

高度外国人材活用の進め方

リクルートワークス研究所

主任研究員 石原直子

外国人活用のための3つの視点

日本企業が外国人の活用を進める際に、対象と課題をはっきりさせるための視点は3つある。第1は場所の視点。つまり、日本国内での外国人材の活用なのか、海外現地法人での活用なのかという区分である。第2は量の視点。外国人材を大量に活用するというのであれば、処遇体系やキャリアパスの整備など人事システム全体の変更や、社内公用語をどう設定し社内文書や各種社内情報の伝達をどう実現するかなど、人事以外の社内コミュニケーション改革を含む「マクロな環境整備」が必要となる。第3は質の視点。これは第2の量の視点とも関係するが、どのような能力レベルの人材をどのような役割期待で採用するのかということである。高度な専門性を持ったプロフェッショナルを少数採用するのであれば、前述のような大規模な制度改革などの環境整備は不要だが、逆に、採用した一人ひとりの人材と個々に労働条件や労働環境について合意形成する必要がある。

日本本社で進まない外国人採用

本稿では、「日本国内で」「少量の」「高度プロフェッショナル」を採用しているケースから学ぶべきポイントを抽出する(図1)。なぜなら、日本の現状が以下の通りだからだ。

(図2)は日本本社における外国人採用のデータであるが、2011年までの実際の外国人の採用状況を見ると、新卒では採用数0人の企業割合が3年連続で60%強のままほぼ変わらず、1人以上採用した企業の割合も20%前後で大きな変化

は見られない。中途では09年度と10年度は採用数0人の企業比率が60%前後だったが、11年度は採用数0人の企業比率は67.3%に増え、外国人採用実績はむしろ低下しているといえる。つまり、日本では「日本企業がグローバル競争に勝つためには、外国人を含むグローバル人材をどんどん活用すべき」という総論とは裏腹に、少なくとも日本における外国人材の活用は、そこまで活発化はしておらず、二の足を踏んでいる企業の方が多いということだ。

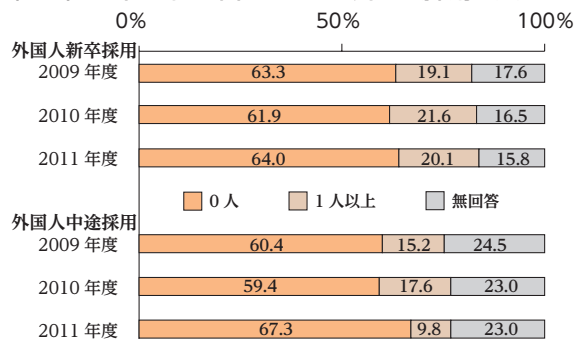
したがって、当面の日本企業における日本国内の外国人活用の課題は、少数の外国人を採用する

(図1) 外国人活用を考えるためのフレーム

	日本本社	海外拠点・現地法人
大量に 作業員を	●人事制度やコミュニケーション方法の全面的な変更	●技能の習得、定着率の向上、マネージャー人材への引き上げ
少数で 高度専門 人材を	●個別に魅力ある労働条件や環境の設計	●タレント獲得競争、処遇条件や付与権限の拡大

※本稿では、左下の象限を中心に扱っている

(図2) 日本企業の本社における外国人採用の実態



注：日本生産性本部「企業の人材マネジメントの国際化に関する調査報告書」(2011)をもとに作成