

外国人の雇用と定着に向けた組織管理に関する考察 — グローバル都市福岡の実現に向けて —

高松 侑矢 *TAKAMATSU Yuya*

九州共立大学経済学部非常勤講師

■要旨：本稿は、多様な人材、特に外国人材が持つスキル・能力を組織単位で活用するために、経営学に影響を与えたバーナード理論を振り返って、外国人材の管理及び組織体制についての考察を行う。福岡市がアジアのリーダー都市として成長するためには、多様な人材の活用が求められる。本稿は外国人が活躍できる組織の在り方についてバーナードの理論を振り返り、誘因と呼ばれる客観的なメリットの重要性を説き、それを地元企業の採用管理及び国際化に向けた都市政策への反映につなげる。

■キーワード：組織管理、外国人雇用、バーナード理論、誘因、客観的メリット

1. はじめに：本稿の問題意識

本稿の題名より、筆者が「外国人の雇用と定着」という表現を用いた背景として、職場における外国人労働者の悩みや不安に対する課題解決への疑問(古田)^(1) 1)に加え、福岡県の大学に在籍する留学生の就職状況(柳・佐藤)⁽²⁾がある。

特に、柳・佐藤⁽²⁾は、福岡を多文化共生都市と位置づけ、留学生は福岡の企業に就職できるために、企業と留学生が早期の段階で接点を持つ必要性(柳)⁽³⁾に加え、日本語修得支援や学ぶ意欲がある留学生への大学や専門学校への進学支援、各種学校・大学の就職課と連携した就職支援の必要性を唱えた。これらの支援は、日本企業への就職を希望する留学生にとっては、古田が指摘する職場における外国人の悩みや不安を和らげるだろう。

しかし、柳・佐藤⁽²⁾が指摘するように、他県へ就職を希望する留学生が、福岡の企業にどのような不満があるのか、またその不満は解決できない課題なのか、という疑問が残る。おそらく、留学生は福岡でも就職活動を行ったが、他県(主として東京や大阪といった大都市圏)と比較して、福岡で働くことのメリットの低さが浮き彫りになったと考えられる。

そこで、本稿では組織における「協働」の重要性を唱えたバーナードの理論を振り返り、管理の本質を把握し、外国人を含む多様な人材が組織に参入し、従業員が持つ経験や知識を最大限に活用できる組織管理を考察する。

2. 都市政策としての外国人雇用

2.1 外国人雇用の必要性

本稿が都市政策とどのように関連するのか。ここでは2点論じたい。

1つ目は若年層の存在である。福岡市の外国籍人口は2000年以降に増加し、それに伴い留学生のシェアも増加している(中村)⁽⁴⁾。さらに、福岡市は若者率(15～29歳)が17.6%、在住外国人の数は過去最高の4万人を超えており、その54.6%は20代以下の若い世代という点が他都市と比べての強みである(福岡アジア都市研究所情報戦略室)⁽⁵⁾。これらから、福岡市は外国人を含む若い世代が多く存在するのが強みでその多くを雇用することは九州経済をけん引する人材としても期待できる。

福岡市では市内在住の外国人に対して、スタートアップビザ(外国人創業活動促進事業)が発行され

ている。同市ホームページ⁽⁶⁾によると、上記ビザを発行する対象の事業は、知識創造型産業、健康・医療・福祉関連産業、環境・エネルギー関連産業、物流関連業、貿易関連業の5分野である。これらの事業が福岡市の国際化の強化と雇用拡大に貢献できると期待されている。

2つ目に福岡市の地理的特徴についてである。福岡アジア都市研究所情報戦略室⁽⁵⁾によると、福岡市は国内の他の地域と比べて、アジアの主要都市に近いことを強みとしている。具体的には、東京・大阪・札幌といった国内の主要都市との距離と、ソウル・上海・台北といったアジアの主要都市までの距離がほぼ同じという地理的条件が、福岡の最大限の優位性となる。

また同資料⁽⁵⁾より国際貿易額を見ると、2020年のパンデミックを除けば、その額は右肩上がりで2023年には7兆円近くに達している。さらに、近隣では、台湾の半導体メーカーTSMCが熊本に進出し、第2工場も計画されるなど、国内外から注目がされている。これらから、若い世代の存在に加え、アジア各地への近さという優位性が福岡市の強みと言える。

以上のとおり、福岡市の外国人若年層の多さとアジアへの近接性を活かして、福岡の企業がグローバルビジネスの機会を獲得するためには、外国人を含む多様な人材を登用して活用することが重要になる。特にアジアに目を向けると、生産年齢人口の増加、人材育成施策の展開、高等教育就学率向上という環境から、人材が福岡に集まることが期待され、福岡の各種学校・大学(院)を卒業した元留学生を採用し活用することにより、福岡の生産年齢人口の確保、さらには福岡という都市の活力維持に貢献する(中村)⁽⁴⁾。言い換えると、都市政策として外国人の雇用を促進することは、都市の国際競争力を高めるだけでなく、ビジネス活動の国際化を高めることにつながる。

都市政策の観点から、外国人を雇用するメリットは次のとおりである。大学(院)を卒業した外国人留学生を雇用し活用する背景には、「日本再興戦略」(2013～2016)及び「未来投資戦略」が主張する「イ

ノベーションの創出」、「海外の成長市場の取り込み」といった目標の実現が関係する。これらの目標を達成するためには、多様性による優位性を活かすことが不可欠であり(柳・佐藤)⁽²⁾、外国人を含めた若い世代を雇用し活用することがアジアにおいて福岡を含む九州の存在を高めることに貢献する。

2.2 福岡における外国人雇用の状況

厚生労働省福岡労働局⁽⁷⁾によると、2023(令和5)年10月末時点での福岡県の外国人労働者数は64,990人と前年比7,597人(13.2%)増加した。それに伴い、外国人を雇用する企業数も11,349か所と前年比642か所(6.0%)増加した。これらの数字は、2007(平成19)年の外国人雇用届出の義務化以降、過去最高を更新した。一方で、厚生労働省⁽⁸⁾によれば、2023年10月末時点での外国人労働者数は、東京が542,992人と外国人労働者数全体の26.5%を占め、順に愛知210,159人(同10.3%)、大阪146,384人(同7.1%)となっている。また、これら3都府県は外国人を雇用する企業の数も多い。具体的には、東京が79,707か所と福岡の約8倍、大阪の25,450か所と愛知の25,225か所は福岡の2倍以上の規模である。

それでは、福岡における留学生の就職状況をみてみよう。就職状況については、法務省出入国在留管理庁⁽⁹⁾によれば、2022(令和4)年における在留資格を「留学」から「就職」にした在留資格変更許可申請で許可された元留学生の数は33,415人である。就職先を企業の所在地別でみた場合、東京は12,186人で許可者全体の36.5%と最も多く、大阪は3,129人(9.4%)と2番目に多い。以下、神奈川、埼玉、愛知、千葉の順となる。一方で、福岡の企業に就職した者は1,289人と許可者全体の3.9%で九州・沖縄地区の中では最多だが、東京や大阪と比べて低い数字である。

以上より、福岡県では近年外国人の雇用が増加しているが、就職先に選ばれた東京・大阪は本社の数が多いことに加え、これらの所在地への魅力を感じていることが就労を希望する要因と考える。このことから、留学生も含めた外国人の雇用拡大に一層の努力を要するということが福岡における外国人雇用

の現状である。

2.3 低い定着率

これまで福岡の現状を述べたが、全国的にみると、企業に採用された元留学生の定着率は低い傾向である。

古沢⁽¹⁰⁾は、外国人留学生の就職状況に関する各種の統計データ及び調査結果より、政府が掲げる「留学生 30 万人計画」は数字上達成されたが、就職率と定着率の低さが問題視されていると指摘している。留学生の就職率と定着率が低い要因として、①能力や担当業務、②就業年数やキャリア、において留学生と企業の間意識の違いがあると指摘している〈表1〉。

表1 留学生の低い就職率と定着率の要因

	留学生の意識	企業の意識
能力 ・ 担当 業務	・日本人と異なるメンタリティー ・日本人にない発想 ・現地法人の幹部 ・専門人材(海外取引)	・優れた日本語力 ・一般の日本人社員と同じ役割
就業 年数 ・ キャリア	・5年を目安 ・転職でキャリアアップ ・独立・起業を視野	・長期勤務

出所：古沢（2022、pp. 35-37）より作成。

〈表1〉より、日本企業が元留学生従業員に対して、他の日本人との協調性や、日本人同等の日本語によるコミュニケーション等の日本人化した態度・行動を能力・業務面で求める傾向が強いが、そのような企業側の意識は日本で就職活動をする外国人留学生（古沢）⁽¹⁰⁾や中途採用、ヘッドハンティング等で日本企業に働く外国人従業員にとっては、まさに日本で働く最も大きな壁であるといえる。

古沢⁽¹⁰⁾は、留学生の8割以上は日本人学生と比べて就職活動の難易度が難しいと回答している調査結果（ディスコキャリアスリサーチ、2020）を基に、

就職活動での苦戦には、留学生及び元留学生社員の能力や思考・行動様式が大きく関係すると指摘する。また、少し古いデータになるが、柳⁽³⁾の調査では、就職活動で福岡の大学に通う留学生が直面する問題として言葉の問題と情報不足が関係している。その理由として、留学生の就職活動の範囲が大学中心であること、ビジネス日本語の使用頻度が少ないこと、大学の就職課で英語が話せる人員が少ないことに加え、就職に関する情報が日本語のみであるという環境が、福岡の大学に通う留学生が抱える就職活動の課題である。

柳の調査と古沢の調査には9年という差があるものの、企業が高い日本語能力を留学生に求める点についてはあまり変化がないと見受けられる。日本企業の外国人採用の目安は〈表1〉の「優れた日本語力」で、企業が求めるレベルの日本語力を持つ留学生や国内での職歴がある外国人の採用を優先する。

2.4 小括

留学生と企業の間にあるこれらの意識の違いを解消することが、外国人の定着率向上に貢献すると考える。しかし、企業側の意識だけでみると、外国人の強みを十分に生かすことができるだろうか。高度な日本語能力と日本人と同等の考え方や態度を身につけた外国人を雇用することで、統計上外国人の雇用者数は増加するが、前述した「イノベーションの創出」、「海外の成長市場の取り込み」、「多様性の優位性を活かす」ことにつながるだろうか。

この問いに対して、筆者は外国人が日本企業（特に福岡をはじめとする地方企業）を魅力的に思うか、そうでないか、が前項の2.3で述べた低い定着率の改善につながり、それが2.2で述べた福岡の企業における外国人の雇用の安定化につながると考える。では外国人にとって魅力的な企業とは何か。この問いに対して、「魅力的」だけでは抽象的過ぎて、企業経営者達にとっては答えるのに難しいと思われる。

この問いに対する1つの答えとして、次章でバーナードの理論を援用する。この理論の注目すべき点は、後述する現代組織における管理の問題の本質についているところである。

3. 外国人を活躍させるための組織管理

3.1 バーナード理論が管理に及ぼす影響

3.1.1 バーナード理論誕生の背景

バーナードは、当時公共事業であった電話会社に入社し、管理職や社長職を務めた経験がある。特に社長職を務めている間は、政府のアドバイザーを無償で務める以外にも、大学では自身の経営者としての経験に沿った講演活動を精力的に行ってきた。その中で、バーナードはこれまでの講演内容を基に執筆した『経営者の役割』を出版した。この著書は管理論・組織論の研究に多大な影響をもたらし、その影響から「バーナード革命」と呼ばれている。しかし、バーナード理論を研究する経営学者からは、上記著書は抽象的な表現が用いられているため、難解な部類と認識されている。そこで、本章ではバーナード研究の権威の一人である飯田の『バーナード 経営者の役割』⁽¹¹⁾を用いて、バーナード理論を考察する。

上記の著書では「個人と協働」や「全体主義と個人主義」(飯田)⁽¹¹⁾といった表現が用いられている。これは、バーナードが生きた時代、とりわけ実務家として活躍してきた時代背景と大きく関係する。まず、この時代における管理論・組織論は、組織全体の利益を優先し、個人と組織の関係は支配による統制という伝統を踏まえた内容であった。その代表的な管理手法として技術者であるテイラーが考案したテイラーシステムがある。

同システムは、分業と標準化による効率的な現場管理による生産性向上を目的に20世紀初頭に開発された管理手法である。同システムの登場によって、作業現場の効率化は飛躍的に向上したという事実もある(三戸・池内・勝部)⁽¹²⁾。このことから、同システムによる管理手法は、作業現場のみならず組織全体の管理へと発展したことから、同システムは経営学研究の元祖として、今日の組織論や管理論研究に多大な貢献をした²⁾。現代の企業においては規模を問わず、少なからず分業が行われており、作業工程をはじめ企業の仕事の進め方に影響を与えている。

その一方で、テイラーシステムといった伝統的な管理手法は、労働者の人間性を無視している側面も

みられる。テイラーシステムが生産性向上に貢献したのは、前述した分業と標準化による現場管理である。しかし、分業と標準化は行き過ぎると労働意欲の減少とそれに伴う生産性の低下をもたらす。

テイラーシステムの特徴の1つである標準化が作業効率を向上させた事実もある。しかし、この標準化は一流労働者達の作業動作を分析し、彼らの共通する行動パターン(具体的には、作業の手順や使用する道具、作業方法)や平均的な作業時間を文書化または図式化した手引書を一般の労働者に配付し、彼らに手引書通りに作業するよう指示した。この手引書は、組織管理論や人的資源管理論では作業指図票と呼ばれる作業効率を図るうえで欠かせないもので、現場の労働者は監督の下に手引書通りに、定められた時間内に作業をこなすことが求められた(安)⁽¹³⁾。

上述のように一流労働者の動作分析に基づいた手引書は、一流以外の労働者にとっては苦汗制度そのものと批判され、多くの労働者はノルマを達成できず、その作業量に見合った賃金しか受け取れなかった。このことから、テイラーシステムは当時の労働組合からの反発を生み出し、さらには米国議会においても科学的管理法特別委員会が設置されるほど、同システムによる労働者の疎外感・抑圧感が問題視された。

次に、行き過ぎた分業もまた結果的に組織の生産性の低下を招く要因になる。例えば、弁当工場で、ベルトコンベアにご飯が入った容器におかずを詰める作業があるとする。複数あるおかず(例えば、卵焼き、ウインナー、唐揚げ、スパゲッティ、小分けされたポテトサラダ)を各作業員に振り分け、作業員は決められたおかず1種類を終業までひたすら容器に詰めるとする。

このような作業は、難しい技術や高度な知識が不要な単純作業である。この単純作業を長期間に渡り延々と繰り返すことで、人によっては早い段階で作業への飽きを感じることになる。この飽きという感情が労働意欲の低下に結び付くことになる。そして、労働者の意欲低下は生産性の低下を引き起こすことになる。つまり、労働意欲の低下は、組織の利益低下につながる要因となる。

3.1.2 現代組織管理への示唆

前項のように、分業と標準化は組織の生産性向上に大きく貢献すると同時に、労働者の人間性を無視している側面も見られる。バーナードは組織を「共通の目的」、「協働意識」、「コミュニケーション」の3要素で定義付けた。共通の目的という組織目標は本来であれば人間個人での達成は不可能だが、それを「協働」することではじめて達成できる。しかし、前述のテイラーシステムは労働者の人間性よりも効率を優先した管理手法である。バーナードはそのような管理手法が一般的であった時代に実務経験を積んだことから、組織を構成する個人の意思は組織の中に埋没されていると当時の環境を批判した³⁾。言い換えれば、テイラーシステムから始まった管理手法は、管理の合理化・効率化を目指すものであるが、労働者の疎外感・抑圧感を解決することが現代における管理・組織論が抱える大きな課題といえる。

上述の管理の合理化・効率化と労働者の疎外感・抑圧感の解消といった相反する事象を抱える現代組織の課題がバーナード理論の基本的命題であるといえる。バーナード理論の根底にある「個人と協働の同時的発展」(飯野)⁽¹¹⁾は、外国人を含む多様な人材を雇用し活用するダイバーシティ&インクルージョン、仕事とプライベートの両立を実現させるワーク・ライフ・バランスといった現代企業の抱える課題を解決する糸口になる可能性がある。つまり、管理の合理化・効率化だけに目を配るのではなく、労働者自身にも目を配る組織管理がバーナードの理論の特徴になる。

これまでの内容を振り返り、バーナードの理論が管理論・組織論研究において革命的と呼ばれた理由を考察した。前述のように、バーナードは一般社員の経験があることで労働者側の立場を理解していると同時に、経営者の立場として生産性の向上が利益に直結するという考えも理解していると推察できる。バーナードは双方の立場の経験より、テイラーシステムでは見落とされた労働者の人間性を組織管理に組み込み、「個人と協働の同時的展開」というバーナード理論を提唱したと推察される。

このことから、筆者はこの理論が前述した現代組

織が抱える課題の糸口になると考える。

3.2 外国人を定着させるためには

前述の現代組織が抱える課題より、本節は多様な人材、特に外国人が組織に定着し活躍することに焦点を当てる。

バーナード理論によると、組織は「共通の目的」、「協働意識」、「コミュニケーション」の3つの要素で成立している。「共通の目的」を達成させるためには、組織メンバーによる「協働意識」が不可欠になる。したがって、この「協働意識」をメンバーに持たせるためにはモチベーションが重要になる。ゆえに、組織は、メンバーに「協働意識」を持たせるだけの「誘因」、端的にいうと個人に対し協働するメリットをどれだけ提供することができるかが鍵となる。

バーナードによると、誘因には金銭以外にも、人間が持つ優越心や嫉妬といった感情、職場内の人間関係等がある(飯野)⁽¹¹⁾。例えば、他人に優越心を持つ人が昇進した場合、肩書が付与されるだけでなく、部署内の席の位置が移動することで、周囲はその人を管理者の立場になったと視覚的に認識し、当の本人は優越感を得る。このように、優越感を満たすことが、その人のモチベーションとなる。また、人間関係においても、同僚や上司との飲み会を望む者、過度な人間関係を望まない者も存在する。このことから、組織はこれらの誘因をいかに組織メンバーに提供できるかが、メンバーが組織に定着するかどうかを決定する(図1)。

以上のことから誘因とは労働者個人がその企業で働く動機であることが分かる。組織はメンバーにとっての誘因を全ては不可能にしる、ある程度提供する必要がある。

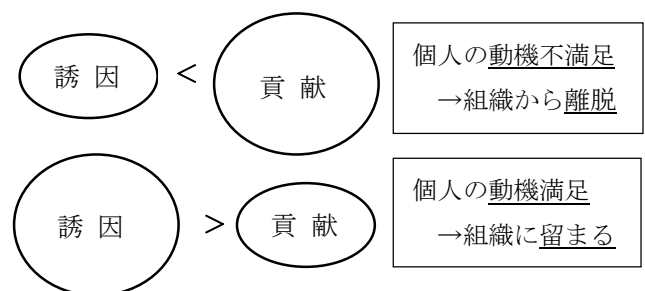


図1 誘因と貢献の関係
出所：三戸・池内・勝部(2018、p. 209)より作成。

〈図1〉より、誘因が貢献を上回るかそうでないかで、メンバーの定着率が異なる。貢献は一言でいうと労働時間や作業量を指す。対する誘因は賃金以外にも、誰かの為、世の中の為、仕事自体へのやりがい、といった金銭以外の動機を含む。誘因が充足し、貢献を上回れば、〈図1〉のように組織に定着する。しかし、組織が誘因の提供または充足が不十分の場合、誘因は貢献を下回り、組織を離れることにつながる。

現代の組織管理では、この誘因と貢献のバランスをいかに管理するかが求められる。昨今のグローバル人材の活用としての外国人雇用、それと関係するダイバーシティ・インクルージョンの在り方や、働き方改革によるワーク・ライフ・バランス等の労働に関わる問題も、〈図1〉の誘因と貢献の関係からのアプローチが必要になる。

3.3 外国人の定着：ウェルビーイングの視点

〈図1〉より、十分な誘因の提供が組織への定着に寄与することは、ウェルビーイングが高いことを意味する。高いウェルビーイングとは、つまり、幸福感が高い状態を指し、幸福感が高い社員は、創造性、生産性、売上がそうでない社員と比べて高く、欠勤率や離職率が低いことから、仕事のパフォーマンスに影響することがわかる（菊澤）⁽¹⁴⁾。

山田^(15) 4)は、仕事とウェルビーイングの関係を分析し、その誘因を「仕事の有無」や「経済的安心」に加え、「やりがい・充実」、「評価」、「人間関係・労働環境」、「ワーク・ライフ・バランス」に分類した〈表2〉。

〈表2〉は、前節3.2で述べた誘因に該当する。繰り返し述べるが、現代組織はメンバーに対して誘因をどれだけ提供できるかが、組織の存続と大きく関係するが、賃金といった金銭的要因だけでは不十分である。〈表2〉の様に、仕事へのやりがいや人間関係等を会社選びの動機にする者も存在する。つまり、現代組織は金銭などの客観的誘因と、メンバーの心理的な状態・態度・動機（例：良好な人間関係、仕事への充実感など）に基づく主観的誘因とどちらか一方に偏るのではなく、バランスよく、双方を組み合わせて提供することが必要になる。

表2 仕事に関するウェルビーイング

分類	回答例
仕事の有無	・健康で仕事ができること ・仕事が続けられること
経済的安心	・仕事が安定し、金銭的不安がない ・安定した収入が得られる仕事
やりがい・充実	・仕事が充実している時 ・仕事で達成感を得られた時
評価	・仕事で上司から認められた時 ・仕事で信頼を得られた時
人間関係・労働環境	・やりがいがあり、人間関係が良好な職場環境
ワーク・ライフ・バランス	・仕事と家庭の充実 ・仕事とプライベートの時間のバランス

出所：山田（2024、p. 74）より一部抜粋し作成。

以上より、金銭面と同じように「やりがい・充実」、「評価」、「人間関係・労働環境」、「ワーク・ライフ・バランス」が仕事を行ううえでの満足感に直結し、それらが企業の生産性や個人の業績に大きく貢献することが分かった。このことから、企業は3.2及び3.3で述べた誘因を適切に従業員に提供できているかどうかを振り返る必要がある。次節3.4では、外国人の定着に成功した事例（二次資料を中心に）を用いて考察する。

3.4 外国人の定着と活用：ケーススタディ

3.4.1 ケーススタディの選定理由

本稿の主旨は外国人労働者の定着に向けて、バーナード理論を用いて説明することであった。第3章ではバーナード理論の原理を中心に説明した。そして本節では、福岡に本社がある本多機工株式会社（以下、本多機工）を事例として取り上げる。

同社は、経済産業省九州経済産業局が2018年に作成した「高度外国人活躍企業50社」に紹介された⁽¹⁶⁾。さらに、古沢による同社の外国人活用に関するインタビュー調査が実施され、その内容が学会報告をはじめ論文や著書といった二次資料（古沢；Furusawa）^{(10) (17)}として存在することも同社を選んだ理由である。

3.4.2 外国人雇用のきっかけと外国人活用に向けた人的資源管理

同社は、福岡県で工業用特殊ポンプの製造と販売を手掛ける企業である。同社が積極的に外国人を活用するようになったのは、現社長を務める龍造寺健介氏（2005～現在）が社長に就任してからである。同社は、国内市場が成熟する中で①海外市場の開拓、②海外顧客のリピーター化、の2点を喫緊の課題と認識した。特に②は、当時の同社は商社経由の間接輸出であったため、海外顧客の声を拾い上げることができない状況であった。

このことから、同社は海外顧客と直接コミュニケーションができる人材を求め、日本の大学（院）で学ぶ外国人留学生を採用することで同社内部のグローバル化を促進して海外事業強化の方針を打ち出し、留学生を対象とする企業説明会等に龍造寺氏自らが出向き、留学生に対して英語力等求める能力・人材像を明確に伝えるといった取り組みの結果、チュニジア人の採用に至り、今日までに17名の外国人を採用し、海外営業に従事させている。同社の人的資源管理の特徴は、大きく分けて①「一社二制度」、②「のれん分け制度」、③「本多人化」、の3つがあげられる。

まず、特徴の1つめである「一社二制度」は日本企業で働く外国人社員が抱える課題に対応した同社独自の制度である。

具体的には、日本人社員の処遇体系と外国人社員の処遇体系の2種類が存在することである。日本人社員は年功を加味した人事制度が適用される。他方で、外国人社員は、本人の能力や経歴に見合った基本給を設定して、成果に応じたボーナスを支給するという人事制度が運用されている。特に、ボーナス支給の仕組みは「短期精算型の成果主義」と呼ばれ、受注や売上等の目標を可視化し、昇給やボーナスに反映される。

2つ目の特徴である「のれん分け制度」は、外国人の帰国・独立を支援する制度で、特に同社の外国人活用におけるユニークな制度でもある。同社に勤める外国人社員の中には独立志向を持つ者も存在する。具体的には、同社で経験を積んだ後、母国での

起業・独立をのれん分けという形で支援している。

龍造寺氏によれば、同社での勤務を通して成長し、母国で起業させ、同社のビジネスパートナーになってほしいという思いがある。その思いは、外国人社員が同社に入社した時から伝えている。この制度に応募して、のれん分けが認められた者は、開業資金に充当するための退職金が支給される。この制度を利用した外国人社員は合計3名で、その中には同社の国際営業部の部長に就いた者も含まれる。

最後の「本多人化」は、全ての社員を対象に行われる社員教育である。具体的には、経営理念・価値観の共有である。これにより「一体感」「信頼関係」を醸成し、従業員間の文化の違いを超克した「本多イズム」という同社のアイデンティティの形成に貢献した。

具体的に、どのような過程で外国人社員は「本多イズム」を身につけたのか。同社は国籍を問わず全ての社員に対して、毎日の始業時の「経営理念」「社員心得（三訓：己を捨てよ、反省を忘れるな、最後までねばれ；五戒：時間を守れ、言い訳をするな、愚痴をこぼすな、陰口をつつしめ、けじめをつけよ）」の唱和に加え、ラジオ体操や当番制の社内清掃（同社の5Sの一環）への参加によって、アイデンティティが形成される。

この「本多人化」というアイデンティティが形成されることによって、外国人社員を日本人化にするのではなく、同社の風土や仕事の進め方の体得に加え、前述した「本多イズム」が日本人社員との「一体感」「信頼関係」を構築した。

3.4.3 考察

ここでは、前項3.4.2で取り上げた本多機工の事例を、3.2及び3.3の視点から考察を試みる。

同社は〈表1〉の専門人材として外国人社員を活用していることが分かる。同社は、海外の顧客との直接的なコミュニケーションを取ることが同社のグローバル化への対応と認識しているため、留学生を含む外国人求職者に同社が求める能力や担当する業務を明確に伝え、入社後における双方の認識のズレを無くす努力をしていることが二次資料より読み取れる。つまり、外国人社員に海外営業を担当させる

ことによって、同社は外国人を専門人材として認識していると推察する。この点についての同社の対応は、〈表1〉の日本企業が持つ意識の「一般の日本人社員と同じ役割」と異なる。

これを誘因に当てはめると、専門人材として扱われることは、外国人社員の動機が満たされた状態(満足した状態)といえる。さらに、ウェルビーイングの視点からみると、専門人材として仕事に取り組むことで、担当業務に対するやりがいや充足感を得ると推察できる。これは、外国人の雇用管理において、「専門性を生かせる部門への配置・異動」、「仕事内容の明確化」が就業環境への満足度を高める研究(岡本)^(18) 5)と一致することから、自身の専門性を生かしたい外国人にとってキャリアを積むうえでのメリットと認識する。

次に、〈表2〉の「人間関係・労働環境」の面では、同社は外国人社員には成果主義に基づく人事制度が適用されている。〈表1〉の企業側の意識は、日本企業の強み(正確性、規律性、協調性など)を生かすために、人材活用の面で集団や組織の効率を重視する傾向が強い(桑名・岸本・今井・竹之内・山本)⁽¹⁹⁾。しかし、同社は前述のように外国人社員を専門人材として扱うため、所属する部署においても国際ビジネスに関する専門性と外国語能力が求められる。

また、職場の言語環境をみると、高度な日本語力やビジネス日本語を身につけたことを前提に採用され、入社後も基本的に日本語でコミュニケーションをとるのが一般的である。しかし、本多機工が求める外国人は、業務に必要な言語能力に加え独立志向が重視される。そのため、日本人化した外国人の採用を重視していないという同社の姿勢が二次資料⁽¹⁷⁾から読み取れる。このことから、外国人社員がいる海外営業部では日本語も含めて母国語や英語を従業員自身が最適だと思うタイミングで使用できると推察できる⁶⁾。

事実、山田⁽¹⁵⁾のアンケート調査では、「人間関係・労働環境」に関連した自由記述で「仕事環境が良くなること」という回答がある。この「環境」を同社の言語環境に当てはめると、〈表1〉のように同社は一般的な企業が外国人に求める高度な日本語

をあまり重要にしていない環境であることが読み取れる。同社では、日本語が多少不自由な外国人でも、英語など特定の言語に精通していれば安心して働ける魅力的な環境であると言える⁷⁾。

つまり、社内の言語環境に焦点を当てれば、外国人社員自身が最高の状態で仕事をして最高のパフォーマンスを出す環境として、日本語だけを使用する環境ではなく、外国人社員自身が最適と思う言語を自由に使用する環境を提供することは、留学生に限らず日本語に不自由な外国人の応募につながる。

さらに、同社には外国人社員の独立を積極的に支援する制度がある。〈表1〉のとおり、留学生の低い就職率と定着率の要因はキャリア形成における留学生と企業の意識の違いである。長期勤務を重視する企業と異なり、留学生は、〈表1〉の「就業年数・キャリア」より、最長で5年の就業経験を以て、転職や独立することを留学生自身のキャリア計画に組み込んでいる。一昔前の国際経営の理論でいえば、短期志向のキャリア形成を望む外国人社員よりも、終身雇用下で弾力的な人材活用ができる日本人社員のほうが日本企業の国際経営戦略にとっては最適な人事施策であった⁸⁾。

しかし、同社は「のれん分け制度」という独立制度を設けることで、独立を希望する外国人を雇用し、一定の実務経験を積むことで社員の独立を支援している。この制度は、独立志向の外国人にとっては魅力的に映るだろう。この制度が存在することで、外国人社員は社員という立場から同社の海外市場を開拓する協力企業という立場に代わる。つまり、外国人社員にとっては元の勤め先企業と協力関係を維持し、同社にとっては独立した元社員が海外で新規の顧客を獲得する、という双方にとって利益となる仕組みを制度化したのである。

したがって、同社の「のれん分け制度」は、独立志向が強い外国人を雇用するリスクを克服するだけでなく、企業側と社員側がまさにwin-winな関係を構築することができることを二次資料から読み取ることができる。

3.5 小括

以上より、バーナード理論を振り返り、現代の組織管理における誘因の重要性に焦点を当て、事例企業として本多機工の外国人活用を考察した。このことから、同社は留学生を雇用するうえで、一般的な企業を持つ意識に基づく採用活動や人材活用を行っていないことが分かる。すなわち、留学生はこの企業で働けば自分にとって何かしらのメリットを享受できるという認識を持つことになる。

ここでいうメリットとは、〈表1〉の留学生の意識にあげられた内容である。同社の二次資料⁽¹⁷⁾でも、日本人化した外国人の採用を重視しないという本多機工の姿勢は、裏を返せば留学生が望む内容ができる限り提供していると資料から推察される。同社の姿勢を〈図1〉に当てはめると、専門人材としての役割、職場の言語環境、のれん分けによる独立の3点が同社に勤務する外国人への誘因となり、同社への定着に貢献する。

事例企業より、企業が留学生を含む外国人に自社で働くメリットをどれだけ提供できるかが、外国人の雇用及び定着において重要であるといえる。

4. おわりに

本稿は、福岡市がアジアのリーダー都市として成長するために、多様な人材、特に外国人人材が保有するスキル・能力を組織単位で活用するために、経営学に影響を与えたバーナード理論を振り返って、外国人人材の管理及び組織体制についての考察を行うことであった。

本稿の内容をまとめると、留学生を含む外国人労働者が保有するスキルや能力を最大限に活用するためには、その企業で働くメリットを企業側が提供することである。このメリットは、バーナード理論という誘因に該当し、その提供が十分か不十分かで外国人の定着率を大きく左右する。そのためには、企業側が今一度自社の事業内容や職場環境を見直し、どの部分が外国人にとって魅力的な部分かを検討する必要がある。

この検討作業を通して、企業と外国人との間に存在するギャップを解消することに貢献できる。しか

し、どの部分から手を付ければいいのか分からないという声を上げる経営者も一定数存在する。そこで、私個人の見解としては、経営者は常日頃から自社のことを振り返る習慣から始めて欲しい。この振り返りという作業は、一種の禅問答であるかもしれない。しかし、常に自社の内容を振り返ることで、自社のどの部分をどのように改善すれば従業員にとってメリットになるかを考え続け、その視点から自社の現状を整理し改善へとつなげる。また、従業員の声を聞くことも経営者の大切な取り組みでもある。経営者のこのような取り組む姿勢を従業員に見せることで、従業員にとっては自分たちが抱える不満や希望を聞いてくれる経営者が存在することを知り、安心感を得ることになる。

この経営者の態度も3.2の誘因、3.3のウェルビーイングに該当し、それらは人材の定着に関係する。このように従業員のために常に職場環境の改善に取り組む経営者や上司の姿勢は、求職者にとっては(長期的にみても)その企業への就職を希望する動機にもなる。また、企業にとっては、改善を通して自社で働くメリットを再認識し、求職者に客観的な情報として伝えることで労働者の定着率の改善が期待できる。さらに雇用面における客観的なメリットを提示することで、キャリア形成において有利に働くことをアピールできる。

最後に、柳・佐藤⁽²⁾は福岡における留学生の就職率とその後の定着率の低さの改善について、企業側の外国人に対する理解をどれだけ深めるかに焦点を当てているが、筆者は加えて企業側が留学生を含む外国人に対して、地元企業での就業や定住に対する客観的なメリットを提供するという部分も重要になると考える。

都市のグローバル化は競争力を高める。その手段の一つとして、地元企業の外国人雇用がある。地元企業は外国人が保有するスキルや能力を最大限に活用できる環境を整備しなければならない。この環境整備は、人事等の処遇面だけでなくキャリア形成にも影響を及ぼす。自身のキャリア形成の面でメリットになる可能性が高ければ、入社を希望することになる。

最後に、本稿の内容が、企業関係者をはじめ都市の国際化を担う関係各所の方々の手助けになれば幸いである。

注釈

- 1) 古田⁽¹⁾の研究は、労働者の種類と在留資格制度の変遷を中心に外国人労働者が置かれている状況にアプローチをしている。
- 2) テイラーシステムが登場する前は、監督者の勘と経験による成行管理が一般的だった。テイラーは、本文で述べたよう一流労働者の動作を分析することで、科学に基づく現場管理の体系化を目指した。つまり、テイラーの貢献は、労働という人間の行為そのものを科学の対象にしたことに、学術的意義を持つ（三戸・池内・勝部）⁽¹²⁾。
- 3) バーナードが社長を務めていた時代は、世界恐慌前後を含む。特に、恐慌後の米国国内では政府による規制強化や労使関係の変化、国外では資本主義の矛盾や疑問を契機にファシズムが生まれ台頭し、個人が抑圧された時代でもある。この時代で、バーナードは社長業を通して、経営者として組織と労働者個人の管理を模索した。
- 4) 山田⁽¹⁵⁾は、仕事とウェルビーイングについての自由記述を KH Coder の分析より環境、充実、目標、達成等の語が抽出された。仕事に満足している人ほどウェルビーイングの実感評価が高いことを示すことから、仕事をウェルビーイングの規定要因としている。
- 5) 「専門性を生かせる部門への配置・移動」等の仕事と直接関係する要因以外にも、「ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ」も高度外国人の就業環境への満足度は高まる（岡本）⁽¹⁸⁾。
- 6) 高度外国人を対象としたアンケート調査（調査票の総配布数 30831 に対し、回収 1416（回収率 4.6%））を多項ロジット推計（Multinomial Logit）した結果、「日本企業の社員としてできるだけ長く日本国内で働きたい」において有意と証明された（岡本）⁽¹⁸⁾。

- 7) 向日⁽²⁰⁾は、安心して働ける環境を「心理的居場所感」という概念を用いて、企業内の知識共有への影響を研究している。
- 8) 吉原⁽²¹⁾は伊丹の「人本主義」という概念を用いて日本企業の国際経営を分析したところ、日本人男性社員を中心としたひとのネットワークが形成され、そこに外国人、女性、MBA 等の専門家が組み込まれておらず、これら3種類の人材を上記ネットワークに組み込むことが、国際経営における日本企業の挑戦的な課題と指摘する。

参考文献

- (1) 古田耕暉：外国人労働者受け入れに対してその背後で行われていた行政の対応の変遷。西南学院大学大学院研究論集，第 18 号，p. 63，2024.
- (2) 柳 基憲・佐藤由利子：福岡における多文化共創社会の構築に関する考察—外国人留学生の就職状況を中心に—。都市政策研究，第 19 号，p. 32，pp.36-37，2017.
- (3) 柳 基憲：グローバル人材活用型都市形成に向けた外国人留学生の就職支援に関する研究調査。都市政策研究，第 15 号，p. 54，p. 58，2013.
- (4) 中村由美：アジアの人材を活かした福岡市のまちづくり—ダイバーシティの促進に向けて—。都市政策研究，第 17 号，pp.63-65，p. 68，2015.
- (5) 公益財団法人福岡アジア都市研究所情報戦略室：FUKUOKA GROWTH 2024，p. 19，p. 23，p. 34，p. 37，pp. 60-61，2024.
- (6) 福岡市ホームページ（アクセス日：2024 年 7 月 22 日）
<https://www.city.fukuoka.lg.jp/keizai/g-startup/business/startupviza.html>
- (7) 福岡労働局プレスリリース（アクセス日：2024 年 11 月 23 日）
<https://jsite.mhlw.go.jp/fukuoka-roudoukyoku/content/contents/001703569.pdf>

- (8) 厚生労働省：「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和5年10月末時点）（アクセス日：2024年11月23日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001195789.pdf>
- (9) 法務省出入国在留管理庁：令和4年における留学生の日本企業等への就職状況について（アクセス日：2024年11月23日）
<https://www.moj.go.jp/isa/content/001407655.pdf>
- (10) 古沢昌之：外国人留学生の「就職・就労」と「採用・活用」：ダイバーシティ&インクルージョンの視点を踏まえた分析，pp. 35-38, pp. 202-205, 白桃書房, 2022.
- (11) 飯野春樹：バーナード 経営者の役割, pp. 15-16, pp. 86-88, 有斐閣, 1979.
- (12) 三戸 浩・池内秀己・勝部伸夫：企業論（第4版）. 有斐閣アルマ, p. 200, pp. 201-202, p. 209, 2018.
- (13) 安 熙卓：人的資源管理入門, p. 24, 文眞堂, 2014.
- (14) 菊澤育代：ウェルビーイングの政策的構造に関する考察. 都市政策研究, 第24号, p. 53, 2023.
- (15) 山田美里：自由記述アンケートから読み解く仕事にまつわるウェルビーイング. 都市政策研究, 第25号, pp. 73-74, 2024.
- (16) 経済産業省九州経済産業局（トップページ、アクセス日：2024年8月12日）
<https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/kokusai/ryugakusei.html>
- (17) Furusawa, Masayuki: Growing Overseas Markets by Employing International Students: A case study of “Inclusion” at a Japanese SME, Honda Kiko Co., Ltd. *Kindai Management Review*, Vol. 11, pp. 47-49.
- (18) 岡本 弥：高度外国人の雇用管理. 神戸学院経済学論集, 第55巻第1, 2号, p. 40, p. 43, 2023.
- (19) 桑名義晴・岸本寿生・今井雅和・竹之内秀行・山本崇雄：ケーススタディ グローバル人的資源管理（HRM）—日本企業の挑戦—, p. 194, 中央経済社, 2019.
- (20) 向日恒喜：職場における心理的居場所感が知識提供／獲得行動に与える影響. 中京企業研究, 第43号, pp. 13-23.
- (21) 吉原英樹：国際経営（第5版）, pp. 277-278 有斐閣アルマ, 2021.

