

# 外国人社員の採用と活用

(株)ジェイエーエス

代表取締役社長 小平達也

リーマンショック以降、日本企業が模索しているのは「グローバル最適経営」のあり方であろう。「研究開発、調達、生産、販売、サポート」など付加価値を生み出すバリューチェーンを、BRICsなど成長市場を見据えたうえで、グローバルに最適なかたちで組み直すことが求められるようになってきているのである。

多くの企業にとって「グローバル最適経営」は発展段階にあり、取り組み状況はまだら模様であるが、とりわけ「本社のグローバル化」のあり方が今問われている。研究開発、調達、生産、販売、サポートなどのグローバルバリューチェーンにおいて、本社機能そのものをどう位置付けていけばよいのであろうか。企業によって本社のあり方が異なり、かつそのビジネスモデルによって「グローバル展開」の意味もさまざまである。

## 「本社グローバル化」3つの対応

「本社のグローバル化」といっても多様な意味合いがあるが、ここでは以下3分類に整理をして紹介する。

### ①既存の本社がグローバル経営を推進

国内の本社機能をそのままに、グローバル経営上、国内外に広がる事業をどう管理していくのか、という考え方。開発はあくまでも日本国内で行い、海外市場は輸出先もしくは生産拠点というビジネ

スマデルに親和性がある。

### ②グローバル本社の設置

国内の本社機能とは別に、グローバル経営上、意思決定を行うための最適な場所に設置をするという考え方。設置場所は国内・海外を問わない。大和証券キャピタル・マーケットのように香港現地法人を第2本社と位置づけ、役員4名体制を構築するとともにアジア地域の大幅な人員や資本の増強を行い、今までにない規模・スピードで経営資源を投下する企業もある。最近ではユニ・チャームが今春をメドに「中国本社」を設立し、国内から商品開発や投資案件の意思決定を移管して迅速化していくという。上記以外にも「財務部」「情報システム部」など管理部門や研究開発部門など、ある機能に関してはその機能を海外の拠点に置くなど、いわば「部門のグローバル化」を推進している企業もある。キヤノンでは2015年までに米欧にそれぞれ研究開発部門を統括する持ち株会社を設立し、効率的に海外発の新技术や新製品を生み出す体制を構築する。

### ③人材がグローバル対応

- 株主（資本）
- 経営者
- 管理職
- 一般社員

※経営者、管理職、一般社員については「日本人のグローバル対応能力確保・向上」も含む。

株主、経営者については日産自動車のカルロス・ゴーン氏が代表的であるが、最近では横河電機がシンガポール法人の現地人社長を本社の執行役員に引き上げている。また堀場製作所も元米インテル副社長を専務執行役員に、東洋エンジニアリングはインド人の幹部社員を海外インフラ営業担当の常務執行役員に迎えるなどの動きも出てきている。

## 難しい「優秀さの見極め」

このように、一言で「本社のグローバル化」といってもさまざまな意味合いがあるが、本稿では日本企業、とりわけ本社における外国人社員の活用と育成について紹介をしていきたい。

「外国人社員」とは、専門的な技術や知識などを活用して「技術」「人文知識・国際業務」「企業内転勤」の在留資格で日本に滞在・就労している外国籍の人材のことを指し、2009年に日本で就労している外国人社員は13万6674人であった<sup>(注1)</sup>。外国人社員の主要な輩出元である外国人留学生の日本国内での就職は増加しており、08年には1万1040人と過去最高となった。リーマンショックの影響を受け09年には9,584人となったものの、1999年の2,989人と比較すると、この10年間に日本で就職する留学生数は実に3倍以上となっている<sup>(注2)</sup>。この背景には01年の中国WTO加盟のように、特に新興国市場に対するグローバル要員として留学生を考える企業が増加してきたこと、04年から08年のリーマンショックまでの間、企業は人手不足の状況であり日本人以外に留学生に目を向ける企業が増加してきたこと、大学や行政が留学生の就職支援に乗り出してきたことなどが挙げられる。

このように増加しつつある外国人社員の採用と活用であるが、筆者が委員として参加した厚生労働省「企業における高度外国人材活用促進事業」調査検討委員会が提出した調査報告書<sup>(注3)</sup>のポ



(こだいら・たつや)

外国人社員の活用を通じて日本企業のグローバル化を支援する㈱ジェイエーエス (Japan Active Solutions) 代表。厚生労働省、文部科学省ほか政府の有識者会議座長・委員、大学院講師などもつとめ幅広く活動。豊富な経験に基づく独自ノウハウと多数の事例を

収録した『外国人社員採用・活用ハンドブック』は人事部における定番アイテムとなっている。

イントは以下の通りとなっており、採用・活用・維持など人材マネジメントの各プロセスで外国人社員採用・活用上の課題が顕在化してきた。

### ■企業が掲げた高度外国人材の採用・活用・維持を阻害する要因

#### ①採用：

- 能力の判定が難しい (45.8%)
- 求める日本語能力を有する人材が少ない (29.5%)

#### ②活用：

- 採用しても受け入れることができる部署が限られる (41.1%)
- 言語・コミュニケーション上の障壁がある (36.6%)

#### ③維持：

- ビザの延長等法制度上の制約が多い (25.1%)
- 高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足 (24.1%)

上記調査では「能力の判定が難しい」が45.8%と最多を占めており、多くの企業にとって悩ましい点であるということが分かる。「日本人の新卒」であれば、優秀さの見極めとして出身大学・学部など「属性に基づく見極め」というものがある程

注1：「平成21年末現在における外国人登録者統計について」(法務省入局管理局)

注2：「平成21年における留学生等の日本企業等への就職状況について」(法務省入局管理局)

注3：「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」(厚生労働省)

＜留学生など海外人材採用時の見極めポイント＞

		見極めポイント						
書類		適性検査				面接		
対象スキル①	専門スキル	基礎スキル				グローバルスキル	マネジメントスキル	総合判断
対象スキル②	専攻・経験・実績	言語	数理	行動特性	ストレス耐性	異文化対応	リーダーシップ	社風適応
実施内容例	論文・レポート	英語：TOEIC 日本語：BJT などの日本語検定	自社出題、市販ツールなど	ハリソンアセスメントなどの市販アセスメントツール				
留学生など海外人材採用時のポイント	・大学名等、「属性」での見極めはしづらい	・レベル設定（資格間の互換性のなさ）	・適切なツール展開		・どのような評判を得ているか（得られるか）という人物像			

度機能したが、外国人留学生や海外採用では属性による見極めがしづらいという課題である。また採用選考時の評価方法として書類、面接以外にも筆記試験を実施し、言語・数理やストレス耐性、行動特性の検査があるが、「質問が日本語であるので質問内容の理解に、日本人以上に時間がかかる」ということや「ツールによってはロジックを抽出する母集団が日本人のみになっており、これを外国人採用する場面で活用してもあまり意味をなさない」ことなどがあるので注意が必要である。これら現状を踏まえた対応例として企業によっては富士通のように外国人社員の採用に関しては適性試験では判断せず、基本的に応募者全員と面談を行い、判断している企業もある。

### 外国人社員活用を阻む3つの壁

次に日本企業における外国人社員の活用を阻むポイントを「3つの壁」に分けて紹介する。日本企業と海外企業（非日本企業）の違いを一般化し、「ライフライン（一般適応）」「コミュニケーション（対人適応）」「キャリア（職務適応）」という3つの

観点から見ていく。

#### 第1の壁「ライフライン」（一般適応）

「ライフライン」とは住居・雇用契約・処遇、社会保障、納税など仕事をするうえで、まずは前提となる事項である。

外国人社員が日本で働く場合は日本人と同様、社会保険の支払義務があるが、日本では年金や健康保険、納税などは企業経由で対応しているのに対し、外国人社員の母国では個人が直接、行政手続きに対応していることがあるなど、社会システム自体の違いが当然のことながら存在する。この場合、企業は自社の外国人社員に対して行政に代わって詳細な説明をすることが求められることになり、年末調整や年金脱退一時金の説明も同様である。また、給与など処遇についても、日本企業での慣行では新卒で入社後、学歴や在職年数によって一律に近いことが多く、実質「就社」である日本企業と、職務定義により個別性が高い文字通り「就職」である海外企業という違いもある。

#### 第2の壁「コミュニケーション」（対人適応）

「コミュニケーション」は職場における意思疎通についてである。

#### ＜外国人社員の活用を阻む日本企業3つの壁＞

適応分類	一般的な日本企業	海外企業（非日本企業）
ライフライン（一般適応）	処遇は一律の傾向。社会保障などは会社経由で手続きを行うことが多い。	処遇は個別性が高い傾向。社会保障や納税などは個人が直接行政上の手続きを行うことが多い。
コミュニケーション（対人適応）	日本語が社内公用語。	英語が社内公用語。
キャリア（職務適応）	長期雇用を前提としていることが多く、人材育成に際してもOJTなど時間をかけ対応する傾向がある。	比較的短期的な雇用契約を前提としていることが多く、人材育成に際してはマニュアルや座学研修などに重きを置く傾向がある。

国内・海外進出先問わず

「日本企業では日本語が社内公用語」というのが一般的であるが、メールをはじめとし社内文章などの読み・書きは特に非漢字圏出身者にとって難易度が高い。ま

<職場における外国人社員の育成ポイント>

段階	成長テーマ	上司・組織の役割 (外国人社員の育成に際し留意すべき点)
学ぶ (吸収)	仕事の基本動作、仕事のコツや押さえるところを学び、身につける	・スキルだけに偏重しすぎず、より大きな枠組みで仕事をとらえるように教える ・自社における時間軸 (多くの日本企業では通常比較的長期) の共有
実践する (自律)	・自律して、仕事を自分でやり切る ・問題を解決していく力をつける	チームメンバーなど他者との関係性を通じての実践により面白み、達成感を感じられるという気づきを持たせるように導く (日本社員にも異文化チームならではの成果、醍醐味を実感できるように導く)
伝える (自信)	・経験をノウハウ化し周囲に伝える ・周囲からの認知を高める	社内・外の日本社員に対し、より適切に考えを伝えていけるように表現技術上の支援をする
広げる (脱皮)	従来のやり方、領域を超える、新たなチャレンジを行い、自分の幅を広げる	新たな経験の場においては国籍、性別など外国人社員ならではの属性が直接的に関係する強みだけではなく、仕事を通じて学び・実践することにより得られる、 <b>属性を超えた自己発見の機会</b> を提供する

た、日本語コミュニケーション以外に、非言語コミュニケーションやビジネスコミュニケーションという壁も存在する。非言語コミュニケーションには動作に関するもの (表情、身振り、姿勢など、顔や体の動きによるメッセージの伝達)、時間に関するもの (仕事上のアポイントメントや待ち合わせ時間への対応など)、表現に関するもの (TPO をわきまえた服装や髪型かなど外見。色彩感覚なども含まれる) など多数存在するが、「職場での活用」という点で注意・把握しておく必要がある。

**第3の壁「キャリア」(職務適応)**

ここでいう「キャリア」とは仕事に対する時間軸の認識ギャップである。

「中・長期の雇用を前提としたパフォーマンス発揮」が求められることが多い日本企業では5年、10年かけて学び、それ以後時間をかけ貢献するというモデルが機能するが、1年単位の雇用契約など「期間の限られた中でのパフォーマンス発揮」が求められる海外企業は、成果を生み出すための時間軸が当然異なる。長期間の勤続が前提であれば、仕事のインプット・アウトプットも「経験則・OJT」をベースとしたいわば暗黙知型で十分対応可能であるが、短期であれば「マニュアル主義・Off JT (座学の研修などによる習得)」という形式知型が最適なかたちということになる。

筆者が強調したいのは「だから日本企業のやり

方を抜本的に見直すべし」ということではなく、むしろその逆であり、上記3つのポイント (およびリスクマネジメント) を踏まえ、人材マネジメントの各プロセスを丁寧に紡ぐことにより十分対応は可能である、ということである。

**職場上司の対応力が重要**

最後に職場における外国人社員の育成について以下の通り紹介する。

学ぶ (吸収) ⇒実践する (自律) ⇒伝える (自信) ⇒広げる (脱皮) という育成プロセスにおいて、それぞれ成長テーマや上司・組織の役割が存在するが、外国人社員の育成に際し留意すべき点もあり、とりわけ職場上司のマネジメント能力に大きく依存することとなる。その意味では外国人社員の育成については、人事部は職場上司が適切なマネジメント能力を発揮できるように支援することも含まれるのである。

\*

ここまで、日本本社がグローバル対応能力を強化していくために必要なポイントとして、外国人社員の採用・活用・育成を中心に紹介してきたが、大切なことは自社のグローバル事業戦略に基づいた採用戦略・活用戦略をとることであり、三位一体の一貫した対応をすることである。本稿が一助となれば幸いである。 ■