

## 【企業における高度外国人材活用促進事業の概要】

### I 趣旨

経済のグローバル化が進展する中で、我が国の経済活力を高めるためには、高度外国人材の積極的な活用が重大な課題となっている。しかしながら、我が国の現状は高度外国人材の受入が十分進んでいるとは言い難く、企業における活用状況をみても、外国人ならではの発想力や高度な専門性を有効に発揮できる仕組みが整備されている企業はまだ少ない。

そこで、本事業では、有識者検討会、企業へのアンケート調査、ヒアリング調査等を通じて、企業における高度外国人材活用にあたっての具体的な人事・労務管理等の在り方について検討を行い、報告書としてとりまとめるとともに、そこで得られた知見や好事例をフォーラム等で広く発信することにより、企業への普及・啓発活動を推進することを目的として、株式会社富士通総研に委託して行ったものである。

### II 事業実施期間

平成 21 年 8 月 14 日～平成 22 年 3 月 31 日

### III 事業内容

(1) 「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」の実施  
検討会では、アンケート調査、ヒアリング調査等の調査項目設計を行うとともに、調査結果等から見いだされた提言をとりまとめ、フォーラムでの発信方法等について検討を行った。

- ① 実施期間 平成 21 年 9 月～平成 22 年 1 月（計 4 回開催）
- ② 検討会委員構成 有識者、大学関係者、企業関係者、経済団体より計 11 名

(2) アンケート調査の実施

アンケート調査では、企業において高度外国人材を採用、活用する際に生じる障壁となっている事項を整理した。

- ① 実施期間 平成 21 年 9 月 28 日～10 月 16 日
- ② 実施方法 郵送による調査票の送付
- ③ 発送先 上場企業 3,778 社
- ④ 有効回収 813 社（回収率 21.5%）

(3) ヒアリング調査の実施

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、高度外国人材の活用が進んでいる先進企業の取組を情報収集し、高度外国人材の活用

促進の好事例集としてとりまとめた。

- ① 対象企業 アンケート回答で複数の職種の高度外国人材を雇用している企業
- ② 実施期間 平成 21 年 11 月～平成 22 年 1 月
- ③ 実施方法 人事担当部門、一部外国人及びその上司にヒアリング

#### (4) フォーラムの実施

- ① 大阪フォーラム 平成 22 年 2 月 16 日
- ② 愛知フォーラム 平成 22 年 2 月 23 日
- ③ 福岡フォーラム 平成 22 年 3 月 1 日
- ④ 東京フォーラム 平成 22 年 3 月 5 日

## IV 本事業の調査対象

調査対象となる「高度外国人材」を下記のように定義した。

- ・ 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となるべき外国人材
- ・ 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）」

## V 企業における高度外国人材活用促進事業報告書（概要）

本報告書では、文献調査、アンケート調査の分析により、高度外国人材の活用が進まない理由（採用・活用・維持の障壁）を明らかにした。さらに、高度外国人材の活用が進んでいる先進企業からのヒアリング調査を行い、これらの障壁への対策となり得る好事例を収集し、20の障壁、44の施策、121の具体的工夫点を取りまとめて報告書に盛り込んだ。

### 【報告書の詳細は、下記に掲載しています】

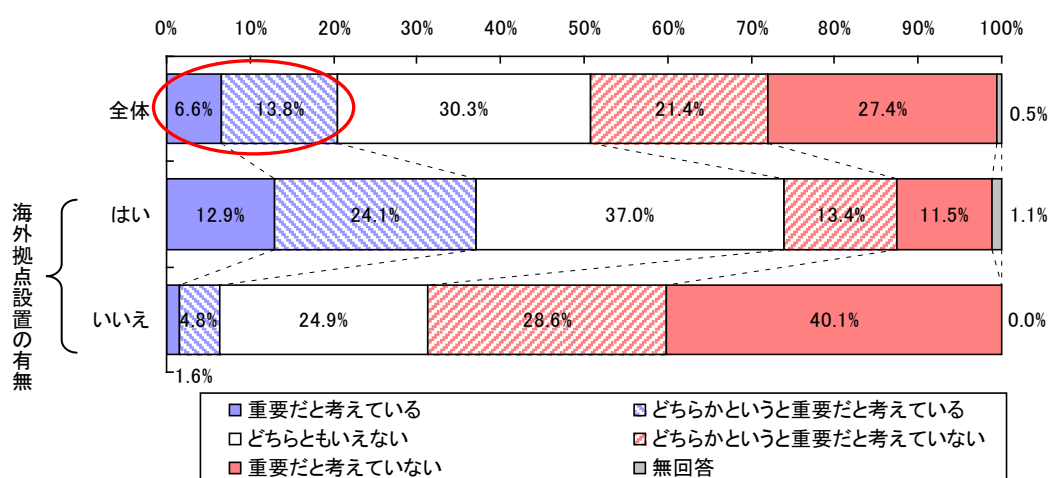
（URL） <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin/100409.html>

### 【アンケート調査結果】

#### 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（報告書P.84～85）

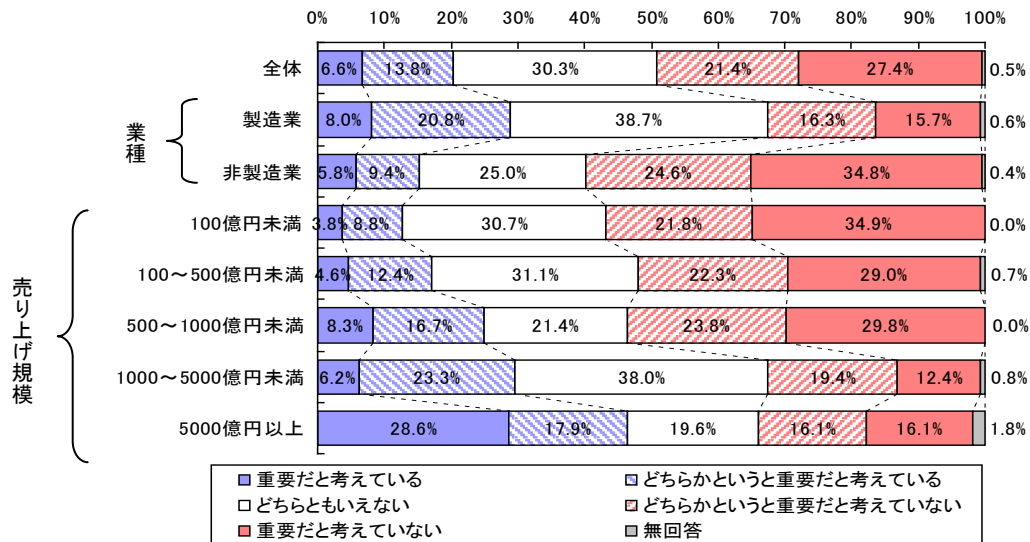
- ・ 全体では約20%の企業が高度外国人材の活用が重要だと回答している。
- ・ 海外拠点を設置している企業では37%が高度外国人材の活用が重要だと回答し、より重要度が高まる傾向にある。（図表1-1）

図表1-1 経営課題解決のための高度外国人材活用の重要性 (n=806)



- ・ 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。(図表1-2)

図表 1-2 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」



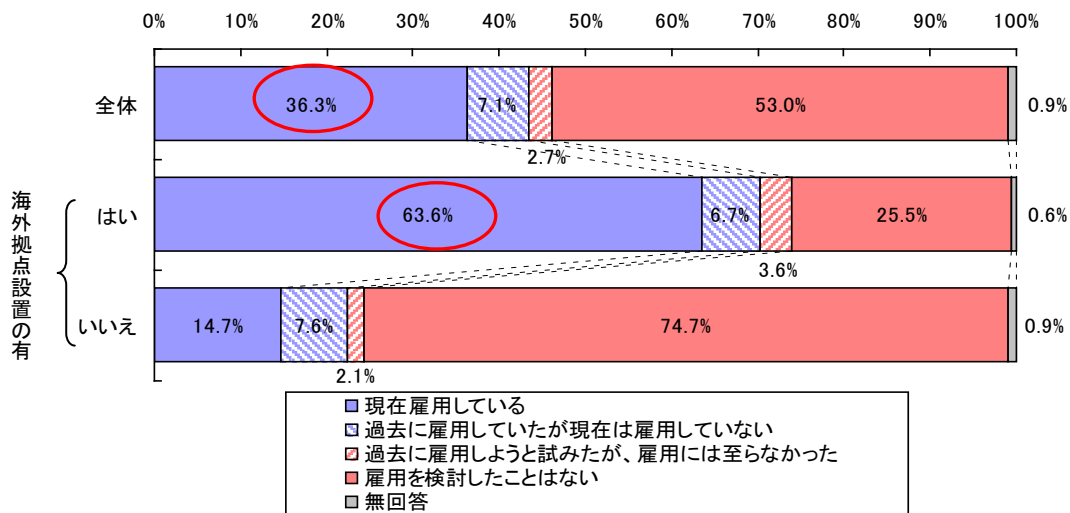
## 2. 高度外国人材の雇用状況について

(1) 高度外国人材の雇用状況について (報告書 P. 86~87)

- ・ 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。

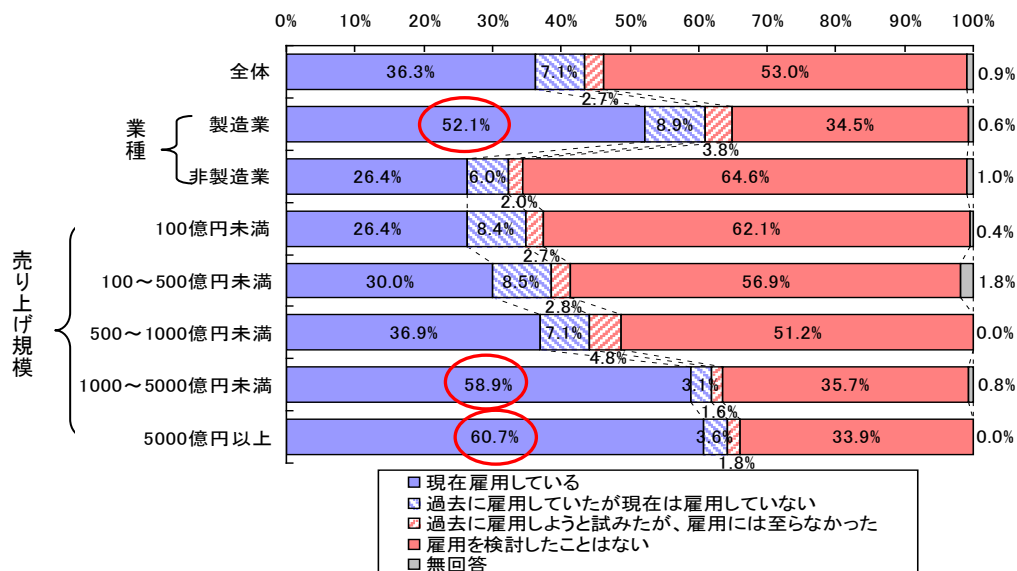
(図表2-1)

図表2-1 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。(図表2-2)

図表2-2 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 (報告書 P. 88)

- ・ 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。 (図表2-3)
- ・ 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では、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。

図表2-3 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 n=274	業種(平均)		売上規模(平均)				
		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
		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 (報告書 P. 89)

- ・ 「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。
- ・ 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。 (図表2-4)

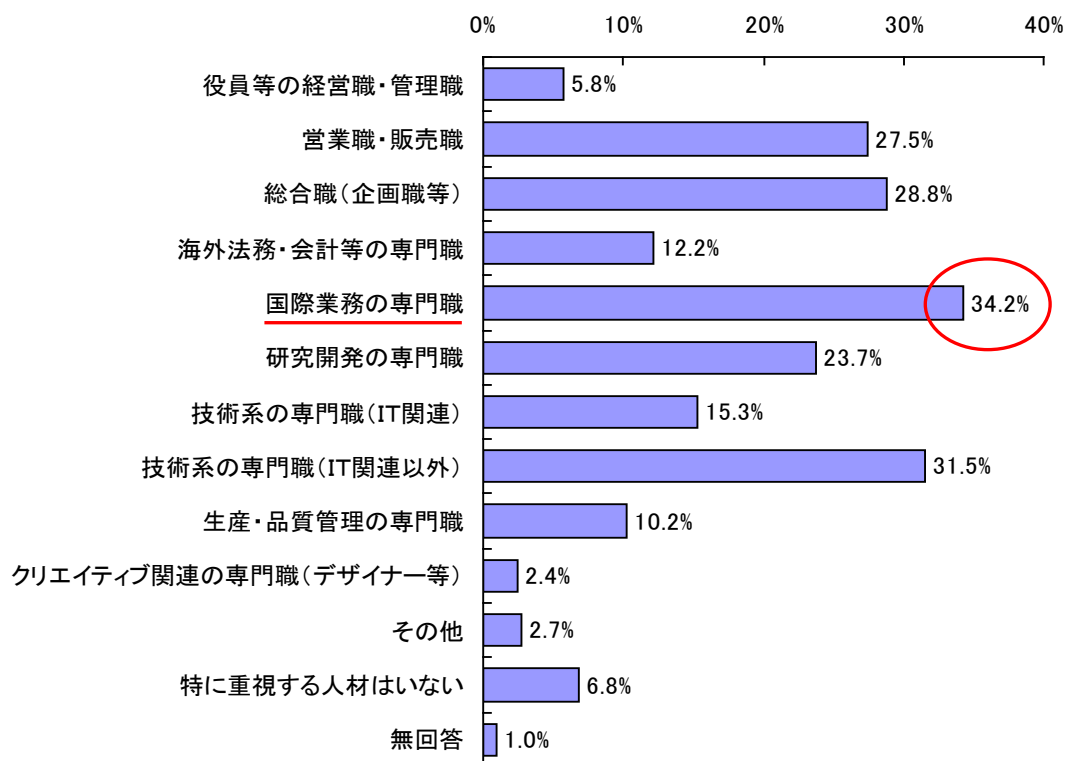
図表2-4 高度外国人材の年度別の採用平均人数

	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	100~500 億円未満	500~1000 億円未満	1000~5000 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

(4) 外国人材を新たに採用する際に重視する職種の人材 (報告書 P. 90~91)

- ・ 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。
- (図表2-5)

図表2-5 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)



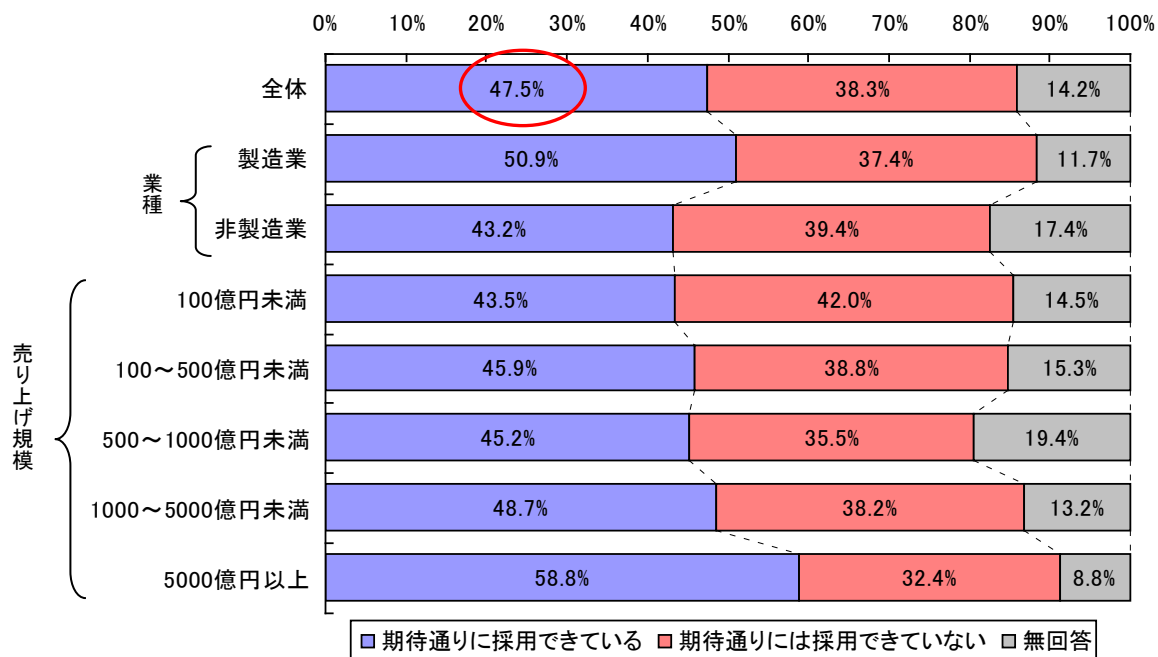
### 3. 採用・活用・維持の実態と課題

#### (1) 採用（報告書 P. 92～100）

##### ①採用活動の成果

- ・「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。(図表3-1)

図表 3-1 採用活動の成果





②採用促進に向けての取組み実施状況

- 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「期待通りに採用できていない」企業での差異はほとんどない。

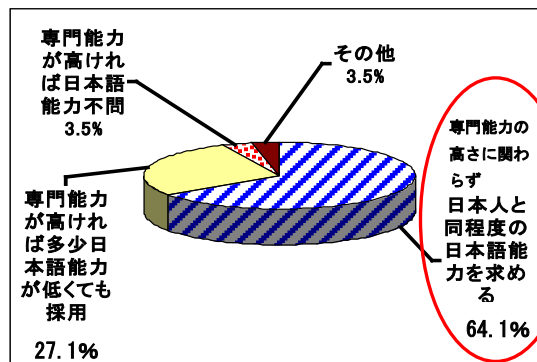
- 採用関連情報の発信については「期待通りに採用できている企業」のほうが積極的に採用情報の発信を実施しており、特にホームページでの情報発信については「期待通りには採用できていない企業」と比較して多くの企業が実施している。 (図表3-2)

図表3-2 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

上段:度数 下段:%		合計	問9: 高度外国人材の採用活動の成果について		
			期待通りに採用できている	期待通りには採用できていない	無回答
問9: 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	合計	295 100.0	140 100.0	113 100.0	42 100.0
	<u>自社のホームページ</u>	77 26.1	48 34.3	25 22.1	4 9.5
	就職雑誌等の広告	42 14.2	24 17.1	17 15.0	1 2.4
	留学生のネットワーク (例: 同窓生会、留学生会館、大使館)	12 4.1	8 5.7	4 3.5	-
	国内大学・大学院等の就職課	59 20.0	32 22.9	23 20.4	4 9.5
	海外大学・大学院等の就職課	17 5.8	9 6.4	8 7.1	-
	その他	16 5.4	9 6.4	5 4.4	2 4.8
	<u>発信していない</u>	177 60.0	74 52.9	71 62.8	32 76.2
	無回答	2 0.7	-	-	2 4.8

- 高度外国人材を採用するにあたって、「専門能力の高さに関わらず日本人と同等の能力を求める」企業が全体の3分の2近い。 (図表3-3)

図表3-3 高度外国人材を採用する場合の日本語能力の重視度



- 「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。(図表3-4)

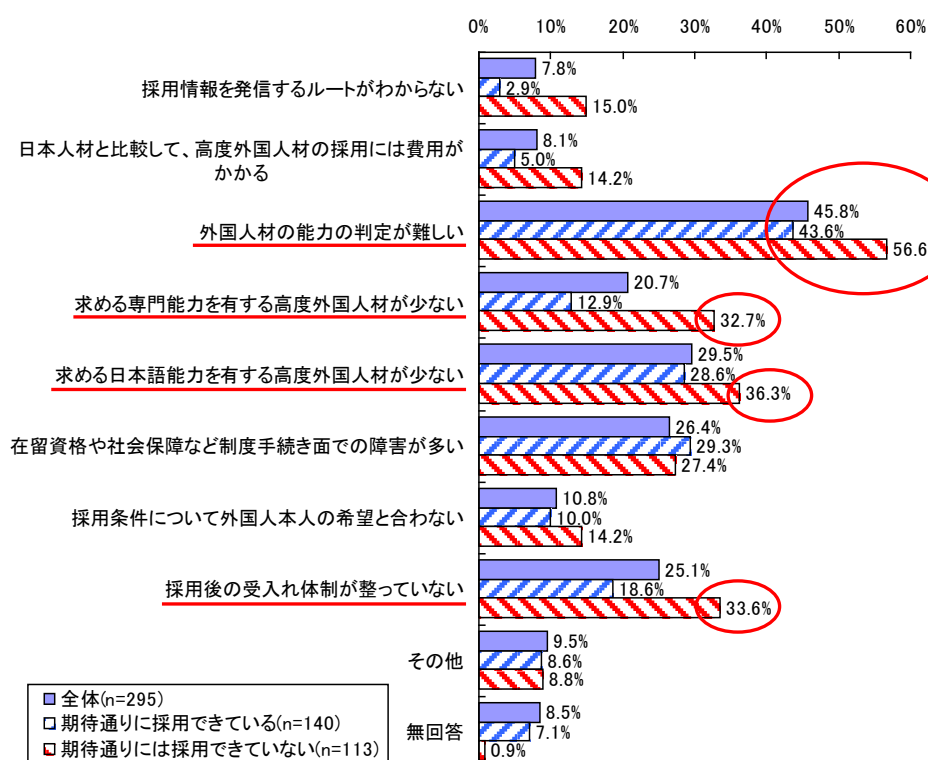
図表3-4 採用に関わる状況

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持つ人材が多いか	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%

### ③採用活動の課題

- 「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、「求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない」、「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。(図表3-5)

図表3-5 採用活動の課題



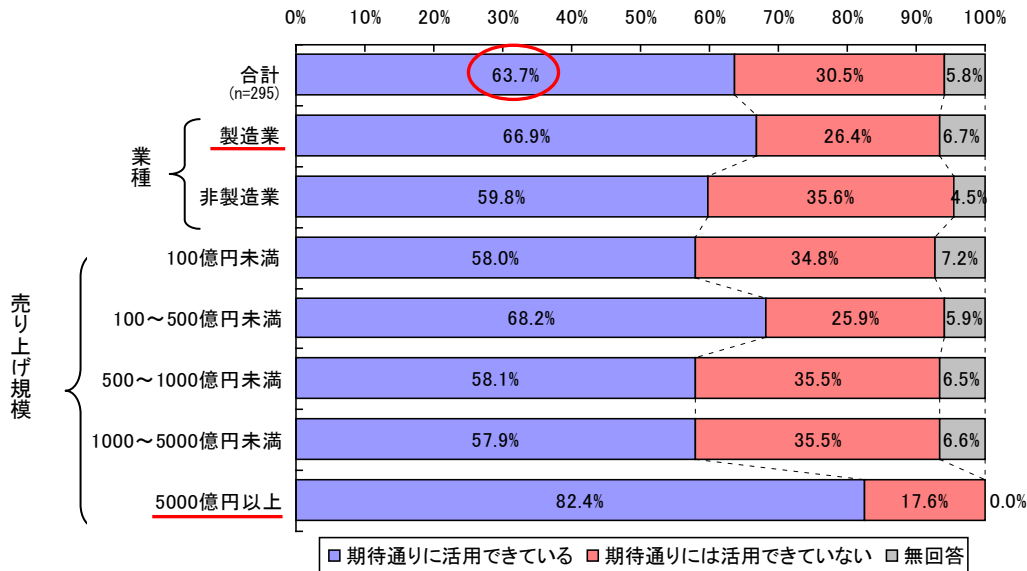
- 業種別では、非製造業においては、「求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない」、「在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多い」を課題としてあげる企業が多い。
- 製造業では「採用後の受け入れ態勢が整っていない」を課題としてあげる企業の比率が高い。

(2) 活用 (報告書 P. 101~109)

①活用の成果

- ・ 「期待通りに活用できている企業」は 63.7%となっている。 (図表3-6)
- ・ 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。

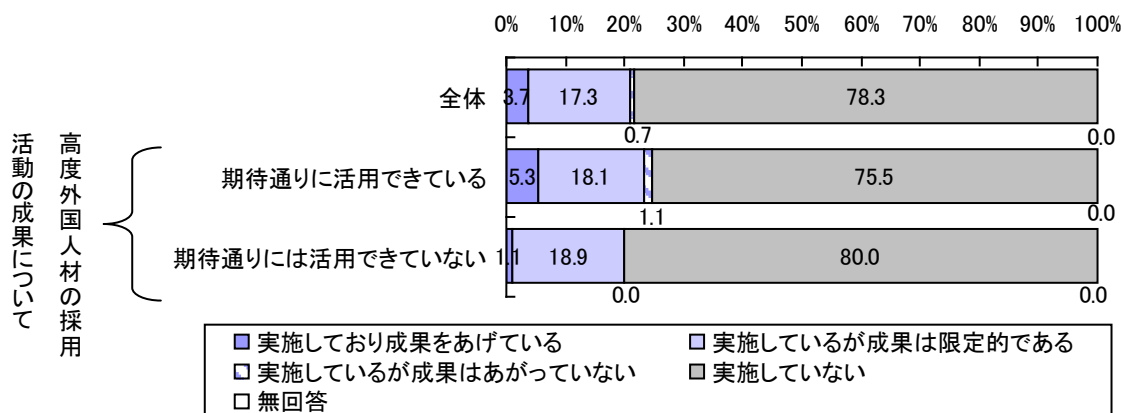
図表 3-6 活用の成果



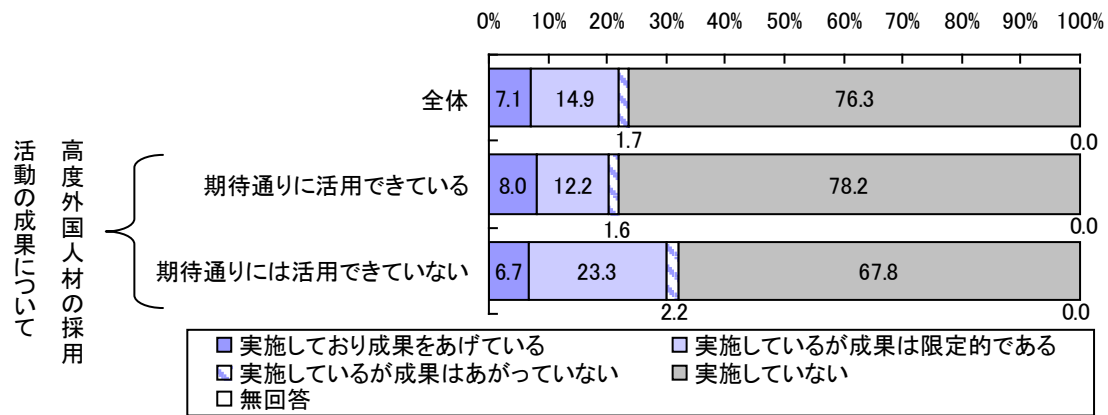
②活用促進への取組み状況

- ・ 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。

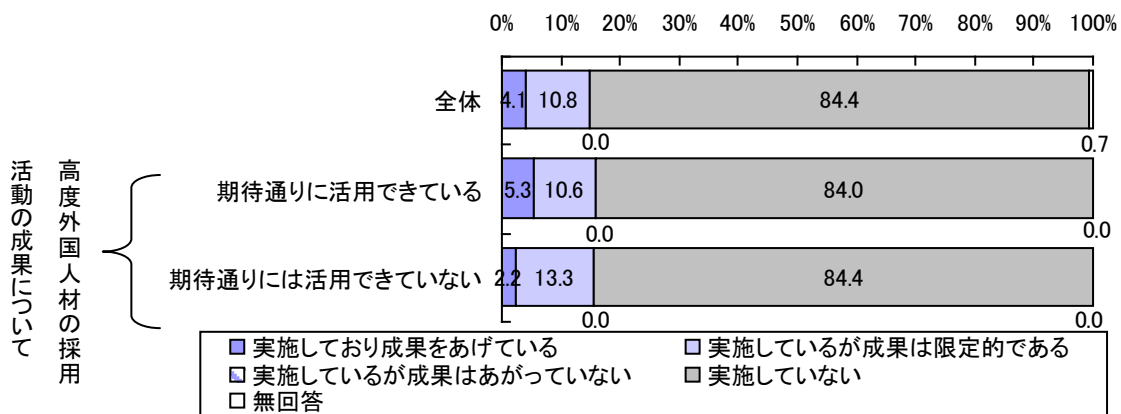
図表 3-7 「日本人社員を対象とした異文化理解のための教育の実施状況」×「高度外国人材の活用の成果について」



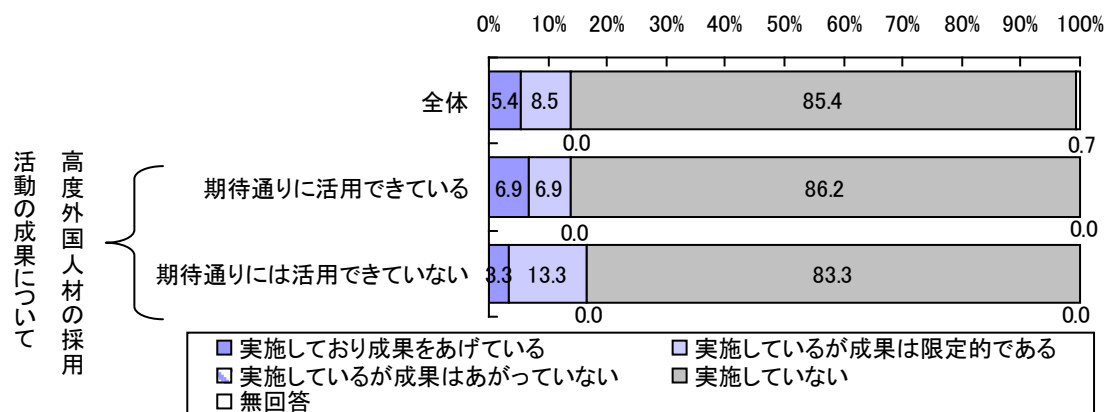
図表 3-8 「高度外国人材と一緒に働く日本人社員を対象とした語学教育の実施状況」×「高度外国人材の活用の成果について」



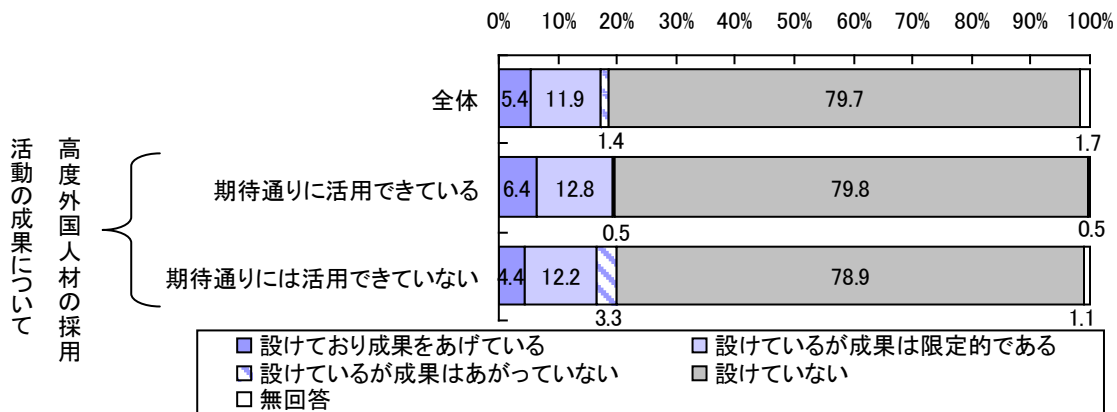
図表 3-9 「高度外国人材に対して日本の文化や慣行等を理解してもらうための教育の実施状況」×「高度外国人材の活用の成果について」



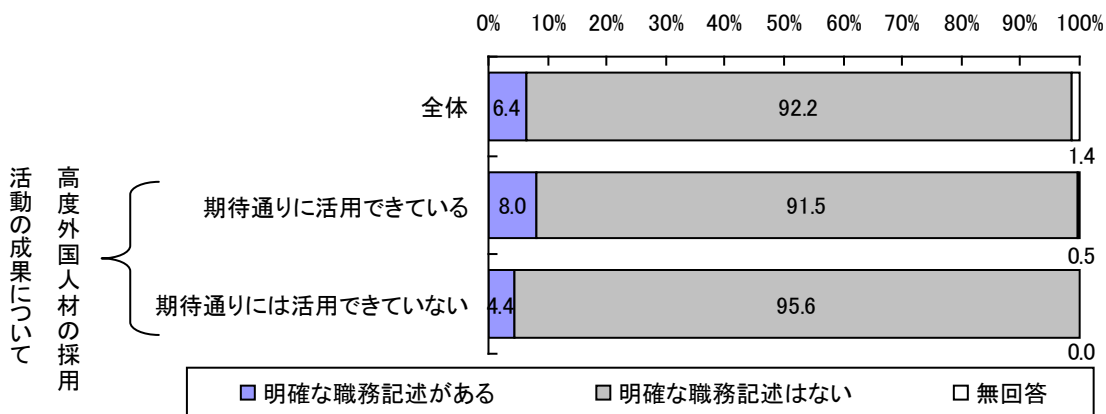
図表 3-10 「高度外国人材への日本語教育の実施状況」×「高度外国人材の活用の成果について」



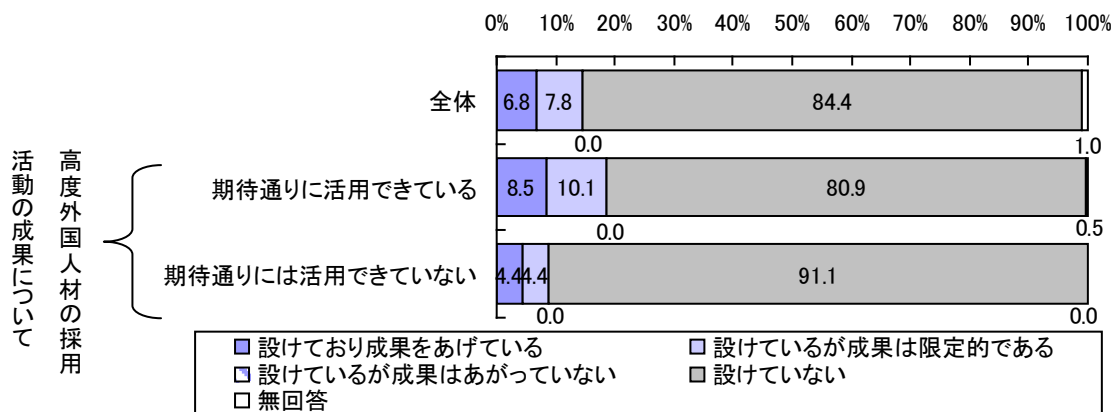
図表 3-1-1 「高度外国人材と日本社員の仕事のやり方の違いに対する相互理解を深めるための場の設定について」 × 「高度外国人材の活用の成果について」



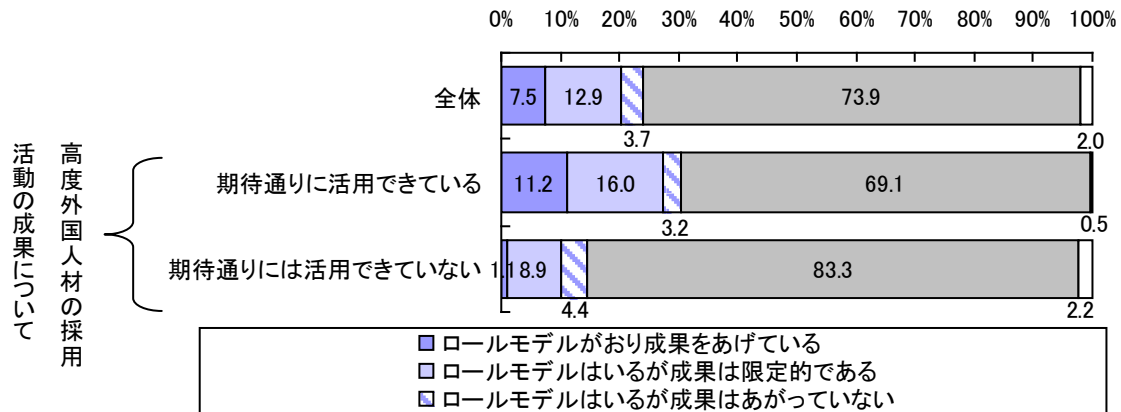
図表 3-1-2 「高度外国人材向けの明確な職務記述の有無」 × 「高度外国人材の活用の成果について」



図表 3-1-3 「高度外国人材を対象としたメンター制度の有無」 × 「高度外国人材の活用の成果について」



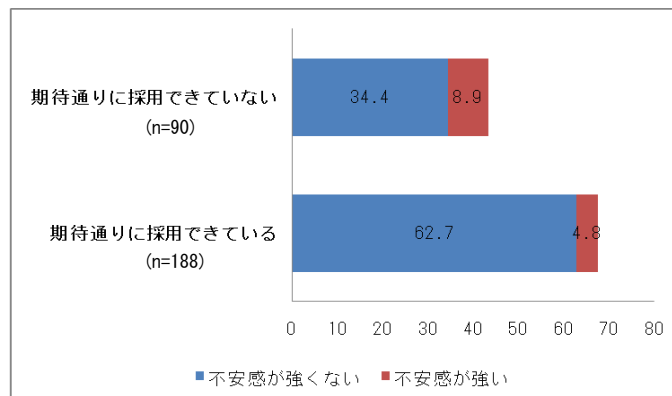
図表3-14 「高度外国人材のキャリア形成の参考になるロールモデルの有無」×「高度外国人材の活用の成果について」



③活用に关わるリソース(ノウハウ・雇用・社内環境)や状況

- ・「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。(図表3-15)
- ・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。
- ・「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。

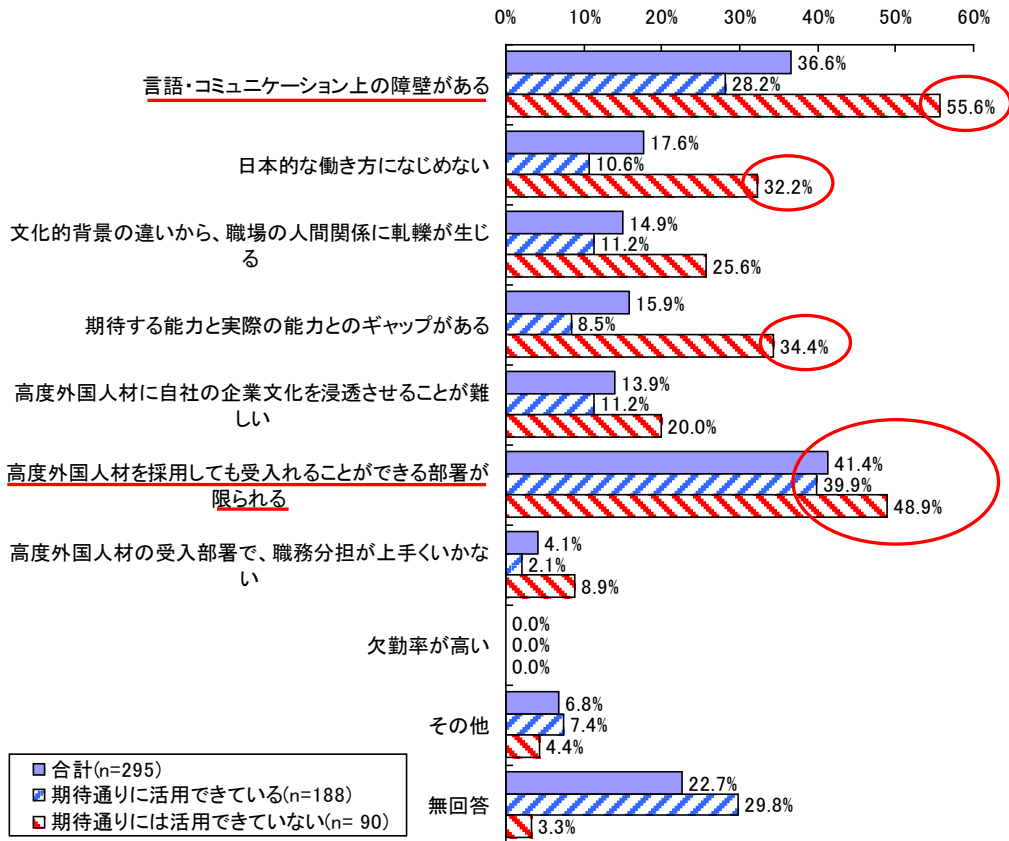
図表3-15 外国人材に仕事を任せることへの不安感



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。
- (図表3-16)

図表 3 - 1 6 活用の課題



(3) 維持（報告書 P. 110～114）

①維持の成果

- ・「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。

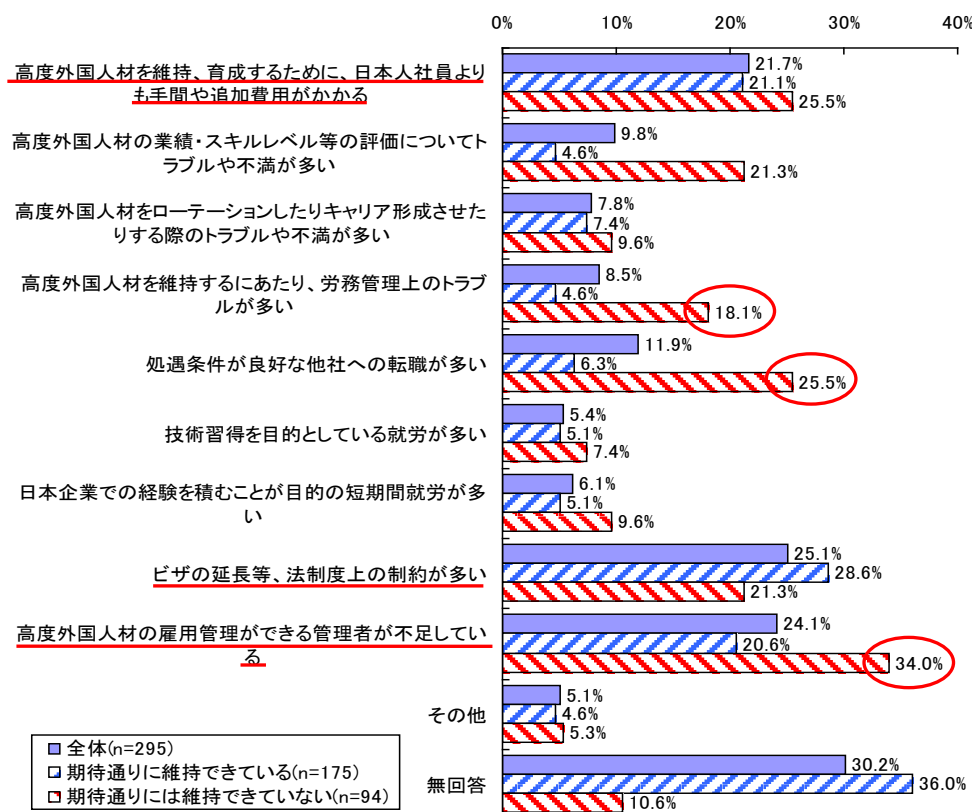
②維持への取り組み状況

- ・「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。
- ・「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。
- ・「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」の充足度は「期待通りには維持できていない企業」で不足している。

③維持の課題

- ・「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、「高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足している」、「処遇条件が良好な他社への転職が多い」、「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」を課題としてあげる企業が多い。（図表3-17）

図表 3-17 維持の課題



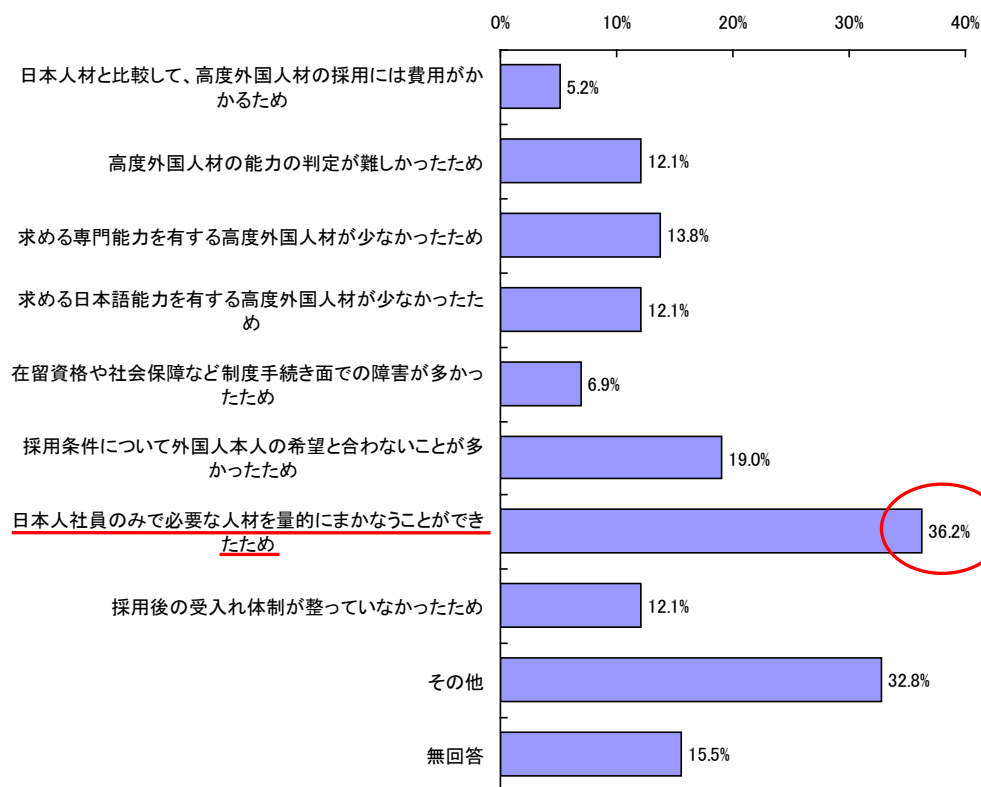


(4) 過去に高度外国人材を雇用していたが現在は雇用を止めた理由 (報告書 P. 115～117)

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

- 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 企業では、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」とする企業が 36.2%で最も多い。 (図表3-18)

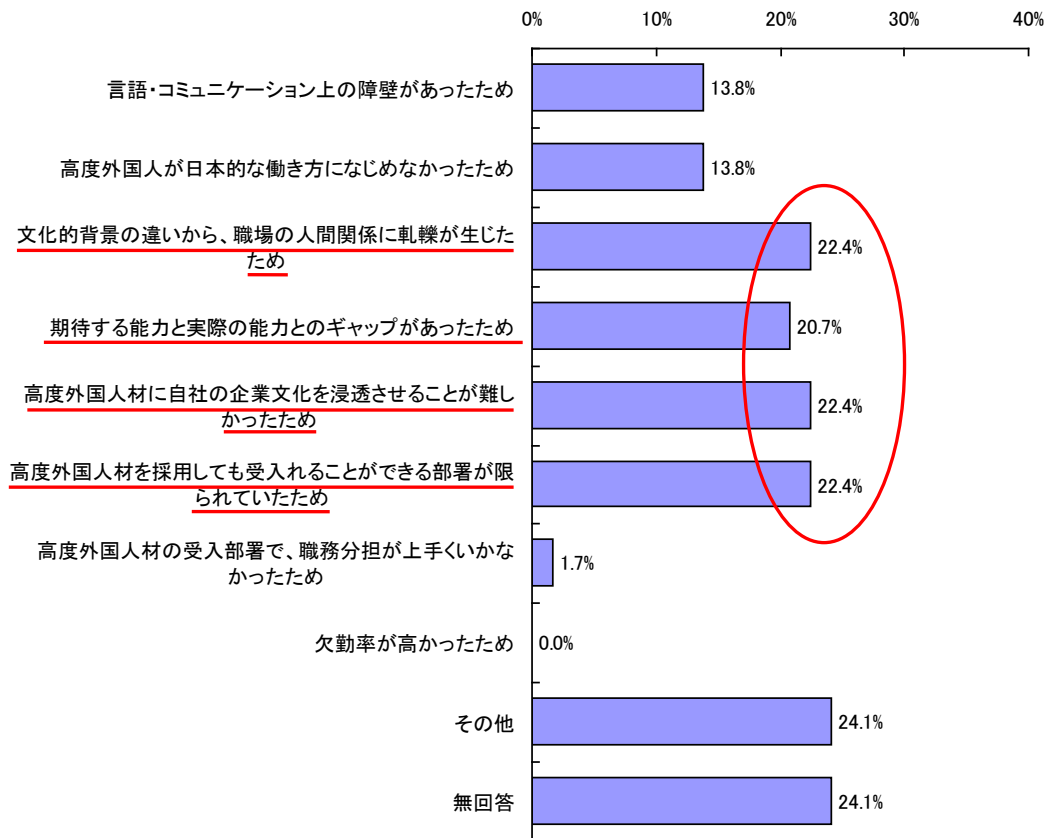
図表 3-18 採用に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由 (複数回答 3 つまで) (n=58)



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

- 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 企業では、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」、「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」、「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」、「期待する能力と実際の能力とのギャップがあったため」とする企業が 2 割を超えている。 (図表3-19)

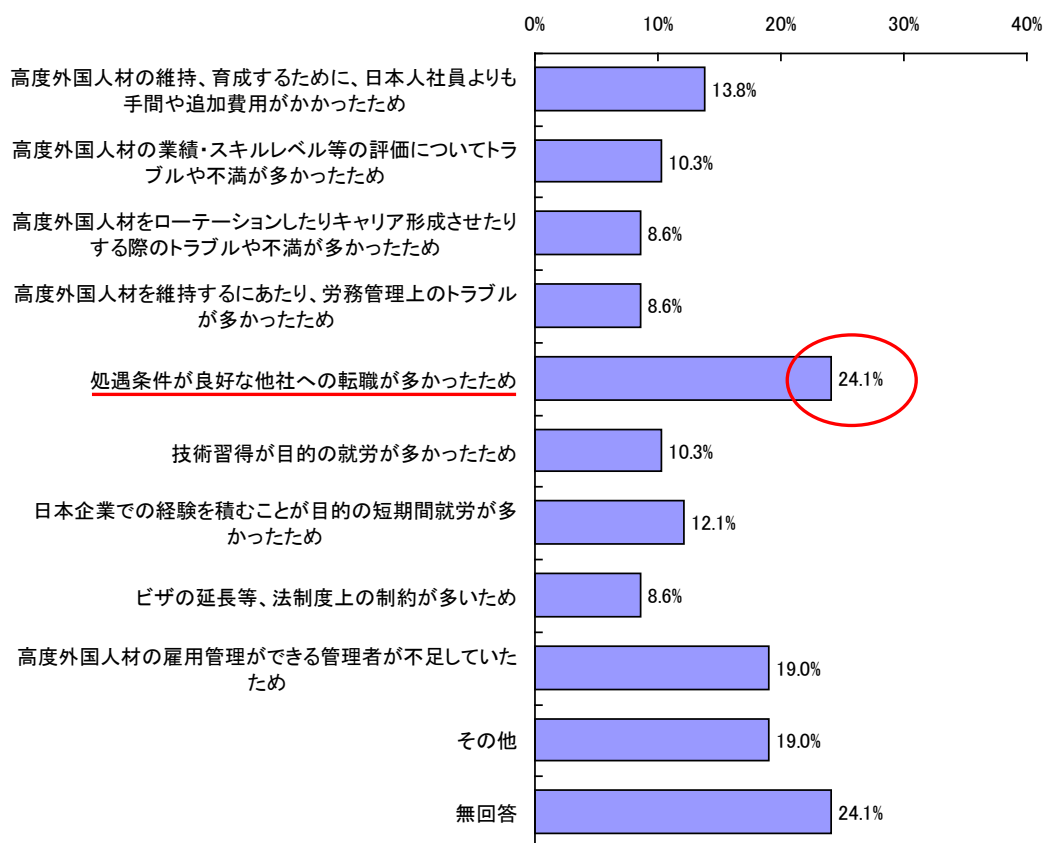
図表 3-19 活用に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由 (複数回答 3 つまで)  
(n=58)



### 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

- 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 企業では、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」とする企業が 24.1%で最も多い。 (図表3-20)

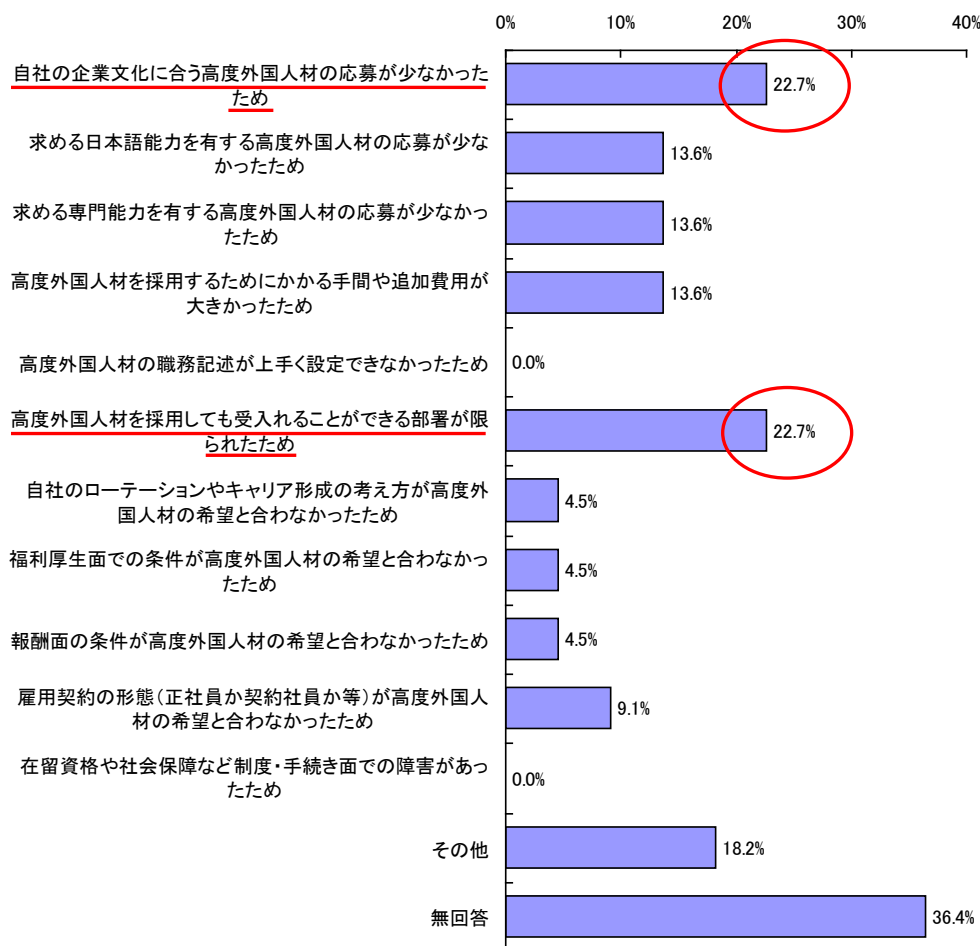
図表 3-20 維持に関連したことで高度外国人材の雇用を止めた理由(複数回答3つまで)(n=58)



(5) 高度外国人材を雇用するに至らなかった理由（報告書 P. 118）

- 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 企業では、雇用するに至らなかった理由は、「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」、「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」とする企業が 2 割を超えている。（図表 3-21）

図表 3-21 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）



5. 高度外国人材の活用を阻害する課題のまとめ（報告書 P. 119～120）

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以下ようになる。

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%）

### 【ヒアリング調査結果】（報告書 P. 125～141）

本事業で実施し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。

本報告書では、これらの先進企業の取組を、5つの視点にまとめて掲載した。

- ①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。
- ②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。
- ③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。
- ④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う工夫をしている。
- ⑤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という視点が欠かせない。

### 【報告書提言】（報告書 P. 142～154）

有識者、企業関係者、大学関係者等から構成される「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」において、上記の調査結果等を素材として企業における高度外国人材の活用状況や課題を中心に検討を行ったところ、行政側や留学生を受け入れている大学側における問題も提示された。よって、本報告書では高度外国人材の活用促進を推進するにあたり、企業への提言を中心としながらも、行政や大学に対しての提言も併せて行った。

#### ➤ 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
- ②要求する日本語能力を期待する職種に応じて多様化させる

- 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
- 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
- ⑤成功事例の積み重ねと社内への周知
- 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
- 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

➤ 大学への提言

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

➤ 行政への提言

外国人が生活しやすい社会インフラ等の整備