

グローバル化の中で期待される 高度外国人材の活用

官公庁

Abstract

近年、グローバル化が進む中で、日本の企業経営において、「多様性」に価値を置くダイバーシティ経営への重要性が広く認識されている。日本の経済活力を高め、企業の国際競争力を強化するためには、多様な文化を背景に多様な価値観を持つ人材を獲得し、国内人材の活用と併せて、高度な技術や専門的な知識を持った外国人材（高度外国人材）を積極的に活用することが重要になる。

本稿では、日本企業において高度外国人材の活用がなぜ必要なのか、高度外国人材を活用するメリットとその課題を踏まえ、高度外国人材を活用するための指針となる「高度外国人材活用のための実践マニュアル」の活用ポイントを紹介する。



狩野史子 (かのう ふみこ)
(株) 富士通総研
環境事業部 所属
人材育成関連分野、国内外の産業調査・企業調査、MOT（技術経営）関連の各種調査、コンサルティング等に従事。

まえがき

近年、グローバル化が進む中で、日本の企業経営においては、「多様性」に価値を置くダイバーシティ経営への重要性が広く認識されるようになってきている。ダイバーシティ経営とは、性別、年齢、国籍、障害の有無に係わらず、多様な人材を活かして、その能力が最大限発揮できる機会を提供し、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる経営を指す。

経済のグローバル化がますます加速する中で、日本企業は、生産拠点を海外に求め、結果、先進国だけでなく、新興国の企業との競争にもさらされている。こうした中、多様な文化を背景に多様な価値観を持つ人材を獲得することは、大企業だけでなく、中堅・中小企業においても、重要な人材戦略となる。日本の経済活力を高め、企業の国際競争力を強化するためには、国内人材の活用と併せて、高度な技術や専門的な知識を持った外国人材（高度外国人材）の積極的な活用が重要となる。

しかしながら、まだ高度外国人材を受け入れている企業は限られており、受け入れても、外国人ならではの発想力や高度な専門性を有効に発揮しきれないなど、高度外国人材を活用する仕組みが十分に整備されているとは言えないのも実態である。

安倍内閣の成長戦略においても、「雇用制度改革・人材力強化」の中で、高度な技術や経営ノウハウを持つ海外からの人材の、日本での活躍を促進することを、取り上げている。国としても高度外国人材の活用促進をさらに積極的に取り組むことを示している。

株式会社富士通総研では、2011年度、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から、「企業における高度外国人材活用促進事業」の委託を受けた。事業においては、高度外国人材を活用している民間企業、そこで働く高度外国人材へのアンケート調査、ヒアリング調査等を通じて、企業における具体的な環境整備について検討し、企業向けの「高度外国人材活用のための実践マニュアル」を作成した。

本稿では、高度外国人材の活用を考えている企業や、活用で悩んでいる企業に対して、高度外国人材の活用を後押しすることを目的に、活用するメリッ

ト、課題、どうすれば活躍・活用を進められるか等について述べていく。なお、高度外国人材の一般的な定義は以下ようになる（図-1）。

高度外国人材を活用するメリット

高度外国人材を活用することは、企業にとっては、「国籍に関係なく優秀な人材を確保することができる」、「外国語を必要とする業務を展開できるようになる」、「海外とのネットワークが広がる」など、自社のリソースだけでは対応できなかったことが、高度外国人材の活用によって可能となるという、大きな効果をもたらすことになる。こうしたメリットは、外国人ならではの能力を発揮する分野と言える（図-2）。

さらに、高度外国人材は、英語力、論理的思考力、自己表現力等の能力が高く、向上心が強い分、リーダーシップや、ハングリー精神においても、同年代の日本人社員と比べて優れている。外国人材は、海外から夢を持って日本に来ているため、そのパワーが強く、技術力向上への意欲も強いなどの評価もされている。このように、日本人の社員、特に若手社員と比較すると、高度外国人材の仕事に対する意識は高く、日本企業の活性化やグローバル化の推進に、少なからぬ貢献をすることになる。

また、高度外国人材が職場に配属されることによって、「周囲の日本人社員が自ら国際感覚を養おうとする姿勢がみられるようになる」、「社内で英語が飛び交うようになり、日本人社員のグローバル意識を刺激している」など、結果的に日本人社員の教育効果も高めている。

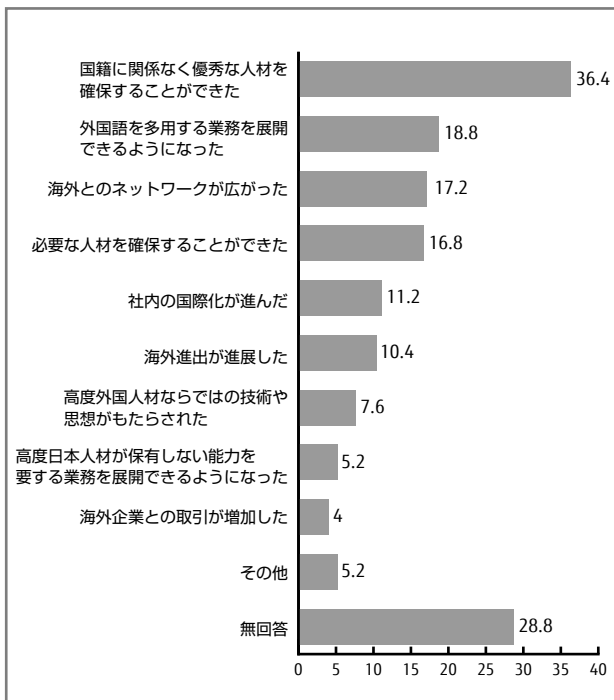
このように、グローバルな事業展開を推進してい

高度外国人材の定義

- ・ 外国籍を保有する人材
- ・ 企業において「大卒または大卒相当のパフォーマンスを上げている」人材
- ・ 在留資格分類では、「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）」の資格に分類される人材

出所：筆者作成

図-1 高度外国人材の定義



出所：厚生労働省「高度外国人材が求められる産業及び国内人材の育成に関する調査報告」平成 24 年 3 月

図-2 高度外国人材を活用するメリット

ながらも、企業内部ではグローバル化が進まない日本企業にとって、高度外国人材は、内なる国際化を促進する貴重な存在とも言えるのである。

高度外国人材と企業の考え方のギャップ

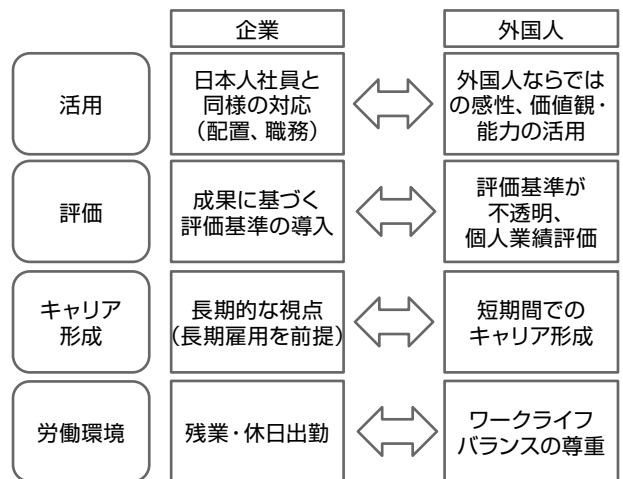
高度外国人材の活用は、企業にとって、今までとは違った全く新しい刺激や効果をもたらす一方で、課題があることも事実である。

多くの企業が抱える課題として、高度外国人材と企業の考え方にギャップが見られることである。両者のギャップの代表的な例としては、図-3のようなものが挙げられる。

こうしたギャップを、解決しないまま放置すると、高度外国人材の不安や不満要因となり、結果、定着せずに短期間で辞めてしまう原因にもなることがある。

■活用にみられるギャップ

日本の企業は、国籍に関係なく優秀な人材を採用するという視点から、高度外国人材を日本人と同様に採用し、配置や職務経験においても日本人と同様



出所：筆者作成

図-3 高度外国人材と企業とのギャップ

に扱っている場合が多く見られる。外国人に対して平等な扱いであると、好感を持たれる一方で、時間の経過とともに、日本人とは異なる、外国人としての能力や特長をもっと活かしたい、また、活かしてほしいという思いが、高度外国人材には強くなっていく。具体的には、「語学力」、「海外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の発揮」、「海外のビジネス習慣に関する知見」など、外国人ならではの能力を発揮したいと思う場合が多いのである。

日本人の社員と同等の扱いをしようとする企業側と、外国人ならではの能力を発揮したい高度外国人材側との間に、活用面でのミスマッチが、現実問題として顕在化するのである。換言すると、企業側に、多様な人材の価値を活かす意識がなければ、高度外国人材を採用して、活用する意味がないとも言える。

■評価に見られるギャップ

多くの日本企業は、成果主義に基づく人事制度を導入しているが、その多くは、長期雇用を前提とする評価制度の中での成果主義になっている。そのため、高度外国人材は、「仕事の結果についての評価をはっきり伝えてくれない」、「どのようにすれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」、「海外では優秀な人であれば、若い年齢でも管理職になれるが、日本では実質的には年功序列になっている」など、評価基準の不透明性や年功序列的な昇進



に対する不満と戸惑いを感じている。この状況を生じさせる背景には、高度外国人材を雇用している企業が、高度外国人材に対して、自社の制度を明確に伝えきれていないことがある。高度外国人材に対しては、一つ一つの仕事に対して明確な評価を行い、それを論理的に説明し、また、処遇していく必要があるということである。

■キャリア形成に見られるギャップ

長期雇用を前提とした日本人社員と異なり、高度外国人材は、仕事への意識が高い分、プロフェッショナル志向、キャリア志向が強いと言える。高度外国人材の多くは、「長期雇用を前提に、長時間かけて人材を育成し、10年かけて管理職になるという感覚になじめない」、「3年後、5年後のキャリアパスを明確に示して欲しい」という意見を持っている人が少なくないということである。

高度外国人材のモチベーションを高め、能力を発揮してもらうためには、キャリアプラン（職業上の目標、将来の計画）を共有し、キャリアパス（昇進・昇格のモデル、道筋）を明確に示し、キャリア形成への見通しがつけられるようにすることが大切なのである。

■働き方に見られるギャップ

仕事と生活のバランスについての考え方にも相違がある。日本人にとっては、残業や休日出勤は、その善し悪しはともかく、さほど珍しいことではない。しかし、海外では、一般の労働者には残業する習慣はなく、仕事を終えると、家族との時間、自分の時間を大切にすることがライフスタイルとなっている。もちろん、日本企業で働く高度外国人材が、日本的な働き方について必ずしも否定しているわけではなく、残業することに対して理解はしている。しかしながら、高度外国人材を雇用する企業は、こうした相違点が存在しているという点にも目を向けるべきである。ライフスタイルに対する価値観の違いを踏まえて、労働環境を整備する必要があるだけでなく、これを機会に日本人の働き方自体を見直すことも大切な取り組みになるからである。

課題を解決する高度外国人材活用のための実践マニュアル

こうした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、企業、高度外国人材の双方が歩みよれる現実的な対応、解決方法を紹介したのが、「高度外国人材活用のための実践マニュアル」である。

マニュアルの作成に当たっては、アンケート調査、ヒアリング調査により、高度外国人材の採用・活用・定着が進んでいる企業の成功事例や高度外国人材の生の声を収集し、できるだけ、具体的な解決策を示すことを目指した。また、実践マニュアルは、高度外国人材を雇ってみたいと考えている企業や、どうすれば上手く行くかを悩んでいる企業に対して、その不安を取り除き、解決する方策を示すことを目的としている。

実践マニュアルでは、「募集・採用」「配属・評価」「職場環境整備・運営」「育成・教育」「生活支援」の人事の機能別に、高度外国人材を活用する企業が直面する課題について、具体的な事例を交えて解決策を提示した（図-4）。

実践マニュアルのポイントを機能別に示すと以下ようになる。また、「高度外国人材活用のための実践マニュアル」の詳細は、厚生労働省のホームページを参照いただきたい。<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/oshirase/110224a.html>

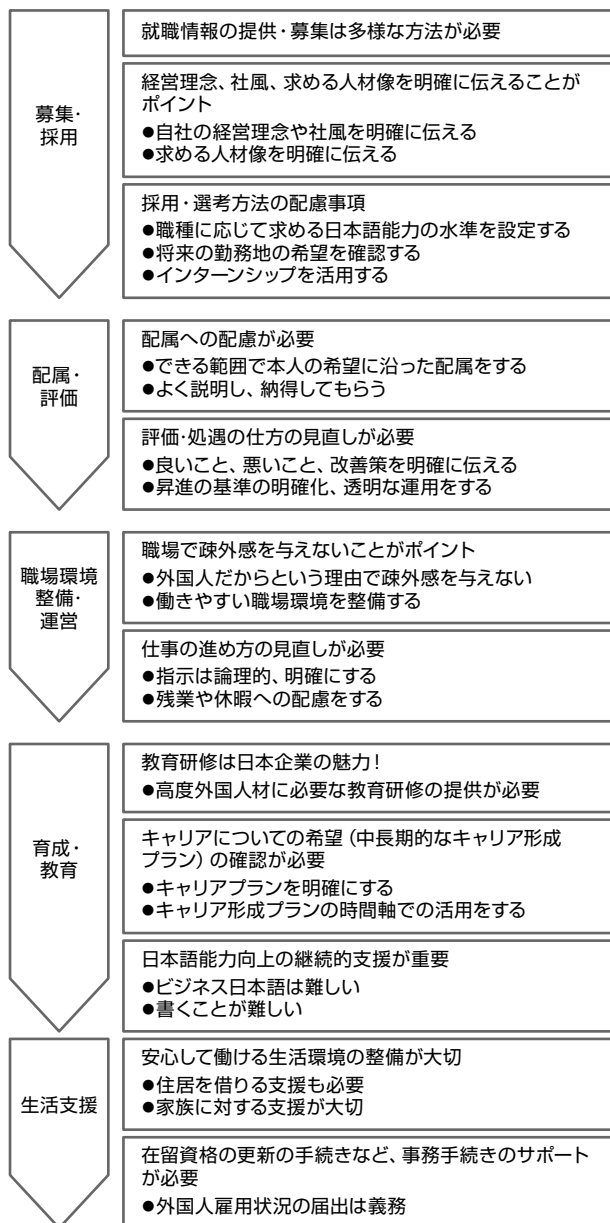
■募集・採用でのポイント

採用において最も重要な点は、高度外国人材と企業 mismatches が起こらないよう、自社の経営理念や社風を明確に伝え、理解してもらうことである。

また、高度外国人材に対して、海外関連業務を担当してもらう、あるいは、国籍に関係なく優秀な人材を必要としているなど、高度外国人材に期待する役割を具体的に伝えることが大切である。

■配属・評価でのポイント

高度外国人材は、自分の強みを活かした役割を担い、自分で価値があると思う仕事をしたいという思いが日本人より強い。高度外国人材の配属・配置においては、よく希望を聞いて、じっくりと話し合い、できる範囲で、希望に沿った配属場所で能力を発揮してもらう配慮が必要と言える。



出所：厚生労働省「高度外国人材活用のための実践マニュアル」平成 24 年 5 月

図-4 高度外国人材活用実践マニュアルの構成

評価においては、仕事の結果が良かった場合は、言葉に出して伝える。悪かった場合は、どこが良くなかったのか、今後の改善点を具体的に伝えることで、高度外国人材のモチベーションを高めることができる。

■職場環境整備・運営でのポイント

「外国人」であることを意識するあまり、知らず知らず疎外感を与えていることがある。例えば、日本語が不十分であるため、上司が気を使って、ミーティングに参加させなかったことが、実は高度

外国人材を傷つけたり、疎外感を与えてしまったりする場合もある。昼食や飲み会に声をかけることも、手軽にできる配慮と言える。

■育成・教育

日本企業の教育研修の仕組みについては、高度外国人材から高く評価されており、魅力を感じている。自社の教育研修の仕組みを高度外国人材にうまく適用することが必要である。

日本語が得意な高度外国人材でも、ビジネス日本語や、正しい日本語の作文には、かなり手こずっている。ある企業では、面倒でも、上司が高度外国人材の作成した資料を逐次添削して、日本語能力の向上を支援している例も見られる。

■生活支援

高度外国人材の活用において、あまり気付かない点として、日本での生活で、様々な苦勞に直面していることがある。

住居を借りる際に、外国人という理由で断られることが多いという話を、ヒアリングにて良く耳にしたし、また、家族の病気や子供の保育・教育・日本社会へ順応するための悩みも数多くある。

外国人が相談できる窓口を置くなどして、安心して働ける環境を整えることも大切なことと言える。

高度外国人材を活用するための要諦

これまで述べてきたように、企業における高度外国人材の活用は、日本企業のグローバル化や日本人社員の内なる国際化に、大きく貢献することになる。また、少子高齢化や若年労働者の不足が懸念される中で、女性やシニア人材の活用だけでなく、高度外国人材を活用することにより、企業における人材不足を解決し、組織を活性化する施策となることは間違いないものとする。

高度外国人材の活用不安をもたれる企業があるかもしれないが、決して解決できない問題ではない。以下に、高度外国人材を活用するにあたっての「3つの要諦」を示すので、高度外国人材を活用する際の参考としていただきたい。



■ホンネで話し合うことで、相互利益の最大化を図る

高度外国人材を雇うコツは、事前にしっかりと話し合うことである。何を期待しているのか、給料や労働時間などの条件、キャリア形成の考え方など、会社として伝えるべきことをしっかりと伝えることが必要である。同時に、高度外国人材の希望を聞いておくことも重要である。何年くらい働きたいと思っているのか、将来は、どのような仕事に着きたいのかなど、本人が何を求めて働こうとしているのか、ホンネを聞くことが重要になるということである。

文化の違う社会で育ってきた外国人に対して、日本人の若者以上に丁寧に対応することが、相互利益の最大化につながる第一歩となるのである。

■高度外国人材の活用にあたっては、既存の制度をうまく適用する

高度外国人材を雇うために、自社の制度を一から見直す必要はない。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ある。確かに、日本人とは少し異なった志向を持っているために、部分的な調整は必要となるが、十分な説明と運用面での対応により、うまく適用することが可能となる。

なお、ある制度について、同じ雇用形態なのに、高度外国人材には適用するが、日本人には適用しないケースがどうしても生じる場合には、社員間の公正感に悪影響を与えかねないため、外国人に対してだけではなく、日本人社員への説明も丁寧に行う必要がある。

■社内言語を英語化するよりも、相互の異文化理解が必要となる

高度外国人材を雇うのに、社内の公用語を必ずしも英語にする必要はない。高度外国人材が、日本語が分かるのなら、わざわざ英語を使う必要もないからである。

しかしながら、日本語能力が十分でない高度外国

人材がいる場合には、配慮が必要になるのも事実である。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するものではないが、状況に応じてバイリンガル化を検討することも必要となるということである。

英語はコミュニケーションの手段であって目的ではないのである。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よく、毎日机を並べ仕事をしていれば、自然に共有情報が増えてくるのも事実である。

難しく考えるのではなく、気楽に考えて取り組むことによって、良い効果が期待できるようになるということでもある。

む す び

日本社会は、少子高齢化やグローバル化の波を避けては通れない状況にある。こうした中、高度外国人材の活用を通して、日本人社員の意識を変え、日本企業の組織を活性化することが期待されている。

本稿が、高度外国人材の活用への、最初の一步を踏み出す参考になれば幸いである。

なお、富士通総研では、平成25年度も厚生労働省の委託を受け、高度外国人材活用実践マニュアルの更新版を作成し、さらに、企業の高度外国人材の活用をご支援する出前講座の開催を予定している。

高度外国人材の活用を考えていられる企業は、是非、気軽にお問い合わせいただければ幸いである。

参考文献

- (1) 厚生労働省：「高度外国人材が求められる産業及び国内人材の育成に関する調査」平成24年3月.
- (2) 厚生労働省：「平成22年度 企業における高度外国人材活用促進事業報告書」平成23年3月.
- (3) 厚生労働省：「高度外国人材活用のための実践マニュアル」平成23年2月.
- (4) 厚生労働省：「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」平成22年3月.