

# 資料編目次

第1章 アンケート調査詳細（調査票、単純集計データ等） .....	1
第2章 ヒアリング補足資料 .....	82
第1節 各社のヒアリング内容 .....	82
第2節 高度外国人材活用の障壁とそれを克服するための取り組み方一覧（好事例集） ....	156
第3章 フォーラム実施資料 .....	186



# 第1章 アンケート調査詳細(調査票、単純集計データ等)

## 1. アンケート調査票

### 1. 貴社の経営戦略と必要とする人材像について

問1. 貴社において、中長期的視点で重視している経営課題をお答えください(あてはまる番号に3つまで○をつけてください)。

- |               |                |
|---------------|----------------|
| 1 グローバル化の推進   | 2 人材育成の強化      |
| 3 全社的なコスト削減   | 4 組織の活性化       |
| 5 既存事業の維持・拡大  | 6 事業の選択と集中の強化  |
| 7 新商品・技術開発の強化 | 8 経営理念・ビジョンの浸透 |
| 9 財務戦略の強化     |                |
| 10 その他(具体的に:  | )              |

問2. 経営課題を解決するために、中長期的視点で必要となる人材をお答えください(あてはまる番号に3つまで○をつけてください)。

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| 1 国内ビジネスを拡大できる人材  | 2 グローバルビジネスを拡大できる人材   |
| 3 異なる価値観をもつ人材     | 4 高い専門能力をもつ人材         |
| 5 高いマネジメント能力をもつ人材 | 6 グローバルにリーダーシップの取れる人材 |
| 7 高い経営能力をもつ人材     | 8 高い汎用能力をもつゼネラリスト     |
| 9 自社の企業文化に合った人材   |                       |
| 10 その他(具体的に:      | )                     |

問3. 経営課題を解決するために必要な人材を確保できていますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- |             |                    |
|-------------|--------------------|
| 1 確保できている   | 2 どちらかといえば確保できている  |
| 3 どちらともいえない | 4 どちらかといえば確保できていない |
| 5 確保できていない  |                    |

問4. 貴社の経営課題を解決するために高度外国人材※を活用することが重要だとお考えですか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- |              |                     |
|--------------|---------------------|
| 1 重要だと考えている  | 2 どちらかという重要だと考えている  |
| 3 どちらともいえない  | 4 どちらかという重要だと考えていない |
| 5 重要だと考えていない |                     |

#### ※【高度外国人材とは以下のような人材を想定しています】

- ◆ 職種で見ると、研究者やエンジニア等の専門職、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
- ◆ 教育レベルで見ると、大卒以上の者
- ◆ 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)」

## 2. 高度外国人材の採用状況

問5. 高度外国人材の雇用状況についてお伺いします(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- |                            |               |
|----------------------------|---------------|
| 1 現在雇用している                 | →【問6】へ        |
| 2 過去に雇用していたが現在は雇用していない     | →9ページの【問21】へ  |
| 3 過去に雇用しようと試みたが、雇用には至らなかった | →10ページの【問22】へ |
| 4 雇用を検討したことはない             | →10ページの【問23】へ |

＜問5で「1」を選択された方のみ【問6】～【問20】までお答えください＞

問6. 高度外国人材を新たに採用する場合、どのような職種の人材を重視しますか。以下の選択肢の中から、あてはまる番号に3つまで○をつけてください。

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| 1 役員等の経営職・管理職       | 2 営業職・販売職                |
| 3 総合職(企画職等)         | 4 海外法務・会計等の専門職           |
| 5 国際業務の専門職          | 6 研究開発の専門職               |
| 7 技術系の専門職(IT関連)     | 8 技術系の専門職(IT関連以外)        |
| 9 生産・品質管理の専門職       | 10 クリエイティブ関連の専門職(デザイナー等) |
| 11 その他(具体的に: _____) |                          |
| 12 特に重視する人材はいない     |                          |

問7. 貴社における高度外国人材の採用促進に向けての取り組みについてお伺いします。

7-1. 平成20年度中に、日本国内の留学生および海外の外国人の大学生・大学院生を対象とした就職説明会の開催、もしくは参加回数についてご記入ください(実施がなかった場合には「0」とご記入ください)。

開催もしくは参加場所	回数
日本国内	(        )回
海外	(        )回

7-2. 平成20年度中の外国人のインターンシップの受入れ大学数と総人数についてご記入ください(実施がなかった場合には、「0」とご記入ください)。

- a. 受入大学校数 (国内大学: \_\_\_\_\_校 海外大学 \_\_\_\_\_校)
- b. 受入総人数 \_\_\_\_\_人

7-3. 日本人社員の採用枠以外に、戦略的に高度外国人材/留学生のための採用特別枠を設定していますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- 1 設定している
- 2 過去に設定したことはあるが、今は設定していない
- 3 設定したことがない



問10. 貴社における高度外国人材の採用に関する課題についてお伺いします。以下の選択肢の中から、あてはまる番号すべてに○をつけてください。

- 1 採用情報を発信するルートがわからない
- 2 日本人材と比較して、高度外国人材の採用には費用がかかる
- 3 外国人材の能力の判定が難しい
- 4 求める専門能力を有する高度外国人材が少ない
- 5 求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない
- 6 在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多い
- 7 採用条件について外国人本人の希望と合わない
- 8 採用後の受入れ体制が整っていない
- 9 その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

### 3. 高度外国人材の活用状況

問11. 貴社における高度外国人材の活用促進への取り組みについてお伺いします。

11-1. 日本人管理職を対象に高度外国人材をマネジメントするための教育を実施していますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1 実施しており成果をあげている    | 2 実施しているが成果は限定的である |
| 3 実施しているが成果はあがっていない | 4 実施していない          |

11-2. 日本人社員に異文化理解のための教育を実施していますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1 実施しており成果をあげている    | 2 実施しているが成果は限定的である |
| 3 実施しているが成果はあがっていない | 4 実施していない          |

11-3. 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(英語および一緒に働く高度外国人材の母国語等)を実施していますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1 実施しており成果をあげている    | 2 実施しているが成果は限定的である |
| 3 実施しているが成果はあがっていない | 4 実施していない          |

11-4. 高度外国人材に日本の文化や慣行等を理解してもらうための教育を実施していますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1 実施しており成果をあげている    | 2 実施しているが成果は限定的である |
| 3 実施しているが成果はあがっていない | 4 実施していない          |

11-5. 高度外国人材への日本語教育を実施していますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1 実施しており成果をあげている    | 2 実施しているが成果は限定的である |
| 3 実施しているが成果はあがっていない | 4 実施していない          |

11-6. 高度外国人材と日本人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を設けていますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- 1 設けており成果をあげている                      2 設けているが成果は限定的である  
3 設けているが成果はあがっていない              4 設けていない

11-7. 高度外国人材向けの明確な職務記述はありますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- 1 明確な職務記述がある                                  2 明確な職務記述はない

11-8. 高度外国人材を対象としたメンター制度※を設けていますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- 1 設けており成果をあげている                      2 設けているが成果は限定的である  
3 設けているが成果はあがっていない              4 設けていない

※メンター制度とは、会社や配属部署において上司とは別に、指導・相談役となる先輩社員が新入社員等の後輩社員をサポートする制度。

11-9. 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※はありますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- 1 ロールモデルがおり成果をあげている  
2 ロールモデルはいるが成果は限定的である  
3 ロールモデルはいるが成果はあがっていない  
4 ロールモデルはいない

※ロールモデルとは、具体的な行動技術や行動事例を模倣・学習する対象となる人材

問12. 貴社における高度外国人材の活用に関わるリソースや状況等についてお伺いします。  
以下の①から⑦の項目について、あてはまる番号に1つだけ○をつけてください

	ない	そう とはい え	い え ない	ど ち ら か と い は い	え ど ち ら と も い は い	ど ち ら か と い は い で あ る	ど ち ら か と い は い な い	そ の 通 り で あ る
①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は十分ある	1		2		3		4	5
②高度外国人材と日本人の文化や慣行の違いを双方に理解させるためのノウハウ(制度・施策)は十分ある	1		2		3		4	5
③高度外国人材と業務上のコミュニケーションをとるための教育を実施する費用やノウハウ(制度・施策)は十分ある	1		2		3		4	5
④高度外国人材に対して日本語教育を実施するための費用やノウハウ(制度・施策)は十分ある	1		2		3		4	5
⑤高度外国人材と日本人社員の業務上の相互理解を現場レベルで深める社内環境は十分ある	1		2		3		4	5
⑥外国人材に仕事を任せることへの不安感は強い	1		2		3		4	5
⑦高度外国人材を活用することで日本人社員だけでは達成できない価値を創出できると思う	1		2		3		4	5





15-5. 残業の削減、長期休暇の取得促進、フレックスタイム等の多様な働き方の提供などのようなワーク・ライフ・バランス施策を導入していますか(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- 1 導入しており成果をあげている                      2 導入しているが成果は限定的である  
3 導入しているが成果はあがっていない              4 導入していない

15-6. 高度外国人材やその家族に対して日本での生活を支援する制度・仕組みを提供していますか(ビザ取得、住宅提供、カウンセリング、帰国のための長期休暇の付与、帰国費用の補助等)(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- 1 提供しており成果をあげている                      2 提供しているが成果は限定的である  
3 提供しているが成果はあがっていない              4 提供していない

15-7. 宗教や慣習の違いに対応した施策を実施していますか(社員食堂で宗教等に配慮したメニューを提供する、礼拝のための場所を用意する等)(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)。

- 1 実施しており成果をあげている                      2 実施しているが成果は限定的である  
3 実施しているが成果はあがっていない              4 実施していない

問16. 貴社における高度外国人材の維持(リテンション)に関わる組織等の状況についてお伺いします。以下の①、②の項目について、あてはまる番号に1つだけ○をつけてください。

	ない	そうとはいえない	どちらかというところはない	どちらかというところはある	その通りである
①高度外国人材を受入れることができる仕事、部署、ポジション等は十分である	1	2	3	4	5
②長時間労働の削減、長期休暇取得の促進などワーク・ライフ・バランスを実現できる風土である	1	2	3	4	5

問17. 貴社における高度外国人材の維持の成果についてお伺いします。以下の選択肢の中であてはまる番号に1つだけ○をつけてください。

- 1 期待通りに維持できている                      2 期待通りには維持できていない

問18. 貴社における高度外国人材の維持に関する課題についてお伺いします(あてはまる番号すべてに○をつけてください)。

- 1 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
- 2 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
- 3 高度外国人材をローテーションしたりキャリア形成させたりする際のトラブルや不満が多い
- 4 高度外国人材を維持するにあたり、労務管理上のトラブルが多い
- 5 処遇条件が良好な他社への転職が多い
- 6 技術習得を目的としている就労が多い
- 7 日本企業での経験を積むことが目的の短期間就労が多い
- 8 ビザの延長等、法制度上の制約が多い
- 9 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
- 10 その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

## 5. 高度外国人材雇用状況に関する事項

問19. 貴社の日本本社における高度外国人材の雇用状況についてお伺いします。

平成21年9月1日現在、雇用している職種別のおおよその高度外国人材数及び主要な国籍をお書きください。

職種	高度外国人材数	主要な国籍
役員等の経営職、管理職	約 (人)	
営業職・販売職	約 (人)	
総合職(企画職等)	約 (人)	
海外法務・会計等の専門職	約 (人)	
国際業務の専門職	約 (人)	
研究開発の専門職	約 (人)	
IT関連の専門職	約 (人)	
生産・品質管理の専門職	約 (人)	
クリエイティブ関連の専門職(デザイナー等)	約 (人)	
その他( )	約 (人)	

問20. 貴社の日本本社における高度外国人材の採用状況および日本人社員の採用状況についてお伺いします。該当する採用形態別に過去3年間の採用人数をご記入ください。

### 【高度外国人材の採用状況について】

#### ①採用人数

採用形態 年度	国内大学等の 留学生からの 新卒採用	海外大学等か らの新卒採用	キャリア採用
2008年度	(人)	(人)	(人)
2007年度	(人)	(人)	(人)
2006年度	(人)	(人)	(人)

②貴社が初めて高度外国人材を採用した年度はいつですか。 [西暦 年度]

### 【日本人社員の採用状況について】

採用形態 年度	大学等からの 新卒採用	キャリア採用
2008年度	(人)	(人)
2007年度	(人)	(人)
2006年度	(人)	(人)

⇒問23へお進みください

**<問5で「2」を選択された方のみお答えください>**

問21. 高度外国人材の雇用を止めた理由をお答えください。

問21-1. 採用に関連した理由について、あてはまる番号に3つまで○をつけてください。

- 1 日本人材と比較して、高度外国人材の採用には費用がかかるため
- 2 高度外国人材の能力の判定が難しかったため
- 3 求める専門能力を有する高度外国人材が少なかったため
- 4 求める日本語能力を有する高度外国人材が少なかったため
- 5 在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多かったため
- 6 採用条件について外国人本人の希望と合わないことが多かったため
- 7 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
- 8 採用後の受入れ体制が整っていなかったため
- 9 その他(具体的に: \_\_\_\_\_ )

問21-2. 活用に関連した理由について、あてはまる番号に3つまで○をつけてください。

- 1 言語・コミュニケーション上の障壁があったため
- 2 高度外国人材が日本的な働き方になじめなかったため
- 3 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
- 4 期待する能力と実際の能力とのギャップがあったため
- 5 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
- 6 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
- 7 高度外国人材の受入部署で、職務分担が上手くいかなかったため
- 8 欠勤率が高かったため
- 9 その他(具体的に: \_\_\_\_\_ )

問21-3. 維持に関連した理由について、あてはまる番号に3つまで○をつけてください。

- 1 高度外国人材の維持、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ったため
- 2 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かったため
- 3 高度外国人材をローテーションしたりキャリア形成させたりする際のトラブルや不満が多かったため
- 4 高度外国人材を維持するにあたり、労務管理上のトラブルが多かったため
- 5 処遇条件が良好な他社への転職が多かったため
- 6 技術習得が目的の就労が多かったため
- 7 日本企業での経験を積むことが目的の短期間就労が多かったため
- 8 ビザの延長等、法制度上の制約が多いため
- 9 高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足していたため
- 10 その他(具体的に: \_\_\_\_\_ )

⇒問23へお進みください

<問5で「3」を選択された方のみお答えください>

問22. 高度外国人材を雇用するに至らなかった理由をお答えください(あてはまる番号に3つまでに○をつけてください)。

- 1 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
- 2 求める日本語能力を有する高度外国人材の応募が少なかったため
- 3 求める専門能力を有する高度外国人材の応募が少なかったため
- 4 高度外国人材を採用するためにかかる手間や追加費用が大きかったため
- 5 高度外国人材の職務記述が上手く設定できなかったため
- 6 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
- 7 自社のローテーションやキャリア形成の考え方が高度外国人材の希望と合わなかったため
- 8 福利厚生面での条件が高度外国人材の希望と合わなかったため
- 9 報酬面の条件が高度外国人材の希望と合わなかったため
- 10 雇用契約の形態(正社員か契約社員か等)が高度外国人材の希望と合わなかったため
- 11 在留資格や社会保障など制度・手続き面での障害があったため
- 12 その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

⇒問23へお進みください

**6. 貴社についてお伺いします**

問23. 貴社の業種は以下のうちどれにあたりますか。(あてはまる番号に1つだけ○をつけてください)

- |               |                 |           |
|---------------|-----------------|-----------|
| 1 農林・水産業      | 2 鉱業            | 3 建設業     |
| 4 食料品         | 5 繊維製品          | 6 パルプ・紙   |
| 7 化学          | 8 医薬品           | 9 石油・石炭製品 |
| 10 ゴム製品       | 11 ガラス・土石製品     | 12 鉄鋼     |
| 13 非鉄金属       | 14 金属製品         | 15 機械     |
| 16 電気機器       | 17 輸送用機器        | 18 精密機械   |
| 19 電気・ガス業     | 20 陸運業          | 21 海運業    |
| 22 空運業        | 23 倉庫・運輸関連業     | 24 情報・通信業 |
| 25 卸売業        | 26 小売業          | 27 銀行業    |
| 28 証券・商品先物取引業 | 29 保険業          | 30 不動産    |
| 31 サービス業      | 32 その他( _____ ) |           |

問24. 貴社(単体)の2008年度の売上高、売上高に占める海外売上の割合、資本金、従業員数、役員数、全管理職数について、それぞれご記入ください。

年間売上高	百万円
年間売上高に占める海外売上の割合	約 %
資本金	百万円
従業員数	(人)
役員数 <sup>※1</sup>	(人)
全管理職数 <sup>※2</sup>	(人)

※1 役員 の定義: 取締役または執行役

※2 管理職 の定義: 課長職相当以上で役員を除く



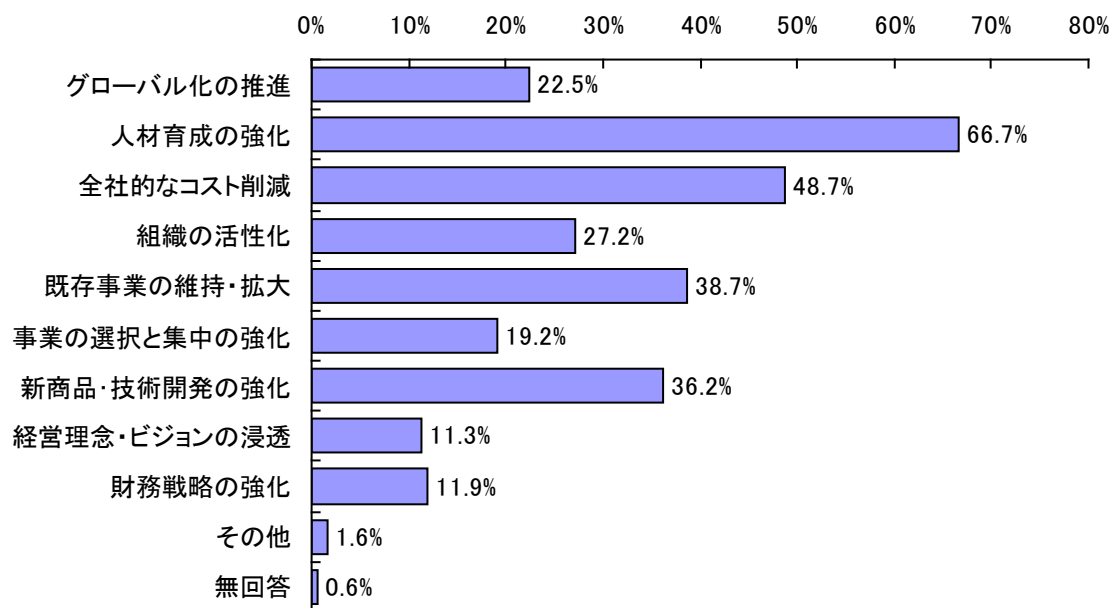
## 2. アンケート回答結果(単純集計、属性別クロス集計)

### 2-1. 貴社の経営戦略と必要とする人材像について

#### 問1. 中長期的視点で重視している経営課題

- ・ 中長期的視点で重視している経営課題について、「人材育成の強化」が 66.7%と最も多く、次いで「全社的なコスト削減(48.7%)」がおよそ半数。
- ・ 属性別にみると、業種別で重視している割合に大きな差がみられるものとして、「新商品・技術開発の強化」で非製造業(21.4%)に比べて製造業(59.7%)の割合が高い。また、「グローバル化の推進」は売上規模が大きいほど、その割合が高くなる傾向がみられる。

図表 1-1: 中長期的視点で重視している経営課題(複数回答3つまで) [n=813]



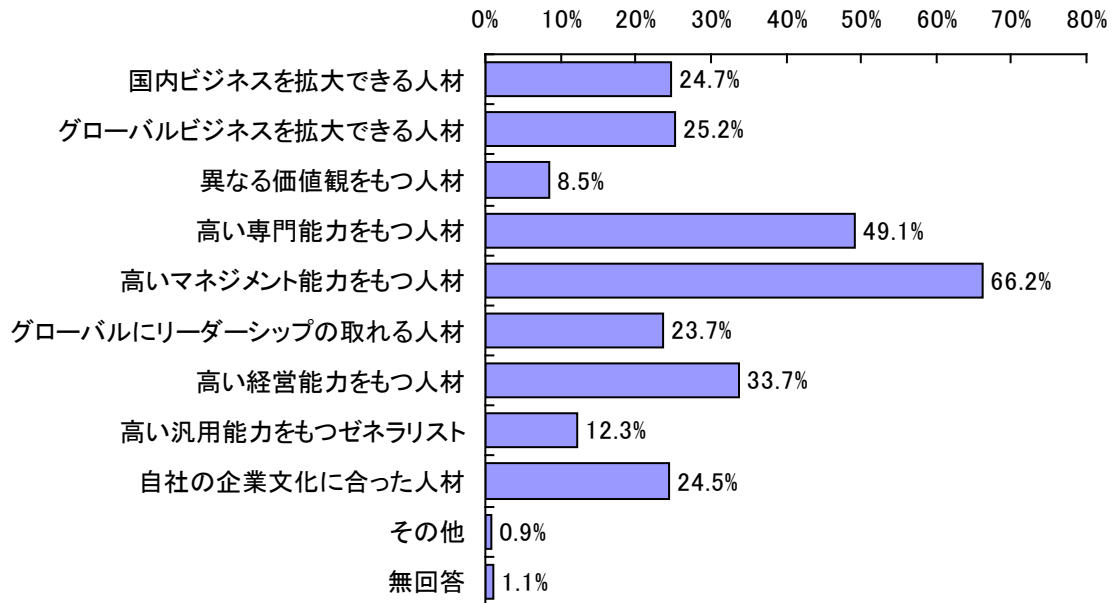
図表 1-2: 属性別の中長期的視点で重視している経営課題(複数回答3つまで)

上段: 度数 下段: %	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100億~500億	500億~1000億	1000億~5000億	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除)	東京	東海	近畿(大阪除)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
合計	813	313	500	261	283	84	129	56	27	37	98	316	83	42	94	21	10	85	
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
グローバル化の推進	183	117	66	27	56	25	51	24	4	3	22	87	21	14	22	2	2	6	
	22.5	37.4	13.2	10.3	19.8	29.8	39.5	42.9	14.8	8.1	22.4	27.5	25.3	33.3	23.4	9.5	20	7.1	
人材育成の強化	542	195	347	156	202	53	91	40	19	28	62	202	59	24	61	14	8	65	
	66.7	62.3	69.4	59.8	71.4	63.1	70.5	71.4	70.4	75.7	63.3	63.9	71.1	57.1	64.9	66.7	80	76.5	
全社的なコスト削減	396	144	252	132	148	43	55	18	14	24	55	118	42	25	50	12	6	50	
	48.7	46	50.4	50.6	52.3	51.2	42.6	32.1	51.9	64.9	56.1	37.3	50.6	59.5	53.2	57.1	60	58.8	
組織の活性化	221	56	165	72	79	23	30	17	9	9	28	86	21	7	23	3	5	30	
	27.2	17.9	33	27.6	27.9	27.4	23.3	30.4	33.3	24.3	28.6	27.2	25.3	16.7	24.5	14.3	50	35.3	
既存事業の維持・拡大	315	97	218	115	116	26	43	15	10	13	34	121	35	19	33	8	3	39	
	38.7	31	43.6	44.1	41	31	33.3	26.8	37	35.1	34.7	38.3	42.2	45.2	35.1	38.1	30	45.9	
事業の選択と集中の強化	156	51	105	59	39	17	30	11	6	1	13	91	11	5	16	6	1	6	
	19.2	16.3	21	22.6	13.8	20.2	23.3	19.6	22.2	2.7	13.3	28.8	13.3	11.9	17	28.6	10	7.1	
新商品・技術開発の強化	294	187	107	110	102	29	42	11	4	11	40	117	28	20	39	10	3	22	
	36.2	59.7	21.4	42.1	36	34.5	32.6	19.6	14.8	29.7	40.8	37	33.7	47.6	41.5	47.6	30	25.9	
経営理念・ビジョンの浸透	92	28	64	25	30	6	18	13	2	6	8	35	9	3	12	3	1	13	
	11.3	8.9	12.8	9.6	10.6	7.1	14	23.2	7.4	16.2	8.2	11.1	10.8	7.1	12.8	14.3	10	15.3	
財務戦略の強化	97	32	65	39	32	15	7	4	7	3	6	39	10	5	9	3	-	15	
	11.9	10.2	13	14.9	11.3	17.9	5.4	7.1	25.9	8.1	6.1	12.3	12	11.9	9.6	14.3	-	17.6	
その他	13	2	11	3	3	1	1	5	-	1	2	7	2	-	-	-	-	1	
	1.6	0.6	2.2	1.1	1.1	1.2	0.8	8.9	-	2.7	2	2.2	2.4	-	-	-	-	1.2	
無回答	5	1	4	-	3	-	2	-	1	1	-	1	-	1	1	-	-	-	
	0.6	0.3	0.8	-	1.1	-	1.6	-	3.7	2.7	-	0.3	-	2.4	1.1	-	-	-	

問2. 経営課題解決のために中長期的視点で必要となる人材

- 経営課題を解決するために、中長期的視点で必要となる人材について、「高いマネジメント能力をもつ人材」が66.2%と最も多く、次いで「高い専門能力をもつ人材(49.1%)」がおよそ半数。
- 属性別にみると、業種別で割合に大きな差がみられるものとして、「グローバルビジネスを拡大できる人材」で非製造業(16.4%)に比べて製造業(39.3%)の割合が高い。また、「グローバルビジネスを拡大できる人材」は売上規模が大きいほどその割合が高くなり、これに対して「国内ビジネスを拡大できる人材」は売上規模が小さくなるほどその割合が高くなる傾向がみられる。

図表 1-3: 経営課題解決のために中長期的視点で必要となる人材(複数回答 3 つまで) [n=813]



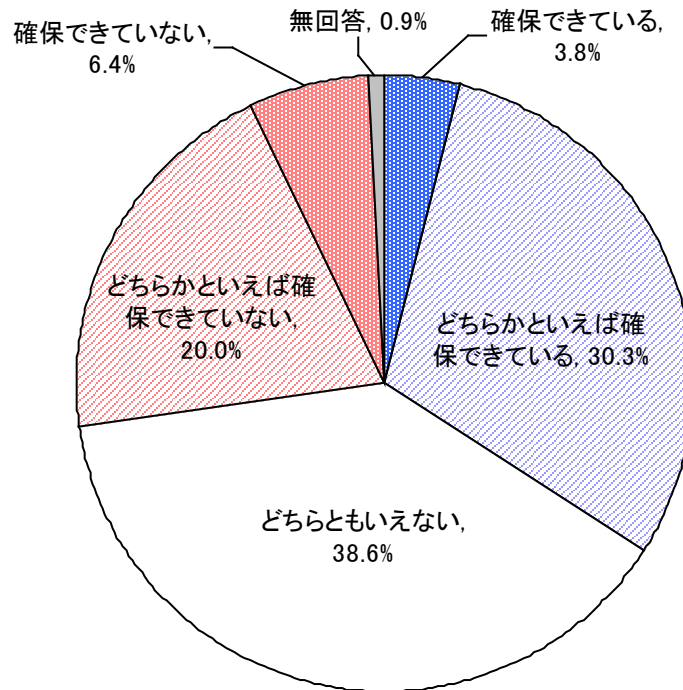
図表 1-4: 属性別の経営課題解決のために中長期的視点で必要となる人材(複数回答 3 つまで)

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億~500億円未満	500億~1000億円未満	1000億~5000億円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	813	313	500	261	283	84	129	56	27	37	98	316	83	42	94	21	10	85
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
国内ビジネスを拡大できる人材	201	63	138	75	78	22	19	7	8	6	20	84	18	11	32	4	3	15
	24.7	20.1	27.6	28.7	27.6	26.2	14.7	12.5	29.6	16.2	20.4	26.6	21.7	26.2	34.0	19.0	30.0	17.6
グローバルビジネスを拡大できる人材	205	123	82	46	70	25	40	24	3	5	23	97	21	16	28	5	2	5
	25.2	39.3	16.4	17.6	24.7	29.8	31.0	42.9	11.1	13.5	23.5	30.7	25.3	38.1	29.8	23.8	20.0	5.9
異なる価値観をもつ人材	69	30	39	13	27	5	12	12	2	4	4	27	6	5	12	2	2	5
	8.5	9.6	7.8	5.0	9.5	6.0	9.3	21.4	7.4	10.8	4.1	8.5	7.2	11.9	12.8	9.5	20.0	5.9
高い専門能力をもつ人材	399	161	238	139	129	48	65	18	16	21	44	163	33	20	42	10	3	47
	49.1	51.4	47.6	53.3	45.6	57.1	50.4	32.1	59.3	56.8	44.9	51.6	39.8	47.6	44.7	47.6	30.0	55.3
高いマネジメント能力をもつ人材	538	183	355	181	189	53	79	36	23	20	68	197	54	27	62	10	8	69
	66.2	58.5	71.0	69.3	66.8	63.1	61.2	64.3	85.2	54.1	69.4	62.3	65.1	64.3	66.0	47.6	80.0	81.2
グローバルにリーダーシップの取れる人材	193	105	88	47	69	18	38	21	-	7	29	77	27	13	16	5	2	17
	23.7	33.5	17.6	18.0	24.4	21.4	29.5	37.5	-	18.9	29.6	24.4	32.5	31.0	17.0	23.8	20.0	20.0
高い経営能力をもつ人材	274	99	175	94	89	34	43	14	9	14	39	105	25	15	27	7	4	29
	33.7	31.6	35.0	36.0	31.4	40.5	33.3	25.0	33.3	37.8	39.8	33.2	30.1	35.7	28.7	33.3	40.0	34.1
高い汎用能力をもつゼネラリスト	100	39	61	38	31	6	15	10	2	2	10	46	9	1	11	5	2	12
	12.3	12.5	12.2	14.6	11.0	7.1	11.6	17.9	7.4	5.4	10.2	14.6	10.8	2.4	11.7	23.8	20.0	14.1
自社の企業文化に合った人材	199	54	145	66	75	20	27	11	10	13	22	60	25	6	25	10	2	26
	24.5	17.3	29.0	25.3	26.5	23.8	20.9	19.6	37.0	35.1	22.4	19.0	30.1	14.3	26.6	47.6	20.0	30.6
その他	7	2	5	2	1	-	4	-	-	-	2	1	-	-	2	-	-	2
	0.9	0.6	1.0	0.8	0.4	-	3.1	-	-	-	2.0	0.3	-	-	2.1	-	-	2.4
無回答	9	3	6	3	3	-	2	1	-	1	-	4	1	1	1	-	-	1
	1.1	1.0	1.2	1.1	1.1	-	1.6	1.8	-	2.7	-	1.3	1.2	2.4	1.1	-	-	1.2

問3. 経営課題解決のために必要な人材の確保

- ・ 経営課題を解決するために必要な人材の確保について、「確保できている」が 3.8%、「どちらかといえば確保できている」が 30.3%で、確保できているとする回答企業の合計は全体のおよそ 3 分の 1。
- ・ 「確保できている」と「どちらかという確保できている」をあわせた割合を属性別でみると、売上規模では 5,000 億円以上の大規模企業のおよそ半数が確保できている (62.5%)としており、他の売上規模の企業に比べてその割合が高くなっている。

図表 1-5: 経営課題解決のための必要な人材の確保 [n=813]



図表 1-6: 属性別の経営課題解決のための必要な人材の確保

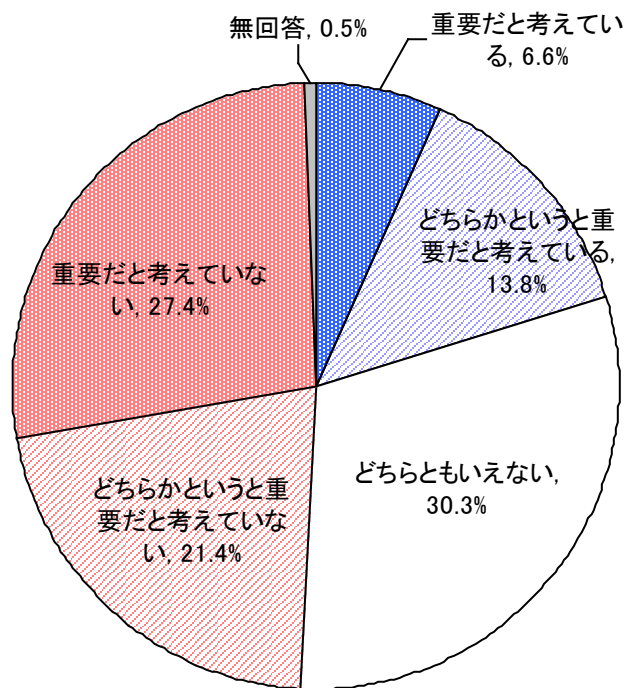
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億～500億円	500億～1000億円	1000億～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	813	313	500	261	283	84	129	56	27	37	98	316	83	42	94	21	10	85
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
確保できている	31	5	26	6	8	4	6	7	1	1	4	10	3	2	4	3	-	3
	3.8	1.6	5.2	2.3	2.8	4.8	4.7	12.5	3.7	2.7	4.1	3.2	3.6	4.8	4.3	14.3	-	3.5
どちらかといえば確保できている	246	92	154	64	76	21	57	28	10	9	19	102	26	13	28	6	4	29
	30.3	29.4	30.8	24.5	26.9	25.0	44.2	50.0	37.0	24.3	19.4	32.3	31.3	31.0	29.8	28.6	40.0	34.1
どちらともいえない	314	126	188	100	116	37	44	17	8	15	42	117	32	16	42	7	4	31
	38.6	40.3	37.6	38.3	41.0	44.0	34.1	30.4	29.6	40.5	42.9	37.0	38.6	38.1	44.7	33.3	40.0	36.5
どちらかといえば確保できていない	163	59	104	59	65	19	17	3	6	8	26	62	19	8	15	4	-	15
	20.0	18.8	20.8	22.6	23.0	22.6	13.2	5.4	22.2	21.6	26.5	19.6	22.9	19.0	16.0	19.0	-	17.6
確保できていない	52	28	24	30	16	2	4	-	2	3	7	21	3	2	5	1	2	6
	6.4	8.9	4.8	11.5	5.7	2.4	3.1	-	7.4	8.1	7.1	6.6	3.6	4.8	5.3	4.8	20.0	7.1
無回答	7	3	4	2	2	1	1	1	-	1	-	4	-	1	-	-	-	1
	0.9	1.0	0.8	0.8	0.7	1.2	0.8	1.8	-	2.7	-	1.3	-	2.4	-	-	-	1.2



問 4. 経営課題解決のための高度外国人材活用の重要性

- ・ 経営課題を解決するために高度外国人材を活用することについて、「重要だと考えている」が 6.6%、「どちらかという重要だと考えている」が 13.8%で、重要だと考えているとする企業は全体のおよそ 2 割。
- ・ 「重要だと考えている」と「どちらかという重要だと考えている」をあわせた割合を属性別にみると、業種別では非製造業(15.2%)に比べて製造業(28.8%)に高い。また、売上規模では規模が大きいほど、重要だと考えている割合が高くなる傾向がみられる。

図表 1-7: 経営課題解決のための高度外国人材活用の重要性 [n=813]



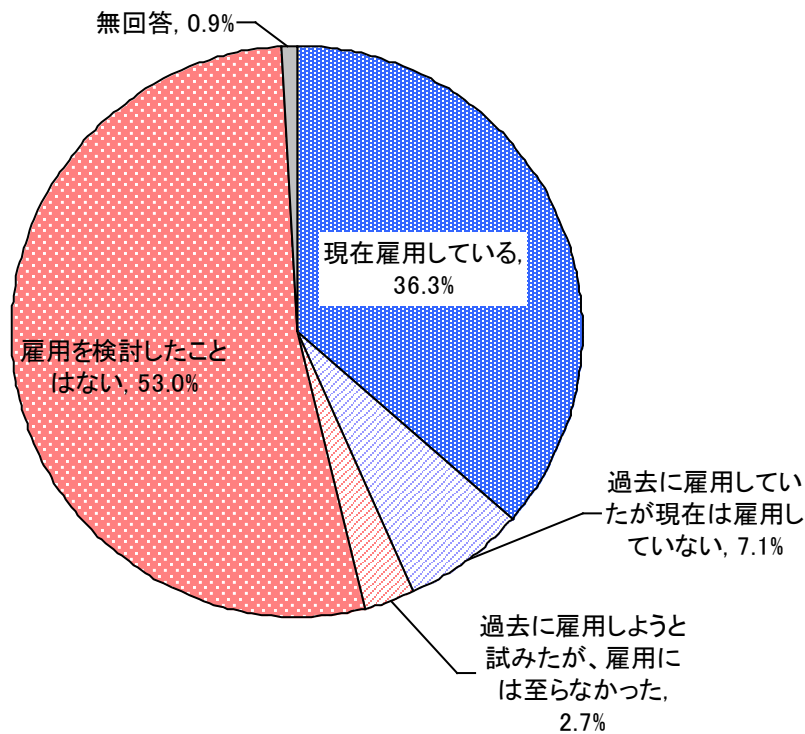
図表 1-8: 属性別の経営課題解決のための高度外国人材活用の重要性

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億～500億円	500億～1000億円	1000億～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	813	313	500	261	283	84	129	56	27	37	98	316	83	42	94	21	10	85
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
重要だと考えている	54	25	29	10	13	7	8	16	-	1	4	35	2	3	9	-	-	-
	6.6	8.0	5.8	3.8	4.6	8.3	6.2	28.6	-	2.7	4.1	11.1	2.4	7.1	9.6	-	-	-
どちらかという重要だと考えている	112	65	47	23	35	14	30	10	2	4	15	50	11	9	13	4	1	3
	13.8	20.8	9.4	8.8	12.4	16.7	23.3	17.9	7.4	10.8	15.3	15.8	13.3	21.4	13.8	19.0	10.0	3.5
どちらともいえない	246	121	125	80	88	18	49	11	6	9	33	99	27	10	29	7	3	23
	30.3	38.7	25.0	30.7	31.1	21.4	38.0	19.6	22.2	24.3	33.7	31.3	32.5	23.8	30.9	33.3	30.0	27.1
どちらかという重要だと考えていない	174	51	123	57	63	20	25	9	5	8	23	60	20	7	24	3	1	23
	21.4	16.3	24.6	21.8	22.3	23.8	19.4	16.1	18.5	21.6	23.5	19.0	24.1	16.7	25.5	14.3	10.0	27.1
重要だと考えていない	223	49	174	91	82	25	16	9	14	14	23	71	23	11	19	7	5	36
	27.4	15.7	34.8	34.9	29.0	29.8	12.4	16.1	51.9	37.8	23.5	22.5	27.7	26.2	20.2	33.3	50.0	42.4
無回答	4	2	2	-	2	-	1	1	-	1	-	1	-	2	-	-	-	-
	0.5	0.6	0.4	-	0.7	-	0.8	1.8	-	2.7	-	0.3	-	4.8	-	-	-	-

2-2. 高度外国人材の採用状況  
 問5. 高度外国人材の雇用状況

- 高度外国人材の雇用状況について、「現在雇用している」が36.3%、「過去に雇用していたが現在は雇用していない」が7.1%、「過去に雇用しようと試みたが、雇用には至らなかった」が2.7%、「雇用を検討したことはない」が53.0%。
- 「現在雇用している」と回答した企業について属性別にみると、業種別では非製造業(26.4%)に比べて製造業(52.1%)に高い。また、売上規模では規模が大きいほど「現在雇用している」とする割合が高くなる傾向がみられる。

図表 2-1: 高度外国人材の雇用状況 [n=813]



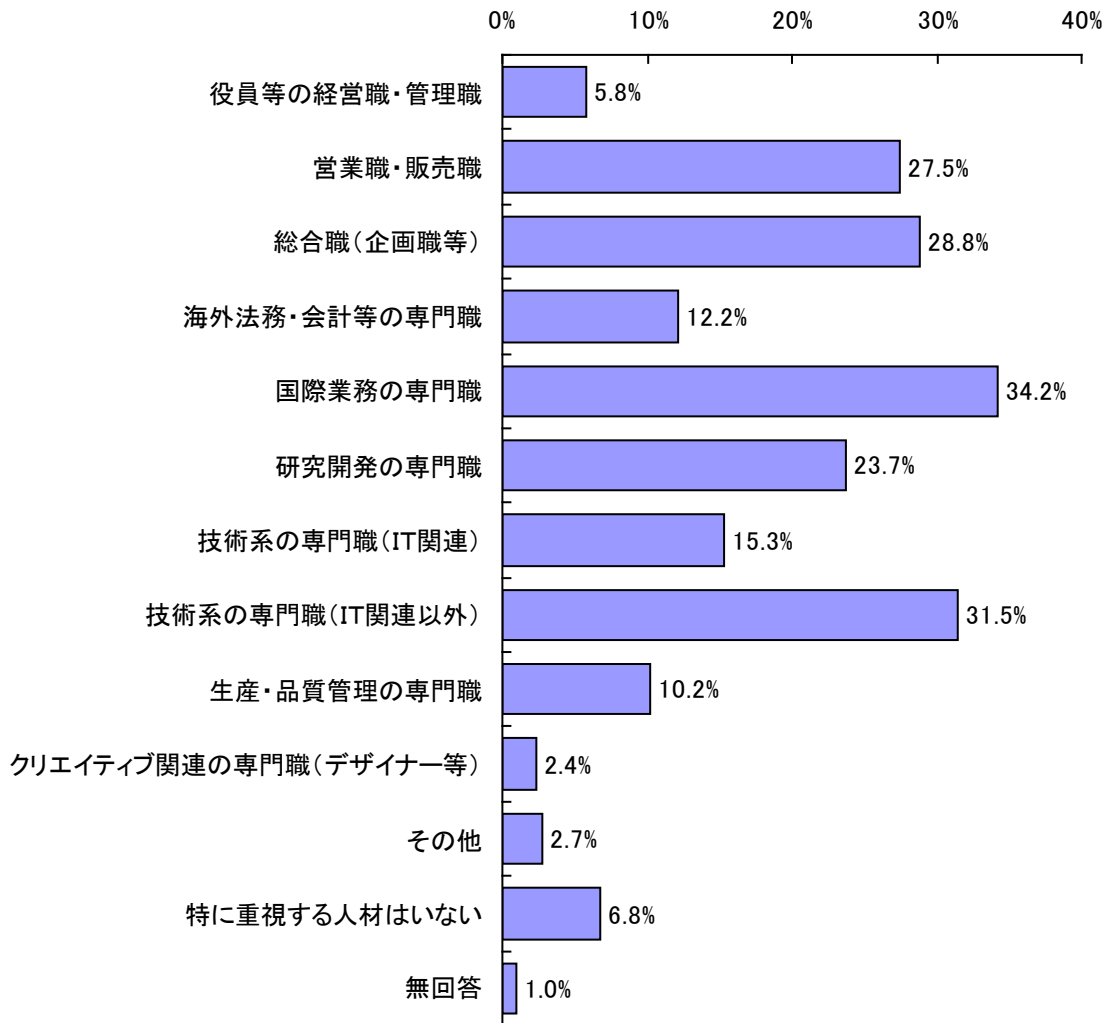
図表 2-2: 属性別の高度外国人材の雇用状況

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満	100億円	500億円未満	500億円	1000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国
合計	813	313	500	261	283	84	129	56	27	37	98	316	83	42	94	21	10	85
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
現在雇用している	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	36.3	52.1	26.4	26.4	30.0	36.9	58.9	60.7	14.8	21.6	34.7	45.6	34.9	38.1	40.4	23.8	10.0	18.8
過去に雇用していたが現在は雇用していない	58	28	30	22	24	6	4	2	4	2	7	20	8	3	7	1	2	4
	7.1	8.9	6.0	8.4	8.5	7.1	3.1	3.6	14.8	5.4	7.1	6.3	9.6	7.1	7.4	4.8	20.0	4.7
過去に雇用しようと試みたが、雇用には至らなかった	22	12	10	7	8	4	2	1	1	1	4	9	2	-	3	-	-	2
	2.7	3.8	2.0	2.7	2.8	4.8	1.6	1.8	3.7	2.7	4.1	2.8	2.4	-	3.2	-	-	2.4
雇用を検討したことはない	431	108	323	162	161	43	46	19	17	25	53	140	44	22	45	15	7	63
	53.0	34.5	64.6	62.1	56.9	51.2	35.7	33.9	63.0	67.6	54.1	44.3	53.0	52.4	47.9	71.4	70.0	74.1
無回答	7	2	5	1	5	-	1	-	1	1	-	3	-	1	1	-	-	-
	0.9	0.6	1.0	0.4	1.8	-	0.8	-	3.7	2.7	-	0.9	-	2.4	1.1	-	-	-

問 6. 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(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- ・ 高度外国人材を新たに採用する場合、どのような職種の人材を重視するかについて、「国際業務の専門職(34.2%)」、「技術系の専門職(IT 関連以外)(31.5%)」が 3 割を超えている。
- ・ 属性別にみると、業種別で重視する割合に大きな差がみられるものとして、「研究開発の専門職」及び「技術系の専門職(IT 関連以外)」は製造業に高く、「技術系の専門職(IT 関連)」は非製造業に高い。また、売上規模では「総合職(企画職等)」、「研究開発の専門職」、「技術系の専門職(IT 関連)」について比較的 5,000 億円以上の大規模企業に重視する割合が高い。

図表 2-3: 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(複数回答)[n=295]



図表 2-4: 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(複数回答)

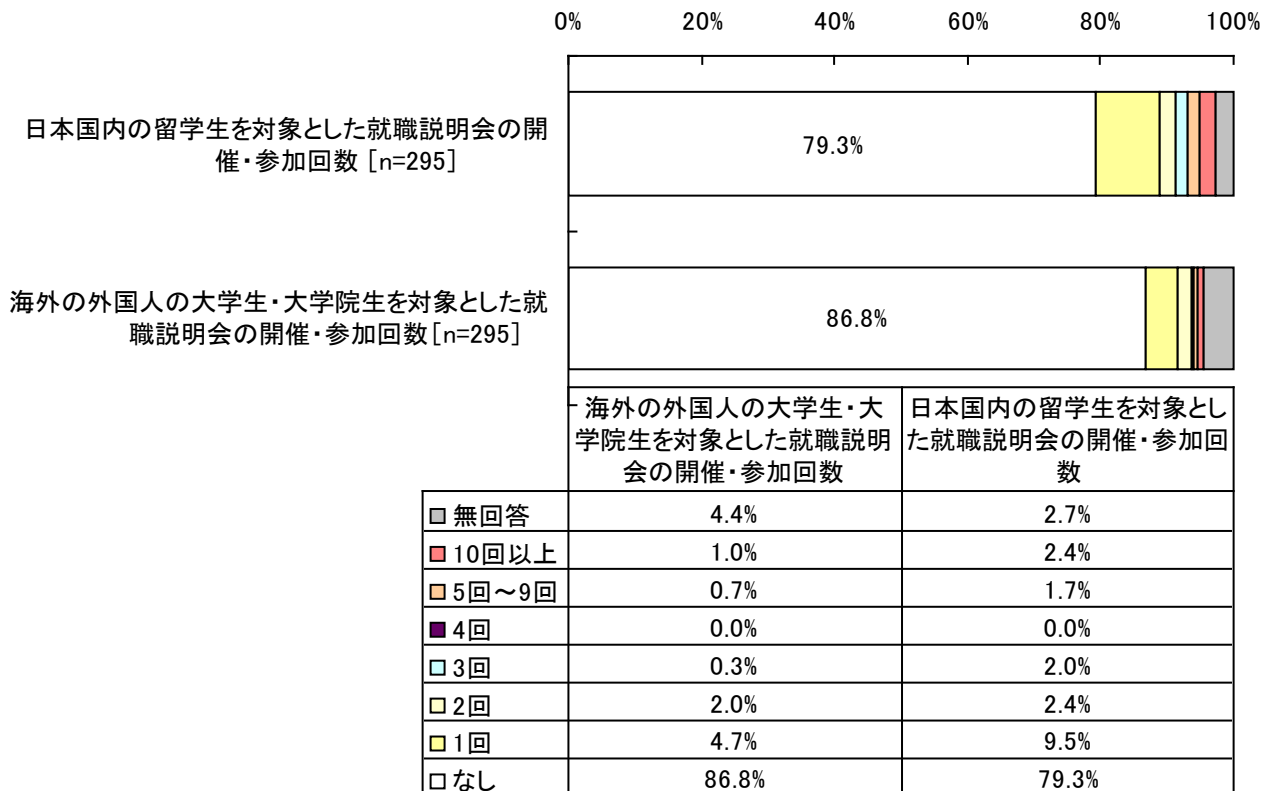
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域										
		製造業	非製造業	満100億円未	100<500億円未	500<1000億円未	1000<5000億円未	5000<10000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除)	東京	東海	近畿(大阪除)	大阪	中国	四国	九州・沖縄		
問6:高度外国人材を新たに採用する場合、どのくらいの職種の人材を重視するか	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0	
	役員等の経営職・管理職	17 5.8	10 6.1	7 5.3	4 5.8	4 4.7	4 12.9	3 3.9	2 5.9	-	-	4 11.8	11 7.6	1 3.4	-	1 2.6	-	-	-	
	営業職・販売職	81 27.5	49 30.1	32 24.2	18 26.1	27 31.8	12 38.7	18 23.7	6 17.6	2 50.0	2 25.0	10 29.4	37 25.7	7 24.1	8 50.0	12 31.6	-	-	3 18.8	
	総合職(企画職等)	85 28.8	43 26.4	42 31.8	18 26.1	16 18.8	9 29.0	27 35.5	15 44.1	-	-	6 17.6	45 31.3	12 41.4	4 25.0	13 34.2	1 20.0	-	4 25.0	
	海外法務・会計等の専門職	36 12.2	24 14.7	12 9.1	5 7.2	14 16.5	4 12.9	8 10.5	5 14.7	-	2 25.0	5 14.7	17 11.8	5 17.2	1 6.3	3 7.9	-	1 100.0	2 12.5	
	国際業務の専門職	101 34.2	56 34.4	45 34.1	19 27.5	34 40.0	13 41.9	24 31.6	11 32.4	3 75.0	2 25.0	9 26.5	47 32.6	12 41.4	4 25.0	15 39.5	1 20.0	1 100.0	7 43.8	
	研究開発の専門職	70 23.7	59 36.2	11 8.3	6 8.7	15 17.6	5 16.1	28 36.8	16 47.1	-	3 37.5	10 29.4	37 25.7	3 10.3	3 18.8	10 26.3	1 20.0	1 100.0	2 12.5	
	技術系の専門職(IT関連)	45 15.3	11 6.7	34 25.8	22 31.9	9 10.6	3 9.7	4 5.3	7 20.6	1 25.0	-	7 20.6	27 18.8	2 6.9	1 6.3	5 13.2	1 20.0	-	1 6.3	
	技術系の専門職(IT関連以外)	93 31.5	68 41.7	25 18.9	11 15.9	24 28.2	9 29.0	32 42.1	17 50.0	-	1 12.5	15 44.1	51 35.4	5 17.2	5 31.3	11 28.9	2 40.0	-	3 18.8	
	生産・品質管理の専門職	30 10.2	24 14.7	6 4.5	8 11.6	12 14.1	3 9.7	3 3.9	4 11.8	-	2 25.0	5 14.7	11 7.6	3 10.3	-	6 15.8	-	-	3 18.8	
	クリエイティブ関連の専門職(デザイナー等)	7 2.4	3 1.8	4 3.0	2 2.9	2 2.4	1 3.2	2 2.6	-	1 25.0	-	-	3 2.1	1 3.4	-	1 2.6	1 20.0	-	-	
	その他	8 2.7	4 2.5	4 3.0	1 1.4	1 1.2	2 6.5	1 1.3	3 8.8	-	-	1 2.9	2 1.4	3 10.3	-	1 2.6	-	-	1 6.3	
	特に重視する人材はいない	20 6.8	9 5.5	11 8.3	8 11.6	7 8.2	3 3.2	4 5.3	-	1 25.0	1 12.5	1 2.9	9 6.3	3 10.3	3 18.8	2 5.3	-	-	-	
	無回答	3 1.0	2 1.2	1 0.8	-	1 1.2	1 3.2	-	1 2.9	-	1 12.5	-	1 0.7	-	-	1 2.6	-	-	-	

問 7. 高度外国人材の採用促進に向けての取り組み(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(1) 日本国内の留学生および海外の外国人の大学生・大学院生を対象とした就職説明会の開催・参加回数

- ・ 平成 20 年度中に、日本国内の留学生を対象とした就職説明会の開催、もしくは参加回数について、1 回以上実施した企業は 18%。
- ・ 平成 20 年度中に、海外の外国人の大学生・大学院生を対象とした就職説明会の開催、もしくは参加回数について、1 回以上実施し企業は 8.7%

図表 2-5: 日本国内の留学生および海外の外国人の大学生・大学院生を対象とした就職説明会の開催・参加回数



図表 2-6: 属性別の日本国内の留学生およびを海外の外国人の大学生・大学院生を対象とした就職説明会の開催・参加回数

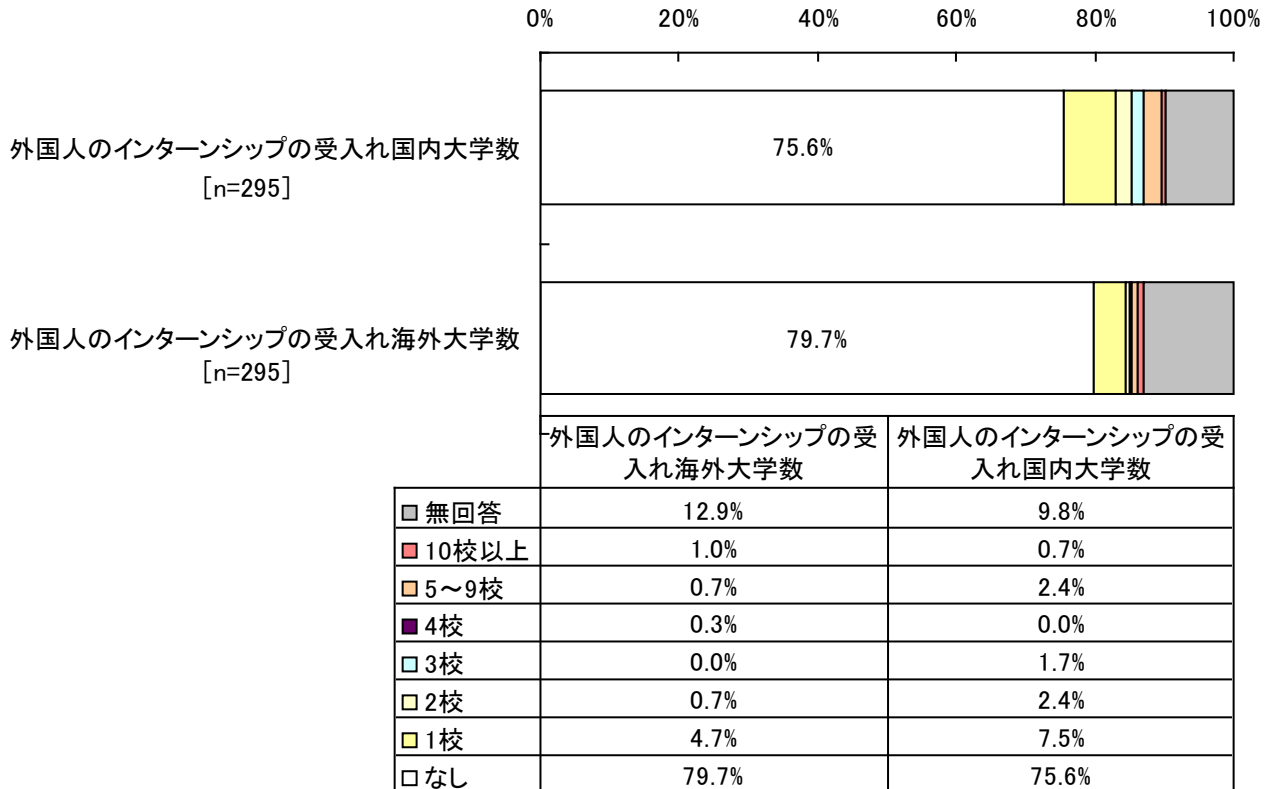
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域										
		製造業	非製造業	100億円未満	未 満	100 ~500 億円	円未 満	500 ~1000 億	億円未 満	1000 ~5000	5000 億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国
問7-1: 日本国内の留学生を対象とした就職説明会の開催・参加回数	合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16	
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	なし	234	126	108	56	75	25	63	15	4	7	28	111	24	12	29	4	-	15	
		79.3	77.3	81.8	81.2	88.2	80.6	82.9	44.1	100.0	87.5	82.4	77.1	82.8	75.0	76.3	80.0	-	93.8	
	1回	28	20	8	10	4	4	4	6	-	1	1	13	3	3	6	-	1	-	
		9.5	12.3	6.1	14.5	4.7	12.9	5.3	17.6	-	12.5	2.9	9.0	10.3	18.8	15.8	-	100.0	-	
	2回	7	3	4	-	1	1	2	3	-	-	1	4	-	1	1	-	-	-	
		2.4	1.8	3.0	-	1.2	3.2	2.6	8.8	-	-	2.9	2.8	-	6.3	2.6	-	-	-	
	3回	6	4	2	1	-	1	1	3	-	-	-	3	1	-	1	-	-	1	
		2.0	2.5	1.5	1.4	-	3.2	1.3	8.8	-	-	-	2.1	3.4	-	2.6	-	-	6.3	
4回	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
5回~9回	5	3	2	-	1	-	-	4	-	-	-	4	1	-	-	-	-	-		
	1.7	1.8	1.5	-	1.2	-	-	11.8	-	-	-	2.8	3.4	-	-	-	-	-		
10回以上	7	4	3	-	2	-	4	1	-	-	2	4	-	-	1	-	-	-		
	2.4	2.5	2.3	-	2.4	-	5.3	2.9	-	-	5.9	2.8	-	-	2.6	-	-	-		
無回答	8	3	5	2	2	-	2	2	-	-	2	5	-	-	-	1	-	-		
	2.7	1.8	3.8	2.9	2.4	-	2.6	5.9	-	-	5.9	3.5	-	-	20.0	-	-	-		
問7-1: 海外の外国人の大学生・大学院生を対象とした就職説明会の開催・参加回数	合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16	
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	なし	256	143	113	62	78	29	65	22	4	8	27	121	28	15	34	4	1	14	
		86.8	87.7	85.6	89.9	91.8	93.5	85.5	64.7	100.0	100.0	79.4	84.0	96.6	93.8	89.5	80.0	100.0	87.5	
	1校	14	8	6	2	2	-	5	5	-	-	4	9	-	-	1	-	-	-	
		4.7	4.9	4.5	2.9	2.4	-	6.6	14.7	-	-	11.8	6.3	-	-	2.6	-	-	-	
	2校	6	2	4	2	-	-	4	-	-	-	2	3	-	-	-	1	-	-	
		2.0	1.2	3.0	2.9	-	-	5.3	-	-	-	5.9	2.1	-	-	20.0	-	-	-	
	3校	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	
		0.3	0.6	-	-	-	-	-	2.9	-	-	-	0.7	-	-	-	-	-	-	
4校	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
5~9校	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-		
	0.7	-	1.5	2.9	-	-	-	-	-	-	-	1.4	-	-	-	-	-	-		
10校以上	3	2	1	-	1	-	-	2	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-		
	1.0	1.2	0.8	-	1.2	-	-	5.9	-	-	-	2.1	-	-	-	-	-	-		
無回答	13	7	6	1	4	2	2	4	-	-	1	5	1	1	3	-	-	2		
	4.4	4.3	4.5	1.4	4.7	6.5	2.6	11.8	-	-	2.9	3.5	3.4	6.3	7.9	-	-	12.5		

問 7. 高度外国人材の採用促進に向けての取り組み(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(2)外国人のインターンシップの受入れ大学数と総人数

- ・ 平成 20 年度中の外国人のインターンシップの受入れ大学数について、国内大学では 1 校以上の受入れが 14.7%、海外大学では 1 校以上の受入れが 7.4%。
- ・ 外国人のインターンシップの受入れ総人数については、1 人以上 5 人未満が 11.5%、5 人以上が 5.8%。

図表 2-7:外国人のインターンシップの受入れ大学数[n=295]



図表 2-8 外国人のインターンシップの受入れ総人数[n=295]

	外国人のインターンシップの受入れ総人数
なし	79.0%
1 人	5.4%
2 人	4.4%
3 人	1.7%
4 人	0.0%
5~9 人	2.4%
10 人以上	3.4%
無回答	3.7%

図表 2-9: 属性別の外国人のインターンシップの受入れ大学数と総人数

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	1000億円未満	1000億円以上	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
国内大学数 問7.2:平成28年度中の外国人のインターンシップの受入れ	合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	なし	223	123	100	59	73	24	55	12	4	7	25	105	22	13	29	5	1	12
		75.6	75.5	75.8	85.5	85.9	77.4	72.4	35.3	100.0	87.5	73.5	72.9	75.9	81.3	76.3	100.0	100.0	75.0
	1校	22	16	6	2	4	3	6	7	-	-	2	10	6	1	1	-	-	2
		7.5	9.8	4.5	2.9	4.7	9.7	7.9	20.6	-	-	5.9	6.9	20.7	6.3	2.6	-	-	12.5
	2校	7	5	2	-	1	1	2	3	-	1	1	3	-	1	1	-	-	-
		2.4	3.1	1.5	-	1.2	3.2	2.6	8.8	-	12.5	2.9	2.1	-	6.3	2.6	-	-	-
	3校	5	3	2	-	1	2	1	1	-	-	1	1	-	-	2	-	-	1
		1.7	1.8	1.5	-	1.2	6.5	1.3	2.9	-	-	2.9	0.7	-	-	5.3	-	-	6.3
4校	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5~9校	7	3	4	2	-	-	-	5	-	-	-	6	-	-	1	-	-	-	
	2.4	1.8	3.0	2.9	-	-	-	14.7	-	-	-	4.2	-	-	2.6	-	-	-	
10校以上	2	-	2	1	-	-	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	
	0.7	-	1.5	1.4	-	-	-	2.9	-	-	-	1.4	-	-	-	-	-	-	
無回答	29	13	16	5	6	1	12	5	-	-	5	17	1	1	4	-	-	1	
	9.8	8.0	12.1	7.2	7.1	3.2	15.8	14.7	-	-	14.7	11.8	3.4	6.3	10.5	-	-	6.3	
海外大学数 問7.2:平成28年度中の外国人のインターンシップの受入れ	合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	なし	235	130	105	61	77	24	55	18	4	8	26	113	23	14	29	4	1	13
		79.7	79.8	79.5	88.4	90.6	77.4	72.4	52.9	100.0	100.0	76.5	78.5	79.3	87.5	76.3	80.0	100.0	81.3
	1校	14	10	4	-	2	4	6	2	-	-	3	5	2	-	3	-	-	1
		4.7	6.1	3.0	-	2.4	12.9	7.9	5.9	-	-	8.8	3.5	6.9	-	7.9	-	-	6.3
	2校	2	1	1	-	-	-	1	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
		0.7	0.6	0.8	-	-	-	1.3	2.9	-	-	-	1.4	-	-	-	-	-	-
	3校	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4校	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	
	0.3	0.6	-	-	-	-	-	2.9	-	-	-	0.7	-	-	-	-	-	-	
5~9校	2	2	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	
	0.7	1.2	-	-	-	-	-	5.9	-	-	-	1.4	-	-	-	-	-	-	
10校以上	3	2	1	1	-	-	1	1	-	-	1	1	-	-	1	-	-	-	
	1.0	1.2	0.8	1.4	-	-	1.3	2.9	-	-	2.9	0.7	-	-	2.6	-	-	-	
無回答	38	17	21	7	6	3	13	9	-	-	4	20	4	2	5	1	-	2	
	12.9	10.4	15.9	10.1	7.1	9.7	17.1	26.5	-	-	11.8	13.9	13.8	12.5	13.2	20.0	-	12.5	
人数 問7.2:平成28年度中の外国人のインターンシップの受入れ	合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	なし	233	124	109	63	77	23	57	13	4	7	26	112	20	14	31	5	1	13
		79.0	76.1	82.6	91.3	90.6	74.2	75.0	38.2	100.0	87.5	76.5	77.8	69.0	87.5	81.6	100.0	100.0	81.3
	1人	16	10	6	2	2	2	8	2	-	-	2	7	3	1	3	-	-	-
		5.4	6.1	4.5	2.9	2.4	6.5	10.5	5.9	-	-	5.9	4.9	10.3	6.3	7.9	-	-	-
	2人	13	9	4	-	3	1	2	7	-	-	2	6	3	-	1	-	-	1
		4.4	5.5	3.0	-	3.5	3.2	2.6	20.6	-	-	5.9	4.2	10.3	-	2.6	-	-	6.3
	3人	5	5	-	-	1	1	2	1	-	-	1	2	-	-	2	-	-	-
		1.7	3.1	-	-	1.2	3.2	2.6	2.9	-	-	2.9	1.4	-	-	5.3	-	-	-
4人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5~9人	7	4	3	-	1	2	1	3	-	1	-	4	1	-	-	-	-	1	
	2.4	2.5	2.3	-	1.2	6.5	1.3	8.8	-	12.5	-	2.8	3.4	-	-	-	-	6.3	
10人以上	10	5	5	3	-	1	1	5	-	-	1	7	-	-	1	-	-	1	
	3.4	3.1	3.8	4.3	-	3.2	1.3	14.7	-	-	2.9	4.9	-	-	2.6	-	-	6.3	
無回答	11	6	5	1	1	1	5	3	-	-	2	6	2	1	-	-	-	-	
	3.7	3.7	3.8	1.4	1.2	3.2	6.6	8.8	-	-	5.9	4.2	6.9	6.3	-	-	-	-	

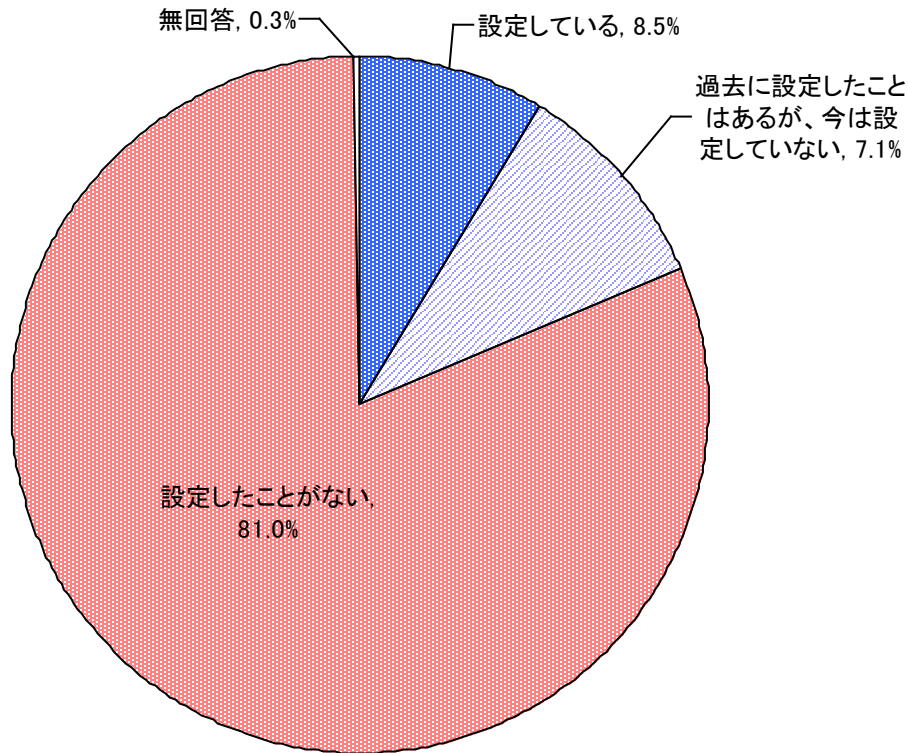


問 7. 高度外国人材の採用促進に向けての取り組み(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(3) 高度外国人材／留学生のための採用特別枠の設定

- ・ 日本人社員の採用枠以外に、戦略的に高度外国人材／留学生のための採用特別枠を設定しているかについて、「設定している」が 8.5%、「過去に設定したことはあるが、今は設定していない」が 7.1%、「設定したことはない」がおよそ 8 割となっている。

図表 2-10: 高度外国人材／留学生のための採用特別枠の設定 [n=295]



図表 2-11: 属性別の高度外国人材／留学生のための採用特別枠の設定

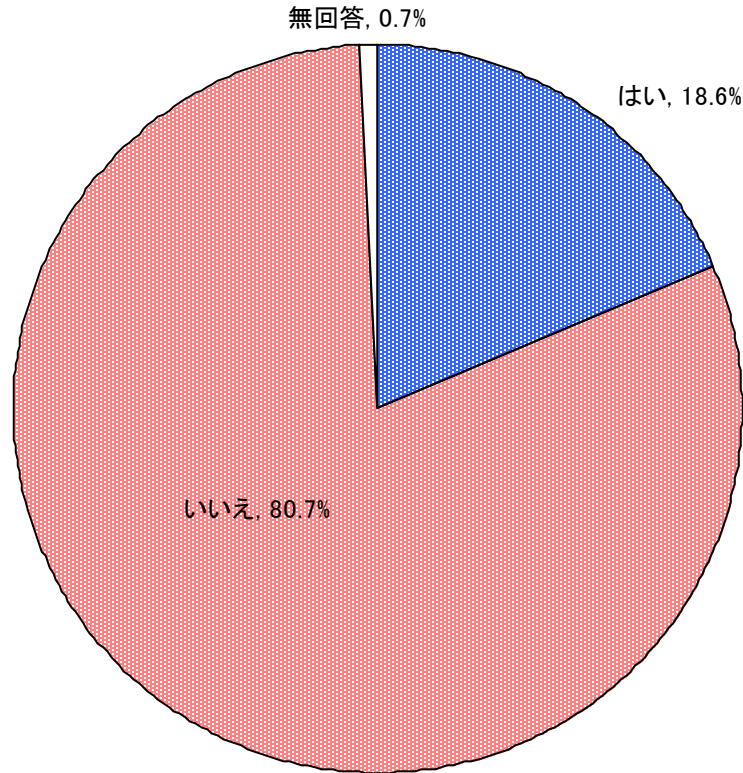
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100～500億円	500～1000億円未満	1000～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
設定している	25	10	15	6	4	1	8	6	-	-	3	12	4	1	4	1	-	-
	8.5	6.1	11.4	8.7	4.7	3.2	10.5	17.6	-	-	8.8	8.3	13.8	6.3	10.5	20.0	-	-
過去に設定したことはあるが、今は設定していない	30	20	10	6	10	6	7	1	1	1	4	11	4	2	4	1	-	2
	10.2	12.3	7.6	8.7	11.8	19.4	9.2	2.9	25.0	12.5	11.8	7.6	13.8	12.5	10.5	20.0	-	12.5
設定したことはない	239	133	106	57	71	24	61	26	3	7	27	120	21	13	30	3	1	14
	81.0	81.6	80.3	82.6	83.5	77.4	80.3	76.5	75.0	87.5	79.4	83.3	72.4	81.3	78.9	60.0	100.0	87.5
無回答	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
	0.3	-	0.8	-	-	-	-	2.9	-	-	-	0.7	-	-	-	-	-	-

問 7. 高度外国人材の採用促進に向けての取り組み(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(4) 卒業月の異なる海外の大学・大学院の新卒者を採用するための通年採用制度の取り入れ

- 高度外国人を含め、卒業月の異なる海外の大学・大学院の新卒者を採用するための通年採用制度の取り入れられているかについて、取り入れている企業は 18.6%、取り入れていない企業はおよそ 8 割となっている。

図表 2-12: 卒業月の異なる海外の大学・大学院の新卒者を採用するための通年採用制度の取り入れ [n=295]



図表 2-13: 属性別の卒業月の異なる海外の大学・大学院の新卒者を採用するための通年採用制度の取り入れ

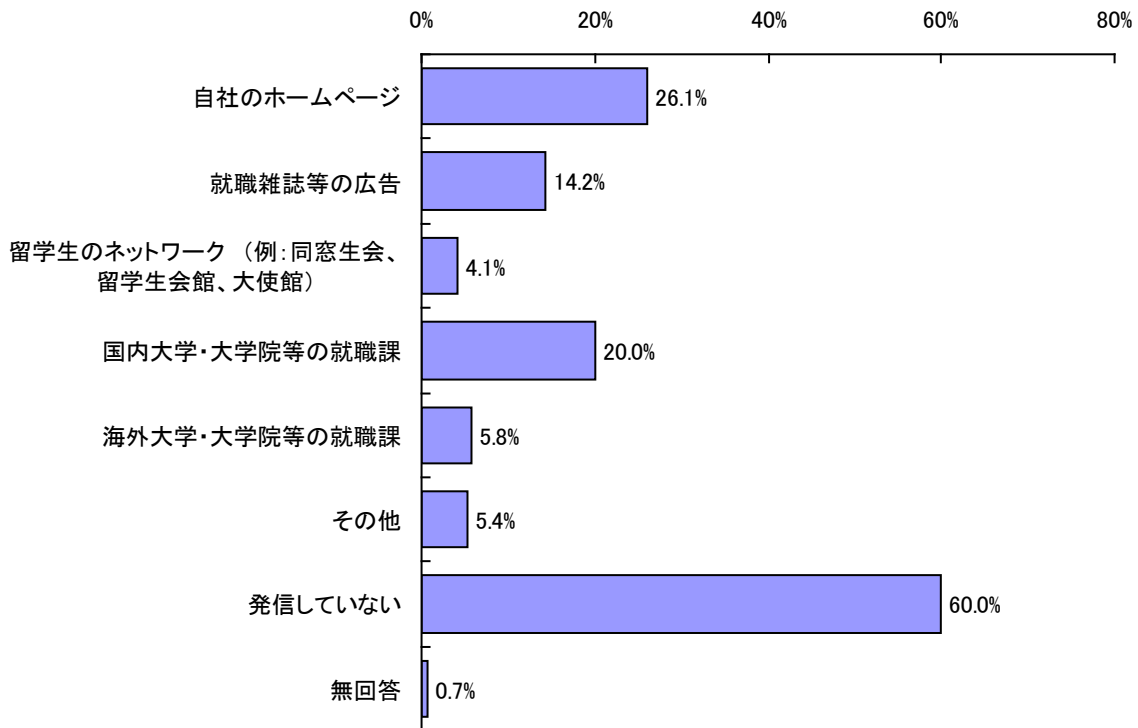
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	1000万円未満	1000万円～5000万円	5000万円～10000万円	10000万円～50000万円	50000万円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
はい	55	31	24	12	10	2	16	15	-	-	2	30	7	3	8	4	-	1
	18.6	19.0	18.2	17.4	11.8	6.5	21.1	44.1	-	-	5.9	20.8	24.1	18.8	21.1	80.0	-	6.3
いいえ	238	132	106	57	75	28	60	18	4	8	32	112	22	13	30	1	1	15
	80.7	81.0	80.3	82.6	88.2	90.3	78.9	52.9	100.0	100.0	94.1	77.8	75.9	81.3	78.9	20.0	100.0	93.8
無回答	2	-	2	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
	0.7	-	1.5	-	-	3.2	-	2.9	-	-	-	1.4	-	-	-	-	-	-

問 7. 高度外国人材の採用促進に向けての取り組み(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(5) 採用情報等の発信メディア

- ・ 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、どのようメディアを用いて情報発信しているかについて、「自社のホームページ(26.1%)」、「国内大学・大学院などの就職課(20.0%)」が多くあげられているが、情報を発信していない企業は6割となっている。
- ・ 属性別でみると、売上規模 5,000 億円以上の大規模企業は他の売上規模に比べてに、「自社のホームページ(52.9%)」、「国内大学・大学院などの就職課(38.2%)」、「就職雑誌等の広告(29.4%)」で情報を発信している割合が高い。

図表 2-14: 採用情報等の発信メディア(複数回答) [n=295]



図表 2-15: 属性別の採用情報等の発信メディア(複数回答)

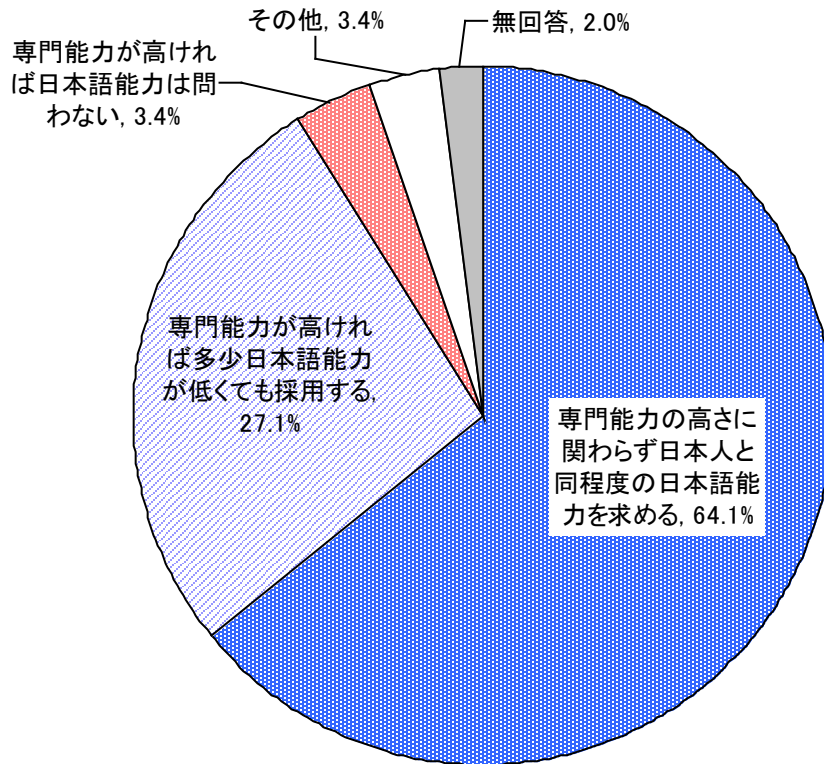
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円	10000~50000億円	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
自社のホームページ	77	37	40	13	14	7	25	18	-	1	8	40	10	3	12	1	-	2
就職雑誌等の広告	42	20	22	6	8	3	15	10	-	1	7	23	4	-	6	1	-	-
留学生のネットワーク (例:同窓生会、留学生会館、大使館)	12	6	6	2	2	3	1	4	1	-	2	4	3	1	1	-	-	-
国内大学・大学院等の就職課	59	34	25	7	11	7	21	13	-	1	7	33	5	3	7	1	-	2
海外大学・大学院等の就職課	17	10	7	3	3	-	3	8	-	-	1	14	-	-	1	1	-	-
その他	16	10	6	5	2	1	4	4	-	-	3	8	2	-	1	1	-	1
発信していない	177	102	75	46	63	20	38	10	3	7	21	79	14	12	25	2	1	13
無回答	2	1	1	-	-	1	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
	0.7	0.6	0.8	-	-	3.2	-	2.9	-	-	-	1.4	-	-	-	-	-	-

問 7. 高度外国人材の採用促進に向けての取り組み(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(6) 採用する際の日本語能力の重視度

- 高度外国人材を採用する場合、日本語能力をどの程度重視かについて、「専門能力の高さに関わらず日本人と同程度の日本語能力を求める」とする企業が 64.1%と最も多く、次いで「専門能力が高ければ多少日本語能力が低くても採用する」が 27.1%、「専門能力が高ければ日本語能力は問わない」が 3.4%となった。
- 属性別でみると、売上規模 5,000 億円以上の大規模企業は他の売上規模の企業に比べて「専門能力の高さに関わらず日本人と同程度の日本語能力を求める」とする割合 (47.1%) は少ない。

図表 2-16: 採用する際の日本語能力の重視度 [n=295]



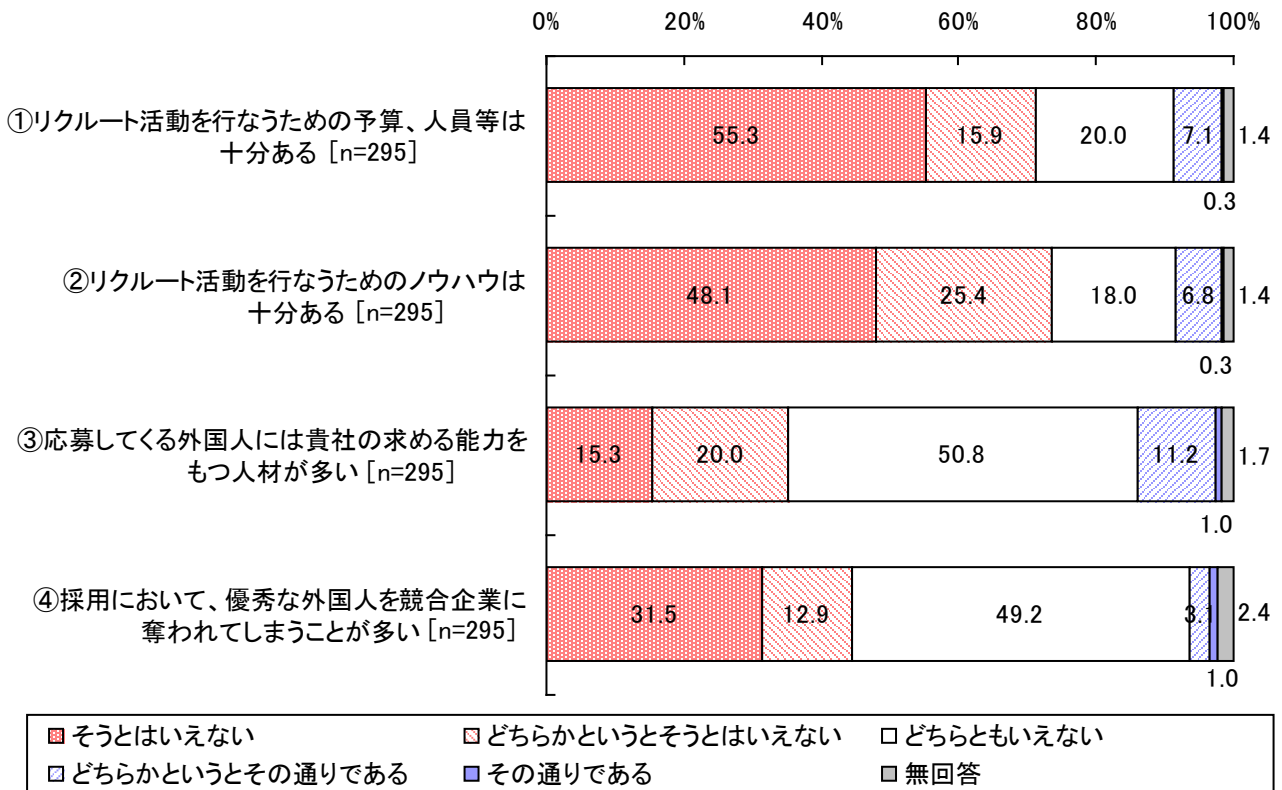
図表 2-17: 属性別の採用する際の日本語能力の重視度

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000~50000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
専門能力の高さに関わらず日本人と同程度の日本語能力を求める	189	100	89	50	49	21	53	16	1	6	21	85	23	11	26	2	1	13
	64.1	61.3	67.4	72.5	57.6	67.7	69.7	47.1	25.0	75.0	61.8	59.0	79.3	68.8	68.4	40.0	100.0	81.3
専門能力が高ければ多少日本語能力が低くても採用する	80	50	30	15	30	7	18	10	2	2	12	46	4	2	8	1	-	3
	27.1	30.7	22.7	21.7	35.3	22.6	23.7	29.4	50.0	25.0	35.3	31.9	13.8	12.5	21.1	20.0	-	18.8
専門能力が高ければ日本語能力は問わない	10	6	4	1	3	1	3	2	-	-	1	6	-	2	1	-	-	-
	3.4	3.7	3.0	1.4	3.5	3.2	3.9	5.9	-	-	2.9	4.2	-	12.5	2.6	-	-	-
その他	10	4	6	3	1	-	2	4	1	-	-	5	1	-	1	2	-	-
	3.4	2.5	4.5	4.3	1.2	-	2.6	11.8	25.0	-	-	3.5	3.4	-	2.6	40.0	-	-
無回答	6	3	3	-	2	2	-	2	-	-	-	2	1	1	2	-	-	-
	2.0	1.8	2.3	-	2.4	6.5	-	5.9	-	-	-	1.4	3.4	6.3	5.3	-	-	-

問 8. 高度外国人材の採用に関わるリソースや状況等(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- ・ 高度外国人材の採用に関わるリソースや状況等について、「その通りである」と「どちらかというとその通りである」を合計した割合は、以下のとおり。
  - ①外国人へのリクルート活動を行なうための予算、人員等は十分ある 7.4%。
  - ②外国人へのリクルート活動のノウハウは十分ある 7.1%。
  - ③応募してくる外国人には貴社の求める能力をもつ人材が多い 12.2%。
  - 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 4.1%。
- ・ また、「そうとはいえない」と「どちらかというとそのとはいえない」を合計した割合は、以下のとおり。
  - ①外国人へのリクルート活動を行なうための予算、人員等は十分ある→71.2%が不十分と回答。
  - ②外国人へのリクルート活動のノウハウは十分ある→73.5%が不十分と回答。
  - ③応募してくる外国人には貴社の求める能力をもつ人材が多い→35.3%が能力をもつ人材少ないと回答。
  - 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→44.4%が競合に奪われていまいことが少ないと回答。

図表 2-18: 高度外国人材の採用に関わるリソースや状況等



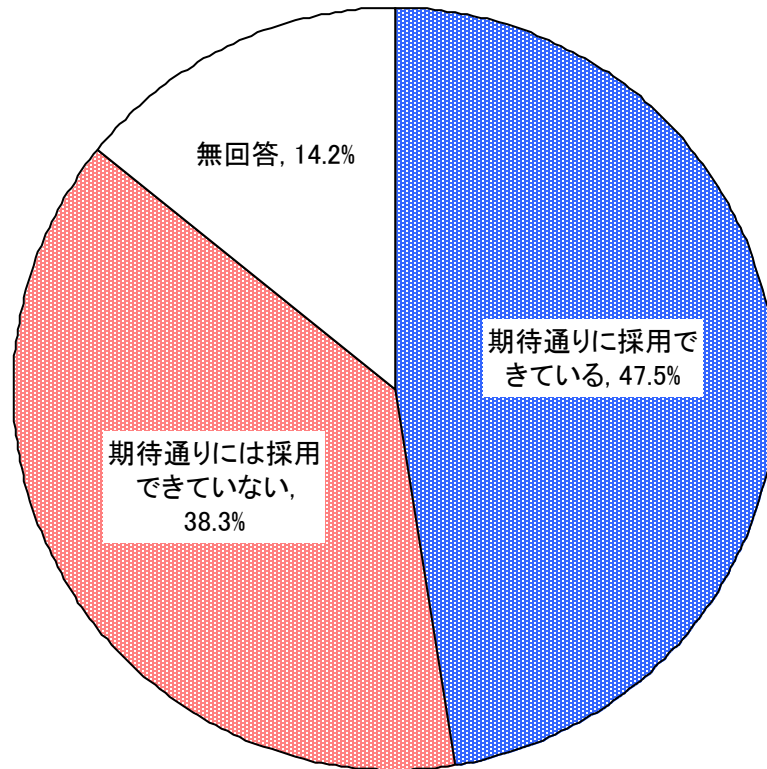
図表 2-19: 属性別の高度外国人材の採用に関わるリソースや状況等

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満	100億円未満	500億円未満	500億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州沖縄
問① 人員等は十分ある	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	そうとはいえない	163 55.3	89 54.6	74 56.1	46 66.7	53 62.4	19 61.3	36 47.4	9 26.5	3 75.0	6 75.0	21 61.8	75 52.1	13 44.8	9 56.3	23 60.5	2 40.0	1 100.0	10 62.5
	どちらかというそうとはいえない	47 15.9	28 17.2	19 14.4	12 17.4	12 14.1	5 16.1	13 17.1	5 14.7	-	-	5 14.7	21 14.6	7 24.1	4 25.0	8 21.1	1 20.0	-	1 6.3
	どちらともいえない	59 20.0	34 20.9	25 18.9	8 11.6	16 18.8	6 19.4	17 22.4	12 35.3	1 25.0	2 25.0	5 14.7	32 22.2	7 24.1	3 18.8	3 7.9	1 20.0	-	5 31.3
	どちらかというその通りである	21 7.1	11 6.7	10 7.6	3 4.3	4 4.7	1 3.2	8 10.5	5 14.7	-	-	2 5.9	13 9.0	1 3.4	-	4 10.5	1 20.0	-	-
	その通りである	1 0.3	1 0.6	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	無回答	4 1.4	-	4 3.0	-	-	-	2 2.6	2 5.9	-	-	1 2.9	2 1.4	1 3.4	-	-	-	-	-
	問② ウは十分ある	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
そうとはいえない		142 48.1	73 44.8	69 52.3	37 53.6	43 50.6	20 64.5	36 47.4	6 17.6	3 75.0	4 50.0	18 52.9	66 45.8	10 34.5	13 81.3	19 50.0	2 40.0	-	7 43.8
どちらかというそうとはいえない		75 25.4	47 28.8	28 21.2	19 27.5	21 24.7	4 12.9	20 26.3	11 32.4	-	1 12.5	6 17.6	38 26.4	11 37.9	3 18.8	11 28.9	2 40.0	1 100.0	2 12.5
どちらともいえない		53 18.0	35 21.5	18 13.6	9 13.0	14 16.5	5 16.1	14 18.4	11 32.4	-	3 37.5	6 17.6	28 19.4	5 17.2	-	5 13.2	-	-	6 37.5
どちらかというその通りである		20 6.8	7 4.3	13 9.8	4 5.8	7 8.2	2 6.5	4 5.3	3 8.8	1 25.0	-	3 8.8	9 6.3	2 6.9	-	3 7.9	1 20.0	-	1 6.3
その通りである		1 0.3	1 0.6	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
無回答		4 1.4	-	4 3.0	-	-	-	2 2.6	2 5.9	-	-	1 2.9	2 1.4	1 3.4	-	-	-	-	-
問③ る能力をもつ人材が多い		合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
	そうとはいえない	45 15.3	24 14.7	21 15.9	14 20.3	13 15.3	8 25.8	8 10.5	2 5.9	2 50.0	1 12.5	7 20.6	20 13.9	4 13.8	3 18.8	5 13.2	2 40.0	-	1 6.3
	どちらかというそうとはいえない	59 20.0	37 22.7	22 16.7	20 29.0	19 22.4	3 9.7	16 21.1	1 2.9	-	3 37.5	7 20.6	33 22.9	4 13.8	4 25.0	6 15.8	-	1 100.0	1 6.3
	どちらともいえない	150 50.8	82 50.3	68 51.5	28 40.6	41 48.2	17 54.8	41 53.9	23 67.6	2 50.0	4 50.0	15 44.1	71 49.3	15 51.7	8 50.0	23 60.5	2 40.0	-	10 62.5
	どちらかというその通りである	33 11.2	16 9.8	17 12.9	6 8.7	11 12.9	3 9.7	9 11.8	4 11.8	-	-	5 14.7	16 11.1	2 6.9	1 6.3	4 10.5	1 20.0	-	4 25.0
	その通りである	3 1.0	2 1.2	1 0.8	-	1 1.2	-	-	2 5.9	-	-	-	2 1.4	1 3.4	-	-	-	-	-
	無回答	5 1.7	2 1.2	3 2.3	1 1.4	-	-	2 2.6	2 5.9	-	-	-	2 1.4	3 10.3	-	-	-	-	-
	問④ 企業に奪われてしまうことが多い	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
そうとはいえない		93 31.5	45 27.6	48 36.4	32 46.4	28 32.9	11 35.5	16 21.1	6 17.6	4 100.0	5 62.5	9 26.5	41 28.5	6 20.7	5 31.3	12 31.6	3 60.0	1 100.0	7 43.8
どちらかというそうとはいえない		38 12.9	22 13.5	16 12.1	9 13.0	8 9.4	4 12.9	12 15.8	5 14.7	-	-	4 11.8	17 11.8	3 10.3	4 25.0	7 18.4	-	-	3 18.8
どちらともいえない		145 49.2	90 55.2	55 41.7	24 34.8	46 54.1	12 38.7	43 56.6	20 58.8	-	3 37.5	17 50.0	77 53.5	16 55.2	5 31.3	19 50.0	2 40.0	-	6 37.5
どちらかというその通りである		9 3.1	3 1.8	6 4.5	1 1.4	2 2.4	3 9.7	2 2.6	1 2.9	-	-	3 8.8	5 3.5	1 3.4	-	-	-	-	-
その通りである		3 1.0	1 0.6	2 1.5	2 2.9	1 1.2	-	-	-	-	-	-	1 0.7	-	2 12.5	-	-	-	-
無回答		7 2.4	2 1.2	5 3.8	1 1.4	-	1 3.2	3 3.9	2 5.9	-	-	1 2.9	3 2.1	3 10.3	-	-	-	-	-

問9. 高度外国人材の採用活動の成果について(高度外国人材を現在雇用している295企業の回答)

- ・ 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」が47.5%、「期待通りには採用できていない」が38.3%となり、期待通りに採用できている割合が9%ポイント上回る結果となった。
- ・ なお、「期待通りに採用できている」とする企業の割合は、売上規模5,000億円以上(58.8%)の大規模企業に高い。

図表 2-20: 高度外国人材の採用活動の成果について[n=295]



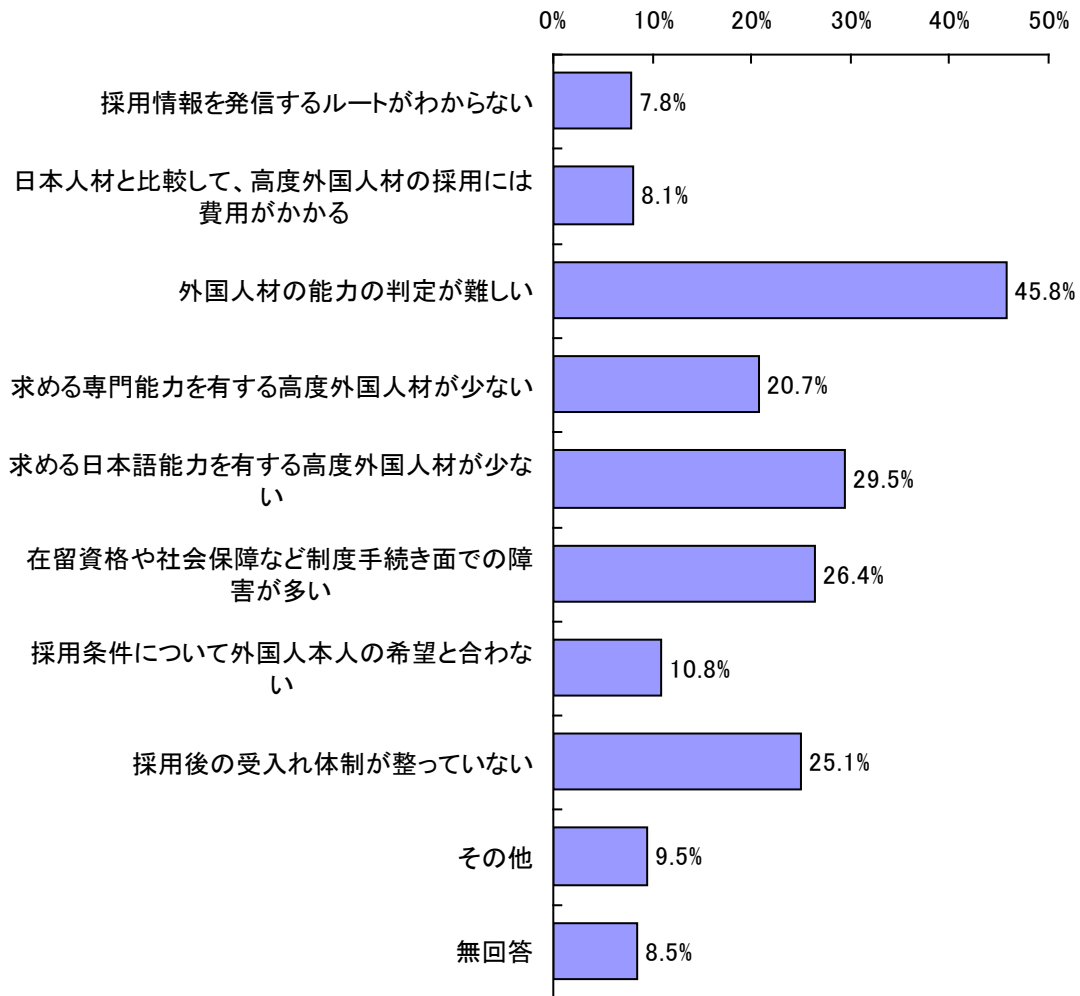
図表 2-21: 高度外国人材の採用活動の成果について

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000~50000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
期待通りに採用できている	140	83	57	30	39	14	37	20	2	6	12	73	14	8	16	3	-	6
期待通りには採用できていない	113	61	52	29	33	11	29	11	2	1	16	53	9	7	16	1	1	7
無回答	42	19	23	10	13	6	10	3	-	1	6	18	6	1	6	1	-	3
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	47.5	50.9	43.2	43.5	45.9	45.2	48.7	58.8	50.0	75.0	35.3	50.7	48.3	50.0	42.1	60.0	-	37.5
	38.3	37.4	39.4	42.0	38.8	35.5	38.2	32.4	50.0	12.5	47.1	36.8	31.0	43.8	42.1	20.0	100.0	43.8
	14.2	11.7	17.4	14.5	15.3	19.4	13.2	8.8	-	12.5	17.6	12.5	20.7	6.3	15.8	20.0	-	18.8

問 10. 高度外国人材の採用に関する課題について(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- ・ 高度外国人材の採用に関する課題について、「外国人材の能力の判定が難しい」が 45.8%と最も多く、この課題について業種別、売上規模別にみても大きな差はみられないため、業種や規模の特徴に関係なく、すべての企業において共通する課題といえる。
- ・ なお、「求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない」については、製造業(23.9%)に比べて非製造業(36.4%)に高い。

図表 2-22: 高度外国人材の採用に関する課題について(複数回答)[n=295]





図表 2-23: 属性別の高度外国人材の採用に関する課題について(複数回答)

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	1000万円未満	5000万円未満	10000万円未満	50000万円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
問100: 高度外国人材の採用に関する課題について	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	採用情報を発信するルートがわからない	23 7.8	14 8.6	9 6.8	4 5.8	10 11.8	3 9.7	3 3.9	3 8.8	-	-	2 5.9	11 7.6	-	2 12.5	7 18.4	-	-	1 6.3
	日本人材と比較して、高度外国人材の採用には費用がかかる	24 8.1	16 9.8	8 6.1	4 5.8	7 8.2	4 12.9	5 6.6	4 11.8	-	-	5 14.7	14 9.7	1 3.4	2 12.5	1 2.6	1 20.0	-	-
	外国人材の能力の判定が難しい	135 45.8	79 48.5	56 42.4	33 47.8	40 47.1	13 41.9	36 47.4	13 38.2	2 50.0	2 25.0	14 41.2	65 45.1	15 51.7	9 56.3	18 47.4	3 60.0	-	7 43.8
	求める専門能力を有する高度外国人材が少ない	61 20.7	32 19.6	29 22.0	17 24.6	12 14.1	11 35.5	15 19.7	6 17.6	1 25.0	1 12.5	9 26.5	27 18.8	5 17.2	4 25.0	9 23.7	1 20.0	1 100.0	3 18.8
	求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない	87 29.5	39 23.9	48 36.4	27 39.1	16 18.8	12 38.7	22 28.9	10 29.4	-	2 25.0	9 26.5	50 34.7	8 27.6	5 31.3	7 18.4	2 40.0	-	4 25.0
	在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多い	78 26.4	37 22.7	41 31.1	19 27.5	25 29.4	7 22.6	19 25.0	8 23.5	2 50.0	3 37.5	9 26.5	31 21.5	13 44.8	5 31.3	11 28.9	3 60.0	-	1 6.3
	採用条件について外国人本人の希望と合わない	32 10.8	19 11.7	13 9.8	3 4.3	7 8.2	7 22.6	10 13.2	5 14.7	1 25.0	-	7 20.6	16 11.1	2 6.9	1 6.3	4 10.5	-	-	1 6.3
	採用後の受入れ体制が整っていない	74 25.1	47 28.8	27 20.5	12 17.4	25 29.4	6 19.4	21 27.6	10 29.4	-	1 12.5	12 35.3	33 22.9	8 27.6	5 31.3	10 26.3	1 20.0	-	4 25.0
	その他	28 9.5	16 9.8	12 9.1	7 10.1	9 10.6	1 3.2	8 10.5	3 8.8	1 25.0	1 12.5	4 11.8	15 10.4	1 3.4	1 6.3	3 7.9	1 20.0	-	1 6.3
	無回答	25 8.5	15 9.2	10 7.6	4 5.8	9 10.6	2 6.5	8 10.5	2 5.9	-	2 25.0	2 5.9	14 9.7	1 3.4	1 6.3	4 10.5	-	-	1 6.3

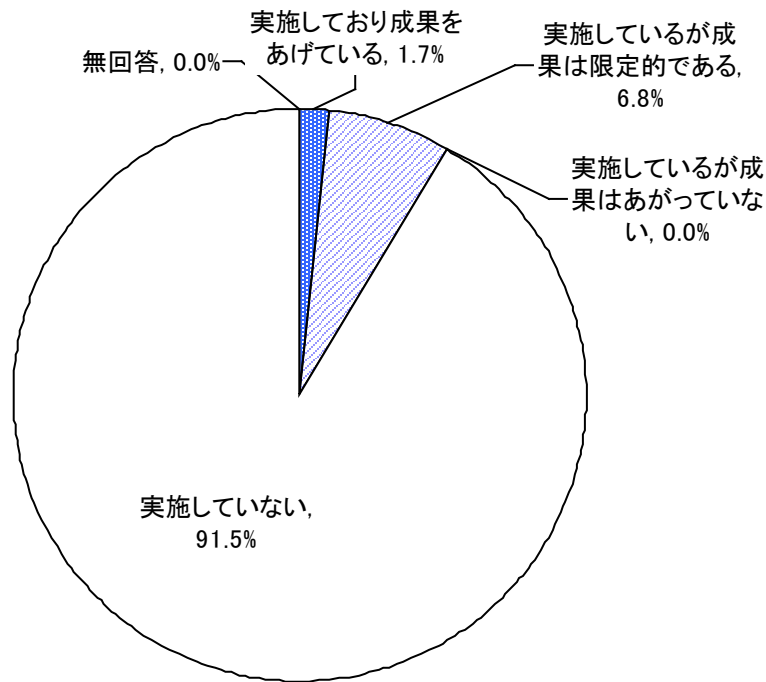
2-3. 高度外国人材の活用状況

問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(1) 高度外国人材をマネジメントするための日本人管理職への教育の実施状況

・ 高度外国人材をマネジメントするための日本人管理職への教育の実施状況について、「実施しており成果をあげている」が 1.7%、「実施しているが成果は限定的である」が 6.8%、「実施しているが成果はあがっていない」が 0.0%で、実施していない企業はおよそ 9 割となった。

図表 3-1: 高度外国人材をマネジメントするための日本人管理職への教育の実施状況 [n=295]



図表 3-2: 属性別の高度外国人材をマネジメントするための日本人管理職への教育の実施状況

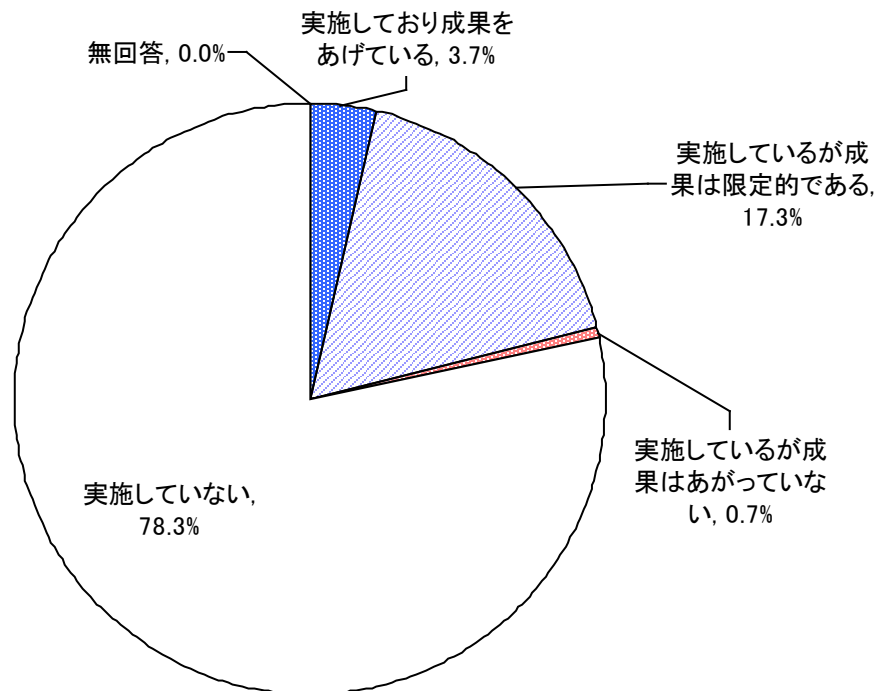
上段: 度数 下段: %	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	1000万円未満	1000万円～5000万円	5000万円～10000万円	10000万円～50000万円	50000万円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国
合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
実施しており成果をあげている	5 1.7	2 1.2	3 2.3	-	-	1 3.2	1 1.3	3 8.8	1 25.0	-	-	4 2.8	-	-	-	-	-	-
実施しているが成果は限定的である	20 6.8	12 7.4	8 6.1	3 4.3	3 3.5	1 3.2	4 5.3	9 26.5	-	2 25.0	-	12 8.3	2 6.9	-	2 5.3	1 20.0	-	1 6.3
実施しているが成果はあがっていない	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
実施していない	270 91.5	149 91.4	121 91.7	66 95.7	82 96.5	29 93.5	71 93.4	22 64.7	3 75.0	6 75.0	34 100.0	128 88.9	27 93.1	16 100.0	36 94.7	4 80.0	1 100.0	15 93.8
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(2) 日本人社員に異文化理解のための教育の実施状況

- ・ 日本人社員に異文化理解のための教育の実施実況について、「実施しており成果をあげている」が 3.7%、「実施しているが成果は限定的である」が 17.3%、「実施しているが成果はあがっていない」が 0.7%で、実施していない企業は 8 割弱となった。
- ・ 属性別で見ると、成果をあげたかどうかに関わりなく実施していると回答した企業の割合は、非製造業(15.2%)に比べて製造業(27.0%)に高い、また、売上規模では 5,000 億円以上の大規模企業が他の売上規模に比べて実施している割合が高い。

図表 3-3: 日本人社員に異文化理解のための教育の実施状況 [n=295]



図表 3-4: 属性別の日本人社員に異文化理解のための教育の実施状況

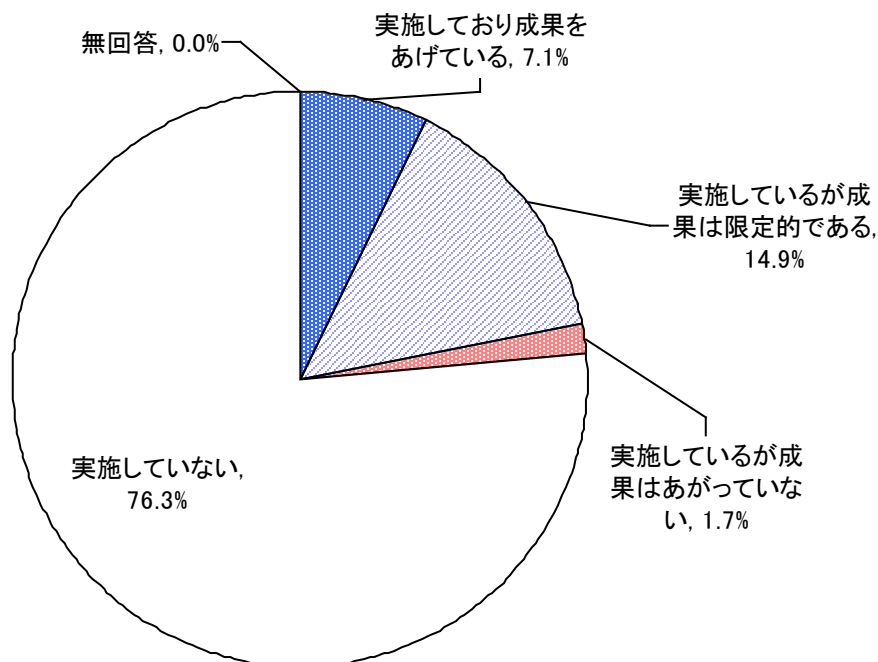
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満 1000億円	1000億円 円未満	5000億 円未満	5000億 円未満	10000億 円未満	50000億 円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
実施しており成果をあげている	11	8	3	-	2	-	3	6	-	-	1	7	1	2	-	-	-	-
	3.7	4.9	2.3	-	2.4	-	3.9	17.6	-	-	2.9	4.9	3.4	12.5	-	-	-	-
実施しているが成果は限定的である	51	35	16	5	4	6	22	14	-	2	7	29	3	1	5	1	-	3
	17.3	21.5	12.1	7.2	4.7	19.4	28.9	41.2	-	25.0	20.6	20.1	10.3	6.3	13.2	20.0	-	18.8
実施しているが成果はあがっていない	2	1	1	1	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-
	0.7	0.6	0.8	1.4	1.2	-	-	-	-	-	2.9	0.7	-	-	-	-	-	-
実施していない	231	119	112	63	78	25	51	14	4	6	25	107	25	13	33	4	1	13
	78.3	73.0	84.8	91.3	91.8	80.6	67.1	41.2	100.0	75.0	73.5	74.3	86.2	81.3	86.8	80.0	100.0	81.3
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(3) 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について、「実施しており成果をあげている」が 7.1%、「実施しているが成果は限定的である」が 14.9%、「実施しているが成果はあがっていない」が 1.7%で、実施していない企業は 8 割弱となった。

図表 3-5: 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 [n=295]



図表 3-6: 属性別の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

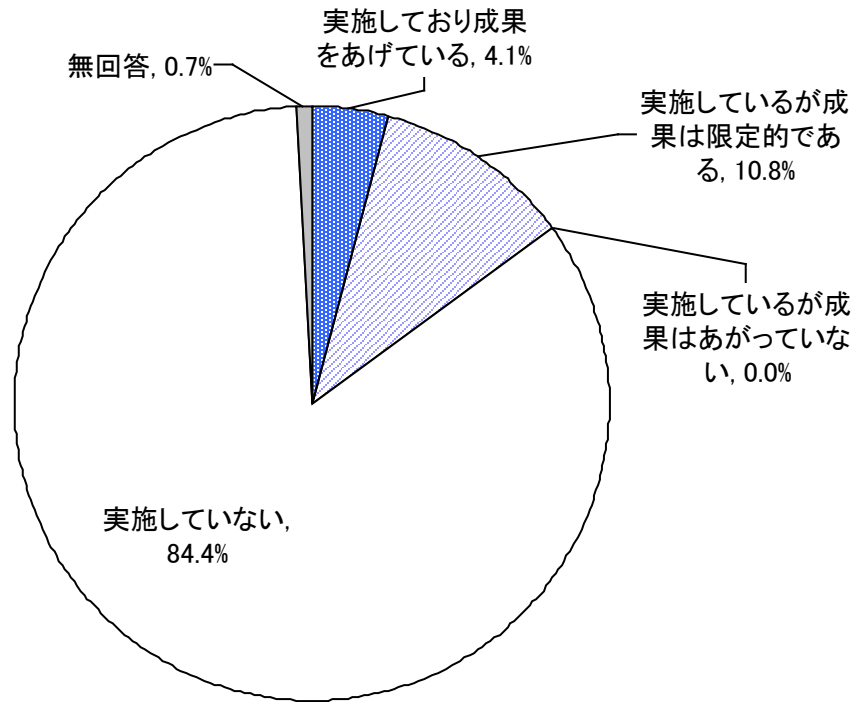
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満	100億円～500億円	500億～1000億円	1000億～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
実施しており成果をあげている	21	13	8	1	3	3	7	7	-	-	3	11	-	3	3	-	-	1
	7.1	8.0	6.1	1.4	3.5	9.7	9.2	20.6	-	-	8.8	7.6	-	18.8	7.9	-	-	6.3
実施しているが成果は限定的である	44	22	22	10	6	10	11	7	1	1	6	27	3	1	3	1	-	1
	14.9	13.5	16.7	14.5	7.1	32.3	14.5	20.6	25.0	12.5	17.6	18.8	10.3	6.3	7.9	20.0	-	6.3
実施しているが成果はあがっていない	5	5	-	-	4	-	1	-	-	-	1	2	1	-	-	-	-	1
	1.7	3.1	-	-	4.7	-	1.3	-	-	-	2.9	1.4	3.4	-	-	-	-	6.3
実施していない	225	123	102	58	72	18	57	20	3	7	24	104	25	12	32	4	1	13
	76.3	75.5	77.3	84.1	84.7	58.1	75.0	58.8	75.0	87.5	70.6	72.2	86.2	75.0	84.2	80.0	100.0	81.3
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(4) 高度外国人材に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

- 高度外国人材に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について、「実施しており成果をあげている」が 4.1%、「実施しているが成果は限定的である」が 10.8%、「実施しているが成果はあがっていない」が 0.0%で、実施していない企業は 8 割以上となった。

図表 3-7: 高度外国人材に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 [n=295]



図表 3-8: 属性別の高度外国人材に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

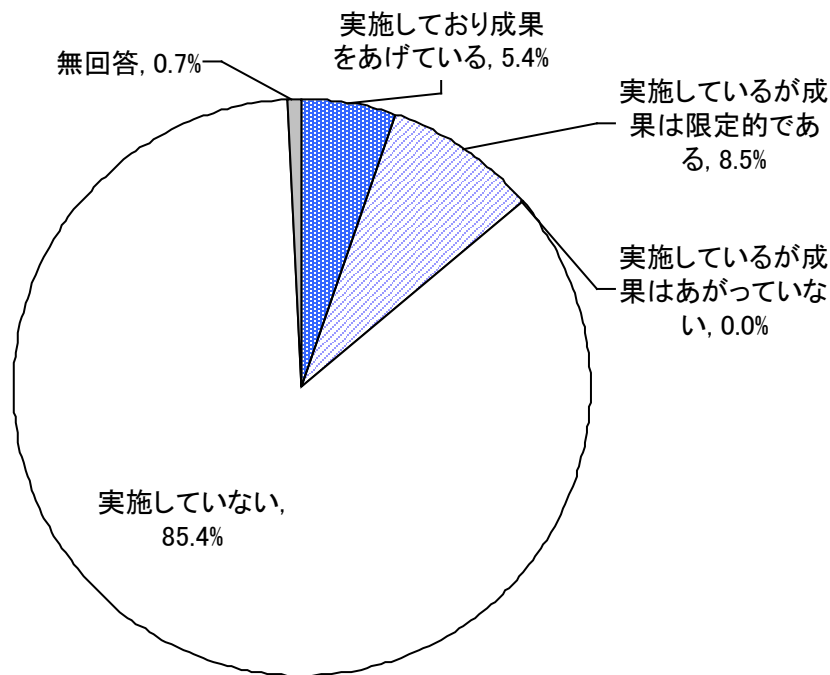
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100～500億円	500～1000億円	1000～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
実施しており成果をあげている	12	7	5	1	2	-	2	7	-	-	-	10	1	-	1	-	-	-
	4.1	4.3	3.8	1.4	2.4	-	2.6	20.6	-	-	-	6.9	3.4	-	2.6	-	-	-
実施しているが成果は限定的である	32	19	13	9	6	5	6	6	1	2	5	15	1	1	5	1	-	1
	10.8	11.7	9.8	13.0	7.1	16.1	7.9	17.6	25.0	25.0	14.7	10.4	3.4	6.3	13.2	20.0	-	6.3
実施しているが成果はあがっていない	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
実施していない	249	135	114	59	76	26	67	21	3	6	29	118	26	15	32	4	1	15
	84.4	82.8	86.4	85.5	89.4	83.9	88.2	61.8	75.0	75.0	85.3	81.9	89.7	93.8	84.2	80.0	100.0	93.8
無回答	2	2	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-
	0.7	1.2	-	-	1.2	-	1.3	-	-	-	-	0.7	3.4	-	-	-	-	-

問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(5) 高度外国人材への日本語教育の実施状況

・ 高度外国人材への日本語教育の実施状況について、「実施しており成果をあげている」が 5.4%、「実施しているが成果は限定的である」が 8.5%、「実施しているが成果はあがっていない」が 0.0%で、実施していない企業は 8 割以上となった。

図表 3-9: 高度外国人材への日本語教育の実施状況 [n=295]



図表 3-10: 属性別の高度外国人材への日本語教育の実施状況

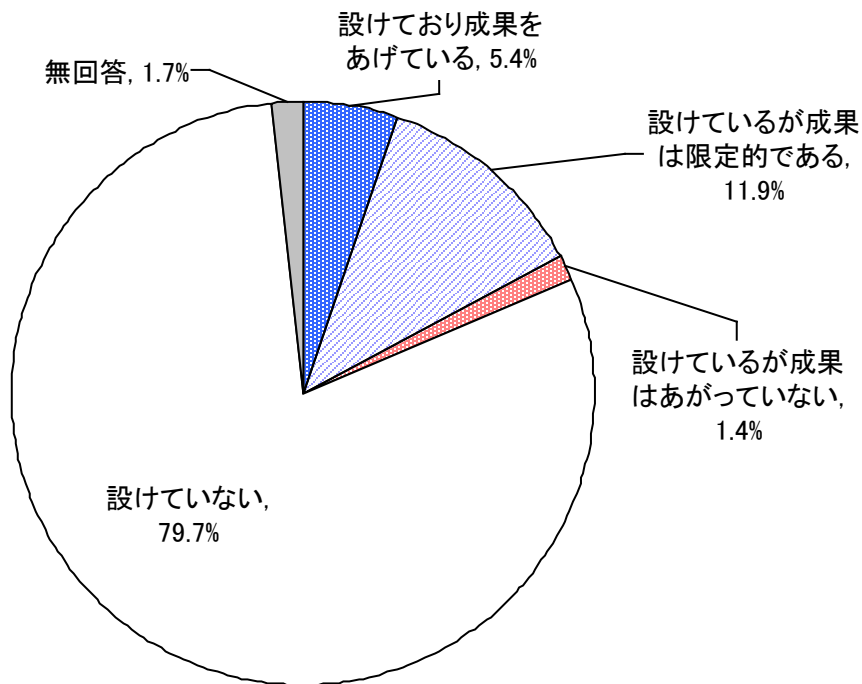
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100億～500億円未満	500億～1000億円未満	1000億～5000億円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
実施しており成果をあげている	16	9	7	2	4	2	3	5	-	-	1	11	-	1	2	1	-	-
	5.4	5.5	5.3	2.9	4.7	6.5	3.9	14.7	-	-	2.9	7.6	-	6.3	5.3	20.0	-	-
実施しているが成果は限定的である	25	14	11	7	3	2	6	7	-	1	2	18	2	-	2	-	-	-
	8.5	8.6	8.3	10.1	3.5	6.5	7.9	20.6	-	12.5	5.9	12.5	6.9	-	5.3	-	-	-
実施しているが成果はあがっていない	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
実施していない	252	138	114	60	77	27	66	22	4	7	31	114	26	15	34	4	1	16
	85.4	84.7	86.4	87.0	90.6	87.1	86.8	64.7	100.0	87.5	91.2	79.2	89.7	93.8	89.5	80.0	100.0	100.0
無回答	2	2	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-
	0.7	1.2	-	-	1.2	-	1.3	-	-	-	-	0.7	3.4	-	-	-	-	-

問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(6) 高度外国人材と日本人社員の仕事の仕方に対する相互理解を深めるための場の設置状況

- 高度外国人材と日本人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を設けているかについて、「設けており成果をあげている」が 5.4%、「設けているが成果は限定的である」が 11.9%、「設けているが成果はあがっていない」が 1.4%で、実施していない企業はおよそ 8 割となった。

図表 3-11: 高度外国人材と日本人社員の仕事の仕方に対する相互理解を深めるための場の設置状況 [n=295]



図表 3-12: 属性別の高度外国人材と日本人社員の仕事の仕方に対する相互理解を深めるための場の設置状況

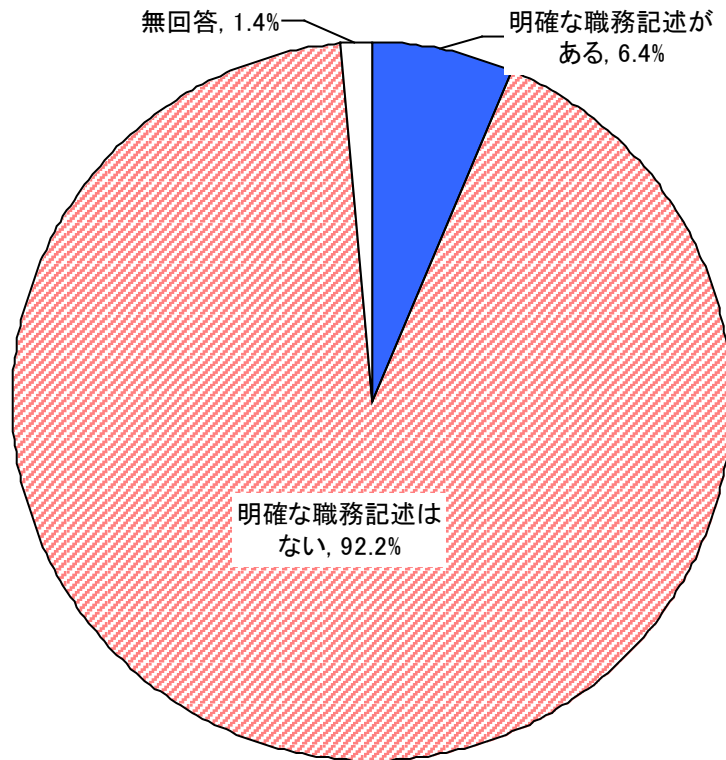
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000~50000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
設けており成果をあげている	16	11	5	7	1	-	3	5	-	1	3	7	-	1	2	1	-	1
	5.4	6.7	3.8	10.1	1.2	-	3.9	14.7	-	12.5	8.8	4.9	-	6.3	5.3	20.0	-	6.3
設けているが成果は限定的である	35	20	15	8	7	-	10	10	-	1	2	18	4	1	7	1	-	1
	11.9	12.3	11.4	11.6	8.2	-	13.2	29.4	-	12.5	5.9	12.5	13.8	6.3	18.4	20.0	-	6.3
設けているが成果はあがっていない	4	1	3	1	1	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	2
	1.4	0.6	2.3	1.4	1.2	6.5	-	-	-	-	2.9	0.7	-	-	-	-	-	12.5
設けていない	235	128	107	51	74	29	62	19	3	6	28	116	24	14	28	3	1	12
	79.7	78.5	81.1	73.9	87.1	93.5	81.6	55.9	75.0	75.0	82.4	80.6	82.8	87.5	73.7	60.0	100.0	75.0
無回答	5	3	2	2	2	-	1	-	1	-	-	2	1	-	1	-	-	-
	1.7	1.8	1.5	2.9	2.4	-	1.3	-	25.0	-	-	1.4	3.4	-	2.6	-	-	-

問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(7) 高度外国人材向けの明確な職務記述の有無

- 高度外国人材向けの明確な職務記述はあるかについて、「明確な職務記述がある」が 6.4%で、9 割以上の企業は「明確な職務記述はない(92.2%)」としている。

図表 3-13: 高度外国人材向けの明確な職務記述の有無[n=295]



図表 3-14: 属性別の高度外国人材向けの明確な職務記述の有無

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000~50000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
明確な職務記述がある	19	5	14	8	3	1	4	3	-	-	1	13	-	-	2	3	-	-
6.4	3.1	10.6	11.6	3.5	3.2	5.3	8.8	-	-	2.9	9.0	-	-	5.3	60.0	-	-	
明確な職務記述はない	272	156	116	59	81	30	71	31	4	8	33	128	28	16	36	2	1	16
92.2	95.7	87.9	85.5	95.3	96.8	93.4	91.2	100.0	100.0	97.1	88.9	96.6	100.0	94.7	40.0	100.0	100.0	
無回答	4	2	2	2	1	-	1	-	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-
1.4	1.2	1.5	2.9	1.2	-	-	1.3	-	-	-	2.1	3.4	-	-	-	-	-	

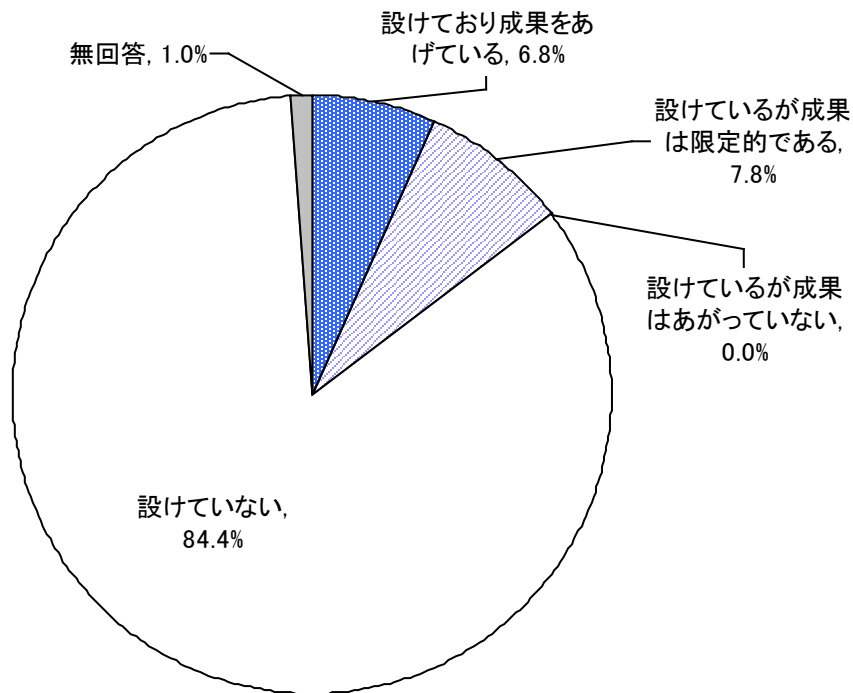


問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(8) 高度外国人材を対象としたメンター制度の設置状況

- 高度外国人材を対象としたメンター制度を設けているかについて、「設けており成果をあげている」が6.8%、「設けているが成果は限定的である」が7.8%、「設けているが成果はあがっていない」が0.0%で、8割以上の企業は「設けていない(84.4%)」としている。

図表 3-15: 高度外国人材を対象としたメンター制度の設置状況 [n=295]



図表 3-16: 属性別の高度外国人材を対象としたメンター制度の設置状況

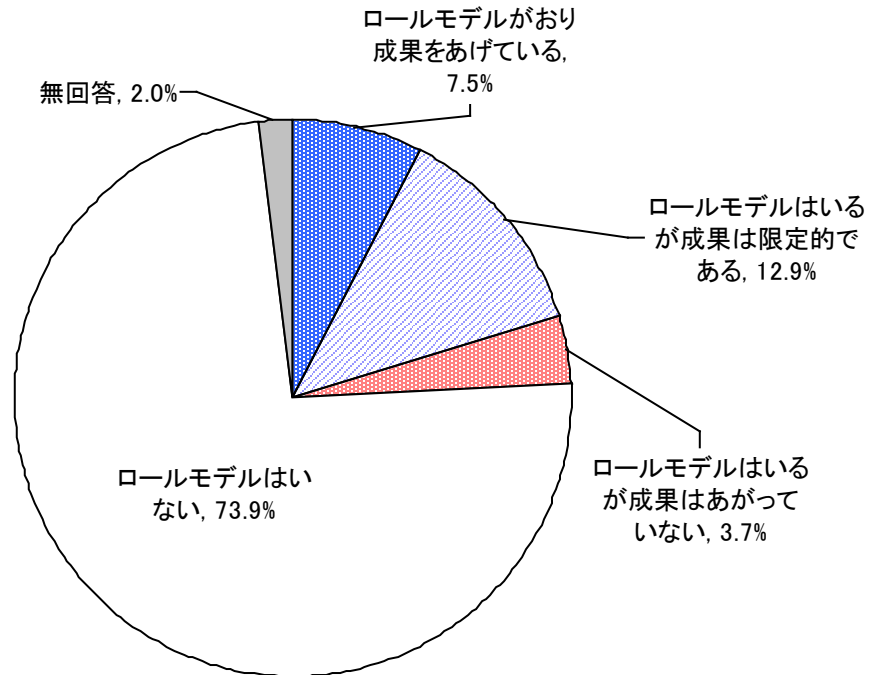
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100～500億円	500～1000億円	1000～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
設けており成果をあげている	20	11	9	4	5	3	5	3	-	-	1	11	2	3	2	1	-	-
	6.8	6.7	6.8	5.8	5.9	9.7	6.6	8.8	-	-	2.9	7.6	6.9	18.8	5.3	20.0	-	-
設けているが成果は限定的である	23	12	11	6	7	1	5	4	-	1	1	12	1	1	3	2	-	2
	7.8	7.4	8.3	8.7	8.2	3.2	6.6	11.8	-	12.5	2.9	8.3	3.4	6.3	7.9	40.0	-	12.5
設けているが成果はあがっていない	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
設けていない	249	139	110	57	73	27	65	27	4	7	32	118	26	12	33	2	1	14
	84.4	85.3	83.3	82.6	85.9	87.1	85.5	79.4	100.0	87.5	94.1	81.9	89.7	75.0	86.8	40.0	100.0	87.5
無回答	3	1	2	2	-	-	1	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-
	1.0	0.6	1.5	2.9	-	-	1.3	-	-	-	-	2.1	-	-	-	-	-	-

問 11. 高度外国人材の活用促進への取り組みについて(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(9) 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

- 高度外国人材のキャリア形成の参考になるロールモデルの有無について、「ロールモデルがあり成果をあげている」が 7.5%、「ロールモデルはいるが成果は限定的である」が 12.9%、「ロールモデルはいるが成果はあがっていない」が 3.7%で、7 割以上の企業は「ロールモデルはいない(73.9%)」としている。

図表 3-17: 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 [n=295]



図表 3-18: 属性別の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

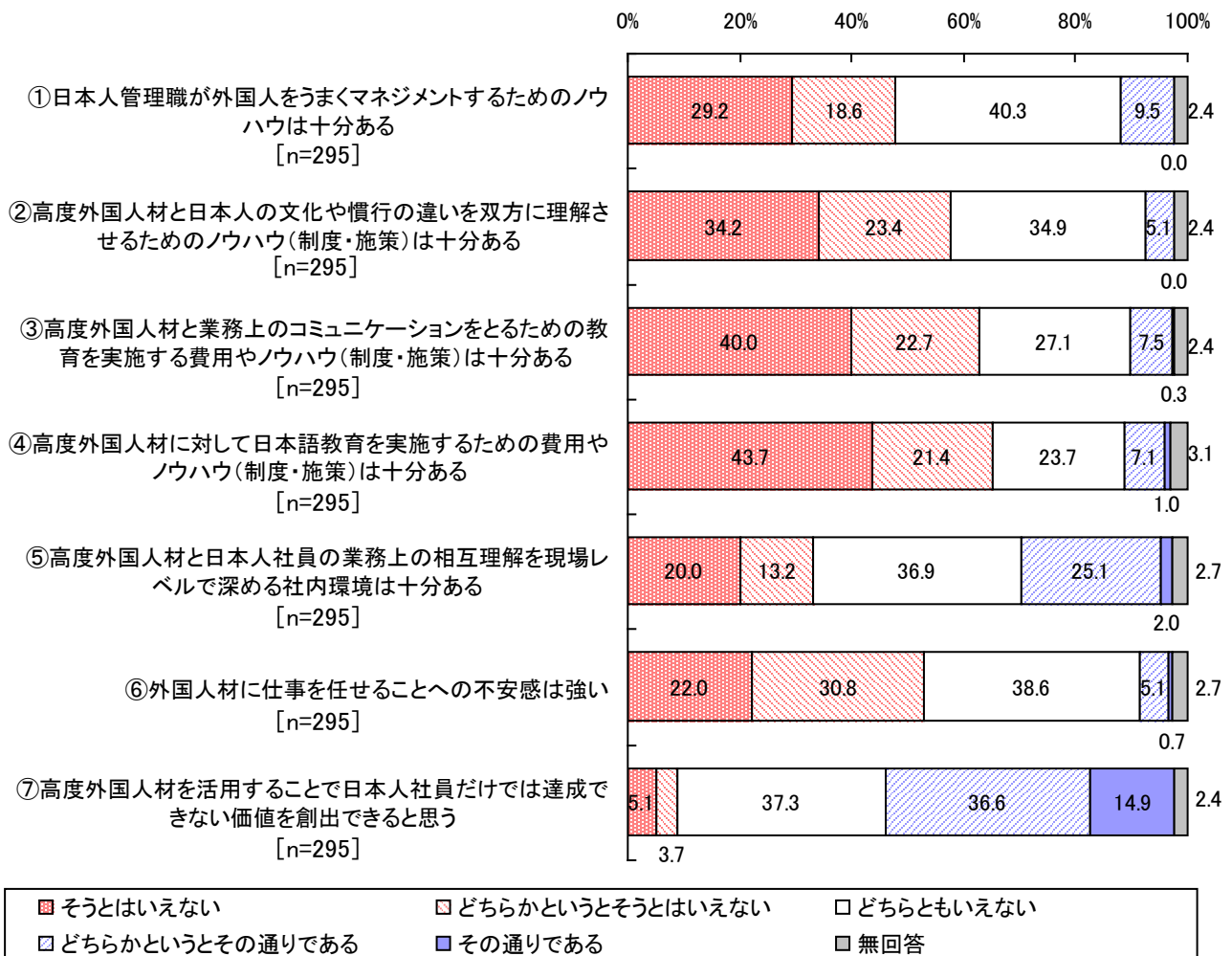
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満 100億円	100億円 500億円	500億円 1000億	1000億 5000億	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
ロールモデルがあり成果をあげている	22	12	10	6	7	2	6	1	-	2	3	8	1	2	6	-	-	-
	7.5	7.4	7.6	8.7	8.2	6.5	7.9	2.9	-	25.0	8.8	5.6	3.4	12.5	15.8	-	-	-
ロールモデルはいるが成果は限定的である	38	23	15	11	7	8	7	5	-	1	6	16	8	1	4	1	-	1
	12.9	14.1	11.4	15.9	8.2	25.8	9.2	14.7	-	12.5	17.6	11.1	27.6	6.3	10.5	20.0	-	6.3
ロールモデルはいるが成果はあがっていない	11	7	4	-	5	2	3	1	-	-	3	4	2	-	1	-	-	1
	3.7	4.3	3.0	-	5.9	6.5	3.9	2.9	-	-	8.8	2.8	6.9	-	2.6	-	-	6.3
ロールモデルはいない	218	118	100	51	64	18	58	27	4	5	22	112	17	13	27	4	1	13
	73.9	72.4	75.8	73.9	75.3	58.1	76.3	79.4	100.0	62.5	64.7	77.8	58.6	81.3	71.1	80.0	100.0	81.3
無回答	6	3	3	1	2	1	2	-	-	-	-	4	1	-	-	-	-	1
	2.0	1.8	2.3	1.4	2.4	3.2	2.6	-	-	-	-	2.8	3.4	-	-	-	-	6.3

問 12. 高度外国人材の活用に関わるリソースや状況等について

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- ・ 高度外国人材の活用に関わるリソースや状況等について、「その通りである」と「どちらかというとその通りである」を合計した割合は、以下のとおりで、特に「⑦高度外国人材を活用することで日本人社員だけでは達成できない価値を創出できると思う」とする割合は、およそ半数となっている。
- ①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は十分ある 9.5%。
- ②高度外国人材と日本人の文化や慣行の違いを双方に理解させるためのノウハウ(制度・施策)は十分ある 5.1%。
- ③高度外国人材と業務上のコミュニケーションをとるための教育を実施する費用やノウハウ(制度・施策)は十分ある 7.8%。
- ④高度外国人材に対して日本語教育を実施するための費用やノウハウ(制度・施策)は十分ある 8.1%。
- ⑤高度外国人材と日本人社員の業務上の相互理解を現場レベルで深める社内環境は十分ある 27.1%
- ⑥外国人材に仕事を任せることへの不安感強い 5.8%
- ⑦高度外国人材を活用することで日本人社員だけでは達成できない価値を創出できると思う 51.5%

図表 3-19: 高度外国人材の活用に関わるリソースや状況等について



図表 3-20: 属性別の高度外国人材の活用に関わるリソースや状況等について

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満	100億円	500億円	500億円以上	1000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国
問12①: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は十分ある	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	そうとはいえない	86 29.2	51 31.3	35 26.5	24 34.8	26 30.6	6 19.4	23 30.3	7 20.6	1 25.0	2 25.0	8 23.5	47 32.6	6 20.7	4 25.0	15 39.5	2 40.0	-	1 25.0
	どちらかというそうとはいえない	55 18.6	32 19.6	23 17.4	7 10.1	15 17.6	10 32.3	16 21.1	7 20.6	-	1 12.5	6 17.6	27 18.8	6 20.7	2 12.5	7 18.4	1 20.0	1 100.0	4 25.0
	どちらともいえない	119 40.3	60 36.8	59 44.7	31 44.9	37 43.5	12 38.7	26 34.2	13 38.2	3 75.0	3 37.5	14 41.2	55 38.2	13 44.8	8 50.0	13 34.2	2 40.0	-	8 50.0
	どちらかというその通りである	28 9.5	18 11.0	10 7.6	6 8.7	6 7.1	3 9.7	7 9.2	6 17.6	-	2 25.0	5 14.7	11 7.6	3 10.3	2 12.5	3 7.9	-	-	2 12.5
	その通りである	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	無回答	7 2.4	2 1.2	5 3.8	1 1.4	1 1.2	-	4 5.3	1 2.9	-	-	1 2.9	4 2.8	1 3.4	-	-	-	-	1 6.3
	(制度・施策は十分ある)	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
そうとはいえない		101 34.2	56 34.4	45 34.1	25 36.2	35 41.2	11 35.5	22 28.9	8 23.5	2 50.0	3 37.5	11 32.4	49 34.0	9 31.0	4 25.0	18 47.4	2 40.0	-	3 18.8
どちらかというそうとはいえない		69 23.4	39 23.9	30 22.7	11 15.9	19 22.4	8 25.8	22 28.9	9 26.5	-	-	7 20.6	30 20.8	10 34.5	3 18.8	12 31.6	1 20.0	1 100.0	5 31.3
どちらともいえない		103 34.9	55 33.7	48 36.4	30 43.5	27 31.8	11 35.5	24 31.6	11 32.4	2 50.0	4 50.0	13 38.2	54 37.5	8 27.6	8 50.0	6 15.8	2 40.0	-	6 37.5
どちらかというその通りである		15 5.1	11 6.7	4 3.0	2 2.9	3 3.5	1 3.2	4 5.3	5 14.7	-	1 12.5	2 5.9	7 4.9	1 3.4	1 6.3	2 5.3	-	-	1 6.3
その通りである		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
無回答		7 2.4	2 1.2	5 3.8	1 1.4	1 1.2	-	4 5.3	1 2.9	-	-	1 2.9	4 2.8	1 3.4	-	-	-	-	1 6.3
問12③:高度外国人材と日本人の文化や慣習の違いを双方に理解させるためのノウハウ(制度・施策は十分ある)		合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
	そうとはいえない	118 40.0	68 41.7	50 37.9	30 43.5	42 49.4	9 29.0	31 40.8	6 17.6	2 50.0	3 37.5	12 35.3	56 38.9	13 44.8	7 43.8	18 47.4	3 60.0	-	4 25.0
	どちらかというそうとはいえない	67 22.7	38 23.3	29 22.0	15 21.7	17 20.0	10 32.3	16 21.1	9 26.5	1 25.0	2 25.0	11 32.4	29 20.1	7 24.1	1 6.3	11 28.9	-	1 100.0	4 25.0
	どちらともいえない	80 27.1	42 25.8	38 28.8	21 30.4	22 25.9	10 32.3	17 22.4	10 29.4	1 25.0	3 37.5	10 29.4	39 27.1	7 24.1	5 31.3	7 18.4	1 20.0	-	7 43.8
	どちらかというその通りである	22 7.5	13 8.0	9 6.8	2 2.9	3 3.5	2 6.5	8 10.5	7 20.6	-	-	-	15 10.4	1 3.4	3 18.8	2 5.3	1 20.0	-	-
	その通りである	1 0.3	-	1 0.8	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	無回答	7 2.4	2 1.2	5 3.8	1 1.4	1 1.2	-	4 5.3	1 2.9	-	-	1 2.9	4 2.8	1 3.4	-	-	-	-	1 6.3
	問12④:高度外国人材に対して日本語教育を実施するための費用やノウハウ(制度・施策)は十分ある	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
そうとはいえない		129 43.7	72 44.2	57 43.2	31 44.9	45 52.9	11 35.5	34 44.7	8 23.5	2 50.0	3 37.5	16 47.1	61 42.4	13 44.8	7 43.8	19 50.0	3 60.0	-	5 31.3
どちらかというそうとはいえない		63 21.4	35 21.5	28 21.2	16 23.2	17 20.0	6 19.4	16 21.1	8 23.5	1 25.0	2 25.0	9 26.5	29 20.1	8 27.6	3 18.8	8 21.1	-	1 100.0	2 12.5
どちらともいえない		70 23.7	38 23.3	32 24.2	18 26.1	18 21.2	10 32.3	17 22.4	7 20.6	1 25.0	3 37.5	8 23.5	32 22.2	6 20.7	4 25.0	7 18.4	1 20.0	-	8 50.0
どちらかというその通りである		21 7.1	13 8.0	8 6.1	3 4.3	4 4.7	3 9.7	3 3.9	8 23.5	-	-	-	13 9.0	1 3.4	2 12.5	4 10.5	1 20.0	-	-
その通りである		3 1.0	2 1.2	1 0.8	-	-	-	1 1.3	2 5.9	-	-	-	3 2.1	-	-	-	-	-	-
無回答		9 3.1	3 1.8	6 4.5	1 1.4	1 1.2	1 3.2	5 6.6	1 2.9	-	-	1 2.9	6 4.2	1 3.4	-	-	-	-	1 6.3

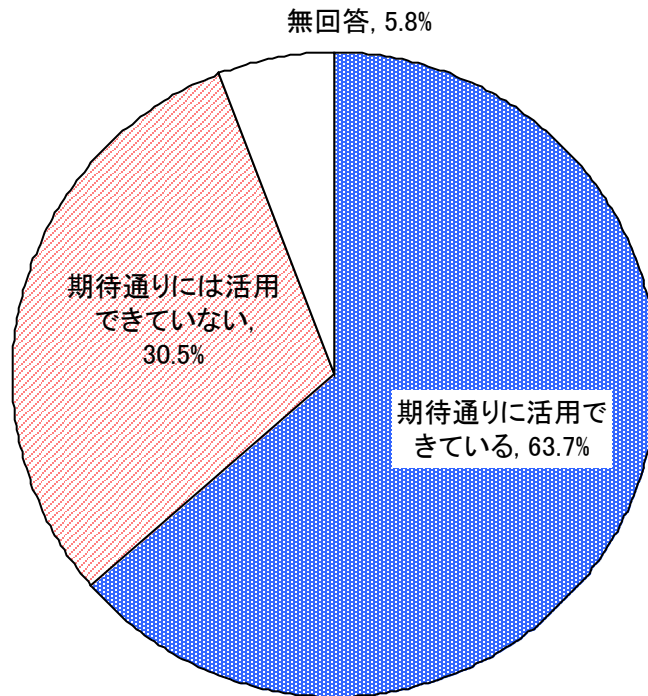
図表 3-20: 属性別の高度外国人材の活用に関するリソースや状況等について(前頁の続き)

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満 100億500億円	100億500億円 円未満	500億1000億 円未満	500億1000億 円未満	1000億5000 円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国
問1②⑤ 相互理解を現場レベルで深める社内環境は十分ある	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	そうとはいえない	59 20.0	31 19.0	28 21.2	20 29.0	22 25.9	4 12.9	11 14.5	2 5.9	2 50.0	1 12.5	6 17.6	31 21.5	3 10.3	3 18.8	10 26.3	2 40.0	-	1 6.3
	どちらかというそうとはいえない	39 13.2	22 13.5	17 12.9	5 7.2	8 9.4	5 16.1	14 18.4	7 20.6	-	2 25.0	1 2.9	26 18.1	6 20.7	1 6.3	2 5.3	-	-	1 6.3
	どちらともいえない	109 36.9	59 36.2	50 37.9	25 36.2	28 32.9	12 38.7	31 40.8	13 38.2	1 25.0	3 37.5	14 41.2	50 34.7	11 37.9	8 50.0	13 34.2	1 20.0	1 100.0	7 43.8
	どちらかというその通りである	74 25.1	46 28.2	28 21.2	17 24.6	23 27.1	9 29.0	14 18.4	11 32.4	1 25.0	2 25.0	12 35.3	30 20.8	8 27.6	2 12.5	11 28.9	2 40.0	-	6 37.5
	その通りである	6 2.0	2 1.2	4 3.0	1 1.4	3 3.5	1 3.2	1 1.3	-	-	-	-	2 1.4	-	2 12.5	2 5.3	-	-	-
	無回答	8 2.7	3 1.8	5 3.8	1 1.4	1 1.2	-	5 6.6	1 2.9	-	-	-	5 3.5	1 3.4	-	-	-	-	1 6.3
	問1②⑥ 安感強い	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
そうとはいえない		65 22.0	43 26.4	22 16.7	8 11.6	26 30.6	5 16.1	17 22.4	9 26.5	-	2 25.0	4 11.8	35 24.3	2 6.9	7 43.8	11 28.9	2 40.0	-	2 12.5
どちらかというそうとはいえない		91 30.8	48 29.4	43 32.6	20 29.0	24 28.2	14 45.2	23 30.3	10 29.4	2 50.0	2 25.0	14 41.2	44 30.6	10 34.5	2 12.5	10 26.3	1 20.0	-	6 37.5
どちらともいえない		114 38.6	62 38.0	52 39.4	33 47.8	30 35.3	10 32.3	27 35.5	14 41.2	2 50.0	3 37.5	11 32.4	54 37.5	14 48.3	6 37.5	16 42.1	1 20.0	1 100.0	6 37.5
どちらかというその通りである		15 5.1	7 4.3	8 6.1	5 7.2	3 3.5	2 6.5	5 6.6	-	-	1 12.5	3 8.8	6 4.2	2 6.9	-	1 2.6	1 20.0	-	1 6.3
その通りである		2 0.7	1 0.6	1 0.8	1 1.4	1 1.2	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	1 6.3	-	-	-	-
無回答		8 2.7	2 1.2	6 4.5	2 2.9	1 1.2	-	4 5.3	1 2.9	-	-	1 2.9	5 3.5	1 3.4	-	-	-	-	1 6.3
問1②⑦ 本人社員だけでは達成できない価値を創出できると感じる		合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
	そうとはいえない	15 5.1	6 3.7	9 6.8	5 7.2	7 8.2	2 6.5	1 1.3	-	-	-	1 2.9	11 7.6	-	-	2 5.3	1 20.0	-	-
	どちらかというそうとはいえない	11 3.7	6 3.7	5 3.8	2 2.9	2 2.4	3 9.7	3 3.9	1 2.9	1 25.0	-	3 8.8	4 2.8	-	-	1 2.6	-	-	2 12.5
	どちらともいえない	110 37.3	56 34.4	54 40.9	37 53.6	32 37.6	12 38.7	25 32.9	4 11.8	1 25.0	5 62.5	12 35.3	52 36.1	8 27.6	8 50.0	11 28.9	2 40.0	1 100.0	10 62.5
	どちらかというその通りである	108 36.6	68 41.7	40 30.3	16 23.2	36 42.4	11 35.5	31 40.8	14 41.2	1 25.0	3 37.5	14 41.2	48 33.3	14 48.3	7 43.8	16 42.1	2 40.0	-	3 18.8
	その通りである	44 14.9	25 15.3	19 14.4	8 11.6	7 8.2	3 9.7	12 15.8	14 41.2	1 25.0	-	3 8.8	25 17.4	6 20.7	1 6.3	8 21.1	-	-	-
	無回答	7 2.4	2 1.2	5 3.8	1 1.4	1 1.2	-	4 5.3	1 2.9	-	-	1 2.9	4 2.8	1 3.4	-	-	-	-	1 6.3

問 13. 高度外国人材の活用の成果について(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- ・ 高度外国人材の活用の成果について、「期待通りに活用できている」が 63.7%、「期待通りには活用できていない」が 30.5%で、期待通りに活用できている企業の割合が大きく上回った。
- ・ 属性別でみると、「期待通りに活用できている」とする企業の割合は売上規模 5,000 億円以上(82.4%)の大規模企業に高い。

図表 3-21: 高度外国人材の活用の成果について[n=295]



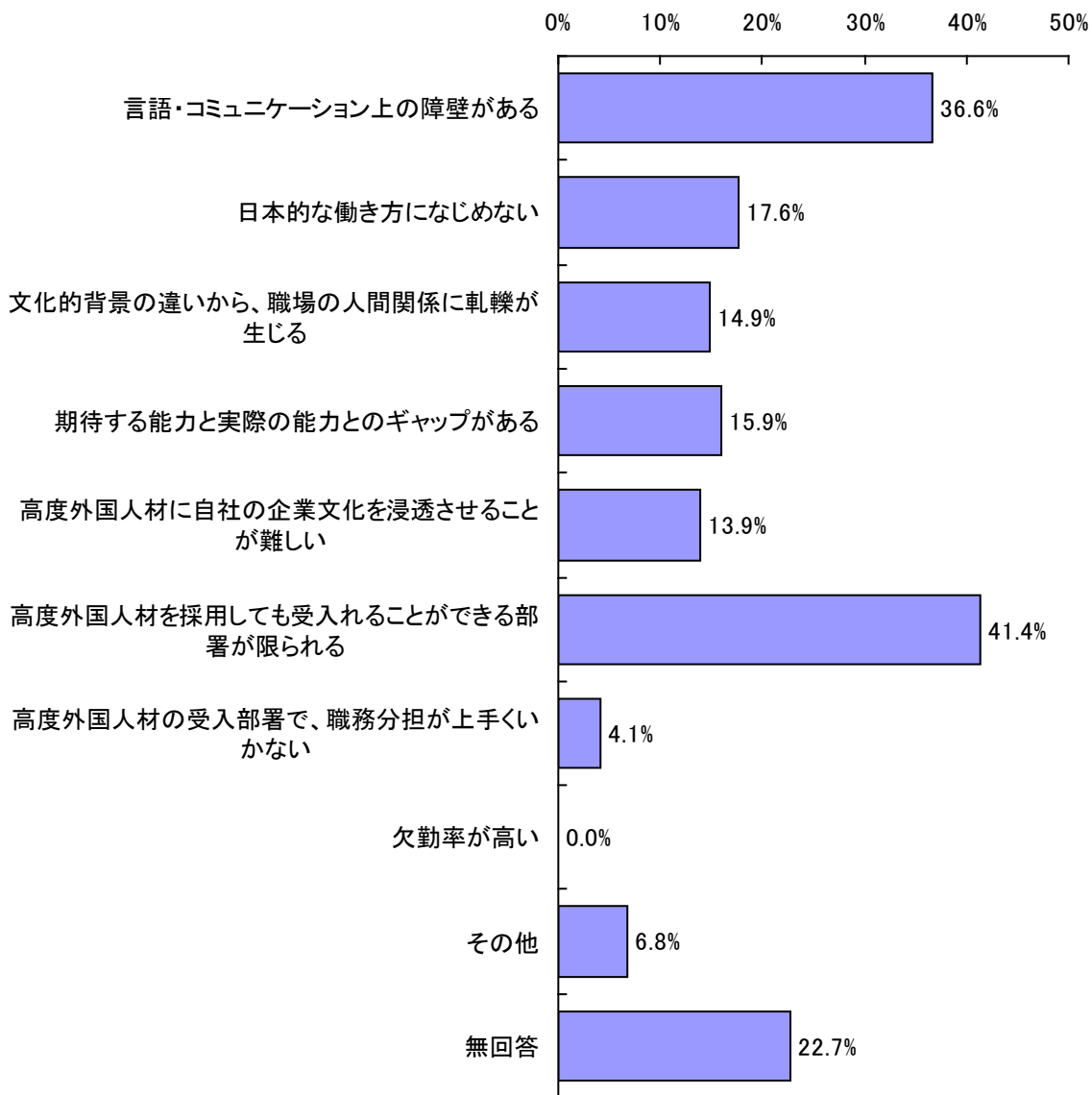
図表 3-22: 属性別の高度外国人材の活用の成果について

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100~500億円	500~1000億円	1000~5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
期待通りに活用できている	188	109	79	40	58	18	44	28	2	7	23	92	17	9	29	3	-	6
	63.7	66.9	59.8	58.0	68.2	58.1	57.9	82.4	50.0	87.5	67.6	63.9	58.6	56.3	76.3	60.0	-	37.5
期待通りには活用できていない	90	43	47	24	22	11	27	6	2	1	10	44	8	6	8	2	1	8
	30.5	26.4	35.6	34.8	25.9	35.5	35.5	17.6	50.0	12.5	29.4	30.6	27.6	37.5	21.1	40.0	100.0	50.0
無回答	17	11	6	5	5	2	5	-	-	-	1	8	4	1	1	-	-	2
	5.8	6.7	4.5	7.2	5.9	6.5	6.6	-	-	-	2.9	5.6	13.8	6.3	2.6	-	-	12.5

問 14. 高度外国人材の活用に関する課題について(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- ・ 高度外国人材の活用に関する課題について、「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」が 41.4%と最も多く、次いで「言語・コミュニケーション上の障壁がある(36.6%)」と続く。
- ・ 属性別にみると、「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」とする割合は売上規模が大きくなるほどその割合が高くなる傾向がみられる。

図表 3-23: 高度外国人材の活用に関する課題について(複数回答)[n=295]



図表 3-24: 属性別の高度外国人材の活用に関する課題について(複数回答)

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	1000億円未満	1000億円以上	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問14: 高度外国人材の活用に関する課題について	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	言語・コミュニケーション上の障壁がある	108 36.6	58 35.6	50 37.9	30 43.5	25 29.4	12 38.7	22 28.9	19 55.9	-	3 37.5	15 44.1	57 39.6	10 34.5	4 25.0	12 31.6	3 60.0	-	4 25.0
	日本的な働き方になじめない	52 17.6	29 17.8	23 17.4	15 21.7	10 11.8	7 22.6	12 15.8	8 23.5	-	-	6 17.6	27 18.8	4 13.8	3 18.8	8 21.1	-	-	4 25.0
	文化的背景の違いから、職場の人間関係に軋轢が生じる	44 14.9	25 15.3	19 14.4	10 14.5	8 9.4	4 12.9	11 14.5	11 32.4	1 25.0	2 25.0	5 14.7	26 18.1	4 13.8	1 6.3	3 7.9	-	-	2 12.5
	期待する能力と実際の能力とのギャップがある	47 15.9	26 16.0	21 15.9	17 24.6	11 12.9	5 16.1	9 11.8	5 14.7	1 25.0	-	5 14.7	27 18.8	3 10.3	2 12.5	3 7.9	2 40.0	-	4 25.0
	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い	41 13.9	24 14.7	17 12.9	13 18.8	12 14.1	2 6.5	8 10.5	6 17.6	-	1 12.5	6 17.6	18 12.5	3 10.3	3 18.8	7 18.4	-	-	3 18.8
	高度外国人材を採用しても受入れられることができる部署に限られる	122 41.4	62 38.0	60 45.5	21 30.4	31 36.5	12 38.7	36 47.4	22 64.7	1 25.0	3 37.5	14 41.2	58 40.3	13 44.8	6 37.5	20 52.6	1 20.0	-	6 37.5
	高度外国人材の受入部署で、職務分担が上手くいかない	12 4.1	7 4.3	5 3.8	2 2.9	1 1.2	1 3.2	3 3.9	5 14.7	-	-	-	9 6.3	3 10.3	-	-	-	-	-
	欠勤率が高い	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	その他	20 6.8	11 6.7	9 6.8	4 5.8	7 8.2	2 6.5	5 6.6	2 5.9	-	2 25.0	1 2.9	10 6.9	1 3.4	-	2 5.3	1 20.0	-	3 18.8
	無回答	67 22.7	37 22.7	30 22.7	14 20.3	22 25.9	8 25.8	19 25.0	4 11.8	1 25.0	1 12.5	7 20.6	37 25.7	6 20.7	3 18.8	7 18.4	1 20.0	1 100.0	3 18.8



2-4. 高度外国人材の維持(リテンション)状況

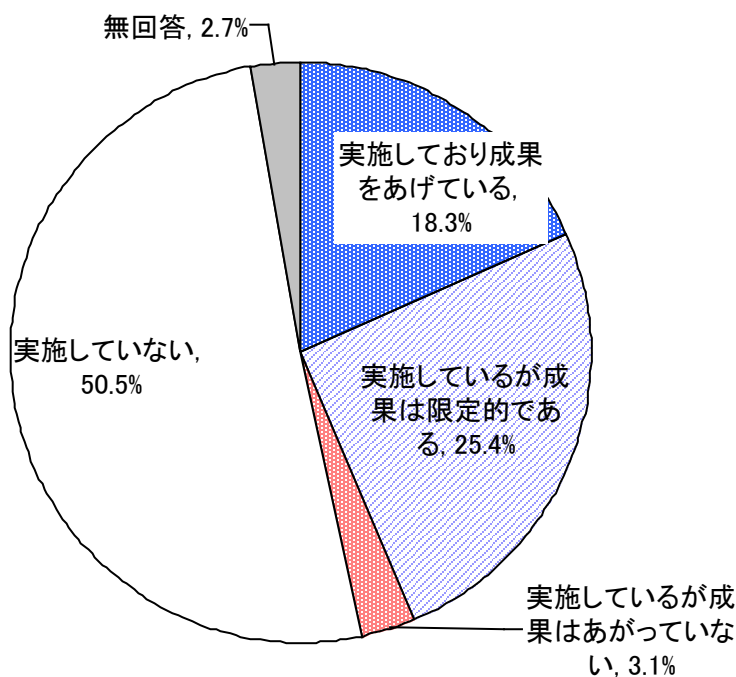
問 15. 高度外国人材含めた優秀な人材を維持(リテンション)するための取り組みについて

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(1) 社内公募制度等、個人の希望に沿った異動を促進する施策の実施状況

- ・ 社内公募制度等、個人の希望に沿った異動を促進する施策を実施しているかについて、「実施しており成果をあげている」が 18.3%、「実施しているが成果は限定的である」が 25.4%、「実施しているが成果はあがっていない」が 3.1%で、実施していないとする企業はおよそ半数となった。
- ・ 属性別で見ると、成果をあげたかどうかに関わりなく実施していると回答した企業の割合は、製造業(42.9%)に比べて非製造業(52.5%)が若干高い。また、売上規模で見ると 5,000 億円以上の大規模企業が他の売上規模に比べて実施している割合(82.3%)が高い。

図表 4-1: 社内公募制度等、個人の希望に沿った異動を促進する施策の実施状況 [n=295]



図表 4-2: 属性別の社内公募制度等、個人の希望に沿った異動を促進する施策の実施状況

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模							地域							
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満	100億円～500億円	500億～1000億円	1000億～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	295
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
実施しており成果をあげている	54	28	26	5	11	4	14	20	1	-	5	33	1	2	10	1	-	54
18.3	17.2	19.7	7.2	12.9	12.9	18.4	58.8	25.0	-	-	14.7	22.9	3.4	12.5	26.3	20.0	-	18.3
実施しているが成果は限定的である	75	39	36	11	15	13	29	7	-	-	12	41	10	1	8	1	-	75
25.4	23.9	27.3	15.9	17.6	41.9	38.2	20.6	-	-	-	35.3	28.5	34.5	6.3	21.1	20.0	-	25.4
実施しているが成果はあがっていない	9	3	6	3	4	1	-	1	-	-	-	4	2	1	1	-	-	9
3.1	1.8	4.5	4.3	4.7	3.2	-	2.9	-	-	-	-	2.8	6.9	6.3	2.6	-	-	3.1
実施していない	149	90	59	47	54	13	30	5	3	8	17	62	14	12	18	3	1	149
50.5	55.2	44.7	68.1	63.5	41.9	39.5	14.7	75.0	100.0	-	50.0	43.1	48.3	75.0	47.4	60.0	100.0	50.5
無回答	8	3	5	3	1	-	3	1	-	-	-	4	2	-	1	-	-	8
2.7	1.8	3.8	4.3	1.2	-	-	3.9	2.9	-	-	-	2.8	6.9	-	2.6	-	-	2.7

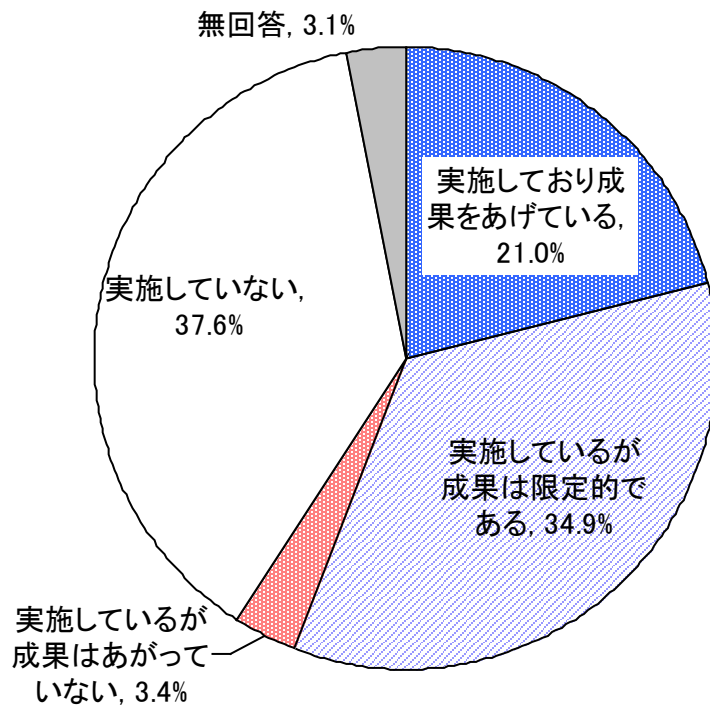
問 15. 高度外国人材含めた優秀な人材を維持(リテンション)するための取り組みについて

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(2) 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

- ・ 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、「実施しており成果をあげている」が21.0%、「実施しているが成果は限定的である」が34.9%、「実施しているが成果はあがっていない」が3.4%で、実施していないとする企業は4割弱となった。
- ・ 属性別で見ると、成果をあげたかどうかに関わりなく実施していると回答した企業の割合は売上規模が大きくなるほどその割合が高くなる傾向がみられる。

図表 4-3: 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 [n=295]



図表 4-4: 属性別の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

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満	100億円未満	100億円未満	100億円未満	100億円未満	100億円以上	100億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16	
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
実施しており成果をあげている	62	29	33	10	10	5	19	18	-	-	8	34	5	2	12	1	-	-	
	21.0	17.8	25.0	14.5	11.8	16.1	25.0	52.9	-	-	23.5	23.6	17.2	12.5	31.6	20.0	-	-	
実施しているが成果は限定的である	103	59	44	21	27	15	31	9	1	3	12	52	9	6	10	2	-	8	
	34.9	36.2	33.3	30.4	31.8	48.4	40.8	26.5	25.0	37.5	35.3	36.1	31.0	37.5	26.3	40.0	-	50.0	
実施しているが成果はあがっていない	10	6	4	2	5	1	1	1	-	-	2	3	1	-	2	-	-	2	
	3.4	3.7	3.0	2.9	5.9	3.2	1.3	2.9	-	-	5.9	2.1	3.4	-	5.3	-	-	12.5	
実施していない	111	65	46	34	40	10	22	5	3	5	12	50	12	8	13	2	1	5	
	37.6	39.9	34.8	49.3	47.1	32.3	28.9	14.7	75.0	62.5	35.3	34.7	41.4	50.0	34.2	40.0	100.0	31.3	
無回答	9	4	5	2	3	-	3	1	-	-	5	2	-	1	-	-	-	1	
	3.1	2.5	3.8	2.9	3.5	-	3.9	2.9	-	-	3.5	6.9	-	2.6	-	-	-	6.3	

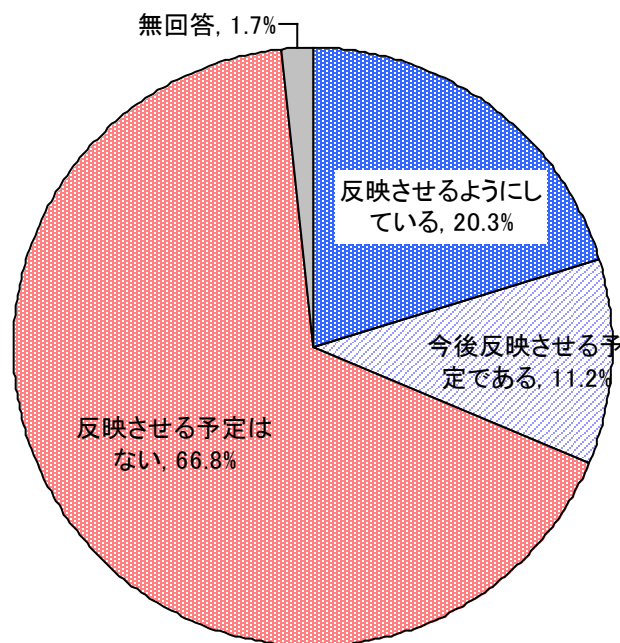
問 15. 高度外国人材含めた優秀な人材を維持(リテンション)するための取り組みについて

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(3) 専門能力等の報酬・処遇への反映状況

- ・ 専門能力の高さを重視し、博士号/MBAなどの取得を報酬や処遇に反映させるようにしているかについて、「反映させるようにしている」が20.3%、「今後反映させる予定である」が11.2%、反映させる予定はないとする企業はおよそ67%となった。
- ・ 属性別にみると、売上規模 1,000 億円以上の大規模企業は他の売上規模に比べて、「反映させるようにしている」とする割合が高い。

図表 4-5: 専門能力等の報酬・処遇への反映状況 [n=295]



図表 4-6: 属性別の専門能力等の報酬・処遇への反映状況

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満 1000億円	1000億 円未満	5000億 円未満	10000億 円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
反映させるようにしている	60	34	26	11	16	5	20	8	-	2	9	36	3	4	5	-	-	1
	20.3	20.9	19.7	15.9	18.8	16.1	26.3	23.5	-	25.0	26.5	25.0	10.3	25.0	13.2	-	-	6.3
今後反映させる予定である	33	18	15	11	9	4	6	3	-	2	3	14	4	4	3	-	-	3
	11.2	11.0	11.4	15.9	10.6	12.9	7.9	8.8	-	25.0	8.8	9.7	13.8	25.0	7.9	-	-	18.8
反映させる予定はない	197	109	88	45	59	22	49	22	4	4	22	91	20	8	30	5	1	12
	66.8	66.9	66.7	65.2	69.4	71.0	64.5	64.7	100.0	50.0	64.7	63.2	69.0	50.0	78.9	100.0	100.0	75.0
無回答	5	2	3	2	1	-	1	1	-	-	-	3	2	-	-	-	-	-
	1.7	1.2	2.3	2.9	1.2	-	1.3	2.9	-	-	-	2.1	6.9	-	-	-	-	-

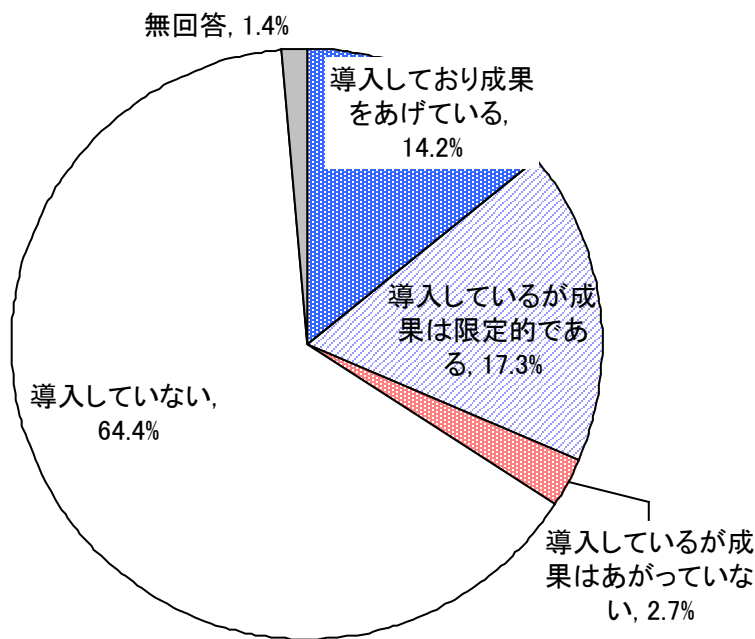
問 15. 高度外国人材含めた優秀な人材を維持(リテンション)するための取り組みについて

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(4)業績に見合った報酬制度の導入状況

- 従来からの給与体系に縛られることなく、業績に見合った高い報酬を高業績者に与えるような客観的で柔軟な報酬制度を導入しているかについて、「導入しており成果をあげている」が 14.2%、「導入しているが成果は限定的である」が 17.3%、「導入しているが成果があがっていない」が 2.7%で、導入していないとする企業は 6 割以上となった。

図表 4-7: 業績に見合った報酬制度の導入状況 [n=295]



図表 4-8: 属性別の業績に見合った報酬制度の導入状況

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億～500億円	500億～1000億円	1000億～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
導入しており成果をあげている	42	20	22	8	6	3	14	11	-	1	3	31	-	1	3	1	-	2
14.2	12.3	16.7	11.6	7.1	9.7	18.4	32.4	-	12.5	8.8	21.5	-	6.3	7.9	20.0	-	12.5	
導入しているが成果は限定的である	51	23	28	15	15	5	10	6	-	1	6	23	7	3	8	-	-	3
17.3	14.1	21.2	21.7	17.6	16.1	13.2	17.6	-	12.5	17.6	16.0	24.1	18.8	21.1	-	-	-	18.8
導入しているが成果があがっていない	8	6	2	3	-	4	1	-	-	1	3	4	-	-	-	-	-	-
2.7	3.7	1.5	4.3	-	12.9	1.3	-	-	-	12.5	8.8	2.8	-	-	-	-	-	-
導入していない	190	112	78	42	62	19	51	16	4	5	22	85	20	12	26	4	1	11
64.4	68.7	59.1	60.9	72.9	61.3	67.1	47.1	100.0	62.5	64.7	59.0	69.0	75.0	68.4	80.0	100.0	68.8	
無回答	4	2	2	1	2	-	-	1	-	-	-	1	2	-	1	-	-	-
1.4	1.2	1.5	1.4	2.4	-	-	-	2.9	-	-	0.7	6.9	-	2.6	-	-	-	

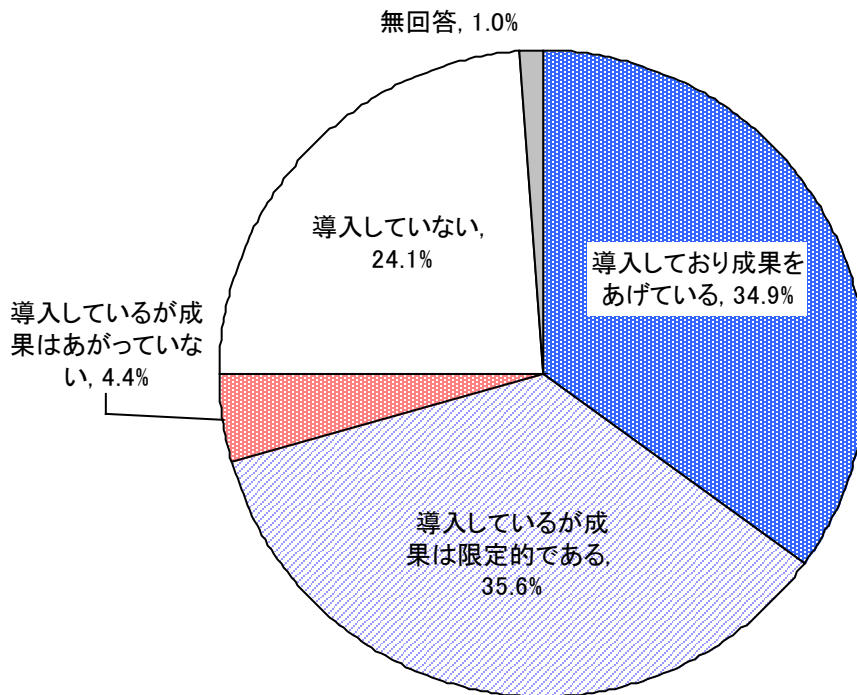
問 15. 高度外国人材含めた優秀な人材を維持(リテンション)するための取り組みについて

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(5)ワーク・ライフ・バランス施策の導入状況

- ・ 残業の削減、長期休暇の取得促進、フレックスタイム等の多様な働き方の提供などのようなワーク・ライフ・バランス施策を導入しているかについて、「導入しており成果をあげている」が 34.9%、「導入しているが成果は限定的である」が 35.6%、「導入しているが成果はあがっていない」が 4.4%で、導入していないとする企業は 24.1%に留まっている。
- ・ 属性別にみると、「導入しており成果をあげている」とする企業は、売上規模が大きくなるほどその割合が高くなる傾向がみられる。

図表 4-9: ワーク・ライフ・バランス施策の導入状況 [n=295]



図表 4-10: ワーク・ライフ・バランス施策の導入状況

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円～500億円	500億円～1000億円	1000億円～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
導入しており成果をあげている	103	64	39	8	15	13	43	24	1	-	15	56	11	3	12	2	-	3
	34.9	39.3	29.5	11.6	17.6	41.9	56.6	70.6	25.0	-	44.1	38.9	37.9	18.8	31.6	40.0	-	18.8
導入しているが成果は限定的である	105	54	51	31	34	9	23	8	1	3	13	53	6	7	15	1	-	6
	35.6	33.1	38.6	44.9	40.0	29.0	30.3	23.5	25.0	37.5	38.2	36.8	20.7	43.8	39.5	20.0	-	37.5
導入しているが成果はあがっていない	13	5	8	1	6	3	2	1	-	1	-	5	2	2	2	-	-	1
	4.4	3.1	6.1	1.4	7.1	9.7	2.6	2.9	-	12.5	-	3.5	6.9	12.5	5.3	-	-	6.3
導入していない	71	39	32	29	28	6	8	-	2	4	6	29	8	4	9	2	1	6
	24.1	23.9	24.2	42.0	32.9	19.4	10.5	-	50.0	50.0	17.6	20.1	27.6	25.0	23.7	40.0	100.0	37.5
無回答	3	1	2	-	2	-	-	1	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-
	1.0	0.6	1.5	-	2.4	-	-	2.9	-	-	-	0.7	6.9	-	-	-	-	-

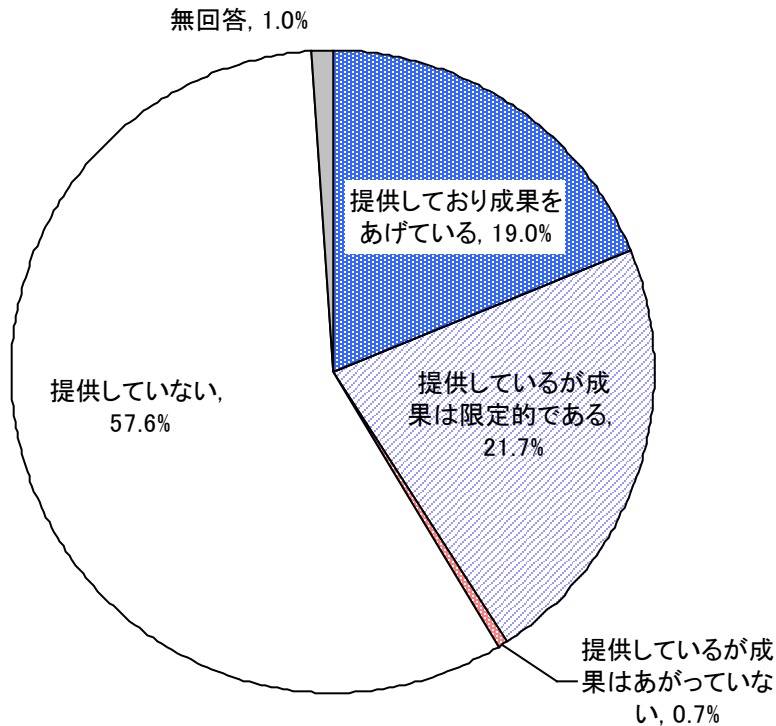
問 15. 高度外国人材含めた優秀な人材を維持(リテンション)するための取り組みについて

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(6) 高度外国人材やその家族に対して日本での生活を支援する制度・仕組みの提供について

- 高度外国人材やその家族に対して日本での生活を支援する制度・仕組み(ビザ取得、住宅提供、カウンセリング、帰国のための長期休暇の付与、帰国費用の補助等)を提供しているかについて、「提供しており成果をあげている」が 19.0%、「提供しているが成果は限定的である」が 21.7%、「提供しているが成果はあがっていない」が 0.7%で、提供していないとする企業は 57.6%にのぼる。

図表 4-11: 高度外国人材やその家族に対して日本での生活を支援する制度・仕組みの提供について [n=295]



図表 4-12: 属性別の高度外国人材やその家族に対して日本での生活を支援する制度・仕組みの提供について

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100億～500億円	500億～1000億円	1000億～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
提供しており成果をあげている	56	35	21	10	10	5	21	10	-	3	4	31	3	2	8	2	-	3
提供しているが成果は限定的である	64	36	28	16	22	8	12	6	1	2	12	30	5	6	4	1	-	3
提供しているが成果はあがっていない	2	-	2	-	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
提供していない	170	90	80	43	51	17	42	17	3	3	18	80	19	8	26	2	1	10
無回答	3	2	1	-	1	-	1	1	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-
	1.0	1.2	0.8	-	1.2	-	1.3	2.9	-	-	-	0.7	6.9	-	-	-	-	-

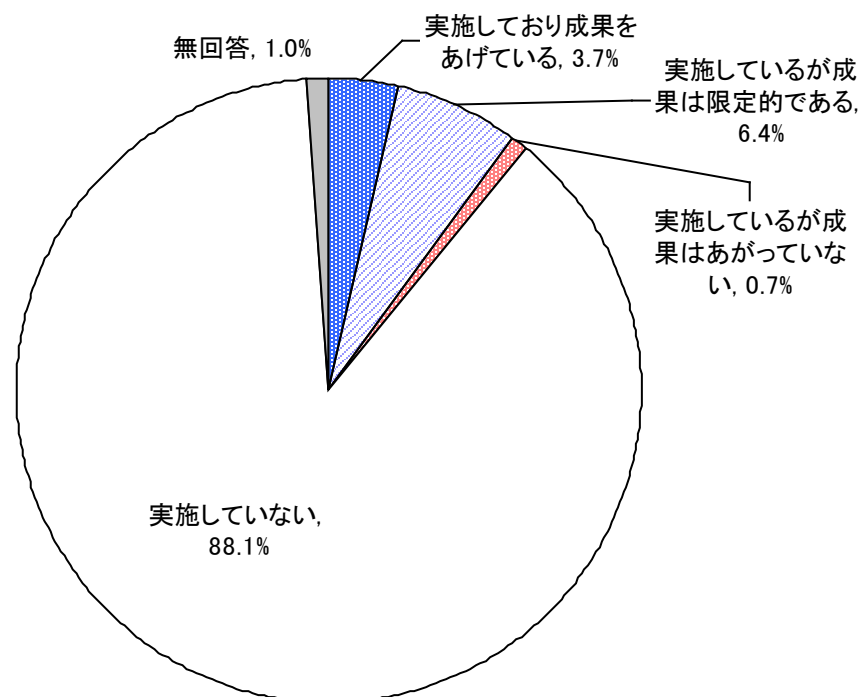
問 15. 高度外国人材含めた優秀な人材を維持(リテンション)するための取り組みについて

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(7) 宗教や慣習の違いに対応した施策の実施状況

- ・ 宗教や慣習の違いに対応した施策(社員食堂で宗教等に配慮したメニューを提供する、礼拝のための場所を用意する等)を実施しているかについて、「実施しており成果をあげている」が 3.7%、「実施しているが成果は限定的である」が 6.4%、「実施しているが成果はあがっていない」が 0.7%で、実施していないとする企業は 9 割弱にのぼる。
- ・ 属性別でみると、成果をあげたかどうかに関わりなく実施していると回答した企業の割合は、業種別では非製造業(4.6%)に比べて製造業(16.0%)に高い。

図表 4-13: 宗教や慣習の違いに対応した施策の実施状況 [n=295]



図表 4-14: 属性別の宗教や慣習の違いに対応した施策の実施状況

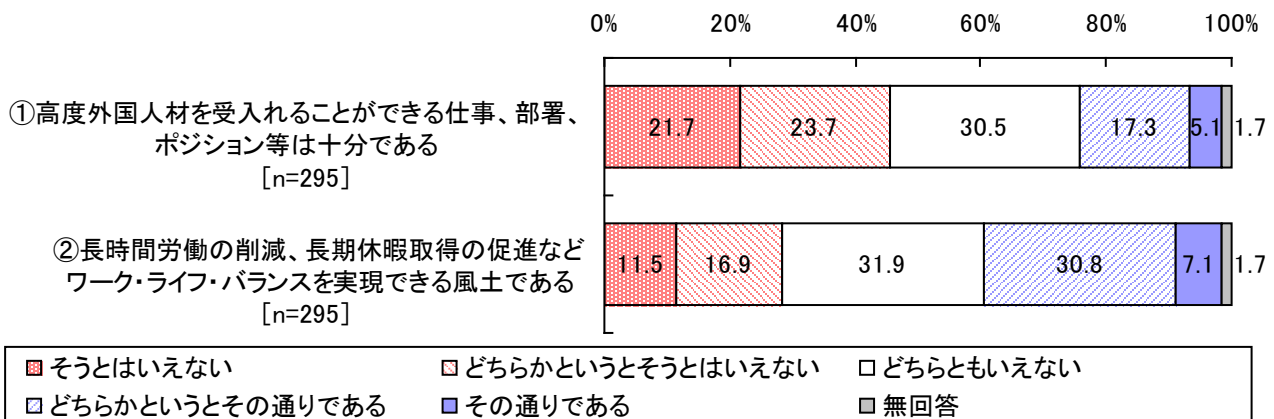
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000~50000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
実施しており成果をあげている	11	6	5	2	1	2	3	3	-	-	3	4	-	1	3	-	-	-
	3.7	3.7	3.8	2.9	1.2	6.5	3.9	8.8	-	-	8.8	2.8	-	6.3	7.9	-	-	-
実施しているが成果は限定的である	19	19	-	1	4	2	5	7	-	1	1	8	5	2	2	-	-	-
	6.4	11.7	-	1.4	4.7	6.5	6.6	20.6	-	12.5	2.9	5.6	17.2	12.5	5.3	-	-	-
実施しているが成果はあがっていない	2	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-
	0.7	0.6	0.8	-	1.2	3.2	-	-	-	-	-	0.7	3.4	-	-	-	-	-
実施していない	260	135	125	66	78	26	67	23	4	7	30	130	21	13	33	5	1	16
	88.1	82.8	94.7	95.7	91.8	83.9	88.2	67.6	100.0	87.5	88.2	90.3	72.4	81.3	86.8	100.0	100.0	100.0
無回答	3	2	1	-	1	-	1	1	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-
	1.0	1.2	0.8	-	1.2	-	1.3	2.9	-	-	-	0.7	6.9	-	-	-	-	-

問 16. 高度外国人材の維持(リテンション)に関わる組織等の状況について

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- 高度外国人材の維持(リテンション)に関わる組織等の状況について、「その通りである」と「どちらかというとその通りである」を合計した割合は、以下のとおり。
  - 高度外国人材を受入れることができる仕事、部署、ポジション等は十分である 22.4%。
  - 長時間労働の削減、長期休暇取得の促進などワーク・ライフ・バランスを実現できる風土である 37.9%。

図表 4-15: 高度外国人材の維持(リテンション)に関わる組織等の状況について



図表 4-16: 属性別の高度外国人材の維持(リテンション)に関わる組織等の状況について

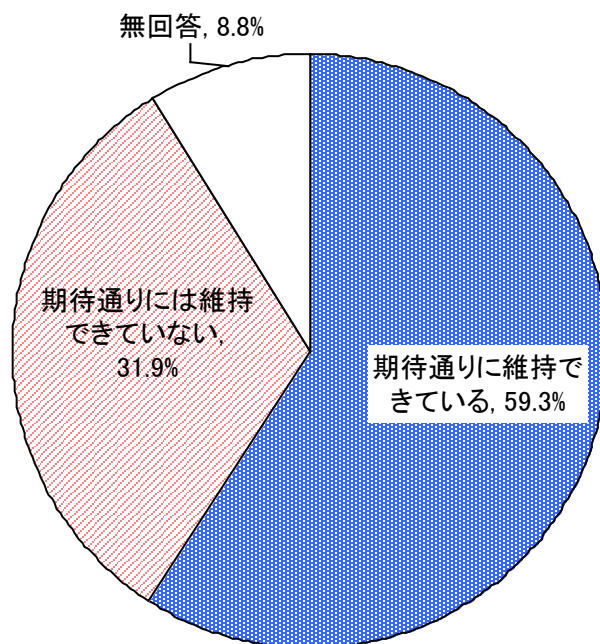
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100~500億円	500~1000億円	1000~5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問16-① 高度外国人材を受入れることができる仕事、部署、ポジション等は十分である	合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	そうとはいえない	64	32	32	18	25	5	12	4	2	-	5	32	6	3	12	3	-	1
	どちらかというとその通りではない	21.7	19.6	24.2	26.1	29.4	16.1	15.8	11.8	50.0	-	14.7	22.2	20.7	18.8	31.6	60.0	-	6.3
	どちらともいえない	70	42	28	10	16	9	24	11	-	1	6	36	9	4	7	-	1	6
	どちらかというとその通りである	23.7	25.8	21.2	14.5	18.8	29.0	31.6	32.4	-	12.5	17.6	25.0	31.0	25.0	18.4	-	100.0	37.5
	その通りである	90	50	40	23	25	12	21	9	2	5	12	43	6	6	9	-	-	7
	無回答	30.5	30.7	30.3	33.3	29.4	38.7	27.6	26.5	50.0	62.5	35.3	29.9	20.7	37.5	23.7	-	-	43.8
問16-② 長時間労働の削減、長期休暇取得の促進などワーク・ライフ・バランスを実現できる風土である	合計	51	29	22	13	14	5	14	5	-	2	9	22	5	2	7	2	-	2
	そうとはいえない	17.3	17.8	16.7	18.8	16.5	16.1	18.4	14.7	-	25.0	26.5	15.3	17.2	12.5	18.4	40.0	-	12.5
	どちらかというとその通りではない	15	7	8	4	4	-	5	2	-	-	2	9	-	1	3	-	-	-
	どちらともいえない	5.1	4.3	6.1	5.8	4.7	-	6.6	5.9	-	-	5.9	6.3	-	6.3	7.9	-	-	-
	どちらかというとその通りである	5	3	2	1	1	-	-	3	-	-	-	2	3	-	-	-	-	-
	その通りである	1.7	1.8	1.5	1.4	1.2	-	-	8.8	-	-	-	1.4	10.3	-	-	-	-	-
	無回答	1.7	1.8	1.5	1.4	1.2	-	-	8.8	-	-	-	1.4	10.3	-	-	-	-	-
問16-② 長時間労働の削減、長期休暇取得の促進などワーク・ライフ・バランスを実現できる風土である	合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	そうとはいえない	34	16	18	12	14	3	5	-	2	2	4	18	4	1	3	-	-	-
	どちらかというとその通りではない	11.5	9.8	13.6	17.4	16.5	9.7	6.6	-	50.0	25.0	11.8	12.5	13.8	6.3	7.9	-	-	-
	どちらともいえない	50	23	27	7	19	5	13	6	-	1	4	26	3	4	8	1	1	2
	どちらかというとその通りである	16.9	14.1	20.5	10.1	22.4	16.1	17.1	17.6	-	12.5	11.8	18.1	10.3	25.0	21.1	20.0	100.0	12.5
	その通りである	94	57	37	25	27	13	20	9	1	4	8	40	12	7	12	1	-	9
	無回答	31.9	35.0	28.0	36.2	31.8	41.9	26.3	26.5	25.0	50.0	23.5	27.8	41.4	43.8	31.6	20.0	-	56.3
問16-② 長時間労働の削減、長期休暇取得の促進などワーク・ライフ・バランスを実現できる風土である	合計	91	49	42	22	20	9	28	12	1	1	14	47	5	2	14	3	-	4
	そうとはいえない	30.8	30.1	31.8	31.9	23.5	29.0	36.8	35.3	25.0	12.5	41.2	32.6	17.2	12.5	36.8	60.0	-	25.0
	どちらかというとその通りではない	21	14	7	2	4	1	9	5	-	-	4	11	2	2	1	-	-	1
	どちらともいえない	7.1	8.6	5.3	2.9	4.7	3.2	11.8	14.7	-	-	11.8	7.6	6.9	12.5	2.6	-	-	6.3
	どちらかというとその通りである	5	4	1	1	1	-	1	2	-	-	-	2	3	-	-	-	-	-
	その通りである	1.7	2.5	0.8	1.4	1.2	-	1.3	5.9	-	-	-	1.4	10.3	-	-	-	-	-
	無回答	1.7	2.5	0.8	1.4	1.2	-	1.3	5.9	-	-	-	1.4	10.3	-	-	-	-	-



問 17. 高度外国人材の維持の成果について(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- ・ 高度外国人材の維持の成果について、「期待通りに維持できている」が 59.3%、「期待通りには維持できていない」が 31.9%で、期待通りに維持できている企業の割合が大きく上回った。
- ・ 属性別でみると、「期待通りに維持できている」とする企業の割合は、非製造業(56.1%)に比べて製造業(62.0%)が若干高い。

図表 4-17: 高度外国人材の維持の成果について [n=295]



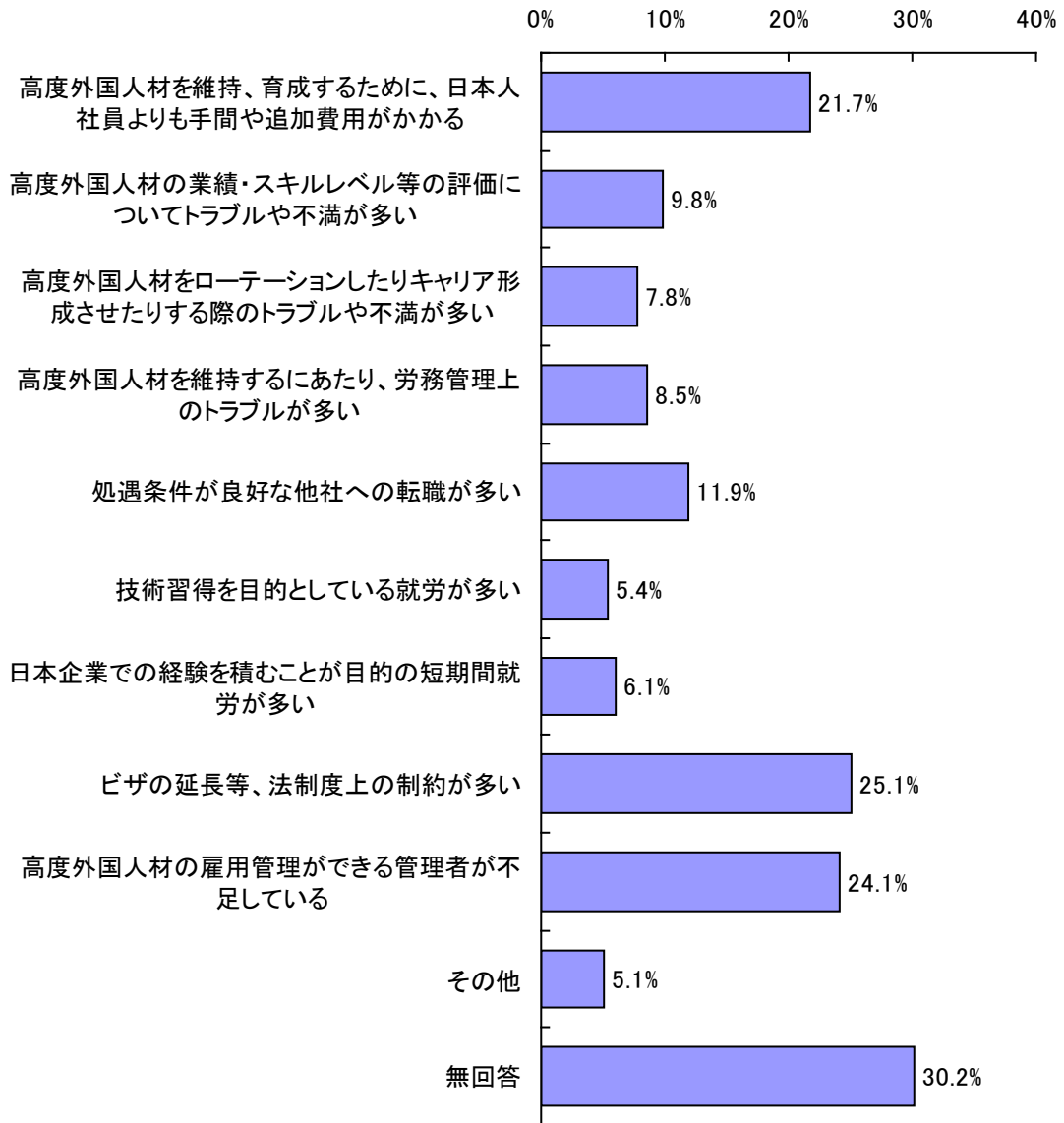
図表 4-18: 属性別の高度外国人材の維持の成果について

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域								
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満	100億円～500億円	500億～1000億円	1000億～5000億円	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
期待通りに維持できている	175	101	74	34	53	18	47	23	3	5	20	90	15	8	24	4	1	5
	59.3	62.0	56.1	49.3	62.4	58.1	61.8	67.6	75.0	62.5	58.8	62.5	51.7	50.0	63.2	80.0	100.0	31.3
期待通りには維持できていない	94	47	47	30	23	10	23	8	-	2	11	45	8	7	11	1	-	9
	31.9	28.8	35.6	43.5	27.1	32.3	30.3	23.5	-	25.0	32.4	31.3	27.6	43.8	28.9	20.0	-	56.3
無回答	26	15	11	5	9	3	6	3	1	1	3	9	6	1	3	-	-	2
	8.8	9.2	8.3	7.2	10.6	9.7	7.9	8.8	25.0	12.5	8.8	6.3	20.7	6.3	7.9	-	-	12.5

問 18. 高度外国人材の維持に関する課題について(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

- ・ 高度外国人材の維持に関する課題について、「ビザの延長等、法制度上の制約が多い(25.1%)」、「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%)」、「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%)」が 2 割を超えている。
- ・ 属性別にみると、売上規模 5,000 億円以上の大規模企業は他の売上規模に比べて、「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(35.3%)」とする割合が高い。

図表 4-19: 高度外国人材の維持に関する課題について(複数回答)[n=295]



図表 4-20: 属性別の高度外国人材の維持に関する課題について(複数回答)

	上段:度数 下段:%	合計		業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	1000億円未満	1000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄				
問18: 高度外国人材の維持に関する課題について	合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16	
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	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	64	34	30	18	18	8	8	12	-	3	9	32	3	3	9	2	-	3	
		21.7	20.9	22.7	26.1	21.2	25.8	10.5	35.3	-	37.5	26.5	22.2	10.3	18.8	23.7	40.0	-	18.8	
	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	29	17	12	12	3	3	8	3	-	-	3	18	1	-	4	-	-	3	
		9.8	10.4	9.1	17.4	3.5	9.7	10.5	8.8	-	-	8.8	12.5	3.4	-	10.5	-	-	18.8	
	高度外国人材をローテーションしたりキャリア形成させたりする際のトラブルや不満が多い	23	17	6	2	8	3	5	5	-	-	-	16	1	-	5	-	-	1	
		7.8	10.4	4.5	2.9	9.4	9.7	6.6	14.7	-	-	-	11.1	3.4	-	13.2	-	-	6.3	
	高度外国人材を維持するにあたり、労務管理上のトラブルが多い	25	14	11	7	8	4	4	2	-	-	7	12	2	2	1	-	-	1	
		8.5	8.6	8.3	10.1	9.4	12.9	5.3	5.9	-	-	20.6	8.3	6.9	12.5	2.6	-	-	6.3	
	処遇条件が良好な他社への転職が多い	35	20	15	10	6	6	7	6	-	3	4	19	1	2	3	1	-	2	
		11.9	12.3	11.4	14.5	7.1	19.4	9.2	17.6	-	37.5	11.8	13.2	3.4	12.5	7.9	20.0	-	12.5	
	技術習得を目的としている就労が多い	16	9	7	6	7	1	1	1	-	-	1	9	1	2	2	-	-	1	
		5.4	5.5	5.3	8.7	8.2	3.2	1.3	2.9	-	-	2.9	6.3	3.4	12.5	5.3	-	-	6.3	
日本企業での経験を積むことが目的の短期間就労が多い	18	10	8	5	5	3	4	1	-	-	3	9	-	1	2	-	1	2		
	6.1	6.1	6.1	7.2	5.9	9.7	5.3	2.9	-	-	8.8	6.3	-	6.3	5.3	-	100.0	12.5		
ビザの延長等、法制度上の制約が多い	74	37	37	15	29	9	12	9	3	1	14	27	8	7	8	3	-	3		
	25.1	22.7	28.0	21.7	34.1	29.0	15.8	26.5	75.0	12.5	41.2	18.8	27.6	43.8	21.1	60.0	-	18.8		
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	71	45	26	17	18	8	17	11	1	3	9	36	7	2	9	1	-	3		
	24.1	27.6	19.7	24.6	21.2	25.8	22.4	32.4	25.0	37.5	26.5	25.0	24.1	12.5	23.7	20.0	-	18.8		
その他	15	10	5	5	5	-	3	2	-	1	1	6	3	-	1	1	-	2		
	5.1	6.1	3.8	7.2	5.9	-	3.9	5.9	-	12.5	2.9	4.2	10.3	-	2.6	20.0	-	12.5		
無回答	89	49	40	19	22	8	34	6	1	2	8	49	11	3	12	1	-	2		
	30.2	30.1	30.3	27.5	25.9	25.8	44.7	17.6	25.0	25.0	23.5	34.0	37.9	18.8	31.6	20.0	-	12.5		

2-5. 高度外国人材雇用状況に関する事項

問 19. 日本本社における高度外国人材の職種別雇用人数(平成 21 年 9 月 1 日現在)

(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

・ 日本本社における高度外国人材の職種別雇用人数(平成 21 年 9 月 1 日現在)については、以下のとおりで、「営業職・販売職」における雇用の割合が最も高く、次いで「研究開発の専門職」、「総合職(企画職等)」、「国際業務の専門職」と続く。

①役員等の経営職、管理職	:1 人以上 5 人未満の雇用が 10.6%、5 人以上の雇用が 2.0%
②営業職・販売職	:1 人以上 5 人未満の雇用が 27.4%、5 人以上の雇用が 7.8%
③総合職(企画職等)	:1 人以上 5 人未満の雇用が 22.6%、5 人以上の雇用が 6.1%
④海外法務・会計等の専門職	:1 人以上 5 人未満の雇用が 6.3%、5 人以上の雇用が 1.3%
⑤国際業務の専門職	:1 人以上 5 人未満の雇用が 17.3%、5 人以上の雇用が 2.7%
⑥研究開発の専門職	:1 人以上 5 人未満の雇用が 20.3%、5 人以上の雇用が 9.5%
⑦IT関連の専門職	:1 人以上 5 人未満の雇用が 13.2%、5 人以上の雇用が 4.7%
⑧生産・品質管理の専門職	:1 人以上 5 人未満の雇用が 13.0%、5 人以上の雇用が 3.0%
⑨クリエイティブ関連の専門職(デザイナー等)	:1 人以上 5 人未満の雇用が 2.0%、5 人以上の雇用が 1.0%

図表 5-1: 日本本社における高度外国人材の職種別雇用人数(平成 21 年 9 月 1 日現在)



図表 5-2: 属性別の日本本社における高度外国人材の職種別雇用人数(平成 21 年 9 月 1 日現在)

	合計	業種		売上規模					地域										
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満 未済	100億円 500億円	500億円 1000億	1000億円 5000億	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
高度外国人材数 問19①: 役員等の経営職・管理職で雇用しているおおよその 高度外国人材数	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	237 80.3	125 76.7	112 84.8	61 88.4	68 80.0	28 90.3	62 81.6	18 52.9	4 100.0	7 87.5	26 76.5	110 76.4	22 75.9	13 81.3	35 92.1	5 100.0	1 100.0	14 87.5
	1人	16 5.4	10 6.1	6 4.5	4 5.8	10 11.8	-	-	2 5.9	-	1 12.5	3 8.8	6 4.2	2 6.9	2 12.5	1 2.6	-	-	1 6.3
	2人	7 2.4	6 3.7	1 0.8	1 1.4	1 1.2	2 6.5	2 2.6	1 2.9	-	-	1 2.9	3 2.1	3 10.3	-	-	-	-	-
	3人	4 1.4	3 1.8	1 0.8	1 1.4	2 2.4	-	1 1.3	-	-	-	2 5.9	1 0.7	1 3.4	-	-	-	-	-
	4人	4 1.4	1 0.6	3 2.3	-	2 2.4	-	1 1.3	1 2.9	-	-	1 2.9	2 1.4	-	1 6.3	-	-	-	-
	5人~9人	5 1.7	3 1.8	2 1.5	-	-	-	2 2.6	3 8.8	-	-	-	5 3.5	-	-	-	-	-	-
	10人以上	1 0.3	1 0.6	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	無回答	21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3
	人材数 問19②: 営業職・販売職で雇用しているおおよその高度外国 人材数	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
0人		170 57.6	82 50.3	88 66.7	51 73.9	52 61.2	13 41.9	41 53.9	13 38.2	3 75.0	6 75.0	64.7	75 52.1	16 55.2	5 31.3	24 63.2	5 100.0	1 100.0	13 81.3
1人		42 14.2	31 19.0	11 8.3	11 15.9	16 18.8	2 6.5	9 11.8	4 11.8	-	1 12.5	5 14.7	21 14.6	4 13.8	5 31.3	4 10.5	-	-	2 12.5
2人		21 7.1	8 4.9	13 9.8	3 4.3	6 7.1	9 29.0	2 2.6	1 2.9	1 25.0	-	2 5.9	9 6.3	2 6.9	4 25.0	3 7.9	-	-	-
3人		14 4.7	11 6.7	3 2.3	2 2.9	3 3.5	2 6.5	6 7.9	1 2.9	-	1 12.5	2 5.9	9 6.3	-	1 6.3	1 2.6	-	-	-
4人		4 1.4	3 1.8	1 0.8	-	3 3.5	1 3.2	-	-	-	-	-	1 0.7	1 3.4	-	2 5.3	-	-	-
5人~9人		14 4.7	9 5.5	5 3.8	-	3 3.5	2 6.5	5 6.6	4 11.8	-	-	2 5.9	6 4.2	3 10.3	1 6.3	2 5.3	-	-	-
10人以上		9 3.1	5 3.1	4 3.0	-	-	1 3.2	5 6.6	3 8.8	-	-	-	7 4.9	2 6.9	-	-	-	-	-
無回答		21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3
外国人材数 問19③: 総合職(企画職等)で雇用しているおおよその高度 外国人材数		合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
	0人	189 64.1	98 60.1	91 68.9	54 78.3	68 80.0	21 67.7	39 51.3	7 20.6	2 50.0	5 62.5	27 79.4	82 56.9	17 58.6	13 81.3	25 65.8	4 80.0	1 100.0	13 81.3
	1人	36 12.2	22 13.5	14 10.6	8 11.6	10 11.8	5 16.1	9 11.8	4 11.8	-	2 25.0	3 8.8	18 12.5	3 10.3	1 6.3	7 18.4	-	-	2 12.5
	2人	19 6.4	9 5.5	10 7.6	4 5.8	4 4.7	2 6.5	5 6.6	4 11.8	2 50.0	-	2 5.9	12 8.3	1 3.4	-	1 2.6	1 20.0	-	-
	3人	6 2.0	4 2.5	2 1.5	1 1.4	1 1.2	1 3.2	3 3.9	-	-	-	1 2.9	1 0.7	2 6.9	1 6.3	1 2.6	-	-	-
	4人	6 2.0	2 1.2	4 3.0	-	-	-	3 3.9	3 8.8	-	1 12.5	-	2 1.4	2 6.9	1 6.3	-	-	-	-
	5人~9人	8 2.7	8 4.9	-	-	-	1 3.2	5 6.6	2 5.9	-	-	-	3 2.1	3 10.3	-	2 5.3	-	-	-
	10人以上	10 3.4	6 3.7	4 3.0	-	-	-	4 5.3	6 17.6	-	-	-	10 6.9	-	-	-	-	-	-
	無回答	21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3

図表 5-3: 属性別の日本本社における高度外国人材の職種別雇用人数(平成 21 年 9 月 1 日現在)(前頁の続き)

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			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	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
問19④:海外法務・会計等の専門職で雇用しているおおよその高度外国人材数	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	251 85.1	130 79.8	121 91.7	66 95.7	77 90.6	27 87.1	62 81.6	19 55.9	4 100.0	8 100.0	26 76.5	117 81.3	25 86.2	16 100.0	34 89.5	5 100.0	1 100.0	15 93.8
	1人	16 5.4	14 8.6	2 1.5	1 1.4	5 5.9	3 9.7	6 7.9	1 2.9	-	-	7 20.6	5 3.5	3 10.3	-	1 2.6	-	-	-
	2人	1 0.3	1 0.6	-	-	1 1.2	-	-	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	3人	1 0.3	1 0.6	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	4人	1 0.3	-	1 0.8	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	5人~9人	3 1.0	3 1.8	-	-	-	-	-	3 8.8	-	-	-	2 1.4	-	-	1 2.6	-	-	-
	10人以上	1 0.3	-	1 0.8	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	無回答	21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3
	問19⑤:国際業務の専門職で雇用しているおおよその高度外国人材数	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
0人		215 72.9	115 70.6	100 75.8	58 84.1	67 78.8	24 77.4	51 67.1	15 44.1	4 100.0	7 87.5	26 76.5	99 68.8	22 75.9	13 81.3	29 76.3	5 100.0	-	10 62.5
1人		26 8.8	16 9.8	10 7.6	5 7.2	8 9.4	2 6.5	8 10.5	3 8.8	-	1 12.5	2 5.9	13 9.0	6 20.7	1 6.3	-	-	-	3 18.8
2人		17 5.8	10 6.1	7 5.3	3 4.3	3 3.5	3 9.7	6 7.9	2 5.9	-	-	2 5.9	6 4.2	-	1 6.3	5 13.2	-	1 100.0	2 12.5
3人		7 2.4	4 2.5	3 2.3	-	3 3.5	3 3.2	3 3.9	-	-	-	1 2.9	4 2.8	-	1 6.3	1 2.6	-	-	-
4人		1 0.3	-	1 0.8	1 1.4	-	-	-	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
5人~9人		7 2.4	4 2.5	3 2.3	-	2 2.4	-	-	5 14.7	-	-	2 5.9	4 2.8	-	-	1 2.6	-	-	-
10人以上		1 0.3	-	1 0.8	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
無回答		21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3
問19⑥:研究開発の専門職で雇用しているおおよその高度外国人材数		合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
	0人	186 63.1	76 46.6	110 83.3	57 82.6	60 70.6	21 67.7	37 48.7	11 32.4	4 100.0	5 62.5	20 58.8	87 60.4	18 62.1	13 81.3	23 60.5	4 80.0	1 100.0	11 68.8
	1人	31 10.5	27 16.6	4 3.0	5 7.2	13 15.3	2 6.5	9 11.8	2 5.9	-	1 12.5	3 8.8	12 8.3	2 6.9	2 12.5	8 21.1	-	-	3 18.8
	2人	16 5.4	14 8.6	2 1.5	1 1.4	4 4.7	3 9.7	8 10.5	-	-	-	4 11.8	8 5.6	2 6.9	-	1 2.6	1 20.0	-	-
	3人	7 2.4	5 3.1	2 1.5	-	2 2.4	-	4 5.3	1 2.9	-	-	1 2.9	3 2.1	1 3.4	-	1 2.6	-	-	1 6.3
	4人	6 2.0	5 3.1	1 0.8	-	-	2 6.5	2 2.6	2 5.9	-	-	-	2 1.4	1 3.4	1 6.3	2 5.3	-	-	-
	5人~9人	13 4.4	11 6.7	2 1.5	2 2.9	2 2.4	2 6.5	5 6.6	2 5.9	-	-	4 11.8	7 4.9	2 6.9	-	-	-	-	-
	10人以上	15 5.1	11 6.7	4 3.0	2 2.9	2 2.4	-	3 3.9	8 23.5	-	2 25.0	1 2.9	9 6.3	2 6.9	-	1 2.6	-	-	-
	無回答	21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3

図表 5-4: 属性別の日本本社における高度外国人材の職種別雇用人数(平成 21 年 9 月 1 日現在)(前頁の続き)

	上段:度数 下段:%	合計		業種						売上規模										地域					
		製造業	非製造業	100億円未満	1000億円未満	1000億円	5000億円	10000億円	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄						
人 材 数 問19⑦:IT関連の専門職で雇用しているおおよその高度外国 人材数	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0						
	0人	221 74.9	134 82.2	87 65.9	43 62.3	74 87.1	24 77.4	58 76.3	22 64.7	3 75.0	6 75.0	27 79.4	97 67.4	26 89.7	13 81.3	30 78.9	4 80.0	1 100.0	14 87.5						
	1人	23 7.8	7 4.3	16 12.1	10 14.5	5 5.9	2 6.5	6 7.9	-	-	2 25.0	3 8.8	14 9.7	-	-	4 10.5	-	-	-						
	2人	7 2.4	3 1.8	4 3.0	5 7.2	-	1 3.2	1 1.3	-	1 25.0	-	1 2.9	3 2.1	-	1 6.3	-	-	-	1 6.3						
	3人	8 2.7	3 1.8	5 3.8	3 4.3	2 2.4	2 6.5	1 1.3	-	-	-	-	4 2.8	1 3.4	2 12.5	1 2.6	-	-	-						
	4人	1 0.3	-	1 0.8	1 1.4	-	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	-	-	-	-						
	5人~9人	6 2.0	2 1.2	4 3.0	4 5.8	-	-	-	2 5.9	-	-	-	3 2.1	1 3.4	-	1 2.6	1 20.0	-	-						
	10人以上	8 2.7	-	8 6.1	1 1.4	2 2.4	1 3.2	2 2.6	2 5.9	-	-	1 2.9	7 4.9	-	-	-	-	-	-						
	無回答	21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3						
高 度 外 国 人 材 数 問19⑧:生産・品質管理の専門職で雇用しているおおよその 高度外国人材数	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0						
	0人	224 75.9	110 67.5	114 86.4	54 78.3	75 88.2	25 80.6	52 68.4	18 52.9	3 75.0	5 62.5	28 82.4	109 75.7	20 69.0	13 81.3	28 73.7	5 100.0	1 100.0	12 75.0						
	1人	23 7.8	20 12.3	3 2.3	7 10.1	5 5.9	1 3.2	9 11.8	1 2.9	-	1 12.5	3 8.8	9 6.3	4 13.8	1 6.3	4 10.5	-	-	1 6.3						
	2人	11 3.7	10 6.1	1 0.8	3 4.3	2 2.4	3 9.7	2 2.6	1 2.9	-	1 12.5	1 2.9	1 0.7	2 6.9	1 6.3	3 7.9	-	-	2 12.5						
	3人	3 1.0	2 1.2	1 0.8	-	1 1.2	-	1 1.3	1 2.9	1 25.0	-	-	1 0.7	-	-	1 2.6	-	-	-						
	4人	4 1.4	1 0.6	3 2.3	1 1.4	-	1 3.2	2 2.6	-	-	1 12.5	-	1 0.7	1 3.4	1 6.3	-	-	-	-						
	5人~9人	3 1.0	1 0.6	2 1.5	1 1.4	-	-	1 1.3	1 2.9	-	-	1 2.9	2 1.4	-	-	-	-	-	-						
	10人以上	6 2.0	5 3.1	1 0.8	1 1.4	-	-	1 1.3	4 11.8	-	-	-	5 3.5	1 3.4	-	-	-	-	-						
	無回答	21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3						
問19⑨:クリエイティブ関連の専門職(デザイナー等)で雇用 しているおおよその高度外国人材数	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0						
	0人	265 89.8	144 88.3	121 91.7	66 95.7	82 96.5	28 90.3	66 86.8	23 67.6	3 75.0	8 100.0	32 94.1	125 86.8	26 89.7	16 100.0	34 89.5	5 100.0	1 100.0	15 93.8						
	1人	3 1.0	2 1.2	1 0.8	-	-	2 6.5	-	1 2.9	1 25.0	-	-	-	-	-	2 5.3	-	-	-						
	2人	1 0.3	-	1 0.8	-	-	-	1 1.3	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-						
	3人	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
	4人	2 0.7	1 0.6	1 0.8	-	1 1.2	-	-	1 2.9	-	-	-	1 0.7	1 3.4	-	-	-	-	-						
	5人~9人	3 1.0	2 1.2	1 0.8	1 1.4	-	-	1 1.3	1 2.9	-	-	1 2.9	1 0.7	1 3.4	-	-	-	-	-						
	10人以上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
	無回答	21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3						

図表 5-5: 属性別の日本本社における高度外国人材の職種別雇用人数(平成 21 年 9 月 1 日現在)(前頁の続き)

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	100億 円未満	500億 円未満	1000億 円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
問19⑩ 国 人 材 数 ⑩ 其 他 の 専 門 職 で 雇 用 し て い る お お よ そ の 高 度 外 国 人 材 数	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	240 81.4	128 78.5	112 84.8	64 92.8	70 82.4	26 83.9	57 75.0	23 67.6	4 100.0	7 87.5	23 67.6	116 80.6	26 89.7	15 93.8	32 84.2	3 60.0	1 100.0	13 81.3
	1人	13 4.4	9 5.5	4 3.0	2 2.9	5 5.9	1 3.2	5 6.6	-	-	1 12.5	4 11.8	5 3.5	-	-	1 2.6	1 20.0	-	1 6.3
	2人	8 2.7	5 3.1	3 2.3	-	4 4.7	1 3.2	2 2.6	1 2.9	-	-	1 2.9	3 2.1	-	-	2 5.3	1 20.0	-	1 6.3
	3人	2 0.7	1 0.6	1 0.8	-	-	1 3.2	1 1.3	-	-	-	1 2.9	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	4人	3 1.0	2 1.2	1 0.8	-	1 1.2	1 3.2	-	1 2.9	-	-	-	2 1.4	1 3.4	-	-	-	-	-
	5人~9人	5 1.7	3 1.8	2 1.5	1 1.4	1 1.2	-	2 2.6	1 2.9	-	-	2 5.9	1 0.7	1 3.4	1 6.3	-	-	-	-
	10人以上	3 1.0	1 0.6	2 1.5	-	2 2.4	-	1 1.3	-	-	-	2 5.9	-	-	-	1 2.6	-	-	-
	無回答	21 7.1	14 8.6	7 5.3	2 2.9	2 2.4	1 3.2	8 10.5	8 23.5	-	-	1 2.9	16 11.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	1 6.3

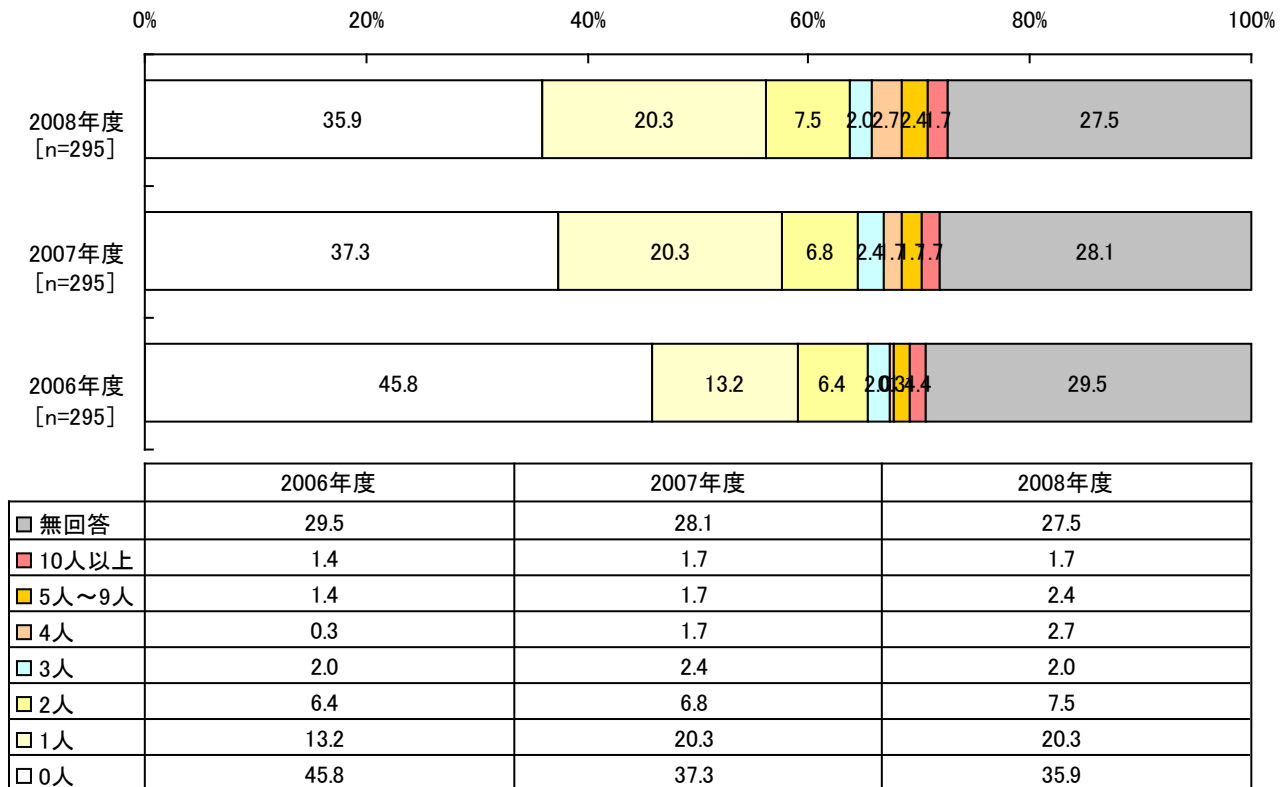


問 20-1. 日本本社における高度外国人材の採用状況(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(1)採用人数『①国内大学等の留学生からの新卒採用の人数』

- 日本本社における高度外国人材の採用状況について、国内大学等の留学生からの新卒採用の人数は以下のとおりで、ここ 3 年間の採用人数は増加傾向にある。  
 2008 年度:1 人以上 5 人未満の採用が 32.5%、5 人以上の採用が 4.1%  
 2007 年度:1 人以上 5 人未満の採用が 31.2%、5 人以上の採用が 3.4%  
 2006 年度:1 人以上 5 人未満の採用が 21.9%、5 人以上の採用が 2.8%

図表 5-6:採用人数『①国内大学等の留学生からの新卒採用の人数』



図表 5-7: 属性別の採用人数『①国内大学等の留学生からの新卒採用の人数』

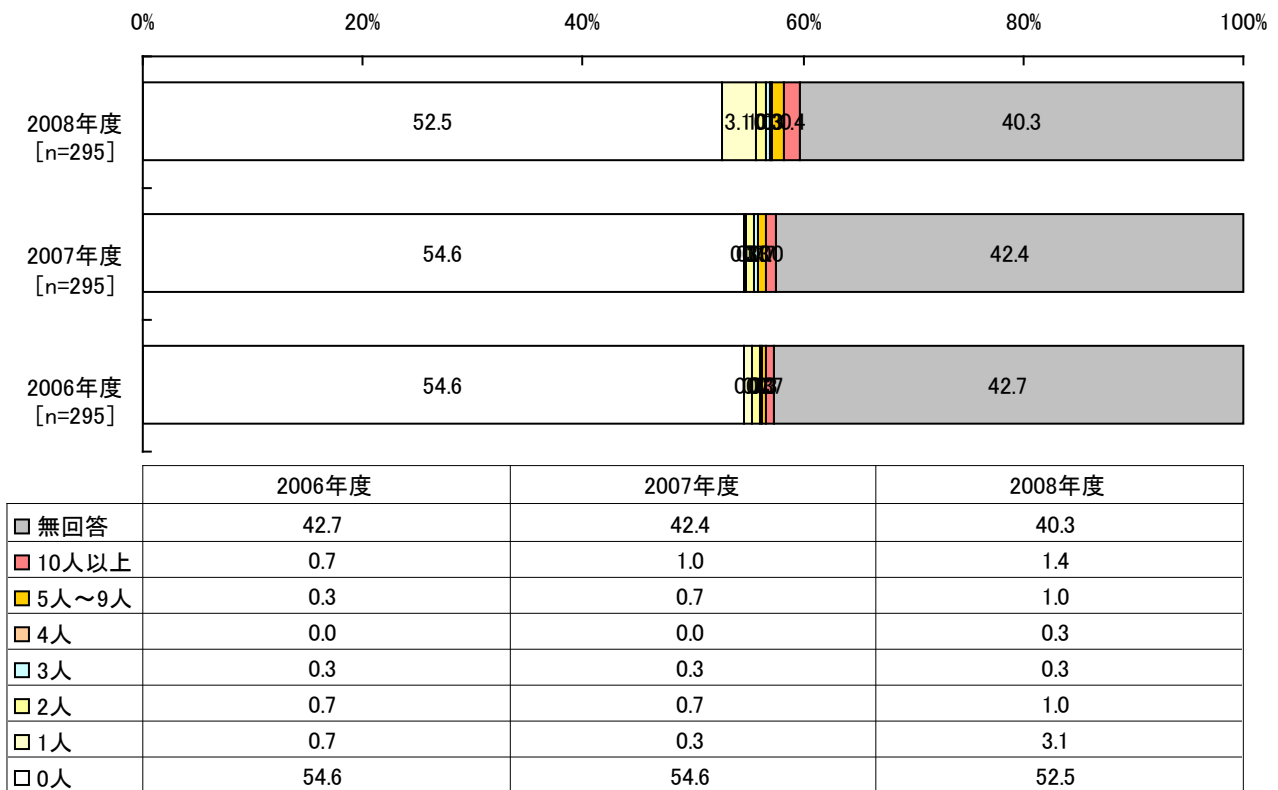
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域										
		製造業	非製造業	100億円未満	1000万円未満	1000万円～5000万円	5000万円～10000万円	10000万円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問20①「高度外国人材の採用状況について」:2008年度「国内大学等の留学生からの新卒採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	106 35.9	58 35.6	48 36.4	32 46.4	35 41.2	17 54.8	19 25.0	3 8.8	-	4 50.0	15 44.1	49 34.0	11 37.9	5 31.3	11 28.9	-	1 100.0	10 62.5
	1人	60 20.3	41 25.2	19 14.4	12 17.4	19 22.4	6 19.4	17 22.4	6 17.6	3 75.0	1 12.5	8 23.5	26 18.1	5 17.2	3 18.8	11 28.9	1 20.0	-	2 12.5
	2人	22 7.5	7 4.3	15 11.4	5 7.2	4 4.7	2 6.5	6 7.9	5 14.7	-	1 12.5	2 5.9	11 7.6	3 10.3	2 12.5	3 7.9	-	-	-
	3人	6 2.0	4 2.5	2 1.5	1 1.4	1 1.2	1 3.2	1 1.3	2 5.9	-	-	-	5 3.5	-	-	1 2.6	-	-	-
	4人	8 2.7	5 3.1	3 2.3	-	-	1 3.2	5 6.6	2 5.9	-	-	-	6 4.2	2 6.9	-	-	-	-	-
	5人～9人	7 2.4	5 3.1	2 1.5	-	-	-	4 5.3	3 8.8	-	-	-	5 3.5	1 3.4	-	1 2.6	-	-	-
	10人以上	5 1.7	2 1.2	3 2.3	-	1 1.2	-	1 1.3	3 8.8	-	-	-	5 3.5	-	-	-	-	-	-
	無回答	81 27.5	41 25.2	40 30.3	19 27.5	25 29.4	4 12.9	23 30.3	10 29.4	1 25.0	2 25.0	9 26.5	37 25.7	7 24.1	6 37.5	11 28.9	4 80.0	-	4 25.0
	問20①「高度外国人材の採用状況について」:2007年度「国内大学等の留学生からの新卒採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
0人		155 52.5	89 54.6	66 50.0	49 59.4	43 50.6	19 61.3	38 50.0	14 41.2	1 25.0	6 75.0	19 55.9	75 52.1	16 55.2	7 43.8	19 50.0	1 20.0	1 100.0	10 62.5
1人		9 3.1	3 1.8	6 4.5	1 1.4	3 3.5	2 6.5	3 3.9	-	-	-	2 5.9	7 4.9	-	-	-	-	-	-
2人		3 1.0	2 1.2	1 0.8	2 2.9	-	-	1 1.3	-	-	-	-	1 0.7	-	-	1 2.6	1 20.0	-	-
3人		1 0.3	1 0.6	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	-	-	-	1 2.6	-	-	-
4人		1 0.3	-	1 0.8	-	-	-	1 1.3	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
5人～9人		3 1.0	1 0.6	2 1.5	2 2.9	-	-	1 1.3	-	-	-	-	3 2.1	-	-	-	-	-	-
10人以上		4 1.4	3 1.8	1 0.8	-	1 1.2	-	-	3 8.8	-	-	-	4 2.8	-	-	-	-	-	-
無回答		119 40.3	64 39.3	55 41.7	23 33.3	38 44.7	10 32.3	32 42.1	16 47.1	3 75.0	2 25.0	13 38.2	53 36.8	13 44.8	9 56.3	17 44.7	3 60.0	-	6 37.5
問20①「高度外国人材の採用状況について」:2006年度「国内大学等の留学生からの新卒採用」		合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
	0人	110 37.3	59 36.2	51 38.6	31 44.9	25 29.4	15 48.4	32 42.1	7 20.6	-	4 50.0	12 35.3	54 37.5	9 31.0	5 31.3	15 39.5	-	1 100.0	10 62.5
	1人	57 19.3	39 23.9	18 13.6	16 23.2	21 24.7	4 12.9	12 15.8	4 11.8	1 25.0	2 25.0	7 20.6	24 16.7	6 20.7	4 25.0	10 26.3	1 20.0	-	2 12.5
	2人	17 5.8	10 6.1	7 5.3	2 2.9	4 4.7	3 9.7	4 5.3	4 11.8	-	-	1 2.9	12 8.3	2 6.9	2 12.5	-	-	-	-
	3人	5 1.7	3 1.8	2 1.5	1 1.4	1 1.2	2 6.5	1 1.3	-	-	-	1 2.9	1 0.7	-	-	2 5.3	1 20.0	-	-
	4人	1 0.3	-	1 0.8	1 1.4	-	-	-	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	5人～9人	8 2.7	4 2.5	4 3.0	-	3 3.5	-	1 1.3	4 11.8	-	-	1 2.9	5 3.5	1 3.4	1 6.3	-	-	-	-
	10人以上	6 2.0	3 1.8	3 2.3	3 4.3	1 1.2	-	1 1.3	1 2.9	-	-	-	3 2.1	1 3.4	-	2 5.3	-	-	-
	無回答	91 30.8	45 27.6	46 34.8	15 21.7	30 35.3	7 22.6	25 32.9	14 41.2	3 75.0	2 25.0	12 35.3	44 30.6	10 34.5	4 25.0	9 23.7	3 60.0	-	4 25.0

問 20-1. 日本本社における高度外国人材の採用状況(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(1)採用人数『②海外大学等からの新卒採用の人数』

- 日本本社における高度外国人材の採用状況について、海外大学等からの新卒採用の人数は以下のとおり。  
 2008 年度:1 人以上 5 人未満の採用が 4.7%、5 人以上の採用が 2.4%  
 2007 年度:1 人以上 5 人未満の採用が 1.3%、5 人以上の採用が 1.7%  
 2006 年度:1 人以上 5 人未満の採用が 1.7%、5 人以上の採用が 1.0%

図表 5-8:採用人数『②海外大学等からの新卒採用の人数』



図表 5-9: 属性別の採用人数『②海外大学等からの新卒採用の人数』

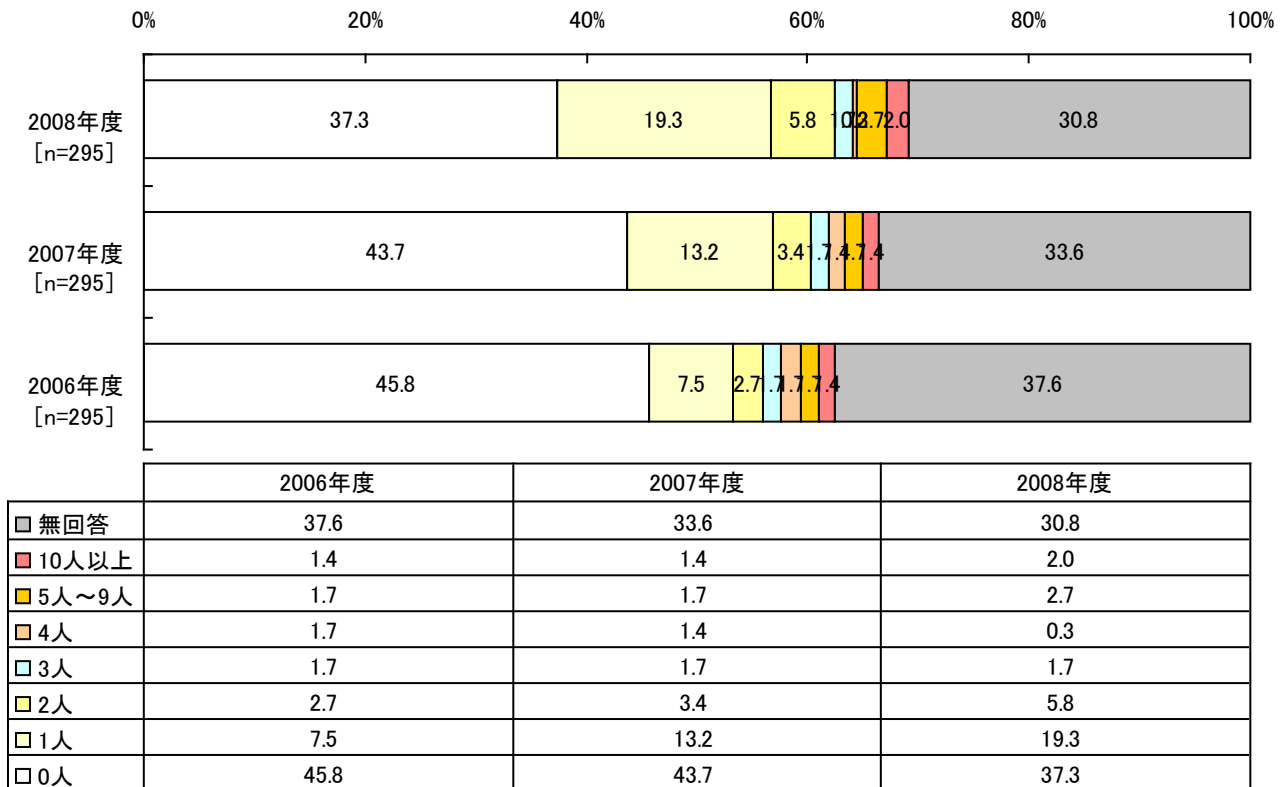
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域										
		製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000~50000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問20①「高度外国人材の採用状況について」:2008年度「海外大学等からの新卒採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	110 37.3	63 38.7	47 35.6	35 50.7	30 35.3	16 51.6	22 28.9	7 20.6	1 25.0	4 50.0	11 32.4	52 36.1	8 27.6	7 43.8	16 42.1	1 20.0	1 100.0	9 56.3
	1人	60 20.3	33 20.2	27 20.5	12 17.4	18 21.2	8 25.8	15 19.7	7 20.6	1 25.0	3 37.5	7 20.6	33 22.9	7 24.1	2 12.5	4 10.5	1 20.0	-	2 12.5
	2人	20 6.8	14 8.6	6 4.5	2 2.9	8 9.4	2 6.5	6 7.9	2 5.9	1 25.0	-	5 14.7	9 6.3	2 6.9	-	3 7.9	-	-	-
	3人	7 2.4	5 3.1	2 1.5	1 1.4	1 1.2	1 3.2	3 3.9	1 2.9	-	-	1 2.9	2 1.4	2 6.9	-	2 5.3	-	-	-
	4人	5 1.7	2 1.2	3 2.3	-	1 1.2	-	2 2.6	2 5.9	-	-	-	2 1.4	2 6.9	-	1 2.6	-	-	-
	5人~9人	5 1.7	3 1.8	2 1.5	-	-	-	4 5.3	1 2.9	-	1 12.5	1 2.9	3 2.1	-	-	-	-	-	-
	10人以上	5 1.7	2 1.2	3 2.3	-	1 1.2	-	1 1.3	3 8.8	-	-	-	5 3.5	-	-	-	-	-	-
	無回答	83 28.1	41 25.2	42 31.8	19 27.5	26 30.6	4 12.9	23 30.3	11 32.4	1 25.0	-	9 26.5	38 26.4	8 27.6	7 43.8	12 31.6	3 60.0	-	5 31.3
	問20①「高度外国人材の採用状況について」:2007年度「海外大学等からの新卒採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
0人		161 54.6	92 56.4	69 52.3	43 62.3	43 50.6	21 67.7	39 51.3	15 44.1	1 25.0	6 75.0	19 55.9	80 55.6	16 55.2	7 43.8	20 52.6	1 20.0	1 100.0	10 62.5
1人		1 0.3	1 0.6	-	-	1 1.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 2.6	-	-	-
2人		2 0.7	2 1.2	-	-	2 2.4	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	-	1 20.0	-	-
3人		1 0.3	-	1 0.8	-	-	-	1 1.3	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
4人		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5人~9人		2 0.7	1 0.6	1 0.8	-	-	-	1 1.3	1 2.9	-	-	-	2 1.4	-	-	-	-	-	-
10人以上		3 1.0	2 1.2	1 0.8	-	1 1.2	-	-	2 5.9	-	-	-	3 2.1	-	-	-	-	-	-
無回答		125 42.4	65 39.9	60 45.5	26 37.7	38 44.7	10 32.3	35 46.1	16 47.1	3 75.0	2 25.0	14 41.2	58 40.3	13 44.8	9 56.3	17 44.7	3 60.0	-	6 37.5
問20①「高度外国人材の採用状況について」:2006年度「海外大学等からの新卒採用」		合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
	0人	129 43.7	72 44.2	57 43.2	39 56.5	32 37.6	16 51.6	34 44.7	8 23.5	1 25.0	5 62.5	15 44.1	58 40.3	13 44.8	6 37.5	20 52.6	-	1 100.0	10 62.5
	1人	39 13.2	26 16.0	13 9.8	6 8.7	18 21.2	4 12.9	9 11.8	2 5.9	1 25.0	1 12.5	6 17.6	20 13.9	3 10.3	3 18.8	3 7.9	1 20.0	-	1 6.3
	2人	10 3.4	6 3.7	4 3.0	2 2.9	2 2.4	1 3.2	3 3.9	2 5.9	-	-	1 2.9	6 4.2	2 6.9	-	1 2.6	-	-	-
	3人	5 1.7	4 2.5	1 0.8	1 1.4	2 2.4	-	-	2 5.9	-	-	-	5 3.5	-	-	-	-	-	-
	4人	4 1.4	1 0.6	3 2.3	2 2.9	1 1.2	1 3.2	-	-	-	-	1 2.9	2 1.4	-	-	1 20.0	-	-	
	5人~9人	5 1.7	2 1.2	3 2.3	-	1 1.2	-	2 2.6	2 5.9	-	-	1 2.9	2 1.4	1 3.4	1 6.3	-	-	-	-
	10人以上	4 1.4	2 1.2	2 1.5	1 1.4	1 1.2	-	-	2 5.9	-	-	-	3 2.1	-	-	1 2.6	-	-	-
	無回答	99 33.6	50 30.7	49 37.1	18 26.1	28 32.9	9 29.0	28 36.8	16 47.1	2 50.0	2 25.0	10 29.4	48 33.3	10 34.5	6 37.5	13 34.2	3 60.0	-	5 31.3

問 20-1. 日本本社における高度外国人材の採用状況(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(1)採用人数『③キャリア採用の人数』

- 日本本社における高度外国人材の採用状況について、キャリア採用の人数は以下のとおりで、ここ3年間増加傾向にある。  
 2008年度:1人以上5人未満の採用が27.1%、5人以上の採用が4.7%  
 2007年度:1人以上5人未満の採用が19.7%、5人以上の採用が3.1%  
 2006年度:1人以上5人未満の採用が13.6%、5人以上の採用が3.1%

図表 5-10:採用人数『③キャリア採用の人数』



図表 5-11: 属性別の③採用人数『キャリア採用の人数』

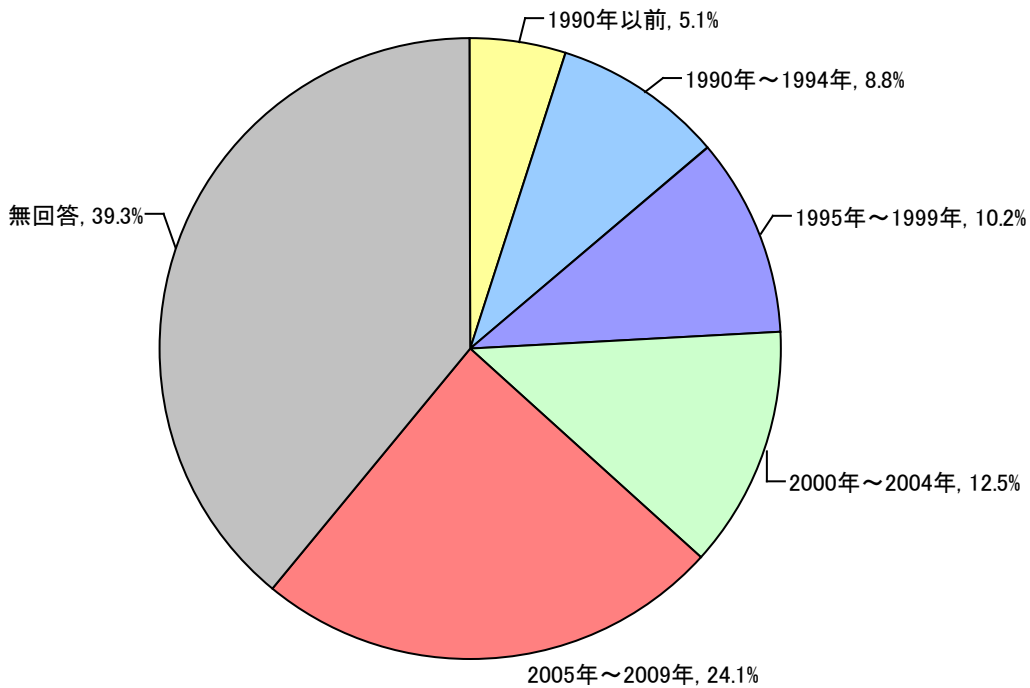
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域										
		製造業	非製造業	100億円未満	1000億円未満	5000億円未満	10000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問20①「高度外国人材の採用状況について」:2008年度キャリア採用	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	135 45.8	77 47.2	58 43.9	40 58.0	34 40.0	20 64.5	33 43.4	8 23.5	1 25.0	4 50.0	15 44.1	65 45.1	12 41.4	7 43.8	20 52.6	1 20.0	-	10 62.5
	1人	39 13.2	25 15.3	14 10.6	6 8.7	16 18.8	2 6.5	8 10.5	7 20.6	1 25.0	2 25.0	2 5.9	19 13.2	5 17.2	4 25.0	3 7.9	-	1 100.0	2 12.5
	2人	19 6.4	14 8.6	5 3.8	2 2.9	5 5.9	3 9.7	6 7.9	3 8.8	-	-	5 14.7	8 5.6	4 13.8	-	2 5.3	-	-	-
	3人	6 2.0	3 1.8	3 2.3	1 1.4	2 2.4	-	2 2.6	1 2.9	-	-	-	3 2.1	1 3.4	1 6.3	1 2.6	-	-	-
	4人	1 0.3	-	1 0.8	-	-	-	1 1.3	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
	5人~9人	4 1.4	2 1.2	2 1.5	-	-	-	2 2.6	2 5.9	-	-	1 2.9	2 1.4	1 3.4	-	-	-	-	-
	10人以上	4 1.4	2 1.2	2 1.5	-	1 1.2	-	-	3 8.8	-	-	-	4 2.8	-	-	-	-	-	-
	無回答	87 29.5	40 24.5	47 35.6	20 29.0	27 31.8	6 19.4	24 31.6	10 29.4	2 50.0	2 25.0	11 32.4	42 29.2	6 20.7	4 25.0	12 31.6	4 80.0	-	4 25.0
	問20①「高度外国人材の採用状況について」:2007年度キャリア採用	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
0人		161 54.6	92 56.4	69 52.3	43 62.3	44 51.8	21 67.7	40 52.6	13 38.2	1 25.0	6 75.0	20 58.8	79 54.9	16 55.2	7 43.8	20 52.6	1 20.0	1 100.0	10 62.5
1人		2 0.7	1 0.6	1 0.8	-	-	-	-	2 5.9	-	-	-	1 0.7	-	-	1 2.6	-	-	-
2人		2 0.7	-	2 1.5	-	1 1.2	-	-	1 2.9	-	-	-	2 1.4	-	-	-	-	-	-
3人		1 0.3	1 0.6	-	-	1 1.2	-	-	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
4人		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5人~9人		1 0.3	1 0.6	-	-	-	-	1 1.3	-	-	-	-	1 0.7	-	-	-	-	-	-
10人以上		2 0.7	2 1.2	-	-	-	-	-	2 5.9	-	-	-	2 1.4	-	-	-	-	-	-
無回答		126 42.7	66 40.5	60 45.5	26 37.7	39 45.9	10 32.3	35 46.1	16 47.1	3 75.0	2 25.0	14 41.2	58 40.3	13 44.8	9 56.3	17 44.7	4 80.0	-	6 37.5
問20①「高度外国人材の採用状況について」:2006年度キャリア採用		合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0
	0人	135 45.8	79 48.5	56 42.4	40 58.0	33 38.8	18 58.1	38 50.0	6 17.6	1 25.0	6 75.0	17 50.0	64 44.4	12 41.4	5 31.3	19 50.0	-	1 100.0	10 62.5
	1人	22 7.5	12 7.4	10 7.6	4 5.8	5 5.9	5 16.1	3 3.9	5 14.7	1 25.0	-	-	9 6.3	4 13.8	2 12.5	5 13.2	-	-	1 6.3
	2人	8 2.7	4 2.5	4 3.0	2 2.9	2 2.4	1 3.2	2 2.6	1 2.9	-	-	2 5.9	3 2.1	1 3.4	1 6.3	1 2.6	-	-	-
	3人	5 1.7	3 1.8	2 1.5	1 1.4	-	-	2 2.6	2 5.9	-	-	1 2.9	3 2.1	-	-	1 2.6	-	-	-
	4人	5 1.7	2 1.2	3 2.3	2 2.9	1 1.2	-	-	2 5.9	-	-	-	4 2.8	-	-	-	1 20.0	-	-
	5人~9人	5 1.7	3 1.8	2 1.5	-	3 3.5	-	1 1.3	1 2.9	-	-	2 5.9	1 0.7	2 6.9	-	-	-	-	-
	10人以上	4 1.4	1 0.6	3 2.3	1 1.4	2 2.4	-	-	1 2.9	-	-	-	3 2.1	-	-	1 2.6	-	-	-
	無回答	111 37.6	59 36.2	52 39.4	19 27.5	39 45.9	7 22.6	30 39.5	16 47.1	2 50.0	2 25.0	12 35.3	57 39.6	10 34.5	8 50.0	11 28.9	4 80.0	-	5 31.3

問 20-1. 日本本社における高度外国人材の採用状況(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(2) 初めて高度外国人材を採用した年度

- ・ 初めて高度外国人材を採用した年度について、年度が最近になるほど初めて採用したとする割合が高くなる傾向にあり、2005 年～2009 年にかけては 24.1%の企業が初めて採用したとしている。
- ・ 属性別みると、2005 年～2009 年にかけて初めて採用したとする企業は、5,000 億円以上の大規模企業(8.8%)に比べて、5,000 億円未満の売上規模(100 億円未満 33.3%、100～500 億円未満 29.4%、500～1,000 億円未満 29.0%、1,000～5,000 億円未満 14.5%)に多い。

図表 5-12: 初めて高度外国人材を採用した年度[n=295]



図表 5-13: 属性別の初めて高度外国人材を採用した年度

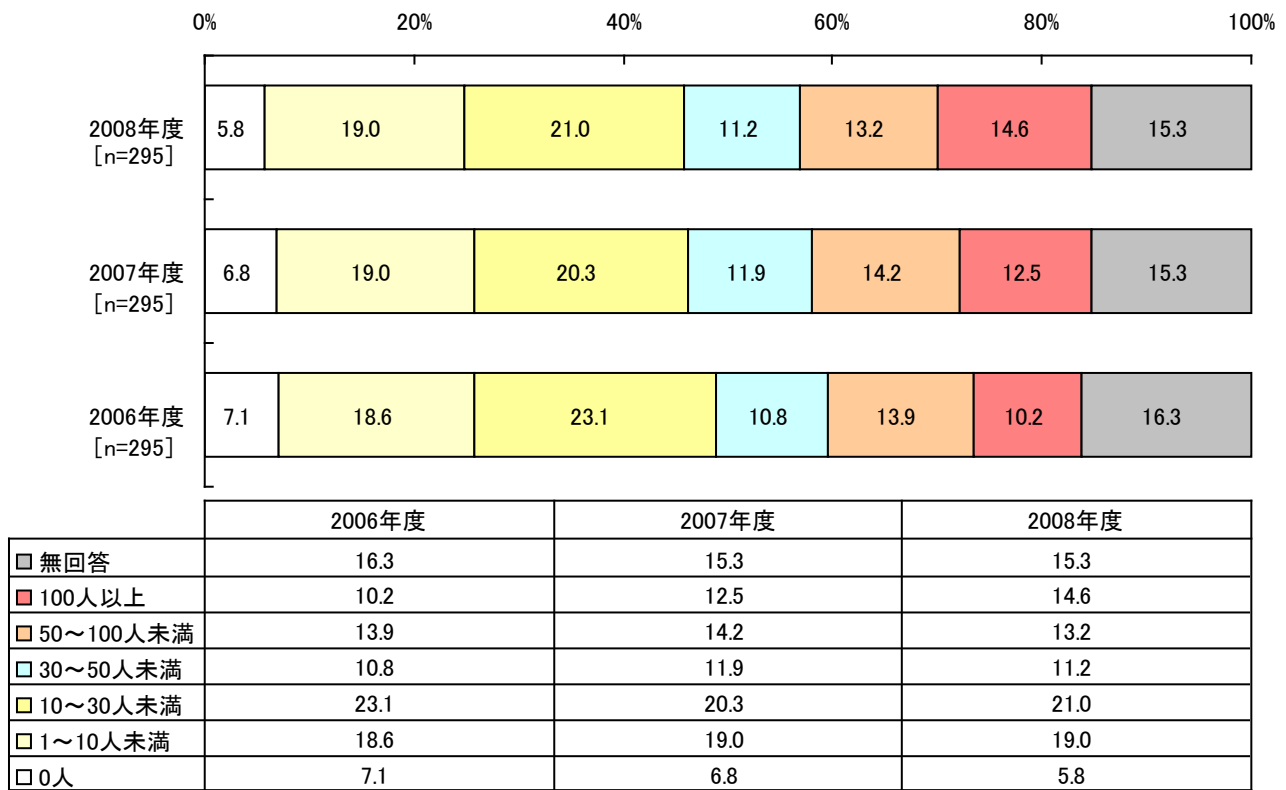
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	100～500億円未満	500～1000億円未満	1000～5000億円未満	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
合計	295	163	132	69	85	31	76	34	4	8	34	144	29	16	38	5	1	16
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1990年以前	15	11	4	1	5	1	5	3	-	-	4	10	-	-	1	-	-	-
	5.1	6.7	3.0	1.4	5.9	3.2	6.6	8.8	-	-	11.8	6.9	-	-	2.6	-	-	-
1990年～1994年	26	20	6	1	10	5	9	1	-	1	2	9	5	1	5	-	-	3
	8.8	12.3	4.5	1.4	11.8	16.1	11.8	2.9	-	12.5	5.9	6.3	17.2	6.3	13.2	-	-	18.8
1995年～1999年	30	20	10	9	9	-	11	1	-	-	9	9	5	4	3	-	-	-
	10.2	12.3	7.6	13.0	10.6	-	14.5	2.9	-	-	26.5	6.3	17.2	25.0	7.9	-	-	-
2000年～2004年	37	14	23	16	10	2	8	1	1	3	3	16	2	3	4	1	-	4
	12.5	8.6	17.4	23.2	11.8	6.5	10.5	2.9	25.0	37.5	8.8	11.1	6.9	18.8	10.5	20.0	-	25.0
2005年～2009年	71	34	37	23	25	9	11	3	3	3	4	32	7	3	11	2	-	6
	24.1	20.9	28.0	33.3	29.4	29.0	14.5	8.8	75.0	37.5	11.8	22.2	24.1	18.8	28.9	40.0	-	37.5
無回答	116	64	52	19	26	14	32	25	-	1	12	68	10	5	14	2	1	3
	39.3	39.3	39.4	27.5	30.6	45.2	42.1	73.5	-	12.5	35.3	47.2	34.5	31.3	36.8	40.0	100.0	18.8

問 20-2. 日本人社員の採用状況について(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(1) 大学等からの新卒採用の人数

- 日本本社における日本人社員の採用状況について、大学等からの新卒採用の人数は下図表のとおりで、ここ3年間の採用人数はほぼ横ばいといえる。

図表 5-14: 大学等からの新卒採用の人数





図表 5-15: 属性別の大学等からの新卒採用の人数

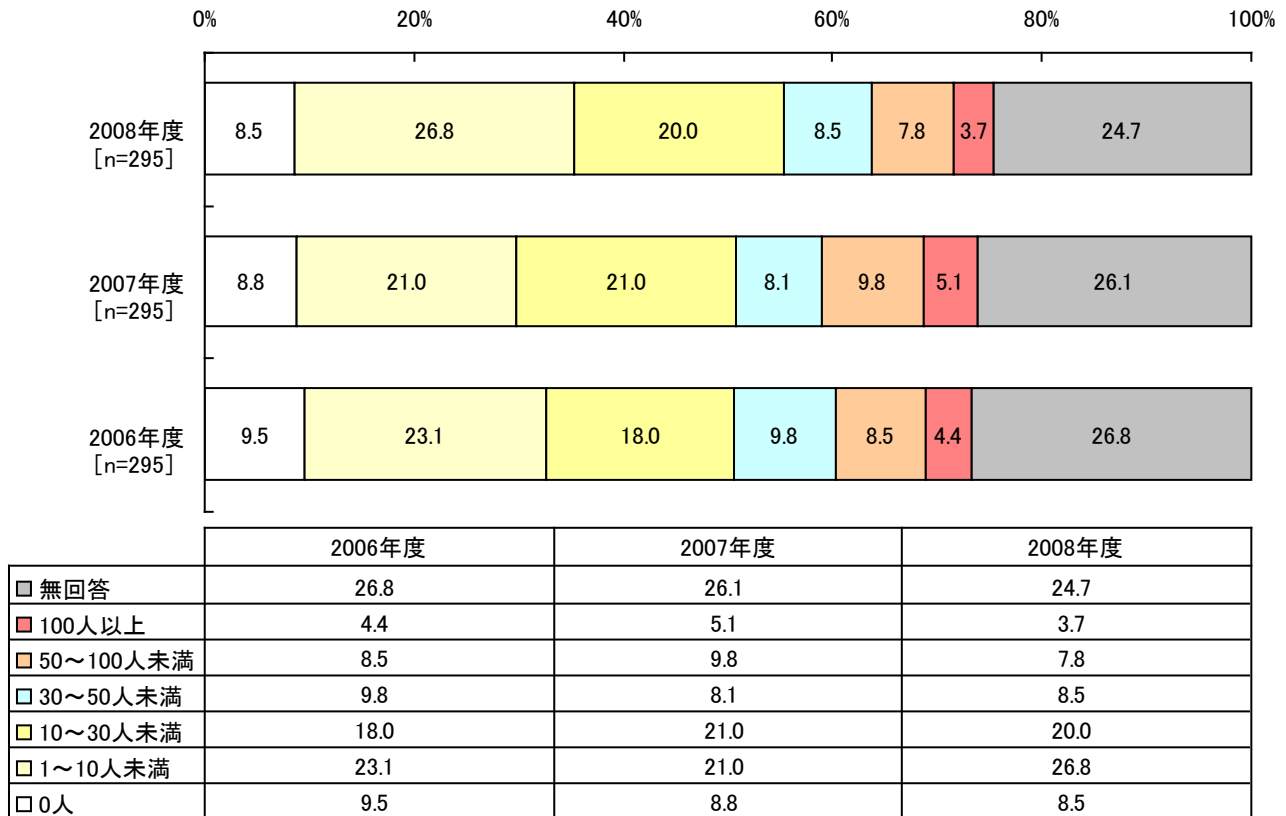
上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	1000億円未満	1000億円以上	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄		
問20「日本人社員の採用状況について」:2008年度「大学等からの新卒採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	17 5.8	9 5.5	8 6.1	11 15.9	5 5.9	-	1 1.3	-	-	-	2 5.9	7 4.9	2 6.9	1 6.3	2 5.3	-	-	3 18.8
	1~10人未満	56 19.0	29 17.8	27 20.5	22 31.9	27 31.8	7 22.6	-	-	2 50.0	3 37.5	6 17.6	23 16.0	2 6.9	5 31.3	8 21.1	2 40.0	-	5 31.3
	10~30人未満	62 21.0	36 22.1	26 19.7	12 17.4	31 36.5	11 35.5	7 9.2	1 2.9	1 25.0	2 25.0	9 26.5	26 18.1	5 17.2	5 31.3	9 23.7	1 20.0	-	4 25.0
	30~50人未満	33 11.2	15 9.2	18 13.6	9 13.0	8 9.4	2 6.5	13 17.1	1 2.9	-	1 12.5	4 11.8	19 13.2	3 10.3	1 6.3	2 5.3	-	-	3 18.8
	50~100人未満	39 13.2	26 16.0	13 9.8	1 1.4	-	7 22.6	27 35.5	4 11.8	1 25.0	-	5 14.7	21 14.6	4 13.8	3 18.8	5 13.2	-	-	-
	100人以上	43 14.6	24 14.7	19 14.4	1 1.4	2 2.4	1 3.2	15 19.7	24 70.6	-	1 12.5	1 2.9	28 19.4	8 27.6	-	5 13.2	-	-	-
	無回答	45 15.3	24 14.7	21 15.9	13 18.8	12 14.1	3 9.7	13 17.1	4 11.8	-	1 12.5	7 20.6	20 13.9	5 17.2	1 6.3	7 18.4	2 40.0	1 100.0	1 6.3
問20「日本人社員の採用状況について」:2009年度「大学等からの新卒採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	20 6.8	10 6.1	10 7.6	10 14.5	6 7.1	2 6.5	2 2.6	-	-	-	1 2.9	11 7.6	2 6.9	2 12.5	2 5.3	-	-	2 12.5
	1~10人未満	56 19.0	32 19.6	24 18.2	23 33.3	28 32.9	5 16.1	-	-	3 75.0	3 37.5	5 14.7	19 13.2	4 13.8	4 25.0	6 15.8	4 80.0	-	8 50.0
	10~30人未満	60 20.3	32 19.6	28 21.2	15 21.7	26 30.6	10 32.3	8 10.5	1 2.9	-	1 12.5	10 29.4	27 18.8	5 17.2	4 25.0	10 26.3	-	-	3 18.8
	30~50人未満	35 11.9	19 11.7	16 12.1	5 7.2	12 14.1	4 12.9	12 15.8	2 5.9	-	2 25.0	4 11.8	18 12.5	2 6.9	2 12.5	5 13.2	-	-	2 12.5
	50~100人未満	42 14.2	29 17.8	13 9.8	2 2.9	-	7 22.6	27 35.5	6 17.6	1 25.0	-	7 20.6	22 15.3	6 20.7	3 18.8	3 7.9	-	-	-
	100人以上	37 12.5	20 12.3	17 12.9	-	2 2.4	-	14 18.4	21 61.8	-	1 12.5	-	26 18.1	6 20.7	-	4 10.5	-	-	-
	無回答	45 15.3	21 12.9	24 18.2	14 20.3	11 12.9	3 9.7	13 17.1	4 11.8	-	1 12.5	7 20.6	21 14.6	4 13.8	1 6.3	8 21.1	1 20.0	1 100.0	1 6.3
問20「日本人社員の採用状況について」:2008年度「大学等からの新卒採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	21 7.1	10 6.1	11 8.3	14 20.3	5 5.9	1 3.2	1 1.3	-	2 50.0	-	3 8.8	8 5.6	1 3.4	2 12.5	3 7.9	-	-	2 12.5
	1~10人未満	55 18.6	32 19.6	23 17.4	20 29.0	29 34.1	5 16.1	1 1.3	-	-	3 37.5	3 8.8	25 17.4	5 17.2	4 25.0	4 10.5	3 60.0	-	8 50.0
	10~30人未満	68 23.1	39 23.9	29 22.0	13 18.8	29 34.1	11 35.5	14 18.4	1 2.9	1 25.0	2 25.0	13 38.2	30 20.8	4 13.8	5 31.3	9 23.7	-	-	4 25.0
	30~50人未満	32 10.8	15 9.2	17 12.9	5 7.2	8 9.4	6 19.4	12 15.8	1 2.9	1 25.0	-	3 8.8	16 11.1	3 10.3	3 18.8	5 13.2	-	-	1 6.3
	50~100人未満	41 13.9	29 17.8	12 9.1	2 2.9	1 1.2	4 12.9	26 34.2	8 23.5	-	2 25.0	5 14.7	21 14.6	7 24.1	1 6.3	5 13.2	-	-	-
	100人以上	30 10.2	14 8.6	16 12.1	-	1 1.2	-	9 11.8	20 58.8	-	-	-	22 15.3	5 17.2	-	3 7.9	-	-	-
	無回答	48 16.3	24 14.7	24 18.2	15 21.7	12 14.1	4 12.9	13 17.1	4 11.8	-	1 12.5	7 20.6	22 15.3	4 13.8	1 6.3	9 23.7	2 40.0	1 100.0	1 6.3

問 20-2. 日本人社員の採用状況について(高度外国人材を現在雇用している 295 企業の回答)

(2) キャリア採用の人数

・ 日本本社における日本人社員の採用状況について、キャリア採用の人数は下図表のとおりで、ここ 3 年間の採用人数はほぼ横ばいといえる。

図表 5-16: キャリア採用の人数



図表 5-17: 属性別のキャリア採用の人数

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域									
		製造業	非製造業	100億円未満	1000億円未満	1000億円以上	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄		
問20【日本人社員の採用状況について】2008年度「キャリア採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	25 8.5	16 9.8	9 6.8	6 8.7	8 9.4	4 12.9	6 7.9	1 2.9	-	3 37.5	2 5.9	8 5.6	2 6.9	1 6.3	5 13.2	-	-	4 25.0
	1~10人未満	79 26.8	47 28.8	32 24.2	24 34.8	30 35.3	9 29.0	13 17.1	3 8.8	3 75.0	1 12.5	11 32.4	36 25.0	8 27.6	5 31.3	8 21.1	1 20.0	-	6 37.5
	10~30人未満	59 20.0	35 21.5	24 18.2	13 18.8	19 22.4	6 19.4	15 19.7	6 17.6	-	3 37.5	8 23.5	29 20.1	4 13.8	5 31.3	7 18.4	1 20.0	-	2 12.5
	30~50人未満	25 8.5	9 5.5	16 12.1	6 8.7	4 4.7	3 9.7	8 10.5	4 11.8	-	-	5 14.7	13 9.0	1 3.4	1 6.3	4 10.5	-	-	1 6.3
	50~100人未満	23 7.8	12 7.4	11 8.3	2 2.9	3 3.5	-	10 13.2	8 23.5	-	-	1 2.9	13 9.0	4 13.8	1 6.3	4 10.5	-	-	-
	100人以上	11 3.7	7 4.3	4 3.0	1 1.4	1 1.2	2 6.5	3 3.9	4 11.8	-	-	1 2.9	7 4.9	2 6.9	-	1 2.6	-	-	-
	無回答	73 24.7	37 22.7	36 27.3	17 24.6	20 23.5	7 22.6	21 27.6	8 23.5	1 25.0	1 12.5	6 17.6	38 26.4	8 27.6	3 18.8	9 23.7	3 60.0	1 100.0	3 18.8
問20【日本人社員の採用状況について】2007年度「キャリア採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	26 8.8	13 8.0	13 9.8	7 10.1	10 11.8	4 12.9	5 6.6	-	-	3 37.5	1 2.9	9 6.3	2 6.9	1 6.3	6 15.8	-	-	4 25.0
	1~10人未満	62 21.0	40 24.5	22 16.7	18 26.1	24 28.2	7 22.6	11 14.5	2 5.9	2 50.0	-	9 26.5	25 17.4	8 27.6	5 31.3	6 15.8	1 20.0	-	6 37.5
	10~30人未満	62 21.0	35 21.5	27 20.5	13 18.8	22 25.9	6 19.4	15 19.7	6 17.6	1 25.0	2 25.0	9 26.5	31 21.5	2 6.9	6 37.5	8 21.1	1 20.0	-	2 12.5
	30~50人未満	24 8.1	11 6.7	13 9.8	5 7.2	4 4.7	3 9.7	9 11.8	3 8.8	-	-	1 2.9	15 10.4	3 10.3	-	5 13.2	-	-	-
	50~100人未満	29 9.8	16 9.8	13 9.8	4 5.8	3 3.5	3 9.7	12 15.8	7 20.6	-	2 25.0	6 17.6	12 8.3	3 10.3	2 12.5	3 7.9	-	-	1 6.3
	100人以上	15 5.1	9 5.5	6 4.5	2 2.9	1 1.2	1 3.2	3 3.9	8 23.5	-	-	-	11 7.6	3 10.3	-	1 2.6	-	-	-
	無回答	77 26.1	39 23.9	38 28.8	20 29.0	21 24.7	7 22.6	21 27.6	8 23.5	1 25.0	1 12.5	8 23.5	41 28.5	8 27.6	2 12.5	9 23.7	3 60.0	1 100.0	3 18.8
問20【日本人社員の採用状況について】2006年度「キャリア採用」	合計	295 100.0	163 100.0	132 100.0	69 100.0	85 100.0	31 100.0	76 100.0	34 100.0	4 100.0	8 100.0	34 100.0	144 100.0	29 100.0	16 100.0	38 100.0	5 100.0	1 100.0	16 100.0
	0人	28 9.5	18 11.0	10 7.6	7 10.1	11 12.9	4 12.9	6 7.9	-	-	2 25.0	1 2.9	10 6.9	4 13.8	1 6.3	6 15.8	-	-	4 25.0
	1~10人未満	68 23.1	39 23.9	29 22.0	18 26.1	26 30.6	8 25.8	13 17.1	3 8.8	2 50.0	2 25.0	10 29.4	28 19.4	6 20.7	9 56.3	4 10.5	-	-	7 43.8
	10~30人未満	53 18.0	34 20.9	19 14.4	11 15.9	16 18.8	6 19.4	14 18.4	6 17.6	-	1 12.5	7 20.6	23 16.0	2 6.9	4 25.0	13 34.2	2 40.0	-	1 6.3
	30~50人未満	29 9.8	12 7.4	17 12.9	7 10.1	5 5.9	2 6.5	12 15.8	3 8.8	1 25.0	-	4 11.8	17 11.8	6 20.7	-	1 2.6	-	-	-
	50~100人未満	25 8.5	12 7.4	13 9.8	4 5.8	5 5.9	2 6.5	7 9.2	7 20.6	-	2 25.0	4 11.8	14 9.7	1 3.4	-	3 7.9	-	-	1 6.3
	100人以上	13 4.4	7 4.3	6 4.5	2 2.9	1 1.2	1 3.2	2 2.6	7 20.6	-	-	-	10 6.9	2 6.9	-	1 2.6	-	-	-
	無回答	79 26.8	41 25.2	38 28.8	20 29.0	21 24.7	8 25.8	22 28.9	8 23.5	1 25.0	1 12.5	8 23.5	42 29.2	8 27.6	2 12.5	10 26.3	3 60.0	1 100.0	3 18.8

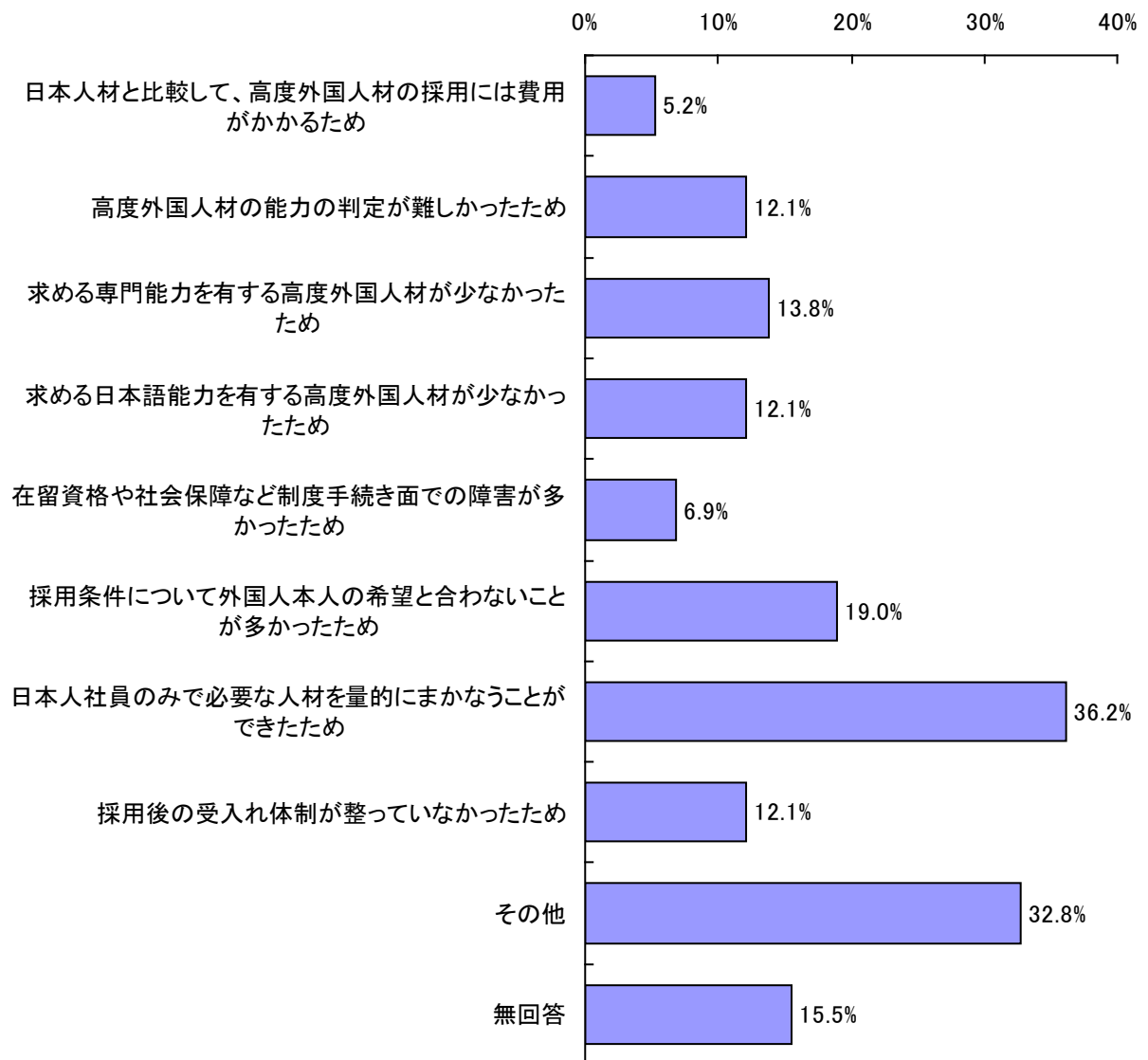
問 21. 高度外国人材の雇用を止めた理由について

(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 58 企業の回答)

(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 企業の、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」とする理由が 36.2%で最も多い。

図表 5-18: 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]



図表 5-19: 属性別の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)

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000~50000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
問2-1-1【高度外国人材の雇用を止めた理由】採用に関連した理由	合計	58 100.0	28 100.0	30 100.0	22 100.0	24 100.0	6 100.0	4 100.0	2 100.0	4 100.0	2 100.0	7 100.0	20 100.0	8 100.0	3 100.0	7 100.0	1 100.0	2 100.0	4 100.0
	日本人材と比較して、高度外国人材の採用には費用がかかるため	3 5.2	2 7.1	1 3.3	1 4.5	1 4.2	-	-	1 50.0	-	-	-	1 5.0	1 12.5	-	-	-	-	1 25.0
	高度外国人材の能力の判定が難しかったため	7 12.1	3 10.7	4 13.3	2 9.1	4 16.7	1 16.7	-	-	1 25.0	-	-	2 10.0	1 12.5	-	1 14.3	-	-	2 50.0
	求める専門能力を有する高度外国人材が少なかったため	8 13.8	6 21.4	2 6.7	6 27.3	1 4.2	-	1 25.0	-	-	-	2 28.6	3 15.0	-	-	1 14.3	-	1 50.0	1 25.0
	求める日本語能力を有する高度外国人材が少なかったため	7 12.1	4 14.3	3 10.0	2 9.1	4 16.7	-	1 25.0	-	-	-	2 28.6	1 5.0	-	-	2 28.6	-	1 50.0	1 25.0
	在留資格や社会保障など制度手続き面での障害が多かったため	4 6.9	1 3.6	3 10.0	1 4.5	2 8.3	1 16.7	-	-	-	-	-	1 5.0	1 12.5	1 33.3	-	-	-	1 25.0
	採用条件について外国人本人の希望と合わないことが多かったため	11 19.0	7 25.0	4 13.3	4 18.2	4 16.7	2 33.3	-	1 50.0	1 25.0	-	-	3 15.0	2 25.0	1 33.3	2 28.6	1 100.0	-	1 25.0
	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	21 36.2	9 32.1	12 40.0	9 40.9	8 33.3	3 50.0	1 25.0	-	1 25.0	-	3 42.9	8 40.0	2 25.0	2 66.7	1 14.3	-	1 50.0	3 75.0
	採用後の受入れ体制が整っていなかったため	7 12.1	5 17.9	2 6.7	1 4.5	4 16.7	1 16.7	-	1 50.0	1 25.0	-	2 28.6	1 5.0	1 12.5	-	1 14.3	-	1 50.0	-
	その他	19 32.8	7 25.0	12 40.0	7 31.8	8 33.3	1 16.7	2 50.0	1 50.0	1 25.0	-	2 28.6	8 40.0	2 25.0	1 33.3	3 42.9	-	-	1 25.0
	無回答	9 15.5	4 14.3	5 16.7	5 22.7	3 12.5	-	1 25.0	-	1 25.0	2 100.0	1 14.3	3 15.0	1 12.5	-	1 14.3	-	-	-

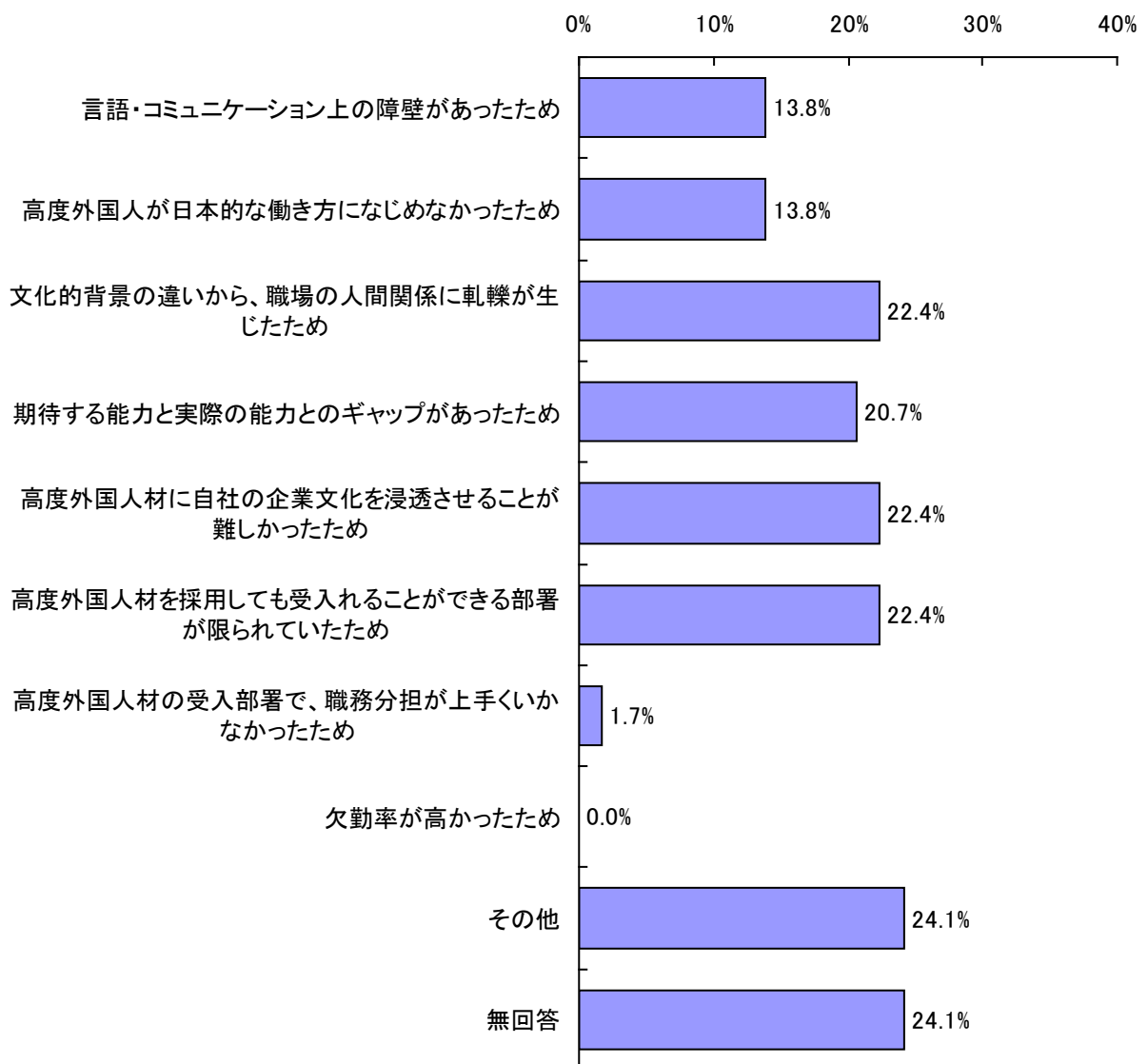
問 21. 高度外国人材の雇用を止めた理由について

(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 58 企業の回答)

(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 企業の、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(22.4%)」、「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(22.4%)」、「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(22.4%)」、「期待する能力と実際の能力とのギャップがあったため(20.7%)」とする理由が 2 割を超えている。

図表 5-20: 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]



図表 5-21: 属性別の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)

	上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模					地域									
			製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満 500億円	500億円未満 1000億	1000億円未満 5000億	5000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄
問21-2(高度外国人材の雇用を止めた理由) 活用に関連した理由	合計	58 100.0	28 100.0	30 100.0	22 100.0	24 100.0	6 100.0	4 100.0	2 100.0	4 100.0	2 100.0	7 100.0	20 100.0	8 100.0	3 100.0	7 100.0	1 100.0	2 100.0	4 100.0
	言語・コミュニケーション上の障壁があったため	8 13.8	6 21.4	2 6.7	3 13.6	3 12.5	2 33.3	-	-	1 25.0	-	2 28.6	3 15.0	-	-	-	-	-	2 50.0
	高度外国人材が日本的な働き方になじめなかったため	8 13.8	2 7.1	6 20.0	3 13.6	4 16.7	1 16.7	-	-	-	-	-	2 10.0	1 12.5	1 33.3	2 28.6	-	-	2 50.0
	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	13 22.4	9 32.1	4 13.3	3 13.6	7 29.2	2 33.3	-	1 50.0	1 25.0	-	2 28.6	5 25.0	2 25.0	1 33.3	1 14.3	-	-	1 25.0
	期待する能力と実際の能力とのギャップがあったため	12 20.7	10 35.7	2 6.7	5 22.7	5 20.8	1 16.7	-	1 50.0	1 25.0	-	3 42.9	4 20.0	2 25.0	-	-	-	-	2 50.0
	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	13 22.4	9 32.1	4 13.3	6 27.3	7 29.2	-	-	-	-	-	2 28.6	4 20.0	3 37.5	-	1 14.3	1 100.0	1 50.0	1 25.0
	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	13 22.4	5 17.9	8 26.7	3 13.6	8 33.3	2 33.3	-	-	-	-	1 14.3	4 20.0	2 25.0	1 33.3	2 28.6	-	1 50.0	2 50.0
	高度外国人材の受入部署で、職務分担が上手くいかなかったため	1 1.7	1 3.6	-	-	1 4.2	-	-	-	1 25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	欠勤率が高かったため	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	その他	14 24.1	4 14.3	10 33.3	5 22.7	4 16.7	2 33.3	3 75.0	-	1 25.0	-	-	6 30.0	3 37.5	1 33.3	2 28.6	-	1 50.0	-
	無回答	14 24.1	6 21.4	8 26.7	7 31.8	5 20.8	-	1 25.0	1 50.0	1 25.0	2 100.0	3 42.9	5 25.0	1 12.5	-	2 28.6	-	-	-

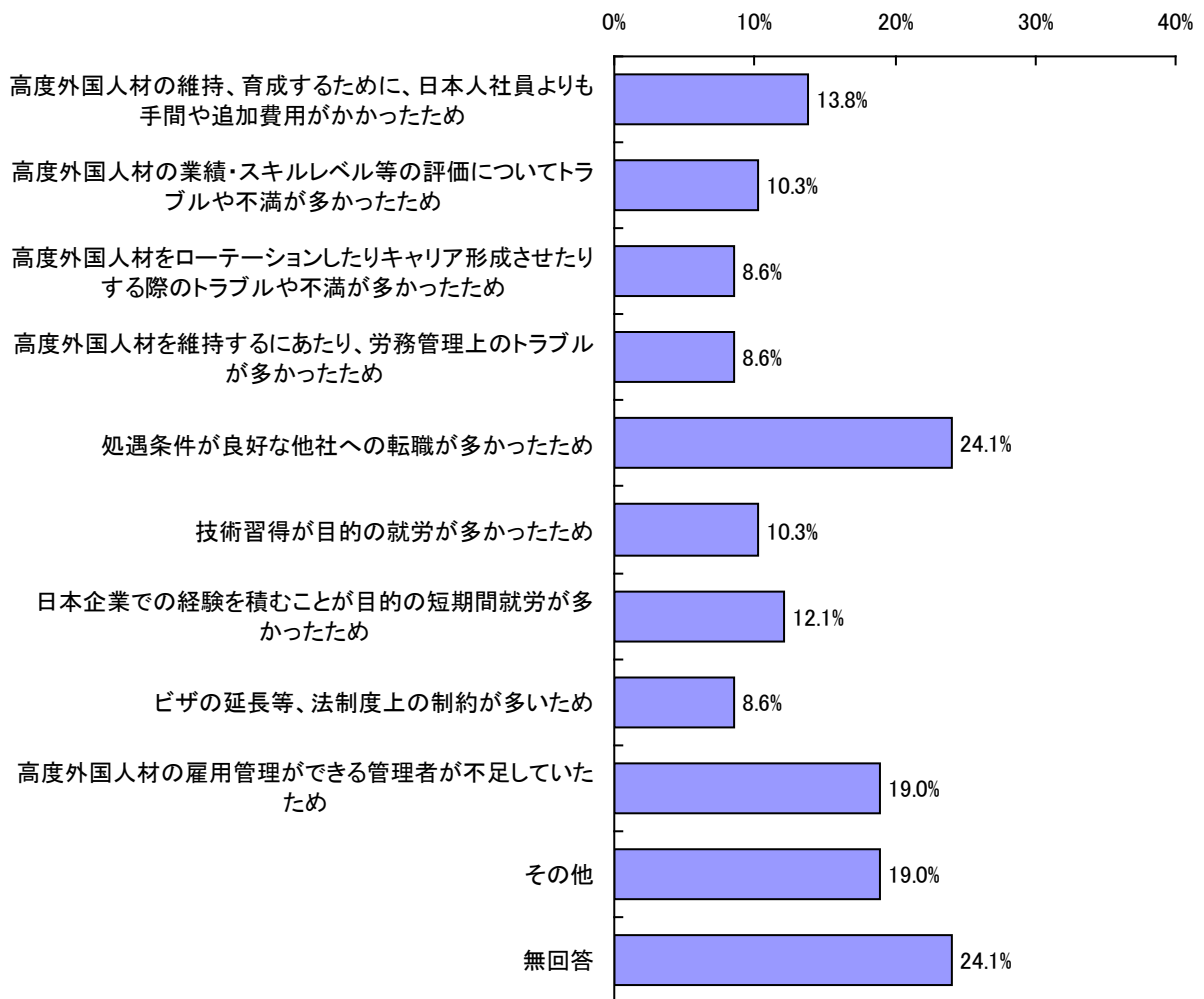
問 21. 高度外国人材の雇用を止めた理由について

(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 58 企業の回答)

(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 企業の、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」とする理由が 24.1%で最も多い。

図表 5-22: 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]





図表 5-23: 属性別の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)

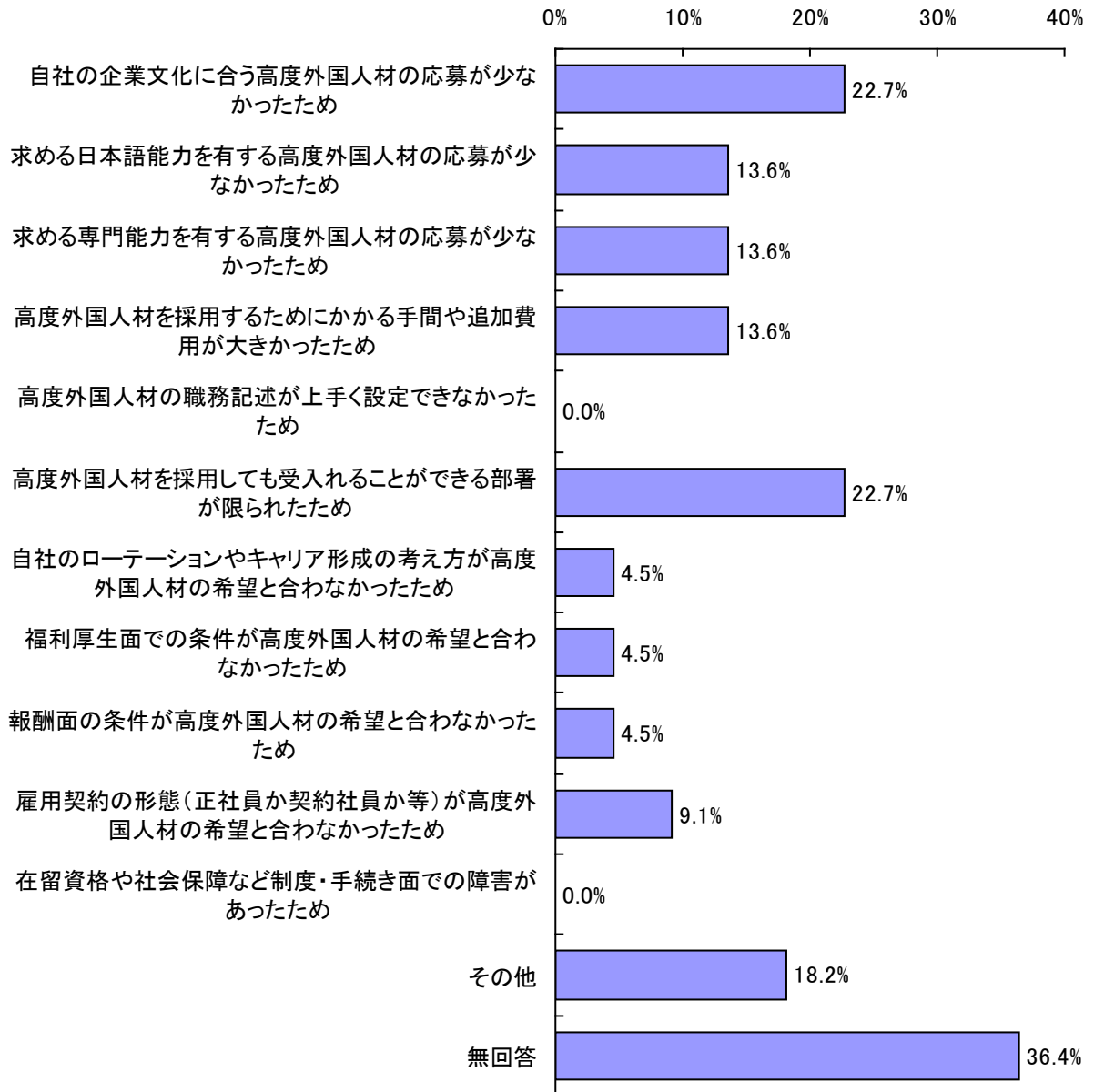
	上段:度数 下段:%	業種		売上規模					地域										
		製造業	非製造業	100億円未満	1000~5000億円未満	5000~10000億円未満	10000~50000億円未満	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問2-1-3【高度外国人材の雇用を止めた理由】維持に関連した理由	合計	58 100.0	28 100.0	30 100.0	22 100.0	24 100.0	6 100.0	4 100.0	2 100.0	4 100.0	2 100.0	7 100.0	20 100.0	8 100.0	3 100.0	7 100.0	1 100.0	2 100.0	4 100.0
	高度外国人材の維持、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ったため	8 13.8	4 14.3	4 13.3	1 4.5	5 20.8	1 16.7	-	1 50.0	1 25.0	-	1 14.3	3 15.0	1 12.5	1 33.3	-	-	-	1 25.0
	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かったため	6 10.3	3 10.7	3 10.0	1 4.5	5 20.8	-	-	-	1 25.0	-	1 14.3	2 10.0	-	1 33.3	1 14.3	-	-	-
	高度外国人材をローテーションしたりキャリア形成させたりする際のトラブルや不満が多かったため	5 8.6	4 14.3	1 3.3	3 13.6	1 4.2	1 16.7	-	-	-	-	2 28.6	-	1 12.5	-	1 14.3	-	-	1 25.0
	高度外国人材を維持するにあたり、労務管理上のトラブルが多かったため	5 8.6	3 10.7	2 6.7	1 4.5	3 12.5	1 16.7	-	-	-	-	-	3 15.0	-	1 33.3	-	-	1 50.0	-
	処遇条件が良好な他社への転職が多かったため	14 24.1	7 25.0	7 23.3	4 18.2	4 16.7	2 33.3	3 75.0	1 50.0	2 50.0	-	1 14.3	7 35.0	1 12.5	-	1 14.3	1 100.0	-	1 25.0
	技術習得が目的の就労が多かったため	6 10.3	4 14.3	2 6.7	2 9.1	4 16.7	-	-	-	-	-	1 14.3	2 10.0	1 12.5	-	-	-	-	2 50.0
	日本企業での経験を積むことが目的の短期間就労が多かったため	7 12.1	4 14.3	3 10.0	1 4.5	4 16.7	2 33.3	-	-	-	-	1 14.3	4 20.0	-	-	1 14.3	-	-	1 25.0
	ビザの延長等、法制度上の制約が多いため	5 8.6	3 10.7	2 6.7	1 4.5	3 12.5	-	-	1 50.0	-	-	1 14.3	1 5.0	1 12.5	1 33.3	-	-	-	1 50.0
	高度外国人材の雇用管理ができる管理者が不足していたため	11 19.0	7 25.0	4 13.3	5 22.7	5 20.8	1 16.7	-	-	-	-	3 42.9	2 10.0	2 25.0	-	-	-	1 50.0	3 75.0
	その他	11 19.0	3 10.7	8 26.7	5 22.7	4 16.7	2 33.3	-	-	1 25.0	-	-	3 15.0	3 37.5	1 33.3	2 28.6	-	-	1 50.0
	無回答	14 24.1	6 21.4	8 26.7	7 31.8	4 16.7	1 16.7	1 25.0	1 50.0	1 25.0	2 100.0	3 42.9	4 20.0	1 12.5	-	3 42.9	-	-	-

問 22. 高度外国人材を雇用するに至らなかった理由

(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 22 社の回答)

- 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 社の、雇用するに至らなかった理由について、「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(22.7%)」、「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(22.7%)」が 2 割を超えている。

図表 5-24: 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]



図表 5-25: 属性別の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)

上段:度数 下段:%	合計	業種		売上規模						地域										
		製造業	非製造業	100億円未満	100億円未満 未済	1000億円 5000億円	5000億円 10000億円	10000億円 50000億円	50000億円以上	北海道・東北	甲信越・北陸	関東(東京除く)	東京	東海	近畿(大阪除く)	大阪	中国	四国	九州・沖縄	
問22: 高度外国人材を雇用するに至らなかった理由	合計	22 100.0	12 100.0	10 100.0	7 100.0	8 100.0	4 100.0	2 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	4 100.0	9 100.0	2 100.0	-	3 100.0	-	-	2	
	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	5 22.7	2 16.7	3 30.0	2 28.6	2 25.0	1 25.0	-	-	-	-	2 50.0	2 22.2	-	-	1 33.3	-	-	-	
	求める日本語能力を有する高度外国人材の応募が少なかったため	3 13.6	3 25.0	-	1 14.3	-	1 25.0	1 50.0	-	-	-	-	2 22.2	-	-	-	-	-	-	1 50.0
	求める専門能力を有する高度外国人材の応募が少なかったため	3 13.6	1 8.3	2 20.0	-	2 25.0	-	1 50.0	-	-	-	1 25.0	-	-	-	1 33.3	-	-	-	1 50.0
	高度外国人材を採用するためにかかる手間や追加費用が大きかったため	3 13.6	1 8.3	2 20.0	-	2 25.0	-	1 50.0	-	-	-	-	3 33.3	-	-	-	-	-	-	-
	高度外国人材の職務記述が上手く設定できなかったため	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	高度外国人材を採用しても受入れられることができる部署が限られたため	5 22.7	3 25.0	2 20.0	1 14.3	1 12.5	1 25.0	2 100.0	-	-	-	1 25.0	3 33.3	-	-	-	-	-	-	1 50.0
	自社のローテーションやキャリア形成の考え方が高度外国人材の希望と合わなかったため	1 4.5	1 8.3	-	1 14.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 33.3	-	-	-	-
	福利厚生面での条件が高度外国人材の希望と合わなかったため	1 4.5	1 8.3	-	1 14.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 33.3	-	-	-	-
	報酬面の条件が高度外国人材の希望と合わなかったため	1 4.5	1 8.3	-	1 14.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 33.3	-	-	-	-
	雇用契約の形態(正社員か契約社員か等)が高度外国人材の希望と合わなかったため	2 9.1	2 16.7	-	1 14.3	-	-	1 50.0	-	-	-	-	2 22.2	-	-	-	-	-	-	-
	在留資格や社会保障など制度・手続き面での障壁があったため	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	その他	4 18.2	2 16.7	2 20.0	1 14.3	2 25.0	1 25.0	-	-	-	-	-	3 33.3	-	-	-	-	-	-	1 50.0
	無回答	8 36.4	4 33.3	4 40.0	2 28.6	3 37.5	2 50.0	-	1 100.0	1 100.0	1 100.0	2 50.0	1 11.1	2 100.0	-	1 33.3	-	-	-	-

## 第2章 ヒアリング補足資料

---

### 第1節 各社のヒアリング内容

ここに、各社のヒアリング内容を示す。最初に「本企業の経営環境と人材ニーズの特徴」として、海外売上比率、外国人割合、外資系企業との M&A などの沿革といった企業特性、その他の経営環境とそこでの人材ニーズについて簡潔にまとめている。その上で、その企業における高度外国人材の採用、活用、維持に関する取り組みの内容をそれぞれ整理した。なお、グローバル・アサインメント・ポリシー、グローバル人材育成体系など、当該企業における高度外国人材活用に関わる人事施策の一般的な枠組み等の公開情報がある場合には、便宜のため、「高度外国人材活用の背景となる人事施策」として簡潔に触れた。

主に人事部門の人事管理担当、採用担当のマネジャーにヒアリングを行った。また、制度側の考え方だけでなく、現場側や外国人側の受け取り方も踏まえてその実効性の検証も必要のため、外国人材とその日本人上司へのヒアリングも行った。外国人従業員へのヒアリングは、M社とQ社である。

#### 1. メーカーA社(大企業)の取り組み

##### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 海外売上比率が約 8 割である。グループ全体では従業員の約 6 割が外国人材である。
- 国内での高度外国人材の採用は 1 桁である。地域自立型のオペレーションという方針から、外国人材は現地で採用し、国際的な人事交流を通じて、高度外国人材の活用を図っている。
- 現地法人のトップは、欧州で 9 割、米州で 5 割が現地人材であり、グループ全体では外国人材の活用が進んでいる。

##### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 1950 年代から海外進出を開始、主に日本から出向した社員を中心にしたオペレーションを行ってきたが、1990 年代を境にローカルスタッフ主体の企業運営に転換している。さらに 90 年代後半からは、グローバルな人材の育成と活用を基本方針として、「日本人海外出向者政策の転換」「グローバル出向制度の

導入」「日本人向け国際化研修の充実」「グローバル人材育成体系の構築」などに取り組んできた。

- グローバルレベルで経営幹部育成を能動的・計画的に推進すべく 2001 年から実施している能力開発プログラムには、日・米・欧から各地域責任者の推薦で毎回約 20 名の経営幹部が参加している。スイスのビジネススクール IMD の協力のもと、新たな事業プランをプロジェクト活動でまとめあげ、本社役員に提案するもので、提出された提案が事業化に至る場合もある。
- 日本から一方的に海外へ人を派遣するのではなく、お互いに必要な人材の交流を促すことを目的に、グローバル・アサインメント・ポリシーを制定している。共通部分である基本的な事項（賃金の決め方など）をグローバル・アサインメント・ポリシーで決めておき、その下に、グローバル・アサインメント・ポリシーに沿って各地域がそれぞれの事情に合わせて作成した地域規程が位置づけられるという構造になっている。それまで国境を越えた異動の条件は個別交渉でその都度決められていたが、グローバル・アサインメント・ポリシーの制定により統一的に運用されるようになっている。

### (3) 高度外国人材の採用に関する取り組み

- 一括採用については、外国人材の特別枠は設けていない。
- 日本語で試験を行っているので、結果として外国人材が入りにくくなっている懸念はある。
- プロ社員と呼んでいる有期雇用の外国人材は 30～40 人いる。職務内容は、マニュアルの翻訳などの専門業務である。翻訳は日本語能力が求められるだけでなく、テクニカルタームやビジネスの背景の理解が必要であり、高度人材である。
- アジアの学生はアグレッシブで、そういうところは採用においてプラス評価する。ただし、そういう要素は加点要素ではあるものの、日本語能力などの最低限必要な能力が求める水準に達しないと採用に至らないため、日本での外国人材採用は限られる。
- 当社は早くから海外進出しており、多くの日本人材が海外駐在を経験している。また、必要な外国人材は海外現地法人で十分に採用できており、現地法人で採用した外国人材をグループとして活用できているので、日本で留学生などを採用する必然性がない。

#### (4) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 海外との人材の交流は、以前は欧米が多かったが、最近は、アジア（特に中国）やオーストラリアが多い。職種で見ると、以前は販売系が多かったが、最近では生産系、R&Dが多い。販売系は現地の知恵に任せてその管理をすることで上手くいくが、生産系、R&Dでは日本のやり方を海外に移植した上でその現地化を図ることも重要である。そこで、日本から人材を送るだけでなく、現地の人材に日本に来てもらって、日本でのソフト開発のやり方、オペレーション、品質マネジメントを学んでもらい、母国に帰って日本でのオペレーションの海外展開、現地化のための重要な役割を演じてもらう。
- 現在、海外から出向している外国人は、30人程度である。グローバル・アサインメント・ポリシーの枠組みで来ている。ソフトウェアの開発拠点がフィリピンと中国にあり、主にそこからの人が多く、つなぎ役としての役割を現地で果たしてもらうための人材として活用している。出向期間は、約2年、長くて3年。教育も兼ねての出向であり、戻ってリーダーやマネジャーを務めてもらう。年齢は20～30代。出向する時の職位はリーダーになれるかなれないかくらいでそんなに上ではない。
- なぜフィリピンかという点、英語圏であること、グループ会社になった会社の出先機関があったこと、ソフトウェアを学んでいる学生のレベルが高いことが挙げられる。
- 言葉の問題は特に見受けられない。IT系の人が多いため、プログラム言語が共通言語になっている。
- 外国人材は日本人と時間に対する感覚の違いがあるということが言われるが、その違いは克服できる範囲のものだと考える。
- 外国人材が海外から日本に来た場合、異文化研修を2回実施するようにしている。1回目は、業務に入る前に、一通りのことを理屈で理解して頂く。2回目は、業務に入った後、半年後位に実施する。これは、単に頭で理解するだけでなく、実践の中で問題意識が高まってきた段階で、もう一度学んで頂くことにより、理解の度合いを深めて実践で直接役立つ知識を身につけて頂くのに効果を発揮している。
- 中国からのインターンシップ生を半年間受入れたことがある。中国語が話せて、中国のビジネス習慣も分かるので、配属された部門で大活躍し、結果的に評判がよかった。現場部門によっては「食わず嫌い」で外国人材の受入れに積極的でない部門もあるが、インターンシップから慣れてもらうのは良い方法だと考える。
- インターンシップを受入れた後に、その部門から外国人材へのニーズが高まり、配属に至った例として、情報システム部門で、有期雇用であるが、採用・受入れに至ったことがある。この例は結果として外国人の採用に至ったケースであり、当社でもまだ制度としては整備していないが、インターンシップで外

- 国人材活用をトライアルし、外国人材の活用の効果が認められれば、積極的な受入れに至るといふ流れを作るのは一つの方法だと考える。
- 受入れ側の日本人から困ったと言う話は聞かない。必要とされるだけの能力があり入社しているので、問題はないのではないと考える。
  - 言葉が通じなくて困っている日本人はたくさんいると考えるが、売上の8割が海外で、書類やマニュアルも英語でやりとりすることが多いなど、外国語や外国の市場に触れることが多い会社なので、言葉が分からなくても外国人がいることに抵抗感を感じていないと考える。
  - マネジメントする側には特に研修などはやっていない。マネジャーは海外経験のある人材が多いので、価値観や言語の違いがあっても、外国人材をマネジメントするスキルは十分身につけている。
  - 現在、約900人の駐在員を海外に派遣している。例えば、海外の市場を知るために、日本の製品企画部門から中国の製品企画部門に異動するというようなケースである。事務系であれば、30歳で一度は海外に出向しており、中堅以上の8~9割は駐在経験がある。
  - 海外駐在員の派遣は、ローテーションをある程度短期サイクルで異動させないと、駐在者がどんどん高度化し、後任への引き継ぎが困難になるため、5年で異動するようにしている。
  - メーカーと消費者の力関係が逆転し、現地の文化や慣習を知っていることの重要性が増したことが駐在員の派遣や外国人活用の背景にある。

#### (5) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 日本では未だ評価のフィードバックを十分に行っていないところも多いと思われる。評価のフィードバックの実施など、外資企業的な人事制度を運用しているところはよいが、制度運用が旧来の日本的なままだと、外国人材にとってギャップが大きく、リテンションしにくい。
- 現地法人の外国人材を日本に出向させるなど、外国人材を海外に出向させる場合は、戻った際のポジションが保証されているかどうかということをとてきにするので、文書で示すなど配慮が必要である。
- 日本人材を海外に駐在させた場合、3年に1回の一時帰国の制度があるが、外国人材の海外への出向者には1年に1回の一時帰国を認めている。外国人は、日本人よりも長期休暇を求める傾向があり、そのような要望が強い。
- 以前、グローバル・アサインメント・ポリシーの枠組みで日本に来てもらったが、日本の生活習慣に適應できずに帰ってしまったというケースがあった。仕事面では特に問題はなかったようであるが、生活面の問題、特に独身であったため、話し相手がいなかったことが原因だったと考えられる。

- 以前、アメリカ人が人事にいて、病気になったときのことや子供の教育のことなど、広く生活上の相談の窓口になっていた。外国人材にとって日本での生活は不慣れで分からないことも多いので、何でも相談にのってくれる外国人材は大変大きな存在である。
- 同じフロアーなど近いところに話し合える同郷の人がいるような場合は、そのようなことはなく、自然にコミュニティができてくる。コミュニティは自然にできているので、会社としては特に取り組みはしていない。
- 外国人が辞めるということを日本人が辞めるというほどの深刻さを持って捉えることはないのではないか。外国人の場合、育ててくれてありがとうと会社に感謝して辞めていく場合もある。また、外国人は本人の関心のある領域を極めていきたいという意識がものすごく高いので、いろいろな会社を渡り歩くことをよしとすべきではないかと考える。



## 2. 商社B社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 商社のビジネスモデルが、かつての日本を中心とする輸出入取引から海外での事業投資など多様化し、会社を取り巻く環境も大きく変化してきている。海外での収益拡大のためには、日本を中心としたオペレーションのみでは限界があり、地場のビジネスや商習慣に精通した人材を確保・育成する必要がある。そのための人材のグローバル化が課題となっている。
- グローバル人材戦略の本格展開を経営の重要施策の1つとして掲げ、国籍・人種・性別・年齢に関係なく、グローバルマネジメント人材を創出し、活用することを目指して様々な制度の整備を進めている。
- 海外店（現地法人・支店・事務所含む、以下同様）におけるマネジャー層以上の現地社員の割合を今後増やしていく方針である。
- 同時に、本社の人材のグローバル化も加速させる必要がある。

### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 世界4都市にグローバル人材戦略を推進するための拠点を開設し、世界各地でグローバル人材の確保と、グループマネジメント人材の育成・創出を推し進めている。
- 世界各国の現地店の社員を東京本社で受け入れる制度を設け、本社でのOJTを通じた業務の習得、企業理念・社風・文化の理解、人脈形成の機会を提供することで、将来のリーダーを育成するとともに、本社のグローバル化を目指している。
- 多様化推進の一環として、ダイバーシティ・フォーラムを開催。様々な国籍の人材の採用・育成・活躍支援を促進するための施策について討議し、経営トップに提案するもので、提案内容の一部は、次年度のグローバル人材戦略に反映されている。
- 日本本社のグローバル化を図るために、日英2言語化を推進し、社員の英語力を強化している。また、社内に英会話の講師を常駐させ、全社員に英会話レッスンを受講させている。
- 国内外の組織から将来の経営を託しうる潜在能力があると認められた優秀な幹部を選抜し、グローバルリーダー育成研修を実施している。また、海外店の社員を対象とした本社研修も積極的に行っている。

- 本社及び海外店の全階層を対象に、職務や職責の大きさを共通の尺度で測り、作成した職務基準をもとに、今後、グループ全体で効果的・効率的な人材管理・活用の推進、国籍にとらわれない人材の配置、登用、育成を進める考えである。

### (3) 高度外国人材の採用に関する取り組み

- 新卒採用では、人物本位の採用を実施しつつ、本社の世界企業化促進のために、多国籍採用の強化を行っている。母国語が日本語でない学生向けには英語での筆記試験を受講可能とする対応を行っている（日本語能力も選考要素としている）。一方、キャリア採用は、外国人材を意識して採用するというよりは、即戦力を前提とした専門性重視の採用を行っている。
- 日本への留学生に対する奨学金制度を実施しているが、応募してくる学生の大半は、一旦日本で就職した上で、将来母国に帰って貢献したいという学生が多いので、優秀な人材については就職説明会への案内を行っている。
- 一方、日本の会社はワーク・ライフ・バランスという観点から働きにくい、と考えている外国人学生も多く、日本企業の就業環境の改善が今後の課題である。
- 海外大学の学生を採用する場合、日本の大学と学期が違うことが障壁となるケースがあるため、7月末から8月に夏期に採用を行っているが、例えばオーストラリアでは夏冬が逆で現地の学生が就職活動を始めるのは9月なので、採用の通年化をどこまで進められるかも課題の1つである。

### (4) 高度外国人材の活用に関する取り組み

#### <海外店社員の本社派遣制度>

- 商社のビジネスはグローバルベースで行われているので、語学力や多様な価値観の下で仕事を遂行するスキルが求められている。意識改革を含め、日本人材の国際的なビジネス感覚を育成することが必要である。
- 国際的なビジネス感覚を育成するために、日本人材を海外の支店等に派遣して、海外経験を積ませることが重要である一方、海外店の従業員に対する施策も同時に重要であり、海外店社員を1～2年間本社で受け入れる制度を積極的に推進している。一部例外組織を除いて、営業全部門/職能部に、原則1名を受け入れることを義務付けているが、対象となる社員は、ほとんどの場合、派遣元で中核的な役割を果たしているため、交代要員の問題を解決する必要があるが、概ね予定通り受入れが進んでいる。

- 現在派遣されている海外店社員の出身国はアジア・中国が多いので、そのほとんどが、日本語でほぼ違和感なくコミュニケーションがとれているが、部署によっては、日本語ができなくても受入れを行っている事例もある。
- 海外店社員の育成という制度の趣旨が実現され、外国人材と業務を行うことで、本社社員の意識も徐々に変わってきている。
- 海外店社員の育成の具体的な成果としては、例えば、現地で販売のみを担当していた社員が日本で調達も経験し、ビジネス全体の採算を考えるようになったという例や、その他本社の与信管理体制、社内ルールを習得し、日本の取引先との関係構築、日本に派遣されている現地社員同士のためのネットワーク構築といったことが挙げられる。
- この制度が円滑に活用されるためには、派遣元と受入れ側が、事前に、派遣する外国人材にどのような業務を担当させるかなど、十分にすり合わせを行い、受入れ体制を整えることが大切である。
- 外国人材は日本への派遣をキャリアパスの一環として考える傾向が特に強いこともあり、戻った後どのようなポジション・業務に就けるかについてのフォローアップも必要である。
- 生活面での不安については、派遣されている外国人同士でフォローし合う雰囲気醸成されており、先に派遣されてきた年次が上の社員を中心に、徐々にコミュニティもできているが、指導社員を必ず付けることにしている。
- コミュニティによる問題解決のよいところは、何か問題を抱えたときに、会社に要求するだけでなく、自分たちで壁を乗り越えようというマインドが醸成されることにある。
- 海外店社員のほとんどは、通勤ラッシュに慣れていないことが多いため、寮や社宅の場所に配慮が必要である。
- また、本社への派遣制度に加えて、海外店内及び第三国間の派遣制度も促している。

#### <日英2言語化>

- 日本本社の日英2言語化を進めている。開始当初は、モデル部署を決め、出席者が日本人のみの場合でも、定例会議を英語で実施する取り組みを行った。現在は、会議の効率も念頭において、実施するかどうかは各部門の自主的な判断に任せている。
- 社内インフラの2言語化も進めている。社内放送、社内規程や社内報については概ね完了している。

#### <インターンシップ>

- インターンシップでは、外国人学生も受け入れているが、海外の大学からの参加者が必ずしも日本語が話せるとは限らないため、日本語、英語両方での資料作成、及び同時通訳等のフォローを実施している。

- インターンシップでは、チーム毎に課題を与え、テーマに沿ったビジネス提案を行ってもらった。その中で、外国人学生が入ったチームからは、国籍の異なる者同士の良さ・もてる強みの違いを活かし、質の高い提言がなされた。
- 参加した日本人学生からも、「多国籍メンバーと交流できてよい経験になった」、「B社がグローバル化しているということを肌で感じられた」などの声が聞かれた。

#### (5) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 外国人材を長く活用するためには、平等な機会の提供によって「ガラスの天井」をなくすことが必要である。例えば、現地法人により経験豊富な人材がいるのに、日本から来た駐在員がその上のポストに就いてしまうと、優秀な現地採用人材がそのタイミングで辞めていく。
- 最も現地化が進んでいるのは米国法人ではあるが、海外店のマネジメント層の割合は依然日本人が多いのが現状である。現地人材の積極的な登用を進めるものの、シニアマネジメントレベルの人材を外部からいきなり採用・登用するよりは、社内登用が望ましい為、本社の企業文化・社風等を十分に認識してもらうべく、本社への1~2年程度の現地社員の派遣制度を積極的に推進している。
- 新卒採用の外国人材の扱いについては、日本人の採用プロセスと違いを設けていないが、今後の課題としては、当該外国人材を母国に駐在員として派遣した場合、現地採用人材と相当な給与格差が生じることである。
- 海外駐在員と現地採用人材の給与格差については、派遣に伴う駐在手当をプラス支給するところに起因するが、それらのルールを規程している海外駐在員規程は、日本人の男性を前提に作られている。例えば、海外生活が厳しい地域への派遣の場合、ハードシップ手当や日本食を送付する制度が規程されているが、今後は、日本で採用した外国人材を出身地に派遣する場合の対応などについて整理し、グローバルな視点での規程整備を行っていく必要がある。

### 3. メーカーC社(中堅)の取組み

#### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 1970年代に海外展開を始めて以来、海外での事業を拡大させてきた。2000年前後にフランス、ドイツの企業を買収し、ますます海外での活動が活発化している。
- 現在、連結ベースで海外従業員比率が約6割、売上は連結ベースで6割以上が海外向け(日本以外)となっている。
- 1975年から海外研修制度を導入し、時間をかけて徐々に人材の国際化を進めてきた。その結果、日本人材も英語で会話のできる者が多く、英語でビジネス交渉等が問題なくできる人材も多くなっている。
- 今後の課題は、文化や価値観の異なる人材を率いてグローバルビジネスをリードしていくことが可能な人材を育成することである。

#### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 社員の国際感覚を醸成することを狙いとして、日本本社の製造や開発を含む全ての部門の若手人材を対象に、毎年10名程度を海外グループ会社での研修や業務に就かせる海外研修制度を導入している。
- 海外研修制度以外にも、長期にわたる海外出向など、海外で活躍するチャンスが多く、日本人社員の国際化が進んでいる。現在、日本人社員の約15%が海外研修や海外出向の経験者となっており、役員にいたっては、約80%が海外赴任の経験者となっている。
- 企業理念や価値観を浸透させるために、自社のブランドブックを現地語(6ヶ国語)に翻訳し、配布しているほか、創業者を紹介する漫画の英語版を海外の従業員に配布している。さらに、自社の価値観に基づく提案活動を全世界で展開し、優秀な活動を表彰する制度を設けている。その他にも、日本本社からの海外研修生や出向者により、日常業務を通じた企業理念の浸透が行われている。
- 英語、フランス語、中国語などが学べる語学研修は、数万円の費用で半年間、合計60時間の授業が受けられる。外国語学校に通えば、何十万円もかかる内容と評判で、とても人気が高い研修の一つである。また、就業時間内に語学研修が受講できるのも特徴の一つである。
- グローバル経営を遂行するためには、外国人の登用・活用は不可欠との判断から、2009年には、会社設立以来初となる外国人(3名)を執行役員に任命する人事を決定した。

### (3) 高度外国人材の採用に関する取り組み

- 採用は、新卒採用とキャリア採用がある。
- 新卒採用は国籍で区別せず日本人と同じ採用方法である。ただし、エントリーシートに英語で記載させる欄がある。これは日本人にも英語で書いてもらう。
- 新卒採用では、外国人に日本人と同等の日本語能力を求める訳ではないが、日本語が全くできず、英語で面接を希望する応募者は、英語で面接するにせよ最終面接まで残るのは難しいと考える。基本的に日本の会社に入る以上、それなりの努力の姿勢は求められる。海外で日本人が現地採用される際も日本語で面接を受けるケースは少ないと考える。
- キャリア採用は、全世界統一の web サイトより、募集している地域を選択して応募可能になっている。ただし、海外の子会社での採用は、各現地法人で独自に行っている。給与体系も異なっている。
- キャリア採用の面接は英語にも対応している。
- 当社を辞めた（卒業した）方のネットワークが形成されており、そこから人材を紹介されることもある。

### (4) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 現在 16 名の外国人が、管理、営業、開発、物流等の部署で働いている。ブルーカラーの従業員はいない。また、役員も 3 名いる。
- 社内公用語は英語である。特に、外国人がその場に 1 人でもいると日本語は禁止で、英語で会話している。
- また、当社の日本人材の多くは、外国人との交渉等は問題なくできるようになっている。
- これは一朝一夕にできたことではなく、時間をかけて徐々に人材の国際化を進めてきた結果である。1975 年から海外研修制度を実施してきた。80 年代には未だ海外ビジネスは特殊な位置づけで、海外営業は通訳的な役割を担うことが多かった。それが 90 年代になると各部署で通訳なしで交渉できるようになった。最初は 1 人～2 人から始め、今では年 10 人くらいが海外研修制度で派遣されている。その結果、トータルで日本人材の 15% くらいが海外赴任経験を有している。
- このように割合的に多くの人材に「海外経験あり」という状態を作ることができたのは、企業規模がそれ程大きくなかったということも理由の一つでもある。
- 英語やフランス語の研修を勤務時間内に実施している。

#### (5) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 評価は年2回行い、結果は直上の部長から本人に説明を行う。なぜこの評価になったか、さらにステップアップするには何を期待しているかを説明するようにしている。本人が評価結果に納得ができない場合は、本人が、別の2名のマネジャーを指名し、そのマネジャーによる再評価を受けることができるようにしている。再評価の結果が自分の上司と変わらない場合は自分で評価者を2名も選んでの結果なので、本人としても納得するところである。
- 当社では年2回目標設定を入力するが、外国人の目標設定は英語で作成できる。
- オープン&フェアの精神で、従業員全員が他の人の目標・評価シートを閲覧できるようにしている。
- 評価は加点主義による。
- 年1回、コミュニケーションシートを用い、職場の状況や今後どのような仕事をしていきたいかなどを上司と部下の間で十分に話をするようにしている。従業員の満足度を記入する欄が各項目で設定されており、定量的に各職場の満足度のレベルが見られるようにしている。シートは人事も必ず目を通すことにしている。
- 全ての従業員に、入社時に、企業のバッジと、各国語に翻訳したブランドブックを配布している。
- また、外国人従業員のために、入社の手引きは英語版を作成し、人事担当者が英語による説明を行っている。
- また、創業の物語を描いた漫画を英語に翻訳し、従業員に配布している。

## 4. メーカーD社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- ITアウトソーシングなど、ビジネスがグローバル化している。グローバルアカウントへの対応や海外のビジネスの推進が課題となっている。デリバリーもグローバルに行く必要が高まっており、R&Dも国籍に捉われず優秀な人材を活用するようになってきている。そのため、グローバル人材の育成、ダイバーシティの受容・活用が課題となっている。
- グローバルビジネスを推進しているが、現状は国内のビジネスの規模が非常に大きい。そのため、人事管理の国際化を、日本も含めてグローバルに一気に実施しようとしても、国内ビジネスの課題との比較で必ずしも優先度が高くないために、結局進まなくなってしまう。そこで、日本と日本以外に分けて、まずは日本以外の各国の人事管理制度の国際化、統合化を先行して進めている。
- 今後、日本以外で統合化してきた制度と日本の制度のすり合わせを行っていく。

### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 世界各地の拠点の経営幹部候補を対象に、グローバルに共通な育成プログラムを実施している。共通の育成プログラムを通じて、経営幹部候補人材に自社のDNAを伝え、グループの現地化を進める上で欠かせないグローバルビジネスセンスの高い人材を育成することを目指している。
- 一方、世界各地の拠点の部課長クラスには、地域別の育成プログラムを提供している。同じ地域でも拠点によって職種が多様であるため、相互理解を通じた拠点間のコミュニケーションの改善も期待されている。
- 少子高齢化に備えた人材の多様化とグローバルビジネスの展開を狙いに、本社は、数年前から年間30~40名の外国人留学生を採用している。今後も徐々に増やしていく予定である。
- さらに、海外有力大学でのオンキャンパスリクルーティングを実施しており、海外で学ぶ外国人学生も採用している。
- 採用選考プロセスは、基本的には日本人と全く同じであり、適性検査に関してはSPIを実施しているが、日本語がネイティブでない学生には、SPIについては配慮している。また、できるだけ全員との面接を心がけている。
- 採用した外国人が日本で安心して働けるようにするために、生活支援サイトを社内で公開し、外国人が日本で生活するために必要な情報を提供している。



- 外国人が民間の住宅を賃貸する場合、個人ベースだと保証人の問題など課題が多いため、すべての物件を会社契約にしている。
- 入社した留学生全員に対して、入社後1年半程度の時点でフォロー面接を実施し、職場に入って悩んでいることや困っていないかを確認している。
- 留学生を母校へリクルーターとして派遣している。本人のモチベーション向上やホームシックの解決にもつながると考えている。

### (3) 高度外国人材の採用に関する取り組み

- 高度外国人材の採用には、国内の留学生を採用するルートと、直接海外の大学から採用するルートがある。日本で採用する方が優秀な人材を取ることができるので、留学生の採用がメインである。
- 修士卒や博士卒などは、以前は余り取っていなかったが、日本人学生の理系離れのため、外国人留学生の割合が増えている。
- ただ、外国人留学生は年齢が高くなってしまふ。現地の大学、学費を貯めるための就労、日本語学校、日本の大学などで新卒でも年齢が高くなってしまふ。
- 理系は、採用基準として、最も優先するのは専門能力。理系だとほとんどが修士卒のため、研究してきた分野を考慮して受入れ部門とのマッチングを行っている。
- 求める日本語のレベルは、職種に異なったレベルを設定している。顧客とのやりとりが求められる営業などの職種は高いレベルの日本語力が必要である。一方で、研究開発は、世界共通の技術用語が介在するので、日本語力はそれほど高くなくてもよい。
- 日本人と同水準の日本語能力を一律に求めると、対象人材が限られてしまい、そうでない場合に比べて、日本語能力以外の高度な専門能力を持つ人材を獲得する機会を狭めてしまうこととなる。当初は日本語能力を一律に求めていたが、段々と、職種によって、必要なレベルが異なるという意識になってきた。

### (4) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 優秀だということで採用しても、受け入れる部署がないというケースもある。何をもちいて受け入れ体制とするかは難しく、最低限必要なものを整えて、まずはやってみることが現実的ではないかと考える。
- 同じ職場に外国人材がいると、日本人材の働き方やコミュニケーションの仕方が改めて見直されるなど刺激を受ける。外国人材の活用は、内なるグローバル化を進めるために効果がある。例えば、人事部にも外国人材がいるため、毎週

の部会で、日本語で話した後に、英語で同じ内容を話している。そのような取組みの積み重ねが大切であり、その意義を理解できるマネジャーをどう育成するかが課題である。

- 外国人をマネジメントできる管理職が不足している。外国人のキャリアに対する考え方は、一般の日本人の考え方とは相当なギャップがあるが、それを意識してマネジメントができる人材はなかなかいない。やはり海外勤務経験のある管理職がいる部署は、外国人材をうまく活用できている。
- 人材のグローバル化のために効果が高い方法は、国間で人を行き来させることである。ビジネスがグローバル化する中で、レポートラインが国境を越えるなど、海外と連携して仕事をすることも増えている。そのようなケースでは、メールや電話会議も使うが、face to faceで一緒に仕事をして信頼関係が築けないと仕事を円滑に進めるだけの密接なコミュニケーションがとれないと考える。
- 「グローバルモビリティ」を推進するため、どこでどういうポジションの人材を必要としているかという情報を世界中で共有する仕組みを構築したいと考えている。現在は、人事情報をどうやりとりするか、各地の人事部門間のコミュニケーションをどううまくとるかを検討している。
- 仕事を依頼した時、日本人材はある程度不明な点があったとしてもなんとなくでも取り掛かるが、外国人材にはなぜこれをやるのかというところからきちんと説明しないと納得してくれない。暗黙知や表出化できないものが日本的な良さと言われるが、意識してそれらを表出化、形式知化しないと上手く活用できない。そういうことを、面倒くさいと考えると外国人材を上手く活用できない。

#### (5) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 評価については、日本人は「謙遜の美德」とも言うべき文化があって一般的に控えめであるが、外国人は積極的にアピールを行うので、その差を管理職がしっかり意識して、納得のいく説明をすることが大切である。
- 日本の企業における評価の運用では、本人との面談時点では褒めておいて、結果的に平均的な評価を付ける、または、後で評価を低くした説明を求められるのを恐れて高く付けてしまうとか等、評価について納得いく説明ができていないことがある。そのようなことのないよう、納得いく説明を心がけている。
- 国間で人を行き来させる場合の海外駐在規程を整備し「グローバルモビリティ」を推進している。対象となるのは、旅費規程やその他の海外生活に伴う住居・子供の教育など費用の手当て、家族がいる場合の手当ての規程等である。
- 現地法人ごとにトラベルポリシーが異なるので、格差をいかにフェアにするかが問題となる。

- 海外赴任のグローバルな規程を整備するといっても、1本化するのは無理がある。派遣の目的ごとにテンプレートを作っておき、それをケースに応じて修正・適用していくという枠組みを作っている。
- スキル・経験や評価・報酬などキャリアフレームのグローバルな整合化は、日本と日本以外に分けて、まずは日本以外の各国の人事管理制度の国際化、統合化を先行して進めている。
- 日本以外の制度の整合化は、欧米的なやり方でうまくいく。もちろん各国のビジネス慣習等は異なるが、ある一定レベル以上の人材は、共通化することに抵抗感がなくなる。その背景には、日本は特殊で、報酬や昇進が各人に対する評価によって決まるが、それ以外の国では、ポジションによって評価のされ方や報酬が決まるためである。
- グローバルなキャリアフレームの整備は、ここ1~2年で急速に進んだ。短期間で実現できた背景には、イギリスで買収した子会社のノウハウがある。ITアウトソーシングなどのグローバルビジネスを推進していく上で、イギリスのモデルが、日本以外では、各国に展開されており、当該子会社のトップが日本本社の役員になったこともあって、イギリス主導でグローバル化が一気に進んだ。
- 日本では職務分掌が不明確なので、ポジションと連動した評価制度の導入が難しいと考える。
- 日本にもジョブ・ディスクリプションを一応作っている会社はあるが、現実には記載されていないこともやらないといけない。海外はむしろ逆に、記載されていないことをやってはいけない。
- 海外で採用するのは、外国人よりも、海外大学を卒業した日本人学生がメインである。以前は、海外大学の外国人学生を採用したことはあったが、維持が難しい。欧米の大学からの採用の場合、日本人学生と同じオファーを出しても来ないことがほとんどである。また、入社してからのサポートも手厚くしないとけない。アジア圏ではそのようなことはない。
- そこで、海外の大学から外国人を採用する場合は、直接日本本社に採用するのではなく、一度現地法人で採用し、必要に応じて出向させるようにしている。
- 現地での採用にすることで、外国人材を個別契約で採用することができる。日本での採用は一律的な雇用契約になってしまう。
- 社内規程等が日本語ベースであったので、人材の国際化に合わせてこれを英語化した。それらの文書は、各部門のサイトなどでイントラネット上にも載せられていたが、リンクを辿ることや、検索するには日本語が読めなければならぬなど、英語化された文書が何処にあるのか探しにくい状況であった。そこで、ポータルサイトを作り、そこに英語の規程類や地図、電車の乗り換え案内などへのリンクを英語で辿れるように集約した。
- そのポータルサイトで、職場環境等に関する外国人従業員からの要望等を収集したことがあり、生活面での不安や問題を相談できるようなコミュニティに対

する要望が強かった。そこで、グローバル人事の外国人材がコーディネーター  
となって、交流会のアレンジや費用のサポートなどをするようにした。

## 5. メーカーE社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 2008年度からの中期経営計画にグローバル人材の育成を掲げた。
- 多様性ある組織づくりの一環として、外国人の採用についても積極的に取り組んでおり、2006年度末の外国人従業員が約100人に対して、2007・2008年度の実績としては、約130人の外国人従業員を採用し、2008年度末人数は約230人となった。今後も、海外の現地法人の人事部門との連携を強化するなど、継続して取り組んでいく方針である。
- 日本の少子高齢化や学生の理系離れの動向を踏まえ、将来を意識して、技術者の育成・確保が重要な経営課題となっている。特に、日本の学生は機械系・重電系など製造技術に対する関心が低くなっており、今の段階から、この種の人材を獲得するノウハウ・チャンネルを作っていくことが重要である。
- そのために海外大学から外国人学生を採用している。母国の現地法人の幹部候補としてではなく、20年後、当社の柱になる人材になってもらうことを期待している。

### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 外国人従業員に対しては、配属前研修として業務に必要な基礎知識を身に付けるための導入訓練に加え、日本語研修を実施し、職場配属後もフォローアップ研修を実施している。
- 2006年には海外の幹部候補を育成する教育プログラムを始めた。各地域の現地法人から部長や事業部長クラスの幹部候補が集まり、経営方針や中期経営計画を共有している。各事業が世界で勝ち残るためイノベーションを起こせる組織風土づくりを目指す。
- 国内のグループ会社全体で、年間約200人の新規海外出向者を海外グループ会社に派遣している。このため、海外赴任前研修を毎月開催し、併せて、異文化チームビルディング研修を毎月1日かけて開催している。この他、海外現地法人での実務研修制度、新興国における語学研修・実務研修制度などにより、実体験を通じて各地域のビジネス文化を理解できる人材の育成を推進している。
- 同業他社や大学と共同で、アジアからの留学生を技術者として育成する事業を2007年から始めた。専門教育や企業でのインターシップを通じて人材を育て、各社が採用するものである。グローバル展開に向けて専門技術者の確保を目指す。

### (3) 高度外国人材の採用に関する取り組み

- 国内の外国人留学生の採用は、日本人と同じ扱いで、応募してきた中に優秀な人材がいれば採用するという方針である。
- 国内留学生の採用では、日本人と同等レベルの日本語能力を求めている。
- 機械系・重電系など製造技術に専門性のある人材を獲得するため、海外大学の外国人学生の採用に力をいれている。
- 海外大学の外国人学生の応募を求めするため、技術系のトップ大学での就職説明会に参加している。
- 応募数は大変多く、約 1,000 通あり、そこから 30 くらいに絞っている。
- 応募者が多い理由は、同じ大学の先輩や同じ国の人がいる、サポート体制が整っている、社内システムが英語化されている、英語でのキャリアサポートの仕組みがある等である。
- 海外大学から採用した外国人材に、リクルーターとなって、出身大学・研究室に行き、実際に働いてみた感想などを話してもらい、当社のアピールをしてもらっている。
- 人材が必要になってから急に募集しようとしても、どれだけ確保できるかわからず、優秀な人材を有利に集めることはできない。今の段階からノウハウ・チャンネルを蓄積していくことが重要である。
- 海外大学からの採用では、あまり日本語力を重視していない。むしろ、トップレベルの大学で優秀な成績を収めたかどうかや技術分野のマッチングを重視する。選考の面接は英語で行っている。
- 海外大学から採用した外国人は、なるべく業務で日本語を必要としない部署に配属するようにしている。

### (4) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 採用時に、母国の現地法人の幹部候補としてではなく、長期的視点で育成し、将来は母国に限らずグローバルに活躍する人材になってもらうために採用するものである旨を明言している。
- 職場上司、先輩従業員向けの異文化研修の実施が、受入部署における異文化理解、受入れ意欲の促進につながっている。研修では、例えば、外国人材は宗教的な理由・慣習上の理由などから長い休暇を必要とする場合があることや、儒教国などパワーオーソリティの高い国の人は、組織の中で自分の意見をはっき

- りと述べにくいパーソナリティを持っていること等の認知を深めている。また、3者面談等で出てきた外国人材からの声も紹介している。
- 外国人材が国際業務でない部署に社内公募制度を使って応募し、合格して異動した例がある。
  - 入社してから3ヶ月は配属せず、日本語やビジネスマナーの研修を行っている。
  - 在留資格認定を取得する手続きのために、入社前に2~3ヶ月間現地で待たなければならないことが多い。その間に会社が費用を負担して現地の日本語学校に通ってもらっている。
  - 配属後、6ヶ月に1回は外国人材を研修センターに集めて、異文化学習やグループディスカッションを行う集合研修を実施している。異文化学習の内容は、外部の講師による、ビジネス電話やビジネスメールに関するものなどであり、外国人材から要望があったものである。グループディスカッションでお互いの成長を確認し合えるため、外国人材は自らのキャリアやスキルを把握できる。

#### (5) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 退職者が出たときは、イグジット・インタビューを行っている。最も多い理由は、出身国の方と結婚するというものである。その他には、日本の職場になじめない、日本語が聞き取れないので自分のことを噂されているように感じる、自分がやりたいと思っていた技術と違ったなどがあった。
- キャリア計画を、3年後（部門によっては10年後）を目標に作成している。いつまでにどのようなスキルを身につけさせるか、そのためにどのような仕事にアサインし、どのような研修を受けるべきか等を記載したものである。
- 外国人材からは、就業規程や出張旅費規程、日本の年金制度等の英語版が欲しい、社内イントラの時間外勤務申請や出張旅費等を英語でできるようにして欲しいとの要望があった。会社及び日本でのライフスタイルガイドの配布により、外国人からは会社及び日本での生活のスムーズな立ち上げが可能になったとの声が挙がっている。
- 配属後、6ヶ月に1回、本人、上長、人事担当の3者でフォローアップのための面談を実施しており、職場での問題点の把握とその解決に努めている。
- 3者面談や定期的な研修で、外国人材の要望を聞き出している。
- 3者面談等で挙がってくる要望は、キャリアプランに不安がある、ビジネス日本語を学びたい、社内システムを英語にして欲しい、外国人だと家が借りられない、2~3週間の長期休暇を取りたいなどである。
- 配属された外国人材が日本人組織の中で意見を言いにくいという声もある。そういう声聞いて手当てしていくことが重要である。
- 人事部にも外国籍社員がいて、そういった相談の窓口になっている。

- 外国人材は1つの職場に1人とかであるが、定期的な研修で外国人材が集まるため、外国人材のコミュニティができており、同期名簿を作成したり、寮が同じ者同士で仲間になったり、スキーツアーに行ったりしている。

#### (6) その他コメント

- 日本の学生を採用する場合は、「卒業見込」の卒業証明書を提出してもらっている。しかし、海外の学生の採用では、卒業見込では在留資格認定を受けられず、必ず確定した卒業証明書が求められる。そのため、手続きが卒業後となってしまう、採用が遅れる。例えば、「卒業見込」の卒業証明書に会社で印鑑を押して保証し、確定したものは、卒業後に提出するという制度にしてもらえると採用のプロセスをスピードアップできると考える。現行の制度では、卒業後、しばらく給与がない状態になるので、本人にとっても生活が不安定になってしまう。



## 6. その他非製造業F社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 建設業は、事業展開先の国・地域で、直接事業を行なうことから、各国・地域毎の法律や各種規制、慣習を熟知し、現地に合わせた事業活動が必要であり、国内での外国人材の雇用は少ないが、現地法人等グループ全体での外国人材の活用は進んでいる。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 日本での長期雇用を前提とした外国人材の採用では、日本語能力も含め、日本人と同等の採用を行っている。特に外国人採用枠は設けていない。採用ルートは教授からの理系学生の推薦が多い。
- 日本の大学の留学生を、現地法人における将来の幹部候補として採用するという取組みを数年前から始めている。
- 1年間日本本社で雇用し、日本での実務を学び、その後、母国の現地法人で再雇用している。
- 対象となる職種は設計職が多い。設計の技術は日本本社の方が技術レベルが高いためである。
- 建設業を志望するアジアの学生には、日本に留学して日本の建設会社で働き、知識や技術を習得後、将来は母国のインフラ高度化に貢献したいという高い志を持った学生が多い。そのような人材の場合、本社で長期雇用しても本人のニーズと合致しないが、最終的に現地法人で雇用することになれば本人のニーズと合致する。現地法人にとっても将来の幹部候補となる重要な人材を確保できる。日本の建設会社の技術は世界的に見てもレベルが高く、外国人材にとって魅力の高い機会を提供できている。
- 応募主体は現地法人である。現地法人が日本に来ている優秀な留学生を見つけるために、本社経由というチャンネルがある。本社では国内の大学の研究室と頻りに連絡をとっており、紹介された留学生が本社で活用できなさそうだったら、現地法人に話を回している。その他のルートとして、土木学会などで見つけるというケースもある。
- 日本に来ている留学生を採用するのは、日本の大学の建設技術に対する指導レベルが他のアジア圏の大学に比べて高いということと、日本の風土・習慣・語学を身につけているためである。

- こうした取組みを行っているのはアジア圏の現地法人だけである。アメリカや欧州圏では、M&Aで必要な人材を獲得している。

### (3) 高度外国人材の活用に関する取組み

- 現在、本社で雇用している外国人材は全て技術系で、主に研究開発職と設計職である。営業職もいるが、建築や土木の技術営業で、一般的な営業職とは異なる。
- 待遇は総合職の日本人材と全く同じである。日本人材と同程度の日本語能力を持つ人材を採用しているため、設計職など顧客とのやりとりが必要な職種であっても、言語面での支障はない。
- 働き方や文化の違いについても、留学など国内に居住している年数が長い外国人材を採用しているため、特に問題はない。
- 外国人材を意識的に採用しているわけではないが、外国のお客様もいるので、そういった点では外国人材がいることはメリットである。
- 研究開発職の外国人材としては、例えば海外の大学を出て日本のトップ大学の大学院を出たような高い専門力を持った人材を採用しており、海外での技術的な発表をすることにも抵抗がなく、大変活躍している。
- 海外のお客様は現地法人が対応することが多いが、例えば、外資系の製薬会社が日本に工場を建設するといった場合は、本社で対応している。そのような場合は外国人材がいることがメリットになる。ただ、優秀だから採用しているのではなく、外資系企業の対応のために採用しているわけではない。
- 現在は、日本人材のグローバル化に主に取り組んでおり、現地法人に出向している日本人材が数多くいる。また、本社が海外に展開する時に海外派遣する日本人材も多い。海外には日本人材が常時 300～400 人おり、その半分以上は固定メンバーである。年齢層は、経営層から 20 歳代まで幅広い。そのため、日本人の英語力も高く、日本人による海外のお客様の対応が可能である。
- 海外に日本人材を最初に送り出すときは、国内で数ヶ月、座学中心で言語や一般的な異文化コミュニケーションを学ぶ研修を実施する。さらに現地法人で OJT を中心にその地域に合った研修を行う。

### (4) 高度外国人材の維持に関する取組み

- 実体的には日本で働く外国人材を日本人と全く同等に扱っているが、在留資格の更新が必要なため、雇用契約は 1 年ごとの有期契約を更新していくという手段を採っていることが多い。

## 7. メーカーG社(中堅)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 携帯電話関連機器を製造している。携帯電話の通信方式の規格は米国、欧州、日本では異なっており、地場の通信方式をつかむことが必要である。
- 日本、米国、英国、デンマークに開発拠点を持っており、地域の市場や技術動向に知見のある、高度な知識を持つ外国人技術者が必要であり、各国で、エンジニアを採用している。外国人材が、出身地域において顧客に対応することで、顧客が当社を身近な存在となると考える。
- 外国人を採用することで、日本人社員が外国人に慣れ、英語でのコミュニケーション力の育成、外国人の持つスピード重視の姿勢から、刺激を得られることを期待している。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 外国人の採用は、新卒の留学生採用、中国、フィリピンからの直接採用、キャリア採用の3つの採用形態がある。それぞれについての取組みは以下のようになっている。
  - ①新卒の留学生採用
    - ・日本人と同じ採用基準で選考している。日本語ができることが必要である。
    - ・23人の外国人材のうち13人が新卒採用で入社した社員である。
    - ・営業には、新卒の中国人を採用している。母国市場に対する現地法人とのインタフェース役を期待している。
  - ②中国、フィリピン
    - ・当社トップ層との面識があったフィリピン大学との関係の深い現地企業を仲介してフィリピン大学から新卒を直接に採用している。(フィリピン大学からの第1期生採用後、同大学の研究室に寄付も実施している。)フィリピンの学生は、採用時には日本語ができなかったが、内定後から入社までの間に、現地にて日本語学校で日本語の研修を受けさせている。また、入社後も日本において日本語研修を日本語学校で継続的に行っている。(入社予定者は比較的短期で日本語をマスターしている。)
    - ・携帯電話の国際規格は英語で書かれており、英語圏のフィリピン人を採用する理由の一つである。また、フィリピンの大学は企業との共同開発や研

究を行うことが多く、企業の製品開発の現場で即戦力となるテーマの研究を行っており、学部卒でもレベルの高い人材の確保が可能である。ただし、数学が弱い傾向があり、採用時に数学の試験を別途実施している。

- ・ 中国の大学に、奨学金制度を提供している。 まだ採用の実績はない。

### ③ 中途採用

- ・ キャリア採用は、現地法人からの紹介が主で、インド、カナダ、オーストラリア、フランス、ポーランド出身で、日本で働きたい人が紹介されてくる。外国人のキャリア採用者は、日本語ができないが、仕事上の支障はない。

- 高度外国人を採用する理由には、新卒の日本人学生の応募が多くなく、レベルの高い外国人にも採用の枠を広げたことによるもので、2000年から、中国、フィリピンに目を向けるようになった。

## (3) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 本社の役員には、外国人の役員がいる。海外子会社の役員が本務であり、日頃は現地で勤務している。約 20 年前に採用した新卒留学生から現在部長クラスの職位のものがおり、中国オフィスの責任者となっている。数年前に入社した新卒留学生は、小さな開発グループのリーダーになっている。キャリア採用の外国人についても 2 名はマネジャーとして雇用している。
- メーカーであるため、技術者が中心の職場環境であり、外国人技術者の来訪や、社員が出張で海外に行く機会が多く、社員は外国人への対応に比較的慣れている。
- フィリピン人の技術者は、フィリピンの大学では、企業で役に立つ研究を行ってきたため、日本の現場で即戦力となり、活躍している。
- 事務系の中国人は、母国語を使って仕事ができるため中国を担当させており、日本人同様に働いている。駐在をさせないで、本社から出張させている。
- 波及効果として、外国人と日本人と一緒に働くことで役に立つことがある。現地法人との間のコミュニケーションがうまくいくようになった。日本語を話せない人と働くことで、言語での刺激を受けるようになった。
- 外国人を使うことでの課題として、通常日本人の新入社員は、古い機器のメンテナンスや、過去の図面の見直し等の雑用を一般的に行うが、外国人の新入社員に雑用をさせない傾向にある。この様な作業には、日本語の理解が必要であり、外国人には日本人と同様に理解ができないことによる。また、そのような仕事をさせないよう、上司が気を遣いすぎることも一因となっている。

- 外国人には、最先端の高いレベルの仕事しか与えないようになっている。外国人からは、もっと仕事を与えてほしいという要望があるが、雑用部分を日本人と同じように与えるにはどうすればよいか課題である。
- 日本人社員の英語のコミュニケーション力の強化を期待していたが、新入社員として入ってきた外国人材は日本語の取得能力が高く、あまり効果を得られていない。
- 日本人社員には英語の研修を実施している。幹部職昇進には、語学力 (TOEIC) を身につけることが条件となっている。
- 景気がよかった時は、社員向けに異文化研修を行っていた。

#### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 阻害要因として、会社の伝達事項などの通達が日本語であるため、疎外感を持つ場合がある。人事規程を英訳して示すことで、外国人が安心感を持つことにつながっている。
- 就業規則が働く条件の基本となるため、専門家によって英語に翻訳を行った。それによって、外国人材の安心感が確保できたと考える。その他の規程や書類については、適宜英語化や英語による個別の説明を人事部で行っている。
- 処遇に関しては、新卒社員は問題ない。日本の大学を卒業した留学生は、日本の企業について良く理解しており、給与についての問題は無いと考える。キャリア採用者は、高い専門性を重視しているため、通常の給与テーブルを使うことができない。嘱託として契約社員で雇用しており、高い給料を支払っている。日本人社員との格差や、同じ外国人との間で不満がおこることなどが、今後考えられる。
- 外国人は、日本での仕事の仕方にあわせているようである。残業に関しても、帰る人もいれば、残業をする人もいる。
- 人事部が、外国人材のビザのサポート、生活についての相談を受けることを行っている。また、保育所設置等の環境整備についても市役所との折衝を行ったりもしている。細かいフォローを行っている。
- 人事担当者が社内巡回をして、外国人に話しかけるようにしている。
- 外国人を活用するための仕組みだけを作っても使えるものとはならない。そのため、face to faceで外国人に接するように、気をつけている。
- 異文化研修に関しては、日本の文化を理解してもらうために、特別にはしていない。
- 独身寮に人事部に所属している社員がおり、外国人の対応を担わせている。
- 外国人材は、日本人よりも長く休暇を取る傾向にあるが、部署や本人の判断にゆだねている。

- 外国人の新入社員は、日本人社員と同じく長期間の雇用を考え、業務のローテーションを行いたいと考えているが、モチベーションを損ねる可能性を危惧し、専門外の部署への配置を行いにくい状況にある。
- 現状では、外国人は分散して配置している

## 8. メーカーH社(大企業)の取り組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 平成3年から外国人採用を始めたが、キャリア採用が中心。新卒採用は去年から始めた。キャリア採用では海外部門への配属が中心で求める役割が明確だった。今後は新卒採用も進めるが、今のところ日本人と同様のキャリアを想定している。外国人が入ることで、日本人社員へのダイバーシティの考え方の浸透を狙っている。
- 2007年度の海外売上高は、2003年度比で倍以上に増加。海外売上高比率も5割を超え、今後のグローバル化に備える。
- 総合職の全ての新人社員を米国に留学させる制度を導入する等、日本人社員のグローバル対応にも今まで以上に取り組んでいる。
- 2009年にダイバーシティ推進室を設置する等、社を上げて多様な働き方への理解を深める方針である。まずは女性の更なる活躍の機会に重点的に取り組む意向である。
- 今後は、留学生30万人受入計画がある中、より優秀な学生の採用を目指し、国籍の区別無く採用を行っていく考えである。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取り組み

- キャリア採用は事業部の要請で採用する。新卒については、外国人向けに特別枠での情報発信等はしていない。日本人と同様の採用ステップで、優秀であれば区別せず採用するという方針である。
- 採用の段階で、日本への留学経験や就職経験がある等、日本語、日本文化への理解が深い人を採用している。そのため、日本語の壁を感じることはこれまであまりなかった。
- 特に技術を必要とする職種では経験による習熟を重視しているので、長い目でゆっくりと育てて欲しいと考えており、徒弟制のような教育の仕方も行っている。一方で、外国人は早く技術を身につけたいという意識が強いので、そこに意識の違いがある。採用の段階で、技術はOJTでの指導であり、育成に10年はかかるということを必ず説明するようにしている。

### (3) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- これまでにあまり外国人活用に問題を感じることはなかった。今後は新卒も増やしていく方向であるため、異なる問題を感じることもあるかもしれない。
- 国による文化の違い、職業観やプライドがあり、指導の仕方が難しいという配属場所の声は聞く。日本で働く外国人従業員は、エリート意識のようなものもあるようである。
- 留学生は働くことへの意識の持ち方やものごとへの取り組み姿勢など、勤労意欲や就業観が高く、学生の延長のように就職してくる日本人とは意識が異なる。今、内定者でマレーシア人がいるが、非常に優秀である。
- 仕事に対する意識の違いが日本人社員への刺激になっている。2009年に新卒で1人韓国人を採った。内定者には、入社前に働くことへの意識を書いた作文を書かせており、その韓国人の作文の内容が非常に良く、優秀賞となった。内容は社内Webに掲載され、様々な層に影響を与えているようである。また、彼は新人研修の際、勉強の良い機会を与えてもらいながら、質問ができなかったことを反省する等、他の日本人と比べて、働くことへの意識の持ち方やものごとへの取り組み姿勢などの意識が非常に高く、他の新人や配属された部署の他社員にも良い影響を与えているようである。
- 海外で採用した外国人の活用については、採用も現地法人に任せていることもあり、今のところ課題はないようである。日本本社に出向等の仕組みはない。

### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 評価・処遇について外国人だからという課題は感じていない。評価について不満を言う人は日本人でもいる。そのため、社員全員に評価フィードバックは必ず行っている。また、全社を対象に行うモラルサーベイにおいても、外国人であることによる処遇差は感じていないようである。
- 深いレベルでのコミュニケーションや、昇級試験の際の日本語に、やや不便を感じることはあるようである。しかし、採点側もそのことを考慮するため、実際には昇級への影響は小さいと考えている。
- 経営層への昇進で「見えない壁」を感じているというようなことがあるかについては、新卒採用を近年始めたところでもあり、よくわからない。社外取締役には1人外国人もおり、問題ないと考える。
- 外国人を採用することで、登録証や海外出張において手続き等が増すが、住宅については社宅制度があるため、問題ないと考える。
- 受け入れ側のマネジメントについて、キャリア採用では、受け入れ側も心構えがあるため、これまで問題はなかった。今後新卒での外国人採用が増えると、



事情は変わるかも知れない。最近の新卒採用者に対しては、特別に外国人向け教育を行っているわけではないが、全員に対して、ダイバーシティ教育を実施している。また、個別に受け入れ側が工夫したり、コミュニケーションを取ることで対応できている。今後、文化の違い（例えば食材への配慮など）等、対応が必要なものが出てきた場合、その都度、解決していかなければならないと考えている。

#### (5) 高度外国人材活用について、国に求めること

- 今までは特に業務上、何ら問題となることはないが、今後、色々な価値観を持った人材が増えた場合に、社外も含め、変わることが求められると考える。お客様のところに、そうした価値観を持った社員が訪問した場合、事前に先方に理解を求めるなどの対応が必要であると考え。そのような対応が不要となる環境整備をお願いしたい。
- 留学生を今後増やす方針の中で、国費留学できない留学生が増加する傾向にあり、それらの私費留学生が生活苦のために学業に専念できなかつたり、帰国せざるを得ない状況に追い込まれたりすることが増加すると考える。勉学に集中できるように、生活環境面を奨学金のような制度でサポートして欲しい。

## 9. メーカーI社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 外国人材は50人強おり、毎年新卒採用では数名程度採用している。
- 本社での採用のうち1割程度が外国人となるなど、事業の急速な国際化のなかで、事業の国際展開を担う人材の充実を図っていく。
- 高度外国人には、次のような種類がある。研究所では、ポスドクなど、特別な研究分野の高度な人材がいる。こうした人材は研究のテーマによって、研究者や大学の推薦で採用している。また、工場専門職（工場の設計、メンテナンスなどを行うエンジニア）でも雇用している。事務職では、法務などでの専門性のある分野で、アメリカ人を雇用している。さらに、農業化学分野で、アフリカでの製品の生産、販売を行う部門において、アフリカ人を雇用している。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 外国人材は、日本の大学の留学生、海外（中国、インド）の大学院の卒業生、キャリア採用の3つの方法で採用を行っている。
- 日本の大学の留学生には、日本人と同じ方法で採用を行っている。留学生枠はもうけていない。留学生の採用は日本語ができることが前提条件であるが、資格等の条件は課していない。工場や研究開発を行う技術系と事務系の人材を採用している。
- 2年前からインドと中国で新入社員の定期的な採用活動を始めた。インドでは2回、中国では1回、大学で会社説明会を行った。インドでは事前に大学内で会社情報をインターネットで配信しており、説明会には100人以上が参加した。
- 海外の説明会（特にインド）においては、日本について想像がつかないので、質問が全くなかったが、内定後に物価や食事等についての質問が多くあり、日本での就労のイメージが持てる会社説明が今後必要であると考えている。
- 海外の学生を採用するにあたって書類の書き方（業績・実績について箇条書き）が、日本人と大きく異なるため、評価をすることが難しい。
- 技術系の場合は、研究テーマをプレゼンしてもらっている。その時に、日本人の場合は、現在研究していることや成果について発表するが、外国人の場合は、研究していることよりは、自分のアピール点やプロジェクトにいかに関与するかという内容となっている。

- 海外の学生の採用、日本人社員への文化の違いによる刺激を与えるために、JETROの仲介で、アメリカとドイツの提携を行っている大学から10週間のインターンシップを受け入れた。研究所を中心として行っていたが、就職に結びつかなかった。事務系ではインターンシップは行っていない。
- インターンシップは、特に、地方の工場など外国人が少ないところで刺激となっている。言葉の面や、仕事の進め方、日本人だけでは思いつかない発想や、研究開発にブレクスルーを与える点などでよい影響をあたえている。
- キャリア採用は、主に特別な研究や、法務等の専門性の高い職域において実施している。
- キャリア採用は主に、(提携先の) 研究所等からの紹介が中心である。高い専門性による採用のため、日本語の能力は採用時に必要としていない。また、日本語が話せない外国人材が入っても、そのような職場では特に問題は起こっていない。

### (3) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 言葉の問題に関して、研究職において問題は少ないが、工場において、ほとんどのマニュアルや資料が日本語であり、日本語が必要とされている。
- 資料が日本語の場合、日本語が読めないと理解できないため、日本人社員が助けないといけないと考える。日本語は必須ということで採用している。会社としても、外国人を採用してから、まだ2年目なので不慣れなことあり、今後どのように活用していくかが課題である。しかしながら、英語を公用語とすることは難しい。
- 工場の設計、エンジニアは社外の人との接触が多い為、内定から入社までの期間に日本語研修を行っている。また、入社後も日本語能力の上達の度合いによっては日本語研修を継続している。
- 外国人材に対応可能な部署、上司に外国人を配置している。
- 海外から新入社員で入社した外国社員にも、入社後の新入社員研修を日本人と一緒に受けさせている。
- 現地法人との人材交流は、例えば工場や研究所における技術習得のために行っていることがある。

#### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 外国人材の勤務地が各々離れているが、定期的に先輩・後輩のつながりでの連絡は個人的にとっている。自然発生したものであるが、外国人材間で情報を交換したり、相談しあったりするのによいものである。
- 外部のコンサルタントが、海外から新入社員で入社した外国人材全員に対して、仕事やメンタルな面に関するインタビューを3カ月に1回実施し、その結果を上司にフィードバックを行い、改善につなげている。
- 外国人材にも定年まで日本で働いてもらいたいとの前提で採用しているが、母国に帰りたいと言う思いが外国人材から垣間見える時がある。
- 評価やキャリア形成に関して外国人は日本人よりもこだわりを持っており、納得感を得るためには時間を要している。(外国人材の部下がいる日本人の上司に関して特別な評価のトレーニングは行っていない。) 上司に個別に対応してもらっているが、その対応ができる人のところへ、配属している。
- 外国人家族への日本語の研修の手配は行っている。 その他、外国人材の生活、家族への対応については、各事業所単位で対応していると考ええる。
- 新入社員は、寮に入っている。日本人社員は寮の食事を利用しているが、外国人材の一部は自炊を行っており、自炊できる設備を整えるようにしている。
- 本社の食堂では、英語で記載した肉の種類等(牛、豚)をメニューと合わせて掲示する等の文化・宗教に対する対応を行っている。
- 外国人は、長期の休みをとるケースもあるが、対応は職場に任せている。中国人は旧正月に休暇の希望が多いが、特別な対応はしておらず、有給休暇で対応している。各部署や上司の心情的な配慮に任せている。
- 外国人に対して特別扱いにはしていない、スタンダードは日本のやりかたである。文化や宗教等への配慮は今後も充実させる必要がある。ソフト面での目配り、気配りが必要である。

## 10. メーカーJ社(中堅)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 現在は日本が本社であるが、元々は米国資本の会社であったため、古くからいる社員は外国人と仕事することに抵抗感がなく、英語も堪能である。
- 米国資本時代は、意思決定は一々米国に許可を取りに行かなければならなかったため、商機を逃すというような苦い経験もあり、日本法人が本社になってからは、経営判断は現地(或いは現地人)でないとできないというのがポリシーになっている。そのため、現地法人のトップ層に日本人を送るということはない。現地法人では、外国人のマネジメントの下で日本人も仕事をしている。
- 現地での意思決定ができるようにするため、現地法人の人材に、日本に出向してもらっている。90年代前半に中国に進出した頃から中国に工場を拡大しており、副総経理などの幹部クラスも含めて、研修ビザで入れ替わり立ち代り中国人が日本に来ている。これまで、中国に加えて、インド、韓国、ドイツ、イタリア、イギリスからも日本本社に来ている。
- 中堅企業であり、外国人材に対し、目の行き届いた手厚いケアが施されている。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 日本人も外国人も国籍を問わず採用している。外国人採用率は設定していない。その際、日本語の能力がどうであるかは問わない。日本語能力よりも専門性を重視している。入ってから日本語を覚えてもらうことで十分対応できる。
- 以前、雇用していた中国人エンジニアがいつのまにか競業の会社を起業しているということがあった。守秘義務契約は結んでいたが、日本でならともかく、中国で起業していたので掴みきれない。外国人材を雇用する場合には、製品技術が流出してしまうことがないよう気をつける必要がある。事務や基礎研究なら最悪持って行かれても最終製品に直接つながらないのでよいが、特に、製品設計・開発の部門は危険性が高い。そこで、エンジニアの場合は、当初は材料系部門に配属して、現場の声を聞くなどもして人物を見極めた後に、他の部門へも異動させるようにしている。

### (3) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 社内公用語は日本語であるが、日本語が全くできない外国人材も受け入れている。昨年も現地法人から1人受け入れた。最初は現地訛りの英語と日本語訛りの英語でコミュニケーションした。入ってから日本語を覚えてもらうことで十分対応できる。
- 細かい話をする際に英語同士だとうまく意思疎通ができないことが問題だと感じている。
- 海外の子会社との間で次年度の事業計画を作成するような場合には英語でのやりとりが必要になる。中国の子会社は、古くからいる人は日本語が通じるが、欧米の子会社は挨拶程度しかできないので、英語でやりとりしている。
- 日本人の英語研修は外部の講師を呼んで実施している。海外赴任前や国内営業から海外営業に異動する際に、研修を受けてもらっている。特にヒアリング、スピーキングなど会話について、半年～1年くらい、週1～2回程度行っている。ただ、今現在は現地にマネジメントを任せているため、日本人の海外派遣も少なくなっているため、この取組みは途絶えていて、必要な場合は個人単位で英会話学校に行ってもらっている。外資時代の古くからいる人は英語が堪能であるが、若い層は英語力が低下しているため、これから再構築しようとしている。
- 日本語が全くできない外国人材も受入れている。週1～3回のペースで、1年くらい日本語研修をすれば、聞く、話すといった会話は問題なくできるようになる。また、読み、書きも、ひらがな、カタカナであればマスターしている。3ヶ月など短期で来ている人にはほぼ毎日研修を受けてもらっている。
- 日本語研修は、社内の日本人材が定時後に1時間くらいかけて実施するものと、社外の日本語学校を併用している。もともとは社内の研修会だけだったが、読み書きはそれでは教えるのが難しいので、外部の学校を併用するようにした。中国人は漢字が分かるのでそれ程でもないが、非漢字圏の方は読み書きが難しい。
- 社内の研修会では、外部の日本語学校では教えてくれない具体的などころ、細かいちょっとしたところを含めて教えている。例えば、「HR」は「人事」のことであるとか、英単語のイントネーションを変えると日本語の外来語になるとかも。講師は、有志が、順繰りに担当している。教材は市販されているものを用いている。
- 日本語研修を受ける対象者は、年齢や役職に関係なく、幹部も通訳を用いるのではなく、自分で日本語の勉強をしてもらっている。
- 中国の現地法人でも日本語教室が開かれており、現地に戻っても継続して日本語を勉強することができる。
- 日本人材が例えば中国の現地法人に行った時は、逆にそこで中国語研修を受けるようになっている。

- ワークスタイルは、外国人か日本人かというのもあるが、個人のキャラクターによる部分が多い。ただ、一般的に中国人は仕事が粗くなる傾向があるので、そこは上司が気をつけるようにしている。
- 仕事を決まった時間に終わらせて、家族との時間を過ごしたり、自己啓発の勉強をしたりとしたいという意識が強い傾向にある。スピード重視の分、粗くなるという面もある。もちろん、中国人でもねばり強く仕事を完結させる、残業を厭わないという日本的な人もいる。
- アメリカ人も中国人も考え方がロジカルである。プライベートの時間を確保するために、有効な手段で早くやるためにはどうすればよいかという意識が高い。一方、日本人はあれこれ考えすぎる傾向にあり、細かく、周辺を処理しながら進めていく。
- J-SOX対応のために、グループ全体で対応を始めたのにもかかわらず、アメリカは対応が早いのに、日本はなかなか対応が進まないということが言われた。月次決算も、日本だけ出せるタイミングが遅くなっていた。新たなシステムの導入でも日本は意思決定が遅かった。日本では何か余計なことをやっているのではないか、無駄が多いのではないかと経営陣からの問題提起があった。これをきっかけに、見直しをかけたところ、製品ごと、部門ごとにまちまちのやり方をやっていて、業務処理が個別化していることが明らかになった。それを統一化、スリム化し、合理化することができた。

#### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 外国人材は上昇志向が強いので、維持するためには、意識的に成長できる環境、責任ある仕事を与えることが必要である。
- 辞めそうな人は見ていれば分かる。上手くいっていない、不満があるなどの声は気をつけていけば聞こえてくる。そういう場合は、その上司に対して、当該外国人と個別に話し合いをして、未だ任せられない仕事がある場合にはその理由や、評価や報酬を上げられない場合はその理由をはっきりと説明するようにお願いしている。
- 受入れ部署には、外国人材を専ら通訳・翻訳要員にすることはしないようにお願いしている。例えば、海外からのメールの翻訳や電話対応ばかりをやらされるとモチベーションを著しく損なう。
- それが原因で辞めたというケースはないが、外からそういう風に見えるというケースは一時期あった。その時は、強制的に海外とのやりとりがない部署に異動させた。
- 社内の日本語研修会が終わった後は、外国人材と一緒に食事に行ったりして、よいコミュニケーションの機会になっている。コミュニケーションをとるうちに外国人のことが分かってくる。例えば、同じインド人でも豚を食べない人も

いれば、食べる人もいる。人と一緒にいると余り食べないが、宗教上の理由ではなく、妻が宗教上の理由で食べないから、自分も合わせて食べないだけということもある。

- 日本で食事が合わず、全く食べられないというケースもある。中国人は米も食べられるし、大抵問題ない。インド人は牛や豚が駄目なことが多い。イスラムは豚が駄目。アメリカ人の中には菜食主義者がいる。また、日本食ブームがあるが、生ものは駄目な人が多い。
- 外食はコントロールが効きにくいので、最初に弁当箱を一緒に買いに行き、そこに自分で好きなものを詰めて持ってこられるようにしている。弁当であれば、食べられる食材を自分で選択できる。スープはインスタントを会社に備えている。
- スーパーに行って食材を買う時も、日本語の問題もあるので、最初は、日本人が同行している。
- 例えば、在日インド人に有名なインド人が経営しているお店を紹介したところ、慣れるまではそこで外食していた。
- 外食に行く時はまず食べられないものを聞くようにしている。そして、店で使われている食材を聞いて、大丈夫かどうか確認している。
- 何十人もいると難しいが、10人くらいなので、このようなきめ細やかな対応ができる。
- 外国人従業員の住む場所に配慮している。近くに日本人従業員がいるところで、できれば同じ出身国の人が多いところに住んでもらうようにしている。外国人従業員には近くに住む日本人従業員の名簿を渡している。名簿には連絡先の他、英語が話せるかどうかも記載してある。それにより、何かあったときには相談できるようにしている。実際に、子供を病院に連れて行きたいときや、棚を買ったが大きいので運べないから手伝って欲しいなど、ちょっとした生活上困ったことがあったときに相談を受けている。



## 11. その他非製造業K社(中堅)の取り組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 弊社は東南アジア中心に合弁会社を持つ。将来の合弁会社の幹部候補として、現在東京の国際関係の部署に2007年以降3名の外国人を採用した。
- いずれは現地法人の幹部候補と考えているが、本人の志望との兼ね合いが必要となる。現在海外現地法人の日本人が社長をしており、役員や部長クラスは日本からの出向者である。将来的には、経営の現地化を進め、現地の優秀な人材も採用していきたいと考える。
- 国際部門での受入が前提で、国内部門はこれまで採用経験がない。今後も採用する予定はない。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取り組み

- ある大学のキャリアセンターとのつながりを活かして、そこから採用している。当大学はグループ他社での採用実績があり、つながりが深い。
- 採用条件に日本語の資格等の基準は設けていない。面接時に語学力のレベルを判断する。
- 今後採用を拡大する以降はない。まず、技術系の学生が少ないという課題がある。また、業種柄、あまり応募もない。
- 今後の国際部門以外での採用については、現在は考えていない。

### (3) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 採用の段階で、将来は自国での活躍の道があるということを伝えている。彼らのモチベーション上では重要である。
- 能力は高く、外国人が入ったことで、国際部門の他社員の意識が活性化された。やはり、英語・現地語・日本語が話せるということが刺激となっているようである。

#### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 高度外国人はキャリアアップのための一つの手段として日本で働くという意識が強く、辞めてしまうことも多い。実際3人採用したうち、1人は辞めた。米国留学のためという理由だったが、やはりキャリアの一つとして捉えられていたのだろうと感じる。
- 給与・処遇は日本人と全く同等。採用して2年目ということもあり、同じ年代の外国人の採用者がいないため、比較できないが、特に昇進のスピードも日本人と差がないと感じる。特別な福利厚生メニューも整備していない。出張と帰省を兼ねさせるというようなことは行なう。
- 国際部門は内勤であることもあり、ワーク・ライフ・バランスの問題はあまり課題とならないため、そういった問題もない。

## 12. メーカーL社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- モノ・カルチャーであり、男性中心の価値観を変えていくことを目的に、女性の活用や外国人採用に取り組んでいる。その他、今後のグローバル化に備えて、内なる国際化を図るという目的もある。
- 現在 45 名を活用しており、2010 年には 50 余名にすることを目指す。定期採用は、2008 年は 10 名であった。
- 国際業務の専門職という形では取っていない。日本国内で育て、将来的に国際業務に携わるための土台を作りたいと考えている。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 採用の際の情報発信方法が分からない。APU（立命館アジア太平洋大学）や早稲田大学等、アピールしてくる大学とは協力しているが、それだけに頼ってはいけないと考えている。また、留学人内の母数が多い中国人が自然と多くなるのは仕方ないと思うが、他の手立てがないか考えている。
- 大学側は留学生向け会社説明会への企業からのエントリーが少ないと考えているようであるということについては、各大学での学内セミナー等にも行ったが、外国人が極端に少なかった。外国人には「日本語が話せないのに行ってもいいのか」という気持ちがあると考え。やはり日本語能力がハンディになっているようである。また、外国人には、「この企業は本当に留学生を取るのだろうか？」という気持ちがあるようだ。
- 日本語能力にハンディがあるのは企業側も承知である。それを加味して、能力があれば採用する。
- 採用はほとんど留学生が中心である。本来、理系の学生を採用したいが、理系の学生が少ないことが課題である。理系の学生は日本で学んだ技術を核にして現地に帰っても活躍できるが、文系は自分の柱を立てることが難しい。また、日本の長期雇用を前提とした育成は、外国人にとってはスパンが長すぎて、キャリア形成に不安を感じるようである。入社の際、そういったことの説明はしている。
- 現在は、日本での生活（就学）経験のある人を主に採用している。必ず日本語能力は必要であり、日本文化へのある程度の理解も重要となる。そのような前提がないと組織の中で孤立する可能性が高いと考える。

### (3) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 日本語研修では、社内で使われている社内新聞や仕事で使う資料等を利用することで、より仕事に役立つ日本語学習に取り組んでいる。課題となるのは漢字である。話すことができても、中国人以外には漢字の読み書きは難しく、コミュニケーションの障壁となる。そのため、日本語コースには、漢字コースが特別に設けられている。外部の日本語教師を使い、教育部門が外部と協力してカリキュラムを組んでいる。例えば漢字が分かる中国人とそれ以外の国の出身者では目的が異なる。これまで、日本語コースは上級・中級・下級・漢字コースというレベルでのコース分けをしていたが、これからは、「読む・書く」「聞く・話す」「会話する」「漢字」というように目的別によるコース分けを行う予定である。
- 2008年にはグローバルに特化した人事コンサルティング会社を使い受け入れ側の部署の管理職や同僚社員に向けて、外国人の意識の違い等についての研修を行った。ビザや海外出張の際に必要な手続きや文化・意識の違い等の内容である。外国人の配置が決定した後に対象部署に対して行った。今後、路線を変更して、クロスカルチャー研修や経営理念研修に力を入れていく予定である。クロスカルチャー研修は外国人と受け入れ側の社員が一緒に受けることを想定した研修で、2010年2月開始を目指して現在プログラムを組んでいるところである。外国人が日本に来て疑問を感じるようなことについての回答となるようなものを目指す。
- 外国人材に向けたアンケートによると、「自身の強みを生かしてもらっていない」「日本人の考え方や働き方が理解できない」「将来的なキャリア形成に迷いがある」「目指す将来像を回りに理解してもらえない」というような不満を持っていることが分かった。外国人材は「日本の働き方を押し付けられている」という意識があるようである。そうではなく、弊社の働き方である。合議制等の弊社のやり方は、経営理念に基づいたものである。そこで、経営理念研修を実施する予定である。
- ウズベキスタンの女性が来た部署では、刺激されたかどうかは不明であるが、自費で語学留学に行った社員がいる。また、大規模なセミナー等では日本人は質問することはほとんどないが、外国人は手を上げて質問する。そういった積極性は見習うべきである。
- 「学びあい」という社員の交流を深める風土の促進を奨励している。その中には、外国人が就業時間外で日本人社員に向けて英語教室を始めた。
- 日本では部署間を異動させることで力をつけさせるような考え方があがるが、ローテーションをあまり理解してくれないこともある。特に、専門領域を自覚しているような場合、専門領域以外の部署の経験に価値を見出さないというようなことはある。その場合は、育成の方針であるとして説明をしている。採用の

段階では、長期視点で育成するということは伝えるが、ローテーションについての説明は行わない。

- 「自分に過大な期待をされているのでは？」と感じてやめた人もいる。中国人だったが、自国向けの商品の品質についての仕事を任せられた際、かなり負担だったようである。指示した側は、自国のことだから喜んでやるだろうという意識があったようだ。だが、弊社には、いったん自力でやらせてみるという文化があり、指示が不足して不安に感じたようである。
- キャリアゴールが描きにくいという問題がある。男性と比較して、女性はロールモデルが周囲にあまりいないため、キャリアゴールが描きにくい。外国人はより描きにくいと考える。将来的に現地法人でキャリアアップしたいなどのキャリアイメージは面談で確認するが、実際はこちらも約束はできないので、難しいところである。外国人特別でのキャリア形成の支援はない。現在はまだ海外転籍の事例はない。将来的には必要となっていくだろう。キャリアモデルを作るという意見も出ているものの、実施には至っていない。

#### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 外国人材の雇用形態や処遇は日本人と同等である。また、オプションとして嘱託制の人も1割程度いる。主に研究者等のスペシャリストである。
- 評価に対して敏感というのは、人によってはある。給与明細の項目を詳細に聞かれたという例もある。ただあまり日本人と差がないと考える。ただし、嘱託の人は1年毎の更新制なので、自分の認識と異なると食いが下ってくる場合もある。
- 2~3年前に採用した外国人のモチベーションが低下しているという意見があったため、2・3年目面談研修を現在スケジュール中である。先にあげたような不満は、日本人社員でも同様に感じることはあるが、やはり言葉の壁があって、孤独であることが、外国人材の離職につながる。社員寮でも、日本人同士で固まってしまい、マイノリティである外国人は相談する相手がいないという状況になっている。無理やり日本人になろうとしているのでは、と思うような人もいるが、結果的にそういう人が定着すると考える
- メンター制度も考えているが、現時点では難しい。外国人は、誰にメンターになって欲しいか、社内の人材を知らないために、選べないではないと考える。日本人は「相談したい内容」か「相談したい人」かで選ぶことができるが、外国人の従業員にとって、制度の理解や利用が難しいと考える。メンター制度に求めることについても、面談で聞き出す予定である。
- 外国人同士の公式なコミュニティはないが、日本語研修メンバーで定期的に飲み会をしているようである。しかし、日々の悩みを共有できるような関係には至っていないようである。

- 外国人に向けた福利厚生制度は特に設けていない、嘱託で海外から呼び寄せた人に対しては帰省費用を補助しているが、新卒採用には適用していない。現地に出張した際に同時に帰省するようなことはしている。
- 日本人と同じレベルを求めると、受入現場にも負担となる。やはり日本人のような「あうんの呼吸」での理解まではできない。日本語研修等で対応しているが、難しい。

#### (5) 高度外国人材活用について、国に求めること

- 留学生ゆえのとがったところ、誇りを持った人、というような日本人と異なるメンタリティを持つ人材が欲しいが、目的意識が希薄な外国人材が意外に多い。留学生 30 万人と言うが、近年の留学生の質を見ていると、大学側は経営を成り立たせるために採っているのではないかと思うことがある。昔はもっとエリート意識が高かったが、個々の能力が落ちている。日本に来ることだけが目的なのではと思うような留学生もいる。生活のためにバイトをし、勉強の時間がないために理系から文系に移るような例もある。
- まずは、日本人をグローバル化しなくてはならない。外国人が暮らしやすい国にするためには、中学・高校からの英語教育も変わっていく必要がある。

### 13. メーカーM社(大企業)の取組み

#### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 製造業は、国内が空洞化し、マーケットが縮小しており、BRICS その他を中心とした海外市場に目を向けざるを得ない状況である。グローバル化を企業戦略として掲げており、当社は海外比率を現状の 30%から拡大していくことを目指している。その中で人事戦略として外国人の採用の強化、社内でのグローバル人材の育成を行っている。
- 外国人を雇用することで、日本人社員の異文化への理解を促進し、社内からもグローバル化を図ることができると考えている。採用当初は、様々なコンフリクトが発生するが、それらを克服することで、文化、宗教等の認識、理解不足から発生するビジネス上の不必要なコンフリクトを解消することができるらう。

#### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 当社は、創立 125 周年の会社であり、国内を中心に事業を展開してきた。企業文化は、純日本的な企業である。グローバル展開に対応できる人材が必要となってきた
- グローバル化における人事施策として以下を考えている。
  - 既存の人材をグローバル化する方法
  - 採用する人材要件を再定義すること
  - 海外現地法人のオペレーションを見直すこと
- グローバル戦略の具体的な戦術の一つとして、外国人の採用を行っており、経営層は、その価値を認めており、今後も進める方向である。

#### (3) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 新卒採用とキャリア採用があるが、企業内で人材を育成することを基本としており、新卒採用が圧倒的に多い。
- 市場成長が著しい BRICS、ASEAN 諸国の出身者を中心に採用を行いたいと考えている。

- 外国人留学生を対象とした合同説明会に参加をしている。そこで採用しているが、採用したいと思う人材を見つけ出し、入社までに結びつけることは難しい。
- 外国人留学生を採用するにあたって、戦力やモチベーションにおいて極めて優れた人であるとともに、会社を変えるチェンジエージェントになれる人をとることを採用方針としている。
- 採用する外国人には、純日本企業に入ること、外国人がほとんどいないこと、高いミッションに耐えうる人材であることなど、覚悟をして入ってきてもらう。特に事務系の外国人材に対しては、日本企業で働くことに耐えることができる人材であるかが、重要な評価ポイントとなる。技術系は、技術で評価している。
- 外国人の採用を始めたばかりであり、優秀な人材を採用して、経営層、受入部門、日本人の従業員に評価されるロールモデルを作っていく。有能な外国人留学生を採用することで、ロールモデルとして配属先で外国人に対する良いイメージを醸成し、受け入れに対する抵抗を緩和できると考えている。2009 年度採用した外国人留学生は、よい例となっている。
- 現時点の採用の前提として、高い日本語能力を要求している。そのほうが、本人が会社に入って、ギャップで苦勞することが少なくすむ。また、仕事をおぼえるためにも必要である。将来、英語が共有できるような環境になれば、日本語の能力に関する条件は変わってくる。技術系はすでに、英語で会話するような素地がある。
- 言語に起因する本人の障壁・ストレスをできる限りなくすために、日本語の能力は 2 級以上が最低限必要であると考え。できれば、1 級で 350 点以上が望ましい。
- 採用フローは日本人と同じであるが、SPI に関しては参考値とし一定の配慮を行っている。外国人で SPI の準備をする人もいるが、SPI で高い点数をとることは、評価の対象としている。

#### (4) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 2009 年度は、外国籍の社員を 4 名採用し、そのうちの 1 人であるネパール人は、海外営業推進部に配置した。
- 高度外国人材を受け入れる目的には、受け入れた職場が変わる土壌を作ることや、受け入れるための意識を作ることにある。外国人には、チェンジエージェントを期待しており、チェンジエージェントが入ることで、全体が変わることを期待している。
- 外国人留学生は、勉強熱心でハングリーであるところが、重要なところであり、日本人に気付きを与えてくれる。



- 配置にあたっては、上司、同僚の受け入れ能力を十分考慮した。海外営業推進部門は、海外駐在経験者が多いことや、マネジャーが明確に引き受ける意思を示してくれたが、その理解が大切である。
- 新人研修は日本人とほとんど同じカリキュラムで行ったが、日本人は通常英語での電話対応や海外におけるビジネスマナー等を英語で研修する「英語漬け」を、外国人には「日本語漬け」を実施した。日本語漬け」を実施することで、結果的に外国人従業員への特別感を与えることができモチベーションの向上につながったと考える。
- 外国人は、日本に関する基礎知識、文化、風習などを知らないため、コミュニケーションに時間はかかるが、克服できるものである。日本語は、書くことには時間がかかる。
- 外国人が入ることによる効果の例として、新人研修のときに、外国人の入ったグループは、自然にホワイトボードの記述を英語で行うなど、自然なこととして異文化を受け入れられるようになっている。
- 外国人の将来のキャリアとしては、日本で勉強した後に、海外駐在で現地に行くこともありうる。その後は東南アジアなどのリージョナル統括責任者などになって欲しい。経験を積んだ後は、日本にも戻ってきて欲しいと考える。

#### (5) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 外国人への対応は、経験がないことなので、わからないことがまだ多くある。
- 宗教や文化の違いについては、採用選考時に、お祈りの場所・時間の確保等、最大限の配慮を行っている。
- 言葉の障壁を克服する施策としては、受入れる部門の素地があるかどうか、(現時点では)日本語の能力を持っている外国人を採用することである。すでに入っている外国人に関しては、克服は難しいところがある。日本語の細かいニュアンスは、日本語学校でも、学ぶことができない。会社側にも限界があるが、技術系では英語ができればよい。
- 外国人材との面談時に、将来は、母国担当の責任者、地域統括責任者となってほしいとの希望を伝え、長いキャリアプランを示している。
- 給与は、外国人でも特別な対応はできないため、日本文化や日本企業を十分に理解した留学生を採用することで、日本人と同じ給与で雇用が可能であると考ええる。
- 日本人が転職した場合同様、外国人が転職した場合に、情報漏洩等のリスク発生があり得るため、対策が必要となる。

## (6) 日本で働く外国人の意見(Bさん:海外事業推進部門、1年目社員)

### <採用について>

- 母国で経営学を学び、日本では経済学部で留学をした。卒業後、金融分野の外資系企業に内定が決まっていたが、金融危機の影響により、就職先を変更する必要があった。企業は潰れても技術は無くなることはない為、高い技術力を持つ日本企業を中心に就職先を検討した。
- 採用試験は、他の日本人と同じSPIと面接で行われた。SPIは、日本語の問題が理解しにくく、スコアがあまり取れなかったと考える。

### <活用について>

- 日本語は、話すこと、聞くことに支障を感じることはないが、読み書きがまだまだ難しいと感じている。日本語の資料を読むために、同じ英語の資料を読む時間の数倍の時間を要し、自己の効率性が落ちることに対して非常にストレスを感じる。
- 日本語を聞くことに関しても、聞くことはできるが、内容を理解するには日本人よりも多少時間がかかる。
- 新人研修で、外国人は日本語の研修を1週間受けたが、不十分であり、企業の効率性の追求の面からも、希望は1年間だが、最低限数ヶ月間の密な日本語の研修が必要であると考えます。
- 会社には技術力があるが、営業力があまりないと考えます。営業先の国のビジネスの環境・文化を理解した上で、営業をする必要があり、日本企業の外国人社員が活かせる部分であると考えます。

### <維持について>

- 周辺の同僚がやさしく、ていねいに様々なことを教えてくれており、職場環境には、非常に満足している。
- 多くの日本企業がもつ官僚的なシステムにストレスを感じる時がある。
- 日本人社員は、残業をよくするが、効率性を考えた場合、理解しがたいものがある。
- 入社前に、将来のキャリアプランについての説明がなかったが、説明があるとよいと考える。
- 日本人社員と比べられるとビジネスの上で同じ能力があっても、言葉の理解のスピードが遅いため能力が低く見られる可能性がある。外国人社員は言語的な非効率性の部分を加味した評価を行ってほしいと考える。
- 母国にいる家族が心の支えとなっている。

## (7) 受入部門の上司の意見

### <活用について>

- 当社で、事技職で初めての新卒の外国人社員を受け入れた。
- 海外駐在の経験があり、外国人の部下を持つことに対する抵抗、違和感は全くない。
- 日本人にない感覚やセンスは、他の日本人社員に良い刺激になると考える。所属している部署内外にも英語を勉強し始める人が増え、刺激を与える効果は出てきていると考える。
- 外国人社員の日本語能力向上のために、日本語でコミュニケーションをとることを徹底的に行っている。ただし、2回日本語で説明して解らない場合は、英語に切り替え説明を行っている。
- 言葉はツールであると考えており、話し手の考え方が分かれば、理解がスムーズになると考える。言葉の障害は時間をかけて慣れることで克服できると考える。
- 日本人社員よりは言語の面で特別に説明を要することが多いため、繁忙期を考えた場合、一般の従業員と組ませて仕事をするのは難しく、課長預かりとしている。
- 日本人社員よりも育成に時間や労力が一時的にかかるが、優秀な人材であるので、長期的な視点で見ると、他の日本人社員と変わらないと考える。
- 外国人社員の社内的な評価がよいため、今後も積極的に採用を行って行きたいと考える。

### <維持について>

- 基本的に外国人社員として特別な配慮を行わない方針ではあり、外国人社員にも明確に伝えてはいる。しかし、入社してまだ1年もたっていない部署内の唯一人の外国人社員であり、外国人従業員のやりたいことが、言葉の障壁でストレスに感じている部分が見受けられ、できる限り声をかけたり話を聞くようにしている。
- モチベーションの維持のために、他社ではできない仕事をできるだけ与えている。また、今後、海外駐在や海外拠点において権限を与えることで維持が可能であると考えている。
- 他の日本人の部下とも良好な人間関係が築けていると考える。
- 仕事以外で飲み連れていき、話を聞いている。

## 14. 情報サービス業N社(中堅)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 少子高齢化の動向を踏まえると、労働力を確保するためには、東南アジアや中国など海外から人材を受け入れるしかないとの考えから、他国の企業がまだまだ進出しておらず、人材獲得競争が激化していないフィリピンに限定して雇用を行っている。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 採用には、現地法人で採用して社内転勤で日本本社に来るケースと本社が現地で直接採用するケースの2パターンがある。
- 前者だと現地法人で1年間在籍する必要があるが、フィリピンで日本の基本情報技術者に相当する資格を取得すれば、技術の資格ですぐに日本に来ることができる。
- フィルニッツ (PhilNITS) という団体がその資格の試験と試験対策講座を運営しており、その団体に資金援助を行っている。受験料・受講料免除を受けた学生と優先的に面接する権利をもらえる。学生が当社に入社する義務はないが、来てもらえる比率は高くなる。
- 定期的にフィリピンから採用している実績があり、また、先輩がいる会社だと安心ということもあって、優先的に紹介してもらっている。
- フィルニッツが試験対策講座を開講しているところの近くの大学へ、コンピューターやプリンタの寄付も行っている。
- フィリピンでの人材獲得競争は、まだまだ単純労働力の需要の方が大きく、日系企業もあまり進出していないので中国に比べると容易である。しかし、将来的には、より高い処遇を受けられる米国資本企業に転職したり、大学に戻ってより上のクラスを目指したいという人もいることは確かである。
- 英語圏なので、言語の障壁がないということで日系企業よりも米国企業が多い。ダバオはまだ他国の企業があまり入っていないため、そこに拠点を設けていきたいと考えている。
- 最近ダバオから採用した学生は、かなりレベルが高い。
- フィリピンには島ごとの方言があり、ダバオとマニラでも言語が異なる。地方から東京の大学に出てきて、地方で就職する日本人がいるように、ダバオが地元の学生には、地元で働けることがアピールポイントになる。

### (3) 高度外国人材の活用に関する取り組み

- 日本で数年間教育を受けた後に、フィリピンの現地法人に戻ってもらい、本社から発注するシステム開発業務に従事してもらっている。もちろん日本に残るといったキャリアパスもあり得る。
- 現地法人への発注は日本語で出すので、日本語を習得してもらうことと、プログラミング能力を身に付けてもらうことの2つが日本滞在の目的である。
- フィリピンは英語圏であるので、非英語圏の国よりも比較的コミュニケーションを取りやすい。また、日本語教育する人が確保しやすいというメリットもある。
- 当社で開発しているのは医療関連のプログラムであり、日本の医療制度に特化したものであるため、日本語ができないと業務の遂行は難しい。そこで、3ヶ月集中（週4回）の日本語研修を開講し、日本語検定3級取得を目指してもらっている。
- 3級は就学前児童くらいで、簡単な会話ができるレベルである。2級になると日常会話には困らないレベルで副詞や形容詞も分かる。
- 日本語研修の講師は、もともと海外駐在経験の長い英語の教師であり、パートで雇用している。また、社長の親族であるため、融通が効くことも大きい。
- モチベーション向上のために「日本語手当」として、日本語検定の級に応じて一定額を月給に加算している。現地の物価水準を考えると、手当の有無でかなりの差がつく。
- 日本本社での滞在期間は基本的に3年間で、日本語検定2級を取得して現地に帰る。技術レベルは、同じ期間トレーニングした日本人の6～7割くらいである。日本人に比べて能力が劣るということではなく、やはり言語の違いが障壁となる。
- ただ、フィリピンには、タガログ語（公用語）、英語（公用語）、島・地方ごとの方言と主に3つの言語がある。もともと2ヶ国語を話して生活しているので、言語習得能力は高い。
- 日本語だけでなく、プログラミングについても当社のやり方や当社で使用しているプログラミング言語があるので、それを覚えてもらわないといけない。機能追加の開発が多いので、既にあるシステムの全体像を理解してもらう必要がある。医療関連システムは1年に1回の薬価改定に合わせて機能追加・修正が必要であり、それだけでもかなりのボリュームになる。SEが要件定義をして外国人向けに追加・修正が必要な部分だけを指示できればよいのだが、それは難しい。
- ただ、当社はシステムのメーカーであり、当社で使用するプログラミング言語だけを覚えてもらえばよい。一方、受託開発だと、いろいろなプログラミング言語を覚えてもらう必要がある。

- 日本に比べると数学のレベルはまだまだである。ITについては、ある程度のレベルだが、履歴書にあるプログラミング言語ができると書いてあっても実際やらせてみるとできないことがあるので注意しないとイケない。
- 現地法人には、本社で教育を受けて戻った人材が4, 5名いる。3, 4年前からこのビジネスモデルを本格的に始めたが、1期生が向こうで中心的な役割を果たしてくれている。現在はまだ日本の協力会社に発注する方が多いが、今後、フィリピンに発注する割合を増やしていく予定である。
- 現地法人に発注する仕事は、納期にある程度幅を持たせている。まだ、育成中の扱いである。
- 将来的には、現地に進出している日系企業のシステムの受注も期待している。
- 時間に対する感覚の違いについては、フィリピン人は真面目な国民性であるので、日本に来たら時間は守ってくれる。ただ、向こうに戻ると少し怠慢になるようである。
- フィリピンでは、技術の資格で海外に渡航する場合は、事前に公的機関が座学で日本での注意事項（礼儀作法が異なること、時間の正確性に対する要求が異なること、電車が時間通りに来ることなど）を教えてくれる。
- 当社に来た時にもう一度、英語で書かれた就業規則を説明する。さらに、日本語研修の題材として日本の習慣を取り上げている。
- また、毎朝、朝礼で唱和する社訓を日本語の先生に教えてもらっている。毎日唱和するので行動規範が身に付きやすい。
- 毎朝40分間、社員全員で掃除を行っており、フィリピンに帰っても続けるように指導している。朝の掃除は職場でのコミュニケーションを活発化するという目的もある。続けるうちに意識が変わってくる。また、会社のすぐ近くに住んでいるので、その日の仕事を始めるための頭の切替えになる効果もある。
- フィリピン人はアメリカ人や中国人ほど自己主張をしない。
- 以前は、フィリピン人に日本人社員のための英語教室をやってもらっていた。参加者が少ないため、最近はやっていない。

#### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 待遇については、技術の資格で日本に来る場合、日本人と同等の給与を出さないと入国管理局から許可が下りないので、それなりの額を支払っている。
- 現地法人に戻ると現地の水準の給与になるが、それでも現地のエリートクラスである。
- フィリピン人は中国人に比べると離職率は低いのではないか。その理由は、一つは、フィリピンには、日系企業がシステム開発などの知的生産の分野ではまだ中国ほど進出していないことである。もう一つは、国民性で、中国人が独立心旺盛であるのに対してフィリピン人は比較的従順であることである。当社で

- 採用している人材は大卒であり、相当の教育を受けているので真面目で、日本に来て毎週、教会に通っていたりする。
- 中国人の場合は辞めたと思っただけの間にか競業の会社を立ち上げているといったこともあるようだが、フィリピンでは、日本で起業するには1回戻って起業のためのビザを取らないといけないので障壁が大きいと考える。
  - 日本で辞めることはまずないだろうが、フィリピンに戻ってから辞めることはありうる。その対策として、昨年、現地の同業他社や他の業種の会社の給与体系を調査して、改定を行った。他社よりは若干、上に設定している。
  - 調査は、フィリピン進出の際に指南役を務めてもらった現地の協力会社に依頼した。その協力会社は、現地で会社運営のコンサルティングを行っている。その会社のもともとの顧客は製造業であり、それをベースに作った給与体系だったため、IT系の当社には合わない部分があった。そこでIT系の会社についても調べてもらった。
  - その他に、政府が発行している物価変動や賃金動向のレポート、現地の民間調査会社が発行している日系企業へのアンケート結果をまとめたレポート（有料）から他社の給与水準を把握している。
  - 今後、フィリピン人社員のスキルが向上し、転職意欲が高くなれば、年俸制の導入も検討する必要がある。
  - ただ、フィリピン人は中国人ほどドライではないと考える。
- 
- フィリピン人社員は、会社から半径 100~200m 圏内にある会社が借り上げた部屋に住んでいる。
  - 2DKの部屋に2人1組で住んでいる。やはり1人で、異国で生活するのは不安であるため、なるべく先に日本に来ている先輩と組むようにしている。
  - 2人1組で住むことを嫌がることはなく、むしろ1人で住むことを嫌がる。現地でもルームシェアして住むことが多いようである。
  - 先輩が買い物の仕方などを教えてくれる。ゴミの出し方や部屋で騒いではいけないといった最低限のことは人事担当者が教えるが、細かいことは先輩から教えてもらう。
  - フィリピン人は現在7人いるが、その内の2人は約2年半、日本に滞在しているので、会社支給の携帯電話をその2人に渡しておいて、分からないことや困ったことがあったら聞いてもらう。それで判断がつかない場合は人事担当者に聞いてもらう。
  - バーベキューや海水浴、忘年会などのイベントには、日本人社員より安い会費で優先的に誘う。参加率はほぼ100%である。また、クリスマス休暇に帰れない人もいるので、一緒に食事に行ったり、社長が日本に残っている人を宮島に初詣に連れて行ったりしている。
  - 本国の家族に送金するために、贅沢はしていないようである。マンションが近いこともあり、昼食も家に帰って自分で作るなど節約している。フィリピンの

物価は日本の 1/8～1/10 くらいであり、月に 5 万円送れば、一族が暮らしていける。

- 日本人と同じ対応をすることが大切である。当社では、外国人に対して差別的な対応をする日本人はいない。休みの日に遊びに連れて行ってくれる日本人社員も多い。
- 入社 2 年目からはクリスマス休暇を取得できる（海外駐在員の一時帰国休暇の扱い）。会社が渡航費を出す。期間は、有給で約 2 週間である。
- 健康面についても、日本人社員と全く同じように健康診断を受けさせている。社内に常備薬も用意している。
- 保険も日本人の新卒社員と同様に入ってもらう。また、英語が通じる病院のリストを用意しており、病院の紹介も行っている。病院に連れて行ってほしいという要望があれば同行する。
- 留学生会館に自分たちで行って、留学生や他社に勤めている人と積極的に交流しているようである。また、その職員からもいろいろ教えてもらっているようである。留学生会館でできたコミュニティで、市民参加型のフェスティバルで踊りの出し物をしたり、模擬店を出店したりもしているようである。広島に住んでいるフィリピン人も相当数いるため、留学生会館の他にも教会などでコミュニティができているようである。
- 食事面については、クリスチャンなので牛や豚を食べてはいけないということではなく、特に問題はない。広島にもフィリピン料理屋がいくつかあり、調味料などはそこから購入しているようである。
- 見た目でも東南アジア系であることが分かるため、風俗関係に勤めているように見られるのが苦痛という声がある。
- 街で自転車に乗っていると警察に止められることがある。日本に来て間もない頃だと、日本語が分からないので、止められても説明できない。人事担当者が出向いて一度説明すると、次からは警察官も分かってくれる。
- 改まった面談はないが、人事担当者が、日頃から問題がないか聞いている。また、受け入れ職場、人事などの間接部門、日本語の先生など様々な人がフォローするようにしており、その時々で話しやすい人に相談できるような環境づくりをしている。



## 15. 商社〇社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 弊社では外国人(外国籍)社員については、海外の現地法人での採用がほとんどである。近年は新卒採用でも1割前後の外国籍の社員を採用しているが、数値目標等や外国籍枠を設けているわけでもなく、日本人と同様の採用プロセスで、優秀であれば採用するという形にしている。

### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 外国人の採用自体や、それによる人材のグローバル化自体を目的としたことはない。会社の業績を支える手段の一つとして人材のグローバル化があると考えている。ただ、その施策のなかで、海外採用社員(NS)が本社で勤務することにより周辺の日本人社員の刺激にはなっていると考える。また、ダイバーシティの観点からも多様性を認める意識付けとしての期待はある。
- 弊社では、もともとNSの研修や海外に赴任した日本人社員の給与、福利厚生をしていた部署を、1年半ほど前に、人材グローバル化に本格的に取り組むための施策推進のために名称、一部の機能を変え、NSの研修に加え、NSの転勤制度の整備、海外事務所の活性化調査等、外国人活用に積極的に取り組んでいる。

### (3) 高度外国人材の採用に関する取り組み

- 外国籍社員の採用は、15~20年前から行っている。しかし、本社での採用は在日韓国人等、日本人と同等の育ち方をした人も多く、たまたま国籍が外国だったという人がほとんどであった。最近は留学生が増えたため、自然と外国人の採用もでてきている。
- 多くの留学生は日本留学後、日本で働きたいという希望のある人が多いが、一部には母国のために働きたいという人もいる。例えば、海外現地法人にて日本語を解する学生を必要とするため、日本に留学している学生を採用し、現地海外法人にて雇用するというようなことを行った。
- 新卒採用以外で海外現地法人の社員が日本に来る場合には、3つのルートがある。一つは、業務ニーズに基づいた転勤である。これまで法務等の専門分野の例がある。二つめは、入社数年目の将来を担う人材と期待されている社員を研修の一環として日本に呼び寄せるものである。常時14~15名程度いる。OJT

で日本の業務スタイルを教えたり、人的ネットワークを作ることが目的である。例えば、日本の稟議等のシステムは、実際に経験させないと分からないものである。三つめは、日本語研修のために日本に呼ぶもので、1年目は日本語学校で専門的に勉強させ、2年目は出身本部でのOJTをさせる。これは2007年度から導入した制度である。このように、NSを日本で研修させる制度は彼らをエンカレッジする効果が期待できる。

- 現在、現地法人単位で人の採用・活用を行っており、これらを全体最適へ変えていく必要性については今後議論を深めていくところである。
- 海外現法で勤務している幹部候補者を日本に転籍させるようなことも、現状は行っていないが、将来的には考えられる。

#### (4) 外国人材の活用に関する取り組み

- 現地法人の人は日本語を話せないことがほとんどだが、本社採用の人は特別の枠を設けているわけではなく日本人と同様に日本語が話せることが求められる。もちろん、日本人の話す日本語ほど流暢である必要はないが、きちんと意思疎通を日本語で行うことができる必要がある。
- 現地法人の外国人に対しては日本語教育のeラーニング等を実施している。また、重要文書をバイリンガル化したり、イントラ内でワークフローを英語化する等の工夫を行なっている。
- 台湾・中国の現地法人は、日本語が共通語となっている。近年英語も増えたが、日本語でのコミュニケーションがほとんどである。
- 特に英語会議等を積極的に奨励していることはない。
- 日本語に少し問題があるが、専門性が高い人を採用するような複線人事は実施していない。
- 日本は家賃が高く、欧米系との住宅事情の違いもあるが、海外からの転勤者には、社宅の条件に配慮にする等、可能な範囲で対応している。しかし、海外からの転勤者を呼びこむために、外国人材に特別に過剰なコストをかけるようなことはしていない。
- 異文化理解のための研修は行っていない。もともと日本に留学したり、日本の商社に就職をしたいと思うような外国人は、日本への親近感や憧れを持って入社する等、文化に対してもある程度の理解があることが多い。
- 経営理念研修については、現地法人等でも実施する。ワークショップ型を取る等の工夫を行なっている。
- 外国籍社員の残業等による問題は特に感じていない。
- 現地赴任経験がある社員が多いため、受入部門で部下に外国人がいることによる戸惑い等はないと考える。

#### (5) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 日本企業での経験をキャリアの一つと捉えてジョブ・ホッピングを行なうという傾向を感じる。採用した優秀な社員は維持したいが、維持だけに捕われると窮屈になると感じており、バランスが重要であると考えている。しかし、働きやすい環境にしていかななくてはならないことは確かである。
- 現地法人から日本に来た人の場合には現地法人での評価となるため、評価・処遇における問題は特にないようである。本社採用の人は本社評価となるが、外国人だから評価・処遇に対して特別に態度が異なるということはない。フィードバックも日本人と同様に実施する。

## 16. 情報サービス業P社(中堅企業)の取組み

### (1) 高度外国人材活用を取り巻く経営環境と人材ニーズの特徴

- 2004年に中国に子会社を設立し、中国人の現地での採用を始めた。中国のオフショア開発を拡大するために、日本の開発手法を中国に広げるための取り組みである。
- 外国人材には、顧客のグローバル化を支援できる競争力や現地と直接仕事ができるというコミュニケーション上の強みがある。外国人には、日本人と現地の人とのやり取りができることを期待している。技術面での知識もあり、現地の事情も分かるため、中長期的にはメリットがある。短期的にはプロジェクトの品質確保を目的としているが、長期的には、オフショア開発拠点の中核的な人材として現地とのパイプとなってもらうことを想定している。

### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 外国人枠を特別に設けてはいない。外国人を特別視するのではなく、受け入れて、一緒にやっていくことでグローバル化を図ることを目指す。
- 日本人社員のグローバルスキルを上げたいと考えている。今後はプロジェクト内で中国のSIerが乗り込んでくる可能性がある。また、外国人と働く機会も増えていくと考えられる。そういったシーンで「外国人と仕事をしたことがない」というのはありえない。

### (3) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 現在、弊社で働く外国人材15名のうち、12名が中国人、後は韓国・フィリピン・ブラジルである。フィリピン・ブラジル等の人は永住者であり、昔からいる社員であるため、日本人とほとんど差がない。
- 2008年くらいから、海外留学生を中心に就職説明会を実施している。ハングリー精神やバイタリティ、前向きさ、発言力等は日本人学生よりもパフォーマンスが高い。
- 中国では現地の大学と提携し、奨学金や日本語基金といった仕組みを提供している。また、中国現地法人から日本本社へのルートを提供している。Aさん(ヒアリングに協力していただいた外国人社員)は現地法人で面談し、日本本社に来た人である。

- 2010 年は景気悪化を受け全体的に採用を絞ったが、2011 年はより積極的に採れるようになれるとよいと考えている。あえて外国人枠は設けていない。文系の学生は在留資格の面で採用が難しい面がある。就労資格には、大きく3つくらいある。文系学生の採用は敷居が高く、日本の IT 系の国家資格を持っているか、中国で IT 系企業に 10 年以上勤務経験があるか、中国で情報系の学校に行っているか等である。ただし、弊社のような IT 企業にも文系の人で興味を持ってくれる人も多い。在留資格面での障害で採用できない場合が多く、残念に感じている。例えば、本国で専門業務を 10 年以上経験した後、留学する人など現実的には考えにくい。意識の高い留学生を資格制度の問題で採用できないのはもったいない。そういった視点から制度の見直しをして欲しい。
- MBA 取得は採用の際の利点とならない。弊社では請負的な業務も多く、MBA を取得した人の能力発揮は難しいのではないかと。要するに、使いこなせないかも知れない、という気持ちがある。今後会社が大きくなっていけば、いずれはそういった人の採用も視野に入れる必要がある。

#### (4) 外国人材の活用に関する取り組み

(日本語の問題について)

- 採用にあたっては、資格等の基準はないが、日本語検定 2 級または 1 級、あとは一緒に仕事していけるかどうかを基準に採用している。
- 留学生については、日本語でのコミュニケーションには課題がないが、中国の大学から採用して日本に来た人はコミュニケーション能力が課題として残る。日本人社員が講師となって、日本語会話の勉強会を開催している。週 3 回～4 回、一回 2 時間半程度、業務後に勉強会を実施する。日本語検定の 2 級のテキストを用いる。業務上の資料等を用いてはいないが、研修の報告レポート等で、「てにをは」や誤字の指導を行なう。業務は基本的に日本語で実施する。
- 日本人向けの外国語教育としては、e-ラーニングで中国語・英語講座は実施している。当社はエクスチェンジ・トレーニング・プログラムを設けており、現在 2 名の社員が語学研修と技術研修を目的に現地の大学に留学している。留学期間は 10 ヶ月の予定である。
- 中国の大学院を卒業後、去年の 8 月に入社した。1 2 月には日本語検定 2 級にも合格した。中国にいる時点で、学校の日本語コースを受講していたため、文書を読む分には問題がないが、聞き取りは難しい。(中国人社員 A さん)
- お客様の業務要件の聞き取り能力には問題がないが、暗黙のニーズを汲み取るというところまでは難しい。正常ケースは理解できるが、例外的なものや細かいニーズが難しいと考える。

- 日本人が作成した資料は文字や図が美しいと思う。日本人はとても細かいところまで気が回る。中国人も気づきはするだろうが、対処まで至らない。そのような場合も、日本人なら対処している。(中国人社員 A さん)

(日本のビジネス慣習について)

- 日本独特のビジネス慣習等にとまどいはなかったかについては、報告・連絡・相談は上司に一度指示されて以降は実施するようになった。残業については、将来的なキャリアのために必要と考えている。(中国人社員 A さん)
- 報告・連絡・相談等のビジネス慣習については問題ない。将来的にオフショアビジネスを拡大していくにあたっては、稟議や各省への調整、予算・リスク管理等の業務知識が必要となる。稟議等の日本のビジネス慣習は独特なので、説明しただけでは伝わりにくい。実務を通じて経験してもらうことで、理解を深めている。

(評価・処遇について)

- 評価・処遇は日本人社員と同等。意見の衝突等はないではないが、日本人も主張する人は主張するので、個人差だと捉えている。ただ、フィードバックの際に、日本人以上に、「何故そういう考え方をしなければならないか」、また、目標を立てるまでのプロセスを詳細に説明するということが意識している。

(将来のキャリアについて)

- 現地法人ではコンプライアンスや情報管理、セキュリティマネジメントの意識に日中間で隔たりがあるように感じており、現在、社員教育に力を入れている。将来的には、中国人である A さんの言葉で現地の教育ができれば、より効果の高い教育ができると期待している。
- 将来的に日本人を中国現地法人の幹部にすることも想定している。アジア展開を積極的に進めているお客様も多いので、そういったお客様に対してシステム開発サービスやプロパー支援ができることを目指している。
- 将来的に中国の現地法人で働きたいという意向はある。日本と中国のブリッジになりたい。(中国人社員 A さん)

## (5) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- まだ採用年数が少ないということもあり、1、2名しか他社に取られていない。人事としては、採用した外国人のキャリアの「发展空间」を弊社に求められるような環境を作っていくことが必要である。
- キャリア面談も行なっているし、先輩や同僚の毎日の会話の中でもキャリアに関するフォローを行なっている。上昇志向、独立志向は日本人より上である。中国

と日本の架け橋となるような業務を担当するのは3～5年では難しい。長期的な視野の中でキャリアプランを立てる必要がある。

- 全社的な風土として本人のキャリアパスの希望を取り入れる風土がある。弊社ではITSSをもとにしたキャリアモデルを基本としている。
- 中国人は、一日も早く、プロジェクトリーダーやマネージャーになりたいという意識が強く、長期的な視野で育てようとする日本企業の意識と合わない場合がある。日本国内ではまだそういった事例はないが、現地では、より早い昇進をさせる別の企業に人材を取られた事例はある。対応としては、キャリア形成を短期では見ておらず、5～10年の長いスパンで考えているということを面談等で伝えるようにしている。
- 外国人用の生活支援は特別には実施していない。日本人と同様に、寮の提供をしている。
- メンタル面については、インターネットで中国の家族や友人と話す機会も多いことや、寮に中国の先輩や同僚がいるので、相談相手に困るということはない。日本に来る前は、非常に不安だったが、来てみると皆まじめで優しい。(中国人社員Aさん)
- ワークライフバランスの問題については、残業削減の対策として月1回の定時退社日の設定、年次有給休暇の取得促進の対策として長期休暇取得奨励等の施策をとっている。また、残業を抑えるために、36協定の特別条項による残業時間の上限を減らす事も検討中である。有給休暇の取得日数は全社平均で10日程度であり、大企業(企業規模1000人以上)の平均取得日数と同程度の水準を維持している。子育てサポートを行なう「くるみんマーク」も取得し、出産後も働きやすい職場作りに取り組んでいる。
- プロジェクトの繁忙があるため、プロジェクトとプロジェクトの合間に帰省を奨励したり、中国の正月や夏休み等の帰省もできるだけ配慮している。部長や次長クラスが長期休暇を取ることで、若手の休暇取得を促している。
- グループ全体のグローバル化を目指し、外国人ということを特別視するのではなく、一緒にやっていけるようにしていきたいと考えている。

## 17. メーカーQ社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 外国人を採用する理由は職場によってまちまちであるが、日本人と異なるバックグラウンドを持つ人材のよりよいアイデアを盛り込みたい、他の日本人社員の刺激になるという狙いももちろんある。
- 現在本社圏で働く外国人の約 75%が技術部門、約 25%がマーケティング・法務等の事務部門である。約半分が中国人である。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 弊社で外国人を採用するルートは3つある。日本の新卒採用、中印の新卒採用、最後は欧米系大学からの夏季インターンシップを通じた採用である。
- 当社のやり方を学んだ後中国の事業所に戻ってもらうことを前提に 2001 年より中国からの採用を開始したが、優秀な人材が多く日本で引き続き活躍して欲しいというニーズが高まった。中国全土の理工系トップクラスの大学での説明会を実施しているが、特に提携大学は無く広く門戸を開けている。
- 以前は上海・北京を中心とした大学での採用に特化した活動であったが、昨年より地方のトップ大学にも活動の範囲を広げた所、当社の採用(東京ポジション)の認知度は低かった。
- 昨年からはインドでの採用にも着手する。インドはソフトウェアのオフショア関連で今後重要性を増すため、ブリッジエンジニアの役割を担って貰う事も視野に入れている。今年 11 月に若干名が入社した。中国同様採用条件に日本語能力は含まれていない。
- 理工系は、将来的に日本人の良い人材が採りづらくなる傾向を見越し、外国人に活路を見出すという面もある。日本人に比べて中印の学生の方がハングリーであると感じる。
- 留学生は日本人の新卒と能力等の面でほとんど違いを感じない。日本語能力についても日本人と同等の人を採用している。技術系の修士や博士の人は日本語よりも専門性を重視したいが、現在はそういった人にアプローチできておらず、アプローチ方法を検討する必要がある。

### (3) 外国人材の活用に関する取組み

- 中国人については来日前に 2~3 ヶ月間、インド人については 4 ヶ月間の現地での日本語教育を実施する。来日後共に 3 ヶ月間の日本語フォローアップ教育を実施する。来日前に日本語検定 3 級レベル、来日後に 2 級レベルの実力を目指す。漢字圏でないインド人は読み書きが不得手な傾向がある。
- 日本語研修の他、マナー研修及び安全衛生研修等を受講させる。配属後は基本的にはOJTで仕事を覚えさせている。



- 職場によっては英語でコミュニケーションを取る職場もあり、日本語研修や日本マナー研修の内容が不要となる人もいるが、基本的には日本語でのコミュニケーションが主である。
- 会社内では、会議内に一人でも外国人がいたら会議を英語にスイッチできるようになっており、日本人社員の英語能力も高い。
- 新卒教育は日本の新卒と採用時期がずれるため入れないが、職場の方針によっては翌年の新卒研修に入れる場合もある。
- 中印新卒採用は各部門のニーズに沿って実施しているため、受け入れ部門での軋轢はない。新人には入社3～5年の先輩社員をチューターとしてつけ生活面も含めて支援をしている。
- 受入部門側の外国人受入れを目的としたマネジャー教育は特に行っていない。海外赴任経験を持った社員も多いため、あまり問題は出ていない。
- 評価についてもこれまでは特に問題なくやっている。初めて外国人を雇う職場では、上司は日本人以上に論理立った説明をする必要があるということもあるかも知れないが、概ねうまくやっているようである。
- 中印新卒社員の場合、日本人と外国人で能力面での大きな差は感じないが、取り組み方に違いがあるように感じる。本人一人に一族の期待がかかっていることもあり、「本国の親に楽をさせたい」という気持ちが強く、食欲に学ぼうとする。
- 外国人受入れにより、組織が活性化するという効果がある。チューターにとっても刺激になっているようである。
- 社長が外国人であることもあるし、昇進に関して日本人と異なるという意識はないように思う。
- 外国人であるということで、特別なリスクを感じるということはない。
- 今後は採用した外国人を全世界のどの地域でどのように活用していくかを社内で決めていくことが必要となる。
- 今後は中国で採用した人にアメリカの事業所で働いてもらうということもあり得る。中国学生は技術力があり、また英語が話せることも強みである。

#### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 外国人社員は有期雇用として採用していたが、2001年や2002年の初期に採用した人は高い割合で辞めてしまった。外国人は日本人よりも早く昇進したいという意識が強く、日本人との処遇の違いが原因であったため、その反省も踏まえて、6年目からは本人の希望や評価を考慮し、非有期雇用への切り替えを行なっている。その後は離職率が低下した。将来的には日本人、外国人の区別なく正社員として採用できればと考える。
- 弊社の社員寮は借り上げだが、コミュニケーションを促進する目的で、中国・インドの人を集めた借り上げ式にしている。従業員のニーズもある。公式のコ

コミュニティはないが、インフォーマルなメーリングリストや不定期のパーティー等は行なわれているようである。

- ワーク・ライフ・バランスについては特に問題は出ていない。有期雇用社員は年俸制なので成果重視で労働時間は重視しない。
- 食事や宗教、文化の面でもこれまでは特に問題はなかった。一時、定時にお祈りが必要な方が来た際には、お祈りの場所を設けた。来年には、ベジタリアンの方が入社する予定なので、食堂メニューを考える予定である。

#### (5) 日本で働く外国人の意見(Cさん:人事部門、3年目社員)

##### <採用に関して>

- 新卒採用の場合、Web経由で日本語でのSPI等の採用試験を受けるのだが、途中でネットワークが止まってしまうと勝手に採点される等、Webの環境に左右されてしまう。また、SPIは独特なので、解き方にコツが必要となり、難しい。外国人だからという配慮がない企業が多いのが残念である。
- 日本は、物理学のノーベル賞受賞者がたくさん出ており、物理学が強いイメージがある。ブランドのある企業に就職するとその後のキャリアにも有利だという意識からブランドのある企業は人気である。

##### <活用に関して>

- 4年間留学後、就職したため、言葉の不便は感じない。ただ、結論が出ない長い会議や、曖昧な言い回しには慣れない部分があった。
- 技術者はゼロベースでやってくるため、現地での研修があっても語学の習得はより難しいと考える。現地での採用者は来日後、社内の日本語研修を3ヶ月受け、職場のチューターに生活面や仕事面でのサポートを受けることで、大体1年後には普通の生活ができるようになる等、周りのサポートが働いている。
- 日本語研修では、文法や日常会話、ビジネス会話を中心に行う。参加者の職場がバラバラなので、専門用語を用いた研修はあまり行なわない。日本語研修の中でマナーについても教えている。
- 日本に来た当初は、例えば年末・年始の挨拶回り等の文化が分からず、戸惑いもあった。しかし周りのサポートがあり、すぐに慣れることができた。日本人は親切だし、教えるのも好きであるように思う。そのため、新人の入社時には、必ず「分からないことは人に聞くように」と教えている。
- 外国人受入れのノウハウがある部署が多い。受入れが初めての部門からは、自ら、異文化研修の受講を希望し、研修を手配したことがある。また、会社のCSR部門が主催した中国のビジネスマナーや市場に関するセミナーには、4～5百人規模の人数が集まるなど、中国に関する関心は高い。

#### <維持に関して>

- 欧米や中国では今は終身雇用の考え方がない。また、海外で仕事をするのは、一生勤めるといふより、ステップアップの一段階という場合も多い。家族等の色々な事情があるために辞めざるを得ない場合も多い。欧米、中国の人から見れば、終身雇用という言葉が非常に良い待遇であるというイメージを持つと考える。
- 特に中国人は一人子政策により、一族の期待が本人に集まることが多く、出世意欲が強い。また、中国では年齢より能力重視のため、5年くらい経てばマネージャークラスの職位に付く人も多く、同級生がマネージャーになるのを見て焦ったり、他社に転職してしまうこともある。また、中国では学校名でキャリアパスが異なったりするが、日本ではそういったことはしない。
- 永住権がなければ家の購入が出来ないことや、賃貸マンションの保証人が難しいといった問題はある。外国人という理由で、マンションの賃貸などで断られた場合、会社に相談すれば会社名義の法人契約ができる。
- また、女性は待機児童の問題や日本での教育制度に不安があることで、悩みを抱える女性も多いようである。子供が5歳になる頃までには、日中どちらで教育を受けさせるかを決めなければならない。中国には小学校前の予備教育があるため、早く決めなくてはならない。また、日本のゆとり教育は中国人に賛同を得られていない。日本で働く女性が子供を持つのは難しいようである。会社ではダイバーシティに取り組んでおり、仕事と家庭の両立支援の取り組みも進んでいるが、このあたりは社会制度の改善が必要であるように感じる。

#### (6) 受入部門の上司の意見

##### <外国人社員の活用について>

- グローバル人材の採用目的には、①優秀な人材を広く求める、②ビジネスの競争力向上を図る、③組織のGlobal化、Diversificationを進める、などがある。①は、日本では採れない専門性を持つ人材を国外に求めるものである。②は、ビジネスのグローバルな展開を支援する人材として、その地域の人材を求めるものである。③は、海外に販路を持つ組織のGlobal化、組織の柔軟性・多様性の強化のためのDiversificationを狙うものである。

##### <外国人社員の対応について>

- 外国人社員の雇用は日本人社員の雇用に比べて、その手間と時間がかかることは前提にある。しかし、欧米の子会社が現地欧米社員を雇用する場合と、日本で雇用する場合では同様の手間と時間をかけているように思う。外国で現地人を雇用する場合と、日本で外国人を雇用する場合と、その手間と時間において変わらないと考える。ということは、日本人を雇用することが簡便なことであって、終身雇用、年功序列に慣れ親しんだ日本の雇用環境の方が、特異であると考えられる方が自然であると考えられる。

- ただし、日本の会社で外国人社員を平等に扱うために、社内規則や、社内イントラネットなどを英語併記にする必要があると認識している。この点について、弊社では改善されたが、完全ではない。
- 人事考課について、日本人と外国人で違いを感じる。例えば、評価面談時に悪いことを言われぬのに昇給が想像よりも低かった、十分な能力があるのに管理職に昇格するのに時間がかかる等等。これらの違いについて、外国人社員の受入部門は「洗礼」を受けるが、その後、徐々に慣れていくというプロセスを辿っていくようである。

<外国人の上司について>

- 外国人が上司になったからといって、特段の問題が発生しているとは思われない。コミュニケーションが不十分であるために不満が生じるというようなことが考えられるが、日本人の上司であっても同様な不満が起こり得る訳で、外国人が上司だから不満が出るとは一概に言えないと思う。

<外国人の雇用による効果について>

- 外国人だからというよりも、その人物の個性、専門性の方が重要であると思う。

<長期雇用について>

- 日本人は会社を運命共同体として受入れ、その環境になじみやすいと思う。外国人も会社の価値観を共有してくれる社員ほど長期に就労してくれるように思う。

## 18. メーカーR社(中堅)の取組み

### (1) 高度外国人材活用を取り巻く経営環境と人材ニーズの特徴

- 外国人と日本人の社員を区別して扱うことをしていない。
- 創業者も外国籍であり、現在の社長は韓国籍であり、日本の大学で博士号を得ている。そのため外国人を雇用することに対する抵抗はない。
- 現在、役員含め8人の外国人がいる。
- 比較的規模が大きくなり、技術を中心とした企業であるので、日本人と外国人を分け隔てすることのない雇用環境がうまく機能していると考えられる。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 当社が扱っている技術に興味ある学生であれば、国籍関係なく採用を行う方針である。
- 以前は面接、成績証明書の提出による選考を行っていたが、現在は面接とSPIでの選考を実施している。SPIで書かれている内容について理解できる日本語能力は必要であると考えられる。
- 米国、英国、中国に販売拠点があるが、今後、中国市場の拡大が見込めるため、将来的な現地での展開も視野に入れて中国人の留学生も採用している。

### (3) 高度外国人材の活用に関する取組み

- 外国人は、日本人にない考え方や視点を持っている。また、国籍よりも個人の性格に依存するものかもしれないが、昨年度に採用した新卒の外国人社員は、役員が行う朝礼において、業務改善等についての提案を行うなど、積極性も感じられる。
- 外国人留学生は、母国の大学を一度卒業していたり、語学学校を経て留学をしていたりするため、日本人の新卒者よりも年齢が高い傾向にあり、既にしっかりとした個々の人格ができていると感じる。
- 外国人社員は、独立心が旺盛な人が多いと感じる。また、日本人よりも前向きな姿勢を持つ傾向にあり、配置転換においても精神的な影響は少なさそうであると感じる。
- 上海に販売拠点があり、日本人出向者によるマネジメントを行っている。将来的には、日本で採用し育成した開発の経験のある中国人社員を派遣したいと考えている。
- 外国人社員が海外出張をする際に、外国人社員が途上国若しくはイスラム圏出身の場合、国(特に米国)によっては、ビザの申請や入国手続き等に非常に時間がかかるためビジネスに支障をきたしている。国の支援を期待している。
- 技術漏えいに関して危惧はしているが、入社時からの継続的な教育、社内での定期的な警鐘等の活動を行うことで意識を高め、モラルを醸成するしかない

考えている。また、全社員を対象として、入社時と退職時に技術・情報漏えいに関する誓約書の提出、電子データの持ち出し等の監視は行っている。しかし、紙媒体での持ち出しまでは監視できないため、限界があると考えている。漏えいのリスクよりも、外国人を雇用するメリットの方が大きいと考える。

#### (4) 高度外国人材の維持に関する取り組み

- 全ての社員を平等に扱っており、外国人に対して研修や食事に対して特別な待遇は考えていない。
- 人材育成の方針としては、全ての社員に対してよい部分は伸ばすという考えである。
- 外国人社員の職場内でのサポートは、周辺の日本人社員に任せており、人事担当が特別な関与は行っていない。
- 独身の新入社員には入社してから5年間、社員寮の使用が可能であるが、外国人の新入社員が既婚であったケースがあり、特別に入居を認めた。また、社員寮を出た後に家を借りる際の保証人について、人道的な観点から会社（社長、役員）がサポートを行った。
- 外国人社員も個人が尊重されることを望んでいると考えるため、日本人社員と同様に会社から業務外での干渉は避ける必要があると考えている。
- 日本で稼ぐことを目的として日本企業に就職するため、短期で離職し母国に帰国する人は少ないと考える。特に中国人の社員にとっては日本で働く事がステータスとなるため、長期間にわたる日本での就労を考えていると思う。

#### (5) 日本で働く外国人の意見(Dさん:研究開発部門、12年目社員)

##### <採用に関して>

- 就職活動開始当時は35歳まで日本企業での経験を積み、母国に帰国することを考えていたが、日本企業にとって途中で辞めるという考えを受け入れる企業は無かった。また、正社員での就職を考えたが、ほとんどの企業が契約社員としての受け入れを望んだ。契約社員は、契約期間内であれば法で守られているが、契約が切れた場合や、契約更新時に立場が非常に不安定になることを考え、正社員として就労したかった。
- 在籍していた大学の研究室と当社が研究や人材において関係があり、自分の研究テーマに近い事業を行っていたため、就職をした。
- 同じ国の出身のコミュニティにおいて、日本企業で働きたい留学生が多くいるが、日本語が話せないため就職ができないことが多い。

##### <活用に関して>

- 日本企業で働いて12年になるが、日本語のコミュニケーションが今でも難しいと感じる時がある。

- 国内営業職、管理職において、日本社会の暗黙の常識を理解することも非常に難しく、大きな精神的なストレスとなる。

<維持に関して>

- 総務担当の社員が、業務以外の面においても強力にサポートしてくれた。
- 入社当時は会社の社宅にいたが、規則により社宅を出なければならなくなったときに、外国人であることや保証人の問題があり、なかなか家を借りることができなかった。本来は仕事とプライベートを分けたいと考えており、会社には頼りたくなかったが、最終的には、社長が保証人となり借りることができた。
- 給与、処遇等は日本人と全く同じであり、日本人と区別なく扱われていることが、ストレスを感じなくてよい。
- 宗教上の理由から酒、豚肉を摂ることができないため、弁当を持参している。
- 多様性を認めるという点で、一部日本人及び外国人にとって飲み会は不要であるとする。
- 配偶者（外国人）が日本語をあまり話せないため、不当な労働を強いる企業以外で就労できる場所がない。
- 子供は、日本語を話せるが、日本人と異なる外見であるため、学校の同級生から理解されないことがあった。
- 外国人のための特別な制度は個人的には必要ないとする、特別な制度があることによって、疎外感を感じる。
- 会社規模が 30~40 人の創業時に近い時期に入社しており、企業内が家族的な雰囲気の中で他の日本人社員のサポートを得られたとする。また、企業が順調に成長しており、その中で、他の社員と一緒に会社を育ててきたという意識が強く、モチベーションの維持につながっている。

<その他>

- 欧米出身の人と発展途上国出身の人ではビザの発給において差別的な部分があると感じる。

## 19. メーカーS社(大企業)の取組み

### (1) 高度外国人材活用を取り巻く経営環境と人材ニーズの特徴

- 90年代の海外企業とのアライアンス締結を機に、グローバル化を進めてきた。
- グローバルヘッドクォーターの人材として外国人材を採用している。
- 海外現地法人などのトップやグローバルな重要ポストについては、国籍を問わず最適な人材を配置するという考え方をとっている。

### (2) 高度外国人材活用の背景となる人事施策

- 真にグローバルな人材を発掘・育成するための人事諮問委員会を設けており、次世代のリーダー候補の発掘、育成、ローテーション、後継者計画などは、CEOを含む経営会議メンバーから成る委員会にて検討・承認・実行される仕組みを持っている。
- 新規ビジネスを立ち上げる際に人事領域の制度設計などで利用するグローバルガイドラインの開発や、管理職を対象としたグローバルで共通な目標設定と人事評価制度の導入など、グローバル化に向けた取組みを加速させている。
- 社内イントラネット上に、ダイバーシティ・サイトを開設し、ダイバーシティ推進活動にまつわる様々な情報を掲載しているほか、隔週で社員全員にメールマガジンを送付している。
- マネジメント層の参加を必須としたダイバーシティ研修を実施し、ダイバーシティの浸透を目指している。
- 社員が集まってダイバーシティについて考えるフォーラムを実施している。役員参加のもと、社外のゲストスピーカーも招く体感型のイベントである。

### (3) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 外国人採用の特別枠は設けていない。応募条件には国籍の規定はなく、選考方法・基準も同一のものを適用している。他社では外国人は嘱託として特別枠での採用を行なっていることが多いようである。
- 新卒採用の過去の実績としては、国籍は中国が多く、人数は数%程度である。
- 中国法人は、現地のパートナーとの合弁会社につき、採用は現地で行っている。

### (4) 高度外国人材の活用に関する取組み

- 日本本社に在籍する外国人社員は、全員大卒以上なので、高度外国人材の定義に当てはまる。ローカル採用が3分の2で、残りが海外拠点からの出向者である。
- 外国人社員の国籍数は40に上る。中国が最も多く、次いでフランス、アメリカ、韓国、イギリスと続く。



- 日本から海外への出向者、海外から日本への逆出向者は、3～5年のスパンで交代させている。ポストの現地化を推進しており、出向者数は減少傾向にあるため、日本から海外に送り込んでいる日本人出向者数は同業他社に比べて少ないと考える。
- 外国人材活用の価値として、以下の6つがあると考えている。
  1. 市場ニーズが把握できる
  2. グローバルなベストプラクティスの活用
  3. 可視化、プロセス標準化が進むことで、より広く情報共有ができる
  4. 自分の言葉が通じない
  5. 違いを生かす企業風土
  6. 国民性の強み、弱みの補完
- アライアンスで失敗した事例では、どちらかの母国語を使用したために片方が優位になってしまったことが失敗の要因であることが多い。当社の場合は、中立的な英語を公用語として規定した。
- アライアンス先の現地語の研修も実施している。
- ダイバーシティ推進を担う専門部署があり、中心となって取組みを推進している。例えば、社内サイトで、文化の違いを学べるeラーニングや、異文化理解のためのヒント集を提供している。当サイトは、日本語と英語のバイリンガル対応である。
- 外国人は、ビジネスレベルの英語は必須条件となっているが、日本語はあくまで補完的な前提である。
- 日本人には、英語研修と異文化ビジネススキル研修を実施している。経営会議にかける資料は全て英語であるので、マネジャークラスは英語が必須である。TOEICの点数を昇進の参考値としており、それに合わせた研修も用意している。また、異文化ビジネススキル研修は、プレゼンテーションやコミュニケーション、文化の異なる者同士落とし所を見出して合意するためのネゴシエーションのスキルの習得を通じて、マルチカルチャーへの対応を図るものである。
- 異文化対応のため、新規ビジネスの立ち上げを行なう国であるインドやロシアなど新興国についてのセミナーも随時実施している。
- 外部のコンサルタントに委託・作成した、具体的な事例が豊富に含まれたオリジナルの教材や研修プログラムを活用している点が特長である。
- その他にも、アライアンス・ビジネスを円滑に進めていくための各種研修を実施しているが、全て共通言語である英語で実施している。
- 本研修は、提携先の2社間のパートナー同士が円滑にビジネスを行なうためのプログラム(Working with Partners)、マネジメント層向けの個別プログラム、異文化のチームとして共通目標に向けたビジネスを行なうためのプログラムなどから構成される。
- 研修の成果は、当社とアライアンス先が共通のベースを用いてそれぞれの製品を開発するプロジェクトなどで活かされている。

- そのようなプロジェクトでは、クロスカンパニーチームを結成するのだが、アライアンス・ビジネスに携わる人はどちらかの専任ではなく、「ダブル・キャップ」で、共通の仕事もしないといけない。
- 共通言語の英語でも、コミュニケーションすると誤解が生じることがあるので注意が必要である。
- 研修プログラム開発・実施は、第3国のコンサルタントに委託した。
- 研修は、ケーススタディを用いた実践的なワークショップ形式で、他の受講者とのディスカッションの中から気付きを得て、自分で解決策を見出すことを目指している。これまで、1000人以上の社員が参加している。
- アライアンスのスタート当初より異文化理解の重要性を認識して、パートナーへの理解の促進を目的とした一般的なセミナーを実施してきたが、社内の事例やノウハウが蓄積された後、より深いレベルの目標を達成するための各種研修を立ち上げてきた。
- 中国進出の際にも、応用して類似した内容のプログラムを準備・実施し、円滑なビジネスの推進に活用した。
- 将来のアライアンスリーダーの育成を狙いとして、入社5年目以降の20~30代前半をの若手エンジニアを対象とした研修も導入している。ビジネスの実体験を通じて文化やバックグラウンドが異なる人と働くことを体感的に学ぶことを目的としている。内容は、海外勤務を疑似体験してもらうため、業務に関連する技術的なテーマについて、半年から1年間ペアで取組み、分析結果やベストプラクティスなどをまとめ、新たな解決策や改善方法など具体的な成果を役員に提案するという課題に取り組むものである。これまで、100人以上が参加している。
- 業界やビジネスが異なる場合には、求められる研修も違うので、自社オリジナルの研修プログラムを開発している。ものづくりのベースとなる考え方がわからないとうまくいかない。
- プログラムは開発だけでなく運営にも労力がかかる。弊社では、トップレベルの意思決定に基づいて実行されており、その支援があるからこそ10年以上継続できている。
- アライアンスでは、違いを認識し、お互いに相手の立場・考え方を尊重した上で双方が歩み寄ることが重要である。
- ダイバーシティと言っても、日米欧で解釈に違いがある。アメリカでは人種も含まれるが、日本ではまだ女性や文化にフォーカスしている部分が多い。
- それぞれの国や地域・文化が異なるため、異文化適応はビジネスの成功の鍵となる。従って、トップマネジメントの判断により、先行投資として、サポートする諸施策・研修などを実施したことが、現在に繋がっていると思われる。
- 主観的には、投資は回収できていると思う。例えば、共通購買の実現や共通プラットフォームで開発した製品の上市などの成果が出ている。アライアンスの投資効果を算出する指標も設定し、モニターしながら取り組んでいる。

(5) その他

- グローバル交流を進めようとする、煩雑な手続きや税金などが障壁になる。それらが緩和されれば、もっと積極的にできる。

## 20. 金融T社(大企業)の取組み

### (1) 本企業の経営環境と人材ニーズの特徴

- 弊社は 1990 年年代に創業。外国人材は新卒では数十名を採用。通年採用は、年によるが、年間数名採用している。

### (2) 高度外国人材の採用に関する取組み

- 新卒採用は日本人と同等に行なう。将来的には海外拠点のマネジメント人材となることを期待しているが、それは先々の話であって、日本人と全く同等に育成も行なっている。海外に留学している外国人材、および日本人材はある。
- 最近では、ボストンキャリアフォーラムやロンドンキャリアフォーラム等に参加し、海外での採用も積極的に行なっている。
- 20 カ国以上から採用しているが、留学生の場合、母数が大きいため、必然的に中国の人が多くなる。
- キャリア採用については、オープン枠があるのではなく、実力のある人をヘッドハンティングしている。1年単位の有期雇用で、契約の形を取ることが多い。
- そういった人材の入れ替わりはそれほどでもない。そういった人材は、処遇の良し悪しで会社を決める。特に企業のブランド力等とは関係ないようである。
- SPI、面接等も外国人材に対しては日本人と同等の内容で実施するが、特に結果に差は感じない。あまり日本語が堪能でない場合には、英語での試験で対応するようにしている。
- 日本語能力については、業務上支障がないレベルであることが必要。業務に支障をきたすようなら、わざわざ外国人を採用する意味を感じない。
- 外国人材には日本人材と比較して、積極性やモチベーションの高さ、異文化への障壁の低さといった点に魅力を感じる。特にアジアの人材は積極性が高い。欧米系はどちらかというスマートである。

### (3) 外国人材の活用に関する取組み

- 成果・処遇については、日本法人は国内・海外とも同じ基準である。現地法人は個別人事である。
- 昇進の速度については、日本人との差がほぼない。取引先対応も担当し、特に問題なく行なっている。配置配属も日本人材と同等の扱いを行なっている。現地法人のトップが外国人である場合もある。
- 外国人であることによる問題は特に感じない。日本文化の研修等も実施していない。日本語研修についても、かつては実施していたが、あまり意味を感じなかった。日本人のグローバル化を目的として、英語や中国語教育をやっている。
- 最近では、日本人の優秀層と比較してもあまり遜色ないようになってきた。日本人も外国語を話せるのが当たり前という状況になってきている。

- 業務上の言語はほぼ日本語である。仕事上英語を使うこともあるが、日本人材も英語を話せるため問題ない。例えば会議において外国人が多い場合には、英語に切り替える。
- 優秀な人材のグループ内で異動・活用については、いずれは取組むべきなのかも知れないが、現段階では多少の実施にとどまっている。今は日本法人で採用・育成して、海外に配置するという方法を取っている。
- 外国人材活用における問題は、受け入れる日本人側の問題が多いように感じる。異文化に触れ合うことに慣れていのかどうかで受入体制は大きく変わる。そのため、海外人材との関わりを持ってきた人を積極的に採用するという意識している。また、業務の中で海外経験を積むことも出来るので、異文化への接触機会は多いように思う。

#### (4) 外国人材の維持に関する取り組み

- 外国人の離職は少ないようである。
- 若手の人材を他社に引き抜かれることもあるが、弊社はどちらかという若手の裁量権が大きいと感じる。その中で面白さを感じてもらえれば良いと考えている。維持のためにフォローアップの制度を取っている。チューター制度や希望に応じた部署異動等の仕組みがある。
- 日本人・外国人に係わらず一定年齢まで独身寮がある。その後、一人暮らしをする場合には、会社が保証人になる制度がある。また、住宅補助も充実している。
- 働き方や残業について、特に不満はないようである。全社的に早い時間での退社に取り組んでいる。また、メンタルヘルス面では、未然に防ぐことを重視して、新人およびマネージャークラスへの研修を実施している。
- 飲み会等については、外国人自ら開催するというような場合も多い。文化・風習・宗教の面での問題もこれまでは特に感じなかった。
- 現在社員の3割が女性で出産休暇・育児休暇の制度を設けている。社内の託児所等は設けられていないが、福利厚生は充実しているように感じる。
- 留学生30万人計画等で外国人の受け入れを増やすのは良いことだと思うが、受入れ方に問題があるように思う。外国人からみると、日本が就職しやすい国という風に捉えられている。現地の大企業に行けなかったから来たとか、大学に落ちたから来たというような例もある。アジアでは優秀な人はまずアメリカに行くようである。日本企業の力が弱くなっているように思う。

## 第2節 高度外国人材活用の障壁とそれを克服するための取り組み方一覧(好事例集)

ここでは本編第4章第3節で挙げた好事例集の詳細版を示す。先進各社の取組みを踏まえ、高度外国人材活用の障壁を克服するために、ノウハウとして活用できるポイントを抽出し、障壁ごとに整理して、表の形で好事例集としてまとめたものである。

内容は、基本的に第1節のアンダーライン部分を取り上げて再整理したものである。なお、高度外国人材の職種として、技術系、事務系がある。事務系に特有の取組み施策は余り見いだせなかったが、技術系についてはその特有の施策、考え方が存在しており、それについては表中で識別しやすいように、「【技術系人材向け】」として括り出している。

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
<b>採用</b>			
外国人材を採用するルートが分からない。	大学とのつながりを活用する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>ある大学のキャリアセンターとのつながりを活かして、そこから採用している。当大学はグループ他社での採用実績があり、つながりが深い(その他非製造業K社;中堅)。</li> </ul>	
日本で外国人材を採用する場合に応募が集まらない	現地法人から日本本社へのルートを作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国現地法人から日本本社へのルートを提供している(情報サービス業P社;中堅企業)。</li> </ul>	
海外で外国人材を採用する場合に応募が集まらない	海外大学での就職説明会に参加する	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外大学の外国人学生の応募を求め、技術系のトップ大学での就職説明会に参加している。同じ大学の先輩や同じ国の人がいる、サポート体制が整っている、社内システムが英語化されている、英語でのキャリアサポートの仕組みがある等をアピールすることで応募が集まりやすくなる(メーカーE社;大企業)。</li> <li>海外大学から採用した外国人材に、リクルーターとなって、出身大学・研究室に行き、実際に働いてみた感想などを話してもらい、当社のアピール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>応募数は大変多く、約1,000通(メーカーE社;大企業)。</li> <li>人材が必要になってから急に募集しようとしても、どれだけ確保できるか分からず、優秀な人材を有利に集めることはできない。今の段階からノウハウ・チャンネルを蓄積していくことが重要である(メーカーE社;大企業)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>をしてもらっている(メーカーE社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インドと中国で新入社員の定期的な採用活動を始めた。インドでは2回、中国では1回、大学で会社説明会を行った。インドでは事前に大学内で会社情報をインターネットで配信しており、説明会には100人以上が参加した(メーカーI社;大企業)。</li> <li>・海外の説明会(特にインド)においては、日本について想像がつかないので、質問が全くなかったが、内定後に物価や食事等についての質問が多くあり、日本での就労のイメージが持てる会社説明が今後必要である(メーカーI社;大企業)。</li> </ul>	
	<p>海外大学から優良人材を紹介してもらえるパイプを作る</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国の大学に、奨学金制度を提供している(メーカーG社;中堅)。</li> <li>・中国では現地の大学と提携し、奨学金や日本語基金といった仕組みを提供している(情報通信業P社;中堅企業)。</li> <li>・フィリピンで日本の基本情報技術者に当たる資格の試験と試験対策講座を運営している団体に資金援助を行っている。資金援助している団体が試験対策講座を開講しているところの近くの大学へ、コンピューターやプリンタの寄付も行っている(情報サービスN社;中堅)。</li> </ul> <p>【技術系人材向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社トップ層との面識があったフィリピン大学との関係の深い現地企業を</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受験料・受講料免除を受けた学生と優先的に面接する権利をもらえる。学生が当社に入社する義務はないが、来てもらえる比率は高くなる(情報サービスN社;中堅)。</li> <li>・少子高齢化の動向を踏まえると、労働力を確保するためには、東南アジアや中国など海外から人材を受け入れるしかないとの考えから、他国の企業があまり進出しておらず、人材獲得競争が激化していないフィリピンに限定して雇用を行っている。(情報サービスN社;中堅)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
<p>求める専門能力と日本語能力が伴った外国人材が少ない</p>	<p>採用において日本語能力をそれ程高く求めない</p>	<p>仲介してフィリピン大学から新卒を直接に採用している。(フィリピン大学からの第1期生採用後、同大学の研究室に寄付も実施している。)(メーカーG社;中堅)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒採用では、外国人に日本人と同等の日本語能力を求める訳ではないが、日本語が全くできず、英語で面接を受けさせてくださいというのは、英語で面接するにせよ最終面接まで残るのは難しい。基本的に日本の会社に入る以上、それなりの努力の姿勢は求められる。海外で日本人が現地採用される際も日本語で面接を受けるケースは少ないはず。キャリア採用の面接は英語にも対応している(メーカーC社;中堅)。</li> <li>・海外大学から採用した外国人は、なるべく業務で日本語を必要としない部署に配属するようにしている(メーカーE社;大企業)。</li> <li>・求める日本語のレベルは、職種に異なったレベルを設定している。顧客とのやりとりが求められる営業などの職種は高いレベルの日本語力が必要である。一方で、研究開発は、世界共通の技術用語が介在するので、日本語力はそれほど高くなくてもよい(メーカーD社;大企業)。</li> <li>・日本人も外国人も国籍を問わず採用している。その際、日本語の能力がどうであるかは問わない。日本語能力よりも専門性を重視している。入ってから日本語を覚えてもらうことで</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本人と同水準の日本語能力を一律に求めると、対象人材が限られてしまい、そうでない場合に比べて、日本語能力以外の高度な専門能力を持つ人材を獲得する機会を狭めてしまう。当初は日本語能力を一律に求めていたが、段々と、職種によって、必要なレベルが異なるという意識になってきた(メーカーD社;大企業)。</li> </ul>



障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>十分対応できる(メーカーJ社;中堅)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用の段階で、日本への留学経験や就職経験がある等、日本語、日本文化への理解が深い人を採用している(メーカーH社;大企業)。</li> <li>フィリピンの学生は、採用時には日本語ができなかったが、内定後から入社までの間に、日本語学校で日本語の研修を受けさせている。また、入社後も日本において日本語研修を日本語学校で継続的に行っている。(入社予定者は比較的短期で日本語をマスターしている)(メーカーG社;中堅)。</li> <li>中国人については来日前に2~3ヶ月間、インド人については4ヶ月間の現地での日本語教育を実施する。来日後共に3ヶ月間の日本語フォローアップ教育を実施する(メーカーQ社;大企業)。</li> </ul> <p>【技術系人材向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外大学からの採用では、あまり日本語力を重視していない。むしろ、トップレベルの大学で優秀な成績を取めたかどうかや技術分野のマッチングを重視する。選考の面接は英語で行う(メーカーE社;大企業)。</li> </ul>	
留学生が将来は母国で就職したいと考えている	最終的に母国の現地法人での雇用を前提に一定期間日本で採用する	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の大学の留学生を、現地法人における将来の幹部候補として採用するという取組みを数年前から始めている。1年間日本本社で雇用し、日本での実務を学んでもらう。その</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設業を志望するアジアの学生には、日本に留学して日本の建設会社で働き、知識や技術を習得後、将来は母国のインフラ高度化に貢献したいという高い志を持った学生</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>後、母国の現地法人で再雇用する。応募主体は現地法人である。現地法人が日本に来ている優秀な留学生を見つけるために、本社経由というチャンネルがある。本社では国内の大学の研究室と頻りに連絡をとっており、紹介された留学生が本社で活用できなさそうだったら、現地法人に話を回している。その他のルートとして、土木学会などで見つけるというケースもある(その他非製造業 F 社; 大企業)。</p>	<p>が多い。そのような人材の場合、本社で長期雇用しても本人のニーズと合致しないが、最終的に現地法人で雇用することになれば本人のニーズと合致する。現地法人にとっても将来の幹部候補となる重要な人材を確保できる。日本の建設会社の技術は世界的に見てもレベルが高く、外国人材にとって魅力の高い機会を提供できている。対象となる職種は設計職が多い。設計の技術は日本本社の方が技術レベルが高いため。日本に来ている留学生を採用するのは、日本の大学の建設技術に対する指導レベルが他のアジア圏の大学に比べて高いということと、日本の風土・習慣・語学を身につけているため。こうした取組みを行っているのはアジア圏の現地法人だけ。アメリカや欧州圏では、M&amp;A で必要な人材を獲得している(その他非製造業 F 社; 大企業)。</p>
<p>外国人材が短期で転職・起業すると技術流出の原因となる</p>	<p>当初は危険性の少ない部署に配属し、人物を見極めてから他へも異動させる</p> <p>継続的な教育、警鐘等の活動を行い、モラルを醸成する</p>	<p>【技術系人材向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務や基礎研究なら最悪持って行かれても最終製品に直接つながらないのでよいが、特に、製品設計・開発の部門は危険性が高い。そこで、エンジニアの場合は、当初は材料系部門に配属して、現場の声を聞くなどもして人物を見極めた後に、他の部門へも異動させるようにしている(メーカー J 社; 中堅)。</li> <li>・技術漏えいに関して危惧はしているが、入社時からの継続的な教育、社</li> </ul>	<p>【技術系人材向け】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以前、雇用していた中国人エンジニアがいつのまにか競業の会社を起業しているということがあった。守秘義務契約は結んでいたが、日本でもならともかく、中国で起業していたので掴みきれない。外国人材を雇用する場合には、製品技術が流出してしまうことがないように気をつける必要がある(メーカー J 社; 中堅)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>内での定期的な警鐘等の活動を行うことで意識を高め、モラルを醸成するしかないと考えている。また、全社員を対象として、入社時と退職時に技術・情報漏えいに関する誓約書の提出、電子データの持ち出し等の監視は行っている。しかし、紙媒体での持ち出しまでは監視できないため、限界があると考え。漏えいのリスクよりも、外国人を雇用するメリットの方が大きいと考える(メーカーR社;中堅)。</p>	
	<p>採用の段階で十分な説明を行う。</p>	<p>・外国人は早く技術を身につけたいという意識が強いので、そこに意識の違いがある。採用の段階で、技術はOJTでの指導であり、育成に10年はかかるということを必ず説明するようにしている(メーカーH社;大企業)。</p>	
<b>活用</b>			
<p>日本人材の代替ではない、外国人材ならではの役割、価値が設定されていない</p>	<p>日本人学生の理系離れを補うため外国人技術者を採用する</p>	<p><b>【技術系人材向け】</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>日本の少子高齢化や学生の理系離れの動向を踏まえ、将来を意識して、技術者の育成・確保が重要な経営課題となっている。特に、日本の学生は機械系・重電系など製造技術に対する関心が低くなっており、今の段階から、この種の人材を獲得するノウハウ・チャンネルを作っていくことが重要である。そのため、海外大学の外国人学生の採用に力をいれている(メーカーE社;大企業)。</li> </ul> </p>	<p>・採用時に、母国の現地法人の幹部候補としてではなく、長期的視点で育成し、将来は母国に限らずグローバルに活躍する人材になってもらうために採用するものである旨を明言している(メーカーE社;大企業)。</p>
	<p>外国人材に日本でのオペレーションのやり方を学んでも</p>	<p>・日本から駐在員を派遣するだけでなく、現地の人材に日本に来てもらっ</p>	<p>・海外との人材の交流は、以前は欧米が多かったが、最近は、アジア</p>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
	<p>らい、現地法人において生産、R&amp;D 等に関する日本のオペレーションを移植する役割を担ってもらう</p>	<p>て、日本でのオペレーション、品質マネジメントを学んでもらい、母国に帰って日本でのオペレーションの海外展開、現地化のための重要な役割を演じてもらう(メーカーA社;大企業、商社B社;大企業)。</p>	<p>(特に中国)やオーストラリアが多い。職種で見ると、以前は販売系が多かったが、最近は生産系、R&amp;Dが多い。販売系は現地の知恵に任せてその管理をすることで上手くいくが、生産系、R&amp;Dでは日本のやり方を海外に移植した上でその現地化を図ることも重要(メーカーA社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外店社員の育成の具体的な成果としては、例えば、現地で販売のみを担当していた社員が日本で調達も経験し、ビジネス全体の採算を考えるようになったという例や、その他本社の与信管理体制、社内ルールを習得し、日本の取引先との関係構築、日本に派遣されている現地社員同士の間のネットワーク構築といったことが挙げられる(商社B社;大企業)。</li> </ul>
	<p>外国人材の活用により、日本人材にもよい影響がある</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターンシップでは、チーム毎に課題を与え、テーマに沿ったビジネス提案を行ってもらったが、外国人学生が入ったチームからは、国籍の異なる者同士の良さを活かし、質の高い提言がなされた(商社B社;大企業)。</li> <li>同じ職場に外国人材がいると、日本人材の働き方やコミュニケーションの仕方が改めて見直されるなど刺激を受ける。外国人材の活用は、内なるグローバル化を進めるために効果がある。例えば、人事部にも外国人材がいるため、毎週の部会で、日本語で話した後に、英語で同じ内容を話している。そのような取組みの積み重ねが大切であり、その意義を理解できるマネジャーをどう育成するかが課題である(メーカーD社;大企業)。</li> <li>J-SOX対応のために、グループ全体で対応を始めたのにもかかわらず、アメリカは対応が早いのに、日本はなかなか対応が進まないということが言われた。月次決算も、日本だけ出せるタイミングが遅くなっていた。新たなシステムの導入でも日本は意思決定が遅かった。日本では何か余計なことをやっているのではないかと、無駄が多いのではないかと経営陣からの問題提起があった。</li> </ul>	

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>これをきっかけに、見直しをかけたところ、製品ごと、部門ごとにまちまちのやり方をやっていて、業務処理が個別化していることが明らかになった。それを統一化、スリム化し、合理化することができた(メーカーJ社;中堅)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事に対する意識の違いが日本人社員への刺激になっている。2009年に新卒で1人韓国人を採った。内定者には、入社前に働くことへの意識を書いた作文を書かせるのだが、彼の作文の内容が非常に良く、優秀賞となった。内容は社内Webに掲載され、様々な層に影響を与えているようである。また、彼は新人研修の際、勉強の良い機会を与えてもらいながら、質問ができなかったことを反省する等、他の日本人と比べて、非常に働くことへの意識の持ち方やものごとへの取り組み姿勢などの意識が高く、他の新人や配属された部署の他社員にも良い影響を与えているようである(メーカーH社;大企業)。</li> <li>・海外の学生の採用、日本人社員への文化の違いによる刺激を与えるために、アメリカとドイツの提携を行っている大学から10週間のインターンシップを受け入れた。研究所を中心として行っていた。インターンシップは、特に、地方の工場など外国人が少ないところで刺激となっている。言葉の面や、仕事の進め方、日本人だけでは思いつかない発想や、研究開発にブレイクスルーを与える点などでよい影響をあたえている(メーカーI社;大企業)。</li> <li>・外国人を採用することで、日本人社員が外国人に慣れ、英語でのコミュニケーション力の育成、外国人の持つスピード重視の姿勢から、刺激を得られることを期待している(メーカーG社;中堅)。</li> <li>・外国人を雇用することで、日本人社員の異文化への理解を促進し、社内からもグローバル化を図ることができると考えている。採用当初は、様々なコンフリクトが発生するが、それらを克服することで、文化、宗教等の認識、理解不足から発生するビジネス上の不必要なコンフリクトを解消することができるだろう(メーカーM社;大企業)。</li> <li>・外国人留学生を採用するにあたって、戦力やモチベーションにおいて極めて優れた人であるとともに、(会社を変える)チェンジエージェントになれる人材を採用する方針である(メーカーM社;大企業)。</li> <li>・外国人留学生は、勉強熱心でハングリーであるところが、重要なところであり、日本人に気付きを与えてくれる(メーカーM社;大企業)。</li> <li>・中印新卒社員の場合、日本人と外国人で能力面での大きな差は感じないが、取り組み方に違いがあるように感じる。本人一人に一族の期待がかかっていることもあり、「本国の親に楽をさせたい」という気持ちが強く、食欲に学ぼうとする。外国人受入れにより、組織が活性化するという効果がある。チュ</li> </ul>	

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>ーターにとっても刺激になっているようである(メーカーQ社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人は、日本人にない考え方や視点を持っている。また、国籍よりも個人の性格に依存するものかもしれないが、昨年度に採用した新卒の外国人社員は、役員が行う朝礼において、業務改善等についての提案を行うなど、積極性も感じられる(メーカーR社;中堅)。</li> </ul>	
外国人材の日本語能力の不足	日本語研修を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>入社してから3ヶ月は配属せず、日本語の研修を受講してもらう(メーカーE社;大企業)。</li> <li>在留資格認定を取得する手続きのために、入社前に2~3ヶ月間現地で待たなければならないことが多い。その間に会社が費用を負担して現地の日本語学校に通ってもらう(メーカーE社;大企業)。</li> <li>日本語研修は、社内の日本人材が定時後に1時間くらいかけて実施するものと、社外の日本語学校を併用している。もともとは社内の研修会だけだったが、読み書きはそれでは教えるのが難しいので、外部の学校を併用するようにした。中国人は漢字が分かるのでそれ程でもないが、非漢字圏の方は読み書きが難しい(メーカーJ社;中堅)。</li> <li>社内の研修会では、外部の日本語学校では教えてくれない具体的なところ、細かいちょっとしたところを含めて教えている。例えば、「HR」は「人事」のことであるとか、英単語のイントネーションを変えると日本語の外来語になるとかも。講師は、有志が、順繰りに担当している。教材は一般に売られているものを用いている(メーカーJ社;中堅)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本語が全くできない外国人材も受入れている。週1~3回のペースで、1年くらい日本語研修をすれば、聞く、話すといった会話は問題なくできるようになる。また、読み、書きも、ひらがな、カタカナであればマスターしている。3ヶ月など短期で来ている人にはほぼ毎日研修を受けてもらう(メーカーJ社;中堅)。</li> <li>言語に起因する障壁・ストレスをできる限りなくすために、日本語の能力は2級以上が最低限必要であると考え。できれば、1級で350点以上が望ましい(メーカーM社;大企業)。</li> <li>「日本語漬け」を実施することで、結果的に外国人従業員への特別感を与えることができ、モチベーションの向上につながったと考える(メーカーM社;大企業)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本語研修を受ける対象者は、年齢や役職に関係なく、幹部も通訳を用いるのではなく、自分で日本語の勉強をしてもらっている(メーカーJ社; 中堅)。</li> <li>・中国の現地法人でも日本語教室が開かれており、現地に戻っても継続して日本語を勉強することができる(メーカーJ社; 中堅)。</li> <li>・日本語研修では、社内で使われている社内新聞や仕事で使う資料等を利用して、より仕事に役立つ日本語学習に取り組んでいる。課題となるのは漢字である。話すことができても、中国人以外には漢字の読み書きは難しく、コミュニケーションの障壁となる。そのため、日本語コースには、漢字コースが特別に設けられている(メーカーL社; 大企業)。</li> <li>・新人研修では、外国人には「日本語漬け」を実施した(メーカーM社; 大企業)。</li> <li>・日本人社員が講師となって、日本語会話の勉強会を開催している(情報サービス業P社; 中堅企業)。</li> <li>・3ヶ月集中(週4回)の日本語研修を開講し、日本語検定3級取得を目指してもらっている(情報サービスN社; 中堅)。</li> <li>・モチベーション向上のために「日本語手当」として、日本語検定の級に応じて一定額を月給に加算している。現地の物価水準を考えると、あるとないとではかなりの差がつく(情報</li> </ul>	

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
	英語でコミュニケーションする	<p>サービスN社;中堅)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内公用語は英語である。特に、外国人がその場に1人でもいると日本語は禁止で、英語で会話する。新卒採用のエントリーシートには英語で記載させる欄がある。これは日本人にも英語で書いてもらう(メーカーC社;中堅)。</li> <li>社内公用語は日本語であるが、日本語が全くできない外国人材も受け入れている。昨年もインドから1人受け入れた。最初はインド訛りの英語と日本語訛りの英語でコミュニケーションした。入ってから日本語を覚えてもらうことで十分対応できる(メーカーJ社;中堅)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人研修のときに、外国人の入ったグループは、自然にホワイトボードの記述を英語で行うなど、自然なこととして異文化を受け入れられるようになっている(メーカーM社;大企業)。</li> </ul>
ビジネスマナーなど、外国人材が日本のビジネス習慣に馴染まない	異文化研修を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人材が海外から日本に来た場合、異文化研修を2回実施するようにしている。1回目は、業務に入る前に、一通りのことを理屈で理解して頂く。2回目は、業務に入った後、半年後位に実施する(メーカーA社;大企業)。</li> <li>入社してから3ヶ月は配属せず、ビジネスマナーの研修を受講してもらう(メーカーE社;大企業)。</li> <li>配属後、6ヶ月に1回は外国人材を研修センターに集めて、異文化学習やグループディスカッションを行う集合研修を実施している。異文化学習の内容は、外部の講師による、ビジネス電話やビジネスメールに関するものなどであり、外国人材から要望があったものである(メーカーE社;大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>単に頭で理解するだけでなく、実践の中で問題意識が高まってきた段階で、もう一度学んで頂くことにより、理解の度合いを深めて実践で直接役立つ知識を身につけて頂くのに効果を発揮している(メーカーA社;大企業)。</li> <li>グループディスカッションでお互いの成長を確認し合えるため、外国人材は自らのキャリアやスキルを把握できる(メーカーE社;大企業)。</li> </ul>



障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•外国人材は「日本の働き方を押し付けられている」という意識があるようである。そうではなく、弊社の働き方である。合議制等の弊社のやり方は、経営理念に基づいたものである。そこで、経営理念研修を実施する予定である(メーカーL社;大企業)。</li> <li>•経営理念研修については、現地法人等でも実施する。ワークショップ型を取る等の工夫を行なっている(商社O社;大企業)。</li> <li>•日本のビジネス習慣は独特なので、説明しただけでは伝わりにくい。稟議等の習慣は実務を通じて経験してもらうことで理解を深める(情報サービス業P社;中堅企業)。</li> <li>•日本語研修の題材として日本の習慣を取り上げている(情報サービスN社;中堅)。</li> <li>•日本語研修の他、マナー研修及び安全衛生研修等を受講させる(メーカーQ社;大企業)。</li> </ul>	
	社内サイトで異文化理解のためのコンテンツを提供する	<ul style="list-style-type: none"> <li>•社内サイトで、文化の違いを学べるeラーニングや、異文化理解のためのヒント集を提供している。当サイトは、日本語と英語のバイリンガル対応である(メーカーS社;大企業)。</li> </ul>	
日本人材の中で外国人材と一緒に仕事をする事への抵抗感があり、受入部署が限られている	インターンシップの受入れをする	<ul style="list-style-type: none"> <li>•インターンシップで外国人材活用をトライアルし、外国人材活用の効果が認められれば、積極的な受入れに至るという流れを作る(メーカーA社;大企業)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•現場部門によっては「食わず嫌い」で外国人材の受入れに積極的でない部門もあるが、インターンシップから慣れてもらう(メーカーA社;大企業)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
	外国人材と一緒に仕事を する経験を持たせる	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際的なビジネス感覚を育成するために、日本人材を海外店に派遣して、海外経験を積ませることが重要である一方、海外店の従業員に対する施策も同時に重要であり、海外店社員を1～2年間本社で受け入れる制度を積極的に推進している。一部例外組織を除いて、営業全部門/職能部に、原則1名を受け入れることを義務付けている(商社B社;大企業)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルベースでビジネスが行われているので、語学力や多様な価値観の下で仕事を遂行するスキルが求められている。意識改革を含め、日本人材の国際的なビジネス感覚を育成することが必要である(商社B社;大企業)。</li> </ul>
	ロールモデルとなる外国人材を育てる	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材を採用して、経営層、受入部門、日本人の従業員に評価されるロールモデルを作っていく。有能な外国人留学生を採用することで、ロールモデルとして配属先で外国人に対する良いイメージを醸成し、受け入れに対する抵抗を緩和できると考えている(メーカーM社;大企業)。</li> </ul>	
日本人が価値観の異なる外国人材を上手くマネジメントできない	日本人向けの異文化研修を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場上司、先輩従業員向けの異文化研修の実施が、受入部署における異文化理解、受入れ意欲の促進につながっている。研修では、例えば、外国人材は宗教的な理由・慣習上の理由などから長い休暇を必要とする場合があることや、儒教国などパワーオーソリティの高い国の人は、組織の中で自分の意見をはっきりと述べにくいパーソナリティを持っていること等を知ってもらう。また、3者面談等で出てきた外国人材からの声も紹介している(メーカーE社;大企業)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人材が国際業務でない部署に社内公募制度を使って応募し、合格して異動した例がある(メーカーE社;大企業)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・クロスカルチャー研修や経営理念研修に力を入れていく予定である。クロスカルチャー研修は外国人と受け入れ側の社員が一緒に受けることを想定した研修で、2010年2月開始を目指して現在プログラムを組んでいるところである。外国人が日本に来て疑問を感じるようなことについての回答となるようなものを目指す(メーカーL社;大企業)。</li> <li>・受入れが初めての部門からは、自ら、異文化研修の受講を希望し、研修を手配したことがある(メーカーQ社;大企業)。</li> <li>・日本人社員に実施している異文化ビジネススキル研修は、プレゼンテーションやコミュニケーション、文化の異なる者同士落とし所を見出して合意するためのネゴシエーションのスキルの習得を通じて、マルチカルチャーへの対応を図るものである(メーカーS社)。</li> <li>・将来のアライアンスリーダーの育成を狙いとして、入社5年目以降の20～30代前半をの若手エンジニアを対象とした研修も導入している。ビジネスの実体験を通じて文化やバックグラウンドが異なる人と働くことを体感的に学ぶことを目的としている。内容は、海外勤務を疑似体験してもらうため、業務に関連する技術的なテーマについて、半年から1年間ペアで取り組み、分析結果やベストプラクティスなどをまとめ、新たな解決策や改</li> </ul>	

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>善方法など具体的な成果を役員に提案するという課題に取り組むものである。これまで、100人以上が参加している(メーカーS社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研修プログラムは開発だけでなく運営にも労力がかかる。弊社では、トップレベルの意思決定に基づいて実行されており、その支援があるからこそ10年以上継続できている(メーカーS社;大企業)。</li> </ul>	
	社内サイトで異文化理解のためのコンテンツを提供する	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内サイトで、文化の違いを学べるe-ラーニングや、異文化理解のためのヒント集を提供している(メーカーS社;大企業)。</li> </ul>	
	日本人材に海外経験をさせる	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務系であれば、30歳で一度は海外に出向しており、中堅以上の8~9割は駐在経験がある。例えば、海外の市場を知るために、日本の製品企画部門から中国の製品企画部門に異動するというようなケースである(メーカーA社;大企業)。</li> <li>1975年から海外研修制度を実施してきた。80年代には未だ海外ビジネスは特殊な位置づけで、海外営業は通訳的な役割を担うことが多かった。それが90年代になると各部署で通訳なしで交渉できるようになった。最初は1人~2人から始め、今では年10人くらいが海外研修制度で派遣されている。その結果、トータルで日本人材の15%くらいが海外赴任経験を有している。(メーカーC社;中堅)。</li> <li>エクスチェンジ・トレーニング・プログラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジャーは海外経験のある人材が多いので、価値観や言語の違いがあっても、外国人材をマネジメントするスキルは十分身につけている(メーカーA社;大企業)。</li> <li>社内公用語は英語であり、日本人材も大抵英語でビジネス会話ができる。また、当社の日本人材の多くは、外国人との交渉等も問題なくできるようになっている。これは一気にできたことではなく、時間をかけて徐々に人材の国際化を進めてきた結果である(メーカーC社;中堅)。</li> <li>海外勤務経験のある管理職がいる部署は、外国人材をうまく活用できている(メーカーD社;大企業)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
	仕事の指示を明確化する	<p>ムを設けており、現在2名の社員が語学研修と技術研修を目的に現地の大学に留学している。留学期間は10ヶ月の予定である(情報サービス業P社;中堅企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・暗黙知や表出化できないものが日本的な良さと言われるが、意識してそれらを表出化、形式知化しないと上手く活用できない。そういうことを、面倒くさいと考えると外国人材を上手く活用できない(メーカーD社;大企業)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事を依頼した時、日本人材はある程度不明な点があったとしてもなんとなくでも取り掛かるが、外国人材なぜこれをやるのかというところからきちんと説明しないと納得してくれない(メーカーD社;大企業)。</li> </ul>
日本人材の英語能力の不足	英語研修を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英語やフランス語の研修を勤務時間内に実施している(メーカーC社;中堅)。</li> <li>・日本人の英語研修は外部の講師を呼んで実施する。海外赴任前や国内営業から海外営業に異動する際に、研修を受けてもらう。特にヒアリング、スピーキングなど会話について、半年～1年くらい、週1～2回程度行う。ただ、今現在は現地にマネジメントを任せているため、日本人の海外派遣も少なくなっているため、この取組みは途絶えていて、必要な場合は個人単位で英会話学校に行ってもらっている。外資時代の古くからいる人は英語が堪能であるが、若い層は英語力が低下しているため、これから再構築しようとしている(メーカーJ社;中堅)。</li> <li>・日本人社員には英語の研修を実施している。幹部職昇進には、TOEIC等の語学力を身につけることが条件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外の子会社との間で次年度の事業計画を作成するような場合には英語でのやりとりが必要になる。中国の子会社は、古くからいる人は日本語が通じるが、欧米の子会社は挨拶程度しかできないので、英語でやりとりしている(メーカーJ社;中堅)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>となっている（メーカーG社；中堅）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本人社員に英語研修を実施している。経営会議にかける資料は全て英語であるので、マネージャークラスは英語が必須である。TOEICの点数を昇進の参考値としており、それに合わせた研修も用意している（メーカーS社；大企業）。</li> <li>・英語研修や異文化ビジネススキル研修の他にも、アライアンス・ビジネスを円滑に進めていくための各種研修を実施しているが、全て共通言語である英語で実施している（メーカーS社；大企業）。</li> </ul>	
<b>維持</b>			
<p>キャリア形成やスキルアップに関する意識が日本人より高い</p>	<p>キャリア形成に関する意見を聞く、見通しを示す</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年1回、コミュニケーションシートを用い、職場の状況や今後どのような仕事をしていきたいかなどを上司と部下の間で十分に話をするようにしている。従業員の満足度を記入する欄が各項目で設定されており、定量的に各職場の満足度のレベルが見られるようにしている。シートは人事も必ず目を通すことにしている（メーカーC社；中堅）。</li> <li>・キャリア計画を、3年後（部門によっては10年後）を目標に作成している。いつまでにどのようなスキルを身につけさせるか、そのためにどのような仕事にアサインし、どのような研修を受けるべきか等を記載したものである（メーカーE社；大企業）。</li> <li>・外国人材との面談時に、将来は、母</li> </ul>	

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>国担当の責任者、地域統括責任者となってほしいとの希望を伝え、長いキャリアプランを示している。(メーカーM社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア形成を短期では見ておらず、5～10年の長いスパンで考えているということを面談等で伝えるようにしている(情報サービス業P社;中堅企業)。</li> </ul>	
	日本の受入れ部署での受入れ態勢を整える	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外店社員を1～2年間本社で受け入れる制度が円滑に活用されるためには、派遣元と受入れ側が、事前に、派遣する外国人材にどのような業務を担当させるかなど、きちんとすり合わせをして、受入れ体制を整えることが大切である(商社B社;大企業)。</li> <li>外国人材は日本への派遣をキャリアパスの一環として考える傾向が特に強いこともあり、戻った後どのようなポジション・業務に就けるかについてのフォローアップも必要である(商社B社;大企業)。</li> <li>受入れ部署には、外国人材を専ら通訳・翻訳要員にすることはしないようお願いしている。例えば、海外からのメールの翻訳や電話対応ばかりをやらされるとモチベーションを著しく損なう。それが原因で辞めたというケースはないが、外からそういう風に見えるというケースは一時期あった。その時は、強制的に海外とのやりとりにない部署に異動させた(メーカーJ社;中堅)。</li> </ul>	

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
	外国人材を日本へ出向させるにあたりキャリア形成上の位置づけを明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地法人の外国人材を日本に出向させるなど、外国人材を海外に出向させる場合は、戻った際のポジションが保証されているかどうかということをととても気にするので、文書で示すなど配慮が必要である(メーカーA社; 大企業)。</li> </ul>	
登用に対する納得がえられにくい(glass ceiling)	マネジメント層に就く現地人材を増やす	<ul style="list-style-type: none"> <li>最も現地化が進んでいるのは米国法人ではあるが、海外店のマネジメント層の割合は依然日本人が多いのが現状。現地人材の積極的な登用を進めるものの、シニアマネジメントレベルの人材を外部からいきなり採用・登用するよりは、社内登用が望ましい為、本社の企業文化・社風等を十分に認識してもらおうべく、本社への1~2年程度の現地社員の派遣制度を積極的に推進している(商社B社; 大企業)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人材を長く活用するためには、平等な機会の提供によって「ガラスの天井」をなくす必要がある。例えば、現地法人により経験豊富な人材がいるのに、日本から来た駐在員がその上のポストに就いてしまうと、優秀な現地採用人材がそのタイミングで辞めていく(商社B社; 大企業)。</li> </ul>
	昇級試験の際に、日本語能力のハンディを考慮する	<ul style="list-style-type: none"> <li>深いレベルでのコミュニケーションや、昇級試験の際の日本語に、やや不便を感じることはあるようである。しかし、採点側もそのことを考慮するため、実際にはそのせいで昇級できないということはないと考えている(メーカーH社; 大企業)。</li> </ul>	
評価に対する納得が得られにくい	評価のフィードバックをしっかり行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価については、日本人は謙遜の美德とも言うべき文化があって一般的に控えめであるが、外国人はどんどんアピールしてくるので、その差を管理職がしっかり意識して、納得のいく説明をすることが大切である(メーカーD社; 大企業)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本では未だ評価のフィードバックを十分に行っていないところも多いと思われる。評価のフィードバックの実施など、外資企業的な人事制度を運用しているところはよいが、制度運用が旧来の日本的なままだと、外国人材にとってギャップが大きく、リテンションしにくい(メーカーA社; 大企業)。</li> </ul>



障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
	別の人の評価を求めることができるようにする	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価は年2回行い、結果は直属の部長から本人に説明を行う。なぜこの評価になったか、さらにステップアップするには何を期待しているかを説明するようにしている。本人が評価結果に納得がいかない場合は、本人が、別の2名のマネジャーを指名し、そのマネジャーによる再評価を受けることができるようにしている(メーカーC社;中堅)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大企業)。</li> <li>日本の企業における評価の運用では、本人との面談時点では褒めておいて、結果的に平均的な評価を付けるとか、逆に、後で評価を低くした説明を求められるのを恐れて高く付けてしまうとかなど、評価について納得いく説明ができていないことがある。そのようなことのないよう、納得いく説明を心がける(メーカーD社;大企業)。</li> <li>再評価の結果が自分の上司と変わらない場合は自分で評価者を2名も選んでの結果なので、本人としても納得するところである(メーカーC社;中堅)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
報酬水準など処遇に対する納得が得られにくい	他社の報酬・処遇制度を調査し、より競争力のあるものとする	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本で辞めることはまずないだろうが、フィリピンに戻ってから辞めることはありうる。その対策として、昨年、現地の同業他社や他の業種の会社の給与体系を調査して、改定を行った。他社よりは若干、上に設定している。調査は、フィリピン進出の際に指南役を務めてもらった現地の協力会社に依頼した。その協力会社は、現地で会社運営のコンサルティングを行っている。その会社のもともとの顧客は製造業であり、それをベースに作った給与体系だったため、IT系の当社には合わない部分があった。そこでIT系の会社についても調べてもらった。その他に、政府が発行している物価変動や賃金動向のレポート、現地の民間調査会社が発行している日系企業へのアンケート結果をまとめたレポート(有料)から他社の給与水準を把握している(情報サービス業 N社;中堅)。</li> </ul>	
	外国人材も有期雇用ではなく非有期雇用として扱う	<ul style="list-style-type: none"> <li>本人の希望や評価を考慮し、非有期雇用への切り替えを行なっている。その後は離職率が低下した(メーカーQ社;大企業)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人社員は有期雇用として採用していたが、2001年や2002年の初期に採用した人は高い割合で辞めてしまった。日本人との処遇の違いが原因であることもあったため、その反省も踏まえて、6年目からは非有期雇用に切り替えた(メーカーQ社;大企業)。</li> </ul>
	海外から採用する場合、直接日本本社に採用するので	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の大学から外国人を採用する場合は、直接日本本社に採用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地での採用にすることで、外国人材を個別契約で採用することができ</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
ワークライフバランスに関する価値観の違いから不満が生じる	<p>はなく、一度現地法人で採用し、必要に応じて出向させるようにする</p> <p>外国人材を日本へ出向させた場合に、一時帰国のための休暇や手当を付与する</p>	<p>のではなく、一度現地法人で採用し、必要に応じて出向させるようにする(メーカーD社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本人材を海外に駐在させた場合、3年に1回の一時帰国の制度があるが、外国人材の日本への出向者には1年に1回の一時帰国を認めている(メーカーA社;大企業)。</li> <li>入社2年目からはクリスマス休暇を取得できる(海外駐在員の一時帰国休暇の扱い)。会社が渡航費を出す。期間は、有給で約2週間(情報サービスN社;中堅)。</li> <li>業務の忙しさの波があるため、プロジェクトとプロジェクトの合間における帰省を奨励したり、中国の正月や夏休み等に帰省できるように配慮したりしている(情報サービス業P社;中堅企業)。</li> </ul>	<p>る。日本での採用は一律的な雇用契約になってしまう(メーカーD社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人は、日本人よりも長期休暇を求める傾向があり、そのような要望が強い(メーカーA社;大企業)。</li> </ul>
日本語能力が不十分なため、コミュニケーションや文書の理解が上手くいかない	社内規程等の英語化	<ul style="list-style-type: none"> <li>全ての従業員に、入社時に、企業のバッチと、各国語に翻訳したブランドブックを配布している。また、外国人従業員のために、入社の手引きは英語版を作成し、人事担当者が英語による説明を行っている。また、創業の物語を描いた漫画を英語に翻訳し、従業員に配布している(メーカーC社;中堅)。</li> <li>社内規程等が日本語ベースであったので、人材の国際化に合わせてこれを英語化した。そういった文書は、各部門のサイトなどでイントラネット上にも載せられていたが、リンクを辿ったり、検索したりするには日本語が読</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人材からは、就業規程や出張旅費規程、日本の年金制度等の英語版が欲しい、社内イントラの時間外勤務申請や出張旅費等を英語でできるようにして欲しいとの要望があった。会社及び日本でのライフスタイルガイドの配布により、外国人からは会社及び日本での生活のスムーズな立ち上げが可能になったとの声が挙がっている(メーカーE社;大企業)。</li> <li>阻害要因として、会社の伝達事項などの通達が日本語であるため、疎外感を持つ場合がある。人事規定を英訳して示すことで、外国人が安</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>めなければならぬなど、英語化された文書が何処にあるのか探しにくい状況であった。そこで、ポータルサイトを作り、そこに英語の規程類や地図、電車の乗り換え案内などへのリンクを英語で辿れるように集約した(メーカーD社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•就業規則が働く条件の基本となるため、専門家によって英語に翻訳を行った。それによって、外国人材の安心感が確保できたと考える。その他の規定や書類については、適宜英語化や英語による個別の説明を人事部で行っている(メーカーG社;中堅)。</li> <li>•重要文書をバイリンガル化したり、イントラネット内のワークフローを英語化したりの工夫を行っている(商社O社;大企業)。</li> </ul>	<p>心感を持つことにつながっている(メーカーG社;中堅)。</p>
<p>人材の国際異動にあたり、規程や評価、報酬等について国間で整合がとれていない</p>	<p>グローバルな海外駐在員規程を作る</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•海外駐在員と現地採用人材の給与格差については、派遣に伴う駐在手当をプラス支給するところに起因するが、それらのルールを規定している海外駐在員規程は、日本人の男性を前提に作られている。例えば、海外生活が厳しい地域への派遣の場合、ハードシップ手当や日本食を送付する制度が規定されているが、今後は、日本で採用した外国人材を出身地に派遣する場合の対応などについて整理し、グローバルな視点での規程整備を行っていく必要あり(商社B社;大企業)。</li> <li>•国間で人を行き来させる場合の海外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•人材のグローバル化のために効果が高い方法は、国際間で人を行き来させることである。ビジネスがグローバル化する中で、レポートラインが国境を越えるなど、海外と連携して仕事することも増えている。そのようなケースでは、メールや電話会議も使うが、face to faceで一緒に仕事をして信頼関係が築けていないと仕事を円滑に進めるだけの密接なコミュニケーションがとれない(メーカーD社;大企業)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>駐在規程を整備し「グローバルモビリティ」を推進している。旅費規程やその他の海外生活に伴う住居・子供の教育など費用の手当て、家族がいる場合の手当ての規程等である(メーカーD社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外赴任のグローバルな規程を整備するといっても、1本化するのは無理がある。派遣の目的ごとにテンプレートを作っておき、それをケースに応じて修正・適用していくという枠組みを作っている(メーカーD社;大企業)。</li> </ul>	
	<p>スキル・経験や評価・報酬などキャリアフレームのグローバルな整合性をとる</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルビジネスを推進しているが、現状は国内のビジネスの規模が非常に大きい。そのため、人事管理の国際化を、日本も含めてグローバルに一気に実施しようとしても、国内ビジネスの課題との比較で必ずしも優先度が高くなく、結局進まなくなってしまう。そこで、日本と日本以外に分けて、まずは日本以外の各国の人事管理制度の国際化、統合化を先行して進めている(メーカーD社;大企業)。</li> <li>グローバルなキャリアフレームの整備は、ここ1~2年で急速に進んだ。短期間で実現できた背景には、イギリスで買収した子会社のノウハウがある。ITアウトソーシングなどのグローバルビジネスを推進していく上で、イギリスのモデルが、日本以外では、各国に展開されており、当該子会社のトップが日本本社の役員になった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本以外の制度の整合化は、欧米的なやり方でうまくいく。もちろん各国のビジネス慣習等は異なるが、ある一定レベル以上の人材は、共通化することに抵抗感がない。その背景には、日本は特殊で、報酬や昇進が各人に対する評価によって決まるが、それ以外の国では、ポジションによって評価のされ方や報酬が決まる(メーカーD社;大企業)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
<p>仕事は順調であっても、日本での生活上の不安や問題がある</p>	<p>相談役を置く</p>	<p>こともあって、イギリス主導でグローバル化が一気に進んだ(メーカーD社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事に外国人の相談役がいて、病気になったときのことや子供の教育のことなど、広く生活上の相談の窓口になっている(メーカーA社;大企業、メーカーE社;大企業)。</li> <li>・人事部が、外国人材のビザのサポート、生活についての相談を受けることを行っている。また、保育所設置等の環境整備についても市役所との折衝を行ったりもしている。細かいフォローを行っている(メーカーG社;中堅)。</li> <li>・独身寮に人事部に所属している社員がおり、外国人の対応を担わせている(メーカーG社;中堅)。</li> <li>・外国人社員は、会社が借り上げた2DKの部屋に2人1組で住んでいる。1人で、異国で生活するのは不安であるため、なるべく先に日本に来ている先輩と組むようにしている(情報サービスN社;中堅)。</li> <li>・先に日本に来ている外国人社員に会社支給の携帯電話を渡しておいて、分からないことや困ったことがあったらその人たちに聞いてもらう。それで判断がつかない場合は人事担当者に聞いてもらう(情報サービスN社;中堅)。</li> <li>・新人には入社3～5年の先輩社員をチューターとしてつけ生活面も含めて支援をしている(メーカーQ社;大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人材にとって日本での生活は不慣れで分からないことも多いので、何でも相談にのってくれる外国材は大変大きな存在である(メーカーA社;大企業、メーカーE社;大企業)。</li> <li>・同部屋の先輩外国人社員が買い物の仕方などを教えてくれる。(情報サービスN社;中堅)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
	<p>定期的に外国人材が抱えている問題や要望等を聞く機会を設ける</p>	<p>企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・配属後、6ヶ月に1回、本人、上長、人事担当の3者でフォローアップのための面談を実施しており、職場での問題点の把握とその解決に努めている。3者面談や定期的な研修で、外国人材の要望を聞き出している。3者面談等で挙がってくる要望は、キャリアプランに不安がある、ビジネス日本語を学びたい、社内システムを英語にして欲しい、外国人だと家が借りられない、2～3週間の長期休暇を取りたいなどである(メーカーE社;大企業)。</li> <li>・2～3年前に採用した外国人のモチベーションが低下しているという意見があったため、2、3年目面談を現在スケジュール中である。先にあげたような不満は、日本人社員でも同様に感じることはあるが、やはり言葉の壁があって、孤独であることで、外国人材の離職につながる。社員寮でも、日本人同士で固まってしまい、マイノリティである外国人は相談する相手がないという状況になっている(メーカーL社;大企業)。</li> <li>・外部のコンサルタントが、海外から新入社員で入社した外国人材全員に対して、仕事やメンタルな面に関してのインタビューを3カ月に1回実施し、その結果を上司にフィードバックを行い、改善につなげている(メーカーI社;大企業)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配属された外国人材が日本人組織の中で意見を言にくいという声もある。そういった声を聞いて手当てしていくことが重要である(メーカーE社;大企業)。</li> </ul>
	日本人と外国人がコミュニケ	・社内の日本語研修会が終わった後	・外国人を活用するための仕組みだ

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
	<p>ーションをとる機会を設ける</p>	<p>は、外国人材と一緒に食事に行ったりして、よいコミュニケーションの機会になっている。コミュニケーションをとるうちに外国人のことが分かってくる。例えば、同じインド人でも豚を食べない人もいれば、食べる人もいる。人と一緒にいると余り食べないが、宗教上の理由ではなく、妻が宗教上の理由で食べないから、自分も合わせて食べないだけということもある(メーカーJ社;中堅)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事担当者が社内巡回をして、外国人に話しかけるようにしている(メーカーG社;中堅)。</li> <li>・毎朝40分間、社員全員で掃除を行っている(情報サービスN社;中堅)。</li> <li>・バーベキューや海水浴、忘年会などのイベントには、日本人社員より安い会費で優先的に誘う。参加率はほぼ100%である。また、クリスマス休暇に帰れない人もいるので、一緒に食事に行ったり、社長が日本に残っている人を初詣に連れて行ったりしている(情報サービスN社;中堅)。</li> <li>・改まった面談はないが、人事担当者が、日頃から問題がないか聞いている。また、受入れ部署、人事などの間接部門、日本語の先生など様々な人がフォローするようにしている(情報サービスN社;中堅)。</li> </ul>	<p>けを作っても使えるものとはならない。そのため、face to faceで外国人に接するように、気をつけている(メーカーG社;中堅)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・朝の掃除は職場でのコミュニケーションを活発化するという目的もある(情報サービスN社;中堅)。</li> <li>・その時々で話しやすい人に相談できるような環境作りを心がけている(情報サービスN社;中堅)。</li> </ul>
	<p>外国人コミュニティを形成する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人社員の支援のためのポータルサイトで、職場環境等に関する外国人従業員からの要望等を収集し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティによる問題解決のよいところは、何か問題を抱えたときに、会社に要求するだけでなく、自分た</li> </ul>



障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>たことがある。すると生活面での不安や問題を相談できるようなコミュニティに対する要望が強かった。そこで、グローバル人事の外国人材がコーディネーターとなって、交流会のアレンジや費用のサポートなどをするようにした(メーカーD社;大企業)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人材は1つの職場に1人とかであるが、定期的な研修で外国人材が集まるため、外国人材のコミュニティができていく(メーカーE社;大企業)。</li> </ul>	<p>ちで壁を乗り越えようというマインドが醸成されることにある(商社B社;大企業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人同士で同期名簿を作成したり、寮が同じ者同士で仲間になったり、スキーツアーに行ったりしている(メーカーE社;大企業)。</li> <li>外国人材の勤務地が各々離れているが、定期的に先輩・後輩のつながりでの連絡は個人的にとっている。自然発生したものであるが、外国人材間で情報を交換したり、相談しあったりするのによいものである(メーカーI社;大企業)。</li> <li>留学生会館に自分たちで行って、留学生や他社に勤めている人と積極的に交流している。また、その職員からもいろいろ教えてもらっているようである。留学生会館の他にも教会などでもコミュニティができていく(情報サービスN社;中堅)。</li> </ul>
	寮や社宅の場所に配慮する	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外店社員のほとんどは、通勤ラッシュに慣れていないことが多いため、寮や社宅の場所に配慮が必要である(商社B社;大企業)。</li> <li>外国人従業員の住む場所に配慮している。近くに日本人従業員がいるところで、できれば同じ出身国の人が多いところに住んでもらうようにしている。外国人従業員には近くに住む日本人従業員の名簿を渡しておく。名簿には連絡先の他、英語が話せるかどうか記載してある。それにより、何かあったときには相談できるよう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実際に、子供を病院に連れて行きたいときや、棚を買ったが大きいので運べないから手伝って欲しいなど、ちょっとした生活上困ったことがあったときに相談を受けた(メーカーJ社;中堅)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<p>にしている(メーカーJ社;中堅)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本は家賃が高く、欧米系との住宅事情の違いもあるが、海外からの転勤者には、社宅の条件に配慮にする等、可能な範囲で対応している。(商社O社;大企業)。</li> <li>弊社の社員寮は借り上げだが、コミュニケーションを促進する目的で、中国・インドの人を集めた借り上げ式にしている(メーカーQ社;大企業)。</li> <li>独身の新入社員には入社してから5年間、社員寮の使用が可能であるが、外国人の新入社員が既婚であったケースがあり、特別に入居を認めた。また、社員寮を出た後に家を借りる際の保証人について、人道的な観点から会社(社長、役員)がサポートを行った(メーカーR社;中堅)。</li> </ul>	
	食事に配慮する	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本で食事が合わず、全く食べられないというケースもある。外食はコントロールが効きにくいので、最初に弁当箱を一緒に買いに行き、そこに自分で好きなものを詰めて持ってくるようにしている。弁当であれば、食べられる食材を自分で選択できる。スープはインスタントを会社に備えている。スーパーに行って食材を買うにしても、日本語の問題もあるので、最初は、日本人と一緒にっていく(メーカーJ社;中堅)。</li> <li>在日インド人に有名なインド人がやっているお店を紹介してあげたところ、慣れるまではそこで外食していた(メーカーJ社;中堅)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国人は米も食べられるし、大抵問題ない。インド人は牛や豚が駄目なことが多い。イスラムは豚が駄目。アメリカ人の中には肉食主義者がいる。また、日本食ブームがあるが、生ものは駄目な人が多い(メーカーJ社;中堅)。</li> </ul>

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・外食に行く時はまず食べられないものを聞くようにしている。そして、店にいて使われている食材を聞いて、大丈夫かどうか確認している(メーカーJ社;中堅)。</li> <li>・新入社員は、寮に入っている。外国人材の一部は自炊を行っており、自炊できる設備を整えるようにしている。本社の食堂では、英語で記載した肉の種類等(牛、豚)をメニューと合わせて掲示する等の文化・宗教に対する対応を行っている(メーカーI社;大企業)。</li> </ul>	
	健康管理について配慮する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険も日本人の新卒社員と同様に入ってもらう。また、英語が通じる病院のリストを用意しておき、病院の紹介も行っている。病院に同行して欲しいという要望があれば同行する(情報サービスN社;中堅)。</li> </ul>	
	お祈りの場所に配慮する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一時定時にお祈りが必要な方が来た際には、お祈りの場所を設けた。来年ベジタリアンの方が入社する予定なので、食堂メニューを考える予定である(メーカーQ社;大企業)。</li> </ul>	
	外国人材の家族へも配慮する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人家族への日本語の研修の手配を行っている(メーカーI社;大企業)。</li> </ul>	

## 第3章 フォーラム実施資料

---

### 1. 目的・趣旨

本事業における、調査検討会で得られた知見やヒアリングにより収集した好事例を広く企業等に周知・広報することで、高度外国人材の受け入れ、活用が、十分進んでいない日本企業に、具体的な高度外国人材の受け入れや、活用の意義、具体的な人事・労務管理の方法等を普及、啓蒙することを目的として、大阪、愛知、福岡、東京の4か所でフォーラムを開催した。

### 2. 実施詳細

#### (1) 大阪会場

- ① 日時 :平成 22 年 2 月 16 日(火) 13 時 00 分～17 時 00 分
- ② 場所 :クレオ大阪東
- ③ 参加者数 :89 名
- ④ 開催内容

##### 1) 開会挨拶

厚生労働省大阪労働局 職業安定部長 坪田秀治

##### 2) 基調講演

演題 :「どう活かす、高度外国人！」

講演者 :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 藤村博之

講演内容 :人口減少局面に入った日本において、企業が今後とも競争力を維持していくためには、高い知識と能力を持った外国人(高度外国人材)の活用が重要性を増していることについて示して頂いた上で、高度外国人材の現状を整理するとともに、企業内で活用していく上での必要な条件整備についてご講演いただいた。



3) 調査報告

演題 : 「高度外国人の活用の実態報告」

講演者 : 株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介

講演内容 : 本事業のアンケート調査、ヒアリング調査によって明らかになった、企業における高度外国人材の活用の阻害要因、活用に向けての好事例のご紹介、まとめと提言について講演を行った。

4) 講演

演題 : 「「おもしろおかしく」で進める社員のグローバル化と高度外国人財活用」

講演者 : 株式会社堀場製作所 グローバル人事部長 若林聡

講演内容 : 堀場製作所の社是である「おもしろおかしく」に基づいた高度外国人材の活用の様々な取り組みについてご講演いただいた。



5) 外国人雇用サービスセンターのご紹介

厚生労働省大阪外国人雇用サービスセンター 室長 三浦登志道

6) パネルディスカッション

テーマ : 「グローバルに戦う企業が持つべき人事戦略を考える」

コーディネーター : 法政大学大学院 藤村博之

パネリスト : 株式会社堀場製作所 若林聡

立命館大学 キャリアセンター次長 浅野昭人

厚生労働省大阪労働局職業安定部

職業対策課 課長補佐 長谷川照生

内容 : 立命館大学の浅野氏に、外国人留学生向けキャリア形成支援プログラムの取り組みについてご紹介いただいた後、外国人留学生向けインターンシップの現状と課題、高度外国人材に求めるもの、今後の外国人採用の方向性等について議論を行った。

【主なポイント】

・外国人留学生向けインターンシップの現状と課題

- ー受入れ数を増やすと、質が落ちてしまう。
- ー私費留学生は、休みはインターンよりもアルバイトをしたいので、参加者数が少ないのではないか。
- ー留学生の希望がどうしても大企業に偏ってしまう。
  - ・高度外国人材に求めるもの
- ー母国の考え方を日本人よりも理解している。
- ー仕事に役立つ高い日本語能力に加えて、高い目的意識・キャリア意識と日本人と一緒に仕事のできる協調性という相反する能力を求められている。
  - ・今後の外国人採用の方向性
- ーノウハウ蓄積には時間がかかるので、企業は早く着手すべき。
- ー留学生は、大企業や母国で名前の通った会社に行きたがる傾向が強く、一部採用に意欲的な中小企業があるにもかかわらず目が行っていない。企業選択の幅を広げていく必要がある。



#### ⑤ 配布資料

- ・フォーラムプログラム
- ・「どう活かす、高度外国人！」  
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 藤村博之
- ・「調査報告「高度外国人材の活用実態」  
株式会社富士通総研
- ・「「おもしろおかしく」で進める社員のグローバル化と高度外国人財活用」  
株式会社堀場製作所 グローバル人事部長 若林聡
- ・外国人雇用サービスセンター案内資料
- ・アンケート

## (2) 愛知会場

- ① 日時 :平成 22 年 2 月 23 日(火) 13 時 00 分～17 時 00 分
- ② 場所 :東建ホール・丸の内
- ③ 参加者数 :98 名
- ④ 開催内容

### 1) 開会挨拶

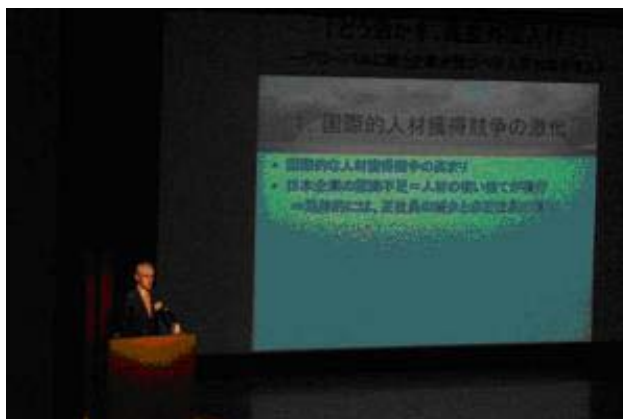
厚生労働省愛知労働局 職業安定部長 白兼俊貴

### 2) 基調講演

演題 :「どう活かす、高度外国人！」

講演者 :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 藤村博之

講演内容 :人口減少局面に入った日本において、企業が今後とも競争力を維持していくためには、高い知識と能力を持った外国人(高度外国人材)の活用が重要性を増していることについて示して頂いた上で、高度外国人材の現状を整理するとともに、企業内で活用していく上での必要な条件整備についてご講演いただいた。



### 3) 調査報告

演題 :「高度外国人の活用の実態報告」

講演者 :株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介

講演内容 :本事業のアンケート調査、ヒアリング調査によって明らかになった、企業における高度外国人材の活用の阻害要因、活用に向けての好事例のご紹介、まとめと提言について講演を行った。

### 4) 講演

演題 :「はじめての外国人採用」

講演者 :豊和繊維工業株式会社 人事部 部長 高崎敏治

講演内容 :外国人を採用するにいたった経緯や目的、その後の展開などをお示しいただき、その効果についてご講演いただいた。



5) 講演

演題 :「30 万人コミュニケーション活動」

講演者 :トヨタ自動車株式会社 人材開発部 第1人事室 主幹 竹村章敏

講演内容 :外国人採用の実態や、トヨタグループ全体で取り組んでいる「30万人コミュニケーション活動」についてご紹介いただいた。



6) 外国人雇用サービスセンターのご紹介

厚生労働省名古屋外国人雇用サービスセンター

外国人労働者専門官 岡本高典

7) 名古屋大学留学生相談室の取り組みのご紹介

名古屋大学留学生相談室長(名古屋大学留学生センター教授)

松浦まち子

8) パネルディスカッション

テーマ :「グローバルに戦う企業が持つべき人事戦略を考える」

コーディネーター:法政大学大学院 藤村博之

パネリスト :豊和繊維工業株式会社 高崎敏治

トヨタ自動車株式会社 竹村章敏



名古屋大学 松浦まち子  
厚生労働省愛知労働局職業安定部  
職業対策課 地方指導官 坪井孝一

内容 : 企業が求める高度外国人材について、高度外国人材の特徴、留学生の就職活動時の課題、インターンシップの課題等について議論を行った。

【主なポイント】

・高度外国人材の特徴

ーすぐに行動する、人を取り込んでいく力が強いなどがある  
ー文化によって「察し度」に違いがあり、日本人の「当たり前」は通用しないと思った方が良いが、コミュニケーションのありかたは国籍差よりもむしろ個人差の方が大きい。

・留学生の就職活動時の課題

ー「日本と母国の架け橋になりたい」という留学生が多いが、どのようにして架け橋となるのかまで考慮が及んでいない。

・インターンシップの課題

ー厚生労働省が全国的に促進を呼びかけているが、景気の状態もあり難しい現状である。  
ー留学生は夏季休暇などの長期休暇は生活費を稼ぐために、アルバイトにあてることが多く、実質無収入に近くなるインターンシップには参加しにくいという意見もある。



⑤ 配布資料

- ・フォーラムプログラム
- ・「どう活かす、高度外国人材！」  
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 藤村博之
- ・「調査報告「高度外国人材の活用実態」  
株式会社富士通総研
- ・外国人雇用サービスセンター案内資料

・アンケート

### (3) 福岡会場

- ① 日時 :平成 22 年 3 月 1 日(月) 13 時 00 分～17 時 00 分
- ② 場所 :夢天神ホール
- ③ 参加者数 :84 名
- ④ 開催内容

#### 1) 開会挨拶

厚生労働省福岡労働局 職業安定部長 鈴木徹

#### 2) 基調講演

演題 :「どう活かす、高度外国人！」

講演者 :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 藤村博之

講演内容 :人口減少局面に入った日本において、企業が今後とも競争力を維持していくためには、高い知識と能力を持った外国人(高度外国人材)の活用が重要性を増していることについて示して頂いた上で、高度外国人材の現状を整理するとともに、企業内で活用していく上での必要な条件整備についてご講演いただいた。



#### 3) 調査報告

演題 :「高度外国人材の活用の実態報告」

講演者 :株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介

講演内容 :本事業のアンケート調査、ヒアリング調査によって明らかになった、企業における高度外国人材の活用の阻害要因、活用に向けての好事例のご紹介、まとめと提言について講演を行った。

#### 4) 講演

演題 :「フィリピン共和国における IT 分野の人材活用事例のご紹介」

講演者 :株式会社データホライゾン 総務部 部長 西田洋一  
講演内容 :フィリピン共和国における人材の採用・活用について、取組みの経緯や具体的なエピソードを交えてご講演いただきました。



5) 講演

演題 :「モノづくりメーカーでの高度外国人の活躍」  
講演者 :本多機工株式会社 代表取締役社長 龍造寺健介  
講演内容 :グローバル環境での取り組みや、そこで活躍する高度外国人材の具体的な事例などをご講演いただきました。



6) 福岡学生職業センターのご紹介

厚生労働省福岡労働局福岡学生就職センター

室長 村山由美子

7) パネルディスカッション

テーマ :「グローバルに戦う企業が持つべき人事戦略を考える」  
コーディネーター:法政大学大学院 藤村博之  
パネリスト :株式会社データホライゾン 西田洋一  
本多機工株式会社 龍造寺健介  
厚生労働省福岡労働局 村山由美子

内容 :外国人材の活用による波及効果や言語の壁の克服のための工夫、中小企業での活用促進に向けた課題等について議論を行った。当日ご来場されていた高度外国人材として働く方々からも積極的なご発言があり、活発な議論となった。

【主なポイント】

- ・外国人材の活用による波及効果
  - －人間力の向上という点でいろいろなところに効果が出ている。
  - －外国人材は恥ずかしがることなく質問したり、日本人がどう考えるのかを積極的に聞くので、会話が増えたと感じている。
  - －それまで当たり前になっていたルール等を見直すきっかけになる。
- ・言語の壁の克服のための工夫
  - －現地採用だと、日本語能力を要求するのは難しいので、腹を決めて日本語教育を行っている。
  - －中小企業では教育コストの負担が大きいので、日本語能力を第一に考えて指導している。
- ・中小企業での活用促進に向けた課題
  - －採用選考の際に社風を明確に説明し、それに賛同してくれる人に来てもらうというのが有効。
  - －中小企業は、日本文化に根ざした独自の経営理念、社風を持っていることにもっと自信を持ってよい。



⑤ 配布資料

- ・フォーラムプログラム
- ・「どう活かす、高度外国人！」  
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 藤村博之
- ・「調査報告「高度外国人材の活用実態」」  
株式会社富士通総研

- ・外国人雇用サービスセンター案内資料
- ・福岡労働局福岡学生就職センター案内資料
- ・アンケート

#### (4) 東京会場

- ① 日時 :平成 22 年 3 月 5 日(金) 13 時 00 分～17 時 00 分
- ② 場所 :浜離宮朝日ホール
- ③ 参加者数 :180 名
- ④ 開催内容

##### 1) 開会挨拶

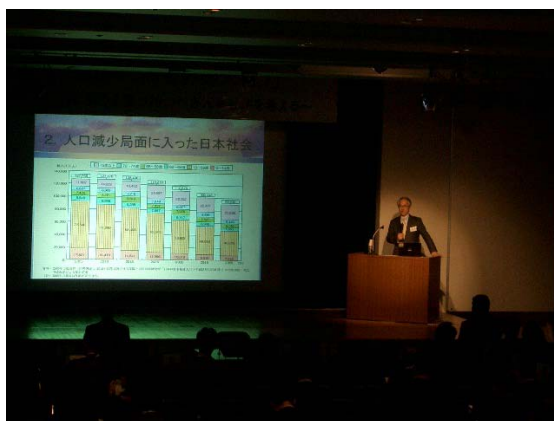
厚生労働省職業安定局 外国人雇用対策課長 山田雅彦

##### 2) 基調講演

演題 :「どう活かす、高度外国人！」

講演者 :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 藤村博之

講演内容 :人口減少局面に入った日本において、企業が今後とも競争力を維持していくためには、高い知識と能力を持った外国人(高度外国人材)の活用が重要性を増していることについて示して頂いた上で、高度外国人材の現状を整理するとともに、企業内で活用していく上での必要な条件整備についてご講演いただいた。



##### 3) 調査報告

演題 :「高度外国人の活用の実態報告」

講演者 :株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介

講演内容 :本事業のアンケート調査、ヒアリング調査によって明らかになった、企業における高度外国人材の活用の阻害要因、活用に向けての好事例のご紹介、まとめと提言について講演を行った。

##### 4) 講演

演題 :「外国人材が働きやすい職場づくり

～外国人従業員サポートプログラムのご紹介～」

講演者 : 富士通株式会社 総務人事本部 グローバル人事部長 林博司  
講演内容 : 外国人材の採用・活用について、採用・制度の実態や現在実施しているプロジェクトなどについてご講演いただいた。



5) 講演

演題 : 「IBM の人事制度概略と外国人の受け入れ」

講演者 : 日本アイ・ビー・エム株式会社 人事 シニア・アドバイザー 古海正子

講演内容 : IBM グループの海外赴任制度の概略と、その背景にあるポリシー、ダイバシティマネジメントの取組みについてご講演いただいた。



6) 外国人雇用サービスセンターのご紹介

厚生労働省東京外国人雇用サービスセンター

総括職業指導官 山片健司

7) パネルディスカッション

テーマ : 「グローバルに戦う企業が持つべき人事戦略を考える」

コーディネーター : 法政大学大学院 藤村博之

パネリスト : 富士通株式会社 林博司

日本アイ・ビー・エム株式会社 古海正子

厚生労働省 山田雅彦

内容 :高度外国人材が日本で働くことで生じる日本人社員への影響や、日本人とは異なる視点から生じるメリット、言語障壁(日本語の習得、英語の使用など)、リテンションの方法などについて議論を行った。

【主なポイント】

・日本人社員への影響

- －身近に外国人がいることで積極的に英語を使うようになった
- －日本のことを詳しく知りたいという人が多く、日本人社員が日本を見直す契機になっている。

・日本人とは異なる視点から生じるメリット

- －日本組織の既成概念からは発想し得なかったような意見(社長に直接インタビューする、など)が出ており、かつ実現した。

・使用する言語

- －朝会では、日本人は英語を、外国人は日本語を使って説明するようにしている。
- －日々同じ職場で働いていれば、精密な言葉でなくても伝わる。

・リテンションの方法

- －離職を防ぐためにも、キャリアパスの示し方は重要。また、報酬も必要だが、何よりも幸せな状況でいい仕事ができる環境かどうか重要。



⑤ 配布資料

- ・フォーラムプログラム
- ・「どう活かす、高度外国人材！」  
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 藤村博之
- ・「調査報告「高度外国人材の活用実態」  
株式会社富士通総研
- ・外国人雇用サービスセンター案内資料
- ・アンケート



### 3. フォーラム講演資料

(1) 「どう活かす、高度外国人！」

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 藤村博之

## どう活かす、高度外国人材！

法政大学大学院  
イノベーションマネジメント研究科  
藤村博之

### 1. 国際的人材獲得競争の激化

- 国際的な人材獲得競争の高まり
- 日本企業の認識不足＝人材の使い捨てが横行  
＝具体的には、正社員の減少と非正社員の増加
- 人材は日本の財産であるはずなのに、それを守り育てようとしているか？

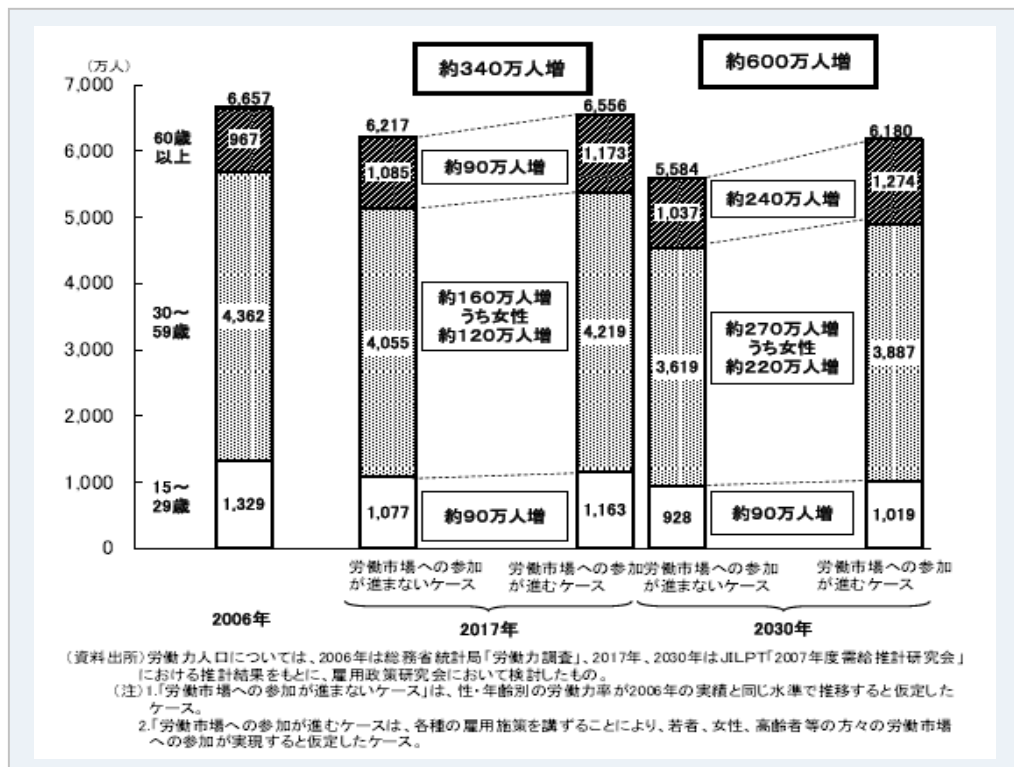
#### 【課題】

- 優秀な人材をどうやって採用するか？
- 採用した人材をどう育てるか？
- 優秀な人材のリテンションをどう進めるか？



## 出生率の低下と労働力人口減少

- 合計特殊出生率 2006年 1.32
- 人口置換水準2.07を大きく下回る
- 2005年についに人口減少が始まった
- しかし、より深刻なのは労働力人口の減少
- 1998年6793万人をピークに減少傾向
- 高齢者雇用や女性の活用を進めたとしても、減少に歯止めをかけることは難しい
- 外国人への依存を高めていかざるをえない



### 3. 働く側も国際競争にさらされている

- 企業は、国際的な視点で労働力確保を考える
- 世界の最適地を求めて国境を越える企業
- 新卒者の競争相手は、日本国内だけではなく国外にもいる＝海外の人材と同じことしかできなければ、高い賃金を受け取ることはできない
- 日本国内で働く人たちの賃金格差は、今後、ますます拡大していくことが予想される
- もう一つの問題は、若年層の基礎力低下

### 4. 日本の強みはどこか。また、その強みを増すためには何が必要か？

- 国によって得意とする分野が異なる。
- 例えば、日本は組織内の摺り合わせが頻繁に必要な製品(自動車など)を得意としているが、USAは汎用部品を組み合わせる製品(コンピュータ)を得意とする。
- 何を日本の強みとして認識し、他国と差別化するのか？
- 歴史、文化、価値観などを強みにしていくにはどうすればいいか？

#### 【課題】

- 日本の強みを見極め、それを育てるために必要な人材の確保と育成において大切なことは何かを明らかにする。

## 外国人登録者数の推移

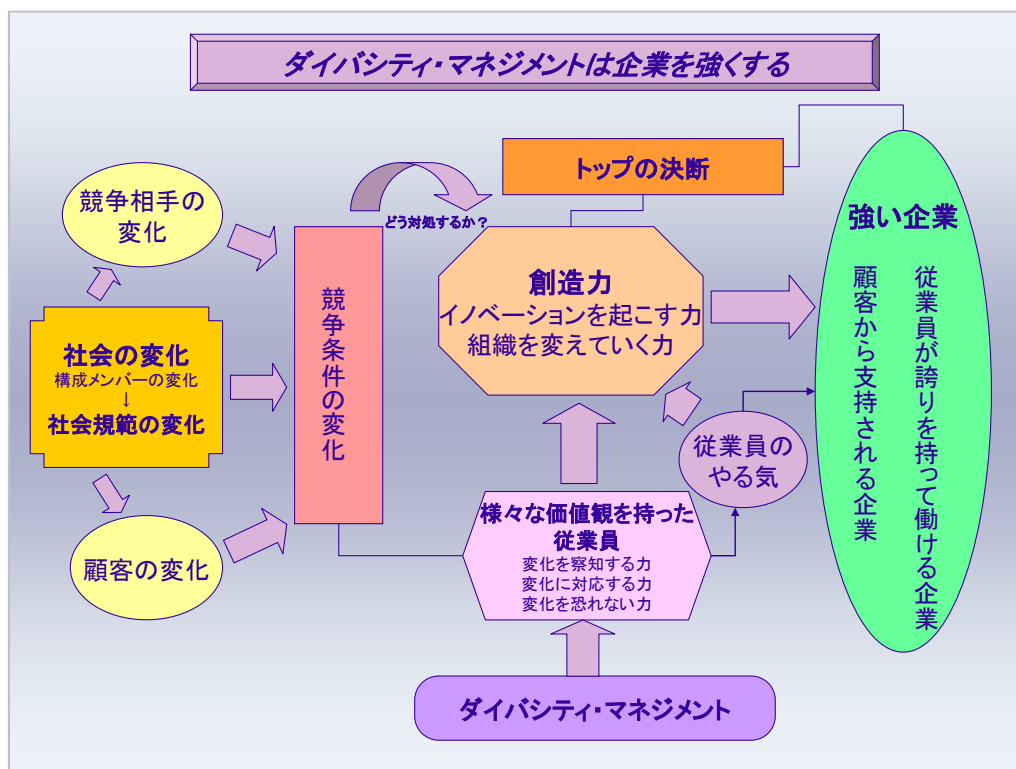
出典：法務省入国管理局 平成21年7月プレスリリース  
「平成20年末現在における外国人登録者統計について」

## 6. 留学生に注目する

- 日本の高等教育機関で勉強している留学生は約13万人。政府は、今後、30万人に増やす計画を打ち出している
- 日本の労働力人口が減っていく中で、留学生は貴重な労働力である
- 留学生を日本企業は十分に活用できていない
- その理由として、日本企業の採用のしかたや採用後の育成方法、キャリアパスの作り方、留学生本人の意識などをあげることができる

## 8. 高度外国人材の活用に向けた企業の取り組み課題

- (1) 外国人ならでの役割を明確にする
- (2) 必要とされる日本語能力の水準を明確にする
- (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) 成功事例を積み重ねて、社内に周知する
- (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への取組





(2)「高度外国人の活用の実態報告」

株式会社富士通総研 シニアコンサルタント 杉浦淳之介

フォーラム「どう活かす、高度外国人材！」資料

## 調査報告「高度外国人材活用の実態」

2010年3月5日  
厚生労働省  
委託先 株式会社富士通総研

### 本調査の目的

FUJITSU

世界的な人材獲得競争



日本で働きたいと思える魅力ある国・社会を創る必要

少子・高齢化、人口減少社会



高度外国人材の活用について官民一体となって取組む必要

#### 現状

- ◆日本企業が必ずしも魅力ある就職先として選ばれていない
- ◆企業において高度人材が必ずしも活かされているとは言えない

#### 本事業

- ◆活用されていない理由を明らかにする(採用・活用・維持の障壁)
  - ◆それを解決している企業の好事例を収集
  - ◆好事例を広く発信する(本フォーラム等)
- それにより、企業における高度外国人材活用促進

➡ そのために実施した調査(アンケート、ヒアリング)結果をご報告

## 調査の概要

FUJITSU

アンケート調査	<b>発送先</b>	上場企業: 3,778社	有識者検討会
	<b>実施期間</b>	2009年9月28日 ~ 10月16日	
	<b>有効回収</b>	813社 (21.5%)	
◆高度外国人材雇用の実態			
◆活用の際に、障壁がどこにあるかを中心に			
ヒアリング調査	<b>対象企業</b>	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(36社)、及び有識者からの推薦企業を加えた65社の中から、20社にヒアリング	
	<b>実施期間</b>	2009年11月 ~ 2010年1月	
	<b>実施方法</b>	人事、一部外国人及びその上司にヒアリング	
	◆採用、活用、維持の障壁とそれを解決している好事例		
◆理想の姿だけでなく現実的な日本企業の対応を探る			

3

## 本調査での高度外国人材とは

FUJITSU

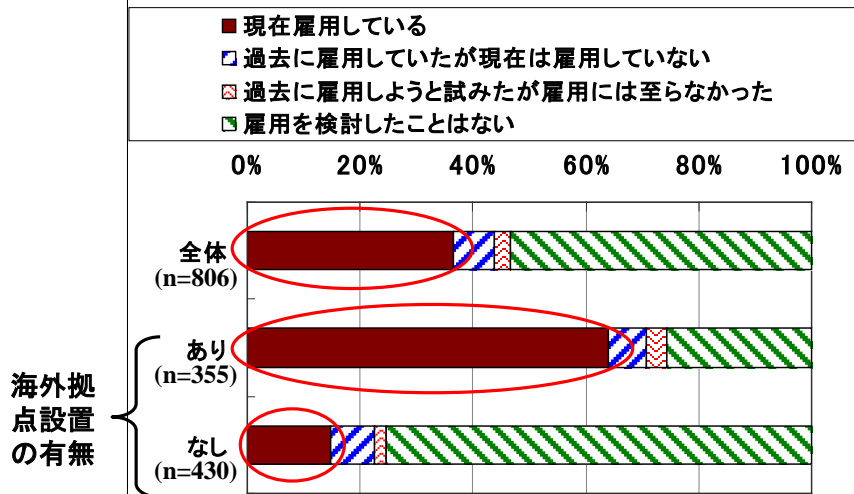
<b>職種</b>	研究者やエンジニア等の専門職、及び海外進出を担当する営業職、法務・会計等の専門職、経営に関わる役員や管理職
<b>階層</b>	現在既に経営等の高度な役割を果たしている外国人材、及び将来高度な役割を果たすであろう留学生などの外国人材
<b>所属</b>	国内又は海外のビジネスを行う国内組織で働く外国人材
<b>学歴</b>	大卒以上
<b>入管資格</b>	「研究」(企業内の研究者)、「技術」(機械工学等の技術者、システムエンジニア等のエンジニア)、「人文知識、国際業務」(企画、営業、経理などの事務職、企業内通訳、デザイナー等)

4

## 高度外国人材雇用の実態 (1/2)

- 36.3%の企業が高度外国人材を雇用
- 海外拠点設置の有無により雇用状況に大きな差がある

高度外国人材の雇用状況 (SA)



5

## 高度外国人材雇用の実態 (2/2)

- 雇用人数の平均は1社あたり3.23人
- 売上高5000億円以上の企業では1社あたり19.79人と特に多い
- 製造業では研究開発職が、非製造業ではIT関連の専門職が多い

職種	高度外国人材平均雇用人数	業種(平均)		売上規模(平均)				
		製造業	業非製造	未百億円	未百億円 < 500万円	未千億円 < 500万円	未千億円 < 500万円	円五以上億
		n=274	n=149	n=125	n=67	n=83	n=30	n=68
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

6

- ◆活用されていない理由を明らかにする(採用・活用・維持の障壁)
- ◆それを解決している好事例を収集

20の障壁、44の施策、121の具体的工夫点を取りまとめた好事例集

高度外国人材活用促進に向けた取り組みの5つの視点

1. 役割・価値
2. 受入れ側の姿勢
3. 言語・コミュニケーション
4. 働き方
5. 組織のグローバル化

好事例集で採り上げた20の障壁、44の施策

	障壁	施策
採用	外国人材を採用するルートが分からない。	大学とのつながりを活用する
	日本で外国人材を採用する場合に応募が集まらない	現地法人から日本本社へのルートを作る
	海外で外国人材を採用する場合に応募が集まらない	海外大学での就職説明会に参加する 海外大学から優良人材を紹介してもらえるパイプを作る
	求める専門能力と日本語能力が伴った外国人材が少ない	採用において日本語能力をそれ程高く求めない
	留学生が将来は母国で就職したいと考えている	最終的に母国の現地法人での雇用を前提に一定期間日本で採用する
活用	外国人材が短期で転職・起業すると技術流出の原因となる	当初は危険性の少ない部署に配属し、人物を見極めてから他へも異動させる 採用の段階で十分な説明を行う。
	日本人材の代替ではない、外国人材ならではの役割、価値が設定されていない	日本人学生の理系離れを補うため外国人技術者を採用する 外国人材に日本でのオペレーションのやり方を学んでもらい、現地法人において生産、R&D等に関する日本のオペレーションを移す役割を担ってもらう 外国人材の活用により、日本人材にもよい影響がある
	外国人材の日本語能力の不足	日本語研修を行う 英語でコミュニケーションする
	ビジネスマナーなど、外国人材が日本のビジネス習慣に馴染まない	異文化研修を行う
	日本人材の中で外国人材と一緒に仕事をすることへの抵抗感があり受入部署が限られている	インターンシップの受入れをする 外国人材と一緒に仕事をさせる経験を持たせる ロールモデルとなる外国人材を育てる
	日本人が価値観の異なる外国人材を上手くマネジメントできない	日本人向けの異文化研修を行う 日本人材に海外経験をさせる 仕事の指示を明確化する
	日本人材の英語能力の不足	英語研修を行う



### 高度外国人材活用促進に向けての取り組み視点 (3/4)

	障壁	施策
維持	キャリア形成やスキルアップに関する意識が日本人より高い	キャリア形成に関する意見を聞く、見直しを示す 日本の受入れ部署での受入れ態勢を整える 外国人材を日本へ出向させるにあたりキャリア形成上の位置づけを明確にする
	登用に対する納得がえられにくい(glass ceiling)	マネジメント層に就く現地人材を増やす 昇級試験の際に、日本語能力のハンデを考慮する
	評価に対する納得が得られにくい	評価のフィードバックをしっかりと行う 別の人の評価を求めることができるようにする
	報酬水準など処遇に対する納得が得られにくい	他社の報酬・処遇制度を調査し、より競争力のあるものとする 外国人材も有期雇用ではなく非有期雇用として扱う 海外から採用する場合、直接日本本社に採用するのではなく、一度現地法人で採用し、必要に応じて出向させるようにする
	ワークライフバランスに関する価値観の違いから不満が生じる	外国人材を日本へ出向させた場合に、一時帰国のための休暇や手当てを付与する
	日本語能力が不十分なため、コミュニケーションや文書の理解が上手いかない	社内規程等の英語化
	人材の国際異動にあたり、規程や評価、報酬等について国間で整合がとれていない	グローバルな海外駐在員規程を作る スキル・経験や評価・報酬などキャリアフレームのグローバルな整合性をとる
	仕事は順調であっても、日本での生活上の不安や問題がある	相談役を置く 定期的に外国人材が抱えている問題や要望等を聞く機会を設ける 日本人と外国人がコミュニケーションをとる機会を設ける 外国人コミュニティを形成する 寮や社宅の場所に配慮する 食事に配慮する 健康管理について配慮する お祈りの場所に配慮する 外国人材の家族へも配慮する

### 高度外国人材活用促進に向けての取り組み視点 (4/4)

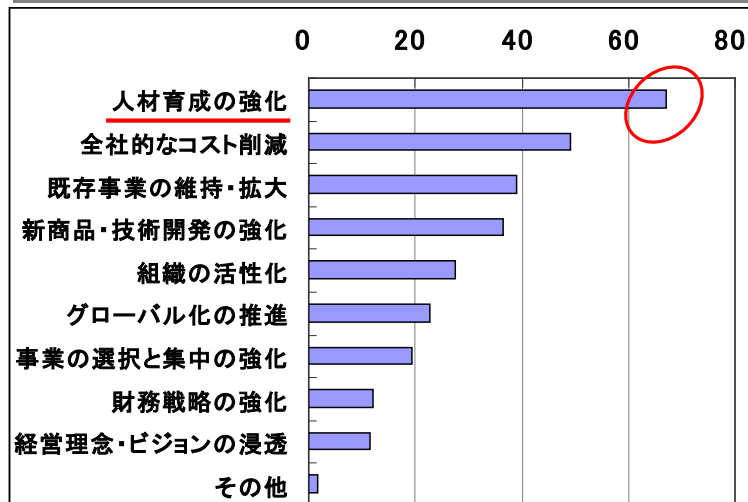
#### 好事例集に取りまとめた内容例

障壁	施策	障壁克服のための工夫	狙い／効果／理由
日本人材の中で外国人材と一緒に仕事をすることへの抵抗感があり、受入れ部署が限られている	インターシップの受け入れをする	・インターンシップで外国人材活用の効果が認められれば、積極的な受け入れに至るとい う流れを作る(メーカーA社;大企業) ・ ..... ・ ..... ・ .....	・現場部門によっては「食わず嫌い」で外国人材の受け入れに積極的でない部門があるが、インターンシップから慣れてもらう(メーカーA社;大企業) ・ ..... ・ .....
	・ ..	・ .....	・ .....

## 1. 役割・価値 (1/4)

■ 約7割の企業が人材育成の強化を中長期的な経営課題として重視

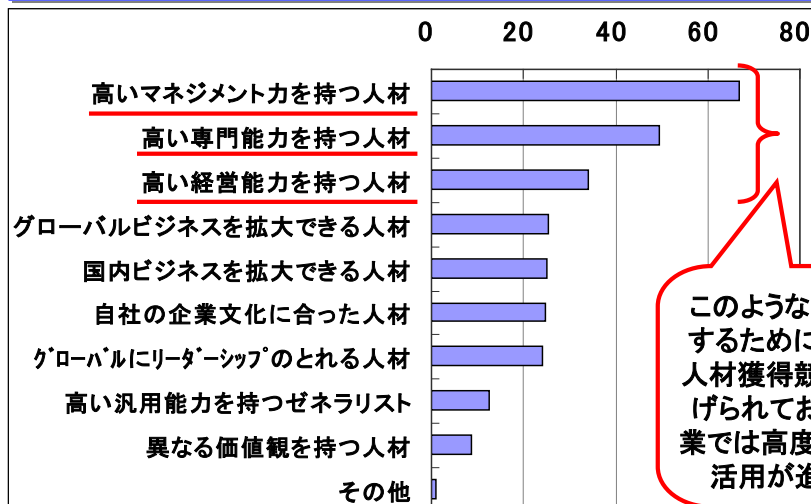
中長期的視点で重視している経営課題(MA、%、n=808)



## 1. 役割・価値 (2/4)

■ 高いマネジメント力や専門能力を持つ人材が求められている

中長期的な視点で必要な人材(MA、%、n=808)

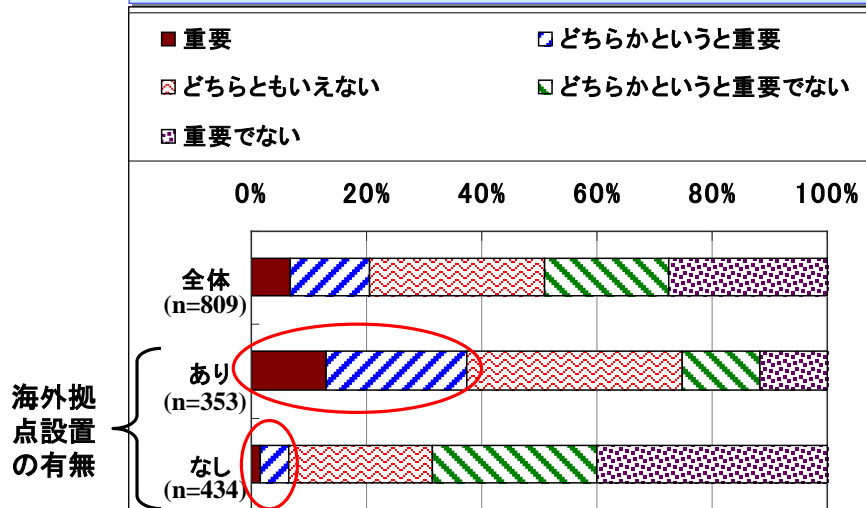


このような人材を獲得するために、世界的な人材獲得競争が繰り広げられており、海外企業では高度外国人材の活用が進んでいる

## 1. 役割・価値 (3/4)

- 海外拠点がある企業では4割が高度外国人材を重要と考えている
- 海外拠点が無い企業では1割に満たない

経営課題解決のための高度外国人材の重要性(SA)



## 1. 役割・価値 (4/4)

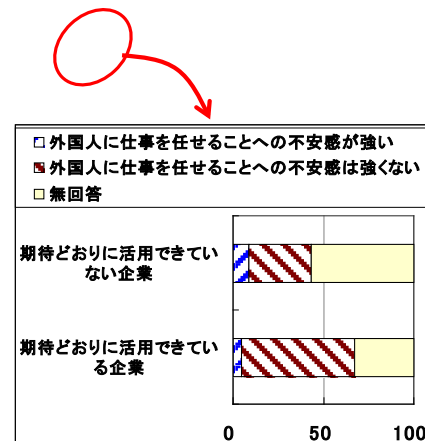
- 高度外国人材の活用によって、
  - ◆ 日本人学生の理系離れによる技術者不足を補う企業もある
  - ◆ 働き方の積極性や自己アピールの上手さなどの面で日本人に良い影響を与える効果もある
  - ◆ 日本人が日本の組織にいながらにして外国人材と一緒に働く経験を積むことができ、グローバル化の促進にも役立つ

- 日本の少子高齢化や学生の理系離れの動向を踏まえ、将来を意識して、技術者の育成・確保が重要な経営課題となっている。特に、日本の学生は機械系・重電系など製造技術に対する関心が低くなっており、今の段階から、この種の人材を獲得するノウハウ・チャネルを作っていくことが重要である。そのため、海外大学の外国人学生の採用に力をいれている(メーカーE社; 大企業)
- 仕事に対する意識の違いが日本人社員への刺激になっている。2009年に新卒で1人韓国人をとった。内定者には、入社前に働くことへの意識を書いた作文を書かせるのだが、彼の作文の内容が非常に良く、優秀賞となり、社内Webにも掲載された。また、彼は新人研修の際、勉強の良い機会を与えてもらいながら、質問ができなかったことを反省する等、他の日本人に比べて、非常に働くことへの意識の持ち方やものごとへの取り組み姿勢などの意識が高く、他の新人や配属された部署の他の社員にも働き方の積極性が出るなど良い影響を与えている(メーカーH社; 大企業)
- 日本から駐在員を派遣するだけでなく、現地の人材に日本に来てもらって、日本でのオペレーション、品質マネジメントを学んでもらい、母国に帰って日本でのオペレーションの海外展開、現地化のための重要な役割を演じてもらう。それは同時に、日本人に日本の組織にいながらも外国人と一緒に働く経験を積んでもらい、内なる国際化の促進に寄与する(メーカーA社; 大企業、商社B社; 大企業)

## 2. 受入れ側の姿勢 (1/2)

- 「外国人材を採用しても受入れ部署が限定」が活用の課題の一つ
- その要因の一つとして「外国人材に仕事を任せることへの不安」など、受入れ部署での抵抗感がある

高度外国人材活用の課題 (MA、%、n=228)



15

## 2. 受入れ側の姿勢 (2/2)

- 先進企業の事例では、小さくても活用の成功例を作ることにより、受入れ部署での外国人材活用の抵抗感を払拭、積極的な活用への転換が図れる

成功例の作り方の例として...

- ◆ インターンシップでのトライアルから始める
- ◆ 部署に最低1名は受け入れを義務化する
- ◆ 優秀なロールモデルを1人でも作る

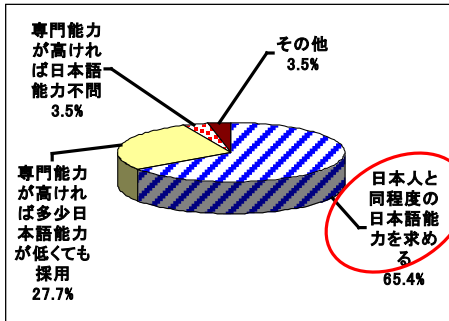
- 現場部門によっては「食わず嫌い」で外国人材の受入れに積極的でない部門もあるが、インターンシップから慣れてもらう。インターンシップで外国人材活用をトライアルし、外国人材活用の効果が認められれば、積極的な受け入れに至るという流れを作る (メーカーA社; 大企業)
- グローバルベースでビジネスが行われているので、語学力や多様な価値観の下で仕事を遂行するスキルが求められている。意識改革を含め、日本人材の国際的なビジネス感覚を育成することが必要である。国際的なビジネス感覚を育成するために、日本人材を海外店に派遣して、海外経験を積ませることが重要である一方、海外店の従業員に対する施策も同時に重要であり、海外店社員を1~2年間本社で受入れる制度を積極的に推進している。一部例外組織を除いて、営業全部門/職能部に、原則1名を受入れることを義務付けている (商社B社; 大企業)
- 優秀な人材を採用して、経営層、受入れ部門、日本人の従業員に評価されるロールモデルを作っていく。有能な外国人留学生を採用することで、ロールモデルとして配属先で外国人に対する良いイメージを醸成し、受け入れに対する抵抗を緩和できると考えている (メーカーM社; 大企業)

16

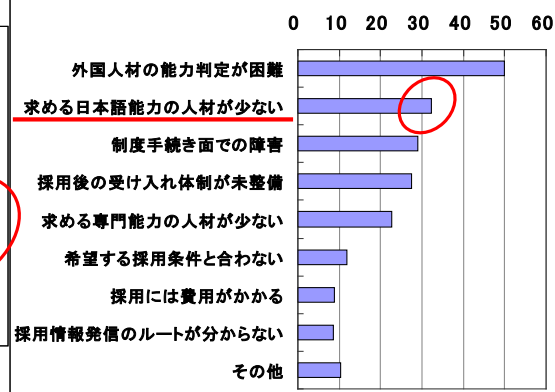
### 3. 言語・コミュニケーション (1/7)

- 採用時には「日本人と同程度の日本語能力を求める」という実態があるにもかかわらず、「求める日本語能力の人材が少ない」が採用の課題の一つ

採用時の日本語能力の重視 (SA、%、n=289)



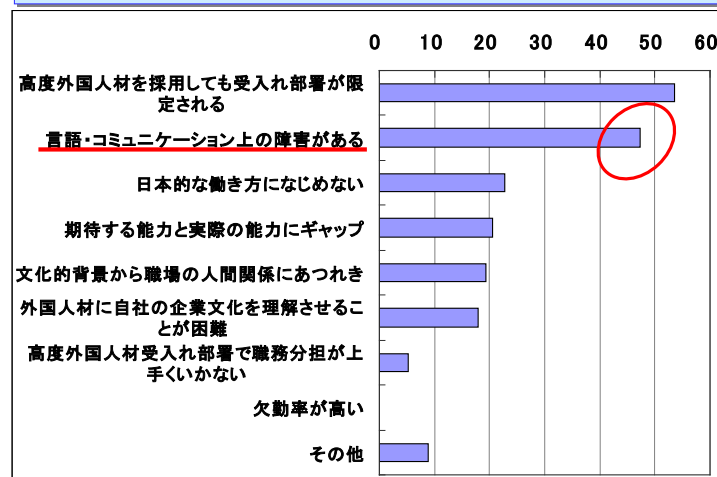
高度外国人材採用の課題 (MA、%、n=270)



### 3. 言語・コミュニケーション (2/7)

- 活用の課題としても「言語・コミュニケーション上の障害」が挙げられている

高度外国人材活用の課題 (MA、%、n=228)



### 3. 言語・コミュニケーション (3/7)

- 先進企業の事例では、日本語が全くできない外国人材を受入れても、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、ビジネスで通常困らない程度の日本語会話能力を育成できているケースも存在する

#### 好事例：メーカーJ社；中堅企業の日本語研修のやり方

**期間** 週1～3回のペースなら1年くらい、ほぼ毎日なら3ヶ月くらい

**時間** 定時後1時間くらい

**講師** ◆社内の日本人講師

○ 有志が順繰りに担当

◆社外の日本語学校

○ もともとは社内の研修会だけだったが、読み書きはそれでは教えるのが難しいので、外部の学校を併用

○ 中国人は漢字が分かるのでそれ程でもないが、非漢字圏の方はひらがな、カタカナはよいが漢字の読み書きが難しい

**教材** 一般に売られているものを利用

### 3. 言語・コミュニケーション (4/7)

- 各社日本語研修を工夫・実施している

例えば・・・

◆入社してから3ヶ月は配属せず日本語研修

◆入社前、在留資格手続き期間中に、現地で研修

◆業務に即した題材を扱う

- 入社してから3ヶ月は配属せず、日本語の研修を受講してもらう(メーカーE社；大企業)
- 在留資格認定を取得する手続きのために、入社前に2～3ヶ月間現地で待たなければならないことが多い。その間に会社が費用を負担して現地の日本語学校に通ってもらう(メーカーE社；大企業)
- 日本語研修では、社内新聞や仕事で使う資料を題材にすることで、より仕事に役立つ日本語学習としている。問題は漢字。中国人以外には漢字の読み・書きは難しい。そのため漢字コースを特別に設けている(メーカーL社；大企業)
- 新人研修では、外国人には「日本語漬け」を実施した(メーカーM社；大企業)
- 日本人社員が講師となって、日本語会話の勉強会を開催している(情報サービス業P社；中堅企業)
- 3ヶ月集中(週4回)の日本語研修を開講し、日本語検定3級取得を目指してもらっている。言語に起因する障壁・ストレスを出来る限りなくすために、日本語の能力は2級以上が最低限必要であるとする。できれば、1級で350点以上が望ましい(情報サービスN社；中堅企業)

### 3. 言語・コミュニケーション (5/7)

- 業界や当該企業特有の用語、ビジネス習慣、日本の習慣を日本語研修の題材にすることで、ビジネス習慣の違いへの対応も進む
- 日本人が日本語研修の講師になったり、研修会後に一緒に食事に行くなどして、日本人の異文化理解向上にもつながっている

- 日本語研修の題材として日本の習慣を取り上げることで、外国人材に日本のビジネス習慣を学んでもらっている(メーカーN社; 中堅企業)
- 社外の日本語研修会が終わった後は、外国人材と一緒に食事に行ったりして、よいコミュニケーションの機会になっている。コミュニケーションをとるうちに外国人のことが分かってくる。例えば、インド人でも豚を食べない人もいれば、食べる人もいる。人と一緒にいるとあまり食べないが、宗教上の理由ではなく、妻が宗教上の理由で食べないから、自分も合わせて食べないだけということもある(メーカーJ社; 中堅企業)

### 3. 言語・コミュニケーション (6/7)

- 日本語能力は配属後に育成すれば、求める専門能力を有する高度外国人材を獲得しやすくなると考えられる
- 採用時に高い日本語能力を求めなければ採用対象が広がる

例えば・・・

- ◆ 海外大学からの採用
- ◆ 海外現地法人からの採用
- ◆ 海外からのキャリア採用

- 海外大学の外国人学生の応募を求めるため、技術系のトップ大学での就職説明会に参加している。同じ大学の先輩や同じ国の人がある、サポート体制が整っている、社内システムが英語化されている、英語でのキャリアサポートの仕組みがある等をアピールすることで応募が集まりやすくなる(メーカーE社; 大企業)
- フィリピンで日本の情報処理技術者にあたる資格の試験対策講座を運営している団体に資金援助を行っている。資金援助している団体が試験対策講座を開講しているところの近くの大学へ、コンピューターやプリンタの寄付も行っている。受験料・受講料免除を受けた学生と優先的に面接することができている。学生が入社する義務はないが、来てもらえる比率は高まっているだろう(情報サービスN社; 中堅企業)

### 3. 言語・コミュニケーション (7/7)

- また、一律に高度な日本語能力を要求するのではなく、職種によって要求する水準を変えることも一つの手段

例えば...

- ◆ 営業職など

- 日本人と同等の日本語能力が必要

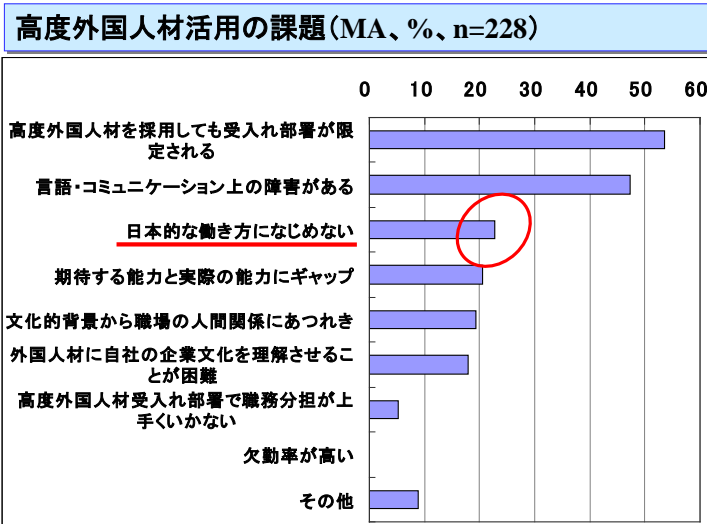
- ◆ 技術職など

- 日本語能力はそれ程高くなくても良い

○ 求める日本語のレベルは、職種により異なったレベルを設定している。顧客とのやり取りが求められる営業などの職種は高いレベルの日本語能力が必要である。一方で、研究開発は、技術用語でのやり取りが主流で、日本語力は必ずしもそれ程高くなくても良い(メーカーD社; 大企業)

### 4. 働き方 (1/4)

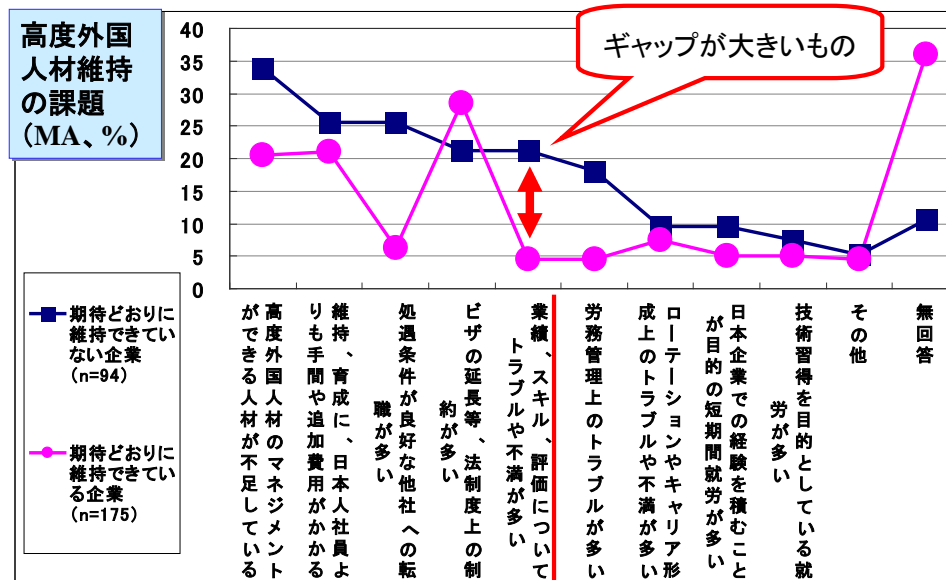
- 「日本的な働き方になじめない」が活用の課題の一つ





#### 4. 働き方 (2/4)

■ 日本的な働き方になじめない要因は「業績、スキル、評価についてトラブルや不満」など、キャリア形成やスキルアップの意識ギャップ



25

#### 4. 働き方 (3/4)

■ ギャップを乗り越えて活用するには、コミュニケーションを密にし、人事が、本人の希望や働きぶりを良く見てフォローしていくことが重要

- ◆ 異文化研修は2回 (配属前と半年後に業務経験を踏まえて)
- ◆ 本人、上長、人事の3者面談を半年毎に (問題や要望を聞く)
- ◆ 評価に不満あれば別の評価者を指名し、再評価を受けられる

- 外国人材が海外から日本に来た場合、異文化研修を2回実施するようにしている。1回目は、業務に入る前に一通りのことを理屈で理解して頂く。2回目は、業務に入った後、半年後位に実施する (メーカーA社; 大企業)
- 配属後、6ヶ月に1回、本人、上長、人事担当の3者でフォローアップのための面談を実施しており、職場での問題点を聞き出している。3者面談等で挙がってきた要望は、「キャリアプランに不安がある」、「ビジネス日本語を学びたい」、「社内システムを英語にしたい」、「外国人だと家が借りられない」、「2~3週間の長期休暇をとりたい」などだった (メーカーE社; 大企業)
- 評価は年2回行い、結果は直上の部長から本人に説明を行う。なぜこの評価になったのか、さらにステップアップするには何を期待しているのかを説明するようにしている。本人が評価結果に納得がいけない場合は、本人が、別の2名のマネジャーを指名し、そのマネジャーによる再評価を受けることができるようにしている (メーカーC社; 中堅企業)

26

#### 4. 働き方 (4/4)

- また、定着率が低いと、人材が流出し、技術が流出したり、育成した投資が無駄になることが懸念されるケースもある

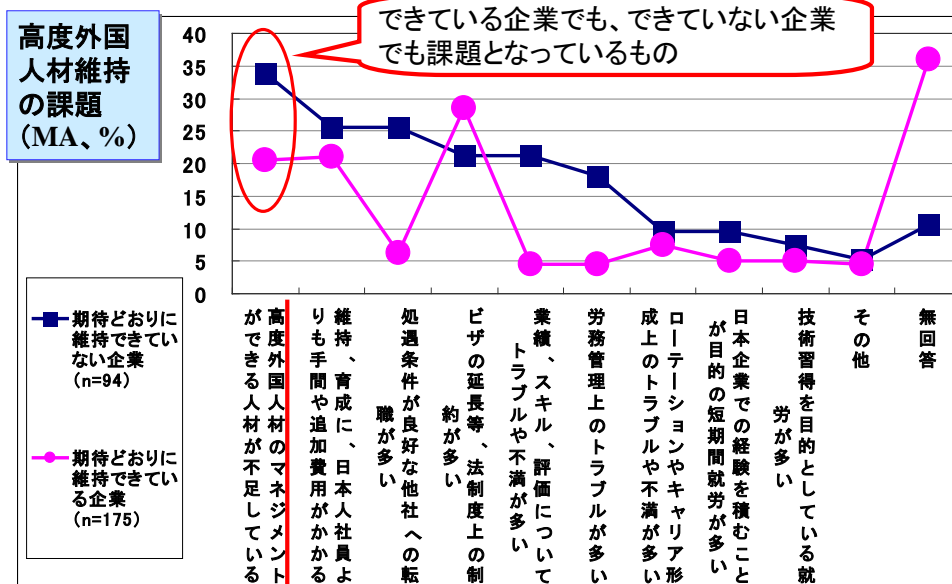
例えば・・・

- ◆ 最初は技術流出のリスクが低い材料系部門に配属  
⇒ 現場の声を聞くなどして人物を見極めた後、製品開発部門へ
- ◆ 受入れ部署に通訳・翻訳要員にしないように依頼  
⇒ そのようなケースを見つけた際、強制的に海外とのやり取りが無い部署に異動

- 以前、雇用していた中国人エンジニアがいつの間にか競合の会社を起業しているということがあった。守秘義務契約は結んでいたが、日本でならともかく、中国で起業していたので掴みきれない。外国人材を雇用する場合には、製品技術が流出してしまうことがないように気をつける必要がある。事務や基礎研究なら最悪持って行かれても最終製品に直接つながらないのでよいが、特に、製品設計・開発の部門は危険性が高い。そこで、エンジニアの場合は、当初は材料系部門に配属して、現場の声を聞くなどして人物を見極めた後に、他の部門へも異動させるようにしている(メーカーJ社; 中堅企業)
- 受入れ部署には、外国人材を専ら通訳・翻訳要員にすることはしないようお願いしている。例えば、海外からのメールの翻訳や電話対応ばかりをやらされるとモチベーションを著しく損なう。それが原因で辞めたというケースはないが、外からそういう風に見えるというケースは一時期あった。その時は、強制的に海外とのやり取りが無い部署に異動させた(メーカーJ社; 中堅企業)

#### 5. 組織のグローバル化 (1/4)

- 「外国人材のマネジメントができる人材の不足」が維持の課題の一つ



## 5. 組織のグローバル化 (2/4)

- 高度外国人材のマネジメントができる人材を育成するためには、マネジャーとなるべき人材に海外経験をさせることが有効

### 求められるマネジャー

- ◆ 外国人材と一緒に仕事をすることの意義を理解できる
- ◆ 多様な価値観がある中でのマネジメントができる

⇒ 経験上、海外経験が有効

- 同じ職場に外国人材がいると、日本人材の働き方やコミュニケーションの仕方が改めて見直されるなど刺激を受ける。外国人材の活用は、内なるグローバル化を進めるために効果がある。例えば、人事部にも外国人材がいるため、毎週の部会で、日本語で話した後に、英語で同じ内容を話している。そのような取り組みの積み重ねが大切であり、その意義を理解できるマネジャーをどう育成するかが課題である。海外勤務経験のある管理者がいる部署は、外国人材をうまく活用できている(メーカーD社; 大企業)
- マネジャーは海外経験のある人材が多いので、価値観や言語の違いがあっても、外国人材をマネジメントするスキルは十分身につけている(メーカーA社; 大企業)

## 5. 組織のグローバル化 (3/4)

- さらに、企業全体として高度外国人材の価値を活かすためには、マネジャー一個人だけでなく、組織として対応することが必要

- ◆ そのためには、ある程度の割合の「高度外国人材のマネジメントができる人材」が必要
- ◆ そのためには、継続的な取り組みが必要

- 社内公用語は英語である。特に、外国人がその場に1人でもいると日本語は禁止で、英語で会話する。また、当社の日本人材の多くは、外国人との交渉等は問題なくできるようになっている。これは一気にできたことではなく、時間をかけて徐々に人材の国際化を進めてきた結果である。1975年から海外研修制度を実施してきた。80年代には未だ海外ビジネスは特殊な位置づけで、海外営業は通訳的な役割を担うことが多かった。それが90年代になると各部署で通訳なしで交渉できるようになった。最初は1人～2人から始め、今では10人くらいが海外研修制度で派遣されている。その結果、トータルで日本人材の15%くらいが海外赴任経験を有している(メーカーC社; 中堅企業)

## 5. 組織のグローバル化 (4/4)

- 国内売上げ率が高い企業では、日本は数ある市場の一つではなく、主戦場。意思決定も、日本をメインに考えている
- そこで、国内ビジネスとその他の国全部の海外ビジネスというようにグルーピングし、海外ビジネスのグループで先行してグローバル化を図るというのも一つの手段であろう

○ グローバルビジネスを推進しているが、現状は国内のビジネスの規模が非常に大きい。そのため、人事管理の国際化を、日本も含めてグローバルに一気の実施しようとしても、国内ビジネスの課題との比較で必ずしも優先度が高くなく、結局進まないことになってしまう。そこで、日本と日本以外に分けて、まずは日本以外の各国の人事管理制度の国際化、統合化を先行して進めている(メーカーD社; 大企業)

## まとめ

- 高度外国人材活用促進に向けた提言
  - ◆ 外国人材の役割・価値を明確化する
  - ◆ 小さくても活用の成功例を作り、社内へ周知
  - ◆ 求める専門能力で外国人材を採用する
  - ◆ 職種によって要求する日本語能力の水準を変える
  - ◆ コミュニケーションを円滑にする社内環境を整備、構築
  - ◆ 組織のグローバル化のため、継続的な取り組み

近日中に報告書等を以下のWebアドレス、パスにて限定公開、具体的な事例の詳細(好事例集等)を是非ご参照下さい。  
アドレス: <http://jp.fujitsu.com/fri/events/mhlw2010-01.html>、パス: koudo