

高度外国人材の活用促進に向けて —ものづくり中小企業の事例より—

湯川 恵子

1. はじめに

グローバル経営の進展に伴い、人種や国籍の異なる従業員を効果的にマネジメントすることは、日本企業にとっても喫緊の課題となっている。こうした外国人材活用によるダイバーシティ・マネジメントの背景には大別して2つの理由がある。1つにはわが国が抱える少子高齢化の急速な進展による生産労働人口の減少によって、海外から外国人材を呼び込むことが必要不可欠になっているという理由である。つまり不足する労働者の穴埋めとしての外国人材活用の側面である。もう一つは、より積極的な理由として、長期的かつ戦略的視点で外国人材のもつ知識やスキルに期待し、グローバル化に適応しつつ日本企業が持続的な成長を期待するという理由である。後者の視点は、外国人材が「異文化の担い手」として、日本企業にインパクトを与え、日本の組織文化を変化させる可能性を有している反面、その能力を発揮できていないといわれている（守屋、2020）。

日本企業にとって多文化理解が良質な外国人材を呼びこむことにつながると考えられるが、一方で日本企業が外国人材を取り込んでいく意思がどの程度あるのかという姿勢には課題が多い。仮に経営者の判断で外国人材を日本企業に採用したとしても、現場での受け入れが難しいといったケースもよく聞かれる（湯川、2021）。そこには日本独自の雇用慣行を変えないまま、文化的社会的に異なる文脈にある外国人材を適応「させようとする」日本企業との齟齬が生じるのは当然の帰結であり、こうした状況が続

けば、世界的な人材争奪戦のなかで外国人材が日本企業で働くという選択肢が厳しいものとなり、ひいては外国人材に「選ばれない日本・日本企業」に転落することになるだろう。このような状況から脱却するための処方箋を求めていくのは当然のことといえる。

かつて、ナショナルが炊飯器を香港で売り出す際に、「日本のモノを中国人にどう売るか？日本のヒット商品は、どうすれば国境を越えるか？」という問いに、日本のモノを中国人が中国人の感性をフル活用して商品を作り、販売を中国人に一手に任せ、現地のリズムで売ることによって、人口680万人の香港で800万台の大ヒット商品となったといわれている。日本人がいくら考えても中国人が欲しくなる商品のアイデアは湧いてこないし、ましてや感性を理解するのは不可能である。それならば、と当時の松下電器は日本企業でありながら、進出国の人材の力を借りてヒット商品を生み出したのである（中野・王、2005）。一昔前のサクセスストーリーのように聞こえるかもしれないが、日本企業が培ってきた日本的な集団主義的組織風土や独特な文化・制度に影響を与え、日本企業の文化や風土を、多様性を活かす文化や風土に変革していくことは、経営のグローバル化の進展とともにますます重要性が高まると考えられる。そして組織変革の担い手として、外国人材がその主体になる可能性があることを認めていくことが、グローバル経営を志向するこれからの日本企業においてますます重視されなくてはならない。

そこで本研究では、外国人材活用促進の可能性を探るために、日本企業に付加価値をもたらす人材として着目されている「高度外国人材」に焦点を当てる。そのうえで、高度外国人材を実際に受け入れている日本の中小企業の経営管理者層への聞き取りから、外国人材受け入れのメリットと受け入れの際の留意点をまとめ、主に日本の中小企業における高度外国人材受け入れのヒントを整理していく。

2. 外国人材のなかの高度外国人材～日本で働く外国人材の現状

わが国には、さまざまな外国人の方々が存在・在勤・在学しており、この数はコロナ前までは、年々右肩上がり増加傾向にあった。しかし、コロナ以降は緩やかに減少しているものの、日本の水際対策もあり、2021年度は、「技能実習」や「留学」は大きく減少しているが、「技術・人文知識・国際業務」や「高度技能職」では若干の減少、そして特定活動で20%、特定技能では200%を超える増加となっている。

表1 在留資格別 在留外国人数の推移

(単位：人)

在留資格	平成29年末	平成30年末	令和元年末	令和2年末	令和3年末	構成比 (%)	対前年末 増減率 (%)
	(2017)	(2018)	(2019)	(2020)	(2021)		
総数	2,561,848	2,731,093	2,933,137	2,897,116	2,760,835	100.0	-4.4
中 長期在留者	2232026	2409677	2620636	2582686	2464219	89.3	-4.6
永住者	749191	771568	793164	807517	831157	30.1	2.9
技能実習	274233	328360	410972	378200	276123	10.0	-27.0
技術・人文知識・国際業務	189273	225724	271999	283380	274740	10.0	-3.0
留学	311505	337000	345791	280901	207830	7.5	-26.0
定住者	179834	192014	204787	201329	198966	7.2	-1.2
家族滞在	166561	182452	201423	196622	192184	7.0	-2.3
日本人の配偶者等	140839	142381	145254	142735	142044	5.1	-0.5
特定活動	64776	62956	65187	103422	124056	4.5	20.0
特定技能			1621	15663	49668	1.8	217.1
永住者の配偶者等	34632	37998	41517	42905	44522	1.6	3.8
技能	39177	39915	41692	40491	38240	1.4	-5.8
経営・管理	24033	25670	27249	27235	27197	1.0	-0.1
高度専門職	7668	11061	14924	16554	15735	0.6	-4.9
教育・企業内転勤・教授・介護・宗教・医療・興行・文化活動・芸術・報道・研修・法律会計業務	50304	52578	55056	45732	41759	1.5	-0.9
特別永住者	329822	321416	312501	304430	296418	10.7	-2.6

注) 出入国在留管理局「令和3年末現在における在留外国人数について」報道発表資料(2022年3月29日)(https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00001.html)を抜粋、一部割愛、整理して作成

日本で働く外国人のなかで、政府が受け入れを推進する「高度外国人材」は、2008年に出された「高度人材受け入れ推進会議報告書」の以下の定義が引用される。

「我が国が積極的に受け入れるべき高度人材とは、「国内の資本・労働と

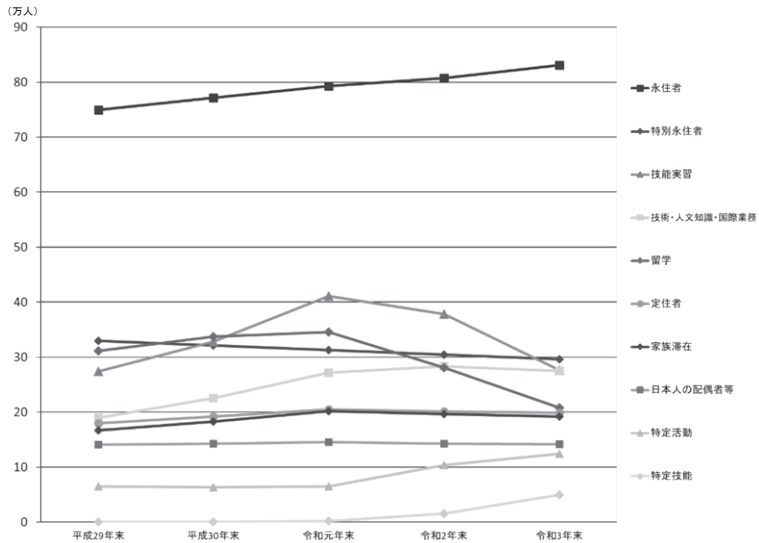


図1 在留資格別 在留外国人数の推移 (主要在留資格)

出典 出入国在留管理局「令和3年末現在における在留外国人数について」報道発表資料 (2022年3月29日) より引用 (https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00001.html)

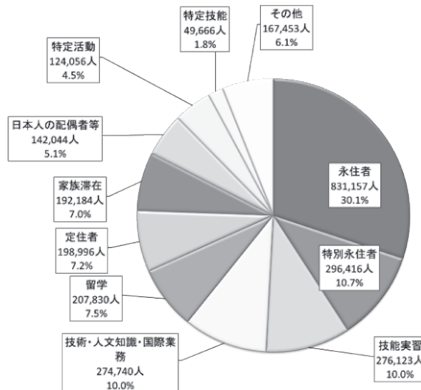


図2 在留資格別 在留外国人の構成比 (令和3年末)

出典 出入国在留管理局「令和3年末現在における在留外国人数について」報道発表資料 (2022年3月29日) より引用 (https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00001.html)

は補完関係にあり、代替することが出来ない良質な人材」であり、「我が国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性を高めることが期待される人材」と定義付けることができる。」

ここには2つの重要な視点がある。第一に、「日本人との切磋琢磨を通じて」の部分であり、第二に「専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性を高める」の部分である。前者は、現有の日本人従業員との協働による職場の活性化の側面に期待しており、後者は昨今の人手不足の穴埋めとして以上に、日本の労働市場を質的に変化させる契機として外国人材が活用されるべきであるという視点に立っていると理解できる。

しかしながら、現実には日本企業の人材難が大きく問題視されるとともに、この穴埋めとして技能実習制度が活用され、さらに2018年に「特定技能制度」が創設されている。特定技能創設の意義を「中小・小規模事業者をはじめとした深刻化する人手不足に対応するため、生産性向上や国内人材の確保のための取組を行っても、なお人材を確保することが困難な状況にある産業上の分野において、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人を受け入れていく仕組みを構築する」と定め、人材難を認めながらも、あくまでも一定の専門性や技能を担保する仕組みとはなっているが、技能実習制度の後の在留期間引き延ばし策としての「特定技能制度」という見方もあり、場当たりの制度が設計されているといわれても致し方ない状況の上に、こうした在留資格で働く外国人と彼ら/彼女らを雇用する企業の問題を大きく取り上げた報道は後を絶たない。

以上のように、日本における外国人材活用には、プラスの面とマイナスの面の双方が存在するが、本研究ではプラスの面、すなわち日本の労働市場を外国人材活用によって質的に変容させうる可能性に言及するべく「高度外国人材」に焦点を当てていくことにしたい。

3. 高度外国人材を受け入れる中小企業の事例

本章では、筆者が2022年6月10日に「ものづくり日本会議」（日刊工業新聞）にて開催された座談会「「多様な人材・働き方」高度外国人材活用のすすめ」の内容をまとめたものである。この座談会では、実際に高度外国人材をすでに雇用している中小企業2社および高度外国人材を主に建設業に紹介する人材派遣業の1社にお話を伺った内容の整理である。伺った内容は以下の5点である。

- ① 受け入れのきっかけとこれまでの受け入れ実績
- ② 高度外国人材受け入れのメリット
- ③ 高度外国人材受け入れにおいて難しいと感じる点
- ④ 高度外国人材活用の際に工夫している点
- ⑤ 今後の高度外国人材活用の方向性

3.1 事例①株式会社ウチダ

【企業概要】

所在地 大阪府大東市

創業 1965年10月

資本金 3,000万円

事業内容 自動車用ボディー部品のプレス金型の設計製作

売上高と従業員数 2020年度 売上3,276百万円 従業員125名

2021年度 売上2,765百万円 従業員125名

拠点 国内2か所、海外2か所

(中国・上海およびベトナム・ホーチミン)

① 受け入れのきっかけとこれまでの受け入れ実績

得意先が2000年以降に中国に進出し、その流れで金型も中国で現地生産しようという話になった。そのなかで、2003年に中国人を初めて採用した。現在は125名の社員中、8名が高度外国人材として在籍している。

表2 ウチダの高度外国人材採用の経緯まとめ

No	入社年	国籍	経緯
1	2003年	中国人	ウチダではじめての高度外国人材。当時、中国進出も視野に入れ社内でも中国人を採用したいという希望があった。前社長がたまたま出入りしていた中華料理店の従業員（アルバイト）だった中国人を採用した。
2	2007年	韓国人	職安（ハローワーク）から応募
3	2009年	ベトナム人	職安（ハローワーク）から応募。リーマンショックにより経営が傾いた同業他社から転職してきた。
4	2013年	中国人	留学生を新卒で採用
5	2019年	ベトナム人	2017年にベトナムに現地法人を設立。2019年にそのベトナム現地法人から企業内転勤で1名を受け入れた。
6	2019年	イギリス人	ウチダの顧客だったイギリスの部品メーカーの日本現地法人が撤退。いったんイギリスに帰国したが、家族（妻）が日本人であったこともあり、日本で再就職先を探して転職してきた。
7	2020年	ミャンマー人	職安（ハローワーク）から応募
8	2021年	韓国人	同業他社から転勤してきた。ウチダのHPを見て応募してきた。

※上記8名中の2名（No.1および3）が、現地に出向している

受け入れの際に、最初の壁になるのが日本語能力だが、ウチダでは初期に採用した2名が日本語が堪能だったという。さらにその後、同じ国の人が入社してくるケースも出てきており、この場合、後から入ってきた外国人材が職場に溶け込みやすいという利点があるということだ。

② 高度外国人材受け入れのメリット

第一に、エンジニアとしての能力が高いということが挙げられた。特にベトナム人の採用では、国立大学卒業レベルの学生が入ってくるので知識レベルも高い。一方で、日本の大学生には昨今エンジニアに興味を持ってもらえないこともあり採用は困難な状況となっている。中小企業は好不況の波があり、コロナウィルスの影響で就職状況が良くなかった2020～

2021年は日本人の新卒が採用できたが、その前までは募集をかけても反応はなかったという。学生にとって売り手市場の時は、日本人の大卒がエントリーしてくる可能性は低く、外国人の方が来てもらえる可能性があるということだった。募集に関しては、自社のHPに日本語と英語で掲載し、採用試験は日本人と同じように実施している。

第二に、海外事業との橋渡しをしている点である。ウチダの場合、2つのケースを持っている。1つはベトナム人を採用し10年ほどつとめてくれた中で、そのベトナム人従業員からベトナム進出を提案され、現在、ウチダがベトナムにも海外拠点を置くきっかけを作ったそうである。2つ目は、韓国人のケースで、日本語の他に英語も堪能であったこと、さらにウチダでは営業部門を置いていないこともあり、海外ビジネスにおいてはこの韓国人が中心となっているとのことだった。海外ビジネスでは時差もあり、労働時間が日本に合わせると不規則になることから、この韓国人が働きやすいように年俸制に切り替え、彼が働きやすいようにしたとのことだった。また在宅勤務も可能にし、一定の裁量を与えて仕事をしてもらうように、一般の従業員とは管理の仕組みを変え、働き方を変えたそうである。以上のケースからも、日本企業の海外への足掛かりを高度外国人材が作ったこともメリットとして挙げられよう。

第三に、高度外国人材のバイタリティが極めて高いということだ。モチベーションが高く、バリバリやりたい人が多く、教育のステップが遅かったり、甘いところがあると、物足りなく感じて「もっとやりたい」という要求をぶつけてくるほどであるという。また「自分ではできる」というアピールが強いそうである。ただ一方で、教える側からすると、「まだそこまでの理解度には至っていない」「技術が次のステップに進むにはまだ未熟」といった外国人材と教育指導する側のギャップが問題になることもしばしばあるようである。

③ 高度外国人材受け入れにおいて難しいと感じる点

能力のステップアップに関する考え方の違いが一番大変だという。教育に対する考え方のギャップでもいえるが、メリットにあげたバイタリ

ティは、程度を超えると問題になるという。ウチダでは、高度外国人材に「もっと（上位の仕事を）やらせてほしい」といわれることも多いそうだが、指導者からすると実際にはそのレベルに達していないことも多く、判断レベルの違いが問題になることがあるそうである。そうした問題が起きたときには、お互いの歩み寄りで解決しており、特に高度外国人材にとって指導者に歩み寄り、その意図を理解できる人は会社でも長続きする傾向があるという。また教える側の日本人にとっても、こうした意思疎通の経験によって、次に同じような問題が起きたときに、行動が変わるという効果も得られた。

この歩み寄りができなかつた具体例もうかがった。当時、外国人社員が「こんな仕事をしたい」と申し出たことがあった時に、指導者がまだそのレベルは難しいと考え、かつ、今は目の前の仕事をしてほしい、と思っっているといったことが生じたことがあったそうである。双方の話し合いで、その外国人社員は、しばらくは現有の仕事に従事していたが、結局は、指導者の意図が理解されていなかったことから結果として退職をしてしまったそうである。このケースからも、双方の理解の歩み寄りや共有は、外国人材定着のためには重要な要素となる。なおウチダではこれまで3名の高度外国人材が離職しているそうだが、そのうちの2名が、本人が考えるキャリアアップのペースと会社が考えているペースが合わずに離職していったそうである。

有り余る外国人材のバイタリティはメリットにもなるが、日本人から見るとそれが時には「ががつしすぎている」とも受け止められ、社内で培ってきた段階を追った教育のステップと高度外国人材のキャリアアップに対する考え方にギャップが生まれやすいことに留意しておく必要があると考えられる。

また、国籍の違いから生じる価値観の違いも、外国人材を初めて迎え入れるときには問題になることがある。たとえばトイレの使い方などである。文化の違いや生活習慣の違いが生まれることは想定範囲内ではあるが、何が起こるかは実際に受け入れてみなければわからないことも多い。ゆえに最初の外国人を受け入れるときは特に苦労したとのことだった。しかし

ながら、そうした価値観の違いも、周囲の理解と人間関係によって乗り越えられるという。周りに相談できる人間関係を築けない外国人は価値観のギャップは埋まらないままにいることもあるが、会社になじんでいる外国人ほどうまく日本人と人間関係が築けているうえに、会社への定着率も高いという。結局は、人間関係は外国人か否か、というよりは本人の個性の問題が大きいということだった。

④ 高度外国人材活用の際に工夫している点

歩み寄りのためのコミュニケーションについて、が最も配慮している点であった。周りのメンバーがうまく外国人材を理解して、彼ら/彼女らに歩み寄って一緒にチームで仕事ができるようにする配慮が、結果として外国人材に長く働き続けてもらう秘訣だという。また管理者としては、現場だけで話し合いを進めると、私情も入るので難しいとのことで、管理的な立場の人間が、必ず両方から意見を聞き判断を下すことでトラブルを解決しているとのことだった。

また、歩み寄りの際に必要な要素を伺ったところ、信頼関係の構築が一番だとのことだった。そのためにコミュニケーションが重視され、そこでは語学力は大きいという。現有外国人社員の日本語の能力は、最初に採用した2名の方は非常に高いレベル、それ以降に採用された方はそこそこのレベルとのことだった。しかしエンジニアとしての能力が高いので、仕事上のコミュニケーションは取れているとのことだった。また日本の考え方にも十分なじんんでいるとのことだ。

2つ目の工夫点は、上のメリットにも挙げたが、日本語および英語が堪能な韓国人の採用によって、海外ビジネスを円滑に行ってもらえるように年俸制に変更し、勤務時間を柔軟にできるよう配慮し、在宅勤務も整え、一定の裁量で働けるように制度を変更したという。また中国人、ベトナム人は現地の責任者として裁量を与え職務に従事してもらっているそうである。そうした意味で、一人ひとりに合わせて、会社の制度を整えていく工夫をとっている。

第三には、人事考課についてである。二人の上司が外国人従業員に、例

えば「営業として」「エンジニアとして」何を求めているかによって評価すると同時に、本人が「会社にどう貢献したいか」が一致するようなコミュニケーションをとりながら人事考課を行っている。双方の考え方のベクトルを共有するように、必要な時にコミュニケーションをとるようにしているそうである。

⑤ 今後の高度外国人材活用の方向性は？

この流れは続くはずと考えている。ウチダでは理念を共有し、仲間に加わる意思のある方であれば、日本人/外国人に関係なく採用を続けていきたいとのことだった。

3.2 事例②日高工業株式会社

【企業概要】

所在地 愛知県刈谷市
創 業 1964年4月
資 本 金 1,000万円
事業内容 熱処理加工
従業員数 152名（2020年11月現在）
拠 点 国内拠点4か所（海外拠点はなし）

① 受け入れのきっかけとこれまでの受け入れ実績

日高工業で最初に高度外国人材を受け入れたのは2006年ごろ。海外進出の計画があったなかで、当時、アセアンに入ったばかりのベトナムに進出を計画、現地で会社を立ち上げたときに、日本人を何人も雇って派遣はできないので現地のベトナム人を採用することにしたそう。コーディネータを介して現地の理系大学を卒業した3名のベトナム人を採用し教育は日本で行った。しかし2008年のリーマンショックで日高工業は海外進出を断念。当時いたベトナム人のうち2名が退職し帰国、1名は現在も日高工業に残ってリーダーとして活躍している。家族も帯同し、子供も日本の学校に入学しており、家族とともに日本で生活の基盤を築いているとの

ことだった。

② 高度外国人材受け入れのメリット

(1) 日本人の考え方や意識が変わるという点

高度外国人材は勤勉で、新たな知識に貪欲である。外国人を日本の職場に入れたとき、最初は、日本人が「後発国出身の従業員」として偏見を持つという。しかし、日本人従業員が取得できていない技能検定に一回でかつ短期間で合格する実績を上げると、日本人も負けていられないと思うように意識が変わり、結果、日本人の意欲の底上げにつながった。

(2) 技術・技能の担い手としての期待

中小企業では、求人を出しても思ったように採用することは難しいし、ましてや工業高校卒業の日本人すら入ってこないという現状がある。名古屋には大きな自動車メーカー（競合）が多く、人材はそちらに流れてしまい、日高工業では理系の日本人大卒はここ15年くらい入ってこない状況にある。エンジニアの空洞化に対する危機感を高度外国人材が埋めてくれているという。またこうした高度外国人材は、定着してくれると日高工業に信頼を置いて安心して働いてもらえるそうだ。

(3) 高度外国人材が次々に入社するプラスの連鎖が起きる

日高工業では、新しい人材を、高度外国人材が紹介してくれるケースが連鎖している。外国人同士の知り合いの連鎖で9人が入社している。当初、1名でスタートしたのが、紹介を通じてその後8名が入社している。知り合いの中で働いているので、離職しないというメリットもでている。日高工業の技能伝承では、特にベトナム人に助けられている側面が大きい。

③ 高度外国人材受け入れにおいて難しいと感じる点

第一に、外国人材の意欲と会社の方針のギャップである。一例として、外国人材はある一定のレベルに達すると、「来年、係長の試験をうけさせて欲しい」と主張してきたことがあったが却下した経験がある。会社の仕組みとして、階層別教育を順番を追っていく制度設計なので、いくら意欲をもった人材でも、その意欲は認めるが、制度は日本の会社なので、全体

のバランスを欠くことになる。しかも周りの同じレベルの日本人よりも先に試験を受けさせると、当然、日本人から不満が出てしまう。職制を募集して、それを求める会社制度なら問題ないが、現在の仕組みの中で、一気にジャンプアップすることは難しい。しかも外国人材にとっても、ステップアップの必須条件にしている試験の壁を越えなければならないが、日本語の壁もあり、なかなか受からないというのが実情である。

第二に生活習慣の壁である。ベトナム人をベトナムから直接採用したので、最初の段階では、そもそも日本の生活ができない。住居のアパートも中小企業で社宅があるわけではないので、保証人もいない。日常の買い物の仕方もわからないため、来日当初はほとんど付きっきりでサポートしたそうである。当時は、社長がアパートまでついて行き、病院も付き添い、日本で働くことへの不安の解消をするのが課題となったそうである。

加えて、現地で採用するときには、家族のつながりを大切にすべトナムでは、現地の親のOKをとることも重要とのことだった。そのために現地で食事会を何回もして会社のPRを行い、安心して送り出してもらえよう信頼関係の構築に奔走したという。

第三に、言葉の壁の問題である。たとえば日本語検定N3でもレベル感が随分違うという。言葉が通じないことで、日本人との摩擦が起きやすかったり、細かいニュアンスが伝わりにくいそう。第三者が、じっくり聞くと、大したことは言っていないにもかかわらず、例えば「おまえ、そこ、じゃま」という表現では、現場では揉めることがあるそう。外国人材にとっては、ただ、その物をどかしてほしかったただけにもかかわらず、単語の羅列で会話をするので、日本人独特のニュアンスが伝わらず、雰囲気は険悪になるそう。一方で、現場においては日本人もきちんとした日本語を使わず、省略して話をするので外国人材には、なにを言っているかわからないこともある。たとえば、主語を省く、指示語を多用、など日本人同士であれば伝わる表現も、外国人材には理解ができないということだった。指導者の日本人には、ゆっくり、きちんと、なにをどうしてほしいか、を説明するように指導している。

④ 高度外国人材活用の際に工夫している点

教育については、会社として高度外国人材に何かしてあげられているかという「NO」と認めざるを得ない。結果、本人の努力が大きい。しかし、先輩外国人社員が、後輩外国人社員に教えていくという連鎖が生じている。外国人社員同士で教えあう仕組みが暗黙に出来上がっている。ゆえに会社としては、同じ国籍の先輩に新しい外国人社員をつけて、すぐに学べるように配慮している。

資格取得の面では、日本語の壁がある。会社としては、ベトナム語で過去問題を併記したものを渡すことはしているが、同一の問題が出るわけではないので限界がある。

一般的なレベルでのコミュニケーションという意味では取れていると感じている。しかしレベルは日本語検定N2、N3レベルなので不十分でもある。

表3 日本語能力試験（JNPT）のレベルの目安

レベル	認定の目安
N1	幅広い場面で使われる日本語を理解することができる
N2	日常的な場面で使われる日本語の理解に加え、より幅広い場面で使われる日本語をある程度理解することができる
N3	日常的な場面で使われる日本語をある程度理解することができる
N4	基本的な日本語を理解することができる
N5	基本的な日本語をある程度理解することができる

注) 日本語能力試験（JNPT）ホームページ内「N1～N5：認定の目安」
 (<https://www.jlpt.jp/about/levelsummary.html>) より抜粋して作成

日本語が十分ではない彼らの会話は、単語を組み合わせて会話をするので、日本人からすると怒っていたり、機嫌が悪く聞こえることがあるという。たとえば、「それ、だめ、やらない」といったような表現なので、日本語のもつ細かいニュアンスが伝わらないという。そういう時は、むしろ日本人の同僚や上司の側に説明して、誤解を解き、外国人社員に理解を示していくように教育している。周りの日本人の理解促進を促しているとの

ことである。

また、問題が起きたときには、当事者を入れて相談をするように心がけているそうだ。言葉の壁が大きいので、そこをお互いに理解していくことで解決に導く姿勢をとっているとのことだった。

人事考課においては、日本人と外国人材は同じに評価をしている点である。最初に入ったベトナム人は「日本人と同じに評価してくれる会社」として、日高工業を評価しているという。人事考課も日本語、ポルトガル語、ベトナム語で評価表を渡して、5段階評価をしてもらっている。そのなかで、「3」の評価をつけてくる外国人従業員が多いとのことだった。ここからも、高度外国人材は、客観的に自分の能力を評価している様子が見え、評価は上司の評価との乖離もほとんどないそうである。むしろ日本人よりも正しく自分自身の能力を評価しているようにみえるとのことだった。

⑤ 今後の高度外国人材活用の方向性は？

日高工業では、今いる外国人材が優秀なので今後も働き続けてほしいと考えている。彼ら/彼女らの優秀さを感じると、技能伝承をしていく担い手として期待ができるはずである。一度、そうした方々を会社に採用すると他社もその良さがわかるはずである。外国人材にとって、日本で働く魅力は、治安の良さや子育てのしやすさであり、一方でそうした要素が自国では不安があるそうだ。今後も優秀な外国人材に働いていただきたいと考えているが、彼ら/彼女らの能力をいかに給料に反映するかを考えていかなければならないとのことだった。しかし実際にこれを実現するのは難しいとも考えている。

3.3 高度外国人材派遣を行う企業の視点：株式会社ビーバーズ

ビーバーズは、建設業界専門の転職支援を行い、そのなかで高度外国人材紹介を行っている。ビーバーズの視点を通した高度外国人材の姿を以下に整理したい。

まず、ビーバーズで考える高度技能人材には4つの要素があるという。

- ① 海外もしくは日本の大学や大学院を卒業/修了した外国人材
- ② 専門知識を保有する外国人材
- ③ 日本語が堪能な外国人材
- ④ 主に「技術・人文知識・国際業務」の在留資格で働く外国人

高度外国人材に対するニーズは増加しており、その理由の多くは人手不足だという。しかし一方で、高度外国人材を活用していくことへの理解向上も促進されつつあるという。また、外国人材活用に踏み出すきっかけとなっている要素には、「日本人従業員の刺激になる」「日本人従業員以上の専門性を保持している」といった点にあるとのことだった。多くの日本企業にとって、国籍や文化的背景、言語の異なる外国人材を採用することで生じるトラブルが外国人材活用に踏み切れない理由にあるようだが、こうしたトラブルは未然に察知すればほとんど解決できるものが多く、かつ些細なことが多いとのこと、そうした目配りができるか否か、がカギになるようである。

高度外国人材は、「高度人材としてのプライドを持っている」という印象がある。ゆえに、採用企業としては「この仕事をしてほしい」と思って採用しているが、高度外国人材の側は、キャリアアップを志向する人が多いので、会社が考えているキャリアプランと高度人材が考えるプランにギャップが生じてくる場合があるという。

評価方法については、評価基準や給与形態は外国人材と日本人と変えるべきではないことを前提として、高度外国人材を採用したい企業を変えていかなければならないポイントは「求人票」と「キャリアプランの明示」であると指摘している。たとえば、ベトナム人では給与は額面で受け取れると勘違いすることが多く、日本の制度に則るといわれる総支給と手取りが異なるのは日本人では当たり前であっても諸外国ではそうになっていないところもあることを理解すべきだとしている。この点を細かく外国人材に理解してもらえるかが、離職率を下げるポイントにもなるそうである。また、キャリアプランを明記することも重要である。外国人材は、自分の評価を不安に思うことが多いという。3年、5年、10年後に企業が自分をどう評価するかをどのように考えているのか、ということ、現段階のもので構

わないので明示すると定着しやすいそうだ。「求人票」と「キャリアプラン」の書き方を少し変えれば離職リスクを回避できる効果は大きいという。

また言葉の壁では、建設業はあまり高度なコミュニケーションを必要としない業界の特性もあり、比較的大きな問題にはならないとのことだった。

さらに採用企業の受け入れ課題は2つあることを指摘している。

- ① バイタリティがありすぎる、ががつしすぎている。できるようになったから、次これをやりたい、という主張が強すぎるため、受け入れ企業が困惑することがある。彼らのバイタリティを、活かしながら日本企業のやり方に調整していくことが求められる。
- ② 外国人材は働き方にこだわりを持っている。たとえばベトナム人は、日本人以上に家族を大事にするので、定時に仕事が終わったら、家族が大事なので帰宅する。時間内に生産性を上げて、ワークライフバランスを大事にするという考え方をもっている。他方、日本人ならば暗黙のうちに同僚を手伝うという習慣が備わっている点で、働き方の違いへの対処は課題となる。

しかし、こうしたことは裏を返せば、今後日本の企業がグローバルの人材を求めていくときに考えていかなければならないことである、その延長線上にジョブ型雇用などの働き方や制度の変革があると考えられる。現在の日本企業からみると課題は課題だが、日本企業が高度外国人材に合わせていくことが、国として向かっていくべき方向ともある意味で合致してくるものともとらえられる。

兎角、外国人材活用は、単なる人手不足解消と考えられがちであるが、そこからの脱却が必要である。たとえば、技能実習生と高度外国人材による相乗効果や日本人と外国人材との刺激の与えあい、といった国籍を超えたハイブリッドな労働市場の創出が日本企業の生産性を向上していくと考えられる。またこうした取り組みにいち早く取り組めるかが、人材獲得競争に勝ち残っていけるか否かを決めるだろうということだった。

4. まとめ～高度外国人材受け入れのメリットと留意点

以上の調査から見てきた高度外国人材活用における共通のメリットや留意点を整理してみたい。

まずメリットについては、第一に高度外国人材のバイタリティに日本人従業員が影響され、相乗効果で意欲が高まる点である。知識や技術を学ぶ意欲や、昇進に対する積極的な考え方がプラスの影響を与えているということである。

第二に、高度外国人材が高度な知識や技術の担い手として活躍してくれる点である。そもそも採用段階でエンジニアとしての能力が高い。その理由は、現地の国立大学卒業以上の外国人材が入社するので、同じレベルの日本人を採用しようとしても中小企業では難しく、そうした意味で外国人材の能力に期待が持てるのが分かった。一方で、ベトナム人のように技術的にも日本からすると後発国出身であるために、日本人従業員が悪く言えば、「技術的に下にみる」傾向もあり、他方でそうした後発国出身の外国人材が日本人でも1回で合格することが難しい技能試験を、彼ら/彼女らの努力で一発合格すると、明らかに日本人従業員の意識も触発されるという第一のメリットにも関連したメリットが生じる。

第三に、高度外国人材の活用によって、海外進出の選択肢が広がったり、海外取引の円滑化が図られる点である。ウチダの事例にあったように、ベトナム人の採用からベトナム進出にこぎつけたケースや、高度外国人材が母語、日本語の他に、英語もできたりすると、海外との取引を進める可能性が広がる。今回お話を伺った2社においては、経営者が海外進出を検討するとともに、当該国の外国人材を採用することの両輪に、そのタイミングでの経営環境の如何で海外進出の可能性をもつことにつながる。外国人材にとっても、自分自身の出身国での展開が生まれ、その橋渡しを担うことはメリットになると考えられる。

また、高度外国人材活用の際に障壁になることは大別して2つ挙げられる。第一に高度外国人材のバイタリティが行き過ぎると、「ガツガツしている」という言葉に現れているように、組織のなかで扱いに困る事態を引

き起こすことである。外国人材としては、「もっと学びたい」「もっと昇進したい」という強い意欲があっても、教育の階段を飛び越して駆け上がることは難しい。この難しさには、一方で、そもそも外国人材がその技術を習熟するレベルに達していなかったり、昇進に必要な資格を取得できるほどの技術を有していない場合が多い。他方で、日本企業の用意しているOJTを中心とする教育制度では1つずつ階段をあがる仕掛けになっているので、外国人材に合わせて制度設計を変更するか、いわゆる日本流の教育体系に外国人材を適応していくか、では後者が優先されており、制度変更は必要な場合もあるが、日本企業の競争力の源泉でもある人づくりの理念を曲げてまで対応するかどうかというのは悩ましいところといえる。

第二に、日本語でのコミュニケーションの壁である。ウチダの事例にもあったが、エンジニアとしての能力が高いので、仕事遂行上のコミュニケーションはそれほど問題にならないという反面、職場の人間関係、そこからの信頼関係を築いていくうえでは、やはり日本語の語学力の程度が問題になることが多いようである。日本語能力試験（JLPT）のレベルがN3であっても、実践的な日本語でのコミュニケーション能力が現場レベルでは問題になることもしばしばあるとのことだった。

最後に、以下の表にもものづくり産業の中小企業における高度外国人材活用のメリットと障壁についてまとめた。

表4 高度外国人材活用のメリットと障壁

活用のメリット	活用の際に障壁となるポイント
① 高度外国人材の仕事への姿勢に影響されて、日本人従業員の意識が変わること	① さまざまな場面で顕在化するギャップの問題。例えば、昇進意欲とできることのギャップや学びたい意欲とできることのギャップなど
② 中小企業において高度な知識や技術をもった外国人材が、その担い手になっていること	② 日本語の壁
③ 高度外国人材が海外進出の可能性を広げること	

5. おわりに～研究における今後の課題

本稿では、高度外国人材受け入れ現場の声から受け入れのメリットと留意点を整理した。結果、わが国の中小企業が直面する人材不足の単なる穴埋め策や外国人活用による短期的な企業業績向上を目的とする受け入れということ以上に、高度外国人材の活用が日本企業における経営文化を変革していく可能性を拓くものであることが理解できた。外国人材の活用が職場を活性化させるなどのメリットがあることは、これまであまり認識されてこなかったが、活用事例が広まっていくことで、高度外国人材活用に乗り出す企業が増えてくると考えられる。

しかし、日本の中小企業における人材のグローバル化がどの程度進むか否かはまだ不透明な部分も多い。企業の本音の部分では、人材難が外国人材の採用動機になっていることに加え、一方で、外国人材受け入れのために整えなければならない雇用の枠組みや日本語の問題、そして中小企業が果たして外国人材受け入れによる質的变化に積極的に乗り出していく意思があるか否か、といったように、乗り越えなければならない課題は少なくない。高度外国人材受け入れのきっかけは人材難であったとしても、日本の中小企業が外国人材のもつ専門知識や技能を企業の付加価値の源泉としていくとともに、外国人材活用が日本企業の職場を活性化させるといったメリットを享受できるように受け入れ環境を整えていくことで、中小企業は質的に変容していくことができるし、もはや外国人材活用は世界的に見ても不可避であることは否定できない事実として受け止めていかなければならないだろう。

最後に今後の研究課題を述べる。そもそもダイバーシティ経営の大前提は、多様な人材がもつ能力を経営成果につなげていくことにある。ところが、中小企業をはじめとする日本企業による外国人材受け入れによるダイバーシティ経営の現状は、人材不足の穴埋めや生産性の維持といった受け入れ企業の業績に直結する成果が強調されている。しかし、高度外国人材活用によるダイバーシティ経営の成果はそれ以上のプラスの効果を生むことが本研究からも明らかになった。外国人材活用促進によって、外国人材

がもちこむさまざまな制度的・文化的背景が、日本企業がもつ経営文化と融合し、結果として日本企業が質的变化を遂げることで真の意味でダイバーシティ経営が実現するというプラスの効果が期待できる。しかしこの実現のためには、受け入れ側の日本企業の問題も大きいと言わざるを得ない。そこで今後の研究では、ダイバーシティとインクルージョンの視点から高度外国人材活用促進について紐解いていきたい。

参考文献・ホームページ

- 経済産業省「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ 2.0）の在り方に関する検討会－報告書」2018年6月8日（<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/20180608001.html>）.
- 佐藤博樹「ダイバーシティ経営と人材活用」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用』東京大学出版会，2017年，pp.1-19.
- 出入国在留管理庁「令和3年末現在における在留外国人数について」報道資料2022年3月29日（https://www.moj.go.jp/isa/publications/press/13_00001.html） 検索日2022年9月13日.
- 中野嘉子・王向華『同じ釜の飯』平凡社，2005年，pp.9-10.
- 日刊工業新聞「多様な人材・働き方 高度外国人材活用のすすめ」2022年8月23日22面.
- 日本語能力試験（JNPT）ホームページ内「N1～N5: 認定の目安」（<https://www.jlpt.jp/about/levelsummary.html>） 検索日2022年9月22日.
- 日本労働研修研究機構「日本企業のグローバル戦略に関する研究」JILPT調査シリーズNo.190, 2019年3月（<https://www.jil.go.jp/institute/research/2019/documents/190.pdf>）.
- 二神枝保編著『雇用・人材開発の日欧比較 ダイバーシティ&インクルージョンの視点からの分析』中央経済社，2020年.
- 船越多枝『インクルージョン・マネジメント 個と多様性が活きる組織』白桃書房，2021年.
- メイヤー，E.『異文化理解力』田岡恵監訳，英治出版，2015年.

守屋貴司『人材危機時代の「グローバル人材」の育成とタレントマネジメント』晃洋書房, 2020年.

湯川恵子「日本留学後に日本企業に就職する外国人材を受け入れるための方策ー外国人材と日本人管理者間のギャップ分析の視点からー」日本経営診断学会『日本経営診断学会論集』Vol.21, 2021年, pp.31-37.

湯川恵子「高度外国人材の日本企業への適応促進に関する研究；ダイバーシティとインクルージョンの視点から」神奈川大学国際経営研究所『国際経営フォーラム』No.31, 2020年.

謝辞

本研究は「ものづくり日本会議」主催の座談会をもとに執筆しています。この座談会を主催の「ものづくり日本会議」事務局関係各位、ならびに座談会出席各位にこの場を借りてお礼申し上げます。