

タイトル	中国市場のマーケティング要員確保：留学生人材マーケットの活用
著者	佐藤，浩史；大平，義隆
引用	北海学園大学経営論集，8(3/4)：19-30
発行日	2011-03-25

# 中国市場のマーケティング要員確保

— 留学生人材マーケットの活用 —

佐 藤 浩 史 ・ 大 平 義 隆

## I. はじめに

この論文は、拡大する中国市場に対する日系企業で急務となる人的資源の獲得に関し、その困難性と、これを克服する方法として既に日本国内に潜在的に形成されつつある留学生人材マーケットの存在をしめしこれを利用することを提案する。くわえて、このマーケットが顕在化することで生じるいくつかの重大な問題を指摘し、課題克服の必要性があることを明らかにすることを目的にしている。

## II. 日本企業にとって重要な中国現地マーケット戦略

### 1. 中国の著しい成長と製品市場としての期待の増大

リーマン以後、わが国と米国の経済成長が滞る中で、アジア諸国、新興国、とりわけ中国は成長は著しい。実質経済成長率を直近の10年で見ると（図表1）、わが国との差は歴然としている<sup>#1</sup>。

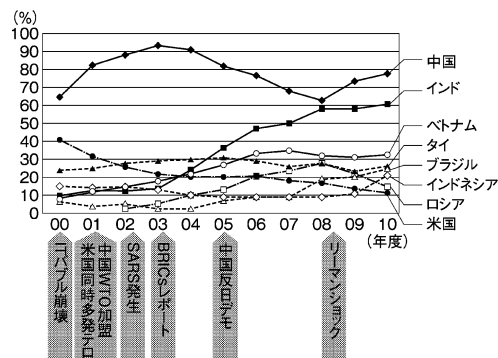
こうした発展を遂げる国々をわが国企業はどのように思っているだろう。企業の中期的

図表1 日本、アジア、新興国の実質経済成長率（2001-2010）

年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
日本	0.18	0.26	1.41	2.74	1.93	2.04	2.36	-1.2	-5.22	2.82
アメリカ	1.08	1.81	2.49	3.57	3.05	2.67	1.95	n/a	-2.63	2.64
韓国	3.97	7.15	2.8	4.62	3.96	5.18	5.11	2.3	0.2	6.06
中国	8.29	9.1	10.1	10.09	11.29	12.69	14.19	9.6	9.1	10.46
シンガポール	-1.22	4.24	4.6	9.24	7.38	8.64	8.54	1.78	-1.28	15
台湾	-1.65	5.26	3.67	6.19	4.7	5.44	5.98	0.73	-1.91	9.32
タイ	2.17	5.32	7.14	6.34	4.61	5.15	4.93	2.46	-2.25	7.52
マレーシア	0.52	5.39	5.79	6.78	5.33	5.85	6.48	4.71	-1.71	6.72
フィリピン	1.76	4.45	4.93	6.38	4.95	5.34	7.09	3.69	1.06	7.04
インドネシア	3.64	4.5	4.78	5.03	5.69	5.5	6.35	6.01	4.55	6
インド	3.89	4.56	6.85	8.11	9.17	9.66	9.89	6.4	5.68	9.67
ベトナム	6.9	7.08	7.34	7.79	8.44	8.23	8.46	6.31	5.32	6.47
ラオス	4.62	6.87	6.21	7.02	6.77	8.65	7.84	7.79	7.59	7.75
ブラジル	1.31	2.66	1.15	5.71	3.16	3.96	6.09	5.14	-0.19	7.54
ロシア	5.09	4.74	7.25	7.15	6.39	8.15	8.54	5.24	-7.9	3.97

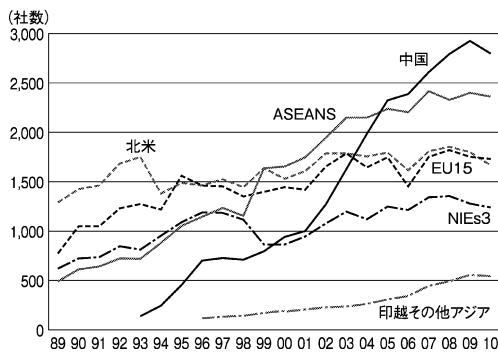
出所) IMF-World Economic Outlook (2010.10) をもとに作成。

図表2 中期的有望事業展開先国・地域 得票率の推移



出所) 国際協力銀行, 2010年。

図表3 海外現地法人数



出所) 国際協力銀行, 2010年。

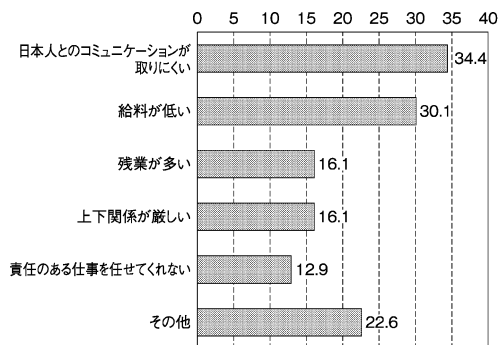
有望事業展開先国・地域を調べた調査(図表2)では、インドと中国に対する期待が高く、2003年からインドが伸びてきてはいるが、リーマン後は中国への期待が高いことが分かる。

期待と実際の関係で図表3で海外現地法人の伸びを見ると、確かに中国での現地法人の設立が群を抜いて多いことが分かり、期待とともに行動がなされている。

## 2. 生産基地から製品市場へ

実質経済成長がもたらしたものは中国の人口によって裏付けられる豊かな製品市場だった。国際協力銀行の調査(2010)をみると、中国が有望である理由が分かる。企業が中国

図表4 日系企業に就職して困ったこと



(学)産業能率大学国際経営研究所「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査」2008年。

で期待しているのは、トップは87.8%の「現地マーケットの成長性」であった。第2位は、38.1%の「現地マーケットの現状規模」であった。そして、こうした成長を予測し期待する市場の開拓に必要なものは人的資源のほかにはありようがない。つまり、多くの企業は今後、人的なマーケット戦略を実行していかなければならないのだろう。

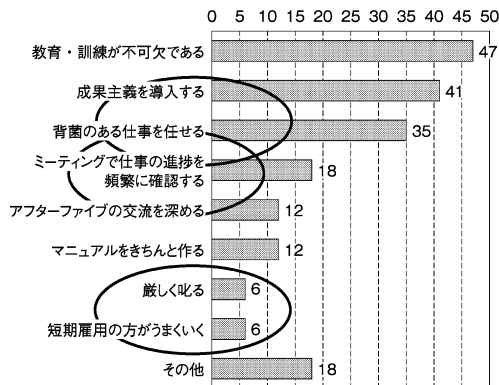
## III. 中国市場開拓要員確保の困難さと留学生の増大

### 1. これまでこうした人材確保は以下の点で困難だった。

まず、この場合の人材とは、中国市場におけるマーケティング活動を担う人材である。これまでの主な人材は本国で採用した日本人と現地で採用している中国人である。残念ながら、この両者は中国市場における人材として日系企業とフィットしていないようにみえるのである。

①これまで現地では、1) 第一に、コミュニケーションが取りにくい点が中国人側から上がる。図表4を見ると、日系企業に就職して困ったことの第一が「日本人とのコミュニケーションが取りにくい」であった。仕事そのものや仕事の準備など大方がコミュニケー

図表5 中国人スタッフをうまく活用する方法



（併）産業能率大学国際経営研究所「在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査」2008年。  
：原文では「背負」とあるがここでは「責任」と解する

ションであるにもかかわらず、その大本に問題があることになる。

2) つぎに、仕事の考え方が違う。仕事は、業務分掌、責任と権限、評価から成り立っている。仕事は、組織尊重と個人尊重で区別できる。日本のような、仕事が個人に属さず、責任や権限も個人になく評価も全体で行う場合と、仕事は職務明細書で個人に属し、従って責任と権限が付与され、その結果を個別に評価される場合である。図表4と図表5を見ると、責任ある仕事を任せないことへの従業

員の不満に対し企業の工夫はそれを任せる、というものであったり成果主義の導入であったりする。こうした傾向は個人尊重型の文化にある企業の仕事の形態だ。つまり、コミュニケーションに続き、仕事の仕方においても大きく異なっているのである。これは、改革開放後中国は個人主義化した影響だろう。

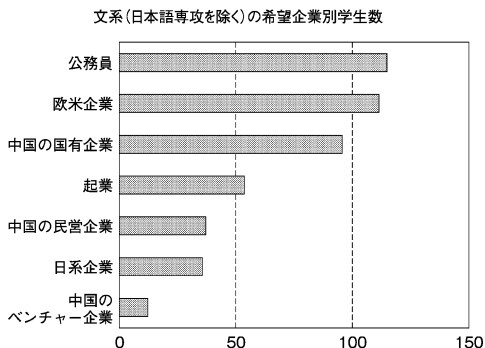
3) 最後に、日系企業は中国大学生の人気のひくい。ここでは二つの調査を元に日系企業が中国大学生に他の外資系に比べ人気が高いこと示そう。一つ目は欧(2009)の調査である。図表6と7を見ると、文系と理系でともに最下層にある。しかし、ゼロではない。この調査では日本と欧米企業の比較を重視しているが、他方、リーマンショック以後の外資系離れが顕著であることがわかる。この場合、日系企業の組織尊重の、安定的な特徴は評価されることになるだろう。二つ目は、図表8である。リーマンショックの反動で、外資へ

図表8 中国大学生人気ランキング

	中国国営民営	日本以外外資	日系
2010	47	3	0
2009	33	14	3
2008	30	17	3

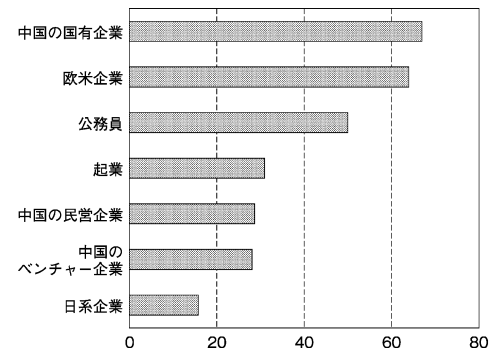
出所) 中華英才網「中国大学生最佳雇主」第六届2008年から第八届2010年より作成。

図表6 文系希望企業別ランキング(単位:人数)

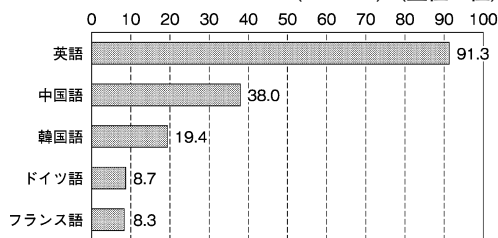


出所) 欧陽菲「中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析」産業能率大学紀要, 第29巻第2号, 2009年。

図表7 理工系希望企業別ランキング(単位:人数)



図表9 勉強したいのは何語ですか。  
(n=242) (上位5位)



産産業能率大学「ビジネスパーソンのグローバル意識調査(1)」2010年。

の不信傾向はあるものの、欧米と日本企業との違いは理解できよう。

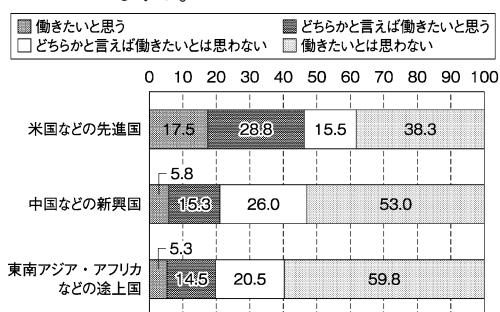
②では日本人はどうかというと、1) 中国語が相対的に人気がなかったり、2) 新興国、途上国への赴任を嫌う傾向が存在する。産業能率大学の調査(図表9)では、日本人サラリーマンは少しでも語学を勉強したいと思う人は調査対象の半数に満たなく、その半数の大方(91.3%)が英語を選び、中国語はその半数以下(38%)になっている。

つぎに赴任地の調査(図表10)を見ると語学の英語と中国語の差が鮮明に現れている。先進国へは46.3%が働きたいと言うが、新興国への数字はその半分(21.1%)になっている。状況として、明らかに戦略的な重要性が高い中国に対する日本人従業員または彼らが属す日本企業の文化、又は経営の意識は低いように見える。

## 2. 中国人留学生の増大

日本企業が中国市場を重要視しているなかで、中国からの留学生は増大し続け、さらに国内の日本企業への就職を希望するものが増大している。留学生の増大には中国の事情とわが国の事情があるが、いずれにせよ、中国市場開拓の人材を獲得する市場が形成されつつあると見ることが出来よう。

図表10 それぞれの国でどの程度働いてみたいと思いますか。



産産業能率大学「ビジネスパーソンのグローバル意識調査(1)」2010年。

### ①わが国への中国人留学生の増大

日本に滞在する留学生数の伸びは図表11のように高く推移している。このうち、中国からの留学生は、(独)日本学生支援機構(2010)によると、2009年度では全体の59.6%で79,082人、2010年度は86,173人(60.8%)と最も多く増加している。

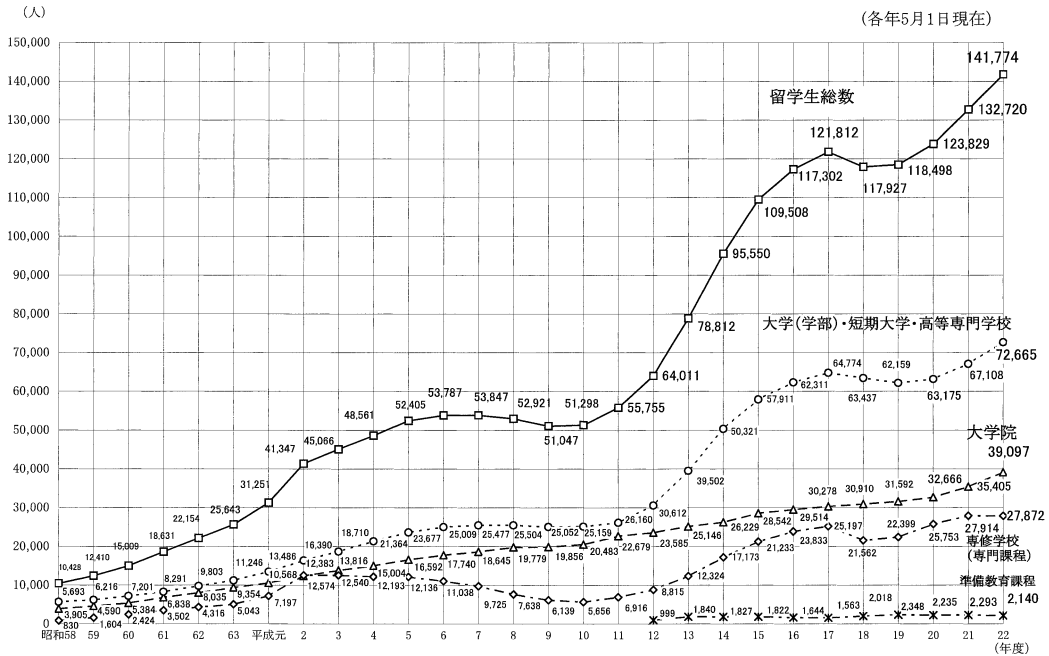
### ②高い中国の大学進学率

経団連(2006)は、中国の経済発展に伴い高学歴化が進行し、大学卒業生の供給(2002年から2005年にかけて卒業生は150万から300万へ倍増している)に対する就職先としての需要が追いつかず、結果として就職難が生じていることをのべ、日本への関心が高い層が留学生として日本に来ることを期待できるとしている。このことは、①の留学生数の押し上げを意味してもいるだろうし、上昇が今後も続く予測する根拠にもなり得よう。

### ③日本政府の留学生30万人計画

日本政府は留学生30万人計画の骨子(文部科学省他2009)を2009年に策定した。この計画は2020年までに留学生を倍の30万人にするという434億円(平成21年度予算額。420億円が留学生受け入れ環境の充実等)の計画だ。今後、計画に沿って政府による経済界への働きが行われてくるだろう。その中には、予算的には少ない(3800万円)が「卒

図表 11 留学生数の推移



出所) (株)日本学生支援機構「平成22年度外国人留学生在籍状況調査結果」2020年。

図表 12 留学生の卒業後の希望 (複数回答)

区分	日本において進学希望	日本において就職希望	出身国において進学希望	出身国において就職希望	日本・出身国以外の国において進学希望	日本・出身国以外の国において就職希望	まだ決めていない	不明
人数(人)	2,680	3,414	217	1,710	617	455	427	121
率(%)	44.6	56.9	3.6	28.5	10.3	7.6	7.1	2.0
平成19年率(%)	38.6	61.3	3.1	27.0	10.2	6.8	7.6	2.1
平成17年率(%)	54.0	56.3	5.0	38.9	15.9	10.0	5.7	1.8

出所) (株)日本学生支援機構「平成21年度私費外国人留学生生活実態調査」2010年。

業・終了後の社会の受け入れの推進」として「産官学が連携した就職支援や企業支援」が挙げられている。このことも、①の上昇を支え促進する要素と考えることが出来る。

④留学生の日本での就職希望の増加

わが国に留学した中国留学生の多くが国内企業に勤める希望を持っており、この数字は増加している。大きな調査は日本学生支援機構によって成されているが、残念ながら回数が少なく平成17年度と19年度の二回だけで

ある。しかしこの限りにおいては5%の増加となっている。

IV. 留学生と企業のマッチング

1. 現在の日本企業の留学生採用状況

①前節では、来日する留学生数と就職希望者が増大していることを述べてきた。図表13は、こうした方向とは異なる2009年までの留学生採用状況を指している。労働政策研

図表 13 留学生の就職先企業等の所在地別許可人数（単位：人数）

管轄地方局	都道府県	許可人員						管轄地方局	都道府県	許可人員					
		平成16	平成17	平成18	平成19	平成20	平成21			平成16	平成17	平成18	平成19	平成20	平成21
札幌	北海道	42	91	123	89	76	95	大阪	大阪	579	669	919	1,033	1,003	855
仙台	青森	2	10	13	7	9	5		京都	113	136	160	185	186	117
	岩手	1	7	7	10	7	6		奈良	21	14	30	31	17	23
	秋田	1	6	5	5	6	4		和歌山	2	1	4	12	9	10
	宮城	60	83	102	93	85	76		兵庫	135	158	220	254	232	215
	山形	9	9	4	15	12	4		滋賀	26	24	36	48	37	15
	福島	6	18	33	33	25	15	広島	岡山	63	84	99	94	64	74
東京	東京	2,699	2,599	3,892	5,055	5,894	5,050		広島	71	76	150	146	147	110
	神奈川	227	258	353	469	576	626		山口	12	24	30	48	36	35
	埼玉	171	147	239	275	340	320		鳥取	6	18	9	9	11	4
	千葉	75	87	172	215	240	246		島根	4	9	4	4	5	2
	茨城	36	33	81	70	102	111	高松	愛媛	12	11	9	15	15	16
	群馬	12	20	44	68	76	65		徳島	10	1	0	4	4	7
	栃木	8	8	56	61	68	46		香川	21	32	28	25	22	19
	山梨	24	22	31	37	56	51		高知	3	0	1	2	0	1
	長野	41	50	93	75	88	63	福岡	福岡	115	192	299	307	289	279
	新潟	31	55	48	45	39	38		佐賀	11	8	13	17	12	13
名古屋	愛知	282	453	570	786	675	518		長崎	12	22	31	35	39	25
	静岡	47	93	82	163	153	97		熊本	15	17	20	31	56	43
	岐阜	63	91	75	142	108	45		大分	29	23	20	21	32	55
	石川	37	45	35	58	15	36		宮崎	11	8	1	7	8	4
	富山	33	40	17	38	16	14		鹿児島	11	17	10	10	15	9
	福井	19	18	15	16	15	15		沖縄	13	21	26	18	31	39
	三重	43	70	63	80	88	68		その他・不明	0	0	0	1	1	0
合計									5,264	5,878	8,272	10,262	11,040	9,584	

出所) 法務省入国管理局「平成21年における留学生などの日本企業への就職状況について」2010年。

究・研修機構（2009）の調査では、回答のあった3244社のうち留学生を採用したのは、わずか9.6%に過ぎなかったことを報告しているのである。

②中国人従業員を採用しない理由

採用しない理由としてあげられるのは、中国本土で叫ばれる苦労話<sup>※2</sup>を留学生の採用に持ち出すのである。図表14は中国で採用した中国人で困ったことを挙げている。

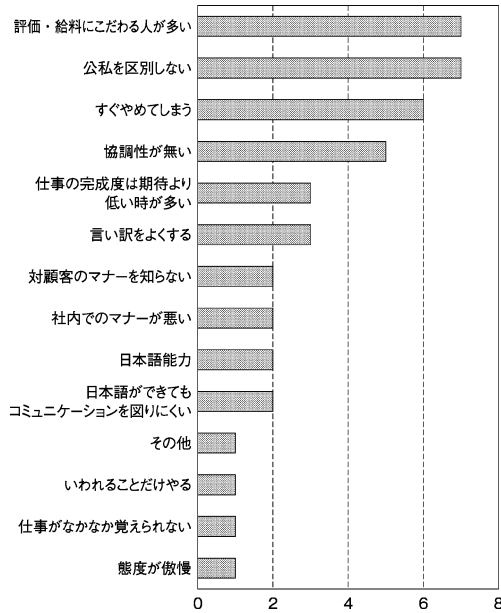
つぎに、図表15は、国内で外国人留学生を不採用の企業の理由である。図表14と15はほとんど同じ事を言っている。中国本国で留学経験を持たないものと留学経験を持つものは同じと考えられている、ということだ。果たしてそうなのだろうか。

2. 留学生の特徴と潜在的市場の形成

留学生の特徴は、そもそも留学を選択するだけの素養があること、留学を通して社会的な相互作用を重ねる結果日本的なコミュニケーションと仕事の仕方を理解すること、海外に飛び出す強さと生き抜く力を持っていること、そしてこうした選択を自ら行う自分を持っていること、この4点をここでは取りあげる。

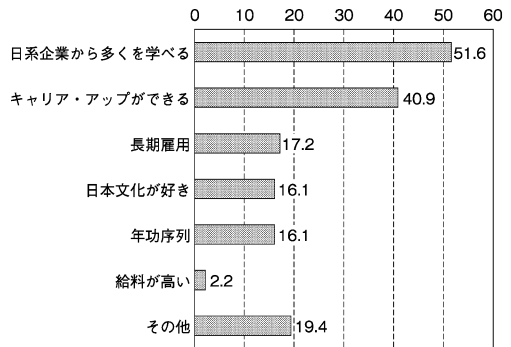
1) 中国人にも、安定を好み組織を尊重する傾向をもった人と、個別主義的な人達がいると見ることも出来る。日系企業へ志望する理由からこのことは伺える。図表16を見ると、長期雇用と、それと反対のキャリアアップが並列すると見ることが出来る。日本を選び、留学を選ぶ人達の多くはこうした素養を持つ

図表 14 中国人従業員を採用して困ったこと  
(単位：人数)



出所) 欧陽菲, 内藤洋介, 周偉嘉「在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート」産業能率大学紀要, 第29巻第1号, 2008年。

図表 16 日系企業を志望した理由



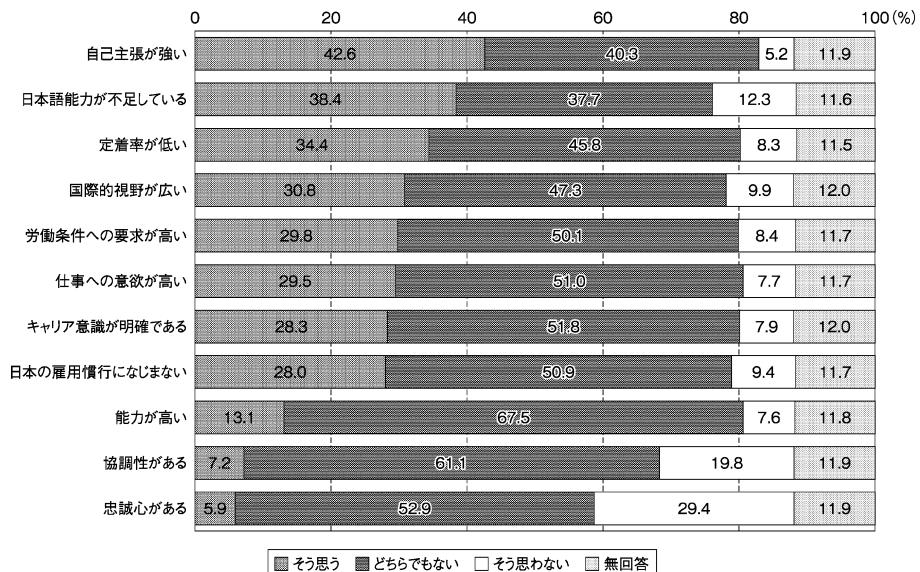
(出) 産業能率大学国際経営研究所「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査」2008年。

た人だと思えるのが妥当だろう。

2) 留学生は日本的なコミュニケーションと、仕事のやり方を知っている

日本と日本の大学を選択し来日し、大学生活を送る留学生は、授業やアルバイトなどで社会的な相互作用を通し、日本的なコミュニケーション力を高め、同時に、日本的な仕事の進め方、物事の進め方を学んでいる<sup>注3</sup>。この結果、彼らを採用した企業では、こうした

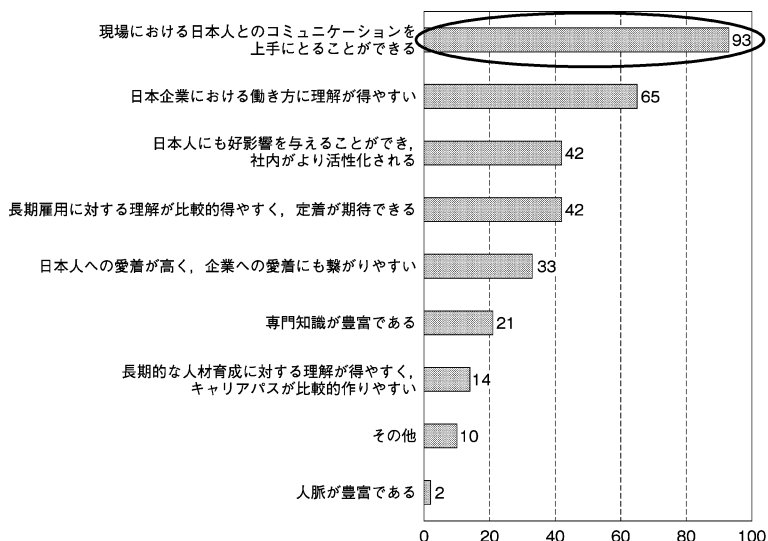
図表 15 外国人留学生に対するイメージ (n=3244)



出所) 労働政策研究・研修機構「外国人留学生の採用に関する調査」2009年。



図表 17 他の外国人人材と比較して元留学生が評価できる点（n=322）



（財）海外技術者研修協会「平成18年度構造変化に対応した雇用システムに関する調査研究」2007年。

図表 18 日本に留学している「外国人留学生」の採用理由

	全体
n=263	
国籍を問わず優秀な人材確保のため	56.7%
外国語の必要な業務があるため	22.4%
海外の事業所や法人での雇用・配属を見越して	19.0%
組織に多様性を持たせ組織変革を促すため	11.8%
異文化の価値観や発想力などを取り入れるため	13.3%
日本人の人材確保が難しいため	8.0%
日本人よりも人件費コストが低く抑えられるため	—
特に理由はない	24.3%
その他	2.3%

（財）毎日コミュニケーションズ「外国人留学生についての企業調査」2009年。

点が評価（図表17）されていることがわかる。

3) 母国を離れて、一人で外で戦う人間は、やる気のある人間とみることもできる。コミュニケーションの取り方が違う国、仕事の

やり方や物事の進め方の違う国の大学で学位を取った学生は優秀であろう。

4) 彼らは、そのつどの選択を「個人として判断」しているのであって、日本人の多くがそうであるように、「状況に合わせた判断」に終始し「個人」を忘れてしまってはいない。鎖国した社会内部では問題とならないが、日本が本当に国際化するためには、組織を重視しつつ、「個人」を取り戻すことが重要だ。内なる国際化（吉原1989）とはこういったことだ。

### 3. マッチング

#### ①採用経験のある企業は再度採用する

外国人を採用する才の不安は既に見たように、コミュニケーションが取りにくい、業務がフィットしない、であったが、実際に留学生を採用した企業では留学生のイメージが、そうでない場合と比べ異なっている。労働政策研究・研修機構の調査（図表19）では、留学生を採用した会社では、組織にも順応的で、定着率も、日本語能力も、協調性もどれ

図表 19 採用の有無別に見た留学生イメージ

	採用した (n=312)	採用しな かった (n=2905)	「採用した」 -「採用しな かった」
忠誠心がある	15.7	4.8	10.9
協調性がある	26.0	5.2	20.8
国際的視野が広い	38.8	30.2	8.6
仕事への意欲が高い	54.2	27.1	27.1
能力が高い	36.5	10.6	25.9
キャリア意識が明確である	42.0	27.0	15.0
自己主張が強い	50.0	42.0	8.0
日本語能力が不足している	30.8	39.4	-8.6
定着率が低い	26.3	35.4	-9.1
日本の雇用慣行になじまない	12.8	29.8	-17.0
労働条件への要求が高い	24.4	30.6	-6.2

出所) 労働政策研究・研修機構「外国人留学生の採用に関する調査」2009年。

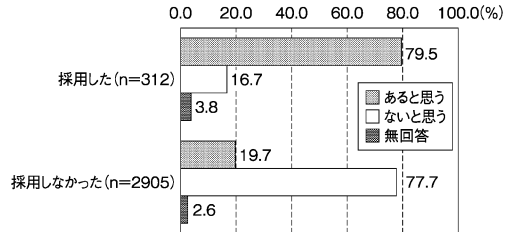
もさほど低いものではなく、逆に能力面での評価が高くなっている。

従って、図表 20 にあるように採用した会社の多く (79.5%) が再度留学生を採用するところを述べている。食わず嫌いと言うところであろう。

## ②マッチングを活かす方法

留学生は生まれ育った国のルールとは異なるルールの中で学生生活を送っている。そして、そのことなるルールに慣れたからこそ企業などへの就職を果たしている。しかしそれでも、異なるルールは異なっているのだろう。海外技術者研修協会の調査 (2007) では、業務分担、責任、評価、コミュニケーションが問題となっていることが分かる。たくさんあるのではない。業務の分掌と責任と評価は一体であり、これらはコミュニケーションを通して行われている。この調査が変更を求めているのは、キャッチボール型コミュニケーションと個別業務、個別責任、個別評価だ。これは、個別中心社会の組織で用いられる関わり方と仕事の仕方だ。日本のような組織中心社会では、状況を理解し合うコミュニケーションと全体業務、全体責任、全体評価の仕事の仕方を当然としているので、そうしたことから別な世界は全く理解できないものかもしれ

図表 20 留学生の今後の採用見通し



出所) 労働政策研究・研修機構「外国人留学生の採用に関する調査」2009年。

ない。したがって、「うまくいかせる」は2通りある。その場しのぎの策と、本質的な策である。「その場しのぎ」の策とは、選考に際してできるだけ、日本社会で社会的な相互作用の経験のある学生を選ぶことだ。即ち「一方的に彼らをこちらに合わせる」という策である。

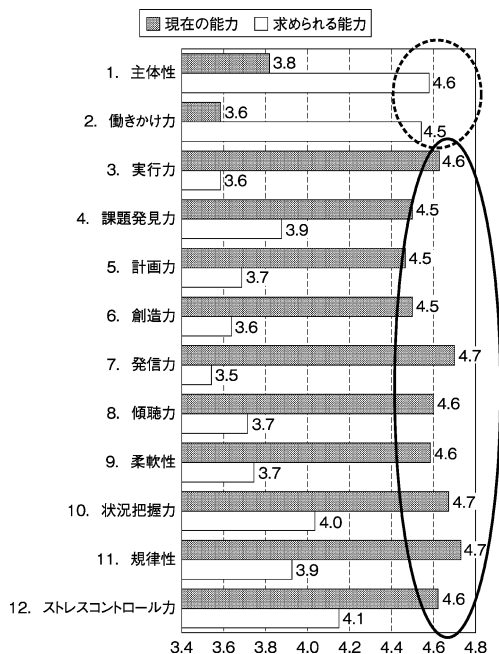
## ③2つの可能性

### 1) 戦略的な人材としての留学生の可能性

留学生は、最初から選んで日本に来て、日本人同様に大学で学び、アルバイトをし、ゼミで討論し合宿に参加をする。こうした過程を通し、日本人のやり方、即ち全体状況に合わせた行動、上司の支持の出し方、コミュニケーションのスタイル等を理解するようになる。しかしそうであっても、なかなかクリアできない部分もあるようだ。それは主体的活動である。海外技術者研修協会の調査 (2007) では、元留学生に対する行動能力の評価をおこなっている (図表 21)。そこで明らかなのは、日本人の多くが「察し」によって意思疎通をしており、それが出来ないことに対する周囲の反応が現れていると見ることが出来る。

日本人のいう「主体性」とは、それは「組織人としての主体性」であり、この点が理解されにくいようだ。これは、組織の中で、又は置かれた状況で、属している、又は置かれている何かから求められていることを自ら積極的に理解 (察し) し実行すること、である。

図表 21 現在の行動能力と業務上必要なレベル



（財）海外技術者研修協会「平成18年度構造変化に対応した雇用システムに関する調査研究」2007年。

日本人がそもそも、「個人的」に動いていると勘違いしているものであり、客観的に違いを説明できないでいる。「微妙なところが分からない、伝わらない」という言葉になって現れる。したがって、これは問題である。自らの目的に従った選択を行う人々には、「状況次第」で自分自身の基準がない日本人の行動、「状況次第」で矛盾した行動を意に介さない日本人の行動は、奇異にうつり、本当の信頼は生じにくい。この点を克服することが出来るかもしれない。その問題のあぶり出しのために、留学生の採用は意義深いのである。

2) わが国企業の弱点を克服する可能性

既に留学生採用に関して、中国本土での中国人労働者への評価基準を日本国内の留学生採用にも用い採用を妨げるという「内向き」な発想が調査で分かってきた。本当は市場は外にあり、競争相手も外にいる。外の市場を外の相手と戦うためにも、内なる国際化は必

要だ。では、どのような工夫が可能か。留学生を選抜して入社させるとともに、徐々に業務を見直し、「業務、責任、評価」をセットにして、「全体業務、全体責任、全体評価」から「個別業務、個別責任、個別評価」を行えるように権限委譲をすすめていくことだ。同時に、この仕組みを運用できるような体制を作ることが必要になるので、リーダー教育を行うことが必要だ。最後に、これは価値観や文化といった大きな仕組みを変えるので、権威あるリーダーが最後の最後まで道筋をつけリードすることが必要になる。

潜在的な市場は形成されてきている。ただ、日本企業側に、意識が低いこと、変更への気概がないことが、潜在的の意味合いである。

## V. おわりに：提案と課題

### 1. 企業の留学生採用の現状と提案

日本全体では、留学生に対する採用の動きは大きくない。労働政策研究・研修機構の調査(2009)では、留学生を採用している企業は、既に見てきたように、調査対象企業の9.6%に過ぎなかった。北海道のある経済団体の留学生の集いでも、参加はしてはいるが、それは情報の収集とか、他社の動向を見るとか、留学生が求める採用のためではなかった。どの程度の企業が採用を計画しているかを聞いたところ、だいたい10%だと言われたが、世間並みののだろうか。まだ政府主導ではあるが、徐々に留学生の人材視の機運は高められているようだ。すると今が、中国マーケットを意識する多くの企業にとっては人材採用の好機であるといえよう。

### 2. 中国人留学生の可能性を活かす提案

既に見てきたように、広大なマーケットを前に、人材不足で他国企業の活躍を傍観するのではなく、見方を変えることで、有能な人材を手に入れることが出来る。一つは「中国

人は安価だ」から「言葉もやる気も人脈もある金の卵」という考え方、「自分たちに合わせる」ではなく「外にも合わせる」<sup>4)</sup>という考え方が必要となろう。日本をあこがれてきた中国人留学生は、時には我々よりもはるかに日本的であったりするのだ。

### 3. 残る課題と提案

中国人留学生の人材市場が形成されてきていることは、大きな問題ををはらんでいる。つまり、日本人大学生の市場を食ってしまうと言うことだ。このことには、二つの解釈が出来る。見方によりポジティブにもネガティブにもなるのである。一方では、「日本人学生の就職難はさらに深刻化する」、というものである。確かに、その通りかもしれないが、他方で日本人学生に魅力が無くなっている、とも言い換えることが出来る。そこで、企業の国際化とともに、人材教育における外の刺激を利用することで、外の世界でも通用する人材づくりが可能になると言う「競争力を培う絶好のチャンス」と見るかである。IIIでは企業内教育のはなしになったが、更に遡り、日本の教育をそのものを進化させるチャンスと言うことである。

### 参考文献

- 欧陽菲「中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析」産業能率大学紀要、第29巻第2号、2009年。
- 欧陽菲、内藤洋介、周偉嘉「在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート」産業能率大学紀要、第29巻第1号、2008年。
- 財海外技術者研修協会「平成18年度構造変化に対応した雇用システムに関する調査研究」2007年。
- 財国際協力銀行国際経営企画部国際調査室「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2010年度海外直接投資アンケート結果(第22回)—」日本政策金融公庫、2010年。
- 産産業能率大学国際経営研究所「在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査」2008年。

- 産産業能率大学国際経営研究所「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査」2008年。
- 産産業能率大学「第4回新入社員のグローバル意識調査」2010年。
- 産産業能率大学「ビジネスパーソンのグローバル意識調査(1)」2010年。
- 中華英才網「第八届中国大学生最佳雇主」2010年。
- 中華英才網「第七届中国大学生最佳雇主」2009年。
- 中華英才網「第六届中国大学生最佳雇主」2008年。
- 張英莉「在中国日系企業の人材マネジメント—現状・問題点・課題—」埼玉学園大学紀要、第7号、2008年。
- 財日本経済団体連合会「日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略～優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵～」2006年。
- 財日本学生支援機構「平成22年度外国人留学生在籍状況調査結果」2010年。
- 財日本在外企業協会「日系企業新世代中国人大卒ホワイトカラー調査」2002年。
- 法務省入国管理局「広報資料：平成21年における留学生等の日本企業等への就職状況」2010年。
- 財毎日コミュニケーションズ「2007年卒者採用予定及び採用活動に関するアンケート」2006年。
- 財毎日コミュニケーションズ「外国人留学生についての企業調査」2009年。
- 文部科学省他「留学生30万人計画」骨子」2009年。
- 矢野経済研究所財「企業における09年度新人採用に関する意識調査」2009年。
- 吉原英樹「現地人社長と内なる国際化」東洋経済新報社、1989年。
- 財労働政策研究・研修機構「日本企業における留学生の就労に関する調査」2009年。
- 財労働政策研究・研修機構「外国人留学生の採用に関する調査」2009年。
- ロゼッタストーン・ジャパン財「ビジネスと英語力に関する調査」2010年。

### 注

- 注1. 図表1を見ると、NIEsやBRICsアセアン諸国などと成長を比較すると、そのいきおいのちがいがはっきりする。
- 注2. 日本企業の中国での従業員採用に関した苦勞話しのことで、すぐやめる、主張が強いなどである。
- 注3. 基本的に日中ではコミュニケーションのとり方が違っている。留学生はそのギャップを日本に

対する興味と、実際の相互作用を通し乗り越えて  
いる。

注4．中国人留学生の採用を通し、きちんと外にむ  
き直す、という意味である。