

# 外国人雇用をめぐる 組織の戦略とセンスメイキング

日本学術振興会 (PD)

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、大卒ホワイトカラー層に相当する専門的・技術的な外国人労働者の受け入れが行われている
- 企業で定着せずに離職してしまう専門的・技術的  
外国人（塚崎 2008; Oishi 2012; 守屋 2016）の  
存在が問題化される
- =専門性の高い外国人に関しては、「**いかに有能な  
外国人労働者の受け入れを拡大し、流出を止める  
のか**」という観点からなされてきたと言える

# 問題意識

- 有能な外国人の受け入れに関する先行研究
  - 日本政府の外国人受け入れ政策について
    - = 積極的受け入れを試みるが、日本企業で必要な技能の概念と受け入れ基準の乖離が指摘される  
(井口 2016; 小井土 2019; 宮島 2021)
  - 有能な外国人を雇用する組織的なメリット
    - = 内なる国際化 (吉原 1996)、ダイバーシティ・マネジメント (馬越 2015)、タレントマネジメント (守屋 2020; 石山 2020) という視点

# 問題意識

## □ 有能な外国人流出の抑制に関する先行研究

### ➤ 専門性の高い外国人のキャリア研究

= 専門性の高い外国人はキャリアの上昇志向が強く、日本企業の緩慢なキャリアトラックを許容できないと指摘される（塚崎 2008; Oishi 2012）

### ➤ 日本的な組織の問題性

= 日本企業のもつ雇用慣行や制度的要因が外国人の採用・定着を妨げているのだと指摘される（倉田 2003; 明石 2010; 鈴木 2022）

## 問題意識

- 日本企業は組織的なメリットを感じて外国人を雇うが、日本的な雇用システムと相性が悪く、短期的な離職が生じていると理解される。
- 外国人雇用は日本企業という組織的な問題系に回収される一方で、企業が外国人雇用を実際にどの程度戦略的に行っているのかという点は、疑問視されている
  - 多くの日本企業が外国人雇用に消極的である  
(塚崎 2008; 労働政策研究・研修機構 2013)

## 問題意識

□ 日本的雇用慣行と専門性の高い外国人の雇用に齟齬が生じることが指摘される現状において、そうした外国人の雇用が組織内でどのように営まれ、理解されているのかを検討すべき



RQ : **企業の人事部に対する質的調査を用いて、日本企業がいかなる論理で外国人の雇用を試みているのかを検討する。**

## 調査方法・データ

- 2019年6月~9月にかけて日本企業9社に対して人事部へのインタビュー調査を実施した。調査対象は、以下の条件をもとに限定している。
  - 日本的な雇用慣行を色濃く残す東証上場企業
  - 特に外国人雇用の推進を公表する日本企業
  - 外国人雇用の戦略も説明でき、経営上の意思決定に対しても影響力をもつ人事部員が対象

# 調査方法・データ

表1 調査対象企業の概要

	業種	創業	年間売上高	従業員数 (連結)	本社の 専門的外国人数	主な海外展開地域
A社	鉄鋼業	D	C	C	約70名	アジア・アメリカ・南米など
B社	食品製造業	A	C	C	毎年新卒の10%弱	アジア・アメリカ・ヨーロッパなど
C社	業務用機械製造業	C	C	C	約110名	アジア・オセアニアなど
D社	生産用機械製造業	B	B	B	約120名	アジア・アメリカ・ヨーロッパなど
E社	輸送用機械製造業	A	C	B	約80名	アジア・アメリカ・ヨーロッパなど
F社	生産用機械製造業	B	C	C	約数十名	アメリカ・ヨーロッパ・アジアなど
G社	保険業	A	C	C	約30名	アメリカ・ヨーロッパ・アジアなど
H社	商品卸売業	C	A	A	約数名	東南アジア・ヨーロッパ
I社	商品卸売業	A	C	C	約50名	アジア・ヨーロッパ・アメリカなど

創業：～1920をA、1921～1950をB、1951～1980をC、1981～をDとした  
 年間売上高：3000億未満をA、3000億～1兆円未満をB、1兆円～をCとした  
 従業員数：1000～9999人をA、10000～29999人をB、30000人～をCとした

※企業名が一意に定まることを回避するためにカテゴリー化を行なっている



# 調査方法・データ

表2 当該企業におけるインタビュー対象者

A社	人事担当部署 兼 グローバル人事担当部署 室長 aさん
B社	人事担当部署 部長（執行役員） bさん
C社	取締役専務（執行役員） c_1さん 人事担当部署 部長（執行役員） c_2さん 人事担当部署 次長 c_3さん
D社	人事担当部署 室長（執行役員） dさん
E社	グローバル人事担当部署 部長 e_1さん グローバル人事担当部署 主査 e_2さん
F社	人事担当部署 部長（執行役員） f_1さん グローバル人事担当部署 f_2さん グローバル人事担当部署 f_3さん
G社	人事担当部署 部長 g_1さん 人事担当部署 課長 g_2さん
H社	人事担当部署 hさん
I社	人事担当部署 部長代理 i_1さん 人事担当部署 兼 グローバル人事担当部署 課長 i_2さん

# 分析の枠組み

- 日本企業による外国人雇用の戦略と理解を分析にあたって、組織の論理をセンスメイキングという視点から分析する。
- センスメイキングとはK. Weick (1995=2001)によって提唱された概念。組織行動や意思決定が、成員がそれに納得できるような認識や意味を共有することによって成り立っているとする考え方である。（※Garfinkel (1967) の影響）

# 分析の枠組み

## □ Weickによる組織論の思考

- 組織を固定的な客体として捉えるのではなく、組織“化”という動的プロセスによって捉えることの重要性を指摘している（1979）
- 組織は「その組織たる所以」がシンボリックに生成され、それを認識し、意味解釈・意味づけ（sensemaking）することで組織の領域設定がなされている（1995）

## 分析の枠組み

□本報告では、人事部による外国人雇用の説明に組織行動としてのセンスメーカーキングが含まれており、それは自社の外国人雇用における実践への正当性を付与するものだと考える。



□日本企業は、どのような組織的な戦略のなかで外国人雇用を営んでおり、自社の行いをどのようにセンスメーカーキングするのかを検討していく。

# 分析結果：2つの外国人雇用戦略

- 外国人雇用は2つの戦略的理解によって正当化される
  - ① ダイバーシティ人材としての理解：国籍のダイバーシティが、組織内の新たな価値創出や変革をもたらす要因として理解され、その雇用が目指される  
= 外国人「を」雇用したいとする理由
  - ② 潜在的経営層（コア人材）としての理解：多国籍企業化するにあたって、海外の優秀な人材も本社システムの中核的な担い手にしたいという考え  
= 外国人「も」雇用したいとする理由

# 分析結果：2つの外国人雇用戦略

□両者の戦略は、以下のように整理される。

表3 2つの人材戦略に基づく外国人の理解

	ダイバーシティ人材	コア人材
主に想定される層	日本国内で働く外国人	海外で働く優秀な外国人
認定基準と国籍	関係する	関係しない
関連する人事戦略	ダイバーシティ・マネジメント	タレントマネジメント
雇用の正当性	創造や変革を生む多様性	経営層に見合った能力
日本人との扱いの差異	異質な存在として特別に扱う	同質の存在として平等に扱う

□この戦略的理解は必ずしも二律背反なものではない  
 =ダイバーシティ人材かつコア人材は存在しうる

## 分析結果：2つの外国人雇用戦略

□調査対象企業において、日本国内で総合職として働く外国人は「ダイバーシティ人材である」と同時に「コア人材である」と理解されていた。

=外国人総合職はダイバーシティ人材として日本人がもっていないスキルや発想を期待されると同時に、コア人材として今後の本社運営を担うようなマネジメント能力の涵養も期待されるという存在だと認識されていた

## 分析結果：外国人総合職へのセンスメイキング

□しかし企業のコア人材はこれまで日本人を前提として育成・管理されてきたために、総合職としての制度を適用する実践のなかで多くの矛盾を生む（=外国人に対する配慮が必要となる）



□このとき、人事部のなかで組織の戦略に対するセンスメイキングが行われ、3つのパターンで外国人総合職を日本人と同じ制度枠組みのなかで扱うという組織的な実践が正当化されていた。



## 分析結果：外国人総合職へのセンスメーカーキング

- ① 自社の強みと歴史を用いたセンスメーカーキング
  - コア・コンピタンスを維持するためにも、マトリックス組織構造によるグローバルな生産体制に順応することを求めるF社の事例
  - 日本を中心とした伝統的なグローバルビジネスを推進するために、国内の製造システムに適応することを求めるA社の事例
  - 過去の外国人雇用の失敗事例をもって、外国人に「日本人化」を求めるE社の事例

# 分析結果：外国人総合職へのセンスメーカーキング

- まず前提としてあるのは、うちの会社というのは、マトリックス組織なんですよね。要は、今うちのグループはマトリックス組織をしまして、例えば、北米の会社にいるアメリカ人の生産担当役員っていますね。本社の生産本部長の直属の部下で、アメリカ支社の社長が評価を決めているんですよね。一方で、このアメリカの生産部長は、東京本社の生産本部長に対してもレポートをしなければいけない。この日本企業のトップというのは、これは日本らしく、めちゃくちゃ細かいんですね。そういう、まさに板挟みのなかで日々生活をしなきゃいけないと。極端な話を切っていますよ、分かりやすく。要は、そういうことが分かった人材でなければ、弊社のなかで仕事はできないと。そういう組織が嫌だったら、別の会社に。（F社）
- やっぱりグローバルビジネスの捉え方というか、まずはやっぱり国内製造基盤をちゃんと確立して、日本でしかできない高級品鋼の商品を作って、それを全世界に届けるんだというのが基本のビジネスモデルとしてやっぱりあります。（中略）日本で培った製鉄のスキルだったりとか、あるいは組織のマネジメントだったりとか、そういったことを向こうでちゃんと考え方を体現できるような人というのがやっぱり必要になってくるので、一般的なグローバル人材と少し違っちゃうかもしれませんね。当社でグローバルの舞台でも活躍できる人ということで考えると、第一条件はそれになります。平たく言うと、やっぱり国内でも仕事ができる力のある人というのはまず第一条件になりますね。（A社）
- 過去は、イギリスだとか韓国だとかの大学を出た、その方は基本的に日本語ができる方が多いんですが、そういう方を直接採用したというケースはあるのですが、やっぱり定着率が悪かったりしてなかなか難しくして。今はどちらかというと保守的で、日本で大学から来られて、日本の生活に慣れた外国人の方を採るとい。人数も大した人数じゃないですが、今はそういうことになっているので。（中略）なかなか、割と早期に違うところに行かれる方が多くて、それで逆に、今はあまり、世界各地に手を広げていい人材を積極的に採りに行こう、費用をかけて採りに行こうというよりは、普通に応募いただいて、まだ残念ながら、第一の基準はある程度の日本語能力というところを見せていただいて、それもやはり本社で配属を考えている人は特にそこが第一条件です。（E社）

## 分析結果：外国人総合職へのセンスメーカーキング

- ②日本社会全体の慣習を用いたセンスメーカーキング
  - コア人材の雇用が新卒一括採用やOJTを中心とする日本的なシステムのなかで行われるため、外国人であっても日本的な雇用・管理システムから免れ得ないと説明するG社の事例
  - コア人材を新卒一括採用で確保するという日本社会の風習がある限りは、日本人と同じ管理システムのなかで扱うとするI社の事例

# 分析結果：外国人総合職へのセンスメーカーキング

- 現実問題で申しますと、G社として採用しようと思うと、まだまだ日本の伝統的なローテーション、人事異動があります。なので、たとえばですけれども、ずっとファイナンスをやってきた外国人の優秀な方を採ったときに、理屈の上では、本当にするかどうかは別ですけれども、異動をして、たとえば営業とかもあり得るかもしれない。そういったものもあるので、なかなかそういった〔注：他のコア人材とは異なるキャリアトラックを前提とした〕採用というのは、現実的には、今現在なかなかしにくいのかなと。ただ、近い将来、いわゆる専門性だけに特化して採用とかも進めていって、そこで別に国籍、ジェンダーは問わないということをやっていきたいというところですよ。（G社）
- 大きな方向性としては、われわれもいわゆる新卒一括採用の、典型的な日本の金融機関でありますので。われわれからしても、もちろん新卒で採用することの効率の良さみたいなところはやっぱりありますし、そこで優秀な方々が当然集まってくるというのはありますので、もちろんなくなることは絶対ないと思いますし、そこでしっかり採用活動をやっていくという必要性というのはこれからもあると思っています。（G社）
- 入り口は、日本で採用する場合には、もう日本本社の採用ということになりますね。やはりまだ日本の企業ですので、本社の所在地は日本ですし、新卒一括採用をして、まだそういう意味では終身雇用が残っているというのが、形態にありますけれども。ここが、経団連ですとかトヨタさんがおっしゃられているように、やっぱりわれわれとしても、いつまで新卒採用を続けていくのか、続けられるのか。終身雇用というものがいつまで維持できるのか、できないのか。うちの会社が生き残って成長し続けていくために、本当にこれを維持できるのかというところは、かなり課題感を持ってはおりまして。そういう意味では、中長期で見ると新卒の採用というところもだいぶ変わってくるのかなと。そうはいいながら、まだやっぱり日本の社会というものが、新卒を前提にした社会として成り立っていますので。来年から、たとえばもうじゃあ新卒採用をやめますとか、がらっと変わるということは現実的ではないと思っています。（I社）

## 分析結果：外国人総合職へのセンスメーカーキング

- ③外国人の性質やパーソナリティを用いたセンスメーカーキング
  - 総合職として働く外国人の志向性が日本人従業員とほとんど変わらないとして、日本人と同じ枠組みに当てはめることを正当化するA社、F社、H社の事例
  - 組織の問題が、外国人個人の問題へとスライドして議論されている

## 分析結果：外国人総合職へのセンスメーカーキング

- いわゆる志望動機みたいなところで言うと、そこは本当に、変な話だけれども、グローバルな仕事がしたいとか、A社ならではのスケールの大きい仕事がしてみたいですということで、志望いただく動機もあまり日本人学生と変わらないということですね。あと、もう1つ言うと、出身の国にもよりますが、自分の国に帰って就職するよりも、日本企業のほうが育ててくれそうというふうなことを言って当社を受験してこられる学生さんは一定数いるような気がします。面白いもんで、中国、韓国から入社をしてきて、文系として新入社員で入るじゃないですか。そうすると、さっき申しましたように、3カ月の海外研修に彼らも行ってもらうんですよ。当然、自分の生まれ育った本国には行かないんですが、どこに行きたいと言ったら、やっぱりアメリカに行きたいです、みたいな。本当に日本の子たちと一緒に、みたいな。グローバルに行きたいんで、みたいな。あなた、もともともうグローバルだし、みたいな。(A社)
- 外国籍の人間は、何といいましょうか、まあ何かの理由で選ばれているとは言えるんですけども、そこは中国人だからとか、そういう理由ではないとは思いますが。推測にはなってしまうんですけども、正直なところ、海外で頑張りたいとかそういう理由ではないような気はします。弊社も採用活動をするときに、やっぱりバンバン海外で働けますよというPRはしていないので、やっぱり単純に、弊社の福利厚生もそうだし、システムであったりとか、それに魅力を感じているのかなとか。そういうところではあるので、今のところは雇う側も雇われる側も、海外、外国籍だからといって特に変わったことはない状況ですね。(H社)
- いわゆる大学を出て、本当に新卒のような、基本的には日本人と同じ考え方ですよ。日本で勉強して、ゆくゆくは海外で仕事をしたいと。あんまり母国に帰りたいという人はいないかな。採用時、もう、母国のために採用をしているわけではありませんと言っていますので。日本人と同じように、中国人でもアメリカに駐在してもらおうし、期待していることはあまり変わらないということにしています。(F社)

## 結論・今後の展望

- 外国人雇用を積極的に行う日本企業の説明からは、ダイバーシティ人材とコア人材を求める2つの外国人雇用戦略が浮き彫りになった。これは互いに背反ではなく、とりわけ総合職の外国人において重なって理解されている。
- しかし外国人材の位置づけと制度適用をめぐる両者の理解には齟齬があり、ダイバーシティ人材かつコア人材であるという理解が成り立たなくなる場面が存在する。

## 結論・今後の展望

- このとき組織内部では、①自社の強みや歴史、②日本社会の慣習、③外国人の性質に齟齬の原因を帰責することで、総合職の外国人を日本人と同じ制度運用のなかで扱うことを正当化しようとするセンスメーカーキングが行われていた。
- 組織のセンスメーカーキングを捉えることは、組織によって組織行動や意思決定の正当性がいかにして付与されているのかを検討することにつながる
  - 組織にとっての「意味」を捉える学術的・実証的フレームワークを整備していく必要があるだろう



- 明石純一, 2010, 「外国人「高度人材」の誘致をめぐる期待と現実——日本の事例分析」五十嵐泰正編『労働再審 2 ——越境する労働と〈移民〉』大月書店, 51-78.
- Garfinkel, H., 1967, *Studies in Ethnomethodology*, NJ: Prentice Hall.
- 井口泰, 2016, 「外国人労働者問題と社会政策—現状評価と新たな時代の展望」『社会政策』8(1): 8-28.
- 石山恒貴, 2020, 『日本企業のタレントマネジメント——適者開発日本型人事管理への変革』中央経済社.
- 小井土彰宏, 2019, 「技能——日本的理解を刷新するとき」高谷幸編『移民政策とは何か——日本の現実から考える』人文書院, 205-225.
- 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.
- 馬越恵美子, 2011, 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営——グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀』新評論.
- 宮島喬, 2021, 『多文化共生の社会への条件——日本とヨーロッパ, 移民政策を問い直す』東京大学出版会.
- 守屋貴司, 2016, 「日本における『グローバル人材』育成論議と『外国人高度人材』受け入れ問題—日本多国籍企業のタレントマネジメントとの関わりから」『社会政策』8(1): 29-44.
- ———, 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.
- Oishi, N., 2012, “The Limits of Immigration Policies: The Challenges of Highly Skilled Migration in Japan,” *American Behavioral Scientist*, 56(8): 1080-100.
- 労働政策研究・研修機構, 2013, 「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」『JILPT資料シリーズ』110.
- 園田薫, 2017, 「外国人の定着/離職意向に影響する日本企業内の諸要因—専門的外国人の内的キャリアに着目して」『組織学会大会論文集』6(2):1-6.
- 鈴木伸子, 2022, 『日本企業に入社した外国人社員の葛藤——日本型雇用システムへの適応とキャリア形成の実際』ココ出版.
- 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.
- Weick, K. E., 1979, *the Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill Inc. (遠田雄志訳, 1997, 『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂.)
- Weick, K. E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, California: Sage. (遠田雄志・西本直人訳, 2001, 『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂.)
- 吉原英樹, 1996, 『未熟な国際経営』白桃書房.