

日本企業における外国人高度人材育成戦略

福嶋 美佐子

法政大学大学院公共政策研究科研究生

Human Resource Development Strategies of Highly Skilled Foreign Workers at Japanese Companies

FUKUSHIMA Misako Hosei University

キーワード：外国人高度人材、日本企業、人材の定着

日本企業が外国籍社員を雇用し始めている状況¹において、どのような人材が求められているのだろうか。本研究で明らかになったのは、企業が求めるのは幅広く柔軟に企業の海外展開に携わる人材である。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、日本の人口減少に伴うマーケット縮小により、企業を維持する上での海外展開が不可欠となったりしていることに起因し、日本人と同様に基幹的業務に従事し、長期に亘り企業に貢献し、将来は管理職となることを期待される。また、長期雇用に基づいた外国人高度人材戦略のために、日本で学んだ外国人留学生を採用し、人材が定着することを目指していることが確認された。

先行研究において、例えば村上 (2015) は、イノベーションを興す外国人高度人材を確保することが必要と考え、企業と長期的な雇用関係を結び、配置転換を繰り返しつつ多様な知識やスキルを修得させる従来の日本的雇用慣行の働き方から、職務や役割を明確化し、個人と企業が雇用契約を結ぶ「職務・役割主義」へ移行すべきと指摘する (村上, 2015:83-89)。塚崎 (2013) は、外国人高度人材を「いずれの国であれ仕事上の必要があれば一定程度長期に亘り生活の拠点を置くような働き方をするグローバル人材」と、「特定の二か国のいずれかまたは両方に一定程度長期に亘り生活の拠点を置き、その二か国の間のコミュニケーション等の橋渡しをするような働き方をするブリッジ人材」に類型化するとともに、日本企業が後者の育成・活用のみに終始しては世界規模での競争に負けると指摘し、欧米のグローバル企業のレベルに達していない育成・活用を課題とする。塚崎の考えるグローバル企業の育成・活用とは、日本語を含めた語学力よりも、特定の技能や経験を重視して採用し、長期雇用を前提としない活用をすることである (塚崎, 2013:27-51)。

日本のイノベーション・ランキング²が低いことは、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ことより、外国籍社員を雇用するのはイノベーションのためではないと考えられる。また、内部労働市場内での配置転換もある日本企業において、外国籍社員をグローバル人材とブリッジ人材に単純に二元化することは難しいと思われる。さらに、外国籍社員は長期雇用に馴染まないという前提で、これまでの日本的雇用慣行に基づく人材育成を大幅に変えるべきという主張にも疑問が残る。そこで、日本企業が求める外国籍社員はどのような人材であるかを明らかにした上で、外国籍社員が定着している日本企業を参考にした人材育成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において意義あることと考え、雇用される側である日本の大学や大学院で学んだ後に日本企業へ就職した外国籍社員 38 名、雇用する側の外国籍社員を採用し育成する日本企業担当者 15 名、またそれに付随する機関として、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 名に対して聴取調査し、分析を行った。

企業に対する調査から明らかになったのは、企業が求めるのはイノベーションを興す人材、あるいはブリッジ人材やグローバル人材といった固定的な役割の人材でもなく、幅広く柔軟に企業の海外展開に携わる人材である。長期雇用に基づいた外国人高度人材戦略のために、日本で学んだ外国人留学生を採用し、人材の定着を目指していることが確認された。外国人留学生を採用する日本企業には、留学生を別枠で育成するタイプと、彼(女)らを日本人と全く同じように育成するタイプだけでなく、特別枠を作ることはしないが柔軟な対応をしながら育成するタイプが見

られた。柔軟な対応をしながら育成するタイプは、外国人留学生を一定数採用でき、定着率も安定していた。一方、外国籍社員に対する調査からも、採用が日本人と同じか否かに関わらず、人材育成において基本的には日本人と同じだが柔軟な対応³がなされている企業に勤めている外国籍社員が、比較的長く勤続しているという傾向が見られた。そして、彼(女)らの多くは新卒採用され、早期選抜はなく、「幅広い一職能型(小池, 2002:25-32)」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ていた。また、外国籍社員も日本企業の人材育成戦略に理解を示していた。

しかしながら、日本的人材育成の特長を堅持していることは、外国籍社員に完全な同化を求めることと同義ではない。企業が外国籍社員を育成すると同時に、企業が外国籍社員から影響を受け変化し始めている点もあり、従来の貿易中心から多国籍企業へとグローバル化が求められ日本人社員だけで担うことが難しい中で、企業自身の能力を上げていると言えよう。外国籍社員も、長期雇用に基づく人材育成により恩恵を受けている。横並びのリーグ戦の間に、遅く始まる選抜のトーナメント戦に備えることができるからである。ビジネス日本語などに対応できるようになる頃には業務における専門性も高められ、日本人と対等にトーナメント戦に参加することができる。日本語能力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。

では、外国人留学生が日本企業に就職し、幅広く柔軟に企業の海外展開に携わる人材として、日本人と同様に基幹的業務に従事し、長期に亘り企業に貢献し、将来は管理職となるためには、日本企業において何が必要とされるのだろうか。調査から浮かび上がったのは、長期雇用に基づいた人材育成のためのキャリア・パスの提示とインフォーマルな組織での情報共有である。どの企業もキャリアの提示はしているものの、離職率が低い企業では「幅広い一職能型(小池, 2002:25-32)」のため各自が異なるキャリアをたどることや、一定期間勤続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見られる。一方、インフォーマルな組織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の相関は見られなかったものの、企業が把握できている場合には離職率が低い。

¹上林(2017)は、「現状では、まだ日本人と同様に高度外国人材を採用するという慣行が始まったばかり」と分析している(上林, 2017:298)。

²例えば、トムソン・ロイター(Thomson Reuter, 2015)がグローバル・イノベーターを100社選出しているが、日本が40社、アメリカが35社、フランスが10社受賞している。

³この概念は、アトキンソン(Atkinson, 1985)より示唆を得た。予算の計上や、制度の新設や変更といった明示的制度ではなく、企業が個別に配慮していることを示す。

参考文献

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

小池和男, 2002「問題、方法、意味」小池和男・猪木武徳編著『日米英独の比較 ホワイトカラーの人材育成』東洋経済新報社, 15-34頁

塚崎裕子, 2013「グローバル人材の多様性—国を問わず働く人材と二国間をつなぐ人材を中心に—」日本労務学会誌 14(2), 27-51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

Atkinson J., 1985 *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report No89, Institute of Manpower Studies, California: The University of California

Thomson Reuters (2015) *2015 Top 100 Global Innovators*.

(http://ip-science.thomsonreuters.jp/media/Press/releases/Top100_2015.pdf).