

## 企業

# 企業の海外高度人材受け入れと 多文化社会コーディネーター



## 小平達也

株式会社ジェイエエス代表取締役社長

### はじめに

筆者はグローバルに特化した組織・人事コンサルティングを行う株式会社ジェイエエスの代表取締役社長として、日本企業における外国人社員、とりわけ高度なホワイトカラー（いわゆる海外高度人材）の採用、活用、育成ならびに組織への定着を支援しており、本プログラムへも企業活動という視点からアドバイザーとしてかかわりを続けてきた。本稿では、外国人労働者が増えてきた企業活動分野における背景、海外高度人材を受け入れている職場（以下、受け入れ職場）の現状と課題を整理した上で、そうした中での多文化社会コーディネーターの職種としての今後の役割と可能性について考えていきたい。

## 1 海外高度人材受け入れ推進の背景

ここでは日本で就労する外国人をカテゴリー別に把握をした上で、海外高度人材受け入れ推進の背景についてみていきたい。まず、日本で就労する外国人のカテゴリーには出入国管理及び難民認定法上、以下の4つの形態での就労が可能であると考えられている。

- ① 就労目的で在留が認められる者（いわゆる「専門的・技術的分野」）
  - ・その範囲は「産業および国民生活等に与える影響」を総合的に勘案して個々の職業ごとに決定される。「高度な専門的な職業」<sup>(1)</sup>、「大卒ホワイト

カラー、技術者」<sup>(2)</sup>、「外国人特有または特殊な能力等を活かした職業」<sup>(3)</sup>に大別され各在留資格に定められた範囲で報酬を受ける活動が可能である<sup>(4)</sup>。

②身分に基づき在留する者

- ・「定住者」（主に日系人）、「永住者」、「日本人の配偶者等」などが対象となり、これらの在留資格には在留中の活動に制限がないため、さまざまな分野で報酬を受ける活動が可能である。

③特定活動

- ・「技能実習」「EPA（経済連携協定）に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者」「外交官等に雇用される家事使用人」「ワーキングホリデー」などが対象となり、「特定活動」の在留資格で日本に在留する外国人は個々の許可の内容により報酬を受ける活動の可否が決定される。

④資格外活動

- ・「留学生のアルバイト」などが対象となり、本来の在留資格の活動を阻害しない範囲内（留学生：1週間28時間以内、就学生：1日4時間以内）で相当と認められる場合に報酬を受ける活動が許可される。

日本で就労する外国人のカテゴリーとして以上4つの形態を挙げた。日本には就労を目的に在留資格を取得している外国人のうち「高度人材」についての定まった定義はないが、2008年に内閣府に設置された高度人材受入推進会議は「就労可能な在留資格である専門的・技術分野の在留資格を有する外国人労働者」<sup>(5)</sup>としているため本稿ではこの定義に準じることとし、就労目的で在留が認められる者（いわゆる「専門的・技術的分野」）を海外高度人材の対象とする。また、呼称については政府においても省庁によって異なることがあり、海外高度人材に

---

(1) 「高度な専門的な職業」にあたる在留資格には「教授」「投資・経営」「法律・会計業務」「医療」「研究」「教育」がある

(2) 「大卒ホワイトカラー、技術者」にあたる在留資格には「技術」「人文知識」「企業内転勤」がある

(3) 「外国人特有または特殊な能力等を活かした職業」にあたる在留資格には「国際業務」「技能」がある

(4) 「専門的・技術的分野の在留資格」にはこれら3つの区分以外に「芸術」「宗教」「報道」「興行」も存在する

(5) 高度人材受入推進会議、2009、「外国高度人材受入政策の本格的展開を（報告書）」。

相当する用語としては、外国高度人材<sup>(6)</sup>、高度外国人材<sup>(7)</sup>などが用いられる場合もあるが、意味するところは海外高度人材とほぼ同義であるため本稿においては基本的に海外高度人材という単語を用いることとする。

08年末時点で日本に在留する外国人の総数は221万7000人であり、04年末と比べ4年間で24万4000人へと11%増加している。このうち海外高度人材に相当する就労目的外国人は18万2000人おり、同期間における増加数は6万9000人(40%)と急速に増えている。18万2000人のうち、「人文知識・国際業務(6万7291人)」「技術(5万2273人)」の2種類の在留資格が海外高度人材の7割弱を占めていることから日本企業における海外高度人材受け入れに際しては「専門的・技術的分野」の在留資格の中でも、とりわけ「人文知識・国際業務」「技術」を主要なものとしてとらえていく必要があると考える<sup>(8)</sup>。また、この2つの資格により日本で就労する海外高度人材は日本の大学で学んだ元留学生だけでなく、海外の大学を卒業し、日本企業での就職のために来日する外国人も含まれている。

激化する人材獲得競争において海外高度人材受け入れの円滑化を要望したもので代表的なものとしては社団法人日本経済団体連合会が04年に発表した「外国人受入問題に関する提言」<sup>(9)</sup>が挙げられる。この中で内閣に「外国人受入問題本部」(仮称)を、内閣府に「特命担当大臣」をそれぞれ設置し、外国人受け入れにかかる施策を一元的に管轄する「外国人庁」あるいは「多文化共生庁」(ともに仮称)の設立についての検討を要求し、これ以降も「人口減少に対応した経済社会のあり方」<sup>(10)</sup>(2008)、「競争力人材の育成と確保に向けて」<sup>(11)</sup>(2009)などで継続的に提言を続けている。08年12月には同団体機関紙『月

---

(6) 高度人材受入推進会議, 2009, 「外国高度人材受入政策の本格的展開を(報告書)」において用いられている

(7) 厚生労働省では「企業における高度外国人材活用促進事業」という名称の調査検討委員会を開催している

(8) 法務省入国管理局, 2009, 「平成20年末現在における外国人登録者統計について」  
<http://www.moj.go.jp/PRESS/090710-1/090710-1.html>

(9) 社団法人日本経済団体連合会, 2004, 「外国人受入問題に関する提言」。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/029/index.html>

(10) 社団法人日本経済団体連合会, 2008, 「人口減少に対応した経済社会のあり方」。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/073.pdf>

(11) 社団法人日本経済団体連合会, 2009, 「競争力人材の育成と確保に向けて」。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/036/index.html>

刊・経済トレンド』において「グローバル経済下での外国人材活用を考える」という特集を組むなど、08年9月15日のリーマン・ショック以降の不況下においても一貫して海外高度人材の受け入れ・定着の必要性を訴えている。

わが国政府の対応をみると、省庁間で連携をした取り組みとしては08年12月、官房長官により「高度人材受入推進会議」が主宰され、09年5月に報告書「外国高度人材受入政策の本格的展開を」が取りまとめられたことが挙げられる<sup>(12)</sup>。ここでは海外高度人材受け入れ政策を国家戦略として位置づけ、政府内部における統一的な政策立案・遂行体制を確立し、併せて民間における受け入れ支援体制を強化することをはじめとした10の基本的考え方に基づいて基本目標と戦略を構築すべきとしている。

上記の通り、少子化やグローバル化が進展する一方で、わが国が国際競争力を維持・強化しつつ、持続的成長を遂げるためには、海外の優秀な人材を日本に惹きつけ、活用することが重要であると総論ではいわれており、この点についてはほぼ国民的コンセンサスを得られていると考えられるが、実際の海外高度人材に対する日本企業の雇用管理の実態は必ずしも充実しているものではないという現実があることを我々は直視する必要がある。

一例を挙げると独立行政法人労働政策・研修機構が行った調査によると留学生を採用したことのある企業の採用理由としては「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」が65.3%と最も多く、「外国人ならでは技術・発想を取り入れるため」を採用理由として挙げている企業は9.4%と1割にも満たない<sup>(13)</sup>。これは日本人学生を採用するための通常の選考プロセスに留学生など外国人が応募してきた場合にのみ、日本人と同じ選考基準で選考するということであり、意識的な海外高度人材の獲得施策の結果とは言えない。

では、国籍を問わず優秀な人間を求める「国籍不問採用」の実態について、採用選考に際して企業は何を重要視しているのだろうか。就職支援会社の株式会社ディスコが企業に対して行ったグローバル人材採用に関する調査<sup>(14)</sup>によると、留学生採用の選考に際して重視するポイントについて上位5位は回答数の多い順に以下の通りである。

---

(12) 高度人材受入推進会議，2009，「外国高度人材受入政策の本格的展開を（報告書）」．[http :  
//www.kantei.go.jp/jp/singi/jinzai/dai2/houkoku.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinzai/dai2/houkoku.pdf)

(13) 独立行政法人労働政策・研修機構，2009，「日本企業における留学生の就労に関する調査」，  
p. 9.

(14) 株式会社ディスコ，2008，「グローバル人材採用に関する調査」，p. 13.

- 「日本語能力の高さ」(88.1%)
- 「性格」(51.8%)
- 「社会人基礎力の高さ」(47.0%)
- 「異文化への適応力の高さ」(44.0%)
- 「専門知識・能力の高さ」(40.5%)<sup>(15)</sup>

つまり、日本企業における採用選考に際しては日本語能力が高く、性格がよく、日本文化、とりわけ企業文化に順応できる上で、専門知識・能力を備えた「優秀な人物」を求めていることになる。ここから推察される採用における課題は、優秀であれば国籍はどこでも構わないという、建前上の国籍不問採用という名のもとにある、その実態としての職場における強い日本人への同化圧力の存在であろう。海外から来日している人材に対して、採用選考の段階でこの同化への圧力が強いかかりすぎる場合、当然のことながら海外高度人材の採用はさほど進展しない結果となる可能性が高い。

政府や経済界が海外高度人材の受け入れの重要性を提起する一方、肝心の雇用主体である企業が雇用管理にしっかりと取り組んでいない状態では、今後より一層、海外高度人材受け入れを推進することは難しいであろうと懸念される。

## 2 受け入れ職場における現状と課題

実際の雇用主体となる企業は海外高度人材を活用する際に、どのような点が問題になると認識しているのだろうか。

厚生労働省「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」<sup>(16)</sup>によると外国人社員を活用する際に問題になることとして、回答数の多い順に上位5位をみると、

- 「職場での意思の疎通に不安がある」(41.5%)
  - 「文化・習慣の違いによって生じる不具合がある」(36.9%)
  - 「取引先・顧客との意思の疎通に不安がある」(21.5%)
  - 「人材育成の方針が立てづらい」(17.7%)
  - 「どのような募集方法が最も有効かわからない」(14.6%)
- となっており、社内外におけるコミュニケーション面が主な不安であるようだ。

---

(15) 日本企業が留学生に求めるポイントを回答していることから、「異文化への適応力の高さ」とは「日本の企業文化への適応力の高さ」という意味と推察される

(16) 厚生労働省, 2008, 「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」, p. 9.

海外高度人材が入社後、日常的にコミュニケーションを図りながら実務を協働して行うのは職場の上司や同僚であり、仕事を進める上で、その存在は大きい。しかしながら海外高度人材の活用に限らず、部下をもつ上司の仕事上の負荷の高まりは以前から指摘されている。これはバブル後の新卒採用抑制が続いたことにより、入社後も長期間、後輩や部下を持つ機会がなく、OJT（on the job training）などを通じ、教える能力をはじめ、マネジメントスキルを高める機会がないまま上司になってしまうということと併せ、上司になってもメンバーは昔と比べ少人数が故に、管理だけでなく自らもプレーイングマネジャーとして実際にオペレーションに従事することが求められることなどが理由として挙げられている<sup>(17)</sup>。



企業のグローバル人材戦略について講義する筆者

今日の職場のマネジャーにとって、一緒に働くメンバーはかつてのように「男子・総合職・正社員」という単一の属性だけではなく、女性、障害者、定年退職後のシニアの再雇用、契約社員、派遣社員などがおり、これら多様な属性のメンバーでチームを組み、業務遂行のために人材を束ねる、ダイバーシティー・マネジメントの必要に迫られてきている。ダイバーシティー・マネジメントとは「多様な属性と発想をいかに競争優位の源泉とするか」という考え方であり、属性や発想の異なるメンバーの方向性をそれぞれ把握し、調整やコーチングを通じ、同じ方向に束ねていくことが求められるが、これは上の世代も経験をしたことがないものであり、上司となる人間は自らが試行錯誤をしながら「多様性の束ね方」を身につけなければならないというところに大変さがある。

受け入れ部署の上司にとってはこの流れの中で、新たに海外高度人材という属性が出現してきた、という見え方になることを理解する必要がある。その意味では海外高度人材の活用に際して、人事はいかに受け入れ職場の上司に「多様性を束ねる力」をつけさせ、支えていくかという点も大切になってくる。多くの企業においては、海外に駐在する場合には赴任前研修の一環として異文化を理解する

---

(17) 野田稔・ミドルマネジメント研究会，2008，「中堅崩壊」『ダイヤモンド社』。

ための機会があるが、日本国内の職場においても海外高度人材を受け入れるという事は、異文化に接触するという意味において、ほぼ同じ現象に直面することになるにもかかわらず、受け入れ職場の上司がこの点を理解し対応力をつけるための教育研修を実施している企業はほとんど見受けられない。これが先に述べた採用における「日本人化への圧力」の遠因にもなっていると考えられる。企業の雇用管理におけるよりよい受け入れ活用を目指すためには、人事部門が中心となり、自社に内在している特徴を「自社のモデル」として形式知化し海外高度人材に提示し、理解を促す説明責任を果たしていくとともに、受け入れ先職場の日本人上司や同僚が海外高度人材を十分に活用できるように、教育研修などを通じその能力をつけさせることが必要となると考えられる。

### 3 多文化社会コーディネーターの可能性——職種としての確立を期待する——

亀山郁夫東京外国語大学長は、ベルリンの壁とソ連の崩壊、その後の急激なグローバル化を「喜ばしくも、呪わしいグローバル化時代」とし、ベルリンの壁崩壊以降の20年で、逆に不可視の壁があらゆるところに築かれるようになったこと、それらの壁を穿ち、壁に隔てられた人間同士のコミュニケーションを媒介する人々の役割が飛躍的に増大し始めたこと、そのような人材育成の真ただ中に東京外国語大学多言語・多文化教育研究センターはある<sup>(18)</sup>と述べたが、今後海外高度人材の活用推進を目指す企業こそがこの壁を内部から崩し、多様なアクターと連携・協働をしていくことが必要になる。これは今後、海外高度人材受け入れを推進していくにあたって、企業内の雇用管理では対応しきれない、生活全般や教育など家族に関する課題も多く出てくることが考えられ、その壁を乗り越えるには地方自治体、学校、地域などとの連携が、結果的によりよい人材活用につながると考えられるためである。企業において現在、外国人社員受け入れや社外との連携を担当しているのは、人事・総務部門であることもあれば、海外駐在経験のある上司、留学経験のある同僚などとなる場合もある。いずれにせよ職場によって対応内容、負荷レベルのばらつきが大きいことは大きな課題であろう。

#### おわりに

私は2年間、多文化社会コーディネーター養成講座のプログラムにアドバイザー

---

(18) 2009年12月5日に開催された多文化協働実践研究全国フォーラムでの挨拶より

ーとしてかかわってきたが、多文化社会コーディネーターの必要性、役割がますます高まってくることは想像に難くない。今後、企業内において、多文化社会コーディネーターがキャリアカウンセラーなどと同様の職種として確立され、そのレベルを標準化した上で、社会資源の積極活用を担い、結果として職場において海外高度人材受け入れ推進を担うことのできる人材として広く認知されることを期待する。

#### **小平達也**（こだいら・たつや）

技術者に特化した人材サービス会社のパソナテックにて中国・インド・ベトナムなどの外国人社員の採用と活用を支援する「グローバル採用支援プログラム」の開発に従事。中国事業部、中国法人および海外事業部を立ち上げ事業部長および董事（取締役）を務めたのち、現職。グローバルに特化した組織・人事コンサルティングを手掛けるジェイエーエスでは日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの点から支援しており、特に日本企業における外国人社員の活用の分野で専門サービスを提供している。