

第8章 まとめと提言

第1節 まとめ

高度外国人材の獲得競争が世界的に激化する中、日本企業でも先進的なところでは、活用に向けた取り組みが始まっている。2009年度には、政府の高度人材受入推進会議で「外国高度人材受入政策の本格的展開を」という報告書が取りまとめられ、その中で各省庁が連携して高度外国人材の活用環境を整えていくことが謳われている。このような状況をうけ、昨年度の本事業では、高度外国人材を先進的に活用している企業からのヒアリング調査等を実施し、好事例を収集した。

昨年度の事業の結果、実際に高度外国人材を雇用している企業からは、「高度外国人材を活用するノウハウが不足している」という声が多く聞かれた(参考:図表 4-18)。具体的には、高度外国人材が定着しないのではないか、人材流出や技術流出のリスクが大きいのではないか、言語や文化の違いを乗り越えて一緒に仕事をするのは難しいのではないか、上手く活用して成果を上げるのが難しいのではないかなどの懸念が挙げられていた。

本年度の事業では、企業向け及び高度外国人材に対するアンケート調査、並びに高度外国人材に対するヒアリング調査をとおして、日本企業で働く高度外国人材の意識を把握した。これにより、高度外国人材の働く意識を踏まえた上での活用が進められることが期待される。

そこで、本事業では、高度外国人材の働く意識を踏まえた、「高度外国人材活用のための実践マニュアル」を作成した。高度外国人材が、仕事をするにあたって、また、企業に勤めるにあたって、どのような意識を持っているのかを、「日本企業で働く高度外国人材の声」として挙げつつ、それへの対策として考えられる施策や先進企業の取り組み事例を、企業における実施状況などのデータとともに紹介している。

以下に、アンケート調査、ヒアリング調査から把握できた主要な点を整理する。

1. アンケート調査から把握できた主要な点

アンケート調査は、企業が高度外国人材を活用する方策を検討する上で参考になるデータを得るために、以下の目的で実施した。

①企業向け

日本企業における高度外国人材の最新の雇用状況、採用状況、役割、活用促進のための課題と施策の実施状況等を明らかにする。

②高度外国人材向け

求職時に日本企業のどのような情報をどのように得ていたか、日本企業の職場運営や人事施策についてどのようなニーズを持っているか、勤続期間についてどのような考えを持っているか等を明らかにする。

これらから把握できた主要な点は以下のとおりであった。

(1) 日本企業における高度外国人材の最新の雇用状況、採用状況

- ◆ 高度外国人材を1人でも雇用している企業は回答企業のうちの35.0%。
- ◆ 1社当たりの平均の高度外国人材雇用人数は8.4人。
- ◆ 従業員1000人あたりの高度外国人材雇用人数は3.9人。
- ◆ 意識的に高度外国人材を採用しようとしているのは高度外国人材を雇用している企業のうちの3割程度。

(2) 高度外国人材の役割・活用する価値

- ◆ 高度外国人材を活用してよかったことは「日本人のグローバル化、ダイバーシティの推進」、「海外接点とのコミュニケーションの向上」、「商習慣の理解など海外に関わる業務リソースの強化、情報の質と量の増加」、「海外に関わる業務の成果の拡大」。

(3) 日本企業における高度外国人材の活用促進のための課題と施策の実施状況

- ◆ 活用・定着のための障壁で大きいのは「高度外国人材を活用するノウハウが足りない」が54.6%。
- ◆ 活用促進のために実施が進んでおり、優先的に実施すれば効果があると考えられる施策は「評価のフィードバックの充実」が62.6%、「社員同士が互いに話しやすい職場づくり」が60.8%、「キャリアに関し上司又は人事が定期的に面談を行うこと」が59.1%、「飲み会など行事に外国人材を誘うこと」が57.7%、「仕事の指示の明確化」が56.7%など。
- ◆ あまり取り組まれておらず、他の課題への対応が終わって余力があれば取り組めばよいと考えられる施策は「社内文書などの多言語化」が8.1%、「机の前の人との仕切りをつくるパーティションなど、プライバシーに配慮した職場づくり」が8.3%、「外国人同士で相談し合えるネットワーク形成の支援」が9.0%、「新卒一括採用の割合を少なくし、通年採用の割合を多くすること」が9.4%など。

(4) 高度外国人材が求職時に見る情報

- ◆ 高度外国人材が大学・大学院卒の日本人若年就業者と比較して求職時により重視している条件は、「会社の将来性・安定性」、「能力開発の機会」、「昇進やキャリアの将来性」など。大学・大学院卒の日本人若年就業者が求職時に高度外国人材より重視している条件は、「勤務地・通勤の便」、「労働時間・休日・休暇」など。
- ◆ 高度外国人材が日本企業の魅力と考えており、採用時にアピールすることが有効であると考えられる事項は、「お客様に丁寧に接する姿勢がよい」が高度外国人材の回答者のうちの90.7%、「長期雇用を前提としているので安心して働ける」が90.3%、「技術が進んでいる」が88.4%、「仕事が丁寧に品質が高い」が85.2%など。

(5) 高度外国人材の日本企業の職場運営や人事施策に対するニーズ

- ◆ 日本企業の職場運営に関して「不満に思うので、このままでは転職を考える」と特に不満の程度が高い者が多い要因は、「昇進するのに決まった年数がかかるように見える」が 10.2%、「どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」が 9.3%、「評価に関して、今後何をすればよくなるのかをはっきりと示してくれない」が 6.5%、「仕事の結果について、よい／わるいなどの評価を、言葉ではっきり言ってくれない」が 5.1%、「就職の際に配属の希望を言ったのに、そのとおりに配属されていない」、「キャリアに関する、定期的な面談がない」が 4.7%。
- ◆ 高度外国人材は、大学・大学院卒の日本人若年就業者に比べて、「本人の希望を活かした配置を行う」ことを定着のための施策として特に重視している。
- ◆ 「長い休み」のイメージにギャップが見られる。企業側の平均日数が 7.7 日であるのに対し、高度外国人材側の平均日数は 8.6 日と長い。また、企業側の日数の標準偏差が 3.6 日であるのに対し、高度外国人材側は 4.9 日と個人によるばらつきが大きい。
- ◆ Off-JT の研修や家族に対する支援について高度外国人材側にニーズがあるが、実際にはあまり実施されていない。

(6) 高度外国人材の勤続期間についての考え方

- ◆ 勤続年数のイメージにギャップが見られる。企業側が「長期で働いてもらうことを前提にしている」のは 87.8%であるのに対し、高度外国人材側が(今の時点で)「今の会社で長期に働きたい」のは 57.2%。

2. ヒアリング調査から把握できた主要な点

ヒアリング調査は、高度外国人材が日本企業で働く中で、職場運営や人事施策についてどのような印象、考え方を持っているか等、アンケート調査では把握しきれないニーズの把握を目的として実施した。

ヒアリング調査の結果から、高度外国人材を活用する上で日本企業に求められることとして、以下のような点が明らかとなった。

(1) 日本企業の良さをアピールし、理解してもらう

日本企業のチームワークや、しっかりしたマネジメントのシステム等を評価する高度外国人材は多い。特に、充実した教育制度は高度外国人材にとって日本企業の魅力である。こうした日本企業の魅力をアピールして理解してもらうことも重要である。

(2) 高度外国人材が働きやすい職場環境を整備する

職場環境について「職場がシーンとして冷たい感じがする」、「マナーなどが厳しく堅苦しい」、「デスクがオープンスペースでプライバシーがない」等の指摘があった。高度外国人材の要望を全て取り入れるのは難しいが、高度外国人材に職場に馴染んでもらい、その能力を発揮してもらうためには、これらの職場環境の改善も検討してみることが望ましい。

(3) 日本人にとっては当たり前となっている仕事の進め方を見直す

「仕事の指示が曖昧で分かりにくい」、「会議の目的が不明確」、「恒常的に残業がある」等の点は日本人だけで仕事をしているとなかなか気がつかないが、高度外国人材にとってはストレスとなっている場合が多く、日本人社員の働き方も含めて見直していくことも必要である。一方、「報・連・相」やプロセス重視の考え方等は、必ずしも不評という訳ではないが、日本企業独特の文化・慣習であるため、高度外国人材には理解しづらいということもあり、特に採用当初の段階から上司や同僚がきちんと説明する必要がある。

(4) 高いキャリア意識、自己成長への意欲に応える

高度外国人材は自己成長の意欲が高い傾向があり、キャリアプランを提示すること、普段の仕事についての評価のフィードバックを明確かつ頻繁に行うことが必要である。また、昇進において年齢や国籍のハンディがあると感じることはないよう、年齢や経験年数に関係なく実力があればチャレンジする機会を与える、ロールモデルを作る等の取組みを行うことが高度外国人材を定着させるために重要である。

(5) 高度外国人材特有の点に配慮して生活面の支援を行う

高度外国人材の多くは休暇を利用して母国に帰国しているが、国によっては移動だけで1～2日かかることもある。また、家族を大切にすることが多く、上司が率先して休暇を取りやすい雰囲気作りに努める等、帰国に配慮することが高度外国人材の仕事に対するモチベーションを高めることにもつながると考えられる。

その他、住居を借りる際や就労ビザ取得の際の事務手続き等、外国人特有の事務手続き等への配慮、支援が必要である。

第2節 提言

1. 高度外国人材活用促進のための課題

(1) 高度外国人材活用のノウハウ不足への対応

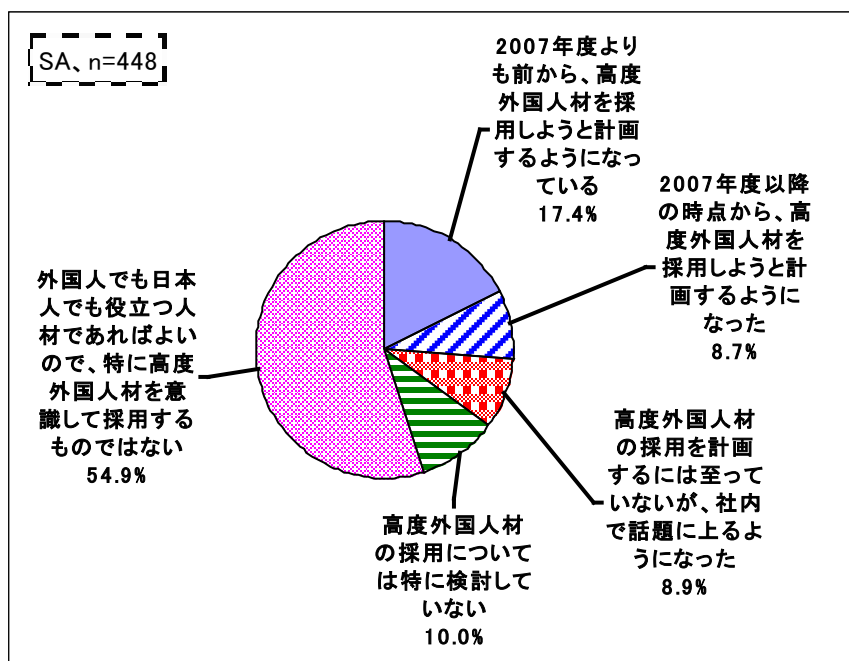
図表 4-18 に見るように、高度外国人材を雇用している企業において、その活用のためのノウハウ不足が課題となっている。

(2) 中期的に高度外国人材の活用が現状より進展した状況における対応

もう一つの課題は、現時点は、高度外国人材の戦略的な活用が緒についたばかりであることに関係している。

図表 8-1 に見るように、実際に高度外国人材を雇用している企業でも、計画的に高度外国人材を採用しているのは3割程度である。その他では、たまたま採用した者の国籍が外国人であったということである。

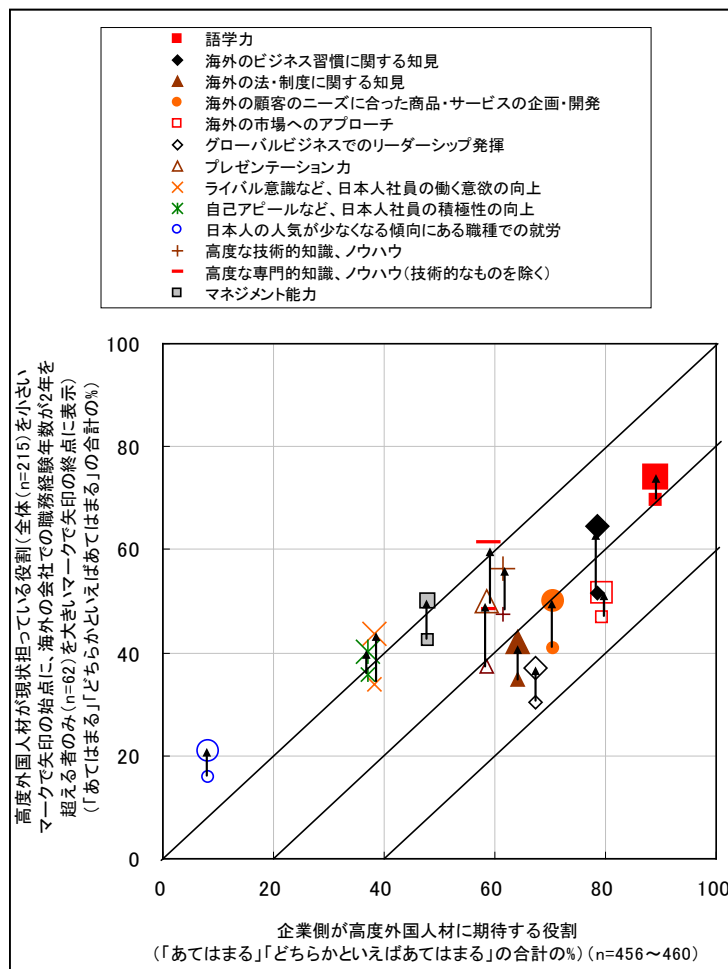
図表 8-1：高度外国人材の採用の重視度



また、図表 8-2 に見るように、高度外国人材が現状担っている役割として評価されているのは、「ライバル意識など、日本人社員の働く意欲の向上」、「自己アピールなど、日本人社員の積極性の向上」といった、高度外国人材と一緒に仕事をするることによる副次的効果と考えられるものである。一方、「海外のビジネス習慣に関する知見」、「海外の法・制度に関する知見」、「海外の顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発」、「海外の市場へのアプロー

チ」、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」など、より直接的な価値と考えられる役割発揮は必ずしも十分ではない。

図表 8-2：企業側が期待する役割と高度外国人材が現状担っている役割



最近では、人材の国際化や高度外国人材の活用がメディアで話題に載ることも増え、時代の要請から、今後、高度外国人材の活用がさらに進んでいくものと予想されるが、これらの事象を捉えると、高度外国人材の戦略的、本格的な活用は、これからのステージにあることが分かる。

現時点での活用は、日本の雇用慣行の変化や日本人の異文化対応力の大幅な向上には、必ずしも至らない段階での対応が主となっている。将来的には、高度外国人材の活用が現状より進展した状況における対応が課題となる。

2. 高度外国人材活用促進のための方策案

本項では、前項の課題整理を受け、高度外国人材活用促進のための方策案を示す。

(1)、(2)、(3)が主に高度外国人材活用のノウハウ不足への対応、(4)が主に中期的に高度外国人材の活用が現状より進展した状況への対応である。

(1) 活用状況や成功事例の継続調査、蓄積など、継続的な事実把握

本事業では、昨年度、本年度と、高度外国人材活用の成功事例や活用状況の各時点での把握を行った。

しかし、現在は、前項に示したように、高度外国人材の本格的活用が緒についたばかりである。今後、活用の状況が大きく動いていくと考えられる。副次的効果を中心とした活用から、戦略的活用に展開していくにあたり、生じる問題や求められる対応も変わってくると考えられる。状況に応じてそれに合った成功事例も段々と蓄積されてくるだろう。

したがって、今後も、最新時点での活用状況や成功事例の調査を行い、情報の蓄積をして、継続的な事実把握を図ることが望ましい。

(2) ノウハウ・情報へのアプローチを容易にすること

① 実践マニュアルの活用

本事業では、高度外国人材活用に役立てるための情報として、高度外国人材の仕事や組織に対する意識調査を行い、ノウハウとして「実践マニュアル」にまとめた。

本実践マニュアルは、これから戦略的に高度外国人材を活用していこうという企業が、高度外国人材の採用、活用、定着のためになすべき事柄を一通り把握できるようにすることを目的とし、押さえておくべき事項をいつでも、すぐに確認でき、携行・配布も容易で、勉強会やディスカッションに向くように、30 ページ程度の小冊子としている。

高度外国人材の活用のためのノウハウ・情報への簡便なアプローチとして、本実践マニュアルを活用することが望まれる。活用のポイントとして挙げられるのは、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などである。

② 情報の一元化

高度外国人材の採用、活用、定着を考える上で役立つ情報には、「実践マニュアル」以外にも、第2章に示したものを含め、厚生労働省の調査、JILPTの調査、外国人雇用サービスセンター、他の公的機関、民間の関連サービス会社など、世の中にある程度ストックがある。

しかし、必要な情報を必要なときに取得しやすい状況に必ずしもない。

そこで、高度外国人材活用に関するノウハウを共有し、情報を活用しやすくするため、効果的な周知・広報に取り組む必要がある。

(3) 研修、コンサルティングなど、サポート事業の拡大

高度外国人材活用のノウハウを自社で有しないことを補う方法として、外部のサービスを利用するという方法がある。

サービス主体としては、公的なサービス、民間のサービスが考えられる。

公的なサービスとして考えられるのは、「実践マニュアル」の普及・周知や、必要な改訂が考えられる。また、外国人雇用サービスセンターを中心とした支援やサービスの充実も望まれる。

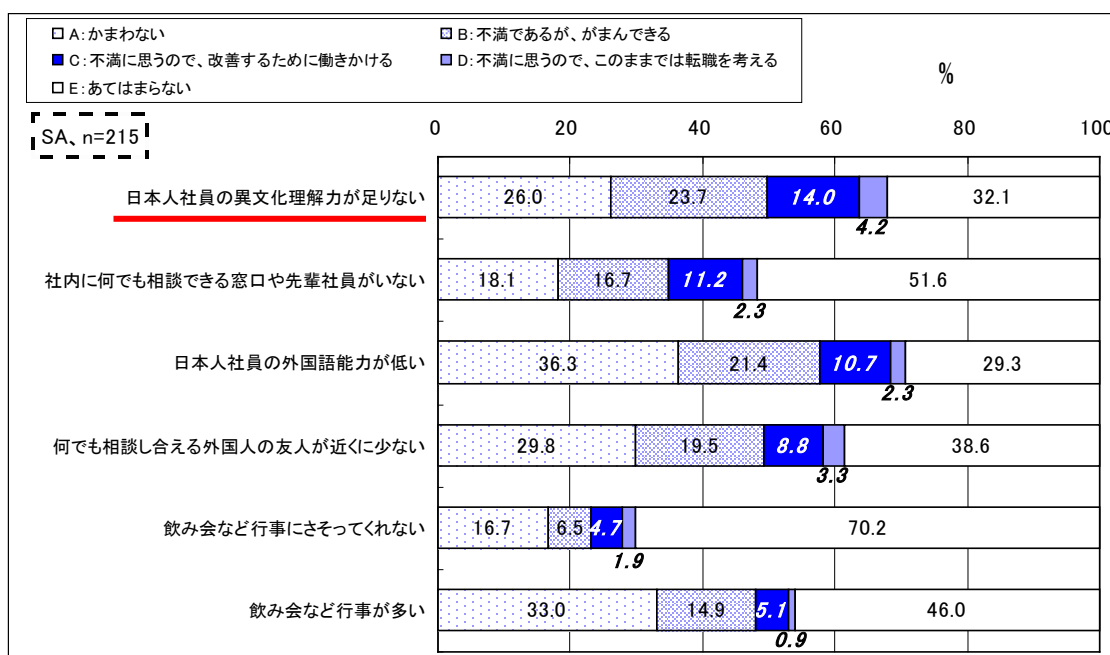
民間のサービスには、高度外国人材の採用をサポートするもの、高度外国人材の職場への円滑な受け込みをサポートするもの、高度外国人材活用に向けた研修を行うもの、研修プログラムの開発をサポートするものなどがある。

高度外国人材の活用促進に取り組む企業としては、公的なサービス・民間のサービスの両方をうまく組み合わせて、活用することが望ましい。

(4) 日本企業の異文化対応力向上のための人材育成

図表 8-3を見ると、「日本人社員の異文化理解力が足りない」ことが、高度外国人材が日本企業で働くにあたっての障壁として大きいものとなっている様子がうかがえる。

図表 8-3：人間関係、その他に関する環境整備の必要性



語学力も含め、日本人の異文化対応力の全体的な底上げを図ることは、短期的にできることではない。しかし、中長期的に高度外国人材の活用が現状より進展した状況下では必要性の高いことだと考えられる。

① 教育機関での異文化対応力教育

企業に人材を送り出す大学など教育機関において、異文化対応力を向上させるような教育がなされることが求められる。

外国人との共同作業体験などを通じて、自分たちと育った環境や考え方、行動の前提が異なる外国人がどのように考え、どのような行動をするかを学べるような機会が創られることが望まれる。

② 企業における育成

異文化研修、高度外国人材のインターンシップ受入れ、海外との人材交流などを通して、企業において異文化対応力の育成を図ることが望まれる。

③ サポート体制の構築

日本企業の異文化対応力向上のために、研修、コンサルティングなど外部サービスを活用することが考えられる。この外部サービスの充実が必要である。そのために、公的・民間の各部門において、様々な文化の外国人材と一緒に仕事をして成果を上げるためのノウハウ、グローバルビジネスを推進するためのノウハウを蓄積し、そのノウハウを外部に提供していくことが求められる。

3. 高度外国人材の採用、活用に当たっての3つの要諦

以上の提言をもとに、高度外国人材の採用、活用にあって企業が注意すべき点を「3つの要諦」としてまとめた。

1. ホンネで話し合うことです。それが相互の利益を最大化します。

高度外国人材を雇うときのコツは、事前にしっかりと話し合うことです。(ア)会社は何を期待しているのか、(イ)採用予定者が実際に働くようになったとき、まず担当してもらう仕事は何か、(ウ)将来的にどのような役割を担ってほしいと考えているのか、(エ)給料や労働時間などの条件はどのようになっているのか、(オ)休暇のしくみや福利厚生制度はどのようになっているのかなど、会社として伝えるべきことをしっかりと伝えておく必要があります。

同時に、高度外国人材の希望を聞いておくことも重要です。(a)何年くらい日本で働きたいと思っているのか、(b)この会社で働くことによって何を得たいと考えているのか、(c)将来はどのような仕事をしたいと思っているのかなど、本人が何を求めてわが社で働こうとしているかについて、ホンネを聞くことです。

「日本の会社に勤めようと思ったら、ずっと働きたいと言わないとダメだ」と多くの高度外国人材は教えられています。本当にずっと勤めたいと思っている人もいますが、一定期間の後に本国に帰って別の仕事をしたいと考えている人もたくさんいます。自分の本心とは違うことを言わないと採用されないというのは、あまりいいことではありません。

貴社が高度外国人材を採用したいと考えておられるのは、日本人にはない良さを経営に生かしたいからだと思います。同じ勤めるなら長期で勤めてほしいと考えておられるのも良くわかります。しかし、たとえ短期であったとしても、その間に多くの成果を出し、周囲に良い影響を与えてくれる人材であれば、積極的に採用して活躍してもらった方が経営にとってプラスになるのではないのでしょうか。

会社として何を求めており、高度外国人材は何を期待しているのかを真摯に話し合い、両者納得の上で活躍の場を用意することが必要です。これさえ怠らなければ、訴訟やトラブルになることはありません。日本で長く教育を受けたとはいえ、文化の違う社会で育ってきた高度外国人材です。日本人の若者以上に「いねい」に対応することが、相互の利益につながる第一歩です。

2. まったく新しい制度をつくる必要はありません。でも、少しだけ調整は必要です。

高度外国人材を雇うために、自社の制度を一から見直さなければならないと考える必要はありません。高度外国人材に現在の制度をしっかりと説明し、理解を求めればよいのです。とはいえ、日本人とは少し違う指向を持っている人たちですから、部分的な調整は必要です。

その際にどこまで対応するかは、貴社が高度外国人材にどれだけの魅力を感じているかによって決まります。同じ雇用形態なのに高度外国人材には適用するけれども日本人社員には適用しないという、社員間の公平感に悪影響を与え、志気を下げかねません。ただし、雇用形態が異なれば、特別な制度に対する納得性が出てきます。高度外国人材向けに特別な制度をつくるのであれば、日本人社員に対しても「いねい」に説明する必要があります。

3. 社内の言語を全て英語にする必要はありません。基本的に日本語で十分です。しかし、配慮は必要です。

高度外国人材を雇うには社内の公用語を英語にしなければならないのではないかと思っておられる方が多いようですが、そのようなことはありません。日本語を日本人以上に使いこなせる高度外国人材はたくさんいます。日本語がわかるのなら、わざわざ英語を使う必要はありません。とは言っても、ビジネスで通用する日本語を読んだり書いたりするのは、そう簡単ではありません。メールや社内文書で良く使う表現を基本型として整理し、日本語能力のある高度外国人材が参照できるようにしておくといでしょう。

もし、日本語能力が十分ではない高度外国人材がいれば、それ以上の配慮が必要です。この場合の配慮は、社内の文書をすべて英語表記にすることを意味しません。英語はコミュニケーションの手段であって目的ではありません。社員同士がわかり合えることを第一の目的にし、その目的に合致した手段を選択すればよいのです。

英語をコミュニケーション手段として選択した場合、完璧な英文を書いたり話したりする必要はありません。通じればよいのです。毎日机を並べて働いていれば、共有情報が増えていきます。極端な話をすれば、単語を並べるだけで意思の疎通は可能です。そのように気楽に考えて取り組むと良い結果が期待できます。