

外国人材の活躍と企業に求められる対応



第4回 外国人材の入社後のポイントと組織開発

亜細亜大学 アジア研究所 教授 九門 大士 氏

◀ POINT ▶

- 外国人材の活躍に向けた入社後のポイントは、1) キャリアパスを踏まえた配属・異動の説明と相談、2) 経営層のコミットや積極的なサポート、3) アルムナイ制度で優秀な人材とのネットワークを構築、4) メンタリングなどで相互学習の機会を提供、の4点である。
- 1) では、外国籍社員が自律的なキャリアを求める前提に立ち、配属や異動の前に説明や相談の機会を持ち、本人の合意を得ることが大事である。2) では、少数派である外国籍社員に対し経営層がキャリアを含めたサポートを行うことでより彼らが働きやすくなる。3) について、優秀な人材とは離職後もネットワークの構築が必要である。4) では、先輩社員などが外国籍社員に対してメンタリングを行うことでお互いに新たな気づきや学びを得ることができ、組織風土の改革につなげることも可能になる。

はじめに

前回の連載第3回では、外国人材と企業のミスマッチを解消するための採用時のポイントと外国人材の採用が企業に与える影響について述べた。第4回では、外国人材の入社後のポイントと組織開発について述べる。中村（2015）によれば、組織開発とは、「組織内の当事者が自らの組織を効果的にしていく（よくしていく）ことや、そのための支援」である。また、組織のハードな側面として、形があるものや明文化されたもののことで、業務内容や給与、昇格の制度などを挙げ、ソフトな側面として、人に関する様々な要素で、従業員の意識やモチベーション、コミュニケーションの仕方、組織の文化、風土などを挙げている。外国人材が挙げる課題の1つである企業の労働文化を改善し、誰もが働きやすい職場を作っていくにはこうした視点が欠かせない。

採用目的の明確化と採用方針の社内共有が重要

それでは、外国人材の入社後のミスマッチをいかに解消していけばよいか。外国人材の

入社後のポイントについてまとめた表から、4つのポイントについて説明する（表1）。

表1：外国人材の入社後のポイント

1) キャリアパスを踏まえた配属・異動の説明と相談
2) 経営層のコミットや積極的なサポート
3) アルムナイ制度で優秀な人材とのネットワークを構築
4) メンタリングなどで相互学習の機会を提供

出所：ヒアリング調査などから筆者作成

キャリアパスを踏まえた配属・異動の説明と相談

海外では終身雇用は一般的ではないため、外国籍社員は入社後もその企業で働くこと自体を中長期的なキャリア構築の一環として捉える傾向にある。自身のキャリアイメージに合っていれば同じ企業で働き続ける場合もあるが、将来の転職などを想定して自らの専門性を高め、経験を積む機会として仕事を捉え

ることが多い。会社主導のキャリアではなく、自主主導の自律的キャリアを求めるため、勤務期間やキャリア構築の考え方において企業側とのギャップがみられる。

そのため、第1のポイントとして、配属や人事異動を決定する前に、外国籍社員のキャリアに関する面談の機会を設けて十分に説明や相談を行い、お互いの希望や意向をすり合わせる事が重要だ。海外では基本的にジョブ型の雇用システムのため、人事部門が主導する定期的な人事ローテーションはない。そのため、人事ローテーションの意図やその業務によって本人がどのようなスキルや経験を積み、将来のキャリアにどうプラスになるのかなど、キャリアパスや育成計画を説明することが必要だ。外国籍社員の場合、自分の専門や希望する業務と関係ない人事異動が行われると、自分が希望する業務やキャリアでないと判断し、退職する可能性が高いからである。

例えば、北陸地方のA社では、入社時に丁寧なすり合わせを行っているため入社後の人事異動は多くないが、異動の際には本人の希望を確認した上で行う形にしている。

以下に、同社ヒアリング内容の一部を引用する。

「各々の社員の専門性が高いため、人事異動は少なく、異動があったとしてもそれまでの期間は長い傾向にある。例えば、中国出身のM氏は2014年の初期に入社した新卒の外国人留学生であった。入社時にはサービス部門（メンテナンス）だったが、その後、本人の希望の確認をした上で設計の仕事に移り、現在8年目となっている。入社時には、希望の業務について面接時や面接後などに本人とすりあわせをしているため、急に全く違う部門に異動というケースはあまりない。人事異動については、人事部門と部門や部門間での意思疎通も行われているので、比較的スムーズである。入社後、異動したい場合は、別の部署、人事部門、所属長と相談をして合意が得られれば異動となる。」

（九門大士（2023）「北陸地方で活躍する外国人材一本

社のグローバル化事例」『アジア研究所所報』亜細亜大学アジア研究所、第190号、pp.2-3より引用）

外資系企業でも異動がない訳ではないが、通常異動する場合は本人希望や公募への応募による事が一般的で、本人が納得していることが非常に重要だ。例えば、企業として外国籍社員の今後の成長やキャリアに必要と考えている場合は、その意向も含めて時間をかけて説明してみると、将来のイメージが明確になって承諾する場合もある。こうしたキャリアイメージの言語化や可視化をしていく必要がある。日本企業でも、公募制度の拡充を行っている企業もある。

また、転勤がある企業は、外国籍社員側に勤務地や居住地の希望がある場合が多いため、本人の承諾なしに住居の移転を伴う異動を行うのではなく、まずは説明や相談の機会を設けると良い。将来的なキャリアパスについては、外国語を用いた専門職に特化させるだけではなく、日本本社での管理職や役員などへの昇進の道も開くことがモチベーション維持のためにも必要である。

経営層のコミットや積極的なサポート

第2のポイントは、経営層が外国籍社員の活躍にコミットし、彼らの入社後も積極的に支援を行うことだ。外国籍社員は、配属された職場で唯一の日本人以外の社員であることも多く、社内で意見を伝えたり相談したりすることが難しい場合もある。大企業の場合は社員数や組織が大きいためこうした経営層による働きかけは難しい面もあるが、中堅・中小企業では実施している企業もある。

例えば、北陸にある技術商社のH社では、マレーシア出身の留学生であったA氏を採用後、同社の取締役が上司および経営層の立場から、情報共有を含めて様々なサポートを行っている。

以下に、同社ヒアリング内容の一部を引用する。

「同社のS取締役は、経営層としての立場

から、同社の経営環境や経営方針などを情報共有も含めてA氏に伝えてきた。『私は、そうしたことが自分の役割だと思っている。頻繁に行っていることは、会社の期待とA氏の求めるキャリア・仕事の期待についてよく話し合うことである。』とS氏は述べる。これは会社と外国籍社員のキャリアのすり合わせを行うことにつながっている。また、日本人社員に対しても現在はS氏自身が部署を超えて社員とキャリアに関する話をしているが、今後組織的にも広げていきたいとしている。』

（九門大士（2023）「北陸地方で活躍する外国人材―本社の組織活性化事例―」『アジア研究所所報』亜細亜大学アジア研究所、第191号、p.3より引用）（引用中、個人名は匿名に変更）

こうした経営層による外国籍社員への情報共有やキャリアに関する助言、話し合いの機会の提供は、経営層が少数派である外国籍社員について関心や理解を示してくれているというメッセージになり、企業と従業員の間の信頼関係であるエンゲージメントを高めることにつながる。また、同時に彼らがキャリアを検討する上での納得感や業務への意欲向上にもつながる。別の地方企業の事例では、採用後に副社長が直接、外国籍社員にキャリアの希望をヒアリングしていた。その後も、キャリアの節目では副社長自らが外国籍社員の話を聞くようにするなどの対応をしている。まだ外国籍社員を採用した経験がない企業の場合は、経営層がコミットして最初の1人を採用し、その後も今回の事例のようにサポートしていくことが重要である。こうした取り組みは後に述べる日本人社員を含めた社内活性化や組織風土の改善にもつながっていく。

アルムナイ制度で優秀な人材とのネットワークを構築

第3のポイントは、アルムナイ制度で優秀な人材とのネットワークを構築することだ。「アルムナイ」は、英語で同窓生を意味する言葉だが、ビジネスでは定年退職以外で退職した企業のOBやOGを指すことが多い。こ

うした退職者を再雇用することは欧米など海外では一般的であり、日本でも近年「アルムナイ採用」や「カムバック採用」と呼ばれている。そのメリットとしては、対象となる人材がすでにその企業での勤務経験があるため、採用や育成コストが抑えられるとともに、外部で得た経験や知見を活かすことができるという点である。日本人社員に対しては最近注目されてきているが、こうした緩やかなネットワークを外国籍社員とも形成しておくことで、退職後もそのネットワークを通じて、再雇用や優秀な人材の紹介などの機会が生まれる。母国に帰国している場合でも、海外展開している企業であれば、現地法人への移籍、海外市場に関する情報交換や仕事の受発注なども可能である。

外国籍社員の定着に悩む企業は多く、定着に向けた施策を講じることは重要だ。加えて、仮に退職してしまっても、優秀な人材であれば退職後も関係性を維持していくことが必要である。優秀な人材ほど成長できる環境を求めるため、成長が緩やかになってきた段階で早期昇格や裁量権の拡大などを行うべきだが、そのタイミングが合わずに退職するケースもあるためだ。

メンタリングなどで相互学習の機会を提供

第4のポイントは、メンタリングのように先輩社員からのサポートの機会を通じて相互に学び成長するサイクルを作ることだ。こうした組織開発の視点を取り入れることで、外国籍社員のみならず日本人社員にもポジティブな影響を与え、お互いに学びや気づきがある職場に変化させていくことが可能になる。また、外国籍社員にとって、日本で働くことは様々なストレスがかかるため、同僚や先輩に話を聞いてもらえる環境を構築し、外国籍社員同士のコミュニティを作ってサポートすることも安心感につながる。

以下に、メンター制度を導入した事例として、北陸地方H社ヒアリング内容の一部を引用する。

「A氏が入社したことで、彼女に関わる社員の姿勢がより積極的に変わるなど、社内の雰囲気はさらに良い方向に変わり、社内の活性化につながっている。彼女の何事も吸収しようとする姿勢が日本人社員に刺激を与えている。例えば、わからないことがあればスマートフォンですぐに調べ積極的に質問するなど疑問点をそのままにしない姿勢などがある。

同社ではA氏の入社に合わせてメンター制度を導入した。メンター、メンティ、上司の3者の関係から成っていて、上司との情報共有をしながら、双方向で学びのある関係性作りを意図している。

日本人社員T氏は、『A氏が入社した際にメンター制度としてメンターになることで、A氏のフォローをするだけでなく、業務を学ぶ姿勢や仕事に対する向き合い方などから自分自身も学ぶことや気づきが多く、メンターとしての自分の成長にもつながった』と述べている。T氏は、『A氏は、わからないことを聞いてくれるので、普段日本人社員が気に留めていないようなことも彼女にはしっかりと理解できるように伝えるようになった。日本人が持つようなハイコンテクストな文脈をローコンテクストとして言語化する必要性にも気づかされた。日本人独特の言い回しや文化、固定観念などがあることに改めて気づくなど、こうしたことが自分自身の気づきにもつながっている。』

(九門大士 (2023) 「北陸地方で活躍する外国人材—本社の組織活性化事例—」『アジア研究所所報』亜細亜大学アジア研究所、第191号、p.2より引用) (引用中、個人名は匿名に変更)

この事例の特徴は、同社が社内の組織活性化を目的として外国人材を採用し、実際に日本人社員や職場に肯定的な影響がみられる点にある。その背景には、同社の事業が多角化しており、外国人材を含め様々な背景を持つ人材を採用することで組織活性化を進めたいという方針があった。このことは組織において明確な意図をもってダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) を促進することが、組織風土の改革や活性化に肯定的な影響を与えることを示唆している。

おわりに

連載第2回で述べたように、高度外国人材を活用する際の課題は、企業の採用時と入社後に分けられる。こうした外国人材と企業のミスマッチの課題を解決するために、連載第3回では採用時のポイントを6つ挙げ、第4回では、入社後の4つのポイントを示した。これら入社後のポイントの多くは冒頭に述べた組織開発と関わりが深いものである。高度外国人材のさらなる活躍に向けて参考にしていきたい。

注) 企業情報についてはヒアリング時点のものである。
参考文献

- ・ 九門大士 (2023) 「北陸地方で活躍する外国人材—本社のグローバル化事例—」『アジア研究所所報』亜細亜大学アジア研究所、第190号、pp.1-3
- ・ 九門大士 (2023) 「北陸地方で活躍する外国人材—本社の組織活性化事例—」『アジア研究所所報』亜細亜大学アジア研究所、第191号、pp.1-3
- ・ 九門大士 (2020) 『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか? 外国人エリート留学生の知られざる本音』日経BP社
- ・ 中村和彦 (2015) 『入門 組織開発』光文社、pp.21~22、70

《執筆者プロフィール》 亜細亜大学 アジア研究所 教授 九門 大士 氏



慶應義塾大学法学部卒、米ミシガン大学公共政策大学院修了。ジェットロにて中国における人材マネジメントの研究などを担当。

中国・清華大学経済管理学院にて1年間の研修。2010年にグローバル人材育成を主業務として独立後、東京大学工学部特任研究員などを経て、現職に就く。

東京大学公共政策大学院で主に外国人留学生向けに英語で「日本企業の人事組織」などを教える。

研究分野：日本における外国人材の就職・活躍、グローバル人材育成等。

主な著書：『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか?』（日経BP、2020年）等多数。

主な外部委員：厚生労働省「外国人雇用対策の在り方に関する検討会」委員（2021年度～現在）