

選ばれる国になるために
—外国人が活躍できる社会に向けて

図表1 海外採用における課題とその対策

(メルカリのみならず、海外採用を行う日本企業が直面する課題と対策例)

カテゴリ	課題	対策
共通 (新卒/中途)	✓ 言語の問題 (選考中、業務での共通言語)	✓ 初期は通訳チームが面接など同席 ✓ 各種選考資料の英語化 ✓ 言語の採用要件の変更 (組織によっては英語/日本語の要件の変更)
	✓ 各種ツールのグローバル化 (自社キャリアサイト、採用管理システム)	✓ 各種グローバル採用ツールの導入 ✓ 自社キャリアサイトの多言語化 (英語+日本語) ✓ オンライン面接の導入
	✓ 競争力のある報酬水準	✓ 市場データや公開情報などを参考に、職種×グレード別報酬水準を設定。毎年市場データを用いて、競争力のあるレンジを維持
	✓ 候補者の生活面の不安	✓ リロケーションパッケージ (ビザ取得、引っ越しサポート、航空券手配、住居手配、支度金、各種マニュアルなど) の制度企画/運用
新卒	✓ 入社時期や選考時期の問題	✓ 一般的な4月入社以外にも通年採用/通年入社を実施
	✓ 新卒一律賃金/総合職採用の弊害	✓ Job Descriptionベースの採用 ✓ 面接評価によって実力ベースの報酬を決定 ✓ インターンによる候補者と職場のマッチング強化
その他	✓ 採用チームのグローバル化	✓ グローバル人材の採用 (現在メルカリ採用担当のうち36%が外国籍)

図表2 多様性を活かす環境整備：I&Dの取り組みの概要



採用後の定着がなければ成果は得られない。当社では、多様なメンバーが協働できる基盤を築いている。特に、言葉以外の表現に頼る日本の「ハイコンテキスト」な文化は外国人材にとって障壁となり得るため、言葉で伝える「ローコンテキスト」なコミュニケーションへの変革を進めている。また、多様化が進むほど、メンバー同士を

定着——多様性を活かす環境整備

Life in Tokyo」ガイドを配布し、ビザや住居の面を支援することで不安を解消している。

採用——海外採用への挑戦と実践

高度外国人材の活躍を推進するにあたり、採用と定着支援の取り組みを紹介する。

グローバル化が加速する中、日本企業は労働力不足や国際競争の激化に直面している。持続的な成長を目指すには、高度外国人材の受け入れと、彼らが活躍できる環境の整備が不可欠である。

メルカリでは、グループミッションである「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」を実現するため、多様なバックグラウンドを持つ人材が共に働く組織づくりに取り組んでいる。この取り組みは単なる人材確保にとどまらず、多様な視点を活かしてイノベーションを促進し、企業としての競争力を高める人材戦略に基づいている。

高度外国人材の採用と定着
メルカリの挑戦

メルカリ Talent Acquisition チームマネージャー

久保木 誉延 (くぼき たかのぶ)



採用は重要な第一歩である。メルカリでは新卒と中途の両方で優秀な人材を獲得するため、複数のチャネルを組み合わせた採用活動を行っている。

① 世界各国での採用活動

インド、台湾、中国、欧米などの地域で、現地の文化や就職事情に合わせた採用活動を展開している。採用チームは各国を訪れ、大学での説明会、技術者コミュニティ向けの Meeting、ハッカソンなどを通じて当社を知ってもらう機会を提供している。特に新卒向けには、来日型のインターンシップを実施しており、数カ月の日本滞在中に業務や文化を体験してもらうことで、入社前後の期待値のギャップを最小限に抑えている。

② デイレトリクルーティングの強化

エンジニアの中途採用の要は LinkedIn などを活用したスカウティングである。採用チ

結び付け、パフォーマンスを発揮するための「共通の価値観」が重要になると考え、その象徴として「Culture Doc」(当社のカルチャーをメンバーと共有するための社内向けドキュメント)を作成した。これは「メルカリとメンバーが大事にする共通の価値観」をまとめ、組織開発の目指す方向性を示すもので、毎年更新され、面接や評価、日常会話に反映される。

言語対策としては、「やさしい日本語」と「やさしい英語」を取り入れ、日本語と英語の両方を活かす環境を整備している。通訳や

チームが自社の要件に合った専門性の高い人材にアプローチし、スカウトメッセージや面談で事業や業務の魅力を伝え、地理的制約を超えたタレントの発掘を実現している。

③ リファラル採用の推進

社員のネットワークを活用し、報奨金の支払いや会費の補助などによって人材紹介を奨励するリファラル採用制度を整備している。外国籍社員の紹介が活発化しており、リファラル採用は採用全体の約30%を占めている。

これらの活動を支える採用チームの約36%が外国籍の社員である。採用担当者は多様な視点から候補者の文化や言語を理解したうえで候補者と直接対話し、信頼感を築いている。また、採用資料の英語化や専門通訳の面接への同席により言語の壁を越えるためのサポートをしているほか、入社前には「Starting a

翻訳をメイン業務とする Global Operations Team (GOT) が会議や資料作成をサポートし、多国籍メンバーの意思疎通を円滑にしている。また、言語学習プログラム (LEET) による英語学習や日本語学習を提供することで、Meeting Halfway (歩み寄りの言語教育) の姿勢で互いに理解し合う文化を育んでいる。さらに、全社ミーティングの資料や Slack への投稿を日英併記とし、情報格差を防ぐ点も重視している。

新社 Inclusion & Diversity (I&D) 今後の展望

これらの取り組みにより、外国籍社員の割合は約29.4%、エンジニア職では約56.8%に達した(2024年時点)。注目すべきは、日本国籍と外国籍社員の定着率が同水準である点である。通常、外国籍社員の定着率は低くなりがちだが、当社ではその差がほとんどなく、入社後の環境整備と支援が異文化間のギャップを埋めた結果と考えている。

このように高度外国人材の受け入れと彼らが活躍できる環境の整備を通じて、多様な視点による多角的な問題解決や新たなアイデアの創出が促されており、今後も引き続き高度外国人材の受け入れにチャレンジしていきたいと考えている。今回紹介した採用活動における各種のアプローチや、定着のための価値観の共有や言語施策は、あくまで事例であるが、各社において高度外国人材の力を活かす方法を取り入れる際の一つの参考となれば幸いである。