

第 6 章 セミナーの開催

1. セミナーの開催

セミナーは、日本企業における高度外国人材受入れの環境整備を行い、高度外国人材が働きたい、働きやすいと思う企業のあり方について考え、今後の企業人事戦略の参考としてもらうことを目的として、大阪、東京、愛知の 3 か所で開催した。各回の開催概要及び内容は以下の通りである。

【大阪会場】

日時:2011 年 2 月 28 日(月)13:30～17:00

場所:大阪国際会議場(グランキューブ大阪)会議室 1202

プログラム:

議事	講演者
1. 開会	
2. 開会挨拶	大阪労働局 職業安定部 職業対策課長 安永 潔
3. 基調講演 「日本企業における高度外国人材 雇用の重要性と課題」	法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村 博之
4. 調査報告 「日本で働く高度外国人材の声」	株式会社富士通総研 公共コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 杉浦 淳之介
5. 講演 「高度外国人材活用のための実践 マニュアル」	株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長 小平 達也
6. パネルディスカッション	コーディネーター: 法政大学大学院 藤村 博之 パネリスト: 株式会社ジェイエーエス 小平 達也 大幸薬品株式会社 加古 良二 株式会社堀場製作所 周 妙鳳 ヤンマー株式会社 高柴 健一
7. 大阪外国人雇用サービスセンターの紹介	大阪外国人雇用サービスセンター 室長 谷口 正門
8. 閉会	

【東京会場】

日時:2011年3月4日(金)13:30~17:00

場所:株式会社富士通総研 大会議室

プログラム:

議事	講演者
1. 開会	
2. 開会挨拶	厚生労働省職業安定局 派遣・有期労働対策部 外国人雇用対策課長 野口 尚
3. 基調講演 「日本企業における高度外国人材雇用の重要性と課題」	法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村 博之
4. 調査報告 「日本で働く高度外国人材の声」	株式会社富士通総研 公共コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 杉浦 淳之介
5. 講演 「高度外国人材活用のための実践マニュアル」	株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長 小平 達也
6. パネルディスカッション	コーディネーター: 法政大学大学院 藤村 博之 パネリスト: 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 岡田 俊樹 株式会社ジェイエーエス 小平 達也 株式会社東芝 宮崎 雄行 富士通株式会社 楊 首都 楽天株式会社 アチャリア ウルハス
7. 東京外国人雇用サービスセンターの紹介	東京外国人雇用サービスセンター 統括職業指導官 山片 健司
8. 閉会	

【愛知会場】

日時:2011年3月7日(月)13:30~17:00

場所:愛知県産業労働センター(ウインクあいち)会議室 1103

プログラム:

議事	講演者
1. 開会	
2. 開会挨拶	厚生労働省愛知労働局 職業安定部長 新田 峰雄
3. 基調講演 「日本企業における高度外国人材 雇用の重要性と課題」	法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村 博之
4. 調査報告 「日本で働く高度外国人材の声」	株式会社富士通総研 公共コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 杉浦 淳之介
5. 講演 「高度外国人材活用のための実践 マニュアル」	株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長 小平 達也
6. パネルディスカッション	コーディネーター: 法政大学大学院 藤村 博之 パネリスト: 株式会社エスワイシステム 後藤 大祐 株式会社ジェイエーエス 小平 達也 ブラザー工業株式会社 新井 重一 豊和繊維工業株式会社 張 敬清
7. 名古屋外国人雇用サービスセン ターの紹介	名古屋外国人雇用サービスセンター 次長 田中 佳忠
8. 閉会	

【セミナー実施内容(大阪会場)】

2011年2月28日(月)に、厚生労働省委託事業「平成22年度企業における高度外国人材活用促進事業」の一環として、大阪国際会議場において、高度外国人材の活用促進に関するセミナーを開催した。

今回のセミナーでは、前半に日本における高度外国人材活用に関する基調講演、アンケート調査・ヒアリング調査結果の報告、実践マニュアルの活用方法に関する講演を行った。また、後半には、高度外国人材の活用が進んでいる企業や日本企業に勤務する高度外国人材を迎え、パネルディスカッションを行った。(参加者:81名)

■ 基調講演「日本企業における高度外国人材雇用の重要性と課題」



法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科の藤村教授より、日本企業のおかれた国内外の環境を踏まえて、高度外国人材雇用の重要性と課題について、基調講演をいただいた。

講演では、企業における高度外国人材の活用にあたっては、「高度外国人材の卵」である留学生採用に着目することや、外国人ならではの役割を明確化することの必要性等が示された。また、これらの取り組みは、一朝一夕には進まないことから、早く取り組みを始めて、ノウハウを蓄積することが、企業の戦略として重要であるとのアドバイスがなされた。

さらに、高度外国人材活用の3つの要諦として、「ホンネで話し合うことの必要性」、「まったく新しい制度を作る必要はないが、少しだけ調整が必要なこと」、「社内の言語を全部英語にする必要はないが、一定の配慮が必要なこと」が示された。

■ 調査報告「日本で働く高度外国人材の声」



株式会社富士通総研の杉浦シニアコンサルタントより、高度外国人材に対するアンケート調査・ヒアリング調査の結果、高度外国人材を活用している企業からのアンケート調査結果が報告された。報告では、高度外国人材の仕事に対する考え方と企業が求める人材像や就労環境整備に関するニーズと企業の就労環境整備に対する取り組み状況との間にはギャップがあり、これらが高度外国人材活用の障壁となっていると考えられるとの説明が行われた。本事業では、これらの調査結果を踏まえて、実践マニュアルを作成した。

■ 講演「高度外国人材活用のための実践マニュアル」



株式会社ジェイエーエス代表取締役社長の小平氏より、本事業で作成した企業向けの「高度外国人材活用のための実践マニュアル」の活用方法について講演をいただいた。

小平氏からは、まずは自社が高度外国人材の活用に関して、どのような段階にあるかを確認することの必要性が示された。また、マニュアルを活用して、①自社における高度外国人材の採用目的・優先順位を確認すること、②自社戦略に基づき人材マネジメントのプロセスを考えること、③必要となる対応や課題をできるだけ事前に把握すること、④活用にあたっては職場のニーズを踏まえること、職場内のモチベーションを大切にすること、⑤公的支援機関などの外部リソースを上手に活用することが挙げられ、具体的な事例を交えた実践的な活用方法が提案された。

■ パネルディスカッション



藤村教授がコーディネーターとなり、パネリストに株式会社ジェイエーエス代表取締役社長の小平氏、企業から、大幸薬品株式会社国際部部長の加古氏、ヤンマー株式会社人事労政部人材開発課課長の高柴氏、日本企業で働く高度外国人材として株式会社堀場製作所海外本部・海外営業部の周氏を迎え、パネルディスカッションを行った。

まず、加古氏、高柴氏から、自社における高度外国人材の必要性や採用状況、活用状況等が紹介された。

■ 大幸薬品株式会社国際部部長、加古氏からの紹介の概要

- ・ グローバル化に伴い、海外の技術者や管理者との交流が必要となっている。人、物、材、技術等の管理手法をグローバルスタンダード化することが必要である。
- ・ 高度外国人材の活用は、企業内で異なる価値観や言語、習慣、行動様式に出会うことであり、異文化に対する理解が必要である。日本の常識は、世界の常識にはならないのであり、日本人も外国人も、違いを認識し、尊重し、調整する努力をお互いにすることが基本である。
- ・ 高度外国人材に対して、仕事の内容、会社の考え方、トップの考え方などを、十分に説明し、明確に仕事の指示を出すことが重要である。高度外国人材には、「言わなくても分かる」、「以心伝心」などは通じない。
- ・ 高度外国人材は専門的経験をもっている専門人材であり、課題を与えモチベーションを高めること、専門性を活かせる業務を割り当てることが重要である。
- ・ 成果に対しては、正当な評価を行う必要がある。日本の社会はあいまいであるため、よいところを明らかにすることが必要である。
- ・ 社内の規定や制度を明示し、十分に説明することが大切である。
- ・ 今後の課題として、今よりも更にグローバルに活躍できる人材を育てる必要があり、本社で育成した人材を海外拠点で積極的に活用していきたい。

■ ヤンマー株式会社人事労政部人材開発課課長、高柴氏からの紹介の概要

- ・ 高度外国人材を雇用するに当たって、まず各種人事規程等の英語化に取り組んだ。これは、当時、日本語が得意でない高度外国人材を採用したためである。規程類を英語化した効果として、海外現地法人に対しても規程や制度等について説明しやすくなったことが挙げられる。

- 高度外国人材との意見交換会を開催している。高度外国人材にとって、価値観の違い、職場での処遇などについて、誰に相談したらよいか分からないことがある。交流し、意見を聞く場を作っている。
- 高度外国人材に対する面談を実施している。日本人社員にも実施している面談であるが、面談を通して高度外国人材の考え、意見を聞くことにしている。

続いて、周氏から、日本企業で働いている経験をふまえ、日本語がわからず困ったこと、日本と台湾の企業風土の違いなどが紹介された。

これらを受けて、高度外国人材により良く活躍してもらうための工夫等について、主に次のようなディスカッションがなされた。

なぜグローバル人材が必要か？

- リーマンショック前は国内事業を基本として、その上に2階部分として海外事業が位置づけられていたが、リーマンショック後は、海外事業を進めなければ国内事業も維持できないという位置づけになっている。(小平氏)
- 市場の変化(海外市場の拡大)から、それに対応する人材を確保する必要がある。(加古氏)
- 海外に出ないと生きていけないという状況。(高柴氏)

求める人材と応募してくる人材の間にギャップはないか？

- 日本で理工系の学部を卒業して就職しようとする留学生はそもそも母集団が少ない。理工系の人材が欲しい場合は、例えば、海外大学に直接オンキャンパスリクルーティングに行く、欲しい国・地域に強い人材紹介会社に頼るなどの手段が必要になる。(小平氏)
- 採用実績としては、理系、文系が半々くらいであり、理工系も新卒でもそれなりに採用できている。(高柴氏)
- 大学側も留学生の就職先を探しているのだから、企業側から大学側にアクセスして、コネクションを作り、優秀な人材を紹介してもらうようにするのも手ではないか。(藤村氏)
- 一般公募と紹介で留学生を採用しているが、採用実績としては、今のところ文系のみである。(加古氏)

勤続の意思をどのように確認するのか？

- もともと長く働いて欲しいという意識はない。(加古氏)
- 新卒採用した者には長期的に働いて欲しいと思っているが、中途採用はケースバイケースで、必要に応じ相手の意向を聞いている。(高柴氏)
- 会社側のキャリアの時間軸(キャリアの長期展望)の考え方を採用時に伝えた方がよい。(小平氏)
- 職場が如何にわくわくする機会に満ちているかが、その企業で長期に働き続けたくなるポイントである。(周氏)

- 会社に定着してもらうためには、フォーマルなコミュニケーションだけでなく、高度外国人材同士のインフォーマルなコミュニティをどのようにサポートしていくかということも重要になっている。(小平氏)

異文化理解とは具体的に何か？

- 考え方や習慣の違いを埋めるために「調整力」が必要。(加古氏)
- 日本語を外国人向けに分かりやすく話すための工夫もある。例えば、「いいです」という言葉が「要らない」という意味にも、「良く思っている」という意味にも両方にとれる、というようにニュアンスが難しい言葉を避ける、「難解な」など難しい言葉を使わず「難しい」などと平易に言い換える、二重否定を使わないなどである。(小平氏)
- 子供がいる場合、PTA の活動への参加を求められることがある。なぜ日本ではそれをしないとイケないのかなど、仕事以外でも日本固有の風習については高度外国人材に対して説明してあげることが必要。(藤村氏)

仕事の指示の仕方で気をつけることは？

- 仕事の指示等の意思疎通を円滑に行うために、指示が正しく伝わっているかを確認することが大切。例えば、指示を伝えた後、復唱してもらうなどするとよい。(小平氏)
- 最近コーチングがはやっているが、コーチングでは指示などを直接的に言い過ぎない方がよいとしている。しかし、高度外国人材相手には、指示はストレートに言った方がよい。(小平氏)
- 良い仕事をしてもらうためには、仕事の指示の明確化とフィードバックの着実な実施がポイント。例えば、毎朝 1 時間くらいは、これまで実施できたことの確認や評価、これからすべきことのリストアップや確認を行うとよい。(加古氏)
- 日本語のハンディもあるので、周りの同僚が高度外国人材をどれだけサポートしてそれを補ってくれるかが重要になる。(高柴氏)
- 高度外国人材がたとえ日本語能力が十分でなくても、疎外感を感じさせないようにきちんと会議に参加してもらうべきである。(小平氏)

一時帰国・長期休暇の支援についてはどのような対応をとっているか？

- 特別な制度はない。(加古氏)
- 母国に帰るのに、移動に余計に日数がかかる人にはその分の配慮があってもよいのではないかという声が社内で聞かれる。(高柴氏)
- 円滑にいくかどうかは、制度だけでなく、運用やコミュニケーションによるところが大きい。「長期休暇をとるなら早めに言って欲しい」などと予め説明するなど。(小平氏)
- ILO 条約では、年次有給休暇とは分割しないで連続して与えられるものと規定している。日本は批准できていない。欧米と日本では年次有給休暇の概念が違う。(藤村氏)

高度外国人材を海外勤務させたとき、処遇に関してどのような点に注意すればよいか？

- 給与など処遇は日本にいたるときと同じ基準を適用している。(加古氏)
- 高度外国人材に海外勤務をしてもらう際の処遇で、現地に行けば現地の基準に切り換えるというのは上手くいかないことが多い。本人希望で母国に帰りたいというような場合なら別であるが、トラブルになることが多いので、もし海外勤務の際に処遇の変更をするのであれば、雇用契約を結ぶ際に本人によく確認しておくべきである。(小平氏)

■当セミナーに関するアンケートの結果(抜粋)

- 「どのプログラムも非常に参考になりました。基本的な接し方、対応の仕方について考え方をまとめるのに助かりました。」(企業・人事採用担当者)
- 「パネリストのお立場をそれぞれ活かしてお話頂いて、多方向から課題を見ることができました。」(企業・人事採用担当者)
- 「他の企業の取り組み事例について、触れることができ、有益でした。」(企業・人事採用担当者)
- 「現段階では、情報収集ですが、実際に何から始めれば良いのか、会社として課題となる点がクリアになりました。とても参考になりました。」(企業・人事採用担当以外)

【セミナー実施内容(東京会場)】

2011年3月4日(金)に、厚生労働省委託事業「平成22年度企業における高度外国人材活用促進事業」の一環として、株式会社富士通総研会議室において、高度外国人材の活用促進に関するセミナーを開催した。

今回のセミナーでは、前半に日本における高度外国人材活用に関する基調講演、アンケート調査・ヒアリング調査結果の報告、実践マニュアルの活用方法に関する講演を行った。また、後半には、高度外国人材の活用が進んでいる企業や日本企業に勤務する高度外国人材を迎え、パネルディスカッションを行った。

(参加者:139名)

■基調講演「日本企業における高度外国人材雇用の重要性と課題」

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科の藤村教授



(内容は大阪会場と同様)

■調査報告「日本で働く高度外国人材の声」

株式会社富士通総研の杉浦シニアコンサルタント



(内容は大阪会場と同様)

■ 講演「高度外国人材活用のための実践マニュアル」
株式会社ジェイエーエス代表取締役社長の小平氏



(内容は大阪会場と同様)

■ パネルディスカッション



藤村教授がコーディネーターとなり、パネリストに株式会社ジェイエーエス代表取締役社長の小平氏、企業の人事担当者として伊藤忠テクノソリューションズ株式会社人事総務室人事部人材開発課課長の岡田氏、株式会社東芝人事部グローバル人材開発担当グループ長の宮崎氏、日本企業で働く高度外国人材として富士通株式会社グローバルビジネス統括部プロジェクト統括部長の楊氏と楽天株式会社開発人材課開発拠点構築推進グループ理事のウルハス氏を迎えて、パネルディスカッションを行った。

まず、岡田氏、宮崎氏から、自社における高度外国人材の必要性や採用状況、活用状況等が紹介された。

■ 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社人事総務室人事部人材開発課課長、岡田氏からの紹介の概要

- ・ 高度外国人材を採用、活用する背景には、日本の労働力人口の減少、日本の学生の理系離れ、日本の学生の学力が国際比較して低下していることがある。一方、中国などの海外の大学の学生のレベルが高くなっている。さらに、ビジネス環境のグローバル化により、顧客の国際化への対応が必要となっている。

- ・ こうした状況のなかで、ダイバーシティマネジメントの必要性を認め、高度外国人材の採用、活用を実施している。
- ・ 高度外国人材の採用、活用に関して以下のような取り組みを行っている。
 - 新卒採用において、意図的に、外国籍学生(留学生を含む)を全体の1割程度採用する。
 - 海外の大学に直接アプローチして新卒採用を実施する。
 - NPO 法人と連携して海外の大学生のインターンシップを3ヶ月程度実施。日本語が出来ない学生に、チームワークで働くミッションを与えている。
 - 日本人社員向けに海外派遣研修、異文化交流研修など、外国人といかに議論をするかなどを研修している。
 - 社内情報システムの多言語対応やメンター制度など、社内インフラの整備を行い、高度外国人材が働きやすい環境作りを行っている。
- ・ 高度外国人材を活用するメリットは、多様な価値観がぶつかることで、新たなビジネスが生まれることである。また、高度外国人材は、精神面での強さも持っている。
- ・ 高度外国人材の採用、活用における課題としては、以下の点があり、今後の対応を考えている。
 - 新卒採用については、将来的に成長できる潜在能力に期待して採用しているが、適正試験などで、優秀な高度外国人材が落ちてしまうことがある。
 - 職歴がないことを前提とした新卒採用で、留学生が、今までの職務経験が評価されずに採用されないことがある。
 - 将来の幹部候補生として採用しても、長年自社で勤務するとは限らないという心配がある。

■ 株式会社東芝人事部グローバル人材開発担当グループ長、宮崎氏からの紹介の概要

- ・ 高度外国人材を採用、活用する背景には、将来の労働力人口の減少、日本人学生の理工系離れがある。さらに、グローバル化への対応として、社内でダイバーシティを推進しており、特に発想のダイバーシティを意識し、高度外国人材を採用している。
- ・ 日本にいる留学生の採用と海外の大学からの高度外国人材採用を実施している。
- ・ アジアのトップクラスの大学から新卒技術系大学卒を採用している。すべて技術者であり、日本人学生が少ない専門分野の優秀な人材を採用している。こうした人材は、将来の出身国の幹部候補ではなく、日本人と同じ処遇で、グローバルに活躍する人材として育成し定着を図っている。
- ・ 海外の大学から採用したグローバル採用者には、入社前に日本語研修を行う。入社後は、会社の経営理念やプロジェクトの進め方などの研修を行う。ただし、日本語研修を行なうが、日本語で仕事をさせようとは思っていない。日本語を知ることによって、日本での生活がしやすくなり、働きやすくなることで、定着することを狙ったものである。
- ・ 受け入れ側の教育も必要である。高度外国人材の上司やメンターには、どのような点に注意すればよいかなどの研修を実施する。
- ・ 入社後は、高度外国人材のフォローアップ研修として、グループディスカッションなどを行い、高度外国人材のネットワーク作りに役立てている。

- 高度外国人材、上司、人事部の 3 者面談を行っている。この中で、育成計画の確認を行い、また、高度外国人材の悩みや困っていることを聞くようにしている。こうした面談実施は高評価されている。

続いて、楊氏、ウルハス氏から、自らのキャリアに関する考え方、多様な働き方、多様な価値観を尊重することの重要性など、日本企業で働いた経験が紹介された。

これらを受けて、高度外国人材が上手く日本の組織に溶け込んで活躍するためのマネジメント方法や、定着のための工夫等について、主に次のようなディスカッションがなされた。

高度外国人材の「やりたい仕事」とのマッチングをどのように行うか？

- 日本企業では入社してから色々な仕事をさせることによって人材を育てようとしている。そのため、高度外国人材の「やりたい仕事」とのマッチングを図るという考え方は日本企業には合わないのではないか。(藤村氏)
- 日本企業では、人に仕事が付くという職能資格制が基本である。一方外資系企業は、ポジションに人が就くという職務等級制が基本である。(小平氏)
- 採用・配属の際、特定の「やりたい仕事」に就くことを前提に採用することはできないことをはっきりと説明するようにしている。また、色々な仕事を経験することが良いキャリアになるということをしっかり説明している。(岡田氏)
- 専門の勉強は大学でしてきたので、入社後は勉強よりも、実践でそれを活かしたいという意識を持っている。また、日本企業に勤めていると、外資系に勤めている同郷の人と比べて、給与水準がかなり低いことがあり、転職したいと思ってしまう原因の一つである。(ウルハス氏)
- 国内の仕事は高度外国人材の強みを活かしにくいのでモチベーションが下がりやすい。グローバルな仕事に就かせることでモチベーションが維持されやすい。(宮崎氏)

定着して長期に勤務してもらうためにどのようにするか？

- 高度外国人材同士のインフォーマルなネットワークにも人事が顔を出して、「最近、どう？」などと声をかけることも有効。(岡田氏)
- 技術者の場合、一人前になるのに 10 年くらいはかかるので、会社としては長く勤続して欲しいと思っている。そうしなければ、本人のためにもならない。(宮崎氏)
- 一人前になるのに何年かかると言うかを聞いたところ、日本人は 7 割が 5 年～7 年と答えたのに対し、中国人は 7 割が 3 年～5 年と答えたという調査データがある。日本人と高度外国人材でキャリアの時間軸が違う。(小平氏)
- 高度外国人材は独立志向が強い傾向があるので、退職してしまうのもやむを得ない。高度外国人材は学ぶ意欲が高く、仕事への取り組み姿勢が積極的で、周りの日本人にもよい刺激を与えてくれる。自社にいる間はこれらの良い影響に期待できる。一方、退職した後も、よい関係を築き、社外との新たなネットワークを広げるといった考え方で接してもよいのではないか。退職後の独立を積極的に支援している会社もある。(小平氏)

日本人より自己主張が強い傾向のある高度外国人材を上手くマネジメントするには？

- 日本の大学に來ている留学生は日本のことを良く分かっていて日本人に合わせる振舞い方が身につけている傾向がある。(岡田氏)
- 高度外国人材は日本人より年次有給休暇をよく使う傾向にある。特に宗教的イベントなどに関連して長期休暇を取得したいというニーズがあるようだ。その際は他のメンバーがカバーするしかない。ただ、母国に帰っても、メールで仕事ができるので、実際それ程困ることはない。(宮崎氏)
- 高度外国人材は自己主張が少し強いようだが、それは日本人の若年就労者も似たようなところがある。(宮崎氏)
- マネジメントを上手くするには、海外経験のある上司の下に配属させるとよい。上司に研修を実施することや、高度外国人材のマネジメントの問題点について情報共有することも有効である。(宮崎氏)
- クリスマスシーズンには 3 週間の休暇を取っている。ただし、その間、昼と夜に必ずメールをチェックするし、必要なら携帯で電話する。(楊氏)
- 自己主張が強い人は扱い難いと思われるかもしれないが、そういう違いから物事を色々な角度から見る視野が開け、新たな価値が生まれるのだと思う。(楊氏)
- 長期休暇はリフレッシュして、新たな気持ちで仕事に取り組むために必要なものである。日本人も含め、部下にもしっかりとらせている。長期休暇中は、当人に対し電話もメールもしないことをポリシーにしている。(ウルハス氏)
- 長期休暇については、予め長期休暇をとろうと計画した時点で早めに相談してもらうように説明しておくことが特に運用上のポイントである。(小平氏)
- 高度外国人材は自分の仕事の結果が良いのか悪いのかを知りたがる。頻繁にフィードバックをすることも高度外国人材のマネジメント上、大変重要である。人によっては 2 週間ごとにそのための面談を要求する者もいる。海外の会社ではそれが普通である。(宮崎氏)

日本企業で仕事がやりづらいと思うことは？ 反対に良いところは？

- 常にチーム全体でやろうとする集団主義、意思決定すべき事項を誰がどのように決めるのか、実際に各作業を誰がやるのかなどがはっきりとしないことが、日本企業で仕事をするにあたってやりづらいところである。(楊氏)
- 日本人の仕事の方法でよいところは、色々と不満をもらしながらも勤勉に働くところ。(楊氏)
- 自分が就きたいポジションを獲得しようとする、学ぶことが必要である。外資系企業にはそれを支援する仕組みや予算があるが、日本企業にはほとんど見られない。たとえば、将来のことを考えて MBA を取りに行こうというときの支援など。(ウルハス氏)
- よいところは、チームワーク、細かいところまで気を配って仕事の質が高いこと。(ウルハス氏)

■当セミナーに関するアンケートの結果(抜粋)

- 「採用を担当していますが、機械的に選考するのではなく、特に外国籍の学生については、ホンネでの話し合いに力を入れてみようと思います。参考になりました。ありがとうございました。」(企業・人事採用担当者)
- 「パネルディスカッションの内容は、取り組み状況や考え方がよくわかり助かりました。」(企業・人事採用担当者)
- 「外国人材の受入に限らず、現在の職場環境や働き方等について考えるよい材料になる内容だったと思います。」(企業・人事採用担当以外)
- 「外国人採用に関して、少しハードルが下がりました。貴重なお話ありがとうございました。」(企業・人事採用担当以外)

【セミナー実施概況(愛知会場)】

2011年3月7日(月)に、厚生労働省委託事業「平成22年度企業における高度外国人材活用促進事業」の一環として、愛知県産業労働センター会議室において、高度外国人材の活用促進に関するセミナーを開催した。

今回のセミナーでは、前半に日本における高度外国人材活用に関する基調講演、アンケート調査・ヒアリング調査結果の報告、実践マニュアルの活用方法に関する講演を行った。また、後半には、高度外国人材の活用が進んでいる企業や日本企業に勤務する高度外国人材を迎え、パネルディスカッションを行った。

(参加者:64名)

■基調講演「日本企業における高度外国人材雇用の重要性と課題」

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科の藤村教授



(内容は大阪会場と同様)

■調査報告「日本で働く高度外国人材の声」

株式会社富士通総研の杉浦シニアコンサルタント



(内容は大阪会場と同様)

■ 講演「高度外国人材活用のための実践マニュアル」
株式会社ジェイエーエス代表取締役社長の小平氏



(内容は大阪会場と同様)

■ パネルディスカッション



藤村教授がコーディネーターとなり、パネリストに株式会社ジェイエーエス代表取締役社長の小平氏、企業の人事担当者として、株式会社エスワイシステム事業部長の後藤氏、ブラザー工業株式会社人事部企画グループチーム・マネージャーの新井氏、日本企業で働く高度外国人材として豊和繊維工業株式会社生産管理部原価企画課の張氏を迎え、パネルディスカッションを行った。

まず、後藤氏、新井氏から、自社における高度外国人材の採用状況、活用状況等が紹介された。

■ 株式会社エスワイシステム事業部長、後藤氏からの紹介の概要

- ・ 高度外国人材の採用方法には、3つのルートがある。一つは中国の子会社からの出向受入。一つは現地直接採用。この場合には現地のコンサルタントを活用して大学から直接採用する。あと一つは国内での留学生採用で、この方法が中心となっている。全体で新卒採用の20%程度を留学生の受入枠として設定している。
- ・ 留学生の採用を始めた理由は、オフショア開発(国内ではなく海外でソフトウェアの開発を行う)の進展、日本で働く外国人労働者の増加、将来の市場が東アジアへシフトしていることなどであり、外国人との協業が当たり前となってきているから。

- ・ 今後の留学生採用への取り組みとしては、新卒採用者に占める外国人比率 30%を目指し募集を行っている。さらに留学生のインターンシップ受入を強化している。また、留学生との交流イベントに積極的に参加して、よい人材を採用したいと考えている。

■ブラザー工業株式会社人事部企画グループチーム・マネージャー、新井氏からの紹介の概要

- ・ 事業売上高の海外比率が 8 割に達しており、グローバル企業への脱皮が不可欠となっている。国境を越え、国籍、民族に関わらず、活躍できる企業をめざしている。
- ・ もの作り、開発において、日本人だけで考えることは、ビジネスがグローバル化する中では、競争力を持つことが難しくなっている。
- ・ グローバルな経営基盤の強化のためには、採用のグローバル化、グループ間の人材交流の推進が必要であり、開発・製造の中心となる中国、アジアでの人材育成の強化が重要である。
- ・ こうした状況を背景に、高度外国人材の採用を推進している。
- ・ 高度外国人材の採用は、以前から留学生の採用を行い、日本人と同等の処遇をしてきた。
- ・ 今はグローバルに開発を推進していく人材の確保のために、直接現地で採用している。こうした人材には、日本語のライティング研修や入社前の内定者教育で e ラーニングを活用して、日本語の勉強を 3 ヶ月間させている。5 年以内に現地でのリーダーになってもらうことが目標である。

続いて、張氏から、日本企業で働いている経験に基づき、高度外国人材は個人との関係を重視する傾向があり、最初の配属先の上司による教育が重要であることなどが紹介された。

これらを受けて、高度外国人材採用後のトラブルを防ぎ、しっかり定着してもらうためのポイント等について、主に次のようなディスカッションがなされた。

高度外国人材の採用基準は何か工夫をしているか？

- 日本国内で不足する技術者を補うため、日本法人で働く人材として採用する場合は、日本人と同じ採用基準としている。日本人より日本語能力の点でハンディがあるが、それでもあえて条件を変えていない。高度外国人材であっても日本法人で働いてもらうためには日本語能力が必要だからである。(後藤氏)
- 基本的に日本人と同じ基準だが、適性検査に関しては、中国語、英語のものも用意している。(新井氏)
- 最近の日本人の若者は元気がない、意欲がない。その点、高度外国人材は、言われた以上のことをやろうとか、自分ができる最大限のことをやろうという意欲に優れている。(新井氏)

どのように自社に合った高度外国人材を選ぶか？

- 高度外国人材向けに限ることではないが、面接で丁寧に話を聞こうというスタンスの企業が多い。(小平氏)

- 結果的に 7～8 割はインターンシップを経て採用している。インターンシップの期間は、会社としてはできるだけ長く参加して欲しいが、実態としては、2 週間～1 ヶ月くらい。(後藤氏)
- 採用時に、将来母国に帰ってもらおうとは全然考えていないということをはっきり伝えるようにしている。(新井氏)

高度外国人材の「やりたい仕事」とのマッチングをどう図るか？

- 高度外国人材との採用後の職種に関する希望との不一致を避けるため、例えば、高度外国人材側は営業職につきたいと考えていたが、会社側は人事職で働いて欲しいと考えた場合、1 時間にもわたる面接を 4～5 回も行うなど、時間をかけて、会社側の考えを説明している。そのように、お互いじっくり話し合うと行き違いを防げる。(張氏)
- 「将来事業進出したい国があって、その準備を進めるために人材を求めている」など、高度外国人材を採用する目的をしっかりと伝えることが採用後のトラブルを防ぐことになる。(後藤氏)
- 高度外国人材側が働く目的と企業側が採用する目的がそれぞれ異なることがあるが、企業側の目的を優先してもらう必要がある。高度外国人材の採用時にはそのことをはっきり伝えるようにしている。(張氏)
- 高度外国人材にやりたい仕事があるという場合、それをどのくらいのタイムスパンで考えているのかを聞くことにしている。話し合った結果、入社後すぐでなければ駄目だというのであれば採用しない。採用時にこのような会話をすることで行き違いを防げる。(新井氏)

高度外国人材を海外勤務させたとき、処遇に関してどのように行うか？

- 日本で働いてもらうのは 5 年までで、その間に日本語と、日本での仕事の進め方や意思決定の方法を学んでもらい、その後、現地法人で働いてもらう。現地配属に移行すると、処遇は現地基準になるなど、将来の見通しを採用時にしっかりと伝えることが採用後のトラブルを防ぐことになる。(新井氏)
- 採用時に、将来母国に帰るとどのような処遇になるのかをしっかりと説明することが重要。後出しにするとトラブルのもとになる。(小平氏)

高度外国人材を上手くマネジメントするためのポイントは？

- 海外経験のある上司の下に配属する。(後藤氏)
- 年数回、高度外国人材をマネジメントする上司向けに研修を実施する。(後藤氏)
- メンター制度が有効。制度より人。日本企業での仕事の仕方やマナーを身につけるためにも、最初に付く上司の役割が大きい。個人より組織を優先することなどをしっかりと教えることが必要ではないか。(張氏)
- 職場に定着してもらうために「上司力」が重要。ただし、平時はこの上司力に支えられるとしても、上司が異動した場合にその下で働いていた高度外国人材

材の流出リスクは避けられない。そこで、フォーマルな取り組みだけでなく、高度外国人材同士のインフォーマルなコミュニティへの支援も高度人材の流出を防ぐ対策となる。(小平氏)

長期休暇についてはどのような対応を行っているか？

- 旧正月なども、基本的に母国には帰っていない。会社や仕事の都合を優先している。ただし、上司の配慮で、同じ出張に行くなら、その時期に合わせて日程を組み、出張に続いて少し休暇が取れるようにというような運用はある。(張氏)
- 当社は、高度外国人材だけでなく日本人も含めて休暇が取りやすい職場である。ただし、1年目に長期休暇を取らせると、導入研修が滞ってしまうため、1年目だけは我慢してもらっている。(新井氏)
- 処遇について、日本人に対するより、条件などを明確に提示することがポイント。例えば、長期休暇について、会社として、連続5日以上 of 休暇を取ることを推奨しているが、高度外国人材は日本人より権利意識が強い傾向があり、とりたいたい言えば、いつでも自由に取り権利があるといった解釈をしてしまいがち。業務に支障がなく、上司の許可をもらった上で、連続5日以上 of 休暇を取ることを推奨するなど、条件を書面にして明確に書き下すようにしている。(後藤氏)

■当セミナーに関するアンケートの結果(抜粋)

- 「アジア圏以外の地域出身の高度外国人材を雇用している企業の話も聞いてみたいと思いました。」(企業・人事採用担当)
- 「企業として、日本人の学生の基礎学力低下に対応する人材採用を今後どうすべきか考えていたので、今回参加しました。パネルディスカッションのやりとりから情報を取り込むことが出来ました。」(企業・人事採用担当)
- 「国としてマニュアルを作成されたことは、大変意義深いと感じております。企業の大半は、グローバル化を意識しながらも、高度人材については、まだ意識がなかったり、どのように活用したらいいのか等、迷っているところが多いのではないかと思います。その意味で、本セミナーは、参考になる点が多いです。」(地方自治体)
- 実践マニュアルは、「実態のリサーチから入ったものであり、各種のリサーチデータは参考になります。又、体系的にまとめられている点が分かりやすいです。頁数も多過ぎることなく、全体の理解把握に適していると思います。インターネットで、DL 出来る点も良いと思います。」(企業・人事採用担当以外)

2. 事業のフォローアップ

本事業の成果を、広く企業や社会に周知、広報するために、セミナー開催後にフォローアップを行った。フォローアップは、多様なメディアを使い、高度外国人材が活躍する好事例を発信することにより、日本企業や日本社会で高度外国人材が活躍できる機会を拡大することを目的とし以下を実施した。

- ・ 厚生労働省のホームページでのセミナー、実践マニュアルの紹介
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/oshirase/110224.html>
- ・ 富士通総研のホームページからセミナー、実践マニュアルの紹介
<http://jp.fujitsu.com/group/fri/events/mhlw2011.html>