

「高度外国人材」に対する日本企業の 人材マネジメント

－現状と課題－

労働政策研究・研修機構
統括研究員 伊藤実

専門・技術職の外国人比率

- ヨーロッパ主要国 : 約10%
- 米 国 : 約6%
- 日 本 : 約1%

日本企業に高度外国人材が少ない背景

1. 国の受入制度が特に制限的であるわけではない
2. 日本企業の人材マネジメントに原因がある
生産現場のワーカーには人気が高い
(年功的熟練形成と年功的人事制度)

高度外国人材には2番手・3番手人気

日本企業の不人気の原因

1. 早期かつ長期間にわたる就職活動
2. キャリアが見えない
 - ・就職ではなく就社
3. 学歴・職種等による給与差が小さい
4. 遅い昇進システム
5. 資格が処遇に反映されない
 - ・MBAをとっても処遇上優遇されない

日本企業の組織的強みが不人気に

日本企業

組織機能が融合的

職能等級による内部昇進重視の年功賃金

多部門経験重視のゼネラリスト的昇進

外国企業

組織機能が専門分化的

職務等級による職務給

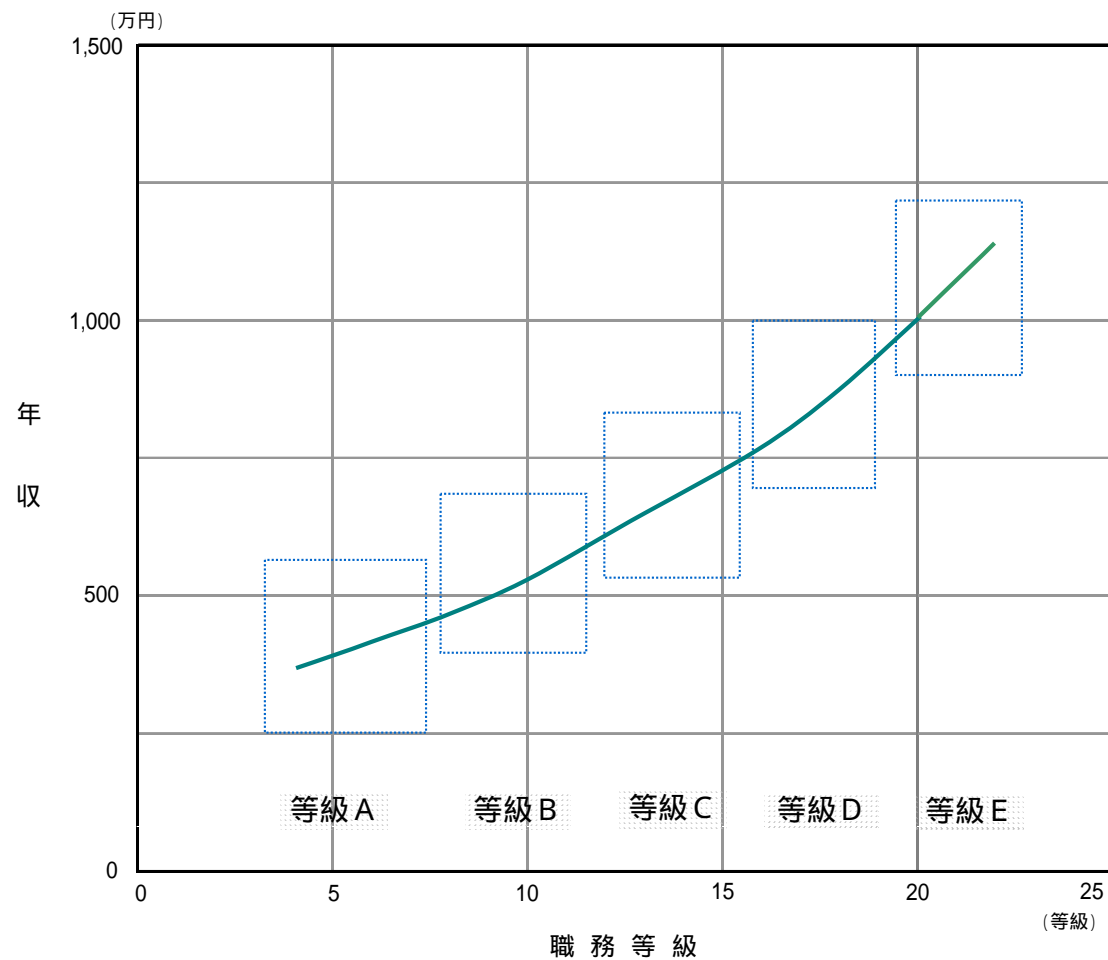
専門職も重視の昇進・配置

人材マネジメントの修正

1. 長期雇用前提の人材マネジメントの修正
3～5年単位での完結型育成システムの導入
ローテーション的配置転換の縮小
2. 人材マネジメントの見える化
募集・採用時からの明確化
(担当職務、期待される成果、数年後に
期待できる昇進・キャリアアップ等)
仕事システムの明示化(職務内容、責任範
囲、他部門との調整システム等)

報酬制度改革(1)

範囲職務等級による再格付け



報酬制度改革(2)

範囲職務給の設計

