

これだけは押さえておきたい!

# 人事労務の**基本と実務**～誌上通信研修～

日本人材マネジメント協会 編著

## 第15回 外国人雇用と活用

グラマシー エンゲージメント グループ株式会社 **ブライアン・シャーマン**  
(翻訳) エクスピリットパートナーズ株式会社 **三城 雄児**

理解したら✓を記入してください!

### Q1 外国人採用の必要性は 本当にあるのか?

**A** 日本企業の外国人採用の必要性は高まってきています。例えば、「新卒採用の80%が外国人で構成されている」と話題にのぼる有名企業も存在します。また、2010年にはあるビジネス書の表紙に、大手企業のエース社員は東南アジア出身だと記述され話題になりました。

小売業から製造業、IT企業に至るまで、外国人採用の重要性が増してきています。この現象は一時的な流行なのでしょうか。あるいは、採用活動に長期的な変革が起きているのでしょうか。時代の要請でしょうか。ここには日本社会に明らかに存在するいくつかの変化が影響しています。それは、①人口減少と高齢化②日本市場の縮小③海外における事業機会の増加です。

このように、日本の構造の変化によって、外国人採用の必要性は高まってきています。2030年までに、日本人の労働力人口は、現在の首都圏の人口に匹敵する人数が減少すると予想されています。また、将来、日本企業が海外展開を成し遂げ、海外市場で対等にビジネスでわたり合うためには、中核となる外国人を採用して定着化させなければならないでしょう。

### Q2 外国人従業員と日本人従業員の 違いはあるか?

**A** 日本人であろうと外国人であろうと、会社の理念や目標を理解して、企業の発展に貢献するために最善の努力をするという行為自体に差はありません。

そして会社側の期待も通常はどの国の従業員であってかわりません。しかし、外国人従業員には日本人従業

員とは全く異なるある点が1つあります。このことは職場の現状が明らかにしていますが、まずは次の事について考えましょう。

中国人であろうと、フランス人であろうと、米国人であろうと、タイ人であろうと、日本にいるすべての外国人従業員は、異国の空の下で生まれ育ちました。つまり、日本で働く外国人は、国籍がどこであろうと、彼らの人生のあるタイミングで外国から日本に来たということです。多くの者は、勉強のため、日本人との婚姻のため、または、仕事のチャンスを得るために日本に来ました。

日本に住むかどうかは外国人個人の選択であり、滞在し続けるか帰国するかの判断は、個人の環境に対する充足感によります。すなわち、外国人従業員は流動性が高い人材なのです。

このことは今年3月11日に起きた大震災と原発災害でも明らかになりました。各国の大使館は、日本に滞在すべきか否かに関し、独自の情報と見解を自国民に提供し、多くの在留外国人は母国へ帰国していきました。言うまでもなく、大多数の日本人は日本国内にとどまりました。

### Q3 外国人を雇うための戦略は 何ですか?

**A** では、外国人労働者は会社に対する忠誠心が薄く、日本人労働者のように長期雇用ができないと思われるのであれば、外国人採用を諦めるべきでしょうか。私はそうは思いません。

Q1の回答でも述べた通り、日本企業にとって外国人を採用することは、今後の人口問題を考えても有能な日本人を採用することと同じくらい重要です。ここで非常

に重要なのは、決して外国人労働者と日本人労働者を不公平に「差別」せずに、「区別する」ということです。

日本人と外国人の採用を「区別する」ということは、まず第一に、外国人採用の付加価値を考えるとということです。流暢な日本語を話す外国人、またはそうでない外国人も共に日本語以外の言語を母国語として話すということが大きな特長と言えます。この語学力はビジネスに大いに役立ちます。外国人達は日本以外の世界の地域について熟知し、彼らの持つコネクションや海外に関する知識は、会社の海外事業を拡大するために有益なものです。

外国人を雇うメリットを理解したら、その上で、外国人を雇う期間について考えなければなりません。外国人に日本人従業員と同様、長期間日本で働いて欲しいのか、外国人を数年後には海外の現地法人や系列会社に異動させたいのか等を考えることとなります。

### Q4 外国人を自社に惹きつける ためには?

**A** 最終的に外国人にどう働いてもらいたいかを考えた上で、そこからさかのぼって施策を実施していくことが重要です。外国人従業員が採用後5年、10年後に社内のどこに所属しているか想像できますか?または、彼らの母国や第三国にある自社拠点への転属が会社にとって有益だと思われますか?もしそうならば、それらのビジョンを兼ね備えたキャリアパスの模範例を作成してください。

大多数の企業は採用の際に確約できないことは言えないと言います。確かにその通りかもしれませんが。従業員のキャリアパスは、個人の能力やスキル向上などの状況だけでなく、会社の状況なども影響します。

そこで、人材採用のための会社の説明会資料や企業ホームページ作成時には採用募集ページ上に以下の様に明確なメッセージを載せることをお勧めします。

「一人ひとりのキャリアパスは、企業の経営状況や個人の能力開発の結果に基づく」

企業に入社する時点で、何がこれから起こるのかを正確に知ることは不可能です。しかし、優秀な外国人労働者を雇用するために重要なことは、採用希望者に、自社

のキャリア開発プランを提示すると同時に、キャリアは従業員個人の志と成果によるものであると伝えることです。

### Q5 日本人と外国人で採用基準や 条件を変えるべきか?

**A** 採用基準はグローバル企業で働く従業員はすべて同じであるべきです。このように、従業員は同じ会社精神を持ち、職場関係とチームワークをつくりだし、効果的なコミュニケーションをして、自身の専門スキル向上に努めます。基準を分ける必要はありません。

しかし、前述した通り、外国人が日本に住み、働く条件は、日本人従業員とは同じではありません。外国人従業員のためにそれぞれの雇用プログラムを開発することが妥当です。この雇用プログラムには、住宅サポート、日本語教室、そして、必要なときに自国に戻るための特別休暇措置などがあたるでしょう。

さらに、こうしたプログラムは通常国内で雇用された日本人と多少異なった報酬制度と異なるかもしれません。つまり、外国人従業員がキャリアプランとして、ある時点で海外で働く想定している場合、そのキャリアプランとしての報酬制度の設計が必要です。ここで例を挙げましょう。

外国人を採用して2年3年後の企業から以下の問題を耳にしました。

中国人従業員を母国である中国に送り、働いて欲しいと考えていますが、現在の彼らの日本での給与は、中国本土の給与水準よりはるかに高いものです。彼らが中国で働く場合、給与はローカル調整され低くなります。これを不満に感じ差別であると主張してきました。通常、日本国内の拠点から従業員を海外(従業員の母国以外)へ送り出す際、従業員報酬は駐在員用規定方針に基づき決定します。これは現行の規定であり、母国中国への配属により現在より報酬が下がる(生活水準に見合った調整)ということを理解させ、彼らは中国人という理由で報酬差別されたわけではないということを明確に伝えるべきです。

この中国人を採用した際に、「この雇用プログラムで

採用されたほぼ全ての従業員は母国で働くことを期待する」と明記し「異動の際、給与報酬はその国の給与水準にローカライズされる」と説明していれば、異動が決まった時点で、日本人と差別されているという誤解は生まれなかったはず（このような雇用プログラムは、定義されていない自国内でのアサインと別の国への期限付きの海外勤務とは区別すべきである）。

## Q6 外国人応募者と話す際の留意点は？

**A** 外国人応募者にとって、キャリア開発の可能性と雇用条件が採用時にとっても重要です。

日本で働くということは、外国人従業員にとっては、仕事環境だけでなく、私生活も影響を受けるということをしかりと認識して対応してください。

外国人応募者からの質問に備え、以下の質問に答えられるようにしておくことよいでしょう。

### 〈企業の成長戦略について〉

海外市場への事業拡大は何が期待されますか？

### 〈あなたの会社で働くことについて〉

どのような企業文化ですか？（御社は他の日本企業と比べ、どこが違い、どこが同じですか？）

私は週何時間働くことを期待されていますか？

従業員パフォーマンスをどのように評価しますか？

### 〈キャリア開発について〉

御社はなぜ外国人を雇用したいのですか？

御社はどんな教育研修の機会を提供していますか？

海外勤務の機会はありますか？

### 〈日本での生活について〉

御社は就労ビザ取得サポートをしてくれますか？

御社は、住居探しを手伝ってくれますか？

日本人従業員と同じ健康保険に加入できますか？

## Q7 志望者を探しに海外へ直接行くべき？

**A** キャリアの途中で転職してくる人を採用するのは別に、日本国内の学校から新卒者として外国人を採用することもできます。

日本にいる志望者は、既に日本語を理解し、日本社会での生活に慣れていたり、前の雇用主から就労資格を受けていたり、婚姻等で日本国籍を有しているかもしれません。

既に日本語を十分理解できるのであれば、日本語を勉強する時間が要らず、将来のために必要な技能を開発するために時間を費やせます。

また、すでに日本国内にいる志望者は、日本文化に慣れ親しんでおり、新しい環境に順応しやすく、すぐに役立つかもしれません。しかし、これらの人材は日本での訓練後、しばらくして海外へ派遣するには適さないかもしれません。日本国内に留まりたい理由（家族のためなど）により、異動を命じた場合には会社を辞めることがよくあります。

様々な状況から、今日本企業は、海外の大学からの新卒採用を増やしています。海外の外国人志望者は、国内でなかなか見つからない、特殊なテクニカルスキルやマネジメントスキルを持っていることもあります。

言語的、文化的な適合性を重視するか、テクニカルスキルや能力を重視するかは、中長期の戦略によって変わってきます。

## Q8 外国人採用ではどのような人材募集リソースが利用可能か？

**A** 日本の大学での説明会、インターネットのウェブサイト、ジョブフェアなどで国内にいる外国人を採用することができます。海外から募集するには、会社説明会を実施する海外大学への訪問、または就職説明会に参加する必要があります。すべての場合において、学校と連絡をしたり、企業のサービスを活用して、人事部が直接募集活動を支援しなければなりません。

また、あなたの会社のウェブサイトは、世界のどこからでも希望者を惹きつけることができるかどうかを見直

してみてください。英語、中国語、その他の言語で、魅力的な情報ウェブサイトを開発すれば、採用における自社の魅力をグローバルに高めます。

## Q9 外国人労働者を受け入れる際に、人事がすべきこととは？

**A** 人事は、外国人労働者がどの様に会社に価値をもたらすのかを経営幹部達と話し合うと同様に各部門の責任者へも伝えていくべきです。また、試用期間中に、会社は効果的なコミュニケーションやマネージメントスキルのような研修を日本人のマネージャースタッフに提供すべきです。

新人の外国人労働者がはっきりとした流暢な日本語を話したとしても、そこに安心をせずに、自社のことを明瞭に話をして、十分な説明を与え、暗黙知に頼らないでいることが重要です。ダイバーシティの進んだ職場環境では、このことが成功要因の1つと言えます。

また、人事部は外国人を雇うために必要な就労ビザの管理取り扱い準備をする必要があります（詳しくは、www.moj.go.jp ウェブサイトをご覧ください）。さらに、人事部は、外国人新入社員入社時のオリエンテーションに何が必要であるかを考えておくことが重要です。

こういったオリエンテーションでは、会社の価値をしっかりと伝えるべきです。新卒外国人を雇うのであれば、そういった人たちはほぼ全員、入社前に実際に会社という環境で働いた経験がないため、会社のポリシーと雇用契約条件を明らかにします。

つまり、将来起こる問題回避のために、当初から期待していることを明確にするという基礎づくりが非常に重要です。

## Q10 採用後に起こりうる問題とは？

**A** もし、外国人雇用の戦略をつくるというアドバイスに従い、雇用プログラムの詳細と同様に会社で働くことへの期待を十分に伝える事ができたのであれば、将来的な誤解を最小限に抑えることができます。

外国人従業員のフォローアップのために人事部内で担当を決めることが重要です。例えば、入社初年度には、

1、3、6、12ヶ月後に定期的に新入社員との会合を設定することをお勧めします。

一部の企業は、外国語のイントラネットを開発しており、労働環境についての意見を取りまとめています。

しかしながら、全ての事を行なったとしても、言葉の壁やコミュニケーション、また双方のレベル、管理能力と従業員のスキルレベルの問題などが起り得ます。問題の本質を理解するためには調査が重要であり、「よくあること」として処理せず、事実に基づき改善策を取ることが必要です。

### 第15回 外国人雇用と活用理解度確認テスト

TQ-1 日本で外国人採用の必要性が高まっている理由を3つあげてください。

TQ-2 外国人を採用する会社が意識しておくべき、外国人労働者に共通の事項とは何でしょうか？

TQ-3 日本企業が外国人労働者を採用することによるビジネス上の価値を2つあげてください。

TQ-4 外国人労働者を魅了するためにどのようなメッセージが重要でしょうか？

TQ-5 採用時に外国人候補者に対して会社が説明を準備しておくべき質問を少なくとも3つ以上あげてください。

TQ-6 日本で学校をでた外国人労働者の2つのメリットをあげてください。

TQ-7 外国人を海外から直接採用する際の2つのメリットをあげてください。

TQ-8 企業採用ホームページをつくるさいに重要なのは何でしょうか？

TQ-9 外国人を採用する際の人事部の仕事は何でしょうか？

理解度確認テストの解答と解説はホームページに掲載。http://www.staffad.com