

HITO

パーソル 総合研究所
PERSOL

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2020.5

vol.15



開国、ニッポン!

試される日本企業、外国人材に選ばれるにはどうするか

RESEARCH

統計・調査から見る

01 日本で働く外国人材の現状

さまざまな課題を乗り越え、外国人材を活躍させる

02 現場の日本人上司の苦難

03 問われる、外国人雇用に対する企業姿勢

Case Study 急増する外国人材

さらなる採用・定着を目指し挑み始めた本部としての取り組み
株式会社セブン-イレブン・ジャパン

Expert View

日本は憧れの就職先ではない
正しい危機感を持って高度外国人材の採用定着対策を
独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ) 河野 敬氏

連載 HR View From PARIS 02 ~パリからの手紙~

齋藤 隆志教授が綴る
フランスの年金改革 ストライキと労働組合
齋藤 隆志氏 明治学院大学 経済学部 教授

連載 経営者Voice 05 ~今、人事部門に求めたいこと~

山下 良則氏 株式会社リコー 代表取締役 社長執行役員 CEO

連載 Bibliobibli 05 ~私の成長ライブラリー~

大畑 大介氏 ラグビー元日本代表

外国人労働者受け入れの主な変遷

- 1951年 「出入国管理令」公布・施行
- 1967年 } 「雇用対策基本計画」閣議決定 外国人労働者の受け入れは行わない方針
- 1973年 }
- 1976年 }
- 1981年 国際連合「難民条約」に加盟
- 1982年 「出入国管理及び難民認定法(入管法)」改正・施行

バブル景気に伴い、経済界からの外国人労働者のニーズおよび流入増加

- 1987年 法務省 外国人労働者の受け入れを検討
- 1988年 「第6次雇用対策基本計画」閣議決定
- 1989年 労働省「外国人雇用対策室」新設
- 1989年 「入管法」改正(1990年施行)

日系2・3世に対する「定住者」資格創設
外国人研修生の受け入れ基準を大幅に緩和

- 1991年 「日本国との平和条約に基づき日本の国籍を離脱した者等の出入国管理に関する特例法(入管特例法)」施行
- 1991年 財団法人国際研修協力機構(JITCO)発足

景気後退に伴い、経済界における外国人労働者のニーズ低下

- 1992年 「第1次出入国管理基本計画」策定
- 1993年 「外国人雇用状況報告制度」開始
- 1993年 「技能実習制度」開始

1989年の1.57ショックにより
少子化問題への政府取り組み開始、
1990年代半ばから再び外国人労働力ニーズも上昇

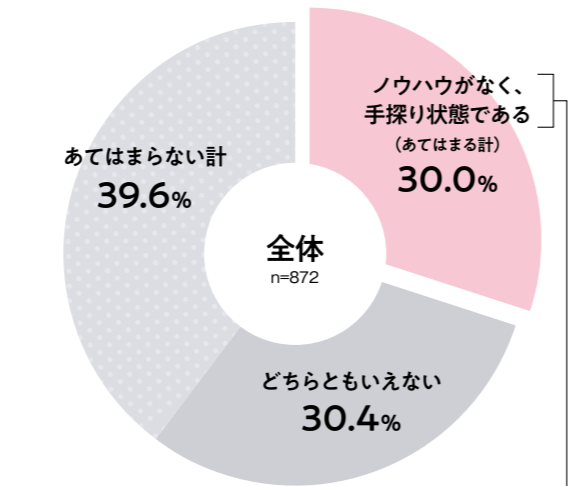
- 1999年 「入管法」改正(2000年施行)
- 1999年 「第9次雇用対策基本計画」閣議決定
高度人材は受け入れ推進、単純労働者は慎重に対応
- 2000年 「第2次出入国管理基本計画」策定
- 2005年 「第3次出入国管理基本計画」策定
- 2007年 「雇用対策法」改正 外国人雇用状況届け出の義務化
- 2009年 「入管法および入管特例法」改正 「技能実習」資格創設
- 2010年 「第4次出入国管理基本計画」策定
- 2012年 「高度人材ポイント制による出入国在留管理上の優遇制度」開始
- 2014年 「入管法」改正(2015年施行) 「高度専門職」資格創設
- 2015年 「国家戦略特別区域法」改正
- 2015年 「第5次出入国管理基本計画」策定
- 2016年 「入管法」改正(2017年施行) 「介護」資格創設
- 2018年 「入管法」改正(2019年施行) 「特定技能」資格創設



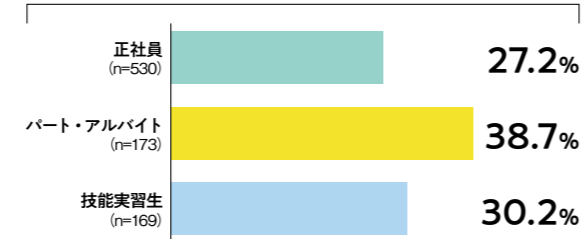
日本人上司に聞いた

外国人材受け入れのノウハウ不足

※「あてはまる～あてはまらない」の5段階尺度で聴取。数値は「あてはまる」「ややあてはまる」の合計



外国人部下の雇用形態別に見ると……



現場に広がる期待と課題

第4次産業革命の下、国際的に人材獲得競争が激化する中で、高度な知識・技能を有する外国人材を積極的に受け入れることは重要だ。また、急速な人口減少により人手不足にあえぐ日本企業にとって外国人材の受け入れの意義は大きい。一方で、「企業の受け入れ準備は十分なのか」「企業や自治体はきちんと生活のサポートまでできるのか」「受け入れ企業は外国人材に活躍してもらおうビジョンを持っているのか」など、さまざまな課題も指摘されている。

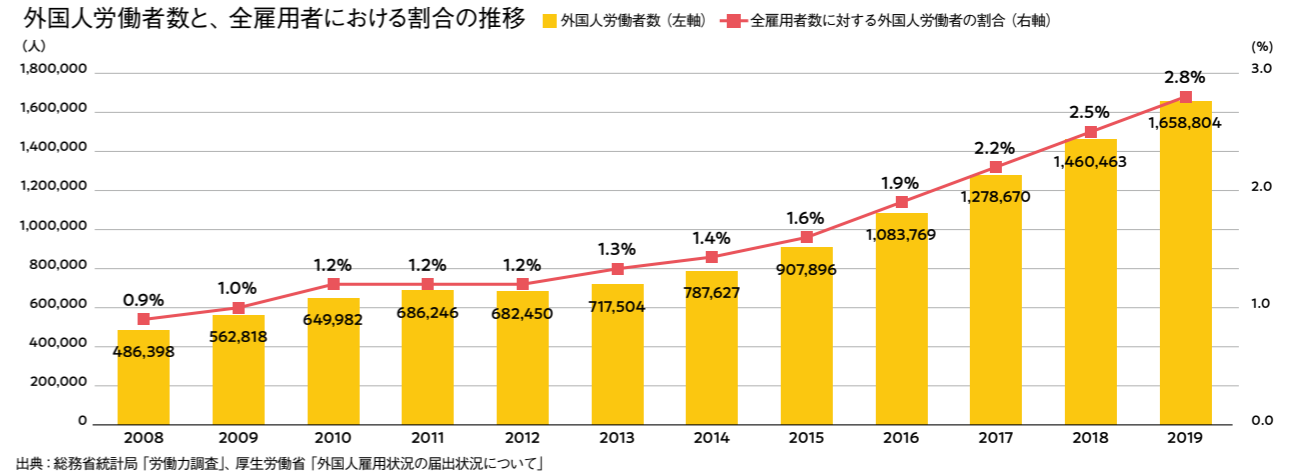
そこで今回、パースル総合研究所は、

企業による外国人材の受け入れにおいて、受け入れる企業と受け入れられる外国人材の双方にとって幸せな結果をもたらすには、企業はどのようなことに取り組まなければならないのかについて検討を試みた。外国人雇用に関する現場の状況を把握する目的で、「企業」「外国人部下を持つ日本人上司」「外国人材」に対し、それぞれ調査を実施。そこから浮かび上がってきたのは、「現場の日本人上司が負っている大きな負担」である。調査では、外国人材をマネジメントする立場の方のうち、3割が外国人材の受け入れについて「ノウハウがなく、手探り状態」と回答している。中でも、パート・アルバイト領域に関わる上司のノウハウ不足の回答割合はほかの雇用形態に比べ、10ポイント前後も高い。外国人材を受け入れる企業の中には、こうした受け入れノウハウの蓄積にかかる費用や時間・労力を「コスト」としか捉えず、企業成長のための《投資》とは考えていない企業も多いのではないだろうか。そこで本誌では、外国人雇用者を実際にマネジメントしている現場に焦点を合わせ、現場で生じている問題や解決のための糸口は何か、また外国人材受け入れのヒントについて、調査結果や、企業・識者へのインタビューなどを通じて探っていききたい。

<参考図書>
濱口桂一郎(2018)「日本の労働法政策」労働政策研究・研修機構
石川義孝(2019)「地図でみる日本の外国人 改訂版」ナカニシヤ出版

拡大する外国人雇用 目を向けるべきもうひとつの論点

～今、外国人材をマネジメントする現場が危ない～



出典：総務省統計局「労働力調査」、厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況について」

急増する外国人労働者

我が国における外国人労働者数が急増している。外国人雇用状況の届け出が義務化されて初の統計(2008年10月時点)では48万人程度であったのが、2019年10月時点で約166万人と、過去最高を更新した。国内の雇用者全体に占める割合も0.9%から2.8%まで増加している。近年の大きな動きとしては、2018年12月の臨時国会で在留資格「特定技能」の新設を柱とする「出入国管理及び難民認定法(入管法)、及び法務省設置法の一部を改正する法律」が可決・成立したことにより、2019年4月の施行から人手不足が深刻な産業分野において外国人材の受け入れが可能となった。今後さらに国内で働く外国人材が増えることが期待されている。

外国人受け入れの経緯

戦後日本の外国人労働者に関する政策は、1950年の外務省への出入国管理庁設置、1951年の出入国管理令の制定にさかのぼることができる。高度経済成長期には産業界から人手不足を背景に外国人労働者の受け入れ要請が挙がって

いたが、議論はされるものの「雇用対策基本計画(第1次～第3次)」の閣議決定の場において「外国人労働者の受け入れは行わない」旨が口頭了解された。やがてバブル期に入り、人手不足も相まって、アジア諸国からの不法就労者が急増するなどの問題が顕著になってきたため、外国人労働者の受け入れを再検討。1990年施行の改正入管法では、現在の高度人材に当たる「専門的・技術的労働者」に関する在留資格が整備された。また、この改正では、かつて学習目的の在留資格「留学生」の一部であった「技能研修生」が「研修」に位置づけられた。この技能研修生は、1993年の「技能実習制度」、2009年の在留資格「技能実習」の設定などを経て、現在は技能実習生として、雇用関係下で実務的な技能の修得・習熟・熟達を図ることができるようになっていく。

一方、「留学生」についても、当初アルバイトなど資格外活動は原則禁止されていたが、1983年6月にアルバイト解禁が閣議了承され、外国人留学生アルバイトがさまざまな場面で見られるようになる。日本学生支援機構が調査した結果(※1)によると、2018年には私費外国人留学生のうち75.8%がアルバイトに従事している状況だ。

※1 独立行政法人日本学生支援機構「平成29年度私費外国人留学生生活実態調査概要」

国内労働者の35人に1人が外国人材 企業における雇用姿勢は二極化傾向

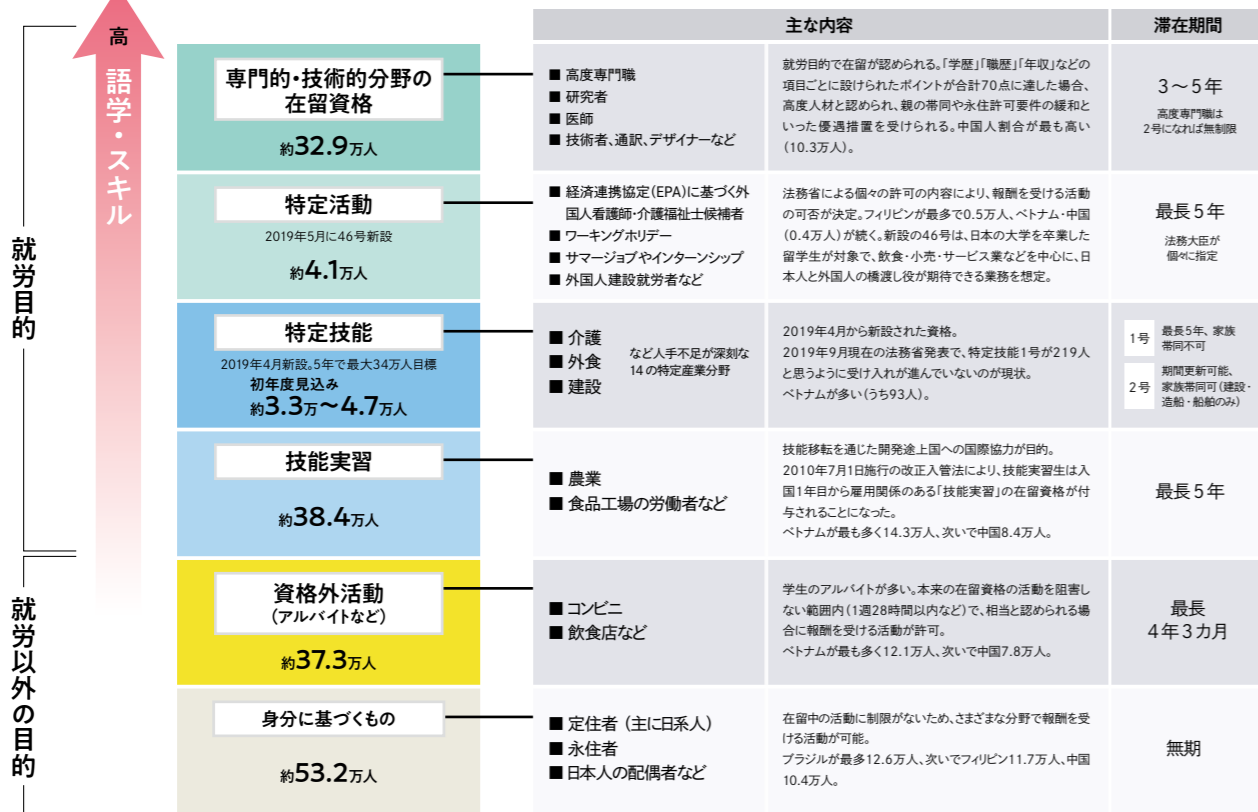
ここからは、政府統計データやパーソル総合研究所が行った調査結果から見てきた「外国人材受け入れの現状」を見ていきたい。例えば「企業の受け入れ理由や採用方法」や「現場における外国人材の活躍状況」、「発生しているトラブル」など企業側に聞いた結果のほか、「外国人材が感じている職場への不満」など外国人材本人に聞いた結果も併せて提示しながら、実態を明らかにしていく。

まずは、政府統計データから日本に在留する外国人材の状況を概観したい。図1にあるように、在留資格の種類とそれぞれの人数を見てみると、2019年10月末時点で、「専門的・技術的分野の在留資格」が約32.9万人、「特定活動」が約4.1万人、「特定技能」が約3.3万人～4.7万人、「技能実習」が約38.4万人、「資格外活動（アルバイトなど）」が約37.3万人、「身分に基づくもの」が約53.2万人である（※1）。また2019年4月に新設された「特定技能」は2019年12月時点で1,621人となっている（※2）。この新設資格によって、建設や介護、外食など人手が不足する14業種において、いわゆる単純労働者を雇用できるようになった。そのため大きな期待感の中、当初政府は初年度で最大4.7万人を見込んでいたが、実際は創設から10カ月で2,000人に満たない状況だ。今回のパーソル総合研究所の調査結果でも、特定技能の受け入れ検討を始めている企業は34%にとどまっている。認定に必要な技能試験などの準備不足や送り出し国での手続き整備の遅れなども指摘されている中、様子見している企業が多いようだ。

在留資格の種類と人数
資格別に見た外国人労働者数

図1 資格別に見た外国人労働者の人数

※ 厚生労働省「外国人雇用状況について」を参考に、パーソル総合研究所で作成



※1 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和元年10月末現在)
※2 法務省「特定技能在留外国人数の公表」より。2019年12月時点で特定技能2号外国人の在留はないため、公表値はすべて特定技能1号在留外国人数。

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2020.5 vol.15

02 拡大する外国人雇用 目を向けるべきもうひとつの論点 ～今、外国人材をマネジメントする現場が危ない～

05 国内労働者の35人に1人が外国人材 企業における雇用姿勢は二極化傾向

コラム 活躍する外国人材
～ネパール出身 ラジャク・スラスさん～

12 現場の踏ん張りも限界

コラム 外国人材の雇用形態別
外国人材の定着・活躍を促すコミュニケーションスキルマップ

18 企業は外国人雇用を 《組織変革のきっかけ》にできるか？

20 株式会社セブン-イレブン・ジャパン

23 正しい危機感を持って高度外国人材の採用定着対策を

開国、ニッポン!

試される日本企業、外国人材に選ばれるにはどうするか

26 外国人雇用のポイント ～パート・アルバイト領域、高度外国人材領域 それぞれのスペシャリストに聞く～

32 日本企業の 《アジア観》《雇用観》に潜む《おごり》

連載 HR View From PARIS 02 ～バリからの手紙～
齋藤隆志教授が綴る
フランスの年金改革 ストライキと労働組合
齋藤 隆志氏 明治学院大学 経済学部 教授

36 山下 良則氏 株式会社リコー 代表取締役 社長執行役員CEO

連載 Bibliobibli 05 ～私の成長ライブラリー～

38 大畑 大介氏 ラグビー元日本代表

連載 HR Consultant's View 04

42 『日本型雇用システム改革』の指針

連載 Think Tank Reports 02
APAC 14カ国・地域調査で見えてきた
「外国人材マネジメント」4つの要諦
高月 和子 パーソル総合研究所 研究員

47 インフォメーション

《本誌で紹介する3本の調査について》 《調査方法》調査モニターを用いたインターネット定量調査 《実施主体》株式会社パーソル総合研究所

調査名	調査目的	調査対象とサンプル数	調査時期
①企業 外国人雇用に関する 企業の意識・実態調査	企業側の外国人雇用の実態や課題、ニーズを明らかにする。	自社の採用・人員計画に関わっている現場責任部門、人事・総務部門の従業員ないし経営者1,000 [雇用企業500、雇用検討企業250、非雇用検討企業250] ※ ※雇用企業=外国人材を現在雇用している企業 雇用検討企業=外国人材を現在雇用しておらず、今後外国人材の雇用を検討している企業 非雇用検討企業=外国人材を現在雇用しておらず、今後検討していない企業	2019年 6月21日～6月25日
②日本人上司 外国人部下を持つ 日本人上司の 意識・実態調査	外国人材をマネジメントする現場の課題を把握し、よりよいマネジメント(外国人材の定着・活躍)の在り方を探る。外国人部下を持つ上司自身の離職のリスクやその回避方法を明らかにする。	外国人部下をマネジメントしている日本人上司872 [部下の雇用形態:正社員530、パート・アルバイト173、技能実習生169]	2019年 8月23日～8月28日
③外国人材 日本で働く外国人材の 就業実態・意識調査	日本で働く外国人材の労働環境の把握、定着を阻害する要因を明らかにする。	日本で働く18～59歳の外国籍の就業者1,000 [正社員500、パート・アルバイト500]	2019年 10月16日～11月7日

※ 上記3本の調査の全データは、パーソル総合研究所のホームページの「調査・研究」からご覧いただけます。

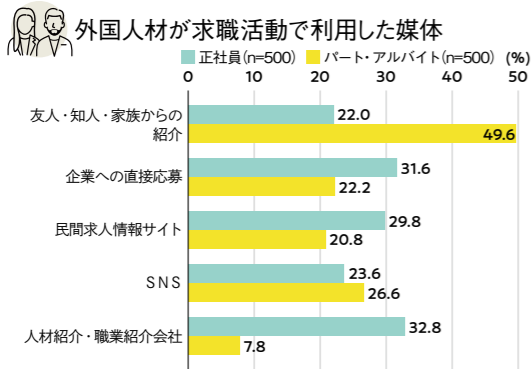
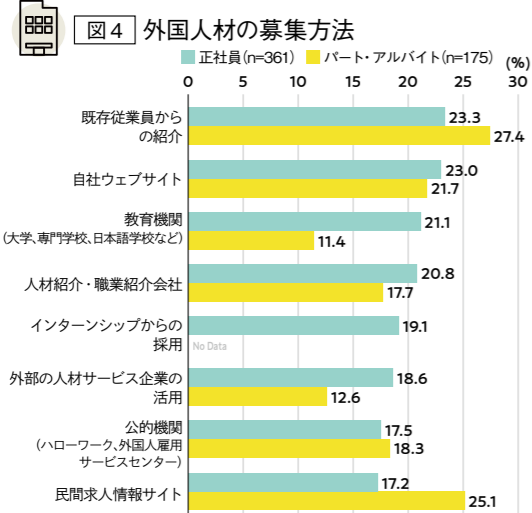
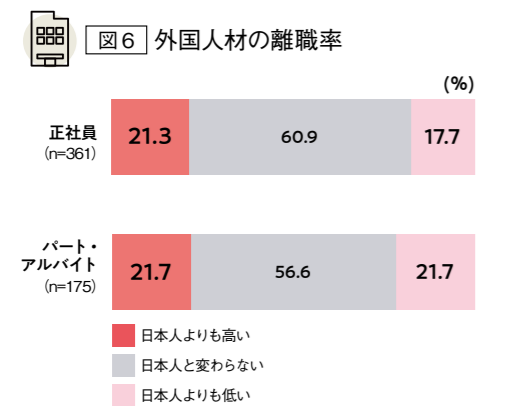


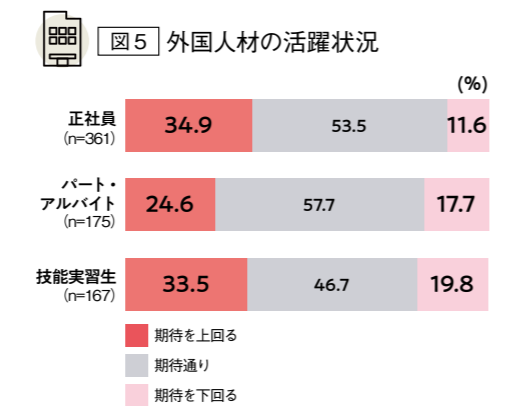
図3は、「人材確保対策の優先順位」を聴取したものである。外国人材採用・活用強化」で、数値にして41・2%。さらに、外国人材採用の今後「増やして見直し」を聞くと、約7割が「増やしていく予定」と回答しており、外国人材採用をさらに拡大する意向が明確である。一方、現在は雇用していないが今後雇用を検討している企業では、「外国人材採用・活用強化」の優先度は9・2%と1割にも満たず、12位にとどまっている。



外国人材はどのようにして就職先を見つけているのか。企業と外国人材への調査結果から「採用方法」を明らかにしていきたい。図4は、企業の「外国人材の募集方法」と外国人材が「求職活動で利用した媒体」に関する調査結果である。企業、外国人材いずれも、「既存従業員」や「友人・知人」からの紹介といった縁故採用が多いことが明らかになった。特に、外国人材への調査結果を見ると、パート・アルバイトの「友人・知人・家族からの紹介」は49・6%と、半数に及んでいる。

それ以外を詳しく見ていくと、企業による「外国人材の募集方法」では、「自社ウェブサイト」「教育機関(大学、専門学校、日本語学校など)」「人材紹介・職業紹介会社」「インターンシップからの採用」などが多く、外国人材に聞いた「求職活動で利用した媒体」では、「企業への直接応募」「民間求人情報サイト」「SNS」「人材紹介・職業紹介会社」などが並ぶ。企業側が、自社のウェブサイト、教育機関、人材紹介・職業紹介会社、インターンシップと、従来の採用経路を挙げる一方で、外国人材は、企業への直接応募や民間求人サイトの活用のほかにSNSなども駆使して情報収集をしている様子が見える。

図5は、「外国人材の活躍状況や離職率について」を聴取した結果である。まず図5の「外国人材の活躍状況」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の活躍状況や離職率について「期待を上回る」割合が、日本人よりも高いことが分かった。



採用方法
企業、外国人材ともに「縁故採用」が多い

図3は、「人材確保対策の優先順位」を聴取したものである。外国人材採用・活用強化」で、数値にして41・2%。さらに、外国人材採用の今後「増やして見直し」を聞くと、約7割が「増やしていく予定」と回答しており、外国人材採用をさらに拡大する意向が明確である。一方、現在は雇用していないが今後雇用を検討している企業では、「外国人材採用・活用強化」の優先度は9・2%と1割にも満たず、12位にとどまっている。

図5は、「外国人材の活躍状況や離職率について」を聴取した結果である。まず図5の「外国人材の活躍状況」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の活躍状況や離職率について「期待を上回る」割合が、日本人よりも高いことが分かった。

図6は、「外国人材の離職率」についてを聴取した結果である。まず図6の「外国人材の離職率」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の離職率が「日本人よりも高い」割合が、日本人よりも低いことが分かった。

図2は「外国人材の活用状況」を聴取した結果である。まず図2の「外国人材の活用状況」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の活用状況が「期待を上回る」割合が、日本人よりも高いことが分かった。

図3は「人材確保対策の優先順位」を聴取した結果である。まず図3の「人材確保対策の優先順位」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の確保対策の優先順位が「外国人材採用・活用強化」の割合が、日本人よりも高いことが分かった。

図4は「外国人材の募集方法」を聴取した結果である。まず図4の「外国人材の募集方法」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の募集方法が「既存従業員」の割合が、日本人よりも高いことが分かった。

図5は「外国人材の活躍状況」を聴取した結果である。まず図5の「外国人材の活躍状況」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の活躍状況が「期待を上回る」割合が、日本人よりも高いことが分かった。

図2 企業の人事課題〈外国人材雇用状況別〉 (%)

課題	雇用企業 (n=487)	非雇用企業	
		雇用検討企業 (n=231)	非雇用検討企業 (n=224)
1位 優秀な人材の確保	42.1	30.7	27.2
2位 人手不足	35.9	26.8	20.1
3位 次世代リーダーの選抜・育成	33.7	23.4	13.4

図3 人材確保対策 優先順位1~3位で選択された割合のランキング (%)

対策	雇用企業 (n=500)
1位 外国人採用・活用強化	41.2
2位 中途採用の促進	28.4
3位 業務プロセスの見直し	21.4
4位 女性社員の活用・活躍推進	20.0
5位 定着促進	18.4
6位 定年退職者の再雇用・活用	18.0
7位 ミドル・シニア社員の活性化	14.8
7位 アウトソーシングの活用・拡大	14.8
7位 新卒採用方法の多様化	14.8
10位 AIの活用・RPA・ロボットの導入などの省力化投資	12.6

現在外国人材非雇用かつ今後雇用を検討している企業 (n=185) (%)

1位 中途採用の促進	41.1
2位 ミドル・シニア社員の活性化	26.5
3位 定着促進	23.2
4位 業務プロセスの見直し	22.2
5位 定年退職者の再雇用・活用	17.8
6位 女性社員の活用・活躍推進	16.2
7位 アウトソーシングの活用・拡大	13.0
7位 変形労働時間制 (フレックスタイム制など) の導入・拡大	13.0
7位 募集時の報酬上昇 (中途)	13.0
7位 新卒採用方法の多様化	13.0
12位 外国人採用・活用強化	9.2

図6は「外国人材の離職率」についてを聴取した結果である。まず図6の「外国人材の離職率」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の離職率が「日本人よりも高い」割合が、日本人よりも低いことが分かった。

図7は「外国人材の活躍状況」を聴取した結果である。まず図7の「外国人材の活躍状況」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の活躍状況が「期待を上回る」割合が、日本人よりも高いことが分かった。

図8は「外国人材の募集方法」を聴取した結果である。まず図8の「外国人材の募集方法」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の募集方法が「既存従業員」の割合が、日本人よりも高いことが分かった。

図9は「外国人材の活躍状況」を聴取した結果である。まず図9の「外国人材の活躍状況」を見ていただきたい。この企業に対する調査結果によれば、正社員、パート・アルバイト、技能実習生と比べて、外国人材の活躍状況が「期待を上回る」割合が、日本人よりも高いことが分かった。

では、具体的に外国人材はどのような不満を抱えているのだろうか。図8をご覧ください。この図は、左が正社員、右がパート・アルバイトの外国人材が職場に対して抱える不満をランキングしたものだ。正社員、パート・アルバイトとも共通して「昇進・昇格が遅い」「給料が上がらない」「給料が安い」「明確なキャリアパスがない」「技能・スキルが伸びる仕事ができない」がランクインし、「処遇」や「キャリアパス」に対する不満が上位を占めていることが分かる。企業内に

外国人材が抱える不満

おける昇進の遅さは日本の雇用の大きな特徴だが、そうした日本企業のキャリアパスのスピード感のなさ、不明瞭さが外国人材の不満に直結しているようだ。処遇・キャリアパス以外の不満については、正社員は「評価基準」や「業務範囲」が明確でないこと、パート・アルバイトは「自己裁量」や「研修機会」が少ないことなどが上位に挙がっている。また、正社員で「無駄な会議が多い」「組織、上司の意思決定のプロセスが分かりにくい」、パート・アルバイトで「異文化習慣を理解してもらえない」がランクインしており、指摘されがちな日本企業独特の組織内コミュニケーションの在り方にも不満を感じていることが分かる。

さらに分析を進めると、企業が思っている以上に、外国人材が不満を抱えているという状況が明らかになった。次頁図9は、外国人材が抱える不満について、「企業が認識している不満」と「本人が実際に抱えている不満」を同項目で聴取し、その選択個数をまとめたものである。全体では、企業が認識している不満の数が1・4個であったのに対し、外国人材の不満の個数は3・7個と、2・6倍の差がある。正社員に至っては、3・4倍の差が生じている。不満を明言しない人でも、何かしらの不満をため込んでいると考えたほうが賢明だろう。企業は、外国人材



図8 外国人材が抱える職場への不満

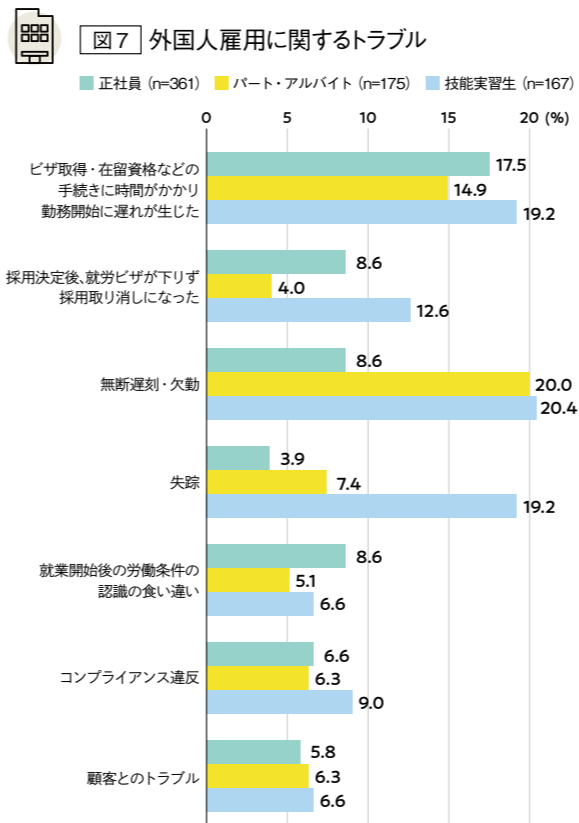
日本で働く外国人材【正社員】(n=500)		
1位	昇進・昇格が遅い	28.6%
2位	給料が上がらない	28.2%
3位	給料が安い	25.6%
4位	明確なキャリアパスがない	23.8%
5位	無駄な会議が多い	20.8%
6位	残業が多い	19.0%
7位	評価の基準が明確でない	18.2%
8位	組織、上司の意思決定のプロセスが分かりにくい	18.0%
9位	行うべき業務の範囲が明確に定まっていない	17.8%
10位	組織、上司の意思決定が遅い	16.4%
10位	技能・スキルが伸びる仕事ができない	16.4%

日本で働く外国人材【パート・アルバイト】(n=500)		
1位	給料が上がらない	15.4%
2位	異文化習慣を理解してもらえない	15.2%
3位	明確なキャリアパスがない	15.0%
4位	給料が安い	14.4%
5位	自己裁量が少ない	14.0%
6位	研修の機会が少ない	13.2%
7位	時間に厳しい	12.4%
8位	昇進・昇格が遅い	11.8%
9位	技能・スキルが伸びる仕事ができない	11.2%
10位	顧客の要求レベルが高過ぎる	10.8%

企業が把握しきれないトラブルや課題

外国人雇用のトラブル

下記コラムで紹介しているスラズさんのように活躍する外国人材がいる一方で、調査結果からは、現場でのトラブルや外国人材が抱える不満・孤独について企業が把握しきれない実態が見えてきた。企業が把握している「外国人雇用に関するトラブル」についてまとめたものが図7だ。雇用形態にかかわらず「ビザの取得や在留資格の変更などの手続きに時間がかかり、勤務開始に遅れが生じた」



が多い。図版には提示していないが、今回の企業調査で聞いた「行政への要望」でも、「在留資格の取得・変更などの手続きの簡素化(34・8%)」が1位に挙がるなど、行政手続きに課題を感じている企業は多い。パート・アルバイトと技能実習生に多いトラブルが「無断遅刻・欠勤」である。スラズさんの元日本人上司Nさんによると、「同郷の家族や友人のつながりが入職している人が多いため、遅刻や欠勤を家族や友人に伝言してもらい、会社には連絡しないという場合も多い。それでも連絡がくればまだいいほう。数日間、無断欠勤をした後、何事もなかったように

活躍する外国人材

ネパール出身 ラジャク・スラズさん 22歳 (取材時)



2016年、18歳の時に日本で働く姉を追って来日したラジャク・スラズさん。ホテルマネジメントを学ぶために来日したスラズさんは、日本語学校に2年、専門学校に2年通い、2020年4月に群馬県の大型リゾート施設へ就職した。学生時代は学校に通いながらアルバイトをする日々を送り、飲食店や精肉工場、弁当工場やコンビニでもアルバイトを経験した。中でも、来日半年後から続けた飲食店のアルバイトでは、働きぶりが評価されアルバイトやパートをまとめる時間帯責任者(マネジャー)に昇格。彼をマネジャーに抜擢した当時の日本人上司Nさんは「スラズさんは入社当初から、日本特有の文化を理解して動いてくれたのでとても助かった」と振り返る。例えば、店長の指示に従う、時間厳守、欠勤時の事前連絡といった日本人にとって当たり前だが、往々にして外国人材

にとっては当たり前ではない。「もちろん国が違えば常識も異なるので、こちらから相手を理解しようと努めることは不可欠です。そんな中、スラズさんは、私の指示をネパール人のスタッフに翻訳し理解を促してくれたり、その一方で私にスタッフの思いを伝えてくれたり、私とスタッフたちの架け橋になってくれました。接客を専門的に学び、英語を話せる彼は、外国人のお客さまが多い当時の店舗では、店長の私などよりも活躍してくれていました(笑)」。言語の壁を超えて相手と距離を縮める秘訣について聞くと、スラズさんはこう答えてくれた。「仕事についても日本語についても、分からないことはすぐに聞きます。教えてもらったら、次の機会には覚えておくように努力をする。分からないことを、分からないと正直に言うのが大事だと思います」。また、言葉での意思疎通が不十分だ

からこそ、相手の声のトーンなどで機嫌を推し量っていたとも教えてくれた。時給や仕事内容によってアルバイト先を転々とする外国人の友人も多い中、スラズさんはひとつの仕事長く続けてきた。「一度始めた仕事は最後まで続けたい。せっかく教えてもらったので、すぐに辞めると店長や仲間へ申し訳ない気持ちもありますし、身につけたスキルを捨てるのはもったいないじゃないですか」とスラズさん。「日本人だから真面目なわけでも、外国人だからすぐに辞めるわけでもない。店長としてやるべきことは、個々の特性を見極めて、強みを引き出し伸ばすよう努めるだけ」とNさんは語る。スラズさんのように活躍する外国人材の育成は、日本人上司側が、無意識のうちに持っている壁に気づいて取り払うところから始まるのかもしれない。

図11 職場への不満が「就業継続意向」「他者推奨意向」に与える影響

〈重回帰分析〉
 ■統制変数：性別、年齢、国籍、日本語レベル、勤続年数、業種、職種、企業規模、企業資本、雇用形態
 ■分析対象：全体 n=1,000 ■記号：***1%水準、**5%水準で有意

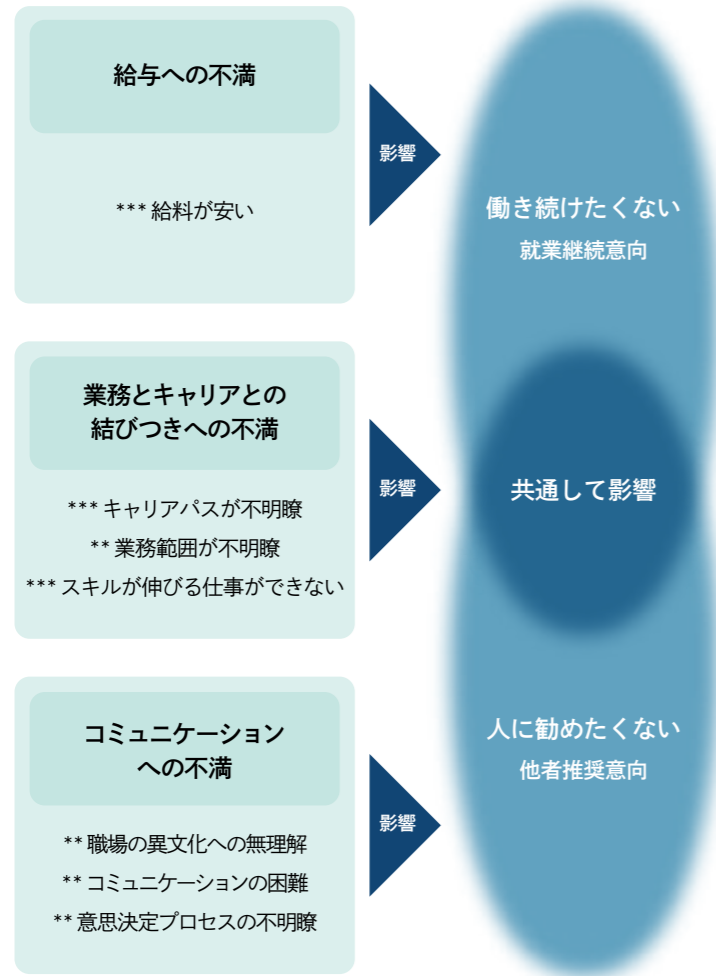
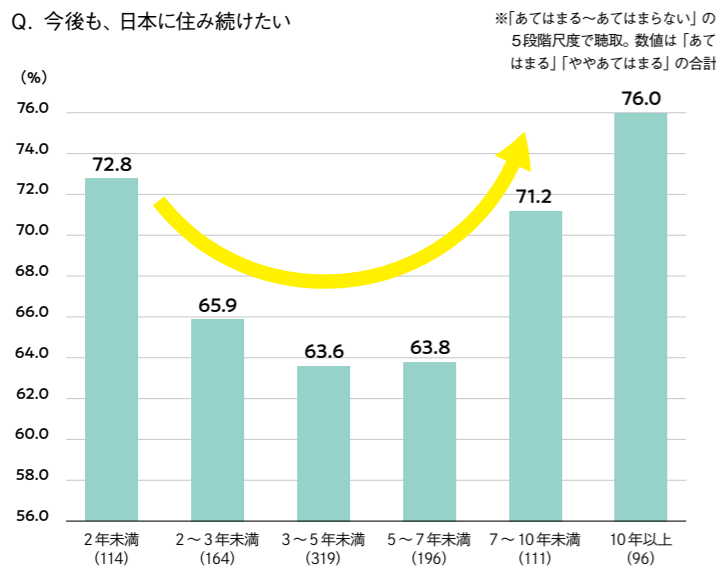


図12 日本在住年数別に見た今後の日本居住意向



外国人材の孤独感

「孤独感」は離職のリスク

の隠れた不満を放置している可能性が高いことを認識すべきである。

外国人材の場合、誰しも職場に対する不満の1つや2つはあるだろう。そういった際、愚痴を言い合ったり、共感し合ったりできる同僚の存在は心強い。しかし、外国人材の場合、言葉の壁や習慣の違いなどにより、不満のみならず不安や孤独をひとりため込んでいる人も多いのではないだろうか。そこで、「孤独感」について調査した結果が図10だ。正社員、パート・アルバイトそれぞれに対して、外国人材が職場で感じている孤独感について聴取した。ここで注目されるのが、正社員の孤独感が、パート・アルバイトに比べて高いという点である。

正社員の3割近くが、「仲間」や「自分のことをよく分かってくれる人」、「頼りができる人」がいないと感じている。パート・アルバイトは、知人紹介で同じ職場に採用されるケースが多いため、戸惑いや孤独感を感じることが少ないと考えられる。しかし、正社員の場合、キャリア

やスキルベースで採用・配置されるため、各人にアサインされる業務や成果は異なり、外国人材の同僚も少ないケースが多い。そのような中で、コミュニケーションが少なかったり、上司からのディレクションやフィードバックが明確でなかったりすると孤独感が強まるのは当然だろう。また、言葉がうまく伝わらないといったストレスもある。日本企業で正社員として働く台湾出身のKさん(20代女性)は、「入社当初、同僚同士のドライな距離感に驚き、同僚(日本人)から話しかけてもらえなかったことに孤独を感じた」と振り返る。分業が進み、KPIによる管理で効率を追い求める日本企業では、業務以外での関わり合いが少なくなっている。日本企業に勤めて8年になる韓国出身のYさん(30代男性)は、「自らクラブ活動などに参加して人間関係を広げるか、仕事は仕事と割り切る以外、孤独感を解消する方法はないのでは」と語る。日本は、外国人材から見るとドライな職場になりつつあるのかもしれない。

継続意向や友人紹介に悪影響
不満と孤独感を
放置するリスク

外国人材の抱える不満が与える影響について分析した結果が図11である。給与への不満は「働き続けたくない」という就業継続意向に、職場の異文化への無理解、意思決定プロセスの不明瞭さ、コミュニケーションの困難さなどコミュニ

図9 企業が認識する不満/外国人材が感じる不満

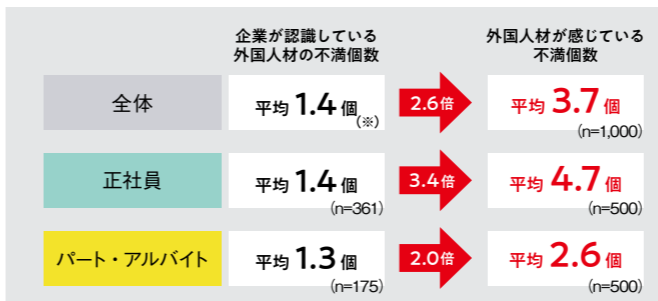
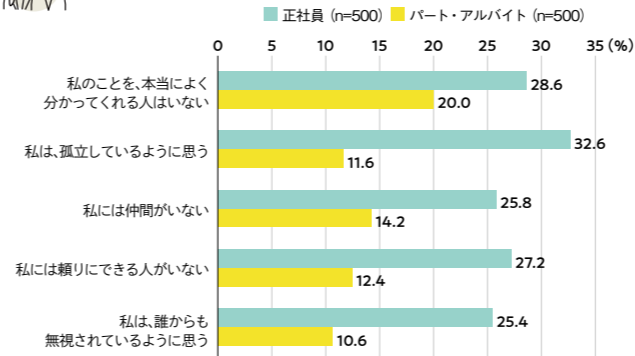


図10 外国人材が職場で感じている孤独感



ケーションに対する不満は「職場を人に勧めたくない」という他者推奨意向に、それぞれ負の影響をもたらすことが明らかになった。さらに、キャリアパスや業務範囲の不明瞭さ、技能・スキルが伸びる仕事ができないといった業務とキャリアとの結びつきへの不満は就業継続意向と他者推奨意向の両方に負の影響をもたらしている。不満や孤独感が募ると、母国へ戻ってしまうリスクも考えられるだろう。実際、

「今後も日本に住み続けたいか」について聞いた質問(図12)では、日本在住歴2年未満は72.8%、2年を超えると65.9%に落ち込み、7年を超えると再び意向が高まる傾向が見られる。先述の韓国出身のYさんは、日本在住2～3年で帰国したい気持ちが高まる理由のひとつとして「日本企業は決められたルーティンワークが多く、新しい刺激がない」点を挙げている。また、Yさんの日本人上司であるM

さんは、大きく給与が上がらない点も問題だという。「海外の新興企業では、1年で10%くらいのベースアップが当たり前。しかし、日本企業では2～3年では給与モデルは変わらない。これでは外国人材のモチベーションは上がらない(Mさん)」。入社当初のコミュニケーションやケアはもちろん重要だが、仕事に慣れて戦力化する2～3年目こそ不満や孤独感が高

まり、帰国リスクがあることを認識しておく必要があるだろう。ここまで見てきたように、顕在化している不満はもちろん、隠れ不満や孤独感を放置すれば、優秀な人材を失うリスクが高まるだけでなく、結果的に採用力の低下を招き、長い目で見れば経営リスクになりかねない。そうした事態を避けるには、まずは現場の上司が積極的に外国人材とコミュニケーションを取ってお互

いの理解を深め、適切な仕事を与えることが第一歩となる。とはいえ、現場の力だけでは限界もあるため、企業として課題に真摯に向き合い、職場全体をサポートする覚悟が必要になるだろう。次頁からは、その点について詳しく見ていこう。

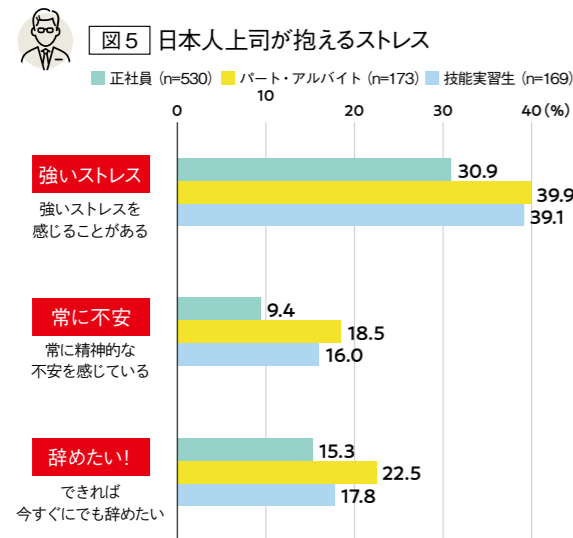
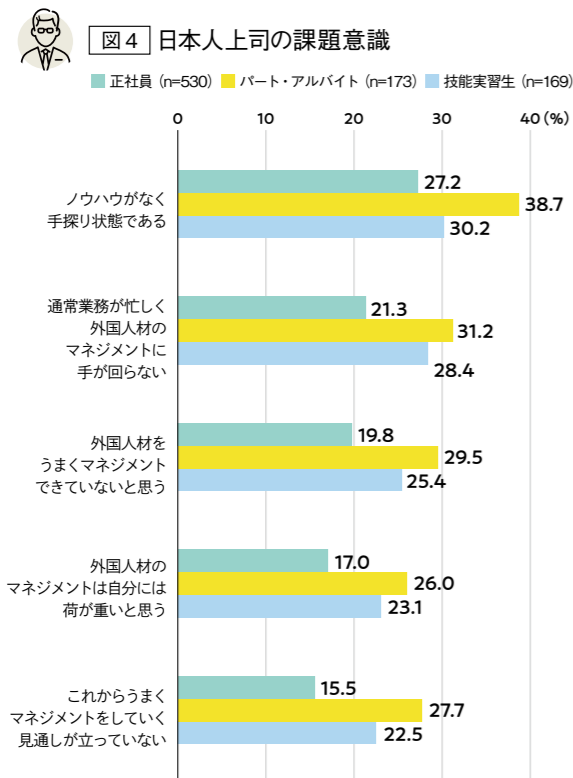


図4は外国人材のマネジメントに対する「上司自身の課題意識」である。どの雇用形態においても「ノウハウがなく、手探り状態である」とする回答割合が最も高く、次いで「通常業務が忙しく、外国人材のマネジメントに手が回らない」「外国人材をうまくマネジメントできていない」と回答。また、「できれば今すぐにでも辞めたい」と考えている日本人上司が一定数存在し、パート・アルバイトは2割を超えている。先の企業の支援状況を踏まえると、企業からの支援不足が現場の疲弊につながっている可能性は否めない。疲弊が続けば、上司の離職リスクは高まるだろう。特に、パート・アルバイトは、上司自身が抱える課題、ストレスや離職意向が高いことから早急に支援策を講じるべきである。採用した外国人材の定着・活躍が期待できないければ、次の採用にも悪影響を及ぼしかねず、さらには日本人上司の離職という最悪のシナリオも十分にあり得るだろう。

では、どのような点に着目して企業は対策を講じていけばよいのだろうか。そこで、日本人上司の離職意向にどのような要素が影響しているのかを分析した。すると、「想定と受け入れ時のギャップによるショック（以下、受け入れショック）」、「コミュニケーションの苦勞」、「トラブルの発生数」の3点が強く影響していることが分かった。さらに、この3点は、外国人材の定着・活躍の妨げにもつながっていることが明らかになった（次頁図6）。この3点をおろそかにすれば、現場の日本人上司が疲弊し、外国人材のモチベーションも減退してしまうという負のスパイラルに陥りかねない。反対にこの3点が改善されれば、日本人上司の離職防止や、外国人材の定着・活躍促進を図ることができそうだ。

なお、離職意向への影響が最も高い「トラブルの発生数」の抑制は、ビザや在留資格の取得問題など一企業で対応するには限界があるものがあるほか、無断遅刻・欠勤や失踪、コンプライアンス違反などは「受け入れショック」「コミュニケーションの苦勞」の改善によって、ある程度防

外国人部下を持つ日本人上司
今すぐに辞めたいが約2割

外国人材の活躍において欠かせないのが、現場で直接、外国人材と対面し、マネジメントをする日本人上司の存在だ。しかし、今回の日本人上司を対象にした調査結果からは、現場が《行き詰まり》を感じている実態が明らかになった。

図4は外国人材のマネジメントに対する「上司自身の課題意識」である。どの雇用形態においても「ノウハウがなく、手探り状態である」とする回答割合が最も

高く、次いで「通常業務が忙しく、外国人材のマネジメントに手が回らない」「外国人材をうまくマネジメントできていない」と思う」が高い。中でも、パート・アルバイトはいずれの項目でも最も高い。外国人材を部下に持つ日本人上司がノウハウも自信もなく、多忙な通常業務の中でどうにか現場を回している様子がうかがえる。

さらに図5の「日本人上司が抱えるストレス」を部下の雇用形態別に見ると、正社員では約3割、パート・アルバイトと技能実習生では約4割が「強いストレスを感じる」と回答。また、「できれば今すぐにでも辞めたい」と考えて

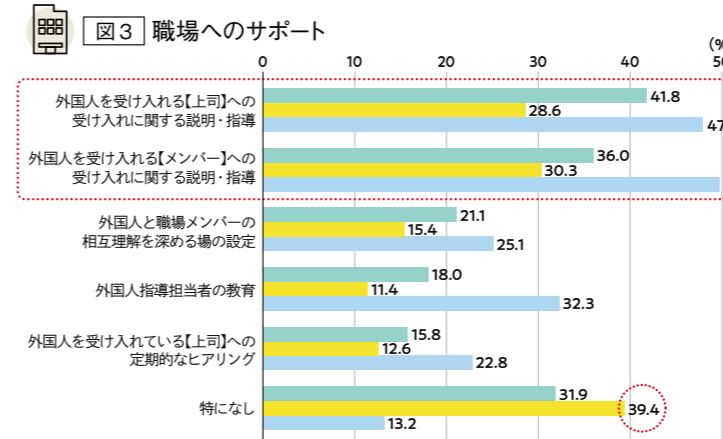
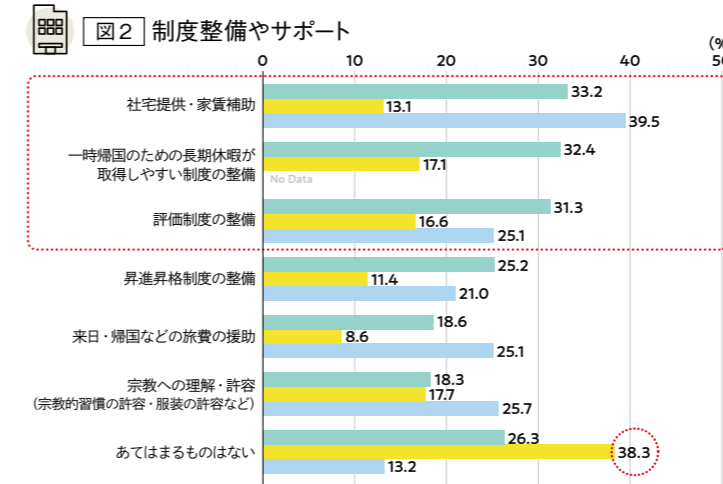
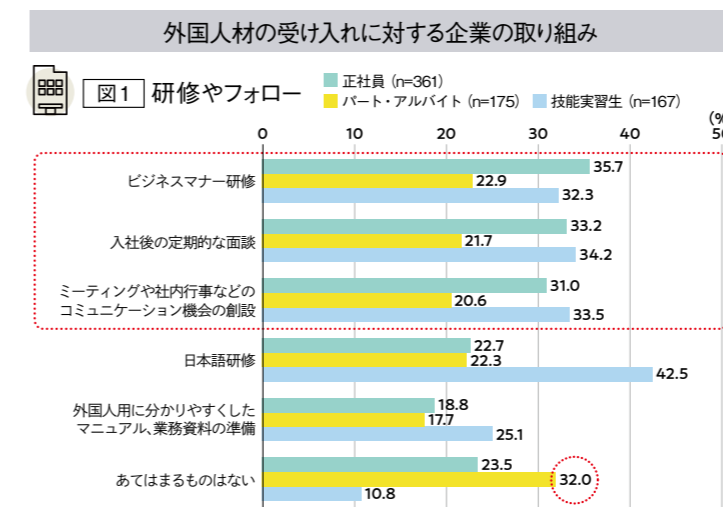
いる日本人上司が一定数存在し、パート・アルバイトは2割を超えている。先の企業の支援状況を踏まえると、企業からの支援不足が現場の疲弊につながっている可能性は否めない。疲弊が続けば、上司の離職リスクは高まるだろう。特に、パート・アルバイトは、上司自身が抱える課題、ストレスや離職意向が高いことから早急に支援策を講じるべきである。採用した外国人材の定着・活躍が期待できないければ、次の採用にも悪影響を及ぼしかねず、さらには日本人上司の離職という最悪のシナリオも十分にあり得るだろう。

トラブルに受け入れショック、スキル不足……
上司の離職意向を高める3つの要因

さまざまな課題を乗り越え、外国人材を活躍させる現場の日本人上司の苦難

現場の踏ん張りも限界

企業はどの程度、外国人雇用においてサポートができていのだろうか。3頁で紹介した通り、日本人上司の3割が外国人材受け入れのノウハウがない中で苦戦している。その上、隠れ不満を持つ外国人材が多いことも明らかになり、現場におけるマネジメントの難しさが浮き彫りになっている。



特にパート・アルバイトで受け入れ現場へのサポートが手薄

企業は、外国人材の受け入れに対し、どの程度、支援体制を整えているのだろうか。外国人材のための「研修やフォロー（図1）」「制度整備やサポート（図2）」、外国人材を受け入れる「職場へのサポート（図3）」の取り組み状況を見ていく。

正社員と技能実習生については、研修や面談の実施、社宅提供・家賃補助など制度整備、また日本人上司やメンバーへの受け入れに関する説明・指導など、一定のフォローやサポートが行われている状況ではあった。

他方、パート・アルバイトでは、「あてはまるものはない」「特になし」という回答が3〜4割近く上っており、企業のサポートが手薄である実態が明らかになった。

なお、図示はしていないが、外国人材の離職実態別に支援状況を見ると、離職率が「日本人よりも低い」と回答した企業は、「日本人よりも高い」と回答した企業よりも、各種支援を行っている割合が高いという結果が得られた。特に正社員の「ミーティングや社内行事などのコミュニケーション機会の創設」や技能実習生の「生活環境整備のサポート」で差が顕著である。企業の支援の在り方は、外国人材の定着に大きな影響を及ぼすのである。

図8 受け入れショックを高める規範意識

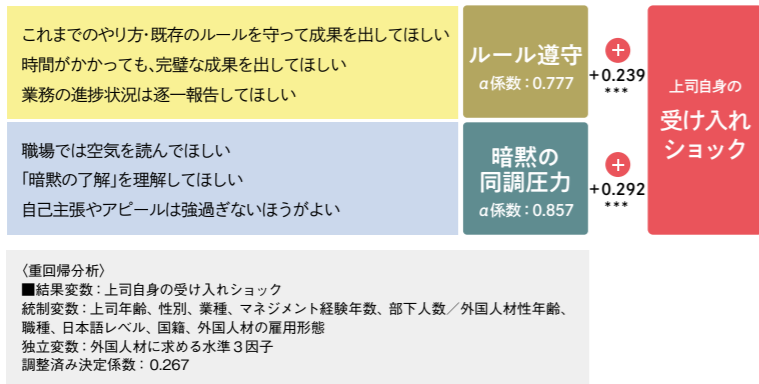


図9 コミュニケーションの5つのスキル

受容力 (共感・尊重) α係数：0.864	相手の意見や立場に共感している 友好的な態度で相手に接している 相手の意見や立場を尊重している
観察力 α係数：0.897	相手の考えを発言から正しく読み取れていると思う 相手の気持ちをくさや表情から正しく読み取れていると思う 相手の感情や心理状態を敏感に感じ取れていると思う
表現力 α係数：0.873	自分の考えを言葉でうまく伝えられていると思う 自分の気持ちをくさや表情でうまく伝えられていると思う 自分の感情や心理状態を正しく察してもらっていると思う
説得力 α係数：0.785	会話の主導権を握って話を進めている 納得させるために相手に柔軟に対応して話を進めている 自分の主張を論理的に筋道を立てて説明している
対立調整力 α係数：0.838	意見の対立による食い違いに適切に対処している 感情的な対立による食い違いに適切に対処している

※藤本・大坊(2007) コミュニケーション・スキルに関する諸因子の階層構造への統合の試み
ENDCOREs 尺度を参考に項目を作成(5段階尺度、15項目)
因子分析を行い、因子負荷量が小さい1項目を除外し、5因子を抽出。因子分析：最尤法、プロマックス回転

図10 上司に必要なスキルと保有状況

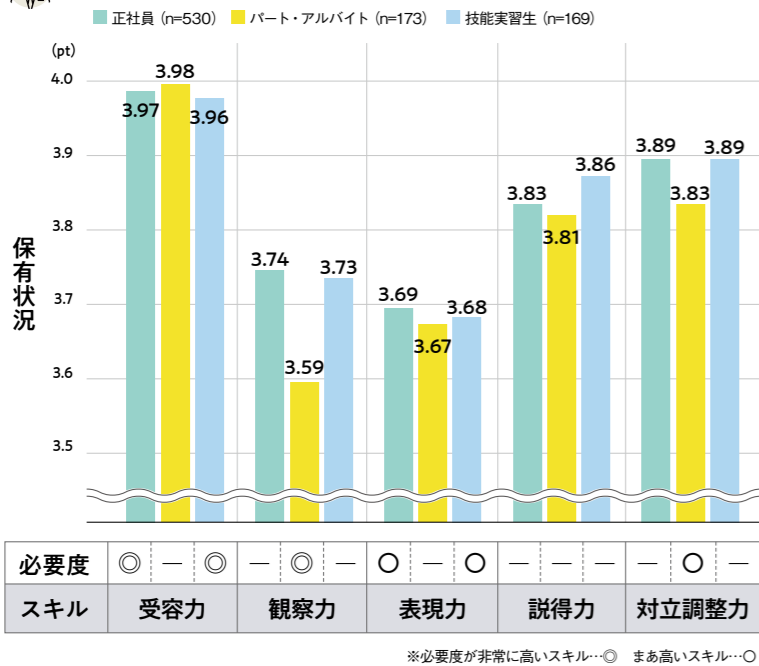
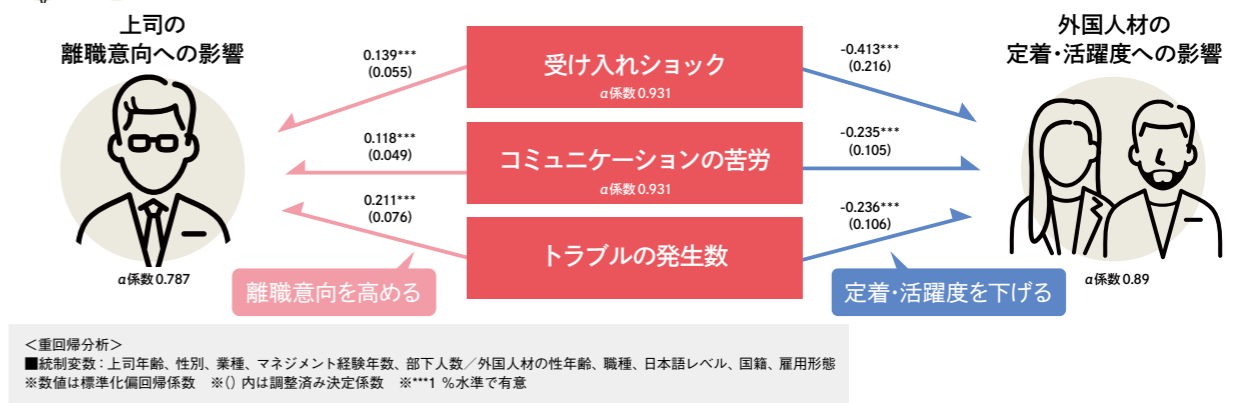


図6 上司の離職意向と外国人材の定着・活躍度に影響を及ぼす3つの要素



高いケースが多い。調査でも10〜60代まで幅広い外国人材を抱えている状況が明らかになってきている。また、採用プロセスで外国人材のバックグラウンドを十分審査できないまま採用することも多いため、相手の様子から考えを読み取る「観察力」や意見や感情の対立をうまく対処する「対立調整力」は必要なスキルなのだろう。組織へのロイヤルティが低いため、外国人材側からの積極的な働きかけを期待す

ることも難しい。一方、スキル保有率の低さについては、上司の年齢が若いことが背景にあると考えられる。飲食やコンビニなどの店長は入社数年目の若手正社員が担うケースが珍しくない。調査でもパート・アルバイトは40歳以下の割合が48.5%と、他雇用形態(正社員31.7%、技能実習生42.7%)よりも高くなっている。また、同じスキル名でも内容が異なる

ケースがある点にも注意が必要だ。正社員と技能実習生は、ともに「表現力」が必要だが、正社員で必要とされる表現力は「言語による表現力」、技能実習生で必要な表現力は「しぐさ・表情の表現力」を指す。正社員は担当業務や評価基準を個別に設定されることが多いため、上司は日本語や英語など言語での説明が求められる。一方、技能実習生は定型化された業務が多いことに加え、日本語レベルがあ

まり高い人には言語以外の伝達手段で対応する場面が多いと考えられる。こうしたことから、同じスキルでも内容が異なってくるのだろう。このような必要スキルの詳しい内容と保有率の関係については、16〜17頁に紹介している。上司自身のスキルアップ、企業の人材育成対策の参考としてご活用いただきたい。

改善策1
受け入れショックを和らげる

日本人上司は外国人材の受け入れ時にどのようなことに想像以上のショックを受けるのだろうか。図7にあるように、正社員とパート・アルバイトでは「自己主張が強かった」、技能実習生では「日本の常識が通じなかった」が1位という結果となった。ほかには、「昇給の要求が強かった」は、どの雇用形態においても上位5位以内にランクインしている。さらに、外国人材の受け入れショックが生じる要因について分析を行ったところ(図8)、「これまでのやり方・既存のルールを守って成果を出してほしい」など「ルール遵守」のこだわりや、「職場では空気を読んでほしい」など「暗黙の同調圧力」といった規範意識の強い人がショックを受けやすいということが分かった。このような傾向があることを上司自身が知っていれば、受け入れショックを和らげる手助けになるはずだ。

改善策2
コミュニケーションのスキルを磨く

外国人材マネジメントには、どのようなコミュニケーションスキルが必要なのかを分析し、日本人上司がそのスキルをどの程度保有しているのかを調べた。まずコミュニケーションスキルを測る15項目を聴取し、因子分析によって「受容力」「対立調整力」の5つの主要スキルを抽出した(図9)。

次に、この5つのスキルについて、外国人材の定着・活躍に影響する度合いを分析。影響度が高いスキルほど上司が保有していることが望ましく、上司の保有率が低い場合は集中して強化していくべきだろう。こうしたスキルの必要度の高さと、上司の保有状況を示したものが図10だ。なお、棒グラフの下にある「必要度」の表の◎や○が必要度の高さを表している。例えば、「受容力」は正社

図7 外国人材受け入れショック 上位5位

外国人材グループ	順位	理由	割合
外国人部下が正社員 (n=530)	1位	自己主張が強かった	45.1%
	2位	昇給の要求が強かった	39.6%
	3位	仕事内容に対するこだわりが強く、指示したことをやらないこともしばしばある	37.9%
	4位	組織へのロイヤルティが低かった	37.2%
	5位	日本の常識が通じなかった	36.8%
外国人部下がパート・アルバイト (n=173)	1位	自己主張が強かった	53.8%
	2位	組織へのロイヤルティが低かった	51.4%
	3位	仕事を教えるのに時間がかかった	50.3%
	4位	日本の常識が通じなかった	47.4%
	5位	昇給の要求が強かった	44.5%
外国人部下が技能実習生 (n=169)	1位	日本の常識が通じなかった	50.9%
	2位	コミュニケーションが困難だった	45.6%
	3位	仕事を教えるのに時間がかかった	44.4%
	4位	自己主張が強かった	41.4%
	5位	昇給の要求が強かった	40.2%

※各文頭の「想像以上に」は省略して記載

員と技能実習生で特に必要とされ、いずれの雇用形態でも上司の保有率は高い。また「観察力」「対立調整力」は、パート・アルバイトで必要度が高くなっている。ここで注目されるのが、パート・アルバイトと正社員・技能実習生では必要スキルの種類が異なり、かつパート・アルバイトのスキル保有率が芳しくない点だ。それは、なぜなのか。それにはパート・アルバイトの雇用現場特有の状況があると考えられる。パート・アルバイトは正社員や技能実習生と比べて、外国人材の年齢や国籍などの分布が広く、多様性が

外国人材の雇用形態別

外国人材の 定着・活躍を促す コミュニケーション スキルマップ

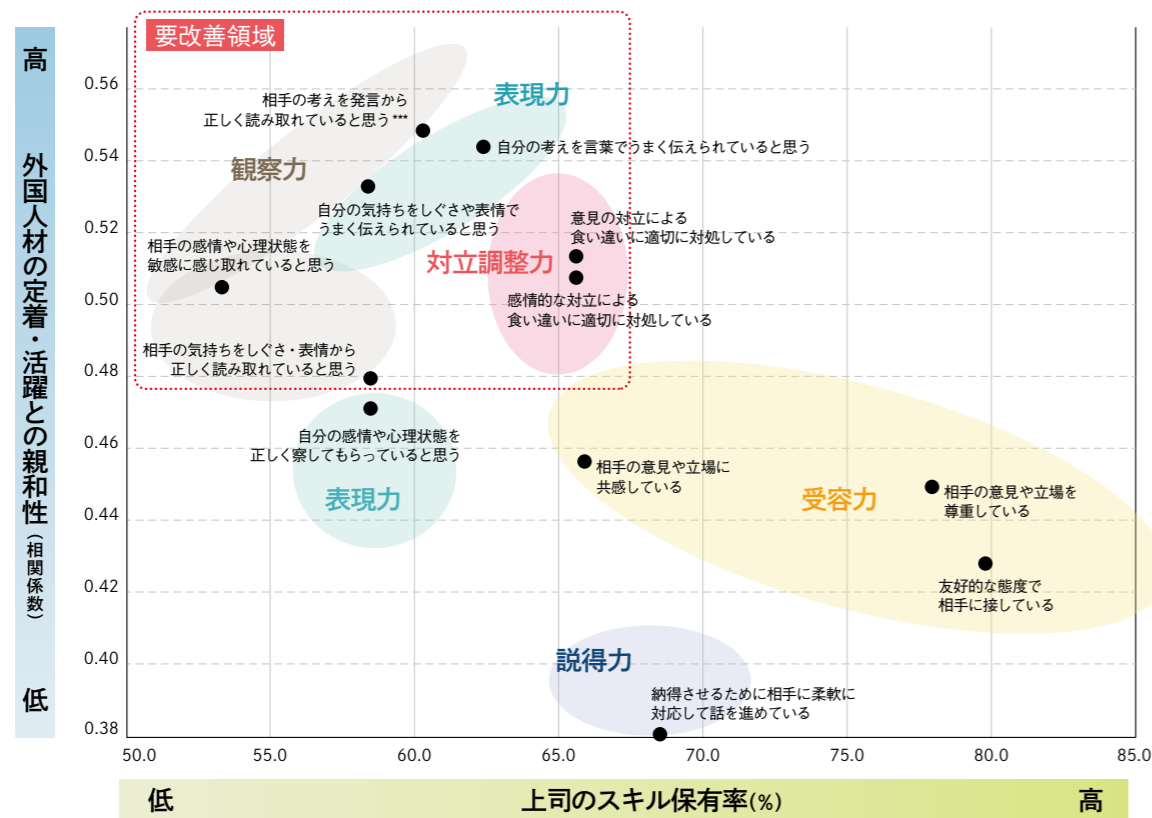
***：外国人材定着・活躍度を従属変数とした重回帰分析で有意な項目
相関係数が低すぎる項目は省略

外国人材をマネジメントするためのひとつの鍵となる上司のコミュニケーションスキル。ここでは、前頁の図9で紹介した5つのコミュニケーションスキルについて、外国人部下の雇用形態別に必要なスキルの詳細と、日本人上司のスキル保有状況をマッピングした。マップの縦軸は各スキルが外国人材の定着・活躍との親和性を示し、横軸は上司のスキル保有率を示している。そして、各マップの左上の赤い点線枠は「要改善領域」で、外国人材の定着・活躍に必要でありながら、上司の保有率が低い状態であるスキルを表している。

コミュニケーションスキルをマッピングした図)では、親和性が最も高いスキルは「観察力」の「相手の考えを発言から正しく読み取れていると思う」だが保有率は6割程度にとどまり、「要改善領域」に含まれる。これ以外にも「要改善領域」には複数のスキルが示されている。これらのスキルを集中的に強化することで、疲弊が目立ったパート・アルバイト領域の上司をサポートできるのではないだろうか。また、日本人上司は「受容力」や「説得力」のスキルの保有率は全体的に高い。こうした強みを生かしつつ、上司自身も企業も「要改善領域」のスキル向上を図り、さらなる外国人材の定着・活躍につなげていただきたい。

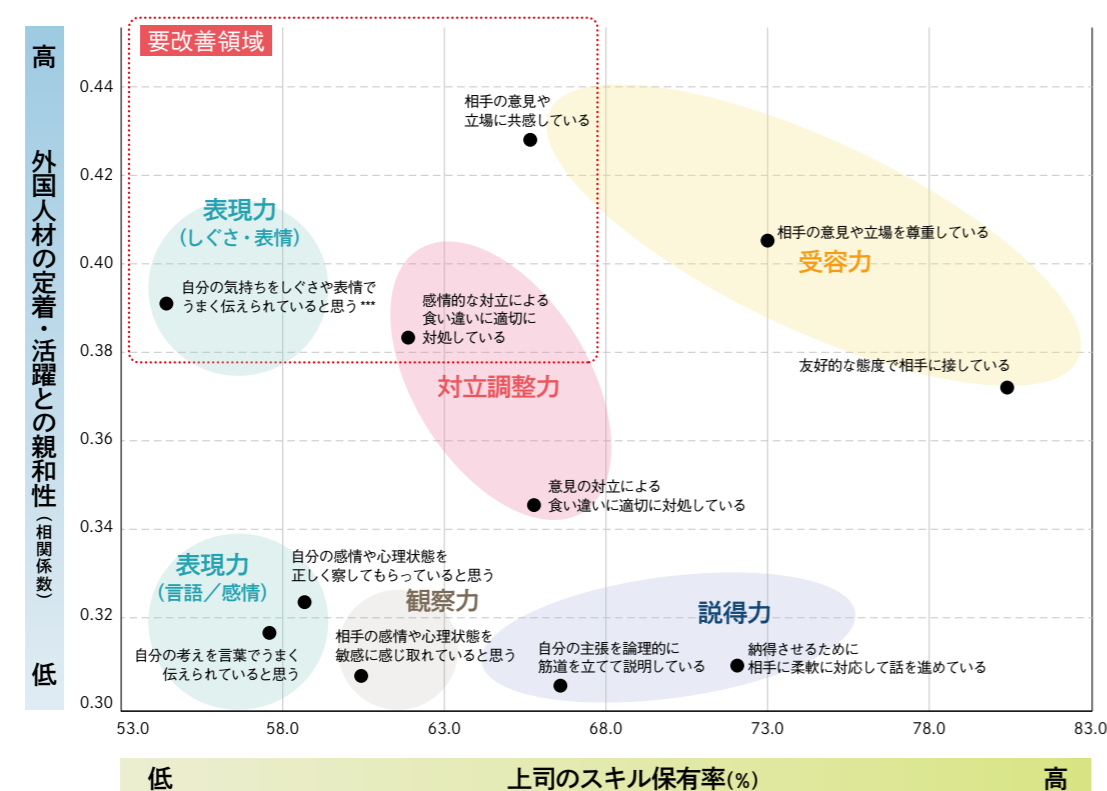
パート・アルバイト

(n=173)



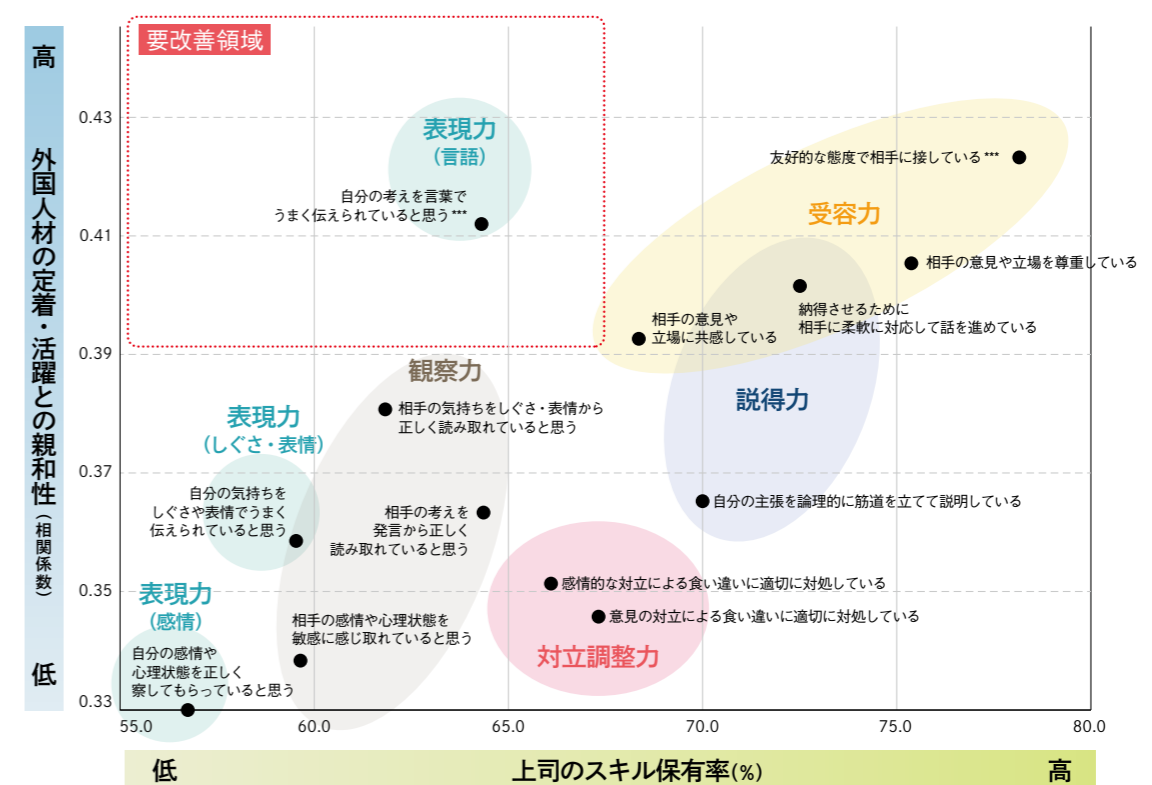
技能実習生

(n=169)



正社員

(n=530)



企業は外国人雇用を 《組織変革のきっかけ》にできるか？

外国人材を受け入れる企業において、上司が改善できることや企業が取り組める支援の余地はかなりありそうだ。しかし、現場の日本人上司はノウハウがない中で試行錯誤を繰り返して、疲弊してきている。このまま企業が対策を怠れば、外国人材のみならず、日本人上司も離れていくだろう。現場任せにせず、企業として取り組むべきことは何か。調査分析から見えてきた改善策を挙げる。

外国人雇用を組織の成果につなげるには
現場任せにせず、企業としての
取り組みを強化すべき

今回の調査を通して、日本人向けに最適化された雇用のあり方やマネジメント手法は外国人材にフィットしていないことが明らかになった。その結果、外国人材は不満を抱え、孤独を深めている。一方、最前線で働き、外国人材のマネジメントにあたる日本人上司も疲弊し、離職リスクが高まっていた。このような状況が踏まえ、企業が外国人雇用を組織の成果や成長につなげるためにどのようなこ

とに組み組めばよいのか。分析から見えてきた3つの改善策を提案したい。

改善策1

外国人材や受け入れ現場へのサポートを厚く

まず、12頁で紹介した通り、外国人材に対する研修やフォロー、制度整備、受け入れる職場へのサポートなど外国人材の受け入れに対する取り組みについて、何も行っていない企業が2〜3割存在していた。これは、積極的に外国人材を受け入れようとしている現在のような局面

において「放置」に等しい。企業には、ノウハウを可視化し、蓄積して、全社的に共有するナレッジマネジメントが求められる。具体的には、現場の力では対処できないような制度や福利厚生、外国人向け研修やマニュアル作成、日本人上司向けの教育や定期面談などのサポート施策の拡充が挙げられるだろう。

改善策2

上司の意識改革とスキルアップをサポート

日本人上司の離職意向を高める要因の

ひとつに「受け入れショック」があること、また「ショックを受けやすいのは、規範意識が強い人」という結果も導き出された(15頁の図8参照)。規範意識が強い人とは、「ルール遵守」や「暗黙の同調圧力」傾向が高い人のことだ。

これらの結果を反面教師とするならば、「郷に入っては郷に従え」という風潮を排除し、異なる価値観や考え方を柔軟に受け入れる企業風土に変えていくことが重要なのは明らかだ。同質性の高い組織が多い日本企業では「空気」や「暗黙の了解」を理解し合えたかもしれないが、育った文化や価値観の異なる外国人材に同じことを求めても無理がある。上司は自身の

傾向を知り、意識を変える必要があるだろう。これは、外国人雇用だけではなく、女性やシニアをはじめとした、多様な働き方を必要とする働き手に対しても有効な策といえる。

また、外国人材マネジメントに必要なコミュニケーションスキル(16〜17頁)の向上も欠かせない。企業には、上司の意識変革をサポートする体制が求められるだろう。

改善策3

賃金設定の思い込みをなくす

「賃金」に対する企業のスタンスは、外国人雇用の経験の有無で異なり、特に正社員とパート・アルバイトで顕著に表れている。図1は、すでに外国人材を雇用している企業に「外国人材の賃金水準」について聴取した結果である。正社員、パート・アルバイトの賃金水準は「日本人と同水準」とした割合が7割超で、「日本人よりも低水準」が2割前後であった。一方、外国人雇用を検討中の企業に想定賃金を聞いた結果(図2)では、「日本人よりも低い」と回答した割合が4割近くに上り、外国人材は日本人よりも「安い賃金」で雇用できると考えている様子が見える。なお、技能実習生については、

雇用企業でも「日本人よりも低水準」が5割近くとなっており、待遇改善を進めべきだろう。

9頁で見た外国人材の不満では、「給料が安い」「給料が上がらない」「昇進・昇格が遅い」といった処遇に関する不満が上位に挙げられていることから、最初の賃金設定はもちろん、その後の昇進・昇格・昇給の評価基準を明確にし、年功的運用の排除や早期選抜を進めていく必要がある。2020年4月から施行された同一労働同一賃金の思想に照らしても、

日本人との間に不当な賃金差があることは許されないだろう。

また、アジアをはじめ世界中で人材獲得競争は激化し、賃金だけを見れば日本より好待遇な国は増えている。外国人材を安価な労働力とみなしては、外国人材のほうから見切りをつけられてしまいうだろう。労働環境や労働条件、さらには住環境などを継続的に向上させ、働く場としての魅力を高めていく努力が求められる。

外国人雇用を
企業変革のきっかけにする

現在、日本は前例を見ないほどの人手不足に直面し、女性やシニア、育児介護・闘病などの諸事情と両立して働く人の活躍に加え、外国人材に期待がかかっている。しかし、今回の調査結果を見る限り、受け入れ現場は手探り状態で、外国人材は不満や孤独を抱える中、企業のサポートも十分とはいえない。また、外国人雇用に対する企業姿勢は二極化し、二の足を踏んでいる企業も多かった。

こうした背景には、外国人雇用に関する企業の取り組みを「コスト」として捉えている影響が考えられる。ビジネス環境が激変する中で生き残るためには、その発想を変えていく必要があるだろう。外国人材の雇用を経営戦略の一部として企業全体で取り組むことは、多様性を生かした企業に変わっていくきっかけになる。外国人材の受け入れや活躍推進を将来の企業成長に向けた「投資」と捉えて進めることができている企業は、外国人材の活躍も目覚ましい。次頁からは、そうした事例を紹介していきたい。

図1 外国人材の賃金水準(雇用企業)

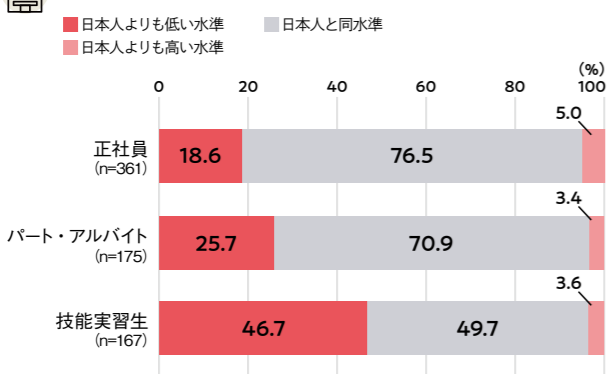
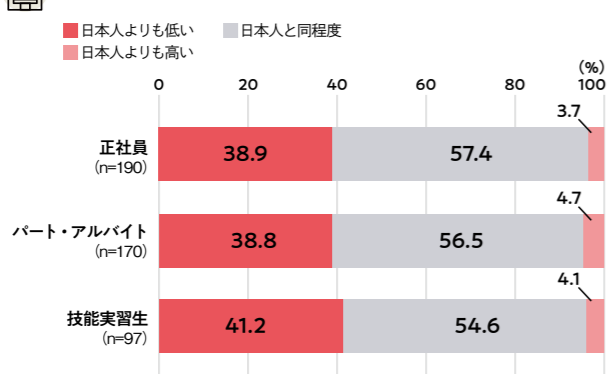


図2 外国人材の想定賃金(雇用検討企業)



パート・アルバイト人材の活躍推進に向けたヒント



Case Study

急増する外国人材 さらなる採用・定着を目指し 挑み始めた本部としての取り組み



加盟店研修部 従業員研修支援 マネジャー
小倉 一裕 氏

教育推進部 能力開発担当
千後 嘉子 氏

海外事業本部 グローバル人材開発部 マネジャー
長井 由衣 氏

従業員に占める外国人材は 約1割

全国のセブン・イレブン店舗で働く外国人従業員数は近年、増加の一途を辿っている。従業員全体に占める割合で見ても約1割が外国人という状況だ。直営店における外国人材の国籍を見ると、ネパールが3割前後で最も多く、次いで中国、ベトナム、ウズベキスタン、ミャンマー、スリランカと多様である。

こうした状況を受け、外国人材の活躍支援をミッションとするグローバル人材開発部が設置されたのは2017年のこと。グローバル人材開発部の長井由衣マネジャーは、次のように説明する。

「外国人材の増加は、加盟店オーナー様が日々チャレンジされた結果だと思いません。グローバル人材開発部では、こうした加盟店に対するサポート強化によって、外国人材がさらに活躍できる基盤づくりを使命としています。その実現のために、関連部署の力添えを得ながら、情報収集や企画立案・実行に取り組んでいます」
働く外国人材を増やすために実施している施策の枠組みは次の3点だ。

- ① 働く人数を増やす
- ② 定着率向上

③ 受け入れ先の理解促進

①はグローバル人材開発部が中心となって実施している。ひとつには2019年4月の改正入管法の施行により新設された在留資格「特定技能」に、コンビニエンスストア業界が業種認定を受けられるように働きかけている。ほかには、留学生の受け入れや留学生以外の外国人採用の拡大を目指し、日本語学校との交流や定住者への職場紹介など、「職場」としてのセブン・イレブンのブランディングに努めている。

③については、労務管理の難しさや言語の問題で外国人採用に二の足を踏んでいる店舗に向けて、労務管理のポイントやコミュニケーション方法を伝え、具体的な受け入れ方法の理解促進につなげようという取り組みもスタートしている。加盟店の労務サポートチームとともに実施中だ。

多様な人材に対応できる イラスト中心のマニュアルを作成

②の定着率向上については、グローバル人材開発部と教育推進部、加盟店研修部がタッグを組んで取り組んでいる。具

体的には、教育ツールや研修などの教育体系の整備だ。これらは、新規採用した際の人材教育・オンボーディングにおいて重要な役割を果たす。

同社では2017年7月、新人外国人材向けのマニュアル「First Book」の第1部をリリースした。1号店の開店以来、蓄積されてきたマニュアルの中から新人教育に必要な内容をピックアップ。現在は「第1部：お店の基本編」と「第2部：レジ接客編」で構成され、この2冊で新人教育がひと通りカバーできるようにしている。また、易しい日本語とイラストによる説明で、多国籍化する店舗においてどの言語話者にも理解できる内容にしようと構想された。同書作成に携わった教育推進部能力開発担当の千後嘉子氏から話を聞いた。

「『First Book』の着想は、私が店舗経営相談員(OFIC)をしていた頃の経験が基になっています。当時の担当店舗ではほとんどが外国人材を雇用しており、中には9割が外国人材という店舗もありました。うまくいっている店舗の共通点は、従業員教育をしっかり行っていることでしたが、外国人材に関してはどうしても言語がネックになっているようでした。そこで、教育推進部に異動になった際、言語の壁を取り払うマニュアルを作りたいと考えました」

□ Company Data

株式会社セブン・イレブン・ジャパン

設立：1973年
チェーン全店売上高(国内)：4兆8,988億7,200万円(2019年2月期実績)
従業員数：9,092名(2019年2月末現在)
総店舗数(国内)：20,955店(2020年2月末現在)

コンビニエンスストアをはじめ、総合スーパー、百貨店、レストラン、銀行、IT サービスなど幅広い業態を擁する総合流通グループ「セブン&アイ・ホールディングス」の中核企業。世界18の国と地域に69,000店以上*を展開するグローバル企業。

*2019年3月末現在、海外は2018年12月末現在

コンビニエンスストア業界最大手、セブン・イレブン・ジャパンでは現在、従業員全体に占める外国人材の割合が増加している。今後、人手不足の深刻化が懸念される状況下で、多様な国籍や文化を持ち、日本語レベルもさまざまな外国人材を日本企業はどのように育成し、活躍を支援していけばよいのか。外国人材の受け入れ促進、マニュアル作成や研修整備といった定着施策を推し進める同社の取り組みを伺った。



日本は憧れの就職先ではない 正しい危機感を持って 高度外国人材の採用定着対策を

Expert View



高度外国人材の活躍推進に向けたヒント

日本貿易振興機構(ジェトロ)といえば「対日投資促進」や「中堅・中小企業等の海外展開支援」などビジネス支援のイメージが色濃いが、近年は国内外のネットワークをフルに活用し、日本企業に対する高度外国人材の活躍推進も支援している。なぜ、ジェトロが「人材」の分野に参入したのか。その経緯と、支援を通じて見えてきた高度外国人材の採用・定着強化に必要な対策について、高度外国人材活躍推進プラットフォーム事業の責任者である河野敬氏に語っていただいた。

河野 敬氏

ビジネス展開・人材支援部 国際ビジネス人材課長

独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)

設立:2003年
職員数:日本国内988名、海外731名(2019年4月1日現在)

貿易・投資促進と開発途上国研究を通じ、日本の経済・社会のさらなる発展に貢献することを目指す。海外74カ所、国内48カ所のネットワークを活用し、海外ビジネス情報の提供、中堅・中小企業等の海外展開支援、対日投資の促進などに取り組んでいる。



しています」(千後氏)

あくまで従業員教育は各オーナーに委ね、マニュアルの活用を本部からは強制しない。それにもかかわらず、「First Book」の認知度は非常に高まっている(千後氏)という。現場におけるニーズの高まりと、それに応えるマニュアルの質の高さが合致した結果、自然に活用率向上につながっているようだ。

「First Book」作成を通じて感じたことは、老若男女・国籍問わず、皆様に「セブン・イレブンはきちんと教育してくるので安心だ」と思っていたり、安心感の重要性です。不安なまま働くことが、最も離職につながります。そのため、安心して教育を受けられる環境をどの店舗でも同じように実現できるように、教育ツールを整備すること。それは本部が果たすべき重要な役割です。今後はマニュアルのユニバーサルデザイン化を進めるなど、教育の仕組みがセブン・イレブンの競争力のひとつとなっていけるよう質向上に努めます」(千後氏)

日本文化の理解をベースに置く
「おもてなし研修」

マニュアルに並び、重要な定着施策が

2018年10月に開始した外国人材向けの「おもてなし研修」だ。加盟店研修部の小倉一裕マネジャーは、「おもてなし研修」について次のように説明する。

「加盟店における外国人材教育をサポートし、働く人の不安を取り除くことが「おもてなし研修」の目的です。この研修は外国人専用で、レジ業務などについてゆっくりとしたスピードで丁寧に教えていきます。中核に据えているのは日本文化の理解で、例えば柔道の「礼に始まり礼に終わる」というお辞儀の文化と大切さを伝えた上で、あいさつや言葉遣いについて教えています」

そのほか、「袋詰め」のテクニックも学

ぶ。実は、コンビニの袋詰めはかなり難度の高い業務のひとつ。「温かいものと冷たいものを分けたり、底に入れたほうがよいものや、同じものでも袋に詰めず手渡したほうがよい場合があったりと、袋詰め業務は「気配りの宝庫」(小倉氏)であるため、時間をかけて研修を行っている。

受講には、加盟店オーナーからの申し込みが必要。雇用する外国人材の受講を希望する加盟店オーナーは研修日とシフトを確認し、担当OFCに相談して受講登録を行う。研修会場は全国にある地区事務所のレジ接客研修ルームであるため、全国各地で受講が可能だ。

「First Book」と同様、「おもてなし研修」の受講も強制ではなく、オーナーの判断に委ねられている。そんな中、2020年1月末までに300名以上が受講しており、認知度もかなり上がっているという。

「人手不足が深刻になると、なかなか教育の時間を十分に取れないオーナー様もいます。そうした中で、特別な研修にオーナー様が引率されたり、外国人材を送り出したりすることで、オーナー様から新人への期待感の表明にもなり、定着につながる。外国人材が定着すると人が人を呼ぶ好循環が生まれます。変化は常に現場から起きていますので、今後も外

ジェトロが高度外国人材の活躍推進に参画する理由

ジェトロは、企業に対する貿易や投資支援が中心で、直接、人材に関する支援を行うことはありませんでしたが、支援企業からはしばしば「海外進出に当たっての担い手不足」が課題に挙がっていました。そんな折、「日本再興戦略」改訂2014―未来への挑戦―」が2014年6月に閣議決定され、2015年に発足した「外国人材活躍推進プログラム」に名を連ねることになったのです。

日本政府は2009年頃から、高度外国人材ポイント制の見直しや新在留資格「高度専門職」の創設など制度整備を進めてきました。しかし、制度自体の周知不足が課題であったため、ジェトロは「外国人材活躍推進プログラム」の一環として関係省庁と連携し、企業への情報提供に取り組んできました。

2018年6月に閣議決定された「未来投資戦略2018―『Society 5.0』データ駆動型社会』への変革―」では、高度外国人材や留学生受け入れに関して明確な数値目標がKPIとして示され、さらなる外国人材活躍推進が求められました。そこで、各施策の有機的な連携を図る仕組みとして、ジェトロに「高度外

国人材が基本の業務内容を理解し、定着を後押しできる研修にしていきたいと考えています」(小倉氏)

以上のように、セブン・イレブン・ジャパンの外国人材の採用と活躍支援の取り組みは多岐にわたる。それでも「まだまだ途上」と言う長井氏に、最後に、多様な人々のマネジメントを行う上でのポイントについて尋ねた。

「私見ですが、多様な人々の違いにすべて完璧に因應するのは難しい。例えば、外国人材だけを意識してマニュアルを作れば、結果的に日本人にとって非常に分かりづらいものになってしまう可能性もある。それぞれの「不安」を理解した上で、誰かひとりではなく、全員にとって分かりやすい良いやり方はないかと考え、実行していくことが大切だと思います」

日々、多様な人々がお客として訪れるセブン・イレブン。だからこそ、働く人も多様な人材の活躍を促し、皆が気持ちよく利用できる店舗にしたい。そんな思いを原動力に、同社の外国人雇用への取り組みは続いている。

「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」が設置され、新たな取り組みがスタートしたのです(※1)。

「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」とは

具体的な取り組みは、大きく分けて3つあります。1つ目は、「高度外国人材受け入れ施策の有機的連携」です。60〜70の国内大学・専門学校やさまざまな団体・組織と連携して、外国人学生と、高度外国人材を必要としている中堅・中小企業や地方の企業を効果的にマッチングしていく取り組みを行っています。例えば、海外のジョブフェアや留学フェアにおいて日本企業がプレゼンする機会をつくり、海外の大学生に日本企業を知ってもらうったり、日本での就職を見据えた日本留学の魅力アピールしたりしています。また、日本には現在約30万人の留学生がいますが、日本で就職を希望しても就職できていない実態があるため、全国の大学やハローワークと連携して、企業と留学生をつなぐサポートも行っています。

2つ目は、「ポータルサイトを通じた情報発信と、ワンストップサービスの提供」です。高度外国人材や留学生、日本企業に対し、問い合わせに一元的に答え

※1「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」始動に伴い、「外国人材活躍推進プログラム」は廃止

るサービスの提供やウェブサイトに「高度外国人材活躍推進ポータル」を展開。ポータルサイトでは、イベント情報や採用から定着までの段階別情報などを、高度外国人材・留学生と企業の双方の視点でまとめて日本語と英語で発信しています。海外では就職活動という概念がなく、日本語がネックになることも多いため、ポータルサイトの意義は大きいと考えています。なお、現在(※2)ポータルサイトに登録している企業は104社です。

3つ目は「外国人採用を検討する中堅・中小企業に対する伴走型支援」です。5〜6年前までは高度外国人材の採用を行うのは大手企業が中心でしたが、今は中小企業も増えています。ジェトロの専門相談員が、高度外国人材の採用を考える企業を訪問し、採用戦略の整理から、ロードマップへの落とし込み、着手すべき具体的施策のアドバイスなど、採用から定着までを継続的にサポートします。専門相談員は7名(※2)で、200社ほどの支援を行っています。2020年度は相談員を12名に増員し、支援を拡大します。

高度外国人材の採用成否の分かれ目

これまでの支援活動を通じて、高度外

のような仕事を任せてもらえて、どのような点が楽しいか」など外国人目線の魅力が並ぶ一方で、会社のスペックよりも「入社後、何ができるか」のほうがずっと有益な情報であることが分かります。また、外国人材の雇用状況も注目されています。雇用実績があれば、活躍している外国人材を紹介するのも有効でしょう。

既存の日本人社員が外国人材定着の鍵を握る

「定着フェーズ」におけるポイントは、「外国人材と一緒に働く日本人社員に対するサポートの強化」です。特に有効なのは、他社の取り組みを知り、実践してみることだと思います。実際に《生身の人間》を受け入れることで見えてくることがありますから、当事者同士で話し、気付き合うことが重要だと考えます。

多くの企業は、ジョブ型の評価制度やメンター制度、給与体系、福利厚生といった制度改革に取り組みとします。もちろん今後、外国人雇用を進めていくのなら、パフォーマンスと処遇の相関性が高い評価制度などを整えるべきだと思います。しかし、枠組みを整えても運用がうまくいかなければ意味がありません。それよりも、外国人雇用の方針について日

国人材の採用・定着に成功している企業にはいくつかの共通点が見えてきました。採用・定着フェーズごとに事例を挙げながらお話しします。

まず「採用フェーズ」では、3つのポイントが挙げられます。1つ目は、「外国人材の採用目的を明確にすること」です。ただ単に「人手が欲しいから」という目的では失敗します。海外進出や事業拡大、インバウンド対応など、企業によって採用意図はさまざまですが、いずれにしても「外国人材の採用において求める付加価値」に重点を置くべきです。

良い事例は、工業用ガラスの卸売り事業を行う東京都品川区の前田硝子株式会社です。同社は10年ほど前に中国製品の輸入を始めました。代理店を介してビジネスを行う中で、通訳頼みでは思うように交渉を進められず、「言語を堪能に操れること」と「ビジネスの交渉力」は異なることを痛感します。そこで、採用する外国人材には「ビジネスの交渉力」を求めることになりました。その結果、複数の高度外国人材の採用に成功。現在、価格交渉や現地法人の立ち上げなどを中国や韓国出身の人材が担っています。

2つ目のポイントは、「外国人材の採用方針を縦串(社長・社員)と横串(事業部門)で共有すること」です。高度外国人材の採用・受け入れに成功している企

本人社員と意識を擦り合わせ、全員が腹落ちする状態をつくるのが先決です。

外国人材のインターンシップの実施は、社内の認識合わせに効果的です。いきなり本採用から始めると「誰が育成するのか」など社員が戸惑い、ハレーションが生じてしまいがちですが、短期のインターンシップであれば期間中に良い経験をしてもらおうと歓迎ムードで迎えることができます。インターン活用における良い事例は、複合機やプロダクションプリンターに使用する高精度歯車を製作する神奈川県横浜市の光輝化成株式会社です。ベトナム進出を検討していた同社は、社内に単身赴任できる人材がいなかったため高度外国人材の採用を検討。しかし、採用前には日本人社員が外国人材に慣れることが先だと考え、人材募集前

業では、採用意図が社長からメンバー社員に至る「縦串」と、人事部や受け入れ先の事業部など関連部門間を貫く「横串」で、しっかりと共有されています。こうした社内における目的意識の擦り合わせがとても重要です。

3つ目のポイントは、「外国人材の役割や仕事内容、企業の魅力を整理し、きちんと発信すること」です。外国人材はジョブ型雇用が前提であるため、役割や仕事内容が明確でない日本型雇用による不安を覚えます。すぐに雇用の在り方まで変

にベトナム人留学生のインターンシップを行いました。インターン生たちとの交流がきっかけで、日本人社員のベトナムや外国人採用に対する理解も深まったといえます。その後、インターン生のうちの1人を社員として採用。現在、幹部候補として活躍中で、いずれベトナム進出のキーパーソンになると期待しています。

高度外国人材の活躍推進における重要なポイントの多くは、企業規模に関係なく共通します。電子部品、音響機器、カーナビゲーションの大手製造販売企業であるアルプスアルパイン株式会社は外国人雇用が進んでいることで有名ですが、これまで述べたようなことを地道に10年がかりで取り組んでこられています。そのような先進的なアルプスアルパイン社でも、いまだ「道半ば」だとおっしゃっています。企業規模を問わず、日本企業は外国人雇用に関して、まだまだ知見を積み上げていかなければならない段階にあるといえるでしょう。

日本はもはや憧れの国ではない、正しい危機感と継続的発信が必要

本活動やジェトロの海外拠点からの情報を通して見ると、今やアジアの国・地域の若い人材が最も希望する留学先・就

えるのは難しいですが、キャリアステップの見える化は最低限必要です。また、外国人材に向けた企業ブランディングも欠かせません。日本企業に自社アピールを書くようお願いすると、多くが「会社概要」や「我が社のモットー」を書こうとします。果たして、それで外国人材に働きたいと思ってもらえるでしょうか。ひとつの事例として、東北大学の留学生向け「地元企業の求人広告を作るインターンシッププログラム」をご紹介します。留学生が作る広告には「入社すれば、ど

職先が日本でないことは明白です。最近では中国や韓国、シンガポールの人気が高まり、過去多かったタイやマレーシアからの留学生も減少しています。インドであるのに対し、日本は千数百人しかない。また、日本の家賃や生活費が高いため、賃金からこれらの費用を差し引くと、結果的に母国で働く場合と同レベルだったという事態が生じています。日本企業にはこのような状況に対する危機感がまだ十分になく、むしろ外国人材を人手と捉え「雇ってあげている」と考える企業のほうが多いとさえ感じます。日本はもはや憧れの国ではない、という危機感を正しく持つべきです。

とはいえ卑下ばかりする必要もありません。これまで培ってきた日本ブランドはまだ健在な部分もあるため、これを維持し、さらに高めていく努力を怠らないことが大事です。そのためには、一人でも多くの外国人材に日本企業で働きたいや楽しさを感じてもらうこと。そして、しっかり情報発信をしていくことが欠かせません。もはや待っているだけでは、日本は選ばれなくなっています。残された時間はそう長くはないことを自覚しつつ、外国人材と共に成長への道を切り拓く日本企業が今後一層増えていくことを願うばかりです。



「高度外国人材活躍推進ポータル」サイトトップ

※2 2020年2月取材時点

日比谷 毎日のように「未曾有の人手不足」が新聞の見出しに躍る時代になり、パート・アルバイト人材を多く抱える企業、具体的には全国でチェーン展開するような飲食業や小売業、物流業などは今、本当に現場が疲弊しています。店舗をはじめ、お客様との接点となる現場組織をきちんとマネジメントできなければ、なかなか人を採用できず、採用できたとしなくてもすぐに辞めてしまいます。しかも育つ前に辞めてしまうため現場のパフォーマンスも組織力も上がらず、最終的に業績が上がりにません。また、ブラックバイトやバイトテロが報じられているように、職場のモラルや法令遵守にも懸念が生じ、現場はますます働く人が集まらない場所になってしまっています。少ない人数で回さざるを得ず、その結果「あの業界で働くのは大変だよ」と吹聴され、さらに

高月 労働集約的なビジネスをしている企業は、特に人が大事だと分かっているはずですが、それなのに、なぜ退職者が続出し、結果的に自分たちが疲弊する状況になっているのでしょうか。

日比谷 残念ですが、数十年前から経営者の意識が変化していません。これだけ人手不足が深刻化しているにもかかわらず、特にパート・アルバイト雇用ではまるでコモディティ化した《商品》のように「より安く、いなくなればまた雇えばいい」という感覚でいるのです。下手すれば毎年の採用者数と退職者数が同数であることに気付かず同じやり方を続けていたり、気付いていても今まで通りでいいだろうと考えていたりします。また、パート・アルバイト領域は留学生に頼っている側面が強いのですが、今後留学生が減少に転じる可能性があることに危機感を持っている経営者の方は少ないと感じます。



高月 一口に外国人材といっても国籍や民族、文化がそれぞれ違います。そうした違いを理解するための現場マネジャーに対する教育、会社からのサポートはどのような状況でしょうか。

人手不足にもかかわらず変化しない経営者の意識

パート・アルバイト領域

高月 日比谷さんは日本マクドナルドで採用部門の責任者を務めた後、パーソル総合研究所フィールドHRラボ責任者に就任されました。まず、フィールドHRラボの活動について教えてください。

人が集まらない負のスパイラルに陥っています。我々フィールドHRラボは、この負のスパイラルを断ち切り、職場を良い環境にして従業員満足度とサービスレベルを向上させることにより、結果として業績向上につながるといふ本来の正しいサイクルに戻すお手伝いをしています。

高月 労働集約的なビジネスをしている企業は、特に人が大事だと分かっているはずですが、それなのに、なぜ退職者が続出し、結果的に自分たちが疲弊する状況になっているのでしょうか。

重要性が増す多様な人材のマネジメント 文化的な違いへの配慮が必要

高月 パート・アルバイトの充足が難しくなっている中、外国人雇用を進めている業界や企業の特徴はありますか。

日比谷 政府の施策で最近特に、外国人雇用注目集まっていますが、実は飲食業の現場では40年以上前から外国人の方が働いていました。長期的な外国人雇用の実績がある企業では、その人数を増加させる傾向にあります。一方で「日本人を採用できないからその代わりに」という発想で外国人雇用を始める企業も増えているため、外国人材の取り合いになってきています。しかし、外国人材ならではの能力を生かすような採用はまだ少なく、自社にどのような人材が必要で、

採用後にどう育成していくかという採用・育成戦略を持っている企業もごくわずかです。

高月 パート・アルバイトは日本人でもスキルや年齢、属性が多様であると思いますが、外国人はさらに言葉や文化の違いがあるためマネジメントは大変です。現場のマネジャーに、マネジメントスキルは備わっているのでしょうか。

日比谷 人手不足の中、店長は現場を回すだけで手一杯で、外国人雇用に関する知識やスキルを勉強する暇もなければ、会社としてバックアップを手厚く行っているところも非常に少ないのが現実です。中には外国人材に対して集合研修を実施してから店舗に配置する企業もあります。現場の店長に対しては外国人材マネジメントに関する教育が十分でなく、何か問題が生じた際、それが文化や考えの違いが原因であっても、いきなり「こんなこともできないのか」と怒鳴ってしまうケースも少なくありません。



パート・アルバイト領域を聞く

日比谷 勉



高度外国人材領域を聞く

ナイーム・イクバル



調査プロジェクト 研究員

高月 和子

調査、取材を終えて

外国人雇用のポイント

外国人材へのニーズが高まりつつも必ずしもマネジメントがうまくいっているとはいえない企業が多い中、外国人材の採用と定着、活躍促進で成功している企業は何か違うのだろうか。本稿ではパート・アルバイト人材と高度外国人材に領域を分け、前者は日本マクドナルドで採用部門の責任者を務め、現在はパーソル総合研究所フィールドHRラボ責任者兼エバンジェリストとしてパート・アルバイト領域に特化したコンサルティングを行っている日比谷勉に、後者はバイリンガルのプロフェッショナルに特化した人材紹介を手掛けているパーソルキャリア バイリンガル・リクルートメント・ソリューションズ (BRS) のマネージング・ディレクターであるナイーム・イクバルに、本調査プロジェクトの責任者である研究員・高月和子が話を聞いた。

Guest Profile

日比谷 勉

日本マクドナルドに31年間勤務した後、2018年4月にパーソル総合研究所入社。「フィールドHRラボ」の責任者であるとともにエバンジェリストを務める。日本マクドナルドでは自社運営のアルバイト求人サイト「マックdeバイト」と一括応募受付を可能としたコールセンターを設立した功績により、全世界でトップ1%の優秀な業績を残した従業員に贈られる「プレジデントアワード」を受賞。人事本部統括マネジャーとしてさまざまな採用戦略を実施し、計100万人のパート・アルバイト採用を推進した実績を持つ。

ナイーム・イクバル

英国出身、1994年来日。2001年から現在まで、人材業界で19年間の経験と実績を持つ。インテリジェンス (現パーソルキャリア) のバイリンガル人材部門として、2012年にインテリジェンス・グローバル・サーチ (現バイリンガル・リクルートメント・ソリューションズ、BRS) の設立と同時にマネージング・ディレクターに就任。現在は英語に限らず語学を生かした求人・転職を職種別の専門コンサルタントが支援するサービスとして、事業を牽引し続けている。

日比谷 多様な人材を雇用していく時代になりますが、ダイバーシティ・マネジメントに関する教育は非常に遅れていると感じます。もちろんパート・アルバイト領域であっても、グローバル企業であれば、採用時に能力やコンピテンシーを測るための簡単な母国語テストを用意していたり、肌を出さない習慣のある人たち向けのユニフォームを用意していたりと、受け入れ態勢が整備されている企業もあります。バックボーンが違うので日本企業がそこまでやるのは難しいかもしれませんが、言葉が通じなくても文化的な違いへの配慮はできるはずです。

事前に十分な説明と確認を行い、入社後のギャップをなくす

高月 企業が外国人採用で注意すべきポイントは何ですか。

日比谷 単に日本語が話せるか否かではなく、その人がその仕事にマッチしているか、どういう時間帯でどのような働き方をしたいのかといった希望や適性を見極めて採用することが重要です。私の経験では採用した1人の外国人材がある程度仕事で成功すると、知り合いに良い職場だと勧められるため、結果としてさ

らに10人ほどが働きに来てくれるようになります。同じ国の方が同じ店舗に10人も集まると別の問題が生じることもありますが、良い人材を1人でも採用できれば、良い人材が集まる仕掛けになる。これが外国人採用の特徴であると思います。

高月 希望や適性の見極めですが、確認すべき点について詳しくお願いします。

日比谷 それぞれの業界、会社でそれぞれの仕事があると思いますが、まず仕事の内容を理解していただくことです。十分確認をせず、入社してから何をやらされるのが分からない状況では、入社後のギャップが大き過ぎます。また外国人は文化や慣習の違いに戸惑うことも多いため、日本人の場合以上に退職が早まります。ですから、面接時にお店の中を案内し、どのような人と一緒に働くのかを見せてもよいでしょう。また、日本人には問題がない職場環境であっても、暖かい国から来た人には「こんなに寒いところで働くのか」と驚かれるケースもあるため、五感を使って職場を見てもらい、本人が納得できるかどうかを確認するのが大切なポイントです。

高月 本社として現場をサポートできることはありますか。

に「入社したい」と言ってもらえるようにするかが鍵です。

高月 その意味では外国人アルバイトに関しては日本人アルバイトとは異なり、採用と定着だけに焦点を当ててのではありません。企業は日本社会での共生という領域まで踏み込んでサポートする必要があるように思います。

高月 留学生として来日し、アルバイトで働きながら、卒業後は就職を目指している人もいます。そうした人を正社員として登録している企業はありますか。

日比谷 まだ少ないですがあります。外国人留学生の方に日本を好きになっていただき、日本で働く価値を感じてもらい、そのまま新卒入社していただく。そのような採用戦略を立てて取り組んでいる企業もあります。やはり企業は国籍にかかわらず、良い人材を採用したいものです。外国人材の社員登用を増やしていくためには、パート・アルバイトとして働いているときから、いかに日本での生活や一緒に働く同僚との人間関係に配慮し、日本を好きになってもらい、卒業するとき

日比谷 最近よく見かけるのは教材の多言語化で、これは店舗ではなかなかできません。教材の内容についても、見よう見まねで覚えてもらうような方式では教える側も覚える側も難しいため、順序立てて教えやすいように業務プロセスを整理し直すといったことも重要です。こうした抜本的な見直しも本社がリードしていく必要があります。これからは、例えば外国人材であっても日本料理を作れるような、標準化されたオペレーションやマニュアルのようなものを作り、しっかり開発することが重要になってくると思います。

新人をケアする組織文化の構築が早期退職を防止する

高月 外国人材を定着させていくために重要なことは何ですか。

日比谷 定着というフェーズでは、外国人と日本人を区別する必要はありません。その会社が新しく入社した方をどう受け入れ、どういう眼差しを送りながら一人前にしていくかという点では一緒です。もちろん最初の数カ月は日本人よりもケアが必要かもしれませんが、外国人にも日本人にも適用できる育成カリキュラムや表彰制度など、お互いの活躍を認めて称賛し合えるレコグニションの仕組みをつくるのが重要です。外国人だけに配慮し過ぎると、今度は日本人に不満が生まれるかもしれません。

高月 飲食店やコンビニなどの現場では、ほとんどがパート・アルバイトで運営されている実態があります。そうすると店長クラスの人だけでなく、一緒に働くスタッフに対しても外国人材マネジメント教育が必要になりますよね。

チリンガルの人材紹介を手掛けており、クライアントには日本企業も外資系企業もいます。候補者の年収レンジでいうと700万円から2000万円くらいで、ミドル層からシニア層が中心です。BRSでは人事やSCM(サプライチェーン・マネジメント)といった職種や、メーカー、医療などの業種の専門チームで動いており、スタッフは現在120人程度です。

高月 外資系企業は日本から退出、あるいはオペレーションを縮小しているイメージがありますが、なぜバイリンガルの需要が増えているのでしょうか。

ナイーム 確かに、金融機関は過去10年間で日本からほかの場所に移るケースがよく見られました。投資銀行は香港やシンガポールにアジア本社を置くようになり、オペレーションはより賃金が安いフィリピンやインドなどに移されました。しかし、消費財メーカーやIT、サービス業などの企業は金融機関と同じ動きはなっており、むしろ多くの企業が日本市場に参入したいと考えています。特にテクノロジー系は、多くの企業が日本に参入しています。依然として日本は世界3位の経済大国であり、企業が成長を目指す上で魅力的な市場に映っているからでしょう。バイリンガル人材のマ

高度外国人材領域

バイリンガル人材の需要が高まっている理由

高月 最初に、BRS (Bilingual Recruitment Solutions) の事業内容について教えてください。

ナイーム BRSはバイリンガルやマル



ケットは、こうしたことを背景に成長しているのです。もちろん外資系企業だけではなく、日本企業からも高いニーズがあります。グローバル化が非常に速いスピードで進展しているため、世界市場で競争するには、日本企業も自社のグローバル化に取り組みなければならぬからです。

高月 海外の企業から見ても、日本市場は参入障壁が高いのではないですか。

ナイーム そうですね。同じアジア圏内であっても、香港やシンガポールは英語が使えるため、比較的参入しやすいと捉えられています。一方、日本では英語が一般的には使われていないため英語でビジネスをすることが難しく、すべてをローカライズしなければなりません。それ以外に、規制の問題などもあります。これが海外から参入する企業が直面する最大の問題で、BRSはパーソナルグループの中でその領域をサポートしています。

**働き方の違いを認識し
最適なバランスを見い出すべき**

高月 来日して働く高度外国人材を多く輩出している国はどこでしょうか。

晴らしい文化もあり社会は平和です。あまり小さなことは、皆さん気にしないでしよう。もちろん我々は候補者の方に日本の文化や外国の方が生活する際にネットワークになることを伝えますが、大半の方は得られるもののほうが多いと考え、チャレンジを楽しみにしています。

高月 高度外国人材を採用できる企業、できない企業があります。その違いはどこにあるのでしょうか。

ナイーム 経営層が描くビジョンだと思います。確たるビジョンがあれば、それに伴って会社の文化も醸成されます。中核的なビジョンが国際的な考え方になっていれば、高度外国人材の採用でも海外展開でも成功できるでしょう。一方で採用ができない企業は、会社の核にメスを入れて抜本的な解決に取り組むことをせず、小手先の対応だけで乗り切ろうとするところに問題があると思います。例えば「ハーレーダビッドソン」を買う人がそのスタイルや世界観を気に入って購入を決めるように、消費者は単なるモノを買うのではなく、その企業の価値観に基づいて形成されたバリューや体験を購入します。これは候補者が企業を選ぶ際も同様で、単にどういうモノを売っている会社であるのではなく、どういうビジョン

ナイーム 我々のビジネス上では、中国や韓国など日本から距離の近い国々から来る人が増えている印象です。欧米からの候補者はこの数年であまり増減がなく、大きな変化はありません。

高月 外国人材の需要が高い業種やポジションはありますか。

ナイーム 業種では、IT系と金融が多いです。ポジションでいうと、CXO（最高責任者）クラスでの採用が多い傾向はあると思います。この現象は、日本企業に関していえば従来と採用の方法を変えて、経営層も日本人だけにフォーカスするのではなく外国人材を採用することで、幅広いビジネスを成し遂げようとしている取り組みの表れではないでしょうか。このほかにIT系や製造業では、エンジニアも多く採用されています。

高月 企業は来日する高度外国人材に対し、どのようなサポートをしていく必要がありますか。

ナイーム 欧米から来日する人材は、基本的に働き方のスタイルが日本とは異なります。例えば出社時の服装はスーツに限らずカジュアルで、ランチタイムにな

を持ってどんな社風をつくり、消費者にどんなバリューや体験を提供しているかで入社を決定します。GoogleやApple、Amazonなどを見るとよく分かるでしょう。これらの企業にはビジョンと社風が共感した優秀な人材が数多く入社しています。

**多様な意見を尊重する
マネジメントを受け入れよう**

高月 日本企業が高度外国人材を採用する際、気をつけるべきことはありますか。例えば日本の一般的な人事制度では年収



ると、私もそうですがジムへ行って汗を流し、午後仕事に戻ります。ミーティングがあるときはオフィスにいますが、何か戦略やアイデアを考えるとときはオフィスを離れ、静かに集中できる場所で思考に没頭します。しかし日本ではオフィスで過ごす時間の長さが重んじられるため、私のような働き方をすると《良い社員》として見られませんか。また、日本では朝9時に出社し夜9時まで働いたりしますが、そのような働き方は欧米の人には健康的でないと映ります。企業はこうしたスタイルの違いをまず理解する必要があります。日本人と外国人で働くスタイルは違っても、仕事の成果を見ればそれほど違いはありません。重要なのはどう効率的に、スマートに仕事をするかです。

高月 スタイルの違いを理解し、配慮せよということでしょうか。

ナイーム 少なくとも、採用した外国人材が自分のスタイルをすべて変え、自社に合わせるとは思わないようにすべきです。反対も同じで、採用した外国人材に会社がすべて合わせなければいけないわけでもありません。日本と外国では文化や習慣、考え方も多くの要素が異なるため、双方が歩み寄って個人のニーズと組織のニーズの良いバランスを見つける

のフレキシブルな設定は困難ですが、年収は最重要ポイントでしょうか。

ナイーム 年収も大事ですが、どちらかといえば高度外国人材が重視しているのは、社風や人間関係だと思います。同僚とは一日の3分の1を一緒に過ごすので、この人たちと働いていて楽しいか、何を学べるかが大事なのです。したがって選考する側の企業は形式的な面接で堅い質問をするだけではなく、人間的な部分も見せる必要があると思います。学びの対象となるプロフェッショナルの方々がいて、オープンマインドな楽しい雰囲気や社風であれば、入社したいと思う人も多いのではないのでしょうか。

高月 面接においては、日本企業ではまだ「我々が選んであげている」という上から目線の傾向がありますね。

ナイーム 確かにそういう面接はよく見られます。当然ながら、高度外国人材は上からの圧力にあまりいい顔をしません。上司部下に関係なくお互いに異なる意見を言い合って高め合い、最良の結果を出すことが当たり前だと考えているからです。しかし、日本の上司はそうしたスタイルには慣れていないかもしれません。本気で高度外国人材を採用したいのであ

ことが大切です。日本企業がグローバル化を進めたいと考えるのであれば、まずはこの課題に注力する必要があると思います。

高月 難しい課題だと思いますが、企業にはどうアドバイスしていますか。

ナイーム 組織を変えるのは非常に大きなチャレンジで、一夜漬けでは難しい。まだ改革途上なのであれば、新たに外国人CXOやエグゼクティブ層を採用する際、今後どのように社風や働き方を変えていく計画であるかを候補者に示し、「2〜3年かけてこんなふうに変えていきたいので、一緒に手伝ってほしい」と伝えるべきだと思います。

**高度外国人材が魅力的に感じる
ビジョンを持つているか**

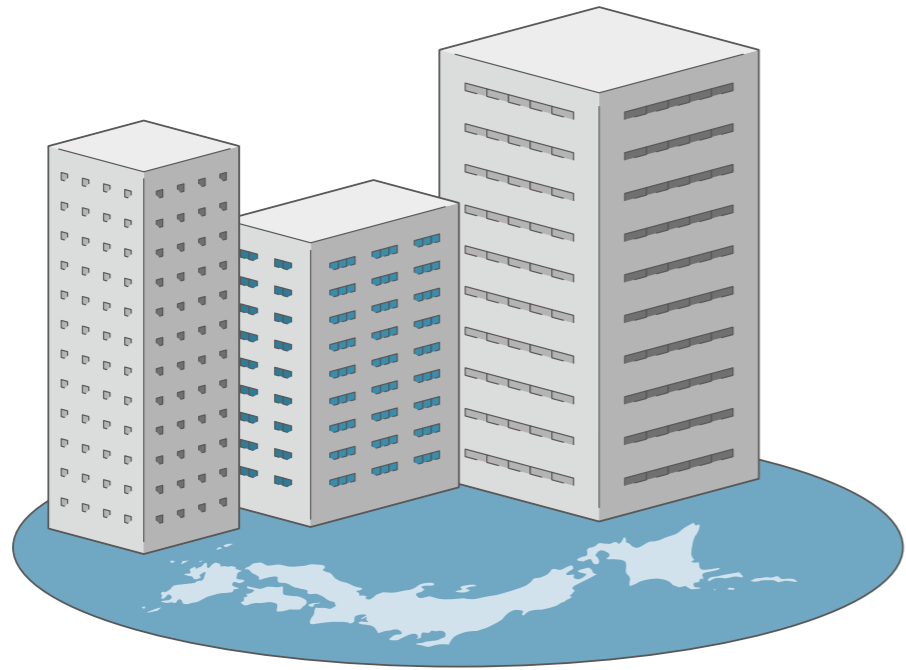
高月 先ほど言語の問題の指摘がありました。生活や文化的な面で高度外国人材が日本で働き始める際にネックになることはありますか。

ナイーム 外国人材にとって日本で生活を始めることは、ポジティブな面のほうが多いです。街はきれいで安全な上、素

れば、そうした問題が起こることも頭に入れておく必要があります。私自身、部下には「もし私と意見が違ってても、あなたの意見をしっかりと言うように」と伝えていきます。きちんとお互いの意見を出し合った上でサポートし合う関係がより良い成果につながると思います。

高月 最後に、日本企業に対するメッセージをお願いします。

ナイーム 人材紹介手法の自動化など、テクノロジーの劇的な進化によって人材業界では今後10年のうちに、パラダイムシフトが起こるでしょう。また、日本では人口が減少し始めており、企業は採用の在り方を大きく変えなければ、この先大変なことになると思います。ワーキングマザーが働ける環境を用意することやスキルと経験を持ちながら発揮する機会を与えられない高齢者に機会を提供すること、そして今以上に外国人材を採用することが必要です。人口減少社会で外国人材をもっと増やさなければ、急成長中の新興国に競争で負けてしまいかねません。今こそマインドや慣行を変えるチャンスと捉え、魅力的な市場・労働市場としての日本を維持してほしいと思います。



外国人材の活躍を阻害するものは 日本企業の《アジア観》《雇用観》に潜む《おごり》

HITO編集部

今回、外国人雇用の実態調査や取材を通して、果敢に挑戦し、ノウハウの蓄積に努める企業が出てきている一方で、まだまだ多くの企業が手探りの中、外国人材の採用・定着、活躍推進に苦戦している様子が明らかになった。政府としても「高度専門職」や「特定技能」といった新在留資格の創設など外国人材の受け入れ拡大を進めているが、思うように進んでいない実態がある。特に「特定技能」は今後5年間で約34万人、初年度では最大約4・7万人の受け入れを目指すとしていたが、2019年12月時点で1,621人と当初目標からは程遠い状況だ。なぜ、日本は外国人材の雇用にも苦戦しているのだろうか。背景には、日本企業を持つ《アジア観》と《雇用観》の根底に潜む《おごり》があるように思われる。

日本企業を持つ《アジア観》

明治維新以降、列強に追いつけ追い越せと日本はアジアに先駆けて経済的発展を遂げた。特に高度成長期の日本のありようは、シンガポールの「日本に学べ」運動やマレーシアの「Look East」政策に見られるように、アジア諸国のひとつの目標ともなった。一方、日本企業の多くは、中国をはじめとしたアジア諸国を安価な

労働力が豊富な生産拠点と捉えてきたのではないだろうか。しかし、今やシンガポールの1人当たりのGDPは日本を抜き、中国は米国に次ぐ世界第2位のGDPを誇る経済大国に、そのほかのアジア諸国も急成長を遂げていることは言わずもがなである。

にもかかわらず、「アジアの人材ならば日本に来てくれる。マネージできる」という、どこか傲慢な《アジア観》は根強い。企業の調査回答などからも、いまだに日本にアドバンテージがあると思込んでいる向きが随所に感じられる。日本経済は成熟期に入り、若い国が持つ柔軟さや活力が衰える一方、過去の成功体験に対するこだわりや頑固さは強まっているのかもしれない。急成長したアジア諸国の人々が捉える日本の姿は大きく変化

企業本位な《雇用観》と同調圧力

日本企業を持つ、独特の《雇用観》の問題も大きい。例えば、「外国人雇用の成功」というとき、そこには企業にとつての成功しか含まれず、そこで働く外国人個人

の成功を企業の成功と考えている企業は多くないのではないだろうか。あくまで企業本位の成功なのである。終身雇用が難しくなってきたとされる現在であっても、雇用保障を担保に、従業員は企業貢献のために必死に働くのが当然だ、という減私奉公に近い《雇用観》で経営している企業は多い。また、日本の組織は予定調和や忖度で成り立っている側面が大きく、同調圧力が強い。そのため、予定調和を崩す人や同調圧力に与（くみ）しないような《異分子》は排除しようとする力が極めて強いのである。

ここに、外国人材の採用・定着が進まない根本的な原因があるように思う。調査結果や取材などでも挙がっていたように、外国人材が日本企業で定着・活躍しづらい理由に、言語の壁や、言語化されない考えを慮り合う複雑なコミュニケーション、高いサービスの要求水準などがあることは間違いない。しかし、こうした問題以上に「キャリア展望が持てないこと」が大きな障壁なのではないか。外国人材がせっかく日本へ来てても、企業本位で同調圧力が強い日本型の組織では終始《異分子》のまま扱われ、職務も定まらず、何をすれば昇進・昇格するかも不透明な中で、ビザの許す限りの期間、企業の要求に応じて貢献するも、在留期限が来れば日本を離れなければならない

る。これでは母国を離れ、わざわざ日本に来て働くに値するような素敵な未来はイメージできないだろう。

個人の働く先に希望はあるか

さらに、国や社会として希望を示せないことも大きい。現在のトランプ大統領の政策方針はやや異なるものの、英語を話せないヒスパニックがあれほど米国に流入してきたのは、根本的にやはり移民国家として《異分子》の受け入れに寛容であることに加え、「アメリカン・ドリーム」という希望があったからではないだろうか。しかし、今の日本に、そのような希望を見い出すことは非常に難しい。

日本も高度成長期には、国と企業と国民が一丸となって「経済的に豊かになる」という目標に向かって邁進した。国を豊かにするために企業成長が求められ、企業が成長することで従業員一人ひとりの給与が上がると、目に見えて生活水準が上がっていった。だからこそ、当時の日本は周辺諸国の目標となれたのだろう。しかし今は、国や企業、個人のゴールが必ずしも一致していない。シンブルに頑張れば報われる社会ではなくなりつつある。この不一致は企業内でも同様だ。企業は利益を上げることが使命とし、右肩上が

りの成長計画を立て続けるが、増加した利益に対して、従業員へのリターンは十分とは言えない。従業員が頑張ることで利益は内部留保に回され、日本の賃金水準は過去20年上がるところか下がっている（※）。来日した外国人はおろか、多く日本人が何のために必死に働くのかを見失い始めている。

今後、日本は何を目指すのか。社会としてコンセンサスが得られるまでには、かなり時間も労力も要するだろう。そんな中、まず企業がすることは、さまざまな点において謙虚な姿勢に立ち返ることではないか。アジアの中の日本は、もはや「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と評された頃とはまったく異なる立ち位置にいる。今度は日本が「Look SouthWest」トアジア諸国を見習い、社会や雇用の構造を変えていかねばならない。そして企業成長は、従業員個人の生活がさまざまな面で豊かになることによってもたらされる。個を重視した《雇用観》へと転換できない企業は、今後日本人も含め、どの国籍の人からも選ばれない企業になってしまうだろう。外国人雇用における問題点を見直すことは、自社の雇用の在り方、姿勢を変えていく良い機会となる。この機を逃せば次はないという覚悟で、自社の《アジア観》《雇用観》を見直してみたい。

※ 経済開発協力機構 (OECD) 平均年間賃金より



☑ 今回のテーマ

齋藤隆志教授が綴る フランスの年金改革 ストライキと労働組合

フランスでは2019年12月5日からストライキが続き、本稿執筆時点（2020年2月5日）でも、まだ収束していません。

とはいえ、1月下旬からはパリの交通機関はほぼ通常運行に戻り、日常生活で不自由な思いをすることも少なくなりました。現在でもごみが処理されず集積所に溜まっていたり、毎週のようにどこかでデモが行われたり、オペラ座の公演が中止になったりはしていますが、人々の話題はコロナウイルス問題やBrexit（イギリスの欧州連合離脱）へと移りつつあるようです。2月2日にはパリ市内13区の中華街で予定されていた名物の春節パ

レードが、衛生面のリスクやパニックへの懸念から延期されました。見物するのを楽しみにしていたのですが……。

しかし、ストライキが開始してから1カ月ほどは大変な思いをしたのも事実です。道路は車であふれ、苛立ったドライバーがクラクションを鳴らし、わずかに運行しているバスは大混雑の中、渋滞に巻き込まれ、場合によっては埃っぽい道を片道1時間ほど歩かなければならないこともありました。

パリ経済学校で開催されたシンポジウムでは、パネリストは皆、会場に来ていたのですが、聴衆が非常に少なく寂しい状況になったこともあります。会場の様

子を動画配信していたので、自宅で見えた人が多かったのでしょうか。また、セミナーの際に学生がビラを配りに来るなど、最近の日本の大学では見られなくなった光景を目にしました。

なお、他の地方はパリほど交通機関のストライキによる混乱はないようでした。しかしながら、前述のような事情に加え、TGVなどのパリから他地方へ行く列車の運行本数が減少していたため、そもそもパリを出ること自体が大変なようでした。短期間のストライキは日常茶飯事のフランスですが、今回のストライキは同国史上最長ですから、市民生活や国民経済へのダメージは相当大きい

はずです。

ストライキを支える世論

さて、今回のストライキは労働組合が政府の年金改革に反対するために行われているものです。具体的には、国鉄やパリ交通公団の職員、警察官や弁護士、さらには教員やオペラ座のバレエダンサーに至るまで、公共部門で働く人々に適用されてきた42種類もの別々の年金制度を労働に応じたポイントで受給額が決まる普遍的な制度に一本化するもので、これまで上記の特別制度の恩恵を受けられるはずであった人々にとっては、満額受給

年齢が引き上げられたり、受給額が減ったりするという不利が生じることになります。とはいえ、一部の職種について仕事の過酷さを考慮する措置や、失業や産休等でキャリアが中断された人々への配慮も含まれる計画であり、そもそも今回の改革対象外の人々にとっては、いわば公務員の「既得権益」を打破する改革だと好意的に受け取られることも十分考えられます。

しかし、日本でも報じられているように、フランスの世論調査会社Eda.beによれば2020年1月21日と22日のネット調査で、回答者の61%がこの年金改革を撤回すべきだと回答しており、一方で改革に賛成する39%は退職者やカードル（専門職、エンジニア、管理職）が多いとの結果を示しています。また、同じく世論調査会社のフランス世論研究所(Top)によれば、1月16日と17日のネット調査で、回答者の51%がストライキ等の一連の社会運動に対して肯定的な回答（支持または共感）をしており、ストライキ開始直後の53%と比較してほぼ維持されていることが示されています。後者の調査結果においても、退職者やカードルについては肯定的回答が半数を下回っており、前者の年金改革への賛否と似たような傾向が表れています。

政治的に左右が分断され二極化しているところとコメントしています。政治的な立場を超えた「公務員叩き」を目にする多くの日本との違いを感じるどころです。1995年に同様の理由で3週間に及ぶストライキがあった時も、やはり市民生活と経済に非常に大きな影響があり、最終的には当時のシラク政権が社会保障改革案を撤回しています。しかし今回は、まずストライキ時にも最低限の運行を義務付ける法律（2007年制定）が施行されていたことに加えて、インターネットの技術を駆使した公共交通機関の運行状況に関するリアルタイムの情報提供、自動車の相乗りサービス、電動自転車やキックボードの貸し出しサービス、在宅勤務の普及によって、ストライキの影響を小さくすることができています。このような理由もあって、今回のストライキ等の社会運動は支持率を維持できてはいますが、労働者にとってストライキ中は無給となるため、いつまでも続けるわけにはいかず、職場に戻るケースも増えています。このような事情もあって交通機関等は正常化しているようです。

フランスにおける労働組合

このように社会的な影響力が大きいフランスの労働組合ですが、労働組合組



齋藤 隆志 先生
明治学院大学 経済学部 教授

京都大学経済学部卒業、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学、博士（経済学）。京都大学経済研究所研究員、早稲田大学高等研究所助教、九州国際大学経済学部准教授を経て、2013年から明治学院大学経済学部准教授、2018年より現職。専門分野は労働経済学、企業経済学。「企業内賃金格差が労働者の満足度・企業業績に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.670, pp.60-74, 2016年5月などを執筆。



左：CGT（フランス労働総同盟）本部ビルの外観
右：CFDT（仏民主労働総同盟）本部ビルの外観

織率は約8%（※1）に過ぎず、先進国で最低の水準です。国立科学研究センターのジョベール・アネット統括研究員によれば、フランスにおけるナショナルセンター（※2）はCGT（労働総同盟）、CFDT（仏民主労働総同盟）などの五大組合で、これらはすべての労働者に適用される協定を締結する権利などの排他的特権を与えられてきたことが特徴とされています（アネット〔2014〕）。

組合で決定されたことが、非組合員にも影響するため、わざわざ組合に加入する必要がないということ。さらに、非組合員でも労働者各自の判断で、ストライキへの参加は可能です。日本と違い企業別組合の存在感は大きくなく、同じ企業の従業員でも管理職か否か、さらには政治的な主張の違いによって所属する組合が異なるため、同企業内に複数の組合のメンバーが属していることも珍しくありません。

五大組合も決して一枚岩ではなく、しばしば対立を繰り返してきました。例えば先に挙げた五大組合のトップ2であるCGTとCFDTは、前者が共産党に近く国有企業や大企業のブルーカラーで影響力を持ち過激派が多いとされますが、後者は社会党に近く改良主義的で穏健派といわれています（鈴木〔2014〕）。今回の年金改革に対する反対にしても、

CGTはあくまで改革全体の撤回を求めているのに対し、CFDTはポイント制を通じた一本化を認めつつも64歳への定年引上げには反対し、ストライキにも遅れて12月17日から参加しています。フィリップ首相が1月11日に示した定年年齢引上げを撤回する妥協案に対しても、CFDTは歓迎の意を表したのに対し、CGTはあくまで改革撤回を求め続けており、姿勢の違いがあることが見て取れます。フィガロ紙の1月20日の報道によれば、こうした姿勢の違いを背景に、CGTエネルギー部門がCFDTの本部に侵入したり数分間停電させたりする実力行使に及び、CFDTがそれに対して抗議したとのことで、一部では対立が激化しているようです。

黄色いベスト運動も明確な収束宣言はなかったものの、マクロン政権による燃料増税の断念など大幅な譲歩もあって、ほぼ無力化しています。残った不満を引き継ぐ形で発生したストライキについても、少なくとも穏健派の組合が理解を示すような妥協案が出てきたので、こちらも弱体化していく可能性が高いでしょう。とはいえ、格差問題をはじめとして庶民の不満はくすぶり続けているため、今後にも常にデモやストライキなど社会運動が発生するものと考えられます。

アネット・ジョベール(2014)「フランスにおける団体交渉の最近の展開」『Business Labor Trend』2014.3, pp. 55-60.
鈴木宏昌(2014)「不思議なフランスの労使関係」『労働調査』2014.5, pp. 1-2.

※1 労働組合員数を雇用者数で除したものの、出典は労働政策研究・研修機構(2019)「データブック国際労働比較2019」。フランスの最新データは2015年時点のもの。なお同年の日本の組織率は17.4%。
※2 労働組合の全国中央組織。日本の場合は企業別組合(単組)、産業別組合の上部に位置付けられ、連合、全労連、全労協の3つが存在する。



当社においても、そうした領域に挑む意欲のある人には活躍の場が広がりますが、そうでない人には居心地の悪い場になっていくでしょう。そのため、将来を見据え、社員それぞれが活躍の道

移った今、個人のやる気、やり甲斐、自己実現幸福度などをベースに、公平な評価を行える制度を整えていく必要性が高まっています。

2018年1月に本社を銀座から創業者ゆかりの地である大田区に移した際には、社長室を廃止しました。社長室からでは現場が見えないからです。社内や工場を頻繁に歩き回って社員達と話をすると、挨拶の仕方でも元気が分かります。やる気があると元気な人は部門や役職に関係なく、自律的に仕事に取り組み、幸福度も高い様子で、会社としてこういう人達にこそ報いるべきだと強く思いました。2020年4月から始まった新中期経営計画では「自律型人材の活躍」を方針として掲げ、自律的に取り組む社員のための働きやすい環境や仕組み、評価制度に私がコミットすると約束しました。今後は多くのルーチンワークが機械やAIに代替され、人間はよりクリエイティブな仕事に特化します。

私は何度かの海外駐在経験で人事も含めて多くを学びました。中でも、ナンバー2を務めた英国の会社で、ある1人の部下の評価に際し、本人と意見が対立した出来事は貴重な経験でした。お互いに一歩も引かず納得できない。そこで、「パネル方式」によって裁定することになりました。「パネル方式」とは英国企業ではよくあるのですが、第三者が3人集まり、本人達が行った評価時の議論を再現してみせることで、どちらに分があるかを裁定する方法です。早速、人事部長と他部門長2名の立ち合いの下、1週間のうち1時間の議論を3回行いました。結果、私の評価が採用されたのですが、精神的にもかなりきつい1週間でした。この経験から、人の評価はそれほど難しく責任を伴うものだと実感したとともに、不満があるときは我慢せずに議論するほうが断然よいと思えました。

経営者 Voice

Voices from Management

05

今、人事部門に求めたいこと

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員CEO 山下 良則氏



PROFILE

やました・よしのり 1957年兵庫県生まれ。80年、広島大学工学部卒業後、リコーに入社。リコー初の海外部品調達事業所(香港)の開設をはじめ、フランス工場や中国工場の立ち上げ、イギリス生産会社の管理部長、アメリカ生産会社の社長、ビジネスソリューションズ事業本部長など、リコーのグローバル化を牽引。2012年に専務、16年に副社長。17年4月より現職。

過去の企業買収における減損計上などの影響で、リコーは2018年3月期に営業利益が1156億円の赤字となった。17年4月に就任した山下良則社長は「リコー再起動」を宣言。過去の不文律を否定し、さまざまな経営改革に取り組んだ結果、業績はV字回復している。山下社長は「社員が元気になる、幸福を感じる制度や仕組みを作ることが経営者の役割」と、人事の重要性を説く。2018年度からの「リコー挑戦」を経て、さらに2020年度からの「リコー飛躍」を目指す山下社長にお話を伺った。

「自律型人材の活躍」を新中期経営計画で盛り込む

社長就任時、「3年後に営業利益1000億円」を目標値としました。無茶な数字だという声もありましたが、私は当社の社員が力を発揮すれば充分実現可能だと思っていました。現在、一時の危機を脱して安堵するとともに、社員に元気が出てきたことを何より喜んでます。社員こそコーポレートブランドの体現者です。自ら仕事に能動的に取り組む自律型人材が仕事を楽しみ、活躍している状態は何より重要であり、そのための環境作りが私の役目です。

欧米ではジョブディスクリプションやパフォーマンスシートが当たり前に使われていますが、日本ではまだこうした公平な評価を行うための制度や仕組みが不十分です。人材や企業の競争軸が「課題解決」から「課題発見」の力に

を自分で見出せるよう、会社としても社内ベンチャー制度や副業制度を設けました。2019年4月からは、業務の20%までを社内ですべてやりたいテーマや活動に挑戦できる社内副業の制度を始めました。一方で、「インスパイアリング・プログラム」や「マネジメント評価」の仕組みもあり、役職に就いても期待役割に対する評価が低い人は指導・相談の上、役職を解いて専門職などに移れるようにもしました。

創業100年に向けて「はたらく」に「遊び」を掲げる

以来、私は部下の行動や考え方を注視し、記録するようになりました。部下と上司の信頼関係がないと人事は成り立ちません。関係を構築するためにも、事実に基づいた公平な評価を行うこと。そして、それに対し、お互いに持っている考えを伝え、議論すべきなのです。

そのため、海外から本社に戻ったときに当時の社長に直談判し、本人には提示していなかった上司からの評価結果を本人にも見せるように変更しました。当初は、提示することによる不満の噴出や混乱を心配する声が多くありましたが、隠すことで「本当のところどうなのだろう」と不信感が残る状態のほうがよくありません。

社長就任以降は、経営幹部に対し、社員が気軽に意見できる雰囲気作りにも取り組み、風通しはだいぶよくなりました。今後は先にも述べたように、仕事のパフォーマンスを高める上で、社員の幸福度がカギになります。そのため、現在「はたらく」に「遊び」というコンセプトを掲げ、2036年の創業100年を目指して幸福度を上げる活動を続けています。2020年度からは幸福度とパフォーマンスの関係を科学的に検証する試みも始める予定です。

人はそれぞれの価値観で生きており、どんな会社も独自性と多様性を活かせるように努力すべきです。今、がんじがらめの人事制度は求められていません。日本企業の人事担当には、今後さらに前面に出て、社員を元気にする環境を整え、社員と一緒に喜べるようになってほしいと願います。



Daisuke Ohata

大畑大介氏

ラグビー元日本代表

Bibliobibuli

～私の成長ライブラリー～

vol. 05

「『大畑大介』はどうあるべきか?」
「なりたい自分になる」ために
明確な目標を持って行動することが、
自分にとっての成長である!

PROFILE

1975年、大阪市生まれ。小学3年生からラグビーを始める。俊足を武器に、京都産業大学時代に日本代表入りを果たす。98年に神戸製鋼入社、99年、2003年のラグビーW杯出場。日本代表としてテストマッチでの通算トライ数の世界最多記録69を保持する。11年に引退。16年、ラグビーの発展に著しい貢献をした個人や団体を顕彰する「ラグビー殿堂」に選出される。

ラグビーW杯2大会に出場し、日本人史上2人目の「ラグビー殿堂」に選ばれ「テストマッチトライ数世界最多記録」を持つなど、多くのラグビーファンを魅了してきたレジェンド、大畑大介さん。「『大畑大介』の物語の主人公として毎日を生きたら、ラグビーに情熱を傾けていた現役時代も、選手を引退して9年経った現在も、大事にしているのは、自分自身が一生懸命に、日々納得して生きること。「ラグビーは『大畑大介』のひとつの引き出しにすぎない」と語る、大畑さんの成長観に迫りました。

日々一生懸命生きることが大事
今何が必要なのか、瞬間的に考える

「今を一生懸命に生きないヤツに未来はない——」、これは選手時代も引退した現在も、常に考えていることです。人生で自分の思い通りに活動できる時間の長さはだいたい決まっていると思います。だからその時間の中で、自分の物語の主人公としていかにベストを尽くすか。例えば現役時代、アスリートとしての寿命がどのくらいか、ある程度自分で分かります。それなら、選手として毎日一生懸命生きることが大事だと思っていました。

論理的に物事を考えているかという
と特に考えてはいません。瞬間的に自分

に今何が必要なのかということに対して
ゴールを設定し、逆算しながら物事を進

めていく。日々真剣に取り組み、納得し
て生きることが大事だと考えています。

その意味では、選手時代は、競技とい
う一律のルールがある中で自分を高めて

いくという、すごく分かりやすい世界で
成長を追うことができていました。W杯
で勝つことを一番のゴールとして設定し、
その目標に対して自分は何ができて何が
足りないのか、今自分がやるべきことを
一つひとつ明確にイメージしながら、毎
年シーズンが始まる前に具体的なテーマ
を決めていました。

テーマに沿って練習していく時に大事
なのは、「自分自身に意識のベクトルを向
け続けること」です。W杯で勝つためには
もちろんチームワークは欠かせませんが、
まずは自分自身が変わらなければなら
ないと思います。15分の1の個が強くな
ることでチーム全体の底上げにつながり
ます。ラグビーという競技は、100メー
トルを何秒で走れば速いといった目に見
える数値で競う競技ではありませんから、
毎日のトレーニングで成長や身体感覚
を自分で把握することが必要です。周囲
の人間に判断を委ねるのではなく、判断
基準を自分で持ち、設定した目標に向かっ

て物事を進めていくことをしていました。
できないことができるようになる
高校時代に得た、成長の成功体験

「できなかったことができるようになる
こと」。これが選手時代の自分にとっての
成長です。そう考えるようになったとき
かけは、すべて高校時代の成功体験にあ
ります。

ラグビーを始めたのは小学3年生の時
です。とにかく走るのが速くて、自分よ
り足の速い子はいなかったし、ボールを
持って走ったら誰にも追いつかれること
がありませんでした。足が地面を蹴って
グイグイ加速する感覚があったことを今
でも覚えています。ところが中学生にな
ると、足の痛みから思うように走れなく
なりました。今振り返ると成長期によく
あるヒザが痛む症状ですが、当時の自分
にはそんな知識はありません。なぜ痛い
のか理解できず、選手としては活躍でき
ませんでした。

その後は、通っていたラグビースクー
ルの先輩の勧めもあって、東海大学付属
仰星高校に進学。今でこそ全国的な強豪
校として知られる学校ですが、当時はま
だ全国高校ラグビー大会に一度も出場し
たことがない新興チームでした。入学す
るとすぐに、片方の上履きに「目指せ!

全国制覇」、もう片方に「目指せ! 高校

日本代表」と太いマジックでデカデカと書
きました。中学時代、有名だったわけ
もなく、ごく普通のラグビー部員の分際
では身の程知らずといわれそうな夢かも
しれません。しかし、不可能な目標とは
少しも思っていないませんでした。なぜなら、
自分と同じ高校生がチャレンジすれば達
成できている目標だから。高校生のラグ
ビー選手にとって、その時点での最高の
到達点を見据えておかないと、何も見え
てきません。明確に目標を掲げたからこ
そ「今の自分の立ち位置」何が不足してい
るのか」が自ずと見えてきました。

勝負できるものは何か
自分の能力とチームとの関係を観察

目標は大きくても、現実の自分を過大
評価することはありませんでした。まずレ
ギュラー選手になって試合に出るために自
分に足りないものは何か、逆に、勝負でき
る強みは何か。自分の能力とチームとの関
係を冷静に観察しました。

よくレギュラーになれない人は、「オレ
のほうが上手いのに評価されない(試合に
出られない)」などと言ってしまいがちです
が、これは独りよがりなただの言い訳です。
「良いプレーができるならば、そのポジショ
ンは必ず実力で勝ち取れる」「良いプレー

をするには、どのような選手になればいい
か?」「自分が勝負できるものは何か」を
一つひとつ考えて、アプローチしていこうと
決めていました。

司令塔といわれる「スタンドオフ」が、小
学4年生からずっと自分が務めていたポジ
ションでした。でも中学時代は思うように
活躍できず、今持っている自分の実力では、
そのポジションのレギュラー選手とは勝負
にならない。だから、自分が試合に出るた
めに思い切ってポジションを変え、チーム
15人の一番後ろに位置する「フルバック」に
狙いを定めました。守りの要であり、求
められる能力は足の速さとタックルの強さ、
キック力。小学生の頃からプレーして
いたスタンドオフとウィングの要素を併せ
持ったポジションでした。

ただすでに試合に出ているライバルに
取って代わるには、それを上回る圧倒的な
武器がなければなりません。到達した結
論は「スピード」でした。足が速ければフェ
イントで相手を抜けるし、自らトライまで
持つていける場面も増えます。デイフェン
スでも相手に早く追いつけてプレッシャー
をかけられます。ロングキックで飛んでき
たボールを素早く処理することもできま
す。足が速いことは、すべての場面で有利
そして自分の中には、小学3年生で足が速
かった頃の、ラグビーが楽しくてたまらな
かった感覚が残っていました。「あの気持

ちでラグビーをしたい！」

結論を出したら、あとは行動あるのみです。チームの練習が終わってから、スピード強化のための自主トレーニングに打ち込みました。走力を上げるには足腰を鍛えて瞬発力を強化すればいいだろうと、自分で考えた練習メニューを実行。スクワットを繰り返したり、バーベルを肩にかついでグラウンドを大股で歩き回ったり、重いタイヤを引いて走ったり。脚力の成長実感を得るには、シンブルながら筋肉痛になることだと考えて、毎日全体練習後の1時間、自己流のトレーニングを重ねました。

50メートル走で1秒短縮 なりたい自分になるための努力

自主トレーニングを始めて3カ月ほど経った高校2年生の春、校内で行われたスポーツテストの50メートル走で、1回目も2回目も「5秒9」というタイム。1年前のスポーツテストでは7秒近いタイムで走っていたのに、1秒も短縮できました。タイムを計測していたサッカー部の先生は目を丸くしていました(笑)。

また、偶然にも同じ時期に、目指していたフルバックのポジションで、レギュラーだった先輩が故障してしまい、自分が代わりに指名されました。試合に出られるワクワク感が身体を貫いた記憶は今

も残っています。なりたい自分になるために、自ら考えて努力をして結果を出す一連の経験が、選手としての成功体験のすべての基盤になりました。

心が強くないから 自分を高められる環境で成長する 強い自分になるために！

自分に対して、強いストレスをかけることも大事にしてみました。「迷ったときはしんどい道を選べ」。自分の信念のひとつです。僕の場合は、選手の自主性を尊重するチームに行つてしまうと安易な方に流れがちです。本来はものすごく怠け者で、練習嫌いにかけては誰にも負けない自信があります(笑)。ですから、甘えられない環境に身を置かないと進歩しないし、目標を達成できないと思つていました。心が強くないと自覚しているからこそ、自らを高められる環境に敢えて身を置いていました。

そもそもラグビーを始めた小学3年生当時は、気が弱くて友達もいない。けれども初めてラグビーをした日、誰よりも速く走っただけで、周りが話しかけてくれて友達ができた。ここが僕の居場所だと感じました。その居場所を広げれば、そこでやりたい自分、強い自分になれると思ひ「理想の大畑大介」を膨らませま

い大畑大介に出会えること」でしょうか。

ラグビー選手・大畑大介は過去の財産 引き出しの数をどんどん増やしたい

日本開催のW杯は、国民全体の盛り上がり、初のベスト8という結果すべてが大成功でした。今もあの盛り上がりの火を消さずに、ラグビーの裾野を広げていくチャレンジを続けています。ラグビーの競技人口増加、ラグビーを通じた人材育成や街づくり、7人制男女ラグビーの認知度向上など競技の発展のためにできることはたくさんありますが、選手時代も今も、やる前から答えが見えていような挑戦や、人から求められる枠にそのまま収まることにはまったく心が動きません。何かゼロからラグビーに貢献できることをしたい。

そこに自分の心が動くかどうか、自分が面白がることを続けられるかどうか、その行動がまた「大畑大介」という人間の引き出しを作っていくと考えています。ラグビーは自分にとって大きい存在。でもラグビーという引き出しだけの自分にはなりたくありません。いろいろな引き出しの中にラグビーがある状態にしたい。ラグビー選手としての大畑大介は過去の財産。今もこれからも引き出しの数をどんどん増やしたい。そう思っています。

した。

ラグビーをしている時は、自分自身を俯瞰して変身した理想の大畑大介を見ている感じです。なりたい自分になるためにいろいろなことをやっているから、ラグビーのプレー中に選手としての自意識はありませんでした。ラグーマンとしての大畑大介はどうあるべきか。「アキレス腱を断裂した選手が何食わぬ顔で復帰したらカッコいい！」とか。結局、常に右肩上がりで進化させるためにはどうしたらいいのか。もう一人の自分を心配するようでした。ラグーマン・大畑大介はどうあれば「強く格好いい」のかなと。

このままだったら成長が止まる 居心地が良い椅子を捨て引退を決意

ラグーマン・大畑大介はその後も常に進化して、選手として輝くことで「大畑大介＝ラグビー」というイメージも定着。当時所属していた神戸製鋼では主将になり、長く経験を積んで自分の居場所が完全にでき上がっていました。大畑大介のための椅子が用意されている。以前の自分はその椅子を取るために、なりふり構わず試行錯誤してきたのに、座った瞬間に、この甘美な環境に危機感を抱きました。「このままだったら成長が止まる」ラグビーをする大畑大介にとって、そ

の椅子は安泰を意味するのかもしれない。でも、ラグビーをプレーしない大畑大介の人生はまだまだ続きます。今後も成長するために現役引退を決めました。

自分の可能性を確かめるために 引退後はニュートラルに何でもやる

2011年に引退をしますが、その3年前の2009年に、2019年ラグビーW杯の日本開催が決定したことは自分にとって大きなターニングポイントでした。

日本開催が決まった時に選手代表として会見に出させてもらいましたが、あの時、いかにして自分はラグビーというスポーツに貢献できるかを考えていました。ラグビーは、自分の人生にとって大きな存在です。ラグビーというスポーツをもっと世の中に周知させるために、メディアを通して窓口になれるのは自分しかないと考えました。世の中に求められているかどうかは分からないです。完全に自己認識による判断です(笑)。

引退してW杯開催までのテーマは、ラグビーW杯2019アンバサダーという立場を担いながら、ラグビーの認知度を高めることと、ラグビー界の一番大きな窓口となることでした。選手時代と違って、依頼があつて初めて仕事が成立しま

大畑さんが選ぶ POWER BOOKS



暗約領域 新宿鮫XI
大沢在昌/著
光文社

新宿署生活安全課の刑事・鮫島が孤高に暗躍する、ハードボイルド作家による人気の『新宿鮫』シリーズ。「映画を観ているようで読み始めると止まりません。主人公の男性がクールでカッコイイ。大沢在昌さんの作品は全部読んでいますが、中でも『新宿鮫』シリーズが一番好きです。一度、鮫島を演じてみたいぐらいに(笑)。新幹線や飛行機に乗る前に、まず大沢さんの新刊が出てないかチェック。お風呂で湯船に浸かりながら読むのにも最適でつい読んでしまいます」



生きつづける言葉
平尾誠二/著 岡村啓嗣/撮影
PHP研究所

著者はラグビーを大衆化させた立役者。華麗なプレーヤーとして活躍するだけでなく、1997年～2000年まで日本代表監督を務めるなど日本ラグビーの改革に取り組んだ。2016年に53歳で逝去したリーダーが、人としていかに生きるべきかを遺した101の言葉を、生前親交のあった羽生善治氏、山中伸弥氏らが解説。「平尾さんの下でプレーしていましたが単なる同業者や指導者とは見えていません。ラグビーで活躍しながら「人間」としても輝く姿に、魅力を感じます」



松下幸之助 成功の金言365
松下幸之助/著 PHP研究所/編
PHP研究所

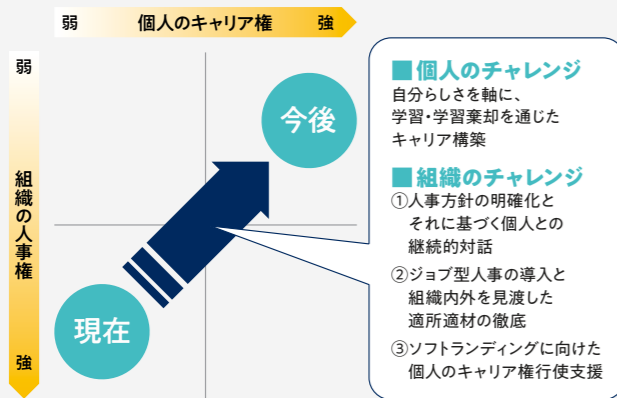
「成功するためには、成功するまで続けることである」など、プラス発想で生き抜いた経営の神様松下幸之助。あるべき姿を思い描いてその実現に進進する「実践する哲学者」だった。人生・仕事・経営の著述内容を中心に計365+1項でまとめられている。「成功している人は自分の言葉を持っている。松下幸之助さんのように僕もとてもポジティブな人間なので、「同じこと考えていた！オレもすごい！」などと自分の人生と照らし合わせ、自己肯定しています(笑)」



Profile.

マーサー ジャパン株式会社のプリンシパルとして、多数の組織・人事変革プロジェクトをリードした後、日本企業2社で人事を統括。2019年、パーソル総合研究所に入社し、人事領域のさまざまなプロジェクトを担当。著書に『職務・役割主義の人事』(2006、日経文庫)。東京大学文学部行動文化学専攻。

図. 『日本型雇用システム改革』の指針



一方、組織には、大きく3つの対応が求められる。

組織がチャレンジすべきこと

どう対応していけばいいのか。まず個人には、自分らしくあり続ける上で譲れない軸、例えば仕事に求める意義・スタンス等を定め、学習・学習棄却を繰り返しながら探求し続けるようなキャリア構築が求められるだろう。自分を生かす/活かすキャリアは、キャリアを構築する権利・義務を持つ自分自身で見出すしかない。



『日本型雇用システム改革』の指針

長谷川 直紀 パーソル総合研究所 コンサルティング事業本部 ディレクター

改革アングルの変化

昨年、筆者は現職にいたが、それ以前は1990年代後半から10年強、組織・人事コンサルト、その後直近まで日系企業の人事という経歴をもつ。

コンサルトに復帰し、さまざまなお客様とお話をさせて頂く中で、ジョブ型人事への改定ニーズが多く聞かれたが、実は当初、「またか」という強い既視感を覚えた。以前コンサルトだった際、ジョブ型人事への改定は数多く手がけたテーマのひとつだったからだ。

しかし、お話をよく聞くと背景が大きく変わったことに気がついた。以前は、いびつな人員構成の是正や成果主義の導入等に伴う話だったが、今は個別企業のパフォーマンスタという次元を超え、より構造的なマクロ環境変化—個人の長寿化と組織の短命化—への対応というアングルに変化していたのである。

人事権とキャリア権の関係変化が迫る根本的改革

個人の長寿化と組織の短命化が、なぜジョブ型人事への改定を含む、日本型雇用システムの改革を余儀なくさせるのか。それは、そうした構造変化が、組織の人事権と個人のキャリア権(※)の関係を反転させるからだと。

第一に、組織ミッション・人事方針といった、揺るぎないポリシーの明確化と、それに基づく個人との継続的対話である。

個人に働く場として選ばれるためには、ハイコンテキストを改め、組織が個人に何を期待し、どのように報いる用意があるかを分かりやすく明文化し、絶えず進化させていく必要がある。『Netflix Culture Deck』が分かりやすい例だが、そこまででなくとも、多くの日本企業が、組織ミッションや人事方針の明文化・ブラッシュアップに心を砕いている。それがあつてはじめて、組織と個人の期待のズレを確認し、すり合わせるという意味での「対話」が可能となる。

またこの対話は、愚直に繰り返す必要がある。組織と個人の間が生じたちよつとした隙間を放置した場合、それが大きな誤解・曲解を招き、最終的には入社拒否やフリーライダー化、離職等、個人が組織から離れたり、弱者保護の法令等を背景に、訴訟に発展したりするリスクも想定すべきだろう。

第二に、ジョブ型人事の導入と、組織内外の個人を視野に入れた適所適材の徹底である。ジョブ型人事制度の設計にあたっては、デジタルビジネス変革がもたらす組織の柔軟化をどう取り込むかが課題となる。ただ、設計以上に重要なのは、その運用だ。組織が、社内外の人材に常にアンテナを張り巡らし、その時々を見極めとタイムリーな適所適材を徹底できるかが成否を分ける。

戦後の高度成長期から発展し、確立された日本型雇用システムの本質は、「組織の人事権V個人のキャリア権」という構図にあった。

組織は、新卒一括採用した個人を年功序列的に処遇し、定年までの雇用を保障する代わりに個人のキャリア権を預かり、異動配置や働き方に関し、強い人事権を行使する。一方、個人は、組織にキャリア権を預ける代わりに、将来にわたる処遇・雇用の保障を得る。

経済が成長し続けた時代は、このシステムにより、双方がメリットを享受した。また、90年代後半以降の低成長時代においても、多くの個人にとって「悪くはない」システムだった。この時期にジョブ型人事制度が導入されはじめたが、人事異動を阻害しない前提で設計されるケース(ブロードバンド&重複型報酬レンジ)が多く、強い人事権は温存された。

ところが現在、「人生100年時代」を迎え、グローバル化・デジタル化が組織の短命化を促すトレンドにある。個人がひとつの組織に居続ける可能性はゼロに近づき、組織間を動くのが当たり前になったのである。こうなると、個人は組織に預けていたキャリア権を取り戻し、自ら行使する一方、組織は人事権が弱まり、個人に選ばれるか(「キャリア権行使の対象になるか」が課題になる。こうした状況の中、今後、個人と組織は

過去、本来下方硬直を意図していなかった職能資格制度を、惰性の年功的運用により年功序列的の制度の代名詞にしてしまった経緯を踏まえても、運用徹底の重要性は、強調してもしすぎることはない。

第三に、個人のキャリア権行使に対する支援である。

これは、日本型雇用システムに長く身を委ね、それを常識化してきた個人(ミドル・シニア世代等)に対し、よりその重要性を増す。組織はそうした個人に対し、自分らしさを追求すること、及びそれが積極的に受け容れられるべきこと(心理的安全性)に対する理解を醸成し、その実践を強く後押しするのである。これまで長年積み上げてきた組織と個人の関係を反転させざるを得ない組織にとって、こうした支援を行うことは「責務」といえるのではないだろうか。

また、その延長線上に組織内労働市場の活性化、企業グループ内等の中間労働市場の創設、副業・兼業のさらなる奨励、リカレント教育を含む自己啓発支援等が、ソフトランディングに向けた課題として浮上する。以上の課題はいずれも挑戦的な内容であり、実行にあたっては、大きな抵抗が予想されるものばかりである。しかし、そこで付んでいては、組織も個人も、構造的な変化の波に飲み込まれてしまう。自らの未来を切り拓く意志と行動が、組織・個人の双方に問われている。

※ 諏訪康雄法政大学名誉教授が提唱。「働く人が自分の意欲と能力に応じて希望する仕事を選択し、職業生活を通じて幸福を追求する権利」という意味合いで使用される。

Profile.

大学卒業後、大手広告代理店に入社し、人事、秘書、研究開発など幅広い業務を経験。人事では人材育成業務に従事し、研究開発局では10年にわたりグローバルな生活者調査を統括。2018年11月より現職。

APAC 14カ国・地域調査で見えてきた「外国人材マネジメント」4つの要諦

高月 和子 パーソル総合研究所 研究員

日本企業の成長戦略において重要なアジア太平洋地域（APAC）でビジネスを拡大するには、自社に必要な能力を持った現地の優秀な人材を採用して、十分に力を発揮してもらい必要があります。そのためには日本とは異なる各国・地域の労働慣行や働く人の意識、特性を理解した上で、採用・育成戦略を確立しなければなりません。そしてこれは、外国人材の受け入れ拡大が進む日本国内においても同様です。

そこでパーソル総合研究所では、働く実態や仕事に対する意識、働くことを通じた成長等について国・地域ごとの違いを客観的に把握することを目的に、APAC 14カ国・地域でインターネット調査を実施しました。そして調査結果からは外国人材マネジメントをうまく進めるための4つの要諦が見えてきました。本稿では、その要諦である「①エリアによる特徴・傾向を知る」「②日本と他国・地域の違いを知る」「③外国人材と働くマインドセットを変える」「④ダイバーシティマネジメントを実践する」について調査データとともにご紹介します。

エリアによる特徴・傾向を知る重要性

30以上ある調査項目からは、東アジア、東南アジア、インド、オセアニアのエリアごとに異なる傾向が見られました。例えば、

勤務先の組織文化（図1）を見てみましょう。東アジアでは、和を重視し、上に従い波風を立てない傾向が強く出ているのに対し、東南アジアでは、独自性を活かした柔軟な発想や創意工夫を求める傾向が見られます。このような違いの背景のひとつには経済発展の歩みの違いがあると考えられます。急速な経済成長の中にある東南アジアでは、先進技術を一足飛びに導入・進展させながら、既存の習慣や常識にとらわれず挑戦することで斬新なビジネスを創出しています。こうした特徴が組織文化にも表れているといえるでしょう。

また、上司のマネジメント行動（図2）では、東南アジアやインドは「スキルや能力が身につく仕事の付与・任命」「ビジョンや方向性の明示」が上位に入るのに対し、東アジアでは「納得できる注意や叱り方」「良い仕事に対する称賛」「日常的な感謝やねぎらいの言葉をかける」がトップ10に入ります。東南アジアやインドなど雇用の流動性が高いエリアでは、転職によってスキルや給与アップを図ることが一般的です。そのため上司は、スキルや能力アップにつながる仕事を部下に与え、ビジョンを提示することが必要です。それができなければ優秀な人材はより魅力のある会社に転職してしまいます。一方、東アジアはメンツを重んじる傾向が強い文化であるため、部下のモチベーションなど情緒面に配慮したマネジ

メントが多いと考えられます。以上のように、組織文化や上司のマネジメント行動にはエリアごとに異なる傾向が見られます。これは、歴史、民族、宗教、文化・慣習といったバックグラウンドの違い、経済の発展状況（成長段階なのか成熟しているのか）による影響があると考えます。外国人材と働く際には、まず俯瞰的にエリア別の特徴や傾向を捉え、そして各国・地域の人々がどのようなビジネスの枠組み・スタイルで働いているかを知ることが重要です。

図1 組織文化

（14カ国・地域全体）

- 1位 チームとしてひとつにまとまっている
- 2位 一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある
- 3位 自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される

（エリア別傾向）各国・地域で上位に入る項目

東アジア	和を重視する人のほうが評価される／上層部の決定にとりあわず従うという雰囲気
東南アジア／インド／オセアニア	チームとしてひとつにまとまっている／一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある
東南アジア	（チームワーク以外にも）独自性・創造性に富んだ意見・考えが求められる／過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨される

図2 上司のマネジメント行動

（14カ国・地域全体）

- 1位 責任ある役割の付与・任命
- 2-3位 スムーズな業務進捗への支援／良い仕事に対する称賛

（エリア別傾向）各国・地域で上位に入る項目

東アジア	納得できる注意や叱り方／良い仕事に対する称賛／日常的な感謝やねぎらいの言葉をかける
東南アジア／インド	スキルや能力が身につく仕事の付与・任命／ビジョンや方向性の明示
オセアニア／シンガポール	仕事上の悩み・不満を聞く

図3 仕事を通じた成長のイメージ

（14カ国・地域全体）

- 1位 給料・報酬が上がる
- 2位 新しい知識や経験を得ること
- 3位 どこでも通用するスキルや技術が身につくこと

図4 転職理由

（14カ国・地域全体）

- 1位 給料に不満がある
- 2位 幅広い経験・知識を積みたい
- 3位 和気あいあいとした雰囲気の会社で働きたい

図5 仕事に対する考え方

	会社で出世したい	仕事の成果によって評価してほしいと思う	年下の上司のもとで働くことに抵抗はない	女性の上司のもとで働くことに抵抗はない	外国人の上司のもとで働くことに抵抗はない
1位	タイ	フィリピン	ベトナム	ニュージーランド	タイ
2位	フィリピン	タイ	タイ	タイ	ニュージーランド
3位	インド	ベトナム	フィリピン	ベトナム	フィリピン
4位	ベトナム	インド	インドネシア	オーストラリア	ベトナム
5位	マレーシア	ニュージーランド	ニュージーランド	フィリピン	インドネシア
6位	インドネシア	インドネシア	インド	インドネシア	インド
7位	シンガポール	オーストラリア	オーストラリア	インド	オーストラリア
8位	中国	マレーシア	マレーシア	台湾	香港
9位	台湾	シンガポール	香港	シンガポール	台湾
10位	オーストラリア	中国	台湾	香港	マレーシア
11位	香港	韓国	シンガポール	マレーシア	シンガポール
12位	ニュージーランド	香港	中国	中国	中国
13位	韓国	台湾	日本	韓国	韓国
14位	日本	日本	韓国	日本	日本

給与の重要性は万国共通

もちろんAPAC 14カ国・地域全体で共通するものもあります。例えば、仕事を通じてどのようなことに成長を感じるかを聞いた質問（図3）では、「給料・報酬が上がること」が1位で、転職経験者の転職理由（図4）では「給料に不満がある」が1位となっています。これは多くの人にとって自分自

身の成長や市場価値を測る物差しが「給与」であり、「高い給与＝自己成長の結果」と認識していると考えられます。したがって給与アップは、国・地域を越えて、働く人のモチベーションアップやリテンションに効果があるといえるでしょう。また、多くの人が「新しい知識・経験」や「どこでも通用するスキル・技術」の習得に成長の手ごたえを感じ、転職理由に「幅広い経験・知識を積みたい」を挙げています。キャリアアップを

目指す人々が、経験やスキルの習得を重視していることが分かります。

日本の「当たり前」が海外では「異質」？日本と他国・地域の違いを知る

エリア別の特徴を見ていくと、日本の異質性が浮かび上がってきました。例えば、個人の仕事に対する考え方（図5）の「会社で出世したい」「仕事の成果によって評価し

※ 各国の全データや数値はWEBサイトでご覧いただけます。APAC就業実態・成長意識調査（2019年）https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/data/apac_2019.html

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。2030年における労働需給を推計した「労働市場の未来推計2030」、アジア・パシフィックの国・地域を対象に行った調査結果など労働に関する情報をまとめた「PERSOL HR DATA BANK in APAC」、長時間労働の実態とその解消について調査した「希望の残業学」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご利用ください。



「労働市場の未来推計 2030」



「PERSOL HR DATA BANK in APAC」



「希望の残業学」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2020年1月 発行
中間管理職の受難
～人事よ、企業成長のキーパーソンを解放して～



2019年2月 発行
変革か衰退か
～待ったなし！日本の雇用改革～



2018年3月 発行
ミドル・シニア社員の新時代
～躍進のために個人と会社がすべきこと～



2020年2月 発行
解説 同一労働同一賃金
～人事・労務が知っておくべきこと、企業が対応すべきこと～



2019年10月 発行
APAC就業実態・成長意識調査2019

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.15 2020.5

発行人 渋谷 和久
編集長 木下 学
研究調査 高月 和子、小林 祐児、青山 茜
編集 井上 史実子、杉山 德里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、団 遊
執筆 外山 夏央、宮内 健、吉村 克己、平山 ゆりの
写真 坂井 公秋、加藤 タケシ、加藤 有紀、寺島 由里佳
表紙イラスト 渡辺 鉄平
デザイン 今井 梨津子、イグアルグラフィックス
制作 アンブロック株式会社、株式会社コミュニケーションコンパス
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2020年5月11日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒102-0082 東京都千代田区一丁目8番地
住友不動産一丁目ビル

パーソル総合研究所
<https://rc.persol-group.co.jp>

メルマガ／Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちらから <https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebookページ <https://www.facebook.com/rc.persol/>

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断転写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

202005-01

てほしい」など上昇志向に関連する項目で日本は最下位です。図示した項目以外の「現在の勤務先での継続勤務意向」や「転職意向」、「仕事の満足度」においても最下位です。また、前述の組織文化では日本だけ「定年までの雇用が前提」が9位に入り、転職理由では「人間関係が上手くいかない」「肉体的につらい」「尊敬できる人がいない」などネガティブな理由が挙げられているのも特徴的です。日本のデータから閉塞感のようなものが感じられる要因としては、停滞する経済状況に加えて、長期雇用・年功序列を前提とした日本型雇用システムの影響が大きいと考えられます。日本型雇用システムの中の、年功的な人材運用を続けてきました。こうした日本独特のマネジメントスタイルや働き方を外国人材にそのまま当てはめることには無理があり、日本では「当たり前」と考えられることが、APACの中では「異質」である可能性が高いということを認識しておくべきでしょう。

**■ マインドセットを変えて
ダイバーシティマネジメントを実践**

ここまで見てきたように仕事に対する考え方や価値観、行動様式は国・地域によって異なりますので、外国人材と仕事をする上でコンフリクト(軋轢や衝突)やトラブル

が起きるのは必然です。そこで、外国人材と一緒に働く現場では、マネジメントや社員のマインドセット(思考様式)を変え、コンフリクトを最小限に抑えながら本来の目標や解決すべき課題にフォーカスすることが肝要です。また、日本人・外国人の双方にとって心理的安全性の高い職場にするために、異文化理解やカルチュラル・インテリジェンス(国や民族、あるいは組織の文化を越えて効果的に機能する能力)を高める取り組みも必要でしょう。そのため、外国人材マネジメントを現場や個人任せにせず、会社・組織としてノウハウを可視化して蓄積・共有し、制度やサポート体制を拡充し、メンテナンスを繰り返しながら十分に機能させる仕組みを確立しなければなりません。

今後、特に日本国内において外国人材と働く機会は増加していきます。それにより前述したようなコンフリクトが起こる可能性はありますが、異文化と交わることはイノベーションの創出やビジネスチャンスの拡大など非常にメリットの大きいものです。多様なバックグラウンドや思考、価値観を持つ外国人材を取り込み、活躍してもらうにはダイバーシティマネジメントの実践が求められます。

「年下や女性の上司」「外国人」と働くことについての質問(図5)では、ベトナム、タイ、フィリピン、ニュージーランドなど

APAC就業実態・成長意識調査(2019年)

WEBサイトでは、このレポートでご紹介したものをはじめ、調査で明らかになった全データをご覧いただけます。
https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/data/apac_2019.html

ダイバーシティマネジメントは、異文化交流に慣れておらず阿吽の呼吸で仕事をしていた日本人には煩雑なことも多く容易ではありませんが、実践できれば外国人材の採用や定着にプラスの影響を与えることは間違いありません。ひいては、外国人材のみならず、シニアや女性などさまざまなバックグラウンドを持つ人々にとっても良いマネジメントになるはずですよ。

PERSOL HR DATA BANK in APAC

APAC (アジア・パシフィック) の各国・地域における「労働市場」に関する基礎統計情報や賃金データ、「労働法制」に関する情報、「働く実態や意識」に関する調査結果が一覧できるWEBサイト

<https://rc.persol-group.co.jp/hr-data/jp/>

明日からのAPACにおけるビジネス・現地業務に欠かせない 各国・地域の豊富な労働関連情報・データがここにある

急速な発展を遂げるAPACの各国・地域は、今や世界経済を牽引する存在となり、外国企業によるAPAC進出は活発な状況です。一方、日本同様、APACの国・地域でも少子高齢化に伴う人材獲得競争が激しさを増す中、現地における優秀人材の確保は難度が増しています。そのため、各国・地域における労働慣行や労働条件、働く人々の志向・特性を十分理解した上で、採用・育成戦略を練ることが必要です。本サイトには、こうした様々な必要情報が集約されています。



PERSOL HR DATA BANK in APAC

HR DATA APAC

検索

<https://rc.persol-group.co.jp/hr-data/jp/>

株式会社パーソル総合研究所 persolinfo@rc.persol.co.jp