

海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者増加について

九州共立大学 水戸康夫

The Perspective of Students Towards Japanese Overseas Subsidiary

Yasuo Mito
Kyusyukyokyo Unv.

要旨

海外子会社現地社員の不満の緩和、解消に関する提案は吉原(1979)をはじめ多く存在している。不満が緩和、解消することは現地社員の退職率を低下させるとともに、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者を増加させることにつながる。本論では緩和、解消に関する提案の紹介とともに、提案における問題点を指摘する。その上で、山脇(2019)の就職先選択の2段階選択モデルに基づく検討を行なう。

キーワード：評価制度の共通化、社内公用語、就職先選択の2段階モデル、

1章 はじめに

日本在外企業協会(2019)における2018年調査によれば、調査対象企業における日本人社長比率は38%となり、前回調査の51%から低下していることから、日本人社長の減少、つまり現地人社長は増加しつつある。増加しつつあるとはいえ、更なる現地人社長増加には、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者増加が必要であり、増加が10年後、20年後の現地人社長増加に資すると考えられることから、本論では海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者増加についての検討を行なう¹。

第2章は現地社員の不満の緩和、解消に関する提案として、吉原(1979)等の先行研究を見ていき、第3章は山脇(2019)の日本の博士課程学生へのインタビューを基に、社会構成主義的な観点で行なっている分析を援用することで、現地の大学卒業予定者が海外子会社を就職希望先候補とすることの少ないことを説明する。第4章は海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者増加に関する検討を行ない、第5章ではまとめを行なう。

2章 海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者の増加に関連する先行研究

現地人社員の不満が緩和、解消されれば結果として、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者の増加につながることから、これまでも不満の緩和、解消に関する提案は行なわれてきた²。本章で紹介する提案としては、第一級のタイ人にふさわしい給与をとという提案を行なっている吉原(1979)、よい業績をごく近い将来の昇進・昇格に反映させるべきという提案を行なっている石田(1994)、内外での評価制度の共通化の提案を行なっている白木(2005)、内外での評価制度の共通化を前提としたグローバル人的資源管理システムの構築、適切な活用に関する提案を行なっている笠原(2014)である。

2-1 先行研究の紹介

吉原(1979、266頁-267頁)はタイ人管理者登用へのアイデアとして、第一級のタイ人にふさわしい給与を用意した上で、第一級のタイ人を雇用すること、管理者職務を明細に記述したマニュアルを整備して、評価基準に基づく業績評価を行うこと、日本語の使用をできるだけ減らして英語でのコミュニケーションを推進すること等を挙げている。

石田(1994、16頁-18頁)は上級人材管理に関する提案として、よい業績を上げたら直ちに報酬に反映するとともに、ごく近い将来の昇進・昇格に反映させるべき等の提案を行なっている。よい業績をごく近い将来の昇進・昇格とすべきことについては、九門(2020、243頁)でも「優秀であれば30歳以下でも課長になれるようにした方が良いと思います」という東京大学大学院に留学した経験を持つビジネスパーソンの主張を紹介している。

白木(2005、217頁)は人材の適材適所適時的育成・活用のため、国内と海外での評価制度の共通化を提案している。評価制度の共通化を前提として、本社と海外子会社でのヘイ・システム(職務記述書がポジションの職務内容を明確かつ普遍的に定義し、定義に基づいて職務を評価するヘイ・グループ開発の点数法)導入に関する提案を、笠原(2014)は行なっている。笠原(2014、21頁)は、グローバル人的資源管理システムとは職務等級制度およびヘイ・システム、コンピテンシーマネジメントであると想定した上で、笠原(2014、237頁)で経営現地化問題解決の一助としてグローバル人的資源管理システム構築を提案している。

上述の紹介は海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者増加を、直接に目的とした提案ではないが、第一級の人材にふさわしい給与を用意できれば、よい業績をごく近い将来の昇進・昇格に反映することができれば、評価制度が共通化されてグローバル人的資源管理システムが適切に構築されれば、就職を希望する大学卒業予定者増加は実現すると考えることは可能である。次に、上述の先行研究を批判的に見ていく。

2-2 先行研究における問題点

吉原(1979)における第一級のタイ人にふさわしい給与という提案は、海外子会社が第一級のタイ人を雇用することを最優先の目的とする場合には、適切な提案である。しかしこの提案が、海外子会社における労働の限界生産物価値よりも多くを支払うことによって、欧米系企業と同等以上の給与を実現する、つまり労働の限界生産物価値よりも多くを支払うという、利潤最大化に反する提案であれば、必ずしも妥当な提案とはいえない³。

石田(1994)の、よい業績がごく近い将来の昇進・昇格に反映させるべきとの提案を、海外子会社はなぜ実行しようとしなかったのであろうか。企業文化体得に時間を必要なことや、年功序列を崩すデメリットへの注目などが考えられ、企業文化の体得に必要な時間を節減する方法が見出されていない状況における石田(1994)の提案は、妥当とは言えないかもしれない。石田(1994)の提案については別の機会に論じたい。

白木(2005)および笠原(2014)は本社と海外子会社での評価制度の共通化を提案していると見ることができ、評価制度が本社における評価制度に準拠しているのであれば、本社にとっては問題ない提案である。そして本社における評価制度が、例えば、高原(2008、64頁、67頁—68頁)で示しているように外的要因に関わらず成果の高低が問われる成果評価要素群、どこまで能力を発揮したか、もしくはどこまで能力が獲得できたかに関する能力評価要素群、どれくらい熱心にまじめに仕事をしたかに関する情意(態度)要素評価群により構成されている人事評価要素群に基づいており、情意(態度)要素評価群とは規律性、責任性、積極性、協調性、自己啓発とする⁴。

共通化の提案が情意要素評価群を容認しない場合には、共通化は本社に大きな影響を与える。情意要素評価群を含める場合の仕事のやり方や企業文化と、含めない場合の仕事のやり方や企業文化は相違するからである。共通化が情意要素評価群を容認しない、欧米企業でのグローバル人的資源管理システムがイメージされる評価制度の共通化であるならば、期待した水準の人材が採用可能というメリットとともに、評価制度変更に伴う本社での混乱というデメリットも生じる。

評価制度を共通化するべきか否かを判断する前に、共通化の提案には2つの暗黙の想定があることに留意しておく必要がある。評価制度における成果評価要素群等に対する理解が本社と海外子会社で同じであるという想定と⁵、能力のある人材は本社であっても、海外子会社であっても同じように能力を発揮できるという想定である。この2つの暗黙の想定が満たされると考えることから、笠原(2014、14頁)では「能力のある人材に対して活躍する機会を平等に提供し、彼らの能力を最大限に生かす」ために、評価制度の共通化を前提とするグローバル人的資源管理システムを提案したと考えられる。

しかし、能力のある人材は本社であっても、海外子会社であっても同じように能力を発揮できるという暗黙の想定は妥当でない可能性がある。例えば、英語で仕事をする環境の海外子会社において最高のS評価であるX氏が、現地人社長や本社役員になるために、日本語で仕事をする環境にある本社に出向し、本社での活躍とともに本社との信頼関係の構築をしようとしても、日本語ができないために活躍できず、信頼関係を構築できない可能性がある。X氏が、本社での活躍のために本社は英語で仕事をする環境にすべきと主張したとすれば、X氏の主張は妥当なのであろうか。

国際経営の研究者やグローバル人的資源管理の研究者や企業経営者⁶は、本社でも英語で仕事をすべきと提案するが、英語で仕事をすれば、本社における仕事の質が落ちる⁷と考えられることから、本社も英語で仕事をすべきという提案は適切な提案とは考えにくい。

本社を英語で仕事をする環境にすることで、本社社員 500 人なり、1,000 人なりの仕事の質が低下しても、海外子会社において最高の S 評価である X 氏が本社において活躍する方が重要であるといえるだけの仕事を、X 氏が行なうことは可能なのであろうか。例えば、海外子会社での X 氏が海外子会社における 5 人分、10 人分の仕事をこなすスーパービジネス・パーソンと仮定したとしても、本社社員 500 人なり、1,000 人なりの仕事の質の低下がもたらす業績への悪影響を補って余りあるほど、X 氏の本社における活躍によるプラスの影響の方が大きいと考えることは困難である。したがって日本語ができない場合、X 氏が本社では活躍できない可能性があることを X 氏は甘受し⁸、本社は理解すべきである。

上述以外にも、評価制度を単純に共通化して適用すると、問題が生じうる。石山(2020、104 頁)に示されている日本企業であった L 社は社長を含めて経営陣を海外から招聘し、タレントを活用したマネジメントを行なっている。社長を含めた経営陣が海外からの招聘であった影響からか、L 社のタレント選抜の評価基準(リーダーシップ行動基準)は海外子会社社員とは適合しやすかったが、日本人社員と適合することは少なかった。その結果として売り上げ利益、企業の理念、知識・技能の集積に日本人社員が大きな役割を果たしてきたにも関わらず、タレントとして選抜される日本人社員は少なかった。上述のようなケースが存在しうることから、共通化が望ましいとは言い切れない。

3 章 就職希望者における思考スキーム

日本の海外子会社への就職希望者に関する先行研究としては、田(2011)が存在する。田(2011)は海外子会社に人気のない状況を、ブランドイメージ(中国大学生から見る最も優れている企業ランキング)を含めて、いくつかの資料に基づいて示している。その上で、田(2011、154 頁)において中国人が欧米系企業に就職したい理由として、給料の高さ、中国人が管理職やトップになれる、管理職になるまでの年数が短い、キャリアパスが見えるという調査結果を紹介しているが、十分な分析は行われていない。

3-1 山脇(2019)の紹介

田(2011)では、欧米系企業よりも賃金率が高くなれば、海外子会社への人気は高くなり、人材の採用・確保が現在よりも容易になるか否か等の検討が十分ではない。そこで本論では山脇(2019)の、エリートと見ることの可能な博士課程学生へのインタビュー結果を基にした分析を紹介し、山脇(2019)の分析を援用して海外においてはエリートと見られる大学卒業予定者が、海外子会社を就職希望先候補とすることに関する検討を行なう。

山脇(2019)は先行研究の検討とともに、博士課程学生へのインタビュー調査を行ない、社会学における人間関係が現実を作るといふ社会構成主義的な観点に基づく分析を行っており、本論での考察対象である海外においてはエリートと見られる大学卒業予定者が、どのような思考スキームに基づいて、海外子会社を希望する/希望しないに関する選択を行なうのかにおいてヒントとなりうる研究であると考えられることから、紹介を行なう。

山脇(2019、120頁—121頁)では、進路決定の思考スキームには順序があり、順序によって思考スキームが相違すると見ていることから、山脇(2019)の進路決定モデルは段階論に基づくモデルと捉えることができる⁹。山脇(2019)のモデルでは進路決定の初期段階、絞り込み段階という言葉を使っているが、より理解しやすくするために、本論では山脇(2019)の進路決定モデルを就職先選択の2段階モデル、進路決定の初期段階を就職先選択の第1段階、絞り込み段階を第2段階と呼ぶこととする。

山脇(2019)の就職先選択の2段階モデルでは、要因における効用を比較する「比較モデル」と、昔から存在していると認識している価値観および、先生や先輩や友人や両親等の他人の判断基準に同調する「同調モデル」と、要因における印象に基づいて判断(比較)している「印象モデル」を導出しており、例えば選択は複数のモデル、選択の第1段階には「同調モデル」と「印象モデル」を用い、選択の第2段階には「比較モデル」を用いて選択すると見ることが可能である。その上で、山脇(2019、122頁)で賃金率等についての情報は、研究室の先輩や友人といった狭い範囲からの主観的な情報に基づいているとしている。

3-2 就職先選択の2段階モデルに基づいて、就職希望先候補とならないことに関する説明

大学卒業予定者が日本の海外子会社を就職希望先候補としないことを、就職先選択の2段階モデルに基づいて説明する場合、2通りの説明が可能である。第1の説明としては、就職先選択の第1段階において、大学のクラブにおける先輩や友人等の狭い範囲からの主観的な情報に基づいて、海外子会社に関する主観的なイメージを持ち、イメージに基づいて(「印象モデル」に基づいて)海外子会社を就職希望先候補としないという第1段階における選択を行なう。第2の説明としては、クラブにおける先輩等の選択に同調して(「同調モデル」に基づいて)、海外子会社を就職希望先候補としないという選択を行なう。どちらの説明においても、海外子会社のパールミュッターのEPRGプロフィール(本国志向、現地志向、地域志向、世界志向)での志向に関わりなく、大学卒業予定者は昇進・昇格が遅い等のイメージや他者に同調することで、第1段階において就職希望先候補としないという選択を行なう。

第1の説明であろうと第2の説明であろうと第2段階においては、海外子会社は就職希望先候補として認識されないことから、「比較モデル」に基づいての比較すらしてもらえず、海外子会社を就職希望先候補として認識しない。結果として、大学卒業予定者は海外子会社への就職活動はしないと説明できる。

上述より、就職先選択の2段階モデルに基づく説明では、大学卒業予定者が海外子会社への就職活動をすることなく就職しないのは、大学卒業予定者における就職先選択の第2段階において、海外子会社が就職希望先候補として存在していないからというものである。

4章 海外子会社が大学卒業予定者の就職希望先候補となるための検討

就職先選択の2段階モデルを利用しての、海外子会社が就職希望先候補とならないことに関する説明が一定程度の妥当性を持つとする時、本章では海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者の増加に必要なことの検討を行なう。

4-1 これまでの提案についての検討

第1に、賃金率を欧米系企業よりも高くすれば、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は増加するのであろうか。2段階モデルに基づき第1段階において「同調モデル」や「印象モデル」を用いているとすれば、周りの大学卒業予定者が海外子会社を就職希望先候補として選択していないことや、親や友人等が海外子会社を望ましい就職先と見ていないこと、そして欧米系企業よりも賃金率は低いというイメージから、賃金率を調べることなく、就職希望先候補とはならない。第2段階では就職希望先候補ではないので比較対象にすらならず、就職希望先候補ではないままである。このため、賃金率を高くしても、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は十分には増加しない。

第2に、石田(1994)の提案を、海外子会社のみ、よい業績がごく近い将来の昇進・昇格に反映させるという人事方針にシフトすることと捉えた場合、人事方針をシフトすれば、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は増加するのであろうか。これについても賃金率と同様の論理によって、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は十分には増加しない。

第3に、グローバル人的資源管理システムを適切に活用するための前提である評価制度の共通化を実現すれば、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は増加するのであろうか。これについても賃金率と同様の論理によって、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は十分には増加しない。その上、共通化すると表明しておきながら、共通化が不十分な海外子会社が一部にでも存在すれば、全ての海外子会社が第1段階における就職希望先候補としては不適切だという印象をもたれ、「印象モデル」に基づいて就職希望先候補から排除されることになる。

上述の分析に基づけば、これまでの行なわれてきたような提案では、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は十分には増加しない。

4-2 海外子会社を大学卒業予定者の就職希望先候補とするために

4-1節において、賃金率を欧米系企業よりも高くする等の提案について検討してみた。提案を実行したとしても、就職先選択の2段階モデルに基づく時には、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は十分には増加しないことを指摘した。

海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者が十分には増加しないと考える理由として、賃金率を欧米系企業よりも高くする等の提案は、2段階モデルにおける第2段階に働きかける提案であり、第1段階に働きかける提案ではない。そして第2段階に働きかける提案では、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者の増加を期待することは困難である。

大学卒業予定者に、海外子会社を就職希望先候補としてもらうためには¹⁰、第1段階において海外子会社が就職希望先候補として認識されることが重要であり、必要である。そ

のために必要なこととしては、2段階モデルに基づけば、昔から存在していると認識している価値観および、先輩や友人や両親等の他人の判断基準において、第1段階においては欧米系企業だけではなく、日本の海外子会社も就職希望先候補として認識されるような働きかけを行なうことが重要であり、必要である。

海外子会社が就職希望先候補として認識されるために行なうべきことは、まずは、ビジネスや社会貢献を通じてのブランド価値向上を図ることである。その上で、例えばマスメディアやSNS等の一般への働きかけは重要であり、必要であるとはいえ、働きかけの効果が見えるようになるには相応の期間を必要とする。本論では、ターゲットとする大学への働きかけを提案する。ここで重要なことは、ターゲットとする大学の大学卒業予定者のうち、海外子会社の企業文化に対応可能な人材採用を図るべきことである。

日本の海外子会社も就職希望先候補として認識されるような働きかけが、ターゲットとする大学に対して5年～6年程度であっても、その効果が見えるようにすることは可能である。寄付講座を実施することや、工場見学の企画提案やインターンシップを行なうことや、大学の就職課とパイプ¹¹を持つこと等が考えられる。これらの働きかけを行なったターゲットとする大学では、海外子会社が就職先選択の第1段階において、就職希望先候補として認識してもらえるようにすることは可能である。

働きかけを行なったターゲットとする大学における卒業予定者が、海外子会社を就職希望先候補としていることを、ターゲットとする大学以外の大学卒業予定者に見てもらうことで、「同調モデル」を通じて、海外子会社を就職希望先候補として認識する大学卒業予定者を増やすことも可能である。賃金率を高くする、社内公用語を英語とする¹²等の第2段階への働きかけは、第1段階への働きかけが一定の成果を上げた後のことである。

5章 まとめ

現地人社員の不満の緩和、解消に関する提案として吉原(1979)、石田(1994)、白木(2005)、および笠原(2014)を紹介した。紹介した理由としては、不満が緩和、解消すれば、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者の増加を期待できると考えたからである。しかし本論における考察の結果、吉原(1979)等の提案を実行したとしても十分な効果は期待できないことを指摘した。十分な効果を期待できないのは、提案がインタビュー調査を通じて得られた知見を基にした提案であり、モデルに基づいた提案ではなかったからである。

本論では就職先選択の2段階モデルに基づいた検討において、吉原(1979)等の提案を実行しても、海外子会社を就職希望先候補とする大学卒業予定者は十分には増加しないことを指摘した。増加させるには、第1段階において海外子会社を就職希望先候補として認識してもらうことを優先すべきことを提案した。

山脇(2019)の就職先選択の2段階モデルは、エリートとみなすことの可能な日本の博士課程学生へのインタビューに基づいて導出したモデルであるが、このモデルは博士課程学生に対しては、一定の外的妥当性を持つとはいえ、十分に持つことは確認されていない¹³。

また、エリート意識を持っていると考えられる現地の大学卒業予定者学生に対して、日本の博士課程学生へのインタビューに基づいて導出した就職先選択の2段階モデルを利用することが妥当なのかの検討が必要である。

就職先選択の2段階モデルの利用には、上述のように一定の留意が必要であるにも関わらず、モデルを利用しての検討を行なうのは、先行研究における提案がなぜ十分な効果をもたらさないのかに対して、インタビュー調査等を通じて得られた知見を基にした分析では回答ができなかったからである。

例えば、吉原(1979)の、調査を通じての知見に基づく提案、第一級のタイ人にふさわしい給与という提案がなぜ十分には実行されていないのか、実行されていたとしても、なぜ十分な効果がないのかという疑問への回答を行なうためには、調査を通じての分析ではなく、モデルを通じての検討が必要と考えられる。しかし、そのためのモデルは存在していなかったために、一定の留意が必要であるとはいえ、援用可能な山脇(2019)の就職先選択の2段階モデルを利用することとした。本論では2段階モデルを利用することで、提案が実行されたとしても、なぜ十分な効果がないのかという疑問への回答が可能となった。

今後の課題としては、2段階モデルを援用するにあたって留意すべきことに関する確認を行なうとともに、現地の大学卒業予定者へのインタビュー調査、アンケート調査を行なうことで、ここで展開した議論によって現実をどの程度適切に説明できるのかを明らかにする必要があり、明らかにしていきたい。

【参考文献】

- 石田英夫(1994)「日本企業のグローバル化と国際人事の基本問題」石田英夫編(1994)『国際人事』中央経済社。
- 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。
- 笠原民子(2014)『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房。
- 九門大士(2020)『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか? 外国人エリート留学生の知られざる本音』円水社。
- 岸 保行(2010)「誰が優秀な人材なのか?—日系ものづくり企業の台湾マネジメントと「セカンド・ベスト・プラクティス型」人材活用—」『国際ビジネス研究』第2巻第2号、pp. 47-60。
- 柴田弘捷(2012)「在中国日系企業の人事管理(2)—採用・研修・昇進について—」『専修人間科学論集 社会学篇』Vol. 2, No. 2 pp. 41-58。
- 白木三秀(2005)「日系企業のアジア展開と人的資源管理上の構造的諸課題」白木三秀編『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房。
- 高原暢恭(2008)『人事評価の教科書 悩みを抱えるすべての評価者のために』労務行政。
- 田 園(2010)『中国日系企業の人材育成』桜美林大学北東アジア総合研究所。
- 服部泰宏(2016)『採用学』新潮社。

Heenan,D.A. and H.V.Perlmutter,Multinational Organization

Development,Addition-Wesley,1979.(江夏健一・奥村皓一監修、国際ビジネス研究センター訳(1990)『グローバル組織開発—企業・都市・地域社会・大学の国際化を考える』文真堂。)

リクルートワークス研究所(2013)「インドにおける新卒採用の現状 採用の基本と在インド企業の新卒エンジニアへのアプローチ」『Works Report』

山脇竹生(2019)「博士課程の学生が民間企業への就職を選択する思考プロセスと要因：文献調査とインタビュー調査による一考察」Osaka University Knowledge Archive：OUKA、pp. 105-129。

吉原英樹(1979)『多国籍経営論』白桃書房。

吉原英樹(2001)『英語で経営する時代 日本企業の挑戦』有斐閣。

吉原英樹、星野裕士(2003)「総合商社—日本人が日本語で経営—」『国民経済雑誌』第187巻第3号、pp. 1-22。

ホームページ

一般社団法人 日本在外企業協会(2019)「第10回「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告」

https://joea.or.jp/wp-content/uploads/survey_globalization_2018.pdf 閲覧 2022年2月10日

¹ 柴田(2012)とリクルートワークス(2013)に記述に基づき、日本において一般的な新卒一括採用が海外においても一定程度見られ、長期雇用の慣行が一定程度受け入れられていることを前提とした説明を行なう。

柴田(2012、42頁)において、中国では専科卒(短大卒相当)以上の新規学卒の求人ルートについての記述があること、柴田(2012、43-50頁)における各事例での「採用」において「新卒採用」と「中途採用」が示されており、事例紹介(紹介事例は中国)を見る限り、新規学卒採用は日本以外の国においても受け入れられている可能性がある。リクルートワークス(2013、3頁)にインドにおいても新規一括採用に関する情報が載っていることから、日本ほど一般的ではないにしても、新規一括採用の見られる国が一定数存在していると見ている。

海外において長期雇用の慣行が受け入れられるのかという点については、柴田(2012、45-46頁)では、D社が新規学卒定期採用を基本としており、新卒にはとくに専門性を求めないことを示しており、これは長期雇用の中で、社内で教育することを前提とした採用であることを示唆するものである。D社の北京における商業有限公司2006年での新卒予定者履歴書提出は2000名であることが紹介されており、新卒予定者の多くはD社ではとくに専門性を求めないという情報の存在を認識しているはずであるにもかかわらず、長期雇用の慣習を持つD社に履歴書を提出している。この事実から、新規学卒者における一定数は長期雇用の慣習を持つ企業を就職希望先候補とすることに躊躇することはないと見ることは可能である。

² 従業員の不満といっても、アメリカとヨーロッパでは不満は相違する。アジアにおいても、早期に発展したアジア NIES と、それよりは遅れて発展した ASEAN4 では不満は相違する。また、社会主義国である中国における不満と、資本主義国である ASEAN4 での不満は相違する。そして中国においても、南巡講話直後の1990年代前半における不満と、2022年時点における不満にも相違がみられる。したがって、各国における政治的・文化的・経済的・社会的な企業環境に応じた不満に注目した議論が求められるが、本論では紙幅の関係から、先行研究において一般的に述べられている従業員の不満を取り上げることとする。

- ³ 雇用できた有能な社員のリーダーシップによって、労働の限界生産物価値が高くなる可能性はあるので、有能な社員にふさわしい給与の提示を誤った提案とは断定できない。
- ⁴ 情意評価があると、上司や同僚等の視線を意識した行動をとることになる。その視線を煩わしいと感じるか、見守ってもらっていると感じるかによって情意評価に対する見方は相違する。
- ⁵ 評価制度に関する記述ではないが、岸(2010、50頁—51頁)に企業理念などは本を読んだり、テープを見たり、聞いたりするだけではわからないと述べられており、企業理念等に関する本社と海外子会社における認識は、書かれたものがあつたとしても、本社と海外子会社における理解が一般的に共通しているとは言えないかもしれない。同様に、評価に関する詳細なマニュアルがあつたとしても、本社での理解と海外子会社での理解が共通であるとは言い切れない。
- ⁶ 吉原、星野(2003、7頁)に三菱商事社長が英語の社内公用語を提唱したが、社内の英語を使用しない部門における反発が大きく、成功しなかったことが述べられている。現在でも、英語を社内公用語とすることに対する評価は、まだ定まっていない。
- ⁷ 吉原(2001、はしがきii)に「英語を使うと知能指数が落ちる」、吉原(2001、71頁)に「欧米流のコミュニケーションスタイルに慣れた日本人であっても、英語では60%から70%しか力が出せない」という紹介がある。英語を使っても知能指数が落ちると感じない、英語だと120%の力が出せるビジネスパーソンも存在するであろうが、一般的に仕事の質は低下するであろう。
- ⁸ そもそも、X氏が現地人社長や本社役員になろうとするのであれば、日本語の勉強をすべきである。2年～3年程度での転職を前提としているのであれば、日本語習得の必要はないが、現地人社長や本社役員になろうとするのであれば、ビジネスを行なえる程度の日本語を習得しようとすることは重要である。習得しようとするれば信頼関係を構築しやすくなり、長期間勤めようとするシグナルとなるにも関わらず、習得しようとしていないのであれば、真剣には、現地人社長や本社役員になりたいと思っていないからであると認識されても仕方がない。
- ⁹ 服部(2016、112頁)では、日本の大学生を対象とする就職意識調査に基づく分析の結果として、就職活動の初期段階ではフィーリング、最終段階ではより具体的な情報の精査といったシフトが起こると指摘しており、山脇(2019)の就職先選択の2段階モデルと整合的である。
- ¹⁰ 脚注1で示したD社のように、例外的に多くの就職希望者を集める海外子会社は存在する。
- ¹¹ 柴田(2012、43頁)では、中国において大学が単独ないし共同で企業を呼んでの就職説明会が存在していることが述べられている。これは就職説明会に企業を招聘することで、学生に対して就職候補企業を提示するという形で、暗黙の就職指導を行なっていると見ることができる。リクルートワークス(2013、1頁)に、インドの上位校では、カレッジのプレースメントセンター(就職課)ごとにレギュレーションがあることを示しており、レギュレーションに則り、大手IT企業は有力校での採用活動(新卒一括採用)を行なっている。つまり、インド上位校のプレースメントセンターは有力企業を学内での就職説明会に招聘することで、学生に対して就職候補企業を提示するという形で、暗黙の就職指導を行なっていると見ることができる。
- ¹² 非英語圏において現地志向の場合には、社内公用語としては英語ではなく日本語とし、現地対応要員は現地語を現地の国情(政治・経済・社会・文化等)と併せて修得するというスタイルの方が望ましい可能性が存在する。現時点では、海外子会社の社内公用語に関する調査データがほとんどなく、社内公用語に関する情報としては、岸(2010)で示されている台湾における日系製造企業では日本語が多く使われている等の断片的な情報しかないために、EPRGモデルを用いた十分な検討は行なえない。しかし、社内公用語として英語を採用すべきであるという先行研究が存在する状況において、必ずしも採用すべきではないケースのありうることを指摘できるEPRGモデルは重要な意味を持つ。
- ¹³ 大阪大学、京都大学の博士課程学生等に対して発表を行ない、「非常に納得がいった」等のコメントをもらっていることを山脇(2019、120頁)は示している。したがって、関西の一部の大学における博士課程学生については、一定の外的妥当性は担保されていると見ることができる。しかし福岡等の全国の博士課程学生について、外的妥当性が担保されているわけではない。