

# 5

## 海外視察報告

### 5-1 目的

タイ、及びインドネシアの現状をとらえた上で、プログラム全般の見直しと改善を図る。また、エクストラプログラムのための現地視察を行い、実務家教員の発掘に努める。

### 5-2 内容

今年度は、2件の海外調査を実施した。その概要を報告する。

|          |               |
|----------|---------------|
| タイ出張     | 2015年1月7日～14日 |
| インドネシア出張 | 2015年3月1日～7日  |

大学等の施設見学を通して、エクストラプログラム実施の際の学習環境を検討する。また、インタビューやディスカッションを通して、以下の点について聞き取り調査を行い今後の方向性を明確にする。

- ①タイ、及びインドネシアで経営者として働くための必要な能力について
- ②それらの能力育成のための方法や手順について
- ③実務家教員として招聘する人の紹介、選定方法について
- ④エクストラプログラムの実施の具体化を図るための学習環境等の情報収集、及び方法について

### 5-3 タイ海外調査

#### 行程表

|   | 日時                | テーマ                                  | 場所                                    |
|---|-------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | 1月8日(木)<br>10:00  | 施設見学及びエクストラプログラムに関する打ち合わせ            | チュラロンコン大学                             |
| 2 | 1月8日(木)<br>13:00  | タイの経済情勢と経営者に求められる能力に関するヒアリング         | 三井住友銀行(SBCSカンパニーリミテッド)                |
| 3 | 1月8日(木)<br>15:00  | 銀行からみたタイの中小企業の実情と課題を把握するためのヒアリング     | りそな銀行バンコク駐在員事務所                       |
| 4 | 1月9日(金)<br>9:00   | タイの中小企業の現状と人材育成に関する意見交流              | SENSHE ELECTRIC (THAILAND) CO.LTD.    |
| 5 | 1月9日(金)<br>13:00  | タイの中小企業の現状と人材育成に関する意見交流              | Roland Digital Group (THAILAND) LTD.  |
| 6 | 1月10日(土)<br>13:00 | タイの中小企業の現状と人材育成に関する意見交流              | ZENKOH SHOJI (THAILAND) CO.LTD.       |
| 7 | 1月10日(土)<br>13:00 | ホテル経営者からみたタイ人の実情とエクストラプログラムに関する意見交換  | Lohas Suites Sukhumvit by SUPER HOTEL |
| 8 | 1月12日(月)<br>10:00 | タイの中小企業の現状と人材育成、及びエクストラプログラムに関する意見交流 | KOYO PRECISION (THAILAND) CO.LTD.     |
| 9 | 1月12日(月)<br>14:00 | タイの中小企業の現状と人材育成、及びエクストラプログラムに関する意見交流 | MATSUI (ASIA) CO.LTD.                 |

|    | 日 時               | テ ー マ                                | 場 所   |
|----|-------------------|--------------------------------------|---|
| 10 | 1月13日(火)<br>9:00  | 施設見学、及びエクストラプログラムに関する打ち合わせ           | Panyapiwat (PIM)<br>Dean, Faculty of Liberal Arts |
| 11 | 1月13日(火)<br>13:30 | タイの経済情勢と今後の課題                        | JETRO Bangkok                                     |
| 12 | 1月13日(火)<br>16:00 | タイの中小企業の現状と人材育成、及びエクストラプログラムに関する意見交流 | SENSHU ELECTRIC<br>INTERNATIONAL CO.LTD.          |

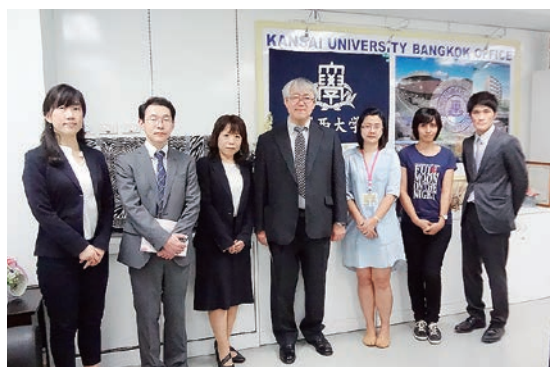
### 5-3-1 チュラロンコン大学施設見学、及びエクストラプログラムに関する打ち合わせ

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 日 時   | 2015年1月8日(木) 10:00         |
| 場 所   | チュラロンコン大学(バンコクオフィス)        |
| 先方対応者 | Chayanaphat Chokradjaroen氏 |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子、神宮司健太            |

タイのバンコク市内に位置するチュラロンコン大学は、国内で最も古い歴史をもつ権威ある国立大学である。法学系のタマサート大学とともに、タイ歴史上の多くの著名人や優秀な人材を輩出している。現在18の学部と多数の研究施設があり、関西大学は日本の協定校の一つである。

まず初めに、同大学の石油・石油化学研究科リサーチサービスセンター内にある関西大学オフィスで、チュラロンコン大学の概要についての説明を受けた。また、協定大学としての今後の役割について意見交換を行った。その後、図書館や図書館内に設置されているミーティングルームを見学した。ここには、1日あたり4,000パーツで使用できる Meeting Roomがあり、経済的、物理的観点で授業の実施が可能であることが把握できた。また、各部屋に大型モニターが設置されているため、本プログラムの一部をタイの実務家教員がSkype等で映像を配信して授業を実施することが可能である。日本とテレビ会議が接続できる設備も用意可能とのことであった。日本で本プログラムに参加している受講生と、チュラロンコン大学で日本語を専攻している学生が、両国の企業経営等について意見交流をすることも計画可能であると思われる。今後、エクストラプログラムを展開していく上でも良好な学習環境となり得る場所であると考えられる。

同センター内に本学の「バンコクオフィス」も併設されており、外国人留学生の募集活動、タイの協定大学などとの学術交流、国際シンポジウムやワークショップといった各種イベントの開催のほか、タイ在住の本学校友との連携を行っている。同オフィスを拠点として、本プログラムを運営・発展させることは、本学にとっても非常に有益であると思料する。



チュラロンコン大学内にある関大オフィス



エクストラプログラムで活用できるミーティングルーム

## 5-3-2 タイの経済情勢と経営者に求められる能力に関するヒアリング

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 日 時   | 2015年1月8日(木) 13:00     |
| 場 所   | 三井住友銀行(SBCSカンパニーリミテッド) |
| 先方対応者 | 谷野 創氏                  |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子、神宮司健太        |

SBCSカンパニーリミテッド(三井住友銀行グループ)の谷野創社長を訪問し、タイ国の経済と日系企業の動向を中心に、タイ人の特質や価値観、文化等についてヒアリングを行った。その中から、特に以下の話から、本プログラムの改善に活用できる視点を得ることができた。

- ・タイの人材育成教育については、本当に使える人材をどう活用するかが問題であると感じられる。日本はエンジニアが強く、マネジメント力が弱い。その点が求められていることだと思うが、底上げをしていくのか、ポテンシャルのある人材をより引き上げていくのか、この2つは二律背反の関係であり、視点を定める必要がある。
- ・タイに進出している日系企業の歴史は古い。SMBCバンコク支店の歴史も1952年(サンフランシスコ平和条約締結の年)からと古い。大企業は50年の歴史がある。日本人が長い年月をかけ、タイ人に“日本式”を教育してきたことから、“日本式”を理解しているタイ人が多いのが特徴である。
- ・最近、タイに進出する際には、日本人1人に対し、タイ人4名を雇用しないといけないようになっている。今後はタイの現地法人のトップはタイ人にすることが望ましい。私たちもいずれはそうする必要があると考えている。
- ・営業で売り上げをあげていこうというのであれば、“タイ式”であることが望まれ、製造拠点では“日本式”、内需志向拠点では、“タイ式”であることが望まれる。製造拠点は多くは日系に販売している。
- ・タイでの離職率の高さは問題ではあるが、ロイヤリティの高い人材もいる。就職に関してもお金で解決できることが多い。
- ・今回のプログラムについては、構想としてはよいと思うが、企業側がASEAN人材をどう動かそうと思っているのかが大切である。キャリアパスを示す必要がある。タイ人の“頑張るとどこまでもいけるのか”という問いに答えられないといけないと思う。応えてくれるのなら真剣に取り組むが、そうでなければやらない。また、タイ人がどう感じているのか、理解することが必要である。
- ・既にタイに進出している日系企業は多いが、今後まだ進出してくるであろう。日本を理解しているタイ人は多く、ここまで充実している国は少ない。タイ語がダメ、英語もダメでもビジネスができるが、そうした環境がスポイルを生む可能性もある、善し悪しでもあると感じている。
- ・タイの学生が受ける日本語講座には、様々なものがあるが、就職に有利になるような認定証を与える等の方法を取り入れることで、学生へのインセンティブになるだろう。

## 5-3-3 銀行から見たタイの中小企業の実情と課題を把握するためのヒアリング

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 日 時   | 2015年1月8日(木) 15:00 |
| 場 所   | りそな銀行 バンコク駐在員事務所   |
| 先方対応者 | 所長 八木 秀行氏          |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子、神宮司健太    |

りそな銀行は、日系企業の生産拠点多いタイやインドネシア、また金融の中心地であるシンガポールにおいて、現地合弁銀行や提携銀行、りそな銀行の駐在員事務所を設置し、顧客への対応にあたっている。八木氏は、バンコク駐在員事務所の所長として、タイ在住の日本人やタイ人等、様々な企業人と日々関わりをもっておられる。そこで、銀行から見たタイの中小企業の実情と課題を把握するための



りそな銀行バンコク事務所

ヒアリングを通して、今後、本プログラムを展開していく際の視座を得ることができた。ヒアリングの要点を以下に抜粋する。

- ・プログラムを展開していく際の留意点として、日本人社会全体の流れの中で変えていくことや、国際感覚を身に付けるという2点が挙げられる。日本の若者に欠落している国際感覚は、自分で動き開拓し、他者を理解するという意味である。
- ・お互いの言葉の理解、文化の理解を進めていく必要はある。日系企業に入社するタイ人は日本文化を理解できている人が多く、労働者として使いやすい。日本人はタイを知り、タイ人は日本文化を知る必要があると思う。幸いタイは仏教国であり、日本とは価値観が近いところがある。
- ・タイは飢え死にしない。食べ物がなくなれば、寺院に行けば施しを受けることができる。気候的にも、作物も取れ、日本のような冬もないので、屋外で寝起きしても凍死するようなことはない。
- ・バンコク市内は国際化が進んでおり、仕事もしやすい。それに比べて首都以外の町は田舎で、バンコクとは別世界である。価値観の多様化は進んでおらず、地元のタイ人の考え方のみである。
- ・今の日本人に欠けているものは、“自ら考えて動けるかどうか”である。自ら動くことによって、気づくことが多い。マニュアル化が進むと、自分で考える必要がなく、思考停止に陥る可能性がある。タイにきている日本人の多くは技術者である。彼らは技術のスペシャリストではあるが、マネジメントの教育を受けていないケースが多い。タイに来て、Managing Directorになると、経理も営業もすべて一人で取り組まないといけない。
- ・バンコク駐在事務所では、お客様同士の交流会も開催している。もっとも日系企業が中心ではあるが、人と人との関係作りやいろいろなコミュニティに参加していくことも重要である。

#### 5-3-4 タイの中小企業の現状と人材育成に関する意見交流（1）

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| 日 時   | 2015年1月9日(金) 9:00                 |
| 場 所   | SENSHU ELECTRIC(THAILAND)Co.,LTD. |
| 先方対応者 | 森本 貴志氏                            |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子、神宮司健太                   |

SENSHU ELECTRIC(Thai)Co.,LTDは、タイのアユタヤ工場で、フォークリフトのバッテリー機器の製造を行っている。アユタヤ工場は2012年9月に設立し、丸2年を経過した。森本氏は2002年6月から2003年9月まで、こちらの立ち上げに参画し、その後2005年の9月まではバンコク市内のインターナショナルのトップを務めていた。日本では経理課長で、社長からは「大学を出ているのだから、英語が話せるだろう」ということで声がかかり、タイのアユタヤ工場のMDを務めることになった。会社において海外赴任前の教育はなく、法律や経理などの実務は自ら勉強したそうである。森本氏の話の中から、人材育成に関わる部分について以下に抜粋し、タイで経営者としての能力を育成するための視座とする。

- ・日本とタイの国民性の違いは、タイ人は愛社精神が乏しいことである。仕事に対する対価(給料)が重要な判断基準で、転職は当たり前の世界である。役職に対する責任感も日本ほど重くはない。だから、日本企業のようなやり方をそのまま持ってきても通用しない。日本ほどではないが、タイでは高齢化が進展している。しかし、失業率は低く、餓死する危機感もない。
- ・工場の従業員に対して、日本のように「阿吽の呼吸」や行間を読むということも期待できない。1つ1つ丁寧に指示を出し、取り組んだか、または取り組み続けているかを確認する必要がある。
- ・本社と現地との連携では、一般的に困難な面が多く、例えば、OKY(Omega Kite Yattemiro)という話も聞くが、当社は社長が理解を示してくれているので仕事が進めやすい。もっとも、理解してくれていない人は理解してくれていない。日本と業務は異なるうえ、細かな面でも配慮がいる。
- ・今後の人材育成については、トップは日本人が務めることになると思う。タイ人に任せるのはリスクが大きい。かつて現地にいる日本人を採用してみたが、既にタイ化(タイナイズしている)しており、うまくいかなかった。
- ・タイ人の従業員を解雇したことがある。それは酔って出社したケースである。これまでも何度も指摘・指導していたが、一向に改めるところもなく、本人に説明し納得してもらった上で、退職届を作成してもらった。タイ人の女性社員は真面目だが、男性社員は博打・女性関係・酒・薬のいずれかで問題となるケースが多い。

この意思決定は本社に仰ぐこともなく現地で行い、本社報告で対応した。

### 5-3-5 タイの中小企業の現状と人材育成に関する意見交流（2）

|       |                                      |
|-------|--------------------------------------|
| 日 時   | 2015年1月9日(金) 14:00                   |
| 場 所   | Roland Digital Group (Thailand) Ltd. |
| 先方対応者 | 洲崎 晃氏                                |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子、神宮司健太                      |

洲崎社長は、2012年にタイに来て採用活動などを手掛け、現在、ローランドDGの責任者である。ローランドDGは、屋外向けプリンターの出荷台数は世界のトップシェアを誇る企業である。日本の大手企業も採用しているデジタル屋台の生産システムを自社開発して取り入れている。一人1台のPC、PCと連動した部材入れ回転台、電気ドライバーなどが用意され、PCの画面に沿って、間違わずに作業を進めれば、40分/台・人で作業が終了する。タイ人の従業員も、このシステムによってミスを防ぐことができる上、教育的にもよい材料となっている。洲崎氏は、タイでマネージメントをしながら、自分がいかに成長できるか、タイ人スタッフをいかに育てるかということを日々考えておられるという。以下のヒアリングの一部から、今後の本プログラムの展開に活用できる情報を整理することができた。



好就業環境で低離職率を保っているRoland Digital Group (Thailand) Ltd.工場

- ・日本にいと自分自身の成長に関心が高かったが、最近では人材育成を重視するようになった。教育方法は内部でOJTを行うことと、外部講師として日本能率協会のタイ支部の方の協力を得ている。リーダーシップや協力体制の作り方、またQC活動などは外部講師に依頼している。
- ・デジタル屋台は、単純なミスを防ぐことに有益なシステムであるが、マニュアルだけでは補えない部分もある。その際は、その都度、社員への教育を図っていく必要があると思う。
- ・一般的にタイでは離職率が高いが、当社の離職率はそれほど高くはない。その背景には、会社が美しく、冷房が効いていて室温が快適で、社内の雰囲気も良いからではないかと思う。
- ・日本人管理者から、タイ人はいい加減だから管理が大変という声をよく聞くが、きちんと説明すると取り組んでくれる。タイ人がいい加減という思考に陥ってしまうと、そこで思考停止となるので、自らの指示が不十分であったという認識を持ち、創意工夫する必要があると思う。
- ・評価はMBOで目標を設定して、目標の達成度合いで評価している。自己成長や頑張れば出世できるのも魅力となっているのであろう。評価制度システムは国内とは異なる。そのほか、月1回の誕生日会やQCサークル活動、社内旅行や運動会なども実施して、一体感の醸成に繋げている。

### 5-3-6 タイの中小企業の現状と人材育成に関する意見交流（3）

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
| 日 時   | 2015年1月10日(土) 10:00             |
| 場 所   | ZENKOH SHOJI(THAILAND)CO., LTD. |
| 先方対応者 | 大場 雅直氏                          |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子、神宮司健太                 |

大阪と東京に国内拠点をもち株式会社善光商事は、韓国や中国に海外駐在所をもち、自動車関連、家電関連業種にあたっている。タイ拠点の設立は2013年11月で、ASEANの中でタイが一番投資しやすい国というのがそ

の理由であるという。大場氏がMDを務めるZENKOH SHOJI(THAILAND)CO. LTD.は、日本人2名、タイ人3人の小企業である。

大場MD(Managing Director)は1971年生まれでの関西大学の出身である。大場氏へのヒアリングを通して、海外赴任前研修の必要性とその際の留意点を確認することができた。以下は、ヒアリングの一部である。

- ・入社して18～19年、ずっと営業一本でやってきた。取締役となってから必要に迫られ勉強するようになった。もっと事前に能動的に動いておく(勉強しておく)べきだったと思う。
- ・現地スタッフの採用には大変苦労した。現地で優れた人材を求めることは予想以上に難しい。人材採用会社に相談したり、経営理念を策定・発表したりして、インターネットで募集した。
- ・会社内に、赴任前の教育制度は全くなかった。現在、若い社員はあまり海外へ行きたくない風潮があり、とにかく、自分が現地へ行くように言われ、開拓心をもって取り組もうと思った。しかし、事前に、会計や労務処理について学んでおくべきであった。これらの財務分析力等のスキルを身につけておくことは、現地で経営者として手腕をふるうために必須であると考えた。
- ・ASEANの地理や歴史に関する知識を、事前に獲得しておくことが必要である。日本のやり方は、そのままではタイでは通用しない。タイ人の行動様式の背景(地理、歴史、文化、宗教等)を理解した方が、ローカルスタッフとのコミュニケーションも円滑に図れるようになる。
- ・事前の教育として、会社設立のためには何をしておけばいいのかわかっていると、コストや時間面で効率的である。また、法務や税務面では、どのような連携機関や相談システムがあるのか、コンサルタント会社との連携ルートを知っておくことは、自社の会社運営を円滑に行うことに役立つ。
- ・本プログラムの中では英語は必須である。自社のローカルスタッフは日本を理解するものもいるが、やはり英語で文書提出が求められることが多い。オフィシャルな文書は英語で、ローカルスタッフとのコミュニケーションはタイ語で行うというのが基本である。
- ・現在の悩みは、タイのローカルスタッフのスキルアップのための教育である。スキルの中でも、人間性の向上が必要であると考えた。これは、国の背景、事情により異なるが、責任感や使命感という点においては、日本式のよい価値観としてタイ人に学んでほしい部分である。



ZENKOH SHOJI大場社長のオフィス



海外赴任前研修に関する意見交換と提言

### 5-3-7 ホテル経営者からみたタイ人の実情とエクストラプログラムに関する意見交換

|       |                                       |
|-------|---------------------------------------|
| 日 時   | 2015年1月10日(土) 15:00                   |
| 場 所   | Lohas Suites Sukhumvit-SuperHotel     |
| 先方対応者 | 周 駿氏、松井 亜紀子氏、山本 健策氏、木村 哲也氏、<br>三浦 琢磨氏 |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子、神宮司健太                       |

スーパーホテルは、タイのバンコクにあり長期滞在者用ルームを備えたホテルである。日本のスーパーホテルの海外1号店としたホテルであり、日本のおもてなし感覚を取り入れたホテルである。代表は、General Manager 周 駿氏であるが、日本式接客文化をタイのホテルで取り入れるために、経営品質課課長として、松

井垂紀子氏が現地に入り従業員への指導にあたっている。二人の対応者からは、海外の様々な人が利用するホテル経営者という立場から、タイ人スタッフの教育という観点でヒアリングを行った。意見交換を通して、本プログラムを改善する上での企業に働くタイ人の気質を理解することができた。以下は、兩人からのヒアリングの一部である。

- ・本ホテルのオーナーは別にいるため、オペレーションに関してスーパーホテルが手掛けている。元々は長期滞在用のマンションだったのを現在はホテルとしている。うまくいけば独資での進出も考えているが、まずはリスクも考えて、オペレーションでの契約という手法をとった。
- ・日本市場は先細り感があり、特に2020年のオリンピック以降は厳しいであろうことからタイへの進出が決定した。新興国の方にどの国に旅行したいかと質問すると、東南アジアの人たちは日本を尊敬する国ととらえていて、訪問したい国のひとつとあげる人が多い。
- ・タイで経営する中で最も問題となるのは、人の問題である。日常の中でも、タイ人と日本人の民族性のギャップを感じる人が多い。
- ・タイ人への日本式気配りの指導者として、松井氏がタイに赴任することになった。日本でも指導をしているが、日本人なら、1を伝えると2~3の仕事ができるが、タイでは、1を伝えても1かそれより少ない仕事しかできない。「これをやってください」とお願いしても、やってくれているかどうか確認しないとだめである。タイ人の意見を聞くと、顧客が依頼していないのだからよいと解釈することがある。依頼がなくても、自分で想像して判断することが重要でないかと思う。
- ・中国出身の周さんは、上海の日航ホテルで勤務後、スーパーホテルに入社した。5年間日本で勤務した後、バンコクでは総支配人を務めている。総支配人の住居はスーパーホテル内にあり、職住一体となって、日々対応している。それくらい気持ちでないと、現地での経営者は務まらないという。
- ・今後のスーパーホテルの展開は、ベトナム、タイ、ミャンマーの陸のASEANに拠点を設けていきたいと考えている。各国で文化が異なることから、日本のやり方を押し付けるのは難しい。日本と現地文化のよいところが融合できればと思う。
- ・松井氏は、辞令がでてすぐ(2週間後)にバンコクに異動となったため、タイの文化や歴史、慣習の勉強もしてこなかった。事前に情報を入手し、勉強する必要があることを実感している。
- ・タイは離職率が高い。背景には辞めても仕事は簡単に見つかる環境があるからだと思う。現在の失業率は0.3%程度である。転職は高い給料を求めて、同業に行くケースが多いと思う。表向きの理由と実際の理由とがあると思うが、実際の理由まで把握するのは難しい。ホテルもどんどん進出しているので、サイトにアクセスすれば、簡単に転職が可能である。
- ・エクストラプログラムでは、タイなど現地を訪問して会議を行う予定であるが、当ホテルの中にもMeetingルームはあるうえ、スカイプなども利用できる。また、大人数を収容する必要がある場合は、近くに貸会議室はある。
- ・タイ人の教育は難しい。日本での海外赴任研修をそのまま落とし込むことはできない。タイに根ざしたスーパーホテルにしていく必要がある。会社の理念を共有し、帰属意識を高めていくことからやっていく必要がある。また、同時に業務のマニュアルを整備し、マニュアル通りに業務遂行させることに取り組んでいかないとけない。目の前の人材についても、日本でもかつては報酬をインセンティブにしていた局面もある。現在の発展のひとつの段階だととらえている。
- ・海外進出で失敗しないためには、事前の調査と事前の準備をしっかり行ってからスタートすることである。本社と現地の認識のギャップは大きく柔軟な対応が求められる。

周氏(写真右端の方)は、本ホテルのGeneral Managerとして、住み込みでホテル経営にあたっておられる。日本人とタイ人の気質の違いをふまえて、スタッフの養成に努めておられる。また、松井課長(写真右から2番目の方)は、日本のおもてなしをタイ人スタッフに指導するため、1か月前に現地に着任された。



日本からの長期滞在者に人気のLohas Suites Sukhumvit-SuperHotel

### 5-3-8 タイの中小企業の現状と人材育成、及びエクストラプログラムに関する意見交流（1）

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
| 日 時   | 2015年1月12日(月) 10:00             |
| 場 所   | KOYO PRECISION(THAILAND)CO.LTD. |
| 先方対応者 | 清藤 鉄平氏                          |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、神宮司健太                       |

埼玉に国内拠点をもち光陽オリエントジャパン株式会社は、台湾や香港、ラオス等に海外拠点をもち、精密プラスチック成形部品の加工販売にあたっている。MDを務める清藤氏は、2009年に入社し、タイ現地法人のトップに志願し赴任した。現在は120~130名程度の社員を雇用している。

2011年には洪水も経験したが、商品を加工先(安全な地域)に保管してもらうなどして、商品被害はなくすんだとのことであった。以下は、ヒアリングの一部である。

- ・清藤氏自身、タイで大きな失敗をしたこともあり、誰にも相談できずに、重度のストレスを受けた。事前にストレスケアを勉強しておけば、自分自身、従業員のストレスケア対策にも繋がったと思う。
- ・現地スタッフの管理方法を事前に学習できると良かった。チェックシートのようなジョブディスクリプションを作成し、人材育成計画を明確にした方が、よく動く。
- ・現地の失敗の経験も含め、事例が収集できるとよい。



KOYO PRECISION(THAILAND)CO.LTD.では清藤氏が若い力で会社を支える

### 5-3-9 タイの中小企業の現状と人材育成、及びエクストラプログラムに関する意見交流（2）

|       |                      |
|-------|----------------------|
| 日 時   | 2015年1月12日(月) 14:00  |
| 場 所   | MATSUI(ASIA) CO.LTD. |
| 先方対応者 | 二之宮 和義氏              |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、神宮司健太            |

大阪と東京、ならびに全国各地に国内拠点をもち株式会社松井製作所は、アメリカやドイツ、インドシンガポール等に海外拠点をもち、世界中に代理店をもっている。MDを務める二之宮氏は、2015年で8年目のタイ赴任になり、Supervisorも担当している。同社は、1985年のプラザ合意後にタイ支社を設立した。以下は、ヒアリングの一部である。

- ・生産機能はほぼ海外に委譲しており、日本国内では最終チェックのみを行っている。
- ・現地スタッフの就業意欲を高めるために、毎月の「改善提案賞」や「努力賞」、「新人賞」などで表彰しており、個人にインセンティブを与えている。
- ・タイ人は指示待ちをしてしまう可能性が高いので、自らが動けるように育成する必要がある。思考回路の教育を徹底的に行った。
- ・「一致団結」ということをテーマにおいて、全社的なプロジェクトを全員に課している。このことが、低離職率の源になっているかもしれない。



MATSUI(ASIA)CO.LTD.では、顧客からのクレーム対応事例を全員で共有している

「エクストラプログラム」における「現地工場の見学」実現可否の視察を目的として、工場見学を行った。顧



客からのクレームについて写真を付して対応事例とともに掲載し、全従業員が閲覧できるようにしている。それぞれの失敗を振り返るとともに、同じ失敗を繰り返さないようにする意識啓発を徹底している。これらは全て従業員の手作りによって構成されている者で、二之宮氏の考える「指示待ちではあるが、自分で考えて、計画していくものは最後まで責任をもってやり遂げる」タイ人の国民性を有効に活用した事例である。海外子会社を運営する上で、非常に有益な手法であり、同プログラムの参加者にとっても参考になると思料する。

### 5-3-10 Panyapiwat (PIM) 大学施設見学、及びエクストラプログラムに関する打ち合わせ

|       |  |
|-------|--|
| 日 時   | 2015年1月13日(火) 9:00                                 |
| 場 所   | Panyapiwat (PIM)                                   |
| 先方対応者 | Tipawan Apiwanworarat氏、Usanee Kulintornrasert氏、他7名 |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、神宮司健太  |

「エクストラプログラム」における「海外協定大学での授業受講」実現可否の視察を目的として、訪問した。同大学は本学の協定校ではないが、将来的に学生派遣プログラム等を相互に受け入れることを予定しているため、本プログラムにおいても非常に前向きな検討を示している。同大学には日本語学科もあり、訪問時点で70名の学生が所属していることから、本プログラムの参加者との交流できる可能性が高い。

バンコク市内から車で小一時間程度要するため、アクセスについては少々難ありだが、2007年に設立されたキャンパスは非常に豪華で、参加者の学習意欲が向上するのは間違いないと思われる。

教室は大・小様々で、それぞれ無償で使用できることから、費用面においては同大学で実施することが有益である。



英語・タイ語・日本語の3ヶ国語で会議が行われた



会議終了後、参加者全員での集合写真

### 5-3-11 タイの経済情勢と今後の課題

|       |                     |
|-------|---------------------|
| 日 時   | 2015年1月13日(火) 13:30 |
| 場 所   | JETRO Bangkok       |
| 先方対応者 | 岡部氏                 |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、神宮司健太           |

タイにおける経済情勢を具体的に把握することを目的として、JETRO Bangkokを訪問した。以下は、ヒアリングの一部である。

- ・2009年のリーマンショック、2011年の大洪水などで景気が悪化する恐れがあり、車を買うときに10万バートを還付する政策を政府が出した。このことで、車が爆発的に売れ、65%の成長率を記録した。
- ・ASEAN共同体(AEC)が2015年12月に設立予定で、2018年までには関税が撤廃される予定である。これがうまくいくかどうかにかかって、ASEANの経済が大きく変動する。

- ・「タイ人の使い方が難しい」という声をよく聞くが、中小企業からの派遣者の原因も看過できない。仕事ができない、言葉も通じないということでは、現地労働者は必ず足元を見る。
- ・海外進出のためのHow To本などがあれば、今後有効活用される。

### 5-3-12 タイの中小企業の現状と人材育成、及びエクストラプログラムに関する意見交流

|       |                                     |
|-------|-------------------------------------|
| 日 時   | 2015年1月13日(火) 16:00                 |
| 場 所   | SENSHU ELECTRIC INTERNATIONAL COLTD |
| 先方対応者 | 西村 元一氏、宮石 忍氏                        |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、神宮司健太                           |

SENSHU ELECTRIC INTERNATIONAL COLTDは、バンコクで日本国内外のメーカーと共にユーザーのニーズにあわせたオリジナル商品の開発行っており、2003年2月に設立された会社である。現在はタイ人11名、日本人2名のスタッフで運営しており、MDの西村元一氏は、経理の知識がなく営業の知識だけで任命されたので、慣れるまでに非常に時間がかかったとのことであった。やはり会計関係が一番困難なので、現在は会計システムを整えることが最優先と考えているようである。以下は、ヒアリングの一部である。

- ・日本人と現地スタッフが違うのは当然である。文化が違えば常識も違うので、あまり深く考えないようにしている。
- ・タイの経済自体は良くなく、シェアはわずかである。しかし、バンコク子会社を中心に、今後展開していく予定である。
- ・社員同士のコミュニケーションが円滑にできるよう、社内公用語は英語にしている。

### 5-4 インドネシア海外調査

#### インドネシア

|    | 日 時              | テーマ                                      | 場 所                               |
|----|------------------|--|-----------------------------------|
| 1  | 3月2日(月)<br>9:30  | インドネシアの経済情勢と経営者に求められる能力に関するヒアリング         | KPMG Advisory Indonesia 応接室       |
| 2  | 3月2日(月)<br>14:00 | 銀行からみたインドネシアの中小企業の実情と課題を把握するためのヒアリング     | ブルダニア銀行                           |
| 3  | 3月3日(火)<br>11:00 | 施設見学及びエクストラプログラムに関する打ち合わせ                | ガジャマダ大学                           |
| 4  | 3月4日(水)<br>10:00 | 実務家教員の依頼、及び海外赴任前研修に関する意見交流               | PT.TOPLA HYMOLD INDONESIA(東プラ)    |
| 5  | 3月4日(水)<br>13:30 | インドネシアの中小企業の現状と人材育成、及び海外赴任前研修に関する意見交流    | PT.FUJI SEIMITSU INDONESIA(富士精密)  |
| 6  | 3月4日(水)<br>17:00 | コンサルタントから見た日本企業の海外進出と課題                  | FUTURE WORKS INDONESIA(マイツ)       |
| 7  | 3月5日(木)<br>9:00  | インドネシアの中小企業の現状と人材育成、及びエクストラプログラムに関する意見交流 | PT.AISIN INDONESIA(アイシン精機)        |
| 8  | 3月5日(木)<br>13:00 | インドネシアの中小企業の現状と人材育成、及び海外赴任前研修に関する意見交流    | PT.DENSO INDONESIA(デンソー)          |
| 9  | 3月5日(木)<br>17:00 | コンサルタントから見たインドネシアの中小企業の実情と課題             | P.T.JAPAN ASIA CONSULTANTS(JAC)   |
| 10 | 3月6日(金)<br>10:30 | インドネシアの中小企業の現状と人材育成、及び海外赴任前研修に関する意見交流    | PT.UMETOKUINDONESIA(ウメトクエンジニアリング) |
| 11 | 3月6日(金)<br>14:00 | インドネシアの経済情勢と今後の課題                        | JETRO INDONESIA                   |

## 5-4-1 インドネシアの現状と課題、及び海外企業の経営者に求められる能力に関するヒアリング

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| 日 時   | 2015年3月2日(月) 9:30           |
| 場 所   | KPMG Advisory Indonesia 応接室 |
| 先方対応者 | 宮本 昭洋氏                      |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                   |

2003年に、インドネシア・りそなブルダニア銀行の代表取締役社長に就任した宮本氏は、9年近くの間、社長としての実績を積み上げてこられた。社長就任前の大和銀行の国際部時代には、マレーシアやベトナム、フィリピンを拠点とし、その設立に関わってこられた経歴がある。経験豊富な宮本氏から、インドネシアの現状と課題についてヒアリングを行い、海外企業の経営者に求められる能力についての視座を得ることができた。以下は、宮本氏へのヒアリング内容の一部抜粋である。

- ・インドネシアで業務経験のある現地のシニアの方を講師として招聘し、意見交換を行うとよい。彼らは、仕事を終え帰国を待つのみだが、日本のために役に立ちたいと思っている。彼らは、隠れた優秀な人材で、現地にコネクションを持っている。
- ・現地の社長は経験豊富であっても、それをサポートする人材が必要である。インドネシアでの専門家と経営者は異なる。必要な情報を交流できるネットワークが必要である。
- ・企業規模により経営方針は異なる。特に、中堅企業では、英語ができるという理由で海外に赴任するようと言われることがある。現地では交代要員がいなくて10年も赴任することがあるが、帰国後、国内本社で活躍の場がない場合もある。
- ・タイとインドネシアは国事情も経済の成熟度も異なる。タイは成熟しているがインドネシアは未知数の可能性がある。今後、中堅・中小の経営は、分散して機能していかないと企業として生き残ることは難しいだろう。
- ・経営者には、特に税務関係の知識が求められる。現地にはその国独自の税務システムがあるので、それらの取り扱いに慣れることや、税務調査や税務裁判等の専門家とのネットワークも必要である。
- ・海外に赴任する際の実践教育として、各国特有のリスクをどういう形でインプットするかということが大事である。経営についての考え方を学ぶことはもちろんだが、営業系、技術系など、自社の経営全般に関する幅広い知識が必要である。本プログラムはそのような経営者の能力育成に適したものであると思われる。
- ・現地での若い経営者は、目の前にある事象や問題に対応するだけの傾向にある。つまり、マネジメントワークをしているとはいえない。本プログラムの科目の中で、実務家教員による経営事例を扱うとよいかと思う。ケーススタディを担当する講師としての人材を発掘する必要があるだろう。(私自身としては)講師の依頼に関しては前向きに考えたい。
- ・本プログラムの中に、宗教やコミュニケーションの科目は必須であろう。特に、インドネシアでは、イスラム文化について、基礎知識を得ることが必要である。文化や宗教観を知ることはビジネスを進める上で重要である。また、異文化コミュニケーションは人間関係を構築する上で、誤りを回避するためにも必要な科目である。
- ・現在、日系企業ではローカル人に権限を与えることを躊躇している。ローカル人には単純な作業しか従事させないという気持ちは理解できないわけではない。しかし、人事の引き継ぎなどを考えた際、ローカルスタッフを育成することも重要である。インドネシア人には優秀な人材もたくさんいるので、そのようなスタッフを育成することも重要である。また、その際、必ずチェックできるシステムを構築しておくことが望ましい。

## 5-4-2 銀行からみたインドネシアの中小企業の実情と課題を把握するためのヒアリング

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 日 時   | 2015年3月2日(月) 14:00 |
| 場 所   | りそなブルダニア銀行         |
| 先方対応者 | 田原 敦氏、石井 理裕氏       |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子          |

りそなブルダニア銀行は、インドネシアにおける日系銀行のパイオニアとして、多くの顧客を抱え、銀行業務に付帯した様々な支援を行っている。また、在インドネシアの日系企業との取引だけでなく、海外進出を計画す

る企業の課題をサポートしたりしている。現在、300名の社員を抱える社長の田原氏からは、数多くの日系企業やローカル企業とのやり取りを通して、海外進出するために求められる能力を中心にヒアリングをすることができた。石井氏は、様々な面で田原氏をサポートしている。両人へのヒアリングを通して、本プログラムの展開に有益な話を伺うことができ、海外赴任前の研修内容のヒントを得ることができた。以下は、両人からのヒアリングの一部である。

- ・とりわけ金融業界では、外国人の雇用に規制がかかり、内部管理部門にインドネシア人を置くことを推奨している。現地からみて一定の現地に移転できるノウハウをもった人材が必要とされる。
- ・特に、銀行のようなサービス業は、スキルが何なのかを視覚化しにくく、概念的にならざるを得ない。インドネシア人が持ち得ていない知識や企業としての先進性を有している人材が求められる。
- ・言葉は第一の要件とはいえない。なぜなら、英語やインドネシア語は経験の中で習得できる。日本と同じレベル感で日本と同じ能力が発揮できる人材が求められる。つまり、海外進出する経営者の能力は、通常、日本で期待される経営者としての能力と変わりがないといえる。
- ・JICA傘下の研修センターで開発プロジェクト評価について学んだが、同じ目標をもった人が問題意識を共有することは有益だった。学んだ内容以上に人的ネットワークが構築できたことがよかった。
- ・海外赴任前研修では、外国人講師を招いて現地の人間からみた日本人企業の姿を語ってもらうのもいいだろう。特に、インドネシアでは専門性が評価されるので、こういう知識を持っているということを他者に証明できるものを示していくことが強みとなる。また、その国それぞれの事情を前もって勉強しておくことは大事である。
- ・経営者としての資質は、経営全般を通して俯瞰的な知識を持つことが必要で、財務の基本的な見方やリスクを適確に理解できる人が求められる。
- ・ASEANで働く際、ASEANの国を好きになること、そして、好きだからその国に貢献するという意識を育てることが大切である。
- ・経営者にとって最も重要な資質は、コミュニケーション力である。それは、単に語学のスキルというのではなく、同じ目線で相手を尊重して話し合える力であり、社内にそういう環境をつくるのが仕事をスムーズにさせる。
- ・日本企業の良さに憧れているインドネシア人は多い。したがって、現地で受け入れられていることを現地で具体化することを目標にし、現地の人を長期的に教育しながらその国、その地域に根ざして収益をあげていくとよいだろう。
- ・異文化尊重は重要だが、違いを意識しすぎてしまうと日本ではうまくいっても海外ではうまくいかないことが生じてくる。現地の状況に応じて異文化を実感する感覚を磨くことは重要である。



豪華なビルに入居するりそなブルダニア銀行

#### 5-4-3 施設見学、及びエクストラプログラムに関する打ち合わせ

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| 日 時   | 2015年3月3日(火) 11:00             |
| 場 所   | ガジャマダ大学 会議室                    |
| 先方対応者 | Andi Arsana 氏、Muhammad Edhie 氏 |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                      |

ジョグジャカルタのほぼ中央に位置するガジャマダ大学は、1949年に設置されたインドネシアの最古で最大の国立大学である。校名はマジャパヒト朝の宰相を務めたガジャ・マダに由来している。6学部からスタートした国立大学であるが、現在は18学部からなる総合大学で、インドネシアではもっとも高い水準の大学である。世界各地から留学生が集まる大学でもあり、関西大学の国際部からも留学生を送り込んでいる。

まず初めに、宗岡コーディネーターから、ガジャマダ大学との「学びなおしプログラム」にかかる具体的な依頼内容の説明がなされた。それに対し、I Made Andi Arsana国際関係科課長は、このプログラムのみならず、ガジャマダ大学と関西大学との協力関係に期待していると述べ、今後も友好関係を大切にしていきたいという旨を語った。また、Muhammad Edhie Purunawan経営経済学部副学部長は、経営経済学分野における日本とインドネシア間の学生の交流を正式なものとして進めていきたいとの提案があった。

(宗岡)「学びなおし大学院プログラム」に関して、ガジャマダ大学にお願いしたいことは、①インドネシアのビジネスや文化についての講義 ②日本に興味をもつ学生と本プログラムの受講者との交流の2点である。受講者は日本の社会人であり、将来的にインドネシアで経営者として活躍する能力を得るためプログラムに参加している。

(Purunawan経営経済学部副学部長) エクストラプログラムに関する依頼は基本的にOKである。その実施にあたり、経済学部の教授や学生にプログラムの内容を提示し検討する必要がある。具体的な実施内容に関しては、今後メール等で連絡を取り合いたいと思う。

なお、ガジャマダ大学で講義をする場合、期間としては2週間から1か月が提案できるが、講義内容や費用面でも検討することが必要である。

(宗岡) 当プログラムの受講生は社会人であり、大学での授業は3日間が限度である。エクストラプログラムではその日程でお願いしたい。

(Arsana国際関係科課長) ガジャマダ大学で日本語を学んでいる学生は、現在200から300名である。また、日本企業への印象は大変よく、日本企業に興味をもっている学生は多い。今後、ガジャマダ大学の学生と本プログラムの社会人とが交流することは両者にとって有益なことだと思われる。

今回の意見交換を経て、エクストラプログラムの趣旨に関して合意を得ることができた。本プログラムに参加している受講者とガジャマダ大学の日本語学科に在籍している学生が、企業経営等について意見交換することは可能であり、今後、エクストラプログラムを展開していく上で良好な学習環境となり得る大学である。しかし、エクストラプログラムの具体的な内容や方法、時期に関しては、今後も継続的に議論していく必要がある。



ガジャ・マダ大学の経済学部長との打ち合わせ

#### 5-4-4 実務家教員の依頼、及び海外赴任前研修に関する意見交流

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| 日 時   | 2015年3月4日(水) 10:00             |
| 場 所   | PT.TOPLA HYMOLD INDONESIA(東プラ) |
| 先方対応者 | 大道 剛也氏、小澤 二三之氏、中川 浩至氏          |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                      |

1955年吹田市設立されたトーブラ株式会社は、IT・家電・輸送車両・住宅設備等、すべての産業分野向けの精密プラスチック成形を主とした業務を行っている。国内には東京を始め、群馬や滋賀などに販売所や工場を持った中堅企業である。現在、RP東プラが有する独自のプラスチック製品群は、日常生活の中の様々な場面で目にするがあり、日常の暮らしに溶け込んでいる企業であるといえる。

トーブラ株式会社は、1968年東洋プラスチック・マレーシアの設立を機に、中国、香港、ベトナムへと海外拠点を広げていった。トーブラ・ハイモールド・インドネシアは、プラスチック成形品の製造・販売を目的に2011年に設立された。現在は、冷蔵庫や自動車部品、食品用トレイ等の製造を手がけている。トーブラ・ハイモールド・

インドネシアは現在、320人で構成されており、日本人は、社長と営業主査2名、あわせて3名である。製造関係は全てローカル人で工場長も現地の人である。パナソニックや東芝と提携しつつコストとサービスを売りにし、冷蔵庫の価格は日本の約5分の1である。

初めに、会社概要についての説明を受け、その後、海外赴任前研修のあり方を中心にヒアリングを行った。以下は、ヒアリング内容の一部抜粋である。



PT.TOPLA HYMOLD INDONESIA では、日系企業ながら社内公用語はインドネシア語である。

- ・海外赴任前は、日本で語学の勉強をしていなかった。語学の大部分を現地で学んだ。週末の二日間で、約半年間語学の学習をした。現在、会議は全てインドネシア語で行われるが、会議やメールで使用するインドネシア語を獲得するのに苦労した。トープラという名前は日系だが、中身はインドネシアの会社といってもいいほど、ほとんどインドネシア化している。
- ・インドネシアに赴任して3年後、現地ローカル人に日本語を教育しようと思ったが、無理であった。顧客はほとんどインドネシア人なので、言葉に関しては現地語を用いるしか術がなく、辞書を片手に営業に回ることもあった。語学の習得は大きな課題である。
- ・日本からインドネシアに赴任した際、経理の専門的知識不足を実感し、書籍を用いて1年間独学を行った。ルピア決済やドル決済などようやく慣れることができたが、日本で基礎的な知識を獲得しておいたほうが現地での業務が円滑に進んだと思われる。
- ・インドネシアでの仕事内容は基本的に現地で覚えることが多かったが、現地の人とのコミュニケーションは重要で、人間関係を構築するために現地の文化や宗教などを調べたり相手に失礼にならないような振る舞いについて苦慮した。赴任前に海外の文化・宗教・慣習に触れておくことが重要である。例えば、イスラム教のお祈りでは、裸足になることや、一日に数回、お祈りの時間があることなど、日本人の感覚とは異なる点が多い。
- ・赴任先の各国の情報をあらかじめ持つことで、営業に役立つことが多い。予備知識は多い方がいいが、自分で決めつけるのではなく、柔軟に発想を転換する余裕も必要である。
- ・労務関係は、従業員の気持ちや仕事内容を正確に捉える必要があるため、ローカル人が主となって行っている。現地の優秀な人材を確保し将来的に養成することが重要な課題である。
- ・会社での様々な問題が生じた際、日本人の感覚で解決すると、かえって問題がこじれることがある。例えば、警察や裁判所は日本とは異なるモラルもっているため、現地に関する十分な情報を得てから対処する方がよい。
- ・トープラ・ハイモールドのトップは日本人だが、総務の代表者はインドネシア人である。社長は常に高いところから、全体を見渡し、適時判断する能力が求められる。

#### 5-4-5 インドネシアの中小企業の現状と人材育成、及び海外赴任前研修に関する意見交流

|       |                                  |
|-------|----------------------------------|
| 日 時   | 2015年3月4日(水) 13:30               |
| 場 所   | PT.FUJI SEIMITSU INDONESIA(富士精密) |
| 先方対応者 | 小淵 康就氏                           |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                        |

富士精密製作所は、1970年に豊中市に設立された中堅企業である。U-ナットの世界的技術を誇る株式会社で、東京、広島、福岡に営業所をもつ。インドネシアで十余年の生産実績を持つPT. FUJISEIMITSU INDONESIAの新たな生産拠点として、U-ナット等のナット部本体を製造する新工場を2012年に建設した。今後、グローバル化した市場・顧客ニーズを満たす体制を更に強化し、ASEANの供給拠点に位置付けた展開を促進させていくものである。

今回、ヒアリングをさせていただいた小淵副所長は、



社内環境整備のため、福利厚生にも力を入れるPT.FUJI SEIMITSU INDONESIA

日本で勤務していた際に突然、上司から海外赴任を命じられたそうである。海外でのマネジメントについての知識がなかった小淵氏は、戸惑いを覚えながらも海外赴任を決意したそうである。そこで、小淵氏から赴任に関わる研修のあり方について語っていただき、現在の課題についての意見をいただいた。

- ・前任者からOJTを引き継ぎ、マニュアルで活用できない事柄に関しては、周りの会社に聞きながら進めた。現地で相談できる関係関連企業を作っておく必要がある。
- ・現在は、営業全体と総務経理全般、製造以外は全て自分が管理している。日本の本社では営業管理職に就いていた。インドネシアに赴任して4年目だが、社内ではインドネシア語をコミュニケーションのツールとして用いている。ここでは5人のスタッフが事務所で勤務しているが、日本語を話す従業員は2名である。
- ・自分は現地に来るまで、インドネシア語は理解できなかった。ここに来て、3ヶ月間インドネシア語の先生について学び、半年でようやく意思疎通ができるレベルになった。現在、契約書は英語とインドネシア語を用いて交わすことができる。
- ・労働問題に関わる諸問題は日々発生している。例えば、最低賃金の問題や労働時間の問題である。それらは地域によっても異なる。少々、理不尽なことであっても相手の言い分をまず聞いて落としどころを見つけることが大事である。
- ・インドネシア人でも優秀な人とそうでない人の差が大きい。自分の生活しか考えられない人と、自分と会社の先を見据えて行動できる人が混在している。そこには教育力の差があるのだが、そのような従業員をいかに適材適所に活用するかが、経営者の資質として問われる。
- ・現在、機械化を進めていく中で、従業員数の削減が求められている。その際も従業員の家族構成や諸事情を聞いて対処する必要がある。
- ・社内では、福利厚生にも力を入れてみんなが働きやすい職場にすることを目指している。経営者としては常に目配り、気配りが必要である。
- ・現地従業員を育成するためには、忍耐力が必要である。例えば、回り道であっても彼らにさせてみて考えさせる、その後、それをチェックするというシステムが必要である。また、各自の業務において、責任分担を明確にし、職務分担表を把握することも経営者としては必要である。
- ・インドネシア人とのコミュニケーションで最も必要なのは、相手への尊敬である。日本人は時に上からの目線でものを言うことがあるが、相手を尊敬して働きかけることで良好なコミュニケーションが構築され、物事が好転することが多く見られる。

#### 5-4-6 コンサルタントから見た日本企業の海外進出と課題

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| 日 時   | 2015年3月4日(水) 17:00          |
| 場 所   | FUTURE WORKS INDONESIA(マイツ) |
| 先方対応者 | 中村 正英氏                      |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                   |

フューチャーワークスグループは、日本企業の海外進出支援や現地企業のM&A等についてのアドバイザー業務、進出後の会計・税務業務を行っているコンサルティング会社である。中村氏は、2011年にフューチャーワークス・インドネシアを設立し、中国やアジアに進出してくる企業への支援を行ってきている。本プログラムの概要説明の後、海外進出をしている日本企業の抱える課題について話を伺い、本プログラムに活用できる視点を得ることができた。以下はその一部である。



事務所前で中村氏を囲んで

- ・海外拠点長としての資質は単に語学ができるかというのではなく、どれくらいハートが強いにかによる。精神力が強ければどんな課題でも克服できる。

- ・優秀な人と出会うことで、そういう人になりたいという自分なりの目指す人間像ができる。本プログラムでは、受講者にとってロールモデルとなるような人を実務家教員として招聘し、受講者に刺激を当てると良いと思われる。
- ・海外拠点長としては、ひとつの分野における詳細な知識よりも幅広い意識をもち、どのような状況にも対処できる適応力が求められる。
- ・中小の経営者が海外で経営力を発揮する際、経営や会計面での最低限の知識をもっておくことが必要である。また、海外での経営ではたちまち会計センスが問われることがある。経営者としての資質は、会計面での分析と成果あるプロセスの説明能力である。また、人事雇用面での知識も必要である。経営者は自分ひとりで仕事をするわけではなく、必ずブレンとなるサポートが必要である。信頼できるスタッフを周りにおくことが緊急に求められる。
- ・各国間の貿易事情に精通している必要がある。特に、ASEAN地域の経済状況や貿易事情に関する情報を得る必要がある。
- ・人材育成の際のポイントは、知識スキル、物の見方や考え方、そして意欲である。このような力を育成することが可能な活動をプログラムの中に盛り込むとよい。
- ・成功例や失敗例などを整理して、ビジネスモデルを提示し、自分の目指すビジネススタイルを模索する方向付けができるといいので、そういう要素をプログラムに盛り込むといいのではないか。
- ・IT企業というよりも、ASEANでは製造業が適しているだろう。そういう意味で、演習などを通して事例分析を扱い、受講者に経験させる学習プログラムが効果的であると思われる。

#### 5-4-7 インドネシアの中小企業の現状と人材育成、及びエクストラプログラムに関する意見交流

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 日 時   | 2015年3月5日(木) 9:00          |
| 場 所   | PT.AISIN INDONESIA(アイシン精機) |
| 先方対応者 | 杉浦 正男氏、竹内 政策氏              |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                  |

愛知県刈谷市に本社があるアイシン精機株式会社は、自動車用部品を中心に、住生活・エネルギー関連事業や新規事業を日本全国で展開している。また、アジアでは、中国や香港タイ、マレーシアで多数の関連会社をもつ。1982年に設立されたアイシン(インドネシア)は、自動車部品(クラッチカバー、クラッチディスク、ドアロック、ドアフレーム、ドアチェック等)の製造販売を手がけ、従業員数は1200名を超えている。

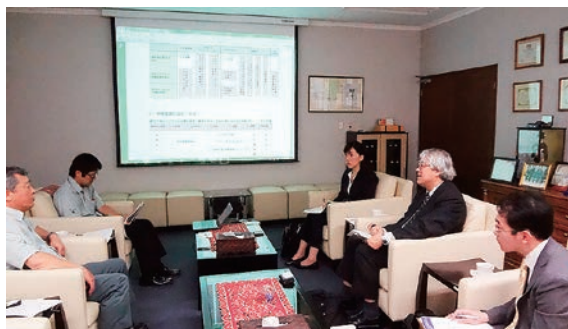
アイシン・インドネシアの杉浦社長から、インドネシアの基本情報、及び会社の経営理念や生産品目、従業員雇用等について説明を受けた。現地に馴染むため、社会貢献への活動として現地小学校への寄付や社員のための家族旅行なども実施している。また、竹内アドバイザーを中心に、本社の人材育成システムを取り入れつつ現地の風土に沿う形で採用しているということである。アイシン・インドネシアで行われている教育システムを中心にヒアリングを行い、本プログラムの科目改善に活用できるヒントを得ることができた。以下は、そのヒアリングの一部である。

- ・日本での研修目的は、赴任先で円滑に業務を進めるための語学力や知識を身につけることである。その内容は、①役割認識 ②異文化コミュニケーション ③マネージメント ④語学(英語と現地語) ⑤スキル の5点である。特に、海外拠点長として赴任する場合は、グローバルマネージメントセミナー等、一定の研修枠組みが明確に決められている。
- ・現地での異文化コミュニケーションはとりわけ重要で、インドネシアの場合、お祈りを優先させる、豚肉を食さない、頭を触ってはいけない、というような具体的な習慣を知ること、従業員との関係を良好に保つようにしている。日本の常識はインドネシアの非常識であり、その国独自の文化を理解することが重要である。
- ・トップマネージメントでは、「あなた達は、アイシンの代表ではなく日本の代表である」という意識をもち、そのつもりで日常の部下への指導をすることが必要である。つまり、安易な気持ちで現地での仕事に従事することは、国と国との対立にもつながりかねない。常に経営のトップとしての誇りと使命をもち日々の業務にあたっている。
- ・トップマネージメントでは、専門分野についての詳細な理解を学ぶというより、全体を見渡し正確に把握する



力が求められる。

- ・杉浦社長は本社では工場長をされていたが、インドネシアに赴任した1996年の時点では、既に現地化が進んでいた。そこには、現地人を雇用して業務に就かせるという取り決めがあり、インドネシアの世界に日本人が入ったような感覚だったそうである。
- ・社内公用語はインドネシア語、事務所サイドは全て英語でコミュニケーションが行われるため、現地での仕事の際は語学の能力が必須である。
- ・赴任前研修や赴任後研修の形は、それぞれの会社で異なるが、会社の形態に応じて専門家をどのように配置するかを検討し、専門的スキルをもった一流の人材を育成することに努めるべきである。
- ・労働問題や雇用問題は、インドネシアの発展とともに徐々に表面化してきており、竹内アドバイザーが現地人との関係を円滑に進めるためのポストに就いている。



アイシン杉浦社長からの説明

#### 5-4-8 インドネシアの中小企業の現状と人材育成、及び海外赴任前研修に関する意見交流

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 日 時   | 2015年3月5日(木) 13:00        |
| 場 所   | PT.DENSO INDONESIA (デンソー) |
| 先方対応者 | 山内 豊氏、鈴木 敦氏               |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                 |

愛知県刈谷市に本社があるデンソーは、輸送用機器を取り扱っており、米国や英国をはじめ中国やベトナム、台湾、フィリピン、マレーシア等に世界展開している。1975年にデンソー・インドネシア社を設立し、約40年近くインドネシアで事業を行っている。インドネシアでは、カーエアコン、ラジエーター、スパークプラグ、フィルターなどを工場で製造している。「デンソー・インドネシア」と「デンソー・セールス・インドネシア」には、およそ2,750人の従業員がいる。

インドネシアに赴任して3年目の山内社長は、赴任前に海外拠点長プログラムを受講した。また、事務方のトップである鈴木氏も赴任前研修を受けたという。二人の方から、現地に活用できる研修の内容に関してヒアリングを行い、本プログラムに活用できる視座を得ることができた。



鈴木氏(左)と山内社長(右)

- ・欧米ではローカル人が拠点長をしている場合が多い。アジアでは一拠点だけである。各国ごとに文化が異なるが、拠点長を任せるのは難しさがある。
- ・デンソーウェイの定義を世界展開することを考えている。構造的にはアジアよりアメリカのほうが難しい。その定義を従業員に継続して教えながらロールとして定着させ、行動化させていくことがポイントである。
- ・例えば、給料を上げてほしいという従業員の訴えに対しては、今の会社の環境と構造上の仕組みをより論理的な根拠をあげて説明する。彼らに考えてもらうことも必要である。
- ・日本と同様にジョブコンピテンスを明確に決めている。製造担当の従業員は標準作業に基づいてきちんと作り

上げる。基準は、「やっていいこと」と「やってはいけないこと」である。

- ・現地のマネージャーレベルの者が、自分自身で新しい形態の定義を作り、自分が何をしていくのかコミットすることも今後の課題である。
- ・労務管理に関する知識は必ず必要である。現地の組合とのやり取りや対応の仕方について社内で統一した方針をもち、対応に必要な知識を持つておくことが重要である。
- ・会社では日々様々なことが起こり得る。いろいろなケーススタディを取り扱い、想定外の事象に対して的確にスピーディに対応するための「こつ」のようなものを獲得する必要がある。本プログラムでは、ケーススタディを教材化したものを、うまく活用するといいいのではないか。

#### 5-4-9 コンサルタントから見たインドネシアの中小企業の実情と課題

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
| 日 時   | 2015年3月5日(木) 17:00              |
| 場 所   | P.T.JAPAN ASIA CONSULTANTS(JAC) |
| 先方対応者 | 吉田 隆氏、黒田 和孝氏                    |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                       |

PT. ジャパンアジアコンサルタントは、1996年に吉田隆社長が立ち上げた会社で、マネジメント関連コンサルタントである。会計監査法人と業務提携しながら、インドネシア進出企業の会社管理業務全般を通じて、会社設立や管理、経営を支援している。2014年の時点で、約500社の日系企業の事業展開のサポートをしている。吉田社長は、27年間インドネシアに在住されており、インドネシアの経済成長を見据えた上で、今後は民族としての融和が必要であると述べておられた。



事務所前で集合写真

今回の訪問では、吉田氏、黒田氏の両氏から、コンサルタントという立場からみた日系企業の抱える問題や問題解決の糸口を伺い、事前に問題を回避するための方法等に関して意見交換を行った。以下はその内容の一部である。

- ・2010年から3年間の間に、2000社の日系企業が、インドネシアに進出してきた。JACには、現在500社のクライアントがいるが、毎日、経済関連のニュースを配信して情報を提供している。経営者には日々の情報を収集し活用する力が必要である。
- ・現地に来てみて初めて厳しさを知る企業も多い。10年間、現地で仕事をこなしている中で「感やコツ」が掴めないと成功しないだろう。
- ・インドネシアは世界一の親日国と言われる。スカルノ・スハルト元大統領が日本虜囚だったせいもあるだろう。現地人は日本に対して好意的であるが、ビジネスではそうはいかない面も多い。インドネシアでもっとも裕福なのは華僑である。今の華僑は、インドネシア化していて、中国語をわかる人もほとんどいない。
- ・経営はジェットコースターのようなものである。上り下りの大きいプロセスで、自分を保つ強い体力と精神力が必要である。
- ・海外で経営者として力を発揮するとはどういうことか、感覚を磨いておく必要がある。本プログラムでは、海外拠点長の経験者から事例を提供してもらい、イメージ化を図るとよいだろう。また、失敗例の蓄積を成功へ導くために、専門家の知恵を得る方法も有効であろう。
- ・特に海外では、自分で考え自分で成長していく人材を育成する必要がある。基本的なことはプログラムとして提供するとよいが、知識だけでは役に立たないことが多い。あとは、自分で考え解決するだけである。プログラムの中に学び方を学ぶ、問題解決のための答えではなく、答えを導き出す方法を学ぶという活動があっても良いだろう。
- ・海外に赴任するまでにはFS(フィジビリティスタディ：事業可能性の検証)をしておくことが大事である。自分が今どこを歩いているのか、FSを作ることで自分にとって何が必要なのかが見えてくると思われる。

## 5-4-10 インドネシアの中小企業の現状と人材育成、及び海外赴任前研修に関する意見交流

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| 日 時   | 2015年3月6日(金) 10:30                |
| 場 所   | PT.UMETOKUINDONESIA(ウメトクエンジニアリング) |
| 先方対応者 | 中小司 敏和氏、石田 大治氏、横山 暎一氏             |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子                         |

ウメトク株式会社は、1947年に大阪に設立され、現在、約500名の従業員を抱える中堅企業である。特殊鋼材、ステンレス鋼材、電子材料ならびに新素材の販売・加工等を取り扱っている。1979年にタイランド会社を設立後、マレーシアや中国等の海外拠点を広げている。2012年、ウメトクインドネシア株式会社(UTID)を設立し、各種物資の輸出入に関する業務を行っている。

中小司所長は、28年前、初めての海外赴任としてバンコクに入り、以降、海外拠点を移りながら2年前にインドネシアの所長として赴任された。石田氏、横山氏の海外赴任歴はそれぞれ、13年、17年であり、その期間は長い。三氏からは、海外赴任前研修や現地業務を行なっていく際の困難な事柄に関して、経験を通じた貴重な話を伺うことができた。

## 〈海外赴任前研修について〉

- ・インドネシア赴任前の教育については、特に、社内研修という形ではないが、社内の一部署である貿易部に配属され、営業や財務、製造など企業経営の全体像を把握することができた。社内で英会話の研修はあったが、個人でも英会話の学校に通学し英語力を磨いた。しかし、日常英語の多くは現地に赴任してから身についた。
- ・25歳でマレーシアの工場に出向したが、自分ひとりで工場の仕組みを理解し、独力で対応できるように現地に行くまでに2年近く様々な職種を経験した。そうすることで、現地で工場を立ち上げることができた。
- ・営業関連の顧客周りを1週間から1か月間行い、営業の全体像を把握することができた。自分はタイへの赴任だったので、語学学校に通いタイ語の勉強をしていた。

## 〈現地に赴任して困ったこと〉

- ・海外赴任が始まる前に現地の様子を見ておきたかった。現地の実情を肌で感じることは大事であり、現地に馴染むには時間がかかるので、事前に短い出張扱いで現地に赴くことで、赴任後の動きが変わったと思う。日系の顧客が多いが、現地の顧客とのコミュニケーションでは苦勞した。
- ・現地の人とのコミュニケーションでは苦勞した。単に語学力だけの問題ではなく、異なるものの考え方や価値観をどのように尊重し、どう接するか分かり合うまでに時間を要した。総合的なコミュニケーションのヒントのようなものが事前につかめていたらよかった。
- ・基本的な情報、例えば、地理や歴史は広く知っておく必要があるだろう。また、自国の地理や歴史も問われることがあるので、応答できないと恥をかく。宗教や神に対する考え方も異なるので、日本ではどうなのか、問われた時に曖昧な返答しかできず困った。特に、宗教上の問題は人間関係にも大きく影響する。
- ・現地では、公の書類は英語で書く事が多いので、英語の学習、特にライティング力は必須である。また、マレーシアは英語だが、タイはタイ語でビジネスを行ったので、赴任地によっては現地語の習得も必要となる。一般的には、現地語は現地での生活に困らない程度身につけておくといだろう。

## 〈現地の人とのコミュニケーションについて〉

- ・日本人と現地人の双方にとって言葉の壁は大きい。社内では特に、簡単でシンプルに相手に要件が伝わることを心がけるとよい。
- ・実務の指導は細やかに行うのがよい。段階的に時間をかけて従業員に説明しないと、日本人のように意図を汲み取って想像したり配慮したりということを相手に期待すると間違いを起こす。「ていねいに、あきらめず、なんどでも」を意識して、従業員に対する教育を行った。



海外赴任前研修に関する意見交流の様子

- ・現地のローカル人は日本人のように、いわれたこと以上の業務はしない。必要な場合は内容と方法、期日を丁寧に伝えることが必要である。

#### 5-4-11 インドネシアの経済情勢と今後の課題

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 日 時   | 2015年3月6日(金) 14:00 |
| 場 所   | JETRO INDONESIA    |
| 先方対応者 | 岡部 光利氏             |
| 訪 問 者 | 宗岡徹、西尾三津子          |

ジェトロ(日本貿易振興機構)は、開発途上国地域の総合的な調査研究を通して、日本の経済及び社会のさらなる発展を目指す機関である。また、外国企業の日本拠点設立の支援も行っている。とりわけ、ASEANの人口の4割を占めるインドネシアは、中間層増加に伴う内需拡大により、自動車の販売台数が大幅に上昇し、日系企業の投資ブームは国全体の経済を牽引している状態である。また、インドネシアの民主主義が進化している中で、女性の社会進出も目立ち始め、日本企業の目はインドネシアに向いているといえる。



現地事情の説明

日々、現地の日系企業経営者に対して的確なアドバイスをされている副所長の岡部氏から、インドネシアの現況をふまえて、主に、経営者が抱えている問題について語っていただき、本プログラムの授業科目改善のヒントを得ることができた。以下は、岡部氏に対するヒアリングの一部である。

- ・インドネシアは、今までは廉価で豊富な労働力にあふれ企業進出が活発であった。しかし、近年は最低賃金の上昇が顕著である。特に、ジャカルタの賃金上場率は大きく、日系企業もローカル人の雇用拡大に苦慮している。
- ・労働者雇用、労務問題に関しては、日本とは異なる事情が存在する。日本での経営者としての基本的な知識は必要だが、現地の文化や価値観を理解した上で対応していかなないと、問題が拡大してしまう可能性がある。
- ・インドネシアにおいて、インフラ面の不整備による物流の悪さは、経済促進の足止めともなっている。例えば、首都ジャカルタから30キロメートル離れた町に物資を運ぶ際、普通なら3回往復することができても、一旦渋滞に巻き込まれると、1回しか往復ができない。つまり、交通渋滞が効率を悪くさせている。また、突然のスコールが来ると道路には水があふれ車の流れが止まってしまう。このように、慢性的問題点として、空港、道路、電力、水道等のインフラの不足が挙げられる。これらの解決なくしては、経済の向上は期待することができない。
- ・インドネシア通貨であるルピア安が企業へ影響を与えており、特に、中小企業の経営者に対する相談案件が増加している。経営者として、経済の流れを把握して瞬時に判断する能力が求められる。
- ・女性の社会進出が活発になり、政府関係をはじめ企業や役所で重要なポストを占める女性の姿がみられる。インドネシア国民の意識改革を促すと同時に、日系企業経営者もインドネシアの民主化や教育改革をふまえて現地従業員への対応を行う必要がある。

以上、2件の海外視察を通して明らかになった点は以下の6点である。

1. 現地の経営者としての能力は、流動する経済状況を絶えず把握しながら、意思決定力と実行力を備えておくことが必要である。常に俯瞰的に見る能力が求められる。
2. コミュニケーション力とは単に英語が話せる、現地語が使えろということだけではない。相手を尊重し相手と良好な人間関係を構築していくことにより、ビジネス上のコミュニケーションも円滑になる。特に、異文化理解をふまえた上での、グローバルなコミュニケーション力が必要である。
3. 現地ローカル人をステレオタイプ的に見てはいけない。「タイ人は、…である」「インドネシア人は、…であ

- るにちがいない」という見方は、相手の可能性を引き出すものとはならない。経営者の意識改革が必要である。
4. 日本の常識は、海外の常識ではない。海外の常識を学ぶためにも、本プログラムの中で異文化コミュニケーション科目の充実を図っていく必要があると考える。
  5. 海外では常に様々な問題が生じるがその都度、物事の背景をとらえ問題解決にあたる必要がある。本プログラムでは、海外拠点長の経験者による成功・失敗の体験談を教材にして、実践的な問題解決力を育成するための科目を増設する必要がある。
  6. エクストラプログラムの趣旨に関して、タイ、及びインドネシアの大学と共通理解を図ることができた。今後は、開始の時期や具体的な内容、方法等について連絡を密にしながら実施に向けて取り組んでいくこととする。

# 6

## 国内調査報告

### 6-1 概要

今年度は、12件の国内における企業、大学等への調査、及びヒアリングを実施した。以下、その概要を報告する。

### 6-2 目的

プログラム全般の見直しと改善を図るために、業界団体や海外進出企業、公的機関等に対し、日本企業の海外進出の現状とその子会社の経営者の状況、並びに海外赴任者に対する教育訓練の実態を調査するとともに、海外ヒアリング先の紹介依頼と実務家教員の発掘を行った。また、他大学と当プログラム運営のための情報交換を行った。

### 6-3 訪問先等

#### 訪問先等一覧

|     | 日時  | テーマ                               | 訪問先／開催場所                 |
|-----|---|-----------------------------------|--------------------------|
| 1-1 | 2月5日(木)<br>① 13:00～14:30<br>② 16:30～18:00 | ヒアリング調査と実務家教員発掘のための打ち合わせ          | ①日本自動車部品工業会<br>②日本自動車工業会 |
| 1-2 | 2月9日(月)<br>13:00～14:00                    | ヒアリング調査と実務家教員発掘のための打ち合わせ          | ダイハツ工業株式会社               |
| 1-3 | 2月10日(火)<br>13:00～17:30                   | ヒアリング調査と実務家教員発掘のための打ち合わせ          | ローランド株式会社<br>ローランドDG株式会社 |
| 2   | 2月18日(水)<br>14:00～17:00                   | 「ASEAN進出を目指す日本企業向け人材戦略セミナー in 大阪」 | ハービスENT                  |
| 3   | 2月24日(火)<br>13:30～19:00                   | 「反転学習はディープ・アクティブラーニングを促すか？」       | 関西大学千里山キャンパス             |
| 4   | 2月27日(金)<br>14:00～15:30                   | 履修証明制度に関する意見交流                    | 産業技術大学院大学                |
| 5   | 3月10日(月)～<br>11日(火)                       | 講座説明会および意見交換会                     | 福岡女子大学                   |
| 6   | 3月16日(月)<br>10:30～12:00                   | 海外赴任前研修についての意見交換                  | アイシン精機株式会社               |
| 7   | 3月17日(火)<br>15:30～17:00                   | 拠点長育成プログラムについての意見交換               | デンソー株式会社                 |
| 8-1 | 3月19日(木)<br>15:00～16:30                   | 海外赴任前研修、及び実務家教員発掘に関する意見交換         | 日本自動車部品工業会               |
| 8-2 | 3月24日(火)<br>13:00～14:30                   | 海外赴任前研修、及び実務家教員発掘に関する意見交換         | ダイハツ工業株式会社               |
| 9   | 3月24日(火)<br>15:30～17:00                   | 実務家教員発掘と授業内容に関するヒアリング             | 新阪急ホテル                   |

## 6-3-1-1 ヒアリング調査と実務家教員発掘のための打ち合わせ（1）

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 日 時   | 2015年2月5日(木)              |
| 場 所   | 日本自動車部品工業会                |
| 先方対応者 | 国際部長 中木 章五氏、国際部次長 笠原 由紀子氏 |
| 訪 問 者 | 宗岡 徹                      |

プログラムの趣旨の説明を行い、インドネシア訪問に当たり、ヒアリング先として、現地に進出している自動車部品メーカーの紹介を依頼した。それに対し、以下の通り、現状説明を受けた。

- ・自動車部品メーカーは自動車メーカーの進出に伴って、タイやインドネシアに進出して50年近く経ち、現地子会社の経営についてある程度のノウハウを獲得している。日本からの出向者は、現地の専門家ではなく、企業の経営を担うマネジメント層の一環として海外に進出している。大手の自動車部品メーカーは傘下企業に対し、海外においても経営指導を行っており、ある程度の成果は出せているものと認識している。その意味では、当プログラムについて自動車部品工業会としての必要性は感じないが、日本自動車工業会からの紹介ということもあり、現地に進出している企業のヒアリングはセットさせていただく。
- その結果、後日、日本自動車部品工業会より、株式会社デンソー及びアイシン精機株式会社の紹介を受けた。

|       |  |
|-------|--|
| 日 時   | 2015年2月5日(木)   |
| 場 所   | 日本自動車工業会   |
| 先方対応者 | 副会長専務理事 永塚 誠一氏、国際統括部長参与 矢野 義博氏、<br>国際統括部副統括部長 青木 康夫氏 |
| 訪 問 者 | 宗岡 徹   |

副会長専務理事の永塚誠一氏に対し、事前にプライベートで会って概略を説明し、日本自動車部品工業会への紹介を受けていた。

当日は、プログラムの趣旨の説明を行い、インドネシア訪問に当たり、ヒアリング先及び先進企業として実務家教員の供給先として、自動車メーカーの紹介を依頼した。それに対し、以下の通り、現状説明を受けた。

- ・自動車メーカーはタイやインドネシアに進出して50年近く経ち、現地子会社の経営についてある程度のノウハウを獲得している。その結果、実際の工場運営は現地で育ったマネジメント層に任せ、日本からの出向者は現地のマネジメント層の管理を中心に行うようになってきている。さらに、一般的に、企業の経営を担うマネジメント層の育成を行っており、海外子会社もそのローテーションの一環として捉えられるようになっており、国内と海外の差はないといってもよい状況にある。大手の自動車部品メーカーも同様の状況にあるし、自動車メーカーやティア1クラスの自動車部品メーカーは参加企業に対し、海外においても経営指導を行っており、ある程度の成果は出せているものと認識している。ただし、海外の現地の環境も大きく変化しており、大手企業においてもそのノウハウを不断に見直している必要があること、参加企業でもティア3以下の層では、現地経営者の育成がうまくいっているとは言えないため、このプログラムには興味を持つとともに非常に期待している。

日本自動車工業会より、大阪の企業でインドネシアに進出しているダイハツ工業株式会社の紹介を受けた。また、今後も定期的に意見交換をしていくこととなった。

## 6-3-1-2 ヒアリング調査と実務家教員発掘のための打ち合わせ（2）

|       |              |
|-------|--------------|
| 日 時   | 2015年2月9日(月) |
| 場 所   | ダイハツ工業株式会社   |
| 先方対応者 | 執行役員 別所 則英氏  |
| 訪 問 者 | 宗岡 徹         |

日本自動車工業会より紹介を受けて、ヒアリング調査と実務家教員の紹介を受けるべく訪問した。

初めに、プログラムの趣旨の説明を行い、インドネシア訪問に当たり、現地工場でのヒアリングと実務家教員の紹介を依頼した。それに対し、「当該趣旨にピッタリの人物が、ダイハツ株式会社の野本隆特別顧問である。彼は、昨年6月までインドネシアのアストラダイハツの社長と日本の本社の副会長を務めていたが、参加企業の教育をやりたいということで特別顧問に退いた。トヨタ時代からインドネシアの現地工場や経営に詳しく、ダイハツの海外工場等の教育制度を整備した。現在の経営層の誰よりも詳しく、彼にヒアリングするのが一番良いと思う。」との返答を受けた。

野本氏へのインタビューはインドネシア出張前には日程が合わず、3月24日となった。

### 6-3-1-3 ヒアリング調査と実務家教員発掘のための打ち合わせ (3)

|       |                              |
|-------|------------------------------|
| 日 時   | 2015年2月10日(火)                |
| 場 所   | ローランド株式会社 ローランドDG株式会社        |
| 先方対応者 | 執行役員 長野 直樹氏、人事サービス部部长 遠藤 勝彦氏 |
| 訪 問 者 | 宗岡 徹                         |

タイにおいて、ローランドDG株式会社の現地工場でのヒアリング調査のフォローと海外進出についてのヒアリングを行った。さらに、実務家教員の紹介依頼を行った。

初めに、ローランドDG株式会社に対しプログラムの趣旨の説明を行い、ローランドDG社のタイ工場訪問のお礼と、タイ工場で「デジタル屋台」を日本同様に運用して、多能工化を実現していることと海外進出の経緯についての意見交換を行った。

また、実務家教員について紹介依頼を行ったが、現在はしかるべき人材に心当たりがないということであった。

### 6-3-2 「ASEAN進出を目指す日本企業向け人材戦略セミナーin大阪」

|       |               |
|-------|---------------|
| 日 時   | 2015年2月18日(水) |
| 場 所   | ハービスENT       |
| 参 加 者 | 西尾三津子         |

テンプグループ海外事業統括責任者の山崎氏から、ASEAN地域の日系企業を題材に、採用やマネジメントを中心とする人材戦略の進め方について、ASEAN市場の最新動向や人材採用現場でのエピソードを交えたレクチャーを受けた。日本本社の人事制度はASEANの現地に適応しにくい点が多く、日本の良さに現地独自のやり方を加味しながら、柔軟に対応していくことが重要である。また、ベトナムでのマネジメントに精通している黒田氏は、ローカル人材の雇用に関して、現地の文化や気質を理解し粘り強く本気で向き合うことが重要であると述べていた。ベトナム人は、日本人と異なり雰囲気を理解するということはない。そこで、社内教育や研修の中で一つ一つ丁寧に社員に伝えているという。「採用は世界で最も難しいことの一つ」と述べる谷中氏は、インドネシアビジネスの成功は、優秀なローカル人事労務マネージャーの獲得によるものであり、そこに、経営者としての手腕が問われると語った。以上、海外マネジメントの事例から海外赴任のポイントなどを確認することができた。

### 6-3-3 「反転学習はディープ・アクティブラーニングを促すか？」

|       |               |
|-------|---------------|
| 日 時   | 2015年2月24日(火) |
| 場 所   | 関西大学千里山キャンパス  |
| 参 加 者 | 西尾三津子         |

本セミナーでは、東京大学の吉見俊哉氏、山内祐平氏、京都大学の溝上慎一氏の講演、及びシンポジウムが行



われた。その中で、大学における反転授業の実践事例を基に、成果や問題点について議論がなされた。反転学習はディープ・アクティブラーニングを促し得るという結論でシンポジウムが締めくくられた。本プログラムにおいても、反転学習を取り入れた授業設計をしているが、反転学習の内容がいかに本授業の活動を活性化させるものであるかという点を再確認することができた。また、科目の特性に応じて、反転学習の目標を設定し展開の仕方をさらに工夫する必要があるということが分かった。



大阪府の取り組みについての説明

#### 6-3-4 履修証明制度に関する意見交換

|       |               |
|-------|---------------|
| 日 時   | 2015年2月27日(金) |
| 場 所   | 産業技術大学院大学会議室  |
| 訪 問 者 | 神宮司健太 西尾三津子   |

高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム(自然科学系)に採択されている産業技術大学院大学に訪問し、事務担当者との意見交換を行った。

同大学院大学は、履修証明制度を2つ運用しており、毎回定員を超過した人数の申し込みがあるとのことであった。要因としては、受講者アンケートの回答結果を基に、毎年ブラッシュアップを行っているからであると考えられる。受講料金や出願資格の設定基準など、本学のプログラムにおいても参考にできる部分が多数あり、非常に有意義な意見交換となった。

#### 6-3-5 講座説明会及び意見交換

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| 日 時   | 2015年3月10日(火)~11日(水)              |
| 場 所   | 福岡市赤煉瓦文化館(3/10)、ホテルセントラータ博多(3/11) |
| 先方対応者 | 副学長 森田 健氏、学長特別補佐 松田 美幸氏、岸 智子氏     |
| 訪 問 者 | 宗岡 徹 神宮司 健太                       |

高度人材養成のための社会人学び直しプログラム(人文社会科学系)に採択されている福岡女子大学に訪問し、トークイベント&講座説明会に参加した。併せて、同大学のプログラム責任者および事務担当者との意見交換を行った。

同大学は、福岡市との連携が強く、同市の協力もあり、毎回のトークイベントに20名程度の参加者がいる。この日も、松下美紀照明設計事務所代表取締役の松下美紀氏を招いての「九州の元気でステキな先輩女性と語る仕事とキャリアと学び」というテーマでトークイベントが行われ、参加者は非常に満足度の高いものであったと思われる。本学でも、基調講演やトークセッションと一緒に講座の説明会を開催し、参加



福岡市赤煉瓦文化館にて  
平日にも関わらず、多くの女性が訪れていた。

者増に繋げることを今後の課題とする。また、同イベントを福岡女子大学と合同で開催するという事も検討する必要がある。

また、翌日(3/11)は事務担当者同士で①履修証明プログラムを学内でどう展開していくか、②予算管理体制等の意見交換を行った。同大学は、受講生用の託児施設などを設け、女性が学びやすい環境を整えている。本学は社会人がアクセスしやすい東京・大阪(梅田)で開講するものの、女性も学びやすい環境を充実させる必要がある。

### 6-3-6 海外赴任前研修についての意見交換

|       |                |
|-------|----------------|
| 日 時   | 2015年3月16日(月)  |
| 場 所   | アイシン精機株式会社 応接室 |
| 先方対応者 | 山田 弘一氏 中井 浩文氏  |
| 訪 問 者 | 宗岡徹 西尾三津子      |

中井氏から、大手企業としての研修の現況について説明がなされた。アイシン精機では、OJTベースで社内研修を進めており、現地赴任前に数回渡航して業務と併行して研修を深めているという。日本でそれなりの役職をもっていた者が、海外ではいきなり社長として事業の運営を任される。山田氏は、海外での経営トップの役割は、労務、経理、財務等、会社経営の全体を把握した上で事業運営を行うべきであると述べる。さらに、その下で、現地スタッフをどのようにコントロールしていくかという手腕が求められるという。そのため、日頃の研修の蓄積が重要であり、海外拠点長として対応できる能力や意識の醸成を備えておく必要がある。

このような大企業においても、ビジネスのスピードに人材育成が伴っていない現状がある。両氏によると、一般に民間の研修セミナーや専門学校での研修は費用も高く、個々のニーズを満たすものとは言い難いようである。そういう意味で、本プログラムは中小・中堅企業のニーズを踏まえた研修内容を編成しているため、優れたものであると評価していただいた。意見交換を通して表出した課題は、異文化理解力の育成のために、海外の人(主に経営者)との交流の場を設定することや留学生の参加交流が考えられる。また、日本とは異なる文化に対応するための心構えや適応力の鍛錬の場を検討することが必要である。このような大手企業の研修プログラムはひとつの成功事例として今後の参考になると思われる。

### 6-3-7 拠点長育成プログラムについての意見交換

|       |               |
|-------|---------------|
| 日 時   | 2015年3月17日(火) |
| 場 所   | デンソー株式会社 応接室  |
| 先方対応者 | 稲田 大氏 加藤 晋也氏  |
| 訪 問 者 | 宗岡徹 西尾三津子     |

海外赴任前の研修として、語学、心構え、意識付けの3点が重要である。語学研修は自学を基本とし、高い意識を基に自助努力を促す。赴任者語学として、オフィスコミュニケーションやサバイバルレベルの現地語、技能者英語がある。赴任者の心構えで重要なことは、役割認識であり、現地事情を踏まえた異文化コミュニケーション能力が求められる。意識付けにおいては、とりわけ、グローバルマインドをどのように形成していくかがポイントである。



デンソー株式会社応接室にて

デンソー株式会社の海外赴任者教育は、「自ら学び考え挑戦し続ける人材」を目指す人材像としている。従来の赴任者教育を改め、自学可能な環境を目指し、elearningを活用して、時間と場所の制約を取り除く研修システムを構築している。内容は、業務支援と生活支援があるが、役割認識系の研修を柱に知識やスキル系の研修を任意に設定している。研修は海外赴任が決まってから行っても遅い、入社してからの経験の蓄積と知識やスキル

の組み合わせで、現地法人を動かしていくのがポイントである。現在は海外トレーニー派遣制度を用いて若手人材の育成に努めている。

拠点長育成プログラムの区分は、資質、心構え、スキル(知識や経験)、経営、人の管理、業務管理があり、これらは、ハンドブックにまとめられている。グローバルな教育を通してデンソースピリットを浸透させることを図っているが、海外拠点の多さに比して、人材の育成が追いつけない現状がある。

加藤氏からは、教材の工夫や異文化コミュニケーションの能力育成に関する意見をいただいた。現地でのマネージメントを経験された方のケーススタディを通して、現場の状況を実感しながら適切な判断をするかという学習経験が必要である。今後は、現地の文化や宗教等の理解の上に立った異文化コミュニケーション能力を育成するための科目を増設することが必要である。

### 6-3-8-1 海外赴任前研修、及び実務家教員発掘に関する意見交換（1）

|       |                |
|-------|----------------|
| 日 時   | 2015年3月19日(木)  |
| 場 所   | 日本自動車部品工業会 応接室 |
| 先方対応者 | 中木 省五氏 笠原 由紀子氏 |
| 訪 問 者 | 宗岡徹 西尾三津子      |

中木氏は、デンソーの海外赴任前研修制度確立に携わった方である。海外赴任前研修の中では、自己の役割を踏まえ自分に不足する能力を自身が意識するという役割認識が重要である。

中木氏自身、デンソーの研修内容を企画形成していく中で、ケーススタディの題材化に苦慮されていたという。ビジネス体験の共有は必要であるが、企業内の失敗談は外部には持ち出しにくいものである。それは、経営者の考え方や会社の理念により異なるので、人材を育成する文化をいかに作るのかについて経営者自身が気づく必要がある。また、海外に赴任する際には、行く先は経営者であるという自覚をさせなければならない。海外拠点のニーズは個々により異なる。拠点長教育の意義としては、海外に赴任後、目の前の業務に追われ事象の対処に追われる。そのために、海外赴任者役割教育や海外拠点長教育を行い、ケーススタディの中で、気付かせることが必要であり、危機感を持つことが必要である。

デンソーでは、外部コンサルタントによる事例紹介を下に、テーマを設定した議論を行い、自己のミッションを自覚させるようにしている。基本的な財務会計の知識は必須のものであるが、ケーススタディを扱う際は、具体的で実務に直結するものが好ましいため、内部関係者ではなく、インパクトがある外部コンサルタントのレクチャーを採用したそうである。

両氏との面談を通して、得られたことは参加対象者の絞込みの必要性とケーススタディの編成である。本プログラムへの参加対象者として、単に中小中堅企業対象という大きな枠組みではなく、適切なポジショニングを設定することで、授業科目の焦点化が図れる。また、ヒアリングを通して失敗事例を収集整理して、ケーススタディの授業を編成する地道な作業が必要となる。

### 6-3-8-2 海外赴任前研修、及び実務家教員発掘に関する意見交換（2）

|       |                |
|-------|----------------|
| 日 時   | 2015年3月24日(火)  |
| 場 所   | ダイハツ工業株式会社 応接室 |
| 先方対応者 | 野本 隆氏 別所 則英氏   |
| 訪 問 者 | 宗岡徹 西尾三津子      |

野本氏は、現在、ダイハツの特別顧問をされているが、海外人材育成の第一人者と称される方である。以前はインドネシアで社長職に就いておられた。ASEANに海外拠点をもつダイハツの海外赴任前教育をはじめ、ダイハツ関連会社の管理者教育にも携わっておられた。例えば、「管理者の責任と役割」というテーマでの研修の場合、単に知識を詰め込むのではなく、「会社は何のためにあるのか」「企業の理念は何か」「会社のあるべき姿とは」という質問を投げかけて、受講者に考えさせる。そして、受講者自身が海外でどのような経営理念をもち、企業運営をしたいのか、自社の未来図を描きイメージ化を図るという研修スタイルであった。野本氏が実践されてい

る海外赴任前研修は内容的に大変優れたものであり、本プログラムの授業内容に参考になるべき視点があった。野本氏を本プログラムの実務家教員として招聘の依頼をしたところ、快諾を得ることができた。



ダイハツ工業株式会社応接室にて

#### 6-3-9 実務家教員発掘と授業内容に関するヒアリング

|       |               |
|-------|---------------|
| 日 時   | 2015年3月24日(火) |
| 場 所   | 新阪急ホテル        |
| 先方対応者 | 仲本 利明氏        |
| 訪 問 者 | 宗岡徹 西尾三津子     |

インドネシア及びマレーシアのTOPLAの社長を経験されていた仲本氏は、失敗事例を含めた様々なエピソードをもっておられる。海外では特に、労働争議や雇用問題、賄賂に関する問題やコミュニケーション不足によるトラブルは多く生じているそうである。現地の実情や国民性をふまえて対応にあたっても、日本の常識の枠組みでは解決できない多くの体験をされてきている。そのような実体験に関するヒアリングを通して、海外で仕事をするものの意味や役割意識、問題解決の方法のヒントを受講者に体得させることが重要であるとする。その中から、いくつかのケーススタディを教材化し、インストラクショナルデザインの手法を用いて授業実践につなげていく方向性について話し合うことができた。また、今後の実務家教員としての授業計画についても相談することができた。

# 7

## ニーズ調査の目的

海外子会社の経営を担う人材が不足しているということは、「高度人材養成のための社会人学び直し大学院プログラム」に応募する以前の調査で、海外進出を行っているまたは企図している中堅・中小企業において、一定のニーズがあるのではないかという感触があった。しかし、海外進出の実態とその現状、海外の拠点長のバックグラウンドや考え方、海外赴任前研修の実態等について明確な調査が行われておらず、当該プログラムに対してどの程度のニーズがあるのか、そのニーズの内容及び背景、さらには、必要とされる教育内容等について、本格的な調査を行う必要性があった。

そのため、「海外子会社の経営を担う人材を養成する大学院教育プログラム」の実施初年度において、産学連携先である「りそな総合研究所株式会社」に委託して、本格的なアンケート調査を実施した。

### 7-1 調査の概要

関東地方、関西地方に本社があり、売上高10億円以上で、海外進出を行っている2000社について郵送によるアンケート調査を行った。

2015年1月15日にアンケートを発送し、2月に電話によるフォローコールを行い、2月26日までに返送または回答のあった調査票324社(有効回答率16.2%)について、集計及び分析を行った。

調査項目は以下の通りである。

- 問1 海外拠点の有無について
- 問2 海外進出のきっかけについて
- 問3 海外拠点で取り扱う製品・サービスの最終顧客のマーケットについて
- 問4 現在の海外拠点のトップ人材について
- 問5 現在の海外拠点におけるコントロール状況について
- 問6 5～10年後の会議拠点の方向性について
- 問7 海外拠点撤退の有無と撤退の理由について
- 問8 海外拠点をマネジメントするうえで、重要だが不十分で課題と感じている点について
- 問9 海外拠点のマネジメントを担う経営人材に対して求める役割について
- 問10 拠点全体のマネジメントを担う経営人材を登用する際の海外経験の重要性について
- 問11 現在、取り組んでいる国内外拠点での管理職や経営幹部候補向けの教育研修体系について
- 問12 海外赴任前の教育研修の実施有無について
- 問13 現在実施している教育研修メニューについて
- 問14 グローバル経営人材育成のために望ましい教育研修メニューについて

### 7-2 調査結果

#### ○回答企業の属性

- ・本社所在地：東京都が37件(11.4%)、大阪府が223件(68.8%)、兵庫県が34件(10.5%)、その他30件
- ・業種：製造189件(58.3%)、卸・小売104件(32.1%)、その他31件
- ・従業員数：50名以下96件(29.6%)、51名以上100名以下76件(23.5%)、101名以上200名以下66件(20.4%)、201名以上500名以下55件(17.0%)、501名以上31件
- ・売上高：20億円未満85件(26.2%)、20億円以上50億円未満111件(34.3%)、51億円以上100億円未満65件(20.1%)、100億円以上63件

## ○アンケート結果の要約

- ・中国、タイ、ベトナムに生産拠点を持つ企業が多いが、中国、タイでは消費地と捉える傾向が強まり、現地マーケットに対応している企業が多い。
- ・海外拠点のトップは日本本社の管理職からの派遣が半数を占めるが、現地で採用したローカル人材の登用も進んでいる。特にサービス業ではローカル人材の登用が多い。従業員規模の小さな会社では、日本本社の管理職以外に、日本本社の社長が兼任している事も多く、現地で採用したローカル人材の活用も割合が高い。
- ・海外拠点におけるコントロール状況は日本本社の理念や企業文化価値の共有が進んでいる。特に製造業では管理や統制が強い傾向が見受けられるが、サービス業は弱い傾向にある。
- ・5～10年後、海外拠点を開設・拡張すると回答する企業が半数以上である。業種別でみるとサービス業や501名以上の大企業での割合が高い。
- ・製造業や従業員規模100名以下の会社に5～10年後は縮小・撤退という回答が多い。全体の約3分の1が撤退を経験したが、販売先の開拓・確保が困難という理由がトップで、次いで生産コストの上昇であった。また、大企業では市場ニーズへの迅速な対応が困難と回答する割合も高い。
- ・海外拠点をマネジメントするうえで、現地での戦略立案、現地企業の開拓と確保、現地における品質管理、現地における営業・マーケティング力、優秀なローカル人材の採用と育成は、現時点では不十分で今後の課題である。
- ・また、マネジメントを担う人材像は、現地の状況を踏まえて企業拡大・新規事業を含めた事業計画の立案推進が出来る人材を求めている意見が半数以上。
- ・将来、国内外拠点全体のマネジメントを担う人材として、海外拠点でのマネジメント経験や生産管理能力、ネットワークなどは重要であるとの声は85%にもものぼる。
- ・しかし実際は、管理職や経営幹部候補向けの教育研修は国内拠点が中心で、海外拠点での実施は少ない。従業員規模が小さいほど国内でも未実施が多い。海外赴任前研修は必要性を感じているが実施していない割合が高く、現在取り組んでいるのは語学研修がもっとも多い。

## 7-3 考 察

回答企業は大阪府に本社のある製造業の割合が高く、次いで、東京都を本社とする企業の割合が高かった。これは、調査対象を関東および関西の中堅企業(海外進出をしている売上高10億円以上)としたこと、関西大学の行うアンケートということで、なじみの深い大阪の企業の回答が多かったためと思われる。当プログラムが大阪の梅田を拠点に東京でも実施されるということから、この結果は当プログラムへの潜在的な参加者のニーズを把握するうえでは望ましい結果であるともいえよう。なお、従業員数や売上高についての偏りは見受けられなかった。

現在では、ASEAN地域は、生産拠点のみならず、最終消費市場ととらえている企業が多くなっており、経済力の発展とともに、取り組みの変化が見受けられるようになってきている。また、5年～10年後、海外拠点を開設・拡大とする企業が半数以上となっており、市場の発展に対する期待が大きいといえることができる。しかしながら、約3分の1の企業が過去に撤退を経験しており、また、製造業や規模の小さい企業には今後縮小・撤退とする企業もある。その最大の理由が、「販売先の開拓・確保が困難」とされており、現地の独特の商売ルール等への対応等が必要で、進出してもうまくいくとは限らない厳しい競争市場であることがうかがえる。

海外の拠点の経営を担う人材は、日本の本社の管理職クラスを派遣するケースが多いが、現地の人材を登用している企業もある。しかし、本社との価値観(企業理念や企業文化価値)の共有を進めているが、拠点の経営を担う人材との関係はこれからの分析課題である。

必要であるにもかかわらず、現状は不十分で、今後の課題とされている事項、言い換えれば、海外拠点のマネジメントを行う人材に対して教育研修が必要な分野として以下のものがあげられている。

- ・ 現地での戦略立案
- ・ 現地企業の開拓と確保
- ・ 現地における品質管理
- ・ 現地における営業・マーケティング力
- ・ 優秀なローカル人材の採用と育成

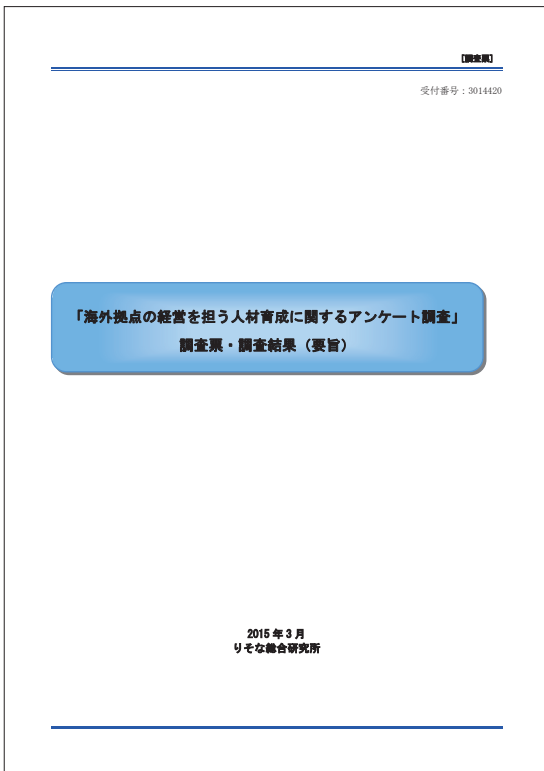
その結果、マネジメントを担う人材像として言い換えるならば、半数以上の企業が「現地の状況を踏まえて企業拡大・新規事業を含めた事業計画の立案推進が出来る人材」を求めている。さらに、多くの企業が、海外拠点でのマネジメント経験や生産管理能力、ネットワークなどが重要であるとしている。これは、当該プログラムで養成される「考動力」あふれる高度なリーダーの人物像とも合致しているといえる。

しかしながら、管理職や経営幹部候補向けの教育研修は国内拠点が中心で、海外拠点での実施は少ない。従業員規模が小さいほど国内でも未実施が多い。海外赴任前研修は必要性を感じているが実施していない割合が高く、現在取り組んでいるのは語学研修程度であり、海外子会社の経営を担う人材を養成する教育研修に対するニーズは高いものがあるといえる。

**7-4 結論**

詳細な分析は次年度の課題であるが、海外に進出した企業海外子会社の経営を担う人材を養成する教育プログラムに対し、一定のニーズがあることがわかった。また、当該プログラムの対象である「海外子会社の経営を担う人材」のみならず、海外に派遣する中堅社員に対する教育や日本で研修している現地従業員等に対する教育、また、ASEAN地域のみならず、その他の地域を対象とした教育等、幅広いニーズがあることも分かった。このような横展開、縦展開に対するニーズも同時に把握することができた。

**7-5 調査票**



**【調査票】**

問3. 海外拠点を取り扱う製品・サービスの最終顧客はどのマーケットとなりますか？（複数回答可）

① 国内マーケット      ② 現地マーケット      ③ 第三国

問4. 現在の御社の海外拠点のトップ人材はどのような方ですか？（複数回答可）

① 日本本社が社長が兼務している      ② 日本本社の社長の後継者を派遣している  
 ③ 日本本社の役員を派遣している      ④ 日本本社の管理職を派遣している  
 ⑤ 日本本社で採用した留学生を派遣している      ⑥ 現地に精通した日本人を採用し、登用している  
 ⑦ 現地で採用したローカル人材を採用している      ⑧ その他( )

問5. 現在の御社の海外拠点におけるコントロールの状況についてお教え下さい。（複数回答可）

① 日本本社の経営理念や企業文化など価値の共有はほとんどないが、製品開発や生産、販売などは日本本社の管理や統制が強い  
 ② 日本本社の経営理念や企業文化など価値の共有はほとんどないが、製品開発や生産、販売などは現地の裁量に任せており、日本本社の管理や統制は弱い  
 ③ 日本本社の経営理念や企業文化など価値の共有はほとんどないが、製品開発や生産、販売などは日本本社の管理や統制が強い  
 ④ 日本本社の経営理念や企業文化など価値の共有はほとんどないが、製品開発や生産、販売などは現地の裁量に任せており、日本本社での管理や統制が強い  
 ⑤ その他( )

問6. 御社の今後の海外拠点の方針についてお聞かせ下さい。5～10年後の御社の海外拠点の方向性をどのようにお考えですか？（単一回答）

① 開設・拡張      ② 現状維持      ③ 縮小・撤退  
 ④ その他( )

問7. 御社では過去に、海外拠点の撤退をしたことがありますか？（単一回答）

① 撤退したことはない  
 ② 撤退したことがある → 撤退の理由を以下よりお選び下さい。（複数回答可）

a. 販売先の開拓・確保が困難だった  
 b. 生産・品質管理が徹底できない  
 c. 生産コストの上昇  
 d. 市場ニーズへの迅速な対応が困難  
 e. 現地パートナーとのトラブル  
 f. 海外拠点のトップのマネジメント力不足  
 g. その他( )

**【調査票】**

問8. 海外拠点をマネジメントするうえで、重要だが、現時点では不十分で課題と感じられる点はある点ですか？（複数回答可）

<経営全般について>

① 日本本社で培った経営理念や企業文化など、核となる普遍的な価値観の共有  
 ② 日本本社での海外戦略の立案  
 ③ 日本本社から海外拠点への権限移譲  
 ④ 現地での戦略の立案  
 ⑤ 現地での迅速な意思決定  
 ⑥ 海外拠点での様々なストレスに対する日本本社の理解  
 ⑦ 労働争議、政情不安、自然災害時などに対するリスクマネジメントへの対応

<生産・販売・営業関連について>

① 現地の販売先（日系企業）の開拓・確保  
 ② 現地の販売先（外資系企業）の開拓・確保  
 ③ 現地の販売先（現地企業）の開拓・確保  
 ④ 販売代理店の開拓・確保  
 ⑤ 原材料や商品など調達先（日系企業）の開拓・確保  
 ⑥ 原材料や商品など調達先（外資系企業）の開拓・確保  
 ⑦ 原材料や商品など調達先（現地企業）の開拓・確保  
 ⑧ 現地における品質管理  
 ⑨ 現地の大学・研究機関とのネットワーク構築  
 ⑩ 現地における製品・サービス開発力  
 ⑪ 現地における営業・マーケティング力

<人事・労務関連について>

① 日本から派遣され、マネジメントを担う経営人材のリーダーシップ力  
 ② 日本から派遣され、マネジメントを担う経営人材のコミュニケーション力  
 ③ 優秀なローカル人材（現地採用の人材）の採用  
 ④ 管理職としての役割を担うローカル人材の採用  
 ⑤ ローカル人材の管理職や経営層への登用  
 ⑥ ローカル人材の定着化  
 ⑦ ローカル人材の評価制度や賞金の決定の仕組みの構築  
 ⑧ ローカル人材の育成

<財務関連について>

① 取引先の信用状況の把握  
 ② 海外拠点の財務状況に基づく意思決定  
 ③ 海外拠点での資金調度

**【調査票】**

<情報関連について>

① 機密情報管理  
 ② 機密品の管理・知的財産の管理

<その他について>

① 現地の政府や行政とのネットワークの構築  
 ② 現地の専門家（弁護士・会計士など）とのネットワーク構築  
 ③ 現地における商慣習に対する理解  
 ④ 現地における生活習慣の違いに対する理解  
 ⑤ 現地における宗教に基づく価値観の違いに対する理解  
 ⑥ その他( )

問9. 海外拠点で現地の成長を手取り足取りしながら、御社と現地市場が今後 Win-Win の関係を構築していくため、「海外拠点のマネジメントを担う経営人材」に対し、具体的にどのような役割を求められますか？（複数回答可）

<経営全般について>

① 日本本社の経営理念や企業文化を現地で浸透できる  
 ② 現地の状況を踏まえ、事業計画の立案・推進ができる  
 ③ 現地の状況を踏まえ、事業拡大・新規事業立ち上げができる  
 ④ 現地の状況を踏まえ、設備投資の意思決定ができる  
 ⑤ 現地の法改正・経済情勢・政治情勢の変化に対応できる  
 ⑥ 現地の日系現地法人のトップと信頼関係が構築できる  
 ⑦ 現地の外資系現地法人のトップと信頼関係が構築できる  
 ⑧ 現地企業のトップと信頼関係が構築できる

<人事・労務関連について>

① 現地の人材を巻き込んで、組織目標が達成できる  
 ② 現地の労働問題に対応できる  
 ③ 現地で人材育成（管理職・現場社員など）ができる  
 ④ 現地の言語でコミュニケーションがとれる  
 ⑤ 現地の生活習慣・宗教観・仕事観に精通している  
 ⑥ 現地の特定業務（生産・販売・営業・総務・経理など）において人材育成ができる

<業務関連・その他について>

① 現地の特定業務（生産・販売・営業・総務・経理など）の管理ができる  
 ② その他( )

問10. 将来、国内外拠点全体のマネジメントを担う経営人材を登用する際に、海外拠点のマネジメント経験や生産管理能力、ネットワークなどが、重要であるとお考えですか？（単一回答）

① 非常に重要である      ② 重要である      ③ あまり重要でない      ④ 重要でない

**【調査票】**

問11. 現在、御社で取り組んでおられる国内外拠点での管理職や経営幹部候補向けに教育研修体制についてお教えください。（単一回答）

① 国内外拠点で実施している      ② 国内拠点のみで実施している  
 ③ 海外拠点のみで実施している      ④ 国内外拠点いずれでも実施していない

設問11で、①～③をお選びの企業様にお伺いします。

問12. 海外赴任前の教育研修は実施されていますか？（単一回答）

① 実施している      ② 必要性を感じているが、実施していない  
 ③ 必要性を感じておらず、実施していない

設問12で、①をお選びの企業様にお伺いします。

問13. 現在、どのような教育研修のメニューを実施されていますか？（複数回答可）

① 語学      ② 現地の法制度      ③ 現地の税制・会計  
 ④ 現地の労務管理      ⑤ 現地の商慣習      ⑥ 現地の経済  
 ⑦ 現地の宗教・生活習慣      ⑧ 現地の歴史  
 ⑨ その他( )

海外赴任前の研修の有無に限らず、全ての企業様にお伺いします。

問14. 今後、グローバル経営人材の育成の教育研修として、どのようなメニューが望ましいとお考えですか？

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |



## 7-6 ニーズ調査結果（要旨）

◆中国、タイ、ベトナムに海外拠点を持つ企業が多く、現地マーケットに対応している企業が多い  
(問1 P.5~6/問3 P.8 )

トップ3は中国、タイ、ベトナムである。どの国も自社工場と委託生産を合わせると「生産拠点」が多いが、中国では、自社工場122件、販売拠点116件、タイでは自社工場52件、販売拠点55件と海外を消費地と捉える傾向が強まっている。

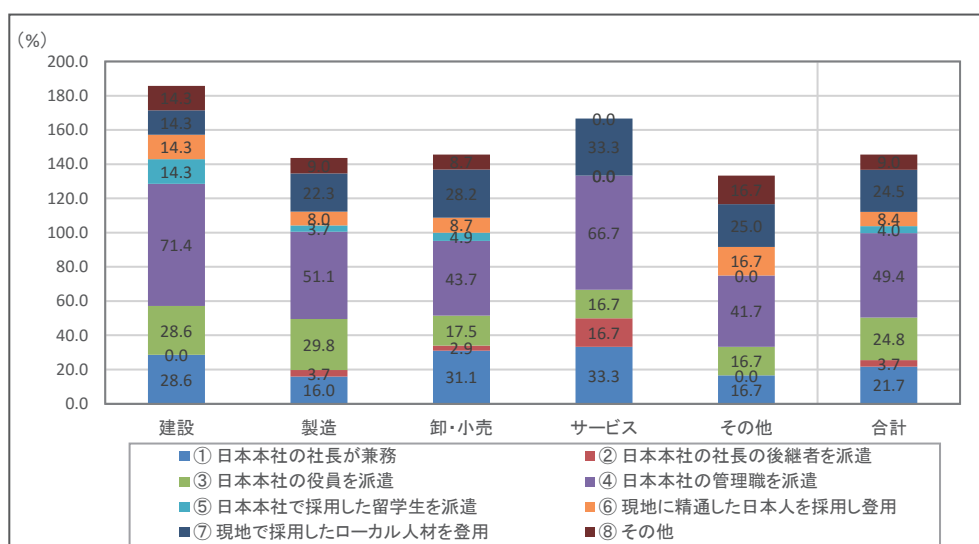
最終顧客についての質問(問3)についても、「現地マーケット」を対象としていると回答する企業が多い(76.5%)。

## ◆海外拠点のトップは日本本社の管理職の派遣が半数を占めるが、現地で採用したローカル人材の登用も進んでいる(問4 P.9)

海外拠点のトップは日本本社から派遣された管理職、役員、社長の兼務が多いが、現地で採用したローカル人材の登用も24.5%と現地化の進展が伺える。

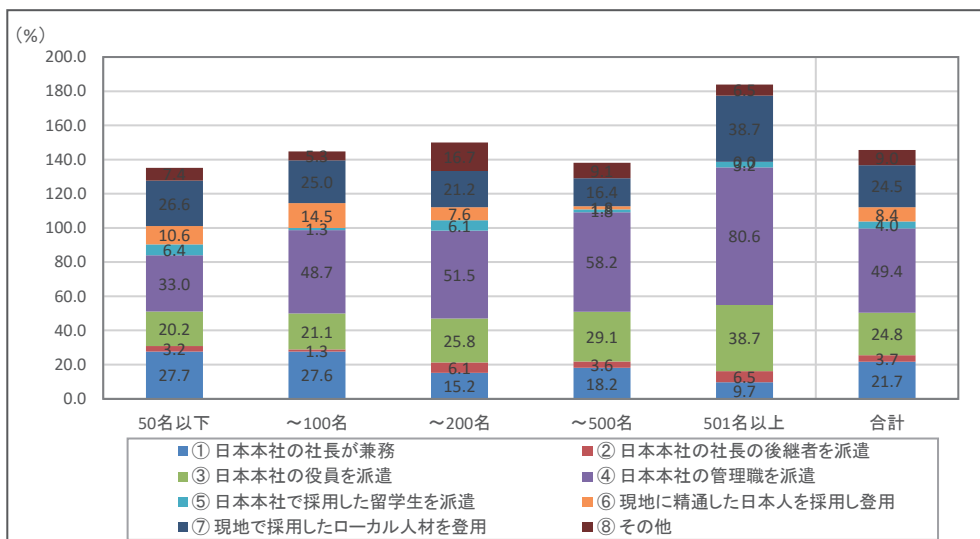
## □特にサービス業では「ローカル人材の登用」が多い

業種別でみると、特にサービス業では「現地で採用したローカル人材を登用」と回答する企業の割合が高い。現地市場を対象とする業種では、ローカル人材の登用が効果的と判断したことが推測される。



□従業員規模が小さくなると、海外拠点のトップは日本本社社長の兼務も多い

海外拠点のトップに、「日本本社の管理職を派遣している」ケースが多い。しかし、従業員規模の小さな会社(50名以下、100名以下)では、「日本本社の管理職」以外に、「日本本社の社長」の兼務も多いうえ、「現地で採用したローカル人材」の活用も割合が高い。

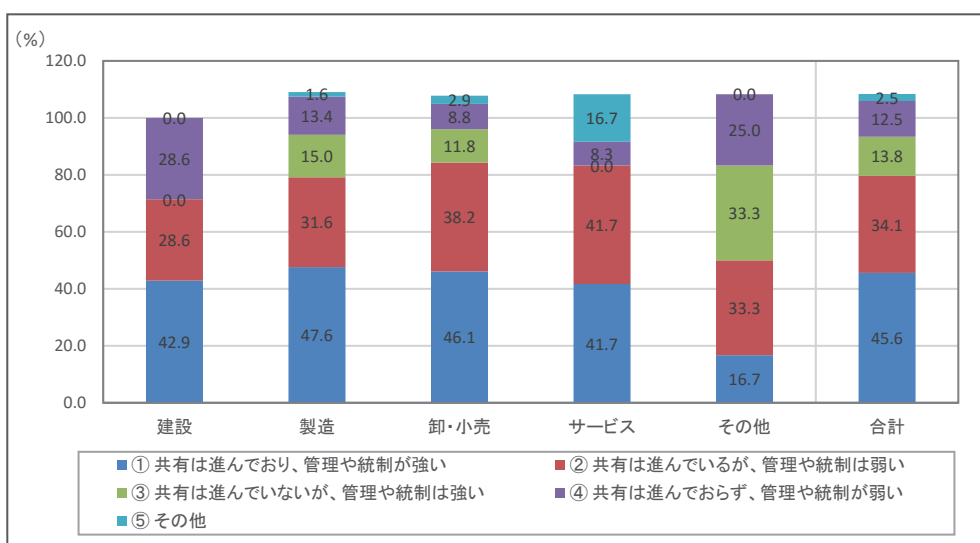


◆海外拠点では、日本本社の理念や企業文化等価値の共有が進んでいる。また、日本の管理や統制が強い傾向にある。(問5 P.10)

海外拠点では、日本本社の理念や企業文化等価値の共有が進み、日本の管理や統制が強いと回答する割合が高い(45.6%)。

□製造業では、理念の共有に関わらず、管理や統制が強い

業種別でみると、製造業では、理念の共有に関わらず、管理や統制が強い傾向が見受けられるが、サービス業では、管理や統制が弱い傾向にある。現地市場を対象とする業種では、手法の現地化も進んでいる傾向がみられる。



◆5～10年後、海外拠点を開設・拡張すると回答する企業が半数以上である(問6 P.11)

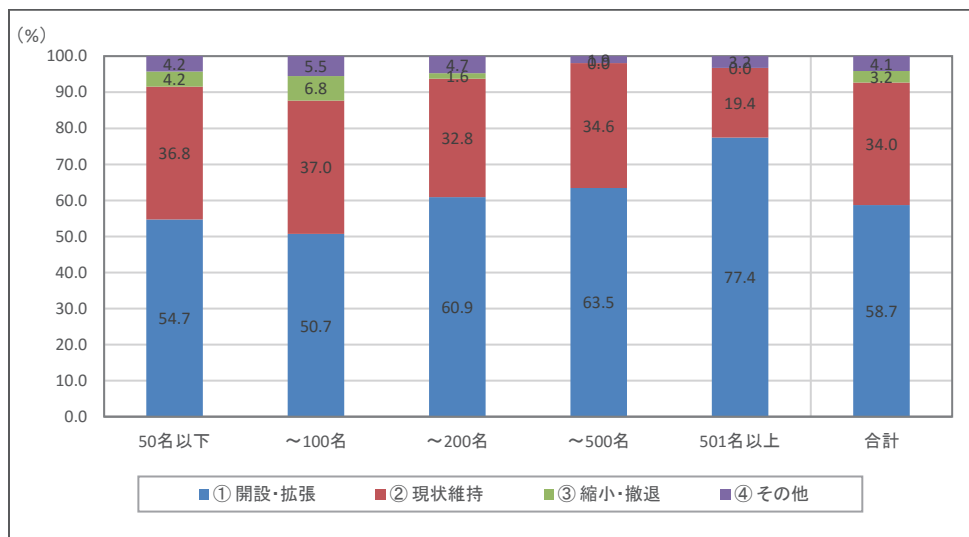
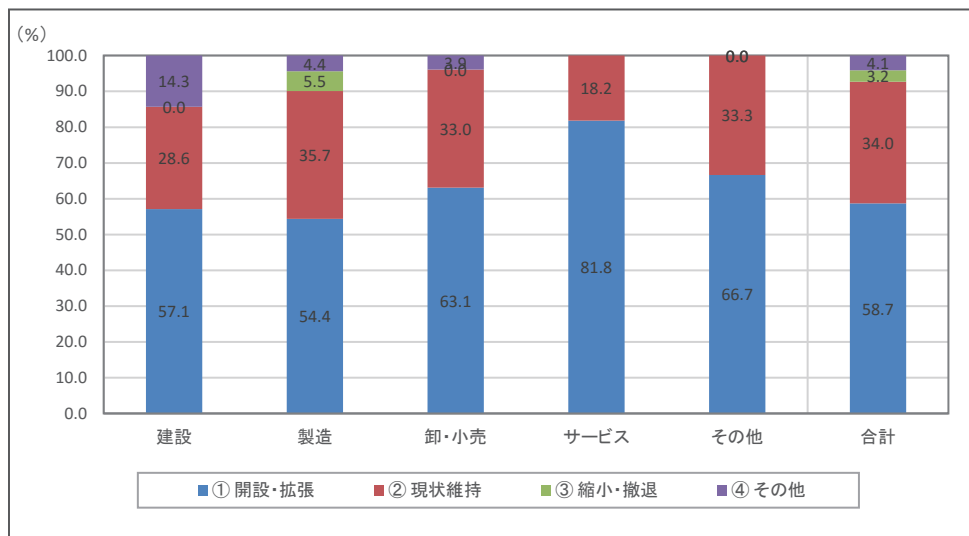
将来、海外拠点を開設・拡張すると回答する企業は半数以上(58.7%)となった。

□開設・拡張はサービス業、大企業に多い

業種別でみると、開設・拡張と回答した企業の割合が高いのはサービス業であった(81.8%)。従業員規模別では、501名以上の大企業で割合が高い(77.4%)。

□縮小・撤退は製造業、従業員規模100名以下の会社に多い

縮小・撤退と回答した企業の割合は全体的ごくわずかだが、業種では製造業(5.5%)、従業員規模では100名以下の会社(6.8%)の割合が高い。

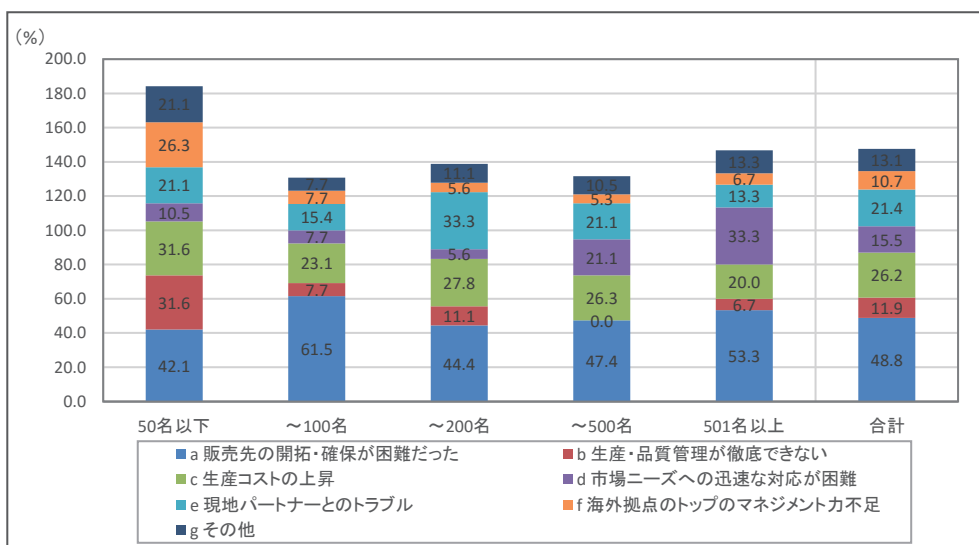


◆「販売先の開拓・確保が困難」を理由に撤退した企業が多い(問7 P.12~13)

撤退を経験したことのある企業は全体の26.9%と撤退経験のない会社の3分の1にすぎないが、撤退理由は、「販売先の開拓・確保が困難」がトップ(48.8%)で、次いで「生産コストの上昇」(26.2%)である。

□「市場ニーズへの迅速な対応が困難」は大企業に多い

従業員規模別にみても、トップは「販売先の開拓・確保が困難」であるが、従業員規模501名以上の企業では「市場ニーズへの迅速な対応が困難」と回答する企業の割合も高い(33.3%)。大企業の意思決定のスピードが問題になっていることが伺える。



◆取り組むべき課題は、「現地での戦略立案」、「現地企業の開拓・確保」、「現地における品質管理」、「現地における営業・マーケティング力」、「優秀なローカル人材の採用」、「ローカル人材の育成」(問8 P.14~19)

◆海外拠点のマネジメントを担う人材像は、「日本本社の理念の浸透ができる」、「現地の状況を踏まえて、事業拡大・新規事業を含めた事業計画の立案推進ができる」、「現地の法改正・経済情勢・政治情勢の変化に対応ができる」、「現地企業のトップとも信頼関係が構築できる」、「現地の人材を巻き込んで組織目標が達成できる」、「現地の労使問題に対応できる」、「現地の言語でコミュニケーションがはかれ、人材育成ができる」、「現地の特定業務(生産・販売・営業・総務・経理など)の管理ができる」人材。(問9 P.20~22)

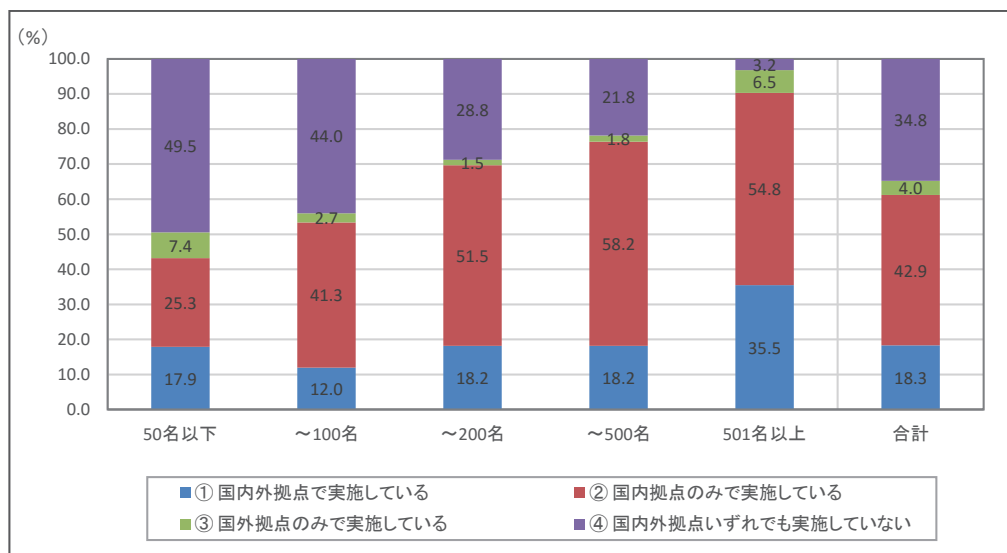
◆将来の日本本社におけるマネジメントを担う人材として、「海外拠点でのマネジメント経験や生産管理能力、ネットワークなどは」重要である(問10 P.23)

将来、国内外拠点全体のマネジメントを担う経営人材を登用する際に、海外拠点のマネジメント経験や生産管理能力、ネットワークなどが、「非常に重要である」、「重要である」と回答する割合は、合計85%にもものぼる。

## ◆管理職や経営幹部候補向けの教育研修は国内拠点が中心で、海外拠点での実施は少ない(問11 P.24)

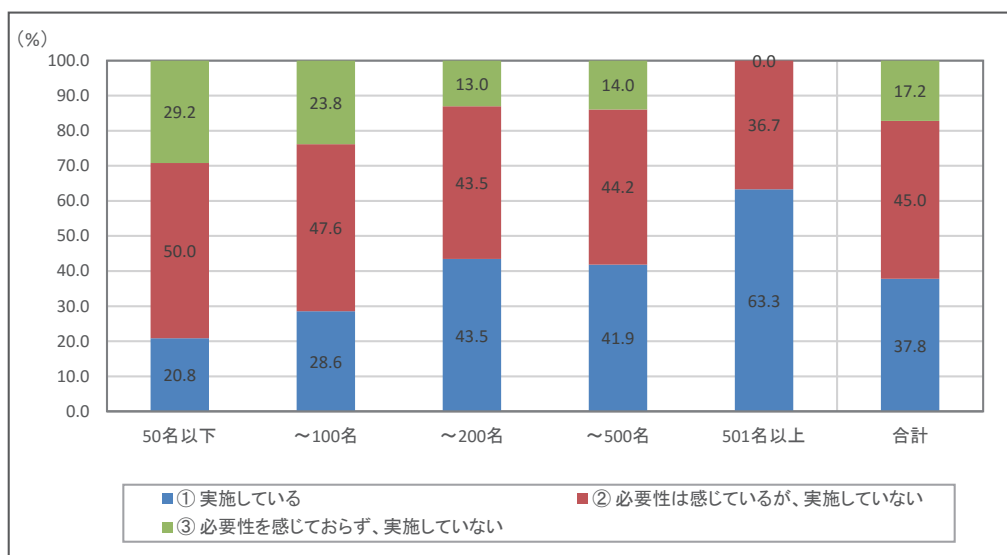
## □従業員規模が小さいほど、国内でも未実施が多い

従業員規模の小さな会社では、管理職向け研修を実施している企業は少ない。500名以下の企業であっても、国内拠点のみでの実施が中心で、国内外拠点での実施は20%を下回る結果となっている。



## ◆海外赴任前研修は「必要性を感じているが実施していない」と回答する割合が最も高い(問12 P.25)

## □従業員規模が小さいほど、未実施が多く、半数近くは「必要性を感じている」



## ◆現在、取り組んでいる海外赴任前研修は語学がトップ(問13 P.26)

研修メニューとしては、「語学」(27.3%)が最も高く、「現地の商習慣」(13.1%)、「現地の法制度」(11.6%)、「現地の税制・会計」(11.1%)、「現地の労務管理」(10.6%)、「現地の宗教・生活習慣」(9.6%)などと回答する割合が高い。

# 8

## 次年度の課題

### 8-1 プログラムに関して

#### ○プログラム対象者の明確化

プログラムでは、座学とディスカッションによって経営者としての思考を身に着けることが目標とされる。しかしながら、各受講生のバックグラウンドに差があるため、教育効果に対してプラスに働く場合とマイナスの影響がある場合が想定される。そのため、プログラム対象者を明確化することにより、教育効果を高めることを検討する必要があるが、海外経験の有無や語学力などで一定の水準を設けて同質の人材を揃えるのか、それとも、あえて様々なバックグラウンドを持つ人材を集めるのか等について検討する必要がある。

#### ○プログラム対象国について

ASEAN地域は、言語、宗教、文化、商習慣等が国によって異なっている。そのため、その国特有の知識については、各国ごとの講義が必要となるが、講義のコマ数や担当教員の確保等から見て現実的とは言えない。むしろ、そのような各国語との知識はJETRO等に任せて、ケーススタディ等により、普遍的な事項を学習し、それを他の国での適用を検討するというプロセスを学習していくことが望ましいと思われるが、その点を様々な角度から検討する必要がある。

#### ○講義内容の検討

- ・アンケート結果から、「現地での戦略立案」「事業計画の立案・推進」を現地経営者の役割する回答が多かった。さらに、企業全体、ASEAN全体を見通した戦略立案の重要性とその手法について学習する必要がある。そのためには、外部環境、経済環境、政治状況等の現状把握、将来の見通し等、様々な学習内容に展開されるが、それらを踏まえた講義内容を再構築していく必要がある。
- ・現地経営者として、子会社全体を管理・運営するためには、受講者のバックグラウンドと異なる分野の知識が必要となる。少数ではあるが、海外派遣に当たり、社内の様々な部署を経験させるとする企業もあったが、多くの企業では、技術畑、営業畑等に一筋の人材を派遣するというケースが多かった。そのため、特に、管理分野、具体的には、税制、財務会計、管理会計等についての知識が不足している場合が多く、意思決定のために財務諸表を読むことや、管理会計データを用いた意思決定等の、ニーズが高い分野の講義内容を実践的に構成するべく検討する必要がある。
- ・現地子会社の経営を担う人材に求められることの一つに、現地人材の活用・育成・登用があげられる。ASEAN地域では、ジョブホッピング(より高い給料を求めて転職を繰り返すこと)が日常茶飯事であり、現地人材を育成しても他社に転職してしまい、そのコストが無駄になるとの意見もあり、その考え方を整理する必要がある。基本的には、知識・スキルの向上に向けた教育内容を充実されるとともに、定着化を促し、実力に応じて高いポストで処遇する必要がある。そのために、現地採用にも公平な人事制度を構築するとともに、職務内容を詳細に定めて明確化する等の環境整備(キャリアパスの提示、目標管理制度等の評価制度の構築、マニュアルによる業務指導、社内研修制度、小集団活動の導入等)を行っている企業も多くあり、それらの人事制度について学習する機会を検討する必要がある。
- ・賃金上昇が著しいうえに、労働争議等の発生の可能性があり、労務管理についてもニーズが高く、当該分野の学習プログラムを整備する必要がある。
- ・語学についても、企業のニーズが高く、ビジネス英語、現地語の習得に向けたプログラム(他機関によるプログラムを含む)についての考え方を整理する必要がある。
- ・宗教や生活習慣を含む異文化コミュニケーションを充実させる必要があり、プログラムにおける講義内容の抜本的な見直しを検討する必要がある。

## 8-2 ニーズ調査に関して

### ○詳細な分析の必要性と講義の構成と内容の見直し

- ・前述のとおり、様々なニーズの把握と講義内容への反映等の検討が必要となっている。問題意識を持ってニーズ調査をさらに詳細に分析することが必要となっており、それを講義の構成や内容の見直しに結び付けるというPDCAサイクルを実施する必要がある。
- ・ニーズ調査の結果明らかになった、様々なニーズについて、当プログラムの手法や考え方を基に、(大学院)教育プログラムとして展開することを検討する。

## 8-3 講義に係る様々な実験を行うこと

- ・反転授業の効果を確かめるため、反転授業を行わない講義を実施する等を検討する。
- ・ネット配信(反転授業による事前学習講義を含む)の教育上の効果について、アンケート調査、インタビュー調査等を通して把握し、講義の構成や内容の見直しに結びつける必要がある。

## 8-4 実務家教員の発掘と講義内容

### ○実務家教員の確保

- ・演習を担当する、経験豊富な実務家教員を確保する必要がある。

### ○実務家教員の行う演習のインストラクショナルデザイン

- ・実務家教員の様々な経験をインタビューし、講義内容を検討する。
- ・講義内容を体系化し、それぞれの教員に講義の内容及びその目的をお知らせし、講義にかかるアイデアを議論する。
- ・各教員の講義についてインストラクショナルデザインを行う。
- ・講義日程を確定する。

## 8-5 受講生の募集と入れ替え

### ○モニター企業の募集と受け入れ

- ・東京及び大阪におけるモニター企業を募集して、モニター受講生を適正規模にする(大阪20名、東京10名程度)。
- ・雑誌や講演会等によってプログラムの説明を行い、さしあたってはモニター企業を募集する・さらに、2016年秋以降の正式プログラムにかかる受講生の確保に結び付ける。

### ○複数プログラムへの展開

- ・ニーズ調査等によってあきらかになったニーズに対応した(大学院)教育プログラムへの展開を検討する。

## 8-6 新キャンパスへの対応

- ・2016年秋に竣工する予定の、梅田新キャンパスについて、そのレイアウトや運営等に必要関与を行う。

海外子会社の経営を担う  
人材を養成する  
大学院教育プログラム

2014(平成26)年度 成果報告書



関西大学