

アジア太平洋研究所資料

15—12

## **高度外国人材受入促進のための実践的研究**

### **プロジェクト報告書**

# **一 関西における高度外国人材活用 一** **外国人留学生の就職活動実態調査とグローバル人材の育成** **に関する基礎的調査** **(2014年度)**

**2015年12月**

**一般財団法人 アジア太平洋研究所**

## 〈アブストラクト〉

本報告書はアジア太平洋研究所の「高度外国人材受入促進のための実践的研究」に関する研究会による2014年度の研究成果をまとめたものです。本研究プロジェクトは、関西にいる高度外国人材の就職活動と彼らが企業へ入社した後の課題を調査し、解決策を提示することで、関西への定着を促しひいては関西の活性化に寄与することを目的としています。就職活動における課題では、日本語の壁などが障害となり日本人学生と比較すると日本式の就職活動に充分対応できているとはいえない実態が明らかになりました。また入社後の育成においては、企業はグローバル戦略を進めているものの、現場レベルでは、日本文化に戸惑い課題を抱える外国人社員の姿が見えてきました。高度外国人材活用のために、このような課題を一つずつ丁寧に解決していくことが求められています。

2015年12月

〈キーワード〉 高度外国人材、外国人留学生、グローバル人材、就職活動、

## 〈研究体制〉

|            |  |
|------------|--|
| 研究統括       | 澤 昭裕 (アジア太平洋研究所 副所長・事務局長)              |
| プロジェクトリーダー | 山下 かおり (アジア太平洋研究所総括調査役)                |
| リサーチャー     | 鈴木 勘一郎 (立命館アジア太平洋大学 教授)                |
| リサーチャー     | 平井 達也 (立命館アジア太平洋大学 准教授)                |
| オブザーバー     | 坂本 和一 (立命館大学 名誉教授、<br>立命館アジア太平洋大学初代学長) |
| オブザーバー     | 中井 正郎 (関西経済連合会 労働政策部長)                 |

## 〈アジア太平洋研究所〉

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 事務局 | 橋本 嘉之 (元アジア太平洋研究所事務局次長)    |
| 事務局 | 島 章弘 (アジア太平洋研究所シニアプロデューサー) |

## 〈執筆者〉

### 第I部 留学生の就活実態調査

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第1章 関西における高度外国人材の現状      | 山下かおり |
| 第2章 外国人留学生の就職活動の実態調査     | 山下かおり |
| 第3章 外国人留学生の就職活動に関する課題と提言 | 山下かおり |

第Ⅱ部 グローバル人材の育成に関する基礎的調査

|     |                              |            |
|-----|------------------------------|------------|
| 第1章 | はじめに                         | 鈴木勘一郎      |
| 第2章 | 日本企業を巡るグローバル環境の変化            | 鈴木勘一郎      |
| 第3章 | グローバル戦略と組織（先行研究）             | 鈴木勘一郎・平井達也 |
| 第4章 | 日本企業の戦略と組織（現状分析）             | 鈴木勘一郎      |
| 第5章 | 日本企業で働くAPU国際卒業生の就労体験に関する質的調査 | 平井達也       |
| 第6章 | 日本企業における外国人材（経営編）            | 鈴木勘一郎      |
| 第7章 | 終わりに                         | 鈴木勘一郎      |

## 概要 関西における高度外国人材活用－外国人留学生の就職活動実態調査とグローバル人材の育成に関する基礎的調査－

日本企業の海外進出が盛んであるが、海外進出の拡大に伴い企業における人材国際化の必要性も高まってきている。日本政府としても、企業における人材国際化を推進するため、留学生の受入促進、高度外国人材の活用推進に取り組んでいる。こうした背景の下、海外からの留学生は年々増加しているが、留学生の日本企業への就職はまだ多くないのが現状である。

A P I R の 2012 年度の自主研究「関西地域の投資戦略：高度外国人材の活用による活性化」（小川一夫・大阪大学教授）によれば、就職に関する情報はうまく留学生に伝わっているとはいえ、留学生の側からは情報不足を指摘する声が多く寄せられるなど多くの課題があることがわかっている。そのような課題は以前からも指摘されているが、なかなか改善されない実態がある。本プロジェクトではできるだけ具体的な課題を調査し、解決策を提言することを目的としている。

具体的には 1) 留学生への情報伝達がうまくなされていないのは、伝達手段・経路などのどこに具体的な問題があるのか、2) 企業側のニーズが大学教育の中で解消されていない現状を打破するために具体的にどのような事をなすべきか、3) 留学生の日本企業への就職促進のための障害は何か、等について明らかにすることを念頭に、外国人留学生の就職活動の実態を調査することでその課題を調査した。また、外国人留学生が企業に就職した後どのように育成され、どのような課題が存在するのかを調査するため、グローバル企業のグローバル戦略とグローバル人材活用についてインタビューを通じた調査を行うと共に、企業で働く外国人社員自身にもインタビューを行い、企業の戦略と外国人社員の活用の現場の両面から実態を調査した。

本報告書の構成と各章の内容は以下の通りである。

第 I 部は、外国人留学生の就職活動の実態を調査したものである。第 1 章では、関西における外国人留学生の現状を概観しているが、関西での就職希望者が多いにもかかわらず、就職時に関西以外で就職する留学生も少なくないことを指摘し、関西での就職受入を支援する活動を紹介した。第 2 章では、外国人留学生の就職実態をアンケートによって調査した結果とその分析・考察について述べている。アンケートによって明らかになったのは、日本独自の就職スタ

イルに対応するのが難しい外国人留学生の実態である。日本語での就職試験が難しいことや、外国人留学生が欲しいと思う情報がないなどの意見が上がった一方で、日本人学生と比べると就職活動の開始が遅く、企業へのエントリーも少ないという結果が得られた。これに対しては、①留学生向けの就職支援、②日本で働くことを意識した在学中のサポート、③外国人留学生と企業をマッチングさせるしくみの構築、などが必要であろう。

第Ⅱ部では、企業で働く外国人社員に焦点を当て、グローバル人材育成の現状を調査した。第1章では、その問題意識について説明したが、①日本企業のグローバル戦略と組織との間にミスマッチはないか、②グローバル戦略で求める人材像と現実との間にミスマッチはないか、③グローバル戦略と外国人材との間にミスマッチはないか、というのが明らかにしたいポイントである。第2章では、日本企業をめぐるグローバル環境の変化について述べ、第3章では調査の背景となるグローバル戦略と組織に関する先行研究調査について概観した。第4章は、日本企業の戦略と組織について、インタビュー調査を通じて明らかにした結果についての分析である。先進グローバル企業の戦略はグローバル展開の状況によりタイプ分けでき、グローバル人材の活用・育成の仕組みがどのような状態にあるのを把握することができた。第5章は、日本企業で働く外国人社員の実態を立命館アジア太平洋大学の卒業生へのインタビューから明らかにした。第6章は日本企業における外国人材について、個人レベルの課題を経営面から再整理した。第7章は、企業のグローバル化と外国人社員育成について、具体的には、企業のグローバル戦略と組織について、企業の外国人社員の活かし方について、外国人材と留学生に対して、留学生を抱える大学関係者に対して、それぞれ提案をまとめている。

本研究会での研究は、アジア太平洋研究所のサポートのもとで（プロジェクトリーダー）アジア太平洋研究所山下かおり、（リサーチャー）立命館アジア太平洋大学 鈴木勘一郎教授、（同）立命館アジア太平洋大学 平井達也准教授、（オブザーバー）立命館大学 坂本和一名誉教授、（同）関西経済連合会 中井正郎労働政策部長による研究プロジェクトでの活動と活発な議論を得て生まれたものである。

この研究プロジェクトを遂行するにあたっては、多くの方々から支援を受けている。インタビュー調査ではシークス株式会社、株式会社堀場製作所、ダイキン工業株式会社、東洋ゴム工業株式会社、関西ペイント株式会社、株式会社

ジェイテクト、オムロン株式会社、住友電工株式会社、立命館アジア太平洋大学の卒業生の方々に大変お世話になった。留学生へのアンケートを行うにあたっては、大阪大学、立命館大学、大学コンソーシアムひょうご神戸、立命館アジア太平洋大学の関係者諸氏から多大な協力を頂いた。また、アジア太平洋研究所 澤昭裕副所長・事務局長からは数多くの有益なコメントと暖かい励ましを頂いた。ここに深く感謝の意を表したい。

2015年12月

一般財団法人 アジア太平洋研究所

高度外国人材受入促進のための実践的研究プロジェクト

プロジェクトリーダー 山下 かおり  
(アジア太平洋研究所総括調査役)

## 研究会報告書

### －関西における高度外国人材活用：外国人留学生の就職活動実態調査とグローバル人材の育成に関する基礎的調査－

## 目次

〈アブストラクト〉 〈キーワード〉

〈研究体制〉

〈執筆者〉

概要 関西における高度外国人材活用：外国人留学生の就職活動実態調査と  
グローバル人材の育成に関する基礎的調査

## 第 I 部 留学生の就職活動実態調査

### 第 1 章 関西における高度外国人材の現状

|                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. 伸び悩む外国人留学生数.....      | 1 |
| 2. 外国人を採用する会社が増加.....    | 2 |
| 3. 外国人留学生受入れに関する諸課題..... | 4 |
| 4. 関西での定着に向けた取り組み.....   | 5 |
| 参考文献 .....               | 6 |

### 第 2 章 外国人留学生の就職活動の実態調査

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 1. 就職活動に苦勞する外国人留学生の実態..... | 7   |
| 2. アンケート結果からの含意.....       | 2 1 |

### 第 3 章 留学生の就職活動に関する課題と提言

|  |     |
|--|-----|
| 1. 外国人留学生向けの就職支援の必要性.....              | 2 3 |
| 2. 日本で働くことを意識した在学中のサポートの重要性.....       | 2 4 |
| 3. 今後の課題：外国人留学生と企業をマッチングさせるしくみの構築..... | 2 4 |
| 参考文献 .....                             | 2 6 |

## 第Ⅱ部 グローバル人材の育成に関する基礎的調査

|     |                              |    |
|-----|------------------------------|----|
| 第1章 | はじめに（問題意識）                   | 27 |
| 第2章 | 日本企業を巡るグローバル環境の変化            |    |
| 1.  | グローバル環境における企業対応の変化           | 30 |
| 2.  | 潜在的グローバル人材の変化                | 34 |
| 2.  | ビジネス環境の変化（まとめ）               | 37 |
| 第3章 | グローバル戦略と組織（先行研究）             |    |
| 1.  | グローバル経営に関する先行研究              | 38 |
| 2.  | グローバル人材に関する先行研究              | 43 |
| 3.  | グローバル戦略と組織（まとめ）              | 47 |
| 第4章 | 日本企業の戦略と組織（現状分析）             |    |
| 1.  | インタビュー調査の概要                  | 48 |
| 2.  | グローバル戦略と組織の分析                | 51 |
| 第5章 | 日本企業で働くAPU国際卒業生の就労体験に関する質的調査 |    |
| 1.  | 問題と目的                        | 61 |
| 2.  | 外国人社員の就労に関する研究の外観            | 63 |
| 3.  | 研究方法                         | 65 |
| 4.  | 研究結果                         | 68 |
| 5.  | 考察                           | 72 |
| 第6章 | 日本企業における外国人材（経営編）            |    |
| 1.  | はじめに                         | 76 |
| 2.  | 3つのレベルでの課題                   | 76 |
| 3.  | まとめ                          | 84 |
| 第7章 | おわりに                         |    |
| 1.  | 企業の戦略と組織について                 | 86 |
| 2.  | 企業の外国人材の活かし方について             | 86 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3. 外国人材と留学生に対して.....     | 86 |
| 4. 留学生を抱える大学関係者に対して..... | 87 |
| 参考文献.....                | 88 |

研究会記録

## 第 I 部 留学生の就職活動実態

### 第 1 章 関西<sup>1</sup>における高度外国人材の現状

山下 かおり

#### 1. 伸び悩む外国人留学生数

昨今、円安、格安航空機の運航、ビザ緩和などを背景に外国人観光客が増加し、訪日外国人は増加し続けている。2014 年度には、過去最高の 1,415 万 185 人を記録した<sup>2</sup>。一方で、外国人留学生数については、日本語教育機関に在籍する留学生は増加しているものの、高等教育機関在籍者数は 2010 年度に 141,774 人を記録したのを最高に、以降は横ばい状態が続いている。

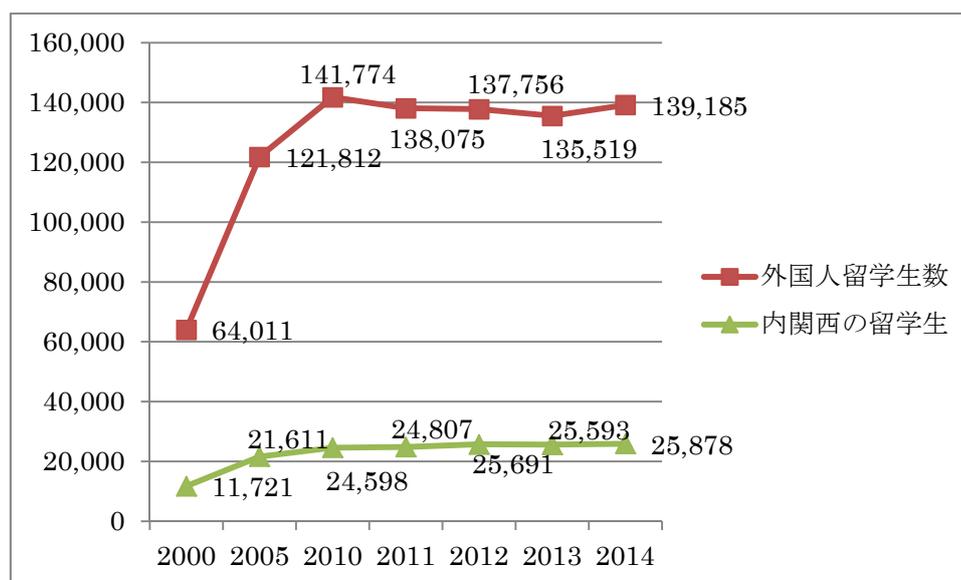


図 1-1 外国人留学生数の推移

(注) 各年 5 月 1 日現在の数字。関西は三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山の 2 府 5 県である。  
(資料) (独)日本学生支援機構 外国人留学生在籍状況調査結果より筆者編集

外国人留学生が、伸び悩む背景には 2011 年の東日本大震災での放射能漏れ事故による影響や、昨今の中国、韓国との政治的緊張、留学先としての日本の魅

<sup>1</sup>本稿における関西は三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山の 2 府 5 県を指す

<sup>2</sup> 総務省統計局、出入国管理統計

力の低下などがあるものと思われ、とりわけ相対的に中国、韓国からの留学生の割合が低下している。一方で最近はベトナムからの留学生が増加している。アセアン諸国では国民所得の増加により子女を海外留学に出す家庭が増えていることや、ベトナムにおいては、日本企業の進出の増加を背景に、日系企業への就職の期待から日本への留学する学生が増えているようである<sup>3</sup>。

| 年度   | 下段: 構成比(%)    |               |               |               |                |                |                |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
|      | 2014          | 2013          | 2012          | 2011          | 2010           | 2005           | 2001           |
| 第1位  | 中国<br>55.9    | 中国<br>60.4    | 中国<br>62.7    | 中国<br>60.8    | 中国<br>60.8     | 中国<br>66.2     | 中国<br>50.5     |
| 第2位  | 韓国<br>10      | 韓国<br>11.3    | 韓国<br>12.1    | 韓国<br>12.8    | 韓国<br>14.2     | 韓国<br>12.8     | 韓国<br>20.1     |
| 第3位  | ベトナム<br>8     | ベトナム<br>4.6   | 台湾<br>3.2     | 台湾<br>3.3     | 台湾<br>3.7      | 台湾<br>3.4      | 台湾<br>6.5      |
| 第4位  | ネパール<br>3.8   | 台湾<br>3.5     | ベトナム<br>3.2   | ベトナム<br>2.9   | ベトナム<br>2.5    | マレーシア<br>1.7   | マレーシア<br>2.9   |
| 第5位  | 台湾<br>3.6     | ネパール<br>2.4   | ネパール<br>1.8   | マレーシア<br>1.8  | マレーシア<br>1.7   | ベトナム<br>1.4    | インドネシア<br>2.1  |
| 第6位  | インドネシア<br>1.9 | インドネシア<br>1.8 | マレーシア<br>1.7  | タイ<br>1.7     | タイ<br>1.7      | タイ<br>1.4      | タイ<br>1.9      |
| 第7位  | タイ<br>1.9     | タイ<br>1.8     | インドネシア<br>1.7 | インドネシア<br>1.6 | アメリカ<br>1.7    | アメリカ<br>1.4    | アメリカ<br>1.6    |
| 第8位  | マレーシア<br>1.7  | マレーシア<br>1.7  | タイ<br>1.6     | ネパール<br>1.5   | インドネシア<br>1.5  | インドネシア<br>1.2  | バングラデシュ<br>1.2 |
| 第9位  | アメリカ<br>1.4   | アメリカ<br>1.5   | アメリカ<br>1.5   | アメリカ<br>1.1   | ネパール<br>1.3    | バングラデシュ<br>1.1 | ベトナム<br>1.1    |
| 第10位 | ミャンマー<br>0.9  | ミャンマー<br>0.9  | ミャンマー<br>0.8  | バングラデシュ<br>1  | バングラデシュ<br>1.1 | モンゴル<br>0.8    | フィリピン<br>0.70% |

図 1-2 外国人留學生数の推移（国別）

(注) 各年 5 月 1 日現在の数字。留學生数は高等教育機関在籍者数。

(資料) (独)日本学生支援機構 外国人留學生在籍状況調査結果より筆者編集

外国人留學生については、日本のグローバル化を進展に寄与し、世界中から優秀な留學生を日本から引き寄せることによって日本の企業や社会への人材への供給にも寄与することを目的とするならば、その数の伸び悩みだけでなく外国人留學生の多様性にも着目すべきである。それ故、ベトナムにつづき、留學生数を増加させる国をいかに開拓していくかが今後の課題となる。

## 2. 外国人を採用する会社が増加

外国人留學生数は伸び悩んでいるが、外国人留學生を採用する企業は確実に

<sup>3</sup> WEBRONZA 「日本を目指すベトナム人留學生が増加する理由」

増加している。海外展開を進める企業が、大企業から中小企業へ、また製造業からサービス業へと拡大していることや、最近の訪日外国人の増加等で国内産業であっても外国人を雇用する企業が増えてきたことが、その背景にあるのではないかと考えられる。

株式会社ディスコキャリアリサーチの調査によれば<sup>4</sup>、2010年度に外国人留学生を採用した企業は11.7%であったが、2014年度には35.9%に増加している。またその傾向は300人未満の中小企業にも拡大しており、2014年度に外国人留学生を採用した中小企業は26.9%に上る。これは2010年度の採用が7.0%であったのに比べると、3.8倍にも増加したことになる。

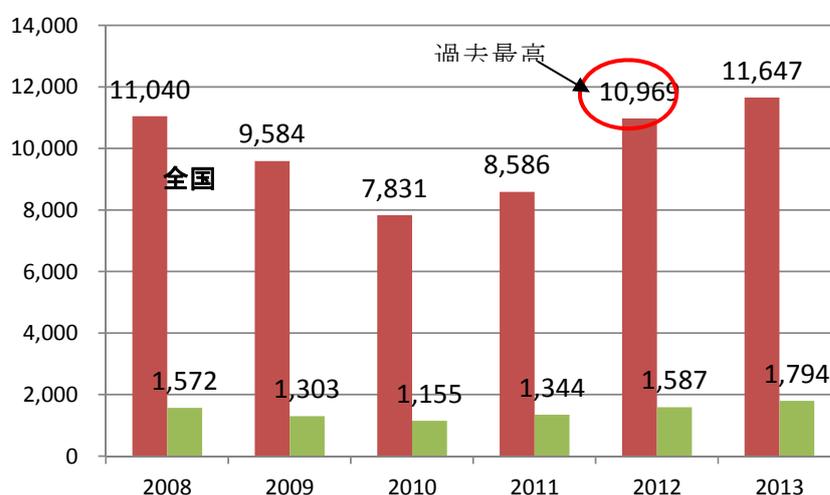


図 1-3 外国人留学生の採用実績

(注) 就職先企業等の所在地別在留許可人数

(資料) 法務省「平成 25 年における留学生の日本企業等への就職状況について」より筆者作成

大企業では、すでにグローバル展開が進んでいる会社も多く、外国人留学生の採用は外国人であるから採用するのではなく、日本人も含めてグローバル人材として採用したいとする会社も多い。よって、このような中小企業での外国人留学生の採用の広がりが、今後の外国人留学生の雇用を考える上で重要なポイントになるものと考えられる。

<sup>4</sup>株式会社ディスコ キャリアリサーチ

2014年及び2010年「外国人留学生の採用に関する調査」アンケート結果

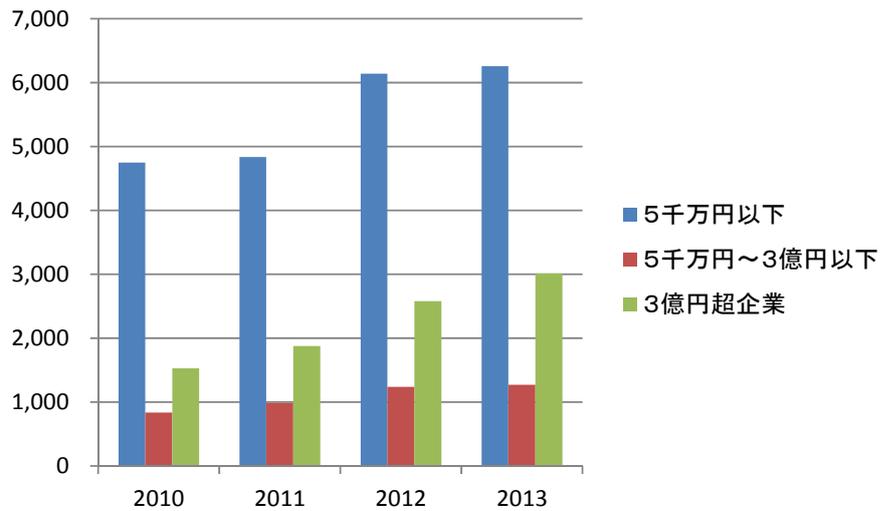


図 1-4 外国人留学生の採用実績（規模別）

注：就職先企業等の所在地別在留許可人数

出所：法務省「平成 25 年における留学生の日本企業等への就職状況について」

### 3. 外国人留学生受入れに関する諸課題

では、どのような課題が、その就職を阻んでいるのだろうか。これについては多くの課題があると思うが、その中で、具体的な課題についてあげてみたいと思う。

外国人留学生の日本への留学に対し、とりわけ困難と思われるのは、日本語の必要性、経済的問題として、奨学金の問題、そして、入学者選抜の手続き、住宅の問題などがあげられる。日本学生支援機構の調査によれば、留学するまでに苦労したこととして、日本語学習 50.7%、留学資金準備 43.7%、情報の収集 40.1%となっており、これを裏付けている。

また、奨学金の受給者は約半数であり、高等教育機関での平均受給月額 59 千円なのに対し、平均支出月額 140 千円（H25 年度 JASSO）となっており、生活費の面でも奨学金が十分ではない現状がうかがわれる。これに対し、外国人留学生のアルバイト従事率は 75.3%であり、多くの学生が、アルバイトをしながら生活費を充当している現状があるようである。

住宅に関しては、全体の 75.3%が、民間のアパート、マンション等に居住しているが、寄宿舎入居の際に保証人を求められた者は約 6 割（59.3%）あり、親族が日本にいない留学生にとっては、住宅を探すことも大変なことだと思われる。

就職に関する課題や、企業への就職後の課題については、第2章で述べるが、このような課題は、大学や行政、民間においてもそれぞれ解決に向けて取り組んでいる所ではあるが、まだまだ留学生が日本に学びに来やすい環境になっているとはいえないのではないかと。

\* (独) 日本学生支援機構 (JASSO) 平成25年私費外国人留学生生活実態調査 (H26.7月)

#### 4. 関西での定着に向けた取り組み

全国の外国人留学生の内、17~18%は関西の大学の留学生であり、関東圏に次いで外国人留学生の多い地域である。しかしながら、関西で就職した人は、15%<sup>5</sup>程度であり、関西以外の地域で就職へ就職ケースがあることがうかがえる。2012年度にアジア太平洋研究所が実施した「関西地域の投資戦略：高度外国人材の活用による活性化」によれば、関西に留学している外国人留学生は関西での就職を希望する割合が高い事がわかっており、就職にあたり関西での就職を支援できれば、より関西での就職率が高まる可能性があるものと考えられる。

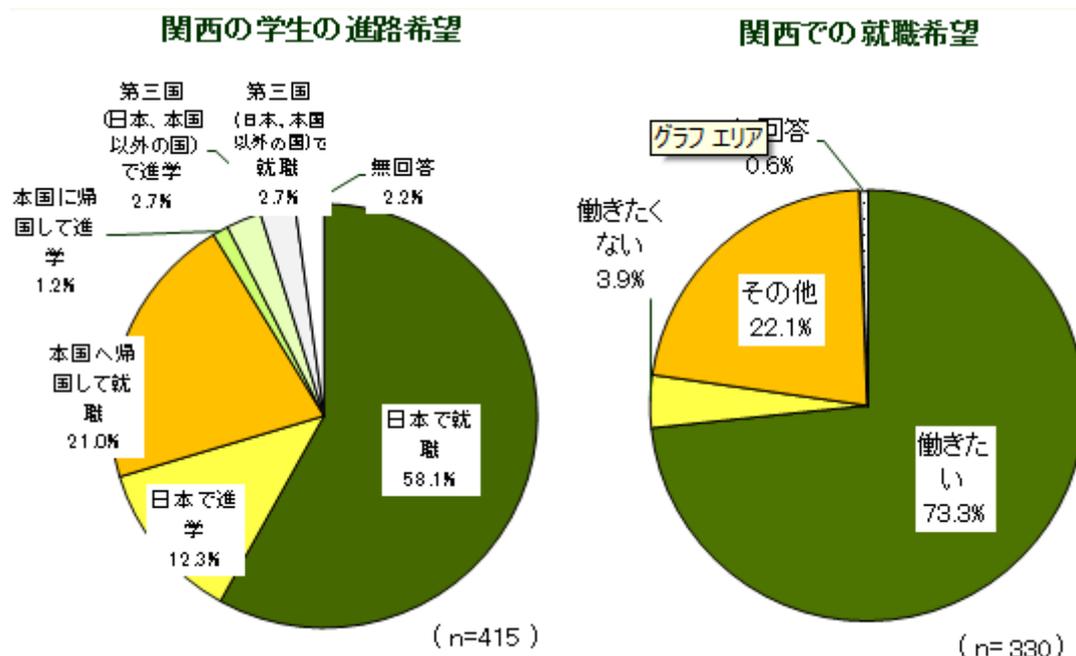


図1-5 関西での就職希望

(注) 各年5月1日現在の数字。

2014年度は短期留学生を含む数字。それ以外は、短期留学生を含まない。

(資料) アジア太平洋研究所「関西地域の投資戦略：高度外国人材の活用による活性化 (2012年度)」報告書より

関西での外国人留学生の定着支援については、産学官で組織し関経連が事務局を務める「グローバル人材活用運営協議会」が設立されるなど、関西地域において活動が進められている所である。また、同協議会では、中小企業での外国人留学生の雇用が今後の彼らの関西への定着の鍵になるものと考え、重要なテーマとして取り組んでいるところである。

<参考文献>

総務省統計局「出入国管理統計」

独立行政法人日本学生支援機構 「外国人留学生在籍状況調査」

WEBRONZA「日本を目指すベトナム人留学生が増加する理由」

法務省「平成 25 年における留学生の日本企業等への就職状況について」

株式会社ディスコ キャリアリサーチ「外国人留学生の採用に関する調査」(2010、2014)

独立行政法人日本学生支援機構 「平成 25 年私費外国人留学生生活実態調査」  
(2014)

アジア太平洋研究所「関西地域の投資戦略研究会」報告書 (2013)

株式会社ディスコ キャリアリサーチ「2015 年度日経就職ナビ学生モニター調査」  
(2015)

## 第2章 外国人留学生の就職活動の実態調査

山下かおり

### 1. 就職活動に苦勞する外国人留学生の実態

外国人留学生を採用する企業は増加しているものの、日本での就職を希望する留学生にとっては、その就職活動は日本人学生以上に厳しい環境にある。本研究プロジェクトではアンケート調査を実施し、その実態を調査した。

#### (1) アンケートの実施目的

外国人留学生に対し、就職活動に対する意識調査を行った例は多くあるが、実際にひとりひとりが実際にどのような行動をとっているのかを調査した例は見あたらない。本調査では、意識調査と共に、個々人の行動をモニター調査することで、実際の就職活動行動をも調査することを目的にしている。

第1回目のアンケートで主に意識調査を行い、第2回目のアンケートで主に実際の就職活動行動を調査した。

#### (2) アンケート調査の概要

実施したアンケート調査の実施概要は下記の通りである。

##### ①調査対象

下記大学及び大学院の正規留学生で日本での就職を希望する者：

大阪大学、立命館大学、関西学院大学、神戸国際大学、兵庫県立大学、立命館アジア太平洋大学

##### ②調査期間

1回目：2014年8月中旬～11月上旬

2回目：2014年10月中旬～2015年1月上旬

##### ③調査方法

メールで調査票を配布・回収

##### ④調査対象・回収数

調査応募者 57 名に対し、1 回目アンケートの回答数 49 通（回収率 86.0%）、2 回目アンケートの回答数 32 通（回収率 56.1%）。

### （3）1 回目のアンケートの回答結果

#### ①回答者の属性

（就学状況、文系・理系の別、出身国、日本語レベル）

回答者は、大学 3，4 年、大学院 1，2 年と就職活動を開始しはじめる、又は就職活動中の学生である。

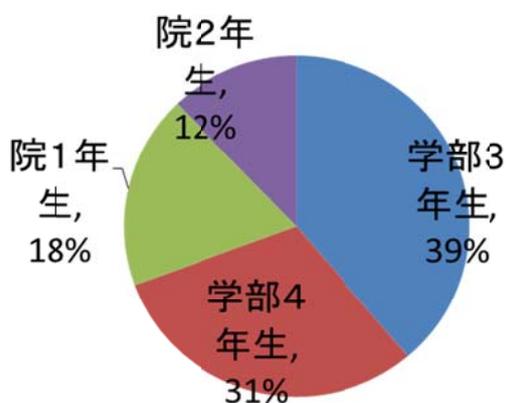


図 2 - 1 就学状況

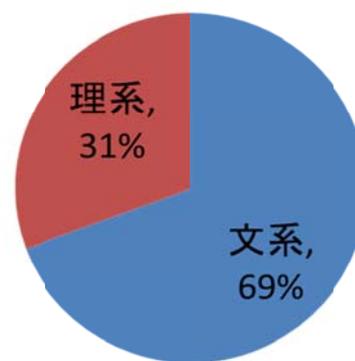


図 2 - 2 文系・理系

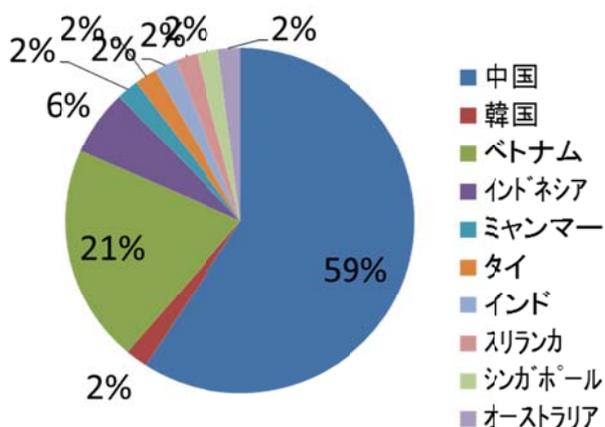


図 2 - 3 出身国

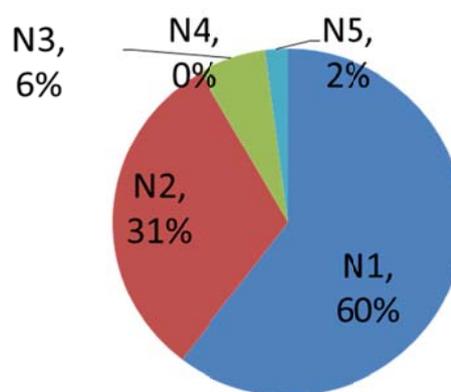


図 2 - 4 日本語レベル

## ②働きたい企業、働きたい企業の規模

働きたい企業先は、日本国内の民間企業が 55%、日本国内にある出身国の企業が 12%、日本国内の外資系企業が 31%であった。また、働きたい企業の規模は、大企業が 39%、中小企業が 12%、どちらでもかまわないが 49%であり、「中小企業で働きた」と「どちらでもかまわない」を合わせると約 6 割の留学生が、中小企業で働くことを肯定的に考えていることがわかった。

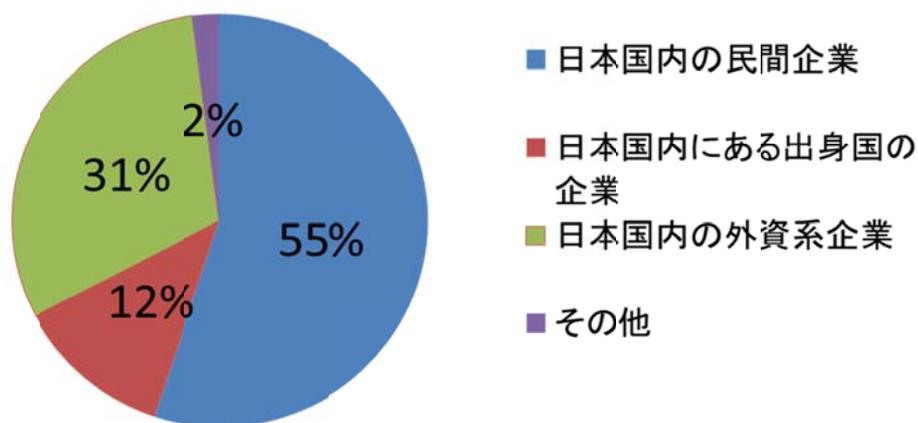


図 2 - 5 働きたい企業

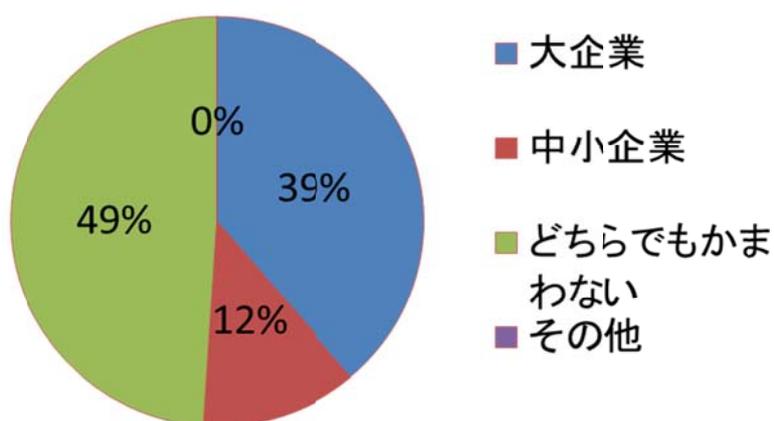


図 2 - 6 働きたい企業の規模

### ③就職希望先を選ぶにあたって重視していること

就職希望先を選ぶにあたり、企業文化や雰囲気重視する割合が高かったが、あわせて、外国人の採用実績や活用の有無、キャリアパスなど外国人に特有の情報を求める人が多い。

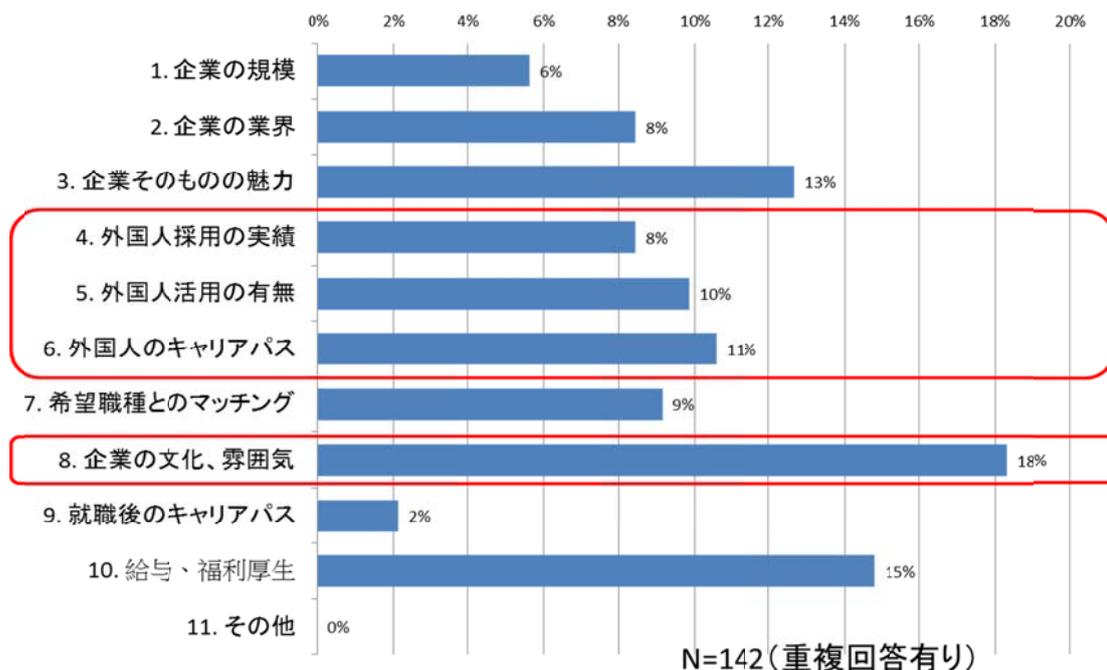


図 2 - 7 就職希望先を選ぶにあたって重視していること

### ④外国人留学生在が就職活動を行う上で困っていること

就職活動の難しさについて、外国人留学生在が就職活動を行う上で困っていることを聞いているが、「SPI や適性検査など、日本独自の筆記試験が外国人には難しい」ことや、「外国人・留學生に関する情報が少ない」ことを挙げる学生が半数を占めた。企業に改善してほしいことについて記述式で聞いた質問についても、SPI や面接などを日本語で課されることに難しさを感じている回答が多く、就職試験については日本語が難しさを助長していることがうかがわれた。

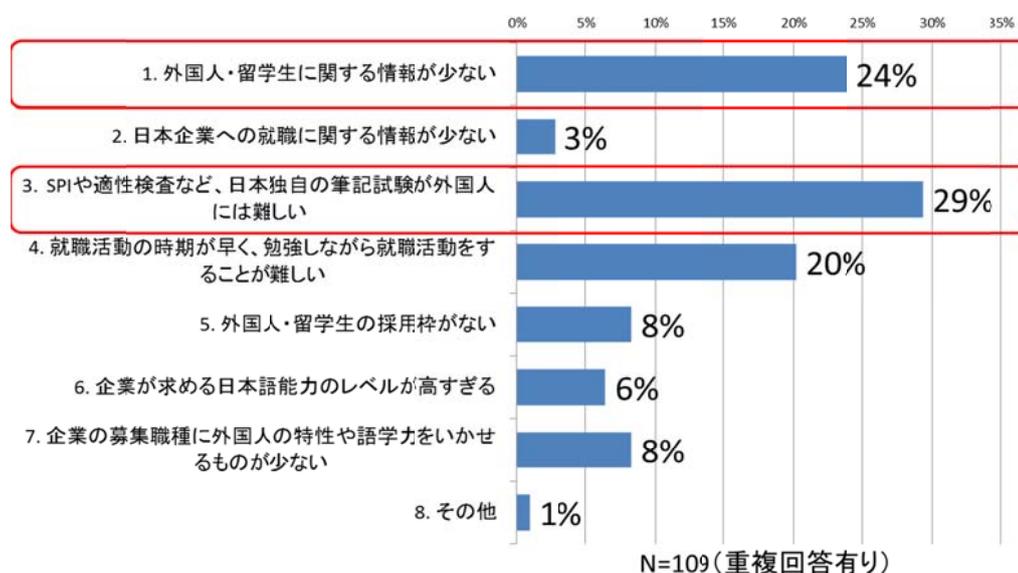


図 2-8 外国人留学生が就職活動を行う上で困っていること

### ⑤外国人留学生が就職活動を行う上で知りたい情報

また、就職活動を行う上で知りたい情報としては、外国人を採用している企業の情報を上げる割合が最も高かった。上記の外国人・留学生に関する情報が少ないと感じている回答ともあわせると、難しい就職活動の中で、日本人学生のように多くのエントリーを行うのは外国人留学生にとって大変であり、より採用に結び付く情報を欲している事がうかがわれた。

情報の入手源についての質問では、大学の就職支援窓口、大学による就職ガイダンス、就活支援サイトなどのインターネット情報、大学又は大学以外の先輩や友人という順であり、友人からの情報も重要な情報源となっている。

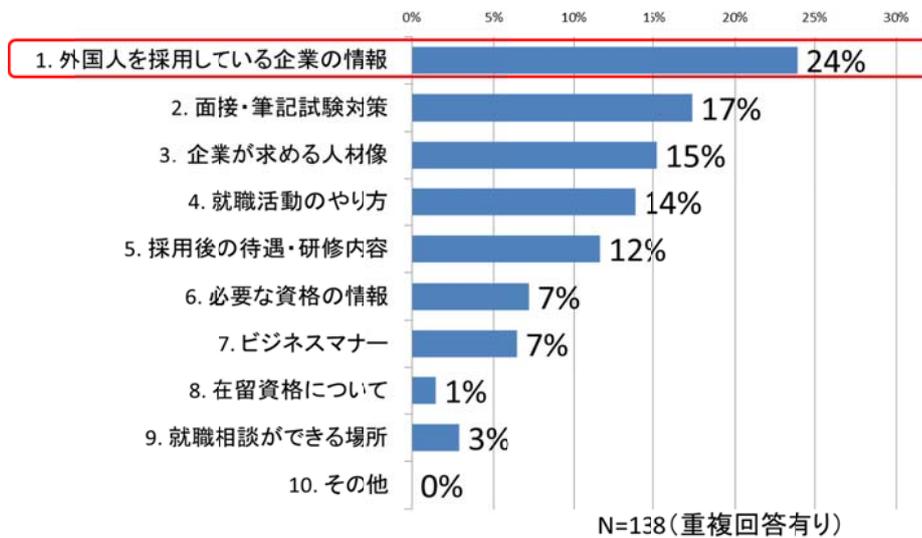


図 2-9 外国人留学生が就職活動を行う上で知りたい情報

### ⑥就職情報の入手源

情報の入手源である友人の出身国を聞いたところ、同国出身者から情報を得ている人は半数に上り、また、その理由については外国人向けの情報を得るためと答えた人が最も多く、同国出身者間のネットワークが重要な役割を果たしていることがわかった。

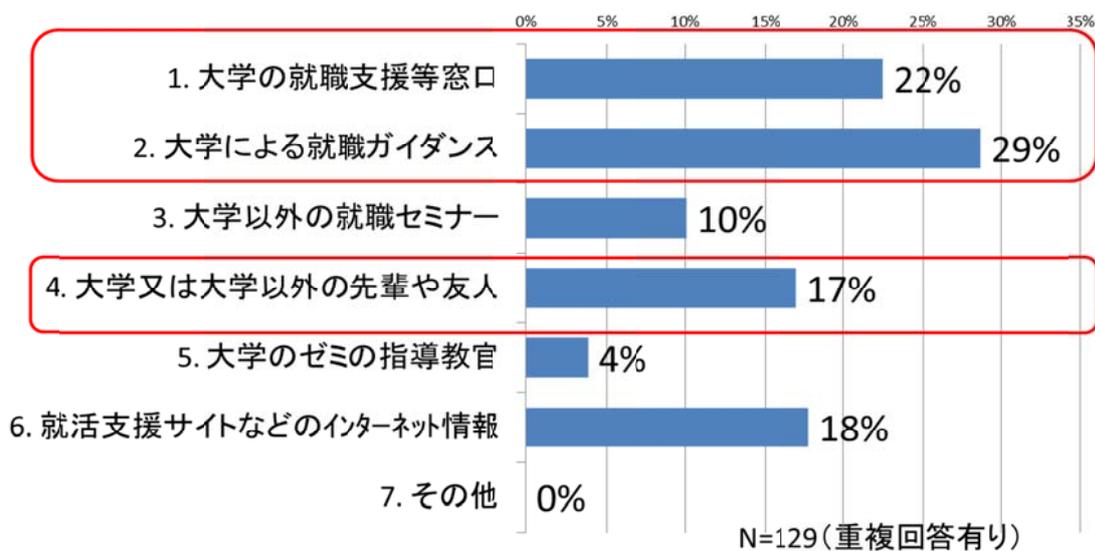


図 2-10 就職情報の入手源

中国出身者、中国以外出身者共、友人から情報を得ている割合が多かった。中国出身者の方がインターネットからの情報をよく利用しており、非漢字圏の学生は、日本語が主であるインターネットを活用がしづらいことも推測される。

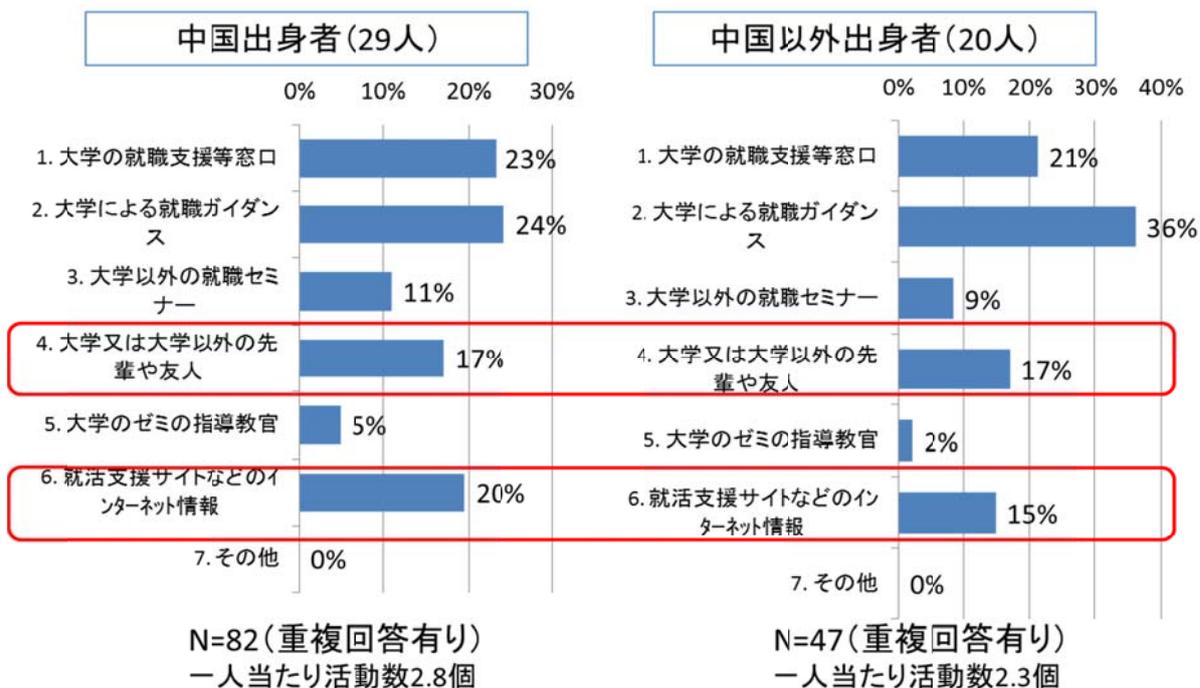


図 2-1-1 情報の入手源、出身国による違い

### ⑦同国出身者のネットワークが果たす役割

同国出身者との関係では、同じ大学の知り合いが多い。またその役割は就職活動に限らず、日本での学業や生活など全般に関する情報を得ている。

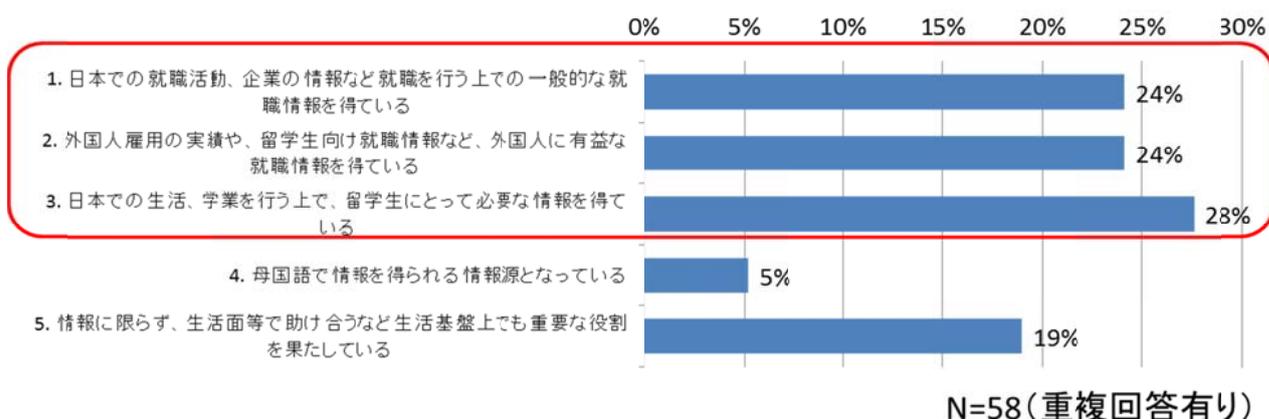


図 2-1-2 同国出身者のネットワークが果たす役割

## ⑧就職活動を行う上で企業に改善して欲しいこと

就職活動を行う上で、企業に改善して欲しいことを聞いたところ、回答数の多い順に、①外国人採用に関する情報を教えてほしい（外国人採用に関する要望や、採用人数、外国人採用を行う理由など）（7名）、②「留学生にとってSPI試験は難しすぎる、SPIで判断しないで欲しい、SPI試験を英語で実施して欲しい」（5名）、③外国人にとって日本語での面接は難しい、英語や中国語で面接をしてほしい、個々人にあわせた質問をしてほしい（3名）、④就職後のキャリアパス、研修の内容、入社後に求められる日本語能力などを教えて欲しい、外国人であるということでの不安がある（3名）、⑤もっと多くの企業でインターンシップをしてほしい、実際に働いたらどんな仕事内容になるのか知りたい、日本企業人との交流の機会がもっと欲しい（2名）、などの意見が寄せられた。

総じて外国人採用に関する情報の発信や、日本語の対応などへの要望が多かった。その他、秋入学への対応や、面談に関する経済的負担への対応などに関する意見も見られた。

表 2-1 企業に改善して欲しいこと

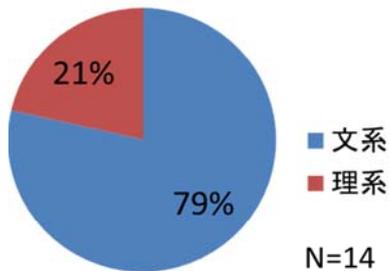
|   | 留学生の意見   |
|---|--|
| ① | 外国人採用に関する情報を教えてほしい。（外国人採用に関する要望や、採用人数、外国人採用を行う理由など）（7名）  |
| ② | 留学生にとってSPI試験は難しすぎる。SPIで判断しないで欲しい。SPI試験を英語で実施して欲しいなど。（5名）   |
| ③ | 外国人にとって日本語での面接は難しい。英語や中国語で面接をしてほしい。個々人にあわせた質問をしてほしい。（3名）   |
| ④ | 就職後のキャリアパス、研修の内容、入社後に求められる日本語能力などを教えて欲しい。外国人であるということでの不安がある。（3人）   |
| ⑤ | もっとおおくの企業でインターンシップをしてほしい。実際に働いたらどんな仕事内容になるのか知りたい。日本企業人との交流の機会がもっと欲しい。（2人）  |
| ⑥ | <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国籍、出身を問わず、給料や人材採用の面で平等な環境を作ってほしい。</li> <li>・中小企業は、地方だけでなく東京、大阪、京都の有名な大学で就職説明会を開催した方がよい。</li> <li>・秋入学生にとっては、2015年度（2016年採用）の就活開始が4月になることが心配。ビザの申請に影響をしないかどうか心配。</li> <li>・エントリーシートの段階で落とさないでほしい。</li> <li>・面接や試験が何度もあることが大変。何度も東京に行くことの負担が大きい。</li> <li>・面談結果は速やかに出してほしい。中には2カ月も待たせる会社があった。</li> <li>・内定後から、入社までの間に外国人には特別の対応が必要だと思う。そうすれば入社後に働きやすくなる。</li> <li>・自国に帰るよりも日本で働く方がチャンスが多いと思うが、自国に帰る人が多いのは日本企業の魅力がきちんと伝わっていないから。説明会だけでなく、工場見学、企業訪問など、もっと情報を伝えるべき。</li> </ul> |

#### (4) 2回目のアンケートの回答結果

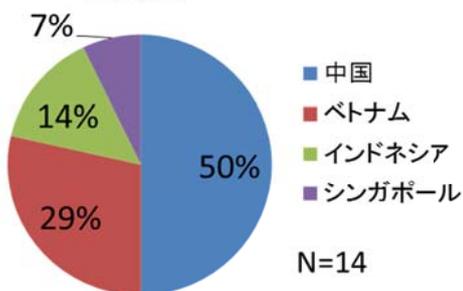
##### ①回答者の属性（文系・理系、出身国）

2015年卒生(大学4年生、院2年生)

文系／理系の割合

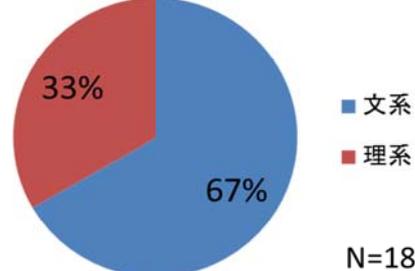


出身国



2016年卒生(大学3年生、院1年生)

文系／理系の割合



出身国

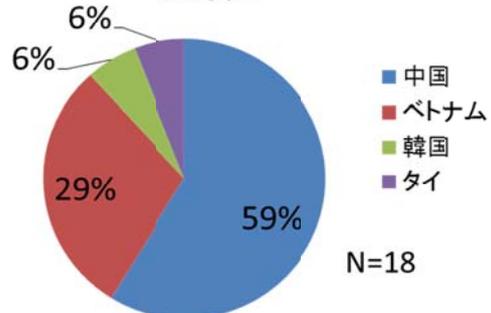
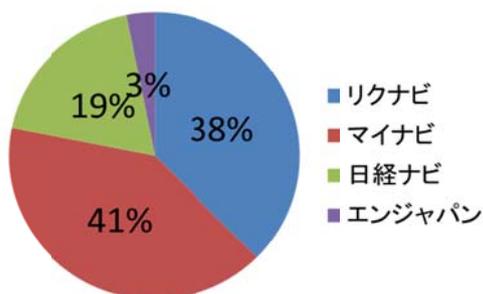


図 2-1 3 アンケート回答者の属性

##### ②利用している就活支援サイト

リクナビ、マイナビ、日経ナビなどの大手就職情報サイト利用者が大半を占める。

2015年卒生(大学4年生、院2年生)



2016年卒生(大学3年生、院1年生)

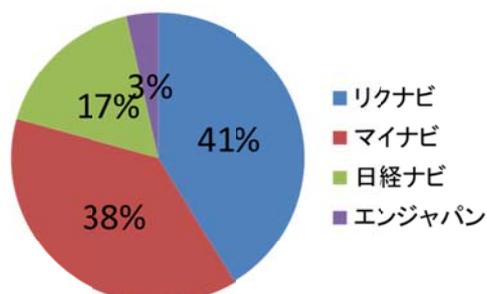
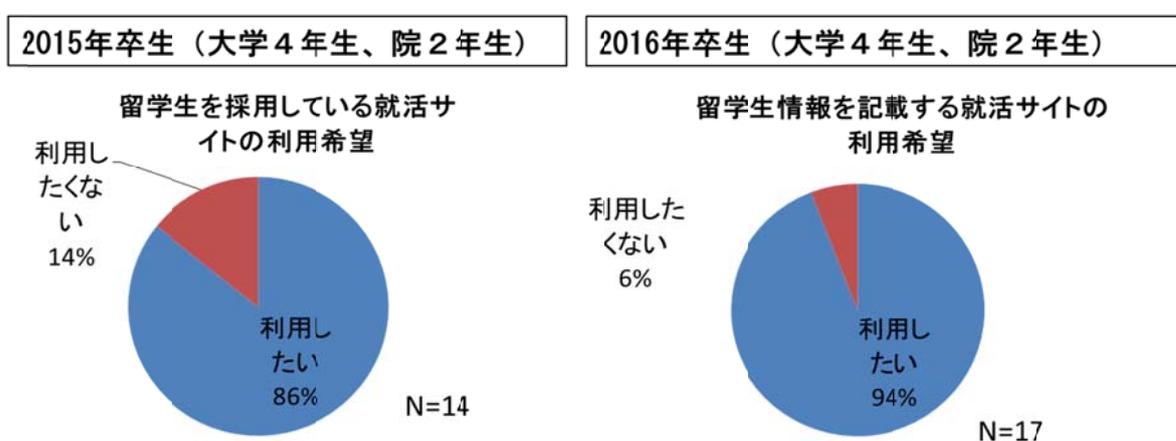


図 2-1 4 利用する就職情報サイト

### ③留学生向け就活支援サイト利用

就職活動において情報の収集や、企業へのエントリーなど情報な役割を果たしている就職活動支援サイトについて、便利な点や不便な点を聞いたところ、情報が多く便利である反面、外国人留学生向けの情報が少なく使いづらさも感じていることがわかった。そのため、外国人留学生向けの就活支援サイトがあれば使いたいかどうか聞いたところ、利用したいと答えた学生は約9割にも上り、そのようなニーズは高いことがわかった。



図表 2-15 留学生向け就職情報サイト利用

### ④就職活動の開始時期

就職活動の開始時期についての調査では、2015年卒生については74%、2016年卒については48%の外国人留学生が、企業説明会解禁後の大学3年（修士1年）の12月又は、大学3年（修士1年）の3月以降に始めるとしており、就職活動が本格化してから準備を始める学生が多いという結果が得られた。

表 2-2 就職活動の標準的なスケジュール

■ 就職活動の標準的なスケジュール\*

|                              |
|------------------------------|
| ◆ 2015年卒（4年生、修士2年生）          |
| 1 2月～：大手就職情報サイトで採用・イベントなど解禁  |
| 3月～：企業説明会                    |
| <b>4月～：選考活動開始（筆記試験、面談など）</b> |
| 10月～：内定                      |
| ◆ 2016年卒（3年生、修士1年生）          |
| 3月～：大手就職情報サイトで採用・イベントなど解禁    |
| 4月～：企業説明会                    |
| <b>8月～：選考活動開始（筆記試験、面談など）</b> |
| 10月～：内定                      |

\* 日本経済団体連合会のガイドライン

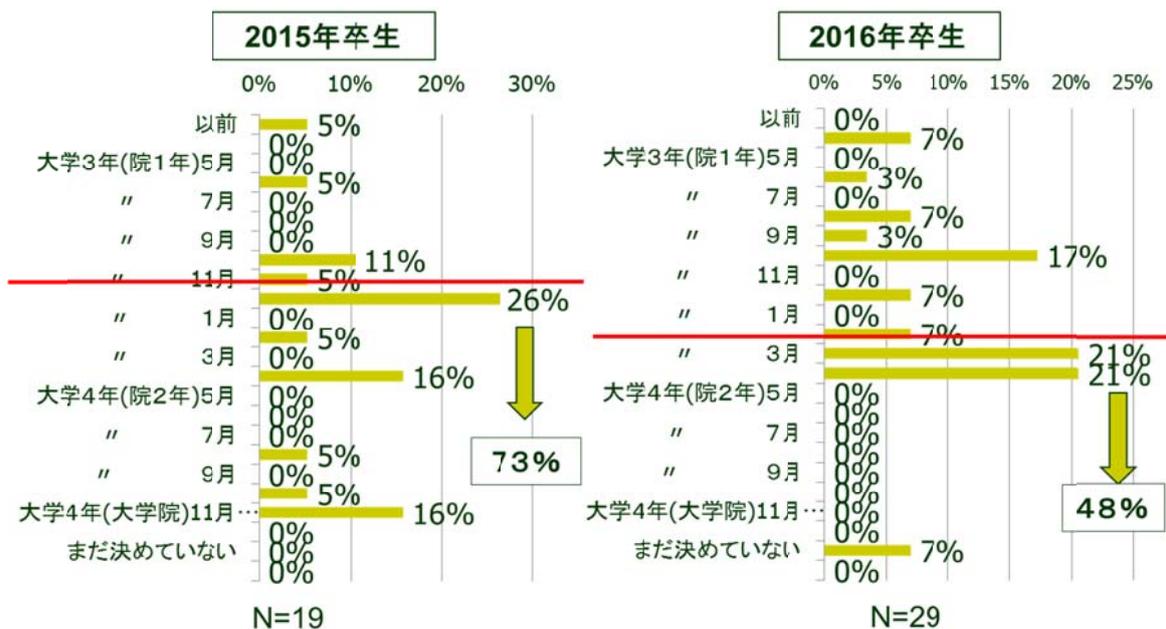


図 2-16 就職活動準備開始時期

⑤就職活動実績

就職活動実績について、2015年生に聞いた結果では、2014年11月初時点で、内定率が58%、また平均エントリー数が11社であった。ディスコ社の同様の調査<sup>6</sup>によれば、2015年卒業予定の大学4年生（修士2年生）の2014年10月1日時点で内定率87.6%、2014年7月時点での平均エントリー社数は89.6社であり、

<sup>6</sup> 株式会社ディスコ キャリアリサーチ「2015年度 日経就職ナビ 学生モニター調査結果」

これに比較すれば、外国人留学生の就職活動は平均的日本人学生よりも遅れていることがわかる。

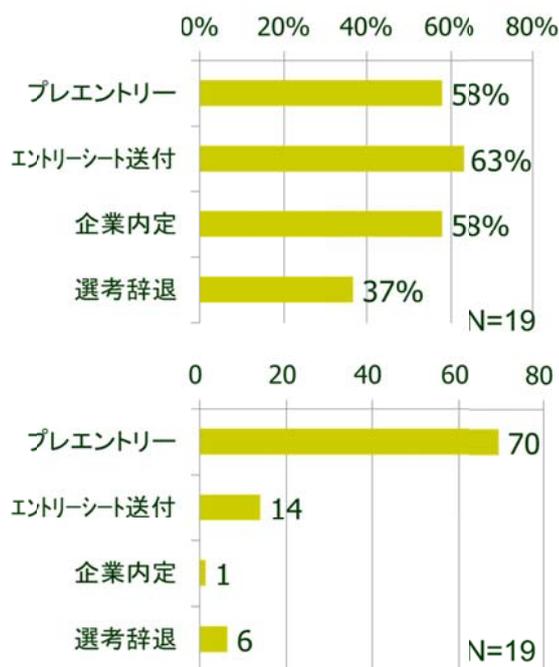


図 2-17 就職活動実績 (2015 年卒生)

## ⑥就職活動の実際

外国人留学生が実際にどのような活動を行っているのか、行動実態をモニター調査した。その中から、就職活動を活発に行っている例を紹介したい。

大学3年生（大学院1年生）の活動については、夏以前から大学でのガイダンスを受けたり、志望する業界や企業の情報収集、就職に必要なスキル（エントリーシートの書き方や、論文作成など）の習得など事前の準備を開始していることがわかる。

大学4年生（大学院2年生）の活動については、就職情報サイトへ登録し、サイトを活用しながら、希望の業界や企業について調べ、3月頃からは企業へエントリーを行い、4月からは多くの面接をこなしている。この例に挙げた学生の内1名は、4月には内々定を得ているが、2月には学校での説明会などに4回も参加し、3つの業界、7社の研究を行い、10社にエントリーを行うなど高密度な就職活動を展開していた。またその他の1名は活動を本格化させたのは4月以降であるが、1か月に4社程度の説明会に参加し、4月～8月の間に16社の面談を受けているが、その活動は8月以降まで継続していた。

表 2-1 活動例 1 : 大学 3 年生・理系の就職活動(2016 年卒生)

| 実施した項目               | 9月以前               | 10月                           | 11月             | 12月以降                             |
|----------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 情報収集・相談              | 製薬会社6社についてWEBで情報収集 | 機械メーカー10社、総合研究所2社についてWEBで情報収集 | なし              | なし                                |
| 就職支援サイトへの登録、利用       | なし                 | なし                            | なし              | なし                                |
| 業界研究                 | 金融業界、製薬業界について本で勉強  | 機械業界について本で勉強                  | なし              | なし                                |
| 企業研究                 | なし                 | なし                            | なし              | なし                                |
| 就職試験勉強               | エントリーシートへの書き方に本で勉強 | 小論文の書き方について本で勉強               | なし              | 面接の仕方について本で勉強<br>就職に有利な資格について本で勉強 |
| インターンシップに参加          | なし                 | なし                            | なし              | なし                                |
| プレエントリー又はエントリー説明会、面接 | なし                 | なし                            | ワークスグループの説明会に参加 | なし                                |

表 2-2 活動例 2 : 修士 1 年生・文系の就職活動(2016 年卒生)

| 実施した項目         | 9月以前               | 10月                | 11月  | 12月以降  |
|----------------|--------------------|--------------------|--|--|
| 報収集・相談         | 学校の窓口で進路について相談     | なし                 | ・留学生の先輩に相談。<br>・学校の理系向け企業説明会に参加                      | ・12月に学校の企業説明会に参加(主にメーカー、IT、機械)。<br>・12月に学校のOB訪問会に参加  |
| 就職支援サイトへの登録、利用 | 3つ登録               | なし                 | 登録したサイトを利用し始めた                                       | メールのチェック、WEBの情報を検索                                   |
| 業界研究           | なし                 | なし                 | なし   | なし   |
| 企業研究           | なし                 | なし                 | なし   | 12月学校の企業研究ワークショップに参加                                 |
| 就職試験勉強         | なし                 | なし                 | ・1冊SPIの練習問題をやった<br>・学校でSPIの模擬試験に参加<br>・関係本「SPI対策」を読む | ・軽く復習  |
| インターンシップに参加    | なし                 | なし                 | なし   | なし   |
| 説明会、面接         | 学校の就職第1回目のガイダンスに参加 | 学校の就職第2回目のガイダンスに参加 | ①学校の留学生のための進学ガイダンスに参加<br>②インターンシップ説明会に参加             | ・12月に学校のOBと面接の練習に参加                                  |
| その他            | なし                 | なし                 |  | ・12月は先輩を訪問した。業界、企業、選考、面接などの話を聞く。<br>・12月自己アピール大会に参加。 |

表 2-3 例 3 : 修士 2 年生・理系の就職活動(2015 年卒生)

| 実施項目          | 3月以前  | 4~5月   | 6~7月                                    | 8月以降                                |
|---------------|---|--|---|-------------------------------------|
| 情報収集・相談       | 11月就職担当教員と相談、 <b>日本での就職活動の具体的な流れを把握</b>     | ①リクナビ、マイナビなどの就職サイトから情報収集<br>②外国人向けの合同説明会に参加<br>③日本人の友達と相談、履歴書などの添削 |   |                                     |
| 就職支援サイトの登録・利用 | 12月就職支援サイト登録<br>(リクナビ、マイナビ、日経ナビ、LANDS-NAVI) |  |   |                                     |
| 業界研究          | 12月:企業の合同説明会参加                              | ①自動車部品メーカー<br>②家電メーカー  | ①化学メーカー<br>②鉄鋼メーカー                      | ③材料メーカー                             |
| 企業研究          | 化学メーカー(8社程度)                                | ①化学メーカー<br>②自動車メーカー<br>③家電メーカーの詳しい研究を行う                            | ①化学メーカー<br>②鉄鋼メーカーの詳しい研究を行う             | ①大手化学メーカー<br>②材料メーカーの詳しい研究を行う       |
| 就職試験勉強        | SPI試験対策の書類を買う                               | 毎日約1時間、勉強  | ①数学の問題を集中して勉強。<br>②テストセンターで5回のSPI試験を受けた | テストセンターで3回のSPI試験を受けた                |
| 企業説明会         | なし  | ①自動車部品メーカー<br>②家電メーカーの企業説明会に参加(8社)                                 | ①化学メーカー<br>②鉄鋼メーカー説明会に参加(8社)            | ①化学メーカー<br>②材料メーカー説明会に参加(7社)        |
| 面談、内定         | なし  | ①人事と面談1社<br>②一次面接2社(家電2社)  | ①一次面談4社(化学、鉄鋼)<br>②二次面談1社(家電)           | ①最終面談5社(化学、家電、材料、鉄鋼)<br>②一次面接3社(材料) |

表 2-4 例 4 : 修士 2 年生・文系の就職活動(2015 年卒生)

| 実施した項目             | 3月以前  | 4~5月                        | 6~7月 | 8月以降 |
|--------------------|---|-----------------------------|------|------|
| 情報収集・相談            | 2月に同じ出身国の大学時代の先輩に相談<br>2月に学内合同説明会に参加<br>2月に学校が主催する留学生対象説明会に参加(3回)                           | なし                          | なし   | なし   |
| 就職支援サイトへの登録、利用     | 2月にリクナビ、マイナビなどの就職サイトへ登録   | 4月中旬に就職支援サイトから退会            | なし   | なし   |
| 業界研究               | 就活支援サイトで希望の通信業界、金融業界、メーカー業界について研究を。   | なし                          | なし   | なし   |
| 企業研究               | 2月に通信業界、金融業界、メーカー業界の大手企業や中小企業を概ねに研究。<br>企業研究7社(通信3社、銀行2社、電機メーカー2社)<br>会社説明会参加(2月4社、3月4社)    | 4月に面談のための企業研究(2社)           | なし   | なし   |
| 就職試験勉強             | 2月から毎日『適性検査テスト』、『Webテストクリア問題集』を勉強。  | なし                          | なし   | なし   |
| プレエントリー<br>又はエントリー | 2月:約10社にプレエントリー。<br>エントリー4社(通信1、化学メーカー3、不動産1)<br>3月:約15社にプレエントリー<br>エントリー7社(通信4社、電機2社、化学1社) | なし                          | なし   | なし   |
| 面談、内定              | なし  | 4月:<br>・通信会社に内々定<br>・銀行1次面談 | なし   | なし   |

## **2. アンケート結果からの含意**

### **(1) 1回目のアンケート結果**

#### **(就職活動についての課題)**

日本での就職に関する情報は大量にあるものの、どの企業が実際に外国人採用を行っているのかどうか、またその後の外国人活躍やキャリアパスなど日本人と異なることでの不安も大きく、それらに対する情報提供や支援を求める声が多かった。また、外国人にとっては、日本語での情報収集や筆記試験や面接などに大きな負担がかかるっているため、とりわけ留学生を対象にした支援を求める人が多かった。これに対し、母国で就職するより、日本で就職する方がチャンスが多いとの意見もあり、留学生向けの就職ケアをより積極的にすることで、企業側にとっても、更に人材採用のチャンスが広がる可能性があると思われる。

#### **(情報収集についての課題)**

就職情報の収集に関しては、同国出身者との情報交換をしている人も多く、そのようなネットワークが留学生向け情報を得るために活用されていたことがわかった。

### **(2) 2回目のアンケート結果**

#### **(就職支援サイトの利用)**

主に利用する就活サイトはリクナビ、マイナビ、日系ナビを利用していた学生が大半であった。情報が多く、便利な機能も多い一方、逆に情報が多すぎる、留学生向けの情報が少ないなどを不便と感じている。また、留学生にわかりやすいサイト面や、英語での説明がないなど改善すべき点がある。

そこで、留学生向けの情報サイトがあれば利用したいかを聞いたところ、利用したいと回答した留学生が多かった。利用したい理由としては、就活が効率的にできる点や、外国人にチャンスのある会社を知りたいことが挙げられた。

#### **(外国人留学生の就職活動の実際)**

外国人留学生においても、一般的には就活は3年生の春から開始されるが、早い人では3年生の3月までに終わるケースもみられた。就職に関する、有力なツールとして使用される就活サイトは、留学生の就職支援のために、外国人

採用の情報、英語での説明など改善される必要があることがわかった。

留学生も日本人と同様のスケジュールで就活をしている実態がわかったが、一方でかなりのハンディキャップがあることも伺われ、このような対応ができない留学生は就活にうまく参加できないことが容易に推測できる。

### **（３）外国人留学生の就職活動を支援するために**

以上より、外国人留学生に対しては、語学の問題や知りたい情報など、日本人学生と異なったニーズがあるため、専用のより効率的な情報提供を行うしくみが必要であろう。情報提供の内容としては、外国人採用の有無、外国人活躍、キャリアパスなどである。また、母国語での情報提供、就職試験実施など日本語のハンディキャップを補う仕組みも有益であろうと考えられる。更に、留学生の出身国同士での情報交換が行われることで、それを補完してくれると考えられる。

日本で就職する留学生を増やすためには、インターンシップや、英語での日本企業の紹介などを、もっと日本企業を知ってもらう取り組みも有益であることがわかった。外国人留学生にとっては、母国で就職をするより、日本で就職した方が、よりキャリアアップなどのチャンスが多いと考える学生もおり、日本の企業をよく知ることで、もっと日本企業で働きたい外国人留学生が増える可能性があると考えられるためである。

外国人留学生の就職活動の実態を見てみると、日本人と同様のスケジュールで活動を行っているが、負担が重いことがわかった。日本人学生同様の対応ができない留学生は、就職活動から離脱していることが推測される。

## 第3章 外国人留学生の就職に関する課題と提言

山下 かおり

企業の海外進出は引き続き進展しているが、昨今は中小企業やサービス業の海外進出も盛んである。また、地域でいえば、アジアへの進出する企業が増加している。さらに、ここ2～3年は円安などを背景に訪日外国人が増加しており、国内産業においてもグローバル化はますます重要な課題になりつつある。そのような背景から、中小製造業や、サービス業、国内産業に至るまで、外国人留学生の採用に積極的な企業のすそ野が広がってきつつあるのが最近の傾向ではないだろうか。それゆえ、今後ますます外国人留学生の採用が増加していくと考えられ、いかに外国人留学生の就職を支援するのかが、留学生の呼び込みと共に重要な課題であると思われる。

この章では、前章の分析結果から見えてきた結果を考察するとともに、今後の課題について述べる。

### 1. 外国人留学生向けの就職活動支援の必要性

前章にみてきたように、外国人留学生の就職活動はいろいろな課題があることがわかった。

第一は、新卒学生が一斉に就職活動を行うという日本独自の就職活動スタイルへの対応である。アンケートの結果からは、海外留学生の就職活動が日本人学生と比べて、活動の開始が遅く、採用応募へのエントリー数などが少ない、また内定率が低いということがわかった。この原因として想定されたのは、日本独自の就職活動に対する認知度が低い、日本語での情報収集や対応が難しいこと、外国人を採用する企業が少ないため、採用されることが難しいことなどである。

第二は、日本語の壁である。就職に対する課題としての指摘が多かったのは日本語での情報収集が難しいこと、SPI試験や面接などの日本語での採用試験が難しいことである。

第三は、外国人留学生が欲しいと思う情報を得ることの難しさである。企業の雰囲気や、業務の内容、福利厚生などの情報の他、外国人留学生は、企業が外国人留学生をどの程度採用しているのかや、外国人社員がどのような活躍ができるのか、どのようなキャリアパスがあるのかなどの情報が知りたいという

声が多くあがった。

以上のような課題に対応するためには、外国人留学生に対してはよりきめ細かな就職サポートが必要だと思われる。日本独自の就職活動に対応するためには、できるだけ早い時期にそのような制度を理解させるガイダンスなどを受けることが必要であるし、日本語についてはビジネス日本語の習得が必要である。外国人向けの情報が欲しいことについては、同国出身者の先輩や友人から情報を得ているケースも多いことがわかったが、それを学校の就職支援課などや、学校の教官などがサポートしつつ、就職情報サイトなどがそのような情報を提供できるように工夫することも必要であろう。

## **2. 日本で働くことを意識した在学中のサポートの重要性**

就職情報を日本語で得ることが難しいことや、採用試験を日本語で受けることが難しいことは前述したが、ビジネス日本語は就職を目前にした留学生が独力で習得することはかなり難しいと考えられる。最近は授業を英語のみで行う大学も増えており、留学生の日本語能力はむしろ低下傾向にある。折角、日本の大学に学んだ留学生が単に学問の習得のみにおわるのではなく、日本と出身国の架け橋を担う人材として活躍してもらうためには、大学で日本語の教育をバックアップし、日本文化理解につなげてもらうなどのサポートが必要ではないだろうか。

## **3. 今後の課題：外国人留学生と企業をマッチングさせるしくみの構築**

本調査では、外国人留学生の就職支援についての課題を探った。その結果、上記のような外国人留学生の就職に関する課題が見えてきた。これらについてはひとつずつ解決していく必要があるだろう。その中で、とくに注目しているのが、外国人留学生が欲しい情報が得られていないという問題である。日本独自の就職活動への対応や、日本語教育については、主として大学での取り組みにより支援していく必要があるだろうが、情報の問題については、民間や行政が取り組める課題であるため、地域としての対応が可能であるためである。

外国人が望む情報を得るしくみについては、さらに具体的にどのような項目があればいいのか、それがより効果的な就職活動につながるのかを検討することにより、外国人留学生と企業のマッチングを進めるための提案を行いたいと考える。それによって、関西地域により多くの留学生が就職し地域の活性化に

つながればと考えるのである。

## 参考文献

総務省統計局「出入国管理統計」

独立行政法人日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査」

WEBRONZA「日本を目指すベトナム人留学生が増加する理由」

法務省「平成 25 年における留学生の日本企業等への就職状況について」

株式会社ディスコ キャリアリサーチ「外国人留学生の採用に関する調査」(2010、2014)

独立行政法人日本学生支援機構「平成 25 年私費外国人留学生生活実態調査」(2014)

アジア太平洋研究所「関西地域の投資戦略研究会」報告書(2013)

株式会社ディスコ キャリアリサーチ「2015 年度日経就職ナビ学生モニター調査」(2015)

## 第Ⅱ部 グローバル人材の育成に関する基礎的調査

### 第1章 はじめに（問題意識）

鈴木 勘一郎

国際的な経済環境はますますグローバル化の度合を深めている。第二次大戦以降の世界経済は、冷戦構造の形成と崩壊を経て大きな成長を続けた。象徴的には、市場経済の繁栄と変動、ベルリンの壁の崩壊と経済自由主義の拡散、多国籍企業の成長、新興国の経済成長などを背景として、経済や社会のグローバル化がますます拡大している。

一方、戦後、2桁台の目覚ましい経済成長を続けた日本経済と産業は1989-90年をピークとしたバブル崩壊をキッカケとして経済成長が屈折し、成長率も数%という低成長に移行した。さらに近年では、少子化や高齢化という人口動態的な構造変化や、中国や東南アジアの高成長に比較した閉塞感、さらには東日本大震災と福島原子炉事故による貿易赤字の定着化など、大きな変化を迎えている。

こうした環境変化の変化は、同時に企業のグローバル展開の中に事業機会を生み出しているというのも事実である。第2章で見るように様々な変化や制約がある中で、日本企業の輸出や海外事業を通じた事業機会は、むしろ拡大し、総売上の中で海外売上が50%を越える企業も機械製造業においては決して珍しくはない。さらに今後は一層の拡大が予想されている。

しかし、そうしたグローバルな事業機会を充分利用するためには、企業の価値追求の方向としての明確なグローバル戦略を立案すると共に、その方向に効率的な組織を構築し運営して行かなければならない。さらに、その組織を効果的に機能させるためには、グローバル最適な人材配置、評価報酬、そして人材育成など人的資源管理が整備されていることが必要条件となろう。

一方で、日本企業だからと言ってグローバルな事業展開を日本人社員だけで実現していくことは不可能である。後述するように、日本企業は既に戦後幾度の海外進出の発展段階を経て来たが、従来までの日本人かつ日本発知識を中心とした経営から、今後はグローバル人材やグローバルな知識創造を中心とする経営へと、そのパースペクティブをより広げて行かなければ永続的な発展は望めないであろう。

しかし現実としては、世界にグループ会社や拠点をもち、事業の販売・生産・

サービスなどをグローバル展開している企業は多いものの、まだまだ海外拠点経営は日本からの派遣社員がその任を担っている企業が大半である。その理想と現実のギャップをいかに埋めて行くかは、日本企業の経営者に突きつけられた喫緊の課題であると言える。

そこで、APIR（アジア太平洋研究所）と APU（立命館アジア太平洋大学）は、「高度外国人材受入促進のための実践的研究」というテーマで共同研究を行うこととした。グローバル人材の活用という観点で、本調査では3つの問題意識を持って調査に当たった。

- (1) 日本企業のグローバル戦略と組織との間に、ミスマッチはないか。
- (2) グローバル戦略で求める人材像と現実との間に、ミスマッチはないか。
- (3) グローバル戦略と外国人材との間に、ミスマッチはないか。

そのために、先行研究やインタビュー調査をベースにして、戦略・組織・人材に関する「To-Be」（理想）モデルを検討すると共に、「As-Is」（現実）モデルを把握することで、両者のギャップを確認する。またこうした企業レベルのマクロ的な議論とは異なる外国人材の個人レベルの課題を把握するために、個別インタビューを行い、そこから上がって来る課題を整理した。その上で、マクロとミクロの両面から、戦略や組織の観点からのグローバル経営と外国人材の現場における課題を整理し、今後のあり方を検討したい。

具体的には、図1-1のようなフローで議論を進めて行く。

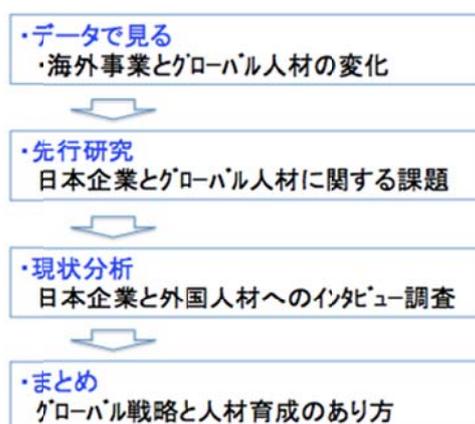


図1-1 本報告書のフロー

まず、「第2章 日本企業を巡るグローバル環境の変化」で、各種の調査結果から海外事業とグローバル人材についての変化についてデータを基に議論する。

続いて「第3章 グローバル戦略と組織（先行研究）」において、日本企業とグローバル人材に関する課題について先行研究を基に検討する。

そして「第4章 日本企業の戦略と組織（現状分析）」では、関西のグローバル事業を展開する有力企業に対して行ったインタビュー調査による現状分析の結果を分析する一方、日本企業に就職し活躍する APU 国際卒業生に対してインタビュー調査を行い、ミクロ的観点からの問題を分析した。具体的には、「第5章 日本企業における外国人材（キャリア編）」で個人のキャリア開発の観点からの議論と、「第6章 日本企業における外国人材（経営編）」では企業と個人について経営的観点からの議論を進めている。

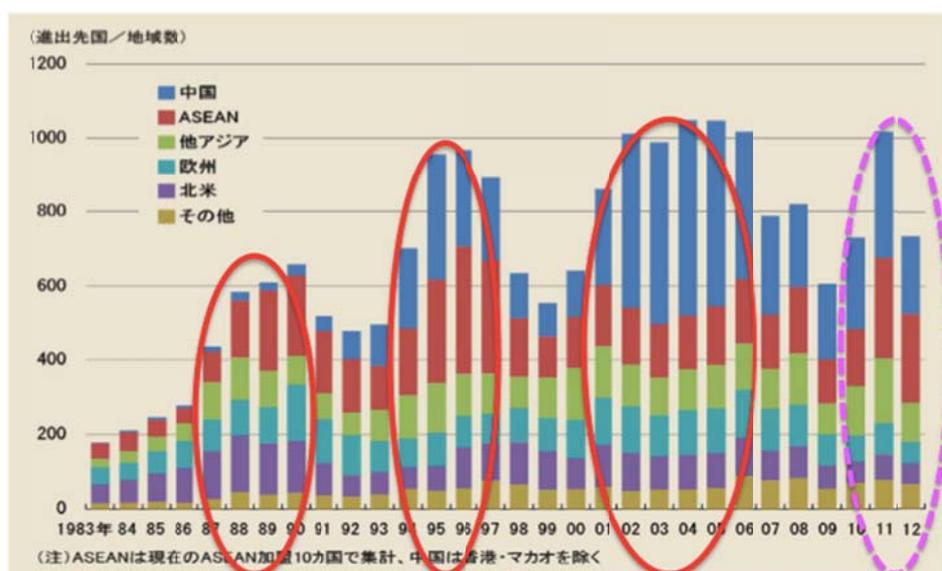
そして最後にそれらの分析を踏まえたまとめとして、「第7章 グローバル戦略と人材育成のあり方」で、いくつかの重要課題の指摘と経営改善のための提案を行う。

## 第2章 日本企業を巡るグローバル環境の変化

鈴木 勘一郎

### 1. グローバル環境における企業対応の変化

日本企業は過去何回かの海外進出のピークを経験して来た。図1-1の日本企業の海外進出件数の推移を見ると、第一回は87-90年にかけての金融バブル期、第二回が93-97年にかけての経済停滞初期、第三回が2001-2006年の経済停滞中期、そして2011-12年の円高期であろう。それぞれ背景は、貿易摩擦、生産コストや為替コストの回避、現地市場の成長などのローカル化への対応など異なるものの、非常に多くの企業が海外進出を果たし、日本産業の空洞化は大いに進んで来た。



※ 上記グラフは12年10月時点までの集計であり、次回調査では上方修正され1000件を超えるものとみこまれる 出所:東洋経済「海外進出企業総覧2013年版」

図2-1 日本企業の海外進出の変遷（地域別）

そこで、JETROが行った海外ビジネスに関心を持つ日本企業約1万社を対象にした海外ビジネス（輸出と海外進出）を拡大する理由を聞いたところ、図1-2にあるように、輸出と海外進出の両方の第一の理由は「海外需要の増加」であ

り、また第二が「国内需要の減少」であった。また第四の理由として「為替変動の回避」が入っている。



図 2-2 輸出と海外進出における日本企業の拡大を図る理由

さらに今後の方向ということで言えば、輸出については従来以上に拡大志向が高まっていることが見て取れる。

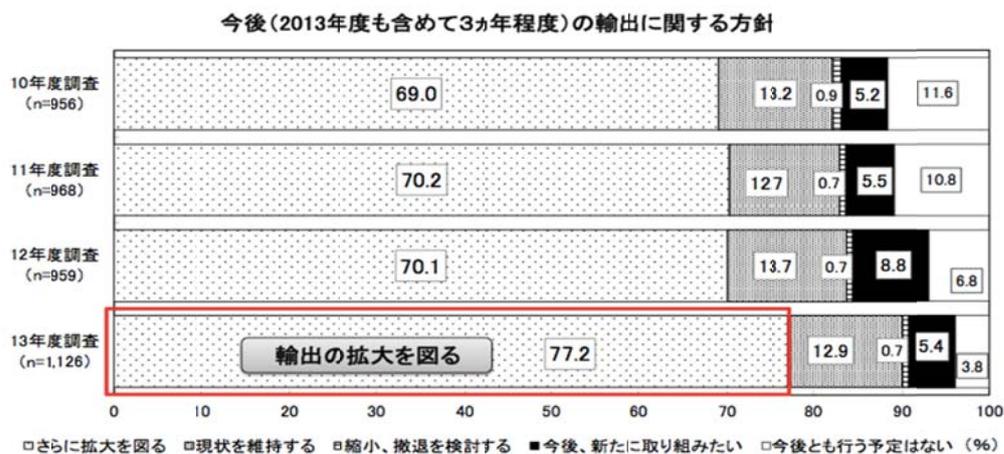


図 2-3 海外市場の成長 (輸出)

(出所) JETRO 調査 (2013年)

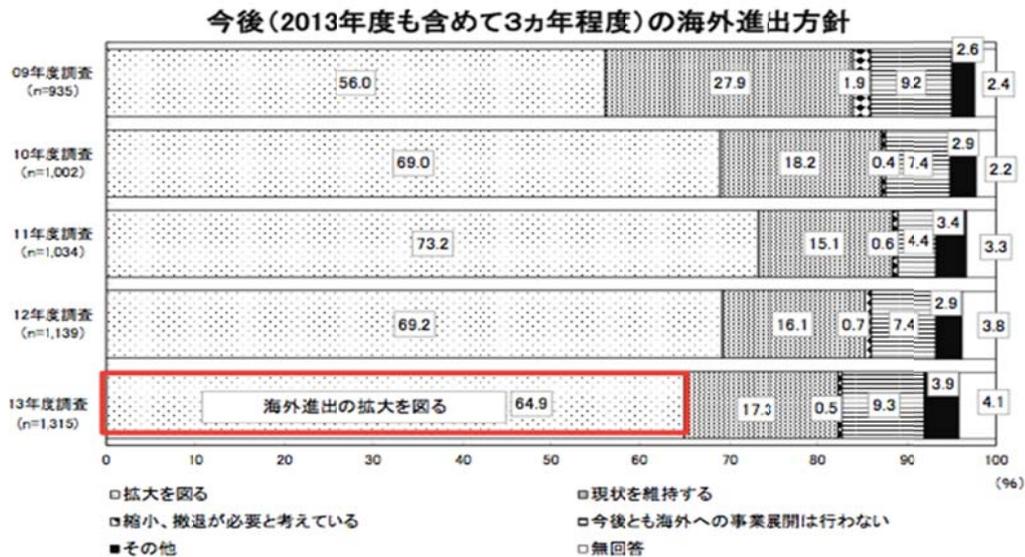


図 2-4 海外市場の成長 (海外進出) (出所) JETRO 調査 (2013 年)

次に、いま企業が生産拠点・販売先として最も重視している国や地域がどこかを見てみよう。

表 2-1 生産拠点・販売先として最も重視する国・地域ランキング

(%)

| 生産拠点 |         |      | 販売先 |         |      |
|------|---------|------|-----|---------|------|
| 1    | ベトナム    | 10.9 | 1   | 中国      | 12.2 |
| 2    | 中国      | 6.9  | 2   | アメリカ    | 4.2  |
| 3    | タイ      | 4.8  | 3   | タイ      | 4.0  |
| 4    | インドネシア  | 2.6  | 4   | ベトナム    | 3.6  |
| 5    | ミャンマー   | 1.9  | 5   | インドネシア  | 3.4  |
| 6    | 台湾      | 1.7  | 6   | インド     | 3.1  |
| 7    | その他のアジア | 1.6  | 7   | 台湾      | 2.3  |
| 8    | インド     | 1.1  | 8   | シンガポール  | 2.1  |
| 9    | 韓国      | 0.6  | 9   | その他のアジア | 1.5  |
| 10   | シンガポール  | 0.6  | 10  | 韓国      | 1.1  |
| 10   | アメリカ    | 0.6  |     |         |      |

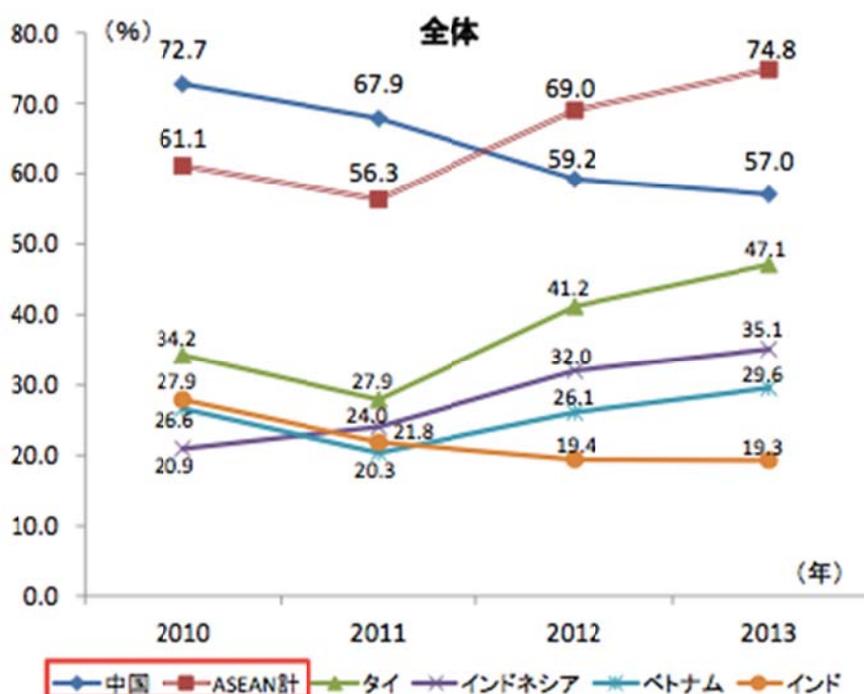
注:母数は有効回答企業1万968社

(出所) TDB「海外進出に関する企業の意識調査」 2014.10

表 2-1 は生産拠点・販売先として最も重視する国・地域の上位 10 カ国・地域のランキングである。それによると、生産拠点のトップはベトナム (10.9%)

で、2位が中国（6.9%）、3位がタイ（4.8%）であった。販売先の1位は中国（12.2%）で、2位がアメリカ、3位がタイであった。生産拠点として中国のランキングが低いのが意外であるが、領土問題などに端を発する日中関係悪化を受けた変化であろう。

そこでここ数年間の日本企業の海外進出の変化（件数）を見てみると、2010年までは70%台にあった中国への海外進出は、2013年には57%へと15ポイント激減する一方で、ASEANへの比率が逆に75%まで上昇し、中でもタイ、インドネシア、ベトナムの上昇は非常に大きい（図2-5参照）。

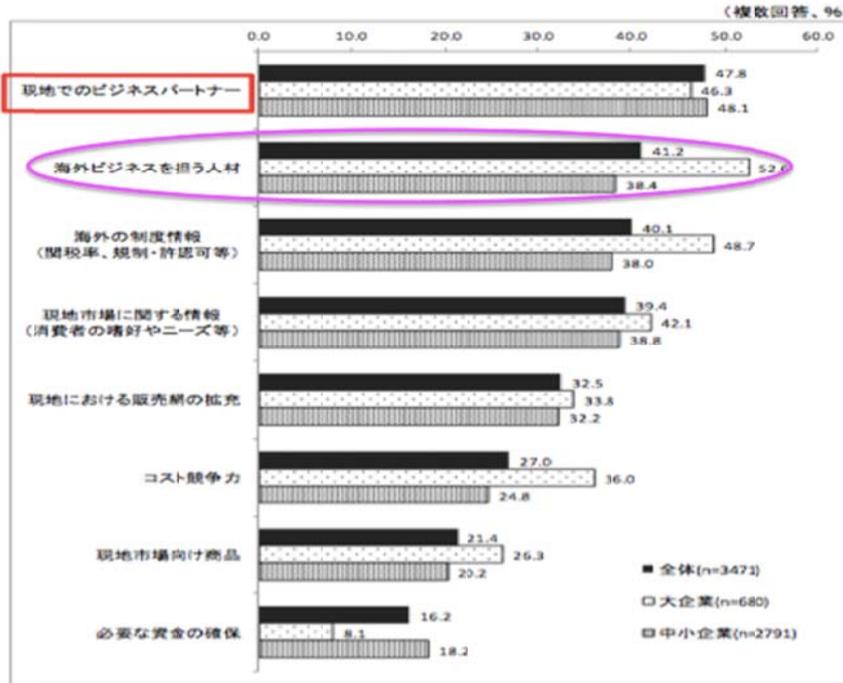


（出所）JETRO  
調査（2013年）

図2-5 中国の低下とASEANの成長（海外進出）

さて、最後に海外事業や海外進出において（図2-6参照）、重要な要素を聞いたところ、第一位が「現地でのビジネスパートナー」を見つけること、第二位が「海外ビジネスを担う人材」を育てること、第三位・四位が海外の制度や市場に関する情報を知り理解することであった。第一位がビジネスそのものの成否を担うのが現地での事業開発を支援してくれる現地パートナーを見つけることであることは当然であるが、その現地パートナーが見つかったとしても、その事業を実現するのが自社の人材であることを考えると、会社の将来を背負

って事業開発を行う海外ビジネス人材をいかに育成していくかは資源ベースから見て最も重要な要素の1つであろう。

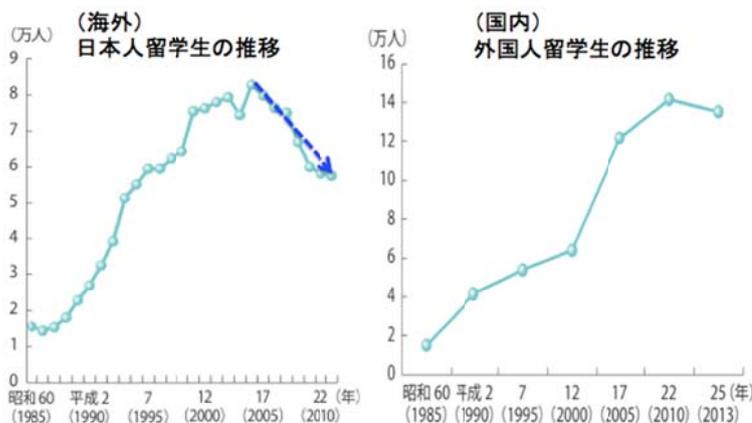


(出所) JETRO 調査 (2013 年)

図 2-6 グローバル時代の人材活用 (全体)

## 2. 潜在的グローバル人材の変化

企業の海外事業のグローバル化が進む一方で、将来の海外ビジネスを担う日本人留学生は、10 年ほど前から減少を続けると共に、日本における外国人学生の数も、2010 年をピークに頭打ちの傾向を見せている (図 2-7 参照)。



(出所) 内閣府「子ども・若者白書」(平成 26 年版)

図 2-7 内外留学生の減少

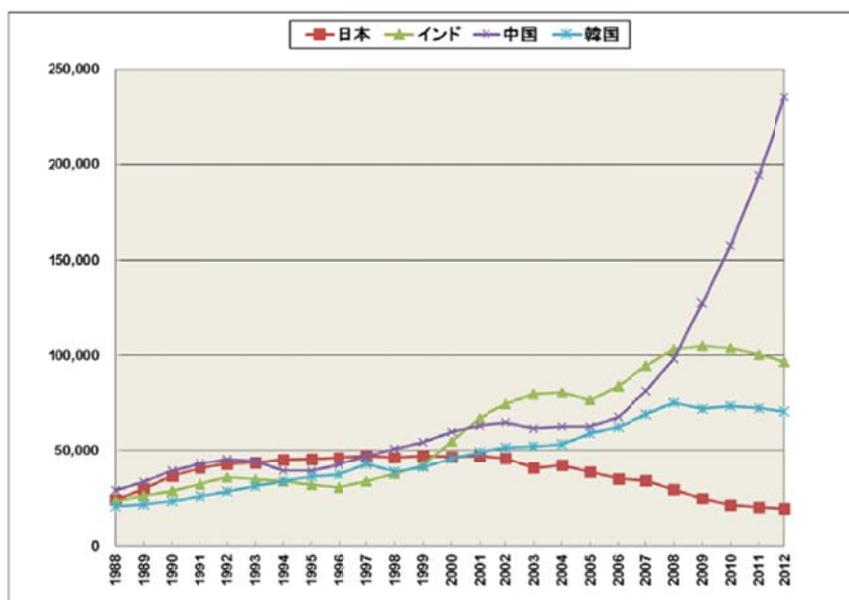
表 2 - 2 留学先別の日本人留学生数の推移(2011/2004)

| 留学先     | 日本人留学生数          | 留学先      | 日本人留学生数          |
|---------|------------------|----------|------------------|
| アメリカ    | 19,966 (-22,249) | カナダ      | 1,851 (+101)     |
| 中国      | 17,961 (-1,098)  | フランス     | 1,685 (-652)     |
| イギリス    | 3,705 (-2,690)   | 韓国       | 1,190 (+276)     |
| 台湾      | 2,361 (+982)     | ニュージーランド | 1,061 (+148)     |
| オーストラリア | 2,117 (-1,055)   | その他      | 3,237 (+1,473)   |
| ドイツ     | 1,367 (-680)     | 合計       | 57,501 (-25,444) |

(出所) 太田浩「日本人学生の内向き志向に関する一考察」『留学交流』2014年7月号

日本人留学生の背景を知るために留学先別の日本人留学生数を見ると、2011年は全体が57,519人の内、米国への留学生は19,966人と5年前2004年に比べて2.2万人も低下している。そこに英国の△2,690人を考慮すると、全体への低下の25万人がほぼ先進国である米英への留学生の減少で説明されてしまう状況である(表2-2参照)。

一方、目を米国に転じて在米アジア人の国別の推移を見ると、圧倒的に中国人留学生が急増している(図2-8参照)。

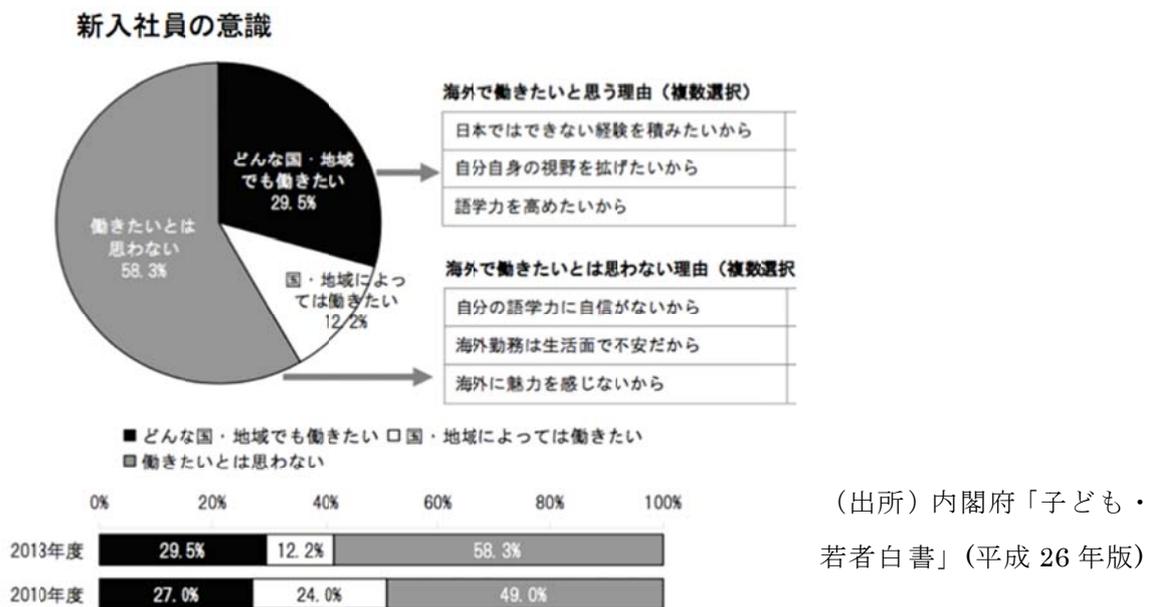


(出所) Institute of International Education (IIE) Open Door 2013

図 2 - 8 米国におけるアジア人留学生の推移

なお日本からの留学生が低下を続ける一方で、韓国からの留学生は日本人の2倍の学生が米国に留学している。韓国の人口が日本の半分であることを考えると、韓国人の外国教育への志向が非常に強いことが示されている。

日本人留学生数の低下、日本への海外留学生の頭打ちに加えて、日本人を中心とした新入社員の意識調査からも、内向き志向の兆候が現れている（図2-9参照）。



学校法人産業能率大学 第5回「新入社員のグローバル意識調査」

図2-9 日本人の強まる内向き志向

産業能率大学の「新入社員のグローバル意識調査」によると、新入社員の58%が「海外で働きたいとは思わない」と答え、その理由は「自分の語学力に自信がないから」「海外勤務は生活面で不安だから」が50%を超える（複数選択）結果であった。この比率は、3年前と比較すると49%に比べて約10%も増えていると報じられた。

### 3. ビジネス環境の変化（まとめ）

日本企業の国際ビジネスについて、以下のようなポイントが指摘された。

- ・ 国内市場の縮小と海外需要の増加（海外事業へ一層のドライブ）
- ・ 国際環境の大変化（中国・韓国↓、ASEAN↑）
- ・ 必要情報として、海外のビジネスパートナー情報と同時に、海外ビジネスを担う人材が強く求められている。

また将来の潜在的グローバル人材である留学生や新入社員についても、

- ・ 日本人の海外留学生の著しい低下を示す一方、中国・韓国の米国留学の激増
  - ・ 日本への海外留学生も減少（中国人留学生の減少）
  - ・ 新入社員の意識も内向きになっている。
- などが指摘される。

### 第3章 グローバル戦略と組織（先行研究）

鈴木 勘一郎・平井 達也

#### 1. グローバル経営に関する先行研究

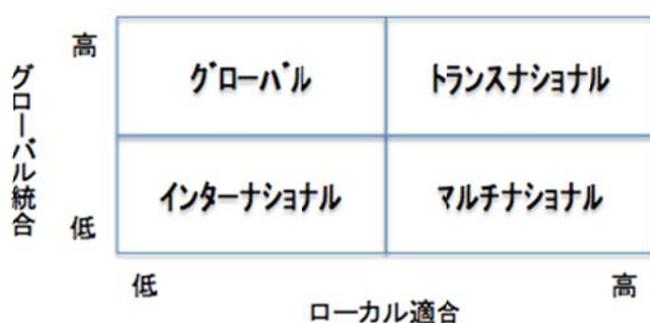
国際化戦略に関する有名な基本モデルは Bartlett and Ghoshal (1989)の I-R モデル (Integration-Responsiveness Model) である。すなわち、企業の国際戦略を 2つの軸、グローバル統合 (G) とローカル適合 (L) の高低で 4象限に分け、その性質を分析している。

(1) 低 G・低 L の象限を「インターナショナル企業」とし、本社に従属して本国の能力を現地に適用する形で競争優位性を発揮している企業である。

(2) 高 G・低 L の象限を「グローバル企業」としている。本社の出先としてのローカルがある。それゆえに戦略や情報は中央に集中し、現地は本社戦略を実行する役割である。

(3) 低 G・高 L の象限は「マルチナショナル企業」であり、ローカルはそれぞれが本社とは独立した存在である。それゆえに意思決定は分散型であり、現地は自立し現地ニーズに柔軟に対応できるという強みを持つ。

(4) 高 G・高 L の象限は「トランスナショナル企業」で、本社とローカルの関係は協調で、分散と相互依存が適度なバランスが取れている。全体としての世界統合の下で、ローカルも全体への貢献が問われる。



(出所) Bartlett and Ghoshal (1989)  
(吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社)

図 3-1 グローバル統合とローカル適合のマトリクス

伊藤（1995）は、日本企業の海外進出についてアンケート（1994年2月に証券取引所1部・2部上場の製造業187社、回収率20%）を行った。その結果は、90年代前半における円高・貿易摩擦という背景の下での海外進出は「ものづくり」（製造機能）の海外移転が中心であったと述べている。具体的には、回答企業の取引を見ると、(1)本社と海外現地法人間の取引に加えて、(2)現地企業と現地法人の取引の2つが圧倒的に多かったが、(1)は完成品を日本に輸出する生産拠点の移転であった。そして日本企業は、海外現地法人に対して権限委譲を進めてはいるものの、現地の経営トップは日本から派遣社員である場合がほとんどであり、研究開発機能は本社集中で現地化は非常に遅れていた。一方、生産や販売に関する意思決定は海外現地法人で行われているケースが多かった。今後は、生産や販売の現地拠点という位置づけだけでなく、より戦略的なグローバル化に向けたプロセスが必要であるとしている。

ベーカー・マッケンジー法律事務所（2014）は、2010年前後から大手製造業の海外進出がさらに進み、為替変動対応で部品や材料の現地調達率引き上げ、部品等の製造企業も海外シフトを強めているとしている。その背景には、日本の国内市場が人口減少・少子高齢化を受けて、購買力の低下や消費の減少傾向で大きな成長が望めないことがあると分析している。従来日本企業の海外進出の受け皿であった中国は人件費高騰、食のリスク、尖閣問題などのマイナス要因のために、他のアジア諸国が日本企業の海外投資の対象となり、投資先の分散化が進んで来た。

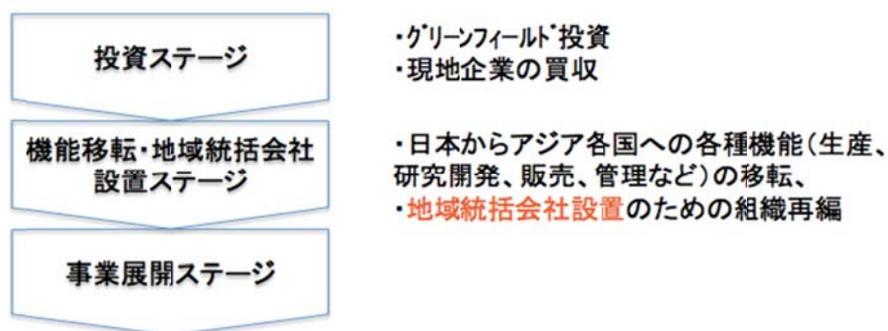


図 3-2 日本企業の海外進出の3つのステージ

（出所）ベーカー・マッケンジー法律事務所編 「3つのステージで考えるアジア事業投資とコプライアンス戦略」中央経済社 2014

そして投資プロセスを分析してみると、(1)投資ステージ（グリーンフィールド投資、現地企業の買収）の後、(2)機能移転・地域統括会社設置ステージ（日本からアジア各国への各種機能：生産、研究開発、販売、管理などの移転、地域統括会社設置のための組織再編）を経て、最終的に(3)事業展開ステージへと進むパターンがあることが指摘された。

浅川和宏(2006)は、グローバル戦略は自社の競争優位性をそのコア価値として形成されるが、その源泉は知識経営にあるとしている。例えば、当時勢いがあったノキア、SAP、P&Gなどの企業の知識・能力は、世界規模で流動化・分散化され、海外において競争優位性を構築していると述べている。当初は自国の相対的優位性によって海外市場でも競争力を維持して来た企業も、それが長期的に持続し続ける保証はなく、自国のリソースのみに安住しては優位性も危うくなるとしている。

そして、これからのグローバル戦略の方向を示すであろうと予想されるメタナショナル化には3つの経営課題があって、まず(1)ナレッジの複雑性、(2)ナレッジの流れの方向性（遠心と求心）、(3)知識経営（KM）サイクルのグローバル化（アクセス、移動、融合、活用）、拠点間の社会文化的文脈の共有化、価値観の共有、企業文化の徹底、コスモポリタン・マネージャの育成、世界のパートナーとの間での公式・非公式のコラボレーション、内外リンケージとナレッジ・ブローカー人材などが求められると強調している。さらに日本企業の課題としては、自国主義、自前主義、先進国至上主義などを改めるべきだと述べている。

古沢昌之（2008）によれば、多国籍企業の経営論には「現地適応とグローバル統合」のトレードオフという議論があるが、現代ではむしろ「イノベーション」や「組織学習」の観点から「トランスナショナル企業」や「メタナショナル企業」という概念へと発展して来たと見ている。「本社-海外子会社」間と各国間の関係性の観点からは、集権化・公式化・社会化のうち「社会化」が重視されるべきであり、「現地化問題」は現地化自体が最終到達点ではなく、現地人の規範的・制度的統合が必要であるとしている。さらに「規範的統合」（国境を超えた社会化）は、「コア文化」と「周辺文化」の併存と、「求心力」や「遠心力」のバランス軸としての「グローバル・マインドセット」が必要となる。ま

た国境を越えて協働していくためには「制度的統合」（グローバルな人事制度や情報）が必要であるが、日本企業はその制度的統合が遅れていることが課題であるとしている。

ところで、グローバル企業の経営像について、注目される調査がある。Booz & Company 「2012年世界の上場企業上位 2,500 社に対する CEO 承継調査結果概要」 13.4 は、世界の上場企業上位 2,500 社（12年1月時点の時価総額を基にして）を対象に、同年に CEO 交代があった企業を特定したデータに基づき調査した。

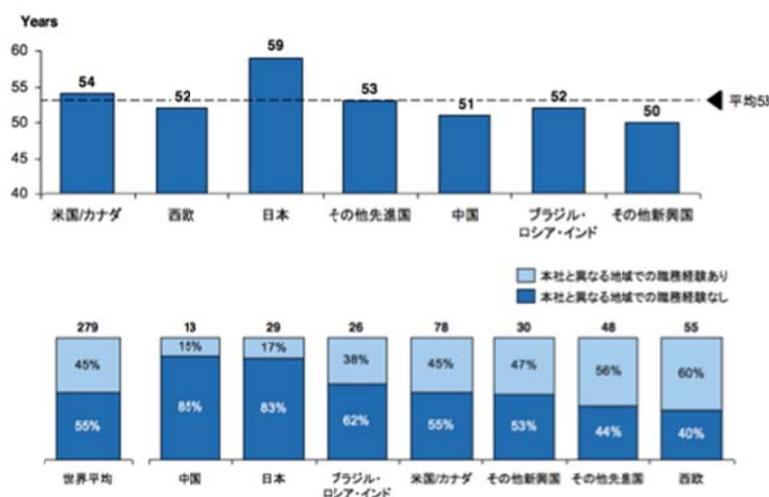


図3-3 就任する CEO の平均年齢（上段）とグローバル経験（下段）

その結果 CEO の平均年齢は、北米や欧州では 53 歳前後、新興国は 51 歳であったが、日本は 59 歳と突出して経営者の高齢化が目立った。また本社と異なる地域での職務経験のない CEO の数は、日本は 83% とほぼ中国と同じ水準であったが、西欧の 40%、米国の 55% に比べて圧倒的に高かった。これは状況の事実であるが、この年齢と企業の成果との関係を確認したのが、次の論文である。

このグローバル経営と経営者の年齢について、清水一著 「経営者の年齢はなぜ重要なのか?」 2012 経営財務研究会報告予稿では、経営者の加齢は知識や経験を蓄積できるメリットがあるが、意欲や能力の減退、新たな状況への対処能力などが低下するデメリットがありうるという結果を得た。具体的には、2001、

04、07、10 年度における東証1部2部の上場企業（銀行・保険業、委員会設置会社を除く）をサンプル（2209社）として、「グローバル化の影響が大きい企業ほど、経営者の年齢は低いほうが企業業績・企業価値が高い」という仮説をパネルデータの重回帰分析で検証した。結果は、(1) 経営者の（低い）年齢が企業価値と強く相関していた、(2)外国人持株比率の高い企業ほど経営者の（低い）年齢と企業価値の相関は強い、(3)パネル推計によって企業特殊要因や誤差項と説明変数の相関を考慮しても結果は変わらないという頑健性、などが示された。

意味合いとしては、(1)取締役を若返らせることで企業価値が高められる可能性、(2)役員持株比率を高める方法と比較しても効果が高い可能性、(3)役員持株比率を高める他の方法(ストックオプションなど)に比べて株主の費用負担がないため安価な方法である点、などが指摘された

さて、経済産業省「「国際化指標」検討委員会報告書」2009.4.、と日本生産性本部「企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」2011.3は、日本企業のグローバル化を進めるにあたって、日本人のグローバル人材としての育成や外国人材の活用の視点として、国際化への取組みを指標化した。

・指標は、企業が人材の国際化を進める上で重要な取組み課題として、(1)人材育成、(2)評価・処遇とキャリアパス、(3)企業内コミュニケーション・文化、(4)採用の4つに分類している。その指標を使った分析によって、日本企業の“人材の国際化”に向けた今後の検討課題として、(1)一般社員も含めた日本人材の国際化、(2)グローバルに活躍できる経営幹部人材の育成、(3)海外拠点のトップ・幹部への現地人材活用など高度な外国人材のキャリアパスの拡大、(4)企業理念や強みの浸透に向けた更なる取組み、などが必要であると指摘している。

経済同友会（2012）では、環境認識として、現在は第四のグローバル化に直面しているが、そのスピードは加速傾向にあり、グローバル競争は人材獲得・活用競争の様相を呈している。グローバル経営の発展段階としては、(1)販売機能のグローバル化（80年代）、(2)生産機能のグローバル化（90年代）、(3)販売・生産機能の現地化（2000年代）、そして現在は(4)グローバル連携の実現（10年代）の段階に入って来ており、グローバルに展開した販売・生産・事業機能を有機的につなげグローバル最適を志向することが指向されている。

それに応じた組織のグローバル化のあり方として、3つのタイプを指摘している。タイプ1は「日本主導型グローバル展開」で、本社が戦略を決定し各国は各地域でそれを実現する、という従来日本企業が行ってきたような「グローバル戦略」のタイプである。それに対して、タイプ2は「日本主導型グローバル連携」で、依然として日本が主導はするが、世界各地域同士が相互に連携し合うことで相互関係を高めているタイプである。さらにタイプ3は、「無国籍型グローバル連携」で、各地域が対等な立場で連携を行いグローバル統合とローカル適合を実現するタイプである。

今後の経営課題としては、1)経営者の役割と行動、2)価値観をいかに伝えるか、3.)優秀な人材を惹きつける組織のあり方、4)グローバルリーダーとは、5)グローバル最適な人材ポートフォリオ、6)世界中で優秀な人材を獲得、7)企業グループ人材の最適配置、8)評価・報酬制度の設計、9)グローバルリーダーの育成、10)グローバル人事をいかに構築するか、などがあるとしている。

PWC (2014) では、「ものづくり大国」の伝統でサプライチェーンのグローバル化は相当進んでいるが、マーケティングやマネジメントはグローバル化の理想からは程遠い状態にある。海外でのブランド構築や日本人のグローバル化、マネジメントのうち「企業文化・価値観」や「本社と現地の意思決定権限の配分」が不明確なままである。特に「最もグローバル化が遅れているのは日本本社と役員」との指摘もある。ボリュームゾーンで海外企業と競争する商品・サービス（特にグローバルで標準化された商品）の開発面や、新しいビジネスモデルの展開に懸念が残る。そしてアジア市場では「日本がアジアの成長を取り込む」という日本中心の発想から、「アジア市場とともに成長する」というアジア中心の発想へと根本的に転換する必要がある。そのためには、例えば「本音と建て前を一致」させ、「アジアの位置づけを再認識」し、「アジア市場は異質であると認識」し、「自社の強み・ユニークさを再精査」すべきである。従来からの「分かっているができない」という曖昧なままではなく、むしろ「対立」を顕在化させ課題や現実と正面から向き合うことが求められるとしている。

## 2. グローバル人材に関する先行研究

太田浩(2014)は日本人の海外留学生が減少している背景について、阻害要因

を整理している。まず「在学中の海外留学」に対する阻害要因としては、就職活動の早期化と長期化、単位互換(認定)制度の未整備と学事暦の違い、大学での国際教育交流プログラム開発の遅れ、などが指摘されている。次に「学位取得留学」に対する阻害要因については、学士より高い学位を取得してもメリットの少ない雇用システム、短期的なキャリア形成志向、国内の大学院で博士学位授与の増加、などが挙げられる。さらに共通した阻害要因としては、学生の海外留学を評価しない雇用者、要求される語学力の高度化、少ない海外留学のための奨学金、リスク回避と安全志向、日本というコンフォート・ゾーンへの滞留、などを挙げている。

経済団体連合会（2014）によれば、企業の海外進出において海外拠点の事業運営を担うマネジャーが不足しており、喫緊の課題としてグローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成が求められている。そのための人材の要件としては、内外問わずマネジャーに求められる「情報収集・発信力、課題解決力、部下育成力、コミュニケーション能力」に加えて、「語学力、異文化理解力、ストレスマネジメント力」などが不可欠であるとしている。

また、グローバルなマネジャーに期待される3つの役割として、(a)「牽引者」としてリーダーシップを発揮し、(b)「育成者」として現地のスタッフを育成し、(c)「統合者」として日本と現地との架橋として理念を実践していくことが求められている。

さらに人材の確保・育成のあり方として、(1)育成体制の強化として、OJTをベースに効果的なOFF-JTを組み合わせ、質の高い成長の「場」を設定すること、(2)外部人材の適切な活用において、異なる価値観を持つ人材を取り込むため一体感を高める取り組み（経営理念やバリューの共有化、ローカル人材の登用と定着）が必要であるとしている。

そしてその実現のためにはグローバル人事制度の構築が必要であり、(1)グローバルな適材適所の人材配置を実現するグローバル人材マップの策定、(2)統一されたジョブ・グレード(等級制度)の構築、(3)公平性・一貫性・透明性のある評価制度などの整備が必要であるとする。

一方、日本企業に正規雇用者として勤務する外国人社員に関する研究については、主に1)ミクロな視点から外国人社員の日本企業での体験に焦点を当てたもの、2)マクロの視点から企業側が外国人社員を雇用する意図や戦略に焦点を

当てたもの、3)外国人社員と企業をつなぐ上で重要な役割を果たす、外国人社員の上司に焦点をあてたもの、の3種類が存在する。外国人社員の就労経験に焦点をあてた研究としては、吉本(2011)が自身のキャリアコンサルタントとしての経験を踏まえて、外国人社員の事例を分析している。

この研究では、日本の会社で働く3人(中国、東南アジア、中国)の外国人社員が抱える問題を事例として取り上げ、その分析を通して①外国人社員が日本企業で働く際に抱える問題、②外国人社員のキャリア形成プラン、③日本企業による外国人社員へのキャリア支援、④摩擦や葛藤が生じた際の企業側と外国人社員による対応と変容、を明らかにしようと試みている。

3つの事例分析を通して、筆者は外国人社員が日本で働く際に経験しうるキャリア形成を妨げる要因として、①業務遂行上の日本語運用能力の不足、②職場内におけるコミュニケーションスタイルや人間関係の対する認識の違いからくる対人ストレス、③人事評価システムやキャリアパスの違い、④育児や医療などの社会福祉サービスに関する情報不足の4つを指摘している。

マクロな視点から外国人社員をとりまく雇用状況や日本及び母国で就労している企業の戦略と、ミクロな視点である外国人社員の就労経験との相互作用を分析した研究としては、村田(2011)の研究が注目に値する。

この論文では、在日インド系IT企業に所属するインド人ITエンジニアおよびインドIT企業に勤めるインド人ITエンジニアを対象にした聞き取り調査データを分析し、インド人エンジニアの来日前のキャリア観、および来日後の就労におけるキャリア構築を明らかにしている。来日前の母国におけるITエンジニアを取り巻く環境としては、ITエンジニアには高い学歴と英語能力が求められ、先進国で仕事をするにはさらに厳しい競争をくぐり抜けなくてはならないとしている。

その一方で、高い社会的ステータスと収入や海外での仕事の機会が与えられている。来日したITエンジニアのキャリア展開に関しては、日本語能力試験や専門分野の資格など、目に見える形での能力開発に積極的であり、自分のエンプロイアビリティを高める努力を惜しまない様子が報告されている。しかしこれは、自分のキャリアアップというためだけではなく、優秀であってもいつ解雇されるかわからないというインドにおける雇用不安や、企業側からの資格取得への精神的プレッシャーによるものも大きいとしている。常に自分の知識やスキルの向上をしていかなければ競争に負け、解雇されるという不安やプレッ

シャーにさらされながらも、それをバネにしてチャレンジを自分に課すことで積極的に自分のキャリアを切り拓こうとする態度が、インド人 IT エンジニアの特徴だとしている。

外国人社員と企業側をつなぎ、外国人社員が満足して仕事ができるかどうかを左右する上で大きな影響力を持つ、上司という存在にフォーカスを当てた研究としては、島田・中原(2004)の実証的な研究が重要な貢献をなしている。

この研究論文では、日本企業で働き始めて2年以上の元留学生社員を対象として、上司による支援が、元留学生社員の組織適応にどのように影響しているかを実証的に分析している。対象は日本企業に就職した、2年目から8年目までの元留学生102名(男性62名、女性40名)で、出身国は14カ国であった。独立変数としては日本人上司による支援を設定し、仕事面での支援(業務支援、精神支援、内省支援)、および文化面での支援(相手文化理解支援、日本文化説明支援、異文化内省支援)を測定する質問紙を配布し、データを収集した。従属変数としては、組織への適応の程度を設定し、組織社会化の学習内容(職務熟達、言語、組織目標・価値観など)を測定する質問紙と、組織コミットメント・キャリア展望・職務満足を測る質問を準備した。

これらのデータを統計分析した結果、1)仕事面の支援に比べて、異文化に配慮した文化面の支援は低い、2)組織目標や価値観の理解に対して、上司の支援全般が正の影響を与える、3)組織の人間関係の理解には仕事面の精神支援および文化面の支援が正の影響を与える、4)文化面の支援は、部下の文化的社会化を促進する、ことが示唆された。

これらの結果から、筆者らは上司による精神支援と文化面の支援の重要性を指摘し、これらの支援が十分でない場合は、技能的適応は果たせたとしても、組織の目標や価値観、人間関係に関する適応は進まないことが予想されるとしている。

### 3. グローバル戦略と組織（まとめ）

以上、日本の企業戦略と組織のまとめは以下である。

- ・1990-2000年代前半の海外進出は円高・貿易摩擦を背景に「ものづくり」の移転。海外現法に権限委譲するが、現地トップは派遣。研究開発は本社で生産販売は現法で意思決定。
- ・2000年代後半から海外進出は、為替対応で現地調達増、部品も海外シフト。国内は少子高齢化・災害・不況で、消費減少からアジア諸国への分散化が加速。
- ・グローバル化に「規範的統合」（超国家間の社会化）と「制度的統合」（人事制度や情報）が必要だがどちらも遅れている。
- ・企業の知識・能力は、グローバルに流動化・分散化され、海外でも競争力構築がなされるべき。
- ・組織のグローバル化には、日本主導型グローバル(G)展開、日本主導型 G 連携、無国籍型 G 連携などのタイプ。
- ・サプライチェーンのグローバル化は進むが、マーケティング、マネジメントはグローバル化に程遠い。
- ・グローバルな適材適所にはグローバル人事制度、例えばグローバルな人材マップ、統一されたグローバルなジョブ・グレード、公平・一貫したグローバルな評価制度、などの人事制度の整備が必要であろう。

## 第4章 日本企業の戦略と組織（現状分析）

鈴木 勘一郎

第3章に示されたような内外環境において、海外売上を高めている代表的関西企業8社に対して、各社の戦略と組織の内容、並びにその一貫性について、現状把握を把握するために企業インタビューを行った。

### 1. インタビュー調査の概要

#### （1）概要項目

##### ①目的

海外事業比率の高い日本の代表的企業からグローバル経営への取組みについてヒアリング調査をすることにより、グローバル人材育成についての今後方向や課題などを整理する。

##### ②調査対象と選定基準

関経連とAPIRの会員企業をベースにして、2011年と13年の2年間の売上・利益の伸び率でランキングを作成し、トップ30社の中からインタビューの承諾をいただいた8社を対象とした。

選定基準としては、関西経済連合会とAPIRの会員企業に対して、業績指標をクロスさせた海外売上比率の企業ランキングを作成し、上位30社の企業を選び出してインタビューを実施した。具体的には、第一に海外売上高比率、第二に売上成長率、第三に売上利益率、という3指標の順番に優先順位を付けたスクリーニングを行った。なお業績指標は、会社四季報（春号2012年2集、東洋経済新報社）における業績を利用した。

（注）売上は、リーマンショックから3年経ち業績の下振れから回復しつつある2011年と、その2年後の2013年の2時点の全社売上高。伸び率はその2時点の成長率である。海外売上高は海外売上比率×全社売上高。売上経常利益率（ROS）は経常利益÷全社売上高で定義される。

### ③調査方法と調査期間

各社の国際人事を担当している部署を訪問し、担当者にインタビュー調査を行った。実施期間は平成26年（2014年）5月～12月にかけて行われた。

表4-1 インタビュー調査の対象企業リスト

| #1 | 社名       | 対象 | 本社  | 利益 | 成長 | 海外売上比率2013 | 売上成長率  | ROS 2013 |
|----|----------|----|-----|----|----|------------|--------|----------|
| 1  | 村田製作所    | ○  | 京都  |    |    | 89         | 28.3%  | 8.7%     |
| 2  | シマノ      | ◎  | 堺   |    |    | 88         | 26.9%  | 17.5%    |
| 3  | 島精機製作所   | ○  | 和歌山 |    |    | 85         | -5.4%  | 12.0%    |
| 4  | 小松製作所    | ◎  | 東京  |    |    | 80         | 31.7%  | 10.9%    |
| 5  | 名村造船所    | ○  | 大阪  |    |    | 75         | -10.0% | 12.2%    |
| 6  | シークス     | ○  | 大阪  |    |    | 73         | 24.3%  | 2.6%     |
| 7  | シスメックス   | ◎  | 神戸  |    |    | 72         | 25.3%  | 15.8%    |
| 8  | NTN      | ○  | 大阪  |    |    | 67         | 19.2%  | 0.5%     |
| 9  | 堀場製作所    | ○  | 京都  |    |    | 65         | 16.5%  | 9.5%     |
| 10 | アシックス    | ○  | 神戸  |    |    | 64         | 16.0%  | 7.9%     |
| 11 | ダイキン工業   | ○  | 大阪  |    |    | 62         | 26.1%  | 7.3%     |
| 12 | 住友精化     | ○  | 大阪  |    |    | 60         | 24.9%  | 6.6%     |
| 13 | 近鉄エクスプレス | ○  | 東京  |    |    | 59         | 17.1%  | 5.7%     |
| 14 | フジテック    | ○  | 滋賀  |    |    | 58         | 10.7%  | 8.6%     |
| 15 | 東洋ゴム工業   | ◎  | 大阪  |    |    | 57         | 28.7%  | 10.3%    |
| 16 | 大気社      | ○  | 東京  |    |    | 57         | 84.3%  | 5.0%     |
| 17 | 京セラ      | ○  | 京都  |    |    | 55         | 19.2%  | 7.9%     |
| 18 | クボタ      | ◎  | 大阪  |    |    | 54         | 25.5%  | 10.3%    |
| 19 | 住友化学     | △  | 東京  |    |    | 54         | 20.5%  | 2.6%     |
| 20 | 関西ペイント   | ○  | 大阪  |    |    | 53         | 32.2%  | 9.6%     |
| 21 | 住友重機械工業  | ○  | 東京  |    |    | 53         | 13.5%  | 5.3%     |
| 22 | ジェイテクト   | ○  | 名古屋 |    |    | 53         | 38.7%  | 3.2%     |
| 23 | ハリマ化成    | ○  | 大阪  |    |    | 53         | 91.7%  | 2.2%     |
| 24 | ダイフク     | ○  | 大阪  |    |    | 52         | 31.2%  | 4.0%     |
| 25 | 住友ゴム工業   | ○  | 神戸  |    |    | 51         | 29.1%  | 9.6%     |
| 26 | クラレ      | ◎  | 東京  |    |    | 50         | 11.0%  | 13.2%    |
| 27 | オムロン     | ○  | 京都  |    |    | 50         | 24.0%  | 6.3%     |
| 28 | 住友電気工業   | ○  | 大阪  |    |    | 49         | 17.6%  | 4.4%     |
| 29 | 東レ       | ○  | 東京  |    |    | 45         | 17.1%  | 5.5%     |

### (2) インタビュー調査の内容

具体的には、①グローバル経営の戦略・組織面での対応の状況と、②グローバル経営を支える人的資源管理（HRM）について

#### ①グローバル経営の戦略・組織面での対応についての質問

グローバル経営のガバナンス、戦略と組織の関係、本社経営と現地法人の関係、グローバル市場における競争優位戦略など。

・御社の主要事業領域におけるグローバル競争を巡る市場環境（市場規模、潜

在性と成長性、脅威としての競合企業)、その競争の傾向や特色、競合各社の戦略とその変化など。グローバル競争下での御社(個別論)の強みと課題など。

- ・今後3～5年の中期的なグローバル戦略の目標と方針、海外売上比率の目標、グローバル経営における企業価値や目指すべき方向(経営計画など)の徹底の仕方。

- ・日本本社と現地法人(現法)との関係について。経営ガバナンス(現地採用、日本からの派遣、本社の役員との関係など)、本社・現地での経営会議のコミュニケーション言語など。

- ・国際的な情報共有の仕組み。社内イントラネットや社内SNSは日本語と英語か。異文化理解のための媒体広報(インターネット、パンフレット、社内報など)は。

- ・経営計画の立案プロセスに、海外現法の経営幹部や社員はどう関わっているか。御社の経営スピード(意思決定と実践力)は早いと思うか。何が課題か。

- ・グローバル経営において、御社の経営における「オープンイノベーション」「モジュール化」「アウトソーシング」などの取り組みは。(それぞれについて)

## ②グローバル経営を支える人的資源管理(HRM)についての質問

グローバルな人事関連制度の概要と有効性、内外人材のグローバル化、人事、採用・育成、管理システムほか。

- ・グローバル経営のための内外の人材育成やキャリア開発の考え方・制度、具体的施策(経営幹部/管理職/社員/新入社員など)、内外幹部/社員のキャリアパスや海外研修。また課題は何か。

- ・グローバル人事に関して、本社と海外現法の人事部間での役割分担は。国際的な横断人事(外外、外内など)の状態は。グローバル人材(幹部と社員)のために、本社で人事情報の一元管理や統一的なHRMは:給与制度、評価制度、昇進昇格制度、持株・ストックオプション制度など。

- ・グローバル経営のための人材採用の方針。国内の国際社員の人材採用・新卒採用の状況、海外での人材採用・新卒採用の状況。グローバル人材を国内で積極的に採用か。

- ・海外現法の経営幹部と従業員に対する研修制度はあるか。本社カリキュナルか、自社内か外部利用か、等々。

## 2. グローバル戦略と組織の分析

### (1) 分析の前提

本章で分析するグローバル企業へのインタビュー調査の目的は、グローバル企業の戦略と組織のあり方について、企業経営のマクロ的な視点から、いかなる経営的特徴があるのかを確認したいと考えている。これは言わばトップダウン・アプローチである。これに対して、第5章以下の外国人材へのインタビュー調査に基づく分析は、ボトムアップ・アプローチと呼ぶことができる。

また外国人材の活用についての基礎調査を進めるにあたり、(第1章の1. 問題意識で述べたように) 3つのミスマッチの存在を検討するが、トップダウン・アプローチにおいては、3つのミスマッチのうち、最初の2つの観点における一貫性が焦点となる。すなわち、

(1) 日本企業のグローバル戦略と組織との間に、ミスマッチはないか

(2) グローバル戦略で求める外国人材像と現実との間に、ミスマッチはないか、の2つである。

戦略は企業の市場開発の方向性であり、その方向性を実現するのが組織である。しかし、この両者が噛み合っていなければ戦略が目指す目標は達成できない。特に、グローバル戦略を考えた時に、外国人材を十分に活かす仕組みになっているのか、それで十分かが問われよう。

なおボトムアップ・アプローチは、残る1つのミスマッチ、すなわち、(3) グローバル戦略と外国人材との間にミスマッチはないか、である。

### (2) 分析の視点

#### ①分析の評価軸

ここでは、日本企業のグローバル戦略と組織のタイプを3つのグローバル経営軸で評価する。それらは、(1)グローバル展開とグローバル連携、(2)規範的統合と制度的統合、そして(3)グローバル経営人材への取組み、という観点である。

(1) グローバル展開とグローバル連携 (グローバルな本社・ローカルの観点)

まず第一のグローバル経営軸は、経済同友会 (2012) が日本企業のグローバ

ル化の戦略と組織を歴史的観点から分類した「グローバル展開とグローバル連携」という軸である。グローバル化する企業の発展段階を分析する時には、歴史的な変化からの発展モデルが利用される。例えば、Dunning(1993)の国際化発展段階モデルでは、国際事業はまず輸出から始まって、現地代理店や現地販売会社を経て現地生産（組み立てから開発製造）へと発展し、最終的には地域・グローバル統合へと到達する。経済同友会（2012）は、日本企業の歴史的なグローバル展開をベースにして、今後のグローバル対応のタイプを抽出した。すなわち、過去においては「販売機能のグローバル化(第一の波)」、「生産機能のグローバル化(第二の波)」、「販売・生産機能の現地化(第三の波)」などがあったが、今は「グローバル連携の実現(第四の波)」の段階を迎えているとしている。現在推移している「グローバル連携」とは、グローバル展開した販売・生産・事業などの機能を日本本社からの観点ではなく、グローバルな拠点間で有機的にネットワーク化し、グローバル最適な展開を志向する、と位置づけた。さらにそうした歴史的発展を踏まえて、今後のグローバル展開もしくは連携のタイプとして以下の3つのタイプを提示している。つまり、

（タイプ1）「日本主導型グローバル展開」タイプ。日本独自の価値観・理念を強く持ち、日本本社が中心となって現地を経営。グローバル展開の初期段階に多く見られる。

（タイプ2）「日本主導型グローバル連携」タイプ。日本が中心だが、現地が連携しながらグローバル最適を意識し現地化が進化する。

（タイプ3）「無国籍型グローバル連携」タイプ。もはや日本中心の発想がなく、日本も世界の一地域とみなした上で各国が連携する、などである。

ここでは、これら3つのタイプを調査対象企業に当てはめてみる。

(2) 規範的統合と制度的統合（グローバルな統合バランスの観点）

第二のグローバル経営軸は、古沢（2008）で分析された**規範的統合**（理念やビジョン、社内ルールなどの国境を超えた社会化）と**制度的統合**（グローバルな人事制度や情報）がいかに有効に機能しているかである。グローバル戦略の実現においては、人々の意識を一つにまとめたり、意味を理解してもらうために規範的統合が必要であるが、その規範的統合が長期的に安定したプロセスと結果を生み出すためには、制度的統合、すなわち人事制度として具現化している必要がある。この両方の観点のバランスが取れて進んで行かないと、一貫性のあるグローバル戦略を実行することは難しくなると考えられる。この2つの

統合における進捗度のバランスを見てみる。

### (3) グローバルな経営人材の育成（グローバルな知識経営の観点）

第三のグローバル経営軸は、グローバルな展望で経営人材を育てて行こうとしているのか、そしてそれをすでにどの程度実践しているのか、という観点である。浅川（2006）は、グローバル戦略において競争優位性のコア価値の源泉は知識経営にあり、当初は自国の相対的優位性によって海外市場でも競争力を維持して来た企業も、自国の経営資源のみに安住しては優位性も危うくなると述べている。この知識経営の観点から考えれば、外国人材の能力を単に出身地のローカル適合に利用するだけでなく、いかにグローバル統合の中で活用していくことが求められるが、さらに言えば、外国人材がその企業のグローバル戦略と組織において、より重要な役割を果たすためには、グローバルに経営人材を採用・育成・選抜していく戦略と仕組みが必要となる。それを評価する。

ところで、分析に入る前に、これらの議論で重要であると思われる観点到に触れておきたい。

まず第一に、I-R モデルとグローバル展開・連携の関係から導き出される注意点である。I-R モデルとは、第3章の先行研究の最初に取り上げた Bartlett and Ghoshal (1989)がグローバル統合 (I) とローカル適合 (R) という概念を使った国際戦略モデルであるが、そのモデルでは「インターナショナル」から「グローバル」、さらには将来の方向性としての「トランスナショナル」への移行が前提とされているように見えるが、その後の Noria and Ghoshal (1993)によれば、多国籍企業の環境を I-R モデルを使って分類すると同時に、企業の組織構造を集権化、公式化、社会化、差別化などの要因からタイプ分けした上で、環境類型と組織類型の間の相関関係を調べたところ、環境に合った組織構造を取ったところが業績が高いことを示した。すなわち、業績上げる条件は業界環境によって異なり、必ずしもトランスナショナル・モデルが良いとは限らない。

「トランスナショナル」のあり方は、本社とローカルの関係が協調と分散との相互依存が適度なバランスが取れているという定義を考慮すると、「グローバル連携」の定義、「現地が連携しながらグローバル最適を意識し現地化が進化する」と重なる部分が多い。つまり、ここで分析するグローバル展開とグローバル連携は優劣をつけることが目的ではなく、各企業は事業ポテンシャルと経営資源の観点から最適な戦略とそれに適合した組織タイプを選択していくことが

肝要である点に気をつける必要がある。

第二に、上記のタイプ分けは製造業主体の企業のグローバルな展開についてのものであって、サービス業など非製造業では、事業そのものが役務の提供であるために、グローバル化と現地化の変化は連動して進むケースもありうる。

## ②分析方法と情報

分析方法としては、各企業の公的情報やインタビュー結果において、上述の3つのグローバル経営軸の特徴について明言しているか、もしくはそのための制度を実施しているか否か、などを確認した。発言なしをもって実施していないとはもちろん言えないが、仮説構築には役立つと考える。

ところで分析対象は、企業の外部情報（当該企業のIR情報と、業績に関しては東洋経済新報社会社四季報も合わせて利用）と、インタビュー調査の結果を整理する。具体的には、インタビュー調査後に作成したインタビューメモから、グローバル戦略・組織項目の事実確認や特色に関する該当する情報/コメントを抜き出し、それを表の形で整理してそれを分析する。

各社のグローバル戦略・組織・人材に関しては、3つのカテゴリーで情報を整理した。具体的には、(A)「グローバル化と事業概要」、(B)「グローバル化の理念・戦略・組織」、そして(C)「グローバル化の人事制度と実態」の3つである。

(A)「グローバル化の理念・戦略・組織」： (10)経営理念・ビジョンの浸透、(11)グローバル戦略、(12)グローバル組織、(13)本社・ローカル関係・ローテーション、など。

(B)「グローバル化の人事制度と実態」： (14)グローバル人材の採用・育成、(15)グローバル経営人材の採用・育成、(16)グローバル人材の評価報酬、(17)グローバル人材の異動・交流、などである。

(C)「グローバル化と事業概要」： (1)社名、(2)事業、(3)グローバル化のタイプ、(4)規範的統合、(5)制度的統合、(6)G 経営人材の育成、(7)グローバル経営に関する理念、(8)海外事業、(9)海外進出の歴史、などをまとめた。

### (3) 分析と結果

#### ①分析の評価軸

まず、経済同友会(2013)で企業事例として挙げられていた8社から、日本を代表するグローバル戦略で実績を上げている企業として、トヨタ自動車、武田薬品の2社を取り上げ、それを(A)と(B)という形に整理した。

まず(A)の観点では、両社とも「経営理念やビジョンの浸透」と「グローバル戦略」は明確であり、トヨタは「グローバル組織」と「本社・ローカル関係」も整備が進む。武田薬品の方は、グローバル戦略を実現するための企業買収が進むが、「グローバル組織」と「本社・ローカル関係」についてはこの時点では移行期であったと考えられる。

表4-2 先進2社の(A)カテゴリー

| 社名           | トヨタ自動車  | 武田薬品  |
|--------------|---|---|
| 経営理念・ビジョンの浸透 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎グローバルビジョンは、グローバルトヨタのメンバーの意識を高めて目線合わせをする(内向きの)目的と、世界にトヨタの価値観を伝えていく(外向きの)目的の両方で策定。各地域代表と議論して作っていった。</li> <li>◎実践を進めていくために、機能別トヨタウェイ(トヨタウェイの精神を各機能でいかに発揮すべきかをまとめたガイドライン)を作成。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎グローバルのシニアメンバーでチームを作り、「タケダイズム(誠実)」と経営理念には現地での直接対話をするアプローチを含めてグローバルに検討。</li> <li>◎Takeda Global Awards:全世界のタケダグループの従業員を対象とした表彰制度を実施。</li> <li>・タケダイズム実践月間:創業記念日である6月12日からの3か月間をタケダイズム実践月間(WWT-M)とし浸透の取り組み。</li> </ul>                 |
| グローバル戦略      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営課題としては、日本にモノづくりを残しながらグローバル化を進めて行くバランス。</li> <li>・機能する形でBODメンバーのダイバーシティを進めることが重要。そのために各国のローカル人材育成を急いでいる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎日米中心の「効率重視型経営」から多国籍の「グローバル経営」に変化すべき。以前もグローバル化と言っていたが本社に外国人は居らず、海外事業部が窓口だった。</li> <li>◎BODに外国籍を増やす。M&amp;Aを行った企業からも本社・統括機能に登用。優秀な人材が適材適所でグローバルに配置される状態を「Global One Takeda」と考え達成目標を2020年。しかし海外グループ企業から本社出向している人数が増える必要がある。</li> </ul> |
| グローバル組織      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎地域に合った商品を開発し提供する体制として、2011年から顧客に近い各地域が自ら判断できる体制に変更。本部は現地に置き、本部長は原則的に現地に居る。本社がビジョンを展開し地域で実現手段を考え実行していく。</li> <li>◎各分野で経験を積んだ外国人に国際アドバイザーボード(元労働長官、元GMトップ、シンガポールやインドの教授等)のアドバイス。</li> <li>・組織・人材マネジメント課題は、各国マーケットに根付くための組織構成のあり方。</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎BODメンバーのダイバーシティをいかに進めるか。</li> <li>・アジアでは(現地出身のトップがおらず)いかにローカル人材を育成して現地トップを輩出していかか。</li> </ul>   |
| 本社・ローカル関係    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各地域の統括本部長は、欧州以外は日本人が担っているが、将来的にはそのポストはローカル人材に任せていく。</li> <li>・米国以外では現地化はあまり進んでいない。南アフリカや欧州の一部はローカル人材が担っているがアジアはこれから。</li> <li>・ローカル経営人材は、LDP(Leadership Development Program)を実施。個人で所属事業体の課題をテーマに問題解決を図る約半年プログラム。各地域に進め方や中身は任されている。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ローカル経営人材は、現地トップは現地に任せるため外国籍人材が担っている。</li> </ul>   |

次に「グローバル人材の採用育成」、「グローバル経営人材の採用育成」、「グ

「グローバル人材の評価報酬」を見ると、両社とも本格的な取組みを行っていることが分かる。特に武田薬品の場合には、医薬品業界のグローバル競争に晒されており、生き残りをかけて戦略と組織と人事制度を一貫したものにしようとしている状況が明確に表明されている。

表 4-3 先進 2 社の (B) カテゴリー

| 社名              | トヨタ自動車  | 武田薬品  |
|-----------------|---|---|
| グローバル人材の採用・育成   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎グローバル人材はトヨタの価値観をしっかりと体現できる人。</li> <li>◎2002年に社内人材養成組織のトヨタインスティテュートを設立。</li> <li>2003年以降は北米に加え、欧州(ベルギー)、アジア(タイ、中国)、アフリカ(南アフリカ)、オセアニア(豪)などの海外事業体が人材育成の専門組織を設立。</li> <li>・グローバル人材には、課題想像力、課題遂行力、組織マネジメント力、人材活用力、人望といった能力が必要。履修毎にグローバル展開を進めているので人材採用とリンク。</li> <li>・R&amp;D は日本中心で技術人材は日本で採用。</li> <li>・地域専門家人材として現地語でコミュニケーションが出来る人材かや、領域スペシャリストの機能人材などが必要。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎コーポレート部門は、外国籍人材が海外大学を卒業した日本人の新卒のみ採用。応募要件にTOEIC730点以上を明示。本社・統括機能に社内外から最優秀な人材(外国人ヘッドも含めて)を選別</li> <li>・外国人経営リーダーの下にナンバー2として日本人を配して育成機会を作っている。</li> </ul>  |
| グローバル経営人材の採用・育成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎グローバル経営人材の育成には、日本人・外国籍人材混成チームによる EDP (Executive Development Program) という半年の教育プログラムを実施。経営トップに対して経営課題の解決提言を行う。約30名の対象者の中で約半数が外国人。現状の経営課題についてメンバー全員で現地調査等を行い提言する。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎グローバル経営人材は“グローバルリーダーシップコンピテンシー”を制定。現状はまだ評価制度と連動していない。</li> <li>◎フランスのINSEADと提携し TLI (Takeda Leadership Institute) という社内大学院を実施。グローバルで年間30名程度のハイポテンシャル人材を選抜して集合研修を行い、最後にアクションラーニングとして現経営陣にプレゼンを行い、シニアメンバーが評価すれば実際に実行していく。</li> </ul>  |
| グローバル人材の評価報酬    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎グローバル人事制度 (GAP) で、評価基準やプロセスを統一して公平性を確保。</li> <li>◎グローバル経営人材の候補は、資格・職能考課・業績による総報酬管理により決定。</li> <li>◎外国籍人材は経験年数は短くても能力で評価。スキルを持って入社する従業員も多いので、経験年数・年齢・性別は関係なし。日本人より若い部長もいる。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◎本社・統括機能トップに外国人材を任用。今後は内部昇格や外部スカウトを含めて人選し事業を任せていく。場所も日本に拘ることなく米国・欧州等に移し組織のグローバル化を目指す。</li> <li>◎将来のグローバルローテーションのインフラとして、グループ企業共通のジョブグレーディングを実施。グローバル経営人材についても、全部門長を対象にグローバル企業と比較できる“360度調査”を行った。本格的なグローバルリーダー育成とレベルアップに向けてタレントレビューを実施する。</li> <li>◎本社人事は、グローバル企業型HRHに向け、組織開発や社内組織のビジネスパートナーとしての位置付けを強化し、パフォーマンス・マネージメントと組織文化創造の役割を担う組織に。</li> <li>・人事面のグローバル化には、(1) 従業員マインドを含めた日本本社の変化への準備、(2) グローバル人材の育成、(3) 人事機能のグローバル化が必要。</li> </ul> |

以上を踏まえて、両社の特徴を整理すると以下のようになる。

トヨタ自動車は、「日本主導型グローバル連携」を活かす段階に入っており、「規範的統合」と「制度的統合」はバランスの取れた形で浸透と構築が進んでおり、「グローバル経営人材の育成」も着実に進みつつあると評価できる。

一方で武田薬品の方は、トヨタ自動車とは異なってグローバルな製薬業界のスタンダードである「無国籍型グローバル連携」を目指しており、「規範的統合」と「制度的統合」の浸透と構築にも力を入れると共に、「グローバル経営人材」を早期に育成することが会社の将来ポテンシャルを高めると認識して取組んでいることが分かる。

表 4-4 先進 2 社の (C) カテゴリー

| 社名             | トヨタ自動車   | 武田薬品   |
|----------------|--|--|
| 事業             | 自動車製造  | 医薬品開発  |
| グローバル化のタイプ     | 日本主導型<br>グローバル連携   | 無国籍型<br>グローバル連携  |
| 規範的統合          | ◎  | ○  |
| 制度的統合          | ◎  | ○  |
| グローバル経営人材の育成   | ○  | ◎  |
| グローバル経営に関する理念  | グローバルビジョン、トヨタウェイ   | ビジョン2020、タケダイズム  |
| 海外売上(%)<br>進出国 | 75%<br>(2014.3)<br>27ヶ国/地域に54の海外の製造事業体。海外の170ヶ国/地域以上で販売。 | 57%<br>(2014.3)<br>海外生産拠点17(日本を含む全世界19)、海外研究開発拠点12(日本を含む全世界15カ所) |
| 海外進出の歴史        | 本格的には84年米でGMとの合併NUMMIの生産開始から。                            | 海外進出の歴史は古いから2000年代半ばから積極的なM&A戦略を展開。                              |

続いて、こうしたグローバル事業展開の先進事例であるトヨタ自動車と武田薬品の両社に対して、今回の調査対象企業（A社からH社までの）8社と、そのグローバル戦略と組織の特色とを比較分析したのが、表4-5である。

例えば、A社の行動や制度を見てみると、「グローバル戦略」と「本社・ローカル関係」においては積極的な取組みを示しているのにも関わらず、「経営理念・ビジョンの浸透」には他社に比べて取組みに大きな特色が見えない状況である。

同様な分析を行った結果から、A～D社までは、日本主導型グローバル展開からグローバル連携へと移行しつつある様子が伺われたため、「日本主導型グローバル展開/連携」とした。また「規範的統合」については、ある程度の取組みがなされている一方、「制度的統合」への取組みはどの企業もかなり遅れていることが明らかである。さらに「グローバル経営人材の育成」については、まだ方針すら明確でない企業が多い。

一方A～D社に比べてグローバル展開の時期が新しいF～H社については、「日

本主導型グローバル展開」としての位置づけであり、「規範的統合」と「制度的統合」に関しては社内に余裕がないために、まだ不十分であるのは否めない。「グローバル経営人材の育成」についてはさらにその先の課題である。

表 4-5 A~H 社までの (C) カテゴリー

| 社名            | A社                           | B社                    | C社                  | D社                  | E社                | F社                        | G社                            | H社                                |
|---------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 事業            | 機械製造                         | 機械製造                  | 機械製造                | 部品素材製造              | 素材製造              | 部品機械製造                    | 素材製造                          | 素材製造                              |
| グローバル化のタイプ    | 日本主導型<br>グローバル連携/展開          | 日本主導型<br>グローバル連携/展開   | 日本主導型<br>グローバル連携/展開 | 日本主導型<br>グローバル連携/展開 | 日本主導型<br>グローバル展開  | 日本主導型<br>グローバル展開          | 日本主導型<br>グローバル展開              | 日本主導型<br>グローバル展開                  |
| 規範的統合         | ○                            | ○                     | ○                   | △                   | △                 | △                         | △                             | △                                 |
| 制度的統合         | △                            | △                     | △                   | ○/△                 | △                 | △                         | △                             | △                                 |
| グローバル経営人材の育成  | △                            | △                     | △                   | △                   | △                 | △                         | △                             | △                                 |
| グローバル経営に関する理念 | グループ経営理念                     | ビジョンブック               | 長期経営ビジョン            | グローバルポリシー           | 中期経営計画            | ビジョン                      | ビジョン                          | ビジョン                              |
| 海外売上(%)進出国    | 60%以上<br>100か国以上             | 60%以上<br>30か国前後       | 50%以上<br>30か国前後     | 50%以上<br>30か国前後     | 50%以上<br>20か国前後   | 60%以上<br>30か国前後           | 50%以上<br>10か国前後               | 70%以上<br>10数か国                    |
| 海外進出の歴史       | 1960-70年代から海外進出。本格的には90年代以降。 | 1970-80年代から海外進出に取り組む。 | 1980年代末から海外への取り組み。  | 海外事業の歴史は古い。         | 本格的には1990年代から海外進出 | 海外事業への取り組みは古いが、80年代以降に加速。 | 1960年代から海外進出。本格的には2000年代に入って。 | 1960年代から駐在員事務所を展開。70年代から本格的に海外進出。 |

以上より、日本企業で海外売上高が非常に高い企業であっても、本格的なグローバル展開の歴史が比較的短い企業の場合には、「日本主導型グローバル展開」での取り組みが多い。

一方、経験が蓄積されて来ているグローバル展開企業の場合には、海外拠点同士の連携を重視するグローバル連携を目指す体制を取ろうとしている。その場合には、規範的統合によるグローバルな方向付けに取り組んでいるケースが多いが、十分な制度的統合までは本格化していない。

また将来的にグローバル企業としての経営トップへの登竜門としてのグローバル経営人材の育成についても未だ体系的な取り組みとはなっていないが、グローバルな知識経営の観点から言えば、日本人のみならずグローバルで活躍する経営人材を着実に育て、将来はグローバル経営人材の育成に繋げていくことが必要であろう。

表 4-6 A~D 社までの (A) カテゴリー (参考 1)

| 社名                | A社  | B社 | C社 | D社 |
|-------------------|---|----|----|----|
| 経営理念・ビジョンの浸透      | (A社)・資本の論理と人を大切にしている経営を融合した人を軸に置いた経営、フラットでスピード感のある経営の実現。<br>(B社)◎全社コンテストで、創造性と全社意識の醸成。各地域で代表を決め、年に一回世界大会。小さい事の積み重ねが経営に影響。<br>◎(創業者の理念である)「おもしろおかしく」を浸透させている。・オーナー型企業だが支えるのはアンブレラ型のチーム。ベンチャー精神を持ち続けたい。・子会社の文化を尊重。<br>(C社)・新長期ビジョンを打ち出す。・社内表彰制度を通じて経営理念の浸透を推進して行く。<br>(D社)◎経営理念の教育を海外社員、駐在員に教育している。海外関係会社各社の中社となるマネジャー層に対し、会社の事業精神の共有と部下に対するマネジメントスキルの向上を目的とした研修  |    |    |    |
| グローバル戦略           | (A社)◎遠心力と求心力の双方を強化。海外への権限移譲を進めると共に、①日本のマザー機能強化、②経営理念の浸透、③意思決定の迅速化・ブリッジ人材の配置を進める。・欧州・中国など主要拠点は自立的。他は事業本部と共同で計画。<br>(B社)◎中国市場の成功を足がかりに真の多国籍企業への脱皮が急務。現地化の推進で経営スピードのアップ。・欧州、中国、米国で積極的に提携、M&A活用。インド市場の拡大に期待。<br>(C社)・アジアを中心とした新興国対象の市場志向戦略。欧米から新興国へ重点を転換。新興国は今後の成長市場。・従来はプロダクトアウトだったが、今後は業界戦略に転換する。MAに注力。標準モデルを作って事業部門に任せず本社部門も入って評価。・事業ラインで現地はコントロール。現地の人事は現地子会社に任せている。・MA後は会社の経営ルールを整理し定着化を図る。<br>(D社)・事業部が主体で海外展開してきた。ラインが責任を持つのが方針。   |    |    |    |
| グローバル組織           | (A社)・中期計画で①新興国・ボリュームゾーンの本格参入、②顧客ニーズに応えるソリューション事業、③環境イノベーション事業の拡大<br>(B社)◎One Company・マトリクス経営：事業分野別組織を機能別に改編し事業部門間の情報共有を進める。事業戦略責任者のもと、開発・生産・営業責任者の役割を明確にし、経営判断のスピードと質を高める。・リジンは各社長で、セグメントリーダー(日本人と外国人のペア)を置く。セグメントリーダーが事業をグローバルに推進。・意思決定は早い。経営やセグメントリーダーが密に連携。・年2回(6月、11月)戦略会議(経営陣とセグメントリーダー)<br>(C社)・生産拠点はすでに海外移転。現在主力の生産拠点は日本以外となっている。地域統括からカンパニー制の支援へ。しかし商品開発のコア開発やR&Dは引き続き日本で。・地域本社は米国、欧州、アジア、中国、ブラジル、インド)。地域本社は本社が統轄しており、事業機能は含まず管理とガバナンスを効かせる。統括人事は子会社の支援を行う。<br>(D社)・事業部門が大きな権限。200人の社長と400人の出向者がいる。・事業部門が多いために子会社が多い。・基礎研究は日本、管理や財務も日本からタイトにコントロールしている。 |    |    |    |
| 本社・ローカル関係・ローテーション | (A社)◎主要拠点で経営トップとのマネージャーミーティングを実施。Gグループ代表を置き、外国人取締役を2人任命。本社と拠点の役割分担は明確にはできていない。<br>(B社)・海外での人材研修は拠点毎に任せている。<br>(C社)・現地の経営は現地人に任せていきたい。欧米は進んでいるが、中国・アジアは進んでいない。<br>(D社)・現地人が海外拠点長に就任する例は少ない。拠点の社長を決めるのはラインで、現地人社長を置く場合は日本人CFOなどを置く。   |    |    |    |

表 4-7 A~D 社までの (B) カテゴリー (参考 2)

| 社名              | A社   | B社 | C社 | D社 |
|-----------------|--|----|----|----|
| グローバル人材の採用・育成   | (A社)・G人材として外国人材も採用。事業が拡大する中で固定的にキャリアパスを作成することは難しく現時点では課題。・外国人材は積極的に採用しているが、特定の方針として整理はされていない。<br>(B社)・G人材として採用している。外国人採用者のうち6-7割は技術系。出身国への配置等特定の要求ではない。・日本採用の1割くらいが外国人。・外国人社員はキャリアプラン前提の採用ではない。本社採用外国人の育成は日本人と同様だが主に海外業務に配属。<br>(C社)・G人材とはグローバルに活躍できる人。外国人社員は当初、本国で活躍してもらったつもりで採用したが今はコア人材として採用・定期採用の1割程度は外国人を採用。採用は日本への留学生と中国の北京大学の卒業生など。<br>(D社)・外国人を採用しているが、数の目標はなく是非々々で採用している。・外国人採用する目的はグローバル事業を推進。今年10人だったが来年は1桁。累積で50人~60人が在籍。・従来は海外派遣人材の育成が課題だったが、今はグローバルで活躍できるG人材の育成が課題。  |    |    |    |
| グローバル経営人材の採用・育成 | (A社)◎海外幹部を育てるため、本社研修としてビジネススクールを実施。・現地グループでヤングエグゼクティブプログラムで次世代幹部を養成しているところも。<br>(B社)・投資対象の中核事業を選定し、各事業推進責任者に若手を登用。営業と開発部門でもリーダーを任命。ビジネスオーナーと開発・営業リーダーを軸にグローバル事業を展開し、次世代グローバルリーダーとして育成している。<br>(C社)・経営チームの多様化と経営幹部候補の育成が課題<br>(D社)◎海外の経営陣の名簿を作成し人物像を明確に。・「グローバルリーダーシップ開発プログラム」：毎年グループの幹部社員を日本に招聘し、日本人幹部候補と共にグループの経営理念や事業精神を学び、グループの経営課題について議論し社長及び経営幹部に向けプレゼンテーションを実施。・またグループの執行役員や部門長クラス5~6名からなるグループに対して、その時々々の経営に関する重要テーマについて数ヶ月にわたって検討しボードメンバーに課題解決に向けた提案を行う実践型の研修を行っている。  |    |    |    |
| グローバル人材の評価報酬    | (A社)・人事情報の一元管理や統一的なHRMO整備はまだこれから。拠点幹部の人材ポートフォリオを一覧把握。拠点幹部の現地化は進む。<br>(B社)・外国人、日本人に関係なく企業理念、会社の目指すところを理解し活躍することを期待。・日本での管理職アセスメントを今後は海外でも。・管理部門は米国ではシェアードにしている。欧州はまだ途中。<br>(C社)◎グローバル化に向けた人材戦略の実施。(1)重要と考えるポジションをコアポジションとし、これを担う人材の発掘育成を強化。また全社最優秀で最優秀人材をグローバルに配置できるように役割評価基準をグローバルで統一。(2)グローバルに事業リーダーを選抜育成するプログラムを実施し、グローバル全社員に対する新入社員・新任マネージャ向けの共通プログラムを整備する。(3)チャレンジ続ける風土を確立するため世界対象の提案制度をスタート。・育成に制約があったりして成長のスピードが遅いと感じるケースもあるだろう。・本人の期待と実際の処遇が異なる場合に問題となる。報酬体系の一本化は難しい。<br>(D社)◎グローバルHRポリシーを策定しグローバルグレード制を導入。適材適所の仕組みづくりを本社人事で支援している。・タレントマネジメントは事業ラインでやっている。 |    |    |    |

表 4-8 E~H 社までの (A) カテゴリー (参考 3)

| 社名                | E社   | F社 | G社 | H社 |
|-------------------|--|----|----|----|
| 経営理念・ビジョンの浸透      | (E社)・グループ経営理念は発信するが、海外へは製造技術や品質管理等の生産面の啓発に重点をおいている。<br>(F社)・中期計画の一環としてグローバルのビジョンを展開。・会社のアイデンティティを海外と一緒に作り込もうとしている。<br>(G社)・中期計画を軸に海外事業を進めている。・海外事業ではコスト競争力の向上と成長基盤の拡大を目指す。・「ウエイ」は(H社)・商社の強みを生かし、海外での顧客向けに部材調達から物流、EMSまでセットで提供でき、日系の顧客を中心に日本の部品を調達して組み立てた高品質のものはまだ伸びる余地がある。   |    |    |    |
| グローバル戦略           | (E社)・海外展開は他産業に追随してきたが、現在は現地独自の事業開発を志向。M&Aも活用している。・原料の現地調達比率と生産比率を拡大(半分が生産拠点)。新興国のインフラや住宅向けの事業を拡大。・今後のターゲットは途上国のBOP、インフラ、住宅、建築など、経済発展に伴い市場の拡大を見込む。<br>(F社)・海外事業のコントロールは事業本部中心で、本社は横車の支援の役割。専門性で仕事を標準化している。・グローバルでの経営の自律化を志向している。日系顧客の海外進出に合わせて海外展開してきた。最初は販売会社から展開し、その後生産拠点の拡大へ。・中国、タイ、フィリピン、マレーシアなどは安価な労働力を期待して拠点化。中国は昔は欧米向け製品を生産していたが、今は中国専用の製品ラインで稼働している。<br>(G社)・日本、北米、アジアの世界三極における最適供給体制を敷くことを目指している。海外生産比率を40%まで高めグローバル・バランスを整える。アジアを中心とした新規工場設立のほか能力増強などを行い、世界市場への安定的な供給体制を確立する。・トップからの指示で人材基盤の整備を推進している。例えば、幹部候補生の育成等。・近年急速に海外売上を高めたが、事業部門の力が強い。・新規開発は日本で、海外は生産技術の現地化を推進したい。<br>(H社)・商社の強みを生かし、海外での顧客向けに部材調達から物流、EMSまでセットで提供でき、日系の顧客を中心に高品質のものはまだ伸びる余地がある。工場は北米、アジア、欧州にあり、世界同時に製品立上る場合にはそれぞれの複数地域で同時供給できるのが強み。・戦略は地域+産業の横串。営業、経営企画、トップで決める。 |    |    |    |
| グローバル組織           | (E社)・日系ビジネスのインフラを基盤にしなが、国・地域に合わせたチューニングのために地域統括機能の強化等を模索中。・製品の用途は幅広いがため、M&A企業に日本人が行ってもマーケティングは難しい。・現地計画は拠点が起案し実行し、本社は支援に回っている。<br>(F社)・地域統括会社制を取ろうとしていて北米、欧州、中国はその位置づけ。アセアンは統括会社はないが地域統括役員を置いている。・グローバルな地域会議を年1回開催し、振り返りと事業計画を議論。その他に機能軸のグローバル調達会議等を開催。<br>(G社)・事業本部を軸に展開し、海外人事についても権限が強い。<br>(H社)・経営戦略立案は経営企画で元素を作成し現地と話をして作成する。・半期毎に全員を集めて経営戦略の会議や方針徹底を。・月次に全ての現地法人を丸二日かけてTV会議。・会長や社長は毎月海外を順に回って現地マネージについても目を光らせている。・日々の業務執行は現場で指揮監督をしている。   |    |    |    |
| 本社・ローカル関係・ローテーション | (E社)・中国拠点では1/3が現地人トップとなっている。<br>(F社)・現在は拠点幹部はまだほとんどが日本人である。現地化したいという方向ではあるが、今のところ掛け声倒れに終わっている。・生産技術やパイパーなどの機能は現地化したい。・海外人材についてはキャリアパスも示せていない。<br>(G社)・1/3は現地トップで、拠点は現地化しつつある。・海外進出を行う新拠点での日本人の派遣社員の手当てが大変である。・ようやく海外拠点のトップやNo.2の人材把握を始めたところ。<br>(H社)・海外は現地採用だが、マネジャーや幹部で一定年収以上は本社決裁事項にしている。・現地の人材管理は現地で行う。現地マネージャーや幹部は本社の決裁事項なので、その面での管理は本社。現地報酬は地域にあわせて基準を作成し昇給・昇格も本社承認事項   |    |    |    |

表 4-9 E~H 社までの (B) カテゴリー (参考 4)

| 社名              | E社  | F社 | G社 | H社 |
|-----------------|---|----|----|----|
| グローバル人材の採用・育成   | (E社)・G人材とは、国籍、出身国にこだわらず広くGに活躍できる人。・継続的に外国人採用はしている。以前は外国人に将来母国の活躍を期待したが、個人的な問題等があるため現在はやめた。・外国人枠ではなくG社員として日本人と同様の基準で採用している。・外国人採用を行い数年で10人前後を採用<br>(F社)・G人材の育成は日本人も外国人も同じ。・バリューチェーンを俯瞰できる人材を育てたい。・海外人材は英語と少しの日本語が出来ればよい。・価値観、行動様式の多様性が組織を強弱化するので、多様な人材を取っていききたい。・外国人採用は年に100人以上の新卒採用のうち5人程度。少ない時は2人という時もある。ほとんどがアジア人の日本への留学生。・課題が洗い出せていないこと自体が課題。<br>(G社)・G人材として外国人採用を継続する。出身国に戻って働いてもらうことは想定していない。・現時点の外国人社員は20名程度でほとんどが中国人。・現地人材としてトップ、No.2までは分かるが、それ以外はどうな人がいるのかわかり切れていない。・人事部の国際化が最も遅れている。<br>(H社)・本社のグローバル人材は新卒採用だが留学生を含めて採用活動をしている。求める人材像は英語が堪能であり、海外で仕事をしたい人、ものづくりに携わりたい人。・新卒で20名程度の採用しているが、BtoB企業なので知名度の面から苦労している。 |    |    |    |
| グローバル経営人材の採用・育成 | (E社)・本社の役員は全員日本人。・グローバルコミティを定期的に開催し、現地経営をコミティの要職につけている。・今後、各国から日本に招聘して幹部候補生を養成していく。<br>(G社)・日本では幹部候補生の把握を行う。人事も入って本部毎に年1回人事開発委員会を開催。かなり負担をかける育成している。<br>(H社)・現在は海外子会社の社長は全て日本人だが、工場も増えており現地人の社長、管理職も増やす必要があると感じている。・海外現法が日本人トップだと、ガバナンスが動きやすい一方、現地人のモチベーションも考える必要がある。そのバランスをいかにとるかが今後の課題である。  |    |    |    |
| グローバル人材の評価報酬    | (E社)・従来は日系ビジネスが中心だったので日本人派遣で経営してきたが、現地ビジネスやM&Aにより現地化重視へと変わってきている。・グループの中で適切な評価と交流を目指している。<br>(F社)・中期計画で海外人材の見える化に着手している。・従来は日本人が主軸で、日本人を海外に派遣で事業部門中心の展開してきたため、G-HRMはこれから。<br>(G社)・2年前に海外拠点の報酬設計についてガイドラインを作った。・海外拠点の後継者育成が課題である。・拠点間の人材流動化は給与レベルが違うので難しい。・日本人のG人材は、早期選抜、早期育成、計画的修羅場で育成していく方針である。  |    |    |    |

## 第5章 日本企業で働く APU 国際卒業生の就労体験に関する質的調査

平井 達也

### 1. 問題と目的

未曾有の速度で高齢化・少子化が進んでいる日本にとって、今後労働力をどのように確保して行くかは、非常に大きな課題である。2000年の国連経済社会局人口部の試算によると、日本が生産年齢人口(15～64歳人口)を今後も維持するとすれば、2050年の時点で3233万人もの労働力人口が不足すると推定している。このような社会状況も背景としながら、日本政府は留学生そして高度外国人材の充実を目指している。2008年には「留学生30万人計画」を策定し、日本への留学生数の大幅な増加を意図している。この計画に連動する形で大学の国際化を促進する「国際化拠点整備事業(グローバル30)」や「スーパーグローバル大学創成支援」などの事業を打ち出してきている。また、留学生が卒業した後に優秀な人材として日本で就業することを促進するために、政府は「高度外国人材」受け入れ政策を策定し、高度な専門知識や技術を持つ外国人の就業促進を国策として位置づけている。

このような日本社会の動きを背景に、留学生・外国人を雇用する日本企業も増えてきている。株式会社ディスコが毎年行なっている「外国人留学生の採用に関する企業調査」(調査時期:2014年10月,回答社数:493社)によれば、回答した企業のうち外国人社員を雇用している企業は50.3%であり、それらの企業のうち2015年度に外国人社員を採用する見込みの企業は54.8%(前年度35.9%)、特に千以上の大手企業では69.1%(前年度54.4%)となっており、近年日本企業における外国人の雇用が急速に進んでいることが見てとれる。以上のような変化を鑑みれば、今後の日本の職場が急速に国際化し、様々な国籍や文化、言語を持つ人が共に働くという職場環境が当たり前になって行くのではないかと考えられる。この変化に伴い、どのようにすれば日本人と外国人双方にとって働きやすい職場を創出し、やりがいのある仕事を行えるかがますます重要になってきている。

一方、留学生および外国人社員を取り巻く状況はどうであろうか?まず、日本企業に就職しようとする留学生には厳しい状況が待っている。株式会社ディスコによれば、日本における就活を経験した外国人留学生の89.0%が日本での就

職活動を厳しいと感じている。これは、特に大企業は採用する留学生を日本人以上に優秀な人材に限定しており(守屋, 2012)、留学生に高度な日本語運用能力や日本的配慮・対応を求めている(三島, 2001)という現状によるところも大きいと思われる。その結果として、留学生の卒業生のうち、就労許可が出た留学生はわずか18%(JASSO, 2006)であり、就職先の6割は従業員300人以下の中小企業という報告(法務局入国管理局, 2009)からも明らかのように、留学生の日本企業への就職状況はかなり厳しい状況であることが見て取れる。

では、就職をした後の状況はどのようなのだろうか?労働政策研究・研修機構(2008)の調査によれば、「留学生を採用したことで日本人社員や組織にどのような効果があったか」という質問に対して、45.8%の企業が「特に変化がない」としており、日本企業が外国人社員をうまく活用できていない様子が伺える。このような現状の理由の一つとして、外国人社員と日本企業間のキャリアイメージのギャップが挙げられる。労働政策研究・研修機構(2008)によると、外国人社員は将来のキャリアパスとして、海外現地法人の幹部や海外との取引を担う専門人材を希望している一方、日本企業としては日本人社員とほぼ同様のキャリアパスを想定している。つまり、外国人社員はグローバルで専門的なキャリア開発をイメージしているのに対し、日本企業の多くは従来通りのジェネラリスト型のキャリア開発のみを想定しているため、両者の期待にギャップが生まれ、お互いにとって満足度の低い状況が生まれていると予想される。

このように、日本における今後の労働状況を考える上で、職場の国際化や外国人社員の活用は大きな課題であるにもかかわらず、現状としては留学生にとっての就職及び外国人社員にとっての就労には未だ大きなハードルが存在し、日本企業としても彼らをうまく活用できていない状況が存在している。このような状況を打開するためには、実際に日本企業に就労している外国人社員がどのような困難を経験し、それらの困難をいかに克服してきたのかを質的に調査する必要がある。

このような背景を鑑み、本調査の目的は、①外国人社員が日本企業でどのような困難を体験しているのか、②それらの困難を克服するために何が必要か、③日本企業での就業を通して学んだことは何か、④日本企業が外国人社員を活用するには何が必要か、の4点を主な目的とする。

## 2. 外国人社員の就労に関する研究の概観

日本で働く外国人の就労の形は様々であるが、本研究ではその対象を日本企業で正規雇用者として働いている「外国人社員」とする。この外国人社員を対象としたこれまでの研究を概観してみると、研究の焦点としては1) ミクロな視点から外国人社員の日本企業での体験に焦点を当てたもの、2) マクロの視点から企業側が外国人社員を雇用する意図や戦略に焦点を当てたもの、3) 外国人社員と企業をつなぐ上で重要な役割を果たす、外国人社員の上司に焦点をあてたもの、の3種類が存在する。多くの研究の場合、このうち1つもしくは2つに焦点を当てて、外国人社員の就労ととりまく状況を分析している。外国人社員の就労経験に焦点をあてた研究としては、吉本(2011)が自身のキャリアコンサルタントとしての経験を踏まえて、外国人社員の事例を分析している。この研究では、日本の会社で働く3人(中国、東南アジア、中国)の外国人社員が抱える問題を事例として取り上げ、その分析を通して①外国人社員が日本企業で働く際に抱える問題、②外国人社員のキャリア形成プラン、③日本企業による外国人社員へのキャリア支援、④摩擦や葛藤が生じた際の企業側と外国人社員による対応と変容、を明らかにしようとして試みている。事例1では積極的なチャレンジ精神を持ち、自分の力を十二分に活かしたいと願う外国人社員と、その社員にあくまでも非正規の通訳としての職務を与える企業との食い違いから、双方の信頼関係が損なわれて行く様子が描かれている。事例2では、明確なキャリア開発の目標を持ち自己啓発を重ねて来た外国人社員が、昇進には個人の業績・能力のみでなく経験した部署や上司の推薦も影響することを知って、自律的にキャリア開発を行なうことが難しいと感じ、モチベーションが低下した例を挙げている。事例3ではコミュニケーションスタイルの違いや日本語能力の問題から、会社の中で次第に孤立感を深めて行く事例が紹介されている。これらの事例から、筆者は外国人社員が日本で働く際に経験しうるキャリア形成を妨げる要因として、①業務遂行上の日本語運用能力の不足、②職場内におけるコミュニケーションスタイルや人間関係の対する認識の違いからくる対人ストレス、③人事評価システムやキャリアパスの違い、④育児や医療などの社会福祉サービスに関する情報不足の4つを指摘している。そして、これらの困難を予防・解決する存在として、キャリアコンサルタントの重要性を挙げ、キャリアコンサルタントが担える役割の例としては、社員への異文化理解促進のための研修、外国人社員を部下に持つ上司へのフォローアップ、社員へのキャリ

ア形成や職業意識を見つめ直す機会の提供、外国人社員への人材育成システムのわかりやすい説明などを提案している。この論文の特徴としては、キャリアコンサルティングというクライアントとの深い関わりを通して、通常のインタビューでは得ることが難しいクライアントの思いや経験を時系列の中で丁寧に傾聴し、外国人社員が抱える問題やその背景を深く分析できている点であろう。また、それらの問題の解決のために、外国人社員個人もしくは企業という組織のみに解決を求めるのではなく、外国人社員と上司や企業をつなぐ橋渡し役としてキャリアコンサルタントができることを提案している点も注目すべきポイントである。

マクロな視点から外国人社員をとりまく雇用状況や日本及び母国で就労している企業の戦略と、ミクロな視点である外国人社員の就労経験との相互作用を分析した研究としては、村田(2011)の研究が注目に値する。この論文では、在日インド系IT企業に所属するインド人ITエンジニアおよびインドIT企業に勤めるインド人ITエンジニアを対象にした聞き取り調査データを分析し、インド人エンジニアの来日前のキャリア観、および来日後の就労におけるキャリア構築を明らかにしている。来日前の母国におけるITエンジニアを取り巻く環境としては、ITエンジニアには高い学歴と英語能力が求められ、先進国で仕事をするにはさらに厳しい競争をくぐり抜けなくてはならないとしている。その一方で、高い社会的ステータスと収入や海外での仕事の機会が与えられている。来日したITエンジニアのキャリア展開に関しては、日本語能力試験や専門分野の資格など、目に見える形での能力開発に積極的であり、自分のエンプロイアビリティを高める努力を惜しまない様子が報告されている。しかしこれは、自分のキャリアアップというためだけではなく、優秀であってもいつ解雇されるかわからないというインドにおける雇用不安や、企業側からの資格取得へのプレッシャーによるものも大きいとしている。常に自分の知識やスキルの向上をしていかなければ競争に負け、解雇されるという不安やプレッシャーにさらされながらも、それをバネにしてチャレンジを自分に課すことで積極的に自分のキャリアを切り拓こうとする態度が、インド人ITエンジニアの特徴だとしている。キャリア形成に関する研究は、どうしても個人のキャリア発達という視点のみからの分析が多いが、本論文では市場の流動性や雇用不安、企業側のプレッシャーなど社会構造や制度の在り方が、労働者の働き方やキャリア構築に影響を与えているという、環境と個人のキャリア形成との相互作用という視点から分

析を行なっている点が特徴的である。

外国人社員と企業側をつなぎ、外国人社員が満足して仕事ができるかどうかを左右する上で大きな影響力を持つ、上司という存在にフォーカスを当てた研究としては、島田・中原(2014)の実証的な研究が重要な貢献をなしている。この研究論文では、日本企業で働き始めて2年以上の元留学生社員を対象として、上司による支援が、元留学生社員の組織適応にどのように影響しているかを実証的に分析している。対象は日本企業に就職した、2年目から8年目までの元留学生102名(男性62名、女性40名)で、出身国は14カ国であった。独立変数としては日本人上司による支援を設定し、仕事面での支援(業務支援、精神支援、内省支援)、および文化面での支援(相手文化理解支援、日本文化説明支援、異文化内省支援)を測定する質問紙を配布し、データを収集した。従属変数としては、組織への適応の程度を設定し、組織社会化の学習内容(職務熟達、言語、組織目標・価値観など)を測定する質問紙と、組織コミットメント・キャリア展望・職務満足を測る質問を準備した。これらのデータを統計分析した結果、1)仕事面の支援に比べて、異文化に配慮した文化面の支援は低い、2)組織目標や価値観の理解に対して、上司の支援全般が正の影響を与える、3)組織の人間関係の理解には仕事面の精神支援および文化面の支援が正の影響を与える、4)文化面の支援は、部下の文化的社会化を促進する、ことが示唆された。これらの結果から、筆者らは上司による精神支援と文化面の支援の重要性を指摘し、これらの支援が十分でない場合は、技能的適応は果たせたとしても、組織の目標や価値観、人間関係に関する適応は進まないことが予想されるとしている。この研究の貢献としては、マクロレベルでの企業や組織とミクロレベルでの外国人社員をつなぎ、「社会化エージェント」としての上司の存在に注目し、元留学生社員とその上司間の社会的相互作用を分析した点が挙げられる。環得て、上司の業務上の支援のみならず、外国人特性や異文化に配慮した文化面での支援を含めて、上司の支援内容の違いが元留学生社員の適応に与える影響を実証的に探求した点も、この研究の独自性として評価できる。

### 3. 研究方法

本研究では日本企業で正規社員として働いている、立命館アジア太平洋大学(以下、APU)の外国人卒業生9名へのインタビューを行い、インタビュー結果

の質的分析に基づいて外国人社員の日本企業における就労の特徴を明らかにした。インタビュー候補者の条件としては、①APUを卒業した外国人であること、②インタビュー時に日本在住であること、③日本企業に正規社員として働いていること、を選択基準とした。上記の基準に照らして、まず第一選抜プロセスとして、APU職員で仕事の内容上（校友会担当）、APU卒業生とのネットワークを広くかつ深くもつ職員から、インタビューの候補者を30名程度推薦してもらった。次に、第二選抜プロセスとして、筆者らが就業年数を3つの層（2年以内、2年以上4年以内、4年以上）に分け、就業年数と国籍のバランスを考慮しながら、インタビュー最終候補者を10名選抜した。そのうち、1名はインタビューの都合がつかなかったため、結果的には9名のインタビューを実施した。インタビュー対象者の内訳としては9名（男性4名、女性5名）であり、年代は20代および30代であった。国籍は、バングラデシュ、タイ、インド、中国、アメリカ、フィリピン、ケニア、ルーマニア、ウズベキスタンの9カ国であった。対象者が就労している業種は、通信業、製造業、重工業、人材派遣業など多岐に及んだ。また、就業年数の内訳としては、2年未満が1名、2年以上4年未満が4名、4年以上が3名であった（表5-1参照）。

表5-1: インタビュー対象者の内訳

|      | A       | B  | C   | D  | E    | F     | G    | H     | I       |
|------|---------|----|-----|----|------|-------|------|-------|---------|
| 出身国  | バングラデシュ | タイ | インド | 中国 | アメリカ | フィリピン | ケニア  | ルーマニア | ウズベキスタン |
| 性別   | 男性      | 女性 | 男性  | 女性 | 女性   | 男性    | 男性   | 女性    | 女性      |
| 業種   | 通信      | 通信 | 化学  | 金融 | 人材派遣 | 重工業   | 電気機器 | 電気機器  | 広告      |
| 就業年数 | 2       | 2  | 3   | 6  | 3    | 1     | 4    | 1     | 8       |

インタビューは半構造的深層面接法で行われた。従って、事前に用意したインタビュー質問を主に使用しながらも、より深い内容のインタビューのために、相手や話の内容に応じて質問の内容や量を柔軟に調整した。インタビュー質問は、これまでの国内外における外国人社員の就労に関する研究を参考にしつつ、研究者3名で候補質問を準備した。インタビュー質問の内容は大きく3つに分けられ、1つはインタビュー対象者の就職活動についての質問（例：日本企業に就職をしようと思った理由はなんですか？就職活動で難しかった部分はどのようなところですか？）、2つ目は日本企業での就労に関する質問（例：日本企業で働く上で苦労したことや戸惑ったことはどのようなことでしたか？日本企業で働くメリットや新たに学べたことはどのようなことでしょうか？）、3つ目は日本企業がよりよいグローバル化を果たすための必要条件について（日本企業が努力すべきことはなんですか？外国人社員が努力すべきことはなんで

しょうか?)であった(表 5-2 参照)。インタビューはすべて対面で行われ、インタビュー時間は平均 100 分であった。インタビューの際の言語は本人が話しやすい言語(日本語もしくは英語)を使用した。インタビュー内容は全て録音された。

インタビューの分析方法としては、録音から文字化されたインタビュー記録を研究者2名で読み合わせながら、グラウンデッドセオリーアプローチ(Strauss & Corbin, 1990)を使用して分析を行った。つまり、インタビュー対象者の語った体験や内容から出発して、小さな意味のまとまりから大きなまとまりへと分析を行うことで共通する要素を抽出し、外国人社員の就労経験を概念化しモデル化した。さらに、この質的分析のプロセスにおいて、内容的妥当性を高める目的で、質的分析の一方法である CQR メソッド(Consensual Qualitative Research Method; Hill, Thompson, & Williams, 1997)を使用した。この方法では、分析者がそれぞれインタビュー原稿を詳しく読み込んで、インタビュー内容で特に重要な部分に下線を引き、その内容を簡潔に表すキーワードを付した上で、お互いの分析原稿を持ち合っ、分析者である両者が合意した時のみ、引用箇所とキーワードを採用した。さらに、パットン(Patton, 2002)の Cross-case analysis 法を使用して、抽出されたキーワードを意味の類似に基づいてグループ化し、3つのレベル(テーマ<カテゴリー<ドメイン)からなるモデルを概念化させた。

表5-2: 卒業生へのインタビュー質問

|    |  |
|----|--|
| 1  | 社会人として働く前に、日本企業にどのようなイメージを持っていましたか?  |
| 2  | なぜ日本企業で働こうと思ったのですか?  |
| 3  | 就職活動をしていて、どのように感じましたか?特にチャレンジだったところや驚いたところなどありましたか?  |
| 4  | 日本企業のどのような条件や特徴に注目していましたか?   |
| 5  | 今の会社で働き始める前に、どのような期待やプランを持っていましたか?また、そのような期待やプランについて、就職後何か変化がありましたか?                       |
| 6  | 今の部署であなたがやっている業務について、その概要を教えてくださいませんか?   |
| 7  | 日本企業で働く上でのメリットやベネフィット、およびデメリットや難しさについて教えてくださいませんか?   |
| 8  | 現在あなたが所属している(もしくはこれまで所属していた)日本企業で仕事をする上で、あなたがこれまで体験した難しさや問題などについて、可能な限り具体的な状況を教えてくださいませんか? |
| 9  | 上記の難しい状況はなぜ起こったと思われますか?  |
| 10 | あなたはその状況をどのように解決・克服しようとしたか?またあなたの上司や同僚はどのように対応しましたか?                                       |
| 11 | 現在の企業も含めて、これまであなたが所属してきた日本企業において、ここで働くことができてよかった、と肯定的に感じた経験やエピソードについて、具体的に教えてくださいませんか?     |
| 12 | 上記の体験があなたにとってポジティブな体験になり得たのは、なぜだと思いますか?  |
| 13 | 大学生時代に学んだことや経験したことで、現在の仕事に役立っている・活かしていると感じていることはありますか?                                     |
| 14 | あなたの今後のキャリアプランについて教えてくださいませんか?   |
| 15 | 日本人社員と外国人社員がシナジーを生み出すために、両者はそれぞれどのような考え方や行動、スキルや態度を身につける必要があると思われますか?                      |

#### 4. 研究結果

質的分析の結果、内容は大きく4つのドメインに整理された。それらは、1) 働く上での困難、2) 困難への対応、3) 日本企業から学んだこと、4) グローバル化への提言、の4つである。

第一のドメインは「働く上での困難」であり、さらに「自分らしく力を発揮できない」「違いへの非寛容さ」「サポートの少なさ」「キャリア設定の難しさ」「独特の職場風土」の5つの下位カテゴリーに分割された。それではここで、それぞれのカテゴリーの意味や例を簡潔に紹介する。

まず、第一カテゴリーの「自分らしく力を発揮できない」は、自分なりのアイデアや能力を活かす場が限られているという「十分に貢献・活躍・成長できる場が少ない」というテーマや、率直に発言することを周りから直接・間接的に止められるという「自己表現を抑止される」というテーマ、日本人ほどはなかなか日本語を駆使できないという「日本語の課題」、周りに英語ができる人が少ないため翻訳者として使われるという「大量に翻訳の仕事が課される」などのテーマが浮上した。

第二カテゴリーの「違いへの非寛容さ」の下には、外国人への不慣れさや発展途上国への蔑視などの「文化の違いへの理解不足」というテーマや、あくまでも日本人のやり方や考え方に一方的に合わせることを要求される「日本人に合わせることを強要される」というテーマが分類された。

第三カテゴリーの「サポートの少なさ」には、日本のやり方を教えてくれたり、外国人としての難しさを理解してくれる人が不在であるという「外国人社員へのサポート不足」、その中でも特に外国人社員の特性を理解・活用しようとする上司の少なさから来る「上司からのサポート不足」が指摘された。

第四カテゴリーである「キャリア設定の難しさ」に関しては、外資系に比べてキャリアパスが見えにくく、現在とこれからの仕事をどのように将来にキャリアに活かせるかがわからないという「キャリアパスに関する葛藤」と部署の都合で唐突に異動を申し付けられるという「予測できない配属・異動」という2つのテーマが下位項目として分類された。

最後に、第五カテゴリーとしての「独特の職場風土」には、研修の目的が不明確で、集団責任や従順な態度を要求される「新人研修の大変さ」、稟議により承認に時間がかかりすぎ、ビジネスチャンスを逃してしまうという「意思決定の遅さ」、厳しい上下関係や一般社員からの嫌味などの「人間関係の複雑さ」、

リスクやトラブルを避け、長く安定的に働こうとする「安定志向」、連日夜11時まで帰宅できないという「働きすぎの風土」、目的が不明確な会合への参加義務や、目的やビジョンが不明の仕事などの「意義や目的が不明確な仕事」の多さなどが指摘された（表5-3参照）。

表5-3：日本企業で働く上での困難

| domain  | theme         | category          | key phraseの例  |   |
|---------|---------------|-------------------|---|---|
| 働く上での困難 | 自分らしく力を発揮できない | 十分に貢献、活躍、成長できる場が少 | 期待と違って活躍できるチャンスが少ないことが悩み<br>自分で考えて改善する余地がない簡単な仕事への物足りなさ<br>やめる理由①今の仕事が将来に役立たない②達成感が感じられない③他者の役に立たない   |   |
|         |               | 自己表現を抑止される        | 出来るだけ貢献したいと思って発言するがでしゃばるという目で見られる<br>素直に意見を言っはいけない  |   |
|         |               | 日本語の課題            | 最大の問題は10年経ってもうまく日本語がしゃべれないこと<br>大学卒業時の日本語の理解度は25%で今は70%   |   |
|         |               | 大量に翻訳の仕事が課される     | 翻訳に時間を取られて本来の仕事うまくやってキャリアアップに結びつけることが難しい<br>英語が不得意な上司のために全てを正確に翻訳し、報告することが求められる                       |   |
|         |               | 違いへの非寛容さ          | 文化の違いへの理解不足   | 会社がどう外国人社員を扱ったらいいかかわからない<br>違いに気付かない日本人と、気付いているマイノリティとしての外国人<br>英語を話せる人がほとんどいない環境<br>アジアの国のこと下に見ていた人がいた |
|         |               |                   | 日本人にあわせることを強要される  | 外国人社員でも100%日本人のように行動することが期待されている<br>日本のやり方が決まっているからそれに従いなさいといわれる  |
|         | サポートの少なさ      | 外国人社員へのサポート不足     | 外国人社員は自分だけで周りに相談できない<br>文化の違いを教えてくれる人がいない<br>場で共有されている文化が分からなくて苦しい                                    |   |
|         |               | 上司からのサポート不足       | 文化の違いを理解する余裕がない上司<br>外国人の強みを活かそうとする上司は少ない<br>よき理解者が不在   |   |
|         | キャリア設定の難しさ    | キャリアパスに関する葛藤      | 外資系は(キャリアパス、ゴール)が明確だが日系企業は不明確<br>半分好奇心で人材会社に登録したらすぐに来てほしいと言われた  |   |
|         |               | 予測できない配属・異動       | 唐突な配属<br>部署同士の都合に翻弄され異動<br>転職しうになると人事異動   |   |
|         | 独特の職場風土       | 新人研修の大変さ          | やる意味がわからない軍隊式研修<br>もっと頑張れと無理強いする講師<br>集団責任方式による研修   |   |
|         |               | 意思決定の遅さ           | 稟議にかけているうちに単純な意思決定に何ヶ月もかかってしまう<br>上の上司に直接報告・相談の方が良い時でも、直属の上司にしか相談できない<br>意思決定に承認承認で時間がかかり、非効率でチャンスを逃す |   |
|         |               | 人間関係の複雑さ          | 会議室の予約や窓明け、ライトの点灯や消灯を新人だからいつもやらなさいといけないのは理にかなっていない<br>上下関係の難しさに驚く<br>一般職社員からのいやみ                      |   |
|         |               | 安定志向              | リスクや人間関係のトラブルを避けながら長く安定的に働こうとする人が多数派<br>安定志向で新規開拓に消極的な自社  |   |
|         |               | 働きすぎの風土           | 忙しい3月と4月は夜11時前に帰宅したことがない<br>仕事からの帰宅が遅すぎて自分のための勉強が出来ない<br>「おまえが遅いからだ」と残業代はなし                           |   |
|         |               | 意義や目的が不明瞭な仕事      | 労働組合の会合に参加をしなければならぬのが時間の無駄<br>1~2年目にはノミネーション、3年目に小さな責任のある仕事<br>仕事に関するビジョンも期待も言ってくれない                  |   |

第二のドメインとしては、上記の様々な困難をどのように克服しようとしてきたのかという内容に関わる「困難への対応策」である。このドメインには「主体的に打開する」「まずは我慢する」「对人的サポート」の3つの下位カテゴリーが存在する。

第一カテゴリーである「主体的に打開する」には、周りの仕事の仕方を主体的に自分から学ぶという「自分から積極的に学ぶ」、ストレスや困難に焦点を当てすぎず、うまくやれていることや仕事の肯定的な意味を考えるようにするという「ポジティブなことに目を向ける」、上司や大学時の先輩、仕事上で出会う人々の中に自分の理想や目標となる人を見つけようとする「ロールモデルを見つける」という3つのテーマが分類された。

第二カテゴリーである「まずは我慢する」の下位テーマとしては、日本人の考え方ややり方を学び、努力してそれに自分を適応させようとする「相手に合わせる」、批判に耐え自分なりに頑張る「耐え忍ぶ」の2つが存在する。

第三のカテゴリーの「対人的サポート」には上司や同僚からの「職場における周りからのサポート」と、APUの先輩や友人からの「出身校の同輩・後輩とのつながり」が分類された（表5-4参照）。

表5-4： 困難への対応策

| domain  | theme           | category        | key phraseの例  |
|---------|-----------------|-----------------|---|
| 困難への対応策 | 主体的に打開する        | 自分から積極的に学ぶ      | 周りのやり方を主体的に学ぶ<br>教わらなくても主体的に自分から学ぶ                          |
|         |                 | ポジティブなことに目を向ける  | いい方向に考えられるようにする<br>ストレスについて考え過ぎない                           |
|         |                 | ロールモデルを見つける     | 仕事上で出会える海外のエグゼクティブから刺激を受ける<br>ロールモデルとしてのAPUの先輩              |
|         |                 | まずは我慢する         | 相手に合わせる   |
|         | 耐え忍ぶ            | 耐え忍ぶ            | 批判に耐え自分なりに頑張る<br>日本の伝統文化として捉えることでやり過ごす                      |
|         |                 | 対人的サポート         | 職場における周りからのサポート   |
|         | 出身校の同輩・先輩とのつながり | 出身校の同輩・先輩とのつながり | APUの国際卒業生と情報共有<br>気持ちを共感し理解し合うAPUの友人<br>大変さを分かり合えるAPUの友人の存在 |

第三のドメインとしては、外国人社員が日本企業について肯定的に評価している部分や、学べてよかったと感じている「日本企業から学んだこと」が挙げられた。このドメインの下位項目としては、7つのカテゴリーが存在している。それらは、仕事の細部まで目を配り、丁寧に仕事を進めていく「丁寧できめ細かい仕事のやり方」、お互いの報告やコミュニケーションを密に行う「報連相というシステム」、問題が起こった時にその原因を振り返り次に生かそうとする「問題や失敗から学ぶ姿勢」、仕事同士のつながりやそれらの全体像を把握した上で仕事を行う「仕事の全体像を把握する」、周りが何を必要としているのか自然に配慮する「相手の立場に立って考える」、断る時や批判をする時にも婉曲的に表現する「婉曲的表現」、文化背景の違いを理解し、尊重してくれる「違いの尊重」、上司が部下を信頼して仕事を任せる「任せることで責任感を育てる指導方法」の計7つに分類された(表5-5参照)。

第四のドメインとしては、日本企業の「グローバル化への提言」であり、下位カテゴリーとして「日本企業への提言」と「外国人社員への提言」が存在する。「日本企業への提言」に関しては6つのテーマが分類されており、それらは

1) 外国人社員が自分の考えを表現し、彼らの強みを発揮するための「外国人社員の強みを活かす」、2) 外国人社員が自分のやりがいや成長を可視化できるための「外国人社員にとってのやりがいを考える」、3) 今の仕事が将来のキャリアにどのようにつながるかを明確にする「キャリアパスの明示」、4) 海外や現地を必要以上に警戒せずに違いから学ぶ「現地から学ぼうとする姿勢」、5) 他国への対応を理解して積極的に日本製品を海外に紹介する「マーケティングを重視」、6) 今後の日本や世界を取り巻く環境の変化に対応しようとする「柔軟な変化への対応」、の6つである。一方、日本企業のグローバル化に関して、外国人社員が意識し、変容していかななくてはならない点としては、1) 自分のやり方を通そうとする前に日本のやり方をしっかりと学ぼうとする「謙虚に学ぶ」、2) すぐに結論を下さずに長いスパンでその時その時の経験を理解しようとする「忍耐強さを身につける」、3) 日本企業から学びつつも自分らしさを開発していく「自分と会社のバランスをとる」、4) 日本の仕事のやり方を本当に理解して実践するには数年から十数年はかかると考えて学んでいく「長期的な視点から自分の学びを考える」、5) 自分が与えられている機会や人との出会いに感謝をする「感謝を忘れない」の5つのテーマが挙げられた(表 5-6 および表 5-7 参照)。

表5-5：日本企業から学んだこと

| domain      | category           | key phraseの例   |
|-------------|--------------------|--|
| 日本企業から学んだこと | 丁寧できめ細かい仕事のやり方     | 日本の丁寧で細かい仕事のやり方を主体的に学ぶ<br>仕事における上司の細部まで気づく能力に感動                                |
|             | 報連相というシステム         | 仕事上のミスを全体で防ぐ報連相という素晴らしいシステム<br>日本の会社で学んだ報連相のシステムを自国に取り入れ政治腐敗を防ぎたい              |
|             | 問題や失敗から学ぶ姿勢        | ミスが起こった時に何故起こったのかをきちんと振り返ることの大切さを学んだ<br>問題の原因をきちんと調査する態度が仕事のみならず自分の私生活も改善してくれた |
|             | 仕事の全体像を把握する        | 全体を支えることを学んだ<br>常に何がどこでどうなっているのかを掌握しようとする姿勢                                    |
|             | 相手の立場に立って考える       | 自然に相手の立場を考えた親切な対応ができるようになった<br>周りの人が何を必要としているかを常に考える                           |
|             | 婉曲的表現              | 婉曲的に断る言葉の使い方を学んだ<br>日本人のようによりソフトな言い方が出来るようになっていた                               |
|             | 違いの尊重              | 文化背景を理解し違いを尊重してくれる<br>お互い理解しようとする歩み寄り  |
|             | 任せすることで責任感を育てる指導方法 | 自分の裁量にかなり任せてもらっているがやりがいを感じる<br>責任のある仕事はモチベーションにつながる                            |

表5-6： 日本企業への提言

| domain     | category                              | key phraseの例                        |
|------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 日本企業への提言   | 外国人社員の強みを活かす                          | 外国人の強さを生かせないことがもったいない               |
|            |                                       | 外国人社員に合う仕事を与える                      |
|            | 外国人社員にとってのやりがいを考える                    | 外国人社員がより自己表現できる機会を用意する              |
|            |                                       | 会社はいくらでもあるのでやりがいなくなったらさっさとやめる       |
|            |                                       | 自分の成長が見えないのでキャリアを変えたい               |
|            | キャリアパスの明示                             | 日本人は5~10年何十年と同じ会社で働くが今評価されたい        |
|            | 現地から学ぼうとする姿勢                          | 今の仕事が本人のキャリアにどうつながりうるかをより明確に説明してほしい |
|            |                                       | 外資系は(キャリアパス、ゴール)が明確だが日系企業は不明確       |
| マーケティングを重視 | 現地に学ぼうとしない                            |                                     |
| 柔軟な変化への対応  | 海外や現地を怖がらずに国際スタンダードで製品を売っていくべき        |                                     |
|            | 変化に備えて組織としての準備が必要                     |                                     |
|            | 世界の変化の早さについていためににより多くの外国人社員を雇うべきではないか |                                     |

表5-7： 外国人社員への提言

| domain    | category                                  | key phraseの例                                  |
|-----------|---|---|
| 外国人社員への提言 | 謙虚に学ぶ                                     | 自分のやり方を通そうとする前に日本のやり方をよく学ぶ                    |
|           |   | 日本のやりかたを変えようとする前にまずしっかり学ぶことが大切                |
|           |   | 社会人になっても新しいことを学び続ける態度が大事                      |
|           | 忍耐強さを身につける                                | 期待と違うと外国人社員は誰よりも早く会社をやめてしまう                   |
|           | 自分と会社のバランスをとる                             | 会社は急に変わることはできないので提案はいつも忍耐を持って少なくとも5年は働くべき     |
|           |   | 完全に日本人のようになるのではなく自分のやりたいことを通すのではなくバランスを取るのが大切 |
|           | 長期的な視点から自分の学びを考える                         | まず相手のやり方を真似て理解してから自分のやり方を提案する                 |
|           | 感謝を忘れない                                   | 日本の仕事のやり方を本当に理解して自分のものに改善するには15年かかる           |
|           | 会社なりのやり方や伝統を少なくとも5年はかけて学ぶべき               |   |
|           | 様々な人と出会い、多くのことを学べるという、会社から与えてもらった様々な機会に感謝 |   |

## 5. 考察

ここでは、本研究の結果から導き出される、外国人社員を活用する上で重要なポイントについて考察を行う。まず、外国人社員が仕事へのやりがいを感じるためには、以下の3つの点が特に影響を及ぼすことがインタビュー結果から明らかになっている。

第一に、彼らが今の仕事に意味を感じられるかどうかという点である。特に外国人社員にとっては、自分が担当している仕事の全体の中での意味や、この仕事が今後どのように役立つのか、といった納得感が特に重要であり、与えられた仕事や研修が何のために行われるのかについて、日本人以上に説明が必要であると思われる。

第二に、現在の仕事から自分にとってどれくらい成長や学びがあるかという点である。今回インタビューを行ったほぼすべての外国人社員が最も重視しているのが、自分が仕事を通して何を学べるか、いかに成長できるかということであった。つまり、仕事を通して新しい知識やスキルを獲得し、短期・長期的に自分のエンプロイアビリティを高められることを重視しているのである。従って、これは上記の第一の点とも重なるが、現在の仕事からどのような学びが可能となるかを事前に丁寧に説明することで、外国人社員の仕事へのモチベー

ションを高められと考えられる。

第三に、組織に自分らしく貢献できているか否かという点である。特に、外国人ならではの特徴や強みが発揮されているかどうかことが重要である。さらに、それらの貢献が周りに認知されているかどうかも重要であり、上司の評価や給料の上昇など、目に見える形で認知されていることを求める傾向がある。

では、なぜこれら3点が外国人社員にとって特に重要なのだろうか。まず、自分の成長やエンプロイアビリティの向上を重視する理由としては、外国人社員がキャリアを自分で責任を持って自律的に開発するものであると考えている点、常に自分のスキルや知識を向上しなければ、母国やグローバルでの競争に負けるという思いが強いという点、そして母国の家族や出身地域からの強い期待がある点などが考えられる。加えて、彼らが短期的な視点からの評価や成長を重視する理由には、長期的な視点からキャリアパスを描きにくいという背景も考えられる。というのも、外国人社員にとっては、質の高い仕事をすれば日本人と同様に昇進できるか不明確であり、10年以上の長期間日本企業で働き、昇進している他の外国人を知らない外国人社員が多い。加えて、外国人社員にとってのキャリア選択の幅の広さが挙げられる。少なくとも英語、日本語、母国語の3ヶ国語が堪能な外国人社員にとっては、活躍できる舞台は日本企業のみではない。実際、彼らは様々な国の卒業生とのネットワークを通じて多くの情報交換をしており、エンプロイアビリティを高めることで選択できる仕事内容や環境の幅が大きく広げることができるため、世界を舞台として自身のキャリア開発を捉えていることも、日本人社員との違いを生み出していると考えられる。

では、グローバル化を目指す日本企業が、外国人社員を活用するには何が必要なのであろうか？第一の提案としては、外国人社員と日本人社員をつなぐ上司の存在を見直すことである。今回のインタビューからも、外国人社員の適応やモチベーションに、直属の上司の態度が大きく影響することが報告されている。つまり、上司が外国人社員の文化の違いを理解し、日本の仕事のやり方を教えるとともに、外国人社員の強みの活かし方や仕事のやりがいを考慮することで、外国人社員にとって働きやすい環境を整備できると考える。そのためには、海外経験のある上司を積極的に活用することや、外国人社員の力を活かすために上司を対象とした研修の実施などが必要となるだろう。

第二の提案としては、外国人社員のキャリア形成支援のシステムを整備する

ことである。これは、特に外国人社員のみに限った話ではなく、日本人社員にも必要だと思われるが、特に自分のキャリアを自律的に開発し、自己のエンプロイアビリティを高める意識をもつ外国人社員には特に必要となる提案であると思われる。キャリア形成支援の具体的な方策としては、まず可能な限り今後のキャリアパスを明示しておき、外国人社員が少しでも今後のキャリアの見通しを得られるように支援をすることである。もちろん、すべての企業でキャリアパスが明確になっているわけではないであろうし、必ずしもそのパス通りに昇進や人事が進むと保証されているわけではないだろう。とはいえ、自分が属する組織において、5年や10年のスパンでどのようなキャリアパスやプロとして自分を高めるルートが存在しているのかを知るだけでも、外国人社員は見通しを得ることができ、目的意識や方向性を持って仕事に取り組むことができやすくなり、動機付けの促進にもつながると考えられる。

次に、キャリアパスを見通すことができた上で、現在の仕事が将来の仕事やキャリアパスにどのように繋がりを上りや先輩が説明することが挙げられる。今回のインタビューを通して、外国人社員は今の仕事が自分の将来および周りの人々にとってどのような意味や意義を持つのか、について理解したいというニーズが高いことが明らかになっている。したがって、彼らのこのニーズを満たし、仕事へのモチベーションを高める上で、現在の仕事の意味を明確化する支援が必要だと思われる。そして、これらの方策を行うのは上司や先輩社員の役割でもある一方で、彼らも自分の仕事で精一杯であることを考えると、社内にキャリア開発の専門家である、キャリアカウンセラーやキャリアコンサルタントを充実させることも重要な方策であると考えられる。

第三の提案としては、日本企業が何のために外国人を雇用するのかを明確にし、それを就職活動時の留学生もしくは入社後の外国人社員に伝えておくことである。先行研究を概観してみると、日本企業が外国人社員をうまく活用できていない主な理由の一つに、日本企業と外国人社員の間での期待のギャップが挙げられている。日本企業が外国人社員に何を期待するのかに関しては、大きく分けると主に3つのレベルに分類できる。第一のレベルはあくまでも日本人らしく働くことを期待している企業である。これは外国人社員にも日本語や日本のビジネスマナーなどを期待し、日本人社員と比べて遜色ない働きを期待する企業である。第二レベルとしては、日本人社員では賄えないリソースを補充してもらうために外国人を雇用する企業である。この場合、翻訳や通訳として

の仕事させたり、留学生出身国に関する情報やつながりを活用しようとする企業が含まれる。第三のレベルとしては、外国人社員と日本人社員の相互作用を通して、職場や企業全体の活性化・国際化を目指す企業が挙げられる。ここでは、それぞれが新しい情報やアイデアを持ち寄って、相互に刺激し合い、積極的に変化していこうとする姿が見られる。もちろん、この3つの分類は相互排他的というわけではなく、同じ企業がこれら複数の期待を外国人社員に持つこともあれば、部署によってどのような期待を持つかが異なっている場合もある。しかし、日本企業が客観的に見て現状はどのレベルにあり、今後どのレベルを目指すのかをより明確に意識するとともに、それを外国人社員や留学生に説明しておくことは、企業のアカウンタビリティという点からも重要であると思われる。また日本企業側の期待をあらかじめ明示することで、日本企業と外国人社員のミスマッチを低減させることができ、結果的に雇用にかかるコストを抑えることもできると思われる。

第四の提案としては、日本人社員の多文化コンピテンスの向上が挙げられる。おそらく近年までの日本企業は、外国人社員といえば、日本のすぐれた技術やマネジメントを学びに来ている人たちというイメージを持っていたのではないと思われる。そしてそこには、外国人社員を「受け入れてあげている」という意識も見え隠れしていたのではないだろうか。しかし、これからの日本は超高齢化社会に突入し、国内でまかなえる労働力は減少していく。これは先進国では軒並み同じ減少が起こると予測され、これまでの「受け入れてあげている」から「来てもらえるような環境を整備しなくてはならない」へと変化していくだろう。実際、多くの先進国が優秀な移民を積極的に受け入れるための方策を準備・実施してきている。さらに、通信技術や輸送技術の発達により、様々な形で外国人とともに仕事をする日本人も今後増えていくと思われる。このような意味からも、今後日本人にとって様々な文化背景の人々と働くための能力、つまり多文化コンピテンスを向上させることが必須となっていくのではないだろうか。そのためには、今後より積極的に異文化コミュニケーションや多様性に関する研修を実施していく必要があるだろう。また、外国人社員との協働は、日本人社員の多文化コンピテンスを向上させる非常に良い機会になるであろう。したがって、日本人社員と外国人社員が協働する機会をより積極的に活用し、お互いの多文化コンピテンスを向上させることで、日本企業の活性化を図っていききたい。

## 第6章 日本企業における外国人材（経営編）

鈴木 勘一郎

### 1. はじめに

さてこれまで、国際経営に関する理論・実証研究の観点、グローバル企業の経営の観点、そして日本企業で活躍する外国人材の個人的観点という3つの観点から、外国人材を取り巻く環境を概観して来た。ここでは、ミクロ的側面である外国人材の意見を、経営の観点から再度分析してみる。ここでの情報は第5章で得られたインタビュー内容と同じものであるが、それを経営の観点から整理している。

特に企業の観点、現場の観点、個人の観点の3つのレベルにそれぞれの要因を分類している。それによって、外国人材が企業に対して抱いている課題を外部との関わりにおいてより理解し易くなると考えている。

まず(1)個人レベルでは「モチベーション」と「不安と負担」、(2)職場レベルでは「上司の対応」と「職場での対応」、(3)企業レベルでは「日本企業の価値」と「日本企業の課題」など、それぞれ2要素ずつで整理された。これらの項目を個別に見てみよう。



図 6-1 外国人材を巡る3つのレベルでの課題

### 2. 3つのレベルでの課題

#### (1) 個人レベル

個人レベルでの課題のカテゴリーは、「モチベーション」と「不安と負担」であった。

まず第一要因の(a)「モチベーション」については、(a1)「やり甲斐重視」、(a2)「やる気の障害」、(a3)「日本かへのプレッシャ」、(a4)「長期では謙虚さも必要」などの4つのサブ要因がある。

(a1) 「やり甲斐重視」は、外国人材にとって大切にしているのはやり甲斐であり、それが感じられなくなれば会社に留まる理由も希薄になるということである。それは逆に言えば、難しくチャレンジングな課題であっても、そこから学びや成長が感じられる環境であれば、高い意欲を維持できるということでもある。



図 6-2 個人レベルの課題「モチベーション」「不安と負担」

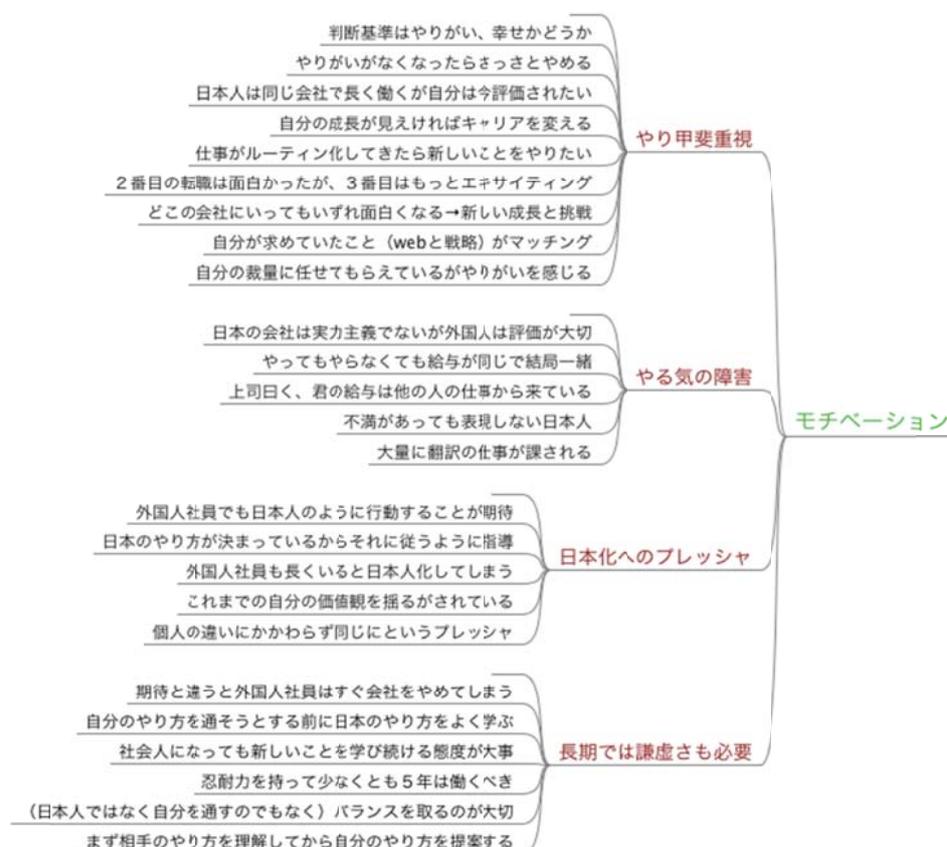


図 6-3 個人レベルの課題「モチベーション」

一方で、(a2) 「やる気の障害」は、「やり甲斐重視」の裏返しで、仕事に意欲

を傾けても昇進が遅いことが前提であったり、英語ができるからということで個人に大量の翻訳をやらされたりするなど、個人のキャリアを配慮しない状況のことである。

(a3)「日本化へのプレッシャ」とは、職場で外国人材に対して日本人と同じ行動や考え方をすることを要求されることで、それが行き過ぎると外国人が日本人化してしまうことになり、外国人を雇用する意味が無くなってしまわないかという危惧を感じている。また(a4)「長期では謙虚さも必要」は、外国人社員の「やり甲斐重視」は良いが、つい短期的な考え方に陥りがちである点を戒める発言で、比較的長く勤めている外国人材からの意見である。

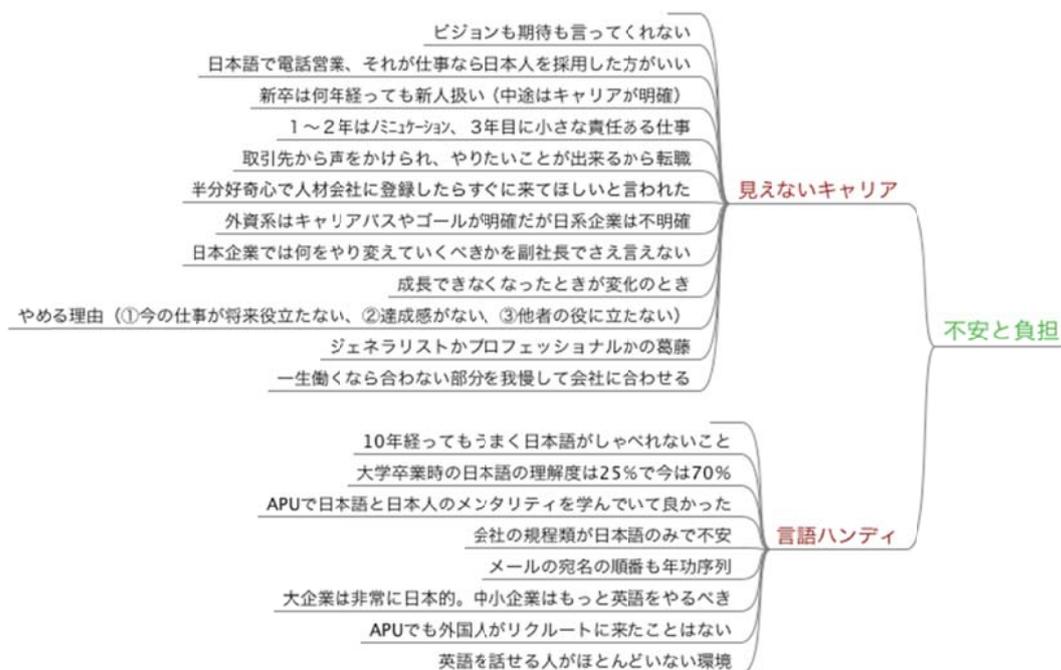


図 6 - 4 個人レベルの課題「不安と負担」

次に個人レベルでの課題の第二要因(b)「不安と負担」については、(b1)「見えないキャリア」や(b2)「言語ハンディ」などが背景となっている。

(b1)「見えないキャリア」は、ビジョンや仕事の意味など個人キャリアに関わる情報が不明確であり、新人扱いされる期間が願い事に対して大きな不安と不満を持っている。成長が感じられなくなったときが会社を変える時と考えているが、個人の思いとは関係なく外部の人材紹介会社からたびたびコンタクトを受けるために社外キャリアを常に意識しているという現実がある。

(b2)「言語ハンディ」は、外国人材は本質的に日本に長くいると言っても、完璧にビジネス日本語が話せ聞ける訳ではなく、やはり時間をかけて理解力と会話力を高めていかなければならないが、それが（当然とは言え）大きな負担となっている。なお、会社の規定が日本語しか無いというのは、やはり制度としては不十分であろう。

## (2) 職場レベル

次に職場レベルでの課題カテゴリーは、(c)「上司の対応」と(d)「職場での対応」であった。

第一要因(c)「上司の対応」は、(c1)「上司の適切な対応」と(c2)「上司の不適切な対応」に分かれている。



図 6-5 職場レベルの課題「上司の対応」と「職場での対応」

(c1)「上司の適切な対応」は、自分たちの意見に耳を傾けたりストレートに意見を言ってくれたり、真摯で適切な指導をしてくれる上司の存在が大きかった。活き活きし、自分も将来こうありたいというロールモデルになるような上司の下では、やり甲斐を持って仕事ができる。ちょうど対象的な(c2)「上司の不適切な対応」というカテゴリーでは、日本流を押し付けたり、文化の違いに気を配らず、本人を前に平気で「君は社長にはなれない」などと言われたり、自分のミスを部下のせいにしてたり、上司の逆ロールモデルの下についての外国人材は悲惨である。こうした上司は外国人材だけではなく、日本人の新人社員にとっても「有害な」上司であるが、インタビューイーが語る「良い」上司の一人は、外国人だけではなく、異なる背景（分野や年齢）の部下をも含めて能力を引出しているケースである。その上司は海外勤務経験があり、そういう経験が多様性や異文化を理解するベースとなっている可能性があるのではないか。

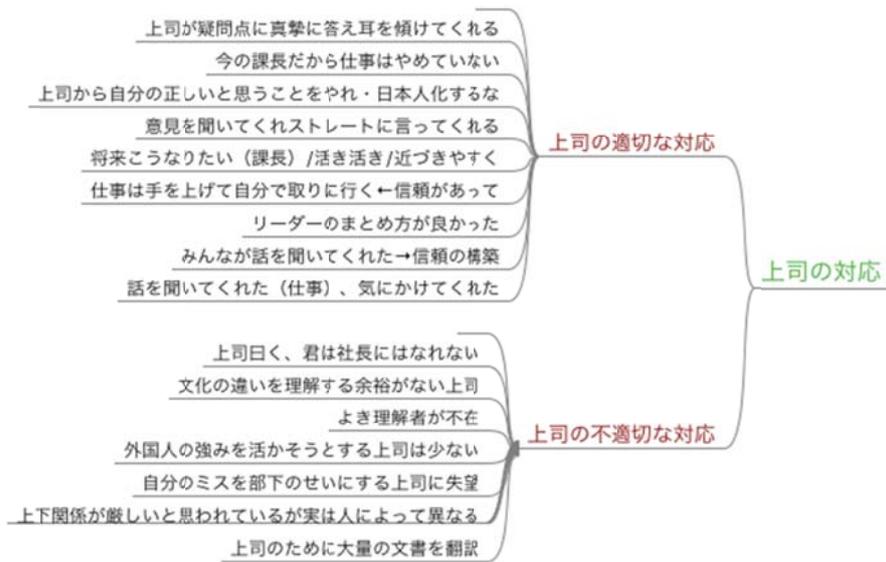


図 6-6 職場レベルの課題「上司の対応」では

第二要因の(d)「職場での対応」には、(d1)「職場の不十分な対応」、(d2)「外国人社員へのサポート不足」、(d3)「文化の違いへの理解不足」の3つのカテゴリーがある。

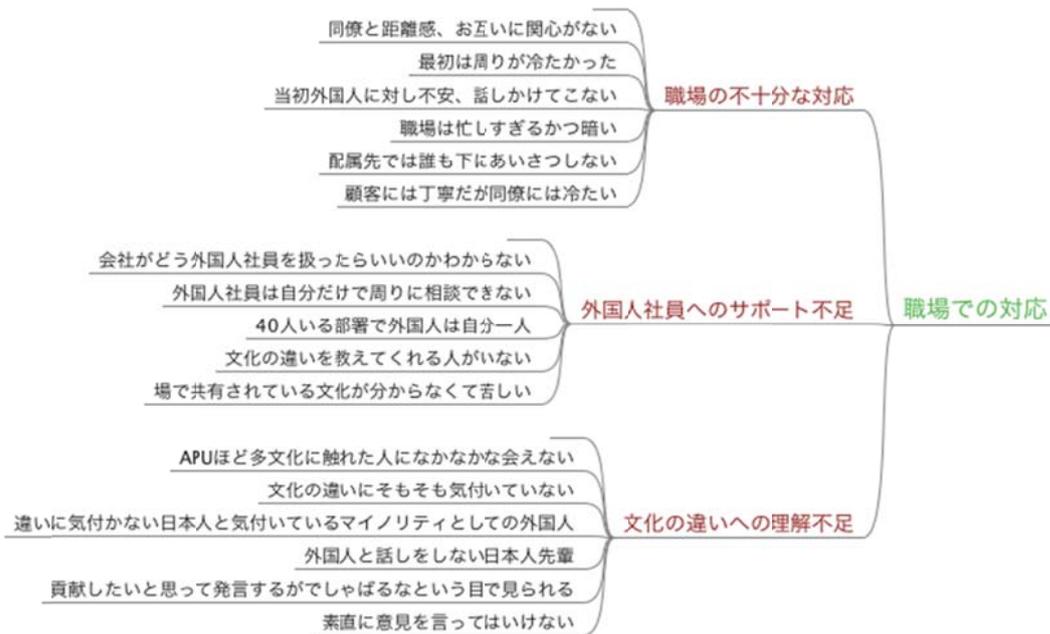


図 6-7 職場レベルの課題「職場での対応」では

(d1)「職場の不十分な対応」には、職場が忙し過ぎて目が届かない、部外者に対するような冷たい目を向けたり話しかけようとししない、など外国人材へ

の対応が不十分。

(d2)「外国人社員へのサポート不足」は、現場として外国人材をどう扱うべきかの戸惑いと、外国人材が孤立したり相談相手がいなかったり、などの問題が指摘されている。

(d3)「文化の違いへの理解不足」は、異質な存在であることを現場では尊重されていない状態が表されている。

### (3) 企業レベル

次に企業レベルでの課題は、(e)「日本企業の価値」と(f)「日本企業の課題」の2つである。

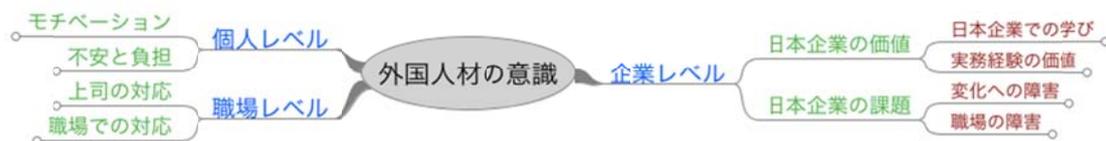


図 6-8 企業レベルの課題「日本企業の価値」と「日本企業の課題」

第一要因である(e)「日本企業の価値」は、(e1)「日本企業での学び」と(e2)「実務経験の価値」からなる。

第一の(e1)「日本企業での学び」には、(e11)「きめ細かさ」と(e12)「報連相・時間を守る」の2つの要素がある。(e11)「きめ細かさ」は、新人をジックリ育てるシステムがあることと認識している。海外では知識や経験が重視されるため新人には大きなハンディがあるが、日本では数年かけて彼らをプロを目指して教育してくれることは新卒者には大変価値がある。またこれは新卒者だけではなく、顧客に対して、他の部門に対してもこのきめ細かい対応を心がけている点に日本らしさや学ぶ意味を感じている。(e12)「報連相・時間を守る」の方は、

第二の(e2)「実務経験の価値」は、ビジネスにおける実務経験の大切さを評価している。そういう教育を新人に提供してくれている日本の教育システムに対しては、外国人材として価値を認めている。

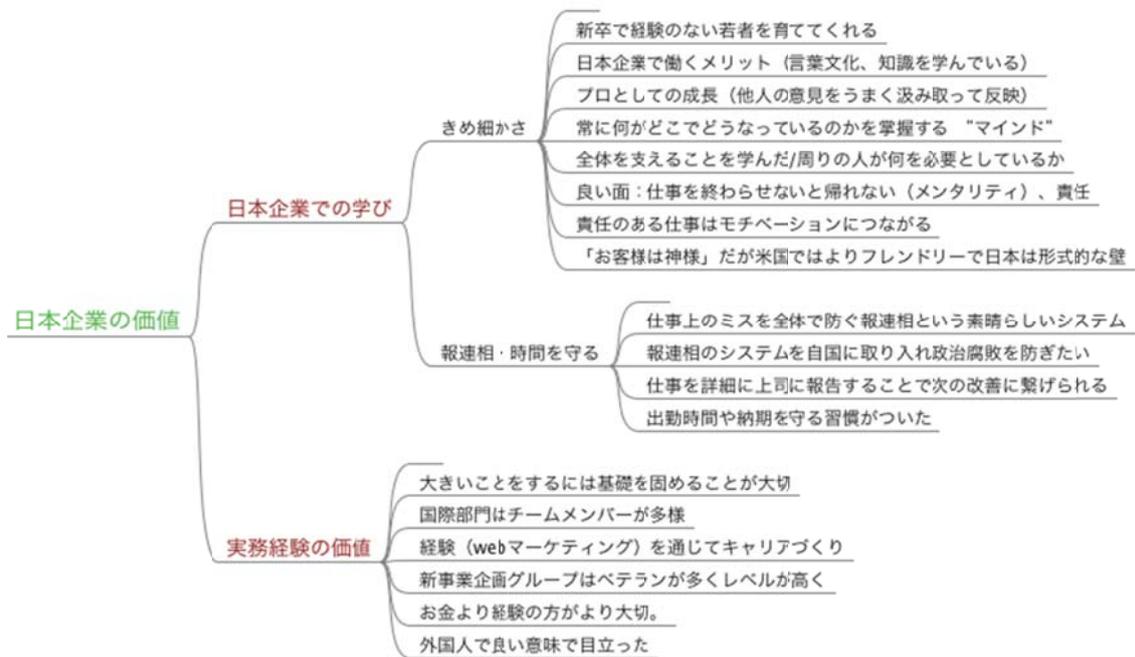


図 6-9 企業レベルの課題「日本企業の価値」

第二要因の(f)「日本企業の課題」としては、(f1)「変化への障害」と(f2)「職場の障害」の2つのサブ要因が挙げられる。その(f1)「変化への障害」を構成しているのは、(f1a)「意思決定の遅さ」、(f1b)「安定・ドメスマインド」、(f1c)「マーケティング軽視」、(f1d)「アジア重視と軽視」などである。

(f1a)「意思決定の遅さ」は、規則が多い、上司が変化を起こすリーダーシップが弱い、稟議が遅いなどなど、日本企業の経営に関して言われていたことが、外国人材からも繰返されている。しかし、リスクコントロールは必要であるが、意思決定の迅速化はグローバル競争においては必須要件であり、リスク回避の弊害は小さくない。(f1b)「安定・ドメスマインド」も同様である。彼らの目から見ると、グローバル化と口では言っているがその人達のマインドは依然としてドメスティック（国内）である、と指摘している。

(f1c)「マーケティング軽視」についても、多くの学者・専門家から指摘を受けている観点であるが、日本企業において海外マーケティングに本腰を入れて取り組んでいるとは言い難い（予算が無くなり直ぐに中止したり、マーケティングに関する意思決定が遅かったり、そもそもマーケティングに取り組む姿勢や意識が無い、などの意見）としている。最後の(f1d)「アジア重視と軽視」では、アジアへの関心が高い反面、アジアへの差別が感じられたなどの意見がある。

なお給与については、日本本社の給与体系と現地法人の給与体系の違いについてはアジア軽視というよりも、本社・ローカルに関するグローバルな人事制度の課題であろう。

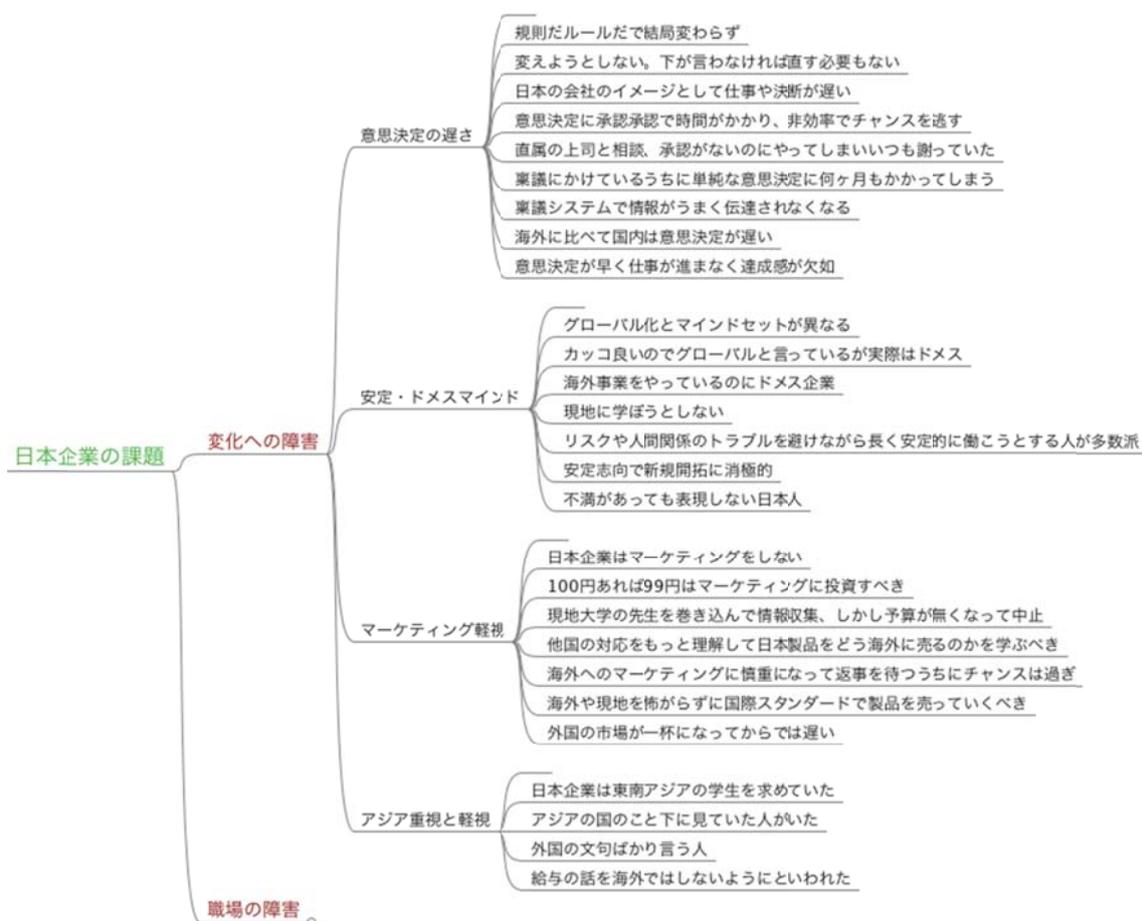


図 6-10 企業レベルの課題「日本企業の課題」では（変化への障害）

一方、第二要因の(f)「日本企業の課題」における2番目のサブ要因(f2)「職場の障害」は、(f21)「働き過ぎの風土」、(f22)「研修への疑問」、(f23)「予測できない配属・異動」、(f24)「外国人の活躍する場が少ない」、などが指摘された。

まず(f21)「働き過ぎの風土」では、残業が当たり前、むしろ残業を評価する風潮、仕事量の多さと勤務管理の不備が指摘されている。インタビューでは体調を崩したとのコメントもあった。(f22)「研修への疑問」は、集団主義、精神主義、軍隊のような研修などに対する違和感が語られている。特に新人研修のあり方に対して、外国人材から強く問題視されているようである。(f23)「予測できない配属・異動」では、辞令が唐突であったり、理由や背景が分からなか

ったりで、不安を感じている。最後に (f24)「外国人の活躍する場が少ない」については、企業としては、外国人材を日本人と同じように扱っているつもりでも、彼らにすればそもそもベースである言語・習慣の能力や知識が不足しているために、大きなハンディを背負っているという意識が強い。モチベーションのところと繋がっている観点であるが、新人であろうとも目に見えて会社に貢献できる機会やチャンスを与えて欲しいと思っている。

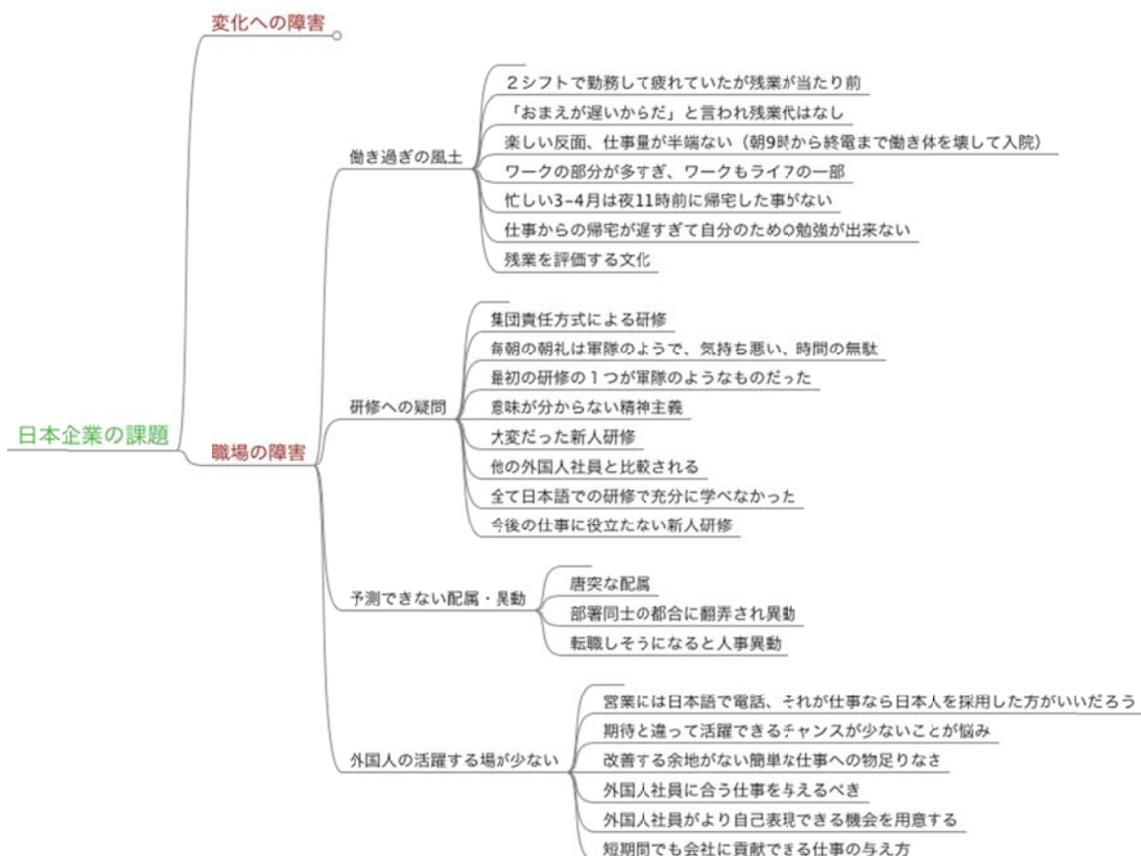


図 6-11 企業レベルの課題「日本企業の課題」では（職場の障害）

### 3. まとめ

外国人材へのインタビュー結果について、個人・職場・企業の3つのレベルで分析した結果について述べて来た。最後にそれをまとめると以下のような諸点に整理出来る。

(個人・業務のレベル)

- ・ 目的が不明確な国内部門への配属は逆効果が大きい。
- ・ 社内のキャリアパスについて会社として説明ができるだろうか。

- ・外国人材としての異質性を活かせるか。本人のやり甲斐を注視しているか。日本型雇用についてキチンと本人が納得いくように説明しているか。
- ・出来る人材は外から誘いの声がかかってくる。
- ・上司の適切な指導が大きな影響力を持つ。出来る上司に付けないとやる気を失う（ただし日本人も同様）。

- ・外国人材の指導担当でありロールモデルでもある直属の上司に対して、育成や指導についての十分なオリエンテーションはしているだろうか。
- ・外国人材が抱えるハンディを考慮しているか。配属される職場環境の準備が不十分ではないか。もっと支援体制（メンター制度やコーチングなど）が取れないか。
- ・職場で異文化コミュニケーションの支援ができないか。

#### （会社レベル）

- ・日本企業での外国人材の成長可能性は大きいはずで、日本的経営の良い面や実務経験の大切さをアピールすべき。特に若い社員を育てていくという仕組みは、知識経験の乏しい新卒の外国人材にとっては非常に価値がある。
- ・外国人材をもっと活用することが会社自体のメリットであり、当人のモチベーション維持に繋がる。逆に、中途半端な放任主義やオリエンテーションなしの現場 OJT は百害あって一理なしである。
- ・一方で、日本企業の意味決定の遅さ、変化対応の遅さ、マーケティング軽視などの旧来からの悪弊を変革し、グローバル経営への自己革新が急務であろう。
- ・日本流の経営の無駄（例えば残業など）を見直せるか。新人研修も過去の惰性になっていないか。精神論ではない効果的な研修を打ち出せるだろうか
- ・外国人材に対する人事異動の納得性を高められるか。
- ・グローバル戦略と一貫した HRM になっているか。外国人材を活用する方法は持っているか。

## 第7章 おわりに

鈴木 勘一郎

これまで、グローバル化と戦略・組織などについてのマクロ的アプローチと、外国人材からの日本企業でのキャリアについてのミクロ的アプローチの調査結果を説明してきた。最後に、全体を通じた日本企業のグローバル戦略や外国人材に関する改善の提案をまとめる。

### 1. 企業の戦略と組織について

- ・日本企業がグローバル競争の中で進化するためには、日本的経営を素早い意思決定や市場対応の速い経営へと進化させていかなければならない。
- ・多くの企業が目指している日本主導型グローバル連携の実効性を高めるに、規範的統合と同時に、早急に制度的統合を整備していくべきである。
- ・今後の日本企業のグローバル戦略の実践という意味では、(国籍を問わず)有能なグローバル経営人材候補生を早期に選抜し、新業務や困難な課題への挑戦を通じてグローバル経営人材を育成することが肝要である。

### 2. 企業の外国人材の活かし方について

- ・企業説明会や採用面接の段階から、会社として外国人材に何を期待するのかを明示すべきである。
- ・外国人材にとって上司の存在は大きいと、配属先の上司のコーチング・スキルと多文化対応力を高めるべきである。
- ・外国人材の意欲を引き出すために、キャリアパスを明確化し、高い学習意欲を持つ外国人材に早い段階から積極的に活躍する機会を与えることで、会社と本人の相互にとってメリットのある職場となりうるのではないかと。

### 3. 外国人材と留学生に対して

- ・受身ではなく、日本企業から何を学びたいのかをしっかりと自覚しておくべきである。

- ・就職してから本当の「カルチャーショック」（日本語・習慣・文化）が予想されるが、そのチャレンジを乗り越えて自分の学びにつなげる勇気と覚悟を持ってほしい。

- ・日本という異文化の中で、一人で悩まず、留学生時代の先輩や同輩などとのネットワークを十分に活用する。

- ・直ぐに結果を求める短期的視点ばかりではなく、長期的視野をもって仕事にあたることも大切であろう。

#### **4. 留学生を抱える大学関係者に対して**

- ・早期に（日本人を含む）多文化・異文化での協働体験を多く持つことによって、留学生および日本人学生の多文化対応力をより高める努力をすべきである。

- ・就職活動に入る前に、できるだけ日本企業の仕事のやり方や職場の実際について情報・知識を提供する機会を増やすべきである。

- ・大学や日常の会話レベルの日本語にとどまらず、実際のビジネスの現場で使われるビジネス日本語の授業を数多く設置することで、留学生の日本語レベルをより実践的なものに高めておく必要があるだろう。

## 参考文献

(邦文)

- 浅川和宏 (2006) 「メタナショナル経営論からみた日本企業の課題」 RIETI Discussion Paper Series 06-J-030
- 伊藤嘉博編 (1995) 「企業のグローバル化と管理会計」 中央経済社
- 太田浩 (2014) 「日本人学生の内向き志向に関する一考察」ウェブマガジン『留学交流』7月号 Vol.40
- 経済団体連合会 (2014) 「グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成に向けた取り組み」 2014.5
- 経済同友会 (2012) 「日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント」 2012.4
- 経済産業省「「国際化指標」検討委員会報告書」 2009.4 日本生産性本部「企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」 2011.3
- 島田徳子・中原淳 (2014) 「新卒外国人留学生社員の組織適応と日本人上司の支援に関する研究」『異文化間教育』39, 92-108.
- 清水一著 (2012) 「経営者の年齢はなぜ重要なのか?」 経営財務研究学会報告予稿
- DISCO (2014) 「外国人留学生の採用に関する企業調査」  
[http://www.disc.co.jp/uploads/2014/11/201411\\_gaikokujin\\_kigyous\\_full.pdf](http://www.disc.co.jp/uploads/2014/11/201411_gaikokujin_kigyous_full.pdf)  
#search='外国人留学生の採用に関する企業調査'
- 日本学生支援機構 (2006) 「平成 17 年度 私費外国人留学生生活実態調査」  
<http://www.jasso.go.jp/scholarship/documents/ryujchosap00.pdf>
- PWC 編 (2014) 「日系企業のグローバル化に関する共同研究 -新興国での成功への示唆に向けて-
- 古沢昌之 (2008) 「グローバル人的資源管理論」 白桃書房
- ベーカー・マッケンジー法律事務所編 (2014) 「3つのステージで考えるアジア事業投資とコンプライアンス戦略」 中央経済社
- 法務省 (2007) 「平成 18 年における留学生等の日本企業等への就職状況について」 <http://www.moj.go.jp/PRESS/070720-1/070720-1.pdf>
- 三島倫八 (2001) 「アジア日系企業における異文化コミュニケーション」 平澤克彦・守屋貴司編著『国際人事管理の根本問題—21世紀の国際経営と人事管理の国際的動向』 八千代出版.

- 村田晶子 (2011)「外国人専門職人材のキャリア実践」『異文化間教育』33, 81-97.
- 守屋貴司 (2012)「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』54(6), 29-36.
- 吉本恵子 (2011)「外国人社員のキャリア形成 --キャリア・コンサルティングの事例から--」『異文化間教育』33, 28-42.
- 労働政策・研究研修機構 (2008)「外国人留学生の採用に関する調査」調査シリーズNo. 42.」<http://www.jil.go.jp/institute/research/2008/042.html>

(英文)

- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)
- Booz & Company (2013)「2012年世界の上場企業上位2,500社に対するCEO承継調査結果概要」2013.4
- Dunning, J. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, England: Addison-Wesley.
- Hill, C. E., Thompson, B. J., & Williams, E. N. (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. *The counseling psychologist*, 25(4), 517-572.
- Noria, N. and S. Ghoshal (1993) Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review* 34 (2): 23-35
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## 研究会記録

2014年9月5日（金） 第1回 研究会（中間報告会）

- ・研究進捗について報告と今後の方向性

2015年6月19日（金） 第2回 研究会（最終報告会）

- ・研究成果の報告
- ・報告書作成について議論

2014年8月中旬～11月上旬、2014年10月中旬～15年1月上旬：  
外国人留学生向けアンケート調査

2014年7月～8月 グローバル人材活用に関する企業インタビュー

高度外国人材受入促進のための実践的研究プロジェクト報告書

－ 関西における高度外国人材活用：

外国人留学生の就職活動実態調査とグローバル人材の育成に関する基礎的調査

---

|     |  |
|-----|--|
| 発行日 | 2015（平成 27）年 12 月  |
| 発行所 | 〒530-0011<br>大阪市北区大深町 3 番 1 号<br>グランフロント大阪 ナレッジキャピタル<br>タワー C 7 階<br>一般財団法人 アジア太平洋研究所<br>Asia Pacific Institute of Research (APIR)<br>TEL (06) 6485-7690（代表）<br>FAX (06) 6485-7689 |
| 発行者 | 榎 原 則 之  |

---

ISBN 978-4-87769-670-2

ISBN 978-4-87769-670-2