2008 年度ワークス研究所の研究活動について

大久保　幸夫
リクルートワークス研究所　所長

ワークス研究所では毎年 1 つのテーマを決めて、そのテーマを多面的に研究するという活動を行なっている。2008 年度は「グローバル化と人材」をテーマとして研究を行なった。

2008 年秋からの景気後退で足踏み状態にあるものの、グローバル化はもはや避けては通れない課題である。日本市場の閉塞感、そして労働人口の減少。もしも対応が遅れれば、日本は世界市場での影響力を失い、経済成長も長期低迷状態に陥ってしまうだろう。

問題意識は明確だが、実は人材のグローバル化やグローバル人事のテーマについては意外なほど研究の蓄積が少ない。いかにこの難題にチャレンジするのか。日本国内で研究を行なうことに限界を感じつつ、まず第 1 歩となる研究を取りまとめたというところである。

第 1 の論点は、日本人と外国人の協働はどのようにしたらうまくいくのか、ということである。

職場における人間関係は、日本人同士でもさまざまな問題が起こっているが、そこに国籍の違いから来る背景文化の差が加わるとさらに複雑になる。単なる言葉の問題を超えて、何を認め、分かり合えばよいのか。それを追求していった。

優秀論文賞に選ばれた豊田論文は、中国人に焦点を絞り、日本人と中国人がキャリア形成において重視するポイントの差異を明らかにした。中国における本格的な個人調査を実施して、いまの若い世代が何を思っているかに迫った。詳細は論文をご覧いただきたいが、中国人と日本人とでは重視する項目は似ているものの、ニュアンスがかなり異なることがわかる。

また、同じく優秀論文に選ばれた徳永論文も、それぞれが感じる仕事上の抵抗感をていねいに分析したもので、これら 2 つの論文を通じて、お互いの価値観の微妙な違いを理解し、認めることで十分に協働関係が成り立つことを示していると考える。

安田論文は、日本人が外国人と職場で信頼関係を構築していることを確認して、他者の異質性への寛容さがポイントなることを証明して、それを裏付けている。

第 2 の論点は、日本人をグローバル化させるためには、どのような経験を積ませれば良いかということである。

特に海外勤務が重要な経験となるが、海外勤務には異文化適応などの難しい問題があり、人事部門もまだ支援のノウハウが構築できていない領域である。一方で、企業アンケート調査では、95%の企業が「グロバルリーダーの育成に課題がある」と回答していることから、重要度は極めて高いテーマであるとわかる。

今後長期に取り組んでいかなければならないテーマだが、そのなかでもいくつかの切り口が見えてきている。たとえば、笠井の研究ノートでは、海外勤務者経験者に対するていねいなインタビューから、海外勤務に対して共通して

直面する 3 つのハードルがあることがわかった。また、谷口の研究ノートでは、海外勤務を地方勤務や出向と比較して、人材育成の観点から、どう位置づけるべきかを考えるヒントを提供している。

日本人がグローバルに対応していくためには、日本人自体の「能動的就労意欲」にかかっているというのが、兵藤論文である。必ずしも悲観的になる必要は無いことも明らかにしている。

第 3 の論点は、いかにして現地で人材マネジメントを展開するかということである。

田中論文は、中国において日本特有の長期雇用を前提とした人材マネジメントを展開することの有効性を証明している。すでに 10 年を超える年月の試行錯誤を経たのちに体系を確立した日系企業へのインタビューから、日本型人事管理が中国人に合わないのではなく、少しのカスタマイズと組織の安定性があれば、可能であることを教えてくれる。また丸山の研究ノートは、韓国に進出した日系企業への調査から、現地化の手法についてヒントを提供してくれている。

組織構造の視点から、どのようなリーダー構成をすればよいかを考えるのが白石論文である。戦略の違いから、現地法人のリーダーの国籍をどうコントロールしているかを明らかにしている。

第 4 の論点は、日本国内に外国人を労働力として迎え入れることの課題と方法についてである。

志甫の研究ノートでは、留学生の活用について、日本企業の対応に多くの課題が残されていることを明らかにして、解決に向けての提言を行なっている。また佐藤論文では、外国人研修・技能実習制度を取り上げ、技能評価やキャリア・パスの視点からの改善提案を行なっている。

大きくこの 4 つの論点で研究を行なってきたが、冒頭にも述べた通り、入り口に立ったところであり、今後のフォローアップのなかでさらに問題解決への道筋を明らかにしてゆきたいと考える。

グローバル研究以外の研究についても触れておきたい。

まず最優秀論文に輝いた萩原論文だが、研究者にとって大きな課題である WEB 調査の有効性についての研究である。これはワークス研究所と東京大学社会科学研究所との共同プロジェクトの成果に基づいてまとめたものである。個人情報に対する意識の変化から、訪問留め置き型の調査はますますやりにくくなっている。いずれ WEB 調査に切り替えていかざるを得ないが、信頼性のある調査としていくにはまだ多くの課題を抱えたままだ。萩原論文は、その膨大なプロセスにていねいに向き合った秀作といえそうだ。

また優秀論文に選ばれた辰巳論文は、キャリア教育の今後の課題を、カリキュラム・マネジメントの視点から分析したものであり、同一行政区の中学校長すべてに会い、インタビューとアンケートを実施した結果得られた貴重なデータに基づいている。キャリア教育はまだ歴史の浅い研究領域であり、データが圧倒的に不足しているが、今後もこのような地道な調査の積み重ねが必要であろうと思う。

望月論文もキャリア教育に関して新たな支援を提供してくれるものとなった。小学校、中学校、高校でのさまざまな経験が、大学生の段階での職業進路成熟にどのような影響を与えるかを分析している。回想による調査のため、限界はあるが、キャリア教育の連続性を考える上でのヒントを提供している。

そのほか、見所の多い論文集になったのではないかと思う。まだまだ未熟だが、着実な進化を実感することもできた。