

# 日本的雇用システムは 外国人の増加に対処できるのか ——2020年の雇用システムを先進企業の事例に探る——

白石 久喜 リクルートワークス研究所・主任研究員

将来の労働市場では外国人労働者が増加するという予測がある。その環境において日本的雇用システムはどうあるべきかを企業調査と企業インタビューをもとに考察した。調査では、グローバル化に対峙している日本企業は、日本的雇用システムへの改定の必要性を認めていないことがわかった。さらにインタビューから、雇用システムの運用の鍵として、HQによる強いコントロールの非合理性と統制の最小化という示唆を得た。

**キーワード：** 外国人労働者,グローバル化,日本的雇用システム,現地法人マネジメント,フェアネス

## 目次

### I. 問題意識と分析の方法

#### II-1. 問題の背景

#### II-2. 本研究の課題

#### II-3. 分析の方法と本稿の構成

### II. 日本企業のグローバル化の実態

#### II-1. 先行研究概観：日本的雇用システムの再確認

#### II-2. データに見る日本的雇用システムの変化のきざし

#### II-3. 小括：日本企業の変化の志向性

### III. グローバル先進企業の優位性分析

#### III-1. 分析

#### III-2. 小括

### IV. 総括とインプリケーション

## I. 問題意識と分析の方法

### I-1. 問題の背景

我が国の人口は2004年の1億2784万人をピークに減少を続けている。平成24年2月の国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によると、2020年に1億2410万人と3%ほど減少し、2030年には1億1662万人とさらに7%ほど減少する。

この勢いは加速度的に継続し続ける。労働力人口も当然それに倣い、時期的な遅れを伴い減少する。

一方、2010年6月の閣議決定による政府の新成長戦略<sup>2)</sup>においては、名目成長率3%、実質成長率2%を上回る成長の実現がうたわれており、成長を基調とした政策が目標とされている。もちろん、今後さまざまなイノベーションによる生産性の向上は見込まれるようが、加速度的に減少する人口つまり労働力を補うほどのイノベーションを期待することは極めて楽観的だ。労働力人口による生産活動あつてこそその経済成長であろう。

人口減少傾向に対する対策として、失業率の改善つまりミスマッチの解消や、活用仕切れていない女性、高齢者の雇用促進が行われるであろうが、昨今の論調では、それだけで絶対数の減少を埋めることは難しく、いずれ外国人の活用は必然となるといわれている。日本の労働市場に多くの外国人が流入してくるという見方が社会の趨勢となっている。かつては、海外拠点や現地法人において課題とされてきた、外国人をマネジメントすることが、国内においても課題となりうるということになる。

一方、企業の事業展開の面からみると、グロー

バル化が急速に進んでいる。たとえばエレクトロニクス産業で言うと、1990年代には、家電製品の日本国内での普及率の飽和、円高の進展といった要因で市場は成熟し、成長の矛先は海外に向かい、企業にとっては国際化・グローバル化は不可欠の課題である。加えて BRICs といった新興国の急成長によりコンペティターは欧米のみならず、グローバル化は世界的な広がりを見せ、今や世界のあらゆる国との競争を強いられている。

このような環境のもと、すでに、日本企業の中でも、グローバル化の巧拙に差が出てきている。それは、事業、戦略の側面のみならず、本稿の主題である雇用システムにおいても顕著で、人材を巧みにマネジメントできている企業と、そうでない企業間に業績の差がついていることはいうまでもない。グローバルな事業活動を進めるにあたって、雇用システムもまた、グローバル化を要請されていると考えられる。

## I-2. 本研究の課題

外国人をマネジメントする課題を考えるにあたり、すでに出現している問題として海外の現地法人の人材マネジメントが思い浮かぶ。たとえば、終身雇用、年功序列に代表される日本的雇用システムをそのまま持ち込み、うまく機能していないなどといった話は、昨今の中国市場において、進出した日系企業の多くから聞くことができる。しかし、そのような失敗を積み重ねた上で、トライアンドエラーを繰り返し、自らのシステムを改編することで、昨今、いくつかの日本企業において、グローバル化の成功の手ごたえを実感している企業もいくつか出現し始めている。これらの企業は、果たしてどのような人材マネジメントを外国人に対して行っているのだろうか。

本研究では次の二点を具体的な課題として設定した。

第一の課題は、日本企業の人材マネジメントの現状の分析を通じて、外国人マネジメントに対処する変化の兆しを掴むことである。

グローバル化の進行の程度や外国人マネジメントの経験の有無は、既存の雇用システムに変化を与えうるインパクトがあるのか。この問題をアンケートの結果を分析で考察する。

第二の課題は、2020年に向けて、この変化の有無の一方で、外国人マネジメントを行うに当たっての指針を探索したい。グローバル化先進企業に伍していくために、何を目標と設定すべきなのだろうか。具体的には、グローバル化先進企業における、本国の人材マネジメントと現地法人マネジメントを比較する事例分析を通じて、外国人マネジメントの成功の鍵を探る。

## I-3. 分析の方法と本稿の構成

このような課題の解決に向けて、以下の手順に沿って分析を行った。なお本研究の構成も、この手順に沿った形で進行する。

まず、前提としての日本的雇用システムの特徴を確認する。これまでの日本的雇用システムに関する先行研究を概括し、共通して主張されている要素を抽出し、それを持って本稿における特徴として定義したい。(第II節1項)。

次に、第一の課題である、日本企業の人材マネジメントの現状を、企業調査データから分析し、グローバル化の進行による変化があるのか否かを考察する。分析の対象としたデータは2011年に実施したアンケート調査<sup>iii</sup>で、東証ほか、国内上場企業およそ1765社を対象に、人材マネジメントの実態や今後の意向を尋ねたものだ。詳しくは分析の項で解説する。(第II節2項)

次に、第二の課題であるグローバル化先進企業へのインタビュー分析において、先に明らかにした日本的雇用システムとの相違を検証し、雇用のグローバル化の可能性を考察する(第III節)。

このインタビューは本研究のために行った独自の調査である。採用から退出まで整理した表を元に、半構造化インタビューを行った。対象とした企業は、「グローバル化先進企業」という条件に合致するべく、①海外拠点数が多い、②海外売上高

が 50%以上、③外国人比率が高い企業という条件を満たす企業を、外資系企業から 1 社、日系企業から 2 社選択した。加えて上記条件には当てはまらないが、今現在、トップが明確にグローバル化を宣言している企業を 1 社インタビューの対象とした。調査対象企業のプロフィールは以下のとおりである。

図表 1 インタビュー対象企業

	業種	進出国数	創業年	従業員数
A社	製造(総合)	160カ国	1878 (日本:1960)	約300000 (日本:4800)
B社	製造(光学機器)	29カ国	1941	約36500
C社	インターネットサービス	11カ国	1997	約7100
D社	製造(建設機器)	130カ国	1917	約41000

最後に、二つの調査結果をまとめ、今後、達成すべき外国人マネジメントのための 이슈を探索する。また、日本企業がこれら 이슈を実行することの意味を考察し、企業がおこなう人材マネジメントにおける実践的含意を抽出したい。

## II. 日本企業のグローバル化の実態

### II-1. 先行研究概観：日本的雇用システムの再確認

我が国の雇用システムにおける特徴を端的に表現してきたものとして、1973年のOECDレポートに提唱された三種の神器という言葉がある。これは、今もなお、さまざまな場面で制度的表現として重用されてきたばかりではなく、実際その機能が戦後の日本経済の高度経済成長を支えてきたと考えられている。その具体的な内容としては、「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」の3点であり、これは『日本の経営』の中で著者ジェームズ・アベグレンにより、日本的経営の特徴と指摘されたものである (James C. Abegglen, 1958)。以来、3種の神器という表現は、日本的経営あるいは日本的雇用システムを論ずるにあたって中核的な役割を果たしてきた。

1979年に記された「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の中においても、著者エズラ・ヴォーゲルは、日本企業の近代化から戦後の発展を支えた

日本的経営法としていくつかの要素をあげており、一部は三種の神器と同様の指摘がなされている。同書において、戦前からある日本の独特の制度・思想として長期計画、終身雇用制、年功序列制、従業員の会社への忠誠心をあげており、戦後、地位と仕事の分離、同年齢層での地位や賃金の格差縮小、積み上げ方式人事管理、小グループ責任性などが加わったとしている (Ezra F.Vogel,1979)。この指摘は、日本国内では、ホワイトカラーのキャリア研究という領域にも発展し (花田, 1987 ;小池・猪木編, 2002 など), 知的熟練論, 遅い選抜論 (小池編, 1991) としてまとめられ、職能資格制度が昇進のスピードを下げているという指摘もなされてきた (宮本, 1999, 2004)。

一方、1990年代のバブル経済の崩壊を経て、米国発の成果主義の導入などにより、三種の神器の現代的な有効性については疑問視される声も上がり、終身雇用や、年功序列は崩壊したと言われはじめた。確かに、制度として明示している企業は減少したものの、近年においてもその雇用システムの根底に流れる思想においては、決して変わったとは言い切れない。

また、職務ではなく労働に従事するという労働法規の表現に代表される不確実性に注目し、日本の雇用システムを、メンバーシップ契約であると主張もある。長期雇用、年功序列、企業内組合が、メンバーシップを支える重要なシステムであったとの指摘もされている (濱口, 2009)。

また守島は、これらの伝統的な日本の雇用モデルを総括して、次の3つにまとめた (守島, 2001)。

- ・コア人材の長期雇用と、長期雇用に支持された企業内部での人材育成
- ・能力やスキルの伸長を評価基準として長期的に行われる企業内部での競争
- ・人材の長期的囲い込みによる労働者と企業の目標同一化

さらに、長期雇用と内部人材育成に変化が起き始めていることを指摘している。

終身雇用や年功序列とは異なるのだが、雇用が長期を前提にしている点、企業内部の労働市場を

想定している点など、根本的な思想においては、日本の雇用システムの延長として捉えることができよう。この3つの特徴から副次的に現れる施策の例として、「職務を限定しない採用」、「新卒採用を中心とした人材調達」「職能による人事評価」「ローテーションを核とした企業内人材育成」「従業員の年次管理と新卒一括採用」などがあげられる。

## II-2. データに見る日本の雇用システムの変化のきざし

グローバル化の進行に伴って、日本企業が人材マネジメントに何らかの変更を移行しているか否かを検証する。本節の分析においては、次のような仮説を前提としている。

「グローバル化が進んでいる企業には一日の長があり、その人材マネジメントには、何らかの変化が起こっている」

そこで、分析ではグローバル化を代替している指標を設定し、その程度の大小による人材マネジメントの違いをまず検証した。用いた調査データivと変数と分析の手続きは以下のとおりである。

### グローバル化の進行指標：

本稿の分析では、次の4つの指標をグローバル化の進行の程度として定義し、それぞれの指標において基準を設け、程度の高い企業群、程度の低い企業群の2グループに分類し、グループ間の比較を行うものである。具体的なグルーピングは、①海外売上高比率50%を超えているか、②外国人従業員比率が1%を超えているか、③本社における外国人管理職の有無、④大学生の新卒採用における外国人比率が5%を超えているかの4つとした。本来であれば、これらの指標を組み合わせることで、より精緻なグローバル化の指標を構成でき、本来そうすべきところであるが、サンプル数が200弱のデータという特性を鑑み、指標の組み合わせについては今回行っていない。

グルーピングの基準は、それぞれの指標において程度の高いグループの特性を見出したいという目的を第一義にしたが、今回のデータでは極めて

出現率が低かったため、そのグループが分析に耐えうるサンプル数を確保できるような基準で区切っている。

### 日本の雇用システムの変更への意向：

比較を行う対象としての質問は、調査において、グローバル化に伴う外国人従業員の増加に対応するために、変えるべき仕組みや慣行について尋ねたものである。

結論を先取りすると、それぞれのタイプに共通した傾向は見られなかった。しかし、タイプそれぞれの特性と課題の関係が、やや認められた。以下具体的に見ていこう。

図表2 制度変更意向の結果

	海外売上比率		外国人従業員比率	
	A	非A	B	非B
新卒一括採用	<b>0.45</b>	0.40	0.35	0.43
OJT中心の能力開発	0.28	0.25	<b>0.35</b>	0.23 *
管理職の人材マネジメント	0.76	0.66	<b>0.79</b>	0.60 **
職能資格制度	0.31	0.28	0.21	<b>0.34</b> *
年功重視の昇進システム	<b>0.31</b>	0.22	0.24	0.26
勤務体系や勤務地	0.34	0.54	0.59	0.52
60歳定年制	0.03	0.13	0.06	0.16 *
協調型の労使関係	0.03	0.09	0.06	0.09
外国語対応	<b>0.62</b>	0.54 **	0.47	0.54

p<0.1=\* p<0.05=\*\* p<0.01=\*\*\*

	外国人管理職の有無		新卒外国人比率	
	C	非C	D	非D
新卒一括採用	0.45	0.39	0.45	0.40
OJT中心の能力開発	0.18	0.25	0.28	0.25
管理職の人材マネジメント	0.59	0.67	0.76	0.66
職能資格制度	0.18	0.30	0.31	0.28
年功重視の昇進システム	0.23	0.21	0.31	0.22
勤務体系や勤務地	0.55	0.51	0.34	<b>0.54</b> *
60歳定年制	0.14	0.11	0.03	<b>0.13</b> *
協調型の労使関係	0.05	0.07	0.03	0.09
外国語対応	0.55	0.52	0.62	0.54

p<0.1=\* p<0.05=\*\* p<0.01=\*\*\*

回答企業全体の傾向は、6割の企業が「管理職のマネジメント」を変えたいと考えており、ついで半数近くが「外国語対応（日本語のみの社内言語）」と「勤務地や勤務体系」を変えたいと考えている。しかし、「職能資格制度」や「OJT中心の能力開発」、「年功重視の昇進システム」については、2割程度の企業しかそう考えていない。全体のこの傾向だけ見る限りでは、語学対応と管

理職のマネジメントといった、巷間言われている要素だけが変化要因であるかのように見えるが、タイプごとに見ると、新たな特徴が現れる。Aタイプ企業では、「管理職の人材マネジメント」と「外国語対応」などが非Aタイプ企業より高い。これはほぼ全体の傾向と同様である。特徴的と言えるのは「新卒一括採用」が非Aタイプ企業より高い点だ。

Bタイプ企業においても、「管理職の人材マネジメント」は高い。加えてこれらの企業では「勤務地や勤務体系」、また「OJT 中心の能力開発」も非Bタイプ企業より高い。逆に「外国語対応」については、非Bタイプ企業の方が高くなっている。

Cタイプ企業と非Cタイプ企業の差は少なく、最も目立つのは「新卒一括採用」であった。「管理職の人材マネジメント」に関しては、非Cタイプ企業の方が変えるべきと考える企業が多い。

Dタイプ企業では、「管理職の人材マネジメント」「外国語対応」における違いが大きく表れており、さらに、「新卒一括採用」を変えたい企業が、5%未満企業よりも高い結果となった。

次に、将来の意向としての③本社における外国人管理職の有無（C2タイプ、非C2タイプ）、④大学生の新卒採用における外国人比率が5%を超えているか（D2タイプ、非D2タイプ）の指標についてみてみる。

図表3 制度変更意向の結果2

	外国人管理職の有無(将来)		新卒外国人比率(将来)	
	C2	非C2	D2	非D2
新卒一括採用	<b>0.45</b>	0.29 **	<b>0.46</b>	0.33
OJT中心の能力開発	0.21	0.36	0.23	0.30
管理職の人材マネジメント	0.72	0.59	0.69	0.66
職能資格制度	<b>0.25</b>	0.07 *	<b>0.26</b>	0.09
年功重視の昇進システム	<b>0.31</b>	0.25 *	0.25	0.32
勤務体系や勤務地	0.26	0.19	0.27	0.18
60歳定年制	0.51	0.47	0.48	0.55
協調型の労使関係	0.12	0.10	0.10	0.12
外国語対応	0.08	0.07	0.05	0.11

p<0.1\*\* p<0.05\*\*\* p<0.01\*\*\*\*

C2タイプ企業と非C2タイプ企業の差は、「職能比較制度」「年功重視の昇進システム」

「新卒一括採用」において、C2タイプ企業に変化の意向が強く現れた。

D2タイプ企業では、「職能資格制度」「新卒一括採用」を変えたいと移行する企業が、5%未満企業よりも高い結果となった。

将来の意向において分類したこちらのデータも、統計的な優位性は低いですが、システムへの変更の意向は、より顕著に確認されたと考えられる。

### II-3. 小括：日本企業の変化の志向性

ここで、分析結果をもとにグローバル化の進行に伴って、日本的雇用システムを基礎とした日本企業の人材マネジメントの関係、特に変化について論考し、一旦の小括を行う。

実際にグローバル化に伴い何を変えたいかについては、グローバル化の指標により、少しずつ異なる結果となったが、スコアの高いものは、管理職の人材マネジメントと外国語対応、新卒一括採用であった。OJT中心の能力開発、職能資格制度、年功重視の昇進システムといった日本的雇用システムの特徴に対しては、顕著に変えたいという意思は低いことが認められた。しかし、グローバル化の意向の差による分析においては、職能資格制度と年功重視の昇進システムを変えたいとの意見が認められ、今後外国人を増やそうと思っている企業の方が、雇用システムの変更をも視野に入れているということができよう。

データを見る限りでは、グローバル化の進みつつある日本企業においても、旧来型の日本的雇用システムに拘泥はしていないものの、明確に変えたいという強い意向は持っていないということがわかった。

### III. グローバル先進企業の優位性分析

ここからは、一般にグローバル企業であると認識されている企業3社に加えて、近年積極的にグローバルに展開している企業1社の計4社へのインタビューの結果から、各社のグローバル人材マ

ネジメントを事例としてまとめ、分析を加える。分析に当たっては、外国人比率が必然的に高い海外現地法人における人材マネジメントを中心に、共通している考え方施策の抽出し、グローバル人材マネジメントの成功の秘訣を見出すべき分析を試みるつもりだ。

### Ⅲ-1. 分析

#### A社（米国系・製造業）

米国に本社を置き、製造業をその中核事業として、全世界で多様な事業を展開しているA社の基本的な海外人事政策は現地化である。

「グローバルポリシーとして、採用するのは各国、各国籍の人。日本で米国企業がビジネスをやっている理由は、日本でマーケットを大きくするためなので、日本で採用するのは日本語が話せて日本のマーケットプラクティスがわかっている人ということが大原則」

上記の政策にたがわず、A社の日本ブランチは95%以上が日本人であり、社内で交わされる会話は、HQとの連絡を除き日本語である。

A社における人材調達は、中途採用が中心となり、8~9割が中途である。3カ年の事業計画に基づく戦略に即した採用のためには、選択肢は、今すぐ戦略貢献できる人材に限定される。

「即戦力になる専門性と、会社に合うかという価値観で採用する」

このように採用基準は明確で、特に後者の価値観はValueと呼ばれ、これは全世界共通での指標となっている。そのValueへの適合と、専門的知識の判断は、意外にも面接である。新卒も同様の手法で行われているが、部門別・職種別採用なので一括採用ではない。新卒採用からジョブで採用しており、当然職能資格制度はない。

人材育成は、将来への期待をシビアに見極められた上で、限定的に、つまりハイパフォーマーだけに行われる。

「投資に値するかどうか選別し、お金や人の資源を割いて育てている。ジョブ・ローテの考えは無い」

同社はそもそも3年以上の事業計画を立てないので、長期の人材育成プランは存在しないが、選ばれたハイパフォーマーの成長は徹底的に人事部が支援する仕組みがある。日本企業の定石とも言えるジョブ・ローテーションも、そもそもその概念がなく、異動は本人の希望においてのみ機会が生まれ、それまでの業績が影響力を持つ。異動のための専用サイトがあり欠員の公募制度があり、ゆるやかな社内転職に近いと言える。

「ジョブ・セキュリティがないに近いので、その分、常にパフォーマンスを出さないといけない。その中で一番パフォーマンスを出せるポジション、創りたいキャリアを自己責任で作ってくださいというのが大前提」

異動、ポジション獲得、キャリア形成において重要な鍵となる業績の評価は、世界標準であり、単純な構造であった。

「評価は3段階。細かいことはやっていない。世界中で一律に回すため。それと3段階であればリーダーによる個人差が出にくい。マネジャーたちが本気で考えれば3段階でも回る」

クリアーに評価システムが可視化されており、評価結果は当然本人にフィードバックされ、客観的に明瞭に説明できることがマネジャーに求められる。このことでマネジャー自身も、全社も育つと考えられている。

A社はこの仕組みで、30万人いる従業員を世界160カ国で、かつ幅広い事業領域において運用している。

「とにかく誰が見てもわかるよう大雑把なものを用意しておいて、後はその本人たちができるような人を採用して、本人たちが教育していくという人海戦術」

「ゴールがシンプルで、誰が正しいかよりも何が正しいかが明確」

「A社にとっての合理性は成長そのもの。会社の売上、利益を上げて社会貢献をする。利益を得て次の投資をするという誰が見てもわかりやすい」

A社のケースからは、戦略の実現に必要な人材

を、職務というカテゴリで集め、行動規範を徹底的に共有し、シンプルなゴールを提示することで、望ましい従業員のアクションと成果を引き出すマネジメントが行われている。そして、その方法は全世界で共通に運用されており、グローバル共通の雇用システムが適用されているということがわかった。

## B社(日系・製造業)

およそ30カ国で事業を展開し、グループ全体で3万6500人余りの従業員を擁す本社における日本人は約5000人である。ヘッドクォーターと生産拠点の一部は日本にあるが、事業の大半は海外で行い、事業部の本部も現地にある。本部はオランダで、責任者がオランダ人であるとか、本部はロス近郊、責任者はアメリカ人、研究・生産拠点はシンガポールと米国にあるなど多様である。

B社の戦略(グローバル戦略)は極めて明確で、市場にもっとも地の利が効くロケーションを選び、事業の一切を責任者に任せている。

「消費者が一番近いところに生産拠点を置いて、生産拠点に近いところにヘッドクォーターを置く」

このような基本思想で海外展開を行っているB社は、きわめてマーケット志向が強く、日本であることに一切こだわりのない。今日でこそこのようにグローバルな展開を成功させてはいるが、かつてはC社も極めて日本的なドメスティックな企業であった。日本市場の成熟をいち早く感じ取り海外展開を急速に進めた。

「その解決の方向性がドラスティックで、真の意味でグローバル企業を目指す方法を取った。その時に日本的なものをすべて捨て去らないといけないので、退職金も無くす、年功序列、新卒採用はやめるという日本企業が考えるすべてのことを打ち破った」

B/SとP/Lを分けて事業部長の権限を強大にした。経理面だけでなく人事においてもそれは同様で、採用、評価、育成などもすべて事業部に意思決定を任せている。それは国内も海外も同様だ。

「当社本体としての全社採用はなく、各事業部が新卒も中途も個別に行っている。海外も独自に例えばタイはタイの工場が雇う。全部各事業部の責任。人件費は収益を圧迫するので、事業部長はボトムラインは収益の縛りがある。人を雇ったら収益を上げなければいけない」

グループ全体で守るべきルールは、業績のボトムラインに集約されており、すべてがここを起点に行われている。採用基準も、それぞれの事業部において戦略上必要な人材を必要な人数必要なタイミングで採用し、基準も事業に即したジョブが明確になっており、それは新卒・中途と関係ない。したがって、新卒を定期的一括採用するということもしない。

人材育成も、本社人事の関与も指針ともない。事業部の責任であり、ひいては従業員の自己責任。求められるスペシャリティが明らかなので、そこでどれだけ本人が頑張るか次第である。年次管理の概念も無く、初任管理職研修も無い。また、ジョブ・ローテーションもなく、基本的には、入社時のスペシャリティを自身で高め、業績を出した者がポジションを上げていく。

「ジョブ・ローテーションはB社の場合は無いので、たとえば新卒で管理部門に入ったら管理部門を出る可能性は3割以下。おそらく将来のキャリアは管理部長。事業部長は他の事業部長をヨコに異動させて前の事業部長をクビにするので。やはり事業部の中でエキスパタイズされる」

「職能も年功も退職金もない。要は収益を上げた者が勝ち。極めてわかりやすい全世界共通の評価指標」

「極端な例だとボーナス3年連続ゼロの事業部長もいた。要は赤字なので」  
非常に厳しい計数管理で、グローバルをマネジメントしている同社の弱点は、グループ全体を俯瞰で見るリーダー育成であったと言う。

「適材適所というのは会社の中ではなくグローバルベースで持ってくる。他社からこういう人、と上がってきてそれを採りに行く」

「1つ欠落していたのは、ゼネラルに人を見

る人が育たないこと。極端にスペシャリストに偏った採用とその後の育成の方針から。事業全般を見ることが出来る人はわずか。結局中にいないので、外から採ってくる」

「リーダーシップがあまりにも無い、マネジメント能力が極めて薄かった」

「3年後に管理課長、5年後に管理部長になってもらいたいというイメージは持っている。ただ、あまりにも収益の縛りがきついので、当面の戦力となるべく動かしたくないということも働き、リーダーの育成が遅れた」

この反省により、現在ではグローバル・サクセッション・プログラムを作成し。全員のランク付けを行った。(世界)共通の物差しとしてコンピテンシーも両方の側面から見ものを作った。

B社は、細かいルールを規定せずに、ボトムラインすなわち業績の結果のみで、マネジメントする。やや乱暴に見えるが、数字という世界共通の言語で、雇用までマネジメントしている事例であるといえる。雇用システムと捕らえるには、あまりにもシンプルに見えるものであるが、グローバルに共通の仕組みを適用させている企業であり、そのためにHQの雇用システムを抜本的に変えた企業である。

### C社 (日系・IT系企業)

わずか数年の間に10カ国への海外展開を果たしおよそ1万人の従業員を世界に有するC社。国内従業員4000人のうち、300名が約40カ国から来ている外国人である。1997年の創業以来、国内で数々のM&Aを行ってきたC社のグローバル戦略は、やはり現地化であり、そこには国内でのM&Aの経験がかなり生かされていた。

「海外でM&Aを行った会社も、国内でのM&A同様、既存の仕組みを尊重している。現地法人の社長に日本人といった発想はない。ただ完全に現地で自由にといい発想もない。握るべきところは握る。あとはキーパーソンとお金の流れはHQとしては握っている」

「そもそも、モノを買うという行為は現地の

文化にどっぷり漬かっているものなので、そのまま全部日本のモデルを持っていっても上手くいかない。そこが苦勞しているの、そこをい

いとこ採りできるのかを現地で考えて欲しい」ベンチャー企業ゆえ、新卒採用ができなかった時期の方が長く、同社の人材調達は中途採用が中心で、近年ようやく新卒採用でも人が採れるようになった。

「中途の採用基準は現場単位でバラバラになる。ただ当社の企業文化や、ビジネスの進み方に共感できないと、新卒も中途もアウトなので。中途はマインドセットがないと難しい。」

ここでいう企業文化は社内で“〇〇”主義(丸には実社名が入る)と呼ばれているもので、現地化を進める海外においても、この企業文化の共有は力を入れて取り組んでおり、その最初のハードルが、名札と掃除と朝会である。

「名札と掃除と朝会は、踏み絵的な象徴に過ぎない。背景にあるのは当事者意識を持つということ。当たり前決められた簡単なことができる人が大きなことができるわけがないと思っている」

現地ではなく国内で外国人を採用している背景も、この企業文化を筆頭に自社のやり方を経験させることが主な目的であるという。

「今は、修行させる場所が日本以外ない。外国人だろうが日本人だろうが、まず当社のビジネスを経験する。幸いこのビジネスでは、当社のノウハウを知るのがグローバルにつながるという図式に今はなっている」

企業文化の共有はグローバルに共通して行うが、国内の育成においては、人事が主体的に行うのは新人期間のみ、その間だけ年次管理も行う。また、中途採用者についても、それぞれのバックグラウンドの違いから画一的なトレーニングは行っていない。能力開発は「配属」という考え方で、キャリアは仕事を通じてできていくものと考えられている。ジョブ・ローテーションは行っていない。

「入社3年目までは強引にマイルストーンを作り、それが研修テーマになっている。4年目

以降と中途社員に関しては、制度としてはない」

「そもそも自走する社員の会社。自分のことは自分で考えてやれという考えが根本にある」

「一方でコーポレートカルチャーという思想の部分の教育には比較的力を入れている」

年功的運用を行わない職能資格制度よりの人事制度で、能力+成果による評価が行われ、給与差はかなり拡大している。

C社のケースは、企業文化への共感とともに仕事をする最低限の礼儀として、またC社のビジネスのベースとなるお作法の共有は、現時点で成功に近い方法だから。この二点のみを世界共通のルールとし、それ以外の人材マネジメントについては、現地法人を、そして現地のやり方を尊重し、原則任せることで、成功を得ていると考えられる。比較的若い企業であることも大きい。雇用システムについても日本は日本で発展し、海外の現地は現地で発展を続けている企業であるといえる。

## D社（日系・製造業）

1980年代半ばから生産の海外展開が進み、現在では売り上げの8割近くが海外であるD社。そのグローバル戦略の鍵は「現地化」である。

「海外で安く作って、それを世界中に出すのではなく、それぞれの市場のお客様がいれば、メイド・イン・タイランド、メイド・イン・インディアを作ろうという発想なので、一貫して経営は現地化なんですよ」

「欧米のケースでは、M&Aや50%のJVなどが多く、相手方から人が来たので、もうその人に任せよう。これははっきりしていました」

しかし、D社も当初から現地化の舵をとっていたわけではない。海外でのこれまでの失敗の経験があり、それを克服して現在の形があるという。

「我々がアメリカに行った時はやはり日本人を連れていくオペレーションをしました。それは日本にノウハウがあったのと、最初はどこかで日本化、D社化しようという気持ちがあったのかもしれない」

グローバル化の代表とされている同社であるが、

その実態は、驚くほど日本的である。職能資格制度のもとに、年功制が残っており、国内の人材調達では新卒が中心で、狭義の新卒一括採用を行う。但し、選考については本社人事の専権ではなく、事業部に一部ゆだねている部分がある。

「(海外にベテランが派遣されることで)工場にベテランが減ってきた。なので、それぞれの工場で独自に採用することを認めている。本社一括採用、人事部一括採用を改め部門別採用を行っている」

全国採用と事業所採用の二種類の入口が用意されている。採用の基準は、主に会社との相性の良さを見るという。

「当社の筆記試験は基礎的な能力の確認だけなので、面接で相性を重視している。日本人は長く働いてくれるので、それがいつの間にか同社らしくなっている」

長期での雇用を前提として、年間数百人単位で採用される新卒者は、年次管理のもと育成され、長い時間をかけて組織社会化される。職種別採用ではないものの、頻繁に横に動かさない人事のおかげで、専門性が育つという。

「人材の育成の面では、結果的に縦に育てられているので、専門家になっているわけです」

この様に、日本的雇用システムそのものも見て取れるD社であるが、それは日本国内だけの話で、冒頭あるように、海外のマネジメントは現地化、相手方の人に任せるという姿勢を貫いている。人事制度面での日本的なるものの強要は一切ない。

「行動基準を作った時がいい例ですが、ゼネラルな方針だけ出して、後は各自で考えてもらう。特に現場の発想は、人事制度の中身が全然違いますね。アメリカは評価できませんし。他の国で職能資格制度を入れる発想はありませんから」

“ゼネラルな方針だけ”が顕著に表れているのが、同社のウェイマネジメントだ。先達が築きあげてきた同社を支える価値観、心構え、そして行動様式をウェイとしてまとめ全世界の全社員で共有することを目指しているが、決して強制するも

のではないという考えなのだ。

「自分の頭で考えて理解し、良いと思うことを実行しなさいということです。その前提にあるのは社員の人格を尊重するという姿勢です」  
人格を尊重する姿勢は、同社のグローバル施策にも色濃く表れている。

「グローバル化は日本人のグローバル化ではない。みんながどうやって一緒に働けるかのグローバル化。同じチャンスを与える、フェアにやらなければいけない。その状況で長くは働いてくれない」

D社のグローバルマネジメントから言えることは、日本人も外国人もなく、D社人として一緒に働く同僚、仲間である。そしてその仲間たちと長く働く続けることを望めば、特別な制度や運用は必要なく、シンプルかつフェアにマネジメントすることが重要であることがいえる。雇用システムの面では、日本（HQ）は伝統的なシステムを適用し、海外の現地法人は現地のシステムに依拠したもので、運用されている。

### III-2. 小括

4社の特徴を簡単に振り返ろう。

A社は典型的な職務ベースの米系企業と言える。採用の時点でジョブが決められ、社内のキャリアも選択したジョブをスペシャリティとして高めていくことで上っていく。能力開発は原則自己責任で、定期的な評価や、社内公募の可否で、プロモートされるかどうかが決まり、結果を自ら確認することができる。また全世界統一の雇用システムで運用されている。B社は、海外への進出を機に、それまでの日本的な雇用システムを捨て、A社同様の、ジョブとパフォーマンスを基準とした制度を、かなりドラスティックに運用している。この2社を見る限り、日本的な既存の雇用システムとあまりにもかけ離れており、雇用のグローバル化はすなわち欧米化であるかのように思われる。しかしC社を見るとその印象は変わる。事業のグローバル化の進行と並列に、国内のHQに職能資格

制度を導入している。さらに、D社を見ると、HQである国内は、日本的な雇用慣行が回っている。ただし、海外の現地法人は現地の雇用慣行に準拠しており、人事という観点でのコントロールはほとんど行っていない。日本的な雇用慣行を維持しつつ、雇用のグローバル化も実現できているようだ。しかし、仔細を観察すると、この4社には2つの構造的な共通点が認められた。

- ・現地法人の自律的な経営を妨げず、できるだけ促進するようなガバナンスとそれに適応した雇用システムが存在している。

- ・国境や文化を超えて理解が可能で、かつ各国の様々な事情に相反しない最小限のルールのみによる統制。

その結果HQによるコントロールは最小限にとどまっており、このあたりに、雇用のグローバル化の鍵がありそうだ。

## IV. 総括とインプリケーション

### IV-1. 総括

本稿では、アンケート調査による日本企業のグローバルHRMに向けての今日的状況と、グローバルHRM先進企業4社へのインタビュー調査から、日本企業が2020年に到達しているべきHRMの実態を明らかにしようとしてきた。ここまでの論考を通じてわかったことは次の3点である。

まず、一点目は、データからの示唆である。外国人マネジメントにおいて、日本的雇用システムの弊害が指摘されているが、調査の結果においては、既にグローバル化を進めていると考えられる日本企業において、具体的にそれを変更する意思は、強くは見られなかった。

二点目はインタビューから認められた示唆で、グローバル先進企業においては、海外現地法人の自律的な経営を妨げず、むしろそれを促進するようなガバナンスと雇用システムが存在していた。

4社4様ではあるが、それぞれの企業の現地化の姿が、それを顕著に表わしている。A社では、進出国の市場を最も熟知する人材にその運営を任

せている。B社では、もっとも市場に近いロケーションに事業の本部を置き、事業部責任者にすべてを任せている。C社では、M&Aを行った会社の、既存のやり方を継続させ、ほとんど変更を加えない。D社においても、M&AやJV相手の既存の手法を尊重し、日本主導の変更は行わない。

グローバル化は、多文化主義と地理学的分散を伴い、活動領域における事業運営を複雑化させる。人材マネジメントにフォーカスしても、多様な従業員、多様な慣行、多様な利害関係者に加え、相乗的に増加する状況的因子の管理が要請される。それを地理的に離れたHQですべてコントロールすることは、現実的ではない。むしろ、それぞれの特性を熟知した者に任せ、その熟知した者（現法責任者）を、HQでコントロールの方が効果的かつ効率的と考えるのが自然である。

事例に上げた4社も実際、CEOを筆頭にボードメンバーのアサインは、HQでコントロールしている。ただし、そこに日本人（A社の場合米国人）に限定した志向はなく、かつて指摘されていた日本企業の特徴である日本人支配体制は、ほぼ見られない。

三点目も同じくインタビューからの示唆である。グローバル先進企業では、国境や文化を超えて理解が可能で、各国の様々な事情に相反しない最小限のルールのみによる統制がおこなわれていた。

各社がグローバル全社に対して課しているルールは次の通り。A社は成果とリーダーシップである。従業員の行動、評価、育成すべての面で、成果とリーダーシップが基準になっている。B社では業績のボトムラインである。つまり計画通りの結果さえ出せば、後は現地の事業部がすべて裁量できるようになっている。C社では企業文化と現在の外部環境下でのビジネス作法である。かなり徹底されているが、後者のビジネス作法に関しては環境要因で変える柔軟性も備えている。D社においてはウェイであるが、強制ではなく、自発的な共感を時間をかけて見守るという意味を持つ。各社とも、きわめてシンプルなルールであるが、シンプルであるがゆえに、その徹底に向けての意

思は強固である。また、視点を変えれば、強固な意志を伴ったこれまでの経験が、このシンプルさを生んだとも考えられる。特定の慣行の標準化や移転は、ある地域の組織の競争上の優位性を再現し、コスト削減を図り、業績を確保するために有効な方法で、多くのメリットがあるには違いない。しかし成功までには多くの障壁が存在することが、研究結果や経験から示されている。本稿の4社においては、標準化や移転を簡易化するためのメカニズムとして、単純化、選択と集中が行われ、結果として迅速な浸透を図ることができているといえよう。複雑性の高い精緻なシステムを長い時間をかけて浸透させることを否定するものではないが、昨今の環境を省みると、その選択は環境適合していないといえる。

さて、将来外国人マネジメントを行うに当たって、日本的雇用システムそのものを変えるべきかの問いに対して、この3つの知見から得られる答えは、日本的雇用システムの変更は現状不要であるということができる。ただしこれは条件付での結論であり、外国人比率によって変化する。D社の例が顕著であるが、日本国内のHQにおいて、伝統的な日本的雇用システムが通用しているのは、まだまだ日本人比率が圧倒的に高いからで、海外の現地法人に対しては、日本的雇用システムを強いていない。すなわち通用しないとしているのだ。外国人の比率が高くなったら、あるいは外国人比率を飛躍的に高めようとした場合には、何らかのリファインが必要となってくると予想される。

そして、もうひとつ、雇用システム的设计や適用より先に考えるべき論点が明らかになった。これは、事項のインプリケーションで合わせて考察を加える。

## IV-2. インプリケーション

2020年に向けての指針となるべく、一連の論考から示唆される実践的インプリケーションの抽出を試みる。

第一に、海外現地法人に対して、日本的雇用シ

システムをそのまま押し付けることは合理的ではなく、現地の一般の雇用慣行に依拠した制度を自社に適応させると考えるべきである。仮に日本で職能資格制度が順調に機能していても、それは日本の特性のよるもので、米国においてそれが同じであるわけではない。たとえば、ジョブをベースにした職務的制度の方が受容され易いだろう。

何を残し、何を捨て現地に適用するのかが、HQと現地の差異を認識したとき初めて決めることができる。日本的雇用システムそのものであろうと、リファインした新・日本的システムであろうと、それを全世界に一律に強制することは不可能に近い。その意味で、日本的雇用システムの変更は絶対の条件ではない。

第二に、日本化をするのではなく、自社化を行うべきである。前節で述べた、グローバル化の共通のルールは、それぞれの会社の価値観が元になっているものだ。従業員は米国企業のA社や、日本企業のD社で働きたいと思うのではなく、A社やD社で働きたいと思うのだ。

「グローバル化とは、ローカルのオペレーションの集まりだから、違いを理解した後には、類似性や親近性が見える。違いを強調しても何も生まれない」(D社)

HQが日本化を主張している段階は違いの強調に過ぎない。自社化を意識できてこそ、相手つまり現地法人で働く人々を真に理解ができる。それぞれの地域で、“一緒に働く同僚”を作っていく。同僚がいろんな地域でできていき、それが集まったとき、気づけばグローバル化が成し遂げられているのだ。

第三に、制度やルールの類を明文化・可視化すべきである。そもそも雇用契約で職務が限定されていない日本的雇用システムは、精緻だが複雑で、理解しがたいブラックボックスの様相を呈している。先進企業ではいずれも、明確なルールを筆頭に、すべて従業員に明晰に提示できている。

「B社の(評価は)完全にビジブルで可視化されていて誰にでもオープンになっている。責任も報酬もそれに合わせて明確・・・ボトムラ

インが主流・・・結果がすべて」(B社)

「特に現場があるってことも含めれば、一般の人にわかりやすいことがどうしても重要。ホワイトカラーだけの集団ではなく、しかも、海外もある」(D社)

わかりやすさは、グローバル共通の信頼の礎となるのだ。

インプリケーションは以上の3点であるが、この3つに先立ち、共通して持つべき重要な概念である、フェアネスに関して論じたい。

「フェア・エンプロイメント・ポリシーの典型は、ポジション世界中の空きポジションがわかる社内公募のサイトがある。それには誰でも応募できて、最低限5日間の応募期間確保される」(A社)

「多面的角度から人を見るというなどは、言い訳を作るだけ・・・物差しをいくつも作るというのは逆に公平性を無くすと思う」(B社)

A社のすべての従業員にフェアに機会を提供する姿勢は機会の公平を保証し、あいまいさを排除し、すべての従業員をフェアに評価するB社は、結果の評価に対する公平性を保証するものである。このような公平性を重視する姿勢をさらに考えると、そこには、“われわれは何をグローバル化したのか”というグローバル化における本質的な問いが見えてくる。

「日本人のためのグローバル化は決してやってはいけない」(D社)

D社へのインタビューの中で、大勢の若手社員を短期間海外に派遣することで従業員のグローバル化を進めたいとする、ある企業の施策への批判の中で言われた言葉である。現地において戦力と呼ぶには心もとない若手の受け入れを強制される現地の現場にとっては、いい迷惑でしかなく。そこにはHQと現地法人の無言の上下関係を感じずに入られない。まさに、この施策はここで言うフェアの対極に存在する日本企業の自己中心的、言い換えれば本社至上主義的な施策に他ならない。

フェアに処遇し、お互いリスペクトし、HQの情報はディスクローズしたうえで、間違いがあつ

たらずぐに改める。HQ の従業員も、現法に勤務する外国人も、同じ D 社で働く同僚であることを D 社は強調する。今回インタビューした他の 3 社が主張するフェアの意味も同様であり、これが本稿において、最後に主張したいインプリケーションとしてのフェアネスである。外国人が増える、あるいは増やしたいとすると、このフェアネスの概念が無ければ、どんなに美しく精緻な雇用システムを持ってしても、うまく回らないことは想像に難くない。

外国人マネジメントのために日本的雇用システムをどうするかを考えると、留意すべき大変重要な要素なのである。

最後に本稿の課題とさらなる発展可能性として、次の 4 点を指摘しておく。

1. アンケートデータのサンプル数が少ないため、グローバル化の程度を単一指標でしか設定できていない。複数指標での組み合わせが可能なデータが集まれば、いわゆるグローバル化の発展段階の概念も、付加することができ、議論に時間的発展が期待できたのだが、かなわなかった。同時に、そもそも「グローバル化の指標」とは何かという議論が不十分なまま作成した指標であることも否めず、グローバルにおける成功を定義する議論が今後必要である。また技術的な問題として、統計的に有意な数値が少なく、内定妥当性の検証は十分ではない。これもアンケートという手法でどのようにサンプルをより多く集めるかについての検討が必要とされる。

2. インタビュー企業 4 社の内訳が、3 社が製造業で、1 社がインターネットサービス業という偏った構成になっているため、産業の偏りや、カバレッジ不足を本来考慮すべきなのだが、今回は園点を考慮せず、特徴の一般化を試みた考察にとどまっている。今後インタビューを重ね、データの蓄積に伴い、産業の差によるバリエーションなどの分析も必要である。

3. 日本的雇用システムに関する先行研究は膨大な量がありレビュー不足は否めず、かつ解釈も及ばない点が多いが、これはすべて筆者の力不足

のきするものである。

今回、2020 年を見据えた研究という、挑戦的なテーマに臨んだ。筆者の力不足でビッグピクチャーのほんのひと筆程度の彩色しかできていないのだが、インタビューを通じて痛切に感じたことがある。

グローバル化に真摯に向き合い、真のゴールを設定することができれば、その手段においては様々な方策をとることができる。しかし、昨今の日本企業のグローバル化を見ていると、目的と手段を履き違え、手段に拘泥するあまり、本来のゴールを見失っているのではなからうか。

来るべき 2020 年、今以上にグローバル化は進み、それに伴い多くの外国人労働者を日本企業はマネジメントしているに違いない。そのときに、日本企業がフェアなマネジメントを実現できていることを願ってやまない。

## 注

i 日本の将来推計人口 (平成 24 年 1 月推計)  
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html>

ii 新成長戦略～元気な日本復活のシナリオ～  
Web ページ: <http://www.kantei.go.jp/jp/sinseichousenryaku/>  
報告書:  
<https://docs.google.com/viewer?url=http://www.kantei.go.jp/jp/sinseichousenryaku/sinseichou01.pdf&embedded=true&chrome=true>

iii ワークス研究所にて隔年で行っている、「ワークス人材マネジメント調査 2011」2011 年 9 月～12 月にかけて実施。アドホックなテーマと定点観測 (人材マネジメント全般) を目的とし、定期的に行っている。2011 年の調査においては、グローバル人材マネジメントをアドホックテーマとして実施した。

iv 194 社から回答を得ることができ、回収率は 10.9%であった。

v 実際の質問は次の通り。質問 (MA): 今後、グローバル採用が進み、従業員に占める外国人割合が高まった状態に対応するために、どのような会社のシステムや仕組み、慣行を変えるべきだと思いますか。選択肢: 1.新規卒業者のみを対象とした新卒一括採用 2.OJT を中心とした能力開発 3.管理職の人材マネジメント 4.管理職の男女比率 5.職能資格制度 6.年功重視の昇進システム 7.勤務体系や勤務地 8.60 歳定年制 9.協調型の労使関係 10.日本語のみでの会話や社内文書

## 参考文献

- Ezra F. Vogel, 1979, *Japan As Number One*, Harvard University Press, Cambridge. (=2004, 広中和歌子/木本彰子訳『新版・ジャパンアズナンバーワン』阪急コミュニケーションズ。)  
花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態 - 昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』

- 
- Vol.21 No.2, pp.44-53.
- 濱口桂一郎, 2009, 『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波新書。
- Huei-Fang Chen, 2010, "The relationships of organizational justice, social exchange, psychological contract, and expatriate adjustment: an example of Taiwanese business expatriates," *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7): 1090–1107.
- James C. Abeglen. 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, MIT Press (=2004, 山岡洋一訳『日本の経営・新訳版』日本経済新聞社。)
- 小池和男編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳編 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社。
- Mark V. Roehling, Wendy R. Boswell, Paula Caligiuri, Daniel Feldman, Mary E. Graham, James P. Guthrie, Motohiro Morishima, and Judith W. Tansky, 2005, "The Future of management of HR management: Research needs and directions," *Human Resource Management*, 44(2): 207–216.
- 宮本光晴, 1999, 『日本の雇用をどう守るか』PHP 新書。
- , 2004, 『企業システムの経済学』新世社。
- 守島 基博, 2006, 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化」伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹『日本の企業システム第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』有斐閣, 269-303。
- Paula Caligiuri, David Lepak, Jaime Bonache, 2010, *Managing the Global Workforce (Global Dimensions of Business)*, Wiley-Blackwell.