

〔論 文〕

グローバル人材不足に対応するための 「海外現地採用日本人」登用に関する実態調査 ——日本企業と海外就職経験者の間にある深い溝（ミスマッチ）——

三 木 隆 弘

I はじめに — この調査研究の目的

日本が少子高齢化・人口減少を続ける中、海外事業展開する企業が増え、グローバル人材へのニーズが高まっているが、多くの企業が「グローバル人材不足」に直面している。これを解決する1つの方法として「現地採用日本人若手社員」（以下「現採」）を登用するケースがここ数年で散見されるようになった。しかし現状では現採経験者の「その後」のキャリアに関する調査分析や、現採とグローバル人材育成を関連させた考察は見当たらない。現採の何割が現採キャリアを高く評価されてその後の成功の道を歩めるのか、現採キャリアが高く評価されるための条件は何か、等の考察が一切行われておらず、また現採キャリアを高く評価する企業がどの程度あるかについても明らかにされていない。

以上の問題意識を踏まえ「現採」のメリットを若者・企業の双方に提示したいと考えた。具体的には①現採の「若者」にとってのメリット ②現採経験者（現採からの転職者）を採用した「企業」側のメリット ③現採キャリアに対する企業側の意識変化 を明らかにし、現採社員の日本企業での登用が更に進むことにより、日本企業の「グローバル人材不足」解消に貢献することを目的に、この研究をスタートした。

II 「海外就職経験者アンケート」（2017年度）、「海外就職経験者インタビュー」、 「日系企業海外拠点責任者インタビュー」について

1. 「海外就職経験者アンケート」（2017年度）の概要

アンケート名：「海外就職経験者アンケート」（2017年度）

対 象 者：海外展開する人材紹介会社からのご紹介（電子メール、メールマガジン等で協力を依頼）

回 答 方 法：Web形式アンケート、無記名

回 答 日：2017年10月15日～11月14日

回 答 者 数：196名

ご協力いただいた人材紹介会社（アルファベット順、【 】内は所在地）：

Asian Leaders Career【タイ・バンコク】

GJJ（グローバル人材塾）海外就職デスク【東京】

平衡舎【ベトナム・ホーチミン】

JAC Recruitment Vietnam【ベトナム・ホーチミン】

このアンケートの内容については、集計結果のみを2018年3月に発表している。今回は、後述する「海外就職経験者インタビュー」、「日系企業海外拠点責任者インタビュー」の結果を踏まえ、このアンケート結果を再掲の上、分析する。

2. 「海外就職経験者アンケート」(2017年度) 回答者数とその男女別・年齢構成

図1, 2は, アンケート回答者数と男女別・年齢構成別分布を示している。このアンケートにおいては回答者の4割強が女性であり, 男女比率が著しく偏っているということはない。また, 年齢構成別では25～29歳(年齢は2017年末時点)が4割弱と最大の構成比を占めたことから, 以下の集計においては大きく29歳以下と30歳以上に分けて分析する。

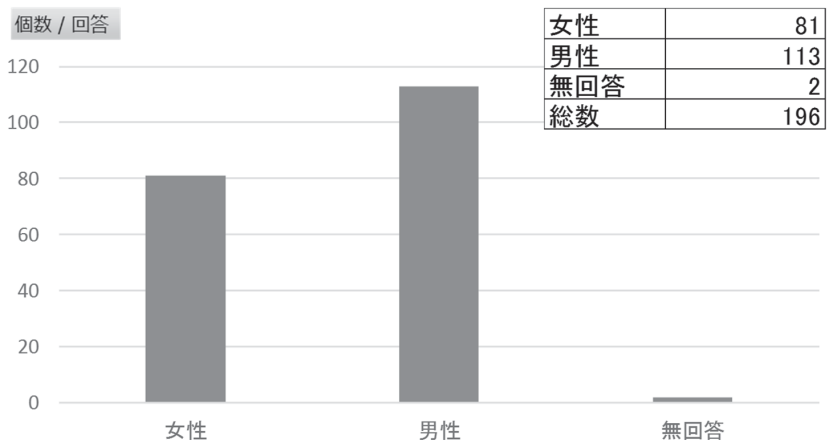


図1 アンケート男女別回答者数 (単位:人)

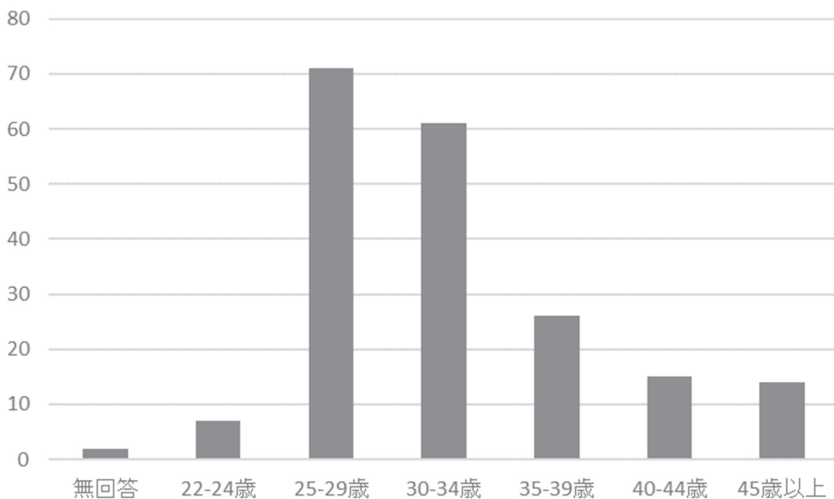


図2 アンケート年齢構成別回答者数 (単位:人)

Oct. 2019 グローバル人材不足に対応するための「海外現地採用日本人」登用に関する実態調査

3. 「海外就職経験者インタビュー」の概要

調査名：「海外就職経験者インタビュー」

調査目的：海外就職経験がその後のキャリアにどのような影響を与えているか、を調査する

対象者：「海外就職経験者アンケート」（2017年度）の協力者の中から、海外就職後に転職経験があり、かつインタビューに応じていただける方

調査方法：直接インタビュー

調査日：【表1】参照

調査人数：10名

表1 海外就職経験者インタビューに協力いただいた方々のプロフィール

No.	実施日	場所	年齢	性別
1	2018/ 6/18	ベトナム	20歳代	男性
2	2018/ 6/18	ベトナム	20歳代	男性
3	2018/ 7/10	香港	20歳代	女性
4	2018/ 8/ 8	日本	30歳代	女性
5	2018/ 8/17	ベトナム	30歳代	男性
6	2018/ 8/17	ベトナム	20歳代	男性
7	2018/ 8/17	ベトナム	20歳代	男性
8	2018/ 9/26	日本	30歳代	女性
9	2018/11/ 4	タイ	30歳代	男性
10	2019/ 3/ 6	日本	20歳代	男性

4. 「日系企業海外拠点責任者インタビュー」の概要

調査名：「日系企業海外拠点責任者インタビュー」

調査目的：雇用主側から見た場合に海外現地採用社員が日系企業の中でどのように活躍しているか、あるいは何が問題となっているか、を調査する

対象者：この調査の主旨に賛同いただける、日本企業の海外拠点責任者、あるいはその役職経験者で、かつ本音を語っていただく必要があるため、執筆者との間で既にある程度の人間関係が構築できている方

調査方法：直接インタビュー

調査日：【表2】参照

調査人数：5名

表2 日系企業海外拠点責任者インタビューに協力いただいた方々のプロフィール

No.	実施日	場所	プロフィール
1	2018/10/18	日本	元・日系企業海外拠点責任者
2	2018/11/ 6	ベトナム	日系大手企業海外現地法人社長
3	2018/12/17	日本	日系大手企業勤務、海外人事に関する第一人者
4	2019/ 1/31	日本	日系大手企業海外現地法人経理責任者
5	2019/ 2/26	ベトナム	日系メディア事業創業者

Ⅲ 「海外就職経験者アンケート」(2017年度)の主なアンケート項目集計結果とその考察

アンケート項目については一部抜粋しているため、問番号は連続していない。

問4. 海外就職を決意した理由・動機は何か、当てはまるものを選んでください(複数選択可)

表3 海外就職を決意した理由・動機(単位:人)

	全回答		～29歳		30歳～	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
若いうちに海外で自分の実力を試してみたかったから	64	33%	29	37%	35	30%
とにかく海外で働きたくて、海外就職だと早期に海外で働く機会を得られるから	80	41%	42	54%	38	32%
日本以外でも通用する能力(マネジメント力・語学力、等)をつけたかったから	78	40%	35	45%	43	36%
日本で納得のいく就職が見つからなかったから	15	8%	2	3%	13	11%
日本企業の社風・風土が自分に合わなかったから	30	15%	11	14%	19	16%
とにかく刺激がほしかったから	38	19%	22	28%	16	14%
活気やチャンスがあり、自分が成長できる海外に身を置きたかったから	101	52%	42	54%	59	50%
海外での就業経験者は将来日本できっと需要が高まると思ったから	58	30%	29	37%	29	25%
海外に滞在することを先に決めた(就職のために海外に来たのではない)	20	10%	9	12%	11	9%
それまでの海外経験(留学など)を活かしたかった(日本ではなく海外で働く方が楽しいと思った)から	57	29%	20	26%	37	31%
深い考えはなく、とりあえず海外就職という道に飛び込んだ	24	12%	11	14%	13	11%
その他	41	21%	12	15%	29	25%
回答者数	196		78		118	

海外就職を決意した理由・動機については「活気やチャンスがあり、自分が成長できる海外に身を置きたかったから」が29歳以下で全体の54%、30歳以下で50%の回答率となり、最も大きかった。29歳以下では「とにかく海外で働きたくて、海外就職だと早期に海外で働く機会を得られるから」も同じく54%で最多であったが、30歳以上では32%であった。

「日本で納得のいく就職が見つからなかったから」という回答は、筆者の予想を大きく下回り、29歳以下で3%、30歳以上で11%を占めるに過ぎなかった。筆者が前職時代に、2000年前後からちらほら見かけるようになった「現地採用社員」(以下「現採」)は、当時は企業側から「日本で就職できなかったから海外で就職したんだろう」くらいにしか評価されていなかったが、現在はそのような現採社員の比率は下がっているものと考えられる。

「日本企業の社風・風土が自分に合わなかったから」は、全体の15%程度であり、海外就職を決意した

Oct. 2019 グローバル人材不足に対応するための「海外現地採用日本人」登用に関する実態調査

時点ではその大きな理由となっていない。しかし海外就職者インタビューの結果、海外就職後はこの問題が大きくクローズアップされる（詳細後述）。

当然のことではあるが「自分の実力を試してみたい」「とにかく海外で働きたい」「能力を身につけたい」をはじめとする「未来指向」を理由・動機とする比率は29歳以下で高く、「見つからなかった」「合わなかった」をはじめとする「現在（当時）の仕事への不満」を理由・動機とする比率は30歳以上で高い。

問5. 海外就職して良かったことについて当てはまるものを選んでください（複数選択可）

表4 海外就職して良かったこと（単位：人）

	全回答		～29歳		30歳～	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
日本で働く同期や近い年齢の若者に比べ、責任ある仕事を任されていると感じる	82	43%	34	44%	48	41%
自分の成長を日々実感できる	73	38%	28	36%	45	38%
新たな職務経験を通じ、将来の目標が明確になった	40	21%	18	23%	22	19%
日本で働いていた時（日本での就職経験が無い場合は「日本で働いた場合」）よりも給料が高い、または毎月の貯金額が多い	57	30%	21	27%	36	31%
日本で働いていた時（日本での就職経験が無い場合は「日本で働いた場合」）よりもプライベートが充実し、心豊かな生活ができています	92	48%	37	47%	55	47%
日本で働いていた時（日本での就職経験が無い場合は「日本で働いた場合」）よりも価値の高い経験・キャリアを積むことができています	100	52%	33	42%	67	57%
特になし	5	3%	1	1%	4	3%
その他（具体的に）	44	23%	16	21%	28	24%
回答者数	196		78		118	

約半数の人が「プライベートが充実し、心豊かな生活ができています」「価値の高い経験・キャリアを積むことができています」と回答した。意外にも3割の人が「給料が高い、または貯金額が多い」と回答した。国別では、母数が小さいためあくまで参考程度のデータであるが、国民1人あたりGDPが日本より高く、物価も高い香港（100%）・シンガポール（58%）で「給料が高い、または貯金額が多い」と回答した比率が当然高い。

一方で、物価の安いインドネシア（42%）やベトナム（14%）でもこの回答が一定比率みられたことは特筆すべきである。この理由について海外就職者インタビューで複数人に聞いた結果、現採の場合給与は日本より低いが、生活物価も当然日本より安く、結果として日本よりも貯金額が大きくなるということであった。

問 6. 海外就職して不満に感じる事(不満だった事)について当てはまるものを選んでください(複数選択可)

表 5 海外就職して不満に感じる事(不満だった事)(単位:人)

	全回答		～29歳		30歳～	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
給料が十分でない	58	30%	20	26%	38	32%
給料が同じ会社の出向・駐在者に比べて低い	54	28%	16	21%	38	32%
昇進が難しい	34	17%	13	17%	21	18%
3～5年程度で日本に帰任してしまう日本からの出向・駐在者と意見が合わない	16	8%	5	6%	11	9%
日本からの出向者・駐在員から「下の身分」という扱いをうけることがある	42	21%	11	14%	31	26%
休日が少ない	44	22%	10	13%	34	29%
特になし	46	23%	21	27%	25	21%
その他(回答数)	59	30%	23	29%	36	31%
回答者数	196		78		118	

給与・昇進・休日に対する不満に代表される「不満に感じる事」に当てはまると回答した人は全ての質問で3割以下であり、7割以上の方が不満とまでは感じていないという結果となった。海外就職者インタビューでも、給与・昇進・休日に関しての大きな不満はあまり聞かれなかった。

問 8. 【日本で転職した人のみ回答してください】帰国後転職の際に、海外就職経験は有利に働きましたか? 下の選択肢の中で「最も近いもの」を選んでください

表 6 帰国後転職の際に、海外就職経験は有利に働いたか(単位:人)

	全回答		～29歳		30歳～	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
海外でのマネジメント経験等が、転職先の会社では「希少価値」とされた	8	22%	3	23%	5	22%
海外でのマネジメント経験等が、転職先の会社ではそれなりに(多少)評価された	8	22%	5	38%	3	13%
海外で働くことのできる語学力が評価された	9	25%	3	23%	6	26%
海外就職経験は特に評価もされず、不利にも扱われなかった	8	22%	2	15%	6	26%
「現地就職(現地採用)を選んだこと」について、少し意地悪ともとれる質問をされた	1	3%	0	0%	1	4%
日本国内で働き続けている同世代の社員に比べて少し不利な扱いだと感じる	0	0%	0	0%	0	0%

Oct. 2019 グローバル人材不足に対応するための「海外現地採用日本人」登用に関する実態調査

	全回答		～29歳		30歳～	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
勤続年数に参入されず、新入社員（第二新卒）に近い待遇での入社となった	2	6%	0	0%	2	9%
その他を除く合計	36	100%	13	100%	23	100%
その他	10		2		8	
回答数合計	46		15		31	

海外就職経験が日本での転職の際に多少でも高く評価されたと回答した人が約7割、一方不利に扱われた人はわずか1割という結果となった。しかも不利に扱われた人は全員30歳以上であり、特に29歳以下では海外就職経験を高く評価された人が85%、不利に扱われた人がゼロという結果になった。2000年前後の「現採」は、そのキャリアが将来何かの役に立つということではなく、むしろ現採の期間は転職の際就労年数にカウントされない（ブランクとみなす）というような時代であったが、アンケート結果でも海外就職者インタビューでも、現在はそのようなことはほぼ無いという結果となった。

問9.【日本で転職した人のみ回答してください】日本の転職先での仕事は、海外就職経験とどのように関係していると思いますか。最も近いものを選んでください

表7 日本の転職先での仕事は、海外就職経験とどのように関係しているか（単位：人）

	海外就職経験者		～29歳		30歳～	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
海外就職経験がなければ、とてもではないが今の職務・給料では雇ってもらえなかったと思う（海外就職経験で飛躍できた）	14	38%	4	31%	10	42%
海外就職経験のおかげで、普通に日本で働き続けているよりも少し良いポジションに転職できた	11	30%	2	15%	9	38%
海外就職経験と今の職務・給料とは関係ない	12	32%	7	54%	5	21%
海外就職せず日本で就職しておいた方が有利だったと思う	0	0%	0	0%	0	0%
その他を除く合計	37	100%	13	100%	24	100%
その他	7		2		5	
回答数合計	44		15		29	

海外就職経験が日本での転職先における職務・給料に、多少でも役に立ったと回答した人が約7割、一方海外就職しないの方が良かったと回答した人はゼロであった。しかし29歳以下と30歳以上で大きく構成比が異なり、29歳以下では「海外就職経験と今の職務・給料とは関係ない」と回答した人が54%、30歳以上では21%となっている。

問10.【日本で転職した人のみ回答してください】転職で日本に戻った今「若いうちに海外就職して良かった」と思いますか？

表8 「若いうちに海外就職して良かった」と思うか（単位：人）

	全回答		～29歳		30歳～	
	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
非常に思う	43	78%	15	79%	28	78%
少し思う	10	18%	4	21%	6	17%
あまり思わない	1	2%	0	0%	1	3%
全く思わない	1	2%	0	0%	1	3%
合計	55	100%	19	100%	36	100%

「若いうちに海外就職して良かった」と思うかという問いに対し、年齢に関係なく約8割の人が「非常に思う」と回答、「少し思う」を加えると96%の人が「良かった」と回答した。特に29歳以下では「非常に思う」「少し思う」で100%となり、ネガティブな回答はゼロであった。

IV 「海外就職経験者インタビュー」、 「日系企業海外拠点責任者インタビュー」 から浮かび上がってきた問題点

ここまでの海外就職者アンケートの結果を見ると、ほぼ全員が「若いうちに海外就職して良かった」と回答した。しかも約半数の人が「プライベートが充実し、心豊かな生活ができています」「価値の高い経験・キャリアを積むことができています」と回答、また「給料が高い、または貯金額が多い」と回答する人も3割いるなどプラス面が多く、不満もそこまで聞かれない、海外就職経験が日本での転職の際に高く評価されたり転職先での職務・給料にプラスになったりするなど、良いことづくめのように見える。従って、冒頭この研究の目的として挙げた3項目の中の1点目「現採の「若者」にとってのメリットを明らかにする」については達成できたと考える。

筆者はこのアンケート結果を踏まえて「海外就職者インタビュー」、 「日系企業海外拠点責任者インタビュー」に臨んだ。インタビューに応じてくれた海外就職経験者の皆さんは全員「グローバル人材」として活躍されている方々であった。しかしながら、海外就職経験者を「日本企業の中のグローバル人材」として登用する上では、2つの致命的な問題点がみつかった。

1. 「海外就職経験者」と「日本企業のカルチャー」の親和性の無さ

海外就職者インタビューに応じてくださった10人が、多少の表現の違いこそあれ、全員が指摘したのがこの問題である。海外就職経験者は（当たり前であるが）現地企業、あるいは日本企業の現地支社に雇用される。つまり「日本本社」というものからのプレッシャーを感じることがない、あるいは少ない状態で勤務するため、海外における働き方に慣れてしまう（もちろん日本企業の海外支社の中には、日本企業のカルチャーを見事に海外展開しているところもある）。しかし日本で日本企業（の本社）に転職すると、日本企業独特のカルチャーがあり、海外における働き方に慣れた「グローバル人材」になればなるほど、それに順応することが難しくなる。日本企業独特のカルチャーとして指摘されたのは、例えば以下のような例である。

Oct. 2019 グローバル人材不足に対応するための「海外現地採用日本人」登用に関する実態調査

- 結果を求められるだけではなく、過程についてもいちいち報告義務が発生する。会社によっては日々の報告まで求められる、監視される（海外のように、結果さえ出していれば好きなように仕事ができるという環境ではない）。
- 失敗することが許されない（あるいは「失敗は悪」）。小さな挑戦と失敗（トライアル&エラー）を重ねることで人は成長するが、それが許されない堅苦しい企業風土。
- 報告の際に非常にきれいなプレゼンテーション資料を作らなければならない、報告資料の作成（という非生産的な仕事）に時間を取られてしまう。
- 日本本社に転職すると裁量権が小さく、仕事が面白くない（優秀な人ほど、海外就職時に大きな裁量権を与えられているため、そのギャップが大きくなる）。
- 「会社・上司が決めたから（文句を言わずに）やれ」という企業風土や姿勢が受け入れられない、上司が「上司だから」という理由だけで偉そうにしている人間的魅力がない（この人のために頑張ろうと思えない）。
- 国内経験しかない経営者や人事が「グローバル」と呪文のように唱えていて、実態は日本企業スタイルをグローバルに押し付けているだけ。
- 上司からの飲み会・ゴルフ等の誘いを断れない風土（しかも飲み会では上司から延々と説教をくらう）。
- 年次有給休暇を取る（本来は従業員の当然の権利）際にいちいち「申し訳ありませんがお休みをいただいてもよろしいでしょうか」と上司に打診しなければならないような風土。
- 上司や役付者を役職付き（「**部長」など）で呼ぶ習慣。
- 海外就職経験者を心のどこかでバカにしている（どうして海外なんかで就職したの？）。
- 皆が型にはまった生き方をしており（その方が日本人は楽なのかもしれない）、その生き方を周囲にも要求する。そのような人たちに囲まれて仕事をすることが窮屈（そもそも海外就職経験者は「型にはめられることが嫌い」だったり「チャレンジ精神が旺盛」だったりするので「型にはまった生き方」との親和性には元々乏しい）。
- そもそも海外就職中に、日本企業の駐在員が日本人（駐在員）だけで固まって酒の席で愚痴を言い合っていたり、海外就職者やローカル社員にセクハラ・パワハラもどきの問題行動をとっていたりという理由で、日本本社に対する印象が悪い。

つまり、本来グローバル人材を必要としているはずの日本企業が、そのカルチャーからグローバル人材に忌み嫌われる状況になっている。現地採用で現地側の責任者を歴任している間は有能な人材であった人が、日本本社採用に切り替わり日本に帰国したら、日本企業のカルチャーや独特のプレッシャーに耐えられずすぐに退職し、再び別の会社の現地採用で活躍しているというケースもあった。また、有能な現採社員でも日本本社採用に切り替えることを望んでいない人が多い（日本本社採用に切り替えれば給与も待遇も良くなるので無条件に喜ぶだろうと思っているのは日本本社だけ）、日系大手大企業の日本採用であっても若い年代で海外出向した人ほど離職率が高い（バカバカしくてやってられない、となる）、というコメントも得た。

ここで、日本企業のカルチャーや日本人の働き方の是非を深く論じることは、本稿の主旨から離れるので避けたいが、筆者も前職（大手日系企業勤務）の経験を踏まえると、これらの指摘は確かに想像するに難くない状況である。

2. 「海外就職経験者」側にも問題がある

上記1. では日本企業の独特のカルチャーを問題にしたが、海外就職経験者側にも問題は多そうである。

① 考えの甘い人がいる（企業側も現採の採用基準が甘い）

海外就職者インタビューの結果、2000年前後に比べればかなり少なくなったとはいえ「日本で就職できなかったから海外就職した」人や「バックパッカーから流れついて海外就職した」ような人がまだ存在している。また「考え方や覚悟が甘い」と他の海外就職者から指摘されるような海外就職者もいる。特に後者は、一時期若者の海外就職が「キラキラ海外就職」のような形で、東南アジアでプール付きの家に住む若者を取材するようなテレビ番組が放映されたことも影響していると思われる。

これらの「仕方なく海外就職した人」や「甘い考えで海外就職した人」は、当然日本企業の海外拠点において評価が低くなることが多く、それが日本企業の中で「海外就職経験者は使えない」という評価につながってしまう。企業側も「現採ならこの程度でいいんじゃないの」というような採用をしているので、そもそも日本本社で採用されるタイプの社員ではないこともある（ミスマッチが生じて当たり前）。

② 日本での就職経験が少ない人がいる

日本での就職経験がない（あるいは少ない）と、日本企業のカルチャーに耐える訓練を一切（あるいはほとんど）受けない状態で海外就職してしまう。それが良いとか悪いという話ではないが、そのような人が急に日本企業のカルチャーに触れると拒否反応を起こしてしまうため、現地で「日本語を話す人材」としては使えても「出向者・駐在員（＝日本本社採用）の代わり」として責任あるような立場は務まらない。

③ 完全に現地化してしまう人がいる

海外就職者は1) その国が好きで、そこに密着し根付いてくれる（3年や5年の出向・駐在ではわからないことも多い、ローカル社員の信頼も得にくい）2) 現地の言語が話せる場合が多い というメリットがある。しかし海外就職者の中には、それが行き過ぎてしまい、現地での生活や働き方を心から気に入ってしまい、現地の女性と結婚し「もうこの国で一生過ごす」というような人が一定比率で見れる。そのような生き方が良いとか悪いとかいう話ではないが、このような人たちはますます日本企業のカルチャーとの親和性が悪くなる。

④ 逆に全く現地化できない人がいる

現地（ローカル）の友達が一切いない、現地の言葉はもちろん英語も一切できない、というような、何のために海外就職したのかわからないような海外就職者もいる。このような現地就職者はローカル社員のマネジメントもできないことが多いので、単なる「日本語を話す人材」としての価値しかなく、日本企業から見て魅力的な人材ではない。

3. 結果として「海外就職経験者」と「日本企業」の間にミスマッチが発生する

両者の親和性のなさから海外就職経験者は日本企業のカルチャーを忌み嫌い、また現地就職経験者の全員が必ずしも有能な人材ではないため、現状では残念ながら現地就職経験が日本企業のグローバル人材の十分な供給源とはなり得ていない実態が、ヒアリングの結果判明した。また本来この研究では「現採経験者（現採からの転職者）を採用した企業側のメリット」「現採キャリアに対する企業側の意識変化」についても論じる予定であったが、現採経験者の日本本社採用の成功例はまだまだ少なく、残念ながら

Oct. 2019 グローバル人材不足に対応するための「海外現地採用日本人」登用に関する実態調査

2018年度(単年度)ではこれを明らかにできるほどの成功例を数多く調査することができなかった。

ヒアリングを通じ、日本に帰国した海外就職経験者の中で、海外就職経験が本当の意味でのキャリアアップにつながった人というのは約1～2割程度と言われている(つまり、8～9割はキャリアアップにつながっていない)ことがわかった。この数字はあくまでも調査の過程で海外就職を斡旋するエージェントから情報を得た「肌感覚」であり、これを定量的に検証する方法を現時点では持ち合わせておらず、これらについては今後の研究課題とさせていただきたい。しかし、今回「海外就職経験者アンケート」で「日本で転職した」と回答してくださった方々の中から約20人に海外就職エージェント経由でインタビューを申し込んだにも関わらず、その20名のうち快諾してくださったのはわずか3名であったという結果(たまたまかもしれないが、上記の1～2割という数字と一致)から、多くの人が海外就職経験を日本におけるキャリアに活かせることができていないのではないか、という推測は可能である。

V ではグローバル人材がほしい日本企業はどうすれば良いのか？

海外就職経験者インタビューを通じて知ることのできた、日本企業への転職が上手く行ったケースは、全てが「上司がグローバル人材の働き方に理解を示している」という場合である。例えば以下のような例である。

- 経営トップの強い意志により、真のグローバル化を推進する企業(下記詳述)
- 外資系企業の日本支社
- ITベンチャーのように、自由な企業文化を持つ企業
- 典型的日本企業のカルチャーの会社であるが「たまたま」上司に理解がある場合
- 業態として海外就職経験者でないといけない仕事がある企業

また例外的に「日本で採用され、すぐに他の海外拠点立ち上げのため海外赴任」という場合も上手くいっている。これは実質的に日本企業のカルチャーにあまり触れていないため上手く行っているだけである。

上手く行っている例として「経営トップの強い意志により、真のグローバル化を推進する企業」を挙げた。一般の日本企業として目指すことができるのはここしかないと思われる。しかしトップの方針を浸透させることが比較的容易な中小企業なら良いが、組織の大きい大企業にとってはそんなに簡単な話ではない。「グローバル」と呪文のように唱えているだけでは企業はグローバル化しない。経営トップ自ら、あるいは経営トップの強い意志を受けた経営幹部(人事責任者、または海外拠点幹部の経験が長く人事制度を理解している役員クラス)が、強力なリーダーシップを発揮して企業の文化や風土に加え、人事制度も含めてグローバル化するべきであるが、残念ながら日本企業の人事部門はグローバル化が最も遅れていることが多く、社内でグローバル化推進者を探すことは容易ではない。

VI 海外就職から日本企業のグローバル人材を目指す若者はどうすればいいのか？

「海外就職経験者」と「日本企業のカルチャー」の間に大きなミスマッチがあり、その溝を埋めるのは容易ではなさそうである。しかし、これを裏返せば「日本企業のカルチャーにも適合できる海外就職経験者」、つまり上記2.の「海外就職経験者」側の問題点が無い状態であれば、日本企業で重宝されるということであり、チャンスと考えることもできる。具体的には下記のようなことになる。

- ①強い目的意識(将来は日本企業の中のグローバル人材として活躍する)を持って海外就職する
- ②海外就職する前に、日本企業で3年程度(最低1年)勤務し、日本企業のカルチャーを十分に知っておく
- ③現地化はするべきだが「現地化した自分」と「日本企業のカルチャーに対応できる自分」の両面を持った「両刀使い」を目指す
- ④現地では現地語をできるだけ話し、現地(ローカル)の友達をたくさん作る

前述の通り、現採の採用基準は日本本社のそれに比べ甘いことが多いので、新卒採用の時には超難関で入社できないような優良企業に、現採であれば採用されることがあり得る。そこから「両刀使いできる人材」に成長し、日本本社採用に切り替えてもらうことを目指す方法が考えられる。

VII まとめ

今回の調査により、今まで研究対象となっていなかった“グローバル人材不足に対応するための「海外現地採用日本人」登用”に関する研究基盤が確立できたと考えている。一方で、グローバル人材不足に悩む企業、海外(グローバル)と日本(企業)の働き方の違いに苦しむ現採社員の例を数多く目にする事ができた。この問題は一朝一夕に解決できるものではなく、本研究については今後も何らかの形で継続し、日本企業へのグローバル人材不足解消に貢献していきたいと考える。

最後に、本事業に多大なるご協力をいただいた海外就職エージェント各社の皆様、海外就職経験者インタビュー・日系企業海外拠点責任者インタビューにご協力いただいた皆様に、心より御礼を申し上げます。

【付 記】

本稿は、2018年度阪南大学産業経済研究所助成研究(C)「グローバル人材不足に対応するための「海外現地採用日本人」登用に関する実態調査」の研究成果の一部である。

(2019年7月12日掲載決定)