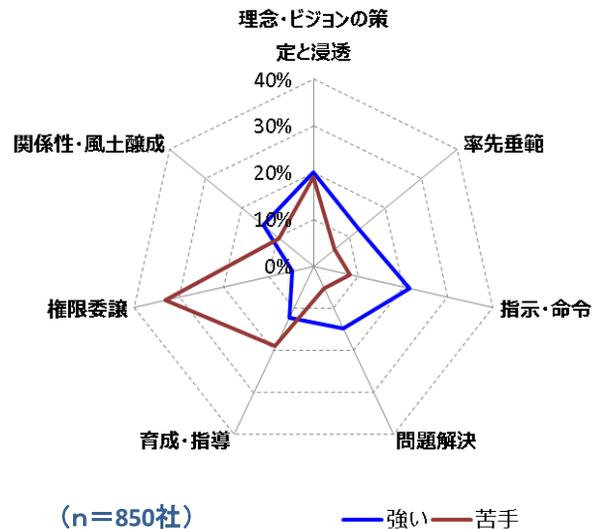
#### (4)「本社からの支援は必要ない」 に込められた本音

本社からの支援内容と必要性についてのアンケートでは各支援内容について、「本社からの支援は無いが必要ない」との回答も多く集まりました。

しかし、ここで言う“支援が必要ない”は“困っていない”というと同義ではありません。インタビューで圧倒的に多かった意見が、「困ってはいるが本社に頼っても本社にその問題を解決する知見が無いので、それなら支援は必要ない」というものでした。さらに辛辣な意見には、「本社からの支援はサポート料を高くとられる反面、支援部門である海外事業部に優秀な人材が配置されておらず使えない」というものや、「本社に支援は期待しないので、その分だけ決裁権が欲しい。いまは本社決裁の事が多すぎる。」、「どこまでこっち(海外拠点)に権限が与えられているのかが不透明なので明確にしてほしい。」といった、裁量の大きさについての要望も目立ちました。

反面、「まだ現地法人側で赤字が続いているので本社に要望を出しづらい」といった本社への遠慮が感じられる声も聞かれました。こういった声をいかに拾うか、ということは事業面だけでなく駐在員の心のケアという面でも重要です。

【図表4-(1)-3】  
マネジメントの“強み”と“苦手”



(n=850社)

— 強い — 苦手

< 第4章担当 >



**野田 作郎**  
海外進出支援室  
アドバイザー

2012年 同志社大学経済学部卒業  
2012年ジェイエイシーリクルートメント入社。  
人材紹介コンサルタントとして外資系、日系グローバル企業に対するプロフェッショナル人材の紹介で高い実績を上げる。  
2016年1月より現職。  
機械、電気、化学、物流、ITなど、幅広い業界の日系海外進出企業に対する国内外の人材確保に関するコンサルティング(年間350~400社)を行なう一方、2016年よりアセアンの日系子会社における人材戦略に関する調査・取材を行なっている。

## 第5章 まとめ



# 日本本社の国際化は進んでいるか

### <本社の国際化へのアプローチ>

- (1) 現地事情を知る
- (2) ダイレクトコミュニケーション
- (3) 可視化する

これまで、アジアの日系子会社における中核人材確保が様々な面で難しく、またそれらを取り巻く環境は刻々と変化することから、各社にも次々と新たな課題が現れるということ、幾つかの側面から述べてきました。

ヒトと組織の課題は、駐在員と現地人材、現地人管理職と現地人スタッフ、現地子会社と本社、というそれぞれの「関係性」に拠るところが多く、「駐在員を派遣する」、「現地子会社を支援・管理する」という立場にある日本本社の国際対応力が問われます。「本社の国際化が遅れている」とは一般的にもよく言われることです。

具体的に何をすることが（どうなることが）「国際化」なのか、定義することは困難ですが、今回の一連の調査・取材と考察を経て、我々が考える「国際化へのアプローチ」は以下の3点です。

- (1) 現地事情を知る
- (2) ダイレクトコミュニケーション
- (3) 可視化する

## (1)現地事情を知る

人の考え方や行動習慣は、それぞれが生まれ、育った国や地域に根差す環境や文化、宗教などの影響を色濃く受けるほか、教育水準によっても変わります。それは組織(集団)になった時も同様で、「組織の性質」も国・地域や都市によって傾向が異なります。

そしてそれらは、実際に現地でヒトと深く付き合ったり、組織をマネジメントした経験がなければなかなか解らないことです。

第4章で述べた「現地事情を理解した人が適切な支援を行なうべき」というのは、ある意味で「理想論」かも知れませんが、海外帰任者の経験を会社の知見として活用する、また計画的なローテーション運用によって”帰任者を増やす”ことで本社の各部署に“海外事情通”を増やす、という取組も、既に一部の企業で始まっています。

「海外子会社に任せているから」という一見権限委譲に見える状態にも落とし穴があることは第4章で述べました。本社側では「便りが無いのは無事な報せ」と思っているも、現地の駐在員は「放置された」、「話も聴いてもらえない」と不安と不満を募らせている場合があります。

良好な関係性が日々のコミュニケーションの在り方によって培われるものだとすれば、「現地の事は分からないので裁量を渡して現地に任せる」といった一見現地の意思決定を尊重するスタンスも、逆効果となる危険性があります。

## (2)ダイレクトコミュニケーション

一方、ヒトと組織の問題を解決する上で、最小単位は「個人」です。第1章では、求職者の転職意識が国ごとに異なることを述べましたが、さらに、個人によっても重視することは異なるはずで、急速な経済発展によって価値観の多様化が進む新興国では面接や目標設定、評価などの各場面で「個人といかに向き合うか」は非常に重要です。

そしてそのコミュニケーションは通訳を介して行なわれるべきものでは決してありません。面接や評価結果のフィードバックなどのコミュニケーションは、単なる会話ではなく、「技術」を必要とするコミュニケーションですから、赴任前の駐在予定者に対して語学力や技術面を磨くトレーニング機会を用意することは重要なことです。(特に、赴任前に人事関連のレクチャーを行なっている企業は皆無に等しいと感じています)

また、コミュニケーションが一方通行にならないような配慮(努力)も必要です。本社の国際人事部によってグローバル人事制度の設計が進んでいる企業では、「この制度を導入したらどのような弊害が考えられるのか」と各海外拠点(現地人幹部)から意見を吸い上げているという例が見られましたが、そうした気配りの出来る本社の下にある海外拠点の駐在員の不満レベルは明らかに低く感じました。

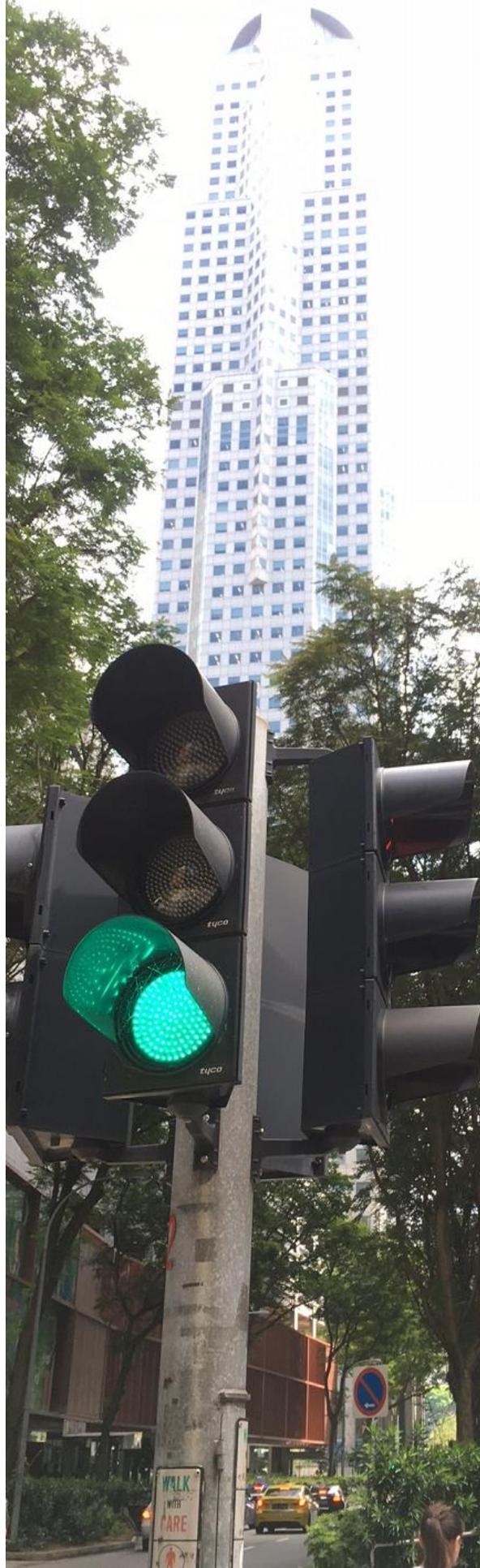
### (3)可視化する

第1章では、現地の求職者(日系経験者)が日系企業に対して「組織の風通しが悪い」、「仕事内容や役割が明確でない」という印象を持っていることを紹介しました。また、人事制度の運用において、評価や昇格などに関する基準が明確にする必要性について述べました。

これは、組織内のコミュニケーションが、長く同じ会社に勤めている日本人同士だけが暗黙に理解し合う「感覚」や「感性」に依存しているということであり、現地でのみその「可視化」を行なうことにはいささかの無理があります。

即ち、「現地と本社の人事制度の連続性」や、多くの駐在員が必要と感じている「企業理念の浸透の重要性」という観点から、明確な評価基準の設定や、企業理念の翻訳は本社と現地子会社の認識統一がないまま進められることではありません。

また、10年、20年と長く勤務する現地人幹部の業務プロセスを可視化することも、組織の硬直化を防ぐ上では大変重要なことです。



今回取材を行なった多くの企業が、経営幹部候補と目する現地人材を、その育成過程において日本本社へ派遣しています。また、現地子会社で高い能力を発揮する経営人材の中には、今後日本本社の経営幹部としての活躍も期待される人材が現れるでしょう。

現に、現地の新卒社員として入社した現地人材が長く定着し、その拠点のトップを務めながら本社の執行役員を兼務するまでに重用されている企業もありました。片や、現地人材を本社の執行役員に登用した途端、日本本社の風土(根回し文化)に適応できずに辞められてしまったという企業もありました。

グローバル化が進み、国際分業が進むと、国内と海外で事業の切れ目はなくなります。その時に、本社と海外子会社の間に、ヒトと組織の“切れ目”があっては円滑な国際分業は進みません。

本章の冒頭で述べた、駐在員と現地人材、現地人管理職と現地人スタッフ、現地子会社と本社、というそれぞれの「関係性」を、より円滑にするためのコミュニケーションが、本書をきっかけに一層活発になることを祈念いたします。

以上

<原稿・監修>



**佐原 賢治**  
海外進出支援室  
アドバイザー  
室長

1990年 同志社大学商学部卒業  
2000年ジェイエイシーリクルートメント入社。  
東京・大阪・福岡などで主に日系製造業向け人材紹介の後、本社人事部長を経てエグゼクティブ領域の人材紹介コンサルタント。  
2011年11月より現職。  
関東・東海・関西など広範なエリアで日系海外進出企業(年間350~400社)に対する国内外の人材確保に関するコンサルティングを行なう一方、2012年よりアセアンの日系子会社における人材戦略に関する調査・取材を行なっている。  
“人材採用”に関する業務に携わって28年。

## アンケート項目〔日系アジア子会社向け〕

### 1) 現地法人の概要について

#### ① 貴社の所在地

#### ② 拠点の事業内容

- 製造業(機械/輸送機/電気電子/半導体等)
- 製造業(化学/金属/繊維/紙等)
- 製造業(食品/化粧品/医薬品等)
- 製造業(その他)
- IT/ソフトウェア開発
- 建設/建築/不動産業
- 運輸/物流業
- 商社
- 卸売業
- 小売/飲食/教育/サービス業
- 金融業
- その他

#### ③ 現地従業員数(駐在員を含む) [       ]名

#### ④ 拠点機能

- 地域統括
- カスタマーサービス
- 研究開発
- コールセンター
- その他
- 販売
- 生産
- 物流
- 駐在員事務所

#### ⑤ 拠点設立の経緯、資本構成

- 単独出資(新規設立)
- 単独出資(現地企業を買収)
- 独資で非現地企業を買収
- 合併で設立(最大資本、現地資本を含む)
- 合併で設立(最大資本、日系資本のみの合併)
- 合併で設立(最大資本でない、現地資本を含む)
- 合併で設立(最大資本でない、日系資本のみの合併)
- その他

#### ⑥ 拠点の設立時期

- 1994年以前
- 1995～1999年
- 2000～2004年
- 2005～2009年
- 2010以降

### 2) 現地法人のマネジメント体制について

#### ① 日本人駐在員の数と役割

- 社長・総経理(Managing Director) [    ]人
- 役員(Director) [    ]人
- 部長(General Manager)/営業・マーケティング系 [    ]人
- 部長(General Manager)/製造・品質・技術系 [    ]人
- 部長(General Manager)/管理系 [    ]人
- 部長(General Manager)/その他 [    ]人
- 課長(Manager)/営業・マーケティング系 [    ]人
- 課長(Manager)/製造・品質・技術系 [    ]人
- 課長(Manager)/管理系 [    ]人
- 課長(Manager)/その他 [    ]人
- 非管理職(Staff)/営業・マーケティング系 [    ]人
- 非管理職(Staff)/製造・品質・技術系 [    ]人
- 非管理職(Staff)/管理系 [    ]人
- 非管理職(Staff)/その他 [    ]人

## ②非日本人(現地雇用)管理職の数と役割

- 社長・総経理(Managing Director) [ ]人
- 役員(Director) [ ]人
- 部長(General Manager)/営業・マーケティング系 [ ]人
- 部長(General Manager)/製造・品質・技術系 [ ]人
- 部長(General Manager)/管理系 [ ]人
- 部長(General Manager)/その他 [ ]人
- 課長(Manager)/営業・マーケティング系 [ ]人
- 課長(Manager)/製造・品質・技術系 [ ]人
- 課長(Manager)/管理系 [ ]人
- 課長(Manager)/その他 [ ]人

## 3) 現地法人のマネジメントスタイルについて

### ①日本人駐在員のマネジメントスタイルについて

<最も強い>

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

<比較的弱い>

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

<これまで重要であった>

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

<今後重要になる>

- 理念・ビジョンの策定と浸透
- 指示・命令
- 率先垂範
- 関係性・風土醸成
- 問題解決
- 権限委譲
- 育成・指導

### ②現地人幹部(候補)のマネジメントスタイルについて

(現地人Directorか、不在の場合はその候補となる人材について回答)

※「最も強い」「比較的弱い」を前問と同じ選択肢で質問

### 3) 直近1年に行なわれた役員(Director)級人材の募集について

#### ①役員級人材の募集活動について(実施したこと全て)

- ヘッドハンティング会社を利用した
- 登録型の人材紹介会社を利用した(日系)
- 登録型の人材紹介会社を利用した(現地系)
- 登録型の人材紹介会社を利用した(外資系)
- インターネット上の人材募集広告を利用した
- インターネット以外の人材募集広告を利用した
- SNSでダイレクトリクルーティングを行なった
- 従業員や取引先、知人からの紹介を求めた
- 日本本社からの出向・転籍を求めた
- 他国の子会社からの出向・転籍を求めた
- 他の経営資源とともに、M&Aによって確保しようとした
- その他
- 新たな募集は行なっていない

#### ②役員級人材の採用について(奏功したこと全て)

- ヘッドハンティング会社
- 登録型の人材紹介会社(日系)
- 登録型の人材紹介会社(現地系)
- 登録型の人材紹介会社(外資系)
- インターネット上の人材募集広告
- インターネット以外の人材募集広告
- SNSでダイレクトリクルーティング
- 従業員や取引先、知人からの紹介
- 日本本社からの出向・転籍
- 他国の子会社からの出向・転籍
- 他の経営資源とともに、M&Aによって確保
- その他
- いずれの募集策もうまくいかなかった
- 新たな募集は行なっていない

#### ③採用がうまくいかなかった理由(任意)

##### (募集した人員が充足しなかった場合、その理由)

- 応募者の中に採用したい人材はいなかった(または応募者がいなかった)
- 応募者の中に採用したい人材はいたが比較検討する候補者が現れず意思決定できなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが条件面で折り合わなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、採用内定後に他社との競合によって採用が叶わなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、自社の選考期間中(採用内定前)に辞退した
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、面接に現れなかった
- 入社したが、期待していた能力が備わっておらず退職した(または機能していない)
- 入社し、期待していた能力が認められたがそれ以外の理由で退職した
- その他

### 4) 直近1年に行なわれた上級管理職(GM、シニアマネージャ)人材の募集について

#### ①上級管理職人材の募集活動について(実施したこと全て)

- ヘッドハンティング会社を利用した
- 登録型の人材紹介会社を利用した(日系)
- 登録型の人材紹介会社を利用した(現地系)
- 登録型の人材紹介会社を利用した(外資系)
- インターネット上の人材募集広告を利用した
- インターネット以外の人材募集広告を利用した
- SNSでダイレクトリクルーティングを行なった

- 従業員や取引先、知人からの紹介を求めた
- 日本本社からの出向・転籍を求めた
- 他国の子会社からの出向・転籍を求めた
- 他の経営資源とともに、M&Aによって確保しようとした
- その他
- 新たな募集は行なっていない

②上級管理職人材の採用について(奏功したこと全て)

- ヘッドハンティング会社
- 登録型の人材紹介会社(日系)
- 登録型の人材紹介会社(現地系)
- 登録型の人材紹介会社(外資系)
- インターネット上の人材募集広告
- インターネット以外の人材募集広告
- SNSでダイレクトリクルーティング
- 従業員や取引先、知人からの紹介
- 日本本社からの出向・転籍
- 他国の子会社からの出向・転籍
- 他の経営資源とともに、M&Aによって確保
- その他
- いずれの募集策もうまくいかなかった
- 新たな募集は行なっていない

③採用がうまくいかなかった理由(任意)

(募集した人員が充足しなかった場合、その理由)

- 応募者の中に採用したい人材はいなかった(または応募者がいなかった)
- 応募者の中に採用したい人材はいたが比較検討する候補者が現れず意思決定できなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが条件面で折り合わなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、採用内定後に他社との競争によって採用が叶わなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、自社の選考期間中(採用内定前)に辞退した
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、面接に現れなかった
- 入社したが、期待していた能力が備わっておらず退職した(または機能していない)
- 入社し、期待していた能力が認められたがそれ以外の理由で退職した
- その他

5) 直近1年に行なわれた管理職(マネージャ級)人材の募集について

①管理職人材の募集活動について(実施したこと全て)

- ヘッドハンティング会社を利用した
- 登録型の人材紹介会社を利用した(日系)
- 登録型の人材紹介会社を利用した(現地系)
- 登録型の人材紹介会社を利用した(外資系)
- インターネット上の人材募集広告を利用した
- インターネット以外の人材募集広告を利用した
- SNSでダイレクトリクルーティングを行なった
- 従業員や取引先、知人からの紹介を求めた
- 日本本社からの出向・転籍を求めた
- 他国の子会社からの出向・転籍を求めた
- 他の経営資源とともに、M&Aによって確保しようとした
- その他
- 新たな募集は行なっていない

②管理職人材の採用について(奏功したこと全て)

- ヘッドハンティング会社
- 登録型の人材紹介会社(日系)
- 登録型の人材紹介会社(現地系)
- 登録型の人材紹介会社(外資系)

- ヘッドハンティング会社
- 登録型の人材紹介会社(日系)
- 登録型の人材紹介会社(現地系)
- 登録型の人材紹介会社(外資系)
- インターネット上の人材募集広告
- インターネット以外の人材募集広告
- SNSでダイレクトリクルーティング
- 従業員や取引先、知人からの紹介
- 日本本社からの出向・転籍
- 他国の子会社からの出向・転籍
- 他の経営資源とともに、M&Aによって確保
- その他
- いずれの募集策もうまくいかなかった
- 新たな募集は行っていない

③採用がうまくいかなかった理由(任意)

(募集した人員が充足しなかった場合、その理由)

- 応募者の中に採用したい人材はいなかった(または応募者がいなかった)
- 応募者の中に採用したい人材はいたが比較検討する候補者が現れず意思決定できなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが条件面で折り合わなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、採用内定後に他社との競合によって採用が叶わなかった
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、自社の選考期間中(採用内定前)に辞退した
- 応募者の中に採用したい人材はいたが、面接に現れなかった
- 入社したが、期待していた能力が備わっておらず退職した(または機能していない)
- 入社し、期待していた能力が認められたがそれ以外の理由で退職した
- その他

6) 今後の現地幹部人材(役員、管理職)確保について

①管理職(およびその候補)人材の確保について、

今後の方針(実施、予定しているもの全て)

- 即戦力となり得る人材を国内の人材市場から採用する
- 即戦力となり得る人材を日本の人材市場から採用する
- 即戦力となり得る人材を第三国の人材市場から採用する
- 近い将来その候補となり得る人材を国内の人材市場から採用し、自社で育成する
- 近い将来その候補となり得る人材を日本の人材市場から採用し、自社で育成する
- 近い将来その候補となり得る人材を第三国の人材市場から採用し、自社で育成する
- 特に新たな採用は行わず、既存の従業員を育成する
- 外部からの採用と並行して既存の従業員を育成する
- 採用、育成と並行して他国の子会社からの出向・転籍により確保する
- 他国の子会社からの出向・転籍によってのみ確保する
- 現地人材の管理職(およびその候補)人材を必要としていない

②採用を行なう場合の方法(実施、予定しているものを全て)

- ヘッドハンティング会社を利用する
- 登録型の人材紹介会社を利用する(日系)
- 登録型の人材紹介会社を利用する(現地系)
- 登録型の人材紹介会社を利用する(外資系)
- インターネット上の人材募集広告を利用する
- インターネット以外の人材募集広告を利用する
- SNSでダイレクトリクルーティングを行なう
- 従業員や取引先、知人の紹介によって採用する
- その他
- コア人材やその候補を外部から採用することはない
- 日本本社、または地域統括会社が行なうため分からない

③育成を行なう場合の方法について(実施、予定しているもの全て)

- 自社内のOJTによって育成する ※「自社」とは貴現法を指す
- 日本本社から指導員を招き、OJTによって育成する
- 地域統括会社(または他国子会社)から指導員を招き、OJTによって育成する
- 自社内に独自の教育研修プログラムがある
- グループ(または地域)に独自の教育研修プログラムがある
- 外部の教育研修ベンダー(日系)に外注して研修を行う
- 外部の教育研修ベンダー(現地系)に外注して研修を行う
- 外部の教育研修ベンダー(外資系)に外注して研修を行う
- 日本本社に派遣して育成する
- 地域統括会社(または他国子会社)に派遣して育成する
- その他

7) 報酬体系・報酬水準と昇給時期

①報酬の構成(固定給と変動給)について

(シニア・マネージャー級の人材が、現実的に実現し得る範囲での高い成果を挙げた場合)

- 報酬は固定給のみで、業績や評価に応じた変動給は支給していない
- 報酬は固定給が大部分を占めるが、業績や評価に応じて10~20%程度の変動給を支給
- 報酬は固定給が過半を占めるが、業績や評価に応じて20~30%程度の変動給を支給
- 報酬は固定給が過半を占めるが、業績や評価に応じて30~40%程度の変動給を支給
- 報酬は固定給が過半を占めるが、業績や評価に応じて40~50%程度の変動給を支給
- 報酬のうち固定給は50%以下であり、業績や評価に応じて固定給を上回る変動給を支給

②シニア・マネージャー級人材の固定給(ベースサラリー)の根拠について

(最も近いものを一つ選択)

- 職能に基づく(年功的な考えに基づく)
- 職能に基づく(職務能力に対する明確な評価に基づく)
- 職務に基づく(難易度や重要性によって職務間の給与差を明示している)
- 職務に基づく(難易度や重要性による職務間の給与差について明示していない)
- 役割に基づく(難易度や重要性によって同一役職でも給与差がある)
- 役割に基づく(同一役職では給与差がない)
- 市場での調達価格に基づく(市販の給与データ等に基き見直しを行なっている)
- 市場での調達価格に基づく(周辺の企業や人材会社からの情報に基き行なっている)
- その他

③シニア・マネージャー級人材の固定給(ベースサラリー)の

見直し(昇給)時期について(あてはまるもの全て)

- 職務や役割の変更に伴って随時行なう
- 毎年の評価結果に基き行なう
- 半期の評価結果に基き行なう
- 四半期の評価結果に基き行なう
- 物価変動等の外部経済環境に応じて毎年行なう
- 物価変動等の外部経済環境に応じて半期ごとに行なう
- 物価変動等の外部経済環境に応じて年に複数回行なう
- その他
- 固定給の見直し(昇給)は行なわない

④前回の給与改定における、固定給(ベースサラリー)の

見直し(昇給)実績について

- 平均「10%以上程度」で行なった
- 平均「5~10%未満程度」で行なった
- 平均「5%未満」程度で行なった
- 昇給は行なわなかった
- 当社では定期的な昇給は行なっていない

⑤ 次回の給与改定における、固定給(ベースサラリー)の見直し予定について

- 平均「10%以上程度」で行なう予定である
- 平均「5～10%未満程度」で行なう予定である
- 平均「5%未満」程度で行なう予定である
- 昇給は行なわない予定である
- 当社では定期的な昇給は行なっていない

⑥ ベースサラリー以外に固定的に支払われる報酬・手当について

(あてはまるもの全て)

- 年次賞与
- 役職手当
- 資格手当、語学力手当
- 通勤交通費
- 携帯電話手当(機器の貸与や通信費の実費支給)
- 車両手当
- 家族手当
- 宗教手当
- 食事手当(社員食堂での食事提供を含まない)
- その他

⑦ 給与、手当以外の福利厚生について

- 年金
- 健康保険
- 生命保険
- 社員食堂での食事提供
- 車両の貸与、払下げ制度
- 社員旅行
- 社内イベント(運動会、パーティなど旅行以外のもの)
- その他

⑧ 長期インセンティブ(株式報酬など)の支給

- グローバル(リージョナル)共通の長期インセンティブ制度を適用している
- 本社や他国とは異なる長期インセンティブ制度を適用している
- 今後、長期インセンティブ制度の導入を検討している
- 長期インセンティブ制度の導入は行なう予定はない
- わからない

## 8) 日本本社からの支援について

① 現地子会社の経営管理に対する本社からの支援について

※全ての設問に対し下記4段階で回答

1) あるがもっと必要 2) 充分にある 3) ないが特に必要としない 4) ない、支援が必要

- a) 人事面の支援(労働法や就業規則・諸規程の制定・運用などに関するアドバイスや情報提供)
- b) 人事面の支援(労働組合対応や労働争議対策などに対するアドバイスや情報提供)
- c) 人事面の支援(人事制度の企画、設計、運用などに関するアドバイスや情報提供)
- d) 人事面の支援(幹部・管理職育成に関するプログラムの提供やアドバイス、情報提供)
- e) 人事面の支援(スタッフ、ワーカー教育に関するプログラムの提供やアドバイス、情報提供)
- f) 人事面の支援(人材採用のノウハウに関するアドバイスや情報提供)
- g) 人事面の支援(福利厚生、所得税、社会保険実務に関するアドバイスや情報提供)
- h) 人事面の支援(メンタルヘルス、職場風土改善等に関するアドバイスや情報提供)
- i) 人事面の支援(駐在員やその家族の生活面のサポート)
- j) 経理面の支援(会計処理、税務などの実務に対するアドバイスや情報提供)
- k) 経理面の支援(為替、海外送金などの実務に対するアドバイスや情報提供)
- l) 経理面の支援(会計システムやマニュアル、チェックリストなどハード面の支援)
- m) 経理面の支援(資金調達に伴う金融機関折衝や手続きに対する支援)
- n) 法務面の支援(リスク管理、予防等に関するアドバイスや情報提供)
- o) 法務面の支援(取引契約、訴訟対応などに関する支援)
- p) 法務面の支援(特許や商標管理などに関するアドバイスや情報提供)

# JAC Recruitment Pte. Ltd.

EA License Number 90C3026

2017年11月15日 初版 発行(非売品)

<企画・調査・発行>

JAC Recruitment 海外進出支援室

(所在)東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング14階  
(電話)03-5259-2491

(E-mail) [global-recruitment@jac-recruitment.jp](mailto:global-recruitment@jac-recruitment.jp)

<調査協力>

JAC Recruitment Singapore

JAC Recruitment Malaysia

JAC Recruitment Thailand

JAC Recruitment Indonesia

JAC Recruitment Vietnam

JAC Recruitment China

JAC Recruitment Hong Kong

JAC Recruitment Korea

JAC Recruitment India

<原稿・取材> 佐原賢治、藤田千栄子、野田作郎

<監修> 佐原賢治

<表紙デザイン> 塚本真理子



## JAC Recruitment Group

情報提供拠点 連絡先

### Singapore

[www.jac-recruitment.sg](http://www.jac-recruitment.sg)  
**Singapore**  
1 Raffles Place, #10-00  
One Raffles Place, Tower 1  
Singapore 048616  
Tel: +65 6224 6864  
[singapore@jac-recruitment.sg](mailto:singapore@jac-recruitment.sg)

### Malaysia

[www.jac-recruitment.my](http://www.jac-recruitment.my)  
**Kuala Lumpur**  
Letter Box No.15, 17F UBN  
Tower  
10 Jalan P. Ramlee  
50250 Kuala Lumpur  
Tel: +60 (0) 3 2715 5525  
[kualalumpur@jac-recruitment.my](mailto:kualalumpur@jac-recruitment.my)

### Johor

Suite No.23A.06A, Level 23A  
Johor Bahru City Square  
Jalan Wong Ah Fook  
80000 Johor Bahru, Johor  
Tel: +60 (0) 7 278 1122  
[johor@jac-recruitment.my](mailto:johor@jac-recruitment.my)

### Penang

Unit No. 12-05, Level 12,  
Menara IJM Land  
Lebuh Tunku Kudin 3,  
11700 Gelugor, Penang  
Tel: +60 (0)4 296 0610  
[penang@jac-recruitment.my](mailto:penang@jac-recruitment.my)

### Indonesia

[www.jac-recruitment.co.id](http://www.jac-recruitment.co.id)  
**Jakarta**  
18F Menara Cakrawala  
(Skyline Building)  
Jl. MH. Thamrin No.9  
Jakarta 10340  
Tel: +62 21 315 9504  
+62 21 391 2789  
[jakarta@jac-recruitment.co.id](mailto:jakarta@jac-recruitment.co.id)

### Surabaya

Intiland Tower, 2nd Floor, Suite  
7A  
Jl. Panglima Sudirman 101-103  
Surabaya 60271  
Tel: +62 31 534 9259  
[surabaya@jac-recruitment.co.id](mailto:surabaya@jac-recruitment.co.id)

### Thailand

[www.jac-recruitment.co.th](http://www.jac-recruitment.co.th)  
**Bangkok**  
10F Emporium Tower  
622 Sukhumvit Soi 24  
Klongton, Klongtoey  
Bangkok 10110  
Tel: +66 (0) 2261 1270  
[bangkok@jac-recruitment.co.th](mailto:bangkok@jac-recruitment.co.th)

### Eastern Seaboard (Chonburi)

5th Floor, Harbor Mall  
4/222 Moo 10  
Sukhumvit Road, Tambol  
Tungsukla  
Ampher Sriracha, Chonburi  
20230  
Tel: +66 (0) 3849 1556  
[easternseaboard@jac-recruitment.co.th](mailto:easternseaboard@jac-recruitment.co.th)

### Ayutthaya

4th Floor, The Sky Shopping  
Center  
59/99 Moo1, Rojana Road  
Tambol Thanu, Ampher U-Thai,  
Ayutthaya 13000  
Tel: +66 (0) 35 200 571  
[ayutthaya@jac-recruitment.co.th](mailto:ayutthaya@jac-recruitment.co.th)

## Hong Kong

www.jac-recruitment.hk

### Hong Kong

12F, Asia Pacific Centre  
8 Wyndham Street  
Central, Hong Kong  
Tel: +852 2522 6767  
hongkong@jac-recruitment.hk

## China

www.jac-recruitment.cn

### Shanghai

Unit 1508, Jing An China Tower  
No. 1701, Beijing Xi Lu  
Jing An District  
Shanghai 200040  
Tel: +86 (0) 21 5157 2151  
shanghai@jac-recruitment.cn

### Guangzhou

Room 1408, Citic Plaza  
233 Tianhe Bei Lu  
Tian He District, Guangzhou  
510613  
Tel: +86 (0) 20 3877 3737  
guangzhou@jac-recruitment.cn

## Korea

www.jac-recruitment.kr

### Seoul

#615, East Wing Hanshin  
Intervalley 24  
Teheran-ro 322  
Gangnam-gu, Seoul 06211  
Tel: +82 (0) 2 2183 0511  
seoul@jac-recruitment.kr

## Vietnam

www.jac-recruitment.vn

### Ho Chi Minh City

Floor 19, Ruby Tower  
81-83-85 Hàm Nghi  
District 1, Ho Chi Minh City  
700000  
Tel: +84 28 3821 7730  
hochiminhcity@jac-  
recruitment.vn

### Hanoi

15th Floor, Prime Center  
53 Quang Trung  
Hai Ba Trung District, Hanoi  
100000  
Tel: +84 24 3633 2115  
hanoi@jac-recruitment.vn

## India

www.jac-recruitment.in

### Delhi NCR

508, 5th Floor, Time Tower  
Mehrauli-Gurgaon Road  
Gurgaon, Haryana 122002  
Tel: +91 124 417 4330  
email: gurgaon@jac-recruitment.in

## United Kingdom

www.jac-recruitment.co.uk

### London

2nd Floor, 64 London Wall  
London EC2M 5TP  
Tel: +44 (0) 20 7489 2990 / 2999  
london@jac-recruitment.co.uk

## Japan

www.jac-recruitment.jp

### 東京

〒101-0051  
東京都千代田区神田神保町1-105  
神保町三井ビルディング14階  
Tel: +81 (0) 3 5259 6924

### 埼玉(北関東支店)

〒330-8669  
埼玉県さいたま市大宮区桜木町1-7-5  
ソニックシティビル20階  
Tel: +81 (0) 48 631 0830

### 横浜

〒220-0011  
神奈川県横浜市西区高島2-19-12  
スカイビル18階  
Tel: +81 (0) 45 285 7021

### 静岡

〒420-0857  
静岡県静岡市葵区御幸町11番地30  
エクセルワード静岡ビル4階  
Tel: +81 (0) 54-205-3841

### 名古屋

〒460-0003  
愛知県名古屋市中区錦2-9-27  
NMF 名古屋伏見ビル10階  
Tel: +81 (0) 52 857 5221

### 大阪

〒530-0001  
大阪府大阪市北区梅田2-2-2  
ヒルトンプラザウエスト オフィスタワー  
12階  
Tel: +81 (0) 6 4799 1911

### 京都

〒600-8411  
京都府京都市下京区烏丸通四条下ル  
水銀屋町620番地 COCON 烏丸8階  
Tel: +81 (0) 75 342 6221

### 神戸

〒651-0087  
兵庫県神戸市中央区御幸通6-1-10  
オリックス神戸三宮ビル6階  
Tel: +81 (0) 78 262 9221

### 広島(中国支店)

〒730-0022  
広島市中区銀山町3-1  
ひろしまハイビル21 16F

# Corporate Profile

会社名	株式会社ジェイ エイ シー リクルートメント (東証1部上場：2124)
所在地	(本社) 東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング14階 (支店) 横浜、北関東(埼玉)、静岡、名古屋、京都、 大阪、神戸、中国(広島)
設 立	1988年3月7日
資本金	6億1,950万円
事業内容	人材紹介事業 厚生労働大臣許可番号 (人材紹介事業)13-ユ-010227
代表取締役社長	松園 健
従業員数	750名 (2017年6月30日現在)
加盟団体	一般社団法人 日本経済団体連合会 一般社団法人 日本人材紹介事業協会 (ほか)
子会社	株式会社 JAC International 株式会社シー・シー・コンサルティング