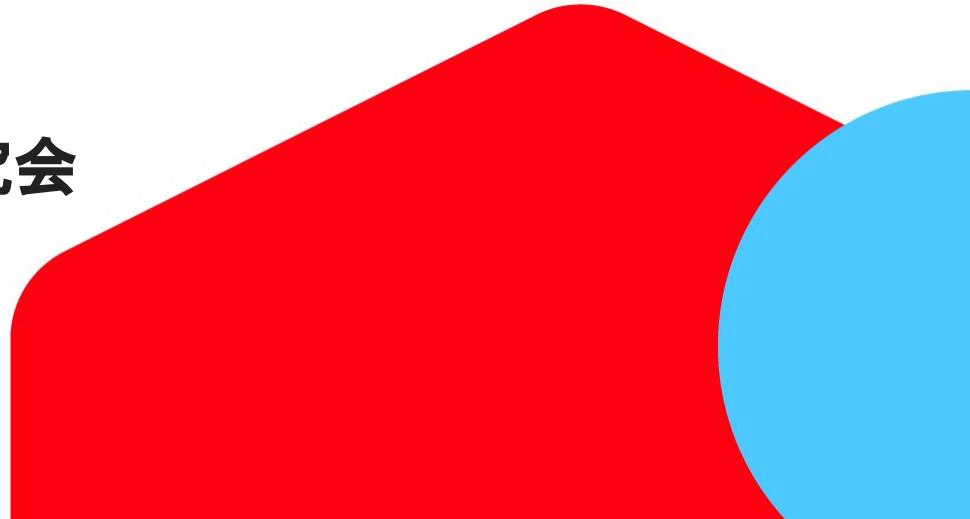


# 海外採用・定着に向けたI&Dの取組みについて

2024年01月24日  
経済産業省 高度外国人材研究会

株式会社メルカリ  
mercari



# | Agenda

**01 採用:メルカリの海外採用について by Kuboki**

**02 定着:メルカリのI&Dの取り組み by Juan**

**03 QA**

# | Agenda

**01 採用:メルカリの海外採用について by Kuboki**

**02 定着:メルカリのI&Dの取り組み by Juan**

**03 QA**

# 自己紹介



## 久保木 誉延 / Takanobu Kuboki

株式会社メルカリ  
Talent Acquisition, Manager

新卒で2007年に楽天入社。開発部門のエンジニアを経て、人事部に異動。エンジニア採用の責任者として新卒採用立ち上げや海外採用の立ち上げを担当。2018年12月、Talent Acquisition チーム、マネジャーとしてメルカリに入社。現在、新卒、中途、採用企画チームのマネジメントを担当。

10年以上インターネット業界の国内／海外採用に従事。採用以外にも人事システム(Workday HCM/ATS、Taleo、Workable等)の導入／運用など経験あり。

**Stay connected!**  
[Linkedin](#)  
[Twitter](#)

# 会社概要

---



## 会社設立日

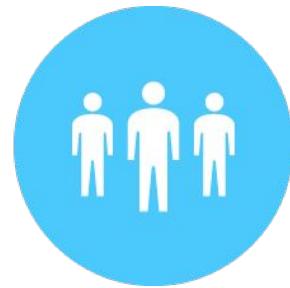
2013年2月1日



## オフィス

東京、福岡

Palo Alto、Bangalore



## 従業員数

2,035名（連結）

# 会社概要

mercari

メルカリグループは、株式会社メルカリと、その連結子会社で構成されています。

## Mercari Group

### Japan Region

#### Marketplace

##### mercari 株式会社メルカリ

- 設立 2013年2月1日
- 事業内容 スマートフォン向けフリマアプリ「メルカリ」の企画・開発・運営
- 所在地 〒106-6118 東京都港区六本木6-10-1  
六本木ヒルズ森タワー
- 拠点 東京、福岡
- 代表取締役 CEO 山田進太郎
- CEO Marketplace 青柳直樹

##### SOUZOH 株式会社ソウゾウ

- ①2021年1月28日
- ②Eコマースプラットフォーム「メルカリShops」の事業開発
- ③藤樹 賢司

#### Fintech

##### merpay 株式会社メルペイ

- ①2017年11月20日
- ②金融事業
- ③山本真人

##### mercoin 株式会社メルコイン

- ①2021年4月28日
- ②暗号資産・ブロックチェーン
- ③中村奎太

### MERCARI Mercari, Inc.(US)

- ①2014年1月
- ②US版メルカリの企画・開発・運営
- ③John Lagerling
- ④Palo Alto, California

### KASHIMA Antlers 株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー

- ①1991年10月1日
- ②フットボールクラブ運営
- ③小泉文明
- ④茨城県立カシマサッカースタジアム  
指定管理茨城県鹿嶋市 粟生東山2887番地

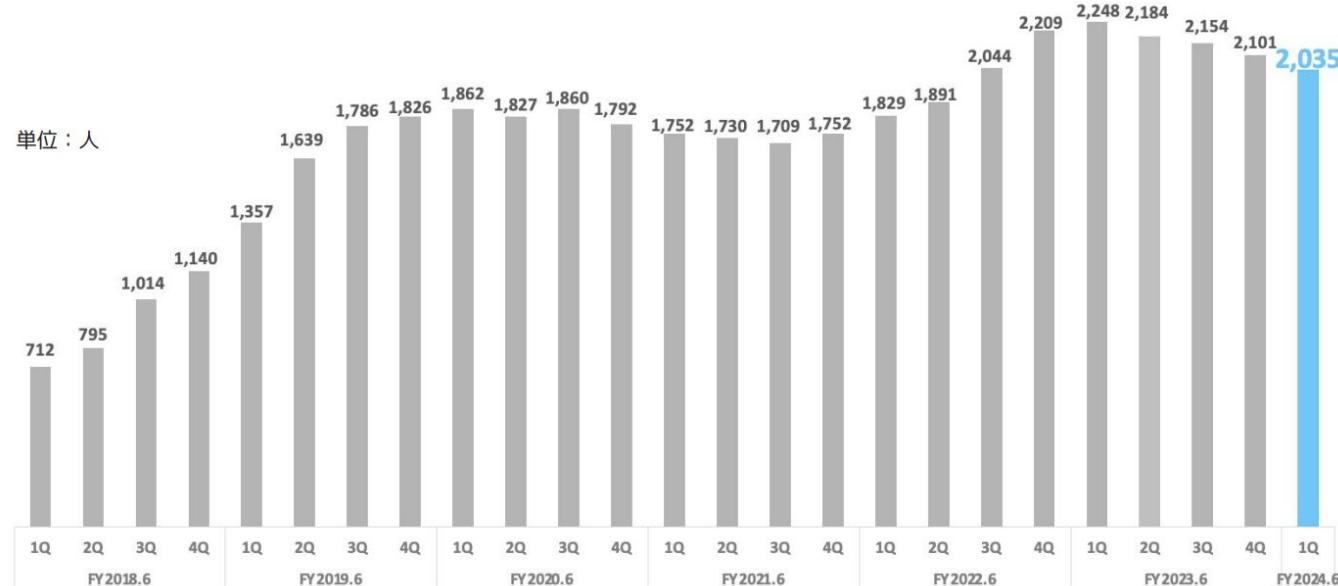
### Mercari Software Technologies India Private Limited

- インド開発拠点
- ①2022年6月
- ②インターネットサービス開発
- ③若狭 建（取締役 Managing Director）
- ④Bangalore, Karnataka, India

# 連結従業員数の推移

今後の成長に資する、エンジニアを中心としたメリハリのある採用を継続

<連結従業員数の推移>



# 組織の多様性の変化

2017年から本格的に海外採用を開始し、6年で組織のグローバル化が進展

**50**  
カ国

約50カ国以上からの  
社員が集まっている



**約50%**

メルカリ東京オフィスの  
エンジニアリング組織の  
約半数は外国籍  
(全社25.7%、管理職25.7%)



# 海外採用の取り組み

---

# 海外採用の目的

**Circulate all forms of value to unleash the potential in all people**

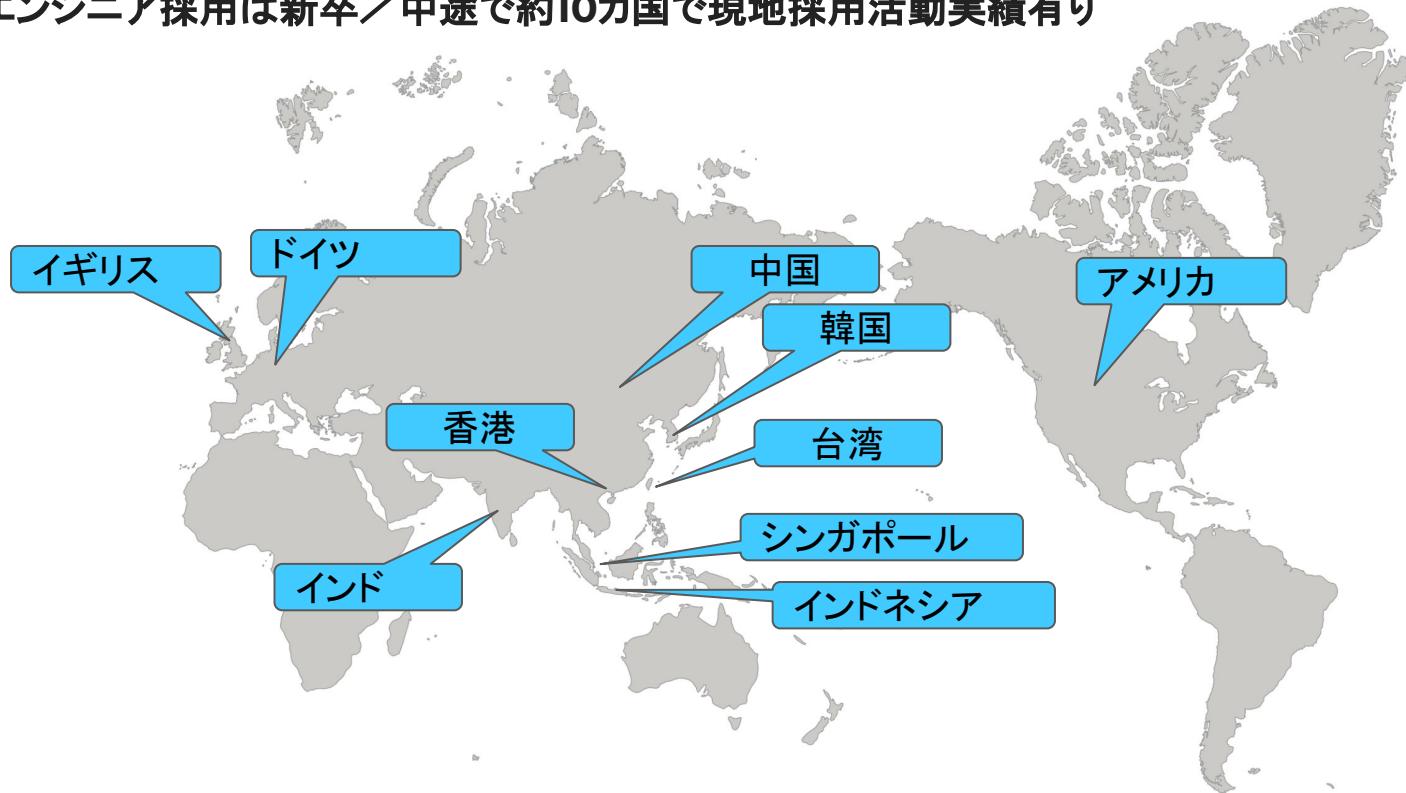
**あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる**



- 社会の公器として、世界中のお客さまおよびパートナーの多様なニーズに応え、あらゆる人の可能性を広げたい。ミッション達成のためにもまずは自分たちが多様であるべきだと考える
- グローバルで競争力のあるプロダクトとサービスを展開するために、世界中のトップタレントを採用する
- 国内の労働力減少およびエンジニア獲得の激化からの脱却(エンジニアの獲得が会社の競争力を左右するため重要な経営課題となる)

# 海外での現地採用活動

エンジニア採用は新卒／中途で約10カ国で現地採用活動実績有り



# 海外現地採用

## 海外現地採用の主な取り組み

- 海外現地でMeet-Up(説明会と懇親会)の実施
- Tech Conferenceでのブース出展／講演など
- 新卒については大学での説明会や現地での面接の実施(オンライン説明会なども実施)



Bangalore Meet-up



LeadDev Conference @ベルリン



インド IIT採用

# 海外採用の採用手法

## 【Job Board】

- 代表的なLinkedinを中心に、リロケーションを希望するEngineer向けのGlobalなJob Boardに求人を掲載。Linkedinでは定期的に自社コンテンツを英語で配信。



## 【Scout】

- ScoutはLinkedinを中心に、世界中のTalentにアプローチし、一人ひとり面談等で会社の説明及びカジュアル面談を実施し採用につなげる。スカウト専任リクルーターも配置

## 【Referral】

- Referralしてくれた社員には報奨金を支給。また、採用会食の費用などは全額会社が負担し、知人に声がけしやすい環境を整備。

## 【Campus採用】

- 海外の大学に訪問し、会社説明および現地にて選考などを実施(採用ベンダー利用)。昨年12月のインドIIT採用ではメルカリ単独で約3000名の応募あり。

## 【エージェント】

- 積極的には活用せず(国内において海外のPoolを持っているエージェントは多くない)

# 海外採用における課題とその対策

下記はメルカリのみならず、海外採用をしていく日本企業が対応していく必要あること

カテゴリ	課題	対策
共通 新卒 & 中途	✓ 言語の問題(選考中、業務での共通言語)	✓ 初期は通訳チームが面接など同席(現在はほぼ同席不要な状態) ✓ 各種資料の英語化 ✓ 言語要件の変更(組織によっては英語のみでも受け入れる)
	✓ 各種ツールのグローバル化(採用HP、採用管理システム)	✓ 各種グローバル採用ツール導入による採用の効率化(採用管理システム) ✓ 採用HPのリニューアル(英語化) ✓ コロナ以前から、オンライン面接の導入
	✓ 競争力のある報酬水準	✓ 市場データや公開情報などを参考に、職種 xグレード別報酬水準を設定。毎年市場データを用いて、競争力のあるレンジを維持
	✓ 候補者の生活面の不安	✓ リロケーションパッケージの提供 ✓ 各種受け入れマニュアルの作成
新卒	✓ 入社時期や選考時期の問題	✓ 一般的な4月入社以外にも通年採用／通年入社を実施
	✓ 新卒一律賃金／総合職採用の弊害	✓ Job Descriptionベースの採用。面接評価によって実力ベースの報酬を決定。 ✓ インターンによる候補者と職場のマッチング強化
その他	✓ 採用チームのグローバル化	✓ グローバル人材の採用(現在メルカリ採用担当のうち36%が外国籍)

# 参考：メルカリの海外移住者向けリロケーションサポート

メルカリでは、海外から移住しメルカリに入社する候補者に対し、オファー承諾から日本で新しい生活を始める準備が整うまで、手厚いリロケーションのサポートを提供しています。

## 入社承諾～渡航

- Starting a Life in Tokyoガイド送付
- ビザサポート
- 航空券手配
- 国際引越し手配

## 渡航～来日

- 1ヶ月の短期アパート手配
- 入居立会い

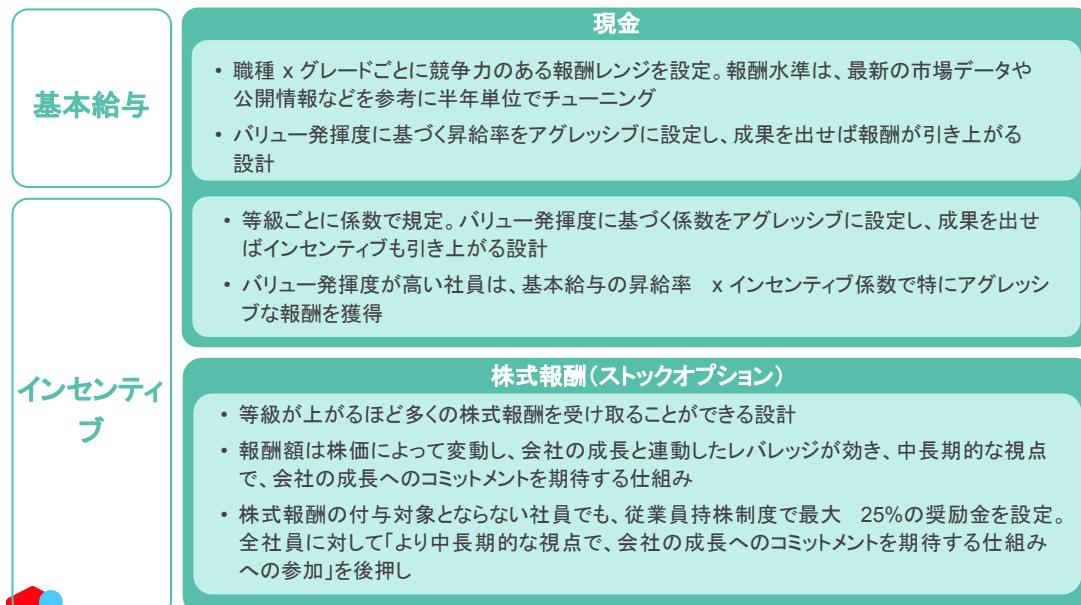
## 来日～入社

- 日本での暮らしオリエン
- 住民登録
- 銀行口座開設
- 携帯電話契約
- 長期物件探し
- 支度金の支給

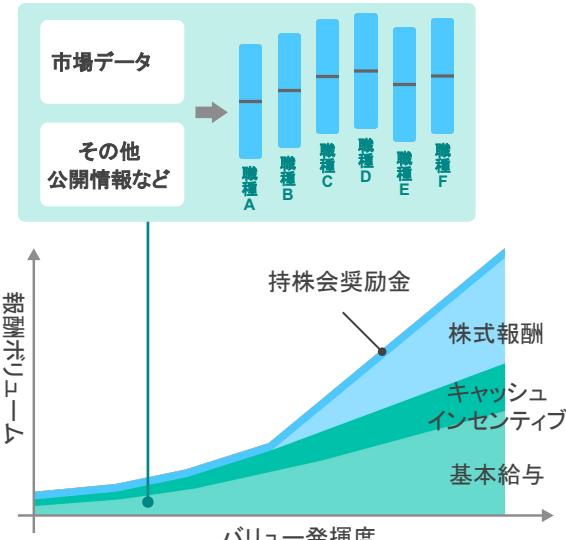
# 参考：バリューを発揮すればするほど、報われる制度設計

バリューの発揮度に応じた大胆な抜擢・登用の機会を積極的に用意しています。さらに「属性に関わらない競争力のある報酬を実現するための仕組み」も整備。「バリューに基づいてメンバーに期待するアクション」をカルチャーとして明文化し、メルカリが「人」に投資をする際の具体的な判断基準としています。

## メルカリの報酬設計



職種 x グレードごとに競争力のある報酬レンジを設定



バリューの発揮度に応じて大胆に報酬が引き上がる設計

# 海外採用の課題

---

# 課題感①

- 母集団形成
  - 海外採用については、自社だけで実施するには対応すべき事項が多岐に渡ることや、ベンダーなどを利用した場合コストが非常に高く(また採用できないリスクも高い)、多くの企業にとっては、募集を開始することへのハードルが非常に高い。
    - 例えば、JETRO主催のJAPANDAYなど新卒において、対象地域や大学の拡大および中途領域などでも実施するなど、企業にとっては参加費の負担が下がるだけでもトライアルしやすくなる
      - [インド工科大学ハイデラバード校における企業説明会「APAN DAY 2022」を開催します](#)
      - その他、海外での大規模なバイリンガル向けイベントとしては[ボストンキャリアフォーラム](#)などは参加企業多数
  - 海外での日本語教育への投資や、交換留学、日本の文化に触れるような機会を増やす
    - 応募者の多くの方が、日本との接点があり、そこから興味を持ち就職を希望してくれます。
      - [文科省、日本語教育の部署新設 24年度から指導体制強化](#)

# 課題感②

- 母集団形成
  - インターンの受け入れ
    - 海外学生にとってインターンで日本の魅力を知ってもらうのは重要な機会となるが、インターンの受け入れのハードルが高い。VISAの種類によっては、在留カードが発行されず国内の銀行口座の開設ができないため、海外送金の必要がある。海外送金については国や候補者が解説している銀行によっては送金トラブルが起こるなどリスクがある。
  - 報酬の競争力の低下
    - 円安、他国と比べた際の税金の高さなど、企業努力で対応できる部分もあるが、グローバルにおいての競争力が落ちている。過去、採用できていた国も、今では日本の報酬水準では魅力が落ち採用できないのようなことがこの10-15年で起きている。
  - 学生の囲い込み
    - シンガポールなどでは政府が学生に対して給付型の奨学金制度(ボンド)を充実させており、支給された対象者は卒業後3年間シンガポールの企業で働かなければならぬ。働かない場合、国に対して奨学金を支払わなければならない。日本からシンガポールで優秀な学生を採用しようとすると、ボンドのブロックがありComputer Scienceで優秀なNTUやNUSにあまり採用ができない。

# 課題感③

- コスト面
  - 海外採用の場合、国内採用と比較し採用費用が高額になるため投資が必要
    - リロケーション費用: 単身110万、家族帯同200万ぐらい
    - 海外採用ベンダーに発注した場合、数百万以上の企画料がかかるケースも
- 行政・生活インフラの英語対応
  - 自治体(住民登録等)、金融機関、公共料金、携帯電話など必須の手続きでも英語対応に限界
  - エンジニアが開発において参照する可能性がある関係法令について、英語版や英語解説が存在しないことが多い
- 生活環境
  - 教育: インターナショナルスクールの不足、学費が高額。幼稚園・保育園の手続きが煩雑。海外候補者の約3割が家族帯同。
  - 食事: ビーガン、ベジタリアンなど多様なニーズに応えるサービス・情報少ない。
  - 税制: 所得税などの負担が、採用で競合する国に比べてかなり高額。年収が並んだ際に、税金が安く英語圏ということでシンガポール企業に採用されるなどあり。
- その他
  - 同性婚のパートナーと来日を検討されている方の場合、現状同性婚・事実婚ではパートナーの方は「家族滞在」の申請は不可能であるため、辞退されたケースあり(カナダ人)

# | Agenda

**01 採用:メルカリの海外採用について by Kuboki**

**02 定着:メルカリのI&Dの取り組み by Juan**

**03 QA**

# 自己紹介



## Juan D. Garcia MP.

株式会社メルカリ  
Inclusion & Diversity

アルゼンチン共和国出身。

美術修士卒業後、フリーランス翻訳者として活動する傍ら、美術大学でも助教授として教鞭をとる。2012年に大学院へ入学するため文部科学省国費留学生として来日。卒業後、グローバルITシステム運用・通訳を経験し、19年にメルカリに入社。

翻訳通訳チームを担当しながら、「Pride@Mercari」コミュニティのLeadとしても活動。22年5月にI&Dチームに異動し、I&D課題解決、インクルーシブな社内環境づくりに携わる。

**Stay connected!**  
[LinkedIn](#)

# WHY:I&Dを推進する理由

---

# WHY: メルカリがI&Dを推進する理由

**Circulate all forms of value to unleash the potential in all people**  
**あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる**

**ミッションを達成するために、Inclusion & Diversityが必要不可欠**

- 組織に多様な視点が備わることで「見落とし」が減り、「あらゆる価値」の発見やリスク回避ができるから
- 世界中の多様なタレントが集い活躍する組織を作るために、バックグラウンドに関わらず個人が尊重されフルポテンシャルを発揮できる環境が必要だから

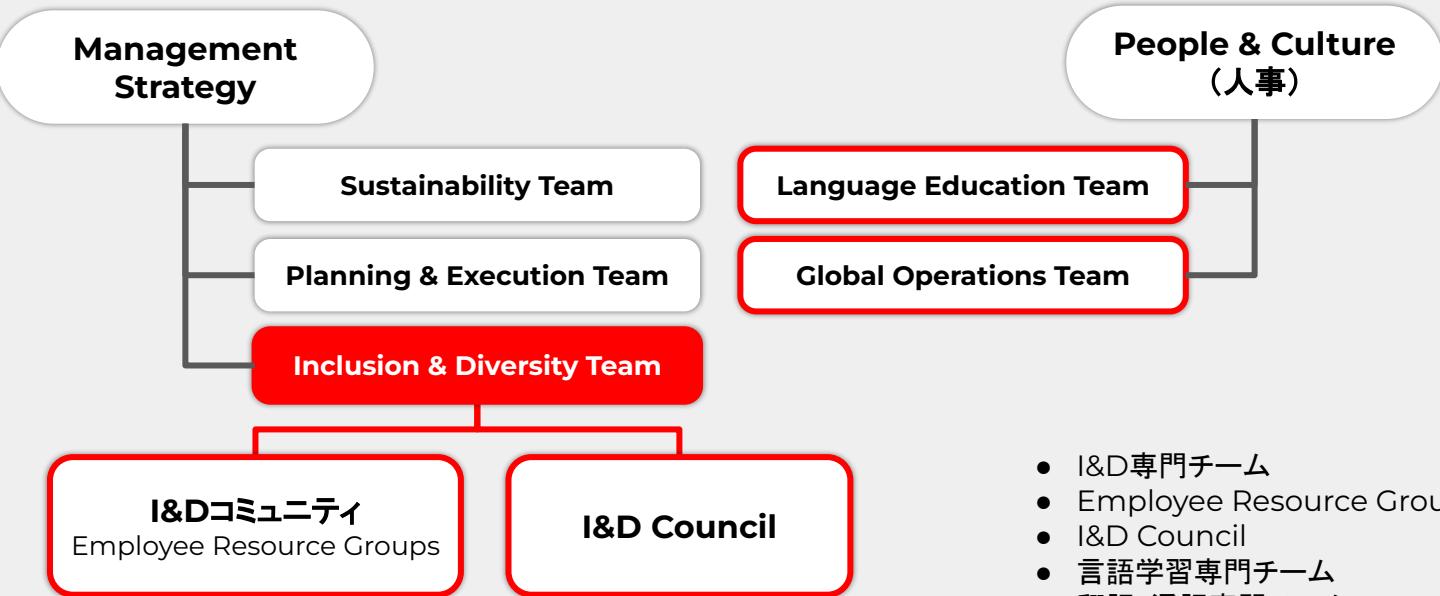
**Point: 事業成長のために、ある属性ではなく「だれでも」活躍できる環境を目指している**

# HOW:I&Dの進め方

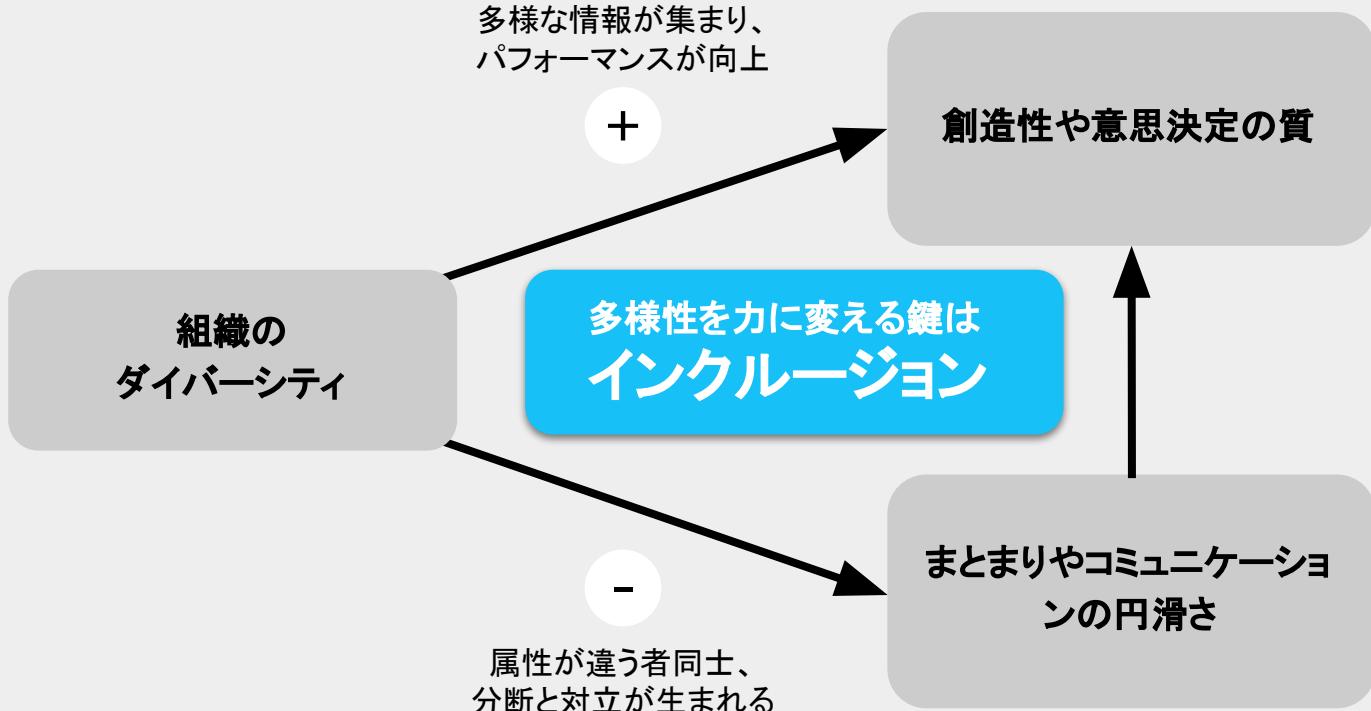
---

# I&D推進の体制

メルカリ代表取締役CEO 山田進太郎



# 「ダイバーシティのみは諸刃の剣」



# WHAT:具体的アクション・施策

---

# 社内向け(全員)I&D取り組みの概要

## 入社

- Job DescriptionのI&D観点追加
- 書類選考通過者のKPIを設定し、偏りがある場合は是正のアクションを導入

## 育成機会

- 管理職の候補者プールにおける目標(男女比・国籍比)を設定
- 候補者に対しタレントレビューによるアサインメントフォローと研修を実施

## フェアな評価

- グレード定義「I&D項目」の導入
- MGR/Dir登用率・昇格率、男女比・国籍比のモニタリング
- 登用推薦書のマイナリティチェックポイント
- 男女間賃金格差のモニタリングと是正

入社

Onboarding

業務

育成

評価

登用・移動

退職

## 制度

- Your Choice
- Merci Box(福利厚生)

## 言語施策

- 言語学習プログラム
- 通訳・翻訳サポート
- やさしいコミュニケーション研修

## インクルージョン促進

- カルチャーの明文化
- 無意識バイアス・ワークショップ
- Communication Team Building
- I&Dコミュニティ(ERG)

# 社内向け(全員)I&D取り組みの概要

## 入社

- Job DescriptionのI&D観点追加
- 書類選考通過者のKPIを設定し、偏りがある場合は是正のアクションを導入

## 育成機会

- 管理職の候補者プールにおける目標(男女比・国籍比)を設定
- 候補者に対しタレントレビューによるアサインメントフォローと研修を実施

## フェアな評価

- グレード定義「I&D項目」の導入
- MGR/Dir登用率・昇格率、男女比・国籍比のモニタリング
- 登用推薦書のマイナリティチェックポイント
- 男女間賃金格差のモニタリングと是正

入社

Onboarding

業務

育成

評価

登用・移動

退職

## 制度

- Your Choice
- Merci Box(福利厚生)

## 言語施策

- 言語学習プログラム
- 通訳・翻訳サポート
- やさしいコミュニケーション研修

## インクルージョン促進

- カルチャーの明文化
- 無意識バイアス・ワークショップ
- Communication Team Building
- I&Dコミュニティ(ERG)

# 制度面：柔軟な働き方を実現

メルカリでは、メンバー一人ひとりがそれぞれのライフスタイルに応じた働き方を選択できる環境をつくることで、多様な人材が活躍できる組織づくりを目指しています。

その一環として、「働く場所」「住む場所」「働く時間」を自由に選択できる「YOUR CHOICE」というワークスタイル制度を導入しています。

## YOUR CHOICE 3つのポイント

### “働く場所”を自由に選択できる

- オフィス出社かフルリモートを自由に選択可能

### “住む場所”を自由に選択できる

- 日本国内であれば、居住地は問わない
- 飛行機や新幹線など、全ての公共交通機関が利用可能

### “働く時間”を自由に選択できる

- フルフレックスで、24時間365日フレキシブルに勤務可能
- 日中の中抜けや日の労働時間を増やして週休3日等にすることも可能



フルフレックスを活用して実施したことがある働き方

日中に中抜けする

平日と休日を入れ替えて働く

1日の労働時間を減らして週6日働く



73.5%



9.9%



6.1%

1日の労働時間を増やして週3日働く(週休4日)

1日の労働時間を増やして週4日働く(週休3日)

当てはまらない



4.8%



4.2%



22.0%

メンバーから寄せられたコメント



子どもの通院や保育園のお迎えなどで中抜けできるのが働きやすい



有給休暇を利用なくとも、半日勤務ができるので助かる

アンケート実施日：2022年5月18日～5月24日 有効回答数：313名（日本国内在住のメンバー）

©Mercari, Inc.

# | 制度面: ダウンサイドリスクのケア

メルカリの人事制度は、バリュー発揮に振り切って、フルスイングしてほしいという思いから、アップサイドはあくまで報酬で社員に還元する方針です。一方で誰もが人生の特定のタイミングで直面するリスクがあります。 大胆なチャレンジを後押しするためにも、そのリスクはケアしたい。メルカリの福利厚生は、だからこそダウンサイドリスクに振り切った設計 としています。

## merci box

(メルシーボックス)

メルカリでは多様な社員が「Go Bold(大胆)におもいっきり働く環境」を  
より充実させていくため、様々な制度を取り入れています。



産休・育休  
介護休業支援の拡充



育児・介護休暇  
の有償化



妊娠の支援



病児保育費の支援 認可外保育園補助



万が一の時の  
セーフティライン



卵子凍結支援制度  
0歳児保育支援制度

# 社内向け(全員)I&D取り組みの概要

## 入社

- Job DescriptionのI&D観点追加
- 書類選考通過者のKPIを設定し、偏りがある場合は是正のアクションを導入

## 育成機会

- 管理職の候補者プールにおける目標(男女比・国籍比)を設定
- 候補者に対しタレントレビューによるアサインメントフォローと研修を実施

## フェアな評価

- グレード定義「I&D項目」の導入
- MGR/Dir登用率・昇格率、男女比・国籍比のモニタリング
- 登用推薦書のマイナリティチェックポイント
- 男女間賃金格差のモニタリングと是正

入社

Onboarding

業務

育成

評価

登用・移動

退職

## 制度

- Your Choice
- Merci Box(福利厚生)

## 言語施策

- 言語学習プログラム
- 通訳・翻訳サポート
- やさしいコミュニケーション研修

## インクルージョン促進

- カルチャーの明文化
- 無意識バイアス・ワークショップ
- Communication Team Building
- I&Dコミュニティ(ERG)

# | 言語面: 翻訳・通訳チーム(GOT)



## Translation

- 社内資料や海外展開に伴うドキュメントの翻訳
- IRやMercari記事を含む社外向けドキュメント類の翻訳



## Interpretation

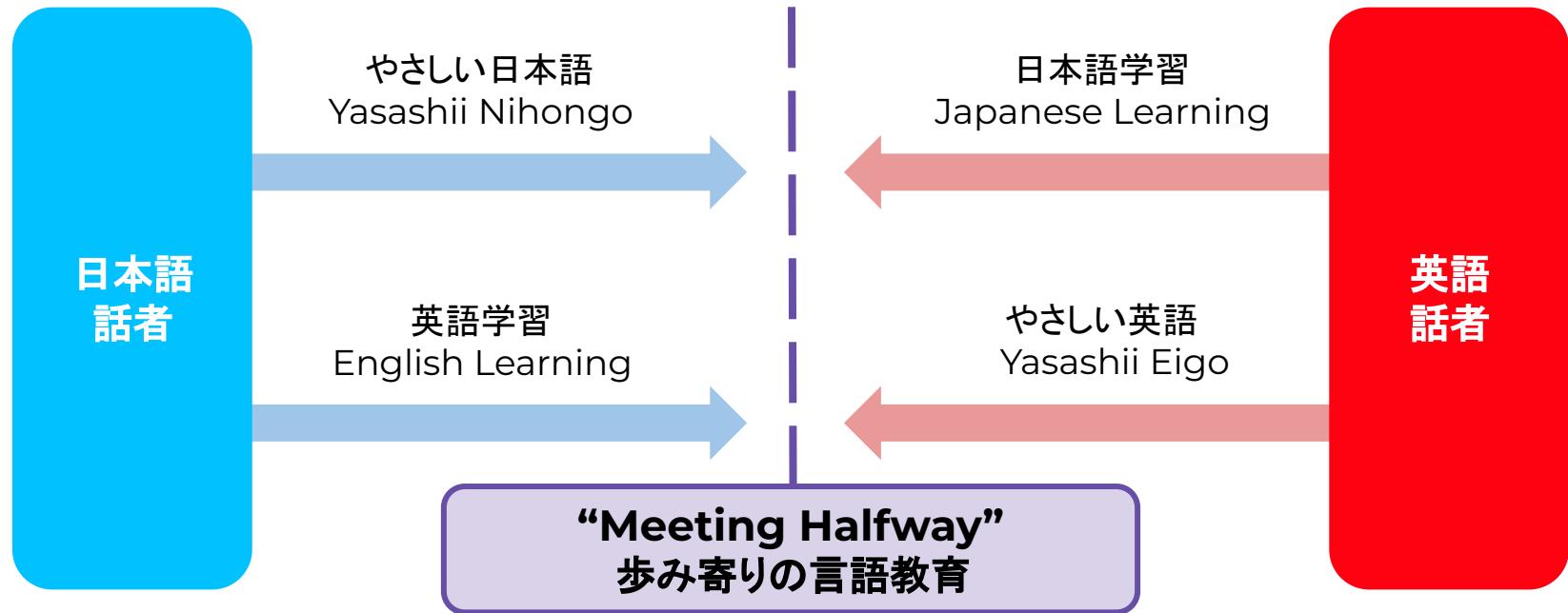
- チームミーティングや面接での通訳
- All Handsなど、社内外イベントでの通訳



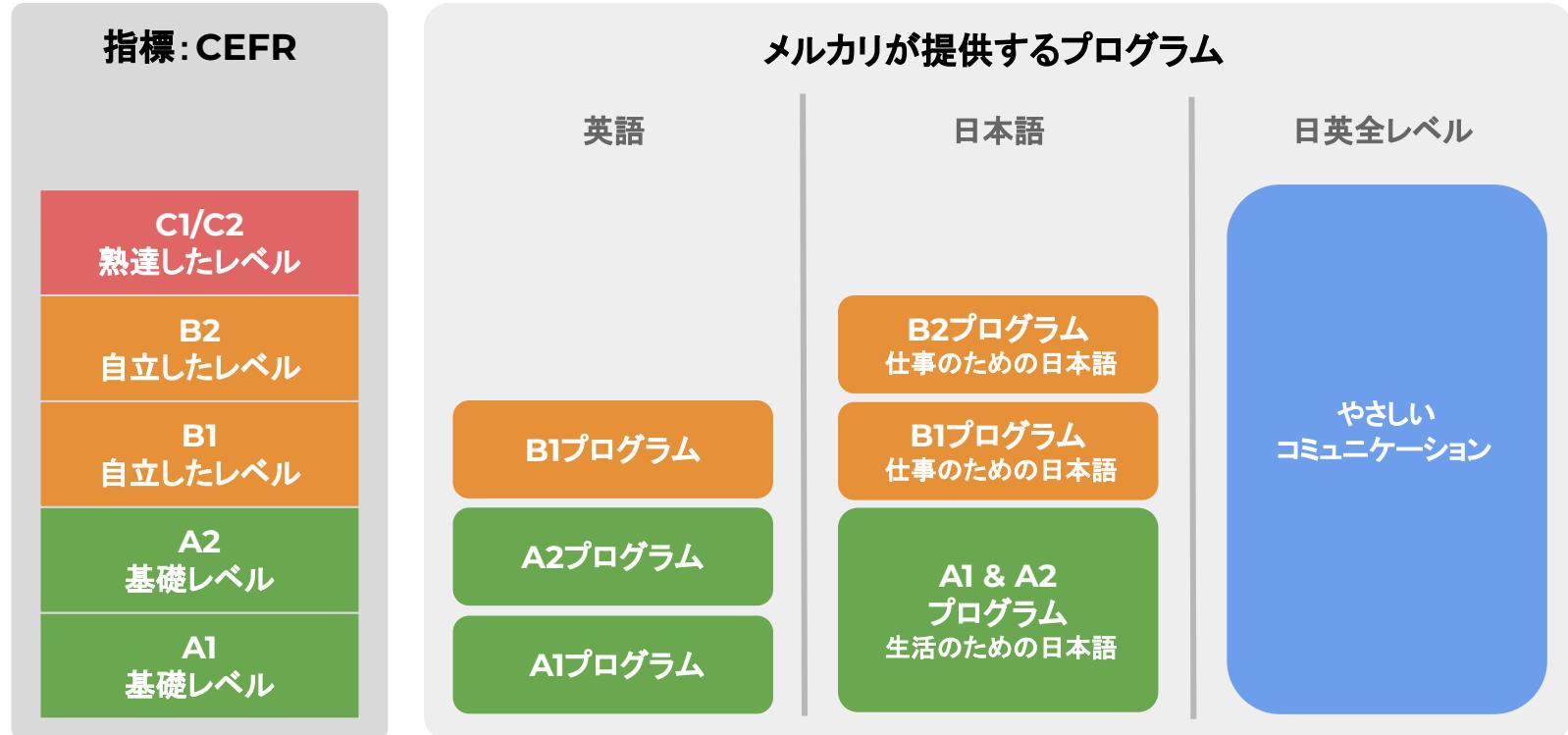
## Localization

- グローバル化に関するプロジェクト
- フリマアプリメルカリのローカライゼーション

# | 言語面: 言語教育チーム(LET)



# 言語面: 言語教育チーム(LET)



# | 社内向け(全員)I&D取り組みの概要

## 入社

- Job DescriptionのI&D観点追加
- 書類選考通過者のKPIを設定し、偏りがある場合は是正のアクションを導入

## 育成機会

- 管理職の候補者プールにおける目標(男女比・国籍比)を設定
- 候補者に対しタレントレビューによるアサインメントフォローと研修を実施

## フェアな評価

- グレード定義「I&D項目」の導入
- MGR/Dir登用率・昇格率、男女比・国籍比のモニタリング
- 登用推薦書のマイナリティチェックポイント
- 男女間賃金格差のモニタリングと是正

入社

Onboarding

業務

育成

評価

登用・移動

退職

## 制度

- Your Choice
- Merci Box(福利厚生)

## 言語施策

- 言語学習プログラム
- 通訳・翻訳サポート
- やさしいコミュニケーション研修

## インクルージョン促進

- カルチャーの明文化
- 無意識バイアス・ワークショップ
- Communication Team Building
- I&Dコミュニティ(ERG)

# I Inclusion面:カルチャーの明文化

▶ キャリアサイトでCulture Docを公開  
<https://careers.mercari.com/jp/culturedoc/>

メルカリは、これから「メンバーが発揮する長期的なバリューの総量が最大化されるような投資判断」に一層のメリハリをつけていきます。そのために「バリューに基づいてメンバーに期待するアクション」をカルチャーとして明文化し、常にアップデートを続けています。これがメルカリにとっての「人」への具体的な投資判断基準になります。



# I Inclusion面:バイアスの解消

## Communication Team Building



- 自分のコミュニケーションスタイルを理解
- チームメンバーのコミュニケーションスタイルを理解
- チームや状況に応じてコミュニケーションスタイルを調整できるようになる

## 無意識バイアス・ワークショップ



- **Knowledge**  
無意識バイアスを理解する
- **Awareness**  
自分の無意識バイアスを意識する
- **Skills**  
自分と他者に存在する無意識バイアスを意識する習慣をつける

+やさしいコミュニケーション研修

# Takeaways



- **WHY**
  - 事業成長のために、I&Dの推進が必要不可欠
    - ある属性ではなく「だれでも」活躍できる環境を目指している
- **HOW**
  - InclusionなしのDiversityは、分断と対立が生まれやすい
    - 「外国籍社員」のみにフォーカスするのではなく、「日本人を含む全社員」に向けた施策とメッセージが重要
- **WHAT**
  - 包括的に対応する
    - 制度面
    - 言語面
    - Inclusion面

# Thank you!

# | Agenda

**01 採用:メルカリの海外採用について by Kuboki**

**02 定着:メルカリのI&Dの取り組み by Juan**

**03 QA**

# Appendix

---

# 世界中の多様なタレントの可能性を解き放つ組織の体現



メルカリにはミッションに  
共感するメンバーが  
**2,101** 人  
在籍しています  
そのうちFY2023.6は、  
**26.4%** が  
社員の紹介で入社しました

メルカリには約**50**カ国から世界中の  
プロフェッショナル人材が集まっています

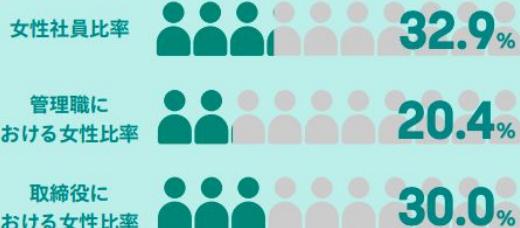


外国籍社員比率は

全体 **25.7%**  
管理職 **25.7%**  
エンジニア  
組織 **53.8%**

特にエンジニア組織を中心に  
外国籍社員比率が増加しています

女性比率の改善を図るため、採用・登用・昇格の  
各候補者プールにおける多様性のKPIを定め推進しています



男性の育児休業等の  
取得率は



男性の育児休業等の  
取得平均日数は



男女間賃金格差の是正アクション

説明できない格差



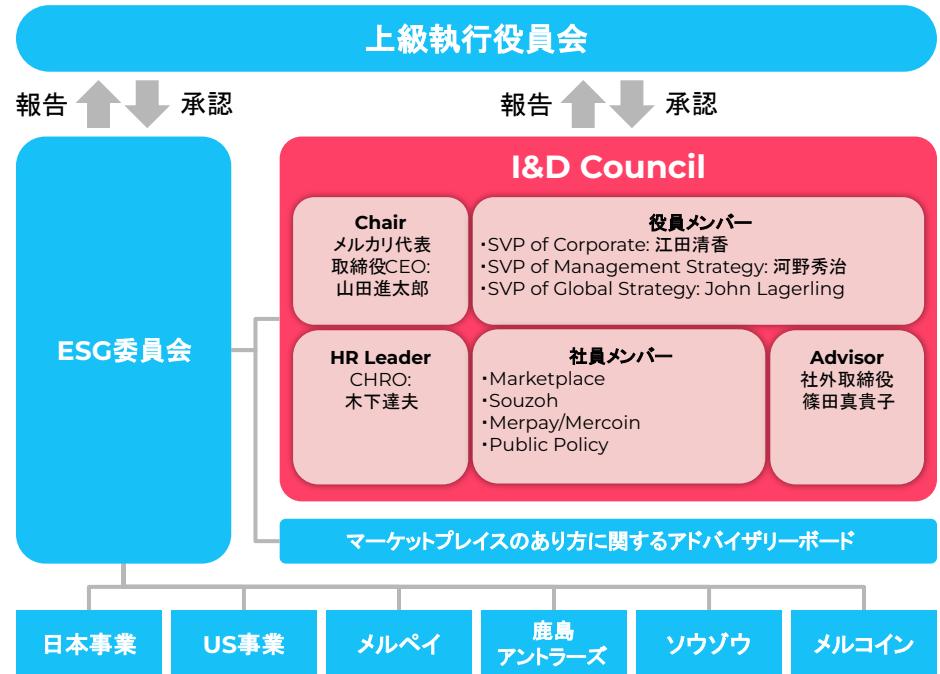
役割・等級や職種などの  
差に起因しない  
「説明できない格差」を  
解消するために、  
個別報酬調整を実施しました

詳細はP43へ

# I&D Council設立

社内のI&Dに関する課題について議論する定例会議

- メルカリグループのI&D課題を組織横断で議論する場として、**2020年12月に設立**
- 経営環境にとって最も重要な点にフォーカス
- 四半期に1度、I&D Councilから**上級執行役員会**に議論内容を報告
- 社外知見や多様な社員の視点や意見を反映させるため、Councilメンバーに下記の方々も参加
  - 社外有識者:1名
  - 社員参加者:4名



Execメンバーと一緒に社員も参加し、メルカリで働く自身の経験からの気づきや Insightを提供

# I Inclusion面:I&Dコミュニティ

「Employee Resource Group」(ERG)と呼ばれるもので、組織の中で共通の特性や人生経験に基づいて職場で一緒に働く社員のグループです。

- 目的:個人の多様性を尊重し、メルカリの I&Dを推進するために、マイノリティとその Ally(アライ)でネットワーク構築、エンパワーメントの文化を作ります。

メルカリではI&Dコミュニティと呼ばれる3つのERGがある



## Multicultural@Mercari

- Exec townhall
- 認知度を高める活動  
(Ramadanなど)



## Pride@Mercari

- Inclusive languageガイド
- LGBT+相談窓口
- 認知度を高める活動



## Women@Mercari

- 認知度を高める活動
- コンファレンスでの登壇
- Build@Mercariプログラム