

第4章 日本企業の「内なるグローバル化」志向について

本章では、国内において日本企業がどの程度企業内の国際化を心がけているのかを「内なるグローバル化」志向と呼び、この志向が日本企業でどのようにみられるのかという点を考察していく。企業内の国際化とは、日本本社に外国人社員を雇用すること、外国人に限らずとも本社に国際的な能力を持った「グローバル人材」を確保することなどによって、多様化する業務や国内外の情勢に対応していこうとする態度を指す。企業の「内なるグローバル化」志向は、本調査の質問票からどのように確認できるのか。そしてこの志向はいったいどのような日本企業に強くみられるのか。「内なるグローバル化」志向を規定する企業の要因とは何なのか。以降の節では、この3点に注目しながら「日本企業本社のグローバル化対応に関する調査」データを分析していく。

第1節 基礎的な分析

1 「内なるグローバル化」変数の設定とその関係性

最初に、「内なるグローバル化」志向を示す変数を、本調査データにて日本国内のグローバル化への対応について尋ねた問13（以下、「グローバル化対応変数」と呼称する）、そして日本企業で働く外国人従業員について尋ねた問14（以下、「外国人意識変数」と呼称する）の各項目と設定する。グローバル化対応変数と外国人意識変数の単純集計に関しては第2章を参照していただくこととし、以下の分析ではこれらの質問項目を用いて「内なるグローバル化」志向を示す意識変数間の関係性、さらに企業の様々な変数によって「内なるグローバル化」志向がどのように異なっているのかを総体的に把握することを目的とする。

まずは「内なるグローバル化」志向を示す変数同士がどのように関連しているのかを検討する。2変数の関連性を吟味するにあたって様々な方法が想定されるが、たとえばすべての変数についてクロス表を載せるといった方法は、紙幅の関係上むずかしい。そこで、グローバル化対応変数と外国人意識変数の各質問項目それぞれとの相関係数を掲載することで、広く項目間の関係がどうなっているのかを鳥瞰する。各質問項目は連続変数ではないため、カテゴリカルな変数間の相関関係を示すのに適したスピアマンの順位相関係数 ρ を用いる。順位相関係数の値の絶対値が1に近いほど、2変数は強く関連していることを示す。

グローバル化対応変数の各質問項目から検討していこう。この変数同士の相関関係を示したのが図表4-1である。分析に際して関連性が有意水準5%で統計的に有意となるものに限定して相関係数の数値を掲載し、さらに1%水準で有意になるものは**をつけて表示した（以下の分析においても同様とする）。図表4-1から確認できるのは、各変数の

間で有意な関連性が多くみられるという点である。数値を解釈するにあたって言及する必要があるのは、相関係数の正負である。問 13(1)の「グローバル化の必要性」に関しては数値が高いほど必要性を感じていることを示しているが、問 13(2) 以下の各変数は「そう思う」が 1、「そう思わない」が 5 となっているため、少ない数値のほうが質問文への肯定的な意思を示している。一例を挙げると、グローバル化の必要性を感じている企業は、外国人の採用・管理職化やグローバル人材の必要性を感じ、グローバル化対策は早急に行うべきであり企業内のシステムを修正する必要があると考え、本社の外国人を現地で活躍させるべきであり、同じ能力なら外国人よりも日本人を採用するとは限らないという傾向が統計的に有意であった。なかでもグローバル化の必要性と強い相関を示したのが、グローバル化対策を早急に行うべきという意味（相関係数-0.632）や外国人管理職化の必要性（相関係数-0.554）、外国人管理職化の必要性（相関係数-0.488）であった。

図表 4-1 グローバル化対応変数の順位相関係数

	グローバル化の必要性	外国人 人材採用 の必要性	外国人 管理職化 の必要性	外国人は 日本人と 別扱いすべき	グローバル 人材の 必要性	グローバル 人材の 確保具合	グローバル 人材の 育成具合	グローバル化には 企業内システムの 修正が必要	本社の外国人を 現地で活躍 させるべき	外国人採用 よりも 日本人採用	グローバル化対策を 早急に行うべき
グローバル化の必要性	1										
外国人人材採用の必要性	-0.488**	1									
外国人管理職化の必要性	-0.554**	0.765**	1								
外国人は日本人と別扱いすべき				1							
グローバル人材の必要性	-0.421**	0.422**	0.401**		1						
グローバル人材の確保具合			0.216**		-0.204**	1					
グローバル人材の育成具合		0.175*	0.240**			0.781**	1				
グローバル化には企業内システムの修正が必要	-0.277**	0.181*	0.174*		0.311**	-0.243**	-0.194*	1			
本社の外国人を現地で活躍させるべき	-0.229**	0.309**	0.312**		0.238**			0.318**	1		
外国人採用よりも日本人採用	0.217**	-0.206**	-0.250**	0.264**						1	
グローバル化対策を早急に行うべき	-0.632**	0.479**	0.523**		0.379**			0.339**	0.316**	-0.224**	1

*: 5%有意 **: 1%有意

このように残りの変数に関しても目を移すと、大きく 2 つの質問群に分類できる。「外国人は日本人と別扱いすべき」「外国人採用よりも日本人採用」という 2 つの質問と、それ以外の項目である。前者は基本的にグローバル化への意欲が高いほど数値が高くなる傾向があり、後者はグローバル化への意欲が高いほど数値が低くなる傾向がある。この

前提を置くとき、特筆すべきはグローバル人材を必要だと思う企業はグローバル人材を確保できていないと感じており（相関係数-0.204）、グローバル化には企業内システムの修正が必要だと考える企業はグローバル人材の確保・育成が進んでいないと感じている（それぞれ相関係数-0.243、-0.194）ことだろう。ここにはグローバル化の推進に前向きな企業ほど、グローバル人材の確保・育成には満足していない現状が示唆されている。グローバル化対応変数のなかで強い相関関係を示していたのは、グローバル人材の確保具合と育成具合（相関係数 0.781）、外国人の採用と管理職化の必要性（相関係数 0.765）、グローバル化の必要性和グローバル化対策を早急に行うべきという意思（相関係数-0.632）などであった。

図表 4-2 外国人意識変数の順位相関係数

	外国人は日本人より離職しやすい	外国人の雇用は難しい	外国人労働者は今後増える	外国人労働者の増加は望ましい	女性雇用より外国人雇用	雇いたい外国人のイメージがある	優秀な外国人の定着は重要だ	中核的役割の外国人を雇っている	中核的役割の外国人を雇いたい	外国人雇用のために企業のシステムを変える必要がある	外国人雇用の積極的理由がある	外国人に新たな役割を期待	優秀な留学生を労働力としたい
外国人は日本人より離職しやすい	1												
外国人の雇用は難しい	0.417**	1											
外国人労働者は今後増える	0.217**		1										
外国人労働者の増加は望ましい			0.405**	1									
女性雇用より外国人雇用					1								
雇いたい外国人のイメージがある				0.226**		1							
優秀な外国人の定着は重要だ			0.316**	0.339**		0.356**	1						
中核的役割の外国人を雇っている	-0.177*					0.350**		1					
中核的役割の外国人を雇いたい			0.230**	0.474**		0.409**	0.537**	0.217**	1				
外国人雇用のために企業のシステムを変える必要がある	0.172*	0.330**	0.270**	0.385**			0.417**		0.377**	1			
外国人雇用の積極的理由がある				0.404**	0.179*	0.572**	0.489**	0.248**	0.621**	0.314**	1		
外国人に新たな役割を期待			0.265**	0.432**	0.174*	0.542**	0.507**	0.220**	0.612**	0.383**	0.652**	1	
優秀な留学生を労働力としたい			0.266**	0.351**		0.488**	0.477**		0.557**	0.342**	0.639**	0.606**	1

*: 5%有意 **: 1%有意

図表 4-2 は、外国人意識変数同士の有意な相関関係を示したものである。外国人意識変数においても同様に、各変数の間での有意な関連性が多く確認された。図表 4-2 から、中核的役割を担う外国人を雇っていると考える企業は「外国人は日本人より離職しやすい」とは考えていないという関連を除いて、統計的に有意な変数間にはすべて正の相関が存在することがわかる。興味深いのは、外国人を雇用するために企業のシステム

を変える必要があると考える企業には、外国人労働者は今後増えるしそれは望ましいことだが、その雇用は難しく、日本人よりも離職しやすい存在だと考える傾向があることである。こうした外国人一般に対するイメージを強く抱く企業のほうが、企業内のシステムを変更していかなければならないという意識をもっていると解釈できる。

さらに、実際に中核的な役割の外国人を雇っていると感じる企業は、雇いたい外国人の明確なイメージがあり（相関係数 0.350）、外国人を雇う積極的理由があり（相関係数 0.248）、彼らに企業内の新たな役割を期待している（相関係数 0.220）。このように、企業側が外国人に対して明確な位置付けや役割を与えて雇用していることが「外国人は日本人より離職しやすい」わけではないという意識につながっているとすれば、非常に示唆的な知見であろう。外国人意識変数のなかで強い相関関係を示していたのは、「外国人雇用の積極的理由がある」と「外国人に新たな役割を期待する」（相関係数 0.652）、「外国人雇用の積極的理由がある」と「優秀な留学生を労働力としたい」（相関係数 0.639）、「外国人雇用の積極的理由がある」と「中核的役割の外国人を雇いたい」（相関係数 0.621）などであった。

図表 4-3 グローバル化対応変数と外国人意識変数の順位相関係数

	外国人は日本人より離職しやすい	外国人の雇用は難しい	外国人労働者は今後増える	外国人労働者の増加は望ましい	女性雇用より外国人雇用	雇いたい外国人のイメージがある	優秀な外国人の定着は重要だ	中核的役割の外国人を雇っている	中核的役割の外国人を雇いたい	外国人雇用のために企業のシステムを変える必要がある	外国人雇用の積極的理由がある	外国人に新たな役割を期待	優秀な留学生を労働力としたい
グローバル化の必要性			-0.224**	-0.378**		-0.348**	-0.430**	-0.175*	-0.422**	-0.294**	-0.473**	-0.346**	-0.434**
外国人材採用の必要性			0.231**	0.414**	0.178*	0.391**	0.388**		0.434**	0.283**	0.456**	0.454**	0.464**
外国人管理職化の必要性				0.376**	0.174*	0.393**	0.380**	0.158*	0.525**	0.276**	0.516**	0.448**	0.454**
外国人は日本人と別扱いすべき													
グローバル人材の必要性			0.236**	0.302**	0.208**	0.174*	0.294**		0.344**	0.283**	0.306**	0.340**	0.225**
グローバル人材の確保具合	-0.300**	-0.311**	-0.287**			0.193*		0.278**		-0.199*	0.168*		
グローバル人材の育成具合		-0.259**	-0.206**			0.320**		0.375**		-0.195*	0.196*		
グローバル化には企業内システムの修正が必要			0.236**	0.220**			0.263**		0.217**	0.556**	0.197*	0.269**	0.235**
本社の外国人を現地で活躍させるべき		0.171*	0.227**	0.241**		0.369**	0.404**	0.275**	0.271**	0.295**	0.331**	0.363**	0.403**
外国人採用よりも日本人採用							-0.164*		-0.217**		-0.211**		
グローバル化対策を早急に行うべき			0.244**	0.356**		0.294**	0.483**		0.482**	0.406**	0.481**	0.378**	0.464**

*: 5%有意 **: 1%有意

グローバル化対応変数と外国人意識変数の間の関係性を示したのが図表 4-3 である。この表の行にグローバル化対応変数、列に外国人意識変数を入れてその関係性をみてみ

ると、やはり多くの変数間で相関関係があることが確認できる。特筆すべき点は、グローバル人材を確保・育成できていると感じる企業は、外国人は離職しやすいわけではなく、外国人の雇用は難しいとも考えないが、今後外国人労働者が増えるとは予想していないことである。実際にグローバル人材や中核的役割の外国人を雇用する企業は外国人が離職しやすいというステレオタイプをもっていないこと、そしてグローバル人材を確保・育成する企業ほど安易に日本で働く外国人労働者が増えることはないと考えているのは注目に値する点だろう。図表 4-3 のなかで強い相関関係を示していたのは、グローバル化には企業内システムの修正が必要だという態度と外国人雇用のために企業のシステムを変える必要があるという態度（相関係数 0.556）、外国人の管理職化の必要性和外国人雇用に積極的理由があること（相関係数 0.516）、そしてグローバル化対策を早急に行うべきとする態度と優秀な外国人の定着は重要だという考え（相関係数 0.483）などであった。

2 検討すべき企業の諸変数と「内なるグローバル化」変数との関係性

「内なるグローバル化」志向変数内の関係性を確認したところで、次は分析したい企業側の変数を設定し、「内なるグローバル化」志向変数との関係を確認していく。まずは「内なるグローバル化」志向変数との関連を吟味すべきものとして、企業属性を示す変数が考えられる。本調査データにおける基礎的な企業属性として、企業の創業開始年（問 1-1）、企業の業種（問 1-2）、従業員数（問 1-3）、前年度の売上高（問 1-4）などの変数が挙げられる。そして本社で働く外国人従業員の数（問 1-7）、海外現地法人の数（問 2-1）、海外進出先の地域のバリエーション（問 2-2）などの変数に関しても、国内外のグローバル化への顕在的な対応を示す1つの指標だと捉え、分析の対象とする。以上の企業属性変数に加えて、「内なるグローバル化」志向との関連を考慮すべき重要な変数として、日本的な制度・システムの適用具合（問 3-1）、新入社員に対して求める能力（問 12）が挙げられる。前者は日本的な制度・システムが「内なるグローバル化」志向を妨げる要因となるのか、後者はグローバル化への対応が迫られる昨今、企業が新入社員に求める能力が「内なるグローバル化」志向と関係しているのかを検討すべきだと考えたためである。

これらの変数と「内なるグローバル化」志向変数との関連をみていこう。グローバル化対応変数と外国人意識変数の各質問項目は順位データとなっており、また必ずしも企業属性の変数¹は偏差の正規分布を仮定することができないため、この分析も同様にスピアマンの順位相関係数 ρ を用いて 2 変数の相関関係を示す。

¹ これらの実数値の分布を見ると、売上高や従業員数などは特に対数分布や指数分布のような形状に近く、正規分布を仮定することが難しいため、スピアマンの順位相関係数を用いるのは都合がよいと考えた。

図表 4-4 グローバル化対応変数と企業属性変数の順位相関係数

	創業年	従業員数	売上高	外国人 従業員数	海外現地 法人数	進出 地域数	製造業 ダミー
グローバル化 の必要性		0.195*	0.284**	0.426**	0.441**	0.474**	0.222*
外国人人材採用 の必要性		-0.224**	-0.159*	-0.232*	-0.196*	-0.210**	
外国人管理職化 の必要性		-0.256**	-0.284**	-0.305**	-0.315**	-0.322**	
外国人は日本人と 別扱いすべき							
グローバル人材 の必要性		-0.172*		-0.221*	-0.234**	-0.157*	
グローバル人材 の確保具合					-0.170*	-0.269**	
グローバル人材 の育成具合					-0.200*	-0.284**	
グローバル化には 企業内システムの 修正が必要	0.212**	-0.188*	-0.235**	-0.276**	-0.269**	-0.180*	
本社の外国人を現地で 活躍させるべき			-0.161*	-0.291**			
外国人採用よりも 日本人採用					0.220**	0.231**	
グローバル化対策を 早急に行うべき	0.200*	-0.320**	-0.411**	-0.502**	-0.455**	-0.369**	-0.311*

*: 5%有意 **: 1%有意

図表 4-4 はグローバル化対応変数の各質問と企業属性変数との相関関係を示したものである。2変数の関係性をみるにあたって、業種や海外進出先の地域のバリエーションという変数はそのまま分析に用いることが難しかったため、以下の操作で変数化した。業種は、質問項目の1から18までの製造業を1（53.01%となる88社が該当）、質問項目の19から30までの非製造業を0（46.99%となる78社が該当）となるような「製造業ダミー」変数とした。海外進出先の地域のバリエーションに関しては、回答項目の「中国、東南アジア、その他のアジア地域、中東・アフリカ、ヨーロッパ、北米、中南米・オセアニア」を統合し、7地域のなかでいくつの地域に進出しているのかを0から7までの尺度で表す「進出地域数」変数とした。それぞれの値に該当するのは、0地域が18.07%の30社、1地域が16.87%の28社、2地域が13.24%の22社、3地域が11.45%の19社、

4地域が10.84%の18社、5地域が12.65%の21社、6地域が4.82%の8社、7つすべての地域に進出しているのが12.05%の20社となっている。

図表4-4を解釈すると、どの変数も何らかの形でグローバル化対応変数と関連していることがわかる。創業年が早いほど、従業員数が多いほど、売上高が高いほど、外国人従業員数が多いほど、海外現地法人数が多いほど、海外の進出地域数が多いほど、製造業ほど、国内のグローバル化への対応に必要性を感じている傾向がみてとれる。たとえばグローバル化対策を早急に行うべきという変数は、7つの企業属性変数すべてと関連していた。他にも多くの企業属性変数と関連していたのは、グローバル化の必要性、外国人の採用・管理職化の必要性、そしてグローバル化には企業内システムの修正が必要だとする態度である。グローバル化の必要性を強く感じているのは、従業員数、売上高、外国人従業員数、海外現地法人数、進出地域数が多い企業であり、非製造業よりも製造業に特徴的である。外国人人材を採用する必要性をより感じているのは、従業員数が多い企業、売上高が高い企業、外国人従業員数が多い企業、海外現地法人数が多い企業、海外の進出地域数が多い企業である。外国人の人材を採用し、管理職に登用することの必要性と関連しているのは、企業の従業員数、売上高、外国人従業員数、海外現地法人数、進出地域数であった。グローバル化には企業内システムの修正が必要だと考えるのは、創業年が古く、従業員数、売上高、外国人従業員数、海外現地法人数、進出地域数が多い企業である。図表4-4のなかで強い相関がみられたのは、グローバル化対策を早急に行うべきとする態度と外国人従業員数（相関係数は-0.502）、グローバル化の必要性と進出地域数（相関係数は0.474）、グローバル化対策を早急に行うべきとする態度と海外現地法人数（相関係数は-0.455）などであった。

続いて図表4-5は外国人意識変数に対する企業属性変数との相関関係を示したものである。先ほど同様に、どの変数も外国人意識変数との相関関係がみられた。創業年の早さ、従業員数や売上高、外国人従業員数、海外現地法人数、進出地域数の多さ、そして製造業であることが、外国人従業員に対する質問への肯定的な態度と関連している傾向が確認される。図表4-5から導かれる興味深い知見として、従業員数が多い企業のほうが外国人は日本人より離職しやすく、外国人労働者は今後増えるだろうと考える傾向がある。従業員数の多い企業は、外国人労働者は流動的で活発な移動をする存在だとイメージしがちであると解釈できるだろう。この2つの変数は従業員数のみが関連している要素であり、それ以外の変数は複数の企業属性との有意な相関がみられた。図表4-5のなかで強い相関が生じていたのは、外国人従業員数と優秀な留学生を労働力としたいという態度（相関係数は-0.467）、外国人従業員数と外国人雇用の積極的理由があるという考え（相関係数は-0.431）、外国人従業員数と中核的な役割を担う外国人を雇用したいという考え（相関係数は-0.364）であった。

図表 4-5 外国人意識変数と企業属性変数の順位相関係数

	創業年	従業員数	売上高	外国人 従業員数	海外現地 法人数	進出 地域数	製造業 ダミー
外国人は日本人より 離職しやすい		-0.167*					
外国人の雇用は 難しい							
外国人労働者は 今後増える		-0.158*					
外国人労働者の 増加は望ましい		-0.267**	-0.319**	-0.206*	-0.188*		
女性雇用より 外国人雇用							
雇いたい外国人の イメージがある				-0.264**	-0.160*	-0.185*	-0.169*
優秀な外国人の 定着は重要だ		-0.170*	-0.256**	-0.281**	-0.268**		
中核的役割の外国人を 雇っている				-0.280**	-0.155*	-0.228**	-0.178*
中核的役割の外国人を 雇いたい		-0.229**	-0.290**	-0.364**	-0.293**	-0.253**	
外国人雇用のために 企業のシステムを 変える必要がある	0.210**	-0.195*	-0.286**	-0.265**	-0.251**		
外国人雇用の 積極的理由がある		-0.233**	-0.240**	-0.431**	-0.271**	-0.258**	
外国人に新たな 役割を期待				-0.339**	-0.202*	-0.205*	
優秀な留学生を 労働力としたい		-0.322**	-0.308**	-0.467**	-0.271**	-0.302**	

*: 5%有意 **: 1%有意

図表 4-4 と 4-5 からわかることを整理する。まず、分析に含めたどの企業属性変数も、2変数の関係では「内なるグローバル化」志向変数と何らかの相関関係を有していた。その一方で、「内なるグローバル化」志向のどの変数とも相関しているような属性変数もまた存在しないことがわかった。つまり、どの属性変数も、「内なるグローバル化」意識に対して部分的に効果を及ぼしているということである。次に、2変数の関係でみたとき、

ほとんどの場合、複数の要因が同時に「内なるグローバル化」意識へ影響していた。複合的な要因によって企業の「内なるグローバル化」意識が規定されているという知見は、複数の要因がどのように交絡しているのかを探る必要があることを意味している（この点は後述する）。

つづいて、日本的な制度・システムの適用具合と「内なるグローバル化」志向変数との相関関係について検討していく。日本的な制度・システムに関しては、項目ごとにその制度やシステムがどの範囲まで適用されているのかを「正社員、限定正社員、非正規社員」の3つから答える質問となっている。日本的なシステム・制度に関する項目となっているのは、かつてアベグレンが三種の神器と呼んだ「中長期的な雇用保障、年功序列的な賃金制度、企業内の労働組合」に加え、日本企業の特徴としてよく挙げられる「寮・社宅や家賃補助などの福利厚生、職能資格に基づく昇進・評価の人事制度、職務を限定しない採用、新卒採用を中心とした人材調達、ローテーションを核とする人材育成制度」、さらに近年少しずつ日本企業にみられるようになってきた「学生に対するインターンシップ制度、法定期間を超えた手厚い産休・育休制度、フレックスタイム制度」である。今回の分析においては、「正社員、限定正社員、非正規社員」のどれを選択するかにはウェイトをかけず、項目ごとにその選択した数に応じて0から3までの尺度を作成し、どれほど該当する制度・システムが従業員の雇用形態に適用されているのかを示す変数として用いた。

図表 4-6 はグローバル化対応変数と日本的なシステム・制度に関する変数との相関関係を示したものである。興味深いのは、どのシステム・制度も「内なるグローバル化」志向変数との関連がみられる点である。たとえばグローバル化の必要性の実感²は、企業内の労働組合²とフレックスタイム制度が広く適用される企業に有意な相関があった。この結果を解釈すれば、企業内労働組合のある企業の方が、今後のグローバル化の必要性を強く感じている。フレックスタイム制度を導入する企業のほうが、よりグローバル化に適しているのではないかと日本企業が考えている新たなシステムの構築を目指しており、グローバル化の必要性も強く感じているということになるだろうか。同様に解釈していくと、新たな制度・システムとしての手厚い産休・育休制度とフレックスタイム制度の導入は、外国人の人材採用や登用、グローバル人材の必要性、グローバル化に際して企業内システムを修正する必要があるという意識や企業内グローバル化を早急に行うべきという意識との相関関係がみられ、国内のグローバル化志向を表す多くの変数と相関していることがわかる。

その一方で、現在におけるいわゆる「日本的雇用慣行」の適用状況も、国内のグローバ

² 企業内労働組合の有無とグローバル化の必要性はどちらも従業員数と強い相関があるため（それぞれ相関係数 0.319 と 0.441）、企業内労働組合の適用具合がグローバル化の必要性意識に与える直接的な影響に関しては検討の余地がある。

ル化意識と関連していた。中長期的な雇用保障のある企業は外国人を管理職に登用する必要性を強く感じており、グローバル化には企業内システムの修正が必要だと考えるのは年功的な賃金体系などの伝統的な雇用システムを保持する企業に特徴的であった。後者の点は、日本的な雇用制度・システムを持つ企業が、それを修正してでもグローバル化対策をとる必要性を感じていると解釈するのが妥当だろう。職務の非限定性、OJTの要素に関しても「グローバル化には企業内システムの修正が必要」「グローバル化対策を早急に行うべき」という意識と結びついている傾向がみられ、この知見を部分的に支持している。

図表 4-6 グローバル化対応変数と日本的なシステム・制度に関する変数の順位相関係数

	中長期的な雇用保障	年功賃金	企業内労働組合	手厚い福利厚生	職能に基づく人事制度	職務の非限定性	新卒一括採用	OJT	インターンシップ	手厚い産休・育休	フレックスタイム
グローバル化の必要性			0.164*								0.269**
外国人人材採用の必要性										-0.160*	
外国人管理職化の必要性	-0.167*									-0.186*	-0.219**
外国人は日本人と別扱いすべき					-0.161*						
グローバル人材の必要性											-0.187*
グローバル人材の確保具合				-0.219**			-0.175*		-0.190*		
グローバル人材の育成具合				-0.269**			-0.171*		-0.222**	-0.196*	
グローバル化には企業内システムの修正が必要		-0.232**	-0.211**			-0.197*		-0.262**		-0.225**	-0.277**
本社外国人を現地で活躍させるべき											
外国人採用よりも日本人採用											
グローバル化対策を早急に行うべき			-0.219**			-0.171*		-0.195*		-0.240**	-0.370**

*: 5%有意 **: 1%有意

また興味深いのは、グローバル人材の確保・育成具合には手厚い福利厚生、新卒一括採用、インターンシップ制度という3つの要素が関連している点である。手厚い福利厚生を保障する企業のほうがグローバル人材を確保・育成していると感じているのは、そうした企業がグローバル人材を確保・育成できている実感を得ていることに他ならない。また新卒一括採用やインターンシップの制度が整っている企業は、グローバル人材をし

っかり採用し、定着させることに成功していると考えているのだろうか。確かにグローバル人材の代理指標として外国人労働者数との相関関係をみると、手厚い福利厚生との相関係数は0.278で1%有意、新卒一括採用との相関係数は0.191で5%有意、インターンシップ制度との相関係数は0.195で5%有意となっている。これは注目に値する点である。さらに、職能資格に基づく昇進・評価の人事制度を保持している企業ほど、外国人は日本人と異なる存在として扱う必要があると考える傾向があった。業務遂行のために発揮できる能力を評価の指標とする職能資格制度のある企業は、外国人を日本人同様の尺度で測定すべきではなく、別の枠組みで評価すべきだと考えているのだろうか。この点に関しても、今後の考察の余地があろう。

図表 4-7 外国人意識変数と日本的なシステム・制度に関する変数の順位相関係数

	中長期的な 雇用保障	年功賃金	企業内 労働組合	手厚い 福利厚生	職能に基づく 人事制度	職務の 非限定性	新卒一括 採用	OJT	インター ンシップ	手厚い産 休・育休	フレック スタイム
外国人は日本人より 離職しやすい											-0.179*
外国人の雇用は 難しい					0.192*				0.170*		
外国人労働者は 今後増える				0.158*							
外国人労働者の 増加は望ましい											
女性雇用より 外国人雇用									0.161*		
雇いたい外国人の イメージがある											
優秀な外国人の 定着は重要だ			-0.259**							-0.160*	-0.330**
中核的役割の外国人を 雇っている							-0.161*				
中核的役割の外国人を 雇いたい											-0.192*
外国人雇用のために 企業のシステムを 変える必要がある			-0.182*					-0.171*		-0.173*	-0.208**
外国人雇用の 積極的理由がある											-0.222**
外国人に新たな 役割を期待											-0.167*
優秀な留学生を 労働力としたい			-0.191*								-0.211**

*: 5%有意 **: 1%有意

図表 4-7 は外国人意識変数と日本的なシステム・制度に関する変数との相関関係を示している。先ほどの図表 4-6 の結果同様、いわゆる「日本的雇用慣行」の要素がみられる企業、そして新しい制度・システムの導入を図る企業のどちらも外国人意識変数との相関関係が存在した。企業内労働組合のある企業には、優秀な外国人の定着は重要である、外国人の雇用・定着のために既存の企業のシステムを変えていく必要がある、優秀な留学生を労働力としたいといった外国人雇用への積極的な態度との有意な相関がみられた。同時に、外国人雇用への積極的な態度は特にフレックスタイム制度や手厚い産休・育休制度を導入する企業にも特徴的である。「日本的雇用慣行」の要素が多くみられる日本企業、そして新しい制度・システムの導入を図る日本企業という両極に属する 2 タイプの企業がどちらも内なるグローバル化への意識が高いとすると、相対的に企業の制度が伝統的-革新的かどうかという軸とグローバル化への肯定的態度には 2 次関数のような関係が想定できるのではないかと。この点は今後の検討課題としていきたい。

さらに図表 4-7 からは 4 つの興味深い点を読みとれる。第 1 に、フレックスタイム制度を導入している企業のほうが、一般的に外国人は日本人よりも離職しやすいと考えている。外国人労働者は今後重要になる存在であり、同時に離職しやすいなどの扱いづらさがあるからこそ、企業内のシステムを変えてでも外国人雇用に対応しなければならないと新しい制度・システムの導入を図る企業は考えているのかもしれない。第 2 に、職能資格に基づく人事制度やインターンシップ制度をもつ企業ほど、外国人の雇用は難しいことではないと考える傾向がある。先述の通り、インターンシップ制度をもつ企業ほど外国人労働者が多いという相関関係があるので、外国人を多く雇っている企業はその雇用に対して困難を感じていないとも解釈できる。しかし職能資格による人事制度を保持する企業は、「外国人は日本人と異なる存在として扱うべき」であり、「外国人の雇用は難しいことではない」と考えている。この結果は解釈が非常に難しく、今後の課題としたい。第 3 に、手厚い福利厚生を保障する企業は、外国人労働者が今後増えるとは考えない傾向がある。手厚い福利厚生と外国人労働者数との正の相関関係を考慮すると、外国人労働者を多く雇っている企業ほど外国人を雇うことの難しさを知り、今後容易には日本で働く外国人労働者が増えないだろうと予想している可能性はある。第 4 に、新卒一括採用を広く適用させている企業ほど、日本本社で中核的な役割を担う外国人を雇っているという意識をもっている。これも解釈が難しい。新卒一括採用によってうまく中核的な役割を担う外国人を採用できるとは限らないが、そうした外国人を採用・雇用している企業ほどグローバル化に関する企業調査に協力的であるために、本調査の質問に回答しているという生存バイアスによって知見は部分的に説明されるかもしれない。

最後に、新入社員に求める能力と「内なるグローバル化」志向変数との相関関係を検討する。新入社員に求める能力は、「英語の能力、英語以外の語学力、コミュニケーション能力、主体性・積極性、協調性・柔軟性、責任感・使命感、チャレンジ精神、体力、異

文化に対する理解、日本人としてのアイデンティティ」の10項目から当てはまるものをすべて選択する質問であり、それぞれの項目は1か0の2値変数となっている。

図表 4-8 グローバル化対応変数と新入社員に求める能力の順位相関係数

	英語	英語以外の言語	コミュニケーション能力	主体性・積極性	協調性・柔軟性	責任感・使命感	チャレンジ精神	体力	異文化理解	日本人アイデンティティ
グローバル化の必要性	0.293**	0.252**					0.167*		0.295**	
外国人人材採用の必要性	-0.168*	-0.194*					-0.194*		-0.342**	
外国人管理職化の必要性		-0.166*					-0.169*		-0.336**	
外国人は日本人と別扱いすべき										
グローバル人材の必要性								0.175*	-0.177*	
グローバル人材の確保具合										
グローバル人材の育成具合										
グローバル化には企業内システムの修正が必要							-0.180*			
本社外国人を現地で活躍させるべき							-0.284**		-0.189*	
外国人採用よりも日本人採用		0.170*								
グローバル化対策を早急に行うべき		-0.156*					-0.255**		-0.328**	

*: 5%有意 **: 1%有意

図表 4-8 はグローバル化対応変数と新入社員に求める能力の相関を示したものである。国内のグローバル化に対する肯定的な態度と結びついているのは、英語や英語以外の言語能力、コミュニケーション能力、チャレンジ精神、異文化に対する理解であった。この結果は非常に解釈しやすい。英語能力、英語以外の言語能力、コミュニケーション能力はすべて人々とのやりとりを円滑にする道具的なものであり、日本人以外との交流を活発化させるものである。一方、チャレンジ精神と異文化に対する理解は人々の行動に影響を与える態度や姿勢を指しており、グローバル化という新たな局面に対応していくための能力だと考えられる。これらの要素はグローバル化の必要性、外国人の採用・管理職化の必要性、グローバル人材の必要性、グローバル化への対応を早急に行う必要性といった要素との相関があり、グローバル化に際して企業内システムを修正する必要があるという考えや本社の外国人を現地で活躍させるべきという考えとも相関している。ま

た、英語以外の言語能力を求める企業は、同じ能力を持っているならば外国人よりも日本人を採用するという意見に対して否定的である。ただ、こうした傾向から外れている相関関係がある。新入社員に体力を求める企業³は、そうでない企業に比べてグローバル人材の必要性を感じていないという結果である。体力があればグローバル人材は要らないと考えているのだろうか。その解釈は定かではないが、非常に興味深い知見である。

図表 4-9 外国人意識変数と新入社員に求める能力の順位相関係数

	英語	英語以外の言語	コミュニケーション能力	主体性・積極性	協調性・柔軟性	責任感・使命感	チャレンジ精神	体力	異文化理解	日本人アイデンティティ
外国人は日本人より離職しやすい										
外国人の雇用は難しい										
外国人労働者は今後増える							-0.194*			
外国人労働者の増加は望ましい							-0.241**		-0.160*	
女性雇用より外国人雇用										
雇いたい外国人のイメージがある	-0.200*									
優秀な外国人の定着は重要だ		-0.164*					-0.208**		-0.252**	
中核的役割の外国人を雇っている										
中核的役割の外国人を雇いたい		-0.202*					-0.268**		-0.184*	
外国人雇用のために企業のシステムを変える必要がある		-0.182*					-0.221**			
外国人雇用の積極的理由がある							-0.220**		-0.235**	
外国人に新たな役割を期待							-0.216**		-0.227**	
優秀な留学生を労働力としたい		-0.195*		-0.160*		-0.205**	-0.240**		-0.244**	

*: 5%有意 **: 1%有意

図表 4-9 は外国人意識変数と新入社員に求める能力の関係を示したものである。図表 4-8 同様、この表からも言語能力やチャレンジ精神、異文化に対する理解が外国人雇用への肯定的な態度と相関していることがわかる。特に英語以外の言語、チャレンジ精神、

³ 新入社員に体力を求める企業の属性的な偏りを検討したが、他の要素には見られないような企業属性の特徴は見られなかった。この点は今後の課題としたい。

異文化理解の要素は外国人従業員に対する多くの質問項目と有意な相関関係を示している。英語以外の言語を新入社員に求める企業は、優秀な外国人の定着は重要であり、中核的役割の外国人や優秀な留学生を雇いたいと考え、そのためには現在の企業のシステムを変える必要があるとも考えていると解釈できる。チャレンジ精神を求める企業に関しては、上記の要素に加えて外国人労働者は今後増え、その増加は望ましいことだと考える傾向があり、外国人を雇う積極的な理由もあり、外国人に企業内の新たな役割を期待している。また、新入社員に求める能力として英語を挙げる企業は、そうでない企業に比べて雇いたい外国人のイメージが明確に存在するという知見は示唆に富んでいる。

3 企業の諸変数間の関係性について

続いて、先の分析で用いた企業の諸変数同士の関係性がどうなっているのかを考察する。先ほどまでは、あくまで「内なるグローバル化」志向変数との2者関係において相関がみられるのかという点を検討しており、企業の属性変数や日本的なシステム・制度に関する変数、新入社員に求める能力といった変数間の関係性は考慮していなかった。おそらく大企業は創業年も古く、従業員数が多く、日本的なシステムが温存されていることが多いだろう。従業員数が多い企業のほうが外国人従業員の数は多く、その社員を養えるような十分な売上高もあるだろう。つまり、「内なるグローバル化」志向変数と関連していた変数同士もまた互いに強く相関している可能性が高いのである。そこで、基礎的な変数同士の相関関係を検討することで、お互いの変数がどの程度関連しているのかを確かめる必要がある。先ほどの分析同様、偏差の正規分布を仮定するのが難しいため、スピアマンの順位相関係数を用いて変数間の相関関係を明らかにしていく。

図表 4-10 企業の属性変数間の順位相関係数

	創業年	従業員数	売上高	外国人 従業員数	海外現地 法人数	進出 地域数	製造業 ダミー
創業年	1						
従業員数	-0.271**	1					
売上高	-0.438**	0.758**	1				
外国人従業員数	-0.201*	0.595**	0.569**	1			
海外現地法人数	-0.323**	0.461**	0.615**	0.470**	1		
進出地域数	-0.358**	0.392**	0.572**	0.419**	0.847**	1	
製造業ダミー	-0.219*				0.319**	0.377**	1

*: 5%有意 **: 1%有意

図表 4-10 は、企業の属性変数同士の相関関係を示したものである。一見してわかるように、これらの変数は互いに強く関連した傾向を示している。創業が早い老舗の企業ほど従業員数は多く、売上や製造業の割合は高く、外国人従業員数、海外現地法人、展開地域は多くなっている。従業員数の多い大企業ほど売上が高く、外国人従業員数も海外現地法人数も海外展開地域も多い傾向が確認される。さらに売上高の多い企業ほど外国人従業員数、海外現地法人数、海外展開地域が多い。日本国内の外国人従業員数が多いほど海外現地法人の数も多く、また海外展開地域も多いという傾向もみられる。海外の現地法人数と展開地域数に関しては、相関係数 0.847 という非常に強い相関関係がみられた。非製造業に比べて製造業のほうが、海外に展開する現地法人数、地域数ともに多くなっている。図表 4-10 からは、これら 7 つの変数が非常に複雑に関連している様子が明らかになった。

図表 4-11 日本のシステム・制度に関する変数間の順位相関係数

	中長期的な 雇用保障	年功賃金	企業内 労働組合	手厚い 福利厚生	職能に基づく 人事制度	職務の 非限定性	新卒一括 採用	OJT	インター ンシップ	手厚い産 休・育休	フレック スタイム
中長期的な雇用保障	1										
年功賃金	0.361**	1									
企業内労働組合	0.294**	0.370**	1								
手厚い福利厚生	0.464**	0.241**	0.451**	1							
職能に基づく人事制度	0.387**		0.285**	0.444**	1						
職務の非限定性	0.348**	0.260**	0.403**	0.369**	0.465**	1					
新卒一括採用	0.455**	0.254**	0.284**	0.398**	0.365**	0.387**	1				
OJT	0.442**	0.341**	0.292**	0.411**	0.283**	0.423**	0.532**	1			
インターンシップ	0.248**		0.161*	0.264**	0.202**	0.199**	0.428**	0.375**	1		
手厚い産休・育休	0.296**		0.165*	0.271**			0.270**	0.365**	0.351**	1	
フレックスタイム	0.240**		0.303**	0.250**		0.188*	0.256**	0.261**	0.317**	0.304**	1

*: 5%有意 **: 1%有意

次に日本的なシステム・制度に関する変数同士の順位相関係数を表したものが図表 4-11 である。こちらでも互いの変数は強く相関していることがわかる。特に中長期的な雇用保障、企業内労働組合、手厚い福利厚生、新卒一括採用、OJT といった要素は、その他すべての要素と相関関係にあった。なかでも OJT と新卒一括採用（相関係数 0.532）、職能に基づく人事制度と職務の非限定性（相関係数 0.465）、中長期的な雇用保障と手厚い福利厚生（相関係数 0.464）、中長期的な雇用保障と新卒一括採用（相関係数 0.455）、企業内労働組合と手厚い福利厚生（相関係数 0.451）などの要素は強い相関関係がみられた。図表 4-6 と図表 4-7 を改めて眺めてみると、図表 4-11 にて強い相関を示している変数が、同時にある「内なるグローバル化」志向変数へ影響しているわけではないことに気づく。グローバル化には企業内システムの修正が必要、グローバル化対策を早急に行

うべきという変数においてともに相関関係をもっていた職務の非限定性と手厚い産休・育休制度に関しては、図表 4-11 においてそれらに有意な相関関係がないことがわかる。

さらに、新入社員に求める能力同士の関係性も確かめていく。この質問は、当てはまる項目をすべて選択する多重回答方式をとっているため、どの項目も Yes か No の 2 値に割り振ることができる。この 2 値変数間の関係性は、2×2 のクロス表において関連性の強さを示す指標である ϕ 係数⁴の値を使用して計測する。 ϕ 係数によって変数間の関連性を示したものが図表 4-12 である。英語、主体性・積極性、日本人アイデンティティを除けば、それ以外の要素はすべて互いに有意な関連性がある。特に強い関連性を示したのは、協調性・柔軟性と責任感・使命感 (ϕ 係数 0.492)、協調性・柔軟性と体力 (ϕ 係数 0.428)、英語以外の言語と異文化理解 (ϕ 係数 0.408)、英語と英語以外の言語 (ϕ 係数 0.397)、体力と日本人アイデンティティ (ϕ 係数 0.393) などであった。多くの「内なるグローバル化」変数に対して同時に相関を示していた英語以外の言語と異文化理解という 2 つの変数は、図表 4-12 から強く関連していることが確認された。

図表 4-12 新入社員に求める能力の ϕ 係数

	英語	英語以外の言語	コミュニケーション能力	主体性・積極性	協調性・柔軟性	責任感・使命感	チャレンジ精神	体力	異文化理解	日本人アイデンティティ
英語	1									
英語以外の言語	0.397**	1								
コミュニケーション能力		0.196*	1							
主体性・積極性				1						
協調性・柔軟性		0.214**	0.197*	0.255**	1					
責任感・使命感		0.196*	0.268**	0.341**	0.492**	1				
チャレンジ精神		0.181*	0.232**	0.290**	0.236**	0.317**	1			
体力	0.259**	0.362**	0.201**	0.164*	0.428**	0.274**	0.175*	1		
異文化理解	0.304**	0.408**	0.225**		0.167*	0.179*	0.258**	0.302**	1	
日本人アイデンティティ	0.214**	0.339**						0.393**	0.317**	1

*: 5%有意 **: 1%有意

最後に、これまで扱ってきた変数すべてを対象とし、その相関係数を示す。しかし紙幅の関係上、日本的なシステム・制度に関する変数と新入社員に求める能力の変数をすべて投入し、その他の変数との関連性をみることは難しい。そのため、これらの変数を縮約して比較しやすい変数に加工する必要がある。

そこで日本的なシステム・制度に関する変数は、「内なるグローバル化」志向変数との

⁴ 周辺度数があらかじめ決まっているわけではないので、連関性を示す ϕ 係数を用いた。この値が 0 に近いほど 2 変数の独立性が高く、1 に近いほど関連性が強い。

関連性や相互の関連性、そして「日本的な雇用慣行・システム」という意味内容に妥当な変数を鑑みて、「正社員に対して中長期的な雇用保障、年功的な賃金体系、企業内の労働組合、手厚い福利厚生、職務を限定しない採用、新卒一括採用、OJT をすべて適用させているかどうか」を指標として新たに変数を作成した。この変数を「日本的システム」変数と呼び、その日本企業が正社員に対して従来の日本的な雇用制度・システムを当てはめているのかどうかの指標とする。正社員に対して「日本的システム」をすべて適用させている企業は 1、これに該当するのは 89 社（有効サンプルのなかで 52.66%）であった。そうでない企業は 0 となり、これに該当するのは 80 社（有効サンプルのなかで 47.34%）であった。

新入社員に求める能力の変数も同様に、「内なるグローバル化」志向変数との関連性や相互の関連性から考えて、「内なるグローバル化」志向変数と密接に結びついている能力だと考えられる「英語、英語以外の言語能力、コミュニケーション能力、チャレンジ精神、異文化に対する理解」のなかから該当する項目をすべて合計したものを作成した。これをグローバルな能力を求めている指標として「求める能力」変数と呼ぶ。この指数が高ければ高いほどグローバル化に対する積極性が増すことが想定される。これら 5 つの能力を 1 つも求めない企業は 4 社（有効サンプルのなかで 2.38%）、1 つ求める企業は 22 社（有効サンプルのなかで 13.10%）、2 つ求める企業は 51 社（有効サンプルのなかで 30.36%）、3 つ求める企業は 41 社（有効サンプルのなかで 24.40%）、4 つ求める企業は 25 社（有効サンプルのなかで 14.88%）、そして 5 つすべてを求める企業は 25 社（有効サンプルのなかで 14.88%）となっていた。

図表 4-13 分析に用いた変数間の順位相関係数

	創業年	従業員数	売上高	外国人 従業員数	海外現地 法人数	進出 地域数	製造業 ダミー	日本的 システム	求める 能力
創業年	1								
従業員数	-0.271**	1							
売上高	-0.438**	0.758**	1						
外国人従業員数	-0.201*	0.595**	0.569**	1					
海外現地法人数	-0.323**	0.461**	0.615**	0.470**	1				
進出地域数	-0.358**	0.392**	0.572**	0.419**	0.847**	1			
製造業ダミー	-0.219*				0.319**	0.377**	1		
日本的システム	-0.323**	0.315**	0.332**	0.235*	0.201*			1	
求める能力		0.269**	0.426**	0.274**	0.326**	0.326**		0.347**	1

*: 5%有意 **: 1%有意

新たに作成した 2 つの変数を用いて、本節の分析に用いた変数間の相関関係を示したものが図表 4-13 である。日本的システム変数と求める能力変数が他の要素とどのように関連しているのかをみると、やはりその他の変数との相関関係が確認された。日本的な雇用システムを保持している企業は、創業年が古く、従業員数や売上高が多い大企業に特徴的であり、外国人従業員数や海外現地法人数も多くなっていることがわかる。またグローバルな能力を新入社員に求める企業ほど、従業員数や売上高は多い傾向があり、外国人従業員数、海外現地法人数、進出地域数というグローバル化への顕在的な対応を示す変数と相関があることが確認された。さらに、日本的な雇用システムを保持する企業ほど、新入社員に対してグローバルな能力を求めていることも明らかになった。

第 2 節 「内なるグローバル化」志向変数を用いた重回帰分析

前節では、「内なるグローバル化」志向変数と企業の諸変数との 2 者関係において、多くの有意な関連性が存在することが確認された。それと同時に、企業の属性変数はそれぞれが独立の要素ではなく、互いに強く相関していることがわかった。前節までの分析では、大企業ほど「内なるグローバル化」志向が強い、海外に展開する企業ほど「内なるグローバル化」志向が強いなどの知見が示唆されるものの、具体的にどの変数が「内なるグローバル化」志向を規定しているのかという点は定かではない。そこで、前節で用いた諸変数を独立変数に投入し、「内なるグローバル化」志向変数を従属変数とした重回帰分析を行うことで、それぞれの独立変数の効果を統制し、そのうえでどの変数が「内なるグローバル化」志向に大きな影響を及ぼしているのかを検討していく。

1 独立変数の設定と基礎統計量

独立変数としては、創業年、従業員数、売上高、外国人従業員数、海外現地法人数、海外進出地域数、製造業ダミー、日本的システムの有無、新入社員に求める能力という 9 つの変数を設定する。ただ、このまま連続変数の値を独立変数として投入するのは望ましくない。その理由は 2 点ある。第 1 に、お互いの変数間での相関が強すぎるため、多重共線性の問題が発生してしまうからである。第 2 に、これらの連続変数は正規分布しておらず、特に外れ値の影響を強く受けて分散が非常に大きくなっているからである。そこで、1 節では独立変数として扱っていた変数を、カテゴリカルな変数に変換して用いる必要がある⁵。カテゴリ変数に変換するのは、創業年、従業員数、売上高、外国人従業員数、海外現地法人数の 5 つである。

⁵ 連続変数として用いた諸変数は、カテゴリカルなものとしてスピアマンの順位相関係数をとっても「内なるグローバル化志向」変数との関連性は変わらなかった。その一方で、独立変数間の関連を示す順位相関係数の値は減少する傾向にあった。

創業年に関しては、創業開始が1920年以前を1、1921年から1950年までを2、1951年から1980年までを3、1981年以降を4とするカテゴリー変数とした。それぞれの分布は1が36社(全体の21.30%)、2が61社(全体の36.09%)、3が45社(全体の26.63%)、4が27社(全体の15.98%)となっている。従業員数に関しては、社員が300人未満の会社を1、300人から999人までを2、1000人から2999人までを3、そして3000人以上を4として変数化した。それぞれ1が34社(全体の20.36%)、2が65社(全体の38.92%)、3が36社(全体の21.56%)、4が32社(全体の19.16%)となっている。売上高は100億未満を1、100億から299億までを2、300億から999億までを3、1000億から2999億までを4、そして3000億以上を5として変数化した。それぞれ1が21社(全体の12.57%)、2が42社(全体の25.15%)、3が35社(全体の20.96%)、4が40社(全体の23.95%)、5が29社(全体の17.37%)となっている。外国人従業員数と海外現地法人数の変数に関しては、いくつかのカテゴリーを作成できるほど回答が綺麗に分散していなかったため、1人もしくは1社以上それが存在するかどうかのダミー変数とした。

図表 4-14 分析に用いた独立変数の基礎統計量

	N	平均	標準偏差	最小値	最大値
展開地域	166	2.976	2.333	0	7
現地法人の有無	168	0.750	0.434	0	1
外国人社員の有無	132	0.705	0.458	0	1
日本的システム	169	0.527	0.501	0	1
売上高	167	3.084	1.301	1	5
従業員数	167	2.395	1.018	1	4
創業年数	169	2.373	0.993	1	4
製造業ダミー	166	0.470	0.501	0	1
求める能力	168	2.81	1.327	0	5

図表 4-14 が以下の分析に用いた独立変数の基礎統計量となっている。以上の変数を独立変数とし、諸変数が「内なるグローバル化」志向変数とどのような関係にあるのかを検討していく。

2 グローバル化対応変数を従属変数とする重回帰分析

まずは、それぞれの独立変数がグローバル化対応変数にどのような影響を与えているのかを分析する。図表 4-15 がその重回帰分析の結果を示している。1つ1つの目的変数に対して、結果を解釈していこう。

図表 4-15 グローバル化対応変数を従属変数とする重回帰分析

	創業年数		従業員数		売上高		外国人社員の 有無		現地法人の 有無		展開地域数		製造業ダミー		日本的 システム		求める能力		切片		N
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	
グローバル化 の必要性	0.306 †	0.170	-0.152	0.201	0.038	0.173	0.791 *	0.361	0.696	0.425	0.292 **	0.083	0.161	0.324	-0.203	0.312	0.332 **	0.117	3.327 ***	0.743	118
外国人材採用 の必要性	0.116	0.109	-0.074	0.129	0.141	0.110	-0.227	0.231	-0.243	0.272	-0.057	0.053	0.369 †	0.207	0.288	0.199	-0.190 *	0.075	2.869 ***	0.475	119
外国人管理職化 の必要性	-0.012	0.098	0.073	0.116	-0.075	0.099	-0.205	0.208	-0.147	0.244	-0.092 †	0.048	0.065	0.186	0.019	0.179	-0.117 †	0.067	3.994 ***	0.428	119
外国人は日本人と 別扱いすべき	0.045	0.126	-0.209	0.149	0.073	0.128	0.479 †	0.268	0.024	0.315	0.051	0.062	-0.019	0.240	-0.234	0.231	0.124	0.086	2.658 ***	0.551	119
グローバル人材 の必要性	-0.017	0.101	-0.144	0.119	0.165	0.103	-0.182	0.215	-0.842 **	0.253	0.027	0.049	0.206	0.193	-0.009	0.185	-0.032	0.069	2.925 ***	0.442	119
グローバル人材 の確保具合	-0.072	0.094	0.077	0.111	0.095	0.096	0.037	0.200	-0.024	0.236	-0.181 ***	0.046	0.270	0.180	-0.146	0.173	-0.016	0.065	4.257 ***	0.412	119
グローバル人材 の育成具合	-0.029	0.099	0.044	0.117	0.100	0.100	0.016	0.210	0.044	0.247	-0.189 ***	0.048	0.256	0.188	0.029	0.181	-0.023	0.068	4.087 ***	0.432	119
グローバル化には 企業内システムの 修正が必要	0.008	0.113	-0.014	0.134	-0.088	0.117	-0.353	0.241	-0.421	0.284	0.039	0.055	-0.082	0.217	-0.262	0.207	0.036	0.077	3.143 ***	0.496	118
本社外国人を現地で 活躍させるべき	-0.038	0.114	0.119	0.135	-0.123	0.119	-0.278	0.243	-0.290	0.286	0.022	0.056	-0.217	0.220	-0.095	0.211	-0.063	0.078	3.503 ***	0.499	117
外国人採用よりも 日本人採用	0.096	0.090	-0.247 *	0.106	0.148 †	0.094	0.283	0.191	-0.174	0.225	0.093 *	0.044	-0.050	0.173	-0.100	0.166	0.114 †	0.061	2.260 ***	0.393	117
グローバル化対策を 早急に行うべき	-0.027	0.094	-0.034	0.111	-0.251 *	0.098	-0.546 **	0.199	-0.554 *	0.235	0.028	0.046	-0.509 **	0.181	0.180	0.173	-0.080	0.064	4.320 ***	0.410	117

*** 0.1%有意

** 1%有意

* 5%有意

† 10%有意

グローバル化をどの程度必要だと考えているのかという変数に対して、有意な関係を示したのは創業年数（有意水準 10%）、外国人社員の有無（有意水準 5%）、展開地域数（有意水準 1%）、求める能力（有意水準 1%）であった。つまり創業年数の新しい企業、本社に外国人社員がいる企業、海外への展開地域が多い企業、グローバルな能力を新入社員に求める企業がグローバル化の必要性を感じているという結果となった。非常に興味深いのは、企業規模や日本的システムを持っているかなどの諸条件を統制したとき、創業年数の新しい企業のほうがグローバル化の必要性を感じているという知見である。これは有意水準 10%で支持される結果なので頑健であるとは言い難いが、少なくとも企業の諸条件を統制したときに若い企業ほどグローバル化の必要性を感じているという結果は、創業年数が古いほど「内なるグローバル化」思考が強まるという前節の結果と異なっている。この点については今後詳細な検討が必要になるだろう。続いて外国人の人材を採用すべきであるという質問に対しては、製造業ダミー（有意水準 10%）と求める能力（有意水準 5%）が有意な関連を示し、管理職にすべきという質問に対しては、展開地域数（有意水準 10%）と求める能力（有意水準 10%）が有意な関連を示した。グローバルな能力を求める企業は、外国人の人材を採用すべきであり、管理職にすべきであると考えられる傾向があることを示している。そして外国人の採用に関しては非製造業が、管理職化に関しては展開地域の多い企業がそれぞれ肯定的な態度を示した。また外国人は日本人と異なる存在として扱うべきかどうかに関しては、外国人社員のいる企業の否定的な傾向のみが有意な関連をもっていた。

グローバル人材に関する質問は、その必要性には現地法人の有無（有意水準 1%）が、確保と育成の具合には展開地域数（有意水準 0.1%）がそれぞれ有意に影響していた。条件を統制したとき、グローバル人材の必要性を強く感じているのは現地法人を持っている企業であり、グローバル人材を自社で確保・育成できていると感じるのは広い範囲に海外展開する企業であると解釈できる。グローバル化には企業内システムの修正が必要だという質問、本社で育てた外国人を現地法人で活躍させるべきという質問は、それぞれ回答の傾向は程よくバラついていたにもかかわらず、どの変数とも有意な関係性は見出せなかった。同じ能力を持った人材を採用するならば外国人よりも日本人が望ましいという質問に対しては、従業員数（有意水準 5%）は有意に肯定的な傾向を、売上高（有意水準 10%）と展開地域数（有意水準 5%）と求める能力（有意水準 10%）は有意に否定的な傾向を示した。つまり条件を統制したときに、従業員が多い企業ほど日本人を求め、売上高の多い、展開地域の多い、グローバル能力をより求める企業ほど日本人が望ましいとは考えない傾向がみられるということである。当該質問の分布や有意水準を考慮すれば頑健な結果であるとは言い難いが、この知見は興味深い。最後に企業内のグローバル化は早急に取り組むべき課題かという問いに対しては、売上高（有意水準 5%）、外国人社員の有無（有意水準 1%）、現地法人の有無（有意水準 5%）、製造業ダミー（有意水準 1%）

がそれぞれ有意な関係性を示した。売上高の多い、外国人社員がいる、現地法人がある企業のほうが早急にグローバル化対策に乗り出すべきだと考える傾向にあり、この点は非製造業と比べて製造業に強くみられる傾向であった。

3 外国人意識変数を従属変数とする重回帰分析

つづいて外国人意識変数に与える影響について検討していく⁶。図表 4-16 はその結果を示したものである。さっそく社会の一般的傾向に対する質問から分析結果をみてみると、外国人は日本人よりも離職しやすいかという問いに対して有意な関係性を示したのが、外国人社員の有無（有意水準 5%）であった。その他の条件が同じであった場合、実際に外国人社員を本社に雇っている企業ほど、外国人が日本人よりも離職しやすいと感じやすい。これはおそらく自社の経験を社会の一般的な傾向に敷衍させて解釈していると考えられる。外国人の雇用は難しいかという質問に対しては、売上高（有意水準 5%）が有意な関係性をもっていた。売上が多い企業ほど、外国人の雇用に対して困難を感じているということである。外国人労働者は今後も増えるかという点に関しては、従業員数（有意水準 10%）が有意な傾向を示した。従業員数が多い企業ほど、外国人労働者の将来的な増加を予想していることが示唆される。外国人労働者が増えることは望ましいと思うかという質問に対して有意になった項目は、売上高（有意水準 5%）であった。先述の点と合わせると、売上の多い企業は外国人の雇用に困難を感じながらも、社会全体の外国人労働者の増加は歓迎しているという知見が導かれる。

自社の外国人雇用について尋ねた質問を分析すると、まずは諸条件を統制したとき、雇いたい外国人の明確なイメージがあるかどうか、優秀な外国人の定着は重要な要素だと思うかという 2 つの質問は有意な関連性が現れてこなかった。特に前者の問いに対しては、回答の分散が他の質問に比べて大きかったにもかかわらず、投入した独立変数とその分散を説明していないのは少々意外な結果であった。中核的な役割を担うような外国人を雇っているか、もしくは雇いたいかという質問に統計的に有意な関係性を示したのは、外国人社員の有無（それぞれ有意水準 5%、10%）である。将来的に中核的な役割を担う外国人を雇用したいと考える企業は、実際に本社で外国人社員を雇っており、その社員が本社のなかで中核的役割を担っていると実感していると考えられる。次に外国人を雇用・定着させるために今までの企業のシステムを変えていく必要があるという項目に対しては、売上高（有意水準 10%）が統計的に有意であった。売上の多い企業ほど、外国人雇用のために企業のシステムを変える必要があると考えている。外国人を雇用する積極的な理由があると考えるのは、外国人社員のいる企業（有意水準 1%）に特徴的であり、こう

⁶ 「根本的に企業経営を変えるとき、より重要なのは女性の雇用よりも外国人の雇用である」という質問に関しては、ほとんどの回答が「どちらともいえない」に偏っていたため、今回の分析からは除外した。

図表 4-16 外国人意識変数を従属変数とする重回帰分析

	創業年数		従業員数		売上高		外国人社員の有無		現地法人の有無		展開地域数		製造業ダミー		日本的システム		求める能力		切片		N
	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	
外国人は日本人より 雇職しやすい	-0.045	0.109	-0.201	0.129	-0.063	0.111	0.589 *	0.231	-0.007	0.272	0.000	0.053	-0.006	0.208	0.195	0.201	-0.074	0.075	2.838 ***	0.475	117
外国人の雇用は 難しい	0.027	0.094	0.031	0.111	-0.190 *	0.096	0.092	0.198	-0.054	0.234	0.034	0.046	-0.009	0.179	0.034	0.172	0.096	0.064	2.530 ***	0.408	117
外国人労働者は 今後増える	-0.023	0.077	-0.156 †	0.090	0.041	0.078	0.075	0.162	-0.065	0.192	0.001	0.037	0.204	0.145	0.145	0.140	-0.030	0.052	1.760 ***	0.334	118
外国人労働者の 増加は望ましい	-0.077	0.091	-0.068	0.107	-0.221 *	0.092	0.080	0.193	-0.187	0.227	0.007	0.044	0.144	0.173	0.247	0.166	-0.060	0.062	3.125 ***	0.397	118
雇いたい外国人の イメージがある	-0.009	0.124	0.036	0.145	0.045	0.125	-0.328	0.262	-0.380	0.309	-0.071	0.060	-0.127	0.234	0.244	0.226	-0.078	0.084	3.826 ***	0.539	118
優秀な外国人の 定着は重要だ	-0.111	0.112	-0.027	0.131	-0.140	0.113	-0.339	0.236	-0.335	0.278	0.013	0.054	-0.147	0.211	-0.138	0.204	-0.079	0.076	3.647 ***	0.486	118
中核的役割の外国人を 雇っている	-0.018	0.114	-0.023	0.134	0.086	0.115	-0.622 *	0.241	-0.133	0.285	-0.078	0.055	-0.305	0.216	0.254	0.208	0.071	0.078	4.480 ***	0.497	118
中核的役割の外国人を 雇いたい	-0.065	0.102	-0.111	0.121	-0.087	0.105	-0.371 †	0.217	-0.230	0.255	-0.061	0.050	0.054	0.195	0.270	0.189	-0.051	0.070	3.989 ***	0.446	117
外国人雇用のために 企業のシステムを 変える必要がある	0.113	0.096	0.062	0.113	-0.168 †	0.097	-0.325	0.203	-0.259	0.239	0.031	0.047	0.220	0.182	-0.174	0.175	-0.008	0.065	2.715 ***	0.417	118
外国人雇用の 積極的理由がある	0.028	0.120	-0.120	0.141	0.114	0.121	-0.832 **	0.253	-0.390	0.299	-0.073	0.058	-0.076	0.227	-0.036	0.218	-0.130	0.082	4.263 ***	0.521	118
外国人に新たな 役割を期待	-0.053	0.117	-0.033	0.138	0.111	0.118	-0.277	0.248	-0.443	0.293	-0.100 †	0.057	0.208	0.222	-0.058	0.214	-0.046	0.080	3.287 ***	0.511	118
優秀な留学生を 労働力として	0.003	0.112	-0.146	0.131	0.007	0.113	-0.635 **	0.236	0.003	0.279	-0.095 †	0.054	0.120	0.212	0.020	0.204	-0.137 †	0.076	3.846 ***	0.487	118

*** 0.1%有意 ** 1%有意 * 5%有意 † 10%有意

した意識は実際に外国人を雇う企業の行動と直結しているのだと示唆される。外国人に新たな役割を期待するかという点に関しては、展開地域数（有意水準 10%）に有意な関連が見出された。広範囲にわたって展開している企業は、外国人に企業内の新たな役割を期待している傾向があることを意味している。最後に、日本にいる優秀な留学生を労働力として確保したいと考えているかを従属変数としたとき、有意となるのは外国人社員の有無（有意水準 1%）、展開地域数（有意水準 10%）、求める能力（有意水準 10%）であった。留学生を採用したいと考えるのは外国人社員を実際に雇っている企業、広い範囲に海外展開する企業、グローバル能力を社員に求める企業だと考えられる。

第 3 節 小括

本章の分析が明らかにした知見をまとめ、本章の締めとしたい。1 節の分析からは以下の結果が得られた。まず、「内なるグローバル化」志向変数は互いに強く相関していた。一例を挙げると、グローバル化の推進に前向きな企業ほどグローバル人材の確保・育成には満足していない傾向や、実際にグローバル人材や中核的役割を担う外国人を雇用している企業ほど外国人の雇用に明確なビジョンをもっており、また外国人に対する偏見や雇用の困難を感じていない傾向がみられた。加えて企業の条件に着目すると、従業員の多い企業ほど外国人は日本人より離職しやすい、外国人労働者は今後増えるというイメージを強く抱きやすいなどの知見が導かれた。日本企業のもつ雇用慣行・システムとの関連を分析すると、伝統的な雇用慣行やシステムを有するか、日本企業にとって革新的であるような雇用慣行・システムを導入している企業は、そうでない企業に比べて国内のグローバル化の必要性を強く感じていることが明らかになった。そしてグローバル化志向の強い企業は、語学力やコミュニケーション能力などの道具的手段、チャレンジ精神や異文化への理解などの態度・姿勢を新入社員に求める傾向があった。

以上の知見を踏まえ、2 節では独立変数を投入した重回帰分析を行い、「内なるグローバル化」志向変数との関連を検討した。これにより、独立変数間の条件を統制したうえで、ある変数が「内なるグローバル化」志向変数に与える純粋な効果を確かめた。その結果、ほとんどの独立変数が「内なるグローバル化」志向を部分的に高める要因となっていた。つまり従業員数が多いほど、売上高が高いほど、外国人従業員数が多いほど、海外現地法人数が多いほど、海外の進出地域数が多いほど、製造業ほど、そして新入社員にグローバル能力を求めるほど、「内なるグローバル化」志向が高まる傾向があった。その例外として、どの変数とも有意な関連性を示さなかった日本的システムの有無、そして「内なるグローバル化」志向変数の一部に対して 1 節の結果とは異なる傾向を示した創業年数、従業員数、製造業ダミーが挙げられる。具体的には、創業年数が若いほどグローバル化の必要性を感じるという傾向、従業員が増えると「同じ能力であれば外国人より

も日本人を採用したい」という傾向、そして製造業は非製造業に比べて「外国人を採用する必要性を感じていない」という傾向にみられた。重回帰分析において統計的に有意であった結果を、以下に示す。

- ① 創業年数が短いほど、グローバル化は必要だと考えていた。
- ② 従業員数が多い企業は、(1)同じ能力ならば外国人よりも日本人を採用したい、(2)外国人労働者は今後増えていくだろうと考える傾向があった。
- ③ 売上高が多い企業には、(1)同じ能力ならば日本人を採用するとは限らない、(2)グローバル化対応は早急に行うべき、(3)外国人労働者の増加は望ましい、(4)外国人雇用のために企業のシステムを変える必要があるなどと「内なるグローバル化」への肯定的な傾向がみられた一方で、(5)外国人雇用は難しいことであるとも感じていた。
- ④ 外国人社員を雇う企業は、(1)よりグローバル化の必要性を感じており、(2)グローバル化対策を早急に行うべきだという意識や、(3)中核的な役割を担う外国人を現在雇っており、(4)将来的にも中核的な役割を担う外国人を雇いたいとする態度、さらには(5)外国人雇用の積極的な理由があり、(6)優秀な留学生を労働力としたいなどの「内なるグローバル化」に対する積極的な姿勢がみられた。その一方で、こうした企業は、(7)外国人を異なる存在として扱うべきではない、(8)外国人は日本人より離職しやすいとみなしていた。
- ⑤ 海外現地法人のある企業には、そうでない企業に比べて(1)グローバル化の必要性を感じ、(2)グローバル化対策を早急に行うべきだと考える傾向が見出された。
- ⑥ 広範囲に海外展開している企業は、(1)グローバル化の必要性を感じ、(2)グローバル人材を育成・確保できていると感じていた。また(3)外国人を管理職に登用する必要があるとも考えており、(4)外国人に企業内の新たな役割を期待していた。ほかにも(5)優秀な留学生を労働力としたい、(6)同じ能力ならば日本人を採用するとは限らないなどの「内なるグローバル化」志向がみられた。
- ⑦ 非製造業に比べると、製造業は(1)グローバル化対策を早急に行うべきだと考える一方で、(2)外国人を採用する必要性を感じていないことが明らかになった。
- ⑧ 新入社員にグローバルな能力を求めるほど、(1)グローバル化の必要性、(2)外国人の採用・管理職化の必要性を感じており、(3)優秀な留学生を労働力としたい、さらには(4)同じ能力ならば日本人を採用するとは限らないと考える傾向があった。

本章で得られた知見には、その妥当性や頑健性に疑問のある結果も多い。得られたサンプルサイズも大きくなく、この結果がどの程度一般化できるのかは定かではない。しかし、得られた知見は今後の調査に重要な示唆を与えるものばかりであり、将来的な研究の可能性を多く秘めている。本調査の知見が、さらなる調査や検証の呼び水として活用されることを願うばかりである。