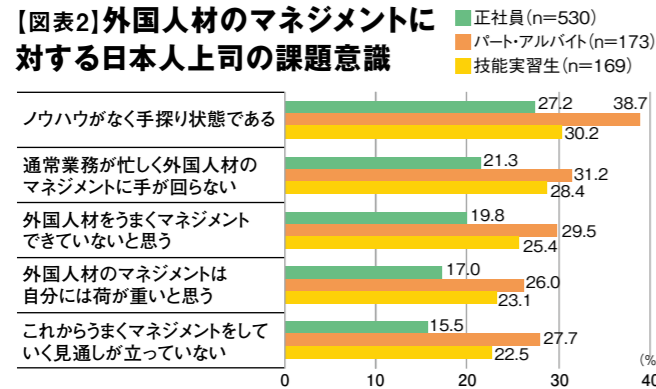


【図表2】外国人材のマネジメントに対する日本人上司の課題意識



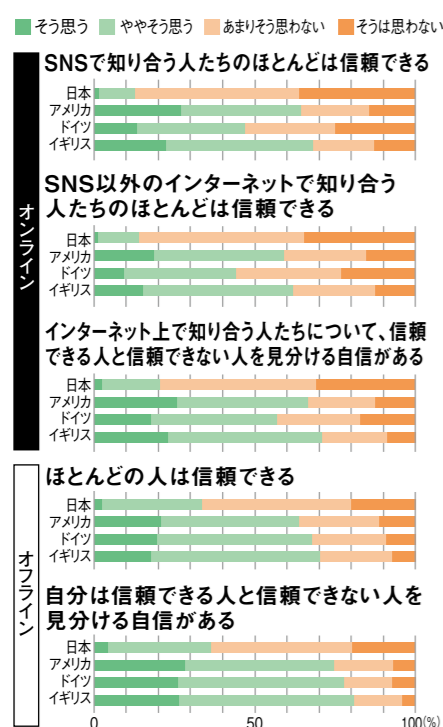
\* (株)パーソル総合研究所「外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査」(2019年)

【図表1】日本で働く外国人材(正社員)が抱える職場への不満

昇進・昇格が遅い	28.6%
給料が上がらない	28.2%
給料が安い	25.6%
明確なキャリアパスがない	23.8%
無駄な会議が多い	20.8%
残業が多い	19.0%
評価の基準が明確でない	18.2%
組織、上司の意思決定のプロセスがわかりにくい	18.0%
行うべき業務の範囲が明確に定まっていない	17.8%
組織、上司の意思決定が遅い	16.4%
技能・スキルが伸びる仕事ができない	16.4%

\* (株)パーソル総合研究所「日本で働く外国人材の就業実態・意識調査」(2019年) n=500

【図表4】オフラインやオンラインで知り合う人の信頼度(国際比較)



\* いずれの国もn=1000。他国の回答と合わせるため、日本の回答は70代を除いている  
\* 総務省「ICTによるインクルージョンの実現に関する調査研究」(2018年)

【図表3】各国の社会人が働いてみたい国・地域

国・地域	日本	中国	韓国	台湾	香港	タイ	フィリピン	インドネシア	マレーシア	シンガポール	ベトナム	インド	オーストラリア	ニュージーランド	その他アジア地域の国	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	その他ヨーロッパ	中東	その他	働きたい地域はない(自国のみ)
日本	-	3.2	3.5	8.3	5.9	6.4	3.3	3.4	5.6	11.1	4.8	3.0	16.3	9.0	1.6	24.2	15.3	12.7	14.2	9.6	2.1	3.6	57.0
中国	20.2	-	8.4	8.4	22.0	5.1	1.8	1.3	4.3	21.7	2.2	1.4	15.0	12.4	0.1	27.0	17.5	18.8	20.5	7.9	1.1	0.3	24.2
韓国	25.8	5.3	-	5.9	16.5	4.5	2.3	2.7	3.9	24.4	10.7	1.3	31.0	22.3	0.9	52.4	29.0	23.5	33.1	15.9	1.8	1.0	9.3
台湾	43.6	32.6	9.9	-	19.8	5.5	2.3	2.2	7.3	30.7	5.9	1.4	19.6	15.8	2.1	44.5	24.6	16.6	21.4	16.9	2.2	0.6	14.5
香港	29.1	18.1	8.8	29.9	-	5.7	0.8	1.4	5.1	29.2	2.8	0.9	24.4	13.5	0.7	28.1	31.1	12.6	16.1	9.4	1.5	1.0	19.6
タイ	58.1	8.6	15.1	8.3	12.2	-	3.0	1.7	5.3	35.0	3.9	1.5	25.3	22.0	2.6	49.4	42.1	19.3	23.3	9.8	1.7	0.8	4.2
フィリピン	61.9	4.7	30.4	8.1	16.6	6.1	-	2.3	5.6	44.6	2.8	1.3	49.5	45.3	2.3	67.4	48.0	31.0	28.4	21.8	5.6	1.7	4.1
インドネシア	57.8	5.9	21.9	6.5	10.0	4.5	2.2	-	11.5	39.2	3.5	1.4	30.0	16.0	2.1	43.9	39.7	18.6	32.3	13.8	7.9	1.3	4.0
マレーシア	38.7	11.5	22.0	11.2	10.7	8.6	3.0	6.9	-	41.9	3.9	1.9	47.9	33.5	3.3	38.3	45.9	17.7	26.6	15.3	9.0	0.9	6.3
シンガポール	20.3	12.4	10.9	16.0	12.3	8.4	3.0	4.3	8.8	-	4.5	2.1	38.1	27.6	2.7	38.3	32.0	12.1	23.0	11.2	3.3	1.6	14.3
ベトナム	61.1	4.3	21.3	5.0	6.8	5.1	1.0	1.4	3.0	32.1	-	1.2	17.3	10.2	2.0	44.5	23.2	18.2	18.8	7.8	0.6	0.6	3.0
インド	33.0	6.9	5.8	3.4	15.8	8.5	6.3	4.6	12.3	38.0	3.1	-	39.2	24.1	2.3	53.1	35.3	21.3	29.3	8.3	7.5	1.5	8.1
オーストラリア	21.2	4.7	5.1	3.2	15.1	7.2	4.5	3.4	5.0	22.1	4.1	3.7	-	28.3	1.9	34.5	37.5	15.6	21.8	16.6	2.8	1.9	24.9
ニュージーランド	15.6	4.5	4.7	1.7	11.0	5.6	4.0	2.8	4.3	18.9	3.6	2.5	42.0	-	3.0	32.7	39.7	16.3	17.7	17.2	5.3	3.9	25.7

\* (株)パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査」(2019年)  
うち日本は同「働く1万人の就業・成長実態調査」(2019年)から東京、大阪、愛知の1000サンプルを抽出

日本は「内輪」の外のひととの協働体験の重要性を認識している。特に大学では、内輪の外に出ていく体験を積み重ねてほしいと思います。留学はその筆頭ですが、留学だけが外に出る体験ではありません。国内においても他学部、他大学の学生や外国人留学生、社会人など「内輪」以外のひととの協働は、ソーシャルキャピタルの醸成につながります。会話を交わす程度では体験として弱く、一緒に何かをつくり上げるプロジェクト形式の体験が理想です。工夫は必要ですが、オンラインでも実現は可能でしょう。

日本人はどこか、「社会」を自分の外にある世界と捉え、他人ごとにしがち傾向があるように思います。学生や教職員も社会の一員であるはずなのに、「社会人」という言葉があるのもおかしい話です。大学も社会の一部であるはずなのに「社会連携」と、まるで外部の世界と接続するかのようない言い回しをするのも不自然です。学生だけでなく教職員も含め、自身や自学は社会の一員であるという認識を起点に、学部、地域、世界へと関係性を広げていく教育が、グローバル人材の育成につながると考えます。

# 日本企業のグローバル化の課題と大学教育への期待

## ～ソーシャルキャピタルの醸成が鍵

外国人材に頼らなければならないはずの日本企業には、そのマネジメントに苦戦し、定着が進まないという課題がある。多様な人材と協働する力を育てるために、大学にできることは何か。

### column

パーソル総合研究所  
主席主任研究員

小林 祐児

こばやしゆうじ ● 上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームにて、各種の定量調査・定性調査・訪問調査・オンラインコミュニティ調査など、多岐にわたる調査PJTの企画・実査を経験。2015年より現職。専門は理論社会学・社会調査論・人的資源管理論。



### ダイバーシティを阻む 校内マラソン型キャリア

2030年に600万人以上に上ると目されていた国内の労働力不足は、コロナ禍によって深刻化に歯止めがかかっているものの、いずれ再燃することは間違いありません。経済学では、安い労働力が高付加価値の産業に移転することが経済成長のベースとされており、日本では当初は地方出身者が、次いでパート主婦、シニア層がその役割を請け負ってきました。主婦もシニアもいよいよ不足し、外国人材に頼り始めたのがコロナ禍前の\*1状況です。

しかし、せっかく雇用した外国人材は【図表1】のような不満を抱えています。これは私が「校内マラソン型キャリア」と呼ぶ、日本の企業に独特なキャリア構造に一因があります。学年ごとに一斉にスタートし、同じコースを走り、同じゴールをめざす。全員に1位の可能性が。日本の企業はいわば、「平等主義的競争主義」です。未経験でも参加できる反面、自身のどんな能力が評価されて雇われているのかは不明で、社員のアイデンティティーは自身の職能よりも、所属企業に置かれます。転職

### 「内輪」の外のひととの協働体験の重要性

労働力不足、競争力の低下など多々課題を抱えながらも、日本のGDPは依然世界上位であり、その大部分を内需が占めています。内需で、何とかなっている。内輪に気づいてはいても本気で取り組まない企業も少なくありません。

はいまだ一般的ではなく、キャリア形成の最善の手段は内輪の競争に勝つこと。能力評価があいまいな分、意欲が重視され、意欲の高さは労働時間で測られがちです。外国人材を雇う管理職はこのマラソンの勝者で、これ以外のキャリア構造を知りません。海外で一般的なキャリア構造と例えば、職能主義で一般従業員は職務の横断が少なく、性別や人種、MBAの有無などさまざまな要因でスタート位置が異なり、転職がキャリアアップの有効な手段、といったものです。この違いに外国人材は、永遠の転校生のように戸惑い続け、やがて退社していきます。「外国人材をうまく扱えない」というマネジメントの問題【図表2】に早急に対応する必要があります。

そのためには大学をはじめ教育界全体が、内向きから外向きへ、「内輪」で生きていくための教育から、「社会」の一員として生きていくための教育へと変わっていく必要があります。ポイントは、\*2ソーシャルキャピタルに着目した人材育成です。

日本人はネット上でもリアルな場でも、他国に比べて「人を信用しない」というショッキングな調査結果があります【図表3】。学内、クラス内、グループ内の内輪の付き合い合いに終始し、他者を警戒して遠ざけてしまう人間関係ではなく、知らない人とも気軽に一定の関係を築けるように、教育の場で慣れさせていくべきでしょう。多様な人間関係が生むメリットや、そこに生じる課題への対処法を学

\*1 P.6【図表2】参照  
\*2 人々のつながり(社会的ネットワーク)と、そこに生まれる信頼、規範などを資本と考える概念。  
ソーシャルキャピタルが蓄積された社会や集団(国、街、企業など)では協働行動が活発化し、生活の質や活動の効率性が高まると言われる