

組織イノベーションをもたらす 高度外国人材活用の提案

業種：業種共通

アブストラクト

高度外国人材活用の阻害要因やその対応は企業文化に応じて様々であり、他社事例に学びつつも、自社に合わせた方法を練ることが欠かせない。本稿では、様々な事例を紹介するとともに、独自方策策定のポイントとなる3つの提案を述べる。

1つ目は、経営戦略と整合した外国人材ならではの価値の定義や波及効果も含めた活用の目的を明確化することである。2つ目は、経営層のコミットメントを明確にし、外国人材に対する思い込み、その他相互の誤解を解き、積極的な受け入れ姿勢の醸成を図ることである。3つ目は、人材育成方法と労務管理の現状を、外国人材の活用という観点で総点検し、多様な人材が働きやすい環境整備のための変革を行うことである。

これらの取り組みは、外国人材の活用にとどまらず、日本人自身の働き方や組織のあり方を見直し、より気持ちよく仕事ができ、協調して働ける職場環境を作る組織イノベーションの礎にもなる。



杉浦淳之介 (すぎうら じゅんのすけ)
(株) 富士通総研 公共コンサルティング事業部 所属
現在、人材のグローバル化、ITアウトソーシング、ソフトウェア産業、ヘルスケア産業、ITS分野などの経済政策、事業戦略の立案支援に従事。



狩野史子 (かのう ふみこ)
(株) 富士通総研 公共コンサルティング事業部 所属
現在、人材関連の政策提言、コンサルティング、産業調査、企業調査に従事。

まえがき

日本企業において海外展開を行っている企業は、その63.7%が中間管理層を、31.3%が経営層を、もはや日本人材だけではまかなえないと認識している。⁽¹⁾

今後、労働力人口が減少し、長期的に国内市場が縮小していくことは明らかだからである。これに備えるため、グローバル市場への更なる展開が求められ、そのための人材確保や、育成が日本企業の喫緊の課題となっている。⁽²⁾

世界に目を向けると、2002年前後から、欧米の先進グローバル企業では、グローバル人材の獲得・育成に体系立てて注力する動きが見られるようになった。グローバルビジネスでリーダーシップを発揮できる優良人材というリソースは、世界的に見てもかなり限られているからである。

日本企業にとってグローバル人材を確保する手段としては、日本人材をグローバル人材に育成する方法と、高度外国人材(専門的・技術的分野の外国人材で、看護師等は除く。以下、単に外国人材という)を活用する方法がある。

株式会社富士通総研(以下、FRIという)は、経済産業省⁽³⁾、厚生労働省⁽⁴⁾の委託を受け、欧米の先進グローバル企業におけるグローバル人材の育成方法や、国内企業における外国人材活用の実態を調査している。

これらの調査事業や、コンサルティングを実施する中で、日本企業が実際に外国人材を活用していく上で抱えている悩みや苦勞した点、その克服に向けての試行錯誤や工夫の様子を、数多くヒアリングしてきた。

本稿では、これらの活動から得られた知見を、外国人材の活用を中心に、日本人材のグローバル化も含めてご紹介する。

ただし、各社の取り組みをヒアリングしたところ、実際に高度外国人材を活用する場合の阻害要因やそれを克服するための対応方法は、各社の経営戦略、人材国際化に向けた組織感情、人材・労務管理の状況に応じてまちまちであることが判明した。単に他社の事例に学ぶといった方法だけでは自社の組織に上手くマッチしないということだ。

そこで自社の企業文化に合わせた高度外国人材

の活用の方法を練ることが必要となる。本稿では、そのためのポイントと、それを支援するFRIの提案を、事例の紹介と併せて示す。

外国人材活用の目的を明確化する

● 国籍に関係なく扱うだけでは上手く活用できない
「国籍に関係なく、単に、外国人材も日本人材と同等に扱う」というスタンスを持っている企業は多い。

しかし、外国人材を日本人材の単なる代替と考えると、コストやリスクが少なく済む日本人材を使う方が合理的である。例えば、外国人材に対する日本語の教育や、ビジネス習慣の違いや文化の違いを埋めるためのトレーニング、日本人に対してなら必要ない生活のサポートなどに追加コストがかかる。また、コミュニケーションギャップや仕事の品質に関する価値観の相違から、外国人材がパフォーマンスを十分に発揮できないリスク、人材流出のリスクも想定される。

外国人材活用にあたって、単に日本人材と同等に扱うというだけでなく、外国人材を活用するからこそ得られる価値が何か、を明確にすることが必要である。

● 将来の技術者不足を補うための活用

外国人材活用の目的が明確になっているあるメーカーの例を挙げる。人事部長は、将来の人材不足について危機感をつのらせていた。「日本の学生は機械工学など製造系の技術に対する関心が低くなっており、必要な採用数を確保するのが難しくなっている。今後も改善の見込みはないだろう。それを補うため、海外の大学からの外国人学生の採用に力を入れている」という。「現段階では未だ決定的に不足している訳ではないが、将来を見据えると、メーカーとして立ち行かなくなる。」これは、海外から優良な人材を獲得するためには、試行錯誤によってチャンネルやノウハウを蓄積していくことが必要であり、ある程度長い期間がかかるからである。「外国人材には、将来、当社の中核人材になってもらうため、長期雇用が前提であることを採用段階で明確に意識合わせしている」という。入社後も手厚いフォローをしており、外国人材本人からも、仕事に対する満足度、会社に対す

る帰属意識、仕事に対する意欲が高いことが聞かれた。

● 日本人材にも刺激を与えて活性化するための活用
次に、別の流通企業の事例を示す。既に飽和状態にある業界の厳しい状況を打破したいとの社長の強い決断により、2008年から外国人留学生の採用を開始した。その結果、「配属当初は外国人のお世話をするといい意識が強かった同期採用の日本人も、外国人材と一緒に働く中で刺激を受け、そのポテンシャルとモチベーションの高さに危機感とライバル意識を抱くようになった⁽⁵⁾」「初年度はわずか10人の採用であったが、きちんとした言語による意思疎通の重要性、その前提となる相手への理解と尊重の気持ち、異なる価値観を持つ人に学ぶ謙虚な姿勢や、ともに成長しようとするチームワークと向上心など、実は国籍に関わらず非常に重要な、人材育成上の効果があった⁽⁶⁾」など、期待を上回る効果を得ている。

これ以外にも、日本人組織に外国人材が入ること、「ただだらしとした時間の使い方が見直され、残業時間の短縮につながった」「意思決定のスピードが速くなった」などの波及効果を挙げる企業もある。

● 外国人材活用の目的を明確化する

外国人材を活用するのであれば、単なる代替ではなく、外国人材を活用するからこそ得られる価値がなければならない。

日本人材には担い難い役割を果たしてもらおうことであったり、外国人材とともに仕事をする事で日本人材が刺激を受け、自己研鑽や仕事へのモチベーション向上につながったりすることなどが期待される。他に、外国人材に求める役割としては、ブリッジ人材としての活用や、グローバルビジネスでのリーダーシップの発揮、海外顧客のニーズに合った商品企画・開発などもある。

国内市場が飽和し、かつ長期的に縮小傾向にある中では、グローバル展開のための人材確保・育成は、極めて重要な経営課題といえる。

前述の例にも見られるように、経営戦略との整合も踏まえて、外国人材ならではの価値の定義や波及効果も含めた活用の目的を明確化することが重要になる。

積極的な受け入れ姿勢の醸成

● 経営層のコミットメントが必要

外国人材の活用に関して、経営層のコミットメントが弱いために活用の進まないことがある。

人事部門の方針として外国人材活用の促進を掲げ、「受け入れ部署を募っても進展しないので、各部署に最低1人は受け入れることを義務化した」「毎年10人くらいを海外研修制度で派遣し、今ではトータルで全従業員の15%くらいが海外赴任経験を有している(1,000人規模のメーカー)」などの具体的かつ組織的動きをしている企業もある。

これらの企業では外国人材を活用する価値が明確になっており、経営層の意思がはっきりと人事戦略として浸透し、実行されている。

一方で、人事部門の中でも担当者1人で尽力している企業もある。経営層や人事部門としても、総論としての必要性や、今後の方向性としての課題認識はあるが、はっきりとしたコミットメントがない。あるいは経営層の意思が人事部門にはっきりと伝わっておらず組織的な人事戦略に結実していない。担当者が個人的に課題認識を受けて、自身の使命感で動いているのである。

このようなケースでは、受け入れ部門での受け入れもなかなか進まず、育成やケアもおろそかになりがちで、外国人材にとって働きにくい環境となってしまう。

● 短期で辞めてしまうだろうという思い込み

外国人材の積極的活用を阻害するもう一つ大きな要因として、外国人材は短期的にしか会社に留まってくれず、直ぐ辞めていくのではないかという懸念がある。

例えば、日本企業の人事からは、「外国人の方は日本人と違って長期雇用を前提とを考えてくれないので、活用しにくい。日本人向けのように長期的に育成していくスタンスを理解してくれない。ノウハウを蓄積するようなことを任せにくく、技術の社外流出のリスクを増すことにもなりかねない」という話が聞かれた。あるメーカーでは、「新規事業の立上げにあたり、一時的に必要としている技術・ノウハウが明確になっている場合に、そのノウハウを持っている外国人材を一時的に雇用するときに限定して活用する」としている。

一方、外国人材側に本音を聞くと、「日本企業で働くことがキャリアにプラスになるので、母国に帰ってからの転職に有利になる」という人もいる一方で、「日本は住みやすく、今勤めている企業にこれからはずっと勤めたい。そう思っているのに、キャリアの見通しや、長期的な育成の話をしてくれない」といった不満をもらす人もおり、必ずしも短期志向ではない。

雇用期間以外にも、協調性や勤勉さ、ルールを遵守する姿勢、品質に対する価値観などに関して、思い込みによって誤解が生じている例は多々見られる。

また、外国人材と一口に括っているが、実際には、アジア、北米、欧州、南米、イスラム圏など、地域・国によってそれぞれ異なっており、個人によっても価値観や行動特性は違う。

● 積極的な受け入れ姿勢の醸成

外国人材を活用することで高いパフォーマンスを発揮していくためには、経営的な位置づけとしての重要性をあいまいなままにしたり、ざくざくとした関係を放置したりすることはできない。

これを解消するために、経営層、人事部門、働く外国人材、周囲の日本人材等に対する丁寧なヒアリングを、第三者の目から多角的に行うことで、相互関係の障害になっている誤解や意思疎通の不十分なところを明らかにし、積極的かつ建設的関係構築のための対応策を講じることが重要と考える。

多様な人材に合う育成方法と労務管理の構築

● 日本的な働き方になじめない

日本人組織で働く外国人材側の声としてよく聞かれるのが、「評価のフィードバックに納得できない」「キャリア形成上の要望を聞いてもらえない」「ステップアップするために何を期待されているのか説明されない」などである。

キャリア形成やスキルアップに関する意識のギャップから日本的な働き方になじめないのである。このような不満を抱えたままでは、高い成果を上げることは期待し難く、より処遇条件の良い外資企業へ容易に転職してしまうことになりやすい。

● 人事によるきめ細やかな見守りの重要性

外国人材の定着率が低いと、人材流出に伴って技術・ノウハウが流出したり、人材育成の投資が無駄になったりする懸念がある。

ある企業の話によると、「雇用していた外国人エンジニアが母国に帰省したまま帰ってこないと思ってたら、いつの間にか母国で競合会社を起業していた」ということであった。「もちろん守秘義務契約は結んでいたが、日本での起業ならともかく、海外での起業ともなると、そこまで取り締まることは難しい。この経験から、外国人材を雇用する場合には、製品技術が流出してしまうことがないように気をつけるようにしている。事務や基礎研究の情報なら、流出してしまっても最終製品に直接つながらないので事業への影響は間接的だが、製品設計や開発の部門はリスクが高い。そこで、エンジニアの場合は、当初は材料系部門に配属し、そこでの働きぶりについて現場の声を聞くなどして人物を見極めた後に、必要に応じて製品開発などの部門へも異動させるようにしている」とのことであった。

別の企業の人事部長によると、「受け入れ部署には、外国人材を専ら通訳・翻訳要員にしないようお願いしている。例えば、海外からのメールの翻訳や電話対応ばかりをやらされると、将来のキャリア形成に不安を与え、モチベーションを著しく損なう。人事が外から見ていて、専ら通訳・翻訳要員にされているように見えた場合は、その外国人材を強制的に海外とのやり取りの無い部署に一時的に異動させる対応をとっている」ということであった。

これらの例で共通するのは、人事が外国人材の働く様子、周囲の職場環境をよく見ていることである。本人はもちろん、周囲の日本人や上司へのヒアリングを定期的に行っている。加えて、必要な場合は、現場に介入して、将来を担う人材として大切に育成するための対応を実施している。このように人事が職場を見守っていると、当該外国人材がどのような人物で、外に流出しそうなのかどうか、今その時期にあるのかどうかということも含めて見分けがつくというのである。

このようなきめ細かい見守りは、中堅企業のように従業員数が少ない企業では可能であるが、大

企業では難しいと考える向きもあろう。しかし、大企業でも、部門ごとの人事管理担当者は置かれているはずであり、その役割が十分に果たされれば、同様の取り組みは可能であると考ええる。

● 多様な人材に合う育成方法と労務管理の構築

日本企業では、知らず知らずのうちに、日本人の、しかも男性が、働くということを前提とした人事制度、職場環境が作られてきており、外国人や女性、高齢者や障害者など多様な人材が必ずしも働きやすい環境ではないということに気づかないているのかもしれない。外国人材にとって、また日本人材がグローバル化していくにあたって、今ある職場環境のどこに、働きにくさ、居心地の悪さ、最大限パフォーマンスを発揮できない原因があるかは、その職場環境を前提にしている日本人の目だけからは気づきにくい。

こうした状況を踏まえると育成方法と労務管理の現状を、外国人材の活用及び日本人材のグローバル化という観点で総点検し、課題の整理、優先順位付けを行って、変革の計画を作り、環境整備を図ることがより一層重要になる。

グローバル企業におけるグローバル人材育成

欧米のグローバル先進企業に対するヒアリングによると、2002年前後から、体系的なグローバル人材育成の取り組みを開始しているということである。(図-1)

こうした企業において実施されているグローバル人材マネジメントには、以下のようなものが見られる。

- 経営層を多国籍化し、重要ポジションに対する後継者の育成・調達をするサクセッションプランの作成
- 上級幹部であるシニアマネジャーを選別・育成していくためのグローバルタレントプール・グレンジングの実施
- 各国法人のローカル人材の中から優良人材をリージョナルグループへ、さらにその中から優良人材をグローバルレベルに認知させて、グローバルタレントプールにエントリーさせていくタレントレビュープロセスの運用
- グローバルビジネスで活躍できる人材の海外経

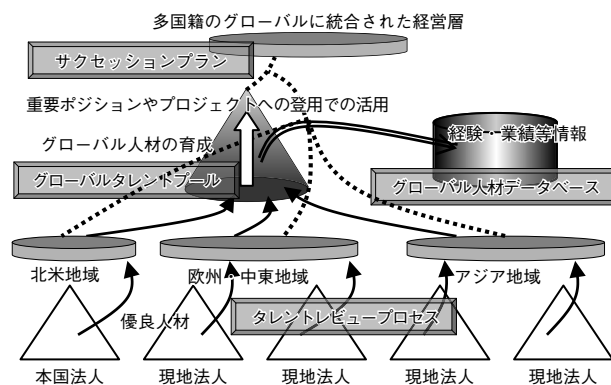


図-1 グローバル企業におけるグローバル人材育成

験やプロジェクト経験、保有スキル、能力開発プラン、業績などを検索できるようにしたグローバル人材データベースの構築

- それをプロジェクト組成やグローバルポジションへの登用、グローバルローテーションによる海外経験のチャンスの付与、昇進の判断材料などへ活用

ただし、このような取り組みは、経営層が多国籍化し、人材のグローバル化がかなり進んだ段階で、そのグローバル人材をどのようにマネジメントするかという取り組みである。

多くの日本企業のように、経営層が多国籍化していない段階では、まずは、外国人材活用の目的を明確にし、受け入れ態勢を整備しつつ、日本人材の英語力の向上、異文化理解力の向上、海外経験者の蓄積を進めるべきであろう。

FRIでは、人材のグローバル化の進展度合いに応じて、このようなグローバル人材育成の仕組み作りの支援をさせて頂きたいと考えている。

む す び

以上、外国人材活用及び日本人材のグローバル化を推進するために、外国人材活用の目的の明確化、積極的な受け入れ姿勢の醸成、多様な人材に合う育成方法と労務管理の構築がポイントとなることを述べてきた。

これらに加えて、FRIでは、外国人材活用や人材のグローバル化の度合いを測るツールを用意している。これを使って、課題の所在や対策の必要性、その方向性を簡易・クイック診断することもで

きる。

また、「育成方法と労務管理の構築」で述べたようなきめ細かい人事の見守りは、実は、外国人材を活用・維持するためだけでなく、今、日本人材に対しても求められていることであると考えます。世代間ギャップや、価値観、ライフスタイルの多様化の中で、これまでのような管理統制型の組織管理だけでは対応できなくなっているからだ。

外国人材活用や人材のグローバル化という課題への取り組みを図ることは、日本人自身の働き方や組織のあり方を多角的視点から合理的に見直し、仕事と生活の調和をとり、より気持ちよく仕事ができ、協調して働ける職場環境を作る組織イノベーションの実現につながるものである。こうした取り組みを通じて、さらなる組織強化と組織革新に貢献したいと考えている。

参考文献

- (1) 経済産業省：「グローバル人材マネジメント研究会報告書」(2007)。
- (2) 内閣官房高度人材受入推進会議：「外国高度人材受入政策の本格的展開を 報告書」(2009)。
- (3) 経済産業省：「企業が真に人材の国際化に対応している度合いを図る指標の策定に関する調査報告書」(2008)。
- (4) 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」(2010)。
- (5) 経済産業省：「人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集」(2009)。
- (6) 独立行政法人労働政策研究・研修機構：「Business Labor Trend」(2008.5)。

