

# 目次

<b>第1章 事業の概要</b> .....	<b>1</b>
第1節 事業の背景と目的.....	1
第2節 事業内容 .....	2
<b>第2章 企業における高度外国人材活用を取り巻く環境</b> .....	<b>9</b>
第1節 高度外国人材を取り巻く環境の変化.....	9
第2節 高度外国人材の労働力市場と採用状況.....	11
第3節 高度外国人材活用の動向.....	39
<b>第3章 アンケート調査（高度外国人材活用の阻害要因）</b> .....	<b>78</b>
第1節 調査の目的と要領.....	78
第2節 調査結果の分析とまとめ.....	84
<b>第4章 ヒアリング調査（高度外国人材活用の好事例）</b> .....	<b>125</b>
第1節 ヒアリング調査の概要 .....	125
第2節 ヒアリング調査結果.....	131
第3節 高度外国人材活用の障壁とそれを克服するための取り組み方一覧 .....	137
<b>第5章 まとめと提言</b> .....	<b>142</b>
第1節 調査・研究結果のまとめ.....	143
第2節 高度外国人材活用に向けた提言 .....	150



# 第1章 事業の概要

---

## 第1節 事業の背景と目的

経済のグローバル化とサービス化が進展する中で、世界はグローバルな高度人材獲得競争の最中にあり、日本企業においても、諸外国の高度人材から選ばれる企業であることが必要な時代となっている。

そのためには、優秀な人材が日本に来たい、日本で働きたいと思える魅力ある国・環境を創っていく必要がある。政府の「高度人材受入推進会議」の報告書では、高度外国人材の受入推進を国家戦略として位置づけ、各省庁が協力してアクション・プランを取りまとめて実行すべきことを謳っている。

一方、国内事情を見れば、少子・高齢化、人口減少社会が本格的に到来する中で、我が国の経済活力を維持し、さらに持続的な経済成長を遂げるためには、少子化対策の実施や、若者、女性、高齢者など国内人材を最大限に活用することはもちろん、国民的コンセンサスを得た官民一体となった成長戦略として、高度外国人材の活用に取り組んでいくことが重要である。

経済産業省の「グローバル人材マネジメント研究会」のアンケート調査によれば、大企業において、中間管理層の人材をもはや日本人だけではまかなえないと回答した割合は約 56%、経営層については約 28%となっており、マクロ経済的観点だけでなく、ミクロ的にも、高度外国人材の活用が必要になっていることが見て取れる。

しかしながら、高度外国人材活用に関する我が国の現状を見ると、我が国の出入国管理制度は比較的開放的と評価されているものの、①高度外国人材から日本企業が必ずしも魅力ある就業先として選ばれていない、②企業において高度外国人材ならではの長所が必ずしも活かされている訳ではない、③企業において高度外国人材が定着しない、などの課題を抱えている。

実際に、厚生労働省の「企業における外国人活用の状況について」の調査によれば、比較的高度外国人材の活用が進んでいると思われる企業規模上位 100 社で見ても、従業員 1,000 人当たり外国人従業員は約 3 人、その中で、専門的・技術的分野の外国人従業員は約 1 人とさらに限られている。

このような背景を踏まえて、本事業は、文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査、調査検討会における討議を通して、これらの障壁や取り組みが望まれる施策につき、実際に企業が取り組んで一定の成果を上げている好事例を調査し、それをフォーラムを通して広く企業に紹介することにより、企業が高度外国人材を活用して、国内人材との間で創出できる価値を相互補完し、マネジメントにおけるイノベーション効果を生み出す取り組みの推進に資することを目的とするものである。

## 第2節 事業内容

### 1. 本事業の位置づけ

#### (1) 高度外国人材を調査対象とする

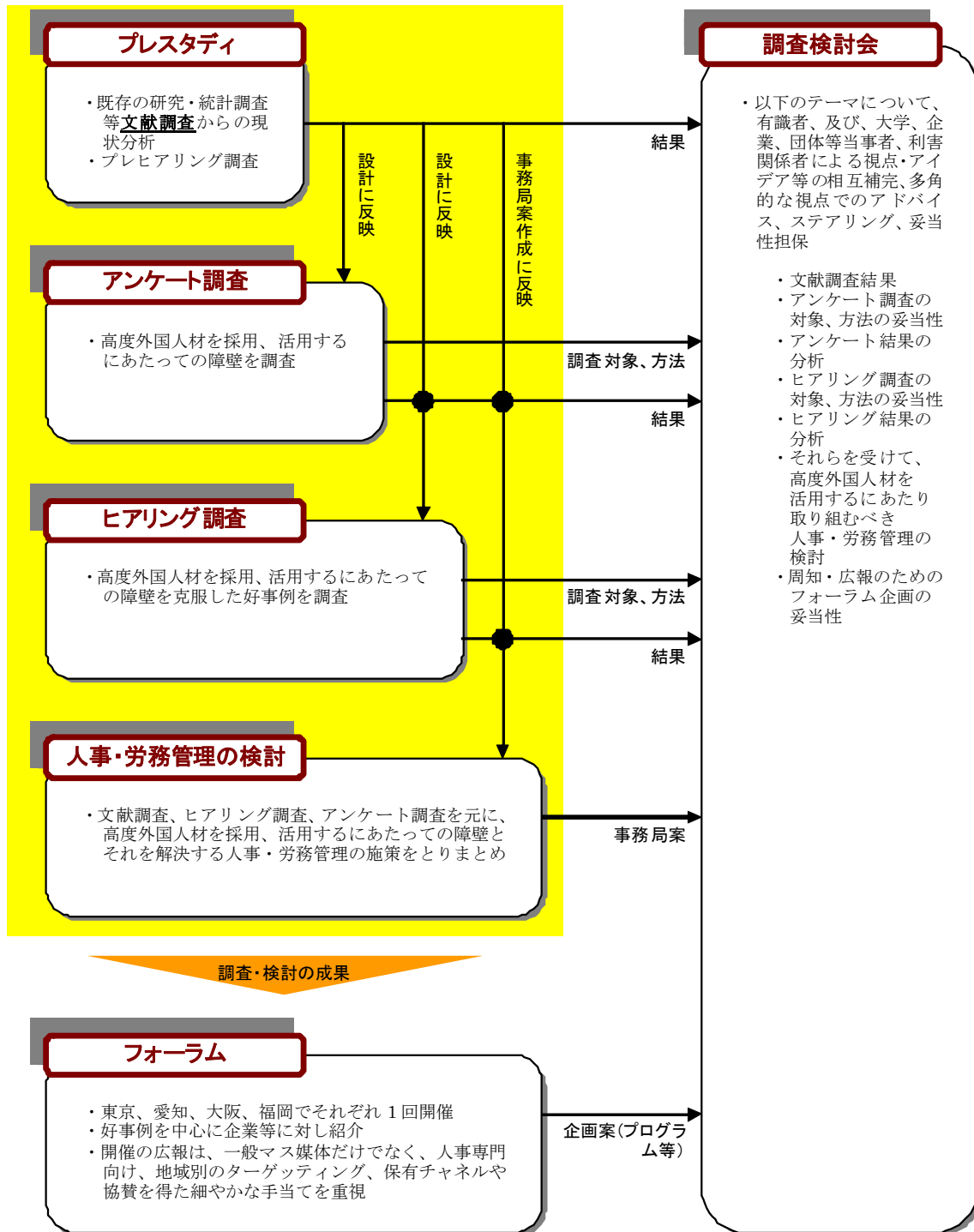
対象となる高度外国人材を下記のように定義する。

- ・ 企業での職種で見ると、研究者やエンジニア等の専門職、及び海外進出を担当する営業職、法務・会計等の専門職、経営に関わる役員や管理職
- ・ 企業の人材層の中の位置づけで見ると、現在既に経営に関わるなど高度な役割を果たしている外国人材、及び留学生など将来高度な役割を果たすことになるべき外国人材
- ・ 外国人材が所属する組織で見ると、日本国内のビジネスを中心として行う国内組織の中で働く外国人材、及び主に日本で海外ビジネスを行う国内組織の中で働く外国人材
- ・ 教育レベルで見ると、大卒者以上
- ・ 在留資格で見ると、「研究(企業内の研究者)」、「技術(機械工学等の技術者、システムエンジニア等のエンジニア)」、「人文知識・国際業務(企画、営業、経理などの事務職、企業内通訳、デザイナー等)」

#### (2) 企業における高度外国人材活用促進を目的とすること

- ・ 「日本人社員の異文化への理解度を高める」や「外国人向けの研修を実施する」など、単に障壁を克服するためにどのような施策が望まれるかといった課題領域の種類を挙げるだけでなく、実際に企業でどのような取組みがなされて成果を挙げたかの具体的な好事例を取り上げること
- ・ 企業にとって高い関心を得られるものとするべく、高度外国人材活用の必要性やその効果が示され、また実際に企業が抱えている課題にマッチした好事例を取り上げること

## 2. 実施フロー



### 3. 調査の実施

本調査では、文献調査、ヒアリング調査を実施した。

#### ● 文献調査

文献調査については、第 2 章に詳細を記述する。文献調査においては、既存の研究、統計調査等の文献から、高度外国人材の採用・活用状況等を取り巻く環境、高度外国人材の労働市場、企業における高度外国人材の活用の現状の分析を行った。

#### ● アンケート調査

アンケート調査については、第 3 章に詳細を記述する。アンケート調査では、上場企業 3,778 社及び本業務でフォーラムを開催する福岡地域における有力企業 200 社の計 3,978 社へのアンケートにより、企業における高度外国人材を採用、活用するにあたっての障壁となっている事項を整理した。

#### ● ヒアリング調査

ヒアリング調査については、第 4 章に詳細を記述する。ヒアリング調査では、高度外国人材を採用、活用するにあたっての障壁に対して、先進企業がどのように取り組んでいるかの情報を収集し、高度外国人材活用促進のノウハウとして活用できる好事例をとりまとめた。

### 4. 調査検討会の検討経過と委員構成

#### (1) 調査検討会開催経緯

高度外国人材活用に向けた人事・労務管理の在り方に関する調査検討会は平成 21 年 9 月 8 日を初回として、計 4 回開催された。開催日時と主な検討内容は以下の通りである。

##### 【第 1 回】

日時:平成 21 年 9 月 8 日(火) 13 時 30 分～15 時 30 分

場所:厚生労働省 職業安定局第 1 会議室

開催内容:

- 開会挨拶
- 委員紹介
- 座長選任挨拶
- 高度外国人材活用に向けた人事・労務管理の在り方検討
  - ①調査検討会全体の説明
  - ②文献調査の説明
  - ③アンケート調査の説明

##### 【第 2 回】

日時:平成 21 年 11 月 17 日(火) 13 時 00 分～15 時 00 分

場所:厚生労働省 専用第 21 会議室

開催内容:

- アンケート調査結果報告
- ヒアリング調査の説明

- 日本企業での職務経験から感じる課題等  
～(株)電通パブリックリレーションズ 鄭 燕様～
- フォーラムの説明、今後の進め方等

**【第3回】**

日時:平成21年12月17日(木) 10時00分～12時00分

場所:厚生労働省 共用第8会議室

開催内容:

- ヒアリング調査進捗報告
- 報告書骨子(案)について
- フォーラムに関する説明

**【第4回】**

日時:平成22年1月26日(火) 13時00分～15時00分

場所:厚生労働省 厚生労働省専用12会議室

開催内容:

- 報告書内容確認
- 本事業のまとめ

## 5. フォーラムの実施概要

本事業における、調査検討会で得られた知見やヒアリングにより収集した好事例を広く企業等に周知・広報し、高度外国人材の受け入れ、活用が、十分進んでいない日本企業に、具体的な高度外国人材の受け入れや、活用の意義、具体的な人事・労務管理の方法等を普及、啓蒙することを目的として、大阪、愛知、福岡、東京の4か所でフォーラムを開催した。開催日時と内容は以下の通りである。

### 【第1回 大阪会場】

日時:平成22年2月16日(火) 13時00分～17時00分

場所:クレオ大阪東

開催内容:

- 開会挨拶  
厚生労働省 大阪労働局 職業安定部長 坪田秀治
- 基調講演  
「どう活かす、高度外国人材！」  
法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村博之
- 調査報告  
「高度外国人材の活用の実態報告」  
株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介
- 講演  
「『おもしろおかしく』で進める社員のグローバル化と高度外国人材活用」  
株式会社堀場製作所 グローバル人事部長 若林聡
- 外国人雇用サービスセンターのご紹介  
厚生労働省 大阪労働局 大阪外国人雇用サービスセンター 室長 三浦登志道
- パネルディスカッション  
コーディネーター 法政大学大学院 藤村博之  
パネリスト 株式会社堀場製作所 若林聡  
立命館大学 キャリアセンター  
次長 浅野昭人  
厚生労働省大阪労働局職業安定部  
職業対策課 課長補佐 長谷川照生

### 【第2回 愛知会場】

日時:平成22年2月23日(火) 13時00分～17時00分

場所:東建ホール・丸の内

開催内容:

- 開会挨拶  
厚生労働省 愛知労働局 職業安定部長 白兼俊貴
- 基調講演  
「どう活かす、高度外国人材！」  
法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村博之
- 調査報告  
「高度外国人材の活用の実態報告」  
株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介



- 講演  
「はじめての外国人採用」  
豊和繊維工業株式会社 人事部 部長 高崎敏治
- 講演  
「30 万人コミュニケーション活動」  
トヨタ自動車株式会社 人材開発部第1 人事室 主幹 竹村章敏
- 外国人雇用サービスセンターのご紹介  
名古屋外国人雇用サービスセンター 外国人労働者専門官 岡本高典
- 講演  
「大学からみた留学生の就職支援」  
名古屋大学 留学生相談室長(名古屋大学留学生センター教授) 松浦まち子
- パネルディスカッション  
コーディネーター 法政大学大学院 藤村博之  
パネリスト 豊和繊維工業株式会社 高崎敏治  
トヨタ自動車株式会社 竹村章敏  
名古屋大学 松浦まち子  
厚生労働省愛知労働局職業安定部  
職業対策課 坪井孝一

**【第3回 福岡会場】**

日時:平成22年3月1日(月) 13時00分～17時00分

場所:夢天神ホール

開催内容:

- 開会挨拶  
厚生労働省 福岡労働局 職業安定部 鈴木徹
- 基調講演  
「どう活かす、高度外国人材！」  
法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村博之
- 調査報告  
「高度外国人の活用の実態報告」  
株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介
- 講演  
「フィリピン共和国におけるIT分野の人材活用事例のご紹介」  
株式会社データホライゾン 総務部 部長 西田洋一
- 講演  
「モノづくりメーカーでの高度外国人の活躍」  
本多機工株式会社 代表取締役社長 龍造寺健介
- 福岡学生就職センターのご紹介  
厚生労働省 福岡労働局福岡学生職業センター 室長 村山由美子
- パネルディスカッション  
コーディネーター 法政大学大学院 藤村博之  
パネリスト 株式会社データホライゾン 西田洋一  
本多機工株式会社 龍造寺健介  
厚生労働省福岡労働局 村山由美子

【第4回 東京会場】

日時:平成22年3月5日(金) 13時00分～17時00分

場所:浜離宮朝日ホール

開催内容:

- 開会挨拶  
厚生労働省 職業安定局 外国人雇用対策課長 山田雅彦
- 基調講演  
「どう活かす、高度外国人材！」  
法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村博之
- 調査報告  
「高度外国人の活用の実態報告」  
株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介
- 講演  
「外国人材が働きやすい職場づくり～外国人従業員サポートプロジェクトのご紹介～」  
富士通株式会社 総務人事本部 グローバル人事部長 林博司
- 講演  
「IBMの人事制度概略と外国人の受け入れ」  
日本アイ・ビー・エム株式会社 人事 シニア・アドバイザー 古海正子
- 外国人雇用サービスセンターのご紹介  
厚生労働省 東京労働局 東京外国人雇用サービスセンター  
統括職業指導官 山片健司
- パネルディスカッション  
コーディネーター 法政大学大学院 藤村博之  
パネリスト 富士通株式会社 林博司  
日本アイ・ビー・エム株式会社 古海正子  
厚生労働省職業安定局 山田雅彦

## 第2章 企業における高度外国人材活用を取り巻く環境

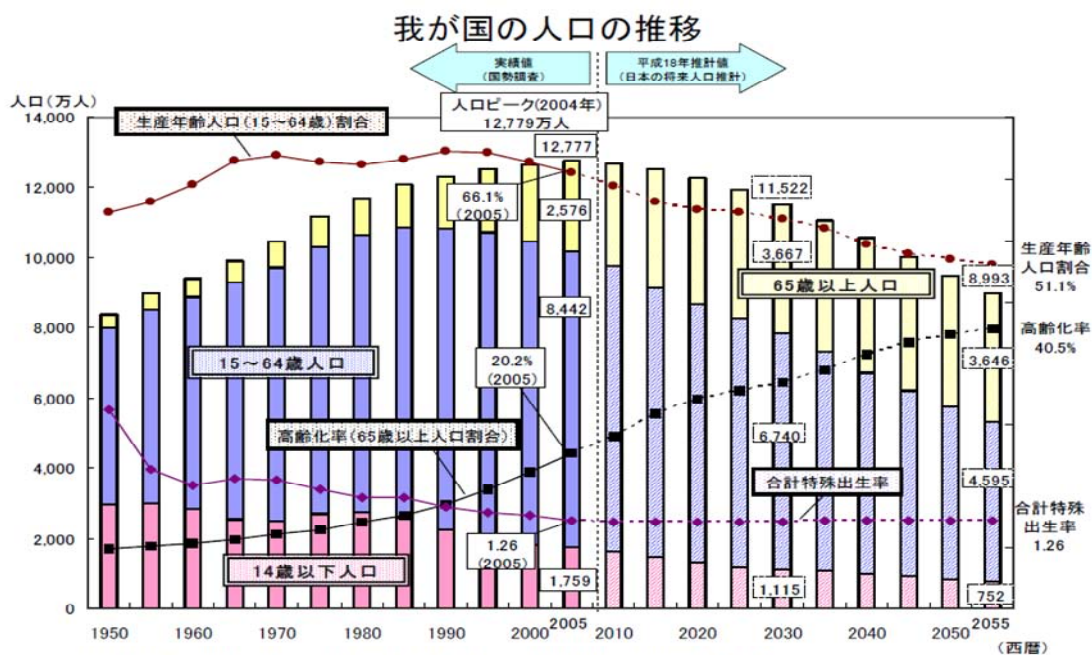
### 第1節 高度外国人材を取り巻く環境の変化

#### 1. 人口・労働力の減少

厚生労働省の国立社会保障・人口問題研究所が2006年12月20日に発表した「将来人口推計」によると、日本の人口は2005年の1億2,777万人から、2030年には1億1,522万人(約1,255万人減少)、さらに2055年には約8,993万人となり、1億人を下回ることが推計されている。

また、15歳～64歳の生産性年齢人口をみると、2005年8,442万人、2030年6,740万人、2055年4,595万人となり、人口の減少に伴って生産年齢人口が大きく減少することが推計されており、今後の労働力不足が我が国の経済成長に大きなマイナス要因となっている。

図表 2-1：我が国の人口の推移



出典: 国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口(中位推計) 平成18年12月20日

#### 2. 激化する国際人材獲得競争

グローバル化の進展で、世界市場での熾烈な競争を勝ち抜くために、国境を越えた人材の確保が急務となっている。知識経済化による経営資源における人材の重要性の高まりもその流れを加速させている。先進国では、我が国同様、少子高齢化の進行による国内労働力の不足への危機感もあり、近年、「選択的な外国人受入れ政策」が潮流となっており、特に高度な技術や知識を持つ外国人労働者を積極的に招き寄せるために様々な制度が運用されている。例えば、英国、ドイツ、フランスの欧州各国においては、高度な技術や知識を有し、各国の経済や科学に

寄与する人材に対して永住権付与の可能性等のインセンティブを与え、受入れの促進を図っている。また、欧米諸国だけでなく、アジア諸国間でも競争が激化しており、特に韓国とシンガポールが国を挙げて高度人材を積極的に受け入れている。さらに、インドなど人材を供給する側であった国も著しい経済成長を遂げ、頭脳流出への歯止めと高度人材の獲得を目指しており、競争にますます拍車がかかっている。こうした中で欧米の企業は早くから、中国やインドの高度人材に注目してきた。人材獲得の波は大学にまで及んでおり、例えば、IBM や HP、SAP といった欧米企業は、現地の大学に入り込み、優秀な学生を在学中に確保し、社員予備軍として自ら育てるという取り組みを行っている。さらに、中国やインドといったすでに激戦区となっている国々においてだけでなく、日本企業は、これまで先行して進出してきた東南アジア諸国でも、欧米企業の後塵を拝しつつある。

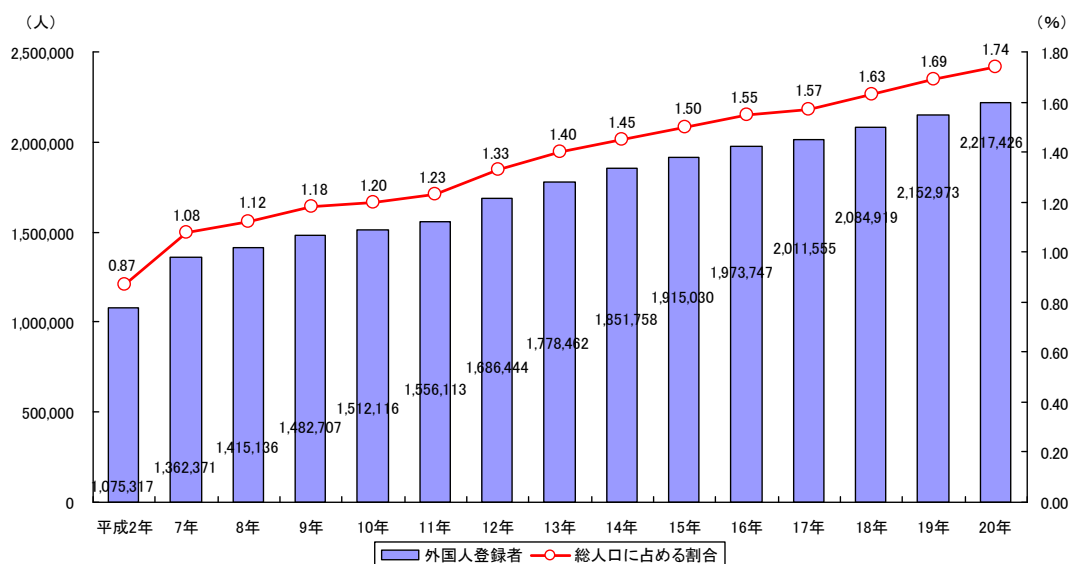
## 第2節 高度外国人材の労働力市場と採用状況

### 1. 我が国における在留外国人雇用状況

#### (1) 外国人登録者数の推移

平成20年末現在における外国人登録者数は2,217,426人で、引き続き過去最高記録を更新している。この数は、前年に比べ64,453人(3.0%)の増加、10年前(平成10年末)に比べると705,310人(46.6%)の増加で、10年間で外国人登録者数は約1.5倍になった。外国人登録者の我が国総人口1億2,769万2,000人(総務省統計局の「平成20年10月1日現在推計人口」による。)に占める割合は、前年に比べ0.05ポイント増加し1.74%となっている。

図表 2-2:外国人登録者数の推移



出典:法務省入国管理局 「平成20年末現在における外国人登録者統計について」  
平成21年7月プレスリリース

#### (2) 都道府県別の外国人登録者数の推移

外国人登録者数が最も多いのは東京都(402,432人)で、全国の18.1%を占めている。以下は、愛知県、大阪府、神奈川県、埼玉県、千葉県、静岡県、兵庫県、岐阜県、茨城県の順で、上位10都府県(1,566,926人)で全国の70.7%を占めている。前年に比べ、7位は静岡県で、兵庫県は静岡県と入れ替わり8位となった。この10都府県の中で、前年より減少した都府県はなく、岐阜県、茨城県を除く1都1府6県で、登録者数が10万人を超えている。

図表 2-3：都道府県別の外国人登録者数の推移

都道府県	平成16年 (2004)	平成17年 (2005)	平成18年 (2006)	平成19年 (2007)	平成20年 (2008)	構成比(%)	
						構成比(%)	対前年末 増減率(%)
総数	1,973,747	2,011,555	2,084,919	2,152,973	2,217,426	100.0	3.0
東京都	345,441	348,225	364,712	382,153	402,432	18.1	5.3
愛知県	179,742	194,648	208,514	222,184	228,432	10.3	2.8
大阪府	212,590	211,394	212,528	211,758	211,782	9.6	0.0
神奈川県	147,646	150,430	156,992	163,947	171,889	7.8	4.8
埼玉県	102,685	104,286	108,739	115,098	121,515	5.5	5.6
千葉県	95,268	96,478	100,860	104,692	111,228	5.0	6.2
静岡県	88,039	93,378	97,992	101,316	103,279	4.7	1.9
兵庫県	101,963	101,496	102,188	101,527	102,522	4.6	1.0
岐阜県	48,009	50,769	54,616	57,250	57,570	2.6	0.6
茨城県	51,123	51,026	52,460	54,580	56,277	2.5	3.1
その他	601,241	609,425	625,318	638,468	650,500	29.3	1.9

出典：法務省入国管理局「平成20年末現在における外国人登録者統計について」平成21年7月プレスリリース

### (3) 国籍(出身地)別外国人登録者数の推移

外国人登録者の国籍(出身地)の数は190(無国籍を除く。)であり、「中国」が655,377人で全体の29.6%を占め、次いで「韓国・朝鮮」、「ブラジル」、「フィリピン」、「ペルー」、「米国」と続いている。

なお、韓国・朝鮮は589,239人で全体の26.6%を占めているものの、年々減少している。

図表 2-4：国籍(出身地)別外国人登録者数の推移

国籍 (出身地)	平成10年 (1998)	平成11年 (1999)	平成12年 (2000)	平成13年 (2001)	平成14年 (2002)	平成15年 (2003)	平成16年 (2004)	平成17年 (2005)	平成18年 (2006)	平成19年 (2007)	平成20年 (2008)	構成比
総数	1,512,116	1,556,113	1,686,444	1,778,462	1,851,758	1,915,030	1,973,747	2,011,555	2,084,919	2,152,973	2,217,426	100.0%
中国	272,230	294,201	335,575	381,225	424,282	462,396	487,570	519,561	560,741	606,889	655,377	29.6%
構成比(%)	18	18.9	19.9	21.4	22.9	24.1	24.7	25.8	26.9	28.2	29.6	
韓国・朝鮮	638,828	636,548	635,269	632,405	625,422	613,791	607,419	598,687	598,219	593,489	589,239	26.6%
構成比(%)	42.2	40.9	37.7	35.6	33.8	32.1	30.8	29.8	28.7	27.6	26.6	
ブラジル	222,217	224,299	254,394	265,962	268,332	274,700	286,557	302,080	312,979	316,967	312,582	14.1%
構成比(%)	14.7	14.4	15.1	15	14.5	14.3	14.5	15	15	14.7	14.1	
フィリピン	105,308	115,685	144,871	156,667	169,359	185,237	199,394	187,261	193,488	202,592	210,617	9.5%
構成比(%)	7	7.4	8.6	8.8	9.1	9.7	10.1	9.3	9.3	9.4	9.5	
ペルー	41,317	42,773	46,171	50,052	51,772	53,649	55,750	57,728	58,721	59,696	59,723	2.7%
構成比(%)	2.7	2.7	2.7	2.8	2.8	2.8	2.8	2.9	2.8	2.8	2.7	
米国	42,774	42,802	44,856	46,244	47,970	47,836	48,844	49,390	51,321	51,851	52,683	2.4%
構成比(%)	2.8	2.8	2.7	2.6	2.6	2.5	2.5	2.5	2.5	2.4	2.4	
その他	189,442	199,805	225,308	245,907	264,621	277,421	288,213	296,848	309,450	321,489	337,205	15.2%
構成比(%)	12.5	12.8	13.4	13.8	14.3	14.5	14.6	14.8	14.8	14.9	15.2	

出典：法務省入国管理局「平成21年末現在における外国人登録者統計について」平成21年7月プレスリリース

#### (4) 在留資格別の外国人登録者数の推移

平成 20 年末現在の『就労を目的』とする在留資格の外国人登録者数は 21 万 1,535 人で、全体の 9.5%を占める。また、「技術」、「人文知識・国際業務」、「企業内転勤」の在留資格をもって我が国に在留しているいわゆる外国人社員の外国人登録者数は 13 万 7,362 人で、就労を目的とする在留外国人に占める外国人社員の割合は約 65%となっている。

図表 2-5：在留資格別の外国人登録者数の推移

在留資格	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	構成比	対前年末増減率
総数	1,973,747	2,011,555	2,084,919	2,152,973	2,217,426	100.0%	3.0%
教授	8,153	8,406	8,525	8,436	8,333	0.4%	-1.2%
芸術	401	448	462	448	461	0.0%	2.9%
宗教	4,699	4,588	4,654	4,732	4,601	0.2%	-2.8%
報道	292	280	273	279	281	0.0%	0.7%
投資・経営	6,396	6,743	7,342	7,916	8,895	0.4%	12.4%
法律・会計業務	125	126	141	145	154	0.0%	6.2%
医療	117	146	138	174	199	0.0%	14.4%
研究	2,548	2,494	2,332	2,276	2,285	0.1%	0.4%
教育	9,393	9,449	9,511	9,832	10,070	0.5%	2.4%
技術	23,210	29,044	35,135	44,684	52,273	2.4%	17.0%
人文知識・国際業務	47,682	55,276	57,323	61,763	67,291	3.0%	9.0%
企業内転勤	10,993	11,977	14,014	16,111	17,798	0.8%	10.5%
興行	64,742	36,376	21,062	15,728	13,031	0.6%	-17.1%
技能	13,373	15,112	17,869	21,261	25,863	1.2%	21.6%
留学	129,873	129,568	131,789	132,460	138,514	6.2%	4.6%
就学	43,208	28,147	36,721	38,130	41,313	1.9%	8.3%
研修	54,317	54,107	70,519	88,086	86,826	3.9%	-1.4%
家族滞在	81,919	86,055	91,344	98,167	107,641	4.9%	9.7%
特定活動	63,310	87,324	97,476	104,488	121,863	5.5%	16.6%
永住者	312,964	349,804	394,477	439,757	492,056	22.2%	11.9%
日本人の配偶者等	257,292	259,656	260,955	256,980	245,497	11.1%	-4.5%
永住者の配偶者等	9,417	11,066	12,897	15,365	17,839	0.8%	16.1%
定住者	250,734	265,639	268,836	268,604	258,498	11.7%	-3.8%
特別永住者	465,619	451,909	443,044	430,229	420,305	19.0%	-2.3%
その他	112,970	107,815	98,080	86,922	75,539	3.4%	-13.1%

就労を目的とする外国人数  
21万1,535人

大卒ホワイトカラー、技術者  
13万7,362人

出典：法務省入国管理局 平成 21 年版 「出入国管理」

#### (5) 日本企業等への就職を目的とした「技術」又は「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況

※ここでの図表の出典はすべて、法務省入国管理局「平成 20 年における日本企業等への就職を目的とした「技術」又は「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況について」(平成 21 年 7 月)。

##### ① 在留資格別交付件数(「人文知識・国際業務」及び「技術」)の概要

平成 20 年に、「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格に係る在留資格認定証明書の交付を受けた外国人は 17,490 人で、前年の 22,792 人と比較して 5,302 人(23.3%)減少した。

図表 2-6：在留資格別交付件数（「人文知識・国際業務」及び「技術」）（平成 20 年）

	平成15年 (2003)	平成16年 (2004)	平成17年 (2005)	平成18年 (2006)	平成19年 (2007)	平成20年 (2008)
人文・国際	8,322	8,587	8,429	9,390	9,395	6,864
技術	3,304	4,627	6,455	9,954	13,397	10,626
合計	11,626	13,214	14,884	19,344	22,792	17,490

また、平成 20 年に「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格に係る在留資格認定証明書の交付を受けた外国人 17,490 人を主な国籍・地域別内訳で見ると、中国が 5,467 人で全体の 31.3%と最も多く、次いで韓国、米国、インド、ベトナム、フィリピンの順となっている。

なお、前年に比べて減少した国籍・地域は、「中国(前年比 1,620 人、22.9%減少)」、「韓国(前年比 831 人、25.2%減少)」、「英国(前年比 527 人、-45.4%減少)」、「インド(前年比 414 人、20.2%減少)」、「カナダ(前年比 402 人、-49.6%減少)」と続き、増加した地域は皆無となった。

図表 2-7：国籍（出身地）別交付件数（平成 20 年）

国籍	中国	韓国	米国	インド	ベトナム	フィリピン	英国	カナダ	オーストラリア	フランス	その他	合計
交付件数	5,467	2,469	1,855	1,631	963	788	635	408	356	344	2,574	17,490
構成比	31.3%	14.1%	10.6%	9.3%	5.5%	4.5%	3.6%	2.3%	2.0%	2.0%	14.7%	100.0%
前年比交付件数増減数	-1,620	-831	-920	-414	-44	-110	-527	-402	-298	-114	-22	-5,302

## ② 在留資格別交付件数（「人文知識・国際業務」及び「技術」）の内訳

平成 20 年に「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格に係る在留資格認定証明書の交付を受けた 17,490 人について、その在留資格別の内訳は次のとおりである。

### (ア) 地域別交付件数

地域別の交付件数は、アジア諸国が 13,063 人(74.7%)と最も多く、北米諸国の 2,300 人(13.2%)と合わせると両地域で 87.8%を占めている。

図表 2-8：地域別交付件数

地域	アジア	北米	ヨーロッパ	オセアニア	アフリカ	中南米	合計
交付件数	13,063	2,300	1,582	432	80	33	17,490
構成比	74.7%	13.2%	9.0%	2.5%	0.5%	0.2%	100.0%

### (イ) 年齢別交付件数の推移

年齢別では、20 歳代(11,907 人、前年比 4,221 人 26.2%減少)と 30 歳代(4,195 人、前年比 1,036 人 19.8%減少)が中心で、全体の 9 割以上を占めているが、特に平成 20 年では 20 歳代及び 30 歳代のいずれの年代においても著しい減少傾向が見られた。



図表 2-9：年齢別交付件数の推移

	平成15年 (2003)	平成16年 (2004)	平成17年 (2005)	平成18年 (2006)	平成19年 (2007)	平成20年 (2008)
0～19歳	4	1	5	1	2	2
20～29歳	6,954	8,293	8,839	12,318	16,128	11,907
30～39歳	3,595	3,853	4,757	5,500	5,231	4,195
40～49歳	809	794	960	1,108	1,039	986
50～59歳	217	224	271	354	328	338
60歳～	47	49	52	63	64	62

(ウ) 性別交付件数の推移

性別では、男性が12,942人、女性が4,548人で、男性が女性の約2.8倍となっている。

図表 2-10：性別交付件数の推移

	平成15年 (2003)	平成16年 (2004)	平成17年 (2005)	平成18年 (2006)	平成19年 (2007)	平成20年 (2008)
男	7,840	9,261	10,646	14,045	16,651	12,942
女	3,786	3,953	4,238	5,299	6,141	4,548

(エ) 業種別(製造業・非製造業)交付件数

就職先を業種別に見ると、非製造業14,321人、製造業3,169人で、非製造業の占める割合は81.9%となっている。

在留資格別でみると、在留資格が「人文知識・国際業務」では、非製造業が6,255人、製造業が609人となっており、非製造業の占める割合は91.1%となっている。在留資格が「技術」では、非製造業が8,066人、製造業が2,560人であり、非製造業の占める割合は75.9%となっている。

図表 2-11：業種別(製造業・非製造業)交付件数

	製造業	非製造業	合計
人文知識・国際業務	609	6,255	6,864
構成比	8.9%	91.1%	100.0%
技術	2,560	8,066	10,626
構成比	24.1%	75.9%	100.0%
合計	3,169	14,321	17,490
構成比	18.1%	81.9%	100.0%

また、業種別でみると、製造業では「機械」が886人で最も多く、全体の28.0%を占めている。次いで「自動車(496人、15.3%)」、「電機(485人、15.3%)」と続き、これら上位3業種で全体のおよそ6割を占める。

図表 2-12：製造業の交付件数

	機械	自動車	電機	通信機	化学	食品	繊維	鉄鋼	その他	合計
人文知識・国際業務	74	80	83	25	29	66	29	6	217	609
構成比	12.2%	13.1%	13.6%	4.1%	4.8%	10.8%	4.8%	1.0%	35.6%	100.0%
技術	812	416	402	81	71	22	14	34	708	2,560
構成比	31.7%	16.3%	15.7%	3.2%	2.8%	0.9%	0.5%	1.3%	27.7%	100.0%
合計	886	496	485	106	100	88	43	40	925	3,169
構成比	28.0%	15.7%	15.3%	3.3%	3.2%	2.8%	1.4%	1.3%	29.2%	100.0%

非製造業では「コンピュータ関連」が 6,168 人で最も多く、全体の 43.1%を占めている。次いで「教育(2,346 人、16.4%)」、「商業・貿易(1,894 人、13.2%)」と続き、これら上位 3 業種で全体の 7 割強を占める。

図表 2-13：非製造業の交付件数

	教育	コンピュータ関連	商業・貿易	金融・保険	人材派遣	運輸	建設
人文知識・国際業務	2,320	463	1,632	304	94	237	32
構成比	37.1%	7.4%	26.1%	4.9%	1.5%	3.8%	0.5%
技術	26	5,705	262	172	771	116	158
構成比	0.3%	70.7%	3.2%	2.1%	9.6%	1.4%	2.0%
合計	2,346	6,168	1,894	476	865	353	190
構成比	16.4%	43.1%	13.2%	3.3%	6.0%	2.5%	1.3%

	報道	広告	ホテル	調査研究	自由業	その他	合計
人文知識・国際業務	80	47	112	23	188	723	6,255
構成比	1.3%	0.8%	1.8%	0.4%	3.0%	11.6%	100.0%
技術	32	11	1	20	10	782	8,066
構成比	0.4%	0.1%	0.0%	0.2%	0.1%	9.7%	100.0%
合計	112	58	113	43	198	1,505	14,321
構成比	0.8%	0.4%	0.8%	0.3%	1.4%	10.5%	100.0%

(オ) 職務内容別交付件数

職務内容別では、情報処理分野(5,628 人)、教育分野(2,264 人)、技術開発分野(1,974 人)が例年同様上位を占めている。

しかしながら、情報処理分野は前年比 2,987 人(34.7%)減、教育分野は前年比 2,291 人(50.3%)減と著しく減少している。これに対し、技術開発分野は前年比 147 人(8.0%)増と微増傾向にある。

図表 2-14：職務内容別交付件数

	情報処理	教育	技術開発	設計	翻訳・通訳	販売・営業	貿易業務	海外業務
人文知識・国際業務	87	2,258	40	45	1,481	650	451	320
構成比	1.3%	32.9%	0.6%	0.7%	21.6%	9.5%	6.6%	4.7%
技術	5,541	6	1,934	1,710	49	101	17	43
構成比	52.1%	0.1%	18.2%	16.1%	0.5%	1.0%	0.2%	0.4%
合計	5,628	2,264	1,974	1,755	1,530	751	468	363
構成比	32.2%	12.9%	11.3%	10.0%	8.7%	4.3%	2.7%	2.1%

	国際金融	法律業務	会計業務	調査研究	広報・宣伝	デザイン	その他	合計
人文知識・国際業務	204	174	105	32	57	13	947	6,864
構成比	3.0%	2.5%	1.5%	0.5%	0.8%	0.2%	13.8%	100.0%
技術	55	7	3	60	1	3	1,096	10,626
構成比	0.5%	0.1%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	10.3%	100.0%
合計	259	181	108	92	58	16	2,043	17,490
構成比	1.5%	1.0%	0.6%	0.5%	0.3%	0.1%	11.7%	100.0%

(カ) 月額報酬別交付件数

就職先における月額報酬を見ると、20万円以上30万円未満が10,001人(57.2%)と最も多い。

在留資格別でみると、「人文知識・国際業務」は、20万円以上30万円未満が65.2%と大半を占めている。

これに対し「技術」は、20万円以上が52.0%と半数以上であるが、30万円以上が30.4%、20万円未満が15.8%と「人文知識・国際業務」と比べて構成比が高くなっている。

図表 2-15：月額報酬別交付件数

報酬額	人文知識・国際業務	技術	合計
20万円未満	536 (7.8%)	1,676 (15.8%)	2,212 (12.6%)
20万円以上～30万円未満	4,472 (65.2%)	5,529 (52.0%)	10,001 (57.2%)
30万円以上～40万円未満	623 (9.1%)	1,578 (14.9%)	2,201 (12.6%)
40万円以上～50万円未満	203 (3.0%)	592 (5.6%)	795 (4.5%)
50万円以上～60万円未満	203 (3.0%)	409 (3.8%)	612 (3.5%)
60万円以上	552 (8.0%)	655 (6.2%)	1,207 (6.9%)
不明	275 (4.0%)	187 (1.8%)	462 (2.6%)
合計	6,864 (100.0%)	10,626 (100.0%)	17,490 (100.0%)

(キ) 年間売上額別交付件数

年間売上額別では、1億円超から10億円以下の企業(5,482人、31.3%)が最も多く、1億円以上の企業で全体の74.0%を占める。

図表 2-16：年間売上額別交付件数

	1,000万円以下	1,000万円～1億円	1億円～10億円	10億円～100億円	100億円～1,000億円	1,000億円超	不詳	合計
交付件数	267	2,214	5,482	3,890	2,225	1,346	2,066	17,490
構成比	1.5%	12.7%	31.3%	22.2%	12.7%	7.7%	11.8%	100.0%

(ク) 従業員数別交付件数

従業員数別では、10人以上100人未満の企業が6,453人(36.9%)で最も多く、次いで100人以上300人未満の企業が2,900人(16.6%)、10人未満の企業が2,748人(15.7%)の順となっている。

図表 2-17：従業員数別交付件数

	9人以下	10人～99人	100人～299人	300人～999人	1,000人～4,999人	5,000人以上	不詳	合計
交付件数	2,748	6,453	2,900	1,713	2,300	1,068	308	17,490
構成比	15.7%	36.9%	16.6%	9.8%	13.2%	6.1%	1.8%	100.0%

(ケ) 就職先企業の所在地別交付件数

地方別では、12,451 人(71.2%)と関東地方に集中しており、次いで中部地方の 1,870 人(10.7%)、近畿地方の 1,828 人(10.5%)の順となっている。

都道府県別では、東京都が9,267 人(53.0%)、次いで神奈川県1,910 人(10.9%)、大阪府1,193 人(6.8%)の順となっており、上位 3 都府県で全体の 70.7%を占めている。

図表 2-18：就職先企業の所在地別交付件数

都道府県	交付件数	構成比	都道府県	交付件数	構成比	都道府県	交付件数	構成比
北海道	162	0.9%	山梨県	62	0.4%	高知県	15	0.1%
青森県	9	0.1%	静岡県	251	1.4%	愛媛県	67	0.4%
岩手県	12	0.1%	愛知県	1,090	6.2%	広島県	263	1.5%
秋田県	11	0.1%	岐阜県	181	1.0%	岡山県	97	0.6%
宮城県	63	0.4%	福井県	25	0.1%	鳥取県	11	0.1%
山形県	20	0.1%	富山県	74	0.4%	島根県	5	0.0%
福島県	40	0.2%	石川県	49	0.3%	山口県	28	0.2%
東北・北海道 計	317	1.8%	中部 計	1,870	10.7%	中国・四国 計	522	3.0%
神奈川県	1,910	10.9%	三重県	110	0.6%	福岡県	310	1.8%
千葉県	479	2.7%	滋賀県	44	0.3%	佐賀県	4	0.0%
東京都	9,267	53.0%	京都府	113	0.6%	長崎県	38	0.2%
埼玉県	402	2.3%	大阪府	1,193	6.8%	大分県	66	0.4%
群馬県	144	0.8%	奈良県	35	0.2%	熊本県	20	0.1%
栃木県	96	0.5%	和歌山県	14	0.1%	宮崎県	9	0.1%
茨城県	153	0.9%	兵庫県	319	1.8%	鹿児島県	8	0.0%
関東 計	12,451	71.2%	近畿 計	1,828	10.5%	沖縄県	47	0.3%
新潟県	64	0.4%	香川県	27	0.2%	九州 計	502	2.9%
長野県	74	0.4%	徳島県	9	0.1%	合計	17,490	100.0%

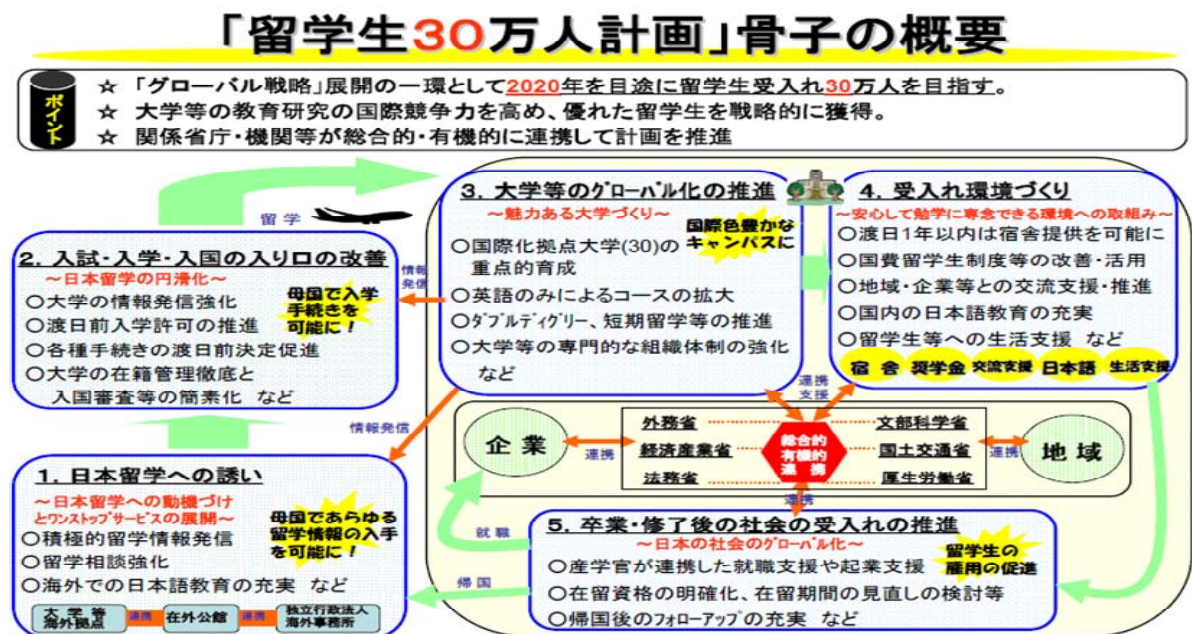
## 2. 我が国における外国人留学生の状況

### (1) 外国人留学生数の状況

#### ① 留学生 30 万人計画

文部科学省ほか外務省、法務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省は、日本をより世界に開かれた国とし、アジア、世界との間のヒト、モノ、カネ、情報の流れを拡大する「グローバル戦略」を展開する一環として、2020 年を目途に留学生の受入れ 30 万人を目指す「留学生 30 万人計画」の骨子を平成 20 年 7 月 29 日付で策定した。

図表 2-19：「留学生 30 万人計画」骨子の概要



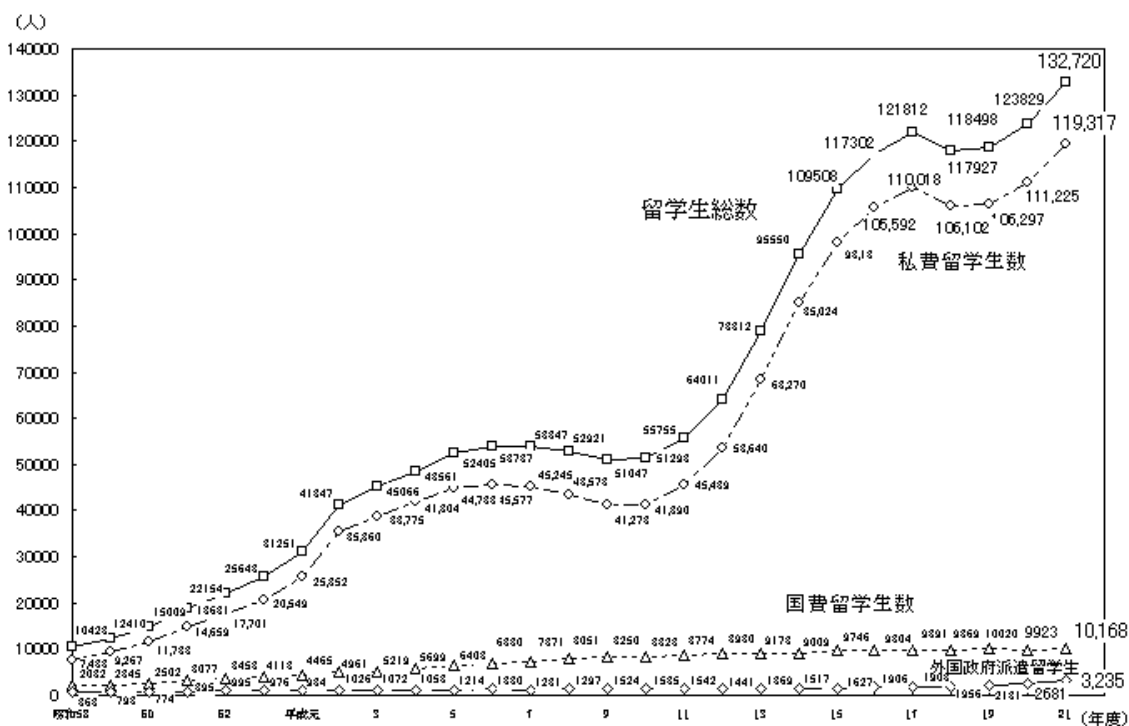
出典：文部科学省高等教育局学生支援課留学生交流室 HP

## ② 外国人留学生数の推移

平成 21 年 5 月 1 日現在の留学生の総数は 132,720 人で前年度比 8,891 人(7.2%)増加しており、過去最高である。

また、留学生のうち、約 90%は私費留学生、約 8%は国費留学生、約 2%が外国政府派遣留学生となっている。

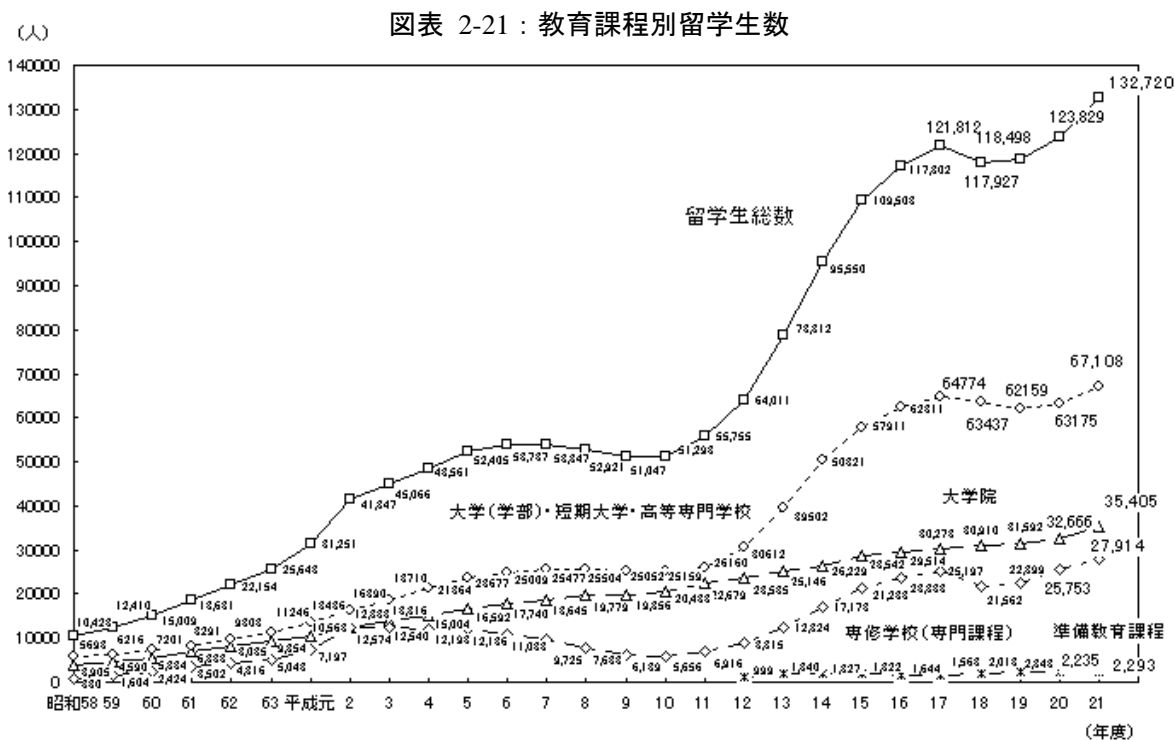
図表 2-20：留学生数



出典：(独)日本学生支援機構「平成 21 年度外国人留学生在籍状況調査結果」平成 21 年 12 月

### ③ 学校種別及び教育課程別の留学生数の推移

大学(学部)・短期大学・高等専門学校(以下「大学等」)の留学生は、全体の約半数、大学院生は約 27%、専修学校(専門課程)は約 21%、準備教育課程は約 2%である。



出典：(独)日本学生支援機構「平成21年度外国人留学生在籍状況調査結果」平成21年12月



④ 出身地域別留学生数

アジア地域からの留学生が 92.3%(前年度 92.2%)であり留学生のほとんどがアジア地域からの留学生となっている。また、欧州・北米地域からの留学生が合わせて 4.9%(前年度 5.0%)である。

図表 2-22：出身地域別留学生数

地域名	留学生数	構成比	左のうち短期留学生	
			留学生数	構成比
アジア	122,464 人	92.3%	7,223 人	62.6%
	(114,189)	(92.2)	(5,915)	(60.6)
欧州	4,033 人	3.0%	1,928 人	16.7%
	(3,819)	(3.1)	(1,770)	(18.1)
北米	2,575 人	1.9%	1,863 人	16.1%
	(2,343)	(1.9)	(1,584)	(16.2)
アフリカ	1,159 人	0.9%	63 人	0.5%
	(1,084)	(0.9)	(44)	(0.5)
中南米	1,050 人	0.8%	144 人	1.2%
	(1,008)	(0.8)	(118)	(1.2)
中近東	923 人	0.7%	63 人	0.5%
	(842)	(0.7)	(55)	(0.6)
オセアニア	516 人	0.4%	262 人	2.3%
	(544)	(0.4)	(270)	(2.8)
計	132,720 人	100.0%	11,546 人	100.0%
	(123,829)	(100.0)	(9,756)	(100.0)

( )は平成 20 年 5 月 1 日現在の数

出典：(独)日本学生支援機構「平成 21 年度外国人留学生在籍状況調査結果」平成 21 年 12 月

⑤ 出身国(地域)別留学生数

中国、韓国、台湾からの留学生を合わせると、全留学生に占める割合は 78.4%(前年度 78.1%)となっており、東アジアの学生がアジア地域の学生のほとんどを占めている。

また、中国人留学生は約 6,300 人、韓国人留学生は約 740 人前年度と比べ増加しており、他の国よりも増加が顕著である。

図表 2-23 : 出身国(地域)別留学生数

国(地域)名	留学生数	構成比	国(地域)名	留学生数	構成比
中国	79,082 人 (72,766)	59.6% (58.8)	イギリス	427 人 (400)	0.3% (0.3)
韓国	19,605 人 (18,862)	14.8% (15.2)	カナダ	345 人 (319)	0.3% (0.3)
台湾	5,332 人 (5,082)	4.0% (4.1)	ブラジル	336 人 (331)	0.3% (0.3)
ベトナム	3,199 人 (2,873)	2.4% (2.3)	オーストラリア	331 人 (347)	0.2% (0.3)
マレーシア	2,395 人 (2,271)	1.8% (1.8)	エジプト	329 人 (320)	0.2% (0.3)
タイ	2,360 人 (2,203)	1.8% (1.8)	ロシア	304 人 (315)	0.2% (0.3)
アメリカ	2,230 人 (2,024)	1.7% (1.6)	カンボジア	300 人 (287)	0.2% (0.2)
インドネシア	1,996 人 (1,791)	1.5% (1.4)	ラオス	285 人 (276)	0.2% (0.2)
バングラデシュ	1,683 人 (1,686)	1.3% (1.4)	サウジアラビア	253 人 (184)	0.2% (0.1)
ネパール	1,628 人 (1,476)	1.2% (1.2)	ウズベキスタン	223 人 (205)	0.2% (0.2)
モンゴル	1,215 人 (1,145)	0.9% (0.9)	イラン	218 人 (216)	0.2% (0.2)
ミャンマー	1,012 人 (922)	0.8% (0.7)	スウェーデン	182 人 (155)	0.1% (0.1)
スリランカ	934 人 (1,097)	0.7% (0.9)	トルコ	167 人 (171)	0.1% (0.1)
フランス	624 人 (574)	0.5% (0.5)	その他	4,204 人 (3,981)	3.2% (3.2)
インド	543 人 (544)	0.4% (0.4)	計	132,720 (123,829) 人	100% (100)
ドイツ	450 人 (479)	0.3% (0.4)			

( )は平成 20 年 5 月 1 日現在

出典:(独)日本学生支援機構「平成 21 年度外国人留学生在籍状況調査結果」平成 21 年 12 月

⑥ 男女別留学生数

留学生のうち男性は 67,723 人(51.0%)、女性は 64,997 人(49.0%)でほぼ半々である。

図表 2-24 : 出身国(地域)別留学生数

性別	留学生数	構成比
男	67,723 人(62,979)	51.0%(50.9)
女	64,997 人(60,850)	49.0%(49.1)
計	132,720 人(123,829)	100.0%(100.0)

( )は平成 20 年 5 月 1 日現在

出典:(独)日本学生支援機構「平成 21 年度外国人留学生在籍状況調査結果」平成 21 年 12 月

⑦ 専攻分野別留学生数

社会科学が 50,620 人(39.0%)と最も多く、次いで人文科学が 32,954 人(23.6%)、工学が 20,713 人(15.8%)である。

図表 2-25 : 専攻分野別留学生数

専攻分野	留学生数	構成比
人文科学	32,954 人 (29,189)	24.8% (23.6)
社会科学	50,620 人 (48,259)	38.1% (39.0)
理学	1,694 人 (1,526)	1.3% (1.2)
工学	20,713 人 (19,511)	15.6% (15.8)
農学	2,934 人 (2,887)	2.2% (2.3)
保健	2,877 人 (2,768)	2.2% (2.2)
家政	2,898 人 (2,772)	2.2% (2.2)
教育	3,045 人 (2,981)	2.3% (2.4)
芸術	4,130 人 (4,006)	3.1% (3.2)
その他	10,855 人 (9,930)	8.2% (8.0)
計	132,720 人 (123,829)	100.0% (100.0)

( )は平成 20 年 5 月 1 日現在

出典:(独)日本学生支援機構「平成 21 年度外国人留学生在籍状況調査結果」平成 21 年 12 月

⑧ 外国人留学生進路状況

博士課程の留学生の約 47%、修士課程の留学生は約 30%、大学(学部)の留学生の約 22% は出身国(地域)に戻っており、教育課程がより高度になるに伴い出身国(地域)に戻る傾向が強くなる。

図表 2-26 : 外国人留学生進路状況

(上段：留学生数(人)/下段：構成比(%))

在学段階	日本国内				出身国(地域)				日本・出身国(地域)以外				小計	不明	卒業(修了)留学生総数
	就職	進学	その他	計	就職	進学	その他	計	就職	進学	その他	計			
博士課程	672	116	367	1,155	672	14	403	1,089	58	6	21	85	2,329	253	2,582
	28.9	5	15.8	49.6	28.9	0.6	17.3	46.8	2.5	0.3	0.9	3.6	100		
修士課程	2,063	1,669	797	4,529	914	51	971	1,936	32	37	42	111	6,576	550	7,126
	31.4	25.4	12.1	68.9	13.9	0.8	14.8	29.4	0.5	0.6	0.6	1.7	100		
専門職	85	18	24	127	75	0	22	97	2	0	0	2	226	29	255
学位課程	37.6	8	10.6	56.2	33.2	0	9.7	42.9	0.9	0	0	0.9	100		
大学(学部)	3,873	2,976	1,597	8,446	574	86	1,825	2,485	19	91	45	155	11,086	707	11,793
	34.9	26.8	14.4	76.2	5.2	0.8	16.5	22.4	0.2	0.8	0.4	1.4	100		
短期大学	131	355	61	547	47	8	85	140	4	1	4	9	696	12	708
	18.8	51	8.8	78.6	6.8	1.1	12.2	20.1	0.6	0.1	0.6	1.3	100		
高等専門学校	4	204	1	209	1	0	7	8	0	0	0	0	217	0	217
	1.8	94	0.5	96.3	0.5	0	3.2	3.7	0	0	0	0	100		
専修学校(専門課程)	1,890	6,461	1,135	9,486	473	126	1,415	2,014	7	32	11	50	11,550	161	11,711
	16.4	55.9	9.8	82.1	4.1	1.1	12.3	17.4	0.1	0.3	0.1	0.4	100		
準備教育課程	18	1,589	16	1,623	57	61	132	250	0	3	2	5	1,878	1	1,879
計	1	84.6	0.9	86.4	3	3.2	7	13.3	0	0.2	0.1	0.3	100		
	8,736	13,388	3,998	26,122	2,813	346	4,860	8,019	122	170	125	417	34,558	1,713	36,271
	25.3	38.7	11.6	75.6	8.1	1	14.1	23.2	0.4	0.5	0.4	1.2	100		

出典：(独)日本学生支援機構「平成20年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」平成22年1月

⑨ 留学生学位授与状況

博士課程での学位授与者は工学の673人で最も多く、次いで保健の376人である。一方、修士課程においては、社会科学が2,513人と最も多く、次いで、工学の1,348人である。

図表 2-27 : 留学生学位授与状況

専攻分野	区分	博士課程									修士課程								
		平成20年度学位授与数		論文博士授与数(内数)	標準修業年限内での学位授与状況						平成20年度学位授与数		標準修業年限内での学位授与状況						
		(人)	(人)		a.入学者数	b.標準修業年	b/a	(人)	(人)	(%)	(人)	a.入学者数	b.標準修業年	b/a	(%)				
人文科学	108	(131)	9	(12)	241	(276)	34	(38)	14.1	(14)	644	(659)	707	(693)	564	(554)	79.8	(80)	
社会科学	206	(213)	6	(19)	360	(384)	103	(103)	28.6	(27)	2,513	(2,515)	2,626	(2,695)	2,303	(2,342)	87.7	(87)	
理学	91	(130)	2	(6)	104	(136)	63	(93)	60.6	(68)	103	(81)	112	(81)	101	(74)	90.2	(91)	
工学	673	(723)	14	(21)	864	(852)	527	(555)	61	(65)	1,348	(1,247)	1,412	(1,297)	1,299	(1,211)	92	(93)	
農学	327	(290)	12	(17)	372	(343)	254	(230)	68.3	(67)	330	(289)	348	(290)	326	(278)	93.7	(96)	
保健	376	(483)	21	(33)	429	(472)	318	(356)	74.1	(75)	121	(115)	128	(113)	120	(99)	93.8	(88)	
家政	4	(2)	0	(0)	3	(9)	0	(1)	0	(11)	22	(33)	24	(32)	22	(29)	91.7	(91)	
教育	23	(29)	1	(1)	45	(66)	5	(11)	11.1	(17)	420	(475)	450	(499)	374	(428)	83.1	(86)	
芸術	29	(29)	1	(0)	52	(42)	23	(18)	44.2	(43)	137	(157)	141	(161)	132	(148)	93.6	(92)	
その他	608	(500)	16	(14)	839	(706)	409	(351)	48.7	(50)	1,614	(1,421)	1,590	(1,501)	1,405	(1,286)	88.4	(86)	
計	2,445	(2,530)	82	(123)	3,309	(3,286)	1,736	(1,756)	52.5	(53)	7,252	(6,992)	7,538	(7,362)	6,646	(6,449)	88.2	(88)	

( ) は平成19年度の数

出典：(独)日本学生支援機構「平成20年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」平成22年1月

## (2) 留学生実態

### ① 留学の目的

「学位を取得する」が 55.2%と最も多く、次いで、「就職に必要な進んだ技術や知識を身につける」が 50.3%である。

図表 2-28：留学の目的

区分	学位を取得する	教養を身につける	就職に必要な進んだ技術や知識を身につける	国際的な経験をつんで、国際的な人脈を作りたい	国際的な考え方を身につけたい	良い環境で研究を行う	日本語の能力を高めたい	他文化に接する	その他	不明
人数(人)	3,176	1,124	2,896	2,637	1,984	606	2,345	1,243	70	4
率(%)	55.2	19.5	50.3	45.8	34.5	10.5	40.8	21.6	1.2	0.1

出典:「平成 19 年度私費外国人留学生生活実態調査概要」(平成 20 年 11 月)(独)日本学生支援機構

### ② 日本を留学先として選んだ理由

「日本社会に興味があり、日本で生活がしたかったため」が 47.3%と最も多く、次いで「日本語・日本文化を勉強したかったため」が、45.0%である。

図表 2-29：日本を留学先として選んだ理由

区分	日本社会に興味があり、日本で生活がしたかったため	日本の大学等の教育、研究が魅力的だったため	地理的に近い	興味ある専門分野があったため	異文化に接したかったため	日本語・日本文化を勉強したかったため	日本と関連のある職業に就きたかったため	奨学金を得られたため	友人、知人、家族等に勧められたため	大学間交流等による勧められたため	その他	不明
人数(人)	2,722	1,723	1,222	1,357	1,240	2,588	1,657	276	1,604	218	99	9
率(%)	47.3	29.9	21.2	23.6	21.6	45.0	28.8	4.8	27.9	3.8	1.7	0.2

出典:(独)日本学生支援機構「平成 19 年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成 20 年 11 月

### ③ 留学するまでに特に苦労したこと

「日本語学習」が 52.7%と最も多く、次いで「留学資金準備」が 44.9%である。

図表 2-30：留学するまでに特に苦労したこと

区分	情報の収集	日本語学習	留学先学校との事前連絡	留学ビザ取得	留学資金準備	入学試験	その他	不明
人数(人)	2,112	3,033	1,227	1,939	2,584	1,221	159	29
率(%)	36.7	52.7	21.3	33.7	44.9	21.2	2.8	0.5

出典:(独)日本学生支援機構「平成 19 年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成 20 年 11 月

④ 留学後の日本に対する印象

「良くなった」が 68.0%と最も多く、「どちらともいえない」が、27.8%、「悪くなった」が 3.8%である。

図表 2-31：留学後の日本に対する印象

区分	良くなった	悪くなった	どちらともいえない	不明	計
人数（人）	3,911	218	1,599	26	5,754
率（%）	68.0	3.8	27.8	0.5	100.0

出典：(独)日本学生支援機構「平成 19 年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成 20 年 11 月

⑤ 留学後の日本人に対する印象

「良くなった」が 59.6%と最も多く、「どちらともいえない」が、34.1%、「悪くなった」が 6.0%である。

図表 2-32：留学後の日本人に対する印象

区分	良くなった	悪くなった	どちらともいえない	不明	計
人数（人）	3,429	347	1,961	17	5,754
率（%）	59.6	6.0	34.1	0.3	100.0

出典：(独)日本学生支援機構「平成 19 年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成 20 年 11 月

⑥ 日本に留学しての全体的な印象

「良かった」が 86.1%と最も多く、「どちらともいえない」が、12.4%、「悪かった」が 1.0%である。

図表 2-33：日本に留学しての全体的な印象

区分	良かった	悪かった	どちらともいえない	不明	計
人数（人）	4,956	56	715	27	5,754
率（%）	86.1	1.0	12.4	0.5	100.0

出典：(独)日本学生支援機構「平成 19 年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成 20 年 11 月

⑦ 在日年数別の日本に留学しての全体的な印象

「良かった」の1年未満が83.1%に対して、5～6年未満では88.2%となっており、在日年数が増えると「良かった」の割合が増えていく。一方、「悪かった」の1年未満は2.7%で、5～6年未満で0.6%となっている。

図表 2-34：在日年数別の日本に留学しての全体的な印象

区分		良かった	悪かった	どちらともいえない	不明	計	
在日年数	1年未満	人数(人)	374	12	63	1	450
		率(%)	83.1	2.7	14.0	0.2	100.0
	1年～2年未満	人数(人)	807	10	139	7	963
		率(%)	83.8	1.0	14.4	0.7	100.0
	2年～3年未満	人数(人)	1,010	10	156	4	1,180
		率(%)	85.6	0.8	13.2	0.3	100.0
	3年～4年未満	人数(人)	875	9	117	1	1,002
		率(%)	87.3	0.9	11.7	0.1	100.0
	4年～5年未満	人数(人)	846	6	119	3	974
		率(%)	86.9	0.6	12.2	0.3	100.0
	5年～6年未満	人数(人)	582	4	68	2	656
		率(%)	88.7	0.6	10.4	0.3	100.0
	6年以上	人数(人)	457	5	53	3	518
		率(%)	88.2	1.0	10.2	0.6	100.0
不明	人数(人)	5	0	0	6	11	
	率(%)	45.5	0.0	0.0	54.5	100.0	
合計	人数(人)	4,956	56	715	27	5,754	
	率(%)	86.1	1.0	12.4	0.5	100.0	

出典：(独)日本学生支援機構「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成20年11月

⑧ 留学後の苦労

「物価が高い」が76.7%と最も多く、「日本語の取得」が35.5%となっている。

図表 2-35：留学後の苦労

区分	物価が高い	日常生活における母国の習慣(生活習慣、宗教上の習慣等)との違い	宿舍等を探ること	宿舍等におけるルール(ゴミ出し等)を守ること	日本語の習得	英語の習得	学校内で日本人学生と交流できないこと	学校の教員、職員とのコミュニケーションが取れないこと	学校の授業についていくこと	その他	不明
人数(人)	4,415	1,573	1,635	392	2,045	820	1,400	333	843	253	29
率(%)	76.7	27.3	28.4	6.8	35.5	14.3	24.3	5.8	14.7	4.4	0.5

出典：(独)日本学生支援機構「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成20年11月

⑨ 卒業後の進路希望

「日本において就職希望」が61.3%と最も多く、次いで、「日本において進学を希望」が38.6%となっており、継続して日本に住み続けることを望む学生が多い。

図表 2-36：卒業後の進路希望

区分	日本において 進学希望	日本において 就職希望	出身国において 進学希望	出身国において 就職希望	日本・出身国以 外の国において 進学希望	日本・出身国以 外の国において 就職希望	まだ決めてい ない	不明
人数(人)	2,221	3,526	176	1,552	585	390	436	122
率(%)	38.6	61.3	3.1	27.0	10.2	6.8	7.6	2.1

出典：(独)日本学生支援機構「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成20年11月

⑩ 在籍段階別卒業後の進路希望

「日本において就職希望」が大学院博士課程において49.4%、大学院修士課程において60.9%、学部正規課程において66.0%であり、教育課程が上がるに従って日本で継続的に住み続ける希望は減少している。

図表 2-37：在籍段階別卒業後の進路希望

区分	日本において 進学希望	日本において 就職希望	出身国において 進学希望	出身国において 就職希望	日本・出身国以 外の国において 進学希望	日本・出身国以 外の国において 就職希望	まだ決めてい ない	不明
大学院博士課程・博士後期課程	人数(人) 32 率(%) 6.5	243 49.4	14 2.8	284 57.7	33 6.7	68 13.8	60 12.2	7 1.4
大学院修士課程・博士前期課程	人数(人) 274 率(%) 32.2	518 60.9	24 2.8	273 32.1	74 8.7	51 6.0	70 8.2	15 1.8
専門職大学院課程	人数(人) 9 率(%) 23.7	28 73.7	2 5.3	10 26.3	3 7.9	4 10.5	1 2.6	1 2.6
大学院レベルの 研究生	人数(人) 25 率(%) 35.7	34 48.6	5 7.1	26 37.1	6 8.6	4 5.7	8 11.4	2 2.9
学部正規課程	人数(人) 1,217 率(%) 43.2	1,860 66.0	85 3.0	671 23.8	372 13.2	175 6.2	193 6.8	50 1.8
学部レベルの 研究生・聴講生	人数(人) 46 率(%) 46.0	44 44.0	5 5.0	33 33.0	17 17.0	3 3.0	9 9.0	0 0.0
短期大学 正規課程	人数(人) 48 率(%) 52.7	48 52.7	1 1.1	16 17.6	7 7.7	8 8.8	7 7.7	0 0.0
専修学校 (専門課程)	人数(人) 466 率(%) 42.4	674 61.3	34 3.1	200 18.2	58 5.3	66 6.0	73 6.6	36 3.3
その他	人数(人) 64 率(%) 64.6	32 32.3	4 4.0	19 19.2	6 6.1	2 2.0	8 8.1	2 2.0
不明	人数(人) 40 率(%) 42.6	45 47.9	2 2.1	20 21.3	9 9.6	9 9.6	7 7.4	9 9.6
合計	人数(人) 2,221 率(%) 38.6	3,526 61.3	176 3.1	1,552 27.0	585 10.2	390 6.8	436 7.6	122 2.1

出典：(独)日本学生支援機構「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成20年11月



⑪ 専攻別卒業後の進路希望

「日本において就職希望」が家政において76.6%と最も多く、次いで、工学の65.7%、社会科学の64.0%、人文科学の61.8%となっている。

図表 2-38：専攻別卒業後の進路希望

区分		日本において進学希望	日本において就職希望	出身国において進学希望	出身国において就職希望	日本・出身国以外の国において進学希望	日本・出身国以外の国において就職希望	まだ決めていない	不明							
		人数(人)	率(%)	人数(人)	率(%)	人数(人)	率(%)	人数(人)		率(%)						
人文科学	人数(人)	445		676		38		315		110		68		79		17
	率(%)	40.7		61.8		3.5		28.8		10.1		6.2		7.2		1.6
社会科学	人数(人)	816		1,343		54		589		228		144		147		35
	率(%)	38.9		64.0		2.6		28.1		10.9		6.9		7.0		1.7
理学	人数(人)	70		111		6		57		19		14		13		5
	率(%)	36.6		58.1		3.1		29.8		9.9		7.3		6.8		2.6
工学	人数(人)	266		488		19		165		66		57		48		15
	率(%)	35.8		65.7		2.6		22.2		8.9		7.7		6.5		2.0
農学	人数(人)	50		49		3		39		17		6		7		2
	率(%)	45.9		45.0		2.8		35.8		15.6		5.5		6.4		1.8
医・歯学	人数(人)	13		44		4		42		10		21		20		3
	率(%)	13.3		44.9		4.1		42.9		10.2		21.4		20.4		3.1
薬学	人数(人)	8		4		0		5		1		0		2		0
	率(%)	57.1		28.6		0.0		35.7		7.1		0.0		14.3		0.0
家政	人数(人)	24		85		4		27		15		9		10		2
	率(%)	21.6		76.6		3.6		24.3		13.5		8.1		9.0		1.8
教育	人数(人)	107		133		8		92		18		13		24		12
	率(%)	42.1		52.4		3.1		36.2		7.1		5.1		9.4		4.7
その他	人数(人)	397		557		37		214		98		55		82		22
	率(%)	40.7		57.1		3.8		21.9		10.1		5.6		8.4		2.3
不明	人数(人)	25		36		3		7		3		3		4		9
	率(%)	36.8		52.9		4.4		10.3		4.4		4.4		5.9		13.2
計	人数(人)	2,221		3,526		176		1,552		585		390		436		122
	率(%)	38.6		61.3		3.1		27.0		10.2		6.8		7.6		2.1

出典：(独)日本学生支援機構 「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成20年11月

⑫ 「日本において就職希望」の回答者の就職希望職種

「貿易業務」が44.4%と最も多く、次いで、「海外業務」の43.0%、「翻訳・通訳」の31.8%となっており、出身国若しくは海外と関わる仕事を希望する学生が多い。

図表 2-39：「日本において就職希望」の回答者の就職希望職種

区分	翻訳・通訳	技術開発	販売・営業	海外業務	学校などの教育	調査研究	経営・管理業務	貿易業務	情報処理	設計	その他	不明
人数(人)	1,122	565	493	1,515	452	198	970	1,564	430	187	255	27
率(%)	31.8	16.0	14.0	43.0	12.8	5.6	27.5	44.4	12.2	5.3	7.2	0.8

出典：(独)日本学生支援機構 「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成20年11月

⑬ 在籍段階別「日本において就職希望」の回答者の就職希望職種

大学院博士課程においては、「学校などの教育」が 46.5%と最も多く、大学院修士課程では「海外業務」、「貿易業務」が 49.4%、46.1%と多く、学部正規課程では、「貿易業務」、「海外業務」が 53.9%、51.1%と多い。

図表 2-40：在籍段階別「日本において就職希望」の回答者の就職希望職種

区分	翻訳・ 通訳	技術 開発	販売・ 営業	海外 業務	学校 などの 教育	調査 研究	経営・ 管理業 務	貿易 業務	情報 処理	設計	その他	不明	
大学院博士課程・博士後期課程	人数(人) 率(%)	41 16.9	76 31.3	7 2.9	54 22.2	113 46.5	84 34.6	29 11.9	35 14.4	18 7.4	8 3.3	18 7.4	2 0.8
大学院修士課程・博士前期課程	人数(人) 率(%)	164 31.7	111 21.4	56 10.8	256 49.4	81 15.6	54 10.4	144 27.8	239 46.1	49 9.5	23 4.4	20 3.9	3 0.6
専門職大学院課程	人数(人) 率(%)	5 17.9	2 7.1	5 17.9	13 46.4	1 3.6	2 7.1	13 46.4	11 39.3	2 7.1	1 3.6	4 14.3	0 0.0
大学院レベルの 研究生	人数(人) 率(%)	17 50.0	7 20.6	3 8.8	13 38.2	9 26.5	1 2.9	9 26.5	9 26.5	2 5.9	1 2.9	1 2.9	0 0.0
学部正規課程	人数(人) 率(%)	658 35.4	199 10.7	290 15.6	951 51.1	186 10.0	40 2.2	588 31.6	1,002 53.9	207 11.1	87 4.7	89 4.8	15 0.8
学部レベルの 研究生・聴講生	人数(人) 率(%)	16 36.4	4 9.1	8 18.2	23 52.3	1 2.3	1 2.3	16 36.4	24 54.5	1 2.3	0 0.0	2 4.5	0 0.0
短期大学 正規課程	人数(人) 率(%)	15 31.3	9 18.8	9 18.8	17 35.4	5 10.4	1 2.1	17 35.4	21 43.8	11 22.9	4 8.3	3 6.3	0 0.0
専修学校 (専門課程)	人数(人) 率(%)	181 26.9	143 21.2	98 14.5	173 25.7	48 7.1	14 2.1	126 18.7	188 27.9	124 18.4	59 8.8	111 16.5	5 0.7
その他	人数(人) 率(%)	10 31.3	8 25.0	4 12.5	4 12.5	7 21.9	1 3.1	10 31.3	14 43.8	6 18.8	2 6.3	3 9.4	1 3.1
不明	人数(人) 率(%)	15 33.3	6 13.3	13 28.9	11 24.4	1 2.2	0 0.0	18 40.0	21 46.7	10 22.2	2 4.4	4 8.9	1 2.2
計	人数(人) 率(%)	1,122 31.8	565 16.0	493 14.0	1,515 43.0	452 12.8	198 5.6	970 27.5	1,564 44.4	430 12.2	187 5.3	255 7.2	27 0.8

出典：(独)日本学生支援機構「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成20年11月

図表 2-41：専攻分野別「日本において就職希望」の回答者の就職希望職種

区分		翻訳・通訳	技術開発	販売・営業	海外業務	学校などの教育	調査研究	経営・管理業務	貿易業務	情報処理	設計	その他	不明
人文科学	人数(人)	344	33	104	343	121	27	149	360	41	18	37	4
	率(%)	50.9	4.9	15.4	50.7	17.9	4.0	22.0	53.3	6.1	2.7	5.5	0.6
社会科学	人数(人)	418	58	219	709	126	73	560	797	127	23	42	9
	率(%)	31.1	4.3	16.3	52.8	9.4	5.4	41.7	59.3	9.5	1.7	3.1	0.7
理学	人数(人)	20	49	10	37	11	8	18	33	35	4	4	2
	率(%)	18.0	44.1	9.0	33.3	9.9	7.2	16.2	29.7	31.5	3.6	3.6	1.8
工学	人数(人)	50	294	27	137	46	34	65	75	147	80	17	3
	率(%)	10.2	60.2	5.5	28.1	9.4	7.0	13.3	15.4	30.1	16.4	3.5	0.6
農学	人数(人)	10	19	4	27	12	13	11	15	0	2	2	0
	率(%)	20.4	38.8	8.2	55.1	24.5	26.5	22.4	30.6	0.0	4.1	4.1	0.0
医・歯学	人数(人)	1	15	2	5	8	13	4	4	0	0	16	0
	率(%)	2.3	34.1	4.5	11.4	18.2	29.5	9.1	9.1	0.0	0.0	36.4	0.0
薬学	人数(人)	1	3	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0
	率(%)	25.0	75.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0	0.0
家政	人数(人)	12	14	25	25	9	4	18	19	3	18	17	0
	率(%)	14.1	16.5	29.4	29.4	10.6	4.7	21.2	22.4	3.5	21.2	20.0	0.0
教育	人数(人)	75	6	19	54	57	8	21	50	5	3	1	2
	率(%)	56.4	4.5	14.3	40.6	42.9	6.0	15.8	37.6	3.8	2.3	0.8	1.5
その他	人数(人)	176	71	72	170	58	17	113	190	69	38	115	6
	率(%)	31.6	12.7	12.9	30.5	10.4	3.1	20.3	34.1	12.4	6.8	20.6	1.1
不明	人数(人)	15	3	11	7	4	1	11	20	3	1	3	1
	率(%)	41.7	8.3	30.6	19.4	11.1	2.8	30.6	55.6	8.3	2.8	8.3	2.8
計	人数(人)	1,122	565	493	1,515	452	198	970	1,564	430	187	255	27
	率(%)	31.8	16.0	14.0	43.0	12.8	5.6	27.5	44.4	12.2	5.3	7.2	0.8

出典：(独)日本学生支援機構「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」(平成20年11月)

⑭ 「日本において就職希望」の回答者の就職活動時の要望

「留学生を対象とした就職に関する情報の充実」が72.1%と最も多く、次いで「企業においてもっと留学生を対象とした就職説明会を開催してほしい」が46.8%と、留学生が就職するにあたって企業及び就職に関する情報が不足している状況であることがわかる。また、「在留資格の変更手続きの簡素化、手続き期間の短縮化」も41.5%の留学生が望んでおり在留資格の変更手続きが留学生にとって大きな障壁となっていることがわかる。

図表 2-42：「日本において就職希望」の回答者の就職活動時の要望

区分	留学生を対象とした就職に関する情報の充実	在留資格の変更手続きの簡素化、手続き期間の短縮化	在留資格の変更が認められるよう規制緩和	学校における留学生を対象とした就職説明会の充実	企業においてもっと留学生を対象とした就職説明会を開催してほしい	留学生を対象としたインターンシップの充実	学校の留学生に対する就職相談窓口の充実	その他	不明	計
人数(人)	2,543	1,465	1,105	985	1,651	794	811	52	48	3,526
率(%)	72.1	41.5	31.3	27.9	46.8	22.5	23.0	1.5	1.4	100.0

出典：(独)日本学生支援機構「平成19年度私費外国人留学生生活実態調査概要」平成20年11月



### (3) 留学生の日本企業等への就職

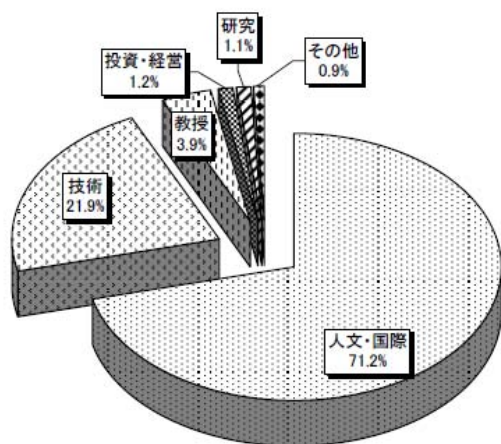
#### ① 留学生等の日本企業等への就職

留学生が日本企業へ就職する際には、在留資格を変更することとなっているが、その変更許可後の在留資格で見ると「人文・国際」が 71.2%と最も多く、次いで、「技術」の 21.9%、「教授」の 3.9%となっており、出身国若しくは海外と関わる仕事に就く留学生が多い。

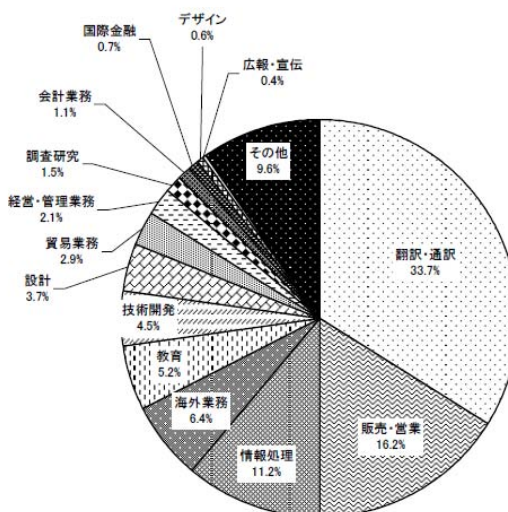
また、職務の内容としては、「翻訳・通訳」が 33.7%、次いで「販売・営業」が 14.2%、「情報処理」が 11.2%となっており、語学力を活かした職業に就く学生が多い。

職種別の在留資格変更許可人員をみると、約 73%が非製造業となっており、製造業よりも約 3 倍の数となっている。

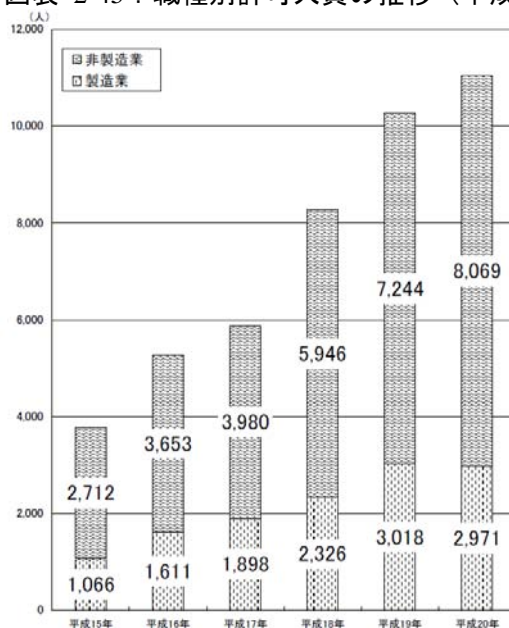
図表 2-43：変更許可後の在留資格構成比（平成 20 年）



図表 2-44：職務内容別構成比（平成 20 年）



図表 2-45：職種別許可人員の推移（平成 20 年）

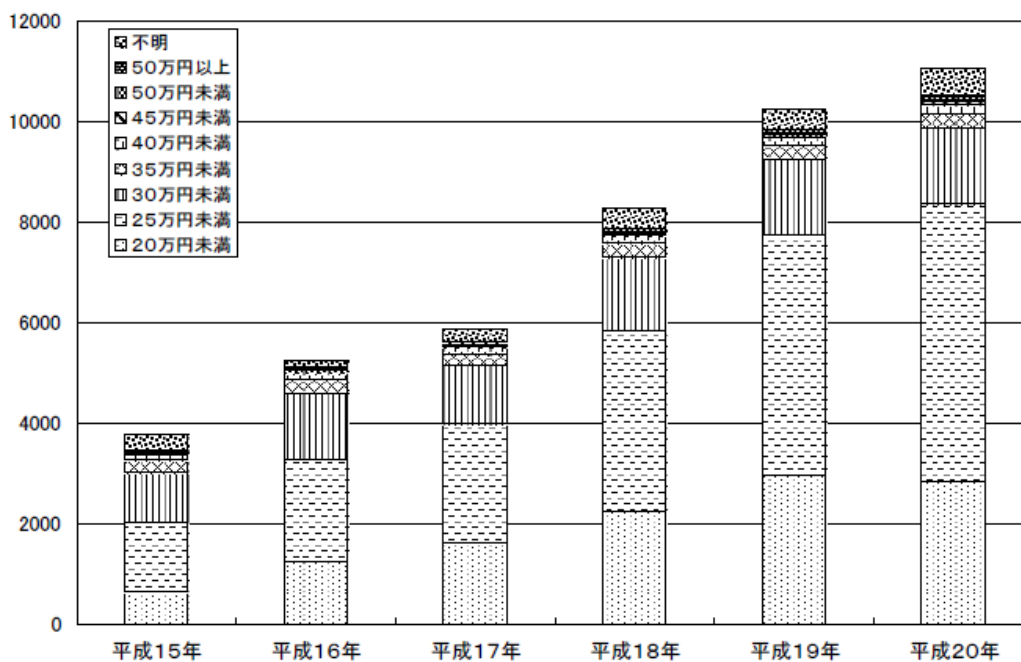


出典：法務省入国管理局「平成 20 年における留学生等の日本企業等への就職状況について」平成 21 年 7 月

② 留学生等の日本企業就職後の報酬

「20万円以上25万円未満」が最も多く、次いで「20万円未満」、「25万円以上30万円未満」となっている。

図表 2-46：月額報酬別許可人員の推移



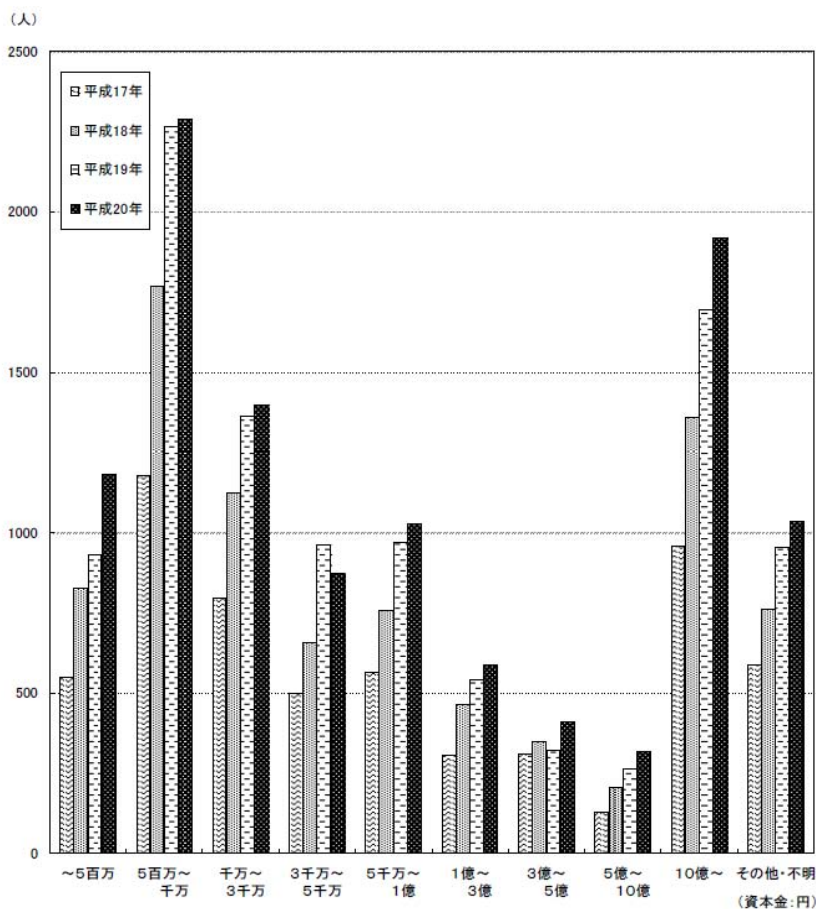
出典：法務省入国管理局「平成20年における留学生等の日本企業等への就職状況について」平成21年7月

### ③ 留学生を雇用する企業の状況

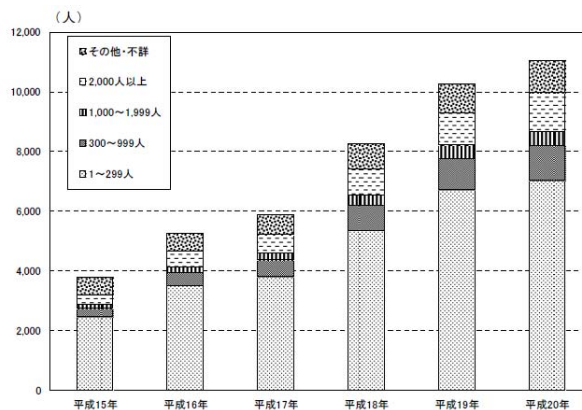
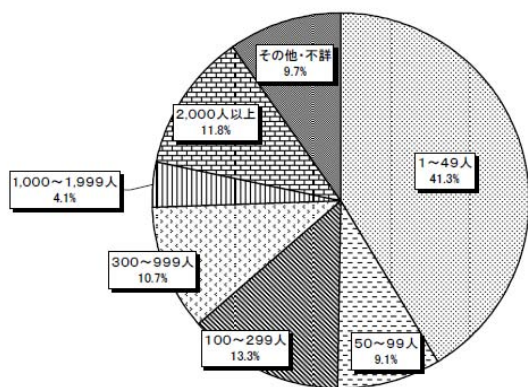
留学生を雇用した企業の規模について、在留資格変更許可の資本金別許可人数で見ると、「500万円以上1千万未満」が最も多く、次いで「10億円以上」の企業が多い。

一方、従業員の数から見た場合、「1人以上49人以下」の企業が41.3%と最も多く、次いで「100人以上299人以下」の企業が13.3%、「2,000人以上」が11.8%となっている。

図表 2-47：資本金別許可人数



図表 2-48：従業員数別許可人員の構成比 図表 2-49：従業員数別許可人員の推移

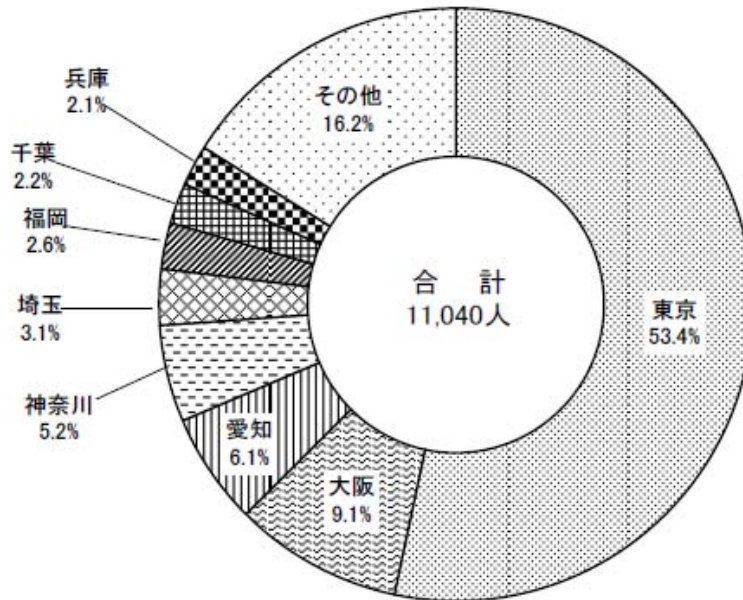


出典：法務省入国管理局「平成20年における留学生等の日本企業等への就職状況について」平成21年7月

④ 就職先企業の所在地

留学生が就職する企業の所在地は、「東京」が53.4%と最も多く、次いで「大阪」が9.1%、「愛知」が6.1%となっている。

図表 2-50：資本金別許可人数



出典：法務省入国管理局「平成20年における留学生等の日本企業等への就職状況について」平成21年7月

### 3. 我が国における高度外国人材の労働力市場と採用状況のまとめ

#### (1) 我が国における在留外国人雇用状況

平成20年末現在における外国人登録者数は2,217,426人で、引き続き過去最高記録を更新している。

また、外国人登録者数のうち、『就労を目的』とする在留資格の外国人登録者数は194,659人で全体の8.8%を占める。

さらに、高度外国人材と位置づけられる「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格に係る在留資格認定証明書の交付を受けた外国人は17,490人となっており、『就労を目的』とする在留資格の外国人登録者数全体のおよそ9%となっているが、世界的な経済の悪化もあり、前年の22,792人と比較して5,302人(23.3%)減少した。

「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格に係る在留資格認定証明書の交付を受けた外国人を地域別で見ると、アジア諸国が13,063人(74.7%)と最も多く、北米諸国の2,300人(13.2%)と合わせると両地域で87.8%を占めており、アジア諸国では中国が多い。

また、年齢別では20代、30代に多く、職務内容別では、情報処理分野(5,628人)、教育分野(2,264人)、技術開発分野(1,974人)が例年同様上位を占めている。しかしながら、情報処理分野は前年比2,987人(34.7%)減、教育分野は前年比2,291人(50.3%)減と著しく減少している。これに対し、技術開発分野は前年比147人(8.0%)増と微増傾向にある。

#### (2) 我が国における外国人留学生の状況

平成20年5月1日現在の留学生の総数は123,829人であり、平成18、19年に一時的に減少したものの、増加傾向にある。また、平成20年7月29日に策定された2020年を目途に留学生の受入れ30万人を目指す「留学生30万人計画」により、顕著な増加が見込まれる。また、留学生の90%以上がアジア地域の出身であり、特に中国、韓国、台湾などの東アジア出身の留学生が全体の80%を占めており、今後も中国を中心とした東アジア地域の留学生が増加すると考えられる。

多くの留学生は、日本に留学をする目的として就職に必要な進んだ技術や知識を身につけるとしている。一方、留学生の卒業後の進路については、修了する教育課程が高くなるに伴い、出身国(地域)に戻る傾向が顕著であるが、在学中の留学生の約60%が日本における就職を希望しており、その半数が、貿易業務や海外業務を希望していることより、卒業後も日本で学んだ技術や知識を用い出身国(地域)と日本との橋渡しとなる仕事に就きたいと考えている留学生が多いと考えられる。

しかしながら、留学生が日本で就く職務は翻訳や通訳が最も多く、留学生の希望通りの職業につくことができていない状況が多いと分かる。



## 第3節 高度外国人材活用の動向

### 1. 先行調査の整理・分析

ここでは各省庁や民間の先行調査結果をもとに、高度外国人材活用の現状を記載する。

#### (1) 概要版抜粋根拠

Web 及び国会図書館資料から入手した先行調査の結果から、今回の「企業における高度外国人材活用促進事業」内で実施する調査(アンケート調査、ヒアリング調査)の基礎資料として関連があると思われる調査結果を抜粋した。

##### 《抜粋の視点》

先行調査の対象としたのは、外国人材に関して、企業、または就労外国人本人を対象としたアンケート調査である。また調査結果抜粋にあたっては、今回調査に活用することを目的として、下記のような視点を意識した。

- ・ 外国人採用及び活用の実態が把握できる結果
- ・ 「採用」「選抜・登用・異動」「評価・処遇・報酬」「人材育成」「企業文化・コミュニケーション」「福利厚生・ワークスタイル」といった本事業で実施するアンケート調査で重視する視点に係る結果
- ・ 各調査において特徴的な結果

また、2005 年以前の調査及び介護や弁護士等特定の職種に限定したアンケートは対象外とした。

## (2) 先行調査一覧

番号	調査名	実施主体	実施手法	実施期間	送付対象	回収数／送付数
①	人材の国際化に向けた取組に関するアンケート調査	経済産業省	郵送アンケート	2008年10月24日～11月10日	全上場企業及び海外進出未上場企業の一部	470社／4,000社(11.8%)
②	外国人材受入に関するアンケート調査結果	日本経団連産業第一本部	不明	2008年9月10日～10月10日	経団連産業問題委員会関係会社	回答率44%(回答数107社・団体)
③	日本企業における留学生の就労に関する調査	独立行政法人労働政策研究・研修機構	郵送アンケート	2008年8月5日～8月22日	従業員300人以上の企業と当該企業の外国人(元留学生)個人	3,018社(留学生902人)／10,349社(29.2%)
④	一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査	厚生労働省	郵送アンケート	2008年8月1日～25日	東証一部上場企業から1,000社を抽出	252社／1,000社(25.5%)
⑤	外国人エンジニアの活用に関する調査 <sup>1</sup>	メイテックリサーチ	インターネットリサーチ	2008年2月18日～19日	製造業の人事&技術マネジメント職	309サンプル
⑥	外国人留学生の採用に関する調査	独立行政法人労働政策研究・研修機構	郵送アンケート	2007年1月5日～23日	業種別、都道府県別に無作為抽出	3,244／10,000(32.4%)
⑦	IT業界における高度外国人活用の実態について グローバル人材活用委員会「グローバル人材活用戦略ワークショップ」より <sup>2</sup>	株式会社ナレッジ・サイン 株式会社サンライズ・テクノロジー	ワークショップメンバーにヒアリング	2006年7月～12月	22社／団体の25名	
⑧	高度外国人材活用事例集	経済産業省九州経済産業局	郵送調査(回答はFax含む)	2005年11月14日～12月20日	九州管内に所在する企業及び当該企業の外国人個人	568社／3,000社
⑨	中国地方における外国人労働力の活用実態と活用ニーズ	中国地方総合研究センター	郵送調査	2005年9月中旬～下旬	中国地域に本社がある建設業・製造業・情報サービス・福祉サービス業	660社／1,980社(33.3%)

<sup>1</sup> <http://www.news2u.net/releases/29502>

<sup>2</sup> <http://www.sr-t.co.jp/event/img/global.pdf>

### (3) 調査結果サマリー

\*本資料内の文章、グラフは各調査結果から引用・抜粋しています。

#### ① 「人材の国際化」に向けた取組みに関するアンケート調査

##### (ア) 調査概要

企業の人材国際化の現状を把握するために実施したもの。本調査では、現地法人も含む外国人社員の採用・活用に加え、該当企業に所属する日本人社員の国際化も含めて調査を行っている。

##### (イ) 調査結果抜粋

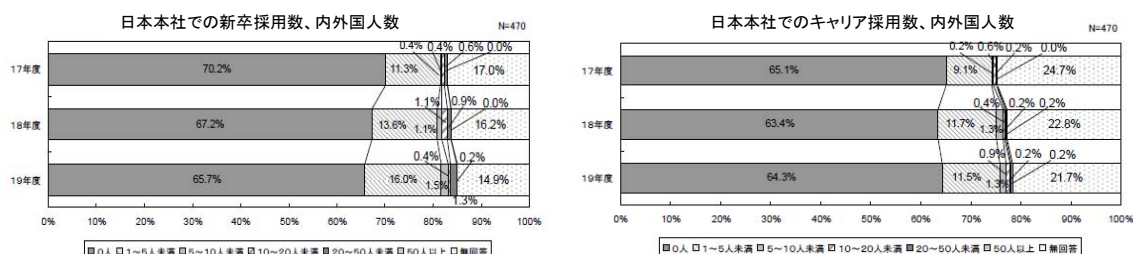
< 新卒・キャリアとも少数採用に伸びが見られるが、大規模採用は減少の傾向。 >

過去に外国人を採用したことがある企業は回答企業の 68.1%であった。また、全従業員数に占める外国人従業員比率は、0%が最も多く、全企業の 28.7%であった。次いで、10%未満(全企業の 17.9%)、50%以上(全企業の 10.6%)となっている。

日本本社での新卒採用数のうち、外国人数を尋ねたところ、平成 17 年度には 70.2%の企業が「0 人」であったが、平成 18 年度では 67.2%、平成 19 年度では 65.7%と「0 人」の回答割合は低下している。逆に、「1～5 人未満」との回答割合が、平成 19 年度は平成 17 年度より約 5 ポイント増加している。一方で、50 人以上と回答した企業も平成 17 年度で 17.0%あるが、その後、減少傾向にある。

また、キャリア採用では、平成 17 年度には 65.1%の企業が「0 人」であったが、平成 18 年度では 63.4%、平成 19 年度では 64.3%と「0 人」の回答割合は低下し、「1～5 人未満」との回答割合が、平成 19 年度は平成 17 年度より約 2 ポイント増加している。「50 人以上」と回答した企業は平成 17 年度で 24.7%あり、その後、減少している。新卒とキャリアで採用傾向に違いは見られないが、どちらも 5 人未満の採用は増加する傾向にあり、50 人以上の採用が減少する傾向にある。少数採用の企業はこれまで外国人材の採用に消極的だった比較的小規模、または国内資本の企業が採用に着手し始めたことを示していると推測される。50 人以上の採用枠がある企業は大規模企業や外国資本が入った企業であり、外国人材登用の実績もあったが、それらの企業が採用を控えている傾向にあると推測される。

図表 2-51：日本本社での採用数（内外国人数）

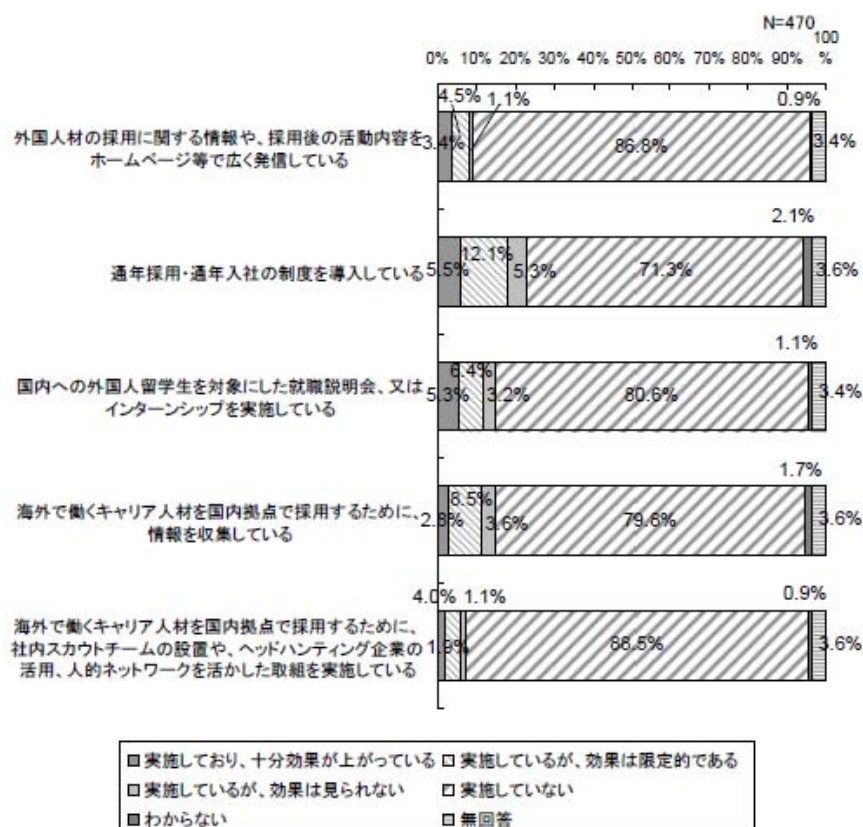


<外国人材採用のための取組みは限定的。>

外国人材採用のための取組みを行なっている企業はどの項目も 30%未満に留まっている。十分な効果が上がっている項目として、「通年採用・通年入社の制度を導入している」と回答した企業が 5.5%ともっとも多かった。次に、「国内への外国人留学生を対象にした就職説明会、またはインターンシップを実施している」と回答した企業が 5.3%と続いている。

図表 2-52：外国人材採用のための取組み

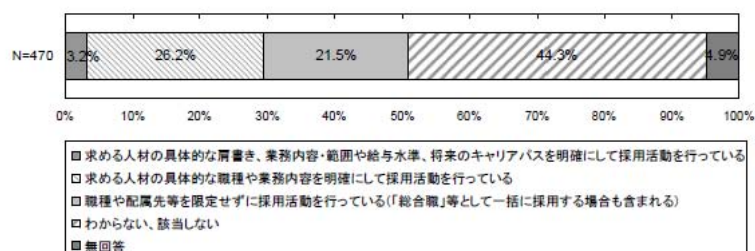
貴社が国内で外国人材を採用するために実施されている取組みをご回答ください。(SA)



また、採用におけるキャリアパスの明確度合いについての質問では、将来のキャリアパスを明確にして採用している企業は3.2%に留まった。

図表 2-53：外国人採用時のキャリアパスの明確化について

外国人人材を採用する最、職種や能力等のキャリアパスをどの程度明確にされていますか(SA)



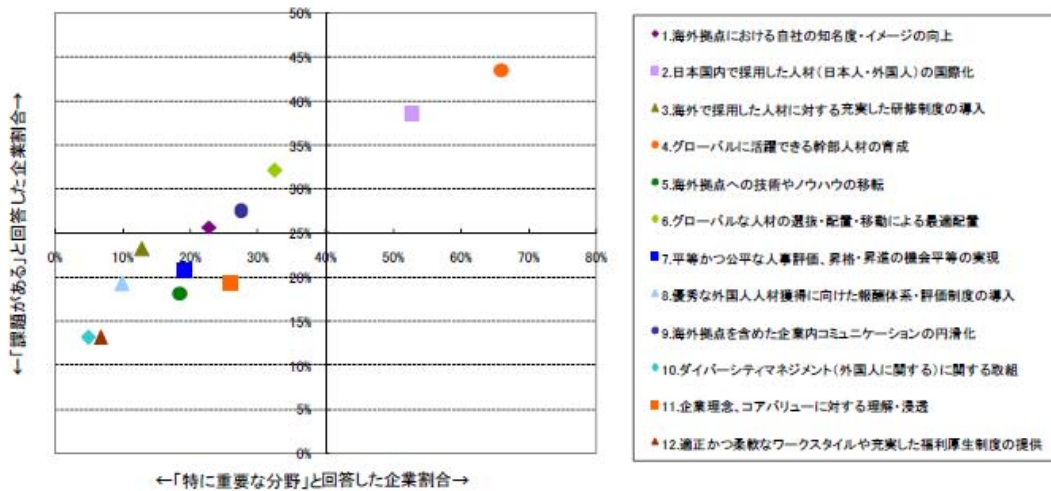
＜人材の国際化に向けては重要な分野は、「グローバルに活躍できる幹部人材の育成」がトップ。＞

人材の国際化に向けて特に重要な分野、課題だと考える分野についての質問では、「グローバルに活躍している幹部人材の育成」がトップに挙げられた。

図表 2-54：人材の国際化に向けて重要だと思われる分野・課題

人材の国際化に向けて特に重要な分野、課題だと考える分野について  
(海外進出企業対象：N=280)

ここまで、人材の国際化に対する取組の実施・導入状況について以下に示す分野別にお伺いしてまいりましたが、これらの分野の中で、貴社が人材の国際化に向けて特に重要な分野を御回答ください。また、以下の分野の中で、貴社が課題を抱えているとお考えの分野についても御回答ください。(それぞれ最大4分野まで○をつけてください)



## ② 外国人材受入に関するアンケート調査

### (ア) 調査概要

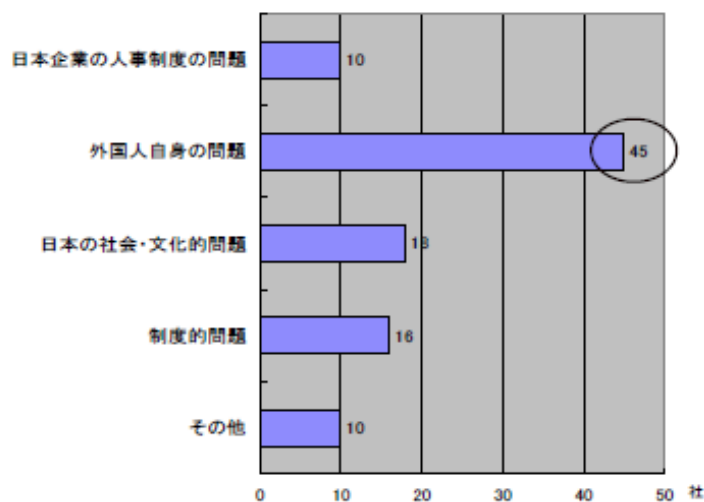
経団連産業問題委員会関係会社に対して、日本企業の外国人受入実態を調査したものの。外国人材活用の方針や企業の受入体制について調査している。

### (イ) 調査結果抜粋

＜採用に関しては、キャリアパスイメージのギャップや制度の問題が障害となっている。＞  
留学生を採用する上で、「外国人自信の問題」が障害となっているとした回答が多かった。「日本企業で数年働いた後に日本の給与水準で現地にて働きたいという希望・主張が強い」等、外国人が将来母国に帰りたいとする希望を出していることによる事項が挙げられた。また、「在留資格の関係上、違う職種の異動に制限がある」「在留資格取得のための手続きが煩雑」といったような制度上の課題に対する指摘が挙げられた。

図表 2-55：人材の国際化に向けて重要だと思われる分野・課題

留学生を採用する上で、障害となっている事項はありますか【複数回答可】

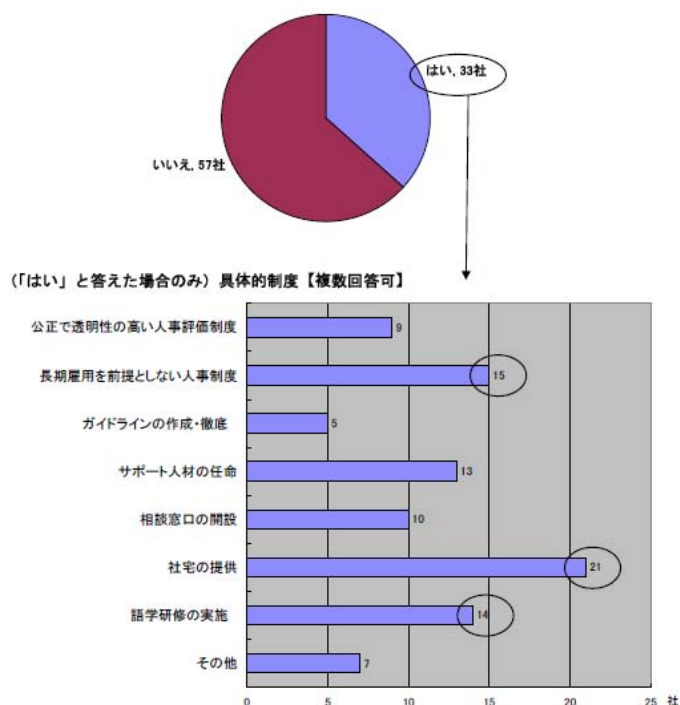


<外国人材に対する採用・人事管理等で特別措置を設けているのは、36.7%。>

特別措置を実施している企業のうち 64%が「社宅の提供」を回答した。次いで「長期雇用を前提としない人事制度」「語学研修の実施」が多かった。その他の回答としては、「一時帰国休暇制度、正社員・有期雇用等複数の人事制度選択制」、「英語で入社試験を受けられる」「英語での異文化理解研修の実施」等があった。また、今後拡充を考えている制度を聞いたところ、「語学研修の実施」や「日本人社員のコミュニケーション能力の向上」「外国語環境の整備」等、コミュニケーションの円滑化を需要と考える企業が多いことが分かった。

図表 2-56：外国人材受入における採用・人事管理上の制度・措置

貴社では外国人材を受け入れる上で、採用・人事管理等において特別な制度・措置を設けていますか。



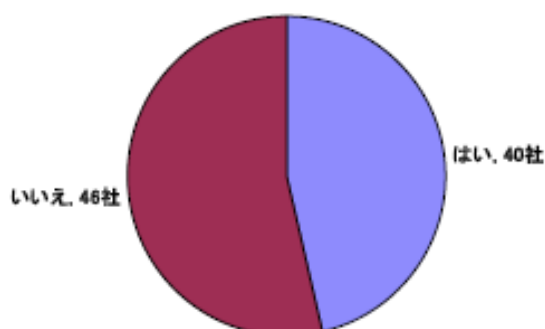


<外国人起用企業のうち、外国人の役員・管理職がいる企業は46.5%。>

1社の外国人の役員数については14名が最大で、外国人役員が3~4名いると答えた企業は5社、1~2名が6社であった。1社の管理職数については50名が最大で、10名以上の外国人管理職がいる企業は8社であった。

図表 2-57：外国人材管理職の有無

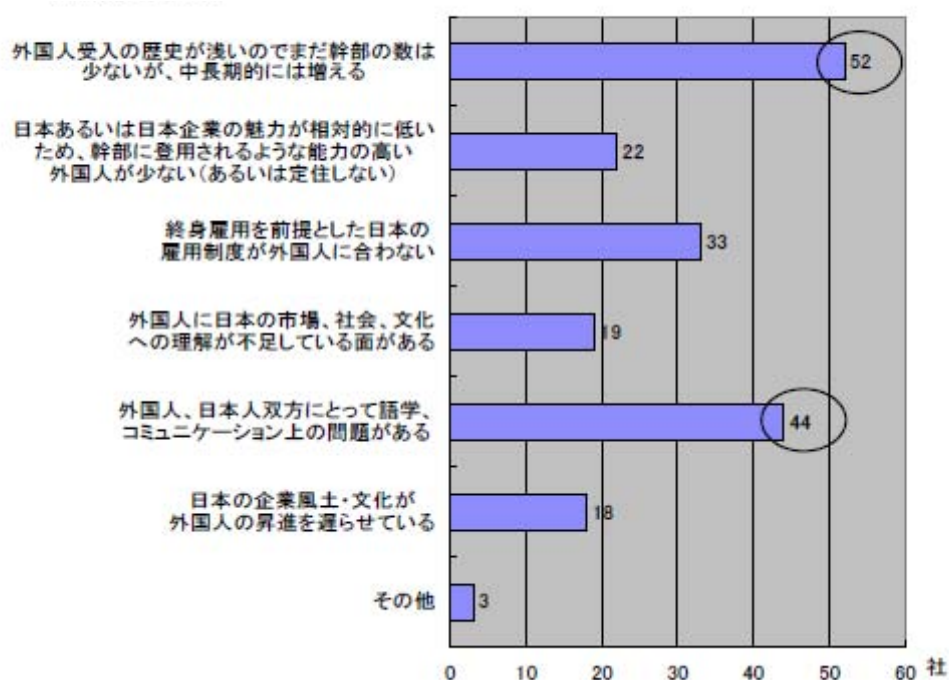
貴社には外国人の役員・管理職はいますか。



多くの企業が今後外国人の幹部が増えると考えていることが分かる。また、外国人の幹部登用にはコミュニケーションの問題がネックとなっていると考える傾向も多く、日本人、外国人双方のコミュニケーション能力を向上させる必要がある。

図表 2-58：外国人幹部の登用が進まない理由

一般的に日本企業で外国人の幹部登用が進まない理由は何だと考えますか。  
(複数回答可)



<定着率の改善については多様な就業スタイルの設定や環境整備が重要。>

定着率については、「長期就業を前提としない外国人に対し、一定期間に能力が発揮できるような制度を導入する」ことや、「年金脱退一時制度の見直し」が必要との意見があった。「社内・部署内でのコミュニケーション円滑化」「昇格基準を明確にして公正・透明な運用をする」「チャレンジングな業務目標やキャリア開発に必要な教育訓練の機会を与える」等の工夫で定着率を高めることができるとの指摘も目立った。実際、「外国人材は定着している(あるいは確実に定着しつつある)」との見方を示す企業も多数あった。なお、「子供の教育の関係で小学校の途中で英語圏に帰国する」との回答もあり、本格的な定着を図っていくためには、本人の処遇のみならず家族の生活環境も同時に整えていくことが求められている。

### ③ 日本企業における留学生の就労に関する調査

#### (ア) 調査概要

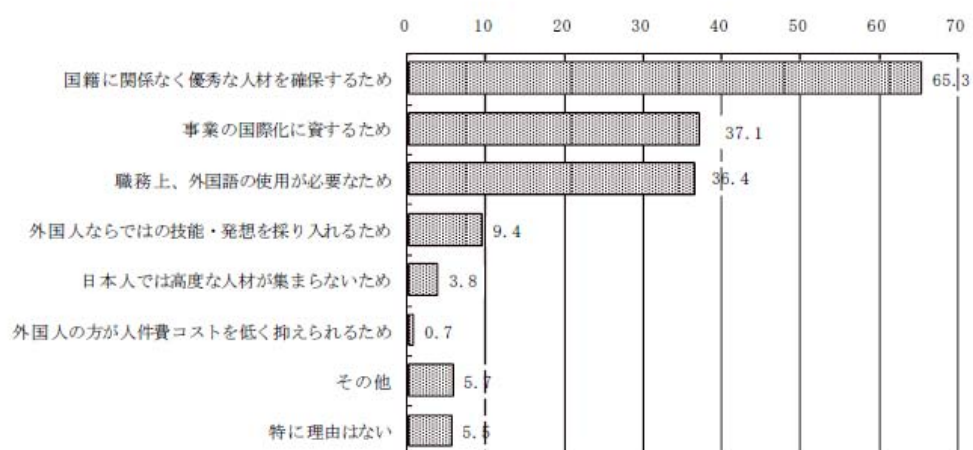
政府が国家戦略として外国人留学生の受入拡大を掲げ、高度人材としての活用を打ち出しているものの、実際に留学生を採用している企業は少数派にすぎない。この調査では、現在日本で働いている元留学生が日本企業をどのように感じ、どのような意識で働いているのかについて、企業の意識や施策とともに探っている。

#### (イ) 調査結果抜粋

<留学生採用の理由のトップは国籍に関係なく優秀な人材を確保するため。>

企業に対し留学生を採用した理由を聞いたところ、「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」が 65.3%とトップであった。次に、国際化、職務上の語学利用の必要性を理由に挙げる人が多かった。

図表 2-59：留学生を採用した理由

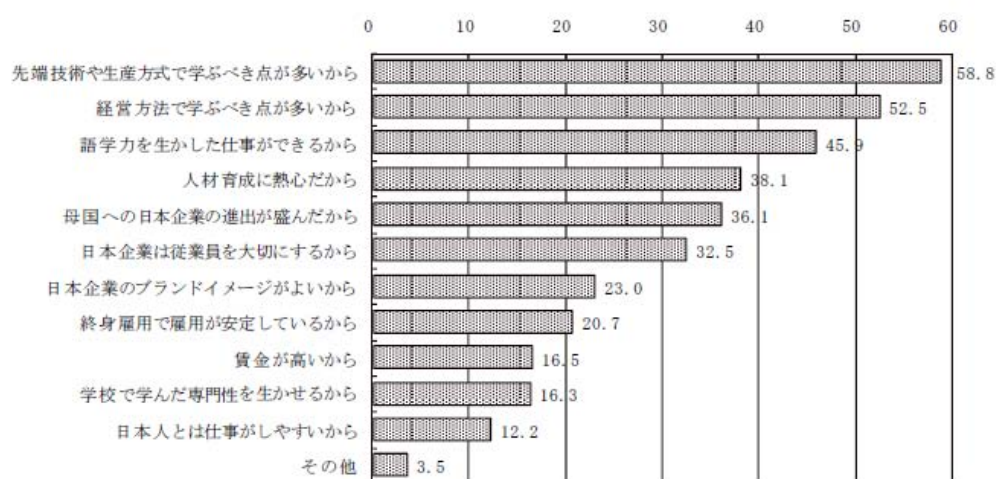


※留学生を採用したことのある企業（「過去3年間で採用したことがある」＋「過去3年間では採用しなかったが、それ以前に採用したことがある」）を対象に集計。

< 母国出身の留学生に「日本企業を勧めたい」が 85%。 >

この調査では、母国出身の留学生に対して、日本企業を勧めたいと思うかどうかを尋ねている。それによれば、「勧めたい」とする割合は 85%、「勧めたくない」の割合は 14.8%であった。勧めたい理由としては、「先端技術や生産方式で学ぶべき点が多いから」が 58.8%と最も多く、次いで、「経営方法で学ぶべき点が多いから」(52.5%)等が続くが、「賃金が高いから」(16.5%)、「学校で学んだ専門性を生かせるから」は勧めたいと思う理由では低くなっている。

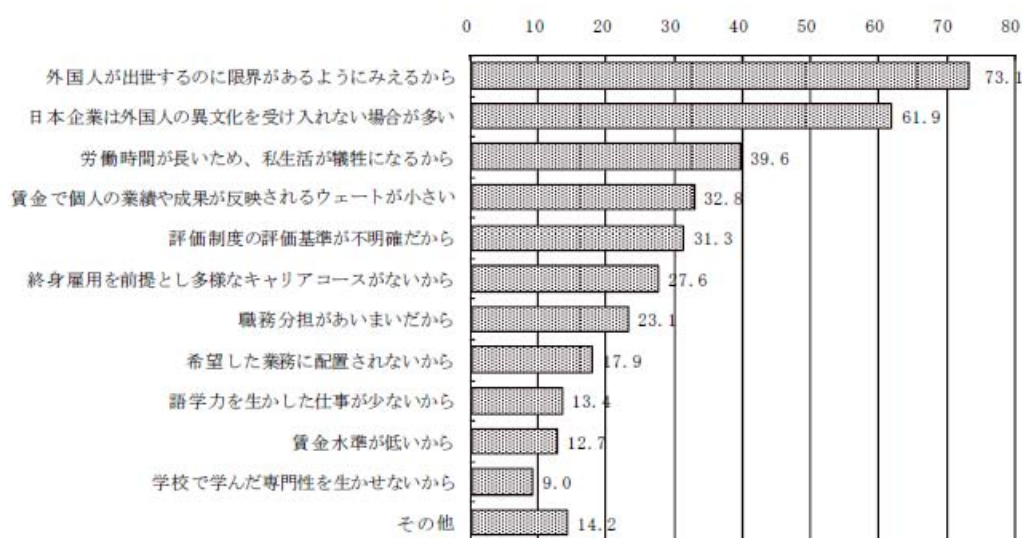
図表 2-60：日本企業への就職を勧めたい理由



※日本企業への就職を勧めたい（「勧めたい」＋「どちらかといえば勧めたい」と回答した留学生を対象に集計。

一方、「勧めたくない」と回答した留学生の理由としては、「外国人が出世するのに限界があるように見えるから」が 73.1%と最も多く、次いで「日本企業は外国人の異文化を受け入れない場合が多い」で 61.9%となっている。また、「労働時間が長いため、私生活が犠牲になるから」(39.6%)、「賃金で個人の業績や成果が反映されるウエイトが小さい」(32.8%)等の雇用管理面を挙げる人も少なくなかった。

図表 2-61：日本企業への就職を勧めたくない理由

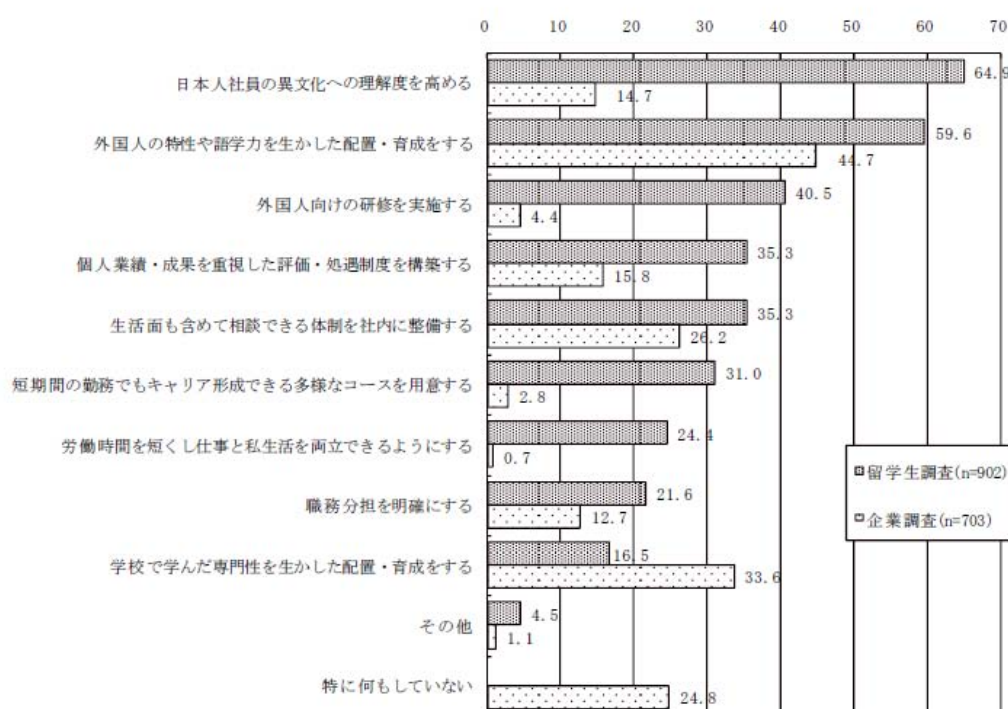


※日本企業への就職を勧めたくない（「勧めたくない」＋「どちらかといえば勧めたくない」と回答した留学生を対象に集計。

<異文化への理解度や研修・キャリア形成・労働時間の短縮等の項目で、企業側と留学生側にギャップ。>

本調査では、留学生の定着、活躍のための施策について、企業側と留学生側の意識の違いを調査している。「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成をする」については、企業、留学生双方の認識が一致している。しかしながら、「日本人社員の異文化への理解度を高める」「外国人向けの研修を実施する」「短期間の勤務でもキャリア形成できる多様なコースを用意する」「労働時間を短くし、仕事と私生活を両立できるようにする」といった雇用管理の面で、企業側の回答割合よりも留学生側の回答割合が大きく、留学生側の希望と企業が実施している施策の間には大きく隔たりがあることが窺える。

図表 2-62：留学生の定着・活用のための施策



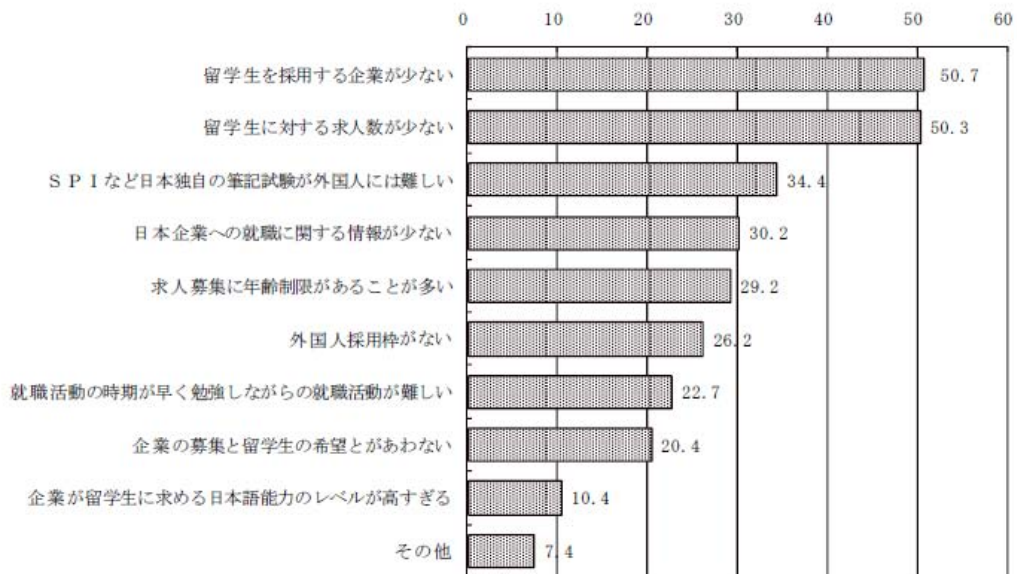
※企業調査については、留学生を採用したことのある企業（「過去3年間で採用したことがある」＋「過去3年間で採用しなかったが、それ以前に採用したことがある」）を対象に集計。なお、「特に何もしていない」の選択肢があるのは、企業調査のみ。



＜日本での就職における障害は採用企業の少なさがトップ。＞

留学生に対し、経験から見て、留学生が日本で就職する上で障害となっていることについて尋ねたところ、「留学生を採用する企業が少ない」が 50.7%、次いで「留学生に対する求人数が少ない」が 50.3%と高くなっている。

図表 2-63：留学生が日本で就職する上での障害



④ 一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査

(ア) 調査概要

今後の高度外国人材受入推進施策を検討する際の基礎資料として、調査を実施。年収や雇用形態、勤続年数別の詳細なデータが掲載されている。

(イ) 調査結果抜粋

＜活用している外国人社員の賃金分布については、正社員では年収 400 万円台が 4 分の 1。外国人管理職の割合は正社員で 7.4%、契約社員で 2.9%。＞

賃金分布について見ると、正社員では年収 400 万円台が 25.4%、次いで 300 万円台 (17.9%)、500 万円台 (15.8%) となった。契約社員では 500 万円台 (17.8%)、400 万円台 (15.8%) となっている。

管理職として活用されている外国人社員の数は正社員で 65 人、契約社員で 14 人となっている。正社員で 7.4%、契約社員で 2.9%である。正社員・契約社員全体の 5.8%となっている。

図表 2-64：年収レンジ別の外国人社員の割合

	正社員	契約社員
200万円未満	0.8%	5.8%
200～300万円未満	3.1%	11.6%
300～400万円未満	17.9%	13.5%
400～500万円未満	25.4%	15.8%
500～600万円未満	15.8%	17.8%
600～700万円未満	11.4%	12.7%
700～800万円未満	9.5%	6.6%
800～900万円未満	3.9%	5.8%
900～1000万円未満	3.6%	1.9%
1000～1500万円未満	7.3%	6.2%
1500～2000万円未満	1.0%	1.5%
2000万円以上	0.2%	0.8%

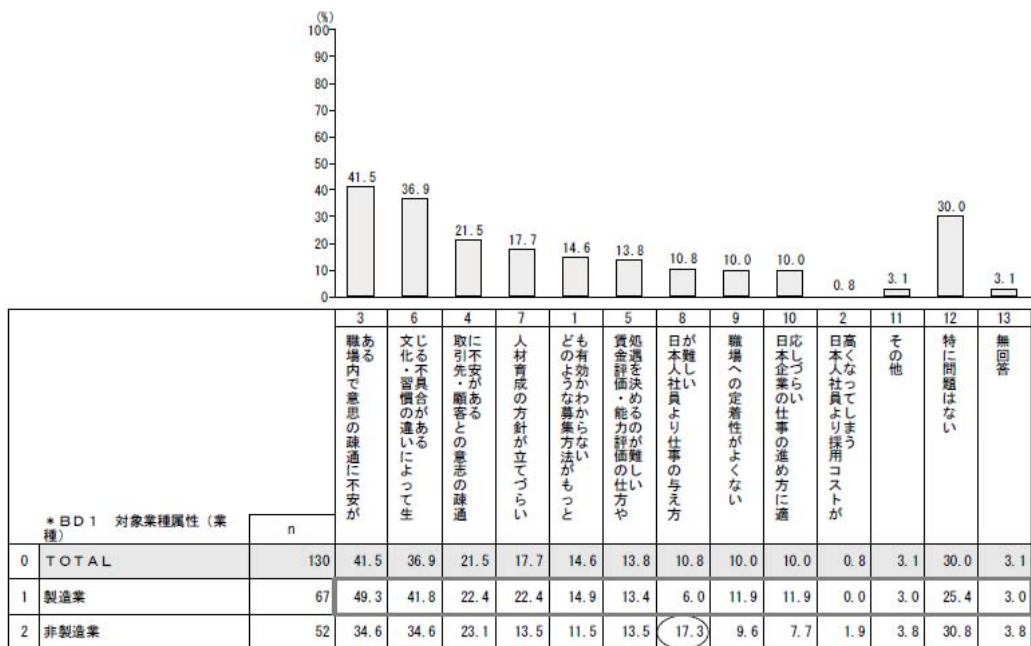
図表 2-65：管理職として活用している外国人社員数

	全体	製造業	非製造業	無回答
正社員	65人	37人	20人	8人
契約社員	14人	11人	2人	1人

<外国人社員を活用する際に問題となるのは、「意思疎通」「文化の違い」という意見が多い。>

外国人社員を活用する際に問題となることがあると回答した企業は 7 割近くあり、具体的な問題点としては「職場内で意志の疎通に不安がある」(41.5%)が最も割合が高く、「文化・習慣の違いによって生じる不具合がある」(36.9%)が続いている。製造業・非製造業で比較すると、非製造業では「日本人社員より仕事の与え方が難しい」(17.3%)が製造業よりも割合が高い。

図表 2-66：外国人社員を活用する際に問題となること



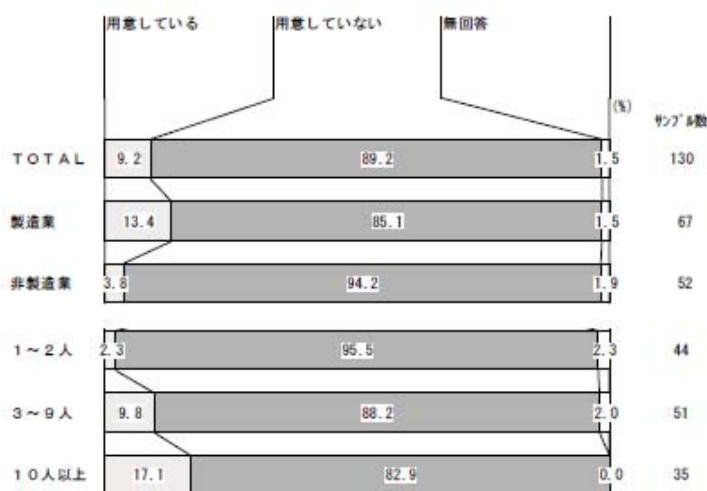


<外国人社員のための福利厚生を用意している企業は全体の9.2%に留まる。>

正社員・契約社員として活用している外国人社員のための福利厚生を「用意している」とした企業は全体の9.2%と、9割以上の企業は、外国人に対しても日本人社員と同様の福利厚生を提供していることが分かる。

製造業・非製造業で比較しても、正社員・契約社員の活用人数別で比較しても特に違いは見られない。用意している福利厚生の具体的な内容としては「帰国費用を一部(または全額)負担している」を挙げる企業が多かった。

図表 2-67：外国人社員のための福利厚生



(社)	
TOTAL	12
帰国費用を一部(全額)負担している	8
宿舎・借り上げ住宅・寮等を用意している	5
引越し費用を一部(全額)負担している	5
赴任手当を支給している	5
住宅手当・家賃補助を支給している	3
生活必需品の購入費用を一部(全額)負担している	2
勤務時間に関して日本人社員と別管理をしている	0
休暇取得に関して日本人社員と別管理をしている	0
その他	3
無回答	0

## ⑤ 外国人エンジニアの活用に関する調査

### (ア) 調査概要

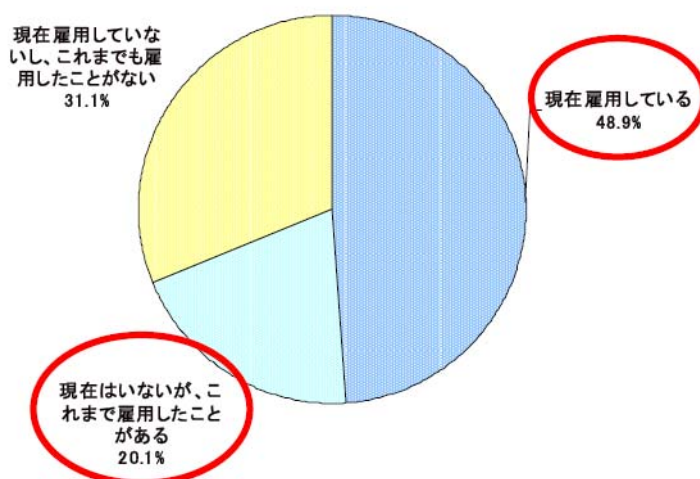
製造業の人事部及び技術部のマネジメント職対象に、外国人エンジニアの活用実態について調査を行ったもの。外国人の採用状況や外国人エンジニアに期待すること、優秀な外国人エンジニアの採用に必要な事項等についてまとめている。

### (イ) 調査結果抜粋

<約7割の企業が外国人雇用の経験あり。>

日本国内での外国人エンジニアの雇用状況について、「現在雇用している(48.9%)」・「雇用した事がある(20.1%)」という回答をあわせて約7割にも上った(図3)。また、雇用している(していた)外国人の出身地については、中国(73.7%)が圧倒的に多かった。

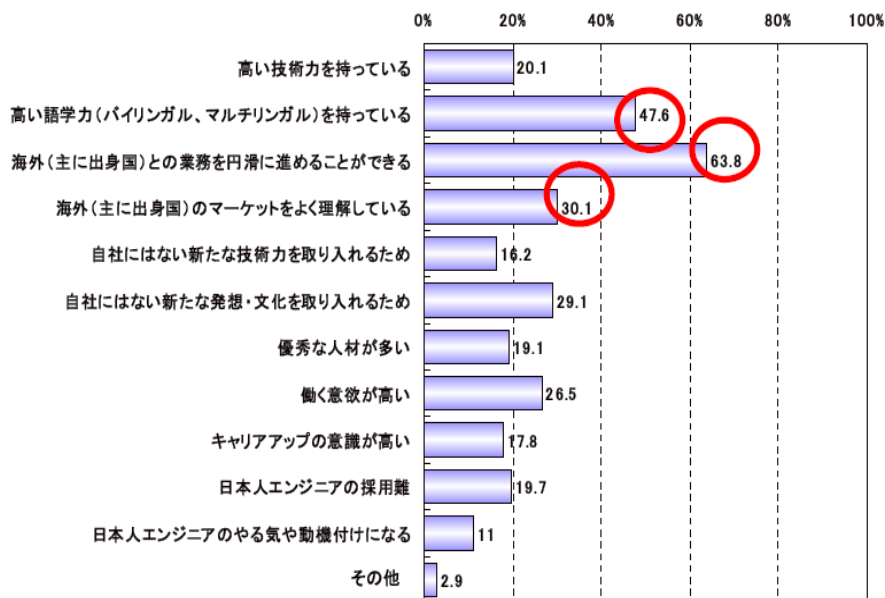
図表 2-68 : 外国人雇用経験



＜外国人を活用するメリットは、出身国との業務の円滑化、語学力。＞

外国人エンジニアを活用するメリットとしては、海外(主に出身国)との業務の円滑化と答えた人が全体の 83.8%に上った。次に多いのは語学力であり、出身国の言葉を話せることをメリットと考えていることが分かる。

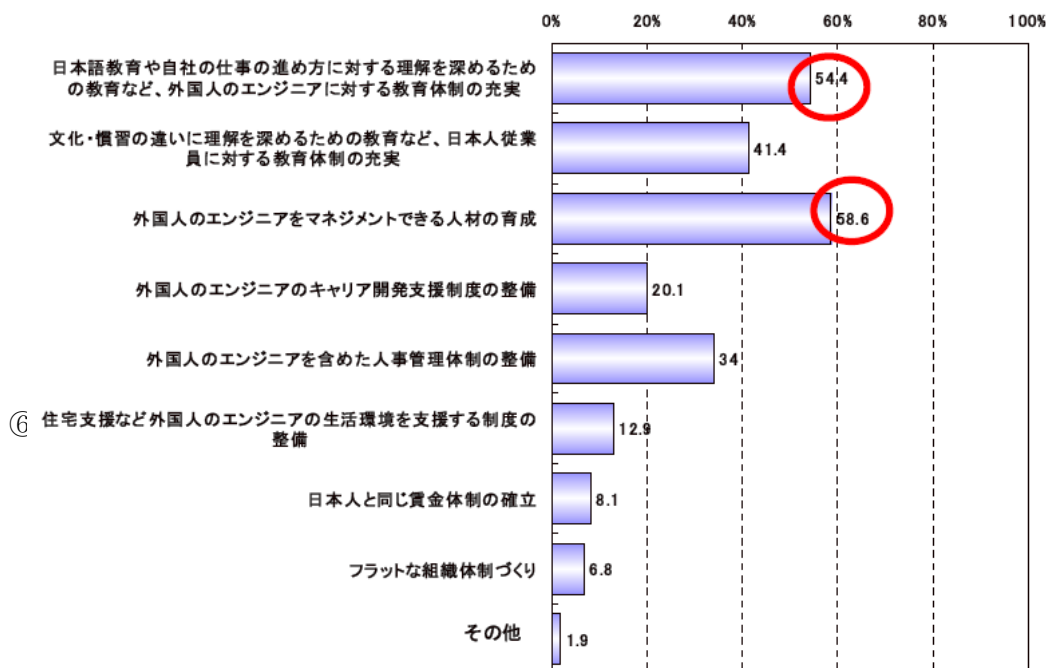
図表 2-69：外国人エンジニア活用のメリット



＜優秀な外国人エンジニア採用のためには、マネジメント人材の育成が重要。＞

優秀な外国人エンジニア採用に向けては、「外国人のエンジニアをマネジメントできる人材の育成」と回答した人が68.6%に上った。また、外国人のエンジニアに対する教育の充実を挙げた人も54.4%と多かった。

図表 2-70：外国人エンジニア採用のための取組み事項



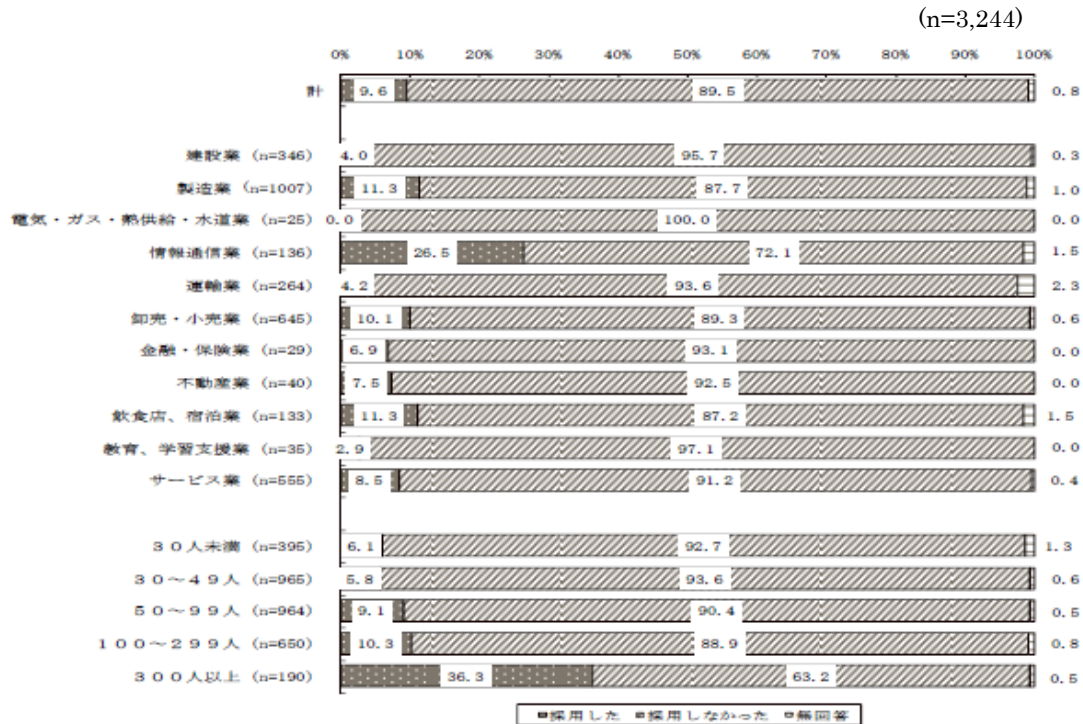
そ  
管

(イ) 調査結果抜粋

< 過去3年間で留学生を採用した企業は約1割。 >

過去3年間で留学生の採用状況を見ると、「採用した」企業は9.6%と約1割で、「採用しなかった」が89.5%(正社員及び契約社員(フルタイム勤務)としての採用に限る。)。規模別に見ると、正社員300人以上の企業では3社に1社の割合で採用実績があった。

図表 2-71 : 過去3年における留学生の採用の有無



＜採用した理由のトップは、国籍に関係なく優秀な人材を確保するため。採用しなかった理由は、受け入れ体制の不備や外国人の採用それ自体の消極性。＞

採用した企業にその理由を尋ねたところ(複数回答)、「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」が 52.2%で最も多く、これに「職務上、外国語の使用が必要なため」38.8%、「事業の国際化に資するため」32.4%と続いている。

図表 2-72：留学生の採用理由

(n=312)



採用しなかった企業にその理由を尋ねたところ(複数回答)、「社内の受け入れ体制が整っていないから(コミュニケーションの問題等)」(44.9%)と「外国人の採用自体に消極的だから」(43.8%)の2つが特に高い割合を示した。

図表 2-73：留学生の不採用理由

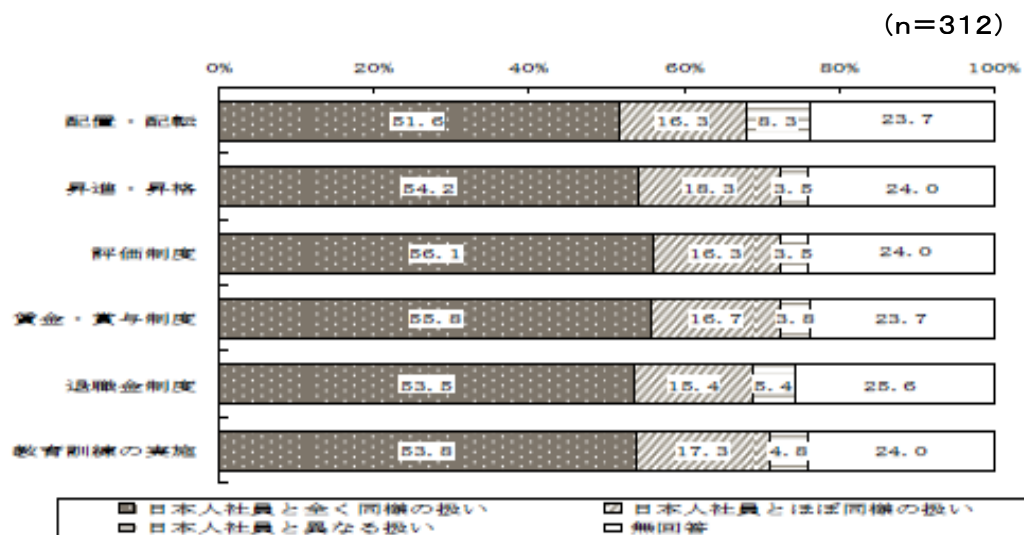
(n=2,905)



<人事管理は日本人社員と全く同様の扱い。>

正社員及び契約社員(フルタイム勤務)として今も在籍している留学生のうち、日本人社員と同じ仕事をしている人についてどのように人事管理をしているか尋ねたところ、①配置・配転②昇進・昇格③評価制度④賃金・賞与制度⑤退職金制度⑥教育訓練の実施一の6項目すべてにおいて、「日本人社員と全く同様の扱い」が半数以上となっている。

図表 2-74：日本人と比較した人事管理



## ⑦ IT業界における高度外国人活用の実態について

### (ア) 調査概要

本調査は、サンライズ・テクノロジーが主催し、外国人を採用しマネジメントしている企業や今後採用を検討している企業や団体が集まり、高度外国人の採用とマネジメントについて検討した「グローバル人材活用戦略ワークショップ」の参加企業に対して行なった調査である。外国人活用の現状や課題、外国人から見た日本の位置付けについて整理されている。

### (イ) 調査結果抜粋

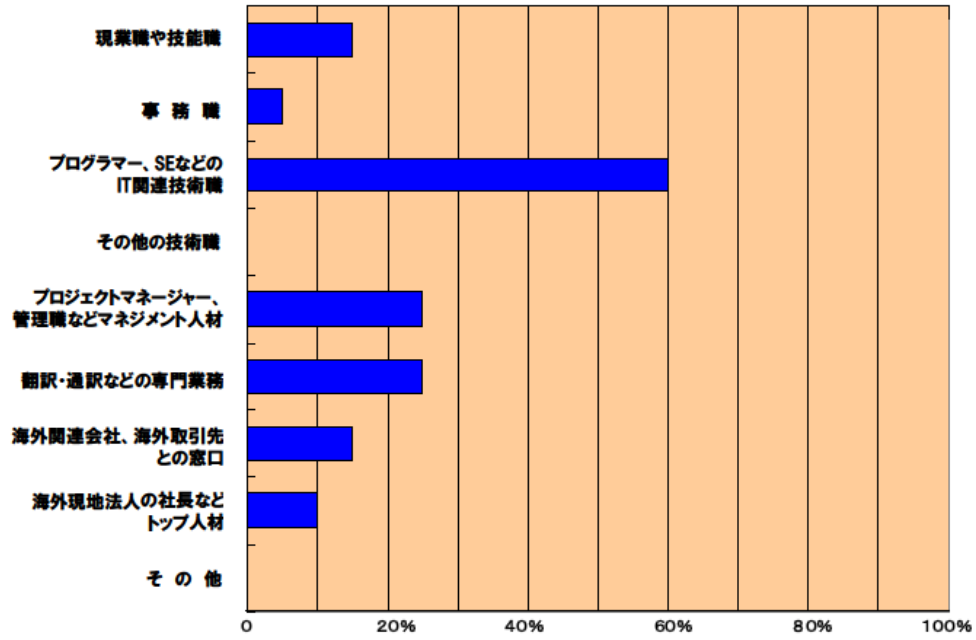
本検討会に参加した16の民間企業のうち、10社が既に外国人の雇用・派遣を実施していると回答した。

<外国人の採用を考えている職種はプログラマー、SE等IT関連技術職がトップ>

外国人の採用はプログラマー、SE等がトップとなったが、参加者が主にIT業界であることに起因しているものである。また、今回は「単純動労者としての外国人活用」ではなく、「高度技術者としての外国人活用」に主眼を置いていることもあり、次に多い回答は「翻訳・通訳等の専門業務」「プロジェクトマネージャー、管理職等マネジメント人材」とあることから、マネジメント人材としての期待も大きいことが分かる。

図表 2-75：外国人の採用を考えている職種

### どのような職種での外国人の採用を考えているか

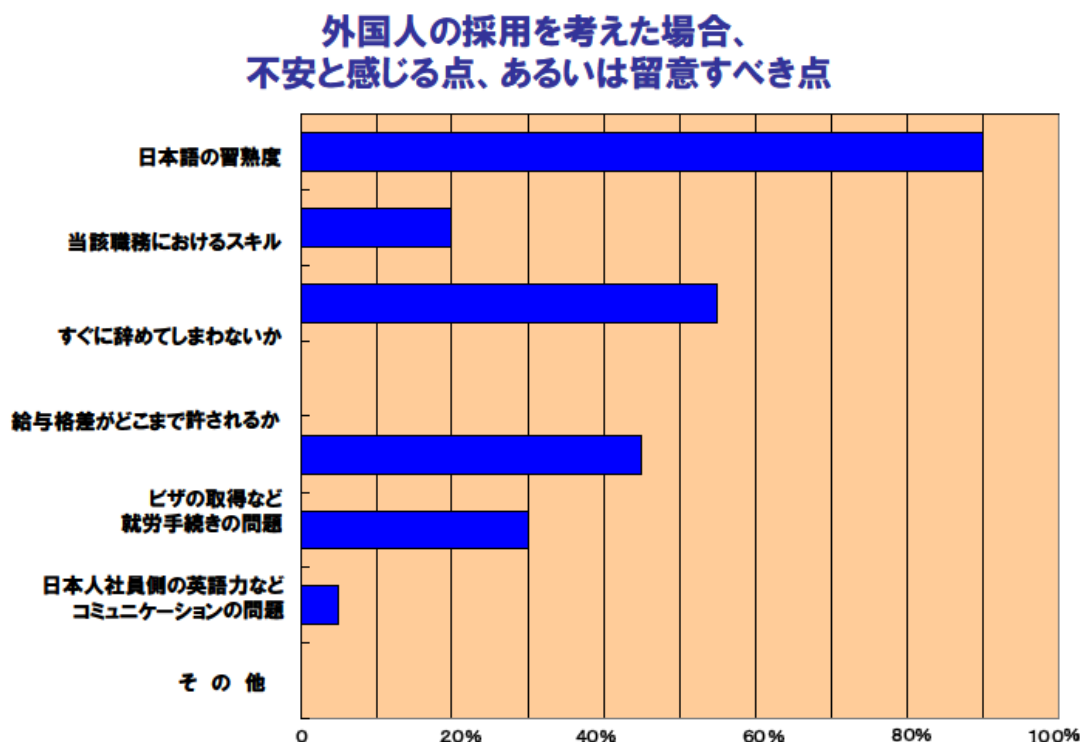




<外国人の採用でもっとも不安なのは、日本語の習熟度。>

外国人の採用で不安な点として、日本語の習熟度の問題が一番にあがった。実際に日本語を使ってちゃんとコミュニケーションが取れるかどうか、また、意思疎通において齟齬が生じることがないかということである。

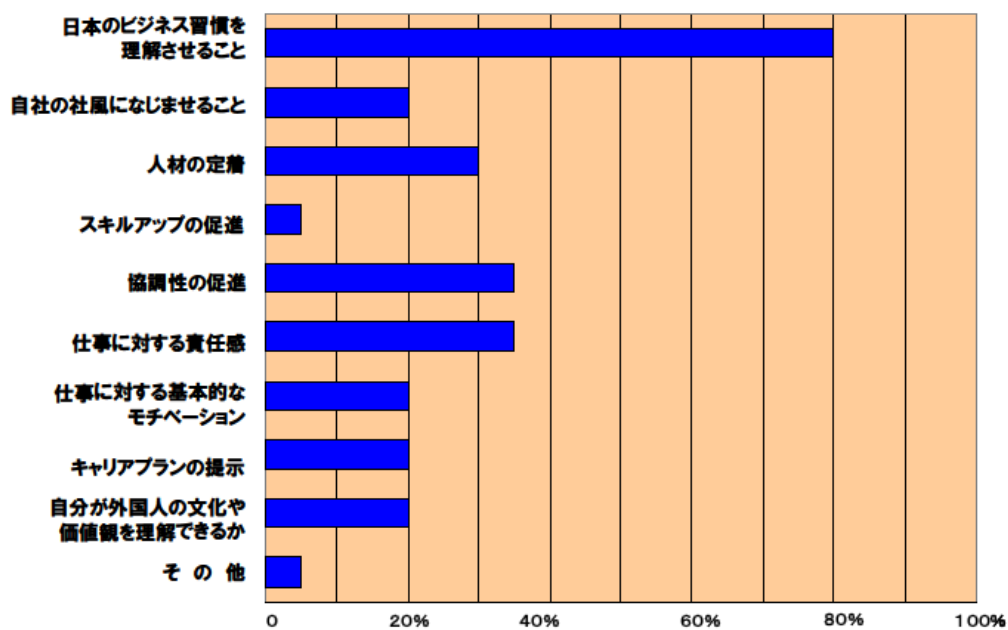
図表 2-76：外国人の採用における不安点、留意点





＜外国人のマネジメントで課題となることは、日本のビジネス習慣の理解。＞  
 外国人のマネジメントで課題となるのは、「日本のビジネス習慣の理解」であった。その次に、人材の定着や責任等についても不安が挙げられた。

図表 2-77：外国人のマネジメント上での課題・不安



## ⑧ 海外高度人材活用事例集

### (ア) 調査概要

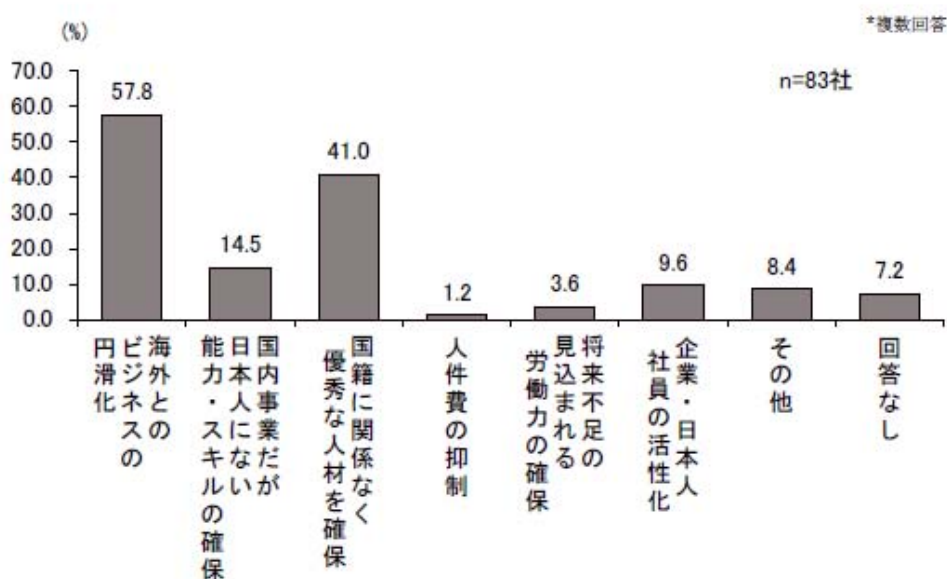
平成 17 年度国土施策創発調査「アジアビジネス促進に向けた海外高度人材活用方策策定調査」の一環として、九州の企業における外国人の活用実態や活用ニーズ、外国人活用を円滑に進めるために必要な法制度面(ビザ、社会保障等)、生活環境面(外国人の住居、子供の教育問題、日本語支援等)の課題や環境整備ニーズ等を把握することを目的に実施したもの。またこの調査では、海外高度人材活用企業の事例を集めており、採用や定着における課題や施策は、今回の調査にも参考として活用可能である。

### (イ) 調査結果抜粋

<採用理由のトップは海外とのビジネスの円滑化。>

外国人を採用した理由としては、海外とのビジネスの円滑化が 57.8%とトップだった。全国に対する調査では、「国籍に係わらず優秀な人材を確保するため」とする企業が多かったのと比較すると、違いが見られることが分かる。

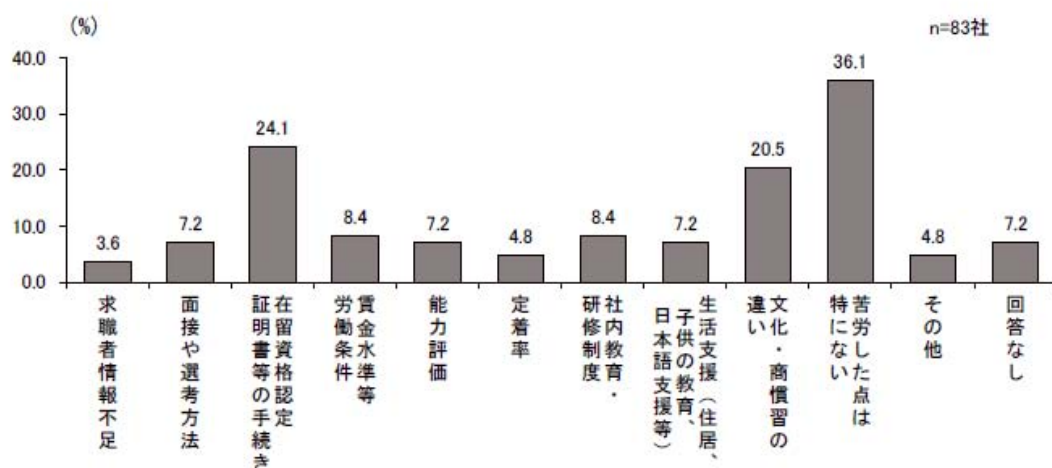
図表 2-78：外国人（正社員）を採用した理由



<外国人採用にあたり苦勞した点は、資格認定や証明書等の手続きや文化・商慣習の違い>

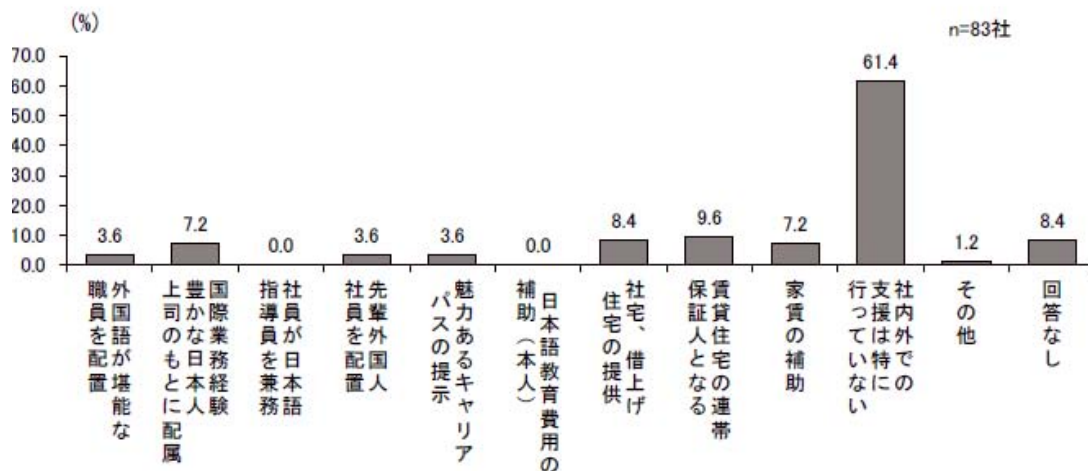
外国人採用にあたり苦勞した点が「特にない」としたのは、36.1%であった。苦勞した点としては、「在留資格認定証明書等の手続き」が 24.1%「文化・商慣習の違い」が 20.5%となった。

図表 2-79：外国人（正社員）の採用にあたり苦勞した点



外国人に対する社内外の支援制度としては、「特に行っていない」が 61.4%と最も高かった。その他は、「賃貸住宅の連帯保証人となる」が 9.6%で、外国人という理由から、住宅を借りられない事例が多いことが窺える。

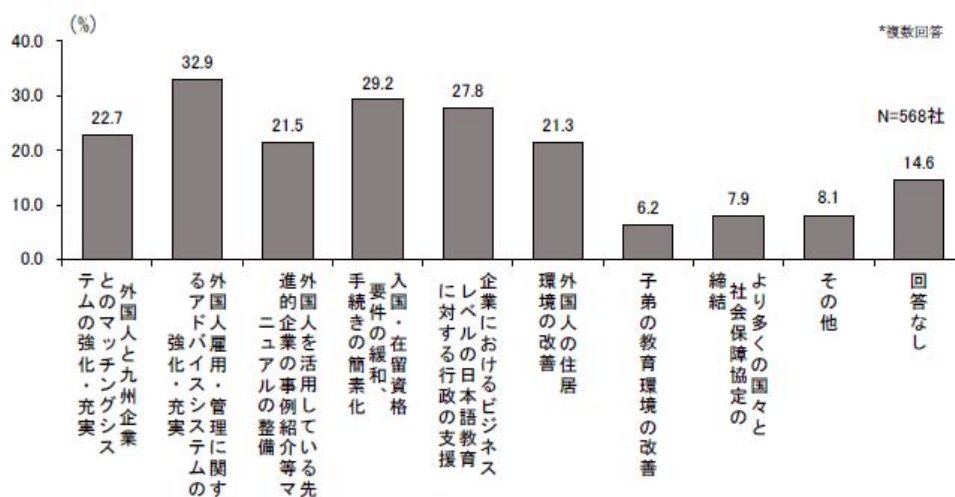
図表 2-80：外国人に対する社内外の支援制度



＜外国人を活用しやすくするために望まれる環境整備は、雇用・管理に関するアドバイスシステムの強化・充実がトップ。＞

外国人を活用しやすくするために望まれる環境整備は、「雇用・管理に関するアドバイスシステムの強化・充実」が 32.6%とトップであった。その後、「入国・在留資格要件の緩和、手続きの簡素化」で、採用するために苦労した点の裏返しとなる項目が挙がっている。

図表 2-81：外国人を活用しやすくするために望まれる環境整備



⑨ 中国地方における外国人労働力の活用実態と活用ニーズ

(ア) 調査概要

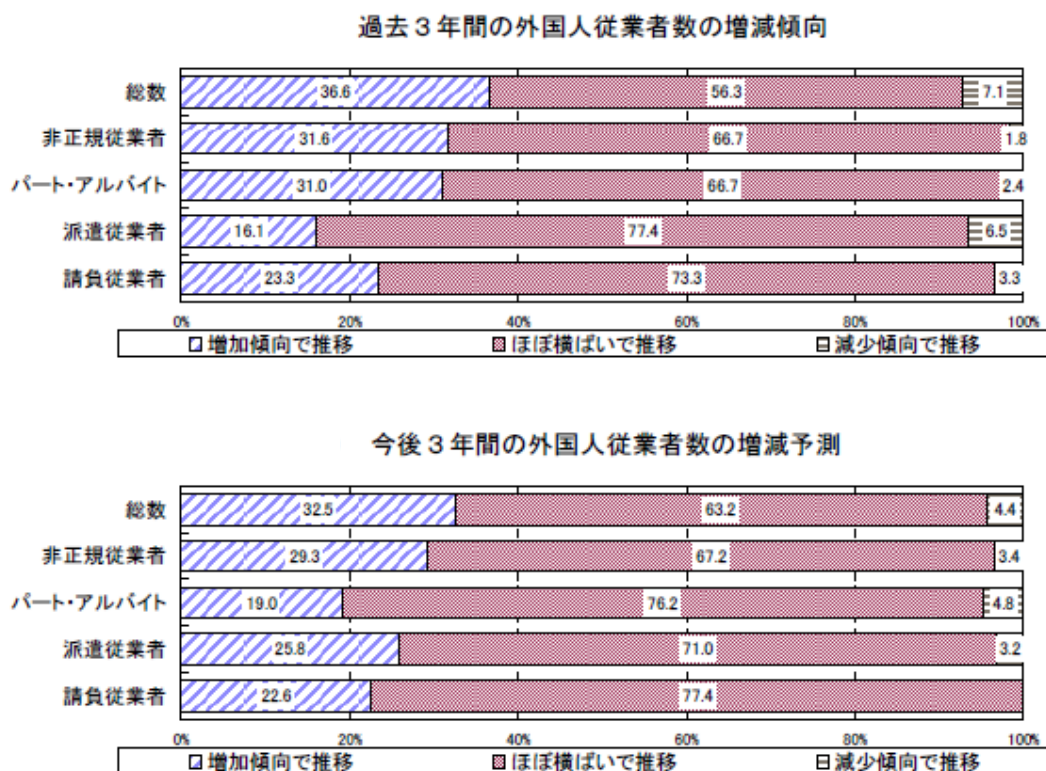
中国地方総合研究センターが中国経済連合会及び中国電力(株)エネルギー総合研究所と共同で実施した調査である。中国地域における労働力人口が将来的に少子化や域外転出によって減少する見込みであることを背景に、労働力確保の観点から、外国人材活用の環境整備の検討材料として、調査を行ったものである。ただし、本調査は現場の労働力としての外国人材活用を想定している回答が多く、高度人材としての活用という視点ではあまり今回の調査への示唆は得られない。

(イ) 調査結果抜粋

<中国地域でも外国人従業員の活用は増加傾向。>

過去 3 年間の外国人従業員を見ると、増加・横ばいとした企業が 90%以上を占めている。特に、非正規従業員、パート・アルバイトの増加が多い。今後も、非正規従業員、派遣従業員を中心に増加が予想されている。

図表 2-82：過去 3 年間の外国人従業員数の増減傾向と予測

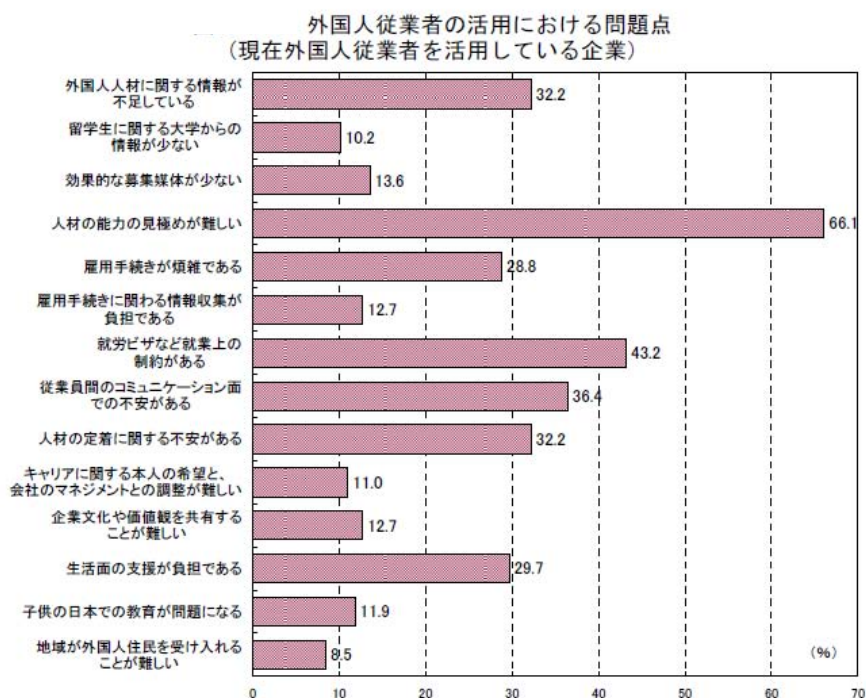




<外国人従業者の活用における問題点の一番は、人材の能力の見極めが難しいこと。>

> 外国人従業者の活用における問題点として、66.1%が人材の能力の見極めが難しいことと回答した。次に、就労ビザ等就業上の制約があることが挙げられている。

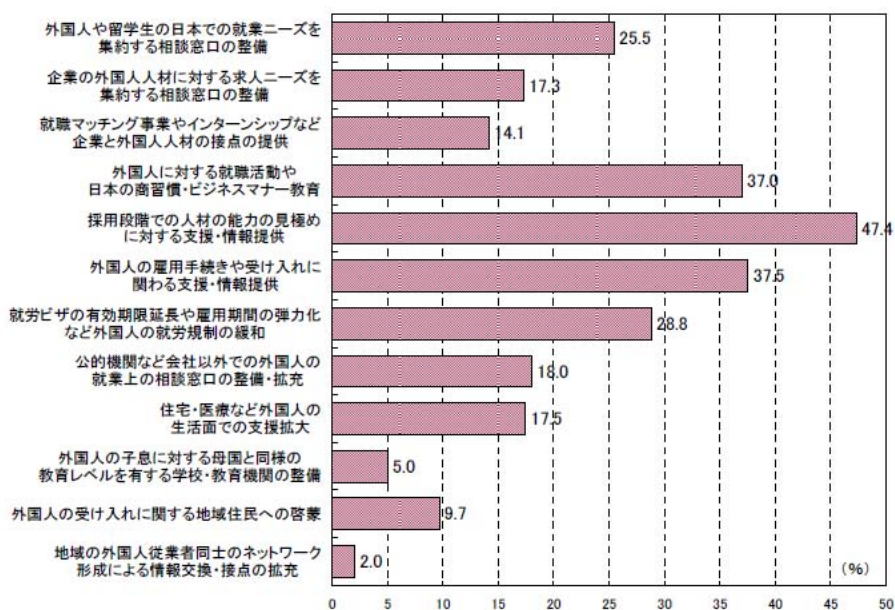
図表 2-83：外国人従業者の活用における問題点



<採用段階での人材の能力の見極めに対する支援・情報提供が求められている。>

活用推進に向けた条件整備として、「採用段階での人材の能力の見極めに対する支援・情報提供」が 47.4%と半数近くとなっている。課題として「人材の能力の見極め」が挙げられた結果とも合致している。その次に、「外国人の雇用手続きや受入に関わる支援・情報提供」「外国人に対する就職活動や日本の商習慣・ビジネスマナー教育」といった項目が挙げられている。

図表 2-84：外国人従業者の活用推進に向けた条件整備



#### (4) 先行調査結果からの示唆

先行調査の結果から、高度外国人を企業で活用している企業は増加傾向にあるものの、一部企業に留まるという実態が見えてきた。また、高度外国人材に対する処遇等の対応も企業によって差があり、全体として捉えるとまだまだ不十分な状況であるようである。現状の課題を明らかにするとともに、企業・労働者双方にとって必要な環境整備が求められている。

##### ① 採用

最新の調査では、過去に外国人を採用したことがある企業は回答企業の 68.1%であり、過去の調査結果と比較しても外国人採用は広がりつつあることが分かる。新卒・キャリアともに少数採用に伸びが見られるが、大規模採用が減少傾向にあり、大規模企業や外国資本の企業が採用を控える方向にあることが推測される。また、外国人に対して特別な採用枠や対応を行なっている企業は少なく、実施していたとしても「通年採用・通年入社を導入している」の 5.5%が最高値であった(調査①)。元留学生に対するアンケートでも、日本での就職における障害として、採用企業の少なさを挙げた人は 50.7%となった(調査③)。また、外国人管理職の割合を見ると、正社員で 7.4%、契約社員で 2.9%に留まっており、高度外国人の採用は限定的であることが分かる(調査④)。

##### ② 選抜・登用・異動

外国人材の活用において課題となる項目の一つにキャリアパスイメージのギャップがある。外国人材は、日本企業で数年働いた後に日本の給与水準で、現地で働きたいとする希望があるが(調査②)、企業側には長期的に働いて欲しいという希望がある。また、「短時間勤務でもキャリア形成できる多様なニーズを用意する」「労働時間を短くし、仕事と私生活を両立できるようにする」といった点で就労者と企業側のギャップが生じている(調査③)。一方、外国人材を採用する際に、職種や能力等のキャリアパスを明確にして採用する企業は 3.2%に留まるという結果も出ており(調査①)、外国人の事情を考慮したキャリアパスや労働環境の検討が求められている。

##### ③ 評価・処遇・報酬

配置・配転、昇進・昇格、評価制度、賃金・賞与、退職金、教育訓練の実施の全てにおいて、「日本人社員と全く同様の扱い」が半数以上となっている(調査⑥)。一方で、「母国出身の留学生に日本企業への就職を勧めたくない」と回答した元留学生の理由として、「外国人が出世するのに限界があるように見えるから」と回答した割合が 73.1%、「賃金に個人の業績や成果が反映されるウエイトが小さい」と回答した人が 32.8%おり(調査③)、就労側から見ると異なる事情も見えてくる。

##### ④ 人材育成

外国人材に対して特別な人材育成を行なっている企業は少数であるが、外国人材に関する措置について聞いたアンケートでは、特別措置を設けている 33 社のうち、「語学研修の実施」を挙げた企業が 14 社あった(調査②)。外国人材用に業務に必要な研修を特別に設けている企業はほとんどおらず、まず語学の問題を解決する必要性を感じている企業が多いようである。また、外国人本人だけでなく、マネジメントできる日本人側の人材の育成が必要とする回答も多くあった(調査⑤)。

## ⑤ 企業文化・コミュニケーション

「母国出身の留学生に日本企業を勧めたくない」理由のうち 61.9%が「日本企業は外国人の異文化を受け入れない場合が多い」となっている(調査③)。さらに、外国人のマネジメントにおいて不安な点として、「日本のビジネス習慣を理解させること」がトップとなった(調査⑦)。契約に基づいて仕事をするに慣れている外国人材は、契約以外の仕事をするのが理解できないという声も上がっており、文化の違いが外国人材活用の課題となっている。そのような背景から、外国人従業者の活用推進に向けた条件整備に求める項目として「外国人に対する就職活動や日本の商習慣・ビジネスマナー教育」といった項目が挙げられている(調査⑨)。

また、「④一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート」においては、外国人社員の活用の際に問題となることとして、「職場内での意思疎通に不安がある」が最大値となっている(調査④)。「⑦IT業界における高度外国人活用の実態について」でも、「日本語の習熟度」が採用において不安な点として挙げられた。＜人材育成＞の項でも述べたように、外国人材に関する特別措置として「語学研修の実施」を挙げた企業が増えており、日本人材と異なる研修制度としては、まず語学の問題を解決する必要性を感じている企業が多いようである。

文化や言葉の違いによるコミュニケーションの問題は、高度外国人材の採用、活用において重要な課題となっていることが分かる。

## ⑥ 福利厚生・ワークスタイル

外国人材に対して、社内外の支援制度としては、「特に行なっていない」が 61.4%ともっとも高かった。その他、「賃貸住宅の連帯保証人となる」が 9.6%で、外国人という理由から、住宅を借りられない場合が多いことが窺がえた(調査⑧)。また、帰国費用の一次負担や帰国休暇を認めるといった事例もあった。



## 2. 先進事例に見る高度外国人材活用の取組み

ここでは、公開情報をもとに高度外国人材活用の先進事例について調査した結果を示す。また、高度外国人材活用促進のためには、活用ビジョンの明確化が重要との認識から、活用ビジョンを有する企業事例も示す。また、当初から持っていた目的だけでなく、実際に活用してみた場合の波及効果があれば、それも活用促進の動機になり得るとの認識から、活用の波及効果があった企業事例も示す。

### (1) 高度外国人材活用ビジョンを有する企業事例

外国人材がいるからこそ発揮できる価値が認識されていないと、外国人材よりリスクが少ないと思われる国内人材の採用・活用が優先されがちである。したがって、高度外国人材活用促進のためにはその活用ビジョンの明確化が重要となる。国内人材と外国人材が刺激しあうようなビジョンに基づいて外国人材の採用・活用を行うことで、国内人材と外国人材が相まって国内人材だけでは達成できない価値が生まれることが期待される。

#### ○株式会社ローソン

「私たちは変わらなければいけない。混沌から変革が生まれるのだ」という新浪剛史社長の力強い決断をきっかけに、2008年から外国人留学生の採用を開始。その背景には、「すでに飽和状態に陥ったと言われるコンビニ業界の厳しい状況を打破したい」との思惑がある。

(出所) DIAMOND online (2009) 「飽和市場で外国人正社員を大量採用 ローソンが“純血主義”を捨てた理由」

### (2) 高度外国人材活用の波及効果があった企業事例

外国人材の活用が進まない原因として、効果が見えにくいので、外国人活用のための施策の優先度が低くなってしまふということが考えられる。

優秀な人材の活用による直接的な効果はもちろんであるが、波及効果が外国人活用の力強い推進力になるものと思われる。例えば、外国人材の採用・マネジメントをきっかけに、従来の仕事のやり方の中で非合理と思われる部分について改めて必要性を問い直すことで、全社的なマネジメントのイノベーションにつながるなどの効果が期待され、すでにそのような効果を得ている企業もある。

#### ○株式会社ローソン

・配属当初は「外国人のお世話をする」といった意識が強かった同時期採用の日本人も、その後はそのポテンシャルとモチベーションの高さに危機感とライバル意識を抱くようになるなどの波及効果が表れている。

・「初年度わずか10人の採用ではあるが、きちんとした言語による意思疎通の重要性、その前提となる相手への理解と尊重の気持ち、異なる価値観を持つ人に学ぶ謙虚な姿勢や、ともに成長しようとするチームワークと向上心など、実は国籍に関わらず、人材のマネジメントを行う上で大変重要なものばかりであることに改めて気付かされた。」(人事担当者の声)

(出所) 経済産業省(2009)人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2008)＜事例報告＞企業における外国人労働者の活用事例 Business Labor Trend 2008.5

### (3) 高度外国人材活用における障壁を克服した事例

#### ① 日本語能力を過度に重視しないようにしている事例

採用において、日本人と同水準の日本語能力を求めると、その他のスキルの要求水準を下げざるをえなくなってしまう。また、日本語能力と併せてその他のスキルについても国内人材と同水準かそれ以上の高水準を要求すると、人件費が割高になってしまう。

日本人と同水準の日本語能力を求めないことにより、これまでターゲットでなかった外国人材、つまり、日本語能力はあまり高くはないが、高度な専門力を持つ人材を獲得できたり、高度な専門力を持つ外国人材を従来の報酬体系の枠組みの中で雇用できると考えられ、そのような取組みを行っている企業が見られる。

##### ○東洋エンジニアリング株式会社

日本語が得意でなくとも社員同等の高度な能力を有する外国人材を「グローバル嘱託社員」として処遇する試みを進めている。

(出所)経済産業省 (2009) 2009年版ものづくり白書

##### ○株式会社ディスコ

「われわれは留学生の日本語コミュニケーション能力が低いことを前提にしており、英語での面接も構わないと考えている。」

(出所)独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2007) <事例報告>大学、企業、国・行政の取り組み Business Labor Trend 2007.8

#### ② 外国人留学生のリクルート体制・選考方法を工夫している事例

採用の障壁として、外国人留学生を採用していることが知られていなかったり、日本独特の選考方法であるため、選考に残り得る外国人留学生の幅を非常に狭めてしまっていることが先行調査から伺える。

そこで、外国人留学生のリクルート体制を整備したり、選考方法を外国人材に配慮したものにすることで、ターゲットとなる外国人留学生層を拡大できると考えられる。具体的には、選考で適性能力試験(SPI)を免除したり、外国人留学生に限定した採用 Web サイトを作成し、提供するという事例が見られる。

##### ○富士通株式会社

・国内の外国人留学生の採用に関しては、日本人とは別枠で採用している。

・留学生の採用に関しては、適性能力試験(SPI)での判断はしておらず、基本的に応募者全員と面談を行い、判断している。

(出所)独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2007) <事例報告>大学、企業、国・行政の取り組み Business Labor Trend 2007.8

##### ○株式会社ローソン

・ハローワーク主催の外国人留学生のための合同説明会を利用。

・外国人留学生採用サイトを用意している。コンテンツには、新浪社長からのメッセージ動画もある。

(出所)独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2008) <事例報告>企業における外国人労働者の活用事例 Business Labor Trend 2008.5、株式会社ローソン Web サイト

### ③ 海外でのリクルート体制の整備・選考方法について工夫を行っている事例

新卒採用の場合は、国内大学に通う外国人留学生だけでなく、海外大学に通う外国人学生も対象となりうる。海外の外国人学生の採用では、海外での日本企業の認知度が低いいため、外国人材にアプローチできていない場合があると考えられる。

これに対し、海外でのリクルート体制を整備したり、選考方法を工夫することで、海外人材の獲得に成功している企業が見られる。具体的な取組みとしては、例えば、現地の大学への奨学金提供や寄付、外国人社員の人脈の活用などがある。

○株式会社インフォメーション・ディベロップメント(JASDAQ 上場)

奨学金や寄附講座の開設によって現地大学とのネットワークを構築することで、知名度とイメージを向上させ、多くの就職希望者を集めることに成功している。

(出所)経済産業省 (2009) 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集

○キーウェアソリューションズ株式会社(東証二部上場)

中国から帰化した社員の人的ネットワークを活かして現地大学の学長と面談を行い、学生の採用を開始した。

(出所)経済産業省 (2009) 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集

### ④ 専門能力向上へ向けた自発的なキャリア形成を支援している事例

ジェネラリスト志向の傾向が強い日本企業の制度は、専門能力を高めたい外国人材にとっては、辞職の要因になり得る。

有能な外国人材を引き留めるためには、博士号・MBA の取得や留学のための休職を認め、さらには支援することが有効であると考えられ、そのような制度を一部導入している企業が見られる。

○株式会社ディスコ

例えば、とあるインド人の場合、3年ほど当社で働いて、MBAを取りたいという希望があり、休職して在籍のまま留学を認める制度を導入するなど、柔軟な対応を行っている。

(出所)独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2007) <事例報告>大学、企業、国・行政の取り組み Business Labor Trend 2007.8

### ⑤ 海外拠点での活用のみを前提としないキャリアパスを設定している事例

国内企業が外国人材にブリッジ人材としての役割しか期待していないと、将来、日本本社の経営幹部になりたいと考えている外国人材は日本の企業を敬遠する可能性がある。先行調査でも、外国人留学生が日本企業への就職を勧めたくない理由として、「外国人が出世するのに限界があるようにみえるから」が最も多くなっている。

そこで、海外現地法人での業務や海外対応業務以外のキャリアパスを提示することによって、有能な外国人を獲得・維持しようという事例が見られる。

○株式会社ローソン

外国人留学生を、海外拠点での活用を前提に採用するのではなく、国内において日本人社員と同様の業務を行い、新しい価値観をもたらす活躍してもらうことを主目的として採用している。

(出所)経済産業省 (2009) 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集

## ⑥ ハイ・パフォーマーを手厚く処遇している事例

長期育成・安定雇用を前提とした日本の処遇制度では、成果に基づく報酬を求める外国人材の要求に応えきれず、外国人材が海外の労働市場に流出する原因となり得る。

処遇制度の選択の幅を広げることによって、成果報酬を要求する高度な専門能力を持つ外国人材にも対応できると考えられ、職群別の処遇制度を設けるなどの取組みを行っている企業もある。

### ○株式会社ディスコ

職群別の処遇を行っており、「高度専門能力活用型の人材」を対象とした「特別職(年俸制)」という職群を設けている。契約は3年で、年棒1000万円を超えるような契約ケースもある。

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2007) <事例報告> 大学、企業、国・行政の取り組み Business Labor Trend 2007.8

## ⑦ 外国人材のキャリア意識に対応している事例

国内企業では、本人が自己のキャリア・プランを明確にすることを強く求めず、会社の方向に従って成長するという意識での就労が傾向として見られる。それに対し、外国人材は自己のキャリア・プランを明確にして業務経験を積んでいきたいとの意識が強い傾向にある。そこで、このような外国人材のキャリア意識に応じた対応を行っている事例が見られる。

### ○株式会社インフォメーション・ディベロップメント(JASDAQ 上場)

・中国人社員にスキル習得を促す際には、その意味と将来性を明確に示すことが求められる。そこで、ITSS(IT Skill Standard)の概念をベースにしたキャリアモデルをまとめ、ポジションごとに必要とされるスキルを教育体系の中で中国人社員に示している。

・キャリアパスの可視化は、中国人社員のモチベーション向上と離職率低下に大きな役割を果たしている。

(出所) 経済産業省 (2009) 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集

### ○パナソニック株式会社

入社当初から外国人社員とその上司間で将来のキャリアアップについて双方の想いを共有するための「個別育成計画書」の策定や、外国人社員の配置・育成フォローを行うための人事部門による「入社2年目面談」の設定を行っている。

(出所) パナソニック株式会社 Web サイト

## ⑧ ドキュメント類を日英併記にして、外国人材とのコミュニケーションを図っている事例

言語の壁は、外国人材と国内人材がコミュニケーションをとる上での大きな障壁であり、先行調査でも、外国人の採用で最も不安な点として「日本語の習熟度」が挙げられている。

これに対し、書類や社内表記の英語化・現地語化、さらには、やり取りする情報の文書化を進めることで、外国人材と国内人材の業務情報のやり取りをスムーズに行っている事例が見られる。さらには、そうした取組みが、外国人材を大切に扱っているというメッセージにもなっているという事例もあり、引き留めの効果も期待される。

○フジテック株式会社

本社から発信する重要文書やテクニカルマニュアルは英語に翻訳して世界各地の拠点と情報共有している。文書化が進めば進むほど、海外拠点とのやり取りがスムーズになることを長年の経験から学んでおり、今後、技術情報などの文書化を加速させる計画である。

(出所) 経済産業省 (2009) 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集

○双日株式会社

これまで日本語のみで出していた辞令に英語を併記。現地採用の外国人スタッフの事務効率化に加え、誰が上司になるのか理解してもらうことで円滑なコミュニケーションを行うことが狙い。

(出所) 日経ビジネス Associe (2009) 日本企業のグローバル人材戦略の最前線【4】双日・人事総務部長インタビュー

⑨ 日本人社員の英語力向上に取り組んでいる事例

言語の壁への対処としては、業務上の必要性から国内人材の英語力を向上させ、英語でコミュニケーションをとるよう努めることにより、外国人材の日本語能力不足をカバーする効果を狙うという方法もある。

○株式会社みずほコーポレート銀行

新入社員向けに通学式英会話レッスン、業務の中核を担う中堅社員には職場で英会話レッスンが受講できる仕組み(行内英会話学校)を導入している。

(出所) 経済産業省 (2008) 「グローバル人材マネジメント研究会」報告書

○伊藤忠株式会社

- ・日本本社における室会、部会などの特定の会議は、日本人同士でも全て英語で行い、また、本社アナウンス、社内報から食堂のメニュー表示まで日英2言語で行っている。
- ・2008年10月から社内に英会話の講師を常駐させ、全社員に英会話レッスン(4ヶ月)を受講させている。さらに、スピーキングテストも実施し、成果の確認も行っている。

(出所) 経済産業省 (2009) 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集

⑩ 日本人社員の異文化理解を促進している事例

社内の国内人材が異文化に触れる機会が少ない場合、ビジネス習慣や価値観が異なる外国人材とうまくコミュニケーションできないことが考えられる。先行調査でも、外国人留学生が日本企業への就職を勧めたくない理由として「日本企業は外国人の異文化を受け入れない場合が多い」が2番目に多くなっている。

これに対し、国内人材に異文化や外国人材の考え方を理解してもらい、外国人材に合わせたコミュニケーション手法を身につけてもらうことで、外国人材との意思疎通を円滑化しようという取り組みを行っている事例が見られる。

○フジテック株式会社

次世代リーダー育成研修では、変革型リーダー育成プログラムや語学研修のほかに、「異文化、地域、ノウハウ研修」を行い、日本と進出先の文化・習慣などの違いに関するビジネスにおける留意点などを学ぶための講習を2ヶ月に1回程度の頻度で半年間実施している。

(出所) 経済産業省 (2009) 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集

○パナソニック株式会社

外国人社員が所属する職場向けに、外国人社員とのコミュニケーションの留意点などを教える「異文化コミュニケーション研修」を実施している。

(出所) パナソニック株式会社 Web サイト

#### ⑪ 外国人材に対するメンタル面でのフォローを行っている事例

外国人材にとっては、文化や習慣の異なる日本企業で働くことや、日本企業の中では外国人材はマイノリティであることが不安となり、本来の能力を発揮できない恐れがある。

これに対し、メンター制度など、外国人材に対するメンタル面のサポート体制を整備している事例が見られる。

○パナソニック株式会社

・海外勤務の豊富な幹部(40歳半ばの部長クラス)が相談相手や指導役になる「外国人メンター制度」を2007年に導入。

・また、外国人がチャットを楽しめる専用ホームページも開設している。これは、メンター制度を補完するもので、チャットコーナーの他、日本のビジネスマナーや商習慣も紹介している。

(出所) 読売新聞 2007年9月9日

#### ⑫ 日本での生活を支援する取組みを行っている事例

住居や医療制度など異国での生活への不安のため、外国人材が本来の能力を発揮できない恐れもある。

これに対し、外国人材が安心して働けるように、企業が業務面だけでなく、日本での生活面までサポートを行っている事例が見られる。

○富士通株式会社

・外国人社員向けの生活支援サイトを社内で公開し、外国人が日本で生活するために必要な情報を提供している。

・コンテンツは、アパートを探すためには、どこの情報を見ればよいかなど、インターネットの情報をできる限り活用し、その上で、社内制度の説明や健康管理などについて、独自のコンテンツを提供している。

(出所) 経済産業省 (2009) 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集

#### ⑬ 外国人材ならではのライフスタイルに配慮している事例

従来の日本企業の雇用管理では、ライフスタイルについて国内人材と異なる価値観を持つ外国人材を獲得・維持するのは難しいと考えられる。先行調査でも、外国人留学生の定着、活躍のために必要な施策として「労働時間を短くし、仕事と私生活を両立できるようにする」が、企業側と留学生側でギャップの大きな項目として挙げられている。

そこで、外国人材ならではのライフスタイルへの配慮(例えば、バカンス、クリスマス休暇の取得を認めるなど)を行うことで、これまでそれらがなかったことを理由に国内企業を敬遠していた

有能な外国人材を獲得できるとともに、引き留めの効果も期待できると考えられ、そのような制度を導入している企業もある。

○株式会社ローソン

長期休暇(サマーホリデー7日間、ウィンターホリデー7日間)を取得できる制度を用意している。

(出所) 株式会社ローソン Web サイト

## 第3章 アンケート調査(高度外国人材活用の阻害要因)

---

### 第1節 調査の目的と要領

#### 1. 調査目的

我が国の企業において優秀な外国人(以下、『高度外国人材』という)を採用・活用する上での取り組みについての実態を把握し、今後、外国人がその有する能力を有効に活用できるよう、我が国の企業における人事・労務管理の在り方について検討するための基礎資料とする。

#### 2. 調査の設計

調査を進めるにあたっては、有識者による委員会を設置し、適宜アドバイスを受けながら、調査設計の検討をおこなった。

#### 3. 調査の方法

上場企業 3,778 社及び本業務でフォーラムを開催する福岡地域における有力企業 200 社の計 3,978 社を対象に郵送法によるアンケート調査を実施した。

#### 4. 調査期間

2009 年 9 月 28 日～2009 年 10 月 16 日



## 5. 回収結果

### (1) 回収数

送付先数 3,978 件(有効回収率 20.4%)

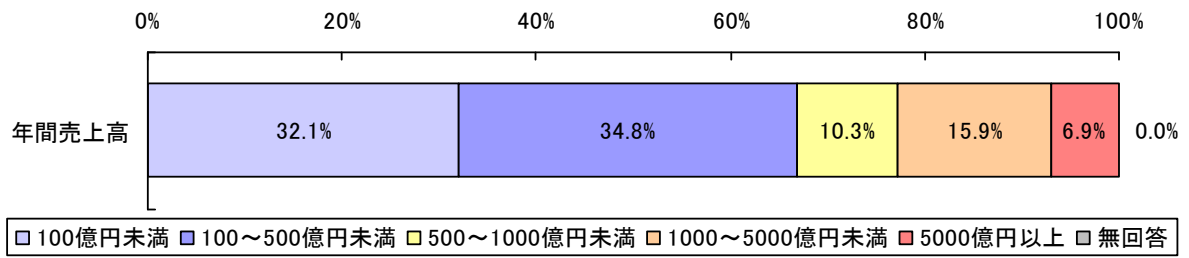
### (2) 回答者のプロフィール

#### ① 業種

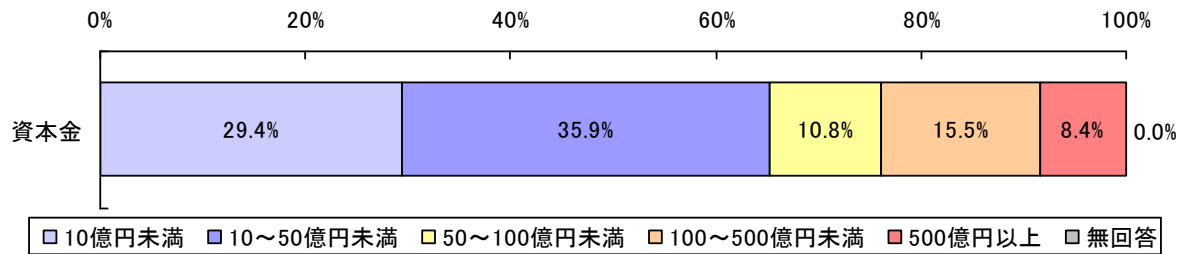
No.	業種名	件数	割合	No.	業種名	件数	割合
1	農林・水産業	4	0.5%	19	電気・ガス業	5	0.6%
2	鉱業	1	0.1%	20	陸運業	10	1.2%
3	建設業	52	6.4%	21	海運業	2	0.2%
4	食料品	21	2.6%	22	空運業	1	0.1%
5	繊維製品	10	1.2%	23	倉庫・運輸関連業	19	2.3%
6	パルプ・紙	4	0.5%	24	情報・通信業	55	6.8%
7	化学	43	5.3%	25	卸売業	69	8.5%
8	医薬品	18	2.2%	26	小売業	70	8.6%
9	石油・石炭製品	4	0.5%	27	銀行業	24	3.0%
10	ゴム製品	7	0.9%	28	証券・商品先物取引業	7	0.9%
11	ガラス・土石製品	8	1.0%	29	保険業	1	0.1%
12	鉄鋼	13	1.6%	30	不動産	26	3.2%
13	非鉄金属	12	1.5%	31	サービス業	90	11.1%
14	金属製品	22	2.7%	32	その他	64	7.9%
15	機械	40	4.9%				
16	電気機器	52	6.4%		無回答	0	0.0%
17	輸送用機器	38	4.7%		サンプル数	813	100.0%
18	精密機械	21	2.6%				

業種(大分類)	件数	割合
製造業(No.4~No.18)	313	38.5%
非製造業(No.1~3、No.19~32)	500	61.5%
無回答	0	0.0%

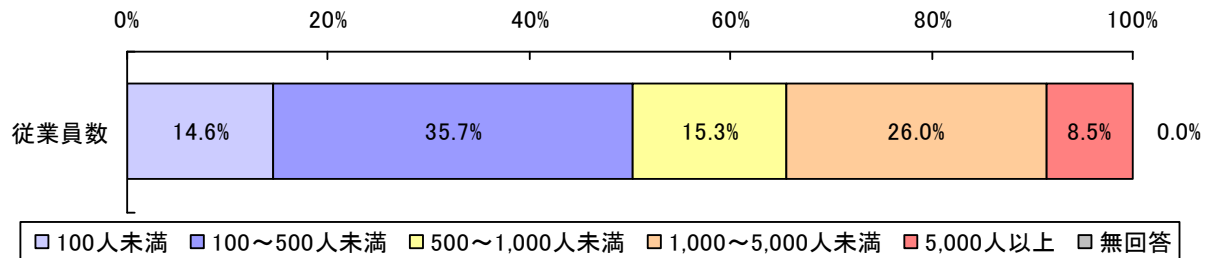
② 年間売上高(単体)(n=813)



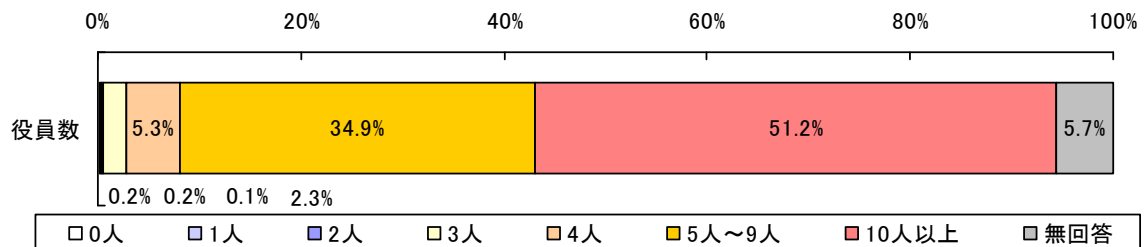
③ 資本金(n=813)



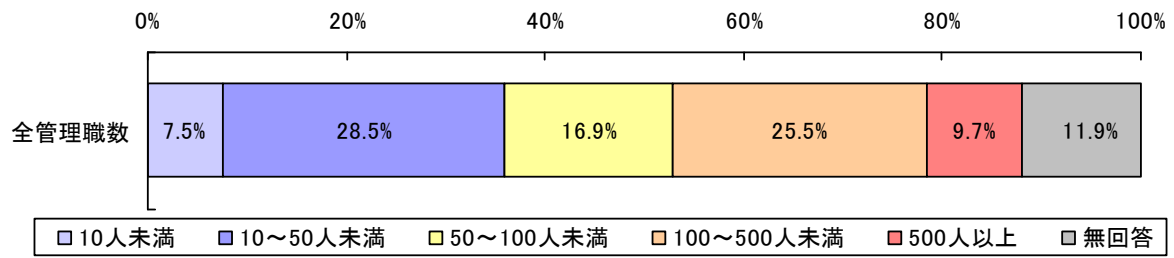
④ 従業員数(n=813)



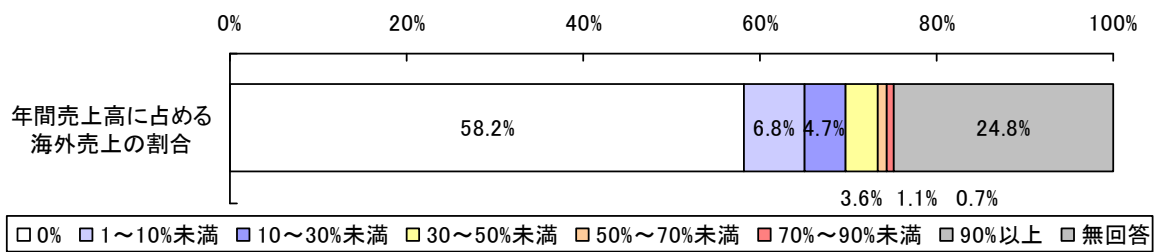
⑤ 役員数(取締役または執行役)(n=813)



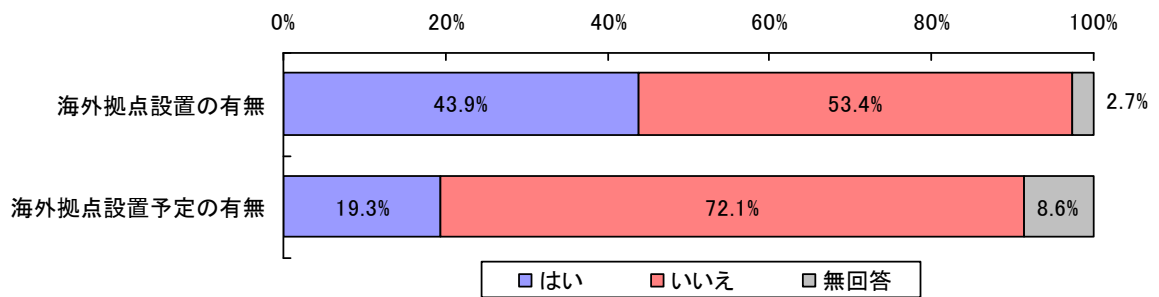
⑥ 全管理職数(課長職相当以上で役員を除く)(n=813)



⑦ 年間売上高に占める海外売上上の割合(n=813)



⑧ 海外拠点の設置状況(n=813)



⑨ 都道府県

No.	都道府県	件数	割合	No.	業種名	件数	割合
1	北海道	6	0.7%	26	京都府	14	1.7%
2	青森県	2	0.2%	27	大阪府	94	11.6%
3	岩手県	4	0.5%	28	兵庫県	22	2.7%
4	宮城県	4	0.5%	29	奈良県	1	0.1%
5	秋田県	0	0.0%	30	和歌山県	2	0.2%
6	山形県	5	0.6%	31	鳥取県	0	0.0%
7	福島県	6	0.7%	32	島根県	0	0.0%
8	茨城県	2	0.2%	33	岡山県	4	0.5%
9	栃木県	5	0.6%	34	広島県	16	2.0%
10	群馬県	7	0.9%	35	山口県	1	0.1%
11	埼玉県	23	2.8%	36	徳島県	1	0.1%
12	千葉県	11	1.4%	37	香川県	6	0.7%
13	東京都	316	38.9%	38	愛媛県	1	0.1%
14	神奈川県	50	6.2%	39	高知県	2	0.2%
15	新潟県	11	1.4%	40	福岡県	42	5.2%
16	富山県	6	0.7%	41	佐賀県	4	0.5%
17	石川県	7	0.9%	42	長崎県	2	0.2%
18	福井県	2	0.2%	43	熊本県	8	1.0%
19	山梨県	3	0.4%	44	大分県	11	1.4%
20	長野県	8	1.0%	45	宮崎県	3	0.4%
21	岐阜県	7	0.9%	46	鹿児島県	9	1.1%
22	静岡県	10	1.2%	47	沖縄県	6	0.7%
23	愛知県	61	7.5%				
24	三重県	5	0.6%		無回答	0	0.0%
25	滋賀県	3	0.4%		サンプル数	813	100.0%

地域	件数	割合
北海道・東北 (北海道 青森県 岩手県 宮城県 秋田県 山形県 福島県)	27	3.3%
甲信越・北陸 (山梨県 長野県 新潟県 富山県 石川県 福井県)	37	4.6%
関東(東京都を除く) (茨城県 栃木県 群馬県 埼玉県 千葉県 神奈川県)	98	12.1%
東京都	316	38.9%
東海 (静岡県 愛知県 三重県 岐阜県)	83	10.2%
近畿(大阪府を除く) (滋賀県 京都府 奈良県 和歌山県 兵庫県)	42	5.2%
大阪府	94	11.6%
中国 (鳥取県 島根県 岡山県 広島県 山口県)	21	2.6%
四国 (徳島県 香川県 愛媛県 高知県)	10	1.2%
九州・沖縄 (福岡県 佐賀県 長崎県 熊本県 大分県 宮崎県 鹿児島県 沖縄県)	85	10.5%
無回答	0	0.0%
サンプル数	813	100.0%

## 第2節 調査結果の分析とまとめ

### 1. 経営課題解決のための高度外国人材活用の重要性について(問4)

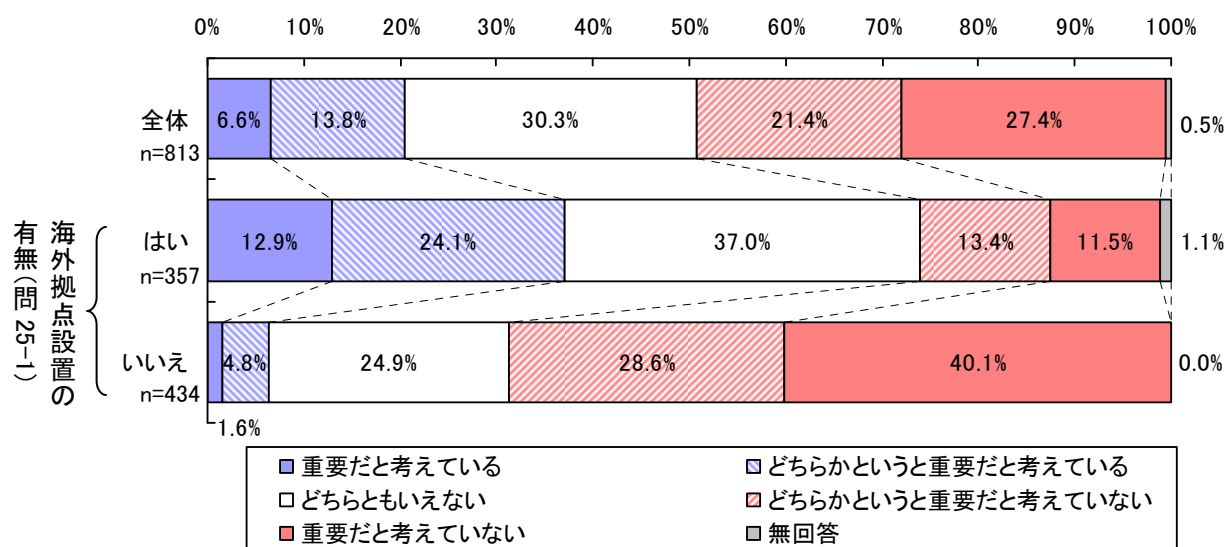
- ・ 全体では約 20%の企業が高度外国人材の活用が重要だと回答している
- ・ 海外拠点を設置している企業では 37%が高度外国人材の活用が重要だと回答し、より重要度が高まる傾向にある

経営課題を解決するために高度外国人材を活用することの重要性について、「重要だと考えている」が 6.6%、「どちらかという重要だと考えている」が 13.8%となり、経営課題を解決するために高度外国人材を活用することが重要と考えている企業は約 20%となった。

海外拠点を設置している企業と設置していない企業で比較すると、設置している企業では「重要だと考えている」12.9%、「どちらかという重要だと考えている」24.1%となり、合計で 37%の企業が経営課題解決のために高度外国人材の活用が重要だと考えている。

一方、設置していない企業では、「重要だと考えている」1.6%、「どちらかという重要だと考えている」4.8%となり、合計で 6.4%にとどまる。海外拠点設置の有無が高度外国人材活用の重要性に大きな影響を与えていると考えられる。

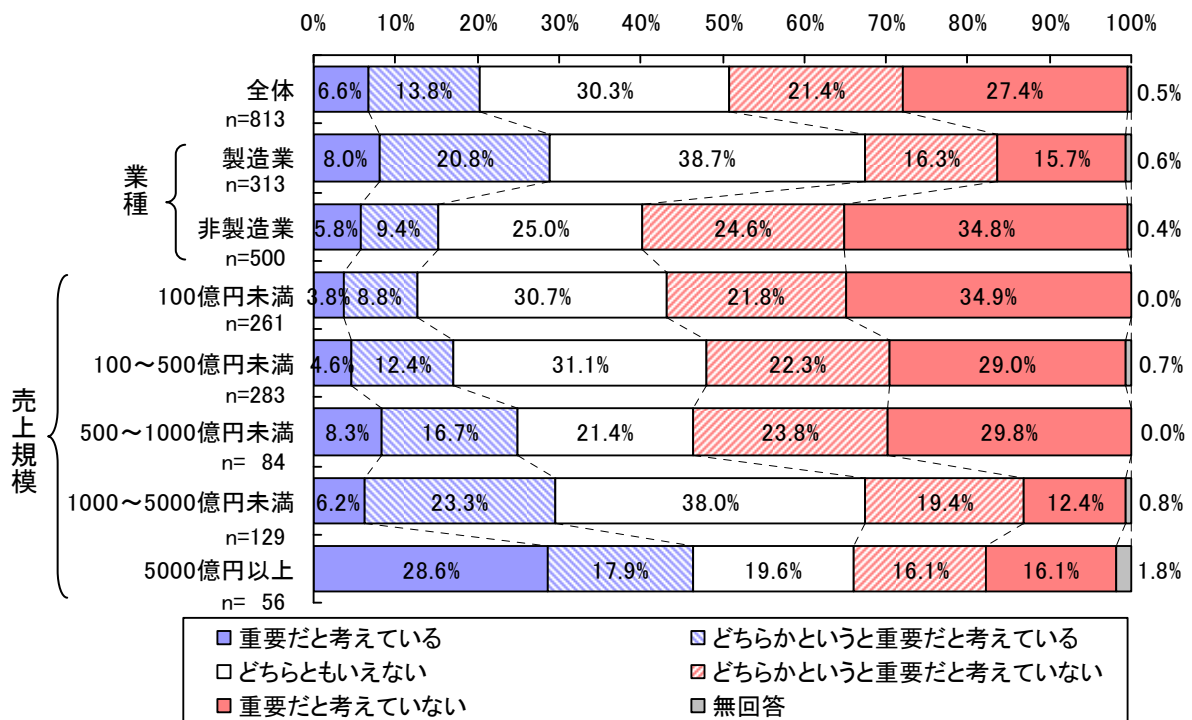
図表 3-1: 経営課題解決のための高度外国人材活用の重要性



- ・ 製造業と非製造業を比較すると製造業の方が高度外国人材の活用を重視している
- ・ 売上規模別に比較すると売上規模の大きい企業ほど高度外国人材の活用を重視している

製造業と非製造業を比較すると、「重要だと考えている」と「どちらかという重要だと考えている」を合わせた割合は、非製造業(15.2%)に比べて製造業(28.8%)が高い。また、売上規模別で見ると、「重要だと考えている」とする割合は、5,000億円以上の企業が28.6%と他の売上規模に比べて特に高くなっている。

図表 3-2: 属性別「経営課題解決のための高度外国人材活用の重要性」



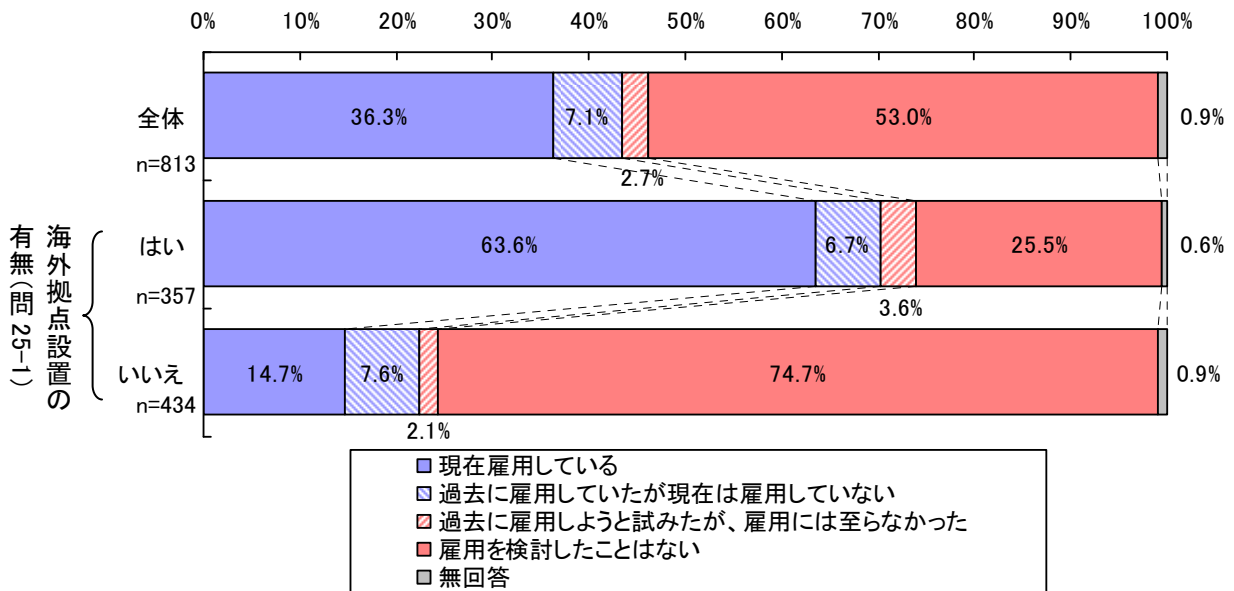
## 2. 高度外国人材の雇用状況について

### (1) 高度外国人材の雇用状況(問 5)

- ・ 全体では 36.3%の企業が高度外国人材を現在雇用している
- ・ 海外拠点を設置している企業では 63.6%が現在雇用しており、より高度外国人材の雇用が進んでいる

高度外国人材の雇用状況について、36.3%の企業が「現在雇用している」と回答した。海外拠点を設置している企業と設置していない企業で比較すると、設置している企業では高度外国人材を「現在雇用している」が 63.6%であるのに対して、海外拠点を設置していない企業では 14.7%となり、海外拠点設置の有無が高度外国人材の雇用に大きな影響を与えていると考えられる。

図表 3-3：高度外国人材の雇用状況



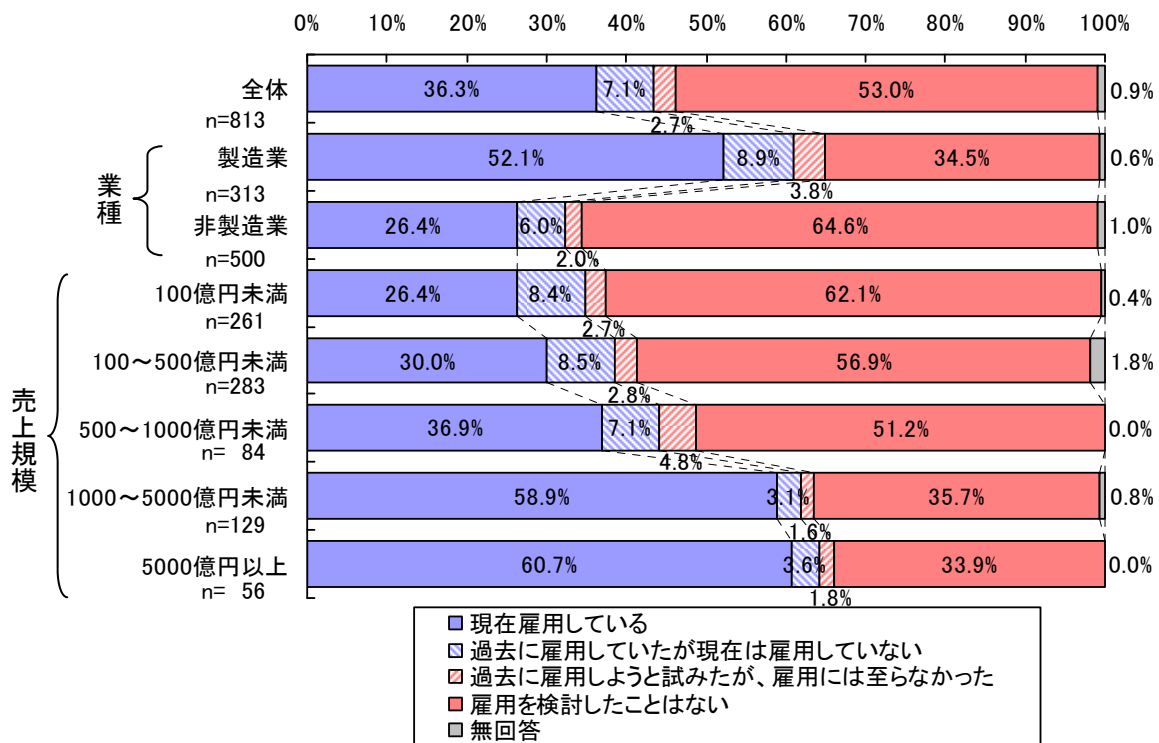


- ・ 製造業と非製造業を比較すると製造業の方が高度外国人材の雇用が非常に進んでいる
- ・ 売上規模別に比較すると売上規模の大きい企業ほど高度外国人材の雇用が進んでいる

製造業と非製造業を比較すると、製造業では 52.1%の企業が雇用しているが非製造業で雇用している企業は 26.4%にとどまっている。また、非製造業においては 64.6%の企業が高度外国人材の雇用を「検討したことはない」と回答しており、高度外国人材の雇用が製造業と比較して進んでいないことが指摘できる。

売上規模別に見ると、売上高 1,000 億円以上 5,000 億円未満の企業では 58.9%、5,000 億円以上の企業では 60.7%が「現在雇用している」と回答しているが、100 億円未満の企業では 26.4%にとどまっており、大規模企業中心に高度外国人材の雇用が進んでいると言える。

図表 3-4 : 属性別「高度外国人材の雇用状況」



(2) 高度外国人材の職種別雇用平均人数(問 19)

- ・ 全体での 1 社当たり高度外国人材雇用人数は 3.23 人となっている
- ・ 職種別に見ると製造業では研究開発の専門職、非製造業ではIT関連の専門職の人数が多い
- ・ 売上高 5,000 億円以上の企業において研究開発の専門職の 1 社当たり雇用人数が約 15.62 人と特に多い

全体における 1 社当りの高度外国人材の雇用人数は 3.23 人である。

職種別に見ると、製造業においては研究開発の専門職が 1 社当たり 3.22 人、非製造業ではIT関連の専門職が 2.23 人と多くなっている。また、売上高 5,000 億円以上の企業において研究開発の専門職が 1 社当たり 15.62 人と特に多くなっている。

図表 3-5 : 属性別「高度外国人材の職種別雇用人数」

職種	高度外国人材 平均雇用人数	業種(平均)		売上規模(平均)					
		製造業	非製造業	100億円未満	100億～500億		500億～1000億		1000億円以上
					100億未満	100億～500億	500億未満	500億～1000億	
	n=274	n=149	n=125	n=67	n=83	n=30	n=68	n=26	
役員等の経営職、管理職	0.38	0.46	0.30	0.13	0.31	0.13	0.40	1.50	
営業職・販売職	1.52	1.44	1.61	0.34	0.80	1.73	2.72	3.46	
総合職(企画職等)	1.66	1.77	1.54	0.28	0.26	0.63	2.32	9.15	
海外法務・会計等の専門職	0.27	0.26	0.29	0.01	0.08	0.10	0.09	2.23	
国際業務の専門職	0.52	0.48	0.56	0.22	0.45	0.37	0.43	1.92	
研究開発の専門職	2.64	3.22	1.95	0.70	1.33	0.90	1.97	15.62	
IT関連の専門職	1.14	0.21	2.23	1.40	0.65	0.93	0.81	3.08	
生産・品質管理の専門職	0.83	1.21	0.37	0.57	0.14	0.37	0.62	4.77	
クリエイティブ関連の専門職 (デザイナー等)	0.12	0.11	0.13	0.13	0.05	0.07	0.10	0.38	
その他	0.52	0.52	0.52	0.16	0.67	0.33	0.76	0.50	
合計	3.23	4.61	2.37	1.02	1.39	1.99	5.39	19.79	

(3) 高度外国人材の年度別の採用平均人数(問 20)

- ・「国内大学等の留学生からの新卒採用」は 2008 年度で 1 社平均 1.37 人となっている
- ・製造業と非製造業を比較すると「国内大学等の留学生からの新卒採用」、「キャリア採用」については非製造業の方が平均採用人数は多い
- ・「海外大学等からの新卒採用」、「キャリア採用」は増加傾向にある

「国内大学等の留学生からの新卒採用」の 1 社当り平均人数は 2008 年度が 1.37 人、2007 年度が 1.41 人、2006 年度が 1.11 人となった。

製造業と非製造業で比較すると各年度ともに非製造業の方が採用人数は多い。「海外大学等からの新卒採用」の 1 社当り平均採用人数は 2008 年度で 0.63 人であり、毎年増加している。「キャリア採用」の 1 社当り平均採用人数は 2008 年度で 1.16 人であり、これも毎年増加している。

図表 3-6：属性別「高度外国人材の年度別の採用平均人数」

		1 社当り平均採用人数	業種(平均)		売上規模(平均)				
			製造業	非製造業	100億円未満	100億円～500億円未満	500億円～1000億円未満	1000億円～5000億円未満	5000億円以上
2008 年度	国内大学等の留学生からの新卒採用	1.37	1.25	1.52	0.50	0.67	0.63	1.72	5.00
	海外大学等からの新卒採用	0.63	0.72	0.51	0.39	0.36	0.10	0.36	3.17
	キャリア採用	1.16	1.08	1.28	1.16	1.22	1.27	0.67	0.75
2007 年度	国内大学等の留学生からの新卒採用	1.41	1.14	1.78	0.38	1.37	0.56	1.58	4.35
	海外大学等からの新卒採用	0.52	0.65	0.35	0.00	0.45	0.00	0.27	3.17
	キャリア採用	0.89	0.79	1.04	0.61	1.02	0.45	0.60	2.61
2006 年度	国内大学等の留学生からの新卒採用	1.11	0.86	1.47	0.27	1.31	0.32	0.77	3.92
	海外大学等からの新卒採用	0.27	0.42	0.07	0.00	0.11	0.00	0.22	1.78
	キャリア採用	0.83	0.62	1.11	0.58	1.33	0.29	0.43	2.00

※無回答を除いた平均

(4) 高度外国人材を新たに採用する際に重視する職種の人材(問 6)

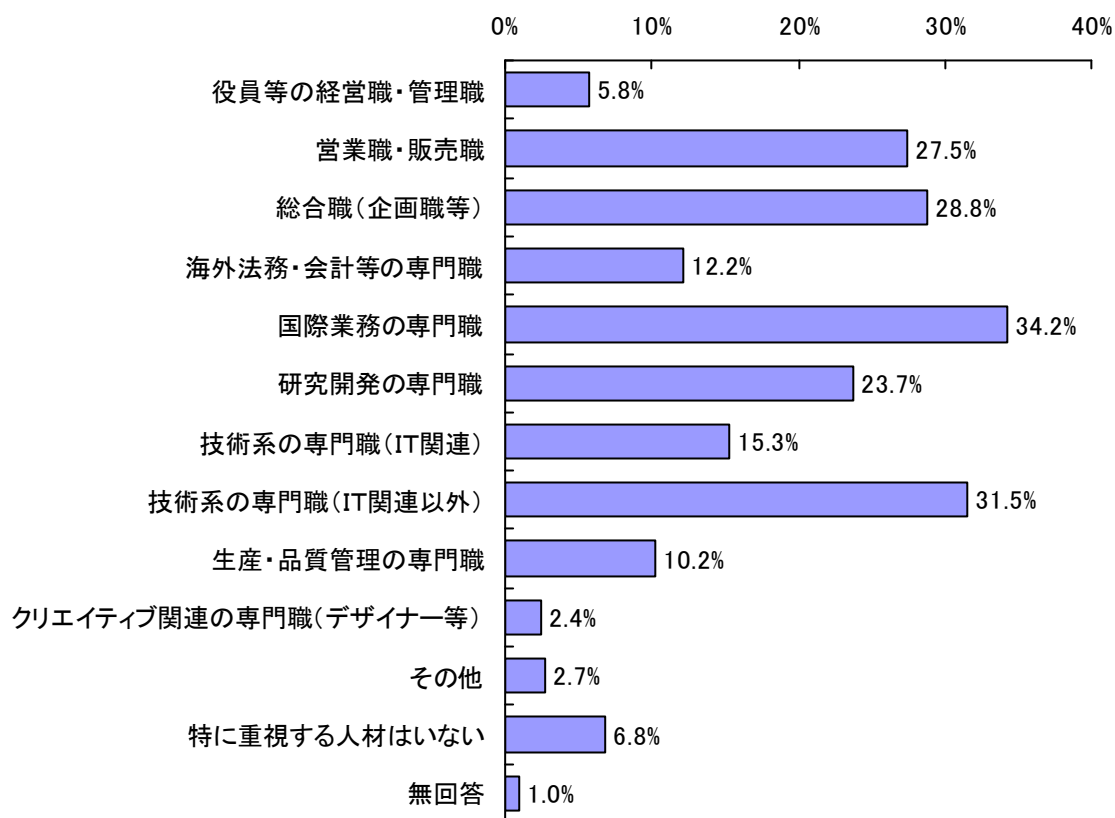
- ・ 全体では「国際業務の専門職」を重視する企業が最も多い
- ・ 製造業では技術系(IT関連以外)、研究開発の専門職を重視するが、非製造業では国際業務の専門職、総合職を重視しており業種間で違いが見られる

高度外国人材を新たに採用する際に重視する職種については、全体では国際業務の専門職(34.2%)が最も多く、次いで技術系の専門職(IT関連以外)(31.5%)、総合職(28.8%) 営業職(27.5%)となっている。

製造業と非製造業で比較すると、製造業では技術系の専門職(IT関連以外)が 41.7%で最も多く、次いで研究開発の専門職が 36.2%となっており、技術・研究関連の専門職を重視する傾向が見られる。

一方、非製造業においては国際業務の専門職が34.1%と最も多く、次いで総合職が31.8%となっており、製造業との重視する職種の違いが指摘できる。

図表 3-7：高度外国人材を新たに採用する際に重視する職種の人材(回答は3つまで)(n=295)



図表 3-8: 属性別「高度外国人材を新たに採用する際に重視する職種の人材(回答は3つまで)」

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100~500億円未満	500~1000億円未満	1000~5000億円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問9: 高度外国人材を新たに採用する場合、どのような職種の人材を重視するか	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	役員等の経営職・管理職	17 5.8	10 6.1	7 5.3	4 5.8	4 4.7	4 12.9	3 3.9	2 5.9	- -	- -	4 11.8	11 7.6	1 3.4	- -	1 2.6	- -	- -	- -
	営業職・販売職	81 27.5	49 30.1	32 24.2	18 26.1	27 31.8	12 38.7	18 23.7	6 17.6	2 50.0	2 25.0	10 29.4	37 25.7	7 24.1	8 50.0	12 31.6	- -	- -	3 18.8
	総合職(企画職等)	85 28.8	43 26.4	42 31.8	18 26.1	16 18.8	9 29.0	27 35.5	15 44.1	- -	- -	6 17.6	45 31.3	12 41.4	4 25.0	13 34.2	1 20.0	- -	4 25.0
	海外法務・会計等の専門職	36 12.2	24 14.7	12 9.1	5 7.2	14 16.5	4 12.9	8 10.5	5 14.7	- -	2 25.0	5 14.7	17 11.8	5 17.2	1 6.3	3 7.9	- -	1 100.0	2 12.5
	国際業務の専門職	101 34.2	56 34.4	45 34.1	19 27.5	34 40.0	13 41.9	24 31.6	11 32.4	3 75.0	2 25.0	9 26.5	47 32.6	12 41.4	4 25.0	15 39.5	1 20.0	1 100.0	7 43.8
	研究開発の専門職	70 23.7	59 36.2	11 8.3	6 8.7	15 17.6	5 16.1	28 36.8	16 47.1	- -	3 37.5	10 29.4	37 25.7	3 10.3	3 18.8	10 26.3	1 20.0	1 100.0	2 12.5
	技術系の専門職(IT関連)	45 15.3	11 6.7	34 25.8	22 31.9	9 10.6	3 9.7	4 5.3	7 20.6	1 25.0	- -	7 20.6	27 18.8	2 6.9	1 6.3	5 13.2	1 20.0	- -	1 6.3
	技術系の専門職(IT関連以外)	93 31.5	68 41.7	25 18.9	11 15.9	24 28.2	9 29.0	32 42.1	17 50.0	- -	1 12.5	15 44.1	51 35.4	5 17.2	5 31.3	11 28.9	2 40.0	- -	3 18.8
	生産・品質管理の専門職	30 10.2	24 14.7	6 4.5	8 11.6	12 14.1	3 9.7	3 3.9	4 11.8	- -	2 25.0	5 14.7	11 7.6	3 10.3	- -	6 15.8	- -	- -	3 18.8
	クリエイティブ関連の専門職(デザイナー等)	7 2.4	3 1.8	4 3.0	2 2.9	2 2.4	1 3.2	2 2.6	- -	1 25.0	- -	- -	3 2.1	1 3.4	- -	1 2.6	1 20.0	- -	- -
	その他	8 2.7	4 2.5	4 3.0	1 1.4	1 1.2	2 6.5	1 1.3	3 8.8	- -	- -	1 2.9	2 1.4	3 10.3	- -	1 2.6	- -	- -	1 6.3
	特に重視する人材はいない	20 6.8	9 5.5	11 8.3	8 11.6	7 8.2	1 3.2	4 5.3	- -	1 25.0	1 12.5	1 2.9	9 6.3	3 10.3	3 18.8	2 5.3	- -	- -	- -
	無回答	3 1.0	2 1.2	1 0.8	- -	1 1.2	1 3.2	- -	1 2.9	- -	1 12.5	- -	1 0.7	- -	- -	1 2.6	- -	- -	- -

### 3. 採用・活用・維持の実態と課題

#### (1) 採用

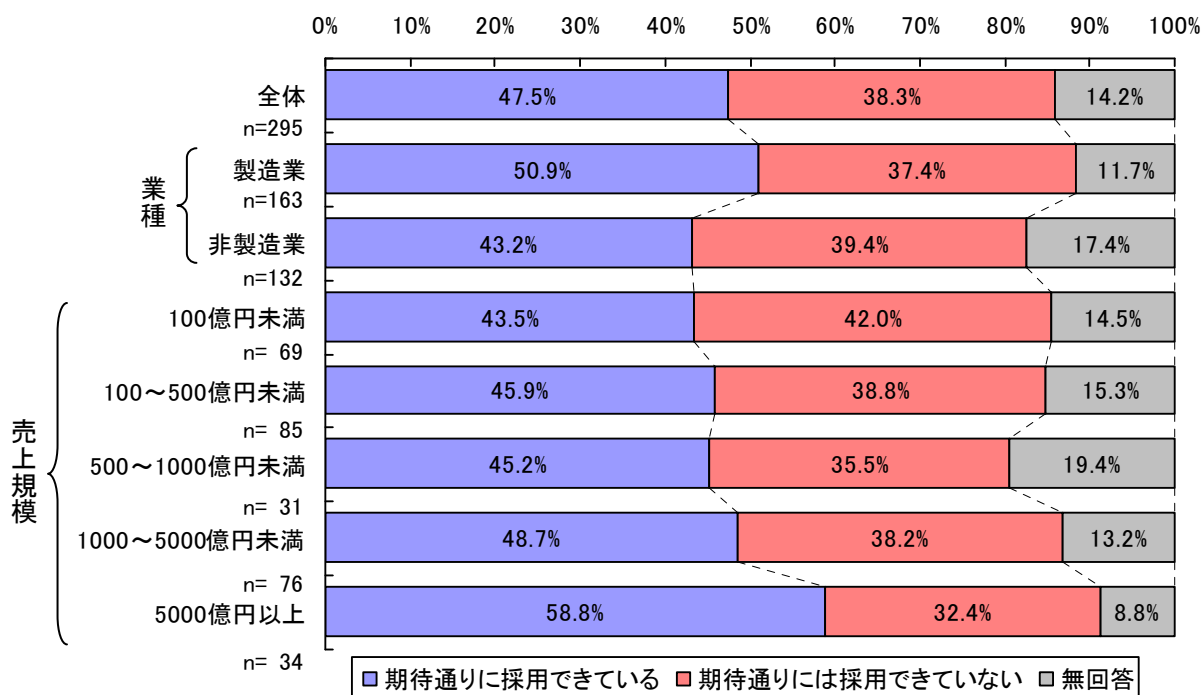
##### ① 採用活動の成果(問9)

- ・ 「期待通りに採用できている企業」は 47.5%となっている
- ・ 製造業の方が「期待通りに採用できている」と回答した企業の比率が若干高い傾向にある

採用活動の成果については 47.5%の企業が「期待通りに採用できている」と回答している。製造業では「期待通りに採用できている」と回答した企業が 50.9%、非製造業では 43.2%であり若干製造業の方が満足度が高い。

売上規模別に見ると、基本的に売上高が大きくなるほど「期待通りに採用できている」と回答する企業の比率は高くなる。

図表 3-9 : 採用活動の成果



② 採用促進に向けての取組み実施状況(問 7)

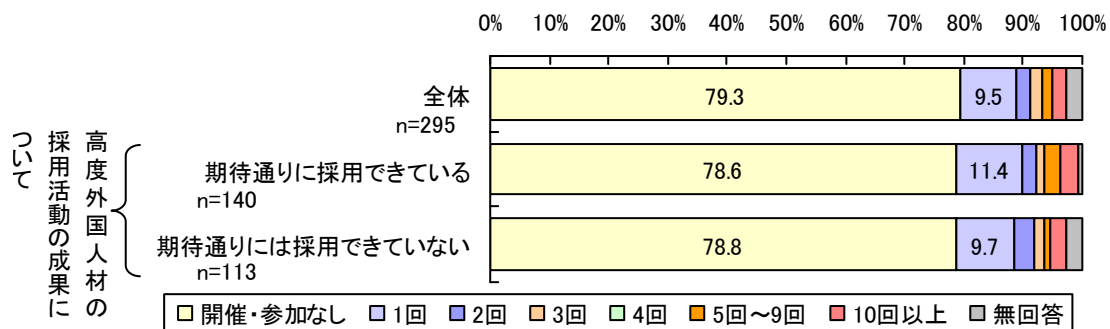
採用促進に向けての取組みの実施状況について、高度外国人材の採用を阻害する要因を探るために、「期待通りに採用できている企業」と「期待通りには採用できていない企業」の比較で分析した。

・ 留学生を対象とした就職説明会の開催や参加、インターンシップの受け入れ等を実施している企業は 20%前後であり、「期待通りに採用できている企業」と「期待通りには採用できていない企業」での差異はほとんどない

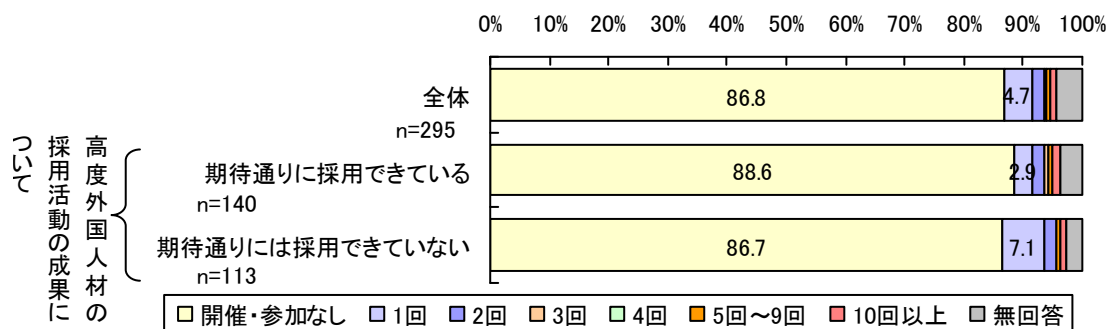
全体で「日本国内の留学生を対象とした就職説明会」を開催・参加していない企業が 79.3%、「海外の外国人の大学生・大学院生を対象とした就職説明会」を開催・参加していない企業が 86.8%、「国内大学から外国人のインターンシップ」を受け入れていない企業が 75.6%、「海外の大学からのインターンシップ」を受け入れていない企業が 79.7%となり、高度外国人材の採用促進に向けての取組みを実施している企業はまだ少数だと考えられる。

また、上記の比率については「期待通りに採用できている企業」と「期待通りには採用できていない企業」の差異はほとんどなく、これらの採用促進への取組みが採用活動の成果に大きな影響を与えているとは言えない。

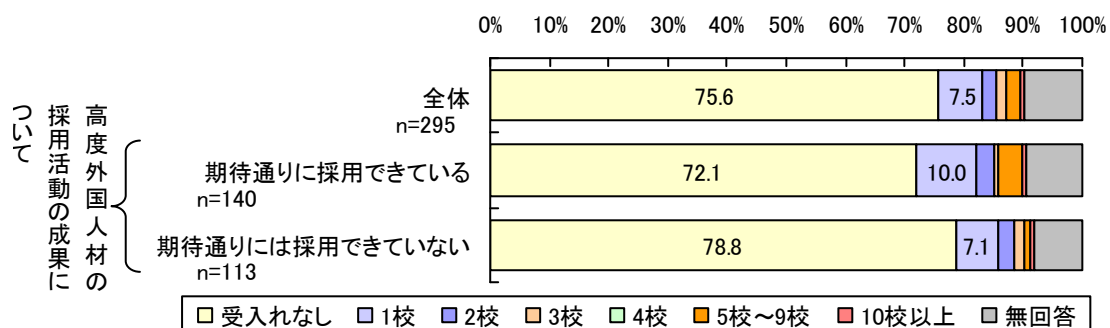
図表 3-10 「問 7-1：日本国内の留学生を対象とした就職説明会の開催・参加回数」 × 「問 9：高度外国人材の採用活動の成果について」



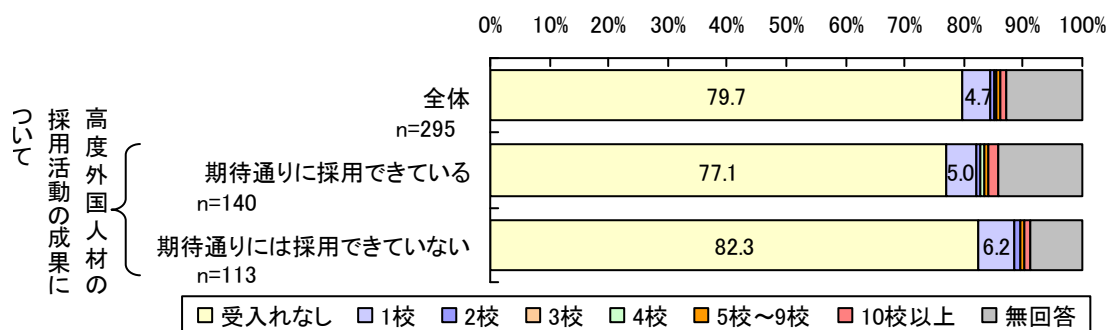
図表 3-11 「問 7-1：海外の外国人の大学生・大学院生を対象とした就職説明会の開催・参加回数」 × 「問 9：高度外国人材の採用活動の成果について」



図表 3-12：「問 7 - 2：平成 20 年度中の外国人のインターンシップの受入れ国内大学数」 × 「問 9：高度外国人材の採用活動の成果について」



図表 3-13：「問 7 - 2：平成 20 年度中の外国人のインターンシップの受入れ海外大学数」 × 「問 9：高度外国人材の採用活動の成果について」



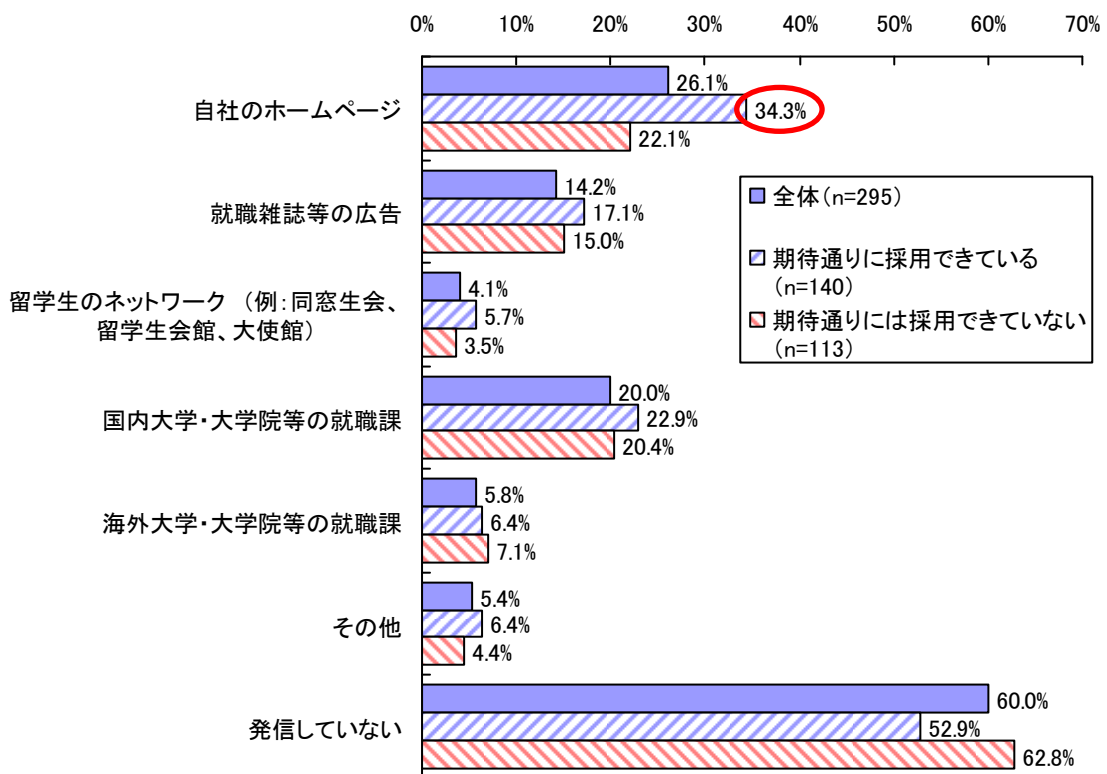


- ・ 採用関連情報の発信については「期待通りに採用できている企業」のほうが積極的に採用情報の発信を実施しており、特にホームページでの情報発信については「期待通りには採用できていない企業」と比較して多くの企業が実施している

採用情報の発信への取組みについては何らかの手法で40%の企業が実施している。実施している比率が高いのは「自社のホームページ」での発信(26.1%)と「国内大学・大学院の就職課」での発信(20.0%)である。

「期待通りに採用できている企業」と「期待通りに採用できていない企業」を比較すると、「期待通りに採用できている企業」のほうが情報発信している企業の比率が高く、特に「自社のホームページ」での発信については「期待通りに採用できている企業」が34.3%であるのに対して、「期待通りに採用できていない企業」では22.1%となっている。

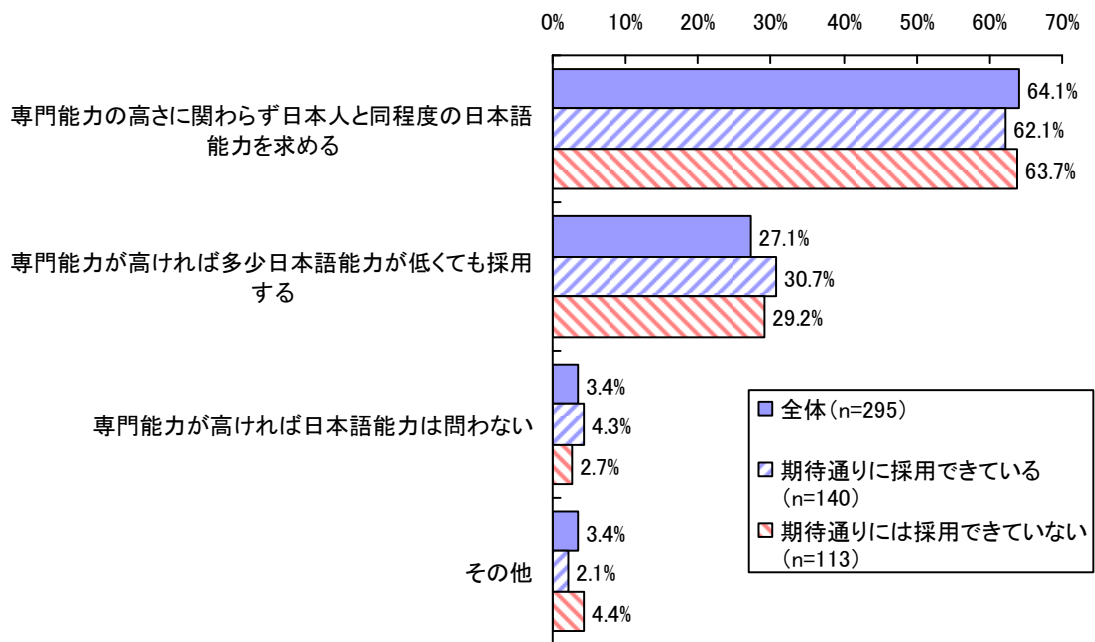
図表 3-14：「問 7 - 5：高度外国人材の採用情報や採用後のキャリア・プラン等について、どのようなメディアを用いて情報発信しているか」×「問 9：高度外国人材の採用活動の成果について」



- ・ 日本語能力の重視については「期待通りに採用できている企業」と「期待通りに採用できていない企業」との差異は見られない

日本語能力の重視度については、「専門能力の高さに関わらず日本人と同程度の日本語能力を求める」企業が64.1%と最も多い。これは「期待通りに採用できている」企業と「期待通りに採用できていない企業」での差異はほとんどない。

図表 3-15 : 「問 7-6: 高度外国人材を採用する場合の日本語能力の重視度」×「問 9: 高度外国人材の採用活動の成果について」



③ 採用に関わるリソースや状況(問 8)

採用に関わるリソースや状況について、高度外国人材の採用を阻害する要因を探るために、「期待通りに採用できている企業」と「期待通りには採用できていない企業」の比較で分析した。

・「リクルート活動を行なうための予算、人員等」、「リクルート活動を行なうためのノウハウ」とともに、「期待通りには採用できていない」企業でリソースの不足感が強い

採用に関わるリソースの充足度について、「期待通り採用できている企業」と「期待通りには採用できていない企業」で比較すると図表 3-16 のようになり、「期待通りには活用できていない」企業においてリソースの不足感が強い。

図表 3-16 : 「期待通りに採用できている企業」と「期待通りには採用できていない企業」における採用に関わるリソース充足度の比較

採用に関わるリソース	充足度	期待通りに採用できている企業 (n=140)	期待通りには採用できていない企業 (n=113)
リクルート活動を行なうための予算、人員等	十分である	11.4%	5.3%
	不足している	64.3%	77.9%
リクルート活動を行なうためのノウハウ	十分である	9.3%	7.1%
	不足している	67.8%	77.0%

\* 十分である⇒「その通りである」、「どちらかといえばその通りである」の合計

\* 不足している⇒「そうとはいえない」、「どちらかというそうとはいえない」の合計

- ・「期待通りには採用できていない企業」では「求める能力をもつ高度外国人材が少ない」、「採用において優秀な外国人を競合企業に奪われてしまうことが多い」という企業が多い

採用に関わる状況について、「期待通り採用できている企業」と「期待通りには採用できていない企業」で比較すると図表 3-17 のようになる。

「期待通りに採用できている企業」では「応募してくる外国人には貴社の求める能力をもつ人材が多いか」について「少ない」と回答した企業が 27.9%であるのに対して、「期待通りには採用できていない企業」では 43.4%と比率が高い。また、「採用において優秀な外国人を競合企業に奪われてしまうことが多いか」について、「期待通りに活用できている企業」では「少ない」と回答した企業が 50.0%であるのに対して、「期待通りには活用できていない企業」においては 38.9%と低くなっている。

図表 3-17 : 「期待通りに採用できている企業」と「期待通りには採用できていない企業」における採用に関わる状況の比較

採用に関わる状況	状況	期待通りに採用できている企業 (n=140)	期待通りには採用できていない企業 (n=113)
応募してくる外国人には貴社の求める能力をもつ人材が多いか	多い	20.7%	4.4%
	少ない	27.9%	43.4%
採用において優秀な外国人を競合企業に奪われてしまうことが多いか	多い	2.8%	7.1%
	少ない	50.0%	38.9%

\* 多い⇒「その通りである」、「どちらかといえばその通りである」の合計

\* 少ない⇒「そうとはいえない」、「どちらかというそうとはいえない」の合計

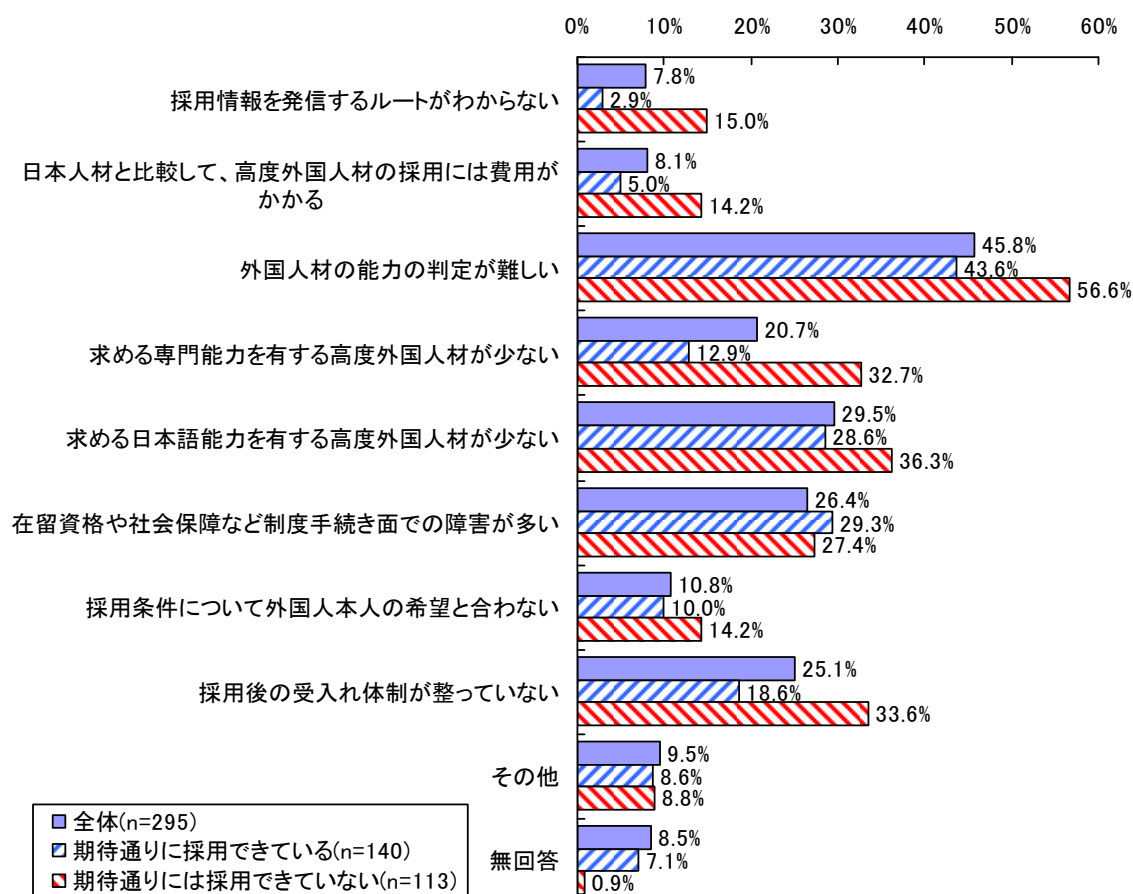
④ 採用活動の課題(問 10)

- ・「外国人材の能力の判定が難しい」ことが採用活動における最大の課題である
- ・「期待通りに採用できていない」と回答した企業においては、「求める専門能力を有する高度外国人材が少ない」、「採用後の受入れ体制が整っていない」も課題としてあげる企業が多い

採用活動における課題については、「外国人の能力の判定が難しい」とする企業が 45.8%と最も多く、これは製造業、非製造業、全ての売上規模の企業に共通している。

「期待通りに採用できている」と回答した企業と「期待通りには採用できていない」と回答した企業と比較すると、「期待通りに採用できていない」と回答した企業においては、「外国人材の能力の判定が難しい」56.6%、「求める専門能力を有する高度外国人材が少ない」36.3%、「採用後の受入れ体制が整っていない」33.6%を課題としてあげる企業の比率が高くなっている。

図表 3-18：採用活動の課題



- ・ 非製造業においては、「求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない」、「在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多い」も課題としてあげる企業が多い
- ・ 製造業では「採用後の受け入れ体制が整っていない」を課題としてあげる企業の比率が高い

製造業と非製造業を比較すると、「求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない」を課題にあげる企業の比率は製造業では 23.9%であるのに対して、非製造業では 36.4%、「在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多い」を課題にあげる企業の比率は製造業では 22.7%であるのに対して、非製造業では 31.1%と高くなっている。

一方、「採用後の受け入れ体制が整っていない」を課題としてあげる企業の比率は製造業では 28.8%であるのに対して、非製造業では 20.5%となり、製造業の方が高くなっている。

図表 3-19：属性別「採用活動の課題」

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100～500億円未満	500～1000億円未満	1000～5000億円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問10：高度外国人材の採用に関する課題について	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	採用情報を発信するルートがわからない	23 7.8	14 8.6	9 6.8	4 5.8	10 11.8	3 9.7	3 3.9	3 8.8	-	-	2 5.9	11 7.6	-	2 12.5	7 18.4	-	-	1 6.3
	日本人材と比較して、高度外国人材の採用には費用がかかる	24 8.1	16 9.8	8 6.1	4 5.8	7 8.2	4 12.9	5 6.6	4 11.8	-	-	5 14.7	14 9.7	1 3.4	2 12.5	1 2.6	1 20.0	-	-
	外国人材の能力の判定が難しい	135 45.8	79 48.5	56 42.4	33 47.8	40 47.1	13 41.9	36 47.4	13 38.2	2 50.0	2 25.0	14 41.2	65 45.1	15 51.7	9 56.3	18 47.4	3 60.0	-	7 43.8
	求める専門能力を有する高度外国人材が少ない	61 20.7	32 19.6	29 22.0	17 24.6	12 14.1	11 35.5	15 19.7	6 17.6	1 25.0	1 12.5	9 26.5	27 18.8	5 17.2	4 25.0	9 23.7	1 20.0	1 100.0	3 18.8
	求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない	87 29.5	39 23.9	48 36.4	27 39.1	16 18.8	12 38.7	22 28.9	10 29.4	-	2 25.0	9 26.5	50 34.7	8 27.6	5 31.3	7 18.4	2 40.0	-	4 25.0
	在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多い	78 26.4	37 22.7	41 31.1	19 27.5	25 29.4	7 22.6	19 25.0	8 23.5	2 50.0	3 37.5	9 26.5	31 21.5	13 44.8	5 31.3	11 28.9	3 60.0	-	1 6.3
	採用条件について外国人本人の希望と合わない	32 10.8	19 11.7	13 9.8	3 4.3	7 8.2	7 22.6	10 13.2	5 14.7	1 25.0	-	7 20.6	16 11.1	2 6.9	1 6.3	4 10.5	-	-	1 6.3
	採用後の受け入れ体制が整っていない	74 25.1	47 28.8	27 20.5	12 17.4	25 29.4	6 19.4	21 27.6	10 29.4	-	1 12.5	12 35.3	33 22.9	8 27.6	5 31.3	10 26.3	1 20.0	-	4 25.0
	その他	28 9.5	16 9.8	12 9.1	7 10.1	9 10.6	1 3.2	8 10.5	3 8.8	1 25.0	1 12.5	4 11.8	15 10.4	1 3.4	1 6.3	3 7.9	1 20.0	-	1 6.3
	無回答	25 8.5	15 9.2	10 7.6	4 5.8	9 10.6	2 6.5	8 10.5	2 5.9	-	2 25.0	2 5.9	14 9.7	1 3.4	1 6.3	4 10.5	-	-	1 6.3

(2) 活用

① 活用の成果(問 13)

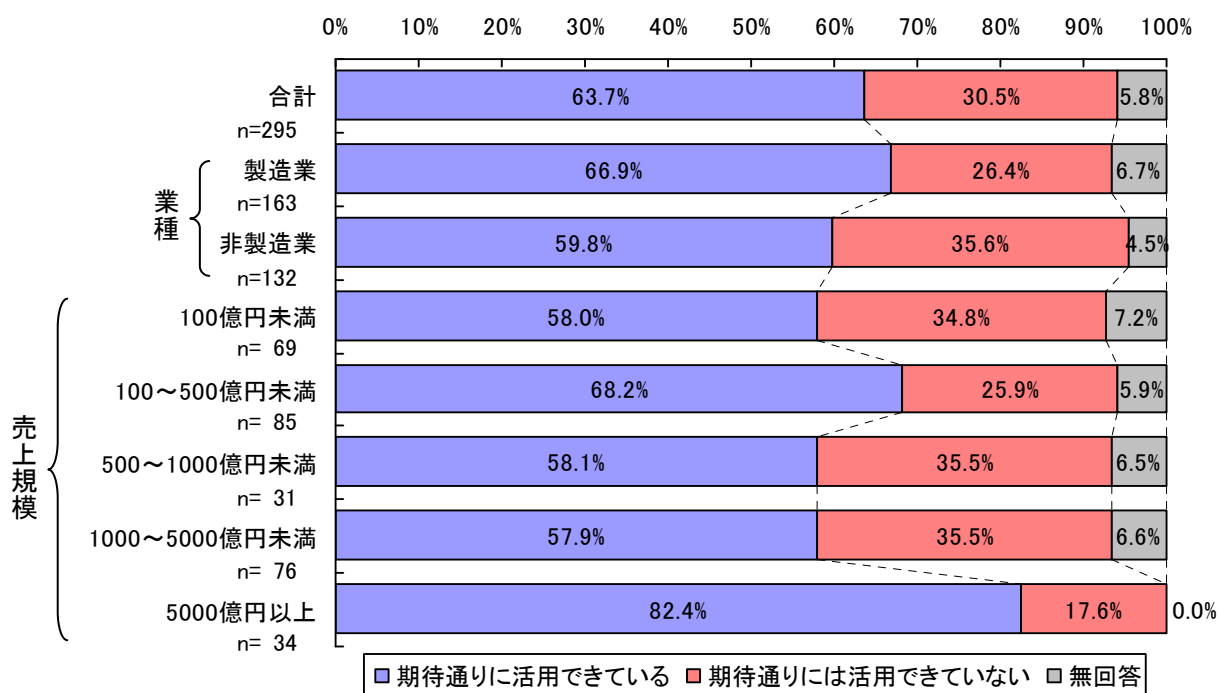
- ・ 「期待通りに活用できている企業」は 63.7%となっている
- ・ 製造業の方が「期待通りに活用できている」企業の比率が若干高い
- ・ 売上高 5,000 億円以上の超大手企業においては特に「期待通りに活用できている」企業の比率が高い

高度外国人材活用の成果については、63.7%の企業が「期待通りに活用できている」と回答しており、採用活動の成果よりも満足している企業の比率が高い。

製造業では「期待通りに活用できている」と回答した企業は 66.9%で、非製造業では 59.8%であり、若干製造業の方が満足しているとする企業の比率が高い。

売上規模別では、売上高 5,000 億円以上の超大手企業において「期待通りに活用できている」と回答する企業が 82.4%に達しており、活用の成果に満足している企業の比率が特に高くなっている。

図表 3-20：活用の成果



② 活用促進への取組み状況(問 11)

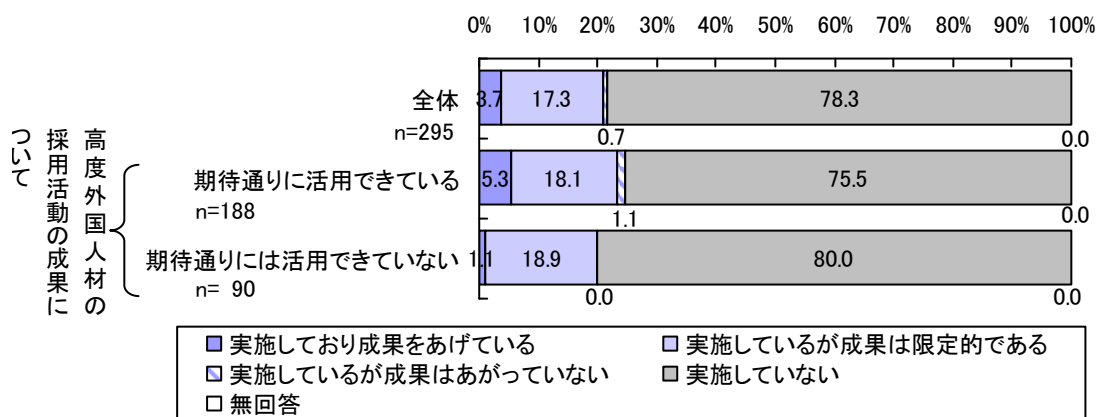
- ・ どの施策についても 80%前後の企業は実施していない
- ・ 「高度外国人材を対象としたメンター制度」については「期待通りには活用できていない企業」の方が実施している比率が若干低い
- ・ 「高度外国人材のキャリア形成の参考になるロールモデル」については、「期待通りには活用できていない企業」の方が「ロールモデルはいない」比率が高い

活用促進に向けての取組み状況は図表 3-21 から図表 3-28 のようになり、どの施策についても 80%前後の企業は実施していない。

「期待通りに活用できている企業」と「期待通りには活用できていない企業」で比較すると、「高度外国人材を対象としたメンター制度」については、図表 3-27 の通り、「期待通り活用できている企業」では設けていない企業の比率が 80.9%に対して、「期待通りには活用はできていない企業」では設けていない企業の比率は 91.1%となっている。

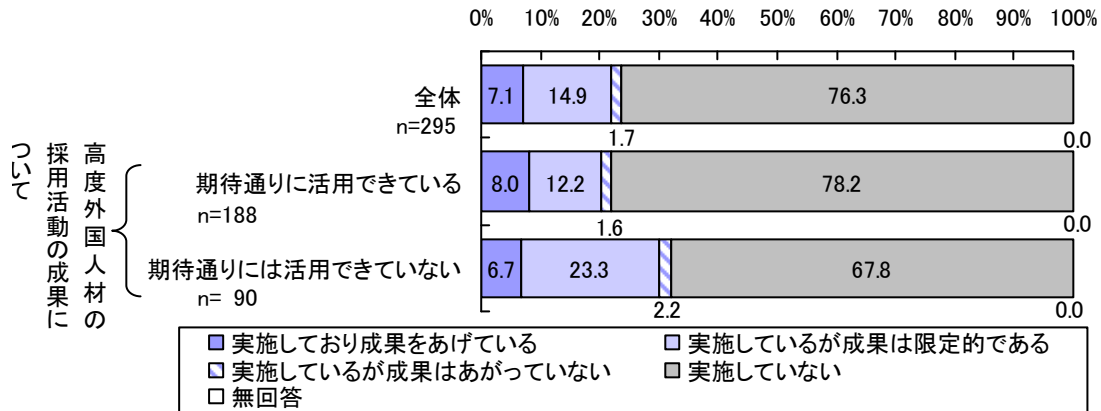
また、「高度外国人材のキャリア形成の参考になるロールモデル」についても図表 3-28 の通り、「期待通り活用できている企業」では「ロールモデルはいない」比率が 60.1%に対して、「期待通りには活用はできていない企業」では「ロールモデルはいない」比率は 83.3%となっている。また、「ロールモデルがおり成果をあげている」と回答した企業の比率が「期待通りに活用できている企業」では 11.2%であるのに対して、「期待通りには活用できていない企業」においては 1.1%と低くなっている。

図表 3-21: 「問 11 - 2: 日本人社員を対象とした異文化理解のための教育の実施状況」×「問 13: 高度外国人材の活用の成果について」

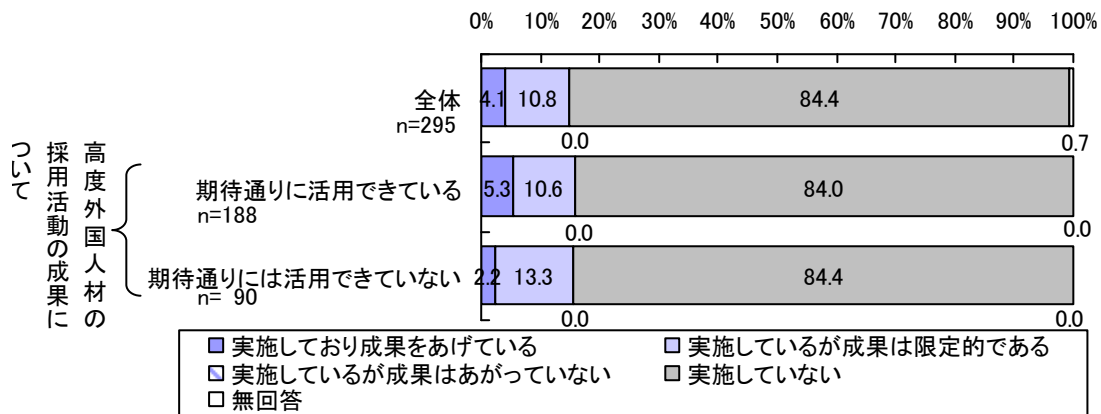




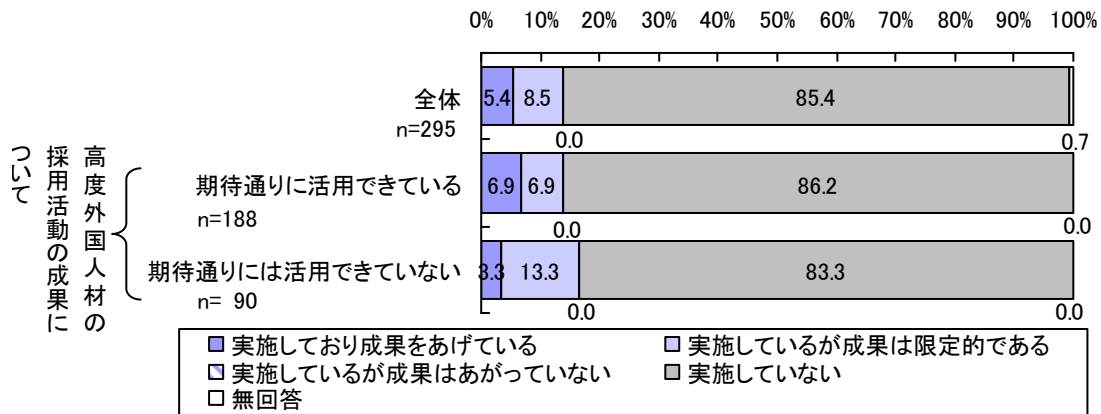
図表 3-22：「問 11 - 3：高度外国人材と一緒に働く日本人社員を対象とした語学教育の実施状況」×「問 13：高度外国人材の活用の成果について」



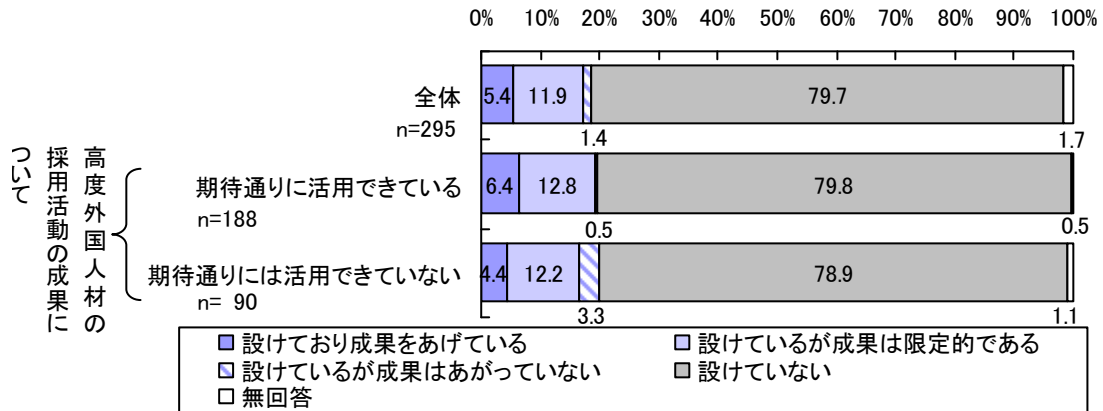
図表 3-23：「問 11 - 4：高度外国人材に対して日本の文化や慣行等を理解してもらうための教育の実施状況」×「問 13：高度外国人材の活用の成果について」



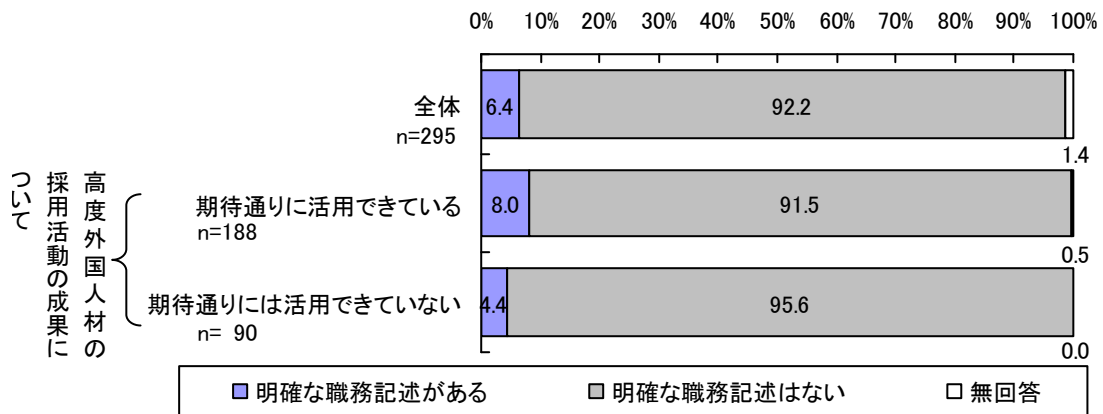
図表 3-24：「問 11 - 5：高度外国人材への日本語教育の実施状況」×「問 13：高度外国人材の活用の成果について」



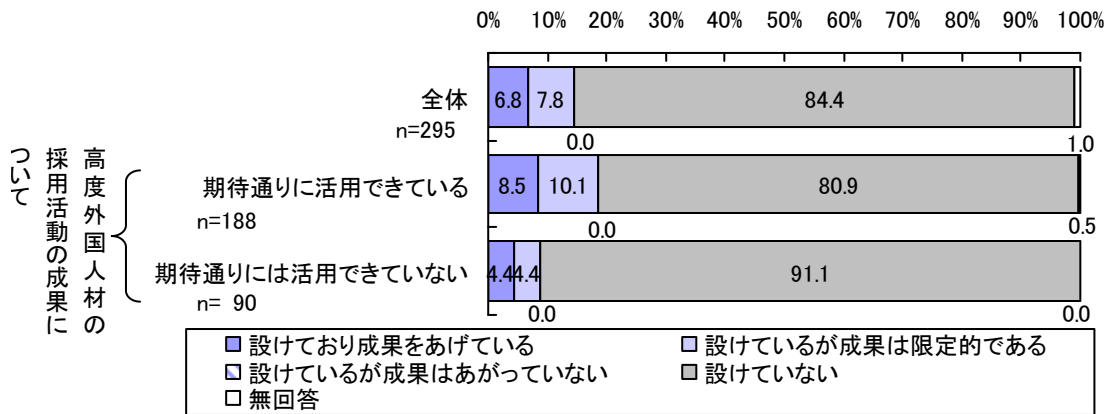
図表 3-25：「問 11 - 6：高度外国人材と日本社員の仕事のやり方の違いに対する相互理解を深めるための場の設定について」×「問 13：高度外国人材の活用の成果について」



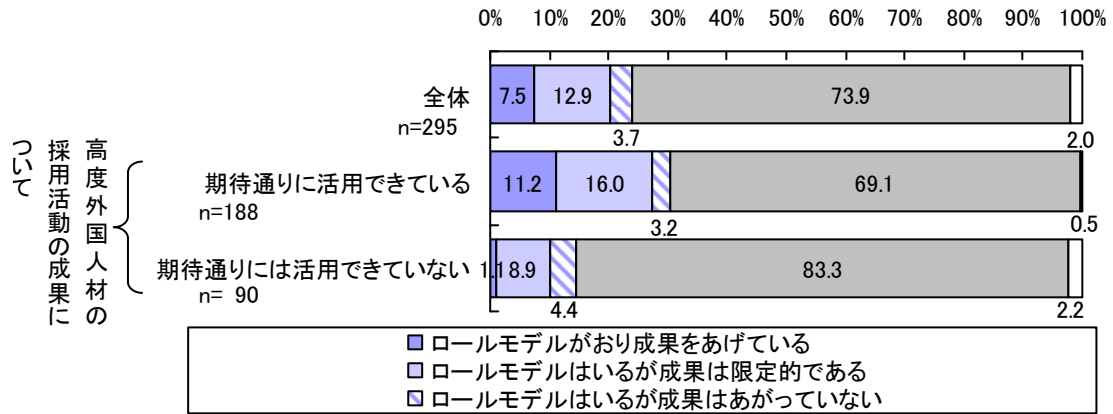
図表 3-26：「問 11 - 7：高度外国人材向けの明確な職務記述の有無」×「問 13：高度外国人材の活用の成果について」



図表 3-27：「問 11 - 8：高度外国人材を対象としたメンター制度の有無」×「問 13：高度外国人材の活用の成果について」



図表 3-28 : 「問 11 - 9 : 高度外国人材のキャリア形成の参考になるロールモデルの有無」 × 「問 13 : 高度外国人材の活用の成果について」



③ 活用に関わるリソースや状況(問 12)

- ・ 「期待通りに採用できていない企業」のほうがリソースの不足感が強い
- ・ 特に「日本人管理職が外国人をうまくマネジメントするためのノウハウ」については、「期待通りに活用できている」企業と「期待通りには活用できていない」企業の差異が大きい

活用に関するリソースの充足度について、「期待通り活用できている企業」と「期待通りには活用できていない企業」で比較すると図表 3-29 のようになり、「期待通りには活用できていない企業」においてリソースの不足感が強い。特に、「日本人管理職が外国人をうまくマネジメントするためのノウハウ」については、20 ポイント以上の差があり、活用を促進する要因になると考えられる。

図表 3-29：活用に関わるリソースの充足度についての「期待通りに活用できている企業」と「期待通りには活用できていない企業」との比較

活用に関わるリソース	充足度	期待通りに活用できている企業 (n=188)	期待通りには活用できていない企業 (n=90)
日本人管理職が外国人をうまくマネジメントするためのノウハウ	十分である	12.8%	3.3%
	不足している	41.0%	62.2%
高度外国人材と日本人の文化や慣行の違いを双方に理解させるためのノウハウ(制度・施策)	十分である	8.0%	0.0%
	不足している	51.1%	68.9%
高度外国人材との業務上のコミュニケーションをとるための教育を実施する費用やノウハウ(制度・仕組み)	十分である	9.5%	5.6%
	不足している	58.0%	72.2%
高度外国人材に対して日本語教育を実施するための費用やノウハウ(制度・施策)	十分である	10.6%	4.4%
	不足している	62.3%	70.0%
高度外国人材と日本人社員の業務上の相互理解を現場レベルで深める社内環境	十分である	34.6%	15.5%
	不足している	27.6%	42.2%

\* 十分である⇒「その通りである」、「どちらかといえばその通りである」の合計

\* 不足している⇒「そうとはいえない」、「どちらかというそうとはいえない」の合計

- ・「期待通りには活用できていない」企業の方が「外国人材に仕事を任せることへの不安感が強い

活用に関わる状況として「外国人材に仕事を任せることへの不安感強いのか」について、「期待通り活用できている企業」と「期待通りには活用できていない企業」で比較すると図表 3-30 のようになり、「期待通りに活用できている企業」では「強くない」という回答が 62.7%であるのに対して、「期待通りには活用できていない企業」においては 34.4%であり、「期待通りに活用できていない企業」の方が「外国人材に仕事を任せること」に対する不安感強いと考えられる。

図表 3-30: 活用に関わる状況についての「期待通りに活用できている企業」と「期待通りには活用できていない企業」との比較

活用に関わる状況	状況	期待通りに活用できている企業 (n=188)	期待通りには活用できていない企業 (n=90)
外国人材に仕事を任せることへの不安感 は強いのか	強い	4.8%	8.9%
	強くない	62.7%	34.4%

\* 強い⇒「その通りである」、「どちらかといえばその通りである」の合計

\* 強くない⇒「そうとはいえない」、「どちらかというそうとはいえない」の合計

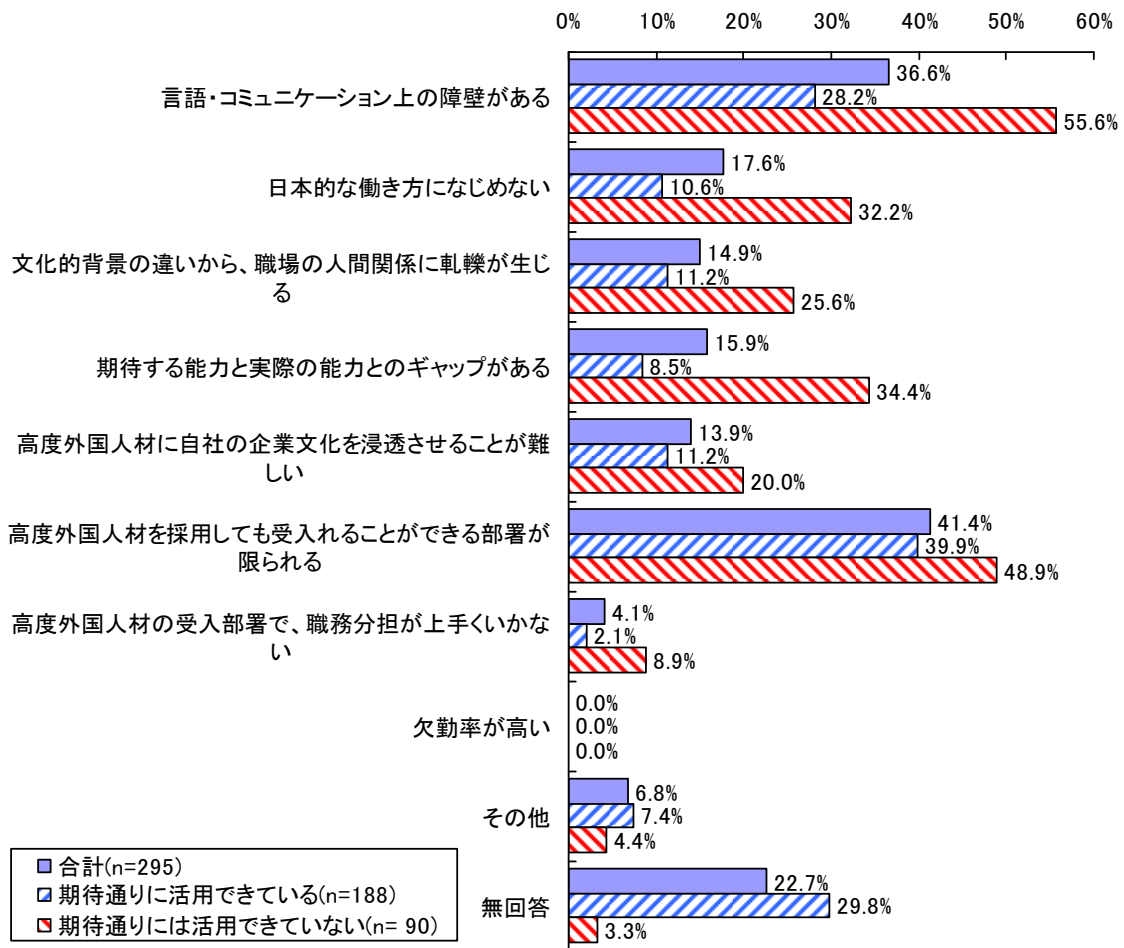
④ 活用の課題

- ・「高度外国人材を採用しても受入れることができる部署が限られる」と、「言語・コミュニケーション上の障壁がある」ことが大きな課題となっている
- ・「期待通りには活用できていない」と回答した企業においては、「言語・コミュニケーション上の障壁がある」、「期待する能力と実際の能力とのギャップがある」、「日本的な働き方になじめない」を課題としてあげる企業が多い
- ・製造業、非製造業において大きな差異は見られない

高度外国人材の活用における課題としては、41.4%の企業が「高度外国人材を採用しても受入れることができる部署が限られる」ことを、36.6%の企業が「言語・コミュニケーション上の障壁がある」ことをあげており、これについては製造業、非製造業、売上規模による大きな差異は見られない。

「期待通りに活用できていない」と回答した企業においては、「言語・コミュニケーション上の障壁がある」55.6%、「高度外国人材を採用しても受入れることができる部署が限られる」48.9%に加えて、「期待する能力と実際の能力とのギャップがある」34.4%、「日本的な働き方になじめない」32.2%も課題としてあげる企業が多い。

図表 3-31：活用の課題



図表 3-32：属性別「活用の課題」

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満 100億円未満	100億円 500億円未満	500億円 1000億円未満	1000億 円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
問5：高度外国人材の活用に関する課題について	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	言語・コミュニケーション上の障壁がある	108 36.6	58 35.6	50 37.9	30 43.5	25 29.4	12 38.7	22 28.9	19 55.9	-	3 37.5	15 44.1	57 39.6	10 34.5	4 25.0	12 31.6	3 60.0	-	4 25.0
	日本的な働き方になじめない	52 17.6	29 17.8	23 17.4	15 21.7	10 11.8	7 22.6	12 15.8	8 23.5	-	-	6 17.6	27 18.8	4 13.8	3 18.8	8 21.1	-	-	4 25.0
	文化的背景の違いから、職場の人間関係に軋轢が生じる	44 14.9	25 15.3	19 14.4	10 14.5	8 9.4	4 12.9	11 14.5	11 32.4	1 25.0	2 25.0	5 14.7	26 18.1	4 13.8	1 6.3	3 7.9	-	-	2 12.5
	期待する能力と実際の能力とのギャップがある	47 15.9	26 16.0	21 15.9	17 24.6	11 12.9	5 16.1	9 11.8	5 14.7	1 25.0	-	5 14.7	27 18.8	3 10.3	2 12.5	3 7.9	2 40.0	-	4 25.0
	高度外国人材に自社の企業文化を浸透させることが難しい	41 13.9	24 14.7	17 12.9	13 18.8	12 14.1	2 6.5	8 10.5	6 17.6	-	1 12.5	6 17.6	18 12.5	3 10.3	3 18.8	7 18.4	-	-	3 18.8
	高度外国人材を採用しても受入れられることができる部署に限られる	122 41.4	62 38.0	60 45.5	21 30.4	31 36.5	12 38.7	36 47.4	22 64.7	1 25.0	3 37.5	14 41.2	58 40.3	13 44.8	6 37.5	20 52.6	1 20.0	-	6 37.5
	高度外国人材の受入部署で、職務分担が上手くいかない	12 4.1	7 4.3	5 3.8	2 2.9	1 1.2	1 3.2	3 3.9	5 14.7	-	-	-	9 6.3	3 10.3	-	-	-	-	-
	欠勤率が高い	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	その他	20 6.8	11 6.7	9 6.8	4 5.8	7 8.2	2 6.5	5 6.6	2 5.9	-	2 25.0	1 2.9	10 6.9	1 3.4	-	2 5.3	1 20.0	-	3 18.8
	無回答	67 22.7	37 22.7	30 22.7	14 20.3	22 25.9	8 25.8	19 25.0	4 11.8	1 25.0	1 12.5	7 20.6	37 25.7	6 20.7	3 18.8	7 18.4	1 20.0	1 100.0	3 18.8

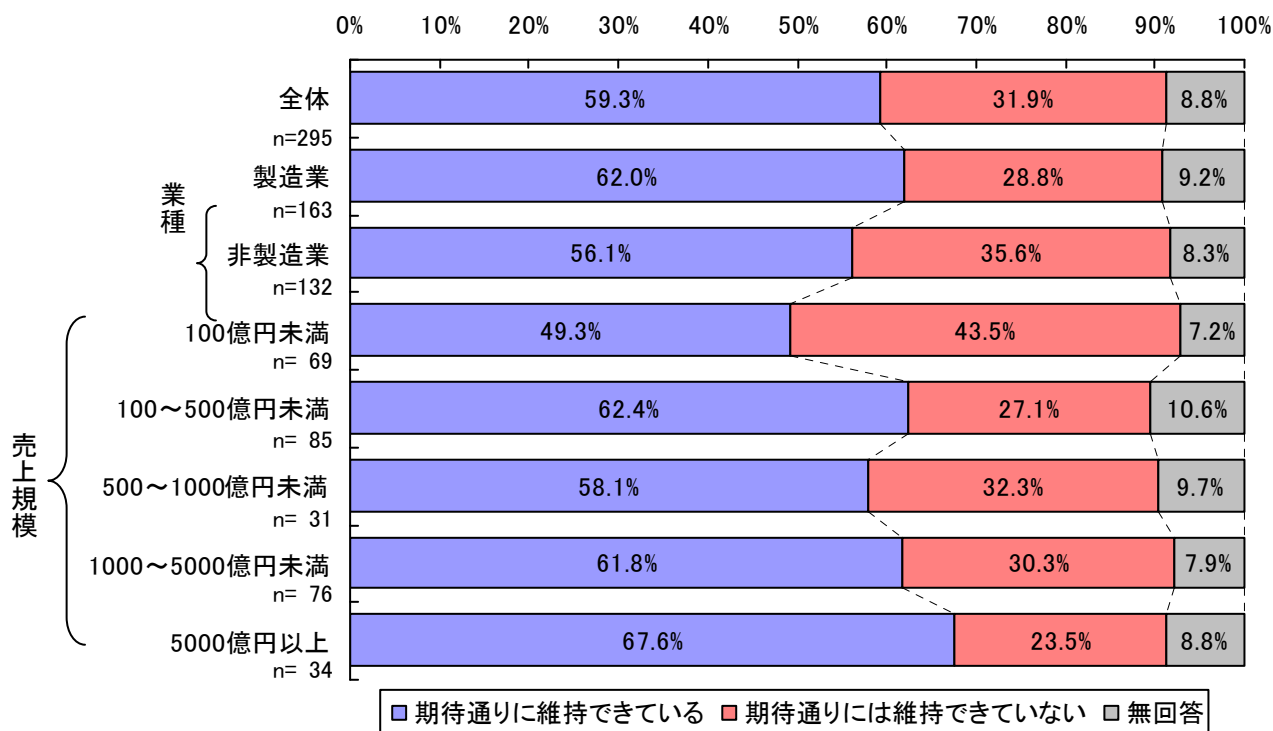
(3) 維持

① 維持の成果(問 17)

- ・「期待通りに維持できている企業」は 59.3%となっている
- ・ 製造業の方が若干「期待通りに維持できている企業」の比率は高い
- ・ 売上高 100 億円未満の小規模企業において「期待通りに維持できていない企業」の比率が高い

維持の成果について、59.3%の企業が「期待通りに維持できている」と回答している。製造業では 62.0%が、非製造業では 56.1%が「期待通りに維持できている」と回答しており、製造業の方が満足している企業の比率は若干高い。売上高規模別に見ると、売上高 100 億円未満の小規模企業で「期待通りに維持できていない」と回答する企業の比率が 43.5%と、売上高の大きな企業と比較して非常に高くなっており、小規模企業において高度外国人材の維持に苦労していると考えられる。

図表 3-33 : 維持の成果



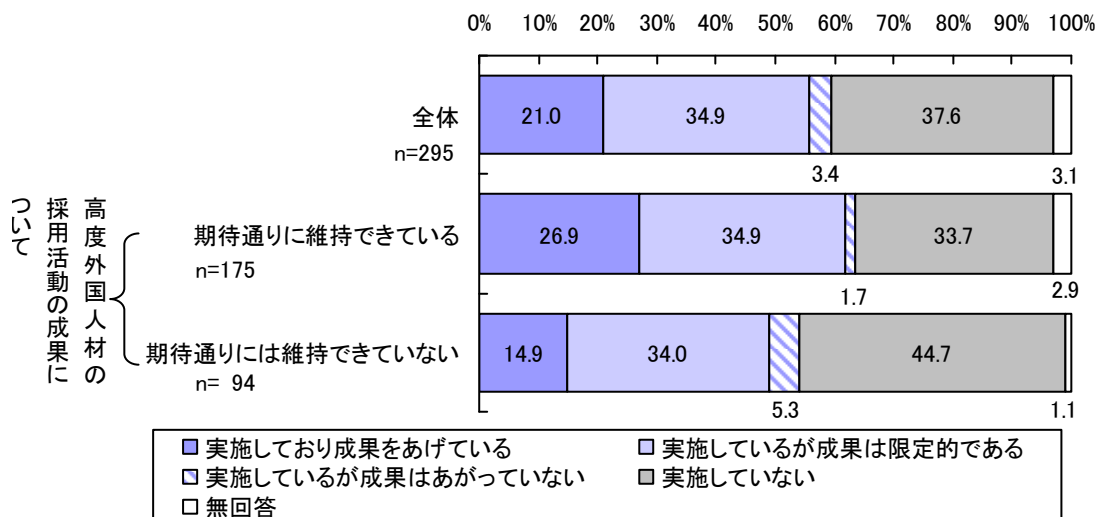


② 維持(リテンション)への取り組み状況(問 15)

・「個人のプロフェッショナルとしてのキャリア形成を重視した登用、異動、人材育成制度の導入状況」については、「期待通りには維持できていない企業」において実施率が低く、成果もあがっていない

「個人のプロフェッショナルとしてのキャリア形成を重視した登用、異動、人材育成制度の導入状況」については、「期待通りに維持できている企業」においては「実施していない」比率は33.7%であるのに対して、「期待通りには維持できていない企業」においては44.7%となっている。また、「実施しており成果を上げている」比率も、「期待通りに維持できている企業」では26.9%であるのに対して、「期待通りには維持できていない企業」においては14.9%となっている。

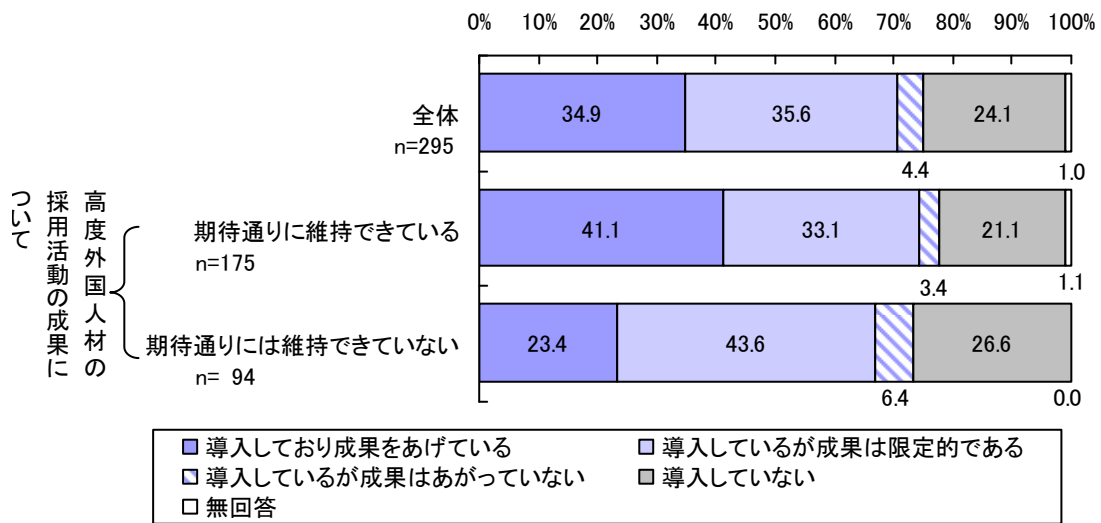
図表 3-34:「問 15-2:個人のプロフェッショナルとしてのキャリア形成を重視した登用、異動、人材育成制度の導入状況」×「問 17:高度外国人材の維持の成果について」



・ ワークライフ・バランス施策の導入状況については「期待通りには維持できていない企業」において成果があがっていない

「ワークライフ・バランス施策の導入状況」については、「期待通りに維持できている企業」においては「導入しており成果をあげている」比率が 41.1%であるのに対して、「期待通りには維持できていない企業」においては 23.4%と低くなっている。

図表 3-35 : 「問 15 - 5 : ワークライフ・バランス施策の導入状況」 × 「問 17 : 高度外国人材の維持の成果について」



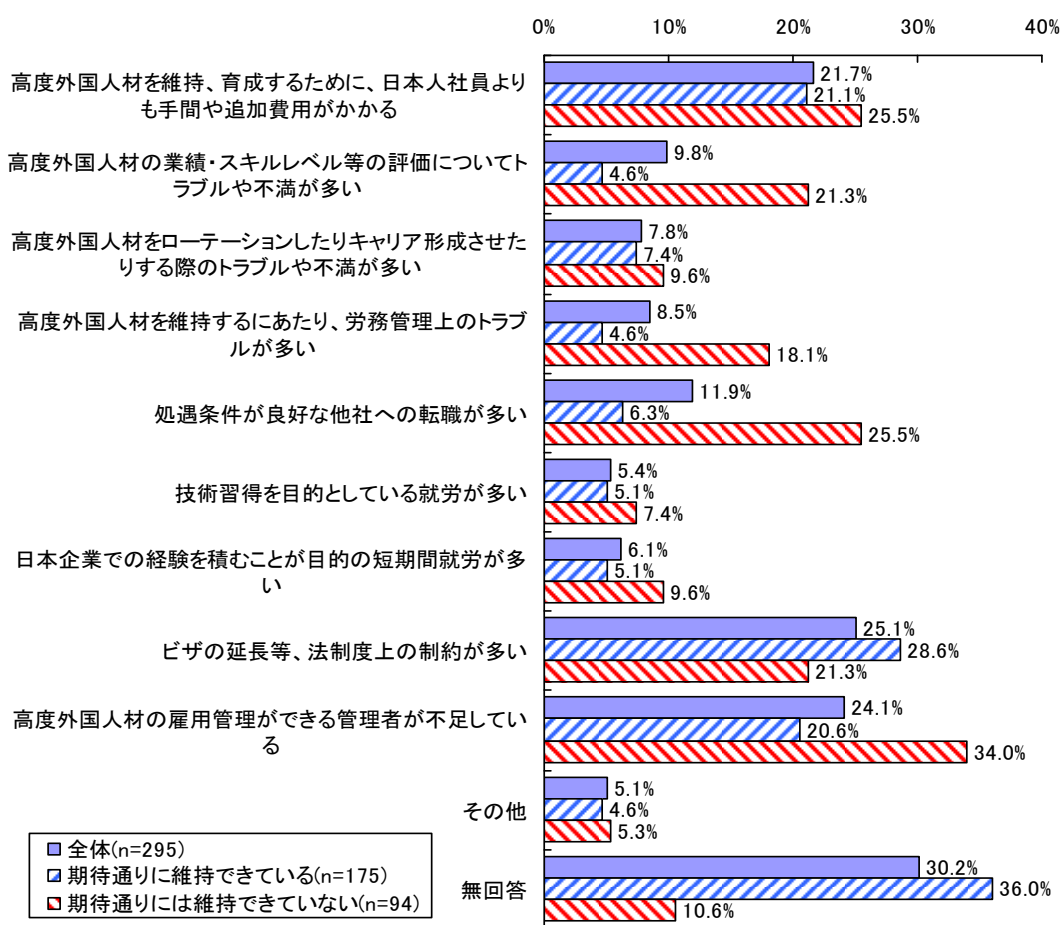
③ 維持の課題(問 18)

- ・「ビザの延長等、法制度上の制約が多い」、「高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している」、「高度外国人材を維持、育成するために、日本人社員よりも手間や追加費用がかかる」の3つが大きな課題となっている
- ・「期待通りには維持できていない」と回答した企業においては、「高度外国人材の業績・スキルレベル等の評価についてトラブルや不満が多い」、「処遇条件が良好な他社への転職が多い」、「高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している」を課題としてあげる企業が多い
- ・製造業、非製造業、売上高規模における大きな差異は見られない

全体では、「ビザの延長等、法制度上の制約が多い」25.1%、「高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している」24.1%、「高度外国人材を維持、育成するために、日本人社員よりも手間や追加費用がかかる」21.7%が課題の上位である。

「期待通りに維持できている企業」と「期待通りには維持できていない企業」を比較すると、「期待通りには維持できていない」と回答した企業においては、「高度外国人材の業績・スキルレベル等の評価についてトラブルや不満が多い」21.3%、「処遇条件が良好な他社への転職が多い」25.5%、「高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している」34.0%を課題としてあげる企業の比率が高い。

図表 3-36 : 「維持の課題」



図表 3-37：属性別「維持の課題」

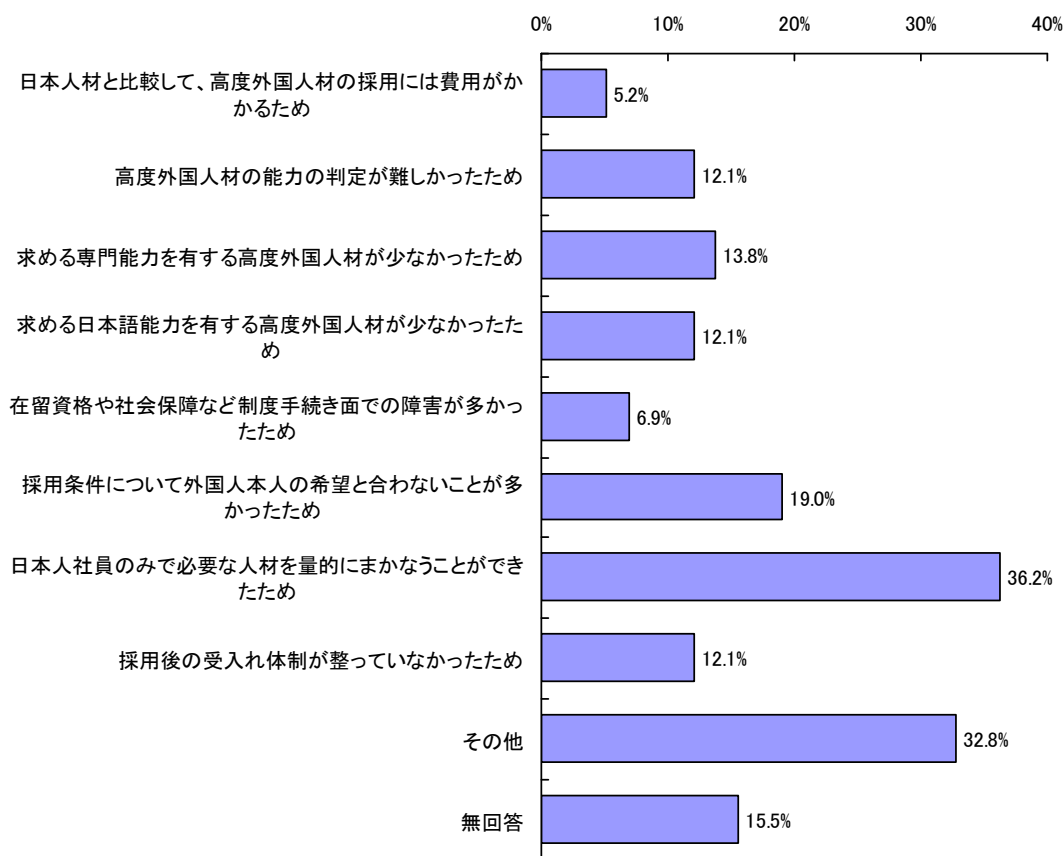
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100～500億円未満	500～1000億円未満	1000～5000億円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
85問目8：高度外国人材の維持に関する課題について	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	高度外国人材を維持、育成するために、日本人社員よりも手間や追加費用がかかる	64 21.7	34 20.9	30 22.7	18 26.1	18 21.2	8 25.8	8 10.5	12 35.3	-	3 37.5	9 26.5	32 22.2	3 10.3	3 18.8	9 23.7	2 40.0	-	3 18.8
	高度外国人材の業績・スキルレベル等の評価についてトラブルや不満が多い	29 9.8	17 10.4	12 9.1	12 17.4	3 3.5	3 9.7	8 10.5	3 8.8	-	-	3 8.8	18 12.5	1 3.4	-	4 10.5	-	-	3 18.8
	高度外国人材をローテーションしたりキャリア形成させたりする際のトラブルや不満が多い	23 7.8	17 10.4	6 4.5	2 2.9	8 9.4	3 9.7	5 6.6	5 14.7	-	-	-	16 11.1	1 3.4	-	5 13.2	-	-	1 6.3
	高度外国人材を維持するにあたり、労務管理上のトラブルが多い	25 8.5	14 8.6	11 8.3	7 10.1	8 9.4	4 12.9	4 5.3	2 5.9	-	-	7 20.6	12 8.3	2 6.9	2 12.5	1 2.6	-	-	1 6.3
	処遇条件が良好な他社への転職が多い	35 11.9	20 12.3	15 11.4	10 14.5	6 7.1	6 19.4	7 9.2	6 17.6	-	3 37.5	4 11.8	19 13.2	1 3.4	2 12.5	3 7.9	1 20.0	-	2 12.5
	技術習得を目的としている就労が多い	16 5.4	9 5.5	7 5.3	6 8.7	7 8.2	1 3.2	1 1.3	1 2.9	-	-	1 2.9	9 6.3	1 3.4	2 12.5	2 5.3	-	-	1 6.3
	日本企業での経験を積むことが目的の短期間就労が多い	18 6.1	10 6.1	8 6.1	5 7.2	5 5.9	3 9.7	4 5.3	1 2.9	-	-	3 8.8	9 6.3	-	1 6.3	2 5.3	-	1 100.0	2 12.5
	ビザの延長等、法制度上の制約が多い	74 25.1	37 22.7	37 28.0	15 21.7	29 34.1	9 29.0	12 15.8	9 26.5	3 75.0	1 12.5	14 41.2	27 18.8	8 27.6	7 43.8	8 21.1	3 60.0	-	3 18.8
	高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している	71 24.1	45 27.6	26 19.7	17 24.6	18 21.2	8 25.8	17 22.4	11 32.4	1 25.0	3 37.5	9 26.5	36 25.0	7 24.1	2 12.5	9 23.7	1 20.0	-	3 18.8
	その他	15 5.1	10 6.1	5 3.8	5 7.2	5 5.9	-	3 3.9	2 5.9	-	1 12.5	1 2.9	6 4.2	3 10.3	-	1 2.6	1 20.0	-	2 12.5
	無回答	89 30.2	49 30.1	40 30.3	19 27.5	22 25.9	8 25.8	34 44.7	6 17.6	1 25.0	2 25.0	8 23.5	49 34.0	11 37.9	3 18.8	12 31.6	1 20.0	-	2 12.5

(4) 過去に高度外国人材を雇用していたが現在は雇用を止めた理由(問5で「2」を回答した企業)

① 採用に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由(問21-1)

・ 高度外国人材を過去に雇用していたが現在は雇用していないと回答した58企業の、採用に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由について、「日本人社員のみで必要な人材を量的にまかなうことができたため」とする理由が36.2%で最も多い

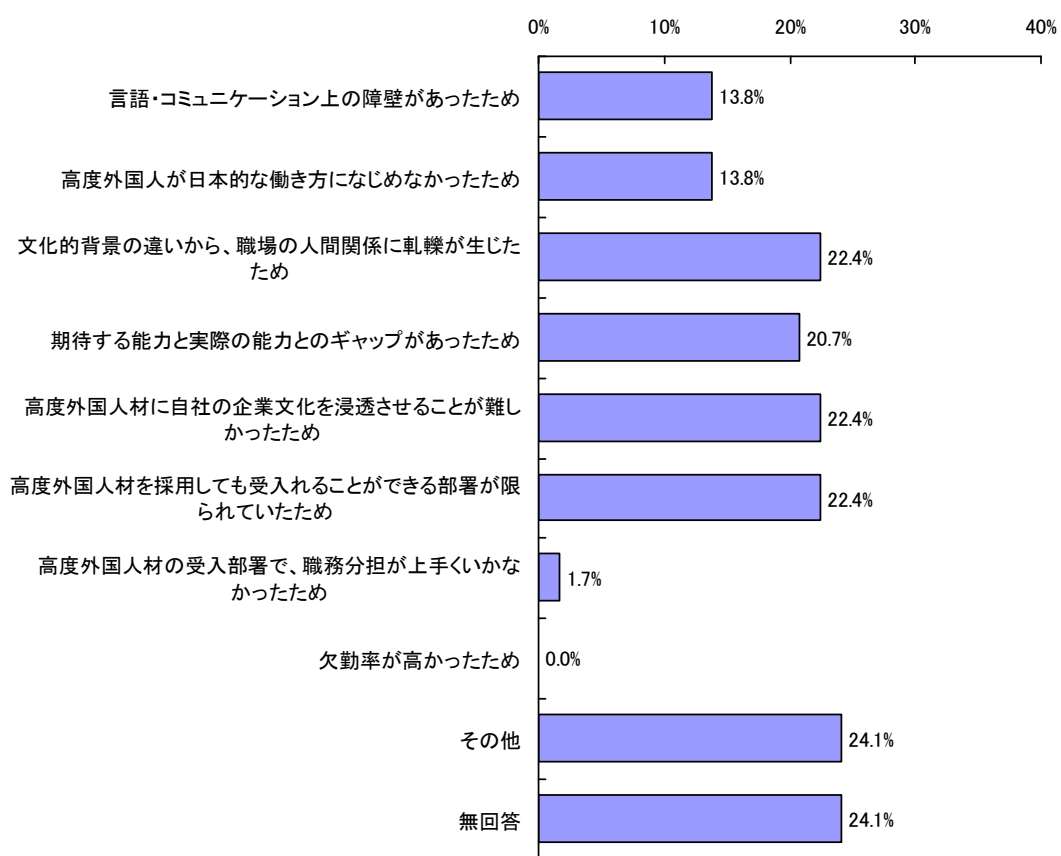
図表 3-38: 採用に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由(複数回答3つまで)(n=58)



② 活用に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由(問 21-2)

・ 高度外国人材を過去に雇用していたが現在は雇用していないと回答した58企業の、活用に  
 関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由について、「文化的背景の違いから、職  
 場の人間関係に軋轢が生じたため(22.4%)」、「高度外国人材に自社の企業文化を浸透さ  
 せることが難しかったため(22.4%)」、「高度外国人材を採用しても受入れることができる部  
 署が限られていたため(22.4%)」、「期待する能力と実際の能力とのギャップがあったため  
 (20.7%)」とする理由が2割を超えている

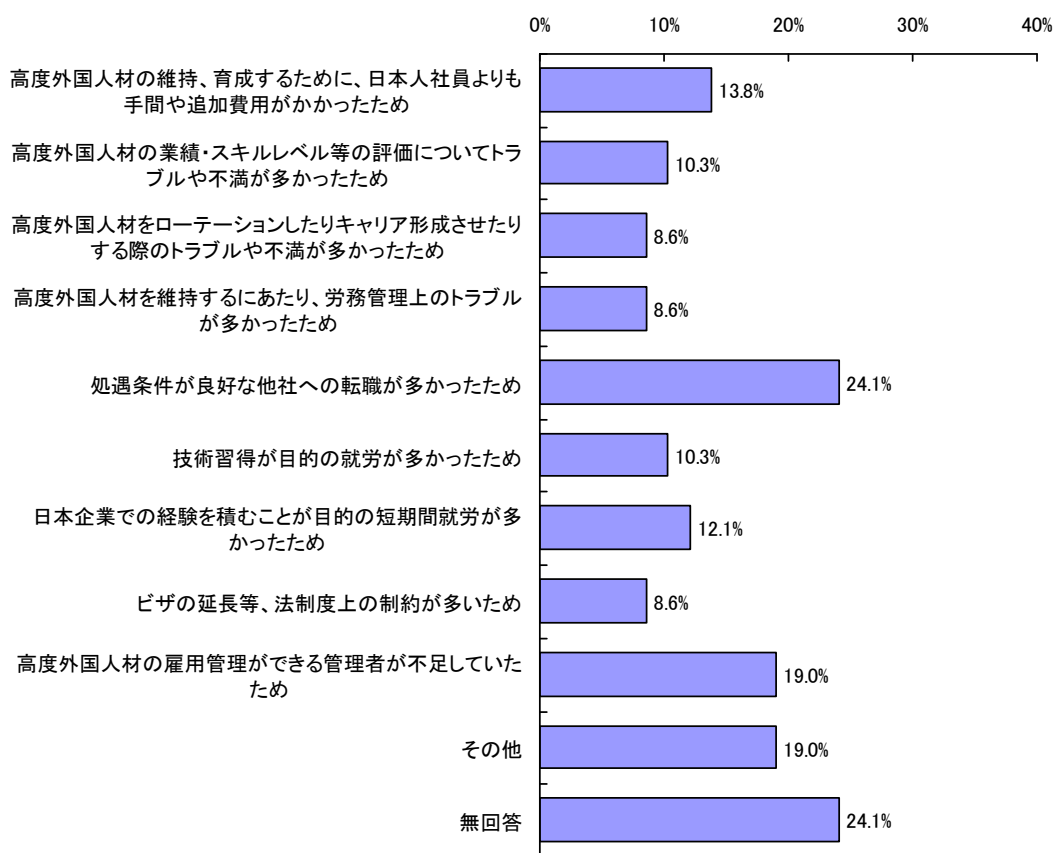
図表 3-39:活用に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由(複数回答3つまで)(n=58)



③ 維持に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由(問 21-3)

- 高度外国人材を過去に雇用していたが現在は雇用していないと回答した58企業の、維持に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由について、「処遇条件が良好な他社への転職が多かったため」とする理由が24.1%で最も多い

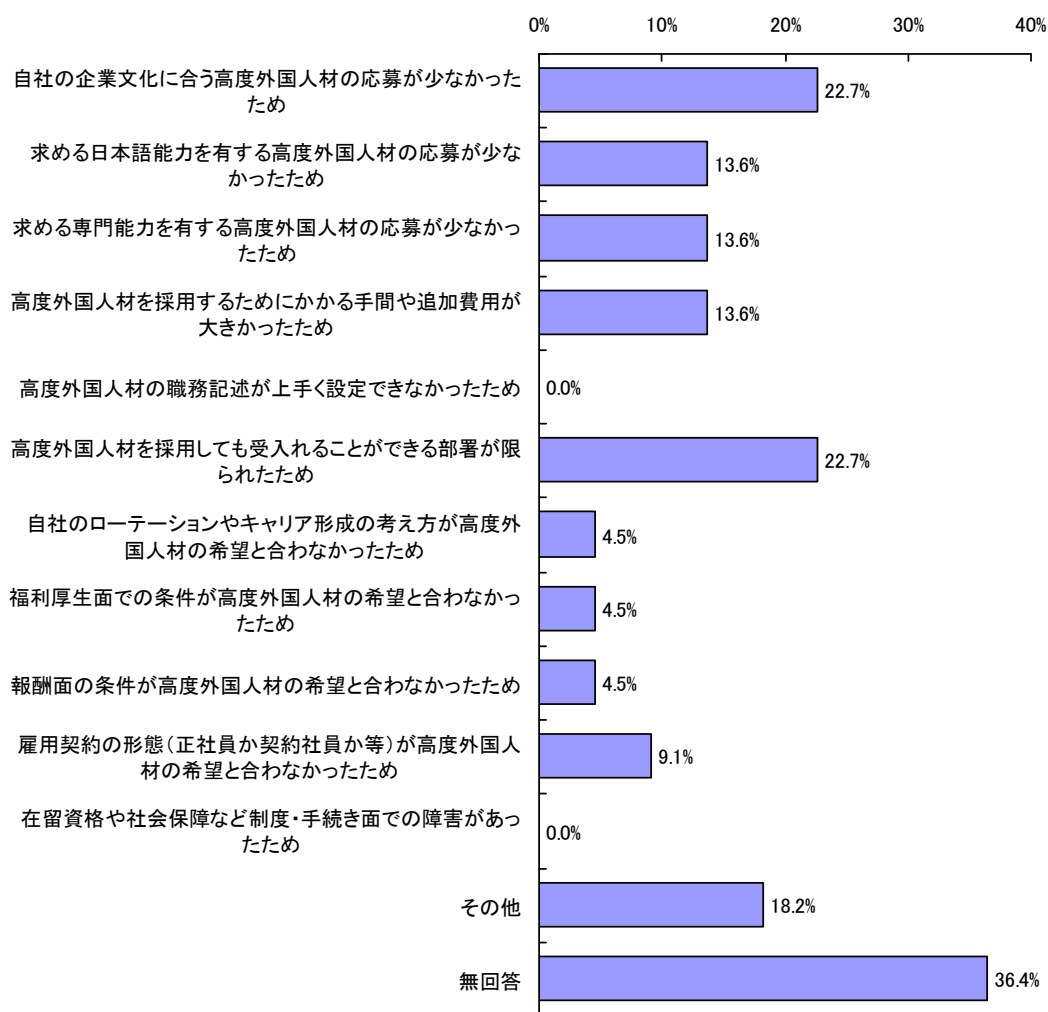
図表 3-40:維持に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由(複数回答3つまで)(n=58)



(5) 高度外国人材を雇用するに至らなかった理由(問 5 で「3」を回答した企業:問 22)

・ 過去に高度外国人材を雇用しようと試みたが、雇用には至らなかったと回答した 22 社の、雇用するに至らなかった理由について、「自社の企業文化に合う高度外国人材の応募が少なかったため(22.7%)」、「高度外国人材を採用しても受入れることができる部署が限られたため(22.7%)」が 2 割を超えている

図表 3-41 : 高度外国人材を雇用するに至らなかった理由(複数回答 3 つまで)(n=22)





#### 4. 高度外国人材の活用を阻害する課題のまとめ

採用、活用、維持のそれぞれにおいて課題としてあげられる比率が全体で高いものをまとめると図表 3-42 のようになる。

図表 3-42 : 高度外国人の採用・活用・維持における課題

プロセス	課題(比率)
採用	1. 外国人材の能力の判定が難しい(45.8%) 2. 求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない(29.5%) 3. 在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多い(26.4%)
活用	1. 高度外国人材を採用しても受け入れることができる部署が限られる(41.4%) 2. 言語・コミュニケーション上の障壁がある(36.6%)。
維持	1. ビザの延長等、法制度上の制約が多い(25.1%) 2. 高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している(24.1%) 3. 高度外国人材を維持、育成するために、日本人社員よりも手間や追加費用がかかる(21.7%)

また、ここまでの分析結果から、「期待通りに採用・活用・維持できている企業」と「期待通りには採用・活用・維持できていない企業」を比較した場合に、「期待通りには採用・活用・維持できていない企業」で、特に取組みが遅れているもの、リソース等の不足感が高いもの、課題としてあげられる比率が高いものを抽出して高度外国人の採用・活用・維持を阻害する要因仮説としてまとめると図表 3-43 となる。

図表 3-43：高度外国人の採用・活用・維持を阻害する要因仮説

プロセス	取組み状況から抽出した課題	リソース・状況から抽出した課題	課題認識から抽出した課題
採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームページでの情報発信が不足、弱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リクルート活動を行なうための予算、人員等が不足</li> <li>リクルート活動を行なうためのノウハウが不足</li> <li>求める能力を持つ人材が少ない</li> <li>優秀な外国人を競合企業に奪われてしまうことが多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>求める専門能力を有する高度外国人材が少ない</li> <li>採用後の受入れ体制が整っていない</li> </ul>
活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度外国人材のキャリア形成の参考になるロールモデルがない</li> <li>高度外国人材を対象としたメンター制度が導入されていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人管理職が外国人をうまくマネジメントするためのノウハウが不足</li> <li>外国人材に仕事を任せることへの不安感が強い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>言語・コミュニケーション上の障壁がある</li> <li>期待する能力と実際の能力とのギャップがある</li> <li>日本的な働き方になじめない</li> </ul>
維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人のプロフェッショナルとしてのキャリア形成を重視した登用、異動、人材育成制度の導入がうまくいかない</li> <li>ワークライフ・バランス施策導入の成果があがっていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度外国人材を受け入れることができる仕事、部署、ポジション等が不足している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度外国人材の業績・スキルレベル等の評価についてトラブルや不満が多い</li> <li>「処遇条件が良好な他社への転職が多い</li> <li>「高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している</li> </ul>

<参考>成功事例

No.	業種	年間売上高 (百万円)	地域	問 26.高度外国人材採用等促進時の実施した 施策の内容	問 26.高度外国人材採用等促進時の施策・工夫の成果
1	その他	429,194	東京	部門のメンバー同士のコミュニケーションを密にした。	労務上、トラブルが全くなく、雇用した外国人が退職する際、感謝のコメントを得た。
2	小売業	115,100	東京	派遣での採用等	-
3	非鉄金属	532,665	東京	日本人と同じ選考方法で採用を行ったが、SPIについてのみ特別な配慮を行った。	結果として、優秀な人材を採用することが出来、活躍している。
4	建設業	32,620	千葉	日本語力を問わず、日本人社員の給与テーブルに載せず市場価格に応じて pay する有期採用外国人枠を設定した。	①能力の高い高度外国人の採用・リテンション、②共に働く日本人社員のマインドのグローバル化 に寄与していると考え
5	海運業	22,281	東京	日本語学校に通わせている	-
6	倉庫・運輸関連業	37,968	愛知	当社の研修センターにて海外拠点からの外国人の教育研修に参加させた。	研修センターにおける、通訳として受講生の知識習得と理解度向上に寄与した。
7	卸売業	77,691	東京	当社の外国籍社員は、日本人と同様の採用(外国人を理由に優遇も差別も一切行わない)基準と方針を満たして入社。従って特別な工夫等はありません。	当社の外国籍社員は、日本人と同様の採用(外国人を理由に優遇も差別も一切行わない)基準と方針を満たして入社。従って特別な工夫等はありません。
8	金属製品	10,000	大阪	人材紹介(?)を活用	-
9	電気機器	923	神奈川	親身になって相談に乗る。	長期の定着化
10	輸送用機器	135,852	埼玉	新卒学生の採用活動を行う際に、グローバル企業であることをアピールし、高度外国人材が応募しやすい環境を作っている。また、その配属にあたっては、高度外国人材としての能力を配慮して行っている。	①高度外国人材の応募がある。②配属先にて成果を出している。
11	輸送用機器	39,266	埼玉	社内教育(自社製品について、ビジネスマナーなど)	早期戦力化
12	建設業	100,144	大阪	採用人数が少数のため、留学生専門の大学	選考中や入社までの期間において、学校側の全面協力を得

No.	業種	年間売上高 (百万円)	地域	問 26.高度外国人材採用等促進時の実施した 施策の内容	問 26.高度外国人材採用等促進時の施策・工夫の成果
				に絞った採用活動を実施。	ることができた。
13	情報・通信業	3,307,007	東京	採用活動において、日本人と外国人の区別を設けていない。	採用活動において、日本人と外国人の区別を設けていない。
14	パルプ・紙	530	愛知	採用グッズ(パンフ、説明資料など)	パッケージ業界の役割と海外での今後の発展性をアピール
15	電気機器	54,464	京都	経済産業省が実施する留学生の就職支援事業のセミナーに参加。	留学生の応募の大幅増。
16	機械	8,940	東京	外国人研修生の受入	海外関連会社(出資のみ)に戻り、同起業で活躍中
17	ゴム製品	38,494	兵庫	外国商工会議所の利用	応募があった
18	機械	10,402	東京	海外子会社設立にあたり、設立当初の中心メンバーとすることを目標に現地の新卒学生を採用。日本本社で2年間の研修を実施し、業務、日本語の理解、習得を図った。	①日本での研修を終え、想定通り海外子会社設立メンバーとして、現地にて就労、②日本語能力検定試験2級合格者輩出。
19	卸売業	89,614	東京	海外拠点においては、現地法人にて実施しております。	-
20	その他	1,075,811	東京	当社のグループで働く外国人社員のモチベーションアップとネットワーク作りを目的とした意見交換会の実施。プログラム内容は①グループCEOから外国人社員への講話、②先輩外国人社員にロールモデルとして参加してもらい、パネルディスカッション、グループディスカッション実施。	上記は2009年11月10日実施予定であり、現時点では成果を記入することができません。
21	電気機器	13,796	東京	①枠(国籍等)によらない採用活動(特に学卒者)、②採用条件(基準)を日本人・外国人に関わらず1本で設定(※宗教・文化観以外のもの)、③能力面以外(特に当社企業風土、コミュニケーション力)を重視した採用活動に合う	日本人・外国人に関わらず、入社後の定着率が向上していると実感。

No.	業種	年間売上高 (百万円)	地域	問 26.高度外国人材採用等促進時の実施した 施策の内容	問 26.高度外国人材採用等促進時の施策・工夫の成果
				かどうか(意思疎通)	
22	食料品	223,068	東京	①留学生受入大学との関係性強化による採用活動と情報交換の実施、②採用活動における留学生の積極受入、③留学生向就職ガイダンスの実施	採用選考に参加する留学生が増えた。
23	電気機器	3,213,800	東京	①日本語検定での目標設定と日本語授業実施、②職場配属後の定期的な集合研修の実施、③会社及び日本でのライフスタイルガイドの配布、④職場上司、先輩社員への異文化研修の実施、⑤職場上司、先輩社員、本人への定期的なヒアリングの実施。	①日本語能力の向上、②自己のキャリアアップイメージを把握。各キャリア段階での問題点を会社として把握、③日本での(会社での)生活のスムーズな立上げが可能になった、④職場側の異文化理解、受け入れ意欲の促進、⑤職場での問題点把握と人事部門を含めての問題点の解決。
24	電気機器	5,931,708	東京	①人事主導によるグローバル人材の登用推進、②雇用慣行の差異を埋める雇用制度導入。	①ビジネス部門に潜在していたグローバル化のニーズを顕在化させることができた。②グローバル人材が日本法人に就労する際の壁の一つを取り除くことができた。
25	電気機器	1,597,800	大阪	①社内規程基準の英文化、②外国籍人材に対するビジネス日本語研修、③外国籍人材の受入職場メンバーに対する異文化研修、④外国籍人材に対するクロスカルチャー研修	昨年度よりスタートした施策が大半を占める為、定量的成果は得られていないが、外国籍人材に対して実施したアンケートやヒアリングの内容は、好意的なものが多い。
26	情報・通信業	82,154	神奈川	①経済産業省主催の外国人留学生向け合同説明会に参加。②業者主催の外国人フェアに参加。	上記2つのイベントに、計124人の外国人が参加。残念ながら、入社はなし。
27	繊維製品	478,124	東京	①外国人留学生が多数在籍する国内大学へのアプローチ、②海外開催キャリアフォーラムへの参加。	①過去5年間で6名入社、②過去2年間で4名入社
28	電気機器	4,249,200	大阪	①外国人社員2年目面談の実施、②若手、先輩外国人社員交流会の実施、③異文化研修の開催	-

No.	業種	年間売上高 (百万円)	地域	問 26.高度外国人材採用等促進時の実施した 施策の内容	問 26.高度外国人材採用等促進時の施策・工夫の成果
29	情報・通信業	1,490	広島	①フィリピンにコンピュータソフト開発の受託会社を設立、②フィリピンで現地の高学歴者を採用⇒日本の親会社へ出向、転籍、③日本で日本語教育とプログラミング技術の習得、④フィリピンに帰国し、親会社からの委託業務を受注(PG、SEとして就業)	本格的に事業を始めて4～5年経過。やっと事業化の目処がついてきた。
30	電気機器	198,797	東京	①インターンシップの実施、②留学生が多くいる学校とのつながりを作る。	新卒留学生の採用
31	輸送用機器	1,939,832	愛知	「国籍を問わない」ことをポリシーの一つとして採用活動を行っています。	多数の外国人から応募頂いています。一方で特に「外国人」ということで管理を行っていないため、お答えできない質問がありました。ご理解のほどお願い致します。

## 第4章 ヒアリング調査(高度外国人材活用の好事例)

---

第3章では、主にアンケート調査をとおして、企業における高度外国人材活用の障壁がどういったところにあるのかを整理した。

第4章では、これら障壁に対し、先進企業がどのように取り組んでいるのかをヒアリングし、ノウハウとして活用できる好事例を収集して、そこから得られる示唆を取りまとめた。

第1節で当該ヒアリング調査の対象企業、ヒアリング内容など、「ヒアリング調査の概要」を示した。

第2節でヒアリング結果として、先進企業の取り組みから得られる示唆を示した。

### 第1節 ヒアリング調査の概要

本ヒアリングは、以下に示すように、本事業で独自に行ったアンケート調査に基づき、高度外国人材活用で先行している企業を発掘し、先行調査で取り上げられていない企業の事例を中心に実施した。

#### (1) ヒアリング対象企業

ヒアリング対象企業は次のような方針で選出した。

- ◆ 原則として、アンケートの回答を得られた企業を対象とする
  - アンケート結果が得られた企業のうち、複数の職種の高度外国人材を雇用しており、高度外国人材の採用・活用・維持に関して高度なノウハウを有していると思われるものを対象候補として抽出した
- ◆ 先行調査で取り上げられていない企業を優先する
  - 上述のとおり、アンケート結果から対象候補を抽出したため、先行調査で取り上げられていないが、高度外国人材活用が進んでいる新たな企業事例の発掘ができ、価値の高い事例集とできた
- ◆ 業種のバランスをとる
  - メーカーだけでなく、情報サービス業、商社・金融、その他非製造業の企業も含めた
- ◆ 企業規模のバランスをとる
  - 大企業だけでなく、中堅企業も含めた
- ◆ 地域のバランスをとる
  - 東京以外の企業も含めた

ヒアリング調査にご協力頂くための都合上、企業名を明示できないものがあるため、下表のように記号化した。

図表 4-1：ヒアリング対象企業一覧（20社）

記号	業種分類				海外売上比率	規模		本社所在地
	メーカー	情報サービス業	商社・金融	その他非製造業		大企業	中堅企業	
A社	○				80%	○		東京
B社			○		70%(連結)	○		東京
C社	○				30%		○	京都
D社	○				30%	○		東京
E社	○				50%	○		東京
F社				○	10%	○		東京
G社	○				70%		○	神奈川
H社	○				40%	○		大阪
I社	○				30%(連結)	○		東京
J社	○				20%		○	東京
K社				○	0%	○		大阪
L社	○				20%	○		大阪
M社	○				30%	○		東京
N社		○			0%		○	広島
O社			○		10%(連結)	○		東京
P社		○			0%		○	東京
Q社	○				20%(連結)	○		東京
R社	○				20%		○	愛知
S社	○				80%(連結)	○		神奈川
T社			○		30%(連結)	○		東京

(注)海外売上比率、規模は2008年度の単体の値による。海外売上比率は、10%単位で四捨五入。規模は、年間売上高が1,000億円以上の企業を大企業、1,000億円未満の企業を中堅企業とした。アンケート調査結果で、年間売上高が1,000億円以上の企業では、それ未満の企業に比べて高度外国人材の雇用数が有意に多かった。

(注)C社は、2000年前後にフランス、ドイツの企業を買収している。

(注)J社は、現在は日本が本社であるが、元々は米国資本の会社であった。

(注)S社は、2000年前後にフランスの企業と資本・業務提携している。



## (2) ヒアリング内容

ヒアリングは、基本的に企業の人事(従業員の人事管理及び採用の各担当)の方に対して実施した。

また、ご協力が得られた場合は、受入れ部署において働く外国人材とその日本人上司の方へのヒアリングも実施し、人事の方からのヒアリング内容を補完した。

ヒアリング項目としては、高度外国人材の採用、活用、維持の障壁とそれを克服するための取組みといった衛生要因だけでなく、次のような、外国人材をよりよく活用していくための取組み、考え方についてもお聞きした。

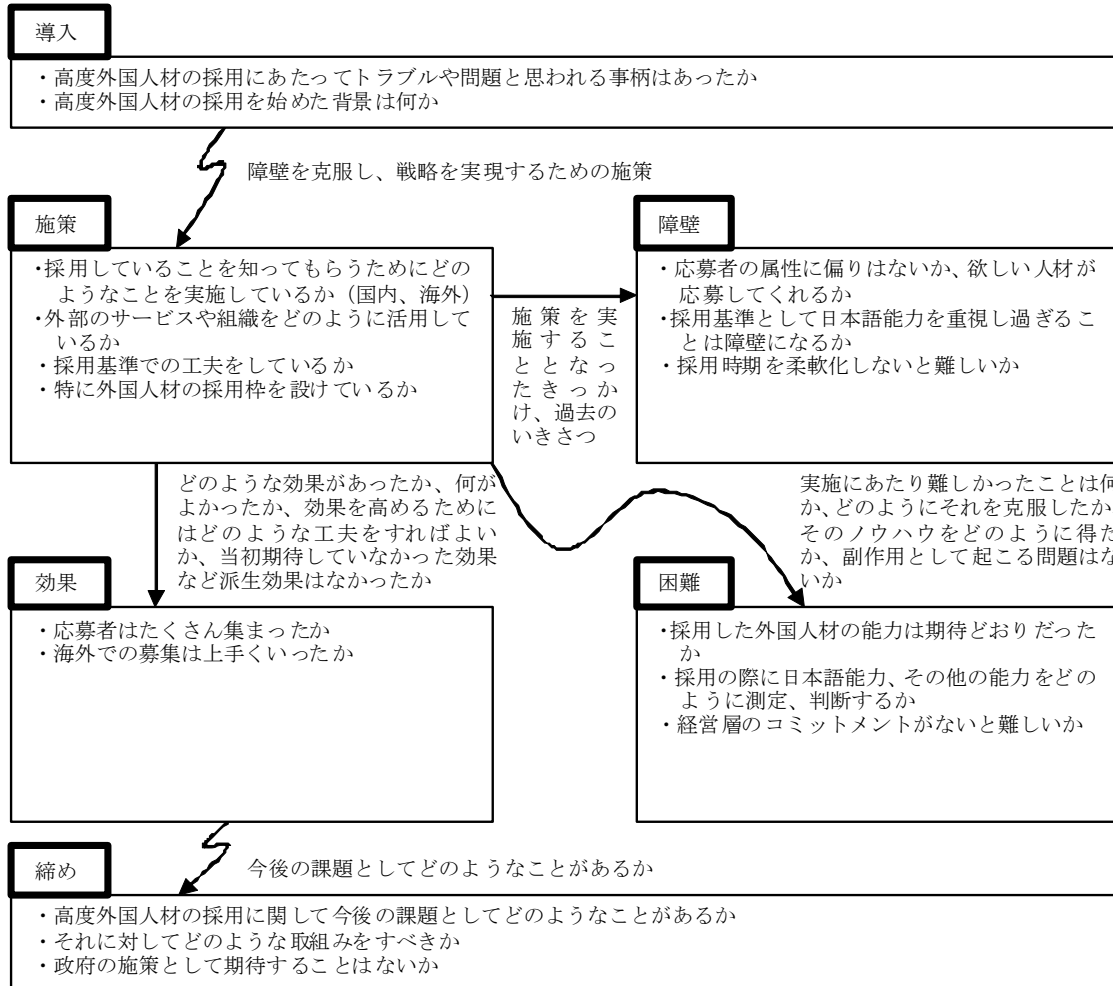
- ◆ 高度外国人材を活用することで得られる、日本人材だけでは達成できない価値は何か
- ◆ 外国人材が活躍した事例
- ◆ 外国人材がコア人材に登用されるパスがあるか
- ◆ 外国人材・留学生の勤続年数や中長期視点での育成をどう考えているか
- ◆ 仕事を通じたスキルアップ、キャリア形成ができることをどのように意識させているか
- ◆ 仕事を任せ、やりがい、達成感をもってもらうためにどのような工夫をしているか

採用、活用、維持の障壁とその克服施策については次のような点をお聞きした。

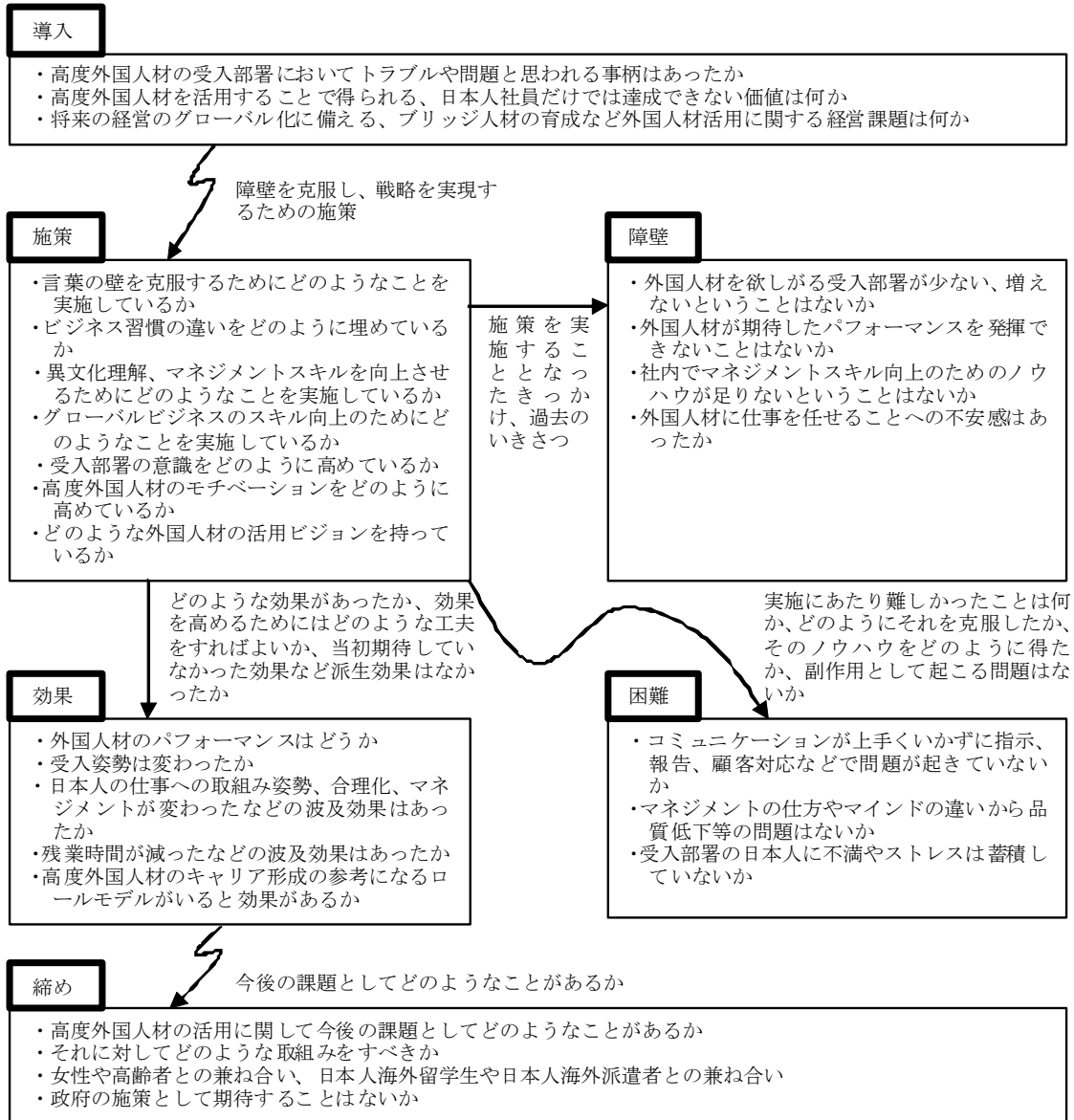
- ◆ 高度外国人材の採用、活用、維持において、難しさを感じた点、困った点は何か(障壁)
- ◆ 障壁を克服するためにどのような対応方法、施策を採ったか(施策)
- ◆ 施策を実施することとなったきっかけや過去のいきさつは何か
- ◆ 施策の実施は効果があったか、効果を高めるためにどのような工夫をすればよいか、当初期待していなかった派生効果があったか
- ◆ 施策の実施にあたり難しかったことは何か、どのようにしてそれを克服したか、副作用的に起こったことはなかったか
- ◆ 今後の課題としてどのようなことが残っているか、政策面で期待することはあるか

具体的には、以下の①～③に示すような考え方でヒアリングを行った。

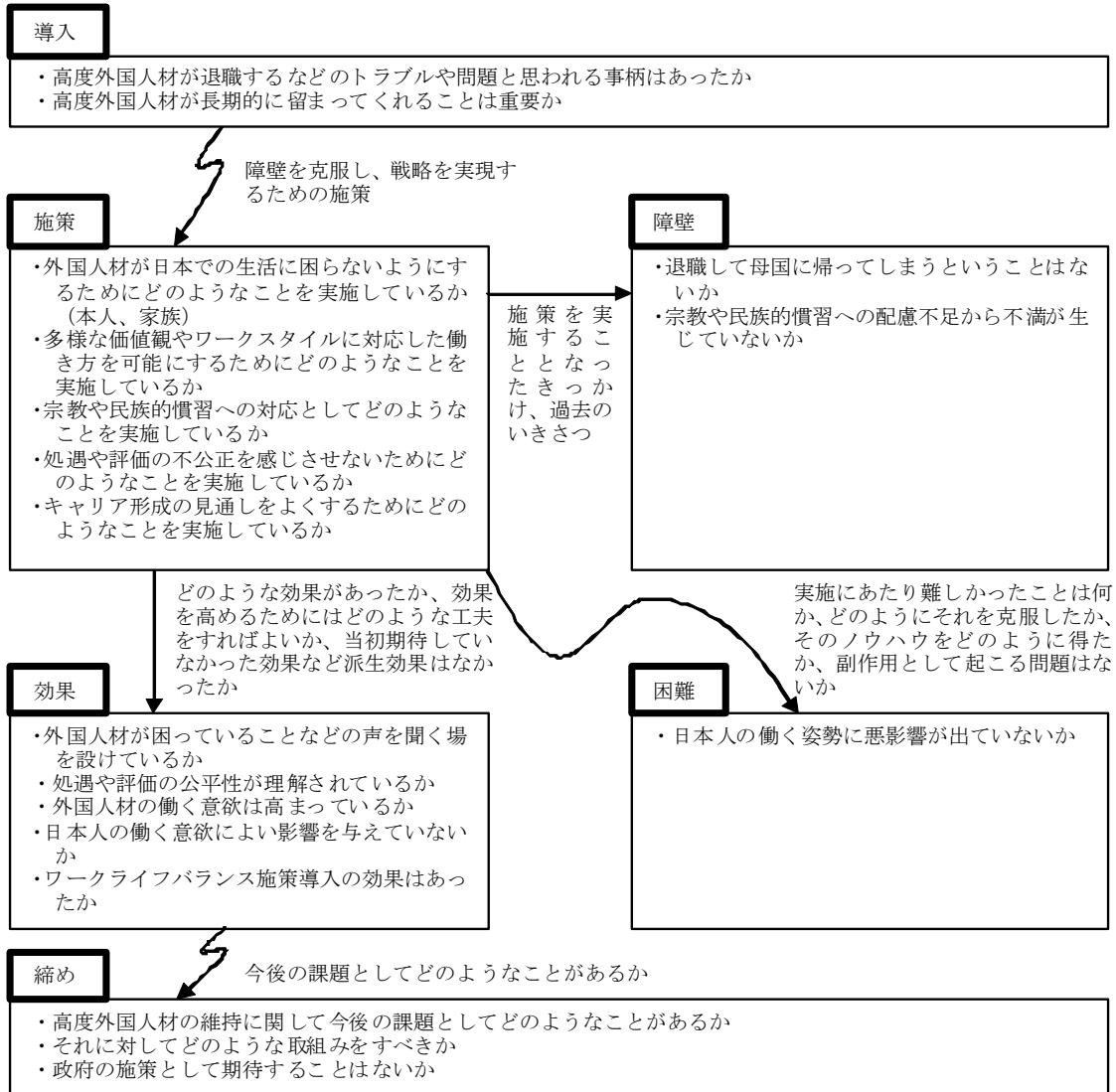
# ① 採用についての考え方



## ② 活用についての考え方



### ③ 維持についての考え方



## 第2節 ヒアリング調査結果

各社のヒアリング内容は資料編に掲載した。  
ここでは、ヒアリング結果から得られた示唆を5点示す。

### 1. 日本人材の役割を補完する外国人材ならではの役割を早くに見出し、時間の掛かるノウハウ蓄積に取り組む必要性

高度外国人材の活用が進んでいる企業では、日本人材の代替だけでなく、日本人材の役割を補完する外国人材ならではの役割を設定して、次のような価値を見出している。

- ◆ 日本人学生の理系離れを補うため外国人技術者を採用する
- ◆ 外国人材に日本でのオペレーションのやり方を学んでもらい、現地法人において生産、R&D等に関する日本のオペレーションを移植する役割を担ってもらう。それを通じて日本人に日本組織にいながらも外国人と一緒に働く経験を積んでもらう
- ◆ 外国人材の活用により、働き方の積極性や自己アピールの上手さなど日本人材にもよい影響がある

日本の少子高齢化や学生の理系離れの動向を踏まえ、将来を意識して、技術者の育成・確保が重要な経営課題となっている。特に、日本の学生は機械系・重電系など製造技術に対する関心が低くなっており、今の段階から、この種の人材を獲得するノウハウ・チャンネルを作っていくことが重要である。そのため、海外大学の外国人学生の採用に力をいれている(メーカーE社;大企業)。

日本から駐在員を派遣するだけでなく、現地の人材に日本に来てもらって、日本でのオペレーション、品質マネジメントを学んでもらい、母国に帰って日本でのオペレーションの海外展開、現地化のための重要な役割を演じてもらうことを通じて、日本人に日本の組織にいながらも外国人と一緒に働く経験を積んでもらう(メーカーA社;大企業、商社B社;大企業)

仕事に対する意識の違いが日本人社員への刺激になっている。2009年に新卒で1人韓国人を採った。内定者には、入社前に働くことへの意識を書いた作文を書かせるのだが、彼の作文の内容が非常に良く、優秀賞となった。内容は社内Webに掲載され、様々な層に影響を与えているようである。また、彼は新人研修の際、勉強の良い機会を与えてもらいながら、質問ができなかったことを反省する等、他の日本人と比べて、非常に働くことへの意識の持ち方やものごとへの取り組み姿勢などの意識が高く、他の新人や配属された部署の他社員にも働き方の積極性が出るなど良い影響を与えているようである(メーカーH社;大企業)。

これらは、日本人材だけを活用する場合に危惧される将来の技術系人材不足や、グローバルビジネスへの転換に対する対応力不足を補うなど、将来に備えた人事戦略である。ヒアリングで取り上げた先進企業でも戦略的な取り組みが始まったばかりのところが多いが、対応の着手に既に時期の早い/遅いが生じている。

高度外国人材の採用にしても、活用、維持のための受入れ体制整備にしても、採用のルート作り、活用、維持の具体的なノウハウ蓄積の面で時間が掛かるのが実態であり、対応が遅れている企業では、戦略的な検討を急ぐことが望まれる。

## 2. 配属後に日本語研修を実施し、特殊な言い回しを除き、ビジネスで通常困らない程度の日本語会話能力を育成する

外国人材の日本語能力に関するハンディキャップは、採用、活用、維持において、一貫して外国人材を活用していく上での課題及び障壁になっている。

採用において、外国人材も日本人材も国籍によらず採用しているのに、結果的に「求める能力を有する外国人材が少ない」ということが採用の阻害要因となっている。これは、外国人材は日本人よりも日本語能力で不利な中で、日本語能力も高く、かつ求める専門能力も高度に有している人材となると、希少性が上がってしまうことによる。その結果、外国人材は、日本人材に比べて、求める能力を有する人材に限られ、採用に至りにくくなっているようである。

これは、活用場面において、外国人材の受け入れ部署で、日本人と同等レベルの日本語能力がないと人材を活用しにくいという事情にもよる。特に、営業系の職種など、外部の日本人との密接なコミュニケーションが必要な職種では、外国人材の「言語・コミュニケーション上の障壁」が活用の大きな阻害要因となっている。

維持面でも、日本語能力が不足しがちな外国人材が、コミュニケーションを上手く取れずに、結果的に仕事の能力を上手く発揮できない等、仕事面では問題ないにも関わらず、疎外感を感じて組織に上手く溶け込めなかったり、生活面で苦勞して、モチベーションを維持できなかったり、退職につながるケースもある。

これに対し、高度外国人材の活用が進んでいる企業における実績として、日本語が全くできない外国人材を受入れたとしても、日本語研修を実施することで、特殊な言い回しを除きビジネスで通常困らない程度の日本語会話能力を実際に育成できているケースは存在する。

そのためには、短期では3ヶ月程度ほぼ毎日研修を行うか、長期では半年～1年程度、週1～3回のペースで研修を行っている。

社内の日本人が交代で講師を務めて1時間程度実施することで、外国人材とのコミュニケーションの活性化、日本人の意識の改善にもつながる。また、業界や当該企業特有の用語、ビジネス習慣、日本の習慣を題材にすることで、ビジネス習慣等への対応も進み、日本人の異文化理解向上にもつながっている。

ただし、会話についてはこのような取り組みで対応できるが、読み・書きについては難しい面がある。ひらがな、カタカナはよいが、非漢字圏からの外国人材に対し、漢字の読み・書きについては、外部の学校を併用するといったことが必要である。

日本語が全くできない外国人材も受入れている。週1～3回のペースで、1年程度日本語研修をすれば、聞く、話すといった会話は問題なくできるようになる。また、読み、書きも、ひらがな、カタカナであればマスターしている。3ヶ月など短期で来ている人にはほぼ毎日研修を受けてもらう(メーカーJ社;中堅)。
2～3年前に採用した外国人材のモチベーションが低下しているという意見があったため、2、3年目面談を現在スケジュール中である。先にあげたような不満は、日本人社員でも同様に感じることはあるが、やはり言葉の壁があって、孤独であることで、外国人材の離職につながる。社員寮でも、日本人同士で固まってしまう、マイノリティである外国人材は相談する相手がいないという状況になっている(メーカーL社;大企業)。
社内の日本語研修会が終わった後は、外国人材と一緒に食事に行ったりして、よいコミュニケーションの機会になっている。コミュニケーションをとるうちに外国人材のことが分かってくる。例えば、同じインド人でも豚を食べない人もいれば、食べる人もいる。人と一緒にいると余り食べないが、宗教上の理由ではなく、妻が宗教上の理由で食べないから、自分も合わせて食べないだけということもある(メーカーJ社;中堅)。

求める専門能力と日本語能力を併せ持った高度外国人材の不足感がある現状の下、海外からの採用やキャリア採用、企業内転勤も含め、採用の場面で、外国人材に日本語能力を問うよりも、求める専門能力を持った人材を広く採用し、活用できれば、より優良な人材を獲得するチャンスは広がる。

海外大学の外国人学生の応募を求めるため、技術系のトップ大学での就職説明会に参加している。同じ大学の先輩や同じ国の人がいる、サポート体制が整っている、社内システムが英語化されている、英語でのキャリアサポートの仕組みがある等をアピールすることで応募が集まりやすくなる(メーカーE社;大企業)。

フィリピンで日本の基本情報技術者に当たる資格の試験と試験対策講座を運営している団体に資金援助を行っている。資金援助している団体が試験対策講座を開講しているところの近くの大学へ、コンピューターやプリンタの寄付も行っている。受験料・受講料免除を受けた学生と優先的に面接する権利をもらえる。学生が当社に入社する義務はないが、来てもらえる比率は高くなる(情報サービス業N社;中堅)。

また、実際には高度外国人材が担当する職種によって、必要な日本語能力が異なってくると考えられる。例えば、日本人顧客との接触が密な販売・営業職であれば、高度な日本語会話能力を要するが、研究開発職ではそれ程高度な日本語能力は要せず、専門能力の方が重要と考えられる。日本で働こうとする外国人材に一律に高度な日本語能力を要求するのではなく、職種によって要求する水準を変えることがギャップを埋めるために必要である。

求める日本語のレベルは、職種により異なったレベルを設定している。顧客とのやりとりが求められる営業などの職種は高いレベルの日本語力が必要である。一方で、研究開発は、世界共通の技術用語が介在するので、日本語力はそれほど高くなくてもよい(メーカーD社;大企業)。

### 3. キャリア形成やスキルアップに関する意識の違いを超えて活用するためには、コミュニケーションを密にし、本人の希望や働きぶりを良く見てフォローしていくことが重要

外国人材と日本人ではビジネス習慣の違い、キャリア形成やスキルアップに関する意識の違いのために、活用や維持で支障をきたすのではないかと懸念材料となっている。

例えば、時間に関する厳密性の感覚の違いや、品質追求のレベル感、自己主張の大きさや自己評価のレベル、キャリア形成や職責についての自己統制欲求、組織との協調性などにおいて、日本人と外国人材で、マインドや価値観などの差異が指摘されることがある。これらのことが、「外国人材が日本的な働き方に馴染めない」や「評価についてトラブルや不満の発生が懸念される」といった阻害要因に表れている。

時間に関する厳密性の感覚の違いや、品質追求のレベル感、挨拶や礼儀、協調性などを含め、基本的なビジネス習慣の違いは、導入研修のような形で教育することで、十分に外国人材の理解を得られ、対応が図られている。

一方、キャリア形成やスキルアップに関する意識の違いから、登用、評価、処遇面の納得がいかず、不満や離職、モチベーション低下につながることもあるというのは、価値観などより深いところに起因する問題である。

これに対して、高度外国人材の活用が進んでいる企業では、人事の者や受入れ部署の周囲の者が外国人材とのコミュニケーションを密にし、本人の希望や働きぶり、周囲の声や状況を良く見て手厚いフォローをすることにより、その差を解消する努力をしているようである。例えば、定期的に要望等を聞く場を設ける、評価結果に納得がいけない場合は別の人の評価を求めることができるようにする等、意見を聞く場を意識的に作ることである。

外国人材が海外から日本に来た場合、異文化研修を2回実施するようにしている。1回目は、業務に入る前に、一通りのことを理屈で理解して頂く。2回目は、業務に入った後、半年後位に実施する(メーカーA社;大企業)。
配属後、6ヶ月に1回、本人、上長、人事担当の3者でフォローアップのための面談を実施しており、職場での問題点の把握とその解決に努めている。3者面談や定期的な研修で、外国人材の要望を聞き出している。3者面談等で挙がってくる要望は、キャリアプランに不安がある、ビジネス日本語を学びたい、社内システムを英語にして欲しい、外国人だと家が借りられない、2~3週間の長期休暇を取りたいなどである(メーカーE社;大企業)。
評価は年2回行い、結果は直上の部長から本人に説明を行う。なぜこの評価になったか、さらにステップアップするには何を期待しているかを説明するようにしている。本人が評価結果に納得がいけない場合は、本人が、別の2名のマネジャーを指名し、そのマネジャーによる再評価を受けることができるようにしている(メーカーC社;中堅)。

また、企業への忠誠度に関する感覚や、自らの能力を野心的に活かそうとする積極性、その際の手段の選択についての基準の違いなどから、外国人材の中には、少しでもよい待遇やキャリアアップの機会を求めて短期で転職してしまったり、競合的な領域で起業してしまったりする場合もあり、技術流出の面で、外国人材の採用、活用のリスク要因として捉えられる。

この対応策として、従業員としての守秘義務契約をきちんと結ぶことは当然であるが、人物の見極めが非常に重要である。例えば、採用当初、事務系の職種や技術系の職種でも比較的风险の少ない基礎研究やノンコアな部署に配属し、人物を見極めた後に、製品に直結するような他部署へも異動させるようにすることで、リスクの大部分を抑えることができる。人事の目が職場に行き届いているかがポイントになるが、外国人材の働きぶり、コミュニケーションの様子、周囲の声や状況から、そのような態度やシグナルは十分に把握できるということである。

以前、雇用していた中国人エンジニアがいつのまにか競業の会社を起業しているということがあった。守秘義務契約は結んでいたが、日本でならともかく、中国で起業していたので掴みきれない。外国人材を雇用する場合には、製品技術が流出してしまうことがないよう気をつける必要がある。事務や基礎研究なら最悪持って行かれても最終製品に直接つながらないのでよいが、特に、製品設計・開発の部門は危険性が高い。そこで、エンジニアの場合は、当初は材料系部門に配属して、現場の声を聞くなどして人物を見極めた後に、他の部門へも異動させるようにしている(メーカーJ社;中堅)。
受入れ部署には、外国人材を専ら通訳・翻訳要員にすることはしないようお願いしている。例えば、海外からのメールの翻訳や電話対応ばかりをやらされるとモチベーションを著しく損なう。それが原因で辞めたというケースはないが、外からそういう風に見えるというケースは一時期あった。その時は、強制的に海外とのやりとりがない部署に異動させた(メーカーJ社;中堅)。

後半に挙げたような、職場に目の行き届いた見守りは、中堅企業のように従業員数が少ない企業で行われている特徴的な取り組みと言える。ただし、大企業でも、部門ごとの人事管理機能として、職場で起こっていることを見守る担当は置かれているものであり、それが十分機能すれば、同様の取組みは可能であると考えられる。



#### 4. 受け入れ部署での外国人活用の抵抗感を払拭するために、小さくとも活用の成功例を作ることが有効

人事部門の政策として、外国人材の採用・活用を促進し、そのための言語的な障壁への手当てや価値観に起因する障壁への手当てを行ったとしても、外国人材を受入れる職場での受け入れ体制が整っていないければ、外国人材が能力を発揮し、受け入れ部署でその外国人材を上手く活用していくことは難しい。

受け入れ体制の整備として、例えば社内規定等の多言語化や、相談役を置く、外国人コミュニティを形成する、仕事面だけでなく生活面のケアをきめ細かに行うなどの施策が行われている。

一方、「外国人材に仕事を任せることへの不安がある」といった阻害要因に表れているように、受け入れ部署における外国人材活用に関する意識改革にも取り組んでいくことが重要だと思われる。受け入れ部署が受け入れに積極的でなければ、戦略的に高度外国人材の採用を進めようとしても、活用されず、採用、維持が進展しない。

その点、高度外国人材活用が進んでいる企業においては、受け入れ部署において外国人材と一緒に仕事をすることへの抵抗感を払拭するための取組みが工夫されている。留学生インターンシップ等で外国人材の活用についてトライアルを行い、その効果を判断させる、政策的に各部門で最低1名の外国人材の受け入れを義務化する等である。

そのように、小さいながらも活用の成功例を作り、積み重ねていくことで、受け入れ部門での抵抗感を払拭し、積極的な活用への転換ができつつある。

現場部門によっては「食わず嫌い」で外国人材の受け入れに積極的でない部門もあるが、インターンシップから慣れてもらう。インターンシップで外国人材活用をトライアルし、外国人材活用の効果が認められれば、積極的な受け入れに至るという流れを作る(メーカーA社;大企業)。
グローバルベースでビジネスが行われているので、語学力や多様な価値観の下で仕事を遂行するスキルが求められている。意識改革を含め、日本人材の国際的なビジネス感覚を育成することが必要である。国際的なビジネス感覚を育成するために、日本人材を海外店に派遣して、海外経験を積ませることが重要である一方、海外店の従業員に対する施策も同時に重要であり、海外店社員を1~2年間本社で受け入れる制度を積極的に推進している。一部例外組織を除いて、営業全部門/職能部に、原則1名を受け入れることを義務付けている(商社B社;大企業)。
優秀な人材を採用して、経営層、受入部門、日本人材の従業員に評価されるロールモデルを作っていく。有能な外国人留学生を採用することで、ロールモデルとして配属先で外国人材に対する良いイメージを醸成し、受け入れに対する抵抗を緩和できると考えている(メーカーM社;大企業)。

#### 5. 日本の組織の内なる国際化にも併せて取り組んでいくことが必要

外国人材がビジネスレベルの日本語を話せるようにする、価値観の違いに対応できるようにする等の対応は、基本的には外国人材を日本の組織に馴染ませるように手当てしていくという方向である。

一方、今後より一層人材が多国籍化し、ビジネスが日本を中心ではなく、多極化して、各国が対等な立場で貢献し、より高いパフォーマンスを発揮するためには、日本の組織の内なる国際化という視点が欠かせない。

言語でいえば、より国際的に通用する言語としての英語でのコミュニケーション、マネジメントについても、日本のようにハイコンテクストな文化を前提としたものではなく、価値観が異なる多様な人材を想定したものであることが望ましい。

しかし、それは一朝一夕にできるものではなく、長い期間をかけた積み重ねにより実現されるものである。日本人、特にマネジャー層の人材が海外勤務経験を持つことにより多様な人材をマネジメントできるスキルが自然に身についてくる。ただし、組織自体が変わるためには、一個人に頼るのではなくある一定割合の人材が必要であり、そのためにも時間をかけた積み重ねが重要である。

マネジャーは海外経験のある人材が多いので、価値観や言語の違いがあっても、外国人材をマネジメントするスキルは十分身につけている(メーカーA社;大企業)。
社内公用語は英語である。特に、外国人がその場に1人でもいると日本語は禁止で、英語で会話する。また、当社の日本人材の多くは、外国人との交渉等は問題なくできるようになっている。これは一気にできたことではなく、時間をかけて徐々に人材の国際化を進めてきた結果である。1975年から海外研修制度を実施してきた。80年代には未だ海外ビジネスは特殊な位置づけで、海外営業は通訳的な役割を担うことが多かった。それが90年代になると各部署で通訳なしで交渉できるようになった。最初は1人~2人から始め、今では年10人程度が海外研修制度で派遣されている。その結果、トータルで日本人材の15%程度が海外赴任経験を有している。(メーカーC社;中堅)。
同じ職場に外国人材がいると、日本人材の働き方やコミュニケーションの仕方が改めて見直されるなど刺激を受ける。外国人材の活用は、内なるグローバル化を進めるために効果がある。例えば、人事部にも外国人材がいるため、毎週の部会で、日本語で話した後に、英語で同じ内容を話している。そのような取組みの積み重ねが大切であり、その意義を理解できるマネジャーをどう育成するかが課題である(メーカーD社;大企業)。

日本中心から多極化した経営に移るには、意思決定に外国人や海外拠点も実質的に参画できる仕組みが必要である。例えば、人事面の意思決定でいえば、ある重要なポジションへの登用を決める際に、日本本社の人事が持っている情報だけで候補者を挙げるのではなく、海外拠点からも候補者を挙げさせることとし、それを含めた中から選考するといったプロセスをとることが望ましいと思われる。

国内売上比率が高い企業などでは、日本は数ある市場の一つではなく、主戦場であり、意思決定も、日本をメインに考えざるを得ないのは当然である。そういった場合に、国内ビジネスとその他の国全部の海外ビジネスというようにグルーピングし、海外ビジネスのグループで先行して、国際化を図るというのも一つの手段であると思われる。

グローバルビジネスを推進しているが、現状は国内のビジネスの規模が非常に大きい。そのため、人事管理の国際化を、日本も含めてグローバルに一気に実施しようとしても、国内ビジネスの課題との比較で必ずしも優先度が高くなく、結局進まなくなってしまう。そこで、日本と日本以外に分けて、まずは日本以外の各国の人事管理制度の国際化、統合化を先行して進めている(メーカーD社;大企業)。
---

### 第3節 高度外国人材活用の障壁とそれを克服するための取り組み方一覧

ここでは、先進各社の取組みを踏まえ、高度外国人材活用の障壁がどこにあって、それを克服するためにどのような施策をとり得るかをとりまとめた。先進各社の取組みの詳細を含めた好事例集は、資料編に示す。

図表 4-2：高度外国人材活用の障壁とそれを克服するため取り組み方一覧

障壁	施策	取り組み例
<b>採用</b>		
外国人材を採用するルートが分からない。	大学とのつながりを活用する。	・ある大学のキャリアセンターとのつながりを活かして、そこから採用している。当大学はグループ他社での採用実績があり、つながりが深い(その他非製造業K社; 中堅)。
日本で外国人材を採用する場合に応募が集まらない	現地法人から日本本社へのルートを作る	・中国現地法人から日本本社へのルートを提供している(情報サービス業P社; 中堅)。
海外で外国人材を採用する場合に応募が集まらない	海外大学での就職説明会に参加する	・海外大学の外国人学生の応募を求めため、技術系のトップ大学での就職説明会に参加している。同じ大学の先輩や同じ国の人がいる、サポート体制が整っている、社内システムが英語化されている、英語でのキャリアサポートの仕組みがある等をアピールすることで応募が集まりやすくなる(メーカーE社; 大企業)。
	海外大学から優良人材を紹介してもらえるパイプを作る	・中国では現地の大学と提携し、奨学金や日本語基金といった仕組みを提供している(情報サービス業P社; 中堅企業)。
求める専門能力と日本語能力が伴った外国人材が少ない	採用において日本語能力をそれ程高く求めない	・求める日本語のレベルは、職種に異なったレベルを設定している。顧客とのやりとりが求められる営業などの職種は高いレベルの日本語力が必要である。一方で、研究開発は、技術用語でのやりとりが主流で、また、図やグラフ等のツールを使えばよいので、日本語力はそれほど高くなくてもよい(メーカーD社; 大企業)。
留学生が将来は母国で就職したいと考えている	最終的に母国の現地法人での雇用を前提に一定期間日本で採用する	・日本の大学の留学生を、現地法人における将来の幹部候補として採用するという取組みを数年前から始めている。1年間日本本社で雇用し、日本での実務を学んでもらう。その後、母国の現地法人で再雇用する。応募主体は現地法人である。現地法人が日本にきている優秀な留学生を見つけるために、本社経由というチャンネルがある。本社では国内の大学の研究室と頻りに連絡をとっており、紹介された留学生が本社で活用できなさそうだったら、現地法人に話を回している。その他のルートとして、土木学会などで見つけるというケースもある(その他非製造業F社; 大企業)。
外国人材が短期で転職・起業すると技術流出の原因となる	当初は危険性の少ない部署に配属し、人物を見極めてから他へも異動させる	【技術系人材向け】 ・事務や基礎研究なら最悪持って行かれても最終製品に直接つながらないのでよいが、特に、製品設計・開発の部門は危険性が高い。そこで、エンジニアの場合は、当初は材料系部門に配属して、現場の声を聞くなどとして人物を見極めた

障壁	施策	取り組み例
	採用の段階で十分な説明を行う。	後に、他の部門へも異動させるようにしている(メーカーJ社;中堅)。 ・外国人は早く技術を身につけたいという意識が強いので、そこに意識の違いがある。採用の段階で、技術はOJTでの指導であり、育成に10年はかかるということ必ず説明するようにしている(メーカーH社;大企業)。
<b>活用</b>		
日本人材の代替ではない、外国人材ならではの役割、価値が設定されていない	日本人学生の理系離れを補うため外国人技術者を採用する	【技術系人材向け】 ・日本の少子高齢化や学生の理系離れの動向を踏まえ、将来を意識して、技術者の育成・確保が重要な経営課題となっている。特に、日本の学生は機械系・重電系など製造技術に対する関心が低くなっており、今の段階から、この種の人材を獲得するノウハウ・チャンネルを作っていくことが重要である。そのため、海外大学の外国人学生の採用に力をいれている(メーカーE社;大企業)。
	外国人材に日本でのオペレーションのやり方を学んでもらい、現地法人において生産、R&D等に関する日本のオペレーションを移植する役割を担ってもらう	・日本から駐在員を派遣するだけでなく、現地の人材に日本に来てもらって、日本でのオペレーション、品質マネジメントを学んでもらい、母国に帰って日本でのオペレーションの海外展開、現地化のための重要な役割を演じてもらう(メーカーA社;大企業、商社B社;大企業)。
	外国人材の活用により、日本人材にもよい影響がある	・インターンシップでは、チーム毎に課題を与え、テーマに沿ったビジネス提案を行ってもらったが、外国人学生が入ったチームからは、国籍の異なる者同士の良さ・もてる強みの違いを活かし、質の高い提言がなされた(商社B社;大企業)。
外国人材の日本語能力の不足	日本語研修を行う	・入社してから3ヶ月は配属せず、日本語の研修を受講してもらう(メーカーE社;大企業)。
	英語でコミュニケーションする	・社内公用語は英語である。特に、外国人がその場に1人でもいると日本語は禁止で、英語で会話する。新卒採用のエントリーシートには英語で記載させる欄がある。これは日本人にも英語で書いてもらう(メーカーC社;中堅)。
ビジネスマナーなど、外国人材が日本のビジネス習慣に馴染まない	異文化研修を行う	・外国人材が海外から日本に来た場合、異文化研修を2回実施するようにしている。1回目は、業務に入る前に、一通りのことを理屈で理解して頂く。2回目は、業務に入った後、半年後位に実施する(メーカーA社;大企業)。
日本人材の中で外国人材と一緒に仕事をする事への抵抗感があり、受入れ部署が限られている	インターンシップの受入れをする	・インターンシップで外国人材活用をトライアルし、外国人材活用の効果が認められれば、積極的な受入れに至るといった流れを作る(メーカーA社;大企業)。
	外国人材と一緒に仕事をする経験を持たせる	・国際的なビジネス感覚を育成するために、日本人材を海外店に派遣して、海外経験を積ませることが重要である一方、海外店の従業員に対する施策も同時に重要であり、海外店社員を1~2年間本社で受け入れる制度を積極的に推進している。一部例外組織を除いて、営業全部門/職能部に、原則1名を受け入れることを義務付けている(商社B社;大企業)。
	ロールモデルとなる外国人材を育てる	・優秀な人材を採用して、経営層、受入部門、日本人の従業員に評価されるロールモデルを作っていく。有能な外国人留学生を採用することで、ロールモデルとして配属先で外国人に対する良いイメージを醸成し、受け入れに対する抵抗を緩和できると考えている(メーカーM社;大企業)。

障壁	施策	取り組み例
日本人が価値観の異なる外国人材を上手くマネジメントできない	日本人向けの異文化研修を行う	・職場上司、先輩従業員向けの異文化研修の実施が、受入部署における異文化理解、受入れ意欲の促進につながっている。研修では、例えば、外国人材は宗教的な理由・慣習上の理由などから長い休暇を必要とする場合があることや、儒教国などパワーオーソリティの高い国の人は、組織の中で自分の意見をはっきりと述べにくいパーソナリティを持っていること等を知ってもらう。また、3者面談等で出てきた外国人材からの声も紹介している(メーカーE社;大企業)。
	日本人材に海外経験をさせる	・事務系であれば、30歳で一度は海外に出向しており、中堅以上の8~9割は駐在経験がある。例えば、海外の市場を知るために、日本の製品企画部門から中国の製品企画部門に異動するというようなケースである(メーカーA社;大企業)。
	仕事の指示を明確化する	・暗黙知や表出化できないものが日本的な良さと言われるが、意識してそれらを表出化、形式知化しないと上手く活用できない。そういうことを、面倒くさいと考えると外国人材を上手く活用できない(メーカーD社;大企業)。
日本人材の英語能力の不足	英語研修を行う	・日本人社員には英語の研修を実施している。幹部職昇進には、TOEIC等の語学力を身につけることが条件となっている(メーカーG社;中堅)。
<b>維持</b>		
キャリア形成やスキルアップに関する意識が日本人より高い	キャリア形成に関する意見を聞く、見通しを示す	・年1回、コミュニケーションシートを用い、職場の状況や今後どのような仕事をしていきたいかなどを上司と部下の間で十分に話をするようにしている。従業員の満足度を記入する欄が各項目で設定されており、定量的に各職場の満足度のレベルが見られるようにしている。シートは人事も必ず目を通すことにしている(メーカーC社;中堅)。
	日本の受入れ部署での受入れ体制を整える	・海外店社員を1~2年間本社で受け入れる制度が円滑に活用されるためには、派遣元と受入れ側が、事前に、派遣する外国人材にどのような業務を担当させるかなど、きちんとすり合わせをして、受入れ体制を整えることが大切である(商社B社;大企業)。
	外国人材を日本へ出向させるにあたりキャリア形成上の位置づけを明確にする	・現地法人の外国人材を日本に出向させるなど、外国人材を海外に出向させる場合は、戻った際のポジションが保証されているかどうかということをととても気にするので、文書で示すなど配慮が必要である(メーカーA社;大企業)。
登用に対する納得がえられにくい(glass ceiling)	マネジメント層に就く現地人材を増やす	・最も現地化が進んでいるのは米国法人ではあるが、海外店のマネジメント層の割合は依然日本人が多いのが現状。現地人材の積極的な登用を進めるものの、シニアマネジメントレベルの人材を外部からいきなり採用・登用するよりは、社内登用が望ましい為、本社の企業文化・社風等を十分に認識してもらうべく、本社への1~2年程度の現地社員の派遣制度を積極的に推進している(商社B社;大企業)。
	昇級試験の際に、日本語能力のハンデを考慮する	・深いレベルでのコミュニケーションや、昇級試験の際の日本語に、やや不便を感じることはあるようである。しかし、採点側もそのことを考慮するため、実際にはそのせいで昇級できないということはないと考えている(メーカーH社;大企業)。
評価に対する納得が得られにくい	評価のフィードバックをしっかりと行う	・評価については、日本人は謙遜の美德とも言うべき文化があつて一般的に控えめであるが、外国人はどんどんアピールしてくるので、その差を管理職がしっか

障壁	施策	取り組み例
	別の人の評価を求めることができるようにする	り意識して、納得のいく説明をすることが大切である(メーカーD社;大企業)。 ・評価は年2回行い、結果は直上の部長から本人に説明を行う。なぜこの評価になったか、さらにステップアップするには何を期待しているかを説明するようにしている。本人が評価結果に納得がいかない場合は、本人が、別の2名のマネジャーを指名し、そのマネジャーによる再評価を受けることができるようにしている(メーカーC社;中堅)。
報酬水準など処遇に対する納得が得られにくい	他社の報酬・処遇制度を調査し、より競争力のあるものとする	・日本で辞めることはまずないだろうが、フィリピンに戻ってから辞めることはありうる。その対策として、昨年、現地の同業他社や他の業種の会社の給与体系を調査して、改定を行った。他社よりは若干、上に設定している。調査は、フィリピン進出の際に指南役を務めてもらった現地の協力会社に依頼した。その協力会社は、現地で会社運営のコンサルティングを行っている。その会社のももとの顧客は製造業であり、それをベースに作った給与体系だったため、IT系の当社には合わない部分があった。そこでIT系の会社についても調べてもらった。その他に、政府が発行している物価変動や賃金動向のレポート、現地の民間調査会社が発行している日系企業へのアンケート結果をまとめたレポート(有料)から他社の給与水準を把握している(情報サービス業N社;中堅)。
	外国人材も有期雇用ではなく非有期雇用として扱う	・本人の希望や評価を考慮し、非有期雇用への切り替えを行なっている。その後は離職率が低下した(メーカーQ社;大企業)。
	海外から採用する場合、直接日本本社に採用するのではなく、一度現地法人で採用し、必要に応じて出向させるようにする	・海外の大学から外国人を採用する場合は、直接日本本社に採用するのではなく、一度現地法人で採用し、必要に応じて出向させるようにする(メーカーD社;大企業)。
ワークライフ・バランスに関する価値観の違いから不満が生じる	外国人材を日本へ出向させた場合に、一時帰国のための休暇や手当等を付与する	・日本人材を海外に駐在させた場合、3年に1回の一時帰国の制度があるが、外国人材の日本への出向者には1年に1回の一時帰国を認めている(メーカーA社;大企業)。
日本語能力が不十分なため、コミュニケーションや文書の理解が上手くいかない	社内規程等の英語化	・全ての従業員に、入社時に、企業のバッジと、各国語に翻訳したブランドブックを配布している。また、外国人従業員のために、入社の手引きは英語版を作成し、人事担当者が英語による説明を行っている。また、創業の物語を描いた漫画を英語に翻訳し、従業員に配布している(メーカーC社;中堅)。
人材の国際異動にあたり、規程や評価、報酬等について国間で整合がとれていない	グローバルな海外駐在員規程を作る	・海外駐在員と現地採用人材の給与格差については、派遣に伴う駐在手当をプラス支給するところに起因するが、それらのルールを規定している海外駐在員規程は、日本人の男性を前提に作られている。例えば、海外生活が厳しい地域への派遣の場合、ハードシップ手当や日本食を送付する制度が規定されているが、今後は、日本で採用した外国人材を出身地に派遣する場合の対応などについて整理し、グローバルな視点での規程整備を行っていく必要あり(商社B社;大企業)。
	スキル・経験や評価・報酬などキャリアフレームのグローバルな整合性をとる	・グローバルビジネスを推進しているが、現状は国内のビジネスの規模が非常に大きい。そのため、人事管理の国際化を、日本も含めてグローバルに一気に実施しようとしても、国内ビジネスの課題との比較で必ずしも優先度が高くなく、結



障壁	施策	取り組み例
仕事は順調であっても、日本での生活上の不安や問題がある		局進まなくなってしまう。そこで、日本と日本以外に分けて、まずは日本以外の各国の人事管理制度の国際化、統合化を先行して進めている(メーカーD社;大企業)。
	相談役を置く	・人事に外国人の相談役がいて、病気になったときのことや子供の教育のことなど、広く生活上の相談の窓口になっている(メーカーA社;大企業、メーカーE社;大企業)。
	定期的に外国人材が抱えている問題や要望等を聞く機会を設ける	・配属後、6ヶ月に1回、本人、上長、人事担当の3者でフォローアップのための面談を実施しており、職場での問題点の把握とその解決に努めている。3者面談や定期的な研修で、外国人材の要望を聞き出している。3者面談等で挙がってくる要望は、キャリア・プランに不安がある、ビジネス日本語を学びたい、社内システムを英語にして欲しい、外国人だと家が借りられない、2~3週間の長期休暇を取りたいなどである(メーカーE社;大企業)。
	日本人と外国人がコミュニケーションをとる機会を設ける	・人事担当者が社内巡回をして、外国人に話しかけるようにしている(メーカーG社;中堅)。
	外国人コミュニティを形成する	・外国人材は1つの職場に1人とかであるが、定期的な研修で外国人材が集まるため、外国人材のコミュニティができている(メーカーE社;大企業)。
	寮や社宅の場所に配慮する	・弊社の社員寮は借り上げだが、コミュニケーションを促進する目的で、中国・インドの人を集めた借り上げ式にしている(メーカーQ社;大企業)。
	食事に配慮する	・在日インド人に有名なインド人がやっているお店を紹介してあげたところ、慣れるまではそこで外食していた(メーカーJ社;中堅)。
	健康管理について配慮する	・保険も日本人の新卒社員と同様に入ってもらう。また、英語が通じる病院のリストを用意しておき、病院の紹介も行っている。病院に同行して欲しいという要望があれば同行する(情報サービスN社;中堅)。
お祈りの場所に配慮する	・一時定時にお祈りが必要な方が来た際には、お祈りの場所を設けた。来年ベジタリアンの方が入社する予定なので、食堂メニューを考える予定である(メーカーQ社;大企業)。	
外国人材の家族へも配慮する	・外国人家族への日本語の研修の手配を行っている(メーカーI社;大企業)。	

## 第5章 まとめと提言

### 【調査研究の概要】

本事業では、文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査、調査検討会における討議を通して、高度外国人材の活用を阻害する障壁を把握するとともに、その障壁を乗り越えるために望まれる施策につき、実際に企業が取り組んで一定の成果を上げている好事例を収集した。

本調査研究では、高度外国人材を下記のように定義づけた。

- ・企業での職種でみると、研究者やエンジニア等の専門職、及び海外進出を担当する営業職、法務等の専門職、経営に関わる役員や管理職
- ・企業の人材層の中の位置付けでみると、現在既に経営に関わるなど高度な役割をはたしている外国人材、及び留学生など将来高度な役割を果たすことになるべき外国人材
- ・外国人材が所属する組織でみると、日本国内のビジネスを中心として行う国内組織の中で働く外国人材、及び主に日本で海外ビジネスを行う国内組織の中で働く外国人材
- ・教育レベルでみると、大卒以上
- ・在留資格でみると、「研究(企業内の研究者)」、「技術(機械工学等の技術者、システムエンジニア等のエンジニア)」、「人文知識・国際業務(企画、営業、経理などの事務職、企業内通訳、デザイナー等)」

### 【アンケート調査の結果サマリー】(詳細は第3章 P. 68)

我が国の企業における『高度外国人材』を採用・活用する上での取り組みについての実態を把握するために、上場企業3,778社及び本事業でフォーラムを開催する福岡地域における有力企業200社の計3,978社を対象に郵送法によるアンケート調査を実施した。

その結果から、期待通りの成果が挙げられていない企業において、採用、活用、維持のそれぞれの局面の課題を抽出すると下記ようになる。

採用においては、「求める専門能力を有する高度外国人材が少ない」ということが課題として抽出されているが、一方、留学生を対象とした就職説明会の開催や参加、インターンシップの受け入れ等を実施している企業は、高度外国人材を雇用している企業においても20%前後であり、まだまだ積極的な採用活動を行なっているとはいえない状況である。

活用においては、「言語・コミュニケーション上の障壁がある」が大きな課題としてあげられており、やはり言語上のコミュニケーション上の障壁が大きいことが伺える。また、「期待する能力と実際の能力とのギャップがある」といった課題からは、採用時において期待する能力・スキルを的確に評価できていないことが推測される。

維持においては、「高度外国人材の業績・スキルレベル等の評価についてトラブルや不満が多い」という課題が抽出されており、この要因として、「高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している」という課題があると思われる。

### 【ヒアリング調査のサマリー】(詳細は第4章 P.110)

本事業で独自に行ったアンケート調査に基づき、高度外国人材活用で先行している企業を発掘し、先行調査で取り上げられていない企業の事例も含め、20社へのヒアリングにより、高度外国人材活用の好事例を収集した。



ヒアリングの結果、高度外国人材の採用、活用、維持にあたり、採用のルート作り、受け入れ体制整備、人事・労務管理面のノウハウ蓄積は一朝一夕では進まず、試行錯誤の時間がかかるのが実態であり、先行企業はそれをいち早く認識して様々な取り組み、創意工夫を展開していることが伺われた。

- それら先進企業の特徴として、まず、高度外国人材に期待する役割を明確にして活用しようとしている点が挙げられる。
- 外国人材の活用にあたっては、日本語能力不足が大きな不安要因となり得るが、配属後に日本語研修を実施することで、特殊な言い回しを除き通常のビジネスで困らない程度の日本語会話能力を育成することに成功しているケースもあり、必ずしも日本語能力が重大な阻害要因とは言えないことが示唆される。
- また、外国人材の中には、キャリア形成やスキルアップに関する意識が日本人と異なる場合があり得るが、必ずしも外資系のような人事管理に転換しなくとも、長期雇用など日本的な人事管理の基本的枠組みを踏襲しつつも、コミュニケーションを密にし、本人の働きぶりを良く見てフォローしていくことで、対応に成功しているケースも見られる。
- ただし、人事部門の政策として外国人材の採用・活用を促進しようとしても、外国人材を受入れる職場での受け入れ体制が整っていなければ、実際の活用は進まない。そこで、先行企業では、受入れ部署での外国人活用の抵抗感を払拭するために、小さくても活用の成功例を作るといふ工夫をしている。
- さらに、外国人材が日本の組織に馴染むよう工夫していくという方向だけでなく、日本の組織の内なる国際化にも取り組んでいる先進企業もある。

## 第1節 調査・研究結果のまとめ

第2章で主に文献調査から、企業における高度外国人材を取り巻く環境を概観し、マクロ的な視点で企業に対してどのような環境要請があるのか、今後、企業がどのような環境にさらされ、それにどのように備える必要があるのかを把握した。

第3章で主にアンケート調査から、企業において高度外国人材を活用していく場合の阻害要因がどこにあるのかについて、定量的な指標も検討しつつ把握した。

第4章で主にヒアリング調査から、阻害要因を克服している先進企業における高度外国人材活用の好事例に学び、そこから得られる示唆を抽出した。

これらの素材をもとに、有識者、主に高度外国人材を活用する立場にある企業、主に留学生を企業に送り出す立場にある大学、企業と高度外国人材のコーディネーター、厚生労働省から構成する調査検討会において、各立場からの見解、追加的な視点、課題認識、今後の方向性が討議された。

本項では、調査検討会で示された追加的な視点も踏まえ、文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査を通じて、企業における高度外国人材の活用に向けての課題とそれに対応するための企業の人事・労務管理のあり方について取りまとめる。

調査検討会においては、高度外国人材の活用を促進するために、以下に示すように、主として企業の人事・労務管理のあり方についての討議がなされたが、行政や大学の支援のありかたについても討議がなされた。

## 1. 企業特性等による人事・労務管理のあり方の違い

高度外国人材の採用・活用・維持に向けた企業の人事・労務管理のあり方は、企業規模や外国人材の担当する職種、沿革や海外展開の程度によって変わってくる。また、大学、行政など外部との関係の中での課題もある。さらに、企業側の認識とそこで働く外国人側の認識のずれなどから生ずる課題もある。

そこで、ここでは、これらの各視点からの課題と、企業の人事・労務管理のあり方の特徴を抽出し、取りまとめを行う。

### (1) 沿革や海外展開の程度など企業特性による取り組み方の違い

外資系企業との M&A 等成功経験がある企業や、元外資系企業で日本資本が入った企業などでは、「日本企業における外国人材活用」というより、経営レベルでのグローバル化が進み、人材の多様化(ダイバーシティ)が文化として根付いている。

事象としては、英語が社内共通語とされる、経営層に外国人材が入っている等といった点に表れている。また、組織内での人材の活用が海外対応要員と国内要員に必ずしも分かれるのではなく、必要に応じて多国籍チームを構成するなどの仕事の仕方に表れている。

これに対して、経営レベルでのグローバル化が必ずしも進んでいない企業では、日本人が国際共通語としての英語を使用するのが難しい、外資系で見られるようなドライな人間関係になじめないといった状況が見られる。これらの企業がグローバル化を目指すのであれば、日本人組織の内なる国際化を進めつつも、「日本企業における外国人材活用」に向けての工夫が必要である。

その場合に障壁になるのが日本語や日本企業の文化と外国人材の意識のすり合わせであろう。

日本語の障壁に対しては、仮に日本語能力が全くない状態で受入れても、短期であれば集中的に3ヶ月程度、長期でも半年～1年程度の研修を実施する等により、ビジネスで困らない程度の日本語能力を身につけることが可能な例もみいだされた。

外国人材に対する日本語研修の過程では、逆に日本人の国際意識の醸成、コミュニケーション力の向上、異文化理解の進展の効果も得られる。その副次的な効果に価値を見いだすのであれば、実は外国人材の日本語能力取得の問題は大きな障壁とはならないといってもよいとも考えられる。

文化面は、人事の者や受入れ部署の周囲の者が外国人材とのコミュニケーションを密にして、きめ細かなサポート、見守りが必要になる。

これは外国人材に対するケアという目的もあるが、実は、日本人の間でも、世代間ギャップの解消やダイバーシティの推進、ワークライフ・バランスの推進、価値観の多様化への対応、チーム力の発揮という点で必要になってきていると言える。

企業の海外展開の度合いによる取り組みの違いとして、海外売上比率が高い企業では、組織や経営の仕組みのグローバル化が当然の命題となっており、その中での日本本社の位置づけや、日本人組織の内なる国際化のための現実的な方法が問題となっている。例えば、これまで経営・人事の意思決定を実質的に、日本本社が全て統合して行ってきたが、海外拠点も交えてどのように意思決定できるようにするかといったことが模索されている。

それに対して、国内売上比率が高い企業では、日本は数ある市場の一つではなく、主戦場であり、意思決定も日本をメインに考えざるを得ない。この場合、急なグローバル化を図るよりも、国内ビジネスと海外ビジネスにグルーピングし、海外ビジネスグループで先行して、国際化を図るといったのも一つの方策となっている。

なお、沿革や海外展開の度合い以外に、業種によって、高度外国人材の採用・活用・維持の取り組み方の違いがあると考えられるが、本調査の中では、業種によるはっきりとした違いは必ずしも特徴付けることができなかった。

## (2) 企業規模による取り組み方の違い

中堅企業では、大企業に比べて、外国人材の職場での適応や活用・維持を促進するためのコミュニケーションにおいてきめ細かな対応が図られている傾向がある。

高度外国人材の評価に対する納得感という面でも、技術流出の阻止という面でも、高度外国人材の価値をより積極的に活用し、定着を図っていくためには、人事の者や上司が外国人材とのコミュニケーションを密にし、本人の希望や働きぶりを良く見てフォローしていくことが重要となっている。

そのためには、人事の目が職場によく行き届き、本人や周囲の状況等からのシグナルを見逃さないことが必要であり、規模の比較的小さな職場の方が、実行性が高いと言える。

ただし、大企業でも、部門ごとの人事管理機能として、職場の状況を見守る担当は置かれていることから、この機能を強化することで同様の取り組みが可能であると考ええる。

また、日本人組織の内なる国際化への取組み方にも特徴があると言える。

本調査のヒアリングによると、中堅企業では大企業に比べ、日本人の有望人材に毎年数名海外経験を積ませるプログラムを組み、海外経験ありの人材比率を高めていくという方法をとりやすいという声が聞かれた。これに対し、大企業では母数が多いこともあって日本人の海外経験割合を急に増大させることは難しい場合もあり、逆に海外現地法人などから外国人材を日本に一定期間転勤させ、外国人材と一緒に働くことに慣れさせるという方法も模索されている。別の取組み方としては、外国人留学生のインターンシップを受け入れて、日本人との外国人材との接触・協働の機会を増やすといったことも行われている。これは、外国人留学生を企業に送り出す大学側としても、留学生が希望する企業に就職できるチャンスを広げる意味で望ましい機会となっている。

## (3) 高度外国人材の職種による違い

高度外国人材を営業職・販売職や総合職(企画等)で活用する場合と、研究開発の専門職や生産・品質管理の専門職等で活用する場合では、活用を阻害する要因及びその解決策も異なる。

### ◆ 求める日本語能力の違い

ヒアリング調査では、「求める日本語能力は職種により異なったレベルを設定している。顧客とのやり取りが求められる営業などの職種は高いレベルの日本語能力が必要である。一方で、研究開発は、世界共通の技術用語が介在するので日本語力はそれほど高くなくてもよい(メーカーD社)」といった指摘がなされている。同様のことは、IT分野でのプログラム言語が世界共通であることにもいえる。研究開発等の技術系を主とした専門職では、求める日本語能力が高すぎるといったことは余り大きな阻害要因にはなっていないが、営業や総合職等の事務系で活用しようとする場合には大きな阻害要因になっているようである。

したがって、営業や総合職等の事務系の職種で高度外国人材を活用しようとする場合には、採用後の日本語教育の充実がより重要になると考えられる。

◆ 求める能力・スキルの明確さの違い

「特に事務系の外国人材に対しては、日本の組織文化に馴染むことができ、価値観を共有できる人材であるかを重要な評価ポイントとしているという声が多く聞かれる。技術系は、技術分野の専門能力で評価している。(メーカーM社)」といった意見に代表されるように、研究開発等の専門職については採用において求める能力やスキルがある程度明確であるのに対して、営業や総合職等については求める能力やスキルが明確に示しづらく、そのために採用時の評価が非常に難しくなっているようである。また、このことは採用後の評価においても同様であり、技術系を主とする専門職では評価の基準が明確であるのに対して、営業・総合職等の事務系では評価基準が曖昧になりがちであり、そこから外国人社員の不満が発生することも多いと危惧される。

したがって、営業や総合職等の事務系の職種で高度外国人材を活用しようとする場合には、透明で公正な評価の仕組みの整備がより重要になると考えられる。

## 2. 行政・大学等の課題

調査検討会においては、企業における人事・労務管理の在り方が主要なテーマであったが、議論を通して、企業だけでなく、行政や大学の視点も新たに見出された。

- ・行政の視点として、託児所や学校などの社会的なインフラの整備について
- ・大学の視点として、留学生を受け入れ、送り出す大学側の支援姿勢について

高度外国人の活用促進にあたっては、企業単位での努力のみならず、行政や大学との連携を図ることが重要となる。行政に対しては、ヒアリング調査において、在留資格の取得・変更等に関する事務手続きでの煩雑さを解消して欲しいという意見が挙げられた。

また、高度外国人材の維持にあたっては、本人の処遇のみならず家族の生活環境の整備も含めて取り組むことが重要となる。特に育児について、託児所が不足していることで、出産後働き続けることが難しいといった意見や、日本の教育環境に不安があるため、帰国するといった意見もあった。また、配偶者の生活環境に配慮することも重要となる。

大学に対しては、就職支援の重要性が指摘されている。企業側からの意見では、大学によって留学生採用支援体制の差が大きいことが推測された。留学生を採りたいといった明確な意思がある企業の場合、留学生の採用を積極的に支援し、企業と連携を図っている大学からの採用が主となるようである。よって、大学側も企業と密に連携を図り、積極的に採用を支援していくことが必要となる。企業と大学の連携の例としては、外国人留学生のインターンシップの受入れがある。これにより、日本人の外国人材との接触・協働の機会を増やすことができ、外国人留学生を企業に送り出す大学側としても、マッチングの観点から望ましい機会となっている。

最後に、外国人材本人の意識に対する意見もあった。外国人材が日本企業に就職したいという考えがあっても、たとえば日本語のレベルに自信がないことや海外の出身であるため、応募を躊躇したり、採用面接において堂々と振舞えないということがあるようである。しかし、日本語能力に多少の問題があっても、日本人と異なるバックグラウンドや意識を持つ外国人材を魅力的と考える企業も多く、積極的に応募をして欲しいという声があった。この点については、企業が積極的に情報を発信し、外国人材本人の意識変化を促す必要がある。また、大学・行政も側面でサポートを行うことが必要である。

### 3. 課題のまとめ

ここまでの分析結果から、企業が高度外国人材を活用して成果をあげていくための課題をまとめると、次の9点に集約できると考えられる。

#### (1) 高度外国人材の能力判定が難しいため、期待する能力をもった高度外国人を雇用できていない。

アンケート調査の結果では、採用に当たって「外国人材の能力の判定が難しい」、活用にあたっては「期待する能力と実際の能力のギャップがある」といった障壁が抽出されており、企業が期待した能力の高度外国人材を雇用できていないことが見て取れる。

一方、ヒアリング調査の結果からは、外国人材の活用が進んでいる企業では、外国人材ならではの役割を明確に設定して成果を挙げている事例が報告されている。

このような事例から見ると、「外国人材の能力の判定が難しい」、「期待する能力と実際の能力のギャップがある」といった障壁が生まれる背景には、企業が高度外国人材に求める役割や得られる成果について具体的に定めていないことがあるのではないかと考えられる。

#### (2) 一律に高いレベルの日本語能力を採用基準として設定することで、優秀な高度外国人材の採用の機会を逃している。

アンケート調査の結果では、採用にあたって「求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない」、「求める能力をもつ人材が少ない」といった障壁が抽出されている。

一方、ヒアリング調査での、「求める日本語のレベルは職種により異なったレベルを設定している。顧客とのやり取りが求められる営業などの職種は高いレベルの日本語能力が必要である。一方で、研究開発は、世界共通の技術用語が介在するので、日本語能力はそれほど高くなくてもよい(メーカーD社)」といった指摘から日本語能力のレベルについては業種等によって違ってくると思われる。

それにもかかわらず、「その職種に必要とされる能力」とともに「一律に高いレベルの日本語能力」の両方を求めることにより、結果として「その職種に必要とされる能力」はありつつも「高いレベルの日本語能力」を有しない人材は門戸を閉ざされてしまい、「求める能力をもつ人材が少ない」といった状況となり、優秀な外国人材の採用を逃している企業が多いのではないかと考えられる。

#### (3) コミュニケーション促進に向けた対応の不足が評価や処遇等に対する不満・トラブルを発生させている。

アンケート調査の結果からは、活用にあたって、「言語・コミュニケーション上の障壁がある」、「日本的な働き方になじめない」、「外国人材に仕事を任せることへの不安感が強い」、維持に当たって「高度外国人材の業績・スキルレベル等の評価についてトラブルや不満が多い」といった障壁が抽出されている。

これらの障壁が生じる背景を分析すると、主として言語の問題に起因するコミュニケーション不備をベースにしなが、高度外国人材には「日本的な働き方になじめない」といった不満が、日本人社員には「外国人材に仕事を任せることへの不安感」が発生し、このようなコミュニケーション不全の状況から「高度外国人材の業績・スキルレベル等の評価についてトラブルや不満が多い」といった障壁が発生していると考えられる。

ヒアリング調査においても、かなり日本語能力の高い外国人でも、細かなニュアンスが伝わらない場合は多いという結果が出ており、言語の違いに起因するコミュニケーション不全を完全に乗り越えるのはかなり困難だと思われる。しかし、例えば、定期的に要望等を聞く場を設けることや、評価結果に納得がいかない場合は別の人の評価を求めることができるようにすることなどにより、意見を聞く場を意識的に作ることで、評価や処遇等に対する不満を解消している例もあり、言語上のコミュニケーションの難しさを乗り越えるためのコミュニケーション促進に向けた対応の不足が評価や処遇等に対する不満・トラブルを発生させているのではないかと考えられる。

**(4) 長期雇用を前提とした人材育成システムやキャリア・パスが高度外国人材のニーズに合わないために、モチベーションの低下や競合への流出が危惧される。**

アンケート調査では、活用にあたって「高度外国人材のキャリア形成の参考になるロールモデルがない」、維持に当たっては「個人のプロフェッショナルとしてのキャリアを重視した登用、異動、人材育成制度の導入がうまくいかない」といった障壁が抽出されている。この背景には、基本的にプロフェッショナル志向が強く、短期的なスパンでキャリアアップし、ジョブ・ホッピングする傾向が高い高度外国人材にとって、長期雇用と年功序列的な考えをベースとした日本的な人材育成システムやキャリア・パスがミスマッチであることが考えられる。このようなミスマッチが原因となって優秀な高度外国人材が競合企業(特に外資系企業)に流出する可能性が懸念される。

**(5) 受入れ部署における外国人材活用に関する意識改革が進まないために、高度外国人材を活用する場が広がらない。**

アンケート調査の結果からは、採用にあたって「採用後の受け入れ体制が整っていない」、活用にあたって「高度外国人材を受け入れることができる部署が限られている」といった障壁が抽出されている。

このような障壁を生み出す要因としては、「外国人材に仕事を任せることへの不安がある」といった阻害要因にも表れているように、受け入れた経験のない部署における心理的な抵抗感があると考えられる。

ヒアリング調査では、留学生インターンシップ生の受入れにより外国人材活用の効果を判断させる、政策的に各部門で最低1名の高度外国人材の受入れを義務化する等、受入れ部署において高度外国人材と一緒に仕事をする事への抵抗感を払拭するための取組みが工夫されているといった事例が報告されている。

**(6) 内なる国際化が遅れているために、高度外国人材の能力を十分に発揮させることができない。**

アンケート調査の結果では、「高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している」、「日本人管理職が外国人をうまくマネジメントするためのノウハウが不足」といった障壁が抽出されている。

ヒアリング調査では、「マネジャーは海外経験のある人材が多いので、価値観や言語の違いがあっても、外国人材をマネジメントするスキルは十分身につけている(メーカーA社;大企業)」といった事例が報告されており、高度外国人材をマネジメントするノウハウ、人材不足の背景としては、海外経験のある日本人材の不足、日本人社員の英語能力の低さ、「言わなくてもわかってくれるだろう」といったコミュニケーションの取り方の違いなど、日本企業の内なる国際化の遅れや、独特の慣行が想定される。

このような内なる国際化の遅れが、日本企業が高度外国人材の能力を活用しきれていない要因になっていると考えられる。

**(7) 高度外国人に対して企業文化などの情報の発信が十分でない**

外国人材が、日本企業で働くとはどういうことかをどれだけ理解しているかが定着の度合いに関わってくる。日本社会で育ってきた人材では、「A社は自由闊達で個性を重視する」、「B社は組織力が最大の武器で社員を大切にする」など、企業の文化やイメージを持っているが、外国人にとって、それぞれの日本企業の企業文化や個性を理解することは難しい。企業は、高度外国人材に対して、自社を理解してもらう取り組みを行う必要がある。

**(8) 大学と企業のニーズがかみ合っていないために、高度外国人材のマッチングがうまくいかない。**

アンケート調査の結果では、留学生を対象とした就職説明会の開催や参加、インターンシップの受け入れ等を実施している企業は、高度外国人材を雇用している企業の中でさえ、20%前後であり、まだまだ少数である。

ヒアリング調査等で聞かれた企業側からの意見では、大学側が、企業の一般的な紹介だけではなく、業種ごとの違いや、企業ごとの文化を踏まえて留学生にアドバイスを提供すべきであるという意見が聞かれた。

また、企業によっては、大学と緊密に連携して、求める外国人材の能力やスキル等を大学側と企業側で共有することでマッチングの成果を挙げている事例もあり、今後は更に大学と企業が連携を深めて、高度外国人材の卵である留学生の我が国における就職を促進できる体制を構築することが重要になると考えられる。

**(9) 高度外国人材が働くための社会インフラが未整備であるために、日本が就業する国として選ばれない可能性がある。**

ヒアリング調査では、託児所が不足しているために出産後働き続けることが難しいといった意見や、日本の教育環境に不安があるため帰国するといった意見もあった。

これらは、個別企業の問題ではなく、日本の社会インフラとして行政がどのような対策を打つべきかといった視点で議論されるべきだと考えられる。

## 第2節 高度外国人材活用に向けた提言

### 1. 背景・問題意識

#### (1) 少子高齢化、グローバル化が進展する中、高度外国人材の活用は必須

本調査を通じ、多くの日本企業において、高度外国人材の活用はまだ緒に就いたばかりで、試行錯誤の段階であり、今後、活用を促進していくために乗り越えるべき障壁は多いことが判明した。また、多くの企業で、今後、高度外国人材を視野に入れた人材戦略の必要性を認識している様子もうかがえた。

長期的な視点から、少子高齢化が進展する中、企業が必要とする一定水準以上の能力を保有した人材を日本人だけで確保することは困難になることや、グローバル化の加速などを考えると、高度外国人材の価値は増し、その必要性が今後高まっていくものと思われる。国内人材は、今後、絶対数が減ってくる状況にあるため、優秀な人材の割合も減り、優秀な人材をめぐっての熾烈な獲得競争も予想される。海外に目を向けると、多くの優秀な人材を見出すことも可能である。高度外国人材の活用については、一過性ではなく、企業戦略の一環として人事戦略の中で取り組むべきである。

#### (2) 高度外国人材を活用するための仕組み・ノウハウは一朝一夕で整備できるものではなく、早急に着手することが重要

一般的には人材の活用、育成には時間がかかるものであり、高度外国人材の採用、活用、維持などの人事労務管理の仕組みは、一朝一夕にできるものではない。国内外における高度外国人材へのニーズの高まりに伴い、優秀な人材の確保に向けての国際間及び国内企業間の競争は一段と激しくなることも予想される。そうした状況になってから、高度外国人材を活用する仕組みを作るのでは遅く、今から中期的展望をもって、取り組みを行う必要があるものと思われる。

### 2. 提言

本調査は、企業における高度外国人材の活用の促進を図ることを目的に、日本企業での高度外国人材の活用状況や課題、好事例の収集を行った。調査を通じて行政や留学生を受け入れている大学での問題も提示された。以下に、本調査や検討会の議論を通じた知見から、高度外国人材の活用を推進するにあたって、企業を中心としながらも、一部行政や大学に対しての提言も併せて行う。

#### (1) 企業に対する提言

##### ① 高度外国人材に期待する役割を明確化

グローバル化の波を避けて通れない現在の経済環境を考えると、日本企業において、多様な価値観、優れた能力を有する高度外国人材を活用していくことは、今後の人事戦略の中に



においても、重要であり、高度外国人材に期待する役割を明確化することで、必要な人材を確保していく戦略的な取組みも必要となろう。こうした取組みは、第 4 章の、日本人学生の理系離れを補うために、技術系の外国人学生を採用する例(メーカーE 社)や、各部署に最低でも一人は外国人社員を配置し日本人従業員のグローバル化を促進する例(商社B 社)などに見られる。高度外国人材に対して期待する役割を明確化することは、採用において的確な外国人材を選定することに役立つだけでなく、活用においても働く外国人のモチベーションを高め、企業にとっても優秀な人材の確保につながり、お互いに Win-Win の関係を築くものとなる。もちろん、企業により国際化の度合いが異なっていることや、製造業とサービス業による違いなど、高度外国人材の活用を一律に論じることはできず、それぞれの企業の置かれた状況に応じた最適なあり方を模索することが重要である。

## ② 要求する日本語能力を期待する職種に応じて多様化する

高度外国人材の日本語能力の問題は、高度外国人材の活用における最大のネックとなっている。メーカーの技術職では、テクノロジーという共通言語のもとで、高度な日本語能力を要求しない企業もあるが、日本国内の取引先を中心とした営業職の場合、日本人と同等の日本語能力レベルを有しないと活用しにくいという事情もあり、職種により求められる日本語能力は異なっている。高度外国人材の活用が進んでいる企業では、職種により異なる日本語能力の水準を設定して、採用、活用を行っており、職種に即した活用促進策の好事例であると言える。高度外国人材を活用するにあたっては、どのような部門に配置するかにより、求める日本語能力を職種に合わせた水準にすることも必要となろう。

とはいえ、日本企業で働くためには、日本語能力は重要な要件であることには変わりないため、職場における高度外国人材への日本語研修を継続的に行うことが必要である。日本語ができない高度外国人材でも、3 カ月間は毎日研修を行うことや、半年から 1 年程度の間、週 1~3 回のペースで、数時間程度、研修を行うことで、特殊な言い回しを除いてビジネスで通常困らない程度の日本語会話能力を育成することが出来ているケースが存在する。

ただし、会話についてはこのような取組で対応できるが、読み書きや、微妙な日本語のニュアンスまで習得することは、外国人材にとって非常に難しいことである。受け入れる側の日本人材が、密にコミュニケーションをとり、生きた日本語能力を身につけてもらうように、きめ細かな対応をしていくことも必要である。

## ③ コミュニケーションを円滑にする社内環境の整備、仕組みの構築

高度外国人材のビジネス習慣の違い、キャリア形成やスキルアップに関する意識の違いなど、“意識や価値観”の違いを乗り越えて活用するためには、高度外国人材とのコミュニケーションを密にし、本人の希望や働きぶりをよく見てフォローしていく仕組みを作ることが重要である。さらに、受け入れ側も、研修などを通じて、多様な価値観を尊重する風土を醸成することが重要である。

高度外国人材の活用が進んでいる企業では、高度外国人材とのコミュニケーションを密にし、本人の働きぶりや、周囲の声や状況を良く見て手厚いフォローをすることにより、意識や価値観の違いを解消する努力を行っている。先進事例として、高度外国人材の配属後の一定期間は、本人、上司、人事担当者の 3 者面談を定期的に行い、職場での問題点の発見、解決をおこなっている例(メーカーA 社)、入社後 3 カ月間はビジネスマナーの研修を集中的に行っている例(メーカーE 社)、高度外国人材の相談役が仕事、生活上の相談窓口となっている例(メーカーA 社、E 社)、外国人社員支援の英語によるポータルサイトを開設している例(メーカーD 社)など、コミュニケーションを円滑にする社内環境の整備がなされている例が見られる。

高度外国人材の生活・業務全般にわたるフォローアップ体制の整備には、組織ごとに高度外国人材に対応する担当者を指名することや、組織を設けて対応するなど、様々な手法がある。いずれにしても、不安や問題を早期に把握し、解決できるシステムを整備することが必要である。

#### ④ 高度外国人材のキャリア形成のニーズに適合したキャリア・プランの策定

多くの日本企業では、新卒で一括採用した人材を、長期雇用を前提として、育成、評価、処遇、登用していく日本的雇用システムが一般的と言える。これを前提とした人事管理は、雇用期間が有期の高度外国人材や、キャリア形成やスキルアップに関する意識が日本人より高い高度外国人材の不満や雇用上のトラブルの原因となっているケースが見られる。アンケート調査においても、個人のプロフェッショナルとしてのキャリア形成を重視した登用、異動、人材育成制度の導入がうまくいかないことが課題として挙げられた。

こうした状況への対応事例として、3年後を目標としたキャリア計画を作成し、それまでに必要なスキルを身につけさせている例(メーカーE社)、将来は母国担当の責任者等で活用するなどの長いキャリア・パスを示している例(メーカーM社)、5～10年の長期スパンでのキャリア形成プランを示す例(情報サービスP社)などの事例が見られる。

上記の事例のように、自己のキャリア形成やスキルアップに高い意識を持つ高度外国人材に対しては、役割と将来のキャリア・パスを明確に示すことが必要である。さらに、有期雇用の高度外国人材に対して、本人が希望し、企業が引き続き活用したいときには、期限の定めのない雇用に切り替える、逆に、期限の定めのない雇用を有期に切り替えるなど、高度外国人材のモチベーションを低下させないように、両方から選択できる、複線型のシステムを提供するなどの施策が有効であると思われる。

#### ⑤ 成功事例の積み重ねと社内への周知

高度外国人材を活用するための受け入れ側の不安感や抵抗感を払拭するためには、活用成功事例を小さくても一步一步積み重ねていくとともに、そうした事例を時宜を逸さず経営層も含め社内に示すことが重要である。

高度外国人材の活用が進んだ企業の中には、そうした成功事例を積み重ねる努力によって、高度外国人材の活用促進を図っている例が見られた。その方法の一つとして、留学生インターンシップでトライアルとして外国人を活用してもらい、受け入れ部門に、その効果を判断させることは有効な方法と言える。インターンシップの成果として、外国人学生の積極性に社員が刺激を受けたことや、日本人社員のグローバル化に貢献した例などが聞かれた。さらに、インターンシップの利点として、短時間の面接だけでは分からない外国人材の見極めができることがあげられる。

また、優秀な人材を採用して、経営層、受け入れ部署、日本人の従業員に評価されるロールモデルを作ることにより、社内における外国人材に対する好意的なイメージの醸成、受け入れに対する抵抗を緩和している企業の事例(メーカーM社)も見られ、小さくても活用成功事例を作ることが有効な手段となりうる。こうした成功事例は、高度外国人材の士気向上にもつながっていくものとなる。

## ⑥ 日本人社員のグローバル化の推進、組織の内なる国際化を進める

高度外国人材の活用がうまくいくケースとして、海外勤務経験のある管理職が上司であることや、日本人社員の海外駐在経験者が多く、英語でのコミュニケーションが円滑に行える環境にある部署で受け入れるなどの例が見られた。こうした例は、受け入れ側の日本の組織が、外国人や異文化に対する受け入れる素地が備わっていることを示している。これは、言語面でいえば、国際的に通用する英語でのコミュニケーションをとることができる組織であることである。以心伝心によるコミュニケーションが成り立つ、ハイコンテクストな文化にもとづく組織ではなく、直接的な表現をしなければ、相手から内容を理解してもらえない、価値観が異なる多様な人材をマネジメントできる組織である。

英語でのコミュニケーションや、価値観が異なる多様な人材のマネジメントは、すぐにできるものではない。高度外国人材の活用先進的な企業では、社内の公用語を英語にしたり、外国人が一人でもいると会議を英語にするなどの取組の例（メーカーC社、メーカーQ社）や、就業規則や、重要文書を多言語化する企業例も多く見られ、内なる国際化が進みつつある。

高度外国人材の活用を通じて、日本企業においても、欧米やアジアのグローバル企業に互するよう社員や組織の内なる国際化にも併せて取り組んでいくことが必要である。

## ⑦ 自社が高度外国人材に求める人材像や社風を明確に伝える

高度外国人材が、日本企業に定着し、能力を発揮するためには、日本企業で働くことはどういふことであるのかを採用の段階で明確に示し、外国人材と意思の疎通を図っておくことが必要である。外国人材にとっては、日本企業は異国の企業であり、日本人材と比べて、会社を理解することは難しいものと思われる。採用の段階から、外国人材が何をしたいのかをよく聞き、会社側は何に価値をおいて、どのような人材を求めているのかを伝えることが必要である。社風や企業文化について説明し、外国人材によく理解してもらったうえで、企業に入ることを確認するなど、最初の意識のすり合わせをしっかりとやるのが大切である。外国人材の雇用には、手間がかかる面があるが、お互いに理解しあうことにより、定着を促進し活躍してもらうことができる。

## (2) 大学への提言

### ① 企業との連携を進め、より企業ニーズに合った留学生の就職支援を実施

外国人留学生が、卒業後日本で就職し、日本企業でその力を発揮するためには、外国人留学生を受け入れている大学側の就職支援体制の整備が必要である。

大学は、留学生の支援策として、学習支援、生活支援に加え、就職支援の3つの柱を明確に打ち出すことが必要である。そのためには、企業で国際経験があり、企業とはどのようなものであるかを知っている人材を留学生の指導者とするのも有効である。

留学生の就職を支援するために、大学側からも積極的に企業と情報交換を行い、日本企業が求める人材像や要件などについて、きめ細かく留学生に情報提供することや、大学として、インターンシップ先を開拓するなど積極的に留学生支援を行うことが必要である。

### (3) 行政への提言

#### ① 社会インフラの整備

我が国において高度外国人材が活躍するためには、企業における採用、活用、維持などの人事・労務管理上の取組に加え、社会的な環境整備が必要である。本調査においても、外国人材へのヒアリング調査から、子供の教育についての不安があることが判明した。外国人材が安心して働くことができるため、託児所の整備などの子育て支援や、外国人材の子弟が日本の学校になじめるような支援など、行政による支援が必要である。

特に、高度外国人材が地域で安定した生活を行うためには、自治体レベルでの、より生活に密着したサポートを強化することが必要である。現在でも先進的な自治体で実施されているような、公共サービスに関する情報を外国語で提供することや、役所内に外国人生活支援のための外国人生活相談コーナーを設置することなどが必要である。また、学校においても、外国人子弟向けに日本語の補習授業を行ったり、英語での授業を用意したりするなどの支援策も、高度外国人材の日本での生活の不安を除くものとして必要である。

国レベルでは、外国人材の活用に躊躇している企業に対して、高度外国人材活用において障壁を克服した事例集や高度外国人材の採用・受け入れなどに関するマニュアルの提供などが必要である。また、日本の高度な技術立国としての魅力のアピールや、我が国における高度外国人材活用促進施策を広く国外や留学生に発信することも必要である。