

高度外国人材活用のための 実践マニュアル

高度外国人材を雇ってみたいと思っているが
どうすればよいか悩んでいる企業の方へ

- A. 高度外国人材の採用をどうすればよいのか？
⇒ 1-1、1-2、1-3
- B. 文化・習慣が違う高度外国人材をうまく活用するには？
⇒ 2-1、2-2、3-1、3-2
- C. 高度外国人材はほんとうに戦力になるのか？
⇒ 4-1
- D. 高度外国人材のキャリア形成はどうすればよいのか？
⇒ 4-2、4-3
- E. 高度外国人材が日本の生活に馴染むためには？
⇒ 5-1、5-2、5-3

平成 23 年 2 月

[厚生労働省委託事業]
株式会社富士通総研

はじめに

グローバル化が進行する中で、我が国の経済活力と潜在成長力を高めるためには、国内人材の最大限の活用はもとより、多彩な価値観、経験、ノウハウ、技術を持った高度外国人材の積極的な活用が重要な課題です。

政府としても高度な専門知識や技術を有する外国人材の日本での就業を促進しており、また企業においても高度外国人材活用への意識が高まっています。しかしながら、依然として多くの企業では、外国人ならではの発想力や高度な専門性を十分に発揮できる環境が整備されているとは言い難く、高度外国人材の活用には課題があります。

そこで、厚生労働省からの委託を受け、株式会社富士通総研では、高度外国人材活用促進事業を実施し、有識者による検討会、企業・高度外国人材本人へのアンケート調査、ヒアリング調査等を通じて、企業における高度外国人材活用にあたっての具体的な環境整備の在り方をまとめ、企業向けの「高度外国人材活用のための実践マニュアル」を作成しました。

本マニュアルでは、企業が抱える悩みや高度外国人材本人の就労に関するニーズに着目し、高度外国人材の採用・活用・定着が進んでいる企業の事例等をもとに、企業、高度外国人材の双方が歩み寄れる現実的な対応を紹介しています。

企業における高度外国人材の活用は一朝一夕には進まないものであり、今のうちから小さな工夫を積み重ね、地道に実践していくことが、今後の企業経営に大きな効果をもたらすものと考えます。本マニュアルが、貴社における高度外国人材の活用促進に役立てば幸いです。

高度外国人材として想定している人物像

本マニュアルでは、「高度外国人材」を次のように想定して調査を行いました。

- ・企業での職種でみると、研究者やエンジニア等の専門職、海外進出を担当する営業職、法務・会計等の専門職、経営に関わる役員や管理職を担うべき者
- ・教育レベルでみると大卒以上の者
- ・在留資格でみると「研究（企業内の研究者）」、「技術（機械工学等の技術者、システムエンジニア等のエンジニア）」、「人文知識・国際業務（企画、営業、経理などの事務職、企業内通訳、デザイナー等）」の者

* 高度外国人材を活用するための工夫事例は、平成 21 年度「企業における高度外国人材活用促進事業」報告書に、詳細を記載していますので、ご参考にして下さい。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin/100409.html>

アンケート調査・ヒアリング調査

実践マニュアルの作成に当たり、企業と企業で働く高度外国人材を対象にアンケート調査を実施しました。本文中で、アンケート調査から得られた結果を紹介いたします（以下「企業アンケート調査結果」、「高度外国人材アンケート調査結果」という）。

また、高度外国人材に対して、ヒアリング調査を実施しました。

◆ アンケート調査概要

2010年10月実施

5,000社に発送（上場企業、インターンシップ受入企業、中堅・中小企業等）




回収 企業 1,354社、高度外国人材 93社から215人。

◆ 高度外国人材ヒアリング調査

日本企業で働く高度外国人材20名にヒアリングを実施。

中国6人、インド3人、シンガポール2人、韓国、台湾、ベトナム、マレーシア、ラオス、タイ、スリランカ、米国、クロアチア 各1人。

凡 例

- 図表は  で囲んで示す。
- 企業の取り組み事例は  で囲んで示す。
- 高度外国人材の声は  で囲んで示す。

高度外国人材活用の3つの要諦

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。自社は何を期待しているのか、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ことが必要です。

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。何年くらい日本で働きたいと思っているのか、将来はどのような仕事をしたいのかなど、本人が何を求めて自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。

採用に至るプロセスの中でしっかりと話し合い、両者納得の上で活躍の場を用意すれば、トラブルや訴訟になることはありません。文化の違う社会で育ってきた外国人です。日本人の若者以上にいて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作る必要はありません。でも、少しだけ調整が必要です。

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、理解を求めればいいのです。とはいえ、日本人とは少し違う志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、自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すると、社員間の公正感に悪影響を与えます。契約社員とか嘱託社員といった別の雇用形態であれば、特別な制度でも納得性が出てきます。日本人社員への説明もていてねいに行う必要があります。

3 社内の言語を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、一定の配慮は必要です。

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考え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。

ただ、日本語能力が十分ではない高度外国人材がいれば、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という目的に合致した手段を選択すればいいのです。

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。通じればいいのです。毎日机を並べて仕事をしていれば、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効果が期待できます。