

### ケーススタディ：日本企業によるグローバル人材の採用と育成

Nagamine, Tokio / 長峰, 登記夫

---

(出版者 / Publisher)

法政大学人間環境学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei Journal of Sustainability Studies / 人間環境論集

(巻 / Volume)

22

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

31

(発行年 / Year)

2022-01-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00025510>

## ケーススタディ

# 日本企業によるグローバル人材の採用と育成

長 峰 登記夫

### はじめに

例外的なほんの一部の企業を除けば、一九八〇年代半ば以前、日本の企業（日本を代表するような大企業ですら）が海外留学した日本人学生や日本で学ぶ外国人留学生、さらには帰国生（以前は帰国子女と呼ばれていた）を正社員で採用することはなかった。要因の一つは、伝統的に、募集要項に「日本の大学を卒業していること」というのがあったこと、もう一つは年齢制限だと思われるが、もちろん留学生等の採用の必要性を感じていなかった、あるいはそういう慣行がなかったということも

あるだろう。年齢制限については、以前は年齢制限が非常に厳しく、新卒で二三〜二四歳をすぎると就職が難しかったこと、加えて、海外の大学に留学するには語学を勉強する時間、卒業に要する時間等を考えると、それなりの年数が必要で、その分卒業も遅れる。二〇歳代の後半、三〇歳近くなることは避けられない。

いまで言うと、これらグローバル人材と見なされる人たちが採用され始めたのは、一九八〇年代半ば以降のことであった。それもほんの一部の大企業の、せいぜい一人、二人から多くても数人程度というきわめて限られた人数に過ぎなかった。そうした状況が変わり始めたのは一九八〇年代半ば以降の、いわゆるバブル経済に突き進

む日本企業の海外進出、国際化が進行する中でのことであつた。当時は、たいして海外進出の必要もない中小企業でも、会社の体裁から海外に現地事務所を設立するということがあつた。そうした中で、とりあえずは外国語が話せる人への需要が増えていった。その内実は、いまだというグローバル人材とは似て非なるものだったといつてよいかもしれない。それでも外国語ができる、異文化体験があり、それへの理解がある人材に目が向き始めたことは大きな変化であつた。

一九九〇年から九一年にかけてのバブル経済崩壊を機に日本経済は低迷し始めるが、国際化の波は衰えることなくいつそう進行していった。バブル経済に突き進む中で実現した円高に押されるように、バブル経済につき進む過程で急増していった日本人留学生の数はバブル崩壊後も増え続けた。二〇〇〇年代に入ると世界はグローバル化の時代に入っていく。そうしたなかで他の国々から途絶した島国日本は、海外展開とともに人材の国際化、グローバル化を問われることになる。二〇一〇年代に入ると政府も企業も、やがては学校も大学もグローバル化を謳い、一週間から一、二ヶ月、半年程度の短期留学花盛りの時代を迎えることになつた。

本稿は、そうしたなかで日本企業が人材のグローバル化にどう対応しようとしたのか、それをいわゆるグローバル人材の採用と育成という視点から見ようというものである。このテーマに関して筆者は過去数年にわたつて企業の聞き取り調査をしてきたが、それをまとめたものが本稿である。これに関連したものとして、筆者はこれまで数本の文章を発表してきた<sup>1</sup>。本稿は、グローバル人材の採用と育成が企業の現場でどうなっているのか、それを確認しようとしたものである。

まず、最初に、調査の概要を説明し、続いてこの問題にとつて確認が必要な、グローバル人材とはどういう人たちを指すのかについて、過去の議論を簡単に紹介する。それに続いて、聞き取り調査の結果を、巻末に示した、調査に当たつて企業に尋ねた質問項目に沿つて詳述する。さらに、過去の外国人や留学生等の採用に関して実施された代表的な企業調査を紹介するなかで、今回の調査で確認できなかった点を比較、補足し、最後にまとめる。

## 一 調査の概要

聞き取り調査の期間は二〇一四年から一七年にかけての時期である。その後社会経済状況の変化もあり、すでに古くなっている情報もあると考えられるが、それはご寛恕願いたい。調査の手法は企業の人事部（課）もしくは関係部署への聞き取りであり、基本的には一時間以内で終わることを条件に協力をお願いした。もちろんなかにはもっと長い時間お話しいただいた企業もあるが、多忙中で会議の合間に応じていただいたところもある。また、このテーマに関して企業側のガードが予想外に堅く、ある会社の知人（部長）を通して人事部にお願いし、辞退されたところもあった。さらに、本稿には直接関係しないが、グローバル人材の就職イベントなどを開催している人材系企業二〇社ほどにも聞き取り調査をお願いしたが、理由は様々であるものごとく辞退された。この業界ではベンチャー企業も多く、最終的に応じていただいたのは、いわゆる大手の人材会社社だけであつた。

企業にしても、人材会社にしても、このテーマがそれ

ほど微妙な問題だという認識はなかつたので、正直驚いた。ご協力いただいた企業も会社名の公表には非常に慎重で、会社の特定につながるような記述は控えてほしいとの要望が強かった。したがって本文で紹介する会社名はすべて匿名とし、会社名の頭文字とは関係のないアルファベット（A、B、C等）で示すだけにし、業種についても、その業種名からは会社が特定できないように、通常は使われないような非常に広い分類にした会社もある。特定されないことを意識した結果であるところご理解いただきたい。調査で対象にしたテーマの理解にとつてはマイナス要因であることを承知の上で、企業側の意向を優先した結果である。

聞き取りに当たっては事前に質問項目を送付し、それへ回答してもらうという方法をとつた。会社によつては質問項目の文言を一部修正・追加した部分もあるが、質問項目はほとんど共通で、巻末に示すとおりである。これを元に対応していただいた担当の方々は、事前に社内記録や政策などを確認して対応してくれた。貴重な時間を割いてご対応いただいたことに感謝する次第である。調査実施から時間が経過しているため、その後人事・社員教育関連の政策や対応方法が変わつたところもあると

考えられるが、その時点でのこととしてご理解いただきたい。

## 二 グローバル人材とは——その定義

いわゆるグローバル人材とはどういう人たちを指すのか。その意味するところ、定義は一樣ではなく、若干誇張するというと企業の数だけ、議論の数だけあるといってもよいほどである。政府機関や政府の諮問機関、経営者団体、それらが行った企業調査でも企業側の定義を尋ねているが、その内容は多岐にわたっている。

グローバル人材の定義は政府機関がそれぞれ行い、経営者団体も参加企業の調査に基づいて行っている。ただ、大枠では政府機関が行った定義が受け入れられているようである。たとえば内閣官房長官を議長とし、外務、文部科学、厚生労働、経済産業、国家戦略担当の五大臣を構成員として二〇一一年五月に組織されたグローバル人材育成推進会議は、審議のまとめとして「グローバル人材育成戦略」を公表している。同会議はそこでグローバル人材に必要な要素を三つに分け、要素Ⅰとして語学力・コミュニケーション能力、要素Ⅱとして主体

性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感を上げ、要素Ⅲとして異文化理解と日本人としてのアイデンティティーを上げている<sup>②</sup>。

ここで日本人としてのアイデンティティーを求めているということは、ここでのグローバル人材は日本人に限定してのことになると思われる。しかし、グローバル人材論のなかで外国人が大きくクローズアップされ、実際に採用・活用されているなかで、それは果たして妥当なことであろうか。多様性（ダイバーシティ）が求められるグローバル化の議論において、この定義は理解に苦しむ。それを除くと、語学力と異文化理解以外は、企業人として、あるいは社会人として誰にでも要求される性質のもので、グローバル人材に限ったことではない。他の政府の定義はほぼグローバル人材育成推進会議のこの定義を踏襲しているといつてよいだろう。

では、経営者団体はどうか。日本経済団体連合会（以下、経団連と略す）はグローバル人材を「日本企業の事業活動のグローバル化を担い、グローバル・ビジネスで活躍する（本社の）日本人及び外国人人材」としている<sup>③</sup>。きわめて大括りの定義といつてよいであろう。産業界と大学が共同で立ち上げた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がその報告書で掲げているグローバル人材の説明は、ほぼ先のグローバル人材育成推進会議の定義と同趣旨と見てよいであろう。<sup>(4)</sup>

中小企業も含め多くの日本企業はビジネスの海外展開を考え、あるいは海外での売上比率を高めようとしてきた。言うまでもなく、それは高齢化や少子化の進行、その結果としての人口減少に起因して、国内市場が逼迫し、海外に活路を見いだそうとしたことによる。経団連は企業調査で、そうした海外展開をグローバル経営と呼び、グローバル経営を進める上での課題は何かを傘下の企業に尋ねている。最も多かった回答は「グローバル人材育成が海外事業展開のスピードに追いついていない」で、三番目に「経営幹部におけるグローバルに活躍できる人材不足」が多かった。<sup>(5)</sup>同様のことは経済同友会の企業調査でも確認されており、ここでは企業のグローバル展開実現に向けた最大の問題として、「グローバル化を推進する人材の確保・育成」があげられていた。<sup>(6)</sup>新卒の採用や若い社員のみならず、グローバル化に対応できる経営幹部の育成が課題として意識されていたことがわかる。

そもそも企業がグローバル人材という場合、その内容

として何を想定しているのだろうか。上記経団連の調査では企業にグローバル人材の定義を尋ねているが、多くは定義していないか、その予定はないと応え、定義している企業の事例をみると、その内容は文字どおり千差万別である。現在は「定義していないが、今後定義する必要性を検討」している企業も多いが、共通する定義は難しいであろう。定義していない企業はなぜ定義していないかを問われ、多くは、その必要性を感じないとか、求められる人材要件が明らかでない等としている。

要するに、グローバル人材として、ボンヤリと「グローバルに活躍できる人材」をイメージしているということであるが、では、そのグローバル人材に、企業は何を期待しているのだろうか。経団連の調査によると、最も多かったのが「海外との社会・文化、価値観の差に興味・関心を持ち、柔軟に対応する姿勢」で、次いで「既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける」、第三が「英語をはじめ外国語によるコミュニケーション能力を有する」がきている。これらの回答からすると、経営のグローバル化を前にして、グローバル人材が不足している、不足しているグローバル人材とは、外国語ができて、それを駆使したコミュニケーションがで

きること、海外諸国との社会や文化の違いに関心をもち、かつその違いを認識し、それに柔軟に対処できること、そして既成観念にとらわれず、新しいことにチャレンジできる人間、と理解してよいであろう。

以上のことを念頭に置きつつ、この聞き取り調査ではグローバル人材として、具体的に、外国の大学で勉強している日本人留学生、日本の大学で勉強している外国人留学生、いわゆる帰国生、さらには外国の大学で学ぶ外国人学生を想定し、以下では彼らを「留学生等」と呼ぶことにする。最後のグループに属する学生たちは、近年まで日本企業が採用の対象としなかった、あるいは採用の対象と考えていなかった人たちで、現在でも一部の大企業で採用を考えているにすぎない。ただ、グローバル化や多様化をいう場合、ある意味ではそれに最も該当するグループの人たちだと言ってよいかもしれない。もちろん、上にあげた学生たち以外にも、短期留学経験者、留学経験のない、日本の大学で学ぶ日本人学生の中にもグローバル人材に該当する学生はいるであろう。<sup>7)</sup>しかし、ここでは基本的に上記の四グループを念頭に、厳密な定義にこだわることなく聞き取り調査を進めた。

そこで、次にその結果を紹介しよう。

### 三 ケーススタディ 聞き取り調査の結果

上述のように、調査は調査票を事前に配布したうえで行われた。調査票の質問項目は巻末にある通りであるが、それは過去に新聞記事を中心に行った研究を元組み立てたもので、なかには古い時代のことで、当時の担当者はずで退職しており、詳細はわからないというものもあった。留学生等の採用開始時期や契機に関する質問がそれである。今回調査した企業の中には一九八〇年前から留学生を採用していたところもあり、事情が不明である可能性は当初から想定されたことであった。そのことは聞き取り調査の途中で明らかになったが、その質問項目を途中で変更することはしなかった。

#### (1) 留学生等の採用の有無および今後の採用予定

巻末に示した質問項目のQ1では、グローバル人材の採用の有無、採用している(いた)とすれば、開始時期はいつ頃だったか、その契機は何だったのかについて尋ねている。ここで対象にした企業はほとんどが大企業で、例外なく留学生や外国人を採用しており、愚問だった

たともいえる。また、採用はいつ頃から、どのような契機で開始したのかという質問には、これまたほとんどの企業がずいぶん前のこと、二〇年前、三〇年前、あるいはそれ以上前のことなので、当時の担当者はすでに退職しており、記録もなく、わからないという回答がほとんどであった。したがって、後段の採用の契機もはっきりしない。

先に紹介した先行研究のなかで、一九八〇年代前半まで日本企業は、外国人留学生はもちろんのこと、日本人留学生もほとんど採用していなかった、少なくとも正社員としては採用していなかったらしいということがわかっていった。そのため、この質問は、それがどの時点で、なぜ変わったのかを確認しようとするものであったが、それは困難であった。Q2は現在採用していない場合、今後採用予定があるかを尋ねるものであったが、今回の聞き取り対象企業はすべて採用経験がある企業ばかりだったため、Q2に該当する企業はなかった。

ただ、そうした中でも早くから採用活動をしていたところもあり、一九八七年から行っているデイスコ社のボストンキャリアフォーラムには最初（一九八七年）から出店し、日本人留学生を採用していたところ（電機メー

カーA社）、外国人も含めて留学生というよりは、いろんな人材がいる方が組織としての活力が出る、そうした人材多様化策の一環として一九八〇年代前半には留学生を採用し始めていたというところ（電機メーカーC社）、エンジニアや工業デザイナーは一九九〇年代前半には外国人を採用していたというところ（電機メーカーD社）等があり、こうした事情は多かれ少なかれ、今回調査対象となった他の会社にも共通するのではないかと推測される。そうしたなかで興味深いコメントがあった。かなり早い時期から外国人学生を採用して新聞でも紹介されていたこの会社の人事担当者は、一時期に比べると外国人留学生の力が落ちてきている。あえて外国人留学生を採用する必要はなく、日本人学生を採用するようにしたこともあるということであった（スパーM社）。かつて日本人留学生についても言われたことであるが、留学生が増えるにつれて学力が低下してくるといえるのは、教育現場での印象とも符合する。

Q3は採用しているとして、それが単発的なものではなく、定期採用か否か、定期採用だとすれば、いつから定期採用になったのかを確認する質問であった。当然、いまだ留学生を採用していない時代から採用に踏み切っ

たとしても、当初は試し期間、試し採用ということもあり、継続的あるいは定期採用はしていなかったということも考えられるからである。事実、過去には、まず帰国生や日本人留学生を採用してみたものの、日本人でも日本の企業組織になじめないことから思うような結果が得られず、その後採用を中止したという企業もあった。一九九〇年前後はそういう時代でもあった。留学生等の採用に大きな影響を与えたものの一つに九月採用、一〇月採用、通年採用等の導入がある。早いところでは七月採用という会社もある。これらは比較的新しく、二〇一〇年代に入ってから、それも半ば以降が多いのではないかと推測される。ある会社は二〇一七年に初めて一〇月採用を試み、海外の大学で博士課程を修了した人を一人採用したとしている（自動車部品メーカーG社）。

このQ3に対する回答には二つのタイプがあると考えられてよさそうである。一つは、ある時期から、あるいは少なくとも現在は定期採用しているというもの、もう一つは定期採用と決めているわけではなく、いい人がいれば採用する、何人でも採用する、いなければ採用しないとある。後者のような説明をする場合でも、実際には多くの企業は毎年のように採用していた。各年、

人数にバラツキがあるものの採用はしていた。ただ、これら二つは複合的である場合もあり、必ずしも会社によつてどちらかに分かれるというわけでもない。今回の聞き取り対象企業に関して言うと、日本人留学生や外国人留学生は一九八〇年代、九〇年代のある時期から採用していた。ただし、定期的に採用するようになったのは二〇〇〇年代半ばになってから、というところが多いと言つてよさそうである。

たとえば、そうしたなかで、外国人留学生をかなり早くから採用していたが（具体的な年数は不明）、契約社員としてスポット的に採用していたところがある（電機メーカーB社）。このB社は、二〇〇五年あたりから留学生を採用する、外国人を採用するというよりも、採用対象を国籍不問にするという方針に転換し、見た目や日本語の発音でそれなりに日本人じゃないことはわかるが、面接ではあえて国籍を聞かない。いい人がほしい、採用してみたらたまたま外国人だったというようになっていったという。こうした方針転換の契機としては、グローバル化の進展が大きかったとのことであった。能力主義採用だと言つてよいだろう。この会社では二〇一三―一七年前後は四〇人前後の外国人を採用しているが、そ

のうち四分の三は研究所での採用だとのことであった。こうした能力主義が徹底できるのは、メーカーの研究所（研究者）採用が多いことが一因となっているのかもしれない。

今回の質問事項から少し外れるが、副次的な質問として、海外派遣している社員の子どもを優先的に採用するということをやっているか尋ねている。かつて海外派遣社員が帰国しても、海外で教育を受けた小学生や中学生の子どもたちを受け入れる学校がない、きわめて限られている、ということが社会問題化した時期があった。財界の要請を受けた政府の政策もあって、その後小中学校で受け入れ校が増え、そういう子どもたちを中心に受け入れる学校もでき、あるいは大学が帰国生対象の特別入試を行うようになった。そういう状況の下で、海外派遣した社員の子どもを優先的に採用する企業があった。しかし、これについて現在そういう採用をしている企業は皆無であった。その会社がかつてそういう採用をしていたこと自体、担当者が知らないというケースもあった。いまは昔の話しということであろう。

## (2) 採用人数や比率、採用枠の有無

Q4では、留学生等の採用人数や採用者全体に占める比率を、一つの目安として定めているかどうか、また、一般の日本人学生とは別の採用枠を設けているかについて聞いている。定期採用している場合、採用人数や比率を一つの目安として定めているところ、定期採用していても採用人数や比率を定めず、いい人がいれば採用するというところがある。一方、採用枠については、一時期から卒業時期が日本と異なる国から帰国する日本人留学生たちに配慮して、八月や九月に採用活動を行うようになってきて、いまはそれが当たり前になりつつある。それに伴って、採用枠を設ける企業は増えてきていると言つてよいと考えられるが、枠の意味については日本人学生とは別に八月、九月にも採用活動をするという意味で枠といっている場合と、より明確に人数や比率を意味する場合と、いい人がいれば採用するとしている場合などがあるようだ。

## (3) 留学生等の採用方法

採用方法については、調査対象の企業すべてが人材

サービス会社の就職イベントを利用して来た。いまはベンチャー系も含めて、様々な会社がグローバル人材の採用・就活イベントを開催しており、各社いろんなイベントを利用して行くようである。それ以外にも、とくに外国人留学生や専門学校生の就職については、ハローワークや自治体、地方の経営者団体も類似のイベントを開催しており、また、それらと協力して、あるいは独立して類似のイベントを開催している大学もある。多くの企業がこうした多様なイベントを利用して採用活動を行っている。人材サービス会社のなかにはアメリカやヨーロッパ、アジアなどでイベントを開催しているところもあり、とくに大企業はこうした海外でのイベントに参加し、採用活動を行っている。業界では著名なボストンキャリアフォーラム（デイスコ社）というイベントがあり、これは同社がアメリカのボストンで一九八七年から開催している歴史のあるイベントであるが、最初から継続してここに出展し、採用できているところもある（電機メーカーA社）。他方、これに出店していたが、思うように採用できなかったことから、その後出店をやめたところもある（自動車部品メーカーG社）。

しかし、こうした海外のイベントも、一時期に比べる

と熱気は冷めてきているのではないか。類似のイベントは日本でも多く催されており、わざわざ費用をかけて外国まで行かなくても採用できることがわかってきた。日本人留学生の方にもそうした情報は浸透してきている。かつて日本企業が留学生を採用し始めた当時、どうやって留学生と接触できるか、留学生側からすると、どうやって留学生採用に関心がある企業を探したらよいかわからなかったという時代とは、事情は大きく変わってきている。

こうした業者が実施するイベントを利用する以外にも、様々な方法で採用活動をしている会社がある。そのなかで最も一般的なものは、留学生を多く受け入れている大学の、キャリアセンターが主催する留学生対象の会社説明会を利用するということであろう（自動車部品メーカーH社、電機メーカーC社他）。それ以外にも海外で積極的に採用活動をしている会社もある。たとえば理系では世界的に有名なインド工科大学に出向いて、採用活動をしている会社がある（電機メーカーB社）。当初、日本では知らない人がいない、世界的にも有名なこの会社ですら、この大学のキャリアセンターにはまったく相手にしてもらえなかったという。ところが、熱心に

通っているうちに、机を一個出してもらえらるようになり、学生への接触がやりやすくなった。そこで、最初から採用活動を行うという方法を改め、インターンシップへの参加者を募り、結果その会社に興味を持ってくれれば入社してもらおうという方法に変えて成功したという。おそらくその話しがその大学の中で広まったせいであろう。インターンシップへの参加希望者は毎年のようにいて、この方法で採用できているという。

この場合、成績優秀が前提になっており、日本語がわからなくてもいい、わからないことが前提のインターンシップへの誘いであり、採用だとのことである。内定が出れば、その時点からインド国内で日本語学校に通ってもらい、その費用は全額会社が負担する。技術系の研究所であることから、仕事は英語でもできるが、日常生活に日本語は必要であり、また日本人社員とのコミュニケーションにも必要だということで、卒業前、あるいは日本に来てからも必要に応じて、日本語は勉強してもらうということである。ただ、日本に来てから日本語学校に行く場合、費用は自己負担である。

これと似ているが、海外の、その国で著名ないくつかの大学にターゲットを絞って採用活動をしている会社も

ある。中国や韓国の代表的な数大学を訪ねて、大学の許可を得た上で説明会を行い、関心がある学生がいれば採用に至ることもあるというものである。この場合も、先の電機メーカーB社の場合と同様、日本語がわからなくてもよいということが前提で、内定が出れば、卒業前に日本語を勉強し始め、費用は会社が全額負担する。しかし、なかには日本に来てから日本語の勉強を始め、一年間は仕事をせずに日本語学校に通い、その費用は全額会社が負担する。もちろん給与は満額支給する。担当者によると、もともと優秀な人たちなので、一年間勉強すれば日本語能力もかなりの水準に達し、仕事には差し支えないところまで行くということであった（I 商社、金融 F 社、電機メーカー C 社）。

他にも、海外の大学からインターンシップを受け入れ、その中から採用できているというところもある。この会社は、日本人の場合も技術系は基本的にインターンシップを経由して採用しているが、海外はその拡大版だという。タイ、インドネシア、インド、マレーシア、中国などから、エンジンニアの卵をインターンシップで受け入れ、その中から採用もできている。インターンシップだと参加者が後輩に紹介し、その紹介された学生が参加

してくれるので、毎年参加者を獲得できているという。この会社は一般消費者相手の会社ではないので（いわゆる B to B）、大企業であつても仕事内容も含めて学生の間で認知度は高くなく、まず会社を知ってもらうことが重要だとしてインターンシップを受け入れていると言う（自動車部品メーカー社）。

昔から理系の学生は大学研究室の教員、ゼミの指導教員の紹介で就職するということが広く行われていると言われていた。それについては電機メーカーのほとんどはいまそういう慣行はないということであつた。これは筆者の勤務する大学の理系学部の教員からも聞いていたことであるが、特定の偏差値上位大学では残っているのではないかと推測し、そういう大学の場合はどうかと投げかけてみたが、いまはもうどの大学かは関係なく、学生が個人で動いていると思うということであつた。これは一般の日本人学生も含めてそうだとしたことであつた。そうだとすると時代は変わったということである。なかには本調査にに応じてくれた担当者もそういう時代を知らないというケースもあつた。ただし、技術系の研究職の場合に事情は若干異なるようである。採用者のほとんどは大学院修了者で、そのうち半数は博士課程修

了者であることから、それらの社員の出身大学の研究室との人脈は維持しているということであつた（電機メーカー B 社）。これは技術系の研究所を持っている企業には多かれ少なかれ共通することではないかと推測される。

ポストンキャリアフォーラムに新店していたがやめたという会社のなかに、変わったやり方をした会社があつた（運輸 K 社）。キャリアフォーラムではリクルーティング活動をせずに、募集の告知と説明だけを行うというものである。驚くほど多くの学生が来てくれたが、これもまた驚いたことに、訪ねてくれた多くの学生のなかに、学位取得を目的にした正規留学の学生は一割くらい、他の六割は短期留学、残りの二割から三割は日本からの参加学生だつた。なぜそういう学生たちが集まったのかわからないという。この会社は人数や割合を定めないで、いい人が来れば採用するという方針をとっていたが、結果的に採用にはつながらず、ポストンでの新店は一年でやめたという。筆者の学生のなかにもアメリカに短期留学（一年間の交換留学）して、このフォーラムに顔を出したという学生がいた。しかし、企業側からはまったく相手にされなかつたと言っていた（非常にしっかりと

学生であったが、彼の印象はそうだったようである)。人材サービス会社で話を聞いていても、これが実態ではないかと推測される。

その他、日本学生支援機構の説明会や個別大学の説明会、東京外国人雇用サービスセンター（ハローワーク主催）、グローバル人材育成センター埼玉などのイベントも利用しているという会社もあった（スパーM社）。

#### (4) 雇用形態、賃金形態、職種および勤続年数

これらに関連する論点も、事前研究でわかっていたことを前提にしている。ただ、時代的な変化もあって、企業のあり方は大きく変わり回答はきわめて類似したものであった<sup>10)</sup>。留学生たちの採用が始まった一九八〇年代半ば以降九〇年代に入っても、留学生等の採用は日本人学生とは異なったものであった。つまり雇用形態は正社員ではなく、嘱託やいまでいう契約社員のような雇用であったということである。職種も限定されていて、翻訳や通訳として、海外支店の現地社員などとの連絡要員として、あるいは会社案内やパンフの英語版作成等、仕事内容が語学要員としてのものに限定されることが多かった。したがって賃金も正社員とは異なり、嘱託や契約社

員として正社員とは別な賃金制度が用意されていた。その結果、いまと比較すると、勤続年数も短かったと推測される。また、当時の日本企業には年功制、終身雇用慣行もより広く定着していたことも一因と考えられる。

現在、雇用形態はほとんどが日本人と同じ正社員での採用で、嘱託のような形態は電機メーカーや商社などのプロジェクト的な単発の仕事で例外的に見られる程度のものである。語学要員としての嘱託社員に委ねられていた仕事は、外国人社員や帰国生だった社員など内部で対応できる場合はそうすることもあるが、現在はほとんどが外注だという。例外は、グループ会社にそういうことを専門にやっているところがあり、また、言語に関してはほとんどネイティブという社員たちがいるので、そこで処理しているとのことである（電機メーカーC社）。

雇用契約が期間の定めのない雇用契約、つまり正社員でということになると、賃金形態も正社員と同じになる。ただ、グローバル化の進行に伴って賃金に関してこの会社も意識しているのは、伝統的な年功賃金をどうするかである。成果主義賃金の導入は一九九〇年代以降流行してきた。ただ、日本企業への導入についてはこれまでも多くの問題点が指摘されてきた。年功賃金を完全

に否定して成果主義に転換しているところは少ない。政策的には、年功的な要素をどこまで縮小し、成果主義的な要素をどこまで拡大するか、つまり年功賃金の修正の方法と程度がポイントで、外国人社員が増えてくると、企業側は否応なくそのことを意識せざるを得ない。

勤続年数については、正確なデータは示せないが、日本人と比較すると若干短いかもしれない、あまり違わないと思う、というのがほとんどの企業に共通した回答であった。もちろん、いずれは母国に帰りたいという希望は、外国人である限り多かれ少なかれ誰しもが持っている。だからと言って、留学生等の採用をやめることはしないという点でも、ほとんどの会社は共通していた。日本の若者たちの間でも転職が増えていることを考えると、とくに外国人採用の問題として考える必要はないということのようである。ただ、離職率が高いことを理由にあえて枠を決めて外国人を採用するということはせず、いい人が来れば採用する、それは日本人でも外国人でも変わらないという方針を取っているという会社もあった（電機メーカーE社）。また、意外だったのは、東日本大震災の影響である。震災のあと緊急避難的に帰国した社員がそのまま返ってこなかった、という会社が

何社かあったということである。

勤続年数に関して、かなり詳細な資料に基づいて話してくれた会社があった（電機メーカーC社）。それによると勤続年数は一〇年以上が一八％、七～九年が一二％、五～六年が三三％、四年以内が三六％であった。三年以内でみれば三〇％前後ということであったが、その部分に関していえば、日本人大卒と大差はないことになる。ただ、この会社の離職率は約三％なので、それと比較すればやはり高いということであった。また、離職率の見方について注意を促してくれた会社があった（機械メーカーL社）。外国人社員は母数が少ないので、一人辞めただけでパーセンテージがぐんと上がり、注意が必要だということである。

続けて上記C社に離職理由について尋ねてみたが、興味深い回答が返ってきた。通常、退職するとき、人事や直属の上司に正直に退職理由をいう人は少ない。そのためよくわからないという回答が多かったが、興味深いエピソードを紹介してくれた。それは退職して外資系企業に転職したという三〇歳前の若い中国人についての話である。一般的に言うところ、離職理由としては企業文化が合わないとか海外勤務がない等がある。しかし、中国の有

名大学に進学し、あるいはアメリカやイギリスの有名大学に留学して、現地の会社に就職した同郷の友人がいるというその元社員によると、アメリカの会社に就職した友人は会社に認められ、すでに部下もいて、外国出張もあるなど活躍している。ところが、日本の企業では三〇歳代半ばまでは管理職への昇進は期待できない。自分は未だに平社員で、マニュアルを読んでいる。そうしたところが精神的なプレッシャーになっているらしく、東京にある外資系の会社に転職したらしいという。転職したその元社員と仲のよかった日本人の若い社員から得た情報だということであった。グローバル人材が増えてくると、年功的な昇進に違和感、あるいは不満をもつ人たちが出てくる可能性について会社は意識せざるを得なくなってくる（金融F社も類似）。そういうことも考えて、多くの会社では、採用に際して日本の企業文化を理解してくれるかどうか、そうしたことを慎重に見極めるようにしているという。

グローバル化が進行すると人事評価の仕方も議論になる。従来はダブルスタンダードが一般的であった。すなわち、日本での評価制度、賃金と、海外における評価、賃金制度は別で、たとえば海外に赴任している日本人社

員は、現地給与を支給されていても、現地と日本とで格差がある場合は差額を日本で支給するというようになっていた。日本の給与をレート換算して現地で支給するということもあったが、これでいくと現地採用社員と日本からの派遣社員との間で大きな給与格差が生じてしまい、現地採用社員にそれがわかってしまうからである。<sup>(1)</sup>

現時点ではそれほど多くないものの、現地採用社員を日本本社の管理職に抜擢するということも広がってきており、その場合、評価基準と給与をどうするかということは問題になる。これに関して、ある会社では未だ対応できていない、いまその仕掛けを作っているところだということであった（電機メーカーA社）。もちろん、給与水準、生活水準が大きく異なる途上国の場合、交換レートの問題と物価、給与水準の問題は無視できないが、評価基準をどうするか、それと給与をどう連動させるかという問題は残る。現地採用かどうかは別に、外国出身の社員の昇進は、今後、グローバル化がさらに進行すると問われてくるであろう。現在でも、役員一〇数人のうち四人が外国出身者だという会社があった（機械メーカーL社）。日本の現状からしてかなり高い比率である。また、海外に現地法人を数百社もつ別のある会

社では、二九社のトップが外国人で、そのほとんどは販売会社の社長である。現状少ないので、これをもっと増やすべく努力しているということであつた（電機メーカーC社）。

職種に関して今回聞き取りした企業に共通していることは、日本人と同じに働いてもらいたいと考えているということである。これは今回聞き取りした企業の業態に偏りがあつたことにも関係するかもしれない。メディアで紹介されているところによると、スーパーとかアパレルなど小売りでは、日本で日本の仕事のやり方を経験してもらい、いずれは出身国に帰つて、そこで管理的な仕事に就いてもらうというようなことを考えているところもあるようだ。しかし、今回聞き取りした企業にはそういうところはなかつた。

これに関し何社かで聞かれたことは、採用面接で学生はよく日本と出身国の架け橋になるような仕事がいいと言う。それはわかるし、重要なことだとは思ふが、当社としては、日本人とまったく同じ仕事を、同じような仕方でもらいたい。業務日誌も日本語で、日本人社員と同じように書いてもらう。こうした仕事配置の仕方は、とくに商社や金融でそうであると感じた。日本人と

同じようにということになると、外国出身の人たちにとっては高度な日本語能力が要求されることになる。近年、授業はすべて、あるいはほとんどが英語でなされ、英語だけで学位が取れるコースが多くの大学で設置されている。要求される高い日本語能力が、これらのコースの学生たちが、卒業後日本国内で就職することを困難にしている原因ともなっている。彼らは日本語がわからなくてもよいことを条件に入学してくるが、入学後の日本語学習は基本的なレベルに限られ、それ以上は自己責任とされているからである。

今回の聞き取り対象の企業は、そのほとんどが、いずれも日本を代表するような大企業であることから、採用される人たちも日本語能力が高い人たちだと推測される。それでも要求される日本語能力にはプレッシャーを感じているようだとのことであつた。ただ、では、これらの会社では出身国（母語）と採用、仕事内容はまったく関係しないかというところでもない。採用活動の前段階で各部署のヒアリングを行い、特定の言語に堪能な人がほしいとなればそれに基づいてその国の出身者を採用することはある（商社I社）。ただし、採用するかどうかの最終的な判断は語学能力ではなく、仕事適正だとい

うことであつた。これは外国語のみでなく、外国人留学生採用の際の日本語能力についても言えることである。

### (5) グローバル人材育成への対応

このテーマについての取り組みは各社各様である。ただ、取り組みにはいくつかのパターンがありそうである。第一は、海外派遣による人材育成である。電機メーカーA社の場合、若手海外派遣制度で毎年一、〇〇〇人を目標に海外に派遣し、生活、仕事体験の機会を提供しているということであつた。ただ、仕事体験といっても、他に仕事経験を中心にした海外業務研修の制度があり、それとは別で体験の前身はまちまちである。なかにはボランティア活動などもあるという。期間は二ヶ月、半年等様々である。派遣対象者は入社三年目とか六年目をゆるやかなメドとしているが、厳格なものではない。毎年一、〇〇〇人というのはかなりの数であるが、実際に一、〇〇〇人を超えている年もあるという。これと類似した制度を持っている会社は多いが、大きな違いは対象人数であろう。

第二は、これに比較するとより業務に関連した制度で

ある。入社一年目、二年目くらいの社員を、毎年数十名海外現地法人にトレイニーとして派遣するものであるが、聞き取り調査時点では中断しているということであつた(電機メーカーB社)。それ以外にもこの会社には、研究職の場合、海外の研究所や大学に共同研究を目的に派遣し、あるいは学会出席を認める等がある。留学もあるが、その場合でも基本的に共同研究が目的で、学位取得を目的としたものとは異なる。ただし、そこでの結果が博士論文につながり、博士号を取得する人もいるということである。事務系では海外機関への出向などになるという。

電機メーカーB社と同様、海外トレイニー制度を持つていて、毎年六〇名程度を海外派遣しているところもある(自動車部品メーカーF社)。海外派遣の期間は一般的には三ヶ月とか半年が多いが、この会社の場合二年とかなり充実している。短期だと効果が薄いという経験から、半年、一年は現地の生活に慣れるのに必要だという判断である。もう少し時間を取って、実際に使える語学力を身につけ、仕事経験もさせてから帰国させるといふ方針に変えたという。トレイニーを受け入れ可能なところはある程度の規模のところということになり、同社の

アメリカ本社、ヨーロッパ本社、アジア本社などにな

る。海外派遣を前提にした語学研修は全額会社負担でやる。留学は技術系、事務系があるが、事務系で弁護士資格を取る場合だと、資格取得後は付き合いのある弁護士事務所ではばらく業務を経験してから帰国させるとい

う。一般職、管理職を対象にした様々な研修は多くの企業で実施されているものと推測する。そのなかで、主として外国人を対象にした研修（より明確な名称をもっているが、ここでは研修としておく）をやっているところもある（機械メーカーL社）。期間は約八ヶ月で、ゆくゆくは日本人と外国人の評価の一本化を見据えた施策と

いってよいだろう。国内外の大学への派遣・留学もあるが、機械メーカーであることからエンジニアが多い。先ほどの電機メーカーB社と同様、留学の目的は学位取得ではなく共同研究である。この会社も海外に多くの支社を持っていくが、それらの支社が抱える課題の共有と解決を目的に、アジア、ヨーロッパ、北米で人事会議を開催している。この会社では日本人の海外駐在員は四〇〇人弱いて、毎年一〇〇人前後が入れ替わる。赴任期間は単身で三年、家族帯同で五年くらいであるが、毎年入れ替わる一〇〇人のうちの約三分の一が赴任前語学研修を

受けているという。

第三に、より一般的なものとして語学研修がある。これには会社内で語学の授業が受けられる態勢を整えているところ（金融F社）、費用は自己負担であるが、たとえばTOEICである一定の点数を超えた場合には会社から費用の一部補助があるところ（電機メーカーE社）などがあるが、語学研修に限定しているところは少ないのではないか。通常は、それと他の目的の制度が併存し、海外留学、海外研修、海外トレイニーなどの制度がある（金融F社）。留学のなかにはMBA取得コースへの留学もあり、派遣者数は増えているという。一般的には海外勤務を忌避するなど若者の内向き傾向が指摘されるが、このF社の場合そんなことはなく、応募者は多く競争率は高いという。MBA派遣をしている会社は他にもあるが、やっている内容は社内の研修や教育訓練でやっていることと大差ないではないかという判断から、あまり評価は高くないというところもある（J商社）。

以上のいずれかに該当する研修制度は、多かれ少なかれ、どこでも保有しているといつてよさそうだ。ただ、やはり多くが年配者である管理職に語学能力の向上を求めても、現実的には難しいところもある。それによって

仕事へのモチベーションが下がっても、仕事に支障が出ても困る。そこで、ある一定の年齢に達した人たちには事実上免除しているという（自動車部品メーカーH社）。公然と表明しなくても、実態としてそういう扱いをしているところは少なくないのではないか。先ほど触れた仕事体験を目的に海外派遣しているところで、少し変わっているのは、通常の二～三年の海外研修とは別に、取引のある海外のベンチャー企業など、異業種企業に派遣する制度を持っているところである（運輸K社）。期間は三週間と短期で、二〇名ほどを想定しているということであった。ここで紹介した海外研修はある程度の規模がないと難しいと思われる。中堅スーパーM社がそれであるが、それでも海外研修はやっており、ただ、ここで紹介している他の会社に比べると人数が少ない。

これらと様相を異にするが、近年企業がグローバル対応の一環としてやっていることが、海外から現地採用の管理職、社員を日本に呼んで日本での仕事体験をさせ、日本本社の管理職に抜擢するという仕方である。グローバル化、多様化のなかで海外からの呼び寄せはかなりやられているようであるが、本社管理職への抜擢は、あっても数は多くはないというのが実態のようである。ある

会社では二〇〇〇年代の終盤からの数年で現地採用の社員六〇人ほどを日本に呼び、二年間日本の現地就業体験をさせている。ただ、これらの中から本社幹部への抜擢ということは、人材多様化の一環として意図しているものの、聞き取り時点ではまだいないということであった（J商社）。

#### (6) 企業は学生の語学（英語）力をどう見ているか

グローバル人材の定義でも見たように、語学力はグローバル人材として重要な要素を占めている。また、先に紹介した拙稿（二〇一二年A）でも指摘したように、入社時、あるいは管理職昇進時に一定の英語力を求める企業は増えている。その典型は英語を社内公用語に指定する動きで、二〇一〇年頃に新聞や経済誌紙で脚光をあびた。ユニクロや楽天がその代表であった。こうした流れからみると、企業はますます英語力もしくは他の外国語力を重視するようになってきていると見ることもできる。では実態はどうなのか。それについて見ようとしたのが問一であった。以下の議論は日本人を対象にした英語力の問題で、その他の外国語力、または外国人の日本語力については議論していない。またここで挙げている点

数はTOEICである。ほとんどの場合、日本企業はTOEICで英語力を評価しているからである。

上記拙稿では入社時TOEIC500点、550点、600点、730点を要求するとか目標とする、あるいは課長昇任時に650点、700点、730点、上級管理職昇任時には750点、800点を求める等、その基準は会社によってまちまちであった。この動きは、現在、より大きな流れになっているのではないか。これらの点数と採用や昇進とはどう関係するのか、企業は英語力をどう見ているのか、設定された点数に達しない場合、採用や昇進にどう影響するのか。以下、そうした諸点について見ていく。

まず、各社に共通しているのは、目標値として定めた点数は絶対的なものではないということである。あえて厳しいことを言わなくても、多くは目標値をクリアしているか、それに近い点数を取っている。おそらく、それは本調査で対象にした企業が有名な大企業で、厳しい競争をくぐり抜けて採用された人々だということに関係しているのかもしれない。

たとえば、総合職に対しては入社時点で600点を求め、あるいは目標値として定めている場合、それに達し

ていない場合はどうするか。それでもほしい学生がいた場合、ほとんどが採用すると回答する。ただし、採用後、半年、あるいは一年以内にこの水準に達しなければ大変なことになるとプレッシャーをかける。そうすると、ほとんどが達成目標の時点までに目標点数に達するので、取り立てて問題にする必要はないという。もともと能力のある学生たちが採用されているということだろうか。また、採用時の評価の基準は語学力そのものではなく、あくまでも仕事能力だという点でも各社の回答は共通している。

もう少し具体的に見ていくと、かなり力を入れて語学対策をやっている会社もある(金融F社)。このF社では、いまの時代状況を考えると、今後一生涯英語と無縁で仕事を続けるということはまず考えられない。そういう認識から、総合職はTOEIC800点を目標に掲げ、そのことは総合職以外の社員も含め全社員に周知している。ただし、これを強制したり、昇進の要件にしたりとすることはしていない。社員のマインドセットを変えてもらうことが政策の趣旨だという。そのために会社も社内にも英会話スクールのかかなり大きなブースを設け、業務時間中でも自分に空き時間があれば、授業を受けら

れるようにしている。ブースは朝七時から夜九時まで開いているので、業務時間外でも受講できる。英語力を昇進の要件にすると、仕事上その時間が取れる人とそうでない人との間に差が出てくるので、不公平だという考えから、昇進の要件にはしていないということであった。ただ、英語を学ぶ環境の整備、提供という点では最高水準だと言つてよいであろう。

英語の重要性は強調するが、採用段階ではとくに基準を設けず、語学の点数によって足切りすることもない。ただし、入社後はかなり厳しく、大卒にはTOEIC七三〇点を求める。達しなければ、語学研修を受けてもらう。ただし、工場現場には高卒も多いので五五〇点としているところがあった(電機メーカーC社)。他にも類似の対応をしているところもある(電機メーカーE社)。その他、ある一定年齢以上の層は語学力達成目標から除外しているところもあった。すでに語学の学習から離れて年数が経ち、管理職が多く、仕事も多忙になっている等の事情があるのであろう。また、その他、入社時の目標値を七三〇点とかなり高く設定しているが、昇進時の目標値はない(運輸K社)、厳しい基準などは求めていないが、昇進の際の評価の加点要素にし

ている(機械メーカーL社、自動車部品メーカーG社)、採用や昇進にあたって特別な基準は設けていないが、外部の英語能力試験の成績ではなく社内での独自の試験をやつていて、それを利用している(商社I社)、二〇〇〇年代終盤の時期にグローバル化運動のようなことをやつて、そのなかで社内放送や文書、食堂のメニューなどを二言語化(日本語と英語)する(商社J社)など、対応は様々であった。

#### (7) 留学生等に関して雇用管理上感じている問題点

聞き取り調査における最後の質問は、外国人や日本人留学生、帰国生、日本語がわからないことを前提にした外国人の採用やインターンシップ受け入れなどで困ったこと、注意すべきことなど、気がついたことは何かということであった。これは内容に限定がないので、回答は様々であった。大変なこととしては、やはり日本語があまり話せない状態で採用した場合、その後のケアには注意が必要だということである。研究所などは英語で仕事をすることが当たり前になっているので、仕事上は問題が少ないが、日常生活ではそうはいかないので、そこは周囲が気をつけているとか、必要に応じてケアをするよ

うにしているということであった。

そうしたこと以外にも、インターンシップで受け入れた人たちの中には食事には制約があるとか、礼拝の時間や場所を提供しなければならぬなど、文化的、宗教的な問題が関係することもある。その他、社内アナウンスや文書が日本語であることから、コミュニケーションで戸惑うことがあるなど、日常生活の細々したことで配慮が必要なことは結構ある（電機メーカーA社）。同様に、アパートで香を焚く匂いや強いスパイスの匂いが周囲に拡散して問題化してしまう、というようなこともあるようだ（機械メーカーL社）。日本人には当たり前のことであるが（銭湯を知らない若者たちにはそうでもないか）、寮の風呂が大浴場であることに対応したところもある（自動車部品メーカーH社）。

日本語ができなくてもよいとして採用した人たちについて、たとえば研究所では日本語ができなくても業務で支障はないが、案外、飲み会などで酒が入ったときに、なかなか話の輪に入れないというような場合、気を遣ってあげないといけない。そういうことでの配慮が必要になる（電機メーカーB社）。日本人留学生や帰国生でも、そういう人たちが少数派だった頃は、日本の企業文化に

なじめないというようなこともあったが、そういう人たちが増えてきて、いまはそういうことは感じなくなったということもある（電機メーカーC社）。

大学で教える身にとつて耳が痛いコメントは、一〜二週間とか一ヶ月、三ヶ月、半年とかの短期留学の場合、面接で話を聞いていても何しに行ったのかわからない、就活でのネタ作りに行ったのかと思ってしまうような学生もいて、評価は難しいということもあるようだ（電機メーカーE社）。留学そのものを評価するのではなく、外国に行つて何をしたかが問われるので、短期では無理だという理解から、短期留学は評価の対象にしないと明言しているところもある（電機メーカーC社）。また、外国人を採用する場合、雇用主側の理解が不可欠だという当然のことを指摘した会社もあった。そこにはグローバル化を叫ぶ一方でビザ規制が厳しく、スパーなどでは担当職種が制度上認められた職種に該当しないといつて拒否されるケースが多い、グローバル化のかけ声と矛盾するのではないかと指摘もあった（スパーM社）。もっと多くの企業、とくに中小企業から聞き取りをしたら、これと同じ問題を感じている意見が多く出るのではないかと推測される。

#### 四 過去の調査と比較してみると

グローバル人材が国の政策レベルでも、経営者団体、個別企業のレベル、あるいは学校や大学で積極的に議論されるようになったのは、二〇一〇年前後からのことである。しかし、すでに述べたように、大企業中心にそれ以前から日本人留学生、外国人留学生、帰国生たちは採用されていた。ただ、それから年数が経過しているため、留学生を採用することになった契機やそのころの労働条件等についてはわからないことが多い。そこで、それ以前の事情を探り、本調査の結果と比較するため、過去の調査と簡単に比較してみよう。そのために二つの調査を参考にする。一つは、一九九〇年に刊行された当時の日本経営者団体連盟（日経連）の調査結果であり、もう一つは日経B P ビジョンナリー経営研究所が二〇一一年に公表した調査の結果である<sup>14)</sup>。

これらの調査ではいずれも会社社名が公表されているので、ここでは社名を引用しつつ紹介する。社名は公表された当時のままとする。これらの調査は国際化を意識した調査で、基本的に外国人の採用や活用が議論の対象と

なっている。また、日経連調査（一一社対象）は会社の当事者が書いたものであるが、日系B P 社の調査（一三社対象）は聞き取りによるものである。前者はかなり詳しく、後者は要約的である

##### 一九九〇年日経連の調査

まず、外国人の採用開始時期であるが、早いところは一九七六年である（神戸製鋼所）。これは国際化を見据えた英語教師の採用であり、八〇年からは一般職でも採用し、九〇年当時で三〇人が在籍していたとする。西武デパートは一九八二年、他社に先駆けて定期採用に踏み切ったが、当時定期採用している会社は「皆無だった」、強いてあげるなら、神戸製鋼所が語学教師として相当数の外国人を採用しているだけだったとしている。この二社がひとつの目安といつてよいであろうか。一九七〇年代は単発での採用は他にもあるが、定期採用は西武デパートが早く、他は八〇年代半ば前後と見てよさそうである。当時は採用人数もきわめて少なかった。八二年に採用開始して八九年時点で外国人社員が一〇八人いたとする西武デパートは、他社に先駆けて定期採用を開始したというだけあって、かなり多かったと言ってよさそう

である。

次に、外国人雇用の契機については国際化、それに伴う、当時のことばで言うところの「内なる国際化」であろうか。神戸製鋼所は、語学教育を外部機関に任せるとはならず、国際化の疑似体験をする機会を提供するためとされていた。おそらく現在は多く、あるいはほとんどが語学研修を外部機関に委ねていると思われるが、時代の流れということであろうか。本田技研工業は外国人を採用すること、日本人の国際化の相乗効果を期待するとしていた。いずれにしても、外国人を採用することによって、職場を、いまで言う多様化やダイバーシティを体験し、それに適応できる人材を育成する場にするということであったと思われる。

現在と違うのは雇用形態で、当時は嘱託や契約社員が多いか、少なくともそれを選択できる制度があり、実際に正社員型ではない雇用形態を選ぶ人が多かったということである。これについては西武デパートの興味深い例がある。それによると欧米系の社員は嘱託や契約社員を選択する人が多いのに対して、アジア系は正社員型を選択する人が多かったという。

職種について当初は翻訳、通訳などの語学関連が多

かったが、後にはそれに加えて、一般職や専門職での採用も増えつつある時代だったと言ってよい。福利厚生でもかなり外国人に配慮していたようで、引越し費用や礼金などを会社が負担するとか、三年に一度は帰国のための休暇と、本人および家族の渡航費用を会社が負担する等していたようである。

言うまでもなく退職理由は様々だが、西武デパートが列挙している退職理由には以下のようなものが含まれていた。①「出身国に関係する業務に就けない」、②「業務に関係なく通訳・翻訳を頼まれる」、③「外国籍社員としての役割が不透明」、④「賃金が低い、意味のない残業が多い」、⑤「朝礼、終礼、制服など日本独特の労働習慣になじめない」などである。現在、①、⑤などは採用プロセスの中でよく説明し、採用していると思われる。②は一九八〇年代や九〇年代にはよく言われたことで、企業側も認識しており、現在は改善されているのではないか。④の賃金については、いまは正社員採用が基本で日本人社員との格差はなく、そういう不満は減ってきていると推測されるが、かつてよく言われた「意味のない残業」についてはどうであろうか。

現地社員の活用、昇進等も当時すでに議論されていた

ようであるが、現実には追いついていなかったというのが実態であろう。これは現在でも課題として強く意識されているところである。

## 二〇一一年日経BPの調査

日経連調査の結果に比較すると、日経BP社の調査結果はその内容からして本調査の結果に近い。まず、留学生等の採用状況を見ると、一時期に比較して留学生等の採用はかなり増えている。二〇一〇年当時、二〇〇数十人採用のうち三〇人が、日本人留学生も含めた海外採用だったという武田薬品、二〇一二年入社予定の新卒採用二五〇人のうち四分の一が外国人だったというソニー、海外大学でのMBA取得者を採用していた日産、二〇一一年時点で外国人社員は四〇人余りと多くなかったものの、中国の有名大学の大学院生に紐付きでない奨学金制度を創設し、二〇一一年時点で一、四四〇人に奨学金を支給、そのうち二六%が入社したという帝人(二六%の多くは海外の現地採用ということか)、上海大学、国立シンガポール大学、ナンヤン工科大学等アジアの有名大学に出向き、直接採用していた武田薬品、同様に中国や韓国の有名大学で採用活動をしていたという三

井物産、売り上げの八〇%が海外で、年間一、〇〇〇人の採用者の七〇%が外国人というファーストリテーリング(ユニクロ)等、採用の仕方も多様化している。

このような中で雇用の考え方に日本とは大きな違いがあることに、各社とも苦労しているようである。世界最大市場の中国でそれが顕著なようである。つまり「中国人には長期間勤めてメリットがあるというロールモデルがない」(ソニー)、「中国人は日本人と同じ行動は取らない。長く働いてもらおうと思っても、なかなかそうはならず難しい。」(日産)ということであるが、それは中国に限ったことではなく、他のASEAN諸国でも同じだという。長期雇用を前提にいかにもチベーションを維持させるか、各社ともかなり苦労しているようである。

また、グローバル化を意識した社員教育にも本気度が増している。もちろんその内容は企業によって様々であるが、英語研修やその他の語学研修が基本である。その他、日本人社員を海外研修に出し、海外の現地社員を日本に呼び寄せての研修もかなり普及していると見てよさそうである。さらに、社内大学を設置した研修制度はグローバル化を意識したものであり、中間管理職からトップマネジメントまでを対象にしている(旭硝子、資生

堂、ソニー、ファーストリテーリングなど)。これらの中にはアメリカのビジネススクールから教員を招聘して社員教育を行い（ハーバード大学とファーストリテーリング）、あるいは海外の大学やビジネススクールと提携して研修プログラムを開発し、社員教育を行っているところもある。旭硝子はスイスの著名なビジネススクール・I・M・D (International Institute for Management Development)、日産は仏のビジネススクール・インシアード (INSEAD)、三井物産はハーバード大学ビジネススクール、日立製作所はペンシルベニア大学ウォートン校という具合である。

## 終わりに

とくに二〇一〇年前後から、日本政府はグローバル化に向けて大きく動き出した。それは小中高や大学をも巻き込んだグローバル化への動きであった。SELHi (Super English High School、二〇〇二年)、国際バカロレア指定校の設置推進 (二〇一三年)、SGH (スーパーグローバル高校、二〇一四年)、大学ではグローバル三〇 (二〇〇九年)、SGU (スーパーグローバル大

学、二〇一四年)の指定など、グローバル化に向けて動き出した。言うまでもなく、企業は国際化、グローバルに直面して、政府よりも早くかつ敏感にこの問題に取り組んできた。

見てきたように、グローバル人材の定義は必ずしも明確ではないものの、留学生や帰国生、海外大学を卒業した外国人などを想定した採用はこの一〇数年から二〇数年で大きく進んだ。それは少子高齢化、人口減少で逼迫する国内市場を前に、日本企業が海外進出を迫られたことによるものでもあった。いまはこの企業も海外売上比率の上昇に必死である。他方では、アジアを中心とした国々からの留学生増加と、彼らの卒業後の日本企業への就職希望に支えられたものであった。そうしたなか、日本人留学生、外国人留学生、帰国生などの採用が大きく進んだ。かつての嘱託や契約社員と異なり、日本人留学生はもちろんのこと、現在の外国人採用は基本的に正社員採用で、仕事内容、労働条件とも日本人大卒と同じである。採用人数も増加し、全社員に占める比率も上昇している。かつての年二〜三人から数人程度だったものが、採用者数の二〇%、三〇%に上るケースも見られ、採用者数の半数を外国人等にするとしている企業もあ

る。

かつて企業側はどうやって留学生と接触できるか模索し、留学生側は留学生採用に関心がある企業はどこか、手探り状態にあった。しかし、人材サービス会社が積極的に両者の橋渡しをして、この問題は大きく改善された。それが留学生等の採用を大きく変えた原因でもあった。これら人材サービス会社の経由だけでなく、ハローワークや自治体、大学が、独自に、あるいは協力しながら留学生等の採用を援助する動きも活発である。また、数は多くないものの、海外の特定大学をターゲットに直接採用に動く企業もある。

外国人や日本人留学生、帰国生の採用だけでなく、日本人社員のグローバル人材育成も活発だ。語学研修にとどまらず、様々な制度を準備して社員が海外留学や研修を経て、外国語や異文化体験をし、グローバル人材への道を準備している。こうした企業の変化は、一九八〇年代、あるいは一九九〇年当時と比べると格段の差がある。かつて語学要員と見られ、嘱託や契約社員であることが多かった外国人社員は、現在、日本人社員と同じ仕事を同じように遂行することを期待されている。企業側も一九八〇年代、九〇年代の経験に基づいて外国人の対

応にも慣れ、チームの一員として見るようになっていく。もちろん外国人社員の日本語能力やコミュニケーションの経過、経験、慣れとともに徐々に解決されていくと思われる。

#### 聞き取り調査企業

|           |    |
|-----------|----|
| 電機メーカー    | A社 |
| 電機メーカー    | B社 |
| 電機メーカー    | C社 |
| 電機メーカー    | D社 |
| 電機メーカー    | E社 |
| 金融        | F社 |
| 自動車部品メーカー | G社 |
| 自動車部品メーカー | H社 |
| 商社        | I社 |
| 商社        | J社 |
| 運輸        | K社 |
| 機械メーカー    | L社 |
| スーパ       | M社 |

## グローバル人材の採用・雇用管理に関する企業への質

### 問事項

以下、海外で学ぶ日本人留学生、日本にいる外国人留学生、帰国子女（帰国生）あるいは外国の大学の学生・卒業生（以下「留学生等」）の雇用について伺います。

1. 採用の有無および開始時期、採用の契機について  
これら留学生等を採用していますか。採用しているとすれば、その開始時期はいつごろで、契機は何ですか。

2. 採用予定について

1) 現在、採用していない場合、今後採用予定はありますか。

2) 以前採用していたが、それを中止あるいは停止している場合、その理由は何ですか。

（以下は、現在「採用している」、「採用していた」企業の方に伺います）

3. 定期採用か否か、定期採用の場合はその開始時期

について

1) これら留学生等の採用は定期採用ですか（4月採用、9月採用あるいは通年採用かにかかわらず、毎年一定数の採用を予定しているか）。

2) 留学生等について4月採用とは別に、9月採用や通年採用等、日本人学生とは別の採用時期を設定していますか。あるいは、日本人学生を含めて9月採用や通年採用を行っていますか。

4. 採用人数や比率、採用枠について

これら留学生等の採用に関して、採用人数や採用予定者全体に対する割合等について、めやすのものや設けていますか（結果は別にして、毎年何人くらい採用したいとか、新規採用者の何%くらい採用したい等）。

5. 採用方法について

どのような方法で採用していますか。（人材サービソ会社が行う国内外での説明会・面接会への参加、国内外で自社独自の会社説明会の開催、国内外の大学等への募集案内の送付や大学等が主催する説

明会への参加、大学教員を通じた個別紹介、海外支店や取引先などを通じた紹介、等々)

6. 雇用形態について

雇用形態は以下のいずれですか(正社員、嘱託、任期付きの期間限定雇用、その他の正社員以外の雇用、等)。

7. 賃金形態の異同について

前問とも関連しますが、賃金形態は日本人社員と同じですか。違うとすれば、どう違いますか。(たとえば、日本の本社採用の外国人が出身国に異動になった場合など)

8. 職種について

1) 職種は語学関連の特定職ですか(語学教師、通訳、翻訳、製品説明やマニュアルの外国語版作成、社内報の外国語版作成、または海外との連絡などを主に担当する等)、それともそれ以外の専門職、あるいは通常のゼネラリストとしての総合職ですか。

2) 外国人の場合、仕事内容は日本人と同じですか。違う場合はどう違いますか。

(たとえば3年～5年等一定年数経過後に、母国の支社や支店の管理・運営を担う管理職を目指してもらう等の配置とそこでの仕事)。

9. 勤続年数について

勤続年数や離職率に関して、採用した留学生等と日本人大卒社員とに違いはありますか(一般的な傾向で結構です)。

10. グローバル人材育成への対応策について

1) 在籍日本人社員のグローバル人材育成について、何らかの対応をしていますか(英会話などの語学講座、語学学校への派遣、派遣予定国のマナーや文化・社会事情についての講座、社員の海外大学への派遣留学、海外支店での派遣研修など)。

2) 何か実施しているとすれば、参加者は何人くらい、あるいはある部署または全社員の何%くらいですか。また、参加は任意ですか、それとも義務

化されていますか。

11. 採用や昇進における最低語学力の設定について

一般の日本人学生や社員も含め、新卒採用や採用後の管理職（課長、部長、役員）昇進時点において、足切り点や目標値として語学能力試験（日本語能力試験や英語の TOEIC や TOEFL 等）の点数を設定していますか。

12. 雇用管理上の利点や困難等について

とくに外国人の採用や採用後の雇用管理に伴う利点や困難、課題等があれば、コメントをお願いいたします。

以上です。お忙しいなか、ご協力いただきありがとうございます。  
ありがとうございました。

註

(1) これに関連してこれまで筆者が発表した文章は、以下の通りである。「日本人留學生の日本企業への就職事情」労働法  
律旬報一七六三号、二〇一二年三月一〇日(A)、「日本企業

による海外帰国子女の採用と時代的変遷」人間環境論集一二  
(二)、二〇一二年三月三十一日(B)、「外国人留學生の日本企業への就職事情」人間環境論集一四(二)、二〇一三年一月、「グローバル人材の就職と人材サービス業」人間環境論集一八(二)、二〇一七年九月三〇日、「もう一つのグローバル人材」人間環境論集一九(二)、二〇一九年三月三十一日。

(2) グローバル人材育成推進会議「グローバル人材育成戦略」二〇一二年六月四日、とくに八ページ。

(3) 日本経済団体連合会「グローバル人材の育成に向けた提言」二〇一一年六月一四日。

(4) 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「産学官グローバル人材の育成を」(報告書)二〇一〇年四月二三日。

(5) 経団連「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート結果」二〇一五年三月一七日。

(6) 経済同友会「新・日本流経営の創造」二〇〇八年七月、  
III-11。

(7) 留學生等の就職イベントを開催しているある会社では、短期留學あるいは留學経験なしでも TOEIC 八〇〇点を持っていれば、イベントへの参加を認めているということであった。また、短期留學をどう評価するかとの個別企業への質問には、語学留學などは基本的に対象外だとするところ、そこで何をやったかが問題なので、それがしっかり説明できるようなことをしていれば評価の対象にするというところ、就活の話題作りではないかと思わざるを得ないようなものが多

く、評価の対象外だということなど、とらえ方は多様である。

(8) これについては、先に紹介した拙稿(二〇一二年B)を参照されたい。

(9) これについては、先に紹介した拙稿(二〇一七年)を参照されたい。

(10) 留学生や帰国生等の就職問題について研究し始めた二〇一年当時、学術誌はもちろんのこと、経済誌や週刊誌などでの資料も限られたものであった。そこで取った方法は、四六紙(日本経済新聞、朝日新聞、毎日新聞、読売新聞)で留学生や帰国生を扱っている新聞記事から当時の状況を把握するということであった。

(11) ただ、いずれの場合も給与格差は現地社員たちに知られ、現地社員から不満が出る。それは避けようがなかった。筆者がオーストラリアにいるときも、現地採用社員たちはそのことを知っていて、日本人はバスや電車の乗り方を知らない、

移動はすべてタクシードと言っている学生もいた。筆者の社会人ゼミ生たちのことばで、日本経済がバブルの絶頂期にあり、日本の給与水準が非常に高かった頃のことである。

(12) こういう日常生活に関連したことは往々にして起こりうることである。筆者の体験からすると、日本人が問題になるのは、魚の燻製の臭い、魚を焼く臭い(ヨーロッパには魚を焼く習慣がなく、火葬場の臭いを連想するという話しを聞いたことがある)、シャワーや風呂を使いすぎる(水やお湯の浪費)、洗濯物をベランダに干す等がよく問題になる。身近な経験では、マンシヨンのベランダに洗濯物を干したら住民から通報され、警察が来て注意されたという日本人がいたことも聞いた。

(13) 日本経営者団体連盟雇用教育部編『外国人社員の採用と処遇』日本経営者団体連盟広報部、一九九〇年。

(14) 日経BPビジョンナリー経営研究所『グローバル人材マネジメント』日経BP社、二〇一一年、四九〜八四ページ。