

厚生労働省・株式会社 中外
「高度外国人材活用促進セミナー」

高度外国人材の活用の秘訣

2018年3月13・14・16 日

早稲田大学 政治経済学術院 教授
トランスナショナルHRM研究所 所長

白木 三秀

Mitsuhide Shiraki, Ph.D.

問題提起

- ・企業のグローバル化、雇用のダイバーシティの中でも、優秀人材の獲得・育成・活用・確保、モチベーションの維持・向上が人材マネジメントの中心的課題・・・万国共通
- ・外国籍人材の職場での受け入れ・活用の秘策は？

日本企業の「グローバル人材」ニーズ

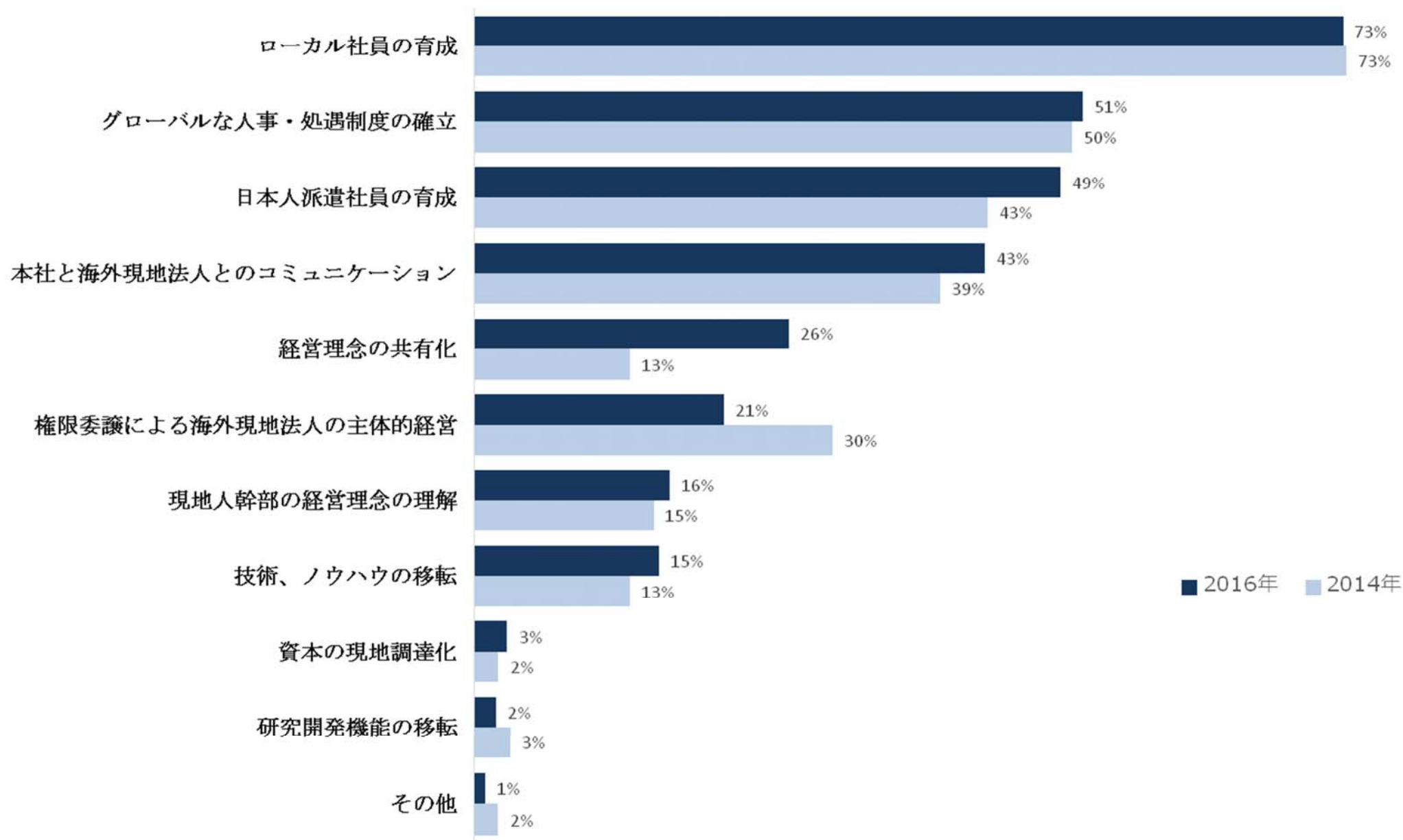
海外拠点の設置・運営に当たって最大の課題は？

→グローバル化を推進する国内人材の確保・育成

(74.1%の企業が指摘、N=263社)

(出所)『産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会報告書』(2010年4月)。

図 グローバル経営を進展させるための主要な経営課題



外国籍人材の活用

- ・グローバルな競争下、日本人だけで乗り越えるのは無理。人材不足の中で優秀人材の需要ますます大。
 - ⇒ タレント人材の争奪戦
- ・日本で働くことの魅力をどのように高めるか。
 - ⇒ それがすべての前提

外国人労働者数の推移

⇒ 激増の実情、背景と要因

以下の表(4ページ)参照

2017年10月には128万人

(出所)厚生労働省

「外国人雇用状況」の届け出状況まとめ」

2017年10月末現在(対前年18%増)

○ 国籍別の状況(P2)

- ・中国 372,263人(全体の29.1%) [前年同期比8.0%増]
- ・ベトナム 240,259人(同18.8%) [同 39.7%増]
- ・フィリピン146,798人(同11.5%) [同 15.1%増]
- ・ブラジル 117,299人(同 9.2%) [同 10.0%増]
- ・ネパール 69,111人(同 5.4%) [同 31.0%増]

2017年10月末現在(対前年18%増)

○ 在留資格別の状況(P3)

・身分に基づく在留資格	459,132人 (全体の35.9%)	[前年同期比 45,743人(11.1%)増]
・資格外活動(留学)	259,604人 (同 20.3%)	[同 49,947人(23.8%)増]
・専門的・技術的分野	238,412人 (同 18.6%)	[同 37,418人(18.6%)増]
・技能実習	257,788人 (同 20.2%)	[同 46,680人(22.1%)増]

グローバル化とダイバーシティ

企業のグローバル化の本質とは？

⇒「複雑性」(complexities)の高まり

⇒人材面、HRM面ではダイバーシティの高まりであり、その「複雑性」にいかにか公平・効率的に対応するかがポイントとなる

外国人留学生の採用状況

1. すでに採用（78％）、現在検討中（12％）⇔大企業
2. 採用理由：
 - ①国籍を問わず優秀な人材を採用するため（80％）
 - ②グローバル化に向けてグローバル人材を確保するため（60％）
 - ③海外現地法人とのインターフェース役のため（25％）
 - ④たまたま選考に残ったのが外国籍であったため（17％）

（注）回答会員企業123社、回収率51.3％

（出所）日本在外企業協会「海外現地法人の経営グローバル化に関するアンケート調査」（2012年）

外国人留学生の採用・定着の留意点(1)

1. 元留学生は、野心、やる気、モチベーションなどで、同年代の平均的な日本人を上回る
⇒モチベーション向上の秘策
2. 仕事の進め方、慣習などについて、企業側と元留学生とに理解上の大きな齟齬がある場合、入社後に相互に不満や不信が高まるリスクが大
3. 直属の上司が、元留学生に対してコミュニケーション、キャリア、ストレッチの効く仕事配分などで適切な気配りをするのがきわめて重要

外国人留学生の採用・定着の留意点（2）

4. 出来るだけキャリア・パスを明示し、出来ればキャリア上のロールモデルを示す
5. 元留学生の「帰国願望」には根強いものがあることを認識する必要がある

（注）企業15社（元留学生社員、直属の上司、それに経営者あるいは人事責任者の三者に対するヒアリング）の事例調査

（出所）トランスナショナルHRM研究所「留学生の採用と活用・定着に関する調査報告書」（2010年）。