

第3回高度外国人材研究会

議事要旨

議 題	第3回高度外国人材研究会
開催日時	令和6年1月24日(月) 15時00分～17時00分
開催場所	本館17階 第3特別会議室 及び、オンライン (Teams 会議)

【議事概要】

<プレゼン概要>

東京経済大学 小山准教授

- 高度外国人材とイノベーション促進は密接に関連しているが、多くの企業において、高度外国人材と日本人社員の間の相互支援、相互学習、相互成長が上手くできていない。
- コロナ禍前のディスコ社の調査では、679社に対してアンケートした結果、高度外国人材の受入に向けては、社内の受け入れ態勢の未整備や、日本人管理者不足が課題として挙げられた。また、採用後の孤独感が強いことも課題である。受け入れ態勢未整備の中で孤独感が強くなると、現場でイノベーションは生まれない。イノベーションのためには、DE&Iが大事であり、近年の研究でも議論されている。日本企業も是非理解頂き、実践が必要であろう。
- ダイバーシティとは多様性を受け入れ・尊重し、特定の属性優遇や排除はしない考え方である。但し、多様性のマネジメントは難しく、二面性がある。ポジティブ面は、多様な価値観からイノベーションや生産性向上につながることだが、一方で、ミスコミュニケーションや、対立関係、不信の拡大により生産性が低下する側面もある。つまり、ダイバーシティだけでは不十分であり、Equity（公平）とInclusion（インクルージョン）も同時に取り組むべきである。
- ダイバーシティ促進による組織への影響を研究した論文があるが、これによると、文化的多様性により、組織の遠心力の高まりと求心力の減少が生じる。遠心力は創造性増加によりチームパフォーマンスに正の影響を与えるが、コンフリクトも増加するため負の影響もある。求心力の低下は集団浅慮（グループシンク）が減少する効果がある一方で、結束力も減少する。
- 次にEquityについて述べる。EquityとEqualityは異なっており、全員に同じものを与えるのがEqualityである。ただし、問題は解決せず、結果として不平等となる。

Equity は平等な結果を目指した公平な問題解決のことである。高度外国人材に当てはめると、とくに海外からの直接採用の場合は住宅支援や日本語トレーニングが当然必要となるが、そうした支援を日本人に対しても同じように取り組む必要性は低い。政策検討における理論武装には、この Equity の概念が必要だろう。

- インクルージョンは、個性発揮の奨励と職場への受け入れの両方が実現された状態を指す。職場への受け入れは前提と考えると、インクルージョンは個性発揮が奨励されている状態で、奨励されていないと同化となる。日本企業の多くが同化のアプローチで、日本人と同じ日本語力、価値観を求めており、個性発揮の奨励がされていない。
- そこでインクルーシブ・リーダシップが重要になる。一人一人の個性の認識と異なる視点を追求し、個性発揮を奨励しつつ、目的・目標の共有化や組織参画のための動機付けを進めて職場への受け入れにつなげることで、インクルージョンが実現される。
- ここまでの内容を踏まえて、日本型ダイバーシティ・マネジメントを提案したい。海外ではジョブ型中心で、採用の時点で個性と業務内容が概ね一致しており、国籍やジェンダーなどは問われない。一方で、多くの日本企業はジョブ型ではなく、職務記述書がないため、採用時点で個性と業務内容の一致が図られにくい。しかし、「役割」はある。「役割」は文書化されておらず、上司・部下とのコミュニケーションを通じて、部下一人一人の個性を生かした役割設定が可能である。日本では課長レベルが実は大きな権限を持っており、個性を生かしたアサインメントができる。これは組織参画のための動機付けにつながるのではないか。
- 一部の中小企業では経営者の方針にもとづいて、高度外国人材の個性を生かしたアサインメントを実現できている。本来、仕事で個性発揮できることは、高度外国人材だけでなく、日本人においても大事である。
- 今後は、同質的なメンバーが変わらないクローズドなコミュニティから、外部からのメンバーの出入りがあるコミュニティ、多様性を活用できる組織が残っていく。多様性を活かせる組織は、結果として高度外国人材を活かせる組織である。DE&I で日本人社員も含めて社員全員が個性を生かせる組織をつくることで、結果として、高度外国人材の活用に繋がるとよい。

日立製作所 岩船様

- 日立製作所は連結 10 兆円規模で海外売上高が 62%、従業員数が 32 万人おり、約 60%が海外人財である。創業精神は「和」、「誠」、「開拓者精神」の三点となっている。
- 経営戦略は社会イノベーション事業のグローバル拡大。求められる人財・組織もこの 20 年間でかなり変化した。海外市場を獲得するためには、多様な人財の獲得が重要であり、国や組織をまたいて協業し一つのチームとして業務遂行できる人財

や、顧客の課題に適宜プロアクティブに対応できる人財が必要である。

- ジョブ型では、会社としては「職務」の見える化を、個人としてはスキルなど「人財の見える化」を実施している。そこで双方向にコミュニケーションをとりながら、適所適財の配置を実現していく。このためには、いろいろなプラットフォームが必要。例えば、「職務の見える化」では等級・ジョブディスクリプション、「人財の見える化」ではパフォーマンス評価の見える化が必要。会社と人財のコミュニケーションには、タウンホールミーティングなどの場が必要である。
- 個人が自立的にキャリアを考えるサポートとして、キャリアエージェントや1on1のようなパフォーマンスマネジメント、eラーニングなどもプラットフォームとして整備している。
- 職務と人財をマッチングさせて適所適財の配置をしていくために、人財配置ポリシーや公募、副業支援のような、いわゆるモビリティを高める仕組みも整理している。
- 700社程度のグループ会社の共通基盤として、グループグローバル人財マネジメント基盤があり、その上に各リージョン独自の仕組み・制度がある。
- 共通基盤については、まずデータベースを整理した。それからグローバル・グレードでマネージャー以上の役職については、全世界同じ基準にした。パフォーマンスマネジメントについては、目標設定について、会社の目標を個人ごとにカスケードダウンしている。報酬制度は各国の制約等あるため、考え方として「市場競争力確保」と「ペイ・フォー・パフォーマンス」、「透明性の維持」という三つをフィロソフィーとして策定している。このような人財基盤をベースにしながら、各地域でその上に乗る追加的な仕組みを作っている。国内のグループ会社で実施している地域別の施策も説明する。
- ジョブディスクリプションが最初のポイントである。450種類のポジションに対して個別に作成の上、マネージャーと部下が相談をしながら個別のジョブディスクリプションを作成する。この個別のジョブディスクリプションは、社内外の人財のモビリティ強化や、適所適財の配置、報酬評価に活用できる。
- 次に人財配置について述べる。「組織目標」を如何に達成するかを考え、それを実現するために必要な「最適な組織体制」の構築を検討するプロセスを、日立グループ全体で徹底している。
- パフォーマンスマネジメントでは、目標設定や評価の考え方もグループグローバルに一本化してきた。
- 報酬に関しては地域ごとのバランスもあるため、会社としては報酬フィロソフィーを定義した。報酬は仕事等に応じた給与体系に順次変更を図っている。2014年から管理職クラスの報酬体系を変更した。非管理職について、現在ジョブ

型報酬への転換を労使協議中である。パフォーマンスマネジメントもダイレクトに賞与に反映させ、グローバルの人財基盤との連動を高めている。賞与は個人業績と部門業績と全社業績の三構造となっている。

- 月例賃金と年間賞与を組み合わせた期待年収を年度初めに管理職に示している。そこを標準に、モチベーションを喚起しながら、報酬マネジメントをしている。
- 次はポスティング・異動するときの考え方について説明する。欧米では自分でキャリア構築することが一般的である。会社をまたいだ異動も自分で考えてやっていく。個人としてキャリアプランを自立的に考えてほしい。
- 個人が自発的に、あるポジションに応募して、会社とマッチングができるのが、公募制度である。別部署の仕事も一定割合行うことができる社内副業制度もある。社外副業制度（非雇用型）として、業務委託契約を個人で結ぶこともある。ボランティアや、社外の仕事も同じようにできる仕組みである。これをサポートするためのエージェントを本社に置いている。従業員については、マネージャーがキャリアをサポートしている。自律的な異動には、能力開発も自律的にやる必要がある。我々は各ジョブディスクリプションで求められる仕事、経験を定義している。本人がそれに向かって上長と相談して、スキルをアップグレードする機会を与えている。
- ラーニングプラットフォームも 2022 年から導入した。AI を使いながら、自分が求めるキャリアを入れて、それに対して今どの辺にいて、こういうプログラムでスキルを身に着けると良いというのを推奨する。

メルカリ 久保木様

- メルカリは 2013 年に創業し、東京、福岡、USA、インドに拠点がある。現在の従業員数は 2,000 名程度で、初期からグローバルでのサービスの構築に挑戦している会社である。メルカリの従業員は、営業ではなく、アプリ開発のエンジニアや、プロダクトマネージャーのような人材が非常に多い。
- 外国人材の採用を始めたのは 2017 年からで、2018 年には インドの IIT を中心に約 40 名の新卒を採用した。現在では、日本国内に在籍している社員の約 23%がグローバル人材である。開発部門については約 50%が、管理職全体では 25.7%が外国人材である。
- 外国人材の受け入れ方には、少人数で受け入れる方法と大規模に受け入れる方法の 2通りがある。職場における孤独感の解消には、最初にある程度のボリューム受け入れることで、グローバル人材がマジョリティーである状態をいかに早期に作るかが重要と考えている。
- 外国人材の採用の拡大に取り組む理由は三点ある。一点目は、グローバルで使われるサービスの構築には外国籍の方の活躍は必須であることである。二点目は、イン

ターネットサービスの競争力の源泉がテクノロジーであるため、グローバルからトップタレントを呼び込む必要があることである。三点目は労働力不足である。国内の労働力の減少により、どの企業もエンジニアの獲得に苦戦している。一方、言語の壁さえ超えられれば、グローバルで優秀な人たちが獲得できる。

- 今は、中途・新卒で約 10 か国から現地採用の実績がある。アジア以外にも欧米諸国の現地に行き、採用活動をしている。地道な草の根活動として、説明会への参加や、テクノロジーカンファレンスでのブース出展等をしている。また、新卒採用に向けては、現地大学を訪問して面接や説明会等を行っている。
- 自社にスカウト担当を配置し、自社に合う人材を探して、1人1人に対して説明をする等、地道に採用活動をしている。
- 海外のエンジニアを中心に、日本に限らず色々な国で働きたいというニーズがある。リロケーションしたいエンジニアが集まるグローバルのポータルサイトや、東京で働きたいエンジニアが集まるポータルサイト等にも求人を出している。また、グローバル人材が増えて来たことで、リファラル採用も増加している。日本国内と異なり、海外向けにはエージェントの利用は限定的である。
- 海外現地から直接採用した人材の約 93%がエンジニアである。アジア、インド、欧米各国やそれら以外の国からも採用している。
- ジョブディスクリプションを作ることで、等級制度や職種ごとの報酬レンジを競争力のあるものに変更した。新卒一括採用は廃止し、新卒の賃金も一律ではなく、ジョブディスクリプションベースとし、採用はインターンを経由している。
- 仕事でパフォーマンスを出してもらうためには、生活の基盤を作ることは非常に重要である。そのため、リロケーションパッケージの提供もしている。
- リクルーターの多国籍化など、人事を含めたグローバル人材の採用体制の構築も非常に重要なポイントである。

メルカリ Juan 様

- メルカリの「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」というミッションを達成するためには、Inclusion & Diversity が必要不可欠である。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。また、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である。
- メルカリでは、I&D Team が経営戦略室に所属していることが特徴である。I&D の推進にはボトムアップとトップダウンの二つのアプローチを取っている。ボトムアップは I&D コミュニティという ERG リソースグループが担当し、トップダウンは

経営層と直接議論できる I&D カウンシルが担当している。人事組織とも緊密に連携し、言語学習専門チームと、翻訳・通訳専門のチームも設置している。

- 多様性だけを増やすと属性が違う者同士で分断や対立が生まれるほか、コミュニケーションなどの課題が発生するため、メルカリではインクルージョンの推進に力を入れている。
- 外国籍社員のみならず、そもそも日本人を含む全員に向けた施策が必要と考えている。エンプロイジャーニーに合わせて、制度面、言語面、インクルージョン面の取り組みを実施している。
- 制度面では、柔軟な働き方の実現に向けて、ワークスタイルを自ら選択できる制度を設けている。リモートワークとするか出社するか、住む場所や勤務時間を社員が自由に選択可能。また多様な社員が大胆に思い切り働ける環境をより充実させるため、ダウンサイドリスクのケアにフォーカスした福利厚生制度もある。
- 言語面では、メルカリは英語をあくまでツールとして捉え、公用語としていない。日本語話者と英語話者がバリューを最大限に発揮できるように、翻訳・通訳専門チームを設けている。社内ドキュメントや、資料翻訳だけではなく、採用面接やチームのミーティングにも参加し、通訳を提供している。
- 言語教育専門チームでは、日本語学習と英語学習のプログラムのほか、やさしいコミュニケーションという研修を提供している。言語学習プログラムは、生活のためと仕事のための二軸で設計している。やさしいコミュニケーションの研修は、日本語話者と英語話者双方の歩み寄りを目指すものである。
- インクルージョンは、社員に求められる行動を明確にし、理解してもらうことが重要である。メルカリでは、メンバーに期待するアクション等を Culture Doc として公開している。
- また、多様なコミュニケーションのスタイルや自分の無意識バイアスの理解に向けたワークショップも提供している。マネージャー以上は受講必須としている。

メルカリ 久保木様

- 海外採用における課題感について述べる。
- 海外採用は多くの企業にとって自社対応だけではハードルが非常に高い。幅広い企業で受け入れを進める上では、政府系主催の採用イベントなどを活用し、採用コストを軽減することが重要である。
- 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機会の向上も必要と考えている。実際に自社への応募者の多数が、以前より日本との接点を持っており、そこから興味を持ち就職を希望している。
- 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だが、企

業にとってはインターンを受け入れるハードルが高い。ビザの種類によっては、銀行口座の開設や海外送金においてリスクがある。

- 日本では円安や税金の高さもありグローバルにおいて報酬の競争力が低下している。
- 海外では学生の困り込みもみられる。例えば、シンガポールは政府の給付型の奨学金制度で学生に対して自国内企業での就労の縛りを設けており、日本に優秀な学生を採用するにはハードルが高い。
- 海外採用は国内採用と比較し費用が高額となる。例えば、リロケーション費用や海外採用ベンダーに発注する際の企画料が日本と比べて高い。
- 行政・生活インフラの英語対応も重要である。自治体（住民登録等）、金融機関、公共料金、携帯電話等の生活するために必須である手続きにおいても英語対応に限界がある。また、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。
- 教育面では、インターナショナルスクールが不足しており、学費も高額である。幼稚園・保育園の手続きも煩雑である。海外の採用候補者の約3割が家族帯同のため課題になりやすい。食事についてもケアが必要だが、ニーズに応えるサービスや情報が少ない。
- 税制面では所得税などの負担が高いことから、同じ年収を提示しても他国企業に競り負けることがある。
- 同性婚のパートナーについては、現在「特定活動」が認められる場合もあるが、「家族滞在」が認められないことにより入国後の日本での生活におけるリスクが高まるため、選考の段階での辞退や、応募自体を諦めてしまうケースがみられる。「家族滞在」として認めることも検討すべき。

<ディスカッション>

- 社内人事制度を整備し、外国人材と共に働く仕組みを整えても、心理面で社員がついてこれられないことも考えられる。社員の受け止め方はどうだったか。
- 海外の外国人材社員が日本本社へ異動する取組みや、日本本社の日本人社員が海外法人へ異動する取組みは進められているか。
- 既にレポートラインがグローバル化している部門においては、外国人の上長・部下がいることは普通であり、グローバルな人事制度の整備がむしろ求められていた。他方で、国内のお客様向けの業務を担当し、レポートラインが国内にある部門においてはあまり外国人と一緒に働く意識はないのも事実。このため、ジョブ型の必要性について

てトレーニングを提供し、理解を深めてきた。これによって、自律的なキャリア形成の重要性についての理解も広まっている。

- 国や法人をまたいで異動することへの制約はあるが、主に出向の形で実現している。一度退職して雇用契約を切り替える対応をすることも一部の事業部門ではあるが、年金の問題など、様々なハードルがある。
- 給与レンジについて、若手層とマネージャー層の日本人と外国人材でそれぞれ異なる設定をされているのか、一律で設定されているのかお聞きしたい。
- 職種ごとにグレードごとの報酬レンジが決まっている。競争力のあるオファーをするために、マーケットベンチマークデータを使いながらアップデートしている。若手、年齢などの特性は関係ない。新卒でもインターンを通して中途レベルの実力があると分かった場合、「1000万払いましょう。」というケースもある。
- 役員層も含めて給与を国内外で一体化しているかお伺いしたい。また、海外⇄日本のモビリティに関する制度面の課題をお聞きしたい。（事務局）
- 給与は、二つ考え方がある。役員やトップマネジメントクラス向けは、仕事の範囲が国内に留まらず、グローバルも含めて責任を持つケースが多いため、グローバルのエグゼクティブに合わせた水準を意識している。一方で、マネージャー以下の水準自体はローカルマーケットごととしている。報酬のフィロソフィーは、市場競争力確保とパフォーマンスの透明性維持の実現を重視している。
- モビリティも二つの考え方がある。例えば、現地製造拠点を新たに設けた場合、当初は日本から現地へ異動する形が中心だが、次第に地産地消型で現地採用中心になる。その際には、ガバナンスを効かせるためにマネジメントだけが日本から異動することがある。この場合、現地化が進みすぎてしまうため、日立のやり方を理解頂くために現地のリーダークラスの人財に日本や海外に異動してもらうこともある。二つ目の考え方は仕事の進め方自体の変化である。コロナ禍を経て、リモートワークが定着化し、出張や出向等で異動する必要が低くなりつつある。そのため、人財育成の観点からのモビリティも実施している。
- 社内に外国人材を多く受け入れていく中で、特にプライオリティの高い課題を教えてください。（事務局）

- 制度面では、言語対応が最初の壁。日本人も含めて双方向でコミュニケーションをどうするか考えるべきである。その上で、色々な社内制度のアップデートが伴ってくる。
- 企業の外国人受け入れ体制が完全に整備できることはない。外国人材が入り、視点が多様化することによって、変えるべきことが分かってくるので、まずは採用し、変えていくことが重要と考えている。
- 日本企業一般での外国人材を受け入れる拡大には、日本語ができる方が前提であり、日本への留学生の拡大、海外での日本語教育強化が必要だろう。
- 今後は、最初からグローバル化を前提とする企業が増えるだろう。企業規模が大きくなってきてから、社内制度を全部変えるとなると相当なコストとなる。まずは特定の部門だけでも外国人雇用を始めるなど、やり方はいくつかある。
- 高度外国人材の受入が進められてきた経緯について、別の事例もお伺いしたい。（事務局）
- 当社の変革の元は、経営者がリーダーシップをとる形でグローバル化を進めたこと。当時の社長が海外合併会社の社長を務めた際に、米国の合理的な経営に非常に感銘を受けた。そこから彼がグローバル企業での経営経験のある外国人材を経営陣に経営陣に外国人材を少しずつ入れていった。
- 変革の初期に、日本本社に新卒の外国人を採用したが、入社後にやはりハレーションが起きて、外国人の新卒の採用については慎重になった。
- 大きく舵が切られたのは、海外企業を買収したタイミングで、日本を超えて本社機能の一体化を図った。例えば、CEO の第一レイヤーおよび経営陣の一つ下の実行メンバーレベルに海外在住の外国人メンバーが入ることになった。これにより、キーポジションにいる外国人へのレポートラインに日本の社員が入ることになり、外国人の経営方法が日本人社員にも少しずつ浸透した。
- 外国人社長が後任として入り、グローバル HR オフィサーにも外国人が就任した。そこから組織が作り直され、世界中の各所の外国人リーダーへのレポートラインも徹底されていった。外国人経営者の戦略に伴い、少しずつ仕事のグローバルでの標準化も可能となり、国内の外国人採用がやりやすくなった。（※国外は現地がそれぞれ採用）
- 次第にインクルーシブに近い状況になりつつも、日本の制度はなかなかすぐ変わらなかったが、最後に海外企業の大規模買収を行った時に、日本特有の制度も大幅に見直すに至り、現在も見直しが続いている。

- 外国人採用は、トップからの変革（即ち経営メンバーの国籍含めた多様性）が押し進められると、一気に加速し、日本の中でも多様な人材を雇用できるようになってきたというのが我々の見解である。
- 公用語を英語または日本語に決めないフレキシブルな方法は興味深い。もし課題があればお聞きしたい。
- 日本語話者、英語話者双方の歩み寄りが重要である。日本人も英語を学び、やさしい日本語でコミュニケーション取ることが必要。同様に外国籍の方も、なるべくやさしい英語を話し、日本語を学んで日本人に歩み寄れるようにしようというスタンスが必要である。一方、ふとした場面で、どちらの言語で進めるべきかという状況は生じる。意思疎通の面で課題は依然として存在している。
- 会社の規模が大きくなると片方の言語で統一した方が、コミュニケーションはスムーズであろう。会社規模が拡大する中での対応は課題である。
- 定期的に英語の社内イベントを開催し、日本語話者が通訳を聞きマイノリティの立場を経験してもらうことで、全員でコミュニケーションを頑張ろうという気持ちを醸成している。
- ジョブディスクリプション制度を導入すると、他部門への異動など、社内でのキャリアエージェントの役目は上司が担う。その上司が人を囲い込もうとする場合、部下の成長が止まるリスクもあるだろう。どのようにキャリアエージェントのトレーニングをしているのか教えてほしい。
- 人事専任の方と社外専門家の方を活用している。最近は社内公募ポジション募集もだいぶ増やした。上長がマネジメントを適切にしていなければ、部下が別の部署に行くこともある。キャリアエージェントが部下の相談を聞き、アドバイスをする役割を担っている。
- 報酬水準に加えて、例えば福利厚生も含めて一体で運営しているのかお伺いしたい。そこでの課題や、工夫点をお聞きしたい。色々とアジャストすべき点があると理解している。
- また、グローバル中途採用の工夫点もお聞きしたい。中途経験者は、ご家族など、来日後のフォローの観点で新卒よりもハードルは高いイメージを持っている。

- 報酬制度以外も基本的には海外、国内で分けていない。強いて挙げるとすると、リロケーションパッケージで、航空券代や引っ越し代等について海外だけ特別対応をする場合がある。
- グローバル中途採用は、スカウト専任のチームを作り、いわゆるエージェントに頼らずダイレクトスカウトを行っている。単身か家族帯同では、単身の採用割合が多い。子息の教育や配偶者の働き口の問題などもある。配偶者は日本の中で働ける企業が限定的な可能性もある。難易度は、単身の方よりは家族帯同が高い。

以上