# 企業における 高度外国人材の活用について データで見る高度外国人材の活用と課題

独立行政法人 労働政策研究·研修機構 渡辺博顕

## 1.構成

- 1. 構成
- 2. 資料のもとになった調査の概要
- 3. 調査項目と調査結果の概要
- 4. 企業の経営課題と高度外国人材
- 5. 企業における高度外国人材の採用状況と課題
- 6. 企業における高度外国人材の活用状況と課題
- 7. 企業における高度外国人材の維持の状況と課 題
- 8. まとめ



## 2. 資料のもとになった調査の概要

### (1)調査名

株式会社富士通総研「企業における人材の多様化(外国人活用)の取組み実態把握のためのアンケート調査」(委託元は厚生労働省職業安定局外国人雇用対策課)

- (2)調査の対象3978社(上場企業3778社 + 有力企業200社)
- (3)調査の方法 質問紙調査(通信)
- (4)調査の期間2009年9月28日~2009年10月16日
- (5)回収数 813票(回収率20.4%)



## 3.調査項目と調査結果の概要

(以下、この資料の数値はいずれも不明を除く有効%)

#### (1)経営課題と高度外国人材

- ・**重視する経営課題**:人材育成の強化 (67.1%)、全社的なコスト削減(49.0%)、 既存事業の維持・拡大(39.0%)
- ・必要な人材像:高いマネジメント能力 (66.9%)、高い専門能力(49.6%)、高い 経営能力(34.1%)
- 人材確保の状況:確保(34.3%、確保 + どちらかといえば確保)
- **高度外国人材の重要性:** 重要(20.5%、 重要+どちらかといえば重要)
- ・**高度外国人材の雇用**:現在雇用 (36.6%)
- ・高度外国人材を過去に雇用(7.2%)、高度外国人材を過去に雇用を試みたが止めた(2.7%)

#### (2)高度外国人材の採用

- ・**重視する職種の人材:**国際業務の専門職(34.6%)、IT以外の技術系専門職(31.8%)、総合職(29.1%)
- ・採用のための施策: 新卒通年採用 (18.8%)、留学生対象の就職説明会 (18.5%)、国内大留学生のインターンシップ受入れ(16.2%)、海外大インターンシップ受入れ(8.6%)高度外国人材・留学生枠(8.5%)
- 採用、キャリアブランの情報発信: HP (26.3%)、大学等就職課(20.1%)、就職 雑誌等(14.3%)
- **日本語能力**: 日本人と同じ(65.4%)、専門能力が高ければ多少・・・(27.7%)
- 採用のための施策の成果:期待通り (55.3%)
- ・採用上の課題:能力の判定が困難 (50.0%)、日本語能力(32.2%)、採用後の受け入れ体制(27.4%)

### (3)高度外国人材の活用

- ・活用のための施策: 高度外国人材のロールモデル(24.6%)、日本人社員の外国語教育(23.7%)、日本人社員対象の異文化教育(21.7%)
- ・効果があった施策:メンター制度(実施企業の46.3%)、高度外国人材への日本語教育(39.3%)、ロールモデル(30.9%)
- 活用のためのノウハウと活用の成果:期待 通りに活用(67.6%)
- ・活用の課題:受け入れ部署が限定 (53.5%)、言語・コミュニケーション (47.4%)、日本的働き方になじめない (22.8%)

#### (4)高度外国人材の維持

- ・維持のための施策: ワークライフバランス施 策(75.7%)、プロフェショナルとしてのキャリ ア形成を重視した人材育成(61.2%)、社 内公募・希望に沿った異動(48.0%)
- 効果があった施策:ワークライフバランス施策(実施企業の46.6%)、日本での生活支援(45.9%)、業績に見合った報酬制度の導入(41.5%)、
- 維持のためのノウハウと成果:期待通りに 維持(65.1%)
- ・維持の課題:法制度上の制約(35.9%)、 高度外国人材を雇用管理できる人材不 足(34.5%)、日本人社員より手間や追加 費用(31.1%)

### (5)高度外国人材を雇用するにいたらなかった理由

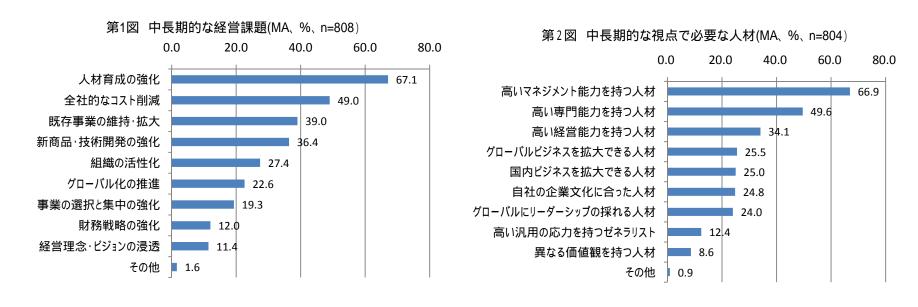
- ・企業文化に会う高度外国人材の応募 が少なかった(35.7%)
- 採用しても受け入れる部署が限定される(35.7%)

### (6)高度外国人材の雇用を止めた理由

- 採用に関する理由:日本人社員で必要な人材を量的にまかなうことができた(42.9%)
- 活用に関する理由: 職場の人間関係にあつれき(29.5%)、企業文化の浸透が困難(29.5%)、受け入れることができる部署が限定(29.5%)
- ・維持に関する理由: 処遇がよい他社への 転職が多い(31.8%)、高度外国人材の雇 用管理ができる人材の不足(25.0%)

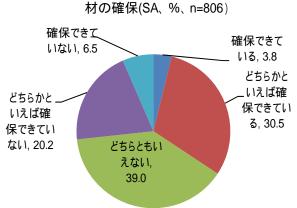


## 4.企業の経営課題と高度外国人材

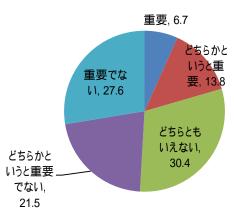


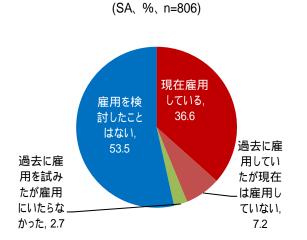
第4図 経営課題解決のための高度外

国人活用の重要性(SA、%、n=809)



第3図 経営課題解決のために必要な人

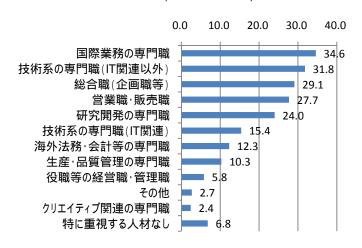


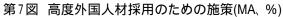


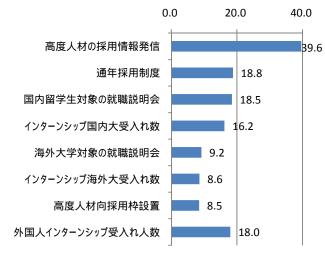
第5図 高度外国人の雇用状況

## 5.企業における高度外国人材採用の現状と課題

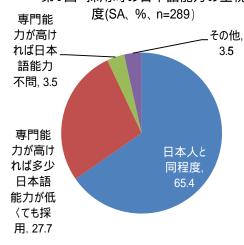
第6図 高度外国人材を新たに作用する際に重視 する職種(MA、%、n=292)







第8図 採用時の日本語能力の重視



第9図 高度外国人材採用の諸側面 (D!=肯定的回答% - 否定的回答%)

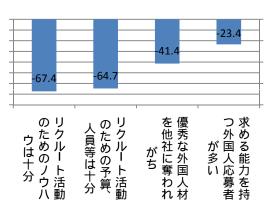
DI

0

-20 -40

-60

-80



第10図 高度外国人材採用の課題(MA、%、n=270)



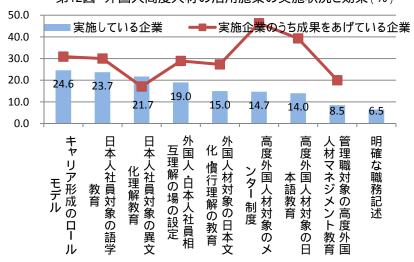
第11図 高度外国人材の採用活動の 成果(SA、%、n=253)



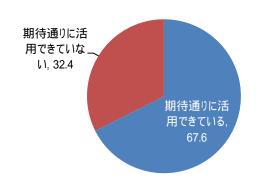


## 6.企業における高度外国人材の活用状況と課題

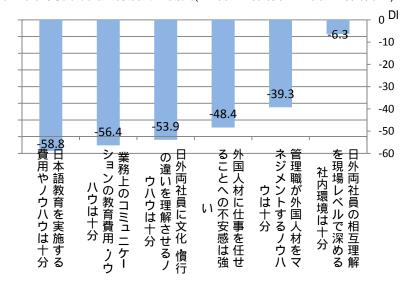




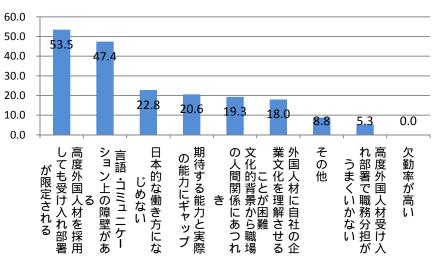
第14図 高度外国人材の活用状況(SA、%、 n=278)



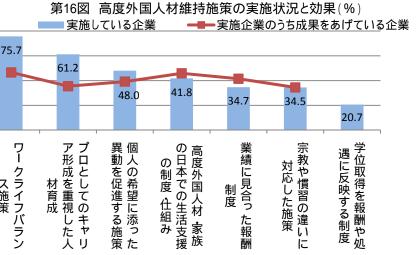
### 第13図 高度外国人材活用の側面(DI=肯定的回答% - 否定的回答%)



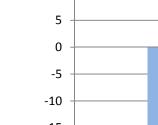
第15図 高度外国人材活用の課題(MA、%、n=228)



## 7.企業における高度外国人材の維持と課題



業績に見合った報酬



10

-25



第17図 高度外国人材維持の側面(DI=肯定的回答%

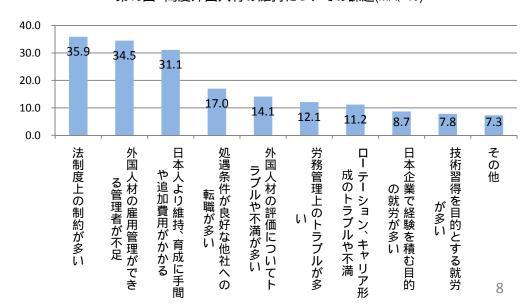
- 否定的回答%)

第18図 高度外国人材の維持の状況(SA、%、 n=269)

異動を促進する施策個人の希望に添った



第19図 高度外国人材の維持についての課題(MA、%)





期待通りに

維持できてい

ない, 34.9

80.0

60.0

40.0

20.0

0.0

ス施策 - クライフバラン

## 8.まとめ

経営課題と人 材

今回の報告では取り扱わない。

高度外国人材 を雇用してい ない企業 (1)厳しいコスト制約の下、既存事業の維持・拡大と新商品・技術開発の強化のために人材育成の強化が必要。

(2)そのために求められる人材要件は高いマネジメント能力、高い専門能力、高い経営能力で、そうした人材を確保できている企業は1/3。

(3)その中で高度外国人材の活用が重要とする企業は2割。

高度外国人材 を雇用してい る企業 現在、高度外 国人材を雇用 している企業 は3割。

(1)高度外国人材を維持するための諸施策は一定の効果を上げているが、プロとしてのキャリア形成支援の実効性をいかに高めるかが課題。(2)高度外国人材の維持育成には手間や費用がかかり、彼等を管理する日本人人材も不足。

(3)そのため、高度外国人材の雇用を維持できない企業が1/3以上。

高度外国人材 の維持

高度外国人材 の採用

高度外国人材 の活用

(3)その結果、高度外国人材を 期待通りに活用できていない企 業が1/3。

(4)高度外国人材を採用が戦略的な活用か否かが問われる。

(1)高度外国人材の採用は必ずしも戦略的ではない。しばしば問題とされる日本語能力も日本人と同じとする企業が2/3。

(2)これと表裏して高度 外国人材の採用ノウハウ、リクルート体制の整備、高度外国人材の 能力評価などの課題が 浮かび上がる。

(3)こうした結果、高度 外国人材を期待通りに 採用できていない企業 は5割近い。

(1)高度外国人活用のために実施されている施策と効果のある施策にギャップ。 (2)その背景には教育訓練費用・ノウハウ 不足だけではなく、高度外国人材の受入れ部署が限定されるという問題も。

ありがとうございました。 労働政策研究・研修機構 渡辺博顕

労働政策研究・研修機構では、2008年に「日本企業における留学生の就労に関する調査」を実施しました。この調査は、全国の従業員300人以上の企業1万349社とそこで働く高度外国人材(日本国内の短期大学・高等専門学校または4年制大学・大学院に留学経験のある人)を対象とした質問紙による郵送調査です。回収数は企業調査3,018票、留学生調査902票です。この中から、報告に関連する項目をいくつかとりあげておきます。

なお、調査結果の概要は、労働政策研究・研修機構調査シリーズ No.57『日本企業における留学生の就労に関する調査』(執筆者は労働政策研究・研修機構調査解析部)にまとめられていますので、ご参照〈ださい。

1 企業が留学生に何を期待するのかによって採用の方法が違う。

企業が留学生に期待する役割によって採用の方法が違います。特に海外との取引を担当する 専門人材になることを期待される場合は、日本人とは別枠を設けています(表1)。

		3.1.7.37372.		, , , , , , , , , , , , , , , , , ,	~ H3 · · · /×/ //3.		
			期待する将来の役割	ii			
	会社・会社グルー ブ全体の経営を担 う経営幹部		高度な技能・技術 を生かす専門人材		<ul><li>一般の日本人社 負と同様に考えて いる</li></ul>	その他	숨計
日本人と区別なく採用	4.6%	10.3%	16.4%	14.2%	54.4%	0.0%	100.0%
日本人とは別枠で採用	0.0%	14.5%	14.5%	42.0%	29.0%	0.0%	100.0%
この社員区分では留学生を 採用していない	0.0%	10.5%	18.4%	36.8%	26.3%	7.9%	100.0%
合計	4.0%	10.7%	16.3%	17,7%	50.9%	0.4%	100.0%

表1 採用方法と高度外国人に期待する役割の関係

2 企業は高度外国人材を採用するとき、どの程度の日本語能力を求めているのか? 採用のやり方(「日本人と区別なく採用」か「日本人とは別枠で採用」か)によって留学生に求める日本語能力に違いがあります(表2)。

求める日本語能力 報告書やビジネス ビジネス上のやり 簡単な日常会話が 合計 レターなどの文書 取りができるレベ できるレベル を作成できるレベ ブル 日本人と区別なく採用 73.4% 2.3% 100.0% 24.3% 日本人とは別枠で採用 58.0% 42.0% 0.0% 100.0% この社員区分では留学生を 50.0% 36.8% 13.2% 100.0% 採用していない 26.4% 2.6% 100.0%

表2 採用方法と求められる日本語能力の関係

在留資格、職種、海外展開の状況などによっても企業が求める日本語能力に違いがあります (表3、在留資格についての集計結果だけを掲載します)。

表3 在留資格と求める日本語能力の関係

		求める日本語能力		
	報告書やビジネス レターなどの文書 を作成できるレベ ル	ビジネス上のやり 取りができるレベ ル	簡単な日常会話が できるレベル	숨計
教授	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
投資·経営	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
研究	31.3%	68.8%	0.0%	100.0%
技術(IT分野)	82.1%		•	100.0%
技術(IT分野以外)	71.2%	26.7%	2.1%	100.0%
人文知識・国際業務	67.6%	29.3%	3.1%	100.0%
技能	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
日本人の配偶者等	66.7%	16.7%	16.7%	100.0%
永住者	80.2%	17.3%	2.5%	100.0%
その他	87.0%	13.0%	0.0%	100.0%
合計	71.0%	26.5%	2.6%	100.0%

### 3 高度外国人材の活用:どのような企業で高度外国人材の満足度が高いのか?

高度外国人材の仕事の満足度は、個人属性をコントロールした上で、「仕事と生活の調和に配慮した働き方にする」という企業で高い(順序ロジットモデル分析、ここではクロス集計表だけを表4として掲載しておきます)。

表4 企業の雇用管理方針と高度外国人材の満足度の関係

			勤め先への満足度			
		満足している	どちらかと言えば 満足している	どちらかと言えば 不満である	不満である	숨計
仕事と生活	あてはまる	38.0%	54.0%	7.3%	0.7%	100.0%
の調和に配 慮した働き方 にする	どちらかといえばあてはまる	40.0%	48.7%	10.8%	0.6%	100.0%
	どちらかといえばあてはまら ない	31.0%	51.2%	13.2%	4.7%	100.0%
	あてはまらない	4.2%	79.2%	12.5%	4.2%	100.0%
	숨計	37.2%	50.9%	10.6%	1.4%	100.0%

### 4 高度外国人材の維持

入社当初の相談相手が誰だったかによって今後の就労希望に違いがあります(表5)。

表5 入社当初の相談相手と今後の就労見込みの関係

4 * * * * * * * * * * * * * * * * * * *							
	・・ 今後の日本での就労見込み						
		:	日本で、ずっとい まの会社で働きた い	'nЕ	)会社かはこだ ないが、ずっと Fで働きたい	いずれ母国に帰っ て働きたい	いずれ日本・母国 以外の国で働きた い
相談相手(複数回答)	職場の上司		39.8%	1	25.8%	28.1%	6.3%
	職場の先輩や同僚		34.0%	-	29.2%	29.7%	7.1%
	先輩の外国人社員		32.9%		32.2%	30.9%	4.0%
	会社が用意したあなたを教育・指導する担当者	Ţ	34.4%		29.1%	31.8%	4.6%
	人事部門		36.3%		24.4%	33.3%	5.9%
	その他	•	36.4%		18.2%	45.5%	0.0%
	誰にも相談できなかった		17.6%		29.4%	35.3%	17.6%

### 5 高度外国人材による採用、活用、定着への提言

日本企業で働く高度外国人材は採用時の障害として、「留学生を採用する企業が少ないこと」 「留学生に対する求人数が少ないこと」「日本独自の筆記試験が難しいこと」「日本企業への就職 に関する情報不足」「年齢制限があること」といったことを指摘されています(図1)。

また、日本企業で働く高度外国人材が日本企業に対して要望することとして、「日本人社員の異文化への理解度を高めること」「外国人の特性や語学力を活かした配置をすること」「外国人向けの研修の実施」といったことを指摘されています(図2)。

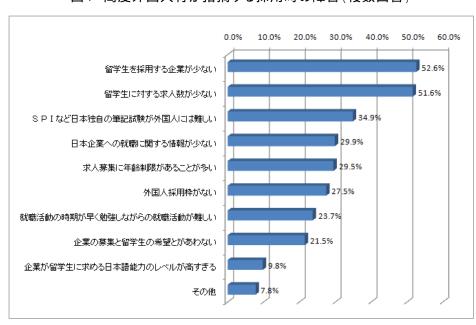


図1 高度外国人材が指摘する採用時の障害(複数回答)

