

## 第3章 アンケートに回答した企業の属性

### 1. はじめに

この章から第5章までは、企業調査結果を概観する。この章では、アンケートに回答した企業の基本属性を観察する。後で見るように、本書で取り扱う高度外国人材が在籍している企業数が少なく、各設問の回答状況を見ると、非該当として回答していないものがあった。そのため、集計結果の掲載に関して、単純集計では欠損値を含む集計結果を掲載したが、巻末の付属表を含め、クロス集計では、不明・無回答を除いた有効回答だけを集計した結果を掲載した。

### 2. 回答企業の基本属性

#### (1) 所在地

第3-1図は、回答企業の所在地の分布である。東京都が26.2%で最も多く、以下、愛知県、大阪府がともに7.6%、神奈川県が4.9%等となっている。

都道府県を次のように地域ブロックに分ける。

「北海道・東北ブロック」：北海道、青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県。

「南関東ブロック」：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県。

「北関東・甲信ブロック」：茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、長野県。

「北陸ブロック」：新潟県、富山県、石川県、福井県。

「東海ブロック」：岐阜県、静岡県、愛知県、三重県。

「近畿ブロック」：滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県。

「中国・四国ブロック」：鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県。

「九州・沖縄ブロック」：福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県。

地域ブロック別の構成を見ると、「南関東」が35.1%で最も多く、以下、「近畿」が13.4%、「東海」が12.9%などとなっている。

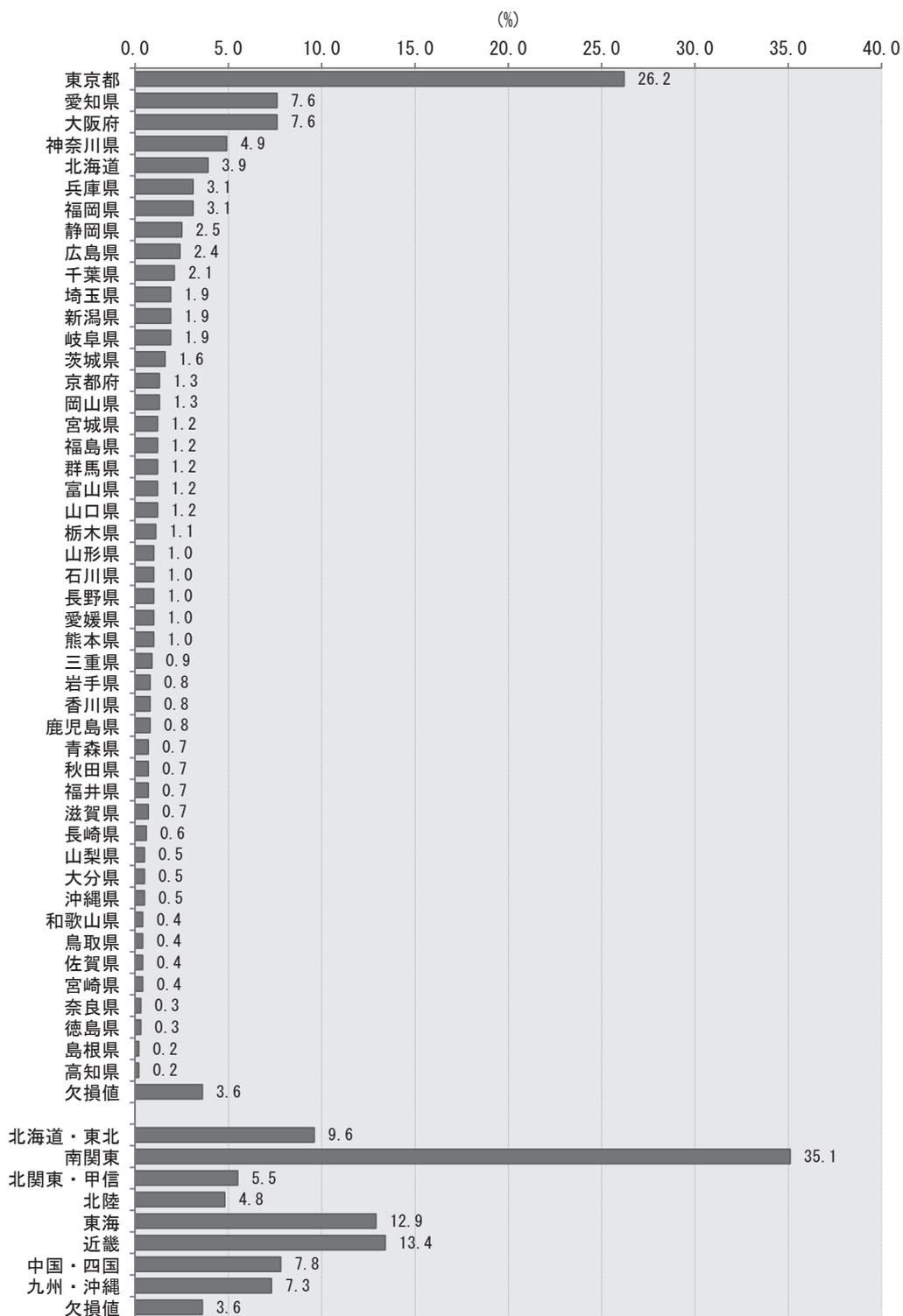
#### (2) 産業

第3-2図は、回答企業の産業の分布である。「製造業」が23.2%で最も多く、以下、「卸売業、小売業」が20.9%、「サービス業」が13.2%、「運輸業、郵便業」が8.7%、「宿泊業、飲食サービス業」が6.8%等となっている。

第3-3図は、「製造業」の内訳である。「電気機械器具製造業」が13.5%で最も多く、以下、「輸送用機械器具製造業」が10.9%、「金属製品製造業」が8.4%、「その他製造業」が8.0%、「食品製造業」「化学工業」がともに7.7%等となっている。製造業を「消費関連製造業」「素材関連製造業」「機械関連製造業」に分類すると、「機械関連製造業」が38.7%、「素材関連製造業」が35.8%、「消費関連製造業」が25.5%などとなっている。

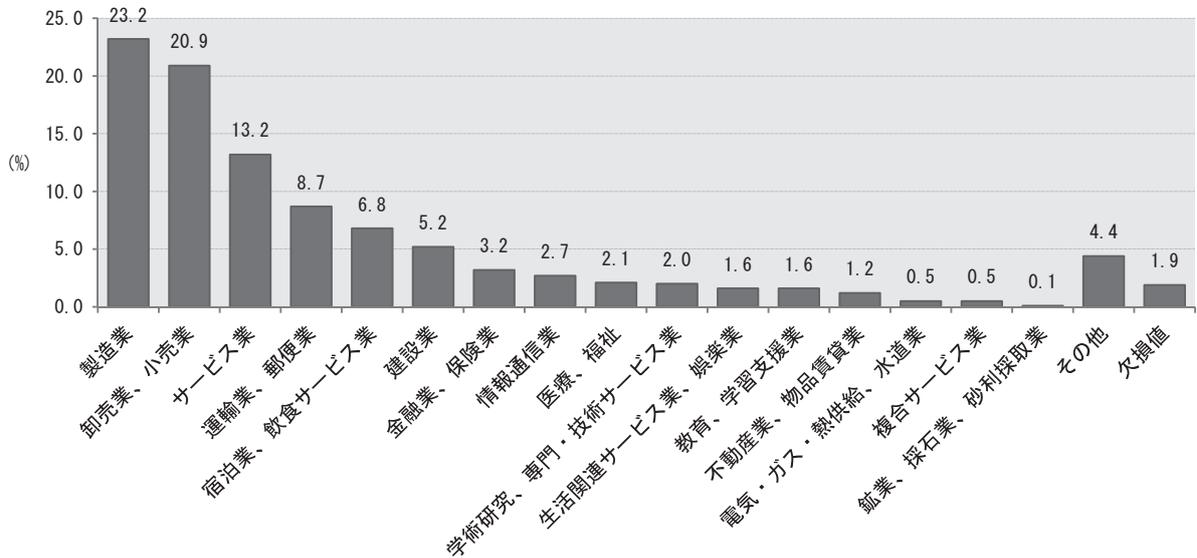
第3-1図 回答企業の所在地(n=1338)

回答企業の所在地は、東京都など大都市圏の企業が多い。



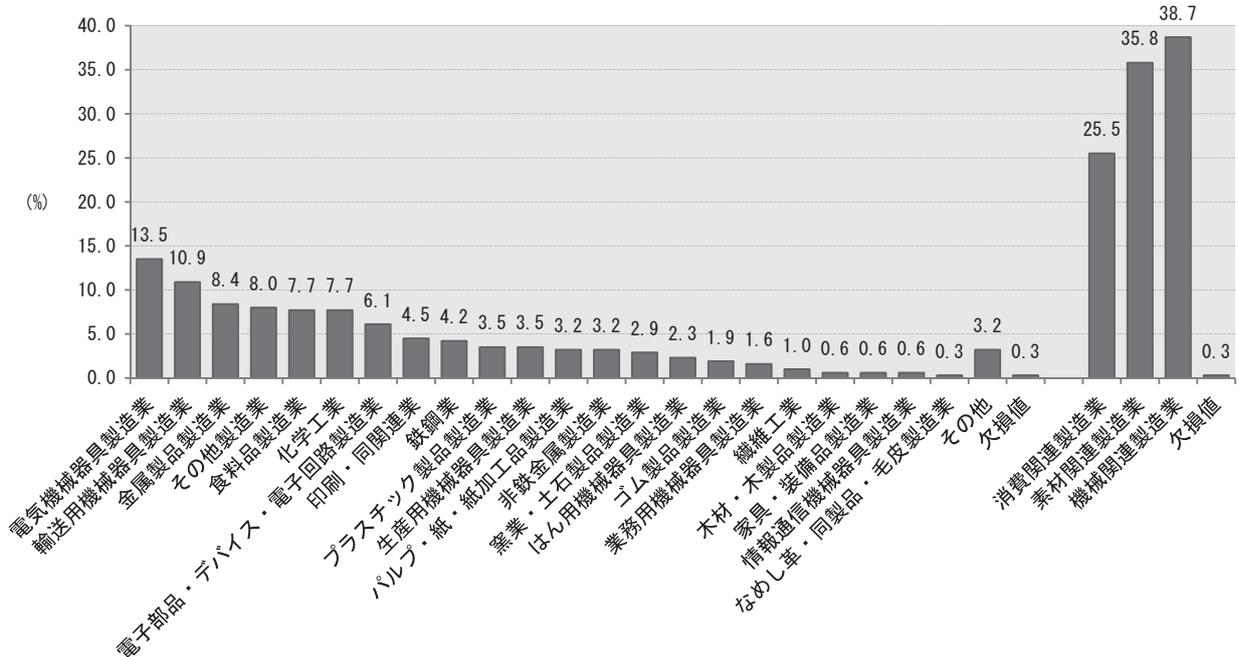
第3-2図 回答企業の産業(n=1338)

回答企業の産業は、「製造業」、「卸売業、小売業」などが多い。



第3-3図 製造業の内訳(n=311)

製造業では、「電気機械器具製造業」「輸送用機械器具製造業」「金属製品製造業」「その他製造業」などが多い。



(3) 設立年

第3-4図は、回答企業の設立年の分布である。回答企業の設立年は、「1969年以前」が48.5%で最も多く、以下、「1970年代」が17.6%、「1980年代」が13.4%などとなっている。

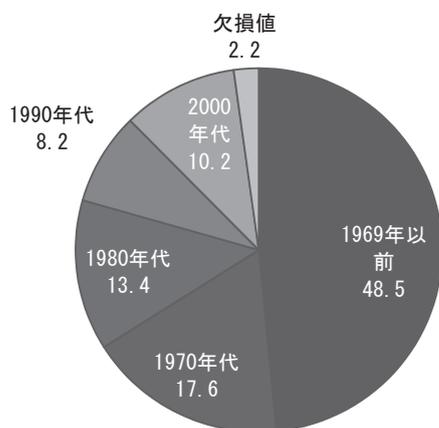
(4) 資本金規模

第3-5図は、回答企業の資本金規模の分布である。「資本金1億円未満」が53.8%で最も多く、

以下、「1億円以上5億円未満」が24.1%、「100億円以上500億円未満」が8.1%などとなっている。

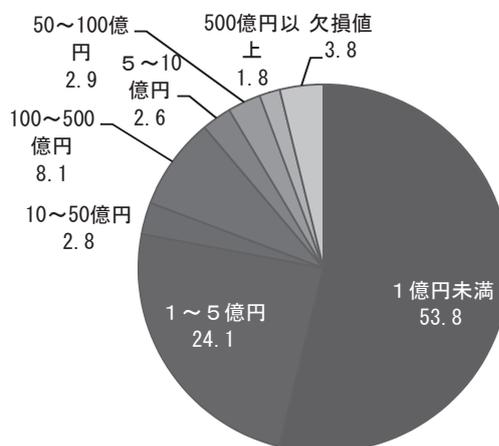
第3-4図 設立年(n=1338)

「1969年以前」に設立された企業が半数近くを占める。



第3-5図 資本金(n=1338)

「資本金1億円未満」の企業が5割以上を占める。



#### (5) 株式公開の状況

第3-6図は、回答企業の株式公開の状況である。「株式未公開」が81.5%で最も多く、以下、「株式会社ではない」が8.8%、「一部上場」が4.6%、「二部上場」が1.1%等となっている。

#### (6) 2011年度決算期の年間売上高

第3-7図は、回答企業の2011年度決算期の年間売上高の分布である。「5億円以上50億円未満」が37.1%で最も多く、以下、「100億円以上500億円未満」が25.9%、「50億円以上100億円未満」が17.0%等となっている。

#### (7) 海外展開の状況

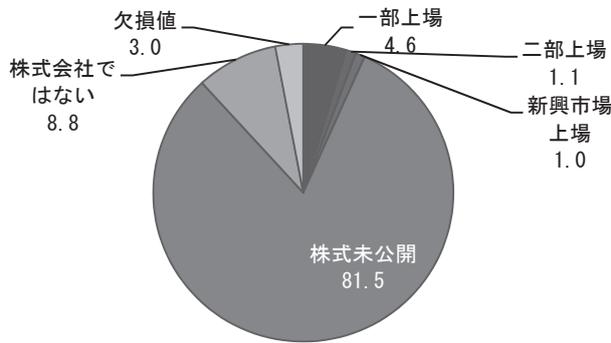
第3-8図は、回答企業の海外展開の状況の分布である。「海外との直接取引はない」という企業が64.5%、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」という企業が13.0%、「海外現地法人や駐在員事務所などはないが、海外と直接取引している」という企業が8.1%などとなっている。

#### (8) 2011年度決算期の年間海外売上高

第3-9図は、回答企業の2011年度決算期の年間海外売上高の分布である。年間海外売上高が「0%」という企業が68.8%を占め、以下、「0%超10%未満」が13.5%、「10%以上30%未満」が5.2%などとなっている。

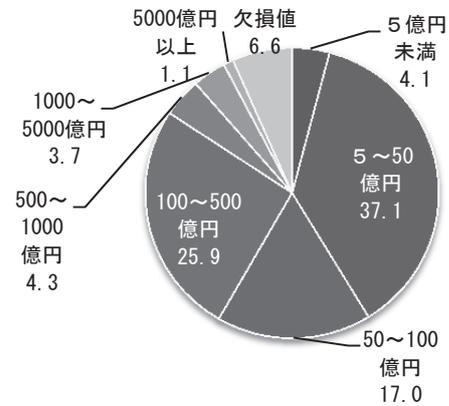
第3-6図 株式公開の状況 (n=1338)

株式公開の状況は、「株式未公開」の企業が5割以上。



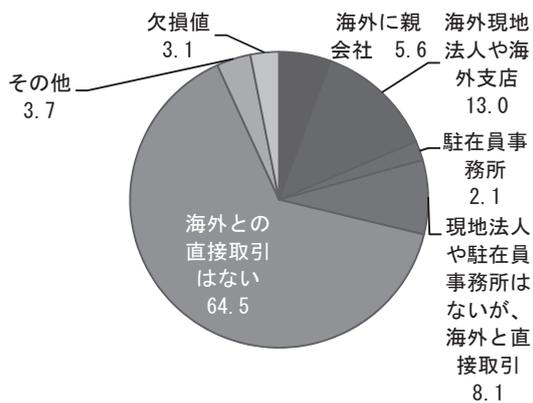
第3-7図 2011年度決算期の年間売上高 (n=1338)

年間売上高は、「5億円以上50億円未満」が4割近く。



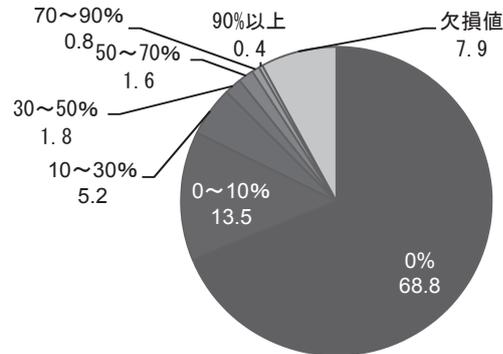
第3-8図 海外展開の状況 (n=1338)

「海外との直接取引はない」企業が6割以上を占める。



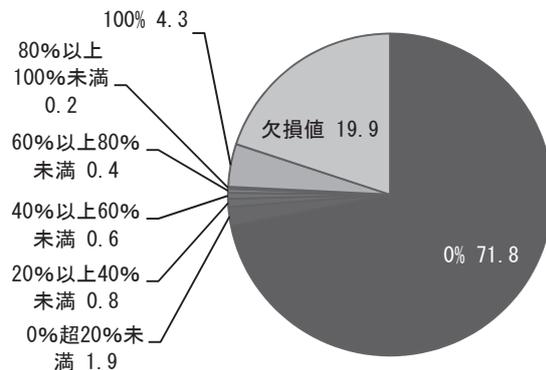
第3-9図 2011年度決算期の年間海外売上高 (n=1338)

海外売上高「0%」の企業が7割近くを占める。



第3-10図 外資比率の分布 (n=1338)

外資比率「0%」の企業が7割を占める。



### (9) 外資比率の分布

回答企業全体の外資比率は、平均6.7%（標準偏差23.7）である（n=1338）。また、外資比率が「0%」という企業を除くと、平均65.0%（標準偏差40.4）である（n=111）。

第3-10図は、回答企業全体の外資比率の分布である。外資比率「0%」が71.8%で最も多く、以下、「100%」が4.3%、「0%超20%未満」が1.9%などとなっている。

#### (10) 従業員構成

第3-1表は、回答企業の従業員構成の記述統計である。第3-11(1)図で正社員数の分布を見ると、「100人以上300人未満」が38.9%で最も多く、以下、「300人以上500人未満」が18.9%、「500人以上1000人未満」が14.6%などとなっている。また、非正社員の分布を見ると、「50人未満」が49.7%で最も多く、以下、「100人以上300人未満」が14.3%、「50人以上100人未満」が12.4%などとなっている。

次に、第3-11(2)図で外国人正社員数の分布を見ると、「該当者なし(0人)」が64.9%で最も多く、以下、「1人以上10人未満」が20.2%、「10人以上30人未満」が4.0%などとなっている。外国人非正社員数の分布は、「該当者なし(0人)」が69.7%で最も多く、以下、「1人以上10人未満」が9.9%、「30人以上50人未満」が2.8%などとなっている。

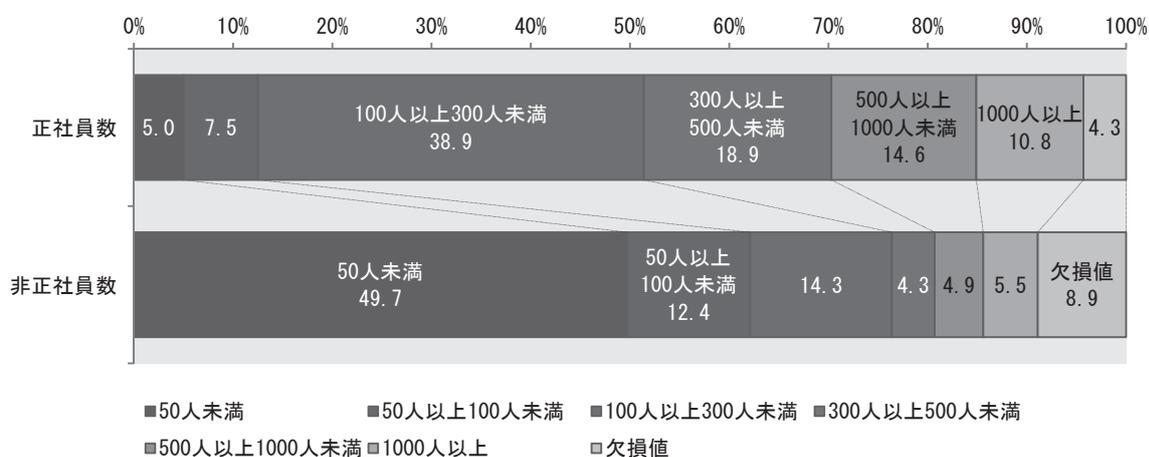
第3-1表 回答企業の従業員構成の記述統計

正社員の外国人比率の平均は1.6%、非正社員の外国人比率の平均は5.7%。

	n	最小値	最大値	平均値	標準偏差
正社員(人)	1280	0.0	17000.0	530.7	1108.5
うち外国人(人)	1226	0.0	20000.0	24.4	580.7
正社員外国人比率(%)	1213	0.0	210.5	1.6	9.6
非正社員(人)	1219	0.0	15500.0	272.8	967.2
うち外国人(人)	1149	0.0	1000.0	5.7	43.6
非正社員外国人比率(%)	1010	0.0	218.1	1.9	10.8

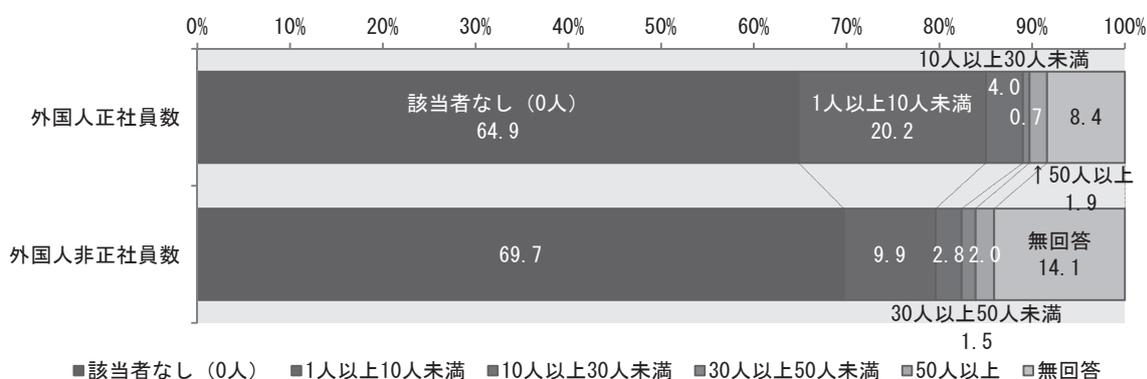
第3-11(1)図 回答企業の従業員構成(n=1338)

回答企業の正社員数は「100人以上300人未満」が約4割、非正社員数は「50人未満」が約5割。



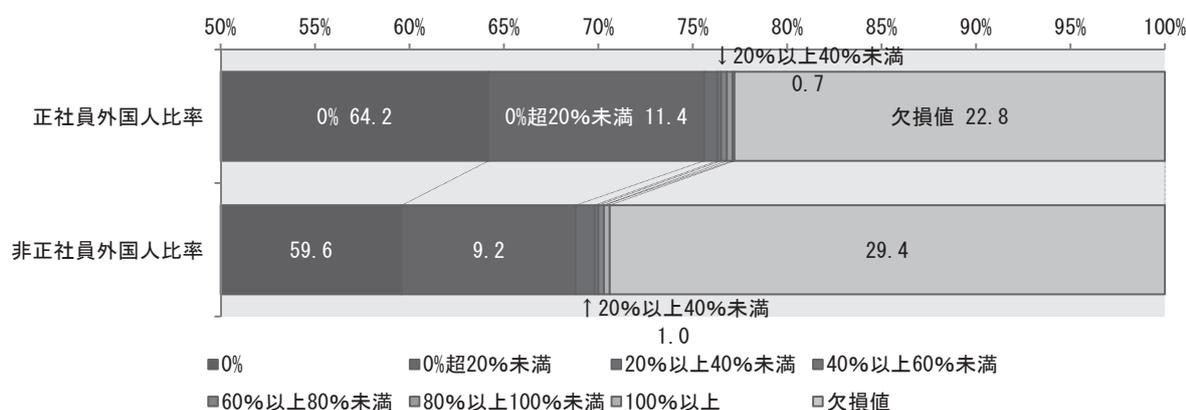
第3-11(2)図 回答企業の従業員構成 (n=1338)

回答企業では、外国人正社員、外国人非正社員ともに「該当者なし(0人)」が6割以上。



第3-12図 回答企業の正社員外国人比率、非正社員外国人比率 (n=1338)

正社員、非正社員とも外国人比率「0%」の企業が多い。



注：横軸が50%から始まっていることに注意。

外国人正社員比率、外国人非正社員比率を求めた。記述統計は、第3-1表に記載したように、正社員の外国人比率の平均は1.6%（標準偏差9.6）、非正社員の外国人比率の平均は1.9%（標準偏差10.8）である。第3-12図で分布を見ると、正社員の外国人比率は、「0%」が64.2%で最も多く、「0%超20%未満」が11.4%などとなっている。非正社員の外国人比率は、「0%」が59.6%で最も多く、「0%超20%未満」が9.2%などとなっている。

### 3. 小括

この章では、企業アンケートに回答した企業の基本属性を整理した。主な点は以下の通りである。

- (1) 回答企業は、大都市圏に多く立地している。
- (2) 業種は、製造業が4分の1近くを占め、以下、「卸売業、小売業」が2割、「サービス業」

が1割強などである。

(3) 回答企業の設立年は、「1969年以前」に設立された企業が半数近くを占める。

(4) 資本関係の項目では、回答企業の資本金規模は、「資本金1億円未満」の企業が5割以上、「株式未公開」の企業が5割以上となっている。外資比率は「0%」の企業が7割を占める。

(5) 最近の売上高は、「5億円以上50億円未満」の企業が4割近くを占める。海外売上高は、「0%」という企業が7割近くを占める。

(6) 海外展開の状況は、「海外との直接取引はない」という企業が3分の2、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」という企業が13%、「海外現地法人や駐在員事務所などはないが、海外と直接取引している」という企業が8%などとなっている。

(7) 従業員構成を見ると、「100人以上300人未満」が約4割、「300人以上500人未満」が約2割、非正社員は、「50人未満」が約5割を占める。

(8) 正社員の外国人比率は、「0%」が6割強、非正社員の外国人比率は、「0%」が6割弱で、外国人正社員、外国人非正社員がいない企業が多い。

## 第4章 企業における高度外国人材の雇用管理

### 1. はじめに

本章では、企業における高度外国人材の雇用管理の現状について、アンケート結果を見ていく。高度外国人材を含む人材の雇用管理の方針から始めて、採用方針、採用実績と人数、特別な採用枠の有無、採用理由（採用しなかった理由）、募集方法、高度人材を活用する際の在留資格制度に係る制約、期待する役割、配属部署、必要な日本語レベル、出身国・地域、最高位の職位、採用5年後の在籍率、活用するために実施している施策の順に検討する。

### 2. 企業における雇用管理の方針

企業では、どのような雇用管理の方針を持っているのか。企業における雇用管理の方針を14項目について、「そうだ」「どちらともいえない」「ちがう」から回答してもらった<sup>36</sup>。第4-1図はその結果である。

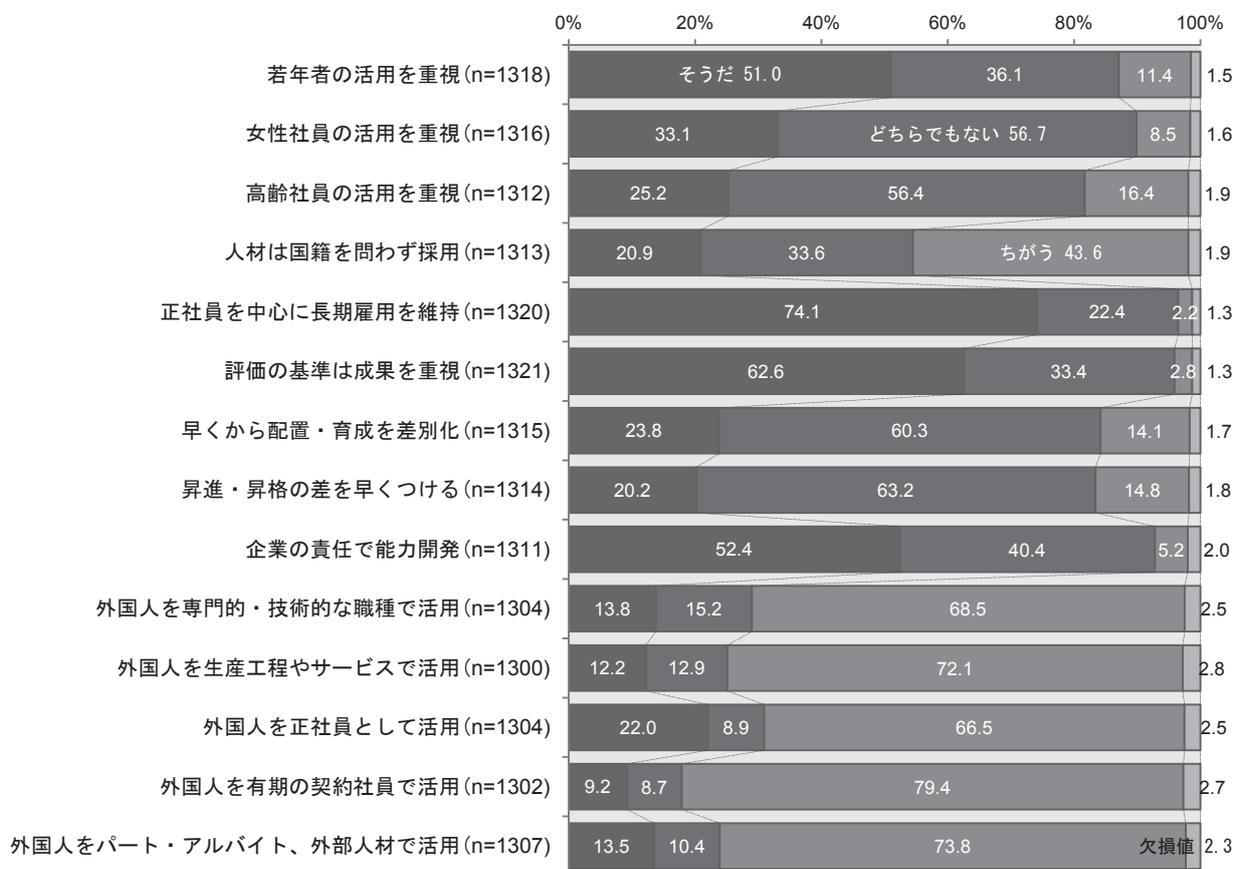
回答傾向をより明確にするために、各項目に対する回答から、「どちらともいえない」の回答比率と「欠損値」を除き、「そうだ」という回答比率と「ちがう」という回答比率の差（ディシジョン・インデックス、以下、DI）として求めた。もし、「そうだ」という回答の比率が「ちがう」という回答の比率を上回っていれば、DIの値は正となり、DIの数値が大きいほど肯定的な回答傾向が強い。一方、「ちがう」という回答の比率が「そうだ」という回答の比率を上回っていれば、DIの値は負となり、DIの数値が小さいほど否定的な回答傾向が強い。第4-2図は、DIをレーダーチャートにしたものである。

肯定的な回答傾向が強い項目は、「正社員を中心に長期雇用を維持していきたい」（DI=71.9）、「評価の基準は成果を重視する」（DI=59.8）、「企業の責任で社員の能力開発を行っている」（DI=47.2）、「若年者の活用を重視している」（DI=39.6）などである。一方、否定的な回答傾向が強い項目としては、「外国人を有期の契約社員として活用している」（DI=-70.2）、「外国人をパート・アルバイト、外部人材として活用している」（DI=-60.3）、「外国人を生産工程やサービスの仕事で活用している」（DI=-59.9）、「外国人を専門的・技術的な職種で活用している」（DI=-54.7）、「外国人を正社員として活用している」（DI=-44.5）などである。外国人の雇用に関する項目はいずれもマイナスの値をとり、否定的な回答傾向が強い。これは、外国人を雇用すること自体考えたことがないという企業が多いことによると考えられる。

<sup>36</sup> 本来であれば5件法あるいは7件法で回答を求める方がよいが、ここでは3件法を用いた。

第4-1図 企業における雇用管理の方針

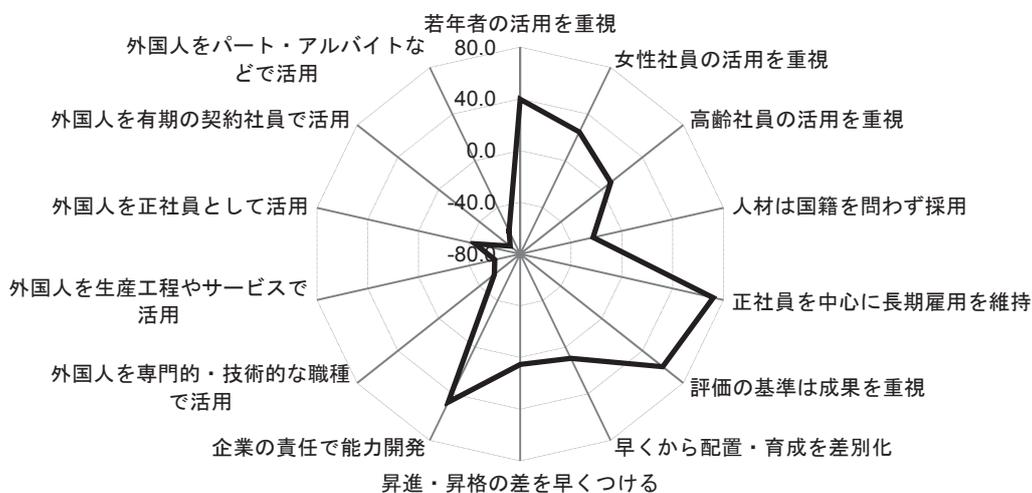
外国人の活用については否定的な回答をした企業の比率が高い。



第4-2図 雇用管理の方針のディフュージョン・インデックス

「長期雇用を維持」「評価の基準は成果を重視」などは肯定的な回答傾向が強く、「外国人を有期の契約社員として活用」

「外国人を生産工程やサービスの仕事で活用」で否定的な回答傾向が強い。



第 4-1 表 雇用管理の方針に対する回答結果の相関係数

「外国人を専門的・技術的な職種で活用」は、外国人の採用・雇用に関する項目との相関が有意に高いほか、「成果の重視」「女性の活用重視」「能力開発の実施」などとも相関している。

	若年者の活用を重視	女性社員の活用を重視	高齢社員の活用を重視	国籍を問わず採用	正社員を中心に長期雇用を維持	成果を重視	配置・育成を差別化	昇進に差をつける時期を早める	能力開発を行っている	外国人を専門的・技術的な職種で活用	外国人を生産工程で活用	外国人を正社員活用	外国人を契約社員活用	外国人をパート活用
若年者の活用を重視	1.000	.319**	.104**	-0.026	.208**	.102**	.115**	.138**	.243**	0.000	0.010	0.007	-0.049	-0.048
女性社員の活用を重視	.319**	1.000	.366**	.160**	0.052	.147**	.084**	.105**	.189**	.093**	.078**	.068*	0.054	0.052
高齢社員の活用を重視	.104**	.366**	1.000	.088**	0.013	-0.054	-.064*	0.003	.106**	0.009	0.020	-0.035	-0.001	0.011
国籍を問わず採用	-0.026	.160**	.088**	1.000	-0.003	.109**	0.026	0.005	0.025	.479**	.355**	.524**	.355**	.302**
正社員を中心に長期雇用を維持	.208**	0.052	0.013	-0.003	1.000	.105**	.056*	.062*	.200**	.066*	-0.045	.072**	-.074**	-.136**
成果を重視	.102**	.147**	-0.054	.109**	.105**	1.000	.265**	.218**	.154**	.083**	.061*	.075**	0.026	0.026
配置・育成を差別化	.115**	.084**	-.064*	0.026	.056*	.265**	1.000	.482**	.135**	0.039	.099**	0.035	.066*	0.040
昇進に差をつける時期を早める	.138**	.105**	0.003	0.005	.062*	.218**	.482**	1.000	.139**	0.022	.062*	-0.006	0.021	-0.014
能力開発を行っている	.243**	.189**	.106**	0.025	.200**	.154**	.135**	.139**	1.000	.069*	0.050	0.035	0.007	-0.045
外国人を専門的・技術的な職種で活用	0.000	.093**	0.009	.479**	.066*	.083**	0.039	0.022	.069*	1.000	.447**	.745**	.444**	.279**
外国人を生産工程で活用	0.010	.078**	0.020	.355**	-0.045	.061*	.099**	.062*	0.050	.447**	1.000	.460**	.482**	.502**
外国人を正社員活用	0.007	.068*	-0.035	.524**	.072**	.075**	0.035	-0.006	0.035	.745**	.460**	1.000	.421**	.271**
外国人を契約社員活用	-0.049	0.054	-0.001	.355**	-.074**	0.026	.066*	0.021	0.007	.444**	.482**	.421**	1.000	.446**
外国人をパート活用	-0.048	0.052	0.011	.302**	-.136**	0.026	0.040	-0.014	-0.045	.279**	.502**	.271**	.446**	1.000

注：\*\*は1%水準で、\*は5%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

第 4-1 表は、項目間の相関係数を計算した結果である。ここでは「外国人を専門的・技術的な職種で活用している」という項目に注目する。この項目と相関が高く、統計的に有意な項目は、「外国人を正社員として活用している」、「人材は国籍を問わず採用している」、「外国人を生産工程やサービスの仕事で活用している」、「外国人を有期の契約社員として活用している」、「外国人をパート・アルバイトや外部人材として活用している」などで、いずれも数値が正で、相関係数の値も大きく、統計的に有意である。それ以外の項目では、「女性社員の活用を重視している」、「評価の基準は年齢や勤続年数よりも成果を重視する」、「企業の責任で能力開発を行っている」、「正社員を中心に長期雇用を維持していきたい」などで、数値が正、相関係数の値は大きくはないが、統計的に有意である。「成果の重視」は、これまでの日本企業の人事制度方針からの見直しといえる。

次に、雇用管理の方針と企業属性との関係を検討する。ここでは、主な関心事項である外国人に関する 6 項目、すなわち、「人材は国籍を問わず採用している」、「外国人を専門的・技術的な職

種で活用している」、「外国人を生産工程やサービスの仕事で活用している」、「外国人を正社員として活用している」、「外国人を有期の契約社員として活用している」、「外国人をパート・アルバイトや外部人材として活用している」について見ていくことにする。

- ① 「人材は国籍を問わず採用している」：地域ブロックでは、「南関東」、「北関東・甲信」、「東海」、「近畿」、「九州・沖縄」に立地している企業で肯定的な回答をする企業の比率が高い。業種では、「鉱業、採石業、砂利採取業」<sup>37</sup>、「情報通信業」、「金融業、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス業」などで肯定的な回答傾向が強い。設立年では、設立年次が新しい企業ほど、肯定的な回答傾向が強い。資本金規模については、資本金規模が大きい企業ほど肯定的に回答している企業の比率が高い。また、一部上場、二部上場など、上場企業で肯定的な回答傾向が強い。また、年間売上高が大きいほど、肯定的な回答傾向が強いが、「5億円未満」でも肯定的に回答している企業の比率が高い。海外展開の状況については、「海外に親会社がある」、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」など、海外展開が進んでいるほど肯定的な回答の比率が高い。また、海外売上高比率が高いほど肯定的な回答比率が高い。外資比率が「20%以上40%未満」、「80%以上100%未満」、「100%」で肯定的な回答比率が高い。正社員規模は、「1人以上50人未満」、「500人以上1000人未満」、「1000人以上」で肯定的な回答比率が高い。
- ② 「外国人を専門的・技術的な職種で活用している」：地域ブロックでは、「南関東」、「北関東・甲信」、「東海」、「近畿」で肯定的な回答傾向が強い。業種については、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「製造業」、「情報通信業」、「金融業、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「教育、学習支援業」で肯定的な回答傾向が強い。設立年については、「1980年代」に設立された企業を除いて、設立年次が新しいほど肯定的な回答傾向が強い。資本金は「5億円以上10億円未満」を除いて、資本金規模が大きいほど、肯定的な回答傾向が強い。株式公開については、一部上場、二部上場など、上場企業の方が肯定的な回答傾向が強いが、「株式会社ではない」場合も肯定的な回答が多い。年間売上高が大きいほど、肯定的な回答傾向が強く、また、「5億円未満」でも肯定的に回答している企業の比率が高い。海外展開の状況については、「海外に親会社がある」、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」など、海外展開が進んでいるほど肯定的な回答の比率が高い。また、海外売上高比率が高いほど肯定的な回答比率が高い。外資比率が高い企業では肯定的な回答比率が高い。正社員規模が大きいほど肯定的な回答比率が高く、特に、「500人以上1000人未満」で肯定的な回答比率が高い。
- ③ 「外国人を生産工程やサービスの仕事で活用している」：地域ブロックでは、「北関東・甲信」、「東海」で肯定的な回答の比率が高い。業種では、「製造業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」で、肯定的な回答傾向が強い。設立年では、1970年代、1980年代、2000年代に設立した企業で、肯定的な回答比率が高い。株式公開の状況では、一部上場企業のほか、新興市場上場企業で肯定的な回答比率が高い。年間売上高では、「500億円以上1000億円未満」で肯定的な回答比率が高い。

<sup>37</sup> ただし、後の記述を含めて、「鉱業、採石業、砂利採取業」の回答数が少ないので、解釈には注意が必要である。

億円未満」、「5000 億円以上」で肯定的な回答傾向が強い。海外展開の状況については、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」という企業と、「その他」の場合で肯定的な回答の比率が高い。海外売上高比率では、「90%以上」で特に肯定的な回答の比率が高いほか、「10%以上 30%未満」、「70%以上 90%未満」でも肯定的な回答の比率が高い。外資比率については、「0%超 20%未満」、「80%以上 100%」未満で肯定的な回答比率が高い。正社員規模については、「100 人以上 300 人未満」規模を除いて、規模が大きいほど肯定的な回答比率が高い。

- ④「外国人を正社員として活用している」：地域ブロックでは、「南関東」、「東海」、「近畿」で肯定的な回答の比率が高い。業種では、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「製造業」、「情報通信業」、「金融業、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス」、「教育、学習支援」で肯定的な回答比率が高い。資本金規模では、資本金規模が大きいほど肯定的な回答比率が高くなるが、特に「50 億円以上 100 億円未満」で高い。株式公開の状況については、一部上場、二部上場、新興市場上場で肯定的な回答の比率が高い。年間売上高が高いほど肯定的な回答比率が高い。海外展開の状況については、「海外に親会社がある」、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」など、海外展開が進んでいるほど肯定的な回答の比率が高いほか、「その他」の場合も肯定的な回答の比率が高い。また、海外売上高比率が高いほど肯定的な回答比率が高い。外資比率が高い企業では肯定的な回答比率が高い。正社員規模については、「50 人以上 100 人未満」、「100 人以上 300 人未満」を除けば、規模が大きいほど肯定的な回答比率が高い。
- ⑤「外国人を有期の契約社員として活用している」：地域ブロックでは、「南関東」、「北関東・甲信」、「東海」、「近畿」で肯定的な回答比率が高い。業種では、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「学術研究、専門・技術サービス」、「教育、学習支援業」で肯定的な回答比率が高い。設立年が「1969 年以前」、「2000 年以降」で肯定的な回答比率が高い。株式公開の状況では、一部上場や二部上場で肯定的な回答比率が高く、特に二部上場の比率が高い。年間売上高が高いほど、肯定的な回答比率が高い。海外展開の状況については、「海外に親会社がある」、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」、「海外に駐在員事務所だけを置いている」などで、肯定的な回答の比率が高いほか、「その他」の場合も肯定的な回答の比率が高い。海外売上高比率が「50%以上 70%未満」を除いて、海外売上高比率が高いほど、肯定的な回答比率が高い。正社員従業員規模では、「1000 人以上」を除いて、正社員規模が大きいほど、肯定的な回答比率が高い。
- ⑥「外国人をパート・アルバイトや外部人材として活用している」：地域では、「北関東・甲信」、「東海」が肯定的な回答比率が高い。業種では、「製造業」、「卸売業、小売業」、「学術研究、専門・技術サービス」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「複合サービス業」で肯定的な回答の比率が高い。資本金は、資本金規模が「5 億円以上 10 億円未満」と「500 億円以上」で肯定的な回答比率が高い。株式公開の状況では、「新興市場上場」での肯定的な回答比率が高く、「二部上場」でも肯定的な回答比率が高い。

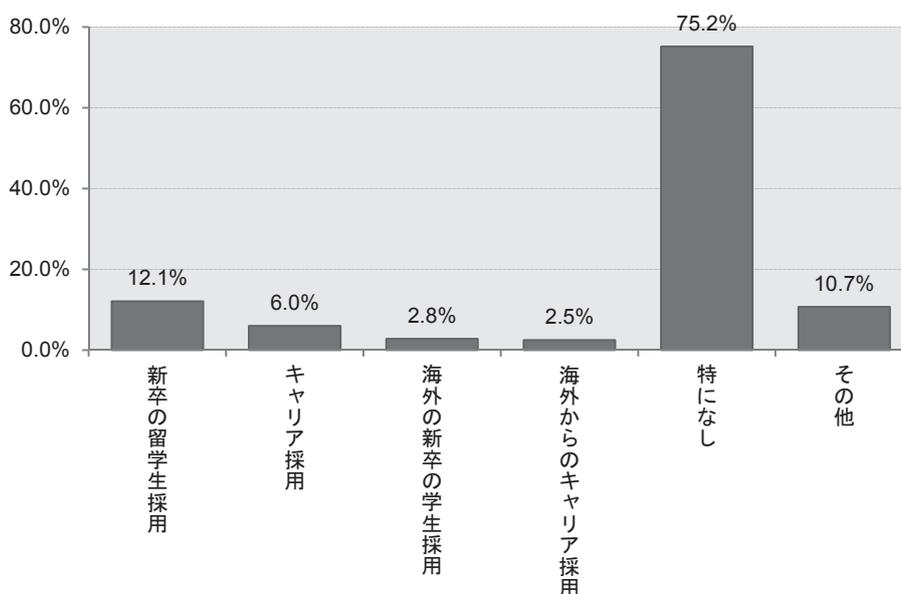
正社員規模が大きいほど、肯定的な回答比率が高い。

### 3. 企業における高度外国人材の受入れの状況

企業は、高度外国人材の採用について、どのような方針を持っているのであろうか。「日本の大学、大学院を卒業（修了）した新卒の留学生を採用する」など6項目について多重回答してもらった。第4-3図は、その結果である。全体的に見ると「その他」の回答比率が約75%で、次いで、「日本の大学、大学院を卒業（修了）した新卒の留学生を採用する」という企業の比率が12.1%となっている。「その他」の具体的な内容のほとんどが、「外国人を採用していない」、「外国人の採用そのものを考えたことがない」という記述であった。

第4-3図 高度外国人材の採用についての方針（多重回答、n=1152）

高度外国人材を採用していないなど「その他」の企業が4分の3を占めるが、採用する企業では「新卒の留学生を採用する」という方針の企業が多い。



「日本の大学・大学院を卒業（修了）した新卒の留学生を採用する」という企業の属性別の回答を見ると、地域では、「南関東」、「北陸」、「東海」、「近畿」に立地する企業で比率が高く、業種では、「製造業」、「情報通信業」、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「複合サービス業」の比率が高い。製造業の業種では、「化学工業」、「ゴム製品製造業」、「生産用機械器具製造業」の比率が高い。資本金は、資本規模が大きいほど比率が高い。株式公開の状況は、一部上場、二部上場など株式公開されている企業ほど、選択比率が高い。また、年間売上高が大きいほど、留学生を採用すると回答した企業の比率が高い。海外進出の状況では、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」という場合や、海外売上高比率が高い企業ほど留学生を採用する比率が高く、中でも海外売上高比率「30%以上 50%未満」で高い。外資比率については、「0%」や「100%」では新卒の留学生の採用比率は低い。正社員数の規模が

大きいほど新卒留学生の採用比率が高いが、「1000人以上」規模では相対的に低めである。

次に、先に取り上げた雇用管理の方針と外国人の採用方針の相関係数を計算した。その結果が第4-2表である。計算する際、解釈を容易にするため、「そうだ」を「1」、「どちらともいえない」を「0」、「ちがう」を「-1」に変換して相関係数を計算した。

第4-2表 企業の雇用管理の方針と高度外国人材の採用方針の相関係数

雇用管理の方針が「外国人を専門的・技術的な職種で活用」である場合は、「新卒の留学生を採用」、「日本国内の高度外国人材のキャリア採用」、「海外からのキャリア採用」などと正の相関関係にある。

	新卒の留学生採用	キャリア採用	海外の新卒の学生採用	海外からのキャリア採用	特になし	その他
国籍を問わず採用	.282**	.266**	.152**	.168**	-0.121	-.114**
外国人を専門的・技術的な職種で活用	.330**	.355**	.195**	.273**	-0.259	-0.054
外国人を生産工程で活用	.198**	.187**	.113**	.112**	-0.108	-.096**
外国人を正社員活用	.401**	.335**	.209**	.199**	-.267**	-.083**
外国人を契約社員活用	.114**	.186**	.127**	.168**	-.083**	-0.021
外国人をパート活用	.078**	.102**	0.021	.081**	-.073**	0.005

注：\*\*は1%水準で、\*は5%水準でそれぞれ有意であることを意味する。

「外国人を専門的・技術的な職種で活用している」という項目に肯定的に回答した企業は、「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」、「日本の大学、大学院を卒業(修了)した新卒の留学生を採用する」、「海外から高度外国人材をキャリア採用する」と正の相関があり、統計的に有意である。また、「海外の大学、大学院を卒業(修了)した新卒の学生を採用する」も正の相関関係で有意であるが、係数の値は小さい。

表側に掲載した外国人の雇用に関する項目のうち、「外国人をパート・アルバイトや外部人材として活用する」と「その他」の相関係数の符号が正であるが、統計的に有意ではない。

したがって、調査に回答した企業のうち、実際に外国人を採用している企業のうち、「外国人を専門的・技術的な職種で活用している」に肯定的に回答した企業では、高度外国人材を採用するにあたり、「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」、「日本の大学、大学院を卒業(修了)した新卒の留学生を採用する」「海外から高度外国人材をキャリア採用する」といった方針を持っている傾向がある。

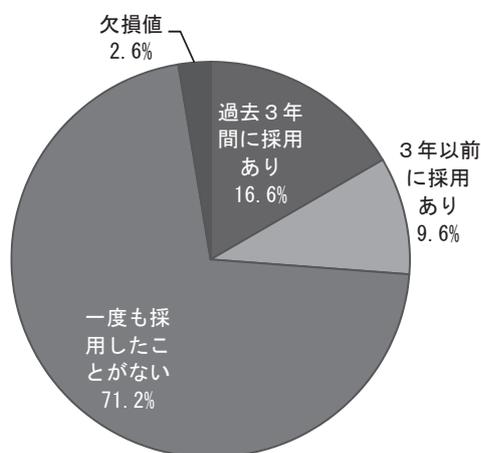
## 4. 高度外国人材の採用

### (1) 過去3年間の採用実績

では、企業における高度外国人材の採用実績はどうか。第4-4図は、過去3年間の高度外国人材の採用状況である。「一度も採用したことがない」という企業が71.2%となっている。これに対して、「過去3年間に採用したことがある」という企業が16.6%、「過去3年間は採用したことがないが、それ以前に採用したことがある」という企業が9.6%であった<sup>38</sup>。したがって、回答企業のうち、これまで高度外国人材の採用実績がある企業は約26%、およそ4分の1ということになる。

第4-4図 高度外国人材の採用実績 (n=1338)

これまで高度外国人材の採用実績がある企業が4分の1。



企業属性との関係を見ると、地域については、「南関東」、「東海」、「近畿」に立地する企業では採用実績がある比率が高い。業種では、「製造業」、「情報通信業」、「金融業、保険業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「教育、学習支援業」などで過去の採用実績があるという企業の比率が相対的に高い。資本金規模は、資本金が大きいほど採用実績がある企業比率が高くなる。株式公開の状況との関連は、一部上場、二部上場などで採用実績のある企業比率が高い。年間売上高については、年間売上高が大きいほど、採用実績がある企業の比率が高い。海外展開している企業では、採用実績がある企業の比率が高い。海外売上高についても、海外売上高が大きいほど、採用実績のある企業の比率が高い。外資比率については、外資比率が「40%以上 60%未満」、「60%以上 80%未満」を除いて、採用実績がある企業の比率が高くなる。正社員規模では、「1人以上 50人未満」「50人以上 1000人未満」で採用実績のある企業の比率が高い。

次に、高度外国人材の採用方針と採用実績の関係を見る。第4-3表は、高度外国人材の採用方針と過去の採用実績をクロス集計した結果である。

<sup>38</sup> 過去に高度外国人材を採用したことがあっても、現在は高度外国人材が在籍していないので、在籍者数は「0人」の場合がある。

採用方針が、「日本の大学、大学院を卒業(修了)した新卒の留学生を採用する」、「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」、「海外の大学、大学院を卒業(修了)した新卒の学生を採用する」、「海外から高度外国人材をキャリア採用する」の4つの方針については、「過去3年間に採用したことがある」と回答している企業の比率が50%から70%以上となっている。また、高度外国人材の採用する方針はあるものの、採用実績がない企業も10%~20%ある。一方、採用方針が「特に決まった方針はない、わからない」という場合や「その他」という場合には、高度人材の採用実績がない企業の比率が80%以上と相対的に高い。

第4-3表 高度外国人材の採用方針と採用実績のクロス集計表

高度外国人材の採用方針が「特に決まった方針はない」場合や「その他」の場合では、高度人材の採用実績がない企業が多い。

		高度外国人材の採用実績			
		過去3年間に採用あり	3年以前に採用あり	一度も採用していない	合計
高度外国人材の採用方針(多重回答)	新卒の留学生を採用	84 (57.9%)	29 (20.0%)	32 (22.1%)	145 (100.0%)
	キャリア採用	56 (76.7%)	7 (9.6%)	10 (13.7%)	73 (100.0%)
	海外の新卒の学生を採用	23 (67.6%)	3 (8.8%)	8 (23.5%)	34 (100.0%)
	海外からキャリア採用	23 (71.9%)	3 (9.4%)	6 (18.8%)	32 (100.0%)
	特に決まった方針なし	102 (10.7%)	87 (9.1%)	763 (80.1%)	952 (100.0%)
	その他	16 (11.9%)	8 (6.0%)	110 (82.1%)	134 (100.0%)

次に、高度外国人材を「過去3年間に採用したことがある」と回答した企業に対して、日本の大学、大学院を卒業(修了)した外国人留学生、日本国内からのキャリア採用、海外からの新卒採用、海外からのキャリア採用それぞれの正社員(期間の定めのない労働契約によって働いている社員)、契約社員(有期の雇用契約でかつフルタイムで働く社員)の採用人数を回答してもらった。

第4-4表は、記入された人数の記述統計である。採用人数の平均値を見ると、いずれの人数も少ない。日本の大学、大学院を卒業(修了)した外国人留学生で、正社員として採用した人数の平均値が1.2人、日本国内からのキャリア採用で、契約社員として採用した人数が1.9人、海外からのキャリア採用で、契約社員として採用した人数の平均値が1.2人などとなっている。

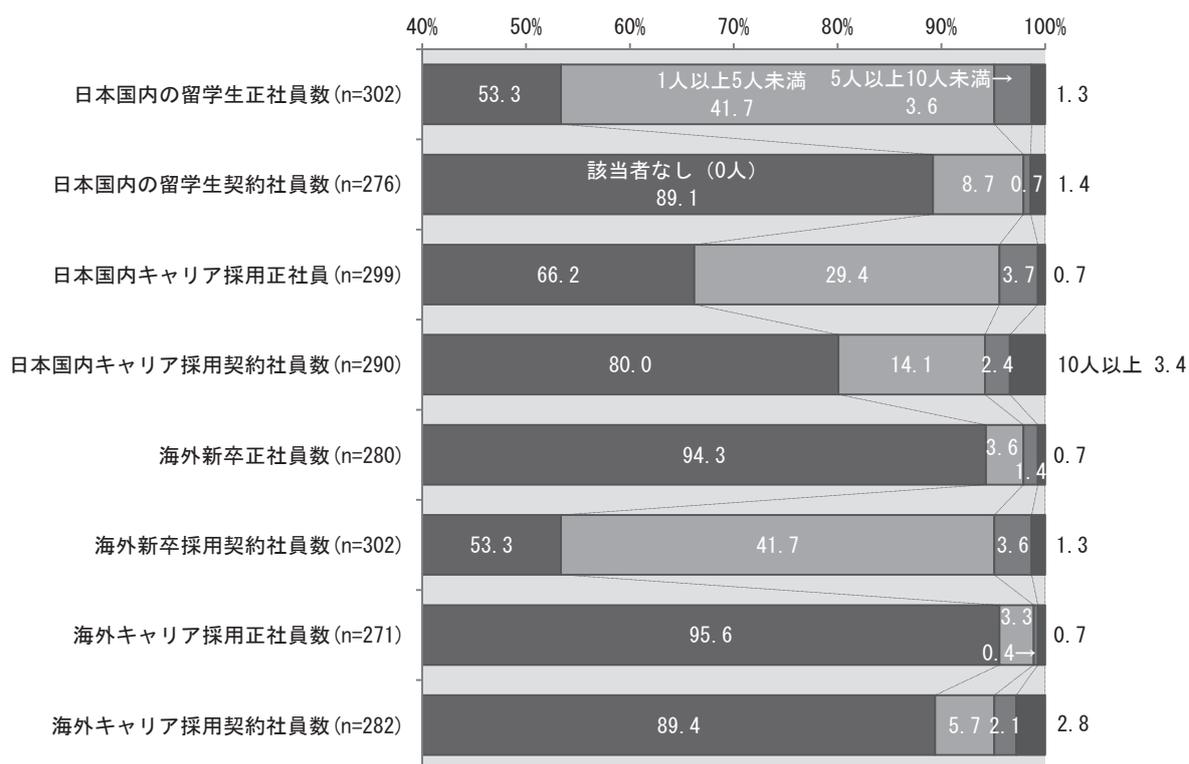
第4-4表 過去3年間の高度外国人材の採用人数の記述統計

留学生を正社員として採用した人数の平均は約1人である。

	n	最小値 (人)	最大値 (人)	平均値 (人)	標準偏差
留学生の人数(正社員)	302	0	50	1.2	3.6
留学生の人数(契約社員)	276	0	29	0.4	2.3
高度人材の人数(正社員のキャリア採用)	299	0	20	0.8	2.0
高度人材の人数(契約社員のキャリア採用)	290	0	150	1.9	12.0
海外採用の高度人材の人数(正社員)	280	0	55	0.4	3.5
海外採用の高度人材の人数(契約社員)	271	0	15	0.2	1.4
海外採用の高度人材の人数(正社員のキャリア採用)	287	0	10	0.2	0.9
海外採用の高度人材の人数(契約社員のキャリア採用)	282	0	130	1.2	8.5

第4-5図 過去3年間の高度外国人材の採用人数の分布

高度外国人材の採用人数は少ないが、日本国内では留学生の正社員の人数が多い。



注：欠損値が多かったため、欠損値を除外して集計した数値である。横軸の最小値は40%であることに注意。

第4-5図は、採用した高度外国人材の人数の分布である。新卒採用、キャリア採用、日本国内からの採用、海外からの採用、正社員、契約社員のいずれも、「該当者なし」の企業が5割から9割以上となっている。一方、採用実績がある企業の採用人数の分布をみると、

①日本の大学、大学院を卒業（修了）した外国人留学生を正社員として採用した人数は、「1人以上5人未満」が41.7%、「5人以上10人未満」が3.6%などとなっている。

②日本国内からのキャリア採用で、正社員として採用した人数は、「1人以上5人未満」が29.4%、「5人以上10人未満」が3.7%となっている。

③海外からの新卒採用、海外からのキャリア採用で、契約社員として採用した人数は、「1人以上5人未満」が41.7%、「5人以上10人未満」が3.6%などとなっている。

大まかにいえば、高度外国人材の採用については、日本国内で採用する場合には正社員として採用、海外から採用する場合には契約社員として採用という分け方ができるが、採用人数はいずれの場合も少ない。

企業属性間の採用人数の違いを見ると、企業属性間で統計的有意差があったのは以下の通りである。

①日本の大学、大学院を卒業（修了）した外国人留学生を正社員として採用した人数：資本金規模が大きいほど、採用人数の平均値が有意に大きい。株式公開の状況別では、一部上場企業で採用人数の平均値が大きく、また、新興市場上場の企業も他のグループに比べると採用人数が大きい。年間売上高が大きくなるにつれて、採用人数も大きくなる。海外展開の状況別に見ると、「海外に親会社がある」企業では採用人数は少ないが、海外展開が進んでいる企業では、採用人数が大きい。特に、「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」企業では、採用人数が大きい。海外売上高との関係は、海外売上高比率が高くなるほど採用人数の平均値は大きくなり、「50%以上70%未満」で最大となる。海外売上高比率がそれ以上になると、採用人数の平均値は小さくなる。

雇用管理の方針との関係を見ると、「人材は国籍を問わず採用している」企業では、採用人数の平均値が大きい。「外国人を正社員として活用している」という企業では、それ以外の回答の企業よりも採用人数の平均値が大きい。

高度外国人材の採用方針との関係を見ると、「日本の大学、大学院を卒業（修了）した新卒の留学生を採用する」という企業では、そうでない企業に比べて採用人数の平均値が大きい。「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」という企業では、そうでない企業に比べて採用人数の平均値が大きい。「海外の大学、大学院を卒業（修了）した新卒の学生を採用する」という企業では、そうでない企業に比べて採用人数の平均値が大きい。「海外から高度外国人材をキャリア採用する」という企業では、そうでない企業に比べて採用人数の平均値が大きい。

高度外国人材の採用方針が「特にない」という場合、そうでない場合に比べて、採用人数の平均値が小さい。

②日本国内からのキャリア採用で、正社員として採用した人数：企業が立地する地域ブロックでは、北海道・東北、北関東・甲信に立地する企業の平均値が大きい。業種では、「学術研究、専門・技術サービス」「教育、学習支援業」「その他」で平均値が大きい。製造業のうち、消費関連製造業で平均値が高い。資本金「500億円以上」でキャリア採用の人数の平均値が高い。株式公開の状況別では、「二部上場」では採用人数の平均値は小さいが、「一部上場」、「株式会社ではな

い」という企業では特に採用人数の平均値が大きい。年間売上高が大きくなるにつれて、採用人数も大きくなる。海外売上高との関係は、「50%以上 70%未満」で特に採用人数の平均値が大きい。それ以外の企業では、採用人数の平均値の差は小さい。

雇用管理の方針との関係を見ると、「人材は国籍を問わず採用している」という企業では、採用人数の平均値が大きい。雇用管理の方針が「外国人を専門的・技術的な職種で活用している」という企業の採用人数の平均値がそれ以外の企業より大きい。「外国人を有期の契約社員として活用している」という項目に肯定的、中立的に回答している企業は、否定的に回答している企業に比べて採用人数の平均値が大きい。「外国人をパート・アルバイトや外部人材として活用している」という項目に肯定的、中立的に回答している企業は、否定的に回答している企業に比べて採用人数の平均値が大きい。高度外国人材の採用方針との関係を見ると、「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」という企業では、そうでない企業に比べて採用人数の平均値が大きい。「海外の大学、大学院を卒業(修了)した新卒の学生を採用する」という企業では、そうでない企業に比べて採用人数の平均値が大きい。「海外から高度外国人材をキャリア採用する」という企業では、そうでない企業に比べて採用人数の平均値が大きい。高度外国人材の採用方針が「特にない」という場合、そうでない場合に比べて、採用人数の平均値が小さい。

③日本国内からの新卒採用で、契約社員として採用した人数：企業が立地する地域ブロックでは、「北海道・東北」、「北関東・甲信」に立地する企業の平均値が大きい。業種では、「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業」、「教育、学習支援業」の平均値が高い。製造業3分類では、消費関連製造業の平均値が大きい。資本金規模が大きくなるにつれて、採用人数も大きくなるが、「100億円以上 1000億円未満」が特に多い。株式公開の状況別では、「株式会社ではない」企業の採用人数の平均値が大きい。海外展開の状況別に見ると、「海外に駐在員事務所だけを置いている」という企業で採用人数の平均値が大きく、「海外に親会社がある」という企業や「海外現地法人や海外支店があり、海外企業等と取引を行っている」企業の採用人数は、「海外との直接取引はない」企業と同じ程度である。

雇用管理の方針が「外国人を専門的・技術的な職種で活用している」という企業の採用人数の平均値がそれ以外の企業より大きい。「外国人を正社員として活用している」という項目に、中立的に回答している企業の採用人数の平均値が、その他の回答をした企業より大きい。「外国人を有期の契約社員として活用している」という項目に肯定的、中立的に回答している企業は、否定的に回答している企業に比べて採用人数の平均値が大きい。「海外から高度外国人材をキャリア採用する」という企業では、そうでない企業に比べて採用人数の平均値が大きい。

④日本国内からのキャリア採用で、契約社員として採用した人数：資本金規模が大きいほど採用人数も大きい。雇用管理の方針について、「外国人を正社員として活用している」という項目に肯定的に回答している企業では、それ以外の回答をした企業に比べて、採用人数の平均値が大きい。「外国人を有期の契約社員として活用している」という項目に肯定的、中立的に回答している企業は、否定的に回答している企業に比べて採用人数の平均値が大きい。「外国人をパート・アルバイトや外部人材として活用している」という項目に肯定的、中立的に回答している企業は、否

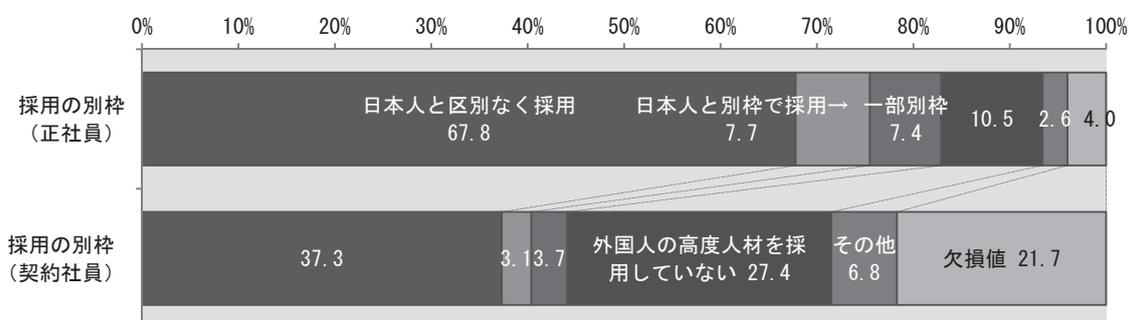
定的に回答している企業に比べて採用人数の平均値が大きい。

## (2) 高度外国人材を対象とした採用枠の有無

高度外国人材を「過去3年間に採用したことがある」という企業では、高度外国人材を採用するにあたり、特別の採用枠を設けているのか、それとも日本人と区別なく採用しているのか。直近の状況について、正社員、契約社員それぞれについて回答してもらった。第4-6図は、その集計結果である。

第4-6図 高度外国人材を対象とした採用枠の有無(n=351)

正社員、契約社員とも高度外国人材のための採用枠のある企業は少なく、日本人と区別なく採用している企業が多い。



正社員（第4-6図の上のグラフ）は、「日本人と区別なく採用している」という企業が67.8%で最も多く、以下、「日本人とは別枠で採用している」が7.7%、「一部の高度外国人材を別枠で採用している」が7.4%などとなっている。また、契約社員（第4-6図の下のグラフ）については、「日本人と区別なく採用している」という企業が37.3%で最も多く、以下、「一部の高度外国人材を別枠で採用している」が3.7%、「日本人とは別枠で採用している」が3.1%などとなっている。

企業属性による違いは、正社員対象の採用枠の設置については、地域ブロックが「南関東」、「北関東・甲信」、「北陸、東海」、「近畿」で「日本人と区別なく採用している」の比率が高く、「北海道・東北」、「近畿」、「中国・四国」、「九州・沖縄」で「日本人とは別枠で採用している」の比率が高い。

業種別では、業種全体では差がなかったものの、製造業の内訳を見ると、「化学工業」、「生産用機械器具製造業」、「業務用機械器具製造業」、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」、「電気機械器具製造業」といった業種で、「日本人と区別なく採用している」の比率が高い。

資本金規模では、「5億円以上10億円未満」、「10億円以上50億円未満」、「100億円以上500億円未満」で「日本人と区別なく採用している」の比率が高く、また、「50億円以上100億円未満」と「500億円以上」で「日本人とは別枠で採用している」という比率が高い。

海外展開の状況では、「海外に駐在員事務所だけを置いている」を除けば、「海外に親会社があ

る、「海外現地法人があり、海外企業等と取引を行っている」など、海外展開が進んでいるほど「日本人と区別なく採用している」という比率が高い傾向がある。

次に、契約社員対象の採用枠について見ると、設立年が新しいほど「日本人と区別なく採用している」という比率が高く、資本金規模が大きいほど、「日本人と区別なく採用している」という比率が高い。資本金については、資本金規模が小さいほど「高度外国人材を採用していない」という回答比率が高い。ただ、「500億円以上」でも、「高度外国人材を採用していない」という回答比率が高い。

売上高については、「1000億円以上5000億円未満」で「日本人と区別なく採用している」という比率が特に高く、「5億円未満」「5000億円未満」でも「日本人と区別なく採用している」という比率が高い。

海外展開については、「海外に親会社がある」という場合は、「日本人と区別なく採用している」という回答比率が高い。

外資比率については、外資比率が高い企業では、「日本人と区別なく採用している」という回答比率が高い。

留学生や高度人材の採用枠の有無は採用方針とも関係があるのではないかと。第4-7図は、高度外国人材採用の際、採用枠をもうけているかどうかの回答結果である。上のパネルは、高度外国人材を正社員で採用する場合の採用枠の設置状況である。新卒採用の場合は、卒業する大学(大学院)が国内であっても、海外であっても、「日本人と区別なく採用している」という回答が8割以上ある。一方、キャリア採用の場合、日本国内から採用する場合も、海外から採用する場合も、「日本人と区別なく採用している」という回答が7割以上あるが、新卒採用に比べて、「日本人とは別枠で採用している」、「一部の高度外国人材を別枠で採用している」という回答の比率が高い。

下のパネルは、高度外国人材を契約社員で採用する場合の採用枠の設置状況である。契約社員の場合も、「日本人と区別なく採用している」という回答の比率が高い。ただし、正社員の場合に比べて、高度外国人材を採用していないという回答の比率が高い。

### (3) 契約社員の契約期間

ところで、契約社員(有期の雇用契約でかつフルタイムで働く社員)の雇用契約はどれくらいなのであろうか。平均的な契約期間を記入してもらった。雇用契約の期間の平均値(年換算)は2.02年(標準偏差1.47)であった(n=115)。

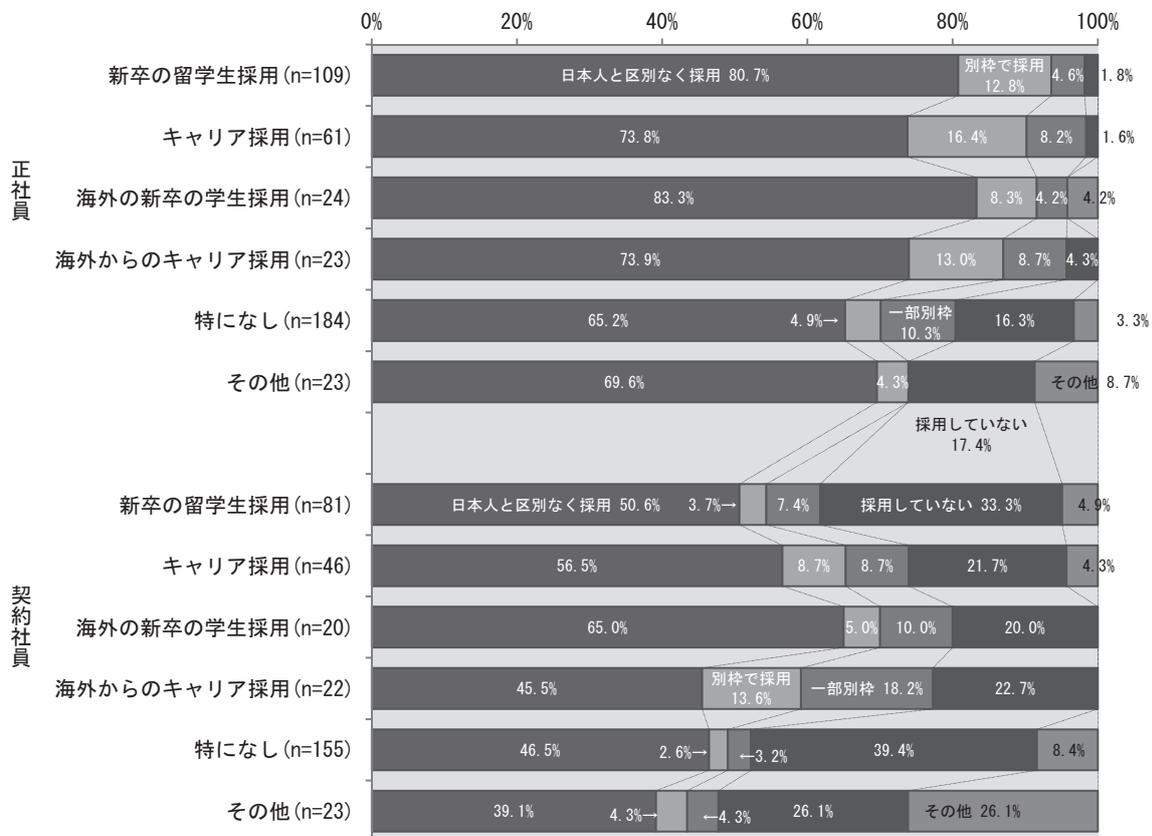
第4-8図は、雇用契約の期間の分布を図にしたものである。「1年以上2年未満」が33.9%で最も多く、以下、「3年以上5年未満」が28.7%、「1年未満」が15.7%などとなっている。

企業属性によって契約社員の契約期間に差があるかどうか検討したところ、いずれも有意差はなかった。また、契約社員の雇用契約期間は、仕事の内容やプロジェクトの内容などによって異なると考えられるので、アンケートで得たいくつかの変数との関係を検証したが、有意差はなかった<sup>39</sup>。

<sup>39</sup> 理由として、契約社員の人数そのものが少なかったこと、仕事内容が明確ではなかったことなどが考えられる。

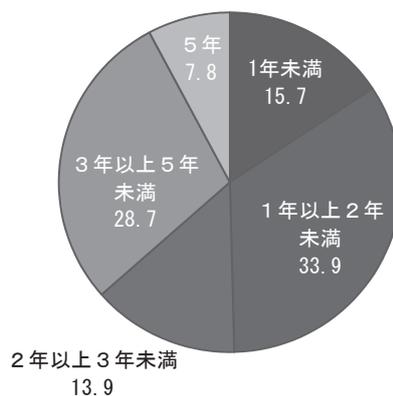
第4-7図 留学生や高度人材の採用枠の有無と採用方針の関係

新卒採用、契約社員ともに「日本人と区別なく採用している」という回答の比率が高い。



第4-8図 契約社員の契約期間(単位：%、n=115)

契約社員の契約期間は3年未満が6割以上。

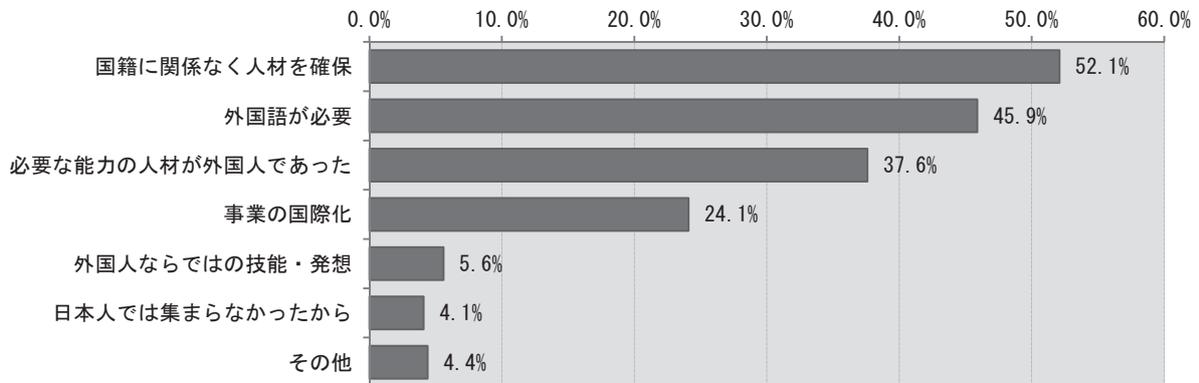


(4) 高度外国人材を採用した理由

この3年間に高度外国人材の採用実績がある企業に対して、採用理由を多重回答でたずねた。第4-9図はその結果である。

第 4-9 図 高度外国人材を採用した理由(多重回答、n=340)

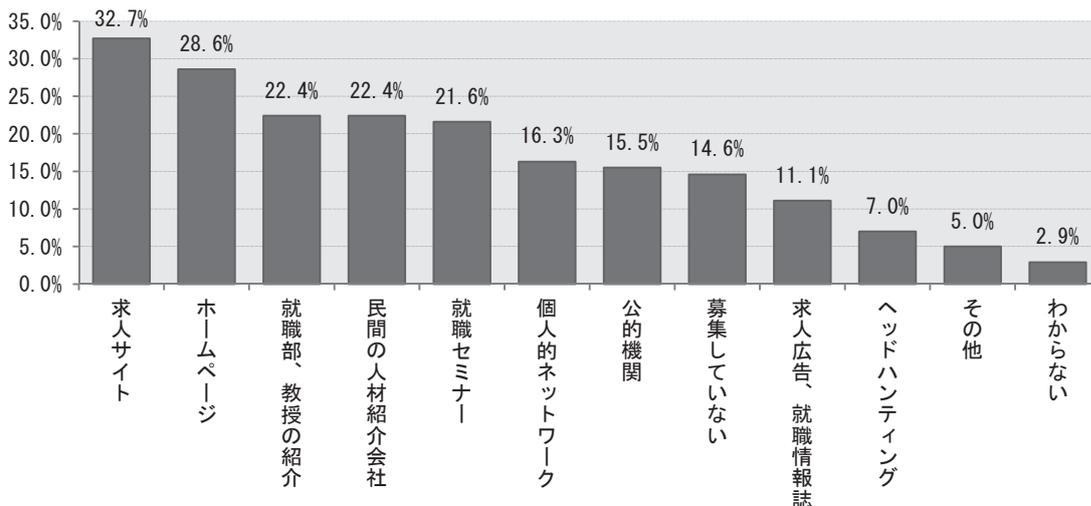
「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」に高度外国人材を採用した企業が半数以上。



「国籍に関係なく、優秀な人材を確保するため（人材のダイバーシティ戦略など）」が 52.1% で最も多く、以下、「仕事上、外国語や外国の状況を理解している人材が必要であったから」（45.9%）、「必要とする技能や能力を持った人材がたまたま外国人であったから」（37.6%）などとなっている。企業の属性との関係については、設立年が新しいほど、「国籍に関係なく、優秀な人材を確保するため」という回答比率が高く、設立年が古いほど、「仕事上、外国語や外国の状況を理解している人材が必要であったから」という回答の比率が高い。また、2000 年以降に設立された企業で、「必要とする技能や能力を持った人材がたまたま外国人であったから」という回答比率が高い。

第 4-10 図 高度外国人材の募集方法（多重回答、n=343）

高度外国人材の募集には「インターネットの求人サイト」や「自社のホームページ」などが多く利用されている。



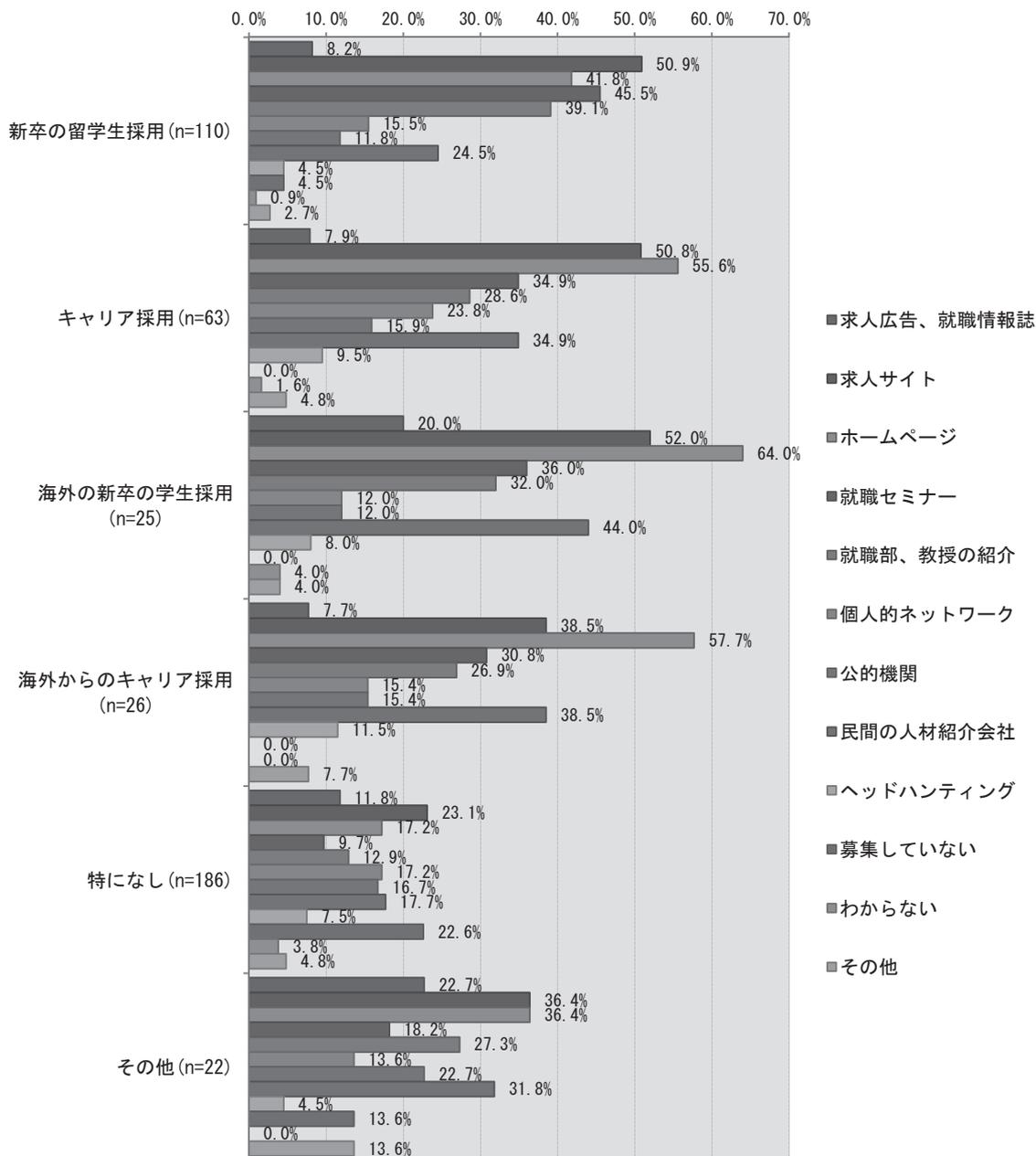
#### (5) 高度外国人材の募集方法

第 4-10 図は、この 3 年間に高度外国人材の採用実績がある企業の高度人材の募集方法である。

結果は、「インターネットの求人サイト」が32.7%で最も多く、以下、回答企業の「ホームページ」が28.6%、「学校の就職部や指導教授の紹介」と「民間の人材紹介会社」がそれぞれ22.4%、「就職セミナーやオン・キャンパス・リクルーティング」が21.6%などとなっている。

第4-11図 高度外国人材の採用方針別の募集方法（多重回答、n=339）

「自社のホームページ」「インターネットの求人サイト」「就職セミナー」などのほか、海外からの採用では「民間の職業紹介会社」も利用。



高度外国人材の採用方針によって募集の方法は異なるのか。第4-11図は、高度外国人材の採

用方針と募集方法をクロス集計した結果を図で表したものである。「ホームページ」、「インターネットの求人サイト」、「就職セミナー」などの募集方法は、国内外の採用、新卒採用、キャリア採用を問わず、多く用いられている。また、「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」、「海外の大学、大学院を卒業(修了)した新卒の学生を採用する」、「海外から高度外国人材をキャリア採用する」という場合は、「民間の人材紹介会社」を採用している比率が高い。

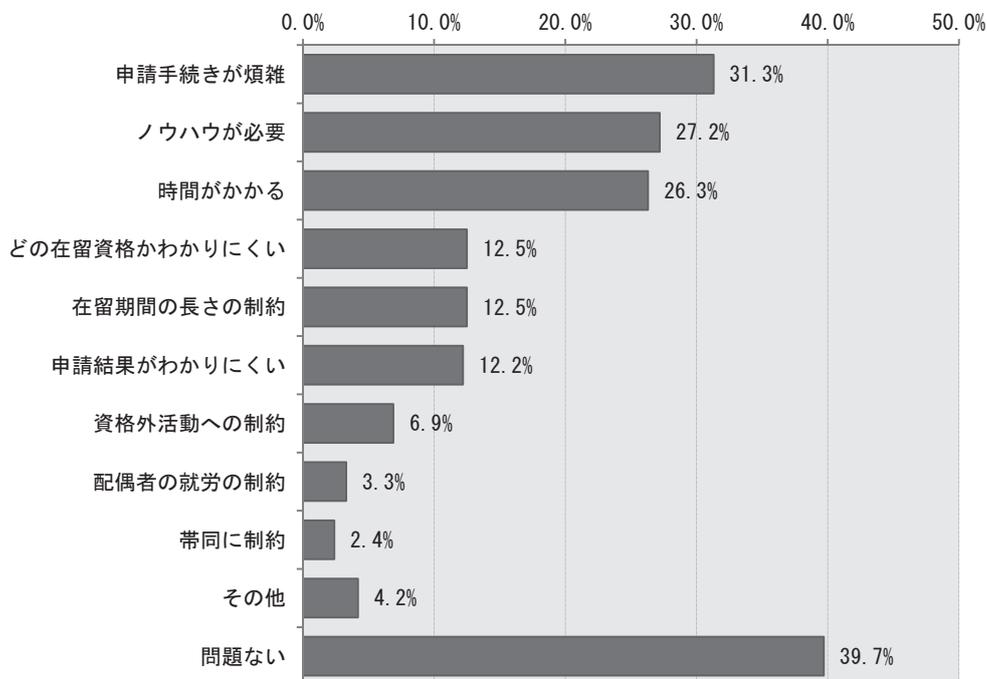
#### (6) 高度人材を採用、活用する上での在留資格制度に関する制約

この3年間に高度外国人材の採用実績がある企業では、高度人材を採用、活用するにあたり、現行の在留資格制度に関することで制約になっていると感じていることがあるか、多重回答でたずねた。第4-12図はその結果である。

この図を見ると、「申請手続きが煩雑である」が31.3%で最も多く、以下、「手続きにノウハウが必要である、手続きの仕方がわかりにくい」が27.2%、「手続きの処理に時間がかかる」が26.3%などとなっている。回答比率が多い項目は、手続きに関するものが多い。一方、「特に問題はない」という回答も39.7%あった。

第4-12図 高度人材を採用、活用する上での在留資格制度に関する制約（多重回答、n=335）

在留資格制度の制約として「申請手続きが煩雑である」、「手続きにノウハウが必要、わかりにくい」、「処理に時間がかかる」などが挙げられているが、「問題はない」も4割ある。

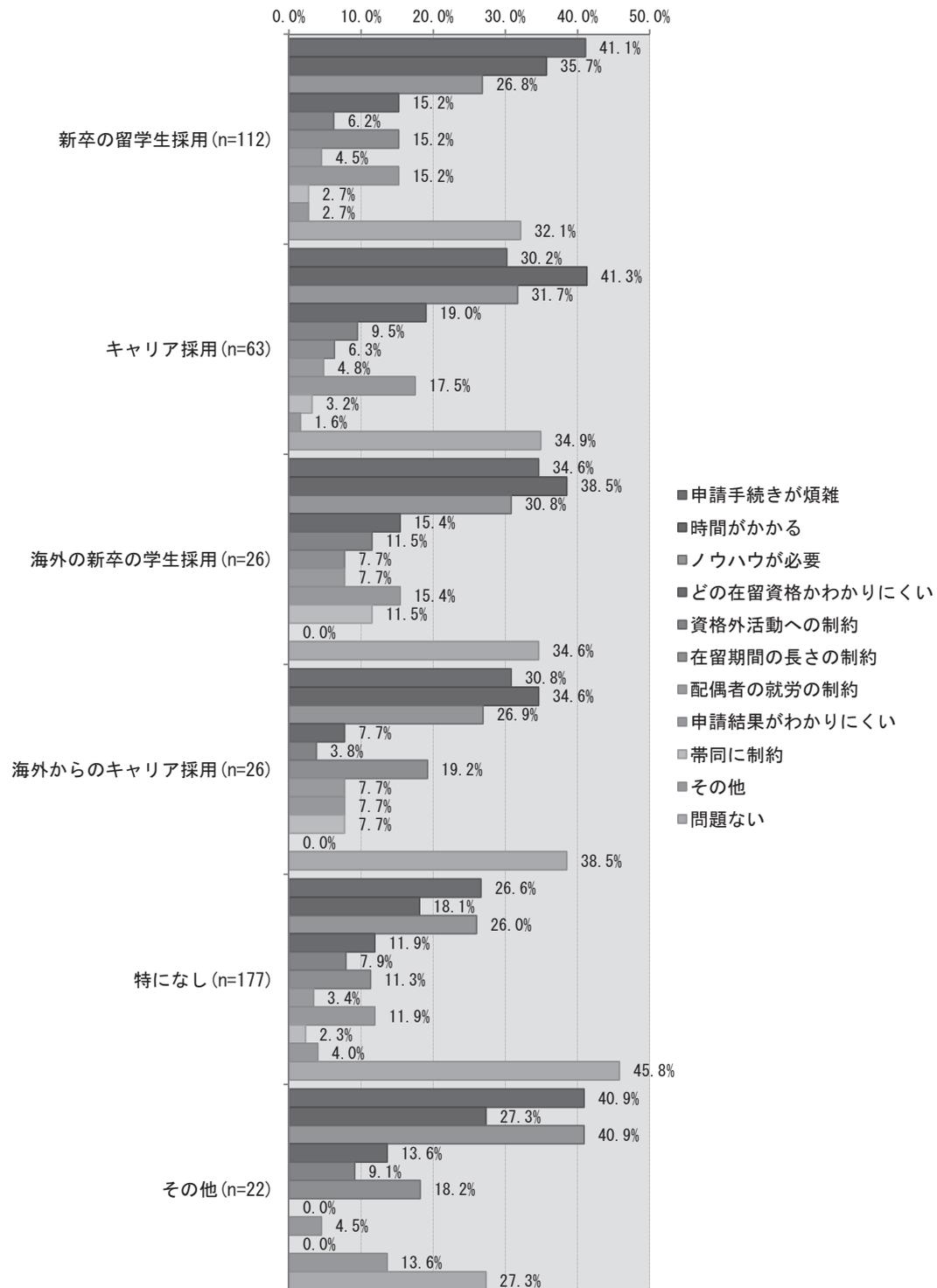


第4-13図は、高度外国人材を採用、活用する際の在留資格制に関する制約を、採用方針別に集計した結果である。

「日本の大学(大学院)を卒業(修了)した新卒の留学生を採用する」という場合、「申請手続きが煩雑である」が41.1%、「手続きの処理に時間がかかる」が35.7%などといった回答が多い。

第4-13図 高度外国人材の採用方針別の在留資格制度の問題点 (多重回答、n=331)

日本国内の留学生の採用では「申請手続きが煩雑」、日本国内のキャリア採用では「手続きの処理に時間がかかる」の回答比率が高いが、「特に問題はない」も3割以上。



「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」という方針の場合、「手続きの処理に時間がかかる」が41.3%、「手続きにノウハウが必要である、手続きの仕方がわかりにくい」が31.7%といった回答が多い。「海外の大学(大学院)を卒業(修了)した新卒の留学生を採用する」という方針の場合、については、「手続きの処理に時間がかかる」が38.5%、「申請手続きが煩雑である」が34.6%、「手続きにノウハウが必要である、手続きの仕方がわかりにくい」が30.8%といった回答が多い。さらに、「海外から高度外国人材をキャリア採用する」については、「手続きの処理に時間がかかる」が34.6%、「申請手続きが煩雑である」が30.8%などの回答が多い。しかし、「日本の大学(大学院)を卒業(修了)した新卒の留学生を採用する」の32.1%、「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」の34.9%、「海外の大学(大学院)を卒業(修了)した新卒の留学生を採用する」の34.6%、「海外から高度外国人材をキャリア採用する」の38.5%が「特に問題はない」という回答している。

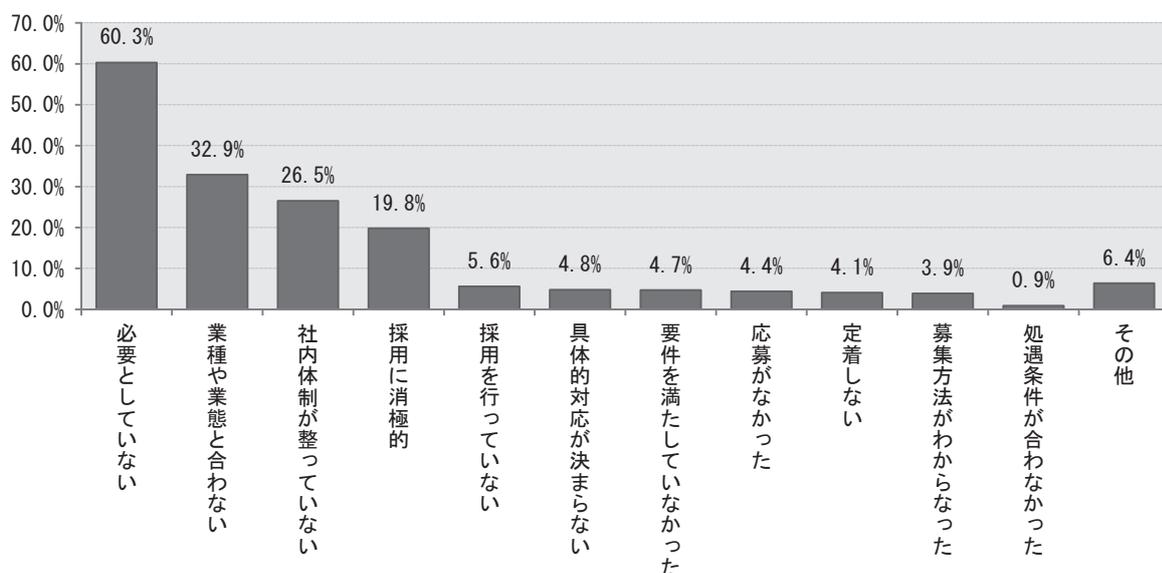
#### (7) 高度外国人材を採用してこなかった理由

高度外国人材の採用実績がある企業による採用に関する集計結果を見てきた。次に、採用実績がない企業に対して、これまで採用してこなかった理由を多重回答でたずねた。第4-14図はその結果である。

「高度外国人材を必要としていないから」が60.3%で最も多く、以下、「外国人が業種や業態と合わないから」が32.9%、「社内の受け入れ体制が整っていなかったから」が26.5%などとなっている。

第4-14図 これまで高度外国人材を採用したことがない理由（多重回答、n=940）

採用実績がない理由は、「高度外国人材を必要としていないから」「外国人が業種や業態と合わないから」「社内の受け入れ体制が整っていなかったから」などが多い。



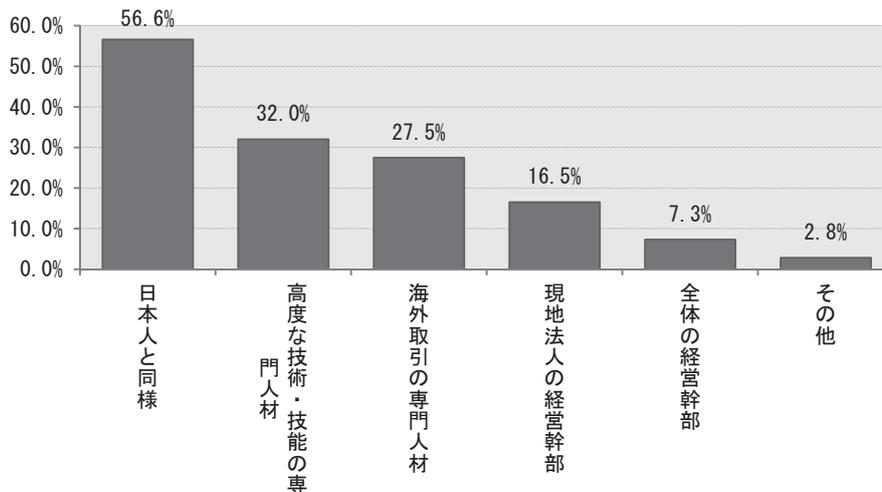
高度外国人材を採用しない理由が「業種や業態と合わないから」と回答している比率は、「電気・ガス・熱供給、水道業」が66.7%で最も多く、以下、「金融業、保険業」(57.1%)、「医療、福祉」(57.1%)、「不動産業、物品賃貸業」(50.0%)、「複合サービス業」(50.0%)、「生活関連サービス業、娯楽業」(41.2%)、「卸売業、小売業」(40.7%)、「運輸業、郵便業」(40.6%)、建設業(40.0%)などとなっている<sup>40</sup>。

## 5. 企業における高度外国人材の配置、定着、活用の取組み

### (1) 高度外国人材に期待する役割

高度外国人材の採用実績がある企業では、高度人材に対してどのような役割を担うことを期待しているのか、2つまでの多重回答でたずねた。第4-15図はその集計結果である。「日本人社員と同様に考えている」が56.6%で最も多く、以下、「高度な技術・技能を活かす専門人材(研究者、技術者など)」が32.0%、「海外との取引を担う専門人材(海外営業など)」が27.5%などとなっている。

第4-15図 高度外国人材に期待する役割(2つまでの多重回答、n=316)  
高度外国人材に期待する役割が「日本人と同様」という企業が半数以上。

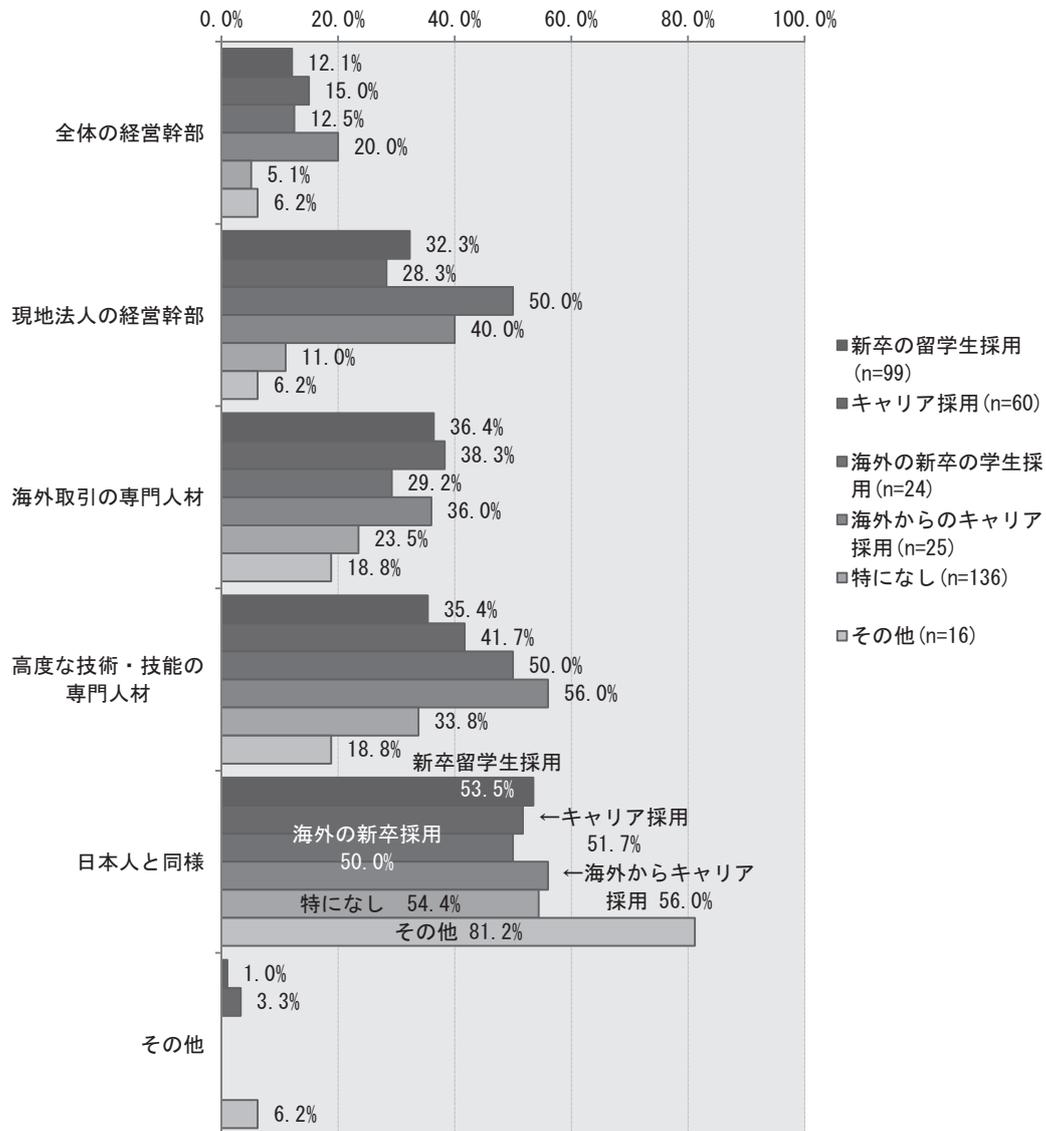


では、高度外国人材に期待する役割と採用の方針はどのような関係にあるのか。第4-16図は、高度外国人材に期待する役割と採用の方針のクロス集計の結果である。採用方針に関わらず、「日本人社員と同様に考えている」という企業が半数以上ある。しかし、「日本国内からのキャリア採用」では、「高度な技術・技能を活かす専門人材」が41.7%、「海外との取引を担う専門人材」が38.3%、海外からの新卒採用では「高度な技術・技能を活かす専門人材」が50.0%、「海外現地法人の経営幹部」が50.0%、海外からのキャリア採用では、「高度な技術・技能を活かす専門人材」が56.0%、「海外現地法人の経営幹部」が40.0%となっている。

<sup>40</sup> それぞれの産業のどのような点が合わないのかは、アンケートでは把握できなかったため、今後の課題としたい。

第 4-16 図 高度外国人材に期待する役割と採用の方針の関係(多重回答、n=271)

いずれの採用方針でも「日本人社員と同様」に役割を担うことを期待する企業が半数だが、海外からの新卒採用、キャリア採用では「高度な技術・技能を活かす専門人材」、「海外現地法人の経営幹部」の役割を担うことが期待されている。



## (2) 高度外国人材の配置

企業において高度外国人材はどの部署に配置されているのであろうか。多重回答でたずねた。第 4-17 図はその結果である。

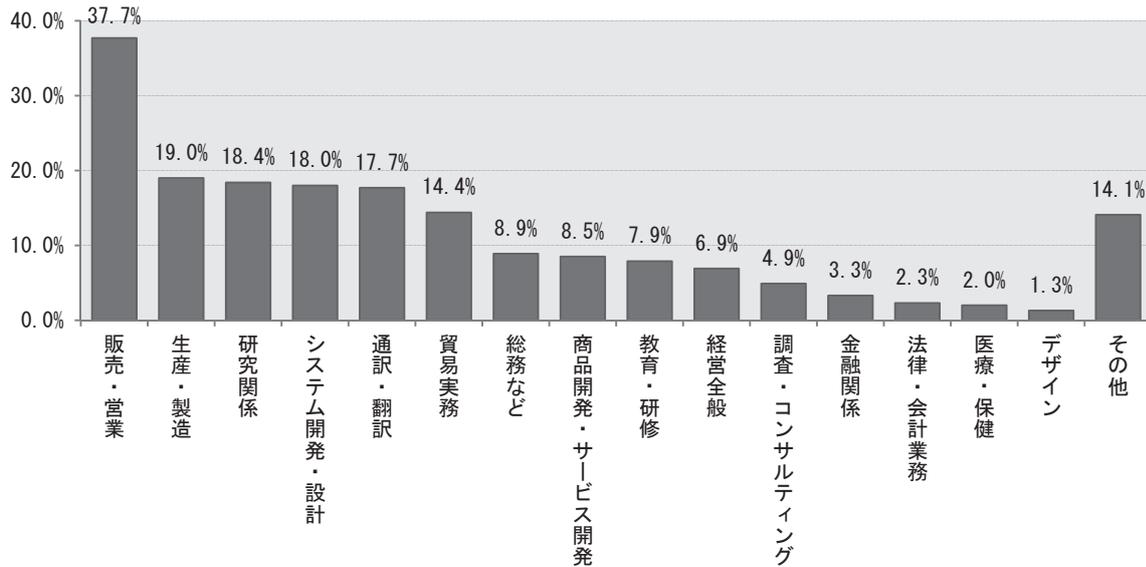
「販売・営業」が 37.7% で最も多く、以下、「生産・製造」が 19.0%、「研究開発」が 18.4%、「システム開発・設計」が 18.0%、「通訳・翻訳」が 17.7% などとなっている。

第 4-5 表は、業種別に見た高度人材の配置状況である。比較的企業数が多い業種に注目すると、製造業では、「販売・営業」「研究開発」「生産・製造」、「情報通信業」では「システム開発・設計」、

「運輸業、郵便業」では「貿易実務」、「卸売業、小売業」では「販売・営業」、「金融業、保険業」では「金融関係」、「学術研究、専門・技術サービス」では「研究関係」、「宿泊業、飲食サービス業」では「販売・営業」、「通訳、翻訳」、「教育、学習支援」では「研究関係」、「教育、研修」がそれぞれ多い。

第 4-17 図 高度外国人材の配属部署（多重回答、n=305）

高度外国人材の配属部署は「販売・営業」が4割近い。



第 4-5 表 回答企業の業種と高度外国人材の配属部署のクロス集計表

各業種とも高度人材を「営業・販売」の部署に配属している比率が高い。

	合計（社）	経営全般	総務など	販売・営業	貿易実務	商品開発・サービス開発	金融関係	研究関係	調査・コンサルティング	生産・製造	システム開発・設計	通訳・翻訳	デザイン	記者・番組制作	医療・保健	法律・会計業務	教育・研修	その他
鉱業、採石業、砂利採取業	1	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
建設業	6	0.0%	16.7%	33.3%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	33.3%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%
製造業	103	7.8%	12.6%	40.8%	24.3%	15.5%	0.0%	31.1%	2.9%	39.8%	22.3%	21.4%	1.9%	0.0%	0.0%	1.9%	1.9%	8.7%
電気・ガス・熱供給、水道業	1	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
情報通信業	15	0.0%	6.7%	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%	13.3%	6.7%	0.0%	86.7%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
運輸業、郵便業	15	6.7%	0.0%	26.7%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%
卸売業、小売業	45	11.1%	8.9%	68.9%	13.3%	8.9%	4.4%	2.2%	2.2%	2.2%	11.1%	6.7%	2.2%	0.0%	2.2%	2.2%	2.2%	15.6%
金融業、保険業	14	28.6%	7.1%	21.4%	7.1%	7.1%	57.1%	0.0%	14.3%	0.0%	21.4%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	21.4%
不動産業、物品賃貸業	4	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
学術研究、専門・技術サービス業	16	0.0%	6.2%	0.0%	6.2%	0.0%	0.0%	56.2%	25.0%	0.0%	25.0%	18.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%
宿泊業、飲食サービス業	17	0.0%	11.8%	58.8%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	17.6%	0.0%	47.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	17.6%	5.9%
生活関連サービス業、娯楽業	4	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%
教育、学習支援業	16	0.0%	0.0%	6.2%	0.0%	0.0%	0.0%	43.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	81.2%	12.5%
医療、福祉	6	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	16.7%	33.3%
複合サービス業	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
サービス業	23	4.3%	8.7%	43.5%	4.3%	8.7%	0.0%	8.7%	8.7%	13.0%	13.0%	17.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	34.8%
その他	15	6.7%	0.0%	26.7%	20.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	33.3%	13.3%	26.7%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	20.0%	20.0%

高度外国人材に対して期待する役割によって、配属先に違いがあるのでしょうか。第4-6表は、高度外国人材に期待する役割と配属される部署のクロス集計表である。高度外国人材に期待する役割が「会社・会社グループ全体の経営を担う経営幹部」の場合、「販売・営業」、「経営全般」、「貿易実務」、「システム開発・設計」、「研究関係」など、「海外現地法人の経営幹部」が期待される場合には、「販売・営業」、「貿易実務」、「通訳・翻訳」、「生産・製造」、「研究関係」など、「海外との取引を担う専門人材」の場合、「販売・営業」、「通訳・翻訳」、「貿易実務」など、「高度な技術・技能を活かす専門人材」の場合は、「研究関係」、「システム開発・設計」、「販売・営業」など、「日本人社員と同様に考えている」という場合、「販売・営業」などへの配属の比率がそれぞれ相対的に高い。

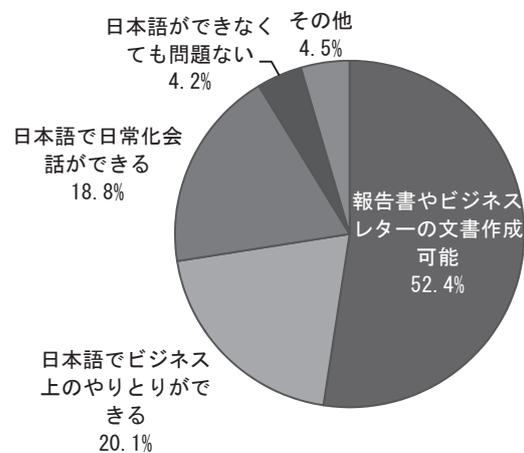
第4-6表 高度外国人材に期待する役割と配属部署のクロス集計表

「日本人と同様」の役割が期待される場合、「営業・販売」に多く配属されているが、それ以外の特定の部署には集中して配属されていない。

	合計 (社)	経営 全般	総務 など	販売 ・ 営業	貿易 実務	サ商品 ービス 開発 ・ 発	金融 関係	研究 関係	ル調査 ・ コン グン サ	生産 ・ 製造	発シ ス ・ 設計 ム 開	通訳 ・ 翻訳	デザ イン	作記者 ・ 番組 制	医療 ・ 保健	務法律 ・ 会計 業	教育 ・ 研修	その他
全体の経営幹部	23	43.5%	17.4%	56.5%	30.4%	26.1%	13.0%	21.7%	0.0%	17.4%	26.1%	13.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	8.7%	13.0%
現地法人の経営幹部	51	15.7%	11.8%	58.8%	31.4%	13.7%	3.9%	21.6%	11.8%	23.5%	19.6%	25.5%	2.0%	0.0%	0.0%	2.0%	2.0%	9.8%
海外取引の専門人材	86	9.3%	9.3%	55.8%	31.4%	10.5%	3.5%	14.0%	9.3%	15.1%	17.4%	37.2%	3.5%	0.0%	0.0%	4.7%	2.3%	9.3%
高度な技術・技能の専門人材	98	3.1%	8.2%	20.4%	7.1%	11.2%	3.1%	36.7%	4.1%	18.4%	26.5%	16.3%	2.0%	0.0%	2.0%	4.1%	15.3%	14.3%
日本人と同様	169	6.5%	9.5%	39.1%	11.8%	7.7%	3.6%	15.4%	2.4%	18.9%	16.6%	13.6%	1.2%	0.0%	2.4%	2.4%	7.7%	14.2%
その他	7	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	71.4%

第4-18図 高度外国人材が仕事をする上で必要な日本語のレベル(n=309)

半数以上の企業が「報告書やビジネスレターなどの文書を日本語で作成できるレベル」を求めている。



### (3) 高度外国人材が仕事をする上で必要な日本語のレベル

企業が外国人を採用、活用する場合、日本語能力が問題となることが多い。では、高度人材に対して、どれだけの日本語能力が求められるのであろうか。第4-18図はその結果である。「自分で報告書やビジネスレターなどの文書を日本語で作成できるレベル」が52.4%で最も多く、以下、「報告書やビジネスレターを作成できるほどではないが、日本語でビジネス上のやりとりができるレベル」が20.1%、「日本語で日常会話ができるレベル」が18.8%などとなっている。したがって、7割以上の企業が日本語でビジネスをこなすことができるレベルの日本語能力を求めていることになる。

第4-7表は、高度外国人材に対して期待する役割と必要な日本語能力のクロス集計表である。いずれの役割でも、「報告書やビジネスレターなどの文書を日本語で作成できるレベル」が必要という点が共通している。しかし、「会社・会社グループ全体の経営を担う経営幹部」や「高度な技術・技能を活かす専門人材」の場合は、それ以外の役割に比べて、「日本語ができなくても問題はない」という比率が相対的に高い。また、「日本人社員と同様」という場合、他の役割に比べて「日本語で日常会話ができるレベル」という回答の比率が高いが、ここで取り上げた変数だけではその理由は明らかではない。

第4-7表 高度外国人材に期待する役割と必要な日本語能力のクロス集計表

期待する役割に関わらず、「報告書やビジネスレターを日本語で作成できるレベル」を求める比率が高いが、「会社・会社グループ全体の経営幹部」や「高度な技術・技能を活かす専門人材」では「日本語ができなくても問題ない」の比率が相対的に高い。

	合計 (社)	文 書 作 成 可 能	報 告 書 や ビ ジ ネ ス レ ター	と り あ ら ず に も よ う な レ ベル	日 本 語 で 日 常 会 話 が で き る レ ベル	日 本 語 が で き な い も と も 問 題 な い	日 本 語 が で き な い も と も 問 題 な い	そ の 他
全体の経営幹部	23	39.1%	21.7%	17.4%	13.0%	8.7%		
現地法人の経営幹部	52	57.7%	23.1%	11.5%	1.9%	5.8%		
海外取引の専門人材	87	64.4%	24.1%	6.9%	2.3%	2.3%		
高度な技術・技能の専門人材	99	50.5%	25.3%	12.1%	9.1%	3.0%		
日本人と同様	171	52.6%	17.0%	22.8%	2.9%	4.7%		
その他	7	42.9%	0.0%	28.6%	0.0%	28.6%		

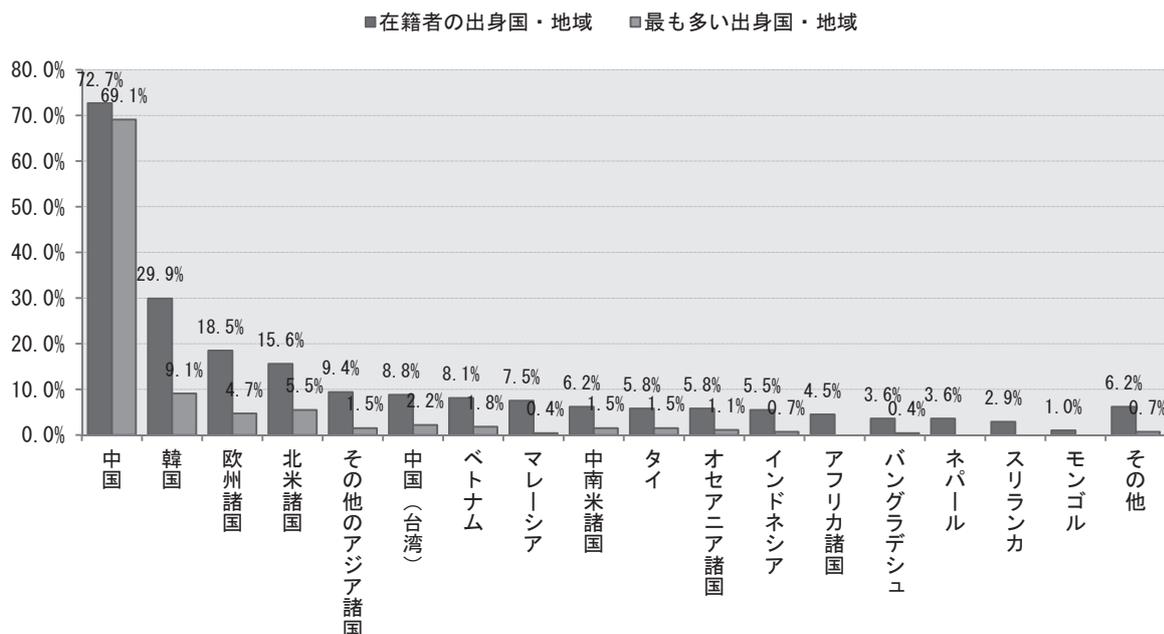
### (4) 高度外国人材の出身国・地域

企業では、どのような国・地域出身の高度外国人材を雇用しているのか、多重回答でたずねた。また、出身国・地域で最も人数が多い国・地域はどこなのかもとずねた。第4-19図に描かれた左のグラフは、高度外国人材の出身国・地域の分布である。「中国」が72.7%で最も多く、以下、「韓

国」が29.9%、「欧州諸国」が18.5%、「北米諸国」が15.6%などとなっている。同じ図の右のグラフは、人数が最も多い国・出身地の集計した結果である。こちらも「中国」が69.1%で最も多く、以下、「韓国」が9.1%、「北米諸国」が5.5%、「欧州諸国」が4.7%などとなっている。

第4-19図 高度外国人材の出身国・地域（左、多重回答、n=308）、最も人数が多い国・地域（右、n=275）

高度外国人材は、中国、韓国出身者が多く、最も人数が多い国は中国。



#### (5) 最高位の高度外国人材の職位

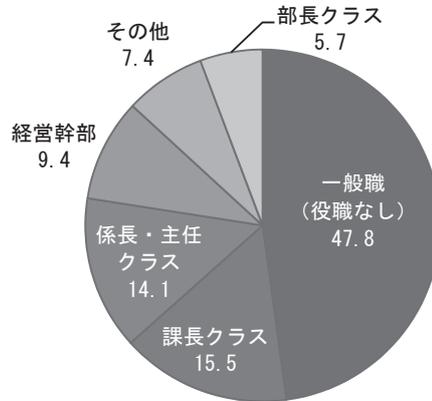
日本企業において、外国人の昇進には「天井」（いわゆる「ガラスの天井」）があるといわれている。そうした昇進の天井があるかどうかを確認することは難しいので、ここでは最高位の高度外国人材の職位をたずねた。第4-20図がその集計結果である。

「一般職（役職なし）」が47.8%で最も多く、以下、「課長クラス」が15.5%、「係長・主任クラス」が14.1%などとなっている。

回答企業の属性で違いが見られたのは、海外展開の状況と外資比率、また、高度外国人材に期待する役割による違いである。第4-8表は、海外展開の状況（表の上のパネル）および外資比率（表の下のパネル）別の外国人の最高位の職位である。海外展開の状況については、「海外に親会社がある」という企業の42.2%で高度外国人材の最高位の職位が「経営幹部」であると回答している。「海外現地法人や海外支店があり、海外企業と取引を行っている」という企業では、最高位の職位は、「経営幹部」が7.5%、「部長クラス」が6.6%、「課長クラス」が18.9%、「海外に駐在員事務所だけ置いている」という企業では、「部長クラス」が8.3%、「課長クラス」が25.0%、「海外現地法人や駐在員事務所などはないが、海外と直接取引している」企業では、「課長クラス」が13.6%、「係長・主任クラス」が12.8%などとなっている。

第4-20図 高度人材の最高位の職位 (n=297)

高度外国人材の最高位の職位は、「経営幹部」が約1割、「役職なし」も約5割。



第4-8表 最高位の高度外国人材の職位と海外展開、外資比率の関係

海外展開や外資比率によって高度外国人材の最高位の職位は異なる。

		最高位の職位						
		合計 (社)	経営 幹部	部 長 ク ラ ス	課 長 ク ラ ス	係 長 ・ 主 任 ク ラ ス	一 般 職 ( 役 職 な し)	そ の 他
海外展開	海外に親会社	45	42.2%	8.9%	17.8%	6.7%	22.2%	2.2%
	海外現地法人や海外支店	106	7.5%	6.6%	18.9%	21.7%	45.3%	0.0%
	駐在員事務所	12	0.0%	8.3%	25.0%	16.7%	33.3%	16.7%
	海外と直接取引	22	0.0%	0.0%	13.6%	13.6%	59.1%	13.6%
	海外との直接取引はない	86	1.2%	2.3%	7.0%	12.8%	64.0%	12.8%
	その他	16	0.0%	12.5%	18.8%	0.0%	50.0%	18.8%
	合計	287	9.8%	5.6%	15.0%	14.6%	48.1%	7.0%
外資比率	0%	163	2.5%	4.9%	13.5%	17.2%	54.6%	7.4%
	0%超20%未満	14	7.1%	0.0%	28.6%	21.4%	42.9%	0.0%
	20%以上40%未満	9	11.1%	22.2%	22.2%	11.1%	33.3%	0.0%
	40%以上60%未満	3	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	60%以上80%未満	3	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%
	80%以上100%未満	3	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%
	100%	36	47.2%	8.3%	16.7%	5.6%	19.4%	2.8%
合計	231	10.4%	5.6%	16.5%	15.2%	46.8%	5.6%	

海外展開 : p<0.000、外資比率 : p<0.000

また、外資比率を見ると、「外資比率100%」の企業では、高度人材の最高位の職位が「経営幹部」という企業が47.2%、「部長クラス」が8.3%、「課長クラス」が16.7%などとなっている。それに対して、「外資比率0%」の企業では、「経営幹部」2.5%、「部長クラス」4.9%、「課長クラス」13.5%などとなっている。このように、海外展開の状況や外資比率によって、高度外国人

材の最高位の職位が異なっている傾向がある<sup>41</sup>。

第4-9表 最高位の高度外国人材の職位と外国人に期待する役割の関係  
高度外国人材に期待する役割によって最高位の職位は異なる。

		最高位の職位						
		合計 (社)	経営 幹部	部 長 ク ラ ス	課 長 ク ラ ス	係 長 ・ 主 任 ク ラ ス	一 般 職 ( 役 職 な し)	そ の 他
材 外 に 国 人 材 に 期 待 す る 高 度 役 人	全体の経営幹部	23	43.5%	0.0%	8.7%	17.4%	26.1%	4.3%
	現地法人の経営幹部	49	12.2%	8.2%	22.4%	18.4%	38.8%	0.0%
	海外取引の専門人材	82	12.2%	3.7%	14.6%	22.0%	47.6%	0.0%
	高度技術・技能の専門人材	95	7.4%	8.4%	25.3%	12.6%	33.7%	12.6%
	日本人と同様	166	7.8%	3.6%	15.7%	12.7%	54.2%	6.0%
	その他	7	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	57.1%	42.9%

注：表側の「高度外国人材に期待する役割」は2つまでの多重回答である。

第4-9表は、高度外国人材に期待する役割と最高位の職位の関係である。たとえば、高度外国人材に期待する役割が「日本人社員と同様」と回答した企業では、高度人材の最高位の職位が、「経営幹部」が7.8%、「部長クラス」が3.6%、「課長クラス」が15.7%などとなっているが、「会社・会社グループ全体の経営を担う経営幹部」の役割を期待する企業の43.5%では、最高位の職位が「経営幹部」と回答している。同様に、「海外現地法人の経営幹部」の役割を期待する企業では、「経営幹部」が12.2%、「部長クラス」が8.2%、「課長クラス」が22.4%など、「海外取引との取引を担う専門人材」を期待している場合は、「経営幹部」が12.2%、「部長クラス」が3.7%、「課長クラス」が14.6%など、「高度な技術・技能を活かす専門人材」の役割を期待する場合は、「経営幹部」が7.4%、「部長クラス」が8.4%、「課長クラス」が25.3%などとなっている。

#### (6) 高度外国人材の定着

高度外国人材を一度も採用したことがない企業に対して、その理由をたずねた際、選択肢の1つとして、「外国人を採用しても、将来帰国・転職を希望する者が多く、定着しないから」という回答を用意した。この回答を選択した企業の比率は4.1%であった。

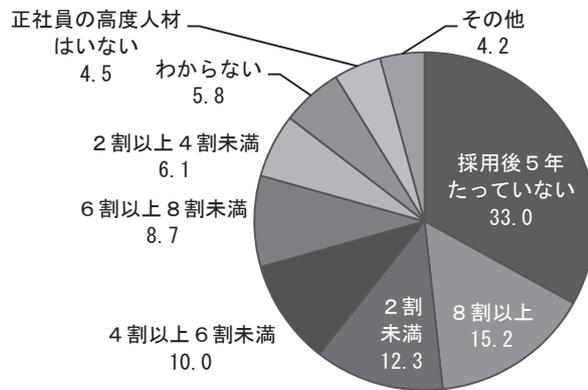
実際に企業が採用した高度外国人材の定着状況はどうか。ここでは、正社員の高高度人材のうち、採用後5年を超えて在籍する人の比率を回答してもらった。第4-21図はその結果である。「8割以上」が15.2%、「2割未満」が12.3%、「4割以上6割未満」が10.0%などとなっており、高度人材が定着している企業と、そうでない企業が存在しているように思われる。また、高

<sup>41</sup> 外資系企業の場合、親会社から派遣された外国人が経営幹部に就いていることが多い。この点については、根本前掲書、外資系企業研究会前掲書を参照。

度外国人材を「採用後5年経っていない」という企業も33.0%と多い。

第4-21図 採用後5年後の在籍率(n=309)

高度外国人材の定着には差があるが、「採用後5年経っていない」企業も多い。



第4-10表 高度外国人材で採用後5年の在籍率と高度人材の最高位の職位のクロス集計表

採用後5年を超える高度人材の割合が高い企業では、最高位の職位も高い傾向がある。

		最高位の職位						
		合計(社)	経営幹部	部長クラス	課長クラス	係長・主任クラス	一般職(役職なし)	その他
採用5年後在籍率	8割以上	47	12.8%	8.5%	31.9%	17.0%	27.7%	2.1%
	6割以上8割未満	27	14.8%	18.5%	14.8%	18.5%	11.1%	22.2%
	4割以上6割未満	31	9.7%	9.7%	29.0%	22.6%	22.6%	6.5%
	2割以上4割未満	18	16.7%	11.1%	11.1%	16.7%	27.8%	16.7%
	2割未満	37	13.5%	2.7%	18.9%	16.2%	43.2%	5.4%
	採用後5年たっていない	101	2.0%	1.0%	5.9%	10.9%	80.2%	0.0%

p<0.000

ここで、高度外国人材の最高位の職位と採用5年後在籍率の関係を検討してみる。第4-10表は、正社員の高度外国人材で、採用5年後の在籍率と、最高位の職位のクロス集計結果である<sup>42</sup>。採用5年後の在籍率が「8割以上」の場合、最高位の職位が「課長クラス」が約32%、「一般職」が約28%などとなっている。「6割以上8割未満」の場合、ばらつきが他のカテゴリーに比べて、相対的に小さい。「4割以上6割未満」の場合、「課長クラス」が約30%、「係長・主任クラス」と「役職なし」がそれぞれ約23%となっている。そのほか、「2割以上4割未満」、「2割未満」、

<sup>42</sup> 採用5年後在籍率と最高位の職位の因果関係は明らかではない。また、第4-10表では、「採用後5年たっていない」という回答も集計に加えているが、これを除くと有意ではなくなる。

「採用後5年経っていない」などでは、最高位の職位が「一般職」という回答比率が高い。採用5年後の在籍率が高い企業では、最高位の職位も高い傾向がある。

## 6. 高度外国人材が定着・活躍するための施策

では、高度外国人材が企業に定着し、活躍するためにどのような施策を行っているのだろうか。また、そうした施策の中でどのようなものが必要で、特に重要であると考えているのだろうか。アンケートでは「日本人社員の異文化への理解度を高めること」14項目に、「特にない」「その他」を加えた項目から、多重回答で回答してもらった。第4-22図は、その集計結果である。

(1) 企業が実施している施策：まず、各項目の一番上に描かれている、高度外国人材が定着・活躍するために企業が実施している施策についての回答結果を見ると、「外国人の特性や語学力を活かした配置・育成」が45.6%で最も多く、以下、「仕事や生活の相談ができる体制の整備」が31.3%、「学校で学んだ専門性を活かした配置・育成」が27.2%、「職務分担を明確にすること」が26.2%などとなっている。

(2) 定着・活躍のために必要な取組み：次に、中央に描かれている、高度外国人材が定着・活躍するために必要な取組みについての回答結果を見ると、「仕事や生活の相談ができる体制の整備」が46.5%で最も多く、以下、「外国人の特性や語学力を活かした配置・育成」が45.0%、「日本人社員の異文化への理解度を高めること」が42.9%、「コミュニケーションを円滑にするための取組み」が35.5%などとなっている。

(3) 定着・活躍のために特に重要な取組み：高度外国人材が定着・活躍するために特に重要だと思ふ取組みについて3つまでの多重回答してもらった。各項目の一番下に描かれている回答結果を見ると、「仕事や生活の相談ができる体制の整備」が36.9%で最も多く、以下、「外国人の特性や語学力を活かした配置・育成」が31.0%、「日本人社員の異文化への理解度を高めること」が24.4%、「コミュニケーションを円滑にするための取組み」が21.0%などとなっている。

高度外国人材の定着・活躍のために「企業が実施している施策」の回答比率と「必要な施策」の回答比率の差を求めた結果である。「日本人社員の異文化への理解度を高めること」の-23.9%ポイント、「コミュニケーションを円滑にするための取組み」の-19.5%ポイント、「外国人向けの研修の実施」の-15.6%ポイント、「仕事や生活の相談ができる体制の整備」の-15.2%ポイントなどの項目では、符号がマイナスで絶対値が大きい。これらの項目は、高度外国人材の定着・活躍のために必要と思ふ施策であっても、実施比率は低いので、今後、実施比率を高めるために取組みを充実させることが必要であろう。

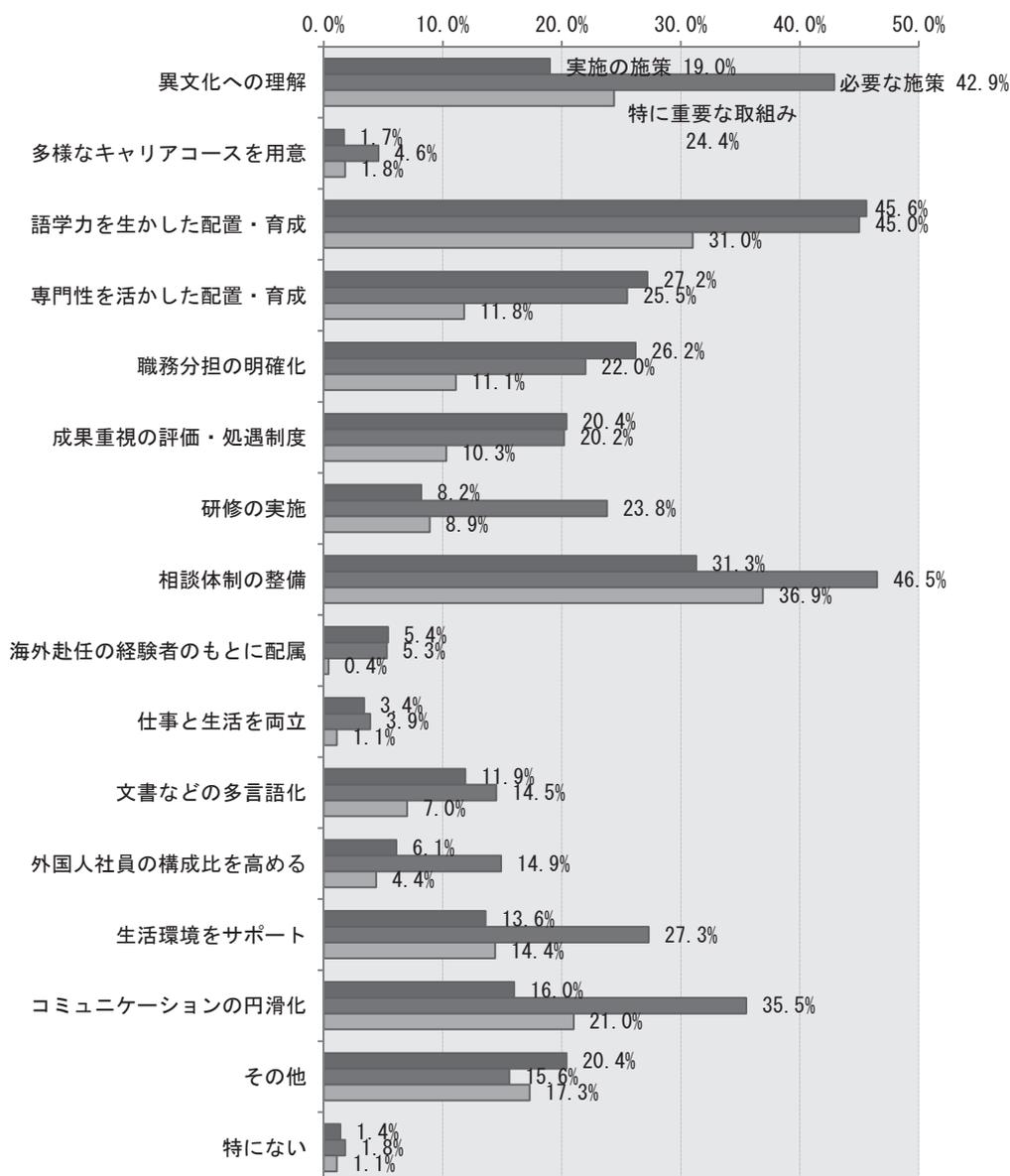
企業が高度外国人材の定着・活躍のために実施している施策と5年後在籍率の関係を検討するために、施策の実施状況と5年後在籍率をクロス集計した。第4-23図はその結果である<sup>43</sup>。5年後在籍率6割以上を目安にし、企業が実施している施策との関係を見ると、「海外赴任の経験者のもとに配属すること」（6割以上の在籍率の企業が60.0%、以下同じ）、「労働時間を短くして仕

<sup>43</sup> 「労働時間を短くして仕事と私生活を両立できるよう配慮すること」など、項目によっては回答企業数が極端に少ないので、解釈には注意が必要である。

事と私生活を両立できるよう配慮すること」(60.0%)、「職務分担を明確にすること」(50.0%)、「医療、年金、住宅、子供の教育等の日本での生活環境をサポートすること」(50.0%)といった施策を実施している場合、在籍率が高い<sup>44</sup>。

第4-22図 高度外国人材が定着・活躍するために(1)企業が実施している施策(多重回答、n=263)、(2)必要な施策(多重回答、n=251)、(3)特に重要な取組み(3つまでの多重回答 n=245)

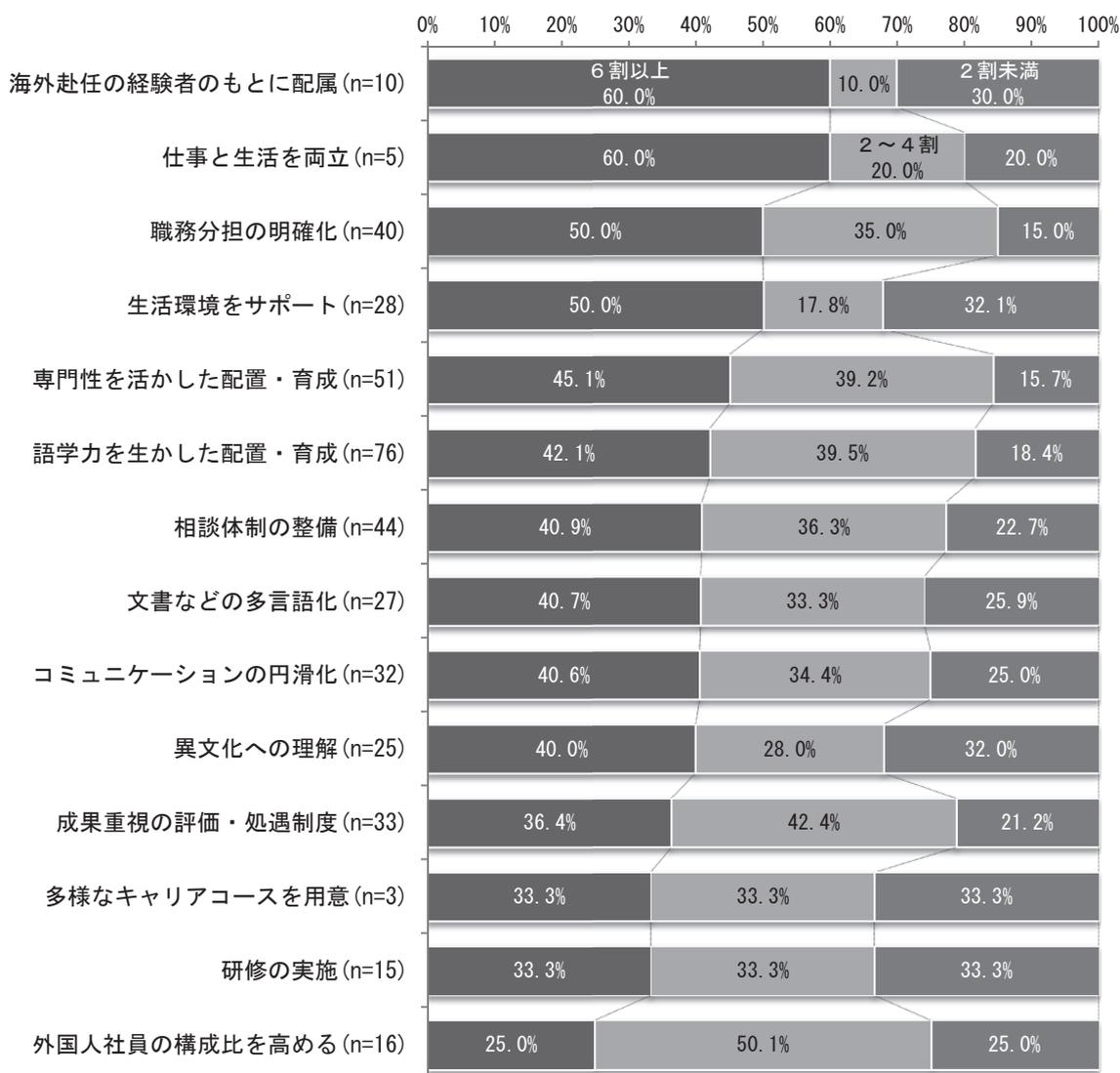
企業は、高度外国人材が定着・活躍するために、「仕事や生活の相談ができる体制の整備」、「外国人の特性・語学力を活かした配置・育成」、「日本人社員の異文化への理解度を高めること」が特に重要な取組みだと考えている。



<sup>44</sup> なお、こうした施策は単独で実施されているのではなく、複数の施策を実施することによる交互効果も含めて検討されるべきであるが、それについては今後の課題としたい。

第4-23図 高度外国人材が定着・活躍するために企業が実施している施策と高度人材の5年後在籍率

「海外赴任の経験者のもとに配属」、「仕事と私生活を両立できるよう配慮」、「日本での生活環境をサポート」、「職務分担を明確化」といった施策が実施されている企業で5年後在籍率が高い。



注：各々の施策を実施している企業について、5年後在籍率が「わからない」、「正社員の高度人材はいない」、「採用後5年経っていない」「その他」の回答を除外して集計した。

## 7. 小括

以上、企業アンケートの結果に基づいて、企業における高度外国人材の雇用管理の現状を概観してきた。主な点を改めて整理すると以下ようになる。

(1) 雇用管理の方針のうち、外国人の雇用については、外国人を雇用すること自体考えたことがないという企業が多いこともあり、消極的な回答傾向が強い。「外国人を専門的・技術的な職種で活用している」、「外国人を正社員として活用している」など、高度外国人材の雇用についても、

消極的な回答傾向であった。

(2) 高度外国人材の採用について、「日本の大学、大学院を卒業（修了）した新卒の留学生を採用する」という企業の比率は1割強である。4分の3の企業は、「その他」と回答し、その多くが「高度外国人材を採用する予定がない」としている。

(3) 過去3年間の高度外国人材の採用状況は、「一度も採用したことがない」という企業が7割、「過去3年間に採用したことがある」という企業が17%、「過去3年間は採用したことがないが、それ以前に採用したことがある」という企業が10%であった。回答企業のうち、これまで高度外国人材の採用実績がある企業はおよそ4分の1である。

(4) 日本の大学、大学院を卒業（修了）した外国人留学生で、正社員として採用した人数の平均値は約1人、日本国内からのキャリア採用で、契約社員として採用した人数の平均は約2人、海外からのキャリア採用で、契約社員として採用した人数の平均値は約1人であった。

採用の際、正社員についても契約社員についても、「日本人と区別なく採用している」という企業が多く、高度外国人材を別枠で採用している企業は少ない。

(5) 高度外国人材の採用実績がある企業における採用理由は、「国籍に関係なく、優秀な人材を確保するため（人材のダイバーシティ戦略など）」、「仕事上、外国語や外国の状況を理解している人材が必要であったから」、「必要とする技能や能力を持った人材がたまたま外国人であったから」などが多い。

(6) 高度人材の募集方法は、国内外の採用、新卒採用、キャリア採用を問わず、「ホームページ」、「インターネットの求人サイト」、「就職セミナー」などが中心である。また、「日本国内の高度外国人材をキャリア採用する」、「海外の大学、大学院を卒業（修了）した新卒の学生を採用する」、「海外から高度外国人材をキャリア採用する」という場合は、「民間の人材紹介会社」も用いられている。

(7) 高度外国人材に対して、日本人社員と同じ役割を果たすことを期待する企業が多い。また、採用後の配属先は、「販売・営業」、「生産・製造」、「研究開発」、「システム開発・設計」、「通訳・翻訳」などが多く、7割以上の企業が、日本語でビジネスをこなすことができるレベルの日本語能力を求めている。

(8) 高度外国人材の最高位は、「一般職（役職なし）」が半数近く、「課長クラス」、「係長・主任クラス」が多い。また、海外展開が進んでいる企業、外資比率が高い企業では、高度人材がより高い職位に就いており、また、高度外国人材に期待する役割によっても最高位の職位は異なっている。

(9) 正社員の高度人材のうち、採用後5年を超えて在籍する人の割合は、「8割以上」という回答と「2割未満」という回答に分かれており、高度人材が定着している企業と、そうでない企業が存在している。高度外国人材が企業に定着し、活躍するための施策としては、「外国人の特性や語学力を活かした配置・育成」、「仕事や生活の相談ができる体制の整備」、「学校で学んだ専門性を活かした配置・育成」、「職務分担を明確にすること」などの実施比率が高い。また、高度外国人材が定着・活躍するために必要な取組みとしては、「仕事や生活の相談ができる体制の整備」、

「外国人の特性や語学力を活かした配置・育成」、「日本社員の異文化への理解度を高めること」、「コミュニケーションを円滑にするための取組み」などを挙げる企業が多い。さらに、高度外国人材が定着・活躍するために特に重要だと思う取組みとしては、「仕事や生活の相談ができる体制の整備」、「外国人の特性や語学力を活かした配置・育成」、「日本社員の異文化への理解度を高めること」、「コミュニケーションを円滑にするための取組み」などを挙げる企業が多かった。