

第 4 章 アンケート調査

1. アンケート調査の概要

【調査の目的】

日本企業における高度外国人材の活用方策を検討する資料とするため、企業向け、高度外国人材向けの 2 種のアンケート調査を行う。

①企業(人事部)向け

日本企業における高度外国人材の、最新の雇用状況、採用状況、役割、活用促進のための課題と活用促進のための施策の実施状況などを明らかにする。

②高度外国人材向け

求職時に日本企業に関する情報をどのように入手していたか、日本企業の職場運営や人事・労務管理についてどのようなニーズを持っているか、勤続期間や将来のキャリアについてどのような考えを持っているかなどを明らかにする。

※調査結果のうち、下線を引いた箇所は特に重点と考える箇所である。

【実施方法】

①企業向け

企業向け調査票を以下の 5,000 社に郵送し、人事部に回答を依頼し、回収した。

- A. 上場企業全部及び有望未上場企業の中から、売上高 1,000 億円以上で、海外売上比率が 1%以上など、海外進出をしている可能性が比較的高い企業、3,176 社
- B. 公表されているインターンシップ受け入れ企業、外国人雇用サービスセンターに求人を出している企業(Aの企業を除く)、73 社
- C. 上場企業全部及び有望未上場企業の中から、売上高 1,000 億円未満の中堅・中小企業のうち、従業員数の多いもの(Bの企業を除く)、1751 社

②高度外国人材向け

高度外国人材向け調査票は、Web ページとして作成し、上記①の企業の人事部門から、当該企業の高度外国人材に、電子メールでそのアドレスを回送してもらい、高度外国人材が Web 画面から入力した。

【実施期間】

2010 年 10 月 26 日～11 月 24 日

2. 調査票

調査票は、資料編に掲載する。

なお、本調査では調査対象に関して以下のような定義を用いている。

- 本調査で「高度外国人材」とは、日本の国籍を有しない者で、教育レベルが大卒以上の者、あるいは在留資格が「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)」の者とする。
- 本調査で対象とする者の雇用形態は、期間を定めずに雇用している者(正社員)、及び契約社員等、名称の如何を問わず有期契約であっても勤務時間、日数が正社員と同様であって1ヶ月以上の期間を定めて雇用している者とする。

3. 回収状況

①企業向け

回収数:1,354 社

うち、高度外国人材雇用なし:65.0%

雇用あり:35.0%

②高度外国人材向け

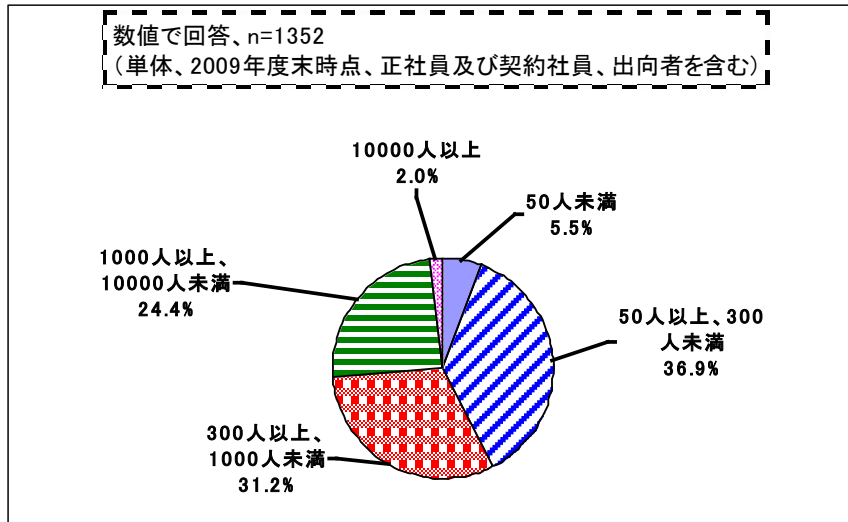
回収数:93 社から 215 人

4. 調査結果の集計と分析

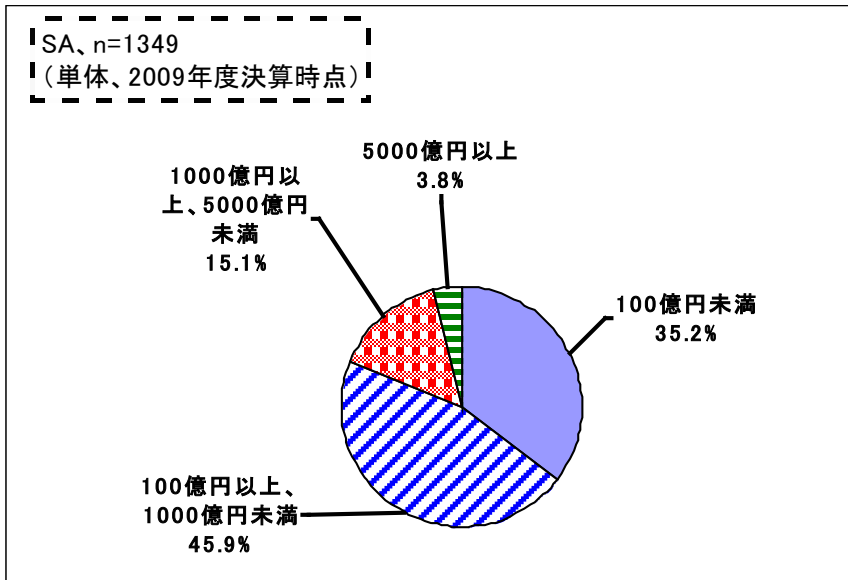
(1) 企業向け調査の結果

① 回答企業の属性

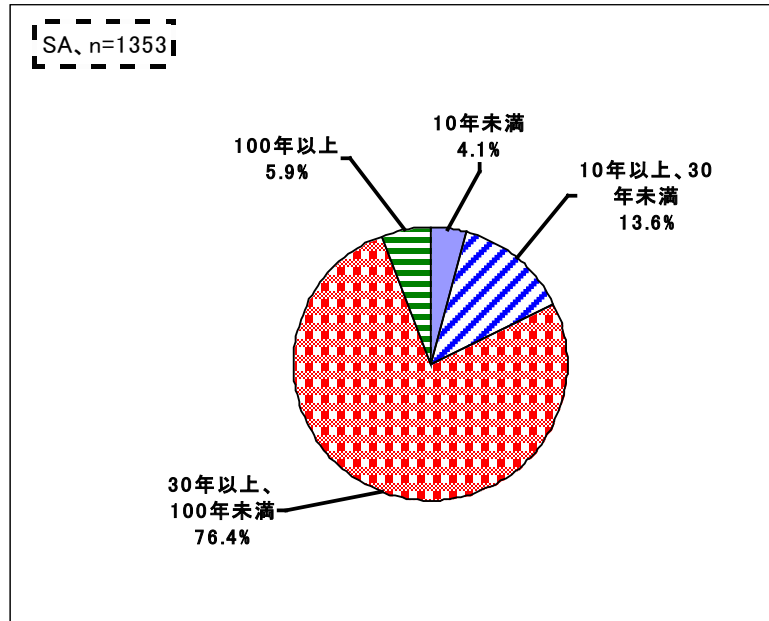
図表 4-1：回答企業の従業員数



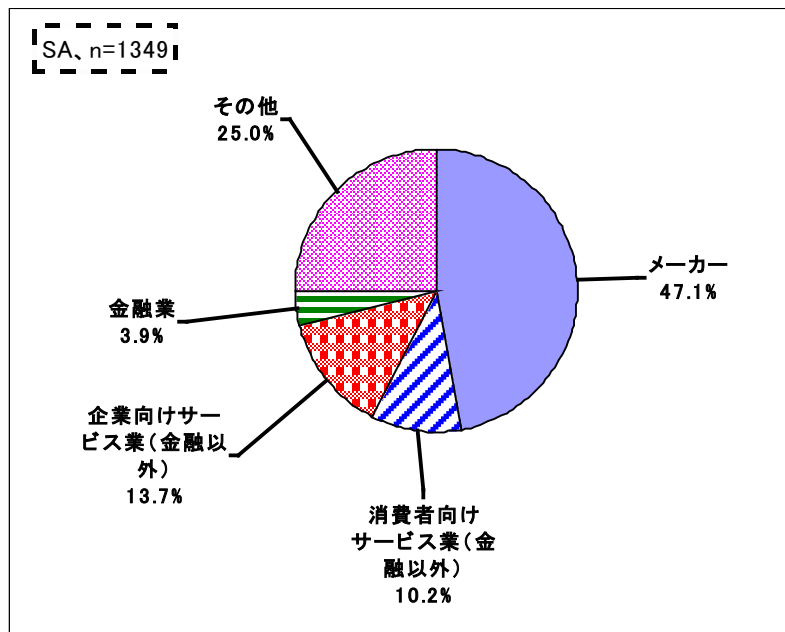
図表 4-2：回答企業の売上高



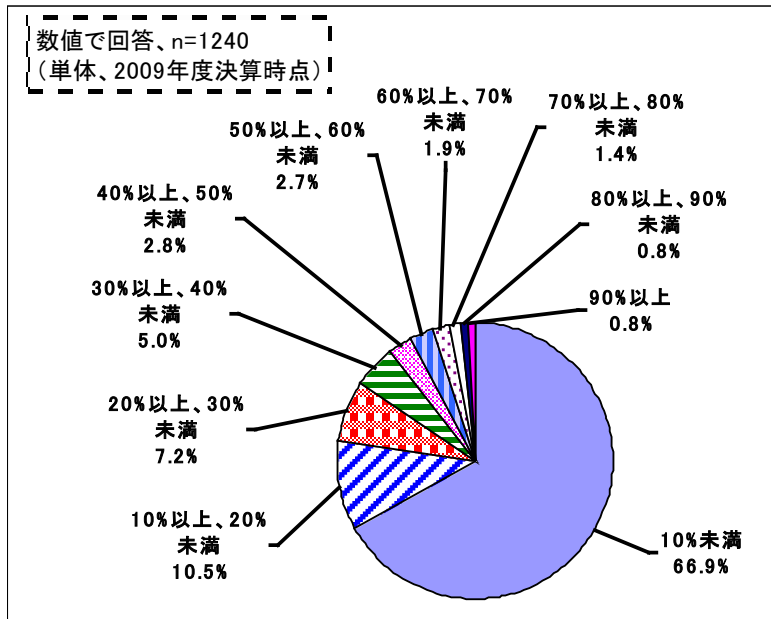
図表 4-3 : 回答企業の設立からの年数



図表 4-4 : 回答企業の主な業種



図表 4-5：回答企業の海外売上高比率



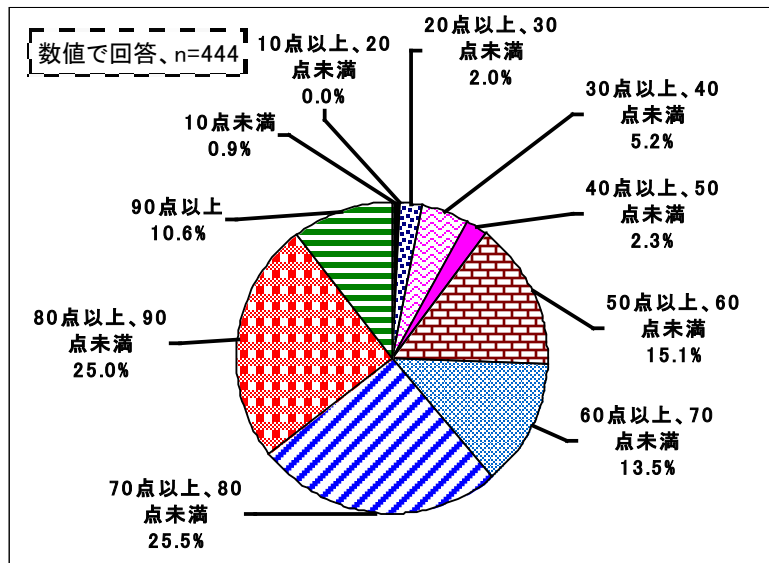
(注)回答高度外国人材の属性について

は、(2)①に掲載。

② 企業側が総合的に評価した活用度

企業における高度外国人材の総合的な活用度を 100 点満点で評価してもらったところ、61.1%の企業が、高度外国人材の活用度を 70 点以上と評価した。

図表 4-6：企業側が総合的に評価した活用度



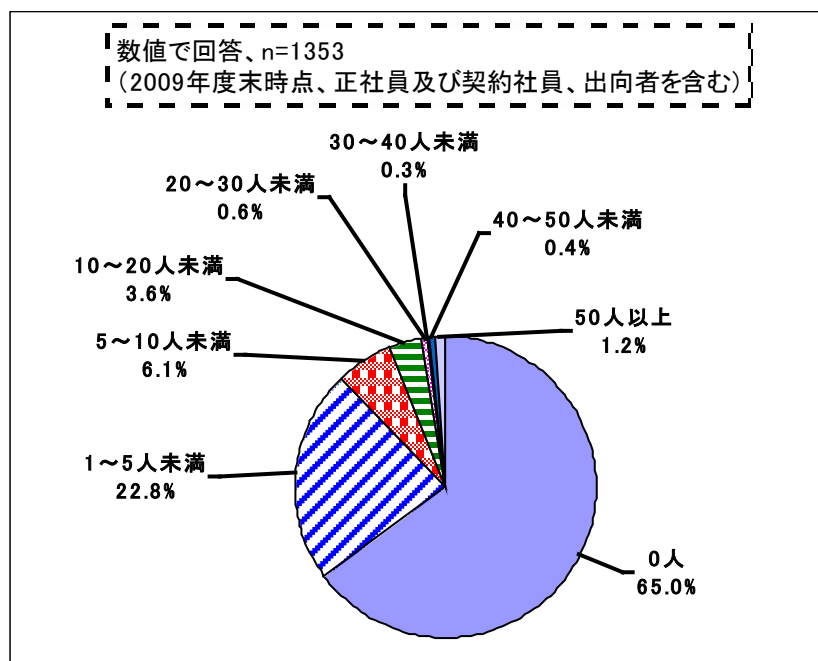
③ 高度外国人材の雇用人数

高度外国人材を1人でも雇用している企業は35.0%であった。

高度外国人材を1人でも雇用している企業(473社)における、1社あたりの平均の高度外国人材雇用人数は、8.4人であった。

高度外国人材を1人でも雇用している企業(470社)における、従業員(単体、正社員及び契約社員、出向者を含む)1,000人あたりの高度外国人材雇用人数は、3.9人であった。

図表 4-7 : 高度外国人材の雇用人数



【規模等の階層別の集計】

従業員数別では、1社当たりの平均高度外国人材雇用数は、従業員数が多いほど多いが、従業員1,000人あたりの高度外国人材雇用数は、従業員数が多いほど少なかった。

大企業の方が、人数としては多くの高度外国人材を雇用しているが、密度としては反対に少ない様子が見える。

図表 4-8：高度外国人材雇用数の従業員数階層別の集計

従業員数（単体）	n	1社当たりの平均高度外国人材雇用数	従業員1000人あたりの高度外国人材雇用数
50人未満	19	2.1	59.3
50人以上、300人未満	131	2.6	15.7
300人以上、1000人未満	148	4.3	7.4
1000人以上、10000人未満	152	11.4	4.1
10000人以上	20	61.5	2.6

売上高別では、規模が大きいほど、1社当たりの平均高度外国人材雇用数は多かった。

図表 4-9：高度外国人材雇用数の売上高階層別の集計

売上高（単体）	n	1社当たりの平均高度外国人材雇用数
100億円未満	143	4.1
100億円以上、1000億円未満	210	4.2
1000億円以上、5000億円未満	80	11.4
5000億円以上	36	44.4

海外売上高比率別では、有意な差が見られなかった。

図表 4-10：高度外国人材雇用数の海外売上高比率階層別の集計

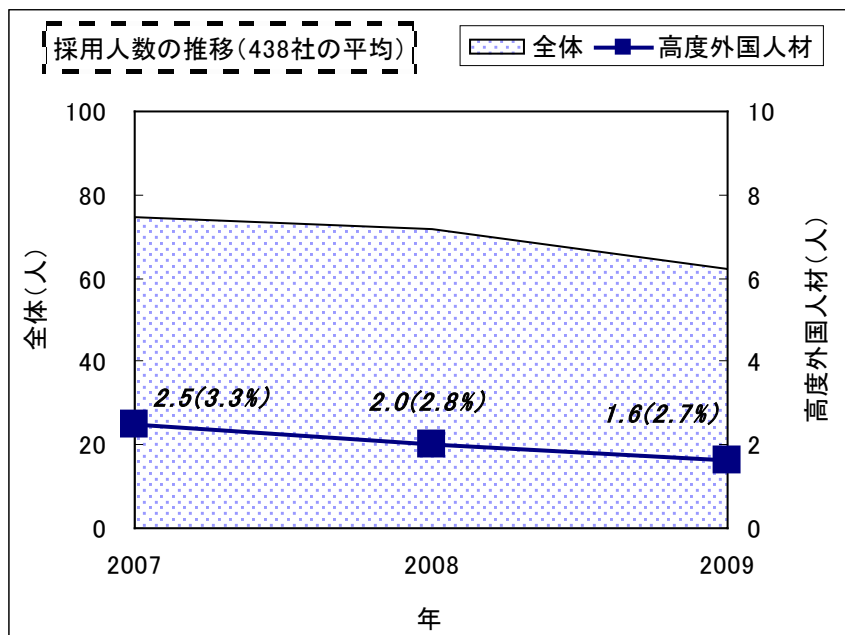
海外売上高比率（単体）	n	1社当たりの平均高度外国人材雇用数	従業員1000人あたりの高度外国人材雇用数
10%未満	188	7.0	4.9
10%以上、60%未満	175	7.6	2.6
60%以上	38	5.7	3.9

④ 高度外国人材の採用人数(単体、2007年度～2009年度)

2007年度から2009年度にかけて、企業における採用人数全体(新卒採用及びキャリア採用の合計人数で、日本人従業員及び高度外国人材を含む)は減少しており、2009年度は、2007年度の83.2%となった。

これに応じて、2007年から2009年にかけて、高度外国人材の採用人数も減少している。1社あたりの平均で、2007年度は2.5人、全体の3.3%が高度外国人材であったのに対し、2009年度は1.6人で、全体の2.7%であった。

図表 4-11：採用人数全体とそのうちの高度外国人材の採用人数の推移



(注) 438社とは、2007年から2009年における、全体の採用人数及び高度外国人材の採用採用人数の回答があったものの数。

⑤ 高度外国人材の採用の重視度

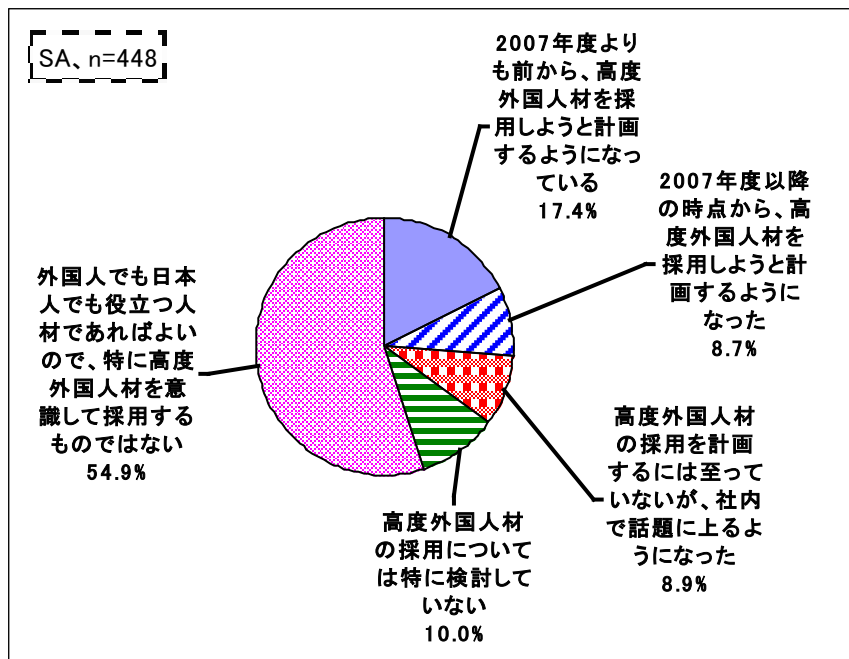
高度外国人材を雇用している企業のうち、高度外国人材を意図的に採用しようとしている企業は、「2007年度よりも前から、高度外国人材を採用しようとして計画するようになってきている」企業、「2007年度以降の時点から、高度外国人材を採用しようとして計画するようになった」企業を合わせて26.1%であった。

「高度外国人材の採用を計画するには至っていないが、社内で話題に上るようになった」まで合わせると35.0%であった。

一方、「高度外国人材の採用については特に検討していない」、「外国人でも日本人でも役立つ人材であればよいので、特に高度外国人材を意識して採用するものではない」など、高度外国人材を特に意図的に採用しようとしていない企業は64.9%であった。

ここ数年、高度外国人材の活用が話題に上るようになってきているものの、日本人でも外国人でも、自社にとって有用な人材を採用した結果、たまたま外国人材を採用したのではなく、意識的に高度外国人材を採用しようとしているのは、現在高度外国人材を雇用している企業のうちの約3割である。

図表 4-12：高度外国人材の採用の重視度

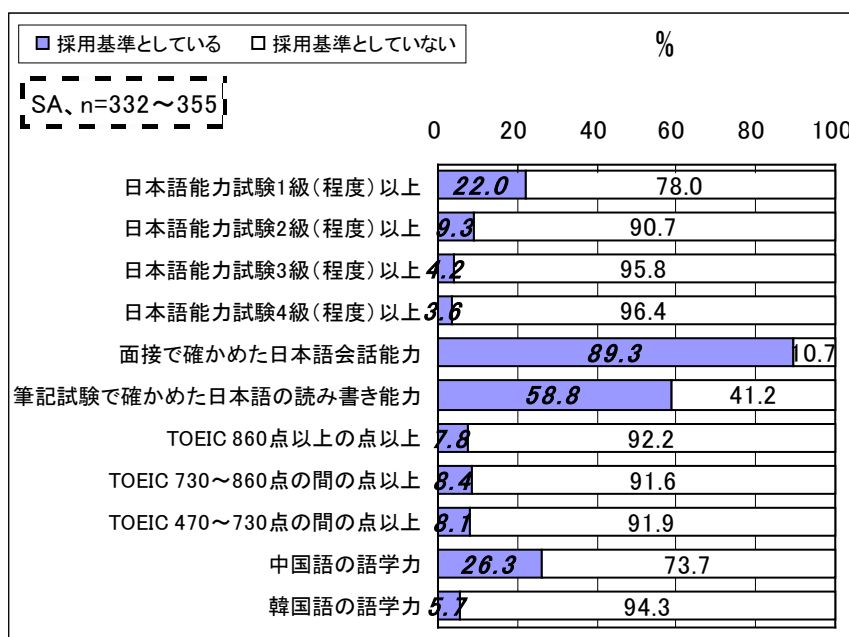


⑥ 高度外国人材の採用基準

高度外国人材を採用している企業の 22.0%が、「日本語能力試験 1 級(程度)以上」を採用基準としており、また、ほとんどの企業 (89.3%) が、日本語能力が十分かどうかを、面接で判断していた。

また、26.3%の企業が「中国語の語学力」を求めている。

図表 4-13：高度外国人材の採用基準



その他として自由記述で、以下のような採用基準も挙げられた。

採用基準が日本人社員と同じ(54)	海外の大学から採用する場合には、日本語能力を求めない(1)
採用基準が日本人社員と同等レベル以上(1)	英語圏出身(1)
日本文化・日本企業文化の理解(10)	TOEIC 以外による英語力(1)
長期勤続意志(4)	日本企業における勤務経験(1)
IT のスキル(4)	高齢者とのコミュニケーション能力(1)
母国以外での勤務の可否(2)	海外現地法人のある国の出身であること(1)
研究室の推薦(2)	海外との業務において、必要な語学力を保持していること(1)
尊敬語、謙譲語、丁寧語の使い分け(1)	ロシア語の語学力(1)
日本語能力については、外国人としてのハンディを認める(1)	在留資格「技術」を取得可能であること(1)
異文化適応に関する柔軟性(1)	

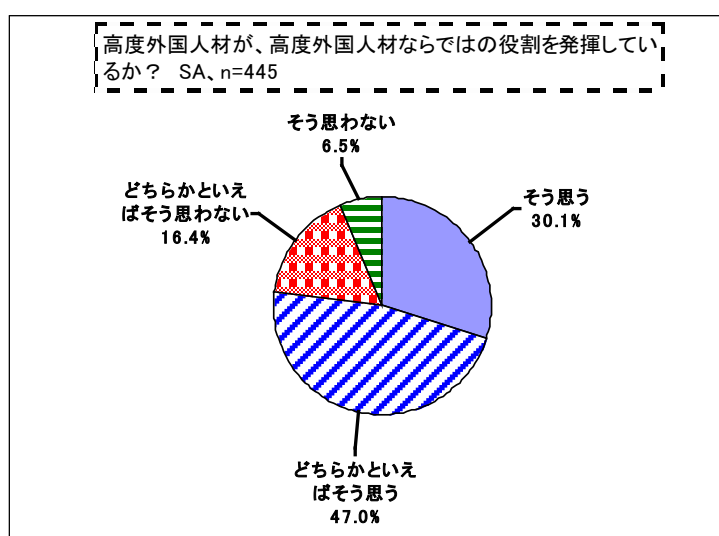
(注) 括弧内は、同カテゴリーの意見の件数。

⑦ 高度外国人材の能力発揮に関する評価

高度外国人材が、高度外国人材ならではの役割を発揮しているかどうかに関して、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」をあわせて 77.1%であった。

採用の段階では、⑤で述べたように日本人でも外国人でも、自社にとって有用な人材を採用した結果、たまたま外国人材を採用した企業が 64.9%であったのに対し、結果的には、8割弱と多くの企業で、高度外国人材ならではの役割が発揮されている様子が見える。

図表 4-14：高度外国人材の能力発揮に関する評価



【活用度の役割発揮度別の集計】

企業における高度外国人材の総合的な活用度を 100 点満点で評価してもらったところ、高度外国人材が、高度外国人材ならではの役割を発揮している企業における活用度の平均が 70.8 点であったのに対し、発揮していない企業における活用度は 59.3 点であった¹。

図表 4-15：活用度の役割発揮度別の集計

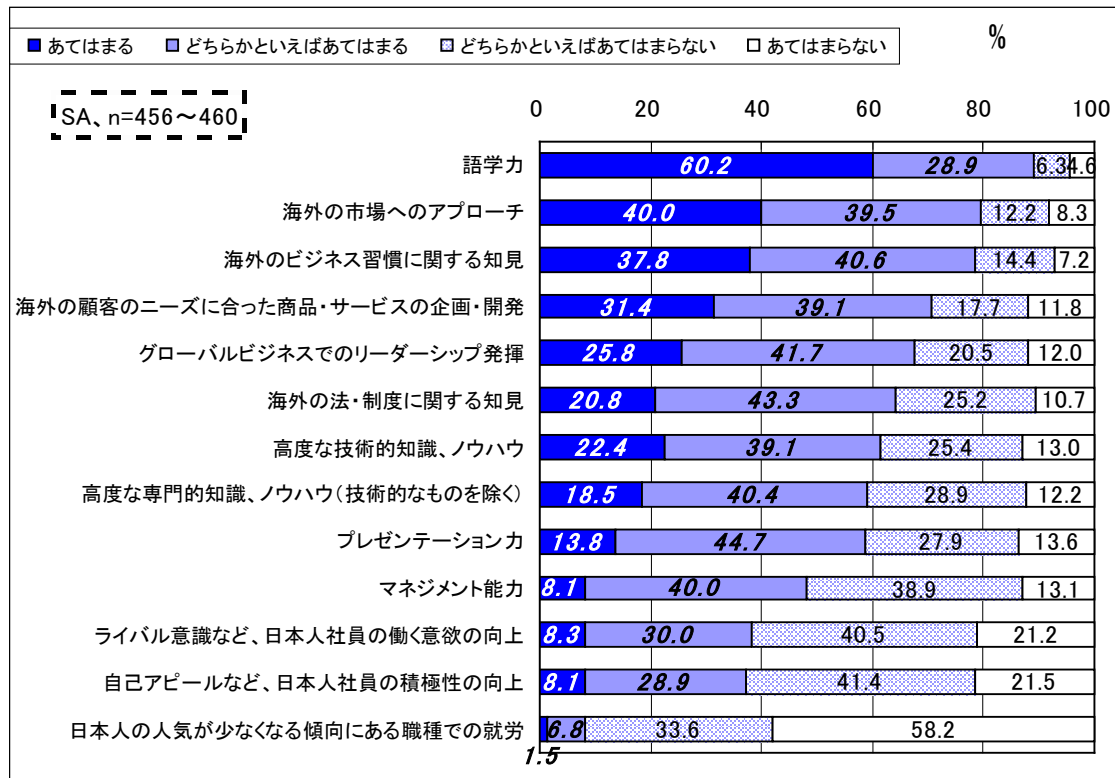
高度外国人材ならではの役割を発揮しているか？	n	活用度
「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」	328	70.8
「そう思わない」、「どちらかといえばそう思わない」	97	59.3

¹ 平均の差について統計学的に検定すると、高度外国人材ならではの役割が発揮されている企業の方が、総合的な活用度が高いと言える。

⑧ 企業側が高度外国人材に期待する役割

高度外国人材に期待する役割として「あてはまる」、「どちらかといえばあてはまる」企業が多いのは、「語学力」が 89.1%、「海外の市場へのアプローチ」が 79.5%、「海外のビジネス習慣に関する知見」が 78.4%であった。

図表 4-16：企業側が高度外国人材に期待する役割



【役割発揮度とのクロス集計】

高度外国人材の役割のうち、高度外国人材ならではの役割が発揮されていると回答した企業で、されていないと回答した企業に比べ、有意に発揮されていると言えるものは、「語学力」、「海外のビジネス習慣に関する知見」、「海外の法・制度に関する知見」、「海外顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発」、「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発揮」、「プレゼンテーション力」であった。

様々な高度外国人材の役割の中でも、これらは、高度外国人材ならではの役割が発揮されていると考えられる。

図表 4-17：高度外国人材の役割発揮度と企業側が期待する役割とのクロス集計

高度外国人材ならではの役割を発揮しているか？	企業側が高度外国人材に期待する役割（「あてはまる」と「どちらかといえばあてはまる」の合計）												
	語学力	海外のビジネス習慣に関する知見	海外の法・制度に関する知見	海外顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発	海外の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発揮	プレゼンテーション力	ライバル意識など、日本人社員の働く意欲の向上	自己アピールなど、日本人社員の積極性の向上	日本人の人数が少なくなる職種での就労	高度な技術的知識、ノウハウ	高度な専門的知識、ノウハウ（技術的なものを除く）	マネジメント能力
「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」	94%	83%	68%	76%	85%	73%	63%	40%	39%	7%	61%	62%	51%
%ベースの n	339	337	336	336	337	337	336	336	336	338	339	339	337
「そう思わない」、「どちらかといえばそう思わない」	73%	64%	51%	51%	63%	48%	43%	27%	27%	8%	59%	48%	37%
%ベースの n	99	99	99	100	99	99	98	99	98	99	99	99	99
実現値	6.04	4.07	3.28	4.91	4.76	4.58	3.52	2.33	2.21	-0.43	0.50	2.34	2.39

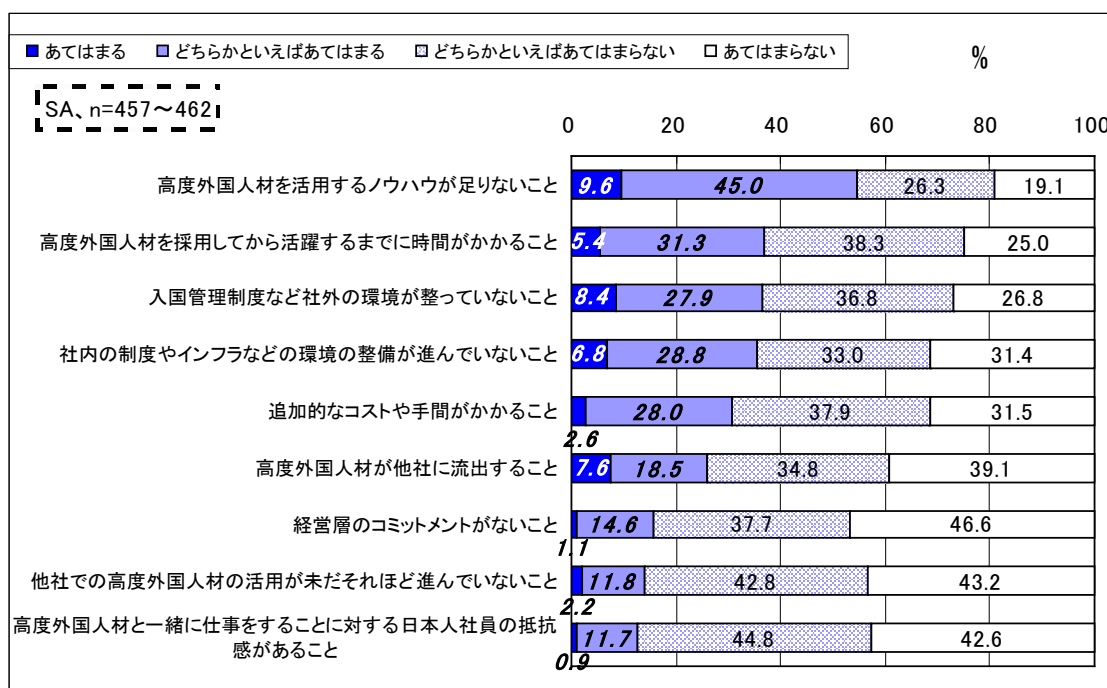
（注）「実現値」の欄は、比率の差の検定の検定統計量である。有意水準 0.05 の片側検定の限界値は「1.64」、0.005 は「2.58」である。帰無仮説が棄却され、比率に有意な差があると言える列を 0.05 で塗りつぶしの網掛け、0.005 で横縞の網掛けにした。

⑨ 活用・定着のための障壁の所在

高度外国人材を上手く活用し、定着させていく上での障壁として「あてはまる」、「どちらかといえばあてはまる」と回答した企業が最も多い項目は、「高度外国人材を活用するノウハウが足りないこと」の54.6%であった。

採用の段階で、日本人でも外国人でも、自社にとって有用な人材を採用した結果、たまたま外国人材を採用した企業が大部分を占めていたのに対し、結果的に、これらの企業でも、高度外国人材ならではの役割が発揮されているケースは多い。しかし、「語学力」、「海外の市場へのアプローチ」、「海外のビジネス習慣に関する知見」などにおいて、企業側が期待するレベルでその役割を十分に発揮してもらい、その結果、自社で働くことに満足して定着してもらうためには、ノウハウの不足を感じている様子がうかがえる。

図表 4-18：活用・定着のための障壁の所在



⑩ 高度外国人材活用・定着のための職場運営

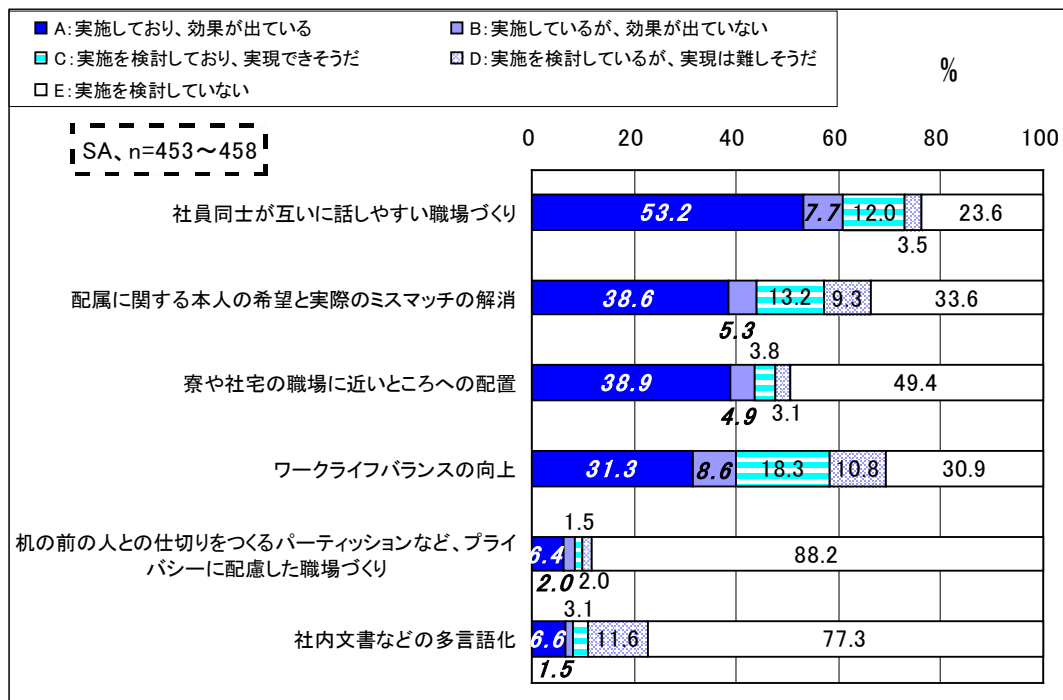
【設備、職場環境に関して】

設備、職場環境に関する取組みで実施している（「実施しており、効果が出ている」、「実施しているが、効果が出ていない」の合計）企業が多いことは、「社員同士が互いに話しやすい職場づくり」が 60.9%、「配属に関する本人の希望と実際のミスマッチの解消」が 43.9%、「寮や社宅の職場に近いところへの配置」が 43.7%であり、取組みが進んでいると言える。

また、「ワークライフバランスの向上」は 39.9%であるが、うち 21.6%が「実施しているが、効果が出ていない」となっており、実施に至っても効果が出ていない様子が見えてくる。

「ワークライフバランスの向上」などの取組みに関しては、効果が出るように今後の工夫が期待される。

図表 4-19：設備、職場環境についての企業の取組み



【仕事の進め方に関して】

仕事の進め方に関する取り組みで実施している（「実施しており、効果が出ている」、「実施しているが、効果が出ていない」の合計）企業が多いことは、「仕事の指示の明確化」が 56.7%、「仕事のやり方の効率化」が 53.6%であった。

日本企業で働く高度外国人材に対するヒアリング調査等によると、「仕事の指示が不明確で分かりにくい」、「仕事のやり方の効率が悪い」など、日本企業での仕事の進め方に対してストレスを感じていることがうかがえる。これに対して各企業では改善の取り組みが進んでいる様子が見えてくる。

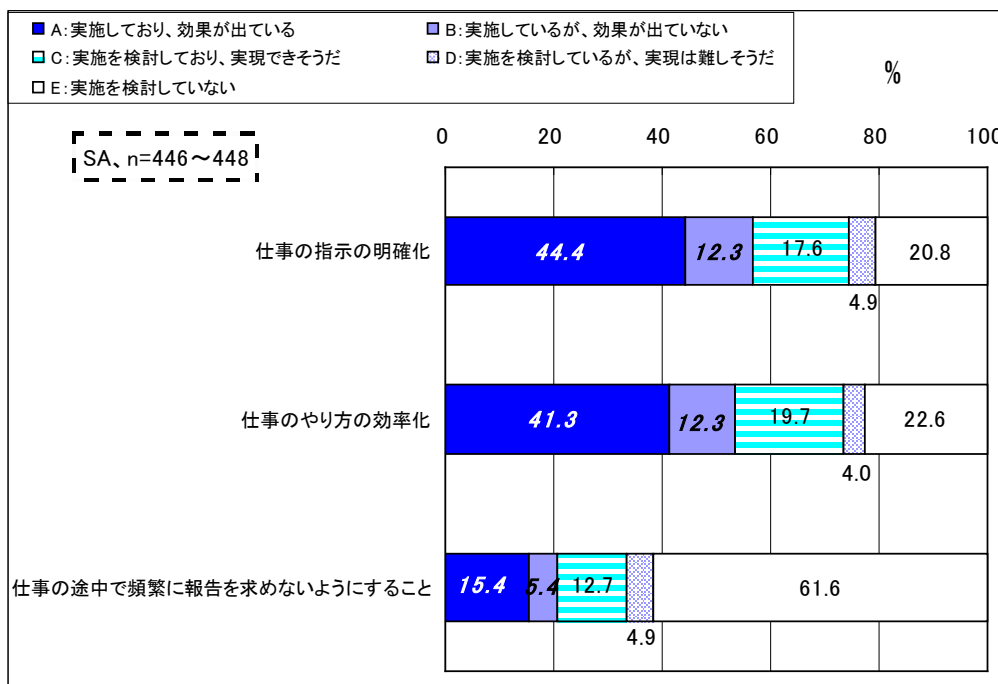
一方、「仕事の途中で頻繁に報告を求めないようにすること」に取り組んでいる企業は、20.8%であり、他の項目に比較して少なくなっている。

日本で重視される「報・連・相」に関連した事項については、高度外国人材が入っても維持されている様子が見えてくる。

また、「仕事のやり方の効率化」に既に取り組んでいる企業は全体の 53.6%であるが、そのうち 22.9%では効果が出ていない。同様に「仕事の指示の明確化」に既に取り組んでいる企業は全体の 56.7%であるが、そのうち 21.7%の企業で効果が出ていない様子が見えてくる。

「仕事の指示の明確化」、「仕事のやり方の効率化」などは、高度外国人材を活用するノウハウの有無によって、効果に差が出てくる事項だと考えられる。

図表 4-20：仕事の進め方についての企業の取り組み



【評価、処遇、キャリア形成に関して】

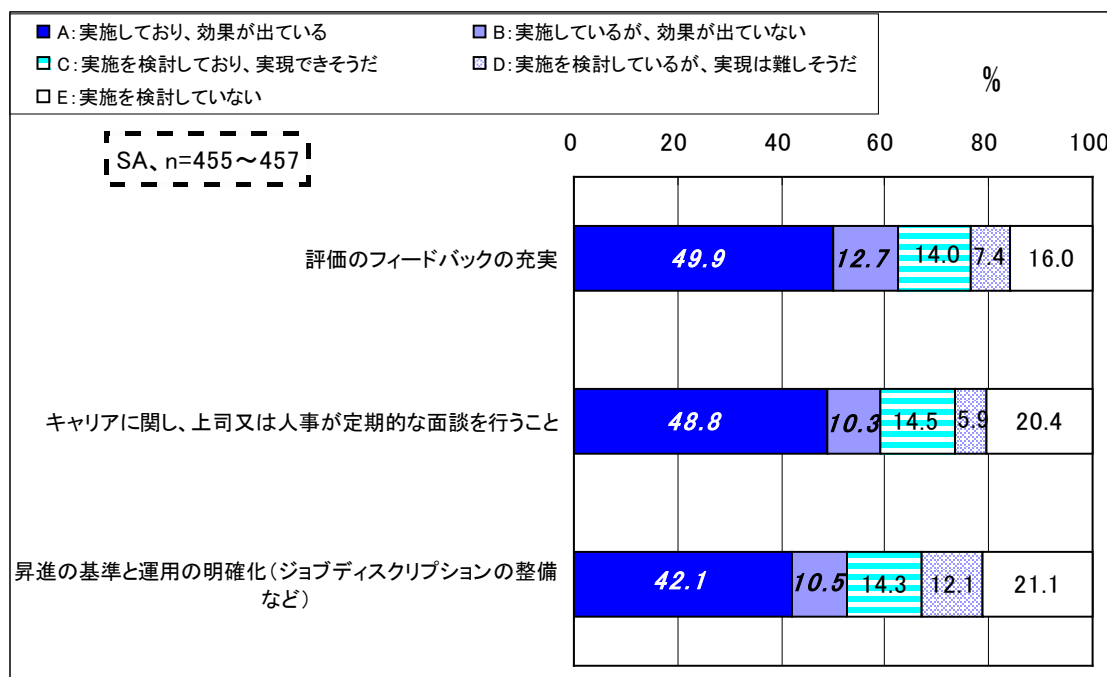
評価、処遇、キャリア形成に関する取り組みに関して実施している（「実施しており、効果が出ている」、「実施しているが、効果がでない」の合計）企業が多いのは、「評価のフィードバックの充実」が 62.6%、「キャリアに関し、上司又は人事が定期的な面談を行うこと」が 59.1%、「昇進の基準と運用の明確化（ジョブディスクリプションの整備など）」が 52.6%であった。

評価、処遇、キャリア形成に関しては、比較的取り組みが進んでいると言える。

一方、「評価のフィードバックの充実」に取り組んでいる企業のうち 20.3%、「昇進の基準と運用の明確化（ジョブディスクリプションの整備など）」に関しては 20.0%、「キャリアに関し、上司又は人事が定期的な面談を行うこと」に関しては 17.4%の企業で効果が出ていない様子がうかがえる。

「評価のフィードバックの充実」、「昇進の基準と運用の明確化（ジョブディスクリプションの整備など）」、「キャリアに関し、上司又は人事が定期的な面談を行うこと」などは、高度外国人材を活用するノウハウの有無によって、効果に差が出てくる事項だと考えられる。

図表 4-21：評価、処遇、キャリア形成についての企業の取り組み



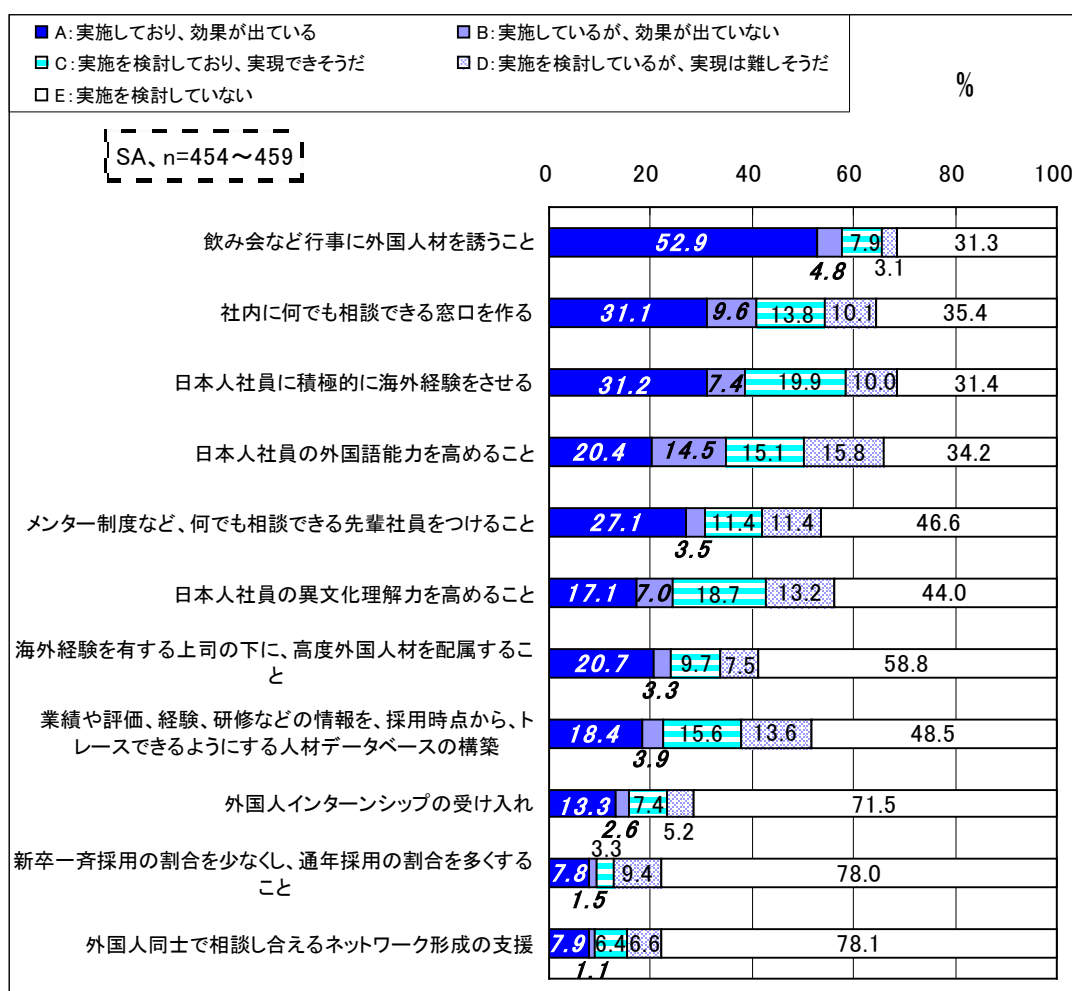
【人間関係、その他に関して】

人間関係、その他の事項に関する取り組みで実施している（「実施しており、効果が出ている」、「実施しているが、効果が出ていない」の合計）企業が多いのは、「飲み会など行事に外国人材を誘うこと」の57.7%であった。

一方、「外国人同士で相談し合えるネットワーク形成の支援」は9.0%、「新卒一括採用の割合を少なくし、通年採用の割合を多くすること」は9.3%、「外国人インターンシップの受け入れ」は15.9%の企業しか実施していなかった。

直接業務に関することではないが、高度外国人材が日本の組織に溶け込んで快適に仕事ができるようにするための、組織の受け入れ態勢も充実も今後の課題と言える。

図表 4-22：人間関係、その他についての企業の取り組み



【活用度と職場運営の実施状況のクロス集計】

高度外国人材を上手く活用できている企業では、できていない企業に比べ、「パーティションなど、プライベートに配慮した職場づくり」、「仕事のやり方の効率化」、「仕事の指示の明確化」、「評価のフィードバックの充実」、「日本人社員に積極的に海外経験をさせる」、「外国人インターンシップの受け入れ」、「業績等情報を採用時からトレースできる人材 DB 構築」の実施度が高いという特徴が見られた。

図表 4-23：活用度と職場運営の実施状況のクロス集計

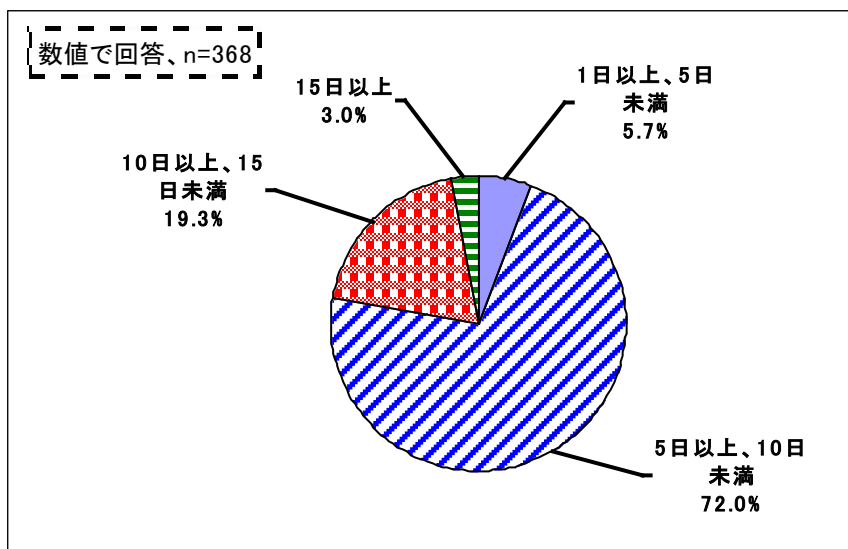
職場運営の実施状況(「実施しており、効果が出ている」と「実施しているが、効果が出ていない」の合計)																							
企業側が総合的に評価した活用度	寮や社宅の職場に近いところへの配置	パーティションなど、プライベートに配慮した職場づくり	社内文書などの多言語化	配属に関する本人の希望と実際のミスマッチの解消	社員同士が互いに話しやすい職場づくり	ワークライフバランスの向上	仕事のやり方の効率化	仕事の指示の明確化	仕事の途中で頻繁に報告を求めないようにする	評価のフィードバックの充実	昇進基準と運用の明確化	キャリアに関し上司・人事が定期面談を行う	日本社員の外国語能力を高めること	日本社員の異文化理解力を高めること	海外経験有る上司の下に、高度外国人材配属	日本人社員に積極的に海外経験をさせる	社内にも何でも相談できる窓口を作る	メンター制度等、何でも相談できる先輩社員をつける	外国人同士で相談し合えるネットワーク形成の支援	飲み会など行事に外国人材を誘うこと	外国人インターンシップの受け入れ	新卒一斉採用を少なくし、通年採用を多くする	業績等情報を採用時からトレースできる人材 DB 構築
70点以上	42.7%	11.5%	8.0%	47.1%	63.5%	43.1%	61.2%	65.3%	23.5%	68.6%	54.8%	61.5%	38.4%	26.1%	25.8%	42.6%	43.7%	33.3%	10.6%	61.2%	18.2%	9.8%	27.4%
%ベースのn	262	262	264	261	263	260	258	259	260	264	263	262	263	261	260	263	263	264	263	260	264	265	263
70点未満	45.9%	4.7%	8.8%	40.5%	59.1%	36.3%	44.6%	47.3%	17.5%	54.4%	49.7%	57.1%	31.2%	22.8%	22.2%	34.3%	38.0%	26.5%	6.4%	53.5%	12.2%	9.4%	14.6%
%ベースのn	170	171	171	168	171	171	166	167	166	171	171	170	170	171	171	172	171	170	171	172	172	171	171
実現値	-0.64	2.43	-0.30	1.35	0.93	1.41	3.36	3.67	1.48	2.99	1.03	0.91	1.53	0.76	0.84	1.73	1.18	1.51	1.50	1.58	1.67	0.16	3.12

(注)「実現値」の欄は、比率の差の検定の検定統計量で、有意水準 0.05 の片側検定の限界値は「1.64」である。帰無仮説が棄却され、比率に有意な差があると言える列を網掛けにした。

① 企業側から見た「長い休み」の日数

10日未満でも「長い休み」と考える企業が77.7%（「1日以上、5日未満」、「5日以上、10日未満」の合計）であった。15日以上を「長い休み」とするのは3.0%であった。平均は7.7日であった。

図表 4-24：企業側から見た長い休みの日数



【活用度別の集計】

活用度70点未満の企業では7.5日であったのに対し、70点以上では7.9日であった²。

図表 4-25：企業側から見た「長い休み」の日数の活用度別の集計

企業側が総合的に評価した活用度	n	企業側から見た「長い休み」の日数
70点以上	213	7.9
70点未満	141	7.5

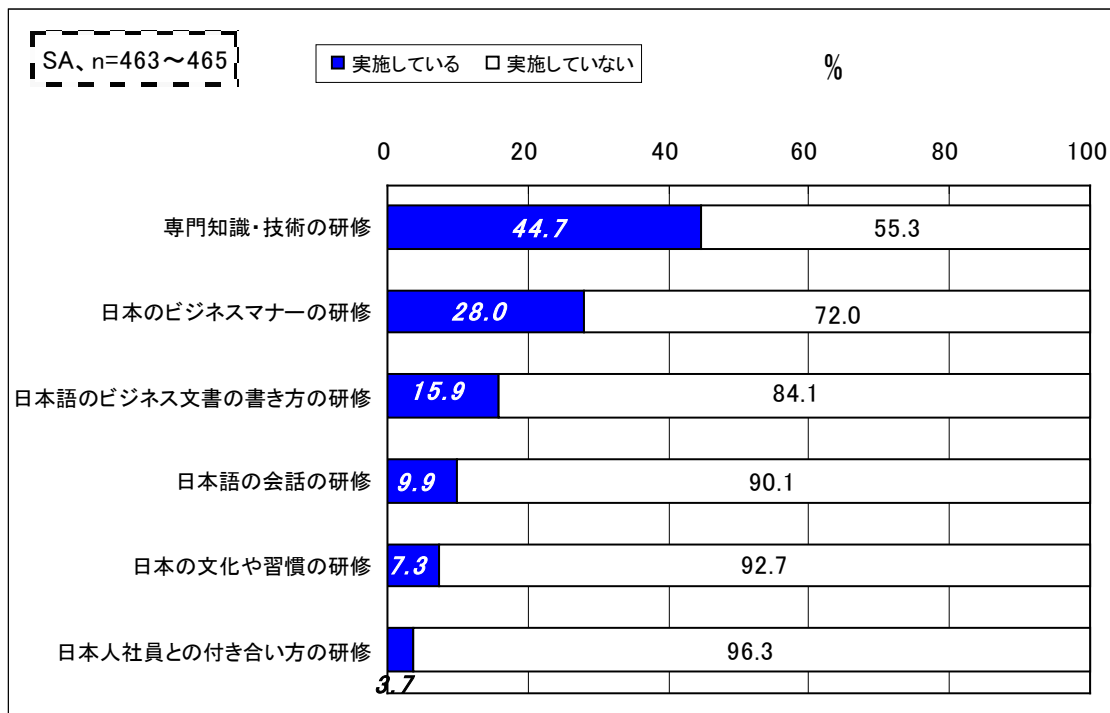
² 平均の差に関して統計学的に検定を行うと、平均日数に有意な差があるとは言えない。

⑫ Off-JTの研修の実施状況

Off-JT の研修で実施している企業が最も多いことは、「専門知識・技術の研修」の44.7%であった。

日本語や日本文化に関する研修では、「日本のビジネスマナーの研修」が28.0%と比較的よく実施されていた。

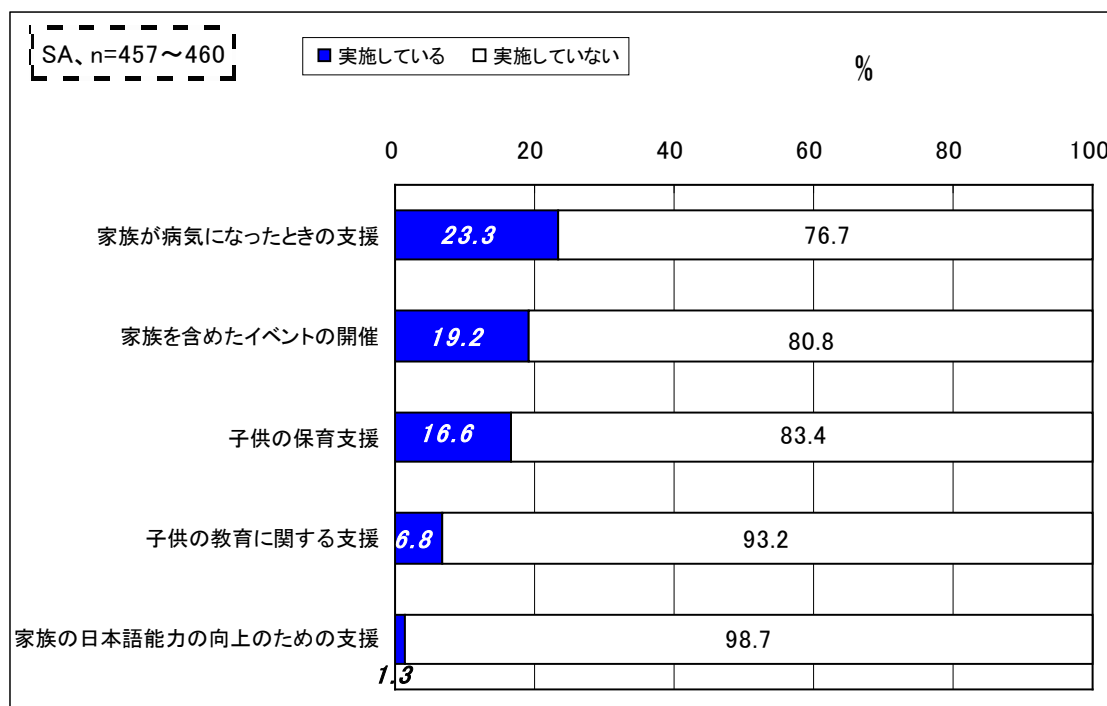
図表 4-26 : Off-JT の研修の実施状況



⑬ 家族に対する支援の実施状況

家族に対する支援はあまり実施されていなかった。その中でも実施している企業が最も多いことは「家族が病気になったときの支援」の23.3%であった。

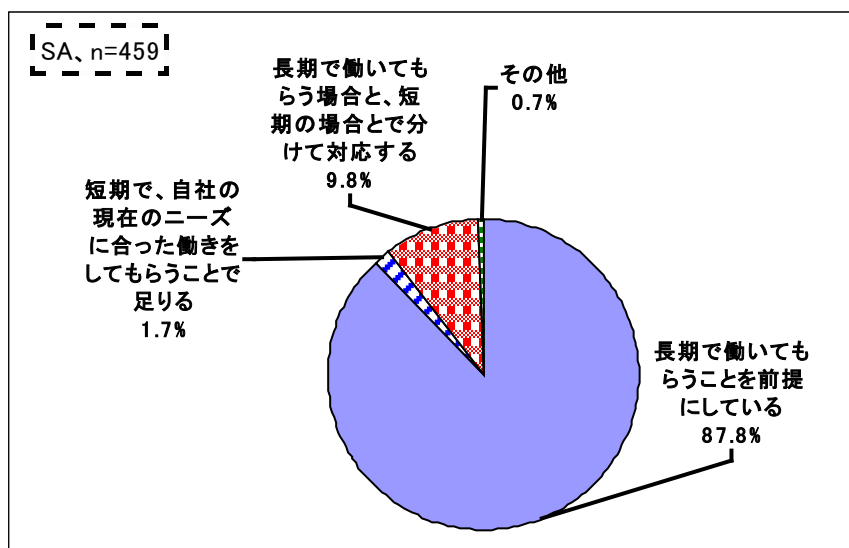
図表 4-27：家族に対する支援の実施状況



⑭ 企業側からの勤続への期待

企業側から高度外国人材への勤続の期待は、「長期で働いてもらうことを前提にしている」が87.8%と、多くの企業が長期的な勤続を前提にしていることがうかがえた。

図表 4-28：企業側からの勤続への期待

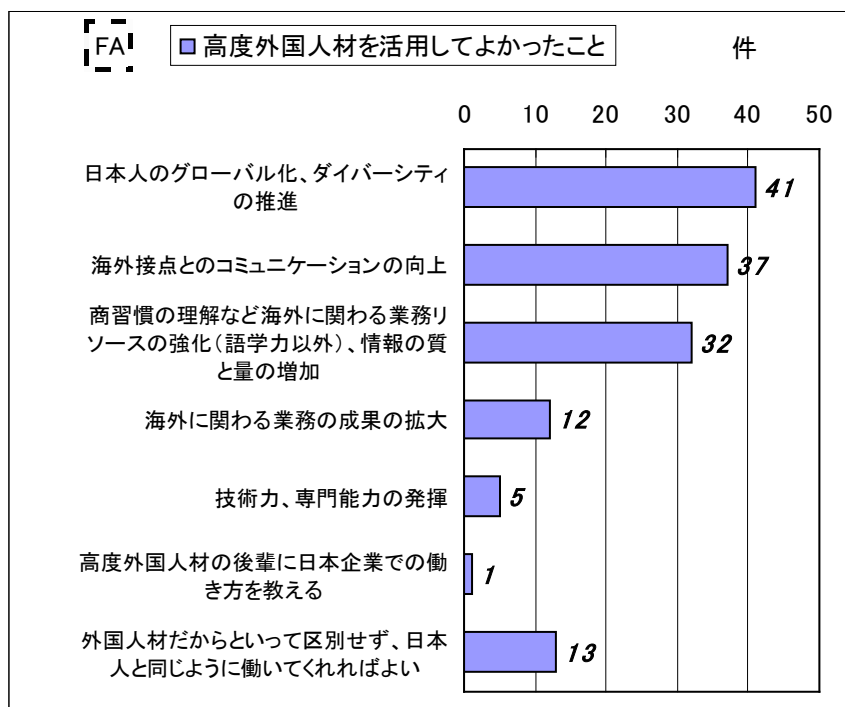


⑮ 高度外国人材を活用してよかったこと、より成果を上げられるようにするための施策

(ア) 高度外国人材を活用してよかったこと

高度外国人材を活用してよかったこととして自由回答(FA)で聞いた結果としては、「日本人のグローバル化、ダイバーシティの推進」、「海外接点とのコミュニケーションの向上」、「商習慣の理解など海外に関わる業務リソースの強化(語学力以外)、情報の質と量の増加」が多く挙げられた。「海外に関わる業務の成果の拡大」といった回答もあった。

図表 4-29：高度外国人材を活用してよかったこと



(注)FAの回答をカテゴリ化した。1件の回答が複数のカテゴリに該当するときは、重複して該当するカテゴリに格納している。

自由回答の内容は以下のとおりである³。

i. 日本人のグローバル化、ダイバーシティの推進

社内のグローバル化。	ダイバーシティ、及びそれによる社員意識の向上。
日本人社員への波及効果。	英会話教室の講師としても働いてもらっている。
日本人従業員の意識改革。	日本人社員への刺激。
部署のグローバルに対する意識が向上した。	外向きな志向が周囲の社員にも刺激となる。
異文化理解の向上。	従業員のダイバーシティの推進。
グローバルスタンダードに向けた社内の活性化等。	周囲の日本人社員の意識向上
日本人社員の活性化。	日本人社員の積極性向上。

³ なお、外国人材だからといって区別せず、日本人と同じように働いてくれればよいといった趣旨の回答が13件あった。

異なる文化、バックグラウンドの職員と日本人社員が接し、大いに刺激を受けている。	社内で英語が飛び交う様になり、日本人社員のグローバル意識を刺激している。
学歴だけではなく、性別・国籍において、日本人と同等に扱う会社だということが、理解されたと思う。	外国人材に対する意識の壁がなくなり、積極的受入につながっている点が良かったと思っている。
社内で外国人が働くことが当たり前になったこと。	職場の異文化コミュニケーション能力の向上。
前向き姿勢(ガツガツ感)、学習意欲。	語学に対する関心が高まったこと。
会社内で語学に対する興味と学習意欲が促進された。	日本と違う文化、価値観が職場に刺激を与えている。
日本人よりも優秀な場合が多いので、周囲を緊張させるメリットがある。	周囲の従業員の視野が広がる。海外ビジネスへの志向性。
グローバルビジネスを展開中であっても、外国人に直接関わる社員は一部であったが、社内に外国人がいることで、社員のグローバル意識が高まった。	若い高度外国人材の活用により、日本人も触発された。多様性を重んじる組織文化が生まれ、根付いてきた。
職場に多様な価値観を受け止める雰囲気が生じていること。	社内のグローバル意識の高まり。
海外メーカーへの拡販活動を推進しており、社内で外国語を聞く様になった。グローバル化の意識づけが徐々にされつつある。	外国人のハングリーさや前向き態度が評価され、組織の活性化が図られているといった反応が挙げられている。
社内でのダイバーシティが進むことで、日本人社員にとっても刺激になること、視野が広がることが増えた。	視野の広さ、見識の深さ等、日本人にはない特有な考えを持っており、常に気づきがある。
配属された部門のみならず、他部門を含めた日本人社員に対して、国際化のインパクトを強く与えられること。	外国人の採用に関しても、新卒者を対象としているが、同期で入社した日本人学生により刺激を与えている。(日本人学生に不足している積極性に優れている。)
外国人採用を行うことにより、日本人社員の海外グローバル化に対する意識が高まってきたと考える。今後、日本で採用した外国人を現地海外販社へローテーション等によって異動させることにより、現地採用ローカルスタッフへの刺激にもつながるのではないかと考える。	意欲が高く、他の社員の刺激となっている。語学を活かせる仕事である為、本人もやる気が出せている。
日本人社員に対する影響力(むしろ高度成長時代の日本人に近いバイタリティーを持つ外国人が多い)は非常に大きい。	関連部署にて、自発的に語学講習会が開催されたのは、評価できる点と思われる。
外国人社員が職場にいることによって、日本人社員が多様な価値観や文化を身近に触れることができる。また、自社のグローバル化を直接感じる事ができている。	

ii. 海外接点とのコミュニケーションの向上

海外と密なコミュニケーションができる。	通訳として活用。
語学力があるため、海外企業との交渉がスムーズ。	海外工場、市場でのやりとりがスムーズになった。
語学力。	海外とのやりとり(語学力)。
海外関連会社とのコミュニケーションがうまくいった。	現地語の翻訳及び通訳。
海外顧客とのコミュニケーションが良くなった。	語学力が高まった。
外国人のお客が増えた。	海外取引における効果的な対応力。
ネイティブスピーカによるサービス力の向上。	日本と海外間での事務処理レベルの向上。
具体的に語学のスキルに対するニーズが充たされた。	社内在籍となり、リアルタイムな書類の翻訳や技術的な通訳が出来る。
語学、出身国顧客への対応。	現地法人とのやり取りがスムーズになった。本社サイドの意向が正確に伝わるようになった。
語学力(日本人は日本語以外のネイティブに成り得ない)。	対中国とのコミュニケーション・語学力はやはり外国人ならではのと思う(流暢な中国語での会話)。

中国人であるので、中国現地で技術打ち合わせや、作業に於いて、能力が発揮された。	上海事務所の開設に伴い、現地通訳が不要となった。
業界用語等ニュアンスの理解が重要な通訳の役割を果たしてくれた。	海外での技術的商談時において、通訳以上のプレゼン能力を発揮。
海外営業のため、海外の顧客との密なコミュニケーション能力。	技術系での採用がほとんどの当社では、現地プロジェクト推進の際に、現地業者との交渉で実力を発揮している。
現地法人や現地顧客とのコミュニケーションを取る上で、上手に入っていけると思う。	海外でのビジネス拡大に向けて、語学、習慣の強みを生かした活動。日本人への各種情報の提供等、日本と外国との架け橋的な存在。
中国の個人観光ビザの解禁に伴い、客層に変化が起き、特に中国人相手に通訳業務をこなしてくれる高度外国人材が多く活躍している。	外国人としての強みを活かし、海外の取引先と円滑なコミュニケーションが取れるようになった。
海外子会社との橋渡しとしての役割として、語学力が生かされている。また、海外との取引についても同様である。しかし、専門的な業務においては、まだキャリアが浅いこともあり、今後さらに活躍してほしい。	高度外国人材の活用で海外の取引先とのコミュニケーションがとり易くなり、業務が円滑に進むようになった。同じ部署内に高度外国人材を採用することで、外国人同士の競争心が生まれ、高度外国人ならではの実力を発揮してもらえると考える。
海外顧客との技術的・専門的なやり取りをする際、こちらの意見、要望を具体的に伝えることができる。また当社の海外拠点の現地における習慣等を確認することができる。	当社雇用の高度外国人は中国・台湾・韓国人であるが、各国でのビジネスに於いて、高度な専門知識を持ち、現地取引先との交渉に当たっており、語学力を持つ為、通訳など細かい交渉にも非常に役立っている。
国内留学生を日本人と区別することなく採用し、また、業務においても幅広く配属している。このため、専門性を高めた高度外国人材を海外案件(母国語中心)で活用できる。	中国とベトナムに子会社がある関係で、文書の翻訳、通訳業務で高度外国人材の能力を要する。また子会社から研修生が来日した際の生活指導、日本語教育についてもメリットがある。
高度外国人材が在籍していることにより、海外の顧客とのコミュニケーションが円滑にとれる。	

iii. 商業上の取引における習慣の理解など海外に関わる業務リソースの強化(語学力以外)、情報の質と量の増加

人脈等。	海外子会社への出向(現地での活躍)。
国際的な展開力。	海外現地の商習慣・専門性が高まった。
語学力はさることながら、文化・慣習面での活躍。	商習慣、民族の特徴、経済の構造。
Can provide multi-cultural environment. (社内に異文化の環境を広めることができる)	出身国で幹部としてマネジメント。
海外市場へのアプローチ。	海外取引上のトラブル対応。
海外シフトへの対応が円滑化する。	日本人にない感覚。
今後の海外ビジネスに対する素地の作成。	現在、育成中のため目立った成果はない。諸外国との貿易戦略の目途が立ちそうである。
社内で外国人が働くことが当たり前になったこと。 (再掲)	出身国への知識、出身国顧客への対応。
海外の現地法人の安定運用(現地での営業折衝・技術指導)。	海外工場に於ける基幹要員として、言語だけでなく、地元従業員のマネジメントとして有用。
上海事務所の開設に伴い、情報収集が容易となった。	出身国での様々な生活習慣や商習慣に関するアドバイスが得られた。
技術移転の容易さ。	出身国でビジネスを行う上で、市場へのアクセス、環境、理解、法制度に関する知見が深まった。
海外でのビジネス拡大に向けて、語学、習慣の強みを生かした活動。日本人への各種情報の提供等、日本と外国との架け橋的な存在。(再掲)	海外のマーケティングやプレゼンなど、自社対応できる機会が広がり、かつスピーディーに実施できる様になった。

母国の習慣や文化を理解しているため、海外拠点でのマネジメント(現地育成)や海外法人の給与水準に合わせた処遇を決定することができる。	中国人を活用することで、中国の取引先から高い信用を得られること。商習慣の違いを理解しており、日本人よりも成果を出す場合があること。
海外顧客のニーズに合った商品・サービスの企画開発。海外市場へのアプローチ。	海外でビジネスをする上で意識しておかなければならない習慣などの情報が得られる。
海外ビジネスを展開する上で、日本人が行うよりスムーズに出来ている。	各国でのビジネスにおいて、高度な専門知識を持ち、現地取引先との交渉に当たっている。語学力があるため、通訳など細かい交渉にも非常に役立っている。
海外顧客との技術的・専門的なやり取りをする際、こちらの意見、要望を具体的に伝えることができる。また当社の海外拠点の現地における習慣等を確認することができる。(再掲)	海外戦略の最も大きな障壁は言語ではなく、文化や慣習であることから、日本独特のバイアスを持たない外国人が戦略構築のキー・サクセス・ファクターになると思われる。

iv. 海外に関わる業務の成果の拡大

海外顧客との取引強化。	海外営業業務に対する成果が期待できる。
海外での活躍。	顧客層の広がり。
海外進出に大きく貢献している。	取引先企業から注目・評価をいただくことがあった。
ビジネスチャンスが拡大した。(外資系企業との取引等)	海外事業への貢献
外国人のお客様が増えた。(再掲)	海外商品の調達にスピーディーに動くことが出来た。
出身国に対し、積極的にビジネス展開ができた。	中国観光客の増加にともない、特に中国人相手に通訳業務をこなしてくれる高度外国人材が多く活躍している。(再掲)

v. 技術力、専門能力の発揮

高い能力、技術力を持ち、発揮している。	高いスキルを有しているのもので、そのアウトプット。
出身国とのビジネス的な橋渡し(現在はまだ通訳程度)。	特に専門分野(技術)での就業者が多く、成果もある。
日本人にはない、高度な技術的能力、特にソフトウェア開発能力を持った人材を採用することができた。	

vi. 高度外国人材の後輩に日本企業での働き方を教える

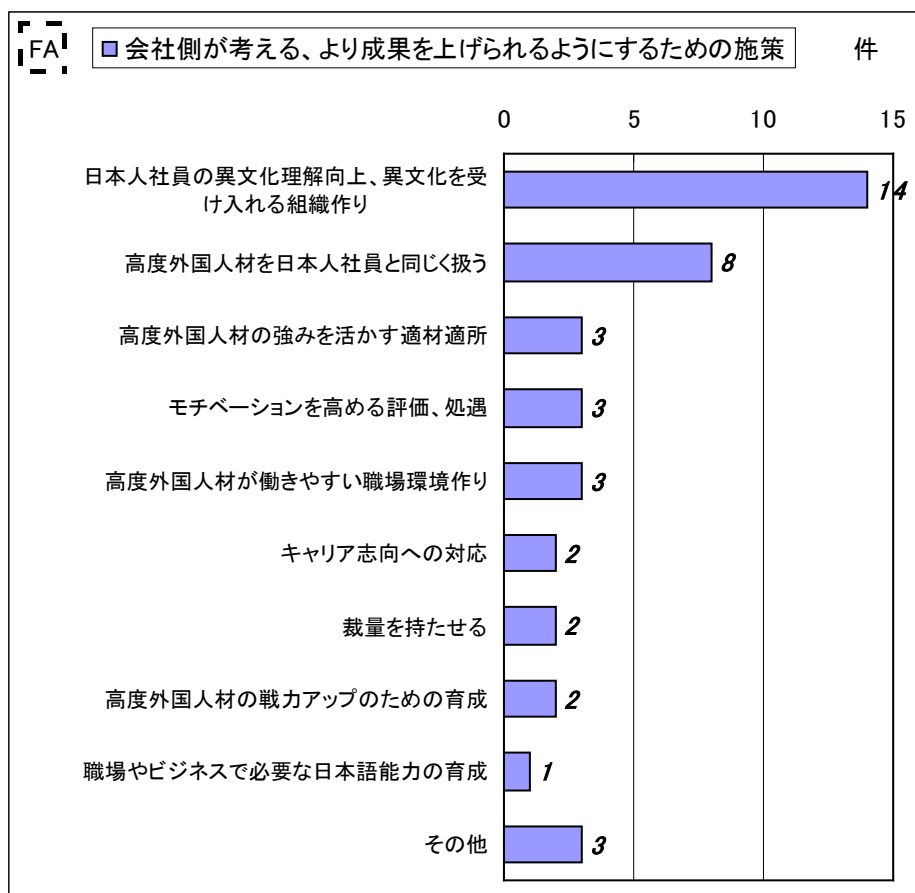
文書の翻訳、通訳業務で高度外国人材の能力を要する。また製造子会社から研修生が来日した際の生活指導、日本語教育についてもメリットがある。	
---	--

(イ) より成果を上げられるようにするための施策

より成果を上げられるようにするための施策としては、高度外国人材を日本人社員と同じく扱うという趣旨の施策と、高度外国人材のために特有害な対応を行うという趣旨の施策に大きく分かれる。

高度外国人材のために特有害な対応を行うものとしては、「日本人社員の異文化理解向上、異文化を受け入れる組織作り」が特に多く挙げられ、「高度外国人材の強みを活かす適材適所」、「モチベーションを高める評価、処遇」、「高度外国人材が働きやすい職場環境作り」、「キャリア志向への対応」が続いた。

図表 4-30：より成果を上げられるようにするための施策



自由回答の内容は以下のとおりである。

i. 日本社員の異文化理解向上、異文化を受け入れる組織作り

企業・職場内での外国人労働者に対する理解を深める事が必要。	日本と相手国の習慣を理解させる。
海外現地法人での再雇用。	日本人文化教育の入社前実施、企業向けのアドバイザー派遣。
高度外国人材によりよい成果を上げてもらう為に企業側も必要な受け入れ環境を整える必要があると思う。	日本社員の外国語能力向上を含む、全社的な企業風土の変更を必要とする。
職場におけるコミュニケーションを大切にする出身国の習慣を大切にする。	社内コミュニケーション、休日。
お互いを理解しようと努めること。	更に成果を上げる為に、今後は本人と周囲のメンバーの相互の語学力向上を検討したい。
コミュニケーション(本人と職場)の難しさがあることを実感し、外国人インターンシップの受け入れなどから、徐々に社内の風土(社員の異文化理解等)を作りあげるような工夫をする必要があることが分かった。	就業させる側での受け入れ体制を作る。例えば、中国系の方は旧正月中休みをとることが多いとか、イスラム系の方は断食を行う季節がある。一日に数回お祈りをしなければならない等、就業場所でそのような情報を一緒に業務をする日本社員へあらかじめ伝えておくこと(また、海外の人達のメンタリティーなども)。

高度外国人材がよりよい成果を上げられるようにするには、異なる文化圏の方々であることを理解し、異なる習慣・考え方を尊重することが肝心なのではないかと思う。	文化、習慣、価値観などの違いによって、外国人材が孤独感や疎外感を感じることがないようなフォローアップ体制を確立することで、高度外国人材がより高い成果を上げられると考える。
--	---

ii. 高度外国人材を日本人社員と同じく扱う

外国籍だからと言う考え方ではなく、適材適所という観点から見ればそれで良い気がする。	現状においては、日本人社員と同水準の能力・成果を期待する。
公正な評価をするべき。必要以上に区別しない。	処遇について、日本人と差異なく行うことで、モチベーションを高く保って貰っている。
特別な目を向けるのではなく、成長する中で個性が磨かれる社内制度。	日本人社員と同様に評価、処遇を行い、その内容について丁寧に説明し、理解してもらう。
採用は基本的に日本の大学・大学院を修了した外国人採用であり、日本での生活が数年にわたり、日本での生活・文化・習慣などをよく理解しており、日本人の新卒社員と同等に対応している。	採用する基準について、国籍等で採否を決定することはしない。国籍はもちろん、年齢・性別・キャリア、当社における勤続の期間、家族の状況など全てを考慮して採用している。そのようなスタンスで進めてきた採用基準は間違いと思う。より成果を上げられるようにするには、入社後も同様に国籍等によって評価の差をなくして運用していくことが必要と考える。

iii. 高度外国人材の強みを活かす適材適所

本人の専門性を活かせる海外拠点での勤務。	専門知識を活かして、母国語と日本語を両方使える環境を造り出す。
適性に合った業務を割り当てることができれば能力を発揮してもらえる。	

iv. モチベーションを高める評価、処遇

日本人社員と同様に評価、処遇を行い、その内容について丁寧に説明し、理解してもらう。(再掲)	正当な評価。
別の処遇体系の整備。彼らは即戦力であれば、若くても高い処遇を求めてくるが、それに対応できる賃金制度がなく、彼らをうまく活用できてないと思う。	

v. 高度外国人材が働きやすい職場環境作り

内部環境や社内制度の整備。	同じ部署内に高度外国人材を採用することで、外国人同士の競争心が生まれ、高度外国人ならではの実力を発揮してもらえると考える。
日本語中心のインフラを改善する必要がある。	

vi. キャリア志向への対応

組織内外での人材成長機会を得る(与える)こと。	キャリア形成を重視した登用、異動、人材育成が重要。
-------------------------	---------------------------

vii. 裁量を持たせる

自由度。	ある程度裁量を持たせる外国人特有な人事制度の検討が必要と考えている。
------	------------------------------------

viii. 高度外国人材の戦力アップのための育成

会社の方針に基づいた行動、日本人とのコミュニケーション力、リーダーシップが必要になると思う。	日本語が堪能といえども、日本(社会)の習慣などについてはわからない点が多いようである。語学以外の研修やOJTを行うなども、本人の安定就業につながるのではないかと考える。
--	--

ix. 職場やビジネスで必要な日本語能力の育成

日本語能力が十分でない場合に、個別に語学教育を行うなどのフォロー体制を整えている。	
---	--

x. その他

国際業務に対して積極的にかかわる様にしていく。	入国手続きの簡便化
生活面でのサポートに手間取る。役所(入管含む)の英語化をより進めて欲しい。就労査証を無料で発行してくれるところは大変よい。	