

人材活用

高度外国人材の活用実践マニュアルを公表——厚労省

TOPICS

2

厚生労働省は四月三〇日、「高度外国人材活用のための実践マニュアル」を発表した。

少子高齢化や経済のグローバル化が進むなか、経済活力と潜在成長力を高めるには、国内人材に加え、高度外国人材を活用していくことが求められる。マニュアルでは、企業へのヒアリングに加え、高度外国人材本人にも実施した聞き取り調査の内容を盛り込み、高度外国人材活用のメリットや定着に向けたポイントなどを紹介している。

高度外国人材を活用するメリット

マニュアルでは最初に、高度外国人材を採用しようとする企業に向けて、そのメリットを紹介。①海外取引におけるネットワークの構築・拡大（グローバル経営の推進）②外国人ならではの能力・発想の活用③国内の外国人向けサービス需要への対応④優秀な人材の確保⑤内なる国際化の促進——をあげ

る。このうち、①の海外取引におけるネットワークの構築・拡大については、海外ビジネスにおいて、現地のビジネス習慣や言語に精通することを前提に、現地のネットワーク構築や情報収集は、日本人社員だけでは限界があると指摘する。

そのうえで、海外で取引先拡大につ

ながった事例を紹介しながら、自社の経営方針を理解した高度外国人材は貴重なブリッジ人材であり、海外との交渉や契約、海外市場の開拓、海外拠点の設置運営などが円滑に進むことで、グローバル経営の推進に寄与すると説明する。

そのほか、⑤の内なる国際化の促進については、高度外国人材が組織に加わることで、グローバル化への対応の必要性を実感し、外国の歴史や文化、商習慣への関心が高まるなど、日本人社員のグローバル意識が刺激されると指摘。高度外国人材がチームに加わることで、企業のダイバーシティを高め、日本人若手社員の気づき、モチベーションアップ、組織の活性化につながる効果が期待できるとする。

高度外国人材のタイプと特徴を整理

次に、高度外国人材の採用・活用を進めるにあたり、そのタイプと特徴を、目的に応じて、二つに整理している。

ひとつは、高度外国人材ならではの能力・技術に着目し、採用・活用するケースだ。こうした場合は、入社時にポジティブな職務内容を決めていることが多く、職種別採用など職務を定めた新卒や中途採用があたりはまるとする。もうひとつは、将来必要となる優秀

な人材を確保するため、高度外国人材を採用・活用するケースだ。こうした場合は、日本人と同様に採用することとして、採用時は職務を限定しないで、広く職務を体験させる考え方に基づき、日本人材と区別なく採用・活用することを求める。

母国とのつながりや専門性を活かせる仕事に

最後に、高度外国人材が企業に定着し、その能力を最大限発揮するためのポイントを三つ紹介している。

第一に、採用・配置の際に配慮すべき事項としては、求める人材像など採用方針の明確化、留学生の就職活動スケジュールの把握、在留資格の確認、日本語のコミュニケーション能力、日本文化への適応性、処遇とキャリアパス、将来の勤務地などをあげる。

その上で、採用した高度外国人材に持てる能力を最大限発揮してもらうためには、戦略的な人事配置が重要として、可能な範囲で「母国とつながりのある仕事」、「大学で学んだ専門性を活かせる仕事」ができる部署へ配属し、本人が納得して仕事をするのが、モチベーションアップにつながると指摘する。

周囲とのコミュニケーションの工夫を

第二に、短期的な視点として、日々の業務における課題への対応策を示す。高度外国人材が、仕事に不安や不満を抱えたり、モチベーションが低下する背景には、ビジネス習慣やキャリア形成に対する考え方の違い、日本語能力の問題があると指摘する。

対応策として、コミュニケーション円滑化のための研修、異文化に対する理解の促進、文化や習慣の違いを踏まえた指導の仕方などをあげ、活用が進んでいる企業では、周囲とのコミュニケーションの工夫、円滑化のための体制整備等に取り組んでいることも併せて紹介した。

中核人材として育成するポイント

第三に、中長期的な観点から、中核人材として育成するためのポイントを解説する。高度外国人材を中核人材として育成するためには、キャリアプランの確認、自社の価値観や将来像の明示など将来ビジョンの共有、キャリアパスの明確化、能力や成果に応じた評価・処遇、スキルアップのための研修、ロールモデルの構築などをあげた。

とくに、キャリアアップについては、「ガラスの天井」を意識する高度外国人材が多いことから、外国人材でもリーダーになれる道が開けていることを示す好事例を作り出していくことが重要と指摘する。（調査・解析部）