
企業経営の国際化深度と高度外国人材ニーズ

山尾 佐智子

慶應義塾大学大学院 経営管理研究科

yamao@keio.jp

経済産業省 第4回高度外国人材研究会（2023年2月27日）



本報告の概要

- 高度外国人材ニーズの高まり（採用）
 - 企業活動国際化の深化過程とニーズが生じるタイミング
 - 企業の国際戦略と求められる人材の傾向
- 高度外国人材の定着（配置、キャリア発展、リテンション）
- 今後の政策に期待すること

高度外国人材ニーズが生じるタイミング

■ 時間をかけた国際化

- 世界全体の売上に対する海外比率が国内のそれを超える頃（50%）
 - トヨタ自動車（2005年頃）
- まだ比較優位は本国に

■ 急速な国際化

- 海外企業とのM&A、経営統合、提携（アライアンス）
 - 武田薬品、楽天
 - 東京エレクトロン（2013～2015年 アプライド・マテリアルズとの経営統合契約）
- 起業後短期間で海外市場に進出する企業（ボーン・グローバル企業）
 - メルカリ
- 国際競争や異業種との競争激化による産業構造変化

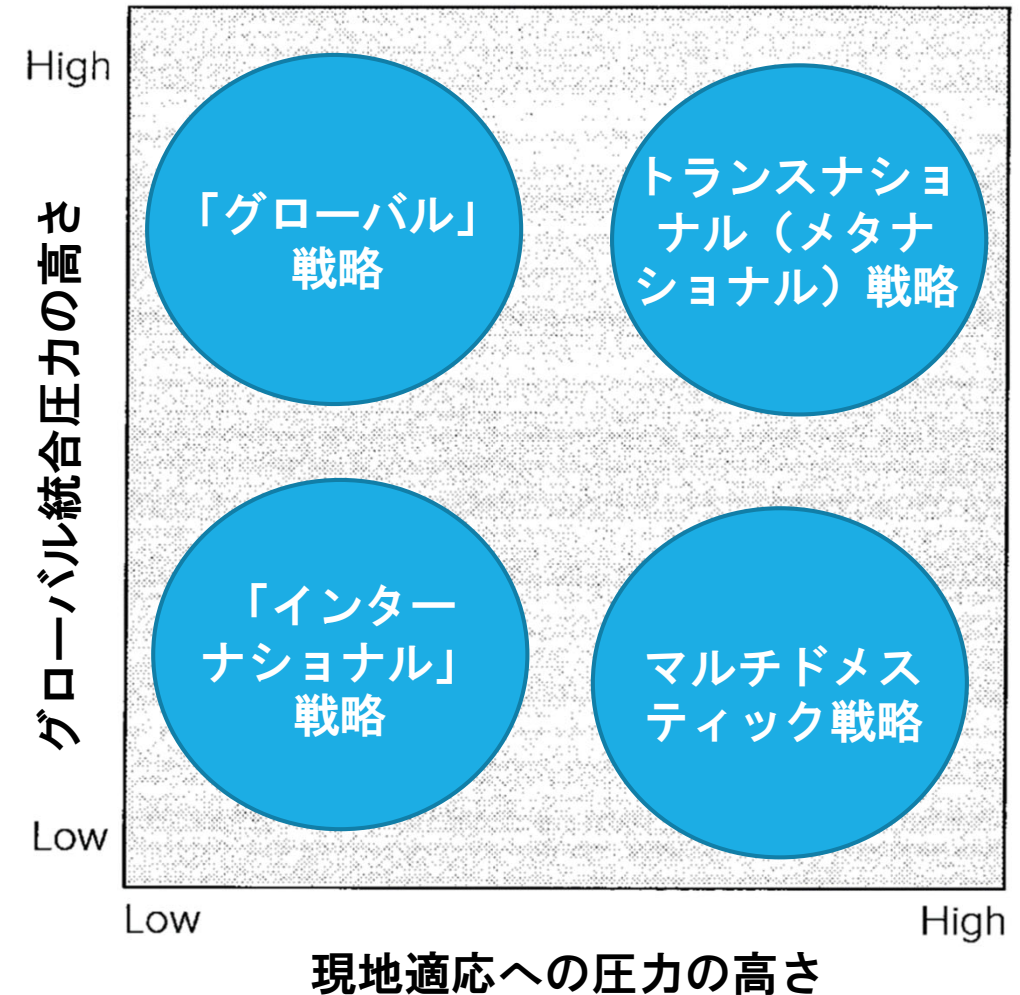
I-Rモデル（国際経営戦略）

プラハラード&ドース（1987）

バートレット&ゴシャール（1989）

ドースら（2001）

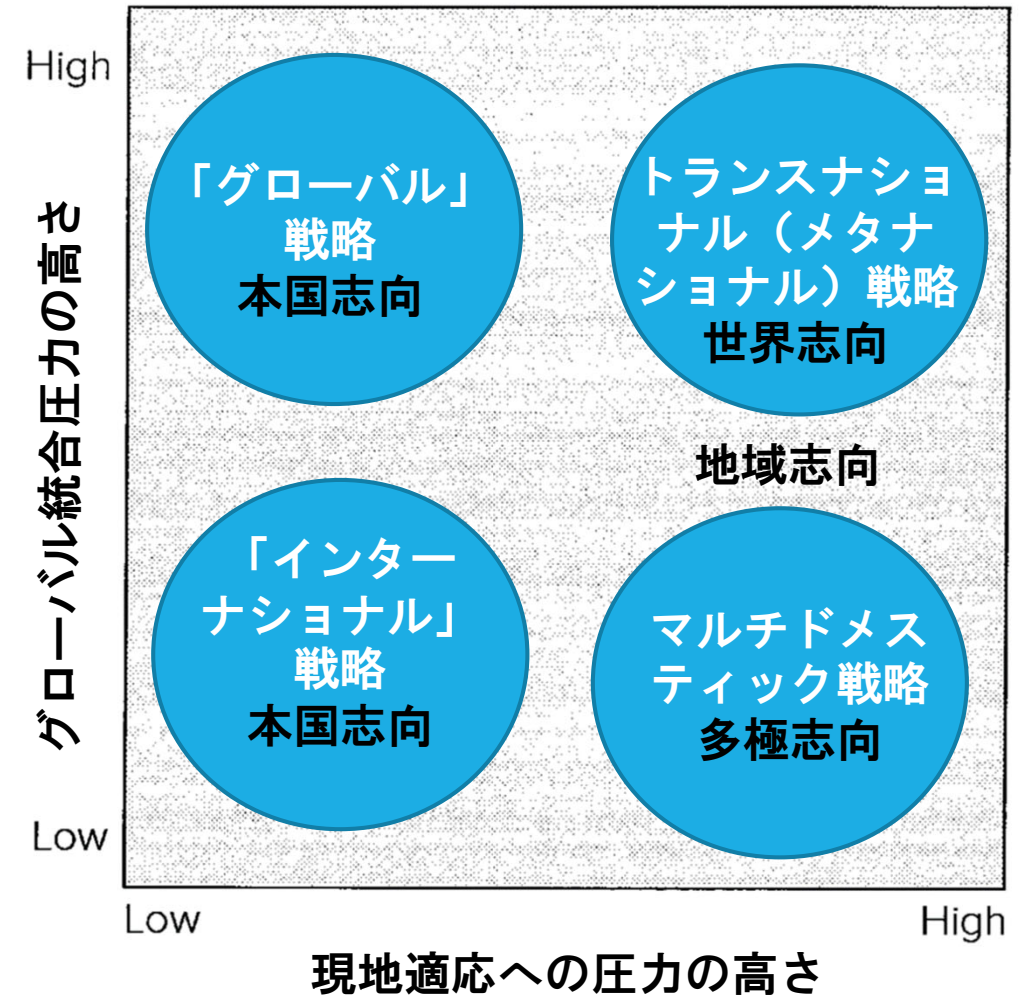
- 「インターナショナル」戦略
 - 経営国際化の初期（輸出入中心）
 - 知識・技術的優位が本国に
- 「グローバル」戦略
 - 規模の経済の追求
 - 知識・技術的優位が本国に
 - 例：コマツ、Apple
- マルチドメスティック戦略
 - 各国市場別に競争優位を追求
 - M&Aで拡大した企業に多い
 - 例：かつての欧州消費財メーカー
- トランスナショナル／メタナショナル戦略
 - グローバルネットワーク共通の理念と目標に基づき、各国の利害関係にとらわれず国際規模で経営
 - 経営資源・能力が国際的に分散
 - 各国拠点はそれぞれ特有の経営資源・能力をベースに専門的立場で貢献



I-RモデルとEPRGモデル（人材戦略）

チャクラバティ & パールミューター（1985）

- **本国志向（ethnocentrism）**
 - 経営上の主要ポストは本国人材が担う
 - 各拠点のコントロール重視
 - 「インターナショナル」戦略、「グローバル」戦略との整合性
- **多極志向（polycentrism）**
 - 各拠点の人材が各拠点の経営を担う
 - 各拠点の独立性や自律性の重視
 - マルチドメスティック戦略との整合性
- **地域志向（regiocentrism）**
 - アジアやヨーロッパといった特定の地域内で、国籍を問わず人材を配置
 - 地域統括会社や地域本社を設立し、地域の状況に応じた海外拠点経営の重視
 - マルチドメスティック戦略とトランスナショナル／メタナショナル戦略の中間
- **世界志向（geocentrism）**
 - 国籍を問わず適切な人材を適切なポストに配置
 - 多様な国籍の人材が役員として企業をけん引
 - トランスナショナル／メタナショナル戦略との整合性



ERPGモデルと人材マネジメント制度

■ 本国志向

- 代替需要
- 日本人社員と同じ処遇
- 既存の人材マネジメント制度への適応
- 同化的アプローチ

■ 多極志向

- 補完需要
- 日本人社員とは異なる処遇
- 既存制度と並行して、外国人材のための人材マネジメント制度が必要
- 区別のアプローチ

■ 世界志向的

- 代替でも補完でもなく、新たな需要
- 日本人社員も含め、新たな人材マネジメント制度が必要
- 統合のアプローチ

■ 地域志向的

- 地域内は新たな需要
- 地域ごとの事情に即した人材制度が必要
- 地域間区別と地域内統合のアプローチ

DEI的観点から見た高度外国人材定着への課題

トーマス&エリー（1996）を参考に

- **同化のアプローチ（本国志向的、代替需要）**
 - 焦点：フェア（公正）な処遇
 - 前提：「皆が等しい」
 - 弱点：職場への外国人材の帰属意識を育てるのが難しい
- **区別のアプローチ（多極志向、補完需要）**
 - 焦点：多様な人材に合った待遇
 - 前提：「多様性礼賛」
 - 弱点：ニッチ（外国人材）と主流（日本人社員）の間の学びがなく、ニッチな分野に限定された知識の蓄積とキャリア形成
- **統合のアプローチ（世界志向的、新たな需要）**
 - 焦点：さまざまな従業員の視点を取り入れ、それぞれの強みを発揮（インクルージョン）
 - 前提：「多様性から学ぶ」（イノベーション）
 - 弱点：組織的信頼の構築、支配的勢力を作らない、集団間の違いの人間関係や業務遂行への影響などへの配慮

高度外国人材定着にむけて

- 現在の人材需要と制度や慣行はマッチしているか
 - 国際経営戦略と人材需要（補完・代替・刷新）の整合性
 - 人材需要と人材マネジメントのあり方の整合性
- 現在の人材マネジメントのアプローチの弱点を知る
 - 同化・区別・統合のアプローチには、それぞれに弱点がある
 - 弱点を補うための施策、あらゆる施策が絵に描かれた餅になっていないか
- 日本人社員のマインドセットの国際化は進んだか
 - 外国人社員が特定部署に配属されただけでは国際化は進まない
 - 社内や地域社会への定着を現場が積極的に進めようとしているか
 - 「他部署の人だから」「英語が苦手だから」「日本語が上手ではないから」
- 企業理念やウェイのグローバルレベルでの浸透を
 - 近年、企業理念やウェイ浸透の重要性が認識されるように
 - 企業としての一体感の醸成
 - 社会的意義や従業員重視など、DEIと関連の深い事柄が企業理念とされていて、実際にそれに忠実である企業ほど、インクルージョンやエクイティの考え方が浸透しやすい

今後の政策に期待すること

- 研究会の中で出された様々な具体的要望の実現
 - まずは共通するところから
 - 企業間で人材ニーズに違いがあるので、その違いに即した政策があっても良いのかもしれない
- 公教育は大きく変わるべき時
 - 教育現場にて特に気になること
 - 英語に苦手意識を持つ日本人が多すぎる
 - 幼少期からの英語教育に加えて国際理解教育が重要
 - 英語を話す人ばかりではない
 - 外国人が理解しやすい日本語の重要性
 - 外国人子弟が安心して通える日本の公立学校があってよい
- 自治体や公共性の高い機関の多言語対応
 - 緊急時の多言語対応