

ロシア高度人材活用の魅力と課題、今後の展望

2021年7月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

〈目次〉

はじめに	1
1. 日本における外国高度人材を取り巻く状況と在留ロシア高度人材	2
1.1. 外国高度人材活用をめぐる日本の状況	2
1.2. 在留ロシア高度人材の就労状況	3
2. ロシアにおける高度人材輩出状況	5
2.1. ロシアの高度人材輩出数	5
2.2. ロシア高度人材の能力レベル	6
2.3. ロシア高度人材の特徴・性格	7
2.4. 高度人材の賃金・流動性	7
3. ロシア高度人材受入拡大に向けた支援体制の整備	9
3.1. 日ロ産官学連携	9
3.2. ロシア高度人材を扱う人材関連企業	10
4. 採用に当たってのポイント・留意点	11
4.1. 日本における外国人留学生の就職活動状況	11
4.2. ロシアにおける就職活動状況	13
4.2.1. ロシアでの一般的な就職活動	13
4.2.2. ロシア高度人材の就労感	14
4.2.3. 「新型コロナ禍」によるロシアの就職活動への影響	14
4.2.4. ロシアにおける高度人材の就労環境	15
4.3. 日本企業による外国高度人材採用活動	15
4.3.1. 日本での採用活動状況	15
4.3.2. ロシアでの採用活動状況	16
4.3.3. ロシア高度人材が日本で就労するメリット・デメリット	17
4.3.4. 採用活動の際の留意点	18
4.3.5. 雇用開始後の定着支援状況	20
5. 日本企業のロシア高度人材活用事例	22
5.1. 在留ロシア留学生の採用事例	22
5.2. 海外からロシア高度人材を直接採用している事例	23
5.3. ロシア人留学生をインターン生として受け入れた事例	25
5.4. ロシア高度人材を自社採用・技術者派遣に活用している事例	26
6. 日本企業で働いているロシア高度人材の事例	28
6.1. 日本の大学院卒で日本企業に就職	28
6.2. 海外の大学院卒で日本企業に就職	30
7. まとめと今後の課題・展望	32

はじめに

日本では少子高齢化や労働人口の減少を背景に、近年外国人労働者の数が急激に増加している。技能実習生や留学生によるアルバイト（資格外活動）に加え、一般企業で働く、外国高度人材も増加している。

現状、日本で働く外国高度人材は中国、韓国、台湾などの東アジア諸国・地域、ベトナム、フィリピン、ミャンマーなどの東南アジア諸国、ネパール、インド、スリランカなどの南アジア諸国の国籍者が中心であるが、近年ロシア人も訪日留学生の増加を背景に着実に増加している。

ロシアは強固な理数系教育を基盤する高度 IT 人材の輩出数では世界有数の国であり、日本語学習者の語学水準も高い。高度人材の性格面でも一般的に真面目で勤勉、向学心が強く、親日的で日本人と親和性があるという側面もある。2016年5月に安倍前首相がロシアのプーチン大統領に提案した日ロ「8項目の協力プラン」に資する人材創出に向け、近年日ロ産官学連携事業が活発化しており、日本政府も政策面で後押ししている。こういった観点から日本にとってロシアは外国高度人材の獲得先として極めて有望な国のひとつと捉えることができる。

本レポートは日本におけるロシア高度人材の活用拡大に向けて、その魅力と課題、採用の際のポイント・留意点などを解説したものである。外国人材の採用・活用に関心を有する日本企業の皆様の高度人材の獲得先選定の一助となれば幸いである。

2021年7月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部欧州ロシア CIS 課

(作成者)

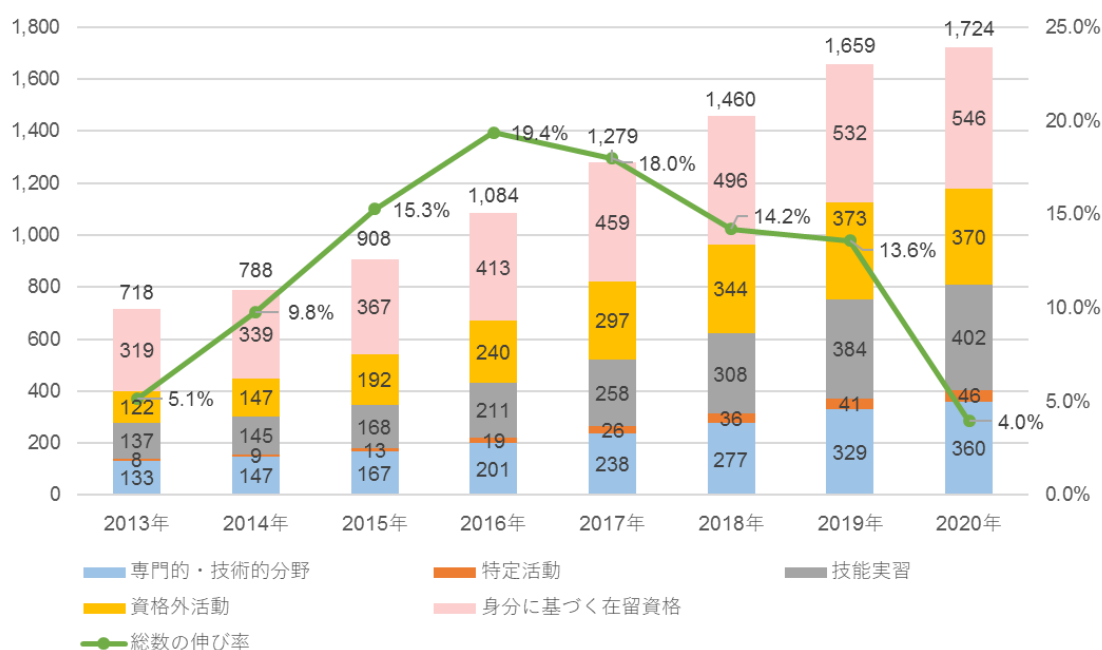
海外調査部 欧州ロシア CIS 課 課長代理 齋藤 寛 (さいとう・ひろし)

1. 日本における外国高度人材を取り巻く状況と在留ロシア高度人材

1.1. 外国高度人材活用をめぐる日本の状況

日本における少子高齢化と労働人口の減少、近年増加の一途だった訪日観光客対応、海外展開する日本企業の増加、日本企業のグローバル化・国際競争力の強化などの動きを背景に、外国人労働者の数が近年急激に拡大している。厚生労働省の「外国人雇用状況の届出状況」（2021年1月29日発表）¹によると、2020年10月末時点の日本における外国人労働者数は「新型コロナ禍」に見舞われながらも172万人に達し、過去最多を更新した（グラフ1参照）。一方、外国人労働者数の前年比伸び率は2016年の19.4%をピークに縮小している。

グラフ1. 日本における在留資格別外国人労働者数の推移²（単位：1,000人）



（注）数字は各年ともに10月末時点。

（出所）厚生労働省『「外国人雇用状況」の届出状況』（各年版）より作成

日本における外国高度人材の就労者数も拡大している（グラフ1の「専門的・技術的分野」に含まれる）。日本において外国高度人材と呼ばれる者は「高度学術研究活動」、「高度

¹ 厚生労働省. “「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和2年10月末現在）”. 2021-01-29.

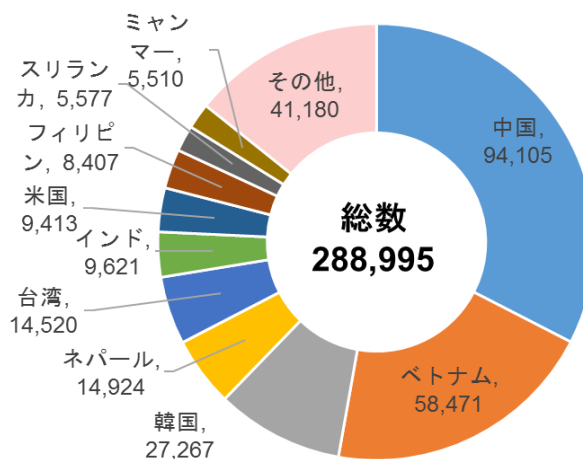
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_16279.html（参照 2021-03-22）

² 「専門的・技術的分野」は経営者、技術者、通訳、研究者など一般的に外国高度人材と呼ばれる者が該当する。「特定活動」とは経済連携協定（EPA）に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者、ワーキングホリデーなど法務大臣が個々の外国人に指定する活動に従事する者。「資格外活動」には留学生のアルバイトが含まれる。「身分に基づく在留資格」とは「定住者」（主に日系人）、「永住者」、「日本人の配偶者」などで、これらの在留資格は在留中の活動に制限がない。

専門・技術活動」、「高度経営・管理活動」に従事していることとされているが、本稿では日本企業で働く外国高度人材が一般的に取得する在留資格「技術・人文知識・国際業務」（以下、「技人国」）の保有者と定義する。

法務省「在留外国人統計」によると、「技人国」を保有する在留外国人は年々増加しており、2020年6月末時点は約29万人達している。国籍別にみると、中国が最大となる約9万4,000人で、ベトナム（約5万8,000人）、韓国（約2万7,000人）が続く（グラフ2参照）。

グラフ2. 在留資格「技術・人文知識・国際業務」取得者の国籍別内訳（2020年6月末時点）（単位：人）

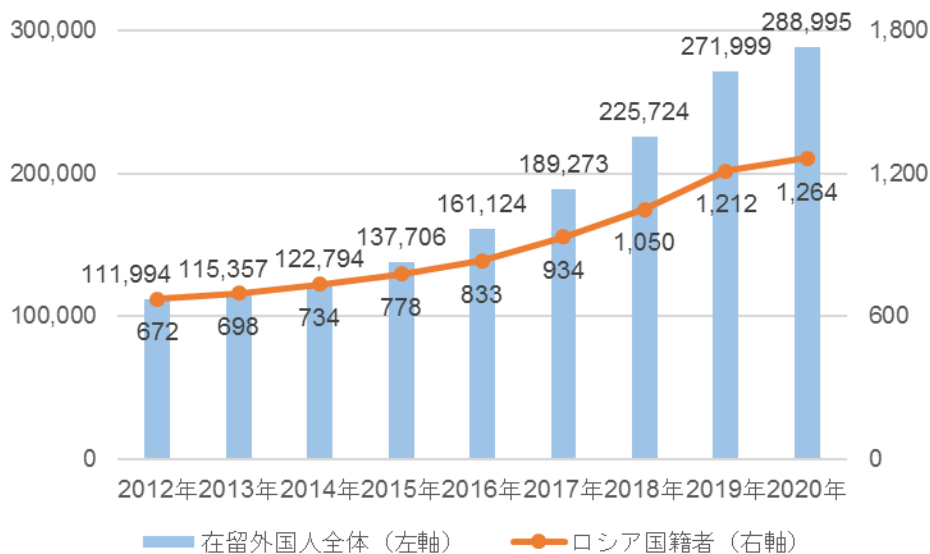


（出所）法務省「在留外国人統計」より作成

1.2. 在留ロシア高度人材の就労状況

ロシア高度人材の状況についてはどうか。2020年6月末時点で「技人国」を保有するロシア国籍者は1,264人で、国籍別にみると、オーストラリア（1,827人）に次ぐ21位。「技人国」保有する在留外国人総数のわずか0.4%に過ぎないが、近年は留学生数の増加もあり、着実に拡大している（グラフ3参照）。

グラフ3. 在留資格「技術・人文知識・国際業務」保有者数の推移（単位：人）



（注）数字は各年末時点。ただし、2020年は6月末時点。

（出所）法務省「在留外国人統計」（各年版）より作成

ロシア高度人材の就労先を都道府県別で見ると、東京都が 578 人と全体の 46% を占め際立って多い状況だが、富山県、神奈川県、北海道、大阪府、千葉県でも 50 人以上が就労している（表 1 参照）。ロシア人留学生の多い都道府県では就労するロシア高度人材も多い、という傾向が見て取れる。

また、就業職種が多様化している。これまではロシアで事業展開を行っている商社やメーカーなどにおいて語学力を生かした貿易や翻訳・通訳業務に従事するケースが一般的だった。これに対し最近では、ホテルや IT、人材などロシアと直接関連しない日本国内向けの事業分野での就業がみられている³。

ロシア高度人材の活用方法については、貿易・マーケティング分野では、ロシアだけでなく、その他の国・地域もカバーする担当者として活躍しているケースが数多くみられている。国内向け事業では、ホテルではフロント担当、IT 分野では自社開発エンジニアのほか、IT 技術者派遣にも用いられている。これ以外の業種では、例えば人材分野では外国人向けの支援に登用されている。就労場所も首都圏だけでなく、北海道をはじめとする地方の企業、特に中小企業に広がってきている。

表 1 都道府県別ロシア国籍者居住者数
(2020 年 6 月末時点) (単位：人)

都道府県	総数	在留資格の種類	
		技術・人文知識・国際業務	留学
東京都	3,011	578	355
富山県	479	107	3
神奈川県	927	106	36
北海道	527	86	32
大阪府	467	66	56
千葉県	601	62	32
埼玉県	433	38	41
京都府	239	27	41
愛知県	271	25	19
兵庫県	283	24	17
新潟県	195	22	30
茨城県	218	15	20
石川県	86	11	15
その他	1,486	97	91
総数	9,223	1,264	788

(出所) 法務省「在留外国人統計」より作成

³ 本レポート「5.日本企業のロシア高度人材活用事例」および「6.日本企業で働いている外国高度人材の事例」を参照。

2. ロシアにおける高度人材輩出状況

2.1. ロシアの高度人材輩出数

ロシアにおける高度人材の輩出数をみていきたい。日本の総合人材サービス大手ヒューマンリソシアの調査によると、ロシアで情報通信技術分野を専攻している IT エンジニアの卒業生数は 9 万 3,000 人とインド、米国に次いで世界第 3 位の規模である（表 2 参照）⁴。ロシア政府が 2017 年 7 月に発表した「デジタル経済発展プログラム」では、デジタル人材育成を旗印の 1 つに掲げており、さらなる IT エンジニアの輩出に力を入れている⁵。

ロシアは IT 人材だけではなく、質の高い日本語学習者の獲得が期待できる国でもある。国際交流基金が毎年発表する「海外日本語教育機関調査」⁶によると、2018 年時点でロシアの高等教育機関で日本語を学習する者は 3,497 人だった。これは、中国やベトナムといったアジア諸国と比較すると 1 桁小さい（表 3 参照）。しかし、日本語運用能力を有する高度人材をロシアで獲得できる余地は実は意外に大きい。「ロシアでは日本語人材の求人が現状少なく、日本語を使った仕事への就業を望む学習者のニーズを満たすことができていない」（国際交流基金）ためである。例えば、日本の大手リゾートホテル運営会社大和リゾートは日本語学習者が多い国の 1 つとしてロシアを位置付けており、2016 年から 4 年連続してロシアで採用活動を実施。日本語のできる高度人材を日本国内のホテルで活用している⁷。

表 2. 情報通信技術分野の国別卒業生数
(単位：万人)

順位	国名	人数
1	インド	55.0
2	米国	14.8
3	ロシア	9.3
4	イラン	7.8
5	フィリピン	7.7
6	ミャンマー	4.6
7	ブラジル	4.0
8	インドネシア	3.9
9	日本	3.4
10	マレーシア	3.0

(出所) ヒューマンリソシア「世界の大学等における IT 教育について独自調査」
(2020 年 7 月 2 日発表)

表 3. 高等教育機関での国・地域別日本語学習者数 (2018 年時点)

順位	国名	日本語学習者数
1	中国	575,455
2	台湾	70,433
3	米国	68,237
4	韓国	39,774
5	ベトナム	31,271
6	インドネシア	28,799
7	タイ	20,506
8	マレーシア	14,720
9	フィリピン	13,508
10	フランス	12,321
19	ロシア	3,497

(出所) 国際交流基金「2018 年度海外日本語教育機関調査」より作成

⁴ ヒューマンリソシア. “世界の大学等における IT 教育について独自調査”. 2020-07-02.
<https://git.resocia.jp/info/post-developers-around-the-globe-survey-career/> (参照 2021-03-22)

⁵ 梅津哲也. “総論：デジタル化を通じての経済構造転換を図る”. ジェトロ. 2019-06-19.
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2019/0601/50e87c9cbd3a1577.html> (参照 2021-03-22)

⁶ 海外日本語教育機関調査 <https://www.jpff.go.jp/j/project/japanese/survey/result/> 国際交流基金 (参照 2021-03-23)

⁷ 齋藤寛. “ロシアを含む外国での採用活動に注力”. ジェトロ. 2020-12-04.
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/55b58ea8406f9331.html> (参照 2021-03-22)

2.2. ロシア高度人材の能力レベル

ロシア高度人材の能力面について説明したい。ロシアの基礎教育は OECD の「世界学力ランキング」(2019年版)で、英国やオーストリアと同等の順位に位置しており、西欧諸国と遜色ない。また、IT を含む理数系教育 (STEAM 教育) を小学校から実施していることもあり⁸、そのレベルの高さは世界でも指折りである。世界 110 カ国・地域の大学約 3,200 校が参加する国際的なプログラミングコンテスト「ICPC」で、過去 5 年間の優勝校はいずれもロシアであり、上位入賞の常連となっている (表 4 参照)。

表 4. 国際大学対抗プログラミングコンテスト (ICPC) 上位 5 位入賞大学

順位	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
1	サンクトペテルブルク国立IT機械光学研究大学 (ロシア)	サンクトペテルブルク国立大学 (ロシア)	サンクトペテルブルク国立IT機械光学研究大学 (ロシア)	モスクワ国立大学 (ロシア)	モスクワ国立大学 (ロシア)
2	モスクワ国立大学 (ロシア)	上海交通大学 (中国)	ワルシャワ大学 (ポーランド)	モスクワ物理工科大学 (ロシア)	マサチューセッツ工科大学 (米国)
3	東京大学 (日本)	ハーバード大学 (米国)	ソウル大学校 (韓国)	北京大学 (中国)	東京大学 (日本)
4	清華大学 (中国)	モスクワ物理工科大学 (ロシア)	サンクトペテルブルク国立大学 (ロシア)	東京大学 (日本)	ワルシャワ大学 (ポーランド)
5	北京大学 (中国)	ワルシャワ大学 (ポーランド)	モスクワ物理工科大学 (ロシア)	ソウル大学校 (韓国)	台湾大学 (台湾)

(出所) ICPC ウェブサイトより作成

世界の大手企業は優秀なロシアの IT エンジニアに目を付け、獲得に奔走し、自社の研究開発事業に活用している。米国のインテルはニジュニ・ノブゴロドに研究開発拠点を設置。約 1,000 人の専門家が、人工知能 (AI)、コンピュータビジョン、自動運転技術、高性能計算分野のプロジェクトに従事している⁹。中国の華為技術 (ファーウェイ) もモスクワ、サンクトペテルブルク、ニジュニ・ノブゴロド、ノボシビルスクなどに研究開発拠点を設置し、合計 1,500 人のスタッフを有していると報じられている¹⁰。日本では、福岡のスタートアップ企業が工学系のロシア人留学生をインターン生として活用していたほか¹¹、札幌の IT 企業がノボシビルスクのパートナーに開発を委託している事例もある¹²。

⁸ 齋藤寛.“ロシアの実践的な IT 教育を活用し、日本企業・大学生に短期留学プログラムを提供”.ジェトロ. 2020-03-17. <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2020/82e05a48f7b3e588.html> (参照 2021-03-22)

⁹ Software Russia <https://www.software-russia.com/companies/intel> (参照 2021-03-23)

¹⁰ “Russian engineers to join development of HarmonyOS for Huawei”, *Global Times*, 15 Sep 2020, <https://www.globaltimes.cn/content/1200930.shtml> (参照 2021-03-23)

¹¹ 宮下恵輔.“高い技術力と豊富なアイデアが魅力 (ロシア、日本)”.ジェトロ. 2021-3-12.

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/a040156b0dcb4787.html> (参照 2021-03-22)

¹² 2020 年 10 月 16 日に開催された経済産業省主催北海道経済産業局「NoMaps『ロシアビジネスセミナー』—IT の都シベリアから広がるビジネスチャンス—」における株式会社イークラフトマン代表取締役の新山将督氏の発言。 <https://www.youtube.com/watch?v=VJrTYh8qosQ> (参照 2021-03-22)

IT 以外に日本企業が求めるスキルとしては、日本語能力がある。これについて国際交流基金は、ロシアの高等教育機関での学習者について「おおむね高い日本語運用能力を有する。自らの意志で日本語を学んでいる人が多く、学習意欲の高さが非常に特徴的」と評している¹³。難関の日本語能力試験（JLPT）N1（1 級）に、大学在学中に合格してしまう猛者も散見される。

2.3. ロシア高度人材の特徴・性格

ロシア高度人材の特徴や性格はどのようなものか。日本人が一般的に抱くロシア人のイメージは「無表情で愛想がない」、「怠け者」といったものだろう。こういったステレオタイプは、旧ソ連映画や西欧映画によって植え付けられることが多いと思われるが、実際にロシア人を雇用している企業からは、イメージとのギャップが大きいというコメントをよく耳にする。特に評価が高いポイントは、真面目、親日的、謙虚など、日本人との親和性が高い点である。具体的には「フレンドリーかつ自由奔放な考え方を持つ一方、勉強もしっかりする真面目な国民性。謙虚さも有しており日本人との親和性がある」、「非常に真摯に仕事に取り組む。親日的で良い意味で内気なため日本人に近く仕事がしやすい」、「明るく、おしゃべりで陽気な人が多い。物静かな人もいるが芯がしっかりしている」といったものである。

性格が日本人に合うだけでなく、ロシアの教育システムによって育まれた「能力の高さ」¹⁴や、さらにそれを強化する「向学心」も、日本企業にとってはプラスとなる点だ。「昔の日本人エンジニアに似て、とにかくプログラミングすることが好きという社員が多い」、「仕事の処理効率や情報分析力を高めたい」、「日本語レベルを向上させ顧客の前に出ても恥ずかしくないようにしたい」といったものから、「自社のビジネスを新しいレベルに引き上げることが目標」、「部下を育成したい」など、日本企業の幹部候補人材と遜色ないマインドを有する者もいる。このほか、北海道や富山県にロシア高度人材が数多く就労していることからわかるように、一般的に大都会での生活へのこだわりがない点も、地方の企業としては活用しやすいポイントと言える。

2.4. 高度人材の賃金・流動性

ロシア高度人材を賃金や人材流動性の面からみてみる。日本企業の多くが注目する東南アジア諸国では、年々賃金が上昇。離職率も高く、人材争奪戦の様相を呈している。ジェトロの調査によると、2020 年時点の非製造業スタッフ（一般職）の平均月額賃金はクアラルンプールで 992 ドル、バンコク（883 ドル）、ニューデリー（628 ドル）、ハノイ（595 ドル）、マニラ（594 ドル）だった。これらのアジア主要都市はすでにウラジオストク（560 ドル）

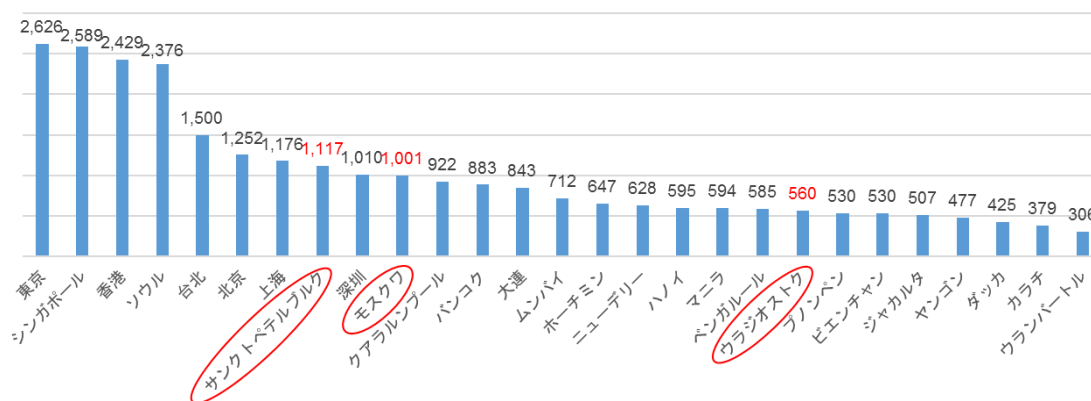
¹³ 森林謙.“世界の日本語教育の現場から（国際交流基金日本語専門家レポート）大学と大学生の日常と、日本語講座におけるひとつの変化”.国際交流基金. 2019 年度

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/a040156b0dcb787.html> (参照 2021-03-23)

¹⁴ 齋藤寛.“ロシアの実践的な IT 教育を活用し、日本企業・大学生に短期留学プログラムを提供”.ジェトロ. 2020-03-17. <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2020/82e05a48f7b3e588.html> (参照 2021-03-22)

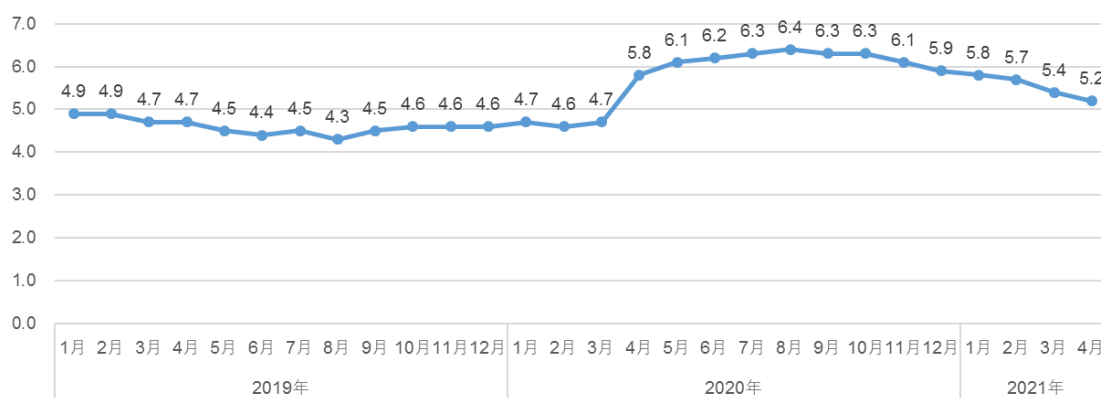
ル)を上回っている(グラフ4参照)。ロシアでは首都モスクワや第2の都市サンクトペテルブルクを除き、賃金水準はそれほど高くなく、有効求人倍率も逼迫している状況ではない。ヒューマンリソシアは、大都市部と比較して人件費の安いカザンやアストラハンといったロシア地方部の大学と提携して、IT人材に日本語教育を施した上で自社採用し、日本での技術者派遣に活用している。ロシアでは「新型コロナ禍」によって失業率が上昇し(グラフ5参照)、特に新卒学生にとっては就職が難しい状況が発生している。ただ、これは今に始まった問題ではなく、ロシアでは以前から経済成長が低調であり、雇用情勢も軟調であった。このため、成長著しいアジアの主要国・地域との対比で、優秀な人材の獲得が比較的容易な国の1つと言える。

グラフ4. アジアとロシアの諸都市の賃金比較(非製造業オフィススタッフ一般職の賃金)(単位:米ドル)



(出所) ジェトロ「2020年度投資コスト比較調査結果」などから作成

グラフ5. ロシアの失業率の推移(単位:%)



(注) 国際労働機関 (ILO) 基準。

(出所) ロシア連邦国家統計局ウェブサイトより作成

3. ロシア高度人材受入拡大に向けた支援体制の整備

3.1. 日ロ産官学連携

ロシアの高度人材受け入れ拡大に向けた支援体制も整いつつある。そのうちの 1 つが日ロ産官学連携プロジェクトの活発化である。安倍晋三前首相は 2016 年 5 月、プーチン大統領に「8 項目の協力プラン」¹⁵を提案し、プーチン大統領から高い評価と賛意が表明された。本プランの実現に資する人材育成に向け、2017 年度に北海道大学と新潟大学を幹事校として「日露経済協力・人的交流に資する人材育成プラットフォーム (HaRP)」¹⁶が立ち上げられた。

HaRP では日本とロシアの産官学連携事業の創出・拡大に注力しており、日ロ両国の企業において、日ロ双方の学生が参加するインターンシッププログラムが実施されている。ロシア人学生向けの人材育成に関連する主な事例は表 5 のとおり。

表 5. HaRP でのロシア人学生向けの主な人材育成プログラム

大学名	内容
千葉大学	ロシア極東において食料生産から流通・販売まで含めた未来農業（高度施設園芸、植物工場）を理解する人材育成プログラムを実施。沿海地方国立農業アカデミー、サハリン国立大学などと学生・教員の派遣・受け入れを実施。
東京外国語大学	短期・長期留学プログラムにインターンシップを組み合わせ、貿易・金融、観光・交通、農水産業、製造業・ITなどの分野で活躍する人材の養成を実施。日本では中古楽器販売を行うユニオン楽器、日本映像翻訳アカデミーで就業体験プログラムを提供。
近畿大学	ロシア人大学院生2名が東大阪企業でモノづくり現場のオン・ザ・ジョブトレーニング (OJT) に参加。2年間にわたる長期インターンシップに従事している。
高等経済学院 (HSE)	ユニクロ・ロシアと共同プロジェクトを実施。ユニクロ・ロシアがHSEの学生に対してプロダクトマーケティングについて講義し、学生が消費者、実務家目線で提言を行う内容。
極東連邦大学	照明・音響・映像を駆使したイベントプロデュースを行うテクニコヤ、扉温泉・明神館（長野県松本市）でのインターンシップ機会を提供。
サンクトペテルブルク国立工科大学	川崎重工業が協力しているロボットセンターで研修プログラムを実施。
ウラル連邦大学	産業ロボット活用に関する学習でファナックと連携。
サハリン国立大学	サハリン石油ガス開発 (SODECO) が日本の石油ガス生産現場でのインターンシップ機会を提供。

(出所) 日ロ産官学連携実務者会議（第 2 回¹⁷、第 3 回¹⁸）での各大学による発表に基づき作成

¹⁵ (1) 健康寿命の伸長、(2) 快適・清潔で住みやすく、活動しやすい都市作り、(3) 中小企業交流・協力の抜本的拡大、(4) エネルギー、(5) ロシアの産業多様化・生産性向上、(6) 極東の産業振興・輸出基地化、(7) 先端技術協力、(8) 人的交流の抜本的拡大、の 8 項目。

¹⁶ 日露経済協力・人的交流に資する人材育成プラットフォーム <https://russia-platform.oia.hokudai.ac.jp/> (参照 2021-03-22)

¹⁷ 齋藤寛.“第 2 回日露産官学連携実務者会議、「大学の世界展開力強化事業」で日ロ学生交流が飛躍的に拡大”. ジェトロ. 2020-02-13. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/02/7e8865b6e7ad5ef2.html> (参照 2021-03-22)

齋藤寛.“ロシアの大学が日本企業との連携事例を紹介、第 2 回日露産官学連携実務者会議”. ジェトロ. 2020-02-13. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/02/c995a4b290aa6e64.html> (参照 2021-03-22)

¹⁸ 齋藤寛.“オンラインを活用した成功事例を紹介、第 3 回日ロ産官学連携実務者会議”. ジェトロ. 2021-02-12. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/02/c5f5cda7b19ed095.html> (参照 2021-03-22)

HaRP 事業と並行して、「日ロ大学協会」¹⁹が設立されている。この動きを含めて、日ロ大学間交流が盛んになっており、日本に渡航するロシア人学生数も増加している²⁰。

このほか、文部科学省の「日本留学海外拠点連携推進事業」²¹により、2018年10月以降、モスクワ、クラスノヤルスク、ハバロフスク、ユジノサハリンスクで日本への留学フェアが実施されている。将来、日本で高度人材として働く可能性のある人材の獲得・誘致が進められている。

3.2. ロシア高度人材を扱う人材関連企業

ロシア人材を扱う人材関連企業の出現も相次いでいる。ロシア高度人材の紹介・マッチングや日本企業での就労支援を行っている企業は表6のとおり。キャリアバンクは、日本企業のニーズに基づきロシア人材を募集の上、マッチングを実施している²²。ベリタス・コンサルティングはロシアでの日本企業による採用説明会開催を支援。ヒューマンリソシアは、ロシアのカザン連邦大学やアストラハン国立大学と提携。IT専攻の学生に日本語教育を施した上で自社採用し、同社のクライアント向けに技術者派遣を行っている。

他方、現時点において日本でロシア高度人材を雇用している企業の多くは、日本人、外国人を区別せず日本国内で採用活動を行った結果、優秀な内定者がたまたまロシア人であったというケースが一般的である。このため、これらの企業の多くはロシア人材に採用を限定しているわけではない。

表6. ロシア高度人材の紹介・マッチングや日本での就労支援を行う主な日本企業

企業名	拠点	主なサービス概要
キャリアバンク	北海道	ロシア人材紹介・マッチング事業、外国人留学生向けの就職活動支援。
ベリタス・コンサルティング	東京都	ロシアでの日本企業の採用説明会実施を支援。
ヒューマンリソシア	東京都	ロシア人を含む外国人IT技術者派遣。
ADインタラクティブ	北海道	ロシア人を含む外国人IT技術者派遣および業務委託。日ロ合弁企業。
エイジェック	東京都	外国人の日本での就労に関わる業務支援全般。ロシアに現地法人も有する。

(出所) 各社ウェブサイト、各社へのヒアリングに基づき作成

¹⁹ 日本とロシアの大学間交流の推進、学生交流の拡大などを目的とした日ロの大学による組織。2016年12月設立。2020年10月現在で日本側27大学、ロシア側27大学の合計54大学が加盟。ロシア語学科、日本語学科を設置しているところのみならず、幅広い大学が参加している。

²⁰ 齋藤寛.“第2回日露産官学連携実務者会議、「大学の世界展開力強化事業」で日ロ学生交流が飛躍的に拡大”. ジェトロ. 2020-02-03. <https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/02/7e8865b6e7ad5ef2.html> (参照 2021-03-22)

²¹ 北海道大学・モスクワ国立大学共同事務所

<https://www.moscowjointoffice.ru/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E8%AA%9E/> (参照 2021-03-22)

²² 齋藤寛.“雇用にあたり、ロシア人求職者と日本企業のすり合わせが重要”. ジェトロ. 2020-12-04.

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/508bf23495e1dcb4.html> (参照 2021-03-22)

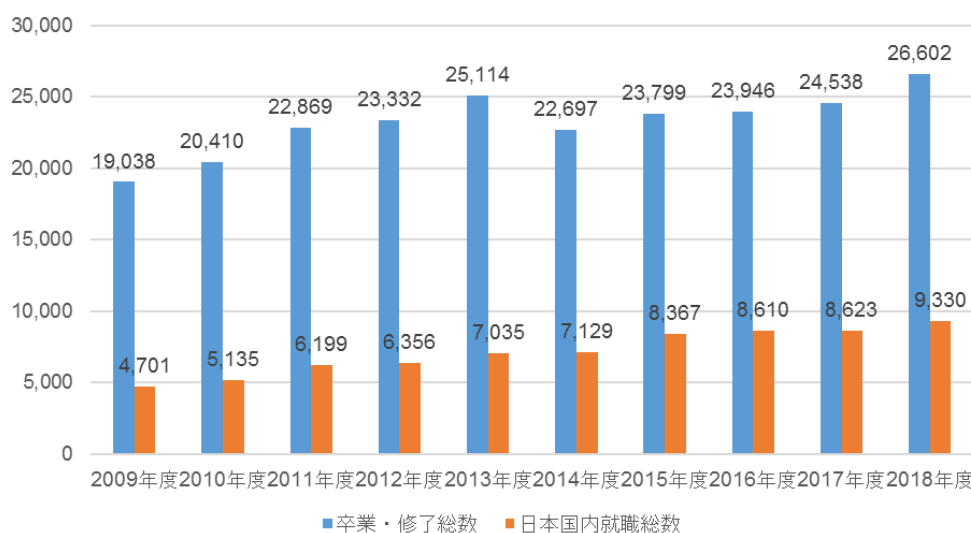
4. 採用に当たってのポイント・留意点

4.1. 日本における外国人留学生の就職活動状況

4.1.1. 日本国内での就職者数

日本学生支援機構によると、日本における外国人留学生の就職者数は近年増加しているが、大学・大学院を卒業・終了した外国人留学生のうち、日本国内で就職した留学生の割合は2015年度以降35%程度にとどまっている（グラフ6参照）。これは日本において就職を希望している外国人留学生が約65%²³であることに比べると大きな開きがある。札幌に拠点を構える人材関連企業キャリアバンクで外国人留学生の日本での就労支援に従事するロシア人社員のオリガ・キム氏はこの点について「外国人留学生の多くは日本での就職を希望しているが、就労先が決まらずに帰国するケースが多い」²⁴と指摘し、その理由として、外国人にとって日本での就職活動が特殊すぎるためと説明している。

グラフ6. 外国人留学生（大学卒業・大学院修了者）の日本国内就職者数の推移（単位：人）



（出所）日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査」各年度版より作成

ロシア人留学生の状況についてはどうか。ある日本の国立大学ではロシア人留学生（大学学部生、大学院生、研修生含む）の在籍者数が2018年度は16名、2019年度は21名だった。各年度において日本国内で就職した学生はそれぞれ1名（ともに大学院生）だった。同大学は、ロシア人留学生の日本国内就職者数が少ない理由として、ロシア人留学生は学部生よりも大学院生の方が多く、大学院生の大多数は研究人材を志望する傾向にあり、かつ、就職先を日本に限定せず世界中を対象にしているためとしている。

²³ “平成29年度私費外国人留学生生活実態調査概要”。日本学生支援機構。2019-01。

<https://www.studyinjapan.go.jp/ja/statistics/seikatsu/data/2017.html>（参照 2021-03-23）

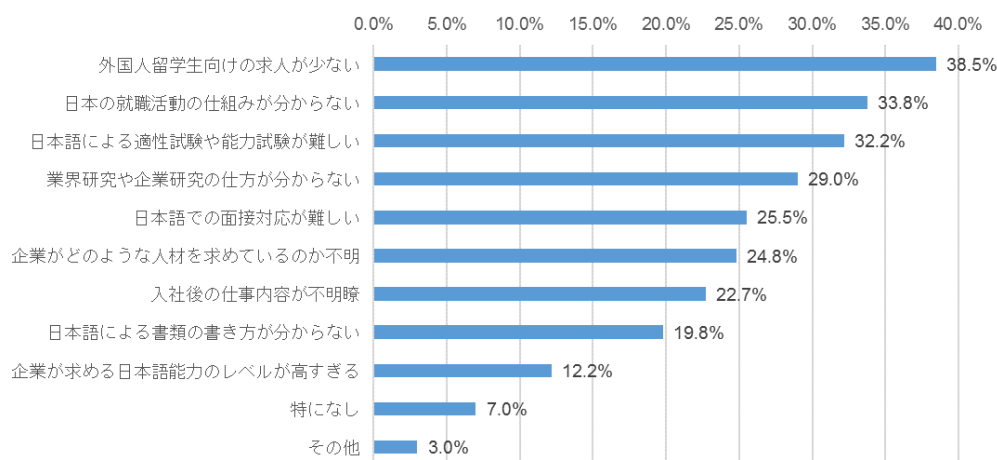
²⁴ 齋藤寛。“自身の体験をもとに外国人の日本就職を支援（ロシア）”。ジェトロ。2020-12-04。

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/5a2b7c087259f1b3.html>（参照 2021-03-22）

4.1.2. 日本での就職活動の難しさ

外国人留学生が日本で就職活動を行う際には様々な困難に直面する。新日本有限責任監査法人が実施した「外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査」（平成 26 年度経済産業省委託事業）（2015 年 3 月）によると、「外国人留学生向けの求人が少ない」、「日本の就職活動の仕組みが分からない」、「日本語による適性試験や能力試験が難しい」といった点が 3 割を超えた（グラフ 7 参照）。

グラフ 7. 外国人留学生の就職および定着状況に関する調査結果



（出所）新日本有限責任監査法人「外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査結果」（平成 26 年度経済産業省委託事業）（2015 年 3 月）

ジェトロが日本企業で働いており日本語が堪能なロシア高度人材にヒアリングしたところ、活動の際には適性検査（SPI 総合検査）対策やエントリーシート（ES）の書き方、ビジネスマナーの理解・対応（メールの書き方、名刺の渡し方、リクルートスーツの着用ルールなど）、面接対策などで苦労したといった声が多く聞かれた。

キャリアバンクのキム氏はロシア・ユジノサハリンスク出身でサハリン国立総合大学日本語学科卒、北海道大学院を修了し、日本企業で働くロシア高度人材であるが、就職活動の際は特に以下の点で苦労したという²⁵。

- ・ 就活のスケジュール。大学院生にとって、修士課程 1 年目は単位の取得が必要な重要な時期で勉学に没頭しなければならない。その一方、この時期に就職活動を開始しなければならない。
- ・ 企業情報の入手。ロシア人を採用したい企業を探したが、そのような会社がどこにあるのかわからない。日本企業に外国人を採用する可能性があるか尋ねても、曖昧な返事し

²⁵ 齋藤寛.“自身の体験をもとに外国人の日本就職を支援（ロシア）”.ジェトロ. 2020-12-04.
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/5a2b7c087259f1b3.html>（参照 2021-03-22）

か返さないところが多かった。

- ・ ES の作成や SPI 対策。
- ・ 応募から選考、内定に至るまでの期間が長期間にわたること。

こういった経験を踏まえ、キム氏は日本企業への就職を希望する外国人留学生に対して次の3点をアドバイスしている。

- ・ 就職活動の把握とそれに向けた早期の準備開始。日本の就職活動は他国と比べると特殊でスケジュールが細かく決まっているため、なるべく早いうちに就職活動を始めないとこれに乗り遅れてしまう。
- ・ 日本語能力の向上。学生のうち磨いておいた方がよい。外国人留学生の中には日本語が上手な学生が沢山いるため、その中で選ばれるためにはビジネスレベルの日本語を習得しておくのが望ましい。
- ・ 日本の文化を知ること。留学生は勉強だけに励んでいる例が多い。しかし、学校の勉強だけでは日本の文化や社会を理解するのが難しい。できれば、部活やアルバイトを経験すること。そういった社会勉強は、就職先を選ぶ際にも就職した後も大きく役に立つ。

4.2. ロシアにおける就職活動状況

4.2.1. ロシアでの一般的な就職活動

ロシアでは日本のように新規学卒者が特定の時期に一斉に就職活動して入社するといった慣習がない。学生が職を得るには、ウェブサイトに掲載されている求人に応募したり、ジョブイベントに参加したり、大学教授や友人、知人から紹介されたりというかたちが一般的である(表7参照)。他方で、多くの場合に職務経験が求められる。このため、在学中からインターンシップを通じて就労経験を獲得する学生が多い。インターンシップで優秀な評価を得られれば、そのまま採用に至ることもある。特に法律事務所や金融機関などのホワイトカラー職では、その傾向が強いようだ²⁶。

表 7. ロシアにおける学生の就職活動方法の一例

媒体・手段	方法
インターネット	大手求人サイト(例: hh.ru)のほか、ロシアで人気のSNSであるFacebookやVKontakteなどに掲載される求人情報を検索。
知人による紹介	家族や友人、知人などの伝手を利用する。大学の教師は学生の専門分野の企業とネットワークを有する。また、インターンシップは知り合いからの紹介でのみ受け入れるというケースもある。
大学の支援	大学が掲載する学生向け求人情報の検索や大学が主催するキャリアイベントへの参加。
企業への直接のコンタクト	入社やインターンシップを希望する企業のメールアドレスに直接送付する。
ジョブフェア	主要イベントは次のとおり。 (1) ビックキャリアデー 学生向け就職説明会をモスクワ、サンクトペテルブルク、カザンなど国内複数都市で解散。2020年春には求人企業75社が出展、就職希望者8,400人が参加。 (2) キャリア・ロシア ロシアの求人サイト。大学生や転職希望者を対象にした就職説明会を各地で開催。

(出所) ロシア求人サイト大手 hh.ru 記事や各種イベント情報を基に作成

²⁶ 一瀬友太.“日ロ人材交流拡大を契機に高度人材との接触機会が増加”.ジェトロ. 2020-12-04.
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/9748723b4a1f57e2.html> (参照 2021-03-22)

4.2.2. ロシア高度人材の就労感

ロシアの高度人材はどのような就労観を持っているのか。人材サービス会社ケリー・サービス・ロシアがロシアの若年 IT 人材約 500 人に実施した調査（2018 年）では、「転職をいとわない」「外国での就労への高い関心」といった傾向が明らかとなった²⁷。「最初の勤務先の希望勤続年数」に関する設問では、「1～3 年」とした回答者が 76%。「1 年未満」も 13% あった。一方で、「3 年以上」と回答した者はわずか 11%にすぎなかった。「海外での就労への関心」については、65%が「あり」と回答。その理由として、「国際的な職場での勤務経験」や「(ロシアより) 高めの給与、昇進・ステップアップの機会の獲得」を挙げる回答者が多かった。

「勤務希望地」では、米国、ドイツ、英国がトップ 3 であり、日本はランク外である。「将来のロシアへの帰国希望」については、約 4 分の 3 がいずれロシアに戻ることを希望しており、「国際的な勤務経験を身に着けた後、ロシアに戻りたい」という意向の回答者は 72% に上った。

本調査結果を踏まえると、ロシアの IT 人材は海外志向を有するも、IT 分野でキャリアを積む際の選択肢の 1 つとして日本が候補に入っていないと言える。他方で、IT 分野の日本企業がロシアの学生や IT 人材に広く周知される機会はこれまでほとんどなかったため、情報不足からロシア人に認知すらされていない可能性も考えられる。裏を返せば、日本企業が PR を強化すれば、関心が高まる余地が大きいと捉えることもできる。

4.2.3. 「新型コロナ禍」によるロシアの就職活動への影響

「新型コロナ禍」の影響はどうか。ロシアでも新卒の就職戦線は厳しい状況だ。ロシア労働・社会保障省発表（2020 年 8 月 20 日）²⁸は、2020 年夏の卒業生が就職先を見つけられないまま労働市場に参加したことによって失業者数が増加傾向にあるとしている。名門大学卒の学生でも就職に苦戦している様子が現地メディアでも報じられているおり、この状況を受け、ロシアの科学高等教育省は各大学に対し、学生の就職状況をモニタリングするよう伝えている。このほか大学もオンラインジョブフェアの開催し、地元企業と連携して就職を支援している²⁹。

²⁷ РомановаС. и ГришинН., «Рекрутеры выяснили причины отъезда российских IT-специалистов за рубеж», *РБК*, 05 июня 2018, <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5b168d0e9a7947958ec9dcf3> (参照 2021-03-22)

²⁸ «В августе количество нанятых сотрудников превышает количество уволенных на 21%» Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, 20 август 2020, <https://mintrud.gov.ru/employment/64> (参照 2021-03-22)

²⁹ 一瀬友太.“日ロ人材交流拡大を契機に高度人材との接触機会が増加”. *ジェトロ*. 2020-12-04. <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/9748723b4a1f57e2.html> (参照 2021-03-22)

4.2.4. ロシアにおける高度人材の就労環境

ロシア高度人材を獲得する際に押さえておかなければならない点は、ロシアにおける高度人材を巡る就労環境だ。スイスのビジネススクールである国際経営開発研究所（IMD）世界競争力センターは 2020 年 11 月、63 カ国を対象とした高度人材の就労に関する世界ランキングを発表した³⁰。「高度人材にとっての魅力度」、「高度人材の供給可能性」、「高度人材の開拓への投資」の 3 つの観点から順位付けしたもので、ロシアは 54 位と低位に位置づけられており、ここ数年毎年順位を下げている（表 8 参照）。特に「人材の誘致・定着」（60 位）、「生活の質」（59 位）、「従業員のモチベーション」（59 位）と

表 8. 世界人材ランキング（総合評価）（2020 年）

順位	国名
1	スイス
2	デンマーク
3	ルクセンブルク
4	アイスランド
5	スウェーデン
6	オーストリア
7	ノルウェー
8	カナダ
9	シンガポール
10	ニュージーランド
38	日本
54	ロシア
62	インド

（出所）IMD 世界競争力センター発表から作成

いった就労や生活に関する事項や、高度人材が能力を発揮できるかどうかの指標「頭脳流出（対策）」（56 位）がワーストクラスの評価である。

こうした環境は、ロシア高度人材の海外移住を暗に促している。ロシア大統領付属ロシア国民経済・行政アカデミーの発表（2018 年）³¹によると、先進国へ移住するロシア人は年々拡大してきた。現在では年間 10 万人に上り、その 40%が高等教育の学歴を有するという。この理由について、同アカデミーは 2014 年以降の経済危機に端を発するロシアでの労働市場の悪化や、キャリア開発環境の悪化に起因するものと分析している。「頭脳流出」はロシア政府にとって頭の痛い問題で、プーチン大統領も言及している。

4.3. 日本企業による外国高度人材採用活動

4.3.1. 日本での採用活動状況

日本で外国人社員を雇用している企業はどのようなルートで採用しているのか。新日本有限責任監査法人「外国人留学生の就職および定着状況に関する調査結果」（平成 26 年経済産業省委託事業）（2015 年 3 月）によると、調査対象の日本企業が直近 3 年間に外国人社員を採用したルートは、「国内の留学生の新卒採用」が 42.0%、「国内における外国人のキャリア採用」 18.1%、「海外の外国人学生の新卒採用」 11.5%、「海外における外国人のキ

³⁰ "The IMD World Talent Ranking 2020 results", *Institute for Management Development*, 12 Nov 2020. <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-talent-ranking-2020/> (参照 2021-03-22)

³¹ Аксюк С., Зубаревич Н. и др. «МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РОССИИ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ», *РАНХиГС*, №1(62). Январь 2018. https://www.ranepa.ru/images/docs/monitoring/2018_1-62_January.pdf (参照 2021-03-22)

キャリア採用」が 5.9%だった³²。

ロシア高度人材を採用している企業も同様の傾向がみられる。日本でロシア人を雇用している企業の採用活動は主に、a.日本人と外国人を区別せずに日本国内で採用活動を実施、b.日本にいる外国人留学生を対象として採用活動を実施、c.海外で採用活動を実施、d.人材紹介会社を通じた採用活動、e.友人・知人からの紹介、f.人材派遣会社からの IT 技術者受け入れ、の 6 つに分かれるが、ジェトロがヒアリングしたロシア人従業員を雇用する日本企業の多くは、求人にあたり国籍を条件としていない。採用活動を行う際の募集条件で国籍を特定せず、日本人、外国人問わず募集した結果、優秀で内定を出した応募者がたまたまロシア人であったとしているところが多い。一方で、数は少ないがロシア人材を欲しいという日本企業もある。

採用ルートについては外国人留学生を対象としたジョブフェアへの参加や大学からの紹介、官庁・自治体が行う海外姉妹提携先地域・都市との交流の枠内でのイベント参加など、様々である。

日本企業が外国人留学生を採用する際には「日本語能力」や「コミュニケーション能力」を求めるケースが多い。特に日本語レベルについては JLPT N1 以上を求める企業がほとんどである³³。一方、キャリアバンクによると、北海道では N2 レベルが普通で、高い日本語能力を求める企業はあまり多くなく、IT 分野では、ハイクラス人材の場合、英語だけでも可とされることが多いという³⁴。

4.3.2. ロシアでの採用活動状況

日本企業がロシアで高度人材の採用活動を行う場合、現地で個別に採用説明会を実施したり、エージェントを通じた人材紹介を活用したりするケースが一般的である。日本のリゾートホテル大手ダイワリゾートはロシアに配置しているコーディネーターを活用して個別に採用説明会を開催している³⁵。

日本からロシアに直接求人を出しているケースもある。キャリアバンクは求人元である日本企業からヒアリングした条件をもとに、ロシアの代表的な SNS である VKontakte や Odnoklassniki で特定のグループに対して求人情報を発信しているほか、知り合いに声を掛けている。また、サハリン国立総合大学やハバロフスクの極東国立総合医科大といったロシアの大学と連携し、年間 100～200 人のロシア人学生と接触している³⁶。

³² “外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査結果”. 新日本有限責任監査法人. 2015-03.

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/global/pdf/H26_ryugakusei_report.pdf (参照 2021-03-20)

³³ 株式会社クオリティ・オブ・ライフ「平成 24 年度日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査」(経済産業省委託事業)(2012 年 1 月) https://issn.or.jp/pdf/surveydata_2012.pdf (参照 2021-03-20)

³⁴ 齋藤寛.“雇用にあたり、ロシア人求職者と日本企業のすり合わせが重要”.ジェトロ. 2020-12-4.

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/508bf23495e1dcb4.html> (参照 2021-03-22)

³⁵ 齋藤寛.“ロシアを含む外国での採用活動に注力”.ジェトロ. 2020-12-4.

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/55b58ea8406f9331.html> (参照 2021-03-22)

³⁶ 齋藤寛.“雇用にあたり、ロシア人求職者と日本企業のすり合わせが重要”.ジェトロ. 2020-12-04.

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/508bf23495e1dcb4.html> (参照 2021-03-22)

このほか、文部科学省の「日本留学海外拠点連携推進事業」に基づく、ロシアでの日本留学フェアを採用活動の場として活用しようと日本企業もいる。例えば、2019年9月にはモスクワやサンクトペテルブルクで複数の日本の大学が参加する留学フェアが開催された。本イベントでは留学情報の提供だけでなく、日本への留学後のキャリアという観点で、日系企業によるブース出展やプレゼンテーションも実施された。フェアをきっかけに優秀なロシア人学生の発掘に成功、採用に至ったという事例が生まれている³⁷。

4.3.3. ロシア高度人材が日本で就労するメリット・デメリット

ロシア人が日本で働くメリットは何か。外国人が日本で働く魅力は、一般的には給与水準の高さ、治安の良さ、就労環境の安全性、専門スキル・経験の獲得と言われるが、ロシア人材の場合、従業員教育や福利厚生の充実、企業経営や雇用の安定性などが挙げられる。ジェットロがインタビューしたロシア高度人材からは、「日本では当たり前のように受けられる研修の機会がロシア企業にはない」、「ロシアではある程度経験を積んだ即戦力しか採用されないが、日本企業には基礎知識ゼロでも入社可能。入社後に同僚が丁寧に教えてくれることもあり従業員教育の点で日本企業の方が優れている」、「健康保険に加入できる」「寮や借り上げ住宅の提供があるため実質可処分所得が高い」、「ロシアでは解雇されるまでの期間が短い」といった声が聞かれた。

一方、デメリットの代表例は長期休暇の取得が困難な点である。ロシアでは雇用者は従業員に対して土日含めて年間28日間休暇を取らせなくてはならないというルール³⁸がある。ロシア企業で働く従業員は本制度を用いて年1回2週間以上の長期休暇の取得することが一般的であり、休暇中に発生する業務は同僚に任せることができる。一方、日本企業では休暇中に自分の仕事の対応を同僚にお願いしにくいことや、一般的に休暇は最大でも1週間程度しかと取らない慣習があるため、ロシア人社員も日本企業の慣習に従うよりほかにない。

給与面の魅力はそれほどない。日本企業で活躍するような能力の高いロシア人材の場合、キャリアアップを図るため転職を繰り返し短期間で高い給与を得る傾向があることや、ロシア高度人材の海外就労希望先である欧米諸国と比べると日本の給与水準は低いためだ。

このため、日本で就労しているロシア人の多くは、日本の社会、文化、研修・人材育成・福利厚生制度、日本での生活などソフト面に魅力を感じており、「日本の魅力を外国人に発信したい」「仕事の内容に魅力とやりがいを感じている」など、日本に熱い思いを持つ人が少なくない。

³⁷ 一瀬友太。“日ロ人材交流拡大を契機に高度人材との接触機会が増加”。ジェットロ。2020-12-04。
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/9748723b4a1f57e2.html> (参照 2021-03-22)

³⁸ ロシア労働基本法第115条。

表 9. ロシア高度人材が日本で働くメリット・デメリット・苦労点

ロシア人が日本企業で働くメリット	ロシア人が日本企業で働くデメリット・苦労点
研修の充実。日本では当たり前のように受けられる研修の機会がロシア企業にはない。また、入社後に同僚が丁寧に教えてくれる。	長期休暇（連続で2週間以上）が取得しにくい。
日本企業には基礎知識ゼロでも入社可能（ロシアではある程度経験を積んだ即戦力しか採用されない）。	日本人上司の指示があいまいなので、何度も確認する必要がある。
健康保険に加入可能。	個人のイニシアチブで仕事がしにくい。
容易に解雇されない（ロシアでは解雇されるまでの期間が短い）。	ヒエラルキーがしっかりとしており、地位が高い人に対して気軽に話すことが難しい。

（出所）ロシア人を雇用している企業に対するヒアリング結果よりジェトロ作成

4.3.4. 採用活動の際の留意点

ロシア高度人材を採用するにはどのような留意点があるか。キャリアバンクによると、ロシア人を含む外国人を採用するには以下 6 点を検討する必要があるという³⁹。

- a. 採用したい人物像の具現化。外国人を初めて採用する企業は優秀な外国人社員であれば国際的な仕事は全て任せられることができると考えている企業が多いが、想定通りにいかないケースもある。依頼したい仕事と外国人社員に期待するキャリアパスなどを程度具体化させてから採用することが重要である。
- b. 柔軟な採用選考。外国人と面接する際に日本語ができるだけで優秀と勘違いしてしまうケースが散見される。翻訳・通訳業務であれば語学力が優先されるが、IT や金融関連分野など専門性が必要となる仕事では、時間をかけて専門スキルのレベルを見抜くような面接術が必要である。仕事に必要な最低限の日本語は、社交性がある方であればすぐに身につくが、専門性はすぐに身につくスキルではないため、時間をかけて判断したほうが良い。
- c. 入社前の支援。入社のために勤務のために転居を伴う場合、外国人は家を借りるのも役所手続きも非常に大変である。会社指定の給与口座を作る場合でも金融機関で多大な手続きがあるためしっかりサポートする必要がある。
- d. 日本人社員向けの教育・サポート。日本人の上司や先輩社員が突然外国人の部下や後輩を受け持つことになったら戸惑うケースがある。事前に異文化交流のテクニックや注意点などを伝えるなどして日本人社員のフォローも必要になってくる。
- e. 宗教や文化に配慮した社内制度の見直し。例えば、イスラム教徒を雇用する場合は祈りの時間を設けたり、場所を提供したりすることが求められることがある。可能な範囲で社内制度を見直し外国人を受け入れる体制を構築することが肝要である。

³⁹ 2021年3月11日開催「【ウェビナー】ロシア人高度人材の活用、魅力と課題」（ジェトロ主催）でのキャリアバンク株式会社執行役員・海外事業部長水田充彦氏による講演内容。

- f. 外国人社員との交流機会の確保。文化や言葉も異なる方々と一緒に働くため、お互いの理解を深めるためにも交流の機会を設けることが重要。外国人社員は異文化の中で働いているという点を雇用者は理解し、どんなことでストレスを感じているのか、どのようなキャリアパスを築いていきたいのかを把握し、お互いに寄り添いながら働くことができれば、外国人社員と良い関係が築ける。

加えて、キャリアバンクは実際に採用活動を始める際には以下の点に取り組むべきとしている⁴⁰。

- a. 採用活動を始める前に一度外国人と接してみる。外国人との交流会や留学生の企業訪問、インターンシップ受け入れといった機会があるので、そういった機会を通じて、外国人留学生にどのような人がいて、どれくらいコミュニケーションが取れるのか、どのようなことを希望しているのかを実際に聞いて、その上で外国人を採用できるかどうかを判断すること。
- b. 採用活動を行う際には、良い人材を集めるために自社を魅力的にアピールすること。求人、企業のPRを拝見するが、企業の魅力が伝わらないケースもある。外国人に伝わるアピール方法を考えて、PR活動を行うこと。
- c. 外国人へのキャリアプランを提示すること。外国人は成長意欲の高い人が多い。海外では日本のような年功序列制度がないため、実力のある人はどんどん昇格していく。一方、日本の会社ではキャリアアップするのに数年を要することが多い。その中で、どのように頑張ればキャリアアップできるのか、具体的なプロセス、目標を示すことで大切である。

上記に加え、海外でロシア高度人材に求人を出す際に以下の点を踏まえる必要がある⁴¹。

- a. 給与水準。日本の給与水準は、ロシア人の主要海外就労先である欧米諸国と比べて高くない。日本企業の経営者には、基本的に質の高い人材を可能な限り安価な人件費で雇用したいというマインドがあるが、片やロシアの高度人材にしてみると、もっと高給を取れる国はほかにたくさんあるという意識を持っている。
- b. 在留許可。在留資格によって取得できる職種・業務内容が限定されている。例えば、ロシア人が事務職を希望していても、特別なスキルが求められない一般事務職では在留資格を得ることは難しい。
- c. 求人元と求人応募者との間の相互理解を深めること。求職者に日本の制度や日本企業での働き方、ロシア企業との違いなどを丁寧に説明し、十分に理解してもらうこと。日本企業側は上述の外国人受け入れに必要なポイントを把握すること。

相互理解の点で特に重要なのは残業に対する認識である。ロシアの労働法は残業について「連続する2日間で計4時間、年間120時間を超えてはならない」と規定しており、残

⁴⁰ 2021年3月11日開催【ウェビナー】ロシア人高度人材の活用、魅力と課題（ジェトロ主催）でのキャリアバンク株式会社 海外事業部 オリガ・キム氏による講演内容。

⁴¹ 齋藤寛.“雇用にあたり、ロシア人求職者と日本企業のすり合わせが重要”.ジェトロ. 2020-12-04.

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/508bf23495e1dcb4.html> (参照 2021-03-22)

業された場合の賃金割増率が最初の 2 時間は基本時間給の 150%、2 時間以降および休日の場合は 200%と高いこともあり⁴²、ロシア企業では原則禁止しているケースが一般的である。

日本企業からは「残業してまで作業を終わらせようという意欲が希薄」、「欧米文化に近いワークライフバランスを重視する傾向にある」といった声が聞こえてくるが、そもそも上述の社会通念によりロシア人従業員はそもそも残業してまで働こうという考えに至らないという前提があることを理解する必要がある。

こういった認識の齟齬は、特に IT エンジニアのような海外から直接採用する外国人との間に生じやすいため、採用面接時に残業の有無、長期休暇取得の可否などを求人企業と採用候補者の間で確認することが肝要である。

4.3.5. 雇用開始後の定着支援状況

優秀な外国高度人材に可能な限り長く働いてもらうためには福利厚生や定着支援の整備が重要となる。EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社が実施した「地方中堅・中小企業における外国人活用に関する調査」（2017 年 3 月）⁴³によると、外国人留学生を雇用した企業は「人材育成やキャリアアップについての方針の明確化」、「マニュアル、チェックシートなどの整備」、「メンター等による相談体制の整備」、「モチベーション向上のための工夫」、「宗教・文化の理解」、「生活面の支援（住居に対する支援、帰国の支援）」、「社員間のコミュニケーションの活性化」といった点に取り組んでいる。

ジェトロがヒアリングしたロシア高度人材を雇用している企業ではジョブローテーションを含む人事制度や研修、福利厚生などの待遇は日本人と差がなく、外国人のためだけに用意している制度は、外国から直接採用した者に対する日本までの渡航費支給程度だった。

手続き面では、外国人の受け入れに関しては在留許可の申請をはじめとする専門知識が問われるものを除き、自社スタッフがサポートしているケースが一般的である。例えば、転入届、銀行口座開設、携帯電話契約、住宅賃貸契約、日本の運転免許証の取得、自動車保険の加入などである。

就労の際の苦労点やストレスは主に「日本語」である。IT エンジニアを除き、ある程度日本語ができる人材が就労しているが、それでも多くの場合、入社後 1~2 年程度は日本語運用能力の低さに起因する低生産性に不安を覚えるようである。加えて、日本の企業文化への戸惑いもある。「会議のための打ち合わせが何回もあることが驚き」、「日本人上司の指示があいまいなので、何度も確認する必要がある」といった声が聞かれた。

このため、ロシア人材を上手に活用している企業では、外国人を含む先輩社員がメンターやサポーターとして定着支援をしっかりと行うことに配慮しているところが多い。このほか、「1つの職場に外国人を 2人以上配置するようにしている」、「外国人は孤立してしまうとき

⁴² “欧州・ロシア雇用制度一覧（2016 年 10 月）”。ジェトロ。2016-10-07。

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2016/01/388103954f561b01.html>（参照 2021-03-23）

⁴³ “地方中堅・中小企業における外国人活用に関する調査”。EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社。2017-03。 https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000180.pdf（参照 2021-03-20）

さまざまな問題が発生するため、なるべく同じ国籍者を複数人受け入れている」、「最初の1カ月間を乗り切れるかどうかが鍵なので集中的にフォローアップしている」、「指導の際にはポジティブなフィードバックをし、外国人社員の活躍をしっかりと褒める」といった取り組みも見られた。

5. 日本企業のロシア高度人材活用事例

本章ではロシア高度人材を自社採用（インターン含む）している日本企業 4 社の事例をそれぞれ紹介する。

5.1. 在留ロシア留学生の採用事例⁴⁴

項目	内容
業種	人材サービス大手（東京都）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> 2001 年。人材・雇用に関連する業務全般を提供（外国人を雇用している顧客を支援するサービスも含む）。
外国人雇用状況	<ul style="list-style-type: none"> 外国人採用は専門職社員と総合職の 2 種類。 専門職社員：500 名（派遣社員とアルバイト）。日本在住の中国籍者や韓国籍者。訪日観光客対応の販売員として商業施設で働いているケースが大半。総合職：14 名（国籍：中国、ミャンマー、ドミニカ、ロシア、ネパール）。
外国人採用方針・理由	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な学生の獲得に向け日本の約 200 の大学のキャリアセンターと関係を構築。本チャンネルで優秀な外国人学生の紹介があったことがきっかけ。
外国人社員の採用基準	<ul style="list-style-type: none"> 外国人総合職の採用基準は JLPT N1 取得レベル。 日本人に囲まれて仕事してもストレスを感じないこと。
定着支援	<ul style="list-style-type: none"> 外国人総合職（新卒・中途採用）は日本人総合職と同じ待遇・雇用条件。 新人研修制度も同一。入社後半年間で 13 部署を 1 週間ごとに異動する内容。日本語でのレポートの提出やプレゼンテーションなどを課す。 外国人社員の定着支援として、新入社員向けのサポーター制度あり。年齢の近い同年代の外国人の先輩社員が寄り添って面倒をみるもの。 社宅の提供や日本語能力向上のためのビジネス日本語に関する E ラーニングの機会を提供。

⁴⁴ 齋藤寛.“大学とのネットワークを通じて優秀な外国人材を獲得（ロシア）”.ジェトロ. 2020-12-04.
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/55b58ea8406f9331.html> (参照 2021-03-22)

5.2. 海外からロシア高度人材を直接採用している事例⁴⁵

項目	内容
業種	ホテル（東京都）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> 1973年設立。大手住宅メーカーグループのリゾートホテル運営会社。 日本全国28カ所にリゾートホテルを所有。
外国人雇用状況	<ul style="list-style-type: none"> 外国人社員数は112人（2020年9月1日時点）。 国籍は28カ国・地域（ベトナム、ネパール、台湾、ロシア、イタリア、ハンガリー、韓国、ミャンマー、インドネシア、ポーランド、オーストラリア、米国、スペイン、タイ、バングラデシュ、フランス、ウズベキスタン、ドイツ、ラトビア、リトアニア、ラオス、オランダ、英国、タジキスタン、香港など）。 外国人社員の在留許可は全て「技術・人文知識・国際業務」。 外国人社員の業務はホテルのフロントが中心。
外国人採用方針・理由	<ul style="list-style-type: none"> 東京五輪・パラリンピック開催に伴う海外インバウンド需要の拡大を見込んだ経営目標の策定（訪日外国人対応を可能な体制にする、社内の真のグローバル化を図り世界基準で物事を考えていける会社になる）。 外国人社員の採用は2016年に開始。
外国人社員の採用基準	<ul style="list-style-type: none"> 採用条件：a.大卒以上、b.日本語を話すことが苦でない、c.明るい性格でコミュニケーション能力が高い、d.日本への渡航経験がある、e.清潔感がある、f.観光・ホテル業に関心がある、の6点を満たすこと。 日本語運用能力：具体的な基準は設けていない（ただし、入社時点でJLPT N2程度の能力を有する社員が多い）。 日本在住の外国人（主に留学生）を採用する場合には、母国で大学を卒業していること、もしくは日本の専門学校以上を卒業していることを条件に、数学、言語、適性検査の試験を実施。
海外での採用活動実施理由・方法	<ul style="list-style-type: none"> 海外で採用活動を行う理由は国内での活動よりも良い人材を獲得できるため。海外の方がより多くの優秀な候補者を集めることができる。 海外での採用活動は以下の2種類。 <ol style="list-style-type: none"> ① 大規模ジョブイベントへの参加（米国、韓国、台湾、米国、オーストラリア、英国） ② 各国に配置しているコーディネーターを活用し、現地の日本語学校で個別採用説明会を開催（ロシア、ハンガリー、ポーランド、イタリア、シンガポール、タイ、ミャンマー、ネパール）。

⁴⁵ 齋藤寛.“ロシアを含む外国での採用活動に注力”.ジェトロ. 2020-12-04.

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/55b58ea8406f9331.html> (参照 2021-03-22)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本国内での採用活動は留学生向けのジョブフェアといった外国人学生が集まるイベントへのブース出展がメイン。 ・ ロシアでは 2016 年にモスクワとウラジオストクで実施。2019 年まで毎年継続してモスクワで採用活動を行った。これまでに採用した人数は 9 名（男性 3 名、女性 6 名）。 ・ ロシアの採用イベントには就職意欲の高い候補者が集まってくる印象。新卒学生よりは日本語に関係のある職歴を有する人が多い。日本留学経験者、日本語を使う仕事に従事している人は、日本語運用能力が高く、コミュニケーションがスムーズに取れる。
ロシア人材の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 真面目で、明るく、おしゃべりで陽気な人が多い。物静かな人もいるが、そういう人は意志が固く、芯があり、仕事に一生懸命。 ・ 勤務地を東京に限定したいという人はあまりいない。
待遇	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一律新卒入社扱い（経験者採用扱いはなし）。初任給は日本人と同じ。 ・ 人事異動は多くない。異動希望の場合、社内公募に手を挙げるかたちが一般的。 ・ 寮と社宅を提供。毎月の自己負担額は 5,000 円～1 万円程度。外国で採用した従業員の日本での就労に当たっては渡航費を提供。引っ越し費用は赴任旅費として一定額を支給。 ・ 資格取得に伴う祝い金制度あり。JLPT N1 取得時には報奨金を提供。
研修・定着支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修内容は日本人と同じ（外国人向けの特別プログラムはなし。就業規則のみ英語で説明）。様々な社内部署を回るプログラムを用意。 ・ 外国人社員の受け入れと必要な支援は各ホテルの総務が担当。先輩社員や外国人の同僚がサポートするケースもある。 ・ 各ホテルになるべく 2 人以上の外国人を配属。
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人社員にはやる気の高い人が多いため、引き続き積極的に採用していく。 ・ 今後海外にホテルを設置する可能性があり、その際には外国人社員を派遣することを検討。

5.3. ロシア人留学生をインターン生として受け入れた事例⁴⁶

項目	内容
業種	ソフトウェア開発（福岡県）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2016年設立。従業員は14人で、ほとんどがエンジニア。 ・ AI（人工知能）を用いた電力需要予測システムや、画像認識技術を活用した電子基板劣化認識システムを開発。
外国人雇用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、中国人留学生2人をインターンとして受け入れ。九州大学に留学していたロシア人留学生をインターンで受け入れた実績あり。 ・ 主に九州大学の留学生コミュニティや人材サービス会社などを活用し、外国高度人材とコンタクト。
外国人採用方針・理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生インターンを受け入れる理由は最新のIT技術に通じていること。 ・ 最新の技術情報は英語で発信されていることが多く、英語が堪能な人材はそうでない人間より新技術を早く把握することができるため。
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本人にとって当たり前であることも、外国人にとっては常識ではない。そのため、特に社内ルールは明確にする必要がある。
ロシア人材の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ ハイレベルな理数系教育を基盤とした高い技術力を有している点、技術をビジネスに応用するアイデアが豊富である点が魅力。 ・ 九州大学に留学していたロシア人留学生（デザインと情報工学の知識を有する）を一時期インターンで受け入れたことがある。データ分析作業をやらせたが非常に優秀だった。
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・ 即戦力という観点で採用やインターン受け入れを続ける予定。 ・ 採用の際の切り口は、日本人でも外国人でも変わらないが、日本の顧客対応が必要な場合は日本語能力も必要。

⁴⁶ 宮下恵輔.“高い技術力と豊富なアイデアが魅力（ロシア、日本）”.ジェトロ. 2021-03-12.
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/a040156b0dcba787.html> (参照 2021-03-22)

5.4. ロシア高度人材を自社採用・技術者派遣に活用している事例⁴⁷

項目	内容
業種	ソフトウェア開発・IT技術者派遣（北海道）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006年設立。ロシア企業（ウラジオストク）との合弁会社。 ・ 主な事業は自動車、カーナビ、プリンター・複合機、空調などの組み込みシステムやウェブサイトなどの開発、技術者派遣。
外国人雇用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数は48名。うち45名が外国人。外国人の内訳はロシア人（ウラジオストク、サハリン、ロシア欧州部、カザフスタン出身）が12～13人。そのほかの出身地は台湾、ベトナム、タイ、ミャンマー、インド、バングラデシュ、ガーナなど。 ・ いずれも日本で働きたいという夢を持っていた。
外国人採用方針・理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人を雇用する最大の理由は顧客からの開発コストの引き下げ要求。外国人従業員を顧客に派遣する場合、設計製造・試験を日本語で行えなかったり、誤字脱字のない日本語を書くことができなかったりする代わりに派遣単価を下げる。 ・ 技術面では日本人と外国人で差はほとんど無い。 ・ 近い将来、能力面で日本の若者の活用が難しくなることが予想される一方、近年では将来を担うような潜在力の高い外国人が数多く出現しているため、苦勞してでも即戦力となる外国人と付き合い、うまく活用できるようにならないといけないという危機感を有している。 ・ グローバル化の進展に伴い、様々な外国人を集めてプロジェクトを実施することが求められていくため、そのための訓練でもある。
ロシア人を活用するメリット・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本人とロシア人の技術スキルを比較すると、組み込み系システム分野では、同分野に精通している35～40歳の日本人と、30歳程度のロシア人との間に差はない。 ・ 設計は経験値によるところが大きく、日本人エンジニアの方が、経験が豊富なだけ物事を広く捉えられる点が優れている。20～30代のプログラマーのエンジニアリング能力で比較すると、ロシア人の方が上であることが多い。 ・ 日本人は大卒であっても、戦力として育成するのに時間がかかるが、ロシア人は即戦力となる。ロシア人従業員は、昔の日本人エンジニアに似ており、とにかくプログラミングしているのが好きという人が多い。好きでプログラミングを行っているロシア人には、高度な能力を

⁴⁷ 齋藤寛.“札幌の日ロ合弁会社、ソフトウェア開発・技術者派遣にロシア人材を活用”.ジェトロ. 2019-12-13. <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/55b58ea8406f9331.html> (参照 2021-03-22)

	<p>有する者もいる。IT 技術に精通しており、技術を勉強したいという意欲も高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ロシア人は無表情で硬いというイメージが浸透しているが、実際は全く異なる。フレンドリーで自由奔放な考え方をもち、勉強もしっかりする、真面目な国民性。日本人の特徴である謙虚さは、ロシア人も同じであり、日本人と親和性がある。
ロシア人材を活用する際の苦労・課題	<ul style="list-style-type: none"> 労働時間を気にすること、残業を嫌がる傾向がある。IT 開発では、チームとして動かないといけない。不具合が出た際などには、突発的に残業が発生する可能性もあるが、ロシア人の若手従業員は残業してまで、社員一丸となって作業を終わらせようという意欲や、仕事で困っている人を助けようという意識が希薄。
外国人材の採用・育成、日本での生活支援	<ul style="list-style-type: none"> 外国での人材採用は友達の友達といった人づての紹介に基づく。 従業員教育はオン・ザ・ジョブトレーニング (OJT) がメイン。エンジニアリングスキルは現場作業を通じて覚えさせるほか、打ち合わせの際には日本語で議事録を取らせている。会議後の議事録作成も日本語でやらせている。加えて、先輩社員が後輩社員に教えたり、チームで仕事を進めるやり方を身に付けさせたりしている。このほか、毎週土曜日に日本語勉強会を実施し、日本での生活方法も教えている。 外国人従業員の日本での生活は最大限サポート。生活でトラブルが生じた際には夜中や休日であってもすぐに対応している。トラブル対処方法を教えることでサポート要請を繰り返さないよう教育している。
今後の展開	<ul style="list-style-type: none"> 外国人社員には将来、現地でマネジメントを任せることを計画している。 ロシアにもオフショア拠点を設立したい。

6. 日本企業で働いているロシア高度人材の事例

本章では日本企業で働くロシア高度人材 2 名に対して、日本への渡航までの経緯や就職活動の状況、入社後の苦労点などについてヒアリングした内容を紹介する。

6.1. 日本の大学院卒で日本企業に就職⁴⁸

項目	内容
就労先業種	人材サービス大手（東京都）
学歴	極東連邦大学（ロシア・ウラジオストク）卒、北海道大学院修了
就労状況・担当業務	<ul style="list-style-type: none"> 2020年4月入社。外国人を雇用している顧客向けの支援サービス事業に従事。
日本に興味を持ったきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> 日本関係の仕事に携わっている親戚からよく話を聞いていたこと。 高校時代に日本のアニメを見ていたこと。 本格的に日本語の勉強を始めたのは大学入学後（在学中に JLPT N2 を取得）
日本就労までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> 大学生の時に極東連邦大学函館分校に短期留学。 大学卒業後、日本の中古車・関連製品を輸入するウラジオストクの企業に就職。日本で開催される中古車売買オークションへの入札や購入した車両の輸送手続きを担当。日本企業とやり取り。 その後、文部科学省の国費留学プログラムに応募・採択。北海道大学に研修生として1年間在学。その後、同大学院に入学。 大学院では企業の人材管理政策を研究。就職活動では人材関連業界かつロシア語が活用できる会社を志望。
日本での就職活動や就労にあたっての苦労点	<ul style="list-style-type: none"> 日本での就職活動は日本人学生と同じ条件。 SPI 検査で苦労。ビジネスマナーについては外国人として思いもよらないことが求められる場合があった。 日本企業の就業規則やビジネスマナーを理解するのは容易ではないが、煩わしいとは思っていない。日本の社会・ルール・会社組織に興味があるため、非常に勉強になる。 全て日本語でこなすためロシア語に比べて 2～3 倍の時間を要する。1 日中、日本語を使うため、退勤時間後はぐったりする。

⁴⁸ 齋藤寛.“大学とのネットワークを通じて優秀な外国人材を獲得（ロシア）”.ジェトロ. 2020-12-04. <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/55b58ea8406f9331.html> (参照 2021-03-22)

<p>日本企業で働くメリット・デメリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本企業とロシア企業での就労環境の違いは以下のとおり。 ロシア企業：上司の具体的な指示に基づき作業を行うため、自分で判断する必要はない。一方、上司からのプレッシャーが強い。 日本企業：就労先が大企業のため、雰囲気はゆったりとしている。一方、指示内容があいまいなことがあり、その都度上司に確認が必要。 ・ 福利厚生面は、日本企業の方が充実している。
<p>生活面の苦労点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪日当初は以下の点で苦労。 <ul style="list-style-type: none"> ① 住宅の賃貸：友人に保証人になってもらった。 ② 銀行口座の開設：友人のサポートで開設。 ③ 携帯電話の契約：契約書を店舗で読み上げてもらっても意味が理解できず。 ④ ゴミ出し：当初は難しかったが分別できるようになった。
<p>今後の目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本語のレベルアップ。 ・ 将来的にはロシアとのやり取りに携わりたい。

6.2. 海外の大学院卒で日本企業に就職⁴⁹

項目	内容
就労先業種	ホテル（東京都）
学歴	高等経済学院（ロシア・モスクワ）卒、英国大学院修了
就労状況・担当業務	<ul style="list-style-type: none"> 2018年4月に入社。栃木県那須町のホテルに配属。フロント業務のほか、外国人客向けの通訳・翻訳業務、地方産品を全国に販売する電子商取引（EC）プロジェクトに従事。
日本に興味を持ったきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> 日本に興味を持ったきっかけはアニメやゲーム。 大学で東アジアの経済、特に日本経済を専門とし、大学入学後に日本語学習を開始。 初来日は大学在学中（3カ月間の短期留学）。その後、大学の交換プログラムで再度日本に滞在。
日本就労までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> 大学卒業後、一旦ロシアで就職。その後、退社し、英国の大学院に進学。大学院では日露交流に関するマスメディア報道比較を研究。 日本の企業文化に興味を持っており、論文執筆を進める中で日本についてもっと勉強したいと思い、日本での就労に関心を抱いた。
海外での就職活動状況や日本での就労に伴う苦労点	<ul style="list-style-type: none"> 就職活動は英国で実施。 旅行が好きなため、観光と日本に関係する仕事を切り口に求人を探していたところ、たまたま就職先となる日本の大手ホテル運営会社が英国で採用説明会を実施することを知り、応募。 入社を決めた理由は、日本に住むことができ、幅広い業務を経験できるなど、外国人従業員であっても成長できる機会があるため。 2017年5月に内定を獲得。11～12月に在留許可を取得し、日本に渡航。翌年4月に入社。
日本企業で働くメリット・デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 日本とロシアの雇用・就労環境を比較すると、日本の方が雇用の安定性が高く、健康保険をはじめとする福利厚生も充実。 給与水準は同程度。 苦労点は外国人にとって当たり前でない仕事をやらなくてはならない点。社内の細かい規則の理解が難しく、合理的でないルールを変えたいと思ったときに、誰に提案したらよいかわからない。

⁴⁹ 齋藤寛.“外国人に向けた日本の魅力発信に意欲（ロシア）”.ジェトロ. 2020-12-04.
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2020/1201/55b58ea8406f9331.html> (参照 2021-03-22)

生活面の苦 労	<ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行口座の開設、携帯電話の契約、海外で取得した運転免許証の切り替え、自動車保険の加入手続き、納税など。 ・ 日本の地方では手続きは日本語でしかできない。日本語があまり上手でなかった訪日直後は手続きに苦労した。 ・ 言語以外の面でも、携帯電話の契約をはじめ日本では一般的なルール・制度・慣習であっても、外国では当たり前でないものが多く、理解するのに苦労した。 ・ 運転免許証についても、取得国によって日本で運転するために必要な試験が異なる。視力テストのみで取得できる国がある一方、ロシアの場合は筆記試験と技能試験が必要。 ・ 自動車保険の加入方法や自動車税の納付方法もよくわからなかった。 ・ 上記については職場の人たちが丁寧にサポートしてくれた。
日本の魅力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1つ目は食事。日本国内には各地美味しい料理があるだけでなく、外国料理レストランも至るところにあり気軽に食べられること。 ・ 2つ目は交通網が整備されており、どこへでも気軽に旅行できること。新幹線、飛行機、高速バスなど交通手段の選択肢があること。 ・ 3つ目は24時間営業しているコンビニが至る所にあること。
今後の目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当面は仕事に精を出し、日本語レベルを高めたい。 ・ JLPT N2 にチャレンジしたい。

7. まとめと今後の課題・展望

日本企業にとってロシアは高度人材の供給量や能力の面で有望な輩出国の1つといえる。実際に近年、ロシア人材の活用範囲はロシアに関連する業務以外の他分野にも広がってきており、その優秀さが認められている。ロシア人材を扱う日本企業が相次いで出現しており、日ロ産官学連携事例の増加もこの動きを後押ししている。

一方、ロシア高度人材を雇用する際の留意点としては、日本とロシアの就労文化の違いであり、特に残業の扱いや長期休暇の取得である。この点は特に海外から直接高度人材を採用するには現地の雇用制度を理解したうえで、雇用者と求人応募者の間で相互に理解・確認を行うことが重要である。

ロシア高度人材の日本への受け入れを拡大させる際に鍵となるのは何か。最大の課題は、認知度の向上とロシアに対するイメージの改善であろう。

隣国であり、かつ、両国ともに1億人以上の人口を抱えながら、ソ連時代には人の往来が制限・抑制されていたこともあり、2020年6月末時点で日本での在留ロシア人数は9,223人と、在留外国人総数(289万人)の中で少数にとどまっている。第2次世界大戦後のシベリア抑留や北方領土問題、冷戦などに起因し、日本人は、ロシア人と日常的に接する機会がほとんどないため、日本人にとってロシアは心理的に遠い国となっている。人の往来が少ないことなどにより、ステレオタイプ的な「こわもて」、「冷酷」、「愛想がない」といったイメージが日本人の中に浸透しており、ロシア人は「とっつきにくい」印象を与えている。

このような背景もあり、国籍を条件とせず外国人を採用したい日本企業の選択肢からロシアが漏れてしまっている。実際に、ジェトロの「高度外国人材活躍推進ポータル」で高度人材の採用に関心を寄せる企業217社(2021年3月20日時点)のうち、ロシア人を選択対象に含めている企業はわずか7社である。

ただし、このような課題は改善の余地がある。今後、日本へ渡航するロシア人や日本に在住するロシア人が増加すれば、実態に即したロシア人のイメージが形成され、ロシア人の存在に関する認知も広がっていくだろう。ロシア人を実際に雇用した企業からは、実は、「明るく、陽気で、おしゃべり」であり、イメージが180度変わったとの意見が数多く聞かれる。

日本企業におけるロシア高度人材の活用は、能力と親和性の高さから自社のビジネスにメリットをもたらすだろう。一つ一つの実績が日ロ経済交流の強化にも資する。魅力あふれるロシア高度人材の獲得・活用に目を向けていただければ幸甚である。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約 1 分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20210022>



本レポートに関するお問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部 欧州ロシア CIS 課
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
TEL：03-3582-1890
E-mail：ORD-RUS@jetro.go.jp