

【新連載】組織力を高める外国人材活用 —「違い」を価値に変える6段階理論— 論 - 第1回 プロローグ～国内外で増加 する外国人社員と組織マネジメント上の 課題～

小平達也 こだいら たつや

グローバル人材戦略研究所 所長、株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長

はじめに

筆者は日本企業のグローバル展開を、組織・人材マネジメントの観点から支援している。国内外における外国人社員の活用について、過去10年以上にわたる企業訪問・インタビューなど実務経験に基づく知識を理論化し、ダイバーシティを価値に変えるためのプロセスを提示したものが本連載で紹介する「組織力を高める外国人材活用—『違い』を価値に変える6段階理論」である。

ダイバーシティマネジメントの重要性は叫ばれて久しいが、実際にどのような考え方で、違いを価値に変え、変化に対応する組織となっていくのか——という具体的な方法論について紹介をしていきたい。

■ 日本企業のグローバル展開と国内外で増加する外国人社員

日本企業のグローバル展開は加速を続けている。経済産業省の「海外現地法人四半期調査」によると、平成23年10-12月期（速報値）における日本企業の海外法人売上高は2448億ドル（前年同期比0.5%増）と9期連続のプラスになっている。同期末の海外従業者数も370.9万人（同4.0%増）と8期連続のプラスとなった。

グローバル展開、と一言でいっても生産活動、販売活動などその内容は企業によって多岐にわたる。昨今では、本社機能のグローバル展開も見られるようになってきており、ASEAN各国にある現地法人を束ねることを目的とした、シンガポールにおける日系企業の地域統括機能の設置が2000年代後半以降急増している。

このように、日本企業はさまざまな活動を目的としてグローバル展開を進めており、多くの企業は海外要員の不足や現地従業員の労務管理を人事上の課題として挙げている。ただし、経営課題のう

ち、品質や機能、ブランドなどと比べると組織マネジメントに関しては、先進国・新興国問わず、強みとも弱みとも認識されていない状況にあり、いわば経営課題の盲点になっているとも言える（※1）。

一方、日本国内で就業する外国人社員も増加している。法務省入国管理局の統計によると、2010年末のわが国における外国人登録者数は213.4万人であり、このうち就労を目的としている外国人は18万人近くいる【図表】。「技術」「人文知識・国際業務」の在留資格で2010年に日本企業に就職した留学生等は9000人を超える（※2）など、日本企業における外国人社員の雇用も拡大している。

【図表】 就労を目的とした在留資格を有する外国人登録者数の内訳

-人、%-

在留資格	06年	07年	08年	09年	10年	前年比
人文知識・国際業務	57,323	61,763	67,291	69,395	68,467	△ 1.3
技 術	35,135	44,684	52,273	50,493	46,592	△ 7.7
技 能	17,869	21,261	25,863	29,030	30,142	3.8
企 業 内 転 勤	14,014	16,111	17,798	16,786	16,140	△ 3.8
教 育	9,511	9,832	10,070	10,129	10,012	△ 1.2
興 行	21,062	15,728	13,031	10,966	9,247	△ 15.7
合 計	154,914	169,379	186,326	186,799	180,600	△ 3.3

資料出所：法務省入国管理局「平成22年末現在における外国人登録者統計について」

【注】上記は集計結果から該当する在留資格を抜粋して示したものの、「合計」は抜粋したデータから算出して示した。

■ 先行調査にみる組織マネジメント上の課題

このように国内外で増加する外国人社員であるが、以下では各種先行調査を踏まえ、日本国内における外国人社員の雇用に関する現状、課題について整理したい（整理のために参照した先行調査名は本文末の「参考」を参照いただきたい）。

【先行調査に見る日本国内における外国人社員の雇用に関する現状、課題】

①方針

外国人雇用の方針については「日本人・外国人問わず適材適所」「多様な人材の活用のため」のほか、「総合職として国内における将来の基幹社員候補」「海外拠点での将来の基幹社員として育成」などが打ち出されている。ただし、経営課題として外国人社員活用の重要性は高くなく、多くの企業で外国人社員の採用に対する戦略はない。

②採用

外国人社員の採用目的は「国籍を問わず優秀な人材を確保」が圧倒的に多く、次いで「海外の取引を行うため」等が続く。あえて外国人を採用するための取り組みは総じて実施されていない。採用時

の重視ポイントは「日本語レベル」としているものの、「能力の判定が難しい」とする企業が多い。

③活用

人事管理上、特別な制度・措置を設けている企業は3社に1社程度である。定着・活用に関し、外国人社員が希望する施策としては「日本人社員の異文化への理解度を高める」「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成をする」などがある。企業は前者の必要性に対する認識は低いものの、後者「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成をする」については認識しており、活用の要は配属先とのマッチングであることについては外国人社員・企業の双方ともに認識している。

外国人社員活用上の課題として、多くの企業において「受け入れることのできる部署が限られる」「言語・コミュニケーション上の障壁」が挙げられている。社内への影響については「刺激・社内活性化」という好影響がある一方、「文化・価値観の違いによるトラブル」「言葉の面での意思疎通に関するトラブル」という問題も指摘されている。

④評価・処遇・報酬

配置・配転、昇進・昇格、評価制度、賃金・賞与制度、退職金制度、教育訓練の実施の6項目すべてにおいて、「日本人社員と全く同様の扱い」が半数以上となっている。外国人社員の職位は「一般職員クラス」が5～6割を占め、「課長クラス」は1～1.5割である。少数であるが、「部長クラス以上」もいる。

⑤人材育成

「外国人向けの研修実施」の必要性については外国人社員（40.5%）に対して企業（4.4%）と大きなギャップがある。また、採用時に将来のキャリアパスを明確にしている企業はごく少数である。

⑥福利厚生・ワークスタイル

正社員・契約社員として活用している外国人社員のための福利厚生を「用意している」企業は9.2%で、9割以上は日本人社員と変わらない。用意している福利厚生の具体的な内容としては、「帰国費用を一部（全額）負担している」を挙げる企業が多い。

⑦その他

「外国人社員の雇用管理ができる管理者が不足している」ことを課題として挙げる企業が多いが、「外国人社員を受け入れる現場のマネジメント層に対し、外国人社員の受け入れに向けた研修や、受け入れ後のフォローを実施している」は8.1%にすぎない。

全体傾向として捉えると、グローバル事業展開と日本における外国人社員の採用は密接には連動しておらず、まずは選考時点で高い日本語能力や日本企業の組織風土に適應できる外国人社員を採用しているようである。労働政策研究・研修機構が行った「日本企業における留学生の就労に関する調査」では、留学生を採用した理由は「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」が65.3%とトップであり、「国際化に資するため（37.1%）」「職務上の語学利用の必要性（36.4）」が続き、「外国人ならではの技能・発想を取り入れる」という理由は9.4%であった。このように、選考の時点で高い日本語能力を有し、日本社会と日本人に十分適應した外国人をもってして自社にふさわしい人物として採用している。

■外国人社員の「日本人化」ではなく、「自社化」をすべき

本来であれば「より広い母集団から優秀な人材を獲得することができる」「海外事業との架け橋（ブリッジ）要員として活用できる」「多様な属性と考え方を組織に取り込み、組織変革推進のきっかけとなる」など、日本企業における外国人社員の活用は「一石三鳥」であり「一粒で三度おいしい」はずである。ところが実際は、日本企業における外国人社員を対象とした組織マネジメントは必ずしも充実しているものではないようである。

日本企業のグローバル事業展開と今後の持続的な事業拡大において求められることは、外国人社員に対して採用後に、日本語能力の高さや振る舞いなど日本人と同じものを求めるという「日本人化」させることに終始するのではなく、自社の価値観や業務プロセスなどを深く理解し、いわば「自社化」したうえでグローバルな環境で新しい価値を創造できる人材として活用していくことではないだろうか。

このようなギャップを乗り越え、外国人社員の導入（採用）を新しい価値創造（組織変革）に結び付けていくためのフレームワーク/プロセス/アクションが本連載のテーマ「未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論」である。ダイバーシティマネジメントの重要性は叫ばれて久しいが、本稿では具体的にどのような考え方で、違いを価値に変え、変化に対応する組織となっていくのかという点について紹介をしていきたい。

本連載では、第2回目に当たる次回、違いを価値に変える6段階理論の考え方とフレームを、第3回目以降で個別に企業事例を紹介していく。

◀参考▶本文注と参照した調査資料

(※1) 財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」(2011)

(※2) 法務省入国管理局「平成22年における日本企業等への就職を目的とした「技術」又は「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況について」

■「現状と課題」の整理に用いた先行調査（カッコ内は調査実施年）

- ・株式会社ディスコ「外国人留学生の採用に関する調査」（2010年）
- ・厚生労働省「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」（2009年）
- ・財団法人企業活力研究所「日本在住の外国人留学生採用に関する調査」（2008年）
- ・経済産業省「人材の国際化に向けた取組に関するアンケート調査」（2008年）
- ・日本経団連「外国人材受入に関するアンケート調査結果」（2008年）
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構「日本企業における留学生の就労に関する調査」（2008年）
- ・厚生労働省「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」（2008年）
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構「外国人留学生の採用に関する調査」（2007年）



小平 達也 こだいら たつや
グローバル人材戦略研究所 所長
株式会社ジェイエーエス(Japan Active Solutions) 代表取締役社長

日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの側面から支援をしている。厚生労働省、文部科学省ほか政府関係機関の有識者会議座長・委員、大学院講師なども務め、幅広く活動。外国人人材の採用・活用について、豊富な経験に基づく独自ノウハウと100の事例を収録した『<グローバル採用の教科書>外国人社員 採用・活用ハンドブック』(ジェイエーエス刊)は、グローバル化を進める各社人事部にとって定番アイテムとなっている。

URL=<http://ja-sol.jp/> Tel:03-3403-0528

禁無断転載

▲ ページの先頭に戻る