

外国人の採用をめぐる 企業人事部の認識と解釈

日本学術振興会 特別研究員

(法政大学)

園田薫

問題意識

- 近年、日本企業でも様々な面でのグローバル化が進み、日本国内で働く外国人労働者の受け入れが積極的に行われてきた。
- 外国人労働者をめぐる議論は、高度な「人材」と非熟練の「人手」という二極化（明石 2017）
 - 人材：都心の大企業で働く、高水準の知識・技能をもった日本人従業員の補完的存在
 - 人手：主に中小企業や地方において、比較的安価に労働力不足を補填するための存在

問題意識

- 一方、社会政策な観点では、外国人労働者の定住/非定住が大きな争点となる。
- 定住には入管法に基づく永住許可が必要であり、日系人や日本人の配偶者など、血縁関係によって資格を得る場合がほとんどである（依光 2003）。
- それ以外の外国人は、まず活動に基づく在留資格を取得し、その後永住権の取得を目指してもらうという仕組みになっている。

問題意識

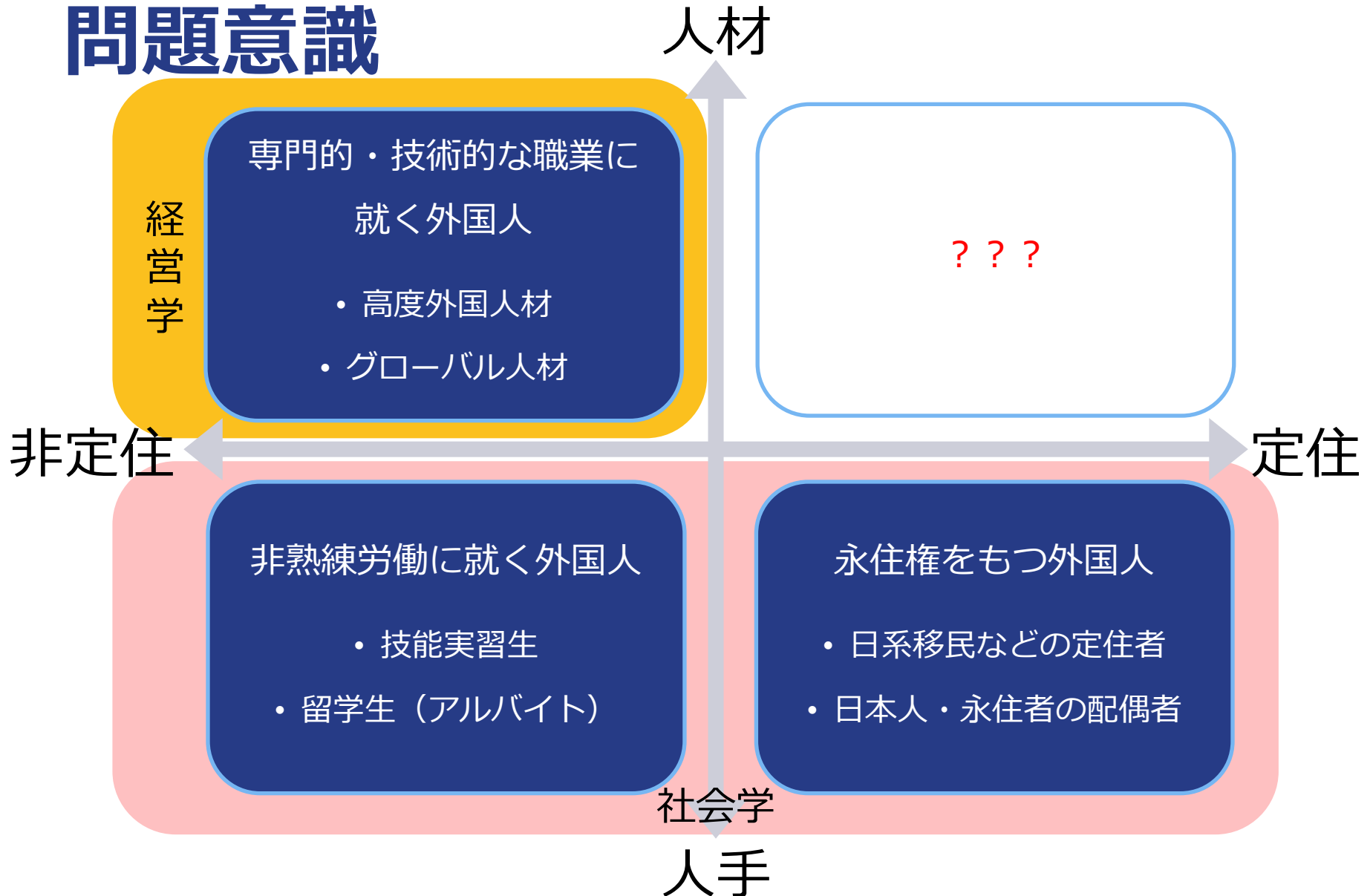


図1 外国人に対する社会的な位置づけ

問題意識

- 近年は留学生を「金の卵」とみなし、自社の基幹人材(総合職)として雇う日本企業が増えつつある。
 - 伝統的規範をもつ日本企業の多くが、中長期的な雇用関係を前提として人材を新卒で採用している。
- そうした日本企業に総合職で雇用された外国人は、必然的に日本人と同様、日本での定住を見越した中間的な存在（「外国人普通人材」）となりうる
(守屋 2020)

既存研究

□日本企業による外国人雇用の利点は、主に国際経営上のメリット、ダイバーシティ・マネジメントという2つの論点から導出される。

- ①国際経営上のメリット：日本企業のグローバル化の遅れを改善するための処方箋。国際的な人材戦略のなかで国内の人的資源管理を見直したとき、日本本社でも外国人を登用すべきだという論理。
=内なる国際化（吉原 1996）

既存研究

- 日本企業は、国際的な人的資源管理において日本本社および日本人駐在員に依存したマネジメントを行なっており、それが日本企業のグローバル化を遅らせる要因となっているだろうと推論される（白木 2006; 大木 2018）

→ 「日本的」な方針を変えるための処方箋として、外国人雇用の重要性が（部分的に）指摘される。

既存研究

②ダイバーシティ・マネジメント：優秀な人材の獲得、創造性や問題解決能力の向上などを目的として、人材の多様性を尊重する雇用管理戦略。
(Cox & Blake 1991; Herring 2009)

- ジェンダーやエスニシティの多様性が組織の生産性を高めるという議論は、アメリカを中心に検討が進められている (Stainback et al. 2005; Kalev et al. 2006)
= **日本人とは異なる「外国」人材として、多様性の源泉となると理解される。**

既存研究の整理と本報告の問い

- この2つの論点は、ともに外国人を雇用する日本企業の戦略的理解とつながっている（高松 2015）
- しかし、こうした外国人雇用戦略のなかで念頭に置かれる「外国人」は、短期的に日本に留まり、定住を志向しない高度外国人材が中心であった。
- 近年は外国人普通人材が増加するなど、企業を取り巻く環境が変化するなかで、今までの「外国人」の捉え方はいまだに妥当なものであるのか？
- **社員との長期的な雇用関係を前提とする日本企業において、総合職として採用される外国人普通人材とはどのような存在なのかを検討する**

分析視角とデータ

□ 組織の「認識」をめぐる理論的フレームワーク

- 主体が外部の環境を認知し、意味づけることによって組織行動が生じるとする**センスメイキング** (Weick 1995; Weick et al. 2005など)
- 自己組織を特徴づけるものに対する心理的動機づけによって組織現象を説明する**組織アイデンティティ論** (Albert & Whetten 1985など)
- 社会との相互作用で作られる組織と戦略の最適解によって、類似した組織構造・慣行・戦略が普及すると考える**新制度派組織社会学理論** (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983など)

データと分析視角

- 以上の理論的枠組みは組織現象を紐解くうえで重要なものであるが、客体を認識する主体が「組織」という有機体として漠然と想定される。
- =ある現象に対する説明として認識が導入される
- いかなる方法で、**組織の認識を読み解くべきなのか**という方法論的な議論は発展途上である。
- 本報告では、認識の主体を日本企業の集権的構造の中心に位置づけられる人事部（に所属する中核的人材）として措定する。

データと分析視角

□ 日本的な雇用慣行・規範をもつことが想定される日本の大企業、なかでも**実際に外国人雇用の積極的推進をかける企業**の人事部に対して、インタビュー調査を実施した。

- インタビュー回答企業：10社
- 質問内容：各社の経営戦略と外国人雇用について
- 対象者：人事部に所属する執行役員・部長・課長
1名～3名

なぜ・どのように総合職として外国人を採用するのか？

データと分析視角

業種	創業	年間売上高	従業員数 (連結)	主な海外展開地域	海外売上 比率	
A社	重化学工業	A	C	C	アジア諸国、アメリカ、南米など	B
B社	食品製造業	A	C	C	アジア諸国、アメリカ、ヨーロッパなど	C
C社	機械工業	C	C	C	アジア諸国、オセアニアなど	C
D社	機械工業	B	B	B	アジア諸国、アメリカ、ヨーロッパなど	B
E社	重化学工業	A	C	B	アジア諸国、アメリカ、ヨーロッパなど	C
F社	機械工業	B	C	C	アメリカ、ヨーロッパなど	D
G社	金融・保険業	A	C	C	アメリカ、ヨーロッパなど	A
H社	卸売・小売業	C	A	A	東南アジア、ヨーロッパなど	A
I社	運輸・郵便業	B	C	C	アメリカ、ヨーロッパ、アジア諸国など	A
J社	卸売・小売業	A	C	C	アジア諸国、ヨーロッパ、アメリカなど	B

売上高：～3000億をA、～10000億をB、～30000億をC、30000億以上をDとした。

創業年数：～1920年をA、1921年～1950年をB、1951～1980年をC、1981年～をDとする。

従業員数：～10000人をA、～30000人をB、30000人以上をCとした。

海外売上比率：～25%をA、25～50%をB、50～75%をC、75%～をDとした。

*すべてデータは2018年3月時点。

分析結果①「国籍」による説明

□社内でダイバーシティを高めることを目的とし、国籍の異なる外国人を採用したという論理が、どの企業の語りからも確認された。

= 会社の戦略として外国人の採用が目指される

2012年くらいからダイバーシティの一環で外国籍の方を積極的に採用するということになりましたので、大方がまだ入社して8年目とか。一番上の方でも30過ぎとか、そのくらいですね。それまでは、単発でぽつぽつと入社される方がいらっしかったんですが、会社としては、当初はやっぱり総合職の1割を海外出身の人で採用するというような目標感を持ってやっていたこともあります。（A社）

分析結果①「国籍」による説明

- 外国人をダイバーシティ人材とみなして積極的な採用を試みることは、グローバル化に対応するための雇用戦略の一環としても捉えられる。
= 「グローバル化のための外国人」という理解

うちだけじゃないと思うんですが、どこの会社もグローバル化というのが実現できないような気がしてならないんですね。要は、われわれ日本人だけがハイコンテクストになってもどうしようもないわけで、そこにいかに外国人の方に入っただかくか。それがインクルージョンの本当の意味だと思うんですけどもね。(I社)

分析結果①「国籍」による説明

□外国人材を求める論理は、外国人材の潜在能力に対する肯定的評価、そして人材の多様性がイノベーションを生むという理解に支えられる。

やっぱり彼らならではの、例えば異文化への理解ですとか、こういう日本企業で働いてみようと、これそのものが結構チャレンジングだということ。そういったところを生かした仕事をしてもらいたいなという気持ちはあります。（A社）

マジョリティーだけに特化していると、その人間たちというのはある意味で言うと金太郎あめ的になりやすいわけですよ。ある一定のスタイルのマネジメントに割と適した対象だと。そういう人たちがこれからの新しい価値を生んでいける人材なのかということ。違うかもしれないというのが、多分最近の世の中が今考えていること。要するに新しい価値を、イノベーションを生み出せる人たちというのは、実はその周辺領域のところにいる人（外国人や女性など）なんじゃないかって。（B社）

分析結果①「国籍」による説明

□ダイバーシティ人材として外国人の採用を目指す昨今の傾向は、社内の基幹人材が日本人・男性・壮年層だけで構成されることへの株主を通じた社会的圧力によって助長されている。

この間の株主総会の際に株主さんから言われましたけれども、やっぱり壇上にいる人は結構いい年の日本人の男ばかりですねって。いつになったらここに外国人や女性がもっと増えるんでしょうかって言われましたけれども。それは別に当社に限らず、世の中の日本企業は多分ほとんどそうで、それでグローバル化だとかと言っても、なかなか説得力がないというところはあるんでしょうね。（B社）

分析結果②「能力」による説明

- 自社の総合職人材に適した気質や能力を選考基準とした結果、**たまたま外国人が採用された**という論理も、同時に各社の語りから確認された。
- あくまでも個別の人材がもつ能力を公平に評価したところ、**偶然にも能力の高い外国籍の人材が採用された**と説明される。
- 「外国人であること」が有利な選考基準となることを意図的に避けていると主張された。

分析結果② 「能力」による説明

外国人の採用に関して、特別に何かあるかということ、70人の外国籍社員、これは日本人と全く同じ採用ルートでほぼ採用しているので、大体国内の留学生がほとんどです。いわゆる就職活動時期に日本人の学生と同様に選考試験を受けていただけで、それで、先ほど申しましたような基準に合致する方を採用しているということになっています。（A社）

本社の社員も、国内関係会社の社員も、海外の社員も同じように、出身だとか国籍に関係なく扱っていきますよというのを基本の考え方にしています。ほとんど実は、外国人だからといって何かありますかということについては、基本的な考え方の差はないというのは、そういうことがポイントかなというふうに思っています。（B社）

分析結果②「能力」による説明

□どの国籍の応募者にも能力に応じた採用の機会を平等に与えることは、これまで日本人を前提として培われてきた採用基準を用い、そのなかで優秀な人材の採用を目指しているとも解釈できる。

本社での外国籍の社員というのは、国籍による区別というのは一切設けていなくて、自然体で採用して、今の人数の者がいるということなんです。そういう意味で言うと、本社での採用基準というのは、当然面接等も日本語でやっていますし、そういう意味では日本語をビジネスレベルというか、普通に使える者を求めていますので、日本人の応募者と全く同じ選考で採っているというのが現状ですね。（I社）

分析結果②「能力」による説明

- 日本人同様のプロセスを経て採用された外国人は、企業にとって国籍という表層的なダイバーシティ以外、他の日本人社員とほとんど変わらない性質をもつ存在として認識される傾向がある。

志望動機で言うと、グローバルな仕事がしたいとか、スケールの大きい仕事がしてみたいということで、志望いただく動機もあまり日本人学生と変わらない。（A社）

（応募者の性質や傾向は）別に外国人だからということで特別な傾向があるというわけではない。それは、多分日本人と変わらないと思います。（C社）

彼らは、イメージでいうと、日本の大学に留学で来て、それでもうほとんど多分日本で暮らしていこうと決め打ちしている人たちがほとんどだと思う（D社）

分析結果②「能力」による説明

□ そうした外国人への認識は、日本人を前提として培われてきた既存の採用枠組みや雇用制度のなかに外国人を当てはめることを肯定させる、正当化の論理へと転化しうる。

実際、やっぱり耐えられないんですよね、ヘッドハンティングした外国人たちは。じゃあ生え抜きでやると。ちょっと能力が劣ってもいいと。F社のことをしっかり分かっている人のほうが絶対いいと。それが嫌な人は、残念ながら、他の会社に行ってくださいと。（F社）

分析結果のまとめ

□外国人を総合職として採用する論理は、異なる2つの戦略的理解を通して説明された。

	国籍による説明	能力による説明
強調点	人材の多様性	採用の平等性
採用意図	イノベーション喚起 グローバル化対策	総合職人材の拡充
日本人との相違に基づく外国人像	日本人と異なる 異質な存在	日本人と変わらない 同質的存在
外国人であることへの評価	積極的に評価	評価基準に含めない
外国人への期待	日本人とは異なる 個性や能力の発揮	日本人と同質的な ふるまいや志向性
認識する環境	株主を通じた 多様性への圧力	これまでの慣行 社会的な公平性

考察・結論

- どの企業も、優秀な外国人材は雇用したいが、「外国人だから」採用するわけではない。あくまでも日本人を前提としたふるいにかけて「優秀な」社員を選抜した結果、外国人が採用されたと説明する。
- 当該企業にとって望ましい外国人とは、**「日本人とは異なる個性や能力の発揮」と「日本人と同質的なふるまいや志向性」という一見相反する2つの要求を同時に満たすもの**として認識されている。
- 実際に企業で雇用された外国人は、上記2つの要求を満たす存在として期待され、その採用が説明される。

考察・結論

- この結果は、人材の多様化が社会的に要請されるなか、これまでの採用・雇用のあり方と整合性を保ちながら外国人雇用を試みている企業人事部のジレンマを色濃く反映している。
- 組織は、必ずしも一つの認識によって行為が決定しないし、複数の認識が複層的に組織行動を惹起することが起こりうる。
 - ＝認識をめぐる理論的枠組みを拡大して考察する必要性、企業のアンビバレンスな性質や組織行動を捉えることの重要性を示唆する。

参考文献①

- ❑ Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7, 263-295.
- ❑ Cox, T. H. & S. Blake, 1991, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executive*, 5(3): 45-56.
- ❑ DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- ❑ Herring, C., 2009, "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity," *American Sociological Review*, 74: 208-224.
- ❑ Kalev, A., F. Dobbin & E. Kelly, 2006, "Best Practices or Best Guesses?: Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies," *American Sociological Review*, 71: 589-617.
- ❑ Meyer, J. W. & B. Rowan, 1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- ❑ Oishi, N., 2012, "The Limits of Immigration Policies: The Challenges of Highly Skilled Migration in Japan," *American Behavioral Scientist*, 56(8): 1080-100.
- ❑ Stainback, K., C. L. Robinson & D. Tomaskovic-Devey, 2005, "Race and Workplace Integration: A Politically Mediated Process?" *American Behavioral Scientist*, 48(9): 1200-1228.
- ❑ Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations (Vol. 3)*. Sage.
- ❑ Weick, K. E., K. M. Sutcliffe & D. Obstfeld, 2005, "Organizing and the Process of Sensemaking," *Organization Science*, 16(4): 409-421.

参考文献②

- 明石純一，2017，「海外からいかに働き手を招き入れるか——日本の現状と課題」日本政策金融公庫総合研究所編『中小企業の成長を支える外国人労働者』同友館，139-179.
- 大木清弘，2018，「日本企業の海外子会社における現地従業員の活用——意思決定権限の観点から」『日本労働研究雑誌』696: 54-66.
- 白木三秀，2006，『国際人的資源管理の比較分析——「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣.
- 高松侑矢，2015，「ダイバーシティ・マネジメントとグローバル・マインド形成の研究」『西南学院大学院研究論集』1: 1-14.
- 守屋貴司，2020，『人材危機時代の日本の「グローバル人材」の育成とタレントマネジメント——「見捨てられる日本・日本企業」からの脱却の処方箋』晃洋書房.
- 吉原英樹，1996，『未熟な国際経営』白桃書房.
- 依光正哲編，2003，『国際化する日本の労働市場』東洋経済新報社.