

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？
— 高度外国人材の採用と雇用の現状と課題 —

白木三秀・早稲田大学政治経済学術院教授 留学センター所長

2008年9月26日報告

ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構のビジネス・レーバー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（略称：トレンド研究会）での報告を収録。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料（レジュメ等）、付属資料（事務局作成）で構成する。

「トレンド研究会」は 2004 年 7 月より実施。開催趣旨は以下のとおり。

1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーバー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーバー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告（50 分から 1 時間程度）。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

3. 参加対象：企業、事業主団体、単組、産別労組のモニター

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

報告者プロフィール

白木三秀(しらき・みつひで) 早稲田大学政治経済学術院教授 留学センター所長

早稲田大学政経学部卒業後、同大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。国土舘大学政経学部助教授・教授などを経て、99年4月より現職。主な著書は『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』(2006年、有斐閣)、『チャイナ・シフトの人的資源管理』(2005年、編著、白桃書房)など多数。

目 次

研究会報告概要について

報告者プロフィール

I. 報告 グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？	
——高度外国人材の採用と雇用の現状と課題——	3
1. はじめに——日本企業の魅力とは？	3
2. 外国人留学生（技術者）の採用の実際	4
3. 留学生の就職に対する意識——調査の結果より	7
4. 外国人の雇用管理	9
5. 企業の戦略と外国人の就労期間・キャリア観	10
5-1. 企業の事業戦略・人材戦略	10
5-2. 外国人の就労期間・キャリア観	11
5-3. 企業の戦略と個人の戦略	12
6. むすび	15
II. 報告レジュメ	19
III. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧	33

I . 報 告

I. 報告

グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？

——高度外国人材の採用と雇用の現状と課題——

1. はじめに——日本企業の魅力とは？

2008年7月30日、厚生労働省、文部科学省、外務省、法務省、経済産業省、国土交通省の6省による「留学生30万人計画」骨子がまとめられた。計画骨子は、2020年をめどに留学生30万人の受け入れを目指し、高度人材として活用するため、戦略的に優秀な留学生を獲得する、というものだ。現在、留学生は約12万人。これを2020年には30万人にするというのである。

そもそも、厚生労働省『外国人雇用問題研究会報告書』（2002年）では、不熟練労働者の導入は当面は考えておらず、高度人材を受け入れるとする方針が出されている。経済社会活性化のための「高度人材」の獲得であり、国内の労働市場の過不足とは無関係というのが厚生労働省の方針なのである。当該報告書では、日本に来てもらって、それをいかにうまく活用するかという問題意識をもっている。この点は正鵠を射ている。しかしながら、実際にはこちらが期待するほどには来てくれていないのではないかと、との疑問がわく。

確かに、厚生労働省・雇用政策研究会（2007年報告書）では、2030年に日本の労働力人口の推計として、1,000万人減少するとしている。仮に、高齢者や女性の労働力率を高めたとしても、470万人の減少が見込まれる。500万人～1,000万人の間で減少することは、ほぼ確実に予測されるというのだ。つまり、年間で30万人～40万人の減少が毎年続くことになる。労働力人口の減少には、不熟練労働者も含めて国を開くべきとの意見もあるが、これまでのスタンスは、政策として不熟練労働者は直接には入れないというものである。労働力不足への対応はやはり別の観点（女性、高齢者、若年者などの労働市場への参加を促すことや、労働集約的な部門の縮小）からやるべきということであろう。

高度人材の受け入れについては、例えば、IT戦略会議「IT基本戦略」（2000年）では、2005年までにIT技術者を3万人、日本に入れたいとの数値目標を掲げていた。この数値目標は現時点においても、未達の状態にある。その理由として、海外の技術者を日本に受け入れることを規制した壁があったのかというと、そうではない。来てほしいというよりも、来てくれないというのが現実なのである。

当然のことながら、外国人労働者（留学生含む）は、国際的労働市場を見ながらその動静を見極めつつ動いている。外国人労働者は、どこの国に行き自分の能力を発揮したらよいか、もっとも自分のキャリアや収入にとってプラスの国はどこか、見定めているのである。そう

すると、日本の労働市場や日本企業自身に魅力がなければ、とても来てはもらえるものではない。

私は、2年前、海外での日本企業の魅力を調査したことがある（中国、インド、タイ）。タイでは日本企業の海外進出はめざましく、インドと異なり日本企業のプレゼンスは大きい。したがって、タイの学生は日本企業のことをよく知っている。タイでのヒアリング調査によれば、日本の研究学科、日本語学科に在籍している学生は、日本企業に就職したいと考える傾向にあった。日本語を勉強して（日本語に投資して）いるのであるから、日本語の能力を活かし、日本企業に就職したいと思うことは至極当然といえる。ところが、工学部の学生はどうであろうか。工学部の学生にヒアリングしたところ、日本企業の知名度や技術力については、高い評価を示したが、就職先とは捉えていなかった。

彼ら曰く、「日本企業は、日本語ができないと出世できないと聞いていますよ」との返答だった。「入社しても将来はない」との理由である。第一志望はタイの地場企業、あるいは、欧米系企業だという。タイ語を使えるか、英語を使える企業に就職したいというのだ。

状況は、インド、中国でも変わらない。そもそも、インドや中国、東南アジアなど、経済成長が著しい社会では、転職率がきわめて高いのが通常である。特にホワイトカラーの若年者はそうだ（30歳前後や20代の移動率はとくに高い）。

つまり、日本企業が魅力に欠けるというのには明らかに理由がある。具体的には、ビジネスが日本企業相手であること、ビジネスの中心的な役割をローカルの人が担えないこと、キャリアの展望が持てないという現実などがそれである。それらの問題があって、日本企業は国際的なマーケットの中でも魅力に欠けているということが、先述のIT技術者が十分に来てくれなかったという結果に如実に表れているのである。

2. 外国人留学生（技術者）の採用の実際

外国人技術者の確保が難しいことは、各種統計の結果でも容易に想像がつく。以下、各種統計により、外国人留学生の就職の現実を踏まえよう。

文部科学省の統計によれば、国内の大学で理系離れが確認できる。2002年から2007年の5年間に、とりわけ工学部、理学部の学生が減少傾向にある（図表1）。年平均で8,000人減っていることになる。

つまり、技術者が欲しいといっても、日本の学生の技術者の数自体が減っているのである。では、留学生の場合はどうであろうか。2006年時点で、留学生は、約11万8,000人。そのうち、理学部・工学部は実は16%程度である（図表2）。ちなみに、日本全体では、日本人の学生は、理学部・工学部で20%、大学院修士では47.7%となっている。留学生は日本人学生以上に文系に集中する傾向にある。日本人で理系学生が足りないから、留学生を採用すればよいといっても、理系の留学生自体が少ないのである。

図表 1 : 日本における理系学生数の過去 5 年間の変化 (学部、大学院別)

	学部			大学院修士		
	理系・文系 合計	うち 工学部	うち 理学部	理系・文系 合計	うち 工学部	うち 理学部
2002 年	2,499,147	456,700	88,015	155,267	61,475	13,281
2007 年	2,514,186	418,716	84,313	165,231	65,024	13,866
変化 (%)	0.6	-8.3	-4.3	6.4	5.8	4.4

注) 文部科学省『学校基本調査』各年版。

図表 2 : 留学生の専攻別在籍状況

留学生総数	118,498 人
うち人文科学	23.3%
社会科学	39.6% (小計 62.9%)
理学	1.3%
工学	15.0% (小計 16.3%)

注) 日本学生支援機構『平成 19 年度 外国人留学生在籍状況調査』。

日本では、留学生 12 万人のうち、年間 3 万 5,000 人が卒業する。その進路先を見ると、日本国内に就職した人は 29.3%と、約 3 割である。なお、「その他」が 10%あるが、これは卒業するまでに就職が決まらない場合、日本では 180 日間 (6 カ月) 就職活動 (滞在) できることから、それらの人が「その他」に入っている。したがって、「その他」を含めると、日本への就職希望者は、4 割程度となるかもしれない (図表 3。留学生の進路状況の在学段階別は図表 4 参照)。

図表 3 : 進路の状況

卒業 (修了) 者数	35,000 人
	(ただし不明 2,901 人を除く 32,099 人を 100.0%として算出)
うち日本国内就職	29.3%
日本国内進学	39.5%
出身国へ帰国	20.3%
第三国へ移動	0.8%
その他	10.1% (※引き続き就職活動中含む)

注) 日本学生支援機構『平成 19 年度 外国人留学生在籍状況調査』。

図表 4 : 留学生の進路状況

在学段階別

卒業（修了）者総数	35,000 人（100.0%）
うち博士課程	2,596 人（ 7.4%）
修士課程	6,850 人（ 19.6%）
学部	12,196 人（ 34.8%）
専修学校（専門課程）	10,354 人（ 29.6%）

注) 日本学生支援機構『平成 19 年度 外国人留学生在籍状況調査』。

次に、日本学生支援機構による統計の在学段階別に就職率を見ると、専門学校が非常に低いことがわかる。これは、専門学校の留学生では、大学の学部、大学院に進学するために日本語を勉強している人が多いために、専門学校の場合には進学率が高くなることからくる（図表 5）。

図表 5 : 在学段階別日本国内就職者比率

卒業（修了）者総数	29.3%
うち博士課程	33.1%
修士課程	35.7%
学部	38.4%
専修学校（専門課程）	20.5%（※上級学校への進学率が 56.8%）

注) 日本学生支援機構『平成 18 年度 外国人留学生進路状況調査』。

留学生が日本の企業に採用されるとビザが変わる。これまでの「留学生」から「就労ビザ」に変更されるが、その在留資格は、「人文知識・国際」または「技術」がほとんどである。具体的には、「人文知識・国際」が約 9,000 人、「技術者」が約 2 万人ということになる。5 年前と比較すると、技術系の在留資格の交付件数が増加している。2000 年代になり、日本経済のバブル崩壊以降の停滞から回復し始めた時に、外国人の技術者を大量に採用したと関係があるのであろう（図表 6）。

「人文知識・国際」の場合の就職先は、圧倒的多数が非製造業の教育部門、サービス部門、そのほか貿易などもみられる。「技術」という在留資格を持ちながら製造業に行っているのかというと、62.1%は製造業に就職していない。コンピュータ関連（ソフトウェアエンジニアなど）や金融に就職しているのである。つまり、製造業（機械メーカー、電機メーカー、自動車メーカー）がどれぐらい採用しているかといえば、ごくわずかなのである（図表 7）。

図表 6 : 在留資格交付件数

「人文知識・国際」	9,390 人
(5 年前の 8,675 人と比べるとプラス 8.2%)	
「技術」	19,344 人
(5 年前の 3,953 人と比べるとプラス 152.4%)	

注) 入国管理局『在留資格認定証明書交付状況』（平成 13 年および平成 18 年）。

図表 7 : 在留資格交付件数の業種別構成

「人文知識・国際」 (100.0%)
非製造業の教育 (59.2%)、商業・貿易 (11.7%)
「技術」 (100.0%)
非製造業のコンピュータ関連 (62.1%)、人材派遣 (4.1%)、金融保険 (3.0%)、製造業の機械 (3.8%)、電機 (3.7%)、自動車 (2.8%) など

注) 入国管理局『在留資格認定証明書交付状況』（平成 18 年）。

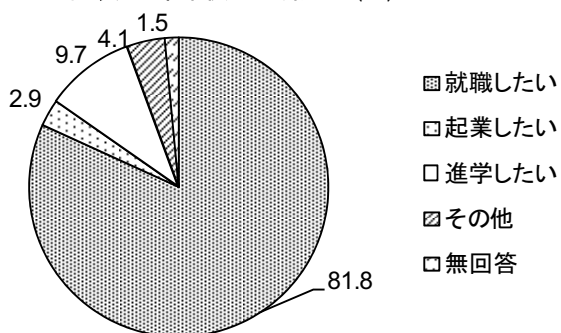
3. 留学生の就職に対する意識——調査の結果より

2006 年にわれわれが実施した「留学生の就職に対する意識調査」¹によれば、8 割以上が就職したいと考えている（図表 8）。就職したい国をみると、17%が出身国に戻りたいとの結果である。日本で働きたいのは 8 割弱である（図表 9）。したがって、大体、留学生の 6 割～7 割（80%×80%）は日本に就職したいと考えていることになる。日本で働きたい理由は、「日本語を活用・勉強したいから」がもっとも多い（図表 10）。これは、日本に留学している以上当然といえる。では、どれぐらい日本で働きたいのかとなると、「わからない」（25.0%）を除いてみると、「5 年未満」（「3 年未満」＋「3～5 年未満」）と「5 年以上」（「5～10 年未満」＋「10 年以上」）で、半々に分かれるということである（図表 11）。つまり、半数は数年で帰国したいと考えており、もう半数は、5 年以上でもいいし、永住しても構わないと考えていることになる²。

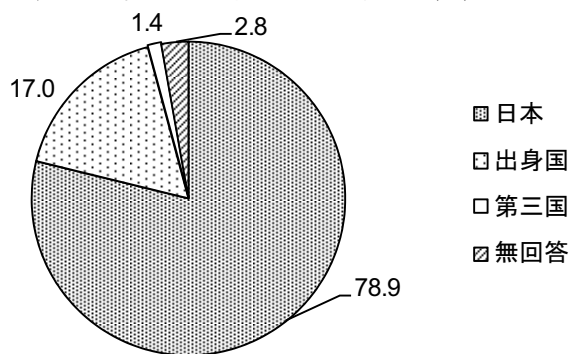
¹ 「アジア各国からの留学生の雇い入れに関する実態調査報告書」（雇用・能力開発機構、（財）アジア人口・開発協会、2007 年 3 月）所収。本調査の対象者は、日本で大学・大学院、短大、専修学校に通う学生。有効回答数 341 通。属性は、中国人 77.4%、韓国 13.5%など。性別は、男性 46.0%、女性 53.7%。

² 数年で帰国したいという人が半数いることについて、補足すると、彼らのほとんどが中国人であることを念頭におかねばならない。中国は長年、一人っ子政策を続けており、最近でも子供は 1 人～2 人程度を生めるかどうかである。一家の跡継ぎと考えれば、彼らが数年後に帰国を考えているのは、親孝行の面からも批判できることではない。

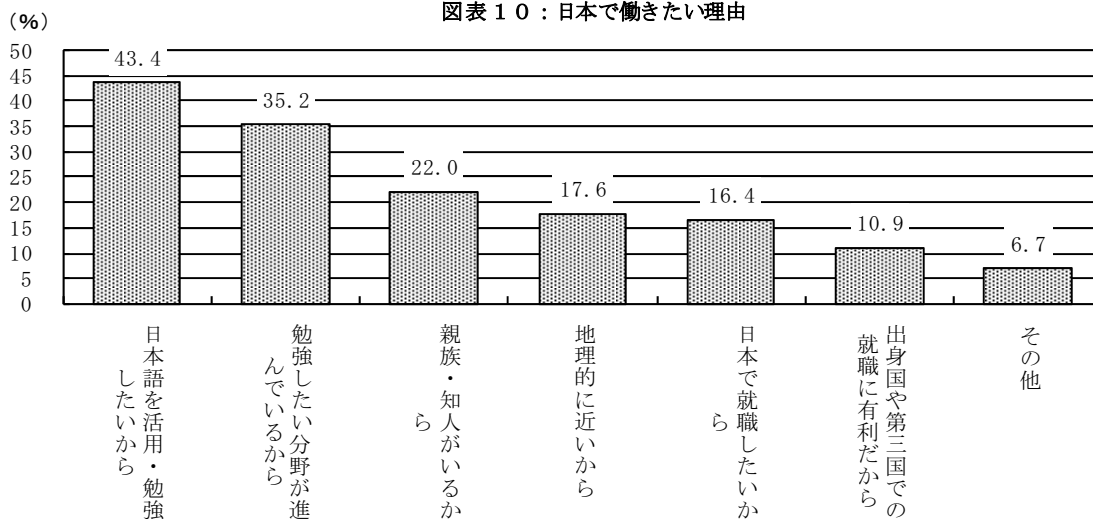
図表8：卒業後の進路 (%)

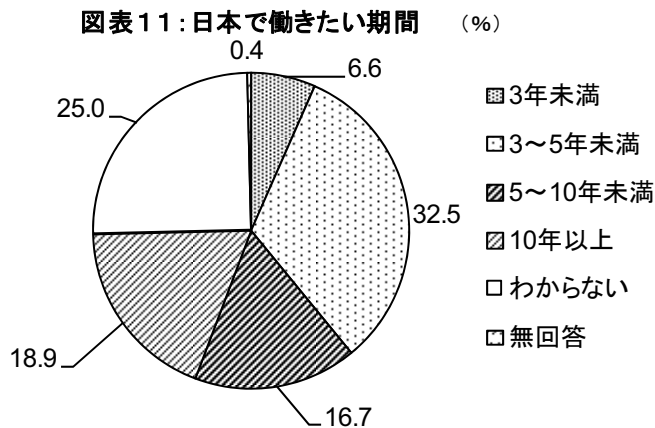


図表9：就職(起業も含む)したい国 (%)



図表10：日本で働きたい理由 (%)





4. 外国人の雇用管理

外国人の雇用理由は、図表 12 にあるように 7 つに分類できる。これはヒアリング等に基づき作成したものである。

このうちの①から④までは、どちらかといえば積極的に採用したいと考えるタイプ、⑤から⑦までは、どちらかといえば消極的なタイプといえる。

まず、①「高度技術人材確保型」であるが、これは技術のある人材を採りたいという明確な戦略があるタイプである。②「ビジネスのグローバル展開型」は、企業のグローバル化、国際化に対応できる人材が欲しいために留学生などの外国人を選好して採用するタイプである。③「企業内ダイバーシティ指向型」は、女性、高齢者、外国人などのダイバーシティが重要であると位置づけているタイプである。④「ビジネスの特性型」は、外国人のほうが向いている業種などのタイプである。例えば、漢方薬を売るのであれば中国人のほうが良いだろうし、スペイン語での雑誌を発刊するならスペイン人が良いといった場合である。

一方、⑤「たまたま外国人型」は、別に留学生を採ろうとか外国人を採ろうという発想ではなく、たまたま採用をかけて、上位成績者から採っていったら、外国人が入っていたというケースである（このタイプに大企業が多い）。⑥「コストダウン型」は、外国人を契約社員などで採ってコストダウンを図ろうとするタイプ。⑦「日本人学生代替型」は、日本人の学生を採ろうにも全然人が来ない場合である。

では、外国人を採用している企業では、どのような雇用管理をしているのだろうか。実のところ、日本人と外国人を特別に分けて雇用管理をやっている企業はほとんどない。

採用基準は、(1)技術力・知識、(2)日本語力、(3)適応力（協調性、日本文化に対する柔軟性）——などである。期待されるものとして、技術力や専門知識を持っていることが望ましく、さらに、日本語がある程度できないと困るというわけだ。

日本の外国人の受け入れ政策や教育政策との兼ね合いでジレンマを感じるのは、「(2)日本語力」であろう。先述の文科省や政府の「30 万人計画」などでは、英語で教育しないから日本に留学生が少ないとの見解がある。「英語だけの授業をどんどん増やしていかないと

世界的に人を採れない、日本の大学は国際化に遅れている」というのである。ところが、日本の産業界では、実は英語だけできる人（日本語力が不十分な人）は採用されないのである。英語しか話せない留学生は、現状では、外資系にしか就職できない、というのが現実なのだ。

つまり、外国人を採用する場合、日本語力を採用基準に入れている点や、採用後の職場のサポート・教育支援が必要であることなどを除けば、雇用管理の面で日本人とほとんどかわりがない³。

図表 12 : 採用目的のタイポロジー

- ①高度技術人材確保型
- ②ビジネスのグローバル展開型
- ③企業内ダイバーシティ指向型
- ④ビジネスの特定型
- ⑤たまたま外国人型
- ⑥コストダウン型
- ⑦日本人学生代替型

5. 企業の戦略と外国人の就労期間・キャリア観

5-1. 企業の事業戦略・人材戦略

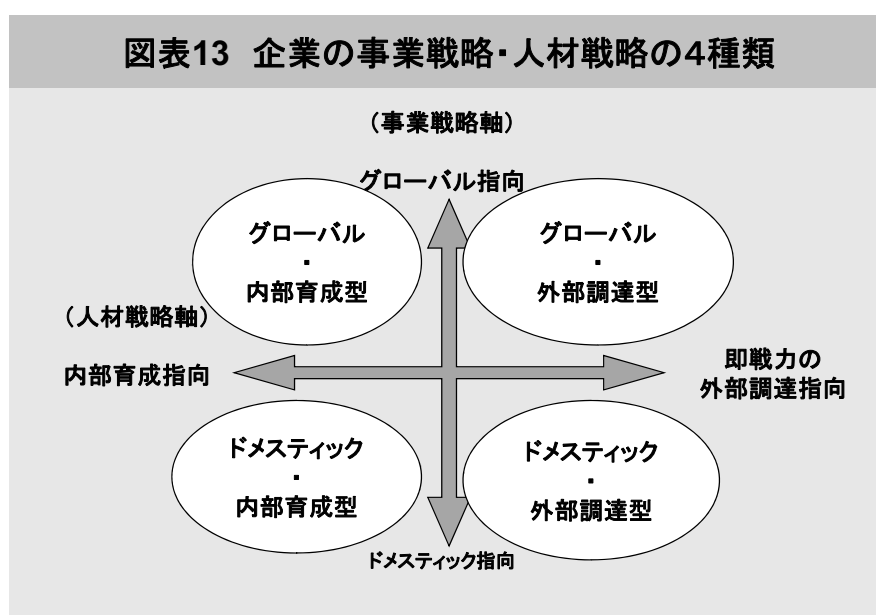
企業は自社の戦略にあった人材を採る必要がある。先述のように、日本企業は日本語能力を除いて、外国人と日本人とを分けて雇用管理をすることはほとんどない。しかし、企業の事業戦略・人事戦略と、外国人の考えとが一致していない場合に、様々な問題が生じる。そこで、以下では企業の戦略と外国人個人の考えを比較することで、その適応度合いをみることにしよう。

まず、企業の戦略を2種類（事業戦略・人材戦略）に分け、モデル化したのが図表 13 である。縦軸が事業戦略であり、グローバルに海外展開するという「グローバル指向」の戦略と、国内マーケットをターゲットにビジネスを行う「ドメスティック指向」の戦略——の2つの事業戦略を設けた。一方、横軸は、人材戦略であり、自社で内部育成をしないで、随時、外部市場で即戦力を採用し活用する「即戦力の外部調達指向」の戦略と、採用して後に「我が社」の人材に育てあげる「内部育成指向」の戦略——の2つの人事戦略を設けた。

以上のように2つの軸に分けると、図表 13 にあるように、4つのタイポロジーに分かれる。例えば、日本では、メーカーであれば、おそらく第2象限（「グローバル・内部育成型」）に当てはまる企業が多いのではないかと思われる。国際展開に熱心であり、人材を内

³ ただし、社会保険については、外国人を採用する場合、事前の説明が不可欠、という面がある。というのも、日本の年金制度は25年間支払わないと支給されない制度である。外国人の場合、数年で帰国したいと内心思っている人がいるため、人によっては社会保険に加入したくないという者がいてもおかしくない。事前にこの点を説明しておかなければ、トラブルが生じやすい。

部育成し、海外派遣をして、海外オペレーションを動かしていくというパターンである。第1象限（「グローバル・外部調達型」）は、アメリカの証券会社に近年見られるような、世界を相手に国際的にビジネスを行うパターンであろう。具体的には、ディーラーなどはそれに該当するかもしれない。これらの人材は、経済学部を卒業して、就職1年目から育て上げていくなどと悠長なことはいってられないため、即戦力を採ってきて、その出来高で払っていくことになる。したがって、第1象限に位置する企業では、給与・収入が数百万円から1億、2億円までばらつきが生じるのが通例である。



5-2. 外国人の就労期間・キャリア観

次に、個人が考える就労期間とキャリア観についても4つのタイポロジーに分けてみよう。

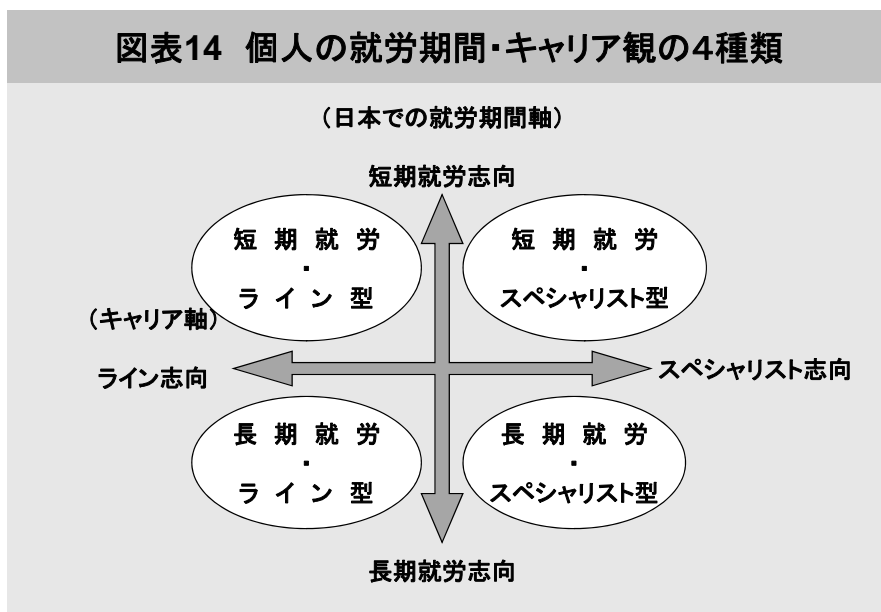
縦軸は日本での就労期間について、「短期就労志向」と「長期就労志向」の2つの志向を設けている。一方、横軸は、どちらかという自分の専門を生かして仕事がしたい「スペシャリスト志向」と、組織の中でキャリアを展開していきたいと考えている「ライン志向」の2つの志向を設けている。

以上のように2つの軸に分けてみると、図表14にあるように、4つのタイポロジーに分かれる。

例えば、第1象限「短期就労志向・スペシャリスト型」は、日本に短期的にいて自分の専門だけ生かして稼ぐだけ稼ごうと思っているタイプである。先述のディーラーや、デザイナーなどの中には、このようなタイプがいるかもしれない。このような労働市場では、転職率も高く、また、処遇にも格差が生じうる。

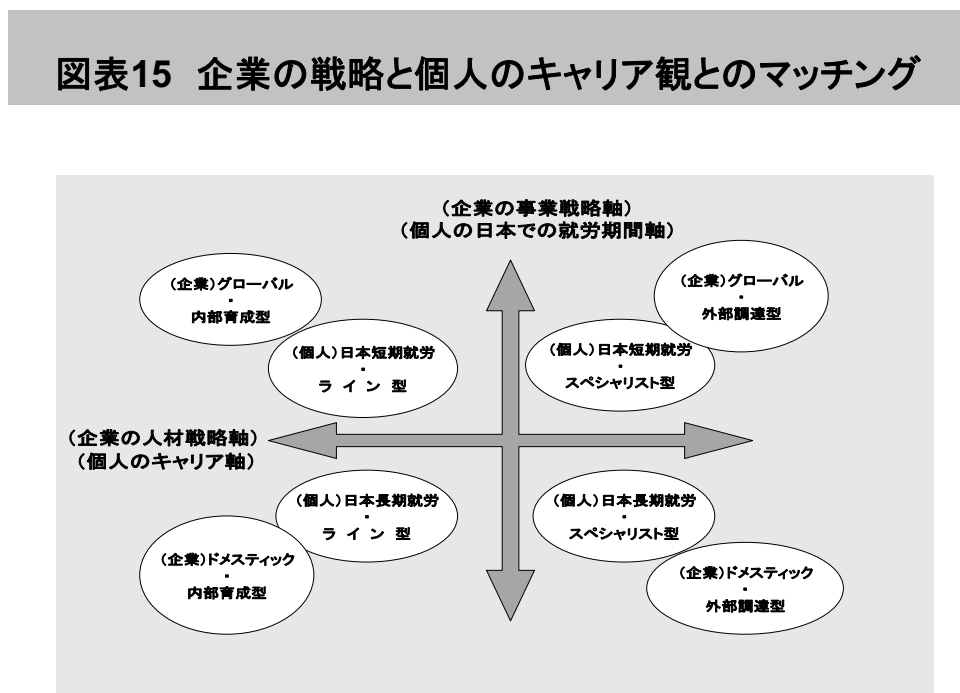
第2象限「短期就労志向・ライン型」は、どちらかといえば日本に短期的に就労して組織

の中でやっていきたいと考えるタイプである。この場合、その人自身は、短期就労志向ではあるが、昨今の企業はグローバルに展開しているため、できれば自国に戻してもらいたいと考えているタイプである。



5-3. 企業の戦略と個人の戦略

そこで、先述の企業の戦略と、個人のキャリア戦略を総合して考えてみたのが図表 15 である。



第1象限に位置するのは、先述の通り、グローバルにビジネスを展開する企業であり、外国人は日本にたまたまいる短期就労のスペシャリストが採用されやすい象限といえる。このような労働市場では、処遇の格差も大きい場合が多い。

第2象限は、日本企業の特にメーカーが典型であり、世界的なビジネスを展開する一方で、外国人個人は、日本にできればしばらくいて、海外に派遣して欲しいと考えている人が多い象限である。後述するが、実はこの象限でトラブルがもっとも発生しやすい。

第3象限は、長期に日本に居たいと考えており、日本企業も国際展開をしていないため、日本で長く働きたい人のニーズが満たされる象限である。この場合、外国人はおそらく、ほとんど「日本人化」している状態だと思われる。

第4象限は、外国人性を活かした仕事を日本で長くしていきたい人にあつた象限である。

以上を踏まえると、問題になるのは第2象限ということになる。この象限では、外国人の側からみると、若いときに日本企業に入って、短期間に、日本企業グループの中でキャリアを伸ばしたいと考えている。ここで、企業と個人の考え方にギャップが生じる可能性がある。

例えば、中国人留学生の場合、一人っ子であるため、3~4年程度で、日本の処遇のまま海外派遣者として、中国へ戻して欲しいというニーズがよく見られる。しかし、企業側としては、このようなニーズに対応することが難しい場合が多い。

なぜ無理なのだろうか。これは海外派遣者の属性をみれば容易に理解できることである。各種統計（労働政策研究・研修機構『第7回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』2007年等）によれば、海外派遣者の平均年齢は46歳である。ということは、日本で勤続年数は20年程度だ（10年ぐらい前は5年程度若かったが、最近次第に上がっている）。勤続20年を経て、海外に赴任させているのが平均像なのである。海外派遣者のミッションは大きく分けると4つあると考えられる。すなわち、①日本の経営ノウハウや技術の移転、②海外子会社のコントロール、③本社と子会社のさまざまな問題の調整、④海外派遣者自ら並びに後継者の育成——の4つである。

これだけのミッションを異国で達成するには、きわめて優秀な人でないと務まらない。だからこそ、勤続20年を経た人や、40代ぐらいの人に多いのである⁴。つまり、海外派遣者

⁴ 以下では、海外派遣者が様々な問題を実は抱えていることを補足する。海外派遣者でまず問題となるのは、コミュニケーションが弱いという点である（語学力が弱い、コミュニケーション力が弱いなど）。これは幾分避けられない面がある。日本企業は、係長や課長に昇進する際に、必ずTOEICの試験で係長なら600点以上、課長であれば650点とらないと昇進できないようにするケースがよくみられる。しかし、外国語は使わないと劣化するのが通常であり、語学力を維持するのはそもそも難しい。コミュニケーションの弱さはここからくる。二つ目の問題は、リーダーシップの弱さである。現地の支社長であるのに、リーダーシップが弱いということはそれこそ致命的と言わねばならない。そもそも日本企業が海外で事業運営する場合の従業員規模の平均は300人~400人である（場合によっては、1万人近くの組織もある）。これらの組織をトップで束ねるときには、当然方針を示さなければならないが、私の観測では、真面目な人ほどこのような意思決定に弱い。中国の現地法人の場合、海外オペレーションは大体2000年以降の企業が多い。つまり、操業年数が短い。ところが、東南アジアで最も投資が盛んに行われたのは80年代半ば以降である。東南アジアでは、進出企業によって、内部に人材が蓄積されているケースも多い。そのような国に派遣される人材には、それなりの力のある人でなければ、「針のむしろ」状態となる。「何でこんな人送ってくるのか」と現地法人の部下から本社に直接連絡がいくこともある。リーダーシップに弱い日本人では、部下が言うことを聞かない場合があるのである。また、目標管理(MBO)で同様の問題が生じるケースも多い。日本では、「B」をつけても不満はほとんどでないが、インドやヨーロッパ、アメリカでは、「B」をつけたら必ず、証拠を出してくれと申し立てがあるのが通常である。これらの質問については、徹底的に答え、説得しなければならない。あるヨーロッパから帰った人の話

には様々な力量が要求される。ところが、留学生は、その点を理解していないケースが多い。例えば、採用面接で、4、5年働いたら海外派遣で日本の処遇で母国に行かせてもらいたいと主張する。特に発展途上国の場合、処遇格差が大きい。そうすると、本社の人事サイドからみると、海外派遣者の属性からして違和感を覚える。ここに日本企業と留学生のコンフリクトが生じやすいのである。

したがって、今後、日本企業はこの点をうまく調整する方法を考えなければならないだろう。日本企業のなかには、少数ではあるが、短期就労志向のニーズに応じて、最初から帰国可能な形態で採用しているところもある。具体的には、契約社員などの形態（処遇は通常の正社員採用の場合と同じ）で、3年間働いた後は、自国の処遇で帰国してもらうことを採用時に明示するのである。3年経過した時に、このまま再契約するか、正社員として入り直すか、あるいは、自国のグループ企業に移るかなどの方向性で相談するという。また、海外の企業は別法人であるため、現地法人に採用されるようにアレンジメントするという約束を採用時に行う企業もある。

ただし、私見ではあるが、日本企業も、将来的には、アメリカやヨーロッパの企業がやっているように、留学生や外国人に対して、たとえ国籍が違って、例えば10年なり15年勤続して海外赴任する際には日本人と同じ処遇で行かせるべきだと考えている。それだけの力がある人材を現地の低い処遇で行かせようとする発想を持つことは誤りではなかるうか。確かに20代で日本人と同じ処遇というのは難しいと思うが、先述の4つのミッションがこなせる人材であれば、国籍を問う必要は全くない。

しかしながら、日本の企業にはまだそのようなシステムがなく、発想もできていない。日本企業の人事部でよく悩む点は、「同じ国籍で格差があったら問題にならないか」ということである。中国やベトナムで、同じ大卒で現地法人に採用された人と、海外派遣者で処遇格差があった場合、うまくいかないのではないかと、危惧するのである。しかし、アメリカやヨーロッパの企業は、本国の処遇そのままに海外派遣者を遇している。したがって、現地法人の社員は、海外派遣者の任務を説明し、そしてそれにふさわしい人材を派遣しているのであれば、納得するのではないかと思われる。

日本企業は、外国籍の人を海外派遣する場合、処遇を変えて転籍するしかないとの考えを持っている限りは、良い人材には来てもらえず、定着もさせられないと思われる。むしろ、逆に、子会社でも抜群の実績を持つ人がいれば本社に引き上げて動かしていくことをしなければ無理だと思われる。実際、それを理由に辞めている外国人は多い。定着している者でも、

を聞いたことがあるが、その人は「MBOの説得だけで仕事時間の3分の2を費消した」と語っていた（要するに、仕事は何もできなかったということであろう）。真面目な人ほどリーダーシップをなかなか発揮しがたいということは、どういうことであろうか。例えば、技術者が現地法人の社長になる場合、その人は、確かに自社の技術についてはよく知っているが、財務や人事、広報など様々な問題に精通しているわけではないのが通例だ。しかし、真面目な人ほどいい加減なことは言わず、即断即決もできない。「ちょっと待て」といって、部下や財務の専門家に聞きにいき、本社に連絡することで、質問の回答期日が延びてしまう。これらの状態をみると、部下は、その社長に対して不信を抱くようになる。それが、リーダーシップが弱いと映る。それゆえ、真面目な人ほどリーダーシップ問題に陥りやすいのである。

不満はないが将来性がないと考えている人もいる。現在の処遇には問題ないが、将来性がないというのである。

6. むすび

最後に、今後の課題も含め今回の報告をまとめることでむすびとしたい。

第1に、企業が留学生を採れない、採っていない日本の実態を見据える必要がある。日本での留学生は、奨学金や授業料の免除など、何らかの国費や日本の費用をかけているケースが多い。これだけのコストをかけて育成しながら、日本で就職したいと考えているのにできない人がいることは、ヒューマンリソースの無駄以外の何物でもないと考えられる。

現在、留学生は約12万人であり、毎年卒業する3万人のうち1万人程度しか就職させられていないのに、これが30万人になったときに、どのように対応すべきなのだろうか。いや、それ以前に、国際マーケットでいえば、先述のとおり、そもそも日本に来てくれる人が少ないのである。日本に留学する人が少ない現状にもかかわらず、その留学生ですら採用できていない現状を憂慮する。

第2に、企業の留学生雇用管理策である。採用した外国人をどうやって定着させ、あるいは、能力発揮してもらえばよいのだろうか。結論から言えば、基本は、モチベーションの向上にあると思われる。

モチベーションについては研究蓄積が豊富であるが、とりわけ米国の心理学者フレディック・ハーズバーグの研究が有名である。ハーズバーグは、会計士や技術者などのホワイトカラーのモチベーションは何からできているのかという研究をしている。結論は、モチベーションの要因には2種類あるという。1つが「衛生要因 (Hygiene factor)」であり、もう一つは「動機付け要因 (Motivating factor)」である。

「衛生要因」とは、人間関係や労働環境（ハーズバーグは賃金も衛生要因としている）のことである。ハーズバーグ曰く、衛生要因は、いくら条件をよくしてもそれに応じてモチベーションを上げることはならないという。つまり、モチベーションを下げ止めることはできても、上げることはできないというのである。これは例えば、職場の人間関係がいいからやる気がどんどんわくというものではないことから容易に理解できることである。端的に言えば、衛生要因は、良くて当たり前、悪いときにはモチベーションを無限大に下げるリスクのある要因ともいえる。

もう一方の「動機付け要因」は、①おもしろい仕事を与える、②能力が高まっていくことの実感（ディベロプメント）、③将来あるキャリア（きっちり評価し、処遇に反映してキャリアに結びつけること）——の3つに要約できる。

この仮説を留学生に適用すると、まず彼らの衛生要因に考慮する必要がある。日本語が弱ければ語学をサポートすることや、住居面（寮等）で問題があればそれを解決する。これらのことは当然のことであり、問題解決しなければ、モチベーションは無限大に下がることと

なる。それと同時に、本来のモチベーションを上げるためには、彼らに将来性のある仕事を与える必要がある。

動機付け要因は、海外に進出する日本企業にとっても重要な問題となっている。現在、進出企業で問題となっているのは、モチベーションを維持するような政策を打てないことにある。中国などの現地の社員はモチベーション要因に多大な期待をしているのだ。この会社に入って新しい知識を学びたい、新しい技術を学びたい、自分を伸ばしたい、将来性のあるキャリアを見せてほしい等々のニーズがあるのである。雇用が安定している、労働時間をきちんと守ってくれる、残業が少ないなどについては、彼らは関心をあまり抱かない。なぜなら、高度成長している社会では、ある程度の自信のある人であれば、雇用不安などそもそもないからである。転職先が豊富であるため、「嫌なら辞める」という気持ちを常に持っている。したがって、そのような社会では、彼らは衛生要因にさほどの関心を示さない。

要するに、海外でも、日本国内でも、日本人に対しても外国人に対してもモチベーションを維持できているかどうか、離職や能力発揮に決定的に影響を与えるということである。

第3に、留学生の側の問題である。留学生の就職先は、結果的には中小企業が多いが、彼らの気持ちは大企業志向が強い。つまり、ブランド志向である。それには理由がある。私見ではあるが、彼らは本音では、数年経ったら自国に帰りたいと思っているのである。だとするならば、セカンド・キャリアを考えれば、日本で知名度の高い企業に勤めていたほうがメリットは高い。そのために、ブランド志向が強くなるのである。しかし、日本での将来を考えると、中小企業のほうが将来起業したい場合にはメリットがあるかもしれない。この点の理解が留学生の側に欠けている可能性がある。この点を改めるための努力が企業、行政等に必要であろう。

第4に、受け入れ体制である。先述の「留学生 30 万人計画」とも関係するが、現在でも、日本の大学で留学生を採るのに苦戦している状況にある。日本に留学してこない理由は大きく分けて3つある。

1つ目は、日本企業のプレゼンスが国外で圧倒的に小さいということだ。例えば、インドでは、日本企業がインドに投資している額は中国に比べれば過小であり、企業数も少ない。プレゼンスが非常に小さいから留学しようという意欲がわからないのである。留学するという事は、将来の就職先を見据えて留学するわけであり、インドに進出している日本企業が少なければ、日本に留学しようとは思わない。

2つ目は、英語でやっている授業が少ないということだ。英語だけで授業をしても、日本の企業社会の受け入れは弱いのだが、この点が理解されておらず、英語の授業が少ないと彼らは思い込んでいる。

3つ目は奨学金である。通常、アメリカやヨーロッパの大学は入学する前に奨学金の支給を定める。日本の奨学金は、一部の国費や奨学金は別だが、通常の奨学金は日本に来て入学試験を日本で受けて、合格した後、当該大学の学部生、大学院生になってからアプライする

ものである。インドなど所得水準が低い国での関心事は、奨学金が出るかどうかである。留学する前に奨学金が出るかどうか不確実であれば、リスクが高すぎて、日本に来ようとは思わない。

したがって、受け入れ体制では、留学の入口（募集と奨学金）と出口（就職）の両面を変える必要があるであろう。

Ⅱ．報告レジュメ

JIL-PTセミナー
2008年9月26日(金)

グローバル経済下における高度外国人材
の有効な雇用管理とは？

—高度外国人材の採用と雇用の現状と課題—

早稲田大学
政治経済学術院教授・留学センター所長
白木 三秀

1. はじめに: 視点(1)

(1) 外国人労働者の受け入れ目的
(『外国人雇用問題研究会報告書』2002年)

- ① 経済社会活性化のための「高度人材」の獲得: 国内の労働市場の過不足とは無関係
- ② 労働力不足への対応は別

1. はじめに: 視点(2)

(2) 高度人材の獲得の政策的スタンスと現在の課題

① 政策的スタンスの表明

a. 「第9次雇用対策基本計画」(1999年)における閣議決定

b. IT戦略会議「IT基本戦略」(2000年)→ 2005年までに約3万人

② 海外:

a. 国際的労働市場の中の日本市場

b. 日本企業の魅力: 人材の獲得と確保力

③ 国内: 労働市場の実態ならびに企業における対応

3

日本における理系学生数の過去5年間の変化 (学部、大学院別)

	学部			大学院修士		
	理系・文系合計	うち工学部	うち理学部	理系・文系合計	うち工学部	うち理学部
2002年	2,499,147	456,700	88,075	155,267	61,475	13,281
2007年	2,514,186	418,716	84,313	165,231	65,024	13,866
変化(%)	0.6	-8.3	-4.3	6.4	5.8	4.4

2. 留学生の現状:専攻分野と進路

(1) 留学生の専攻別在籍状況(2006年5月現在、日本学生支援機構JASSO)

留学生総数 118,498人

うち人文科学23.3%

社会科学 39.6%(小計62.9%)

理学 1.3%

工学 15.0%(小計16.3%)

Cf. 日本の理工学:学部20.0%、修士47.7%

5

(2) 留学生の進路状況(2006年度、日本学生支援機構JASSO)

在学段階別

卒業(修了)者総数 35,000人(100.0%)

うち博士課程 2,596人(7.4%)

修士課程 6,850人(19.6%)

学部 12,196人(34.8%)

専修学校(専門課程)10,354人(29.6%)

進路の状況

卒業(修了)者数35,000人(ただし不明2,901人を除く32,099人を100.0%として算出)

うち日本国内就職29.3%

日本国内進学39.5%

出身国へ帰国20.3%

第三国へ移動 0.8%

その他 10.1%※

※引き続き就職活動中を含む

7

在学段階別日本国内就職者比率

卒業(修了)者総数 29.3%

うち博士課程 33.1%

修士課程 35.7%

学部 38.4%

専修学校(専門課程)20.5%※

※上級学校への進学率が56.8%と高い

8

在留資格交付件数(2006年入国管理局)

「人文知識・国際」 9,390人
(5年前の8,675人と比べるとプラス8.2%)

「技術」 19,344人
(5年前の3,953人と比べるとプラス152.4%)

9

在留資格交付件数の業種別構成

「人文知識・国際」(100.0%)
非製造業の教育(59.2%)、商業・貿易(11.7%)

「技術」(100.0%)
非製造業のコンピュータ関連(62.1%)、人材派遣(4.1%)、金融保険(3.0%)、
製造業の機械(3.8%)、電機(3.7%)、自動車(2.8%)など

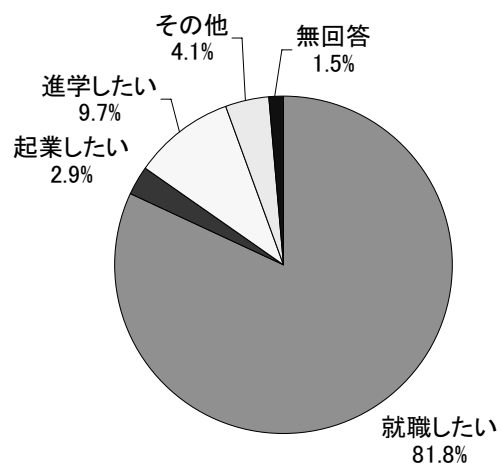
10

3. 留学生の就職に対する意識調査

- 実施時期: 2006年8月～10月
- 対象者: 日本で大学・大学院、短大、専修学校に通う学生
- 有効回答数: 341通
- 出身国別: 中国77.4%、韓国13.5%など
- 性別: 男性46.0%、女性53.7%

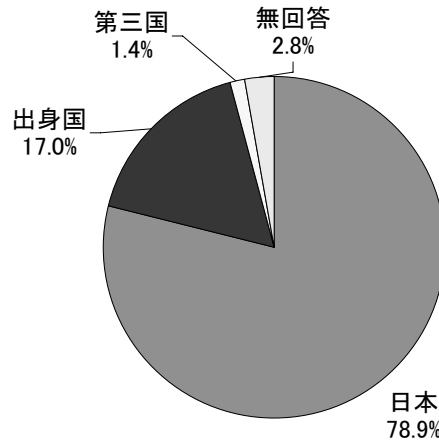
11

①卒業後の進路



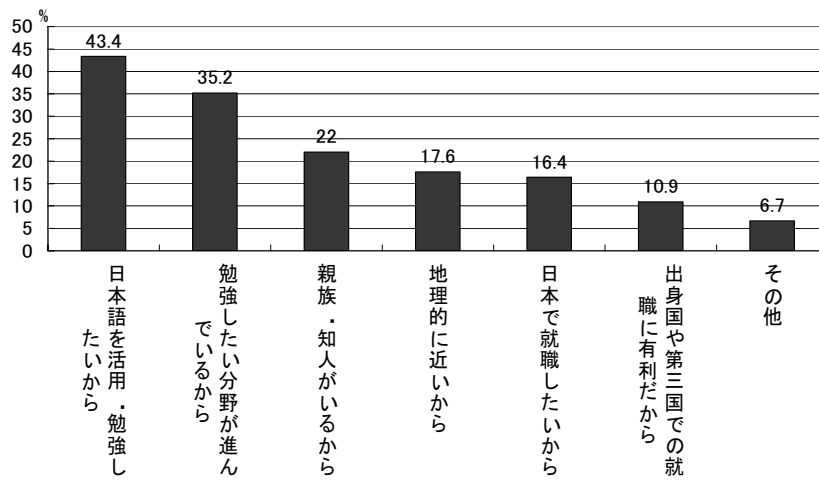
12

②就職(起業も含む)したい国



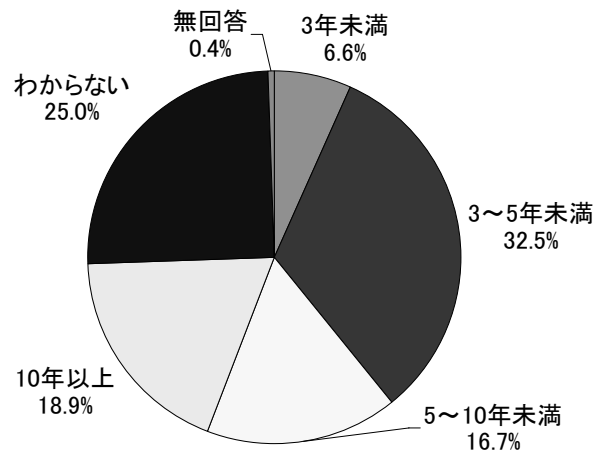
13

③日本で働きたい理由



14

④ 日本で働きたい期間



15

4. 外国人の雇用管理(1)

(1) 採用目的のタイプロジー

- ① 高度技術人材確保型
- ② ビジネスのグローバル展開型
- ③ 企業内ダイバーシティ指向型
- ④ ビジネスの特性型
- ⑤ たまたま外国人型
- ⑥ コストダウン型
- ⑦ 日本人学生代替型

16

4. 外国人の雇用管理(2)

(2) 採用基準

- a. 技術力・知識
- b. 日本語力
- c. 適応力
(協調性、日本文化に対する柔軟性)

17

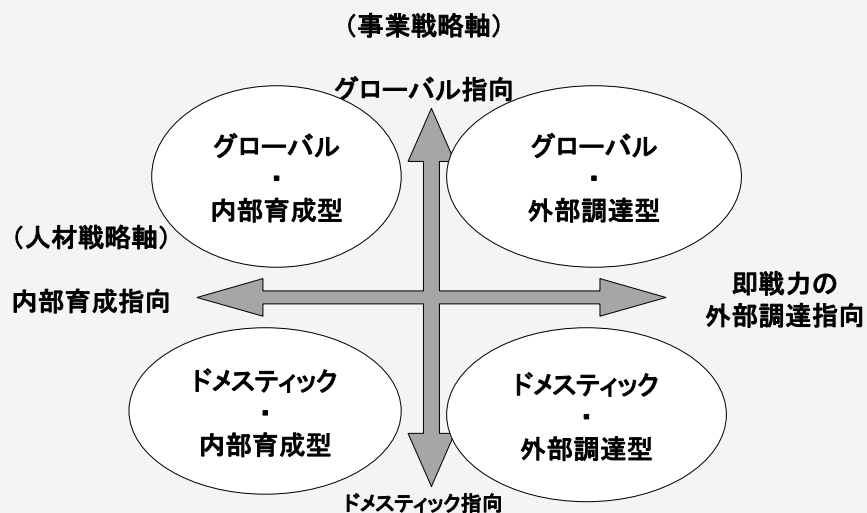
4. 外国人の雇用管理(3)

(3) 処遇と育成

- ①雇用形態: 無期か有期か
- ②社会保険: 事前の説明が不可欠
- ③人事処遇・キャリア
→ 採用目的のタイポロジーにより異なる
- ④評価制度・研修
→ 日本人用と同じ
- ⑤コミュニケーション・言語面でのサポート
→ 日本語習得のコスト

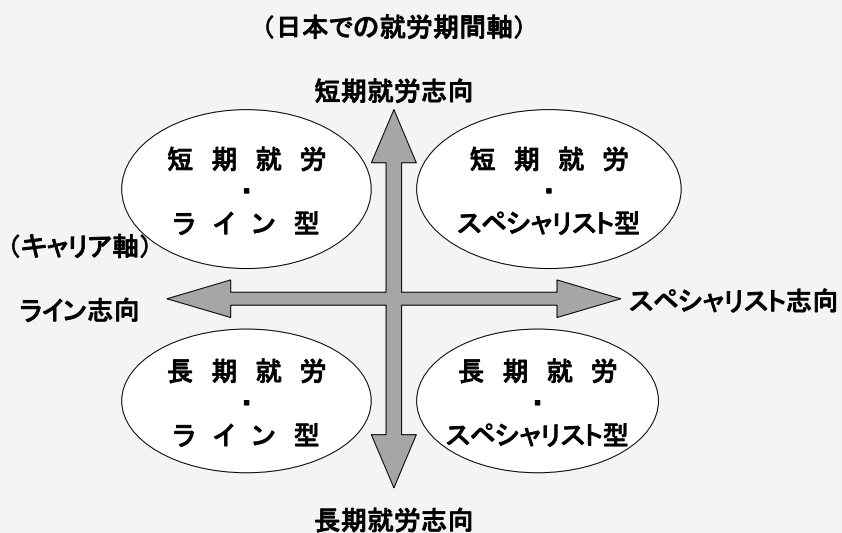
18

図表4-1 企業の事業戦略・人材戦略の4種類



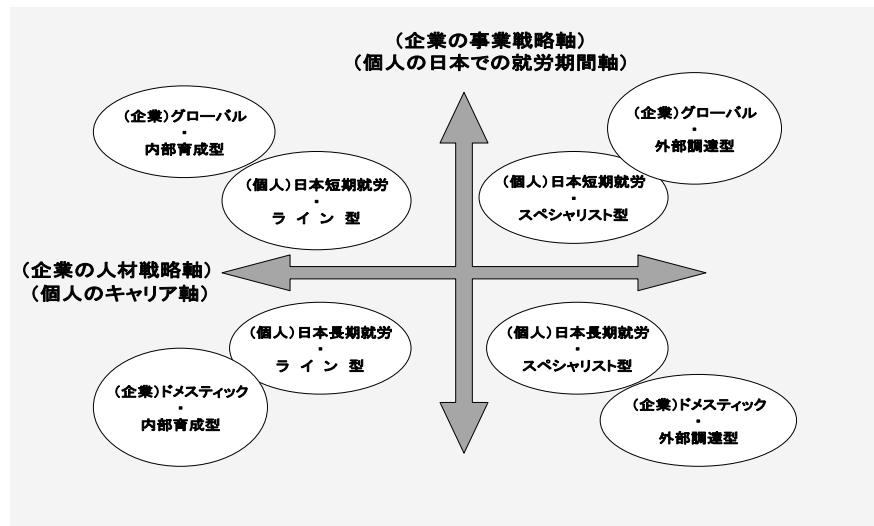
19

図表4-2 個人の就労期間・キャリア観の4種類



20

図表4-3 企業の戦略と個人のキャリア観とのマッチング



5. むすび(1)

1. 留学生を採れない、採っていない日本の実態
→ "Human Resource" の無駄
2. 企業の留学生雇用管理策: マッチングの在り方
 - (1) 募集・採用での別枠採用
 - (2) 意思疎通・仕事の進め方
 - (3) 評価・処遇
 - (4) キャリア形成
 - (5) 基本はモチベーションの向上策
→「動機付け要因」v.s.「衛生要因」

22

5. むすび(2)

3. 留学生のキャリア形成(実態とのギャップ大)
 - 大企業指向が強すぎないか？
 - 中小企業のメリットは将来の起業に有利な点
4. 留学生の日本企業へのインパクトと貢献
 - :受け入れ体制はどうか
 - 留学の入口(募集と奨学金)と出口(就職)
 - 大学の質的充実:カリキュラム、ファカルティ、施設

23

5. むすび(3)

6. 政府の留学生30万人計画(2020年までに)
 - その根拠は何か？
 - それは非現実的か？
7. 大学における様々な取り組み・戦略
 - 国際化拠点大学での取り組み・プロジェクト
 - 英語コース、DDP、短期留学、渡日前入学・奨学金手続き、海外での日本語教育、就職支援・インターンシップ支援

24

Ⅲ．ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・

既刊シリーズ一覧

IV. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧

「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」

報告者：山川隆一・慶応義塾大学法科大学院教授 (2004年7月13日報告)

「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」

報告者：呉 学殊・労働政策研究・研修機構研究員 (2004年7月27日報告)

「改正特許法は職務発明の実務をどう変えるのか——手続き規制の新たな展開」

報告者：土田道夫・同志社大学法学部教授 (2004年9月30日報告)

「均等待遇の国際比較とパート活用の鍵——ヨーロッパ、アメリカ、そして日本」

報告者：水町勇一郎・東京大学社会科学研究所助教授 (2004年10月13日報告)

「65歳継続雇用時代にどう備えるか?——改正高齢法で求められる労使の新たなルールづくり」

報告者：岩村正彦・東京大学法学部教授

藤村博之・法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

(2005年1月25日報告)

「メンタルヘルスで求められる使用者の健康配慮義務とは?

——適正労働配置義務と採用後精神障害者の職場復帰」

報告者：水島郁子・大阪大学大学院法学研究科助教授 (2005年2月7日報告)

「育児・介護休業法改正と両立支援の課題

——育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて」

報告者：佐藤博樹・東京大学社会科学研究所教授 (2005年2月15日報告)

「成果主義」成功のポイント——人事データによる成果主義の検証から」

報告者：阿部正浩・獨協大学経済学部助教授 (2005年7月20日報告)

「働く過剰——希望学の視点から若者の人材育成を語る」

報告者：玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授 (2005年10月3日報告)

「事業再生における労働組合の役割とは?——再生企業における労使の取り組み事例を中心に」

報告者：藤本真・労働政策研究・研修機構研究員 (2005年10月28日報告)

- 「ホワイトカラー・エグゼンプションについて考える——米国の労働時間法制の理念と現実」
報告者：島田陽一・早稲田大学法学学術院教授 (2005年11月25日報告)
- 「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方——2007年問題における企業のバラエティー論から」
報告者：太田聰一・慶応義塾大学経済学部教授 (2006年7月6日報告)
- 「改正均等法をめぐる法的留意点——企業や職場は具体的にどのように対処すればよいか」
報告者：奥山明良・成城大学法学部教授 (2006年8月29日報告)
- 「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果——人材戦略としての意義とその活用を考える」
報告者：武石恵美子・法政大学キャリアデザイン学部助教授 (2006年12月13日報告)
- 「改正パートタイム労働法をめぐる法的留意点——企業や職場は具体的にどう対処すればよいか」
報告者：富田 望・厚生労働省雇用均等・児童家庭局短時間・在宅労働課調査官 (2007年7月11日報告)
- 「コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題」
報告者：仁田道夫・東京大学社会科学研究所教授 (2007年7月24日報告)
- 「平成19年度労働経済の分析」
報告者：石水喜夫・厚生労働省労働経済調査官 (2007年9月4日報告)
- 「労働契約法の意義と法的留意点」
報告者：野川 忍・東京学芸大学教授 (2008年3月5日報告)
- 「ホワイトカラーの労働時間管理のあり方——名目的管理監督者問題をきっかけに」
報告者：大内伸哉・神戸大学教授 (2008年5月30日報告)

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？

——高度外国人材の採用と雇用の現状と課題——

発行年月日 2008年12月5日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

URL:<http://www.jil.go.jp/>

(編集) 調査・解析部 TEL：03-5903-6284

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社
