

令和元年6月19日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03856

研究課題名(和文) 戦略的人材開発の日欧比較研究:産学官連携によるグローバル人材開発

研究課題名(英文) A Comparative Study on Strategic Human Resource Development between Japan and Europe: Global Human Resource Development through Industry-University-Government Collaboration

研究代表者

二神 枝保 (FUTAGAMI, Shiho)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・教授

研究者番号：10267429

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、第1にヨーロッパのエラスムス・プラス(ERASMUS+)にみられる、産学官連携によるグローバル人材開発の実態を調査・分析した。第2に、ヨーロッパと日本の多国籍企業の従業員に対してグローバル人材のエンプロイアビリティ、キーコンピテンシーの開発やキャリア・プランの実態についてアンケート調査を実施し、調査データの分析に基づいて、これからのグローバル人材開発の課題と展望を検討した。第3に、ダイバーシティとインクルージョンの視点からのグローバル人材開発を考察した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

第1に、グローバル人材の開発が緊急課題となっている現在、企業のみならず、政府や高等教育機関との連携を視野に含んだ戦略的人材開発システムの構築が不可欠である。エラスムスプラス(ERASMUS+)プログラムにみられる、ヨーロッパの大学のキャリア教育、産学官連携の実情等を調査し、産学官連携によるグローバル人材開発を提言する本研究は、日本にとって示唆に富む成果となるだろう。第2に、本研究は欧州における多国籍企業の人事担当者と従業員へのヒアリングとアンケート調査に基づく実証研究という特色をもつ。実証研究に基づく日欧比較研究の成果は、独創的であり、学界のみならず、実務界にも大いに貢献するだろう。

研究成果の概要(英文)：Firstly, this study analyzes ERASMUS+: European Region Action Scheme for the Mobility of University Students and discusses Global Human Resource Development through Industry-University-Government Collaboration. Secondly, the study conducted the questionnaire survey on Global Human Resource Development. Questionnaires on employability, key competency and career plan were distributed to employees of multinational firms in Europe and Japan. The study leads to conclusions on challenges and future prospects of Global Human Resource Development, based on the analysis of data obtained through the survey. Thirdly, the study also considers Global Human Resource Development from the perspective of diversity and inclusion.

研究分野：人的資源管理

キーワード：グローバル人材開発 産学官連携 戦略的人材開発 日欧比較研究 人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

グローバル化が加速する 21 世紀の世界経済の中で、豊かな語学力・コミュニケーション能力や異文化体験を身につけ、国際的に活躍できる「グローバル人材」を継続的に育てていくことが強く望まれている。例えば、2017 年のグローバル人材の需要量の推計は 411 万人であるのに対し、2012 年時点でのグローバル人材推計量は 168 万人であり、2012 年から 2017 年に約 2.4 倍のグローバル人材の供給が必要であるという(経済産業省、2011)。グローバル人材の開発にはどのようなことが必要だろうか。

まず第 1 に、産学官連携によるグローバル人材の開発が求められる。日本企業は、これまで新規学卒者を採用し、社内で長期的な人材開発を行ってきたが、最近では終身雇用、年功序列等の日本の経営が変容しつつある。企業は人件費削減の動きの中で、教育訓練費を縮小し、OJT 実施率も低下させつつある。こうした中、人材開発も従来のように企業内だけで行うのではなく、大学等の教育機関や政府とも連携して行うことが、急務である(二神、2014)。特にヨーロッパでは、産学官連携によるグローバル人材開発のプログラムが注目される。エラスムスプラス(ERASMUS+, European Region Action Scheme for the Mobility of University Students)プログラムは、グローバル人材を育てる EU の取り組みであり、留学、海外インターンシップ、海外ボランティアなどの統合的資金助成プログラムである。The Erasmus Impact Study(2014)によれば、海外経験が豊かな学生は、そうでない学生に比べ、長期の失業に陥る割合が半分であり、さらに卒業後 5 年間における失業率も 23% 低いという調査結果がある。つまり、産学官連携によるグローバル体験によってエンプロイアビリティが高まることが明らかである。本研究では、ヨーロッパの産学官連携によるグローバル人材開発の取組みを分析し、日本と比較分析した。

第 2 に、日本企業の外国人材の積極的な活用と育成が求められる。最近では、留学生の日本企業への就職が進んでいる。同時に、海外進出する日本企業も、積極的にローカルスタッフを採用するようになってきている。しかしながら、彼ら(彼女)らの昇進機会や給与への不満から外国人材が日本企業に定着しないという問題も生じているし、欧州の企業と比べると、現地化も遅れている。優秀なローカルスタッフを長期的に定着させるためには、海外進出日本企業のローカルスタッフの採用、人材開発、賃金管理といった一連の体系的な人的資源管理が鍵となるので、本研究では、欧州における多国籍企業のグローバル人材開発の実態を調査・分析し、その課題を明らかにした。

2. 研究の目的

まず第 1 に、ヨーロッパと日本における産学官連携によるグローバル人材開発の実態を明らかにした。具体的には、フランス、ドイツ、スイス、日本の高等教育機関(大学、ビジネススクール等)を訪問し、海外インターンシップや大学と経営者団体との連携といった大学と企業の人材開発のコラボレーション等、グローバル人材の開発・育成の実態について情報収集し、グローバル人材開発システムの課題を比較・検討した。学術論文 [Shiho Futagami et al. 'Stand und aktuelle Herausforderungen des japanischen Hochschulsystems' \(Hochschulmanagement, Heft 1, pp.21-24, 2010\)](#) では、ドイツの大学制度や職業教育・訓練の仕組みと比較して、日本の高等教育、すなわち大学、高等専門学校、短大の職業教育・訓練の現状と課題を検討した。日本では、企業内の職業教育・訓練が従来重視され、新規学卒者の採用が一般的であり、企業内の長期的人材開発が特徴であった。企業は、新規学卒者を企業特有の知識・

技能習得のため教育訓練するだけでなく、企業独自の職場規範や文化にも適応するように人材育成を行ってきた。しかし、グローバル化の進展等、企業環境が激変する中で、最近では産学官のコロナ禍によって「グローバル人材」を育成することが重要になっている。これから求められるグローバル人材開発システムにおいて、海外インターンシップや就労支援など産学官連携の重要性が増すとされる。他方、欧州ではエラスムスプラスの中で EU 内のみならず海外からの留学生が増加する中、海外企業でのインターンシップ等様々な取り組みが行われている。本研究ではこれまでの研究を一層進める形で、欧州の具体的な取り組みと比較し、産学官連携によるグローバル人材開発の在り方を検討した。

第 2 に、ヨーロッパにおける多国籍企業のグローバル人材の採用、育成、評価、報酬といった人的資源管理の実態を調査研究した。具体的には、欧州における多国籍企業のグローバル人材の採用、育成、配置、評価、報酬がどのように行われているのかについて人事担当者に対してヒアリング調査およびアンケート調査を実施した。共著書 [Shiho Futagami et al. *Economic Integration in Asia: Towards the Delineation of a Sustainable Path*](#) (Palgrave Macmillan, 2014) では、主にアジアにおける日仏系多国籍企業の人的資源管理の調査研究の成果をまとめた。[Shiho Futagami et al. 'Clusters and Regional Management Structures of Japanese Multinational Companies in Europe'](#) (*Euro-Asia International Research Conference*, Bochum, 2015) では、欧州の日系多国籍企業へのアンケート調査の結果、現地化はさほど進んでおらず、欧州地域統括会社の機能も主に販売・生産拠点であることが明らかになった。これらをふまえて、本研究では欧州における多国籍企業を訪問し、人事担当者に対してグローバル人材の採用、育成、配置、評価、報酬のヒアリング及びアンケート調査を実施し、特に人材の現地化の状況を検討し、これからのグローバル人材開発の課題を明らかにした。

3. 研究の方法

まず第 1 に、エラスムスプラス (ERASMUS+) プログラムについて現状を調査した。そして、日本とヨーロッパ (主としてドイツ、スイス、フランス) の大学、ビジネススクールなど高等教育機関のキャリア教育や産学官連携の実態を検討し、グローバル人材がどのように開発されていくかを明らかにした。具体的には海外共同研究者の大学やネットワークを利用してヨーロッパの大学、ビジネススクールの実態を調査した。本研究では、ヨーロッパでエラスムスプラスが進展する中、EU 内大学間の単位互換によって流動化が激しい EU 内の若年者のキャリアに注目しながら、フランスのビジネススクールや大学のケーススタディも加えた。そして、日欧 (主にドイツ、スイス、フランス) の制度・文化的相違も明らかにしつつ、産学官連携によるグローバル人材開発を検討・考察した。

第 2 に、欧州における多国籍企業の人的資源管理、特にグローバル人材開発システムに注目した。欧州における多国籍企業の人事担当者へのヒアリングとアンケート調査を行った。グローバル人材の採用、配置、昇進、人材開発、報酬といった一連の人的資源管理がどのように行われているか、グローバル人材の開発のためにどのような人的資源管理戦略を選択するのかを調査・分析した。

第 3 に、グローバル人材のキャリア形成、エンプロイアビリティ、キーコンピテンシー、職場規範の開発に注目した。欧州の多国籍企業の従業員にアンケート調査を行い、スキル、エンプロイアビリティ、キー

コンピテンシー、職場規範がどこで(大学、現在の企業、以前の企業、自己啓発等)身に付いたかを分析し、キャリア形成の視点からグローバル人材開発を検討した。

4. 研究成果

グローバル化が加速する 21 世紀の世界経済の中で、国際的に活躍できる「グローバル人材」の開発が要請されるなか、本研究は日本とヨーロッパで戦略的人材開発がどのように行われているかを比較・分析した。

まず第 1 に、ヨーロッパのエラスムス・プラス(ERASMUS+)にみられる産学官連携によるグローバル人材開発の実態を調査した。フランス、ドイツ、スイス、日本の高等教育機関(大学、ビジネススクール等)の海外インターンシップや大学と企業の連携教育プログラム等グローバル人材開発の実態を比較・分析し、産学官連携によるグローバル人材開発の課題を検討した。研究成果は、二神枝保「産学官連携によるグローバル人材開発:日欧比較の視点からの分析」(産学官連携トランスナショナル HRM 研究会 早稲田大学 2016 年 9 月 16 日)、および二神枝保・村本由紀子「従業員のしごとと能力開発とキャリア・プランに関する研究:日本企業とスイス企業の比較分析」(しごとと能力研究会第 9 回全国大会 慶應義塾大学 2016 年 10 月 29 日)で報告した。さらに、学術論文:二神枝保「産学官連携のキャリア・マネジメント:日欧比較の視点からの展望」(『横浜経営研究』第 38 巻第 3・4 号、pp.109-117、2018 年)および学術図書:二神枝保ほか編著『キャリア・マネジメントの未来図:ダイバーシティとインクルージョンの視点からの展望』(八千代出版、2017 年)を執筆した。

第 2 に、ヨーロッパと日本における多国籍企業のグローバル人材開発やキャリア・マネジメントといった人的資源管理の実態を調査・研究した。ヨーロッパと日本の多国籍企業の従業員に対してグローバル人材のエンプロイアビリティ、キーコンピテンシーの開発やキャリア・プランの実態についてアンケート調査を実施し、これからのグローバル人材開発の課題を検討・考察した。研究成果として、Shiho Futagami and Yukiko Muramoto (2017) 'A Study on work attitudes of Japanese employees from the perspective of decent work' (The 22nd International Euro-Asia Research Conference, Parma, Italy)を国際学会で報告した。さらに、学術論文:Shiho Futagami and Yukiko Muramoto (2017) 'A Study on work attitudes of Japanese employees from the perspective of decent work' (*Journal Transition Studies Review*, Vol.24, No.2, pp.21-29, 2017)を執筆した。

第 3 に、ヨーロッパでは、グローバル化が進展する中で移民問題の緊急性から外国人労働者等ダイバーシティが重要視され、同時に女性雇用、障がい者雇用も注目される。日本でも、ダイバーシティは少子高齢化のなかで、女性や高齢者雇用において、最近では障がい者や外国人労働者、非正規の雇用においても注目される。そうした中、ダイバーシティとインクルージョンの視点からのグローバル人材開発の視点は不可欠である。SASE (Society for the Advancement of Socio-Economics)国際学会において Shiho Futagami (2018) 'Human Resource Diversity in Japan: Managerial Issues and Practices' について報告した。さらに、学術図書:二神枝保ほか『雇用・人材開発システムの日欧比較:ダイバーシティとインクルージョン』(中央経済社、2019 年近刊)を執筆した。

5. 主な発表論文等

(雑誌論文) (計 15 件)

二神枝保 (2016) 「障がい者雇用に関する一研究: 就労支援クラスター「かながわモデル」の視点からの分析」『横浜経営研究』第 37 巻第 1 号, 13-28

Shiho Futagami and Marilyn H. Helms (2017) Can Women Avoid the Rice Paper Ceiling? A SWOT Analysis of Entrepreneurship in Japan, *SAM Advanced Management Journal*, Vol.82, No.2, 40-52 (査読有)

Shiho Futagami and Marilyn H. Helms (2017) Employment Challenges in Japan: Age and Gender Dimensions, *Japan Studies Review*, Vol. XXI, 1-18 (査読有)

Shiho Futagami and Yukiko Muramoto (2017) A Study on work attitudes of Japanese employees from the perspective of decent work, *Journal Transition Studies Review*, Vol.24, No.2, 21-29 (査読有)

二神枝保 (2018) 「産学官連携のキャリア・マネジメント: 日欧比較の視点からの展望」『横浜経営研究』第 38 巻第 3・4 号, 109-117

村本由紀子ほか (2016) 「変わらずにいるために変わり続ける: 環境変化と文化的慣習の維持過程」『心理学研究』第 87 巻 5 号, 495-505 (査読有)

村本由紀子ほか (2016) 「評判予測と規範遵守行動の関係: 関係流動性に着目して」『社会心理学研究』第 32 巻 2 号, 104-114 (査読有)

Yukiko Muramoto et al. (2017) The effects of psychological distance on dispositional attribution in Japanese culture, *Progress in Asian Social Psychology Series* (M. C. Gastardo-Conaco, M. E. J. Macapagal, & Y. Muramoto (Eds.), *Asian Psychology and Asian Societies in the Midst of Change*) Volume 11, 101-125 (査読有)

村本由紀子ほか (2017) 「規範遵守行動を導く 2 つの評判: 居住地の流動性と個人の関係構築力に応じた評判の効果」『社会心理学研究』第 33 巻 1 号, 16-25 (査読有)

村本由紀子ほか (2018) 「リーダーの暗黙理論がチーム差配に及ぼす影響: 失敗した成員に対する評価に着目して」『社会心理学研究』第 33 巻 3 号, 115-125 (査読有)

Yukiko Muramoto et al. (2018) Hypocrisy and culture: Failing to practice what you preach receives harsher interpersonal reactions in independent (vs. interdependent) cultures, *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 371-384 (査読有)

村本由紀子ほか (2018) 「性別ダイバーシティの高い職場における職務特性の心理的影響: 仕事の相互依存性と役割の曖昧性に着目して」『経営行動科学』第 30 巻 3 号, 133-149 (査読有)

村本由紀子ほか (2018) 「実体理論者が努力を重視するとき: 他者の能力評価における評価者の暗黙理論と努力情報の効果」『人間環境学研究』第 16 巻 2 号, 83-88 (査読有)

(主な学会発表) (計 15 件)

二神枝保 (2016) 「産学官連携によるグローバル人材開発: 日欧比較の視点からの分析」『産学官連携トランスナショナル HRM 研究会 (招待講演)、早稲田大学

二神枝保・村本由紀子 (2016) 「従業員のしごと能力開発とキャリア・プランに関する研究: 日本企業

とスイス企業の比較分析」しごと能力研究学会第9回全国大会、慶応義塾大学

Shiho Futagami and Yukiko Muramoto (2017) A Study on work attitudes of Japanese employees from the perspective of decent work , The 22nd International Euro-Asia Research Conference, University of Parma

Shiho Futagami(2018) Multinational firms from Emerging countries: the case of Chinese investments in Japan, The 23rd International Euro-Asia Research Conference, Kansei-Gakuin University

Shiho Futagami(2018) Actual situations and challenges on diversity and inclusion: Employment of persons with disabilities in Japan, SASE 30th Annual Meeting, Doshisha University.

Shiho Futagami(2019) Diversity in Universities from the Perspective of Female Researchers in Japan, International Symposium on Diversity Management: A German Japanese Comparison, University of Goettingen

二神枝保 (2019) 「女性研究者の活躍推進: 課題と展望」日本学術会議第 1 部総合ジェンダー分科会・人文社会科学系学協会男女共同参画推進連絡会公開シンポジウム、日本学術会議

Yukiko Muramoto et al. (2018) Trust and harmony-seeking orientation as key factors of cooperation , The 19th Annual Convention of the Society for Personality and Social Psychology

〔図書〕(計 5 件)

二神枝保ほか(2017)『障害者雇用とディスアビリティ・マネジメント』中央経済社、291 ページ

二神枝保ほか(2017)『キャリア・マネジメントの未来図: ダイバーシティとインクルージョンの視点からの展望』八千代出版、173 ページ

二神枝保ほか(近刊)『雇用・人材開発システムの日欧比較: ダイバーシティとインクルージョン』中央経済社

Yukiko Muramoto et al. Eds. (2017) *Asian Psychology and Asian Societies in the Midst of Change*, Psychological Association of the Philippines, 304page

村本由紀子ほか(2018)『心理学概論 : 公認心理師の基礎と実践 2』遠見書房, 191 ページ

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名: 村本 由紀子

ローマ字氏名: MURAMOTO, yukiko

所属研究機関名: 東京大学

部局名: 大学院人文社会系研究科(文学部)

職名: 教授

研究者番号(8桁): 00303793

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。