

# 海外子会社を就職希望先第1候補と見るという新しいアイデア

九州共立大学 水戸康夫

## The New Idea for Japanese Overseas Subsidiaries

Yasuo Mito

Kyusyukyokuritu Univ.

### 要旨

海外子会社の日本語人材採用方針は「日本人とうまく仕事をする」ための「仕事能力」を持つことと考えることが可能なことを示した。それでは、上述の日本語人材を採用するために必要な施策は何であろうか。水戸(2022)では個々の海外子会社の取るべき施策を提案しており、本論では海外子会社全体として取るべき施策について議論する。この時、Rogers (2003) のイノベーションの関連研究である鈴木(2013)を基にした考察を行なうこととする。本論は「イノベーション」の普及というアイデアを、日本語人材を採用するために必要な施策に結びつけたところに特徴を持つ。

**キーワード：**「本国志向」、「イノベーション」の普及、正当化のフレーム

### 1章 はじめに

グローバル化の進展とともに、世界中でグローバル人材およびグローバルビジネスリーダーがより強く求められるようになってきており、グローバルに活躍している日本企業は企業グループとして、傑出した能力を持つグローバル人材をめぐる争奪戦(Talent for War)を行なっているはずである。

しかし、日本生涯学習総合研究所(2016)や日本学生支援機構留学生事業部国際奨学課(2023)等の調査によれば、本社はグローバル人材になりうる留学生を積極的に採用しようとしていない<sup>1</sup>。また、2章で紹介する野元(2007)や柴田(2012)や上原・陶(2014)等を見る限り、海外子会社においても傑出した能力を持つグローバル人材を積極的に採用しようとはしていない。

本論では海外子会社での日本語人材採用方針が、Heenan & Perlmutter (1979) のEPRGモデル(本国志向、現地志向、地域志向、世界志向)における「本国志向」の下にあると想定すれば、傑出した能力を持つグローバル人材を積極的に採用しようとはしていない海外子会社の採用を適切に説明できることを示し、「本国志向」の下にあると想定しうる海外

子会社全体が採用したい人材をより多く採用するためのアイデアとして、Rogers (2003) のイノベーションの普及に関連する鈴木(2013)の研究が参考にできることを示す。

## 2章 海外子会社で採用しようとしている人材

海外子会社の現地人材採用方針を明らかにすることを目的とした研究はほとんど存在していないことから、日本語人材としての現地人材に関連した文献である野元(2007)、柴田(2012)、上原・陶(2014)を紹介する。

野元(2007)は少し古い調査ではあるが、2005年における大連における日系企業52社(31社がメーカー、21社は非メーカー)に対して聞き取り調査を行なった「ジェトロテストに対する大連の日系企業の声」における、日本語人材としての中国人社員の採用や日本語使用の現状に関する分析を行なっている。野元(2007、69頁)は「ビジネスの現場では「日本人とうまく仕事をする」ための「仕事能力」が求められている」としている<sup>2</sup>。

野元(2007、78頁)における「仕事能力」とは(日本語人材に対して)日本語能力のあることを前提として、専門知識などの専門性を持ち、日本のビジネス文化やビジネス知識を理解することで、チームで仕事をするために必要な相手に対する気配りを持ち、組織における役割に対する意識などを高い水準で持っている人材が持つ、仕事における能力と見ている<sup>3</sup>。

柴田(2012、43-44頁)は、中国での海外子会社A社における新規採用・中途採用の紹介を行なっている。金融業であるA社では社内文書も対外文書も英語仕様であるとはいえ、顧客の大半が日系企業であることから、新卒採用においては英語人材より日本語人材を重視しており、北京支店でも大連支店でも、従業員の6割は日本語人材である。中途採用では留学経験や日本での勤務経験は重視されるが、金融業での経験は問わないとしている。柴田(2012)の上述の紹介、つまり6割が日本語人材である等は、野元(2007)の「日本人とうまく仕事をする」ための「仕事能力」が求められているという分析と整合的である。

上原・陶(2014、表14)では、日本の海外子会社採用試験を受けて就職した、「一本大学」といわれている有力な中国4年制大学日本語学科卒業生である17名(男性1名、女性16名)を対象としたアンケート調査における「ご自身の経験を振り返って、日系企業に就職する上で、在学中に研修したほうが良いことは何ですか(複数回答可)」という設問に対する回答が示されている。欧米系企業に就職する場合においても重要だと考えられる「専門知識・技術」は53%、「日本企業を含む業界知識」は47%、「日本語以外の外国語」が41%、「ビジネスマナー」は41%であった。

同じ表14において、海外子会社であることに関連している回答として「ビジネス日本語」は65%、「日本企業文化や商習慣」は47%、「日本の文化・社会に関する一般教養的な知識」は35%であった。この結果に対して上原・陶(2014、10頁)は、日本語人材であっても「実際に仕事を始めてみると、日本の文化を知らないと仕事がスムーズに進めないことを実感したといった背景があるのでは」と分析しており、この分析は野元(2007)の「日本人とうまく仕事をする」ための「仕事能力」が求められているという分析と整合的である。

野元(2007)、柴田(2012)、上原・陶(2014)を見る限り、日本の文化を知らないと海外子会社での仕事をスムーズに進めることができないという認識の下で、海外子会社では新卒採用において、傑出した能力を持つグローバル人材を積極的に採用しようとせず、ビジネス日本語が堪能であることを前提としつつ、日本企業文化や商習慣を知った上で、チームで仕事をするために必要な日本企業文化や商習慣に則った行動をとることが可能な人材を採用しようとしている。

次章では、傑出した能力を持つグローバル人材を積極的に雇用しようとしないうることに關する検討を行なう。

### 3章 グローバル人材争奪戦下、グローバル人材を積極的に採用しないことについて

Heenan & Perlmutter (1979、翻訳書 18 頁)によれば本国志向とは、外国人にくらべ、より優れた知識や能力を持ち、信頼できると考えることから、世界中で本国人を中心的地位におき、仕事に比して多くの報酬を与える選好のことを言う。本論においては「本国志向」を、一定期間以上の本社勤務経験という同じ社会的背景を持つ社員(外国人を含む)の方が、本社勤務の経験を十分には持たない外国人に比べて、本社としては信頼できることを主たる理由として、一定期間以上の本社勤務経験を持つ社員を海外子会社のトップ経営層にする志向のこととする。「本国志向」であるということは、本社勤務経験を持つ社員よりも経験を持たない外国人の方が優秀(傑出した能力を持つ)としても、十分には信頼できない外国人は海外子会社のトップ経営層にしようとはしないことである<sup>4</sup>。「本国志向」の下での海外子会社において、トップ経営層とはならない傑出した能力を持つグローバル人材は、取り換え可能な人材であり、業務遂行上必要があるのであれば、外部からリクルートすれば問題ない人材と考えることができる。また、国際経営環境が「本国志向」が適合しないとまでは言えない場合には、「本国志向」であることは業績に大きな悪影響を与えない<sup>5</sup>。

「本国志向」の下での海外子会社は、本社から課長職、部長職や社長として派遣される社員が戸惑うことなく、本社と同程度の効率で管理および経営をストレスなく行なう都合上、日本企業文化や商習慣を知った上で、日本企業文化や商習慣に則ったビジネスマナーに基づく行動が可能な人材を採用しようとする。海外子会社の日本語人材採用基準が「本国志向」の下での採用基準であることを前提とするのならば、傑出した能力を持つグローバル人材を積極的に採用しようとしていないことは妥当な行動と見ることができる。

グローバル人材から「見捨てられる日本・日本企業」となることを、守屋(2020)は危惧している。しかし、海外子会社では日本の文化を知らないと仕事をスムーズに進めることができないという実態があり、それが「本国志向」によってもたらされているならば、グローバル人材が傑出した能力を持つとしても、海外子会社においてスムーズに仕事を行なうことや十分な活躍するには、「本国志向」の下にある海外子会社が世界志向等にシフトしない限り困難である。したがって「本国志向」が継続することを前提とする場合<sup>6</sup>、グローバル人材が信頼を得るための十分な努力(ビジネスに利用可能なレベルの日本語修得等)

を行なわないのであれば、そのようなグローバル人材に見捨てられることは、海外子会社の業績や、将来の社長候補確保は問題とはならない。

#### 4章 Rogers (2003)のイノベーションの普及、および普及に関連する鈴木(2013)の研究

3章において「本国志向」の下では、グローバル人材に見捨てられることは問題とはならないことを指摘した。「本国志向」の下での海外子会社の新卒採用においては、傑出した能力を持つグローバル人材ではなく、ビジネス日本語が堪能であることを前提としつつ、日本企業文化や商習慣を知った上で、チームで仕事をするために必要な日本企業文化や商習慣に則った行動をとることが可能な人材を採用しようとしている。この結果として2章での野元(2007)、柴田(2012)、上原・陶(2014)が示す状況となった。

上述の人材を採用するための具体的な提案として、水戸(2022)は就職先選択の2段階モデルを提示して、海外子会社への就職希望の大学卒業予定者増加に関する提案、例えば、大学への寄付講座や大学就職課とのパイプ構築等を提案している。しかし水戸(2022)の提案は年収が欧米系企業よりも低く<sup>7</sup>、日本企業の仕事のやり方に忌避感<sup>8</sup>を持つ状況を変えるものではないため、海外子会社全体への就職希望者を多くする効果はほとんどない。このため、個々の海外子会社が就職希望者を増加させるための行動は、ゼロサムゲームの下での行動となる。本論では、個々の海外子会社ではなく、プラスサムゲームとするために海外子会社全体への就職希望者増加のために行うべきことについての議論を行なう。

##### 4-1 Rogers (2003)のイノベーション

イノベーションを新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物と定義するRogers (2003、翻訳書 16 頁)に準拠して、本論では現地の大学卒業予定者が海外子会社を就職希望先の第1候補グループと見ることを、新しいと知覚されたアイデアとし、このアイデアを「イノベーション」とする。欧米系企業を就職希望先の第1候補と見るのが現地の大学卒業予定者に一般的であるからである。

大学卒業予定者の多くが海外子会社を就職希望先の第1候補と見ていない状況から、海外子会社をも就職希望先の第1候補グループと見る状況に変化する過程を、「イノベーション」の普及過程とすれば、Rogers (2003)の関連研究である鈴木(2013)を参考に議論を行なうことが可能となる。

まず、大学卒業予定者のうち海外子会社を就職希望先の第1候補グループとする採用者カテゴリーとして「イノベーター」「初期採用者」「初期多数派」「後期多数派」「ラガード」に分類し、図表1に示す。

図表1 海外子会社を就職希望先の第1候補グループとする採用者カテゴリー

カテゴリー	「イノベーター」	「初期採用者」	「初期多数派」	「後期多数派」	「ラガード」
大学卒業予定者における割合、および目安となるシェア	極めて小さい 2.5%	小さい 13.5%	一定程度 34.0%	一定程度 34.0%	小さい 16.0%

出所) Rogers (2003、翻訳書 229 頁)に基づいて、筆者作成。

「イノベーター」は最初に、海外子会社を就職希望先の第1候補グループとして認識する大学卒業予定者であり、大学卒業予定者の中では極めて小さいシェアであり、目安となるシェアを2.5%とする。「初期採用者」は「イノベーター」の次に海外子会社を就職希望先の第1候補グループとして認識するカテゴリーであり、シェアは小さく、目安となるシェアを13.5%とする。「初期多数派」は「初期採用者」の次に海外子会社を就職希望先の第1候補グループとして認識するカテゴリーであり、シェアは一定の大きさであり、目安となるシェアは34.0%とし、大学卒業予定者の中で「イノベーター」と「初期採用者」と「初期多数派」の合計シェアは全体の半分程度とする。「後期多数派」は「初期多数派」の次に海外子会社を就職希望先の第1候補グループとして認識するカテゴリーであり、シェアは一定の大きさであり、目安となるシェアは「初期多数派」と同程度の34.0%とする。「ラガード」は「後期多数派」の次に海外子会社を就職希望先の第1候補グループとして認識するカテゴリーで、シェアは小さく、「初期採用者」と同程度の16.0%とする。

現時点における「イノベーション」の採用者カテゴリーとしては、「初期採用者」の段階であると見ている。これは、アニメやマンガ等に触発されて日本に強い関心を持ち、日本語や日本文化を理解しようとし、理解している層が、海外子会社を就職希望先の第1候補グループとし、就職した層が存在していることから、既に「イノベーター」の採用者カテゴリーから脱却していると判断している。

現地の大学卒業予定者における就職先としての海外子会社への人気は高いとは言えないことから<sup>9</sup>、海外子会社を就職希望先の第1候補グループとして認識する大学卒業予定者は多いとは言えない。このことから、現時点ではまだ「初期多数派」のカテゴリーにシフトしていないと判断している。

本論では上述の認識に基づき、「イノベーション」は「イノベーター」の採用者カテゴリーから脱却はしているが、まだ「初期多数派」のカテゴリーとはなっていないと見ていることから、「初期採用者」のカテゴリーにあるとする。

「イノベーション」の採用者カテゴリーを「初期多数派」のカテゴリーにシフトするための方策については鈴木(2013)を参考に考察するため、まず鈴木(2013)の紹介を行なう。

#### 4-2 Rogers (2003)に準拠した鈴木(2013)の紹介

Rogers (2003)に準拠して、「自分へのご褒美」消費を新しいと知覚されたアイデアと見ることで、「自分へのご褒美」消費をイノベーションの一事例とした鈴木(2013)を参考に、「イノベーション」について検討していく。

イノベーションといえば、新しいアイデアの創造や技術発明と捉えられがちであるが、鈴木(2013)はイノベーション研究において、新しい消費様式はイノベーション研究の対象になりうると捉え、新しい消費様式である「自分へのご褒美」消費の検討を行なっている。本節では鈴木(2013)における「自分へのご褒美」消費を紹介する。

鈴木(2013、15頁)は、イノベーションの普及とはイノベーション採用に関わる不確実性の減少と捉えている。採用に関わる不確実性の減少において、イノベーションの普及者が

イノベーションの採用を正当化できるフレームを与えることが重要であり、採用を正当化できる理由を与える手段としてマスメディアが大きな役割を果たすとしている。

鈴木(2013、表 4-4、表 4-9、表 4-13)において、1994 年以降という早期において見られた宝飾企業の正当化のフレームとしては「がんばった証」として、が最も多い。1992 年以降に見られ、特に 1997 年以降に多く見られた百貨店の正当化のフレームとしては「クリスマスギフト」として、が最も多い。2004 年以降に見られた食品・飲料メーカーの正当化のフレームとしては「日常の小さなご褒美」および「癒し」として、が多かった。

「がんばった証」として、「クリスマスギフト」として、「日常の小さなご褒美」としておよび「癒し」として、というフレームがフレームとして成立するためには、道徳的正当性等でもって社会を説得する必要がある。そして特定のターゲットに対して道徳的正当性等でもって社会を説得できたのならば、他のターゲットにも拡張可能となる。

鈴木(2013、72 頁)での採用者カテゴリー「イノベーター」と「初期採用者」における採用者は「働く若い独身女性」、「初期多数派」では「主婦」、「後期多数派」では「団塊世代」と「男性」、「ラガード」では「シニア層」であるとしている。そして正当化のためのマスメディアは重要であり続けていたことを指摘している。

採用の初期においては、潜在的採用者は道徳的正当性を獲得できる正当化のフレーム、例えば、たとえ「自分へのご褒美」消費であっても、がんばった、努力した後の支出であるならば、社会は問題ではないと見てくれるフレームの 1 つである、「がんばった証」を主に用いていた。「がんばった証」というフレームが存在することによって、自分へのご褒美のための支出に批判的な見解が社会にあっても<sup>10</sup>、潜在的採用者による採用を実現可能とすることができるとしている。

自分へのご褒美消費研究により得られた知見として、鈴木(2013、155 頁、154 頁、145 頁)は、普及には「採用者」に採用する理由としての正当化のフレームを用意すること、イノベーション普及の全段階でマスメディア・コミュニケーションが重要であること、マスメディアではターゲットとする採用者カテゴリーを選定していることから、どのような特性を持つ層を「採用者」と見るのかも重要であるとしている。本論では、上述の 3 つの知見(正当化のフレームの用意、マスメディア・コミュニケーションの活用、採用者カテゴリーの選定)に基づいて、採用者カテゴリーとして「初期採用者」を選定して議論を行なう。

## 5 章 海外子会社全体における「イノベーション」に関する提案

鈴木(2013)の研究に基づくなら、本論における「イノベーション」の普及のためには、大学卒業予定者である「初期採用者」に「イノベーション」採用理由を与えるため、正当化のフレームを用意すること、そして「イノベーション」の普及のために、正当化のフレームを大学卒業予定者にアピールするためにマスメディアの活用が必要となること、「初期採用者」がどのような特性を持つ層であるかを適切に判断して、対象とする特性を持つ層を主要ターゲットとするマスメディアを活用すべきことを、本論では提案する。

### 5-1 道徳的正当性のフレーム

大学卒業して就職するのであれば、社会的地位の高い欧米系企業に就職すべきであり、社会的地位が高いとは見られていない海外子会社に就職するべきではないという価値観、信念、規範が存在するとしたら、そのような価値観、信念、規範から解放されない限り<sup>11</sup>、「イノベーション」における「初期多数派」のカテゴリーへのシフトは実現しない。

道徳的正当性のフレームは、潜在的採用者である大学卒業予定者に大学卒業して就職するのであれば、社会的地位が高いとは見られていない海外子会社に就職するべきではないという両親や学友や先生等の、言葉を使つてのアドバイスあるいは態度で示される意図から離脱して、大学卒業予定者が自由に判断できるようにするために必要なフレームである。

社会に存在する価値観、信念、規範は1つとは限らない。鈴木(2013、100頁)では、自己称賛型行為である「自分へのご褒美」消費は社会に好ましくないと見られるが、日本社会では努力やがんばりはポジティブに見られることから、がんばった後に「自分へのご褒美」消費が行なわれるのなら許されるという分析をしている。つまり、日本には自己称賛型行為に対してネガティブに見る価値観とともに、がんばりをポジティブに見る価値観が存在していることから、日本には価値観、信念、規範が2つ以上存在していると見ている。

大学卒業して就職するのであれば、社会的地位が高いとは見られていない海外子会社に就職するべきではないという価値観、信念、規範が存在するとしても、就職することは許されるとする価値観、信念、規範も存在しうると考えることはできる。許されるとする価値観、信念、規範を道徳的正当性のフレームとする時、「初期採用者」の道徳的正当性のフレームを探り出し、創造することが、「イノベーション」を実現するために必要である<sup>12</sup>。

「初期採用者」の道徳的正当性のフレームは国によって、地域によって、時期によって相違する可能性がある。したがって、全ての海外子会社に適用可能な道徳的正当性のフレームを提案することはできないとはいえ、海外子会社が道徳的正当性のフレームを提案するためのヒントを提示することは可能である。

岩内(1992、151頁)において、アメリカ社会では家族を大切にすることが半ば義務と考えられているとしており、アメリカには家族を大切にする価値観が存在すると見ることができる。九門(2020、表2)では、2018年大連外国語大学の学生への「人生において大事にしている価値観(3つ選択)」という設問(n=538)に対して、家族は315人(58.6%)、健康は226人(42.0%)であり、家族と健康が多く選択されていることを報告している。上述の報告から、家族を大切にする価値観がアメリカにも中国にも存在していると見ることが可能である。また、中国には健康を大切にする価値観も存在すると見ることができる。

「初期採用者」の道徳的正当性のフレームとなりうる、家族を大切にする価値観に基づくフレームは「イノベーション」を正当化するフレームとすることができる。海外子会社に就職することが、家族を大切にする価値観に基づくフレームに基づく行動であることを提示できれば、就職先として欧米系企業のみを重視する価値観から、海外子会社を就職希望先の第1候補グループとして認識する大学卒業予定者を増やすことは可能である。

同様に道徳的正当性のフレームとなりうる、健康を重視する価値観に基づくフレームは「初期採用者」における「イノベーション」を正当化するフレームとすることができる。

欧米系企業においてエリートとして働く場合、高い給与に見合う業績を求められることから、長時間労働とともに高いストレスの下で働くことになりがちである。海外子会社では欧米系企業ほど長時間労働の下で、高いストレスに曝されるわけではないことを訴え、海外子会社に就職することが、健康を重視する価値観に基づくフレームに基づく行動であることを提示できれば、就職先として欧米系企業のみを重視する価値観から、海外子会社を就職希望先の第1候補グループとして認識する大学卒業予定者を増やすことは可能である。

「初期採用者」の「イノベーション」採用を促すための、家族を大切にする価値観に基づくフレームと、健康を重視する価値観に基づくフレームを社会に提示することが重要である。「初期採用者」に影響を与えうる権威のある雑誌や新聞等に対して、長期にわたって広告を打つことが求められ、そのためには多額の広告費を投資することが求められる。

家族を大切にする価値観に基づくフレームや、健康を重視する価値観に基づくフレームを社会に提示し、適切な雑誌や新聞等に対して、長期にわたって印象的な広告を打つことができれば、「初期採用者」が「イノベーション」を採用することで、海外子会社への応募者を増やすことは可能となる。

## 6章 まとめ

日本企業においては本社を含めて海外子会社において、傑出した能力を持つグローバル人材を求めての争奪戦を行なっているように見えない。本論では特に海外子会社の新卒採用に注目して、海外子会社における日本語人材採用方針について検討した。検討の結果、「本国志向」の下にあると想定すると、日本語人材採用を適切に説明できることを示した。

「本国志向」等により、大学卒業予定者における海外子会社の人気が高いとは言えない状況で、本論は海外子会社全体として就職を考慮する大学卒業予定者をより多くする方策として、「イノベーション」というアイデアを提示した点に特徴を持つ。「イノベーション」というアイデア普及には、「イノベーション」採用理由を与えるためには、大学卒業予定の「初期採用者」に対して正当化のフレームを用意する必要のあること、および正当化のフレームとしては家族を大切にする価値観に基づくフレームと、健康を重視する価値観に基づくフレームが存在しうることを示した。その上で、「イノベーション」を社会に広げるために、「初期採用者」に適切に届く媒体を選択すべきことを提案した。

本論では家族を大切にする価値観に基づくフレームや、健康を重視する価値観に基づくフレームを提案したが、これらフレームに基づき「イノベーション」を社会に広げることは、結果として、社会的地位の高い欧米系企業に就職すべきである等の価値観の正当性に疑問を持たせることを意味する。そのプロセスを明らかにすることは今後の課題としたい。

そして、本論では家族を大切にする価値観に基づくフレームや、健康を重視する価値観に基づくフレームとして、鈴木(2013)が提示したような「がんばった証」、「クリスマスギフト」、「日常の小さなご褒美」および「癒し」等の具体的なフレームは提示しなかった。これは各国、各地域、時代によって具体的なフレームは相違することから、海外子会社が見つけ出し、創り出すべきものと考えているからである。また、家族を大切にする価

値観に基づくフレームや、健康を重視する価値観に基づくフレームは例示であり、他にも多くのフレームの存在することが予想できることから、さらに研究を進めていきたい。

### 【参考文献】

岩内亮一(1992)「海外経営におけるコミュニケーション」岩内亮一・門脇厚司・安部悦生・陣内靖彦『海外日系企業と人的資源 現地経営と駐在員の生活』同文館。

上原徳子・陶婉悠(2014)「中国の日本語専攻学生の就職活動に関する一考察」『宮崎大学教育文化学部紀要人文科学』31、pp. 1-23。

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。

黄 震中、浦坂純子(2014)『中国人大学生が抱く企業イメージと就業意識：現地大学生と在日留学生の比較から』同志社大学社会学会。

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』Vol2、No. 2、pp. 41-58。

鈴木智子(2013)『イノベーションの普及における正当化とフレーミングの役割-「自分へのご褒美」消費の事例から』白桃書房。

田 園(2011)『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。

野元千寿子(2007)「日系企業が現地社員に求める「ビジネス日本語」の実態」『ポリグロシア』13、pp. 69-81、立命館アジア太平洋研究センター。

林 吉郎(1994)『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞。

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。)

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。

一般財団法人 日本生涯学習総合研究所(2016)「「グローバル化に対処する人材の採用と育成」に関する実態調査」

独立行政法人 日本学生支援機構(JASSO)留学生事業部国際奨学課(2023)「この1冊があれば安心！ 外国人留学生のための就活ガイド2024」

水戸康夫(2022)「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」ビジネス科学学会『ビジネス科学研究』第11号。

Rogers, E. M. (2003) Diffusion of innovations (5th ed). New York: Free Press (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007年)。

吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』白桃書房。

<sup>1</sup> 日本生涯学習総合研究所(2016、10頁)ではアンケート調査に基づいて、「入社後の重要になる能力を入社時に必ずしも求めている」と分析している。日本学生支援機構留学生事業部国際奨学課(2023、2頁)においても「企業が留学生の採用において、最も重視する能力は「日本語能力」と「コミュニケーション能力」です」としており、本社留学生採用において、グローバル人材と見なせる傑出した能力を持つ人材を求めているというイメージは抱けない。

<sup>2</sup> ここで示されている認識がタイやインドネシア等の国における多くの海外子会社での採用方針に反映されているか否かは、さらに多くの調査データを基にして判断する必要がある。本論では、暫定的に、海外子会社の一部は「日本人とうまく仕事をする」ための「仕事能力」を、採用に際して考慮しているとする。

<sup>3</sup> 野元(2007、78頁)をコンパクトにまとめたものを示している。

<sup>4</sup> 傑出した能力があるとしても、信頼しきれないグローバル人材を海外子会社社長とするということは、例えば、海外子会社売上が10億円なら少なくとも10億円の入った財布を、信頼しきれないグローバル人材に委ねることである。海外子会社社長独自の判断での行動を許さない仕組みを設定しても、不祥事は起こりえる。「本国志向」を維持するということは、不祥事を避ける仕組みを設定した上で、独自判断で行動しないという確信を持つ人材を海外子会社社長とすることを、傑出した能力があると見られるグローバル人材を社長にするより重視せざる得ない経営環境にあることを意味する。

<sup>5</sup> 吉原(1996、170頁)には「海外子会社の社長の現地化は海外子会社の業績をすこししか説明することができない」としている。海外子会社社長が現地人社員であるか日本人派遣社員であるかは、「本国志向」であるか否かとは直接的には関係ないが、日本人派遣社員である場合には「本国志向」である可能性があることから、暫定的に日本人派遣社員である場合には「本国志向」であり、日本人派遣社員でない場合には「本国志向」ではないと見なす時、1990年代前半においては「本国志向」であることは業績に大きな悪影響を与えないと考えることができ、本論では現時点でも「本国志向」であることは業績に大きな悪影響を与えないと考えている。

<sup>6</sup> 本国志向や「本国志向」は適切ではなく、世界志向となるべきであるという考えを持つ研究者は存在する。しかし、本国志向や「本国志向」あるいは世界志向であるかよりも、国際経営環境に適応できる志向であることの方が重要であり、どのような志向であれ、国際経営環境に適応できる志向である限り、企業グループの利益に対して大きな影響を与えないと考えられる。

<sup>7</sup> 田(2011、157頁)表2-4-8参照。

<sup>8</sup> 林(1994、95頁)において会議の目的や、何を決めたのか不明確な会議が多くあり、関係のないものも会議への出席を求められることに対して、現地人社員は不満を持っていることが示されている。

<sup>9</sup> 黄、浦坂(2014、202頁)において、現地(中国における)大学生のうち「日本で就職するつもりがある」と「日系企業で働きたい」の合計が現地大学生の14.0%でしかないことを示し、海外子会社は有力な選択肢と見なされていないと分析している。このことは少なくとも、中国における大学卒業予定者における就職先としての人気は高いとは言えないことを示している。

<sup>10</sup> 鈴木(2013、57頁)では、読売新聞の女性記者による「この言葉[自分へのご褒美]が好きではない」というコメントを紹介している。

<sup>11</sup> 現時点において広く見られる価値観である、社会的地位の高い欧米系企業に就職すべきという価値観から解放されるということは、「初期採用者」が「イノベーション」を採用すれば、結果として、「初期採用者」の中での上述の価値観は相対的に重視されなくなると考えている。

<sup>12</sup> 「イノベーター」なら「イノベーター」独自の価値観が、「初期採用者」なら「初期採用者」独自の価値観が存在するとすれば、「イノベーター」の価値観、「初期採用者」の価値観等を、本論では「狭義の価値観」とする。そして複数の「狭義の価値観」に共通する価値観を「広義の価値観」とし、A国ならA国に共通した価値観が、B国ならB国に共通した価値観が存在するものとする。この時、「イノベーター」に、「イノベーション」を普及させるための道徳的正当性と、「初期採用者」における道徳的正当性は相違すると見ている。「イノベーター」と「初期採用者」における特性の相違が「狭義の価値観」の相違をもたらし、「狭義の価値観」の相違が、「イノベーション」を普及させるための道徳的正当性における相違をもたらすからである。