

# 「高度外国籍社員が活躍できる職場」についての考察および提言

JDN グローバル研究会 高度外国籍社員の活躍チーム

## ① 問題提起

2016年、日本で働く外国人労働者が初めて100万人を超え、108万人となった。  
そのうち高度外国人材を含む専門的・技術的分野の労働者も約20万人と大幅に増加した。

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の観点からは、女性や障がい者の活躍と同様、外国籍社員の活躍状況についても課題と改善策を検討したいと考えた。チームメンバーの一人が外国籍社員であったため、まずは彼女自身の実体験を共有してもらうことでスタートを切った。

日本企業はモノカルチャーで日本人男性社員中心で運営されてきたという歴史的背景がある。2年前にようやく女性活躍推進法が施行されたにも関わらず、昨年のジェンダーギャップ指数は114位と一昨年から3位も落としているという状況で、D&Iが順調に推進しているという状況ではない。

これは日本企業が努力していないのではなく、日本以外の国の女性活躍推進のスピードが速いためという分析結果だそうだ。では、外国籍社員の活躍状況はどうだろう？課題があるということ、そしてその内容は女性活躍推進とは性質が異なるだろうということは容易に想像できた。

外国籍社員へのヒアリング、厚生労働省提供データや人材記事などを元に調査した結果、次の点に課題があると考えた。企業の管理者側と外国籍社員のそれぞれが期待している内容にギャップがあり、そのギャップを埋めないまま採用して業務させているため、外国籍社員はモチベーションが下がり活躍できず、その結果企業に定着できないという悪循環が発生している。

企業は外国籍社員に対して、社風をグローバル化してイノベーションを起こしてほしいと期待している一方で、日本人社員と同化することを求めているという矛盾が存在しているケースも多い。

では、外国籍社員が活躍し、企業のD&Iを推進させ、成長戦略に寄与するためには何が必要なのだろうか？

## ② FRAMEWORK (BACKGROUND)

・調査のための情報源は大きく分けて以下の3種

- 1)現状把握のためのアンケートやヒアリングを実施
- 2)公開されているデータ(経済産業省、厚生労働省、富士通総研など)を読み解く
- 3)人材関係の記事(企業と人材2017年11月号)を読み解く

・METHODOLOGY (方法論)

企業が外国籍社員に求めている内容と外国籍社員が企業に求めていることにギャップがあるという仮定を立て、その原因を明確化し、好事例を深掘りすることで、改善案や提言を導き出すという方法で進めた。

### ③ 主な調査内容

#### 【企業・人事】

- ・外国籍社員を雇用する理由が明確に拳固されていない場合がある
- 「グローバル化推進」「イノベーション」が具現化された姿が描けていない

#### 【管理者】

- ・外国籍社員に日本人と同様の価値観や働き方を求めてしまう  
あうんの呼吸、暗黙のルールなど
- ・下積みで仕事をおぼえ、自らキャリアプランを立てて成長してほしい  
ジョブディスクリプション不在または曖昧

・コミュニケーションのために、外国籍社員が日本語を習得するか、それとも日本人社員が英語を習得するかは企業のミッションによって異なる 例：「将来の海外進出時のコアメンバーとしての採用」の場合は「進出する国の公用語」

#### 【外国籍社員】

- ・外国籍社員が日本で働きたい理由ベスト3は、「職業経験を積みたい」、「単に日本が好きなので居続けたい」、「治安の良さに惹かれて」でこれらを合計するつ三分の二が日本という国に好意と愛着をもって日本で就職している。  
また、「同じ会社で何年間働き続けることができますか？」という問いには、「5年～10年」「10年以上」、「生涯ずっと」の合計が45%と、半数近くが中長期での勤務を視野にいれているという結果で、決して腰掛けではないということ。
- ・個人のミッション、ビジョン、バリューを理解してほしい
- ・評価制度が不明確 将来が不安

### ④ 提言 (RECOMENDATIONS)

#### 【企業・人事】

- ・外国籍社員を採用する目的を明確にし、現場レベルにも浸透させる
- ・外国籍社員の育成計画(短期・中期・長期)を作成する
- ・管理者向けの受入れ研修を実施する

#### 【管理者】

- ・外国籍社員を採用する目的を理解し、部下にも伝える
- ・異文化、D&Iの理解 「同質の型にはめる」ではなく多様性を活かすマネジメント
- ・部下ひとりひとりへの期待を明確に伝える 定期的な話し合いの場、一緒にキャリアプランを作成

#### 【外国籍社員】

- ・日本で就職する目的、自分の強み、価値観 = キャリアゴール・プランを明確にする
- ・企業の企業理念 & 企業文化をしっかりと理解し、入社後の目標を明確にする
- ・様々な壁を感じた時、周囲に相談する

### ⑤ まとめ MESSAGE

**外国籍社員が活躍できる環境は、管理者のダイバーシティ&インクルージョンマネジメント力と**

**外国籍社員自身のマインドセットで作る！**

**そして、このような環境は、国籍などに関わらず社員全員が働きやすい環境でもある！！**

## 企業と外国籍社員の希望のギャップ

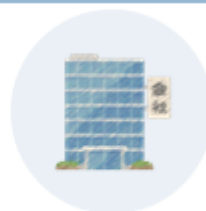
企業側の希望	外国籍社員側の希望
<ul style="list-style-type: none"><li>・外国籍社員に日本文化および企業理念（ミッション・ビジョン・バリュー）を理解してほしい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・企業に個人のミッション・ビジョン・バリューを理解してほしい</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・日本独特なキャリア（下積文化）を理解した上で、自らキャリアプランを設定しながら成長してほしい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・短期間に挑戦・成長できる環境で働きたい</li><li>・実績とふさわしい評価制度で評価されたい</li><li>・役割分担を明確にし、効率的に働きたい</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・日本企業の様々な「暗黙ルール」を理解し、チームメンバーと協調しながら仕事をしてほしい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・チームメンバーお互いのスタイルを理解・尊重した上で働きたい</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・日本のビジネス能力を身につけ、できる限り日本人と同じように働いてほしい</li><li>・日本語をビジネスレベルまで磨いてほしい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・日本語以外の能力を磨きたい・活かしたい</li></ul>

企業側と外国籍社員が求めていることにギャップがある状態で採用（就職）してしまう結果、外国籍社員は活躍できなく、外国籍社員のリテンションを確保できなくなる  
外国籍社員が活躍するために、相互理解・受容・尊重できる環境作りが第一歩！

## 外国籍社員が活躍できる環境とは

### <日本企業>

- 外国籍社員を採用する企業戦略の目的が現場に浸透している
- 外国籍社員向けの育成プランが明確である



### <管理者>

- 自らが外国籍社員を採用する目的を理解している
- 異文化、ダイバーシティ&インクルージョンに対する理解がある
  - ⇒ 個々の“価値観”を理解・受容することを大事にする
  - ⇒ “同質の型にあてはめる”マネジメントを捨て、多様性を活かすマネジメント能力の発揮
- 部下一人ひとりへ期待を明確に伝える
  - 部下と共に具体的なキャリアプランを作る



### <外国籍社員>

- 日本で就職する目的、自分の強み、価値観 = キャリアゴール・プランが明確にする
- 入社を希望する日本企業の企業理念 & 企業文化をしっかりと理解し、入社後の目標を明確に分かる
- 様々な壁を感じた時、周囲に相談できる

外国籍社員が活躍できる環境は  
管理者のダイバーシティ&インクルージョンマネジメント力と  
外国籍社員自身のマインドセットで作る！

参考資料：

- 1)【2017 卒】外国人留学生採用状況調査（マイナビ）
- 2) NE-企業と人材「外国籍社員定着」2017年11月号
- 3) 外国人の活用好事例集（厚生労働省）2017年3月

以上。