

グローバル人材の採用・活用の実態

— 外国人人材を中心に —

姜 成芳 （九州産業大学・院）

1. はじめに

ビジネスのグローバル化が加速する中、多くの日本企業が海外展開を支える外国人人材への関心も高まりつつある。外国人留学生の日本での就職も近年増加傾向にある。このように、外国人人材に対する採用意欲が高まる中、グローバル化に適した人材を採用・活用・定着させることは、日本企業にとって大変重要であるといえる。

本報告では、日本企業のグローバル人材の採用・活用・定着といった採用管理の実態は、どのような状況にあるのか、その実態を明らかにする。また、グローバル人材の定義はさまざまであるが、ここでは外国人、外国人留学生を含めた「外国人人材」を対象とする。

2. 外国人人材の採用・活用の実態

日本企業が外国籍の人材をどのように採用し、活用しているのか、その実態をいくつかのアンケート調査から明らかにする。

まず、採用については、日本企業は外国人採用率が低くて、外国人の採用は日本人と区別せず主に新卒採用が多い。そして、採用経路は、国内では会社説明会が多く、海外の留学生の場合は、採用代行エージェントや海外での合同説明会への参加が多い。外国人人材の採用理由は、社内の多様性を高め、職場を活性化するため、国籍に関係なく優秀な人材を確保するためことが多い。また、外国人材に期待される将来の役割は日本人と同様に考えている企業が多い。

また、半分以上の企業が活用しているものの、しかしながら活用したことはない企業が多く存在している。また、外国人社員を活用する目的は、総合職で国内での将来の基幹社員としての働きを期待や海外拠点での将来の基幹社員として育成することを期待する割合が多い。しかしながら、外国人材に対する明確なイメージを持っていないまま将来の役割を期待する企業が多い。外国人材の雇用形態は正社員よりは契約社員、派遣社員、パート・アルバイトといった非正規社員のほうが多い。

人事処遇については、9割以上のほとんどの企業が日本人と同じ取り扱いをしている。日本経団連の調査においても外国人材の活用に向けた取り組みとして、国籍に関係なく、昇進・昇格の機会を平等に提供する企業の割合が最も高い。外国人の一層の活用を考える際には、受け入れようとする企業の側において雇用管理、人事諸制度などのシステムを改革することが必要となってくる。

外国人材の定着に向けた取り組みとしては、「期待される役割や職務内容を明確に提示する」、「能力に応じて責任のある職務につくことができるようにする」、「長時間労働を見直す」、「成果に応じた給与を受けられることができるようにする」といった項目の割合が高い。しかしながら、企業と外国人材との認識のギャップも大きいとわかる。たとえば、企業側の取り組み

としては、「期待される役割や職務内容を明確に提示する」、「能力に応じて責任のある職務につくことができるようにする」、「会社が将来のキャリアパスを明示する」が多いのに対して、外国人人材は、「能力に応じて責任のある職務につくことができる」、「期待される役割や職務内容を明確に提示する」、「外国人社員を経営幹部に登用する」が多い。特に、「外国人の経営幹部への登用」と、「長時間残業の見直し」については、企業と外国人人材との認識のギャップが顕著である。

外国人材の採用上の課題としては、キャリアパスや社内のロールモデルを上手く説明できないとか、なかなか志望者が集まらないという企業が多い。この他にも日本語能力が不十分であり、日本語能力が不十分である学生を受け入れる体制が社内で整っていない、離職率が比較的高い、定着について未知数、官公庁への在留手続に手間が掛かるなどがあげられている。また、外国人材を活用する際の問題点としては、職場内で意思の疎通や取引先・顧客との意思の疎通に不安があるとか、文化・習慣の違いによって不具合が生じることが指摘されている。

3. 外国人材の採用・活用の問題点と課題

新卒一括採用慣行ではグローバルな外国人材採用には限界がある。日本の大学と海外の大学は新学期が違うので、卒業時期も異なる。これはグローバル人材の採用に妨げになる。したがって、日本的な採用システムを改めて、通年採用やキャリア採用を採り入れる必要がある。

日本人と同じような採用方法を採用している企業が多いが、日本人とは異なる留学生を含めた外国人材の能力、知識などを活かすためには、日本人とは別の採用基準や採用枠を設ける必要がある。また、雇用形態として多くの企業が外国人材を非正規社員として採用しているが、雇用の安定や将来を見据えた専門人材として正社員で活用していかなければならない。

年功序列的な昇進システムは外国人材にはなじまない。個々人の能力や実績を重視する意識・価値観を尊重し、能力主義人事を徹底させる必要がある。また、外国人にも平等な昇進機会を与えると同時に、管理職への登用も積極的に行う必要がある。

年功要素を反映した賃金決定方法を改め、能力や成果によって賃金が決定されるシステムに変える必要がある。

外国人が働きやすい職場環境を作ることである。すなわち、文化の違いによって人々の考え方も大きく異なる。

社内のコミュニケーションの手段として、日本語だけでなく社内公用語として英語を交えた意思疎通を図っていく必要がある。

4. むすび

最後に、本研究の限界は、外国人材の採用・活用について、主に既存の実態調査に基づいて現状把握に留まっている。今後の研究課題としては、事例調査を含めた実証研究を通じて、外国人材の採用だけでなく、人材育成も視野に入れて日本と中国の比較分析を行いたい。