

〈論文〉

日本企業の人材グローバル化：現状と展望

汪 志 平

はじめに

グローバル化やグローバル人材育成の必要性が叫ばれるが、多くの日本企業は課題を抱えている。

グローバル人材の定義は多数あるが、文部科学省の「産学連携によるグローバル人材育成推進会議」がまとめた報告書では、グローバル人材を以下の通り定義している。グローバル人材とは、「世界的な競争と共生が進む現代社会において、日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性、異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性、新しい価値を創造する能力、次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間」である。（「産学官によるグローバル人材の育成のための戦略」、2011年4月28日）

一方、企業にとって、この要件をすべて兼ね備えた人材を発掘し、採用することは難しいのが現状である。本稿では、外国人とコミュニケーションできるだけの語学力（特に英語力）を備えた上で、異なる文化・価値観に適応し、その中で協力関係を構築できる人材とする。なお、企業から見たグローバル人材の定義例を、参考としていくつか挙げておこう（図表1）。

また、人材のグローバル化とは、グローバル人材を企業内に増やすこと、あるいは企業内にいる人材のグローバル化のレベルを向上させることである。

図表1 グローバル人材の定義例

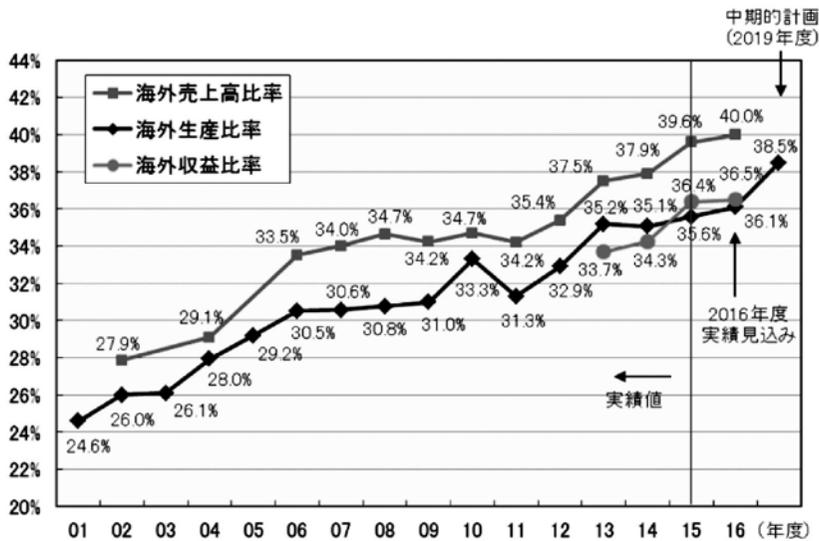
<p>【A 商社】 ①高い志を持ち、相手を尊重しながら、国籍・人種・性別を超えて信頼関係を構築できる人材。 ②多様な価値観を組み合わせる新たな価値を見出し、円滑なコミュニケーションを通じて周囲を巻き込みながらビジネスを作り上げる人材。</p>
<p>【B 商社】 国籍・人種・性別・年齢に関わらず、多様性（ダイバーシティ）を受入れ、企業理念・バリューを共有し、各地域のみならず世界にアンテナを張り、その動きを自らの業務領域に活かし、ビジネス・シナジーを生み出し、グローバル視点で活躍できる人。</p>
<p>【C 化学・繊維】 自国で発揮している高度な「マネジメント能力」ならびに「コミュニケーション能力」を異国・異文化の状況においても同じレベルで発揮し続けられる人材。</p>
<p>【D 食品】 日本国内・海外を問わず、世界のどこでも能力を発揮できる人材、語学だけではない深い意味での「コミュニケーション能力」、世界共通の「リーダーシップ」（判断力、決断力、先見性等）、文化を認めその文化を取り込む「異文化適応力」、誰にも負けないと自負の持てる「専門性」、どのような境遇にも耐える「体力・楽天性」。</p>

（資料）日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート調査」（2015年3月17日）より作成

1 日本企業の海外事業活動と外国人役員の現状

日本企業の海外現地法人の数は、2003年の13,875社から2015年の25,233社に増加した。現地生産比率も2003年の13.1%から2015年の25.3%へ上昇している（経済産業省「第46回海外事業活動基本調査概要」2017年4月25日）。2016年、日本の製造企業の海外生産比率は36%、海外売上高比率は40%、海外収益比率は36.5%に達している（図表2）。

図表2 海外生産・売上高・収益比率の推移



(注) 海外生産比率＝海外生産高／（国内生産高＋海外生産高），海外売上高比率＝海外売上高／（国内売上高＋海外売上高），海外収益比率＝海外事業の営業利益／（国内事業の営業利益＋海外事業の営業利益）

(資料) 国際協力銀行（JBIC）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告

--- 2016年度海外直接投資アンケート調査結果（第28回）」2016年12月

他方、日本の大企業において外国人役員が極端に少ない。例えば、2013年のFortune Global 500社のうち、CEOが外国籍の企業の割合は平均で13%、CEOを除く最高経営層に外国籍の者がいる企業の割合は15%であったのに対して、日本企業ではそれぞれ3%、5%にとどまった（図表3）。

また、世界の上場企業上位2,500社において、2010～2014年に就任したCEOの国籍をみると、日本企業では98%とほとんどが自国籍であったが、北米企業ではその割合は86%、西欧企業では89%であった。

スイスのエゴンゼンダーインターナショナルのグローバル経営人材データベースには、世界中から28万人が登録されているが、そのうち日本人の割合は1%に満たない。さらに、国際経営開発研究所（IMD、スイス）が発表している2015年国際競争力ランキングによると、シニアマネジャーの国際経験と経営幹部の競争力という項目で、日本が61カ国中最下位である。

図表3 主要国・地域の Fortune Global 500 社における外国籍従業員の割合（2013年）

	グローバル 500 企業数（社）	CEO が外国籍 の割合（％）	最高経営層の 外国籍の割合（％）
全体	500	13	15
アメリカ	132	13	12
中国	89	1	4
日本	62	3	5
フランス	31	6	18
ドイツ	29	10	16
イギリス	26	42	34
スイス	14	71	70
韓国	14	7	1
インド	8	8	2
台湾	6	6	3

（資料）Ghemawat, Pankaj and Herman Vantrappen, "How Global is Your C-Suite?"

MIT Sloan Management Review 56（4）, Summer 2015 より抜粋作成

2 日本企業を巡る環境変化と高まる人材グローバル化の重要性

新興国の急成長により、日本のグローバル競争力は低下している。中国・韓国など企業の台頭や製品のモジュール化などにより、日本企業が得意とする技術力や品質管理力だけでは優位性を保てなくなっている。とりわけ新興国市場では、高品質ではあるが、高価格の日本製品が容易に受け入れられていない。ブランド力では欧米製品に、価格では中国・韓国製品に劣るという中途半端な状態に陥り、多くの製品の販売が伸び悩んでいる。

経済産業省が主要なグローバル企業について、アジア・太平洋地域での売上高シェアを、2006年と2013年で比較したところ、米系企業、欧州系企業、アジア系企業全てに食われる形で、日系企業のシェアは49%から40%に低下している（図表4）。

図表4 アジア・大洋州地域におけるグローバル企業の売上高シェア

	2006年	2013年
アジア系企業	21%	23%
欧州系企業	18%	22%
米州系企業	12%	15%
日系企業	49%	40%

（注）海外売上高比率が20%以上の企業（金融・エネルギー・公益を除く）357社が対象。うち日系企業（本社が日本）57社、米系企業（本社が南北アメリカ）119社、欧州系企業（本社が欧・中東・アフリカ）128社、アジア系企業（本社が日本を除くアジア太平洋州）53社。

（資料）経済産業省『通商白書』2015年版、2015年7月

新興国では、国はもとより、同じ国の中でも、地域による違いが大きい上、変化のスピードが先進国とは比べものにならないほど速い。流通をはじめ各種インフラの未整備、公式データや情報の不足、法規制の未整備・不安定、馴染みのない商習慣、などにも直面することになる。

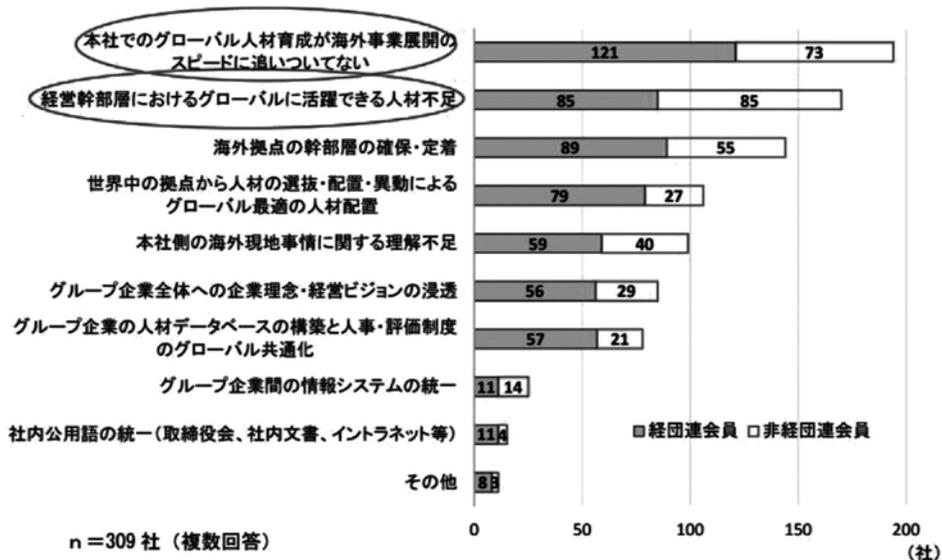
このように、新興国市場の重要性の高まり、日本企業の国際競争力の低下、地場企業との取引の拡大という状況下で、日本企業は各進出先の事情に精通するとともに、市場の変化に常に追いついていることが何よりも求められるようになってきている。その上で、現地のニーズに合致した製品の開発、ブランド力の向上、顧客の琴線に触れるようなマーケティングなどの工夫、さらには現地の取引先と対等に交渉できる語学力・交渉力が従来以上に重要になっている。それには、海外現地法人に権限を委譲し、より迅速な意思決定と機動的な対応を可能にするとともに、それを担うことのできる現地の優秀な人材を採用し、フルに活用することが不可欠となる。

日本企業の販売先が今や先進国から新興国・途上国にまで拡大する一方、M&A などにより外国企業を傘下に置くケースが増えている。傘下の外国企業のマネジメントという、日本企業のマネジメントとは全く勝手の違うタスクが求められる。さらに、収益力強化への要請が高まる下で、日本企業は事業買収・売却を伴う事業ポートフォリオの組み替えをグローバル・ベースで、より頻繁に実施することを迫られつつある。

こうしたグローバル事業の経営の舵取りは、相応の経験を積んだ専門家としてのグローバル経営人材でなければ務まらなくなりつつある。相応の経験とは、複数の国・地域に赴き多様な業務を統括して成果を積み上げ、その過程でグローバル経営に必要なスキルや感覚を身に付けることである。

他方、日本企業の間で人材のグローバル化が遅れているとの認識が強いことは、企業向けの各種アンケート調査の結果から確認できる。

図表5 グローバル経営を進める上での課題



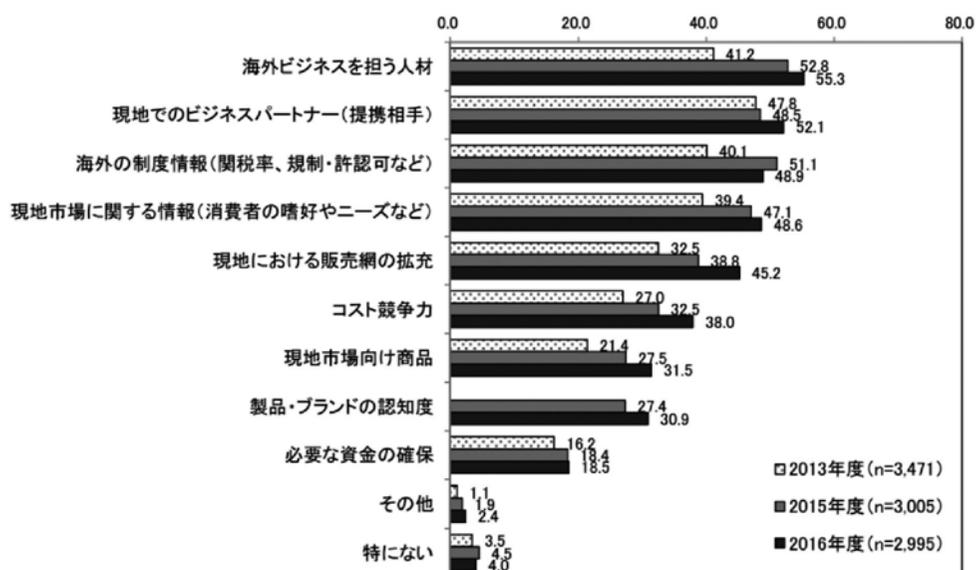
(資料) 日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート調査」

2015年3月17日

例えば、日本経済団体連合会の2015年度の調査によれば、「グローバル経営を進める上での課題」として、「本社でのグローバル人材育成が海外事業展開のスピードに追いついていない」との回答が62.8%（複数回答）で最も高く、「経営幹部層におけるグローバルに活躍できる人材不足」が55.0%でそれに次ぐなど、人材のグローバル化にかかわる課題が上位を占めた（図表5）。

また、日本貿易振興機構（JETRO）による2016年度の調査では、「海外ビジネスの課題」として、「海外ビジネスを担う人材」を挙げるのは最も多かった（図表6）。

図表6 海外ビジネスの課題（複数回答，%）



(注) ①母数は本調査の回答企業総数。②2013年度調査では、「製品・ブランドの認知度」の選択肢がない。

(資料) 日本貿易振興機構「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」2017年3月

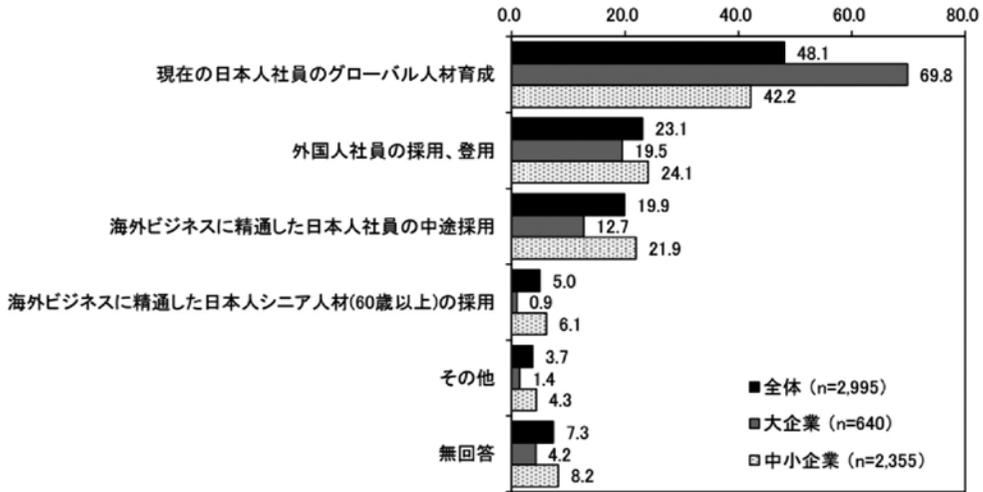
3 日本企業における人材のグローバル化に向けた施策

そのため、日本企業における人材のグローバル化に向けた施策としては主に、①現在の日本人従業員のグローバル人材育成、②外国人従業員の登用、③日本本社での外国人従業員の採用、④海外ビジネスに精通した日本人の採用、が挙げられる（図表7）。④は既存のグローバル人材の国内企業間の移動にすぎないので、以下では①②③について、その現状を確認してみたい。

(1) 日本人従業員のグローバル人材育成

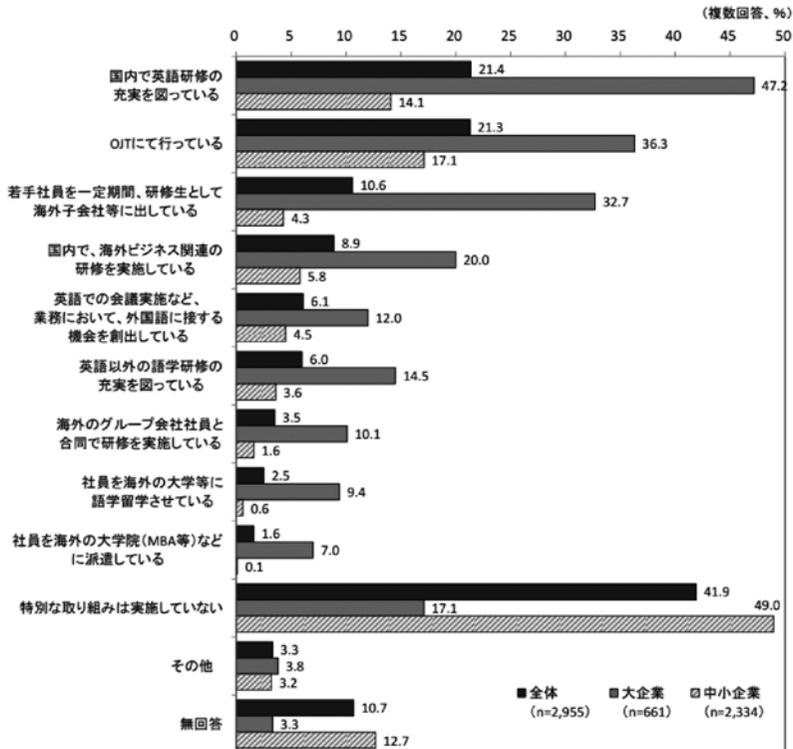
日本人従業員のグローバル人材の育成方法としては、外国語研修やグローバル事業にかかわる研修、若手従業員の海外拠点・子会社などへの派遣が一般的である（図表8、図表9）

図表7 海外ビジネス拡大のために最も重視する人材戦略（全体、企業規模別、%）



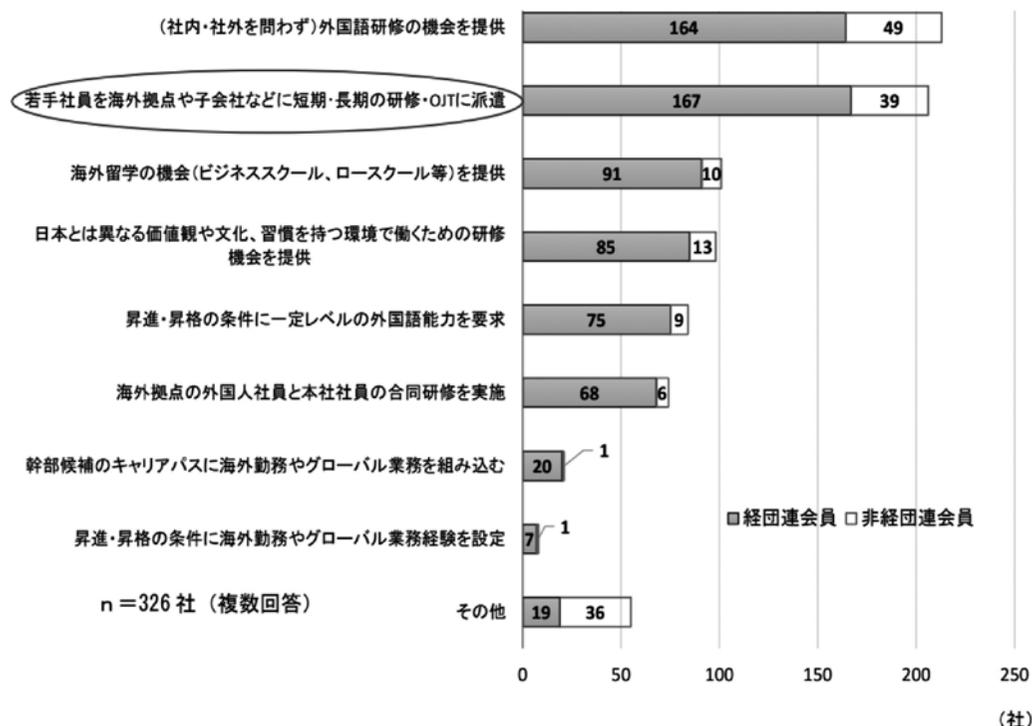
(資料) 日本貿易振興機構「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」2017年3月

図表8 日本人従業員のグローバル人材育成化への取り組み（複数回答）



(資料) 日本貿易振興機構「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」2015年3月

図表 9 日本社員のグローバル化対応力強化のための取り組み



(資料) 日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート調査」

2015年3月17日

企業の「英語公用語化」

日本人従業員のグローバル人材化を困難にする要因として言語の問題は無視できない。日本企業では、英語で十分なコミュニケーションをとることができる従業員に限られているためである。こうした中、一部の企業では「英語の公用語化」に乗り出している(図表10)。

たとえば、楽天が2012年に社内公用語を日本語から英語へ正式に移行した。その狙いとして、①国籍に関係なく優秀な人材を獲得する、②グローバル規模で情報共有と意思疎通を迅速に行う、③英語で発信されるインターネットビジネスの最新情報にいち早くアクセスする、の3点を挙げている。また、シャープ(2010年)、ファーストリテイリング(2012年)、ソフトバンク(2013年)、ブリヂストン(2013年)、ホンダ(2015年)なども英語公用語化の方針を発表している。

英語公用語化は日本人従業員のグローバル人材化を大幅に前進させるためのショック療法である。自社がグローバルに生きていくことを宣言するとともに、従業員に対してもその覚悟を求めるものといえる。それによって、採用できる外国人材の幅を広げる、外国人の就職先としての魅力を高める、海外現地法人の幹部候補の外国人を日本本社に異動させることができ、ひいては世界的に適材適所の人材登用が可能になる、といった多岐にわたるメリットを期待できる。

他方では、短期的には英語力の問題から、会議での議論が深まらない、英語力に長けた従業員の

発言力が増す、逆に高い能力と意欲があっても英語力が低い従業員が評価されない、などの弊害もある。このため、企業が実施するには相当な覚悟が求められる上、サポート体制の充実が不可欠となる。

日本企業はこれまで新規学卒を一括採用し、横並びでOJTを中心に育成して、全体の底上げを図ることを原則としてきた。しかし2000年代入り頃から、グローバル経営幹部の候補を選抜し、計画的に育成するという方針を明確に打ち出す企業が相次いでいる。OJTでの育成では限界があること、育成が待ったなしであり、効率的・効果的に行っていく必要があること、などが背景にある。

図表10 「英語公用語化」で注目される企業の取り組み

楽天 Rakuten, Inc.	社内公用語を英語にすると宣言、2012年7月から会議・文書・コミュニケーションの完全英語化を実施。2012年春入社組はTOEIC730点以上の英語力を求められ、クリアしないと配属がお預けになる。
武田薬品工業 Takeda Pharmaceutical Co., Ltd.	2013年4月の新卒採用から研究開発や管理部門でTOEIC730点以上の基準を設けた。2013年1月から、「T-Scale (Tスケール)」という制度を導入。受験者が測定者と対面で20～30分の英会話を行い、自然な会話力が身についているかを重視する。
ファーストリテイリング FAST RETAILING CO., LTD.	2012年3月から社内英語公用化。幹部レベルの会議や資料は全て英語に統一され、中国人といった非英語圏の幹部や支店長クラスの人には英語研修を実施。社員にはTOEIC受験等を業務として掲げ英語教育をバックアップしている。
ソフトバンクグループ SoftBank Group Corp	2013年1月11日、ソフトバンクはTOEICで900点以上を取った社員に対し、100万円の報奨金を支給する制度をスタートした。800点以上の人にも、30万円の報奨金が支給される。600点以上のスコアを獲得すれば、社外の英語研修の受講料を補助してもらえらる制度も。
三井不動産 Mitsui Fudosan Co., Ltd.	総合職の社員全員に対してTOEIC730点以上の取得を促している。
日本電産株式会社 NIDEC CORPORATION	社員の昇進に外国語習得を義務付ける。2015年から課長代理以上の管理職の昇進には外国語1カ国語、2020年からは部長級の昇進に2カ国語の習得が必要となる。2010年11月には約1700人の全社員にTOEICを受験させるなど、管理職を問わず徹底して社員に英語習得を求めている。
三井住友銀行 Sumitomo Mitsui Banking Corporation	公用語化とはいかなくとも、英語で仕事ができる人材を求めている。以前から昇任・昇格、あるいは海外赴任の基準にTOEICを活用するところがあったが、ここ数年は、三井住友銀行が総合職の全行員人にTOEIC800点以上を目指すよう求めている。

(資料) 関連報道記事より整理作成

図表 11 グローバル人材育成への取り組み事例

企業名	施策
日立製作所	20～30代前半の若手を対象に、2011～2013年度の3カ年で毎年1000人規模の社員を海外へ派遣。異文化体験や日立グループ内外の企業、現地NGO等でのインターンシップ、現地語学学校での語学研修など約80コースを用意している。派遣国は東南アジア各国・インドをはじめとする新興国や中国・米国・欧州で、期間は最長3カ月に及ぶ。
三菱商事	20代の全社員に海外勤務を義務付ける制度をつくり、語学や実務研修を目的に2年程度派遣。中国、中南米など新興国中心に入社8年目までに、社員全員に海外勤務を体験させる。
富士ゼロックス	2011年度から海外業務研修に派遣する社員数を3倍の30人に拡充する。入社4年目以降の社員を中国やシンガポールに2年半派遣する。
NTTドコモ	入社3年程度の社員を含め、年間20人を海外勤務させる。海外大学でMBAを取得した人材を年6～7人獲得する。
NTTデータ	新入社員の6割にあたる300人を中国の協力企業に派遣、中国語の日常会話や現地の業務習慣を学ばせる。

(資料) 各種報道記事より整理作成

一部の企業では、欧米多国籍企業に倣って、選抜を若手従業員の中から実施している(図表11)。欧米多国籍企業の間では、グローバル・タレントと呼ばれる優秀なグローバル人材の早期選抜・育成はすでに広く実施されている。有能な若手に難度の高い業務を次々にアサインすることで成長を促すと共に、早い段階からグローバル・マインドを身につけさせている。それはまた、本人の意欲とやりがいを引き出し、離職防止策にもなる。

ただし、欧米多国籍企業と異なる点として、早期選抜を行う日本企業であっても、育成方法は海外現地法人への派遣や研修が中心であり、年功序列の原則の縛りもあって、昇進・昇格を早めることは少ない。リクルートワークス研究所の調査によると、日本では平均すると38.6歳で課長に昇進し、そこから5.4年を要して44.0歳で部長になる。これに対してアメリカでは、34.6歳で課長になってから2.6年後の37.2歳で部長に昇進できる。新興国ではそのスピードはさらに速く、インドでは29.2歳で課長、29.8歳で部長になる(図表12)。

(2) 外国人役員の登用

一昔前は、外国人が日本企業で社長などの重要なポストに就任することはあまりなかったが、近年、グローバル化の流れの中で、外国人が役員やトップとして登用されるケースが増えている。

日本企業の外国人役員というと、多くの人が最初に思い浮かべるのは、1999年に仏ルノーからの出向で、日産自動車COO(最高執行責任者)に就任し、V字回復を成し遂げてCEO(最高経営責任者)となったカルロス・ゴーン氏ではないか。ゴーン氏は、外国人経営トップの先駆者的な存在であり話題を集めたが、在任期間は17年間にも及んでいる。

図表 12 平均昇進年齢の国際比較

	昇進年齢（歳）		昇進年齢差（歳） 部長－課長
	課長	部長	
中国	28.3	29.8	1.5
タイ	30.9	32.0	1.1
インド	29.2	29.8	0.6
アメリカ	34.6	37.2	2.6
日本	38.6	44.0	5.4

(資料) リクルートワークス研究所「WORKS Report 2015 中国・タイ・インド・アメリカ・
日本 マネジャーのリアル」2015年3月

図表 13 日本企業における主な外国籍トップ経営者（2000年以後）

企業名	名前・国籍	任期	出身企業
マツダ	ルイス・ブース Lewis Booth 英国	2002.6～04.8	フォード (筆頭株主)
日産自動車	カルロス・ゴーン Carlos Ghosn ブラジル/フランス	2000.4～17.2	ルノー (筆頭株主)
三菱自動車工業	ロルフ・エクロート Rolf Eckrodt ドイツ	2002.6～04.4	ダイムラークライスラー (筆頭株主)
ソニー	ハワード・ストリンガー Howard Stringer 英国/米国	2005.6～12.3	ソニー米国現法トップ
日本板硝子	スチュアート・チェンバース Stuart Chambers 英国 クレイグ・ネイラー Craig Naylor 米国	2008.6～09.9	ビルキントン
		2010.6～12.4	デュポン
オリンパス	マイケル・ウッドフォード Michael C. Woodford 英国	2011.4～11.10	イギリス現法トップ
武田薬品工業	クリストフ・ウェバー Christophe Weber フランス	2014.6～	GSK
タカラトミー	ハロルド・メイ Harold George Meij オランダ	2015.6～	日本コカ・コーラ
ヤフー・ジャパン	ニケシュ・アローラ Nikesh Arora インド	2015.6～16.6	グーグル
日本マクドナルド	サラ・カサノバ Sarah L. Casanova カナダ	2013.8～	マクドナルド

(資料) 各社ウェブサイト、各種報道記事

過去においては、マツダ、日産自動車、三菱自動車工業に見られるように、業績不振に陥った日本企業に、筆頭株主である外国企業から社長が送り込まれるケースが中心であった。自社のグローバル展開に対応するために、外国人社長を迎えるケースが出てきたのは、2000年代半ば以降である。ソニー、オリンパスは海外現地法人トップの内部昇進、日本板硝子は買収先企業（ピルキントン）のトップの登用および外部からの登用で、外国人社長が誕生した（図表 13）。

トップ以外の外国人役員の登用についても、いくつかの事例が出てきている。例えば、武田薬品工業では、2017年8月末現在、取締役9名のうち外国人が5名おり、タケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）14名中11名が外国人で占められている（図表 14）。

図表 14 武田薬品工業の外国籍取締役と執行役員

氏名	職位
クリストフ・ウェバー	代表取締役, 社長 & CEO
ジェームス・キーホー	取締役, Chief Financial Officer
アンドリュー・ブランブ	取締役, Chief Medical and Scientific Officer
ミシェル・オーシングー	社外取締役
ジャン＝リュック・ブテル	社外取締役（監査等委員）
クリストフ・ビアンキ	President, Global Oncology Business Unit
ジェラード・グレコ	Global Quality Officer (GQO)
リカルド・マレック	President, Emerging Markets Business Unit
デイビッド・オズボーン	Global Human Resources Officer (GHRO)
ジャイルズ・プラットフォード	President, Europe and Canada Business Unit
ラモナ・セケイラ	President, US Business Unit
ラジーヴ・ヴェンカヤ	President, Global Vaccine Business Unit
トーマス・ウォスニフスキー	Global Manufacturing and Supply Officer (GMSO)

（資料）武田薬品工業の HP より作成（2017年8月末現在）

日立製作所では2012年に社外取締役として初めて外国人2名を招聘し、また、2015年に2名の外国人の執行役を初めて登用した。2017年8月末現在は、日立製作所取締役13人のうち5人の外国人が社外取締役を務めている。国籍はインド、カナダ、アメリカ、イギリス、シンガポールであり、しかもカナダとイギリスの社外取締役は女性である。

その他に、トヨタ自動車では2003年、本社で外国人役員3名が初めて誕生し、2015年には外国人初の副社長が誕生した。ホンダでは2014年6月で、日系ブラジル人のイサオ・ミゾグチ氏が初の執行役員に就任した。

資生堂には海外事業を統括する代表取締役執行役員専務にドイツ人のカーステン・フィッシャー氏がいた。彼は2008年に取締役、2012年からは代表権を持っていたが、2015年3月末で退任した。

信越化学の取締役にブルガリア出身のフランク・ピーター・ポポフ氏、セブン&アイ・ホールディングス社外取締役にオーストラリア人のスコット・トレバー・デイヴィス氏がいる。

エーザイには2014年に、社外取締役としてイギリス人のグレアム・フライ氏とパトリシア・ロビンソン氏と、在日米国商工会議所理事のパトリシア・ロビンソン氏を登用した。フライ氏は、長

年にわたり英国外務省に勤務した外交官であり、駐日英国大使の経験を含む幅広い実績と見識を有しており、国際的な感覚に加え、経営に関する高い見識と監督能力を有している。パトリシア・ロビンソン氏は、一橋大学大学院国際企業戦略研究科の准教授である。

さらに、TDKの執行役員18人のうち、外国人が6名もいる。同社のサイトでは次のように謳っている。「当社グループは、海外売上高、海外従業員比率が約9割とグローバル比重が高い会社です。このようなグローバルな経営環境に対応するため、執行役員や事業責任者などの経営幹部への外国人登用を進めており、…当社グループでは、国籍、人種、所属企業などを問わず、活発な議論を通じてイノベーションを持続的に生み出していく風土があります」。

(3) 日本本社での外国人従業員の採用

近年、日本では多様な人材を活用して企業の競争力を高めようとするダイバーシティ推進の動きが活発化している。特に、海外進出や海外企業との取引の増加に伴い、外国人を積極的に採用しようとする日本企業の動きはますます顕著になってきている。

日本貿易振興機構（JETRO）が、海外ビジネスに関心の高い日本企業に向けて2016年11月に行ったアンケート調査（9897社のうち2995社が回答）によると、2016年度に外国人社員を雇用している企業は46.0%という結果が出ている。「外国人を雇用している」割合は、大企業で73.1%に及ぶ一方、中小企業は38.6%に留まる。ただ、「今後採用を検討したい」と回答した中小企業は24.7%と4社中1社に及び、外国人材への関心は高い（図表15）。

図表 15 外国人従業員雇用の有無

	外国人を雇用している	現在、外国人を雇用していないが、今後採用を検討したい
2014年	42.2	20.8
2015年	44.4	20.0
2016年	46.0	21.9
大企業	73.1	11.6
中小企業	38.6	24.7

（資料）日本貿易振興機構（JETRO）「2016年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

2017年3月

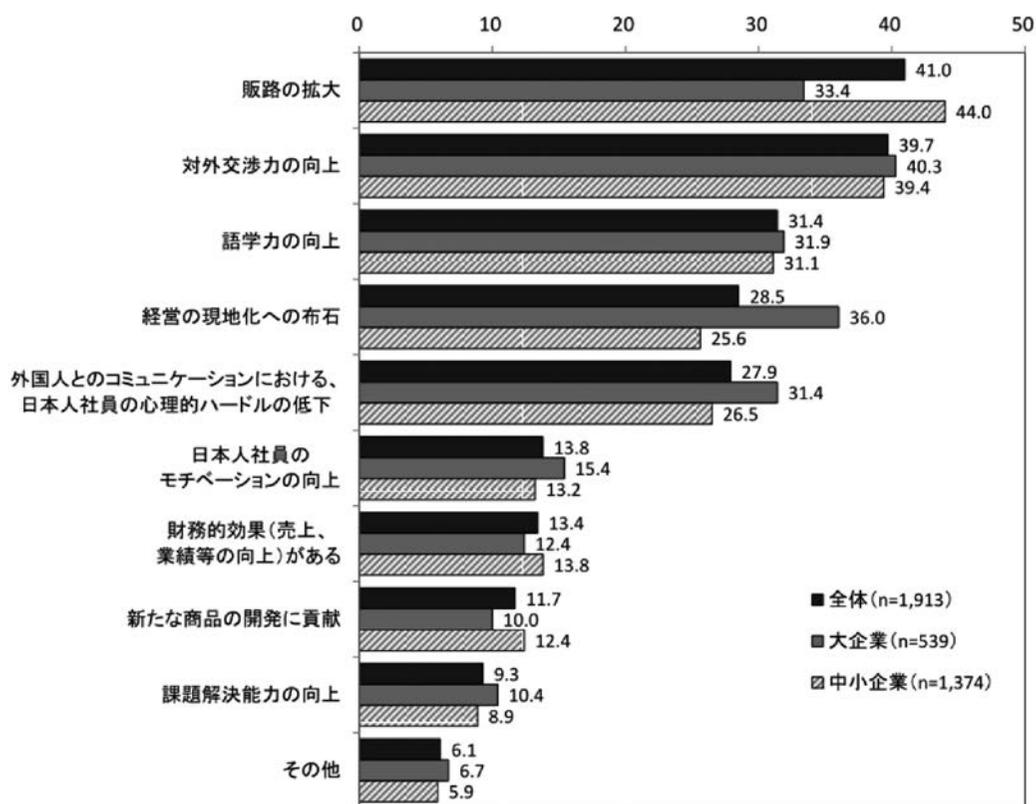
外国人採用は、自動車・電機産業などが先行していたが、小売業やサービス業などといった内需型産業でも急速に広がってきている。また、最近では大企業のみならず、中小企業も積極的に海外展開を行う流れになってきており、販路拡大や人脈・ネットワークの活用、組織の活性化のために、外国人の人材獲得に意欲的な企業は増えている。その狙いとしては主に3点が挙げられる。

第1に、彼らをグローバル事業に活用することである。出身国の言語に堪能であり、商習慣にも馴染みが深い上、異文化に触れるなどして、すでに一定程度グローバル人材化している彼らが、出身国あるいはグローバル事業全般において活躍することを期待できる。ジェトロの2014年度調査では、「外国人従業員を採用・雇用するメリット」として、「販路の拡大」（41.0%）、「対外交渉力の向上」（39.7%）、「経営の現地化への布石」（28.5%）などの回答が上位に並んだ（図表16）。

第2に、日本人従業員のグローバル化に寄与することである。これまで、日本人従業員はコア人材であっても、国際業務に従事するスタッフなど一部を除けば、外国人と一緒に働く機会に乏しく、いわゆる「外国人慣れ」していない。外国人と日々接することで、日本人従業員が外国人慣れし、異なる文化や習慣を許容し、国籍に関係なく仲間として一緒に働けるようになること、また、取引先をはじめ社外の外国人とも臆することなく接するようになること、などが期待されている。

第3に、社内のイノベーションを促進することである。多様な国籍を持つ従業員が社内存在して刺激し合い、時にぶつかり合うことで、日本人従業員だけでは思い付かなかった視点や発想が生まれやすくなる。また、しがらみの少ない外国人の発言に触れることで、日本人同士であれば陥りがちな遠慮や馴れ合いが打破され、各人が自分の意見を率直に主張し合い、ひいては組織が活性化される。そうした変化がイノベティブな事業や商品・サービスを創出する原動力となることが期待されている。

図表 16 外国人従業員採用のメリット（複数回答，％）



(資料) 日本貿易振興機構「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査
～ジェトロ海外ビジネス調査～」2015年3月

外国人の採用では、日本の大学を卒業した外国人留学生を受け入れるケースが最も多い。すでに渡日していることもあり、海外で直接アプローチするよりも採用確率が格段に高い上、日本語や日本の文化を理解し、日本企業としても受け入れやすいためである。

ところで、日本企業が外国人の採用を積極化しているといっても、採用する人数は限定的である。経団連のアンケート調査によれば、外国人を継続的に採用している企業の割合は71%に上る一方で、外国人の採用人数の全採用人数に占める割合は2012年で2.8%、2013年で3.4%に過ぎなかった。

図表 17 有名企業の外国人採用動向

ローソン	2009年より新卒採用の3割を外国人にする数値目標を設定し、2011年に目標達成。2014年には外国人の採用と研修を行う子会社を設立、グローバル人材の獲得に意欲的である。外国人社員の大半が新卒採用の外国人留学生。今後も外国人留学生の採用を積極的に行う方針。
三越伊勢丹 HD	2016年春採用の新卒社員から外国人採用を本格的に始め、アジア出身の学生を中心に6人を採用した。多様な文化・価値観を持つ人材を獲得することで、多様化する消費者ニーズに対応していく。
パナソニック	国内の外国人社員数は300人を超え、国際的な職場環境で働く日本人社員に対し、文化や習慣が異なる外国人社員への接し方に関する社内サイトを用意するなど、サポート体制も整えている。2016年4月には、専門組織である「グローバル人事部」を本社に新設し、国内外の経営幹部・管理職の評価を世界統一し、優秀な外国人人材を獲得する。
楽天	2012年より社内公用語を英語にするなど、グローバル人材戦略に積極的な企業の代表格といえる。楽天の採用HPで、三木谷社長自らが英語で企業紹介やメッセージを発信している動画を掲載。2014年に入社した開発職は、約100人中8割以上が外国籍。2015年1月には、開発職の採用において「新卒一括採用」から「通年採用」へと方向転換。
ファーストリテイリング	2013年春の新卒採用は1500人、うち8割に相当する1300人を外国人に。3～5年後には東京本部の社員の半数を外国人とする方針。
ドン・キホーテ	2011年から新卒採用の4割を中国人に、2013年度から中国への大規模出店を計画。日本で学ぶ中国人留学生のほか、トップが北京大学などに出向き、オンキャンパス・リクルーティングで獲得

(資料) 各種報道記事より整理作成

しかし、一部の企業は大量採用に動いている。ファーストリテイリングは、海外ユニクロ事業での売上高が全体の3分の1近くを占めるようになる下で、東京本社の外国人社員数も少なくとも3分の1にする必要があると考え、外国人を積極的に採用している。

イオンも、海外事業を本格化させる中、幹部候補として育成するために、外国人の大量採用に乗り出しており、2020年度には日本本社の正社員に占める外国人比率を5割に高めたい考えである。

ローソンでは人材の多様化を主目的に2008年以降、新入社員全体に対する外国籍の社員の割合が毎年2～3割の水準となるように採用を行っている。

楽天は、開発職(エンジニア)を中心に外国人の採用にとりわけ熱心であり、2014年4月および9月入社の開発職約100名中、8割以上が外国人であった。2～3割が日本への留学生、残りは

海外の大学の卒業生を採用している点は、外国人留学生を中心に採用する日本企業が多い中で特異と言える。

グローバル化に意欲的な日本企業による外国人採用の動きは、これからますます活発化していくことであろう。図表 17 は、最近話題となったニュースから、人材の国際化が進んでいる有名企業をピックアップし、その採用動向をまとめている。

また、株式会社ディスコが、全国の主要企業を対象に、外国人留学生の採用に関する調査を行った 2015 年のデータからは、「大卒以上の外国人留学生を雇用している企業は 50.6%」「外国人留学生の採用を見込んでいる企業の割合は、2014 年度 48.4%→2016 年度 57.1%へと増加」という現状や見通しが明らかとなっている。

実際に、日本の大学や大学院を卒業後、日本で就職する外国人留学生は急増している。法務省入国管理局が 2016 年 10 月に発表したデータによると、在留資格を申請し、それを許可された人数は、2015 年には 15,657 人（前年比 20.8% 増）にも上る。これは、11 年前（2004 年）の 5,264 人に比べ、約 3 倍へと増加している結果となっている。

大手就職情報サイトも、日本で就職活動をする外国人留学生向けのサービスを提供し、就職支援を強化している。また、日本政府も外国人の人材の受入れや活用をサポートすべく、規制緩和に動き出すなどこの流れを後押ししている。

4 日本企業における人材グローバル化の課題

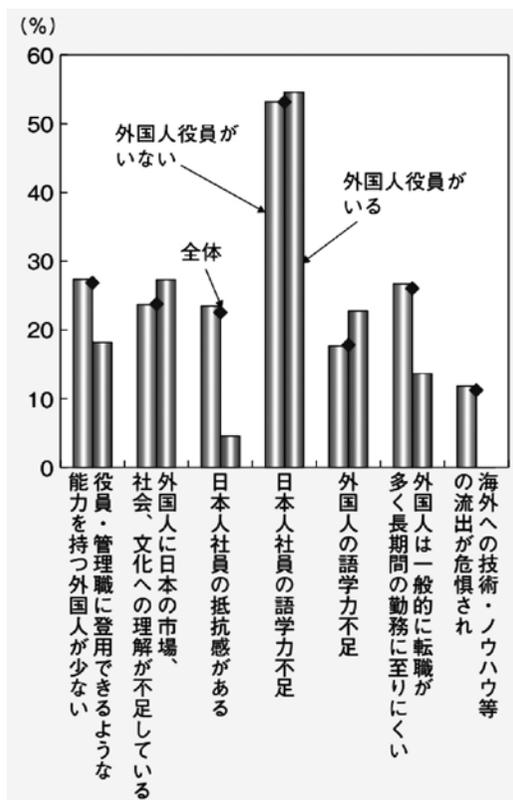
外国人を役員・管理職に登用する際に企業が考える障害は何かを知る必要がある。具体的には、外国人役員がすでにいる企業といない企業に分けた上で、障害と考える点をまとめてみよう（図表 18）。両者に共通する点として、約半数の企業が「日本人社員の語学力不足」を挙げている。これに対し、両者の差が大きかったのは「日本人の社員に抵抗感がある」「海外への技術・ノウハウ等の流出が危惧される」「外国人は一般的に転職が多く長期間の勤務に至りにくい」といった項目で、いずれも外国人役員がいる企業では少なく、適切な対応によって解決され得る問題であるといえよう。

(1) 言語と従業員の意識の問題

日本在外企業協会の調査で、自社の経営のグローバル化について進捗状況を尋ねたところ、78% が「まだまだ途上である」と回答している。背景には、言語の問題や受け入れる側の日本人従業員の意識の問題がある。よく言われるように、日本のビジネスパーソンの英語力は世界的に見て、高くない。国際ビジネスコミュニケーション協会が 2013 年に年間を通じて調査し、約 528 万人が回答したアンケートによると、日本人の平均 TOEIC スコアは 512 点で 48 カ国中 40 位にとどまっている。

IMD の『2015 年世界競争力年鑑』によると、ビジネス部門では、企業の社会的責任（CSR）で、日本は 1 位の評価を受け一方、国際経験と経営幹部の競争力は最下位であり、語学力も 60 位であった。また、産業能率大学による 2015 年のアンケート調査によれば、この年に入社した新入社員に英語の習熟度を尋ねたところ、「英語は全くできない」と回答した割合は 47.7% に上る一方で、「ビジネス上の折衝・交渉レベル」との回答はわずか 1.9% であった（図表 19）。

図表 18 外国人を役員・管理職に登用する上での障害



(資料) 内閣府「企業経営に関する意識調査」(2011年2月実施)により作成。

図表 19 新入社員の英語習熟度

英語は全くできない	47.7%
海外旅行会話レベル	25.3%
日常生活会話レベル	22.4%
ビジネス上の文書・会話レベル	2.8%
ビジネス上の折衝・交渉レベル	1.9%

(注1) 2015年度に新卒入社した新入社員が対象。上場企業就職が45.4%。

(注2) 「あなたは英語をどの程度習得していますか?」という設問に対する回答。

(資料) 産業能率大学「第6回新入社員のグローバル意識調査」2015年9月

図表 20 新入社員の外国人への抵抗感 (%)

	抵抗を感じる	どちらかといえば抵抗を感じる	どちらかといえば抵抗を感じない	抵抗を感じない
経営トップ	18.2	25.6	25.8	30.6
上司	19.7	31.4	22.0	26.8
部下	16.7	27.1	28.4	27.8
同僚	13.6	21.7	30.2	34.5
取引先	21.3	26.0	25.2	27.6

(注)「あなたは外国人が経営トップ/上司/部下/同僚/取引先であるという状況が生じた(生じている)場合、抵抗を感じますか」という設問に対する回答。

(資料) 同上。

(2) 外国人従業員に「日本人化」の要求

このように、日本人と働く姿勢が大きく異なるうえ、言語や意識の問題があり、さらには以心伝心や阿吽の呼吸も通用しないとなると、日本企業としても外国人の採用に慎重にならざるを得ない。そこで多くの日本企業は、外国人従業員に対しては「郷に入っては郷に従え」との基本姿勢の下、原則として日本式への適応を求めてきた。受け入れるのも主に日本の文化・風習にすでに馴染んでいる外国人留学生であり、しかも選考段階で日本型人事管理について繰り返し説明し、理解を得られた者のみを採用する。

そうして採用された外国人は、実際に働いてみてどうしても日本式を受け入れられない場合は離職するのが一般的なパターンである。その結果、社内に定着するのは、元来が日本人に近い感覚を持つ外国人、もしくは努力して日本人の感覚に近付いた外国人となりがちである。彼らは日本人従業員と大きな摩擦を引き起こすことなく、自社のグローバル展開に貢献している。

しかしその一方で、こうした採用・育成方法は人材選択の間口を狭め、優秀な人材をみすみす締め出しかねない。それに加えて、グローバル人材が育成されていくには、自分とは異なる文化・価値観に接し、衝突するという過程を経ることが不可欠である点を踏まえると、現行の方法では日本人従業員がグローバル人材化する機会をフルに活かさない恐れがある。さらに、そうした衝突を乗り越えて組織が活性化し、イノベーション力が高まるというメリットが減殺される側面があることも否定できない。

このようにみると、現行の採用・育成方法は、外国人受け入れの初期段階では有効であっても、日本人従業員が「外国人慣れ」してグローバル人材の初級レベルに達した後は、外国人をありのままに認めて日本人化するのを求めない、という次の段階に移行する必要がある。すなわち、意識も考え方も日本人と大きく異なる、日本人化していない外国人が採用され、日本人とは異なる視点や発想を維持しつつ組織に馴染み、順調に育っていくことが志向されなければならない。

(3) 日本型人事管理の壁

それらに加えて、日本型人事管理に起因する日本人の働く姿勢や日本企業の組織のあり方の独自性が、外国人受け入れの壁として立ちはだかる。

日本人は総じて自身のキャリア形成に対して受け身であり、どのような業務であっても上司の指示に従って受け入れ、一生懸命取り組み、評価は後から付いてくると考えている。また、チームの一員として周囲と協力しながら成果を上げることに達成感を感じる。

こうした意識は、長期雇用慣行、年功序列制、曖昧な職務分掌などから成る日本型人事管理の下で、自然と培われてきたものである。日本型人事管理は近年、部分的な変質はあったものの、大手企業のコア人材には依然として根強く残っている。

それに対して外国人は一般に、流動的な労働市場に身を置いてきた経験から、自身のキャリア形成を自律的に考えるのは当然と考える。どうすれば最短でキャリア・アップできるか、指示された業務が自分のキャリア形成にどう関わるのか、評価されるには何をどこまでこなすべきか、などを常に意識している。チームワークの重要性は認識しつつも、あくまでも自分個人に軸足を置いている。

なお、これは欧米諸国だけでなく、新興国・途上国の人材の多くにも程度の差はあれ当てはまる。長期雇用の慣行がないことに加えて、彼らは自国ではエリートとして欧米留学の経験があったり、たとえ自国にいても欧米に類似した教育を受けたりして、意識が欧米型に近づいているためである。

外国人が総じて自分の所属する組織に求めるのは、将来にわたるキャリアパスの提示、日々の業務とキャリアパスとの関連、業務において求められる成果とその達成状況などを具体的かつ定期的に説明し、相互に認識を共有することである。日本企業がそれらを厳密に行おうとすればするほど、現行では曖昧な業務範囲と責任、評価基準、キャリアパスを明確にすることが求められる。

また、定年まで一社で働き続けることを想定していない外国人は、優秀で意欲が高い者ほど、年功序列制の下で、昇進の階段をゆっくりと上っていく方式では、納得できないはずである。

以上は、日本企業が外国人をそのまま受け入れる場合に直面することになる問題であるが、人材のグローバル化を進めようとするときにも様々な局面で日本型人事管理との整合性の問題が生じることになる。例えば、世界中の人材を適材適所で配置するための世界共通の人事制度は、年功序列制とは明らかに相容れない。グローバル経営人材の早期選抜・育成も同様である。

一方、従業員がグローバル人材として順調に育つと、今度は別の問題を惹起しかねない。現在、欧米多国籍企業の間では、グローバル・タレントを巡る世界的な獲得競争が起こっている。日本人が未だこの競争の蚊帳の外にいるが、従業員が世界のどこでも結果を出せる人材として国際競争力が高まると、この競争に巻き込まれることになり、時間と労力をかけて重点的に投資して育て上げた人材が他社に流出するリスクが高まる。

そうした人材を自社内に引き留めるためには、自身の成長につながるような機会や興味の沸くアサインメントを提供するなど、仕事内容での対応が何よりも重要である。それだけでなく、報酬面で報いることも不可欠であろう。グローバル・タレントの獲得競争が激化する中で、国際競争力のある報酬を提供しようとするれば、他の従業員に比べて突出した金額とならざるを得ない。

日本企業では、「自社の従業員は誰でも大事であり、等しく大切にする」というカルチャーの下、従業員間の報酬格差は外国企業に比べて総じて小幅である。日本の金融機関のトレーダーやディーラーの中にはヘッドハント対策として、高額報酬を受け取っている者もいるが、そうした一種の専門職以外に対しても、高額報酬を提供することは可能であろうか。

(4) 外国人役員報酬の突出

東京商工リサーチによると、2016年12月期～2017年3月期決算の役員報酬ランキングでは、トップのニケシュ・アローラ（ソフトバンクグループ元副社長）は103億4600万円と、2位以下を大きく離し、過去最高を更新した。LINEの慎ジュンホ取締役（57億4000万円）や、アローラ氏と同じソフトバンクのフィッシャー副会長（24億2700万円）、ブリヂストンのガーフィールド元執行役（22億4700万円）、セブン&アイのデピント取締役（18億9500万円）で、ソニーのリントン元執行役（11億4000万円）など、外国勢がトップ10のうち8人を占めた（図表21参照）。

図表21 役員報酬TOP10（2016年12月期～2017年3月期決算企業）

順位	氏名	社名	役員報酬
1	ニケシュ・アローラ	ソフトバンクグループ（前副社長）	103億4600万円
2	慎ジュンホ	LINE（取締役CGO）	57億4000万円
3	ロナルド・フィッシャー	ソフトバンクグループ（取締役）	24億2700万円
4	ゲイリー・ガーフィールド	ブリヂストン（副社長）	22億4700万円
5	ジョセフ・M. デピント	セブン&アイ HD（取締役）	18億9500万円
6	マイケル・リントン	ソニー・エンタテインメント（CEO）	11億4000万円
7	鈴木敏文	セブン&アイ HD（前会長& CEO）	11億3200万円
8	カルロス・ゴーン	日産自動車（会長）	10億9800万円
9	クリストフ・ウェバー	武田薬品工業（社長）	10億4800万円
10	平井一夫	ソニー（社長& CEO）	9億1400万円
...			
22	金川千尋	信越化学工業（会長）	5億8500万円
	豊田章男	トヨタ自動車（社長）	3億5100万円
	柳井正	ファーストリテイリング(会長&社長)	2億4000万円
	孫正義	ソフトバンクグループ（会長&社長）	1億3000万円

(注) 参考としては2016年度の配当収入：孫正義94億7900万円、柳井正80億4500万円、豊田章男9億7600万円、C.ゴーン1億3100万円、金川千尋2100万円、C.ウェバー2000万円。

(資料) 東洋経済『役員四季報』、東京商工リサーチの資料から作成。

日本人のトップはセブン&アイHDの鈴木敏文名誉顧問（11億3200万円）で、2位はソニーの平井一夫社長（9億1400万円）。ただし、鈴木氏は退任に絡む慰労金が巨額であった。

2010年度、資生堂の海外事業を統括する代表取締役執行役員専務であるドイツ人のカーステン・フィッシャー氏の役員報酬は4億4300万円、当時の前田新造社長の約1億300万円を大きく上回り、話題になっていた。最近では、2016年6月、トヨタ自動車社長の役員報酬が外国人の副社長よりも少ない。社長を務める豊田章男氏の2016年3月期の役員報酬は3億5100万円であった。これに対して、トヨタ初の外国人副社長であるディディエ・ルロワ氏の報酬は6億9600万円と、豊田氏の2倍近い水準となっている。

他にも、日立製作所も米州総代表で執行役常務のジョン・ドメ氏の役員報酬額の9億円に対し、中西宏明会長は1億6100万円、東原敏昭社長兼CEOは1億3600万円しかもらっていない。また、

武田薬品工業のCFO（最高財務責任者）だったフランソワ・ロジェ氏は2015年3月期で3億400万円の役員報酬を得ていたが、長谷川会長の役員報酬は2億7700万円であった。

日本は内部登用の「サラリーマン社長」が多く、プロ経営者は少ない。従業員との格差が広がれば士気低下も懸念される。しかし、企業経営のグローバル化で、優れた経営者人材の獲得競争が過熱している。高額報酬をもらわないと、わざわざ日本まで行かない。世界市場で活躍できる優秀な人材を獲得するためには、世界水準の報酬を用意することが必須となるのである。

例えば、米国企業のCEOが得ている報酬を見ても、2015年12月期についてマイクロソフトが約6億円、アップルが約11億円、ゼネラルモーターズも約6億円などとなっている。期中の業績に対する高額の上乗せ報酬を出したゴールドマン・サックスは、合計の報酬は28億円以上に上る。こうした報酬を得ているトップ・クラスの人材をリクルートして、日本に拠点を置いた生活を強いた上でのグローバルな活躍を期待するためには、報酬を高額にするほかない。

また外国でも、人材を引き抜くためには、社長よりも高い報酬が提示されることもある。米・アップルのティム・クックCEOの報酬は約10億円であったが、CFOのルカ・マエストリ氏は約25億円と倍以上である。マエストリ氏はGMに長く勤め、アップルの前はゼロックスのCFOであった。

言語に何の障害も感じずに、世界中の企業と高度な交渉を展開できる能力を持つ人材は、残念ながら日本人の中にはなかなかいないのが現状である。そのため、世界展開を図る企業のいずれもが、優秀な外国人役員の獲得に躍起となっている。リクルートした人のプライドとモチベーションを保ちながら、十分に能力を発揮してもらうためには、これまで日本人役員が得ていた報酬とは違った観点に立った金額の提示も、当然のことなのかもしれない。

今後、こうした外国人役員が日本人社長との報酬逆転現象は、ますます高まる可能性がある。外国人役員にのみ高い報酬を提示することの是非については、役員報酬が業績に強く関連するものであるという原理原則を考えると、最終的には株主がそれで納得するのにかかっている。

終わりに～日本人グローバル人材の育成に向けて

日本人のビジネスパーソンは、自社の情報・知識・人脈には、極めて長けているが、社外の情報・出来事・人脈などについては、多くの関心を持たずに過ごしてきたように思われる。グローバリゼーションの時代には、関心の重点をより広く社外・海外・異文化などに向ける必要がある。そのような中長期にわたるキャリア形成の在り方を、日本の多国籍企業に求められている。

同時に、日本を超えて、グローバルな人材が日本本社ならびに現地法人において、その能力を十分に発揮できるシステムに移行していく必要がある。

実際に近年、日本型人事管理の大幅修正に踏み切る企業もすでに現れている。2015年4月にソニー、パナソニックは全従業員、日立製作所は管理職を対象に年功制賃金を廃止し、従事する職務や役割に応じて賃金が決定する職務・役割等級を導入した。それにより従業員の意識改革が進むとともに、優秀な人材を自社の国内外から抜擢したり、中途採用したりすることが容易になると期待されている。

一方では、人材のグローバル化に向けた施策のうち、どの段階で何をどの程度取り入れ、何を取り入れないか、もう一方では、日本型人事管理の何を維持し、何を修正するかという、いわば両者

のベストミックスを、自社の文化、強みや弱み、置かれた状況、目指す方向性などを勘案しながら選択していくことが、グローバル展開の成功のために求められるといえよう。

総じていえば、一部の先進事例を除けば、多くの日本企業では人材のグローバル化への取り組みは始まったばかりである。言語や意識の問題を少しずつ乗り越えながら時間をかけて進めていき、それに伴ってグローバル展開にプラスの影響が及んでいくことが期待される。

参考文献

- Ghemawat, Pankaj and Herman Vantrappen, "How Global is Your C-Suite?" *MIT Sloan Management Review* 56 (4), Summer 2015
- Ghemawat, Pankaj and Herman Vantrappen, "Japan Slow to Attract Foreign Executive Talent," *Nikkei Asian Review*, April 24, 2014
- IMD, "World Competitiveness Yearbook 2015", 2015
- Oishi, N. "The Limits of Immigration Policies: The Challenges of Highly Skilled Migration in Japan," *American Behavioral Scientist* 56 (8), August 2012
- Nielsen B.B. and S. Nielsen, "Top Management Team Nationality Diversity and Firm Performance: A Multilevel Study," *Strategic Management Journal* 34 (3), March 2013
- 岩崎薫里「日本企業の人材グローバル化に向けた険しい道のり」『環太平洋ビジネス情報 RIM』15 (59), 2015年
- 汪志平「日本家電産業の国際競争力回復に向けて」北海道東北地域経済総合研究所『NETT』第92号, 2016年4月
- 加島禎二「外国人留学生がガッカリする日本の就職事情」東洋経済オンライン, 2017年7月20日
- 経済産業省『通商白書』, 2015年版 2015年7月; 同 2017年版 2017年6月
- 経済産業省「第46回海外事業活動基本調査」2017年4月; 同 第44回, 2015年5月
- 経済同友会「第17回企業白書」2013年4月24日
- 経済同友会「企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルージョン」2014年5月
- 産業能率大学「第6回新入社員のグローバル意識調査」2015年9月
- 高城幸司「英語公用語化, いつの間にか企業に浸透の根強さ」DIAMOND Online, 2016年5月16日
- ディスコ キャリアリサーチ「外国人留学生の採用に関する企業調査」アンケート結果 (2015年11月調査)
- 日本経済団体連合会「グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート調査」2015年3月
- 日本在外企業協会「2016年度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」, 2016年12月; 同 2014年度, 2014年12月
- 日本貿易振興機構「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」2015年3月; 同 2016年度, 2017年3月
- 法務省入国管理局「平成26年における留学生の日本企業等への就職状況について」2015年7月; 同 平成27年, 2016年10月

プライスウォーターハウスクーパース・ストラテジー「2014年世界の上場企業上位2,500社に対するCEO承継調査結果概要」2015年4月

リクルートワークス研究所「WORKS Report 2015 中国・タイ・インド・アメリカ・日本 マネジャーのリアル」2015年3月

二階堂遼馬「海外留学は英語力向上にどこまで有効なのか」東洋経済オンライン, 2015年1月11日

「社長よりも報酬が多い外国人役員 逆転現象はなぜ起こるのか?」産経ニュース, 2016年7月18日

(本論文は、平成29年度札幌大学研究助成による成果の一部である)