

【研究ノート】

日本企業本社における人事国際化の現状と課題 The Internationalization of Human Resource Practices in Japanese Headquarters

牧 美喜男

Mikio Maki

(大阪大学)

(Osaka University)

戎谷 梓

Azusa Ebisuya

(大阪大学)

(Osaka University)

関口 倫紀

Tomoki Sekiguchi

(大阪大学)

(Osaka University)

要旨

本研究では、国内本社において人材の国際化を推進する5つの企業のケーススタディを通して、日本企業の国内本社における外国人の雇用や就労の現状を明らかにし、日本企業本社の国際化（内なる国際化）を理解することを目的とする。調査の結果、研究対象となった各企業では、従来の日本的労務慣行を変更することなく、外国人についても企業全体の組織コンテキストに精通した基幹人材となるよう長期育成を目指していることが明らかになった。専門職志向の人材も見られるものの、長期育成等の日本企業の魅力を評価しており、総じてジョブ・ローテーションにも好意的に 대응しようとしていた。日本での永住も視野に入れたグローバル経営幹部を志向する外国人もいた。このように日本的経営に肯定的な外国人人材を採用し活躍させるといった傾向は、日本企業による内なる国際化の初期段階を反映している可能性が示唆される。

Abstract

This study examines how foreign employees are treated in Japanese headquarters. We conducted a qualitative study by interviewing foreign and Japanese employees at five Japanese companies. The results show that all companies have HR development policies that promote the inclusion of foreign employees in their Japanese headquarters. This is done so that foreign employees can be more familiar with the respective specific organizational context. However, the fundamental Japanese HR practices are not altered. Moreover, foreign employees we interviewed regard Japanese HR practices, such as long-term development policies, as attractive. They also attempt to accept job rotation positively, and some of them aspire to become global executive officer and considered taking up Japanese permanent residency. The above observed trend indicates the initial stage of Japanese companies' "internal internationalization".

キーワード

外国人雇用、日本本社の国際化、外国人包摂への取り組み

Keywords

Employment of foreigners. Internationalization of Japanese Headquarters, Countermeasures for Inclusion of foreign employees

1. はじめに

近年、日本企業の国内本社における外国人雇用が年々増大している。厚生労働省(2013)によれば、2013年の外国人労働者総数は717,504人であり、前年に比べて35,054人の増加が見られる。そのうち、専門的・技術的分野の外国人は132,571人であり、前年比で8,312名の増加となっている。このような変化に伴って、これまでは主に日本企業の海外拠点や子会社運営において課題とされてきた外国人従業員(日本人以外の従業員すなわち現地国籍人材および第三国籍人材)のマネジメント上の課題が、国内本社の経営においても課題になりつつある。

海外拠点や海外子会社での外国人の雇用と日本国内の本社での外国人雇用の違いは、本社に入社する外国人従業員の多くが日本の教育機関の出身者である点である。このような

外国人は、日本文化に何らかの興味を持った上で来日し、日本の慣習に関するある程度の知識を既に有している。この点は日本学生支援機構（2011）が行った調査の結果にも示されている。調査では、日本国内に住む私費留学生在が留学先として日本を選んだ理由として「日本社会に興味を持ち日本で生活したかった（56.1%）」が最も多かった。また、留学後に日本に対する印象が「良くなった」と回答するものが73.2%であったことから、比較的多くの留学生在が日本文化に対して好意的であることもわかる。

日本企業での外国人従業員の選考・採用の際は日本語能力が重要な要素となるため（守屋 2012）、入社した外国人は一定程度の日本語能力を有すると考えられる。したがって、日本企業が日本本社において外国人従業員を活用しながら本社の国際化を推進する過程には、海外拠点や海外子会社における人材活用とは異なる現状や課題があると推測される。吉原(2005)は、日本企業の本社の国際化を「内なる国際化」と呼び、意思決定に外国人が参加していること、あるいは参加が可能な状態であると定義している。

そこで本研究では、5つの企業に関するケーススタディを通して、日本企業の国内本社における外国人の雇用や就労の現状を明らかにし、日本企業本社の内なる国際化を人的資源管理という視点から考察することを目的とする。2.3 で述べるように日本の本社の働き方は独特なものがあり、集団主義、長期雇用、曖昧な職務分野に基づく働き方とジョブ・ローテーションによるジェネラリスト型の育成がよく知られている。したがって、内なる国際化の状況すなわち意思決定に外国人が参加できているかどうかを吟味するためには、外国人従業員への仕事配分や、彼らを取り巻く職場の人間関係や、仕事での活躍度合などの状況、および、外国人従業員が職場全体に包摂されている度合いを明らかにする必要がある。また、長期的視点からの社員教育を志向することも日本企業の特徴の1つであることから、日本企業における外国人従業員への教育内容を理解することにより、日本企業が外国人従業員に何を期待しているのか知ることができるだろう。

そのため、本論文では、調査協力企業における 1) 外国人の採用目的と仕事の配分、2) 外国人包摂の状況、3) 外国人に対する社内教育の3点について考察する。このようにして調査協力企業における内なる国際化の現状とそれに付随する日本人従業員の国際性の醸成度合いを明らかにすることにより、外国人を活用することによる日本企業のグローバル化促進の可能性に関する示唆も導く。

2. 研究背景

2.1 日本国内における外国人従業員の採用

日本経済団体連合会（2011）の報告によれば、日本企業の外国人雇用に関し、「現在も雇用しており採用を継続する」との回答が 42.3%であった。また、法務省入国管理局によれば、在留許可または在留資格変更の許可人数は、2001 年度の 3,581 名から、2012 年度には 10,969 名へと上昇しており、日本での就職希望者が増加していると推察される。

企業側の採用意図の研究として三重県内の企業 300 社に対して実施されたアンケート調査（福岡 2013）によれば、採用する留学生に最も期待する業務は、海外現地での日本人社員と現地社員の仲介であった（14.5%）。また、技術・開発（10.9%）への期待も示されている。このことから、今回の研究対象企業も、自社の経営のノウハウを海外拠点や出身国へ移植するために日本的経営を理解した外国人の養成を望んでいるものと推察される。また、日本人が大多数を占める本社への多国籍人材の投入により、企業の活性化を試みようとしているものとも思われる。いっぽう、日本は他の先進国と比較して企業の外国人高度人材（専門的・技術分野での就労を目的とする外国人）の活用が遅れているとの指摘もなされている（経済産業省 2010）。

日本企業は総じて、採用する外国人に高度な日本語能力を求めている（財団法人海外技術研修協会 2006）。守屋（2012）によれば、日本企業が求める日本語能力には、業務遂行に必要な言語運用能力に加えて、相手の気持ちや場面を把握して行動する能力も重要であるとされている。このことは、日本企業が外国人に対して、日本のビジネスマナーや日本の企業文化への十分な理解を求めており、「日本人化」を期待していることを示している。

2.2 採用企業と採用外国人との認識ギャップ

日本企業では多様な部署や地域での就業を経験させるキャリア開発が一般的であり、各従業員の希望よりも長期的にみた組織全体の成長の観点にもとづく人材配置が行われる。このような人事施策の結果、従業員が望むポストへの就任までの期間が専門職型の場合よりも長期化する傾向がある。

守屋（2012）で言及されている労働政策研究・研修機構の 2009 年の調査によれば、日本企業に就労した外国人の将来的な希望として最も多く挙げられたのが「海外現地法人の幹部（31.6%）」であった。いっぽう、企業側が外国人に現地法人の幹部となるよう期待しているかに関しては、回答が 0.3%と低かった。また、外国人の活用方法については、「日

本人とほぼ同様に考えている」との回答が 49.8%と最も高かった。このことから、外国人社員が出身国の現地法人で幹部としての就任を希望しても、職場でまず 5~10 年のローテーションを経験する必要がある可能性が高いと言える。

日本企業に就職した外国人の多くは、早期に帰国して出身国で活躍したいと願う傾向にあるため、企業側から将来のキャリアパスが示されないことへの不安と苛立ちを持つ場合がある（鈴木 2012）。また、但田（2009）や市来（2011）は、外国人は日本人よりも短期的な評価・処遇を求めるため、将来のキャリアに関する外国人本人の希望を踏まえて会社として明確なキャリアパスを提示する必要があると指摘している。また、長期的視点を前提とした「総合職」コースとそうでない「職種別」コースの編成を提案する研究もある（太田 1994、徳永 2009）。

2.3 日本企業の経営方法と内なる国際化の必要性

近年の国際化のトレンドにおいて、国際化への具体的な取り組みを既に開始している日本企業もある。顕著な例として、楽天や、ユニクロを展開するファーストリテイリングでは、将来の海外展開や国際人事を視野に入れ、英語を社内共通語として導入した。これには、今後、英語能力を持つ日本人による海外へのビジネス拡大や、世界をマーケットとした円滑な人材獲得などの期待が込められている（西川 2013）。

日本企業の伝統的な経営方法には、集团的職務遂行やジョブ・ローテーションなどの特徴的な制度があり、一般的な欧米企業での人材育成制度とは異なる制度がある（Pudelko 2004）。ジョブ・ローテーションの目的には、適性の発見や従業員相互の交流などがあり（白木・梅澤 2011）、特に部門間の調整が主たる任務の上級マネージャの場合、広範囲な現場の体験を通じた管理能力の獲得が好ましいとされる（吉田 1996）。

このような人材育成においては、高コンテクスト文化に起因する意思疎通の曖昧さも特徴的であり、言語による明示化やコード化の不在、職務分担が不明瞭であるとも指摘される（Hall 1987、Suzuki 2001）。また、日本人は十分な時間をかけて情報を収集し、情報を共有しあい、多くの人の賛同を得た上で意思決定する根回しや稟議静度がある（Kameda 2005、西田ほか 2007）。

吉原（2005）は、海外展開をしている日本企業においては、親会社で外国人社員による経営参加を通じた内なる国際化の推進が必要であると論じている。しかし、八幡（1990）は、日本人は異質なものに対し排除するか同化を求めるかの二者択一になりがちであると

述べ、後者の場合には日本人の国際化が阻害されると指摘している。

西田ほか（2007）では、アメリカ会社の米国人の不满を紹介し在外子会社運営では基幹社員としての日本人と比べて、立場や役割において組織の「周辺」に位置づけられがちな外国人社員を、いかにして組織の中心的な部分に「包摂」するかが克服すべき課題になっているとしている。日本本社における外国人雇用に関しても、外国人が「周辺」に位置付けられているのか否かが注目される。

2.4 日本企業における外国人の包摂と国際化

鈴木（2002）によれば、組織が個人を包摂する度合いは、組織の個人への影響力やコントロールの程度に大きな影響を与える。例えば、個人が完全に組織に包摂されていない場合、個人は逸脱行動を示す可能性がある。具体的には、組織に対する無関心や集中力の欠如、無責任な対応、個人のキャリアアップのための自己本位な行動などが見られるようになる。

鈴木は、日本人の組織コミットメントが強いとは断言しないものの、日本的な雇用システムが従業員の組織コミットメントに影響を与えていると述べる。また、Lincoln and Kalleberg（1985）を引用し、日本人のコミットメントを強くする要因は温情的・福祉主義的な経営制度であるとする。つまり、分権化や参加型意思決定といった日本的経営制度を有する企業ほど、従業員の組織コミットメントが強いと指摘している。このような制度の利点を外国人にも効果的にアピールできれば、外国人の定着も期待できる。

これまで見てきたように、日本企業本社の内なる国際化を推進する上での課題は、特殊性を有する日本的な職場に、いかなるかたちで外国人を包摂していくかにあるといえる。日本企業の一般的な国際人的資源管理の方向性として、関口（2013）は、日本人・外国人を問わず、企業全体の組織内コンテキストに精通した基幹人材を長期的視点から育成することにより、日本固有の組織化原理を維持しながら国際化を進める方法と、高コンテキスト環境を前提にした日本企業における雇用慣行や組織化原理を変革し、国内外とも低コンテキストを前提としたシステムを採用する方法の2つを挙げている。本研究は、日本企業本社という文脈に限定するかたちで、日本企業がどのように外国人を対象とする人的資源管理を実践しているかを把握することによって、日本企業の「内なる国際化」という研究分野を前進させることを意図している。

3. 調査方法

日本本社における外国人の採用が活発化しており、本研究の目的の遂行に合致していると思われる企業の中で、筆者がコンタクト可能な会社に調査協力を依頼したところ、5社より調査協力への合意を得た（便宜上、以下A~Eの記号を付している）。協力を得た企業のうち、A社、B社、C社、D社の4社は世界中の拠点において雇用している外国人従業員数が日本人従業員数を上まわる多国籍の一部上場企業である。また、E社も、多国籍の出身者を雇用する中小企業商社である。

本研究では、各企業における外国人の就業環境の現状をより具体的に調査するため、各企業を訪問した上で、質的アプローチにもとづく半構造化インタビューを実施した。インタビューはA社のみ、担当者からの要望にもとづいて合同でインタビューを行い（同僚1人は個別インタビュー）、その他4社はいずれも協力者1名ずつ実施した。インタビューの回答は承諾を得た上でボイスレコーダーで録音した後、分析の便宜上、文字起こしした。インタビューは主に日本語で行ったが、C社アメリカ人とイギリス人の場合のみ本人の希望にもとづいて英語で行った。

5社における外国人包摂の状況を可能なかぎり広い視野で分析するため、多様な部署から協力者を集めて頂くよう調査協力企業の担当者へ依頼し、以下の表1に示すとおり各社とも複数の部署出身者を協力者として得た。なお、協力者は各社とも、調査窓口の担当者によって選ばれた。協力者数は、外国人従業員と日本人従業員を合わせて、それぞれA社からは9名、B社からは6名、C社からは6名、D社からは7名、E社からは3名の合計31名である。表1には、各社の従業員数と調査協力を得た外国人と日本人の従業員の内訳を示す。

インタビューでは、外国人従業員に対しては就業企業についての印象や日本人の同僚と働く際の困難について、日本人従業員に対しては外国人と働く経験を通じた気づきや問題点などについて尋ねた。質問は事前に協力者へ送付し、実施時に再度確認した。また、関連する質問を加えながらインタビューを行った。なお、実際の質問項目は、人事担当役員他、外国人社員、日本人上司および同僚に分けた上で、本稿末尾に表として掲載している。

表1 調査対象会社の属性およびインタビュー協力者

	A社	B社	C社	D社	E社
業種	製造業	製造業	製造業	製造業	商社
日本本社従業員数(内外国人)	4000(80)	***	2500(50)	2700(12)	117(8)
インタビュー対象者外国人従業員	インド人(品質管理) 韓国人男性(購買) 中国人女性(技術) 何れも入社3年以内 合同インタビュー合計1時間45分	インド人男性(入社6年)、中国人女性(入社5年)、台湾人女性(入社年次不明)、(いずれも海外営業) 個別インタビュー各45分	アメリカ人男性(経営企画)、イギリス人男性(人事)、中国人男性(技術営業)、台湾人女性(財務)、中国人男性(新製品開発)何れも入社3年以内 個別インタビュー各45分	中国人男性(購買)(入社8年)、中国人女性(経理)、中国人女性(法務) 何れも入社3年以内 個別インタビュー各45分	中国人男性(入社17年)、インドネシア人男性(入社7年)(いずれも海外営業) 個別インタビュー各45分
人事責任者	人事担当執行役員 管理担当専務取締役 合同インタビュー1時間半	人事部長 個別インタビュー1時間	人事部長 個別インタビュー1時間半	人事部長 個別インタビュー1時間	人事部長 個別インタビュー1時間15分
上司および同僚(日本人)	それぞれの上司3人 合同インタビュー1時間 同僚1人 個別インタビュー45分	海外営業執行役員、同僚 個別インタビュー各45分		法務部長 財務部長 購買部長 個別インタビュー各45分	

(注) B社からは従業員数を伏せるよう要望があったため、当該箇所を***で示している。

4. 結果

本節では、5つの日本企業における調査の結果にもとづいて、1) 外国人採用の目的と配属分野の多様化、2) 外国人包摂の現状、3) 日本企業の労働慣行への適応のための外国人従業員への社内教育の3点に関する回答を示す。以下、リサーチ・クエスチョンごとにインタビューに基づいて発見された代表的なコメントを記載する。なお、本節において回答を示す際には、紙面の都合上、回答の主旨を変更しない程度に一部の表現を筆者が書きかえて示す。

4.1 外国人採用の目的と配属分野の多様化

調査を行った 5 社のうち A 社、B 社、C 社、D 社は、海外拠点を多く持ち、グローバルに展開する多国籍企業としての実績を有するものの、日本の本社に外国人を多く採用し始めたのは 2010 年以降である。たとえば A 社は、全世界の拠点における従業員数に占める外国人数の割合が過半数以上を占めているが、外国人従業員を多く雇用し始めたのは 2012 年以降である。この点に関して A 社人事担当執行役員は以下のように述べた。

「これまで日本人の男子をもっぱら採用していたが、ダイバーシティということで女性や外国人を採用し始めた。全人数の 25%を目途に採用をかけているが、現在は 2 割程度。」

「出発の時点では、将来的に母国に帰るとい希望を持たない人を選んでる。外国人だから外国分野と意図的に決めているわけではない。」

A 社では、毎年 10 名前後の外国人が採用されている。2012 から 3 年間の採用数は 30 名であり、これは同期間の総採用人員の合計 176 名の 17%にあたる。このうち、文系人材は 18 名であり、採用した 30 名の 3 割に達する。このような積極的な文系人材の採用は、A 社の人材におけるダイバーシティを高めるためであることが示されている。また、外国人に対して、日本人とは異なる業務遂行を求めているわけではなく、外国人の業務は海外営業に限定されていない。なお、理系人材の場合は、特定分野での日本人応募が少ないため、最初から採用の目的が明確である場合があるとのことであった。

C 社は、将来的に研究職の日本人人材が不足するとの懸念から、特に技術や製品開発要員の求人の際、日本在住の留学生だけでなく海外の有名大学にも直接採用をかけている。いっぽうで文系人材の採用の際の意図について、C 社人事部長は以下の点を示した。

「最初は日本語ができる人材は国内営業に回し、将来的には事業の企画や、経理、人事に配置したい。コーポレートスタッフの部門に置いて、日本に居ながら現地を理解したやり取りのできる人間になることを期待している。」

「日本本社で外国人を採用する最大の理由はカルチャーを変えること。外国人の採用で戦力が著しくアップするなんて全然期待していない。色々な人を迎え入れる土壌を作らないと会社として長期的に持たない。」

「本社を見渡しても日本人ばかりだ。とはいえ外部から外国人を中途採用したり、グルー

プ内の人間を受け入れ出向したりするのは社内の人々の英語レベルとか、ドキュメントや会議も日本語ばかりであり、ハードルが高い。中国やインドから新卒で採り長いスパンになるが、底上げで外国人社員を増やしていく。5年先、10年先には本社のグローバル化に貢献してくれるであろう。」

このようにC社では、外国人の採用により日本本社の多様性を高めることが目指されており、2014年年度は58名中14名の外国人が採用された。同様に、D社でも2006年から外国人の新卒採用を開始し、2014年度には採用者28名のうち1名が外国人であった。さらに2015年度は42名中3名の外国人採用が予定されている。これは、A社と同じく、外国人を本社の多分野へ配属し、日本本社の国際性を高めるためであるとの回答を得た。いっぽうB社とE社では、外国人が海外営業の要員として採用されており、海外事業部に所属の上、それぞれの従業員の母国語を用いることができるエリアが任されている。

以上をまとめると、調査を行った5社すべてにおいて、外国人採用の目的は日本本社の人材およびスキルの多様性と国際性を高め組織文化を変えていくことにあつたが、開始時期は遅く、4社が外国人採用を本格化したのが2010年以降であることが分かった。

4.2 外国人包摂の状況

ここでは、調査を行った5つの企業において外国人従業員が就業企業をどのように評価しているか、また就業環境の上司や仲間と良好な関係を築いているかに関する回答を示す。

4.2.1 日本企業が外国人従業員に与える魅力

インタビュー調査では、協力を得た会社のいずれの外国人従業員も日本企業の魅力について語った。中でも多かったのは、製品の品質の高さや安全な就業環境、また長期雇用や長期育成などにより従業員を大事に育てることである。また、自分自身の成長を支援してくれるとの印象を持つ者もいた。中には、同じ出身国の後輩や知り合いに日本企業への就職を勧めたいと述べる者もいた。その理由として挙げられた点を以下に示す。

B社中国人女性：「子育てに対する支援度が大きい。産休、育休、6歳までは2時間短縮できる。」

E社インドネシア人：「多くのインドネシアの若者に、日本人の仕事の取り組み方や頑張る姿勢を学んでほしい。一生懸命さ、お客様を大切にすること、時間厳守など。」

B社の中国人女性は、産前産後に短時間勤務が可能であることを示した上で、手厚い福利厚生を高く評価している。また、E社のインドネシア人は、日本企業の経営風土からインドネシア人の若者も学ぶべきと述べ、顧客を大切にした質の高いサービスを称賛している。外国人従業員によるこのような評価は、日本人の上司や同僚も認識している。以下は、B社とE社それぞれの日本人の同僚と上司の回答である。

B社同僚日本人女性：「(簡単に) 首を切らないところが彼らにとって一番関心のある所だと思う。あとは、人を育てるといふ姿勢が外国の企業に比べて魅力だと思う。」

E社人事部長：「留学生の中には、即戦力となってより稼げる会社に行きたいと言うものもあるが、入社後は企業の安定感や安心感、長いスパンで自分を評価してくれるところに魅力を感じているようだ。」

回答に示す通り、B社同僚の日本人女性は、安定雇用と人材育成が外国人にとっての最大の関心事であると観察している。また、E社人事部長は、安定雇用と安心感が外国人にとっての日本企業の魅力であると捉えている。調査を行った他の企業では、これらの点に加えて、成長性やチャレンジ性が外国人にとって日本企業の魅力となっていると指摘された(C社人事部長)。

調査協力を得た5つの日本本社では、人材の国際化を試みる過程で従業員間の使用言語が課題となることも示された。この点について、B社の2名の回答を示す。

B社インド人男性：「グローバル企業といっても日本語が必要。日本人も社外対応の場合は英語で話す、社内では日本語が必要。」

B社中国人男性：「英語はあまり日本の仕事(現在の就業環境)では使わない。」

回答に示したB社インド人男性の担当は海外営業であるが、製品会議や営業会議の際は日本語を用いる。また、C社中国人男性は、技術系出身であるものの営業のサポートを行い、日本人の顧客と日常的に日本語でのやり取りがある。B社ではごく最近、海外営業に関する書類に限って英語で作成されるようになったものの、業務全般は日本語で行われており、外国人従業員も日本語能力なしには業務をこなせないのが現状である。

4.2.2 外国人の活躍度合い

調査を行った企業では、いずれの企業の外国人も総じて就業企業で自分自身が活躍できていると認識していたが、中には十分に活躍しているとは言えないと評価する者や、さらなる活躍のために必要な条件を示す者もいた。外国人従業員の実際の活躍については、企業サイドが外国人に対して行う評価を参照する必要がある。この点で、日本人上司や日本人の同僚は、いずれも外国人の活躍を肯定的に捉えていた。以下、その中の回答例を示す。

A 社中国人の上司：「10人の部下のうち2名が中国人。日本人よりも優秀だと思う点がある。技術に対して貪欲で、スキルアップしようという姿勢がすごく見える。」

A 社インド人の上司：「日本人と同じ。休日出勤もいとわず気持ちよく働いてくれる。」

D 社法務担当中国人の上司：「採用時には心配したが、すごく誠実で努力家である。日本語学習や入社後の英語学習の姿勢には感服する。」

B 社同僚：「(外国人従業員が) 色々な視点や考え方を(社内に) 入れてくれるのが会社にとってプラスである。」

D 社購買担当中国人の上司：「期待通りに働いている。日本人ではわからない現地中国人の心の部分を教えてくれる。」

上に示すように、A 社中国人の上司にあたる日本人は、中国人技術者が高いスキルを持ち、意欲的である点で高く評価しており、A 社の日本人上司は、インド人部下の忠実性を評価している。また、D 社の法務担当の中国人を部下に持つ日本人は、中国人部下の誠実性に好感を抱いている。外国人従業員の資質面の他に、B 社の日本人同僚や D 社購買担当中国人の上司にあたる日本人は、外国人の就業によって国内本社へ新たな視点がもたらされることを期待している。

4.2.3 日本人の上司や同僚との人間関係

本調査では、5 つの会社で全体的に外国人従業員は日本人の上司や同僚と良好な人間関係を構築できていると答えた。以下にこの点を示す回答を示す。

A 社韓国人男性：「韓国と比べて日本は相手を思いやる気持ちがあるような気がする。暴言もなく私の事をよく理解してくれている。」

B 社台湾人女性：「日本人は聞かなければ口を出さない。冷たいのではなく、すごく尊重しているから。今は日本人の気持ちがわかる。」

D 社日本人上司：「面と向かってプライドを傷つけることは言わないようにしている。このような気づかいは複数の中国の方との経験や日本人の同僚との情報交換により習得した。」

A 社の韓国人男性、B 社の台湾人女性の回答から、彼らが日本人の上司・同僚の気配りや穏やかな職場環境に肯定的であることが分かる。また、D 社の日本人上司は、自身や同僚は侮辱的な言い回しを避け、外国人部下との会話の際に配慮を示すよう心掛けている。さらに、このような配慮は国際化を目指す会社側からの指導にもとづくものではなく、外国人従業員を受け入れる過程で自発的に養われていることも示している。

次に、コミュニケーションの状況についての従業員の回答を挙げる。

B 中国人女性：「会社の人は優しく、私がイメージしていた日本の会社とは違う。上から（目線）でないため、同僚とも上司とも、またその上の上司とも自由に会話ができる。」

D 社中国人女性：「昼休みに女子社員同士で食事をとり、噂話やファッションの話をする。同期は 28 人で外国人は私一人だが、大事な仲間。色々助け合っている。」

C 社イギリス人：「イギリスでは上司との距離が短く、より直接的にコンタクトをとれる（原文英語）」

C 社アメリカ人：「アメリカでの会議と違い、日本では会議で最も力のある人間が会議を仕切っている。（原文英語）」

B 社や A 社の女性は、社内の階層に関係なく自由に上司や同僚との会話を楽しんでおり、同期仲間のコミュニティの仲間入りができている。いっぽう、C 社イギリス人やアメリカ人は、日本企業ではパワー・ディスタンスが大きく、階層の存在があり、出身地のイギリスやアメリカと比べて上司と自由に会話をする雰囲気が乏しいと違和感を指摘している。

以上をまとめると、調査対象 5 社における外国人従業員の包摂の状況については、外国人従業員自身が活躍していると感じ、日本人との人間関係にも満足していることが伺えた。またコミュニケーションの状況などに一部不満は見られるものの、全体としては外国人が比較的日本の職場に溶け込んでいることが分かった。

4.3 日本企業の労働慣行への適応のための社内教育

ここでは、公式的な教育の側面を持つ日本企業の労働慣行としてのジョブ・ローテーションと、上司と部下との間で長期的に行われる非公式的な教育ともいえる「報・連・相」の2点について得られた回答を示す。

4.3.1 ジョブ・ローテーション

以下では、一般的に日本人の間で広く受け入れられているジョブ・ローテーションについて、外国人従業員がどのように捉えているかについて示す回答を挙げる。

A 社インド人男性：「経済学部出身であるため品質管理への配属は想像していなかったが、経験すると面白くてやりがいがある。これからも、配置転換があればどんな仕事でも経験してみたい。」

B 社インド人男性：「若いうちにローテーションを経験することは良いと思う。今は海外営業だが、企画やマネジメントの全般を担当したい。」

C 社中国人男性：「良い制度だと思う。違う部署にいる同期と話した際、同じ問題に関しても視点が全然違うことに気づいた。色々な仕事をして会社が見えてくる。」

C 社台湾人女性：「経理から財務に移動した。台湾ではローテーションはあり得ない。異動を告げられた時はショックだったが、将来きっと役に立つと思い頑張っている。」

回答に示される通り、A 社インド人男性と C 社台湾人女性は、就業する会社のジョブ・ローテーションのシステムに当初戸惑ったものの、実際に経験するとその楽しさや利点について理解したことが分かる。また、B 社インド人男性と C 社中国人男性も、積極的にジョブ・ローテーションからのアドバンテージを得ようとしている。

次に上司のジョブ・ローテーションに対する見解を示す。

A 社人事担当執行役員：「外国人は自分の専門性やキャリアがどうなるか日本人以上に关心が高い。彼らのキャリアの目標を会社としてどこまで実現できるかが課題。」

C 社人事部長：「優秀な人間であればあるほど異動にほとんど抵抗が無い。中途半端な人間は一つの専門でスペシャリストとして育ちたいと思うようだ。ただ異動がもともと提示したキャリア・パスから外れるような場合、たとえば文系の人材に生産工場へ行けという場合は、明確に否定される。」

D 社上司：「専門性を高めたいと希望するよう人に（異動を）無理強いすれば、（転職などによって優秀な人材の）流出の可能性もある。」

A 社、C 社、D 社の日本人は、従来の専門分野で仕事を継続することを望む外国人従業員には一律のジョブ・ローテーションは得策でないと判断しており、専門を重視する従業員への配慮をどのように制度的に可能にするかが企業の検討課題と認識している。いっぽう、明確なキャリアパスの提示を伴った異動であれば、外国人も受容しやすいと指摘している。

又 C 社人事部長から明確な職務範囲を設定する必要性の指摘があった。

「職務範囲は日本は極めてフアジーな世界です。組織の作り方も、タスクベースでその時発生したタスクごとに作る。曖昧な職務範囲は長期的展望に立った時あまり有用ではないジョブが明確でないことは社員からすると、不安な状態になるんですよ。上司の一存で、今日と明日の仕事が変わるのは我々の理念ではないということに気付かせる必要がある。」

4.3.2 「報・連・相」の状況

インタビューでは、調査を実施したいずれの企業においても「報・連・相」を重視した意思疎通が行われており、外国人従業員も入社直後からこれに準じたコミュニケーションが行えるよう訓練されている。この点について A 社の日本人は次のように述べた。

A 社上司：「日本人は、自分に誤りや失敗がある可能性のあることから報告する。外国人は問題ないから積み上げてくる。そして最後に『ああ間違った。』となる。そこがまわりの仲間と時折合わないところだ。」

A 社同僚：「（外国人従業員は自分の）立場が悪くなる内容は（「報・連・相」を）抑える傾向がある。また、否定されていると感じると聞く耳を持たない気がする。」

上の回答のように、A 社では、「報・連・相」を行う際、危惧される点や都合の悪いことを優先的に報告することが期待されている。しかし、同じ認識を持たない外国人は苦労している。この点については以下に回答例を示す。

A 社中国人女性：「『報・連・相』をしているつもりだったが、『もっと早く（報告を）持つ

てこい』と指導を受けた」

C社イギリス人男性：「本国では『報・連・相』をすれば無能力と見なされたり、何をすべきかわかっていないと判断される恐れがある。『報・連・相』のやり取りは疲れるが、よい仕事ができる。ただし時間がかかる。(原文英語)」。

D社購買担当中国人男性：「結果だけでなくその理由を説明する必要がある。人を育てる、間違いを少なくし、上司の考え方を学ぶことができる。自分だけでなく周りの人の報告を見ていたら学ぶことが沢山ある。」

D社の中国人男性のように「報・連・相」によるコミュニケーションの方法に順応する者がいるいっぽう、困難を感じる外国人従業員もいる。たとえばA社中国人女性は、上司とのコミュニケーションの際に、自分自身と上司の解釈が異なる場合があることを指摘している。また、C社のイギリス人男性は、「報・連・相」を行うことの利点を認めながらも、費やされる時間と労力と間でふさわしいバランスを求めている。

以上をまとめると、調査対象5社における社員教育の状況については、外国人に対しては、積極的に日本的慣行が教え込まれていることがわかった。それに対して一部不満や戸惑いはみられものの、全体としては、外国人が日本的な労務慣行に適応するための社員教育をポジティブにとらえ、それを受入れていることが分かった。

5. 考察

A社～E社に対するインタビュー調査の結果、いずれの企業においても、外国人の採用・育成において長期育成に根差したさまざまな日本的労務慣行が適用されていることが分かった。これは、A社の人事担当者が、外国人従業員を国内本社に就業する日本人従業員と区別なく採用していると述べた点にも裏付けられる。また、人材育成の面においても、日本的経営の特徴ともいえるジョブ・ローテーションを外国人従業員に対しても実施している。さらには、外国人従業員が『報・連・相』の概念にもとづくコミュニケーションを行えるよう、日本人の上司や同僚が粘り強く指導している。このように、本研究で調査を行った5社では、従来の日本的経営方法を維持しながら外国人従業員の包摂が試みられている。

2.3 で示したように、日本企業の海外子会社の人的資源管理に関する研究では、日本企業に不満を持つ外国人に焦点を当てられがちである。一方、本研究で調査協力を得た外国

人従業員は、総じて日本的慣行の適用を肯定的に評価していた。たとえば、A社・B社の従業員は日本人の上司や同僚と良好な関係を構築・維持しており、就業企業において活躍できる場面があると認識していた。また、A社・C社の従業員はジョブ・ローテーションに好意的に 대응しようとしており、中には日本での永住をも視野に入れて経営幹部を志向する者もいた。さらにE社の従業員は、このような日本的慣行を母国の他の者も見倣うべきものと評価している。

また、調査を行った企業では、採用する外国人従業員が、日本人従業員の斬新的な国際性の醸成や企業組織の国際化に起爆剤のような役割を果たすことを期待していることも分かった。これは、C社の人事部長が、「早急な本社の国際化は日本人従業員の意識や社内言語が日本語であることにより現実的でなく」、新卒外国人の採用によって「企業のカルチャーを斬新的に変えたい」と述べた点にも表れている。さらに、本研究の調査協力企業では、日本企業や日本の風土を受容する外国人を多く採用し、日本的労務慣行を継続し教育していた。このことは日本的労務慣行を少なくとも日本本社では今後も保持し、海外子会社等への円滑な伝播を担うコミュニケーターの役割を期待していると考えられる。

5社が行う国際化のためのこのような取り組みは、先行研究で紹介した楽天やファーストリテイリングに見られる抜本的な改革の方法とは大きく異なるものである。これらの企業では、経営において欧米的な方法が取り入れられ、社内共通語が導入されるなど、既存の日本人従業員に新規の方法への早期順応を求めているが、従業員には様々な受け止め方が有るようである（西川 2013）。それに対して、本研究で対象とした5社では、外国人採用の目的が、日本本社の人材およびスキルの多様性と国際性を高め組織文化を変えていくことであるとしているにも関わらず、実際に働いている外国人の多くは、日本的経営に肯定的であり、ジョブ・ローテーションなどの日本的な育成方法や日本的な労働慣行に適応するための社内教育に対して受容的であるという、やや矛盾を伴う状況であった。これは、日本企業の経営を支えてきた特殊な職場慣行を維持したい、あるいは維持せざるをえないという状況と、日本企業が国際化を推進するためには外国人採用を通じた内なる国際化が必要であるといったジレンマ状況において、多くの日本企業が採用している解決手段であると思われる。このような手段は、外国人についても企業全体の組織コンテクストに精通した基幹人材となるよう長期育成を目指すという意味において、関口(2013)がいうところの、日本固有の組織化原理を維持しながら国際化を進める方法に近く、急進的というよりは漸進的、もしくは初期段階としての内なる国際化だということができよう。

しかしながら、今回研究の対象となった 5 社のような日本企業本社が、内なる国際化の初期段階にあると考えるのならば、これらの企業が内なる国際化の次の段階へ円滑に移行するためには、現行の日本的労務慣行の調整を検討する必要もあることが本研究の結果からも示唆される。たとえば、これまで曖昧に提示されてきた職務範囲やキャリアデザインを明確化し、選考者の希望に合わせて会社の期待や選択可能なプランを明示することなどを検討すべきかもしれない。この場合、専門職制度など、専門性を重視する選択肢を設けて、キャリアに関して従業員に複数の選択肢を提供することも有効であろう。又本研究では、会議の方式や上司からの指示をより明瞭化する必要性が欧米出身の従業員等から指摘された。「報・連・相」に付随した「根回し」の是正を調整することにより意思決定の迅速化をはかり、コミュニケーションの方法を改善する方法が考えられる。

以上のとおり、本研究では限定された 5 社から得た収集データにもとづいて日本企業の国内本社における外国人を対象にする人的資源管理の現状について分析を行い、日本企業本社での内なる国際化の方法と現状に関する新たな知見を導いた。今後、日本企業の外国人包摂の全体像を捉え、内なる国際化の特徴をより深く理解し、雇用慣行や組織化原理において必要な変革を探るためには、さらに多くの企業の調査が必要である。また、日本企業における雇用慣行や組織化原理を急進的に変革し、国内外とも低コンテクストを前提としたシステムを採用する企業の研究も重要であろう。日本本社において日本的労務慣行を維持しながら内なる国際化を進める場合、海外子会社の人事・労務管理がどのように進展するのかについても、今後の研究で考察を深めていくことが期待される。

参考文献

- 市来圭（2011）『日本企業の配属・評価グローバル時代の外国人留学生を考える』共立総合研究所調査部。
- 太田肇（1994）『日本企業と個人—統合のパラダイム転換』白桃書房。
- 経済産業省「産業構造ビジョン 2010」
<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/vision2010g.pdf>（2014年12月20日アクセス）。
- 厚生労働省「外国人雇用状況届出 2013」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000036114.html>（2014年12月25日アクセス）。
- 財団法人海外技術研修協会「日本企業における外国人留学生の就業促進に関する調査研究 2006」
http://www.hidajapan.or.jp/jp/project/nihongo/asia/r_info/pdf/press070514_1.pdf（2014年11月30日アクセス）。
- 白木三秀・梅澤隆（2011）『人的資源管理の基本』文眞堂。
- 鈴木伸子（2012）「日本における雇用政策および労働市場」 アジア人材資金構想。
- 鈴木竜太（2002）『組織と個人』白桃書房。
- 関口倫紀（2013）「日本企業の人事部門の歴史的発展とグローバル化における役割」
経営行動学学会第16回年次大会発表論文集。
- 但田潔（2009）「NECにおける高度外国人人材」日本労働研究雑誌 No. 587, 43—53。
- 徳永英子（2009）「外国人留学生の就職・採用に関する研究」Works Review Vol.8 リクルートワークス研究所。
- 独立行政法人日本学生支援機構（2011）「平成23年度私費外国人留学生生活実態調査」。
- 西川修一（2013）『ユニクロ、楽天現役社員に聞く「英語公用語化」がもたらしたもの（特集 英語の憂鬱：日本人最大のコンプレックス）』中央公論 128(11), 30-35, 中央公論新社。
- 西田ひろ子ほか（2007）『アメリカ、中国進出企業における異文化コミュニケーション摩擦』風間書房。

- 日本経済団体連合会 (2011) 「産業界の求める人材像と大学教育の期待に関するアンケート」 <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/005/index.htm> (2014年12月20日アクセス)。
- 福岡昌子・趙康英 (2013) 『グローバル人材育成と企業の留学生雇用に関する研究』 三重大学国際交流センター紀要。
- 法務省入国管理局「留学生等の日本企業等への就職状況」
http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri01_00013.html (2014年12月25日アクセス)。
- 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。
- 八幡紕芦史 (1990) 『外国人社員の採用とその戦力化』 産業労働調査所。
- 吉田和男 (1996) 『解明日本型経営システム』 東洋経済新報社。
- 吉原英樹 (2005) 『国際経営論』 財団法人放送大学教育振興会。
- Hall, E. T. and Hall, M. R. (1987). *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. U.S: Anchor Books.
- Kameda, N.(2005) *Managing Global Business Communication*. Tokyo: Maruzen.
- Lincoln, J. R. and Kalleberg, A. L. (1985) 「Works Organization and Work force commitments A study of plants and employees in the U.S. and Japan」 . *American Sociological Reiew* 50, December, pp.738-760.
- Pudelko, M. (2004) 「HRM in Japan and the West: What are the Lessons to Be Learnt from Each Other?」 *Asian Business & Management*, Volume 3, Number 3, September, pp.337-361 (25).
- Suzuki, T. (2001) *Words in Context: A Japanese Perspective on Language and Culture*. Tokyo: Kodansha International.

付表

人事担当および役員・海外子会社役員

1. 外国人採用の目的
2. 外国人のキャリアパス
3. 評価や人事制度の仕組み
4. 離職状況
5. 御社の魅力
6. 外国人とのコミュニケーションについて
7. 教育制度
8. 外国人の活躍について
9. 外国人との協働における問題

外国人社員

1. 日本での就職の理由
2. 日本企業の魅力
3. 自社への就職理由
4. 後輩や友人に自社への就職を勧めるか
5. キャリアパスの計画
6. 就業上の問題について
7. 会社で活躍できていると思うか
8. 入社前後の印象の違いについて
9. 異動や長期雇用について

日本人上司および同僚

1. 外国人にとっての会社の魅力
2. 外国人同僚・部下の長所や短所
3. 外国人が直面している問題について
4. 外国人の活躍について
5. 外国人とのコミュニケーションについて