

<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
(サンプルページ)

2012 年

株式会社ジェイエーエス

Japan Active Solutions

(ハンドブック作成の背景と目的—2012年版の特徴—)

日本における外国人社員¹の採用・活用は増加しており、平成21年には13万6,674人に達しています²。

2010年末に我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18万人近くいます。「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9千人を超えるなど増加しつつある外国人社員ですが、採用・活用・維持等人材マネジメントの各プロセスでは以下のような課題が顕在化してきました³。

外国人社員の採用・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%)

雇用管理ができる管理者が不足(24.1%)

上記は一例ですが事業のグローバル展開やダイバーシティ・マネジメント、ワークライフバランスの進展とともに、本社における外国人社員の採用・活用への対応を行っているものの、対応人数や緊急性など、優先順位は必ずしも高くないため、人事施策において十分な対応ができていない場合が多く見受けられます。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

¹ 「技術」「人文知識・国際業務」「企業内転勤」の在留資格により我が国に在留している外国人

² 法務省入国管理局 平成22年版「出入国管理」

³ 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」(平成22年4月9日)

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ないようです。

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、外国人社員を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でしょうか。本ハンドブックでは外国人社員の採用・受入・活用・育成・定着・代謝（退社）など人材マネジメントの各プロセスにおいて経営者・人事担当者・職場の上司が参照し、よりよい活用を支援する目的で作成されています。

< 2012年版 外国人社員採用・活用ハンドブック 10の特長 >

- (1) 本社（機能）のグローバル化に対応
- (2) 採用計画・募集・選考・入社・活用・育成などグローバル採用の各テーマを網羅
- (3) 各テーマに対応した100以上の事例
- (4) 在留資格等、実務手続きの手引き書
- (5) 国別・外国人社員のキャリア観（就職意識・モチベーション・離職理由）
- (6) 外国人社員を部下にもつ上司のためのマネジメントガイド
- (7) やってはいけないタブーとリスク・災害対応
- (8) 日本人による日本語注意ポイント
- (9) チェックシートで自己診断
- (10) グローバル採用対応の人材会社一覧

日本企業における外国人社員の活用は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「外国人社員の適応」に留まらず、「ラインマネジメントの高度化」「制度による創造支援（知識の共有・移転）」「組織学習」「組織変革」にも連なります。すなわち、外国人社員の活用により組織のグローバル対応力を強化し、さらにはイノベーションを起こしやすい組織風土を醸成していくことができるようになるのです。この点については第5章 参考情報に論文「未来を創造する組織マネジメント（概要版）」を添付しています。

(未来を創造する組織マネジメントの6段階)

区分	過去に適応する組織		未来を創造する組織		未来に適応する組織	
	過去に適応する企業	過去に適応する職場	未来を創造する職場	未来を創造する企業	未来に適応する企業	未来に適応する職場
段階	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階	第6段階
組織マネジメント	公式化調整による適応学習	社会化調整による適応学習	社会化調整による創造学習	公式化調整による創造学習	公式化調整による適応学習-2	社会化調整による適応学習-2
キーワード	理解	信頼	提案	展開	深化	文化
外国人社員の活用がもたらす変化	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> 2012年版 外国人社員 採用・活用ハンドブック </div> 組織学習 組織変革 制度による創造支援 ラインマネジメントの高度化 外国人社員の適応					
職場コミュニティ	全社(日本国内)	職場(ビジネスユニット)	職場(ビジネスユニット)	全社(グローバル)～社外 実践コミュニティ	全社(グローバル)を踏まえた日本国内)	職場(ビジネスユニット)
組織成果	適応	考え方、業務プロセスを理解した上でのオペレーションの遂行	共同創造 イノベーション創出	共同創造 イノベーション創出 知識共有・移転	適応	考え方、業務プロセスを理解した上でのオペレーションの遂行
組織と外国人社員との関係	一般適応により「社会人化」を果たす	「社会人」に加え対人適応、職務適応により「自社会人化」を果たす	「社会人」「自社会人」「専門家」が並立	「社会人」「自社会人」「専門家」「個人」が並立	新たに参加した外国人社員は一般適応により「社会人化」を果たす ※企業がより適応的になる	「社会人」に加え対人適応、職務適応により「自社会人化」を果たす ※職場がより適応的になる
	国民性 → 個性					
学習モデル	学習転移	経験学習	批判的学習	正統的周辺参加	学習転移	経験学習
コミュニケーション	伝達	議論(ディスカッション)	議論(ディスカッション)と対話(ダイアログ)の使い分け	議論(ディスカッション)と対話(ダイアログ)の使い分け	伝達	議論(ディスカッション)

(ハンドブックの構成)

「外国人社員採用・活用ハンドブック」は以下5章および巻末付録により構成されています。

- 第1章 グローバル人材概要
- 第2章 採用実務
- 第3章 活用実務
- 第4章 上司のための異文化マネジメントガイド
- 第5章 参考情報
- 巻末付録

第1章 グローバル人材概要ではグローバル人材の言葉の定義付け、日本における外国人社員採用の目的や日本・海外採用比較について紹介をしています。

第2章 採用実務では国内における留学生採用、海外からの採用、現地法人社員の本社への受入出向など、グローバル採用の分類をはじめとし、採用計画・母集団形成・選考プロセス・採用手続など採用の実務において参照できる内容を紹介しています。

第3章 活用実務では外国人社員を受入・活用していくに際し特に留意すべきテーマについて、仕事をする前提の外国人登録などをはじめとしたライフライン（一般適応）、組織文化理解、日本語学習、上司・同僚との関係などのコミュニケーション（対人適応）、配属先とのマッチングや評価方法などのキャリア（職務適応）、機密保持や病気や事故への対応などのリスクマネジメント（危機対応）の点から紹介しています。各テーマでは【概要】【ポイント】【事例】を紹介しています⁴。

第4章 「上司のための異文化マネジメントガイド」では外国人社員を部下にもつ異文化コミュニケーションテクニックを紹介しています。

第5章 参考情報では上述した論文「未来を創造する組織マネジメント」、日本で就労する外国人カテゴリーや留学生就職推移など外国人社員の採用・活用にあたっての背景情報、グローバル採用に対応している人材会社について紹介しています。

巻末付録では「外国人社員 採用・活用チェックシート」「在留資格変更許可申請書フォー

⁴ 【事例】では既にメディア等で公となっている内容を中心に紹介しています

マット」「外国人登録証明書の見方」「在留資格一覧」の収録ほか特典として「グローバル人材戦略研究会」「ハリソンアセスメント無料トライアル」のご案内をしています。

(ハンドブックご利用上の注意・免責事項)

本ハンドブックでは事例や関連法令など最新の情報を提供するように努めており事例については既に公になっているものを中心に紹介しています。一方で、世の中の変化にあわせた雇用環境の変化、法令の変更・解釈の変更ということは発生する可能性がありますのでご留意いただければと思います。ジェイエーエスは本ハンドブックに掲載している情報の正確性について万全を期しておりますが、その内容の完全性について保証するものではありません。本ハンドブックに掲載している情報は一般的なガイダンスに限定されています。そのため、本ハンドブックに掲載されている情報を、専門的な法務、税務、会計その他の権限あるアドバイスの代用として用いるべきではありません。本ハンドブックの情報に基づき具体的な決定や行為を起こす前に専門家に相談することが肝要です。本ハンドブックに掲載されている全ての情報は、その時点の情報が掲載されており、完全性、正確性、時間の経過、あるいは、情報の使用に起因して生じる結果について一切の責任を負わないものとしします。また、業務遂行あるいは特定の目的への適合性への保証、また、これらに限定されない保証も含め、いかなることも保証するものではありません。本ハンドブックでは人材会社等、第三者が運営しているサービスを紹介していますが、私どもは管理しておらず、ジェイエーエスが第三者の提供に基づき掲載している情報について内容の正確性を保障するものではありません。

外国人社員採用・活用ハンドブック 使用方法

①「採用・活用チェックシート（巻末付録）」に基づき人材マネジメントのフローを可視化

- ・現状を自己評価
- ・大切な要素のモレがないか確認・把握

②テーマごとに社内コンセンサス形成

- ・人材マネジメントのフローに基づき、各テーマを参照
- ・テーマごとに取るべき対応（あるべき姿）を明確化
- ・「あるべき姿」と「現状」のギャップを見極め課題抽出

③自社の人材マネジメントに適応可能なフロー作成

- ・抽出課題への対応とPDCAサイクル
- ・グローバル人材戦略研究会への参加・最新事例共有

※より正確な理解・活用のためにジェイエーエスではハンドブック導入講習会を開催しています。

外国人社員採用・活用ハンドブック 導入講習会

<p>概要</p>	<p>「外国人社員 採用・活用ハンドブック 導入講習会」ではテキストとしてハンドブックを用い、<u>外国人社員の採用・活用・育成</u>について体系的知識とケーススタディの紹介・共有を通じ、<u>経営者・人事担当者・職場の上司が押さえておくべき課題の把握・解決</u>を目指します。</p>
<p>開催日時</p>	<p>導入講習会を開催しています。ご都合のよいコースにご参加ください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1日コース 10:00-17:30 (受付開始 9:30) ・半日コース 13:30-17:30 (受付開始 13:00) <p>※個別日程につきましてはジェイエーエスのWebサイトをご参照ください。 ※半日コースでは在留資格紹介は含まれません。</p>
<p>プログラム (1日コースの場合)</p> <p>※半日コースの場合は (5) 在留資格紹介は含まれません</p>	<p>9:30- 受付開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆10:00-10:30 (1) オリエンテーション ・チェックシートによる自己評価 ◆10:30-11:30 (2) グローバル人材概要 ・グローバル採用の目的、変遷、位置づけ ◆11:30-12:30 (3) 採用実務 ・日本国内で外国人留学生を中心とする新卒・海外人材の採用を行う際の実務紹介 <p>(12:30-13:30 昼食)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆13:30-14:30 (4) 活用実務 ・外国人社員を受入・活用していくに際し特に留意すべきテーマについて「一般適応」「対人適応」「職務適応」「危機対応」の点から紹介。 ◆14:30-17:00 (5) 在留資格 ・外国人社員の採用・配属・育成・退社時や受入出向における注意点を、主に「在留資格(ビザ)」の観点から紹介。随時質問を受け付けながら、実際の「在留資格」等の手続き面での問題の解消を図る。 ◆17:00-17:30 まとめ・総合質疑 <p>17:30 解散</p>

※開催日程はジェイエーエスサイトにてご案内しています。

外国人社員採用・活用ハンドブック

目次

第1章 グローバル人材概要

- (1) 本社のグローバル化
- (2) 「グローバル人材」の対象・定義
- (3) 日本における外国人社員の採用目的3分類
- (4) 日本・海外における外国人社員採用比較

サンプルページの対象

第2章 採用実務

- (1) 採用実務【概論】
- (2) 採用対象－1 留学生採用
- (3) 採用対象－2 海外採用
- (4) 採用対象－3 受入出向
- (5) 採用計画
- (6) 採用ブランド形成
- (7) 母集団形成－1 母集団形成手法
- (8) 母集団形成－2 会社説明会（自社セミナー）
- (9) 母集団形成－3 合同企業説明会（ジョブフェア）
- (10) 母集団形成－4 大学（キャンパスリクルーティング）
- (11) 母集団形成－5 外国人雇用サービスセンター
- (12) 母集団形成－6 インターンシップ
- (13) 母集団形成－7 海外採用における母集団形成
- (14) 選考プロセス－1 優秀さの見極め
- (15) 選考プロセス－2 応募書類の見方
- (16) 選考プロセス－3 日本語能力の判断
- (17) 選考プロセス－4 適性試験・アセスメントツール
- (18) 選考プロセス－5 面接の進め方
- (19) 選考プロセス－6 面接官の注意ポイント
- (20) 選考プロセス－7 内定
- (21) 採用手続－1 雇用形態（日本での採用）
- (22) 採用手続－2 雇用形態別メリット・デメリット
- (23) 採用手続－3 雇用契約
- (24) 採用手続－4 在留資格（留学生採用時）
- (25) 採用手続－5 在留資格（海外大学出身の新卒者採用時）
- (26) 採用手続－6 在留資格（日本で経験者（転職者）採用時）

- (27) 採用手続－7 在留資格（受入出向者への対応）
- (28) 採用手続－8 在留資格（アルバイトの受入）
- (29) 採用手続－9 在留資格（インターンシップの受入）

第3章 活用実務

- (1) 外国人社員活用における3つの壁
- (2) 職場適応への時間軸
- (3) 外国人社員のキャリア観－1 職業意識
- (4) 外国人社員のキャリア観－2 就職活動
- (5) 外国人社員のキャリア観－3 定着施策
- (6) 受入部署のモチベーション
- (7) 受入活用【概論】
- (8) ライフライン（一般適応）【概論】
- (9) ライフライン（一般適応）－1 外国人登録
- (10) ライフライン（一般適応）－2 一時帰国手続（再入国許可証）
- (11) ライフライン（一般適応）－3 在留資格（配置転換）
- (12) ライフライン（一般適応）－4 在留資格（更新）
- (13) ライフライン（一般適応）－5 在留資格（永住許可申請）
- (14) ライフライン（一般適応）－6 在留資格（外国人社員の出産）
- (15) ライフライン（一般適応）－7 在留資格（家族の受入）
- (16) ライフライン（一般適応）－8 在留資格（退職）
- (17) ライフライン（一般適応）－9 健康保険
- (18) ライフライン（一般適応）－10 雇用保険
- (19) ライフライン（一般適応）－11 年金・年金脱退一時金
- (20) ライフライン（一般適応）－12 長期休暇
- (21) ライフライン（一般適応）－13 宗教上の対応
- (22) ライフライン（一般適応）－14 社内の英語化
- (23) ライフライン（一般適応）－15 身上異動
- (24) ライフライン（一般適応）－16 配偶者向け配慮
- (25) ライフライン（一般適応）－17 出産・子供の教育
- (26) コミュニケーション（対人適応）【概論】
- (27) コミュニケーション（対人適応）－1 配属先とのマッチング
- (28) コミュニケーション（対人適応）－2 組織文化理解
- (29) コミュニケーション（対人適応）－3 日本語学習
- (30) コミュニケーション（対人適応）－4 服装・時間等マナー
- (31) コミュニケーション（対人適応）－5 専門用語理解
- (32) コミュニケーション（対人適応）－6 会話のタブー

- (33) コミュニケーション (対人適応) - 7 職場の人間関係
- (34) コミュニケーション (対人適応) - 8 インフォーマルコミュニティー
- (35) コミュニケーション (対人適応) - 9 定期インタビュー実施 (フォロー・ケア)
- (36) キャリア (職務適応) 【概論】
- (37) キャリア (職務適応) - 1 キャリアデザイン (企業の課題)
- (38) キャリア (職務適応) - 2 キャリアデザイン (個人の課題)
- (39) キャリア (職務適応) - 3 年次研修
- (40) キャリア (職務適応) - 4 外国人社員向け導入研修
- (41) キャリア (職務適応) - 5 受入部署向け研修
- (42) キャリア (職務適応) - 6 トップのコミットメント
- (43) キャリア (職務適応) - 7 キャリアインタビュー
- (44) キャリア (職務適応) - 8 ロールモデル
- (45) キャリア (職務適応) - 9 グローバル研修・会議
- (46) リスクマネジメント (危機対応) 【概論】
- (47) リスクマネジメント (危機対応) - 1 機密保持
- (48) リスクマネジメント (危機対応) - 2 病気や事故等による通院・入院対応
- (49) リスクマネジメント (危機対応) - 3 メンタルケア対応
- (50) リスクマネジメント (危機対応) - 4 災害対応
- (51) リスクマネジメント (危機対応) - 5 反社会的行為への対応

第4章 上司のための異文化マネジメントガイド

- (1) 組織マネジメントにおけるマネジメントとリーダーシップの使い分け
- (2) 議論と対話の使い分け
- (3) 効果的なOJTの進め方
- (4) 組織目標の伝達・指示
- (5) フィードバック
- (6) 評価の伝達
- (7) 上手な聞き方・外国人社員が嫌う上司の一言
- (9) 日本人による日本語注意点
- (10) 会議の進め方
- (11) チームワーク

第5章 参考情報

- (1) 未来を創造する組織マネジメント (概要版)

1.問題意識と本論文の目的

2.日本企業における外国人社員の雇用に関する先行調査結果からみる現状・課題

3.未来を創造する組織マネジメントの6段階

3-1.第1段階 公式化調整による適応学習 (過去に適応する企業)

- 3-2.第2段階 社会化調整による適応学習（過去に適応する職場）
- 3-3.第3段階 社会化調整による創造学習（未来を創造する職場）
- 3-4.第4段階 公式化調整による創造学習（未来を創造する企業）
- 3-5.第5段階 公式化調整による適応学習-2（未来に適応する企業）
- 3-6.第6段階 社会化調整による適応学習-2（未来に適応する職場）

4.「日本企業における外国人社員の活用」が導く5つの変化

- (2) 日本で就労する外国人のカテゴリーと海外高度人材の定義
- (3) 留学生就職推移－1 留学生30万人計画
- (4) 留学生就職推移－2 外国人留学生の推移
- (5) 留学生就職推移－3 出身国（地域）別留学生数
- (6) 留学生就職推移－4 専攻分野別留学生数
- (7) 留学生就職推移－5 国籍・出身地別および在留資格別
- (8) グローバル採用に対応する人材会社情報

巻末付録

- (1) 外国人社員 採用・活用チェックシート
- (2) 在留資格変更許可申請書フォーマット
- (3) 外国人登録証の見方
- (4) 在留資格一覧
- (特典1) グローバル人材戦略研究会
- (特典2) ハリソンアセスメント無料トライアル

第1章 グローバル人材概要

(1) 本社のグローバル化

「本社のグローバル化」と言われますが、その言葉の意味する内容は企業によって異なります。ここでは以下の通り整理をしますので自社において「本社のグローバル化」が何を意味するものであるのか、確認の参考としていただければと思います。

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、という考え方です。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モデルに親和性があります。

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です。設置場所は国内・海外を問いません。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二本社と位置づけ、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ない、今までにない規模・スピードで経営資源を投下することとしている企業もあり⁵、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報道もあります⁶。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おくなど、いわば「部門のグローバル化」を推進している企業もあり、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という事です⁷。

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

⁵ 大和証券グループ本社ホームページ（2010年1月4日）鈴木社長 新春ご挨拶

⁶ 「ユニ・チャームが中国本社」『日本経済新聞社』2011年1月6日

⁷ 「研究開発に米・欧統括会社」『日本経済新聞社』2011年1月6日

※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すが、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ます。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ます⁸。

これらのように一言で「本社のグローバル化」といっても様々な意味合いがありますが、「外国人社員採用・活用ハンドブック」では主に本社の一般社員（ならびに将来の管理者、経営者）が外国人社員である場合に有用なものとして活用いただくことを目的としています。

（本社のグローバル化 3分類）

分類	メリット	デメリット
（1）現在の当社がグローバル経営（ガバナンス）を推進	<ul style="list-style-type: none"> ・強い統率力 ・比較的短期間でのコスト効率 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地への適合、現地からの情報、フィードバック不十分 ・現地社員の士気低下
（2）グローバル本社の設置 ・グローバル経営上、最適な形態・場所で設置 ・第二本社の設置、管理部門を最適な場所に設置などもあり	<ul style="list-style-type: none"> ・世界ベースの経営資源活用 ・世界ベースのシナジー効果 ・現地社員の自立、士気向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定の壁、複雑さ ・コミュニケーションコスト（手間暇）、出張 ・ミッション・目的の共有、教育の手間
（3）〇〇がグローバル対応 ・経営者 ・管理職 ・一般社員	<ul style="list-style-type: none"> ・上記①、②いずれにも適応可能 ・社員の経験・学習により対応可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベテランほど対応力が低い。 ・採用、育成といった人材マネジメントへの投資

⁸ 「本社役員に外国人 プラント・機械各社現法幹部を登用」『日本経済新聞』2010年5月24日

(参考：日本の企業経営を取り巻く環境と課題⁹⁾)

年代	特徴	周囲の評価
1945～1985年 (プラザ合意まで)	キャッチアップ。	真摯な企業努力への称賛。
1985年～2002年 (バブル&崩壊期)	バブルとその後始末に追われ、構造転換なおざりに。	投資の安直さに対する奇異の目。バブル崩壊後は「反面教師」。
2002年～2007年 (回復過程)	選択と集中。製造業主導の回復。企業法制、会計などの改革模索。	米国・アジアなど「外需」頼み。“ものづくり”への再評価。
2007年～ (現在直面する課題)	①グローバル化を見据え知識社会に対応したプロをいかせるか。 ②経営資源を絞り込み、企業内の多様性(ダイバーシティー)を受容できるか。 ③グローバル化・多様化する組織を束ねるリーダー(特に職場のミドル)を輩出できるか。	

(参考：日本の企業経営を取り巻く環境と課題—中国の場合—)

	計画経済		改革解放		市場経済		グローバル化		
年	72	78	80	89	92	97	01	08	10
トピックス	日中国交回復	改革解放政策	特区解放	天安門事件	「南方講話」市場経済政策	香港返還	WTO加盟	北京五輪	上海万博
進出企業の主たる活動	～80年代「参画」 ・ 展覧会へ出展 ・ 駐在員事務所 ・ 第一号合弁会社			90年代「現地化と調整期」 ・ 生産・調達基地 ・ 中国事業の見直し		00年～「事業再構築とグローバル化」 ・ 巨大市場 ・ R&Dセンター ・ 統括会社			
人事上の課題	・ 駐在員の派遣			・ 合併事業の整理(合併先従業員への処遇) ・ タスク処理型の人材を中心とした人材活用		・ マーケット型(自律型)人材活用 ・ マネージメント教育や業績評価など人材施策 ・ 中国人社員の幹部登用			

⁹⁾ 田中直毅(2009)「ドラッカーと経営—09年 逆境を超えて①」『日本経済新聞』。③はジェイエーエス加筆

【事例1】海外現地法人幹部の外国人を本社役員に登用

機械メーカーやプラント各社は売上高の海外比率が高まっており、発注元の海外企業との連携が重要になっている。新興国などで独自の商習慣に対応していくため、本社経営陣の国際化を進める。横河電機はシンガポール法人の現地人社長を本社の執行役員に、ツガミは中国・生産子会社のトップを本社の取締役役に引き上げる。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た¹⁰。

【事例2】本社機能のグローバル化①

アパレル大手のサンエー・インターナショナルは中国、台湾、韓国で約90店舗を展開しており、現地の消費者にあった商品の企画、出店地の選定や交渉などを中国で直接手掛ける体制にするため国際事業部の本部を登用から中国・上海と香港の現地法人に移管した¹¹。

【事例3】本社機能のグローバル化②

タイの関連会社で製造し、タイに進出している日本の食品メーカーに供給をしているJ-オイルミルズは2010年内をめどにタイに研究開発拠点を設置し、出荷先の要望に応じた製品開発を円滑に手掛けられるようにする¹²。

【事例4】本社機能のグローバル化③調達・ロジスティクスに関わる本部機能をシンガポールに移転

パナソニック株式会社は、調達・ロジスティクスに関わる本部機能を、2012年4月より、順次シンガポールに移転する。調達部門については、海外調達部材のグローバル活用を拡大するため、一部の集中契約機能を含む調達本部機能をシンガポールに移転し、契約から調達までの一気通貫の体制を現地に構築し海外調達力の強化とともに、技術品質部門との連携による現地部材の認証のスピードアップによって、最適地購買を加速。海外での購入先の開拓を進め、原材料高への対応と、コストダウンを加速していく。また、ロジスティクス部門については、完成品・部材ともにアジア発の物量が増加していることを背景に、アジアを起点としたロジスティクス体制を構築するため、ロジスティクスの本部機能を移転する。これに伴い、本部長を含む10数名が、シンガポールに移り、調達・ロジスティクスの戦略機能・グローバルオペレーションを統括する¹³。

¹⁰ 「本社役員に外国人 プラント・機械各社現法幹部を登用」『日本経済新聞』2010年5月24日

¹¹ 「内需企業 組織国際化急ぐ」『日本経済新聞』2010年7月10日

¹² 「内需企業 組織国際化急ぐ」『日本経済新聞』2010年7月10日

¹³ パナソニック株式会社 2011年10月31日付けリリース

<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn111031-2/jn111031-2.html>

【事例5】高級車のグローバル本社機能を、新たに香港に設置

日産自動車株式会社、日産の高級車ブランド、インフィニティのグローバル本社機能を、新たに香港に設置する。インフィニティブランドの成長戦略の一端は、中国をはじめ、急速に拡大するアジア市場に支えられることを見込んでおり、関連する様々な機能を香港に集中させることで、より効果的に事業運営することが可能になるとしている。同ブランドの新たな本社機能は、新しく設立される、日産環球股份有限公司（NGL）の一部となる。香港の新オフィスには、日産のグローバルマーケティングコミュニケーション部門の一部も移転しグローバルなメディアの重要拠点である香港で、グローバルマーケティング及び広報活動を推進し、中国全土、インド及びASEAN地域へ活動を広げていく¹⁴。

¹⁴ 日産自動車 2011年11月2日付けリリース

http://www.nissan-global.com/JP/NEWS/2011/_STORY/111102-02-j.html?rss

(2) 「グローバル人材」の対象・定義

(1) 「本社のグローバル化」を踏まえたうえで、自社内で使われる「グローバル人材」の意味する言葉の定義付けを確認することが必要になります。「グローバル人材」と言っても様々な「グローバル人材」が存在しますがその定義・対象とは何でしょうか。日本経団連が春季労使交渉・協議の結果や、賃金制度などに関するトップ・マネジメントの意見を取りまとめ、今後の政策立案の際の貴重な資料として活用することを目的とし、労務担当役員以上を対象に毎年実施している2010年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査¹⁵によるとグローバル人材に求められる資質のうちとりわけ重要であると考える資質として以下回答が挙げられています。

(グローバル人材に求められる資質のうち、とりわけ重要と考えられる資質)

- ・様々な価値観を持った従業員と意思疎通を図ることができるコミュニケーション力 (35.2%)
- ・変化し続ける時代を見極め、常に問題意識を持ちながら働くことができる課題解決力 (26.4%)
- ・多様な属性を持った従業員をリードすることができるリーダーシップ力 (23.5%)
- ・机上で物事を考えるだけでなく、実際の行動に移すことができる実行力 (13.1%)
- ・特定領域 (経理、法務、財務、知財等) に関する専門的知識 (0.5%)

また、文部科学省と経済産業省が共同で事務局を務める「産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会」ではその報告書においてグローバル人材について以下のように定義しています。

「グローバル化が進展している世界の中で、主体的に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを分かりやすく伝え、文化的・歴史的なバックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、更にはそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる人材¹⁶」

¹⁵ (社)日本経済団体連合会 (2010年9月30日)「2010年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」

¹⁶ 文部科学省・経済産業省 (2010)「産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会 報告書」

これらを踏まえたうえで、企業活動において必要とされる「グローバル人材に求められる資質・能力」は以下を挙げることができます。

①管理者としての資質・能力

- ・ マネジメント
- ・ リーダーシップ
- ・ チーム形成
- ・ ファシリテーション
- ・ コーチング

②語学・対話

- ・ ビジネス英語
- ・ 現地言語
- ・ プレゼンテーション
- ・ ネゴシエーション
- ・ 対話する能力

③異文化適応

- ・ 各国事情（歴史、宗教、文化）

先にあげたグローバル人材に求められる資質や定義などを参照しながらもまずは「自社におけるグローバル人材の意味」すなわち言葉の定義付けを確認することが必要になります。「グローバル人材」は国内・海外において以下6種類に分類をすることができます。

(グローバル人材の6分類)

国内			海外		
・日本人社員 グローバル化	・外国人留学生などの海外人材	・受入出向社員 (インパトリエット。逆出向)	・海外赴任者 (エクスパトリエット)	・現地社員	・現地社員 (第三国での活用)

(国内)

- ・日本人社員のグローバル化

日本人社員が語学、異文化コミュニケーション、マネジメントスキル等の習得を通じ、自社のグローバル展開を推進できる人材となることです。また、新卒採用においては海外の大学を卒業した日本人留学生を日本で採用することも含みます。

- ・外国人留学生などの海外人材

日本で外国人留学生などの海外人材を採用することであり、「外国人社員採用・活用ハンドブック」における対象です。人事部など管理部門や営業部署など、いわゆる文系の外国人社員を採用するのであれば採用母集団としてはすでに日本社会と日本語をある程度理解している留学生を対象とすることは一番コミュニケーションコストが低く済み、比較的スムーズに採用できます。一方で、対象を理工系にした場合、事情はことなります。もともと留学生の母集団は少なく、2010年に在留資格が「技術」で就職した理工系専攻の留学生は1,390人となっています。また新興国として比較的採用ニーズが高いベトナム人やタイ人、インド人などではそれぞれ66人、24人、16人と極めて少ないのが実情です¹⁷。進出先国の出身など、企業戦略と合わせた外国人

エンジニアを採用する場合は「海外の大学を卒業した人材を日本で採用する」ということとなります。同じ外国人採用であっても文系・理系によって採用母集団が国内・海外と分かれてくるので注意が必要です。

¹⁷ 法務省 (2011) 「平成22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」

- ・受入出向社員（インパトリエット。逆出向）

海外法人等の従業員が日本の本社等で一定期間、就業することです。外国人留学生などの海外人材とあわせ「外国人社員採用・活用ハンドブック」における対象です。逆出向の目的は仕事を進める上で必要な知識を取得するという業務目的と、将来の幹部候補を養成するという育成目的の2種類があります。

(海外)

- ・海外赴任者（エクスパトリエット）

日本からの海外赴任者のことです。「現地化の進展」「処遇や生活状況が昔と比べ魅力的でない」「帰国後の昇進などポジションが未定」などが主な理由で近年、海外赴任希望者は減少傾向にあるともいわれています¹⁸。

- ・現地社員

自社の現地法人が現地で雇用契約を締結している社員のことです。日本企業の従業者数は全地域合計で、361.3万人となっていますがこのうちアジアでは241.7万人、さらにこのうち中国（香港含む）では126.8万人となっています。また、現地社員には現地で雇用契約を締結している日本人も含まれ、現地採用社員と呼ばれることがあります。契約の当事者が現地法人という点で現地社員に分類されます。

- ・現地社員（第三国での活用）

自社の現地社員が、日本でも現地社員の採用地域でもない、第三の国に赴任することです。当初の採用地域で専門知識、もしくは管理職としての経験を積んだ人材が、同じリージョンにある別の国（EUであればEU内、アセアンであればアセアン内等）に赴任をすることが多い傾向にあります。

グローバル採用を推進する際は、自社における「グローバル人材」が上記のうちいずれに該当するか現状を把握・分析し、求める人材像を明確にしたうえで、採用・活用・育成等のグローバル組織・人事プランの施策を進める必要があります。

¹⁸ ジェトロ（2009）「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2009年度調査）」結果（速報）によると今後1年間の従業員数の増減では、現地従業員が「増加」に転じる一方、日本人駐在員については引き続き「減少」が「増加」を上回っており、進出企業の労務コスト削減と経営現地化に向けた取り組みが進んでいる。

【事例6】本社における逆出向（インパトリエット。受入出向）の受入

伊藤忠商事では本社の全部門に現地採用した外国籍社員の受け入れを義務付ける取組をしており 2009 年度末までに、東京本社全部門に現地採用した外国籍社員の受け入れを義務付ける取組を徹底させる。ナショナルスタッフを1年～2年程度日本で受け入れを行い、本社のオペレーションをOJTの中で学ばせることで、グローバルな幹部人材に育てることを目指している。現時点で、全38組織中、約3割が1名以上の外国人社員（主にGlobal Professional層）を受け入れている。また、外国人社員を受け入れることによる本社社員のグローバルマインドセットの醸成やスキルの向上も目指している¹⁹。

【事例7】海外グループ会社の社員が3カ月程度日本本社で働く「アンバサダープログラム」

アステラス製薬株式会社では海外グループ会社の社員に、3カ月程度日本本社で働く短期異動（出張）制度「アンバサダープログラム」を導入している²⁰。

区分	内容
目的	「国籍を問わず優秀人材が活躍するグローバル本社」という構想を実現するための第1段階。長期出張ベースでの人材グローバル化推進
実施方法	・海外の社員に、日本本社に来て一定期間働いてもらう。2008年10月より、本社スタッフ部門を対象に実施 ・受入期間は3カ月程度（業務により最長5カ月の範囲で設定）
担当業務	グローバルな経営戦略・経営管理にかかわる施策立案への参画を主たる目的とする。その他、日本滞在時間を活用し、今後の業務遂行を円滑化する情報交換や異文化交流等を、受入部門にて企画する
対象者・人数	欧米現地法人の若手スタッフを中心に（当該業務について十分な経験をもつこと）、年6名程度
期待効果	・ダイバーシティの視点を踏まえた当該グローバル施策・立案の質的向上 ・現在の環境下で日本に外国人が勤務する場合に発生する問題点・課題の発掘 ・異文化受入による日本本社の職場への刺激、グローバル化の具体的なイメージの醸成 ・対象者本人のモチベーション向上、日本本社とのネットワーキング向上 ・海外グループ会社の士気向上

¹⁹ 経済産業省（2009）「日本企業が人材の国際化に対応している度合いを測る指標（国際化指標） 人の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集」

²⁰ 「トップ企業のグローバル人事」『労政時報』、2011年4月8日号、労務行政

【事例 8】グローバル人事データベースを構築

伊藤忠商事における「世界人材戦略」に関する施策は、2007 年 10 月に設置された「世界人材・開発センター（GTEC: Global Talent Enhancement Center）」を中心に進められている。GTECは、本部を東京本社に置き、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、上海の 4 都市に設置されている。全グループ社員を対象とし、人材確保・育成・評価・登用・処遇の 4 つの視点で戦略を展開している。具体的には、「ITOCHU Global Classification」をもとに、グループ全社員のポジションレベルを把握し、人材層別に効果的・効率的な方針・施策・制度展開を推進している。グローバルベースでのマネジメント人材の計画的育成、及び最適活用の推進を目的とした、「後継者計画」や「グローバルマネジメント人材開発プログラム」の実施、Global Managerial層（課長級）以上を対象とし、キャリア、スキルなど 30～40 項目の情報を整理した「グローバル人事データベース」の構築などの取組を推進している。伊藤忠におけるこれら人材のグローバル化に関する取組は、ナショナルスタッフに対し、伊藤忠が世界企業になろうとしていることをメッセージとして示す効果もある²¹。

【事例 9】まずは日本以外の各国の人事制度の国際化・統合化を推進

グローバルビジネスを推進しているが、現状は国内のビジネスの規模が非常に大きい。そのため、人事管理の国際化を、日本も含めてグローバルに一気に実施しようとしても、国内ビジネスの課題との比較で必ずしも優先度が高くなく、結局進まなくなってしまう。そこで、日本と日本以外に分けて、まずは日本以外の各国の人事管理制度の国際化、統合化を先行して進めている（メーカー・大企業）²²。

【事例 10】国内の店長と本部管理職を海外拠点に派遣

ファーストリテイリングは「ユニクロ」の海外事業拡大に向け、国内 800 店舗の店長と本部の課長以上の管理職 100 人ら合わせて約 900 人全員を 3～5 年以内に海外拠点に派遣。同社は早期にグローバルで年間 300 店を出店できる体制を築く方針で、海外店舗を担える店長候補の要請が急務となっている²³。

【事例 11】日本人の新人育成に際し、入社後すぐに海外研修

大成建設は従来、国内で 5 年以上実務経験を積んでから海外研修を受けさせていたが、

²¹ 経済産業省（2009）「日本企業が人材の国際化に対応している度合いを測る指標（国際化指標） 人の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集」

²² 厚生労働省（2010）「企業における高度外国人材活用促進事業 報告書」

²³ 「ユニクロ全店長海外勤務」『日本経済新聞』2010 年 12 月 8 日

海外事業の増加にともない人材育成が追いつかないことから2010年度より、入社したての新入社員7人を5月から8月にかけてアジア・中近東のインフラ建設現場に派遣をする研修をはじめた²⁴。

【事例12】若手社員に海外研修制度

日清食品ホールディングスは国内実務経験を積み一定の語学力がある入社5年目までの若手社員を対象に、海外の現地法人で2年間の研修を経験させる人事制度を2011年3月から導入する。アジアなど新興国を中心に成長が見込める海外市場で次世代の幹部候補を育成するのが狙い。対象となるのは、3年間の国内実務経験があり、英語能力試験「TOEIC」730点か中国語検定試験「HSK」6級を満たした、入社5年目までの全社員。米国、中国やシンガポール、ブラジルなど計12カ国の現地法人に2年間派遣し、語学力や実務を習得する²⁵。

【事例13】カンボジア工場の立ち上げを日本人1人とタイ人社員6人が立上

食品部門の営業利益の2/3を海外で稼ぐ味の素は2010年10月5日、カンボジアでうま味調味料新工場の開所式を行った。同工場は日本人1人と隣国タイより派遣したタイ人社員6人が立ち上げた²⁶。

【事例14】現地法人幹部国境を越えて登用

資生堂は約20カ国・地域にある現地法人幹部（部長級以上200名強）を対象に、地域内の近隣国に異動させる、日本本社にも登用するなど国を超えた異動・昇進を進める。別の現地法人に移る場合、転籍または出向などの雇用形態は各国の法制度などに応じて柔軟に対応をする²⁷。

²⁴ 「大成建設 入社後すぐに海外研修」『日本経済新聞』2010年11月1日

²⁵ 「若手社員に海外研修制度／日清食品HD、来春導入へ」『共同通信』2010年8月25日

²⁶ 「新興国市場の攻略、総力戦で」『日本経済新聞』2010年10月10日

²⁷ 「資生堂 現法幹部、国境超え登用」『日本経済新聞』2011年1月22日

(3) 日本における外国人社員の採用目的3分類

日本において外国人留学生など海外人材の採用目的は大きく以下の3つに分類されます²⁸。

- ①「国籍不問採用」
- ②「グローバル（ブリッジ）要員」
- ③「社内に異文化人材を受け入れて活性化を図るダイバーシティ・マネジメントの一環」

もともと理工系人材では国籍不問採用が存在していましたが、2001年に中国がWTOに加盟し新興国が単なる製造拠点だけでなく研究開発や市場として捉えられるようになるとグローバル（ブリッジ）要員という考え方が急速に発展してきました。ダイバーシティ・マネジメントは日本ではもともと女性の活用といったニュアンスが強い傾向にありますが近年、海外売上高比率が増加をする一方、日本における社内の人口構成が高齢化（いわゆる逆ピラミッド構造）となってくる中で外国人社員登用による社内活性化を意図する企業もでてきています。また、各社においては①～③のうち、いずれかを唯一の採用目的としているというわけではなく、3つすべてを採用目的として網羅しつつ、その優先順位が企業によってことなるということが多くみられます。

²⁸ 小平達也（2008）「わが社の外国人材戦略—採用編 パナソニック電工—」『人事実務』2008年12月15日号、産労総合研究所

【事例15】現地法人で勤務をする幹部社員候補として留学生を採用

セコム株式会社は2009年4月入社の新卒社員220名のうち、中国人留学生を20名採用する予定である²⁹。従来は留学生が入社することはあったがあくまでも国籍不問採用の結果としてであり毎年1, 2名程度にとどまっていた。海外法人においては従来、日本人が出向をしていたが中国20拠点で展開する事業を09年に倍増させる現在の事業計画を踏まえ、今年から現地法人で勤務をする幹部社員候補として中国人留学生採用を開始した³⁰。

【事例16】国内の研究拠点国際化を進めるため、研究者の3割を外国人にする

武田薬品工業は研究所1, 200人のうち、約1割を外国人にする予定。海外での採用、海外研究所からの社員派遣などで対応し、国内の研究部門の国際化を進める³¹。

【事例17】海外営業部門の3割を外国人にする

NECは今後3年間で、国内にいる海外営業部門の社員(約300人)の3割に相当する約90人を外国人に切り替える。海外現地法人の外国人社員と日本人社員を入れ替え、日本人社員には海外顧客の要望などに直接対応する経験を積ませ、外国人社員にはNEC本社の方針や技術などについての理解を促し、営業力を強化する³²。

【事例18】ダイバーシティ確保のための採用①

ローソンにおける外国人材の採用は、社長の抱く、「新しい発想や異なる価値観が社内によくあった方がおもしろい」という思いから始まった。多くの企業で行われているように、海外展開を進める上での要員として外国人材を採用しているのではなく、国内の幹部候補として採用、育成している。目指すのは、ダイバーシティによるイノベーションの実現である。「ダイバーシティ」の概念を、従来から取組まれていた「女性」だけではなく、「外国人」にも広げていることがローソンの特徴といってよい。ローソンが実際に外国人留学生を採用してわかったことは、彼らのポテンシャルの高さであるという。彼らは、異国である日本に来て、様々な壁にぶつかりながらも、自力でなんとか暮らしているため、精神的にタフである。また、採用面接では、「就職後に自分の学んだことをどのように活かせるか」、「ローソンで働くことによって何を得られるか」といった意識が非常に高かった。同時期に採用した日本人社員も、配属当初は“外国人同期の世話をする”という意識が

²⁹ 2008年12月のインタビュー時点

³⁰ 小平達也(2009)「わが社の外国人材戦略—採用編 セコム」『人事実務』2009年1月15日号、産労総合研究所

³¹ 「製薬大手、開発力を底上げ 国内研究拠点を国際化」『日本経済新聞』2010年11月8日

³² 「海外営業部門の3割を外国人に」『日本経済新聞』2011年6月9日

強かったようであるが、今では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いているとのことである。ダイバーシティ確保の効果は、このような形でも現れ始めている³³。

【事例19】ダイバーシティ確保のための採用②

株式会社IHIでは外国人社員の採用については従来から国籍不問採用という形で進めており、部長になった人間もいる。「外国人社員の採用」として意識をして取組を始めたのは最近のことであり、目的・位置づけは女性や障害者の登用と同じく、組織内において多様性を確保するためのダイバーシティ・マネジメントの一環である。2年前に韓国での新卒採用をスタートさせ、国内の留学生採用とあわせ2009年には15人、2010年には6人の外国人社員が入社している³⁴。

³³ 経済産業省（2009）「日本企業が人材の国際化に対応している度合いを測る指標（国際化指標） 人の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集」

³⁴ 経済産業省（2010）アジア人財資金構想「企業の高度人材採用・活用事例」

＜お問い合わせ・申込＞

【規格】A4版、430ページ(予定)

【金額】1冊5万円(税別)

(1)メールでお問い合わせいただく場合

メールタイトルに、「2012年版 外国人社員採用・活用ハンドブック 申込」とし、
本文にて以下をご記入のうえ info@ja-sol.jp 宛にご連絡ください。

- 1.会社名
- 2.会社住所
- 3.部署・役職名
- 4.氏名
- 5.連絡先(メールアドレス)
- 6.連絡先(電話番号)

(2)電話でお問い合わせいただく場合

ジェイエーエス ハンドブック担当(03-3403-0528)までご連絡ください。
お電話にて上記 1～6 につきお知らせください。

※弊社と同業種のサービスを提供されている企業様、第三者へのサービス提供を目的とした購入お申込みはご遠慮いただいております。ご了承くださいますようお願い申し上げます。

※2012年版 外国人社員 採用・活用ハンドブックは300冊限定の販売となります。

外国人社員 採用・活用ハンドブック(2012年版)

＜企画・制作＞

株式会社ジェイエーエス

<http://www.ja-sol.jp/>

〒106-0032

東京都港区六本木 4-9-2

Tel:03-3403-0528

※在留資格等の項目については国際行政書士 片平法務経営事務所が執筆を担当。

※無断複製を禁じます。