

早稲田大学  
トランスナショナルHRM研究所

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,  
Waseda University

テーマ  
グローバル時代の  
「エンゲージメント」とは？

早稲田大学トランスナショナルHRM研究所 『会報』 第8号  
テーマ：グローバル時代の「エンゲージメント」とは？

目 次

「会報第8号」の刊行にあたって……………	白木 三秀……………	3
グローバルでオープンな時代のエンゲージメント……………	潜道 隆……………	5
グローバル時代の「エンゲージメント」とは？……………	池島 靖佳……………	9
グローバル時代のエンゲージメントとインターナル・マーケティング ……………	米澤 聡士……………	11
「モチベーションエンジニアリング」によるエンゲージメント強化 ……………	日高 達生……………	13
現地採用の日本人のエンゲージメントを考える……………	小泉 京美……………	17
アジアの現地から考える日系企業のローカルスタッフのエンゲージメント ……………	田口 佳子……………	20
大学の学生指導を通して考えるグローバル時代の「エンゲージメント」 ……………	渡辺 紀子……………	23
元留学生の活用とエンゲイジメント研究……………	熊迫 真一……………	25
高学歴女性はどのように働いているのか？ —日本・台湾の比較から— ……………	寺村絵里子……………	28



## 「会報第8号」の刊行にあたって



早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所  
所長  
早稲田大学政治経済学術院 教授  
白木 三秀

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所が、実質的に活動を開始してからもう7年となる。この間、関係各位のご協力の下、セミナー、シンポジウムを42回開催（うち2回は他研究所との協働の公開セミナー）し、またその間、受託研究ならびに受託研修もそれぞれ複数手がけ、現在も2つの受託研究を継続中である。2017年3月現在、後援団体・会員企業数は約50社・団体、研究員、招聘研究員の数も約90名となり、活動の規模も責務も大きくなっている。お陰様でセミナー、シンポジウムは概ね盛況という状態を維持している。

ところで、組織としての基礎が固まりつつある段階であった6年前に、新たな活動の一環として、「会報」を出すこととした。研究所に関わる内外の個人、組織に対し、本研究所の会員企業所属の HRM 専門家、学内の研究員、学外からの招聘研究員という知的資産を紹介し、それを通じてネットワークを広げ強めることが、重要と考えたためである。今回が第8号目となる。

本号のテーマとしてグローバル時代の「エンゲージメント」(“Engagement”)を取り上げた。それは、日本企業のグローバル化と HRM/HRD を考えるに当たり、現在、世界の HR 専門家の中で最も関心を持たれている“Concept, Terminology” (概念、用語) であるためである。現在のところ、エンゲージメントという概念は、それぞれの立場により、様々に解釈され、様々に適用されているようである。グループ企業内で、グローバル・カンファレンスなどが開催された際には、エンゲージメントという流行語が色々と議論されるかもしれない。その際には、日本の HR 担当者は、自社のエンゲージメントの状況と課題について理論的にも、実務的にも、率先して議論を引っ張ってほしい。

そこで、会員企業所属の HRM 専門家ならびに研究員・招聘研究員9名の方々に対し、エンゲージメントに関連するというテーマ設定で執筆を依頼したところ、全員に快く引き受

けていただき、各執筆者からそれぞれ特徴と含みのある興味深い論考を寄せていただいた。

グローバル時代のエンゲージメントについては様々な視点から論じることが可能であろう。研究者の立場からこれまでの研究蓄積を踏まえて議論することも可能であろうし、ご自身のこれまでの海外での勤務経験から論じることが可能であろうし、さらには、クライアントにサービスを提供する中で気付いた点を踏まえて論じることが可能であろう。実際、本会報では、理論的、実務的、分析的、歴史的など様々な視点から上記のテーマが自由に論じられている。異なる視点や思考方法を知ることにより、当該テーマを多面的に理解し、活用するための契機としていただきたい。

ただし、アカデミックな論文や議論におけるエンゲージメントは、個人と組織との関係というよりも、「仕事へのエンゲージメント」(“Work Engagement”)として論じられていることに留意されたい。研究者から見たエンゲージメントは、仕事をポジティブにとらえ、取り組む仕事と個人との関係を対象として取りあげ、分析している。その意味では、仕事に疲弊し、物事をシニカルにとらえ、自らの専門力に自信を喪失する精神的状態を表現する「バーンアウト」(“Burn-out”)の対概念と言ってよい。ちなみに、個人と組織との関係であれば、すでに我々は「コミットメント」(“Commitment”)という概念とその研究蓄積を有している。

とはいえ、エンゲージメントという概念はここ10年ほどで大きく取り上げだしてきた概念であり、まだまだ確定された概念とは言い難いことは否めない。その意味で幅広い解釈、議論がなされることには何の問題もない。むしろ、それがこの流行語の内容を豊かにすることになるであろう。

本会報が、本研究所に直接、間接に関わってくださる皆様方にとって知的関心、実践的知見にプラスとなり、さらには関係各位の交流のきっかけとなることがあれば、望外の幸いである。

なお、会報は、今後とも、年間で1号ないし2号ずつのペースで継続的に刊行される予定である。関係各位のご支援、ご協力を引き続きお願いする次第である。

## グローバルでオープンな時代のエンゲージメント



拓殖大学大学院  
商学研究科  
講師（非常勤）  
潜道 隆  
Takashi.sendo@gmail.com

近年、組織において、「エンゲージメント（engagement：従業員の組織に対する愛着心）」が論じられることが多い。単なる金銭的報酬や個人の社会的成功などの動機を超えた従業員の仕事への積極的な取り組みが、企業業績の向上に重要な役割を果たすと想定している企業が増加しているからかと考えられる。本稿では特に、グローバル企業におけるエンゲージメントの問題を、いくつかの観点から論じる。

企業では、従業員満足度調査等を通じて、従業員のエンゲージメントの程度を測定している。筆者が、長年、働いていたフランス系多国籍企業でも、フランス本社および全ての海外子会社を対象に、毎年、エンゲージメント調査を行っていた。外部コンサルタントに依頼し、エンゲージメント指数を、ベンチマークとなる国内企業（日本の場合は日本企業）と比較するというも行われていた。回答の定量化は、5点満点の評価の上位2つの選択項目（「強く同意する」、「同意する」）の割合を用い、数個の主要な質問への回答の平均点をエンゲージメント指数としていた。主要な質問項目とは、「会社に勤め続けたいか（リテンション）」、「知人に勧められるか」、「働くことに誇りを感じるか」、「全体的に満足か」などである。文言には差があるとは思いますが、企業間での比較がされていることから、エンゲージメントの測定に対する基本的な考え方は、多くの企業間であまり大きな差はないといえよう。また、指数計算以外の質問は指数との相関を見つけ、より具体的な改善策立案のデータとしている。たとえば、「直属の上司との関係」をはじめ、「経営戦略についての説明」、「キャリアのサポート」などが高い正の相関を示した。

さらに、指数そのものは、日本のベンチマーク企業の平均よりやや高めである。ただ、他国のデータと比べると、日本の子会社はフランス本国や中国に比べるとかなり低めの結

果であったと記憶している。米国系の外資系企業ほどではないが、転職率は日本企業より一般的に高い。また、会社規模からキャリアの展開にも限界があることを考えると、「転勤に対する個人の意思の尊重」、「有給休暇の取りやすさ」など、働きやすさの面でメリットを感じている従業員が多いことが推測される。

一方、転職率も高い中国の子会社が高得点をあげていることは興味深い。ただし、人間の行動を「フランス人はこう行動する、日本人とはこう違う」など、各国をひとつの行動モデルで決めつける傾向もある（Hofstede(1984)など）が、一国内の個人差についての言及も必要であろう。その意味で、最近、提案されている、国ごとに複数の類型があるとするモデル（Venaik and Midgley(2015)）などは参考となる。

自分の働く会社の考え方や戦略に同意できるかの第一歩として、まずは「考え方や戦略が十分理解できるか」（同意できるかは別として）が必要となろう。実際、○○ウェイや行動基準の形で、組織の基本的考え方を定式化・文書化した日本企業の中には、海外の従業員からの「自分たちの働いている会社の基本的な考えを良く理解したい」という要求がきっかけで作成されたというケースは多い。もちろん、すべての企業の重要な知識が、形式的に表現できるとは限らず、そのような暗黙知こそ、企業の業績に影響を与えうるという主張もある。しかし、長年、一緒に働いている日本人の間では当たり前の暗黙知として共有されているものも、形式知として表現されなければ、グローバルに理解はされないということである。

企業の業務の流れを理解させるという意味で、日本ではあまり浸透していないと言われている方法論に、「Business Process Management (BPM)」がある。これは業務をプロセスとして捉えるものである。BPMには階層があり、日本の多くの製造業が精力的に取り組んでいる「改善」手法は、現場レベルでのBPMという意見もあり、その意味では、日本においてもBPMが実践されていないということではない。ただし、高位レベルでの、グローバルな仕事の標準化を目指す、組織全体のマネジメントとしてのBPMについては、日本では未だあまり導入されていないようである。これに対し、欧米企業でBPMが採用される時は、少なくとも概念レベル（高位レベル）では、業務プロセスの世界的な標準化がトップ・ダウンで行われる（潜道(2015)）。その場合、プロセスごと・地域ごとに、BPO (Business Process Owner) と呼ばれる責任者が配置され、プロセス標準の徹底化と現地の具体的なニーズとのバランスをとる責務を負う。筆者も長年、東アジア地域で、いくつかのプロセスにおいてBPOを務めたが、日本人からすると、「自由度が少ない」という印象を受けるケースもある反面、特に、転職者にとっては、「具体的な業務の考えを、短時間で理解することができる」という肯定的な声もあった。

他の欧州系企業でBPOを務める管理職は、このようなプロセス標準のアプローチは、本社からの管理のしやすさとともに、従業員に対する組織の透明性を示すことになるかと捉えていた。また、BPMの活用は、個人間で業務の重複が少ないことと、担当者の離職の可能性を前提にしているとの意見もあった。

さらに、エンゲージメントに関連して、企業が、国横断的に各従業員に適した魅力的なキャリアを提供するためには、グローバルに統一された人事制度が必要であるとする研究もみられる（古沢(2008)、中村(2014)など）。国横断的なキャリアの提供は、エンゲージメントに対して有意の影響があると考えられるが、国ごとに人事制度が統一されていない日本企業でも、制度をまたぐ異動の場合は、個別にその差の調整を行うことは可能である。ただし、人事制度が統一されていたとしても、海外赴任後、帰任するポジションがないという悲劇の発生は、珍しいことではない。個別に、いかに、従業員のキャリアをサポートするか、エンゲージメントの向上には重要であろう。

筆者が働いていたフランス企業では、従業員・マネジャー・人事部門により個人のキャリアを調整する制度がつけられた。この制度を作ったDuke(2003)は、その背景を、70年代に米国会社を買収した際、あまりにも強力な現場上司の、個人に対する権力に対抗するためだったとしている。本制度は、グローバル規模での異動についても機能しているが、個人に対するサポートの重要性については、日本企業の人事部でも同様の意見を聞くことが多い。また、前述のBPMによる業務の標準化は、国際間のスムーズかつ効率的異動に寄与するであろう。

ここで、組織に対する従業員の忠誠心について考えてみよう。高橋(2012)は、中国において、就職先としての日本企業の魅力度が低いということの原因として、入社後の研修機会の少なさをあげている。つまり、日本企業側は「辞めていく可能性のある者に研修をしたくない」と考え、欧米企業は「ある程度の確率で辞めていくとしても、十分な研修機会を提供しないと優秀な人材は採用できない」と考えているという。

このように、考え方に相違が生まれる背景には、雇用慣行の違いが存在すると考えられる。日本の雇用慣行は「メンバーシップ型」と言われ、通常、組織への全人格的コミットメントが期待される。他方、本稿で紹介したように、外資系企業でもエンゲージメントにはリテンションの概念が影響を及ぼしていると考えられるが、組織が雇用した従業員に期待していること、そして従業員が考える組織と個人との関係が日本企業の場合とは異なるのではないだろうか。

酒が入ると会社や上司の悪口を言うというのが、日本のサラリーマンに対するイメージかもしれないが、米国系企業の日本社長をいくつか歴任した米国ビジネス・スクール時代の友人は、その時所属している組織の悪口は、プライベートな席でも絶対に言わなかった。しかし、時期が来ると、転職をしていた。働いている時はプロフェッショナルとして強いコミットメントを示すが、それは、終身就社を意味しているわけではない。これが実は、グローバルなエンゲージメントの感覚だとすると、先に述べた中国の例も理解しやすい。

今後、よりオープンなネットワークが重要性を増すと考えられる。サンフランシスコ市長として、地方自治に情報技術を応用したギャビン・ニーサムは、サン・マイクロシステムズの共同創業者ビル・ジョイの「ジョイの法則」における「優れた人間は社外に大勢いる」というメッセージを引用している。日本国内でも、副業をしたり、組織外活動に参加



したりする人々の数が増加している。より優秀な人間は、組織に所属しつつも、組織外の活動に対してもオープンで、複数の役割を果たすことになるだろう。

そのような人々にとっての「組織へのエンゲージメント」は、所属組織への盲目的な忠誠心や日本的なメンバーシップ型雇用慣行の根底にある、組織への愛着心とは異なる。むしろ、仕事そのものへの忠誠心やプロフェッショナルとしての倫理観に支えられた、「組織と個人の支援関係」といったものなのではないだろうか。現代は、組織で働く個々人の志向に対する深い理解とそれに根差したHRM戦略が求められる時代であるといえる。

#### 参考文献

- 潜道隆(2015)「多国籍企業のグローバル展開における標準化と情報技術の利用(II)」経営情報学会秋季研究発表大会.
- 高橋俊介(2012)『新版 人が育つ会社を作る：キャリア創造のマネジメント』日本経済新聞出版社
- 中村志保(2014)「グローバル人材の育成」原田順子、奥林康司編『人的資源管理』放送大学振興会、pp. 233–253.
- G. ニューサム & L. ディッキー(2016)『未来政府：プラットフォーム民主主義』東洋経済新報社.
- 古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論：「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』白桃書房.
- Duke, A, and Boulanger, D. (2003) “Become What You Are”, *Industrial and Commercial Training*, vol.44, no.7, pp.416–423.
- Hofstede, G. (1984) *Culture’s consequence: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA.: Sage.
- Venaik, S. and Midgley, David F. (2015) “Mindscapes across landscapes: Archetypes of transnational and subnational culture,” *Journal of International Business Studies*, vol. 45, no.9, pp.1-29.

## グローバル時代の「エンゲージメント」とは？



E パワーコンサルティング  
代表  
池島 靖佳  
ikejima@epower2013.jp

私は現在、マネジメントの皆様へのワークショップ、コーチングを通じて、グローバルビジネスでのマネジメント、グローバルリーダーシップについて議論させて頂いている。その中で、良く耳にするのが、“今の若い社員は、自分の意見を言わず指示される事を待っているばかりで、この先、競争激しいグローバル市場でやって行けるのかどうか心配だ、”というもの。それは果たして、若い彼ら、彼女らに問題があるのだろうか？

私を含めた 50 代、40 代後半のマネジメントの皆様は、俗に言う“20 世紀型ボスマネジメント”の洗礼を受けて育てられた（鍛えられた？）年代であろう。その名の如く、上意下達で上司の指示に従い粛々と業務をこなし、品質均一の優良製品を大量に生産していく為に有効なマネジメントスタイルであったと言える。従い、その手法を信じて疑わず、同じマネジメントを実施されている場合が多い。果たして、2017 年の現在から未来におけるグローバルビジネスの中でこの手法が正しいのであろうか？

1950 年代に造船生産世界一に、1960 年代鉄鋼生産世界一、1970 年代 TV 生産世界一、1980 年代 DRAM 生産世界一になり、1979 年には“Japan as Number One: Lessons for America”と言う書籍まで発行され、その結果、1990 年当時、日本の GDP は中国の 10 倍、米国の半分以上、独、仏、英の 3ヶ国の合計 GDP と比較しても遜色ない大きさを誇っていた。ところが、2015 年には米国の 1/4、中国の半分以下になり、更には 2050 年では米国、中国の 1/4 から 1/7 程度の存在になるとの予測が出ている。つまり、グローバルビジネスでの日本の位置が大きく変わってしまい、この傾向はますます大きくなっていくという予測である。この現状、未来の中で、従来の上意下達で上司の指示に従い粛々と業務をこなし、品質均一の優良製品を大量に生産していくマネジメントからの脱却を目指さなければならないのは確かなようである。

21 世紀のグローバルビジネス社会で、組織メンバーが活力、気力を漲らせ、組織ビジョン実現に向け献身的に、それこそ夢中に没頭出来る様な組織にする為には何が出来るのだろうか？

その一つとして、ビジョナリーカンパニーを目指すと言う方法もある。現実には、ビジョンを掲げておられる企業も増えてきている。

一方、どれほどの経営層が常に自身の思いがこもった命ある言葉で“未来のありたい姿”を語り続け、“本気でやろうとしている”事を伝えておられるだろうか。そして自らビジョン実現を優先とした判断基準を明確にし、“従来の慣習、繋がりを超えた多くの新しい取組”を限られた時間、人員、予算で行う為“しなくて良い事”を明確にしておられるだろうか。“戦略とは捨てる事”と認識されなければ、現場は疲弊していく。更には、ビジョン実現に向けた行動を正当に評価する。これが無ければ、サポートを期待できない、と言う疲弊感が広がって行く。

チェスター・バーナードも「組織の3要素」の中で「共通目的=ビジョン」の重要性を挙げているが、人々が協力して、意識的に調整された活動をおこなうためには、メンバー間に「共通目的=ビジョン」が必要であり、単に「知っている」とだけでなく、共感し、コミットメントしている状態を作ることが重要。この為には、コミュニケーションを通じてビジョン実現の為に組織全体のベクトルを揃えることが必要になる。つまり、単に情報の伝達にとどまらず互いの意思を疎通し信頼関係を構築していくことが実現出来るマネジメント自身の思いがこもった命ある言葉、判断基準の明確化、正当な評価とサポートが重要となる。

その為には、日ごろの小さな言動での注意が非常に重要。

- \* 優秀な方ほど“負けず嫌い”が多い。この気持ちを出していないか。
- \* 何か一言口を出してしまい“善し悪しの判断”を自身で直ぐに下していないか。
- \* 思わず感情に任せて部下を傷つける“破壊的コメント”をしていないか。
- \* 「いや」「しかし」「でも」など、“否定的で言葉”で話していないか。
- \* “昔の武勇伝を披露して自分がいかに優れているか”、など偉ぶっていないか。
- \* “感謝の言葉”、“賞賛の言葉”を“思いっきり”掛けているか。
- \* 兎にも角にも、“しっかり”話を聴いているか。

これらを常に留意し習慣化出来れば“上下関係なく安心して本質的な話を議論できる雰囲気を持った職場”が生み出され、組織メンバーが活力、気力を漲らせ、組織ビジョン実現に向け献身的に、それこそ夢中に没頭出来るのではないだろうか。

## グローバル時代のエンゲージメントとインターナル・マーケティング



日本大学  
経済学部  
教授  
米澤 聡士  
yonezawa.satoshi@nihon-u.ac.jp

エンゲージメントの定義は様々であるが、ここでは「組織の目標達成を促進するための従業員と企業との相互支援的關係」として捉える。グローバル化の進展する企業が、世界レベルでエンゲージメントを形成できれば、従業員の全社レベルでの組織社会化、すなわち規範的統合が促進される。規範的統合が達成されれば、従業員は、その国籍やバックグラウンドに関わらず、企業理念や従業員としての行動指針、全社レベルで達成すべき目標を共有すると同時に、自己の果たすべき職務上の役割を理解し、企業に固有の知識を吸収することで、能力水準を高度化することが可能になる。その結果、企業にとっては、研究開発やマーケティング、生産などの諸活動において、世界レベルで各部門の成果が改善されるだけでなく、従業員の帰属意識が高まることで、能力水準の高い従業員の継続的雇用が可能となり、世界レベルで人的資源を有効に活用することができると考えられる。

グローバル化する企業が、エンゲージメントを促進する有力な手段のひとつとして、全社レベルでのインターナル・マーケティングが挙げられる。インターナル・マーケティングは、従業員を企業内部の顧客と位置づけ、マーケティングの手法に準じたプロセス、すなわち、標的顧客に対する製品、価格、販売経路、販売促進の最適化を通じて従業員満足を導出し、結果的に、従業員の職務の質や、外部顧客に提供する製品やサービスの品質が向上するという概念である。

インターナル・マーケティング・ミクスにおける「製品」とは、企業が従業員に対して提供する職務や職務環境、教育・訓練、給与、昇進機会などを指す。「価格」とは、従業員が「製品」である職務に従事する対価として企業に提供する能力、技術、スキルなどを言う。さらに、従業員の職業探索活動に関する不確実性、入社後に意図せざる職務やキャリア過程を強いられるリスク、企業の要求水準に自己の能力を適合させる心理的および物理

的コストも「価格」に含まれる。つまり、従業員と企業の双方が、「製品」と「価格」がバランスすると知覚することによって、エンゲージメントが形成されるとも言える。「販売経路」として位置づけられるのは、従業員の採用に関係する部門やエージェントであり、「販売促進」には、福利厚生や報償制度、社内外の広報活動、従業員間のコミュニケーション施策などが含まれる。中長期的に見て、このプロセスが効果的に機能すれば、従業員と企業との間で、「製品」である「職務」と「価格」である「能力」をめぐる取引が長期継続的に繰り返され、その結果、企業と従業員との相互支援的關係が形成されると言える。

このようなインターナル・マーケティングが成功裏に進展し、エンゲージメントが形成される要件として、一般的に、①エンゲージメントの形成を視野に入れた従業員の採用、②製品としての職務ないし職務環境の魅力度、給与ないし昇進制度の公正性、教育・訓練の充実、③販売促進活動としての効果的な採用広報活動や、従業員間のコミュニケーション施策、従業員の経営参加施策、報償制度の実施などが考えられる。

グローバル化が進展する企業においては、従業員の国籍やバックグラウンドに関わらず、全社レベルでエンゲージメントを形成し、企業の目標達成を促進するためのマネジメントが不可欠となる。エンゲージメントを形成する要因が何であるか、どの要因がエンゲージメントの形成にどの程度効果的であるかは、業種や企業、さらに職種や職位によっても異なっている。また、同一の HRM 施策に対しても、国によって従業員の知覚が異なる場合も多く、エンゲージメントを促進する効果は一定ではない。このため、エンゲージメントを視野に入れた HRM 施策においては、標的市場である従業員をさらに細分化し、グローバル統合と現地適応の最適な組み合わせによって、効果的なインターナル・マーケティング・ミクスを展開する必要がある。さらに、エンゲージメントを形成する HRM 施策が何であるかを的確に理解するためには、企業側の観点から HRM 施策と成果との相関関係を検証するだけでなく、従業員側の観点からも、両者間の心理・行動過程をより具体的に検討する必要がある。これによって、エンゲージメントを効果的に形成する施策や要件が何であるかが、より明確になると考えられる。

## 「モチベーションエンジニアリング」によるエンゲージメント強化



株式会社リンクグローバルソリューション  
取締役  
日高 達生  
hidaka.tatsuo@link-gs.co.jp

### 労働市場における優位性の構築

社会経済環境が「VUCA ワールド（※Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性の頭文字を合わせた造語）」と呼ばれるようになった今、外部環境変化への適応が生き残りを分かつ。ところが適応すべき先は、「商品・サービス市場」だけではなく、社内外の「労働市場」にも及ぶようになってきた。

マズローの欲求階層説の基本的欲求が比較的満たされている今、より高次元の欲求に関心が集まり、働く理由（ワークモチベーション）は多様化している。企業組織内では世代、国籍、性別、宗教など多様な属性が混在する中で、それらのワークモチベーションをいかに束ねるかが事業成功の鍵になっている。

また企業は、特定の成功パターンに習熟した者を増やすだけでなく、IT リテラシに突出した人材、専門性を持つ人材、多様な属性を束ね組織成果を最大化できるリーダーシップの持ち主など、事業のキードライバーとなる市場価値の高い人材を選び、また選ばれる会社でいる努力をし続けなければならなくなった。

### 「従業員満足、ロイヤリティ」から「エンゲージメント」へ

そんな中、従業員満足度の高いと言われてきた企業の経営破綻（コダック、GM など）が散見されるようになり、業績とモチベーションの関係、企業と従業員の関係を再構築する必要性が生まれてきた。単純に構成員の求めているものが満たされているかどうか（従業

員満足)、会社に対して忠誠を誓っているか(ロイヤリティ)ではなく、企業と従業員が共に選びあい相互貢献のモチベーションを有している状態(エンゲージメント)が重要である。

コンサルティングファームのウィリス・タワーズワトソンはエンゲージメントを「従業員それぞれが、会社为实现しようとしている戦略や目標を理解し、腹落ちして、そこに向かって、自らの力を発揮しようとする自発的な貢献意欲」と定義する。また、「*LOUDER THAN WORDS*」の著者でエンゲージメントの第一人者であるボブ・ケラーは、エンゲージメントは「組織と従業員とが相互に貢献を約束すること」と表現する。

### 「モチベーションエンジニアリング」の人間観と組織観

リンクアンドモチベーショングループでは2000年の創業以来、組織人事コンサルティングの実務で積上げた知見と、社会心理学や行動経済学、システム論に代表されるアカデミックな理論的背景を統合し「モチベーションエンジニアリング」と呼ぶ基幹技術を磨いてきた。この本質的なアプローチが、今求められている企業と従業員の「エンゲージメント」、つまり「One for All, All for One」が実現されている状態に普遍的に適応可能であり、的確な課題把握とソリューション提供に繋がると考える。

企業がエンゲージすべき対象としての従業員個人は、複雑な感情やバイアスを持つ「限定合理的な感情人」とであると捉える。ビクター・ヴルムスの期待理論を参考にモチベーションの公式を「目標の魅力」×「達成可能性」×「危機感」と置くと、グローバルビジネスでのマネジメントにおいては、そもそも魅力的と感じる目標や危機感を感じる要素が多様で複雑性を増す。しかし、日本人同士でも価値観の違いが存在するように、特定の属性内にも個別性が存在する。最終的には一人ひとりの感情・モチベーションとその前提(個々にとっての「当たり前」)に向きあい、適切な働きかけを通じてエンゲージしていくことが求められる。

また、組織は様々な関係性の網の目から成立しており、要素還元できない「協働システム」と捉えられる。何か問題が発生した場合も特定の個人や組織に原因を帰結させるのではなく、人と人、組織と組織の「間」に問題があると置くことで、客観的・有機的・建設的な課題解決が可能となる。

組織成立の要件としてチェスター・バーナードは「共通の目的」「協働意思」「コミュニケーション」が必要と説いた。エンゲージメントを高めるためには、多様な人材を惹きつける共通の目的の設定と共有、そこに向けた相互理解と協働意思の醸成、またそれらを推進するためのコミュニケーションが重要である。

## 「モチベーション・マーケティング」を通じた組織マネジメント

企業組織内に多様なワークモチベーションを受け入れつつも、一つのベクトルに束ねないと、ただ複雑性を増し生産性を下げてしまう。企業組織を「協働システム」と捉えると、従業員と会社・上司・職場との関係性を社内マーケティング（期待度×満足度）の視点で把握し、継続的に提供可能な魅力因子（モチベーションファクター）を明文化し投資することはエンゲージメントを助ける。また、提供可能な魅力因子との相性をリクルーティング要件に含めることもエンゲージメントの強い企業組織を維持するために有効である。

弊社のモチベーション・マーケティングサービス「マゼラン・サーベイ」では、64 の設問項目から成る 16 のモチベーションファクターを調査し、組織状態のスコア「モチベーションインデックス (MI 値)」を導き出す。エンゲージメントと業績の相関はマゼラン・サーベイでも検証されている。MI 値とマゼラン・サーベイを実施した「次年度の利益の伸び率」の連関を分析した結果、それらに相関が見られた（2010～12 年にマゼラン・サーベイを実施した企業のうち東京商工リサーチ社に売上・利益データが存在した企業 158 社対象）。

## エンゲージメントの高い組織に求められる要素

2016 年の MI 値ランキングトップ 10 の企業群を分析すると、特に MI 値と相関性の高かった設問項目は「多様な人材がいること」「適切な採用・人材の配置」「IT 環境の充実」「継続的な業務改善」「部署内での役割責任の明示」「責任やりがいのある仕事」であった。エンゲージメントを高めるためには、「多様な人材」に「責任とやりがいを感じる仕事」と「働きやすい環境」を提供することがキーだと推察される。これらを踏まえ、企業組織は労働市場に適応し、「One for All, All for One」の実現を追求すべきである。

## 結節点による「ダイバーシティ・マネジメント」

組織を「限定合理的な感情人」である従業員の集合体と捉えると、その個々人と企業組織がエンゲージされるような環境整備を担うのは、企業組織内の結節点を担うミドル（マネジャー）の役割であろう。一方で、特定領域での強烈な成功体験があり、人脈や興味関心の幅が狭いミドルの存在は、メンバーのクリエイティビティやイノベーションの芽を摘み取るボトルネックとなるケースもある。

これからのミドルには、自分の知りうる前提や常識に固執せず、客観性を持って多様な感情・モチベーションと向き合うマインドセット（異文化理解、マイノリティへの配慮）と、様々なアイデアや専門性を束ね組織成果に繋げるリーダーシップやファシリテーション能力が必要である。ここ数年でグローバル化が加速する日本企業では、管理職教育の必



須科目としてこのテーマの需要は急激に高まっており、弊社では「ダイバーシティ・マネジメント研修」を通じて能力開発を支援している。

## 海外現地法人におけるモチベーション・マーケティングと結節点の重要性

近年海外現地法人においては、派遣される日本人駐在員の若年層化や M&A の増加により、組織マネジメントの難易度が飛躍的に向上している。企業によっては、キーパーソンの離職や訴訟、事故等も散見される。そこでエンゲージすべきローカルスタッフの多様なモチベーションをマーケティングし、適切な組織人事施策を打つことが有効である。また、継続的にモチベーション・マーケティングを実施し、定点観測を基点とした組織マネジメントの PDCA サイクルを回すことが必要である。

また、日本本社と海外現地法人を接続し、ローカルスタッフと企業組織をエンゲージするのは、結節点である日本人駐在員の重要な役割である。白木三秀は、日本人の海外赴任者が成果を出すために必要なコンピテンシーには「経営手腕」「PM リーダーシップ」「行動柔軟性」「現地文化へのリテラシー」の 4 因子があると説明する。現地の商習慣や民族特性に興味や尊敬を示し、柔軟かつ適切なリーダーシップを発揮することが求められていると言える。そのため、赴任前の教育はより一層重要となり、従来型の付け焼刃の赴任前研修ではなく、選抜されたプール人材に早期から体系立てた教育プログラムや海外経験を提供することが求められている。

### 参考文献

Deloitte University Press(2016), *Global Human Capital Trends 2016 The new organization: Different by design*

Kelleher, Bob (2010), *Louder Than Words: Ten Practical Employee Engagement Steps That Drive Results*, BLKB Publishing.

白木三秀(2014)『グローバル・マネジャーの育成と評価』, 早稲田大学出版部

小笹芳央(2002)『モチベーションカンパニー—組織と個人の再生をめざすモチベーションエンジニアリングのすべて』, 日本能率協会マネジメントセンター

小笹芳央(2011)『変化を生み出すモチベーション・マネジメント』, PHP 研究所

## 現地採用の日本人のエンゲージメントを考える



相模女子大学学芸学部  
英語文化コミュニケーション学科  
准教授  
小泉 京美  
k-koizumi@star.sagami-wu.ac.jp

前職のタイ駐在が縁で、現在、タイを中心に研究をしていることから、本稿ではタイの日本人現地採用について述べたいと思う。1980年代のタイは、外資導入による輸出指向型工業の拡大時期で、日本企業が安い労働賃金を求めてタイに進出し日本人駐在員が増加した。近年、海外就職を希望する日本人も多くなり、海外の日系現地法人はローカル人材の現地採用とともに、現地採用枠で日本人を採用するようになった。この日本人現地採用は、企業等が支店・営業所・工場等の所在地にて社員の採用を行い、本社採用と処遇や昇進面で待遇が異なり、給料・福利厚生など採用条件が現地スタッフとほぼ同様の基準で採用され、現地では通称、現採【ゲンサイ】と言われている（以後、日本人の現地採用をローカル現地採用と区別するために現採と記載する）。現採がいつ頃から存在するのか検証はできていないが、現地人材派遣会社の社長の話から、増加したのはここ10年ぐらいという話であった。

タイにおける求職者の特徴は、男女比「男性：女性＝7：3」と男性が多いが、近年女性も増加傾向にある<sup>1</sup>。年齢は男女とも30代が一番多く40%、40代・20代が25%となっている。タイを選択した理由は、1位キャリアアップのため海外で経験を積む、2位タイの生活が好き、3位タイ人の配偶者・パートナーがいるためと、以前は「タイが好き」「タイに住んでみたい」という理由が上位を占めていたが、社会経験をした人が次のキャリアやライフワークを考えて、タイを選択するというケースが多くなっているようである。このようにグローバル化に適用するキャリアを構築するため日本にこだわることなく、独自で海外に職をを求めるケースも多くなってきていると言える。タイでキャリアアップを目指すケースもある一方で、近年コールセンターのように大量雇用を生むサービス産業に対してもBOI<sup>2</sup>の投資奨励法<sup>3</sup>が拡大し、サービス産業従事者の職場環境も整いつつある。しか

し、コールセンターの場合、日本語対応を必要とする業務内容であることから、英語・タイ語等の語学を話すことができずにタイで就労する人材も増加している。現採と言っても、キャリア思考とライフスタイル重視という2種類のパターンがあると言える。企業側の現採に対する考えは、自国の現地採用の育成強化に重点をおき、現地採用で補足できない部分を日本からの赴任者で補うようにしているという企業が多く、日本人の現採に関して重要視している企業はあまりなかった。現採の企業内の立場は、日本人でありながら日本人駐在員との給与格差があり駐在員の領域に入り込むことができず、また、現採のキャリアパスが明確でない企業もあり、タイ人の世界にも入り込むこともできない中途半端な位置でジレンマがあるという意見が多かった。このような環境の結果、現採の企業に対するエンゲージメントは弱く、給与や労働条件で転職する人もあり、企業側も現採に対して期待をしていないという構図が生じているようである。

しかし、現採にも2種類のパターンがあり、一括りにすることは危険である。著者は、キャリアアップ志向の現採をもっと有効活用すべきではないかと考える。理由は、タイでインタビュー調査をした元H自動車の社長の話から類推できる。現在、O氏は79歳、1965年、駐在員から現地社長というキャリアを歩み、社長就任3年目でタイの自動車業界のバス・トラック部門を1位にしたという業績をもつ人物である。駐在時タイ人と結婚し、社長就任までタイで勤務するが、待遇は本社採用のままであった。引退後は、コンサルタントとして、現在もタイで活躍している。彼曰く、成功した理由は、「人材育成とマーケティング。タイは組織に就かず人に就く。タイの場合、タイ人のリーダー格が辞める時、部下も一緒に辞め、組織が崩壊しそうになるケースもある。如何にタイ人を理解し、信頼関係を築くかがポイント。彼はこの関係を『愛人関係を作る』という言葉を使い、彼の着任時は1,000人の社員の離職が少なかったという。タイの課長・部長時代、駐在員のトップとタイ人のリーダーが、意見が合わず辞めたいという部下を説き伏せ、O氏がいるなら辞めないと言って残ってくれたケースがあった。現在、彼らは幹部となって活躍している。社員には『1にユーザー・2にエイジェント・3に本部が少し儲かればよい』という理念を徹底して伝え、タイの環境に合った車を販売し、顧客、エイジェント、本部の三位一体の関係を強化。結果、社長になって3年目でNO1になった。」という話を思い出した。これこそ、従業員がVigor（活力、気力）を持ちDedication（献身）的に仕事にAbsorption（没頭）し、結果、高業績を上げるモデルではないかと思う。日本の場合は、組織へのエンゲージが重要視されるが、タイのように人に就くエンゲージもあり、日本のように組織に対してこだわりが強い国の方が世界では少ないのではないかと考える。O氏のように、現地に長期滞在する（移住も含む）ことにより現地スタッフやクライアントと信頼関係を構築し、業績を上げた例もある。調査を続けると駐在後、本社採用の待遇で現地に移住し勤務している人達の存在があった。彼らは自らのライフスタイルでタイを勤務地として選択し、現地と本社の要として活躍している。

このような事例から、現地を基盤に本社と繋ぐ人材は企業にとって有効であると考えられる。であるならば、海外就職を希望している現採のキャリアパスを明確にし、グローバル人材

としての活用も一つの方法ではないか。海外現地法人の役割として、海外事業拡大とともに相手国に対する人材育成も求められている。タイをはじめとする新興国が世界各国の下請けから脱皮し、労働集約産業から資本集約型・知識集約型の産業に転換できずに「中所得国の罠<sup>4</sup>」に陥る可能性がある。そこには、自国の開発に対する人材不足という問題がある。タイ政府は経済成長のため、長期計画で製品開発・ロボット、デジタル、医療等新しい産業分野への転換をめざし、具体的な政策提案として、外国企業に対し人材育成ハブに向けた協力を求めている。タイは日本企業の重要な海外展開拠点であるが、さらなる発展を目指すためには、研究開発の要因となる人材育成が急務とされている。過去、日本で外国人専門家が長期的に日本の産業界に貢献したように、日本がタイをはじめ新興国に対し、長期的視点で人材育成をするシステムを考える必要がある。その上でも、今後、現採に対する対応を見直し、現採のグローバル人材育成を含めたキャリアパスを考えていく必要があるのではないかと考える。

---

<sup>1</sup> JAC Recruitment Thailand の調査

<sup>2</sup> タイ投資委員会 (BOI) とは、投資政策の策定、投資案件の認可や恩典の付与を担うタイ工業省傘下の投資誘致機関のこと

<sup>3</sup> 投資奨励法とは、奨励対象業種に対して税制上およびその他の恩典の付与を規定した法律。全国を3つのゾーンに分け、バンコクを離れるに従って恩典を厚くしている。

<sup>4</sup> 「中所得国の罠 (the middle income trap)」とは、一人あたりの GDP が中低度に達した後、発展パターンや戦略を転換できず、成長率が低下し、先進国に移行できずに中所得に留まることをいう。2007年の論文で Gill and Kara's 作った造語。

## アジアの現地から考える 日系企業ローカルスタッフのエンゲージメント



CELM ASIA Pte.Ltd.

Managing Director

田口 佳子

y-taguchi@celm-asia.com

一般にアセアンでは離職率が高いことが知られており、就職先としての日本企業の人気は高くないと言われていています。アセアンで企業の出身地域別の人気度推移を調査したデータ（※1）によると、2008年には74%が日系企業で働きたいと回答していたのが、2014年には52%まで減少しています。日本企業を敬遠する理由としては、給与水準が高くない、昇進が遅い、キャリアステップが見えにくい、ジョブディスクリプションが明確でない、暗黙知が多い…等々。急に変更することが難しい日本企業的な慣行が理由として指摘されています。これでは日系企業の人気の低いのもしかたがないのか、と誤ってしまいます。

しかし昨年、弊社が「アセアン日系企業のHRM実態調査」を行ったところ、日系企業に勤めているローカルスタッフの退職率は、前述したような傾向はこの調査の中でも指摘されていたにも関わらず、全体の平均値より離職率が低いことがわかりました。

それはなぜなのか。どんなリテンションを行っているのか。或いはローカルスタッフは日系企業の何にメリットを感じて働いているのか等を知るために、さらにインタビュー調査を行い、その理由を考察いたしました。

調査は2016年7～10月にかけて、アセアンに拠点を展開する45社に対して行いました。所在地別の内訳は、シンガポール28社、タイ10社、インドネシア1社、日本4社です。インタビューはローカルスタッフを管轄する人事担当者に対して行いました。

代表的なコメントを以下に紹介いたします。

Q、効果的だと感じたリテンション施策は何だったか？

- ・入社1-2年目の社員にメンター/指導員をつけ、戦力化するまでコミュニケーションを多くとるようにした

- ・ 理念浸透を目的に、毎年日本（本社）にローカルスタッフを派遣する制度がある
- ・ この会社で働くための誇りや仕事で大事にしていること。自社がいかに歴史があり人を大切にしているかを伝えている
- ・ 日頃からコミュニケーションを多くしてトップの想いを伝え、部下の反応を引き出している
- ・ 定期的（年3回）に面談を行っている
- ・ 仕事の面白さを伝え、グローバルな異動機会やダイナミックな仕事をアサインしている
- ・ 会社からの期待やキャリアの可能性を示すコミュニケーションをとっている
- ・ 日本企業ならではのジョブローテーションを行い、多様な経験が成長につながることを伝えている
- ・ 職場環境を改善し、日ごろから **Benefit** を感じさせている

これらはコミュニケーションの質・量を増やす取り組みであることに共通点があります。「コミュニケーション」と言葉で表現してしまうと、当たり前すぎると感じてしまうかもしれません。ですが、日本企業の仕事の進め方にはどうしても見えにくい側面があり、本社の都合で業務方針が変わってしまうこともあります。そのため、新しく仕事をアサインする際には、「何のためにこの仕事をやるのか」をきちんと伝えなければなりません。しなければならない…というより、きちんと伝えている企業に人がとどまっているのだと思います。お互いに人間なので、期待を伝えられたり、意見をきいてもらえたりすることでモチベーションが左右されるのです。

リテンションのポイントとしてまとめるとすれば、第一に「**コミュニケーション（声かけ）によるモチベーションの向上**」ということができるでしょう。

また、異動やプロジェクトにアサインメントするなどの「**仕通じた育成機会**」を多く与えていること。それに並行して、この会社で働く意味や仕事の意義を伝える「**理念浸透**」が行われていること。この3つがポイントです。

日本に在住する日本人は、もはや当たり前のこととして意識が薄れてしまっているかもしれませんが、ほとんどの日本企業が掲げる理念には「社会貢献」や「人やチームが大事である」という概念が込められています。これは、日本企業に特徴的なことの一つなのです。私もアセアン現地で、複数のHRの方からこの点を指摘されました。

また、最初にご紹介した「アセアン日系企業のHRM実態調査」を、売上げ高や離職率などの公的データを加えて分析（※2）したところ、

- ・ 直近3年間の売上げ成長率の高い企業は、離職率も低い傾向がある
- ・ 理念教育が充分でない企業は、離職率が高い傾向がある
- ・ 理念教育なしに高い技術トレーニングを行うと、離職率が上がる

などの傾向も確認できました。ここからも、企業理念をきちんと伝えることが、ローカルスタッフをリテンションする力になっていることがわかります。さらに、コミュニケーシ

ヨンの質・量をあげることによって企業理念で伝えていることが補強され、さらに“上司はビジネス上の上司という関係であるだけでなく、家族的な雰囲気を感じる”ようになっていくと、その会社に所属すること自体をモチベーションとを感じるようになっていくのだと思います。

これは、よく日本的と言われている人的マネジメントなのではないでしょうか。日本企業には経験値のあることのはずです。

私はシンガポールを拠点にして数年が経ちますが、アセアンでは日本的なものに好意的であることを身に染みて感じます。欧米で感じるアウェー感とは比べ物にならないほどです。その意味で、アセアンにおける日本企業は有利な立ち位置にあります。アセアンで日本企業がグローバル化に成功できないなら、他の地域はもっと厳しいでしょう。そのつもりで現地も本社も、取り組むべきだと思います。

※1、2. 早稲田大学大学院経営管理研究科大滝令嗣研究室の調査

## 大学の学生指導を通して考えるグローバル時代の「エンゲージメント」



お茶の水女子大学  
グローバル教育センター  
講師  
渡辺 紀子  
watanabe.noriko@ocha.ac.jp

滅私奉公の時代が終わる時、どのようなリーダーシップが必要なのかを研究したくなり、お世話になった某航空会社を退職、米国に渡った。産業組織心理学を学び、留学・キャリアアドバイザーとして、米国州立大学に在籍する日本人学生の指導をした。特に確固とした答えも見つからないまま、転機が訪れて帰国したのが2009年、文部科学省による国際化拠点整備事業（グローバル30）が始動した年で、それ以降高等教育の国際化に従事している。大学院に在籍した頃（2001年～2003年）の米国産業心理学会では、360度評価制度、心の知能指数、組織コミットメント、顧客満足度・職業満足度・生産性の関係などが人気を集め、同時に心理的契約（組織と従業員が心理上の契約のうえに成立している雇用関係）やエンゲージメントについても話題に上がっていた。日本古来の精神論からすると、企業に帰属意識を持つことやエンゲージメントなどは当然しかるべき職業姿勢と考えられるが、いつかは日本の雇用関係も米国の様に双方が納得する条件のもと、成り立つ様になるのであろうかと思ったことを覚えている。そして今、いよいよその時が来たかと思いつつ、大学生のリーダーシップ育成に携わってきた人間の視点から、グローバル時代の「エンゲージメント」について述べたいと思う。

筆者が相談業務を通して着目していることは、グローバル社会に適応した若者の変容である。日本社会が生きる活路を世界の舞台に広げたことで、家庭環境も大きく変わった。日本企業の海外進出により、複数の国の海外経験を持つ帰国子女が増えた。また日本に長期滞在する外国人（特に中国、台湾、韓国）が増加、その子供達が日本の教育を受けて、就労している。それに連動してビジネスや教育分野も多種多様化し、同時に子供達の価値観も変化している。ある異変に気づき始めたのは、2005年頃である。「どうすれば効果的に良い成績で単位を取れるのか教えてほしい」といった主旨の質問が来るようになり、学



生らしい好奇心は陰を潜め、ゲームや友達とSNSで会話を楽しむことに時間を費やしている。夢を聞いてもなかなか出て来ない。昨今では、「留学にわざわざ行かなくても日本でやれることがあるのではないか」、「留学先の授業では殆ど知っていることばかりだった」など、非常に冷静な意見が多い。内向き、能力の低下が懸念されているが、本当はもっと複雑なことが起きていると見ている。例えば、ITの進歩による情報過多の環境において、情報を正しく取捨選択して上手に活用する学生もいれば、選択肢の多さに自ら判断できない学生、一方で情報が手軽に入手出来るが故に、軽卒に要不要、是非を判断してしまう学生がいる。これらのばらつきは、家庭内外の情報格差によると思われ、同じ大学内でもそれぞれの保有する能力に大きく影響しているのが分かる。また、情報収集能力以外においても経済的・地域的要因による個人差が顕著になってきていると感じている。

このように、外国人も含め、多種多様な人材を包括するグローバル時代に「エンゲージメント」を求めるには、「明確な組織理念と目標設定」、「人材に関する正確な情報の把握」、「人材の正しい評価と育成ができるリーダーの育成」が重要であると考えられる。性格、能力や行動特性の差を超えて、自らやる気をもって目の前のことに従事してもらうためには、常に先を読み、それぞれの組織にあった理念や目標を設定し、求心力を高めることが必要である。そして、若手人材には、知識、各種能力、技量において、個人差があることを理解しなければならない。つまり、学歴・年齢・性別・国籍を問わず、個人の能力や強みを正確に把握したうえで、それぞれに応じた評価と育成が必須である。個人の能力や特性を見ずに、新人として一律に扱うことは、優秀な人材による管理者や組織への不信感やポテンシャルがある人材の排除にも繋がりがかねないからだ。そして勿論、個々の能力を伸ばし、活用できるリーダーの育成が求められる。具体的には、部下に対し、客観的かつ俯瞰的に観察しつつ、共感的理解をもって傾聴することで、各々の課題を明確にさせ、その成長を励まし、見守ることができるような指導者の養成が期待される。つまり、これからは敢えて「エンゲージメント」を創出する環境の提供が、より重要となると考えている。それは労働市場だけの課題ではなく、高等教育もしかるべきである。

## 元留学生の活用とエンゲイジメント研究



国士舘大学

政経学部

准教授

熊迫 真一

kumasako@kokushikan.ac.jp

### <元留学生活用の重要性>

2016年6月に閣議決定された「日本再興戦略2016」の中で、外国人材の受け入れ促進の一環として、日本に留学していた元学生（本稿では“元留学生”と表現する）の日本国内での就職率を3割から5割に高めることが掲げられている。これに向けて各省庁が連携して就職支援を行うとされ、企業にとっても優秀な人材確保の観点から、元留学生の活用はより一層重要になっていると言えよう。

### <元留学生活用に関する調査結果>

若干古い話になるが、早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所では、経済産業省関東経済産業局の委託により、2010年に「留学生の採用と活用・定着に関する調査」を実施した。この調査によれば、元留学生は日本人と同じ基準で採用されているものの、上昇志向が日本人よりも強いことが指摘されている。“より早く高度な仕事に移りたい”“覚えた仕事は早く任せてほしい”という意識があり、上司の“じっくり着実に仕事を進めてほしい”“覚えた仕事であっても相談して進めてほしい”という意識とのすり合わせに苦慮している事例が見られる。もともと日本企業は昇進スピードが緩やかという傾向があるが、それが元留学生の不満や不安に繋がっている可能性がある。また、元留学生はコミュニケーションの点で様々な問題が生じやすい。

### <エンゲイジメント研究>

本稿はエンゲイジメント研究の視点で元留学生活用を眺めるが、そもそもエンゲイジメントとはどういうものか。Schaufeli and Bakker (2004)によれば「活力、献身、没頭によって

特徴付けられる、ポジティブで満たされた仕事に関する精神状態」であるとされる。Bakker (2011), Bakker and Demerouti (2008)らのモデルに基づけば、「仕事の資源」(同僚や上司によるサポート、パフォーマンスのフィードバック、自律性、学習機会など)と「個人の資源」(自己効力感、自尊心、楽観主義など)が従業員のエンゲイジメントを高め、それが健康や人材の引き留め、アウトプットに良い影響を及ぼす。さらに、エンゲイジメントやアウトプットが「仕事の形成」というプロセスを通じて、より本人にマッチした仕事になり、また「仕事の資源」「個人の資源」に良い影響を及ぼすという。

### <エンゲイジメント研究から見た元留学生活用>

エンゲイジメントが“仕事に関する望ましい精神状態”であることから、元留学生活用の場面においても、エンゲイジメントを高めることは効果的であると予想される。そうだとすると、望ましい「個人の資源」を保有している元留学生を採用し、「仕事の資源」を高める施策を取り入れ、「仕事の形成」につながるプロセスをたどる事が望ましいと考えられる。

採用において「個人の資源」を重視することは、日本の文化からすれば馴染みにくい人材を採ることになるかもしれない。例えば、高い自己効力感や自尊心は、高慢と捉えられ、人間関係において難しくなる場面が生じる恐れもある。日本人社員側の意識変革が求められる側面があるのではないか。

「仕事の資源」を高める施策については、先述の通り、元留学生は上昇志向が強く、より早く次のステップを目指す傾向がある。それが勇み足となって失敗を招く恐れも考えられよう。上司がパフォーマンスに対する丁寧なフィードバックを小まめに行い、現在達成できている部分とそうでない部分を正確に認識させることが出来れば、元留学生の上昇志向を損ねることなく、着実に成長させることが出来るだろう。また、上司や同僚によるサポートも重要なポイントである。

「仕事の形成」については、パフォーマンスのフィードバックとあわせて、仕事の見直し確認が行われるのが望ましいと考えられる。これは配転のような大幅な見直しを必ずしも意味しない。本人の成長に伴って、業務プロセスや報告・連絡・相談の仕方などを、本人の希望を踏まえながら見直していくことが、好循環を生むように思われる。

### <むすびにかえて>

一般的に元留学生には将来は帰国したいという願望があるとされる。企業がその点を過度に気にして長期的な育成の視点を持たないとすれば、真の元留学生の活用はままならない。活躍と成長の場を継続的に与えられれば、元留学生は長期にわたって戦力になるのではないか。

### 参考文献

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315

早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 (2011). 『留学生の採用と活用・定着に関する調査報告書』, 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所

## 高学歴女性はどのように働いているのか？－日本・台湾の比較から－



明海大学  
経済学部グローバル経営コース  
准教授  
寺村 絵里子  
eriko@meikai.ac.jp

本稿では、高学歴女性がどのように企業で働いているのかについて国際比較を通じ考えてみたい。対象とする国は、日本及び台湾という東アジアの二国の比較である。

筆者は近年、複数のアジアの国の研究者と共同研究を行う機会に恵まれ、他国と比べた日本企業や日本の労働者の特徴について考える機会が増えた。その中で本研究会に入会し、白木（2006）をはじめとする国際人的資源管理に関する文献にふれるようになった。本稿の関心は企業内で働く女性の就業行動にあてられており、本研究会の視点とはやや異なるかもしれない。しかし、国際人的資源管理を考える上で、企業で働く人々の就業行動を知ることも重要と考え、本テーマにて寄稿させていただいた。

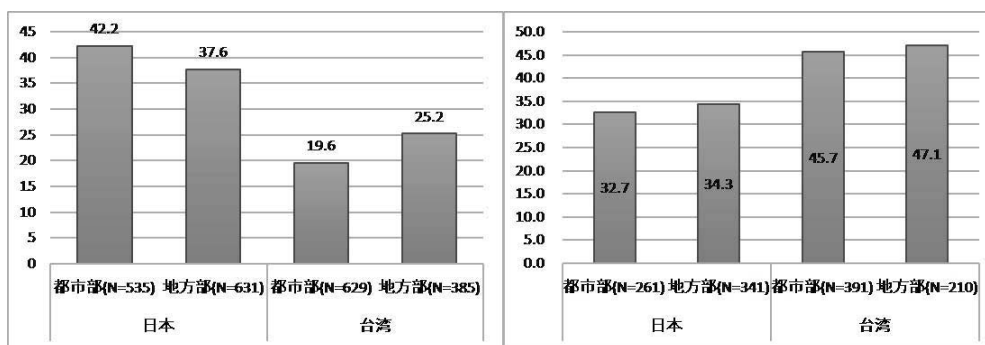
2015年頃から台湾・台北にある世新大学の研究者と共同研究を行っている。訪台し驚いたのは日本企業が数多く進出しており、駅ビルの飲食店の出店看板などはあたかも日本にいるかのようである。日本の文化は台湾の人々にとって大変なじみ深いものようだ。さらに台湾は、日本と同じく極低出生と呼ばれる状態が続いている。日本・台湾ともに合計特殊出生率は1.5を割り込んでおり、台湾は1.0を割り込む年すらある。一方、後述するように台湾では仕事を持つ高学歴女性が多い。共同研究者と話をしている驚くのは、家族の結びつきの強さと家事の外部化に加え、高学歴女性が仕事を持つことが当然とする意識である。前者については春節（旧正月）だけでなく、家族、特に義父母や実父母のために食事を作りふるまうことは、家族にとって非常に重要なイベントとのことであった。このように台湾では家族のために割く時間が多く、そのため結婚・出産を躊躇する女性も多いと共同研究者は語っていた。一方、日頃の食事については夜になると町の屋台街には人があふれ、家族で楽しく外食を楽しんでいるように見える。家族の結びつきは強いが、家事などは共働き家庭が多いこともありなるべく外部化しようという面も垣間見える。

これらは極めて個人的な経験ではあるが、地理的にも近くまた同じ東アジアの文化圏でもある二国において、女性の働き方に違いがあるのはなぜだろうか。台湾の労働者に関する日本語の文献は隅谷（1992）をはじめとしいくつかあり、労働移動が比較的自由であること、中小企業を中心とした急速な工業化により女性が労働力としても重視されたこと等が挙げられている。このように女性労働者に関する歴史的経緯はやや異なるものの、筆者は一見似通ったように見える東アジアの二国において、女性労働において次のような違いがあるのではないかと考えるようになった。

その違いとは、高学歴女性がいかに仕事を続けているかという点である。台湾では高学歴女性が仕事を持ち、続けるのは当然のことである。だからこそ、仕事と家庭の両立を忌避し低出生率に悩んでいる。台湾においても女性の高学歴化は日本同様に急速に進んでいるが、2012年時点で15歳以上人口に占める大学・大学院卒者比率は男女ともに23%程度と、男女差がないことが特徴である（内政部（2016））。これも高学歴女性が働き続ける社会規範を形成する一因だろう。一方、日本の同じ時点（2012年）の大学・大学院卒者比率は女性が12%程度であり（近年は急激に大学進学率が上昇しているものの）28%程度の男性と大きな差がみられる（総務省（2012））。

さらに、女性の専業主婦比率や週間労働時間も日台で違いがみられる。ここでは東アジアの国際比較分析が可能なマイクロデータであるEASS（2006）の記述分析からわかったことを紹介しよう。図1のように、専業主婦比率は日本が台湾よりも高く都市部で42.2%、地方部で37.6%である（EASS（2006））。一方、台湾は都市部が低く19.6%、地方部は25.2%である。週間労働時間は台湾の方が日本よりも長く、台湾の都市部で45.7時間、地方部で47.1時間、これに対し日本は都市部で32.7時間、地方部で34.3時間である。台湾はフルタイム勤務の労働時間（週40時間）を超える労働時間となっていることがわかる。

図1 EASSにみる専業主婦比率（左）と週間労働時間（右）



出所) EASS (2006) より筆者作成

さらにサンプルを大卒者のみに絞ると、台湾はフルタイム勤務者が73%を占めることにに対し、日本は37%程度であり、両国の高学歴女性の働き方に大きな違いがあることがわかる。台湾では専業主婦比率は高学歴になるほど低くなり、大卒女性の専業主婦比率は5%である一方、日本では大卒高学歴女性の専業主婦比率が25%と高いことも対照的である。

なぜ、大卒女性の働き方にこのように大きな違いが生まれるのだろうか。また、台湾の高学歴女性はどのようにフルタイム勤務を続けているのだろうか。ここで日本・台湾の企業内制度や職場環境に焦点をあててみたい。制度面で調べたところ、日本企業のワーク・ライフ・バランスに関する支援制度は十分に整っており、台湾企業と比べ何ら遜色はない。ところが、日本においてはせつかくの女性活躍推進に関する諸制度が取得しにくかったりすることもあるし、その後のキャリア形成上のペナルティとなってしまうこともある。もっともこれは少し前の日本企業の姿であり、また筆者の狭い経験・主観によるものかもしれない。しかし一方で、共同研究で実施した日台の働く高学歴女性各 10 名を対象としたインタビュー調査（2016 年 5 月実施）の結果からは、今なお複数の日本女性のインタビューの中に同様の語りがみられたことに驚かされた。さらに、日本では家事育児の外部化が限定され、家事育児負担が比較的重いことも大きい。

このように考えると、女性労働者の就業選択には企業側の要因だけでなく家族要因も大きい。しかし、本会報の特集テーマでもある「エンゲージメント」を日本企業で働く高学歴女性は実現できているだろうか。個人・企業（組織）双方の成長のために、能力と可能性を秘めた高学歴女性が活躍できているだろうか。また女性自身の就業意欲そのものはどうだろうか。近くにありながら大きく異なる東アジアの国との比較研究を通し、企業と女性労働者の関係について改めて考えさせられる。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP 15K01937 の助成を受けたものです。

参考文献

East Asian Social Survey Data Archive, Academy of East Asian Studies, Sungkyunkwan University  
(2012) "East Asian Social Survey (EASS)"

白木三秀（2006）『国際人的資源管理の比較分析「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣

隅谷三喜男（1992）「労働 低賃金構造の秘密」隅谷三喜男・劉進慶・徐照彦編著『台湾の経済 典型 NIES の光と影』東京大学出版会

総務省統計局（2012）『就業構造基本調査』

中華国内政部（2016）『十五歳以上現住人口数按性別、年齢、婚姻状況及教育程度分』

<http://www.ris.gov.tw/346>

発行日 2017年3月11日  
発行者 早稲田大学トランスナショナル **HRM** 研究所  
〒169-8050  
東京都新宿区西早稲田1-6-1  
早稲田大学政治経済学部気付  
Tel. 03-3207-1034 Fax. 03-3207-1037  
<http://www.waseda-tn-hrm.jp>  
印刷 株式会社 正文社



TN-HRM  
Institute for Transnational Human Resource Management,  
Waseda University

会報第8号  
Bulletin Vol.8

早稲田大学トランスナショナルHRM研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学政治経済学部気付  
TEL:03-3207-1034 FAX:03-3207-1037  
<http://www.waseda-tn-hrm.jp>