

## 第 4 回高度外国人材研究会

### 議事要旨

議 題	第 4 回高度外国人材研究会
開催日時	令和 6 年 2 月 27 日(火) 10 時 00 分～12 時 00 分
開催場所	本館 17 階 第 2 特別会議室 及び、オンライン (Teams 会議)

#### 【議事概要】

事務局の資料説明は割愛

#### <プレゼン概要>

楽天 黒田様

- まずは楽天の会社概要を説明する。主なサービスは楽天市場、トラベル、モバイル、クレジットカード、銀行、証券、楽天 Pay などがある。事業所は東日本から沖縄まで展開している。楽天のミッションは「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワメントする」である。
- 2012 年から従業員は一貫して増加しており、現在は約 3 万人となっている。女性管理職比率は約 30%となっている。
- グループ全体の外国籍社員の比率は約 30%で、そのうち約 50%がインド人で、主にエンジニアである。外国籍社員のうち米国籍社員が 18%となっているがビジネス拠点もあることから、非エンジニアも在籍している。
- 次にグローバル化の背景について述べる。楽天は 1997 年に創業し、2005 年から金融事業強化と初の海外展開を行った。2008 年には台湾で e コマース事業も展開し始め、2010 年には社内公用語を英語化した。現在はヨーロッパ、米国西海岸、カナダ、アジアにビジネスを展開している。インドと中国はビジネス拠点ではなく、開発拠点となっている。当初はローコストにシェアードサービスを提供する拠点として現地を活用していた。現在は現地の技術力が向上し、大きな開発拠点となっている。
- ブランドコンセプトとして 5 つ（大義名分、品性高潔、用意周到、信念不拔、一致団結）を掲げており、この理念をグローバル全体に浸透させている。
- 英語公用語化はグローバルイノベーションカンパニーとして、日本国内外のグループ間の円滑な情報共有、世界の最新情報をスピーディーに掴むこと、そして世界中から

優秀な人材が集まり、一体感をもった競争力のある組織になることを目指して2012年にスタートした。新入社員から幹部まで全社員で取り組むものである。

- 社内での昇格条件としてTOEIC800点を設けている。また、800点未満は減給となるなどかなり厳しい対応を行っている。結果、2015年には全社平均が800点を越えた。その後はスピーキングなどの実用的な取り組みにシフトしている。
- このような取り組みはハーバードビジネススクールのケースにもなった。同ケースを執筆した先生は、現在、当社の社外取締役を務めている。全社員向けに英語でのレクチャーなどもしてもらった。2020年にはJapan centerを立ち上げて、日本語研修や日本の商習慣・文化理解を促すセッションも設けている。
- One Rakutenに向けた取組みとして、オフィスデザインのガイドラインを策定し、グローバルで導入している。また、当社の理念をタイムリーにグローバルで共有するために、毎週1回朝会を実施している。現在は3ヶ月に一度は全世界同時で実施し、それ以外は動画配信をしている。他にも三木谷社長と若手の対話セッションも行っている。朝会后には必ず全社員が清掃を行っている。
- ダイバーシティは非常に重要と捉え、女性活躍推進や様々な国籍の方、宗教にも配慮している。ハラル対応やお祈り部屋も10年以上前から整えている。英語対応した社内託児所も設けている。また、D&I研修も実施している。
- 四半期に一度、各国のエグゼクティブが対面で議論するリーダーシップサミットを開催している。毎年、谷川岳に役員全員で登頂するなど経験の共有を重視している。

#### 楽天 清水様

- 楽天の採用について説明する。2007年までは新卒採用は総合職一括採用とし、新卒研修後に一部の人員をtech部門に配属していたが、2008年から総合職一括採用の中に「職種別コース」を設け、エンジニア新卒採用をスタートした。2010年の社内公用語英語化をきっかけにインド・中国でキャンパスリクルーティングを開始し、まとまった人数の外国籍社員の採用を始め、2013年度からはエンジニア新卒の海外採用を本格化した。海外でのエンジニア採用は新卒一括採用方式よりも、一定のスキルを備えている人を通年で採用する方が適しており、2015年からは新卒一律給与を廃止し一人ひとりのスキルレベルに応じたオファーを行えるよう、「エントリーレベル採用」と称し初期レベルエンジニアの通年採用を開始した。
- 楽天の海外での知名度も高くなかった時期は、各国大学を訪問しキャンパスリクルーティングを繰り返していたが、採用効率が高くなく、楽天の知名度も高まる中で、ダイレクトソーシングにきり替えてきた。
- 採用チーム自体のグローバル化も重要である。当社採用チームでは国籍の偏りはない。様々な国の採用ルールや、ビジネス習慣が分かること、採用ルートも拡大しやす

いこと、同じ国出身の候補者からの安心感が得られることも大きい。また、言語を問わない採用ができ、エンジニアのスキルのみで候補者を判断できる。

- 自社キャリアサイトのすべての情報は英語でも提供しており、サイト経由での応募も多い。また、海外居住者は面接から入社まで全てオンラインで完結できるようにしている。
- 中途採用はダイレクトソーシングチームをインドに設置し実施している。これにより、リロケーションを伴う外国籍社員の入社経路の3割はダイレクトソーシングが占めている。また、社員紹介の比率が高いのも特徴である。これは、外国人採用を15年積み上げた結果と言える。
- 海外からの入社プロセスでのサポートも重要である。当初は手探りで、採用チームが空港に迎えに行ったり、役所に同行することもあったが、現在は採用人数も増えたことから外部ベンダーに外注している。

#### 慶應義塾大学 山尾准教授

- 高度外国人材の採用ニーズが高まるタイミングは2パターンあると考える。1つ目は、「時間をかけた国際化」が進む企業で、売上の海外比率が50%を越える頃であろう。1985年のプラザ合意以降、生産拠点を海外に移したメーカーが主にこのパターンに当たる。例えば、トヨタ自動車では2005年頃である。この時点ではまだ比較優位は本国側にあり、高度外国人材は日本人の代替需要と捉えられる。
- 2つ目は「急速な国際化」が進む企業で、例えば海外企業とのM&A、経営統合、アライアンスなどをきっかけとした国際化によるものである。例えば、武田薬品、楽天もこのパターンと認識している。また、東京エレクトロンがアプライド・マテリアルズとの経営統合を目指した際にも、社内制度を整えたと聞いたことがある。他にも、起業後短期間で海外市場に進出する企業をボーン・グローバル企業と呼び、例えばメルカリがこのパターンにあたる。特定の知識、ノウハウ・技術を持つ日本にはいない高度外国人材を、補完需要として活用していく。
- 次に国際経営戦略におけるI-Rモデルを紹介する。Iはインテグレーションでグローバル統合圧力の高さを、Rはローカルレスポンスで現地適応への圧力の高さを指している。この組み合わせにより、4パターンの戦略がある。
- 1つ目は、「インターナショナル」戦略である。経営の国際化の初期（輸出入中心）であり、知識・技術的優位性や経営のコントロール機能は本国にある。
- 2つ目は、「グローバル」戦略である。グローバル統合を重視しつつ規模の経済を追求し、知識・技術的優位性や経営のコントロール機能は本国にある。例えば、コマツやAppleがこのパターンにあたる
- 3つ目は、「マルチドメスティック」戦略である。各国市場別に競争優位を追求し

現地適応を目指す。経営の意思決定も各国で行われる。M&A で拡大した企業に多い。かつての欧州消費財メーカーがこちらにあたる。

- 4つ目は、「トランスナショナル/メタナショナル」戦略である。グローバルネットワーク共通の理念と目標に基づき、各国の利害関係にとらわれず国際規模で経営される。経営資源・能力が国際的に分散され、各国拠点はそれぞれ特有の経営資源・能力をベースに専門的立場で貢献する。
- 次に、I-R モデルと EPGR モデル（人材戦略）について述べる。「インターナショナル」戦略と「グローバル」戦略を志向する企業は「本国志向」の人材戦略になりやすく、経営上の主要ポストは本国人材が担い、各拠点のコントロールを重視する。「マルチドメスティック」戦略を志向する企業は「多極志向」の人材戦略になりやすく、各拠点の人材が各拠点の経営を担い、拠点の独立性や自律性を重視する。「マルチドメスティック」戦略と「トランスナショナル/メタナショナル」戦略の間に位置する企業は「地域志向」の人材戦略になりやすく、アジアやヨーロッパといった特定の地域内で、国籍を問わず人材を配置する。地域統括会社や地域本社を設立し、地域の状況に応じた海外拠点経営を重視している。「トランスナショナル/メタナショナル」戦略を志向する企業は「世界志向」の人材戦略になりやすく、「地域志向」の取組みを世界規模で実施する。
- 「本国志向」においては、高度外国人材は代替需要であり、日本人社員と同じ処遇となる。既存の人材マネジメント制度への適応となり、同化的アプローチとなる。「多極志向」においては、高度外国人材は補完需要となり、日本人社員とは異なる処遇を設ける。既存制度と並行して、外国人材のための人材マネジメント制度が必要となり、区別のアプローチとなる。「世界志向」については、代替でも補完でもなく、高度外国人材は新たな需要となる。日本人社員も含め、新たな人材マネジメント制度が必要となり、統合のアプローチとなる。「地域志向」については、地域内で高度外国人材は新たな需要となる。地域ごとの事情に即した人材制度が必要となり、地域間区別と地域内統合のアプローチとなる。
- DEI 観点から見た高度外国人材定着への課題について述べる。同化のアプローチ（本国志向、代替需要）においては、フェアな処遇に焦点があり、皆が等しいことが前提となる。弱点としては職場への外国人材の帰属意識を育てるのが難しいことが挙げられる。区別のアプローチ（多極志向、補完需要）については、多様な人材にあった待遇に焦点が当てられ、多様性礼賛が前提となる。弱点としては、ニッチ（外国社員）と主流（日本人社員）の間の学びがなく、ニッチな分野に限定された知識の蓄積とキャリア形成がされることである。統合のアプローチ（世界志向、新たな需要）については、さまざまな従業員の視点を取り入れ、それぞれの強みの発揮する（インクルージョン）ことに焦点が当てられ、多様性から学ぶ（イノベーション）

ョン) ことが前提となる。一方で、組織的信頼の構築、支配的勢力を作らない、集団間の違いの人間関係や業務遂行への影響などに配慮が必要となる。

- 高度外国人材定着に向けては、まずは現在の人材需要と制度・慣行がマッチしているかを確認すべきである。例えば、国際経営戦略と人材需要（補完・代替・刷新）が整合しているか、人材需要と人材マネジメントの整合性が取られているかという観点である。また、現在の人材マネジメントのアプローチの弱点を知ることも重要である。前述の同化・区別・統合のアプローチには、それぞれに弱点がある。弱点を補うための施策、あらゆる施策が絵に描いた餅になっていないか。加えて、日本人社員のマインドセットの国際化は進んだのかについても振り返るべきである。外国人社員が特定部署に配属されただけで国際化は進まない。社内や地域社会への定着を現場が積極的に進めようとする意識が根付くことも重要である。また、近年は、企業理念やウェイの浸透の重要性が認識されるようになった。企業としての一体感の醸成は外国人材の定着にも重要である。
- 最後に今後の政策に期待することについて述べる。まずは本研究会で出された様々な具体要望を実現していくことが必要であろう。次に、公教育は大きく変わるべき時という点である。教育現場にて特に気になるのは、英語に苦手意識を持つ日本人が多すぎ、20年間変わっていないことである。幼少期からの英語教育に加えて、国際理解教育が重要である。外国人が理解しやすい日本語の重要性も教えるべきだろう。また、外国人子弟が安心して通える日本の公立学校があってもよいのではないか。加えて、自治体や公共機関の多言語対応もさらに進めるべきである。

#### <ディスカッション>

- 新卒一括採用をやめて、通年採用としたことの効果などについて教えてほしい。  
(事務局)
- 国によって卒業タイミングも異なり、学生によって希望する入社タイミングも異なるため、柔軟に対応できるようになった。例えば、内定から入社まで半年待つことになる、他社に流れてしまうこともある。
- 海外新卒のエンジニアはスキルセットで採用を判断するため、即戦力となる。入社後のトレーニング内容も中途と同様である。
- 総合職は入社後に育成しないといけないために一括採用が必要となる。日本企業全般として、新卒は即戦力ではなく、まずは育成するという慣習が長く、一括採用が通例となっているが、海外では学生の就業経験（インターン等含む）や大学の専攻の意識が大きく違い、入社までに実践で必要な経験・知識を持っている。日本でも

そういった取り組みができるのではないか。例えば、公教育を変えることで企業が求める経験・知見と学生のギャップを埋められるのではないか。

- 社内公用語を英語化することのメリットについて伺いたい。例えば、意思決定が速くなるなどの業務の進め方の面で変化はあるか。（事務局）
- 英語ができることで、海外の最新技術の認識、取り込みが早くなる。特に最近は、tech 面においては、日本語だけの情報と英語による情報とでは情報量や質が大きく異なる。意思決定のスピードは日本語の場合と大差ないが、判断のための情報量が違う。
- 企業のI-Rモデルの類型によって、どのような人事制度の差分が生じるのかをお聞きしたい。（事務局）
- あくまで一般化した類型なので全ての企業に当てはまるわけではなく、企業内でもビジネスの性質によって、「本国志向」や「多極志向」などに分かれるだろう。例えば、武田薬品は製品が薬品だけのためトランスナショナルと理解している。ソニーでは、デバイス製造分野ではメーカーのような「グローバル」戦略による「本国志向」となりつつも、ゲーム・エンタメ分野は「トランスナショナル」戦略による「世界志向」を有すると推察している。多くの日本企業は「本国志向」で、これまで通りの人材管理をしているだろう。
- また、高度外国人材の活用ポリシーはあったとしても、現場の実態とはギャップがあることが課題である。例えば、エンジニアリング企業でも、東京本社では各種人事施策が徹底されているが、地方の現場や子会社では施策が徹底されないという声も聞く。
- グローバルビジネスの共通語はやはり英語であり、公用語化は重要な取り組みと認識している。公用語化により言語面での問題はなくなってきたかお聞きしたい。
- 公用語英語化により、表面的な課題はなくなってきた。会議は英語で行われ、ドキュメントも英語で作成されている。しかしながら、スピーキングはまだ課題で、外国人との英語でのコミュニケーションの円滑化に取り組んでいる。
- 言語のスキルはあがっても心理面、文化面でまだ課題はあると理解した。英語教育や外国文化の理解については、学校教育の役割も大きい。

- 加えて、海外から直接採用する上では、日本的経営、商習慣や、日本企業におけるキャリアパスを理解頂くことも重要である。その観点で、ODA 対象国への寄付講座を活用した呼び込みは有効であろう。
- 日本的経営の特殊性もあるが、米国やインドなど各国でカルチャーが異なる。オープンマインドで、それぞれの差異を受け入れることが重要である。共通のコミュニケーションツールである英語を使いながら、一步一步共通の目的に向けて歩み寄るべきである。ご指摘頂いた英語や外国文化の教育については、早い段階からあると良い。
- 各国で様々な事業を展開する中で、採用はプラットフォームを共通化するなどグローバル共通で行っているか、海外現地に任せているかお聞きしたい。また、国内、海外の人材交流の状況についてもお聞きしたい。
- 採用に関するプラットフォームはグローバル共通だが、海外現地法人の採用活動は現地側で実施している。ただし、現地法人の採用活動の中で、候補者から他国でも働きたいというニーズがあれば、他拠点と連携している。
- 各部の中で人材交流を目的とした日本⇄海外の行き来はある。また、海外赴任もあるが、社内公募制度において海外のポジションへの応募は設けていない。
- 「トランスナショナル」戦略の行きつく先はどのようなものがあるかお聞きしたい。「世界志向」の人材戦略を突き進めると、経営のコントロールや知識・技術優位を有する本国がなくなる可能性もあり、株主が良ければどこに本国があるかということは重要ではなくなる可能性があると考えます。
- 経営資源・能力が国際的に分散するため、本社がどこにあるかには捉われないモデルとなっており、無国籍企業になる可能性もあるが、日本にタレントがいる状態であってほしい。
- 採用活動をする中で、インド、ベトナムにおいても優秀層は報酬水準が日本を上回ることもケースとしては出てきている。海外の中途人材の報酬水準は高いため、より若い新卒などに寄付講座を通じてアプローチすることは重要である。
- また、高度外国人材ポイント制で受け入れるようなトップ大学にアプローチすることも企業として重要。企業と政府が一体となって協力できることがあればしたい。

- 企業が必要とする高度外国人材の層によって、規制緩和や見直しを提言していくべき国の制度や税制が異なると思われ、山尾先生からご提言いただいたとおり、各企業の経営戦略と人材需要のマッチング、人材需要と各社の人材マネジメントに関する制度およびそれを補完・促進する制度などがマッチしているかについての確認・検証が必要である。
- この確認・検証により、人材需要に応じた人材マネジメントに関する制度およびそれを補完する制度の必要性が確固たるものとなり、日本に付加価値をもたらすために企業がこれらを推進する上で、如何に新たな国の制度や国の制度・税制の規制緩和や見直しが必要であるかということの本研究会の報告書に提言として盛り込んで訴求していくことが、関係各所を動かすことに繋がると考える。
- 英語対応について、当社では経営会議では同時通訳を入れるなど、試行錯誤している。もし、生産性を高めるための工夫などあれば伺いたい。
- 経営会議など重要会議は全て英語で行われている。皆、英語ができる前提なので通訳も入れていない。通訳を入れて会話を行うと、通訳のない環境である会議後の細かなすり合わせや個人同士の議論が行いにくくなると考えている。

以上