

# 外国人材受入れについての課題及 びポイント制導入の意義について

## <目次>

- 「外国高度人材受入政策の本格的展開を(報告書)」 P.1  
平成21年5月29日 高度人材受入推進会議
  
- 「アジア国籍社員の活用法」 P.21  
中国・インド・ベトナム～国別にみるグローバル人材の採用・活用ポイント～  
株式会社ジェイエーエス 小平達也 人事マネジメント(2010. 12)
  
- アンケート調査結果
  - 「起業における高度外国人材活用事業報告書」(抄)(平成22年度厚生労働省委託調査) P.34
  - 「日本企業における留学生の就労に関する調査」(抄)(2009年JILPT調査シリーズ) P.37
  
- 「外国人学生の日本留学へのニーズに関する調査研究」 P.39  
2008,2009年度文部科学省先導的の大学改革推進経費による委託研究 研究代表者 横田雅弘
  
- 「高度外国人材活用のための実践マニュアル」一別配付  
[厚生労働省委託事業]株式会社富士通総研
  
- 外国人高度人材ポイント制の意義 P.51

外国高度人材受入政策の本格的展開を  
(報告書)

平成 21 年 5 月 29 日  
高度人材受入推進会議

## 外国高度人材受入政策の本格的展開を（報告書）

### はじめに

- ・ 「高度人材受入推進会議」は外国高度人材<sup>1</sup>の受入推進に資する必要な施策を検討することを目的として、平成 20 年 7 月に内閣官房長官の下に参集された。同年 12 月以降、同会議の下に置かれた実務作業部会において、6 回に亘って議論・検討を積み重ね、「外国高度人材受入政策の本格的展開を」と題する報告書を取りまとめた。平成 21 年 5 月 29 日に、高度人材受入推進会議において、本報告書を了承した。
- ・ なお、「高度人材」についての定まった定義はないが、本報告書では、現行の就労可能な在留資格である専門的・技術的分野の在留資格を有する外国人労働者を対象とする。
- ・ 本報告書は、短期的な視野ではなく、今後、20～30 年先までをも展望した、我が国の高度人材政策についての基本的な方向性や戦略について提言するものである。

### 1. 基本認識と国家戦略としての位置付け

#### (1) 現状に対する基本認識

##### （成長戦略の一翼としての位置付けが必要）

- ・ 少子・高齢化、人口減少社会が本格的に到来する中で、我が国の経済活力と潜在成長力を高めるためには、少子化対策はもとより、若者、女性、高齢者など国内人材を最大限に活用することが極めて重要な課題となっている。
- ・ また、グローバル化が進展する中で、我が国の国際競争力を維持・強化しつつ、内需主導型の経済成長を達成していくためには、ヒト、モノ、カネの経営資源を将来の成長分野に集中的に投入していく「成長戦略」を着実に実行していかなければならない。

<sup>1</sup> 「経済財政改革の基本方針 2008」（平成 20 年 6 月 27 日）では、受入を促進すべき「高度人材」に関して、参考として、専門的、技術的分野の在留資格（出入国管理及び難民認定法上、就労が可能な在留資格のうち、教授、芸術、宗教、報道、投資・経営、法律・会計業務、医療、研究、教育、技術、人文知識・国際業務、投資・経営、企業内転勤、技能）を例示している。（2006 年現在 15.8 万人）

- ・ こうした文脈の中で、我が国が持続的成長を遂げるためには、外国高度人材の発想や能力・経験を活用しイノベーションを引き起こすことが重要である。政府は、外国高度人材の受入推進を成長戦略の重要な一翼として位置付け、国民的コンセンサスを得た上で中長期的観点から高度人材の受入れを進めていく必要がある。

#### (高度人材の受入れは十分進んでいない)

- ・ 我が国の在留資格制度は、制度としては制約が少ないものの、我が国の現状をみると、高度人材の受入れが十分進んでいるとは言い難い状況にある。
- ・ 外国高度人材の受入れの必要性に対する企業や大学等研究機関の意識は高まっている<sup>2</sup>が、基幹人材として外国人が十分に登用されている状況とはなっていない<sup>34</sup>。
- ・ その最大の要因として、我が国自身の活力や魅力の不足が制約になっているとの指摘がある。すなわち、外国高度人材にとって、我が国が処遇や制度・慣行面、生活環境面で制約が多く、行ってみたい、住んでみたい、仕事をしてみたいという魅力と活力に欠けるのではないかと言われている<sup>5</sup>。
- ・ この背景には、日本語を含めた我が国の文化・慣行に対する理解も含めたコミュニケーションの問題、医療・年金、住宅、子弟の教育などの生活環境に対する不安があると考えられる。このため、産官学労が一体となって制度・環境整備に取り組んでいく必要がある。
- ・ 特に、コミュニケーションの問題は、外国高度人材の受入れを促進する上で大きなディス・アドバンテージになっており、英語環境の整備や国内の

<sup>2</sup> 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、大企業の間管理層の人材を日本人だけではまかなえないと回答した企業の割合は約 56%、経営層において同様の回答をした企業の割合は約 28%となっている。また、それぞれの人材層について、海外展開を行っている企業の回答は約 64%（中間管理層）、約 35%（経営層）となっており、より高い不足感を表している。

(<http://www.meti.go.jp/press/20070524002/20070524002.html>)

<sup>3</sup> 厚生労働省が実施した「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」によれば、外国人社員を活用している企業は約半数で、そのうち正社員としての活用は 4 割、管理職としての活用は正社員・契約社員全体の 5.8%であった。

<sup>4</sup> 厚生労働省の調査によれば、企業規模上位 100 社でみた場合、従業員 1,000 人当たり外国人社員は約 3 人、専門的・技術的分野の外国人社員に限ると、約 1 人となっている。当該調査は、平成 19 年 10 月 1 日に施行された改正雇用対策法に基づく外国人雇用状況の届出制度を基本に、企業規模上位 100 社（障害者雇用状況報告における従業員数が多い企業（グループ単位）を順に 100 社抽出）における外国人活用の状況を集計したもの。

<sup>5</sup> 留学生が日本企業を敬遠する理由として、日本では昇進が難しい、経営幹部になれない、実力に見合った賃金体系になっていないなどの問題が指摘されている。

みならず海外での日本語教育の強化が重要な課題となっている。

- ・ 他方で、外国高度人材の受入れは、日本企業や日本人の国際化・グローバル化という視点から考えることも重要である。日本人のグローバル対応人材と外国高度人材はコインの裏表の関係にあり、例えば、環境、エネルギーなど特定分野でのコラボレーション・プログラムの実施など、外国高度人材と日本人の活用をセットで考えていく戦略的取組が必要である。
- ・ 日本が外国高度人材を有効に活用するためには、日本人の英語によるコミュニケーション能力の向上、企業や大学、研究機関において日常の事務手続及び高度な議論も英語で円滑にできるような環境整備<sup>6</sup>・体制の強化が必要であり、その大前提として、日本人の英語能力を高める英語教育が求められる。
- ・ また、企業や大学等の研究機関において積極的に外国高度人材を呼び込むためには、外国人ならではの発想力・技術を生かし、企業や大学等研究機関の中核部門で活躍することを可能とするよう、将来キャリアパスの明示や、給与や昇進システムなどの処遇体系についても、成果や業績重視の柔軟な仕組みに切り替えていくことが求められる<sup>7</sup>。なお、研究機関においては、研究者の募集時期など各国によって募集制度が異なるため、それらに合わせた募集体制への取組が必要である。

## (2) 高度人材受入れの意義

### (高度人材受入れの意義は大きい)

- ・ ここで改めて、何のために外国高度人材の受入れが必要なのかについて、目的意識を共有する必要がある。すなわち、外国人材の受入れは、単なる現状及び将来的な労働力不足という観点から捉えるのではなく、日本の製品やサービスの付加価値を高め、経済成長や雇用創出に必要な不可欠な人材を受け入れるという社会全体の意識変革が必要である。
- ・ 今後、日本がグローバル競争に勝ち残り、新たな需要を開拓していくためには、日本企業や大学等研究機関がイノベーションを通じ、より高付加価値の製品・サービスを作り出していくことが必要である。そのためには、

<sup>6</sup> 文部科学省では、英語による授業のみで学位を取得できるコースの設置や留学生受入れに関する体制整備等を促進する「国際化拠点整備事業（グローバル30）」を平成21年度から開始している。

<sup>7</sup> 日本学術振興会による外国人特別研究員事業（博士号取得後6年未満の若手研究者を一定期間大学等に受入れ）、外国人研究者招聘事業（中堅・教授クラスからノーベル賞級の著名研究者を招聘）が実施され一定の成果を上げているが、給与などの処遇が不十分、研究環境に制約がある、日本語での授業を求められるなどの問題点が指摘されている。

多様な価値観、経験、ノウハウ、技術を持った外国高度人材を積極的に受け入れることにより、新たなイノベーションを生み出して行くことが重要である。

- ・日本人とは異なるバックグラウンドやセンス・発想力を持つ優れた外国高度人材の能力と日本人の能力を上手く組み合わせ、両者が切磋琢磨することで、日本人の潜在力を開花させ、チームとしての付加価値創造力を高めることにつながらなければならない。
- ・以上のような観点を経済学的に整理すると、我が国が積極的に受け入れるべき高度人材とは、「国内の資本・労働とは補完関係にあり、代替することが出来ない良質な人材」であり、「我が国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性を高めることが期待される人材」と定義付けることができる<sup>8</sup>。

### (3) 世界の潮流の中での日本としての国家戦略

(世界は、グローバルな高度人材獲得競争の最中にある)

- ・世界では今、研究者、技術者、経営幹部層などグローバルな高度人材の獲得競争が熾烈を極めており、諸外国では様々な取組を行っている。そうした取組は我が国の今後の戦略立案上、参考になるものが多い。
- ・例えば、イギリスでは高度人材の受入れに当たって、受入階層を5階層に分け、NVQ (National Vocational Qualification: 全国職業資格) に基づく上位2階層の職種について、基準の明確化や手続の迅速化を図るためにポイント制を導入している。まず第1階層については、年齢、学歴、過去の年収等を点数化し、75点以上を獲得すれば、雇用契約なしでの入国を認めるとともに、優秀な人材に対しては5年で永住権の取得を認めている。また第2階層では、政府が不足職種を認定あるいは労働市場テスト<sup>9</sup>の結果、労働力不足が確認された職種について、雇用契約を前提としたポイント制

<sup>8</sup> 第4次出入国管理政策懇談会報告書・第3次出入国管理基本計画では、専門的・技術的分野の外国人労働者の中でも、特に高度な人材、世界で通用する専門的な知識や技術などを有する優秀な外国人としており、例えば、研究成果の著しい博士号取得者や優良大企業の経営者、特に高度な技術者などを例示している。なお、本報告書では、①すでに実績が証明されており、その業界で著名な人材、②無名ではあるが、実績もあり能力の高さもすでに証明されている人材、③留学生などの高度人材予備軍、を受入れを促進すべき高度人材と位置づけるとの意見があった。

<sup>9</sup> 一定期間求人を出すことで、国内では人材が充足されないことを確認する仕組み。欧州諸国では、外国人労働者の受入れは、この労働市場テストを通じた労働許可制度が原則となっている。

により、限定的な受入れを図っている<sup>10</sup>。

- ・ また、ドイツでは受入職種を各国が獲得競争に走るような特別な専門知識や卓越した地位を有するエンジニア、技術者、研究者等に限定した上で、これらの高度専門技術者に無期限の定住許可（無期限の滞在資格、入国後はいかなる就労も可能）を付与している他、オランダ、ベルギーでは、高度人材について一定の所得基準<sup>11</sup>を満たせば高度人材と認定し、労働市場テストを免除する簡素な制度を導入し、受入促進に取り組んでいる。
- ・ さらに、アジア諸国においても、受入促進策が取られている。例えば、シンガポールでは雇用先から外国人雇用税を徴収しているが、就労パスを4つにランク分けして、高度人材（専門職、管理職、経営幹部層など）については、採用費用について税額控除の優遇措置を採っている。韓国においても、3種類（ゴールド、IT、サイエンス）の特別カードを発給し、ビザの有効期限の延長等の優遇措置を講じている。

#### （日本も選ばれる時代となっている）

- ・ こうした世界的な潮流の中で、日本も高度人材から選ばれる時代になっているとの認識が必要である。優秀な人材、トップ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・環境を創っていくと同時に、高度人材を呼び込む制度的なインセンティブ付けが検討されるべきである。
- ・ こうした認識を踏まえると、特に受入れを促進すべき高度人材の受入れに当たっては、現行の受入範囲を前提としつつ<sup>12</sup>、各国と比べより制約の少ない在留資格制度であることの広報、英国の NVQ (National Vocational Qualification) に相当する職業能力資格制度の整備、職業資格の国際認証制度や2国間での相互認証制度の拡充、日本語で行われている各種職業資格試験を英語でも行うこと等も含めて、真に必要な高度人材がスムーズに日本に入って来ることを促進する社会インフラともいえるべき関連諸制

<sup>10</sup> 英国では、2007年に人材不足職種の継続的な見直しを行う諮問機関として、移民提言委員会(Migration Advisory Committee)が創設された。同委員会の提言に基づき、2008年11月より第2階層のポイント制の運用が開始されている。ポイントは、職種(不足職種か否か)、学歴、見込み年収、英語力などで構成されており、現在、不足職種として建設プロジェクトマネージャー、各種技師、地質学者、物理学者、生物学者、中等教育教師、溶接工、上級介護士、看護師などが認定されている。職種により、3年以上の実務経験やNVQ(National Vocational Qualification)3級以上などの条件が設定されている。

<sup>11</sup> 受入国において、その外国人労働者が稼ぐであろう収入が一定以上であること。

<sup>12</sup> 以下に記述する関連諸制度の整備については、技能、医療・介護分野をその対象範囲から除くべきであるとの意見があった。



度の整備が必要であり<sup>13</sup><sup>14</sup>、そうした諸制度については、職業資格が設けられている趣旨にも配慮しつつ、日本経済の成長力強化、すなわち日本経済のサプライサイドを強化するという視点から検討していく必要がある。

- ・ また、同時に、日本の成長力を強化するためには、本当に日本にとって必要な人材は何かというダイヤモンドサイドからも併せて検討し、中長期のプランを検討していくことが必要である。
- ・ さらに、高度人材の受入れに当たっては、日本人の博士課程修了者やポストドクターの採用が極めて少なく、高度な科学技術関係人材を有効活用できていない問題など、日本人の高度な人材をどう生かすかという観点も含めて、日本人、外国人の区別無く検討していくことが重要である。

#### (国家戦略として明確に位置付けるべきではないか)

- ・ 以上のような基本認識に立てば、外国高度人材の受入促進を国家戦略として位置付け、中長期的視野から積極的に取り組んでいく必要がある。すなわち、日本経済の活性化や国際競争力の強化という観点から、既存の制度・枠組みにとらわれず、外国高度人材を有効活用すべく新たな仕組みの導入も含めて、日本国としての基本戦略を構築すべきである。
- ・ 近年、イギリスが経済社会のダイナミズムを増して来た背景には、優秀な外国人を活用するため、前述のとおり、戦略的な受入制度を構築してきたことがある。日本も今こそ、優秀な外国人材の戦略的な受入れを進めていくべきである。
- ・ 我が国が世界的な人材獲得競争に遅れをとらないようにするためには、企業や大学等研究機関における人材マネジメントの強化や処遇制度の改善、及び受入れのための体制の強化などの制度・環境整備を含めて、戦略的な制度設計・受入促進策を採ることが必要である。
- ・ なお、外国人の受入れに関しては、欧州諸国では移民受入れに伴い膨大な社会統合コスト<sup>15</sup>を要したという苦い経験があることや、我が国において

<sup>13</sup> 第三次出入国管理基本計画でも、「専門的、技術的分野における外国人労働者の受入れを一層積極的に推進していくことが重要であり、専門的、技術的と評価できるものについては、経済、社会の状況の変化に応じ、在留資格や上陸許可基準の見直しを行っていく」とされている。

<sup>14</sup> 例えば、IT技術者については告示で定められた海外のIT資格を有する場合、学歴や経験要件を問わず、技術の在留資格が認められる。その他の高度人材についても、職業資格が設けられている趣旨にも配慮しつつ、こうした資格制度等の活用により在留資格要件を緩和し、受入れを円滑化する方法もあるとの意見があった。

<sup>15</sup> ドイツでは、2008年度の統合コース関連予算が1億5480万ユーロ、統合促進のため、2011年まで中期的に7億5000万ユーロを拠出するとしている。また、オランダでは、中

も外国人の不法就労等が社会問題化している現状を十分踏まえ、社会に及ぼす影響を総合的に検討する必要がある。

## 2. 高度人材受入政策の基本的考え方

以上の基本認識を踏まえて、「高度人材受入推進会議」としての共通認識を整理する。日本政府は、以下の10の基本的考え方に基づいて、基本目標と戦略を構築すべきである。

- (1) 日本人、外国人を問わず、高度人材の活用は、我が国の経済社会における重要課題である。こうした観点から、外国高度人材受入政策を国家戦略として位置付け、政府部内における統一的な政策立案・遂行体制を確立する。また、これに併せて、民間における高度人材受入れの支援体制を強化する。
- (2) 高度人材受入れの重点分野（例えば、科学技術基本計画における重点8分野など）を定めて、基本目標を「優秀な人材をできる限り多く、できる限り長く受け入れる」に置く。
- (3) 基本目標達成のために、現行の受入れ範囲内で特に受入れを促進すべき高度人材の範囲を明確化した上で、客観的なメルクマール・基準を設定し、在留期限や手続き等に関する優遇措置を講じる（例えば、客観的な基準としてポイント制、職種限定・所得基準など）。
- (4) 今後、我が国がアジアとともに発展することを目指し、高度人材受入れにあたっては、欧米諸国とのバランスも考慮しつつ、アジア諸国からの受入れをより重視する。
- (5) 高度人材受入れに関する国内外における積極的な広報活動、招聘のための国内外の支援体制を整備する。
- (6) 企業や大学等研究機関などにおける外国人雇用促進・処遇環境の改善など人材マネジメントが強化されるよう環境整備を進める。

---

中央政府だけで毎年5億8000万ユーロを社会統合政策に費やしている。

- (7) 留学生は「高度人材の卵」として重視すべき存在と位置付け、官民一体となって受入環境づくりや日本語教育の強化も含めた重点的な支援（日本語能力試験の活用や奨学金制度の改善・活用、住居支援、就職支援など）を行う。
- (8) 政府は、高度人材を含めた外国人の生活環境（年金、住宅、医療、教育など）の改善に積極的に取り組む。
- (9) 経済社会の変動に対して、常に現行諸制度の運用・実態をウォッチし、調整を行う体制・仕組みを講じる。
- (10) 介護分野、高度（再）技能実習制度の取り扱いについては、EPA に基づく介護福祉士候補者の受入れの進捗状況や、現行の外国人研修・技能実習制度の適正化の進捗状況、今後の社会情勢の動向などを見極めつつ、関係省庁において、検討を行う。

### 3. 外国高度人材受入推進のための基本戦略

以上のような基本的考え方に基づき、官民が一体となって、以下の4つの基本戦略を実行に移すべきである。なお、基本戦略の実行に当たっては、高度外国人材の受入状況、受入れが進まない要因などについて、データに基づく実態の十分な検証を行うことが必要である。

#### (1) 「ポイント制導入」による「高度人材優遇制度（仮称）」の創設

- ・ 世界はグローバルな高度人材獲得競争の最中にあり、諸外国では高度人材受入れのための優遇措置など、受入促進策を積極的に展開していることは、すでに見たとおりである。
- ・ 我が国では、出入国管理及び難民認定法において就労可能な在留資格として専門的・技術的分野の在留資格を設け当該分野の外国人労働者を積極的に受け入れている。日本の在留資格制度は、諸外国のように労働市場テストに基づく労働許可制度や受入人数の制限（クォータ制）などを採っていないという意味で、極めてオープンな制度となっている。
- ・ ただし、我が国として積極的かつ戦略的に高度人材を誘致するとともに、受入後に高度人材の流出を防ぎ、能力向上を図る仕組みが整っていないこ

とも事実である。

### (ポイント制の具体的イメージ)

- ・そこで、現行の受入範囲内で、特に受入れを促進すべき高度人材の対象範囲を明確化しつつ、事前に雇用予約等があることを前提とした上で、在留資格に関わる優遇措置を付与した以下のような「ポイント制」を活用した「優遇制度」を導入することを検討すべきである<sup>16</sup>。
  - ① 戦略的に受入れを推進すべき高度人材を例えば、100点満点のポイントによって判断し、ポイントの基準として、学歴、資格、職歴、研究実績、予定年収、年齢、日本語能力等を使用する。
  - ② 一定ポイント以上を獲得した高度人材には、例えば、在留資格の取得・更新・再入国手続きの簡素化・優先処理、5年の在留期間付与、最短で5年での永住権付与などの優遇措置を与える。
  - ③ ポイント制は、入国時だけでなく、在留期間の更新時、在留資格の変更時にも付与する形とし、留学生などが能力向上後に永住権を得ることができるなど人材育成の仕組みをビルトインすることが考えられる。
  - ④ 戦略的に受入れを促進すべき高度人材の範囲として、例えば、(i) 科学技術基本計画（平成18年3月28日閣議決定）における主要8分野（ライフサイエンス、情報通信、環境、ナノテク・材料、エネルギー、ものづくり技術、社会基盤、フロンティア）の研究者、技術者<sup>17</sup>、(ii) 「産学人材パートナーシップ」<sup>18</sup>の分科会9分野（化学、機械、材料、資源、情報処理、電気・電子、原子力、経営・管理人材、バイオ）の人材、(iii) ドイツの高度専門技術者に相当する人材<sup>19</sup>、(iv) イギリスの第1階層（高度専門技術者）<sup>20</sup>に相当する人材などが考えられる<sup>21,22</sup>。

<sup>16</sup> 英国のような雇用契約を前提としない仕組みではなく、現行受け入れている専門的・技術的分野の外国人労働者の範囲の中で、戦略的に積極的に受け入れる必要があると判断される高度人材の高度性の判断基準として、ポイント制を導入する。

<sup>17</sup> これら8分野では、基礎研究、応用研究、実用化の各段階で人材の不足が指摘されており、同分野における国内外の優秀な研究者、技術者の確保は重要な課題となっている。

<sup>18</sup> 「産学人材育成パートナーシップ」は、我が国における人材育成の横断的課題や業種・分野的課題について幅広く議論を行い、産学双方向の具体的な行動につなげるため、産学双方向の対話と取組の場として設置されており、「経済財政改革の基本方針2007」（平成19年6月19日閣議決定）でその推進が指摘されている。

<sup>19</sup> 特別な専門知識を持つ学者、卓越した地位にある教授、科学者、エンジニア、高度技術者、企業の上級幹部など。

<sup>20</sup> 医者、科学者、エンジニア、MBA取得者などで、スポンサー契約を前提としない。

<sup>21</sup> 詳しくは、P.5の脚注11を参照。

<sup>22</sup> 第2階層についても受入対象として検討すべきであり、特に現行の「専門的・技術的分

- ・ いずれにしても、強力な人材誘致戦略を採っている諸外国に対して、我が国がいかに優位性を築くのかという観点を踏まえて、現行の受入範囲内のポイント制の対象範囲、優遇措置の詳細設計を考える必要があり、法務省を中心に関係省庁で具体的に検討し、結論を得るべきである。

#### (その他の取組)

- ・ なお、その他の取組として、ポイント制以外にも、現行の受入範囲内の高度専門技術者に対して、職種を限定した上で、当初から無期限の定住権を認めるというドイツの受入制度についても検討すべきとの意見があった<sup>23</sup>。

### (2)留学生の就労・生活支援

- ・ 高度人材の大きな供給源は留学生である。日本で就職を希望する留学生の割合は61.3%となっているが、進路が明らかな留学生の年間卒業・修了者数3万2,000人のうち、実際に就職した人は9,700人(31%)に止まっている<sup>24</sup>。
- ・ こうした希望と現実の乖離を埋めるべく、「高度人材の卵」としての留学生の日本企業への就職率を高めるべく官民による支援体制の整備が必要である。
- ・ 具体的には、留学生の就労・生活環境支援推進のために、以下のような取組を内容とする「アクション・プラン」を策定すべきである。

#### (就労支援)

- ・ 留学生の就労支援のためには、専門のキャリアコンサルタントの配置を始め、ジョブ・カードの活用、インターンシップの拡大、トライアル雇用の推進など様々な取組を総合的に進める必要がある。
- ・ また、既存施策として、経済産業省、文部科学省の両省により、平成19年度より実施されている「アジア人財資金構想」<sup>25</sup>を継続・強化するとと

---

野)の在留資格の範囲内であれば問題ないのではないかとの意見があった。他方で第2階層は、労働力不足職種について、政府が認定ないしは労働市場テストを課した上で、限定的に受入れを認めるものであり、戦略的に受入れを促進すべき高度人材を検討する本会議での議論にはなじまないとの意見があった。

<sup>23</sup> 我が国は現在、移民受入国との立場をとっていないため、入国当初からの永住許可は行っていない。「無期限の定住権」が永住許可のことを指すのであれば、「移民受入国ではない」という我が国の立場との整合性を考慮する必要がある。

<sup>24</sup> (独)日本学生支援機構調べ。

<sup>25</sup> 優秀な留学生の日本への招聘と日本企業への就職までの過程を念頭に置いた専門教育、日本語教育を産業界、大学が一体となって行うプログラム。留学生が日系企業に就職し、

もに、日本学生支援機構による就職支援機能の強化と、厚生労働省による現行の外国人雇用サービスセンター<sup>26</sup>によるマッチング機能の強化が必要である。

- ・ さらに、大学や企業などで成果をあげているベストプラクティスを普及させていく地道な努力も不可欠である。

#### (生活環境支援)

- ・ 外務省、文部科学省およびその他関係省庁は、留学生の勉学も含めた生活環境を整備するため、①内外の日本語教育に対する支援措置、②留学生に対する奨学金制度の改善・活用、③留学生の住居支援などを柱とする生活環境支援策を実施すべきである。
- ・ とくに、日本語教育の強化は極めて重要な課題であり、例えば、海外で広く実施されている日本語能力試験<sup>27</sup>の普及・活用や海外での日本語教育<sup>28</sup>強化、国立大学、私立大学の日本語教育体制の強化、日本語学校の質の向上に対する支援、大学におけるビジネス日本語の習得プログラムの充実・強化などが必要である。

#### (在留資格制度等の改善)

- ・ 今般、法務省において在留資格「留学」と「就学」の一本化を図ることとしたこと、また、制度が適正に利用されることに留意しつつ、留学生の就職活動のための在留期間の延長（180日→1年）が図られたことは、高く評価される。

#### (その他の取組)

- ・ なお、留学生については、現状、企業が求める人材と留学生の専攻分野に

---

活躍する際に壁となってきた「ビジネス日本語」や「日本企業文化」について、学習の機会を提供するとともに、インターンシップの実施、各種就職支援などにより、留学生に対して、就職を見据えた一貫したサポートを行うもの。

<sup>26</sup> 平成20年度より、留学生等の高度人材の就職支援の拠点として、東京、名古屋、大阪に設置。これに加え、新たに福岡学生職業センターを留学生支援の拠点に追加。ハローワークの全国ネットを活用し、「留学生30万人計画」も踏まえ、就職支援の充実、企業の意識改革や受入体制の整備を図るべく、留学生向けインターンシップをはじめ総合的な就職支援を実施している。

<sup>27</sup> 平成20年12月に実施された日本語能力試験は、51カ国・地域、144都市で45万人が受験している。

<sup>28</sup> 国際交流基金によって、日本語教育専門家等の海外派遣、日本語教育教材の寄贈、日本語教師、学習者の訪日研修などが実施されている。

ミスマッチがある<sup>29</sup>という指摘があり、理工系の留学生を増やすような取組が必要である。

- ・ また、現在、留学生の約8割が中国、韓国、台湾で占められているなど出身国に偏りがある。今後は、欧米も含めて幅広い国々から留学生を呼び込むなど文部科学省ほか関係6省による「留学生30万人計画」と連携した取組が必要である。
- ・ また、大学等研究機関において、留学生や研究者等が必要とする事務手続き等の相談・請負等を一括して行えるワンストップサービスの整備や、英語によって対応できる事務局員の育成など、大学等研究機関の事務局の受入体制強化が必要である。

### (3)外国高度人材を含む外国人の生活環境の改善

- ・ 外国高度人材の受入れおよび定着を促進するためには、日本における高度人材を含む外国人の生活環境の一層の改善が必要である。
- ・ こうした観点から、具体的な改善事項として、以下の5点について、検討を進めるべきである。
  - ① 国際的な年金通算など社会保障協定の締結国<sup>30</sup>の拡大加速、年金脱退一時金制度の上限の在り方
  - ② 宿舍等の整備、斡旋
  - ③ 現在、限定的にしか認められていない2国間協定による外国人医師等の相互受入れの拡大
  - ④ 外国語の通じる医療機関の整備・医療通訳の整備
  - ⑤ 子弟教育の充実（インターナショナル・スクールに係る税制面の支援等を引き続き推進）
- ・ 関係各省庁は、上記5点も含めて、具体的な生活環境改善策を、可能な限り目標、実施期限などを定めて「アクション・プログラム」に盛り込むべきである。

<sup>29</sup> 企業サイドの留学生に対する求人ニーズは、情報処理技術者や機械・電機・電子技術者など理工系が54%を占めるのに対して、留学生総数(12万4000人)のうち、人文科学、社会科学など文科系が63%を占め、理工系(理学、工学、農学)は、19%に止まっている。なお、国費留学生に限れば、文科系28%に対して、理工系が48%の割合となっている。(第1回実務作業部会厚生労働省提出資料(P.3)及び日本学生支援機構「平成20年度外国人留学生在籍状況調査」による。)

<sup>30</sup> 現在、発効済みが9カ国、署名済みが3カ国、政府間交渉中が1カ国、予備協議中が5カ国となっている。

#### (4)官民体制の整備

- ・ 先に指摘したように、我が国の在留資格制度は諸外国と比べても制約の少ないオープンな制度になっている半面、高度人材を積極的に誘致しようという戦略性が欠けている点は否めない。
- ・ この基本的背景には、我が国の場合、高度外国人に関わる政策について、法務省、厚生労働省、文部科学省、経済産業省など主要4省がそれぞれの観点から政策を展開する「タテ割的」な体制となっており、政策の「司令塔」が不在であるという点を指摘できる<sup>31</sup>。

##### (官の体制整備)

- ・ 外国高度人材の受入れを、今後20年、30年を睨んだ国家戦略として位置付け、遂行していくためには、国民的コンセンサスを得た上で内閣として誘致戦略の企画・立案や対外広報を始め、政策実施のフォローアップ、関係各省の施策の統括・調整を行う統一的な政策立案・遂行を担う「推進組織」をつくるなど体制整備が必要である。こうした体制の下で、今後の重要課題について、必要に応じてNPO団体などを含め幅広い利害関係者による官民合同会議を開催し、検討していくことが考えられる。
- ・ また、日本政府として、国内在住の外国高度人材のみならず海外に在住する高度人材に対しても、大使館や在外公館などのネットワークを活用しつつ、ポータル・サイトの構築などを通じて、日本政府としての高度外国人材に対する積極的なスタンスをアピールしつつ、関係省庁の協力を得つつ、海外での情報収集、広報、マーケティング活動を行っていくことも検討すべきである。

##### (民の体制整備)

- ・ 他方、優秀な高度人材あるいは「高度人材の卵」を日本に招致・定着させるためには、企業や大学・研究機関など民間が今まで以上に積極的に外国高度人材を採用・登用・活用できる環境を整備していくことが必要<sup>32</sup>であり、官民協働の観点から民間の自主的な取組を官が側面から支援すること

<sup>31</sup> 政府部内には、内閣官房に「外国人労働者問題関係省庁連絡会議」が設置されているが、これは主として、日系人も含めた外国人全般に関わる諸問題(治安維持、医療・教育など生活環境の改善など)に関する情報を各府省が持ち寄り、対策を検討する場であり、高度人材を呼び込む企画機能はない。

<sup>32</sup> 企業規模上位100社における外国人活用の状況(脚注4を参照)を見ると、平成20年10月末時点で、外国人労働者数は8618人(全従業員数の0.29%)、このうち、専門的・技術的労働者は、2752人(外国人労働者の31.9%)に止まっている。



がまず重要である。

- ・ 例えば、国際化指標が策定<sup>33</sup>されたところであり、優良企業の好事例の普及、中小企業も含めて人材マネジメントの強化の必要性を啓蒙し、企業の自主的取組を促すことが必要である。
- ・ また、日本人とは異なる留学生の能力、知識などを生かすために、個々の企業において採用目的に応じて日本人とは別の柔軟な採用基準を設けることなども検討すべきとの意見があった。
- ・ 留学生も含めた就労支援、生活相談支援のための体制・ネットワーク作りも極めて重要な課題である。前述した外国高度人材や留学生の就労・生活支援策の実効性を高めるためには、例えば、官民が連携する形でのワンストップ支援センターなどの形での支援体制を組むことも検討に値する。

#### (ネットワーク・インフラ整備)

- ・ より基本的な課題として、世界経済のグローバル化が進展する中で、輸出型企業のみならず内需型企業も含めてグローバル化への対応は喫緊の課題となっている。すなわち、海外などに十分なネットワークを持たない中堅・中小企業や、大企業などでも新たな商品・サービスの研究開発、海外市場の新規開拓を計画する企業、あるいは大学等の研究機関も含めて、グローバル競争に打ち勝つ人材、外国語が話せて交渉ができる人材、ボーダレスなマネジメント能力を備えた人材、海外市場に精通した人材、イノベーションを生み出す高度な技術を有する人材、最先端分野について専門的知識・能力を有する研究者・エンジニア等の技術者などに関する人材情報ニーズは大きい。
- ・ こうした潜在的ニーズに的確に答えるには、例えば、研究人材や高度な技術者、経営幹部・マネジメント層など日本として受入れを促進すべき外国高度人材について、国内のみならず海外に、どこの国にどれだけ存在するのか、人材の質（専門知識や能力・実績など）に関する情報も含めた情報ネットワーク<sup>34</sup>を構築する必要がある。
- ・ 受入れサイドのニーズをしっかりと把握し、真に活用可能なネットワーク・インフラを作り上げていくことは、高度人材誘致戦略の成否を左右す

<sup>33</sup> 企業における人材の国際化を進めるために、「人材育成」「評価・処遇とキャリアパス」「企業内コミュニケーション・文化」「採用」の4分野について、72項目のチェック項目で国際化の度合いを測る指標。平成21年4月24日に、「グッドプラクティス集」等とともに公表された。(http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/kokusaika-sihyo/index.html)

<sup>34</sup> 日本企業の外国人材に対する採用希望情報や海外に在住する外国高度人材のデータベースの整備とこれらをマッチングさせるシステムの構築が必要。

る重要な鍵を握ると考えられることから、具体的な検討に着手すべきである。

- ・ なお、情報ネットワークは、データベースなどハードのインフラだけでなく、国際フォーラムへの日本人の参加やネットワークによる国際的な広がりを持つビジネスを通じた関係、インターンシップの支援組織など、様々なソフトのネットワークを活用することが実効性を高める上で効果的である。

#### 4. 個別分野の課題

- ・ 個別分野の課題として、介護分野での外国人労働者受け入れの是非と、現行の外国人研修・技能実習制度よりも高度な内容の技能移転を目的とする高度（再）技能実習制度導入の是非については、賛否両論あるいは慎重論も根強く、今後の重要な検討課題と位置付けられた。

##### （介護分野）

- ・ 介護分野における労働力不足の原因は高い離職率及び募集しても人材が集まらないことにあり、その背景には、厳しい労働条件と低い賃金等処遇の問題がある。
- ・ 介護分野における介護従事者の処遇については、利用者負担や保険料等の水準にも留意した上で、介護従事者の給与引き上げを可能とするための取組やキャリアアップの充実等、総合的な取組による処遇改善を通じて日本人が働き続けられる職場環境を作ることにプライオリティーを置くべきである。
- ・ 経済連携協定（EPA）で受け入れを開始している外国人介護人材については、日本語研修を母国で実施することや国家試験に何らかの配慮を行うこと等の措置が必要ではないかとの意見があった。
- ・ 介護分野に志のある日本人が働き続けられる職場環境を整備した上で、同分野における外国人労働者の受け入れについては、中長期的な労働力需給の見通しや、経済連携協定（EPA）を通じた介護福祉士候補者の受け入れ<sup>35</sup>の成

<sup>35</sup> 介護分野における外国人労働者については、単純労働者の受け入れは認めないとする政府の基本方針の下、現行入管制度において、「専門的・技術的分野」の在留資格に該当せず、受け入れが認められていない。経済連携協定に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者等の受け入れについては、経済活動の連携強化の観点から、二国間の協定に基づき、公的な枠組

果・評価の見極め、今後の社会経済情勢の動向なども含めて、幅広い観点から政府において議論・検討していくべきである。

#### (高度(再)技能実習制度)

- ・ 外国人研修・技能実習制度は、中小・零細企業ほど活用しており、外国人のリーダーに育てて欲しいと思っている企業もある。問題点があるからといって止めるのではなく、制度を良くしていく方向で考えるべきとの意見があった。
- ・ 現行の外国人研修・技能実習制度<sup>36</sup>の維持・継続を前提に適正化を図りつつ、優良受入先の認定制度の創設など一定の要件下で導入すべきであるとの意見があった。特に、優良受入先の認定制度の創設は、研修生・技能実習生と受入側双方にとって有益で制度の適正化にもつながるとの指摘があった。
- ・ 一方、現行の外国人研修・技能実習制度そのもののあり方が問われており、制度自体の廃止も含めた抜本的な見直しが必要との意見や、現行3年間の外国人研修・技能実習制度に2年間の高度(再)技能実習を追加したとしても、「高度」とは言えない、次世代を担う国内の若者等にこそ技能を身につけさせる機会を与えるべきであるといった意見があった。
- ・ 現行制度の下で生じている不正行為が出入国管理及び難民認定法や関係法令の改正<sup>37</sup>によって適正化が進むかどうか、また外国人研修・技能実習制度の効果が上がったのかどうか、帰国後の状況はどうかといった調査が必要であるとの意見があった。

---

みで特例的に行うものである。インドネシア、フィリピンとの経済連携協定(EPA)に基づき、看護師および介護福祉士候補者を2年間で各々1000人を上限として特例的に受け入れることとしている。2008年8月よりインドネシアから受入れを開始しており、協定で定められた滞在期間中(看護師候補者:上限3年、介護福祉士候補者:上限4年)に日本語による国家試験に合格した者については、その後の滞在が認められている。

<sup>36</sup> 発展途上国の人材への技能移転による国際貢献を目的に、外国人を研修生(一定期間終了後、技能実習生)として受け入れる制度。受入期間は、研修・技能実習合わせて最長3年。帰国後に我が国で修得した技術等が母国の経済・産業に役立つ一方、製造業、建設業、農業等の現場では技能実習を通じた人手不足の緩和の側面もあったとの意見がある。他方、近年では研修生の所定時間外作業や、労働関係法規違反などの不正行為の増加が報告されている。

<sup>37</sup> 法務省は、制度の適正化を図るため、出入国管理及び難民認定法の改正案を第171回国会に提出している。外国人研修・技能実習制度に係る改正案の内容は、①在留資格「技能実習」を創設し、実務研修を伴う研修に原則として労働関係法令を適用、②不正なあっせん等を行った者を退去強制事由に追加、③重大な不正行為を行った場合の受入停止期間を5年に延長などの措置強化。

- ・ なお、高度（再）技能実習制度を検討する中で、外国人労働者に係る問題全般について多くの意見があった。具体的には以下のとおりである。
  - \* 将来的には一定の資格や技能・スキルを持った外国人労働者を高度に準ずる人材という観点から一定の範囲内で受け入れ、その技能を高めしていくことを基本とすべきとの意見があった。
  - \* 外国人労働者の問題は、単に労働力という観点から議論すべきではなく、日本人の雇用に及ぼす影響なども考慮して慎重に議論すべきとの意見もあった。
  - \* また、現下の経済情勢を反映した非正規労働者の問題がある中で、日本のものづくりの人材育成という観点から安易に外国人労働者に頼るべきではなく、高度（再）技能実習やその他の在留資格については認めるべきではないとの意見があった。
- ・ 本推進会議においては、現下の厳しい雇用情勢等も踏まえ、中長期的な視野から高度（再）技能実習制度の導入の是非を、第四次出入国管理基本計画を策定する中で有識者等の意見を聴取しつつ、関係省庁において議論・検討していくべきであると考えている。

## 5. おわりに

- ・ 高度人材の受入推進は、我が国が人口減少、少子高齢社会の中でも活力を維持し、持続的な経済成長を遂げるために、国家戦略として実行していく必要があり、そのために国民的コンセンサスを得た上で官民が一体となった取組を進める必要がある。
- ・ 政府においては、本報告書の提言を踏まえて、各省庁が協力して速やかにアクション・プログラムをとりまとめ、可能なものから速やかに実行に移して行くべきである。

## 高度人材受入推進会議 構成員

### 【関係閣僚】

内閣官房長官

内閣府特命担当大臣（経済財政政策）

### 【団体の代表者】

榑原定征 社団法人日本経済団体連合会副会長

高木 剛 日本労働組合総連合会会長

### 【有識者】

秋池玲子 ポストン コンサルティング グループ  
パートナー&マネージング・ディレクター

新井淳一 社団法人日本経済研究センター会長

加藤雄一 株式会社アドバネクス代表取締役会長兼社長

木下光男 トヨタ自動車株式会社代表取締役副社長

木村 孟 文部科学省顧問

齊藤 誠 一橋大学大学院経済学研究科教授

田中直毅 国際公共政策研究センター理事長

樋口美雄 慶應義塾大学商学部教授

※ 敬称略

## 高度人材受入推進会議 実務作業部会 構成員

### 【有識者】

秋池玲子	ボストンコンサルティンググループ パートナー&マネージングディレクター
新井淳一	日本経済研究センター会長
加藤雄一	株式会社アドバネクス会長兼社長
木下光男	トヨタ自動車株式会社副社長
木村 孟	文部科学省顧問
齊藤 誠	一橋大学大学院経済学研究科教授
田中直毅	国際公共政策研究センター理事長
樋口美雄	慶応義塾大学商学部教授

### 【団体】

椋田哲史	日本経済団体連合会常務理事
青山伸悦	日本商工会議所理事
古賀申明	日本労働組合総連合会事務局長
齊藤 常	JAM書記長

### 【政府】

内閣府、総務省、法務省、外務省、文部科学省、厚生労働省、  
農林水産省、経済産業省

※ 敬称略



# アジア国籍社員の活用法

## 中国・インド・ベトナム～国別にみるグローバル人材の採用・活用ポイント～

株式会社ジェイエーエス 小平 達也

### ■国籍別の注意点を踏まえよう

中国をはじめアジア諸国との事業展開の関わりが増え、日本企業の社内にも外国籍社員が目立って増えており、今後も増加の一途が見込まれるため、人事担当部門としてもにわかに本格的な対応に迫られるようになってきています。そこで本稿では、外国人社員、特にアジア国籍人材を対象とした採用活動と活用施策について、気をつけておきたい要点を国別に挙げて、各々分かりやすく解説していきます。

筆者は「外国人社員の採用・活用を通じて本社のグローバル化を支援する」というコンセプトのもと、グローバルに特化した組織・人事コンサルティングに従事しています。本稿では多くの人事・総務部等で活用いただいている【2010年度版 外国人社員採用・活用ハンドブック】を適宜引用しつつ、日本で働く外国人社員のなかでも特に市場としての取り組み優先順位の高い中国・インド・ベトナム人の社員を主な対象とし、「日本と出身国の関係性」「国別人材特徴」および人材マネジメントにおける「採用・活用」ポイントについて紹介していきたいと思います。

### 構成

#### ■増加する外国人社員採用と顕在化する社内課題

- 留学生採用は1年で倍増
- 外国人社員採用・活用上の課題が顕在化
- 自社のグローバル戦略と一体となった採用・活用戦略の必要性

#### ■国別にみる外国人社員①日本と出身国の関係

- アジアにおける「グローバル」観
- アジアにおける「日本と日本企業」観

#### ■国別にみる外国人社員②人材特徴と行動傾向比較

- 中国、インド、ベトナム～国別行動傾向～
- 中国、インド、ベトナム～キャリア観の特徴～
- 中国、インド、ベトナム～エンジニアを例にした人材特徴～

#### ■外国人社員の採用ポイント

- 外国人社員の採用目的3分類
- 外国人社員の採用変遷
- 「優秀さの見極め」の難しさと評価方法
- 中国、インド、ベトナム～国別ポイント～

#### ■外国人社員の活用ポイント—「外国人社員の活用を阻む3つの壁」

- 3つの壁とは
- 外国人社員 職場適応への4ステップ

#### ■活用ポイント①ライフライン（一般適応）

- 在留資格・生活関連
- 中国、インド、ベトナム～国別ポイント～

#### ■活用ポイント②コミュニケーション（対人適応）

- 職場における意思疎通
- コミュニケーション—目的別3分類—
- 中国、インド、ベトナム～国別ポイント～
- ステレオタイプの先入観に注意

#### ■活用ポイント③キャリア（職務適応）

- キャリア形成の時間軸に注意
- 中国、インド、ベトナム～国別ポイント～

#### ■小平達也（こだいら たつや）

外国人社員の活用を通じて日本企業のグローバル化を支援する㈱ジェイエーエス（Japan Active Solutions）代表取締役社長。厚生労働省、文部科学省ほか政府の有識者会議座長・委員、大学講師なども務め幅広く活動。豊富な経験に基づく独自ノウハウと100の事例を収録した「外国人社員採用・活用ハンドブック」は人事部における定番アイテムとなっている。

■株式会社ジェイエーエス <http://ja-sol.jp/> Tel: 03-3403-0528

## ■ 増加する外国人社員採用と顕在化する社内課題

### ● 留学生採用は1年で倍増

外国人社員の主要な輩出元である外国人留学生の日本国内での就職は増加しており、2008年には1万1,040人と過去最高となりました。リーマンショックの影響を受け2009年には9,584人となったものの、1999年の2,989人と比較するとこの10年間に日本で就職する留学生数は実に3倍以上となっています\*1。

就職情報会社・株式会社ディスコが今年8月に行った調査\*2によると2010年度（2010年4月～2011年3月入社）に外国人留学生を「採用した」企業は、予定を含め全体の11.7%と1割をわずかに超える程度ですが、2011年度（2011年4月～2012年3月入社）の見込みについては、「採用する」企業が21.7%とほぼ倍増するという事です。

特に従業員1,000人以上の大手企業では、3社に1社が留学生の採用を予定しており外国人留学生に対する採用意欲が強まっています。

ここでいう「外国人社員」とは専門的な技術や知識等を活用して「人文知識・国際業務」「技術」「企業内転勤」の在留資格で日本に滞在・就労している外国籍の人材のことを指します。

2008年に日本で就労している外国人社員は13万7,362人でした。その内訳は「人文知識・国際業務」6万7,291人、「技術」5万2,273人（図表1）、「企業内転勤」1万7,798人となっています。

図表1 「技術」の資格による国籍(出身地)別外国人登録者数の推移 (人)

国籍(出身地)	年	平成16	平成17	平成18	平成19	平成20
総数		23,210	29,044	35,135	44,684	52,273
中国		11,981	14,786	17,634	23,247	27,665
韓国・朝鮮		3,623	4,901	6,176	7,733	8,647
インド		2,298	2,820	3,279	3,893	4,268
フィリピン		929	1,179	1,579	2,004	2,276
ベトナム		197	386	790	1,536	2,229
米 国		571	640	705	760	923
フ ラ ン ス		363	430	542	631	706
マ レ ー シ ア		260	366	425	489	570
バングラディシュ		147	224	299	393	470
英 国		425	430	473	453	450
そ の 他		2,416	2,882	3,233	3,545	4,069

\*出所：法務省入国管理局「平成21年版 出入国管理」

図表2 厚生労働省 企業における高度外国人材活用促進事業 調査報告書のポイント

<p>1. 高度外国人材の雇用の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1社あたりの雇用人数は3.23人（売上高5,000億円以上の企業では19.79人）。</li> <li>・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。</li> </ul> <p>2. 企業が掲げた高度外国人材の採用・活用・維持を阻害する要因</p> <p>(1) 採用：能力の判定が難しい（45.8%）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>求める日本語能力を有する人材が少ない（29.5%）</li> </ul> <p>(2) 活用：採用しても受け入れることができる部署が限られる（41.1%）</p> <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（36.6%）</li> </ul> <p>(3) 維持：ビザの延長等法制度上の制約が多い（25.1%）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足（24.1%）</li> </ul>
---

### ● 外国人社員採用・活用上の課題が顕在化

このように増加しつつある外国人社員の採用と活用ですが、筆者が2009年度に委員として参加した厚生労働省 企業における高度外国人材活用促進事業 調査検討委員会が提出した調査報告書\*3のポイントは図表2の通り、採用・活用・維持等人材マネジメントの各プロセスで外国人社員採用・活用上の課題が顕在化してきました。

● 自社のグローバル戦略と一体となった採用・活用戦略の必要性  
外国人社員の登用を推進する場合、日本人社員の場合以上に自社戦略と一体となった採用戦略と活用戦

略の結合度合い、すなわち一貫した対応が鍵となります（図表3）。外国人社員の適切な活用のためには、採用の段階からの対応が非常に大切なポイントとなります。活用時に受け入れ職場の上司・担当者がいくらケアをしても、採用という入り口部分で自社の社風・価値観に合わない人間を採用してしまうと、やはり適切な活用というものは難しくなり、企業と人材双方にとって不幸なことになりかねません。通常、採用時には専門性とカルチャーフィットのバランスなどで考えますが、外国人社員の場合同様にこれを適用し「日本語のうまさに引きずられすぎない」など冷静な対応が必要となります。

\*1 法務省入国管理局「平成21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22年7月9日）

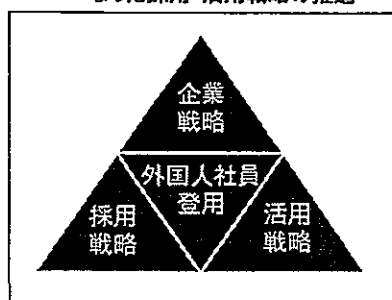
\*2 株式会社ディスコ「外国人留学生の採用に関する調査」（2010年8月調査）

\*3 厚生労働省「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」（平成22年4月9日）



また、中国・インド・ベトナムなど一言で「アジア」といっても政治・経済・歴史・文化・宗教・生活習慣など多様性に富む地域の出身者の採用・活用に当たっては、国別特徴等のポイントを押さえたうえで「人事の対応力」が明確に目に見える形で社内外に周知されることとなる外国人社員の受け入れ・活用について推進する必要があります。

図表3 自社のグローバル戦略と一体となった採用・活用戦略の推進



## ■ 国別にみる外国人社員① 日本と出身国の関係

### ● アジアにおける「グローバル」観

まずは、中国・インド・ベトナムを中心としたアジア各国における「グローバル」という言葉の認識、定義付けについて共有をしたいと思います。なぜなら「自社のグローバル展開」など今や日常的に耳にしますが、その「グローバル」という単語一つをとっても各国によりその認識は必ずしも一様ではないからです。

マイクロソフトやグーグルに代表されるような「世界標準を作り、一律に束ねる」という進め方のグローバル（な統合）、という意味と、他

方で日本など特にそうですが、地域への産業集積などに基づき、それぞれの特徴を強みとして打ち出し、海外との連携・協業によって進めようという意味でのグローバルです。

卑近な例をあげると筆者は2009年11月に東北大学で開催された国際フォーラム※4でモデレーターを務めたのですが、このフォーラムには日本はじめ、中国、韓国、モンゴル、タイ、ベトナム、マレーシア、インド、バングラデシュと実にアジア9ヵ国の大学から、IT関連学科の教授陣を中心に15名の講師が登壇をし多様な考え方を共有することができました。

同じアジアでも、インド（インド工科大学）やバングラデシュ（バングラデシュ工科大学）など南アジア地域では前者の、「世界はいつでも、どこでも一律」的なグローバルというニュアンスを背景にした発言が強かったのに対し、日本（東北大学、東京工業大学、会津大学）、中国（北京郵電大学）、モンゴル（モンゴル理工大学）など北東アジア地域では地域企業との連携やその強みをどう海外に打ち出していくか、そのうえでどう国際連携を進めていくのかという志向性があるように感じました。

また、興味深いことに地理的に東アジアと南アジアの中間に位置している、タイ（チュラロンコン大学）・ベトナム（ベトナム国家大学）・マレーシア（マラヤ大学）などの先生方の発言を聞くと、そのスタンスも中間的であり、「グローバル」という

言葉のあり方自体を模索中という印象を持ちました。

このように「グローバル」という単語一つをとってもその定義は多様です。日本で活用する外国人社員の出身国における「グローバル」とはどのような意味を持つのかという点を意識しておく必要があります。

余談ですがこの言葉の定義付けは欧州における「アジア」観も上記同様、国によって異なります。これは植民地時代における支配地域と関係しています。すなわち、イギリスにおける「アジア」はインド・パキスタンを、フランスやオランダでは東南アジアを指すことがあります（日本や中国はというと「オリエンタル」と称される）。

### ● アジアにおける

#### 「日本と日本企業」観

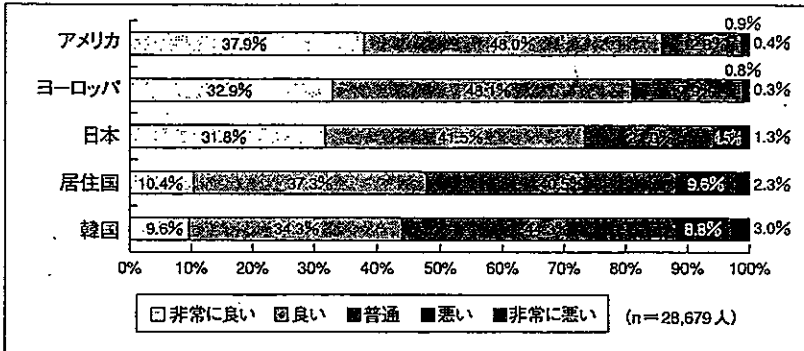
ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社が行った「アジアにおける日系企業イメージ調査」※5によるとインド、ベトナム、タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピンにおける現地人材の「外資系と国内企業のイメージの相違調査」の結果、最もイメージが良かったのは、アメリカ系企業（非常に良い、良いの合計：85.9%）、2位はヨーロッパ系企業（同81.0%）、3位は日系企業（同73.3%）、4位は居住国の国内企業（同47.7%）、5位は韓国系企業（同43.9%）でした（図表4）。

日系企業は、アメリカ系企業、ヨーロッパ系企業には及ばなかったも

※4 東北大学「東北大学ASIST国際フォーラム—IT企業のグローバル化と留学生高度人材—」（2009年11月25日、26日）。筆者がモデレーターを務めた。

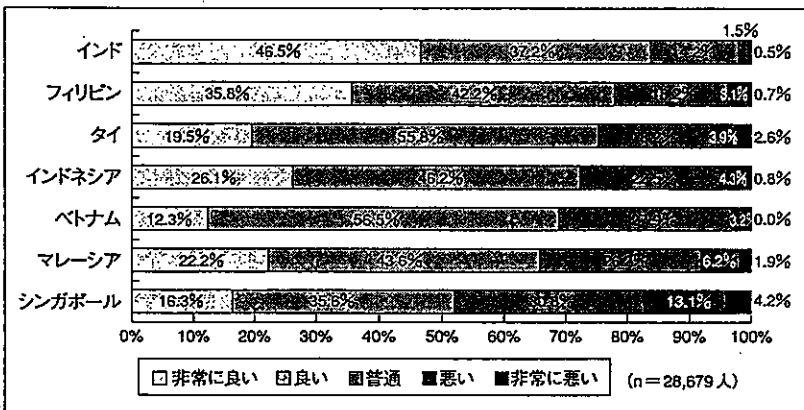
※5 ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社「アジアにおける日系企業イメージ調査」（2008年11月27日）。調査対象者は下記の条件を満たす高度専門職の現職者。居住国：東南アジア6ヵ国（インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、タイ、ベトナム）＋インド。最高学歴：大学（学士、修士、博士）、単科大学（College）卒。最高学歴の専攻：エンジニアリングもしくはビジネス。年齢：21歳～40歳。調査期間：2008年9月9日～9月16日。回答数28,679人

図表4 国別企業イメージ



※出所：ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社

図表5 日系企業に対する居住国別イメージランキング



※出所：ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社

の、それに準じる好イメージを東南アジア諸国およびインドの高度専門職である求職者に与えており、居住国の国内企業、韓国系企業よりもむしろ、アメリカ系・ヨーロッパ系企業の企業イメージに近似したイメージを獲得していることが分かりました。

同調査は同時に「日系企業に対する居住国別イメージランキング」を行っていますがこの結果、最も日本に好意的なのは、インド（非常に良い、良いの合計：83.8%）、次にフィリピン（同77.9%）、タイ（同75.3%）、インドネシア（同72.4%）、ベトナム（同68.8%）、マレーシア（同65.7%）、シンガポール（同51.9%）でした（図表5）。

また、「日系企業への就職を希望

する理由」では以下のようなコメントが見られました。

- ・規律正しいから
- ・マネジメントがしっかりしているから
- ・良いキャリアになるから
- ・高い技術が身につけられるから
- ・チームワークを重視した働き方がされているから
- ・日系企業を含む外資系企業で働き高い給料を得たいから
- 一方で、すでに日系企業で勤務経験のある方のうち「日系企業への就職を希望しない理由」を見ると以下のようなコメントがありました。
- ・能力よりも年功序列に重きが置かれており、キャリア開発が適正に行われていない
- ・昇進が能力よりも勤続年数によっ

て決まること

- ・規則が多い、仕事量に対して給与が低い
  - ・マネジメント層がローカルスタッフを尊重しない
  - ・マネジメントの役職が日本人のみであること
  - ・現場からの改善を行っても、それが我々の仕事だから当然とされ、評価してくれない
  - ・日本人はいつも日本式のやり方・文化に固執する
  - ・職場におけるプレッシャーを感じることが多く、仕事量が多い
  - ・時間管理が厳しく、少しのミスも許されず、非寛容であること
  - ・残業、長時間労働がよしとされ、効率的な働き方が評価されていない。会議の回数が多く、生産性に影響を及ぼしている
  - ・米系や欧系企業に比較して、福利厚生（休暇、特別ボーナス等も含む）が整備されていない
- ここで紹介した「アジアにおける日系企業イメージ調査」はアジア7ヵ国のホワイトカラーを対象にした一例にすぎませんが、日本で勤務する外国人社員の母国ではこのようなイメージが持たれていることを念頭に置いておく必要はあるかと思えます。

## ■ 国別にみる外国人社員② 人材特徴と行動傾向比較

- 中国、インド、ベトナム  
～国別行動傾向～

以下にグローバル人材の行動特性検査であるハリソンアセスメント<sup>※6</sup>を提供している株式会社オリエス・シェアドサービスによる中国・インド・ベトナムの国別行動傾向<sup>※7</sup>を紹介いたします（図表6）。

図表6 中国・インド・ベトナム 国別行動比較

側面	中国	インド	ベトナム
態度	常に向上に向け行動する	自分に自信がある	自信はあるが周りを気にする
決定	よく考えてから決定する	独断的に決定する	将来を見据えて決定する
革新	新しい考えをすぐ行動に移す	新しいことへの挑戦意欲が低い	リスクを取らない
コミュニケーション	余計なことは口にしない	自分の意見をはっきり主張する	率直な発言はしない
パワー※	****	****	****
モチベーション※	****	****	****
支援	自主的に能力開発を行う	現状に満足している	成長意欲が高い
整理/組織	規則やルールを厳守する	他宗教と共存する	変化に順応する
リーダーシップ※	****	****	****

※「パワー」、「モチベーション」および「リーダーシップ」は、個人の特性による部分が大いため、国別の傾向は顕著に見られない。

図表7 側面の定義

側面	HA特性名	特性定義
態度	1 自己確信性	自分の意見に自信を持つ傾向
	2 多視/熟考性	多数のさまざまな観点を検討する傾向
	3 外向性	社会的に外交的で新しい人々と会うことを楽しむ傾向
	4 楽観性	未来は明るいと肯定的に見る傾向
決定	5 問題分析性	状況、事実、問題、潜在的な危険について論理的に分析する傾向
	6 直感性	意思決定に勘も役立てる傾向
	7 権威志向	意思決定権限に対する欲求と意思決定責任を受け入れる意思
	8 協働志向	決定を行うときに他者と協働する傾向
革新	9 粘着性	大きな障害に直面しても粘り強い傾向
	10 試行錯誤性	新しい物事や新しいやり方を試す傾向
	11 リスク・テイク性	不確実性の関与する投機的事業に耐性を持つ傾向
	12 迅速性	機を逃さないよう、フットワークよく行動する傾向
コミュニケーション	13 率直性	単刀直入、直接的、要領を得て、率直な態度を取る傾向
	14 礼儀性	相手に気を使った十分に配慮した話し方をする傾向
	15 脱得性	他者を脱得しようとする傾向
	16 無遠慮受容性	他者から無愛想、または率直なコミュニケーションを受けた場合に関連する耐性
パワー	17 自己主張性	自分の欲求や要求を主張する傾向
	18 他人支援性	他者の要求に応え、他者の目標達成を支援しサポートする傾向
	19 自主性	自主的に働きイニシアティブを取り、自律的に仕事をしたいという欲求
	20 有能リーダー願望	有能であると自分が考えるリーダーを求める欲求
モチベーション	21 自己動機づけ	イニシアティブを取る、難題を望む、目標に対する熱意などの達成意欲
	22 ストレス管理	ストレスが発生した場合にリラックスしてストレスを管理する傾向
	23 高給願望	成果に見合った報酬を得たいとする傾向
	24 目的志向	社会的に役立つことで動機付けされる傾向
支援	25 自己容認性	あるがままの自分に満足している傾向
	26 自己改善性	自分を開発または改善しようとする傾向
	27 共感性(優しさ/思いやり)	他者に対して好意的な感情と共感を示す傾向
	28 認知願望	自分の能力や力に対して他者から肯定的に認められたいという欲求
整理/組織	29 整然性	ある環境または状況に秩序をもたらす、維持する傾向
	30 柔軟性	変化に容易に順応する傾向
	31 正確性	正確さが求められる仕事を楽しみ、詳細にこだわる傾向
	32 規則遵守性	他者が作った規則、スケジュール、手順への準拠に対する耐性
リーダーシップ	33 方針提示力	リーダーシップを担う役割に必要な特性を示す傾向
	34 計画策定性	目標を達成するステップやプロセスに関連するアイデアを策定する傾向
	35 対立処理力	不和や敵対に直面したときに、効果的な処理に必要な対人能力を持つ傾向
	36 規則強制性	必要な規則を遵守するように強く主張する傾向

図表8 中国・インド・ベトナム 仕事に対する価値観 優先順位比較

優先順位	1	2	3	タイプ
日本	会社	家族	趣味	組織貢献型
中国	家族	コミュニティ	会社	独立起業型
インド	宗教	家族	会社(職種)	スペシャリスト志向型
ベトナム	家族	コミュニティ	会社	一家団欒型

※6 質問票：19カ国語、レポート：11カ国語の多言語対応をしており、採用・配置・育成・昇進という人材マネジメント各プロセスにおいて活用されている。

※7 株式会社ジェイエーエス/株式会社オリエンスシェアードサービス共著【日本・中国・インド・タイ・ベトナム・アラブ首長国連邦 アジア6カ国 国別人材比較とマネジメントのコツ― 行動特性からみたアジア6カ国社員の特長―】(2010年9月)

「態度」などそれぞれの側面が国によって異なります。上記はあくまでも一般化したものですが、国別行動傾向として参考にしていただければと思います。なお、それぞれの側面を構成する要素と特性定義については図表7を参照ください。

●中国、インド、ベトナム  
～キャリア観の特徴～

図表8は「中国・インド・ベトナム 仕事に対する価値観 優先順位比較」です。1つの職場で長期にわたり組織貢献をすることに優先順位を置いている日本の「組織貢献型」。いずれは起業を視野に入れる中国の「独立起業型」。1つの職を職人的に極めていくというインドの「スペシャリスト志向型」、職選びにも自宅からの距離(バイクで自宅から15分以内など)がポイントとなるベトナムの「一家団欒型」など、ここにも特徴があります。中国、ベトナムが家族、インドが宗教を第1の基準にしているのに対し、日本の場合は会社が第1となっていることが対照的です。もちろん、上記はあえて特徴を抽出したステレオタイプとして一般化しているものであるため、この点にご留意いただきたいと思えます。

また、経済成長とともに社会の変化が激しい新興国においてはこれら価値観・意識についても世代ごとの変化が大きいことも要注意です。日本においても仕事と私生活のバランスを大切にする、いわゆる「ワークライフバランス」という考え方が急速に広がりましたが、例えば中国

人＝独立起業、という特徴も実は30代半ば以上の方々を見た場合のイメージであり、最近の新入社員、現地大学生、日本に来ている留学生などにインタビューを行うと「できるだけ長く安定的に勤務をしたい」「1人っ子なので家族のそばにいたい」というようなコメントも多く見られるようになってきており、こちらも確実に変化しつつあります。

中国の場合は市場経済政策や1979年より実施された1人っ子政策の影響が大きいです。インドではIT革命、ベトナムではドイモイ（刷新）政策など様々あります。15歳～20歳といった価値観を形成する時期によりキャリア観は大きく異なってきます。

● 中国、インド、ベトナム

～エンジニアを例にした人材特徴～

図表9は中国、インド、ベトナム各国のエンジニア比較をしたもので、あくまでも特徴をとらえ一般化したものです。技術、日本語、英語、漢字文化で親和性の高い中国、シリコンバレーに直結した技術と英語を誇るインド、刷り合わせ型産業でのポテンシャルが期待されるベトナムなどそれぞれ特徴があります。

特にベトナムでは新興国の技術エリートにありがちな「技術者と技能者の間の高い壁（技術者は学術志向・論文主義で、技能者が手を動かしている現場に出ないなど）」が少なく、現場主導で改善していくという姿勢はメカトロ系などの産業にも向いている（ちなみにこのような姿勢の優秀エンジニアは東欧でも見られるという報告があります）という特徴があります。

図表9 中国・インド・ベトナム一般論でみるエンジニア比較

	中国	インド	ベトナム
技術的背景	○	◎	△
語学 日本語	○	△	△
英語	○	◎	△
日本文化との親和	○	△	○
柔軟性・環境適応	△	△	◎
コメント	技術+日本語人材が多い。個人差が激しい。	技術+英語が最大の売り。日本語はできて日常会話程度。	柔軟・純朴・真面目さが最大の特徴。技術と語学はこれから底上げか。

■ 外国人社員の採用ポイント

● 外国人社員の採用目的3分類

日本において外国人留学生など海外人材の採用目的は、大きく以下の3つに分類されます。

- ① 国籍不問採用
- ② グローバル（ブリッジ）要員
- ③ 社内に異文化人材を受け入れて活性化を図るダイバーシティ・マネジメントの一環

もともと理工系人材では国籍不問採用が存在していましたが、2001年に中国がWTOに加盟し新興国が単なる製造拠点だけでなく研究開発や市場として捉えられるようになるとグローバル（ブリッジ）要員という考え方が急速に発展してきました。

ダイバーシティ・マネジメントは日本ではもともと女性の活用といったニュアンスが強い傾向にあります。近年、海外売上高比率が増加する一方、日本における社内の人口構成が高齢化（いわゆる逆ピラミッド構造）となってくるなかで外国人社員登用による社内活性化を意図する企業も出てきています。

また、各社においては①～③のうち、いずれかを唯一の採用目的としているというわけではなく、3つすべてを採用目的として網羅しつつ、その優先順位が企業によって異なるということが多く見られます。

● 外国人社員の採用変遷

日本企業における留学生など外国人社員の採用目的は時代により傾向があり、大きく3つの時代に分けることができます。

- ① グローバル採用1.0—総合商社など大手企業が欧米系外国人社員を採用—

1980年代に見られたもので円高や北米市場の拡大などに対応し、マーケティングなどの部門に外国人社員（アメリカ・ヨーロッパ人がメイン）を配属していた時代。

- ② グローバル採用2.0—外資系企業や中堅IT企業が即戦力のエンジニアを採用—

1990年代後半にあった西暦2000年問題への対応やITブームの際に顕著であった。外資系企業や中堅IT企業、また人材派遣会社などもこの時期に外国人エンジニアの採用を開始している。ITと英語を使える即戦力への需要により増加した。

- ③ グローバル採用3.0—大小規模を問わず日本企業が新卒を採用—

就職氷河期が終わった2004年から2008年リーマンショックに至るまでの期間。「3.0」では日本企業が新卒外国人留学生や海外新卒者などポテンシャル層を積極採用していた。国籍問わず優秀人材の源泉採用はリーマンショックを経ても今に続いている。

●「優秀さの見極め」の難しさと評価方法

「日本人の新卒」であれば、優秀さの見極めとしては出身大学・学部など「属性に基づく見極め」というものがある程度機能しましたが、外国人留学生や海外採用では属性による見極めがしづらいという課題があります。

また採用選考時の評価方法として書類、面接以外にも筆記試験を実施し、言語・数理やストレス耐性、行動特性について検査がありますが、「質問が日本語であるので質問内容の理解に、日本人以上に時間がかかる」ということや「ツールによってはロジックを抽出する母集団が日本人のみになっており、これを外国人採用する場面で活用してもあまり意味をなさない」ことなどがあるので注意が必要です。

これら現状を踏まえた対応例として企業によっては外国人社員の採用に関しては適性試験（SPIなど）では判断せず、基本的に応募者全員と面談を行い、判断しているところもあります。

評価方法には論文やレポートなど書類による専門スキル（専攻・経験・実績）評価、TOEICやビジネス日本語検定による基礎スキル（言語能力をはじめ、数理・行動特性・ストレス耐性など）評価、異文化対応能力、リーダーシップ、社風適応などを見るための面接などがあります（図表10）。これら評価項目のうち、自社にとっての重視ポイントをあらかじめ明らかにし、共有しておくことが大切です。

上記対象スキルにおいて挙げたもののうち、特にグローバル展開やグ

図表10 多様な評価方法

	評価方法							
	書類	適性検査			面接			
対象スキル①	専門スキル	基礎スキル			グローバルスキル	マネジメントスキル	総合判断	
対象スキル②	専攻・経験・実績	言語	数理	行動特性	ストレス耐性	異文化対応	リーダーシップ	社風適応
実施内容	論文・レポート	英語: TOEIC 日本語: 日本語検定	自社出題など	Harrison Assessments など				

図表11 国別・面接(選考)ポイントと回答傾向例

選考ポイントと回答傾向	専門性技術背景	価値観志向性	性格	異文化適応
日本人	大学卒業後、就職	プロ志向・プライベート重視に二極化	過去の経験振り返り型	海外経験(留学・旅行)
中国人	大学卒業後、就職	プロ志向(独立を視野)	今後の自分をPR型	海外経験はないが情報は豊富
ベトナム人	大学卒業後、数か月以内に就職	明確なキャリア志向なし	過去の経験振り返り型(素直型)	海外経験、情報ともになし
インド人	大学卒業後、高等専門機関を経て就職	明確なプロ志向	今後の自分を強くPR型	海外経験はない。欧米の情報は豊富

ローバル人材マネジメントと関連するのは以下のスキルです。

- ・基礎スキル：言語  
英語やビジネス日本語能力など。TOEICや日本語検定のスコアを参考に、ある程度のレベル目安は判断することができます。
- ・グローバルスキル：異文化対応  
異文化対応、適応能力など。留学や海外経験など、今までの経験に基づき判断の目安とすることができます。

●中国、インド、ベトナム～国別ポイント～

日本人学生と外国人の面接における違いでは「質問内容」「専門性と仕事の連結期待度合い」などがあります。また、「出身国別で面接の回答傾向」が異なることがありますのであらかじめ念頭に入れたうえで実施することが必要です（図表11）。

「質問内容」

面接において日本人学生は「経営者の考え・ビジョン」などについて

の質問が多いのに対し、留学生の場合は「実際の仕事内容や求める人材像」などの質問が多い傾向にあります。

これは採用ブランド形成で紹介したように、外国人留学生や現地採用などの場合、日本人と比べると社風や価値観への認識が足りないため、そもそも質問が出ないということと併せ、留学生の場合、数年したら母国に帰るといった志向を持つ学生が多く、日本人学生以上に自分が学んできた専門性・能力をできるだけ早く発揮し経験を積んでおきたいと考えることの表れであるともいえます。「専門性と仕事の連結期待度合い」

文字通り、大学等で学んできた専門性が実際に従事する仕事にどの程度関連づけられるかということですが、日本人の場合、入社後に研修やOJTなどで時間をかけ育成する傾向があり、学生もよく知っているためこの点へのこだわりは比較的低い傾向にあります。

一方で中国やインドの場合、専門

性と仕事が直結することを期待する度合いが高い傾向にあります。ただし、中国の場合は早期に能力を発揮し、管理職を目指したいという学生が多いのに対し、インドの場合は専門家としてある職種を極めていきたいという傾向の学生が多く見られます。

このように中国人・インド人ともに同じように専門性と仕事の連結期待度合いは高いですが、その理由は異なることがあります。

また、ベトナム人の場合はそもそもまだ職種に対する情報やキャリア観自体が希薄であるため、面接の場で専門性の発揮に関する質問をしても明確な答えが返ってこないことがあります。

「出身国別回答傾向」

採用面接では「専門性」「価値観・志向性」「性格」などのポイントを見ますが、ここで出身国別の回答傾向があります。特に「性格」の部分について解説をすると、例えば「あなたは〇〇ができますか」という面接官の質問に対して、日本人の場合は過去の経験を振り返り、実績があれば「できる」と回答するし、なければ当然「できない」と回答することが一般的です。ベトナム人の場合も回答傾向としてはかなり日本人に近いものがあります。

一方で中国やインドの場合、日本人の場合と異なり、たとえ今まで未経験であっても、将来を見据えたいうえで（ある意味、自分の将来に期待を込めて）「できる」と回答することがあるので注意が必要です。彼らの言う「できる」にはそのあとに、「入社後に十分な研修の機会を与えてくれればできるはずである」や

図表12 日本企業において外国人社員の活用を阻む3つの壁

適応分類	一般的な日本企業	海外企業（非日本企業）
ライフライン（一般適応）	処遇は一律の傾向。社会保障等は会社経由で手続きを行うことが多い。	処遇は個別性が高い傾向。社会保障等は個人が直接行政上の手続きを行うことが多い。
コミュニケーション（対人適応）	日本語が社内公用語。	英語が社内公用語。
キャリア（職務適応）	長期雇用を前提としていることが多くみられ、人材育成に際してもOJT等時間をかけ対応する傾向がある。	比較的短期の雇用契約を前提としていることが多くみられ、人材育成に際してはマニュアルや座学研修等に重きを置く傾向がある。

「今はできないが、これから猛勉強すればきっと半年後にはできるはずである」というようなニュアンスが含まれている可能性が高いことがあるのです。

面接担当者は彼らの言う「できる」の意味合いを理解せずに、日本人の回答と同じ感覚でそのまま鵜呑みにしてしまった場合、入社後、実際に仕事を始めたときに、できると言ったはずだ、いやそういう意味ではないなどという話になってしまう可能性もあります。

■外国人社員の活用ポイント  
— 「外国人社員の活用を阻む3つの壁」

● 3つの壁とは

ここでは日本企業において外国人社員の活用を阻むポイントを「3つの壁」に分けて紹介します。日本企業と海外企業（非日本企業）の違いを一般化し、「ライフライン（一般適応）」「コミュニケーション（対人適応）」「キャリア（職務適応）」という3つの観点から見ていきます（図表12）。

第1の壁「ライフライン」(一般適応)  
「ライフライン」とは住居・雇用契約・処遇、社会保障、納税など仕事をするうえでまずは前提となる事項です。

外国人社員が日本で働く場合は日本人と同様、社会保険の支払義務がありますが、日本では年金や健康保険、納税などは企業経由で対応しているのに対し、外国人社員の母国では個人が直接、行政手続きに対応していることがあります。

この場合、この手続きを代行することになる日本企業は自社の外国人社員に対して行政に代わって詳細な説明をすることが求められることとなります。

年末調整や年金脱退一時金の説明も同様です。また、給与など処遇についても日本企業での慣行では新卒で入社後、学歴や在職年数によって一律に近いことが多く、実質「就社」である日本企業と、職務定義により個別性が高い文字通り「就職」である海外企業という違いもあります。

第2の壁「コミュニケーション」(対人適応)

「コミュニケーション」は職場における意思疎通についてです。国内・海外進出先を問わず「日本企業では日本語が社内公用語」というのが一般的ですが、メールをはじめとした社内文章などの読み・書きは特に非漢字圏出身者にとって難易度が高いです。

また、日本語コミュニケーション以外に非言語コミュニケーションや

※8 古田曉・石井敏・岡部朗一・平井一弘・久米昭元（2007）『異文化コミュニケーションキーワード』（有斐閣双書）

ビジネスコミュニケーションという壁も存在します。

非言語コミュニケーション※8には動作に関するもの（表情、身振り、姿勢など、顔や体の動きによるメッセージの伝達）、時間に関するもの（仕事上のアポイントメントや待ち合わせ時間への対応など）、表現に関するもの（TPOをわきまえた服装や髪型であるかなど外見。色彩感覚なども含まれる）など多数存在しますが「職場での活用」という点で注意・把握しておく必要があります。

### 第3の壁「キャリア」（職務適応）

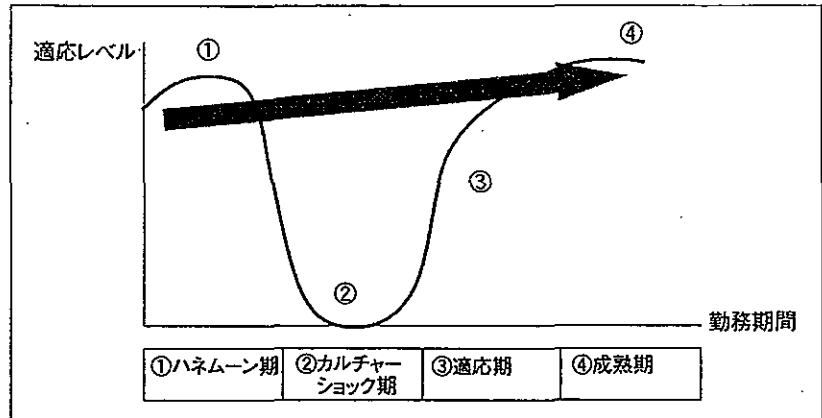
ここでいう「キャリア」とは仕事に対する時間軸の認識ギャップです。「中・長期の雇用を前提としたパフォーマンス発揮」が求められることが多い日本企業では5年、10年かけて学び、それ以後時間をかけ貢献するというモデルが機能しますが、1年単位の雇用契約など「期間の限られた中でのパフォーマンス発揮」が求められる海外企業は成果を生み出すための時間軸は当然異なります。

長期間の勤続が前提であれば仕事のインプット・アウトプットも「経験則・OJT」をベースとしたいわば暗黙知型で十分対応可能ですが、短期であれば「マニュアル主義・OffJT（座学の研修などによる習得）」という形式知型が最適な形ということになります。

### ・外国人社員 職場適応への4ステップ

外国人社員の職場適応には「時間軸」もポイントとなってきます。これにはいくつかの段階がありますので「外国人社員 職場適応への4ステ

図表13 外国人社員 職場適応への4ステップ



ップ」をご紹介します（図表13）。

#### ①新しい環境を新鮮に感じる

##### 「ハネムーン期」

入社・配属後2ヵ月目くらいまでをハネムーン期といい、新しい環境で見るもの・聞くこと・出会う人すべてが素晴らしい、この会社に入ってきたと思える時期です。

この時期には特に「ライフライン（一般適応）」について会社としてしっかり対応しておくべきです。後々の誤解等を招くのを防ぐため雇用契約形態や処遇について文章と口頭できちんと理解を促す必要があります（在留資格に関しては入社前の内定段階でしっかりと確認をしておく必要があります）。

#### ②違いばかり目についてしまう

##### 「カルチャーショック期」

2ヵ月後～半年後くらいに「カルチャーショック期」が訪れます。この期間は「ハネムーン期」とは正反対の精神状態となり、今度はすべてが母国と違う、こんなはずではなかった、母国での就職や他の企業のほうがよいのでは、など思いがちになる時期です。

これは誰であっても程度の差はあれ、一様に訪れるものでありますが、このショックを和らげるためには

「コミュニケーション（対人適応）」、特に職場における上司・同僚とのコミュニケーションを意識的に行う必要がありますし、外国人社員向けの研修やフォロー面談も有効です。

また、社内に部活やサークルなど、インフォーマルコミュニティがある場合には積極的に参加を勧め、配属部署以外の社内人間関係の醸成等を促すことも対応策になりえます。

カルチャーショック期は程度の差はあれ繰り返して発生します。また、カルチャーショック期における精神状態と頻度は個別性が高い傾向にあります。

「ハネムーン期」と「カルチャーショック期」のギャップ（谷）をできるだけ小さく抑え、より早く「適応期」に移行していくことについては「外国人社員向け導入研修」等を実施すると効果があります。

#### ③理解が進む「適応期」

無事に「カルチャーショック期」を乗り越えると、入社半年後から2年目くらいまでは「適応期」となり、その職場で仕事を進めていくためにはどのような振る舞い・行動が必要かについて理解が進む時期となります。

この時期には「ライフライン（一

般適応)」「コミュニケーション(対人適応)」「キャリア(職務適応)」「リスクマネジメント(危機対応)」をバランスよくケアをして随時対応をする必要があります。

カルチャーショック期から適応期にスムーズに移行するためには外国人社員と日本人社員と一緒に参加する「クロスカルチャー研修」を実施することも効果的です。

④内面においても安定してくる

「成熟期」

3年目以降は、仕事や人間関係など内面において安定してくる「成熟期」となります。留学生のなかには日本人の新入社員と比べるとキャリア意識が高い人物が比較的多く見られる傾向にあり、本人が認識しているキャリア形成の時間軸も日本人一般のそれより短期になりがちです。「成熟期」に入る前後から、「キャリア(職務適応)」について重点的に対応をし、中長期的な会社と本人のキャリアイメージを共有しておく必要があります。

■活用ポイント①

ライフライン(一般適応)

●在留資格・生活関連

「ライフライン」とは住居・雇用契約・処遇、社会保障、納税など仕事をするうえでまずは前提となる事項です(図表14)。

●中国、インド、ベトナム

～国別ポイント～

一時帰国・長期休暇

夏休みや年末年始など一時帰国や海外出張に際しては入国管理局にて一時帰国手続きをし、再入国許可証

図表14 ライフライン事項

区分	テーマ	項目
ライフライン (一般適応)	在留資格	・外国人登録
		・一時帰国手続き(再入国許可証)
		・在留資格(配置転換)
		・在留資格(更新)
		・在留資格(永住審査)
		・在留資格(外国人社員の出産)
		・在留資格(家族の受け入れ)
		・在留資格(退職)
	生活関連	・健康保険
		・雇用保険
		・年金、年金脱退一時金
		・長期休暇
		・宗教上の対応
		・社内の英語化
	・身上異動	
	・配偶者向け配慮	
	・出産・子供の教育	

をあらかじめ取得したうえで出国をする必要があります。この手続きを経ずに日本から出国すると、付与された在留資格・在留期間の法的地位が消滅してしまいますので注意が必要です。再入国許可証は1回のみ有効のもとの期限以内であれば何度でも再入国ができる数次有効のものがあります。

また、2009年7月15日公布の改正入管法により<sup>※9</sup>、「在留カード」を所持することになると、出国後1年以内に再入国する場合には、原則として再入国許可を受ける必要がなくなります。この新たな在留管理制度については、改正入管法が公布された平成21年7月15日から3年以内に施行される予定で、具体的には、平成24年7月頃の予定です。

以上は制度面の紹介であり、出身国による違いというものはありませんが、一時帰国取得の時期や期間の傾向は出身国によって異なります。これは日本と母国との距離や母国における国民的祝日カレンダー等が異

なり、それらに基づき外国人社員の帰国時期や期間が規定される傾向にあるためです。

中国では旧正月(英語ではChinese New Year。中国語では春節)を母国で迎えるという希望を持つ方が多いです。旧正月である旧暦1月1日は、1月22日頃から2月19日頃までを毎年移動し一定ではありません。この時期に帰国する中国人社員の場合、1週間程度は実家でのんびりと過ごしたいという考えで休暇を取得する人が多いようです。中国の場合、地域にもよりますが、インド・ベトナムと比べると地理的に日本に近いため、旧正月以外の時期では比較的短期で戻ってくる傾向にあります。

ベトナムでの旧正月(英語ではTet、ベトナム語ではTết)も同様です。インドではディワリという、ヒンズー教徒にとって新年ともいえる大祭があります。ディワリは毎年10月下旬から11月上旬ごろのカーティック月(ヒンズーの暦の7番目の月)の新月の夜に行われます。ディ

※9 平成21年の通常国会において、「出入国管理及び難民認定法及び日本国との平和条約に基づき日本の国籍を離脱した者等の出入国管理に関する特例法の一部を改正する等の法律」が可決・成立し、平成21年7月15日に公布された。



ワリも日本の新年同様、各家庭で大掃除を行い新年を祝います。インドの場合は距離や航空運賃など帰国のハードルが中国などと比べると高いため、一時帰国に際して最低2週間程度は休暇がほしいと希望する方が多い傾向にあります。

いずれにせよ、国別の一時帰国ならびに長期休暇取得の時期・期間の傾向と職場におけるプロジェクトの進捗状況などスケジュールを踏まえ、長期休暇取得に際してはなるべく早めに本人と意思確認をしておくことが望ましいといえます。

#### 宗教上の対応

中国・インド・ベトナムのうち特に食事内容やお祈りなど宗教上の行為など、宗教上の対応が必要となるのはインドです。インドの場合、国民の80%弱はヒンズー教徒であり身分差別であるカースト制度の影響は今でも残っているといわれていますが、日本で働くインド人社員という観点から見るとさほど神経質に対応する必要はないと思われます。イスラム教徒も10%強います。

また、インド人男性といえば頭にターバン、というようなイメージがありますが、これはシク教徒です。シク教徒は教の面では国民の2%程度にすぎませんが、現在のマンモハン・シン首相もシク教徒であり伝統的に政治的影響力が強いといわれています。その他、インドにはパルシー（拝火）教、仏教、キリスト教などさまざまな宗教が存在します。

このように同じインド人、といっても宗教上の対応は多様であり、特に食事内容については同じ「日本で食事が口に合わない」という場合でも単に習慣として日本食に慣れてい

図表15 コミュニケーション事項

区分	テーマ	項目
コミュニケーション (対人適応)	価値観	・ 組織文化理解
		・ 外国人社員向け研修
	日本語コミュニケーション	・ 日本語学習
	非言語コミュニケーション	・ 服装、時間等マナー
	ビジネスコミュニケーション	・ 専門用語理解
	タブー	・ 会話のタブー
	上司・同僚との関係	・ 上司・同僚との関係
	インフォーマルコミュニティ	・ 部活、サークルなど
	受入部署対応	・ 受入部署向け研修 ・ 日本人による日本語注意点
	インタビュー	・ 定期インタビュー実施

ない場合と、宗教上の理由で食べられない場合があります。前者の場合は徐々に慣れてもらう必要がありますが、宗教上の理由の場合は注意が必要です。

#### 宗教上の理由で食べられない例※10

- ヒンズー教徒……牛
  - ・ ヒンズー教徒は宗教上、豚は食べられるとされていますが食習慣として豚を食べないことがある。
- イスラム教徒……豚、酒
  - ・ 教えに則った食品「ハラル（許された）食品」、非ハラル食品を「ハラム食品」と呼ぶ。
  - ・ 豚・肉食動物・爬虫類・昆虫類およびこれらからの副産物はハラムであり禁止。水中でも陸上でも生きられるカエルやカメ、カニなども禁止。
  - ・ アルコール飲料は禁止（アルコールが添加されている醤油や味噌も含む）。
  - ・ 牛・羊・鶏等はハラルの食材だがイスラム教の作法に沿って屠殺されなければならない。
  - ・ イスラム教の戒律に違反していないと認定された食品には、ハラル認定マークが付いている。

#### シク教徒

- ・ 肉食に関しては自由で、食べる人

も食べない人もいる。

食事以外の宗教上の対応例として、ある会社では自社やパートナー企業の社員のなかにイスラム教徒の方も多くいるため、専用のお祈り部屋や、お祈りに際し足を洗うための専用のシャワールームなども用意しているというケースもあります。

### ■活用ポイント②コミュニケーション（対人適応）

#### ・ 職場における意思疎通

「コミュニケーション」は職場における意思疎通についての事項です（図表15）。

#### ・ コミュニケーション 一目的別3分類一

コミュニケーションには目的別に以下3つに分類することができ、それぞれ特徴があります。「1. ミッション・ビジョン浸透」「2. 計画管理共有」「3. 人間関係醸成」の3つに分類して紹介します。

##### 1. ミッション・ビジョン浸透

ミッション・ビジョン浸透型のコミュニケーションにおける特徴は、ビジョンや価値観共有にあります。企業の存在意義といってもよいミッションが実際に組織に浸透するには

※10 日本水産株式会社 ニッスイアカデミー

主にトップ主導で、比較的長期的な時間軸のなかで行われるべきものです。

ミッション・ビジョン型のメリットとしては、環境変化にも強いということである一方で、「経営理念」という形で言語化はできますが、この実際の浸透に際しては定型化しにくいというデメリットも存在します。

### 2. 計画管理共有

計画管理共有型のコミュニケーションにおける特徴は目標設定による計画の共有にあります。実務面では管理職社員が中心となり、四半期、年度、中期計画など短～中期的な時間軸において行われます。

計画管理型のメリットとしてはデータ・数字など客観的な事実の最たるものになるのでそのまま国籍を問わずグローバルに通用し、かつ定型化しやすいという点にあります。一方で急激な環境変化への対応力は弱いというデメリットもあります。

### 3. 人間関係醸成

人間関係醸成型のコミュニケーションにおける特徴は感情規範の共有にあります。これは全社員が対象となるものですが、とりわけ構成人数のなかで一番数の多い一般社員も対象となるのが特徴です。日々状況が変わる、それぞれの立場を背負っているなど、対立的状況が多い業務レベルの内容に対して効果的であるというメリットがある一方で、時間軸は比較的短期であり、特に人事異動や退職など環境の変化に弱いという点と、そもそも組織図に反映されない非公式な組織（インフォーマルコミュニティ）に依存することが

図表16 コミュニケーション目的3分類

分類	1. ミッション・ビジョン浸透型	2. 計画管理共有型	3. 人間関係醸成型
特徴	ビジョン・価値観共有	目標設定による共有	感情規範の共有
時間軸	長期	中期	短期
担い手	トップ	ミドル	ボトム
メリット	環境変化に強い	定型化しやすい	対立的状況が多いタスクに効果的、コンフリクト管理に重点
デメリット	定型化しにくい	環境変化に弱い	人事異動など環境の変化に弱い、定型化しにくい
中国	2	3	1
インド	3	1	2
ベトナム	3	2	1

あり、公式的に把握しづらく、定型化しにくいというデメリットがあります。

これら3分類は1.～3.のいずれかが唯一のコミュニケーション目的であるというわけではなく、それぞれについて経営者トップ・中間管理職であるミドル・一般社員が各々の立場・役割を意識して、バランスよく行っていくことが重要となってきます。

### ● 中国、インド、ベトナム ～国別ポイント～

上記のコミュニケーション一目的別3分類一をもとに国別にそれぞれの特徴を紹介すると以下の通りとなります（図表16）※11。

重視するコミュニケーションの順番としては中国人の場合、一番重視されるのが人間関係の共有、その次がミッション浸透、最後に計画管理というものです。インド人の場合が一番重視されるのが計画管理であり、その次に人間関係、最後にミッション浸透というものです。ベトナムの場合が一番重視されるのが人間関係、その次が計画管理、最後にミッションの浸透というものです。

### ● ステレオタイプの先入観に注意

本稿全体を通じて国別ポイントを紹介していますが、これらはあくまでも一般化したものであることに再度留意いただく必要があります。日本人同士であっても年齢や性別、出身地や所属する企業などをもとに、一般論や個人の経験をベースにして組み立てられるステレオタイプという先入観があります。本稿自体もそうですが、あまりにも典型化されすぎた「過度の先入観・決め付け」は禁物であることを自戒を込めて申し上げておきたいと思います。「あうんの呼吸ができる」「場の空気を読む」「先輩の背中を見て学ぶ」等々、一般に同質的といわれる日本人の間でさえ個人差が大きく、これらステレオタイプの先入観には注意が必要です。

例えば職場で「外国人だから極端なマニュアル主義であるはずだ」という先入観に縛られすぎていると失敗を招くことがあります。意外に思われるかもしれませんが、日本企業文化において、チームワーク志向、長期志向、5Sやカイゼンなど、中国をはじめ海外で根強い人気のある日本企業文化もあります。

いずれにせよ、〇〇人はこうだ、と典型化されすぎた先入観に縛られ

※11 野田稔【組織論再入門】（ダイヤモンド社）における「リーダーシップ論の総括」を参考に中国・インド・ベトナムについて筆者が作成

ることは避けるべきかと思われま  
す。いい意味での誤解であればそれ  
はそれでよいのですが、いったんマ  
イナス面での誤解が進むとコミュニ  
ケーション量も一気に下がり、誤解  
がそのまま既成事実化し、結果とし  
て双方にとって不幸なことになりか  
ねません。

我々日本人も、一般論で「日本人  
はこうだ」とくくられることがよく  
ありますが、その一方でそれぞれ個  
性があり、企業で働くモチベーショ  
ンやキャリア観も異なっているのだ  
すから、外国人社員に対しても一般  
論や事例で知識武装する一方で、目  
の前にいる外国人社員の個別性に基  
づき理解をすることが大切になって  
きます。

### ■活用ポイント③ キャリア（職務適応）

#### ●キャリア形成の時間軸に注意

ここでいう「キャリア」とは仕事  
に対する時間軸の認識ギャップ事項  
です（図表17）。

キャリア（職務適応）を理解する  
においては、その職種におけるキャ  
リア形成の時間軸に注意をする必要  
があります。

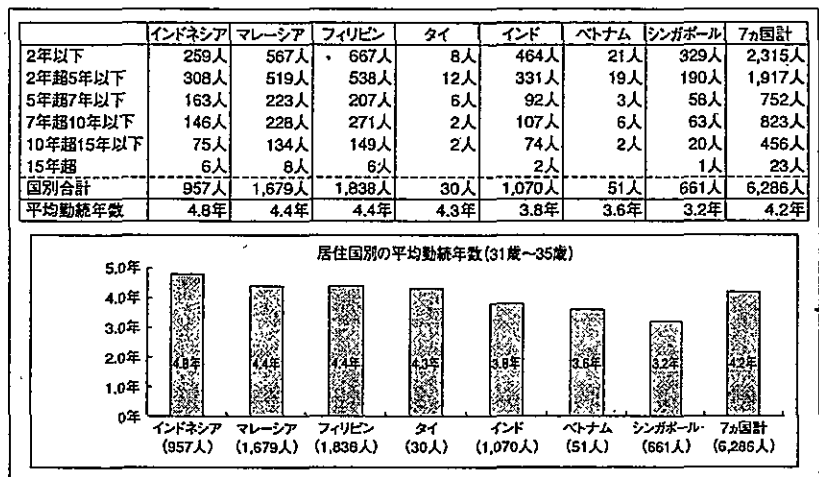
筆者が以前携わった、日本と中国  
における「技術者として一人前にな  
るまでの年数比較調査（自己認識）」  
では日本人技術者の場合、70%以上  
が「技術者として一人前になるには  
5～10年はかかる」と回答をしたの  
に対して、中国人技術者ではその  
70%以上が「3～5年」と回答をし  
ていました。

もちろん同じ技術者といっても研

図表17 キャリア事項

区分	テーマ	項目
キャリア (職務適応)	配属	・配属先とのマッチング
	組織目標・評価	・組織目標と評価の伝達
	チームへの参加貢献	・チームワーク
	育成	・育成計画の策定 ・トップのコミットメント
	キャリア	・キャリアインタビュー ・ロールモデル

図表18 居住国別平均勤続年数



究開発に従事しているのか、製造技  
術に従事しているのか、または生産  
オペレーションに従事しているのか  
といった「職務により求められる技  
術レベル」によってその年数は異な  
ると思います。しかしながら、日本  
人と海外の人材ではキャリア形成に  
必要と考える時間軸が、そもそも違  
うということ念頭に置いておく必  
要があります。

#### ●中国、インド、ベトナム ～国別ポイント～

図表18は前出のジョブストリート  
アセアンビジネスコンサルティング  
株式会社による、国ごとの平均勤続  
年数の調査です※12。回答者の年齢

層のばらつきによる影響を除くた  
め、31歳～35歳の年齢層の者を対象  
としています。平均勤続年数が長い  
国から、インドネシア（4.9年）、マ  
レーシア（4.4年）、フィリピン（4.4  
年）、タイ（4.33年）、インド（3.9年）、  
ベトナム（3.2年）、シンガポール  
（3.2年）という順番になっています。  
ここに中国のデータがありません  
が、平均すると2～3年といったと  
ころだと考えられています。

前述の概要でもご紹介しまし  
たが、仕事に対する時間軸の認識ギャ  
ップを意識したうえで、キャリアイ  
ンタビューや育成計画の策定をして  
いく必要があります。

※12 ジョブストリートアセアンビジネスコンサルティング株式会社「アジアにおける日系企業イメージ調査」(2008年11月27日)。調査対象者は下記の条件を満たす高度専門職の現職者。居住国：東南アジア6ヵ国（インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピン、タイ、ベトナム）+インド。最高学歴：大学（学士、修士、博士）、単科大学（College）卒。最高学歴の専攻：エンジニアリングもしくはビジネス。年齢：21歳～40歳。調査期間：2008年9月9日～9月16日。回答数28,679人

# 日本企業で働く高度外国人材に対するアンケート調査

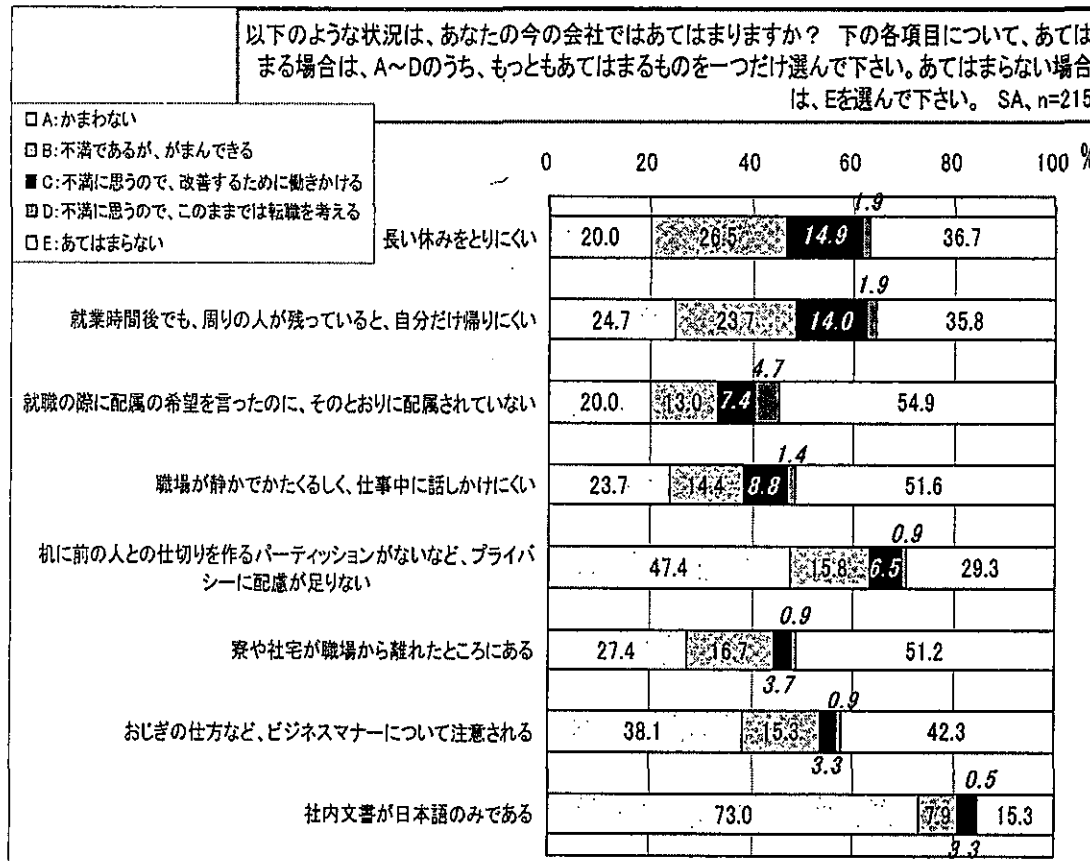
## ◆高度外国人材活用・定着のための職場運営①

※出典は「起業における高度外国人材活用事業報告書」  
(平成22年度厚生労働省委託事業)

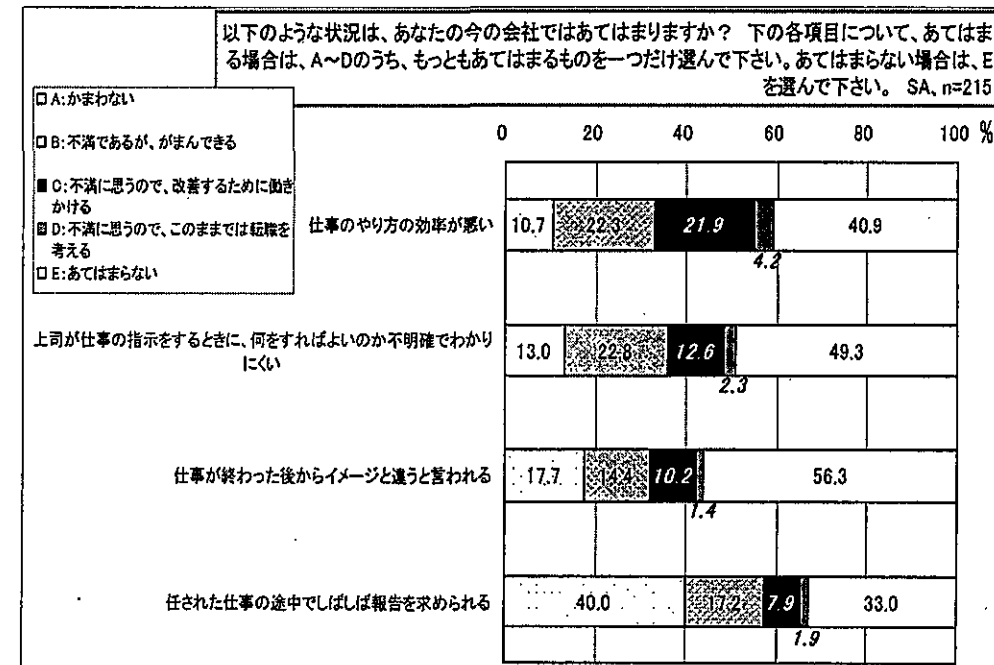
○設備、職場環境に関する環境整備の必要性について、「不満に思うので、このままでは転職を考える」と特に不満の程度が高い者が多いのは、「就職の際に配属の希望を言ったのに、そのとおりに配属されていない」で4.7%であった。

○仕事の進め方に関して、不満の程度が高い者が多いのは、「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。

### ✓設備、職場環境に関する環境整備の必要性



### ✓仕事の進め方に関する環境整備の必要性

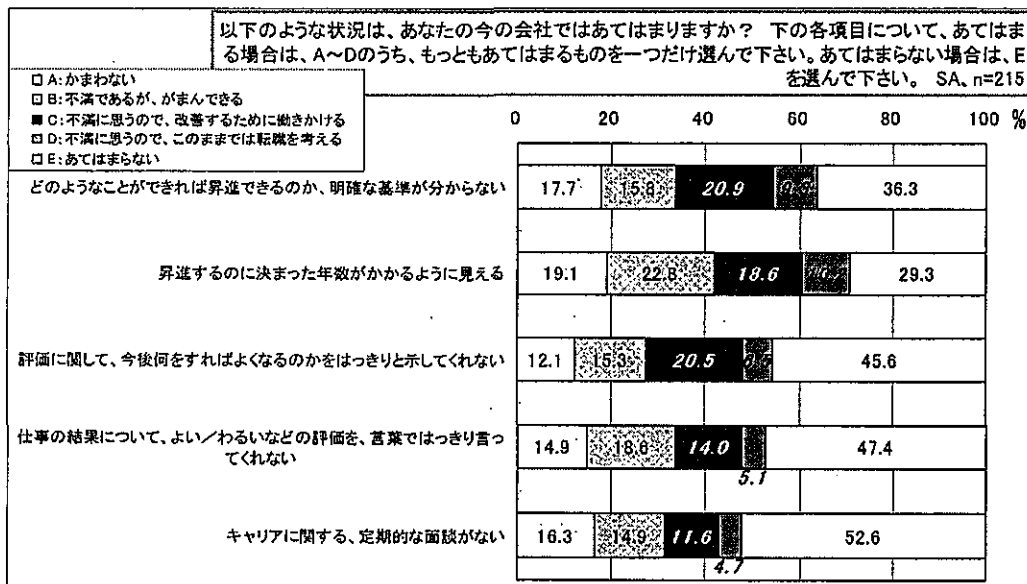


## ◆高度外国人材活用・定着のための職場運営②

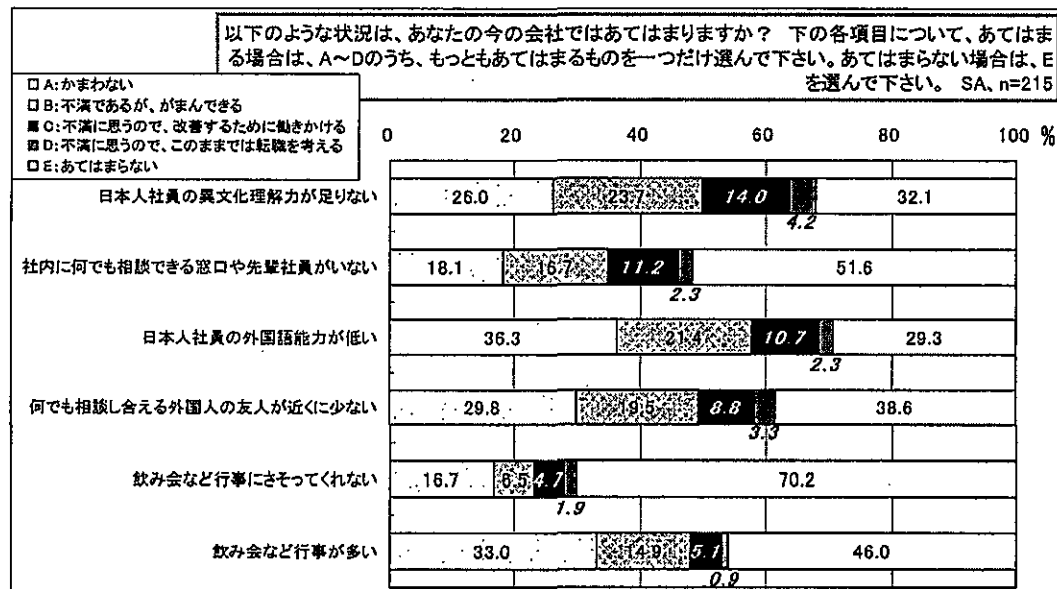
○評価、処遇、キャリア形成に関して、不満の程度が高い者が多いのは、「どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」が30.2%、「昇進するのに決まった年数がかかるように見える」が28.8%、「評価に関して、今後何をすればよくなるのかをはっきりと示してくれない」が27.0%であった。

○人間関係、その他に関して、不満の程度が高い者が多いのは、「日本人社員の異文化理解力が足りない」が18.2%であった。

### ✓評価、処遇、キャリア形成に関する環境整備の必要性



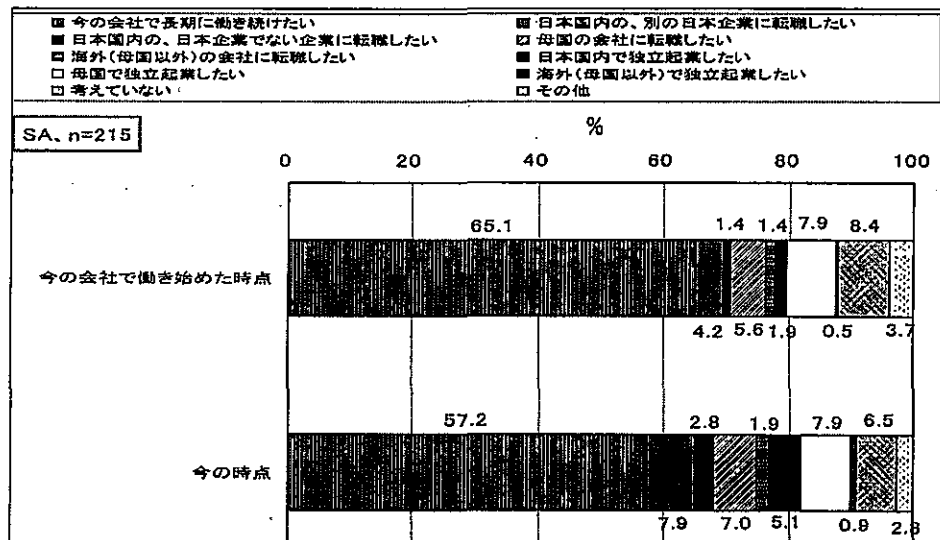
### ✓人間関係、その他に関する環境整備の必要性



## ◆勤続・転職の意向

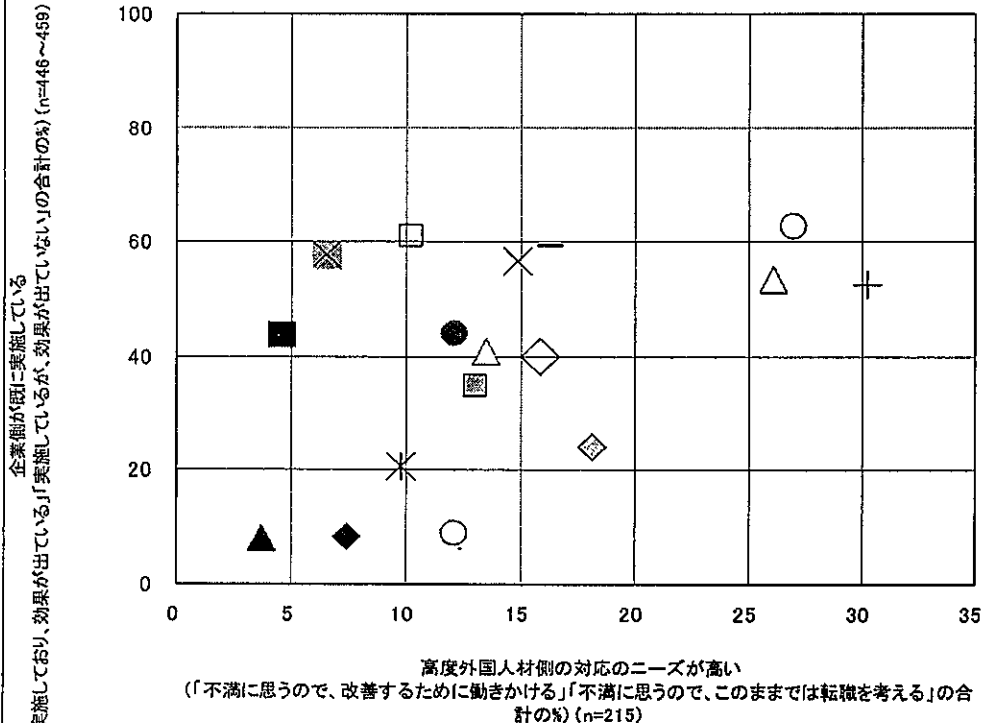
○今の会社で働き続けたいという者が最も多く、ついで、母国の起業に転職若しくは母国で起業したいという者が多い。

一方第三国で就職若しくは起業したいという者は少ない。



## ◆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

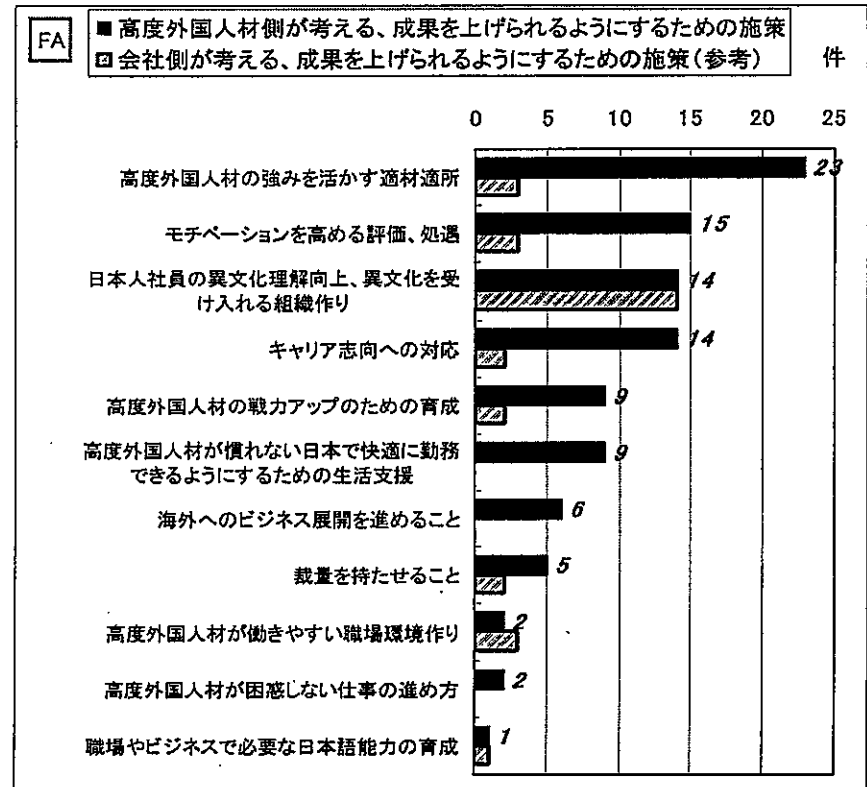
- 寮や社宅の職場に近いところへの配置
- ◆ 机の前の人との仕切りをつくるパーティションなど、プライバシーに配慮した職場づくり
- ▲ 社内文書などの多言語化
- 配属に関する本人の希望と実際のミスマッチの解消
- 社員同士が互いに話しやすい職場づくり
- ◇ ワークライフバランスの向上
- △ 仕事のやり方の効率化
- × 仕事の指示の明確化
- ※ 仕事の途中で頻りに報告を求めないようにすること
- 評価のフィードバックの充実
- + 昇進の基準と運用の明確化(ジョブディスクリプションの整備など)
- キャリアに関し、上司又は人事が定期的な面談を行うこと
- 日本人社員の外国語能力を高めること
- ◇ 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
- ※ 飲み会など行事に外国人材を誘うこと



○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。

○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。

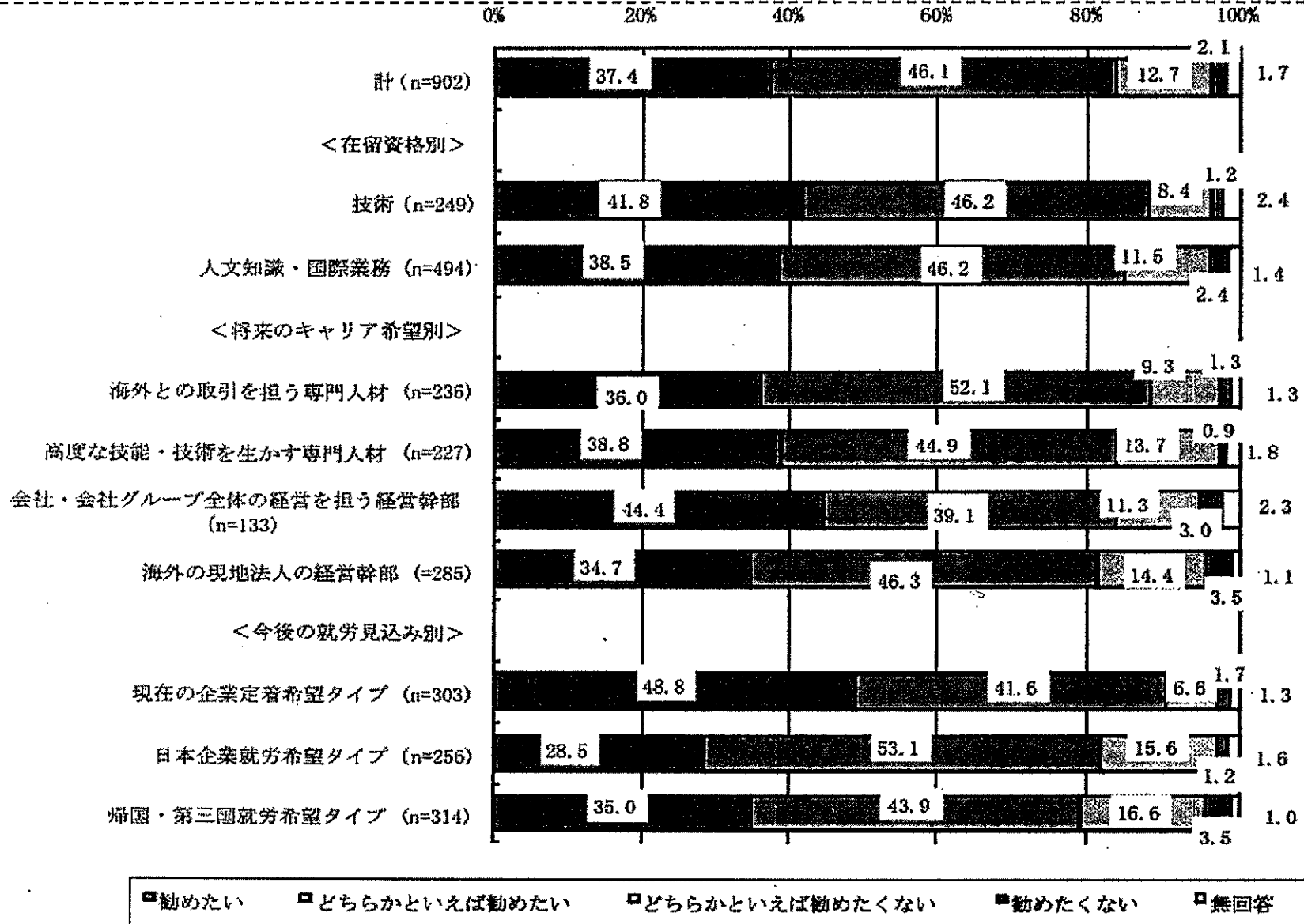
## ◆より成果を上げられるようにするための施策(自由回答)



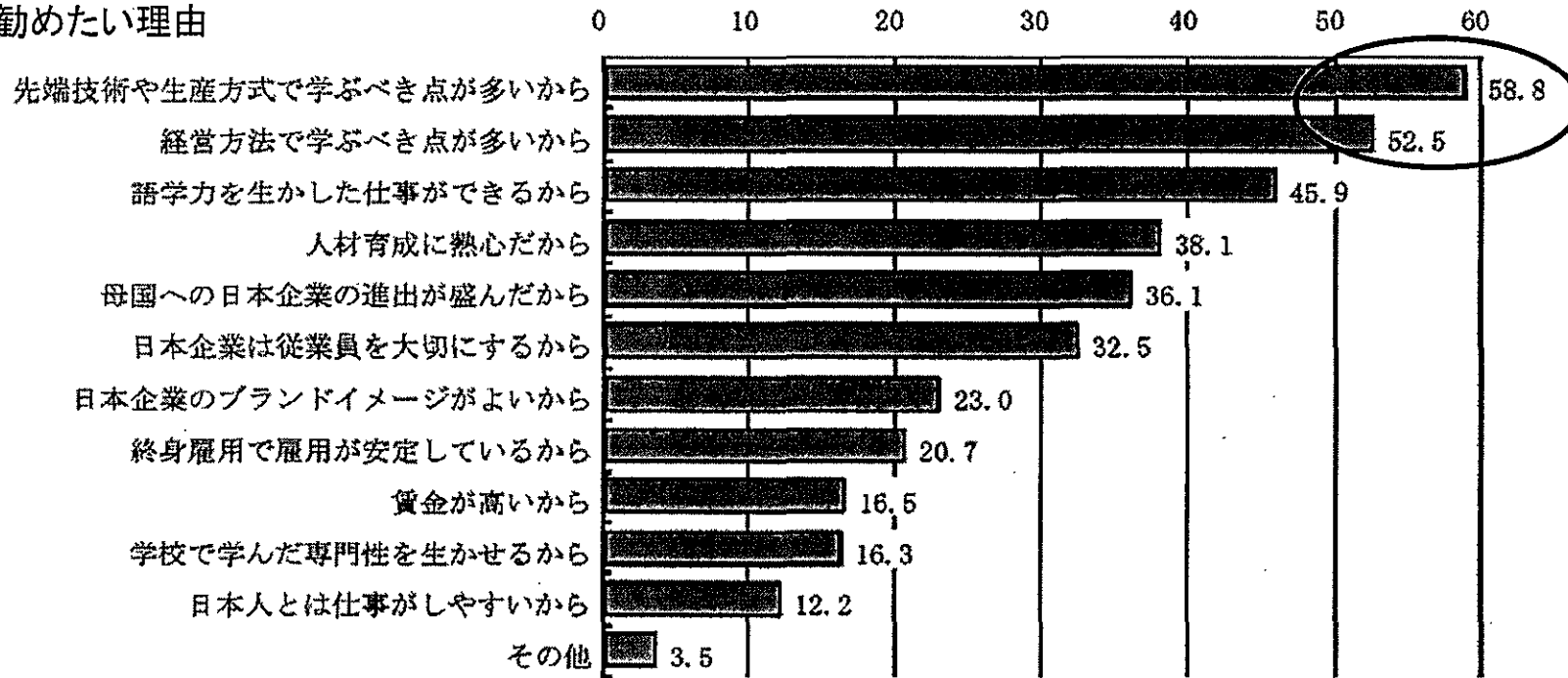
# ◆母国出身の留学生に日本企業への就職を勧めたいと思うか

※出典は「日本企業における留学生の就労に関する調査」(2009年JILPT調査シリーズ)

○母国出身の留学生に対して日本での就職を勧めたいと思うかについて訪ねたところ、「勧めたい」と「どちらかといえば勧めたい」で約8割。

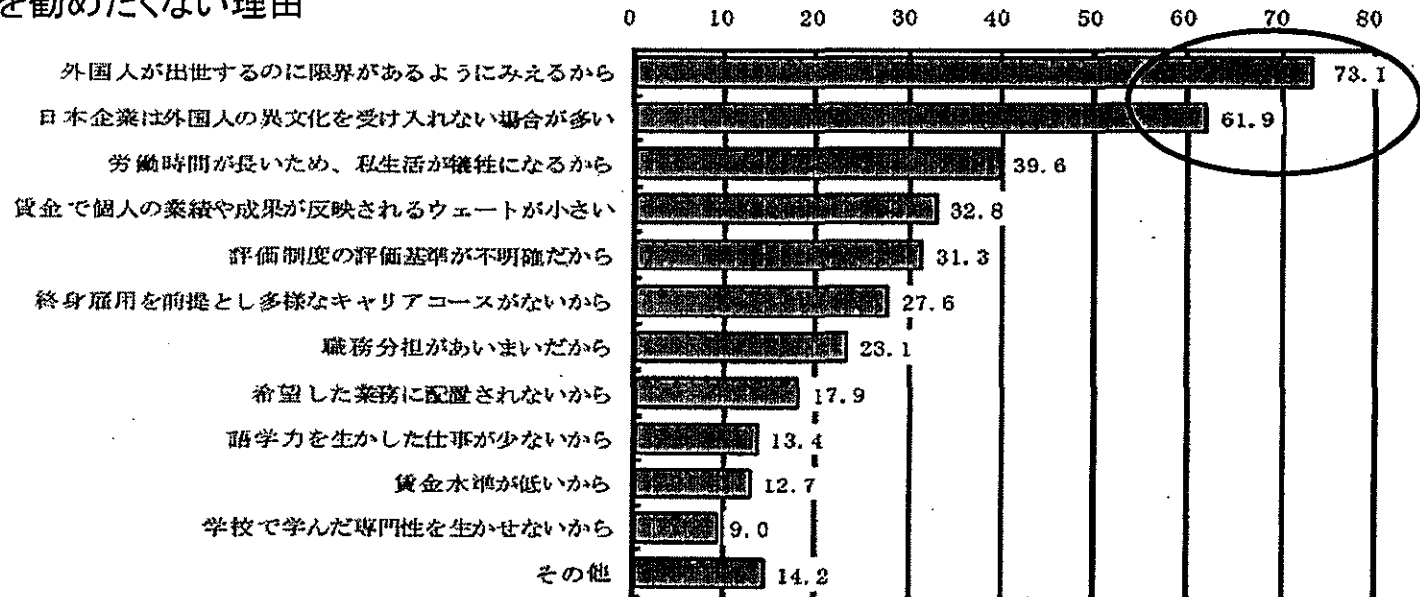


◆日本企業への就職を勧めたい理由



※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」と回答した者を対象に集計。

◆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」と回答した者を対象に集計。



# 外国人学生の日本留学へのニーズに関する調査研究

2008、2009年度 文部科学省先導的・大学改革推進経費による委託研究  
平成21年9月 研究代表者 横田雅弘

序	1
<b>第1章 世界の留学生動向と留学の要因</b>	3
第1節 世界の留学生動向	3
第2節 留学先の選択に影響を及ぼす要因	19
<b>第2章 留学生の移動要因と留学生誘引モデル</b>	24
第1節 所得水準と留学生送り出し数との関係の分析	24
第2節 留学生誘引モデルの変数選択	32
第3節 留学生誘引モデルの推定	37
<b>第3章 中国・マレーシアの留学ニーズに関するアンケート調査</b>	46
第1節 調査の概要	46
第2節 調査対象の属性	50
第3節 アンケート調査の分析結果	56
第4節 留学魅力度7カ国比較	78
<b>第4章 在日日本語学校生の留学意識に関するアンケート調査</b>	90
第1節 調査対象の属性	90
第2節 アンケート調査の分析結果	95
第3節 留学魅力度7カ国比較	105
<b>第5章 私費留学生調査の分析—JASSOデータの分析—</b>	109

第1節 私費留学生の生活実態の推移（平成3年～平成19年）	109
第2節 私費留学生の留学事情－出身国・地域別比較－	125
<u>第6章 在タイの海外留学関係機関ヒアリング調査</u>	140
〔1〕 ドイツ学術交流会インフォメーション・センター、バンコク	140
〔2〕 フランス政府留学局バンコク支部	145
〔3〕 <b>IDP Education Australia</b>	149
〔4〕 アメリカ国際教育協会バンコク支部	151
〔5〕 在タイ日本国大使館	154
〔6〕 日本学生支援機構	160
<u>第7章 ニューヨーク州立大学バッファロー校の戦略的留学生リクルーティング</u>	162
<u>第8章 タイおよび日本に拠点を持つ外国政府系留学関係機関の比較調査</u>	171
第1節 調査の目的とその背景	171
第2節 調査方法	172
第3節 調査結果の所見（分析）	175
第4節 まとめ	178
<u>第9章 まとめと提言</u>	180
第1節 各章ごとの重要ポイントのまとめ	180
第2節 今回の調査研究を通じて指摘できるポイント	185
第3節 ワンストップサービスに求められるもの	187
<b>Appendix</b>	189
<b>Appendix 1</b> 調査票（中国四年制大学・日本語）	189
<b>Appendix 2</b> 調査票（マレーシア四年制大学・英語）	191
<b>Appendix 3</b> 調査票（マレーシア四年制大学・マレー語）	195
<b>Appendix 4</b> 調査票（中国四年制大学・中国語）	198

<b>Appendix 5</b>	調査票（在日本日本語学校）	200
<b>Appendix 6</b>	調査対象となった各国政府系留学関係機関の概要	202
	1. <b>DAAD</b> （ドイツ学術交流会）	202
	2. <b>Campus France</b> （フランス政府留学局）	202
	3. <b>JUSEC</b> （日米教育委員会）	202
	4. <b>AEI</b> （オーストラリア政府国際教育機構）	203
	5. <b>British Council</b> （ブリティッシュ・カウンシル）	203
	6. <b>IIE</b> （国際教育協会）	204
	7. <b>IDP</b> （IDP Education）	204
	8. <b>JASSO</b> （独立行政法人日本学生支援機構）	204
<b>Appendix 7</b>	在日の外国政府系留学関係機関のサービス、活動、事業内容に関する調査	206
	1. ドイツ <b>DAAD</b>	206
	2. フランス <b>Campus France</b>	207
	3. 米国 <b>JUSEC</b>	208
	4. オーストラリア <b>AEI</b>	209
	5. 英国 <b>British Council</b>	210
<b>Appendix 8</b>	民間留学エージェントの利用に関する英語圏3カ国の取り組み	211
	全編（報告書全文）	

## 第9章 まとめと提言

最終章では、これまでの章ごとに見出された重要なポイントをまとめ、合わせて今後の方向性についていくつかの提言を試みる。

### 第1節 各章ごとの重要ポイントのまとめ

#### 第1章 世界の留学生動向と留学の要因

①日本の学部教育レベルにおいては、留学生受入れ数は OECD 加盟国の中では少ない方である。しかし、大学院教育においては少なくはない。

②日本は、OECD 加盟国の中で比較すると、英語で行われている教育プログラムが少ない。

③留学生向けの授業料に関して国公立の大学を比較すると、OECD 加盟国の英語圏(アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド、カナダ)よりはるかに安い、イギリスを除く EU 加盟国に比べると高い。

#### 第2章 留学生の移動要因と留学生誘引モデル

①2006年データを用いた日本への送出し留学生数を従属変数とする回帰分析を行った結果、現地に日系の進出企業が1社増えると、その国からの留学生が10人増加する傾向があることがわかった。

②同様に、QS大学ランキング200位以内にランクされる日本の大学が1校増えるごとに日本に留学する学生が1,100人増加する傾向があることも明らかになった。逆に言えば、留学生送出し国の方にQS大学ランキング200位以内の大学が1校増えるごとに、日本に留学する学生は1,100人減少する傾向があることを意味する。

③1人当たりの所得水準が高くなるにしたがって留学生送出しの割合は高くなる傾向があるが、それが大きな要因であるとは言えず、また所得水準がある閾値を超えると送出し留学生数が急増するという仮説は検証されなかった。

④留学生は出身国と留学先の言語が同じであることを留学先決定の要因とはしていないことが明らかになった。

#### 第3章 中国・マレーシア・日本語学校生の留学ニーズに関するアンケート調査

①一般学生と日本語専攻学生とでは日本の大学、入国、生活等に関してかなり評価が異なっており、それぞれが取得している情報もかなり違うと思われる。したがって、日本への留学生を増加させるためのアプローチも異なったものが必要である。例えば、一般学生では日本の安全や授業料、奨学金などについて正確な情報は十分入っていないのではないかと思われる。

②日本語専攻学生といっても、中国の学生とマレーシアの学生ではかなり状況が異なっており、中国の学生は就職を最も強い留学動機と考えていて、日本留学をはっきりと意識している学生が多いのに比べ、マレーシアの学生は日本の高等教育への評価と大衆文化の魅力が留学動機として大きい。日本語の専攻の仕方も、必ずしも主専攻とは限らず、理系も含めてその他の科目も専攻している学生が多く含まれている。日本語よりも英語の力の方がむしろ高いという学生が多く、中国の学生のように留学希望先が日本留学と定まっているわけではないと考えられる。

③日本の大学教育のレベル評価は、中国でもマレーシアでも、英米に次ぐ位置づけにあり、豪州と並ぶ二番手として評価されている。

④日本の大衆文化への興味は、中国でもマレーシアでも非常に強い日本への誘因である。マレーシアでは、日本の大衆文化への評価は他の受入れ国と比較しても格段に高い。

⑤入国ビザ取得の難しさや大学への入りやすさについては、中国でもマレーシアでも日本の評価が低く、まだまだ制度上の改善が必要である。ワンストップセンターの設置や渡日前入学許可制度の推進、拡充は大変重要と思われる。

#### 第4章 在日日本語学校生の留学意識に関するアンケート調査

①在日日本語学校生の7割が日本での進学または就職を望んでいる。これはJASSOの調査や他の調査結果と一致しており、日本語学校は、今も日本留学の重要な入り口である。

②日本留学の理由(複数回答)では、「日本語・日本文化への興味」、「高度な学問・技術への興味」が主なものである。最も重要な留学理由としては、「高度な学問・技術への興味」が約25%であり、マレーシア調査においてもこの傾向が示されており、日本の大学のアピールポイントであると言える。

③日本留学情報をどこから取得しているかについては、「ホームページから」が45%、広報センターからが35%である。やはりインターネットによる海外の広報は重要度を増していると言える。ただし、最も有用な情報は何かという質問には、「留学経験者から」が25%となっている。また、「留学フェアで」と答えた者は13%。「母国の日本語学校」が11%、「留学代理店」が11%である。この結果から、はじめの一般的な情報についてはホームページ等から入手するが、最終的にはフェイス・トゥ・フェイスの直接的で詳細な情報によって意思決定が行われると考えられる。この両方の情報提供方式が両輪なって留学を決定させると考えてよいだろう。

④留学先の候補は、当然のことながら日本を第1希望としている者が69%である。しかし、これは逆から見れば30%が第1希望ではないことを示している。さらに第2希望と第3希望を合計すると91%となり、日本を希望していないけれども日本に来ている学生が9%いることを示している。

⑤留学生受入のライバル国とみなされる7カ国の比較では、日本語学校生は中国の日本語専攻学生と近似的な評価パターンが現れた。ただ中国の日本語専攻学生が日本の生活のしやすさを高く評価していたのと比べると、日本語学校生の評価は高くない。しかし、逆に生活の安全という点では、中国の学生の評価が低いのに比べ、日本語学校生は非常に高く評価している。日本に来て、実際に生活したところ、考えていたよりは生活は楽ではないが安全であるという印象を持ったものと思われる。この差については、きちんと渡日前から情報提供していく必要があると思われる。

⑥日本の奨学金については、中国、マレーシアともに現地の学生の評価は低い。しかし、日本語学校生の評価は決して低くない。この点も来日後日本の状況が把握できたということであろう。授業料免除制度や、学習奨励費、民間奨学金などの奨学金は、他の受入れライバル国に比べて貧弱ではなく、むしろ優位にあることをきちんと広報すべきである。

## 第5章 私費留学生調査の分析——JASSO データの分析——

JASSOによる私費留学生生活実態調査の平成3年から平成19年までの調査結果から過去16年間の留学生の生活状況に関する全体的傾向を分析した。この16年間で、生活は全体的に苦しいものになってきている。これについては、以下の①と②に具体的にまとめた。

①留学生の月当たりの収入は減少傾向にあり、アルバイト従事率の増加と仕送り依存度は高まっていて、奨学金受給者の数は減少傾向にある。

②生活費のうち医療費、交通費、食費、預貯金等が節約傾向にあり、特に食費の切詰が目立っている。また、生活費の節約対象は、教科書・実験材料費など学生生活に直結する費目にも現れている。私費留学生に対する奨学金等による生活支援は喫緊の課題と言える。

次に、JASSOの平成19年の私費留学生生活実態調査の調査結果から出身国・地域別分析を行うと、出身国・地域ごとに特徴的な傾向が明らかになった。以下の③～⑥に具体的にまとめた。

③東南アジア・南アジア出身留学生は技能や知識の習得を重視して日本留学をしており、台湾を始めとする東アジアや欧米出身留学生には、日本社会や文化に魅力を感じて日本留学を決める者が多い傾向がある。また、東南アジア・南アジアの留学志望者は日本の工業技術に関連する教育情報の需要が高く、東アジアや欧米の留学志望者には日本の現代文化（ポップカルチャー等）の学習プログラムに関心を持つ者が多いことなどから、各国・地域の留学志望者のニーズに則した留学生招致や教育プログラムの提供及び広報宣伝が行われれば、留学生招致にも留学目的達成にも的確に貢献することができる。

④韓国、台湾、インドネシア、バングラデシュ、ミャンマーなど、一部のアジア地域において、留学情報の入手に苦勞したと回答するものが多く見られた。インターネットによる情報入手を行うものが多いが、望ましくは英語のみでなくアジア諸国の言語での留学情報の発信も必要であろう。

⑤インドネシア、バングラデシュからの留学生には、生活習慣の問題で苦勞している者が数多く見られる。今後、東南アジアや南アジアのイスラム圏からも留学生の受け入れを推進しようとするならば、宗教的生活習慣の違いは見過ごされてはならない問題である。

⑥国・地域を問わず留学前に日本語習得に苦勞した者が多い。地域によって留学前後の日本語学習の苦勞の度合いが異なっていることを考えると、各国・地域における留学前の日本語学習状況及びその効果を検証する必要がある。留学前の日本語教育の質的向上と拡大は留学志願者の裾野の拡充に直接寄与するだけに重要な施策である。

## 第6章 在タイの海外留学関係機関ヒアリング調査

タイに設置されたドイツのDAAD、フランスのエデュ・フランス、オーストラリアのIDP、米国のIIE、日本の大使館ならびにJASSOのバンコク日本国際教育交流情報センターを訪問したが、ここでは日本の拠点であるJASSOのセンターがより効果的なものになるための検討課題をあげる。

①記第4章のまとめで述べたように、情報提供で必要な両輪はホームページなどの一般的汎用的な情報源と個別的具体的なフェイス・トゥ・フェイスの情報源であり、前者が入り口となって最終的な決断は後者を経て行われる。この点から考えると、現地のオフィスの役割は、入り口の情報を紹介するという広い広報だけでなく、担当者が具体的な生情報も伝えるという後者の効果も期待されるのである。この点で、ドイツのDAADやフランスの

エデュ・フランス、オーストラリアの IDP などそれぞれの国から担当者が派遣されており、同時に現地の人材で当該国への留学経験者も配置されるという状況があったが、日本のオフィスには現地の短期間の日本経験者のみであり日本での研修制度もないことは、後者の役割からすると極めて弱いものであると思われる。また、今後積極的に留学生を現地でリクルートする活動が活発化されれば、当然この後者の役割が重要になってくる。

②JASSO のオフィス訪問者が、日本の国費留学生奨学金への申請を求める者が多いという点からして、このオフィスでの日本語の資料がほとんど役に立っていないことは問題である。やはり少なくとも英語や現地語での情報がないと利用できない。このような状況は、入り口に招き入れる前者の役割が果たしにくいものとなっていることを意味する。

③上記の理由にも関連して、私費留学生のリクルーティングにあまり役立っていないことが問題と思われる。

## 第7章 留学生リクルーティングのケーススタディ: ニューヨーク州立大学バッファロー校の戦略的留学生リクルーティング

大学の留学生リクルーティングにおいて、在籍留学生の活用は、彼らの大学での満足度が高ければ非常に有効である。在籍留学生が母国の留学希望者に直接アプローチすることは、いかなる媒体による広報より費用対効果が大きい。また、在籍留学生が留学希望者とコミュニケーションする手法としては、サイバースペース上で人気のある各種インターフェイスを駆使することが必要であるが、それについても、在籍留学生の活用は有効である（技術面でも、センスの面でも教職員より熟知していることが多い）。出願から入学選考、そして渡航するまでの期間で、いかに留学希望者を在籍留学生の構築したヴァーチャルなコミュニティに取り込むかが、合格者した留学希望者を大学に呼び込むための鍵となっているといっても過言ではない。

## 第8章 タイおよび日本に拠点を持つ外国政府系留学関係機関の比較調査

イギリスの British Council、オーストラリアの IDP と AEI は、ワンストップサービスの一つのモデルを提示しているといえる。Campus France については、近々導入が予定されている CEF<sup>37</sup>を含め、よりワンストップサービスへ傾注していることがうかがえる。

日本については、在外公館、そして JASSO、JSPS（日本学術振興会）、Japan Foundation（国際交流基金）、JICA（国際協力機構）JST（科学技術振興機構）、JETRO（日本貿易振興会）等の政府関係機関がそれぞれに海外ネットワークを持ち、それぞれの所管業務について、縦割的に海外展開を図ったり、情報提供や広報を行ったりしているのが現状である。結果として、日本留学を促進するための要素と考えられる日本の教育、学術、文化、芸術、科学、産業、そして日本語に関する魅力や面白さは、個別かつ分断された状態で発信されているために相乗効果が期待できない。しかも、予算やマンパワーも分散されているため、留学に絞った場合でも、手続き面を含めた具体的な支援が十分に提供できておらず、ワンストップサービスには程遠い状況といえる。日本の国としての魅力を伝えること

<sup>37</sup> CEF は Centre pour les Etudes en France というオンラインでの出願システムの略。これが導入されると、このシステムの加盟校（主に大学を中心とする高等教育機関）への出願書類に関しては、CEF のサイトに応募者が開くアカウント上で、まずはヴァーチャルな応募書類を作成し、それをオンライン（インターネット）で送るような形になる予定。

で、日本への興味を喚起し、それを留学に結びつける努力が必要であり、留学生 30 万人計画の骨子が謳う留学生受入れ支援における 6 省合同の取組は、国内だけでなく、海外でも欠かせない。早急に、日本留学の促進に関連する諸機能を統合し、ワンストップサービスの提供ができる体制を構築することが望まれる。そのためには、物理的なオフィスの統合（あるいは近接）だけでなく、財政面と管理運営面においても、外務省を含め関連する省庁が横断的に協力する体制（オールジャパンとしての体制）を作ることが喫緊の課題であるといえる。



## 第2節 今回の調査研究を通じて指摘できるポイント

今回の調査の全体を概観すると、次のような点が指摘できる。

### 1. 日本の高等教育のイメージは悪くないが、それを具体的に示していく積極的なプロモーションが必要

アジアにおいては、日本の大学の知名度やレベルのイメージは必ずしも悪くない。しかし、それはあくまでイメージであり、漠然とした形のままで評価しにくい。留学生リクルートのための海外広報で提供する内容は、一般情報へのアプローチと個別具体的なアプローチがセットになっていると利用されやすい。せっかく高いイメージがあるので、これを日本留学に結びつけるというためには、大学等と政府関連の海外拠点等がより緊密に連携して、具体的なプログラムを提供していくことが必要であろう。

また、近年大学ランキングなどの情報によってその評価が大きく左右されるようになってきた。今回の調査でも、大学ランキングに入ることが留学生増大に直結しているとの統計的なデータを得ている。各種大学ランキングなどで、日本の大学が具体的に存在感を示すことができるようアピールする努力をしなければならない。

### 2. 間口の広い一般的情報提供のルートと個別具体的な生情報の提供ルートの両輪が必要

在日の日本語学校生に留学を決意させた最も重要な情報源は「日本留学経験者」(先輩留学生)であるという調査結果や、留学希望のある海外の学生(中国東北部の日本語専攻学生)の圧倒的な留学動機が、よい就職機会の獲得であることなどをみると、短に「興味がある」という段階から、日本に「留学する」という具体的な意思決定に導くためには、インターネット等による間口の広い一般的情報の提供ルートを充実させると同時に、各大学の担当者や卒業生などを通じた個別具体的な生情報が提供できるルートの両輪が必要である。

この点、多くの留学カウンセラー・アドバイザーをタイの拠点に配置し、同時に語学教育も協力を展開する豪州の IDP や、繁華街の中心に大きなオフィスを構えて多数のスタッフで運営されているブリティッシュ・カウンシル(今回は訪問したがヒアリングはなし)などは、そのような機能を十分に果たしていると思われた。日本は欧米豪の留学生受入れ国と比べて総合的な戦略面で遅れをとっていると思われる。

### 3. 日本の大衆文化への興味は圧倒的に強いので、これを効果的にアピールする必要がある

日本の社会・文化、特に現代の大衆文化についての評価は他のライバル国と比べても非常に高く、比較優位をもつ日本のアピールポイントである。しかし、それにもかかわらず、第1の点と同様、これが留学という行為に結実する教育カリキュラムや受入れパッケージができていない。社会・文化のイメージは国レベルの広報が必要であるが、これを留学に結びつけるためには、やはり大学等と留学関係機関の広報活動の一体化、ワンストップ化が必要であろう。特に、現代の日本文化(ポップカルチャー等)などのアピールのためには、より短期のプログラム開発が不可欠であろうと思われる。

#### 4. 海外の多様なリクルーティング対象学生に関するきめ細かいマーケティングが必要

今回の調査では日本留学に対する関心度で、一般学生と日本語専攻学生の大きな違いが明らかになった。リクルート戦略もこのような状況に対応した政策が必要となろう。特に、中国の日本語専攻学生の多くはすでに日本留学に照準を定めており、良い就職を第一のインセンティブとして留学を考えているので、これが実際に日本留学成果（日本企業への就職等）としてプラスの効果をもたらすよう、社会基盤づくりや経済政策との連携が必要である。

さらに、日本語専攻学生が潜在的留学希望者の供給源になる可能性が大きいことを考えると、海外の高等教育機関における日本語教育の拡大と充実が今後一層望まれる。中国の孔子学院などの取組が中国の留学生リクルーティングにどのようなインパクトをもっているのかなどについても研究が必要である。

### 第3節 ワンストップサービスに求められるもの

近年、留学生への情報提供やケアに関してワンストップサービスという言葉がしばしば用いられるが、実はこの言葉は大きくわけて次のような2つの用いられ方をしている。

一つは、日本の留学生受け入れ全体を包括するワンストップサービスという意味であり、日本の高等教育全般の情報、入学申請方法からビザ等の手続きまでがホームページ上であるいは、現地のオフィスでアドバイスを受けることができ、申請そのものもそこで完結するようなワンストップのサービス（制度・政策ベースとしてのワンストップサービス）である。

もう一つは、個別の大学の中で1か所ですべての留学生関連サービスが提供されるようなホームページや留学生センターのような場所である。ここには更に二つの種類がある。一つは渡日前の留学情報サービスを提供する拠点(海外事務所や HP)としての意味であり、もう一つは入学後の留学生関連サービスを提供する施設・人・HP 等である。先に述べたように、間口の広い一般的な情報と個別具体的な生の情報が必要なので、これらがうまく組み合わせられると効果的なリクルートが可能となる。

図 9-1-1 留学情報の提供と One-Stop-Service の展開

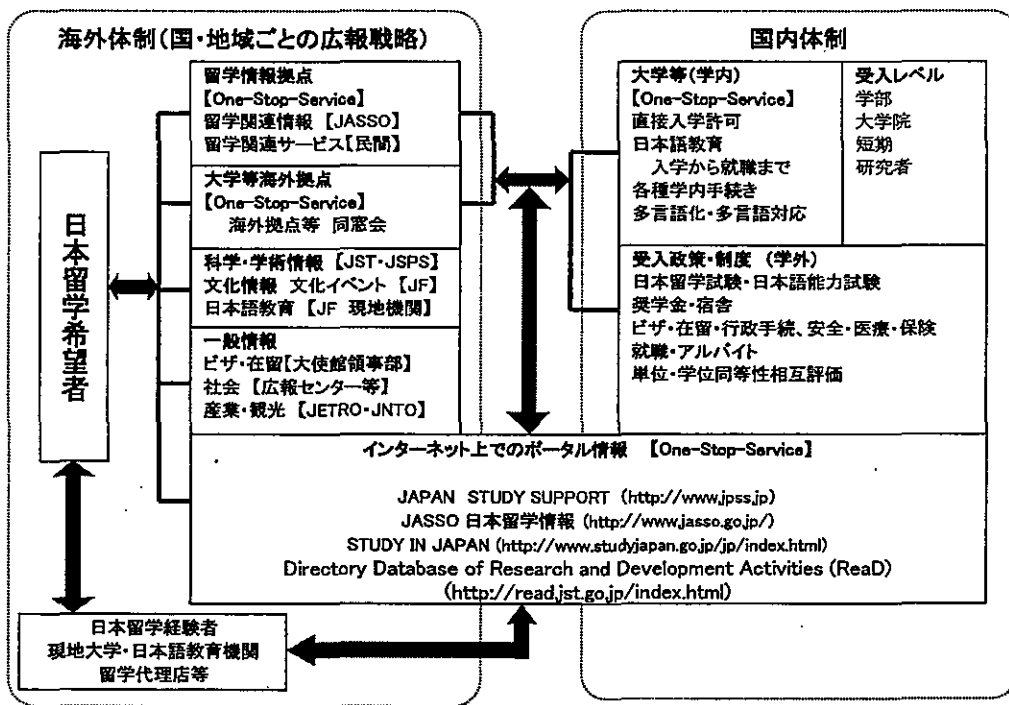


図 9-1-1 は留学生受入れに必要とされる各情報の要素とワンストップサービスが実施・展開される個所の概念図である。海外の留学情報拠点、大学等の海外拠点で留学生等のリクルートが有効に実施・展開されるためには、当然の前提として国内体制の整備がなされていなければならない。国内体制の整備とは、各大学等の学内における入試制度、在留管理システム、多言語化、日本語教育などと、留学生の受入れ政策にかかる留学生試験制度、奨学金、行政手続き支援、宿舍、医療・保険、就職支援などの一連のサービスである。これらの個別大学情報や生活関連情報が JASSO などの留学情報拠点や各大学等

の海外拠点で留学生リクルートのために提供され、さらにインターネットの留学ポータルサイトとして集約され、海外の日本留学希望者や関係機関に利用されるよう、有機的な関係を構築される必要がある。

海外の留学情報拠点では、日本国内で提供されている各種学術・文化情報や当該国・地域で提供されている他の日本関連機関の情報のマッピングを行い、どのような情報がどこで利用できるか、相互的に利用が可能であるかを把握する必要があるだろう。拠点の担当者が日本の学術情報や大学等学校情報を留学希望者に有効に提供するための研修やマニュアルも必要とされるだろう。

現在インターネット上での留学情報の提供は3つの関連サイトで行われている。しかし、インターネット上のみで出願でき、渡日前に入学許可を得られ、入国ビザの取得までが完結するシステムは提供されていない。今後の有効な留学生受け入れルートとして、在留審査における国・地域の状況に配慮しつつ、インターネット上でのワンストップサービスが構築されてよいであろう。

第8章では、具体的に留学生受入れ各国が展開する政府関係の留学情報海外拠点の機能一覧を示したが、日本が展開する海外拠点の効果を考えると、特に次のような点を大幅に補強ないし改革する必要があると思われる。

- ① 現在分散している各省庁等政府関係機関の海外拠点における情報を相互的に共有し、日本の留学情報・大学等学校情報の他、学術情報も含め情報のワンストップ化をはかることで、利用者の利便性と費用対効果も向上させる。
- ② 海外直接リクルート、渡日前入学許可をサポートする積極的な政策が必要である。すなわち、海外の拠点と言えども、待っているだけでなく積極的に外に出ていくリクルートの機能が必要である。
- ③ 海外ワンストップ拠点における人材は、日本の高等教育をよく知る本国からの日本人人材にプラスして、現地の事情をよく知る元日本留学経験者などの人材を雇用し、チームとして機能させると効果的である。
- ④ 留学を決定する両輪となる情報には日本や日本の大学のイメージを高める、一般情報のほかに、大学のフェイス・トゥ・フェイスの具体的情報を提供できるシステムが必要である。
- ⑤ Appendix 8 に概要を載せたように、これまで積極的であった豪州や英国のみならず、米国も留学関係のエージェント等を生かす政策に転換を始めた。日本も産学官のより積極的な共同が必要である。

いずれにしても、さらに留学生を積極的に受け入れるとすれば、大学が国際化戦略をどのように位置づけるかを明確にしつつ、具体的方策を検討しなければならないであろう。また、大学が提供する教育において、個別各科目や履修科目構成に国際的有用性・通用性があるかという点も検証されなければならない。留学生の受け入れが日本人学生の不足による定員確保のためであったり、政府主導の政策に呼応するという受動的態度では国際的な大学としての評価は獲得できず、長期的継続的な留学生の受入は難しくなるであろう。

## 外国人高度人材ポイント制の意義

### <制度的対応>

- ・ 積極的かつ戦略的に高度人材を誘致する仕組みを作る。
- ・ 受入後に高度人材の流出を防ぎ能力向上を図る仕組みを作る。

### <ポイント制を導入する理由>

- ・ 現行の受入れ範囲内で特に受入れを促進すべき高度人材の範囲の明確化
- ・ 客観的なメルクマール基準の設定（予見可能性、客観性、透明性の向上）

「外国高度人材受入政策の本格的展開を(報告書)」(平成21年5月29日 高度人材受入推進会議)を基に、厚生労働省職業安定局派遣・有期労働部外国人雇用対策課にて作成