

高度外国人材が入ることにより、普段日本人のみでは、気付かなかったことにも気付きを与えてくれることがあります。

図表 11、図表 12 をみると、仕事の進め方について、仕事のやり方の効率化、仕事の指示の明確化に関して高度外国人材のニーズが高く、また、高度外国人材を雇用している企業では、これらに関して改善の取り組みが進んでいることがわかります。一方、日本の組織で重視される報・連・相に関しては、高度外国人材が入っても維持されているようです。

高度外国人材を活用するにあたっては、日本人社員も含めた全体の働き方を見直してみると、組織の生産性を上げることにもつながるでしょう。

- 仕事のやり方を見直し、効率化できないか再検討する。
- 会議をするときは、目的や議論の流れを明確にする。
- 仕事の指示をするときは、目的と、誰が、何を、いつまでにやらなければならないのかを明確に伝える。
- 報告や相談が必要なときはその旨、どのような場合に必要なのかを予め伝える。

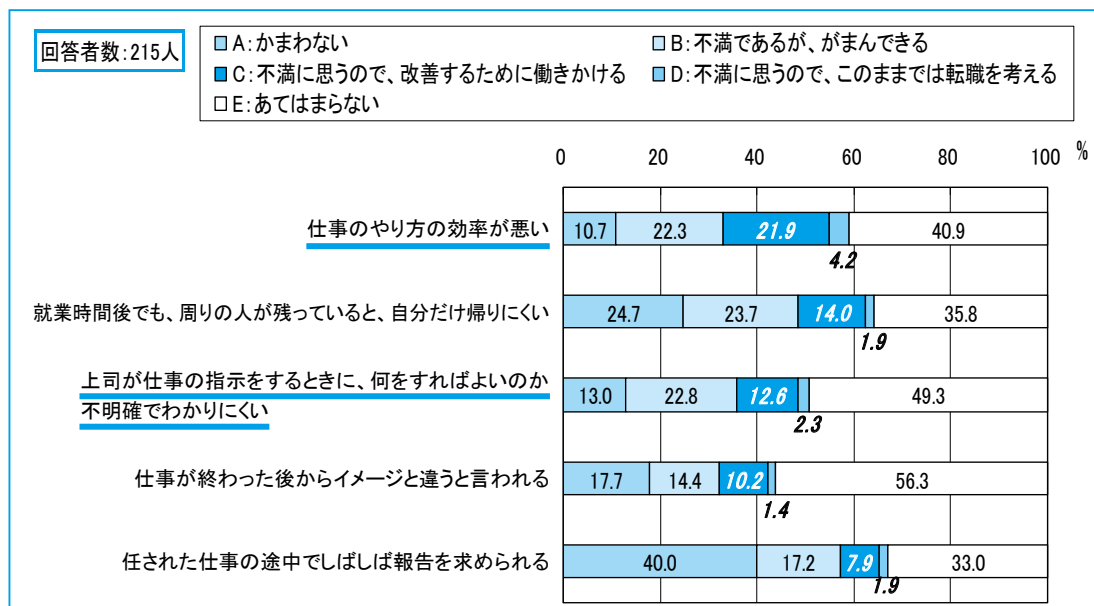
■ 残業について

「就業時間後でも、周りの人が残っていると、自分だけが帰りにくい」という雰囲気にも不満を抱く高度外国人材もいます。そのような状況を作らないよう、日本人従業員の働き方も含めて、改めて働き方を見直しましょう。

■ 休暇の配慮

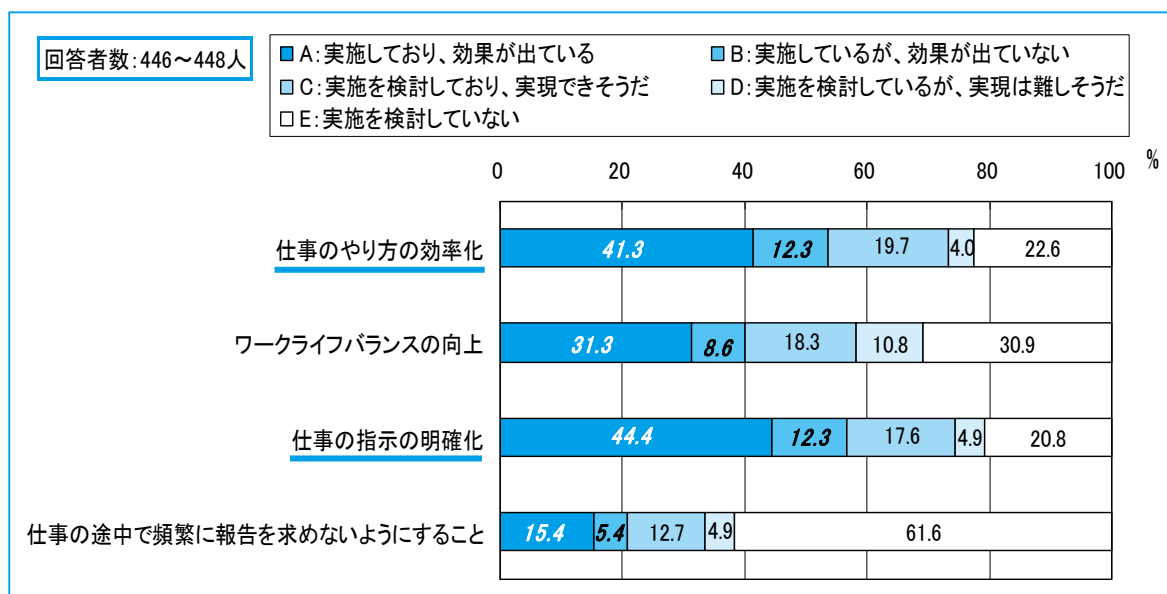
高度外国人材が休暇を利用して帰国する際には、2週間程度の休暇を許可するような配慮も必要です。欧米や中国の内陸部に帰国するには移動のための時間がかかり、せっかく帰郷してもゆっくりできないなどの声が高度外国人材から聞かれます。高度外国人材に配慮した休暇を設けることや有給休暇を連続して取得しやすい制度を作ること等の配慮が、仕事のモチベーションを高めることにつながります。また、これらは、高度外国人材のみならず日本人従業員の仕事の効率化にもつながります。

図表 11：仕事の進め方に関する高度外国人材の不満



(高度外国人材アンケート調査結果)

図表 12：仕事の進め方の改善に関する企業の取り組みの実施状況



(企業アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

仕事の効率がよくないところがある

- ★仕事が多いときは仕方がないが、そうでもないときでも、残業している人が多く、自分だけ帰ることがしづらいのが困る。(海外新卒採用、中国)

会議の進め方がわかりにくい

- ★会議が多く、また一つの会議が長い。会議の中身も、打合せの際に議題が示されないので、何を目的に話し合っているのか分からない。白板に議論の要点を書かないので、話の脈絡が見えなくなる。日本語の問題もある。上司には、「さっきの日本語は難しかったかもしれないが、こういう意味だ」などとケアして欲しかった。後で別の参加メンバーがフォローして解説してくれ、大変助かった。(キャリア採用、シンガポール)

仕事の指示が曖昧で分かりにくい

- ★仕事の指示が曖昧で結局、誰が、何を、いつまでにやらないといけないのか分からない。こちらの気持ちを安心させたり、命令の調子をやわらげたりする配慮があって、色々と前置きの説明がされるようだ。しかし、結局何をやればよいのか、肝心なところを言わない。難しければ、やるべきことを箇条書きで書き出してくれた方がよい。(海外新卒採用、インド)
- ★日本では、仕事を指示された時点で色々質問すると、やる気がないという印象を与えてしまうので、「何のためにやるのですか?」「○○の点についてはどうですか?」などと質問せずに、まずはとにかく「はい、分かりました」と言って、作業にとりかかってから、少しずつ困ったことを相談していく方がよいようだ。(キャリア採用、クロアチア)

任された仕事の途中でしばしば報告を求められる

- ★日本では、仕事を上司に指示されたときに、質は多少低くても、できるだけ早く相談した方がよいようだ。私はそれを教えられていなかったので、自分でしっかり考えて、できるだけよいものに仕上げようとしていた。上司は非常に待たされていららしていたようだ。(キャリア採用、クロアチア)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★日本版 SOX 法^{*} 対応のために、グループ全体で対応を始めたのににもかかわらず、アメリカの拠点は対応が終わっているのに、日本の拠点では対応が遅々として進まないのはどうしてかとクレームが出たことがあった。月次決算も、日本の拠点だけ、出すタイミングが遅かった。新たな会計システムの導入でも日本の拠点だけ意思決定が遅かった。日本では何か余計なことをやっているのではないかと、無駄が多いのではないかと経営陣から疑問が提示された。これをきっかけに見直しをかけ、今ではいくらか改善している。(中堅電気機械メーカー)

※注：2008年より施行された企業の内部統制に関する制度（金融商品取引法）。