

外国人専門職労働者の増加に伴う人事・労務管理のあり方

[研究メンバー]

主査	津田眞激	青山学院大学教授
	山田正喜子	長岡短期大学教授
	井戸和男	(株)西武百貨店常務取締役
	プライアン T. テイラー	ブリストル・マイヤーズ人事・総務部長
	本島明信	大成建設(株)人事部人事室長
	山野上素充	(株)神戸製鋼所人事部派遣人事担当部長
	藤原道夫	南山大学助教授
	倉田良樹	一橋大学助教授
	林 大樹	一橋大学助教授

[報告書目次]

- 第1部 総論
- 第2部 外国人社員の特性と意識(外国人社員ヒアリング結果)
- 第3部 外国人社員の人事管理の実態
- 第4部 外国人社員アンケート調査結果報告

[内容要旨]

企業活動の国際化進展に伴い、外国人の多様な人材を活用する観点から、専門的職業等に外国人

を登用する企業が増加しており、その人事・労務管理の確立は喫緊の課題である。

このため、外国人専門職の人事・労務管理の現状及び問題点を検討し、これに対応した行政などの役割・課題を明らかにすることを目的として調査を行い、その結果を取りまとめた。

I 調査実施概要

(1) ヒアリング調査

調査に先立ち、既存の実態調査等をもとに、早くから外国人の雇用を検討して現に多数を雇用し管理が比較的整っている7社を選定し、企業自体及び各社が5~6名宛指名した外国人社員33名内女性9名の個人を対象にヒアリングを行った。

(2) アンケート調査

各種専門誌等から選んだ外国人を5名以上雇用している企業63社に依頼し、その全外国人社員996名に、企業を通じて調査票を配付し、本人から直接研究会に回答(有効回答231)を

受けた。

II 調査結果の概要

1 外国人社員の就業意識

- (1)「日本企業でいろいろ体験したかった」が半数を占め、高い技術力や経営ノウハウを得て能力を高め専門性を生かす目的で入社し、大部分は自らのキャリアプランのため、将来へのステップに考え4割近くはいずれ日本を離れるとしている。
- (2)職場における上司・同僚とのコミュニケーションは、日本語で話す者が6割あり、意志も通ずるが、文書は多くが理解できず職場の日本人からの説明を要し、コミュニケーション不足から仕事上でストレスを感じている。
- (3)外国人社員はジェネラリストが多く、外国人としての特性を基盤としつつも、様々な職域でキャリアを重ね活用されている。残業に55%は不満がないが、長時間労働に対し仕事の効率面で疑問という意見もあり、全面的には肯定していない。賃金の改定は、会社側からが多く、個別交渉は少ない。賃金体系には60%が満足しているが、実力が給与に反映されないと不満が大きい。雇用契約の改定には、仕事が自分の能力に役立つかどうか給与の額以上の関心事で、仕事の内容、それから来る満足感を重視する。その他、住宅費は8割が日本人と同基準以上に支給されており、39%に帰国休暇制度があり、その2/3は渡航費を会社が全額負担している。日本語の学習援助は61.5%に無く、不満が多い。
- (4)異文化適応：殆どが日本で働くことが初めてで、異文化へのギャップも生じ、その範囲は多岐にわたるが、それぞれ固定観念や異なる習慣等に接しつつ、8割の人は隔たりを感じながらも適応しようと努力している。
- (5)会社への要望事項：日常生活も含めたオリエンテーション・プログラムの充実、教育訓練は希望するがOJTは不要、意思決定のされかたのメカニズムが判り難い、等の不満が聞かれる。

2 外国人社員の人事管理の実態と問題点

- (1)雇用契約・労働条件：雇用契約は1年の嘱託が殆どで、期間の定めのない契約もある。数年経過した時点で正社員か退職かを選択させるところもある。なお、詳細な内容を明記した契約書の作成が必要である。賃金は日本人社員と同じものと、年俸制等異なる体系を採る企業があるが、何れも日本で生活するコストを考慮して上乗せされるため、高めになっている。所定労働時間・年次有給休暇は日本人社員と同じにしている企業が多く、有給休暇の取得は多い。
- (2)人事管理、活用の実態：専門職として即戦力になる人を雇うもの、長期雇用を前提に仕事を経験させ、管理職として養成しようとするものの二通りある。実情把握は、国際人事部を設けま

たは人事部に専門担当者を置き、一元的に行うものが多いが、今後多くなると、それぞれの職場で態勢の整備が必要になる。また、業績評価基準等ルールを明確にする必要もある。直接対応する上司の役割は重要で、適任者の選定と教育も必要となる。

3 行政の課題

- (1)行政一般について、短期就業者の厚生年金保険料掛け捨て、入国管理、在留手続きに不満が強く、就労ビザの取得、公共機関の案内、英文の労働関係情報の提供の希望が強い。
- (2)労働行政は、今後多数の有能な外国人社員を受け入れていくには、労働法、行政サービスの広報活動を本格的に行うとともに、雇用を推進するための手引きの提供を行うことが必要である。