

人材戦略レポート

ビジネスを加速させる 高度外国人材採用

by JAC Recruitment Group

2020



JAC Recruitment



JAC International

はじめに

昨今、ダイバーシティに関する話題が盛んに取り上げられるようになり、一種のブームのように各社がその推進に取り組み始めています。

しかし、今のところ多様性を高める取り組みは主に「女性活躍」や「性的マイノリティへの配慮」を目的としたものが中心であり、人種や国籍の多様性を高めることについて積極的な取り組みを行っている企業はまだ極めて少数ではないでしょうか。

真のダイバーシティを目指すのであれば、人種や国籍の面でも当然多様性を高めるべきでしょう。

外国人材と言うと、一昔前までは技能実習生のように若手の「見習い」のようなイメージが強かったですが、最近ではスキルを積んだ高度外国人材が人事や営業、経理など、多様な職種で活躍し始めています。

政府は高度外国人材への門戸を開いたものの、まだまだ高度外国人材活用が当たり前になっているとは言い難い状況ですが、外国人材採用の一番のハードルになっているのは政策というよりも受け皿となる日本企業の受け入れ体制なのではないかと感じる部分があります。

「言語の壁」「異文化の壁」「すぐ辞めるのではとの懸念」など、採用を躊躇する理由はいくらでも挙げられますが、インバウンドにせよアウトバウンドにせよ日本人だけでビジネスが回る時代ではなくなった現代において、組織のグローバル化は避けては通れない課題です。

いま求められるのは、外国人材を採用しない理由を考えるのではなく、外国人材のチカラをどのようにビジネスに取り込むかという視点ではないでしょうか。

本レポートは、外国人材の採用・活用を通じてさらなる成長を手に出る日本企業を増やすことを目的として企画したものであり、多くの方にインタビューやアンケート調査にご協力いただいたおかげで、たくさんの貴重な意見やデータを集めることが出来ました。

レポートが皆さんの企業で外国人材採用や活用で新たな一歩を踏み出すきっかけとなれば幸いです。

2019年11月吉日

ジェイエイシー リクルートメント
海外進出支援室 アドバイザー
野田 作郎



目次

はじめに

第1章

高度外国人材の採用マーケット概況

第2章

調査から分かった高度外国人材の 価値観／想い

第3章

高度外国人材採用を成功させるために

おわりに

第1章：高度外国人材の採用マーケット概況

高度外国人材の定義

そもそも高度外国人材とはどのような人材のことを指すのでしょうか。

日本において、外国人材が働くことは何も最近始まったことではなく、これまでも長きにわたり日本で多くの外国人材が働いてきました。

しかし、これまではホテルの清掃など、いわゆる3Kとされる業務の引き受け手として外国人材のチカラを借りてきた側面が強い様に思います。

では高度外国人材は従来から日本で働く外国人材と何が異なるのでしょうか。

本ページ下に法務局とJETROによる解釈・説明を載せましたが、どちらの定義を見ても、これまで多くの外国人材が担ってきた3Kの仕事を任せる目的ではなく、むしろ「多くの日本人には出来ないような高度な仕事」を任せられる人材のことを指すということであると思います。

【法務省 入国管理局HPより】

“我が国が積極的に受け入れるべき高度外国人材とは「国内の資本・労働とは補完関係にあり、代替することが出来ない良質な人材」であり、「我が国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性を高めることが期待される人材」（平成21年5月29日 高度人材）

【JETRO HPより】

※以下の3つの条件をすべて満たす人材を高度外国人材と見做す

1. 在留資格「高度専門職」、「研究」、「技術・人文知識・国際業務」、「経営・管理」、「法律・会計業務」、「企業内転勤」等のいわゆる「専門的・技術的分野」に該当するもの
2. 採用された場合、企業において、研究者やエンジニア等の専門職、海外進出等を担当する営業職、法務・会計等の専門職、経営に関わる役員や管理職等に従事するもの
3. 日本国内または海外の大学・大学院卒業同等程度の最終学歴を有している

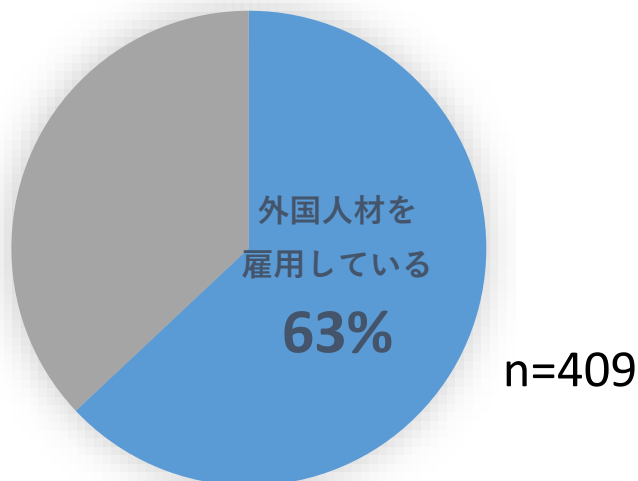
高度外国人材の雇用・採用事情

そうした高度外国人材の採用は日本でどれくらい進んでいるのでしょうか。

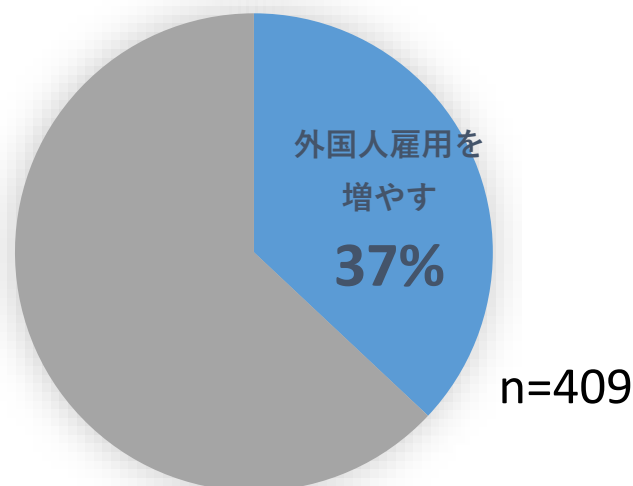
2019年2月に当社が行った調査によると、国内の約6割の企業が外国人材を正社員として雇用しており、今後さらに外国人材の雇用を増やすとした企業は約4割ありました。

当社に寄せられる求人の実績からみても、求められるスキル要件などから外国人材を対象にしていると考えられる求人数は年々増加しています。

問) 外国人材を雇用しているか？



問) 外国人雇用を増やす予定か？

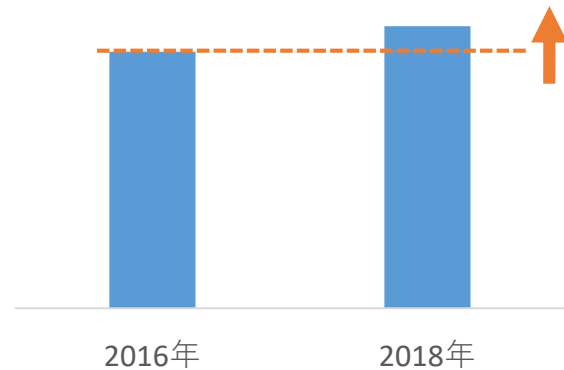


■ 求人数は増加

また、「中国語ネイティブレベル、日本語日常会話レベル以上」など、求めるスキルレベルなどから実質的に外国人材を主な採用ターゲットとしていると思われる求人数は過去2年間で約10%増加しています。

しかし、求人全体の伸びはここ数年毎年20%前後（当社実績）であることから、「採用総数における外国人割合」は高くなっていないものと考えられます。

求人数※は2年で約10%増加



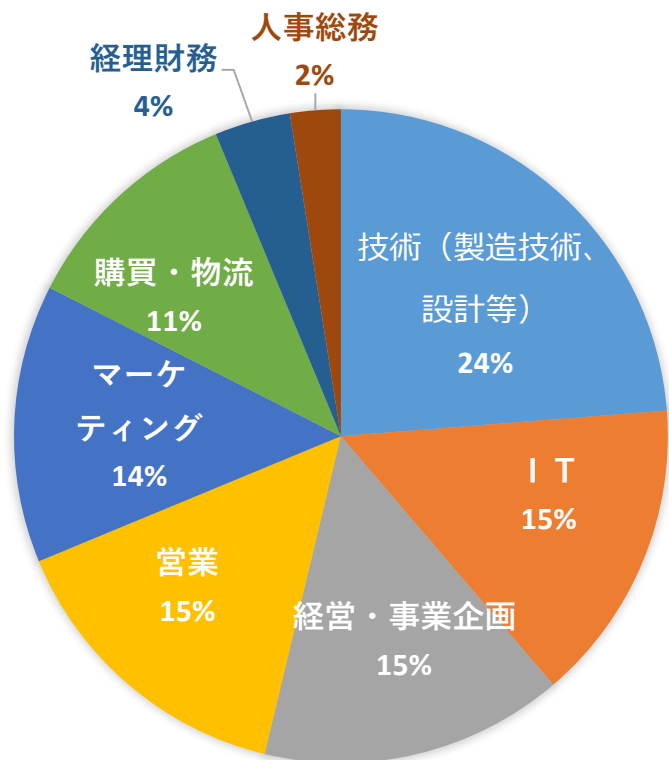
※当社に依頼される求人のうち、「ネイティブレベルの中国語力を求める」など、外国人材を採用対象にしていると考えられる求人数

■ 幅広い職種でニーズ

外国人材を求める（と考えられる）求人を職種別で見ると、技術系（製造技術や機械設計など）が24%でトップ、次いでIT、経営・事業企画、営業が15%、マーケティング14%、購買物流系が11%と、大きな偏りがみられません。

過去の印象から言えば、外国人材が求められるケースは主に日系企業の海外営業ポジションが殆どでしたが、最近は幅広い職種で採用が行われるようになりました。

販路や製造・調達拠点が世界に展開している企業にとって、各機能の国際化が求められている現状が窺えます。



※当社に依頼される求人のうち、「ネイティブレベルの中国語力を求める」など外国人材を採用対象にしていると考えられる求人の職種分類

高度なITスキルを有する外国人材募集・活用

外国人材が幅広い職種で求められていることは先ほど取り上げましたが、その中でもA IやIoTなど、I T活用の最先端領域は人材不足が特に深刻とされる領域であり、外国人材の活用が積極的に検討されている領域でもあります。

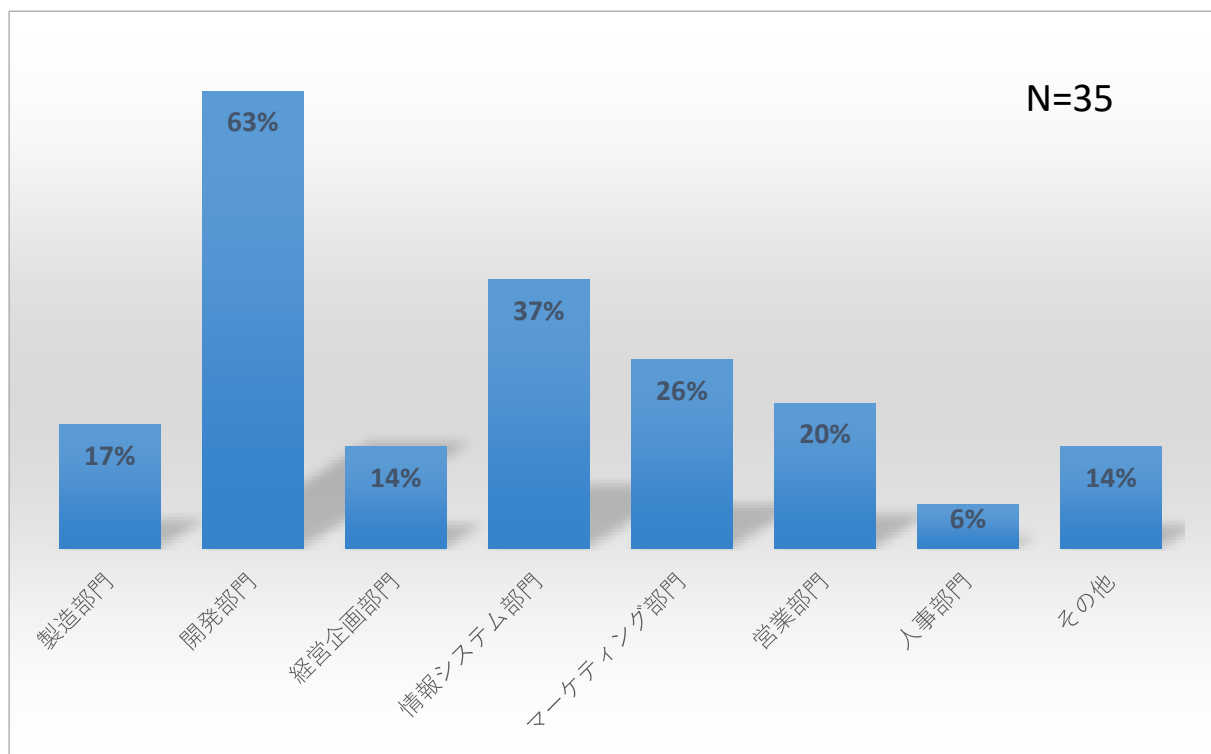
ここでは、そうした高度なI Tスキルを持った人材の採用計画の有無、採用した際の配属予定部門についての調査結果についてご紹介します。

高度なI Tスキルを持った外国人材を現在募集中、または今後募集する計画があるとした企業は約27%（回答社数:129社）でした。

募集中または募集する計画があるとした35社に配属予定の部門を聞いたところ、開発部門が63%でトップ、情報システム部門が37%、マーケティング部門が26%と続きます。

「その他」の回答としては「研究」「法務」「経理」などが挙げられるなど、幅広い部門での活用が検討されていることが分かりました。

問) 採用した高度IT外国人材はどの部門に配属される予定ですか？
※複数回答可



※「その他」として挙げたのは「法務」「経理」「研究」など

企業が高度外国人材採用で感じる課題

問) 自社で高度外国人材を採用する際、
どんなことがネックとなっているか（なりそうか）？

高度外国人材を採用する上で課題に感じる点について企業にアンケート調査をしたところ、日本国内の日系、外資系企業ともに給与や言葉の壁、商習慣に関することを課題として感じているという点では共通していました。

例えば、「日本的な商習慣や意思決定の遅さ」がネックになるとの意見もあるなど、外資系と言えども国内では日本独自のビジネス習慣にある程度の影響を受けている現状が窺えます。

しかし、日系と大きく異なったのが、外資系企業では「採用でネックとなることが無い」という回答が目立った点です。

既に日本法人においても多くの外国人材を採用してきているためノウハウの蓄積があるほか、同僚の中に外国人材がいることで新たに入社してくる外国人材にとっても馴染みやすい環境があるというのは採用する上で有利なポイントと言えるでしょう。

また、「そもそもIT系の高度人材は日本よりもアメリカ本社で採用したほうが良い」との意見も出るなど、日本での高度IT人材を確保することの合理性に疑問を呈する外資系企業もありました。

日系企業から寄せられた主な意見

- 外資系との企業文化の違い
- 日本企業の価値観に染まった意思決定プロセスや業務内容の割り振り
- 高い給与が支払えない事
- 事業が国内のみしかない
- エンジニアが少ない点
- 受け入れる組織がない
- 給与の低さと言葉の壁
- 高度業務に専念できる組織的環境が整っていない
- 言語の壁
- コミュニケーションの相違。文化の差

外資系企業から寄せられた主な意見

- 求める人材を探すのが難しいこと。
- その人物の信頼性を担保すること。
- 特に日本語能力が低い人材の場合、適切なポジションを提供できなかったり、メンタリングも英語でのコミュニケーションを提供できない可能性がある。
- 既に外国人エンジニアが多くいることから採用でネックとなる要素はあまり考えられない。
- 多様性を受け入れる文化がまだまだ不十分…
- 日本法人より米国本社採用を考える方が合理的
- コミュニケーション面。経営陣は外国人で英語のコミュニケーションに問題無いが、日本人従業員は英語が出来ない者が少なくない。
- 高度IT人材のキャリアニーズを満たす職務内容と職務環境を用意できるか
- 日本独自の商習慣や意思決定の遅さ
- 実施してもらう仕事
- 給与およびカルチャーのフィット感
- 評価における公平性と透明性
- ロケーション

第2章：調査から分かった高度外国人材の価値観／想い

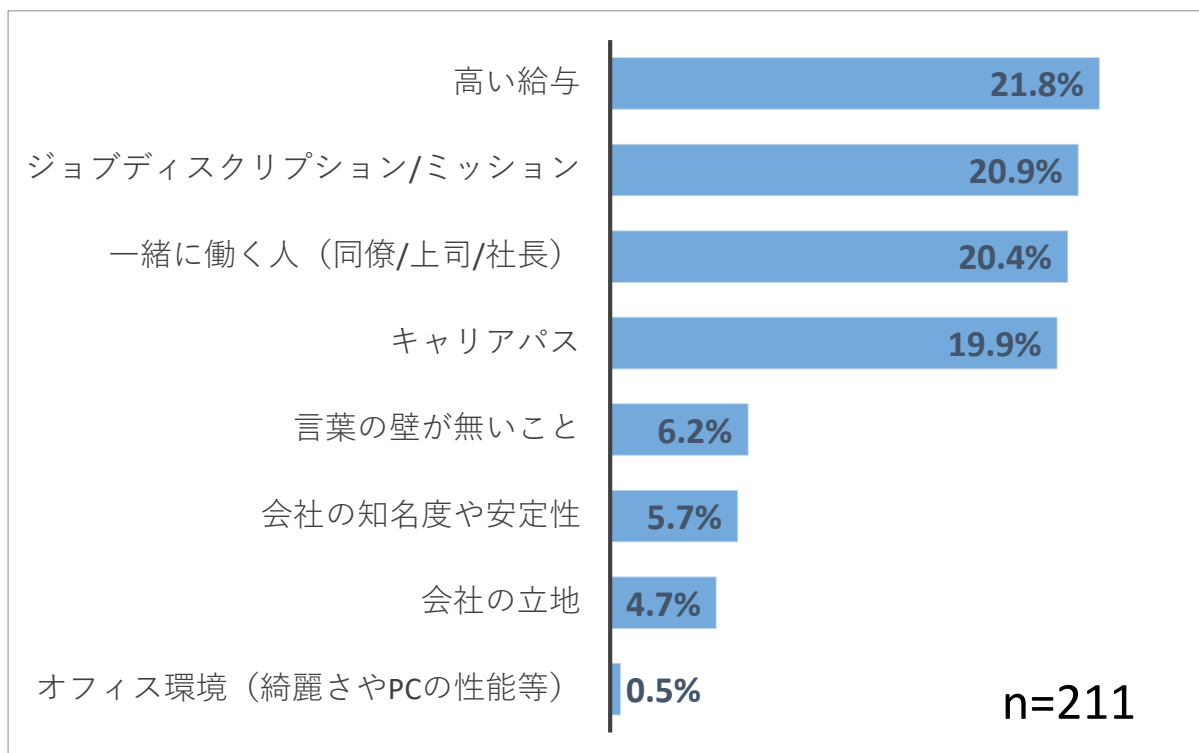
高度IT人材が就業先を決める際に重視すること（トップ3）

高度なIT人材が重視すること

コンピュータサイエンスを学んだ外国人材（以降“高度IT人材”とする）に対し、就業先を決める上で重要なことについて、以下の8項目に対して重要と考える順にランキングをつけてもらいました。（n=211）

その結果、最も重視する項目として多く選ばれたのが「高い給与（21.8%）」、次いで、「ジョブディスクリプション/ミッション（20.9%）」、「一緒に働く人(20.4%)」、「キャリアパス(19.9%)、言葉の壁が無いこと(6.2%)」、「会社の知名度・安定性(5.7%)」、「会社の立地(4.7%)」、「オフィス環境（0.5%）」でした。

問）最も重視する項目は何か？



高度IT人材が就業先を決める際に重視すること（トップ3）

1位：給与

今回調査した人材の平均希望年収は約12.5万ドルで、日本円換算でおよそ1,300万円以上（1ドル＝107円として計算）という結果になりました。

それぞれの人材の経験やスキルレベルが正確に分からない以上、参考値の域を出ませんが、GAFAが優秀なエンジニアに数千万円の年収を出しており、そして、アンケートで高度外国人材が就職/転職先を考える上で「給与」の優先順位が高いという結果が出ていることを踏まえれば、こうした海外の優秀層を採用する上で競争力のある給与水準を用意することは必要条件といえるでしょう。

そして、競争力のある給与を支払うためには、多くの日系企業が運用している現行の人事管理システムのままでは不可能です。

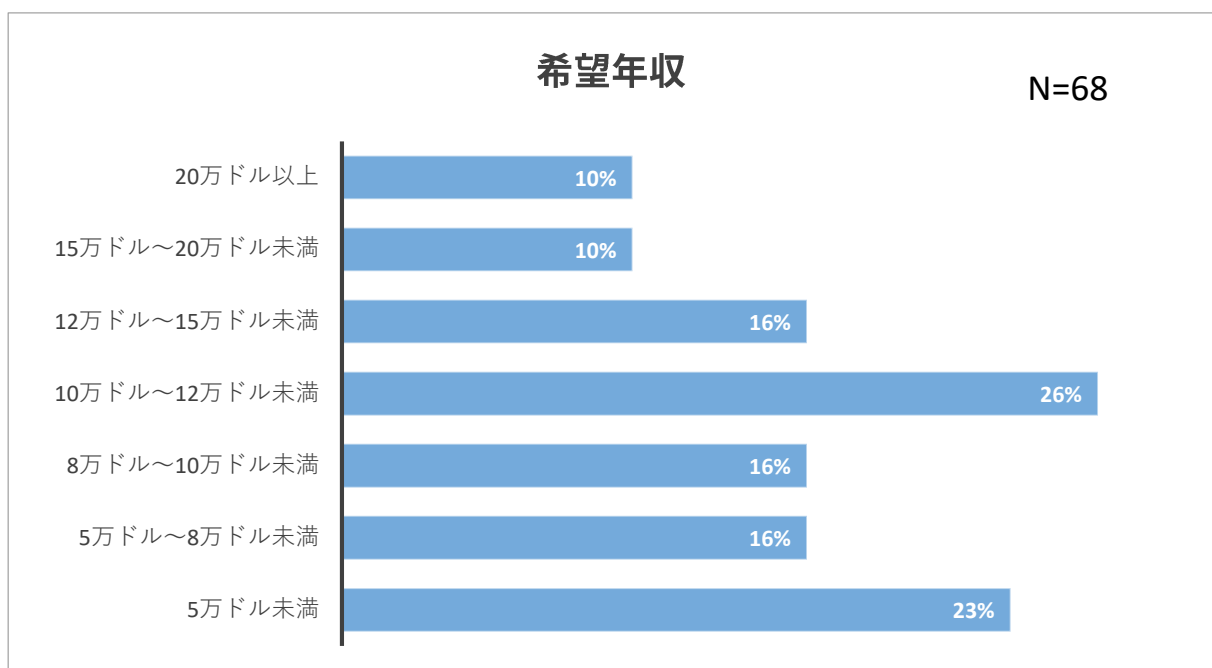
最先端の技術分野ではスキルのレベルと年齢とが比例しません。20代のスキルは50代に勝る領域なのです。真に実力や成果に対して報酬を用意するのであれば、年齢と報酬との間に全く相関関係が無いのが最先端の領域と言えるでしょう。

当社が行っている給与サーベイの結果によると、日本国内で日系企業よりも外資系企業の方が2割程度給与が高いことが分かっています。

（出典元：Salary Analysis in Asia2019）

問）就職先に求めることは？

※自由回答で寄せられた給与にかんする回答を集計したもの



高度IT人材が就業先を決める際に重視すること（トップ3）

2位：ジョブディスクリプション（JD）／ミッション

■ JD／ミッションを最も重視する；20%

日本では総合職として採用され、個人の適性や能力に応じて仕事を随時割り振っていく文化があります。言い換えると仕事は個人に紐づきます。

しかし、日本以外の国々では、仕事に人が紐づくのが当たり前です。先にポジションを定義し（ジョブディスクリプションを作り）、そのポジションを任せる人材を社内外の人材市場で探すというのが一般的な流れなのです。

そうした常識の下で育った高度外国人材は、日本の就活生の様に「会社」に応募するのではなく、「JD」に応募する傾向が強いと考えて間違いありません。

しかし、残念なことにほとんどの日系企業がジョブディスクリプションを作っておらず、ミッションが明確にされないまま業務内容が流動的に変わっていくシステムを採用しているのです。

JDが明確化されないままでは、JD文化に慣れた人材を採用することは出来ません。

JDの設計を意識していないと、内定を承諾してもらえないどころか求人の魅力を感じてもらえず応募にすら至らないケースが多くなります。

■ 通訳・翻訳を任せたことがきっかけで離職した事例

「出来る人に仕事が集中する」というのは昔からよく言われることですが、ある意味とても日系企業らしい状況といえます。

海外では各ポジションの職責や業務内容をあらかじめ明確にしておくのが普通ですが、日系企業では個人のスキルに応じて仕事が割り振られていくという特殊な文化があります。

その結果、仕事が出来る人にはこの仕事も任せてしまおう、という事が起こり得ます。

それは”普通の”文化の中で働いてきた外国人材からすれば異質であり、自分のミッションとは異なる業務を任されてしまったことへの不満から退職してしまうケースは珍しくありません。

例えば、マーケティングのポジションで採用したはずの中国籍の方に、中国語が出来るからといって翻訳や通訳を任せてしまうようなケースがよくあり、このようなアサインは従業員の意欲を大いにそいでしまいます。

その人材はマーケティングの仕事をするために転職してきたのであり、その他の業務は自分がやるべき業務ではないのです。

高度IT人材が就業先を決める際に重視すること（トップ3）

会社の知名度・安定性を 仕事内容より重視するのは27%

8項目のうち、「会社の知名度・安定性」を「JD」よりも重要としたのはわずかに27%でした。これは採用ブランディングの観点で意識しておくべき事実です。

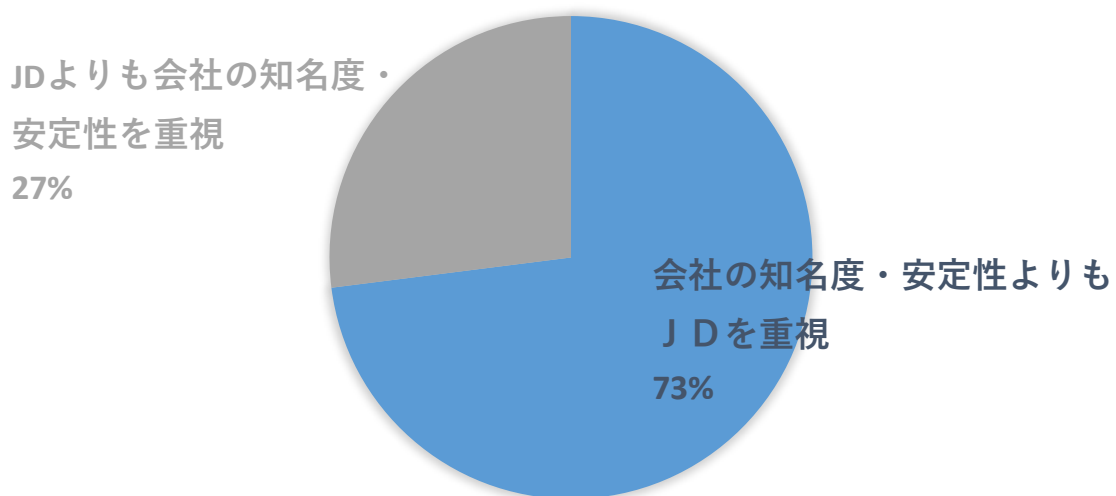
インターネットの求人広告を見てみると、多くの企業が「創業60年の安定企業」のように、企業の安定性を売りにして人材を募集しているのを目にします。

それは安定志向の人材を募集する上では問題ありませんが、高度外国人材を採用する際には打ち出し方を変える必要があると考えられます。

海外は日本に比べて転職が当たり前の文化があります。転職が当たり前の世界においては、その会社が安定しているかどうかは個人のキャリア形成においてさしたる意味を持ちません。

しかし、見方を変えるとこれはチャンスとも言えそうです。なぜなら会社の知名度や安定性は短期的に変えられませんが、JDに関しては「どのように設計するか」次第であり、自社である程度コントロールできる要素だからです。

問）「会社の知名度・安定性」と「JD」のどちらを重視するか？



高度IT人材が就業先を決める際に重視すること（トップ3）

3位：一緒に働く人

「一緒に働く人」を最も重視すると回答した人は20.4%と3位であることに加え、8項目中8位に位置付けた（＝最も重視しない項目とした）人の割合は2.4%と一番低い結果となりました。（給与を最下位に位置付けた人は2.8%）

具体的なコメントを見てみると、「優秀な人材と一緒に働きたい」という意見が多く見られた他、「チームワークを重視する人と一緒に働きたい」、「教えてくれる優秀な上司が欲しい」といった意見も出ています。

スキルがあり成長意欲も旺盛な人材は、自分と同等もしくはそれ以上に優秀な人材と一緒に働くことで、自身のさらなる成長を実現しようとするのでしょう。

すなわち、「優秀な人材をそろえておくことが優秀な人材獲得につながる」ということです。

先進的な企業がとびきり優秀な人材に破格の待遇を用意するのは、その人材が一人でも抜群のパフォーマンスを残せるということとは別に、その人材の存在をフックに他の優秀人材を採用出来るという思惑もあるのでしょう。

就業先を選ぶにあたって「何をするのか」は求人票を見ればわかるようになっていることが多いですが、「誰とするのか」を伝える配慮は意外になされていない企業が多いように思います。

日本の企業でも新卒を採用する上では「社員紹介ページ」などを用意しているケースは見られますが、選考の過程で配属予定部門の社員と実際に交流を持てる機会を作るなど、一緒に働く人の魅力を伝える工夫が求められます。

また、採用後の定着まで意識するのであれば、いかに他の部署の人材とも交流できる仕組みを作るのかということを意識すべきでしょう。言葉の壁があると、つい人間関係が硬直しがちであり、大企業に勤めていても社内的なつながりがごく少数にとどまってしまうことがあります。社内でのつながりが希薄であることで離職につながるケースもある為、採用した高度人材の志向性によっては、他部署との交流の機会を作るなど、配慮してもいいかもしれません。



高度IT人材が就業先を決める際に重視すること（トップ3）

重視すること番外編

上位には入らなかったものの、高度人材が重視していると回答した中からいくつか注目すべきものをピックアップしてご紹介します。

■ キャリアパス

「一緒に働く人」に次いで多く選ばれたのが「キャリアパス」です。
キャリアパスに関する具体的な希望としては、「選択肢が多い方がいい」といった意見や、「Cレベル（CEOやCIO等）につながるかどうか」といった意見が出ました。

高度人材に長期に渡り自社で活躍してもらいたいと願うのであれば、目先のポジションだけでなく将来どうなることができるのか（キャリアパス）も含めて魅力的であるかどうかを意識しなければなりません。

■ 自分のミッションが会社として重視されていること

高度人材にとってモチベーションが下がるケースの一つが、「自分の携わっていることが会社として重視されていない」ケースです。

就業先に求めることとして「innovation and R&D driven company」というコメントがコンピュータサイエンスを学んだ外国人材から寄せられましたが、これは他の研究領域や職種でも同じようなことが言えます。

例えば、マーケティングの方であれば、その会社の主力製品ではなく、売上比率や成長性が低い製品に関わっている場合などにモチベーションが下がるケースなどがあります。

自分自身が担当業務を重要だと考えることは当然として、重要なのは、その人材にとって、「会社が自分の仕事を重要だと考えていると感じられるかどうか」です。

「上司や経営陣が自分の業務を重要だと捉えていると感じられること」が重要なのです。

このことは、募集段階もそうですが、特に入社後にギャップとして感じやすいことであるため、注意が必要です。

■ 社長の経歴／社長との近さ

将来的に起業を志している人材から挙げたのが、「社長の経歴」や「社長との距離」を重視するとの回答でした。

初めから数年しか働くつもりもないため、出来るだけ多く学ぶ上で、また、出来るだけ経営者の視点を学ぶ上で経営者自身の魅力や、経営者とどれだけ近い距離で働けるかを重視するようです。

高度IT人材が就業先を決める際に重視すること（トップ3）

インタビューでの回答集

問）就業先を選ぶ上で重視すること

日本/日系企業への就職を希望する アジア人学生

- 就職ではキャリアパスの広がりをもっと重視。
（台湾/男性）
- 一番はキャリアパス。将来の選択肢が多い方が望ましく、色々なチャンスがある環境としてスタートアップ/ベンチャーを希望。
（台湾/男性）
- ジョブディスクリプションがクリアであること、キャリアパスが選択できること、ムスリムに対しての受け入れ体制があること。
（インドネシア/男性）
- やりたい仕事ができることが一番。給料は頑張ればあとからついてくると思う。
（台湾/女性）
- 友達がSNSで発信しているのをみて、情報を仕入れている。仕事は給料がいいに越したことはないが、仕事のやりがいを感じられ、ミッションが明確なところに行きたい。
（韓国/男性）
- 将来は中国に帰って起業したい。介護系のIT企業のスタートアップを立ち上げて、中日を行き来したい。大手企業は安心だが、スタートアップに興味がある。
（中国/女性）

日系企業での勤務経験のある外国人材 （ベトナム人）

- 仕事を選ぶ基準は、まずはどんな仕事をするのか？それでどんなキャリアになるのか。次は条件。三番目は社長。社長の経歴を見て、社会に対してどんな価値が作れるのかを判断する。エンジニアは先輩などから仕事をもらうなどして、学生時代から普通の社会人以上に稼いでいるので、企業がそれ以上の給料を払わないと卒業後もそのままフリーで働く。（2015年卒）
- まずは仕事内容。次は貯金をするために条件の良い仕事、そして最後は尊敬できる先輩がいる会社。（2020年卒業予定）
- 1番は業務内容。次に社会を変えることができる仕事かどうか。影響力を持てる会社や仕事をしたい。
給料などの待遇は、技術をつけてキャリアを積んでいければ必然的に上がっていくと思うので、そこまで意識しない。（2014年卒）
- 一番は仕事内容。
給料については、最終的に起業するのでそこから稼げばいいと考えていた。
ほとんどの人が5年前後で帰国をし、転職か独立をする。北部は親のプレッシャーが強い。特に長男。日本に行くと、現地で日本人の彼女を作り、結婚したらそのまま戻らなくなるのでは？と心配される。（2014年卒）

日本や日系企業に対する印象



ポジティブな見方

全体感

■（アジアから見て）欧米よりも近い先進国

調査の中で、日本の魅力としてよく出たのが「地理的な近さ」です。

先進国で暮らしたい（または働きたい）が、欧米は遠いという人材にとって日本は近場の先進国という点で魅力を感じてもらえている様です。

これは見方を変えると、欧米の方が地理的に近い国に住んでいる人材にとって、日本は相対的に欧米よりも魅力が劣ると捉えられている可能性も示唆しています。

■ 礼儀正しい国民性

礼儀正しい、納期など決められたことを守る、といった人としての在り方を評価する意見がいくつも見られました。

■ 優れた技術を学べる

これも主にアジアの方にとって、という事になりますが、自国よりも優れた技術を持っている国でスキルを身に着けたい、という人材にとって魅力的に映っている様です。

■ 仕事が充実している本社

日本語を学んだ人材にとっては、日本語を活かせる環境として日系企業や日本を選ぶ傾向があります。

その中でも、自国にある日系企業の現地法人に就職するのと日本本社勤務とを比べた場合、日本本社で働いたほうが、仕事の質や種類の面で充実していることが魅力とのコメントがありました。

IT系企業のアジア拠点はオフショア開発拠点でしかなく、上流工程の開発は日本本社で行われていることから、上流に関わりたい人材にとっては自国の拠点よりも日本本社を選ぶ方が合理的な判断と言えるでしょう。

■ きっちりとした企業文化

日系企業で働いたことのあるベトナム人へのインタビューの中で、「日系企業で納期を守る姿勢はすごい。逆にその姿勢で仕事することをしっかり教育されたので、ベトナムに戻った（起業した）ときにベトナム人のルーズな感覚の中で逆に働きづらかった。」という感想が出るなど、日系企業の風土を前向きに評価する意見がありました。

ポジティブな見方

日系企業に対するポジティブなコメントの一覧

高度IT人材のコメント

- I love the behavior of Japanese people, would love to explore opportunities sometime there and understand their values more.
- Japan is an amazing country and Japanese are polite, sincere, hard working and helpful people. Life is the safest in Japan
- No Concern, Japanese firm today allows open discussion and innovative ideas.
- I have never been to Japan so far. But I love Japanese culture, and I think Japanese companies are some of the best in the world. Swiss people regard Japanese as extremely polite, nice, hard-working and open-minded. I would love to work for a Japanese company one day.

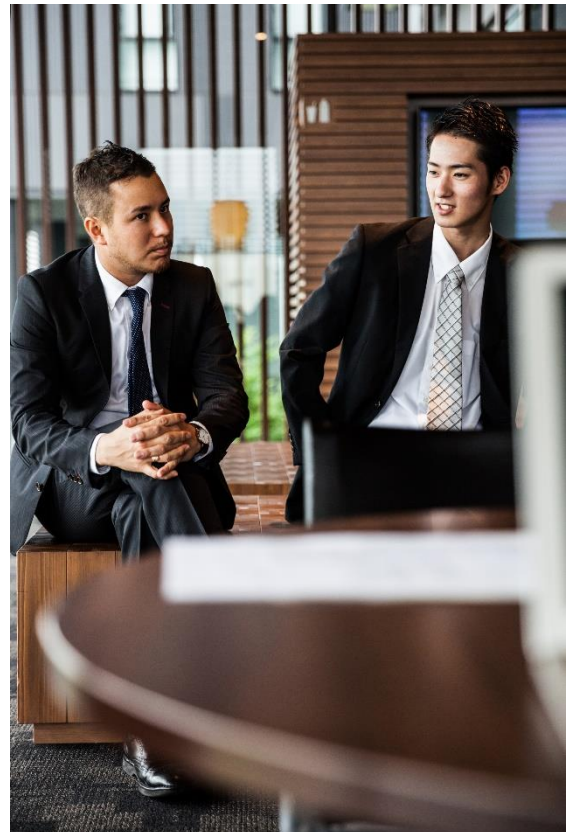
日本で働いた経験のある外国人材 (ベトナム人) のコメント

- 日系企業のいい点は、給料が高くて仕事の種類が多いこと。ベトナムにある日系や外資はオフィス拠点メインで仕事が面白くないが、日本本社は仕事の種類がたくさんあり楽しかった。また、日本語力がN4ぐらいでも日本人エンジニアとチャットでやり取りできたので、コミュニケーションが取れたことが精神的に楽だった。(2013年卒)
- 日系企業のいい点は、人材育成とトレーニングが充実しており、仕事をスタートしやすいこと。ちゃんと育ててもらった結果、逆にベトナムでベトナム人と働く辛さを感じた。全然スケジュールを守らない、仕事に対する責任感がないなど、びっくりすることが多く、ベトナムでベトナム人マネージメントに悩む日本人駐在員の気持ちが理解できた。日本は学生時代からスケジュールをちゃんとスマホで管理していて驚いたが、そういった積み重ねが社会人になって仕事にでてくるのだと思った。ベトナムは遊びも飲みも思い立った時に連絡をしてあまり予定を立てない。(2014年卒)
- 日本で働くという魅力は、まずは先進国の暮らしが体感できて家族が喜ぶ点。家族がうれしいか？は大切にしている。働いてみて良かったのは周りがフレンドリーで仕事を教えてくれたこと。そこが新卒で仕事もわからない外国人の自分には一番うれしかったし頑張れたポイント。それがなければ辞めてたと思う。(2015年卒)
- 日系企業のいい点は、プロジェクトベースで動き納期を守るという点。日系企業は納期を守ることとクオリティの担保という難しいバランスをとる仕事の段取りがすごいと思う。ベトナムの納期遅れはまだまだある。納期を守るという会社も出てきたが、ぎりぎり迄焦らず最後に突貫で作るためクオリティの担保ができていない。(2014年卒)
- 日本は欧米と比べて留学費用もかからず地理的にも近いのが魅力。(2020年卒業予定／日本でインターンシップを経験)

ポジティブな見方

日本での就職を希望する アジア人学生のコメント

- 台湾企業は日本の技術に比べると断然低いため、日本企業がいい。永住権も取ってずっと働きたいと思っており、家族もそれに賛成してくれている。日本は地理的に近い為、頻繁に実家に帰れるのではないかな。
日本語は3年ほどYouTubeでアニメやドラマを見て勉強した。漢字が難しいが学ぶことは楽しいと感じる。ビジネスでは使えないレベルであり、もっと勉強しなければならないと思っている。
(台湾/男性)
- 日本のアニメや漫画が好きで日本に興味を持った。韓国はどんなに頑張っても仕事を得るのが難しい。日本と韓国は距離も近く生活習慣も似ているのでなじみやすい。メルカリなどのスタートアップに興味がある。
(韓国/男性)
- 昔から日本のアニメや漫画が好きで日本に興味を持った。グローバル企業が多いし、自分が勉強してきたコンピュータサイエンスの仕事が日本には沢山ある。アメリカや中国は同じ様に沢山あるだろうけど、アメリカは家族から遠いし、中国は親が反対する為考えたこともない。
(台湾/女性)
- 幼いころからヤマハなどメイドインジャパンのものに触れていて、インドネシア企業とは雲泥の差の日系企業のテクノロジーに憧れていた。日本語のカリキュラムがある大学で日本語を勉強している。将来は日系企業のインドネシア支社の社長になりたい。
日本にはずっといたい。テクノロジーのある会社で世界レベルの技術を身に付けて活躍したい。家族も応援してくれている。
(インドネシア/男性)
- 日本のアニメや漫画が好きで日本に興味を持った。中国より清潔で、ルールを大切にすることが気に入っている。日本で仕事ができるのであれば外資系でもいい。
(中国/女性)
- すぐに帰れる近さは家族も安心している。ずっと日本で働きたい。
(台湾/男性)



ネガティブな見方

ダイバーシティ

アンケートやインタビューを通して「女性であることで給与を低く抑えられるのでは」、「外国人であることで差別されるのでは」といった心配をする声が続々と集まりました。

実際、組織の秩序を保つため、多様性を敵とみなしているかのような印象を受ける企業は数多くあります。例えば中途採用においても、「上司となる人物よりも年下」の人材の方が選考に合格しやすいなど、マネジメントする側が楽になるような組織作りが行われているのが現状です。

多様性がイノベーションの創出につながるという考え方が広まりつつありますし、これから徐々に現在の硬直した組織は少なくなっていく可能性があるものの、今回の調査結果を見る限りにおいて、まだまだ日系企業が多様性に対して保守的であることへの懸念が根強くあることが感じられました。

一方、日系企業で働いたことのある外国人材のコメントで「海外駐在経験のある日本人が上司の時はやりやすかった」という意見は、外国人材のマネジメントを行う上での良いヒントとなります。海外駐在からの帰任者をどの部門に配属するかという問題に頭を悩ませる企業もありますが、少なくとも本社における外国人材のマネジメントという観点でいえば、海外でマネジメントを経験している駐在員は貴重な戦力と言えるのではないのでしょうか。

問) 日本／日系企業で働く上で 懸念することは何ですか？

高度IT人材のコメント

- lower pay for female workers
- Gender inequality
- Boss looking down on foreigners
- Lack of diversity.
- Bias against women (for example expecting women to quit the workforce and have children).
- Being a foreigner, I believe that chances for promotion and involvement in the most exciting parts of the work are going to be sketchy at best.
- I am worried of discrimination as foreign worker.

ポイント

外国人材の主な希望

- 差別せず公平に扱ってほしい
- 多様なメンバーの中で働くことで成長したい

ネガティブな見方

昇進昇格

■ スピードが遅い

特に高度IT人材から「プロモーションのスピードが遅い」というコメントが多数寄せられました。日系の伝統的なメーカーでは40代で課長、50代で部長になる、というのが一般的な昇進スピードですが、世界に目を向けてみると、Googleのサンダー・ピチャイ氏は43歳の時、Microsoftのサティア・ナデラ氏は47歳の時にそれぞれCEOになっているのです。ベンチャー企業ならまだしも、従業員数10万名という巨大な組織において40代の人材を組織のトップに引き上げるというのは、年功序列の根付いた日本ではあまり考えられないことです。

■ 頑張っても「担当課長」どまりのガラスの天井

人事制度上には明記されていないものの、外国人材などが一定の役職を超えて昇進することが出来ないような“見えない壁”があることをガラスの天井と呼びます。

どちらかという日系企業の海外拠点で問題視されることが多い「ガラスの天井」ですが、これは日本国内でも外国人材の離職を加速させる原因となっています。

実際、当社に転職相談に来られる外国人材の経歴を見ても、日系企業に採用された外国人材が管理職にまで昇進されているケースは極めて稀です。

また、少ないながらも管理職になっている人材はいるものの、その多くはピープルマネジメントを伴わないマネージャー職（いわゆる担当課長）に限定されているのが現状です。

こうした昇進や昇格に関する不透明性は、外国人材が日系企業を敬遠する要因となっています。

問) 日本/日系企業で働く上で懸念することは何ですか？

高度IT人材のコメント

- Slow career progress.
- Slow promotion
- Slow career path
- Glass ceiling
- Age related promotion and influence
- promotion often by age not performance

ポイント

- ガラスの天井は鳥と卵の関係。
- 「外国人材はすぐ辞めるから重要なポジションを任せられない」とする企業と、「重要なポジションを任せてもらえないから辞める」という外国人材。
- 企業が出来ることはまず仕事を任せてみること。

ネガティブな見方

言葉の壁

高度IT外国人材へのアンケート結果では、「言葉の壁が無いこと」は彼らが就業先に求める優先順位としては低いという結果が出ています。しかし、日系企業で働くことへの懸念としては「言葉の壁」に関するコメントが最も多く寄せられた他、5点満点中1点をつけた人の割合が26%以上と、8項目中最も高い数値となりました（本ページ右下のグラフを参照）。

言葉の壁は、それがなかったからと言って大きくプラスになる要素というよりは、有ると困るという衛生要因的な側面が強いといえます。

大学で日本語を学んでいたようなもともと日本への興味関心が強い人材を除いて、殆どの高度外国人材は日本語が出来ません。一方、高度外国人材を採用したい企業は数多くありますが、そうした企業の大半は、求人票を日本語で作っており、実質日本語力を求めているのが現状です。

日本で勤務経験のあるアジア人材によると、「日本人ともっと交流したかったが、日本人は英語が出来る人が少なかったため、中国人や韓国人など、他の外国人とのコミュニケーションが中心であった。」など、社内コミュニケーションに支障が出るケースがみられます。

昨年当社が行った調査で、日系企業の海外拠点において「駐在員とナショナルスタッフとが通訳を介してコミュニケーションをとっている企業」と「通訳なしでコミュニケーションをとっている企業」とで業績目標の達成割合を比較したところ、通訳を介さない（＝駐在員とナショナルスタッフとが直接コミュニケーションをとっている）企業の方が、業績の達成割合が高いという結果が出ています。

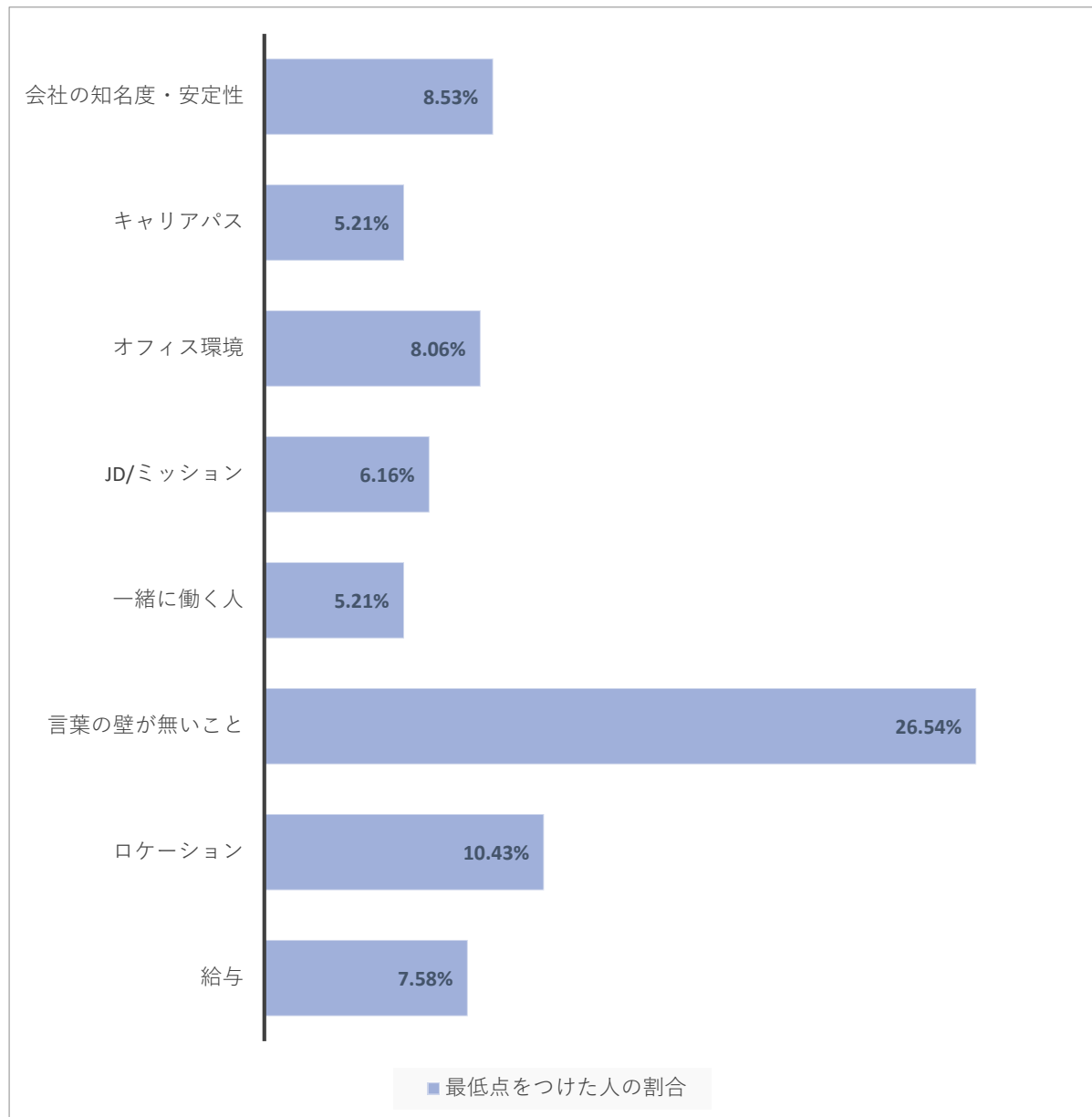
社内コミュニケーションを支障なくとれる状況でなければ、単に「コミュニケーションが取れなくて不満」というだけにとどまらず、理念や戦略、業務の指示を従業員に明確に理解させることが出来ず、また、従業員からの要望を適切に吸い上げることも出来ないことから、中長期的には業績の悪化につながっていく要因となりかねません。

また、言葉の壁は業務上の意思疎通におけるスピードと精度が下がるという直接的な問題以外に、社内での人間関係構築にも影響が出てくるという問題があります。（本ページ右下に関連コメントを掲載）

人間関係の問題は離職につながりやすいことから、日本語なのか、英語なのかはひとまず置いておき、いかに共通の言語でコミュニケーションをとれる体制をとれるかは、外国人材採用を進める上で重要なポイントとなりそうです。

日本や日系企業に対する印象 ネガティブな見方

高度IT人材の日系企業に対する評価



※高度IT人材の日系企業に対する評価を各項目5点満点でつけてもらった結果を集計し、最低点（1点）と最高点（5点）をつけた人の割合をグラフ化したもの

ポイント

- 言葉の壁は人間関係を閉鎖的にする。日本人社員といかにコミュニケーションをとれる仕組みを作れるかが重要。

ネガティブな見方

企業文化

アンケートの回答として端的に「Culture」と書かれた回答が多く集まりました。

それだけだと意味が絞りにくいですが、他の回答も照らし合わせてみると、ここでいうカルチャーとは、「トップダウン」「上司が帰るまで帰れない」「恒常的な残業」「コンセンサス重視で意思決定が遅い」といった文化のことを指しており、それらに対してネガティブな印象を持っている様です。

また、ネガティブに捉えている文化の一つに“飲みニケーション”をはじめとした仕事外での付き合いの多さを挙げた方もいました。

伝統的な日系企業のホームページの採用欄を見ると、社員旅行の様子などが盛んに掲載されているケースを見かけますが、そうした社外の付き合いをアピールすることについては、高度外国人材には敬遠される要素になっている可能性があります。

しかし、ここで気をつけたいのが、高度外国人材はあくまでも「社外の」付き合いにネガティブなのであって、業務においてチームワークを軽んじているわけではないという点です。

今回の調査では、就業先に希望することとして「優秀な人と一緒に働くこと」「個人主義の集まりではなくチームワークを大事にする環境で働くこと」を重視するとの回答がいくつも寄せられました。

「チームワークを高める為に社外での付き合いを大事にする」という伝統も大事かもしれませんが、「チームワークは大事にするが、仕事とプライベートをしっかりと分けたい」という価値観にもきちんと寄り添う努力が求められます。

過去の調査において、買収した海外企業の外国人材を本社の執行役員に任命した企業もありましたが、「日系の根回し文化に嫌気が差してすぐに退職した」事例があるなど、日系企業における文化の独自性がダイバーシティの推進を阻んでいる要因となってしまう場合があります。

ネガティブな見方

問) 日本／日系企業で働く上で懸念することは何ですか？

高度IT人材のコメント

- Culture of having to stay at work until your boss leaves. Culture of drinking. Culture of overwork.
- Work culture very TOP down.
- very consensus driven culture which can slow down decision making
- Company culture. I prefer working in a silicon valley like open culture. From what I have heard, Japanese companies have a more conservative culture.
- business cultural differences, i.e. how things get done; communications problems
- too hesitate to make decision because except for the director no one has the power to do so.
- Culture of having to stay at work until your boss leaves. Culture of drinking. Culture of overwork. Death by overwork.

ポイント

- 企業文化とは「トップダウン」「上司が帰るまで帰れない」「飲み会が多い」「意思決定が遅い」など多くの意味を含む。



ネガティブな見方

給与

当社が毎年行っている給与サーベイの結果によると、日系企業よりも外資系企業の方が恒常的に2割程度給与が高いことが分かっています。（業界・職種・職位などによって差は変動します。）

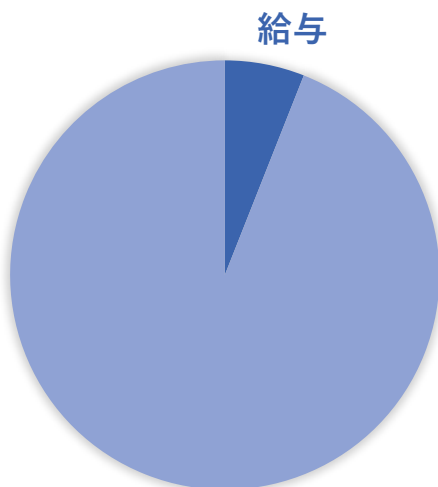
当社に登録している外国人材の転職理由を分類・集計すると、転職する直接的な理由として給与を挙げた人材の割合は約6%でした。

これは、高度外国人材が就業先を選ぶ上で最も重視する項目として「給与」を選択している事実と比べると少ないように思います。

しかし、「管理職になりたい」「業界を変えたい」といった、表面的には別にみえる転職理由が、本質的には「給与アップ」に根差しているケースは一定数あると考えられることから、給与の高さが採用や定着の成功に重要な要素であることは疑いようがありません。

また、ここで気をつけたい点として、「給与を上げたい」という希望は、必ずしも給与の金額だけを切り取って考えられているわけではないということです。今回の調査の中で、「（日系企業は）労働時間やプレッシャー、そして物価に換算したら給与がそこまでよくないと感じた。」との意見も出ている様に、労働時間や与えられている業務内容との比較によって、給与面の満足度が決まってくるということを見落としてはなりません。

転職理由が「給与」は6%



※外国人材500名の転職理由分類



ポイント

- 給与への不満は「労働時間」や「プレッシャー」等とのアンバランスでも募る。



ネガティブな見方

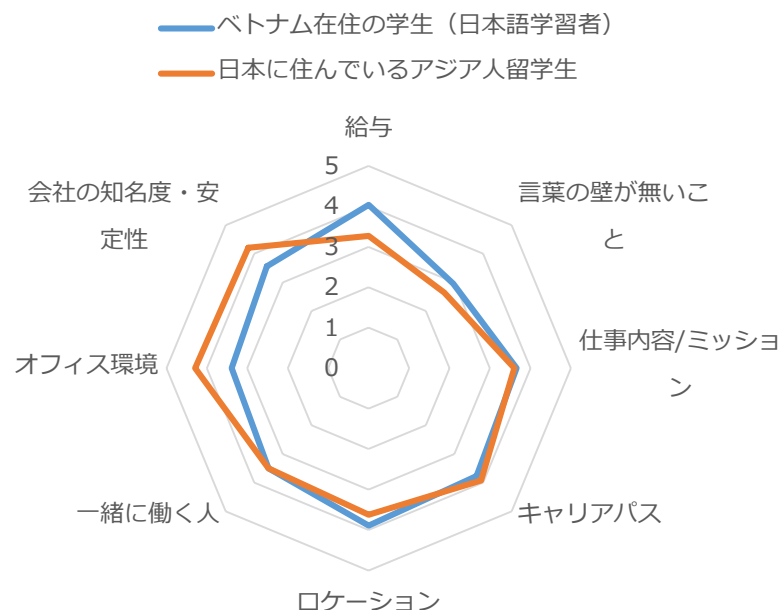
期待値ギャップに注意

■ 日本で住んだことのない人材の採用は給与の期待値調整が定着のカギ？

日本で住んだ経験があるかどうかで、日系企業に対する給与面での期待値が大きく異なる結果となりました。日本で働いたことのない学生の回答の詳細を見てみると、日本で働く際の希望給与として月給5万円と回答する人材が一定数いるなど、日本で暮らす際にどの程度コストがかかるかということを知っていないのではないかとと思われる回答も多く、それが日系企業への期待値の差となっていると思われます。来日している留学生の様に、日本での生活やアルバイトの経験を積んでいる人材は、あらかじめ日本での生活にかかるコストや、就業で貰える給与額のイメージがついているため、就職前後で大きなギャップが発生しづらいと考えられますが、来日経験のない人材については人材の期待値が実態よりも高くなってしまいうリスクがあるため、事前に期待値の擦り合わせをしておくなど、注意が必要です。

実際、日本で働いたことのある人材のコメントとして、「日本に行く前は給与の高さが魅力と感じていたが、実際に働いてみると生活費は高く、労働時間も長い為、給与が高いとは思えなかった。」という意見も出ており、そうした期待値とのギャップは定着性にマイナスに作用すると考えられます。

問) 日系企業で就業することで得られる満足度はどれくらいだと思いますか？



ネガティブな見方

ワークライフバランス

■ 世界に轟く長時間労働の悪評

日本での就職を希望するアジア人学生が懸念することとして最も多く上がったのが長時間労働に関することです。

「日本に行くと働きすぎて死ぬのではと親が心配している」など、SNS等を通じて過労死問題は日本全体に蔓延する問題として認知されており、日本での就業を敬遠する理由の一つとなっています。

また、実際に日本で働いた経験のある外国人材によると、「有休を申請したら上司に怒られて会社に行くのが嫌になった」というケースなどもあり、過労死まで行かなくとも、ワークライフバランス全般に関する彼らの常識と日系企業の常識が異なるのだと認識しておかなければ、折角採用出来たとしても早期離職は避けられません。

働き方改革の必要性が叫ばれるようになり、企業ごとに様々な取り組みがなされているとはいえ、海外から見るとまだまだ道半ばといったところなのではないでしょうか。日本や日系企業が選ばれるようになるためにはより一層の努力が求められます。

一方、外国人材を採用した企業の中には、「外国人材が定時で帰ることで、周囲の日本人社員も早く帰ろうという意識が強まった」という事例もあり、ワークライフバランスへの意識が強い外国人材を入れることが働き方改革につながるとの見方もあります。

問) 日本/日系企業で働く上で懸念することは何ですか？

高度IT人材のコメント

- I've heard of people passing out after work or they're extremely tired.
- Japan has a reputation for poor work/life balance.
- I perceive the Japanese work-life balance to be out of sync with European standards, i.e. 40 hours a week for non-management roles
- Japanese company may have too long working hours.

ポイント

- 海外では「家族>仕事」。
- 仕事偏重な社風は要改善。

ネガティブな見方

ヒエラルキー

高度IT人材から寄せられた日系企業に対する懸念として「ヒエラルキー」というキーワードが頻繁に出てきています。

ヒエラルキー型の組織に対する具体的な懸念としては、「Movement is slow due to too many level of approval.」、つまり多くの階層で承認が必要とされ行動が遅くなるとの意見、後はトップダウン型のマネジメントスタイルによって自由なコミュニケーションが阻害されるとのコメントがありました。

これは、ジョブディスクリプションを重視するとの回答とも関連しているように思います。

J Dを重視する人材の希望として「自分が担うポジションに課されたミッションが明確であり、そのミッション達成のための裁量が大きい環境を希望する」というコメントもありましたが、その文脈でいえば、ヒエラルキー型の組織は、業務遂行にあたっての意思決定を自分で行えず、上にお伺いを立てていくスタイルと言えますので、ミッションと裁量を重視する人材であればあるほど、ヒエラルキー型の組織はフィットしない可能性が高いといえます。

日本でもホラクラシーやティール型の組織に関する本がベストセラーとなり注目を集めました。海外の優秀な人材から見て、多くの階層からなる閉鎖的な組織の中に組み込まれることはモチベーションを下げる要因となるようです。

問) 日本／日系企業で働く上で懸念することは何ですか？

高度IT人材のコメント

- Movement is slow due to too many level of approval. Hence ability to response to a rapid change is questionable.
- Hierarchical, 1950's leadership style,
- not flexible with high hierarchy.
- I heard the company culture is very hierarchical. I think free atmosphere produce people's production very well.
- From what I know, the work culture in Japan is highly hierarchical and therefore doesn't allow the free and open participation by all employees that I would wish for; From what I heard the culture in a lot of Japanese companies places a lot of emphasize on rigid rules, structures and activities by the employees that don't contribute to or should be (in my opinion) part of a working relationship (e.g. staying longer in the office without a real purpose to not appear lazy, have heavy drinking events with boss and colleagues)

ポイント

- ヒエラルキーは「オープンな社風」「風通しの良さ」の敵。
- 官僚的な組織は敬遠される。

ネガティブな見方

インタビューでの回答集

問) 日系企業で働いて感じたこと／苦労したこと

- 「インターン前に思っていた日系企業のいい点は、給料がいい、ビジネススクールの様に学んで働けるという点だったが、実際に働いてみた感想として、日系企業の良い点は学ぶことができるという点くらい。給料が高いというのも、働く時間やプレッシャー、そして物価に換算したらそこまでよくない。定時前から来て定時後も働く姿を見てびっくりしたし、両親は怒らないのか?と思った。友達と会う時間も遊ぶ時間も全く、**学びはできるが心身とも疲労感だらけだった。**またトレーニングなどもほとんどなく、**言われたことだけをやるだけで、意見を求められない**し、言ったら怒られそうな雰囲気を感じていた。外国人の先輩（韓国、中国）が多かったこともあり、日本なのに日本人と話す時間が少なかった。日本に行く前にSNSを通して日本で働く先輩のネガティブな投稿をたくさん見ており（辛い、早く帰りたい、友だちができない、言葉の壁、家族に会いたいなど）、自分は違うと思っていたが、全く同じだった。日本企業の悪い点はとにかくハードワークな点。労働時間が長く、先輩が居たら絶対に帰れない。また、クライアントが細かすぎると感じた。労働時間が長くなるのはクライアントが細かすぎる点が一番の原因であると思う。ベトナムなら全く気にしないことをとても細かく気にするお客様が多いので、勉強にはなったが疲れた。インターンシップに同時期行った友達は、外資系企業の日本法人に行くととても良かったと言っていた。残業も少ないし、自分で考えて動けて提案もできるし、何より英語で仕事ができるので、語学の壁が少なく友達も作りやすい。そして意外だったがトレーニングが充実していたとのこと。**日本にインターンに行って、日本で日系企業には就職したくないと思うようになった。**人と関わるのが好きで将来営業マンになりたいと思い日系企業に行ったが、**成長も、昇進も遅そう**。そして、日本の日系企業を担当することは**難易度が高い割に、経験・待遇共にリターンが少ない**と感じる。それであれば、ベトナムに居て、日系企業で働きながら、ベトナムのことを理解している日本人がいる日系企業のお客様のところに営業して、プライベートも充実させたい。」
(2020年卒業予定)

- 「仕事ファーストである点は日系企業の大きな特徴であると感じており、若いうちに日本人のベースであるその考え方に触れてみたかった。欧米系はベトナムと同じく家族ファーストなのでいつでも対応できそう。日系企業の弱い点は言葉の問題、病気や怪我のとき、友達が傍にいない地方のベトナム人はとても心配している。」
(2014年卒)
- 「日系企業の弱点は、**スキルはあっても語学ができない外国人エンジニアにとって働きづらい**こと。語学プログラムや、日本人との会食や懇親会のようなサポートが定期的にあるといいと思う。また、年一回帰国費用が出るなど、帰国サポートがあるとうれしい。」
(2013年卒)
- 「日系企業の悪い点は、**経験は積めるが自発的にやりたいことをできる感じではない**点。また、**経験を積んでも給料が安い**点。若いうちは経験が一番の価値だと思うので待遇は気にしないが、30代に入り友人と大きな差がつき始めるとみんな意識をし始める。」
(2014年卒)
- 「欧米、中華系企業はFacebookをリクルーターが上手に使い、インターンへ導線を引いている。日系企業は、就職イベントへの参加は多いが、Webでの採用力は弱い。**苦労した点はどうやって日本人社員の友達を作るか**ということ。やはり中国人社員や韓国人社員と英語で会話する方が楽だし、楽しかった。外国人社員と日本人社員が、仕事以外でも仲良くなれる仕組みができれば、より働きやすくなると思う。VN人は会社に友達ができれば、仕事がつらくてもその子に会いたいために、会社に行く。そして頑張ってるうちに仕事も楽しくなる。日本人の先輩社員の中には怖い人もいた。先に帰ると怒られたり、いやな顔をされると悲しくなった。仕事では、厳しく尊敬できる点もあるが、**家族を顧みない働き方は、人として尊敬できない点も多くあった。**留学経験があり、外国人に慣れてる上司の時が一番楽しかった。**外国人の立場を理解できる日本人社員がいると安心する。**」
(2015年卒)

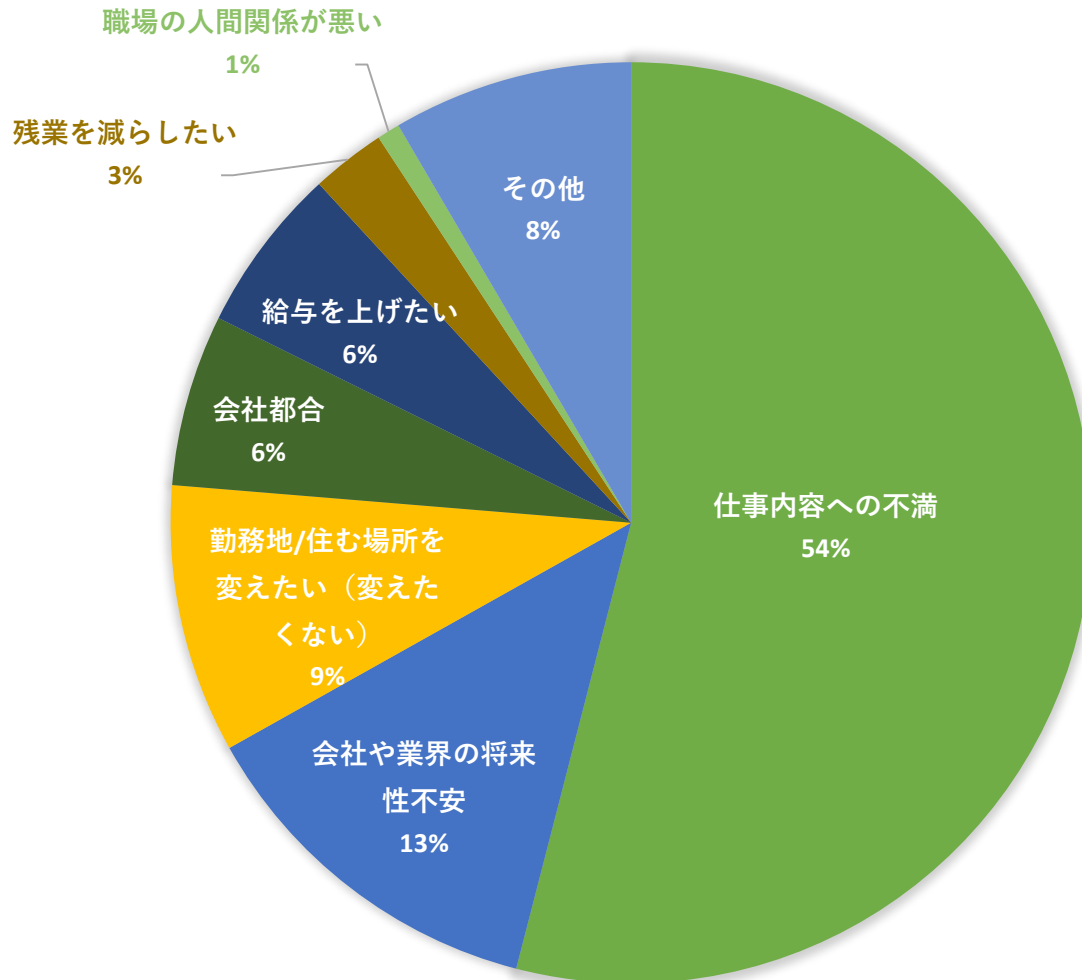


【参考データ】日本で働く高度外国人材が転職を希望する理由



高度外国人材が会社を辞める理由

問) 日本で働く外国人500名の転退職理由



ポイント

- 仕事への不満が最も多い。しかし、根底には給与や人間関係が問題となっているケースもある為、あくまでも表面的に拾えるデータを集計したに過ぎない点は注意が必要。例えば「管理職にチャレンジしたい」という理由は「仕事内容への不満」としてカウントしているが、管理職に上がることで給与を上げようとしている人材は一定数いると考えられる。
- 主に家族都合で国を超えた移動が一定確率で発生するため、そこで拠点がない企業では退職となる。(家族が日本で暮らしたがっている/親が病気になり母国に帰る必要がある)
- 積極的に転職したい理由はないものの、「良い求人があれば転職したい」というケースも多い。(現職に大きな不満が無くとも転職してしまう)

外国人材の転退職理由例

仕事内容（54％）に該当する主な理由

- 海外営業として採用されたはずが、配属先は国内営業で語学力を活かせない。
- 社内レポートや承認に多くの時間をとられる。文字のフォントが異なると再度作成し直すなど余計な部分で時間をとられる。稟議も遅く、会社の体質にうんざり。
- 通訳業務が仕事のメインとなりつつあり、本来の業務である事業企画・マーケティングが出来ていない。

会社や業界の将来性（13％）に該当する主な理由

- 経営方針が変わり現在の業務が縮小傾向にあることで将来に不安を感じて。
- 経営不振により長期勤務に不安を感じたため。

勤務地（9％）に該当する主な理由

- 子供を〇〇県のインターナショナルスクールに入学させるため〇〇県で働きたく。
- 母親の病気が判明し、母国に戻る必要があったため。
- 母国への転勤を命じられたものの、引き続き日本での就業を希望して。

会社都合（6％）に該当する主な理由

- 不況の影響で案件が無くなり会社都合の退職。
- 業績悪化に伴い、大規模リストラが行われ会社都合退職。

給与（6%）に該当する主な理由

- 現職に不満がないが、年収が上がるのであれば転職したい。
- 現在年収は1000万円ほどだが、とにかく年収を上げたい。しかし、最低でも20%は上がらないと転職するつもりはない。
- 子供をインターナショナルスクールに通わせており、年間に400万円近くかかっている。助成制度がある会社もしくは年収が上げて転職したい。

残業を減らしたい（3%）に該当する主な理由

- 業務過多により長時間労働が常態化し、長期的な就業に懸念を感じているため。
- 子供が生まれたのを機にワークライフバランスを重視する会社で仕事をしたい。

人間関係（1%）に該当する主な理由

- 仕事を効率よく終わらせているだけなのに、有給を取ろうすると社長の前で上司に怒鳴られる。毎日会社に行くのに気が重い。
- 新しく代わった上司からかなり無茶なことを言われるのが嫌。

その他（8%）に該当する主な理由

- 入社前に聞いていた内容に嘘があり、真実を伝えられなかったことにとてもショックを受けた。会社への信頼感が失われてしまった為転職したい。
- 昇進するのは日本人のみという環境が不満。
- 今の会社に5年勤務したのでそろそろ次に移りたい。

第3章：高度外国人材採用を成功させるために

高度外国人材採用を成功させるために

ここまで、高度外国人材の就業観や日本/日系企業に対する印象について取り上げてきました。

では、それらが分かっただけで企業がなすべきことは何なのでしょう。どうすれば高度外国人材を採用し、活用することが出来るのでしょうか。

明確な答えを出すことは難しいにせよ、今回の調査から分かったことをベースにしていくつか重要だと考えるポイントを挙げさせていただきます。

■ 従業員満足を追求める

調査の中で、日本や日系企業に対する情報をSNSから得ている人が多くいました。SNSの普及を考えれば当然のことと言えますが、これは企業が採用を成功させるうえで注目すべき事実です。

従来、個人（就職・転職希望者）は企業のことを会社ホームページや求人票の情報からしか判断するすべが無く、企業や募集されているポジションについてよく知らないまま応募し、就職・転職せざるを得ない状況でした。

つまり、企業は候補者に伝えたい情報を自社でコントロールできていたのです。

例えば、本当は恒常的に残業が発生する職場であるにも関わらず「残業はありません」といくらでもうそをつくことが出来ました。

しかし、SNSが発達した現代においては、従業員などが社会全体に対して会社の悪い部分も自由に発信・シェアできてしまうため、求人票上で嘘をついてもすぐにばれてしまう世の中になってきています。

これからは、ホームページや求人票上で魅力的に見せることが上手いだけではなく、従業員満足度が本当に高い会社を選ばれる時代になります。ますますなっていくことでしょう。

■ 採用競争を意識すること

今回の調査を通じて分かったことの中で極めて重要なことの一つは、「日本で働きたい＝日系企業で働きたいわけではない」ということです。

日系企業と外資系企業に対し、「御社に外国人材が入社してきたとしたら次の8項目への満足度はそれぞれどれくらいだと思いますか？」とのアンケートをとったところ、用意した8項目すべてにおいて日系企業よりも外資系企業の方が外国人材にとって魅力的であるとの結果が出ました。

回答結果が受け入れ側の主観であるとはいえ、外資系企業の場合には実際に多くの外国人社員が働いていると考えられ、彼ら/彼女らのそばで働いている回答者の感覚の精度は極めて高いと思われます。

「言葉の壁」は人材が就業先に希望する条件の優先順位としては低い結果となっているものの、自由回答で寄せられた日系企業に就職する上での懸念としては一番多く寄せられており、高度外国人材を日本に呼び寄せる上で言葉の壁が障害になっていることがわかりました。

一方、企業側の調査結果を見てみると、同じ日本に拠点を置く企業同士にもかかわらず外資系企業と日系企業とでは「言葉の壁」の面で大きく差がつく結果となりました。

これは、外資系企業の方が英語が堪能な日本人従業員が一定数おり、社内コミュニケーションが英語で行われているなど、日本語が出来ない人材でもスムーズに入っていける環境がある為と考えられます。

また、「給与」への予測満足度でも日系と外資系とで差がつかしました。外資系の方が日系に比べて給与が高いことは一般的な認識としても広まっていますが、それが再確認された結果といえるでしょう。

事実、当社が毎年調査している給与サーベイ（Salary Analysis in Asia）によると、日系企業と外資系企業とでは募集時に提示される年収の平均値で2割ほどの差がついています。

■ 日本で働きたい＝日系で働きたいではない

日本での就職イベントに会場するアジア人学生の声を聴いて強く感じたことがあります。それは、彼ら/彼女らの希望は大きく「日系企業で働きたい」と「日本で働きたい」に分けられるという事です。この2つの希望を一緒に捉えてしまうと、日系企業は採用で苦戦を強いられることになります。

「日系企業で働きたい」の方は、主に「自国の企業よりも優れた技術を持つ企業で働くことでスキルを高めたい」という希望が多く、そうした希望を持った人材の場合、いわゆる伝統的な日系メーカーにとっての採用競合は同じく伝統的な日系メーカーだけとなるため、比較的採用はスムーズに行えます。しかし、「日本で働きたい」と思っている人材の方は、「小さいころからアニメや漫画に触れて日本の文化が好きになった。だから日本で住みたい。」というあくまでも「生活拠点としての日本」が重要なのであって、そうした人材は必ずしも日系企業を選んでもくれるとは限りません。

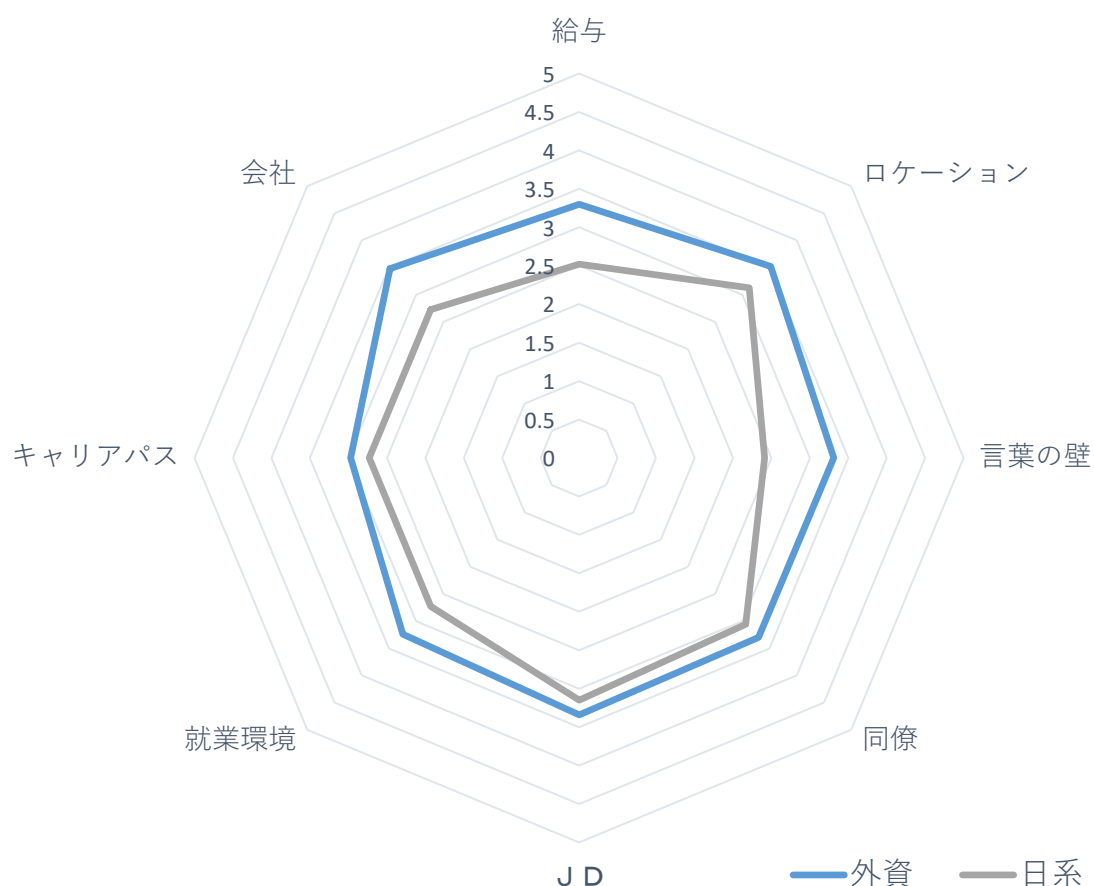
当然、日本に拠点を置く外資系企業も対象に入ってくるのです。

そして、外資系企業と日系企業を比較した場合、先ほどご紹介したように外資系の方が外国人材にとって高い満足度が期待できることから、日系企業は採用で苦戦を強いられる可能性が高くなります。

また、「日系企業で働きたい」という人材の中には、「母国（＝日系企業の現地法人）で働きたい」という人材も少なからず含まれており、そうすると日系企業が日本本社で活用する人材として集められる候補者の数は極めて少なくなります。

これまでに見てきた高度外国人材の就業観や日本・日系企業に対する懸念を踏まえ、優秀な外国人材のチカラを活用するために企業に出来ることが何なのか考えていきます

問) 御社に高度外国人材が入社した場合、各項目ごとの満足度は？
どれくらいだと思いますか？
※各項目5点満点



ポイント

- 採用競合は外資系企業日本法人。
- 日系企業は日本で働きたい外国人材を簡単に採用できるわけではない。

■ 別会社化してみる

既存の給与体系では出せない高額なオファー条件を用意したいときには契約社員として採用しても良いですが、正社員として採用したいのであれば別会社化してしまうのも手です。

これにより本体とは異なる人事制度を運用出来る為、人材に合わせて柔軟に処遇を決定することが出来るようになります。

また、別会社化することで親会社と比べて小規模な組織となることから、組織構造が簡素化でき、高度人材が嫌がるヒエラルキーの要素を緩和する効果も期待できます。（しかし、ヒエラルキー型の組織を嫌がる理由は裁量や意思決定スピードを重視している結果であると考えられ、その場合別会社化した組織自体が親会社から大きな裁量を与えられていることが必須条件となります。）

■ 一度の失敗であきらめない

高度外国人材の転職理由を見てみると、家族の事情で母国に帰る必要が生じての退職など、やむを得ない事情での退職が一定割合で発生しています。

また、そもそもが「仕事より家族」「会社より仕事」という価値観をもった人材が多く、会社への帰属意識が高くない人材も存在することから一定の離職はやむを得ないものとして考えたほうが良いでしょう。

しかし、防げる離職があるのも確かです。

昨年、日系企業の海外拠点における離職率を調査しましたが、結果として外国人でも離職率は日本人とそれほど変わらないというデータが出ています。

つまり、「外国人だから辞める」というのは間違いで、例えばガラスの天井を感じてやめる人材がいるのであれば、そうした離職を減らすためにロールモデルとなる外国人材をまず作ることが重要です。その為には最初のロールモデルとなる人材には常々期待をかけ、その人材の希望にも極力寄り添う姿勢が求められます。

それでやめてしまっても、「1人定着させるために10人採用する」くらいの心構えで粘り強く採用と育成を続けることが重要なのです。

■ 熱意で負けない

高い給与を払える資金力も、魅力的な仕事も、魅力的な同僚もない企業はどうすればいいのでしょうか？

全てを持っていない企業は社長や役員自らがビジョンと熱意で勝負することです。成し遂げたい夢と熱い想いが個人を引きつけます。優秀な人材を採用したいという熱量で他社に負けていては話になりません。

逆に、熱量で他社に勝っていれば、客観的な指標で負けていようが優秀な人材を採用することが出来ます。

現に、他社にオファー年収で負けようが、不便な場所にオフィスがあろうが、業界の先行きが不透明であろうがいい人材を採用出来ている企業は存在します。そうした企業はえてして目指す方向が明確であり、その実現のために良い人材を採用したいという熱意にあふれています。熱量の差は、採用活動にトップ自らが時間と労力を割くことで表に出ます。トップ自らが動くからこそ熱意が伝わるのです。採用に本気の企業は面接に来させるのではなく、自ら採用したい候補者のもとに赴きます。そして、採用したい人材との面談が実現したのなら、成し遂げたい夢を目いっぱい語りましょう。あなたのチカラを借りたいと熱烈に口説きましょう。

上から目線での選考は嫌われるもとでしかありません。

いくら便利なツールが出来ようとも、結局人を動かすのは人の想いです。



■ JDを作る／明確にする

既に述べたように、日本以外の国ではジョブディスクリプションを元にした採用やマネジメントが基本であり、日系企業が外国人材を採用したいのであれば相手のカルチャーに合わせる努力が必要です。

また、JDを作成したらそれでいいというわけではなく、実際に求人サイトやエージェントに求人依頼を出す際、会社の安定性ではなく仕事内容やそのポジションのミッションの魅力によって訴求するようにしましょう。

【JDを明確にすることで採用成功率の上昇と離職率の減少が期待できる】

ジョブディスクリプション（以降JD）を作る/より明確にすることは、人材の採用成功率を高めるだけでなく、離職率の減少（定着化）にも貢献すると考えられます。

幸い、IT人材にせよ日本での就業を希望するアジア人材にせよ、日系企業のJD/ミッションに対する評価が高いという結果が出ています。

日系企業にJDを作る文化が無いことを考えると、これはJDへの評価というよりは「ミッション」「会社としてなそうとしていること」への評価が高いと見るのが自然です。

あとは、会社としてなそうとしていることをどう実現するのかを、JDを明確にすることで人材にアピールすることだと思います。

「1社で長く働きたい」という人にとっては「安定性」が魅力に映るものの、そうでない価値観を持った外国人材を採用する際にはJDの魅力を訴求すべきでしょう。

「こんな人材を求めています」というスタンスで書かれていることが多いですが、欲しい人材像を描くだけではその人材がその求人に応募したいと思う理由にはなりません。

募集段階でミッションと業務内容、業務遂行に必要なスキルを明確化しておくことは、候補者から見て自分が活躍出来るイメージやチャレンジする意欲の醸成に役立ち、より多くの候補者を集める効果が期待できる他、入社後に「思っていたのと違う」というミスマッチによる早期離職を防ぐことができます。

逆に、一度JDを明確にしたからには、採用後（入社後）に勝手にミッションや業務内容を変更してはいけません。

JDの内容を順守しないと、「聞いていた話と違う」としてそれもまた早期離職につながる為です。つまり、JDは作成したら終わりではなく、きちんとその内容にそって運用することが重要です。

働き方に柔軟性を持たせる

■ リモートワークを活用してみる

最近では働き方改革の一環としてリモートワークを導入する企業も増えてきましたが、リモートワークという勤務形態は高度外国人材採用の可能性を広げると考えられます。リモートワークによって解消できる課題として、一つは働き方の柔軟性があげられます。

高度外国人材は勤務時間や勤務する場所の柔軟性を求める傾向があり、その条件を満たしている企業は採用で有利になる可能性があります。

そしてもう一つ解消できる課題が言葉の壁です。仮にリモートワークによって海外にいながらにして日本のメンバーとの協業体制を作ることが出来れば、日本語が出来ないことで日常生活に支障が出るということもなくなります。

英語ができる従業員が少ない企業では業務面で支障が出る為、根本的な解決とまではいきませんが、日常生活面でのストレスをなくせるだけでも大きな前進と言えるのではないのでしょうか。そもそも転居を伴うのは個人にとって大きな負担を強いるものですし、家族がいたり、国を跨いだものになればなおさらです。

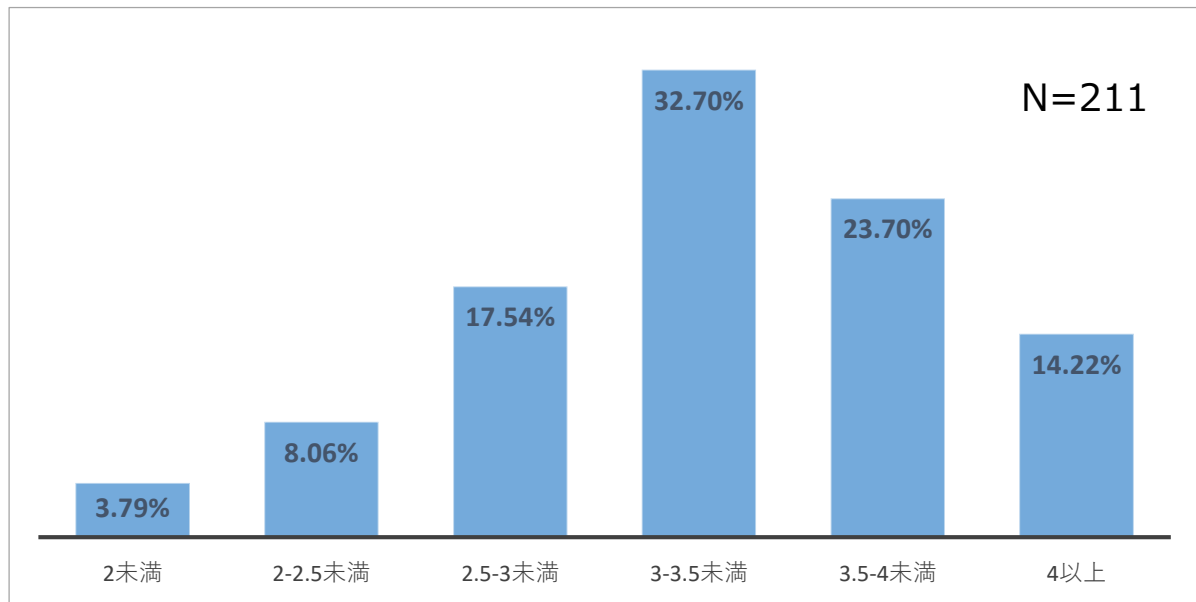
■ フルタイムではなくスポットで活用してみる

優秀な人材のスキルを活用する手法は、なにも正社員雇用だけがすべてではありません。そもそも、GAFAクラスの企業が優秀なエンジニアに年収数千万円のオファーを出して採用している中、それと同等以上の報酬を用意することは殆どの企業で不可能だと思います。そういう場合には、まずはプロジェクト単位のスポットで活用する選択肢もあって良いのではないのでしょうか。

今回の調査の中で、「先輩などから仕事を貰っており、普通の会社員よりも高い給料をもらっている。それよりも高い収入が見込めないのなら企業に就職する意味はない」と言った外国人エンジニアがいました。

副業や兼業、業務委託といった形態での仕事が普及してきている中、ITやWeb関連の業務は特にそうしたスポットでの業務が盛んな領域です。スポット活用であれば、給与制度を変更しなくても高い報酬を用意することも出来ますし、無期雇用ではない為、固定費の負担も重くならず済みます。離職リスクにおびえる必要もありません。まずは、自社にない高度なスキルを持った外国人材の力を借りるにあたり、スポットでの活用を検討してみてはいかがでしょうか。

高度IT人材から見た日系企業の評価



※高度IT人材に対し、日系企業で働いた場合の予測満足度を8項目それぞれに5点満点で採点してもらい1人当たりの平均点を算出

※8項目とは「給与」「JD/ミッション」「一緒に働く人」「ロケーション」「オフィス環境」「会社の知名度・安定性」「キャリアパス」「言葉の壁が無いこと」

今回の調査では、日系企業への就職を希望する留学生がつけた日系企業に対する評価は3.6点（5点満点）でした。

これを高度IT人材に当てはめてみると、日系企業への評価で3.5点以上をつけた人は全体の約38%おり、この層は潜在的に日本/日系企業での採用の可能性が比較的高い層であると考えられます。

日系企業での就業を希望する人材がつけたスコアの最低点は3.0点であったことから、対象を3.0点以上にまで広げるのであれば約70%もの高度IT人材が採用の候補者と見做せることになります。

当然、個人が就業先を選ぶ際は相対評価となり、他の企業・ポジションの魅力を上回る必要がある為、3.6以上の点をつけた人材を必ず採用できるわけではありません。

しかし、高度人材がネックに感じる部分（言葉の壁など）を一つ一つ解消していければ、採用の成功はぐっと近づくはずです。

おわりに

私が今回の調査を通じて強く感じたことは、高度外国人材の価値観（希望することや懸念すること）はどれもとても人間らしいということです。

辛抱・我慢が美德とされる日本に住んでいると、つい自分を押し殺してしまいがちになりますが、人間であれば「もっといい給料をもらいたい」「もっとワークライフバランスを改善したい」「やりがいのある仕事をしたい」と思うのは至極当然のことです。その人間らしい感情に目を背けて高度人材の採用など出来るはずがありません。なぜなら、優秀な人材であればあるほど、企業や仕事を選ぶ側にあり、辛抱や我慢をして安い給与に甘んじ、意にそぐわないハードワークをする必要などないからです。

外務省発表のデータを見ると、平成10年に789,534人だった海外在留邦人数はその後ほぼ一貫して伸び続け、平成29年には1,351,970人にまで増加しています。また、日本学生機構のデータを見ると、海外に留学する日本人数と日本に留学する外国人数はともに増加傾向にあります。日本の常識は世界の非常識と言われることがあります。日本と海外の常識の違いはこうした日本と海外両方の価値観に触れた人材の増加によってますます広まっていくことでしょう。そして、“世界の常識を身に着けた人材”が増えれば増えるほど、日本の常識に縛られた企業を選ぶ人材は減少していくことが予想されます。

一方、「日系企業は従業員へのリスペクトが足りない」とコメントしてくれた高度人材がいる様に、多くの企業がまだ「うちは給料安いけど本当にやっていけるの？」と面接で高圧的に問い質したり、「ワークライフバランス重視の人には来てほしくありません」といったような人の感情を無視した目線で選考を行っている現状があります。これは優秀な人材を採用できないということ以前にとっても奇妙なことです。

多くの企業が自社の存在意義は社会貢献することであると謳っていますが、その社会は人の存在によって成り立っています。そして、社会を構成する人は感情の存在によって成り立っているのです。

自社で人材を採用・活用する際に人として自然な感情を否定すること（＝より良い条件を求めることを悪として否定したり無視すること等）は人の否定であり、人の否定は社会の否定です。それはつまり、自社が貢献しようとしている対象を否定することであり、自社の存在意義を否定することではないでしょうか。

話を大きくしすぎましたが、自社の従業員へのリスペクトが無い企業には優秀な人材は集まりません。そして、働き手としての人材から評価されない企業が社会から評価されることはまずありません。勿論、リスペクトしたからと言って、全ての会社が優秀人材を満足させられるほどの高い年収を払えるわけではないと思います。しかし、ジョブディスクリプションの導入、年功序列制度の見直し、ガラスの天井の撤廃、英語版の求人票作成など、膨大なコストをかけずとも着手できることはあるはずです。世界の常識を知り、まずは出来ることから始めていきましょう。

本レポートが、御社の外国人材採用・活用を一步先に進める助けとなったなら幸いです。

<原稿>



野田 作郎

ジェイエイシーリクルートメント
海外進出支援室
アドバイザー

2012年ジェイエイシーリクルートメント
入社。人材紹介コンサルタントを経て
2016年より海外進出支援室。

機械、電気、化学、物流、ITなど、幅広い業界の日系海外進出企業に対する国内外の人材確保に関するコンサルティング（年間350～400社）を行なう一方、アセアンの日系子会社における人材戦略に関する調査・取材を行なっている。

調査概要

■ 概要

コンピューターサイエンス分野世界トップクラスの大学で同分野について学んだ人材への就業観に関するアンケート調査

■ 査対象大学

コンピューターサイエンス分野における世界の大学／研究機関ランキング上位校（CSRankings, 2018年度）。大学名は次ページに記載。

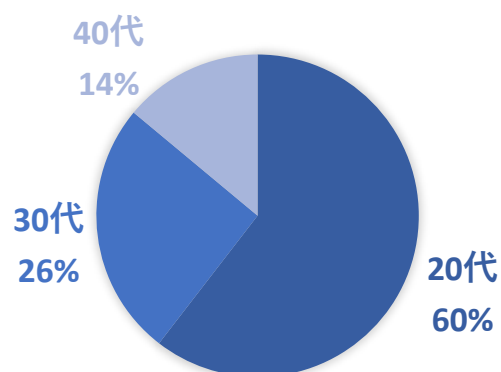
■ 回答者属性

- 回答者数211名
- 在校生及び卒業生

■ 調査実施期間

2019年8月～9月末

■ 回答者の年齢



■ 調査対象の大学一覧

Carnegie Mellon University Carnegie Mellon University
アメリカ：カーネギーメロン大学

Massachusetts Institute of Technology
アメリカ：マサチューセッツ工科大学

Tsinghua University
中国：精華大学

University of California - Berkeley
アメリカ：カリフォルニア大学バークレー校

Cornell University
アメリカ：コーネル大学

Stanford University
アメリカ：スタンフォード大学

Univ. of Illinois at Urbana-Champaign
アメリカ：イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校

Georgia Institute of Technology
アメリカ：ジョージア工科大学

University of Maryland - College Park
アメリカ：マリーランド大学カレッジパーク校

University of Washington
アメリカ：ワシントン大学

ETH Zurich
スイス：スイス連邦工科大学チューリッヒ校

University of California - San Diego
アメリカ：カリフォルニア大学サンディエゴ校

University of Michigan
アメリカ：ミシガン大学

Peking University
中国：北京大学

University of California - Los Angeles
アメリカ：カリフォルニア大学ロサンゼルス校

University of Wisconsin - Madison
アメリカ：ウィスコンシン大学マディソン校

Columbia University
アメリカ：コロンビア大学

KAIST
韓国：韓国科学技術院

National University of Singapore
シンガポール：シンガポール国立大学

Northeastern University
アメリカ：ノースイースタン大学

Technion
イスラエル：テクニオン-イスラエル工科大学

University of Texas at Austin
アメリカ：テキサス大学オースティン校

高度IT人材が日本/日系企業で就業する上での懸念 (自由回答に寄せられた原文の通り)

- Slow promotion, salary not being high enough, partner relocation
- Work culture, location.
- I perceive the Japanese work-life balance to be out of sync with European standards, i.e. 40 hours a week for non-management roles
- Returning back to hometown
- Lack of work life balance
- Hierarchy distance
- I had to give 3 because I don't know about the Japanese company.
- Slow career progress.
- Only few positions
- low salary
- Language barrier and difficulty to have a say in important meetings
- To be alone against the problems
- very consensus driven culture which can slow down decision making
- work overtime, understand my manager's mood so I know when to speak with him etc.
- too much daily administration hassle
- I heard that there is a lot of pressure
- Don't have any data/experience around this
- Hierarchy, politics
- Xenophobic environment, hierarchy culture
- Bad work life balance
- I assume they are low paying and expect more hours of work
- If I was to work at an Japanese company, there is nothing that I would worry about except for smooth communications.
- local mindset
- Salary increasment
- high pressure
- I imagine the office architecture, design and amenities are far behind American counterparts, but probably much better than China/Taiwan
- too much over time
- Overworking/Insane work expectations
- Level of salary inferior to living costs compared to France social advantages
- Slow promotion
- language
- can't comment, potentially the language issue, but this is improving
- Language barrier, working culture
- Different work culture, many levels of hierarchy
- Power harassment, lower pay for female workers
- Second-tier prospects compared to locals, harsh working conditions (working hours, expectations), not a welcome social environment to move to.
- Mostly language barrier and low work-life balance
- living expense, slow promotion, overtime working hours
- Hierarchy, male domination
- Slow progress
- Too much loyalty to employers, make it hard to change jobs
- slow promotion, language barrier
- Slow promotion, language barrier, no mobility between firms, long work hours
- Slow moving
- Language limitations
- hierarchy
- It is great work in Japan company, but the language will be issues.
- Different working culture
- Gender inequality
- Culture clash, long work hours, overtime
- slow promotion and language/cultural barrier
- Hierarchical work environment, reserved colleagues, cultural barriers
- hierarchy
- Work cultural differences
- Slow promotion; hierarchy; long-hours
- Too strong hierarchy. Lack of empowerment for employees.
- Language

- I love the behavior of Japanese people, would love to explore opportunities sometime there and understand their values more.
- Slow promotion and decision making. Work culture very TOP down and language barrier.
- Diversity of the work environment
- Maybe the culture or slow career path maybe.
- Regimented work structure, limited career growth opportunities
- Language
- Never worked in a Japanese company
- I am worried of discrimination as foreign worker. And I heard the company culture is very hierarchical. I think free atmosphere produce people's production very well.
- I'm concerned about the Japanese work culture in general, though it's of course dependent on the person and company and hence no reason to decline (or not apply to) a position beforehand.
- Slow promotion
- Very long working hours, bad coworkers. I've heard of people passing out after work or they're extremely tired.
- Slow promotion
- business cultural differences, i.e. how things get done; communications problems
- Japanese custom of hierarchy
- From what I know, the work culture in Japan is highly hierarchical and therefore doesn't allow the free and open participation by all employees that I would wish for; From what I heard the culture in a lot of Japanese companies places a lot of emphasis on rigid rules, structures and activities by the employees that don't contribute to or should be (in my opinion) part of a working relationship (e.g. staying longer in the office without a real purpose to not appear lazy, have heavy drinking events with boss and colleagues)
- Communication and natural disasters
- Language barrier
- Language problem
- As a Swiss studying in Beijing, I have never been to Japan so far. But I love Japanese culture, and I think Japanese companies are some of the best in the world. Swiss people regard Japanese as extremely polite, nice, hard-working and open-minded. I would love to work for a Japanese company one day.
- Boss looking down on foreigners
- Communication might be difficult.
- View of foreigners
- Language
- Have not too much contact with Japanese companies
- culture, I do not think they would hire me
- Slow promotion, hard to get things done. A lot of red tape
- Age related promotion and influence
- Salary lower than in US, promotion often by age not performance
- Hard to integrate
- Glass ceiling
- My one concern might be a language barrier (because I only speak English).
- Lack of flexibility for example work time and location
- culture shock
- Cultural differences in business practices/relationships and language barrier
- Relatively low salary. Different culture. Slow promotion.
- Language, slow growth, poor salary
- Social security for foreigner.
- Atmosphere
- Didn't respect the employees enough. I think good companies should treat people as "talents"
- Temporary job
- Language barrier
- Language barrier
- I think the language barrier is one of the main issues nowadays.
- Working environment
- Japan is an amazing country. Although very few people speak English which would make it difficult to work there without a lot of time and effort to learn Japanese. Also, Japan has a reputation for poor work/life balance.
- Language barriers
- Slow Promotion & language. However, I am willing to learn Japanese
- Bias against women (for example expecting women to quit the workforce and have children). Culture of having to stay at work until your boss leaves. Culture of drinking. Culture of overwork. Death by overwork.

高度IT人材が日本/日系企業で就業する上での懸念（自由回答に寄せられた原文の通り）

- Meritocracy. Work load quality vs quantity
- Cultural big gap
- Company culture. I prefer working in a silicon valley like open culture. From what I have heard, Japanese companies have a more conservative culture.
- genderstereotype
- Top down approach for Management
- Being a foreigner, I believe that chances for promotion and involvement in the most exciting parts of the work are going to be sketchy at best.
- Feelings of achievements might not be as high as those in eastern culture.
- Slow promotion
- Sexism
- Language
- Lack of mission clarity, communication issues
- too hesitate to make decision because except for the director no one has the power to do so. Besides, the pressure of the working environment is high and not flexible with high hierarchy.
- Hierarchical, Bureaucratic, Less flexibility, Less work life balance
- Language
- Being a foreigner and a woman 😊
- Long working hours, language barrier
- Culture
- Hierarchical, 1950's leadership style,
- Slow promotion; vertical mangement; overtime work
- Hierarchical, hard to fit in Japanese culture
- Japanese people should be less work work work and relax and let the employees relax a little.
- Many working hours
- Position hierarchy
- High pressure
- Slow promotion
- I am afraid of the rigid culture and the lack of space for randomness and initiative
- Movement is slow due to too many level of approval. Hence ability to response to a rapid change is questionable.
- Slow promotion, working extra hours
- Cultural differences
- Lack of diversity.
- I don't know enough about Japanese companies to have a good opinion
- Fitting in with the culture
- Japanese company may have too long working hours.
- Slow career path/ promotion
- Cultural Differences
- long working hours, too much social engagement off work
- Relatively fewer tech giants than US and China.
- The culture where it is assumed that more time at workplace means more work does not suit me. I get a lot of work done in short sprints and then I like to rest my mind in leisure activities and with family. I have heard that employees are expected to work long hours in Japan to see progress in career - this is my biggest concern.

高度IT人材が就職先に希望すること (自由回答に寄せられた原文の通り)

- Job scope must be of interest
- Global exposure
- meeting my salary expectation is very important to me
- I do not have any specific expectations, as long as the job is decent enough and matches with my personal experience and ambitions.
- expect salary to be at market rate for similar jobs
- 1) open and transparent feedback at any level to create, with no effect on salary and promotion, 2) competitive salary based on experience and virtue, est. my next move would be \$150,000/year
- salary package > 300k, innovation and r&d driven company
- Equal pay for females and experiences and qualifications are taken into considerations.
- Working on challenging problems, and salary expectations more than \$80,000 per year
- open and flat company structure
- A good salary is mandatory
- lead to a career that has a larger impact on the society
- A promising career in future is important.
- Open culture where most people are as talented/knowledgeable as me or more. The mission of the company should align with my life missions if I have to work with them for long.
- The most important is how my current role will contribute to my career path
- Salary should be enough for me not to think or worry about it. I don't expect to be ultra rich. Location and weather is very important. People and work culture would add to my energies during work.
- Job that requires PhD in statistics/mathematics
- Possibility to take initiative, giving ideas innovate etc. Even if it takes more than the normal working time. Keeping the same level of working condition and wealth.
- A more liberal working environment e.g. Flexi hours, study finds, etc.
- People's decent attitude when working together is very important for me.
- provided support regarding a doctorate degree
- Coworkers that are ambitious, highly skilled and that focus on collaboration rather than competition; company morals and ethics that agree with me; a company that is trying to follow social and environmental sustainability goals and that focuses on customers and employees rather than stakeholders; interesting job that constantly pushes me to learn new things and get better
- People (boss) and culture are the most important
- Doing right thing in a right position and a competitive salary
- Friendly and modern surrounding work place
- Working towards a great mission (technological advance, humanitarian advance)
- Good mentors, career path has to be merit based.
- Being able to influence the market on a world scale
- Role is open for own design
- Position allows for remote work.
- challenge work that I can learn something new
- Location and role dependent
- atmosphere in the office over an average mile, denominational bonus, relocation package for people from outside
- Enjoy working in a Team with similar objective and shared knowledge
- Should be able to work with people from different countries.
- Mission should be about cutting edge technology
- Persistent/permanent job
- Research work must match my interest
- I expect to apply my skills, specially if they will have a positive impact in society. Of course I expect to earn enough to live well, but I really care about the impact of my work. I really appreciate to work in a good and positive environment. I really like the idea to share my knowledge with my co-workers.
- Work on an interesting, meaningful projects with talented people

- Learning more technical and consulting skills is more important to me than salaries or company names.
- Company should be stable and continuously support my work
- My current salary in Silicon Valley is \$140,000/year as a data scientist. I would expect not exactly that, but the equivalent adjusted for cost of living in whichever city I was based.
- Fit my purpose and principles
- Interesting mission and impact to society
- I want an exciting project to be done with ethical people I respect and like
- Location: California, Salary: more than \$120k/year
- Inspiring working goal and mission
- Provide internships for student
- Job description must be specific
- To work in a company with open minded culture and willing to accept disruptive technology and digital transformation
- Job matches my interests
- Open door culture, flat organization, remote working permit
- The documents should be in English. Also, people should be more relaxed and not work work work
- At least average salary should be given to all employees as per company standards.
- Job and Career path to drive myself to C-level of the company
- Rockstar superiors who can teach you
- Room for growth
- I want to work in a dynamic team with a clear goal in a working friendly environment. I want to be stimulated by new ideas and challenges. I will grow with my job and learn from the people around me.
- Job is interesting and within my skillsets
- More than 60000/year and work with smart people
- Should have a job that allows for steady career progression. Company should have a strong mission that they want to achieve as well.

JAC Recruitment Group

情報提供拠点 連絡先

Singapore

www.jac-recruitment.sg
1 Raffles Place, #10-00
One Raffles Place, Tower 1
Singapore 048616
Tel: +65 6224 6864
singapore@jac-recruitment.sg

Malaysia

www.jac-recruitment.my
Kuala Lumpur
BO2-A-12-1 Level 12
Menara 3, KL Eco City
No. 3 Jalan Bangsar
59200 Kuala Lumpur
Tel: +60 (0) 3 2202 1000
kualalumpur@jac-recruitment.my

Johor

Suite No.23A.06A, Level 23A
Johor Bahru City Square
Jalan Wong Ah Fook
80000 Johor Bahru, Johor
Tel: +60 (0) 7 278 1122
johor@jac-recruitment.my

Penang

Unit 12-05, Level 12
Menara IJM Land
Lebuh Tunku Kudin 3
11700 Gelugor, Penang
Tel: +60 (0) 4 296 0610
penang@jac-recruitment.my

Indonesia

www.jac-recruitment.co.id
Jakarta
18F Menara Cakrawala
(Skyline Building)
Jl. MH. Thamrin No.9
Jakarta 10340
Tel: +62 21 315 9504
+62 21 391 2789
jakarta@jac-recruitment.co.id

Thailand

www.jac-recruitment.co.th
Bangkok
10F Emporium Tower
622 Sukhumvit Soi 24
Klongton, Klongtoey
Bangkok 10110
Tel: +66 (0)2 261 1270
bangkok@jac-recruitment.co.th

Eastern Seaboard (Chonburi)

5th Floor, Harbor Mall
4/222 Moo 10
Sukhumvit Road, Tambol Tungsukla
Ampher Siracha, Chonburi 20230
Tel: +66 (0)38 491 556
easternseaboard@jac-recruitment.co.th

JAC International

Bangkok
10F Emporium Tower
622 Sukhumvit Soi 24
Klongton, Klongtoey
Bangkok 10110
Tel: +66 (0)2 261 8710
bangkok@jac-recruitment.co.th

Mainland China

www.jac-recruitment.cn
Shanghai
Room 2301, Centro Building
568 Heng Feng Road
Jing'an District
Shanghai 200070
Tel: +86 (0) 21 6123 0489
shanghai@jac-recruitment.cn

Guangzhou

Room 1406, Citic Plaza
No. 233, Tianhe Bei Road
Tianhe District
Guangzhou 510613
Tel: +86 (0) 20 3877 3737
guangzhou@jac-recruitment.cn

Hong Kong SAR, China

www.jac-recruitment.hk
Rooms 601-5, 6/F Tai Yau Building
181 Johnston Road,
Wanchai, Hong Kong
Tel: +852 2522 6767
hongkong@jac-recruitment.hk

Korea

www.jac-recruitment.kr
Seoul
#615, East Wing Hanshin Intervalley 24
Teheran-ro 322
Gangnam-gu, Seoul 06211
Tel: +82 (0) 2 2183 0511
seoul@jac-recruitment.kr

Vietnam

www.jac-recruitment.vn
Ho Chi Minh City
Floor 19, Ruby Tower
81-83-85 Hàm Nghi
District 1, Ho Chi Minh City 700000
Tel: +84 28 3821 7730
hochiminhcity@jac-recruitment.vn

Hanoi

15th Floor, Prime Center
53 Quang Trung
Hai Ba Trung District, Hanoi 100000
Tel: +84 24 3633 2115
hanoi@jac-recruitment.vn

India

www.jac-recruitment.in
Delhi NCR
508, 5th Floor, Time Tower
MG Road, Gurgaon, Haryana 122002
Tel: +91 124 417 4330
email: gurgaon@jac-recruitment.in

United Kingdom

www.jac-recruitment.co.uk
London
2nd Floor, 64 London Wall
London EC2M 5TP
Tel: +44 (0) 20 7489 2990 / 2999
london@jac-recruitment.co.uk

Germany

www.jac-recruitment.de
Düsseldorf
Königsallee 92a
40212 Düsseldorf
Tel: +49 (0) 211 5403 9713
dusseldorf@jac-recruitment.de

日本

www.jac-recruitment.jp

東京

〒101-0051
東京都千代田区神田神保町1-105
神保町三井ビルディング14階
Tel: +81 (0) 3 5259 6924

北関東

〒330-8669
埼玉県さいたま市大宮区桜木町一丁目
7番地5 ソニックシティビル20階
Tel: +81 (0) 48 631 0830

横浜

〒220-0011
神奈川県横浜市西区高島2-19-12
スカイビル18階
Tel: +81 (0) 45 285 7021

静岡

〒420-0857
静岡県静岡市葵区御幸町11番地30
エクセルワード静岡ビル4階
Tel: +81 (0) 54-205-3841

名古屋

〒460-0003
愛知県名古屋市中区錦2-9-27
NMF名古屋伏見ビル10階
Tel: +81 (0) 52 857 5221

大阪

〒530-0001
大阪府大阪市北区梅田2-2-2
ヒルトンプラザウエストオフィスタワー12階
Tel: +81 (0) 6 4799 1911

京都

〒600-8411
京都府京都市下京区烏丸通四条下ル
水銀屋町620番地 COCON烏丸4階
Tel: +81 (0) 75 342 6221

神戸

〒651-0086
兵庫県神戸市中央区磯上通8-3-10
井門三宮ビル10階
Tel: +81 (0) 78 262 9221

広島（中国支店）

〒732-0053
広島県広島市東区若草町12番1号
アクティブインターシティ広島8階
Tel: +81 (0) 82 568 6921

ジェイエイシーインターナショナル

www.jac-international.jp
東京
〒101-0051
東京都千代田区神田神保町1-105
神保町三井ビルディング14階
Tel: +81 (0) 3 5259 9881

United Kingdom

London

Germany

Düsseldorf

India
Delhi NCR

China
Shanghai
Guangzhou

Thailand
Bangkok
Eastern Seaboard

Malaysia
Penang
Kuala Lumpur
Johor

Hong Kong SAR

Hanoi
Ho Chi Minh City

Vietnam

Singapore

Korea
Seoul

Japan

Tokyo
Kita-Kanto
Yokohama
Shizuoka
Nagoya
Osaka
Kyoto
Kobe
Chugoku

Indonesia
Jakarta

25 Offices
as of October, 2019



2019年11月 初版 発行（非売品）

<企画・調査・発行>

JAC Recruitment 海外進出支援室

（所在）東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング14階

（電話）03-5259-2491

（E-mail）global-recruitment@jac-recruitment.jp

<調査協力>

JAC Recruitment Singapore

JAC Recruitment Malaysia

JAC Recruitment Thailand

JAC Recruitment Indonesia

JAC Recruitment Vietnam

JAC Recruitment China

JAC Recruitment Hong Kong

JAC Recruitment Korea

JAC Recruitment India

JAC Recruitment UK

JAC Recruitment Germany

<取材> 野田作郎、加藤将司、大坪裕子

<原稿> 野田作郎

<監修> 佐原賢治

<デザイン> 塚本真理子

JAC Recruitment Co., Ltd. All rights reserved.

※本報告書記載内容の無断転載はご遠慮ください。

JAC Recruitment Corporate Profile

会社概要

会 社 名	株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメント (東証1部上場：2124)
所 在 地	(本社) 東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング14階 (支店) 北関東(埼玉)、横浜、静岡、名古屋、京都、大阪、神戸、中国(広島)
設 立	1988年3月7日
資 本 金	6億1,950万円
事 業 内 容	人材紹介事業 厚生労働大臣許可番号 13-ユ-010227
代表取締役社長	松園 健
従 業 員 数	1,466名(株式会社ジェイエイシーリクルートメントと株式会社JAC International：1,004名、 シー・シー・コンサルティング：25名、JAC Recruitment Asia：約437名の合計)
加 盟 団 体	一般社団法人 日本経済団体連合会 一般社団法人 日本人材紹介事業協会 ほか
子 会 社	株式会社 JAC International 株式会社シー・シー・コンサルティング JAC Recruitment Asia Ltd
海 外 拠 点	シンガポール マレーシア(クアラルンプール/ジョホール/ペナン) インドネシア(ジャカルタ) タイ(バンコク/チョンブリ) 中国(上海/広州/香港SAR) 韓国(ソウル) ベトナム(ホーチミン/ハノイ) インド(グルガオン) 英国(ロンドン) ドイツ(デュッセルドルフ)