

# 外国人雇用をめぐる制度運用ロジックの複数性 人材戦略からみる 2つの外国人雇用とその交差点

日本学術振興会 (PD)

園田薫

# 問題意識

- 日本企業における外国人雇用は、2つの方面から研究・実践が検討されてきた
  - 企業のグローバル化・多国籍化が進むなかで、外国人を積極的に活用する必要性
  - 組織における人材のダイバーシティを高め、様々な属性を有した人材を雇用する必要性
- タレントマネジメントとダイバーシティ・マネジメントという2つの人材戦略が注目を集めている

## 問題意識

- 日本企業の海外展開によって顕在化した国際経営上のデメリット（日本人中心・日本式の非通用性）
- 現地人材を活かした国際的な人的資源管理の必要性、日本的な雇用管理の改善が求められる（白木 1995, 2006; 大木 2018）
- 海外でのオペレーションにとどまらず、マネジメントの国際化に向けて日本本社の意思決定に外国人従業員が参加できるような「内なる国際化」が必要だという指摘（吉原 1996）

## 問題意識

- 近年では優秀な従業員を一元的に管理し、組織横断的な人材配置を行う（グローバル）タレントマネジメントが注目を集めている  
(Thunnissen et al. 2013)
  - 国際的な人材獲得競争の激化によって欧米を中心に強まる (Harzing & Pinnington 2015)
- 日本企業において、外国人雇用は海外の優秀な人材を取り込むというタレントマネジメントの観点から重要性が指摘されている (守屋 2020)

## 問題意識

- また人材のダイバーシティに着目し、多様性を包摂したマネジメントを行うべきだという指摘
  - 人材の多様性を生かすことで、優秀な人的資源の獲得だけでなく、創造性や問題解決能力の向上を目指している（Cox & Blake 1991; 谷口 2005; Kalev et al. 2006; Herring 2009）
- ダイバーシティ・マネジメントの観点からも外国人の雇用が肯定される（馬越 2011; 高松 2015）

## 問題意識

- 日本企業における外国人雇用は、グローバル化の進展と戦略的HRMに注目が集まる昨今、日本企業の変革を促すものとして関心が高まっている
- 日本的な管理制度をもつ企業に定着できず、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
- =特に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

## 問題意識

□しかし外国人雇用を行う企業の戦略に関しては、それぞれが独立した研究となっているが、実際に日本企業において両者の論理はどのように関連し、外国人雇用の実践につながっているのだろうか？



**RQ：企業の人事部に対する質的調査から、日本企業がいかなる戦略において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**人事部が対象**

(Jacoby 2005; 島貫 2018)

# 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 (円)	従業員数 (人)	主な海外展開地域
A社	鉄鋼業	2000年代	約28000億	約16000人	アジア・アメリカ・南米など
B社	食品製造業	1900年代	約12000億	約4000人	アジア・アメリカ・ヨーロッパなど
C社	業務用機械製造業	1960年代	約10000億	約7000人	アジア・オセアニアなど
D社	生産用機械製造業	1920年代	約9200億	約12000人	アジア・アメリカ・ヨーロッパなど
E社	輸送用機械製造業	1850年代	約15000億	約8000人	アジア・アメリカ・ヨーロッパなど
F社	生産用機械製造業	1920年代	約28000億	約12000人	アメリカ・ヨーロッパ・アジアなど
G社	保険業	1880年代	約36000億	約16000人	アメリカ・ヨーロッパ・アジアなど
H社	商品卸売業	1950年代	約2200億	約3000人	東南アジア・ヨーロッパ
I社	商品卸売業	1910年代	約48000億	約32000人	アジア・ヨーロッパ・アメリカなど

# 調査方法・データ

表2 コア・コンピタンスと国際的な経営戦略に基づく類型化

	コア・コンピタンス (Hamel & Prahalad 1994)	Bartlett & Ghoshal (1989) に基づく類型化
A社	古くから稼働する国内プラントでの高品質な作り込み	グローバル企業
B社	各国の嗜好にあわせた食品の開発・展開	マルチナショナル企業
C社	現地市場にあわせたオプションをつけた製品展開	マルチナショナル企業
D社	顧客の要望にきめ細かく対応するものづくり	インターナショナル企業
E社	既存の技術と人材を大切にしたものづくり	グローバル企業
F社	グローバル・マトリックスに支えられた 日本を中心とする製造システム	グローバル企業
G社	国内での損害保険業務	インターナショナル企業
H社	豊富な在庫数による商品の即納体制	インターナショナル企業
I社	幅広い知識・能力をもつ人材の連携によって 生み出される新たな付加価値の創造	マルチナショナル企業

## 調査方法・データ

□調査対象企業9社は、国際的な経営戦略が異なるため、外国人雇用の位置づけや外国人を必要とする戦略的理解も異なっていると想定される



□今回の調査から明らかになったのは、企業属性や国際経営への志向性、コア・コンピタンスの違いにかかわらず、**外国人雇用の戦略的理解に関する語りにはほとんど差が見られなかった**

# 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：ダイバーシティ人材としての理解

- 事業の多角化に向けて多様性をもつ人材を集め、新たな価値の創造を図る日本企業
- G社、I社におけるダイバーシティ推進の事例
  - ダイバーシティ推進ということで、女性だけじゃなくて、外国籍の方とか、冒頭申し上げた事業がいわゆる国内損害保険事業以外にもどんどん広がって、海外事業もやっておりますというなかで、今は毛色が違う人をどんどん入れて、そこを促進していきましょうという方向性を打ち出しております。（G社）
  - とかく日本においてダイバーシティと言うと、女性とか外国人とかもありますけれども、広義の意味でのダイバーシティ&インクルージョンってそれだけじゃなくて、いろんな違いというものを受容して、その違いというものを活用して。企業という観点でみると、新たな価値というのを創造していくというところになってきますので、まさにもう会社の事業戦略そのものになってくるんですよね。これをいかに推進していくのかというところが、生き残っていくためには必要なんだろうなと。（I社）

## 分析結果：ダイバーシティ人材としての理解

□ ダイバーシティが求められるような社会の変化に対応するため、外国人材を必要とする日本企業

### ➤ B社におけるダイバーシティ推進の事例

- この間の株主総会のときに株主さんから言われましたけど、グローバル企業やグローバル化だって言いながら、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。それは当社に限らず、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）
- 結局、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。ある一定のスタイルのマネジメントに適した対象だと。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、実はその周辺領域にいる人なんじゃないかと考えると、気がついたときには同質の集団になっていて、ソリューションをもっていない人材の集まりになっていると。（B社）

## 分析結果：ダイバーシティ人材としての理解

□ダイバーシティ人材の獲得は、企業の戦略的意図によって進められることが多い

### ➤ A社におけるダイバーシティ推進の事例

- 外国人従業員が今70名くらいおりまして、すべて総合職ですが、これはダイバーシティという観点で2010年くらいから積極的に採用を進めるようになった。若い方がほとんどです。ダイバーシティの一環でそういった方々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まったんですが、会社として、当初は採用する総合職の1割を海外出身の人にするというような目標感をもってやっていたこともあります。（A社）

# 分析結果：コア人材としての理解

□ 慣習的なコア人材の範囲を広げ、より多くの優秀な人材を本社でのマネジメントや国際経営に活用したいとする日本企業

## ➤ F社における外国人活用の事例

- 本当に能力がある優秀な海外の方で、意欲のある人については、やっぱり日本人とかに限らず、もっと能力を発揮できるような環境にしていかなきゃいけないということだとか、基本的に人事制度は各地でお任せというようなところはあったんですが、やっぱり人をこうやって回していくことを考えると、**グローバル共通、あるいは地域共通のとか、そういうことをもうちょっと整理していったほうがいいんじゃないか**ということは今まさに議論している状況でございます。（F社）

→（グローバル）タレントマネジメントの構想へ

# 分析結果：コア人材としての理解

## ➤ 外国人の活用を意図したタレントマネジメントの事例

- 人事の基本的な考え方は、ポジションマネジメントとタレントマネジメントでやっていきますよということ。ポジションというあたりが、だいぶ人事のグローバル化ということ意識してやってきたところなんですけれども。まずポジションがあって、そこに期待される要件がある。そこに対して誰が一番適切かということを考えて、そういう人材を育成していくということで、タレントマネジメントをやっていきましょうということ。まずポジションがあって、そこに対してちゃんと担えるような人材を見つけてくる。あるいはそれを育成していくという考え方でやっています。（B社）
- グローバル人事プラットフォームの構築ということで、海外で従業員約●千名おります。事業会社でいうと、大体●0社ぐらい海外あるんです。地域も欧米からアジア、アフリカにもありますので、いろいろと毛色が違うので、まずは人事面で横串を刺したいということで、例えばポストグレーディングはどっちかというのだいぶ上のクラスの、経営レベルのポジションの話なんですけれども。分かりやすく申し上げますと、タレントマネジメントというのは、将来の経営人材とか専門人材になり得る方を計画的に、選抜といたしましよつかプールして、ふさわしいアサインメントを提供して、成長にふさわしい最適なキャリアパスを考えていく、簡単に言っちゃうとそういうこともやっています。（G社）

# 分析結果：コア人材としての理解

- 外国人は優秀なコア人材として理解される限りにおいて、国籍カテゴリーの差異は不問とされる
  - そんな仕組みのなかで、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。（B社）
  - 全員が全員もう戦力であり、そこに中心というのがない状況なので、みんな平等に機会を与えられて、平等に転勤をしていくというのが当社のスタイルではあります。海外、外国人の従業員に対しても同じでして。コア人材の話は、全員が平等でありますので、外国人もそうなので、外国人従業員を育成するサポートなんですけれども、これも特段なく。平等にやっていますので、特にありません。（H社）

# 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。
- = 外国人総合職には、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が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も期待されるという複層的な期待がみられた。

# 分析結果：2つの外国人雇用戦略

□ 多くの外国人総合職は、正社員のなかのダイバーシティ人材でありながら、コア人材として日本人応募者と同じ採用過程を経て雇用された経緯がある

- 外国人の採用に関して、じゃあ特別に何かあるかということ、それはなくて、約70人の外国籍社員、これは日本人とまったく同じ採用ルートで採用している。なので、国内の留学生がほとんどです。一部は海外の採用に行くということもありましたが、今はどっちかということと国内に留学している人が多いので、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いて、それで、先ほど申したような【コア人材としての】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）
- 今後企業を中心になるコア人材を採用するときに重要視することは、外国人も含めて、特に外国人だから、日本人だからということも関係なく、この変革を実現するための人材というのをわれわれは重視して採用をしております。（C社）
- 本社での外国籍の社員というのは、特に国籍による何か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けれども。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、普通に使えるレベル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つの外国人雇用戦略

- ダイバーシティ人材とコア人材としての理解は、特に昇進や配転などの異動を伴う育成・管理の場面において、制度運用ロジックをめぐるコンフリクトを生じさせる
- このとき、企業はコア人材としての側面を意識して外国人を雇用したとセンスメイキングする傾向がみられた
  - 生え抜きじゃないと、アメリカ支社で社長はできないんですよ。要するに、日本人、あるいは弊社のことをよく分かった人材というのが、われわれにとっていてほしい人間ですし、それを育成するためにいろんなことをやっているんですね。そういう意味じゃ外国人も、もちろんこの日本のなかにはいます。（F社）
  - 当社のグローバルビジネスって、やっぱり国内の製造基盤というものの理解というのが絶対必要になると思うんですよ。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）
  - 現実問題で申しますと、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、例えばですけれども、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、例えば営業とかもあり得るかもしれない。（G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潜在的な矛盾があり、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

□ 制度の正当性をめぐる論理の対立は、コンフリクトとイノベーションをもたらす制度ロジック多元性（Besharov & Smith 2014）としても理解可能



□ 新たな外国人雇用の価値を創造していくためにも、ダイバーシティ・マネジメントとタレントマネジメントのコンフリクトを止揚する第3のロジックを検討し、新たな戦略的正当性を付与することが重要になるだろう

- 大木清弘, 「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(2018): 54-66.
- 島貫智行, 「日本企業における人事部門の企業内地位」, 日本労働研究雑誌, 698(2018): 15-27.
- 白木三秀, 『日本企業の国際人的資源管理』, 日本労働研究機構, 1995.
- 白木三秀, 『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, 2006.
- 高松侑矢, 「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(2015): 1-14.
- 谷口真実, 『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織』, 白桃書房, 2005.
- 塚崎裕子, 『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, 2008.
- 馬越恵美子, 『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, 2011.
- 守屋貴司, 「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(2016): 29-44.
- 守屋貴司, 『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, 2020.
- 吉原英樹, 『未熟な国際経営』, 白桃書房, 1996.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K., “Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining their Varied Nature and Implications”, *Academy of Management Review*, 39(2014): 364-381.
- Cox, T. H., & Blake, S., “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *Academy of Management Executive*, 5(1991): 45-56.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- Harzing, A., & Pinnington, A. H. eds., *International Human Resource Management 4th ed.* Sage, 2015.
- Herring, C., “Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity”, *American Sociological Review*, 74(2009): 208-224.
- Jacoby, S. M., *The Embedded Corporation, Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press, 2005.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E., “Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies”, *American Sociological Review*, 71(2006): 589-617.
- Oishi, N., “The Limits of Immigration Policies: The Challenges of Highly Skilled Migration in Japan.” *American Behavioral Scientist*, 56(2012): 1080-1100.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B., “A review of Talent Management: Infancy or Adolescence?”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2013): 1744-1761.