

## 外国人に特化した組織の設置による外国人材との協働の可能性

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部  
副主任コンサルタント 木村 和代

## 1. はじめに

『日本再興戦略』改訂 2015—未来への投資・生産性革命—(日本経済再生総合事務局)でも触れられているように、わが国では、高度な技能や知識を有する外国人材(いわゆる単純労働者は含まない。以下、「外国人高度人材」という)を、積極的に受け入れる方針を採っている。こうした外国人材を受け入れることにより、単なる日本人労働力の代替や海外展開にあたっての言語障壁の解消のみならず、創造性の発揮や問題解決力の向上といった成果が望まれる。

ダイバーシティ経営の観点では、多様性が競争優位を生むことが指摘されており、女性や高齢者だけでなく、外国人がいかに活躍できるかが、国にとっても企業にとっても重要な要素となるであろう。しかし、現実には、外国人雇用に対して敷居の高さを感じている企業も多い。また、外国人高度人材にとっても、日本は魅力的な就労先ではないため、シンガポールなどの他国を就労先として選択するケースも見受けられる。

こうした状況に鑑み、本稿では、外国人材雇用の初期段階として、外国人材のみで構成される組織を設置し、日本企業内部の人員が外国人材との協働経験を積むことによる、外国人材雇用促進の可能性について論ずる。

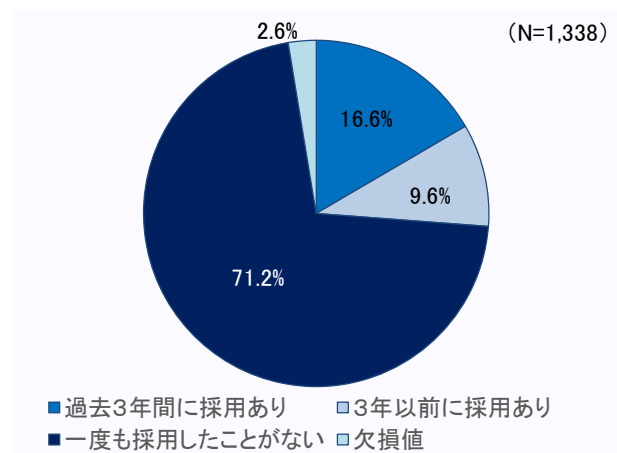
## 2. わが国における高度外国人材雇用の実態

## 1) 約 75%の企業が「外国人高度人材の採用方針を有していない」

わが国では、外国人高度人材を積極的に受け入れる方針を打ち出し、高度人材に対するポイント制などの方策を講じている。

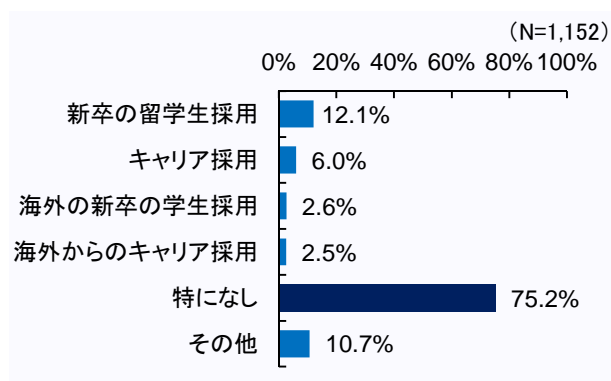
しかし、多くの企業にとって、外国人材を採用することは、現実的な検討事項として捉えられていない。独立行政法人労働政策研究・研修機構が 2013 年に実施した「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」によれば、2013 年時点で、一度も外国人材を採用したことのない企業が約 70%を占める。また、外国人高度人材の採用についても、約 75%の企業が具体的な採用方針を有していないことから、あまり積極的な働きかけをしていないとみられる。

図表 1 高度外国人材の採用実績



出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」(2013年)をもとに NRI 作成

図表2 高度外国人材の採用方針



出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」(2013年)をもとにNRI作成

## 2) 外国人材にとっても日本企業は必ずしも魅力的な就労先ではない

外国人材が日本を就労先として選択したとしても、離職に至るケースが見受けられる。その理由として、日本とは異なり、諸外国では一つの企業で長くキャリアを積むのではなく、転職によってキャリアを積み重ねることが一般的という見方もできなくはないが、就労した結果、日本企業になじめなかったケースも散見される。

NRIでは2015年1月に、外国人材へのインタビュー調査を実施した。このインタビューは、日本企業で働いた経験はあるものの、離職を経て、現在は他国で就労している外国人材を対象としており、日本での就業経験や離職に至った経緯を尋ねたものである。インタビューの対象となった回答者からは、「長時間労働をよしとする風土に耐えられなかった」、「管理職が日本人で占められており、外国人が出世するイメージが持てなかった」、「仕事の自由度が低く、仕事の進め方などを細かく管理されることが不満だった」などの意見が挙げられた。また、仮に外国人材が日本企業に適応していたとしても、その理由は外国人材が日本人らしく振舞うことに注力し「日本人化」に努めた結果であり、本来、外

国人が有している特性が失われてしまったという事例の報告もされている。

日本企業側だけでなく、外国人側にとっても、日本の企業で就労することには大きな困難が伴っている。

## 3. 外国人材受け入れの初期段階としての異なる組織での雇用

### 1) 外国人材のみで構成される組織の設置

#### ①ダイバーシティ推進における小規模ユニットによる成功体験

外国人材受け入れ過程では、日本企業と外国人材の双方が多大な労力を必要とする。受け入れの初期段階では、多くの企業にとって外国人材は特異な存在である。均質な組織では、均質であるがゆえの居心地の良さがあるが、特異な存在を受け入れることによって均衡が崩れ、慣れ親しんだ環境の変化を余儀なくされる。一方、外国人材は少数であるという現実、常に直面しなければならない。

企業におけるダイバーシティについて、豊富な研究蓄積のある早稲田大学大学院教授の谷口真美氏によれば、ダイバーシティ推進にあたっては、既存と異なるシステムを採用するユニットに分けて、小さな成功体験を積み重ねることも有効であるとし、こうしたユニットでは、コンフリクト<sup>\*1</sup>や意味の取り違えを回避しやすく、組織の方向性について合意を得やすい点が指摘されている。

#### ②外国人材受け入れへの展開

前述した谷口氏の主張を発展させて、外国人材のみで構成される組織、例えば、部署や関係会社を設立することを検討してみ

\*1 意見や感情、価値観、利害などの相違から生じる、対立・競合・論争・衝突・葛藤・矛盾・緊張をいう。

たい。外国人高度人材を多数採用し、競争力を高める必要性を認識しつつも、第一歩を踏み出せずにいる企業にとって、異なる組織を設けて外国人材を雇用することには多くのメリットが存在する。

現在、外国人材を雇用している多くの企業では、大多数の日本人の中に少数の外国人材が就業しているが、外国人材のみの組織であれば、英語の公用語化や組織風土の刷新を図ることができる。また、外国人材の雇用にあたっては、外国人雇用状況届出書の提出や個人の在留資格の確認など、通常とは異なる煩雑な申請手続きが発生する。組織を分けて、手続きする部署を一か所に集約すれば、間接的に外国人材の受け入れの妨げとなり得る一因が解消されるのではないか。

さらに、日本企業で勤務経験のある外国人材からは、日本における年功序列の給与水準や不明瞭な評価制度についても不満が多い。こうした制度を全社的に変更することは容易ではないが、例えば、外国人材のみで構成される関係会社を設立した場合、外国人材に適した給与体系や評価体系の構築が可能となるため、外国人材にとって魅力的な雇用条件を提示することができる。

加えて、本来は、社員全員が認識を改め、互いの価値を認め合い、国籍にかかわらず分け隔てなく協働できることが理想である。しかし、実際には、特異な存在を意図せず排除してしまうことは自然な反応ともいえる。そこで、まずは、外国人材のみで構成される部署や関係会社を設置して、自社または関係会社に外国人社員がいるという状況を作り出す。次に、この外国人社員との協働経験を積むことによって、互いの理解を深め、その後、同一の組織内で価値を認め合いながら業務に従事することを目指す。一見、回り道のようなようであるが、こういった

成功体験を積み重ねることが、結果的に外国人材との隔たりを解消するのではないか。

## 2) 女性・高齢者・障害者雇用における先進事例

組織を分けて外国人材を雇用している事例は、海外拠点の設置以外にあまり見られない。しかし、ダイバーシティの観点からは、異なる組織による雇用において一定の成果を上げている事例が存在する。ここでは、女性、高齢者及び障害者における雇用の先行事例を紹介する。

### ①事例：女性職員だけで構成される部署

わが国では、1986年に男女雇用機会均等法が施行され、性別にかかわらず採用や昇進などを平等に扱うことが義務付けられた。それ以来、長い時間をかけて一定の成果を上げているものの、女性の管理職比率が6.6%にとどまるなど、未だに課題も多い。

近年、女性職員のみで構成される部署を設立したり、金融機関を中心に一部の支店の全職員を女性にしたりする事例が確認される。これは、「きめ細かな気配りによって、繊細な業務に従事する」、「親しみやすい雰囲気顧客にアピールする」といったステレオタイプな“女性の強み”を必ずしもねらっているわけではない。外部の環境要因によってチャンスを生かしきれない女性社員が多い中、半ば強制的に管理職のポストに引き上げることによって、男女間の「活用する立場－活用される立場」という固定観念を打ち砕く効果が期待できる。

明治8年(1875年)創業の特殊鋼販売の株式会社天彦産業(大阪府大阪市)では、育児休暇から復職する女性社員のためのポストを確保する必要が生じたことから、女性のみで構成される海外向けウェブ販売事業の専任チーム「TWS (Tenhiko Web

Sales)」を2008年に発足させた。ここでは、売り上げの数値目標などを課さないといった、同社の営業職とは異なる試行的な方法を採用した。あわせて、勤務制度の整備を行った結果、TWS設置後に入社した女性社員は、一人も離職に至っていない。同社は、こうした取り組みが認められ、2012年度には、経済産業省による「ダイバーシティ経営企業100選」に選出されている。

## ②事例：高齢者だけの勤務日

わが国では高齢化が進んでいることなどから、定年後も継続して就労する高齢者が増加している。高齢者雇用については、通常の延長雇用やパートタイムでの雇用、人材派遣など、さまざまな手法があり、近年は活発に議論されている。

明治21年(1888年)創業の金属加工業の株式会社加藤製作所(岐阜県中津川市)では、「土曜・日曜は、わたらのウィークデイ。」と題して、週末及び祝日に勤務する高齢者を募集した。募集のきっかけは、工場の稼働率を上げることが主たる目的であり、休日を中心に就労するパートタイム勤務には、高齢者が適しているという判断であった。高齢者の雇用にあたっては、設備の改善をはじめとするバリアフリー対応などにも取り組んだ。一方で、高齢者に対しても会社の方針を明示し、企業としての一体感を醸成した。雇用された高齢者の中には、現役世代の社員から望まれて、平日も勤務することになった人もいう。同社は、2013年度の「ダイバーシティ経営企業100選」に選出されている。

## ③事例：障害者雇用を前提とした特例子会社

就労の場を個別に設けることで障害者の就労を安定化させている事例として、特例子会社制度の活用が挙げられる。現在、わが国では、民間企業の障害者の法定雇用率を2.0%以上とすることが、事業主に義務付けられている。しかし、一つの事業所で障害者を雇用した場合、事業所の設備が対応していなかったり、就業規則が適さなかったりすることがある。そこで、障害者雇用を前提とした特例子会社を設立すれば、バリアフリー対応や勤務形態、業務内容、給与体系など、障害者が働きやすい環境を提供することが可能となる。特例子会社制度では、親会社が障害者の雇用に特別な配慮をした子会社を設立し、子会社が一定の要件を満たしている場合、親会社と子会社の合算によって雇用率の算定ができる。

エンジニア人材派遣業などのアイエスエフネットグループ(東京都港区)では、特例子会社のアイエスエフネットハーモニーで、障害者を含んだ就労困難な人材を積極的に雇用している。同グループは、2016年までに障害者を1,000人雇用し、2020年までにやりがいや待遇を保障することを目指している。これは、単純に雇用そのものを目的としているのではなく、個人の能力や性格などの要件に作業を適合させることに重点を置き、障害者を戦力として扱っていることが特徴である。特例子会社では、他の社員との交流がないことも多いが、同グループでは、社員全員が年に一度はアイエスエフネットハーモニーで就労体験をするなど、両者の理解促進にも取り組んでいる。同社は、2012年度の「ダイバーシティ経営企業100選」に選出されている。

#### 4. わが国における外国人材の雇用促進に向けて

##### 1) アンケート結果からみた異なる組織による雇用の有効性

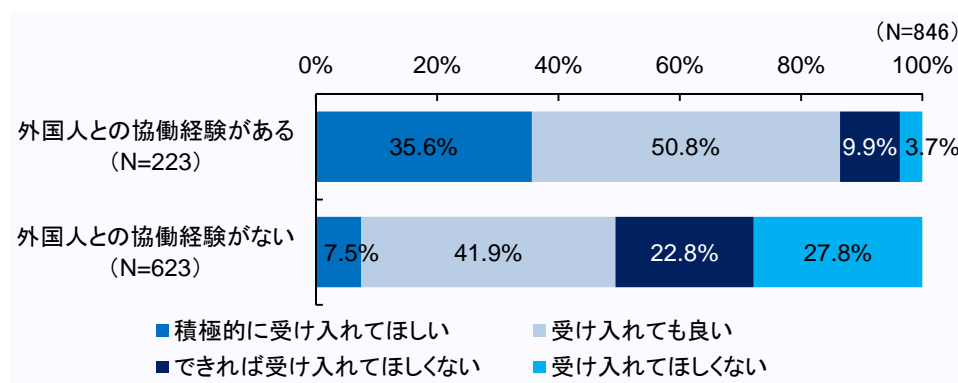
前章で提案した、異なる組織による雇用の有効性について、NRI が実施したインターネットアンケート「外国人高度人材の受け入れについての調査（有効回答者数 846 名）」（2015 年 9 月 8 日～10 日）の結果をもとに、定量的に可能性を論じてみたい。このアンケートでは、1 都 3 県に住む 20 歳代～50 歳代の会社員（派遣社員を含む、経営者は除く）に対して、自社への外国人材受け入れ意向について調査した。

##### ①外国人との協働経験がある回答者は外国人材の受け入れ意向が高い

自身との協働を前提に外国人材を受け入れることについて尋ねたところ、「積極的に受け入れてほしい」、もしくは「受け入れても良い」とした回答者は、外国人との協働経験がない場合は 49.4%にとどまった一方で、協働経験がある場合は 86.4%にも及んだ。

このことから、外国人との協働に抵抗があったとしても、協働を経験することによって、何らかのきっかけで漠然とした不安が解消され、外国人材の受け入れに前向きな姿勢を示すようになるといえる。

図表 3 協働を前提とした外国人材の受け入れ意向



注 1) 性別・年齢は、人口構成に従って回答を再配分

注 2) 「協働」は、同じ目的のために協力して一定期間働くことを指し、一度限りの会議やシンポジウムへの参加等は含まない

出所) 株式会社野村総合研究所「外国人高度人材の受け入れについての調査」  
2015 年 9 月 8 日～10 日

##### ②異なる組織への受け入れであれば抵抗が少ない

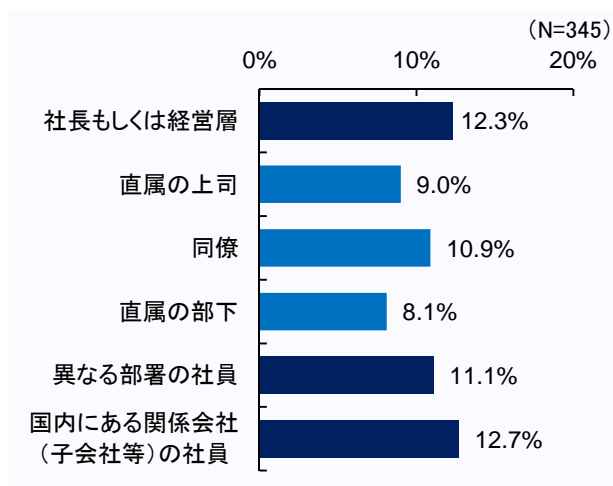
同じ組織で外国人と協働することに消極的であっても、異なる部署や関係会社などに外国人材を受け入れるのであれば、多少はハードルが下がるかもしれない。自社に外国人材を受け入れることについて「できれば受け入れてほしくない」、「受け入れてほしくない」と答えた回答者に、自身との関係別に受け入れ意向を尋ねたところ、自

身と関係が近いポジション、特に「直属の上司」と「直属の部下」は、「積極的に受け入れてほしい」、「受け入れてもよい」との回答は 10%を下回った。これに対し、「社長もしくは経営層」は 12.3%、「異なる部署の社員」は 11.1%、「国内にある関係会社（子会社等）の社員」は、12.7%となった。「同僚」については 10.9%と、10%を超える回答者の支持を得たが、日本人の「同僚」として勤務することは誰かの「直属の上司」

もしくは「直属の部下」となるため、「異なる部署の社員」や「国内にある関係会社(子会社等)の社員」として雇用する方が、抵抗が少ないといえる。

外国人材の受け入れに消極的な回答者にとって、最初から同じ部署で外国人と共に従事することには抵抗があるかもしれない。しかし、外国人材を異なる組織で雇用し協働経験を積み重ねれば、外国人材の受け入れに消極的な社員による現場でのコンフリクトは回避され、いずれは、外国人材の受け入れに前向きになることが期待できる。

図表4 協働を前提とした外国人材の受け入れ意向【自身との関係別】



注1) 性別・年齢は、人口構成に従って回答を再配分

注2) 外国人材の自社への受け入れについて、「できれば受け入れてほしくない」、「受け入れてほしくない」と答えた回答者が対象

注3) 自身との関係別に、外国人を「積極的に受け入れてほしい」もしくは「受け入れても良い」と回答した割合

出所) 株式会社野村総合研究所「外国人高度人材の受け入れについての調査」2015年9月8日～10日

## 2) 検討が必要な課題

### ①日本人社員との接触機会をいかに設けるか

異なる組織を設置して外国人材を雇用することは、その企業における外国人材への理解が妨げられる危険性をはらんでいる。

確かに、外国人材が恒久的に異なる組織で働き続けるのであれば、理解は進まない。組織を分けて外国人材を雇用することは、あくまでも企業の受け入れ態勢を整える第一歩としての時限的な措置として位置づけ、外国人材との協働経験を積む機会を意図的に設けることにより、段階的に外国人高度人材が定着・活躍できるように努めることが必要である。

また、外国人材のみで構成される組織に、外国人のみならず、海外での勤務経験のある日本人社員を配置すれば、外国人と日本人の仲介役となることも期待できる。

### ②外国人材がどのような業務に従事するか

外国人材のみで構成される組織を設置した場合、彼らがどのような業務に従事するかについては、十分な検討が必要である。自らの高度な専門性を生かせるような業務を希望する外国人材に対して、外国人材のみで完成できる業務を、企業は提供することになる。例えば、研究開発における一工程や小規模なプロジェクトといった、外国人材に裁量を任せた業務が適しているであろう。また、海外の関係会社の管理や海外企業との取引なども、高度外国人材に適した業務であるといえる。

### ③政策的な誘導をどのように行うか

現在、外国人材のみで構成される組織の設置について、法的な制限は大幅に緩和されている。以前は、外国人が会社を設立する場合には、会社の代表者のうち少なくとも1人が日本に居住していることが必須であった。法改正後は、代表者全員が日本の住所を持たなくても外国人だけで会社設立ができるようになった。また、会社経営に必要な「経営・管理」の在留資格についても、条件付きで会社設立準備期間の取得が

可能となった。

外国人高度人材によって日本国内の生産性を高めたい政府にとっては、このように、制度上の障壁を取り除くとともに、政策的な誘導をすることも有効であろう。経済産業省による「ダイバーシティ経営企業 100 選」など、外国人材の雇用も含めてダイバーシティ経営を推進する企業を表彰する仕組みはすでに存在する。表彰することで企業の取り組みを紹介するほかに、政府の主導で実証実験することも考えられる。いくつかのモデル企業を選定し、外国人材のみで構成される組織を試行的に設置し、成功事例を広く示すことで、外国人材の採用を逡巡している企業が一步を踏み出すきっかけとなるかもしれない。

## 5. おわりに

外国人材の雇用を望んでいたとしても、現場のコンフリクトやインフラ整備への敷居が高く逡巡している企業や、国が意図している外国人高度人材の雇用促進に向けて外国人材のみで構成される組織を設置し、外国人高度人材を雇用する方法は有効であろう。また、高度外国人材を積極的に雇用している企業を取り上げたり、実証実験などによって成功事例を積み上げたりしていくことも効果的と考えられる。

外国人材を外国人材のみで構成される組織で雇用することは、あくまで初期段階の施策であり、最終的には互いの価値を認め合い、特性を生かせるような取り組みを進めることが必要である。そのためには、外国人を含む多様な人材が活躍できる基盤を整備し、競争力を高めることが、今後の企業には不可欠になるであろう。

### 〔参考文献〕

- ・斎藤幸江 (2011) 「留学生の採用と就職」『人事実務』1097号所収 産労総合研究所
- ・谷口真美 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』白桃書房
- ・経済産業省 (2013) 『平成 24 年度ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』
- ・経済産業省 (2014) 『平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』
- ・『朝日新聞』2013 年 6 月 10 日夕刊
- ・村上由紀子 (2015) 『人材の国際移動とイノベーション 世界のなかの日本経済:不確実性を超えて 6』NTT 出版
- ・『日本経済新聞』2015 年 3 月 3 日朝刊

### 筆者

木村 和代 (きむら かずよ)  
株式会社 野村総合研究所  
社会システムコンサルティング部  
副主任コンサルタント  
専門は、人材育成支援、環境・水資源政策立案支援 など  
E-mail: k4-kimura@nri.co.jp