

日本企業における外国人高度人材の採用・配置・人材育成

福嶋 美佐子 法政大学大学院研究生

キーワード：外国人高度人材，日本企業，人材の定着

労働人口の減少かつ企業の国際的な事業展開において、外国人高度人材を増やすためには、日本企業はどのような人材を採用し、配置・育成をすべきだろうか。日本の大学や大学院で学ぶ留学生を採用し育成する日本企業、関連省庁、大学、留学生就職支援企業、ならびに日本の大学や大学院を卒業（修了）して日本企業で働く外国籍従業員から聴き取り、外国籍従業員の採用・配置・育成のモデルを導出することは、今後の日本の外国人高度人材政策を考える上で意義があると思われる。

外国人留学生を採用する日本企業には、留学生を特別枠で採用し管理するタイプと彼／彼女らを日本人と全く同じように扱うタイプだけでなく、特別枠を作ることはしないが柔軟な対応^{*1}をしながら採用・配置・育成をする3タイプが見られた。長期雇用を前提とした日本的人材育成の戦略に基づく第3のタイプでは、外国人留学生を一定数採用でき、定着率も安定していた。定着率は、キャリア・パスの提示とインフォーマルなネットワークでの情報共有によって高まると推察される。

1 はじめに

労働人口減少と企業の国際的な事業展開が同時進行する中、優秀な人材の確保は必至である。日本に限らず同様の問題を抱える先進諸外国は、既に優秀な人材を積極的に世界中から集め始めており、「The Global Competition for Talent (才能をめぐるグローバル競争)^{*2}」と呼ばれる（OECD, 2008）。ところが、高等教育修了者の日本への移住率は、経済開発協力機構（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）諸国の中でも際立って低く、日本は世界的な人材獲得競争から取り残されていると言っても過言ではない。

このような状況において、「外国人高度人材を増やすには、長期雇用に基づいた日本企業の採用・育成方法を変えるべき」という考え方が生まれてきている。しかし、外国人高度人材を増やすために、日本の長期雇用に基づいた採用・配置・育成の特長^{*3}を変えるべきという指摘が、日本企業にとって最適だろうか。ドラスティックに変えずとも外国籍従業員を定着させることは可能ではないだろうか。そこで本研究では、外国籍従業員が定着するためには、企業にどのような働きかけが求

められるかを明らかにすることを目的とし、日本の大学や大学院で学ぶ留学生を採用し、育成する日本企業担当者15名、関連省庁担当者3名、大学担当者3名、留学生就職支援企業担当者2名を聴取調査した。また、被雇用側として日本の大学や大学院を卒業（修了）し日本企業で働く外国籍従業員38名から、企業の取組に対する意識を聞き取った。福島（2016）の探索的調査研究^{*4}を基に、外国籍従業員が満足し定着している企業とそうではない企業に差が見られた結果を分析し、外国籍従業員の採用・配置・育成のモデルの導出を試みる。

2 論文の構成・用語の定義・研究対象

(1) 論文の構成

第1に、「日本の人材育成の特長」と「外国人高度人材」に関する先行研究を概観し、従来の研究と本研究の視点の違いを明らかにする。第2に、データ収集を行った調査結果を示す。第3に、分析に基づき外国籍従業員の採用・配置・育成モデルを導出する。

(2) 用語の定義：「外国人高度人材」・「外国人留学生」

高度人材に関する定義は必ずしも確立されていない。本稿では、就労が認められている18種類の在留資格のうち、「技術・人文知識・国際業務」を発給され、大学卒業以上の資格を有する者を「外国人高度人材」と定義する。本研究の対象者は、「日本の大学や大学院を卒業（修了）し、日本企業に就職した者」であり、通常、彼／彼女らに付与される在留資格は、「技術・人文知識・国際業務」のためである^{*5}。

留学生に対するとらえ方も様々である。例えば、日本学生支援機構では、「出入国管理及び難民認定法別表第1に定める『留学』の在留資格により、我が国の大学（大学院を含む）、短期大学、高等専門学校、専修学校（専門課程）、我が国の大学に入学するための準備教育課程を設置する教育施設及び日本語教育機関において教育を受ける外国人学生」と定義して調査を行っている（日本学生支援機構、2017）。2010年まで日本語学校で学ぶ者は「就学生」であり「留学生」と区別されていたが、同年7月以降は一本化され、留学生の在留資格を持つ者を「留学生」としている。だが本稿では区分し、勉学を目的として国境を越えて日本の大学あるいは大学院で学ぶ外国人学生に限って「留学生」と定義する。

(3) 研究対象

2016年12月における「技術・人文知識・国際業務」の在留資格者は、16万1124人である（法務省、2016）。このうち、日本の大学や大学院を卒業（修了）し、日本企業に就職した者が研究対象となる^{*6}。

3 先行研究の検討

(1) 日本的人材育成に対する批判の先行研究と課題

本研究は、日本企業が外国人高度人材を雇用し育成する際にも、日本的人材育成の特長を活用することは可能と考える。そこで日本的人材育成の特長をまとめ、批判する先行研究との違いを明確にする。

(a) 日本的人材育成の特長の先行研究

小池（1991, 1993, 2002, 2005）の研究によると、多くの日本の大企業における人材育成の特長は、次のようにまとめることができる。

- ①大卒ホワイトカラーは一括採用され、幹部候補生の別枠採用はほとんど見られない。
 - ②企業の成長段階によるところもあるが、多くは新卒採用である。
 - ③採用時からの早期選抜はほとんど見られない。
 - ④長期に亘るリーグ戦の後、トーナメント戦へ進む遅い選抜である。
 - ⑤キャリアの初期の段階で、現場を経験させる。
 - ⑥ジョブ・ローテーションはランダムではなく、「幅広い一職能型」となるよう設計されている。
- そして、これらは
- ⑦長期雇用を前提としている。

日本的人材育成の特長は、他の国際比較研究からも明らかにされている。本田（2002）による日本とイギリスのチェーンストアの比較では、日本企業の②新卒採用、③早期選抜なし、⑤初期の現場経験が明らかにされている（本田, 2002 : 121-128）。

尾川（2006）は、日本の製薬会社の研究者のキャリア追跡を通じて、⑥幅広い一職能型を見出している。入社後に一貫して薬理部門やその中の特定分野に固定して所属しているわけではないが、ランダムに異動が行われているわけでもなく、長期的に従事したテーマで特定部門の深い専門知識と技術を習得し、その後他の部門でそのテーマのリーダーに就くようになされている（尾川, 2006 : 76-91）。

小池は、このような関連の深い小領域間の相乗的な相互作用のことを「重層的効果」と呼び、ある小領域の経験が他の小領域の仕事遂行能力に大きく寄与すると見ている。専門の中での幅広い領域を経験することで、需要や景気、長期の構造変動、更には技術や製品の変化によって生じる多様性と変動に対応することもできるからである（小池, 1991 : 14-18 ; 小池, 1993 : 147-150 ; 小池, 2005 : 64-66）。

日本企業の遅い選抜は、④長期のリーグ戦の後、選抜された者によるトーナメント戦を採用していることを意味する。猪木（2002）によると、早すぎる選抜は判断を誤る可能性があるだけでなく、選抜された者のその後の働く意欲を喪失させ、選拔されなかった者の意欲をも喪失させる可能性がある（猪木, 2002 : 41）。

(b) 日本的人材育成に対する批判と課題

八代（1997）は、日本的雇用慣行の特徴^{*7}として、①長期的な雇用関係（終身雇用）、②年齢や勤続年数に比例して高まる賃金体系（年功賃金）、③企業別に組織された労働組合を挙げ、雇用者の技能形成のカギを握る企業内訓練を効率的に行うための経済合理的システムと評しながらも、現代においてはそぐわないと論じている（八代、1997：i）。

日本企業は、企業内訓練を重視し、未熟練の新卒労働者を定期的に異なる職種・職場へと配置転換させることで、長期的に企業内の多様な業務に対応できる熟練労働者に育成するシステムを採用する。しかし、経済の低成長期においては、頻繁な配置転換は過剰な投資となり、コストが嵩む。また、小池（1994）が指摘する通り、企業内訓練を通じた遅い昇進に基づく長期の見えにくい競争は高度な技能を形成するシステムであるが、八代（2015）は出世のための長時間労働と批判し、限られたポストを多くの従業員が目指すより、早期に選別され外部から幹部が登用される可能性が大きい欧米型の早い昇進の方が、多くの従業員にとって公平な仕組みと指摘する（八代、2015：40-44, 63-67）。

しかし、本研究では、長期雇用に基づく企業内での人材育成を時代遅れとは考えない。まず、配置転換はランダムではなく、幅広い職能型に設計されていることより、無駄なコストと断言できないからである。早期選抜によって、専門性を守りながら多くの部署での経験を通じてスキルを高めることができるのは必要最小限の人材のみとなり、コストは抑えられるかもしれない。しかし、「誰が玉で誰が石なのかは時代によって異なる^{*8}」上、大学での専門分野を問わず新卒採用を行う日本企業において、早期選抜自体にリスクが内在する。

(2) 外国人高度人材の先行研究と課題

外国人高度人材の研究を採り上げ、日本的人材育成の特長と関連付けながら、本研究との違いを明確化する。経済産業省への聴取調査において、政府が外国人高度人材受け入れを進める理由がイノベーションとダイバーシティ・マネジメントであったことより、本稿ではこの2点に絞る。

(a) イノベーションのための外国人高度人材の先行研究と課題

村上（2015）は、シュンペーター（Schumpeter, 1928）の「新結合^{*9}」の発想をベースに、ドラッカー（Drucker, 1985）の包括的アイデアを取り入れて、イノベーションを「知識、技術、資源などを能力、スキルを活用して新たに結合し、新しい経済的・社会的価値を創出するための営み（村上、2015：16）」と定義する。その上で、高度人材の国際移動がイノベーションに与える効果を論理的・実証的に考察し、人材の国際移動によるイノベーションが、長期に亘る停滞を経験している日本経済が不確実性を超えて発展していくためのひとつの処方箋であると強調している。しかし、外国人高度人材を雇用する日本の組織は、採用する外国人に外国人ならではの能力や知識を求めると同時に、日本的雇用慣行と働き方への適合を求めるがゆえに、外国人高度人材には受け入れられず、外国人雇用の足かせになっていると指摘する。その上で、職務を限定しない「就社」から、職務や役割を明確にし、個人と企業が雇用契約を行う「職務・役割主義」に転換することを提唱する（村上、

2015 : 83-89)。

しかし、本研究は異なる立場を取る。なぜなら、日本企業のイノベーション・ランキングは決して低くないからである。例えば、世界経済会議が12の指標に基づいた各国の競争力を数値化したところ、日本の競争力は6位、指標のひとつであるイノベーションについては5位にランクされている (World Economic Forum, 2015 : 24, 214-215) ^{*10}。当然のことながら、創造性のないところにイノベーションは興らない。イノベーション・ランキング結果は、新しいアイデアを生み出す力と実現させる力が、日本企業には備わっていることを客観的に示していると思われる。従って、外国籍従業員を雇用するのはイノベーションのためではなく、本研究の調査結果からも明らかのように、企業の国際的な事業展開により優秀であれば国籍に関係なく採用し始めたことによると考える ^{*11}。

(b) ダイバーシティ・マネジメントのための外国人高度人材の先行研究と課題

塚崎 (2008) は、外国人、女性、高齢者のマネジメントを比較、整理した上で、「外国人に特化した採用・募集、キャリア支援は、ダイバーシティ・マネジメントの重要な柱」とし、専門的外国人の雇用についての具体的取組として、①柔軟なキャリア・パスの整備および人事労務管理制度の見直し、②専門的外国人に特化した採用・募集、③積極的なキャリア形成支援、④ワーク・ライフ・バランスの実現、⑤日本社会・企業への適応を促進するための対応策、を提言している (塚崎, 2008 : 264-266)。その前提として、日本においては職業キャリアの主体が個人ではなく組織にあることより「キャリア権」が確立されておらず、エンプロイアビリティを主体的に幅広く高めていきたいと考えるキャリア志向の高い専門的外国人にとって、日本はキャリア・リターンの限界があり魅力的ではないとする (塚崎, 2008 : 187-192)。

しかしながら、本研究は、外国人に特化した採用・募集、キャリア支援に疑問を呈する。なぜなら、近年の複数の研究から、組織に貢献するのは能力や経験の多様性に基づいた「タスク型のダイバーシティ」であって、性別や国籍、年齢など、目に見える属性による「デモグラフィック型のダイバーシティ」ではないと示唆されている (Joshi and Roh, 2009 ; Horwits and Horwits, 2007) ことより、目に見える属性によるダイバーシティを推進しても成果に繋がるとは限らず、能力や経験の多様性に着目して人材を採用することの方が重要と考えられるからである。従って、日本企業の人材育成の特長のひとつである幅広い一職能型の場合は、一職能という軸を持ちながらも様々な部署での経験を経ることで各自が異なるキャリア・パスを描くため、結果として経験の多様性を作り出しているとも言える。

また、職業キャリアの主体が組織にあることが、エンプロイアビリティを高める際の障害になると言い切ることもできない。前述のとおり、日本企業における配置転換はランダムではなく幅広い一職能型に設計されている。また、本研究の調査結果から明らかのように、日本の大学や大学院で学んだ勤続年数の長い外国籍従業員は、自分が幅広い一職能型として長期的視点で育成されていることを理解している。この相違は、塚崎 (2008) が、主に外国の大学を卒業した者や企業内転勤で働く外国籍従業員を想定していることとも関連があると思われる。

(3) 外国籍従業員の先行研究と課題

最後に、外国籍従業員に対する先行研究と本研究との関係を示す。

白木（2008）は、企業の事業戦略・人材戦略を事業戦略軸と人材戦略軸から4つの類型に分類し、各々に応じた留学生のキャリア観を示している。事業戦略がグローバルで人材戦略が外部調達型の場合は、日本での短期就労を望むスペシャリストが、グローバルで内部育成型の場合は、日本での短期就労を望むラインが相応しい。一方、事業戦略がドメスティックで人材戦略が外部調達の場合は、日本での長期就労を望むスペシャリストが、ドメスティックで内部育成型の場合は、日本での長期就労を望むラインがマッチングする。この類型と留学生の希望がミスマッチすることにより、留学生は就職をしてもすぐに辞めることになる（白木、2008：2-5）。しかし、本稿では、日本企業の事業自体が国際化し、留学生の母国とは関係なく海外事業を開拓・拡大する時代に入っているため、事業戦略がグローバルで人材育成が内部型の場合も、日本での長期就労を前提としたラインに当てはまるのではないかと考える。

鈴木（2015）は、入社3年程度の若手外国籍従業員10名に対し、留学生を経て日本企業に文系入社後、配置先の担当業務を学んで職場に適應するプロセスを聴き取った結果、配置先の環境に就いて、「大卒優秀人材としてのギャップ」または「外国人高度人材としてのギャップ」、あるいは双方を感じていることを見出している。前者は、母国のアジア諸国に多いメンバーシップ型^{*12}による配置や、キャリアの初期における現場経験に対する抵抗感から生じている。後者は、外国人としての独特の感性や強みを活かせず、日本式に同化するように求められることによる失望感による。そして、受け入れ企業側の育成・支援体制によって、その後の意欲と適應状況に違いが発生するとしている（鈴木、2015：75-82）。これらを鑑みれば、八代（1997）が主張するとおり日本的人材育成は時代にそぐわなくなってきたと考えられる。しかし、本稿では、勤続年数の長い30～40代の外国籍従業員も分析対象とすることで、メンバーシップ型の配置やキャリア初期の現場経験を変えずとも育成は可能という結果を導いている。鈴木が対象とした若手従業員が抱えるギャップの解消の一考察ともなり得ることより、本稿は鈴木の研究の補完的な立場も取る。

4 日本企業に対する調査結果と分析

(1) 調査概要

日本企業がどのような必要性から雇用し人材育成を進めているかを知ること、日本における外国人高度人材の経緯と今後の見通しの理解に繋がると考える。また、日本企業と外国人高度人材を支える存在にも着目する。外国人高度人材を、日本経済を支える存在と位置づけ政策の実現に繋げようとしている経済産業省や、外国人留学生が学ぶ機関を管轄する文部科学省も重要である。付随する機関として、大学ならびに外国人留学生採用支援企業も対象とした。更に、日本の大学や大学院を卒業して日本企業で働く外国籍従業員にも聴き取りを行っている（表1）。

表 1 調査概要

調査日	2016 年 6 月 - 2017 年 1 月
調査場所	日本国内（首都圏ならびに関西圏）
調査時間	各 1 時間 - 1 時間 30 分
調査対象者とコンタクト方法	主な質問
A. 外国人留学生採用日本企業の担当者・担当役員（15 名） ・筆者の知人（経営者または人事・採用担当者） ・筆者の知人が所属する上場企業役員の私的勉強会（メンバー約 30 名）に協力を依頼し、応じてくれた企業の人事・採用担当者	①日本で外国人留学生を採用し始めた時期ときっかけ ②採用し始めてからの採用人数、定着ならびに最も高い役職 ③外国人従業員に求める役割と人材育成プログラム
B. 外国人留学生支援省庁（経済産業省・文部科学省）担当者（3 名） ・筆者が知人を通じて紹介された担当者	①外国人高度人材を求める理由 ②外国人高度人材予備軍としての留学生に対する期待 ③アジア人財資金構想の「高度専門留学生育成事業」と「高度実践留学生育成事業」に対する評価
C. 外国人留学生受入大学担当者（3 名） ・スーパーグローバル大学採択校に直接依頼し応じてくれた担当者	①外国人留学生の概要と卒業後の進路 ②大学における外国人留学生のサポート ③スーパーグローバル大学への対応
D. 外国人留学生就職支援企業経営者（2 名） ・外国人留学生支援省庁担当者および外国人留学生受入大学担当者に紹介された経営者	①外国人留学生を採用する企業の特徴 ②日本企業が求める外国人留学生の能力 ③経済産業省ならびに大学の取組に対する感想
E. 日本の大学・大学院を卒業（修了）した外国籍従業員（38 名） ・筆者の知人 ・筆者の知人の紹介に応じてくれた従業員 ・A または D の企業による紹介に応じてくれた従業員	①日本への留学のきっかけ ②日本での就職を決めた理由と就職活動 ③現在の生活と今後の予定

出典：筆者作成

(2) 外国人留学生雇用企業の分析

(a) 企業の経験「過去の失敗から何を学んだのか」

調査対象の企業が現在に至るまでに失敗を重ねた理由と、どのように克服したかを整理する。

①企業の失敗

まず、採用基準が語学力に偏っているケースで失敗が見られた。例えば L 社（電気機器・上場）では、1985 年頃からアイビー・リーグを卒業した日本語ができる外国人学生を 10 名ずつ新卒採用し、日本の本社に配置した。20 年でおおよそ 200 名を採用したものの、現在でも在籍しているのは数名である。同社が、日本語ができることと日本を知っていることの違いに気づかず採用し、入社時に初めて来日した外国籍従業員が受けるカルチャーショックに対応することができなかったからと見られる。また、日本語能力のみに着目し、通訳としての役割だけを期待したことより、大学や大学院での専攻を全く活かさない企業に対して、彼／彼女らが落胆したと思われる^{*13}。

次に、日本では一般的なキャリアの初期における現場配置は、出身国によってはプライドを傷つけ、退職に繋がっていた。その結果、N 社（小売・上場）では、中国へ赴いて中国人学生を不定期に

採用していたが、当時の従業員の半数が退職してしまった。

更に、欧米系の企業に比べ昇進が遅いことを焦り、退職するケースも散見された。例えばA社（化学・上場）では、中国の超一流大学を卒業後、日本の有名私立大学大学院（英語で学位取得コース）を経て入社した韓国人従業員に大きな期待を寄せていたが4年目に辞めてしまい、「○○（退職した従業員の名前）の悲劇」として社内で語り継がれている。しかし、後述するが、昇進の遅さというよりは、人事システムを説明できず誤解を抱かせてしまったことが要因だったとA社では分析している。

②企業の克服

失敗した企業が変わった点と、企業が外国籍従業員を変えた点がある。前者は、採用対象をそれまでの外国の大学を卒業した外国人学生から、日本にいる外国人留学生へシフトさせたことが挙げられる。外国人留学生を採用するメリットは、既に日本の生活に馴染んでいるだけでなく、日本で採用活動を行えることによる企業の費用や手間の軽減である。

採用のターゲットを外国人留学生にシフトさせることは、企業が変わるのではなく、外国籍従業員に適応を求めることにも繋がっている。日本の外国人留学生を対象とすることで、外国籍従業員のための特別枠をなくし日本人と同じように採用でき、中長期的戦略に基づく配置、育成が可能になる。

③企業の現状

留学生採用枠のある企業以外では、「日本人を採用するつもりで募集したところ、外国人留学生も応募してきた。上から順に内定を出したら彼／彼女らも交じっていた」という始まり方のため、明確な戦略があったわけではない。それでも、企業の国際的な事業展開との関連が見られる。40年前は海外売上比率が3%だったが現在では50%を超えるD社（その他製造・上場）のように企業の成長過程で海外進出し幅広い人材を求め始めたり、G社（電気機器・上場）のように自社での必要性は感じていなかったものの取引先に追随しての海外展開で外国籍従業員が不可欠となったりしている^{*14}。

日本人とは全く別に採用しているのはC社（サービス・上場）、J社（機械・上場）、K社（精密機器）のみであり、全く同じように採用しているのはE社（卸売業・上場）、F社（情報・通信・上場）、H社（情報・通信・上場）、M社（サービス）、O社（金属製品）であった。残りの7社は、募集要項では「国籍に関係なく採用」と明記しているものの、採用人数の目安や目標値があり、概ね「1割程度」という回答が多い。

優秀な外国人留学生を企業に紹介する就職支援企業P社に聴き取った際、留学生に求める能力として、①日本語能力（日本語能力テストJ1以上）、②英語能力の双方を挙げていた。しかし、聴取調査対象企業は業種が多岐にわたっているが、日本語試験の受験を必須としていた企業はなく、日本語能力は面接の中で見極めているとしていた。それよりも、企業の理念や経営方針の理解、コミュニケーション能力の方が重視されていた。日本語でのコミュニケーションを問われているものの、日本語試験の点数で測っているわけではない。経済同友会所属の企業が、日本人学生の選考で特に重視した点の上位の、コミュニケーション能力、行動力・実行力、性格・人柄（経済同友会、2014）

と一致する。

(b) 守り続けていること

採用対象を外国人留学生へシフトし始めても守り続けていることがあり、外国籍従業員にも遵守させている。

A社（化学・上場）やB社（小売・上場）では、昇格試験を英語でも受験できる体制を整えている。それでも、社内公用語を英語にする予定はない。また、社内公用語を日本語から英語へ、または日本語に英語を加える、と変更したり検討をしたりしている企業は見られなかった。

日本人と同様に雇用することは、長期雇用を前提としている。A社のように、長期雇用を見据えた人材育成を現地法人にも適用しているケースもある。現地法人の人材だけでなく、日本の外国籍従業員に対して企業の姿勢を示している側面もあるという。

国籍に関わらず従業員がその企業に勤続するか否かの鍵は、理念の共有と考える企業は多い。従って、時間をかけても理解を得ようとしている。K社（精密機器）のように、海外を任されている外国籍従業員（生活拠点は日本）が、日本本社の指示ではなく自らの経験に基づき、率先して企業理念を海外拠点に浸透させようとしている事例も見られた。

長期雇用を前提としているが故、ジョブ・ローテーションを通じて人材育成を行い、適材適所を探っている。例えば、K社では、3年ずつ3部門の経験をさせた後、マネジメントを任せるというローテーションを組んでいる。マネージャーとして必要とされる能力を吸収できるように計画され、外国籍従業員も理解している。

また、外国人留学生に対しても新卒一括採用を適用し新人研修を行う結果、同期の仲間ができ、社会人としてのスタートをスムーズにさせている。その結果、長期雇用の中で、同期はヨコのネットワークの構築に繋がると同時に、ライバルにもなる。

(c) 柔軟な対応

外国籍従業員を採用し始めても守り続けていることがある一方、柔軟に対応している点も見受けられる。柔軟な対応とは、予算の計上や、制度の新設や変更といった明示的取組ではなく、次のような個別に配慮していることを示す^{*15}。

I社（エネルギー・上場）のように、日本語がある程度できることを前提として採用しながら、入社後に希望者対象とした日本語研修を導入するなど、日本語能力向上の猶予期間を与えている企業もある。日本語も多様な能力のひとつと捉え、入社後における可能性を見通し、成長後に企業に貢献できるかを鑑みての総合的な判断をしていると思われる。

携わっている仕事が企業のどの部分を支え、達成すればどのようなキャリアが拓けるかを示すことで、本人のモチベーションを保ち、最大限のパフォーマンスを引き出すことができると考えている。しかし、各自が異なるキャリアをたどる幅広い一職能型のため、具体的に示すことは難しく、退職まで年功序列が続くわけではないことや、現場経験をさせる理由の説明など、企業の人材育成方針を理解させるものである。「〇〇の悲劇」を経験したA社（化学・上場）では、管理職以降の昇

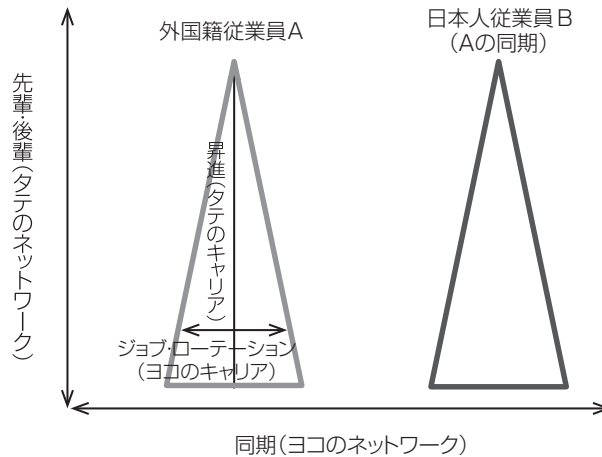


図1 外国籍従業員のキャリアとネットワーク

出典：筆者作成

格や昇進は年功序列ではなくジョブ・ベースになることなど、外国籍従業員が誤解しがちな点を丁寧に説明することに努めた結果、早期での退職を回避できるようになった。また、定期採用を始める前は外国籍従業員の半数が辞めていたN社（小売・上場）では、初期の現場配置は人材育成の一環であることを知らせるようにした。同社では、1期生の中から主任が出始め、中国との提携業務や、それに伴う記者発表で活躍するなど、ロールモデルができつつあることも外国籍従業員に安心を与えている。

日本人とは別に採用し別に育成している2社以外では、外国籍従業員を日本人従業員と同じように採用していることより、配置でも日本人従業員と区別することはないとの回答であった。しかし、総合職採用のため本人の希望に沿わないこともあるとしながらも、B社（小売・上場）のように、能力を活かせる場所へ集中させている企業が多く見られた。各日本人従業員の適性が異なるように、外国籍従業員にも適性に応じた配置をしたと考えれば、配置先の偏りもあり得る。

同期入社従業員がヨコのネットワークだとすれば、外国籍従業員の集まりはタテのネットワークと言える。双方が備わることで、組織における人脈が豊かになり、外国籍従業員の仕事の幅や働きやすさが増し、企業もより強い組織へと成長する。

(d) 外国籍従業員のキャリアとネットワーク

長期雇用を前提として外国人留学生を採用し、配置や育成をするために、日本企業はジョブ・ローテーション（ヨコのキャリア）や同期意識の醸成（ヨコのネットワーク）を保持するとともに、外国籍従業員の交流（タテのネットワーク）などの柔軟な対応をしている。その結果、外国籍従業員はタテとヨコのキャリアとネットワークを構築している（図1）。

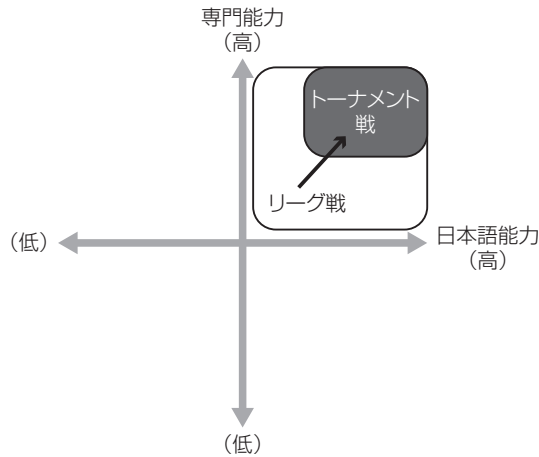


図2 日本の人材育成の特長に合致した外国籍従業員の人材育成

出典：筆者作成

5 外国籍従業員の定着化の要因

外国籍従業員が活躍している企業は、採用において日本人と同じながらも目標値が設定されるなど柔軟な対応がなされ、育成においても柔軟な対応がなされていることが明らかとなった。

企業が守り続けている点は、長期雇用を前提とした日本の人材育成の特長とほぼ合致し、柔軟な対応をしている点も長期雇用に基づいた人材育成を行うためであった。

長期雇用に基づく人材育成の恩恵を受けるのは、企業だけではない。外国籍従業員は横並びのリーグ戦の間に、選抜のトーナメント戦に備えることができる。ビジネス日本語などに対応できるようになる頃には、語学だけでなく業務における専門性も高まり、トーナメント戦に参加することができる(図2)。日本語能力などのための猶予期間や、企業理念の共有、現場経験を含めたジョブ・ローテーション、タテとヨコのネットワークは、長期雇用を前提にした企業の人材育成戦略である。

企業はどのように働きかければ外国籍従業員が定着する環境を作ることができるだろうか。聴取調査から浮かび上がったのは、キャリア・パスの提示とインフォーマルなネットワークでの情報共有である(表2)。なぜそこに配置されその業務をする必要があるのか、それを行うことによって次にどのような機会が拓けるのか、といった見通しを企業から説明されることや、実際に社内にもどのようなキャリアを積んでいる人材がいるのか、どのような悩みや問題を克服したかを知ることによって、長期雇用の中での自分の位置を確認することが可能となり、目標を持って最善を尽くすことができる。

どの企業もウェブサイトの学生向け採用欄にモデルケースを載せるなど、キャリアの提示はしている。また、社内研修などを通じて周知もしている。しかし、浸透し理解されているかは一様ではない。F社(情報・通信・上場)とH社(情報・通信・上場)のような例外もあるが、キャリア・パス

表2 キャリア・パスの提示、インフォーマルなネットワークと離職率の関係

社名	業 種	キャリアパスの提示	インフォーマルなネットワーク	離職率
A	化学（上場）	②明示的にあり	①ない，機能していない	2%以下
B	小売（上場）	②明示的にあり	①ない，機能していない	日本人従業員と同じ（どちらも高い）
C	サービス（上場）	①明示的になし	①ない，機能していない	離職率1割，母国への転籍率7割
D	その他製品（上場）	②明示的にあり	①ない，機能していない	ほとんど辞めていない
E	卸売業（上場）	②明示的にあり	①ない，機能していない	低い
F	情報・通信（上場）	①明示的になし	①ない，機能していない	低い
G	電気機器（上場）	②明示的にあり	①ない，機能していない	ほとんど辞めていない
H	情報・通信（上場）	①明示的になし	①ない，機能していない	日本人従業員と同じ
I	エネルギー（上場）	②明示的にあり	②あり，機能している	日本人従業員と同じ
J	機械（上場）	①明示的になし	①ない，機能していない	あまり定着していない
K	精密機器	②明示的にあり	②あり，機能している	6名中1名退職
L	電気機器（上場）	①明示的になし	①ない，機能していない	新卒50名のうち半分は3年で退職
M	サービス	①明示的になし	①ない，機能していない	日本人従業員と同じ（どちらも高い）
N	小売（上場）	②明示的にあり	①ない，機能していない	（定期採用が始まったばかり）
O	金属製品	②明示的にあり	①ない，機能していない	日本人従業員と同じ

注：離職率は、採用を始めてからの実績で、聴取調査対象者の表現を基にしている。

「日本人従業員と同じ」場合「（どちらも高い）」以外は「低い」、8割がグローバル事業部を離れるC社、50名中半分は3年で退職するL社は「高い」と判断した。

出典：筆者作成

の提示をしているが伝わっていない企業は離職率が高く、提示しなおかつ伝わっている企業では低い傾向が見られる（図3）。離職率が低い企業では、幅広い一職能型のため各自が異なるキャリアをたどることや、一定期間勤務していなければ機密を扱うような責任者に据えることは難しいといった、日本企業の人事戦略を伝えていると考えられる。

ネットワークには、企業によるフォーマルなものと、従業員のインフォーマルなものがある。フォーマルからインフォーマルに発展しているもののひとつとして、E社（卸売業・上場）のヨコのネットワークがある。E社では、入社時から1年ごとのフォローアップ研修を経てビジネスリーダー研修まで、現地法人に配置される予定の日本採用の外国籍従業員も一緒に受けさせる。外国籍従業員は、研修を通じて現地に派遣された同期従業員と見なされ、インフォーマルなネットワークもでき、仕事の効率を上げている^{*16}。外国籍従業員によるタテのネットワークでもインフォーマルが効果を発揮している。I社（エネルギー・上場）では、初めて採用された外国籍従業員が後輩の入社と同時に歓迎し、その後も公私にわたって世話をしている^{*17}。

インフォーマルなネットワークの重要性については、1920年代のウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場の実験で指摘されている（Roethlisberger, 1941; Mayo, 1933）。また、グラノヴェッターは、転職情報を提供した者と転職した者との紐帯に注目し、弱い紐帯が社会移動の機会をもたらす重要

キャリアパスの提示		
離職率		明示的になし
		明示的にあり
	高い	C, J, L, M
	低い	F, H
		A, D, E, G, I, K, O

図3 キャリア・パスの提示と離職率との関係

注：記号は表2の各社。なお、N社は定期採用開始直後のため対象から外す。
出典：筆者作成

な資源であることを見出している（Granovetter, 1973；Granovetter, 1995）。これらの研究は、企業がフォーマルに提供するネットワークだけでは不十分で、インフォーマルなネットワークにまで発展するかどうか、従業員の意識に影響を与えることを示唆している。

インフォーマルなネットワークでの情報共有に関しては、キャリア・パスの提示と離職率ほど、はっきりした相関は見られなかったものの、従業員が入社後に活躍し定着しているI社（エネルギー・上場）やK社（精密機器）のように、会社が把握できている場合には離職率が低い。

6 外国籍従業員の採用・配置・育成モデル

勤続6年以上の外国人従業員に自分の受けた人材育成を尋ねたところ、彼／彼女らの多くは新卒採用され、早期選抜はなく、幅広い職能型を身に付けるためにジョブ・ローテーションを経験した後、遅い選抜が始まる日本的と言われる長期雇用に基づいた育成をされ、それに理解を示している（表3）^{*18}。

日本企業は、外国籍従業員が長期的に貢献することを望み、幅広く柔軟に企業の国際的な事業展開に携わる人材として育成している。果たして外国籍従業員は、長期雇用に基づいた人材育成に対し、どのように捉えているのか。遅い選抜、初期の現場経験、幅広い職能型に基づくジョブ・ローテーションに的を絞り考察する。

日本の大学院を修了してエネルギー企業に就職し、大学院での専門分野の研究員になったものの、販売や企画を経てプロジェクト責任者となっているe. e.（中国・40代・男性）のキャリアは、尾川（2006）の製薬会社の事例に近い。大学の研究室を離れた時点で、研究者以外の業務を担う覚悟はできていた。そして、「（幅広い職能型のために）日本の昇進がゆっくりだということは、わかっている」と言い、遅い昇進に疑問を持つ後輩の外国籍従業員に対して、自分の経験を基に長期的視点に立って仕事をすることの重要性を教えている。結果として、この企業の低い離職率にも貢献している。

A. A.（トルコ・40代・男性）は、英語で学位を取得できる日本の大学院を修了後、小売企業にIT

表3 外国籍従業員の人材育成モデル

	勤続6年以上の外国籍従業員								
	A.A.	G.G.	J.J.	O.O.	S.S.	e.e.	w.w.	y.y.	z.z.
	トルコ	ネパール	中国	韓国	中国	中国	中国	中国	中国
	40代・男性	30代・男性	30代・女性	30代・男性	30代・男性	40代・男性	30代・男性	30代・男性	30代・女性
(小池による) 日本人材育成の特長	小売 (上場)	財団法人	化学 (上場)	電気機器 (上場)	情報・通信 (上場)	エネルギー (上場)	精密機器	エネルギー (上場)	エネルギー (上場)
①新卒採用	○	○	×	○	○	○	○	○	○
②早期選抜なし (なしが○)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
③遅い選抜	○	○	○	○	○	○	○	○	○
④初期の段階での現場 経験	○	×	×	○	×	×	○	×	×
		(現場なし)			(現場なし)	(新人研修のみ)		(新人研修のみ)	(新人研修のみ)
⑤幅広い一職能型に基 づくジョブ・ロー テーション	○	○	×	○	○	○	○	○	○
			(狭い専門)						

出典：筆者作成

エンジニアとして入社したが、現在は物流総合責任者となっている。入社時の配置は店舗の食品売場である。初期の現場経験について、「現場に立たせることで、会社は自分の本気度や成長の見込みを見ていたのだろう」と冷静に振り返る。その後、ITを軸に経営を含めた物流全般を任せられるよう育成された結果、業界団体の役員にも選ばれ、日本の業界内で知られる存在となっただけでなく、海外の同業者とのネットワークも構築できている。入社時は日本語がほとんどできなかったが、今では会話は勿論のこと、読み書きもビジネスに必要な専門用語も含め日本人と全く変わらない。昇格試験は日本語で受験し合格している。

w. w. (中国・30代・男性) は、日本の大学院修了後に精密機器企業に入社したが、定期点検・修理、顧客担当、新製品開発と3年ごとにジョブ・ローテーションされている。当初はランダムな配置に感じたが、日本に居住しながら海外拠点を管轄する責任者に抜擢されたことより、全ての経験が繋がっていることを理解でき、「日本企業の育成方法が好き」と言う。経営陣になることも含め、来るべき時にはどんな仕事も引き受けようと考えているし、引き受けられるように育成されてきたと自負している。また、社内の外国籍従業員からの生活面も含めた多岐にわたる質問を積極的に受け付け、悩みの解決に寄与している。この企業も、彼の存在により離職率は低い。

以上のように、6年以上勤続している外国籍従業員は、長期雇用に基づいた人材育成を肯定的に捉え、納得しながら自分のキャリアを分析している。

7 本研究の限界

最後に、本研究における限界を3点示す。第1に、質的調査であり量的調査による実証分析にはなっていないこと。第2に、日本人と別に育成されている企業に対し、日本人の育成とプログラム

の違いなどまで比較できていないこと。第3に、インフォーマルなネットワークでの情報共有と離職率の相関について推察に留まっていることである。今後、これらの点に注視しながら、研究を深めていきたいと考えている。

- *1 この概念は、アトキンソン（Atkinson, 1985）より示唆を得た。
- *2 2008年のOECDの報告書“The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled”が基である。
- *3 本稿では、長期雇用に基づく採用・配置・育成を優れていると評価する為、「特徴」ではなく「特長」と著す。
- *4 福岡（2016）は、外国人留学生採用日本企業の担当者・担当役員（10名）、日本の大学・大学院で学ぶ外国人留学生ならびに日本の大学・大学院を卒業し日本で就職した外国籍従業員（33名）、外国人留学生支援省庁（経済産業省・文部科学省）担当者（3名）、外国人留学生受入大学担当者（3名）、外国人留学生採用支援企業経営者（1名）を聴取調査した結果に基づく探索的調査研究である。
- *5 日本企業の外国籍従業員の在留資格として「企業内転勤」もあるが、日本の大学や大学院を卒業している可能性が低い上、本人の意思で日本に滞在しているとは限らない。故に「外国人高度人材」の定義からも外す。
- *6 2014年に「留学」の在留資格から、就職を目的とする在留資格へ変更した1万2958人のうち、8758人が「人文知識・国際業務」に、2748人が「技術」に変更している。2015年に在留資格が統合されたことより、「技術・人文知識・国際業務」で86.4%（1万1506人）を占める。
- *7 日本的雇用慣行の特徴としてこの3点を最初に指摘したのは、アベグレン（Abegglen, 1958）と言われている。
- *8 聴取調査：J社（機械・上場）。
- *9 シュンペーター（Schumpeter, 1926）は「新結合」の概念を示し、5つの場合を含むとする。
①新しい財貨あるいは新しい品質の財貨の生産、②新しい生産方法、③新しい販路の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現。後に「イノベーション」と言い換えられる（Schumpeter, 1950）。
- *10 他に、トムソン・ロイターによるグローバル・イノベーターの100社では、初回から2015年まで5年連続で受賞しているのは、日本15社、アメリカ14社、フランス11社である（Thomson Reuter, 2015）。また、ブルームバーグによるイノベーション指数では、2015年に日本は「研究開発」と「先端企業」、「特許活動」の3カテゴリーでトップ5に入り、総合評価でも、前年の4位から2位に浮上している（Bloomberg, 2015）。
- *11 志甫（2015）は、留学生がそのまま就職する可能性があるアルバイト先の重要性から、人材不足の穴埋めという企業ニーズの存在を示唆している（志甫, 2015: 113）。
- *12 ジョブ型とは先に仕事を決めてそこに人を当てはめるため欠員が出て初めて採用を行う欧米型人事を、メンバーシップ型とは人を中心に管理をし、人と仕事の結びつきを自由に変えられるようにしている日本独特の人事システムを指す。従って、メンバーシップ型では、新入従業員の一斉採用や、定期的な人事異動が頻発すると考えられている（濱口, 2013: 25-40）。
- *13 倉田（2003）によると、知識労働者について当初は、「外国人性」に主眼が置かれていた。
- *14 上林（2017）は、「日本の大企業の高度外国人材の雇用は、その経済的ニーズから始まったというよりも、大企業の社会的責任の一環として始められた」と分析している（上林, 2017: 298）。
- *15 日本人従業員と外国籍従業員を同じように採用し育成する企業において、アフターマティブ・アクションのような制度化は馴染みにくい。I社の外国籍従業員（中国・30代・男性）からも「日本人と同じ能力と認められて入社しているので、会社に特別扱いはしてもらいたくない」と聞き取っている。
- *16 第1号従業員は、現在シンガポール現地法人マネージャー。大変優秀で、今後マレーシア法人を任せる可能性がある。別のタイ人従業員も、シンガポールでも、マレーシアでも行くとやっている。これらについては、国を超えた人材配置が迫ってきている。その際は、日本本社雇用で切り替えなければならないとE社は考えている。
- *17 この外国籍従業員（中国・40代・男性）は「会社の主催では本音は出ないだろう」と答えている。
- *18 必ずしもキャリアの初期の段階で現場を経ている。外国籍従業員だからではなく、聞き取った企業の多くが、近年、新入従業員の現場経験を省略していることが要因と思われる。

《参考文献》

- ・ 猪木武徳, 2002「ホワイトカラー・モデルの理論的含み——人・組織・環境の不確実性を中心に」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材育成——日米英独の比較』東洋経済新報社, 35～54 頁
- ・ 尾川信之, 2006「企業内研究者の人材育成——一人前の研究者に向けたキャリア」小池和男編・監修『プロフェッショナルの人材開発』ナカニシヤ出版, 65～101 頁
- ・ 上林千恵子, 2017「高度外国人材受入政策の限界と可能性——日本型雇用システムと企業の役割期待」小井土彰宏編『移民受入の国際社会学——選別メカニズムの比較分析』名古屋大学出版会, 279～309 頁
- ・ 倉田良樹, 2003「専門的・技術的労働者の受入れ」依光正哲編『国際化する日本の労働市場』東洋経済新報社, 77～96 頁
- ・ 経済同友会, 2014「『企業の採用と教育に関するアンケート調査』結果」(<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2014/pdf/141222a.pdf>, 2017 年 5 月 15 日アクセス)
- ・ 小池和男, 1991『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- ・ 小池和男, 1993『アメリカのホワイトカラー——日米どちらがより「実力主義」か』東洋経済新報社
- ・ 小池和男, 1994『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社
- ・ 小池和男, 2002「問題, 方法, 意味」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材育成——日米英独の比較』東洋経済新報社, 15～34 頁
- ・ 小池和男, 2005『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社
- ・ 志甫 啓, 2015「外国人留学生の受入れとアルバイトに関する近年の傾向について」『日本労働研究雑誌』No.662, 労働政策研究・研修機構, 98～115 頁
- ・ 白木三秀, 2008「留学生の就職と採用における諸課題」『留学交流』20 巻 2 号, 日本学生支援機構, 2～5 頁
- ・ 鈴木伸子, 2015「外国人社員の非日本人意識とその入社企業の育成・支援の様態——元留学生の文系総合職社員の場合」『移民政策研究』7 号, 移民政策学会, 71～85 頁
- ・ 塚崎裕子, 2008『外国人専門職・技術職の雇用問題——職業キャリアの観点から』明石書店
- ・ 日本学生支援機構, 2017「平成 29 年度外国人留学生在籍状況調査結果」(https://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_e/2017/index.html, 2018 年 4 月 1 日アクセス)
- ・ 濱口桂一郎, 2013『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』中公新書クラレ
- ・ 福岡美佐子, 2016「外国人高度人材受け入れの現状と政策的課題——探索的調査研究」『公共政策志林』4 号, 法政大学大学院政策科学研究科, 155～173 頁
- ・ 法務省, 2016「在留外国人統計 16-12-03 第3表 在留資格別 年齢・男女別 在留外国人」(<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001177523>, 2017 年 5 月 15 日アクセス)
- ・ 本田一成, 2002「チェーンストアの日英比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材育成——日米英独の比較』東洋経済新報社, 109～133 頁
- ・ 村上由紀子, 2015『人材の国際移動とイノベーション』NTT出版
- ・ 八代尚弘, 1997『日本の雇用慣行の経済学——労働市場の流動化と日本経済』日本経済新聞社
- ・ 八代尚弘, 2015『日本の雇用慣行を打ち破れ——働き方改革の進め方』日本経済新聞出版社
- ・ Abegglen, J. G., 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, New York: Free Press (= 1958, 占部都美訳『日本の経営』ダイヤモンド社)
- ・ Atkinson J., 1985, "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management," IMS Report No.89, Institute of ManpowerStudies, California: The University of California.
- ・ Bloomberg, 2015, The Bloomberg Innovation Index. (<http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries>, May 15, 2017)
- ・ Drucker, P. F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship*, London: Heninemann Ltd. (=1985, 小林宏治監訳, 上田惇生・佐々木実智男訳『イノベーションと起業家精神——実践と原理』ダイヤモンド社)
- ・ Granovetter, M. S., 1973, "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology* 78, pp.1360-1380. (=2006, 大野栄美訳・野沢慎司編・監訳「弱い紐帯の強さ」『リーディングス ネットワーク論——家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房)
- ・ Granovetter, M., 1995, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, 2nd edition, Chicago: The University

- of Chicago Press. (=1998, 渡辺 深訳『転職——ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房)
- Horwits, S. and Horwits, I., 2007, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography," *Journal of Management* 33, pp.987-1015.
 - Joshi, A. and Roh, H., 2009, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal* 52, pp.599-627.
 - Mayo, E., 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Michigan: The Michigan Company. (=1967, 村本栄一訳『新訳 産業文明における人間問題——ホーソン実験とその展開』日本能率協会)
 - OECD, 2008, *The Global Competition for Talent: The Mobility of Highly Skilled*, OECD Publishing.
 - Roethlisberger, F. J., 1941, *Management and Morale*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (=1954, 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社)
 - Schumpeter, J. A., 1926, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl*, München, Leipzig: Duncker & Humblot. (=1977, 塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳『経済発展の理論 (上)』岩波文庫)
 - Schumpeter, J. A., 1928, "The Instability of Capitalism," *The Economic Journal* 38(151), pp.361-386.
 - Schumpeter, J. A., 1950, *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd edition, New York: HarperCollins Publishers. (=2016, 大野 一訳『資本主義, 社会主義, 民主主義 I』日経BP社)
 - Thomson Reuters, 2015, 2015 Top 100 Global Innovators. (http://ip-science.thomsonreuters.jp/media/Press/releases/Top100_2015.pdf, May 15, 2017)
 - World Economic Forum, 2015, The Global Competitiveness Report 2015-2016. (http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf, May 15, 2017)

Hiring, Placement, and Human Resources Development of Highly Skilled Foreign Workers at Japanese Companies

FUKUSHIMA Misako

Hosei University

Key Words: highly skilled foreign workers, Japanese companies, human resources development

This article, based on qualitative interviews with Japanese companies which hire highly skilled foreign workers who have graduated from Japanese universities or graduate schools, examines how these companies should hire and train foreign workers. Deriving an ideal model is of value in considering human resources policies for highly skilled foreign workers.

As a result of this research, it was found that there are three ways in which foreign workers are hired and trained. The first is hiring and training them in the same way as Japanese workers, the second is treating them as special employees, and the third is being flexible in hiring and training them. Companies which choose the third approach are able to hire a certain number of foreign workers and maintain a stable retention rate. This style is based on Japanese training strategies, with their assumption that the goal is long-term employment. It is inferred that the secrets for maintaining a high retention rate are presenting foreign workers with career paths and sharing information within informal structures.