

外務省・国際移住機関(IOM)・品川区共催

一般財団法人自治体国際化協会(クレア)後援

平成 27 年度

「外国人の受入れと社会統合のための  
国際ワークショップ」

外国人と企業のダイバーシティ経営

－ 住み心地よいですか, ニッポンの企業 －

2016 年 2 月 26 日

外務省

国際移住機関(IOM)

品川区

一般財団法人自治体国際化協会(クレア)



## はじめに

この報告書は、2016年2月26日、外務省が国際移住機関(IOM)及び品川区との共催、一般財団法人自治体国際化協会(クレア)の後援により、品川区立総合区民会館「きゅりあん」において「外国人と企業のダイバーシティ経営～住み心地よいですか、ニッポンの企業」とのテーマの下に開催した平成27年度「外国人の受入れと社会統合のための国際ワークショップ」の結果をとりまとめたものです。

今回の国際ワークショップでは、武藤容治外務副大臣及び濱野健品川区長による開会あいさつ、ウィリアム・レイシー・スウィング IOM 事務局長による基調講演に続き、国内外から招聘した有識者としてヘンドリック・マイヤーオーレ・シンガポール国立大学准教授及び白木三秀・早稲田大学政治経済学術院教授によるプレゼンテーションが行われたほか、北浦正行・公益財団法人日本生産性本部参与を議長として、日系・外資系企業に勤める日本人や外国人等を交えたパネル・ディスカッションが行われました。

当日は、内外の有識者、駐日大使館関係者、企業関係者、NGO や関心を持たれた市民の方等、約 180 名の方にご参加いただき、「日本企業における日本人と外国人の協働のあり方」について、様々な角度から現状と課題を考察するとともに、多様な意見を共有し提言を行うことができました。

今回の国際ワークショップ開催状況を記録した動画は「YouTube」(外務省動画チャンネル)に、また、過去の国際シンポジウム及び国際ワークショップに係る資料は、外務省ホームページ及びIOM駐日事務所ホームページに掲載されていますので、是非ご覧ください。

➤ 外務省ホームページ

(トップページ>外交政策>国民と共にある外交>グローバル外交ネット>在日外国人の社会統合)

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/local/symbiosis/index.html>

➤ 国際移住機関(IOM)駐日事務所ホームページ

(トップページ>出版物・資料>社会統合ワークショップ)

<http://www.iomjapan.org/publication/jointworkshop.cfm>

平成 28 年 3 月  
外務省領事局外国人課



# 目 次

## I プログラムと登壇者略歴

### (1) プログラム

(日本語) .....	1
(英 語) .....	2

### (2) 登壇者略歴

(日本語・英語) .....	3
----------------	---

## II 報告と提言

(日本語) .....	9
(英 語) .....	13

## III 議事録

### (1) 開会の辞

武藤 容治(外務副大臣) .....	19
濱野 健(品川区長) .....	21

### (2) 基調講演

ウィリアム・レイシー・スウィング(国際移住機関(IOM)事務局長)

(英 語) .....	23
(日本仮訳) .....	28

### (3) 外国有識者によるプレゼンテーション

ヘンドリック・マイヤーオーレ(シンガポール国立大学人文社会学部日本研究学科  
准教授, 早稲田大学訪問学者)

(英 語) .....	33
(日本語仮訳) .....	41
(パワーポイント資料) .....	48

(4) 国内有識者によるプレゼンテーション

白木三秀(早稲田大学政治経済学術院教授, トランスナショナル HRM 研究所所長)

(日本語).....54

(パワーポイント資料).....61

(5) パネル・ディスカッション

(日本語).....72

(パワーポイント資料: 日置政克 コマツ顧問).....103

(6) 閉会の辞

能化 正樹(外務省領事局長).....106

IV 統計資料

(日本語)

(英語)

# I プログラムと登壇者略歴

Programme and Profiles of Presenters and Panelists





# プログラム

※日・英同時通訳, 手話通訳付 以下敬称略

13:30 司会による進行方法の説明

13:35 開会の辞

武藤容治(外務副大臣)(予定)

濱野健(品川区長)

13:45 基調講演

ウィリアム・レイシー・スウィング(国際移住機関(IOM)事務局長)

14:00 休憩

14:15 外国有識者によるプレゼンテーション

ヘンドリック・マイヤーオーレ

(シンガポール国立大学人文社会学部日本研究学科准教授, 早稲田大学訪問学者)

※ アリス・ラム(ロンドン大学ロイヤル・ホロウェイ校教授)は, ケガのため来日中止になりました。

14:35 国内有識者によるプレゼンテーション

白木三秀

(早稲田大学政治経済学術院教授, トランスナショナルHRM研究所所長)

14:55 休憩

15:15 パネル・ディスカッション

【議長】

北浦正行(公益財団法人日本生産性本部参与)

【パネリスト】

田丸健三郎

(日本マイクロソフト株式会社業務執行役員, ナショナル テクノロジー オフィサー)

パク・スックチャ

(アパショナータ, Inc.代表, ダイバーシティ(多様性)&ワークライフ・コンサルタント)

日置政克(コマツ顧問)

兪 青(ソニー株式会社 人事センター)

16:55 閉会の辞

能化正樹(外務省領事局長)

17:00 終了

# Programme

*\* English-Japanese simultaneous interpretation and sign language interpretation provided*

## **13:30 Introduction**

### **13:35 Opening Remarks by**

Mr. Yoji MUTO, State Minister for Foreign Affairs (tentative)  
Mr. Takeshi HAMANO, Mayor of Shinagawa City

### **13:45 Keynote Speech by**

Amb. William Lacy SWING, Director General of International Organization for Migration (IOM)

(14:00 15 min. break)

### **14:15 Presentation by a guest foreign expert**

Associate Prof. Hendrik MEYER-OHLE, Department of Japanese Studies, Faculty of Arts and Social Sciences, National University of Singapore and Visiting Scholar Waseda University

*\* The attendance of Prof. Alice LAM, Organization Studies at the School of Management, Royal Holloway University of London cancelled due to accident*

### **14:35 Presentation by a national expert**

Dr. Mitsuhide SHIRAKI, Professor of Labor Policy and Human Resource Management at Faculty of Political Science and Economics, and President of the Institute for Transnational HRM, Waseda University

(14:55 20 min. break)

### **15:15 Panel Discussion (including Q&A)**

Chair: Mr. Masayuki KITAURA, Counsellor, Japan Productivity Center

Panelists:

Mr. Ken TAMARU, Director, National Technology Officer, Microsoft Japan Co., Ltd.  
Ms. Sook Ja PARK, Appassionata, Inc., Diversity & Worklife Consultant  
Mr. Masakatsu HIOKI, Advisor to Komatsu  
Ms. Qing YU, SONY Corporation, Corporate Human Resources Division

### **16:55 Closing Remarks by**

Mr. Masaki NOKE, Director-General, Consular Affairs Bureau, MOFA

## **17:00 End**

## 登壇者略歴(敬称略)／PROFILES

### 【主催／Co-organizers】



#### 武藤 容治(外務副大臣)

1978 年, 慶應義塾大学商学部卒業。同年, 株式会社富士写真フィルム入社。1988 年, 株式会社武藤嘉商事。1990 年, 通商産業大臣秘書を経て, 2005 年, 第 44 回衆議院議員総選挙で初当選。2012 年, 第 46 回衆議院議員総選挙で当選後, 2014 年 9 月, 総務大臣政務官(第 2 次安倍改造内閣)。2014 年 12 月, 第 47 回衆議院議員総選挙で当選, 総務大臣政務官(第 3 次安倍内閣)を経て, 2015 年 10 月, 外務副大臣(第三次安倍内閣)。

#### Mr. Yoji MUTO, State Minister for Foreign Affairs

Graduated from the Faculty of Business and Commerce, Keio University and joined Fuji Photo Film Co. Ltd. in 1978. Joined Mutouka Shoji in 1988. After serving as a secretary to Minister of International Trade and Industry in 1990, he was elected to the House of Representatives for the first time (44th General Election) in 2005. After elected to the House of Representatives (46th General Election, second term) in 2012, served as Parliamentary Vice-Minister for Internal Affairs and Communications(2nd Abe Cabinet) in 2014, elected to the House of Representatives (47th General Election, third term) in 2014, Parliamentary Vice-Minister for Internal Affairs and Communications(3rd Abe Cabinet) in 2014. Appointed as State Minister for Foreign Affairs (3rd Abe Reshuffled Cabinet) in October 2015.



#### 能化 正樹(外務省領事局長)

1982 年, 東京大学法学部卒業。同年, 外務省採用。1998 年, 欧州連合日本政府代表部一等書記官。2001 年, 文化交流部政策課長。2003 年, アジア大洋州局大洋州課長。2004 年, 大臣官房在外公館課長。2006 年, 在フランス日本国大使館公使。2009 年, 在ジブチ日本国大使館大使。2010 年, 国際協力局兼中東アフリカ局アフリカ部審議官。2012 年, 内閣官房内閣情報調査室審議官, 2013 年, 内閣官房特定秘密保護法施行準備室長。2015 年 7 月, 領事局長補佐, 2015 年 10 月より現職。

#### Mr. Masaki NOKE, Director-General of the Consular Affairs Bureau, Ministry of Foreign Affairs

Graduated from the Faculty of Law at Tokyo University, and joined MOFA in 1982. Served as the First Secretary at the Permanent Mission of Japan to the European Union in 1998, Director of the Cultural Diplomacy Policy Division, Cultural Diplomacy Bureau in 2001, Director of the Oceania Division, Asian and Oceania Affairs Bureau, Director of the Overseas Establishments Division, Minister of the Embassy of Japan in France in 2006, Ambassador of the Embassy of Japan in Djibouti in 2009, Deputy Director-General of the International Cooperation and

African Affairs in 2010, Deputy Director-General of the Cabinet Intelligence and Research Office, Cabinet Secretariat in 2012, Director of the Preparatory Office for the Enforcement of the Act on the Protection of Specially Designated Secrets, Cabinet Secretariat in 2013, Assistant Director-General of the Consular Affairs Bureau in July 2015. He serves in his current capacity since October 2015.



**ウィリアム・レイシー・スウィング(国際移住機関(IOM)事務局長)**  
米国国務省在職中に6カ国の大使を歴任し、大規模在外公館の運営及び人道開発支援を統括。グローバルな人の移動の諸問題について深い造詣を持つ。西サハラで国連事務総長特別代表(SRSG)を務めた後、2003年から2008年まで再びSRSGとして、史上最大規模の国連PKOである国連コンゴ民主共和国ミッション(MONUC)を統率。2008年より現職。2013年6月に、2期目(5年間)に再選された。

**Amb. William Lacy SWING, Director General of International Organization for Migration (IOM)**

Six postings as ambassador during his diplomatic career at the United States Department of State, managing some of the largest diplomatic missions and foreign development and humanitarian aid programmes, he has deep understanding of multiple factors affecting international migration. From 2003 till 2008, as UN Special Representative of the Secretary-General (SRSG) for the Democratic Republic of the Congo, he successfully led the largest UN Peacekeeping Operations Mission in history, prior to which he served as the SRSG for Western Sahara. He assumed his current post in 2008, and was re-elected in June 2013 for his second five-year term.



**濱野 健(品川区長)**

1973年、早稲田大学第一政治経済学部卒業。同年、品川区役所勤務。1991年、総務部職員課長。1999年、企画部長。2000年、品川区助役。2006年、品川区長に就任(現在3期目)。

**Mr. Takeshi HAMANO, Mayor of Shinagawa City**

Graduated from School of Political Science and Economy, Waseda University, and joined Shinagawa City Office in 1973.

Served as Manager of Personnel Section, General Affairs Department in 1991, Director of Planning Section in 1999, and Deputy Mayor in 2000. Elected as Mayor of Shinagawa City in 2006 (third term).

### 【外国人有識者／Guest Foreign Expert】



ヘンドリック・マイヤーオーレ(シンガポール国立大学人文社会学部  
日本研究学科准教授, 早稲田大学訪問学者)

フィリップ大学マールブルク(ドイツ)にて博士号取得。1995 年-1999  
年までドイツ-日本研究所(東京)勤務を経て, 2000 年より, シンガポ  
ール国立大学人文社会学部日本研究学科所属。研究・教授分野は  
人的資源管理及び日本の消費者文化とマーケティング。著書として  
「Japanese Workplaces in Transition(仮訳: 日本の職場の変換期)」

(出版 Palgrave Macmillan, 2009 年)がある。シンガポール国立大学では, 2011 年  
-2015 年まで日本研究学科長, 2009 年-2010 年まで人文社会学部副学部長を務める。  
2016 年 1 月から同 12 月までサバティカル中であり, 現在, 早稲田大学の訪問学者と  
して日本に滞在中。

**Associate Prof. Hendrik MEYER-OHLE, Department of Japanese Studies,  
Faculty of Arts and Social Sciences, National University of Singapore and  
Visiting Scholar Waseda University**

Joined the Department of Japanese Studies of the National University of Sin-  
gapore in 2000 after having obtained his PhD from Philipps University Marburg  
(Germany) and having worked at the German Institute for Japanese Studies in  
Tokyo from 1995 to 1999. His research and teaching interests include human  
resource management as well as marketing and consumer culture in Japan. He  
has published “Japanese Workplaces in Transition” with Palgrave Macmillan in  
2009. At the National University of Singapore he has served as Head of the  
Department of Japanese Studies (2011-2015) and Vice-Dean of the Faculty of  
Arts and Social Sciences (2009-2010). From January to December 2016 he is  
on sabbatical leave and is Visiting Scholar at Waseda University.

### 【国内有識者／National Expert】



白木 三秀(早稲田大学政治経済学術院教授, トランスナショナルHR  
RM研究所所長)

1951 年滋賀県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業, 同大学院経  
済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。国士舘大学政経学  
部助教授・教授等を経て, 1999 年より現職。専門は社会政策, 人的  
資源管理。現在, 国際ビジネス研究学会会長を兼任。最近の著作に,  
『グローバル・マネジャーの育成と評価』(編著, 早稲田大学出版部,

2014 年)がある。

**Dr. Mitsuhide SHIRAKI, Professor of Labor Policy and Human Resource  
Management at Faculty of Political Science and Economics, and President  
of the Institute for Transnational HRM, Waseda University**

Born in Shiga pref. in 1951. He obtained his MA and Ph.D. (Economics) from  
Waseda University. After serving as a professor in the Faculty of Political Sci-  
ence and Economics at Kokushikan University, he was appointed to his current  
position in 1999. He is also the President of Japan Academy of International

Business Studies. He specializes in social policy and human resource management. Recent his publication is the 'Development and Appraisal of Global Managers', (edited by Shiraki) Waseda University Press, 2014.

#### 【パネル・ディスカッション議長／Chair of Panel Discussion】



北浦 正行(公益財団法人日本生産性本部参与)

1973 年, 一橋大学卒業。同年, 労働省採用。1988 年, 労働省労働大臣秘書官, 1989 年, 労働省労政局労働組合課調査官。1991 年, 労働省職業安定局高齢障害対策部企画課長。1993 年, 労働省労働基準局庶務課長。1995 年, 労働省職業能力開発局能力開発課長。1996 年, 社会経済生産性本部研究主幹。1999 年, 社会経済生産性本部社会労働部長。2006 年, 日本生産性本部事務局次長。

2011 年, 日本生産性本部参事。2015 年より現職。

#### **Mr. Masayuki KITAURA, Counsellor of Japan Productivity Center**

Graduated from Hitotsubashi University in 1973, and entered the Ministry of Labor in the same year. Served as the secretary to Minister of Labor in 1988, Investigator, Labor Relations Bureau, the Department of Labor union Division in 1989, Director of aged impaired countermeasure planning, the Department of Labor Employment Security Bureau in 1991, Director of general affairs, the Department of Labor Standards in 1993, Director of Human Resources Development, Vocational Training Bureau in 1995, Chief Researcher, Japan Productivity Center in 1996. After serving as Director of the Department of Social and Labor relation in 1999, Assistant General Secretary in 2006, and Executive Director in 2011. He serves as Counsellor of Japan Productivity Center in 2015.

#### 【パネリスト／Panelists】



田丸 健三郎(日本マイクロソフト株式会社業務執行役員, ナショナル テクノロジー オフィサー)

1992 年にマイクロソフト入社。米国 Microsoft Corporation にて, 主にメッセージング, ディレクトリ製品の開発を担当。機械学習によるコミュニケーションデータの分析, モデル化に従事した後, 日本マイクロソフト株式会社への移籍後は, アジア地域におけるサーバー製品開発グループの統括責任者を務め, 2009 年 10 月より現職。

#### **Mr. Ken TAMARU, Director, National Technology Officer, Microsoft Japan Co., Ltd.**

Joined Microsoft Corporation (Seattle) in 1992, Development Lead of mail client intl. in Work Group Redmond in 1993, worked on developing Microsoft first enterprise level messaging system as development manager until 2000, worked on directory "Active Directory" which is part of Windows Server until 2003, being responsible to the communication analysis and making it to the model by using machine learning technology, division manager of East Asia Server Application Development group in 2007, National Technology Officer in 2009.





**パク・スックチャ(アパショナータ, Inc.代表, ダイバーシティ(多様性) & ワークライフ・コンサルタント)**

日本生まれ, 韓国籍。米国ペンシルバニア大学経済学部B A (学士), シカゴ大学MBA (経営学修士) 取得。米国系運輸企業にて日本・香港・シンガポール・中国など, 太平洋地区での人事, および管理職研修企画・実施を手がける。ダイバーシティ, ワークライフバランス, テレワーク (在宅勤務) を推進するコン

サルタントとして 2000 年に独立。企業での社員の意識改革, 働き方改革及び教育研修に携わり, また専門分野での執筆や啓蒙活動にも取り組んでいる。

**Ms. Sook Ja PARK, Appassionata, Inc. / Diversity & Worklife Consultant**

Sook Ja Park is a consultant in the areas of diversity, work/life balance, and telework. She consults on overall strategy, develops and conducts training programs for corporations. She also gives presentations at a wide range of organizations from private to public sectors, and writes articles on diversity and worklife related topics for major magazines and newspapers.

Prior to becoming a diversity & work/life consultant, Sook Ja lived in Japan, Korea and the USA, working for multinational corporations and has an extensive experience in Human Resources and Training. She received her BA in Economics from the University of Pennsylvania and MBA from the University of Chicago.

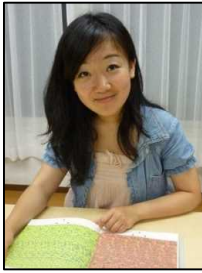


**日置 政克(コマツ顧問)**

1975 年 3 月, 東京大学法学部卒業。同年コマツ入社。1986 年, 英国コマツ。1990 年, コマツドレッサー人事ディレクター。1997 年, コマツコーポレートカルチャー部長。2002 年, 広報・IR部長。2003 年, 人事部長。2004 年, 執行役員人事部長。2008 年, 常務執行役員。2012 年退任, 顧問に就任。現在に至る。2014 年, THK株式会社社外取締役。2015 年, 立命館大学大学院経営管理研究科客員教授。

**Mr. Masakatsu HIOKI, Advisor to Komatsu**

In 1975 joined Komatsu upon graduation with a bachelor degree of law from University of Tokyo. In 1986 through 1988 Komatsu UK, HR Director of Komatsu Dresser Co. in 1990. General Manager, Corporate Culture in 1997, GM., Investor Relations and Public Relations, GM., Human Resources in 2003, Executive Officer in 2004, Senior Executive Officer in 2008. Advisor to Komatsu just after retirement from Komatsu in 2012. In 2014 External Director of Board, THK Co., Guest Professor of Ritsumeikan University Business School.



ユー チン  
俞 青(ソニー株式会社 人事センター)

2009 年交換留学生として来日，関西大学で日本語及び日本文化を勉強，翌年帰国。2011 年 6 月中国復旦大学卒業(日本語専攻)，同年 9 月ソニー株式会社グローバル人材開発部入社。入社後の約 2 年間は全社横串の人材育成施策(階層別語学研修，基幹人材研修など)を担当の他に，その他中国に関わる(E-learning，セミナー，語学留学など)研修を担当。2014 年事業部のビジネス人事になり，人

材育成の他に，新卒採用，組織の活性化等に関わる。

**Ms. Qing YU, SONY Corporation, Corporate Human Resources Division**

Came to Japan as an exchange student in 2009, studied Japanese and Japanese culture in Kansai University for one year. Graduated from Faculty of Foreign Language and Culture at Fudan University (major in Japanese) in 2011, and joined Sony Corporation in the same year. After two years in global development department, with experiences on corporate training program (English training, seminar of Chinese issues, key talent leadership etc.), she became a business department HR in 2014. Her work now includes training, recruitment and organization development.



## Ⅱ 報告と提言

Report and Proposal



# 平成27年度「外国人の受入れと社会統合のための国際ワークショップ」 -外国人と企業のダイバーシティ経営～住み心地よいですか、ニッポンの企業- 報告と提言

## 1 趣旨

外国人の受け入れと社会統合にとって重要な要素として、日本語の習得、外国人子女の教育、異文化に対する相互理解、地域社会への啓発等さまざまなものがあるが、生活基盤をなす就労も重要な要素の一つとして挙げられる。また、少子高齢化が進む日本の経済や社会を維持強化していくには、女性や高齢者だけではなく、外国人にも貴重な戦力として活躍してもらうことが重要であることからしても、外国人が日本の会社組織に適応し、その能力を発揮できるかが一層重要になってくる。

外国人の就労については、さまざまな切り口や論点があるが、今回のワークショップでは、既に日系企業で働いている元留学生や中長期在留外国人に着目し、会社組織内での外国人受入れ環境や日本人と外国人の協働のあり方について考えることとした。

なお、本件「報告と提言」は、ワークショップ当日に行われた国内外の有識者によるプレゼンテーションや日系・外資系企業に勤める日本人及び外国人等によるパネル・ディスカッションで出された意見や提言を中心にまとめたものであり、外務省の見解を反映したものではない。

## 2 現状と課題

(1) 有識者2名によるプレゼンテーションの内容を踏まえ、北浦正行議長(公益財団法人日本生産性本部参与)による議事進行の下、日本企業関係者、日本企業に勤める外国人社員、外資系企業関係者、人事コンサルタント、それぞれからの視点から議論を行った。各パネリストから出た意見(要旨)は以下のとおり。

### ア 日置政克(コマツ顧問)

グローバリゼーションの概念は企業によって異なるが、コマツは半数以上が外国人社員であり、基本的に日本人と同じ仕事をしている。住み心地よい企業とはアフターファイブも含めて気持ちよく働けるということであり、外国人社員の家族が「日本に来て良かった」と言ってくれるのが理想だと思う。ダイバーシティ、多様な人材が働くというのは企業の強み。「異文化」というと日本だけが特別と考えがちだが、そうではなく「多文化」、日本の文化も「one of them」であるとして、どのように一緒にやっていくかが大事。

### イ <sup>ユー</sup> 齋 青(ソニー株式会社 人事センター)

日本企業で外国人社員として働いて、コミュニケーションとキャリアに対する考え方の違いと

いう二つの壁にぶつかった。日本語については、一見問題なく話しているように見えても、すべて理解できているとは限らない。また、外国人は一般的に転職に抵抗がなく、キャリアアップの一つとして積極的に捉えている人が多い(ただし、自分自身は同じ会社の中でポストを異動することにより様々な経験をさせてもらえることに満足しており、引き続きソニーで働いていきたいと思っている。また、終身雇用制の良さも理解できる)。採用時は、スピード感のあるキャリア構築を期待していることを会社側は意識しながら入社後に直面する可能性の高い「言語の壁」といった課題を外国籍社員にも共有し、採用後も直属の上司との定期的な面談等により、互いの考えを共有することが重要。

#### ウ 田丸健三郎

(日本マイクロソフト株式会社 業務執行役員, ナショナルテクノロジーオフィサー)

マイクロソフトには様々な国籍の社員がおり、基本的に成果を出せば、働き方や勤務時間は自由。必ずしも米国出身ではないことを前提に、様々な制度設計がなされている。会社が推進するビジョンにフレキシブル・ワーク・スタイルというのがあるが、働き方は国籍や文化と密接に関係しており、会社としていかにフレキシブルな制度を持っているかが重要な要素だと思う。日本では長時間労働すれば「働いている」と評価されがちだが、勤務時間の長さではなく何を達成したかが重要であり、異なる軸での評価制度が、グローバルに人材を引きつけることになる。

#### エ パク・スックチャ

(アパシヨナータ, Inc.代表, ダイバーシティ(多様性) & ワークライフ・コンサルタント)

組織でのダイバーシティの定義は、多様な人材を生かす戦略であると言われている。優秀な人材の確保のほか、様々な経験が刺激し合って企業の革新性が生まれる可能性が高い。他方、ダイバーシティが進んでいる場では、軋轢、摩擦などトラブルが多い。したがって、ダイバーシティを追求する制度の整備だけではなく、実際に外国人が受容(インクルージョン)されている、尊重されていると感じる風土作りが必要。多文化コミュニケーションとは相手の立場に立ったコミュニケーションのこと。日本の企業は外国人を日本の習慣に合わせようとするが、相手の文化を知る努力をすることが大切。

(2) 各人の意見発表及びディスカッションにおいて、以下のとおり現状と課題が指摘された。

#### ア 人事制度

- (ア) キャリア構築についての考え方に違いがある。外国人にとってはステップアップとしての転職が当たり前であり、スピード感あるキャリアアップを望む場合が多い。
- (イ) 他方、日本では終身雇用を前提に長い時間をかけて社員を育成するのが一般的で、外国人社員からすれば早い時期から力を発揮できないと感じる。

#### イ コミュニケーション

- (ア) 日本語のコミュニケーションに問題がないように見えても、必ずしもすべて理解しているわけではなく、暗黙の了解で不明な点を明確にしないまま仕事が進むことがある。
- (イ) 日本の企業は外国人を日本の習慣に合わせようとし、日本語を理解する人ばかり雇う、あるいは外国人に対し無意識に偏見を持つ傾向がある。

### 3 提言

以上の現状と課題を踏まえ、日本企業における日本人と外国人の協働のあり方について、(1)外国人の立場、(2)日本人の立場、(3)有識者の立場から以下のとおり提言がなされた。

#### (1)外国人の立場からの提言

- ア 最も重要なのはコミュニケーション。暗黙の了解や前提条件を捨て、ゼロベースからコミュニケーションをすることにより、互いの理解が深まり、多様な文化を受容する基礎が形成される。
- イ 職場におけるインクルージョンは「全員参加」。外国人を受け入れる意識があるというだけでなく、自分から声をかけるなど、簡単なことから、外国人が尊重され、組織に受容されているとを感じるような行動を始めてほしい。

#### (2)日本人の立場からの提言

- ア 個の視点に立って考え、日本の人事制度に対して指摘があれば冷静に評価し、変えるべきところは変える柔軟性を持つことが必要。外国人社員に対する特別プログラム、例えばメンター制度、帰国費用手当なども一考。評価制度を明確にすることでキャリアの展望が開ける。違いを理解し、それを尊重する、元は同じ人間であるという視点を持つことが大切。
- イ 上司と部下のコミュニケーションを通じて互いに理解を重ね、次のキャリアにつなげていく。働きやすい環境として人間関係が良好な職場であること、人種・国籍に関係なく能力が正當に評価され、それが目に見える形であることが重要。言葉の面など、小さな配慮が誤解を減らし、各人の属性を超えた円満なコミュニケーション、人間関係の形成を可能にする。

#### (3)有識者の立場からの提言

- ア モチベーションを上げるには、企業の方針と社員のやりたいことの一致を図ること、職場の良い人間関係の存在、労働環境の整備・充実を前提として、仕事内容の充実、能力開発・公平な評価の実施、キャリアの明るい展望が重要な要素になる。
- イ 人材獲得競争は熾烈であり、人事マネジメントには、外国人の雇用のほか、日本人社員の離職を避ける戦略も必要。

#### **4 議長総括**

パネル・ディスカッション結果を踏まえ、以下のとおり議長総括が行われた。

- (1) 多岐にわたる意見が出されたが、ベースにあるのは日本とそれ以外という意味での「異文化」ではなく、日本もその一つであるという「多文化」の視点。
- (2) 日本の企業は集団主義の傾向があるが、マスではなく個を大事にする視点がなければ、外国人にとって心地よい企業となることは難しい。
- (3) その上で、外国人にとって心地よい企業のキーワードは、コミュニケーション、キャリア構築、柔軟な制度。特にコミュニケーションにおいては、自分がしたいことではなく相手がしてほしいと思うこと、相手の気持ちを考えて行動することが求められる。
- (4) 人材育成においては、キャリアパスについて明確に説明すること、人材を「育てる」から「育つのを支援する」という自立の思想をもって、柔軟な制度を構築することが求められている。

**FY2015 INTERNATIONAL WORKSHOP ON ACCEPTANCE OF  
FOREIGN NATIONALS AND THEIR INTEGRATION INTO JAPAN:  
- Diversity Management in Workplaces:  
Do Japanese Firms Provide Attractive and Fulfilling Working  
Environment? –  
Report and Suggestion**

**1. Point**

The important elements for acceptance of foreigners and social integration include a variety of things such as acquisition of Japanese, education of foreign children, mutual understanding about different cultures, and enlightenment of the local community, etc., and Work, which is the foundation of life, is also an important element. Also, to maintain and reinforce the Japanese economy and society while aging is advancing, it is important not only for women and elderly people but also foreigners to be active as valuable and helpful employee, so it is becoming more and more important for foreigners to be accustomed to the Japanese company organization and fulfill their capabilities.

Work of foreigners can be discussed from various viewpoints. In this workshop, we focused on the former foreign students and mid- to long-term foreign residents who are already working for Japanese companies and think about the foreigner acceptance environment and how to collaborate between Japanese people and foreigners in the company organization.

This "Report and Suggestion" summarizes mainly opinions and suggestions expressed in presentation by Japanese and International experts, and in the panel discussion by Japanese and foreigners working for Japanese and foreign companies, and does not reflect the views or positions of the Ministry of Foreign Affairs of Japan.

**2. Current Situations and Issues**

(1) Based on the contents of the presentations by two experts, panelists including business executives, a foreign employee, and a human resource consultant discussed from their positions, led by the chairperson Mr. Masayuki Kitaura (Counsellor of Japan Productivity Center) as the president. The opinions (overview) from the panelists are as follows:

A. Mr. Masakatsu HIOKI, Advisor to Komatsu

Though the concept of globalization varies from company to company, over half of the employees of Komatsu are foreigners, and basically their work is the same as that of Japanese employees. Comfortable companies would be workplaces where employees can work pleasantly including after hours, and the ideal situation would be that families of foreign workers say "We are fortunate to have come to Japan." Diversity, a wide variety of human resources, is an advantage of companies. When it comes to "other culture," we tend to think only Japan is special, but it is important how to work together with the concept of "multiculturalism" assuming that the Japanese culture is "one of them."

B. Ms. Qing YU, SONY Corporation, Corporate Human Resources Division

While working as a foreign employee in a Japanese company, I had two difficulties: communication and differences in the attitude to the career. Japanese language is so difficult that we may not always understand everything even when we seem to be talking without problem in appearance. Also, generally speaking, foreigners are not reluctant to change jobs and most of them regard it positively as a way of career-building (However, I am satisfied with transfer of my position in the same company and various experiences associated with it, so I want to continue working for Sony. In addition, I can understand the good points of a lifetime employment system). For recruitment, it is important for companies to share issues which foreign employees are likely to face after joining the company such as "language barrier" with even foreign employees, being aware that they expect quick career construction and share opinions mutually through a regular interview with the superior even after recruitment.

C. Mr. Ken TAMARU, Director, National Technology Officer, Microsoft Japan Co., Ltd.

Microsoft has employees with diverse nationalities, and basically their work style and working hours are free as long as they produce results. Based on the assumption that foreign employees are not always from the United States, we designed a variety of institutional arrangements. The vision promoted by the company includes flexible work style. The work style is closely related to the nationality and culture, so it would be important for companies how to have a



flexible system. In Japan, working long hours tends to be evaluated as "working hard," but the important point is what they achieved, not how long they worked, so an evaluation system from a different perspective can attract global human resources.

D. Ms. Sook Ja PARK, Appassionata, Inc. / Diversity & Worklife Consultant

The definition of diversity in an organization is referred to as a strategy for making use of diverse human resources. It is likely to lead to creation of an innovativeness of the company through mutual stimulation of various experiences. In addition to securing of competent human resources, on the other hand, the more diversity advances, the more trouble occurs such as conflict and friction. Therefore, it is necessary to not only arrange a system for pursuing diversity but also create a culture in which actually foreigners can feel that they are accepted (inclusion) and respected. Multicultural communication means communicating from the viewpoint of the other. Japanese companies tend to make foreigners accustomed to the Japanese customs, but it is important to make efforts to know their cultures.

(2) In presentation and discussion, the following present state and issues were pointed out:

A. Personnel system

- (a) There are differences in the attitude toward career construction. For foreigners, career change is common as step-up and they often pursue quick career-building.
- (b) On the other hand, generally Japanese companies cultivate employees over time assuming lifetime employment so foreign employees feel that they cannot show their talents in the early stage.

B. Communication

- (a) Even if it seems that there is no problem with communication in Japanese, foreigners will not always understand everything, and work is sometimes proceeded without clarifying unknown points based on tacit understanding.
- (b) Japanese companies tend to make foreigners accustomed to the customs of Japan, employ those who understand Japanese, or unconsciously have bias against foreigners.

### **3 Suggestion**

Considering these present state and issues, the following suggestions were made for the way of collaboration between Japanese people and foreigners in Japanese companies from the viewpoints of (1) foreigners, (2) Japanese people, and (3) experts:

#### **(1) Suggestion from the viewpoint of foreigners**

- A. Communication is the most important. Communicating without tacit understanding or preconditions deepen mutual understanding and form the foundation for acceptance of diverse cultures.
- B. Inclusion in the workplace means "full participation." Please not only be aware of acceptance of foreigners but start to take actions to make foreigners feel themselves respected and accepted in the organization from easy steps such as voluntarily speaking to them.

#### **(2) Suggestion from the viewpoint of Japanese people**

- A. It is necessary to consider from the individual's viewpoint, to evenly evaluate the Japanese personnel system if any problems are pointed out and to have flexibility to change it if it is necessary. Special programs for foreign employees are worth considering such as a mentor system and allowance for returning to their countries. Clarification of the evaluation system will open the perspective of the career. It is important to understand and respect differences and realize that we are both human.
- B. Understand each other through communication between superiors and subordinates for the next career. It is important for a comfortable working environment to have a good human relationship, be evaluated fairly regardless of the race and nationality, and these factors are visible in the workplace. A small attention about language or other aspects reduce misunderstanding and enable smooth communication across the attributes of each person and formation of human relationships.

#### **(3) Suggestion from the viewpoint of expert**

- A. To increase motivation, it is necessary to attempt to fit the policy of the company with what the employees want to do and enhance the work contents, perform capacity building and fair evaluation, and provide attractive perspective of career based on the good human relationships in the

workplace and arrangement and enhancement of the working environment.

- B. The competition for human resources is intense and personnel management requires not only employment of foreigners but also strategies to avoid retirement of Japanese employees.

#### **4. The Chairman's statement**

Upon the panel discussion result, the chairperson presented the overview as follows:

- (1) A wide range of opinions were given. The basic idea is not the viewpoint of "different cultures," which means Japanese culture and others, but "multicultural," which means that the Japanese culture is also one of many different cultures.
- (2) Though Japanese companies tend to have groupism, it is difficult for companies to be comfortable for foreigners without regarding individuals, not mass.
- (3) Considering above, the keywords of comfortable companies for foreigners are communication, career construction, and flexible system. Especially in communication, it is required to act considering what others want you to do and how they feel, not what you want to do.
- (4) In human resource cultivation, it is required to clearly explain the career path and design a flexible system with a spirit of self-reliance not to "produce" but to "support growth of" human resources.



# Ⅲ 議事録

Minutes of the Workshop



## 開会の辞

外務副大臣 武藤容治

皆様、こんにちは。外務副大臣の武藤容治でございます。

本日は御多忙の中、平成27年度「外国人の受入れと社会統合のための国際ワークショップ」に御参加いただきまして、誠にありがとうございます。本ワークショップの主催者の一人として、心から歓迎申し上げます。



このワークショップは、前身のシンポジウムを含めると、今回で12回目となります。これまで、外国人の受入れや日本に在住する外国人の方が抱えております様々な問題に焦点を当てて、毎年中心となるテーマを設定いたしまして、議論を重ねてまいりました。例えば昨年は、医療に焦点を当てまして「医療分野における外国人と外国人材～コトバと文化の壁を越えて～」をテーマに、グローバル化社会にふさわしい医療体制のあり方について、様々な課題に関する認識や多様な意見を共有することができました。

今回のワークショップでは、日本企業における外国人の方の就労に焦点を当て、「外国人と企業のダイバーシティ経営～住み心地よいですか、ニッポンの企業」をテーマといたしました。

法務省の統計によりますと、平成27年6月末の在留外国人数は約217万人となっております。これまで日本国内においては、外国人雇用に伴う労力や労働環境の変化などへのおそれもあり、日本人のみ雇用する企業が大半でしたし、長らくそれで通用してきました。しかしながら、人口減少と少子高齢化が進みつつある中で、日本の経済・社会の活力や創造性を維持していくためには、女性や高齢者はもちろんのこと、新たな視点や知見をもたらしてくれる外国人材にも貴重な戦力として活躍してもらうことが必要な時代になったとの声も高まってきております。また、優秀な人材の獲得競争が世界的に激化している中、優秀な外国人材が日本企業に可能性を見いだしていただけるよう、彼らが活躍できる環境を整えることは、我が国、また、日本企業にとって喫緊の課題であります。更には、「雇用」は生活の基盤であり、新たに来日される外国人や在留外国人の受入れと社会統合の鍵となるものであります。このような問題意識から、今年のテーマとして選ばせていただきました。

本日のワークショップでは、国内外の有識者の方々に様々な切り口からプレゼンテーションを行っていただきます。また、パネル・ディスカッションでは、実際にグローバルな環境で御活躍されている方々に、それぞれの経験、立場から「外国人の方が日本企業でもっと活躍していただけるためにはどうすれば良いのか」について、御議論いただくプログラムとなっております。本日のワーク

ショップが、有益な視点や考え方を共有する場となり、グローバル化社会に相応しい日本企業の在り方について皆様に改めて考えていただく機会となることを期待しております。

最後になりましたが、このワークショップの実現のために御尽力いただいた方々に、一言お礼を申し上げたいと思います。

今回パネル・ディスカッションの進行いただきます、公益財団法人日本生産性本部顧問の北浦正行参与、例年、本ワークショップを共催していただいております、ジュネーブから駆けつけて下さいましたスウィング事務局長をはじめとする国際移住機関の皆様方、今回共催していただき、この素晴らしい会場を提供していただきました、濱野健区長様をはじめとする品川区の皆様方、後援者として、種々御協力をいただきました一般財団法人・自治体国際化協会の皆様方、そして、本日、御参加いただいております会場の皆様方、あらためまして、心から感謝申し上げます。

本日のワークショップが充実したものとなることを祈念し、開会の御挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。



## 開会の辞

品川区長 濱野健

皆様、こんにちは。ご紹介をいただきました品川区長の濱野と申します。

今日は、大変に大切なワークショップをこの品川区の大井町で開催をしていただきまして、ありがとうございます。この大井町というところは、品川区の地図を広げていただきますと、ど真ん中にあるところでありまして、そういうところでこういう会議を開いていただくことに大変嬉しく思っているところでございます。



今、副大臣からもお話がありましたように、日本にとって、これから外国人の方々がこの日本で働いてくださるということが大変に重要なことになってまいります。

去年、5年に一度の国勢調査が行われまして、その速報というのでしょうか、簡単にまとめたものが出るようでありますけれども、その中で、国勢調査を始めてから初めて日本の人口が減ったということが発表されるようでありまして、94万人でしたかね、日本の人口が減ります、減りました、という話であります。これは今回が初めてですけれども、また次回も、そしてその次もそのような傾向が強まるのではないかというふうに思っているところであります。

専門の皆様方を前に恐縮ですけれども、日本のそのGDPがこれからどうなっていくのかというのは、GDPというのは労働生産性×労働力人口でありますから、その労働力人口が減っていくということは、労働生産性が一定であれば、GDPはどんどん減っていつてしまうことで、日本の経済、あるいは日本の国力というものが衰えていくということになるわけでありまして、そうならないためには、やはり外国の方々がこの日本で気持ちよく働いて下さるということがとても大事なことになるのではないかというふうに思っております。

例えば、外資系の企業がこの日本にある、あるいは品川にある、そのときに外国のご家族の方が「パパはこれから日本で働くことになりました。よかったですね」とそのご家庭で言ってくださるか、あるいは「えっ、日本で働くことになってしまったの？それは大変だね」と言われてしまうか、それは大変に大きな違いになってくると思うのです。働いてくださるパパ本人にとっても、何と言うのでしょうか、インセンティブというか、やる気というかそういうことに繋がってくると思います。「日本で働くことになってよかったね」と言われるような日本の企業、あるいは日本にならなければならないというふうに思っておりまして、私ども自治体もそのようなことにご協力を申し上げなければならない時代にきているんだというふうに思っております。

今、品川区では、オリンピックもありますけれども、「英語少し通じます商店街」という一つのチャレンジの仕事をやっておりまして、普通の商店街のおじさん、おばさんは、外国の方を見ると後ずさりをいたします。「あんたがお話ししなよ」、「いや、あんたがお話ししなよ」と、まわりの人を前に出して、自分は後ろにずるずるとさがってしまうわけですが、そうではなくて、外国の方を見かけたら一歩前へ踏み出して、何か声を一言かけて、そしてそこに交流が生まれれば、あとは、商売は電卓一個たたきながら何でもできるわけでありますので、まず、外国の方を見たら一歩前へ出ようということことで「英語少し通じます商店街」事業というのを展開しておりますけれども、区民全体が、外国の方を見かけたらにこやかに近づいていって、そしてお友達になれるようなそういう品川区になっていきたいというふうに思っているところでございます。

どうかこれからもさまざまな面で品川区をご利用いただきますようお願い申し上げます。

このシンポジウムが終わります頃には、大井町の街も少し明かりが付いて、ちらほらと、何というのでしょうか、こんなふうにお酒や食事がとれるお店も開くと思いますので、このワークショップのお帰りには、そういったお店にお寄りいただきまして、大井町の経済発展のためにご貢献いただけると大変にありがたいと思っております。

このワークショップが充実したものになりますことをご祈念申し上げまして、ごあいさつにさせていただきます。

本日は誠にありがとうございます。そして、ありがとうございました。

## KEYNOTE SPEECH

**Amb. William Lacy SWING**

**Director General of the International Organization for Migration**

Mr. State Minister for Foreign Affairs, Mr. Muto, Mr. Mayor of Shinagawa Mr. Hamano, distinguished participants, ladies and gentlemen.

What an honor and what a joy to be here in Shinagawa City, and to be back in Japan. I've had the great privilege and honor being here for eight consecutive years for this wonderful enterprise. I continue to be very impressed by the Minister of Foreign Affairs' initiative. I know of no other foreign ministry in the world that has initiated an annual discussion on some aspect of migration. And I continue to be impressed and inspired by the quality of the workshops. We learn a lot from one another, take away a lot, and put it into practice. I'm happy to be here to contribute to the strengthening of cooperation between and among various partners. The ministries, the Ministry of Foreign Affairs in particular, local governments, academic institutions, international organizations, private sector, and of course, the migrants themselves.



So let me begin by congratulating the co-organizers for choosing such a relevant and really timely topic, which both the state minister and the mayor have addressed this in a very important and direct way, "Diversity Management in Workplaces".

We are living in an era of the greatest human mobility in recorded history. There are more people underway than ever before. The forces driving human mobility are unrelenting and will continue as far ahead as we can possibly think.

We are seeing human mobility as a promoter of social diversity and if managed well – and it's all about management – diversity benefits everyone. And it is particularly relevant and timely for this workshop to be addressing diversity management in workplaces. After all, our work places are microcosms of social diversity.

Let me make three points – I want to be very clear about them.

The first one is that global competition for labor is intense and will continue to be for much of the rest of this century as far as we can see. A few realities, first of all, there are today close to 250 million international migrants, in other words, people crossing borders to stay for a year or more. It's still only about 3% of the world's population who are living outside of their country of origin but the number living abroad is expected to reach 405 million by the year 2050. And of these 250 million international migrants, about 65% are migrant workers at all skill levels. These are people outside their countries of origin, whether low-skilled, medium-skilled or high-skilled, and either employed or seeking employment. 45% of the migrant workers are women. The number of internal migrants is 750 million. So taking both categories, 1 billion people are migrating. 1 out of every 7, in our 7-billion world, is a migrant. But our policies in general around the world have not adjusted to that new fact, and have not kept pace with the technological advances that are helping to drive large-scale migration.

This is the situation we face, and our organization, the International Organization for Migration, which is the leading international migration agency in the world, have a thesis about this which I want to share with you. First of all, we believe that large-scale migration is inevitable, given the forces we know, the driving forces. We have conflict from the western-bulge of Africa into Southeast Asia. We have more natural disasters than we have known in a long time. We have the digital revolution with 4 billion people connected to the internet. We have distance shrinking technology. We have demand for labor. We have degradation of the environment and climate change. All are pushing people, many of them forced to leave and to migrate. Secondly, large-scale migration is necessary, and I think the mayor was saying this very eloquently, necessary if we are going to fill our jobs, have the skills available, and have economies that are flourishing. And finally, if we have the right policies, migration is highly desirable for our people. So our thesis is that large-scale migration is not so much a problem or an issue to be solved, as it is a human reality that we, as responsible citizens, have to learn to manage, and we will get into that in just a minute.

This is particularly relevant in most industrialized societies, especially in Japan, that have negative replacement rates the mayor's just mentioned. Japan's population has declined and will continue to decline. And with shrinking populations, societies in which more people are dying than being born, we are going to need to be together increasingly with people who may not be exactly like we are, but who can come to share our values.

Migration is certainly never going to be the only answer, but it is as certain to be part of the answer. Competition for foreign labor is now a global reality and it is intense and intensifying. This is why increasing workplace diversity is so necessary and important if we are to flourish. There was a study that recently found that in the absence of efforts to

upgrade the skills of our labor force, we will face a shortage of 38 to 40 million highly skilled workers by the year 2020, which is less than five years away.

In the same period, China alone, a rapidly aging society itself, is projected to have a gap of 23 million university-educated workers. And each year when I go to China, I find more and more efforts to try to recruit medium- and high-skill talent. Traditional immigration countries such as my own, the U.S., also Australia and Canada, New Zealand very frequently review their policies in order to remain attractive to migrant workers at all levels. Europeans are beginning to do the same, and rapidly emerging economies such as India, China, and Malaysia are beginning to advertise their need for qualified workers.

So there is tough, tough competition ahead. And I want to conclude the first point with a study done by the World Bank and the IMF released at the Lima meeting in October. The bottom line was, that countries with migrant-friendly policies are likely to do better economically than those countries with migrant-unfriendly policies.

That brings me to my second point, the Japanese workplace. Based on what I've told you, the Japanese workplace is destined to become more diverse, that I think was implicit both in what the state minister and the mayor said. Like most of the developed countries, Japan is an aging country. It happens to have one of the world's lowest birthrates. One-fourth of the Japanese population today is in my category, 65 years or older. That number will be one-third of the population 15 years from now. Your work force is expected to drop by the year 2060 from 82 million to 44 million. Last year another study by Reuters surveyed major leaders of Japanese firms, whether they would like to have foreign workers in their workforce. 76% supported the idea. However, authorities were still reluctant to accept more foreign laborers until they got two assurances. First of all, assurances that the mismatch of local labor is addressed, and, secondly that local labor and local resources, women, elderly, and the handicapped, are fully tapped and maximized. While this is understandable, the idea of putting more women to work presents a challenge because one in three Japanese women in that same survey, in 2013, were hesitant to pursue a career after marriage, and 60% of the women surveyed were going to leave their job after the first child.



We are going to need migration as part of a solution. It needs to be a well-managed solution. Another survey showed that 89% of those surveyed, foreign workers, regarded Japan as an appealing place to live, they loved it here, but only 22% found that working in

Japanese firms was as attractive as living here. Some of the workplace challenges had to do with long working hours, unequal treatment between Japanese and non-Japanese workers, and slow promotion.

My third and final point is that managing workplace diversity is going to be one of the keys to attracting the labor that you are going to need. To compete effectively in the global labor market, Japan will need, like other countries, to ensure it is attractive in areas such as equal opportunity, gender balance, family-friendly contracts, work-life balance, promotional merit. As the third largest economy in the world, Japan is still competing with other big-time world players for foreign labor.

Just a few suggestions on where we begin in improving our diversity management. Number one of course, is language learning. People have to have the language ability not only in the workplace but also in daily life to feel comfortable in their environment. I commend the Japanese government for a program started in 2009 in which we, IOM, were asked to give rudimentary Japanese language lessons to Myanmar refugees in northern Thailand camps. That program is ongoing, and it's moved now to Malaysia. About 24 families, 105 Myanmar refugees have been brought in, and then your government has given them full immersion Japanese language training, assured each of them a job. It's a program that seems to be going extremely well, and I really commend the government for a very successful program.

The other area we noticed, for example, is that the Governor Masuzoe of Metropolitan Tokyo has announced a program to give financial assistance to language schools and NGOs to organize Japanese language training for ex-patriots.

Secondly, the workplace shouldn't be a place of isolation; it shouldn't be only in the workplace that foreign workers have contact. They should be able to mix and mingle within the social milieu, and feel at home. So the nature and quality of our reception of these people and our integration will be key. And they will need access to the public services. -You want healthy migrants, so they should have access to health services. You want educated migrant children, so children should be able to go to schools.- And other public services including housing.

And thirdly, there will need to be transparency and equity in the employment system, equality of treatment, in terms of wages and working conditions, insurance, portability of pension, taxes and social security.

Unfortunately, a lot of what's happening in the world today in creating a more diverse working place takes place against the backdrop of large-scale anti-migrant sentiment

throughout the highly industrialized world, in particularly in my own country and in Europe. This is a very unfortunate development, a very dangerous development that leads to xenophobia, and we need to help people to get back to more accurate historical understanding of migration. Namely that migration has always been historically overwhelmingly positive. The UNHCR slogan that Einstein was a refugee says a lot to us about this.

I'll leave two challenges, for really all of us who are facing this. First of all, the current migration narrative, the public narrative, is toxic. It's very negative. We need to change that, so that we know and can believe in what happened in the past, namely, that most of our countries were built on the backs of migrants and that may continue to be so.

Secondly, we will need to learn to manage diversity throughout our societies so that we move from the debate about identity -the fact that a person looks differently than I do, speaks with a funny accent, maybe practices a different faith than we do. All of that is irrelevant, if we can all come to share the same common interests and share the same values. I will leave you with that thought as the best way to move ahead in managing diversity in the workplace. I think it is wise and timely to consider this issue of how best to diversify our labor markets, and how best to manage that.

I think Japan will continue to make a great effort. I commend you for all that you've done so far. You've done many projects reaching out, and I think the prospects look very good. I want to thank you again for this opportunity. Thank you.

## 基調講演(仮訳)

ウィリアム・レイシー・スウィング  
国際移住機関(IOM)事務局長

外務副大臣の武藤様、品川区長である濱野様、著名な参加者の皆様、紳士淑女の皆様。

再び訪日し、この品川区に参ることができ、とても光栄で、嬉しく思います。私はこの素晴らしいワークショップに参加するため、8年連続して訪日しております。

外務大臣のイニシアティブには今もなお強い感銘を受け続けております。世界中の外務省で、人々の移住に関する何らかの側面について毎年ディスカッションを開催している例を、私は他に知りません。さらに私に深い感銘を与え続け、意欲をかき立てているもの、それはこのワークショップの質の高さです。私たちはここでお互いに、多くのことを学び帰り、それを実行に移します。私はここで、様々な分野のパートナーの皆様との、協力関係の強化に貢献できることを嬉しく思っております。パートナーの皆様とは、各省庁、特に外務省、地方自治体、学術機関、国際機関、民間セクター、そしてもちろん移住者の皆様ご自身のことです。

ですから、まずは、適切で実に時宜を得たトピック、外務副大臣と区長が重みのある率直なお話で指摘された「外国人と企業のダイバーシティ経営」を選ばれた共同主催者の方に賞賛の意を表すことから始めさせていただきたいと思えます。

私たちは今、有史以来の最も人の移動が活発な時代に生きています。かつてなかったほど数多くの人々が、今も移住しようとしています。人の移動を推進する力は、その勢いを衰えさせることなく、私たちの考えの及ぶ限り先まで続いていくことでしょう。

人の移動は社会の多様性への促進剤であり、上手く管理すれば、管理することさえできれば、多様性は全ての人の利益となると私たちは見えています。さらに、このワークショップで職場におけるダイバーシティ経営をとりあげるのは、特に適切で時宜を得ているといえます。結局のところ、私たちの職場は社会の多様性の縮図だからです。

3つの点をあげたいと思えます。これらについて、明確に説明したいと考えています。

1つめは、労働力確保のための世界的な競争が激化し、今世紀の残りの大半においてその状況が続くと予想されることです。実際、現在の国際移民の数は2億5千万人に達しようとしています。国際移民というのは、別の言葉で言うと、1年以上他の国に滞在するために国境を越える人々のことです。自分の出生国外に暮らす人の数は、まだ世界の人口の3%程度にすぎませんが、外国で生活する人の数は、2050年までに4億500万人に届くと予想されています。この2億5千万の国際移民のうち、65%はあらゆる技能レベルの労働者です。これらの人々は自分の出生国を出て、低、中、高程度の技能を持ち、すでに雇用されているか、仕事を探しているところで



す。さらにこれら移住労働者の45%は女性です。また、国内移住者は7億5000万人になります。ですからこの2つのカテゴリーを合わせると、10億人もの人々が(国の内外に)移住していることになります。世界の人口は70億人ですから、7人に1人が移住者ということになります。しかし一般的に、国際社会は、この新しい事実に合わせて政策を調整してきておらず、大規模な移住を促進する技術的進歩の速さについていけていなかったのです。

これが私たちの直面する状況なのです。私たち、世界の国際的な移住を専門的に扱う国際移住機関(IOM)は、この現実について考えがあり、皆様とその考えを分かち合いたいと思っています。最初に、私たちは大規模な移住は避けられないと考えています。それは、様々な力に押されて起こっているからです。アフリカ西海岸から東南アジアに至るまでの地域で、紛争が起こっています。長期にわたり経験した以上により多くの自然災害が発生しています。40億の人々がインターネットにアクセスを持ったデジタル革命が起きました。技術革新により、距離は縮まっています。労働需要があります。自然環境の悪化や気候変動があります。全ての要因が人々を突き動かし、多くは、移住を余儀なくされているのです。2つめに、区長がこのことを非常に雄弁におっしゃったと思いますが、大規模な移住は、これから労働力を確保し、必要な技術を利用し、経済を繁栄させるには、必要なことなのです。そして最後に、正しい政策があれば、移住は人々にとって非常に望ましいことです。ですから、私たちは、大規模な移住を解決すべき課題や問題としてではなく、私たちが責任ある市民として管理する術を学ばなければならない人間の現実としてとらえており、そうできるようになることは、時間の問題であると考えています。

これは工業化された社会の大半で特に実質的価値のあることですが、先ほど区長が述べられたように人口減少の起こっている日本では特にそうです。日本の人口減少は、この先も続きます。人口減少が続く、新しく生まれる命の数より亡くなる人の数の方が多い社会で、私たちにはこの先ますます、自分たちと全く同じではないかもしれないが、同じ価値観を共有する人々と一緒にいる必要が出てきます。

確かに移住が唯一の答えになるということは決してありません、しかし答えの一部であることは疑う余地がありません。外国人労働者の獲得競争は今日のグローバルな現実であり、それは激しく、また激化しつつあります。これが、私たちが繁栄を望むなら、職場の多様性を高めることが必要かつ重要である理由です。労働力の技能向上努力をしなければ2020年には高い技能を持つ労働者が3800万人から4000万人不足するとした研究があります。その2020年まで、もうあと5年もありません。

同じ期間に急速な高齢化が進む社会である中国は、その中国国内だけで、大卒レベルの労働者2300万人の不足が生じると予測されています。私は毎年中国へ行きますが、行くたびに、中、高程度の技能を持つ人材を採用しようという努力が高まっているのを感じます。私自身の国であるアメリカ合衆国や、オーストラリア、カナダ、ニュージーランドといった伝統的な移民国では、全レベルの移住労働者にとって魅力的な国であり続けるために、国の政策の見直しが非常に頻繁に行われています。ヨーロッパ各国でも同じことが行われ始めており、インドや中国、マレーシアといった急速に経済が成長している新興国でも、資質のある労働者が必要とされていることを

宣伝し始めています。

つまり、この先は非常にタフな競争になるということです。最後に、世界銀行および IMF が 10 月のリマでの会合で発表した研究結果をお伝えしたいと思います。結論から言うと、移民に友好的な政策を持つ国は、移民に友好的でない政策を持つ国に比べて、経済的に上向く傾向があるということです。

次に第2の点、日本の職場について申し上げます。私が先に申し上げたことから、日本の職場の多様性はさらに高まる運命にあります。このことは、副大臣と区長がおっしゃったことにも、暗に含まれていたのではないのでしょうか。大半の先進国と同様、日本は高齢化しつつある国です。世界でも最も出生率の低い国の1つになったこともありました。今日、日本の人口の4分の1は、私と同じカテゴリーに入る65歳以上です。その数は、今後15年間に人口の3分の1になるでしょう。日本の労働者人口は、2060年までに8200万人から4400万人に落ち込むと予想されています。昨年、ロイターは、日本企業の主なリーダーを対象に、自社の職場に外国人労働者を迎えたかどうかを訊ねる調査を行いました。76%が外国人労働者を迎えたいと答えました。しかし当局はまだ、より多くの外国人労働者を迎える前に、2つのことを確実にしたいと考えています。その2つとは、既存の労働力とのミスマッチを明らかにすること、そして既存の労働者や資源、女性、高齢者、障がい者の全員が活躍し、最大の力を発揮されることです。このことは理解できるものの、より多くの女性に働いてもらうには課題もあります。この2013年に行われた同じ調査によれば、日本人女性の3人に1人が結婚後に仕事を続けるのを躊躇しており、また調査対象となった女性の60%は1人目の子どもが生まれた後は仕事をやめようとしているという結果が出ています。

問題解決策の一部として移住は必要なのです。それはよく管理された解決策である必要があります。別の調査では、調査対象者となった外国人労働者の89%が日本を住む場所として魅力的だとみなし、日本での生活に愛着を持っていますが、日本企業で働くのは日本で暮らすのと同じくらい魅力的だと答えたのは22%に過ぎません。長時間労働、日本人と日本人以外の従業員の間の不平等な待遇、遅い昇進などに関する職場での課題があると考えられます。

私のあげる3つめにして最後の点は、職場のダイバーシティ経営は今後、必要とする労働力を引き寄せるカギの1つになっていくということです。グローバルな労働市場の中で効率的に競争するためには、日本は他の国のように、機会均等、ジェンダーバランス、家庭に配慮した職務規定、ワークライフバランス、昇進制度といった分野で魅力的な国だということを保証する必要があるでしょう。外国人労働者をめぐって、世界第3位の経済規模を持つ日本は、今もなお、他の国々と競争しているところなのです。

ダイバーシティ経営の改善を始めるにおいて、いくつかの提案をさせていただきたいと思います。第1はもちろん、言語学習です。実際に、人々は職場だけでなく日常生活でも、快適に過ごせるように言語を身につける必要があります。私たち IOM は、タイ北部のキャンプにいるミャンマ

一からの難民に日本語の基礎講座をしてほしいという要請を日本政府から受け、2009 年よりプログラムを行っておりますが、このプログラムは素晴らしい取り組みだと考えております。プログラムは継続中で、現在はマレーシアで実施しています。これまで、24 家族、105 人のミャンマー難民が日本に(第三国定住で)来ており、政府による集中的な日本語研修を受け、仕事をしています。それは極めて上手くいっているという印象であり、その大きな成功をおさめているプログラムをされている、日本政府を賞賛しています。他にも、例えば東京都知事の舛添氏が、海外からの移住者に日本語研修を行うため、語学学校や NGO 団体に財政支援を行う計画を発表したという話もあります。2 つめは、ダイバーシティ経営は職場だけの課題であってはならない、外国人労働者が人と交流するのが職場だけであってはならないということです。人々が社会環境において交流し、くつろいだ気持ちで暮らすことができなくてはなりません。ですから、こういった外国人労働者に対する私たちの受け入れ体制や社会統合の本性と質は重要です。また、彼らには公共サービスへのアクセスが必要になります。健康な移住者に来て欲しいと思うなら、移住者が保健衛生サービスにアクセスできるようにしなくてはなりません。教育を受けた移住者の子どもに来て欲しいと思うなら、子どもたちが学校に行けるようにしなくてはなりません。他にも、住居を含めた様々な公共サービスが必要です。そして 3 つめに、雇用システムにおける透明性と公平性、そして賃金や労働条件、保険、年金の携行性、税および社会保障といった待遇における平等が必要になってくるでしょう。

残念なことに、より多様性のある職場を作り出そうとする中、現在世界で起きていることの多くは、高度に工業化された世界のいたる所で、大規模な反移民感情という状況を背景にして起こっています。それが特に見られるのは私の母国やヨーロッパです。これは、外国人排斥を引き起こしかねない非常に不運な、そして非常に危険な展開です。私たちは、移住についてのより正確な歴史的な理解へと人々が立ち戻れるよう促す必要があります。つまり、歴史上、移住は常に非常にポジティブな影響をもたらしたのです。UNHCR のスローガン「アインシュタインも難民だった」は、そのことについて多くのことを伝えてくれます。

そこで私たち全てがしなくてはならないことについて、2つの課題を残していきたいと思います。何よりもまず、現在の移住に関する語り口、公の場での語り口は有毒なものです。非常に否定的です。私たちはそれを変えなくてはなりません。大半の国は移住者の活躍の結果として築かれた国々であるという過去を私たちが知り、その事実の正当性を信じられるようにするためです。それはおそらく今後も続くのです。

2 つめに、私たちにはこれから、社会の随所で多様性を学習する必要があるということです。それにより、自分とは違う外見を持ち、変わったアクセントで話し、おそらくは自分と違う信仰を持つ人がいるという事実、つまりアイデンティティに固執した議論から動きだせるでしょう。こういったことは全て、私たち皆が共通の利益や、同じ価値観を分かち合うことができれば重要ではない取るに足りないことです。私は、皆様にこの考え方を、職場におけるダイバーシティ経営推進における最良の方法として、お伝えしたいと思います。労働市場を多様化し、その多様性を管理す

る最も良い方法は何かということ考えることは、賢明かつ時宜にあっていると考えています。

日本はこれからも多大な努力を続けるでしょう。私は、皆様がこれまで実行してこられたことの全てに関して、賞賛しています。皆様は多くの取り組みを広げており、今後の見通しはとても明るいと思います。このような機会をいただいたことに再びお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

## Presentation by a guest foreign expert

**Associate Prof. Hendrik MEYER-OHLE**

**Department of Japanese Studies, Faculty of Arts and Social Sciences,  
National University of Singapore and Visiting Scholar Waseda University**

Good afternoon. It is a great pleasure to be here and I first would like to thank the organizers, the Ministry of Foreign Affairs, IOM and of course the City of Shinagawa for giving me this opportunity to be here. As Yuri said I am from Germany but I have been in Singapore for 15 years already. So when in Japan, someone asks me where are you from, what do I say? These days I normally say I am from Singapore. So the question is of course and this links to what we heard today, do I think of myself as a migrant? I really don't but maybe I am. So, my own experience relates to this workshop.



I have been teaching in the Department of Japanese Studies at the National University of Singapore for 15 years now and I have mainly been teaching on Japanese business and Japanese management. Previously, our graduates mostly joined Japanese corporations in Singapore for their first job. But sometimes they would quit very quickly and then change to another non-Japanese company. What happened recently though is that we see more and more graduates of our department who immediately move after graduation to Japan to work in headquarters as regular employees here. Suddenly in Singapore we have posters in the corridor of our department where companies advertise for recruitment fairs. On the slide is the poster of the Nikkei Asian Recruitment Forum, which happens in Tokyo, but the organizers are recruiting students to participate in this forum in Singapore. The poster on the right is for the ASEAN CAREER FAIR JAPAN IN SINGAPORE. It is actually organized in collaboration with Osaka University and it happens in Singapore. As you see many very prominent Japanese companies are taking part in those fairs and they are really looking for Singaporean students, students from South East Asia to start as regular employees in their companies. So we have quite a few students who have moved to Japan over the last two to three years and are now working as regular employees in Japanese companies with the expectation, at least on the side of the companies, that they will have a careers like normal Japanese employees.

So for me, this actually has become a part of my research. One of the points, is of course to understand the implications for Japanese management and of course human resource management in general, because we have very few cases where companies from one country have been going overseas to recruit fresh new graduates to work in their headquarter operations. So in terms of international mobility, this is something that we haven't really seen that much. The other point is that of course I would like to be able to advise and even prepare our students, because they come to me and ask me, "Is it OK for us to move to Tokyo?", "Is it a good thing to do?", "What to expect in operations in Japan?". So over the last two years together with a collaborator from Sheffield University, Dr. Harald Conrad, I conducted interviews with young non-Japanese employees currently working in Tokyo and also talked to the HR departments of big Japanese companies.

This is what I will talk about today. First I will provide some introductory clarifications. Then I will talk about the objectives of the companies and the young foreign employees. Based on this, I will introduce into some of the frictions that we have discovered. Finally, I will introduce some best practices, not necessarily all things that I or my collaborator came up with, but what we learned from the interviews, bringing together what companies have been doing to make this strategy work.

Some clarifications to begin with:

While I will focus on problems during my presentation, during our interviews we also learned that many company representatives really understood the issues involved and showed great concern for the well-being of foreign employees. The

second point is, well actually it is the first, is that I will only talk about the integration of young well-educated people into white collar settings. I think blue collar settings can be quite different here in Japan, yet I haven't really done any research on that.



So company representatives I think to a great degree understand many of the issues and try their hand to make their strategies work. Second, young foreign employees were during interviews often very critical, maybe they expected that we wanted to hear this. Yet, they also told us many positive stories. They also often told us about good training they received

as well as nice treatment by co-workers and superiors.

Also, I of course realize that the current practices in Japanese human resource management are grounded within the institutional logic of Japanese society and economy. Therefore, I am not saying that everything needs to be changed. I realize that based on those practices, Japanese companies have been doing well and I think that they have to make good choices of how to change and when to change and they cannot just change overnight. There is also a diversity of people within a company and I think this is regardless of nationality. So some Japanese young employees might face similar issues as foreign young employees. We also see that some Japanese companies are very global and have developed some quite different practices from some other companies. This might be based on the industry they are in or some other factors. They might all be doing well with it. Finally, I think we have to say that it is not only Japanese companies that are dealing with the question of how to best integrate non-home country nationals. It is not as if every non-Japanese company is completely global or has no problems integrating people.

Looking at the objectives of companies, I see two main objectives. One is securing employees with certain skills. Objectives are very clear if companies are looking for employees with specialist skills. If you want an engineer, you try to hire an engineer and the engineer will do the engineers work. But then it gets less and less clear. For example, companies say that they want to hire people with a global mindset. You might ask, does everyone who comes from Singapore have a global mindset? Maybe not. Or they say that they want to hire people with certain character traits. For example, we had an interview where someone said Koreans are much more aggressive and that is why they were looking at hiring them. I am not sure about that. So we have a wide variety of objectives here and this sometimes leads to certain frictions later when people after joining the company might not fulfill the expectations that companies had for them.

The second point is that sometimes companies seem to be bringing in non-Japanese employees to develop their own employees; to confront their own employees with diversity, confronting them with foreign languages and different ways of behavior and thinking. I think if this is part of the job description of non-Japanese employee this is fine but I am a bit worried if this is expected from very young employees from overseas. Our Singaporean graduates have no experience in their own workplaces to bring to this role. They are really not prepared for this. What can they really bring to the company? It is easier for them to adjust and to just follow what they are being told, instead of being told you should also confront our own employees with something different. I think this puts some of the

employees in a difficult position.

Now, I would like to talk about the characteristics of the young fresh university graduates. I don't want to go through all points on my slide here. Most young foreign employees are initially fascinated with something Japanese. It doesn't mean that they love Japan but certainly most of them love some Japanese manga or anime or something like that. Another point is that most of them studied very hard at the universities to make it to Japan. And they really developed their CVs. We tell them to do that. We tell them: "You have to be someone special, you have to do something special." This is also what career centers at university tell them: "You have to really work on your CVs". This includes overseas stays as well as internships and all sorts of other things. These people already have thought about what they want to do. They have developed qualifications and career plans and they come from a very competitive environment. Many of them are also slightly older than Japanese graduates. Some might have done some language studies. Some might have done a Masters first. Singaporean men all have to serve in the army before they join university for example, so they don't come in as fresh as maybe the Japanese students. There is a wide spread of motives for coming to Japan. It might have been the availability of jobs. Some say, it is just a job. They couldn't find a job at home. Some others might say I just want to live in Japan, while of course there are also some who really want to work for a certain Japanese company. I think that the motive of employees for coming to Japan might make quite a difference in terms of how happy they are later when they are here.

I think you all know how Japanese companies have been developing their employees and the basic assumption is the white cloth analogy, right? We heard from many companies that they see new employees as a white cloth initially. And from there they want to develop them. The practices on the slide make sense if you assume that a new employee is basically a white cloth. Yet, with foreign employees, you are often bringing in someone who is already very colorful. And you are bringing that person in with the purpose of being colorful. The companies want to increase diversity. So you cannot white wash that shirt again. And this is where conflict occurs. Companies are bringing in someone with certain characteristics who has worked hard, who has acquired certain skills, wants to bring these into the company, some of that color. But often in the first stages of training in a Japanese company, that color is not so much appreciated. Later it might come into place. I think companies might be aware of what they have in terms of capabilities, but for the initial training period, which might last up to several years, they don't appreciate too much color.



I now present some voices of young foreign employees from our interview research. The first quote states that the type of training is based on the assumption that one will be staying with the company for at least 30 years, 20 to 30 years. When someone has become a general manager at age 35, then the Japanese colleagues think that this has been very quick but foreigners think that this has taken forever. They want to become managers much quicker. In Singapore maybe you become manager after five years, at least you might have the title. Another employee states that she plans to stay working in Japan for at least three years. If she can then see a career path she will stay, yet if she is stuck at a certain level she will just go back to Singapore. The difference is that our students will always find a job in Singapore. They have this opportunity because by then their Japanese will be perfect and they have been trained by a Japanese company here, they will have acquired skills that they can actually utilize in Singapore quite easily.

Looking at Japanese language skills, I think this is a very big issue. An employee told us that after asking in the interview about Japanese language she was told that she would be trained. Yet, the actual situation is different and this makes it very hard for her. What happens is that some companies hire people saying that they do not only want to look out for language skills. Maybe students who speak the language perfectly are not the best managers in the end and don't have the other qualities that companies are looking for. So some companies hire students without any Japanese language, but then don't give them enough time to really pick up the language. These companies have not decided about the appropriate level of Japanese language skills.

I mentioned earlier that young and inexperienced foreign employees are often employed with the objective of confronting existing employees with different ways of thinking and behavior. I think that there are cases where it is OK to do so. Yesterday as part of this workshop we visited Microsoft Japan. Here, we were introduced to a case, I hope that it is fine to use this as an example, where the company had brought in a very experienced manager who already had a lot of experience overseas in management and then told her that she was expected as part of her job to bring in something new. I think that this is fine, but I am not sure that for the sake of diversity bringing in young foreigners who have no work experience in their own country at all will really work out.

We have someone saying here in a quote from our interviews that she tries to assert herself as a Singaporean. She does not really try assimilating and becoming a Japanese because she believes that this is not what her company expects her to do. So she knows that there are different expectations, but then still states "to be honest I have no idea what I am

supposed to be.” Thus some of the young employees experience an identity crisis due to uncertainty about the expectations of their employers.

I would like to address the issue of “Japanese-ness” next. Because people come in with no work experience, they might related negative experience quickly to the fact that they are working for a “Japanese” companies, in “Japanese” workplaces or for “Japanese” superiors. For them it becomes the Japanese and us. And then Japanese colleagues and superiors might also say that “this is like this and you have to do it like this because this is the way we do things in Japan” without explaining the underlying logic. They don't say we do this so we can build a consensus or we do this so we make a better decision, or we do this because this is the best process to do certain things, and explain how it leads to efficiency. Instead, they just say that this is the way things are done in Japan. This can create a downward spiral where people have negative experiences and people will start saying “the Japanese”, “the Japanese people”, “the Japanese companies.” I think this is something companies should avoid and not work too much with certain stereotypes or explain things based on Japanese-ness.

So I have brought a very mild example here. “Nihon jin love kenshu, because then they don't have to work.” Of course not all “Nihon jin” love kenshu. But this is the way some people talked in our interviews with us. “Nihon jin” is everyone else apart from the foreigners.

I would now like to propose some best practices. I think internships are very important prior to employment and not just one week but longer ones to bring people over to Japan and show them what it is like. I know there are some regulations in Japan that it is difficult to recruit people from internships, but I think this is a regulation that doesn't apply to students from overseas universities.

I also think companies need clear strategies and processes. When we interviewed employees they often had the feeling that they were in a trial and error situation with companies not really having decided how to treat them. Yet, it is not good if young employees are left with this sort of uncertainty.

A clear assessment of the required level of the Japanese language is very important. Not to bring them in and only then assess what level of proficiency they need, but the other way round, to say that if you want to do this sort of job you need to have that sort of Japanese. Many companies are doing this better now.

Then I think the preparation of superiors and co-workers is very important. They should

receive some inter-cultural training but without stereotyping. So not something that says all the Chinese people are like that, all the Korean people are like that and all the German people are like that. Instead inter-cultural interaction should basically be about being explicit and clear about what you expect from each other and to make it clear what you are thinking. This is the basis for people to reach a consensus or agreement on how things proceed. It is also important for co-workers and superiors to show some interest in young employees and to find out about their motivations and backgrounds. I showed earlier how motivations for people to come to Japan differ widely.

Companies should also provide employees with opportunities to demonstrate skills and experience success. Within the very strict training routines that some companies have within their first two to three years and an emphasis on the correct understanding of processes it is very difficult for someone who is not Japanese, - even for Japanese people it is sometimes difficult -, to demonstrate who they are and what they are capable of. In terms of skills, I think young employees would like to use their English or Chinese language skills once in a while, possibly are able to tell what business is like in their home countries, and by doing so contribute in a small way and experience some success. Here they should also be shown some appreciation for the extra efforts they have to make. Some students say that they studied so hard, they studied every night to keep up with the training program, but it was just seen as what can be expected of a young employee. Yet for them doing all of this in Japanese is an extra effort. So I think superiors and co-workers should learn how to appreciate such efforts.

Companies have mentorship systems but we also heard some voices where people said they had a mentor for the first half-year and this was very good but that person was then rotated to another department and they were basically on their own. I think for non-Japanese employees a mentor is very important. For example, we interviewed one young employee who said that she had had a very good mentor, a very good female co-worker, who became a role model to her as she showed her how to behave and how to make herself heard as a female in the company. So that was very important for her. Another important point is support for employees to integrate into Japanese society outside of the workplace. We met with some Japanese friends the other day and they said that their son joined a big company and went through a big crisis at first because his superior was no good. And then they did tell him



to just wait because his superior would eventually rotate away and things might become better. And things did become better. But our Singaporean students, young foreign employees do not have a father who can tell them that because they don't know how Japanese companies are organized, so they need someone outside to tell them. Therefore, I think it is very important for them to do something else outside of the company with other Japanese people, because there they might find an informal mentor, someone older who can then also help them with problems in the workplace. They will also see how Japanese people behave outside of the workplace.

I think the integration of recruitment strategies within an overall HR management is very important. As I have told you, we have students who started their careers in Singapore but then they became frustrated. Why not allow foreign employees to join the Japanese employees for the first two months or half a year in Japan, then go back to a subsidiary and learn about Singapore and maybe then come back to the headquarters?. Movement patterns should become more flexible. Strategies should also be integrated with diversity management. I think many companies have started that for female workers but I think diversity management should go much further than this.

Finally, if things really don't work out for individual employees I think companies should think about alternative opportunities for employees. Employees invested a lot in coming to Japan and companies have invested a lot into training people so it is a pity to see them just parting ways. There should be ways for employees to find continued employment in the company, maybe back in their own country, maybe in a specialist occupation, so that the investment made by both sides are not wasted and that the relationship is not just cut off. I leave this as the final point of my presentation and I thank you for your attention.

## 外国有識者によるプレゼンテーション(仮訳)

ヘンドリック・マイヤーオーレ

(シンガポール国立大学人文社会学部日本研究学科准教授, 早稲田大学訪問学者)

本日はこのような機会をいただき、主催者の皆さん、外務省、国際移住機関(IOM)、品川市の関係者の皆さま方に御礼申し上げます。ご紹介いただきましたとおり、私はドイツから参ったのですが、シンガポール滞在歴が既に15年ございます。今は日本にいるわけですが、どこから来たのかを尋ねられたら、なんと答えたらよいでしょうか？ 最近では、シンガポールから来たと答えています。そして次にくる質問は、今日の話と関連してきますが、「あなたは移民ですか？」です。私は自分のことを移民だとは思っていませんが、移民なのかも知れません。ですから、今日のトピックは、私の経験ととてもよく関連してきます。今日はこのことからお話ししたいと思います。

私はシンガポール国立大学の日本研究学科にて15年間教えてきました。主に、日本のビジネスと経営について教えてきました。以前は、同大学の日本研究学科の卒業生のほとんどは、シンガポールの日本企業に就職をしていました。シンガポールにある日本企業の子会社に新卒入社です。ところが入社をしてもすぐに辞めてしまって、日本企業ではない別の会社に移ってしまうことがありました。最近では、卒業生はすぐに日本の本社で働くために日本に行って、本社の正社員になります。突然シンガポールの学科の廊下で、日本の会社の求人広告や就職フェアのポスターを見るようになったのです。このスライドの左側にあるのは、東京で開催される Nikkei Asian Recruitment Forum のポスターなのですが、主催者はシンガポールにいる学生に東京のフォーラムに参加するように募集をしているのです。そして、このスライドの右側の写真はシンガポールで開催される ASEAN CAREER FAIR JAPAN IN SINGAPORE です。これは大阪大学との協力で企画されており、シンガポールで開催されます。ご覧のように名だたる日本の企業が多くこれらのフェアに参加します。日本の企業が、日本の会社で正社員として働いてくれるシンガポールや東南アジアの学生を募集しているのです。ですから、ここ2、3年で日本に行き、日本の会社で正社員として働いている学生が少なくありません。少なくとも会社側の期待としては、日本人の社員のように普通のキャリアを歩んでくれるであろうと考えていると思います。

そして私にとっては、このことが研究の一部となりました。一つは、このことが日本の経営にとって、そして人材管理において意味することを理解するためです。というのも、ひとつの国の会社が海外へ行って本社勤務の新卒を募集することは殆どないからです。ですから、国際的な移動の観点では、あまり見られないことだと思います。もう一つのポイントとしては、生徒に助言をしたり、生徒が準備をできたりするようにさせてあげたいからです。というのも、生徒が私のところに来て、東京に行くことはよいことか、これはやった方がよいのか、日本の業務では何を想定しておけばよいのかを尋ねるからです。ですから、この2年間の間に、シェフィールド大学からの協力者である Harald Conrad 博士と共に、現在東京で働いている若い海外からの従業員の方にインタビューをし

て、日本の大手企業の人事部の方々と話しました。

本日の主題は以下のとおりです。最初に、導入として何点か明確にした上で、会社や若い海外の従業員の目的についてお話しします。それを踏まえて我々が見つけたいいくつかの摩擦をご紹介します。最後に成功事例をいくつか紹介いたします。これは、必ずしも全て私や協力者が考えたことではありませんが、インタビューを通じて得たこと、企業が上手く機能するようにどのように対処してきたのかをまとめて皆さんに説明したいと思います。

はじめにいくつか明確にしたいと思います。私の発表やインタビューで多くの問題を指摘した際、多くの企業の代表の方々が、この課題を理解しており、海外からの従業員のために大いに懸念を示していることが分かりました。二つ目のポイントですが、まず初めに私がお話しするのは、若い教育を受けた人のホワイトカラーの環境への統合であることを明確にしておきます。日本のブルーカラーの環境は全く異なっており、私はその点に関してはまだ何ら研究をしていないので、このことを明確にしておきます。

会社の代表の方の多くは、何が起きているのかを理解しており、対処しようとしていると思います。次に、インタビューに答えてくれた若い外国の従業員の方々ですが、多くはとても批判的、おそらく彼らは我々がそのような話を期待していると思ったのかもしれませんが、前向きな話も沢山ありました。研修や同僚、上司の対応が素晴らしかったなどです。

また、私は日本の現在の人事管理の慣習が、日本の社会や経済の制度的な論理の制限を受けることを理解しています。それ故全てを変える必要があるとは考えてはいません。そのため、このような慣習に基づき、日本の企業は上手くやって来たわけで、いつ、何を変えるのか正しい判断をする必要があると思います。そしてこれは一晩で変えられるものではありません。また、会社内には国籍関係なく様々な人がいます。日本の若い従業員の方も、外国の若い従業員と同様の問題に直面するかも知れません。また、日本の企業の中には、世界規模で展開している企業も多く、他の日本の企業と比較した際に、極めて異なる慣習がある場合があります。これは業種に寄るのかも知れませんが、その他の要因に寄るのかも知れません。よくやっていると思います。最後になりますが、海外からの人材をどのように上手く馴染めるようにできるか、という問題に対処しているのは、日本の企業だけではないといわざるを得ません。あたかも外資企業が完全にグローバルであるとか、全て、人々を馴染ませるのに何ら問題がないというわけではありません。

会社の目的を考えてみると、主に2つの目的があるのがわかります。一つ目は、一定の技能を備えた従業員を確保することです。もし会社が専門の技能を備えていることを、従業員に求めているのであれば目的はとても明白です。技術者を求めているのであれば、技術者を採用しようとし、技術者は技術の仕事を行います。ですから、これは非常に明確です。ところが、これがどんど

ん明確ではなくなっていくます。例えば、グローバルな視点を持った人材を採用したいと言った場合、シンガポールから来た人が全てグローバルな視点を持っているでしょうか？ 恐らく持っていない。あるいは、ある特定の性質を持った人を雇いたいと考えたとします。例えば、韓国の人はもっと積極的で、それ故会社は彼らを雇うことを検討するとインタビューで話した人がいました。本当であるかは分かりません。このように、企業の目的は様々で、採用した後に従業員が会社側の期待を満たすことができず、後で摩擦が生じる場合もあります。

二つ目に、自社の人材開発のために海外から従業員を採用してくる企業もあります。自社の従業員に多様性を経験させるためです。外国語に触れさせ、異なる行動様式や考え方に触れさせるためです。これが、海外からの従業員に対する職務説明書に記載されているのであればよいのですが、対象が海外からのとても若い従業員の場合は、少し心配してしまいます。シンガポールの卒業生は、この役割を担う職場における経験が全くないからです。この役割を担う準備が出来ていないからです。会社に何をもちたせることが出来るでしょうか？何か異なることで従業員と対峙する必要があると言われる代わりに、適応するだけであったり、言われたことに従うだけだったりしたらたやすいでしょう。このようなことは、従業員に難しい役割を負わせる場合があると思います。

二つ目ですが、若い新卒の学生の特徴についてお話しします。全ては説明できませんが、多くの若い外国人従業員の場合、最初は日本の何かに魅了されていることが多いです。日本が好きというわけではなくて、日本のマンガが好きだったり、アニメが好きだったりという場合が多いです。また、多くの場合、卒業生は日本に来るために大学でとても熱心に勉強をしています。そして、履歴書を磨いています。大学でそのように教えています。特別である必要があり、何か特別なことができる必要があると、大学のキャリア・センターでは指導しています。経歴書を磨くために努力をし、これには海外滞在も含まれます。インターンシップや様々なことが含まれます。そして、卒業生は既に何をしたいかを分かっています。キャリア開発をして、とても競争の激しい環境から来ているのです。日本の大学卒業生よりも、歳が上の人も多いです。語学学習をしている場合があるからです。また、修士を先にやっている場合もあります。例えば、シンガポールの男性は大学入学前に兵役につかなければならないため、日本の大学生よりも年上の場合があります。ですから、日本に来る外国の学生の動機は、様々です。単に仕事があったから、という場合もあります。仕事だから日本にただ来てということ。自国では仕事が見つけれなかった場合です。一方で、日本に住んでみたかったという人もいれば、もちろん、本当に働きたい特定の日本企業があったからという人もいます。日本に来る動機によって、日本に来た後の生活がどの程度幸せになるかに大きな違いが出てくる場合があります。

皆さん方は、日本の企業がどのように従業員を育ててきたのかをご存じだと思います。基本的には白い布を想定していますよね？ 従業員が入ってくる、多くの企業は、真っ白い布の状態を期待していると聞きます。真っ白い状態から教育をしたいわけ。この慣習は、従業員が基本的

に真っ白い状態であれば理解できます。しかし外国の従業員の場合、既にとても色とりどりの状態の人たちを連れてきているわけです。そして彼らに色とりどりであることを期待しているのです。企業は多様性を増やそうとしているわけですから。ですから、色のついているシャツを漂白することはできないのです。ここで葛藤が生じる場合があります。企業はある特徴のある人を連れてきました。この人は一生懸命努力し、ある種の技能を身につけており、企業に入社して、その技能を使いたいと考えています。色がついているわけです。しかし日本の企業において、研修の初期の段階で、最初、色はあまり歓迎されません。後に色の余地が出てくるかも知れません。企業は従業員が何を持っているのかを理解はしていますが、研修の初期の段階では、あまり色は歓迎しないかも知れません。

ではここで若い外国の従業員の声をご紹介します。彼らは会社の研修のタイプは、従業員が最低でも30年、20年～30年の間、その会社に勤めるだろうという予想に基づいていると話しています。35歳でゼネラル・マネージャーになるような場合です。日本人の同僚は、これは早い昇進だと考えるようですが、海外からの人にしてみれば、これは永遠にかかるように思えます。彼らはもっと早くマネージャーになりたいのです。シンガポールでは、5年くらいでマネージャーになれます。最低でも役職がつきます。別の従業員は最低3年日本で働く計画を立てると話をします。そしてもしキャリア・パスが見えるのであれば、日本にとどまりますが、このレベルで止まってしまうのであれば、シンガポールに帰ります。違いですが、私たちの大学の学生は、いつでもシンガポールで仕事を見つけられます。その頃までには日本語も完璧でしょうし、日本の会社の本社で研修を受けており、シンガポールで容易に役立てられる技能も得ているはずです。

日本語能力についていえば、これはとても大きな問題です。面接で日本語は必要ないのかと聞いた際、研修をするといわれますが、現状は非常に異なっていて、とても困ってしまいます。どうなっているかという、日本の企業が人を雇う際、言語能力のみを求めているわけではないと言うのです。日本語が完璧に話せる人が最終的に最も適したマネージャーになるわけではありませんし、その企業が求めている他の技能を持ち合わせているとも限りません。しかし、日本語ができない学生を雇い、日本語を覚えている時間を与えていなかったり、必要とされる日本語レベルを決めていなかったりする企業もあります。

このことについては、既にお話ししました。お分かりのように、若い経験の浅い外国からの従業員が、異なる考え方や行動様式を備えた既存の従業員と直面するために雇われる場合があります。うまく機能する場合もあると思います。ワークショップの一環でマイクロソフトを訪問した際のことですが、これは話しても大丈夫だと思いますが、会社が海外で管理経験を既に積んだとても経験豊富なマネージャーを日本に連れてきました。そして会社は、彼女に何か新しいものを持ってくるように伝えました。別に構わないと思いますが、自国で全く就業経験がない若い外国人に、多様性を日本に持ち込ませることが果たして上手くいくのか、私には分かりません。



自分はシンガポール人だと主張しようとしているという人がいます。彼女は日本人になろうと同化しようとはしていません。会社からそうすることが求められていないからです。異なる期待があることを理解した上で正直なところ何を求められているのか分からないと彼女は話していました。日本に来る学生にはアイデンティティ・クライシスのようになることがあります。何が求められているのか明確に伝えられていないからです。

また、日本人らしさについて言及したいと思います。その職場の経験が全くない人が日本に来て経験する否定的なことは、日本の企業、職場、上司に関することが多いです。そしてそれは日本人と私たちということになってきます。日本人の同僚や上司は、背景となるロジックの説明はせずにこれが日本におけるやり方だから、こうしなければならないと言います。「コンセンサスを得るためにこうする」とか、「よりより判断ができるようにこうする」とか、「特定のことをするためにこうすることが効率的で最適なプロセスだから」などの説明がないのです。「日本ではこうするから」とだけ言われることが多いのです。受け取る人が否定的な経験をしている場合、これによりある種のスパイラルが生まれます。そして、日本人は、日本の会社は、ということになります。これが日本の企業が避けるべき点であり、過度に特定の固定概念を持ったり、日本らしさに基づき説明をしたりすることは避けるべきです。

ここであまり刺激が少ない例をご紹介します。日本人は研修が好きです。研修の間は働かなくてすむからです。全ての日本人がそうだとはいいません。しかし、インタビューに答えてくれた多くの人がそのように話してくれました。日本人とは、外国人ではない人たちです。

ここで成功事例を紹介させてください。雇用前のインターンシップはとても重要だと思います。1週間くらいではなく、長期のもので、日本に連れてきて、体験させるのです。日本にはインターンシップから人を雇うことは難しい規制があると思いますが、日本人以外の従業員や海外の大学からの人には幸運にも適用されないのではないかと思います。

私はまた、企業は明確な戦略とプロセスを必要としていると思います。従業員の方々にインタビューをしていると、試行錯誤の状況にいる気がするという答えが返ってきます。企業も何を期待しているのか、何を求めているのかを理解していません。企業も試行錯誤をしているわけですが、若い従業員がこのように感じているのはよくありません。

必要とされる日本語レベルを明確に評価することはとても重要です。ただ単に連れてきて、必要なレベルを評価するのではなくです。それが、逆なのです。この仕事をしたいのであれば、このレベルの日本語が必要になるという具合です。多くの企業は、このようにしています。

そこで、上司や同僚の準備もとても重要だと思います。固定概念を持たずに、異文化研修を受けるべきだと思います。全ての中国の人はこうだとか、韓国の人はこうだとか、ドイツの人はこうだ、とかではなくです。その代わりに、異文化間のやり取りというものは、基本的に、互いに何を期待し

て、何を考えているのかが率直で明確であるべきだと思います。そこから、どのように進めるのかコンセンサスや同意に辿り着くのです。同僚や上司も興味を示し、海外からの従業員の動機や背景を知ることが重要だと思います。日本に来る動機が、個人によってどれほど大きく異なるかは先に示したとおりです。

企業は従業員に技能を披露させ、成功を体験する機会を与えるべきだと思います。最初の2、3年で行われる非常に厳しい研修内容では、日本人ではない人にとって、日本人にとってもそうかも知れませんが、自分が何者であるのかを示すことは難しいのです。

彼らもたまには英語を使ってみたいと思うと思います。たまには中国語を話したり、シンガポールでのビジネスの様子ですとか、小さいことでもよいので貢献したり、日本滞在中に何らかの成功体験を持ちたいのです。努力をしていることを評価して欲しいのです。とても一生懸命に勉強をしたと話す学生もいます。毎晩勉強したと言いますが、若い従業員には当然のように期待されていることなのかも知れませんが、これを日本語で行うことは、さらなる努力が必要になります。ですから、上司や同僚は、このような努力を評価する方法を学ぶべきです。

メンター制度を用意している企業もありますが、最初の半年はメンターがいて、とても助かったが、メンターが異動になり、その後は一人だったと話していた人がいました。特に海外からの従業員の場合は、メンターはとても重要です。例えば、とても素晴らしい女性のメンターがいたそうで、どのように行動すればよいか、会社で女性として発言するにはどうしたらよいか、ロールモデルとして役に立っていたそうです。この方にはとても重要だったようです。職場以外の日本社会に馴染むための支援も重要です。先日日本人の知人に会ったのですが、息子さんが大手企業に就職されて、上司に恵まれなかったため、最初はとても大きな危機に直面されたとのことでした。そこで、上司は異動をするから、事態はよくなるかも知れないから待てと、息子さんに伝えたそうです。そして、状況はよくなったそうです。しかし、シンガポールの学生や若い従業員には、この息子さんのように教えてくれる父親はいません。日本の会社がどのように組織されているのかを知らないで、誰か外の人に教えて貰う必要があります。事態は改善すると教えてくれる人がいないのです。ですから、他の日本人たちと、仕事以外のことをすることはとても重要なことです。そうすることで、自力でメンターを見つけることができるかも知れませんが、職場での問題について助けてくれる年上の人です。少しアドバイスをしてくれる人です。外国の人ではない方がよいです。会社経験がある年上の日本人の方がよいでしょう。

人材管理全体に馴染むこともとても重要です。説明したように、シンガポールでキャリアを始め、少し葛藤している学生がいます。では、外国人従業員は最初の2か月を日本で始めて、子会社に戻り、最初にシンガポールについて学び、また本社に戻ってはどうか。動きがより柔軟になるでしょう。多様性経営もできます。女性の従業員に対して始めた企業もあるようですが、もっと展開されるべきです。

最後になりますが、もし上手くいかないようであれば、従業員に対して別の機会も考えてあげるべきだと思います。従業員は、日本に来て企業で働くために多くを費やしていますし、企業もその従業員に多くを投資しているため、従業員が辞めてしまうことは残念なことです。ですから、自国に帰って系列会社で雇用を続けたり、社内で専門家の職に移ったりするなど、企業と従業員の双方の努力が無駄にならないように、社内で雇用を続けられる方法があるべきだと思います。そうしたら、関係がこのように終わってしまうことも防げます。これが私の結論です。ご静聴ありがとうございました。

Presentation  
for  
International Workshop on  
Acceptance of Foreign Nationals and  
their Integration into Japan

Hendrik Meyer-Ohle  
マイヤーオーレ ヘンドリック  
National University of Singapore  
シンガポール国立大学  
Department of Japanese Studies  
日本研究学科

Jan-Dec 2016: Visiting Scholar – Waseda University  
2016年1月-12月 訪問学者 早稲田大学

meyerohle@nus.edu.sg



## Background

- Teaching for 15 years in the Department of Japanese Studies at the National University of Singapore
- Recently more and more graduates have moved to Japan to start careers in major Japanese companies
- Approaches by Japanese companies and agents
- Research on recruitment of foreign fresh graduates
  - To understand implications for Japanese management and HRM in general
  - To be able to advise and even prepare students
- Interviews with young employees and HR department of companies
- **Collaborator: Dr. Harald Conrad – University of Sheffield**

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

# Outline

- Introductory Clarifications
- Objectives of Companies and Young Foreign Employees
- Some Sources of Friction
- Some Best Practices

©Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

## Introductory Clarifications I

- Only addressing issues of integration of young well educated people into white collar settings
- Many company representatives understood the issues involved and showed great concern for the well-being of foreign employees
- Foreign young employees also reported many positive experiences in terms of the training they received as well as their treatment by co-workers and superiors

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

## Introductory Clarifications II

- Current practices in human resource management are grounded in the institutional logic of Japanese society and economy and have been and are still contributing to the success of Japanese companies
- Diversity of people and companies, regardless of nationality. Japanese young employees might face similar issues as foreign employees, some Japanese companies are very global.
- Not only Japanese companies are dealing with the question of how to best integrate non-home country nationals properly into their operations

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

## Objectives of Companies

### **Securing employees with**

- specialist skills
- certain language skills or country knowledge
- a global mindset
- certain character traits
- degrees from top universities
- with high potential
- no special characteristics

### **Developing Japanese employees by**

- introducing diversity
- confronting them with foreign languages and different ways of behavior and thinking

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

# Young Fresh University Graduates

## Characteristics

- Initial fascination with some things Japanese – often popular culture
- Studied at top universities and prepared for career
  - Entry is difficult
  - Very competitive study environment
  - Selected for various overseas study programs
  - Internships
- Slightly older than Japanese graduates (some)
  - Served in army, some work experience after graduation in home country and before graduate studies in Japan, language programs before study in Japan
- Masters degree (some)
- Mobile, but strong family ties

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

## Motives for coming to Japan

- Availability of jobs
- Higher income
- Living in Japan
- Utilizing Japanese language skills
- Acquiring certain skills

# Development of Young Employees

- On the job training
- Slow advancement
- Equal benefits
- Company specific
- Focus on processes, manuals, rules
- Domestic focus
- Sales focus
- Tests required for advancement
- Initial disregard of existing skills

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

## Diversity as an Objective?

- Young and inexperienced foreign employees are often also employed with the objective to confront existing employees with different languages, ways of thinking and behavior.

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

## Japaneseness

- Many non-Japanese employees have no prior work experiences
  - Negative experience then often related to Japanese companies, Japanese work culture, Japanese superiors, etc.
  - Japanese colleagues and superiors also might explain practices and behavior as being Japanese instead of clearly explaining the underlying organizational logic

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg



## Some Best Practices I

- Internships prior to employment
- Clear strategy and processes – don't let employees feel that they are in a trial and error setting
- Clear assessment of required level of Japanese language
- Preparation of superiors and co-workers
  - Intercultural training but without stereotyping
    - To be explicit and clear about work content and expectations
    - To find out about and show interest in motivations and background of non-Japanese employees
  - Provide opportunities to demonstrate skills and to experience success
  - Show appreciation of extra efforts

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

## Some Best Practices II

- Sustained mentorship system
- Support for employees to integrate into Japanese society outside of the workplace
- Integration within overall HR management
  - Possibility to start careers in subsidiaries
  - Diversity management
- Prepare alternative opportunities for employees if they do not want to continue in generalist employment in Japan – protect investments made by company and employees

Hendrik Meyer-Ohle  
meyerohle@nus.edu.sg

## 国内有識者によるプレゼンテーション

白木三秀

(早稲田大学政治経済学術院教授, トランスナショナルHRM 研究所所長)

皆さん、こんにちは。「外国人の受け入れと社会統合」というテーマで簡単にお話しさせていただきます。今、マイヤー先生がお話しされた点を伺っていますと、一部重なるような意見もあるかなと思います。



本日のテーマであります、ここに書いてございますように、企業のグローバリゼーション、雇用のダイバーシティ、その中でも優秀人材。優秀人材はよく使われますけれども、これは定義が難しいですね。それはご本人の能力が、受け入れ組織とぴったりに合っているという意味での優秀人材としておきたいと思います。その人材の獲得、また育成、そして活用し確保する。この4つの点がそろわないといけないですね。さらに、その人たちのモチベーション維持向上が人材マネジメントの中心的な課題であります。この点は世界各国共通でありまして、万国共通とここに書いてあります。その中で、このダイバーシティですね。それがこのグローバル化でのインプリケーションは何だろうか。グローバル化と雇用のダイバーシティは今日のテーマであります、雇用のダイバーシティといいますと、いろんなものが入ってくるわけでありす。

今日は私はこの3つ目、3番目のところにだけ触れたいと思っているんですが、実際にはよく日本では女性の問題とか高齢者の問題が含まれて、さらに最近であります、宗教の問題とかLGBTとかさまざまな問題、あるいは民族の問題が関係すると思うんです。主として外国籍人材の受け入れに伴うさまざまな課題につきまして、今日お話しをさせていただきたいと思ひます。

さて、このグローバリゼーションというのは相当進んでいるというのは、皆さま方共通の認識でありますけれども、これはわれわれが「産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会」という委員会が3年間ほど行われて、私もそのまとめ役をしていたのです。その時に行ったアンケート調査で、企業のグローバリゼーションが進む中で、どういう課題があるのかと言ひますと、複数回答があった中で最大の課題が、263社大手企業さんの回答ですが、74%の企業さんでは、このグローバリゼーションを推進する中での国内人材が足りないということ、最大の問題として回答されておりました。そういう実態の中でグローバリゼーション、要するに日本人だけで乗り越えるのは無理だということを言っているのではないかと思うんですね。

グローバリゼーションを日本人だけで乗り切るという場合に、いろんな側面があるかと思うのですが、1 つは国内の日本の本社で採用する場合の問題ですね。それから海外のオペレーション、海外子会社でどういう課題を抱えているか。今シンガポール大学のお話もありましたが、採用しどうやって育成していくかという課題や、あるいはすぐに辞めてしまうようなお話がありましたね。そういう問題が海外での状況であります。

さらには、グローバリゼーションでありますから、恐らく国内と海外に分けるのは、もうちょっとしたら無くなる可能性がある。日本の企業では、海外子会社で採用した人が本社に戻って、本社の中でキャリアをずっと続けていくというのが、非常に珍しいケースで、今のところは分けているわけであります。将来的にはこれはインテグレートしていく必要があるのではないかと、私自身は思っております。

また、海外でどういう課題を抱えているかと言いますと、今日は詳しく申し上げられませんが、欲しいと思う優秀な人材がなかなか来てくれない、また、来てくれたとしても数年で辞めてしまうという課題を多くの企業さんが抱えているわけでありまして、それを解決するにも、国内と海外のキャリアのインテグレーションというのは、将来的には必要ではないかと思っております。

さらに、今日は日本で働いてもらうためには、どういうことを考える必要があるかというテーマであります。日本で働くことを乱暴に例えるとウィンブルドンですね。ウィンブルドンというのは世界でナンバーワンのテニスの試合です。ウィンブルドンに行けば世界ナンバーワンなんだというようなところが、日本でどれくらい作れるかということにも関係するのではないかと思っております。

今日本でウィンブルドンになっているのはどれかと言いますと、私の勝手な考えでは大相撲です。日本で横綱になると世界チャンピオンですよという。それでアトラクトして日本のレベルを上げてもらっているというのは、ちょっと乱暴な類推なんですけど、そういうのはあるかなと思っております。そういうのを産業の中でどれくらい作れるかというのが、大きな課題ではないかと思っているわけです。

ここでグローバリゼーションという言葉は私も使ってまいりましたが、グローバリゼーションというのは、その場合に人の問題との関係で、何が本質的な課題かということなのですが、実は人の問題は、グローバル化した企業とドメスティックな企業とでは本質的には変わりありません。自分の企業の方針に合う人を採ってそこで活躍してもらう、そういう人を評価し処遇する、全く同じであります。グローバルカンパニーもドメスティックカンパニーも、スモールカンパニー、ラージカンパニーも全く同じです。

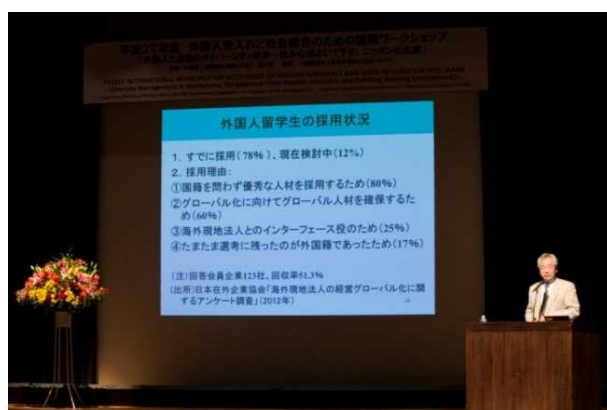
何がグローバリゼーションの中で違ってくるのかと言いますと、複雑性というものです。これは対象となる方が、国籍も違う、民族も違う、宗教も違う、言語も違う、働いている場所も違う、いろんなものが違ってくる。それをどうやってマネージするか。ここにありますように、「ダイバーシティの高まり」と言ってもいいかと思うんですね。その中でそういう複雑性にいかに、その人たちに

公平かつ、組織として効率的に対応できるかというのがポイントになる。これがグローバリゼーションの基本的な本質になろうかと考えております。そういう意味であります。

翻って、日本ではどういう問題がトピックになっているかと言いますと、よく話題になっているのはこういうことではないでしょうか。「なんか英語やっているけど、日本人スタッフは大丈夫かな」とかですね。ある企業さんでは全部英語にしているらしいですけれども、会議は一部の人しか使っていないと聞いたりしますね。あるいは「日本語の分からない外国人スタッフを、どのように活用したらいいんだろう」ということが、実際にはそれは大問題のようですね。活躍してもらうためには、全部の組織でコミュニケーションできないといけないのですが、なかなかそうはいかない。こういうのが今話題になっているのではないかと思います。

さて、そういう中でわれわれが行ったリサーチの結果を、いくつかご紹介したいと思います。今外国人留学生をどれくらい採用しているかを見ていただきます。これは、日本在外企業協会というところが行ったものでありまして、私も関与しています。「すでに採用」が多く、大きな企業さんですと 9 割近くが、日本に来た外国人留学生採用しています。海外にも採用しに行っているという状況です。

採用理由であります、大きく 4 つぐらいが高い項目になりまして、主には 2 つかと思っています。1 つはやっぱり優秀な人材を採用したいんだというのが、最大の理由であります。2 つ目がグローバリゼーションに向けた準備。2 番 3 番は似ていますね。4 番目は戦略はなくて、採用したらたまたま外国人だった。こういうのをわれわれは「たまたま採用」と言っているんですが、以前は多かったですね。今では戦略的に、意図的に採ろうとしているのがこの 1, 2, 3 のほうかと思います。



続きまして、これはまた別のリサーチでわれわれが行ったものでありますが、エッセンスだけ申しますと、外国人留学生の方を採用し、今雇っている中で、現場でどういう問題があるかということ、15社の事例で行いました。留学生の方と、その直属の上司の方とそして企業の人事の責任者、あるいは経営者の方にヒアリングをしたものです。多面的にヒアリングした結果を4つか5つにまとめたということです。

1 つは「元留学生の方々は、野心、やる気、モチベーションなどで、同年代の平均的な日本人を

上回っている」というのが、一般的なことだったですね。でも、これは考えれば当たり前です。海外に行かないで日本に留まった人と、海外から来た人と、ジャンプ力が違うのは当然のことでありまして、比較すべきは日本から海外に行った人と比べるべきだったのかもしれない。ですから、日本に留まってハッピーな生活を送っている人と比べると、留学生はガッツがありますよというのは、何となく分かるなという感じですね。

2 つ目、「仕事の進め方、慣習などについて、企業側と元留学生とに理解上の大きな齟齬(そご)がある場合、かなりの不満や不信が生まれる可能性がある」と。例えば分かりやすい例を言いますと、先ほどのシンガポールの例にもありましたが、韓国の留学生が来て、彼らは2年間の兵役や社会人経験をやっているんです。ところが日本の大学、大学院を出た場合には、日本の年齢相当、日本の学部を出たら22、23歳。それと同じように同列に処遇する。この方は「私はもっと社会人経験をしていますよ」と言いたいのですが、これがうつうつと積もっていく。お互いコミュニケーションがきっちりあればいいんですけども、それでずっといって、われわれがヒアリングしても「俺は不満だ、不満だ」と言っているんです。でも、今いるんだけどいいところがあったら辞めますよ、不満だと言っている状況。そういう例ですね。

それから、これも先ほどメンターが非常に重要だというお話がありましたが、われわれのリサーチも全く同様でありまして、直属の上司というのはキーマンですね。この人たちがコミュニケーション、キャリア、ストレッチの効く仕事配分などが、あるいは適切な気配りが重要です。例えばある上司さんは、この自分の直属の留学生の部下、若干のストレッチの効いた、ややちょっと難しめの仕事をアサインして、彼を伸ばしてやろうと意図的にやっている。本人にもそれを言っている。本人はそれをアピールして、私はここで頑張りたいんだというようなことを言ったりいろんな事例があるんですが、ここでは抽象的に、こういう直属の上司がキーマンですよという話です。

それから、キャリア・パスです。われわれがある企業の大手電機メーカーの法務部門でヒアリングしますと、海外の弁護士の方をたくさん雇っています。いい仕事をしていますよ。彼もハッピーなんですけど、ただ30代半ば、40近くになって、このまま面白いけど仕事が忙しいだけで、将来どうなるんだろうという不安なんですね。それで、その企業さんはそのグループの中から、アメリカ人の弁護士を部長待遇にした。その場合に、彼らはロールモデルが見え非常に安心して、頑張る気持ちが出てきたという話を聞いたことがあります。1つの事例ですね。キャリア・パスが無いというのは、今日本の企業さんが、留学生を意図的に採用しだしたのは、ここ5年から10年です。そうすると、彼らはまだ20代後半とか30前後なんですね。ですから先輩があまりいないんです。ですから頑張ってもどうなんだろうというので、実は分からないんですね。そこを示してやるというのは非常に重要なポイントかと思っています。

それから元留学生は外国人の方ですから、帰国願望というのは実はベーシックにあるわけです。今、中国というのは、一人っ子政策を外しましたが、元々は一人っ子政策です。彼らが日本の企業に5年なり10年勤めると、ご両親は60ぐらいになるんですね。中国は女性のブルーカラーは50歳定年です。男性は55歳。ホワイトカラーは女性は55歳、男性は60歳定年なんです。彼らは30代ぐらいになると、お父さんお母さんは定年なんですね。ですから親のことを考えてい

る人は、僕は5年か10年たったら帰りますよと最初からわれわれには言っています。ただ企業では言えない。お互いに言えるような雰囲気になれば、その場合どうしようかということで、相談に乗れるんじゃないかと思うのですが、あまりそれを言わないと突然辞めたように見えるようですね。これはやっぱりコミュニケーションの問題ではないかと、私は思っています。

以上が、われわれが行ったリサーチの簡単なエッセンスです。  
さらにもうちょっとだけお話をさせていただきます。

日本の企業が海外でオペレーションをやっている場合に、海外現地法人のトップ・マネジメントはみんな日本人だと、皆さんは思われているかもしれないですね。

われわれのこのデータで見ていただきますと、5093社のデータであります。約25%、約2、3割はノン・ジャパニーズがトップです。地域別にデータを分けてみますと、ヨーロッパですと4割以上がノン・ジャパニーズ、ヨーロッパ人がトップです。それから北米とかオセアニアは3割くらいですね。アジアは、中国を除くアジアが一番低いのですが、ここで大きな変化が起こっているのが中国です。中国は数年前のデータですと10%いっていません。急激にこの数字が伸びていきます。

なぜここがこんなに伸びたのだろう。皆さんに聞いている時間が無いものですから、申し上げますと、中国ではビジネスモデルが変わった。従来は中国で cheap labor を利用して海外に輸出するというビジネスモデルが、10年以上前はメインだったわけです。今はもう中国は安い労働力はなかなかいません。中国の不熟練労働者の賃金水準は、例えばミャンマーの賃金水準の10倍です。

そうすると、今どういうビジネスモデルがメインかと言いますと、中国で生産し中国のマーケットに販売する。そうすると当然そのマーケットなり行政との関係で、強みを持っているローカルなチャイニーズの方がトップになるのが合理的であるのかなという、そういうモデルに変わったのが大きいのではないかと見ています。これがずっと伸びています。

今、言いましたように、約2、3割の企業さんで現法でのトップはノン・ジャパニーズなんです。その場合の日本の本社の方が何だろうというのも、アンケートでたまたま聞いています。2年に1回ずつ日本在外企業協会がやっている調査なんです。これは4回目です。

この比率はやや下がってきているんですが、最大の課題は依然として、本社とのコミュニケーションが難しいんだということです。ノン・ジャパニーズの場合、6割ですね。その次が経営理念を共有できないという、ちょっと分かりにくいような回答になっていますね。従来はコミュニケーションの問題が70何パーセントで、やや下がってはきてはいるんですが、それでもなお、本社でコミュニケーションの課題を抱えている。自ら指名した人たちとコミュニケーションできないという課題を抱えているんですね。もうちょっと優秀な人材がなかなかいないんだということも言っているのですが、いずれにしても、日本の世界本社が統合上の課題を抱えているというのを示して

いるのではないかと解釈しています。

もう少しだけご紹介しまして、結論にいきたいと思います。

これはわれわれが行ったリサーチの一部をご紹介したいと思うのですが、今日は外務省さんのセミナーですが、文科省さんのファンドで行ったリサーチなんですね。その結果を申し上げます。われわれが2年間かけて行ったリサーチでありまして、88社のご協力を得ました。サンプル数が2000を超えています。

このサンプルでどういうことをやったかと言いますと、日本人派遣者の方に対する、直属の部下が上司をどう見ているかというリサーチです。62項目で評価してもらいました。同様に上司がローカルである、ローカルの現地従業員の方。例えば中国ですと、中国人がトップになっている。あるいはシニア・マネジメントである人の直属の部下の人に、同じ企業の中で同じぐらいのサンプルを集めて、後ほど比較するという目的で集めたわけです。二千数百サンプル。その結果をちょっと申し上げます。



まず、これは簡単な集計の結果なのですが、日本人派遣者の直属の部下の方が、日本人派遣者をどう評価しているかというのを62項目、上から下まで並べることができます。上司がトップ・マネジメントである場合と、ミドル・マネジメントである場合と、分けてデータを分析していますが、結果は同じなものですから一緒に一枚にしています。

まず、日本人派遣者が高く評価されている項目は、こちらの「責任感が強い」とか「お客さんを大事にする」「コンプライアンスを守る」とかですね。マイナス点、一番低い不満を感じられている点はこの4つが共通していました。「現地語を勉強してくれない」「商習慣を理解してくれない」「文化や風俗習慣に関心を持たない」「上が間違っているのははっきり指摘してくれない」。一番最後のところは、派遣者だけかどうかは分かりません。いずれにしても、ローカルに興味を示してくれないというのが、非常に大きな不満のようです。

日本人トップとミドル、それとローカルのミドルとトップの部下の評価を比較しますと、トップ同士を比べると、日本人派遣者のほうが高いと統計的に有意になっている項目は、1項目もありません。確実に低いと思わる項目はトップで2つあります。「対外交渉力が弱い」「人脈が狭い」と、これはローカルになかなかコミットしていないということが表されていると思うんですね。

ミドル・マネジメントになりますとさらに悲惨でありまして、日本人のほうが高いと評価される項目は1つもありません。低いとされる項目は58項目中45項目でありまして、涙無くして見られない結果であったわけです。これは時間が無いものですから、詳しく言うわけにはいきません。理由はやっぱり「視野が狭くなっているのではないかと」か、「コミュニケーション能力の問題」がミドル・マネジャーは本当に深刻ですよとかですね。構造的な課題もある。「赴任によって職位ランク

が上がるものですから、まだ不慣れな点がある」。ミドル・マネジャーがトップになった場合に、急にトップ・マネジメントとしての仕事をするわけですが、それはミドル・マネジメントの仕事とは違いますよ。そこで課題を抱えるのではないかと、考えられるわけです。

これは省略させていただきまして、最後にどういうことを考えればいいんだろうということを述べます。やっぱりこれは組織の内側だけを見ているのではなくて、もう少し外側を見てもらうような、研修だけがいいのか何か分からないですが、そういうのが必要ではないかと思われます。異文化適応能力とかコミュニケーション能力とか、いろいろ言われますね。今現在の日本の企業は、それを克服しようとしていろんな制度を入れている。

1 つは「海外トレーニー」制度。日本の大手企業さんですと 7 割ぐらいがすでに入れています。日立さんですと、新入社員全員を海外に派遣しています。技術者は半分なのですが。今 4000 人、5000 人が帰ってきています。いろいろダイバーシティの環境の中で仕事をさせて能力を伸ばそうという努力があったり、キャリア形成の中でリーダーシップ経験をしてもらおうというのは重要ですが、これはほとんどやっていません。これからやらないといけない課題ではないかと見ています。

時間が無くなりまして。参考文献の宣伝をしてもどなたも見られませんが、一応書いてあります。以上です。どうもありがとうございました。



外務省・IOM・品川区主催 国際ワークショップ

## 外国人の受け入れと社会統合に 関わる諸課題

2016年2月26 日(金)

早稲田大学 政治経済学術院 教授  
トランスナショナルHRM研究所 所長

白木 三秀

Mitsuhide Shiraki, Ph.D.

### 問題提起

- ・企業のグローバル化、雇用のダイバーシティの中でも、優秀人材の獲得・育成・活用・確保、モチベーションの維持・向上が人材マネジメントの中心的課題・・・万国共通
- ・グローバル化のインプリケーションは何か？
- ・グローバル化と雇用のダイバーシティ: ①女性②高齢者③外国籍人材
- ・外国籍人材の受け入れ・活用の実態と課題は？

## 日本企業のグローバル人材ニーズ

海外拠点の設置・運営に当たって最大の課題は？

→グローバル化を推進する国内人材の確保・育成  
(74.1%の企業が指摘、N=263社)

(出所)産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会報告書(2010年4月)。

3

## 外国籍人材の活用

- ・グローバル化を日本人だけで乗り越えるのは無理。  
⇒ 国内での状況 v.s. 海外での状況
- ・日本で働くことの魅力をどのように高めるか。  
⇒ 日本でどの分野で「ウインブルドン」を作るかを戦略的に構想する必要がある

4

## グローバル化とダイバーシティ

企業のグローバリゼーションの本質とは？

⇒「複雑性」(complexities)の高まり

⇒人材面、HRM面ではダイバーシティの高まりで  
あり、その「複雑性」にいかにか公平・効率的に対  
応するかがポイントとなろう

5

## 外国籍人材の活用

・国内のトピック:

⇒英語化の進展と日本人スタッフ

⇒日本語の分からない英語スピーカー外国人を  
活用するにはどうしたらよいのか。

6

## 外国人留学生の採用状況

1. すでに採用（78％）、現在検討中（12％）
2. 採用理由：
  - ①国籍を問わず優秀な人材を採用するため（80％）
  - ②グローバル化に向けてグローバル人材を確保するため（60％）
  - ③海外現地法人とのインターフェース役のため（25％）
  - ④たまたま選考に残ったのが外国籍であったため（17％）

（注）回答会員企業123社、回収率51.3％

（出所）日本在外企業協会「海外現地法人の経営グローバル化に関するアンケート調査」（2012年）

7

## 外国人留学生の採用・定着の留意点(1)

1. 元留学生は、野心、やる気、モチベーションなどで、同年代の平均的な日本人を上回る
2. 仕事の進め方、慣習などについて、企業側と元留学生とに理解上の大きな齟齬がある場合、入社後に相互に不満や不信が高まるリスクが大
3. 直属の上司が、元留学生に対してコミュニケーション、キャリア、ストレッチの効く仕事配分などで適切な気配りをすることがきわめて重要

8

## 外国人留学生の採用・定着の留意点（2）

3. 出来るだけキャリア・パスを明示し、出来ればキャリア上のロールモデルを示す

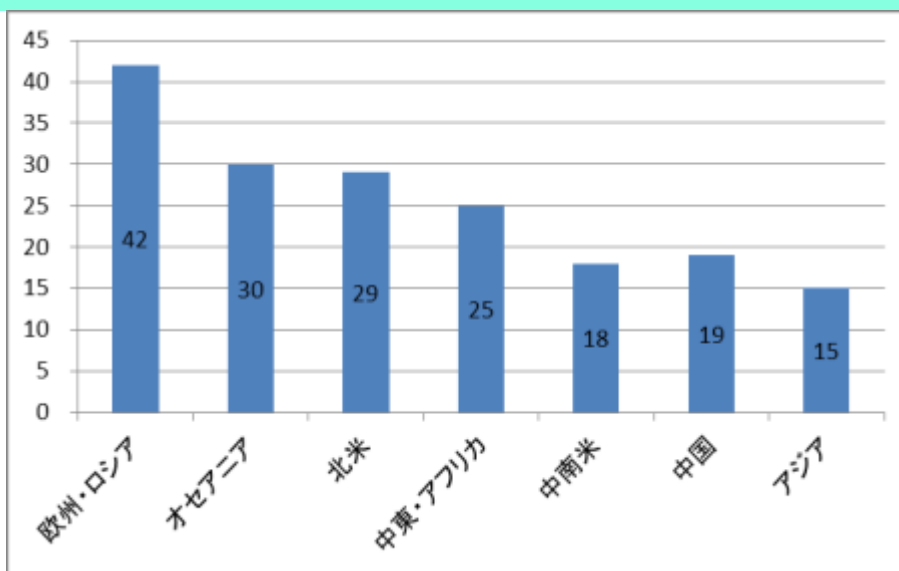
4. 元留学生の「帰国願望」には根強いものがあることを認識する必要がある

（注）企業15社（元留学生社員、直属の上司、それに経営者あるいは人事責任者の三者に対するヒアリング）の事例調査

（出所）トランスナショナルHRM研究所「留学生の採用と活用・定着に関する調査報告書」（2010年）。

9

## 日本在外企業協会調査(2014)結果のハイライト①： 現地法人の外国人社長比率(25%)(5,093社)



## 調査結果のハイライト② 外国人社長起用の難点や課題 (改善しつつあるが)

- ・ 本社とのコミュニケーションが難しくなる(59%)
  - ・ 自社の経営理念の共有が難しい(25%)
  - ・ 本社主導の経営がやりにくい(19%)
  - ・ 日本人派遣者との連携がとりにくい(9%)、
  - ・ 社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない(47%)
- ⇒世界本社が統合上の課題を示している

11

## 海外での状況：現地従業員調査

- 2008年度 中国調査
- 2009年度 ASEAN + インド調査  
(フィリピン、インドネシア、タイ、  
マレーシア、シンガポール、ベトナム)

対象企業 日系現地法人 88社

調査方法 紙媒体＋メール利用による電子媒体

- 言語 従業員調査票の言語は、中国、タイ、  
インドネシア、ベトナムは現地語、それ以外の国は英語

## 現地従業員調査

- 上司が日本人である現地従業員アンケート調査
- 上司がローカルである現地従業員アンケート調査

	中国	アセアン＋ インド	計
配布数	1318	1588	2906
回収数	1147	1184	2331
有効回収数	1110	1082	2192
有効回収率	84%	68%	75%

## 日本人派遣者に対する部下からの評価:トップ ならびにミドル・マネジメントへの評価 (1,120サンプル)

(上位3項目/62項目中)

「責任感が強い」

「顧客を大事にしている」

「規則を尊重して適切に行動する」

:

(下位4項目/62項目中)

「現地語を熱心に勉強している」

「現地の商習慣をよく理解している」

「現地の文化や風俗習慣を理解している」

「上の人が間違っていたらはっきりと指摘する」<sup>4</sup>

## アジア人部下による日本人トップ・マネジメントの相対的評価(1%、5%のt検定結果)

### 1. 高いと評価される項目

⇒ 58項目中ゼロ

### 2. 低いと評価される項目

⇒ **58項目中2項目**

a. 対外交渉力の強さ

b. 人脈(社内・社外)の広さ

15

## アジア人部下による日本人ミドル・マネジメントの相対的評価(1%、5%のt検定結果)

### 1. 高いと評価される項目

⇒ 58項目中ゼロ

### 2. 低いと評価される項目

⇒ **58項目中45項目に上る**

(注) 以上のデータの出所は、白木編著『グローバル・マネジャーの育成と評価』早稲田大学出版部、2014年による。

16



## 上記のような評価となる理由(1)

1. 過度の自国、組織内への関心の集中  
→視野狭窄になる可能性
2. コミュニケーション能力不足  
→ミドル・マネジャーほど深刻になりやすい
3. 構造的課題: 赴任による職位ランクのアップ  
→リーダーシップ経験の不足

17

## 上記のような評価となる理由(2)

4. 処遇に比べて日本人派遣者のレベルが期待以下?
5. ローカル・スタッフの能力活用機会の制約

18

## HRMの課題

- ・ 視野拡大のための「教養」研修の必要性
  - ・ 異文化適応能力の向上
  - ・ コミュニケーション能力の向上
  - ・ 異文化リタラシーの向上
- 自国、企業の枠を超えた視点の付与のための  
施策e.g.「海外トレーニー」制度(次ページ参照)
- ダイバーシティの中での仕事機会の拡大:リアル  
&バーチャル
- ・ キャリア形成の中でリーダーシップ経験の付与

19

## 参考文献

- 白木著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年。  
白木編著『チェンジング・チャイナの人的資源管理』白桃  
書房、2011年。  
白木編著『新版 人的資源管理の基本(第2版)』文真堂、  
2015年。  
白木共編著『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣、2013年。  
白木編著『グローバル・マネジャーの育成と評価』早稲田  
大学出版部、2014年。  
産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委  
員会報告書『産官学でグローバル人材の育成を』2010  
年4月。

20

ご静聴有り難うございました。



## パネル・ディスカッション

### 【議長】

北浦正行(公益財団法人日本生産性本部参与)

### 【パネリスト(発言順)】

日置政克(コマツ顧問)

齋 青(ソニー株式会社 人事センター)

田丸健三郎(日本マイクロソフト株式会社業務執行役員, ナショナル テクノロジー オフィサー)

パク・スックチャ(アパシヨナータ, Inc. 代表, ダイバーシティ(多様性) & ワークライフ・コンサルタント)

**司会** 皆さま, お待たせいたしました。ただ今から, パネルディスカッションを開始いたします。本年度は, 「外国人と企業のダイバーシティ経営～住み心地よいですか, ニッポンの企業～」をテーマにご議論いただきます。後ほど, 限られた時間ではございますが, 会場の皆さまからご質問いただく時間を設けております。今回, パネルディスカッションの議長を務めてくださるのは, 公益財団法人日本生産性本部北浦正行参与です。ここからは, 北浦参与に, パネルディスカッション議長として進行をお願いします。それでは北浦議長, よろしく願いいたします。

**北浦** 皆さんこんにちは。これからパネルディスカッションを開きたいと思います。座って進行させていただきます。議長にはなっておりますが, この場合は, 会議ということで何かコンクルージョンを得るためのものではありません。今日多彩なゲストの方をお呼びしておりますので, 私自身はその方々の貴重なお話を引き出す進行役という役回りで, 進めさせていただきたいと思います。



今日は, 住み心地の良い企業であるかどうかというテーマが出ております。外国人の受け入れという問題で, いろいろな角度で議論が出ておりますが, おそらく, こういう言葉を使って議論するのは, 私は今回が初めてではないかと思います。住み心地という言葉は, どちらかといいますと外国の方自身がどのように感じられるか, その視線で考えるといった意味合いがあると思います。そういった意味合いで日本の企業を点検するということは, 実は外国の方が働きやすい, あるいは住みやすいという意味にもなりますが, そういう企業あるいは環境であるというのと同時に, やはり日本人自体が, 自分の住んでいるところを見直す貴重な視点になると思います。そういった角度で, 今日の議論というのは, 非常に意義深いものがあると思っております。

今日のパネラーの方ですけれども, それぞれ皆代表的な方ばかりです。最初に日置さんですけれども, 日本の代表的な企業であるコマツの顧問でいらっしゃいます。日置さんには, コマツという日本企業がどう外国人を受け入れるか, 日本企業の代表者としてそういう立場から, ひとつご発

言をいただきたいと思っておりますが、コマツ自身も、グローバル企業です。そういった意味で、海外でもやはり同じような問題をだんだんと経験されている。そういう経験も踏まえながら、貴重なお話が聞けると思います。

それから、ソニーの愈(ユ)さんです。ソニーの愈さんは国外からいらっしゃっているわけですが、国外から来られて日本で働いていらっしゃる方が、では日本の企業をどう見るのか。今度は、経営者ではない裏側の立場から見ていくといった意味での、貴重なお話が伺えるのではないかと思います。おそらく、同僚の方にもたくさん外国人がいらしゃったと思います。そういう方の声も、今日は代弁していただきたいと思っております。

そしてその次は、日本マイクロソフトの田丸さんです。実は私ども、日本マイクロソフト社に昨日お邪魔をいたしまして、視察をさせていただきました。日本マイクロソフト社というのは、テレワークの環境が大変進んでおって、それ自体先進的な企業であるわけですが、同時に外資系企業ということでもあり、やはり大勢の外国人が当たり前のよういらしゃいます。そういった意味でも、ダイバーシティの先進ということもあります。そういった意味合いから、同じ日本の企業としても違いがあるわけで、その視点からいろいろ貴重なご意見がいただけると思います。

そしてその次は、パクさんです。パクさんは、人事コンサルタントをやっているわけですが、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランスについての専門家であります。そういった意味合いから、多くの主要企業のコンサルティングなどをなさっています。多くの企業を見ている目から見てどうなのかということが、パクさんのお話の中にあると思いますが、パクさん自身も実は国籍がマルチです。そういったことから見ても、今日はこの顔ぶれで、ここ自体非常にダイバーシティ感があると思いますので、大いに期待をしていただきたいと思うわけです。

本日は、まずパネラーの方々に少し自己紹介も兼ねてお話をいただきたいと思っております。それぞれ、皆さん方のこの問題に対します考え方をお話いただく。その上で、その中で出てきた問題をいくつか拾いながら、また各パネラーからご発言をいただき、そして最後にまとめていきたいと思っております。最後には、できましたら少し未来形のこともお話していきたい。そんな意味で、提言につながるようなことまでいければ、今日は大きな成果があったのではないかとと思っておりますが、そこまでいかどうかは、パネラーの方々に期待するわけですが、よろしくお願いをしたいと思います。

それから、先ほどありましたように、皆さん方のフロアの方からもご発言をいただくということになりますが、全体の時間が限られておりますので、その中での時間の制約があるということだけは、お含みをいただければというふうに思っています。いずれにしても、これからまずパネラーの方のお話を聞き、それから展開をしてまいりたいと思っておりますので、よろしくお願いをしたいと思います。

それでは、ただ今ご紹介をいたしました日置さん、愈さん、田丸さん、パクさん、この順番でお話をそれぞれいただきたいと思っております。では、よろしくお願いいたします。

**日置** ご紹介をいただいた日置です。どうぞよろしくお願いします。拍手をいただいて恐縮です。い

さんで来ましたが、IOM のスウィングさんとマイヤーオーレさんと白木さんの話を聞いて、今かなり気分が重くなっています。しかも、紹介されたのが日本企業の代表者ということで、そういう観点でもの言えるかどうかという意味では、かなり心配です。ただ、いずれにしても、会社のオペレーションをしながら自身も 9 年近く海外で生活をしたことも含めて、一つの会社での経験をベースにお話をしたいと思います。



コマツという会社を紹介しても、私ども B to B なので、皆さん方が私の話を聞いて、ではこの大きなダンプトラックを買ってやろうという人はいないと思います。ただ、この機械を造っている会社です。これは、コマツのダイバーシティであり、グローバリゼーションの見本だと思います。これは日本人が作ったものではありません。日本人は作れません。海外の会社と一緒にやってはじめてできたもので、心臓部門の開発は海外の会社の人がやってくれています。

ちょっと失敗したのは、今日オーストラリア大使館の人に会ったのに、写真がチリの銅山だったということなので、オーストラリアの写真にすればよかったと後悔しています。この大型ダンプはオーストラリアでも活躍しています。万が一この機械を買いたいとおっしゃる方がいらっしゃれば、1 台 5 億 5000 万円しますが、皆さんに特別に 10% ディスカウントでお売りします。

コマツのグローバリゼーションということですが、私は、グローバリゼーションというのはビジネスによって、あるいは企業によって違うという認識をしていますので、無国籍になることがグローバリゼーションではありません。

ですから、コマツというオペレーションを通じて、グローバリゼーションをご理解いただきたいと思います。売り上げが 2 割しか日本にない会社です。ですから、日本に戻って考えることはありません。それから、売っている場所は、地球全体です。実は 10 年前から私たちは、日米欧という市場を伝統市場と言っています。もう伸びる市場ではないと。伸びる市場は戦略市場と呼んで、日米欧以外の地域です。

そういう中で、社員の半分以上が外国人です。多分外国人が半分以上となって 10 年以上になります。そうすると、昔は「日本人だけでなく外国人も」と言い、その次は「日本人も外国人も」と言ったのですが、今は「外国人も日本人も」と順番を変えなくては、会社の中では多分いけないのではないかぐらいに思っています。つまり、マジョリティー、主体が外国人になったということです。

それから、私たちのグローバリゼーションは、海外に出て行って物を作るということが主眼にありました。したがって、人の関係では、その国と日本との間の 2 国間のグローバリゼーションということになってくると思います。現在、日本の本社には、多分 20 人強の外国人の方が働いていますが、先ほど白木先生の話にもありましたけど、わずか 10 年ぐらいしかまだ実績がありませんので、彼らにとってみれば、私たちがどうなるのかということはまだ見通せない会社の一つであろうと思います。

ただ、一方ではこういう仕事をやってほしいということで、日本では一般的に就社で採用してい

ますが、外国人社員の場合は、少し仕事を意識して採用していると思います。その入口のところは少し違うと思いますが、基本は、日本人と同じに働いてもらうというやり方でやっています。そういう意味では、私たちがやってきた人のグローバルゼーションは、現地にできるだけ権限を任せる、現地の人にマネジメントをしてもらうというのが基本的な考えです。

コマツのグローバル化の歴史は、いろいろな会社を買ってきましたので、一緒にやってきて、そこから人も来る。ですから、トップの多くは、海外では現地の人に来てくれたという会社ですので、先ほど例にあった中国でも、いま半分は中国人がトップをしています。インドネシアのオペレーションは、パートナーのアストラから来たトップの人なので、現地化が進んでいるということが言えると思います。

一方では、やっぱり日本で生産・開発をしていますので、日本の国籍を捨てるという会社ではありません。無国籍になれないというのはそういう意味です。ただそれを、私たちもしばらく前までは「日本では」、「日本の会社では」という言い方をしたのですが、現在ではこれは多分誤りです。日本ではなくみんなコマツと言っているので、「コマツでは」という会社になることが理想だろうと思います。

それから、「住みよい日本企業」というテーマでお話をいただきましたが、これはいろいろスライドには書いてみましたが、やっぱり、先ほどの説明にもありましたが、仕事だけの、つまりビフォーファイブではなくて、アフターファイブも含めて、日本で働く海外の人たちが気持ちよく働けることだと思います。

私自身が海外で働いた時に、逆にいろいろ面倒をみてもらったということがあります。私の娘たちはアメリカにいてよかったねと言っています。ただ、それが品川区長さんのおっしゃったこととは少し違って、うちの娘たちは、「お母さん」アメリカにいてよかったねと言って、「お父さん」アメリカにいてよかったねとは言ってくれません。いずれにしても、家族でアメリカにいてよかったねということなのです。ですから、これを今度は日本にいる外国人が、お父さんにそういつてほしい。やっぱりお母さんになってしまうかもしれませんが、もっと言えば「お父さん、お母さん、日本にいてよかったね」と、長く働いた外国の人たちがそう言ってくれるというのが、一つの理想ではないかと思います。

それから、理論的に申し上げれば、ダイバーシティは、いろいろな人が来て、一緒に働けることで、絶対強みです。そういうことなのに、日本の場合には、海外の人と日本ということの区別をしがちだと思います。ですから、私たちの同僚の外国人が一番嫌な言葉は、多分「外人」です。それから、私は「異文化」というのをやめて、「多文化」にしています。日本の人たちが一般的に異文化という場合には、日本の文化が優れていて、ほかの文化は違うとか、日本だけは特別だという考え方をどうしてもしがちなのですが、「多文化」と理解すれば、日本の文化もワン・オブ・ゼムになるわけですから、そういうことを含めて、どう一緒にやるかということが大事だろうと思います。

確かに、日本の中に海外と区別することがいっぱいあるのです。しかも、グローバル化というのは特別だと考えているので、グローバルな人材が欲しい、グローバルのために何を特別にするかということなのですが、考えてみれば同じ人が働くわけなので、日本でやっていることで、できるこ



とは海外にもっていけばいいし、海外でもしそれが当てはまらないんだったら、それを変えなくてはいけないぐらいのスタンスをとるべきではないかと思います。

今日の問題を、労働力が不足してしまうから、しゅしゅ外国人をという考え方は捨てて、先ほど申し上げたように、やっぱり日本に来てどう一緒に働いてもらえるかと考えたい。そういう意味では、多様性というのは、私たちにとってもいろいろな知恵が出てくることになるわけですから、もっとオプティミスティックな前提に立つべきではないかと思います。

コマツにも、留学生出身の人が働いていて、その人たちは、やっぱりいろいろなことを言っています。このスライドは他社の話ともかなりかぶります。この中で、矢印の後に書いたのは、私がもし聞かれたら、「やっぱり、そうは言ってもね」と言おうと思うことです。この中で、外国人社員の指摘する、人事のローテーションに不満だということは、やっぱり大事なことだと思いました。

というのは、日本で人を動かすことは、何か当たり前のように、私も人事部の出身ですので、そういうふうを考えがちですが、何のために私は動くのですかということに対して、実は私たちは日本人の社員の人たちにはあまり説明していないんです。ですから、海外の人だけ、これからあなたの方のキャリアをどうするかと示すことは、一般的に日本で行われている人事のそのことも変えることにもなることだと思います。

つまり、全体を考えた時に、この問題は海外の人はどう気持ちよく働いてもらえるかということと同時に、外国人の社員に「変だぞ、日本人!」、「変だぞ、コマツ!」と言われていることを冷静に評価し、反省すべきことは謙虚に反省する。そしてやっぱり変えるべきことは変えるということを考える問題ではないかと思います。とりあえず、私の話はここまでとさせていただきます。

**北浦** ありがとうございます。いろいろお話がありましたが、アフターファイブも含めて考えていくのが、住みよいという意味合いだというお話であるとか。日本の人事制度は、先ほど来の両先生のお話にもあったように、やはりいろいろな問題を持っている。そのところが、やっぱり異質なものの。そこを変えていかなければいけないというご提案があったわけです。

さて、そういう企業の見方をしていいる中で、現実に関働いていらっしやる愈さんです。本当にそういうふうに会社を思ってくれているのか、あるいは今おっしゃった以外にもいろいろ難しい点があるのか、どうぞその辺のところをお話したいしたいと思います。

**愈** ソニー株式会社の愈青と申します。本日は、どうぞよろしくお願いいたします。

まず、自己紹介をさせていただきたいと思います。私は、中国の大学で日本語を専攻していました。大学3年生の時は、1年間日本の大阪で留学をしたことがあり、すごく日本がいいなと思って





いました。中国に戻った後も日本で就職しようと思って、2011 年に大学を卒業してそのまま、日本のソニー株式会社に入りました。

今の仕事ですけれども、人事担当者として、社員の採用・育成および組織活性化などを担当しております。本日、私の実経験から、入社後にどんな壁にぶつかったのかを話した上で、一外国籍社員としてどういうふうに働きやすい職場環境にするのか、必要なことなどについて、ぜひこの場で皆さんと議論できればと思います。ところどころ分かりにくい日本語が出てくるかもしれないんです



けれども、まだまだ日本語を勉強しておりますので、ぜひご容赦いただけますと大変幸いと思います。どうぞ、よろしくお願いいたします。

本日のテーマ「住み心地よいですか、ニッポンの企業」というテーマですけれども、これから述べる話は、私自身の考え方ですので、全ての外国籍社員がこういうふうに思っているのではなくて、あくまでも、入社数年目の外国籍社員の一意見として受けていただければ、大変幸いと思います。

私は日本で働き始めてから約 4 年間がたちました。その間に、自分も想定していなかった壁がいくつかありましたけれども、本日は主に二つについてお話したいと思います。まず一つ目ですけれども、コミュニケーションについてです。そしてもう一つが、キャリアの考え方についての違いです。

まず一つ目のコミュニケーションに関してですけれども、こちらはおそらく、全ての外国籍社員がぶつかる壁かと思います。社内の共通語は日本語であるので、会社に入って、仕事上ではリスニングもスピーキングも日本語です。それに慣れるためには、多分本当に全ての外国籍社員としては、乗り越えないといけない壁の一つかと思います。

実は私も、最初のころは、自分が分からないことを周りに聞くということが、すごく恥ずかしいと思っていました。例えば会議の中で、日本語でぱっと聞いていて、何を言っているのかよく分からないのですけれども、会議中なので、皆さんの会話を途中で遮るということも申し訳ないと思っていて、ひとまず何を言われても、はいと答えました。数か月間はずっとそういう状態が続いていました。自分の中でもアンハッピーではありますが、それをなかなか周りの人に打ち明けるという勇気がなかったのです。外国籍社員を受け入れる時に、直属上司のコミュニケーションが大事という話は、先ほどのスピーチにはありましたけれども、私もまさにそのとおりでした。

当時自分の直属の上司が、ある時に会議室に呼んでくれて、その時上司が「愈さん、本当に会話の中での日本語とか分かりますか、もし、分からないことを周りの人に伝えなければ、誰も分からない」ということを、その場で率直に言ってくれました。自分の場合ですけれども、ある程度日本語を話せていると、日本の社員から見ればもしかしたら全て分かっていると、周りからそういうふうに思われています。本当に自分から言わないと、誰も分かってくれないということを、上司との会話を通じて分かってきました。その後やっと勇気を出して、会話の中とかほかの人とのコミュニケーションの中で、「すみません、さっきの日本語ってどういう意味ですか」と聞く勇気が、出せるよう

になりました。

ここで一つ皆さんに申し上げたいことがあります。例えば日本語の受け答えが大変流暢で、普段問題なく日本語をしゃべっている外国籍社員の方であっても、実は100パーセントその場で言葉の意味が分かっているというわけではないということです。ですので、特に仕事においては、できるだけ簡単な日本語を使っていただけると大変助かります。一度伝えた後も、しつこくてもよいので、もう一回確認のために、さっきの意味本当に分かりますかと聞いていただけると、こちら外国籍社員としても、「私、例えばここが分からないんです」というコミュニケーションができるのではないかと思います。

言葉とも関係しますけれども、仕事の進め方においても、お互い分かっているような分かっていないような、そういうことがたくさんあると思っていて、仕事においても曖昧なままにせず、お互いにミスコミュニケーションが起きないようにすることを、自分も最近だんだん意識し始めました。例えば、「お互いこれぐらいは言わなくても分かってくれるでしょ」という暗黙の了解があるかもしれないのですが、仕事の場においては、そういう前提条件とかを捨てていただいて、ゼロからきちんと伝えていただければ、とてもありがたいと思います。

そして、2つ目の壁は、キャリアの考え方の違いです。こちら先ほど、お二人の先生からの話にもありましたが、日本では終身雇用という言葉があります。一方、私が知っている母国中国での就職事情を申し上げますと、入社時の労働契約は、通常数年間という期限があります。その都度に、労働条件の交渉や契約を更新するというのが一般的です。このように、終身雇用という考え方がないので、転職に関して抵抗感がなくて、逆に、キャリアアップの一つとして積極的に捉えている人が、自分の周りでもすごく多いです。

自分の周りの友人ですけれども、就職して最初の2〜3年間で、早い成長スピードを求める人がものすごく多いです。特に中国ではなくてあえて海外で働きたいと思う人が、おそらくより一層その思いが強いのではないかと思います。例えば、数年間働いた後に違う分野の経験を積むために転職したり、もしくはエンジニアでありながら経営のことを学びたくて、アメリカでMBAに留学したりとか、そういうケースがたくさんあります。もちろん、日本企業の中でも社員の意思を尊重して、社内異動とか留学の支援制度とかありますが、より多くの企業がこのようにフレキシブルにキャリアを築いていける環境を用意していただければ、外国籍社員にとっても働きやすくなると思います。

今申し上げました私が直面した二つの壁ですけれども、おそらく多くの外国籍社員にとっても共通している課題になっているのかなと思います。ですので、外国籍社員を採用する場合、特に採用面接の段階ですけれども、お互いの期待及びこれから会社に入って起こり得る課題などを、面接の時にきちんと伝えることがとても重要かと思います。外国籍社員にとっても、事前に直面するであろう課題を知る上で、これから自分がどういうふうに職場で活躍できるのかイメージしやすくなるかと思います。

例えば、ずっと同じ会社で働くことを前提にして、長い時間をかけて社員を育成するというのが、一般的な日本企業のやり方かと思いますけれども、外国人を採用する際には、外国人社員がスピードの感あるキャリアの構築を考えているということを、意識していただいたほうがよいのではない

いかと思います。

それと同時に、私もその一員ですが、外国籍社員の方々は言葉とか考え方の違いによって直面するであろう業務の困難さも、あらかじめ入社の際に意識する必要があると思います。採用した後も、直属の上司とのコミュニケーションや定期的な面談などを通じて、お互いの思いを共有することが、ものすごくこれからの仕事の、お互いよりいいアウトプットを出すには、有意義ではないかと思います。

先ほど申し上げました言葉や考え方の違いもありますが、特に入社当初は、お互いの考えを伝えて理解するのに、外国籍社員は一般の日本人社員よりも時間と努力が必要になるかと思います。ただし、これは、外国籍社員の受け入れだけではなくて、これからより多様な文化や考え方を持つ社会の形成にも必要なことかと思しますので、ぜひ今日この場で、皆さんと一緒に議論できればと思います。どうもありがとうございました。

**北浦** 愈さんから、コミュニケーションとキャリアという二つのキーワードを出していただきました。どちらも、住み心地の一つのキーワードなんだろうと思います。短期的には、やはり日々にはコミュニケーション。だけど、長く住むためにはやっぱりキャリア。ここのところだろうと思いますが、それでは田丸さんどうでしょう。お二方の話を聞きながら、もうすでに大勢の、あるいは外資系の企業として、そういったところはもう当たり前になっているのかも含めて、お話ししたいと思っています。

**田丸** 日本マイクロソフト田丸でございます。よろしくお願いいたします。

グローバルにソフトウェア、クラウドサービスを提供している企業に勤める一人として、ここでお話をさせていただいています。まず、私のバックグラウンドを少しご紹介させていただければと思います。

現在は、日本マイクロソフトという、マイクロソフトの日本法人で仕事をしておりますが、私自身は米国本社で仕事を始め、長く本社で開発の仕事をしていました。メールサーバーをはじめとする様々なサーバー関係の製品開発のリードであったり、アーキテクトであったりと様々な立場で、仕事をしてきました。

私がマイクロソフトに就職、これは転職なのですが、入社し日本に異動してくるまでの期間ですが、私のチームにアメリカ人、米国籍のチームメンバーが、平均して一人いるかいないかといった構成でした。一方で、他のチームメンバーは、ヨーロッパから来ている方々であったり南米であったり、様々な国から来ているエンジニアで構成されておりました。当然、メンバーの母国語は必ずしも英語ではありません。ただし、本社、職場がアメリカにあるということで、共通語は英語でした。メンバーの皆さんとは英語でコミュニケーションするという環境の中で仕事してきております。

ゆえに、本社の中においては人事を含む様々な制度が、必ずしも米国出身ではないことを前提



に、制度設計がされているというのが、私が入社した当時のマイクロソフトの状況です。

その後日本に異動してきました。これには一つ大きな個人的な理由がありました。もしかしたら、海外からいらして日本で働く方がいろいろ悩む、考えるところの理由に、少し重なる部分があるのではないかと思うのですが、私は米国で仕事をしている時

には、家族と一緒にいました。何年かして私の妻が、仕事の関係で日本に帰るということを希望したのです。私の妻の考え方として、異なる国で別々に離れて生活をするということが、価値観としてないと言いますか、そういう考えを持っている方です。私は二つの選択を迫られました。一つは、「離婚してあなただけアメリカに残るか」と、「一緒に日本に帰るのか」ということで、一緒に帰りました。

幸いなことに、当時私が所属をしていた部門の責任者が、日本に私のポジションを作ってくれまして。日本に異動して、その後もしばらく、立場的には日本の開発、台湾・韓国・中国のあるサーバー製品の開発全体を見るという立場で仕事しておりました。

このような背景から、日本帰国後も、多くの場合は日本人以外のメンバーと仕事をするという環境で仕事をしてきております。その後、今は日本マイクロソフト株式会社という会社で、開発ではない仕事をしているのですが、日本に帰ってきて非常に戸惑ったことが一つあります。

私は日本人ですし、日本語も話します。ただ、実は純粋な日本企業で働いた経験が一度もないのです。そのため、日本企業で前提とされるような、ある意味日本人の社会人としての常識が当時あまりなかったのだと思います。日本人のくせにというような、よくそういうことは言われました。おそらく、私が日本国籍ではなくて見た目も違うと、多分言われなかったのではないかという経験も色々ありました。

日本マイクロソフト、日本法人なのですが、その当時は社員のほとんどが日本人でした。月日とともに日本マイクロソフトも大きく変わり、社内制度のほとんどがグローバル共通となり、日本法人においても外国籍の方がかなりの割合を占めるようになりました。特に開発チームにおいては、半数近くがおそらく外国籍の方々だと思います。そうしますと、やはり日本企業が抱える課題と同じ課題に直面をいたします。文化であったり、働き方の違いであったり。

マイクロソフトは、「Empower every person and every organization on the planet to achieve more.」というビジョンを掲げておりますが、これは、ITの力でいかに人々、組織をエンパワーできるのか、サポートできるのかというビジョンであります。このビジョンのもと、マイクロソフトが取り組んでいることの1つにフレキシブル・ワーク・スタイルというものがあり、会社として推進しています。この理由の一つとしては、やはり働き方というものが、国、文化などと非常に密接に関係にあるということです。弊社の人間も、家族を母国に残して日本に來ている者もいれば、家族構成含め非常に多様



です。マイクロソフトでは、基本的に何時から何時という勤務時間の定めは存在しておりません。働く時間も自由です。働き方も、基本的に成果をしっかりと出せば自由であるということです。

さまざまな国籍の方々と一緒に仕事をするということは、文化などにすぐ目がいきがちですが、働き方を含めて、いかにフレキシブルな制度を会社として持つのかというのが、重要な要素ではないかと思っています。やはり日本ですと、長時間働いていると「働いている」といいますか、そのように評価されがちではあります。時間ではなくてやはり何を達成したのか、何をしたのかという違う軸での評価制度というものが、グローバルに人材をアトラクトしていく上で、非常に重要なのではないかなと思います。私のほうからは以上です。

**北浦** ありがとうございました。マイクロソフト社は、本当にフレキシブルな働き方を実現している会社だと思います。そういった意味において、それがおそらく、日本人もそうなんだろうが、外国人の方々にとっても働きやすい職場だというお話があったわけですが、以上の 3 人の方のお話を聞いて、パクさんいかがでしょうか。パクさんはそれ以外にもいろいろな会社もご覧になっているし、今はどちらかというと、比較的進んだ考えを持ったところだと思うんですが。まだまだ遅れている会社もあると思うんですが、いかがでしょうか。

**パク** 皆さんこんにちは、パクです。よろしくお願いします。ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスのコンサルティングをさせていただいております。

自己紹介として、私は日本人のように日本語をしゃべれます。けれども、在日韓国人なので、日本では特別永住で、永住権を持って外国人登録証明書、Alien registration というものを持っております。日本で生まれて育ちましたが、アメリカで教育を受けて、少し韓国に住み、それからアメリカ企業の日本オフィスでアジア関係の仕事をしておりました。毎月のように香港・台湾・シンガポールと、アジアの出張が非常に多く、常にアジア人と接していました。会社はアメリカ系でしたので、欧米人も多かったです。そういう環境の中で働いておりました。



まず、外国人がなぜ必要でしょうか。日本は少子高齢化が進んでいて、もちろんそれは大きな理由の一つです。もう一つ、事例でお伝えしたいのは、うちの家族の友達で、在日韓国人がいます。私のように、協定永住で日本に住んでいる方なんですけど、1984 年に東大法学部を卒業しました。もちろん就職活動をたくさんしました。彼が卒業するまでに、内定をいくつぐらいもらったと思いますか。東大法学部卒の在日韓国人。答えは無し、ゼロなんです。なぜか。優秀でも日本人じゃないからです。今はもちろん、そういうことはないです。在日韓国人でも日本企業に入れるとは思いますが、昔はそうじゃなかった。

楽天が 2010 年に、僕たち日本の企業をやめた、グローバル企業になると言った時に、楽天はまず何を始めたかということ、採用を変えました。何と言って採用を始めたかということ、もう日本



人でなくていい、日本語もしゃべれなくていい、優秀な人材が欲しい。それが、白木先生が先ほど外国人留学生を採用する一番大きな理由というのが、この優秀な人材を採用するという、この 80 パーセントとありましたけど、本当にそういうことだと思います。

これだけ変化の激しい時代、もう量よりも質のほう重要になってきている。AI などロボットがどんどん賢くなり、人の仕事を取っているので、人材の質が一番大切。世界的に優秀な人材の争奪戦が起こり、属性関わらず誰でもいいから優秀な人が欲しいというところで、ダイバーシティが進んでいる大きな要因になっています。

でも、そもそもダイバーシティというのは、英語で難しいです。私はいつも、専門がダイバーシティやテレワークで、一般の人は分かってくれないんです。テレワークは電話営業か、と言われます。いつも言葉を理解していただくのに苦労するんですけれども、日本語でダイバーシティは多様性といえます。単なる相違点という意味です。最近では、特に多国籍企業は、ダイバーシティ&インクルージョン、とインクルージョンという言葉をややこしく使って推進していますけれども、インクルージョンもまた難しい。日本語では、受容です。受け入れて取り込むこと、ダイバーシティ&インクルージョンといえます。

組織でのダイバーシティの定義は、多様な人を生かす戦略だと言われています。何で必要かというと、やはりいろいろなメリットがありますが、大きな要因の一つは、もちろん優秀な人材の確保もあるんですけど、イノベーションや革新性。それは、異なる知識や経験、体験などいろいろなものが刺激し合った化学反応から生まれる可能性が高まると言われています。

数年前、アメリカのシリコンバレーでの研究者は、6 割が外国生まれでした。ベンチャー企業の創立者は、52%です。確かに、Google, Yahoo!, YouTube などの創立者のパートナーは外国生まれです。テスラモーターズの CEO も、外国生まれです。マイクロソフトさんも、今 CEO はインド系ですよ、アメリカでありながらも、アメリカ生まれではない人たちが活躍しているということがあります。

ただ、いいことだけではない。アメリカでマジョリティーは、日本人男性ではないんです。日本だから、日本人男性の方は、自分はマジョリティーだと思っていらっしゃるかもしれませんが、ダイバーシティの発祥の国アメリカのマジョリティーは、白人男性です。ですから、マクドナルドでさえも、従業員から店員さん全員が白人男性だったことがありました。今ではちょっと信じられないですけど。でもそれでは儲からないという話です。白人男性だけだと儲からない。なのでいろいろな人、韓国人、ワーキングマザー、インド人や日本人男性も優秀な人たちを雇ったんですけども、期待していた成果を出してくれなかったり、辞めていった人が増えた。

どうしてかと調べてみると、職場にインクルージョンがなかった。受け入れられていると思わず、マイノリティーの人たちは、疎外されたんです。例えば、ワークチームでは、1 つのチームで 10 人の白人男性がいて、私がそこに雇われていくんですけど、誰も口をきいてくれないとか、疎外されるんです。そうすると、私はとってもネガティブな気持ちになり、自己嫌悪に陥り、そういう状況の中でやる私のパフォーマンスは、高くなかったということです。会社に行くのが嫌になって辞めていくことが起こっていった。

一つ分かりやすいのは、スポーツで一番ダイバーシティが進んでいるのは、何かご存じですか。言われているのはサッカーです。国籍が分からないですよ、ヨーロッパのサッカーチームを見ていると。サッカーが、一番ダイバーシティが進んでいるのですけれども、同時に、ひどいハラスメントや対立が多い。いろいろな人が来て、何もしないでいると、軋轢、摩擦、対立、ハラスメントが非常に多くなってしまうということが起こるんです。



ですから、今多くの多国籍企業で進めているのは、単にいろいろな人たちを雇う制度や仕組みを整えるだけではなくて、同時に、どんな人でも、自分は尊重して受け入れられている、インクルージョンされていると思える職場、風土づくりに、力を入れています。

日本の今の段階というのは、ちょうど採用、評価、昇進などの制度づくりのファーストステップ。いろいろな人たちが来れば来るほど、軋轢、摩擦、職場に混乱が起こるので、多国籍企業のようにインクルージョン、マイノリティーの人たち、LGBT や外国人、シニアなど、誰が入っても、私はここで受け入れられている、尊重されていると思えるような風土づくりが、大切になってきています。

そしてダイバーシティマネジメントの実践が必要です。マネジャーがまずそういう意識、態度、行動をとること。また、一般の社員にとっても、同僚だったり後輩、先輩、マネジャーが、自分と違うタイプの人が増えてきているので、一般の社員も、日常的に自分と違う人を尊重する、受け入れる言動をとることが、必要になっているんです。

そういうところに今、先進的な企業は力を入れてきているというのと、そのために大切なのは、英語でいうアンコンシャス・バイアス、無意識の偏見です。

特に、日本で外国の人と話をすると、日本人はアジア人をちょっと見下しているというか、下に見るような態度をとる人がいる。私も感じる時があります。アジアでお友達とかアジア人と話しても、やっぱり日本人は、アジアで自分が一番偉いと思っている人が、特に年配の方は多いと思います。確かに、世界でもジャパン・アズ・ナンバーワンでしたし、少し前まではアジアで一番だったので。

だけど、それって無意識的に伝わってしまいます。自分はそうやっていないと思って、心の中で思っていると出てしまっ、それを私が感じる。韓国人はどうか、アジア人はとか、そういうような自分の偏見とか無意識的なところを意識するというのが、今非常に重要になってきている。ですから、特に多国籍企業でのダイバーシティマネジメントとか、トップの人たちにもそうですけど、このアンコンシャス・バイアスを認識して、それを乗り越える行動をとる研修が、今多くなっています。

私も偏見を持っています。人間だから、みんな持っている。だからこそ、意識してそうしないように、適切な態度と行動は何なのと考えて、そういう態度・行動をとること。これには、意識と努力が大切なので、いろいろな人たちを大勢雇ったら、無意識的に自然に社員たちがそういう行動をとっ

てくれるというのは、思わないほうがいいということです。

それから、これから外国人をたくさん雇ったり外国に行ったりとなると、異文化、いや、日置さんがおっしゃるように異文化ではなくて多文化ですね。多文化が大切になってきますけれども、やはりまずは自分が正しいと思ったことは正しくないとか、前提条件は、愈さんがおっしゃったようにゼロベースでスタートすることです。コミュニケーションで大切なのは、「私が言った」ではない。「私が伝えた」ではなく、「相手に伝わったか」なので、相手の立場に立ってコミュニケーションするということが非常に大切です、曖昧ではなく明確に話していくなどです。

日本人というの、どちらかというとアジアでは、外国人に「日本語をしゃべって」とか、「日本人に合わせて」というほうが大きい気がします。例えば、中国とかベトナムだと、日本企業では日本語をしゃべれる人を雇いませんか、そうでしょう。だから、日本の社員の人は、中国に行ってもオフィスの中は日本語なのです。だって、中国人は日本語をしゃべる中国人を探りますから。ですから、外国、特にアジアに行っても、どちらかというと「合わせて」と。そこでやっぱりローカルは、またこれも白木先生の調査で出ていましたよね、外国人、ローカルのことを分かってくれない、文化も分かってくれないというように。私は白木先生のいろいろな調査結果を見て感激しました。

だから、そうではなくて共存しておこうとか、日本人のほうから、そんなに上手になれないけれども現地の言葉を学ぶなどという努力を見せるだけで、現地の人というのは親近感を持ってきて、優しくなってきたりします。ぜひとも、日本の人が、ベトナム語でもタイ語でも中国語でも、少し学ぶ努力というのを見せていただければと思います。ありがとうございました。

**北浦** どうもありがとうございました。パクさんから、かなりダイバーシティの本質的なところのお話があったと思います。無意識の偏見というか、その議論もあったと思いますが、今回は外国人ということで、ほかの例えばダイバーシティとさまざまな問題の中では、この問題は非常に重要視されていますが。外国人の方でも国によって違うところがある、大事な点かもしれません。さまざまな国の方がこれからはいらっしゃるという意味において、そういった無意識の偏見ということの一つ大きな点です。



先ほどの日置さんのお話にもあった、まさにこれは私が言うのを忘れてしまったのですが、多文化か異文化という。これは、非常に今回のキーワードで、異なるという視点ではなくて多いという字で見る。それが、やっぱり一つ新しい地平を開くものではないかと思います。

4 人のお話を聞いて、みんなそれぞれ触発されたところもありました。さらに話を続けてまいりたいと思います。

日置さん、いかがでしょう。今の話を聞いていろいろあると思うんですが。日置さんに一つお聞きしたいのは、やはりみんな言っているのは、日本の企業の人事制度は変わらなければいけないということです。これは多分、日置さんの会社はかなり先進的に取り組まれていると思うんですけ



ども、日本人の社員がそこをうまくついていけるのかどうか。あるいは、さっき「壁」と愈さんがおっしゃいましたようなことを、日本人がうまく対応できるのか。そんなことも含めて、今ほどのご意見に対する日置さんのお考えをお聞かせください。

**日置** 私自分のバックグラウンドは人事なので、人事屋と言われています。ここにいる人たちは多分みんな人事屋が嫌いだろうと思います。人事というのは、特に日本では頑迷固陋(がんめいこうろう)、保守的、いろいろな言い方をされるんですが、人に接する素晴らしい仕事だと思っています。これも、いろいろな考え方があると思いますが、今北浦さんのおっしゃった制度の問題で考えるよりは、根っこにある人の問題、人がどう働けるかということだと思っています。



私自身が、まず海外に行って影響を受けて、一番視線が変わったのは、人事の仕事をする人こそ、人視点で働く人のことを考えるべきだということです。会社の立場ではなくて、人の視点で、いろいろな人がいるんだということを考えていこうという意味で。最後は宗教家みたいな悟りになったんですが、やっぱりこれが自分では今でも一番大事だと思います。ですから、アメリカ人もオーストラリア人、インドネシア人も、その人の立場になってみるというのが、多分皆さんのお話しになった一つの共通点にはなるのではないかと思います。

私はもし人事の制度を作るとすれば、基本は現地に任せればよいと思います。しかし、これだけは絶対に日本の本社で決めますよということだけを本社で決めればよいという考えです。いろいろな制度、仕組みを全社的に統一しようということではありません。そうすると、大事なことは、トップの人たちの報酬とか評価は、やっぱり本社で決めなくてはいけないと思いますから、それは決めましょう。あとは、基本的に現地に任せていくくらいになっていいと思います。

ただし、その中で、先ほど田丸さんがおっしゃった、私は評価の問題は、コマツでは在任中にやりきれませんでした。うちの会社で働くとき、どう頑張ったらより評価されるのかということを、はっきりさせるべきだと思います。これは特にトップの人たち、マネジャーの人たちについてそうすべきだと思います。コマツという会社だったら、こういうふうに行動してくれたらより評価するよということとは、はっきりさせるべきだと。つまり、そういうことをすると、その次にこういうことをしたら自分のキャリアも伸びるんだということになりますから、キャリアも見えてくるのではないかと思いますので、私は、肝の一つの部分は評価制度だと思います。

あとは、働く人をどう考えるのかということです。私どもは大きな機械を作って、労働組合もあつてという中では、人をやっぱりマスで見るような習慣が過去にありました。人をマスで見ると、人は働くものだという発想になると思うんですが、海外でその発想を覆されるのは、やっぱり時間で働いているわけではなくて、アウトプットで働いているよというのを見せられるわけです。工場で働いている人はちょっと違いますけども。だから、そういうことで見方が変わってくると。そういうのをベースに、人に対するあるいは人事に対する基本的な方針を決めた後は、私は人事に関わることは

現地に任せるべきと考えるようになりました。

こういう外国人の方を愈さんのように預かった場合には、やっぱり反省するとすれば、特別プログラムはやっぱりあっていいのかもしれませんが。入り口の採用ではやっているんです。面接に時間をかけています。ですが、昇進などを特別に考えることは、多分なかなか難しい部分があるんですけれども。メンターを付けるとか、1年に1度帰国のための費用を認めてあげるなど。駐在員は認められているわけですから。そういうスペシャルなプログラムを作るとか、場合によったら、ちょっと言い過ぎかもしれませんが、入社時に支度金を出すことだって考えられます。多分日本人の人たちは、そういう意味では外国の人なんだからと許容してくれるでしょう。

そういう制度をつくる時にも、これを決めて例外が出てはいけなくて、例外が出て当たり前だとか、人に合わせて制度を作るといような視点が、多分海外の人を受け入れる時により必要になっていくだろうと思います。日本人を相手にしている私たちの制度は、例外があっては困るというパラダイムがあります。それは、やっぱり改めなければいけないと思います。

**北浦** ありがとうございます。日本の企業としては、今、日置さんがおっしゃったようなのはどこの企業でも課題になっているわけで、その当たり前のことを進める中に、だんだんと外国人の方の住み心地もよくなるだろうと考えてよろしいですか。ありがとうございます。

愈さん、そこで愈さんが先ほどおっしゃった中で、やはりキャリアのことで、スピード感あるキャリアというのをおっしゃっていましたね。これは、白木先生のお話の中でも、3年間で覚えてこないと帰っちゃうよという話があって。愈さんはもう3年を越えているんですが、大丈夫ですか。

**愈** キャリアに関してですね。確かに周りの方も、特に自分の大学の友人の場合ですと、3年間で会社を替えるべきというか、そういう考え方を持っている方がものすごく多くて、自分もソニーにいて、今4年ぐらいがたちましたけれども、まだまだソニーで働きたいと思います。

それはなぜかという、会社の中でも10年3経験といって、3年間でたちましたら、ちょっとほかの仕事をやるという機会を与えてくれています。せっかくグローバルな会社に入ったから、私もそういう機会を大切にして、外国人社員の場合、自分はそう思いますけれども、最初の2〜3年間はなかなか自分がこういうことをやりたいという実力というか100パーセント発揮できない部分も、自分にあると思っていて、そういう意味で、3年間ではなくてもっと長く働きたいと思います。

もう一つ、キャリアに関してですけれども、私も日本に来る前に終身雇用と聞いて、終身雇用って日本でどういことなのか、ずっと40年間同じ仕事をしているのかと思っていました。会社に入って周りの人に聞いてみたら、終身雇用というのが、ずっと同じ会社でずっと同じ仕事をやるのではなくて、日本、特に大手企業の場合は、例えば職種を転換したりとかジョブローテーションで、同じ



会社の中でですけれどもいろいろな選択肢がありまして、一つずつ自分の経験を積むという意味でした。

それを聞いて私も、例えば大学の友人の場合は、3年間で違う経験を求めて会社を替えるという方が多いですけれども、自分でもソニーという会社では、そういういろいろなところで、会社を替えるのではなくて、自分の仕事の内容を替えることで、いろいろなことにチャレンジできるのかなと思います。

**北浦** ありがとうございます。では、まだまだずっと続いて、終身雇用のほうにいかれるのかどうか分かりませんが、やはり、キャリアの展望が見えないと、長く勤めるというのはできない。そういうのを与えてくれる会社を、日本の企業は目指せるか。これも、今の課題になっていますので、そういった中でだんだん住み心地もよくなるだろうということですね。

田丸さん、どうですか。田丸さんは、今までのお話を聞かれて何かありましたら。マイヤーオーレさんの非常に印象的な言葉で、白いシャツではなくて、カラーシャツの人を迎えるという、その意味で言うと、実は田丸さんの会社というのは、服装が結構自由だったり、それ以外にフレキシビリティを非常に重視されていますね。そういったことをやっていく上での問題というのは、ないのかどうか。それは、外国人の方にとってはみんなウエルカムなのか、その辺を教えていただきたいと思います。

**田丸** なかなか難しい問題で、これは日本国内の問題だけではないと思うのです。先ほどバクさんのほうから、アンコンシャス・バイアスというのがキーワードでありました。これは国籍の問題とか人種の問題などに結び付けがちですが、これは、純粋な、日本人しかいないという企業の中に目を向けても、多分に考えなくてはいけない要素があると思います。

例えば、仕事をしている中で、同じグループの中に独身の方がいたり、年齢が違ったり、出身地であったり、ある人は介護という家庭の課題を抱えているとか。そういったいろいろな事前の情報が、一緒に仕事をしていく上でのその人との仕事の仕方に、何らかの形で無意識にバイアスを与えているケースというのが、多分にあると思います。

例えば、一緒に仕事をしている中で、この人はまだお子さんが小さいからということで、無意識に、もしくは親切のつもりで何か仕事の仕方、アサインするタスクを変えたりしているかもしれません。ただ、必ずしも小さいお子さんを抱えているからといって、ほかの人と違う仕事の仕方を望んでいるとは限らないわけです。自分の家庭の事情に関係なく、周りと同じように仕事をしたいと考えているかもしれない。そういった意味でバイアスを、無意識に自分の中で持っているのかいないのかということは、なかなか外からの指摘なり何かがないと気付かなかつたりするものです。

マイクロソフトの場合には、日本だけではなくてグローバルに、こういった人それぞれが持って



いる家庭の事情も含めた違いを認識して仕事しようということで、人事が積極的にトレーニングという形でグローバルに実施をしております。このような取り組みを通して、社員に対しての気付きを与えるということを行っています。

働き方と関係がなさそうであるが、関係があると私が考えるのが、言ってしまうと人事異動の問題と、給与またはレベルと、ポジションの問題だと思います。まず、日本ですと、定期的に3年とか4年で異動するということが多いと思います。マイクロソフトの場合は、定期的な人事異動というものが基本ございません。これは、国内での人事異動、または海外への人事異動も、基本的には本人が希望するかどうかです。例えば、私の場合は、日本に異動したいという希望で、日本に異動してきました。当然受け入れ先のインタビューなど改めてありますが、受け入れ先の部署もぜひ来てくださいということであれば、国内であろうが海外であろうが、異動は自由です。

もう一つ、給与とポジションの関係です。特にこれは研究開発に限ったことではなくて、例えば営業の方、マーケティングロールの方、それぞれのポジションにおいて、極めて優秀な方というのがいると思います。一方で、マネジメントは一切やりたくない。ただ、その分野のエキスパートとしては非常にレベルが高い。では、そういった本当に優れたエキスパートを、どのように会社の中で処遇していくのかということで。マイクロソフトの話ばかりで恐縮なんですけど、弊社の場合は上司よりも部下のほうがレベルが高くて給与が高いということがよくあります。これは、基本的にポジションが給与を説明するといいますか、理由付けするものではなくて、やはりその人の能力、スキル、経験といったものに対しての対価を払うということです。必ずしも、ポジションに対して対価を払っているわけではないという考えに基づいています。

優秀な人材を確保する、また優秀な人材を可能な限りつなぎ留めるということが、弊社においても非常に重要な課題であります。ゆえに、いかに能力を発揮していただきつつ、本人の働きやすい働き方で仕事していただくかが重要と考えています。加えて、人間関係においても安心して仕事できることが重要と考えています。例えば、仕事が辛くとも、人間関係が良好だと乗り越えていけるものです。また、その逆は難しい問題を引き起こします。やはり、人種・国籍などさまざまに異なる属性に関係なく、良好に仕事ができるということと、自分の能力を正當にしっかり評価されて、それが給与という形で自分の目に見えるということが、非常に重要なのではないかと思います。

**北浦** 今のお話も、いろいろ示唆に富んでいるんですけども。今のお話で、さっきの日置さんのところと通ずるんですけども、やっぱりちょっと異質だというのは人事異動。人事異動というものが、果たして外国人にとってはいいのか悪いのかという話です。

むしろ、専門家を育てていく意味だったら、異動がそんな頻繁に行われる、1年、2年で替わるなんてとんでもないということがあったと思います。やっぱり、日本の企業は育てるとか育成であって、人事異動は、ジョブローテーションは、教育手法のひとつでもあるだなんていうふうに位置付けたりする。だから、替えることが親心でやっているものが、そうは思われないということもあるのかなという感じがしました。ここは非常に重要な点かと思いました。

それでは、パクさん。パクさんいろいろご示唆に富んだ話をされましたが、インクルージョンの

話をされました。D&I でいけということで、&I のところを忘れるなということなんです。インクルージョンというのは難しいとさっきおっしゃったんですが、難しいけどどうやってやったらいいのだろうかという問題があると思います。

日本の企業においては、組織に受容させていく、その中に溶け込んでいく。下手すると、日本的な受容の仕方というのは、仲間意識にするんだったら、5 時になったらみんなで飲みに行くと。先ほどの品川区長さんがおっしゃったように、この辺りは良いお店がいっぱいありますから、そこで一杯やるのがインクルージョンだなんて、単純に考えてはいけないんだらうと思うんですが、そのところはでしょう。

**パク** まず基本は、相手がどう感じるかということ。相手が主役なので。コミュニケーションで一般的に私がやってほしくないことを、相手にやらないで、私がやってほしいことを相手にやるというのは、人間関係でとてもグッドですよ。これはゴールデンルールといいます。私がやってほしいことを相手にやって、私がやってほしくないことを相手にやらない、ゴールデンルール。

ダイバーシティに関しては、特にもう少し親密に仕事をする人に対しては、プラチナルールというのを使います。それは、相手がやってほしいことを相手にやって、相手がやってほしくないことをやらない。だから、私がいいなと思っても、例えば私がゴディバのチョコレートが大好きで、すごくよくやった社員にゴディバをあげる。でも、彼はチョコレート大嫌い。私は好きだから、「こんな高級なゴディバチョコレート、おいしい」とあげるけれど、彼にとってはいい迷惑ですよ。そういうのではなくて、何かアワードとか、よくやったと褒める褒め方に関しても、やっぱり相手はどういうことをやってくれたらうれしいのかを知ること。

ダイバーシティでは、特にマネジャーは、モチベーションマネジメントが大切です。仕事をしている意味というのが、一人ひとり、お金とかプロモーションではなくなってきていると。

一昔前までは、頑張ったら、お金ももっともらえるし、昇進するよという、みんな頑張って働いたではないですか。今の時代は、お給料が上がりなくても、もうこのレベルでいいですとか、男性も、昇進したくありませんとか、もっと子どもと一緒にいたい、プライベートが大事だから早く帰りたいという人も増えている。男性だから、長く働いて残業いっぱい入ってプロモーションしたらうれしいというのは、違いますよね。

一昔前と違って、私や独身女性が働く、または別の、隣のママともまた働く目的も違いますから。それを、一人ひとりやっぱり個別対応して面談で話し合って、引き出していくのです。

「あなたはこれをやったら、モチベーションが上がるでしょう」ではなく、田丸さんは、やっぱりワイフといたい。本当はイギリスのほうがいいポジションがあるのに、私が無理やりイギリスに送ろうとすると、彼はすごくアンハッピーになって、パフォーマンスにも影響してきますよね。彼の場合は、





ワイフと子どもたちと一緒に日本に帰るほうが、ベスト。ハッピーだし、ベストパフォーマンスが出るというように。

相手の要望やニーズがどうして分かるかというと、コミュニケーションです。ですから、ダイバーシティはコミュニケーションがとても大切になってきます。そういうところで、インクルージョンというのは、制度とか仕組みとかそういうのではなくて、人間関係の話です。

日置さんもおっしゃったように、ダイバーシティではやっぱり人間関係が一番大切です。だから、パフォーマンスも大切ですけど、パフォーマンスを出すためには、人権もちゃんと尊重して、その人を大切にして、リスペクトをすること。結局それが、パフォーマンスにつながるのです。ダイバーシティは、人権問題とビジネス問題を二つ対応できるという素晴らしい取り組みなので、皆さんぜひとも、これからも関心を持っていただければうれしいです。

**北浦** ありがとうございます。やはり、個人とか個性とかいうものを尊重するということが非常にキーワードで、これは確かに、コミュニケーションの時の基本なんだろうと思います。

一通り皆さん方からお話を聞きましたが、だんだん時間がなくなってきましたので、そろそろ、今までの話にも出ていたんですが、今後どうすべきかということをお聞きしたいと思います。今、日本の会社にこうさせるべきだ、あるいはなあってほしいといったようなご提言的なものも含めて、あるいはまた先ほど来 의견に触発されて、何か補足的にご意見をいただければと思います。日置さんのほうから、お願いします。

**日置** 多分私ではなくて、こちらの愈さんの方がいいんじゃないですか。それから、こちらに跳ね返ってくると思うんです。

**北浦** 質問する？(笑)

**日置** 愈さんが先ほど異動がどうこうと言いながら、ソニーさんが10年間で3つの経験をさせてくれた、ある意味で肯定的に伝えていましたね。日本の人たちも、多分会社に入って10年の間は、やっぱり3つぐらいの経験をするという異動が、どちらかというと一般的だと思うんです。人事異動というふうに言って、会社が勝手に動かしてしまうということよりも、自分のキャリアを育ててくれるんだと考えれば、プラスにもなると思います。ですから、ちょっとその辺を聞いてみたいですね。

もう一つだけコメントを加えると、自分で終身雇用制と言ったことはありません。あれは、アベグ



レンが「ライフタイム・エンプロイメント」と言って、これが日本に返ってきたんではないかと思うのですが、私は長期雇用だと言っています。だから、長く働いてくれよというメッセージは伝えます。長く働いてもらうためにはリテンションが大事なので、会社も頑張りますということなのです。

そこをコメントをした上で、やっぱり愈さんのほうから、人事異動の問題をちょっと聞きたいと。あまり私を責めないような。それから、私はチョコレートが嫌いですので、バレンタインデーは結構です(笑)。

**北浦** ではどうぞ、愈さん。今、玉が投げられましたが。

**愈** 先ほど日置さんや田丸さんの話の中では、人事異動という話が出てきましたけれども、私も、聞きながら、正直、なんでお二人が人事異動に関してあまりポジティブではない考え方をお持ちなのかと、聞きながら実は思っていました。

今、私は、「10年3経験」といった同じ会社において、ジョブローテーションを通じて、いろいろな経験、体験できることをすごくポジティブに捉えています。例えばジョブローテーションする時に、本人が希望するかどうかによって捉え方が大きく違ってくるかと思います。自分も、2年前にジョブローテーションを経験しましたが、毎年上司との面談の中で、今後どういう仕事をやりたいのかについて聞かれます。その場で自分が伝えたことが、数年たった後にジョブローテーションを通じて実現できたことをとてもうれしく思います。

そういう意味で、人事異動はとてもいいと思いますが、先ほどお二人の中で、人事異動に関して、特に外国籍社員に関して配慮すべきということに関しては、もしかしたらそういう地域を越えた異動とか、外国籍社員の場合は、例えばほかの国に異動したりするときは、確かにそういう配慮が必要かもしれないのですが、自分が希望している人事異動であれば、社員の一人としては、キャリアを築く上には大変いい施策かと思います。

**北浦** 日置さんどうですか、せっかく回答がきましたが。そういう社員がいらっしゃったらと。

**日置** そんなに人事は悪いことばかりしているのではない。勝手に異動しているのではなくて、上司が、例えば年に何回か、面談をして希望を聞くということですから、特に若い時代はキャリアを積んでほしいということです。今度はこの人を、同じ人事の仕事をするのでも、この工場から本社に行ってもらおうとか、教育をしているから採用に替わってもらおうとかということだと思います。ですから、私は、この時期をジョブローテーションというのは正しい言葉だと思います。

ただ、この議論をしている時に、やっぱり一人ひとりの将来を考えてのキャリアを考えれば、ジョブローテーションは正しくないのです。ジョブアサインメントなんです。ですから、そういう言葉で考えると、日本の、異動するという制度も、ただモビリティということではなくて、キャリアを育てるという視点で組み直せるのではないかと思います。

長い間働いてもらうためには、やっぱり動く人が出るんです。ところが、統計をとってみると、エ

場のほうで働いている人の異動は少ない。エンジニアで、ある特定の商品を開発している人も動きません。研究をしている人も動かない。どちらかというと、管理系の人とマーケティングの人が動くんです。

海外のコマツの場合には、日本人駐在員は行ったり来たり。でも任期を決めてそれを守るようにしています。しかし、必ずではなく、時々例外があるので、私は人事部の人間として恨まれていたのではないかなと思うんですけど。任期を守って異動してもらうことを通じて、そういう本人のキャリアをやっぱ育てていくということを考えるのは、実は海外の人だけではなくて、私たちと日本にいる人たちも同じです。ですから、それをどう平等にというか、差別しないでやるかということにいきつくのではないかと思います。

ちなみにコマツの場合には、送別会はただなんです。ですから、異動する時はみんなにご飯をごちそうになって次の任地へ行けるというルールが、内規ではないんですけど徹底しています。

**北浦** ありがとうございます。田丸さん、今までの話を聞かれてどうですか。マイクロソフト社は、どんどんやられていると。

**田丸** 一つおわびをしないといけないのは、私は日本企業で働いたことがないものですから、どういう形で定期的な人事異動がなされているのかというのを、よく理解せずに申し上げているところはあるかもしれません。ただ、一方で、やはり重要なのは上司と部下のコミュニケーションだと思います。マイクロソフトの中でもばらつきはあると思いますが、多くの場合、1週間もしくは2週間に1度、30分もしくは1時間の one-on-one という形での、上司とのコミュニケーションを必ず行っています。

その中では、当然仕事の話もありますし、個人的な悩みも含めての相談であったり、キャリアであったりと。やはり、上司と部下のコミュニケーションを通して、例えば本人が次はこういうチャレンジをしたいといった場合には、他部署のオープンポジションを含む議論を持ったり、様々なコミュニケーションを上司と部下の間で持つことにより、お互いを理解し、キャリアをガイドしていく形をとっています。

そういった意味では、異動があるかないかと言いますと、異動はあります。ただ、何がトリガーになっているのかといえば、上司と部下のコミュニケーションであり、本人の希望であったり環境であったりということが、大きなポイントになっているのかと思います。

**北浦** ありがとうございます。パクさんも、今まで3人の話を聞かれて、どうお考えになりますか。

**パク** 異動についてですか。私も日本の会社で働いたことがないのですが、どうやら日本の会社には辞令というのがあって、何日か前かに、次は北海道などと急に言われると。私は、あれを聞いてびっくりしました。

私はアメリカ系の会社にいましたが、異動に関しては、例えばどうしてもこの人は、台湾に行っ



たほうがいいとか、リロケーションはあります。でも最初に本人に、「台湾にこういうポジションがあって、あなたにぴったりだと思うけれどもどう？」という。最終的には私が決められるのです。田丸さんが決められるとか。愈さんもさっきおっしゃったのは、希望のある自分の好きな異動だったらいい、でも日本の場合関係ない。辞令は行けと。

日本の会社で働いたことがないから分からないのですが、外資系だと大体やっぱり、キャリアのステップアップには、ある程度のリロケーションは必要です。だけれども、私が今例えばベビーが小さくて、夫と別れ別れになる韓国の仕事は嫌だとか言ったら、それはパスしますけれども、次にまたほかのチャンスも来ます。日本の場合、それを断ったら次はないとか。すみません日置さんを責めているのではないですよ。ただ、私そういう話を聞いたということで、知らない私はびっくりしました。

ただ、やっぱりこれだけ日本人以外それはすごく悲しいリロケーションなのです。確かにリロケーションはキャリアアップには必要なんです。それはよくないというのではなく、やっぱりそれこそ果ての向こうの地球の反対ブラジルと、ベストのポジションがあると思います。だけど、あなたのキャリアのこれでは、こういうスキルが必要でときちっと説明して、やっぱり納得してもらって行くと、同じ行ってもらうのでも全然違うのかと思うのと、やはりどんどんグローバル。外国人が増えると、辞令というのがちょっと理解できないと思います。

**北浦** 分かりました。

**バク** だから、いい人がちょっと居着かないかもしれないですね。

**北浦** ありがとうございます。ちょっと異動の話に焦点を合わせてしまいましたが、辞令という日本の言葉がある。そこがやっぱり、外国の方から見ると極めて異質なところであり、受け入れにくいところでもある。住み心地の悪さをつくってしまうかもしれない。4人とも大体共通で、異動することは必要なんだけど、やっぱり個人の希望を尊重した企業であることが重要ということが、結論だったと思います。

議論がどんどん深まっていくんですが、時間もだんだんなくなってきました。今日は、スウィング事務局長さんあるいは白木先生、マイヤーオーレ先生から貴重なお話を聞いておりますので、ただ今のパネルの議論を聞いて、何か少しご意見とかご指摘があつたら、大変短い時間で恐縮ですが、2分～3分で恐縮ですが、いただければと思っております。では順番に、白木先生、マイヤーオーレ先生、もしありましたらスウィング事務局長さんも、ぜひお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

**白木** どうもありがとうございました。いろいろな活発な議論を伺いまして、大変勉強になりました。私は、伺いまして、一般的な議論としてハーズバーグという人の議論を思い浮かべました。ハーズバーグは世界的に有名なんですが、どういうモチベーションについて言ったかといいますと、モチ

ベーションは二つのファクターによって決まると述べています。

一つは、ハイジーン・ファクターズ。日本語では衛生要因と言っていますが、これが整わないと、モチベーションは無限大に下がるリスクを抱えますというのが、ハイジーン・ファクターズです。もう一つは、モチベーター・ファクターズ。これがそうとモチベーションが上がりますということです。



ハイジーン・ファクターにどんなのがあるかといいますと、方針が一致するかどうかです。企業の方針と自分の考え。先ほどのキャリアにも当てはめられると思うんです。自分がやりたいことと、企業の方向とが一致しているかどうか。それから労働環境、人間関係。あと細かなのがいろいろあるんですけれども、人間関係もやっぱりよくないと、モチベーションが無限大に下がるんです。コミュニケーションもきっちりしていないと、上司との関係がうまくいかない。これが、ハイジーン・ファクターで非常に重要なこと。ずっと皆さんおっしゃったと思いますが。

もう一つは、ホワイトカラーのモチベーションを直接上げるのは、仕事内容なんです。仕事内容とキャリアの展望。モチベーションを上げるには、やっぱりこういう普遍的に言われていることが、今日議論されているんです。それが再度確認されました。人間関係はものすごく重要で、これがないとアウトですが、同時に、それはモチベーションには直接効いてこないんだと。下げることには効くけど、上げることに効くのは仕事内容とかキャリア、それから能力開発です。だから、その辺を今、全て普遍的に議論されているという感じを受けました。以上です。

**北浦** 白木先生、どうもありがとうございました。では、マイヤーオーレ先生どうぞ。

**マイヤーオーレ** ありがとうございました。とても興味深い話し合いだったと思います。特に、皆さんが最初のところで外国人のインクルージョンということでお話をしていたのに、それがより一般的な人材管理だとかダイバーシティだとか、それからインクルージョンといったことに広がっていきます。これは、非常に重要な点だったと思います。私は柄シャツの話をしますが、多くの日本人の皆さんも、柄シャツを着ていらっしゃると思います。大切なことは、シャツを脱がないことだと思います。



いずれにしても、日本の企業が人材を管理しようとする時に、日本では人材獲得競争が繰り広げられています。ますます熾烈になっていくことでしょう。ですので、日本の企業は、単に外国人の雇用を増やすということだけではなく、より有能な日本人も雇用し、彼らの離職を防ぐということが非常に重要なのではないかと思います。多くの人々が転職についてのバリアを下げてくると思いますし、より良いチャンスが開けると思ってくるかもしれません。人口動態的に日本を見ても、そういった状況になり得ると思います。その辺り、勘案する必要があると思います。

**北浦** 先生、今日は私も白いシャツですが、明日からはカラーシャツを着ていこうにしたい

と思います。それでは、スウィング事務局長さん、今日は貴重な基調講演をいただきまして、それに触発されて今日の議論があるわけですが、ぜひ、何か感想なりありましたらお願いいたします。

**スウィング** ありがとうございます。最初に、こう申し上げておきたいと思っています。パネルの構成員を見ても分かるように、必要なことは多岐にわたっています。私たちがやろうと思っていることを成し遂げるためには、インクルーシブな職場をつくらなければいけない。そのためには、きちんとダイバーシティをマネジメントしていかなければなりません。



こういった話し合いには政府だけではなく社会全体の参加が必要です。民間からもたくさんの方が参加してくださっているのは、とてもいいことだと思います。これまでも、もっと民間セクターから学ぶべきだったのです。ですので、とても素晴らしいセミナーになったのではないかと思います。特に、大企業の方を民間からお招きになって、ディスカッションにも参加していただけたことは、とてもよかったと思います。

また、政府も協同していかなければいけないと思います。そして、省庁間アプローチをとっていくべきだと思います。というのも、省庁ごとにそれぞれのバイアスなり縄張り意識なりがあるからです。例えば、内務省などは、国境の警備や警察関係や、移民その他の人権の問題に関心があるでしょう。また、外務省などですと、対外関係の視点から見ると思います。労働省ということになりますと、雇用市場などにも問題意識が出てくると思います。

移住ということに関して、ステレオタイプも、脱却していかなければいけません。移民はフリーライダーと見られがちです。一方で、彼らは仕事をして税金も払っているわけです。そうした移民の貢献を理解してもらう取り組みが必要だと思います。インクルージョンというのは、とても大切な言葉だと思います。ダイバーシティと等しく重要な概念です。

それからまた、移住という言葉の意味も考えたいと思います。IOM もその言葉を使っていますが、移住というのは、A 地点から B 地点への移動ということを、以前は意味していました。ただ、今日は A 地点から B 地点、そして A 地点に戻って C 地点に行くなど、流れが複雑化しています。例えば、私の家族なども、4 つの大陸にまたがって暮らしています。妻はマレーシア人で、娘はアフガニスタンに駐在しています。息子は、南アフリカに 23 年間住んでいます。孫はニューヨークに暮らしています。ですので、いろいろな移住の形態が多々、幅広くあるわけです。人が一旦移動し、そしてまた別の行きたいところにいけるように、またスキルが必要とされるところに行き働けるようにしていく必要があると思います。

そのような社会ができつつあるとは思いますが、IOM の事務局長として申し上げておきたいのは、今回のワークショップが素晴らしいものであったと思うということです。お招きいただければ、また来たいと思います。8 年間連続で参りました。それまでに、日本に来る機会は全くなかったにもかかわらず、2008 年に事務局長に着任してからは、日本に 10 回ほど来させていただいております。今年もまた来ることができ、光栄でした。素晴らしいセミナーでした。本当にありがとうございました。

**北浦** 素晴らしいおまとめをいただきまして、ありがとうございました。

それでは、せっかく大勢の方がいらっしゃっていますので、会場からのご質問を受けたいと思います。ただ、大変時間が限られておりますので、お一人かお二人ぐらい。しかも、いろいろおっしゃりたいことは山ほどあると思うのですが、ご質問内容だけは簡潔な形でお願いできればと思っています。なお、もしこの方にお答えいただきたいという方がありましたら、その方をご指名いただきながらと思います。それでは、どなたかご質問の方いらっしゃいましたら。どうぞ。

**会場 1** ありがとうございます。最初にちょっと自己紹介したいと思います。ホセ・リアスと申します。コロンビア大使館の領事です。よろしくお願いします。本当に今、日本の文化は、移民の文化ではないでしょうか。それで、私の質問は、本当に日本の文化は、移民のことは準備できますか。本当に日本は、移民が欲しいですか。ほかの国は、例えばカナダの場合は移民の必要があって、特別な政策を作っています。でも、日本の場合はまだ作っていない。パネラーさんは何と思いますか。特別な日本の政策は必要がありますか。ありがとうございます。

**北浦** ありがとうございます。大変重要なご指摘のご意見だと思うのですが、本日のテーマがどちらかと言うと企業という社会に焦点を当てたものですので、あまり直接的にはお答えできないと思うのですが。もしパネラーの方でどなたか今の点について、個人的な意見をお持ちの方がいらっしゃったら。パクさんどうですか。

**パク** 政府がどうしようにするのか。カナダとかは本当に内閣が素晴らしいですね。今後のダイバーシティも期待したいです。私は娘がカナダで大学に行っていますので、常にウォッチしていますけれども。でもやはり、あまり今まで必要がなかった。やっぱりカナダも必要性に追われてあれぐらいダイバーシティになったと思います。そこまですぐに日本に必要性が出てくるかという、それはちょっと難しいのではないのでしょうか。



私は政策が全然分からないのですが、何らかの仕組みでそれを促進するということは、できると思います。ただ、何もしないとこのまま行くかなと。だから何らかの仕組みですね。それは政策の方があれですけれども、やはりそういうように意識的に仕組みづくりをしていく必要性はあると思います。カナダにはなかなか近づけないとは思いますが、一歩だけでも日本が近づいて。

ただ私は協定永住で日本に住んでいるんですけども、昔よりも実はどんどん住みやすくなっています。ちょっとだけいいですか。外国に行くと、私は今まで再入国が必要だったんですね。でも特別協定永住の人は、外国人登録証があればわざわざ再入国を何年おきに取りに行かなくてもよくなったというところで、外国人登録証も昔に比べてどんどん小さくなったり、更新期間がどんどん伸びて、多分皆さんは分からないと思いますが、私みたいに日本でずっと住んでいる外国人にとっても、前よりは、特に再入国はとても助かっているので、ありがとうございます。

**北浦** ありがとうございました。

**日置** 答えになるか分かりませんが、企業は、CSR, Cooperate Social Responsibility ということにかなり力を入れていますし、実は海外の社員も私たちコマツで働いている人たちが、同様にそういうことに対して関心を持ってきているわけです。日本の国は海外にビジネスを広げていって、成長してきたということもありますから、私は政治家ではありませんが、国としても同じ social だとすると world responsibility ということがあるかもしれません。



ですから、地球で仕事をする一方で、地球で私たちの国が何をしなければいけないのかということについては、確かに日本という国としてももう少し考えなくてはいけないのだという、私は個人的な意見を持っています。ただ一方で、一つの企業が、まず最初にそれをやるかということではないので、やはり国のレベルでその議論をしてもらった上で、それを受ける格好で、ここで議論していたように、海外から来た人と一緒に働けるかを考えるべきだと思います。

別な言い方をすると、日本人も外国人も生き生きと働けるかということを今話題にしています。今日は知的労働者の人たちの議論をしましたが、実は工場は知的ではないということではありませんけれども、現場で働いてもらう人、機械が壊れていたら直してもらう人、いろんな人がいるわけです。今基本的に、そういう人たちは、外国人ですとビザの関係とかがありまして、受け入れられないわけですね。あるいは外国人留学生の人は 28 時間しかアルバイトできないということがあります。そういうようなことをいろいろ考えて、もっと多くの人を受け入れられると、そういう中に移民の人たちの問題も入ってきて議論されればいいのかというふうに思います。

**北浦** ありがとうございました。今日は政府の立場でお答えするというようなメンバーになっておりませんので、そういうことでご了解いただきたいと思います。しかし、移住の前提としてやはりこういう働ける場、そのところに置いての良い環境を作っていくという、これが今日のテーマでありまして、そういうものを作る中において、徐々に環境が整うのだと思います。そんなことでご了解いただきたいと思います。他にもございましたら、もうひと方だけ。

**会場 2** パク・スックチャさんは在日の方だと思うんですけども、ニューカマーという分類で 10 歳まで韓国に住んで、22 年日本に住んでおりました。4 年間日本の公務員として働いたあと、外務省のプログラムで JPO として国際機関の法務部で勤務したんですけども。私が実際に働いた現場で感じたことで、日置さんに質問があるのですが。

私がもしこれからマネジャーなどのポジションになったときに学びたいなと思っているのが、例えば職員の中で一人産休を取るですとか、育休を取る人、時短を取る人が出たときに、その人ができない仕事を誰が負担するのかという問題がとても難しいのではないかと考えています。先ほど日本では例外はなるべく作らないと、みんな公平にという感覚がすごく強いので、そうなったときに、



人事部の方としてはマネジャーにどういうふうにすべきだとアドバイスされるのか。この辺が個人的には、日本がこれ以上多様な人が来ては困るという感覚の根本にあるのではないかと考えているので、ぜひよろしくお願いします。

**日置** やっぱ人事部にいくのではないかと考えたんです。私はもう卒業しましたが、私の認識では、赤ちゃんが生まれるので産休を取って、その人の仕事を誰かが代わるということは、私は日本の会社の中で比較的できているんだと思っています。昔々に比べれば、はるかに多くの人たちが産後に戻ってくるようになりました。

ですが、その次の問題は、戻ってきた人が満足できる仕事なのかということのほうが大きいと思います。ですから産休を取って、赤ちゃんを産んで育てるために会社を休むことに、私のまわりでは、あまり大きな問題ではないのです。そのあとに戻ってくるプログラムがどちらかと言えば画一的なので、戻ってきた人がフィットできるように、個々人のプログラムを作る必要があるのではないかとというのが、個人の意見です。

これは日本の制度を作る側は、パターンを作ってしまったて、このどれでやりますかと、4時間働きますか、それともフルタイムで働けますか、みたいなことを作るんですけども、その人が戻ってもらうときに、個々人がどういう仕事をするのがいいのかという、私流に言えば、より人の視点に立って考えてあげて、カムバックのところのプログラムの方が大事なのではないかと思う。そこに私は課題があるというふうに認識をしています。

**会場 2** ありがとうございます。もう1点だけよろしいですか。その産休を取った職員の代わりに、誰かが仕事をカバーするという感覚がとても日本的だなと、日本を出て知ったんですね。分からないですけども、もっと海外のほうが「あなたはお給料をもらっているんだから、この額の分の仕事をすべきだ」という感覚が強くて、例えば産休とか育休を取っている方が、日本よりも、もっと働いているのではないかなという感覚を覚えたんですけども。田丸さんはアメリカで仕事をされてどのように感じられましたか。

**田丸** うちの長女もアメリカで生まれているのですが、まず入院期間がすごく短いんですね。女性が出産をしてから仕事に復帰するまでの期間は、日本と比較すると非常に短いんですね。おそらくご指摘通りのところもあると思うのですが、産休なり出産後の給与と休暇などの時間、考え方には差があるのかなと思います。ただ、北米だけではなく、いろんな国を見ますと、日本が特別ということではなく、国それぞれに歴史的に持ってきた制度があると思うのです。私も仕事柄ヨーロッパを含めて様々な属性の同僚がグローバルにいて、一緒に仕事をしています。彼らとのコミュニケーションを通して話を聞くと、国ごとに制度が異なるということがわかります。



マイクロソフトはどうしているのかと言いますと、本社はアメリカにあるわけですが、アメリカの制

度をグローバルに適用するということではなくて、国々の制度をローカルで適用しているということ、日本マイクロソフトにおいても北米マイクロソフト本社の制度をそのまま適用しているのかというと、そうではありません。なので、日本だからということだけではなく、最近では国と国を跨ってグローバルに人が行き来しますので、そこをどうやって考えていくのかというのは、マイクロソフトにおいても一つのチャレンジになっていると思います。

**北浦** よろしいですか。非常によい質問をいただいたと思います。おそらく日本においてはそういったものは、むしろどんどん充実しなければいけないという議論がある中で、そういう受け止めがあるのだという、そのこのところというのは一つ大きなメッセージかなと思います。これから考えるときに、そのこのところの違いというものも、一つ論点かなと思います。

他にも皆さん方からご質問を受けたいのですが、大変申し訳ありません。時間の制約があるものですので、この辺でそろそろだんだん終了に近づけたいと思っております。最後になりますけれども、各パネラーの方々から少し、今後住みよい企業にするための何か提言のようなものがありましたら、ほんの一言で結構ですので、それぞれにご発言をいただければと思います。また日置さんというと怒られそうですが、いいですか。

**日置** 短くですね。今日、自分でも最近学んだ言葉がインクルージョンです。私はこういう言葉が英語であるのが嫌いなので、日本語で言えと言いたいところですけども、日本語で言えば、みんなが生き生きと働ける組織、職場みたいなことで理解をする、その中に not only Japanese ではなくて、外国人のみんながという意味なんですけれども、そういうことが大事なのだらうというふうに思います。

あとアガサ・クリスティーが名探偵エルキュール・ポワロに、Language maybe different but everywhere human nature is the same と語らせているんです。これはやっぱり正しいんですね。人間、違いがあるという、もちろん違いを理解する、リスペクトすることが大事ですけども、根っここの部分は同じです。今日この後、品川のその辺に飲みに行こうというふうに、外国人の方が多分言ってくれると思うので、そういう human nature is the same ということが大事だらうというふうに思います。

**北浦** ありがとうございます。それでは愈さん。

**愈** あまり提言らしいものが言えないんですけども、自分の感想から言うと、先ほど日置さんがおっしゃったとおり、国とかが違っててもみんなが人間で、「心」の部分が共通しているかと思います。そういう共通している部分をどういうふうに見出せるかという、私はコミュニケーションが一番大事だと思っています。コミュニケーションするときも、お互いそれぞれ文化が違って、前提条件とか背景、知識とかいろいろ違ってきますけれ



ども、お互いの立場に立って、本当にゼロというベースでコミュニケーションをすると、これからのより多様な文化の社会の形成にはよいのではないかと思います。

**北浦** ありがとうございます。田丸さん、お願いします。

**田丸** 日本人の多くの方が、おそらく区別することと、差別することと、理解すること、それぞれ日本語で様々な表現がありますが、かなり一緒になっているところがあるように思います。過剰に意識をするがゆえに、本来は言葉にすべきことを言葉にしなかったり、本当はもっとコミュニケーションするべきところを、いろいろな問題を過剰に心配するがゆえに黙ってしまうということが多くあるのかと思います。マイクロソフト社内においてもやはり同様のことはあります。

ですので、愈さんもおっしゃっていましたが、やはりコミュニケーションだと思うのです。例えば日本語を話せない人が同じ空間にいて、同じ会話の輪の中にいたら、なるべく全員が理解できる、例えば英語が共通に理解できる言葉であれば英語で会話する。理解できないかもしれないと思えば、たとえちょっとした会話であっても日本語をなるべく控えるとかですね。小さい配慮が誤解を減らし、人それぞれの属性を超えて円満なコミュニケーション、人間関係の形成を、可能にするのではないかと思います。

**北浦** ありがとうございます。パクさん、お願いします。

**パク** 小さい配慮って本当にそうで、田丸さんがおっしゃったように、外国人が大勢いるのに、つい日本語だけでしゃべって一人だけがぼつんというケースがあるじゃないですか。そこで田丸さんがおっしゃったように、みんなが分かる言葉、それが英語だったら英語という、そうするとみんながインクルードされますよね。インクルージョンを私がよく説明しているのは、全員参加というふうに言っているんですね。そのほうが分かりやすいですね。確かにインクルージョンは難しくて、すみません。

だから難しいことでなくて、私が尊重して受け入れられていると思えるような行動を、ちょっとでもいいから簡単なことでも始めてほしいんですね。例えば自分から声掛けをするとか、あいさつをする。あいさつも目を見てあいさつをするとか、ランチに誘うとか、今日の赤ちようちんですか、赤ちようちに誘うでもいいですけども、私もここで受け入れられている、尊重されているんだと思うような行動を取っていただければと思います。

今日はインクルージョンについて、皆さんにもいろいろお話ししましたので、少し意識と知識ができたと思います。ただ、意識と知識があっても、行動がない限り何も変わらないんです。ですから、最後に私のお願いは「just do it」です。皆さんの行動で、社会を変えていっていただければと思います。ありがとうございます。



**北浦** 各パネラーの方から、大変貴重なご提言をいただきました。それでは私の方で最後に一言だけ、まとめにはならないのですが、申し上げたいというふうに思います。

今日の話は本当に多岐に渡って、それこそ本当にダイバーシティであったわけですが、やはり一番ベースにあるのは中でも、お話が出ましたけれども、文化の見方としても異文化ではないんだよ、多文化だよという、同列の視点で見ていくということがベースにあったと思います。その上で、住みよい企業って一体何なのかという条件をいろいろと探ってきて、その中で出てきたキーワードがいくつかありました。コミュニケーションの問題、キャリアの問題、もしくはフレキシビリティを持った制度であることなどなど。インクルージョンもその大きなキーワードであったわけです。



特にコミュニケーションということにつきましては、日本の職場はどちらかと言うとみんなクラウドを作ってみんなその中で、日本人には日本人のクラウドがあってその中で話をするみたいな、そんな傾向があるわけですが、そののこのところをもっとオープンにやっていける。そのためにはパクさんがおっしゃっていましたが、ゴールドルールよりよりプラチナルールだと。

相手の個別の気持ちも大事にしながら、コミュニケーションをやっていく、つまり分かっているというふうに思い切らないで、一人一人、何がその人の本当の気持ちなのかというところを考える。そういうような個を大事にするという視点が大事なんだという、そんなご指摘だったのだと思います。

その意味で言いますと、日本の企業というのは大変集団主義であるというのが、一つの特徴になっています。そういった中に個を大事にするというのは、いま日本の企業どこでも言っていることなのですが、なかなかそこが難しい。そこをやらないと、なかなか住みよい企業にはなりにくいのかなというのが、一つあったのかなと思います。

それからキャリアの問題。これも重要なことでありました。そういった意味でいろいろご議論もあって、特に人事異動の問題などは、活発な議論をいただいたわけであります。しかし、そういうふうに考えますと、日本の企業はやっぱり人材育成が一つの大きな特徴と言って、どちらかと言うと育てるという感覚が非常に強かったのかなと。だけど、これからは育つ。育つのを支援するという、もっと個人の側に立ったような、いわゆる自律という思想ですが、そういったようなことが大事なんだろうと思います。そのことがやっぱり住みよさにつながるのかなと。

育てよう、育てようという親心が邪魔だとは言いませんけれども、かえってそれが障害になったり、受け止めにくいというようなことが言われる。先ほどの福利厚生の制度などもそうなんですね。そういったようなところを含めて、問題提起になったのかなというように思います。

そして、何よりも日本の制度は一律で考えることが多いわけですね。柔軟性を持った制度であることも重要な点です。そういった意味で言うと、田丸さんのところなどは本当に柔軟性を持ったところで、「いつでもどこでも働ける職場」というのが確かマイクロソフト社のキャッチフレーズですが、

それに加えて「誰でも」と付け加えると、今日の本当のメッセージになるのかなというふうに思いました。

愈さんからの指摘にあったコミュニケーション、キャリアの問題、これは現場の声、実際に働いている外国の方の声ということで、非常に重みもあったのではないかと思います。なかなかまとまりませんけれども、まとまらないのがダイバーシティと、こういうふうに考えていただきまして、お許しをいただきたいと思います。

いずれにしても、今日は本当にスウィング事務局長さん、あるいはマイヤーオーレ先生、あるいは白木先生の貴重なお話、それが触発剤になりまして、活発な議論ができたわけであります。加えて皆さま方、ご来場の方々にも、短い時間で限られた人数ではありましたが、貴重なご意見いただきました。パネラーの方にも感謝申し上げますが、何よりも会場の皆さま方にご協力いただいたことを感謝申し上げます。どうもありがとうございました。



## 外国人と企業のダイバーシティ経営 ～住み心地良いですか、日本企業～

チリの銅鉱山で活躍するコマツの300T大型ダンプトラック



2016年2月26日(金)  
コマツ 顧問 日置 政克

### コマツの概要（2014年度実績）

- 設立:1921年
- 連結売上高:1兆9,786億円
- 営業利益:2,420億円

- 連結子会社:177社
- 連結従業員数:46,417人

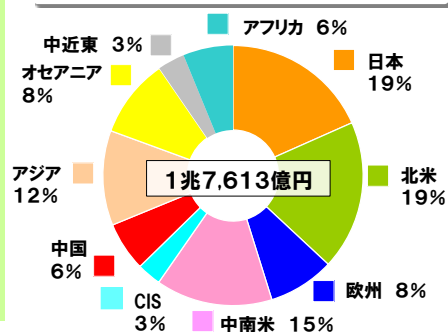
社員の約58%は外国人

◆ *not only Japanese but non-J  
から both non-J and J へ*

#### □ コマツのグローバル化

- ◆ 海外売上げ80%  
(伝統市場46:戦略市場54)  
日本に戻ることはない
- ◆ 日本と現地の2国間のグローバル化
  - ・ 現地の人の雇用と人材の育成
  - ・ 経営の現地化
  - ・ 無国籍にならない
- ◆ 青い目のマザー工場もある
- ◆ 価値観・心構え・行動基準としての  
コマツウェイの共有
- ・ “日本”流 ⇒ “コマツ”流

建設機械・車両事業の地域別売上高構成



## 外国人と企業のダイバーシティ経営

- “住み心地よい日本企業” > “働きやすい日本企業”  
⇒ 日本で働く外国人のココロをより考えてみよう
- 世界中で働く社員の持つ価値観、慣習、言語の多様性(ダイバーシティ)はコマツ(日本の会社)にとって競争力の重要なベースである
- 外国人社員に「ウチの会社」/「働き(続け)たい会社」、「居甲斐のある会社」と感じてもらうために
- 日本人は、日本と海外をあえて区別することが多い
  - ・ 国際化⇒ボーダーレス⇒グローバルカンパニー(当初“地球企業”)
  - ・ ガイジン、異文化、グローバル人材、外国語のコミュニケーション/語学・
  - ・ グローバル化をせざるを得ない/余儀なくされた ト短調?

この問題を少子高齢化、労働力不足対応として「外国人労働者を受け入れざるを得ない」と捉えるのではなく、前向きな問題として考えたい

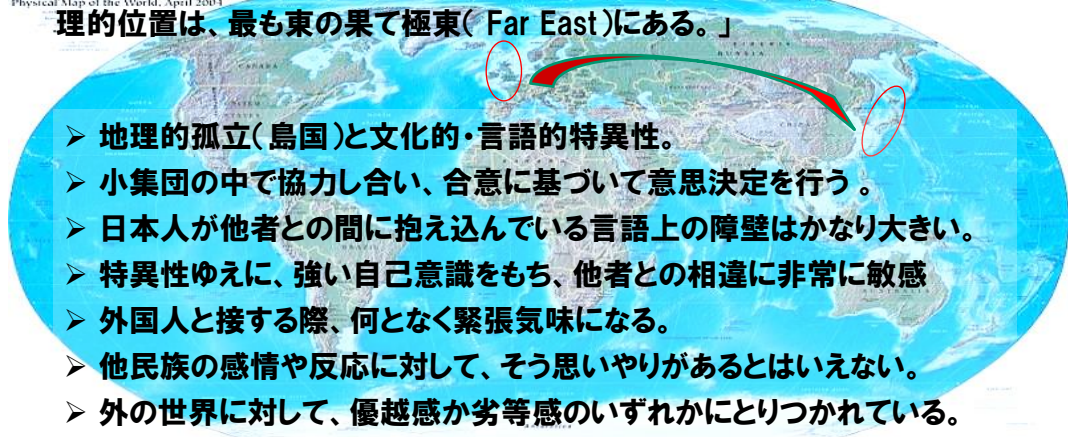
- ・ グローバルチームワーク=情報の共有+インボルブメント+・・・
- ・ 信頼、尊重(リスペクト)
- ・ 最近はインクルージョンということも言われている

## 日本で働く外国人社員からの声

- 「ここが変だゾ、日本の会社！」
  - ・ 経営陣は日本人だけ、本社に外国人も少ない  
⇒ そりゃー、仕方がないよ、日本に本社があるのだから
  - ・ 戦略決定にグローバルな考え方が反映されにくい  
⇒ ホントにそうかなあ、それなりに聞いてると思うけどなあ
  - ・ 異文化吸収できる社風ができていない。  
⇒ 異文化なの? 多文化じゃないの? 社風って?
  - ・ 人のグローバルローテーションも不十分  
⇒ プロ人材として育つには、キャリアパスは大事だね
- 提言
  - ・ グローバルな**適材適所**人事 (job assignment > job rotation)
  - ・ グローバルな採用・育成(研究開発)
  - ・ グローバルな**人事評価**制度
  - ・ **ダイバーシティこそが強み**と明言できる社風づくり

## 世界地図からみた日本

◆ 英吉利で1985年この地図を見てはじめて分かった：「世界における日本の地理的位置は、最も東の果て極東( Far East)にある。」



- 地理的孤立(島国)と文化的・言語的特異性。
  - 小集団の中で協力し合い、合意に基づいて意思決定を行う。
  - 日本人が他者との間に抱え込んでいる言語上の障壁はかなり大きい。
  - 特異性ゆえに、強い自己意識をもち、他者との相違に非常に敏感
  - 外国人と接する際、何となく緊張気味になる。
  - 他民族の感情や反応に対して、そう思いやりがあるとはいえない。
  - 外の世界に対して、優越感か劣等感のいずれかにとりつかれている。
- ✓ もともと、国際関係・コミュニケーションにおいて大きなハンディーあり。“ガイジン”は苦手だった。
- ✓ 地理的に孤立した状態にあり、世界貿易の交通路からはずれていた。

*Edwin O. Reischauer "JAPAN The story of Nation" 4th edition*

「でも、日本人はひとたび友達になると、その関係をととても大事にする。そして、他人を思いやるココロを持っている：“Japanese Hospitality”」



## 閉会の辞

外務省領事局長 能化正樹

皆さん、長時間ありがとうございました。

パネラーの方々、それから参加された方、心より感謝申し上げたいと思います。



お陰様で非常有意義な会合となり多くを学ばせていただきました。最初に武藤副大臣、また、濱野区長から、お話がありましたけれども、少子高齢化の文脈で、女性、高齢者と並んで、外国人材をどう捉えるかという観点から出発しました。その後、スウィングIOM事務局長から、人の移動について 3 つの非常に重要で興味深い指摘をいただきました。人の移動は避けられないということ、必要であること、そして望ましいということの3点を御指摘いただいた訳ですが、この望ましいということは、日置さんが、奇しくもその後、前向きに外国人の人材の問題を捉えていきたいという形でおっしゃっていただいたことと一致していたと思います。そして、スウィング事務局長が、そういった優秀な外国人材をどうやって獲得するのかについて、正にグローバルな競争が行われていると指摘された点も大事であったと思います。

こうした示唆に富んだ発言にてキックオフいただいたのに続き、白木先生、マイヤーオーレ先生、それから様々な現場の声を承知しておられるパネリストの方々から、非常に知性に富み、かつ、ユーモアを交えたお話をいただきました。ちなみに、今日は私は色シャツを着ておりますので、マイヤーオーレ先生の指摘の中では外国人の中に入ってしまうかもしれません。

外務省も日本人の国家公務員から成っている組織ではありますが、霞ヶ関の中では一番グローバルでありまして、全世界合計200以上の大使館と総領事館を持っています、5000人以上の、そして100以上の国籍の方々と一緒に働いています。また、私自身が国際機関の理事も経験致しましたので、たくさんの国籍の方が、一緒にのところで働いていく、その住み心地という切り口に関心を持ってうかがい、そしてまた、みなさんの発言に共感を持ったところでございます。

その中でも、特に印象に残りましたのは、ユーチンさんが、キャリアとコミュニケーションという形で、実際に働いた立場から感じられたことを表現されましたけれども、それはやはり必ずついて回る重要な問題だというふうに実感した次第でございます。やはり組織というのは優秀な人材を必要としていて、これは実は外国人の問題だけではないと思います。これは白木先生が最初に指摘されましたけれども、結局、グローバルな人材に伴う本質的な問題というよりは、組織と人との関係についての基本的な問題であって、外国人材の場合には多少複雑になるかもしれないが、本質は同じであるということ。その通りではないかと思います。また、グローバルな人材を日本がどう活用していけるかについては、いろいろな知恵を絞っていかなくてははいけない、特に、人材の獲得

のための国際競争が一層厳しくなっているので尚更であると改めて感じた次第です。

日本の移民政策についてのご質問がありました。そこは正に様々な指摘が行われているところではありますが、2015 年の「日本再興戦略改定版」では、特定分野での一定レベルの外国人の受入れについては積極的な姿勢を示しています、一方で、少子高齢化を踏まえた、中長期的な外国人の受入れに関しては、総合的且つ具体的な検討を進める、このため移民施策と誤解されないような仕組みや国民の合意形成のあり方など、必要な検討を進めていくというのが現状でございます。しかし、問題意識は様々なところに出てきており、今回のような意見交換もその一つになってくれればと思う次第でございますけれども、より良い外国人の受入れについての考え方、政策が出てくることを期待してやまないものでございます。

このワークショップは合計12回目ということになるわけで、その過程で私たちも色々なことを学んでまいりました。今回、「外国人と企業のダイバーシティ経営～住み心地よいですか、ニッポンの企業」という従来の切り口とは少し変わった視点からの問題設定でございましたけれども、非常に学ぶ点、多々ございました。今回の議論をまた色んな形で活かさせていただいて、来年度以降の私どもの政策にも出来るだけ反映してまいりたいと思います。

共催者の国際移住機関、品川区、それから後援の一般財団法人自治体国際化協会、そして最後まで辛抱強く参加して下さった皆様に心より御礼申し上げます。

# IV 統計資料

Statistical Data





# 目 次

## ○在留外国人数

- ・在留外国人数の推移（表 1，図 1）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- ・【国籍別】在留外国人数の推移（表 2，図 2）・・・・・・・・・・・・ 1
- ・【在留資格別】在留外国人数の推移（表 3，図 3）・・・・・・・・・・ 2
- ・【国籍別（平成 27 年 6 月末）】在留外国人数（表 4，図 4）・・・・・・ 2

## ○留学生からの就職目的への在留資格変更許可人員

- ・留学生からの就職目的への在留資格変更許可人員（表 5，図 5）・・・・・・ 3
- ・【国籍・地域別】在留資格変更許可（就労資格）人員の推移（表 6，図 6）・・・・ 3

## ○日本企業等への就職を目的とした「技術」，「人文知識・国際業務」の在留資格認定証明書交付状況

- ・日本企業等への就職を目的とした「技術」，「人文知識・国際業務」の在留資格認定証明書交付数（表 7，図 7）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- ・【国籍・地域別（平成 26 年）】在留資格認定証明書「技術」，「人文知識・国際業務」交付数（表 8，図 8）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

## 概 要

● 在留外国人数は，平成 2 年に初めて 100 万人を突破。その後，年々増加傾向にあったが，リーマンショックの影響などから平成 20 年の約 222 万人をピークに減少傾向に転じ，その後も東日本大震災の影響などから毎年約 3～5 万人減少。しかし，平成 25 年に再び増加に転じ，平成 27 年 6 月末時点では，前年末に比べ 5 万 5,386 人増加。

● 国籍別在留外国人の推移を見ると，平成元年時点では，韓国・朝鮮が一番多く，次いで中国，フィリピン，ブラジルの順であったが，平成 2 年の入管法改正以降，中国及びブラジルの在留外国人が急増。他方，韓国・朝鮮は年々減少傾向にあり，平成 19 年には，中国が韓国・朝鮮を抜き，国籍別で最多となった。

平成 27 年 6 月末現在では，①中国（約 69 万人），②韓国・朝鮮（約 51 万人），③フィリピン（約 21 万人），④ブラジル（約 18 万人），⑤ベトナム（約 9 万人），⑥米国（約 5 万人），⑦ペルー（約 5 万人）の順。

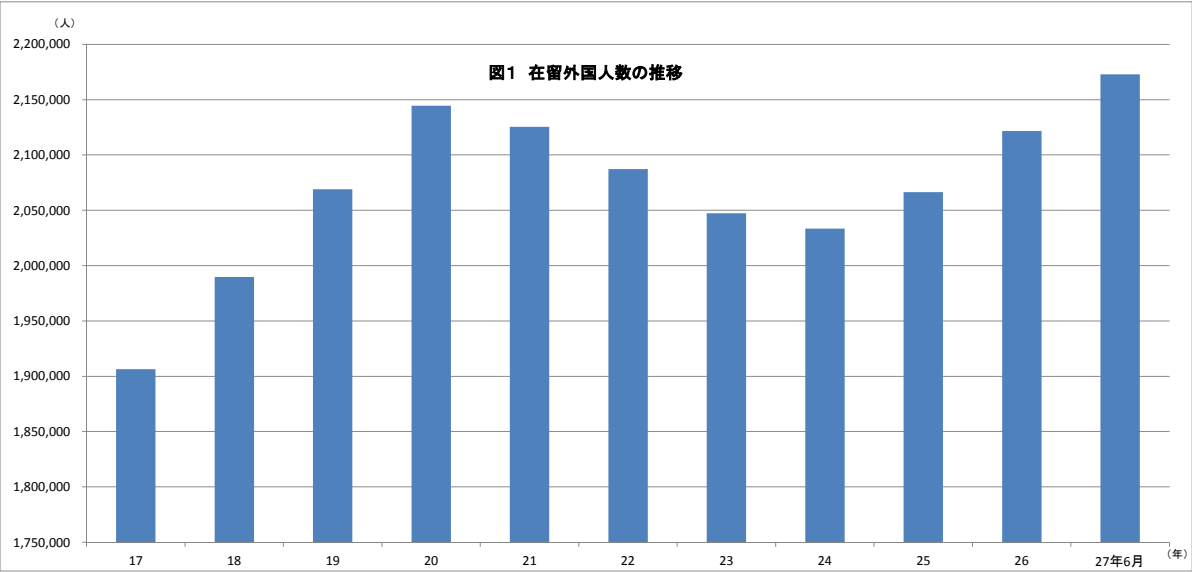
● 過去 10 年間の留学生からの就職目的の在留資格変更許可人員は，平成 17 年以降，年々増加していたが，平成 20 年の約 11,000 人をピークに一旦減少に転じた。しかし，平成 23 年から再び増加に転じ，平成 26 年は約 13,000 人と過去最高となっている。

● 過去 10 年間の日本企業等への就職を目的とした「技術」及び「人文知識・国際業務」の在留資格認定証明書交付数は，平成 19 年に約 22,800 件に達したが，その後，平成 21 年には約 8,900 件まで減少した。しかし，その後は年々増加し，平成 26 年は約 18,000 件まで回復した。なお，平成 27 年 4 月より，これらの在留資格は「技術・人文知識・国際業務」に一本化されている。



表 1 在留外国人数の推移

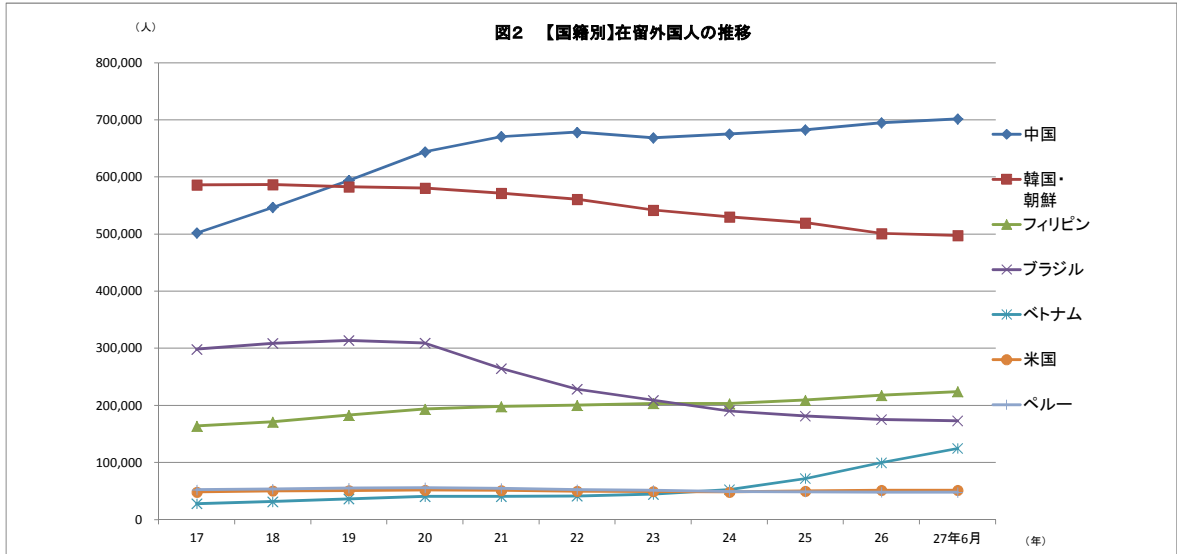
年	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27年6月
人数	1,906,689	1,989,864	2,069,065	2,144,682	2,125,571	2,087,261	2,047,349	2,033,656	2,066,445	2,121,831	2,172,892



(注) 1 「在留外国人数」は、各年12月末現在(平成27年は6月末現在)の統計である。  
2 平成23年までは外国人登録者数のうち中長期在留者に該当し得る在留資格をもって在留する者及び特別永住者、平成24年以降は中長期在留者及び特別永住者の数である。  
出典:法務省在留外国人統計

表 2 【国籍別】在留外国人数の推移

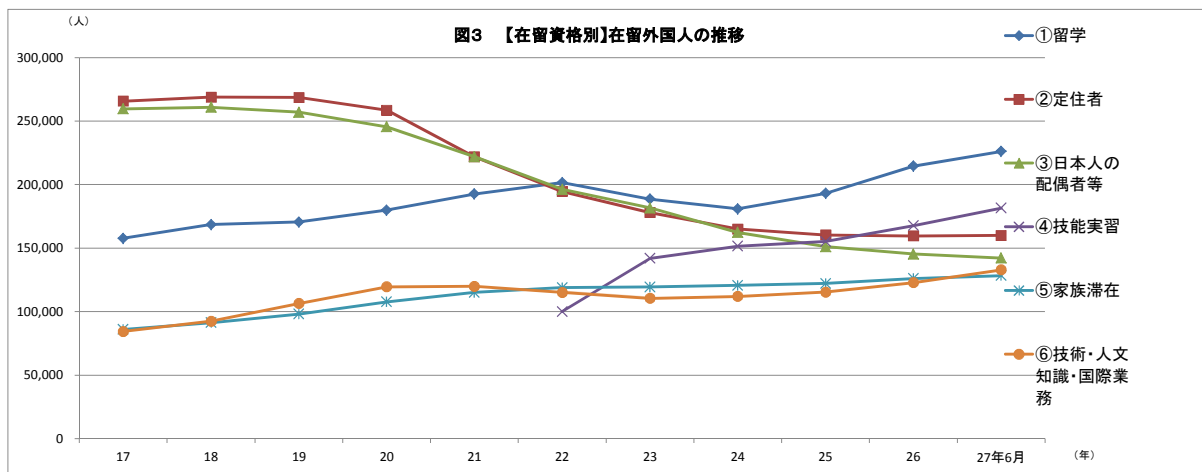
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27年6月
中国	501,960	546,752	593,993	644,265	670,683	678,391	668,644	675,370	682,402	694,974	701,612
韓国・朝鮮	586,400	586,782	582,754	580,760	571,598	560,799	542,182	530,048	519,740	501,230	497,707
フィリピン	163,890	171,091	182,910	193,426	197,971	200,208	203,294	202,985	209,183	217,585	224,048
ブラジル	298,382	308,703	313,771	309,448	264,649	228,702	209,265	190,609	181,317	175,410	173,038
ベトナム	27,990	31,527	36,131	40,524	40,493	41,354	44,444	52,367	72,256	99,865	124,820
米国	48,376	50,281	50,858	51,704	51,235	49,821	49,119	48,361	49,981	51,256	51,523
ペルー	52,217	53,655	55,487	56,050	54,607	52,385	51,471	49,255	48,598	47,978	47,800



(注) 1 「在留外国人数」は、各年12月末現在(平成27年は6月末現在)の統計である。  
2 平成23年までは外国人登録者数のうち中長期在留者に該当し得る在留資格をもって在留する者及び特別永住者、平成24年以降は中長期在留者及び特別永住者の数である。  
3 中国には台湾を含む。  
出典:法務省在留外国人統計

表3 【在留資格別】在留外国人数の推移

	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27年6月
永住者	801,713	837,521	869,986	912,361	943,037	964,195	987,525	1,005,865	1,028,536	1,035,428	1,042,793
一般永住者	349,804	394,477	439,757	492,056	533,472	565,089	598,440	624,501	655,315	677,019	688,502
特別永住者	451,909	443,044	430,229	420,305	409,565	399,106	389,085	381,364	373,221	358,409	354,291
非永住者	1,104,976	1,152,343	1,199,079	1,232,321	1,182,534	1,123,066	1,059,824	1,027,791	1,037,909	1,086,403	1,130,099
①留学	157,715	168,510	170,590	179,827	192,668	201,511	188,605	180,919	193,073	214,525	226,131
②定住者	265,639	268,836	268,604	258,498	221,771	194,602	177,983	165,001	160,391	159,596	159,937
③日本人の配偶者等	259,656	260,955	256,980	245,497	221,923	196,248	181,617	162,332	151,156	145,312	142,199
④技能実習						100,008	141,994	151,477	155,206	167,626	181,436
⑤家族滞在	86,055	91,344	98,167	107,641	115,081	118,865	119,359	120,693	122,155	125,992	128,329
⑥技術・人文知識・国際業務	84,320	92,458	106,447	119,564	119,888	115,059	110,488	111,994	115,357	122,794	132,816

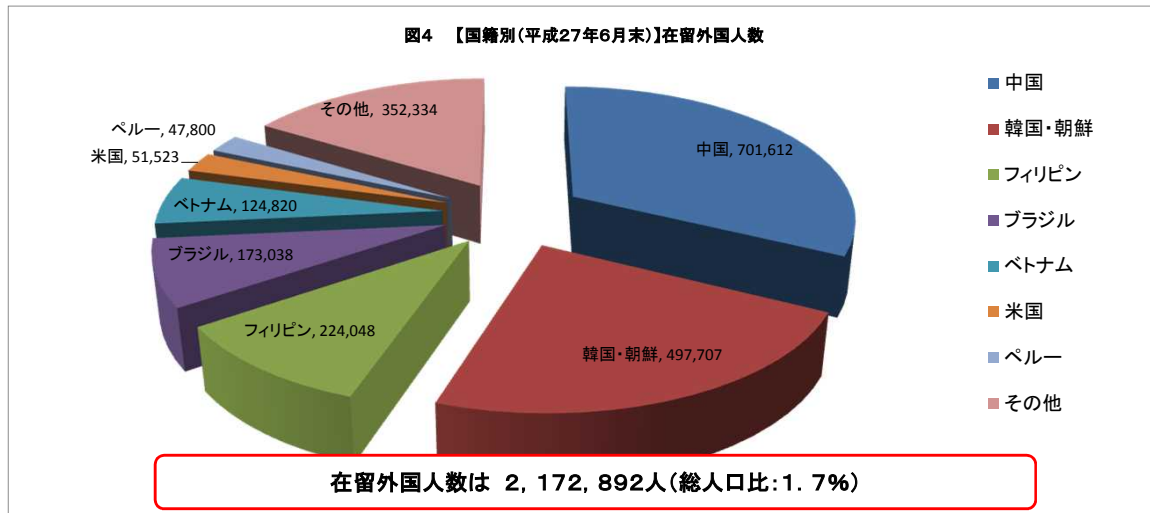


(注) 1 「在留外国人数」は、各年12月末現在(平成27年は6月末現在)の統計である。  
 2 ⑥について、平成26年までは、在留資格「技術」「人文知識・国際業務」の合計数。  
 なお、平成27年4月からは区分がなくなり、在留資格「技術・人文知識・国際業務」に統合された。

出典：法務省在留外国人統計

表4 【国籍別(平成27年6月末)】在留外国人数

中国	韓国・朝鮮	フィリピン	ブラジル	ベトナム	米国	ペルー	その他
701,612	497,707	224,048	173,038	124,820	51,523	47,800	352,334

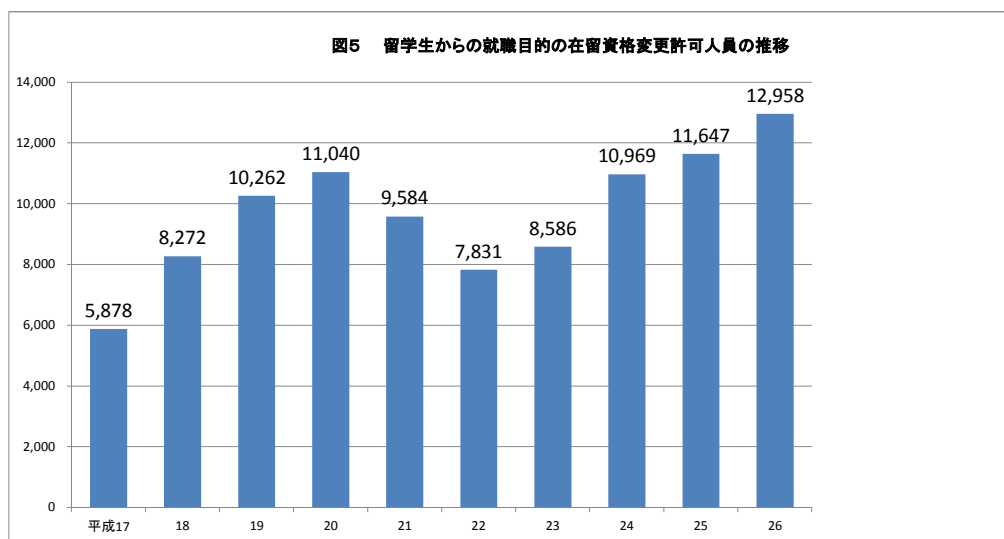


(注) 1 中国には台湾を含む。  
 2 総人口(平成27年6月1現在)は12,692万9千人(出典：総務省統計局人口推計)。

出典：法務省在留外国人統計(総人口を除く)。

表5 留学生からの就職目的の在留資格変更許可人員の推移

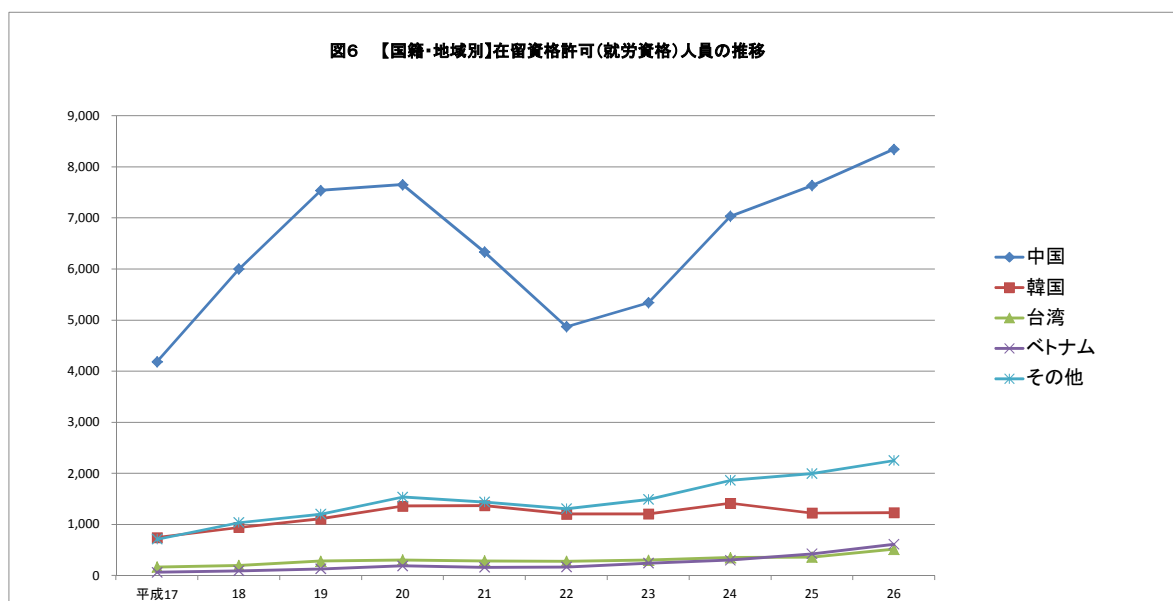
年	平成17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
許可人員	5,878	8,272	10,262	11,040	9,584	7,831	8,586	10,969	11,647	12,958



出典:法務省広報資料「留学生の日本企業等への就職状況について」

表6 【国籍・地域別】在留資格変更許可（就労資格）人員の推移

	平成17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
中国	4,186	6,000	7,539	7,651	6,333	4,874	5,344	7,032	7,638	8,347
韓国	747	944	1,109	1,360	1,368	1,205	1,209	1,417	1,227	1,234
台湾	168	200	282	303	285	279	302	352	360	514
ベトナム	64	92	131	189	161	167	242	302	424	611
その他	713	1,036	1,201	1,537	1,437	1,306	1,489	1,866	1,998	2,252



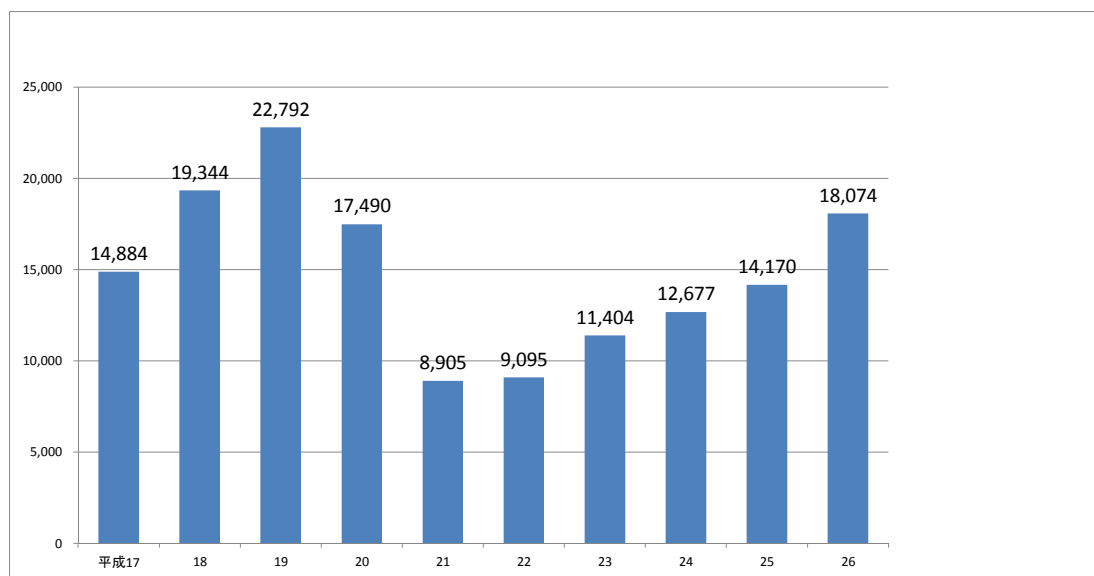
注)中国には、台湾、香港及びマカオを除く。

出典:法務省広報資料「留学生の日本企業等への就職状況について」

表7 日本企業等への就職を目的とした在留資格認定証明書（「技術」「人文知識・国際業務」）交付数の推移

年	平成17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
交付数	14,884	19,344	22,792	17,490	8,905	9,095	11,404	12,677	14,170	18,074

図7 日本企業等への就職を目的とした在留資格認定証明書（「技術」「人文知識・国際業務」）交付数の推移

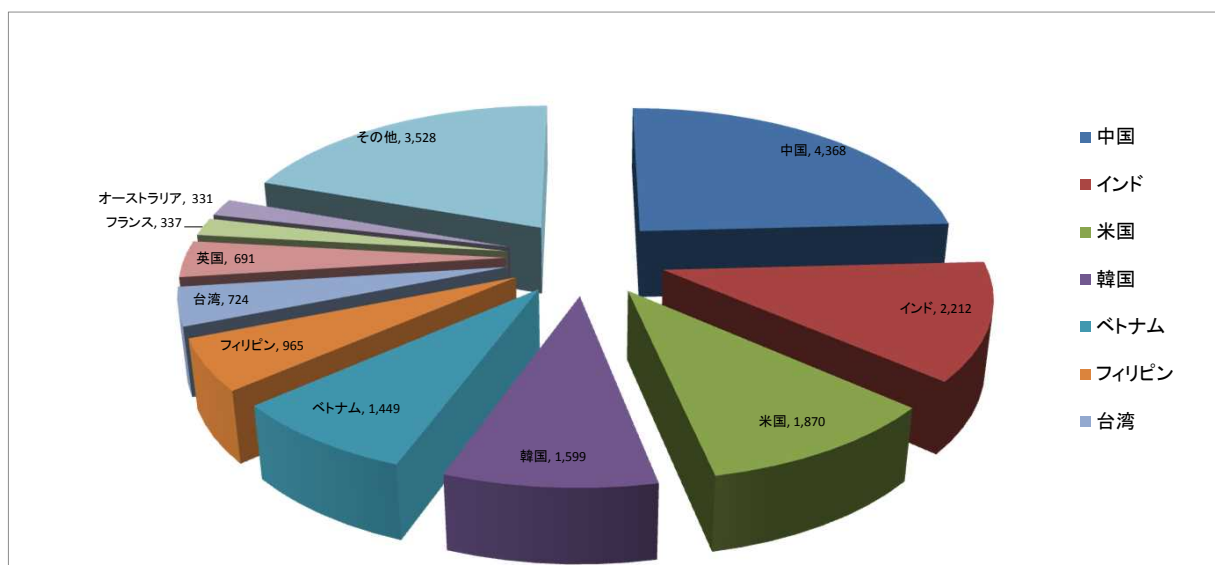


出典：法務省広報資料「日本企業等への就職を目的とした「技術」又は「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明交付状況について」

表8 【国籍・地域別（平成26年）】在留資格認定証明書（「技術」・「人文知識・国際業務」）交付数

中国	インド	米国	韓国	ベトナム	フィリピン	台湾	英国	フランス	オーストラリア	その他
4,368	2,212	1,870	1,599	1,449	965	724	691	337	331	3,528

図8 【国籍・地域別（平成26年）】在留資格認定証明書（「技術」・「人文知識・国際業務」）交付数



注）中国には、台湾、香港及びマカオを除く。

出典：法務省広報資料「日本企業等への就職を目的とした「技術」又は「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明交付状況について」

# Contents

## ○Number of registered foreign nationals

- Change in the number of registered foreign nationals . . . . . 1
- Change in the number of registered foreign nationals by major nationality . . . 1
- Change in the number of registered foreign nationals by status of residence . . . . 2
- Number of registered foreign nationals by nationality as of the end of June 2015 . . . 2

## ○Number of permissions for change of the status of residence from student to a status for employment

- Change in the number of permissions for change of the status of residence from student to a status for employment . . . 3
- Change in the number of permissions for change of the status of residence from student to a status for employment by nationality/religion . . . 3

## ○Number of issuance of Certificate of Eligibility (“Engineer”, “Specialist of Humanities/International services”) for employment in Japan

- Change in the number of issuances of Certificate of Eligibility (Engineer/Specialist of Humanities/Int’l Services) for employment at companies in Japan . . . . . 4

### Overviews

● The number of foreign residents in Japan passed 1 million in 1990 for the first time. It continued to increase year by year after that, but peaked in 2008 at about 2.22 million, and the upward trend was reversed, decreasing by about 30,000 to 50,000 every year due to the effect of the Great Eastern Japan Earthquake. However, the number began rising again in 2013, registering an increase of 55,386 at the end of June 2015 compared with the end of the previous year.

● Changes in the composition of foreign residents’ nationalities show that South and North Koreans ranked first in 1989, followed by Chinese, Filipinos and Brazilians, but the number of Chinese and Brazilian nationals surged after the revision of the Immigration Control and Refugee-Recognition Law in 1990. Meanwhile, the number of South and North Korean nationals was on a downward trend year by year while that of Chinese nationals surpassed that of South and North Korean nationals in 2007 and ranked first by nationality. The following is the ranking as of the end of June 2015: [1st] Chinese (about 690,000), [2nd] South and North Koreans (about 510,000), [3rd] Filipinos (about 210,000), [4th] Brazilians (about 180,000), [5th] Vietnamese (about 90,000), [6th] Americans (from the United States of America) (about 50,000), and [7th] Peruvians (about 50,000).

● The number of foreign residents who changed their residence status from a student visa to a working visa increased year by year overall for the last 10 years after 2005, but peaked in 2008 at 11,000 and decreased for a short while. However, it began increasing again in 2011, reaching about 13,000 in 2014, the largest number ever recorded.

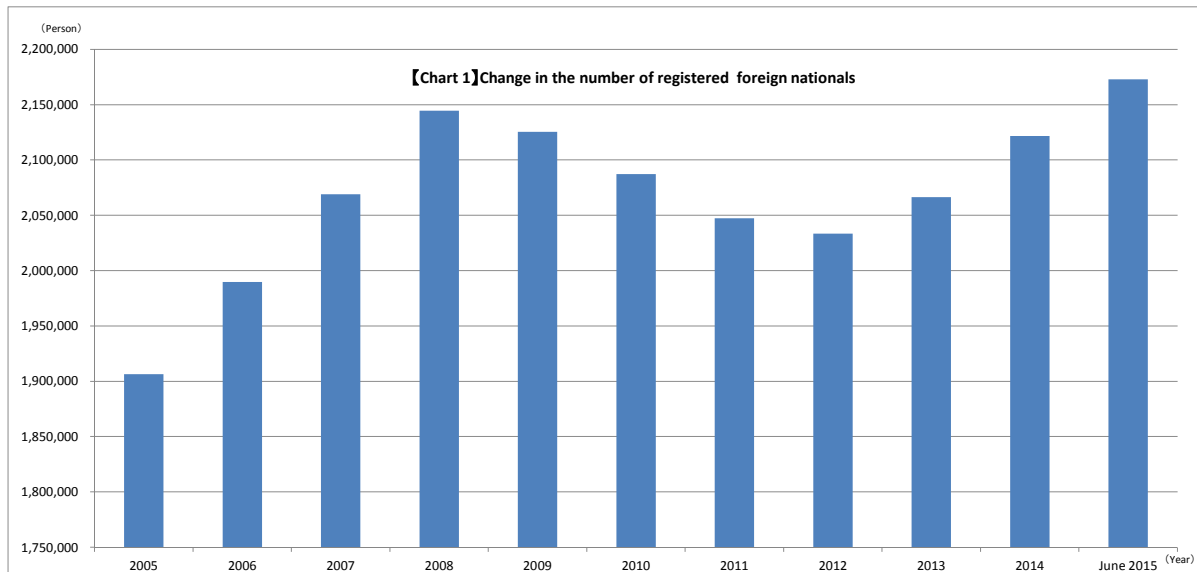
● The number of certificates of eligibility for residence in the areas of “Engineer” and “Specialist in Humanities/International Services” that have been issued over the last 10 years for the purpose of working for Japanese companies reached about 22,800 in 2007, but then decreased to as low as about 8,900 in 2009. However, it increased again year by year after that, having returned to about 18,000 in 2014. The certificates of eligibility for residence in the abovementioned areas has now been integrated into one area of “Engineer/Specialist in Humanities/International Services” since April 2015.





【Table 1】 Change in the number of registered foreign nationals

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	June 2015
1,906,689	1,989,864	2,069,065	2,144,682	2,125,571	2,087,261	2,047,349	2,033,656	2,066,445	2,121,831	2,172,892



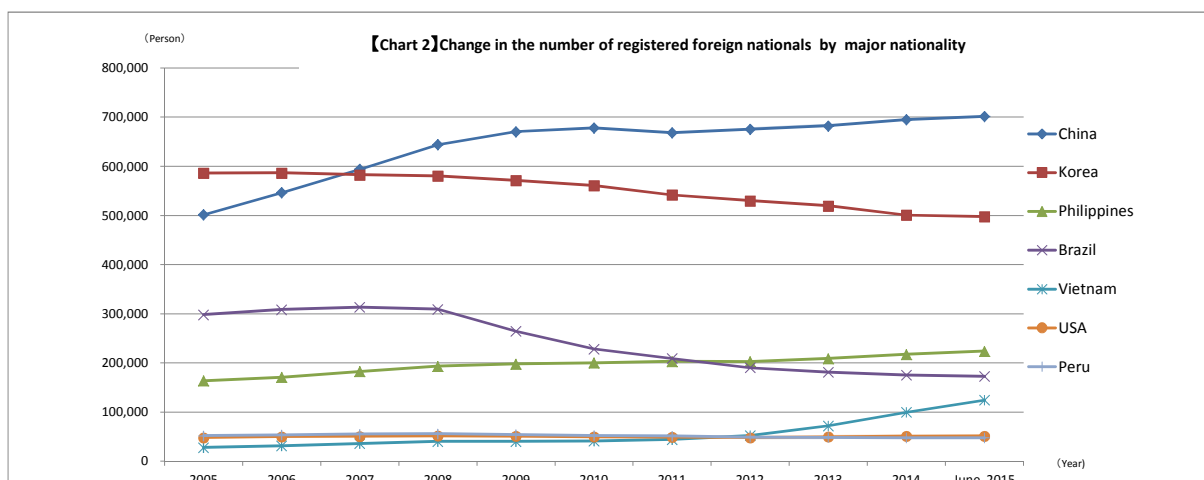
(Note) 1. These numbers are based on the statistics as of the end of December each year (June for 2015).

2. The numbers until 2011 represent the number of foreign nationals with alien registrations who stayed in Japan with a status of residence eligible for mid to long-term residents and the number of special permanent residents, and the numbers from 2012 onwards represent the number of foreign nationals adding together mid to long-term residents and special permanent residents.

Source: based on "Statistics on the foreigners registered in Japan" by the Ministry of Justice

【Table 2】 Change in the number of registered foreign nationals by major nationality

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	June 2015
China	501,960	546,752	593,993	644,265	670,683	678,391	668,644	675,370	682,402	694,974	701,612
Korea	586,400	586,782	582,754	580,760	571,598	560,799	542,182	530,048	519,740	501,230	497,707
Philippines	163,890	171,091	182,910	193,426	197,971	200,208	203,294	202,985	209,183	217,585	224,048
Brazil	298,382	308,703	313,771	309,448	264,649	228,702	209,265	190,609	181,317	175,410	173,038
Vietnam	27,990	31,527	36,131	40,524	40,493	41,354	44,444	52,367	72,256	99,865	124,820
USA	48,376	50,281	50,858	51,704	51,235	49,821	49,119	48,361	49,981	51,256	51,523
Peru	52,217	53,655	55,487	56,050	54,607	52,385	51,471	49,255	48,598	47,978	47,800



(Note) 1. These numbers are based on the statistics as of the end of December each year (June for 2015).

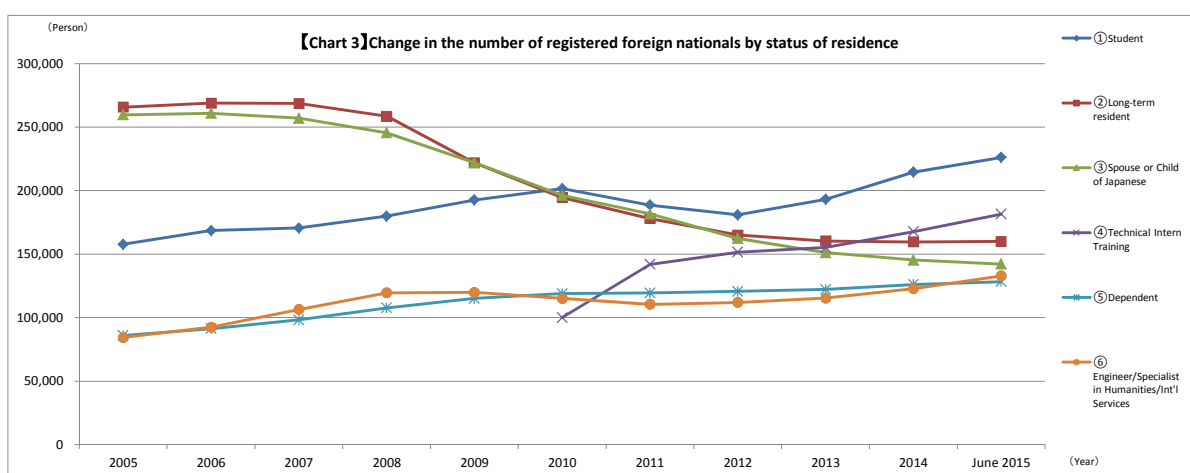
2. The numbers until 2011 represent the number of foreign nationals with alien registrations who stayed in Japan with a status of residence eligible for mid to long-term residents and the number of special permanent residents, and the numbers from 2012 onwards represent the number of foreign nationals adding together mid to long-term residents and special permanent residents.

3. "China" includes Taiwan.

Source: based on "Statistics on the foreigners registered in Japan" by the Ministry of Justice

【Table 3】 Change in the number of registered foreign nationals by status of residence

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	June 2015
Permanent Resident	801,713	837,521	869,986	912,361	943,037	964,195	987,525	1,005,865	1,028,536	1,035,428	1,042,793
General Permanent Resident	349,804	394,477	439,757	492,056	533,472	565,089	598,440	624,501	655,315	677,019	688,502
Special Permanent Resident	451,909	443,044	430,229	420,305	409,565	399,106	389,085	381,364	373,221	358,409	354,291
Non-permanent Resident	1,104,976	1,152,343	1,199,079	1,232,321	1,182,534	1,123,066	1,059,824	1,027,791	1,037,909	1,086,403	1,130,099
① Student	157,715	168,510	170,590	179,827	192,668	201,511	188,605	180,919	193,073	214,525	226,131
② Long-term resident	265,639	268,836	268,604	258,498	221,771	194,602	177,983	165,001	160,391	159,596	159,937
③ Spouse or Child of Japanese	259,656	260,955	256,980	245,497	221,923	196,248	181,617	162,332	151,156	145,312	142,199
④ Technical Intern Training						100,008	141,994	151,477	155,206	167,626	181,436
⑤ Dependent	86,055	91,344	98,167	107,641	115,081	118,865	119,359	120,693	122,155	125,992	128,329
⑥ Engineer/Specialist in Humanities/Int'l Services	84,320	92,458	106,447	119,564	119,888	115,059	110,488	111,994	115,357	122,794	132,816

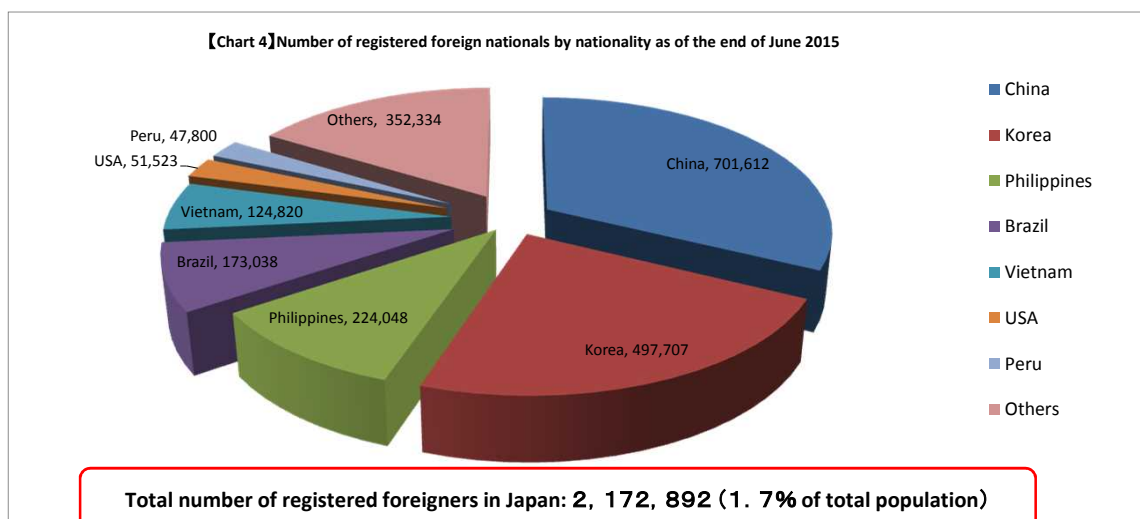


(Note) 1. These numbers are based on the statistics as of the end of December each year (June for 2015).  
 2. "⑥" until 2014 shows the total of the statuses "Engineer" and "Specialist in Humanities/International Services". In accordance with amendment Act, from April 2015, these statuses were combined into "Engineer/Specialist in Humanities/International Services".

Source: Based on "Statistics on the foreigners registered in Japan" by the Ministry of Justice

【Table 4】 Number of registered foreign nationals by nationality as of the end of June 2015

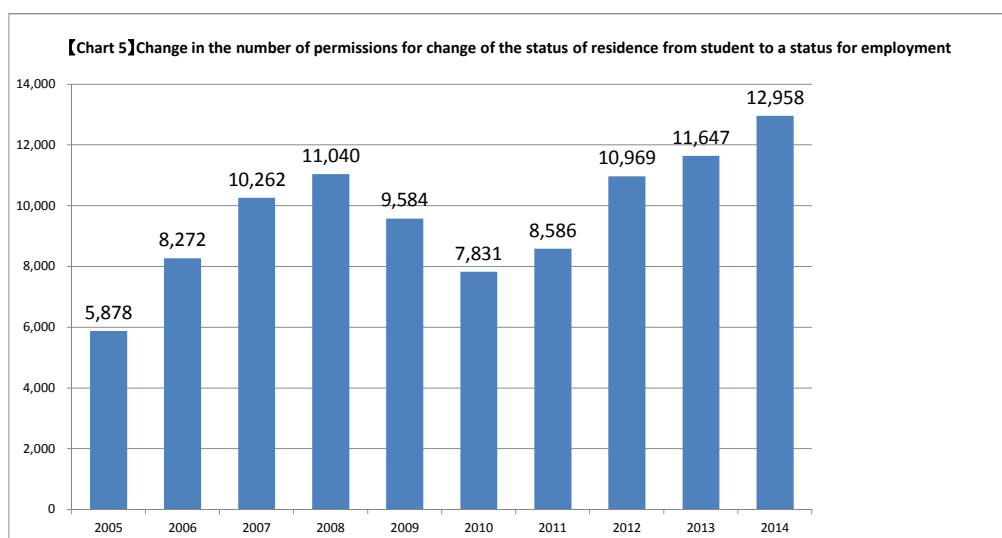
China	Korea	Philippines	Brazil	Vietnam	USA	Peru	Others
701,612	497,707	224,048	173,038	124,820	51,523	47,800	352,334



(Note) 1. These numbers are based on the statistics as of the end of December each year (June for 2015).  
 2. "China" includes Taiwan.

**【Table 5】 Change in the number of permissions for change of the status of residence from student to a status for employment**

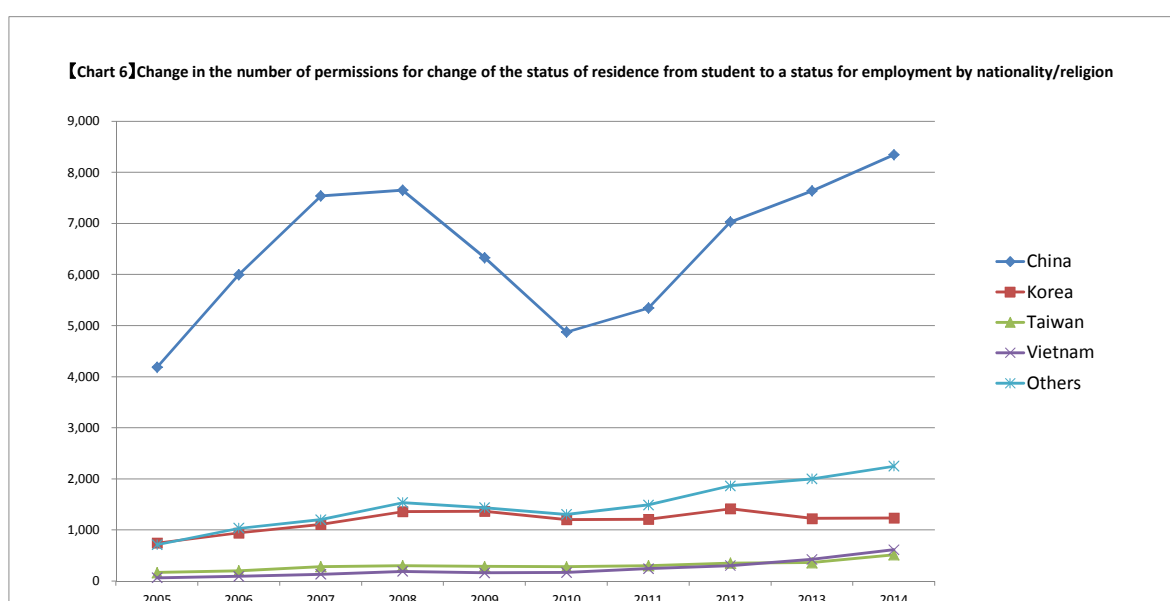
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
5,878	8,272	10,262	11,040	9,584	7,831	8,586	10,969	11,647	12,958



Source: based on publicity material by the Ministry of Justice

**【Table 6】 Change in the number of permissions for change of the status of residence from student to a status for employment by nationality/religion**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
China	4,186	6,000	7,539	7,651	6,333	4,874	5,344	7,032	7,637	8,347
Korea	747	944	1,109	1,360	1,368	1,205	1,209	1,417	1,227	1,234
Taiwan	168	200	282	303	285	279	302	352	360	514
Vietnam	64	92	131	189	161	167	242	302	424	611
Others	713	1,036	1,201	1,537	1,437	1,306	1,489	1,866	1,998	2,252



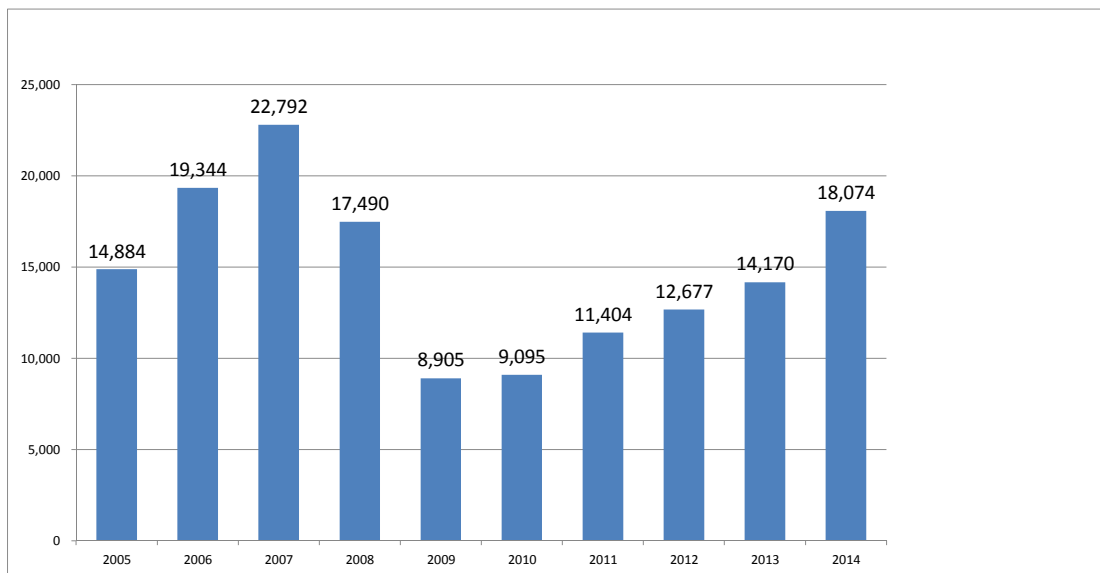
(Note) "China" does not include Taiwan, Hong Kong and Macau.

Source: based on publicity material by the Ministry of Justice

【Table 7】 Change in the number of issuances of Certificate of Eligibility (Engineer/Specialist of Humanities/ International Services) for employment at companies in Japan

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
14,884	19,344	22,792	17,490	8,905	9,095	11,404	12,677	14,170	18,074

【Chart 7】Change in the number of issuances of Certificate of Eligibility (Engineer/Specialist of Humanities/Int'l Services) for employmen at companies in Japan

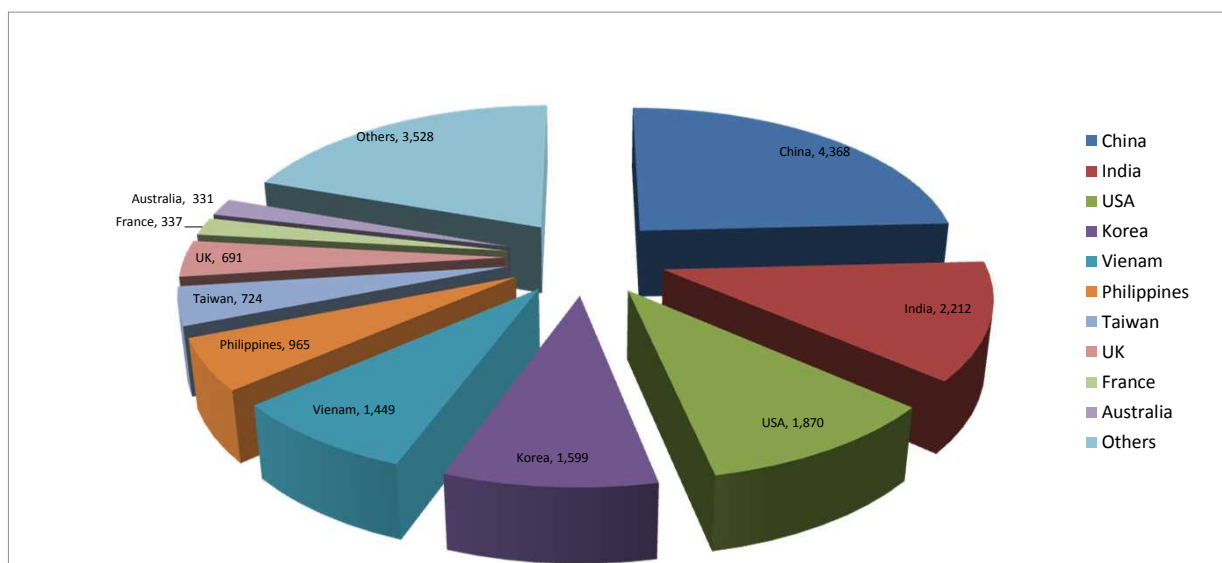


Source: based on publicity material by the Ministry of Justice

【Table 8】 Number of issuances of Certificate of Eligibility (Engineer/Specialist of Humanities/Int'l Services)" by nationality/region in 2014

China	India	USA	Korea	Vienam	Philippines	Taiwan	UK	France	Australia	Others
4,368	2,212	1,870	1,599	1,449	965	724	691	337	331	3,528

【Chart 8】Number of issuances of Certificate of Eligibility (Engineer/Specialist of Humanities/Int'l Services) by nationality/region in 2014



(Note) "China" does not include Taiwan, Hong Kong and Macau.

Source: based on publicity material by the Ministry of Justice

外務省領事局外国人課

〒100－8919 東京都千代田区霞が関 2－2－1