

厚生労働省委託

セミナー「高度外国人材と日本企業の競争力」資料



shaping tomorrow with you

調査報告「日本で働く高度外国人材の声」

2011年3月4日

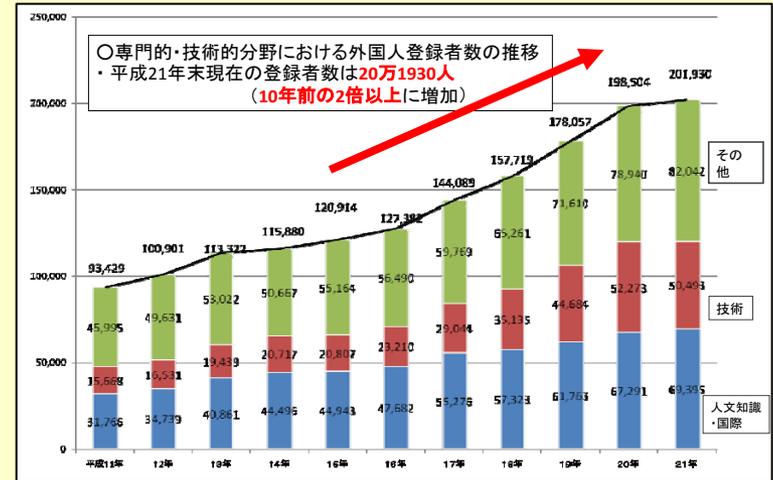
株式会社富士通総研

杉浦淳之介

(sugiura.junnosu@jp.fujitsu.com)

日本で働く高度外国人材は増加傾向にある(右図)

一方、企業からのヒアリングによると、高度外国人材の仕事に対する考え方が日本人と異なるために、活用が上手くいかないケースがあるとの声(昨年度本事業)



出典：法務省入管局「出入国管理」

日本企業で働く高度外国人材の仕事に対する考え方やニーズを調査

方法

- ◇ 高度外国人材向けヒアリング調査(20名)
- ◇ 高度外国人材向けアンケート調査
(95社から215名、2010年10月)
- ◇ 企業人事向けアンケート調査
(1354社、2010年10月)

項目

- ◆ 高度外国人材の雇用状況
- ◆ 活用のメリット、果たす役割
- ◆ 重視するもの、価値観
- ◆ 職場運営に関するニーズと企業側の対応状況

本調査での「高度外国人材」は、以下のような人物像を想定

教育レベル

大卒以上

在留資格

「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)

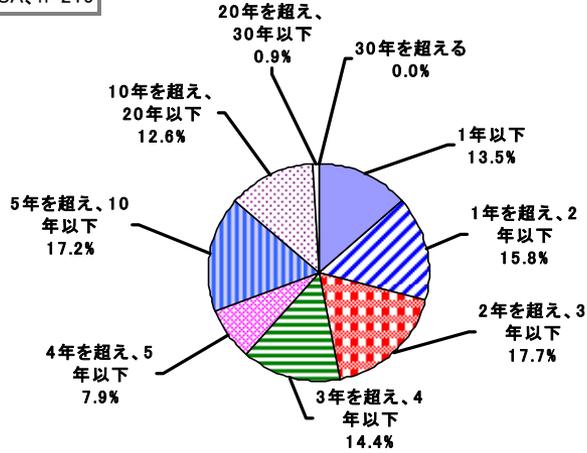
企業での職種

研究者やエンジニア等の技術職、
法務・会計等の専門職、
海外進出を担当する営業職、
経営に関わる役員や管理職

高度外国人材向けアンケート調査の回答者属性

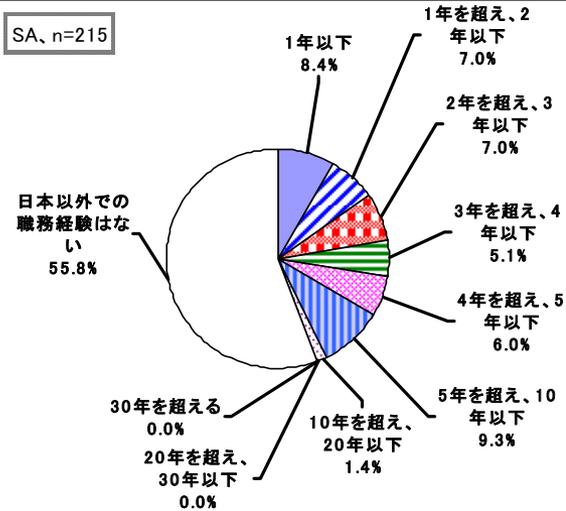
日本国内の日本企業での職務経験年数

SA、n=215



海外の会社での職務経験年数

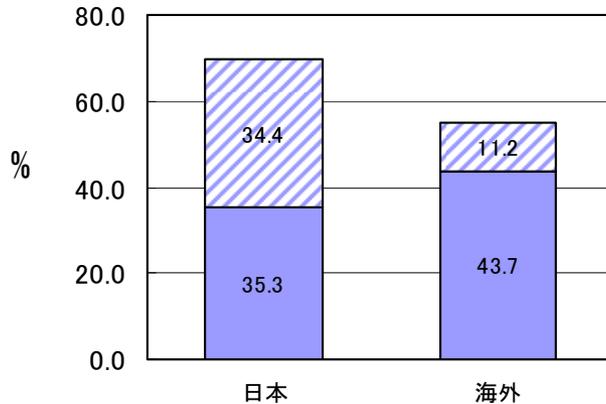
SA、n=215



卒業した大学、大学院

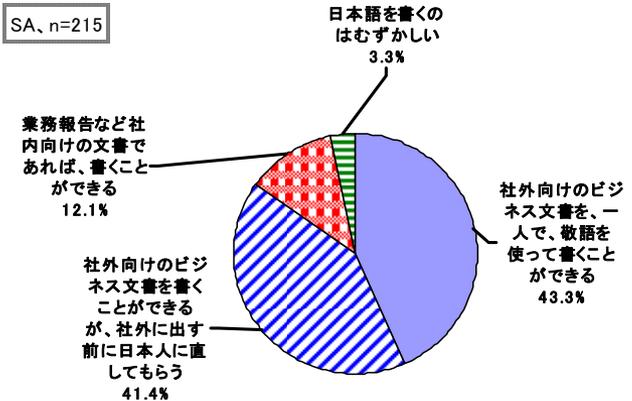
MA、n=215

■ 大学 □ 大学院



日本語を書く能力

SA、n=215



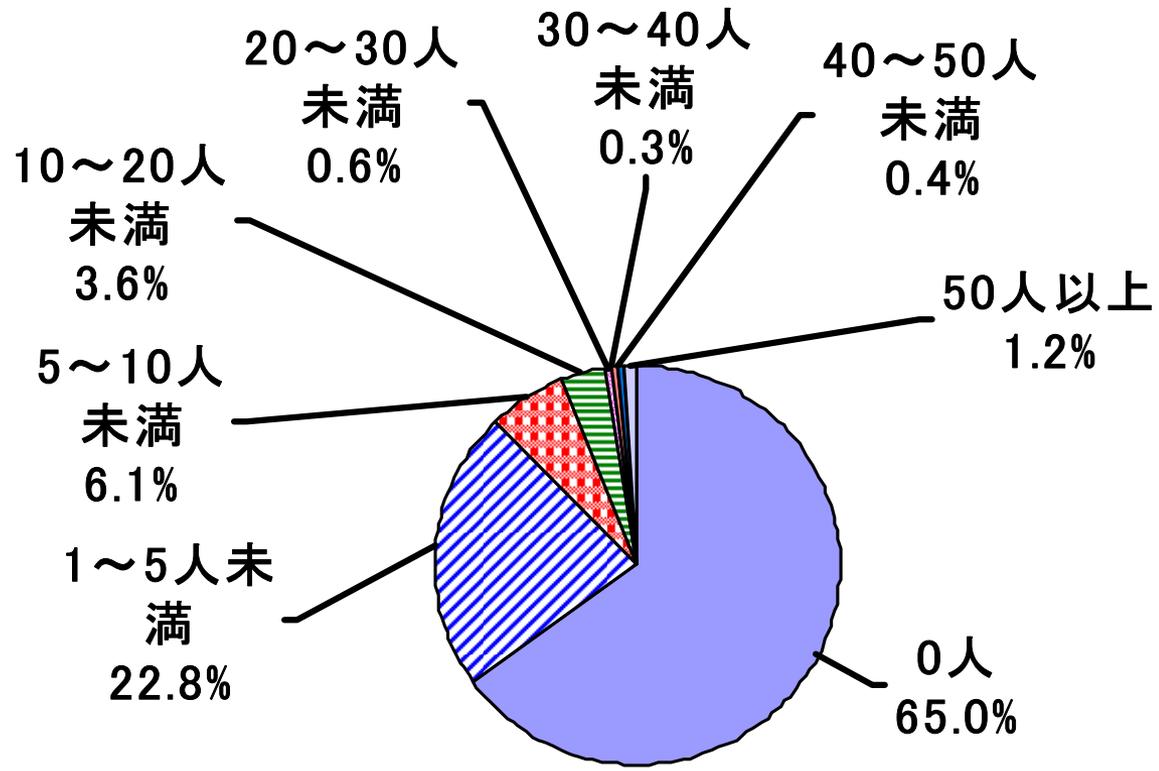
1

日本企業における高度外国人材の雇用状況

高度外国人材を1人でも雇用している企業は、35.0%

雇用人数(単体)

数値で回答、n=1353
 (2009年度末時点、正社員及び契約社員、出向者を含む)



- 1社あたりの平均の雇用人数は、8.4人
- 従業員1000人あたりの雇用人数は、3.9人

(出所)企業向けアンケート調査

大企業ほど雇用人数は多いが、密度は低い

- 1社あたりの平均雇用人数は、従業員数が多いほど多い
- 従業員1000人あたりの雇用人数は、従業員数が多いほど少ない
- 売上高が高いほど1社あたりの平均雇用人数は多い

従業員数階層別集計

従業員数(単体)	n	1社あたりの平均高度外国人材雇用人数	従業員1000人あたりの高度外国人材雇用人数
50人未満	19	2.1	59.3
50人以上、300人未満	131	2.6	15.7
300人以上、1000人未満	148	4.3	7.4
1000人以上、10000人未満	152	11.4	4.1
10000人以上	20	61.5	2.6

売上高階層別集計

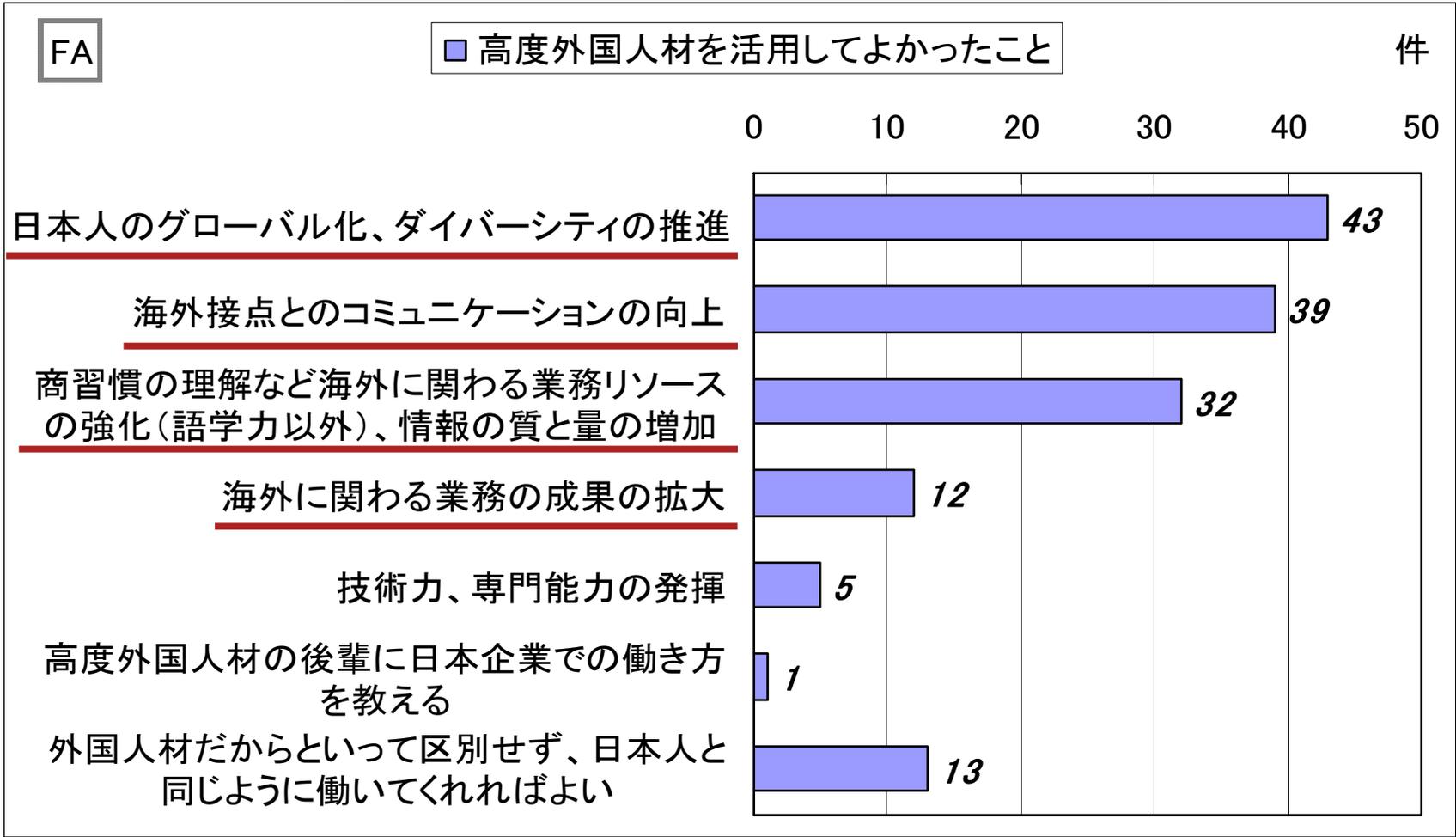
売上高(単体)	n	1社あたりの平均高度外国人材雇用人数
100億円未満	143	4.1
100億円以上、1000億円未満	210	4.2
1000億円以上、5000億円未満	80	11.4
5000億円以上	36	44.4

2

高度外国人材を活用するメリット、 高度外国人材が日本企業で果たす役割

高度外国人材の活用のメリットを聞くと、「ダイバーシティ推進」「海外とのコミュニケーション向上」「海外業務上の成果」など

高度外国人材を活用するメリット

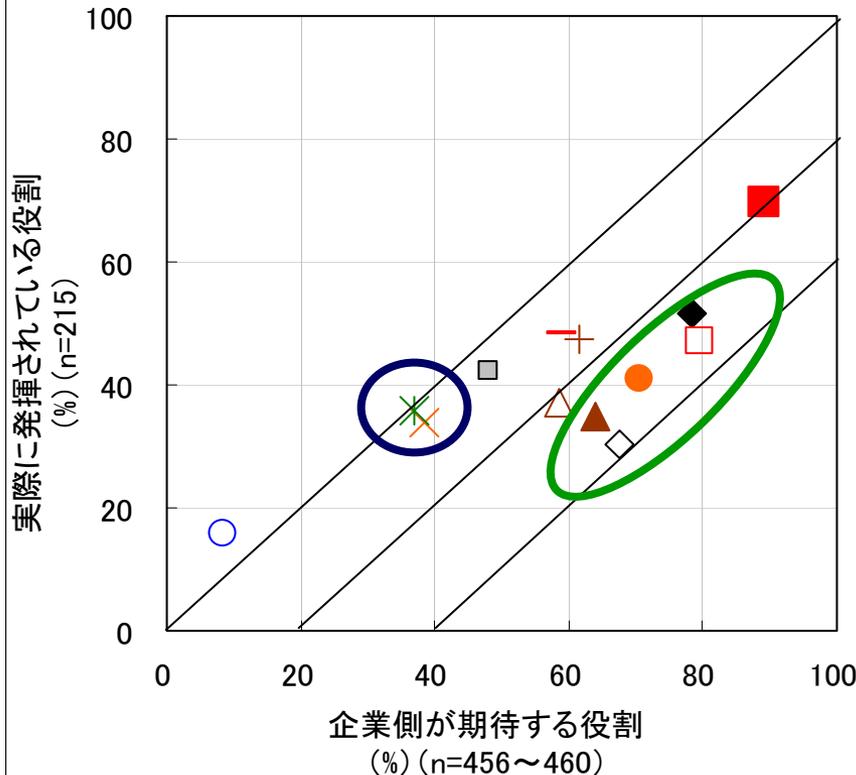


(出所)企業向けアンケート調査

日本人社員への刺激など副次的効果は期待どおりだが、直接的な価値の発揮は必ずしも十分でないのが現状

企業側の期待と実際に発揮されている役割のギャップ

- 語学力
- ◆ 海外のビジネス習慣に関する知見
- ▲ 海外の法・制度に関する知見
- 海外の顧客のニーズに合った商品・サービスの企画・開発
- 海外の市場へのアプローチ
- ◇ グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮
- △ プレゼンテーション力
- × ライバル意識など、日本人社員の働く意欲の向上
- ✳ 自己アピールなど、日本人社員の積極性の向上
- 日本人の人気の少なくなる傾向にある職種での就労
- + 高度な技術的知識、ノウハウ
- 高度な専門的知識、ノウハウ (技術的なものを除く)
- マネジメント能力



【副次的効果】⇒ 期待どおり

- ◇ ライバル意識など、日本人社員の働く意欲の向上
- ◇ 自己アピールなど、日本人社員の積極性の向上

【直接的な価値】⇒ 不十分

- ◇ 海外のビジネス習慣に関する知見
- ◇ 海外の法・制度に関する知見
- ◇ 海外の顧客ニーズに合った商品・サービスの企画・開発
- ◇ 海外の市場へのアプローチ
- ◇ グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮

3

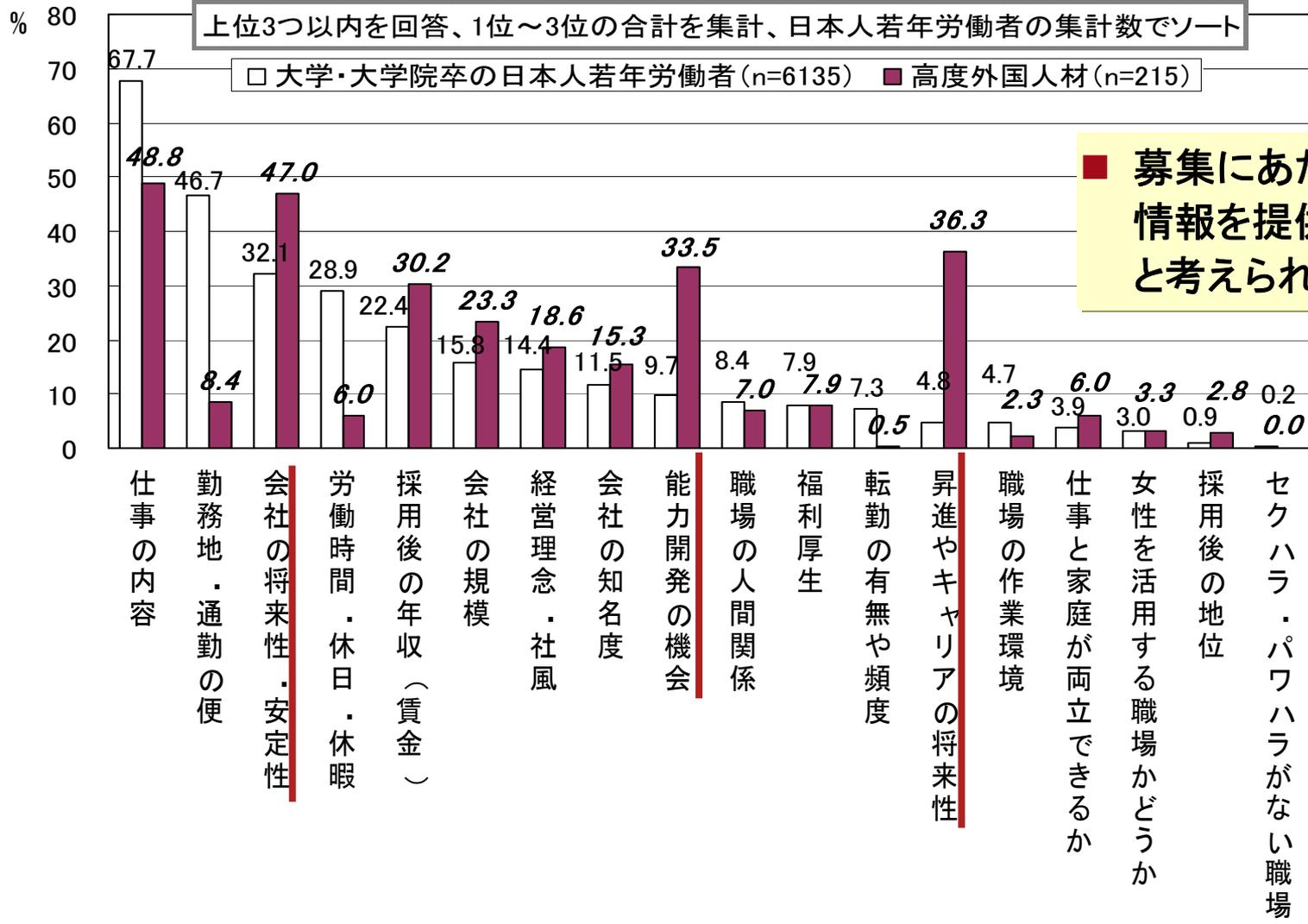
高度外国人材が重視するもの、価値観

日本人よりも、会社や自分の将来に関わることを重視

求職時に重視している条件(日本人との比較)

上位3つ以内を回答、1位~3位の合計を集計、日本人若年労働者の集計数でソート

□ 大学・大学院卒の日本人若年労働者 (n=6135) ■ 高度外国人材 (n=215)



■ 募集にあたり、これらの情報を提供するのがよいと考えられる

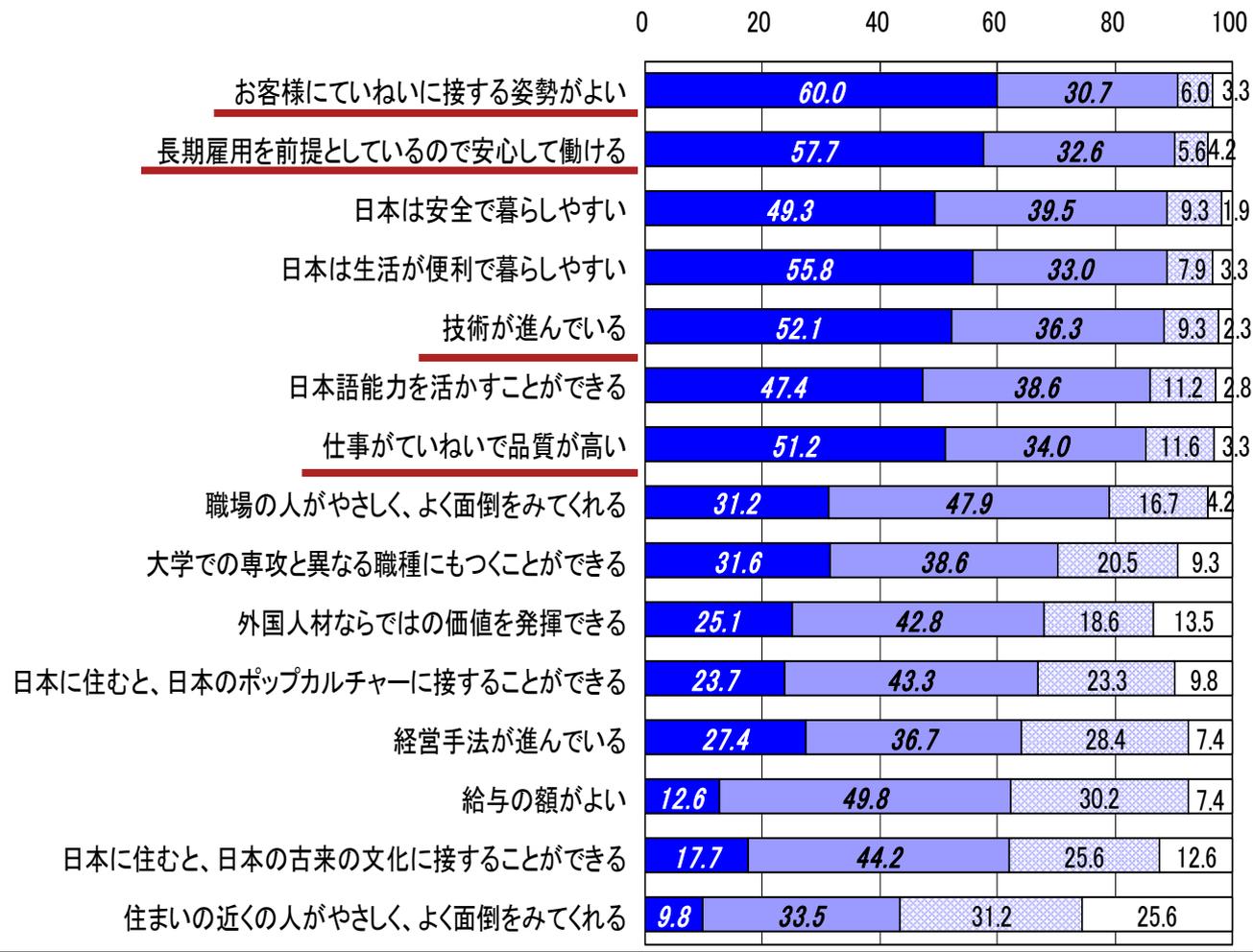
(出所) 高度外国人材向けアンケート調査、JILPT「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」

日本企業は、顧客対応等サービス面、技術や品質管理に関して学ぶことの多い職場だと捉えられている

日本の会社の魅力

SA、n=215

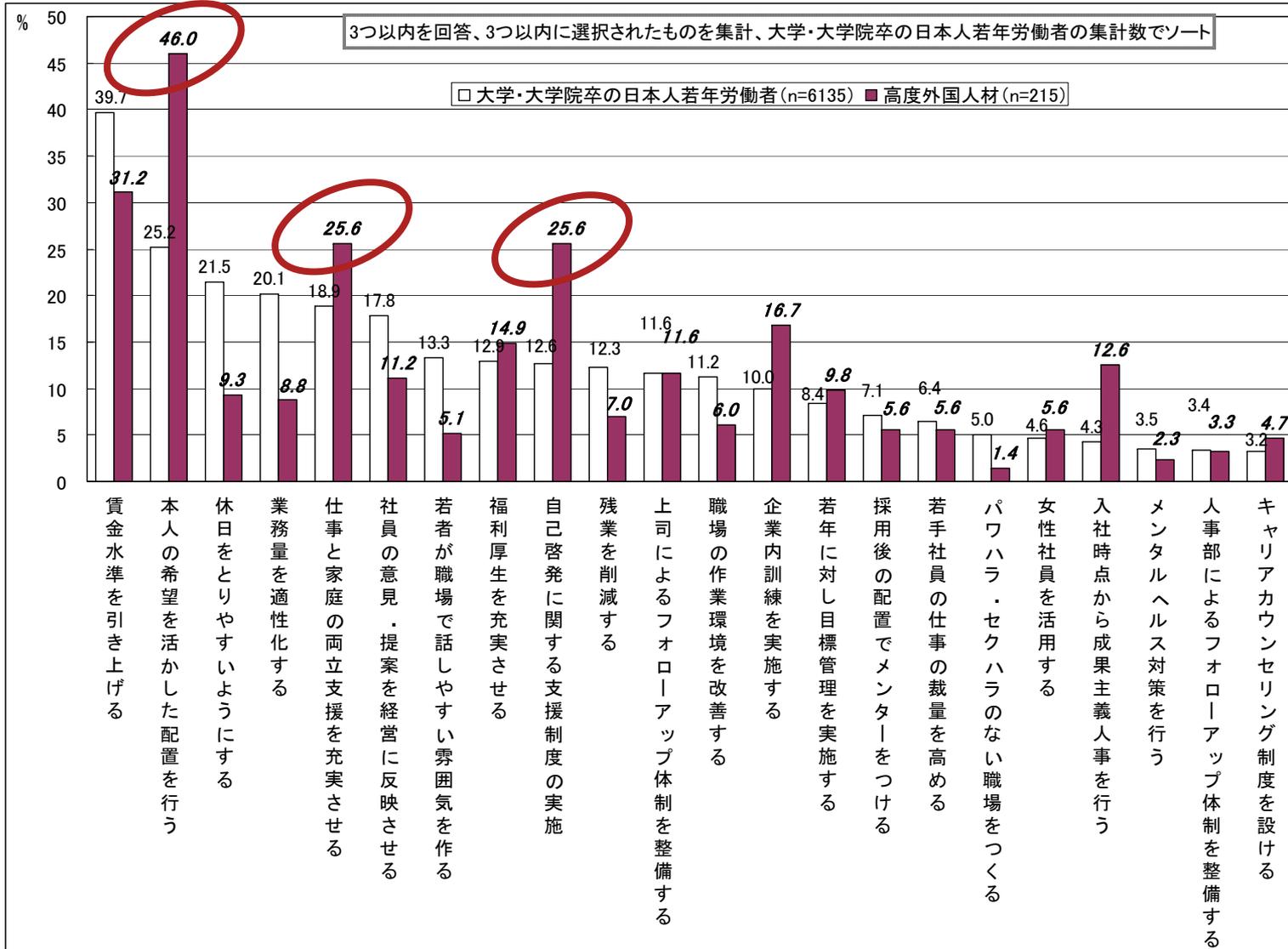
■ あてはまる □ どちらかといえばあてはまる ▨ どちらかといえばあてはまらない □ あてはまらない %



- この他、チームワークや、1~2年目における手厚い育成を評価する声も聞かれる
- 長期雇用慣行は魅力と捉えられている
- 募集・採用にあたってはこれらの点をアピールすることも有効

日本人よりも、「配属の希望との一致」「仕事と家庭の両立」「自己啓発の支援」など自立的な働き方を重視

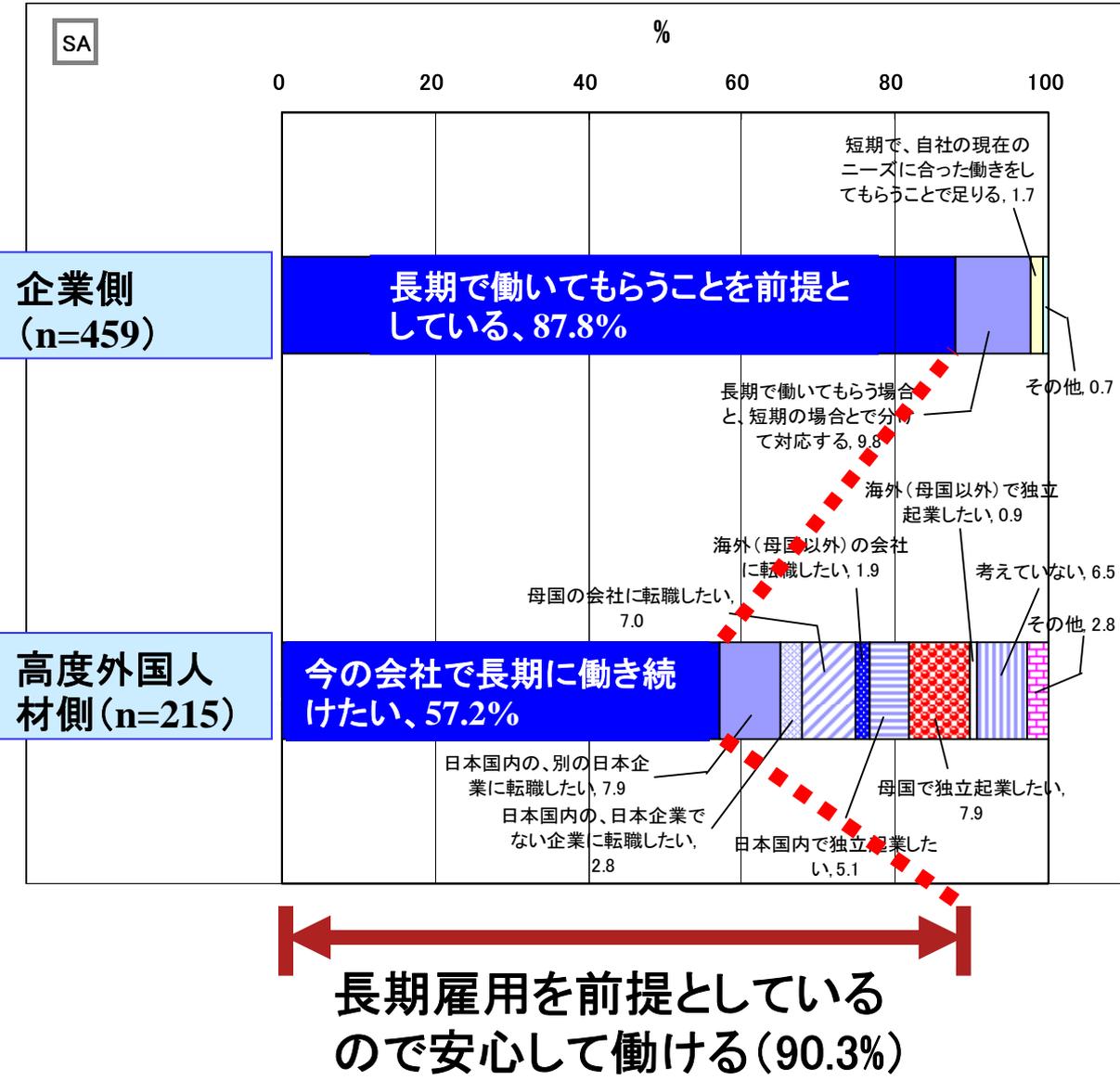
定着のための施策として重視するもの(日本人との比較)



4

**職場運営に関する
高度外国人材のニーズと企業側の対応状況**

企業側と高度外国人材側の考え方に不一致がみられる



■ 企業側の約9割が長期雇用を前提としているのに対し、今の会社で働き続けたいと考えている高度外国人材は約6割に過ぎない

企業側と高度外国人材側の考え方にギャップ

具体的な職場運営のあり方について意識調査を実施

- 仕事の進め方
- 評価、処遇、キャリア形成
- 異文化理解力や人間関係
- 設備その他の職場環境
- 長期休暇の日数
- 研修の実施

次ページ以降にその結果

(出所) 企業向けアンケート調査、高度外国人材向けアンケート調査

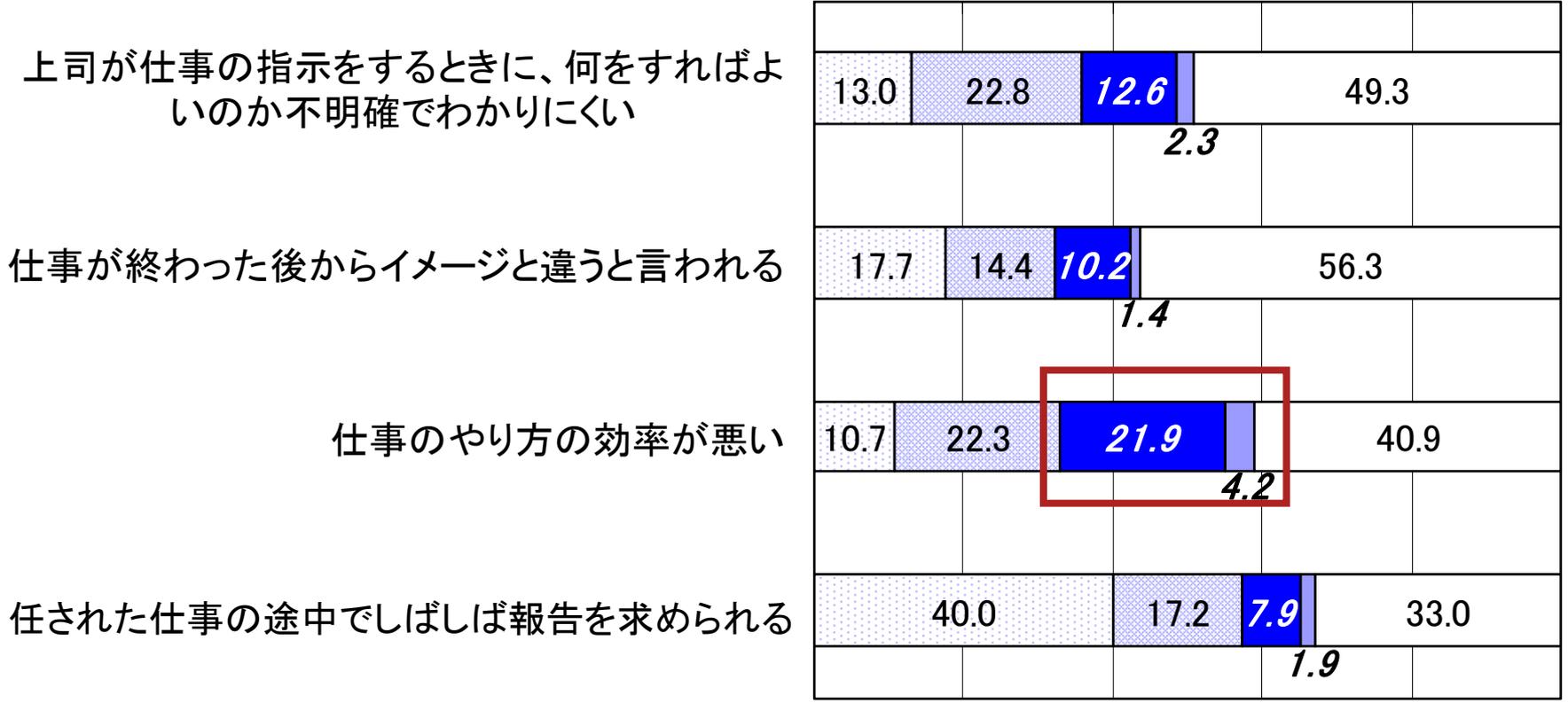
「仕事のやり方の効率化」のニーズが強い

仕事の進め方に関するニーズ

- A: かまわない
- B: 不満であるが、がまんできる
- C: 不満に思うので、改善するために働きかける
- D: 不満に思うので、このままでは転職を考える
- E: あてはまらない

SA、n=215

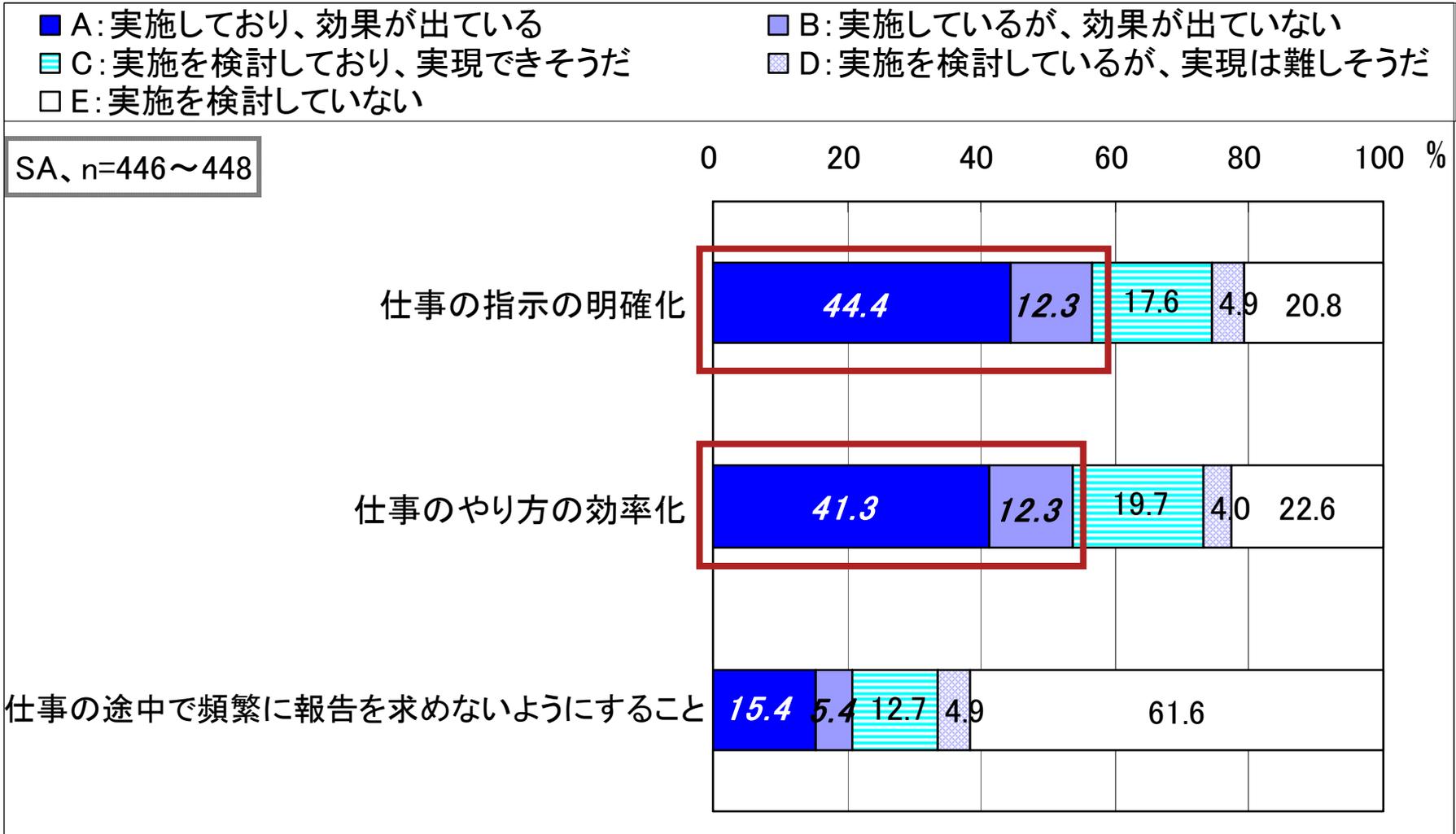
0 20 40 60 80 100 %



(出所) 高度外国人材向けアンケート調査

高度外国人材を雇用している企業の多くは、「仕事のやり方の効率化」「仕事の指示の明確化」に取り組んでいる

仕事の進め方に関する企業側の取り組み状況



(出所)企業向けアンケート調査

評価、処遇、キャリア形成に関するニーズはいずれも強い

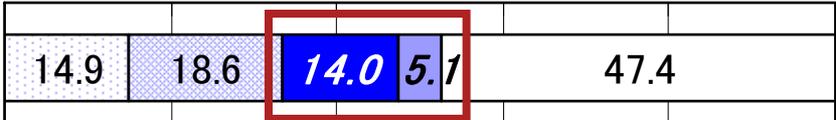
評価、処遇、キャリア形成に関するニーズ

- A: かまわない
- B: 不満であるが、がまんできる
- C: 不満に思うので、改善するために働きかける
- D: 不満に思うので、このままでは転職を考える
- E: あてはまらない

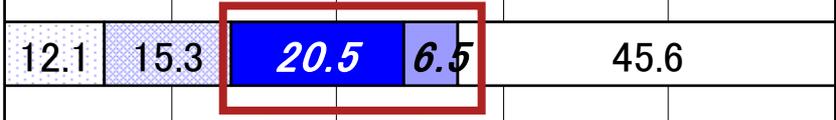
SA、n=215

0 20 40 60 80 100 %

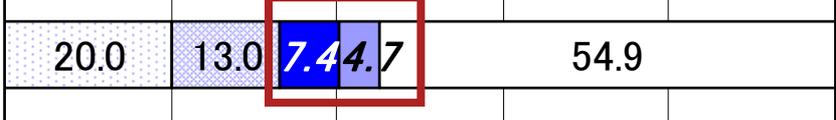
仕事の結果について、よい／わるいなどの評価を、言葉ではっきり言ってくれない



評価に関して、今後何をすればよくなるのかをはっきりと示してくれない



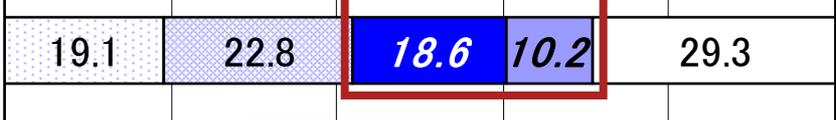
就職の際に配属の希望を言ったのに、そのとおりに配属されていない



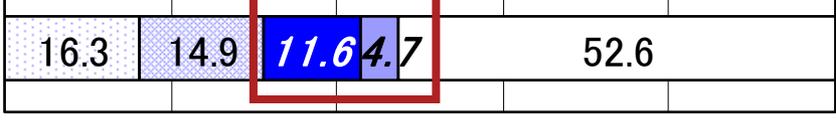
どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない



昇進するのに決まった年数がかかるように見える



キャリアに関する、定期的な面談がない

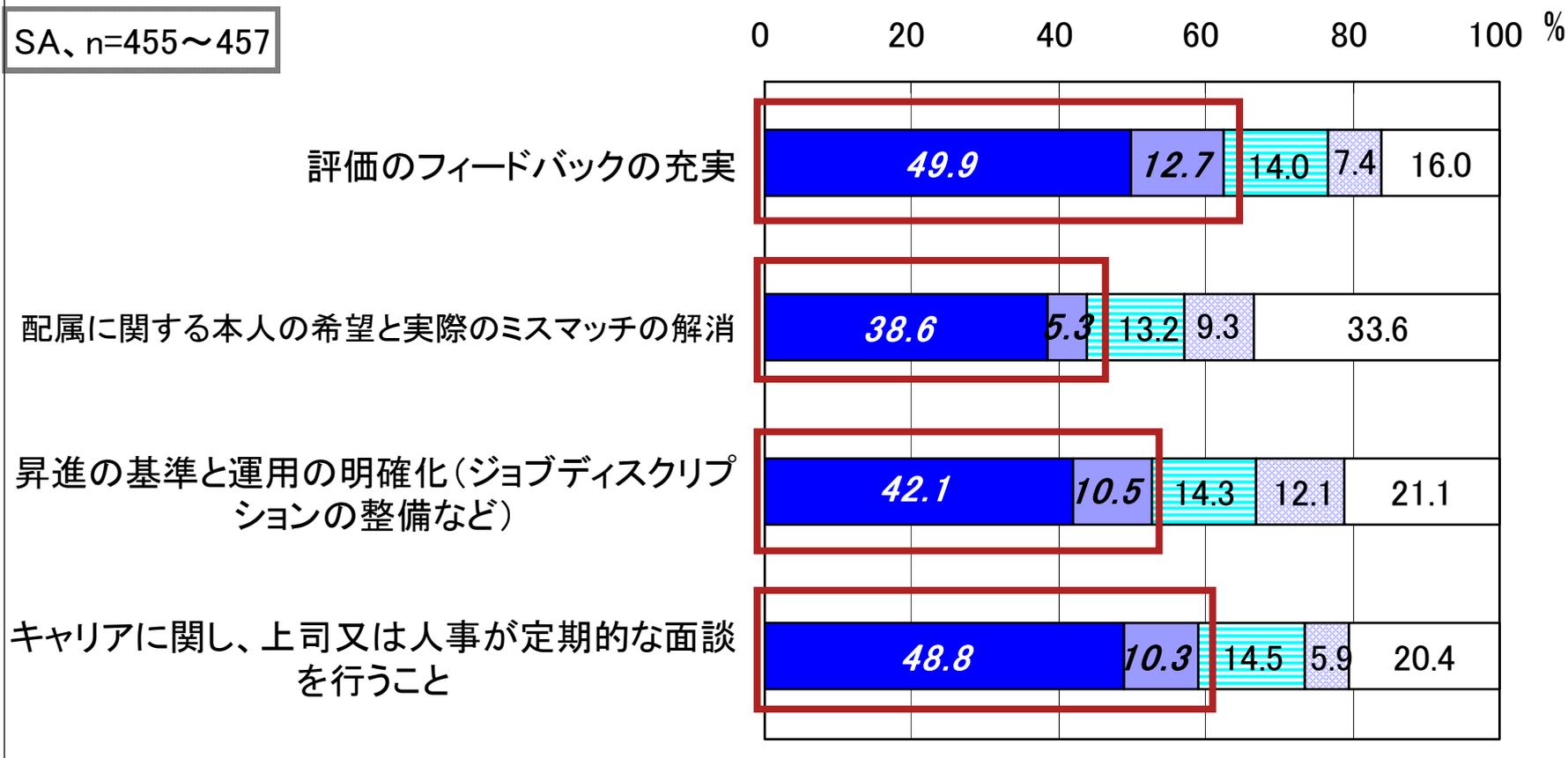


高度外国人材を雇用している企業の多くは、 評価、処遇、キャリア形成のニーズへの対応に取り組んでいる

評価、処遇、キャリア形成に関する企業側の取り組み状況

- A: 実施しており、効果が出ている
- B: 実施しているが、効果が出ている
- C: 実施を検討しており、実現できそう
- D: 実施を検討しているが、実現は難しそう
- E: 実施を検討していない

SA、n=455~457

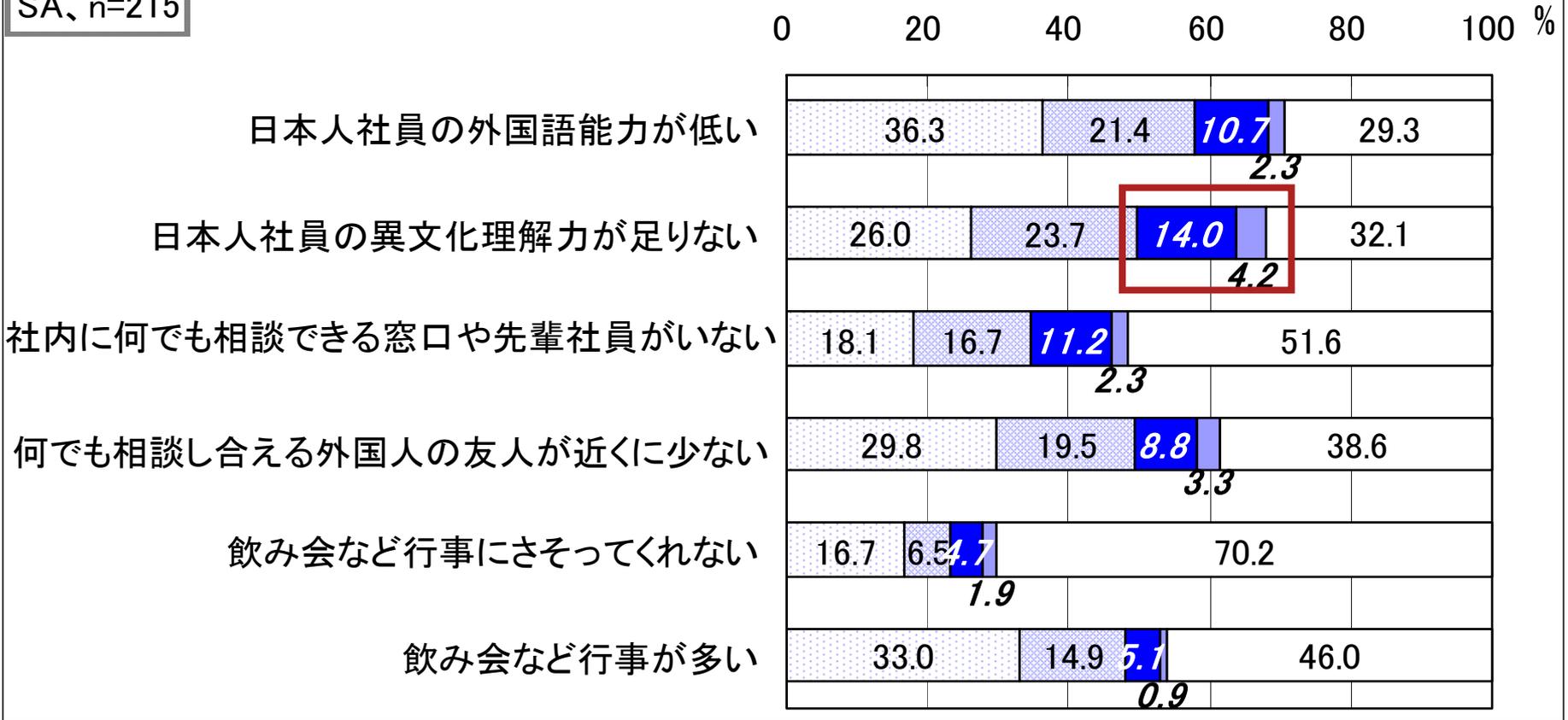


「日本人社員の異文化理解力向上」のニーズが強い

異文化理解力や人間関係に関するニーズ

- A: かまわない
- B: 不満であるが、がまんできる
- C: 不満に思うので、改善するために働きかける
- D: 不満に思うので、このままでは転職を考える
- E: あてはまらない

SA、n=215



(出所) 高度外国人材向けアンケート調査

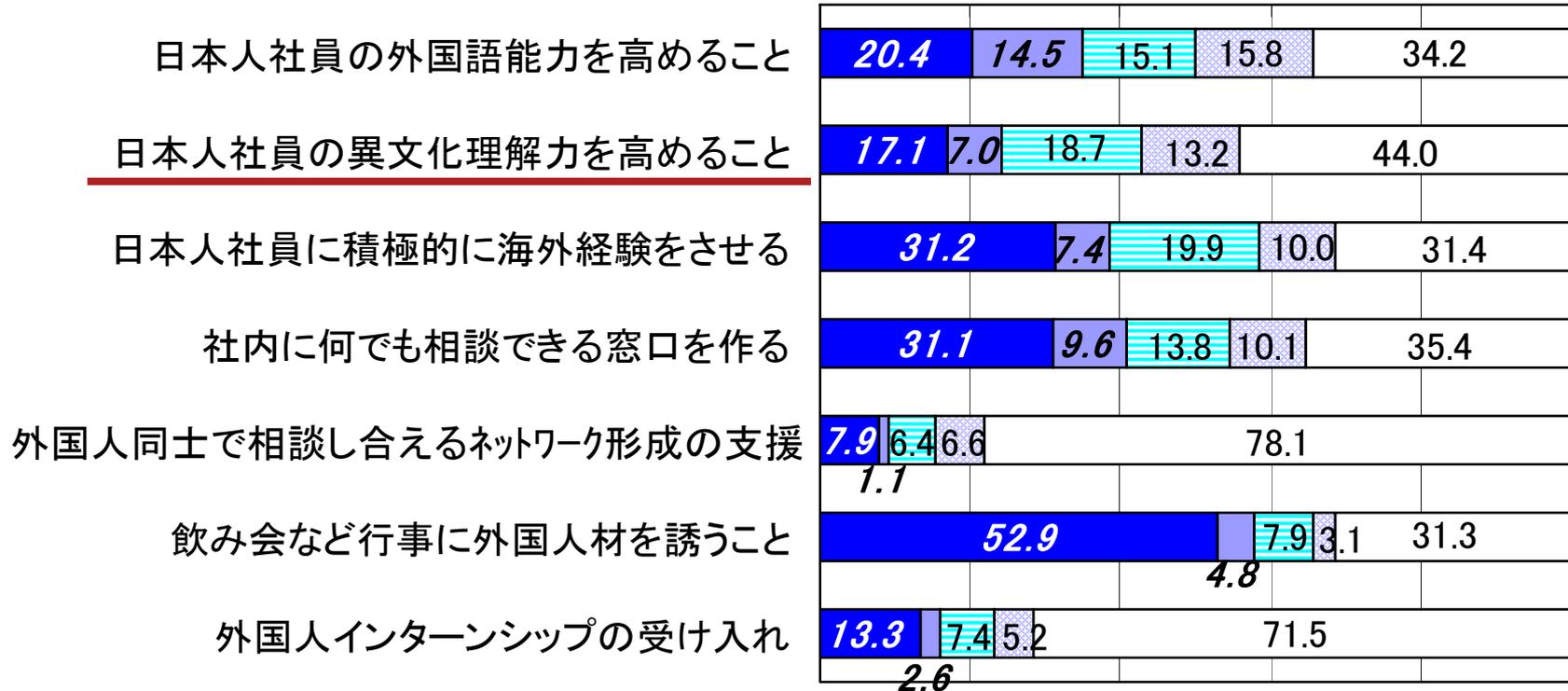
「日本人社員の異文化理解力向上」に取り組んでいる企業はまだ少ない

異文化理解力や人間関係に関する企業側の取り組み状況

- A: 実施しており、効果が出ている
- B: 実施しているが、効果が出ている
- C: 実施を検討しており、実現できそう
- D: 実施を検討しているが、実現は難しそう
- E: 実施を検討していない

SA、n=454~459

0 20 40 60 80 100 %



(出所) 企業向けアンケート調査

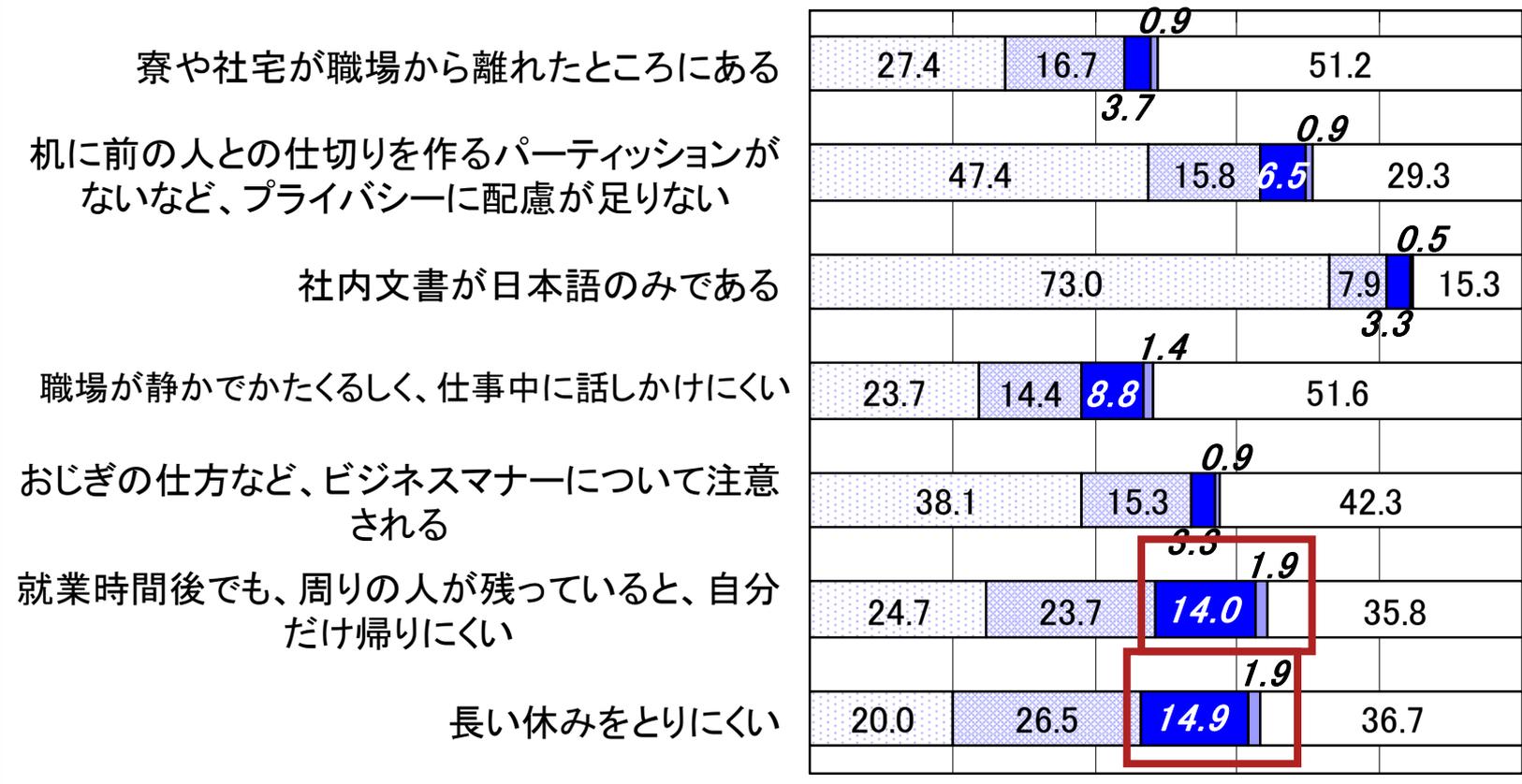
ワーク・ライフバランス等に関する改善のニーズが強い

設備その他の職場環境に関するニーズ

- A: かまわない
- B: 不満であるが、がまんできる
- C: 不満に思うので、改善するために働きかける
- D: 不満に思うので、このままでは転職を考える
- E: あてはまらない

SA、n=215

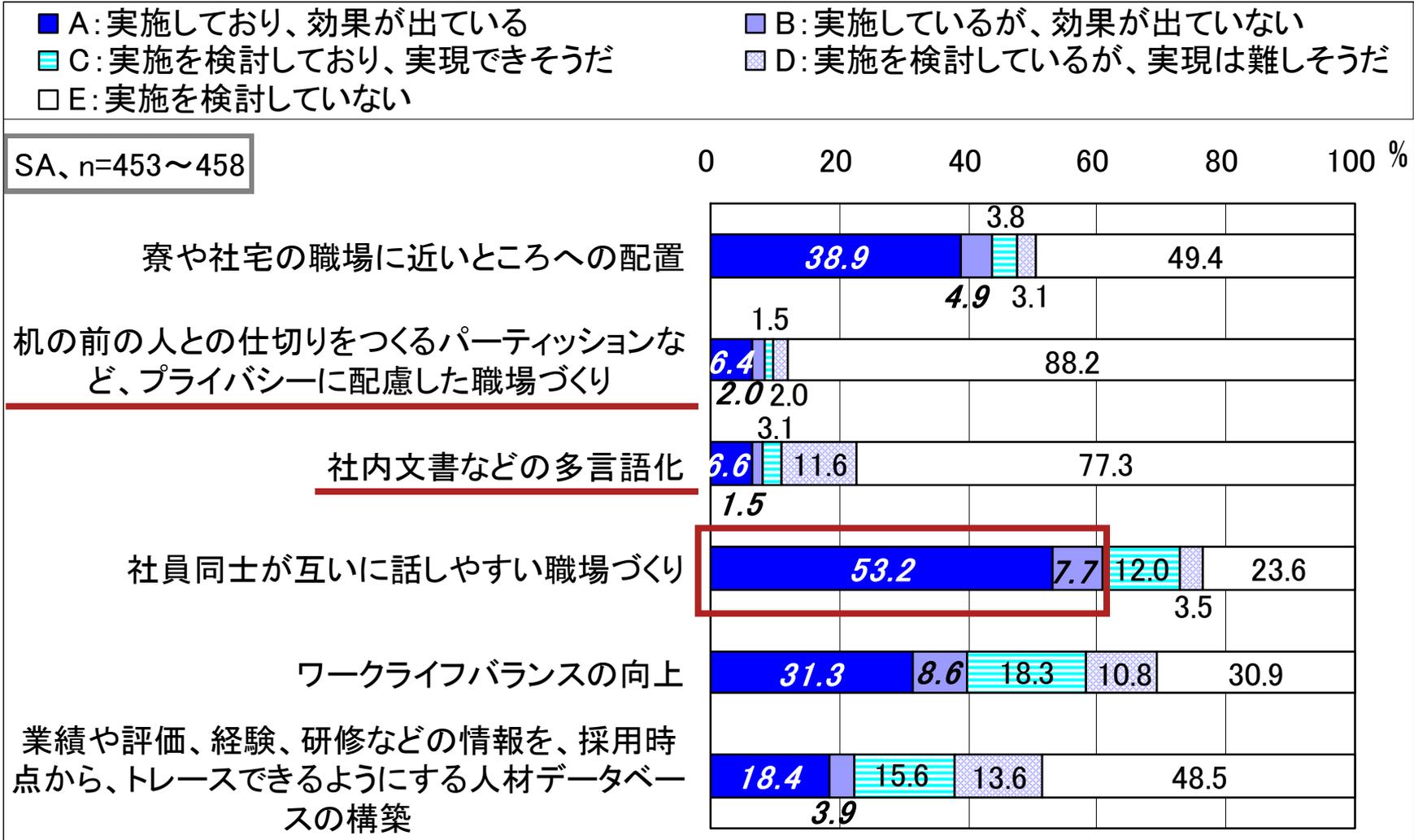
0 20 40 60 80 100 %



(出所) 高度外国人材向けアンケート調査

「プライバシーに配慮した職場づくり」「社内文書の多言語化」 に取り組んでいる企業はまだ少ない

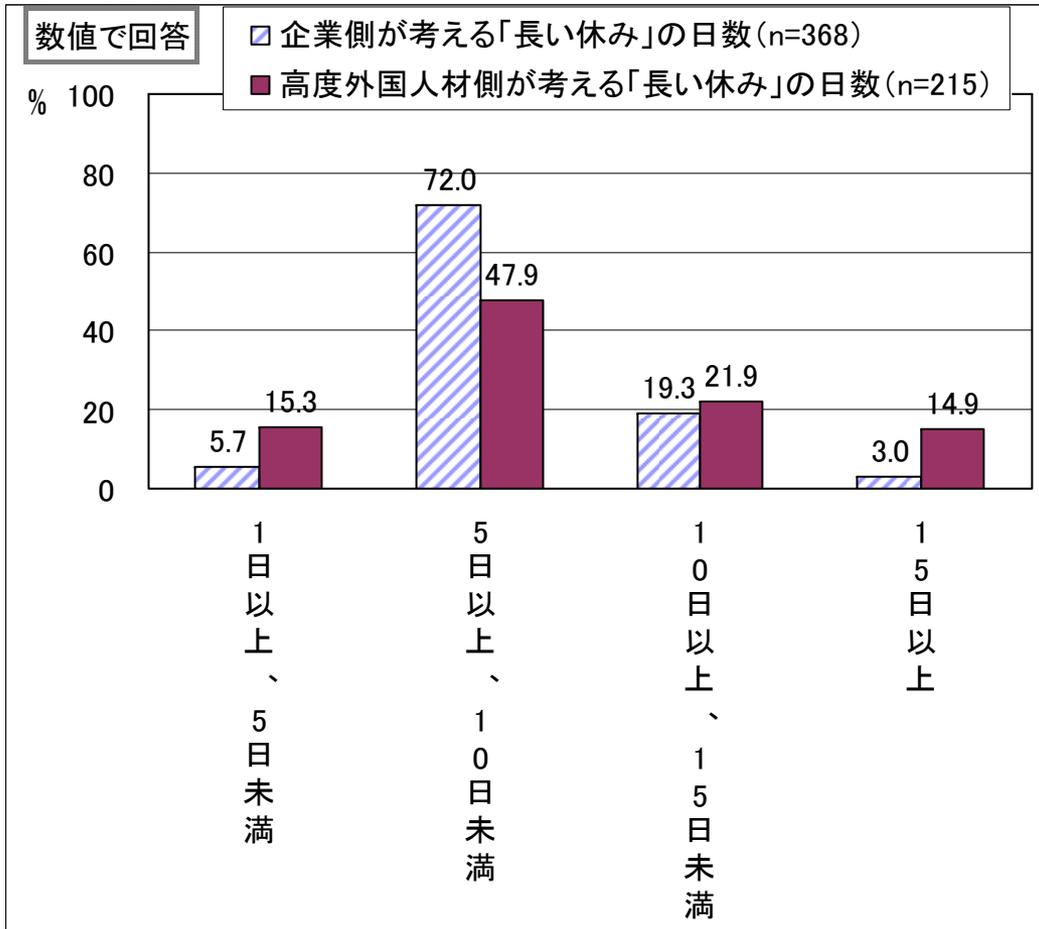
設備その他の職場環境に関する企業側の取り組み状況



(出所) 企業向けアンケート調査

長期休暇に対するニーズは多様である

「長い休み」と考える日数のギャップ(企業側と外国人材側)

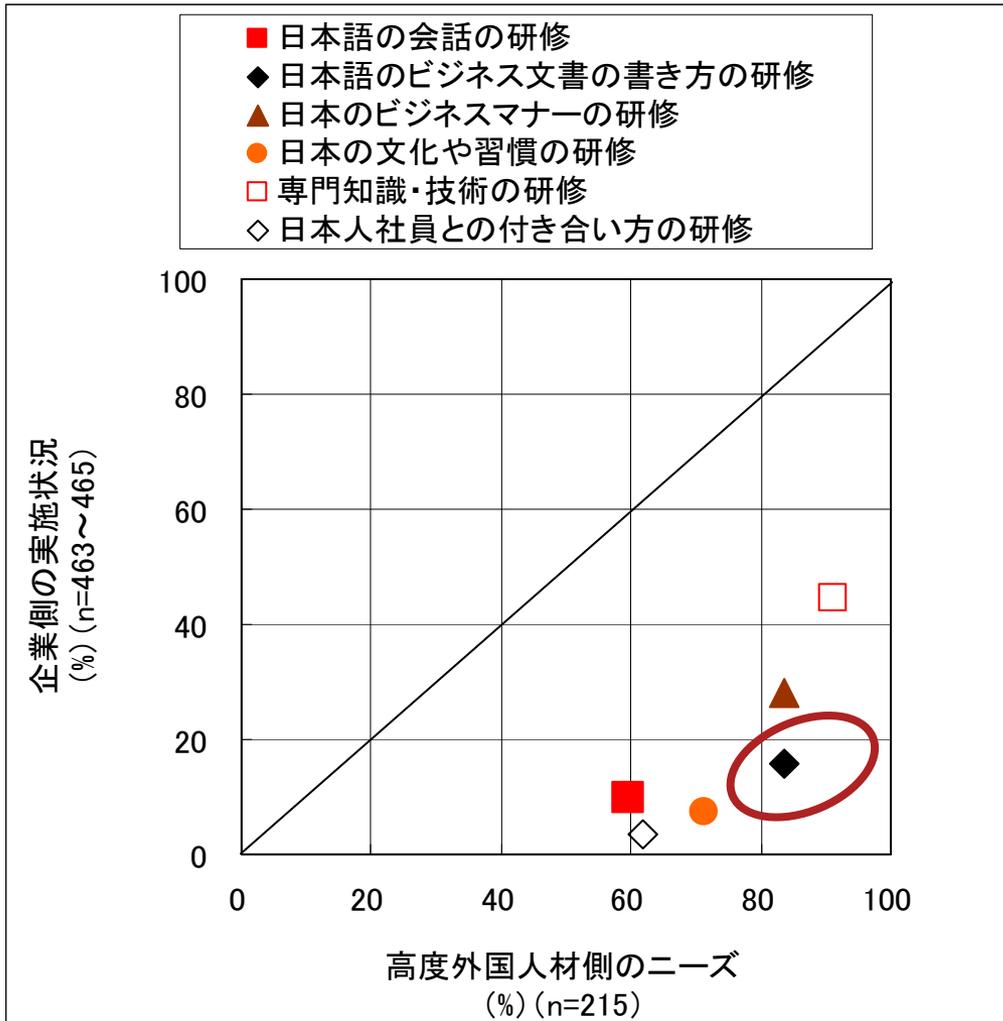


- 企業側の平均日数は7.7日、高度外国人材側は8.6日
(有意水準0.05で、高度外国人材側の方が平均日数が長いと言える)
- 企業側の標準偏差は3.6日、高度外国人材側は4.9日
(有意水準0.05で、高度外国人材側の方が分散が大きいと言える)
- 母国の祝祭日に合わせて長期休暇をとりたいなど個々人の事情が存在

(出所) 企業向けアンケート調査、高度外国人材向けアンケート調査

日本語のビジネス文書の書き方に関する研修(Off-JT)のニーズが強い

Off-JTに関するニーズと実施状況



- 全般的にOff-JTのニーズが強い
- 一方、企業側の対応は十分でない

※日本語によるアンケート調査であるため、本調査の回答者は、日本語能力の高い高度外国人材が多いと考えられるが、それにもかかわらず、日本語のビジネス文書の書き方の研修ニーズが強いことに留意。

上手く活用するためには、以下の取り組みがポイントとなる

- ◇ 仕事の指示の明確化
- ◇ 仕事のやり方の効率化
- ◇ グローバル人材DB構築
- ◇ 評価のフィードバックの充実
- ◇ プライバシーへの配慮
- ◇ 日本人社員に海外経験
- ◇ インターンシップの活用

上手く活用できていない企業に比べ、できている企業で、実施率の高い取り組み

職場運営に関して実施している割合(%)

用度	仕事の指示の明確化	仕事のやり方の効率化	仕事の途中で頻繁に報告を求めないようにする	評価のフィードバックの充実	配属に関する本人の希望と実際のミスマッチの解消	昇進基準と運用の明確化	キャリアに関し上司・人事が定期面談を行う	日本人社員の外国語能力を高めること	日本人社員の異文化理解力を高めること	日本人社員に積極的に海外経験をさせる	社内にも何でも相談できる窓口を作る	外国人同士で相談し合える仕組み形成の支援	飲み会など行事に外国人材を誘うこと	外国人インターンシップの受け入れ	寮や社宅の職場に近いところへの配置	パーティションなどプライバシーに配慮した職場づくり	社内文書などの多言語化	社員同士が互いに話しやすい職場づくり	ワークライフバランスの向上	業績等情報を採用時からリリースできる人材DB構築
70点以上	65.3	61.2	23.5	68.6	47.1	54.8	61.5	38.4	26.1	42.6	43.7	10.6	61.2	18.2	42.7	11.5	8.0	63.5	43.1	27.4
n	259	258	260	264	261	263	262	263	261	263	263	263	260	264	262	262	264	263	260	263
70点未満	47.3	44.6	17.5	54.4	40.5	49.7	57.1	31.2	22.8	34.3	38.0	6.4	53.5	12.2	45.9	4.7	8.8	59.1	36.3	14.6
n	167	166	166	171	168	171	170	170	171	172	171	171	172	172	170	171	171	171	171	171
実現値	3.67	3.36	1.48	2.99	1.35	1.03	0.91	1.53	0.76	1.73	1.18	1.50	1.58	1.67	-0.64	2.43	-0.30	0.93	1.41	3.12

(注)「実現値」の欄は、比率の差の検定の検定統計量で、有意水準0.05の片側検定の限界値は「1.64」である。帰無仮説が棄却され、比率に有意な差があると言える列を網掛けにした。

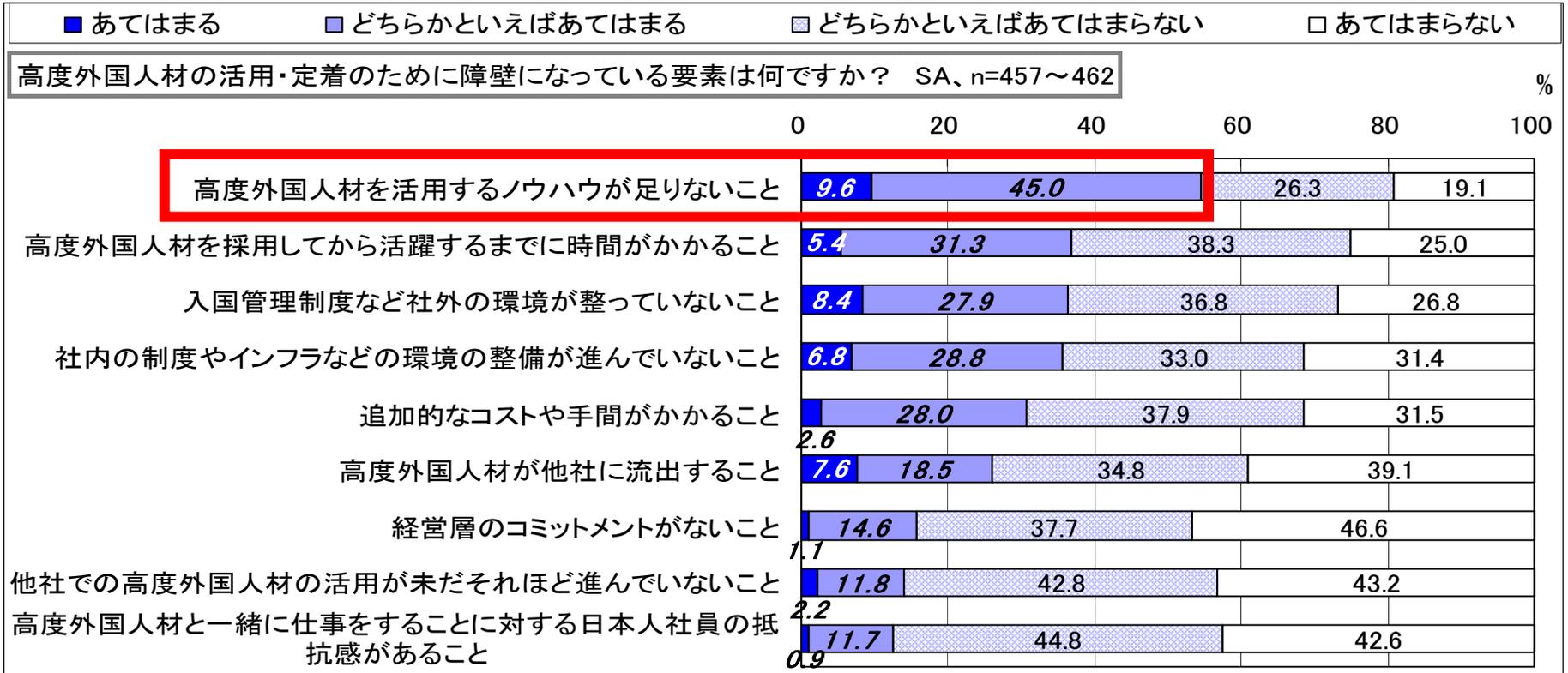
(出所)企業向けアンケート調査

5

まとめ

活用の課題の一番は、ノウハウ不足にある

高度外国人材の活用・定着のための課題



高度外国人材活用のノウハウが求められている

日本企業で働く高度外国人材の声(まとめ)

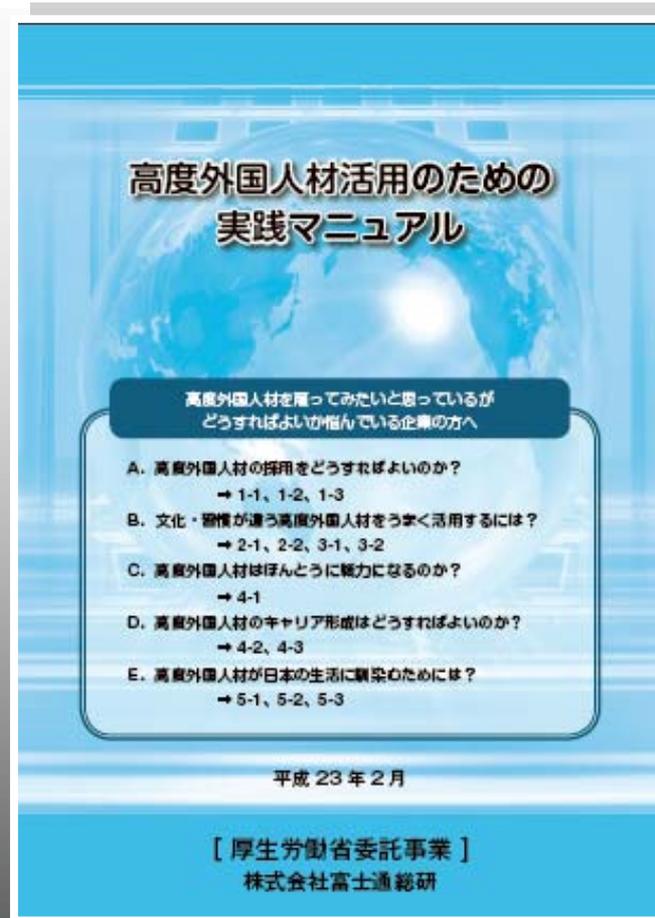
高度外国人材が重視するもの、価値観

- ◇ 求職時、会社の将来性や自分のキャリア形成を重視
- ◇ 日本企業は、顧客対応等サービス面、技術や品質管理に関して学ぶことの多い職場と捉えられている
- ◇ 「本人の希望を活かした配置」等、明確なキャリアパスを重視

職場環境や働き方に関して高度外国人材のニーズが強い事項

- ◇ 仕事のやり方の効率化
- ◇ 評価のフィードバックの充実
- ◇ 配属に関する本人の希望と実際のミスマッチの解消
- ◇ 昇進の基準と運用の明確化(ジョブディスクリプションの整備など)
- ◇ キャリアに関し、上司又は人事が定期的な面談を行うこと
- ◇ 日本人社員の異文化理解力を高めること
- ◇ 一人一人の事情に合わせた長期休暇取得等への配慮
- ◇ 日本語のビジネス文書の書き方に関する研修(Off-JT)等の充実

- こうした内容は「高度外国人材を活用するノウハウ」になると考えられる
⇒ 「高度外国人材活用のための実践マニュアル」としてまとめた



- 実践マニュアルは厚生労働省HPからダウンロードできます！！
(<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/oshirase/110224a.html>)



FUJITSU

shaping tomorrow with you