

日本企業の人材マネジメントの国際化度合いを
測る指標（国際化指標2010）

平成23年5月

経済産業省

目次

背景と趣旨	2
指標の構成	3
指標の内容	
I グローバル人材の選抜・配置等	
(1) 人事部門の戦略的位置づけ	4
(2) グローバルリーダーの選抜・配置	5
(3) 公正な評価・報酬システム	7
(4) 職務とキャリアパスの明確化	7
(5) グローバルな人材配置	8
(6) 海外勤務ポリシーの明確化	10
(7) ダイバーシティ・マネジメント	11
II 人材の採用、育成	
(1) 海外での外国人採用	12
(2) 海外での新卒採用	13
(3) 国内での外国人採用	14
(4) 国内採用人材の育成	15
(5) 海外採用人材の育成	16
III 業務プロセス	
(1) 企業理念の浸透	17
(2) 多様な文化・制度の尊重	18
(3) コミュニケーション環境の整備	20
(4) 社員との対話	20
(5) 技術・ノウハウの共有	21
(6) 知名度・イメージ向上	22

日本企業の人材マネジメントの国際化度合いを測る指標（国際化指標2010）

平成23年5月
経済産業省

背景と趣旨

世界経済構造が、米国消費に依存した「一極集中」から、新興国の台頭により「多極化」へと転換しつつある中、先進的な企業においては、新たな市場を獲得するため、国内社員の国際化の推進や、高度な外国人材の積極登用など、人材の国際化が活発化しつつある。

特に中小企業を中心とした海外への進出は、自らの意志というより、市場拡大を目的とする納入先企業のアジア進出に追随して進出するケースが多い。こうした企業では、ビジネスの拡大を図ることが中心となり、マネジメントの国際化は後追いになりがちである。

こうした認識のもと、経済産業省では、人材の国際化及び人材マネジメントの国際化を促進するため、企業が取り組むべき事項について「日本企業の人材マネジメントの国際化度合いを測る指標（以下、「国際化指標」という）」として整理するとともに、先進企業のグッドプラクティス集などを平成21年に公表し、企業の国際化を後押ししてきた。

他方で、企業の扱う製品や業態によっては、既に多国籍に展開している先進企業のような国際的にどこでも適用できる標準的なマネジメントの体制整備は必要としない場合もある。アジア圏での二国間ビジネスが中心の企業では、一足飛びに多国籍企業のマネジメントシステムを導入することは、費用と時間がかかって逆に生産性を低める懸念もある。こうしたことから、国際化指標においても、日本企業の組織風土文化の強みを活かしつつ、海外進出先で競争力を高める構成が求められている。

このため、平成21年に公表した国際化指標（以下、「国際化指標2008」という）について、企業の国際化の状況を適切にアセスメントできるのかの検証を行うとともに、国際化指標2008策定時と比べ、企業を取り巻く状況等が変化したことで、項目の修正・追加が必要となった事項について改善を行い「国際化指標2010」を策定した。

本指標を策定・公表することにより、各企業において具体的に人材の国際化を進める上で1つのきっかけとなり、最も効果的な人材マネジメントを実現する際の参考となることを期待したい。

指標の構成

平成 21 年 4 月に策定した「国際化指標 2008」は、人材育成、評価・処遇とキャリアパス、企業内コミュニケーション・文化、採用の 4 つに分類し、更にそれぞれの分類を細分類し、主としてチェックリストとして活用することを目的に、合計 72 の項目に整理した。

「国際化指標 2010」では、チェックリスト機能をさらに発展させ、統計的な処理を行うことで、項目の分類を再整理した。また、項目ごとの意味内容を考慮することで、得点化できるよう改善を行った。その結果、「国際化指標 2010」は、85 の項目から構成され、3 つの領域、18 の分類に整理した。

なお、人材の国際化に求められる取組は、日本国内にのみ拠点を設置している海外未進出企業と、既に海外に進出している企業とでは異なる。前者は人材の国際化に向けて、海外拠点あるいは日本本社と海外拠点間で実施する取組が求められるのに対し、後者は日本国内での取組のみに限定されるためである。

そこで、指標では、日本国内にのみ拠点を設置している海外未進出企業と、既に海外に進出している企業の 2 つの企業タイプに必要な指標を示している。企業は、自社のタイプに応じた指標を参考にされたい。

指標の内容

前述のとおり、本国内にのみ拠点を設置している海外未進出企業と、既に海外に進出している企業の2つの企業タイプに応じて必要な指標を示している。既に海外に進出している企業にのみ必要な項目については、項目の横に「海外進出企業のみ」と付記している。

I グローバル人材の選抜・配置等

(1) 人事部門の戦略的位置づけ

1. 人事部門がグループ全体の経営計画の策定に関与している [新設]

(★ 海外進出企業のみ)

企業の人材マネジメントの国際化は、グローバルな経営戦略を強力に推進していくための手段の一つであるとも言える。達成すべきグローバルな経営戦略を前提に、自社の人材マネジメントの国際化はいかにあるべきか、どのような時間軸で推進すべきか、という議論を経ることで、全社的な国際化が促進されていくことになる。このため、人事部門は、経営企画部門と日頃からの緊密なコミュニケーションを行うとともに、経営戦略立案の会議などへの参画が求められる。

2. 人事部門が海外事業計画の策定に関与している [新設]

(★ 海外進出企業のみ)

人材のマネジメントにおいて、各事業部門との連携は重要であるが、国際化という観点からは、特に海外事業部門との連携が必要である。人事部門は、海外では今どのような人材が求められているのかを的確に把握し、迅速に人材を獲得・配置することが求められている。また、海外拠点の現地人材と、本社から派遣する人材の最適な組み合わせを実現するためにも、海外事業部門との連携は不可欠である。このように、人事部門は、前述の経営企画部門とのコミュニケーションを踏まえ、全社的な視点をもって海外事業部を俯瞰することが求められる。

3. 海外拠点等の現地化や、外国人社員への権限移譲を進めている [新設]

(★ 海外進出企業のみ)

グローバルビジネスで成果を発揮するためには、海外拠点での意思決定権限を強化することが有効である。現地への権限委譲は、ローカルな競争条件への適応を可能にし、意思決定を迅速にし、実行段階での実施策の充実を導く。実質的な権限委譲を進めてい

くためには、拠点に派遣される管理職や現地管理職に対する研修、現地管理職と本社経営層との頻繁なコミュニケーションによる信頼関係構築が必要になる。

(2) グローバルリーダーの選抜・配置

4. グローバル事業を担う社員に必要な行動特性や能力要件を定義している [新設]

(★ 海外進出企業のみ)

企業の国際化の理想モデルに共通していることとして、それぞれの海外拠点における現地化や文化適応など経営資源の分散配置と、各拠点間の活動の調整を高度に行う全体最適とがある。人材という経営資源の価値の最大化を図るためには、項目15で後述するように、自社の職務体系を明らかにするとともに、特に、グローバル事業を担う社員については、必要となる行動特性や能力要件（グローバル・コンピテンシー）を明らかにしておくことが重要となる。具体的には、グローバルな視点での戦略構築能力、グローバルな業務を遂行できるマインドセット、ビジネスパフォーマンスなどである。

5. 将来のグローバルリーダー候補社員を早期に選抜している [新設]

(★ 海外進出企業のみ)

日本企業は、欧米企業に比べて「遅い選抜」を行ってきたとされている。遅い選抜は、長期雇用を前提とし、また、いくつかの部署を経験させることで仕事の幅を広げると共に、複数の評価者が職務遂行能力を査定できることから、多面的な評価が可能になるというメリットがある。このことは、自社内での競争をより厳しくする側面があり、多くの社員が、切磋琢磨し、モチベーションを維持できる環境にあるといえる。他方で、管理職やリーダーとしての経験を積む期間が相対的に短くなる傾向にあるともいえる。ヒトをはじめとした異質な経営資源をマネジメントしなければならないグローバル事業においては、将来のグローバルリーダー候補社員には、早期からグローバルな業務経験や、その中でのリーダーシップが発揮できる機会を提供することが必要となる。一方で、グローバルリーダー候補以外の社員のモチベーションを低下させないため、複線的なキャリアパスを用意する必要がある。

6. 幹部候補を対象にMBA取得やビジネススクールとの提携など、グローバルリーダー育成プログラムを整備している (★ 海外進出企業のみ)

グローバル化の進展に伴い、経営幹部に求められる能力・役割が大きくなる中、幹部候補を対象に、グローバル化に対応した経営知識・スキルなどを身につけるグローバルリーダー育成プログラムを整備することは重要である。特に、MBAなどの経営に関する知識・スキルは、グローバル化に伴う経営環境の変化に対応できる専門的職業能力として、国際的に広く認識されており、海外の先進企業では幹部昇進の条件としてMBA

取得を重視していることも多い。また、幹部候補が短期間でグローバルリーダーに必要な要素を集中的に学べるEMBA (Executive MBA) や、AMP (Advanced Management Program) などのプログラムを受講することも効果的であるといえる。

7. グローバルリーダー候補社員には、本社・海外拠点の経営資源を、国境を越えてマネジメントする機会を提供している [新設] (★ 海外進出企業のみ)

グローバルリーダーには、拠点ごとに閉じたローカルな視点ではなく、全世界的な視点で経営資源をとらえるマインドセットが求められる。理想としてはしかるべきポストを経験させ、業務遂行を通じて国境を超えたマネジメントを行う能力を育成するべきであるが、こうしたポストは限られることから、グローバル・プロジェクトを部分的に参画させる、各種の研修を活用するなどして、グローバルな視点でのマインドセットを身に付けさせることが重要である。

8. 本社にいる人材も含め、各拠点の幹部や幹部候補を集めた研修・交流の機会がある (★ 海外進出企業のみ)

グローバルな幹部人材の育成に際しては、各国拠点の幹部人材あるいは幹部候補人材が同じ場に集い、互いに刺激しあいながら研修・交流ができる機会を作ることが効果的である。こうした取組は人材育成の側面だけでなく、企業全体のビジョンの共有、各拠点の人材のモチベーション向上、国境を超えた社員間のネットワーク形成など、様々な効果につながることを期待される。

9. 幹部候補のキャリアパスに海外勤務やグローバル業務を体系的に組み込んでいる (★ 海外進出企業のみ)

幹部候補がグローバルなマネジメント能力を身につけるためには、海外勤務やグローバル業務を通じた経験が必要であり、キャリアパスに体系的に組み込むことが重要である。特に、日本本社は日本社員の割合が高く、他国の企業に比べて必ずしも多様な人員構成ではないため、日本本社内の経験だけではグローバルなマネジメント能力を身につけることは難しいと指摘されている。日本人のグローバルリーダーを育成するためには、より若い段階から海外経験を積める機会を戦略的に用意することが求められる。

10. 幹部昇格の条件に海外勤務経験やグローバル業務経験を設定している (★ 海外進出企業のみ)

前述の9の指標の実効性を高めるためには、幹部昇格の条件に海外勤務経験やグローバル業務を設定することが求められる。また、昨今の若い日本人は、アジアなどの人材と比べ、グローバルな環境を積極的に志向しない傾向にあると指摘されている。日本社員の国際化に対する発奮を促すという意味でも、経営幹部として活躍していくために海外経験が必要である、というメッセージを発信することは意味があるといえる。

1 1. 欧米企業も含めた競合他社の同職務の報酬水準などを調査し、自社の報酬水準の見直しを行っている

グローバルな人材の獲得競争に打ち勝つためには、一定以上の報酬水準を設定することが不可欠である。特に、海外現地において、仕事の内容などで差を示しにくい同業種の競合他社と競争する際、自社の報酬水準が明らかに低ければ、高度な人材を引き付けることは困難である。このため、欧米企業も含めた競合他社が同職務でどの程度の報酬水準なのか調査した上で、自社の妥当な報酬水準を設定することが求められる。

(3) 公正な評価・報酬システム

1 2. 評価基準や評価方法を社員に公開している

従来の日本人中心の長期雇用を前提とした日本企業の人材マネジメントは、社員に対し、評価基準や評価方法を必ずしも公開してこなかった。しかし、今後、高度な外国人材をはじめ、多様な人材が働く組織を形成・管理していく際には、これまで以上に人材評価の公平・公正性が重要になり、評価基準や評価方法を公開することが求められる。

1 3. 評価や報酬に対するフィードバックを行っている

評価や報酬に対して社員により納得感を持たせるためには、社員にフィードバックをして話し合う機会を作ることが重要である。この際、できるだけ多角的かつ分かりやすい、きめ細やかな評価を行うことにより、社員が自己の強み・弱みを認識して次の目標に向かっていけるような機会にするよう、工夫すべきである。

1 4. 高度な専門性を持った社員や卓越した業績を挙げた社員には、高い報酬を与える制度・仕組みを導入している

高度な専門性を持った人材を確実に獲得するためには、従来の給与体系に縛られることなく高い報酬を与えるなど、柔軟な制度・仕組みを導入していることが必要である。この際、なぜ高い報酬なのか、その報酬に見合った職務内容や責任を明確にすることで、他の社員との公平性を保つことが重要である。

(4) 職務とキャリアパスの明確化

1 5. 職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）を作成している。[新設]

職務記述書は、企業の各職務内容について、責任・権限の範囲や具体的な仕事内容、職務遂行に求められるスキルなどを詳細に記載したものである。海外の企業は、こうした職務に応じて処遇を定めているが、多くの日本企業は、職能を中心に人材マネジメン

トを行っているため、外国人材からは配置、処遇、キャリアパスに不透明性があると見られがちである。従って、職務記述書を整備し、外国人材にも納得性・透明性の高いマネジメントを実施するため改革を行っていくことが重要である。

16. 個人に与えられた権限の範囲を明確に示している

日本企業では、個人に与えられた権限の範囲が明確でないまま、日本人同士があうんの呼吸で業務を行っていることが多い。しかしながら、異なる文化や背景を持つ多様な人材が働く環境では、こうしたあうんの呼吸は必ずしも成立しないことが多く、個人に与えられている権限の範囲を明確にすることが必要である。権限を与えていない場合でも、意思決定のプロセスを明確に示すとともに、そのことを説明することが求められる。

17. 社員が自らのキャリアを考える上で参考となるよう、自社の中長期的な計画・戦略を社員に説明している

企業の中長期的な計画や、計画実行のための戦略などを社員に示すことは、社員がより納得感を持って今の仕事をできるようになるという意味で重要である。特に、留学生など外国人材を日本国内で採用・育成するにあたって、企業の中長期的なグローバル戦略の中で、その人材に何を期待しているのか伝えることにより、働く目的意識や組織への帰属意識を高める効果が期待される。

18. キャリアパスに関するフィードバックや本人の希望を尋ねる機会を設けている

キャリアパスの公平性については、採用時に説明するだけでなく、実際にフィードバックする機会や、本人の希望を尋ねる機会を設け、きめ細かく配慮することが重要である。また、この取組は、外国人材だけでなく、自らのキャリア形成に関心を寄せる若者を中心とした国内の人材を維持し、意欲を高めるためにも必要である。

(5) グローバルな人材配置

19. 本社を含めた世界拠点の幹部及び幹部候補の情報は、本社等において一括で管理・共有されている (★ 海外進出企業のみ)

海外進出が進み、海外拠点が自律的に運営できるようになると、各地域に適した人材の育成・採用などが進む一方、会社全体としての人材の情報管理は難しくなる。しかし、会社全体の更なる成長を実現するためには、採用国や国籍を超えて、優秀な人材を活用していくための環境整備が求められる。このため、海外拠点で一定レベル以上の評価を得た人材の情報については、企業全体として管理・共有されていることが求められる。また、各海外拠点の意欲ある外国人材にとって、自身が幹部候補として企業から認識されうるという可能性は、モチベーションの向上につながるという意味で重要である。

20. 採用国・地域や国籍に関係なく、ポジション（スキル）の需要に応じ、配置を行っている（★ 海外進出企業のみ）

前述のとおり、企業は採用国や国籍によって人材を限定的に捕らえるべきではない。優秀な人材であれば、必要に応じて日本国内や第三国のポジションに登用する柔軟な姿勢が重要である。そのためには、海外拠点にどんな人材がいるかを把握するとともに、そのポジションに必要な能力・スキルをある程度明確にすることが必要になる。

21. プロジェクトチームなどを組成する際は、採用国・地域や国籍を問わず世界中の人材を対象にメンバーの選抜を行っている（★ 海外進出企業のみ）

プロジェクトを達成するためにチームなどを組成する際には、拠点内に閉じることなく、各拠点からふさわしい社員を結集し、個々の能力を最大限に発揮できる状況を作ることが望ましい。また、こうしたプロジェクトの実施は、世界中の社員とのネットワークの形成や、多様な人材と共に働くことによる国際感覚の醸成などにもつながる。

22. 採用国・地域や国籍に関係なく、幹部候補を選抜している（★ 海外進出企業のみ）

グローバル人材の適材配置を徹底するという観点から、幹部になるためのキャリアパスは、所属する拠点・国籍などの理由により閉じることなく、開かれていることが望ましい。幹部に登用される可能性があることは、各拠点の人材のモチベーション向上につながるという意味でも重要である。この際、海外拠点の幹部には、現地人材を抜擢することが望ましいが、現地展開の進展度合いなどによっては、日本人に任せる方が良い、という判断は十分あり得る。しかし、中長期的には現地人材に任せられるよう、必要な人材育成や環境整備を進めることが大切であり、そのことを現地人材に伝えることが重要である。また、一部の企業においては、第三国の人材がトップや幹部に就いている例も見受けられるが、国籍にこだわらずに適材適所に人材配置をした結果として現地人材に認識されているとすれば、意欲ある現地人材にとって、更にポジティブなメッセージになる。

23. 採用国・地域や国籍に関係なく、昇進・昇格の機会が平等に与えられていることを説明している

前述のとおり、国内外を問わず優秀な人材を引き付けるためには、開かれたキャリアパスの設定や、公平な評価の実施が必要である。特に、グローバルな人材獲得競争を勝ち抜いて高度な外国人材を引き付けるためには、日本企業で働くことが外国人材にとってもキャリアアップになりうる、ということを経営者から認識してもらうことが不可欠である。このため、国籍に関係なく、昇進・昇格の機会が平等に与えられていることはもちろん、そのことを丁寧に説明することが重要である。

24. 現地採用の社員にも能力・業績に応じて本社管理職などへの昇格のキャリアパスが設定されている (★ 海外進出企業のみ)

前述23の実効性を高めるためには、海外拠点で採用された外国人社員でも、本人の能力・業績に応じて本社の管理職への登用や役員に昇格できるような仕組みが必要である。日本企業の中には、海外拠点の外国人社員が本社へ転勤しても、国内社員の人事制度とは区別され、結果として昇進・昇格に限界（「ガラスの天井」）が生じている場合がある。社員の意欲を向上のためにも、ガラスの天井のない公平な登用制度が求められる。

25. 幹部人材に対しては、採用国・地域や国籍を問わず、世界共通の人事評価基準を設定している (★ 海外進出企業のみ)

グローバルに活躍する幹部人材に対しては、国境を越えた人事異動の可能性を見据えた人事評価制度を設計することが必要である。世界共通の人事評価基準は、採用国や国籍によらずに人材を適材適所に配置するための基準になる。一方、国境を越えて異動する可能性がない一般社員については、必ずしも世界共通の基準で評価を行う必要はなく、企業理念などを踏まえつつ、現地の事情に適合した人事制度が求められる。

(6) 海外勤務ポリシーの明確化

26. 幹部に対し、海外拠点間での異動を行っている (★ 海外進出企業のみ)

企業のグローバル化が成熟してくると、各地域の海外拠点が、それぞれの独自の強みやノウハウを持つに至る。この結果、本社と海外拠点の2点間のつながりだけではなく、海外拠点同士が交流する意義がますます強くなり、海外拠点間の人事異動の重要性も増す。特に、エリア域内における幹部の人事交流によって、拠点間協働によるシナジー効果が期待される。

27. 異動の際の、評価基準、報酬、手当などに関するポリシーを明確にしている (★ 海外進出企業のみ)

拠点を越えた人材の適材配置や、海外経験を通じた戦略的な人材育成を行うにあたっては、人材が国境を越えて異動する機会が増す。この際、異動先における評価・報酬基準や手当などが納得感をもったものでなければ、人材の意欲をそぐことになりかねない。このため、異動に際しては、公平感のある評価基準、報酬、手当てを実現するというポリシーを明確にし、拠点間移動を前提とした制度設計に取り組むことが必要である。

28. 海外拠点に赴任する社員に対して、帯同家族の現地生活のサポートを行っている。 [新設] (★ 海外進出企業のみ)

海外赴任する社員は、自分自身が現地でのビジネスに早く慣れると同時に、帯同する

家族が現地生活に馴染めるよう配慮する役割もこなさなければならないことが多い。海外赴任社員の仕事と私生活両面の負担を軽減し、職務に専念する環境をつくるため、特に帯同家族の現地での生活や子弟の教育に対して、企業は十分なサポートを行うことが求められる。

29. 海外赴任後の処遇やキャリアパスが明確に示されている。[新設]

(★ 海外進出企業のみ)

海外業務を自ら希望し、また、その業務を遂行できる能力を持った優秀な社員であったとしても、いずれ本国に戻りたいという希望も持っている場合が多い。同じ社員に海外赴任を繰り返し求めるような処遇では、将来展望が描けず、転職リスクが高まってしまう。海外業務を遂行する能力を持つ社員は貴重な人材であり、その能力・センスを今後の企業経営に活かしていくことが望まれる。従って、海外赴任後の処遇やキャリアパスを明確に示すことで納得感を醸成し、モチベーションを高めることが重要である。

(7) ダイバーシティ・マネジメント

30. ダイバーシティの推進が、中期経営計画などに盛り込まれており、その概念に『外国人』が明確に含まれている

日本企業においてダイバーシティに関する意識は高まりを見せているものの、ダイバーシティを具体的に実現するためには、企業の経営計画などに盛り込んで徹底することが重要である。また、日本企業の多くは、ダイバーシティについて主に女性の活用を念頭においており、必ずしも外国人材を含めたものになっていない。ダイバーシティの中に「外国人」を明確に含めることが重要である。

31. 外国人社員を受け入れる現場のマネジメント層に対し、受け入れに向けた研修や、受入後のフォローを実施している

実際に外国人社員を受け入れて、様々な苦勞をするのは現場である。このため、経営層や人事部門などが外国人材を活用する必要性を強調しても、実際の現場は共に仕事をしやすい日本人を求める傾向にある。こうしたギャップを埋めるため、外国人社員の受け入れに向けた研修や、受入れ後のフォローを実施するなどのサポート体制を整備することが重要である。

32. セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、人種差別などに関する社内規定がある

ダイバーシティが高まれば高まるほど、多様な人材が集まる組織の中で発生しがちなセクシャルハラスメント、パワーハラスメント、人種差別などを防止することが重要に

なる。このため、社内規定の中に盛り込むことや、具体的な研修を通じた社内教育の徹底、相談・苦情窓口や苦情処理機関などを設置することが重要である。

33. ダイバーシティを推進する部署や担当者を設置している

ダイバーシティを単なる題目にとどめず、実際に企業の各現場で浸透させていくには、ダイバーシティを組織横断的に推進する部署や担当者を設置することが望ましい。この際、部署や担当者を設置すること自体に意味があるのではなく、ダイバーシティの実現を企業の成長戦略の一環として取り組む推進力を持つことが重要である。そのためにも、トップのリーダーシップによって、社員の意識を高める取組が求められる。

34. ダイバーシティ・マネジメントの成果や活動を評価・モニタリングしている

ダイバーシティの推進は、その重要性が総論として認識されていたとしても、きちんと現場に浸透するには時間がかかる。また、前述のとおり、形式的な実現にとどまらず、その結果を企業の成長に結びつける視点が重要である。こうしたことから、ダイバーシティ・マネジメントの成果や活動を、定期的に評価・モニタリングすることが求められる。

II 人材の採用、育成

(1) 海外での外国人経験者採用

35. 海外拠点で、現地人材の経験者採用を行っている (★ 海外進出企業のみ)

海外に進出している企業にとって、進出先で継続的に事業を成功させるためには、日本からの出向者だけでなく、現地のビジネスや文化を理解した優秀な人材を採用することが重要である。特に、現地の経験者人材は、企業にとって即戦力となる貴重な人材である。

36. 現地人材の経験者採用を担当するスカウトチームを設置している [新設]

(★ 海外進出企業のみ)

日本企業に優秀な外国人材を引きつけるにあたっては、そもそも情報が少ない上に、現地の地場企業や外資系企業という競争相手がいる環境での採用活動になるため、企業ブランドが知れ渡っているなどの事情がないかぎり、そのままでは非常に難しい。そのため、社内にスカウトチームを設置し、組織的・戦略的な取組が重要になる。

37. 外部のヘッドハンティング企業等を活用している (★ 海外進出企業のみ)

海外での経験者採用においては、前述36の取り組みだけでなく、ヘッドハンティング企業を活用することも一般的である。特に、企業経営の中核をなすリーダー層の獲得に際しては有効な手段となる。

38. 海外での経験者採用に当たって、求める人材の職務内容や報酬、入社後のキャリアパスを明確に示している (★ 海外進出企業のみ)

海外では、企業が採用活動時に、職務に応じた役割、責任、報酬などを明確にするのが一般的であると言われている。このため、日本企業に多い「就社」的な発想や、「総合職」的な雇用形態などに関しては、それらの意味を説明することなく外国人材の理解を得ることは難しい。また、外国人材は日本企業に対して「昇進に限界がある。」という印象が根強い。採用時には職務内容、報酬、将来到達可能なポストや昇格の条件などを含めたキャリアパスを、できるかぎり明確に示すことが求められる。

(2) 海外での新卒等採用

39. 海外進出先で、現地人材を対象に新卒又はそれに準ずる若年層・未経験者の採用を行っている [新設] (★ 海外進出企業のみ)

海外に進出している企業にとって、進出先で継続的に事業を成功させるためには、日本人の派遣者だけでなく、現地のビジネスや文化を理解した優秀な現地人材を採用することが重要である。特に、若年層や未経験者に対しては、長期的視点に立った人材開発が可能であり、企業の継続的な競争力強化に対する貢献が期待できる。

40. 現地大学・大学院で寄附講座の開設や、奨学金制度の設立などを行っている (★ 海外進出企業のみ)

海外で優秀な人材を確保するには、現地の大学・大学院とのネットワークを持ち、早期に人材にアクセスすることが重要である。具体的には現地大学・大学院における寄附講座の開講や、奨学金制度の導入などといった取組が想定される。

41. 現地大学・大学院でオンキャンパス・リクルーティングを行っている (★ 海外進出企業のみ)

海外での新卒等採用においては、キャンパス内で企業説明会や面接などの採用（オンキャンパス・リクルーティング）を実施することで、自社が求める人材ニーズとのマッチングを高める取組となる。欧米企業を中心に、海外企業は進出先で優秀な研究者やエンジニアを獲得するために、積極的に進出先の大学・大学院とのコネクションを強化しているが、日本企業は一部の大企業を除き、取組が遅れている。

4 2. 現地大学・大学院との共同研究・研究委託を通じて学生とのネットワークを形成している (★ 海外進出企業のみ)

現地大学・大学院との共同研究や研究委託は、優秀な人材の獲得という観点から有効である。特に、理系人材の獲得においては、大学・大学院での研究の延長上として、企業に入社するケースが想定される。海外に製造拠点や研究開発拠点をシフトする企業にとっては、大学・大学院とのコネクション強化は重要な取組である。

4 3. 学生又はそれに準ずる若年層・未経験者を対象にした就職説明会やインターンシップを行っている (★ 海外進出企業のみ)

必ずしも知名度が高くない日本企業が、学生などの外国人材を引き付けるためには、就職説明会やインターンシップなどを通じて、自社がどんな企業か理解してもらえるような取組が不可欠である。特に、インターンシップは、企業も人材もお互いに対する理解を深める手段として有意義であり、積極的に機会を作ることが望ましい。

4 4. 海外での新卒・未経験者採用に当たって、職務内容や報酬、入社後のキャリアパスを明確に示している (★ 海外進出企業のみ)

基本的に38と同趣旨である。

(3) 国内での外国人採用

4 5. 国内で、高度な外国人材の採用を行っている

海外進出をしている企業が、海外で外国人材を活用することはごく自然な取組である。一方、日本国内で外国人材を採用することについては、国際業務を担当させるという直接的な意義はもちろんであるが、日本人と異なる文化や価値観を持つ外国人材が職場にいることにより、様々な気づきやイノベーションを生み出すきっかけになるという間接的・副次的な意義も指摘されている。こうした気づきやイノベーションは、海外未進出企業にとっても重要であると言える。

4 6. 外国人材の採用に関する情報や、採用後の活動内容をホームページなどで広く発信している

日本企業の国内における採用情報は、必ずしも外国人材の募集を明確にしていないことが多く、日本での就職活動に慣れていない外国人材にとって職務内容などの情報の入手が難しいと指摘されている。このため、外国人材にとって少しでも情報が入手しやすいよう、企業がホームページなどを通じて採用などに関する情報を広く発信することが重要である。

47. 通年採用、通年入社を制度を導入している

海外大学などの出身者は、卒業時期や就職活動時期が日本の学生のように一定ではないため、採用・入社時期を限定してしまうことにより、外国人材の採用機会を逸してしまう可能性が高い。採用や入社を柔軟に設定することが重要である。

48. 日本に留学している外国人留学生を戦略的に採用する方針を持っている。

日本の外国人留学生は、海外の学生と比べて、日本語に精通し、日本文化を理解していることが多いため、日本企業になじんで活躍する潜在能力が高いと考えられる。実際に留学生を採用している企業からは、留学生の仕事に対する意欲の高さなどを評価する声も多く、日本に留学している外国人留学生の積極的な活用は、日本企業の人材国際化への近道であると言える。

49. 国内の外国人留学生を対象にした就職説明会やインターンシップを行っている

外国人留学生を積極的・戦略的に採用するためには、就職説明会などで留学生に情報を広く発信したり、インターンシップを通じて日本企業で働くことを体感できる機会を提供したりする取組が効果的である。特に、必ずしも知名度の高くない中堅・中小企業にとっては、留学生に対し様々な機会を通じてアピールすることが望ましい。

50. 海外で働くキャリア人材を国内拠点で採用するために、社内スカウトチームの設置や、ヘッドハンティング企業の活用、人的ネットワークを活かした取組を行っている

基本的に36、37の項目と同趣旨である。

51. 国内での外国人経験者採用に当たって、求める人材の職務内容や報酬、入社後のキャリアパスを明確に示している

基本的に38と同趣旨である。

(4) 国内採用人材の育成

52. 外国語によるディベート、アサーションなど、実践的なコミュニケーション研修を実施している

グローバルにビジネスを遂行する上で、外国語でコミュニケーションができることは重要な要素である。ビジネスで要求される外国語でのコミュニケーション能力を高めるためには、テーマを定めて討論を行うディベートや、自らの要求や意見を表明するアサーションなどを外国語で実施するなど、実践的な研修機会を付与することが有効である。

5 3. 国内の社員に対して、海外派遣や海外研修など、海外経験を積める機会を設けている

外国語や国際的感覚を身につけるのに効果的なのは、海外派遣や海外研修などの海外経験を積める機会を設けることである。こうした経験を通じて、人材が自らの強みや弱みに気づくことが重要であり、なるべく早い段階で企業がその機会を準備することが鍵になる。また、こうした海外経験を積ませる前に、必要な研修を受講できるような、事前のサポート体制の構築なども併せて重要である。

5 4. 昇進・昇格の基準に TOEIC などの語学力を示す指標（資格）を組み入れている

語学力を測る客観的な指標を組み入れることは、前述 5 2 の指標の実効性を高めるとともに、社員の語学力強化に対するモチベーション向上につながる重要な取組である。日本と同じ非英語圏である韓国や欧州の先進企業の多くは、英語能力が要件として、明確に昇進・昇格の基準に組み込まれている。日本企業においても、TOEIC などの語学力を示す指標が昇進・昇格の基準として組み込まれている例が散見されるが、基準が低く設定されていたり、厳格に運用されていなかったりすることも多い。

5 5. 外国語でのコミュニケーション能力を評価する基準を設けている。[新設]

自社の社員の語学力を向上させるため、前述のような取り組みが行われることが重要であるが、企業として取り組む意義を明確にするためにも、自社の業務を遂行する上で必要となる外国語でのコミュニケーション能力を評価する基準を設定することは、社員にとっても、具体的な目標ができるため有効な取組となる。

5 6. 社員の語学力やグローバルなビジネスノウハウが、海外業務を担当できる水準に、開発されている

英語教育やグローバルなビジネスノウハウの教育・研修を行っているだけでなく、それらの能力が実際に開発されていることが重要である。また、全ての社員に海外経験を積ませることは難しいため、本社においても一部の会議を英語で行うなど、日常業務にグローバルなビジネス要素をうまく取り入れる仕組みを作ることが有効である。

(5) 海外採用人材の育成

5 7. 海外拠点の社員も本社社員と同等又は同水準の育成プログラムを受講することができる (★ 海外進出企業のみ)

海外拠点の社員も、本社社員と同様に企業の貴重な人材プールであるという認識が必要であり、長期的な視点にたって育成することが重要である。海外拠点の社員にも国内社員と同水準の育成プログラムを用意することで、国内社員と差別していないことを伝

えるメッセージになり、モチベーション向上につながるため、海外における人材の採用や定着にも効果的である。

58. 海外拠点の社員に対して、本社への招へいや第三国への海外出向・海外研修の機会を設けている (★ 海外進出企業のみ)

海外拠点の意欲ある社員にとって、本社へ招へいされ、技術やノウハウに触れる機会があることは、モチベーションの向上につながる。また、第三国への海外出向・海外研修の機会も、グローバル人材としての能力を身につける良い機会となり、モチベーションの向上につながる。

Ⅲ 業務プロセス

(1) 企業理念の浸透

59. 自社の企業理念を明文化し、社員への説明、研修などを行っている

外国人社員を含め、多様な人材に企業理念を浸透させるためには、企業理念を英語や現地語に翻訳することなどして明文化し、実際に社員へ説明、研修などを行うことが重要である。実際に企業の様々な要素を加味しながら、企業理念を明文化する作業は容易ではない。しかし、企業理念を明文化して説明するプロセスそのものが、企業理念を深く理解する契機になるため、できるだけ多くの社員を巻き込んで明文化することが効果的である。

60. 自社のコアバリュー（強み）を明文化し、社員への説明、研修などを行っている

企業のコアバリュー（強み）を社員が理解して共有することは、製品やサービスの質の確保につながるとともに、社員の一体感や帰属意識の向上につながる。このため、企業理念とともに明文化して、社員への説明や研修などを行うことが重要である。

61. 企業理念に基づいた行動指針を作成し、社員への説明、研修などを行っている

企業理念は多くの場合、精神性を説明したものであり、抽象的であることが多い。こうした企業理念を、異文化を背景とする人材に理解してもらうことは、想像以上に難しいことが多い。このため、実際に企業理念に従ってどのように行動すべきか指針を作成するなど、できるかぎり具体性の高い説明や研修が求められる。

6 2. O J Tを通じて企業理念や行動指針の浸透に取り組んでいる

前述の企業理念や行動指針の浸透を推進するには、説明や研修という非日常の機会ですら学ぶだけでは、必ずしも仕事を通じて実践するレベルまで浸透しない。このため、O J Tの機会をうまく活用して、実践まで結びつけた浸透を図ることが重要である。

6 3. 企業理念に基づいた行動や業務が評価される仕組みを採用している

企業理念に基づいた行動や業務が推奨されていたとしても、その結果がきちんと評価に反映されなければ、社員は企業理念を実践すべき局面において目先の利益を優先した別の行動をとりかねない。企業理念の徹底を図るためには、企業理念を実践する行動の度合いがきちんと人事評価に反映される仕組みを採用することが重要である。

6 4. 外国人社員を対象に、日本語教育を実施している

国籍の異なる社員間でコミュニケーションを図るためには、お互いに英語などの共通言語を使用することが理想である。しかし、日本のように、社員の多くが英語を使えない場合には、かえって業務の非効率化を招く恐れもある。社員が円滑にコミュニケーションを行うという目的を達成するためには、外国人社員の日本語スキルを高めるのは一手段である。また、日本企業で働くにあたり、積極的に日本語や日本文化を理解したいと考える外国人にとって、日本語の教育機会が与えられることは帰属意識を高めることにもつながる。

(2) 多様な文化・制度の尊重

6 5. 海外拠点では、現地語も社内公用語に設定している (★ 海外進出企業のみ)

非英語圏の海外拠点においては、日本語にも英語にも精通していない現地社員も多く、社内公用語を日本語と英語に限定してしまうと、コミュニケーションが円滑にできなくなることもある。このため、海外拠点におけるコミュニケーションの円滑化のためには、社内公用語として現地語も設定することは有効である。

6 6. 本社等から発信する重要文書については、英語又は現地語に翻訳して情報共有している (★ 海外進出企業のみ)

企業において、多様な国籍の人材が円滑にコミュニケーションを行うことを実現するためには、全ての文書を英語や現地語に翻訳して共有することが望ましい。しかし、それには事務的に膨大なコストがかかるため、必ずしも効率的ではない。このため、少なくとも、本社等から発信する重要文書については、速やかに英語又は現地語に翻訳し、情報共有を図ることが望ましい。また、こうした取組をルール化することにより、拠点間で発生しがちな情報格差を是正することにもつながる。

67. 日本及び進出先の文化・習慣や法律などの違いに関する留意点などを学ぶための研修を行っている (★ 海外進出企業のみ)

社員が国境を超えて異動し、円滑なコミュニケーションによって効率よく仕事を行うためには、他国の文化・慣習や法律について理解を深めることが重要である。特に、日本人同士の環境で働くことが多い日本人社員は、海外進出先での文化や習慣などの違いによってカルチャーショックを受けることが多い。さらに、法体系や規制など赴任先の法律が異なるために、思いがけないトラブルに遭うこともある。このため、社員が国境を超えて異動する際に、事前に文化・慣習や法律などの違いを学ぶための機会を企業が用意することが重要である。

68. 勤務形態は拠点ごとに定められており、現地の文化や制度に合わせている (★ 海外進出企業のみ)

海外の勤務形態については、それぞれの文化や制度に応じて様々であり、日本企業と異なる面も多い。このため、日本の制度をそのまま一律的に持ち込むのではなく、進出先の文化や制度に適合した制度を柔軟に構築することが重要である。

69. 福利厚生制度が拠点ごとに定められており、現地の文化や制度に合わせている (★ 海外進出企業のみ)

国内外の優秀な人材を引き付けるためには、賃金制度だけでなく福利厚生制度が充実しているかどうかも重要である。特に、海外拠点の福利厚生制度については、現地の文化や習慣に考慮した制度を構築することが求められる。また、かつて日本企業でよく行われていたような社内運動会や社員旅行などのレクリエーションが、国によっては社員の一体感を高める取組として好評を得ることもあるなど、逆に従来の日本企業らしさが受け入れられることもあるため、試行錯誤が必要である。

70. 福利厚生制度は、社員が世界中を動き回ることを前提に設計している (★ 海外進出企業のみ)

グローバルに展開する企業の幹部人材に対しては、世界中を比較的短期間で異動することを前提とした福利厚生制度を設けることが必要である。特に、異動によって生活水準が下がってしまうと、社員のモチベーションが大きく低下してしまうため、こうした差を埋めるための制度設計が求められる。具体的には、異動の際に家賃や補填などの細かい制度も含めて柔軟に切り替えられるようにすることや、子弟の養育費を会社が負担するなどの仕組みを検討する必要がある。

(3) コミュニケーション環境の整備

71. 社内イントラネットや社内SNS等の整備によって世界中の社員同士がコミュニケーションを取れるインフラを整備している (★ 海外進出企業のみ)

国内外を問わず優秀な人材を集めても、それらの人材が有機的にネットワークされなければ、チーム全体として力を最大限発揮することは難しい。このため、社内イントラネットの構築など、IT技術を活用した情報インフラの整備により、企業内コミュニケーションを円滑化することが重要である。

72. 本社と海外拠点、日本人社員と外国人社員のコミュニケーションが円滑化しており、意思の疎通が出来ている (★ 海外進出企業のみ)

社内コミュニケーションのためのインフラの整備や語学教育などの取組を実施するだけでなく、実際に本社と海外拠点、日本人社員と外国人社員のコミュニケーションの円滑化と意思の疎通が達成されていることが重要である。また、業務上のコミュニケーションの機会だけでなく、日本人社員と外国人社員が一緒になったレクリエーションの実施など、福利厚生制度を活用した取組も有効である。

73. 外国人社員に対し、日本における仕事や生活に関連する情報を発信している

外国人社員が日本で生活しながら働く際には、制度面や文化面など数多くの障壁が存在する。こうした障壁は日本人にとって気づきにくいものであるが、外国人にとっては切実な問題であるものも多く、いかにきめ細かく配慮ができるかが外国人社員を引き付けるために重要である。具体的には、日本での仕事や生活に関連する情報を、英語などで表記しながらわかりやすく発信していくことが求められる。

(4) 社員との対話

74. 意識調査等を通じて、社員のモチベーションの状態を把握している。[新設]

社員のモチベーションと企業業績とは相関関係にあると言われており、特にリーダーが示すビジョンと社員自身のキャリアの方向性と合致している場合、大きな力を発揮すると考えられる。こうしたことから、従業員の満足度調査や、企業への貢献意欲などを計るエンゲージメント調査などを実施することで、社員や組織の現状を把握しておくことは、人材マネジメントを効果的な施策につなげていく上で重要となる。

75. 本社の経営陣が海外拠点に出向き、現地社員と会話をする機会を設けている (★ 海外進出企業のみ)

海外拠点の社員にとって、本社の経営陣と直接コミュニケーションを取る機会は少な

い。本社の経営陣と海外拠点の社員と会話をする機会を持つことは、海外拠点の社員にとって、その企業で働くことの意義を再確認する機会になり、モチベーションの向上につながる。このため、本社経営陣の海外出張などの際には積極的に現地拠点を訪問し、幹部社員だけでなく、できるだけ多くの一般社員とコミュニケーションの機会を作ることが重要である。

76. 本社において外国人を含む会議を行う場合、日本語以外に英語も社内公用語に設定している (★ 海外進出企業のみ)

日本企業では、ほとんどの場合、本社において日本語で会議が行われている。本社で英語を用いた会議を行うのは、日本人社員の英語力が相当程度開発されている必要があり、現実にはなかなか容易ではない。しかし、今後、高度な外国人材をさらに本社に受け入れていくには、外国人を含む会議を行う場合、日本語以外にも英語を使う仕組みを作ることが望ましい。また、海外経験による人材育成には限界がある中、本社の日常業務に英語を使用する機会を作ることが、日本人社員の国際化にとって大きな効果がある。

77. 在宅勤務、時短勤務、フレックスタイム制の導入など、個人のニーズに合った柔軟な勤務体系を運用している

多様な人材がいきいきと活躍できる組織にするためには、個人の事情やニーズに応じた柔軟な勤務体系を認めることが重要になる。具体的には、いわゆる在宅勤務、時短勤務、フレックスタイム制などの導入であり、個人が時間や場所になるべく限定されずに、最大限のパフォーマンスを発揮することができる仕組みが求められる。

78. 就業規則や雇用形態に沿った勤務実態が守られている

多くの日本企業で行われてきたサービス残業などの就業規則に合わない勤務実態は、日本人とは異なる文化を背景を持つ外国人社員が不満を覚えやすい慣行である。また、雇用形態にかかわらず、職能や経験に応じて働かせるようなあいまいな人材活用も、外国人社員からの理解は得にくい。こうした日本人中心・男性中心という同質性に依存した従来の組織文化を見直し、規則・契約と実態との乖離を是正することが求められる。

(5) 技術・ノウハウの共有

79. 優れた技術・ノウハウを移転するための世界共通のマニュアル・育成プログラムなどを整備・導入している。 (★ 海外進出企業のみ)

優れた技術・ノウハウは、多くの場合、高度熟練技能者などの暗黙知として、目に見えない形で蓄積している。これらを各拠点にスムーズに移転・再現するためには、マニュアル化など、目に見える共通の形で各拠点に提供する工夫が求められる。こうした作

業には手間がかかるが、自社の強みを見直すプロセスにもなり、重要である。

80. 国・地域を問わず、技術・ノウハウの優れた拠点から、他の地域へトレーナーや指導者を派遣している (★ 海外進出企業のみ)

技術・ノウハウの移転に当たっては、前述のマニュアル化だけでは限界があり、人から人に直接伝える機会を作ることが効果的である。具体的には、技術・ノウハウの優れた拠点などから定期的にトレーナーや指導者を派遣する仕組みを作ることが望ましい。また、熟練技術者などから直接学ぶことは、社員のモチベーション向上にもつながる。

81. 各拠点の責任者や、技術・ノウハウ指導者などを定期的に拠点に招へいし、教育・研修を実施している (★ 海外進出企業のみ)

一度に移転した技術やノウハウについては、常にモニタリングして、改善ポイントを見出すことが重要である。このため、各拠点に指導者を派遣するだけでなく、それぞれの指導者を対象に定期的に教育することが重要である。また、こうした研修機会の提供は、社員のモチベーション向上や各国の社員間のネットワーク形成などにも効果が期待される。

(6) 知名度・イメージ向上

82. 外国人の採用状況や職場での活躍状況に関する情報をホームページや情報誌などを通じて、社外に情報発信している (★ 海外進出企業のみ)

日本企業は、外国人材にとって「昇進に限界がある」というイメージを持たれている。こうしたイメージを払拭するためには、ホームページなどを活用して、外国人社員が活躍する姿を見せることが重要である。この際、業務内容や職場の雰囲気といった情報に加え、外国人社員の働く姿やキャリアに対する考え方、企業に対する評価などを情報発信することが効果的である。

83. 企業の海外向けホームページで、トップ層のメッセージを公開・更新している (★ 海外進出企業のみ)

企業のトップ層のメッセージは、企業内外に対し大きな影響力を持つ。このため、企業の経営戦略や人材戦略について、トップ層自らがホームページなどを通じ、メッセージを発信することは、意欲ある人材を引き付けるのに効果的な取組である。この際、日本語だけでなく、英語などの他言語で発信することは、外国人材に対する積極的なアピールになるため重要である。また、情報が陳腐化しないよう、定期的に情報が更新されていることもメッセージの信頼性を高めるという点で重要である。

84. 海外のテレビ、ラジオ、検索サイトなどのメディアを通じて会社又は製品の広告を行っている (★ 海外進出企業のみ)

企業の知名度やブランドイメージは、海外において人材を引きつける大きなきっかけとなるため、現地メディアへの露出は重要な取組である。一般消費者向けビジネスを行っていない企業にとっても、会社に関する情報をメディアに発信することで、自社の社員になり得る一般消費者における知名度を向上させる効果が期待される。

85. 本業とは別に社会貢献活動を行い、CSR報告書などを通じて活動内容を外部に公開している (★ 海外進出企業のみ)

優れた人材を引き付けるためには、自社の魅力を発信することが重要である。この際、本業以外にも、積極的に社会貢献活動を行っていることが、より働きがいのある会社としてのアピールにつながる。このため、CSR報告書などを作成・公開することにより、その活動を広く世間に知らしめることは、外国人材を引きつける上でも効果的である。また、国内だけでなく、海外においても社会貢献活動などを通じて社会的地位を向上させることで、現地人材の採用やその維持に対して同様の効果が期待できる。