

# 1-2

## 経営理念、社風、求める人材像を明確に伝えることがポイント

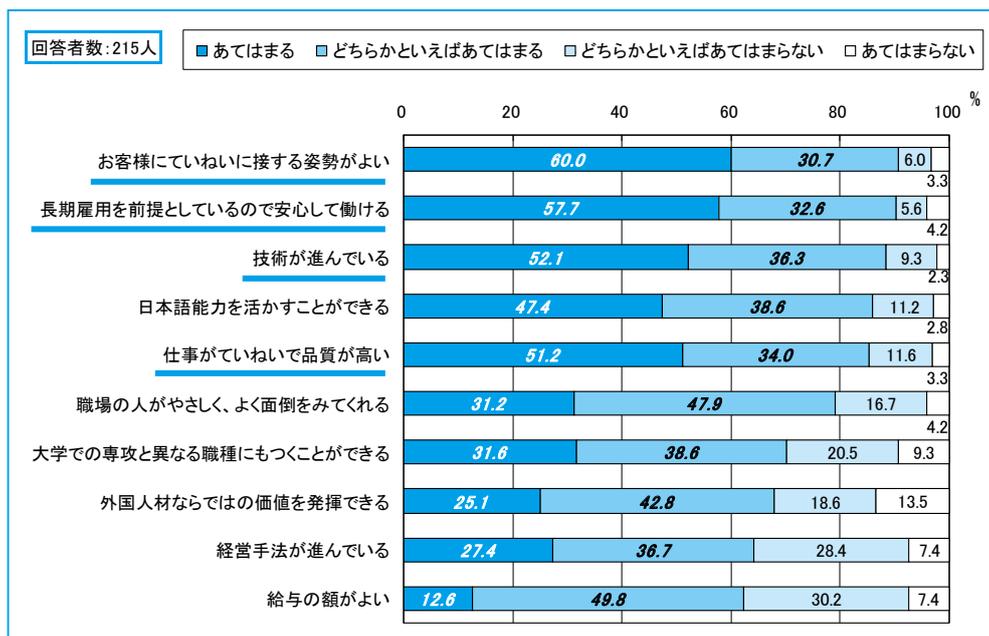
自社の経営理念、社風、求める人材像を採用の段階で明確に示し、高度外国人材と意思の疎通を図っておくことが入社後のミスマッチを減らすことにつながります。

### (1) 自社の経営理念や社風を明確に伝える

高度外国人材にとっては、日本企業は異国の企業であり、日本人と比べて、企業を理解することは難しいものと思われます。日本人以上に、採用の段階から、社風や企業文化について説明し、理解してもらうことが必要です。

図表2をみると、日本企業で働く魅力として、「お客様にいてねいに接する姿勢がよい」、「技術が進んでいる」、「仕事がいねいで品質が高い」などがあがっています。高度外国人材にとって、日本企業は、技術や品質管理、顧客対応などのサービス面に関して学ぶことの多い職場となっています。

図表2：高度外国人材にとって日本企業で働くことの魅力



(高度外国人材アンケート調査結果)

### <<日本企業で働く高度外国人材の声>>

#### 日本企業の魅力

- ★会社説明会で研修制度がしっかりしているという話やキャリアプランについての説明を聞き、現在の会社を志望した。(海外新卒採用、中国)
- ★日本企業に就職した理由は、チームワークなど日本企業の総合力がどのようなところにあるのかを理解したかったから。(国内新卒採用、中国)
- ★日本企業の魅力はマネジメントのシステムがしっかりしているところである。(国内新卒採用、タイ)

また、日本企業は「長期雇用を前提としているので安心して働ける」という点も魅力と考えられています。さらに、充実した教育制度やチームワーク等、日本企業の良さとされる面も外国人に評価されています。募集にあたってこれらの点をアピールするとよいでしょう。

## (2) 求める人材像を明確に伝える

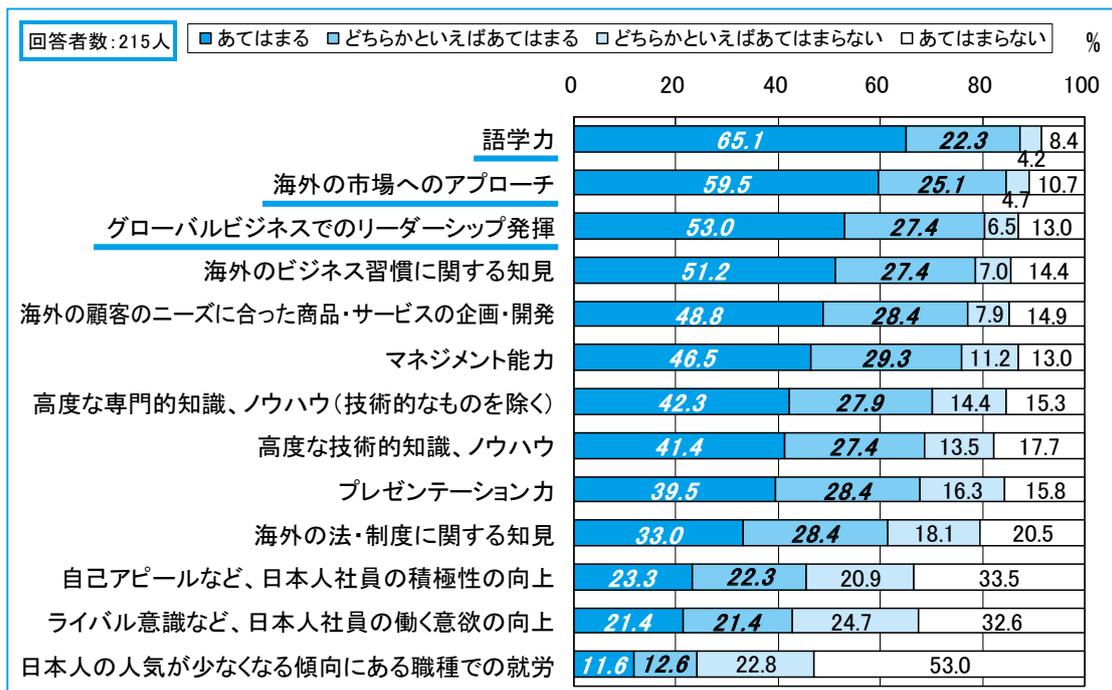
求める人材像を明確に伝えるためには、まず高度外国人材に期待する役割を具体的に、明確にしておく必要があります。高度外国人材に期待する役割としては、例えば以下のようなものが挙げられます。

- 語学力や海外の商習慣についての知識を活かして、海外関連業務に携わってもらう
- 日本社員のグローバル化を促進する
- 日本人の理系学生の不足を補うため、海外の大学から技術系人材を採用する

高度外国人材には、自分のスキルに自信を持ち、働く意欲の高い人が多くみられます。高度外国人材ならではの価値を見出し、企業でどのような役割を期待しているかを明確に伝えましょう。高度外国人材のスキルや能力とのミスマッチを防ぎ、モチベーションを高めて働いてもらえるように、高度外国人材に期待する役割を明確に伝えることが大切です。採用時のミスマッチは、やる気を後退させ離職する原因となったり、他社への転職、ひいては訴訟問題などに発展することもあります。

図表3をみると、高度外国人材が日本企業で本来果たしたい役割として「あてはまる」、「どちらかといえばあてはまる」ものが多いのは、「語学力」が87.4%、「海外の市場へのアプローチ」が84.6%、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」が80.4%となっています。

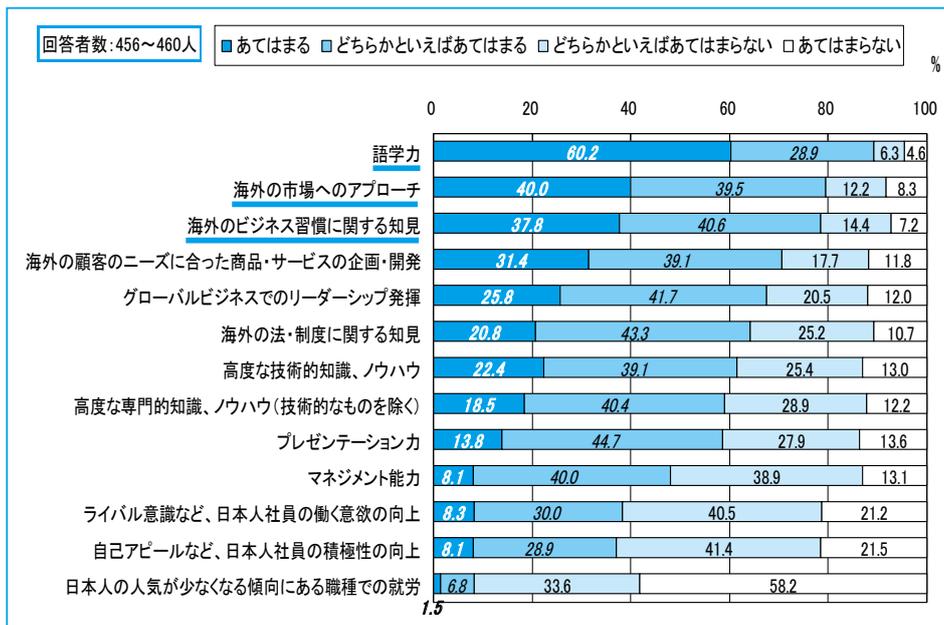
図表3：高度外国人材が日本企業で本来果たしたい役割



(高度外国人材アンケート調査結果)

また、図表4をみると、企業が高度外国人材に期待する役割としては、「語学力」、「海外の市場へのアプローチ」、「海外のビジネス習慣に関する知見」などが多いことがうかがえます。「語学」や「海外市場へのアプローチ」については双方の意見が一致していると言えます。ただし「海外の市場へのアプローチ」や「海外のビジネス習慣に関する知見」などに関しては、キャリア採用の高度外国人材に期待できる役割と言えます。新卒の高度外国人材とキャリア採用の高度外国人材では、仕事の経験やスキルに大きな差があることに注意が必要です。採用したい人材に応じて求める人材像を明確にしましょう。

図表4：企業が高度外国人材に期待する役割



(企業アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

意思疎通の重要性

- ★言語とコミュニケーション力を活かしたかったので、海外営業を希望していたが、面接で人事として採用したいと言われた。何度も説明を受けて、納得して入社した。(国内新卒採用、中国)
- ★最初は研修も仕事の内容も日本人社員と同じなので、日本人を採用すればよいのではと疑問に感じたが、中国ビジネス要員でなく、日本人と同じ仕事をしてもらうのが会社の方針と聞いて納得した。(海外新卒採用、中国)
- ★面談で、まずは東京本社で働いてもらって、ゆくゆくは海外でマネジャーにと言われたがそれはすごくよかった。そのように言ってもらえると良い。(キャリア採用、米国)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★日本の少子高齢化や学生の理系離れの動向を踏まえ、将来を意識して、技術者の育成・確保が重要な経営課題となっている。特に、日本の学生は機械系・重電系など製造技術に対する関心が低くなっており、今の段階から、この種の人材を獲得するノウハウ・チャンネルを作っていくことが重要である。そのために海外大学から外国人学生を採用している。母国の現地法人の幹部候補としてではなく、20年後、当社の柱になる人材になってもらうことを期待している。(大手メーカー)

### (3) 期待される効果

高度外国人材を雇用している日本企業の例では、高度外国人材の活用による効果として次のようなことが挙げられます。

- 海外に関わる業務においての能力の発揮による成果の拡大
- 海外とのコミュニケーションの向上への寄与

また、職場の中に高度外国人材が入って日本人従業員と一緒に働くことによって、日本人従業員に対してもよい刺激が与えられるという効果もあります。

#### <<高度外国人材を雇用する日本企業の声>>

##### 人的資源の強化

- ★中国人を活用することで、中国の取引先から高い信用を得られる。商習慣の違いを理解しており、日本人より成果を出す場合がある。(中堅卸売業)
- ★上海事務所の開設に伴い、情報収集が容易となった。(中堅産業機械メーカー)

##### 海外に関わる業務の成果の拡大

- ★外資系企業との取引など、ビジネスチャンスが拡大した。(中堅卸売業)
- ★外国人のお客が増えた。(中堅証券業)

##### 海外拠点・顧客とのコミュニケーションの向上

- ★現地法人とのやり取りがスムーズになった。(大手産業機械メーカー)
- ★海外顧客との技術的・専門的なやりとりをする際、こちらの意見、要望を具体的に伝えることができる。(中堅メーカー)

##### 日本人従業員に対するよい刺激

- ★高度外国人材に高度成長時代の日本人に近いバイタリティーを持つ者が多い。日本人従業員に対する影響力が非常に大きい。(中堅メディア・エンターテインメント)
- ★若い高度外国人材の活用により、日本人も触発された。多様性を重んじる組織文化が生まれ、根付いてきた。(中堅電気機械メーカー)
- ★日本人とは違った視点、経験の豊富さ等、日本人にはない特有な考えを持っており、常に気づきがある。(大手運送機械メーカー)