

# アジア国籍社員の活用法

中国・インド・ベトナム～国別にみるグローバル人材の採用・活用ポイント～

株式会社ジェイエーエス 小平 達也

## ■ 国籍別の注意点を踏まえよう

中国をはじめアジア諸国との事業展開の関わりが増え、日本企業の社内にも外国籍社員が目立って増えており、今後も増加の一途が見込まれるため、人事担当部門としてもにわかに本格的な対応に迫られるようになってきています。そこで本稿では、外国籍社員、特にアジア国籍人材を対象とした採用活動と活用施策について、気をつけておきたい要点を国別に挙げて、各々分かりやすく解説していきます。

筆者は「外国籍社員の採用・活用を通じて本社のグローバル化を支援する」というコンセプトのもと、グローバルに特化した組織・人事コンサルティングに従事しています。本稿では多くの人事・総務部等で活用いただいている『2010年度版 外国籍社員採用・活用ハンドブック』を適宜引用しつつ、日本で働く外国籍社員のなかでも特に市場としての取り組み優先順位の高い中国・インド・ベトナム人の社員を主な対象とし、「日本と出身国の関係性」「国別人材特徴」および人材マネジメントにおける「採用・活用」ポイントについて紹介していきます。

## 構成

### ■ 増加する外国籍社員採用と顕在化する社内課題

- 留学生採用は1年で倍増
- 外国籍社員採用・活用上の課題が顕在化
- 自社のグローバル戦略と一体となった採用・活用戦略の必要性

### ■ 国別にみる外国籍社員①日本と出身国の関係

- アジアにおける「グローバル」観
- アジアにおける「日本と日本企業」観

### ■ 国別にみる外国籍社員②人材特徴と行動傾向比較

- 中国、インド、ベトナム～国別行動傾向～
- 中国、インド、ベトナム～キャリア観の特徴～
- 中国、インド、ベトナム～エンジニアを例にした人材特徴～

### ■ 外国籍社員の採用ポイント

- 外国籍社員の採用目的3分類
- 外国籍社員の採用変遷
- 「優秀さの見極め」の難しさと評価方法
- 中国、インド、ベトナム～国別ポイント～

### ■ 外国籍社員の活用ポイント—「外国籍社員の活用を阻む3つの壁」

- 3つの壁とは
- 外国籍社員 職場適応への4ステップ

### ■ 活用ポイント①ライフライン（一般適応）

- 在留資格・生活関連
- 中国、インド、ベトナム～国別ポイント～

### ■ 活用ポイント②コミュニケーション（対人適応）

- 職場における意思疎通
- コミュニケーション—目的別3分類—
- 中国、インド、ベトナム～国別ポイント～
- ステレオタイプの先入観に注意

### ■ 活用ポイント③キャリア（職務適応）

- キャリア形成の時間軸に注意
- 中国、インド、ベトナム～国別ポイント～

## ■ 小平達也（こだいら たつや）

外国籍社員の活用を通じて日本企業のグローバル化を支援する(株)ジェイエーエス（Japan Active Solutions）代表取締役社長。厚生労働省、文部科学省ほか政府の有識者会議座長・委員、大学講師なども務め幅広く活動。豊富な経験に基づく独自ノウハウと100の事例を収録した『外国籍社員採用・活用ハンドブック』は人事部における定番アイテムとなっている。

■ 株式会社ジェイエーエス <http://ja-sol.jp/> Tel : 03-3403-0528

## ■ 増加する外国人社員採用と顕在化する社内課題

### ● 留学生採用は1年で倍増

外国人社員の主要な輩出元である外国人留学生の日本国内での就職は増加しており、2008年には1万1,040人と過去最高となりました。リーマンショックの影響を受け2009年には9,584人となったものの、1999年の2,989人と比較するとこの10年間に日本で就職する留学生数は実に3倍以上となっています\*1。

就職情報会社・株式会社ディスコが今年8月に行った調査\*2によると2010年度（2010年4月～2011年3月入社）に外国人留学生を「採用した」企業は、予定を含め全体の11.7%と1割をわずかに超える程度ですが、2011年度（2011年4月～2012年3月入社）の見込みについては、「採用する」企業が21.7%とほぼ倍増するということです。

特に従業員1,000人以上の大手企業では、3社に1社が留学生の採用を予定しており外国人留学生に対する採用意欲が強まっています。

ここでいう「外国人社員」とは専門的な技術や知識等を活用して「人文知識・国際業務」「技術」「企業内転勤」の在留資格で日本に滞在・就労している外国籍の人材のことを指します。

2008年に日本で就労している外国人社員は13万7,362人でした。その内訳は「人文知識・国際業務」6万7,291人、「技術」5万2,273人（図表1）、「企業内転勤」1万7,798人となっています。

図表1 「技術」の資格による国籍(出身地)別外国人登録者数の推移 (人)

国籍(出身地)	年	平成16	平成17	平成18	平成19	平成20
総数		23,210	29,044	35,135	44,684	52,273
中国		11,981	14,786	17,634	23,247	27,665
韓国・朝鮮		3,623	4,901	6,176	7,733	8,647
インド		2,298	2,820	3,279	3,893	4,268
フィリピン		929	1,179	1,579	2,004	2,276
ベトナム		197	386	790	1,536	2,229
米 国		571	640	705	760	923
フランス		363	430	542	631	706
マレーシア		260	366	425	489	570
バングラディシュ		147	224	299	393	470
英 国		425	430	473	453	450
その他の		2,416	2,882	3,233	3,545	4,069

※出所：法務省入国管理局「平成21年版 出入国管理」

図表2 厚生労働省 企業における高度外国人材活用促進事業 調査報告書のポイント

- 高度外国人材の雇用の現状
  - ・1社あたりの雇用人数は3.23人（売上高5,000億円以上の企業では19.79人）。
  - ・製造業では研究開発の専門職、非製造業ではIT関連の専門職の人数が多い。
- 企業が掲げた高度外国人材の採用・活用・維持を阻害する要因
  - (1) 採用：能力の判定が難しい（45.8%）
    - 求める日本語能力を有する人材が少ない（29.5%）
  - (2) 活用：採用しても受け入れることができる部署が限られる（41.1%）
    - 言語・コミュニケーション上の障壁がある（36.6%）
  - (3) 維持：ビザの延長等法制度上の制約が多い（25.1%）
    - 高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足（24.1%）

### ● 外国人社員採用・活用上の課題が顕在化

このように増加しつつある外国人社員の採用と活用ですが、筆者が2009年度に委員として参加した厚生労働省 企業における高度外国人材活用促進事業 調査検討委員会が提出した調査報告書\*3のポイントは図表2の通り、採用・活用・維持等人材マネジメントの各プロセスで外国人社員採用・活用上の課題が顕在化してきました。

### ● 自社のグローバル戦略と一体となった採用・活用戦略の必要性

外国人社員の登用を推進する場合、日本人社員の場合以上に自社戦略と一体となった採用戦略と活用戦

略の結合度合い、すなわち一貫した対応が鍵となります（図表3）。外国人社員の適切な活用のためには、採用の段階からの対応が非常に大切なポイントとなります。活用時に受け入れ職場の上司・担当者がいくらケアをしても、採用という入り口部分で自社の社風・価値観に合わない人間を採用してしまうと、やはり適切な活用というものは難しくなり、企業と人材双方にとって不幸なことになりかねません。通常、採用時には専門性とカルチャーフィットのバランスなどで考えますが、外国人社員の場合にも同様にこれを適用し「日本語のうまさに引きずられすぎない」など冷静な対応が必要となります。

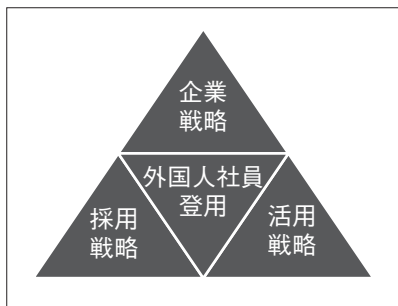
\*1 法務省入国管理局「平成21年における留学生等の日本企業等への就職状況について」（平成22年7月9日）

\*2 株式会社ディスコ「外国人留学生の採用に関する調査」（2010年8月調査）

\*3 厚生労働省「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」（平成22年4月9日）

また、中国・インド・ベトナムなど一言で「アジア」といっても政治・経済・歴史・文化・宗教・生活習慣など多様性に富む地域の出身者の採用・活用に当たっては、国別特徴等のポイントを押さえたうえで「人事の対応力」が明確に目に見える形で社内外に周知されることとなる外国人社員の受け入れ・活用について推進する必要があります。

図表3 自社のグローバル戦略と一体となった採用・活用戦略の推進



## ■ 国別にみる外国人社員① 日本と出身国の関係

### ● アジアにおける「グローバル」観

まずは、中国・インド・ベトナムを中心としたアジア各国における「グローバル」という言葉の認識、定義付けについて共有をしたいと思えます。なぜなら「自社のグローバル展開」など今や日常的に耳にしますが、その「グローバル」という単語一つをとっても各国によりその認識は必ずしも一様ではないからです。

マイクロソフトやグーグルに代表されるような「世界標準を作り、一律に束ねる」という進め方のグローバル（な統合）、という意味と、他

方で日本など特にそうですが、地域への産業集積などに基づき、それぞれの特徴を強みとして打ち出し、海外との連携・協業によって進めようという意味でのグローバルです。

卑近な例をあげると筆者は2009年11月に東北大学で開催された国際フォーラム※4でモデレーターを務めたのですが、このフォーラムには日本はじめ、中国、韓国、モンゴル、タイ、ベトナム、マレーシア、インド、バングラデシュと実にアジア9ヵ国の大学から、IT関連学科の教授陣を中心に15名の講師が登場をし多様な考え方を共有することができました。

同じアジアでも、インド（インド工科大学）やバングラデシュ（バングラデシュ工科大学）など南アジア地域では前者の、「世界はいつでも、どこでも一律」的なグローバルというニュアンスを背景にした発言が強かったのに対し、日本（東北大学、東京工業大学、会津大学）、中国（北京郵電大学）、モンゴル（モンゴル理工科大学）など北東アジア地域では地域企業との連携やその強みをどう海外に打ち出していくか、そのうえでどう国際連携を進めていくのかという志向性があるように感じました。

また、興味深いことに地理的に東アジアと南アジアの中間に位置している、タイ（チュラロンコン大学）・ベトナム（ベトナム国家大学）・マレーシア（マラヤ大学）などの先生方の発言を聞くと、そのスタンスも中間的であり、「グローバル」という

言葉のあり方自体を模索中という印象を持ちました。

このように「グローバル」という単語一つをとってもその定義は多様です。日本で活用する外国人社員の出身国における「グローバル」とはどのような意味を持つのかという点を意識しておく必要はあります。

余談ですがこの言葉の定義付けは欧州における「アジア」観も上記同様、国によって異なります。これは植民地時代における支配地域と関係しています。すなわち、イギリスにおける「アジア」はインド・パキスタンを、フランスやオランダでは東南アジアを指すことがあります（日本や中国はというと「オリエンタル」と称される）。

### ● アジアにおける 「日本と日本企業」観

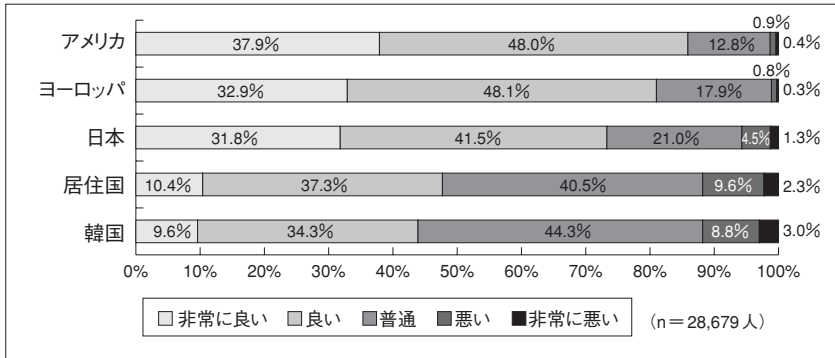
ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社が行った『アジアにおける日系企業イメージ調査』※5によるとインド、ベトナム、タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピンにおける現地人材の「外資系と国内企業のイメージの相違調査」の結果、最もイメージが良かったのは、アメリカ系企業（非常に良い、良いの合計：85.9%）、2位はヨーロッパ系企業（同81.0%）、3位は日系企業（同73.3%）、4位は居住国の国内企業（同47.7%）、5位は韓国系企業（同43.9%）でした（図表4）。

日系企業は、アメリカ系企業、ヨーロッパ系企業には及ばなかったも

※4 東北大学「東北大学ASIST国際フォーラム—IT企業のグローバル化と留学生高度人材—」（2009年11月25日、26日）。筆者がモデレーターを務めた。

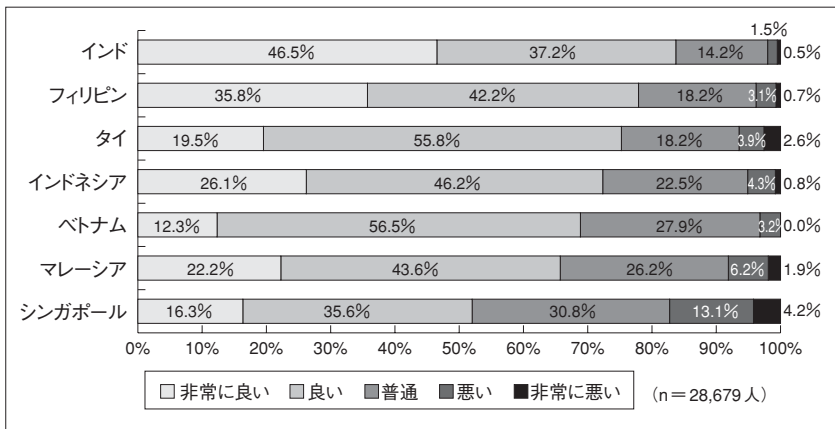
※5 ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社『アジアにおける日系企業イメージ調査』（2008年11月27日）。調査対象者は下記の条件を満たす高度専門職の現職者。居住国：東南アジア6ヵ国（インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、タイ、ベトナム）＋インド。最高学歴：大学（学士、修士、博士）、単科大学（College）卒。最高学歴の専攻：エンジニアリングもしくはビジネス。年齢：21歳～40歳。調査期間：2008年9月9日～9月16日。回答数28,679人

図表4 国別企業イメージ



※出所：ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社

図表5 日系企業に対する居住国別イメージランキング



※出所：ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社

のの、それに準じる好イメージを東南アジア諸国およびインドの高度専門職である求職者に与えており、居住国の国内企業、韓国系企業よりもむしろ、アメリカ系・ヨーロッパ系企業の企業イメージに近似したイメージを獲得していることが分かりました。

同調査は同時に「日系企業に対する居住国別イメージランキング」を行っていますがこの結果、最も日本に好意的なのは、インド（非常に良い、良いの合計：83.8%）、次にフィリピン（同77.9%）、タイ（同75.3%）、インドネシア（同72.4%）、ベトナム（同68.8%）、マレーシア（同65.7%）、シンガポール（同51.9%）でした（図表5）。

また、「日系企業への就職を希望

する理由」では以下のようなコメントが見られました。

- ・規律正しいから
  - ・マネジメントがしっかりしているから
  - ・良いキャリアになるから
  - ・高い技術が身につけられるから
  - ・チームワークを重視した働き方がされているから
  - ・日系企業を含む外資系企業で働き高い給料を得たいから
- 一方で、すでに日系企業で勤務経験のある方のうち「日系企業への就職を希望しない理由」を見ると以下のようなコメントがありました。
- ・能力よりも年功序列に重きが置かれており、キャリア開発が適正に行われていない
  - ・昇進が能力よりも勤続年数によっ

て決まること

- ・規則が多い、仕事量に対して給与が低い
- ・マネジメント層がローカルスタッフを尊重しない
- ・マネジメントの役職が日本人のみであること
- ・現場からの改善を行っても、それが我々の仕事だから当然とされ、評価してくれない
- ・日本人はいつも日本式のやり方・文化に固執する
- ・職場におけるプレッシャーを感じることが多く、仕事量が多い
- ・時間管理が厳しく、少しのミスも許されず、非寛容であること
- ・残業、長時間労働がよしとされ、効率的な働き方が評価されていない。会議の回数が多く、生産性に影響を及ぼしている
- ・米系や欧系企業に比較して、福利厚生（休暇、特別ボーナス等も含む）が整備されていない

ここで紹介した『アジアにおける日系企業イメージ調査』はアジア7カ国のホワイトカラーを対象にした一例にすぎませんが、日本で勤務する外国人社員の母国ではこのようなイメージが持たれていることを念頭に置いておく必要はあるかと思えます。

## ■ 国別にみる外国人社員② 人材特徴と行動傾向比較

### ● 中国、インド、ベトナム ～国別行動傾向～

以下にグローバル人材の行動特性検査であるハリソンアセスメント<sup>※6</sup>を提供している株式会社オリエス・シェアサービスによる中国・インド・ベトナムの国別行動傾向<sup>※7</sup>を紹介します（図表6）。

図表6 中国・インド・ベトナム 国別行動比較

側面	中国	インド	ベトナム
態度	常に向上に向け行動する	自分に自信がある	自信はあるが周りを気にする
決定	よく考えてから決定する	独断的に決定する	将来を見据えて決定する
革新	新しい考えをすぐ行動に移す	新しいことへの挑戦意欲が低い	リスクを取らない
コミュニケーション	余計なことは口にしない	自分の意見をはっきり主張する	率直な発言はしない
パワー※	****	****	****
モチベーション※	****	****	****
支援	自主的に能力開発を行う	現状に満足している	成長意欲が高い
整理/組織	規則やルールを厳守する	他宗教と共存する	変化に順応する
リーダーシップ※	****	****	****

※「パワー」、「モチベーション」および「リーダーシップ」は、個人の特性による部分が大きいため、国別の傾向は顕著に見られない。

図表7 側面の定義

側面	HA特性名	特性定義
態度	1 自己確信性	自分の意見に自信を持つ傾向
	2 多視/熟考性	多数のさまざまな観点を検討する傾向
	3 外向性	社会的に外交的で新しい人々と会うことを楽しむ傾向
	4 楽観性	未来は明るいとする傾向
決定	5 問題分析性	状況、事実、問題、潜在的な危険について論理的に分析する傾向
	6 直感性	意思決定に勘も役立つ傾向
	7 権威志向	意思決定権限に対する欲求と意思決定責任を受け入れる意思
	8 協働志向	決定を行うときに他者と協働する傾向
革新	9 粘着性	大きな障害に直面しても粘り強い傾向
	10 試行錯誤性	新しい物事や新しいやり方を試す傾向
	11 リスク・テイク性	不確実性の関与する投機的事業に耐性を持つ傾向
	12 迅速性	機を逃さないよう、フットワークよく行動する傾向
コミュニケーション	13 率直性	単刀直入、直接的、要領を得て、率直な態度を取る傾向
	14 礼儀性	相手に気を使った十分に配慮した話し方をする傾向
	15 説得性	他者を説得しようとする傾向
	16 無遠慮受容性	他者から無愛想、または率直なコミュニケーションを受けた場合に関連する耐性
パワー	17 自己主張性	自分の欲求や要求を主張する傾向
	18 他人支援性	他者の要求に応え、他者の目標達成を支援しサポートする傾向
	19 自主性	自主的に働きイニシアティブを取り、自律的に仕事をしたいという欲求
	20 有能リーダー願望	有能であると自分が考えるリーダーを求める欲求
モチベーション	21 自己動機づけ	イニシアティブを取る、難題を望む、目標に対する熱意などの達成意欲
	22 ストレス管理	ストレスが発生した場合にリラックスしてストレスを管理する傾向
	23 高給願望	成果に見合った報酬を得たいとする傾向
	24 目的志向	社会的に役立つことで動機付けられる傾向
支援	25 自己容認性	あるがままの自分に満足している傾向
	26 自己改善性	自分を開発または改善しようとする傾向
	27 共感性(優しさ/思いやり)	他者に対して好意的な感情と共感を示す傾向
	28 認知願望	自分の能力や力に対して他者から肯定的に認められたいという欲求
整理/組織	29 整然性	ある環境または状況に秩序をもち、維持する傾向
	30 柔軟性	変化に容易に順応する傾向
	31 正確性	正確さが求められる仕事を好み、詳細にこだわる傾向
	32 規則遵守性	他者が作った規則、スケジュール、手順への準拠に対する耐性
リーダーシップ	33 方針提示力	リーダーシップを担う役割に必要な特性を示す傾向
	34 計画策定性	目標を達成するステップやプロセスに関連するアイデアを策定する傾向
	35 対立処理力	不和や敵対に直面したときに、効果的な処理に必要な対人能力を持つ傾向
	36 規則強制性	必要な規則を遵守するように強く主張する傾向

図表8 中国・インド・ベトナム 仕事に対する価値観 優先順位比較

優先順位	1	2	3	タイプ
日本	会社	家族	趣味	組織貢献型
中国	家族	コミュニティ	会社	独立起業型
インド	宗教	家族	会社(職種)	スペシャリスト志向型
ベトナム	家族	コミュニティ	会社	一家団欒型

「態度」などそれぞれの側面が国によって異なります。上記はあくまでも一般化したものですが、国別行動傾向として参考にしていただければと思います。なお、それぞれの側面を構成する要素と特性定義については図表7を参照ください。

## ●中国、インド、ベトナム ～キャリア観の特徴～

図表8は「中国・インド・ベトナム 仕事に対する価値観 優先順位比較」です。1つの職場で長期にわたり組織貢献をすることに優先順位を置いている日本の「組織貢献型」。いずれは起業を視野に入れる中国の「独立起業型」。1つの職を職人的に極めていくというインドの「スペシャリスト志向型」、職選びにも自宅からの距離（バイクで自宅から15分以内など）がポイントとなるベトナムの「一家団欒型」など、ここにも特徴があります。中国、ベトナムが家族、インドが宗教を第1の基準にしているのに対し、日本の場合は会社が第1となっていることが対照的です。もちろん、上記はあえて特徴を抽出したステレオタイプとして一般化しているものであるため、この点にご留意いただきたいと思えます。

また、経済成長とともに社会の変化が激しい新興国においてはこれら価値観・意識についても世代ごとの変化が大きいことも要注意です。日本においても仕事と私生活のバランスを大切に、いわゆる「ワークライフバランス」という考え方が急速に広がりましたが、例えば中国

※6 質問票：19カ国語、レポート：11カ国語の多言語対応をしており、採用・配置・育成・昇進という人材マネジメント各プロセスにおいて活用されている。

※7 株式会社ジェイエーエス/株式会社オリエンスシェアードサービス共著『日本・中国・インド・タイ・ベトナム・アラブ首長国連邦 アジア6ヵ国 国別人材比較とマネジメントのコツ～行動特性からみたアジア6ヵ国社員の特長～』（2010年9月）

人＝独立起業，という特徴も実は30代半ば以上の方々を見た場合のイメージであり，最近の新入社員，現地大学生，日本に来ている留学生などにインタビューを行うと「できるだけ長く安定的に勤務をしたい」「1人っ子なので家族のそばにいたい」というようなコメントも多く見られるようになってきており，こちらも確実に変化しつつあります。

中国の場合は市場経済政策や1979年より実施された1人っ子政策の影響が大きいです，インドではIT革命，ベトナムではドイモイ（刷新）政策など様々あります。15歳～20歳といった価値観を形成する時期によりキャリア観は大きく異なってきます。

● 中国，インド，ベトナム

～エンジニアを例にした人材特徴～

図表9は中国，インド，ベトナム各国のエンジニア比較をしたもので，あくまでも特徴をとらえ一般化したものです。技術，日本語，英語，漢字文化で親和性の高い中国，シリコンバレーに直結した技術と英語を誇るインド，刷り合わせ型産業でのポテンシャルが期待されるベトナムなどそれぞれ特徴があります。

特にベトナムでは新興国の技術エリートにありがちな「技術者と技能者の間の高い壁（技術者は学術志向・論文主義で，技能者が手を動かしている現場に出ないなど）」が少なく，現場主導で改善していくという姿勢はメカトロ系などの産業にも向いている（ちなみにこのような姿勢の優秀エンジニアは東欧でも見られるという報告があります）という特徴があります。

図表9 中国・インド・ベトナム 一般論でみるエンジニア比較

	中国	インド	ベトナム
技術的背景	○	◎	△
語学 日本語	○	△	△
英語	○	◎	△
日本文化との親和	○	△	○
柔軟性・環境適応	△	△	◎
コメント	技術+日本語人材が多い。個人差が激しい。	技術+英語が最大の売り。日本語はできて日常会話程度。	柔軟・純朴・真面目さが最大の特徴。技術と語学はこれから底上げか。

■ 外国人社員の採用ポイント

● 外国人社員の採用目的3分類

日本において外国人留学生など海外人材の採用目的は，大きく以下の3つに分類されます。

- ① 国籍不問採用
- ② グローバル（ブリッジ）要員
- ③ 社内に異文化人材を受け入れて活性化を図るダイバーシティ・マネジメントの一環

もともと理工系人材では国籍不問採用が存在していましたが，2001年に中国がWTOに加盟し新興国が単なる製造拠点だけでなく研究開発や市場として捉えられるようになるとグローバル（ブリッジ）要員という考え方が急速に発展してきました。

ダイバーシティ・マネジメントは日本ではもともと女性の活用といったニュアンスが強い傾向にあります。近年，海外売上高比率が増加する一方，日本における社内の人口構成が高齢化（いわゆる逆ピラミッド構造）となってくるなかで外国人社員登用による社内活性化を意図する企業も出てきています。

また，各社においては①～③のうち，いずれかを唯一の採用目的としているというわけではなく，3つすべてを採用目的として網羅しつつ，その優先順位が企業によって異なるということが多く見られます。

● 外国人社員の採用変遷

日本企業における留学生など外国人社員の採用目的は時代により傾向があり，大きく3つの時代に分けることができます。

- ① グローバル採用1.0—総合商社など大手企業が欧米系外国人社員を採用—

1980年代に見られたもので円高や北米市場の拡大などに対応し，マーケティングなどの部門に外国人社員（アメリカ・ヨーロッパ人がメイン）を配属していた時代。

- ② グローバル採用2.0—外資系企業や中堅IT企業が即戦力のエンジニアを採用—

1990年代後半にあった西暦2000年問題への対応やITブームの際に顕著であった。外資系企業や中堅IT企業，また人材派遣会社などもこの時期に外国人エンジニアの採用を開始している。ITと英語を使える即戦力への需要により増加した。

- ③ グローバル採用3.0—大小規模を問わず日本企業が新卒を採用—

就職氷河期が終わった2004年から2008年リーマンショックに至るまでの期間。「3.0」では日本企業が新卒外国人留学生や海外新卒者などポテンシャル層を積極採用していた。国籍問わず優秀人材の源泉採用はリーマンショックを経ても今に続いている。

## ●「優秀さの見極め」の難しさと評価方法

「日本人の新卒」であれば、優秀さの見極めとしては出身大学・学部など「属性に基づく見極め」というものがある程度機能しましたが、外国人留学生や海外採用では属性による見極めがしづらいという課題があります。

また採用選考時の評価方法として書類、面接以外にも筆記試験を実施し、言語・数理やストレス耐性、行動特性について検査がありますが、「質問が日本語であるので質問内容の理解に、日本人以上に時間がかかる」ということや「ツールによってはロジックを抽出する母集団が日本人のみになっており、これを外国人採用する場面で活用してもあまり意味をなさない」ことなどがあるので注意が必要です。

これら現状を踏まえた対応例として企業によっては外国人社員の採用に関しては適性試験（SPIなど）では判断せず、基本的に応募者全員と面談を行い、判断しているところもあります。

評価方法には論文やレポートなど書類による専門スキル（専攻・経験・実績）評価、TOEICやビジネス日本語検定による基礎スキル（言語能力をはじめ、数理・行動特性・ストレス耐性など）評価、異文化対応能力、リーダーシップ、社風適応などを見るための面接などがあります（図表10）。これら評価項目のうち、自社にとっての重視ポイントをあらかじめ明らかにし、共有しておくことが大切です。

上記対象スキルにおいて挙げたもののうち、特にグローバル展開やグ

図表10 多様な評価方法

	評価方法							
	書類	適性検査				面接		
対象スキル①	専門スキル	基礎スキル				グローバルスキル	マネジメントスキル	総合判断
対象スキル②	専攻・経験・実績	言語	数理	行動特性	ストレス耐性	異文化対応	リーダーシップ	社風適応
実施内容	論文・レポート	英語：TOEIC 日本語：日本語検定	自社出題など	Harrison Assessments など				

図表11 国別・面接（選考）ポイントと回答傾向例

選考ポイントと回答傾向	専門性 技術背景	価値観 志向性	性格	異文化適応
日本人	大学卒業後、就職	プロ志向・プライベート重視に二極化	過去の経験振り返り型	海外経験（留学・旅行）
中国人	大学卒業後、就職	プロ志向（独立を視野）	今後の自分をPR型	海外経験はないが情報は豊富
ベトナム人	大学卒業後、数か月以内に就職	明確なキャリア志向なし	過去の経験振り返り型（素直型）	海外経験、情報ともになし
インド人	大学卒業後、高等専門機関を経て就職	明確なプロ志向	今後の自分を強くPR型	海外経験はない。欧米の情報は豊富

ローバル人材マネジメントと関連するのは以下のスキルです。

・基礎スキル：言語  
英語やビジネス日本語能力など。TOEICや日本語検定のスコアを参考に、ある程度のレベル目安は判断することができます。

・グローバルスキル：異文化対応  
異文化対応、適応能力など。留学や海外経験など、今までの経験に基づき判断の目安とすることができます。

## ●中国、インド、ベトナム～国別ポイント～

日本人学生と外国人の面接における違いでは「質問内容」「専門性と仕事の連結期待度合い」などがあります。また、「出身国別で面接の回答傾向」が異なることがありますのであらかじめ念頭に入れたうえで実施することが必要です（図表11）。

### 「質問内容」

面接において日本人学生は「経営者の考え・ビジョン」などについて

の質問が多いのに対し、留学生の場合は「実際の仕事内容や求める人材像」などの質問が多い傾向にあります。

これは採用ブランド形成で紹介したように、外国人留学生や現地採用などの場合、日本人と比べると社風や価値観への認識が足りないため、そもそも質問が出ないということと併せ、留学生の場合、数年したら母国に帰るという志向を持つ学生が多く、日本人学生以上に自分が学んできた専門性・能力をできるだけ早く発揮し経験を積んでおきたいと考えることの表れであるともいえます。

### 「専門性と仕事の連結期待度合い」

文字通り、大学等で学んできた専門性が実際に従事する仕事にどの程度関連づけられるかということですが、日本人の場合、入社後に研修やOJTなどで時間をかけ育成する傾向があり、学生もよく知っているのこの点へのこだわりは比較的低い傾向にあります。

一方で中国やインドの場合、専門

性と仕事が直結することを期待する度合いが高い傾向にあります。ただし、中国の場合は早期に能力を発揮し、管理職を目指したいという学生が多いのに対し、インドの場合は専門家としてある職種を極めていきたいという傾向の学生が多く見られます。

このように中国人・インド人ともに同じように専門性と仕事の連結期待度合いは高いですが、その理由は異なることがあります。

また、ベトナム人の場合はそもそもまだ職種に対する情報やキャリア観自体が希薄であるため、面接の場で専門性の発揮に関する質問をしても明確な答えが返ってこないことがあります。

#### 「出身国別回答傾向」

採用面接では「専門性」「価値観・志向性」「性格」などのポイントを見ますが、ここで出身国別の回答傾向があります。特に「性格」の部分について解説をすると、例えば「あなたは〇〇ができますか」という面接官の質問に対して、日本人の場合は過去の経験を振り返り、実績があれば「できる」と回答するし、なければ当然「できない」と回答することが一般的です。ベトナム人の場合も回答傾向としてはかなり日本人に近いものがあります。

一方で中国やインドの場合、日本人の場合と異なり、たとえ今まで未経験であっても、将来を見据えたうえで（ある意味、自分の将来に期待を込めて）「できる」と回答することがあるので注意が必要です。彼らの言う「できる」にはそのあとに、「入社後に十分な研修の機会を与えてくれればできるはずである」や

図表12 日本企業において外国人社員の活用を阻む3つの壁

適応分類	一般的な日本企業	海外企業（非日本企業）
ライフライン（一般適応）	処遇は一律の傾向。社会保障等は会社経由で手続きを行うことが多い。	処遇は個別性が高い傾向。社会保障等は個人が直接行政上の手続きを行うことが多い。
コミュニケーション（対人適応）	日本語が社内公用語。	英語が社内公用語。
キャリア（職務適応）	長期雇用を前提としていることが多くみられ、人材育成に際してもOJT等時間をかけ対応する傾向がある。	比較的短期の雇用契約を前提としていることが多くみられ、人材育成に際してはマニュアルや座学研修等に重きを置く傾向がある。

「今はできないが、これから猛勉強すればきっと半年後にはできるはずである」というようなニュアンスが含まれている可能性が高いことがあるのです。

面接担当者は彼らの言う「できる」の意味合いを理解せずに、日本人の回答と同じ感覚でそのまま鵜呑みにしてしまった場合、入社後、実際に仕事を始めたときに、できると言ったはずだ、いやそういう意味ではないなどという話になってしまう可能性があります。

### ■外国人社員の活用ポイント ——「外国人社員の活用を阻む3つの壁」

#### ●3つの壁とは

ここでは日本企業において外国人社員の活用を阻むポイントを「3つの壁」に分けて紹介します。日本企業と海外企業（非日本企業）の違いを一般化し、「ライフライン（一般適応）」「コミュニケーション（対人適応）」「キャリア（職務適応）」という3つの観点から見ていきます（図表12）。

#### 第1の壁「ライフライン」(一般適応)

「ライフライン」とは住居・雇用契約・処遇、社会保障、納税など仕事をするうえでまずは前提となる事項です。

外国人社員が日本で働く場合は日本人と同様、社会保険の支払義務がありますが、日本では年金や健康保険、納税などは企業経由で対応しているのに対し、外国人社員の母国では個人が直接、行政手続きに対応していることがあります。

この場合、この手続きを代行することになる日本企業は自社の外国人社員に対して行政に代わって詳細な説明をすることが求められることになります。

年末調整や年金脱退一時金の説明も同様です。また、給与など処遇についても日本企業での慣行では新卒で入社後、学歴や在職年数によって一律に近いことが多く、実質「就社」である日本企業と、職務定義により個別性が高い文字通り「就職」である海外企業という違いもあります。

#### 第2の壁「コミュニケーション」

##### (対人適応)

「コミュニケーション」は職場における意思疎通についてです。国内・海外進出先を問わず「日本企業では日本語が社内公用語」というのが一般的ですが、メールをはじめとした社内文章などの読み・書きは特に非漢字圏出身者にとって難易度が高いです。

また、日本語コミュニケーション以外に非言語コミュニケーションや

※8 古田暁・石井敏・岡部朗一・平井一弘・久米昭元（2007）『異文化コミュニケーションキーワード』（有斐閣双書）



ビジネスコミュニケーションという壁も存在します。

非言語コミュニケーション※8には動作に関するもの（表情、身振り、姿勢など、顔や体の動きによるメッセージの伝達）、時間に関するもの（仕事上のアポイントメントや待ち合わせ時間への対応など）、表現に関するもの（TPOをわきまえた服装や髪型であるかなど外見。色彩感覚なども含まれる）など多数存在しますが「職場での活用」という点で注意・把握しておく必要があります。

### 第3の壁「キャリア」（職務適応）

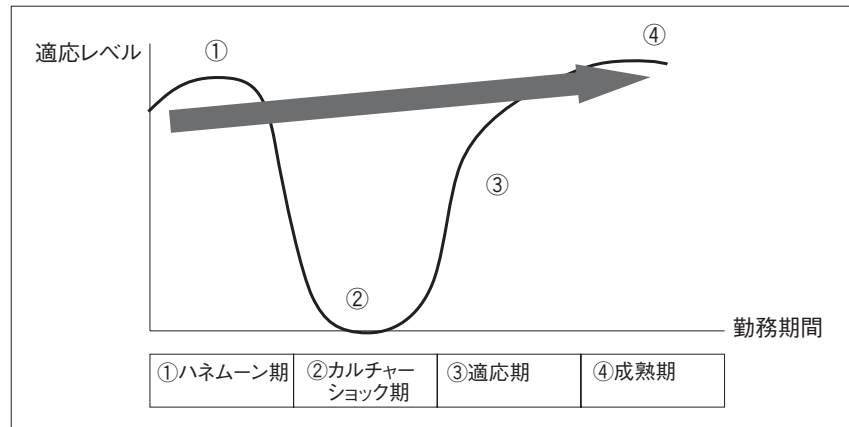
ここでいう「キャリア」とは仕事に対する時間軸の認識ギャップです。「中・長期の雇用を前提としたパフォーマンス発揮」が求められることが多い日本企業では5年、10年かけて学び、それ以後時間をかけ貢献するというモデルが機能しますが、1年単位の雇用契約など「期間の限られた中でのパフォーマンス発揮」が求められる海外企業は成果を生み出すための時間軸は当然異なります。

長期間の勤続が前提であれば仕事のインプット・アウトプットも「経験則・OJT」をベースとしたいわば暗黙知型で十分対応可能ですが、短期であれば「マニュアル主義・Off JT（座学の研修などによる習得）」という形式知型が最適な形ということになります。

### ● 外国人社員 職場適応への4ステップ

外国人社員の職場適応には「時間軸」もポイントとなってきます。これにはいくつかの段階がありますので「外国人社員 職場適応への4ステ

図表13 外国人社員 職場適応への4ステップ



ップ」をご紹介します（図表13）。

#### ①新しい環境を新鮮に感じる

##### 「ハネムーン期」

入社・配属後2ヵ月目くらいまでをハネムーン期といい、新しい環境で見るもの・聞くこと・出会う人すべてが素晴らしい、この会社に入ってよかったと思える時期です。

この時期には特に「ライフライン（一般適応）」について会社としてしっかり対応しておくべきです。後々の誤解等を招くのを防ぐため雇用契約形態や処遇について文章と口頭できちんと理解を促す必要があります（在留資格に関しては入社前の内定段階でしっかりと確認をしておく必要があります）。

#### ②違いばかり目についてしまう

##### 「カルチャーショック期」

2ヵ月後～半年後くらいに「カルチャーショック期」が訪れます。この期間は「ハネムーン期」とは正反対の精神状態となり、今度はすべてが母国と違う、こんなはずではなかった、母国での就職や他の企業のほうがよいのでは、など思いがちになる時期です。

これは誰であっても程度の差はあれ、一様に訪れるものでありますが、このショックを和らげるためには

「コミュニケーション（対人適応）」、特に職場における上司・同僚とのコミュニケーションを意識的に行う必要がありますし、外国人社員向けの研修やフォロー面談も有効です。

また、社内に部活やサークルなど、インフォーマルコミュニティーがある場合には積極的に参加を勧め、配属部署以外の社内人間関係の醸成等を促すことも対応策になりえます。

カルチャーショック期は程度の差はあれ繰り返し発生します。また、カルチャーショック期における精神状態と頻度は個性が高い傾向にあります。

「ハネムーン期」と「カルチャーショック期」のギャップ（谷）をできるだけ小さく抑え、より早く「適応期」に移行していくことについては「外国人社員向け導入研修」等を実施すると効果があります。

#### ③理解が進む「適応期」

無事に「カルチャーショック期」を乗り越え、入社半年後から2年目くらいまでは「適応期」となり、その職場で仕事を進めていくためにはどのような振る舞い・行動が必要かについて理解が進む時期となります。

この時期には「ライフライン（一

般適応)」「コミュニケーション (対人適応)」「キャリア (職務適応)」「リスクマネジメント (危機対応)」をバランスよくケアをして随時対応をする必要があります。

カルチャーショック期から適応期にスムーズに移行するためには外国人社員と日本人社員が一緒に参加する「クロスカルチャー研修」を実施することも効果的です。

④内面においても安定してくる

「成熟期」

3年目以降は、仕事や人間関係など内面において安定してくる「成熟期」となります。留学生のなかには日本人の新入社員と比べるとキャリア意識が高い人物が比較的多く見られる傾向にあり、本人が認識しているキャリア形成の時間軸も日本人一般のそれより短期になりがちです。「成熟期」に入る前後から、「キャリア (職務適応)」について重点的に対応をし、中長期的な会社と本人のキャリアイメージを共有しておく必要があります。

■活用ポイント①

ライフライン (一般適応)

●在留資格・生活関連

「ライフライン」とは住居・雇用契約・処遇、社会保障、納税など仕事をするうえでまずは前提となる事項です (図表14)。

●中国、インド、ベトナム

～国別ポイント～

一時帰国・長期休暇

夏休みや年末年始など一時帰国や海外出張に際しては入国管理局にて一時帰国手続きをし、再入国許可証

図表14 ライフライン事項

区分	テーマ	項目
ライフライン (一般適応)	在留資格	・ 外国人登録
		・ 一時帰国手続き (再入国許可証)
		・ 在留資格 (配置転換)
		・ 在留資格 (更新)
		・ 在留資格 (永住審査)
		・ 在留資格 (外国人社員の出産)
		・ 在留資格 (家族の受け入れ)
		・ 在留資格 (退職)
	生活関連	・ 健康保険
		・ 雇用保険
		・ 年金, 年金脱退一時金
		・ 長期休暇
		・ 宗教上の対応
		・ 社内の英語化
	・ 身上異動	
	・ 配偶者向け配慮	
	・ 出産・子供の教育	

をあらかじめ取得したうえで出国をする必要があります。この手続きを経ずに日本から出国すると、付与された在留資格・在留期間の法的地位が消滅してしまいますので注意が必要です。再入国許可証は1回のみ有効のもの期限以内であれば何度でも再入国ができる数次有効のものがああります。

また、2009年7月15日公布の改正入管法により<sup>※9</sup>、「在留カード」を所持することになると、出国後1年以内に再入国する場合には、原則として再入国許可を受ける必要がなくなります。この新たな在留管理制度については、改正入管法が公布された平成21年7月15日から3年以内に施行される予定で、具体的には、平成24年7月頃の予定です。

以上は制度面の紹介であり、出身国による違いというものはありませんが、一時帰国取得の時期や期間の傾向は出身国によって異なります。これは日本と母国との距離や母国における国民的祝日カレンダー等が異

なり、それらに基づき外国人社員の帰国時期や期間が規定される傾向にあるためです。

中国では旧正月 (英語ではChinese New Year。中国語では春節) を母国で迎えるという希望を持つ方が多いです。旧正月である旧暦1月1日は、1月22日頃から2月19日頃までを毎年移動し一定ではありません。この時期に帰国する中国人社員の場合、1週間程度は実家でのんびりと過ごしたいという考えで休暇を取得する人が多いようです。中国の場合、地域にもよりますが、インド・ベトナムと比べると地理的に日本に近いため、旧正月以外の時期では比較的短期で戻ってくる傾向にあります。

ベトナムでの旧正月 (英語ではTet, ベトナム語ではTết) も同様です。インドではディワリという、ヒンズー教徒にとって新年ともいえる大祭があります。ディワリは毎年10月下旬から11月上旬ごろのカールティック月 (ヒンズーの暦の7番目の月) の新月の夜に行われます。ディ

※9 平成21年の通常国会において、「出入国管理及び難民認定法及び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の一部を改正する等の法律」が可決・成立し、平成21年7月15日に公布された。

ワリも日本の新年同様、各家庭で大掃除を行い新年を祝います。インドの場合は距離や航空運賃など帰国のハードルが中国などと比べると高いため、一時帰国に際して最低2週間程度は休暇がほしいと希望する方が多い傾向にあります。

いずれにせよ、国別の一時帰国ならびに長期休暇取得の時期・期間の傾向と職場におけるプロジェクトの進捗状況などスケジュールを踏まえ、長期休暇取得に際してはなるべく早めに本人と意思確認をしておくことが望ましいといえます。

### 宗教上の対応

中国・インド・ベトナムのうち特に食事内容やお祈りなど宗教上の行為など、宗教上の対応が必要となるのはインドです。インドの場合、国民の80%弱はヒンズー教徒であり身分差別であるカースト制度の影響は今でも残っているといわれていますが、日本で働くインド人社員という観点から見るとさほど神経質に対応する必要はないと思われます。イスラム教徒も10%強います。

また、インド人男性といえば頭にターバン、というようなイメージがありますが、これはシク教徒です。シク教徒は数の面では国民の2%程度にすぎませんが、現在のマンモハン・シン首相もシク教徒であり伝統的に政治的影響力が強いといわれています。その他、インドにはパルシー（拝火）教、仏教、キリスト教などさまざまな宗教が存在します。

このように同じインド人、といっても宗教上の対応は多様であり、特に食事内容については同じ「日本で食事が口に合わない」という場合でも単に習慣として日本食に慣れてい

図表15 コミュニケーション事項

区分	テーマ	項目
コミュニケーション (対人適応)	価値観	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織文化理解</li> <li>外国人社員向け研修</li> </ul>
	日本語コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本語学習</li> </ul>
	非言語コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>服装、時間等マナー</li> </ul>
	ビジネスコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門用語理解</li> </ul>
	タブー	<ul style="list-style-type: none"> <li>会話のタブー</li> </ul>
	上司・同僚との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司・同僚との関係</li> </ul>
	インフォーマルコミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>部活、サークルなど</li> </ul>
	受入部署対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>受入部署向け研修</li> <li>日本人による日本語注意点</li> </ul>
	インタビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期インタビュー実施</li> </ul>

ない場合と、宗教上の理由で食べられない場合があります。前者の場合は徐々に慣れてもらう必要がありますが、宗教上の理由の場合は注意が必要です。

### 宗教上の理由で食べられない例<sup>※10</sup>

ヒンズー教徒……牛  
 ・ヒンズー教徒は宗教上、豚は食べられるとされていますが食習慣として豚を食べないことがある。

イスラム教徒……豚、酒

・教えに則った食品「ハラル（許された）食品」、非ハラル食品を「ハラム食品」と呼ぶ。

・豚・肉食動物・爬虫類・昆虫類およびこれらからの副産物はハラムであり禁止。水中でも陸上でも生きられるカエルやカメ、カニなども禁止。

・アルコール飲料は禁止（アルコールが添加されている醤油や味噌も含む）。

・牛・羊・鶏等はハラルの食材だがイスラム教の作法に沿って屠殺されなければならない。

・イスラム教の戒律に違反していないと認定された食品には、ハラル認定マークが付いている。

シク教徒

・肉食に関しては自由で、食べる人

も食べない人もいます。

食事以外の宗教上の対応例として、ある会社では自社やパートナー企業の社員のなかにイスラム教徒の方も多くいるため、専用のお祈り部屋や、お祈りに際し足を洗うための専用のシャワールームなども用意しているというケースもあります。

## ■活用ポイント②コミュニケーション（対人適応）

### ●職場における意思疎通

「コミュニケーション」は職場における意思疎通についての事項です（図表15）。

### ●コミュニケーション

#### —目的別3分類—

コミュニケーションには目的別に以下3つに分類することができ、それぞれ特徴があります。「1. ミッション・ビジョン浸透」「2. 計画管理共有」「3. 人間関係醸成」の3つに分類して紹介します。

#### 1. ミッション・ビジョン浸透

ミッション・ビジョン浸透型のコミュニケーションにおける特徴は、ビジョンや価値観共有にあります。企業の存在意義といってもよいミッションが実際に組織に浸透するには

※10 日本水産株式会社 ニッセイアカデミー

主にトップ主導で、比較的長期的な時間軸のなかで行われるべきものです。

ミッション・ビジョン型のメリットとしては、環境変化にも強いということである一方で、「経営理念」という形で言語化はできますが、この実際の浸透に際しては定型化しにくいというデメリットも存在します。

### 2. 計画管理共有

計画管理共有型のコミュニケーションにおける特徴は目標設定による計画の共有にあります。実務面では管理職社員が中心となり、四半期、年度、中期計画など短～中期的な時間軸において行われます。

計画管理型のメリットとしてはデータ・数字など客観的な事実の最たるものが中心になるのでそのまま国籍を問わずグローバルに通用し、かつ定型化しやすいという点にあります。一方で急激な環境変化への対応力は弱いというデメリットもあります。

### 3. 人間関係醸成

人間関係醸成型のコミュニケーションにおける特徴は感情規範の共有にあります。これは全社員が対象となるものですが、とりわけ構成人数のなかで一番数の多い一般社員も対象となるのが特徴です。日々状況が変わる、それぞれの立場を背負っているなど、対立的状況が多い業務レベルの内容に対して効果的であるというメリットがある一方で、時間軸は比較的短期であり、特に人事異動や退職など環境の変化に弱いという点と、そもそも組織図に反映されない非公式な組織（インフォーマルコミュニティ）に依存することが

図表16 コミュニケーション目的3分類

分類	1. ミッション・ビジョン浸透型	2. 計画管理共有型	3. 人間関係醸成型
特徴	ビジョン・価値観共有	目標設定による共有	感情規範の共有
時間軸	長期	中期	短期
担い手	トップ	ミドル	ボトム
メリット	環境変化に強い	定型化しやすい	対立的状況が多いタスクに効果的、コンフリクト管理に重点
デメリット	定型化しにくい	環境変化に弱い	人事異動など環境の変化に弱い、定型化しにくい
中国	2	3	1
インド	3	1	2
ベトナム	3	2	1

あり、公式的に把握しづらく、定型化しにくいというデメリットがあります。

これら3分類は1.～3.のいずれかが唯一のコミュニケーション目的であるというわけではなく、それぞれについて経営者トップ・中間管理職であるミドル・一般社員が各々の立場・役割を意識して、バランスよく行っていくことが重要となってきます。

### ● 中国、インド、ベトナム ～国別ポイント～

上記のコミュニケーション目的別3分類—をもとに国別にそれぞれの特徴を紹介すると以下の通りとなります（図表16）※11。

重視するコミュニケーションの順番としては中国人の場合、一番重視されるのが人間関係の共有、その次がミッション浸透、最後に計画管理というものです。インド人の場合は一番重視されるのが計画管理であり、その次に人間関係、最後にミッション浸透というものです。ベトナムの場合は一番重視されるのが人間関係、その次が計画管理、最後にミッションの浸透というものです。

### ● ステレオタイプの先入観に注意

本稿全体を通じて国別ポイントを紹介していますが、これらはあくまでも一般化したものであることに再度留意いただく必要があります。日本人同士であっても年齢や性別、出身地や所属する企業などをもとに、一般論や個人の経験をベースにして組み立てられるステレオタイプという先入観があります。本稿自体もそうですが、あまりにも典型化されすぎた「過度の先入観・決め付け」は禁物であることを自戒を込めて申し上げておきたいと思います。「あうんの呼吸ができる」「場の空気を読む」「先輩の背中を見て学ぶ」等々、一般に同質的といわれる日本人の間でさえ個人差が大きく、これらステレオタイプの先入観には注意が必要です。

例えば職場で「外国人だから極端なマニュアル主義であるはずだ」という先入観に縛られすぎていると失敗を招くことがあります。意外に思われるかもしれませんが、日本企業文化において、チームワーク志向、長期志向、5Sやカイゼンなど、中国をはじめ海外で根強い人気のある日本企業文化もあります。

いずれにせよ、〇〇人はこうだ、と典型化されすぎた先入観に縛られ

※11 野田稔『組織論再入門』（ダイヤモンド社）における「リーダーシップ論の総括」を参考に中国・インド・ベトナムについて筆者が作成

ることは避けるべきかと思われま  
す。いい意味での誤解であればそれ  
はそれでよいのですが、いったんマ  
イナス面での誤解が進むとコミュニ  
ケーション量も一気に下がり、誤解  
がそのまま既成事実化し、結果とし  
て双方にとって不幸なことになりか  
ねません。

我々日本人も、一般論で「日本人  
はこうだ」とくられることがよく  
ありますが、その一方でそれぞれ個  
性があり、企業で働くモチベーシ  
ョンやキャリア観も異なっているの  
ですから、外国人社員に対しても一  
般論や事例で知識武装する一方で、  
目の前にいる外国人社員の個性に基  
づき理解をすることが大切になって  
きます。

## ■活用ポイント③ キャリア（職務適応）

### ●キャリア形成の時間軸に注意

ここでいう「キャリア」とは仕事  
に対する時間軸の認識ギャップ事項  
です（図表17）。

キャリア（職務適応）を理解する  
においては、その職種におけるキャ  
リア形成の時間軸に注意をする必要  
があります。

筆者が以前携わった、日本と中国  
における『技術者として一人前にな  
るまでの年数比較調査（自己認識）』  
では日本人技術者の場合、70%以上  
が『技術者として一人前になるには  
5～10年はかかる』と回答をしたの  
に対して、中国人技術者ではその  
70%以上が「3～5年」と回答をし  
ていました。

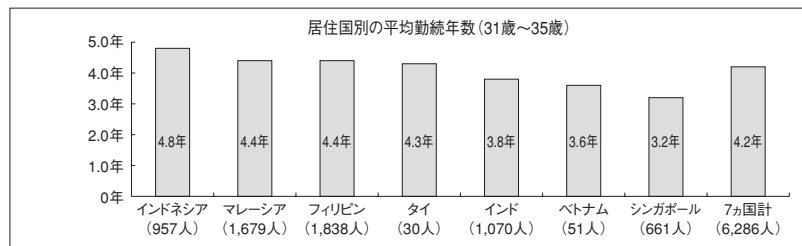
もちろん同じ技術者といっても研

図表17 キャリア事項

区分	テーマ	項目
キャリア (職務適応)	配属	・ 配属先とのマッチング
	組織目標・評価	・ 組織目標と評価の伝達
	チームへの参加貢献	・ チームワーク
育成	育成	・ 育成計画の策定
		・ トップのコミットメント
キャリア	キャリア	・ キャリアインタビュー
		・ ロールモデル

図表18 居住国別平均勤続年数

	インドネシア	マレーシア	フィリピン	タイ	インド	ベトナム	シンガポール	7ヵ国計
2年以下	259人	567人	667人	8人	464人	21人	329人	2,315人
2年超5年以下	308人	519人	538人	12人	331人	19人	190人	1,917人
5年超7年以下	163人	223人	207人	6人	92人	3人	58人	752人
7年超10年以下	146人	228人	271人	2人	107人	6人	63人	823人
10年超15年以下	75人	134人	149人	2人	74人	2人	20人	456人
15年超	6人	8人	6人		2人		1人	23人
国別合計	957人	1,679人	1,838人	30人	1,070人	51人	661人	6,286人
平均勤続年数	4.8年	4.4年	4.4年	4.3年	3.8年	3.6年	3.2年	4.2年



究開発に従事しているのか、製造技  
術に従事しているのか、または生産  
オペレーションに従事しているのか  
といった「職務により求められる技  
術レベル」によってその年数は異な  
ると思います。しかしながら、日本  
人と海外の人材ではキャリア形成に  
必要と考える時間軸が、そもそも違  
うということを念頭に置いておく必  
要があります。

### ●中国、インド、ベトナム ～国別ポイント～

図表18は前出のジョブストリート  
アセアンビジネスコンサルティング  
株式会社による、国ごとの平均勤続  
年数の調査です※12。回答者の年齢

層のばらつきによる影響を除くた  
め、31歳～35歳の年齢層の者を対象  
としています。平均勤続年数が長い  
国から、インドネシア（4.9年）、マ  
レーシア（4.4年）、フィリピン（4.4  
年）、タイ（4.33年）、インド（3.9年）、  
ベトナム（3.2年）、シンガポール  
（3.2年）という順番になっています。  
ここに中国のデータがありません  
が、平均すると2～3年といったと  
ころだと考えられています。

前述の概要でもご紹介しました  
が、仕事に対する時間軸の認識ギャ  
ップを意識したうえで、キャリアイ  
ンタビューや育成計画の策定をして  
いく必要があります。

※12 ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社『アジアにおける日系企業イメージ調査』（2008年11月27日）。調査対象者は下記の条件を満たす高度専門職の現職者。居住国：東南アジア6ヵ国（インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、タイ、ベトナム）＋インド。最高学歴：大学（学士、修士、博士）、単科大学（College）卒。最高学歴の専攻：エンジニアリングもしくはビジネス。年齢：21歳～40歳。調査期間：2008年9月9日～9月16日。回答数28,679人