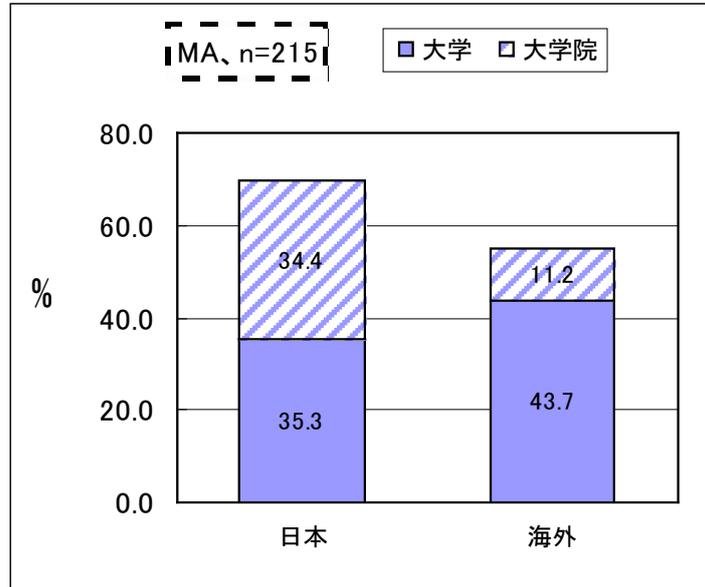


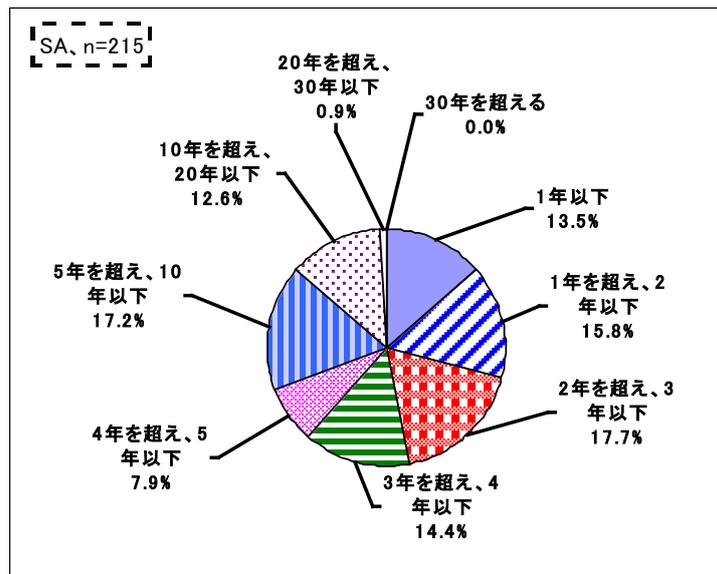
(2)高度外国人材向け調査の結果

① 回答高度外国人材の属性

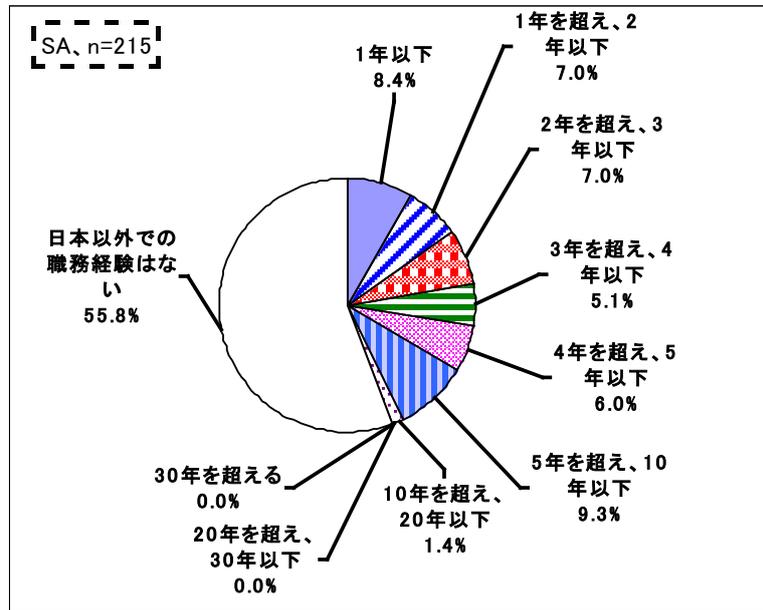
図表 4-1：回答高度外国人材の卒業した大学、大学院



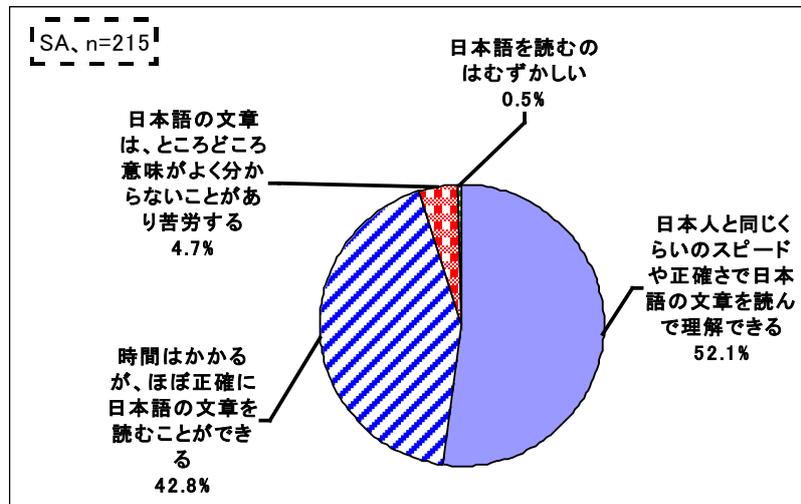
図表 4-2：回答高度外国人材の日本国内の日本企業（今の会社以外も含む）での職務経験年数



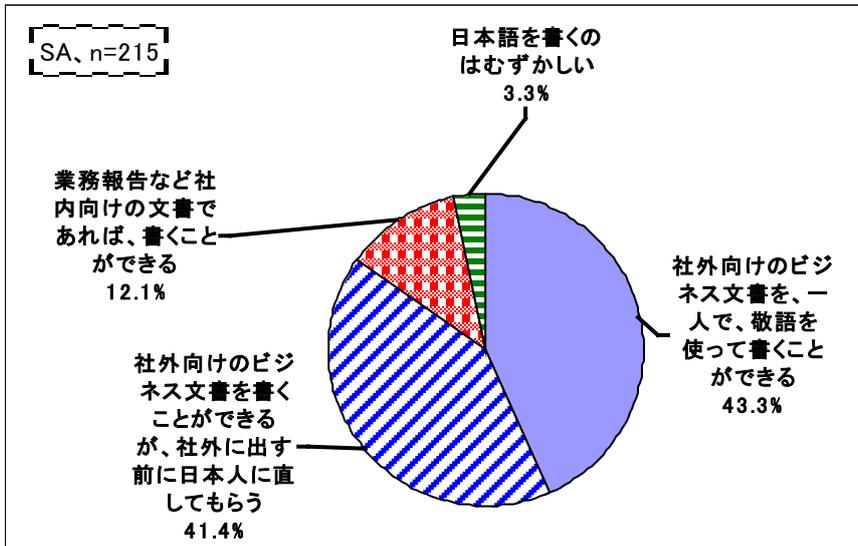
図表 4-3 : 回答高度外国人材の海外の会社での職務経験年数



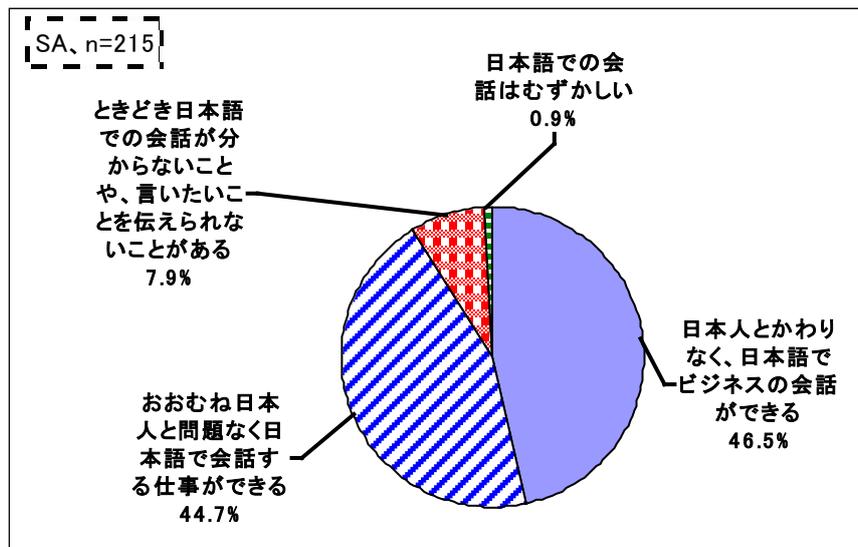
図表 4-4 : 回答高度外国人材の日本語を読む能力



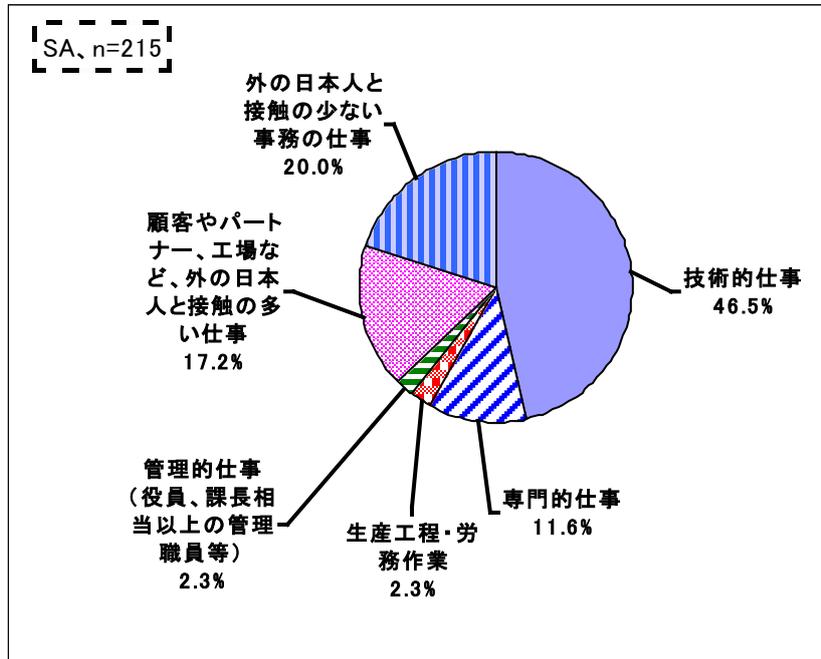
図表 4-5 : 回答高度外国人材の日本語を書く能力



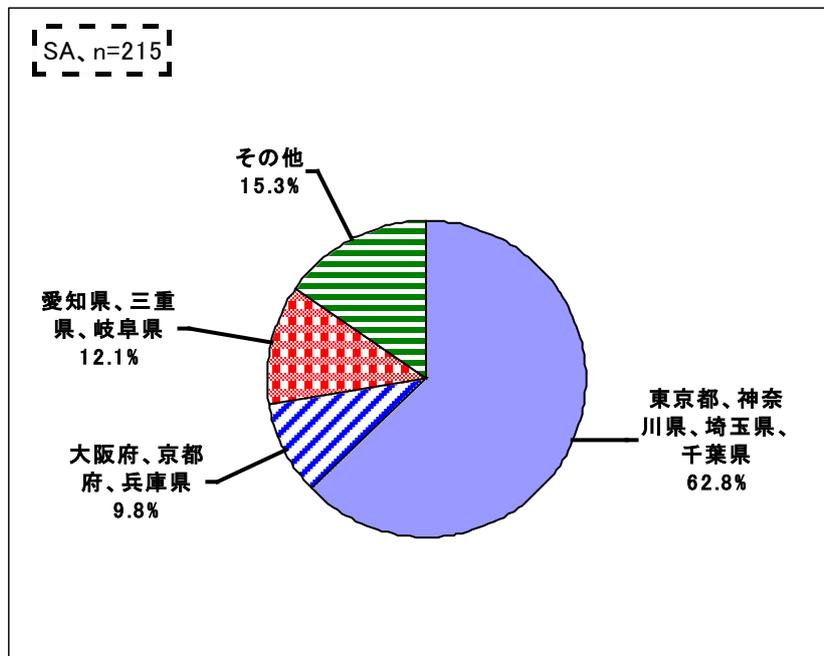
図表 4-6 : 回答高度外国人材の日本語を話す能力



図表 4-7：回答高度外国人材の主な職種



図表 4-8：回答高度外国人材の事務所所在地



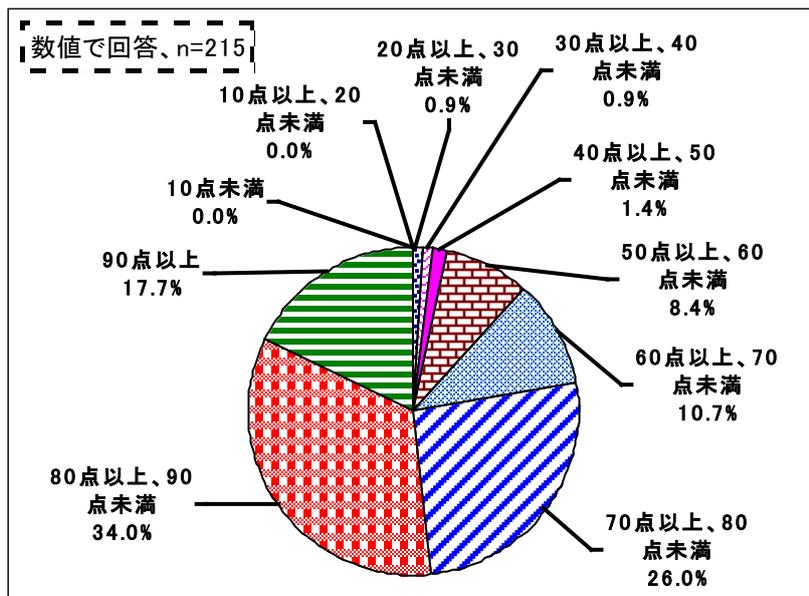
図表 4-9 : 回答高度外国人材の出身国・地域

出身国・地域 (SA)	n	%
中国	155	72.1
韓国	21	9.8
台湾	8	3.7
ベトナム	5	2.3
マレーシア	4	1.9
フランス	3	1.4
アメリカ	3	1.4
タイ	2	0.9
インドネシア	2	0.9
バングラデッシュ	2	0.9
ミャンマー	2	0.9
フィリピン	1	0.5
シンガポール	1	0.5
ドイツ	1	0.5
オーストラリア	1	0.5
ネパール	0	0.0
モンゴル	0	0.0
スリランカ	0	0.0
インド	0	0.0
カンボジア	0	0.0
ラオス	0	0.0
ウズベキスタン	0	0.0
エジプト	0	0.0
イラン	0	0.0
サウジアラビア	0	0.0
トルコ	0	0.0
ロシア	0	0.0
イギリス	0	0.0
カナダ	0	0.0
メキシコ	0	0.0
ブラジル	0	0.0
その他	4	1.9
全体	215	100.0

② 高度外国人材側が総合的に評価した満足度

高度外国人材に現在の会社に対する総合的な満足度を100点満点で評価してもらったところ、77.7%の高度外国人材が、現在の会社に対する満足度を70点以上と評価した。

図表 4-10：高度外国人材側が総合的に評価した満足度

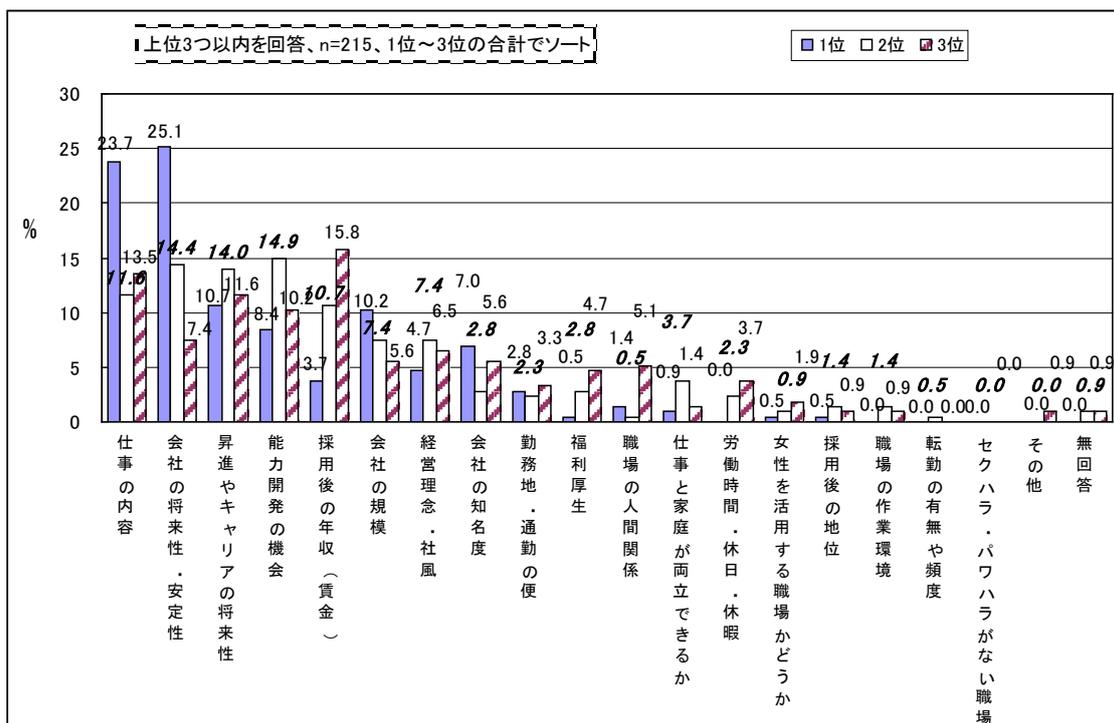


③ 求職時に重視する条件

高度外国人材が求職時に重視する条件として、1位～3位を合計して集計すると、「仕事の内容」が48.8%、「会社の将来性・安定性」が46.9%、「昇進やキャリアの将来性」が36.3%、「能力開発の機会」が33.5%、「採用後の年収(賃金)」が30.2%であった。

「採用後の年収(賃金)」は1位、2位よりも、3位に上げられることが多かった。

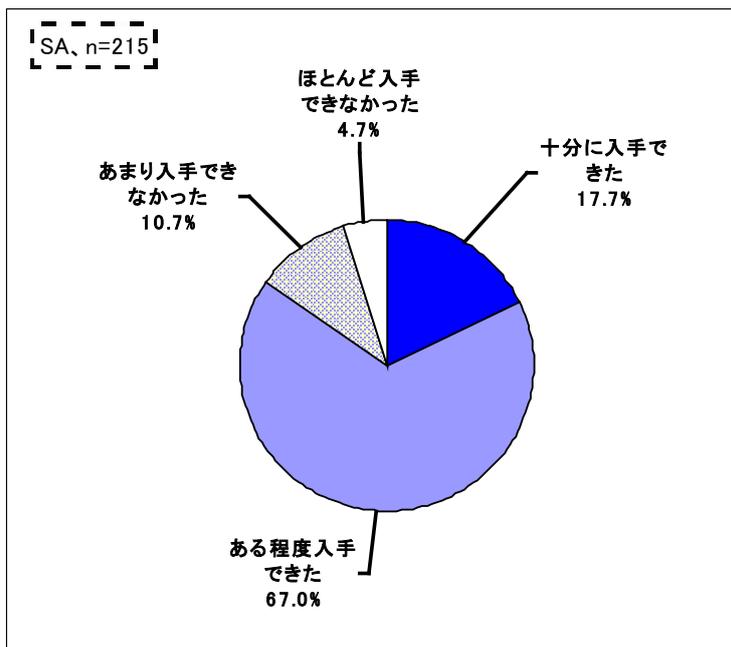
図表 4-11：求職時に重視する条件



④ 求職時の情報の十分性

求職時の情報が十分に入手できたかを調査したところ、「十分に入手できた」、「ある程度入手できた」のが84.7%であるのに対し、「あまり入手できなかった」、「ほとんど入手できなかった」のが15.3%であった。

図表 4-12：求職時の情報の十分性

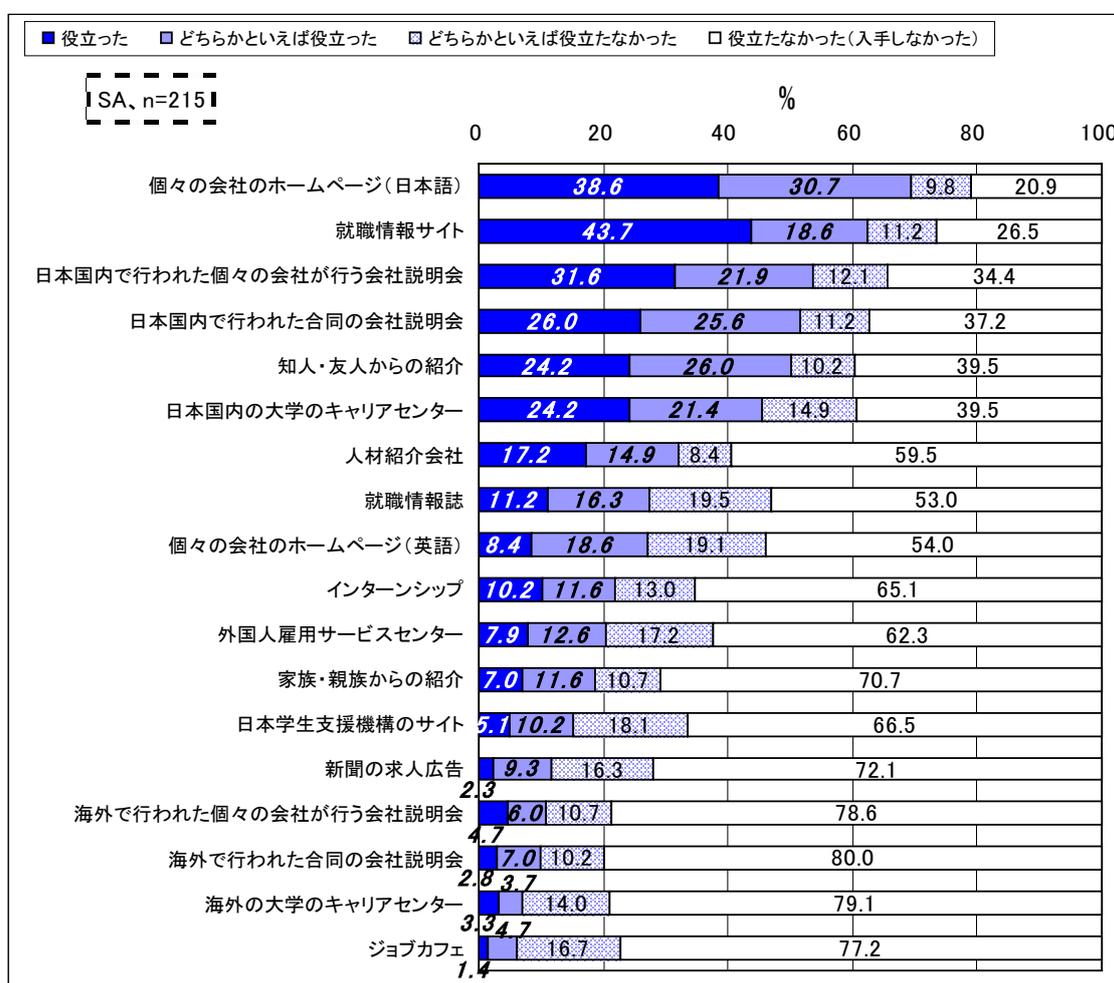


⑤ 求職時の情報入手経路

高度外国人材が求職時に情報を入手する方法として、「役立った」、「どちらかといえば役立った」と評価した者が多い入手経路は、「個々の会社のホームページ(日本語)」が 69.3%、「就職情報サイト」が 62.3%、「日本国内で行われた個々の会社が行う会社説明会」が 53.5%、「日本国内で行われた合同の会社説明会」が 51.6%、「知人・友人からの紹介」が 50.2%であった。

日本企業で働く意思のある高度外国人材を募集するためには、これらの経路を活用して情報を発信することが、有効であると言える。

図表 4-13 : 求職時の情報入手経路



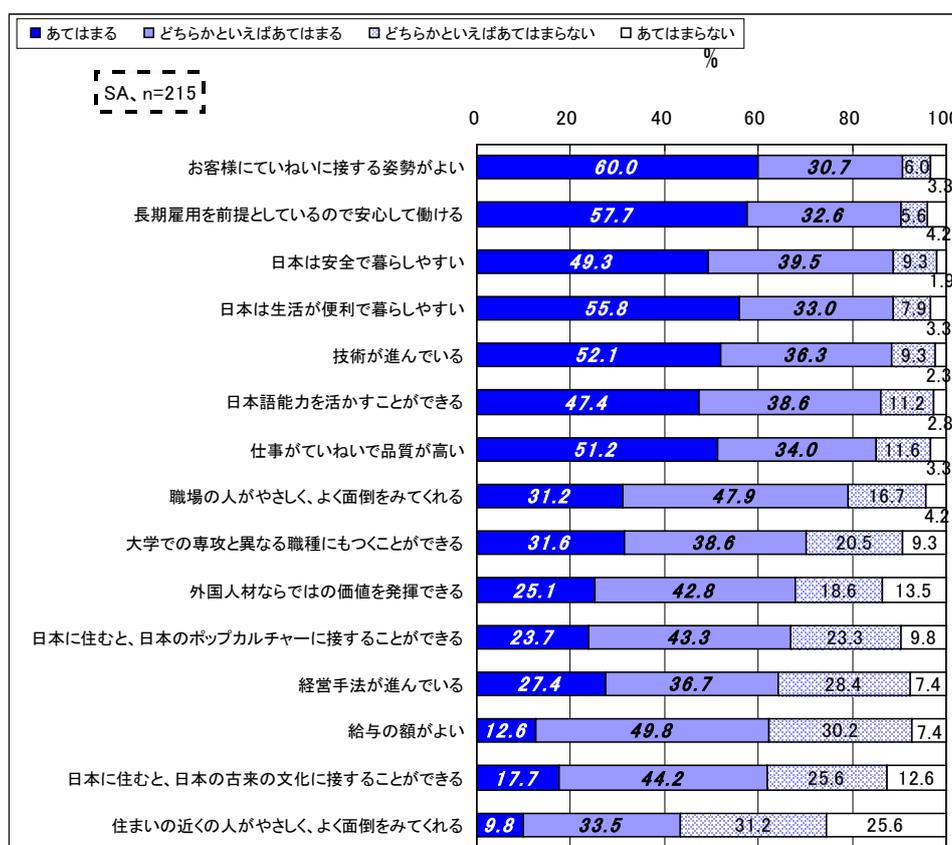
⑥ 日本の企業の魅力

日本の企業の魅力として「あてはまる」、「どちらかといえばあてはまる」と回答した者が多いのは、「お客様にていねいに接する姿勢がよい」が 90.7%、「長期雇用を前提としているので安心して働ける」が 90.3%、「技術が進んでいる」が 88.4%、「日本語能力を活かすことができる」が 86.0%、「仕事にていねいで品質が高い」が 85.2%であった。

また、「日本は安全で暮らしやすい」、「日本は生活が便利で暮らしやすい」が 88.8%であった。

高度外国人材から、日本企業は、技術や品質、サービス面で学ぶところの多い職場であると捉えられていると言える。また、高度外国人材は日本という国を仕事を含めた生活の場として選択していると言える。「お客様にていねいに接する姿勢がよい」、「技術が進んでいる」、「長期雇用を前提にしているので安心して働ける」、「仕事にていねいで品質が高い」、「日本語能力を活かすことができる」など、日本企業が一般に実施していることが、高度外国人材にとって魅力として考えられている様子がうかがえる。これらの事項を企業の魅力としてアピールしていくことで、高度外国人材の獲得の効果を高めると考えられる。

図表 4-14：日本の企業の魅力



⑦ 高度外国人材活用・定着のための職場運営

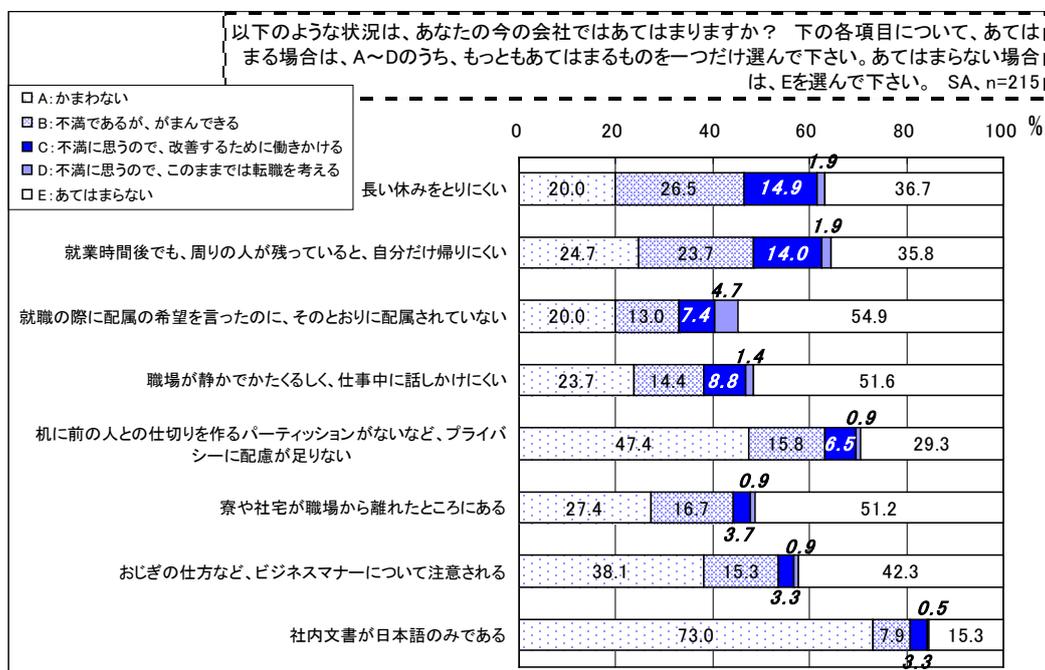
【設備、職場環境に関して】

設備、職場環境に関する環境整備の必要性について、不満の程度が高い者（「不満に思うので、改善するために働きかける」、「不満に思うので、このままでは転職を考える」）が多い項目は、「長い休みをとりにくい」が16.8%、「就業時間後でも、周りの人が残っていると、自分だけ帰りにくい」が15.9%、「就職の際に配属の希望を言ったのに、そのとおりに配属されていない」が12.1%であった。

その中でも、「不満に思うので、このままでは転職を考える」と特に不満の程度が高い者が多いのは、「就職の際に配属の希望を言ったのに、そのとおりに配属されていない」で4.7%であった。

一方、「社内文書が日本語のみである」に対して「かまわない」が73.0%と最も多かったのは、本調査が日本語でのアンケート調査という性質上、回答者は日本語能力の高い高度外国人材に偏っている可能性がある。

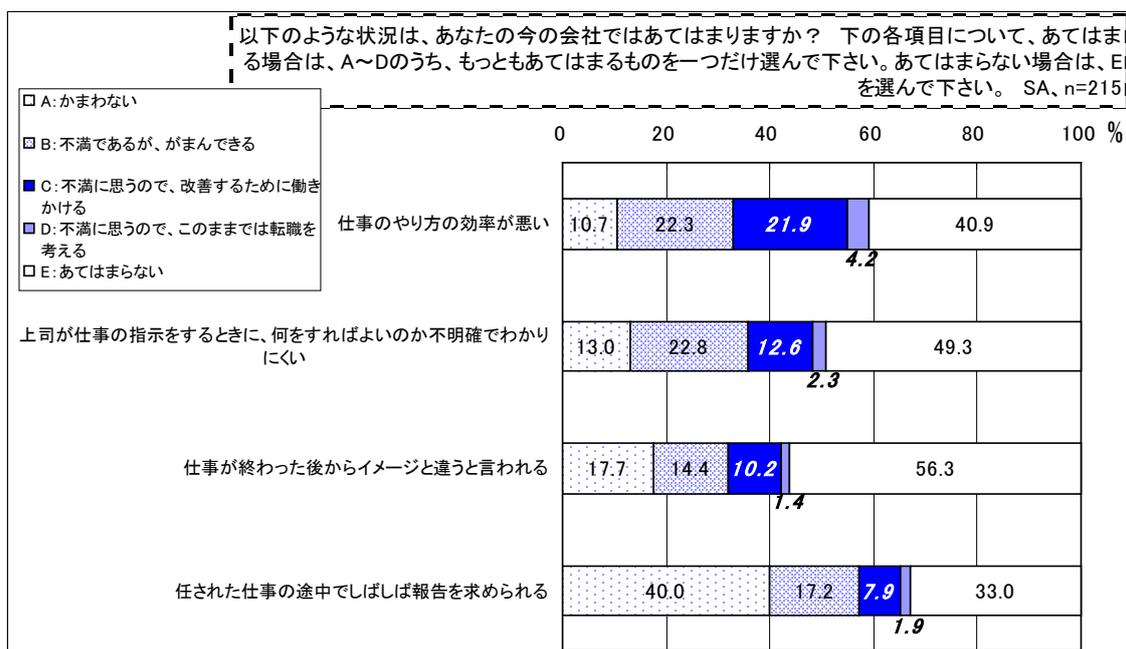
図表 4-15：設備、職場環境に関する環境整備の必要性



【仕事の進め方に関して】

仕事の進め方に関して、不満の程度が高い者（「不満に思うので、改善するために働きかける」、「不満に思うので、このままでは転職を考える」）が多いのは、「仕事のやり方の効率が悪い」が 26.1%、「上司が仕事の指示をするときに、何をすればよいのか不明確で分かりにくい」が 14.9%であった。

図表 4-16：仕事の進め方に関する環境整備の必要性



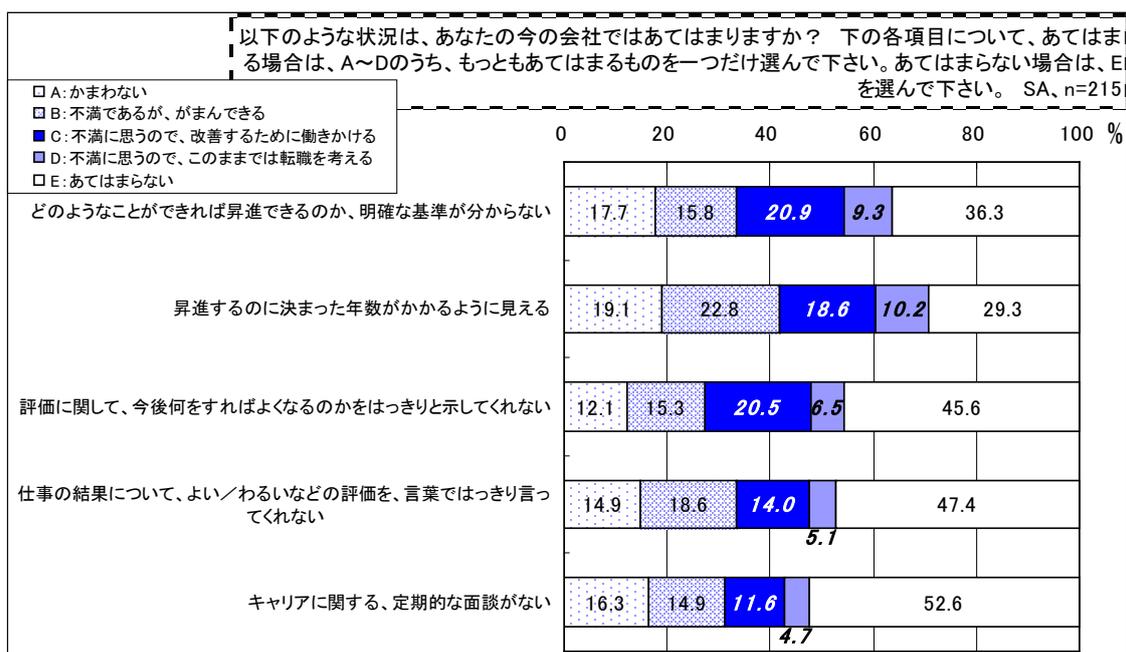
【評価、処遇、キャリア形成に関して】

評価、処遇、キャリア形成に関して、不満の程度が高い者（「不満に思うので、改善するために働きかける」、「不満に思うので、このままでは転職を考える」）が多いのは、「どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」が 30.2%、「昇進するのに決まった年数がかかるように見える」が 28.8%、「評価に関して、今後何をすればよくなるのかをはっきりと示してくれない」が 27.0%であった。

その中でも、「不満に思うので、このままでは転職を考える」と特に不満の程度が高い者が多いのは、「昇進するのに決まった年数がかかるように見える」が 10.2%、「どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」が 9.3%であった。その他も 5%程度はあり、高い数値を示している。

発揮しているパフォーマンスと昇進との関係の合理性、評価の決定過程の透明性などに関する不満の解消が、高度外国人材の定着・活用のために重要な点である様子がうかがえる。

図表 4-17：評価、処遇、キャリア形成に関する環境整備の必要性



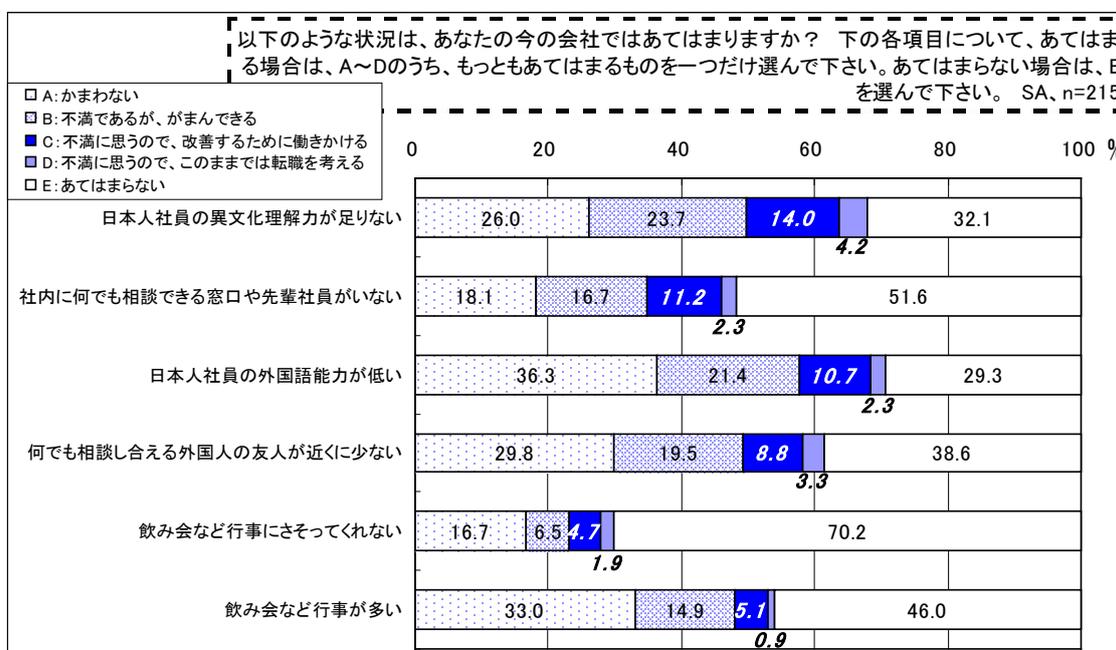
【人間関係、その他に関して】

人間関係、その他に関して、不満の程度が高い者（「不満に思うので、改善するために働きかける」、「不満に思うので、このままでは転職を考える」）が多いのは、「日本人社員の異文化理解力が足りない」が18.2%であった。

「不満に思うので、このままでは転職を考える」と特に不満の程度が高い者も、「日本人社員の異文化理解力が足りない」が最も多く4.2%であった。

設備、職場環境、仕事の進め方、評価、処遇、キャリア形成に関して、例えば、「長い休みをとりにくい」、「仕事のやり方の効率が悪い」、「評価に関して、今後何をすればよくなるのかをはっきりと示してくれない」、「どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」といった日本企業の状況に対して、「不満に思うので、改善するために働きかける」など、改善の提案をしようとする高度外国人材も多く存在している。日本人から見ると気づかない点も、異なる文化で育った高度外国人材から見ると気づく点があり、このようなことから、組織運営における改善の余地が見い出される可能性がある。また、日本人の組織が、特に意識しないまま、日本人が働くことを前提に設計され、運営されていることから、高度外国人材にとっては働きにくい状況もあると考えられる。現状では、このような改善視点に取り込むことや、多様性を前提とした組織の設計、運営のノウハウが日本企業に不足している様子がうかがえる。

図表 4-18：人間関係、その他に関する環境整備の必要性

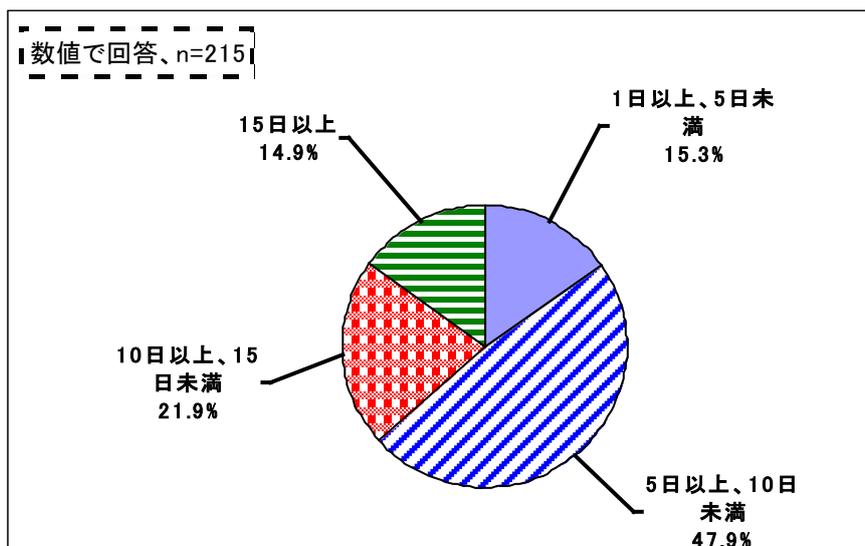


⑧ 高度外国人材側から見た「長い休み」の日数

10 日未満でも「長い休み」と考える高度外国人材は 63.2%であった。15 日以上を「長い休み」とするのは 14.9%であった。

平均は、8.6 日であった。

図表 4-19：高度外国人材側から見た「長い休み」の日数

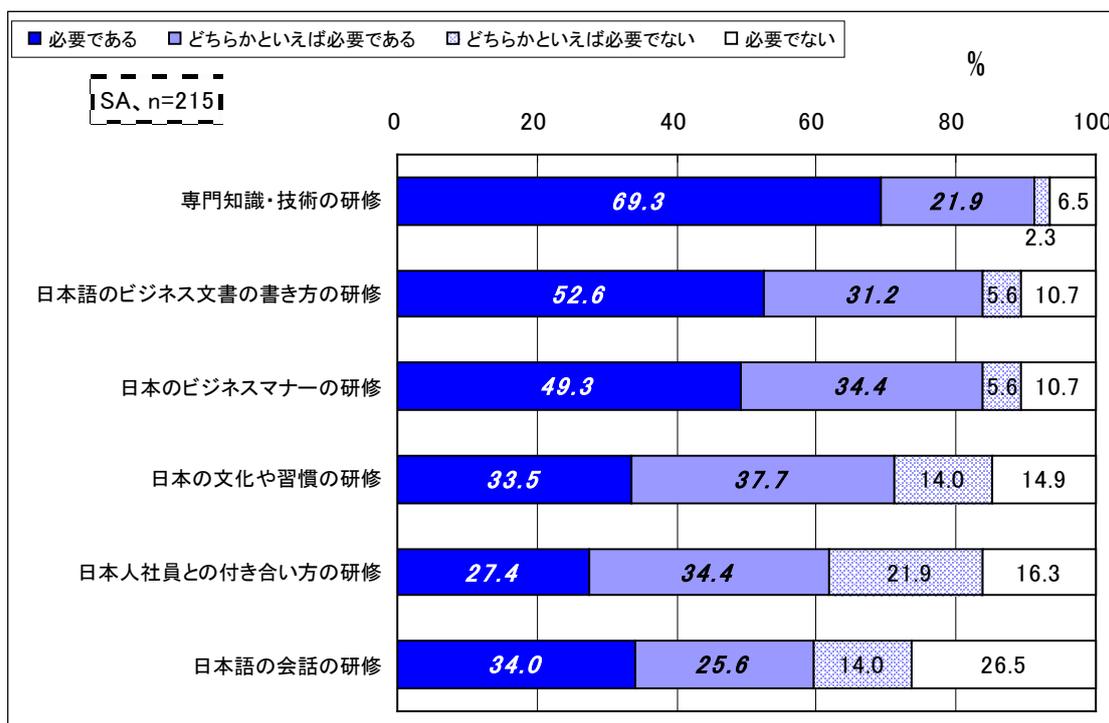


⑨ Off-JTの研修の必要性

Off-JT の研修で必要性が高い(「必要である」と「どちらかといえば必要である」の合計)のは、「専門知識・技術の研修」で91.2%であった。

日本語や日本文化に関する研修では、「日本語のビジネス文書の書き方の研修」、「日本のビジネスマナーの研修」のニーズが高く、それぞれ83.8%、83.7%であった。

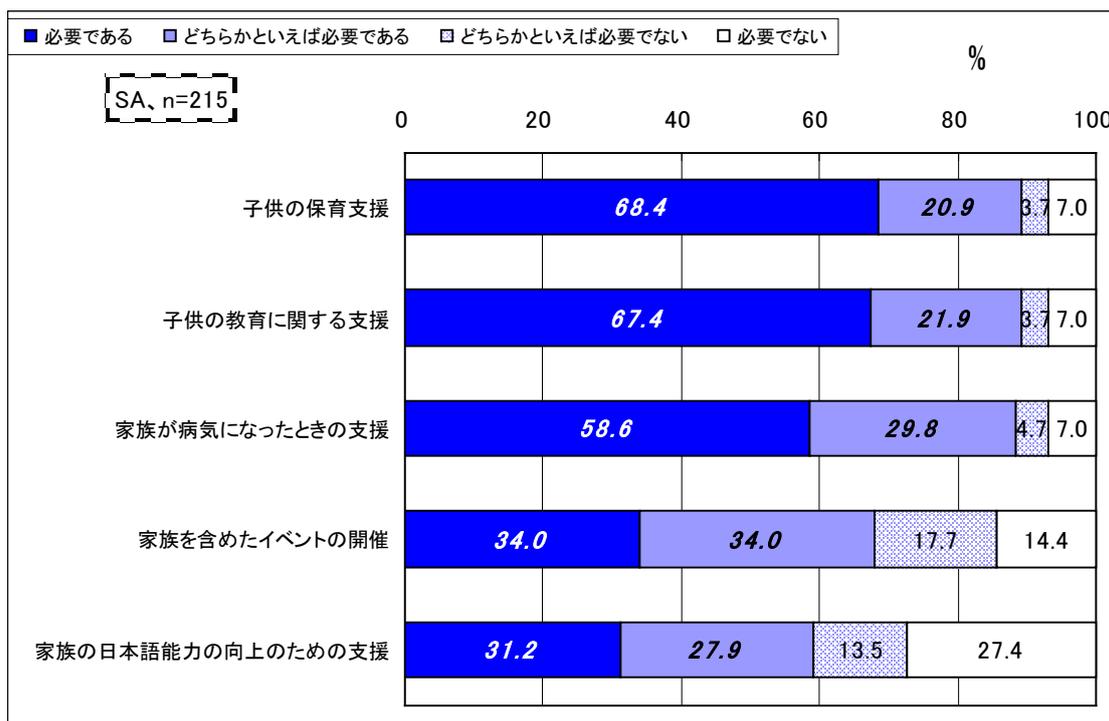
図表 4-20 : Off-JT の研修の必要性



⑩ 家族に対する支援の必要性

家族に対する支援で必要性が高い(「必要である」、「どちらかといえば必要である」の合計)のは、「子供の保育支援」、「子供の教育に関する支援」がともに 89.3%、「家族が病気になったときの支援」が 88.4%であった。

図表 4-21 : 家族に対する支援の必要性



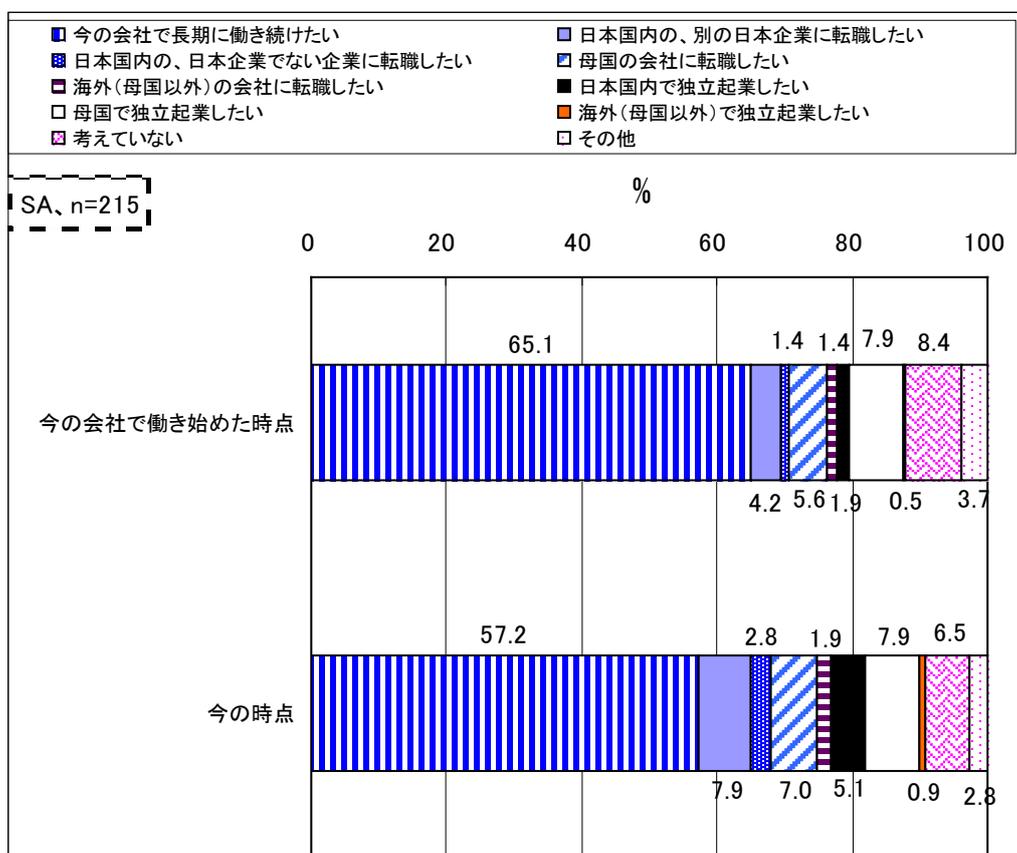
⑪ 勤続・転職の意向

入社時点と現時点で勤続意向に大きな変動はなかった。

「日本国内の、別の日本企業に転職したい」が3.7ポイント、「日本国内の、日本企業でない企業に転職したい」が1.4ポイントと、やや多くなった。

日本に住み続けたいと希望する一方、他の会社に移りたいと希望する者もいることがうかがえる。

図表 4-22：勤続・転職の意向

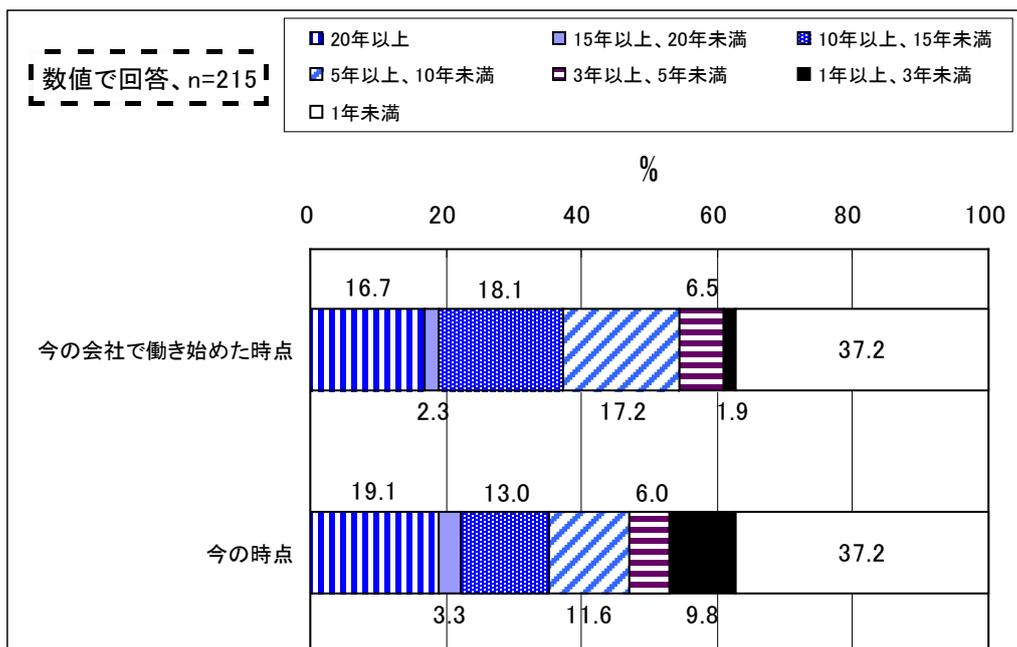


⑫ 希望勤続年数

入社時点と現時点を比較すると、入社時点では、希望勤続年数 1 年～10 年の中間層であった者のうち、「5 年以上、10 年未満」の者が減り、その分「1 年以上、3 年未満」の者が増えた。1 年未満の短期層、10 年以上の長期層では大きな変動はなかった。

当初想定していた希望勤続年数が入社後もあまり変わっていない様子が見えてくる。

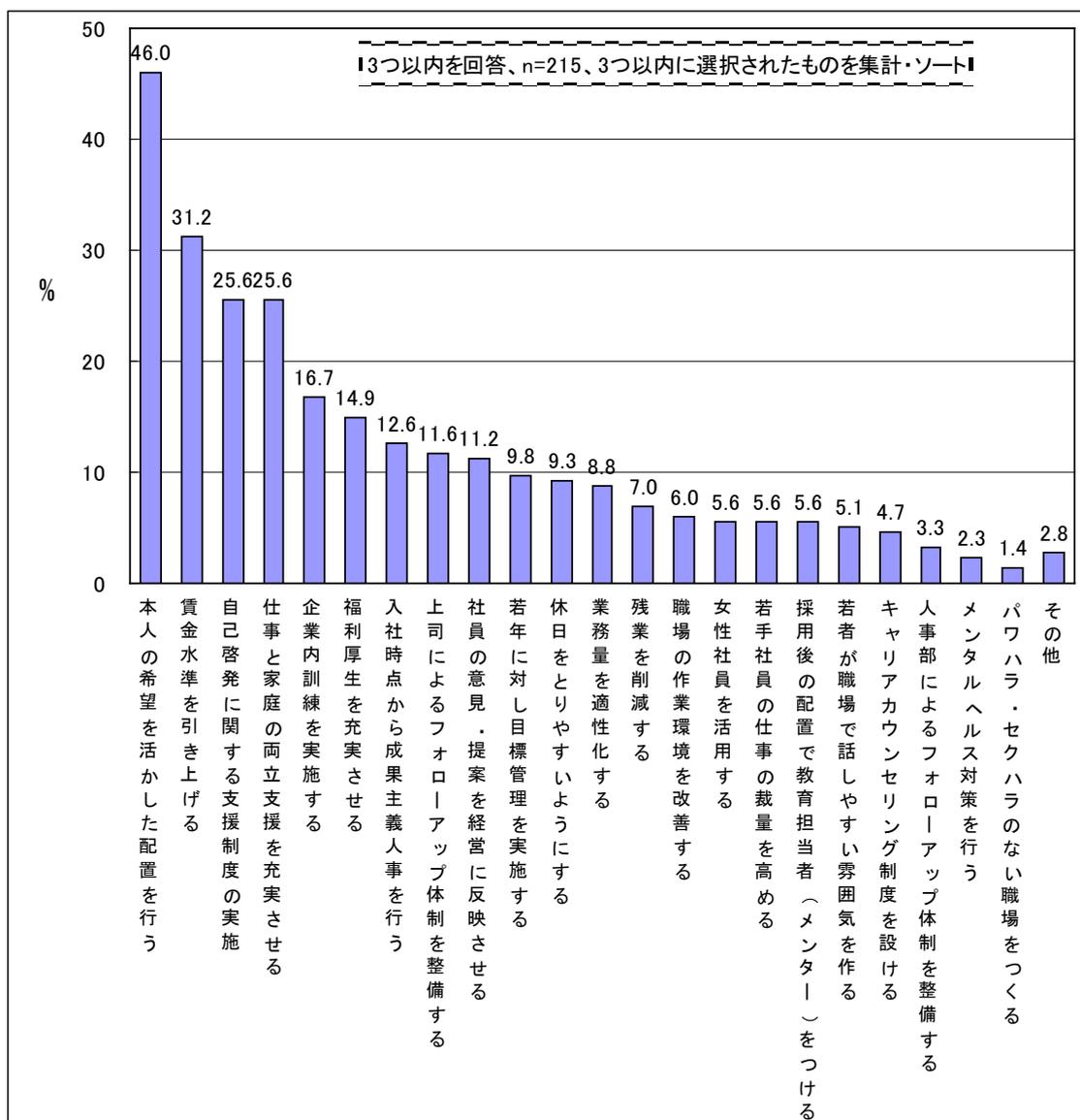
図表 4-23：希望勤続年数



⑬ 高度外国人材が望む定着のための施策

定着のための施策として望む者が多いのは、「本人の希望を活かした配置を行う」が46.0%、「賃金水準を引き上げる」が31.2%、「自己啓発に関する支援制度の実施」、「仕事と家庭の両立支援を充実させる」がともに25.6%であった。

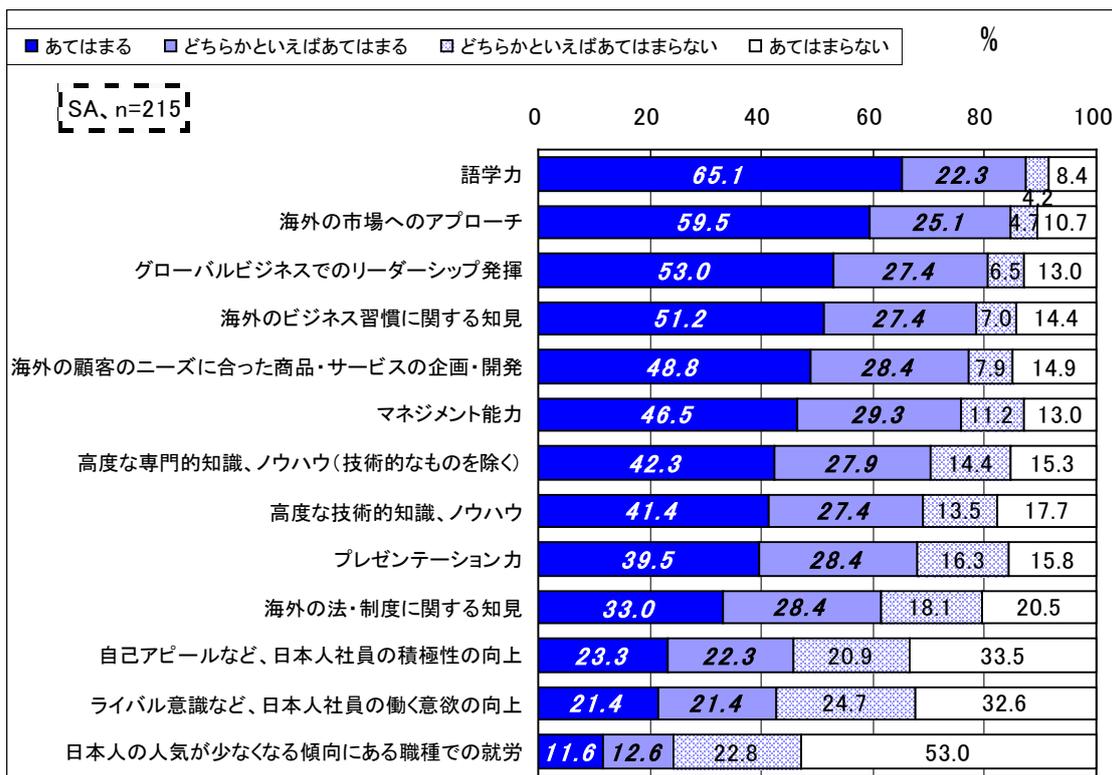
図表 4-24：高度外国人材が望む定着のための施策



⑭ 高度外国人材が日本企業で本来果たしたい役割

高度外国人材が日本企業で本来果たしたい役割として「あてはまる」、「どちらかといえばあてはまる」と回答した者が多いのは、「語学力」が 87.4%、「海外の市場へのアプローチ」が 84.6%、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」が 80.4%であった。

図表 4-25：高度外国人材が日本企業で本来果たしたい役割

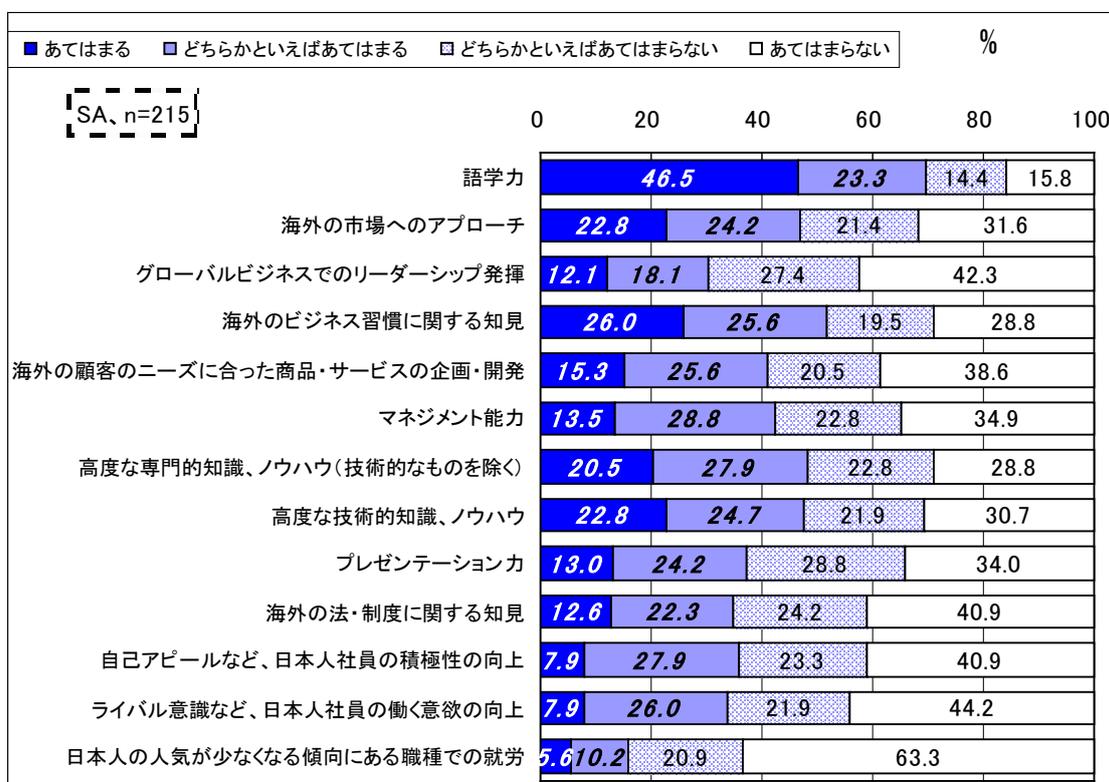


⑮ 高度外国人材が現状担っている役割

現状、「語学力」を役割として担っている者は、「あてはまる」、「どちらかといえばあてはまる」と回答した者を合わせて69.8%、「海外の市場へのアプローチ」は47.0%、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」は30.2%であった。

企業側が高度外国人材に期待する役割(図表 4-16)や高度外国人材のが日本企業で本来発揮したい役割(図表 4-55)に比較して少ないのが現状である。

図表 4-26 : 高度外国人材が現状担っている役割



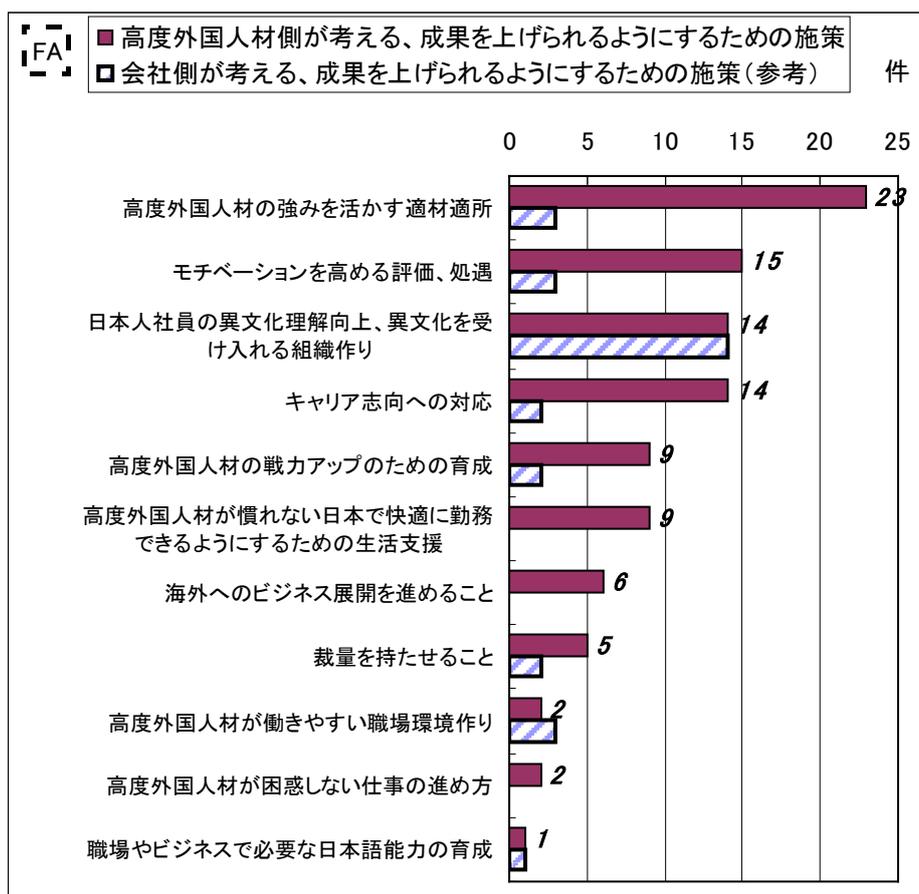
⑩ より成果を上げられるようにするための施策(自由回答)

高度外国人材が考える、より成果を上げられるようにするための施策としては、「高度外国人材の強みを活かす適材適所」、「モチベーションを高める評価、処遇」、「日本人社員の異文化理解向上、異文化を受け入れる組織作り」、「キャリア志向への対応」が多く挙げられた。

同様の施策は、会社側が考える、より成果を上げられるようにするための施策としても挙げられている。

会社側が考える施策として挙げられていなかったものとして、「高度外国人材が慣れない日本で快適に勤務できるようにするための生活支援」、「海外へのビジネス展開を進めること」、「高度外国人材が困惑しない仕事の進め方」などがあつた。

図表 4-27：より成果を上げられるようにするための施策



自由回答の内容は以下のとおりである。

i. 高度外国人材の強みを活かす適材適所

適材適所。	自分の長所を活かせる職場であること。
部署間の役割の明確化。	外国人の特徴を活かす。
はっきりとしたポジショニングと仕事が必要。	日本人と同じ基準で判断しつつ、外国人のよいところを発揮できる環境と人事制度をつくる。
外国人の母国の語学力を活かしたほうがよい。	会社の組織、責任分担を明確することや管理職のマネジメント力の向上。
日本の文化と母国の文化の両方を活かせる仕事に配属する。	習慣の違いや考え方の違いを理解した上で、最大限の成果が上げられるような職場を選ぶ。
日本国内拠点と海外拠点の橋かけ役になるような仕事をまかせてもらうこと。	母国語を活用できるような仕事を与える。母国と日本の架け橋になれるような仕事を任せる。
翻訳のみか仕事のみかどちらかにしてほしい。普通の業務以外にも翻訳・通訳があるため業務に影響がでる。	その外国人社員の出身地、経験を考慮して相応の仕事させる。
今の会社で外国人としての特徴を活かすのは基本不可能であるため、我慢して黙々と仕事をやり続けるだけ。	自分の特徴を発揮できるところに配置し、能力を活かせる環境をつくることで、よりよい成果が挙げられると思う。
海外の情報などを集めるチャンスを積極的につくり、その情報を有効活用する社内環境を整える。	外国人の特長を活かせる仕事させること。
外国人としての海外に関する情報提供やアドバイスを尊重してほしい。ではなければ、外国人材としての存在価値が感じられない。	最初の三年間ぐらい希望の職種に絞らず、会社内の様々な部署で研修を受けさせる。そうすれば自分の希望部署がはっきりわかり、自分の才能が発揮できると思う。
現状では外国人社員が日本人と同じような仕事を担当し、海外ビジネスの展開、母国との接点を一切持っていない人がほとんどである。外国社員の異文化適応力、語学力、専門の技術力を十分生かすべき。	日本人と比べて外国人は個性が強い。個人の個性を活かして、適した仕事および組織での適切な位置に配置すれば 120%以上の能力発揮ができると思う。日本人と全く同様の管理方法では、個人能力の発揮には不利の場合がある。
最近では改善傾向にあるが、製品によっては顧客に提出出来る英語の紹介資料がない。技術部門が協力して作成してくれれば海外の顧客へのアプローチもしやすくなると思われる。また社内で、海外営業部と国内の営業部との交流があれば、日本の顧客へのアプローチを海外の顧客へのアプローチの参考にできる。	

ii. モチベーションを高める評価、処遇

公平、人種平等。	日本人と同じルールで評価してもらえればよい。
仕事の成果に対する適正な評価。	達成感を感じさせてくれる職場づくり。
仕事に相応な評価が必要と思う。	現在の仕事に対する評価をしてほしい。
嘱託期間を無くしたほうがよい。	より良い人事制度の採用。
福利厚生の実、キャリアアップチャンスの提供などが考えられる。	年収、福利厚生が向上すること。
個人努力を認めてくれること、公平に扱われること、成績を評価して昇進できること。	外国人社員を募集する場合、外国人に適合した人事、職場制度を作る必要がある。すべて日本人と同一とするのは、あまりよくない。
会社は日本人社員と外国人社員を一律に扱うことが重要ではないかと思う。そして、職場でのよい人間関係を構築するため、個々人の努力が必要。	はっきりとした成果評価、改善要素の明示などを行う。

iii. 日本人社員の異文化理解向上、異文化を受け入れる組織作り

異文化をもっと受け入れる土壌を作ること。	異文化を理解してから説明してほしい。
外国人を特別扱いする意識がなければよいと思う。	違う文化を持つ人でも気軽に中に入れる環境。

グローバル風土を作ること。	外国人のことを考慮しない、異文化を理解しない上司を配置しないこと。
社内に外国人差別現象を無くす。	場合によって、日本人としての視点を捨てること。視点を変えることで、目の前のすべてを見る、聞く、感じる。
日本の文化・習慣を押し付けるだけではなく、外国の異文化・習慣を積極的に理解する姿勢。	外国人の習性や個性を理解し、日本人化しないこと。
会社は日本人社員と外国人社員を一律に扱うことが重要ではないかと思う。そして、職場でのよい人間関係を構築するため、個々人の努力が必要。(再掲)	日本人の社員たちの視野を広げて、外国のことについてももっと興味を示して、もっと理解しようとするれば、外国人社員にとって更に良い環境になると思う。
古いしきたりにとらわれず、客観的かつ合理的に人材を活かそうとすればいいと思う。コスト削減といって冷房を入れなかったりすると生産性はどうしても下がる。なお、休まずに仕事することは無意味だと思う。ストレスと疲労が高まる一方。特に母国に帰るには休みが取れないのは不便で、リフレッシュできない。外国人の言い分をきちんと聞いてくれればよい。やはりどこかで日本人の意見の方が優先されているように思う。	外国人従業員に一方的に日本の文化を押し付けるのではなく、周りの日本人従業員にも外国人従業員の持つ文化や歴史的背景を理解するようにする。企業のグローバル化のために外国人を雇うとはいえ、実際、外国人従業員が少ない日本企業での仕事の仕方は、外国人従業員たちの日本人化である。同じ企業の仲間として働く為には、「お互いに」頑張る必要があるのではないかな。

iv. キャリア志向への対応

成果主義。	その人の将来に繋がるプロジェクトに配属させる。
面談をこまめに行うことが必要である。	仕事の将来性、また訓練が充実している。
キャリアアップチャンスの提供などが考えられる。(再掲)	もっと早い段階で一人前にできるようになるための支援、教育をしてほしい。
外国社員が将来のビジョンが明確に見えるよう、人事制度を含む関連制度の整備をしてほしい。	グローバル化(米国主導の世界規模の経済自由化)の時代なので、日本企業の従来の年功序列から米国の能力・成果主義へ改革を行うべき。
日本だけではなく母国など、海外で働けるチャンスをもっと与える。社員の成長をもっと支援する。 Empowerment (社員の能力開発)。	上司が、定期的に成果を評価し、会社の求めるものや、成功している点、改善すべき点を伝えて欲しい。
日本で働いて5年経つが、日本企業は外国人にあまりチャンスを与えてくれないことを痛感している。外国人にとっては「ガラスの天井」というものをすごく感じていて、こういうところを改善してもらえれば、会社にとっても、働いている人にとってもプラスになると思われる。	頑張る主義から成果主義に。組織の進化(年功序列ではなく、能力主義に変更し、管理職若年化)により、スピーディー、効率よく、行動力があるビジネススタンスに変身。専門知識、プロ意識の向上に力をいれる。

v. 高度外国人材の戦力アップのための育成

有償研修の参加を支援してほしい。	基礎知識の研修を実施したほうが良いと思う。
社内研修の充実。部署間の役割の明確化。	専門教育の実施。
専門知識・技術力の向上のための支援。	もっと早い段階で一人前になれるよう支援、教育してほしい。
専門知識を修得する機会が多ければよりよい成果をあげられると思う。	仕事の将来性、またいろいろな訓練。
若手社員に対しての指導法を考えてほしい。	

vi. 高度外国人材が慣れない日本で快適に勤務できるようにするための生活支援

家族に対する支援が増えればよいと思う。	子供の教育サポート(International Schoolで)。
日本人ではないことでいろいろな面でお金がかさむ。よって給料ベースを高く設定して欲しい。	残業を減らして、プライベートの時間を多く作ることによって、毎日元気で動けるようにしてほしい。
外国人が日本に住むことにあたり、基本的な問題(住宅の賃貸・ビザ・言語力・異文化など)の現状を把握し補助・支援できるような会社であればより良い成果をあげられるのではないかと思う。	外国の風習を尊重、配慮し、外国人社員に働きやすい職場をつくること。外国人社員の帰省を支援する。

育児環境が整備できれば会社にもっと貢献できると思うが、現実的にそう言えない状況だと思う。会社が何かしてくれるとかの問題ではなく、全社会の問題だと思う。例えば、病後保育施設の整備など。	今の休暇日数が少なすぎる(年・14日)ため、母国への里帰りしかできなく、リラックスできるような休みが取れない。
---	---

vii. 海外へのビジネス展開を進めること

グローバルビジョンを持つこと。	海外(母国)市場へのアプローチ。海外の顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発。
外国人が持つ語能力と外国のビジネスに関する知恵を活かし、外国への事業展開や外国企業への委託などを展開したほうがよいと思う。	もっと外国人の知識、知見を活かせば、より一層のグローバル展開・成長を目指して事業の開拓、拡大に取り組むことが出来ると思う。
十数年間働き続けてきて、日本的な研究開発の良し悪しが概ねわかっていると思う。それらを活かして母国とのビジネスにつながる事ができれば、更に良い成果があげられるのではないかと思う。	今後も海外事業の展開に継続的に取り組んでいけば、持っている語学力のほかに、積んだ専門的な経験で、会社の発展に貢献できると思う。

viii. 裁量を持たせること

自由な発想を尊重する。	信頼されること、権限を与えること
仕事の流れやポイントを把握した上で、もっと自由な裁量があれば、自分の考えや能力をもっと発揮できると思う。	今の会社では、あまり外国人に対する信頼感がないため(人によるが)、働く意欲が出ない。給料とか、待遇とかよりも、信頼して欲しい。それで初めて、プライドを持って仕事出来る。
まず、お互いに信用することが大事。会社で必要としている専門知識の教育を行い、仕事を進めるにあたっては、会社の基準と方法を教え、あとは、人はそれぞれ個人の考え方がるので、細かいところはその人に任せて、方向が間違っていたら指摘をしてあげ、できないところはフォローをしてあげるとよい。そうすれば経験を積むことができ、よい成果をあげることができると思う。海外と関係ある仕事をする場合は、国によって文化が違い、仕方も異なる場合があるので、仕方などはある程度、採用した外国人に任せようが最終的にはよりよい結果を発揮する場合があると思う。	

ix. 高度外国人材が働きやすい職場環境作り

外国人でも日本人と同様な働きやすい職場を作る。例えば、報告、社内資料などの英語にて提出可能にする。社内の外国人コミュニティなど、異文化交流活動の支援。外国人にでも、分かりやすい作業手順の整備。	日本語と分かりにくい英語を混ぜて使わないこと(英語を混ぜると発音が違うので、これが日本語か英語か分からなくなってもっと理解しにくくなる)、外国人には資料などの解読に時間がかかるので、考える時間を与える、また分かりやすく書くこと。社内情報を隠さないこと。外国人同士のコミュニケーションができるように支援することなど。
--	---

x. 高度外国人材が困惑しない仕事の進め方

伝統的な方法、責任から逃げるための効率の悪い業務手順、効率より労働者の犠牲を求める文化自体が変わらない限り、成果(投資した時間と金を一緒に考える場合)は上がらないと思う。(現状、これが出来ないことは既に分っているが。)	日本が従来の低福祉低コストの生産社会から高齢少子化の高福祉高コストの開発社会に変身した先進国になったので、日本企業の従来の高生産効率の軍隊組織体制から高開発率の自由民主平等の組織体制までの改革を行うべき。
---	--

xi. 職場やビジネスに必要な日本語能力の育成

日本語能力向上のための支援。	
----------------	--

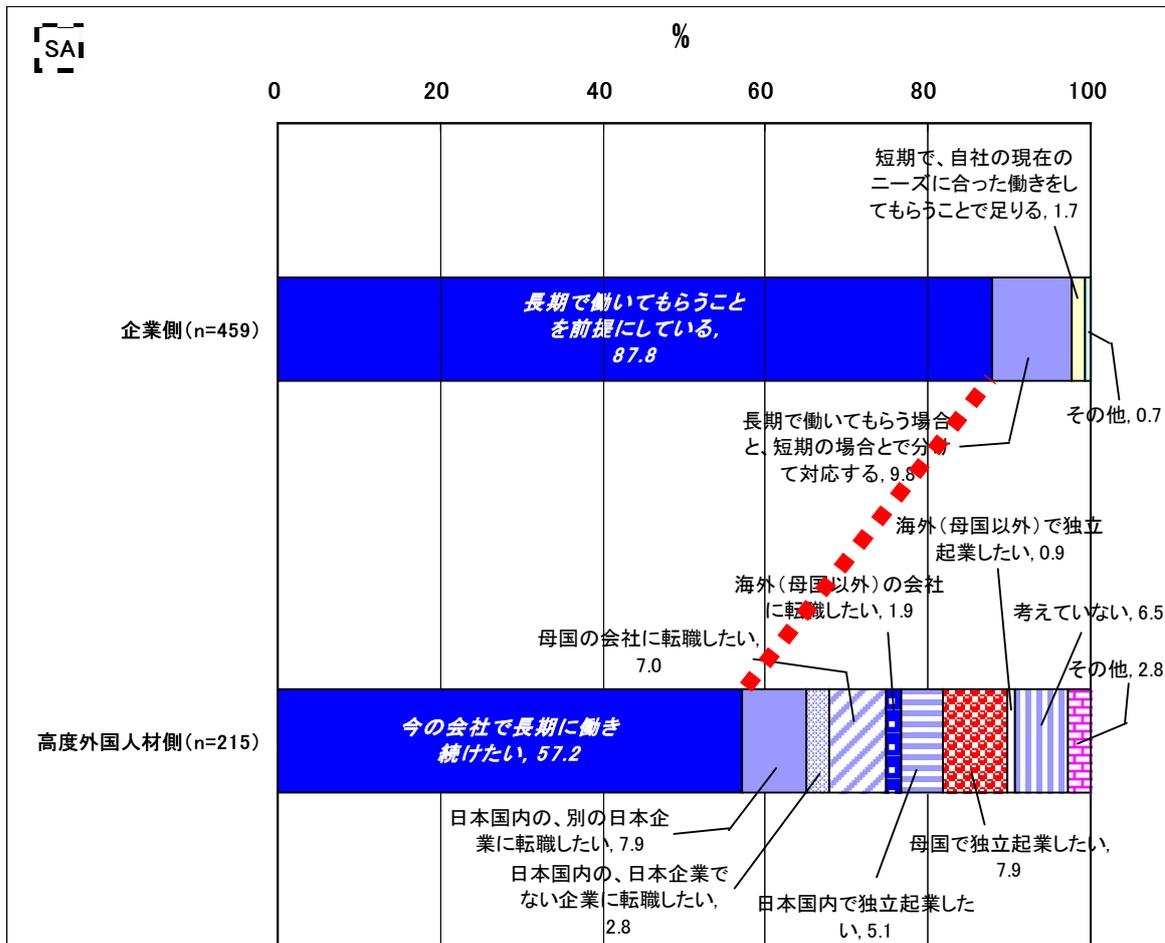
(注)なお、特になしとする回答が2件あった。

企業側と高度外国人材側の比較

⑰ 企業側の勤続期待と高度外国人材側の勤続意向

企業側が「長期で働いてもらうことを前提にしている」と回答したのは 87.8%であるのに対し、高度外国人材側が(今の時点で)「今の会社で長期に働きたい」と回答したのは 57.2%と、30.6%のギャップがあった。

図表 4-28 : 企業側の勤続期待と高度外国人材側の勤続意向

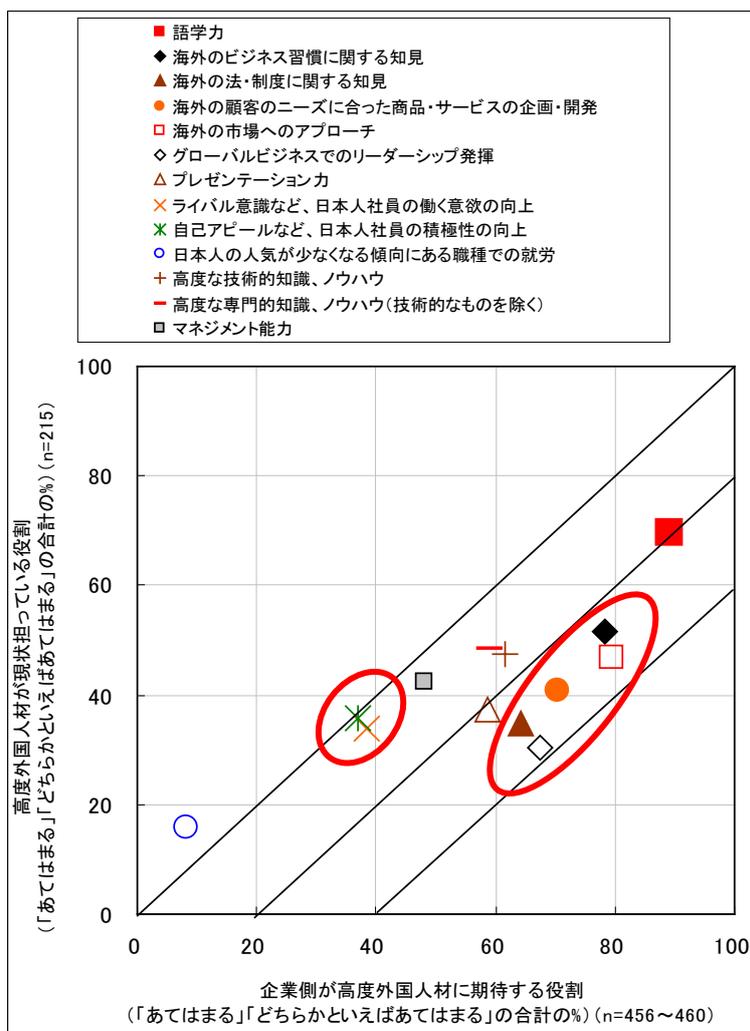


⑱ 企業側が期待する役割と高度外国人材が現状担っている役割

企業側が期待する役割のうち、高度外国人材が現状十分役割を果たしているのは、「ライバル意識など、日本人社員の働く意欲の向上」、「自己アピールなど、日本人社員の積極性の向上」、「日本人の人気の少なくなる傾向にある職種での就労」などであった。

採用の段階では、自社にとって有用な人材を採用した結果、たまたま外国人材を採用したという企業が大部分を占めていたのに対し、結果的に、高度外国人材ならではの役割が発揮されているケースが多いことがうかがえる。「ライバル意識など、日本人社員の働く意欲の向上」、「自己アピールなど、日本人社員の積極性の向上」などは、高度外国人材と一緒に仕事をすることによる副次的効果と考えられ、現状ではこれらの点が評価されているものと考えられる。

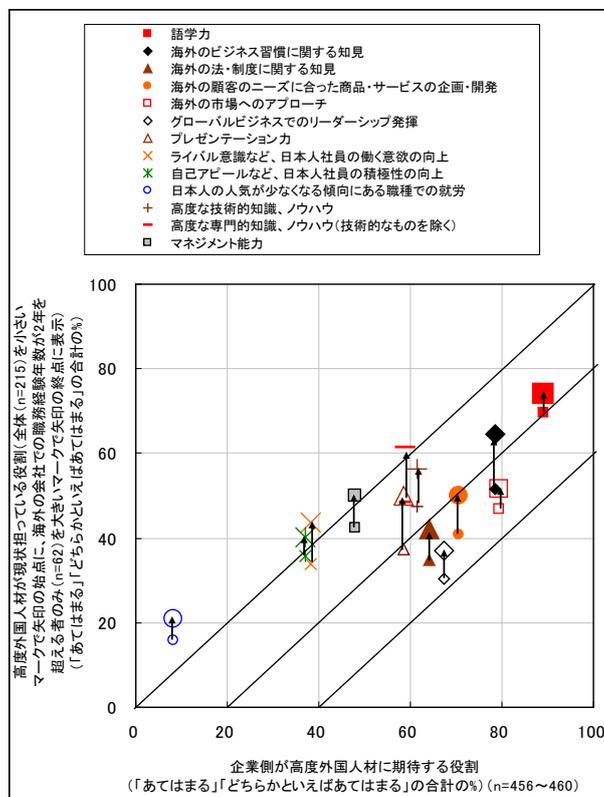
図表 4-29：企業側が期待する役割と高度外国人材が現状担っている役割



一方、「海外のビジネス習慣に関する知見」、「海外の法・制度に関する知見」、「海外の顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発」、「海外の市場へのアプローチ」、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」などに関しては、企業の期待に比べて、高度外国人材が発揮する役割が必ずしも十分でなく、現状では、高度外国人材活用の直接的な効果があまり発揮できていないと言える。

さらに、企業が期待する役割を実現する能力は、海外の会社での職務経験のない留学生が新卒で日本企業に就職した場合には、あまり期待できないと考えられる。図表 4-60 は、高度外国人材が現状役割を担っている割合を、海外の会社での職務経験が 2 年を超える者のみに限定して示したものである。海外の会社での職務経験が 2 年を超える者のみに限定しても「海外の法・制度に関する知見」、「海外の顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発」、「海外の市場へのアプローチ」、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」などの役割発揮は必ずしも十分でないと言える。しかし、高度外国人材全体の数字と比べると、海外の会社での職務経験が 2 年を超える者の方が、企業から期待される役割をよく発揮できており、特に、「海外のビジネス習慣に関する知見」、「プレゼンテーション力」、「高度な専門的知識、ノウハウ(技術的なものを除く)」などについては大きな差が見られた。

図表 4-30：企業側が期待する役割と海外の会社での職務経験が 2 年を超える高度外国人材が現状担っている役割



⑱ 企業側が期待する役割と高度外国人材が本来果たしたい役割

企業側が期待する役割のうち、高度外国人材が本来は果たしたいと考えているが、現状では果たせていない役割として、「海外のビジネス習慣に関する知見」、「海外の顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発」、「海外の市場へのアプローチ」、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」、「プレゼンテーション力」、「高度な技術的知識、ノウハウ」、「高度な専門的知識、ノウハウ(技術的なものを除く)」などがあつた。

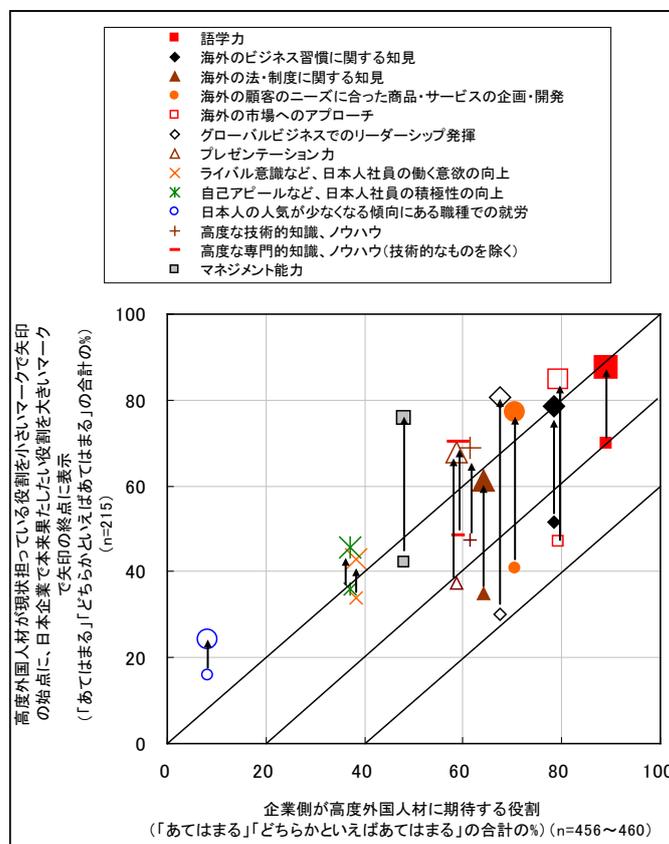
「語学力」、「海外の法・制度に関する知見」についてもほぼ同様である。

高度外国人材が本来果たしたいと考えている役割を発揮してもらうためには、企業における高度外国人材活用のための環境整備やノウハウの構築を進める必要がある。

特に、企業の期待と高度外国人材の希望とのギャップが大きいのは、「海外の顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発」、「海外の市場へのアプローチ」、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」などであつた。

また、「マネジメント能力」は企業の期待以上に高度外国人材の希望が強く、日本人よりキャリア意識や出世意欲が高く、早くマネジャー層に上がりたいという意向を表しているものと考えられる。

図表 4-31：企業側が期待する役割と高度外国人材が本来果たしたい役割



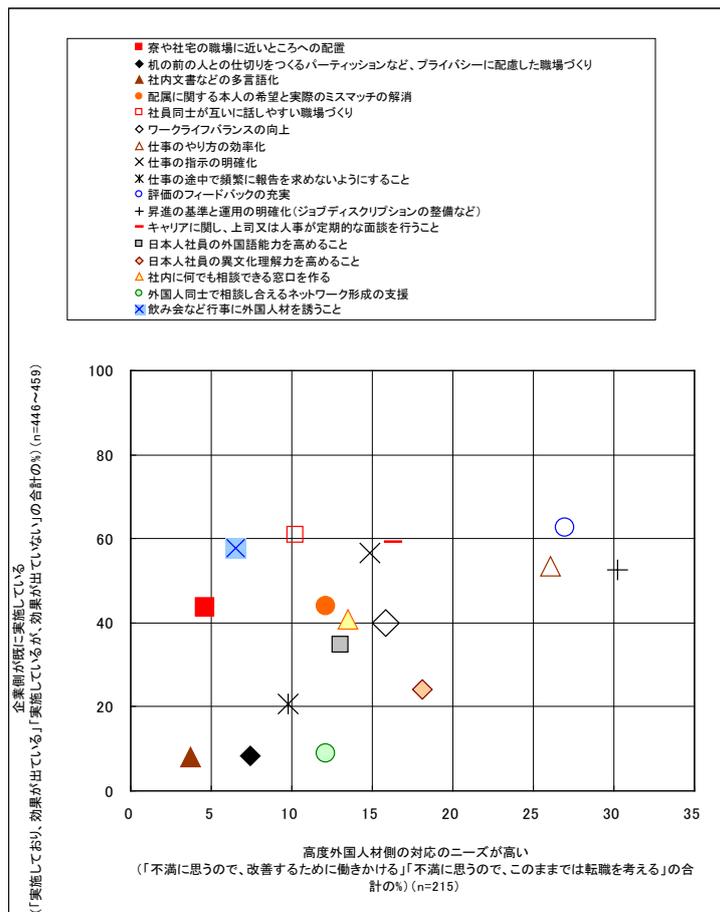
⑳ 高度外国人材活用・定着のための職場運営に関するニーズと実施状況

活用・定着のための環境整備として、高度外国人材側のニーズが高く、企業側の実施も多いのは、「仕事のやり方の効率化」、「評価のフィードバックの充実」、「昇進の基準と運用の明確化(ジョブディスクリプションの整備など)」などであった。

また、高度外国人材側のニーズがこれらに次いで高く、企業側の実施が同程度に多いのは、「社員同士が互いに話しやすい職場づくり」、「仕事の指示の明確化」、「キャリアに関し、上司又は人事が定期的な面談を行うこと」、「飲み会など行事に外国人材を誘うこと」などであった。

企業側の実施度は低めであるが、高度外国人材側のニーズの高いものは、「ワークライフバランスの向上」、「日本人社員の外国語能力を高めること」、「日本人社員の異文化理解力を高めること」、「社内に何でも相談できる窓口を作る」、「外国人同士で相談し合えるネットワーク形成の支援」、「配属に関する本人の希望と実際のミスマッチの解消」などであった。

図表 4-32 : 高度外国人材活用・定着のための職場運営に関するニーズと実施状況



21 「長い休み」と考える日数

10 日未満でも「長い休み」と考える企業が 77.7%であったのに対して、高度外国人材側は 63.2%にとどまった。一方、15 日以上を「長い休み」と考える企業が 3.0%であるのに対し、高度外国人材側は 14.9%にのぼった。

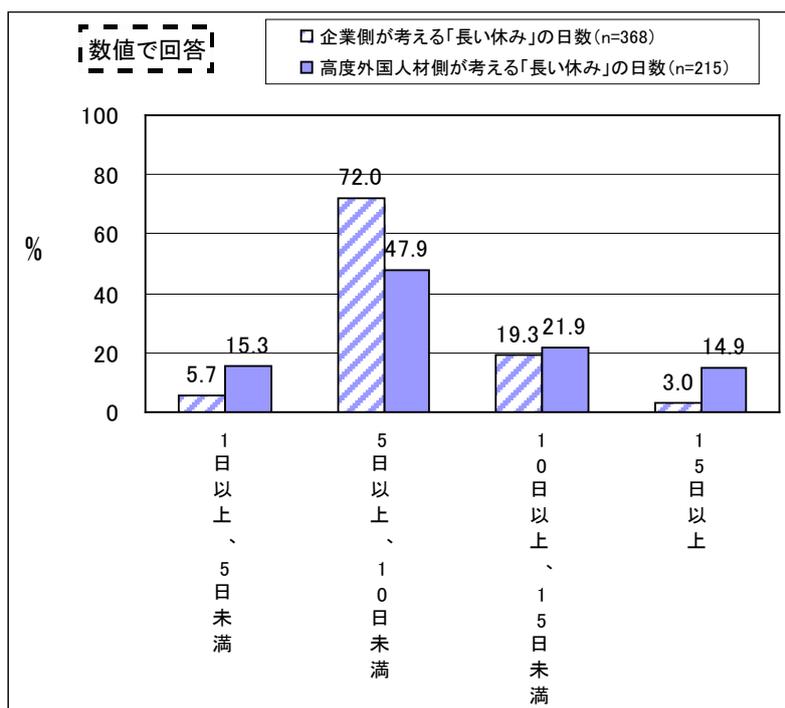
企業側と高度外国人材側で、「長い休み」として考える期間にギャップがあることがうかがえる。

企業側の平均日数は 7.7 日、高度外国人材側の平均日数は 8.6 日であった¹。

また、企業側が「長い休み」と考える期間は 5～10 日に集中しているが、高度外国人材側は国籍や家庭の状況等により多様であることから、一人一人の状況にきめ細かく対応することが必要であると考えられる。

企業側の日数の標準偏差は 3.6 日、高度外国人材側は 4.9 日であった。

図表 4-33 : 「長い休み」と考える日数の比較（企業側と高度外国人材側）



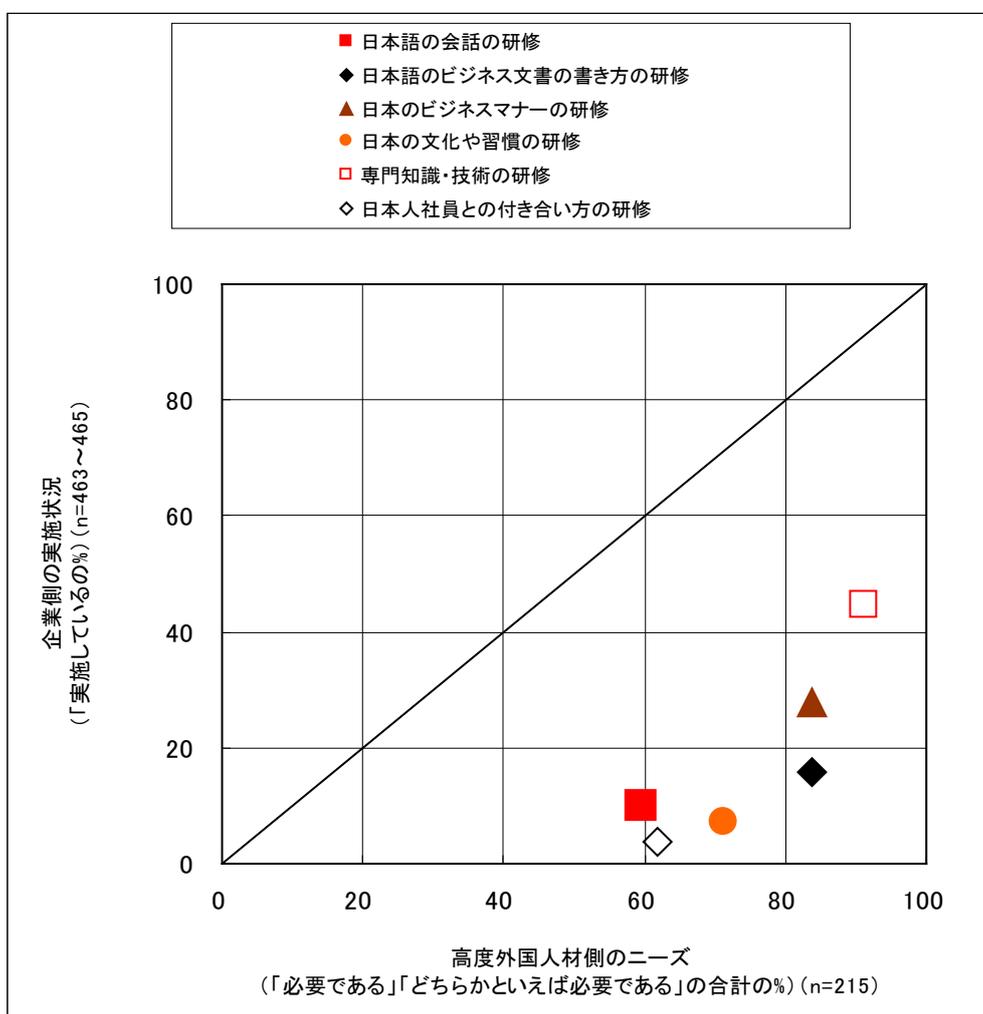
¹ 平均の差に関して統計学的に検定すると、高度外国人材側の平均日数は企業側の平均日数より長いと言える。

22 Off-JTの研修のニーズと実施状況

Off-JT の研修については、高度外国人材のニーズは高いものの、企業における実施はあまり取り組まれていない様子がうかがえうかがえる。

日本語でのアンケート調査の性質上、本調査の回答者は、日本語能力の高い高度外国人材に偏っていると考えられるが、それにもかかわらず、「日本語の会話の研修」、「日本語のビジネス文書の書き方の研修」のニーズが高い。とりわけビジネスライティングに関する研修のニーズが高いと言えるが、企業での実施率は低いのが現状である。

図表 4-34 : Off-JT の研修のニーズと実施状況



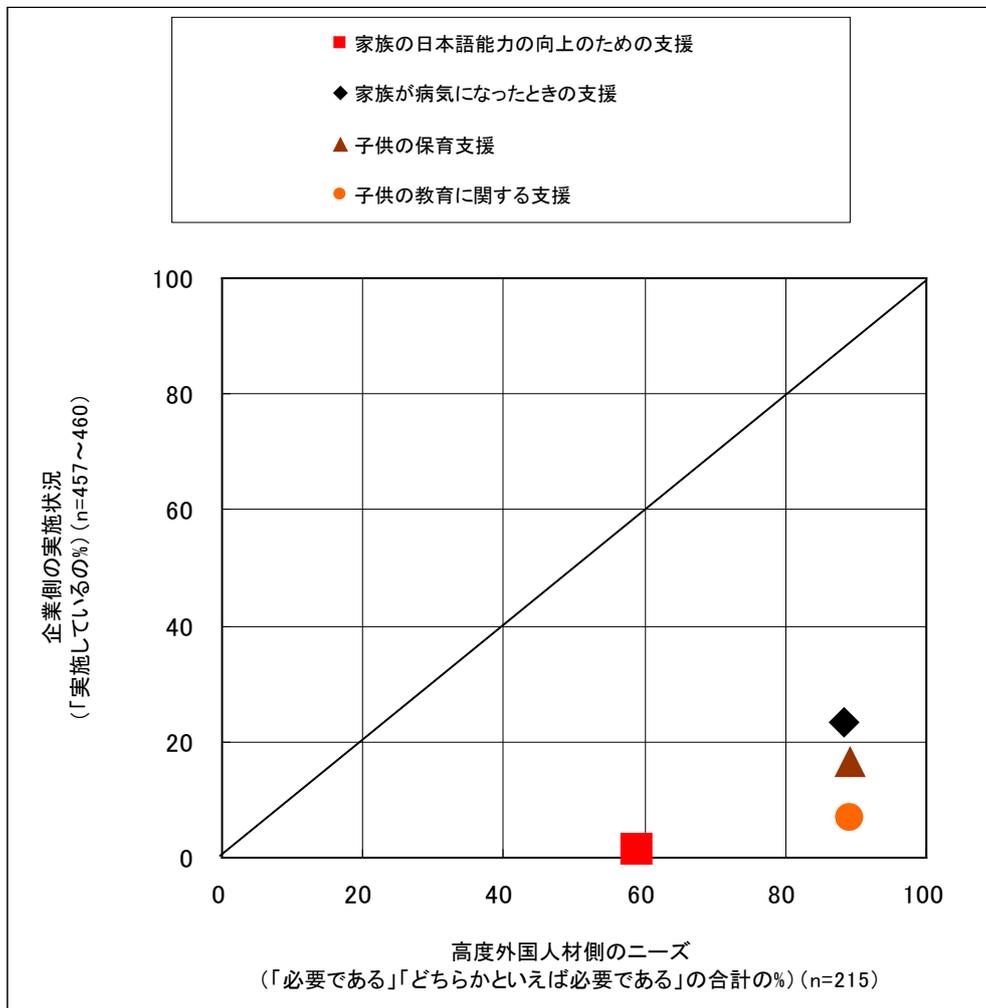
23 家族に対する支援のニーズと実施状況

家族に対する支援については、高度外国人材のニーズは高いものの、企業における実施はあまり取り組まれていない様子が見えてくる。

ヒアリングによると、日本企業で働く高度外国人材本人の不便はともかく、家族の生活に支障をきたしそうな事情がある場合には、本国に帰るなど、日本企業での定着を阻害する要因になる様子が見えてくる。

高度外国人材の定着を促進するため、家族に対する支援実施が望まれる。

図表 4-35：家族に対する支援のニーズと実施状況



日本人若年就業者との比較

独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT)が、日本人若年就業者の就労意識に関する調査「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」を実施している。ここでは、その結果と本調査結果の比較を試みる。

日本人若年就業者の調査は、2006年9月25日～11月6日に実施されたアンケートで、業種・規模別に層化無作為抽出した、全国の、従業員数100人以上の企業10,000社に調査票を郵送し、企業を通じて、当該企業に在籍する35歳未満の若年正社員(新卒者、中途採用者を含む)に配布してもらい、13,320人からの回収を得ている。そのうち、6,135人分が大学・大学院卒の者の回答で、日本人若年就業者のうち、高度外国人材に対応する者となる。

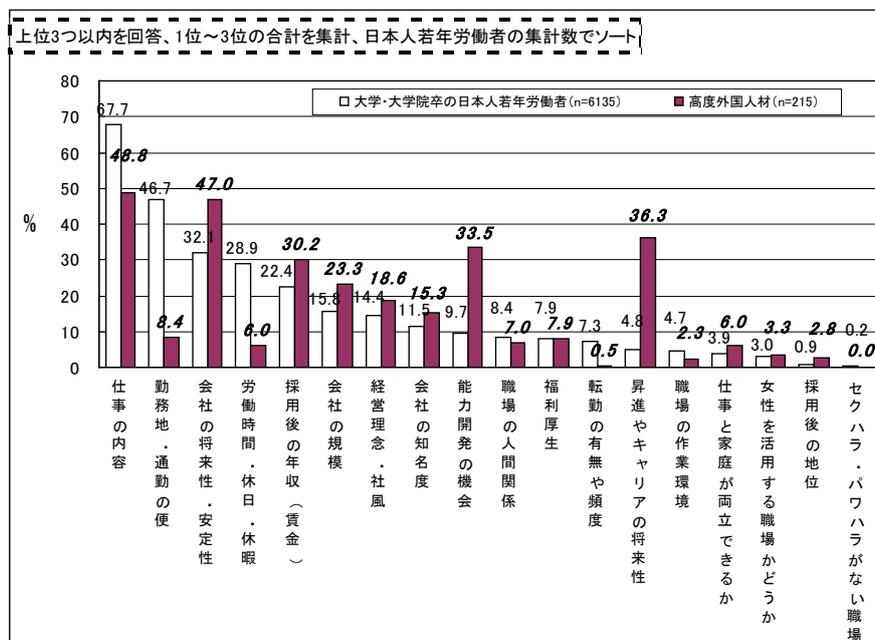
24 求職時に重視する条件

大学・大学院卒の日本人若年就業者(以下、「日本人若年就業者」という)と比較して、高度外国人材が、求職時により重視している条件は、「会社の将来性・安定性」、「能力開発の機会」、「昇進やキャリアの将来性」などであった。

高度外国人材の方が、会社や自分の将来に関わることを重視している様子がうかがえる。

日本人若年就業者が、高度外国人材と比較して、求職時により重視している条件としては、「勤務地・通勤の便」、「労働時間・休日・休暇」などであった。

図表 4-36：求職時に重視する条件の比較（大学・大学院卒の日本人若年就業者と高度外国人材）

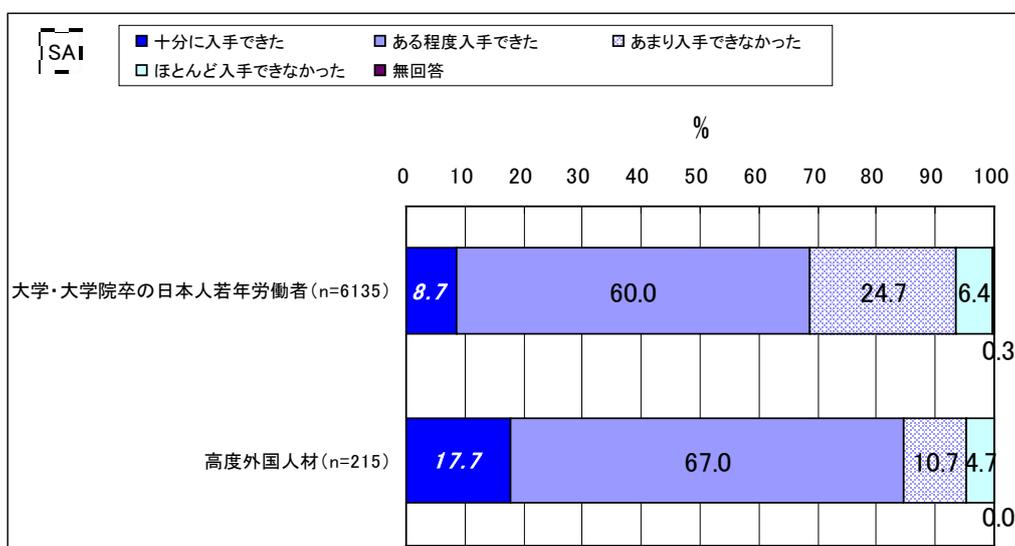


25 求職時の情報の十分性

求職時の情報について「十分に入手できた」、「ある程度入手できた」と回答した日本人若年就業者は、68.7%であるのに対し、高度外国人材は、84.7%であった。

高度外国人材の方が、日本語や慣れない社会での就職活動というハンディがあるにもかかわらず、積極的な情報収集を行っている様子が見えてくる。

図表 4-37：求職時の情報の十分性の比較（大卒・大学院卒の日本人若年就業者と高度外国人材）



26 従業員が望む定着のための施策

高度外国人材が、日本人若年就業者と比較して、より重視している定着のための施策は、「本人の希望を活かした配置を行う」、「仕事と家庭の両立支援を充実させる」、「自己啓発に関する支援制度の実施」、「企業内訓練を実施する」、「入社時点から成果主義人事を行う」などであった。特に、「本人の希望を活かした配置を行う」ことを重視している様子がうかがえる。

一方、日本人若年就業者が、高度外国人材と比較して、より重視している定着のための施策は、「賃金水準を引き上げる」、「休日を取りやすいようにする」、「業務量を適正化する」、「社員の意見・提案を経営に反映させる」、「若者が職場で話しやすい雰囲気を作る」、「職場の作業環境を改善する」などであった。

図表 4-38：従業員が望む定着のための施策の比較（大学・大学院卒の日本人若年就業者と高度外国人材）

