

## 4-2

# キャリアについての希望 (中長期的なキャリア形成プラン) の確認が必要

高度外国人材は一般的にプロフェッショナル志向が強い、短期的なキャリアアップ志向が強い、転職志向が強いとされていますが、日本人と同じように長期雇用を希望する人、いずれは母国に帰りたい人、日本の企業でキャリア形成をした後グローバルに活躍したい人など、人によって働き方への希望は異なっています。

### ■ キャリア形成プランを明確に示しましょう

高度外国人材のモチベーションを高め、能力を発揮してもらうためには、採用した高度外国人材のキャリアプラン（職業上の目標・将来の計画）を把握し、キャリアパス（昇進・昇格のモデル、道筋）を明確に示し、将来のキャリア形成に見通しをつけられるようにすることが大切です。

### ■ キャリア形成プランの時間軸での活用を考えましょう

短期間のスキルアップ、キャリア形成への意識が強い高度外国人材を雇用する場合には、短期間での雇用を前提に、短期間で大きな成果を出してもらうことを目的に、高度外国人材の活用を考えることも必要です。

### ■ 中長期的なキャリア形成プランを示しましょう

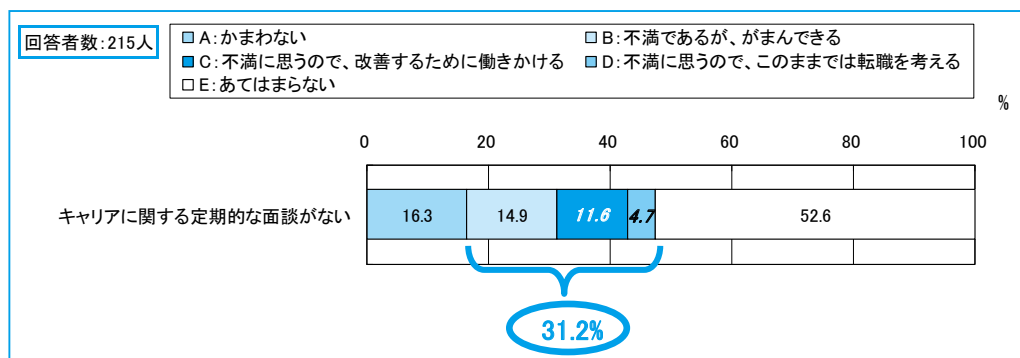
アンケート調査からも、評価、処遇、キャリア形成に関して不満に思うこととして、「どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」というキャリア形成への不安が高くなっています。（図表7、P.15 参照）

また、図表14をみると、キャリアに関する定期的な面談がないことに不満を抱いている者が、31.2%います。

高度外国人材を活用している企業の中には、3年後を目標としたキャリア計画を作成しそれまでに必要なスキルを身につけさせる、将来は母国の責任者で活用するなど、5～10年の長期スパンでのキャリア形成プランを示す取り組みをしている例があります。

採用した高度外国人材のキャリア形成に関する希望を聞いて、将来の見通しを持って働けるよう配慮すれば、モチベーションの向上にもつながります。

図表14：評価、処遇、キャリア形成に関する環境整備の必要性



(高度外国人材アンケート調査結果)

## &lt;&lt;日本企業で働く高度外国人材の声&gt;&gt;

## 中長期的なキャリアパスを示してほしい

- ★日本人は終身、一企業で働く人が多いようで、企業側もそれを前提に、長期間かけてゆっくりと育成している。10年後に管理職になるという時間感覚には馴染めない。3年くらいで今後どのような成長機会があるのかの見通しがつけられるようにしてほしい。(キャリア採用、シンガポール)
- ★成長への意欲が高い人は、キャリアパスが明示されないと不安になる。常に自己成長しておかないと次の道がないので、入社してから止まることなく、次は何をしようかと考えている。3年後、5年後がみえないと不安になる。(国内新卒採用、中国)
- ★外国人がよく転職するのは、環境を変える覚悟があるからである。外国人に限らず、海外で働く日本人も同じではないか。誰でも母国が一番生活しやすく、国を変えることに比べたら会社を変えることはたいしたことではない。企業はそこを理解した方が良いと思う。(キャリア採用、クロアチア)
- ★5年を目処に自身のキャリアパスを考えている。将来的には、日本と韓国のやりとりに係る業務に携わりたい。(国内新卒採用、韓国)

## &lt;&lt;高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例&gt;&gt;

配属後、6ヶ月に1回、本人、上長、人事担当の3者でフォローアップのための面談を実施しており、職場での問題点の把握とその解決に努めている。3者面談や定期的な研修で外国人材の要望を聞いている。3者面談等であがってくる要望はキャリアプランに不安がある、ビジネス日本語を学びたい、社内システムを英語にして欲しい、外国人だと家が借りられない、2～3週間の長期休暇をとりたいなど様々である。(大手メーカー)