

紹介

NECにおける高度外国人 人材について

但田 潔

(NEC パーソナルプロダクツ(株)執行役員)

目次

- I 会社概要とグローバル・オペレーション
- II 高度外国人人材の概要——雇用状況
- III 高度外国人人材についての課題・展望等

I 会社概要とグローバル・オペレーション

はじめに NEC の会社概要と海外関係のオペレーションについて説明する。なお、高度外国人人材の「高度」とは、いわゆるホワイトカラーの業務を想定している。

1 会社概要

NEC 日本電気株式会社は、1899 (明治 32) 年、米国の AT&T の製造子会社であるウェスタン・エレクトリック社と日本資本との合弁企業として発足した。最初は米国から電話機を輸入・販売したのが始まりであった。昭和 40 年代には、マイクロ波回線等の通信機器を中心として海外へ輸出等積極的に進め、さらに半導体や PC においても海外に積極的に生産基地や販売拠点を設置していたが、2000 年以降事業の集中と選択の中で海外関係業務を整理し現在の体制となっている。連結ベースでみて一番多い時期では、海外比率が約 40% であったが、現在では 20% 程度となっている。グローバルな活動は、現在重要な課題となっている。

現在の事業は、大きく三つの事業分野に分けられる。

まず、IT/NW (ネットワーク) ソリューション事業であり、通信の基地局、通信機器やコンピュータ (サーバーからスーパーコンピュータまで) のハードウェアの開発・製造に加えて、そのミドルウェアや顧客システムの開発といった事業、さらに人工衛星や放送局の送受信装置、郵便番号読み取り装置といった社会インフラ事業である。

二つ目は、モバイル/パーソナルソリューション事業分野で、携帯電話端末や PC、さらに BIGLOBE という ISP/ASP 事業であり、コンシューマーを顧客とした事業である。

三つ目は、半導体や電子部品事業であるエレクトロニクス事業であり、NEC エレクトロニクス等の関係会社が分担している。

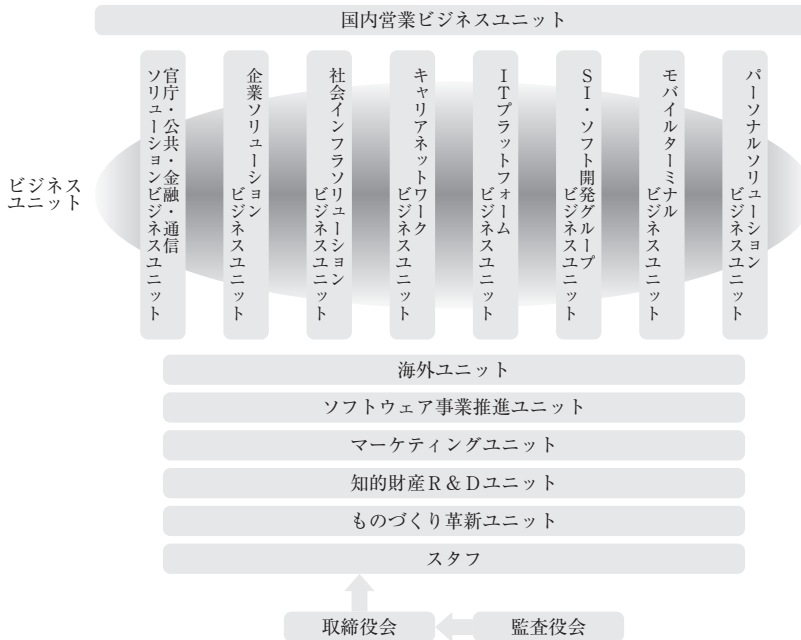
平成 20 年 3 月時点で、従業員数は単独で約 2 万 3000 名であり、連結子会社数は 334 社で連結従業員数は、約 15 万人である。

本稿では、NEC 単独の高度外国人人材の雇用について触れることとするが、外国人人材という意味では、国内関係会社や海外関係会社でも多くの外国人が雇用されている。さらに資本関係はなくても一緒に業務をしている協力会社も一つのサプライチェーンを作っているという意味では重要である。

社内組織は、図 1 の通りであり、ビジネスユニットとしては基本的にソリューション対応 (製品、サービス対応) となっている (2009 年 4 月から、体制が変更になっているが、本稿では 4 月以前の体制で説明する)。

地域別の対応として、国内営業や海外ユニット

図1 NEC (日本電気(株)) 組織図 (1)



出所：NEC Corporation 社内資料

という組織がビジネスユニットを横申しして機能することになっているが、後述するように高度外国人材は海外ユニットには少ない。これは、ビジネスユニットが商品を担当しているが、海外の顧客に加えてビジネスユニットとの調整が主要な業務となる海外ユニットでは、現時点で活躍は難しいということであろう。

それではどういった部門で活躍しているかであるが、IIで詳細に述べるが、NECが担当する事業領域では、来るべきユビキタス社会に向けての研究・開発が非常に重要になっており、その研究・開発といった技術分野に外国人材が多い。こういった分野では、世界中の国々で研究開発競争が行われており、研究人材も別に日本人である必要はあまりない。比較のお互いに専門の「共通語」で理解しやすい分野であり、活躍しやすいのではないかと思う。NECでは、個別開発の相当部分をビジネスユニットで担当しており、基礎研究に近い部分をR&D部門が担当している。ビジネスユニットの開発部門は、日本国内に多く存在し、その中でも海外での事業が多いキャリアネットワークビジネスユニットが一番多くの高度外国人材を抱えている。R&D部門で少なく見えるのは、

海外にもR&D拠点を設けており(米国, ヨーロッパ, 中国), そこで働く研究者は現地での採用であり, NECの直接雇用とはなっていないからである(表1, 図2)。

2 グローバル・オペレーション

次に、NECの海外事業のオペレーションについて述べる。

まず、グローバル化と人材についてであるが、製造業の場合を簡潔にパターン化すると表2のように整理できるのではないか。実際には、同じ会社の中でも扱う製品やサービスにより、また過去の実績・経験の違いにより様々な段階が混在するが、NECの場合には、開発・製造・販売の対応の中心が日本サイドである輸出のみの事業と海外に生産や販売拠点を一部移しているが、それは基本的に日本の出先である事業、海外に開発/スタッフ機能の移管が進んでいる事業とが混在している。R&Dでは、前述の通り米国, ヨーロッパ, 中国に研究所が設置されているし、米国やヨーロッパ, 中国においては、地域統括部門が設置されており、ある程度の権限移譲ができています。しかしながら現状では、その拠点のキーマンのほとんどが日本

表1 NEC Worldwide

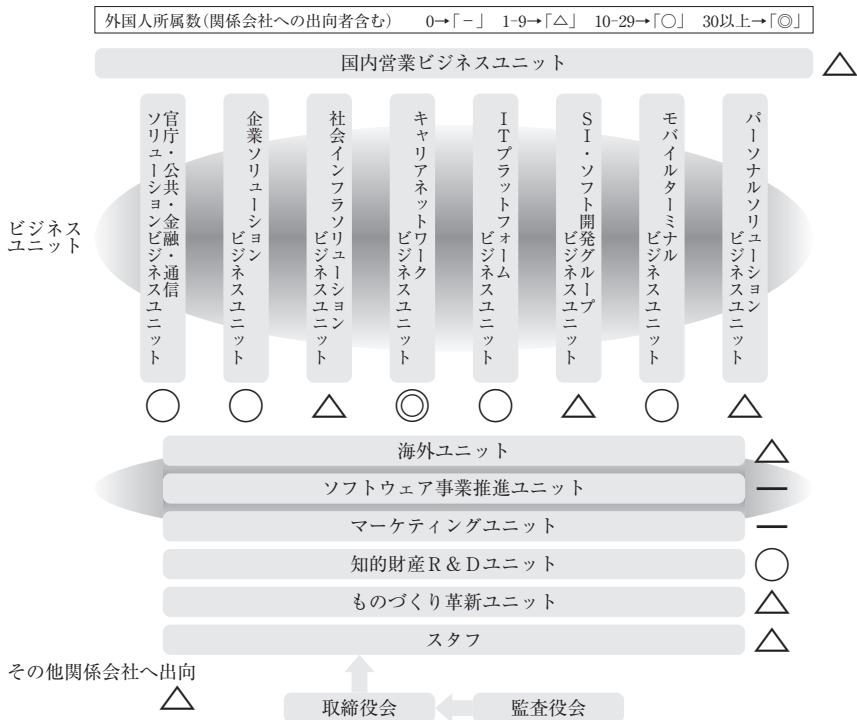
Manufacturing affiliate	16	in 8 countries
Plants	16	in 8 countries
Marketing & Service affiliate	62	in 29 countries
Liaison Offices	19	in 16 countries
Laboratories	6	in 4 countries

海外売上高（連結）

平成 18 年度（2006 年度）	アジア	欧州	その他（主としてアメリカ）	合計
	9.1%	9.6%	7.4%	26.1%
平成 19 年度（2007 年度）	アジア	欧州	その他（主としてアメリカ）	合計
	9.9%	7.1%	9.0%	26.0%

出所：NEC Corporation 社内資料

図2 NEC（日本電気(株)）組織図（2）



出所：NEC Corporation 社内資料

人であり、日本の「出先」であるという面もまだ強い。法人ベースでみると、生産・開発法人では日本の開発部門との連絡が重要であり、トップに日本からの出向者が就くことが多いが、販売法人では現地マネジメントの登用が進んでいる。

次の段階である「トップマネジメントの多国籍化」にはまだ遠い状況であるが、この段階では、マネジメントのデシジョンシステムが「日本的」なものからもう少し世界どこでも理解が得られやすいものにならないといけない。日本的なもので

あっても理解されやすく、効率的なシステム等もあると考えるが、基本的には「基盤プラットフォーム」として世界の多くの人に理解されるものでないと国際化は難しい。この段階には、まだ達していないというのが、現在の NEC である。

次に、もう一点整理しておきたいのが、表3で示す、外国人労働者の雇用・就労形態である。前述の通り、基本的に高度外国人人材がテーマであるので、ホワイトカラーを中心とした整理をする。

現在の企業活動は、国というボーダーを超えて

表2 グローバル化と人材（メーカーの場合）

・輸出のみ	日本での海外担当育成（日本人、外国人輸出担当者、セールスオフィスの海外での設置（日本人出向者と現地人スタッフ））
・海外での生産	ローカルスタッフの採用、日本人出向、出張日本人のトップ派遣（からローカル化）日本によるデシジョン（ローカルマネジメントは日本的）
・海外に開発/スタッフ機能移管	同上+場合により部分的デシジョンも移管（但し、日本人役員が現地人の役員登用かでスタイルは違ってくる）
・トップマネジメントの他国籍化	日本のトップマネジメントに非日本人が就任（マネジメントスタイルの非日本化）

出所：NEC Corporation 2008 社内資料

表3 外国人労働者の雇用・就労形態（ホワイトカラーのみ）

グローバルオペレーションではすべての形が存在	雇用	1.通常の社員と同様の採用	1-1 通常採用の中での採用 1-2 外国人採用（業務を想定）
		2.嘱託としての有期雇用	外国人としての採用 （有期専門職，報酬水準）
		3.出向受け入れ	現地幹部職としての育成 教育/技術移管
	外注	1.派遣	専門職としての派遣（翻訳，専門分野）
		2.請負（国内）	構内請負 構外請負（発注先の社員）
		3.請負（海外）	オフショア開発，ODM
		4.海外関係会社での雇用	現地雇用（技術移管，共通人事制度，マネジメント研修，年金基金） 日本のDiv.コントロールの場合は権限移管

出所：NEC Corporation 社内資料

活動がなされている。また、資本が入っていない会社ともサプライ・チェーンが構築されている。資本が入っていなければ、単に取引をしているだけだと想像されるかも知れないが、現在では、品質の観点やCSRの観点からも、資本のないパートナー企業を含めた生産性の向上や品質・CSRマネジメントの向上が要求されている。具体的例で示すと、A国の企業と最終製品について取引をする場合で、当社の最終製品の一部が例えばB国の部品だったとすると、そのB国において、適正に、法的にも問題なく（例えば児童労働により製造された製品ではないか等）作られたものであるかどうかまで要求されることがある。これが、パートナーを含めたサプライ・チェーンを考えな

ければならない第一点である。また、その部品に不具合があれば、国を超えて（A国以外にも出回っていたとするならば）様々な対応が要求される。これが、サプライ・チェーンを考えなければならない第二点である。

要は、様々な業務活動が国内の「本体企業」だけではなく、国内の関係会社、協力会社、さらに海外の関係会社、協力会社を巻き込んで行われており、さらにその各々の活動や製品についての「責任」（安全、CSR等）が重くなっているのが現状である。したがって、人材を考える際には、自分の会社の人材だけではなく今述べた様々の会社の人材の質の向上等にも取り組まなければならない。さらに、その各々の会社から外部に請負で仕

事が出たり、その会社に派遣社員で入っている人材についても責任を持ってフォローしていく必要が生じている。これについても、その対象「法人」に対する干渉にならないようにするとともに、コンプライアンス上問題ない対応をしながら、レベル向上の要求・指導等対応する必要が出てきている。

グローバルオペレーションにおいては、直接雇用、関係会社、資本の入っていない協力会社といったこれらの形がすべて含まれ、さらにそれが国を超えることによって、管理される法律が違い、雇用慣行も違い、と複雑である。これらについても色々と整理できるが、今回は、他社人材については触れず、直接雇用している人材でしかも NEC 単独の人材について整理する。

II 高度外国人材の概要——雇用状況

日本国内にいる留学生では、8割の人が日本で就職したいが、実態としては日本で就職している人は2割くらいであるという（労働政策研究・研修機構 2007）。また、IT 技術者、特にソフトウェア技術者についてみると、外国人を雇用する企業は、(社)電子情報技術産業協会、(社)パーソナルコンピュータソフトウェア協会、(社)情報サービス産業協会の会員企業で 41.4% であり、国籍別内訳は、中国 (53.2%)、韓国 (27.8%)、インド (7.2%)、フィリピン (2.3%) である（早稲田大学現代政治経済研究所 2005）。

これを参考として、次に、NEC における高度外国人材の雇用状況について説明する。

(1) 従業員比率、平均年齢、男女比 (図 3)

まず、概要であるが、全従業員（約 2 万 3000 名）に対する比率は 0.7% である。これは、「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」（厚生労働省 2008）に見る日本企業の平均 (0.26%) より若干高い程度であり、比較的平均的な企業の事例と言える。平均年齢は、33 歳であるが、これは NEC 全社の平均年齢 39.8 歳より若くなっている。男女の比率は、男性 77% であり、女性については 23% となっており、女性比率については、NEC の全社女性比率より

若干高い。これはやはり女性の仕事への就労意識が日本でも変わってきているとはいえ、かなり自分のキャリア、就労について意識が高い人が多いということではないだろうか。もちろん外国籍で働いている人には、海外から日本にきて就職する人のほかに、日本で生まれ育った人も（いわゆる 2 世の人等）多く、単純化して述べられない。特別な例かも知れないが、NEC で働く女性の事例を示す。韓国人の両親のもと中国本土で生まれ、日本の大学に留学し、そこで知り合った台湾人と結婚し、台湾で暮らしていたが（また個人で通訳、翻訳、語学教室のスマールビジネスも経営していた）、日本で就職したいと、家族と離れて（小学校の子供をおいて）日本にやってきた例（休みには、子供に会いに台湾に帰っているとのこと）。また他には、自分の日本語力を活用したくて、日本のホームページの求人上海から直接応募してきた女性等々である。日本女性でも海外で活躍されている方も多いのだろうが、そういった人も含めて国を超えて働くという人にはキャリア意識の高さを感じる。

(2) 学歴、職位 (図 3)

学歴は、学士 31%、修士 51%、博士 16%、その他（専門学校等 2%）となっている。やはり、専門的な分野の人が多く、このような割合になっていると考える。

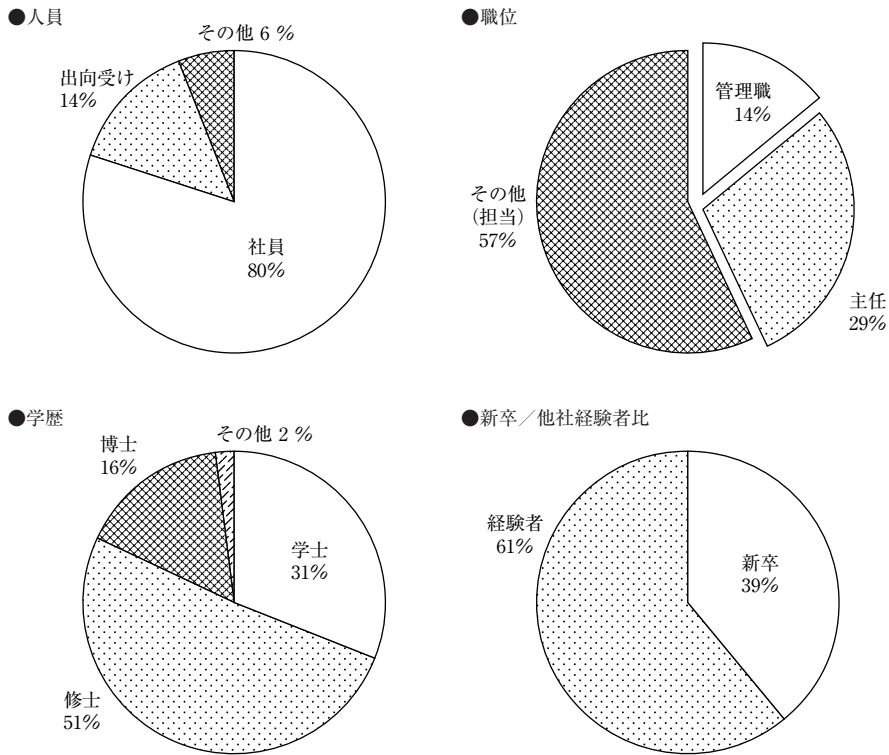
職位では、管理職が 14%、主任（管理職の一步手前）が 29%、その他（一般担当者）が 57% である。平均年齢も若いので、基本的には日本人と区別することなく役職についているが、管理職比率では NEC 平均より低い（海外現地法人からの出向で、若くても現地でマネージャーである場合で、日本においてもマネージャーとしてのトレーニングを目的として出向してきている場合などは、日本人より相当若くてもマネージャーとしての受け入れというケースもある）。

(3) 新卒/他社経験者比 (図 3)

新卒は、39% であり、経験者は 61% である。新卒は、ほとんどが日本の大学を出ての入社であり、通常の日本人と同じ採用プロセスでの入社である。ただたまたま「国籍が日本ではなかった」、ということである。経験者については、採用においてはスバックを明確にして、「これこれ」の経

図3 高度外国人人材の概要(1)

- ◆全従業員に対する比率 0.7%
- ◆平均年齢 33歳 参考 全社 39.8歳
- ◆男性 77.1% 女性 22.9% ←全社女性比率よりは若干高い



*データで前職会社の分かるもの：経験者の24.3%のうち72%が日系企業から

出所：NEC Corporation 2008 社内資料

験がある人、あるいは「これこれ」の知識があり業務のできる人、という募集・採用になる。通常は日本人向けであるが、国籍を問わない経験者採用と外国人に限っての募集の二つがあり、どちらも外国人の採用の可能性はある。なお、経験者の採用で、前職会社の分かる者が手元のデータベースで経験者の24.3%であったが、そのうちの72%が日系企業からであり、規模としてはNECよりは小さい企業からの転職者が多い。これは、日本人の経験者採用の場合と同様である。キャリアアップということになるのではないか。

(4)採用形態(図3)

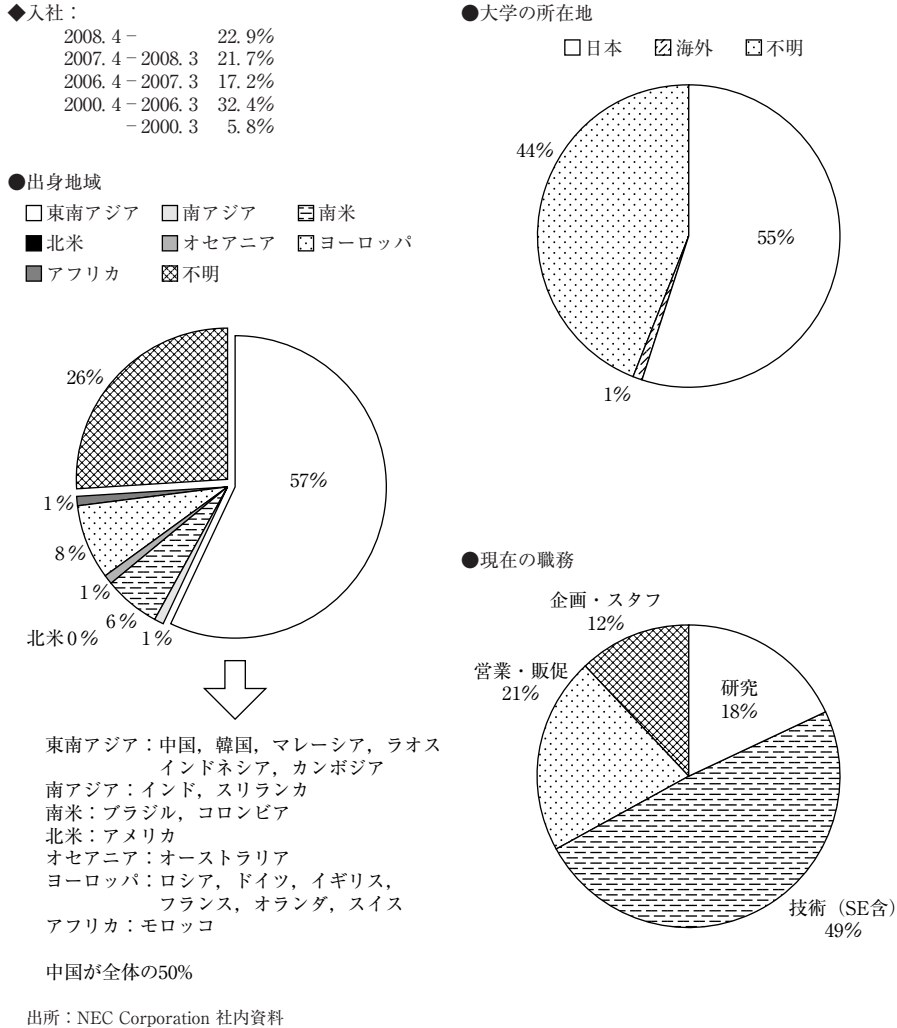
人員の採用形態であるが、社員としての採用は80%であり、労働条件は全く日本人と変わらない。海外の現地法人からの出向受けが14%であり、この時の取扱い等についてはⅢで述べるが、基本

的には日本人の海外出向と同様の考え方であり、ホームカントリーベースで生活を保障する考え方である。その他が6%あるが、これは、基本的には「嘱託」としての有期雇用契約である。様々な理由があるが、業務が有期であったり、報酬体系が社員とは違う体系での契約であったりする。

(5)勤続(図4)

データを作成した2008年6月時点で、2008年4月以降入社が22.9%、2007年4月から2008年3月までが21.7%、2006年4月から2007年3月までの入社が17.2%、2000年4月から2006年3月までの入社が32.4%、2000年3月以前の入社が5.8%である。

図4 高度外国人材の概要(2)



(6) 出身地域と出身大学 (図4)

出身地域は、次のようになっている。

- 東南アジア：中国，韓国，マレーシア，ラオス，インドネシア，カンボジア
- 南アジア：インド，スリランカ
- 南米：ブラジル，コロンビア
- 北米：アメリカ
- オセアニア：オーストラリア
- ヨーロッパ：ロシア，ドイツ，イギリス，フランス，オランダ，スイス
- アフリカ：モロッコ

以上のうち、全体の50%が中国出身者である。

また、出身大学を見ると、データの不備があり44%が不明であるが、残りの56%では55%が日本の大学出身であり、海外の大学出身は1%となっている(56%の中でいえば、98%が日本の大学出身である)。このことから、日本の大学を出て日本人と同様の就職活動をして入社してきた場合と、日本の大学を出て日系企業に勤めた後転職してきた場合とが多いということである。

(7) 現在の業務分担 (図4)

これについては、研究開発に従事している者が18%であり、SE(システムエンジニア)を含む技術者が49%である。営業・販売促進業務に携わる者は21%、事業の企画・スタッフ関係が12%となっている。

Ⅲ 高度外国人人材についての課題・展望等

1 雇用の推移：採用&離職状況等

高度外国人人材をスペック限定で採用するという採用数については、年によって変動するが、ここ数年は年間10~15名程度で推移している。別に日本人と限定していない通常の採用で採用される人を含めると、年間30~40名程度の外国籍の人が入社している。これに見るように、外国人採用の枠とは別に、通常の(日本人)新卒採用や経験者採用(いわゆる中途採用)の枠の中で入社する人も多くなっている。経験者採用では、日本在住のみならず日本の募集ホームページに海外からアクセスしてくる人もある。これは日系現地企業での自らのキャリアを活用したいという趣旨での応募である。しかも、それは現地においてではなく、日本に来て就業したいというケースである。

退職については、通常の採用で入社してくる人については、年間2~3名程度の退職者である。日本人に比べると若干割合は高いが、問題となるレベルではないと考えている。

また、特徴として、中国人の採用が多くなっているが、これは当社の中国での活動が多くなっていること、また採用母集団として多いということであり、日系の人であったり(祖父母が日本人で、その人を頼って日本に来たりというケースもある)、日本への留学生であったり、中国で働いた後(日系企業の場合も多い)にキャリアアップとしての転職であったりしている。Ⅱで見たように、欧米人の採用は難しいし少ない。これは、日本への留学生がそもそも少ないし、マネジメントシステムが障害となったり、同業他社が欧米にあり日本での就職には魅力を感じていないからと思われる。

2 雇用管理上の配慮や優遇措置

(1) 出向受け入れ社員

NECの現地法人で雇用された人について、基礎トレーニングや技術移管トレーニング、幹部育成のためのトレーニングと理由は様々であるが、日本に出向してくるケースがある。日本側から見

たこの「逆出向者」については、日本から海外に出向する者同様に、基本的に購買力保障制度を適用し、自らの出身地での生活を日本で維持できるだけの基本給や手当を支給している。日本語については、受け入れ時にNECで研修・教育を分担する関係会社であるNECラーニング社の日本語教育を希望者に提供することもある。また、住宅の契約については、外国籍では、住宅契約を拒否される場合もあるので、個人契約ではなく会社が代行契約を結ぶこともある。また、家主とのトラブルが発生した場合に相談に乗り対応する場合もある。これは必ずしも外国人ではなくても日本人の従業員から相談依頼があれば同様に対応するが、日本人の場合には、自分で対応するケースが多いと想像され、外国人のケースが多いように感じる。

(2) 新卒採用

通常の新卒採用においては、基本的に外国籍であろうとなかろうと特別な取り扱いは全くない。しかしながら、やり取りや文書作成も日本語であるため、あるレベルの日本語力が要求される。試験の得点が若干低くても、面談等で基礎能力、専門能力のレベルが確認できる場合には、採用とすることもある。他には、日本の労働許可については、採用時に確認は行っているし、更新の時期には更新の手続きを進めている。

また、特に経験者採用の場合であるが、住宅の契約等においては、上述の出向で受け入れる社員と同様、支援をする場合はある。

3 高度外国人人材の評価と問題点

逆出向者については、様々な育成目的を持って日本に来るケースが多い。将来の幹部候補で優秀な人を現地から送り込んでいるケースもあり、そういう人では即戦力として活躍している人もいる。

一般的には、ソフトウェア開発/システム開発などでは、日本のソフトウェア開発/システム開発の進め方や品質管理等を学び、将来は現地に帰って指導者となる場合や、日本から色々な国に開発業務が発注されている(off-shore開発という)ことが多く、その橋渡し(ブリッジSEという)や指導者としての役割を将来期待されている場合、さらに日本人のエンジニアと区別なく業務すること

を期待されている場合等様々であるが、とくに日本語が充分にできる場合には、日本人大卒総合職（エンジニア）と全く同様の業務を担当しているケースも多い。さらに業績評価では、高評価の人も見受けられる。日本人よりも仕事に取り組む姿勢が、「ハングリー」な人が多いという評判もよく聞く。

また、海外ネットワーク SE（システムエンジニア）など、元々海外市場を顧客としている部門では、日本語ができなくても即戦力として活用されているケースもある。この部門では、顧客との窓口や提案・取りまとめ等が彼らに期待されている。社内の調整においては、職場の日本人とは外国語をベースとしてコミュニケーションをすることとなる。

一方、育成目的で若手を出向で現地法人から受け入れる場合には、日本での最新技術を教え込むことが主になり、必ずしも即戦力というわけではない。

また、日本人と同様の通常の採用プロセスで入社した場合には、日本人と同様の業務アサイン・研修を受け、育てていく。

グローバルな企業活動が必要になり、選択と集中といった企業活動を推し進めていく際、海外企業の M&A が重要となるが、M&A 業務では優秀な外国人が社内にいれば、M&A は交渉事であり先方の文化や微妙なタイミング等コミュニケーションの質も上がるので、戦力になるということもあるようだ。

4 今後の活用方針

(1) 出向受け入れ者

出向受け入れ者については、近年海外オペレーションの強化とともに、全社として見ても増加傾向であり、継続的に受け入れを行っていく方向である。具体的な国としては、今後とも当社の活動の多いブラジルや中国からの受け入れが多くなると想定される。

(2) スペックを定義した個別外国人採用者

社内においても、定期的に採用ニーズの見直しを行い、必要に応じて募集・採用を実施している。ただし、この採用においては、語学力アップによるコミュニケーション力向上に加えて、社内での

仕事の進め方が変わらないとなかなか難しい面がある。デジジョンをするシステムが違い、外国人の経験者で採用された者には相当フラストレーションがたまるかも知れない。特に欧米系のマネジメントになれた人には大変かも知れない。これについては、海外業務の拡大に伴い、今後とも試行錯誤が続くと思われる。グローバル化において、社員として外国人（トップマネジメントも含めるかどうかも重要である）の増員を図るのか、日本人社員のグローバル化の強化をするのか、そのミックスか、等々そのスピードも含めて課題となる。国際企業としてのオペレーションをする場合、海外で働く人にも分かるマネジメントが要求されるし、その中でもデジジョンシステムが大きな役割を持つ。世界共通のプラットフォームとでも言えるものにする努力が必要である。ただし、「借りもの」のプラットフォームを導入すると、システムとしてうまく機能しないであろうし、フラストレーションが従業員にたまり、機能しなくなるかもしれない。地に足のついた形でシステムを築き上げる必要がある。

(3) 通常採用者の中の外国籍者

この人たちについては、今後応募者が増え、優秀者が増えれば採用数も増えるだろう。この人たちの一部は、キャリアアップの手段としての短期的雇用を想定している人も存在するが、基本的にはほとんどの人が長期雇用を期待しているようである。

外国人採用については、意図的に採用数を増やすことも検討事項となるかも知れない。よりモチベーションの高い人が日本人よりも多かったり、将来の海外オペレーションの拡大が見えている場合には増やすことになるかも知れない。この際、上の(2)でも述べたが、指揮命令の仕方、残業や仕事の分担の曖昧さ、日本のデジジョンシステム等々どのように変更していくかが重要となる。また、一般的に、キャリアについて短期的なイメージを持っている（労働政策研修・研究機構 2008b）と言われるし、実感としてもそのような人が多い。つまり、少し仕事ができるようになるとすぐにマネジメント層に登用を期待したり、資格（MBA）等を取れば当然のように職務権限が変わり上位職

にしろと要求したり、日本的なものとはなかなか相容れないキャリア像を持つ彼らに対して、どのようなキャリア・プロスペクトを示すのかも、社内のグローバル化を進め、多様性受容度を向上させることとともに重要になっている。

5 その他ポイント

(1) 関係会社、協力会社の人材育成

今後のグローバルオペレーションを考えた場合、日本本社の外国人雇用だけでなく、現地法人での採用や育成も重要になっている。NECにおいては、現在約4万人の海外従業員がいる。また、開発業務では、資本関係のないパートナー会社の育成も重要なポイントとなっている。当社では、ソフトウェア開発においては、中国を中心として海外パートナーでの人材確保と育成が重要である。

(2) インターンシップ

ここで、外国人人材の雇用に際して、一つ提案をしたい。それは、インターンシップの活用である。大学へ来ている留学生に日本企業で実習してもらうものであり、留学生の日本企業の理解の向上と企業の現場で働く技術者の外国人対応力の強化を目的としたものである。結果として、採用につながればいいし、受入れのために教材や体制を検討することも職場の刺激になるのではないかと考える。ただ、この実習は、できれば1~2週といった短期のものではなく、効果を考えると最低でも数カ月くらいの方がよいと考える。また、特別に留学生だけのインターンシップではなく、通常のインターンシップに入ってもらえることも考えられるが、それは日本語能力等日本人と基本的に同等レベルの場合であれば問題ない。

(3) 社内能力開発・研修

能力開発・研修については、基本的には日本人と同様の研修であり特別扱いは考えていない。個別には、業務に必要であれば、語学も含めて知識・スキル研修等を受講することになるが、必要なものを受講するという考え方は日本人従業員に対してと同じである。業務のアサイン、階層別実施される教育等も含めて、基本は1社の中で中長期的キャリア形成を前提とした人材育成となっている。

日本以外で働く人（海外法人採用者）向け研修では、現在二つの方向で進められている。一つは、NEC本社主催の幹部研修であり、日本に呼んで、日本のマネジメントやNEC WAY、日本人トップとのディスカッション、さらに事業戦略等々について幹部候補者の研修を行うものである。もう一つは、エリアにおけるマネジメント研修や知識研修の実施である。実施例としては、欧州、シンガポール、中国、米国等であり、その地域にある複数の関係会社の社員を対象としたものである。例えば中国では、シニアマネージャー研修、ミドルマネージャー研修、高級主管研修、日本語研修、ソフトウェア人材開発等を実施している。これらの研修に対しては、日本人出向者や東京勤務の日本人が参加することもあり、交流ができて非常に有益という日本人参加者のコメントをもらっている。

(4) 社内の国際化

最後にもう一点であるが、インターンによる職場の多様性受容度の向上と関係してくるが、職場の日本人の国際化がどれだけ進むかが、受入れ部門における外国人人材活用がうまくいくかのポイントとなる。残念なことに、当社では、まだあまり外国人は増えていない。賃金制度や昇進・昇格制度についても、従来の職能資格給から役割給（職務給）を導入したりと、中途採用者（経験者）でも不利にならないように制度面の改善がされてきた。しかしながら、まだコミュニケーション力や仕事の進め方、デジジョンシステムについてはなかなか変わりづらい。少しずつでも改善できるように努力する必要がある。このための努力として、デジジョンシステムまではいかずとも、風土改革の意味も込めて社内情報の英文化を進めている。社内 Portal Site や CSR 等その他のサイトの英文化、マニュアル類の英文化等である。また WEB による全世界同時、共通教育等の実施も開始されており、今後ともこうした努力も少しずつ進めていくことが重要となっている。

参考資料

厚生労働省（2008）「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」2008年8月。

文部科学省高等教育局学生支援課（2007）「我が国の留学生制

度の概要」(受け入れ及び派遣)平成19年度。
労働政策研究・研修機構(2007)「特集 企業における外国人
留学生の活用——就職支援と環境整備の在り方」『ビジネス・
レーバー・トレンド』2007年8月号。
——(2008a)「外国人労働者の活用——新しい雇用ルール下
でのあり方」『ビジネス・レーバー・トレンド』2008年5月
号。
——(2008b)「日本企業における留学生の就労に関する調査」
2008年12月8日記者発表資料。
早稲田大学現代政治経済研究所(2005)「外国人IT技術者の

就労と生活に関する調査報告書」(2004年度厚生労働科学研究
費補助金受託調査)。

ただ・きよし NEC パーソナルプロダクツ株式会社 執行
役員 人事・総務関係担当。おもな著書に『これからの一般
職賃金』(共著, 日経連出版部, 1999年), 『職務区分別人事
考課の考え方と実際』(共著, 日経連出版部, 2002年)。