

アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと 日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究 － 就職前海外経験のキャリア形成に対する影響の一考察 －¹

A Study of Career Paths of Japanese Local Recruits in Asia and Human Resource
Employment Strategies of Japanese Overseas Subsidiaries

The Effects of Pre-Employment Overseas Experience on Career Development.

小泉 京美²・杉山 章³
Kyomi KOIZUMI and Akira SUGIYAMA

概要

2000年代以降、世界経済全体がグローバルに発展している中、日本経済が以前ほど成長できていない1つの要因に、日本が「グローバル人材」を輩出できていないことが挙げられている。本研究は、海外現地で採用された日本人従業員がグローバル人材の要素があるのではないかと仮説をたて、現地採用の日本人と受け入れ企業の双方の雇用意識と成功要因の特徴を明らかにすることを目的とした。調査対象国は産業構造と雇用環境が大きく異なる、自動車産業など製造業を中心に発展してきたタイと、金融業を中心に発展してきたシンガポールとした。タイとシンガポールの現地採用の仕事に対する満足度や意識について比較検討したところ、仕事への満足度が高い人にはいくつかの属性があった。代表的な属性は、3つのタイプにカテゴライズし、"ELA=Enjoy Life Abroad"、"MSS=Myself Shine"、"UWS=Upward Success"とした。この3つの異なる属性が形成される理由は、それぞれ自己実現の仕方の違いにあるのではないかと仮説モデルを導き出すことが出来た。更に、これらの属性に関わらず、総じて現地採用を希望する人々の多くは、幼少期を含む就職前の海外経験があり、その後の海外志向のキャリア形成の幅を広げるという傾向があった。就業前の海外経験には、海外留学の他に海外インターンシップがあり、大学教育現場での効果的な教育プログラムとして位置づけるべきである。

Abstract

While the entire world economy has been developing globally since the 2000s, one reason why the Japanese economy has not grown as much as before is that Japan has not been able to produce "global human resources. This study hypothesized that Japanese employees hired locally overseas may have elements of global human resources, and aimed to clarify the characteristics of employment attitudes and success factors of both locally hired Japanese and host companies. The target countries of the study were Thailand, which has developed mainly in the manufacturing industry, such as the automobile industry, and Singapore, which has developed mainly in the financial industry, with two very different industrial structures and employment environments. A comparative study of the job satisfaction and attitudes of locally hired workers in Thailand and Singapore revealed several attributes of those who were highly satisfied with their jobs. Three representative types of attributes were categorized as "ELA=Enjoy Life Abroad," "MSS=Myself Shine," and "UWS=Upward Success." We were able to derive a hypothetical model that the reason for the formation of these three different attributes may lie in the different ways of self-actualization, respectively. Furthermore, regardless of these attributes, in general, most of those

¹ 本論文は科研費研究（19K01925）『アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究』の研究報告の一部から HICE: Hawaii International Conference on Education The 21st Annual Conference での学会発表した内容に追加分析研究を加えたものである。

² KOIZUMI, Kyomi 相模女子大学 教授 koizumi-kyoumi@isc.sagami-wu.ac.jp

³ SUGIYAMA, Akira 東京福祉大 社会福祉学部 准教授 相模女子大学、上智大学短期大学部、東洋大学 理工学部、桜美林大学 非常勤講師 aksugiya@ed.tokyo-fukushi.ac.jp

who wanted to be hired locally tended to have pre-employment overseas experience, including during their childhood, to broaden the scope of their subsequent overseas-oriented career development. Pre-employment overseas experience includes overseas study as well as overseas internships, which should be positioned as effective educational programs in university educational settings.

キーワード：グローバル人材、海外現地採用者、バウンダリ・スパナ、海外経験、海外インターンシップ、多文化共生

Key words : Global Talent, SIEs=Self-Initiated Expatriates, Boundary-spanners, Overseas Experience, Overseas Internship, Multicultural Symbiosis

1. はじめに

本論文では、科研費研究「アジアにおける日本人現地採用者のキャリアパスと日系海外子会社の採用戦略に関する研究」での調査研究から、グローバル人材の形成に関わる考察を論じる。2000年代以降、世界経済全体がグローバルに発展している中、日本経済が以前ほど成長できていないことの一因に、日本が「グローバル人材」を輩出できていないことが挙げられている。「グローバル人材」について文科省は、語学力・コミュニケーション能力が高く、異文化体験を理解し国際的に活躍できる人材としているが、未だに「グローバル人材」育成が出来ていないとの議論が多くなされている。この状況は、「グローバル人材」育成の研究が進んでいないと言わざるを得ない。本研究では、「グローバル人材」として活躍している海外現地で採用された日本人従業員とその受け入れ企業の双方の雇用意識と成功要因の特徴を明らかにすることを目的にし、グローバル人材の形成要因の考察を試みる。

グローバルに活躍する人材には、日本企業が海外に駐在する人材と、海外の現地採用で本人の希望で海外勤務する人材（SIEs：Self-Initiated Expatriates）がいる。日本企業が派遣する海外駐在員数はSIEsよりも数多く様々な地域にいるが、その駐在員全てが「グローバル人材」として活躍できるわけではない。また駐在員経験者が次代のグローバル人材育成を進める役割になれない要因には、日本の雇用形態の影響があると言える。これまでに日本では、慣習として「メンバーシップ型雇用」（図1参照）と呼ばれる独特の雇用形態が主流であった。この制度は、これまでの日本の高度経済成長を支え、日本国内で有効に機能してきた。それは日本社会が日本語を中心とした同質性が強い文化圏として形成され、同一組織内の構成員は組織に対する適合性や均質性を求められてきたからである。また日本企業の人材育成は、均質性を前提に組織能力の最大化に寄与することを目的として行われてきた。2000年代に入り、世界経済はグローバルに拡大し、日本経済もグローバル化に対応したグローバル人材の育成が必要となったが、日本のメンバーシップ型雇用構造を維持したままグローバル人材を育成することは

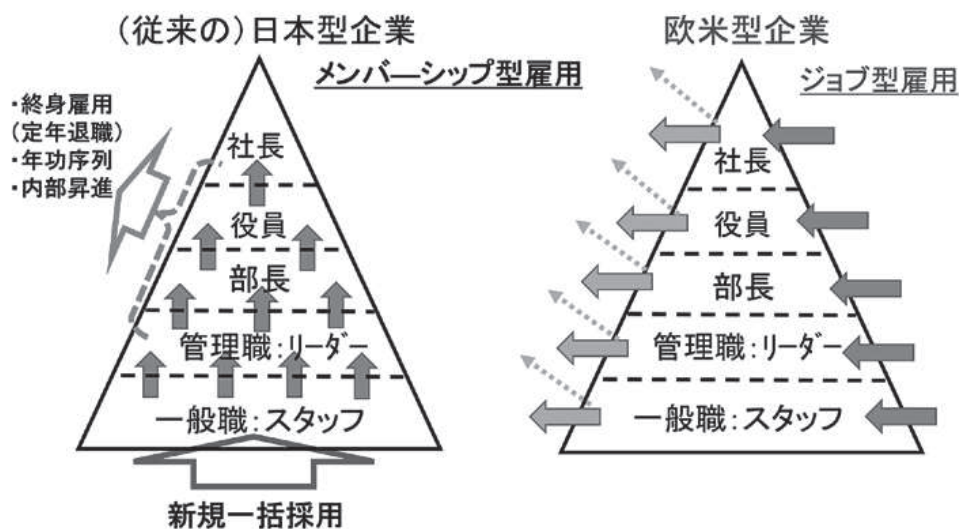


図1. 日本企業と欧米企業の雇用慣行の比較 (筆者作成)

非常に困難な状況であった。日本企業は階層性の強い組織体制が多く、更にいわゆる社内用語として‘国内組’‘海外組’が示す「海外の事は外国語が話せる人員に任せておけば良い」というような固定的な国内重視の傾向と、日本本社と海外子会社という上下関係性を維持する傾向が数多くみられる。そのような背景から、日本企業は海外での事業展開を推進するために、多くの日本人駐在員を派遣したが、結果は一部の例外を除き、グローバル人材を育成するための仕組みにはなっていなかったのである。その理由の一つとして、海外派遣社員のグローバル人材になるようなキャリアパスが殆ど用意されておらず、また企業のさまざまな制約や人事制度、運営上の限界があるとされている。このような背景から、日本人のグローバル人材育成の形成要因を探る研究は重要であり、実務的な意味でも今後も成果が期待される非常に有意義な研究であると言える。

1990年代後半、日本は一人当たりのGDPが世界一であった。総額もアメリカについて第二位であったが、日本の生産性および付加価値を高める経済的な発展は鈍化し、現在ではG7諸国の中でも下位に位置している。1990年代以降の東アジアにおける一人当たりGDPの比較では、日本は同じアジアの韓国や台湾に追い越されている傾向が見られ、IMFによる将来予測も日本にとっては明るいものにはなっていない(図2)。日本企業の組織と従業員の関係では、メンバーシップが重要であり、企業や組織から要求される「同質性の維持」を継続、発展させていく上で、従業員が組織で働く事に対する「お墨付き」としてこれまでの日本の企業活動に有利であったと言える。この「同質性の維持」の傾向は、同じ東アジアの国々にも見られる。一例として、‘同質性’を重視している国の一つである韓国では、新卒の一括採用のメンバーシップ型雇用をメインとしているが、社内や企業グループ内のジョブローテーションの考え方や運用は、欧米のようなジョブ型雇用の要素を取り入れている。韓国は日本と比較して、一人当たりGDPが増加が継続している事実(図2)を鑑みならば、その成功要因は何かを考察する視点も日本の改善点考察する上で必要である。

2. 研究の問題意識、目的

本研究は海外現地採用されたSIEsと受け入れ企業側の双方の雇用意識のギャップを調査し、「邦人現地採用者」が継続的に就労できる環境整備と海外就労のあり方を探ることを研究目的としている。アジアで力強い経済成長を続けているシンガポール、タイは、海外在留邦人数統計調査で上位国であるが、主に製造業を中心に発展したタイ国と、金融業を中心にアジアの金融センタートップに発展したシンガポールは、産業発展のプロセスがそれぞれ異なっている。研究対象の絞り込みの視点は、[代表性]：経済規模および日本との関わりで、当該2国が代表的と言える。更に[対照性]：タイは製造業中心・シンガポールは金融を中心に発展した点においても対照的である。この2国において、その特徴を踏まえた調査研究を実施することで、日本人の海外勤務に関する課題の発見や解決の方向性を見出せるのではないかと、というアプローチが本研究の問題意識である。高度経済成長

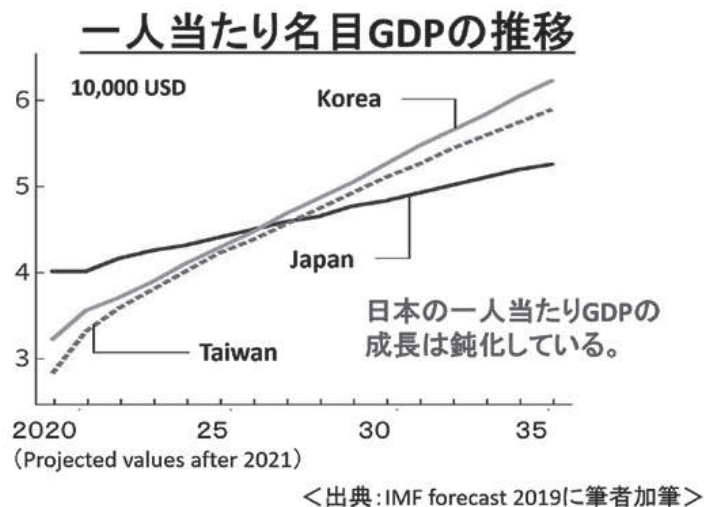


図2. 一人当たりGDPの南アジア3カ国との比較、＜出典：IMF予測2019年版＞

期以降、日本企業は海外進出を数多く行っており、企業活動としては国際的な成果を上げてきた。しかしながら、個々の日本人がグローバルに様々な地域で活躍できる人材、いわゆる‘グローバル人材’に成り得ているのか、という問題については改善が進んでいる状況とは言えない。この問題について、既に海外で活躍している現地採用の日本人の特徴を捉えることは、その解決の視点を得る示唆に成り得るものである。

3. 先行研究レビュー

これまでSIEsの研究は、日本企業のグローバル化や日本人の国際移動に関する研究の中で数多く進められた。特に海外現地法人が日本人を直接雇用する狙いや目的の変化、あるいは日本人が自ら海外に渡航して日系現地法人に就業する目的の変化は、社会背景や年代によって様々な変化があった。1970～80年代は駐在員のリプレイスやビジネス拡大として、日本語対応（組織内部重視、アドミニストレーション、通訳、現地事情通）の役割として雇用されるケースが多く、いわゆるバウンダリ・スパナ（Boundary-spanners）を求められていた。日系企業の現地駐在員は、本社との橋渡し役／リエゾンであり、現地採用者の場合も、単に日本の企業文化の中で関係者間の円滑さを保持する役割が主に企業からの期待であった。一方、女性の場合、現地の人との婚姻によるケースが多いとされるが、男女雇用機会均等法以前は、キャリアアップのために海外に職を求めて移動するケースも多く散見されている。リーマンショックを境に日本の雇用環境の悪化による若者の就職難など、外部環境の変化とASEAN新興国の台頭、企業誘致の法律改正、日本人駐在員の状況に変化が現れた。特にSIEsとして自主的に就労目的で渡航し「現地採用」という雇用形態での就労者が、欧米と比較して就労ビザを取りやすいアジアに多く出現してきたことである。とりわけアジアに拠点を置く日本企業は、製造業主流からサービス産業の増加と変化し、それに伴い現地での急速な事業立ち上げで拡大をするため、即戦力に対応できる人材の確保や、邦人駐在員と現地スタッフとの結節点として、現地事情を良く知り即戦力として海外の現場に対応できることを、中間管理職や経営幹部候補者に対して企業は望んでいた。更に2000年代に入り、インターネットの急速な発達と普及により、現地企業への日本からの求職者が直接応募できる仕組みが出現するようになってからは、若者だけでなく中堅層やリタイアしても元気なシニア層など幅広い年代から、国内だけではなく、就職先の選択肢の1つとして海外に職を求める機運が広がっている。近年、企業に頼らず、自己の意思で海外に現地採用として就労するSelf-initiated Expatriates (SIEs) の研究がすすめられている（古沢2017）。

またSIEsの国際比較研究では、丹羽・中川・ティモテーレン（2016）は上海、バンコク、デュッセルドルフの3都市を事例都市として、現地の統計資料を分析している。タイは現地採用の就労者数が2000年以降増加し、特にゆるやかに駐在から現地採用者への仕事の現地化が進み、駐在員から現地採用への移行の増加が特徴であると指摘している。タイの人材会社の求人情報や聞き取り調査によると、海外で働く現地採用者は駐在員の支援サービスを行う補助的地位にあり、日本国内の非正規雇用と同様の雇用環境であることが多いとされる。また、タイの日系企業は取引先も日系企業であることが多いため、それに適合した会社への忠誠心やアレンジ能力、日本的センスなどが求められると指摘している。小泉（2017a/b）の研究も同様のことを述べ、タイで働く人材の中で、職務に対するモチベーションが低い人々を「なんとなく組」とし、モチベーションの高い人々と分けた上で就労タイプによる比較を行っている。現地採用の中で「なんとなく組」が多い理由として、非正規雇用のような就労条件も一要因であり、その一つの要因としてタイ政府のBOI⁴による外国人就労規制の制限であると述べている。本研究の企業インタビューでも、日系企業側はBOIが障壁となり、日本人現地採用を非正規雇用のような就労条件で対応している、との指摘があった。このような研究結果をまとめると、日系企業では補佐的業務でありながら会社への忠誠心や、アレンジ能力などキャリア経験に基づく高度な能力が求められる。一方で、非正規雇用のような条件での就労は、企業側は組織コミットメントとプロフェッショナル・コミットメントの二重コミットメントを現地採用に求めていると言える。石山（2011）は二重コミットメントを持つ人材を「組織内専門人材」と称し、業務の裁量性が高い職種に、より多く存在するが現地駐在員と比較すると待遇の差が大きい部分が問題となっている。総じて、これらの先行研究は、就労者側の意識に焦点をあてたものが多く、雇用者側を対象に含

⁴ タイ投資委員会（BOI）＝投資政策の策定、投資案件の認可や恩典の付与を担うタイ工業省傘下の投資誘致機関

んだものは極めて限定的であった。これらは雇用される側の意欲：Employee moraleと雇用する側の意識／狙い：Employer moraleのギャップ研究として以前から注目されている領域である。本論文で扱う日本人SIEsの形成要因や属性の把握には、更に立体的な研究が必要である。

4. リサーチクエッション

海外で自発的に働く人材は、様々な動機で海外勤務を希望している。現地採用の日本人労働者と受け入れ企業双方の就業意識のギャップを調査し、「現地採用の日本人」が働き続けられる環境整備と海外労働者の就業意識の関係を明らかにするために、以下のリサーチクエッションを設定した。

RQ1「自発的に海外勤務する人材は、労働意欲の観点からいくつかの属性群に分けることができる」

RQ2「自発的に海外勤務する人材は、海外に出る動機・きっかけを作る海外経験の影響を受けている」

5. 現地調査の概要

科研費研究(19K01925)『アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究』について、当初の研究計画では2019年度～2021年度の活動計画であったがコロナ禍により研究期間の1年延期を行った。2020年2月に第1回現地にてインタビュー調査を友人およびタイ商工会議発行「タイの日系企業リスト」からスノーボール方式により調査対象を選定した。対象企業は事前に調査を送付し、本調査の主旨を理解して頂いた上でインタビュー調査を実施した。その成果を踏まえて、第2回の現地調査はアンケート設計を独自に行い、Google Formを活用したインターネット調査を実施した。

【第1回現地調査：インタビュー調査】

- ・日 程：2020年2月18日(火)～2月22日(土) 5日間
- ・場 所：タイ国 バンコク
- ・調査体制：研究代表者、研究分担者 2名
- ・調査対象：日系事業会社18社、JETROバンコク事務所、磐谷バンコク商工会議所 合計20法人
- ・調査方法：事前送付した質問票に基づいた半構造化インタビュー調査

【第2回現地調査：インタビュー調査およびアンケート調査】

- ・日 程：2022年7月31日(日)～8月8日(月) 9日間
- ・場 所：シンガポールおよびタイ国バンコク
- ・調査体制：研究代表者、研究分担者 2名
- ・調査対象：日系事業会社10社、在シンガポール日本大使館、在タイ日本大使館、シンガポールJETRO、バンコクJETRO、シンガポール商工会議所、磐谷バンコク商工会議所 合計16法人
現地採用者を中心とした日本人現地勤務者 合計34名
- ・調査方法：事前送付した質問票に基づいた半構造化インタビュー調査およびGoogle FormによるWEBアンケート調査

【主な調査項目】

<各企業向けインタビュー項目>

1. 各企業の事業概要 (従業員構成、福利厚生、雇用の実情などを含む)
2. 日本人従業員(現地採用、駐在員)の人員、採用経緯、役割、評価、育成など
3. ASEANにおける日系企業の課題、展望など

<海外勤務就業者向けインタビュー項目およびアンケート項目>

1. 海外勤務の経歴 (勤務地、年数、就業までの経緯、職務内容や処遇に関する満足度などを含む)
2. 海外勤務に求められる能力、海外就業に関する意識など
3. キャリアデザインに対する考え方、将来のキャリア展望など

6. 調査結果

本稿では、日本人の海外勤務就業者向けのインタビューおよびアンケート調査結果を記する。⁵

<日本人の海外勤務就業者調査から鑑みた属性の把握>

日本人のSIEs：海外勤務就業者のインタビューおよびアンケート調査から、職務満足が高い人々にあってもその属性は1つではなく、いくつかの属性に分かれる事が明らかとなった。この考察アプローチは、仕事への満足度が高い人に共通する属性把握を、1、‘仕事での向上意欲’の傾向 2、‘求められる職務能力’の傾向をクロス集計した結果から整理した。これらから代表的な3つの属性として、本研究では、‘ELA=Enjoy Life Abroad’、‘MSS=Myself Shine’、‘UWS=Upward Success’⁶と命名した。この3つは、通称として『なんとなく組』『ぴかぴか人材』『ギラギラ人材』とした。

‘ELA=Enjoy Life Abroad’『なんとなく組』⁶

ELAはタイのバンコクを中心に見られた傾向であり、海外生活を味わう事を最優先し、自分が働く業界や仕事の内容には拘らないケースが多いと言える。このグループには現地人と結婚した人の多くも含まれる。

‘MSS=Myself Shine’『ぴかぴか人材』

MSSはメンバーシップ雇用形態が多い日本では職務に満足できない人が、男女平等や公平な評価、多文化共生の環境を好み、海外勤務にチャレンジし、活き活きと働いているケースである。

‘UWS=Upward Success’『ギラギラ人材』

更にUWSはMSS以上に上昇志向で、より高い報酬や評価、社会的な意義や名声を積極的に得たいと考えているケースが該当する。この3つの属性には、海外就業に際して、より高度な職務遂行能力や専門性が求められている事も明らかとなった。

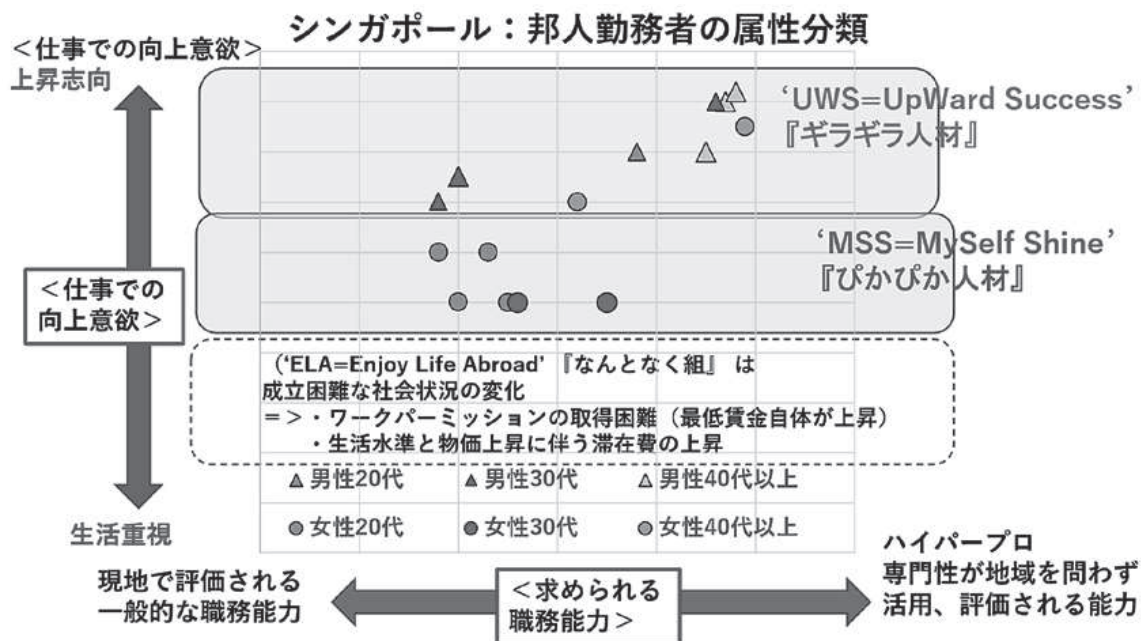


図3．日本人のSIEs：海外勤務従事者の属性類別：シンガポール（筆者作成）

⁵ 企業側へのインタビュー調査結果および考察については、第20回人材育成学会：全国大会の発表論稿「アジアにおける邦人現地採用のキャリアパスと日系海外現地法人の人材雇用戦略の研究- シンガポールとタイの比較研究から -」を参照されたい。

⁶ 「なんとなく組」初出 小泉京美 (2017a) 「タイ労働市場と人材育成問題」相模女子大学文化研究35号53－62

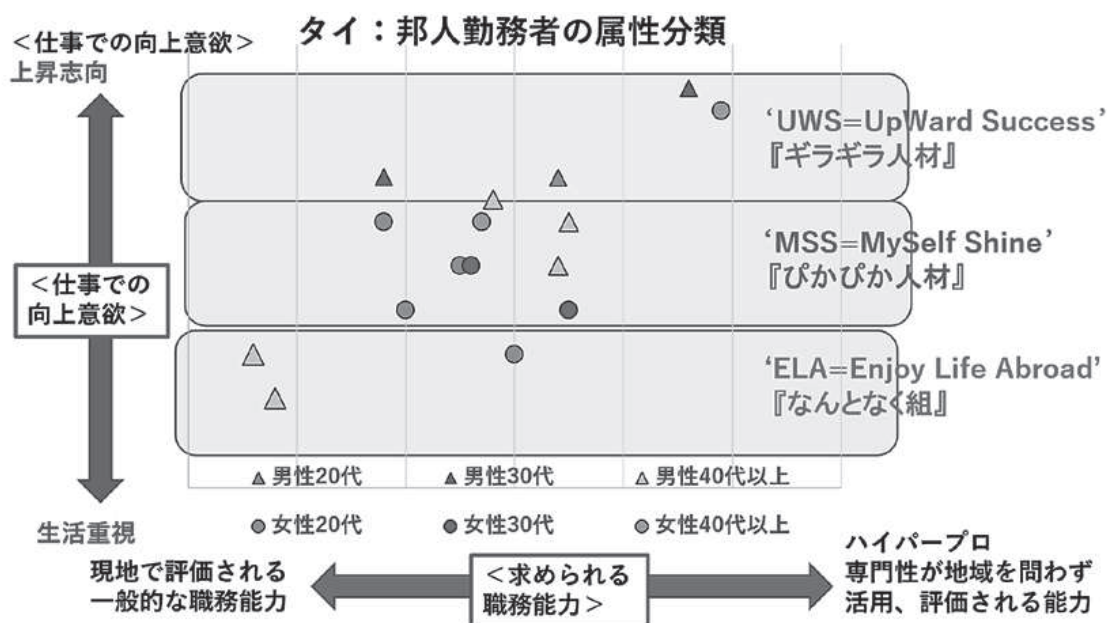


図4．日本人のSIEs：海外勤務従事者の属性類別：タイ（筆者作成）

カテゴリー/価値観	特徴
ELA=‘Enjoy Life Abroad’ 『なんとなく組』 (生活重視)	タイのバンコクを中心に見られた傾向。海外生活を味わう事を最優先とし、自分が働く業界や仕事の内容には拘らないケースが多い。このグループには現地人と結婚した人も含まれる。
MSS=‘MySelf Shine’ 『ぴかぴか人材』 (自己実現志向)	同質性が高く、メンバーシップ雇用形態が多い日本の職務環境では満足できない人が、男女平等や公平な評価や、多文化共生の環境を好み、海外勤務にチャレンジし、活き活きと働いているポテンシャルがある人材。
UWS=‘Upward Success’ 『ギラギラ人材』 (上昇志向)	MSS以上に上昇志向が強く、より高い報酬や評価、社会的な意義や名声を積極的に得たい。主にシンガポールに見られ、タイでは少数。欧米への転職にも積極的。
カテゴリー	求められるスキル、専門性
ELA=‘Enjoy Life Abroad’ 『なんとなく組』	現地生活環境への適応能力、一般的な職務遂行力 現地人との良好なコミュニケーション力
MSS=‘MySelf Shine’ 『ぴかぴか人材』	現地職場環境への適応能力 優れた職務遂行能力、マネジメント力、リーダーシップ能力
UWS=‘UpWard Success’ 『ギラギラ人材』	ハイパープロフェッショナル 高度な多言語能力、高度な専門性、ビジネスマインド

図5．日本人のSIEs：海外勤務従事者の3つの属性の特徴（筆者作成）

就職以前の海外経験

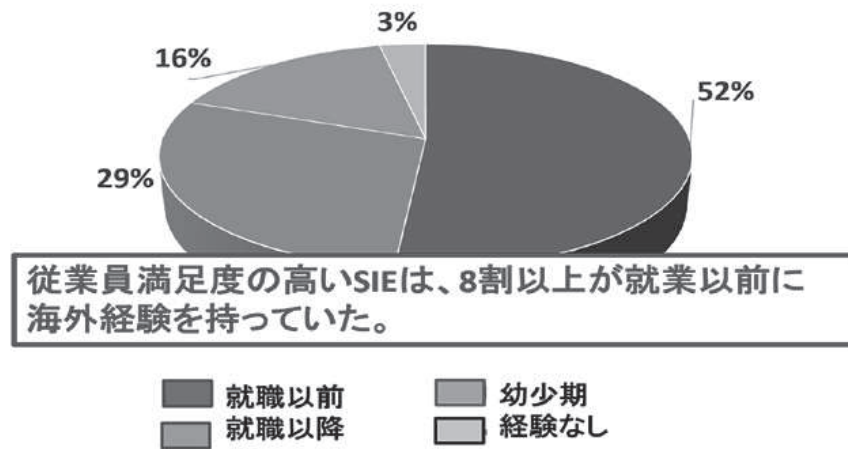


図6．日本人のSIEs：海外勤務従事者の就職以前の海外経験（筆者作成）

全体像を把握するために、縦軸に‘仕事での向上意欲’の傾向、横軸に‘求められる職務能力’の専門性度合いを用いて作成したイメージ図である。これを見ると、タイでは3つの属性があるが、シンガポールではELAとしてのSIEsは見当たらない。その理由として、労働許可証の取得が難しく、高度なビジネス専門知識が必要なこと、生活水準が高く、低い給料では生活が成り立たないことが推察される。

これらから、RQ1「自発的に海外勤務する人材は、労働意欲の観点からいくつかの属性群に分けることができる」は支持された。更に、この3つの属性について整理する。これら3つの違いには、仕事での向上意欲が生活重視か上昇志向か、また職務で求められる職務能力の専門性の強弱について、大きな特徴の差異がみられた。インタビューおよびアンケート調査結果から総合的に考察するならば、同じ海外勤務を志向しつつも、実現したい目標の種類や強度が異なる事が判明した。このことから、この3つの属性の形成理由の差異は、SIEsそれぞれの自己実現の仕方が異なる事に起因するのではないかと、という仮説モデルを導出することができた。

またインタビューとアンケート調査から、SIEsはその3つの属性に関わらず、幼少期を含めた就職前の海外経験の有無という点では過半数は海外経験があり、RQ2「自発的に海外勤務する人材は、海外に出る動機・きっかけを作る海外経験の影響を受けている」は支持されると言える。インタビューの内容からも、就業以前の海外経験は、就職後の海外でのキャリア形成の幅を広げるという傾向も確認できた。

7. 考察

今回の調査で確認できたのは主に以下である。

- 1) 日本人SIEsをメイン業務にアサインし、マネジメントの重要な存在として積極的に活用している企業は多く存在していた。
- 2) 採用に積極的なこれらの企業は、グローバルな市場を扱っている企業が多く、対象とする顧客は日系企業だけでなく多国籍企業も多くみられた。
- 3) SIEs自身は、日系企業に対しては高い日本人対応能力を求められ、高次元のバウンダリ・スパナとしての役割を期待される。
- 4) ‘UWS=Upward Success’『ギラギラ人材』の多くは、世界各国に適応できる高度なビジネススキルが求められ、業務の裁量性が高い職種に就いているハイパフォーマーとしての就業している。

‘MSS=Myself Shine’=『びかびか人材』は、高いモチベーションを持ち、業種を問わず現地採用者としてプロフェッショナル意識が強く、仕事に対する誇りと責任感を持って職務を遂行している。雇用側の評価も高く、期

待に応え、キャリアアップを望み、いきいきと活躍していた。更に向上心が高く、最終的には世界の先進諸国でトップランナーとして、ずば抜けた活躍を希望している人材‘UWS=Upward Success’=『ギラギラ人材』も少なからず存在した。日本人のグローバル人材育成には、ELA < MSS < UWSという構図を想定した就労機会の設定と条件整備が必要であり、例えば、日本国内において、‘職場のグローバル化’を図り、海外で求められる高度な専門性を活かせる環境や海外事情を考慮したキャリア形成の在り方が求められる。加えて、今回の現地調査から、改めて日本人がグローバルビジネスの世界で採用、評価、昇進されるのは、あくまでビジネススキルとビジネスコミュニケーション能力(日系の企業や顧客には日本語)が重要であり、日本人というだけのアドバンテージは既に通用しない事が確認された。またグローバル人材の育成を目指してきた日本企業が、日本国内ではグローバル人材を育成しきれず、MSSのような人材の卵を手放している事象も見られた。いわゆる‘外向き志向’の人間は、日本企業そのものから離れてしまう新たな課題の発見もあった。

更にインタビューとアンケート調査から、SIEsはその3つの属性に関わらず、幼少期を含めた就職前の海外経験の有無という点では過半数は海外経験があった。近年、‘内向き志向’と言われている日本の若者たちであったが、留学者数は、この10年間の比較では総数は伸びている。しかし、その内訳は、主に1か月未満の‘お試し海外体験’的な語学研修に過ぎなく、3か月から1年間の海外留学者数は変化がない(図7)。すなわち、現在の日本の海外留学の状況は量的、質的にも不十分であり、‘グローバル人材’の育成に貢献しているとは言い切れない。‘失われた20年’と言われる1990年代後半以降の、一人当たりGDPが伸び悩みと、この留学生動向には何らかの相関を想起させ、本研究の視点に立脚するならば、早期の海外体験の機会を作ってゆく事が、グローバル人材の形成に対して促進させる事に繋がるといえる。

一方、韓国では就業モデルが日本と同様でありながら、海外留学者数は増加の傾向がある。英語教育に対する関心の高さ、海外での学業や就職に対する意欲の高まり、留学支援などの政策の実効などが功を奏し、海外への留学者数は、日本の4倍レベルになっている(図8)。留学者数の増減と一人当たりGDPの推移の相関を軽々に論ずるべきではないが、このような事例を客観的に捉え、更に研究を深める必要がある。

留学生が海外体験を活かして、早期に海外へ自ら勤務先を求める等について、今回のインタビュー調査からも、就業以前の海外経験は、就職後の海外でのキャリア形成の幅を広げるという傾向も確認できた。近年、日本の若

日本人の海外留學生の実態

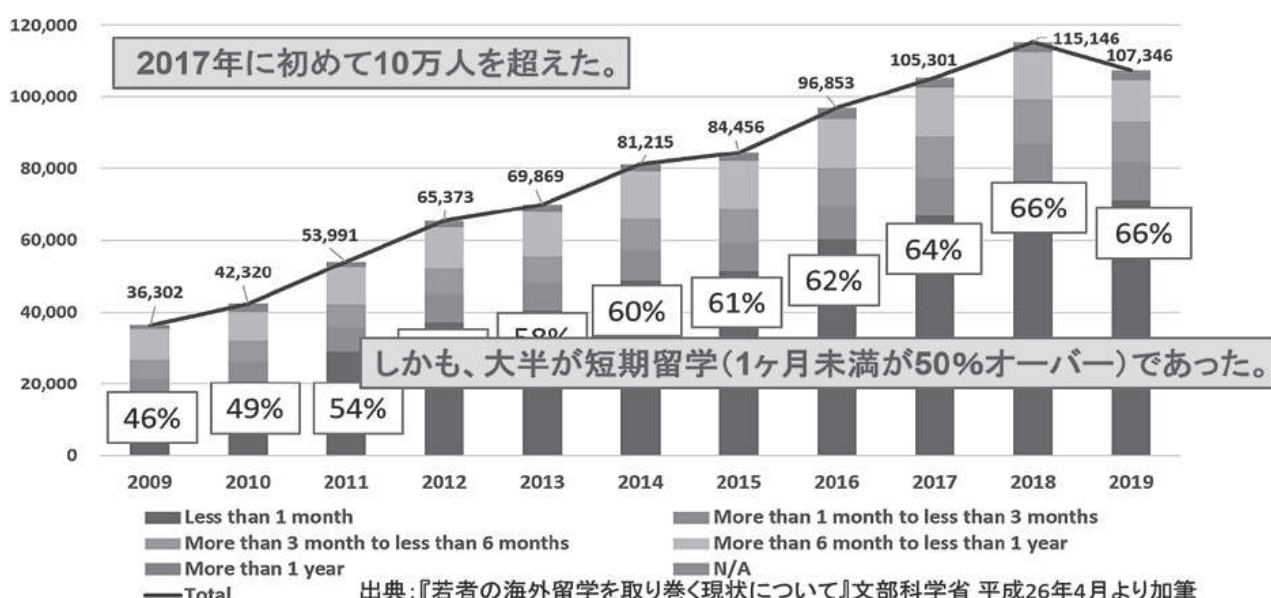
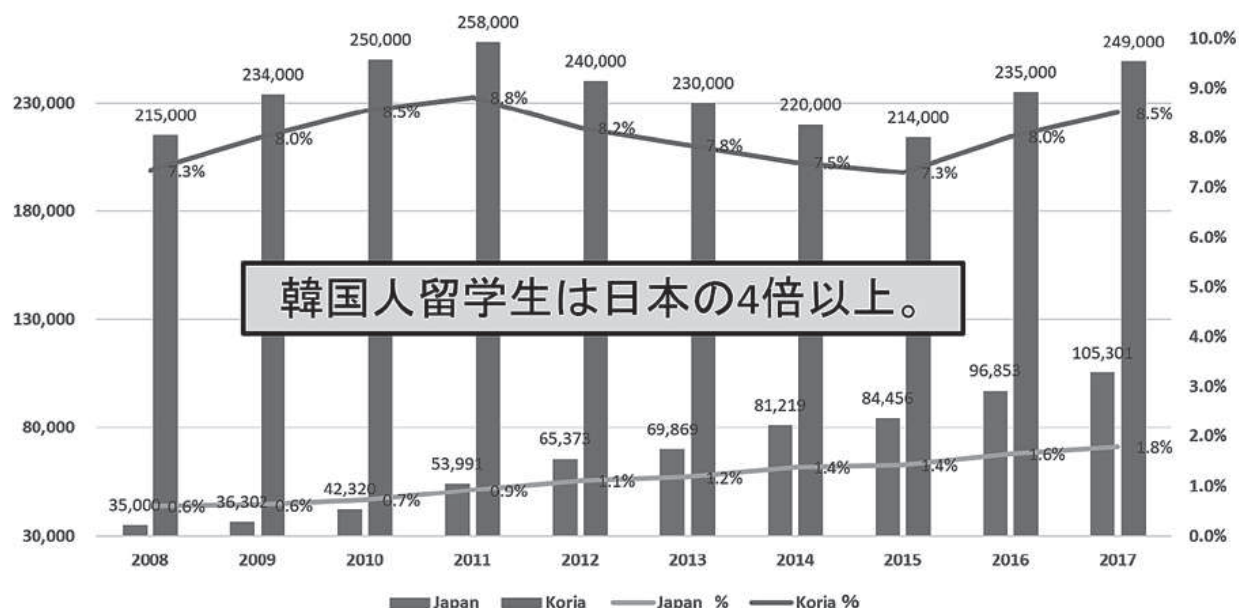


図7. 日本人の海外留學生の動向推移(筆者作成)

海外留学生数の比較(世代あたり学生数考慮)(日本 vs. 韓国)



出典:総務省レポート(日本、2019),教育省レポート(韓国、2018)より筆者作成

図8. 日本・韓国の海外留学生の動向推移(筆者作成)

者の海外での様々な活動の支援として、日本の大学でも「海外インターンシップ」が徐々に行われるようになり、教育環境の整備として新たなキャリア形成教育の可能性が広がっている。しかしながら、国内企業を対象とした職業体験としてのインターンシップを大学カリキュラムとして単位認定を行う大学が減少している⁷。これらの状況の変化に留意する必要があるが、海外の大学との交流、さまざまな形での留学、「海外インターンシップ」の積極的な推進など、大学教育を通じて海外で働く可能性を体験する機会を積極的に提供することが、個人の特性を生かしたキャリア形成に有効であると言える。

8. まとめ、今後の課題

今回の現地調査から、海外進出している日本企業には、自社の現地SIEsを肯定的にとらえて採用を実施している企業とコスト削減を目的とした企業の2種類のタイプがあり、また海外で活躍する日本人には、「ELA=Enjoy Life Abroad」『なんとなく組』、「MSS=Myself Shine」『ぴかぴか人材』、「UWS=Upward Success」『ギラギラ人材』の3つの属性が存在した。但し、シンガポールとタイでは就労許可制度が異なり、特にシンガポールで活躍している邦人SIEsは、MSSまたはUWSとして就労しており、ELAを雇用できる環境が既にシンガポールには無いのではないか、という所感が得られた。今後、日本のグローバル人材の輩出、とりわけMSS、UWSのような人材をどのように育成、輩出するためには、就業意識の向上とその意識に見合った地域や経済環境の整合性を取ることが、重要であるとの示唆が得られた。

この研究から導き出された視点として、「グローバル人材」としてのMSSおよびUWSは、働く勤務地がどこであろうと自身の強みを活かし、グローバルな環境下でクロスボーダーに活躍できる人材を輩出する事が重要であるという点である。日本経済や日本企業を更に成長、発展させる為には、MSS、UWSを尊重し、活躍できる職場環境が必要であり、グローバルHRMの重要性は今後ますます高まると言える。更に若者を育てる大学では、海外の大学との交流、さまざまな形での留学、「海外インターンシップ」の積極的な推進など大学教育を通じて海

⁷「令和3年度大学・短期大学・高等専門学校におけるインターンシップ実施状況について」文部科学省 令和5年1月27日

外で働く可能性を体験する機会を積極的に提供し、個人の特性を生かした効果的なキャリア形成の教育カリキュラムの実施が求められる。

今後の課題としては、海外留学を含め、就職前の海外体験が出来る機会をどのように増やすかの、実践的な調査研究を行いたい。また海外就業者の Employability (雇用され得る能力) の調査研究も必要と言える。加えて、今回の現地調査の現場で多くの声として、女性の海外就業が増加しており、特に若い女性の比率が高い、との指摘があった。この点の検証も含め、各企業と海外就業者のインタビューからデータマイニングなどの詳細な分析を継続するが、日本人の女性活躍と海外勤務を組み合わせた新たな研究も検討する所存である。

謝 辞

本研究にあたり、アンケート調査ならびにインタビュー調査に快くご協力いただいた、数多くの日本人現地採用の方々、のシンガポール、タイの日系企業、日本大使館、在外公的機関、各種業界関係の皆様へ感謝申し上げます。

参考文献

- 石山恒貴 (2011)「組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」イノベーション・マネジメント (8), 17-36, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
- 小泉京美 (2017a)「タイ労働市場と人材育成問題」相模女子大学文化研究 35 号 53－62
- 小泉京美 (2017b)「タイ在住日系国際児のアイデンティティと仕事に対する意識調査」人材育成学会第 15 回年次大会論文集 81-86
- 丹羽孝仁・中川聡史・ティモテーレン (2016)「変容する海外で働く日本人—現地採用者に着目して」
- 埼玉大学紀要 (教養学部) 第 51 巻第 2 号 206－221
- 古沢昌之 (2017)「在中国日系進出企業における「現地採用日本人」の活用に関する研究—日系企業及び現地採用者本人に対する調査を踏まえて—」 9 巻 1-2 号 19-34
- 山井義通 (2015)「海外求人情報からみたグローバル人材の特徴」地理科学 vol. 70 no 3 168－179