

「人材のグローバル化」は進むのか ——本社における高度外国人材活用の実態から——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

人材のグローバル化課題の1つに、不足する日本の労働力を補いグローバル競争に打ち克つために、日本に高度外国人材を呼び込む必要がある、というものがある。しかし、現実には日本企業における本社での外国人活用の進展は微々たるものでしかない。本稿では、特に「優れたプロフェッショナル」としての高度外国人材へのヒアリングを通じて、そうした人々の持つ自由かつ自律的な職業観・労働観を明らかにし、日本企業の持つ閉鎖的労働システムの中であっても活躍できる外国人とはどのような人材であるかを考察した。

キーワード： 人材のグローバル化、高度外国人材、本社、グローバル人材、留学生

目次

- I. 問題意識
- II. 日本の現状（統計データ）
- III. 本研究の目的とアプローチ方法
- IV. 調査結果と分析（1）外国人調査
- V. 調査結果と分析（2）日本人調査
- VI. まとめ

I. 問題意識

I-1. 「人材のグローバル化」の中身

近未来である2020年、ほぼすべての日本企業が直面するのは、人口減少と高齢化に伴う国内市場の縮小という問題である。このため、多くの日本企業が、世界市場を求めて海外への進出を加速させることになるだろう。こうして多くの企業で「事業のグローバル化」が始まっている。事業のグローバル化のためには、「人材のグローバル化」あるいは「グローバル人材の育成」が日本と日本企業にとっての急務であると言われている¹。実際、「人材のグローバル化」は、ここ数年常に、日本企業の人事課題の中でも非常に優先度の高いテーマとして掲げられてきた²。

「人材のグローバル化」と言っても、その意味

するところは一様ではないため、その具体的内容を整理する必要がある。ここでは、人（の国籍）と場所の2つの視点を用いてこの問題を整理する。すなわち、日本人の課題か外国人の課題かという視点と、日本法人（本社）での課題か海外拠点や現地法人での課題かという視点である。これをマトリクスで表すと図表1のようになる。

マトリクス上の各象限における重要課題を整理すれば次のようになるだろう。

図表1 「人材のグローバル化」の中身

	日本本社	海外拠点・現地法人
日本人	(IV)	(I)
外国人	(III)	(II)

①象限I：海外拠点・現地法人における日本人の課題

海外拠点や現地法人における現場層は、すでに多くの場合、その国の出身者を中心とする外国人

が主力となっている⁴。したがって、それらの拠点・法人に赴任する日本人は、多くの場合、管理的職業に就くことになる。このため、現地人材と問題なく意思疎通できるような言語力・コミュニケーション力を始めとするマネジメントスキルの開発がより重要になる。

また、日本国内で日本人を相手に仕事をしてきたのとは別の行動様式やマネジメントスタイルを求められることもあるので、そうした、異文化対応力の開発も必要になる。

②象限Ⅱ：海外拠点・現地法人における外国人の課題

海外拠点や現地法人がその地域の市場で真に競争力ある存在に成長するためには、現地化が重要な課題になる。したがって、現地の優秀な人材をいかに早く現地での管理職や経営幹部に登用できるかが重要になる。そのような人材を獲得できるか、あるいは育成できるか、というのがこの象限における重要な課題になる。

また、価値の源泉となる自社の独自性や競争優位を現地でも強みとして活用したいならば、そうした知的資本をそれらの人材にどのように伝承するかということも重要である。

③象限Ⅲ：日本本社における外国人の課題

日本における人口減少は、市場の縮小だけでなく、労働人口の減少をも意味する。企業は優秀な人材を求めて、日本人だけでなく外国人材をも自社に取り込みたいと考えるようになる。この象限での課題は、外国人の優秀な人材を、(日本)本社でどのように獲得し、その能力を最大限に活用できるかといったことが課題になる。また、外国人材の定着を図るために、本社における人材マネジメントや雇用システムを変更しなければならないかもしれない。

④象限Ⅳ：日本本社における日本人の課題

グローバルに市場を求め、他国のローカル企業やグローバル企業と競合する企業になるためには、経営陣を始めとする幹部人材が、全世界の自社従業員に対して、経営方針や企業としての中核的な価値観を伝えられるようなコミュニケーションの力とスタイルを持つことが重要になるだろう。また、多様性の中から新たな価値を引き出せるような、ダイバーシティ・マネジメントの力が必要になる。こうした、特に経営幹部層の意識や価値観のグローバル化とコミュニケーション力の向上が、この象限での重要課題になる。

I-2. 日本本社における高度外国人材

以上のとおり、「人材のグローバル化」に関する課題を4つの領域に分けて整理した。本研究では、このうち、象限Ⅲ（日本本社における外国人）の課題に着目する。

前述のとおり、ここでの課題は「高度な技術や能力を持った外国人材を日本企業で活用し、日本企業の内部に世界的にみて競争力のある人材を獲得すべきであり、また、外国人材とともに働くことを通じて、日本人のグローバル対応力を向上させるべきである」という形に整理できる。

たとえば、政府が主催した高度人材受入推進会議⁵の報告書では、「我が国が持続的成長を遂げるためには、外国高度人材の発想や能力・経験を活用しイノベーションを引き起こすことが重要」であり、「政府は、外国高度人材の受入推進を成長戦略の重要な一翼として位置付け、国民的コンセンサスを得た上で中長期的観点から高度人材の受入れを進めていく必要がある」とされている（高度人材受入推進会議 2009:2）。これに限らず、人材のグローバル化課題の重要項目の一つとして、「高度外国人材の受入れ拡大とそのための環境の整備」ということは、政財界で声高に言われている⁶。

I-3. 問題意識

ここで、本研究の出発点となる問題意識が浮上する。前項で見てきたとおり、政財界の報告書や提言書では、日本企業は高度外国人材をなんとしても活用せねばならないと言われており、実際、企業等の意識調査においても、総論としての「高度外国人材活用」意向は強い。しかし、実際に日本の企業が高度外国人材を活用できているのか、今後本気でその数を増やすつもりがあるのか、また、どのような職務やポジションで活用していく予定なのか、といった細かい論点を見ていくと、どの企業でも、はかばかしい回答が得られない。この実態の詳細については次項で検討する。

日本企業は、本当に高度外国人材を国内で大量に採用し、活用していくつもりがあるのだろうか。これが、本研究の出発点となる最初の疑問である。

また、「日本で働く高度外国人材を増やす」という政府方針や企業方針を耳にした時、別の角度からの疑問も生じる。それは端的に言えば、海外の優秀な人材は、「(日本で) 日本企業で働くこと」を、選択するのかということだ。経済成長に陰りが見えてすでに久しく、今後の成長プランが描けていないことが指摘されている日本であり、また、日本語を習得せねばほとんどコミュニケーションが成立しないというグローバルから見れば特殊な事情のある日本である。そのような国で、あるいはそのような国の企業で、本当に海外の優秀な人材が働きたいと考えるものだろうか。これが筆者にとっての2つ目の疑問である。

本研究では、これら2つの疑問を出発点に、日本(企業)における高度外国人材活用の実態はどうなっており何が課題であるのか、日本企業の本音はどこにあるのか、日本で働く(高度)外国人材は日本で働くことをどのように捉えているのかといった実態を明らかにしたい。

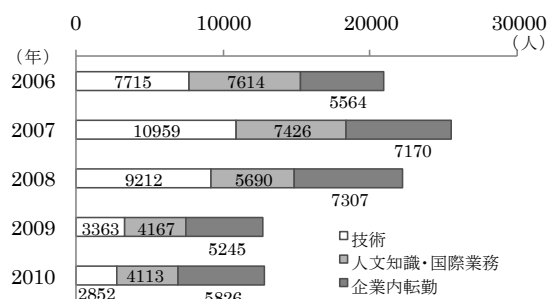
以降では、まず第II節で、統計データから、日本における高度外国人材活用の現状と課題を概括する。第III節では、改めて本研究の問題設定を明確にし、本研究の位置づけを定める。続く第IV節と第V節で調査結果を分析し、第VI節で結論を述べる。

II. 日本の現状(統計データ)

II-1. 日本で働く高度外国人材の数

まず日本で働いている高度外国人材の規模を数量的に把握する。ここでは出入国管理法における在留資格のうち「技術」「人文知識・国際業務」「企業内転勤」が、一般企業で就労する外国人社員に相当する、という法務省の認識にしたがって、この3資格の外国人の新規入国者数および外国人登録者数の推移を見る(図表2、図表3)。

図表2 「技術」「人文知識・国際業務」「企業内転勤」の新規入国者数



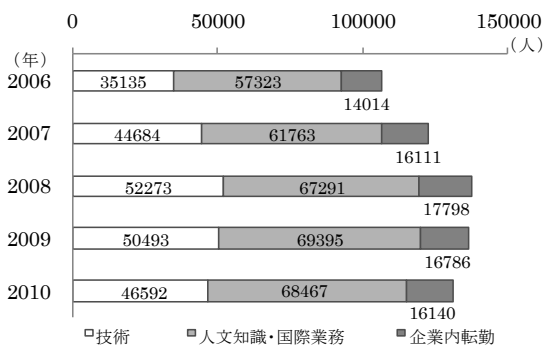
注：法務省(2011)をもとに作成

2010年の新規入国者数は在留資格「技術」2852人、「人文知識・国際業務」4113人、「企業内転勤」5826人で、計1万2791人となった。2009年と比べ、「技術」は511人(15.2%)減少、「人文知識・国際業務」は54人(1.3%)減少、「企業内転勤」は581人(11.1%)増加となり、3資格合計では16人(0.1%)の微増となった。この3資格の新規入国者数は2008年に減少に転じており、特に、世界的に景況が悪化した2009年は3資格合計で前年度比9434人(42.5%)と大幅に減少した。したがって、2010年は前年度比で微増とは言え、たとえば3年前の2007年の3資格合計の新規入国者数(2万5555人)に比べて約半数にまで減少している。

なお、前年以前に入国したまま在留している外国人も合わせた、国内の外国人登録者数は以下のように推移している(図表3)。

2010年末時点の外国人登録者数は「技術」が4

図表3 「技術」「人文知識・国際業務」
「企業内転勤」の外国人登録者数



注：法務省（2011）をもとに作成

万 6592 人、「人文知識・国際業務」が 6 万 8467 人、「企業内転勤」が 1 万 6140 人で計 13 万 1199 人となっている。2009 年末と比べ、それぞれ 3901 人（7.7%）、928 人（1.3%）、646 人（3.8%）の減少となり、3つの資格の合計で 5475 人（4.0%）の減少となった。先に見たとおり、2008 年以降の新規入国者の減少等を受けて、2009 年からこの 3 資格での外国人登録者数は減少傾向にある。

II-2. 企業の外国人雇用の現状

ここでは企業内の外国人雇用の状況を確認する。厚生労働省によれば、一部上場企業のうち、外国人社員を活用している企業は 52.2%であるものの、37.6%の企業では活用したことがない。活用している企業の外国人社員平均数は約 17 人、平均社員数は約 6347 人であり、総社員数に占める外国人社員の比率は 0.26%にしかならない⁸。また、外国人社員を活用している企業のうち、正社員としての活用は 40.1%、派遣社員としての受入れが 28.4%、契約社員が 22.1%である。外国人正社員を活用する理由（複数回答）は、「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」（88.9%）、「海外との取引等が増えてきたため」（41.9%）、「海外とのネットワークの構築のため」（35.9%）が上位となった（厚生労働省 2008）。

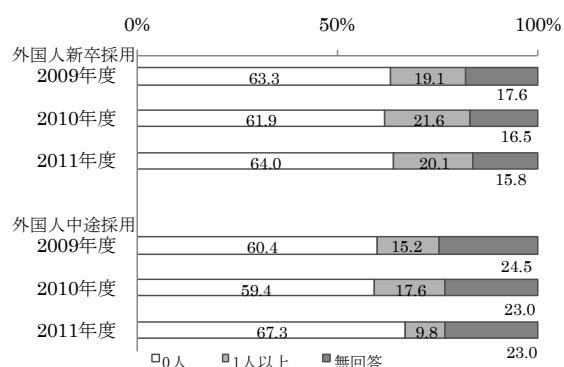
また、経済産業省の委託を受けた（公）日本生産性本部の調査では、全上場企業のうち、日本本社における外国人従業員数が「0 人」と「10 名未

満」の企業の比率がそれぞれ 33.5%と 30.9%で、約 3 分の 2 を占める。外国人従業員数 50 名以上の企業比率は 3.6%である。なお、外国人役員数の比率では「0 名」が 80.6%、「1 名以上」が 5.8%、外国人執行役員数の比率では「0 名」が 70.9%、「1 名以上」は 6.5%となり、経営幹部への登用はほとんど進んでいない様子が見える（日本生産性本部 2011:41）。

次に、企業の外国人採用の動向と意向を確認する。ワークス研究所の調査では、1000 人以上の大企業における、2013 年度新卒採用で、日本の大学や大学院を卒業する外国人留学生の採用意向がある企業割合は 35.4%になり、採用意向のない企業割合（28.6%）を上回っている（ワークス研究所 2011）。しかし、別の調査で 2011 年度までの外国人新卒採用状況を見てみると、採用数 0 人の企業割合は 3 年連続で 60%強のままほぼ変わらず推移している。1 人以上採用した企業の割合も 20%前後で大きな変化は見られず、これまでのところ、日本企業が本社における外国人採用を積極的に進めているとは言えない結果になっている（図表 4。日本生産性本部 2011:42）。

なお、外国人の中途採用については、2009 年度と 2010 年度は採用数 0 人の企業比率が 60%前後だったが、2011 年度は採用数 0 人の企業比率は 67.3%になり、外国人採用はむしろ減退しているとも言える（日本生産性本部 2011:43）。

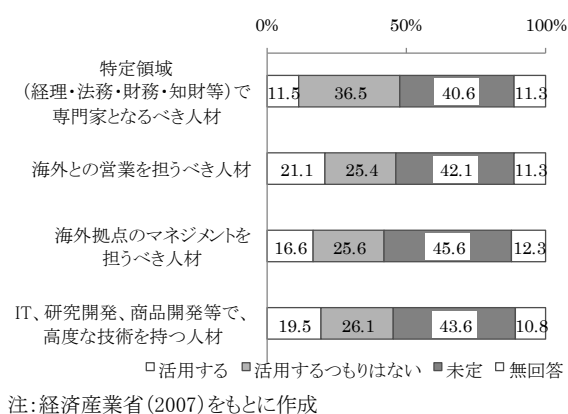
図表 4 日本本社における外国人採用状況



注：（公）日本生産性本部（2011）をもとに作成

II-3. 今後の本社における外国人材活用方針

図表5 高度外国人材の今後の活用方針



経済産業省の調査では、カテゴリごとに、本社における高度外国人材の今後の活用方針を訊いている(図表5)。経理等のコーポレート業務の専門家人材についての活用意向は11.5%、海外営業の担い手は21.1%ともっとも活用意向が高く、海外拠点のマネジメント人材は16.6%、IT、研究開発等のプロフェッショナル人材については19.5%の活用意向があった。一方で、すべてのカテゴリにおいて「未定」の回答が40%以上あり、高度外国人材の活用プランがまだ完成していないことをうかがわせる(経済産業省 2007:110)。

また、ワークス研究所の調査では、階層ごとに現時点と今後の日本人対外国人の比率を訊いている。現時点では、本社経営層、本社管理職層、本社一般社員層(工場除く)のそれぞれの階層における「日本人:外国人」の比率は「9.8:0.2」、「9.8:0.2」、「9.5:0.5」だが、今後はそれぞれ「9.4:0.6」「9.4:0.6」「9.0:1.0」となる(回答企業の平均値)。ごくわずかではあるが、本社のそれぞれの階層で、外国人が増えると考えられている(ワークス研究所 2012a)。

以上のとおり、政財界から提出される各種提言書・報告書で指摘されている割には、企業の動きとしての「本社における高度外国人材」活用やその準備は進んでいないように思われるのである。

III. 本研究の目的とアプローチ方法

III-1. 本研究の目的

ここまで見てきたとおり、総論では「国内での高度外国人材活用を早急に進めるべき」というのが基本的な論調だが、実態では、日本で働く高度外国人材の数、企業が本社で雇用したり、新規採用する外国人の数は増加基調にあるとはいえず、日本における高度外国人材の活用はあまり進展していないと言える。「外国人を増やしたい」という意向もある企業とない企業にわかれ、また態度保留の企業も多いため、意向が強まっているとも言い切れない。なぜこれほどまでに総論と各論、あるいは「べき」論と実態の間にギャップがあるのだろうか。

ここで、「日本企業(本社)における高度外国人材活用」という時に、量の問題と質の問題が混在していることに注目したい。量の問題というのは、本社における外国人社員数を大幅に増やすことである。そのためには、人事システムや雇用システム、経営のあり方そのものにいたるまでの多岐にわたるマクロレベルでの対応が必要となる。

それに対して、質の問題とは、職務を限定したうえで、専門性の高い人材を少数採用し、活用していくことにかかわる問題であり、これにはより個人目線での、ミクロな対応が必要となる。この論文では、ここまでの統計データの検討結果から量の問題(マクロ問題)は現在の企業にとって喫緊の課題ではないと判断し、すでに少しずつ進展している質の問題(ミクロ問題)を扱う。

本研究では、日本企業本社で働いている高度外国人材へのヒアリング調査により、彼らが日本企業でどのような職務を果たし、どのようなキャリアを構想しているのか、現在の勤め先についてどのように感じているのか、といった実態をあきらかにし、日本企業が、このような高度外国人材を活用するにあたり何を整備すべきかを考察した。

また、日本企業本社で外国人とともに働いている日本人へのヒアリング調査を実施し、高度外国人材は今後増えていくのか、また、こうした人材を活用することで、日本企業がどのように変化していく可能性があるのかを考察した。

III-2. アプローチの方法

思うに、「人事部」へのアンケートやヒアリングを通じた調査というものの自体に、「実態を知る」という目的に対する構造的な限界があるのではないだろうか。企業への調査では、実態や実感とは異なる「理想」「べき論」で回答が行われるリスクは高いのではないか。このように考えたため、本研究では、より「リアリティ」に肉薄することを目標に、実際に日本企業で働いている外国人へのヒアリングと、そのような外国人とともに働いている日本人へのヒアリングという形で調査を実施することにした。

第IV節では、外国人に対するヒアリングの結果分析を、第V節では、日本人に対するヒアリングの結果分析をおこなった。

IV. 調査結果と分析 (1) 外国人調査

IV-1. 調査概要

日本企業の本社で働く外国人材5名に対するヒアリング調査（以下、外国人調査）を実施した。調査対象となった5名の属性は図表6に、また、現在の企業への就職経緯と最終学歴は図表7にまとめた。聴取の時間は1時間～2時間、人によっては聴取後、電子メールで追加の質問に答えてもらっている。おもな聴取事項は以下のとおりである。

- ①なぜ日本で働きたいと思ったのか
- ②なぜ今の会社で働きたいと思ったのか

図表6 調査対象者（外国人）の属性

人物	国籍	勤務先企業の業種	現在の職務	年齢	勤続年数	性別
A	中国	流通	人事	32	4	F
B	韓国	総合商社	財務	35	1(*)	M
C	中国	総合商社	化合物 トレーディング	36	3	M
D	韓国	システム 開発	SIの企画営業	29	2	M
E	中国	製造	法務(特許関連)	38	2	M

*現地法人からの出向者として加えて2年の勤務経験がある

図表7 調査対象者（外国人）の就職経緯と学歴

人物	就職経緯と学歴
A	新卒採用(日本の大学および大学院(博士課程)卒)
B	現地法人・日本本社出向を経て中途採用(韓国の大学卒)
C	中途採用(日本の大学院卒、台湾系貿易会社、英系貿易会社を経ての転職)
D	現地法人を経て中途採用(韓国の大学卒、在学中に日本の大学への2年間の留学経験あり)
E	中途採用(日本の大学院卒、中国特許事務所、米系メーカー、日系メーカーを経ての転職)

- ③今の会社で活躍できていると思うか
- ④今の会社で満足している点、不満に思う点はあるか
- ⑤自身のキャリアパスをどう計画しているか
- ⑥自国の若者に、日本または自社で働くことを勧めるか

IV-2. 結果

図表8～10に6つのヒアリングポイントごとに、5人の意見をまとめた。以下、内容を概括する。

①(図表8 上段)については、「日本の技術力やサービス力が魅力」という意見が2件ある(A, C)。また、就職を考え始める時にすでに日本語を習得していたのでそのアドバンテージを活かしたかったという意見が2件ある(B, D)。BとDの2人は、そもそも日本と縁のある親族の存在があり、それが日本語習得のきっかけとなった。より意志を持って戦略的に日本語を学習し、日本で働こうと考えたという意見も2件ある(C, E)。また、Aのように、遠いアメリカではなく、地理的に近い日本に親近感を持つという意見もあった。

②(図表8 中段)については、もともと日本語が話せて、そのアドバンテージを活かすために母国で日系企業に就職し、後に日本本社に転籍した、という理由が2件(B, D)。自身の専門性や経験をもとに、日本国内や母国での複数回の転職を経て現在の企業で働いているという理由が2件(C, E)。調査対象者5名のうち、ただ一人、日本への留学後新卒で現在の勤務先に入社したAは、現在

図表 8 外国人調査：日本で働く理由、今の勤務先で働く理由、今の会社での活躍

①なぜ日本で働きたいと思ったのか	
A	日本の技術力やサービスは魅力がある。中国人はアメリカ志向が強いイメージかもしれないが、渡米はやはり距離的にもたいへんで競争も厳しい。実家が上海なので、日本は親近感があった。どこか国外で学ぶとしたら日本がよいと考えた。
B	父の赴任にともない、小〜中学校時に5年日本に在留。日本語が話せるので、日本の企業は常に選択肢にあった。父が親日家で日本の商社で働くことを後押ししてくれた。
C	自分が大学生の時は、まだ中国に魅力的な働き先がなかった。余力ある人はみな外国の大学に行き働き先も見つけたいと思っていたはず。米に行く選択肢もあったが、日本企業の技術力は高かったのと、英語話者は多いので日本語のほうは稀少と思った(新卒時、日本企業も受けたが、採用に熱心な企業はあまりなく、台湾系の貿易会社で働くことにした)。
D	日本への留学は、東京に親戚がいたから。その親戚の家に住んだが、当時インターナショナルスクールの高校生だった従弟たちが、みな韓国語より日本語と英語が得意だったので、自分も2年しかいなかった割には日本語ができるようになった。韓国の大学ではコンピューターシステム専攻。SEは世界中どこでもニーズがあると思ったから。日本語能力を活かすべしと思い、日本企業が出資する韓国のIT企業に就職した。
E	中国の大学で工学部にいたころから、知財が面白いと思い、この道でスペシャリストになるつもりだった。海外出願ができる事務所で働き、メーカーの世界が熾烈な特許争いになっていることを理解した。中国だけでなく複数の国の言語と法律を知っていればアドバンテージがあると感じた。
②なぜ今の会社で働きたいと思ったのか	
A	小売りは人の暮らしに必要。これから中国も含めて全世界に展開していく。この会社は留学生の採用に積極的だった。
B	①参照
C	最初の就職先で台湾赴任の話が出たが、大陸中国人が台湾で働くのはいろいろ難しく、この会社ではなかなか上を目指せないと感じて、2007年に英の会社に転職した。英語は中国にいるときに勉強したので、一通りは読み書きはできる。商社でなくてはいけない、というつもりは当初なかったが、結局、化合物フィルムの経験が長くなって、この分野での専門性が高まり、今の会社で働くことになった。
D	自分の入社後、日本企業の出資比率が上がり完全子会社になった。2010年秋に、日本本社へ行かないかという話があり、こちらに来た。
E	中国の特許事務所、日本企業から中国での特許取得手続きの代行依頼がある。中国人の作った出願書類には誤訳が多いと言われており、それをチェックできる日本人はなかなかいない。出願文章の内容をどう表現にするかで、係争になった時にどこまでが権利が認められるかに差が出る場合もあるため、企業は出願に神経を使う。自分は中・英・日の言語ができ、特に中国語ネイティブだというのが強みになっている。今の会社にはスカウトされた。
③今の会社で活躍できていると思うか	
A	店舗での4年間はいろいろ勉強でき楽しかった。人事では、まだ自分が役に立てていると思えることが少ない。今はプロジェクトメンバーだが、話し合いの場で、自分の意見を言うまでになかなか進まず、雑務ばかりやっているような感じ。年齢は自分が一番若いので雑務は当然だが、意見を出すなどの意味でチームの役に立っているかといえば、そこは自信がない。
B	中途採用される前にすでに外向して2年ほど経っていたので職場の人を全員知っていた。それまでと仕事内容も変わらず、職場の環境も変わらない。特に自分は、日本語がほとんど不自由せず使えるので、これまでも、外国人としては日本の会社の中に溶け込んでいたほうではないか。日本語が話せなかったら、今のように評価されていることはないだろう。
C	自分は日本語がかなり話せるのと、他の会社での経験があって実際に仕事をする力がある、と周りで見てもらえていると思う。会社からの評価も悪くない。
D	金融システムの構築をしている。案件が大きいので、チームでやるし、仕事はハード。自分は仕事はできる方だと思うが、チームの中でのすぐ評価されているわけでもない。そういうメリハリのない評価の制度にあまり納得がいかない。自分が活躍できている、とあまり思っていない。韓国人であることは特にメリットでもないしデメリットでもない。日本語ができるし、日本の生活習慣にも慣れているから、周囲の日本人も特に意識していないかもしれない。普通に、どこにでもいる、仕事に不満を持っている若者。
E	今の会社には、かなりよい報酬を出してもらっている。今はものすごく(企業内弁護士の)ニーズがあるんだと思う。自分の場合は、企業の中で同年代の人と比べられるタイプの仕事ではないので、自分自身が満足するかどうかだけが重要だが、今は満足している。仕事では、中国語ができるということで自分にしかできない領域があるので、頼りにされている部分があると感じている。

の勤務先を選んだ理由として「留学生の採用に積極的だったから」を挙げた。

③(図表8下段)については、それぞれの仕事の経験の長いB、C、Eは満足しており、店舗から人事に異動して間もないA、大プロジェクトチームの中でモチベーションが低下しているDの2名にしては、満足していない様子がうかがえた。Aには、仕事における日本語での密接なコミュニケーションをするには、自身の日本語能力が追い付いていないという焦燥がある。

④(図表9上段)では、満足点に関してはBが、他の日本人社員と区別せず昇進昇格のチャンスがあることでモチベーションを感じている。⑤を見

るとCも同様のことを言われているが、実際には昇進は限られているとイメージしている。Eは地域コミュニティでの交流を喜んでいる。BとEからは具体的な不満の声はきかれなかった。

CやDはあまり差のつかない日本の人事評価や報酬体系に対して懐疑的である。Dは報酬水準に対しても不満がある。しかし、本人が②で言っていたように、「普通に、どこにでもいる、仕事に不満を持っている若者」の発言でもある。29歳という年齢であり、同年齢の日本の若者が持ってもおかしくないような、現状への不満足であり、外国人であるが故の不満というわけではないように感じられた。ただし、Aからは、「外国人」というポ

図表 9 外国人調査：今の会社の満足点・不満点、今後のキャリアパス

④今の会社で満足している点、不満に思う点はあるか	
A	自分自身であまり貢献できていないと思っているのと、チームの人たちが自分に遠慮しているように感じるのが重なって、想定していたように難しい仕事をどんどんこなして実力をつけている、という環境にできていない。 会社はグローバル化を進めると言っているが、まだそれに追いつくほどの外国人採用はしていない。もう少し増えてもいいと思う。
B	正社員になって、他の中途入社の人や、新卒で入った同年代の人たちとも、いい意味で競争することになる、と言われている。仕事の中心次第で、高いポジションに就くことも可能であり、そこは一切区別しない、と言われている。それはモチベーションの向上につながっている。給与は上がったが、実は、出向時は借上げ社宅で家賃負担がほとんどなかったのが、正社員になって家賃負担が増えた。
C	日本企業はどこも似ているようだが、評価が高くて、ものすごく給料が上がるわけでもない。もっとメリハリをつける方針にしたなら、日本人は優秀だから皆もっと頑張るのではないかと。 昇進スピードが遅い、というも感じる。去年より今年のほうが給料が高いか、来年はマネジャーになるというように、明確にステップを実感するほうが働く人のモチベーションは高くなると思う。中国人は、給料上げてくれないんだったら転職しますというように、会社と交渉して自分の待遇を上げていくのは常識と思っているかも。これは日本人のほうが特殊で、アメリカ人とかもそうじゃないのかな。 日本の考課結果の面談は「え、こんな評価、僕は納得できません」と言う場ではない。中国人ならみな上司とバトルしていると思う。その分、上司もメリハリつけて、明確な理由をつけて評価している。辞められたくない人には、満足できるように給料上げてやる必要があるし、不採算で人を減らしたいというなら、わざと低い評価で給料が全然上がらない、という風にすると思う。日本の管理職の人は、部下の人と真剣勝負しているという感じはない。
D	チームには下請け会社も入るので韓国人や中国人やインド人がいる。下請けの人のほうが優秀だったり、なんでもできる場合も多いが、たぶん給料は相当低いはず。日本の会社システムは実力主義ではないと感じる。 待遇は、会社としてSIの中では給与水準は高い方だと言われているが、もっと高い給与で雇ってくれる会社は、日本のベンチャーにも韓国の企業にもあるかもしれない。具体的に(転職のために)動いたことはないので、本当のところはわからないが。
E	周囲の人は仲良くしてくれるし、地域で家族ぐるみの付き合いもしている。4歳になる娘は地元の幼稚園に行っているので日本語も達者。奥さんが一番下手。仕事のボリュームがものすごく多いのは少し辛い。でもこれは前の会社でもそうだったし、中国の人はみなものすごく働いているから中国に戻ったとしても同じ。
⑤自身のキャリアパスをどのように計画しているか	
A	会社がアジア進出を強化するので、中国人社員が本社でこの会社らしさを学ぶ機会を提供する必要がある。そこで自分が役に立てると思っている。(自身の中国赴任について)当面中国に帰ることは考えていない。夫も中国人で日本企業で働いている。中国の都市部は家賃も高く、子どもの教育熱もヒートアップし過ぎており、良い環境とはあまり考えていない。当面日本で働きたい、というのが本音。ただ、自分たちは一人っ子世代なので、いずれは両親の面倒を見る責任がある。その時にも日本にいられるかはわからない。
B	日本は住みやすい国なので、当面日本で働くのはいいと思う。日本語ほど英語が得意ではないので、アメリカ企業に行くより日本企業で働くほうがバリューを発揮できると思う。 ただし、この会社で偉くなることを志向しているかどうかは別。ここにいる間は、期待される成果を出したいと思うが、たとえば60歳までこの会社にいるかはわからない。将来的に日本で自分がビジネスを興すことも考えられる。自分が外国人だからそう考えるわけではなく、同年代の商社マンなら多くの人が、最終的に自分はどのような仕事をするかということを考えているのでは。 (会社にいる間のキャリア)日本の商社マンの多くが海外駐在を経験するが、自分の場合はその機会は少ないかもしれない。行くとしたら韓国か(笑)。会社のほうからしたら、そのうち韓国法人のマネジャーに、ということもあるかもしれないが、韓国はそもそもマーケットとして小さいし、商社が今から韓国でどんどん商売をすることはなさそう。自分は韓国でマネジャーになることを期待されている、とは思っていない。そもそも、韓国でマネジャーになってほしかったなら、出向のままにしておけばよく、転籍させる意味があまりない。
C	採用の時、他の日本人の中途採用と同じで、管理職にもなれるとは言われている。けれど、自分が課長や部長になるイメージは持てても、たとえば化学品事業部の事業部長になるとは思わない。事業部長ということは執行役員。役員に外国人が入るほどには、この会社はオープンではないと思う。 自分の仕事は専門職のようなものだから、中国法人のトップのような、ゼネラル・マネジャーになるイメージもない。この会社にいるとすれば、いつか中国の子会社のなかのどれかの社長になる、という感じではないか。 会社に不満があるわけではないが、あと10年働いているかどうかはわからない。5年でもちょっとわからない。中国人は転職でステップアップしていく、という感覚が強いから、僕があと5年この会社にいたら、中国の親戚や友達はきつとびっくりすると思う。 別の会社に行く選択肢もある。今から中国の会社に行くかはわからない。日本語と英語という能力を活かすべきか、トレーディング経験という専門性を活かすべきか、自分でもまだよくわからない。 (中国駐在の可能性について)中国に行けば日本語の喋れる中国人を現地でもっと安く雇えるから、自分が行く必要があるともあまり思わない。上海なら行きたいけれど、それ以外の地域だったらあまり行きたくない、というのが本音。
D	まだ若すぎて、この会社でポジションが上がっていくイメージはあまりもてない。外国人だから、という意味ではなく。 扱う案件が大きすぎるし、会社も大きすぎる。もっとベンチャーのような会社で、開発ももっと軽いものでスピード感があるものが楽しいかもしれない。日本の会社で言えば今、楽天やグリーやDeNAがものすごい勢いでエンジニアを採用している。 自分は今のところはソーシャルゲーム等の開発経験はないし、スマホアプリの開発もしていないが、この世界の人たちはどんどん変わっていく技術をすぐに自分でも身につける、とか、勉強しながら開発する、というのは当然だから、できないことはない。韓国にもいろいろなベンチャーのIT関係の企業ができていくから、帰国や韓国系の企業で働くことも視野に入れてもいいと思っている。
E	もともと専門性を買われて転職しているので、ポストが上がるのが嬉しい、というわけではない。うちの会社は法務部と知財部が一緒になっているので、部長になるのは知財に詳しい人ではなくて法務全般に詳しい人がなっている。そのポジションに自分が就くイメージはない。会社も自分のことはスペシャリストとして採用している、という認識だと思うので、自分自身がマネジャーになりたい、と表明しないかぎり、会社も検討しないのでは。 自分は専門家といっても、中国でも日本でも弁理士資格を持っていないので、それを取る必要があると思っている。ここで働いて日本でまず試験を受けて、その後は中国に一度帰るかもしれない。特許事務所よりは企業知財にいたい。米のメーカーという選択肢もあるが、米は最近訴訟が多過ぎて自分の志向とずれてきている。

ジションであるが故の疎外感を味わっている様子
がうかがわれた。

⑤(図表9下段)には、自身のキャリアパスに
ついての考え方をまとめた。A, B, C, Eの4人
は、当面は今の会社で働く意向である。ただし、

長期的に今の会社で働いて、いわば「骨を埋める」
ような感覚はどの人物にもなかった。中国の一人
っ子世代であるAは、将来は親の面倒を見るため
に帰国することになるだろうと考えている。B, C,
Eは、自分を専門職的に捉えており、会社で出世

図表 10 外国人調査：自国の若者に自社で働くことを勧めるか

⑥自国の若者に、日本または自社で働くことを勧めるか	
A	アメリカに行きたい人はITや金融で一発当てたいというか、すぐにお金持ちになりたい、という欲求の強い人。もう少し穏やかに働きたい人は日本に魅力を感じている。 日本企業は、若くて専門性や経験がない人を採用して育ててくれる、ということは中国人にもよく知られている。若いうちに日本企業で経験を積んで、専門性や技術を身につけたい人はたくさんいる。 ただし、これから大学生になる人たちは、私たちよりもっと英語力が高いので、「日本語の勉強をする」のは余計なコストと考えるかもしれない。でも、日本の会社で働くとかわかるが、日本語の理解力と表現力が高くなければ、会社の中で貢献するのは難しい。中国語だけでも、中国語と英語だけでも、日本の会社では難しい。
B	日本の大学院を出ていたとしても、日本語の日常会話はOKだが、ビジネスの会話やビジネス文書を書く作文力がない外国人は苦勞している。日本の企業は、商社であっても、経営幹部同士が話している言葉は日本語だし、公的文書も日本語。日本語ができることが日本企業で働くためには必須になる。 ただし、これは当たり前だと思う。例えば韓国のサムスンでも、幹部は英語で話す、と言っているが、実際には社内では韓国語で会話している。サムスンの経営陣にも外国人はいなかったと思います。 日本の大企業はほとんどが、今後、自社の公用語を英語にしよう、とは思っているとは思えないし、その決断はまともだと思う。外国人の優秀な人材を取るために会社の公用語を英語にする、というのはたぶん本末転倒で、その会社で話されている言葉を学んでまでもその会社に行く価値がある、と思えるようなビジネスを展開することのほうが重要だ。
C	「商社」というビジネスは日本に独特とも言える。貿易と言っても、世界中のモノを自由に動かすには相当な資金力や現地とのパイプが必要。そういうことに興味がある人にとっては、面白いビジネスなはずで、こういう会社で働きたい人は多いと思う。 ただし、中国の10代や20代はひとつにはITへの興味が強いのと、日本よりもアメリカ、日本語よりも英語、という感覚がある。それに、中国の中にも、高成長の企業が増えてきた。「日本に来たい」というのは、日本のカルチャーやサブカルチャーに興味があるとか、そういう別の理由のある人になっていくのかもしれない。
D	日本の大きな企業に入るの、韓国の財閥系の企業に入ることとあまり変わらないと最近思うようになった。日本で働くなら、ベンチャーとか、若くて勢いのある会社で働いた方がいい。最近ではIT系のベンチャーは外国人のエンジニアを積極的に採用している。システム構築、という共通言語があるから日本語とかにそれほど堪能でなくても成果を上げている外国人も多い。 「高い地位に就きたい」とか「偉くなりたい」人は日本の企業に来てあまり意味がないと思う。外国人に本当の意味で経営陣にならせたいと考えている会社は日本にはないんじゃないかな。アメリカやシンガポールの会社に入る方がいい。 今の韓国の若者はみんな英語を熱心に勉強しているから、ベンチャーに入りたい人も、これからは日本じゃなくて西海岸を目指すようになると思う。それにアプリとかの小さいシステムの開発なら、韓国でやって世界を目指すことも当然できる。
E	エンジニアに外国人がいるけれど、エンジニアの場合はあまり日本語が上手でなくても採用される。 日本語検定1級を取ったとしても、あれは、仕事に使えるレベルかと言えばそうではない。そうやって採用された若い人はけっこう苦勞していると思う。もう少し外国人のボリュームが増えればそうでもないと思うけれど。留学して最初に日本企業に入って、周りに外国人がほとんどいない環境は厳しいと思う。それは誰でも、どこの国でも同じでは。

し、経営幹部になるという願望は希薄である。もちろん、「日本の会社ではそういう道は閉ざされている」という暗黙的な諦観も含まれているかもしれないが、そのこと自体に立腹したり落胆しているという様子ではなく、もっと恬淡と事実として受け止めている、というように感じられた。

また、A, B, C, については、今の部署から母国へ現地法人の管理職として赴任する可能性について、どちらかといえば否定的であり、自分の活用価値を下げると考えている様子が見られた。

⑥(図表 10)には、日本で働くことを、より若い世代に勧めたいかどうかに対する考えをまとめた。A, B, C, E が共通して強調するのは、日本企業で働くならば、相当高いレベルの日本語力が必要だということである。B, E は日本の企業なのだから、大事なことが日本語で会話されるのは当然であり、外部から入ってきた者が苦勞するのは必然であると考えている。また、A, C, D は自国の若い世代はより英語に傾倒しているため、今後さらにコストをかけて日本語を学びたいと思う者は減るかもしれないと考えている。B は日本

語を学ぶという付加的なコストをかけてでもその企業で働きたいと思わせるような魅力を、日本企業が獲得することが重要だと指摘している。

また、A は成功への欲求が強い人はアメリカを目指すのが、より穏やかな働き方や暮らし方を望む人には日本が魅力的であると述べている。

IV-3. 分析

ここでは、質問項目からそれる部分も含めて、実態を分析する。まず着目すべきは、5 人ともが業務を日本語で実施していることである。その上で、日本の大学院新規卒業後すぐに現在の勤務先に入社した A が、日本語でのコミュニケーションに苦勞している点を注視したい。幼少時に日本にいた B、日本の大学院卒業後、日本で他国の企業での就業を経て日本企業に転職している C、E は、言語にかかわる苦勞をしていない。

補足すると、A は、当ヒアリングにおける筆者との会話では、ほぼ問題を感じさせない日本語話者であった。筆者の感覚では、A よりむしろ D

のほうが日本語会話レベルは低いように思われた。しかし、Dは言語で苦労しはしておらず、システム開発という共通言語があるため、もっと日本語会話能力が低い外国人でも成果を出しているケースがあると指摘している。

次に、調査対象の5人のうち、本研究が特に注目しようとしている、専門性や職務に応じて、「質の確保」のために、言わば国籍不問で採用されたと言えるのは、B、C、D、Eであり、Aは来るべきグローバル展開のために必要となる人材として長期的育成を視野に入れて採用されたと捉えることができる。Aは大学院では農業工学を専攻しており、現在の流通サービス企業の職務と大学院での研究内容はほぼ無関係である。また、入社当初は店舗に配属され、その後人事に異動したという経歴のとおり、日本人新卒者と同様に、専門性を重視したとは言えない配属が行われている。

プロフェッショナルとしての意識が高いB、C、Eは自身の専門分野（それぞれ財務、化合物トレーディング、知財業務）が評価されて当該企業に入社したとの自負があり、また、そのプロフェッショナル性ゆえに一定の敬意をもって扱われるため、仕事における満足度も高い様子であった。ただし、同じく専門能力を見込まれて採用されたと考えられるDは、仕事における満足度は高くない。ただし、これは外国人であるがゆえ、というよりも、職務の実態と本人の志向のミスマッチという問題であるように考えられる。

3点目として、5人のキャリアデザインに対する自由なスタンスを特に指摘しておきたい。B、C、Eについては、今いる会社で外国人である自分が経営幹部になるとは考えられないと言っているが、そのこと自体が彼らのモチベーションを下げている様子はない。自分の専門的な能力や日本語（と英語）を話せるという能力を武器に、将来的に、日本国内に限らず、母国や第三国で転職や起業をするかもしれない、ということ、ごく普通のキャリアとして想定している。Dにしても、会社でポジションを上がっていくイメージを持っていないのは同じであるが、それを自分が外国人である

からだとは感じていない。そして、より自由度の高そうなベンチャー企業への転職を視野に入れている。視界には日本も韓国も含まれている。

ここに登場する人々の持つ、ある種の「軽やかさ」は、前節までのレビューの内には見当たらなかったように思う。しかし、この「軽やかさ」を認識できていないことこそが、日本の企業側の「高度外国人材の活用」を低迷させている可能性はないだろうか。なぜなら、日本企業（や政府）が、外国人に来てもらうためには「英語を話さなくては」「キャリアパスを明確にしてあげなくては」「長くいてもらわなくては」等の環境整備をしようとしても、彼らは自分の能力を原動力に、いつでも、どこにでも行ってしまいそうに見えるからだ。むしろ、高度外国人材とどのようにつきあっていくのかについて、根本的なスタンスを変更すべきかもしれない。

V. 調査結果と分析 (2) 日本人調査

V-1. 調査概要

2つ目の調査として、日本企業の本社で、高度外国人材とともに働く日本人5名に対するヒアリング調査（以下、日本人調査）を実施した。調査対象者の属性は図表11にまとめた。

Pは外国人調査のAと、Qは同Cと、Rは同Dと、Sは同Eと同じ会社で働いており、それぞれ仕事上の接点があるが、どの組み合わせも直接の上司部下の関係ではない。Pを除く4名は海外駐在・留学の経験があり、英語が堪能である。聴取

図表11 調査対象者（日本人）の属性

人物	勤務先企業の業種	現在の職務	年齢	性別
P	流通	人事	39	F
Q	総合商社	化合物 トレーディング	43	M
R	システム 開発	海外営業	40	M
S	製造	技術営業	41	F
T	製造	人事担当 (執行役員)	62	M

の時間は各人 1~2 時間、おもな聴取事項は以下のとおりである。

- ①自社で働く高度外国人は増えてきているか、増やそうとしているのか。
- ②経営幹部として外国人が活躍できるようになるか、5年後、10年後はどうか。

V-2. 結果

ここでは、対象者の発言をまとめていく。

<P氏>

「留学生採用はここ数年で本格化したけど、まだ年10人程度なので、これから加速させたい。日本語ができる人という条件は外せない。店舗での経験を重視するので、店舗で仲間ともお客様とも日本語で会話ができなくては話にならない」。

「経営幹部に外国人を登用するイメージは、当面ない。今採用している人たちはまだ若い。ラインマネージャーになるのもまだ先で、経営幹部に外国人がなるのはもっともっと先。そもそも採用目的として、経営ボードに外国人が必要とは思っていない。あくまでもアジア進出にあたっての本社と現場のかけ橋となる人材がほしい」。

「大学院卒者を採っているが、それは大学で何を学んだかを見ているというよりも、大学院を卒業できるくらいの日本語力をみている。うちはスペシャリストを採用しているのではない」。

<Q氏>

「いま自分がいる100人くらいの部署で、外国人は10人くらい。新卒のプロパー社員が3人、中途採用が1人、現地法人からの出向が常時3~5人くらい。全員日本語ぺらぺら。もちろん社内は、社長にいたるまでほとんどの人は海外赴任経験があって、英語でビジネスしてきた人たちだから、英語が話せないのではない。だとしても、経営上の意思決定を英語でするなんて不自然だし、コストが余計にかかるだけ」。

「たとえば、うちの米国法人の社長だって、当面は日本人以外が社長になることはないと思う。日

本の商社である以上、売買のどちらかに日本の顧客がいることがほとんど。米州社長が、日本からの重要なお客様を迎えて腹を割ってビジネスの話ができない、というようなことは考えられない」。

「日本（企業）のステイタスはアジア圏においては今も高い。報酬水準、技術力、商品力といったものがまだ日本に惹きつけてくれている。それに日本企業が『ゼロから育ててくれる』ことは周知されていて、強いインセンティブになっている。5年とか10年修行してから別の道、という人も含めて、まずは実力をつけるために日本企業、という考え方も根強くある。そういう人たちを惹きつけられればいい」。

<R氏>

「僕らはシステムの会社だから、高い技術力のある人なら、外国人であっても採用する、ということになっていくはず。ただし、日本語のできる外国人、ということになるだろう」。

「今のところ、社内の基幹ポジションに外国人は皆無。若い人には少しずつ外国人が入ってきているし、下請けとか孫請けの会社がものすごくたくさんあり、システム開発のプロジェクトのメンバーの中には、関連会社が雇った外国人SEが必ず1人や2人はいるが」。

「世界じゅうでM&Aをしていて海外売上高も高いが、実際の本社はものすごくドメスティック。上の方には外国語ができる人がほとんどいない。今の経営陣が引退して、僕らの世代がトップになるころには、外国人と一緒に働くことに抵抗のない人がもっと増えると思う。でもそれは2020年か、その先だろう」。

<S氏>

「外国人は、海外営業部などに少しいるが、あとはごくわずか。知財のような部署では、経験者でアメリカとか中国に強い人をスペシャリストとして採っている。それが外国人である時もある」。

「日本語ができなければうちの会社は難しい。名古屋の会社で、そもそも会社の中に英語ができる

人がそんなに多くない。オーナー系企業だからオーナーの力も強い。日本語のできない外国人が経営ボードメンバーになる、というのはないと思う。自分が働いているうちに、自分の上司に外国人が入ってくることはまずないと思う」。

「現地で売るのが、現地の商慣行をよく知った営業マンが行ったほうがいい、というのはあるでしょう。でも本社の営業本部長が外国人になったほうがいいとは思わない。全世界に向けての営業戦略を立てるのに、外国人がしたほうがよくて日本人では難しいとは思わない」。

<T氏>

「外国人をボードに入れることは目的なのか手段なのか。外国人を増やすこと自体が目的ではないはず。以前、『グローバル CFO』というポジションを設置して外国人に就任してもらったことがあるが、2年足らずで辞めていった。周囲の人間が日本語で何をしゃべっているかわからない、自分に何をしてほしいと思っているのかわからないと言って。こちらに『外国人をボードに』という思惑が先にあった。典型的な目的と手段の取り違い。外国人を無理に増やす必要はまったくないと今は確信している」。

「日本法人の中のポジションに、どうしても外国人が必要な局面があれば、必要に応じて連れてくればよい。日本人が現地へ赴任する場合でも、外国人を本社に連れてくる場合でも、結局大切なのは、その人が『プロであるかどうか』。プロにその仕事をしてもらうために赴任してもらうのであれば、言葉の壁はなんとかなる」。

「日本の会社が日本語で意志決定するのはなにもおかしいことではない。たとえば自分は8年以上の赴任で、TOEICは905点だが、自分の頭の中にあることを英語で話せる割合は7割くらい。能力の0.7しか出せない人ばかりで意志決定してレベルの高い経営ができるはずがない。経営の品質を落とすことになりかねない」。

V-3. 分析

日本人調査では、P、Q、Sの3人が、「日本語能力が絶対に必要である」と発言している。これは、外国人調査のうち4人の発言とも合致する。今のところ、日本企業で働く外国人には、日本語を勉強してもらうほかなさそうである。

ただし、Tが「大切なのは、その人が『プロであるかどうか』。プロにその仕事をしてもらうために赴任してもらうのであれば言葉の壁は何とかなる」と発言していることに注目すべきであろう。

また、外国人調査のB、C、D、Eの4名が認識しているとおりに、現時点では、日本企業本社の重要ポストに外国人従業員が就く機会はほとんどなさそうである（P、Q、R、Sの発言より）。日本に本社をおく日本企業である以上、経営幹部は当面日本人になる、というのは、ある意味で現実的でもある。

一方で、業務上の要請に応じて、必要な能力を持つ人材を、国籍不問で活用すること（「質の問題としての外国人採用」）については、Q、R、S、Tの4人がすでに起こりつつあるとし、また、受け入れ態勢が整いつつあることを示唆した。これは、外国人調査でB、C、Eの3人が、自分の専門性を重要な武器と認識していることと呼応している。

この点で、AとPの勤務先企業で、大学院卒の留学生を新卒採用するにあたって、「専門性をほとんど考慮していない」というのは「プロフェッショナルを国籍不問で採用している」状況とは異なるといえる。そのような活用のされ方に満足できる外国人はいるのか、その人たちにどのようなキャリア展望（発展空間）を提供できるのか、そしてその状態で優秀な外国人を採用することが本当に可能であるかどうかについて、企業はより戦略的に考え続ける必要があるだろう。

以上のように日本人調査から抽出された事実を整理すると、以下の3点がポイントとなる。それは①言語の問題（当面は日本語が必須）、②経営幹部や上位管理職への登用は当面ありそうにないこと、それに対して、③業務上の要請に応じたプロフェッショナルな外国人材の採用は既に始まっ

ている企業が多いこと、である。

VI. まとめ

VI-1. まとめ

ここまで、日本本社における外国人活用の実態について分析してきた。

まず重要なのは、高度外国人材の活用といっても、「ボリュームを増やす議論」と「クオリティ重視で少数を活用する議論」を分けて考えねばならない、という点である。そして、特に後者については、日本企業ではそれが徐々に日常的な風景となりつつある。こうした、プロフェッショナルの活用では、巷間よく言われる「英語使用を推進する」「キャリアパスを明確に示す⁹⁾」といった「環境整備」の議論は、外国人にとっても日本人（企業）にとっても、実感を伴わないものであることがあきらかになった。現場で働く日本人は、仕事の現場では「日本語」が今後も主流言語であることに確信を持っているし、一方で、高度外国人材たちは、「日本で働きたいならば高い日本語能力が求められるのは当然」と考えている。また、キャリアパスが実質的に限定的であるとしても、自身には、その能力を活用して広い範囲から働く場所を自ら選択する力があると確信している。

彼らが重視しているのは、自身の専門能力を高められる経験であり、そのような経験を積める機会を与えてくれる会社であるのかどうか、である。そもそも「1つの会社で一生働き続ける」という志向があまりない。こうした人材の持つ「自由さ」や「軽やかさ」に対する日本企業側の想像力の欠如は、今後のミスマッチの原因になりかねない。

VI-2. 2020年へのインプリケーション

以上のまとめを経て、これから2020年を迎える日本の企業と政府が考えなければならないことは、以下の3点に集約されると考える。

①国外では英語や中語でのコミュニケーションが必須であるとしても、日本企業の中核言語が日

本語であり続けることを、深く自覚する。その上で、日本国内に外国人材を迎え入れたいと願うのであれば、わざわざ「日本語を身につける」というコストをかけるだけの価値を外国人材にアピールせねばならない。アピールできるだけのものをどのように準備・蓄積できるかが重要である。

②そもそも「一生同じ会社で働く」意識のないアジア圏の高度人材を活用しようとするならば、日本的雇用システムの枠の中で彼らにどう満足してもらおうのかを考えるのは無駄であるように思う。そうではなく、必要な時に、必要な能力を、必要な期間だけ提供してもらおうという関係の構築の仕方を模索すべき時が来ている。

③「プロフェッショナル」との向き合い方を考える必要がある。企業は、一人ひとりの人材を「プロ」にするという約束によって個人からのコミットメントを得られるようになっていくだろう。また、日本人の人材についても、自らがなんの「プロフェッショナル」なのかを常に自問することが求められるようになるだろう。こうして企業と個人の心理的な契約関係の中身が変容してくる可能性がある。また、付随的に、「学業における専門と関係なく新卒一括採用すること」「本人の専門とは関係ない配属を行うこと」などの雇用慣習に変化が起こるかもしれない。

VI-3. 今後の課題

積み残した課題を以下のように整理しておく。

①いわゆる文系ホワイトカラーの現状しか確認していない。高度外国人材の分類の中に「技術」があるが、エンジニアに関しては、日本語力に関しては、他の人材とは異なる基準が適用できるかもしれないという示唆が外国人調査の中であった。このように、タイプの違う高度外国人材の働き方を検証して行く必要がある。

②同様に、より高位における外国人の活用事例との比較も必要である。たとえば、日産自動車におけるゴーン社長やソニーにおけるストリンガー前会長のよう、経営危機に際し中間層を飛ばし

てトップに外国人を迎えた日本企業も存在する。こうした経営人材の場合は、企業がどう対応したのか、本研究と比較してみる価値がある。また、そこまで高位でなくとも、日本企業本社で管理職ポジションについている外国人を調査対象に含められなかった点も心残りである。

③「社内公用語の英語化」等の方針と、高度外国人材活用の実態の変化の関係性を予測することができていない。2010年夏に、楽天、ファーストリテイリング等が、相次いで社内公用語を英語にすると発表した。言語の問題は決して本質ではないが、グローバル化においては大きな影響を与える要素である。社内公用語の英語化が、日本企業の人材のグローバル化にどのような影響を与えるのかを、今後注視していく必要がある。

④諸外国との比較。特に、非英語圏諸国の企業がグローバル化や外国人材の活用にあたって、どのような実践を行っているのかを検証することは、日本と日本企業にとっての重要な示唆になりうる。

以上のように多くの課題を残してはいるが、日本企業の本社における高度外国人材の「リアル」に一步近づくことができたのではないかと考えている。今後も「タレント・マネジメント」研究の一領域として、高度外国人材の実態に関する知見を高めていく所存である。

注

¹ たとえば(社)日本経済団体連合会は、「今後は、多様な文化、社会的背景をもつ人々と協力し、国際的なビジネスの現場で活躍できる『グローバル人材』を育成し、活用していくことが求められる」としている((社)日本経済団体連合会 2011a:2)。また、経済産業省は、「本社においても人材を国際化する、あるいは、国際人材を育てることが、企業の国際展開を円滑化し、ひいては企業の国際化のメリットを最大限に活用してイノベーションを生みだしていくために欠かせない企業戦略なのである」としている(経済産業省 2007:4)。

² ワークス研究所によれば、現在認識されている人事課題(複数回答)で、次世代リーダーの育成・採用(72.2%)、従業員の身体や心の健康(57.2%)に次いで、グローバル・リーダーの育成・採用(56.7%)が3位になっている(ワークス研究所 2012a)

³ 人材のグローバル化とほぼ同義の言葉として「人材の国際化」「グローバル人材の育成」等の言葉も使われる。経済産業省は人材の国際化を定義するにあたり、「基本的に高度外国人材を活用して実力主義の人材マネジメントを行うことにより、重要なポストへの外国人材の登用が進んでいくことを言う。すなわち、本社においては、『高度外国人材の活用・登用』であり、現地法人においては、『現

地採用人材あるいは第三国人材の活用・登用』である」としている(経済産業省 2007:6)。

⁴ ワークス研究所によれば、現地法人現場層の人材の属性について、日本人だけである(7.2%)、ほとんどが日本人(3.1%)、外国人の方が多い(14.4%)、ほとんどが外国人である(47.4%)となっている。また日本人対外国人の比率は回答企業の平均で2.6対7.4となった(ワークス研究所 2012a)。

⁵ 内閣官房長官の主催になる会議で、2008年12月から2009年5月まで6回開催された。(首相官邸ホームページより)。

⁶ 経済産業省(2010)、厚生労働省(2011)など。

⁷ ワークス研究所の調査では、大手企業の人事担当役員トップ21名へのアンケートで、10年後、「新卒採用に占める外国人の割合」が「大幅に増える」(76%)、「今と変わらない」(24%)、「役員のうち外国人が占める割合」が「増加する」(86%)、「今と変わらない」(14%)というように、外国人社員が増加し、企業の中核ポジションにも外国人を迎えるようになるという企業の将来想定があきらかになっている(ワークス研究所 2012b)。

⁸ 厚生労働省が高度人材受入推進会議に提出した資料によると、企業規模上位100社における外国人の雇用数は8618人であり、これは当該100社の全従業員数295.3万人のうち0.29%。このうち、専門・技術分野の外国人はさらに少なく1000人に約1名となる。

「外国人雇用状況の届出制度」を基に、企業規模上位100社における外国人活用の状況を集計したもの(高度人材受入推進会議第5回実務作業部会 厚生労働省提出資料 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinzai/jitsumu/dai5/siryuu3.pdf>, 2012.2.1日現在)。

⁹ たとえば、(独)労働政策研究・研修機構の調査では、日本の大学等に留学した後に日本企業に就職・就労している者が母国出資の留学生に日本企業への就職を勧めたくない理由のトップに「外国人が出世するのに限界があるようにみえるから」(73.1%)となっている(労働政策研究・研修機構 2008)

参考文献

- 法務省, 2011, 「平成22年版出入国管理」, 法務省入国管理局編, 経済産業省, 2007, 「グローバル人材マネジメント研究会」報告書 (<http://www.meti.go.jp/press/20070524002/globaljinzai-houkokusho.pdf>, 2012.2.1)。
- , 2010, 「報告書～産学官でグローバル人材の育成を～」産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会 (http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/san_gaku_ps/2010globalhoukokusho.pdf, 2012.2.1)。
- 高度人材受入推進会議, 2009, 「外国高度人材受入政策の本格的展開を(報告書)」内閣官房 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinzai/dai2/houkoku.pdf>, 2012.2.1)。
- 厚生労働省(受託:株式会社インテージ), 2008, 「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」。
- 厚生労働省(受託:株式会社富士通総研), 2011, 「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」(<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/oshirase/110301.html>, 2012.2.1)。
- (社)日本経済団体連合会, 2011a, 「グローバル人材の育成に向けた提言」(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/062/honbun.pdf>, 2012.2.1)。
- (公)日本生産性本部, 2011, 「企業の人材マネジメントの国際化に関する調査報告書」平成22年度経済産業省総合調査研究等委託事業 (http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/sangakujinzai_ps/pdf/shihyo-report2010.pdf, 2012.2.1)。
- (独)労働政策研究・研修機構, 2009, 「日本企業における留学生の就労に関する調査」JILPT調査シリーズ(57)。
- ワークス研究所, 2011, 「ワークス採用見通し調査(新卒:2013年卒 中途:2012年度)」。
- , 2012a, 「人材マネジメント調査2011」。
- , 2012b, 「組織や人事課題の近未来に関するアンケート/集計結果」(<http://www.works-i.com/taidan/images/anke-all.pdf>, 2012.2.28)。