

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 - 第6回

「④制度の高度化（展開）から「深化」へ）」にあるパナソニック株式会社のケース

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

前回より、6段階理論における各段階（理解・信頼・提案・展開・深化・文化）と、段階間を結ぶ五つの移行・変化（①外国人社員の適応／②ラインマネジメントの高度化／③制度による創造促進（知識移転）／④制度の高度化／⑤組織変革）の事例を紹介しているが、今回は『④制度の高度化（「展開」から「深化」へ）』にあるパナソニック株式会社のケースを紹介する。

◎ご協力いただいた方々

パナソニック株式会社

- ・グループ採用センター グローバル採用チーム

チームリーダー 柿花健太郎氏、張丹氏

- ・多様性推進本部 推進事務局

事務局長 松田聡子氏、アクセノフ ユージン氏

※「グループ採用センター グローバル採用チーム」は国内外における外国人社員の採用支援を、

「多様性推進本部 推進事務局」は女性の活用と併せ、外国人社員の定着支援を行っている。

※部署名、肩書き、年次は取材当時のもの

■パナソニック株式会社における外国人社員の活用

―取り組みの現状―

総合エレクトロニクスメーカーであるパナソニックは、2012年度に海外売上高比率を55%まで引き上げることが目標としている。さらに、グローバル本社の職能本部機能を順次海外へ移転する取り組みを進めており、本年4月には調達・ロジスティクスに関わる本部機能をシンガポールへ移転している。

外国人社員の採用については、欧米の学生を中心に1980年代から取り組みを始め、2007年からはグローバル戦略の推進に伴い、日本国内における外国人社員の採用を拡大。現在、同社に在籍する外国人社員の国籍は約30カ国に上る。また、同社では多様性推進を経営施策として捉えており、2001年には女性かがやき本部、2004年には女性躍進本部、2006年には多様性推進本部を社長直轄の専任部門として設置し、女性の経営参画と外国人社員の活躍を支援している。

外国人社員の新卒採用を始めた当初、求める日本語レベルについては特に不問としていたが、以前はそれが外国人の早期離職を招く原因の一つになっていたという。なぜならば、日本語中心の環境で仕事を進める中で、日本語が不得手だと入手（インプット）できる情報が相対的に少なくなり、そこに付加価値を加えても出せる成果（アウトプット）は小さくなってしまふ。そのために評価されないと昇給・昇格にも反映されず、不満を抱えて離職に踏み切るといった負のサイクルに陥っていたわけである。

このような経緯を踏まえ、現在の採用では日本語検定1級以上を基準（非漢字圏は2級以上）としている。2011年からは日本語能力以外に、採用したい人材の要件の標準化を図るとともに、採用面談での質問のひな形を作成するなど、世界統一のグローバルスクリーニングメソッドを導入している。その他の工夫として、技術系社員についてはインターンシップを通じてキャリアの志向性や時間軸の共有を行っている。

入社後の配属、活用支援に関しては以下のような施策が挙げられる。

- ・外国人社員配属マニュアルの配布
- ・外国人社員育成計画書
- ・メンター制度
- ・2年目面談
- ・異文化研修
- ・イリマジロ・ネットワーキング

このうち、外国人社員同士の交流の場である「イリマジロ・ネットワーキング」には、情報提供を目的としたWeb上のコミュニティーサイトと、リアルに交流を行うイベントという二つの活動の場が設けられている。Webでは入社前の手続きや、入社後に関連する事項（就業規則、給与明細の見方、出張申請の方法等）を3カ国語（日・英・中）でイントラ上に公開するなど勤務のために必要な情報を提供。一方、イベントのほうでは、同じ母国語を話せる社員同士が出会うきっかけを作り、コミュニティ形成を支援している。

イリマジロ・ネットワーキングは、対象を外国人社員に限定したものであるが、外国人社員に限らない社内ネットワークの形成支援として、2006年からイントラネット上で自分の業務経験等を自己申告して知識の共有を図る「ノウフーサーチ」（know who search）という機能が設けられている（なお、申告には上司の承認が必要）。また、多様性推進本部では、社内から寄せられる問い合わせ（例えば、インドにおけるマナーについて知りたいので、社内でインド出身の人を紹介してほしい等）に対し、調整・マッチングなど部署間をつなぐ機能を果たしている。なお、ノウフーサーチと社内調整・マッチング支援はいずれも基本的には国内に限定されたネットワーク形成支援である。

外国人社員が参加することにより、働き方のみならず業務内容の質的側面にも変化が現れはじめている。グローバル採用チームでは、採用スタッフに外国人社員が入ることにより、パンフレット作成における色彩やデザイン、セミナーでの説明などにより工夫が凝らされ、情報の受け手である外国人留学生や海外人材などに響くものができつつある。

また、従来の慣行的な働き方などに問題とみられる部分がある場合、日本人社員なら指摘しないようなことでも外国人社員であれば指摘するなど、外国人社員が職場にいることによる前向きな変化も現れている。こうしたことから同社では、グローバル企業としてのあるべき姿を目指す中、その課題を浮き彫りにしていく上で外国人社員が大きな役割を担っているという認識が、外国人社員・日本人社員の双方ににある。ただし現実問題としては、こうした外国人社員からの指摘や行動に対して、直属の上司・部署がどのように対応しているかポイントであり、各部署の内容を把握することは難しい状況もある。

現在、外国人社員全体に占める管理職の比率も急激に高まりつつあるが、今後に向けて同社では次のような見通しを持っている。

「『仕事の機会』を与えること、チームリーダーの集まる会議での発表など『成果の見える化』をすることにより、キャリア形成を支援していく方向」（松田事務局長）

「ポジションへの登用やプロモーションの期間を早めるなど、『特急組』を作っていく、優秀な若年層に活躍の場を与えるとともに、離職防止につなげることも考えている。いまはあくまでアイデア段階だが、検討可能性はあると思う」（柿花チームリーダー）

このように、外国人社員の定着を目指してキャリア形成、管理職登用等への課題を検討していく考えであり、外国人社員の採用・活用がきっかけとなって、従来の人事制度自体が変わっていく可能性もある。

■ 「未来を創造する組織マネジメントー違いを価値に変える6段階理論」による考察

今回お話をうかがったパナソニックは、1965年には完全週休2日制を導入するなど、これまで社員向けの施策においても先鋭的な取り組みで知られている。現在は前記のとおり、海外売上高比率の引き上げなど、海外市場の拡大に全社的に取り組んでおり、その中で外国人活用についても多様性推進の一環として力を入れている状況だ。そうした同社のヒアリング内容を踏まえ、「未来を創造する組織マネジメント」の視点から次のように考察する。

【第1段階「理解」の段階（過去に適応する企業）】

入社に際して、最低限求められる日本語レベルを設定している。また、技術系社員の場合、インターンシップを通じてキャリアの志向性や時間軸の共有を行っている

【第2段階「信頼」の段階（過去に適応する職場）】

入社後の配属や活用支援に向け、外国人社員配属マニュアルの配布、メンター制度、外国人社員育成計画書の作成、2年目・4年目面談の実施などにより、仕事面のみならず生活面からも課題把握と解決に努めている。

【第3段階「提案」の段階（未来を創造する職場）】

グローバル採用チームでは、採用スタッフに外国人社員が入ることにより、セミナーやパンフレットの内容などで工夫が凝らされ、情報の受け手である外国人留学生や海外人材などに響くものができつつある。また、従来の慣行的な働き方などに問題が見られる場合、日本人社員なら指摘しないようなことを外国人社員が自らの視点で指摘するなどの動きが出てきている。

【第4段階「展開」の段階（未来を創造する企業）】

知識の共有を図る機能としてイントラネット上で自分の業務経験等を自己申告する「ノウフーサーチ（know who search）」がある。また、外国人社員のスキルを求めて社内から寄せられる問い合わせに対し、多様性推進本部が調整・マッチングを行い部署間をつなぐなど、本社の役割が部署間・拠点間ネットワークのハブとしてコーディネーション機能を果たしている。

【第5段階「深化」の段階（未来に適応する企業）】

入社後は、外国人社員を対象とした「イリマジロ・ネットワーキング」により、社内手続きなど勤務のために必要な情報提供を行っているほか、外国人社員同士のコミュニティ形成支援も行っている。2011年からは、自社の価値観への適合性や本人の成長性などを採用基準とする世界統一のスクリーニングメソッドを導入して採用現場の目線を高めるとともに、それをグローバルで標準化している。また、今後は外国人社員の採用や活用がきっかけとなって、既存の人事制度が見直されていく可能性も現れている。

【図表1】 パナソニックにおける外国人採用の現状・課題

段 階	現状・課題
第1段階 「理解」の段階 (過去に適応する企業)	<ul style="list-style-type: none">・日本語基準の設定・技術系社員の場合、インターンシップを通じてキャリアの志向性や時間軸の共有を行っている
第2段階 「信頼」の段階 (過去に適応する職場)	<ul style="list-style-type: none">・外国人社員配属マニュアルの配布、メンター制度、外国人社員育成計画書、2年目・4年目面談、異文化研修実施
第3段階 「提案」の段階 (未来を創造する職場)	<ul style="list-style-type: none">・グローバル採用チームでは採用スタッフに外国人社員が入ることにより情報の受け手である外国人留学生や海外人材などに響くものができつつある。・慣行的な働き方などにおかしなところがある場合、日本人社員なら指摘しないようなことでも外国人社員であれば指摘するなどの動きがある <p>【課題】 各職場における対応についての把握</p>
第4段階 「展開」の段階	<ul style="list-style-type: none">・「ノウフーサーチ（know who search）」による知識の共有・本社機能のコーディネーション化 <p>【課題】</p>

(未来を創造する企業)	・ ノウフーサーチは日本国内に限定されているため、グローバルを見据えた可能性の検討
第5段階 「深化」の段階 (未来に適応する企業)	<ul style="list-style-type: none"> ・ イリマジロ・ネットワーキングにより多言語情報の提供を行っているほか、コミュニティ形成を支援 ・ 世界統一のグローバルスクリーニングメソッド導入 ・ 外国人社員が存在することによる人事制度の変更可能性

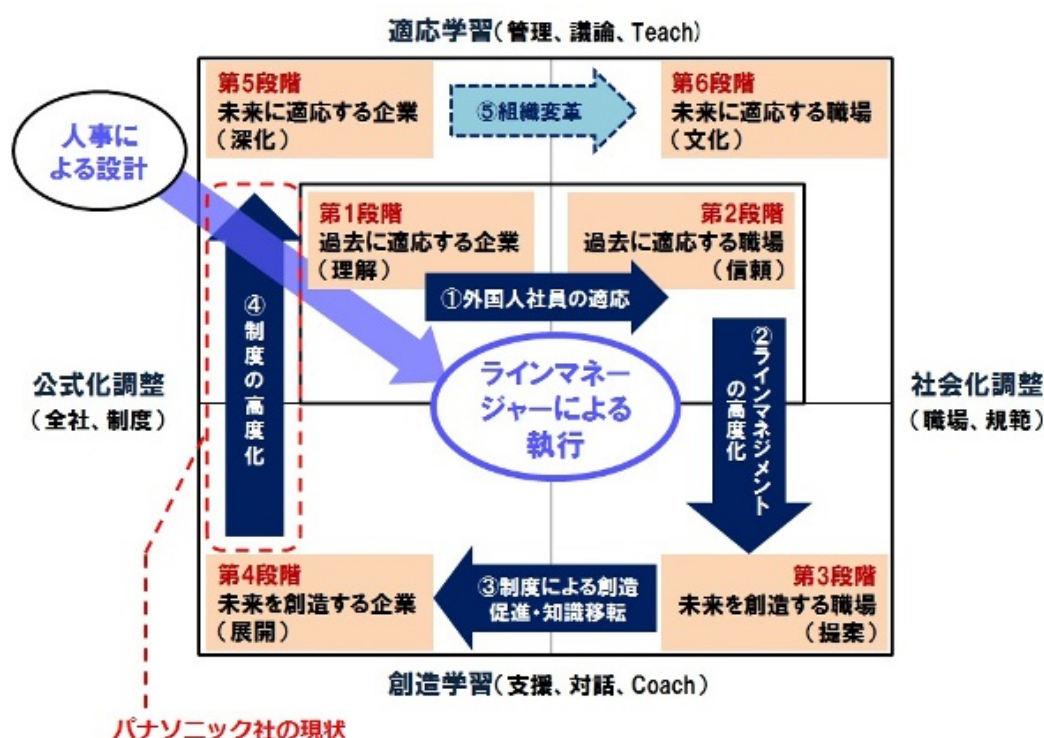
本事例で取り上げたパナソニックでは、採用に当たっての日本語基準の設定やインターンシップにより、自社の制度・働き方を最低限理解してもらい（第1段階「理解」）、その上で外国人社員配属マニュアルの配布など、各職場で業務プロセスを円滑に進めていくための取り組みを行っている（第2段階「信頼」）。

また、グローバル採用チームでは、情報の受け手である外国人留学生に響くメッセージ作成や、働き方への疑問の指摘などの提案も出てきている（第3段階「提案」）。ただし、各職場における対応についての把握は課題といえるだろう。

「ノウフーサーチ」という社内イントラネットだけでなく、本社の役割が部署間・拠点間ネットワーキングのハブになるなどのコーディネーション機能を果たしつつある点（第4段階「展開」）がパナソニックの特徴であるが、それを今後グローバル展開においてどのように拡大していくかが制度上の課題である。

また、「イリマジロ・ワーキング」や世界統一のグローバルスクリーニングメソッド導入により、外部の異質性に対してより適応的になっており、外国人社員の採用・活用をきっかけとした人事制度の見直し可能性も展望されており（第5段階「深化」）、今後は「各職場が異質性に対してより適応的になれるか」という第6段階「文化」への移行（「⑤組織変革」）がポイントになってくるといえる。

[図表2] 「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」における同社の現状 = ④制度の高度化（「展開」から「深化」へ）





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