



大阪府

資料 No. 164

平成 30 年 3 月

## 大阪における高度外国人材の採用と定着

大阪府商工労働部

**orcie** 大阪産業経済リサーチセンター  
Osaka Research Center for Industry and the Economy

大阪経済大学中小企業・経営研究所



## まえがき

グローバル化の進展は、国境を越えた企業活動や日本への海外旅行者を増加させるだけでなく、労働者の国際間移動をも加速させています。国内の外国人労働者は100万人に達し、その卵たる外国人留学生は26万人を超えました。こうした環境変化を敏感に感じとった一部の企業では、高度な外国人材を採用し、事業活動を活発化させています。しかしながら国内の大多数の企業では、外国人材を自社の戦力とは見做しておらず、人材確保の可能性を自ら狭めている状況にあります。

そこで大阪府では、府内企業における高度な外国人材の採用や定着について検討するため、調査を実施することにいたしました。

調査の実施に当たりまして、ご多忙な中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

本報告書が、地域産業の活性化に日々努力されておられる企業経営者や各種団体、行政担当者など多くの方々の一助となれば幸いです。

なお、本調査研究は大阪府商工労働部（大阪産業経済リサーチセンター）と大阪経済大学中小企業・経営研究所との共同により実施しました。またアンケート調査については、大阪商工会議所と共同で実施いたしました。報告書については、大阪経済大学経営学部 太田一樹教授(中小企業・経営研究所所長)の監修のもと、大阪府商工労働部主任研究員 越村惣次郎 が執筆を担当しました。

平成30年3月

大阪産業経済リサーチセンター  
センター長 小林 伸生



## 目次

要約	1
<b>第1章 調査の背景と問題意識</b>	
1. 企業のグローバル化と外国人材	5
2. グローバル人材として期待される高度外国人材	5
3. 調査の目的と着眼点	7
4. 報告書の構成	8
<b>第2章 外国人材の現状と大阪の特徴</b>	
1. 外国人労働者の現状と大阪の特徴	9
2. 外国人留学生の現状と大阪の特徴	17
3. 外国人材の日本企業への評価	22
4. 本章の小括	23
<b>第3章 高度外国人材を雇用する大阪企業の特徴（アンケート調査）</b>	
1. アンケート調査について	24
2. 高度外国人材を雇用する企業の属性	29
3. 高度外国人材を雇用する企業のマネジメントの特性	35
4. 本章の小括	37
<b>第4章 高度外国人材を雇用する企業の課題と取組み（アンケート調査）</b>	
1. 高度外国人材の採用について	39
2. 高度外国人材の定着について	47
3. 企業のマネジメントと高度外国人材の満足度との関係	57
4. 今後の採用意向	59
5. 高度外国人材を雇用していない企業の理由と今後の意向	60
6. 本章の小括	63
<b>第5章 高度外国人材の採用・定着における考察（インタビュー調査）</b>	
1. インタビュー調査の概要	65
2. 高度外国人材の採用について	66
3. 高度外国人材の定着について	72
4. 本章の小括	79
<b>第6章 大阪企業における高度外国人材の採用、定着に向けて</b>	
1. 調査から得られたインプリケーション	81
2. 高度外国人材の採用、定着に向けて	82
参考文献	84
資料1 調査票	85
資料2 単純集計結果	91



## 要 約

---

### 第 1 章 調査の背景と問題意識

グローバル経済の進展は、企業による国際間の投資や貿易をかつてないほどに活発化させ、人や財の国際間移動を加速させている。こうした環境変化は、これまで国内市場を中心に活動してきた企業においても、海外市場や外国人を視野に捉えた事業への再構築が迫られている。インバウンドを含めたグローバル市場への対応には、事業の背景として想定する社会や文化を日本国内から海外へとシフトすることが重要となるが、それを担うグローバル人材として外国人留学生などの優秀な外国人材（高度外国人材<sup>1</sup>）への関心が高まっている。

しかしながら現状において日本企業における外国人材の活用は十分に進んでいるとは言い難い。そこで、グローバル化を目指す大阪企業、特に中堅・中小企業における高度外国人材の採用・定着を促進するため、府内企業を対象とした調査を実施した。

#### 《アンケート調査の実施概要》

- (1) 対象：総務省統計局「事業所母集団データベース[平成 27 年次フレーム]」に掲載される大阪に本社を有しており、親会社がなく、かつ国内常用雇用者数 100 人以上の企業 3,216 社より、業種（大分類）構成比に従い無作為に抽出した 2,000 社。
- (2) 調査の実施方法：自記式郵送調査法
- (3) 実施時期：平成 29 年 8 月 18 日～9 月 8 日
- (4) 調査基準日：平成 29 年 8 月 1 日
- (5) 発送・回収数 発送数 2,000、有効発送数 1,928、回収数 402、有効回収率 20.9%

### 第 2 章 外国人材の現状と大阪の特徴

各種統計資料から、外国人の労働者や留学生の現状を概観すると、国内の高度外国人材は増加しており 2016 年には 20 万人超となっている。その中でも、大阪は高度外国人材が 12,356 人と全国トップクラスの集積があり、加えて外国人留学生のアルバイトが他地域に比べ多いという特徴がみられた。一方、日本を訪れる外国人留学生も増加している。大阪でも外国人留学生は増加しているが、その約 6 割は日本で就職を希望するなか、卒業後には約 3 割が日本で就職し、それを含めた 7 割が日本に滞在している。大阪は、全国的にも高度外国人材の雇用が進んでいる地域であるが、全労働者に占める高度外国人材は 1000 人に 2 人とわずかである。また外国人留学生は増加しており、希望者の全てが就職できていくわけではない。こうした事実をみる限り供給面からみた場合、大阪の中堅・中小企業が外国人材を採用する余地は残されているといえる。

---

<sup>1</sup> 本調査では、高度外国人材を、「大学・専門学校卒業程度の学歴・知識を有しており、「専門的・技術的分野」の在留資格を有する外国人労働者」と定義し、技能実習や外国人留学生のアルバイト、永住者などの外国人労働者と明確に区別している。

### 第3章 高度外国人材を雇用する大阪企業の特性（アンケート調査）

従業者数 100 人以上の府内企業を対象として実施したアンケート調査の結果から、高度外国人材を雇用する企業の特性を分析した。結果は以下のとおりである。

- ◆高度外国人材を雇用する府内企業（100 人以上）は約 2 割
- ◆雇用企業の特性として、業種では製造業、企業規模では大企業ほど多く、また業績が良い企業、さらに海外事業活動が盛んな企業に多い傾向
- ◆雇用企業は現従業員への満足度が高く、年功序列型賃金を維持しており、人材育成に積極的であり、ダイバーシティの意識が高い企業が多い傾向
- ◆雇用企業には、企業内において価値基準の共有や信頼関係構築、キャリアパスの明確化ができていない企業が多い傾向

### 第4章 高度外国人材を雇用する企業の課題と取組み（アンケート調査）

引き続き、アンケート調査の結果から、高度外国人材の採用や定着における課題や取組みについて分析した。結果は以下のとおりである。

#### （1）高度外国人材の採用について

- ◆採用活動の現状について満足している企業が多数
- ◆雇用目的は、優秀な人材の確保が多く、次にブリッジ人材
- ◆外国人材の能力判定と日本語能力不足を課題とする企業が多い反面、課題がない企業も少なくない
- ◆ダイバーシティ意識が高く、社内の価値基準共有やキャリアパスの明確化ができていない企業は採用での課題がない傾向
- ◆採用時に特別な配慮をしていない企業が多いが、している企業の満足度は高い傾向

#### （2）高度外国人材の定着について

- ◆採用時に長期雇用を望む企業が多いが、実際の雇用期間は 5 年程度までが多い
- ◆高度外国人材の雇用は、社内活性化や企業のグローバル化に効果
- ◆定着の課題は、日本語コミュニケーション能力と管理者不足
- ◆定着のため一部の企業は社内や日本の社会に馴染むためのサポートを重視
- ◆長期雇用を希望している企業ほど、定着のための取組みをしていない
- ◆定着に向けた取組みをしている企業は、人材育成に積極的であり、ダイバーシティ意識が高く、高度外国人材の雇用によって好影響を受けている

#### （3）企業マネジメントと高度外国人材の満足度

- ◆高度外国人材に満足している企業は、人材育成に積極的で、ダイバーシティ意識が高く、また社内の価値基準共有や信頼関係の構築、キャリアパスの明確化ができていない

#### （4）今後の採用と未採用企業

- ◆採用に意欲的な企業は、雇用企業では半数以上であるが、非雇用企業では 1 割
- ◆高度外国人材を雇用していない企業の半数以上は、雇用することに必要性を感じていない



## 第5章 高度外国人材の採用・定着における考察（インタビュー調査）

アンケート調査を補完するために実施したインタビュー調査の結果を加えて、高度外国人材の採用や定着について考察した。その結果は以下の通りである。

### （1）高度外国人材の採用について

- ◆明確な意図を持たずに雇用した企業でも、雇用により採用意欲が向上
- ◆高度外国人材は、企業のグローバル化や社内活性化に貢献
- ◆今後の外国人材の採用への不安
- ◆外国人材のネットワークを活用して新規採用を実現

### （2）高度外国人材の定着について

- ◆日常会話程度の日本語コミュニケーション能力が必要
- ◆外国人材を管理する日本人が不足
- ◆雇用企業は外国人材だからということではなく、全社的な制度改革に取り組んでいる
- ◆住居や買い物などの生活サポート
- ◆優秀な外国人材のフォローが課題を解決
- ◆ダイバーシティ経営の実践や相互理解の促進により摩擦や抵抗感を解消
- ◆外国人材がやりがいを感じられる仕事や職場環境が重要
- ◆外国人材が活躍できる環境には価値観の共有や信頼関係が必要
- ◆従来の日本的経営とグローバル・スタンダードのバランスが重要

## 第6章 大阪企業における高度外国人材の採用、定着に向けて

### 1. 調査から得られたインプリケーション

#### （1）高度外国人材を雇用する余地は残されている

大阪は、全国的にも高度外国人材の雇用が進んでいる地域である。しかし全労働者に占める高度外国人材は1000人に2人とわずかであり、また外国人留学生は増加しているが、希望者の全てが就職できているわけではない。そのため供給面では、大阪の中堅・中小企業が外国人材を採用する余地は残されている。

#### （2）意図せざる雇用企業でも、高度外国人材の能力を知ることによって採用意欲は高まる

高度外国人材を雇用する企業は、必ずしも当初から海外事業のためなどの目的があつて外国人材を雇用していたわけではなく、紹介や通常の採用活動のなかで採用に至った企業が少なくなかった。そうした意図せざる雇用企業であっても、入社後、外国人材が自社にとって欠かせない優秀な人材となることに気が付き、その後、採用意欲が高まっている。この際の雇用形態は、正社員に限らずアルバイトや技能実習も含まれていた。

#### （3）高度外国人材の雇用は、グローバル対応力や社内活性化などの効果をもたらす

高度外国人材が、中小企業の海外拠点進出における中核人材として重要な役割をはたしていた。また優秀な外国人材に日本人社員が触発されたり、また雇用をきっかけに全社的な社内制度の改革が進んだり、社内活性化にも効果をもたらしていた。

#### (4) 外国人材が活躍するには、責任とやりがいのある仕事が重要

外国人材が能力を発揮し、活躍するには、重要なポストに就け、そのために人材育成に取り組む、または信頼関係に基づき大幅な権限移譲するなど、やりがいのある仕事を任せることが重要である。

#### (5) ダイバーシティ経営や価値共有が進んでいる企業では環境整備が進んでいる

雇用企業では、多様な人材を受容するダイバーシティ経営を重視している企業や経営者がリーダーシップを発揮し、社内の理念や価値基準の共有や信頼関係の構築が出来ている企業が多い傾向があった。

#### (6) 優秀な外国人材の雇用における課題を見えなくしている

優秀な外国人材が、日本の社会や企業に柔軟に対応し、自ら課題を解決したり、課題そのものを生じさせなくしたりしている可能性もある。

## 2. 高度外国人材の採用、定着に向けて

### (1) 外国人材や外国人留学生と一緒に働く機会をつくること

外国人材を雇用している企業には、当初から明確な目的を持っていたわけではなく、紹介などをきっかけに採用した意図せざる雇用企業が多数みられた。こうした企業も雇用して初めて、その魅力や自社での雇用可能性を実感していた。これまで外国人材を雇用しておらず、その必要がないと考えている企業であっても、留学生のアルバイトやインターンシップなどを含め、外国人材と働いてみるのが重要と思われる。

### (2) 日本人にとっても、やりがいが持て、働きやすい環境を作ること

高度外国人材を雇用する企業には、ダイバーシティ経営を実践している企業や価値基準の共有や信頼関係の構築など企業内の相互理解が進んでいる企業が多くみられた。またキャリアパスの明確化、外国人材の重要なポストへの配置、そのための人材育成など、従業員にとってやりがいのある環境が整っている企業が多い。こうした職場環境は、外国人材のみならず、日本人にとっても働きやすく、モチベーションが維持できる環境であろう。優秀な外国人材が、その能力をいかんなく発揮するには、そもそも企業として日本人社員も含めた働きやすい環境作りを目指すことが必要と思われる。

### (3) (雇用企業は) これまでの経験から得られる知識・ノウハウを整理すること

現状では高度外国人材が全労働者に占める割合は極めて少なく、それだけに優秀な人材が選出されてきた可能性がある。調査では、優秀な外国人材のなかでも、日本への理解が深く、日本企業に器用に溶け込める優秀な人材を採用してこられたため、本来生じる課題が解消され、企業で外国人材が活躍してこられたかもしれないとの仮説が生まれた。しかし外国人材に注目が集まる中、今後は、こうした優秀な人材の獲得は難しくなるかもしれない。これまで高度外国人材を雇用してきた企業においても、さらに外国人材の活躍の場を広げていくには、これまでの雇用経験や蓄積してきた知識・ノウハウを棚卸し、改めてそれらを明文化するなどして、対策を講じることを検討すべきであろう。

## 第1章 調査の背景と問題意識

### 1. 企業のグローバル化と外国人材

グローバル経済の進展は、企業による国際間の投資や貿易をかつてないほどに活発化させている。また近年の外国人旅行者の増加<sup>2</sup>により、大都市を中心に国内のインバウンド市場は盛況さを増している。こうした環境の変化は、これまで国内市場を中心に活動してきた企業においても、海外市場や外国人を意識した事業への転換を迫っている。インバウンドを含めたグローバル市場への対応には、ビジネスのバックグラウンドとなる社会や文化を日本から海外へとシフトすることが重要であり、それを担う人材としてグローバル人材の必要性が企業において高まりつつある。

グローバル人材の候補となるのは、これまで海外経験や語学能力のある日本人が多かったが、近年は留学生など外国人にも注目が集まっている。このようにグローバル化の進展による人の国際間移動が、旅行者だけでなく労働者にも生じることは必然の流れであろう。政府は2015年に外国人材の日本企業への就職支援を強化するためにスタートさせた「外国人材活躍推進プログラム」では目的として、「日本経済の更なる活発化を図り、国際競争力を高めていくため、高度外国人材の『卵』たる留学生等の国内での就職拡大」と謳っている。

このように高度外国人材<sup>3</sup>やその卵と見なされる外国人留学生への関心が高まっているが、現状において日本企業における外国人材の雇用は十分に進んでいるとは言い難い。現在、日本の外国人労働者はおよそ100万人である。この外国人労働者には、開発途上等の技術人材育成を目的とした技能実習生や外国人留学生のアルバイトなどが含まれる。このうち、本調査が対象としている企業の中核を担える人材としての高度外国人材はおよそ20万人であり、これは国内の全労働者の1%にも満たない<sup>4</sup>。

### 2. グローバル人材として期待される高度外国人材

企業が海外市場へ参入する際や、外国人旅行者などのインバウンド需要に対応するためには、海外市場や外国人を理解し、日本企業との間の架け橋となる人材（ブリッジ人材）が必要となる。総務省が海外進出する企業に対して行ったアンケート調査では、海外事業に必要なグローバル人材が「不足」または「どちらかといえば不足」と回答した企業は約7割であった（図表1-1）。この調査は、海外進出企業を対象としたものであり、母集団

<sup>2</sup> 日本政府観光局（JNTO）の推計結果（[https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor\\_trends/](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/)）によると、訪日外国人数は2008年の8,350,835人から2017年には28,690,900人に増加している。

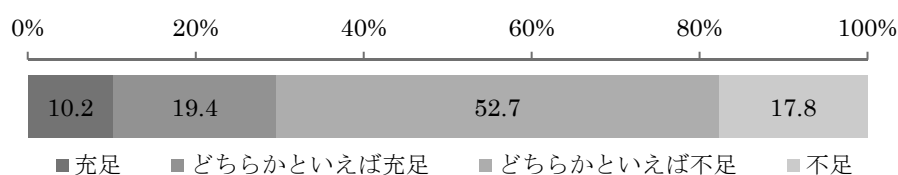
<sup>3</sup> 本調査では、高度外国人材を、「大学・専門学校卒業程度の学歴・知識を有しており、「専門的・技術的分野」の在留資格を有する外国人労働者」と定義し、技能実習や外国人留学生のアルバイト、永住者などの外国人労働者と明確に区別している。

<sup>4</sup> 厚生労働省「外国人雇用状況」平成28年10月末版では、全国の外国人労働者数は、1,083,769人であり、うち高度外国人材とみなされる「専門的・技術的分野」は200,994人であるが、総務省「平成28年経済センサス活動調査（速報）」では全国の従業者数は57,439,652人である。

の企業規模は、実際の構成よりも大企業が多く占める傾向がある<sup>5</sup>。人材募集では不利な面が多い中小企業が、実際には国内企業の98%以上を占めている事実や、これから新たに海外市場への進出やインバウンド需要に対応する企業の需要を考慮すると、我が国におけるグローバル人材の不足感はさらに高くなると考えられる。

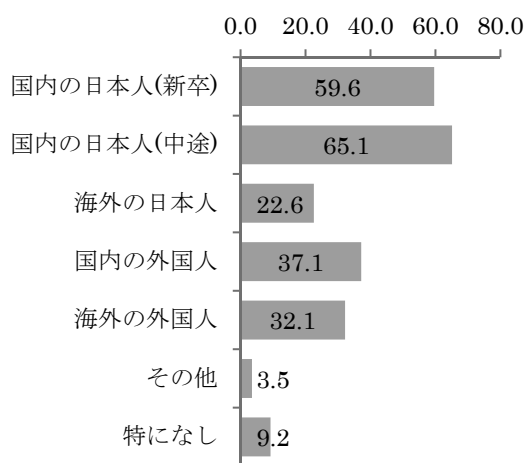
グローバル人材が不足する中、企業では、海外事業を担う人材としておよそ6割の企業が、日本人の新卒者や中途採用者を採用しているが、それらに加え3割以上の企業が外国人を採用している（図表1-2）。またグローバル人材としての採用を留学生に限ってみると外国人留学生が最も多く、全体の5割の企業が採用している（図表1-3）。

図表1-1 海外事業に必要な人材の確保状況（n=980）

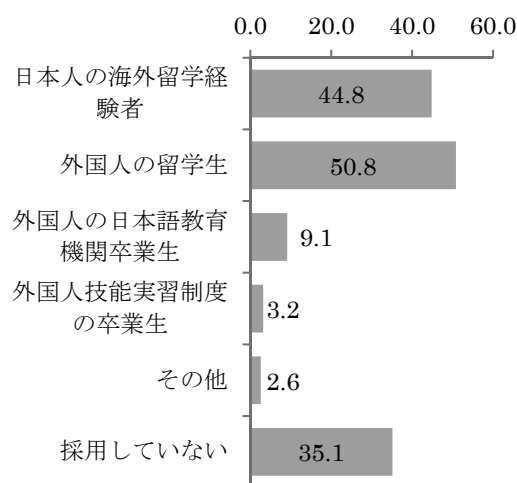


出典：総務省[2017]「グローバル人材育成の推進に関する政策評価書」。

図表1-2 採用したグローバル人材



図表1-3 留学生の採用状況



出典：総務省[2017]「グローバル人材育成の推進に関する政策評価書」。

※複数回答、単位はパーセントである。

このようにグローバル人材が不足するなか、その役割を担う人材として外国人材、とりわけ外国人留学生の存在感が大きなものとなっている。近年、増加傾向にある外国人留学生は、海外の言葉や文化・習慣を、日本での留学で専門知識を学びつつ、日本の言葉や文

<sup>5</sup> アンケートは、「海外進出企業総覧会社別編 2015 年刊（東洋経済新報社）」に掲載されている全ての海外進出企業 4,932 社を対象に実施され、有効回答数は 980 社である。

化・慣習にも触れている優秀な人材である。こうした知識や能力に加え、日本への関心が高いと言われている外国人留学生に対し、未来のグローバル人材としての期待が高まっている。

### 3. 調査の目的と着眼点

こうした背景を踏まえ、グローバル化を目指す大阪企業、特に中堅・中小企業における高度外国人材の採用・定着を促進するため、府内企業を対象とした調査を実施した。調査では、府内企業における高度外国人材雇用の実績や意向を、企業規模、業種など属性や海外事業の有無などから、どのように異なるかを確認した。その上で、採用や定着の実績やその課題や取組みの状況を明らかにしていく。そのため府内企業に対してアンケート調査およびインタビュー調査を実施した。

アンケートに活用した調査票は、報告書巻末の【資料1】のとおりである。調査票設計においては、過去の関連調査を参考としたが、特に経済産業省による委託調査である「平成24年度アジア人財資金構想プロジェクトサポートセンター事業（日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査）報告書」および、「平成26年度産業経済研究委託事業（外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査）報告書」の結果を参考とした。いずれの調査も、本調査と同様に、日本企業における外国人材の採用・定着に視点が置かれた調査であり、質問内容やその結果は大いに参考となるが、やや大規模な企業に偏っていること、また全国調査であることから、大阪の中堅・中小企業を対象とする本調査とは異なる。さらに本調査では既存調査には無い視点も加えて、次のような視点から分析を行った。

本調査におけるデータ分析の視点として、第一に高度外国人材を雇用企業の属性を明らかにする。業種や企業規模などの企業属性や、外国人材との関係が深いと思われる海外事業の有無について確認した。この視点は、先ほどの経済産業省の2つの調査でも同様であり、全国との違いをみることもできる。このほか次のような、独自の2つの視点からも分析を行った。

第二の視点として、人材管理における特徴、特に人材の多様性を受容するダイバーシティ経営の視点を分析に取り入れた。外国人材が定着し活躍するには、多様な人材を受容する企業経営が必要と考えられるためである。例えば、中小企業白書では、女性やシニア、外国人等の多様な人材を活用する際の中小企業における課題として、「管理職の意識改革（42.3%）」、「他の従業員との公平性の確保・摩擦の軽減（37.6%）」、「経営者の意識改革（31.2%）」などを挙げている（中小企業庁[2017]中小企業白書,p462）。このほか、そもそも企業が女性や障がい者、外国人などの多様な人材の採用に抵抗を持っているかどうかなど、ダイバーシティ経営について、高度外国人材を雇用している企業では、雇用していない企業よりも進んでいるのではないかとの仮説を設定し、その検証を試みた。

第三の視点としては、特に外国人材に限らず、人材が能力を発揮できる環境との関係を分析した。人材が能力を発揮するには、経営層のリーダーシップが重要となる。リーダー

シップに関して変革型リーダーシップ論を参考に、経営者のリーダーシップの特性を検証した。この変革型リーダーシップは、不確実性の高い経営環境下において継続的に組織を維持発展させるために求められるリーダーシップである。例えば、Kotter[1996]が示す変革型リーダーシップの特徴は、「①魅力あるビジョンを作りだし、それを明確にフォロワーに伝えることができる」、「②ビジョンを実現化する戦略を構築し、それが現実に達成できる期待をフォロワーに抱かせることができる」、「③ フォロワーとの間に人間的ないし感情的な絆を結んで、彼らからより多くの貢献を引き出す」、「④フォロワーにとって理想の役割を演じることができる」である。

#### 4. 報告書の構成

本報告書の構成は以下のとおりである。

ここまで述べてきたように第1章では、グローバル化の進展にともない外国人材、とくに外国人留学生への期待が高まっていることについて触れ、大阪企業における高度外国人材の雇用促進に向けた調査の目的や視点を提示した。第2章では、公表されている統計等から、日本における外国人労働者や外国人留学生の状況を概観するとともに、そのなかで大阪の特徴を確認していく。第3章では、府内企業を対象として実施したアンケートデータから、高度外国人材を雇用する企業の特性等を分析する。第4章では、引き続きアンケートデータを用いて、高度外国人材を雇用する企業の採用や定着における課題や取組みを調査の視点を踏まえつつ分析していく。第5章では、アンケートデータの分析結果を踏まえ、インタビュー調査の結果から高度外国人材の採用や定着について、さらに考察を加える。最後の第6章では、これまでの調査結果から得られたインプリケーションを示した上で、大阪企業が高度外国人材を雇用するための留意事項を提言として提示する。

## 第2章 外国人材の現状と大阪の特徴

本章では、調査を行うにあたり、我が国における今の外国人労働者や外国人留学生の状況と、それらについての大阪の特徴を概観していく。

### 1. 外国人労働者の現状と大阪の特徴

#### (1) 外国人雇用事業所数と外国人労働者の推移

厚生労働省の「外国人雇用状況」は、国内事業者が外国籍を持つ人材を雇用する際に義務付けられている在留資格の届出情報を集計したものである<sup>6</sup>。これによると2016年10月末において、我が国では172,798事業所に、1,083,769人の外国人労働者が雇用されている(図表2-1)。都道府県別では、事業所数、労働者数ともに東京が第1位となっており、全国の27.6%を占める47,777事業所に、同30.7%を占める333,141人が働いている。第2位はいずれも愛知であるが、東京とは大きな開きがある。大阪では全国第3位の11,322事業所(全国シェア6.6%)に、全国第4位の59,008人(全国シェア5.4%)が働いている。

このように都道府県別にみると外国人労働者は東京に集中しているが、大阪も全国トップクラスの集積地である。

図表2-1 都道府県別(上位10)の外国人雇用事業所数と外国人労働者数

外国人雇用事業所数				外国人労働者数			
順位	都道府県	事業所数	シェア	順位	都道府県	人数	シェア
1位	東京	47,777	27.6%	1位	東京	333,141	30.7%
2位	愛知	13,893	8.0%	2位	愛知	110,765	10.2%
3位	大阪	11,322	6.6%	3位	神奈川	60,148	5.5%
4位	神奈川	11,061	6.4%	4位	大阪	59,008	5.4%
5位	埼玉	7,636	4.4%	5位	静岡	46,574	4.3%
6位	千葉	7,098	4.1%	6位	埼玉	44,008	4.1%
7位	静岡	5,755	3.3%	7位	千葉	39,842	3.7%
8位	福岡	5,640	3.3%	8位	福岡	31,541	2.9%
9位	兵庫	4,947	2.9%	9位	茨城	27,624	2.5%
10位	茨城	4,841	2.8%	10位	岐阜	25,054	2.3%
全	国	172,798	100.0%	全	国	1,083,769	100.0%

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」平成28年10月末版より作成。

次に同資料から、外国人の雇用状況の推移をみていく。図表2-2は、外国人材雇用事業所数について2009年を100%として2006年までの変化を表したものであるが、これに

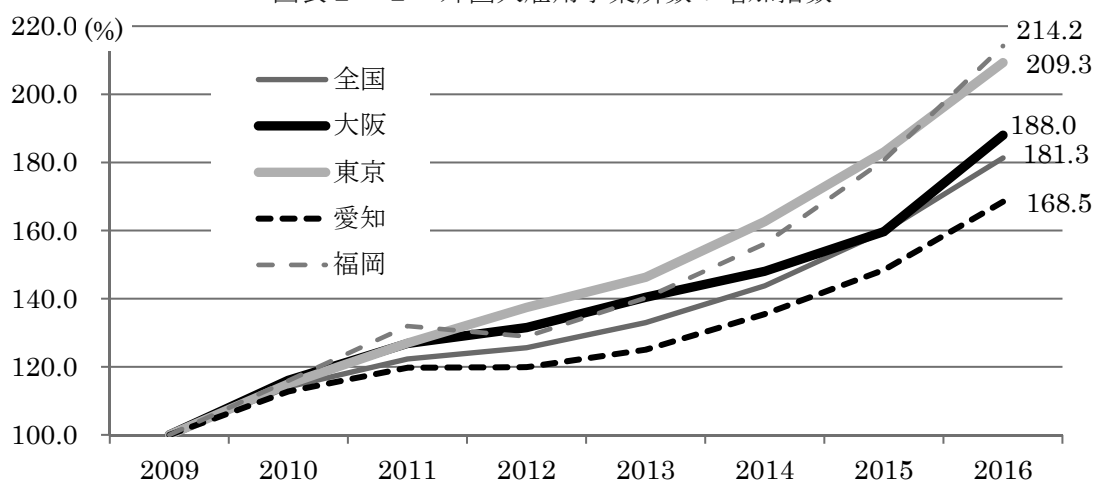
<sup>6</sup> 外国人雇用に関する届出制度は2007年10月からはじまっており、外国人雇用事業所は2009年10月から、外国人労働者数は2008年10月からそれぞれ公表されている。

よると全国では 181.3%にまで増加している。都道府県別では事業所数の最も多い東京は 209.3%であるが、福岡はそれを上回る 214.2%であった。これに対し、大阪は全国平均をやや上回る 188.0%であった。

同様に、外国人労働者数について 2009 年を基準に変化をみると、全国は 222.8%に増加している（図表 2－3）。都道府県別では労働者数トップの東京が 281.2%であったが、福岡は 328.9%と 3 倍以上に増加している。そのなか大阪は、245.2%と全国を上回る増加率であった。

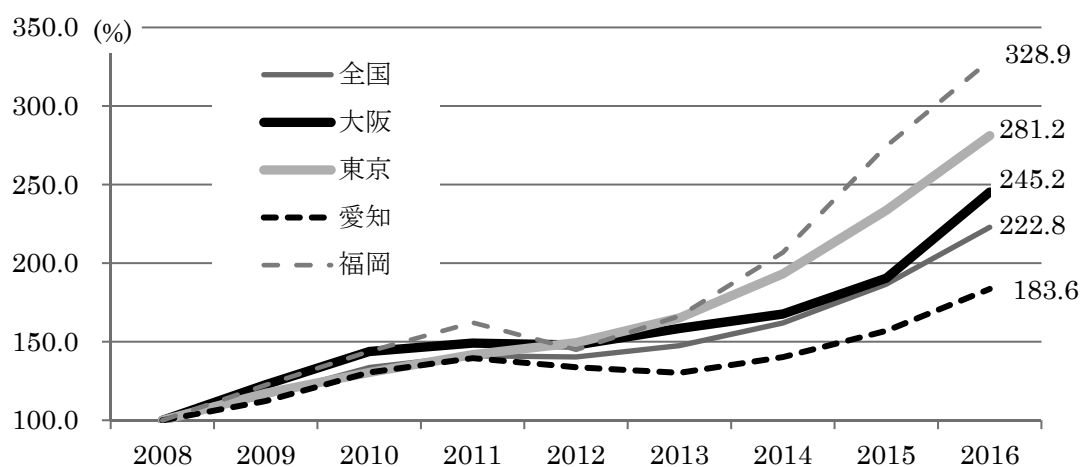
このように外国人雇用事業所数や外国人労働者数は全国的に増加傾向にあるが、もともと外国人材が多く集まっている東京や大阪などの都市部では、全国以上に増加しており、都市と地方における集積の差は拡大していると考えられる。

図表 2－2 外国人雇用事業所数の増加指数



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の各年版より作成。

図表 2－3 外国人労働者数の増加指数



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の各年版より作成。



(2) 在留資格別の外国人の雇用状況

外国人労働者には、高度外国人材だけでなく技能実習生や外国人留学生のアルバイトなども含まれる。本調査では、在留資格の「専門的・技術的分野」を高度外国人材と定義し、調査対象としているが、外国人労働者のうち、高度外国人材は、全国でおよそ 200,994 人であり、全体の 18.5%を占めている（図表 2-4）。この他に、技能実習生などの「特定活動」は 229,760 人(21.2%)、留学生のアルバイトなどの「資格外活動」は 239,577 人(22.1%)、定住者などの「身分に基づく在留資格」は 413,389 人（38.1%）であった。

高度外国人材について、都道府県別でみると東京では 31.4%と高い比率となっており、大阪も 20.9%と全国平均の 18.5%を上回っている。このように大都市では、外国人労働者に占める高度外国人材の割合が高い傾向みられる。一方、主に留学生によるアルバイトなどの資格外活動については、東京（35.7%）、福岡（47.2%）などさらに高い地域もみられるが、大阪も 30.6%と全国平均の 22.1%を 8.4 ポイント上回っている。

図表 2-4 在留資格別の外国人労働者数と構成比（%）

	全体	専門的・技術的分野の在留資格	特定活動 (技能実習生等)	資格外活動 (留学生等)	身分に基づく在留資格
全国	1,083,769	200,994 (18.5)	229,760 (21.2)	239,577 (22.1)	413,389 (38.1)
大阪	59,008	12,356 (20.9)	11,370 (19.3)	18,044 (30.6)	17,237 (29.2)
東京	333,141	104,708 (31.4)	15,246 (4.6)	118,897 (35.7)	94,279 (28.3)
愛知	110,765	12,852 (11.6)	25,053 (22.6)	11,070 (10.0)	61,786 (55.8)
福岡	31,541	5,250 (16.6)	5,895 (18.7)	14,877 (47.2)	5,519 (17.5)

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」平成 28 年度 10 月現在版より作成。

次に外国人材のうち高度外国人材が全従業者に占める割合をみたところ、全国の平均値 0.350%、中央値 0.149%であった（図表 2-5）。図表では都道府県のベスト 10 までを表示しているが、東京が唯一、全国平均値を上回る 1.145%と高い水準にあった。大阪は第 4 位の 0.277%で、全国の中央値よりは高い水準にあった。

このように大阪は、外国人労働者に占める高度外国人材の割合が高く、外国人留学生によるアルバイトの割合も高い地域である。また地域内の労働者に占める高度外国人材の割合をみても大阪は全国で上位にあることがわかった。

図表 2-5 高度外国人労働者比率（全国と都道府県別ベスト 10）

	高度外国人労働者数(a)	従業者数(b)	高度外国人労働者比率(a/b)
順位 都道府県	人数	人数	%
1 東京	104,708	9,146,493	1.145
2 神奈川	12,064	3,493,315	0.345
3 愛知	12,852	3,804,470	0.338
4 大阪	12,356	4,453,428	0.277
5 京都	3,144	1,146,566	0.274
6 沖縄	1,474	557,911	0.264
7 群馬	2,165	904,839	0.239
8 福岡	5,250	2,260,439	0.232
9 千葉	4,653	2,130,214	0.218
10 静岡	3,782	1,732,495	0.218
全 国	200,994	57,439,652	平均値 0.350 中央値 0.149

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」平成 28 年 10 月末現在版、および総務省「平成 28 年経済センサス活動調査（速報）」より作成。

### （3）業種別の外国人雇用の状況

図表 2-6 は、業種別に外国人雇用事業所数および外国人労働者数を集計した表である。外国人雇用事業所の業種別構成比をみると、「製造業（23.5%）」が最も高く、これに「卸売業、小売業（16.9%）」、「宿泊業、飲食サービス業（14.3%）」が続いている。同様に外国人労働者の業種別構成比では、「製造業（31.2%）」が最も高く、これに「サービス業（他に分類されないもの）（14.2%）」、「卸売業、小売（12.9%）」、「宿泊業、飲食サービス業（12.1%）」が続いていた。

次に業種別に、全事業所に占める外国人雇用事業所比率をみると、全産業平均が 3.2%のところ、「農業、林業、漁業（25.1%）」と最も高く、これに「情報通信業（12.8%）」が続いている。そのなかで業種別の外国人雇用事業所数の割合が高い「製造業」は 8.9%に留まっている。同様に全労働者数に占める外国人労働者数比率をみると、全産業平均が 1.9%のところ、「農業、林業、漁業（7.3%）」が最も高く、そのほか平均を上回っている業種では、「製造業（3.8%）」、「教育・学習支援業（3.3%）」「サービス業（他に分類されないもの）（3.2%）」、「情報通信業（2.6%）」、「宿泊業、飲食サービス業（2.4%）」、「学術研究、専門・技術サービス業（2.1%）」であった。

このように業種別では、「製造業」や、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」などで多くの外国人労働者が雇用されている。また各業種内での外国人労働者比率では、「農業、林業、漁業」をはじめ、「製造業」、「教育・学習支援業」「サービス業（他に分類されないもの）」、「情報通信業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「学術研究、専門・技術サービス業」などで高く、外国人材への依存度が高いことがわかった。

図表 2-6 業種別の外国人雇用事業所数と外国人労働者数

	外国人雇用事業所数				外国人労働者数			
	外国人雇用事業所数(a)	業種別構成比	事業所数(b)	外国人雇用事業所比率(a/b)	外国人労働者数(a)	業種別構成比	従業者数(b)	外国人労働者比率(a/b)
全業種	172,798	100.0	5,359,975	3.2	1,083,769	100.0	57,439,652	1.9
農業、林業、漁業	8,207	4.7	32,675	25.1	26,776	2.5	366,949	7.3
鉱業、採石業、砂利採取業	63	0.0	1,957	3.2	198	0.0	21,269	0.9
建設業	12,911	7.5	495,608	2.6	41,104	3.8	3,728,873	1.1
製造業	40,542	23.5	453,810	8.9	338,535	31.2	8,925,749	3.8
電気・ガス・熱供給・水道業	106	0.1	4,874	2.2	270	0.0	194,036	0.1
情報通信業	8,248	4.8	64,527	12.8	43,758	4.0	1,663,836	2.6
運輸業、郵便業	4,970	2.9	131,213	3.8	44,423	4.1	3,235,442	1.4
卸売業、小売業	29,249	16.9	1,357,030	2.2	139,309	12.9	12,012,080	1.2
金融業、保険業	1,173	0.7	84,330	1.4	9,112	0.8	1,530,071	0.6
不動産業、物品賃貸業	1,978	1.1	355,102	0.6	8,084	0.7	1,479,307	0.5
学術研究、専門・技術サービス業	6,946	4.0	221,414	3.1	37,892	3.5	1,815,209	2.1
宿泊業、飲食サービス業	24,732	14.3	701,241	3.5	130,908	12.1	5,460,685	2.4
生活関連サービス業、娯楽業	3,472	2.0	470,744	0.7	16,402	1.5	2,419,128	0.7
教育、学習支援業	5,491	3.2	166,415	3.3	59,963	5.5	1,824,961	3.3
医療、福祉	7,470	4.3	430,265	1.7	17,434	1.6	7,419,831	0.2
複合サービス事業	869	0.5	33,872	2.6	2,899	0.3	480,172	0.6
サービス業(他に分類されないもの)	13,705	7.9	354,898	3.9	153,994	14.2	4,862,054	3.2

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」平成 28 年 10 月末現在版、および総務省「平成 28 年経済センサス活動調査（速報）」より作成。

※業種別構成比、外国人雇用事業所比率、外国人労働者比率の単位はいずれもパーセントである。

次に図表 2-7 において、業種別に在留資格構成比をみていく。まず高度外国人材である「専門的・技術的分野」をみると、「情報通信業（76.9%）」、「教育・学習支援業（42.1%）」で高い比率となっている。次に外国人留学生のアルバイトなどの「資格外活動（留学等）」は、「宿泊・飲食業（62.8%）」、「卸・小売業（36.9%）」が高い。このほか、「特定活動（技能実習）」は、建設業（69.3%）、製造業（40.9%）で高い水準にあった。このように、外国人労働者を在留資格別にみると、業種により偏りがあることがわかる。

図表 2-7 業種別の在留資格別外国人労働者割合

		専門的・技 術的分野	特定活動 (技能実習等)	資格外活動 (留学等)	身分に基づ く在留資格	総 数
全産業計	人数	200,994	229,760	239,577	413,389	1,083,769
	%	18.5	21.2	22.1	38.1	100.0
建設業	人数	3,238	28,479	279	9,107	41,104
	%	7.9	69.3	0.7	22.2	100.0
製造業	人数	30,994	138,528	23,072	145,937	338,535
	%	9.2	40.9	6.8	43.1	100.0
情報通信業	人数	33,656	583	1,502	8,014	43,758
	%	76.9	1.3	3.4	18.3	100.0
卸売業、小売業	人数	28,536	13,837	51,443	45,491	139,309
	%	20.5	9.9	36.9	32.7	100.0
宿泊業、飲食サー ビス業	人数	13,065	4,709	82,274	30,857	130,908
	%	10.0	3.6	62.8	23.6	100.0
教育、学習支援業	人数	25,269	618	13,587	20,473	59,963
	%	42.1	1.0	22.7	34.1	100.0
サービス業(他に分 類されないもの)	人数	19,182	7,491	34,174	93,143	153,994
	%	12.5	4.9	22.2	60.5	100.0

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」平成 28 年 10 月末現在版より作成。

ここまでの結果を踏まえ、業種別外国人労働者数比率を都道府県別にみると、大阪は高度外国人材が多くを占める「情報通信業」、「教育、学習支援業」、また留学生のアルバイトが多い「卸売業・小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」については、全国平均を上回っていたが、技能実習が多い「製造業」の比率は全国平均をやや下回っている（図表 2-8）。なお、東京は「製造業」の割合が極端に低く、「情報通信業」、「卸・小売業」、「宿泊・飲食業サービス業」の占める割合が比較的高い。

図表 2-8 都市別の業種別外国人労働者比率

	全産業計	うち建設業		うち製造業		うち情報通信業		うち卸売業、小売業		うち宿泊業、飲食サービス業		うち教育、学習支援業		うちサービス業 (他分類されないもの)	
	人数	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
全国	1,083,769	41,104	3.8	338,535	31.2	43,758	4.0	139,309	12.9	130,908	12.1	59,963	5.5	153,994	14.2
大阪	59,008	2,242	3.8	16,012	27.1	1,132	1.9	8,923	15.1	8,480	14.4	4,835	8.2	8,887	15.1
東京	333,141	7,602	2.3	21,832	6.6	35,939	10.8	65,173	19.6	73,005	21.9	17,914	5.4	47,460	14.2
愛知	110,765	4,322	3.9	53,107	47.9	944	0.9	8,468	7.6	9,410	8.5	5,258	4.7	17,423	15.7
福岡	31,541	1,157	3.7	5,723	18.1	436	1.4	6,261	19.9	3,157	10.0	3,514	11.1	5,100	16.2

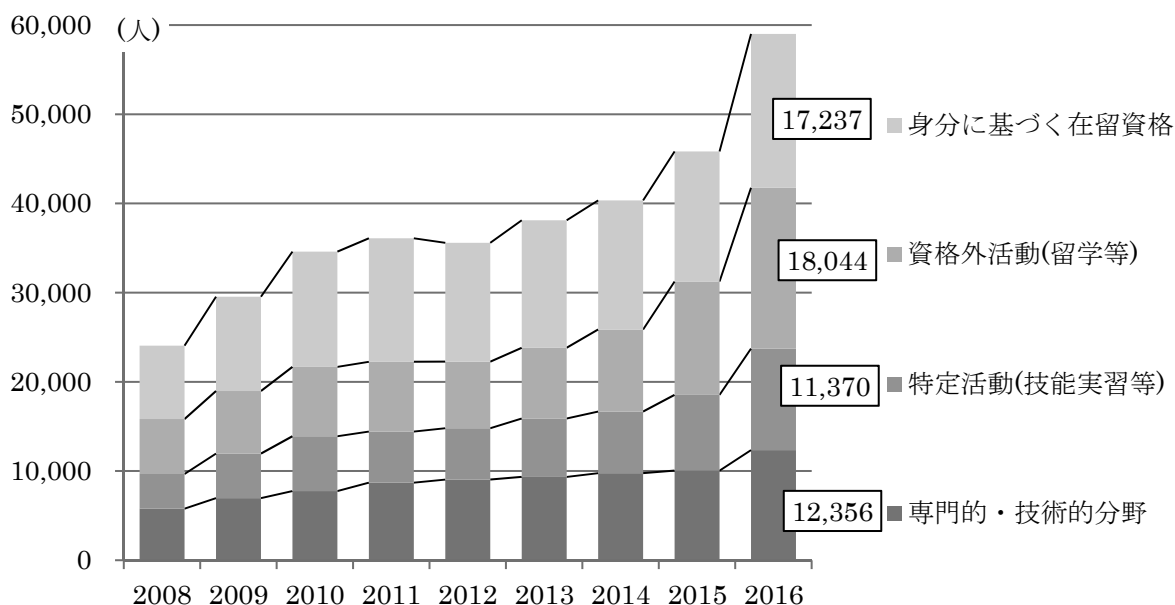
出典：厚生労働省「外国人雇用状況」平成 28 年 10 月末現在版より作成。

※構成比の単位はパーセントである。

続いて、大阪のみのデータを用いて、外国人労働者数の推移をみていく。大阪の外国人労働者は増加傾向にあり、特に 2015 年以降の伸びが大きい。在留資格別でも、「専門的・技術的分野」、「資格外活動」や「技能実習」のいずれも増加している（図表 2-9）。

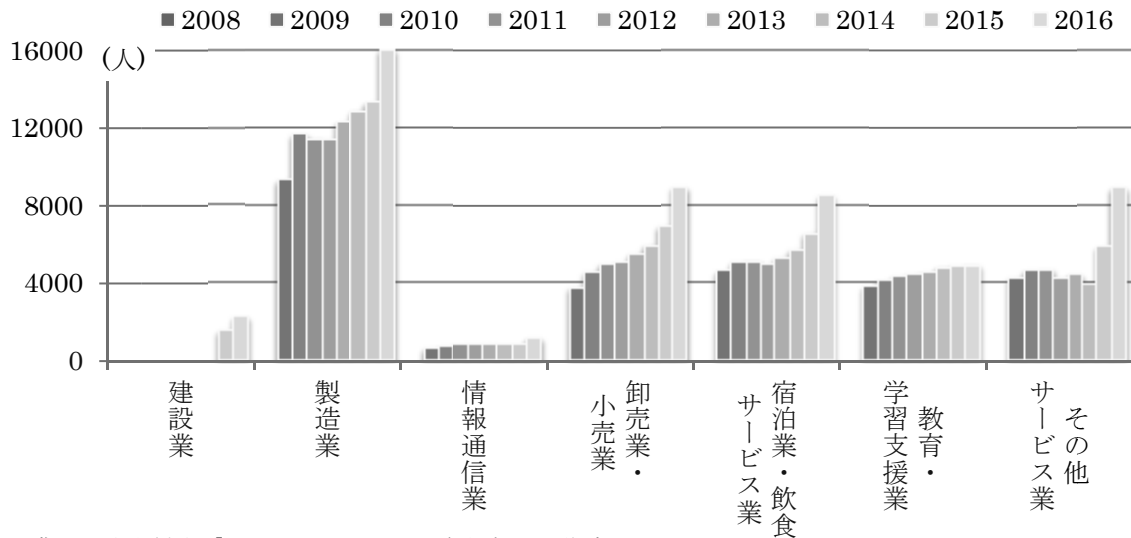
同様に業種別の推移をみると、「製造業」、「卸売業・小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「その他サービス業」で増加が目立つ（図表 2-10）。

図表 2-9 大阪の在留資格別の外国人労働者数の推移



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の各年版より作成。

図表 2-10 大阪の業種別の外国人労働者数の推移



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の各年版より作成。

最後に、従業員規模別に全事業所に占める外国人雇用事業所の割合をみると、全体で 3.2% のところ「30 人未満」では 2.0%、「30~99 人」は 12.3%、「100 人以上」では 45.5%と規模による顕著な差がみられた（図表 2-11）。同様に従業員数に占める外国人労働者の割合においても事業所ほどではないが、事業所規模による差がみられる。

図表 2-11 事業所規模別の外国人雇用事業所比率及び外国人労働者比率

	事業所数			従業員数		
	全事業所 (a)	外国人雇用 事業所(b)	(b)/(a)	全労働者 (a)	外国人労働 者(b)	(b)/(a)
全体	5,359,975	172,798	3.2	57,439,652	1,083,769	1.9
30 人未満	5,004,547	97,951	2.0	27,919,032	368,917	1.3
30~99 人	264,975	32,677	12.3	13,062,062	195,792	1.5
100 人以上	62,673	28,533	45.5	16,458,558	464,042	2.8

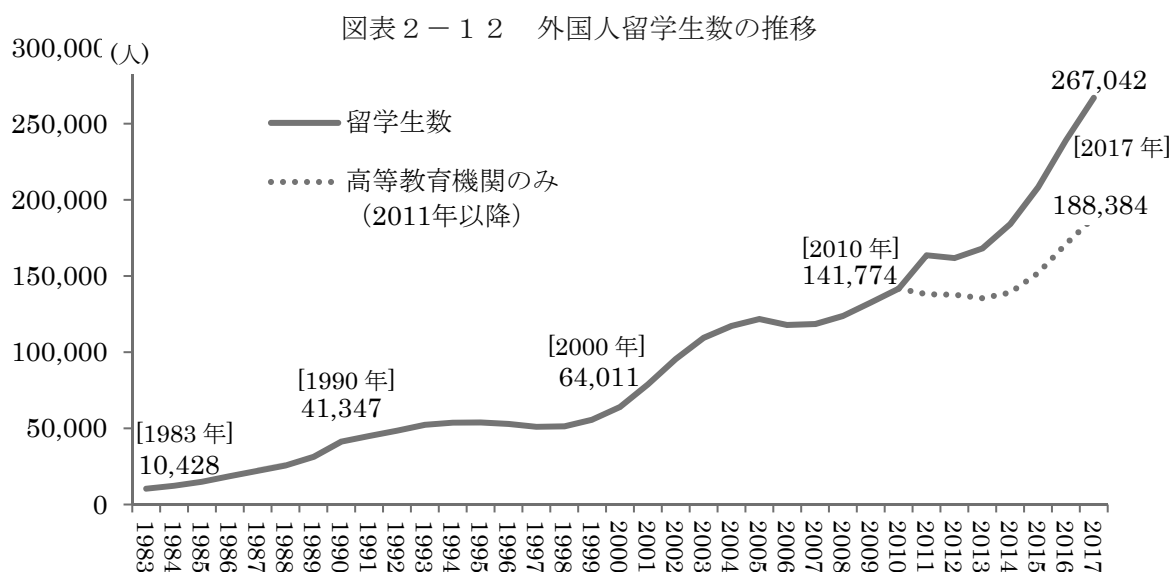
出典：厚生労働省「外国人雇用状況」平成 28 年 10 月末現在及び、総務省「平成 28 年経済センサス活動調査（速報）」より作成。

## 2. 外国人留学生の現状と大阪の特徴

### (1) 外国人留学生の推移

ここでは外国人留学生の状況について概観する。国内の外国人留学生数は、近年、増加傾向にあり 2017 年には 267,042 人と、文部科学省が 2020 年までの目標とする 30 万人<sup>7</sup>に届く勢いである。但し、大学や専門学校等の高等教育機関も増加しているが、それ以上に語学学校などの日本語教育機関の伸びも高い（図表 2-1 2）。

外国人留学生の出身国・地域をみると、2012 年から 2017 年で、ベスト 5 の国・地域は変わっていないが、順位は変わっている。（図表 2-1 3）。



出典：(独) 日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査」各年版より作成。

※「出入国管理及び難民認定法」の改正により、平成 22 年 7 月 1 日付けで在留資格「留学」「就学」が一本化され、平成 23 年 5 月以降は日本語教育機関に在籍する留学生も含めた留学生数も計上。

図表 2-1 3 出身国（地域）別留学生数上位 5 位の変化

2012 年			2017 年	
中国	86,324 人	1 位	中国	107,260 人
韓国	16,651 人	2 位	ベトナム	61,671 人
台湾	4,617 人	3 位	ネパール	21,500 人
ベトナム	4,373 人	4 位	韓国	15,740 人
ネパール	2,451 人	5 位	台湾	8,947 人

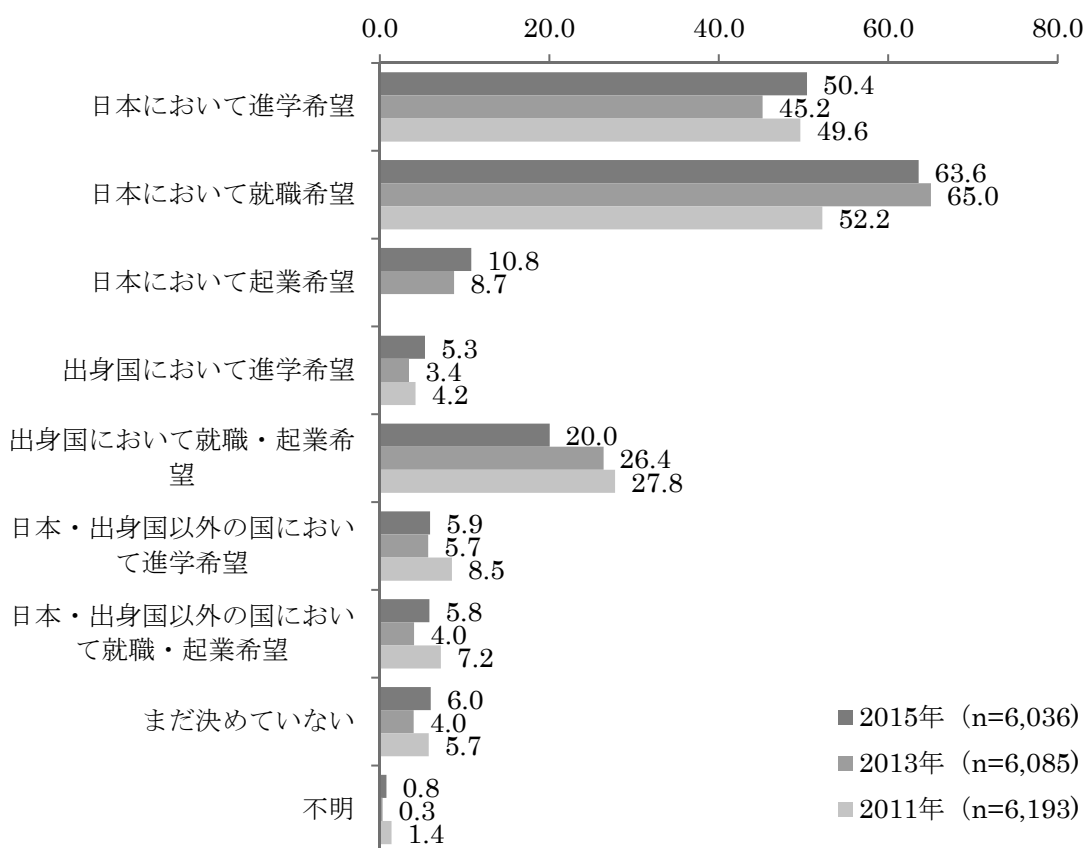
出典：(独) 日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査」各年版より作成。

<sup>7</sup> 文部科学省では、2008 年に「留学生 30 万人計画」を策定し、2020 年までに日本への留学生を 30 万人にまで増やすことを目指している。

## (2) 留学生の進路希望

独立行政法人日本学生支援機構（JASSO）が行った調査によると、外国人留学生のおよそ6割は日本での就職を、5割は日本での進学を希望しており、出身国での就職・起業を希望する留学生は3割未満であった（図表2-14）。このアンケート結果は複数回答によるものであるが、回答数を回答者数で割った1人当たりの平均回答数は1.6~1.7個あることから、概ね第1志望ないしは第2志望として回答していると思われる。この結果から、外国人留学生の多くは、卒業後も日本での滞在を希望していることがわかる。

図表2-14 外国人留学生の卒業後の進路希望（%、複数回答）



出典：独立行政法人日本学生支援機構（JASSO）「私費外国人留学生生活実態調査」各年版より作成。

注）「日本において起業希望」は2013年以降の調査で選択肢に追加。

## (3) 外国人留学生の卒業後の進路

外国人留学生が日本で就職する場合には、在留資格の変更手続きが必要となる。図表2-15は、法務省より公表されている変更届けの許可数を全国と就職先企業所在地別で時系列に集計したものである。これによると全国の外国人留学生による在留資格変更許可数は2005年の5,878人から増加しており、2009年から一時減少するものの、再び増加に転じ2016年には19,435人となっている。また2016年の就職先企業所在地別では、東京は



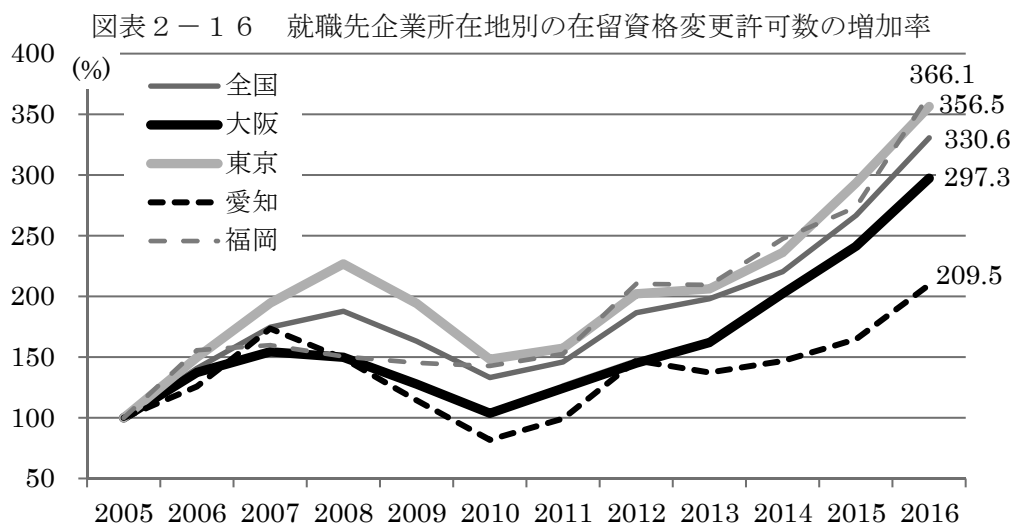
9,265人と最も多く、全国の47.7%を占めている。これに対し大阪は、1,989人で全国の1割程度のシェアとなっている。

また在留資格変更許可数の2005年を100%とした場合の変化をみると、全国は2016年で330.6%に増加している(図表2-16)。同様に就職先企業所在地別の伸び率をみると、福岡(366.1%)や東京(356.5%)は高い伸び率となっているが、大阪は全国をやや下回る297.3%であった。

図表2-15 就職先企業所在地別の在留資格変更許可数の推移

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
全国	人数	5,878	8,272	10,262	11,040	9,584	7,831	8,586	10,969	11,647	12,958	15,675	19,435
	構成比(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
大阪	人数	669	919	1,033	1,003	855	694	832	970	1,084	1,354	1,614	1,989
	構成比(%)	11.4	11.1	10.1	9.1	8.9	8.9	9.7	8.8	9.3	10.4	10.3	10.2
東京	人数	2,599	3,892	5,055	5,894	5,050	3,851	4,088	5,254	5,359	6,140	7,626	9,265
	構成比(%)	44.2	47.1	49.3	53.4	52.7	49.2	47.6	47.9	46.0	47.4	48.7	47.7
愛知	人数	453	570	786	675	518	371	450	667	622	665	746	949
	構成比(%)	7.7	6.9	7.7	6.1	5.4	4.7	5.2	6.1	5.3	5.1	4.8	4.9
福岡	人数	192	299	307	289	279	274	293	404	402	475	525	703
	構成比(%)	3.3	3.6	3.0	2.6	2.9	3.5	3.4	3.7	3.5	3.7	3.3	3.6

出典：法務省「留学生の日本企業等への就職状況について」各年版より作成。



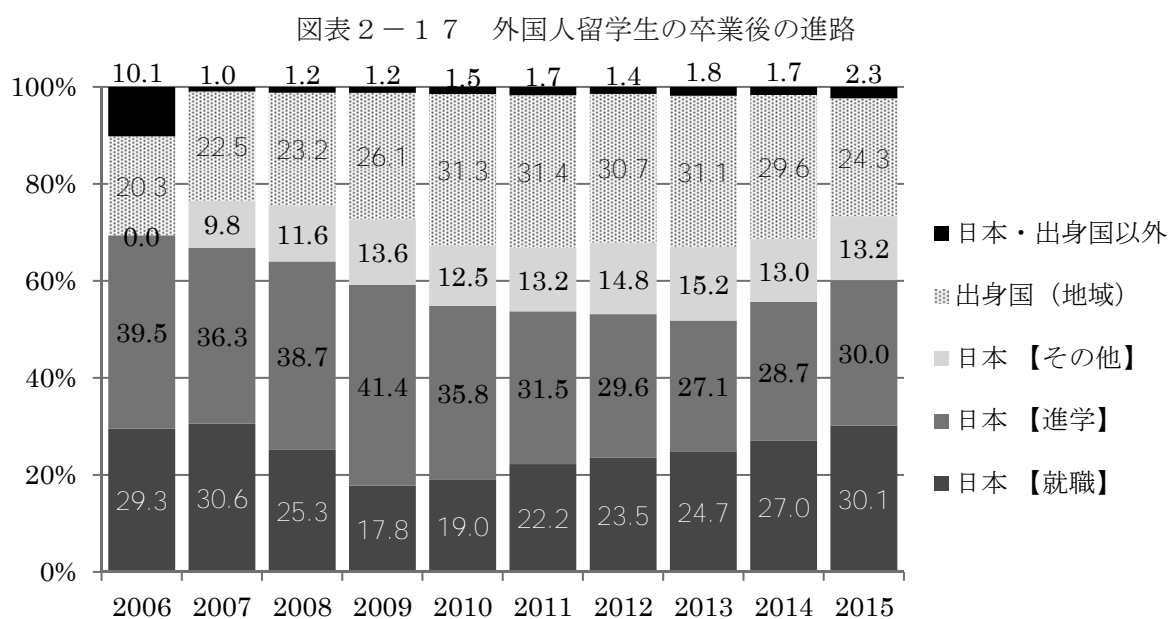
出典：法務省「留学生の日本企業等への就職状況について」各年版より作成。

図表 2-17 は、JASSO が調査した外国人留学生の卒業後の進路状況を時系列に集計した結果である。これによると 2015 年では、日本国内において就職 (30.1%) や進学 (30.0%) など卒業後も日本国内に滞在する留学生が全体の 7 割程度を占めている。それ以外では、出身国 (地域) が 24.3%であった。卒業後に日本に残る留学生について過去からの推移をみると、就職は 2006 年に約 3 割であったが一時低下した後、増加に転じ、2015 年には約 3 割に回復している。一方、進学は、2009 年に 4 割超となったが、それ以降減少し、2015 年には 3 割となっている。

なお、国費留学生の場合は卒業後に母国での就職が義務付けられていることが多いため、卒業後に日本国内に残る可能性は低くなる。この点について、JASSO の 2016 年の「外国人留学生在籍状況調査」によると、外国人留学生数 267,042 人のうち国費留学生数は 9,166 人と 3.4%である。近年、外国人留学生は急増するなか、国費留学生数に大きな変化はないことから、全体に占める割合は低下している。

続いて、大阪の外国人留学生の卒業後の進路をみると、日本で「就職 (24.5%)」は、全国よりも 2.5 ポイント低いが、「進学 (36.3%)」は、全国よりも 7.6 ポイント高く、就職、進学、その他を合わせた日本に残る滞在する留学生は 70.8%と全国をやや上回っている (図表 2-18)。

このように外国人留学生が卒業後に日本で就職する割合は 3 割程度であるが、進学などを含めるとおよそ 7 割が日本に留まっている。大阪の外国人留学生は、卒業後に日本に残る割合が全国よりやや高く、就職よりも進学する留学生の割合が高いという特徴がみられた。



出典：独立行政法人日本学生支援機構 (JASSO) 「外国人留学生進路・学位授与状況調査結果」各年版より作成。

図表 2-18 外国人留学生の進路状況（高等教育機関のみ）

	日本				出身国 (地域)	日本・ 出身国 以外	合計	
	就職	進学	その他	小計				
大阪	人数	836	1,239	344	2,419	920	76	3,415
	構成比	24.5%	36.3%	10.1%	70.8%	26.9%	2.2%	100.0%
全国	人数	9,678	10,263	4,666	24,607	10,604	596	35,807
	構成比	27.0%	28.7%	13.0%	68.7%	29.6%	1.7%	100.0%

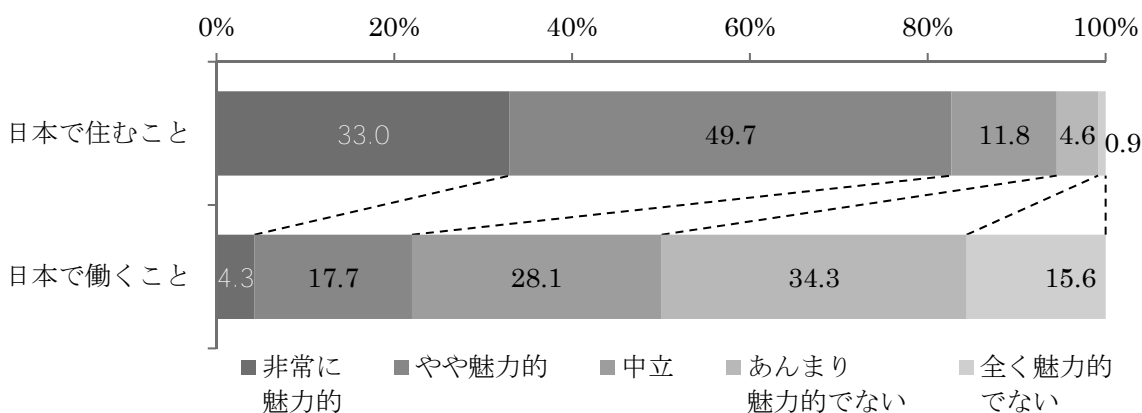
出典：独立行政法人日本学生支援機構 (JASSO)「平成 26 年度外国人留学生進路・学位授与状況調査結果」。

### 3. 外国人材の日本企業への評価

本章では、日本における外国人労働者や外国人留学生の現状についてみてきたが、最後に、外国人材の日本企業に対する印象等について、いくつかの調査結果を確認しておく。

図表 2-14 のように、日本への外国人留学生のおよそ 6 割は、日本での就職を希望している。しかし一般社団法人日本国際化推進協会（JAPI）が外国人の留学生や元留学生に対して行ったアンケート調査では、「日本で住むこと」に対しては、「非常に魅力的（33.0%）」、「やや魅力的（49.7%）」と 8 割以上が好印象を持っているが、「日本で働くこと」について好印象を持つ外国人は 2 割程度に留まっている（図表 2-19）。

図表 2-19 外国人の留学生・元留学生の日本に住むことと働くことの魅力（n=819）



出典：一般社団法人日本国際化推進協会（JAPI）[2015]「Survey about working in Japan/日本で働くことに関する調査」。

またスイスのビジネススクールである IMD が中心となって編集する「IMD world talent report 2017」によると、高度外国人材を惹きつけるビジネス環境（Foreign highly-skilled personnel are attracted to your country's business environment）の国別評価において、日本は 63 カ国中で 51 位と低水準であった。

これらの調査は、一部の対象へのアンケートであったり、条件が異なっていたりするなかで実施されており、その結果は普遍的な指標と言えるものではない。しかし外国人の多くが日本企業や日本で働くことに対し、必ずしも好印象を持っていない様子がうかがえる資料であり、またこうした調査結果が公表されることで、日本企業に対する外国人のイメージに少なからず影響があることも推測できる。外国人材を雇用するにあたっては、日本を訪れる外国人留学生の多くが日本での就職を希望していることを認識すると同時に、日本企業に対する外国人の厳しい評価があることも留意すべきであろう。

#### 4. 本章の小括

本章では、各種のデータから外国人労働者及び外国人留学生の現状について確認し、可能な限り大阪の特徴を整理してきた。その結果を要約すると以下のとおりである。

##### (1) 外国人労働者について

国内の外国人労働者数は 2008 年から 3 倍近くまで増加し、2016 年には 172,798 事業所に 1,083,769 人が雇用されている。その内、大阪には 11,322 事業所に 59,008 人が雇用されていることから、全国的にも多くの外国人材が集まっている地域といえる。

外国人労働者のうち高度外国人材である専門的・技術的分野の在留資格を有する労働者は、全国で 200,994 人であり、全外国人労働者の 18.5%を占めている。大阪の高度外国人材は 59,008 人で地域内の外国人労働者の 20.9%と全国より構成比率は高い。また大阪における高度外国人材が全労働者に占める割合は 0.227%である。この値は、都道府県別には第 4 位と高い水準にある。しかしこの 1000 人に 2 人という、決して高くはない値が全国トップクラスとなるのが、今の高度外国人材の雇用状況である。また大阪の外国人労働者の特徴として、高度外国人材の雇用割合が高い「情報通信業」、「教育、学習支援業」や留学生のアルバイトの資格外活動の雇用割合が高い「卸売業・小売業」「宿泊業・飲食サービス業」といった業種の外国人労働者が多く、技能実習生が多い「製造業」の割合は全国よりも低い。こうしたことから、大阪は、外国人労働者のなかでも高度外国人材や外国人留学生のアルバイトが比較的多くを占めている地域であることがわかる。

##### (2) 外国人留学生について

外国人留学生は日本に関心がある優秀な人材であり、高度外国人材の「卵」とみなされている。そのなか外国人留学生数は、近年、増加傾向にあり 2017 年には 267,042 人に達している。外国人留学生の約 6 割は日本で就職を、約 5 割は日本で進学を希望しており、多くが卒業後も日本に残りたいと考えている。実際に、卒業後に就職のため在留資格を変更する留学生数は増加しており、2016 年には全国で 19,435 人となっている。このうち大阪は 1,989 人と、全国の約 1 割を占めていた。また別の調査結果では、留学生の卒業後の進路は、日本で就職、進学がともに約 3 割で、卒業後も日本に滞在している留学生はおよそ 7 割であった。これに対し大阪は全国に比べ、進学する留学生が多く、卒業後も日本に滞在している留学生の割合は全国よりやや高い。

##### (3) 外国人材の日本企業への評価について

日本を訪れる外国人留学生は日本での就職を希望する者が多く、実際に卒業後に約 3 割の留学生が日本で就職している。しかし日本企業や日本で働くことに対して、厳しい評価をする外国人や留学生もいることにも留意すべきである。

### 第3章 高度外国人材を雇用する大阪企業の特徴（アンケート調査）

#### 1. アンケート調査について

##### （1）対象

総務省統計局「事業所母集団データベース[平成 27 年次フレーム]」に掲載される大阪に本社を有しており、親会社がなく、かつ国内常用雇用者数 100 人以上<sup>8</sup>の全ての企業 3,216 社より、業種（大分類）構成比に従い無作為に抽出した 2,000 社。

##### （2）調査の実施方法：自記式郵送調査法

##### （3）実施時期：平成 29 年 8 月 18 日～9 月 8 日

##### （4）調査基準日：平成 29 年 8 月 1 日

##### （5）発送・回収数：発送数 2,000、有効発送数 1,928、回収数 402、有効回収率 20.9%

図表 3-1 回答企業と発送対象企業の業種別構成比

	回答企業		発送企業	
	数	構成比	数	構成比
建設業	22	5.5%	78	3.9%
製造業	138	34.3%	610	30.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.7%	3	0.2%
情報通信業	9	2.2%	64	3.2%
運輸業、郵便業	23	5.7%	172	8.6%
卸売業、小売業	82	20.4%	455	22.7%
金融業、保険業	3	0.7%	9	0.4%
不動産業、物品賃貸業	2	0.5%	32	1.6%
学術研究、専門・技術サービス業	6	1.5%	37	1.8%
宿泊業、飲食サービス業	17	4.2%	165	8.3%
生活関連サービス業、娯楽業	10	2.5%	91	4.6%
教育、学習支援業	2	0.5%	24	1.2%
医療、福祉	17	4.2%	57	2.8%
複合サービス事業	2	0.5%	0	0.0%
サービス業（他に分類されないもの）	41	10.2%	202	10.1%
その他	20	5.0%	—	—
未記入	5	1.2%	—	—
合 計	402	100.0%	2,000	100.0%

<sup>8</sup> 図表 2-11 でみたとおり、従業者数が 100 人未満の場合は外国人材を雇用する企業が少いため、アンケートの回収可能性を考慮し、本調査では対象を国内常用雇用者数 100 人以上とした。

## (6) 分析軸の整理

アンケート結果の分析において、第1章で示した視点による分析を行うため、その軸となる各種項目を整理しておく。

### ①業種と企業規模

業種については図表3-1のとおりであり、全企業から業種別構成比に従い無作為抽出した2,000社の発送企業と比較しても大きな偏りは見られない結果となっている。業種は項目数が多くサンプル数が少ない業種もみられることから、分析にあたっては「製造業」とそれ以外の「非製造業」に区分し、再集計したものを使用する。また企業規模については、各企業の資本金規模から、製造業については資本金3億円以下、非製造業については1億円以下を中小企業として再集計した。これらの業種と企業規模の再集計結果を表したものが図表3-2である。なお業種、資本金規模が未回答の企業は集計外となっている。

図表3-2 業種と企業規模

		業種			合計
		製造業	非製造業	不明	
規模	大企業	22	48	0	70
	中小企業	115	211	0	326
	不明	1	0	5	6
合計		138	259	5	402

### ②海外事業の有無

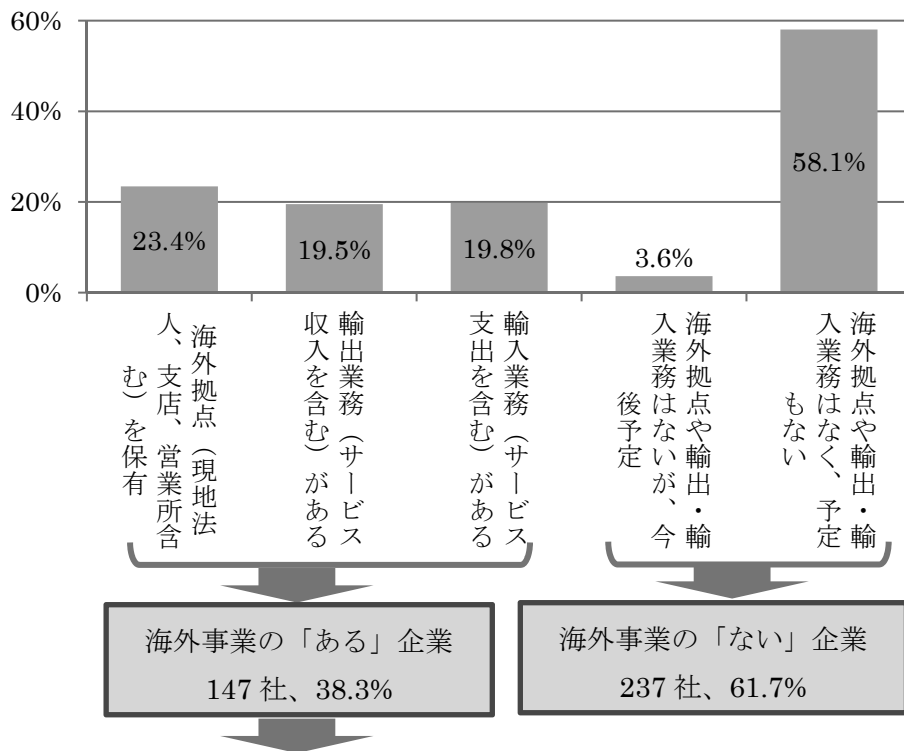
次に、高度外国人材の雇用との関係が深いとみなされる海外事業活動についての回答結果を整理する。事業活動として「海外拠点（現地法人、支店、営業所含む）を保有」している企業は23.4%、また「輸出業務（サービス収入を含む）」は19.5%、「輸入業務（サービス支出を含む）」は19.8%がそれぞれ実施している（図表3-3）。これら3つの選択肢のいずれか1つでも該当する企業を海外事業の「ある」企業は、全体の38.3%であった。一方で、「海外拠点や輸出・輸入業務はなく、予定もない」は58.6%であり、これに「海外拠点や輸出・輸入業務はないが、今後予定（3.6%）」を加えた海外事業が「ない」企業は61.7%であった。

また海外事業のある企業では今後、事業の「拡大」を志向している企業が52.4%と半数を超えており、「現状維持」がおよそ3割となる一方で、「縮小」は2.7%と少数であった（図表3-4）。

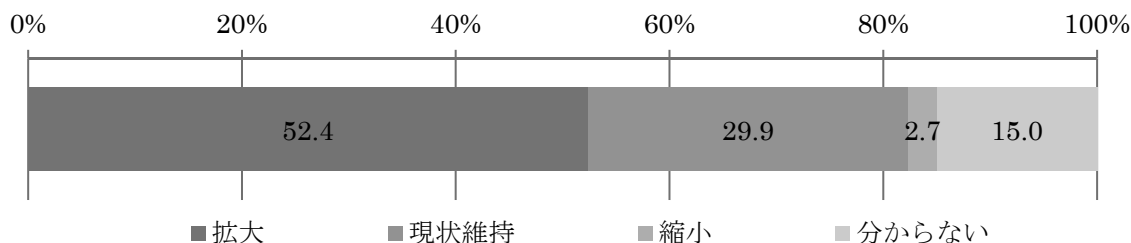
このように府内の従業者数100名以上の企業では、海外事業を行う企業は全体の4割弱であるが、事業を行う企業の半数以上は事業拡大を志向しており、事業の縮小を志向する企業はわずかであった。逆に現在、海外事業を有していない企業では、今後も事業に取組

む意向がない企業が多い。

図表 3-3 海外事業の実施状況（複数回答、n=384）



図表 3-4 今後の海外事業（n=147）



### ③マネジメント（人事管理）

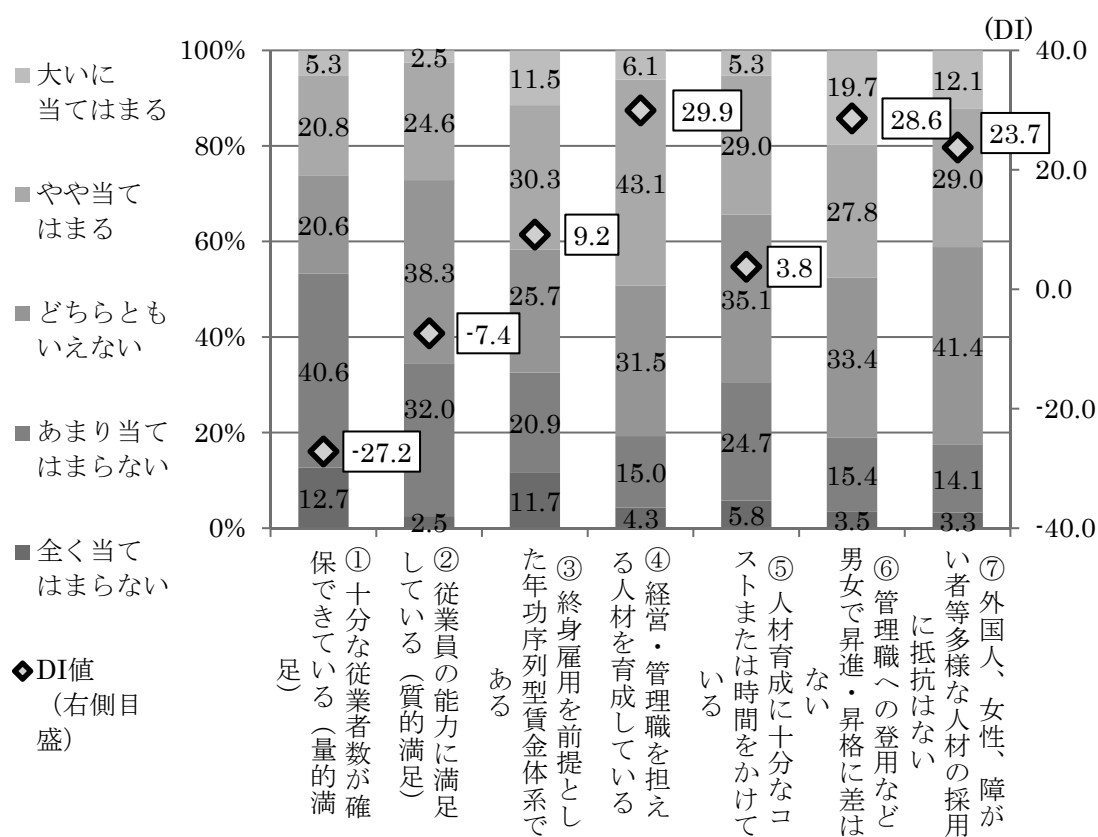
図表 3-5 は、企業の人事管理の現状に関して、人材育成やダイバーシティの意識などに関する各項目が、自社にどの程度該当するかを5段階（「5. 大いに当てはまる」、「4. やや当てはまる」、「3. どちらともいえない」、「2. あまり当てはまらない」、「1. 全く当てはまらない」）で評価した結果である。また図表の DI 値は、「5. 大いに当てはまる」と「4. やや当てはまる」の割合の合計値から「2. あまり当てはまらない」と「1. 全く当てはまらない」の割合の合計値を引いた値である。

項目の「①十分な従業者数が確保できている（量的満足）」と「②従業員の能力に満足している（質的満足）」は、現在の従業員に対する量的、質的な満足度であるが、いずれも



DI 値がマイナスであり、満足していない企業の方が多数を占めており、特に量的満足度の方がその傾向が強い結果となっている。そのほか、「③終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である」と「⑤人材育成に十分なコストまたは時間を掛けている」は、DI 値は一桁のプラスである、やや該当する企業が多く、「④経営・管理職を担える人材を育成している」、「⑥管理職への登用など男女で昇進・昇格に差がない」、「⑦外国人、女性、障がい者等多様な人材に抵抗はない」では DI 値が二桁のプラスであり、該当する企業が多い結果となっている。

図表 3-5 人事管理の状況

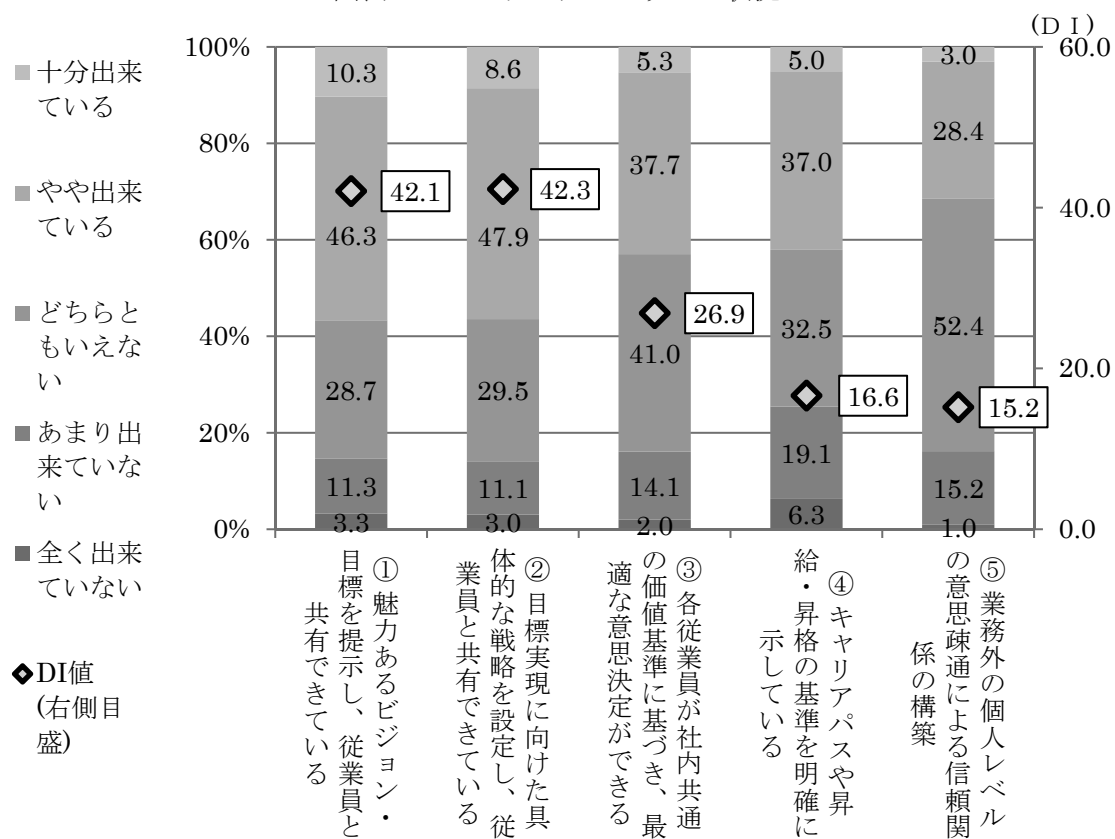


#### ④マネジメント (リーダーシップ)

続いて、経営者によるリーダーシップなど経営者と従業員の関係性に関するマネジメントの状況についての回答結果をみていく。図表 3-6 は、経営者と外国人材に限らず全従業員との関係性に関する①から⑤の項目について、どの程度出来ているかを 5 段階 (「5. 十分出来ている」、「4. やや出来ている」、「3. どちらともいえない」、「2. あまり出来ていない」、「1. 全く出来ていない」) で評価した結果である。また図表の DI 値は、「5. 十分出来ている」と「4. やや出来ている」の割合の合計値から「2. あまり出来ていない」、「1. 全く出来ていない」の割合の合計値を引いた値である。

項目の「①魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている」と「②目標実現に向けた具体的な戦略を設定し、従業員と共有できている」は、DI値が高いことから、回答企業には、ビジョンや目標の提示やその実現に向けた戦略設定を経営者層が提示し、それを従業員と共有できていると考えている企業が多いことがわかる。また「③各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる」や「④キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している」、「⑤業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築」についても、DI値は全てプラスであり、出来ていると考えている企業が多い。

図表 3-6 リーダーシップの状況



## 2. 高度外国人材を雇用する企業の属性

アンケートでは、外国人材の雇用の有無と雇用している場合の在留資格の種類を聞いている。在留資格のうち「専門的・技術分野」に該当する外国人材を「高度外国人材」とし、それ以外の技能実習や外国人留学生のアルバイト、永住者などの外国人材と区別した<sup>9</sup>。その結果、本調査の対象である「高度外国人材を雇用」する企業は81社で全体の20.4%であった(図表3-7)。また「高度以外の外国人材を雇用」する企業は107社で27.0%であり、これを含めた外国人材を雇用する企業は47.4%であった。この結果は、図表2-11でみた厚生労働省の100人以上の事業所の45.5%が外国人材を雇用しているとの結果と整合する。また「過去に外国人材を雇用」していた企業は77社で19.4%、「外国人材を雇用したことがない」が132社で33.2%であった。以降では、高度外国人材を雇用する「雇用企業」と、それ以外の「非雇用企業」で比較分析することで、高度外国人材を雇用する企業の特性を確認していく。

図表3-7 外国人材雇用状況

	回答数	構成比
高度外国人材を雇用	81	20.4
高度以外の外国人材を雇用	107	27.0
過去に外国人材を雇用	77	19.4
外国人材を雇用したことがない	132	33.2
合計	397	100.0

### (1) 業種・規模

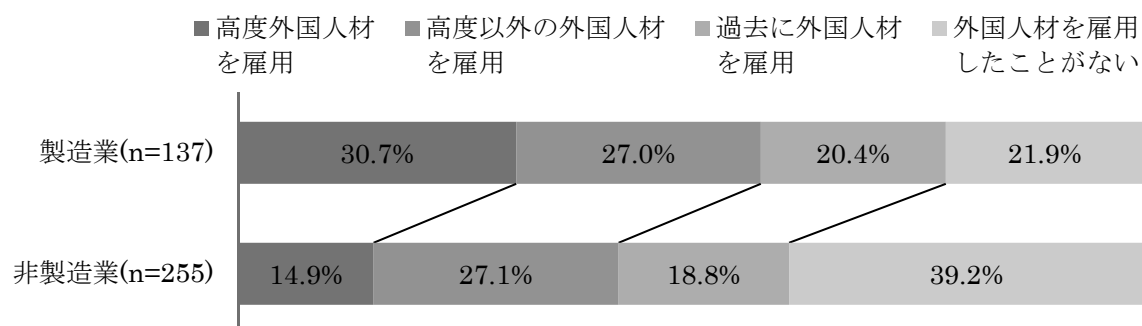
外国人材の雇用状況を業種別に集計したところ、「高度外国人材を雇用」している企業は、製造業が30.7%のところ、非製造業は14.9%と大きく差がみられたが、「高度以外の外国人材を雇用している」割合は、同程度の水準であった(図表3-8)。また「外国人材を雇用したことがない」企業の割合は、製造業が21.9%のところ、非製造業は39.2%とおよそ4割を占めており、業種による差がみられた。

高度外国人材の雇用についての業種による差を明確に確認するため検定を行った。その際、雇用状況について「高度以外の外国人材を雇用」および「過去に外国人材を雇用」および、「外国人材を雇用したことがない」を集約し、高度外国人材の「非雇用企業」とし、「高度外国人材を雇用」を「雇用企業」と2カテゴリに再集計した。その上で、高度外国人材雇用の有無と業種の関係について2×2のカイ二乗検定を試みた。その結果、高度外国

<sup>9</sup> アンケート調査では、「高度外国人材」を、大学・専門学校卒業程度の学歴・知識を有しており、「専門的・技術分野」の在留資格を有する外国人労働者と定義した。

人材雇用について業種間で有意差が認められ、製造業の方が高度外国人材を雇用していることがわかった<sup>10</sup>（図表3-9）。

図表3-8 業種別の外国人材雇用状況

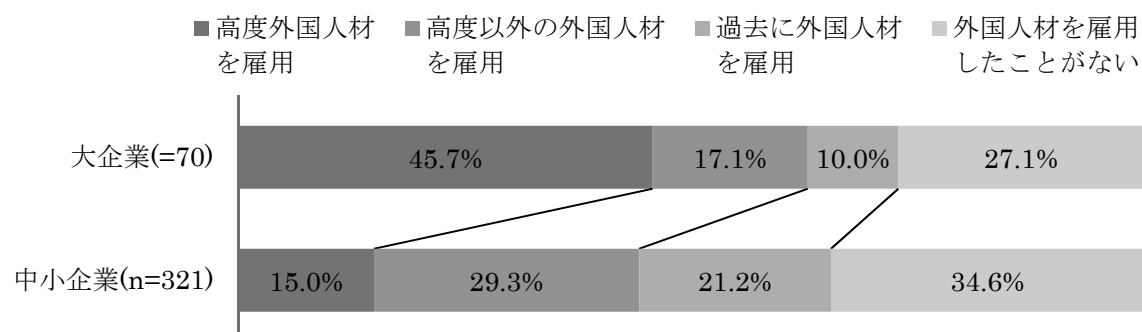


図表3-9 業種と高度外国人材雇用の関係

		高度外国人雇用				
		雇用企業		非雇用企業		
業種	製造業	42	30.7%	95	69.3%	$(\chi^2(1, N=392)=13.619, p<.01)$
	非製造業	38	14.9%	217	85.1%	

続いて企業規模における外国人材雇用の違いについても同様に分析した。「高度外国人材を雇用」している企業の割合は、大企業が45.7%のところ、中小企業では15.0%と大企業の方が30ポイント以上高かったが、「外国人材を雇用したことがない」企業は、大企業では27.1%に対し、中小企業は34.6%と7.5ポイント高かった（図表3-10）。さらに業種と同様に高度外国人雇用の有無と企業規模の関係を検定したところ、有意差が認められ、大企業ほど高度外国人材を雇用していることが明らかになった（図表3-11）。

図表3-10 企業規模別の外国人材雇用状況



<sup>10</sup> カイ二乗検定の結果は、図表の右側に「 $\chi^2$ (自由度, N=サンプル数)=カイ二乗値, 有意性)」で表し、有意性については、 $p<.01$  は1%水準、 $p<.05$  は5%水準、 $p<.1$  は10%水準でそれぞれ有意性が認められたものであり、n.s. (not significant)は、有意性が認められなかったものとして表示している。

図表 3-1-1 企業規模と高度外国人材雇用の関係

		高度外国人雇用			
		雇用企業		非雇用企業	
企業規模	大企業	32	45.7%	38	54.3%
	中小企業	48	15.0%	273	85.0%

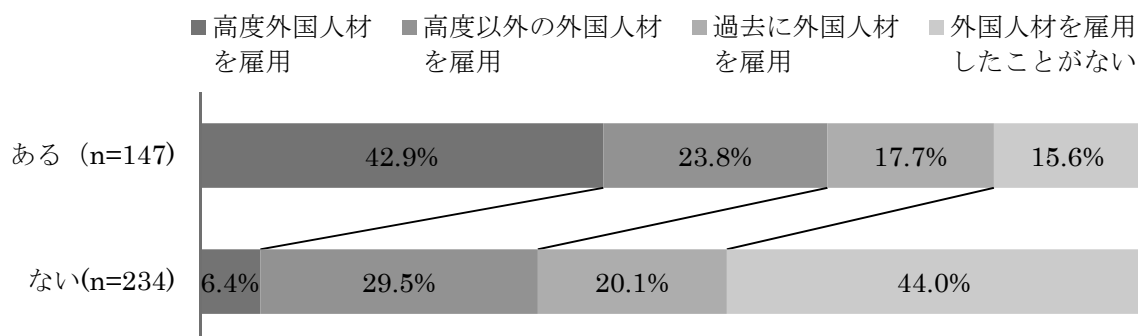
( $\chi^2(1,N=391)=33.414,p<.01$ )

(2) 海外事業の有無

次に海外拠点や貿易業務の有無などの海外事業の状況と外国人材の雇用状況の関係を確認していく。「高度外国人材を雇用」している企業は海外事業が「ある」企業では 42.9%を占めているが、「ない」企業では 6.4%と大きな差がみられ、逆に、「外国人材を雇用したことがない」企業は、海外事業のある企業で 15.6%のところ、「ない」企業では 44.0%を占めていた (図表 3-1-2)。

高度外国人材雇用の有無と海外事業の有無で関係を検定したところ、有意差が認められ、海外事業の「ある」企業で高度外国人材を雇用している傾向があることがわかった (図表 3-1-3)。

図表 3-1-2 海外事業の有無の高度外国人材の雇用状況



図表 3-1-3 海外事業と高度外国人材雇用の関係

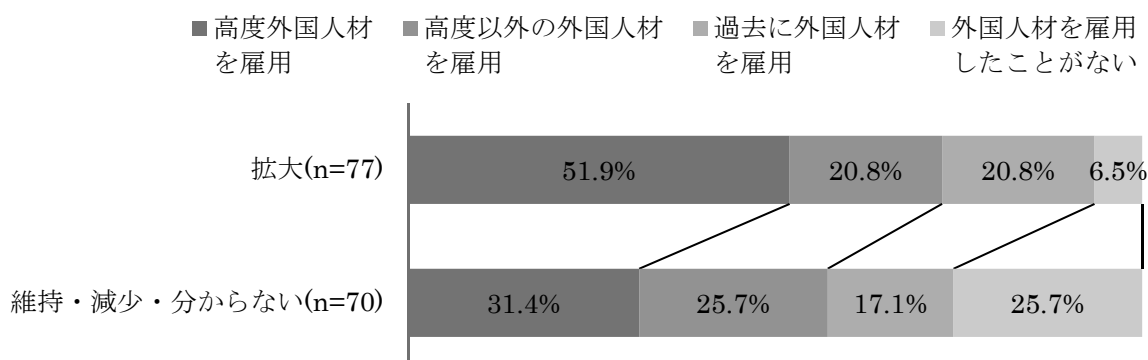
		高度外国人雇用			
		雇用企業		非雇用企業	
海外事業	ある	63	42.9%	84	57.1%
	ない	15	6.4%	219	93.6%

( $\chi^2(1,N=381)=73.662,p<.01$ )

また海外事業の「ある」企業の、今後の海外事業の意向と外国人材の雇用状況の関係をみていく。「高度外国人材を雇用」している企業の割合は、今後の海外事業について「拡大」と回答した企業では 51.9%と半数以上を占めているが、「縮小・減少・分からない」と回答した企業は 31.4%であった (図表 3-1-4)。同様に、「外国人材を雇用したことがない」

企業の割合は、「拡大」では6.5%のところ、「縮小・減少・分からない」では、25.7%であった。高度外国人材雇用の有無と海外事業の今後の意向の関係を検定したところ、有意差が認められ、拡大意向の企業は高度外国人材を雇用している割合が高いことが明らかとなった（図表3-15）。

図表3-14 海外事業の今後の意向別の外国人材の雇用状況



図表3-15 海外事業の意向と高度外国人材雇用の関係

		高度外国人雇用				
		雇用企業		非雇用企業		
海外事業の今後の意向	拡大	40	51.9%	37	48.1%	$(\chi^2(1, N=147) = 6.330, p < .05)$
	維持・減少・分からない	22	31.4%	48	68.6%	

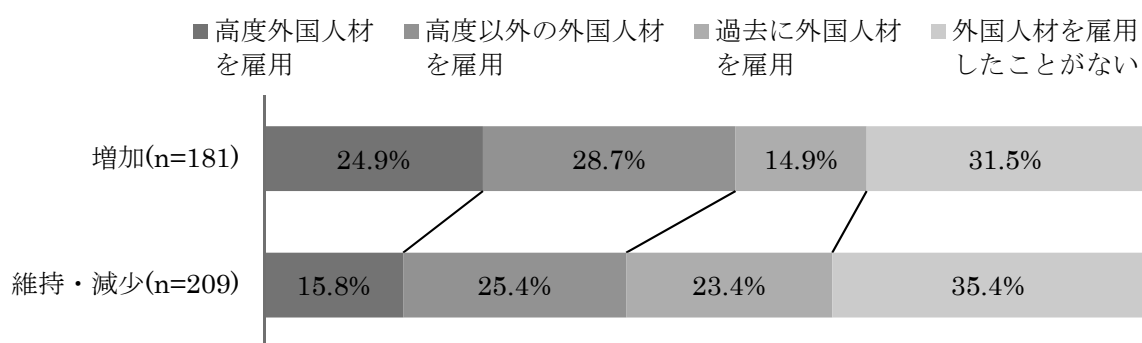
### (3) 最近5年間の業績等（売上高、経常利益、従業員数）の変化

外国人材の雇用状況と、業績等との関係を確認していく。最近5年間の売上高の変化との関係を見ると、「高度外国人材を雇用」している企業の割合は、「増加（24.9%）」が「維持・減少（15.8%）」よりも約9ポイント多く、「外国人材を雇用したことがない」企業の割合は「増加（31.5%）」が、「維持・減少（35.4%）」よりも約4ポイント少なかった（図表3-16）。高度外国人雇用の有無と売上高の推移の関係を検定した結果、有意差が認められ、高度外国人材を雇用する企業では売上高が増加している企業が多い傾向があることがわかった（図表3-17）。

次に外国人材雇用と最近5年間の経常利益の増減との関係を見ると、「高度外国人材を雇用」している企業の割合は、「増加（25.9%）」が、「維持・減少（14.4%）」よりも約11.5ポイント多く、「外国人材を雇用したことがない」企業の割合は「増加（33.3%）」よりも、「維持・減少（34.4%）」が1.1ポイント高かった（図表3-18）。高度外国人雇用の有無と経常利益の推移の関係を検定した結果、有意差が認められ、高度外国人材を雇用する企業では経常利益が増加している企業が多い傾向があることがわかった（図表3-19）。

最後に、外国人材の雇用と最近5年間の従業者数の増減との関係では、「高度外国人材を雇用」している企業の割合は、「増加(25.2%)」が「維持・減少(16.7%)」よりも8.5ポイント高く、また「外国人材を雇用したことがない」企業の割合は「増加(29.4%)」が、「維持・減少(35.9%)」よりも6.5ポイント低かった(図表3-20)。さらに高度外国人雇用の有無と従業者数の推移の関係を検定した結果、有意差が認められ、高度外国人材を雇用する企業では従業者数が増加している企業が多い傾向があることがわかった(図表3-21)。

図表3-16 売上高の増減別の外国人材雇用状況

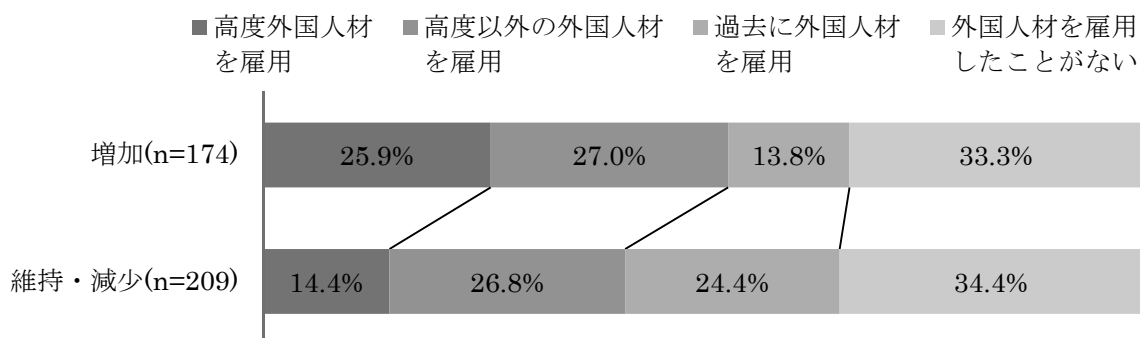


図表3-17 売上高推移と高度外国人材雇用の関係

		高度外国人雇用			
		雇用企業		非雇用企業	
売上高 推移	増加	45	24.9%	136	75.1%
	維持・減少	33	15.8%	176	84.2%

( $\chi^2(1, N=390) = 4.990, p < .05$ )

図表3-18 経常利益額の増減別の外国人材雇用状況

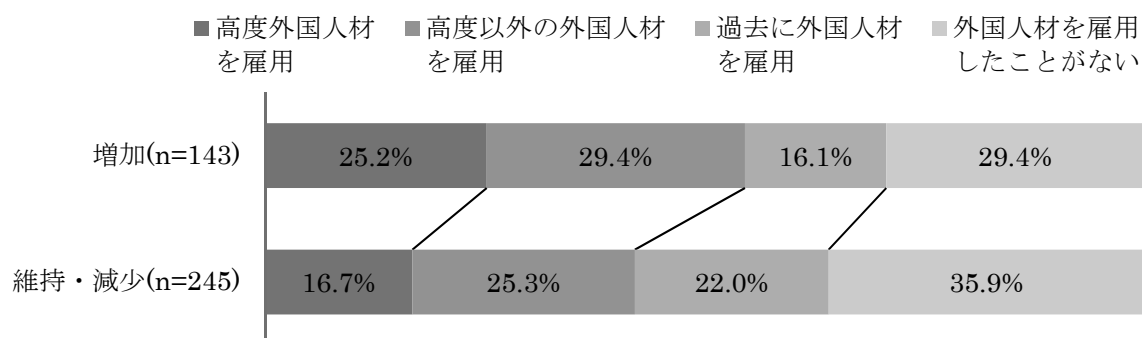


図表 3 - 1 9 経常利益推移と高度外国人材雇用の関係

		高度外国人雇用			
		雇用企業		非雇用企業	
経常利益推移	増加	45	25.9%	129	74.1%
	維持・減少	30	14.4%	179	85.6%

( $\chi^2(1,N=383)=7.985,p<.01$ )

図表 3 - 2 0 従業員数の増減別の外国人材雇用状況



図表 3 - 2 1 従業員数推移と高度外国人材雇用の関係

		高度外国人雇用			
		雇用企業		非雇用企業	
従業員数推移	増加	36	25.2%	107	74.8%
	維持・減少	41	16.7%	204	83.3%

( $\chi^2(1,N=388)=4.044,p<.05$ )



### 3. 高度外国人材を雇用する企業のマネジメントの特性

ここでは回答企業の人材管理やリーダーシップなどのマネジメントの状況と高度外国人材雇用との関係性について確認していく。

まずは人事管理の状況と高度外国人材の雇用との関係を分析していく。図表3-22は、図表3-5の人事管理に関する5段階評価の結果（「大いに当てはまる=5」、「やや当てはまる=4」…「全く当てはまらない=1」）を用いて、「雇用企業」と「非雇用企業」の2グループで平均値の差について検定した結果である。各項目の平均値を比べると、7項目の全てにおいて「雇用企業」の方が高い結果となっており、項目の⑥以外は、有意差が認められた。つまり、高度外国人材を雇用する企業の方が、現在の従業員に対して量的（項目①）、質的（項目②）のいずれも満足度が高い傾向があることがわかった。また項目③では、日本的経営の象徴である終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である企業の方が、高度外国人材を雇用している傾向が高いことがわかった。この結果は、従来、こうした日本的経営が外国人材から敬遠される要因といわれていることとは反する結果となった。項目④と⑤では、経営・管理職や一般従業員への人材育成に取り組む企業ほど、高度外国人材を雇用していることが明らかになった。そして項目⑦の多様な人材の採用に抵抗がないというダイバーシティへの受容性のある企業ほど、高度外国人材を雇用している傾向が高いことが分かった。

図表3-22 高度外国人材の雇用有無と人事管理の関係（t検定）

	高度外国人材 の雇用の有無	サンプル 数	平均値	t 値	自由 度	有意確率 (両側)
① 十分な従業員数が確保できている（量的満足）	雇用企業	79	2.97	2.966	388	***
	非雇用企業	311	2.57			
② 従業員の能力に満足している（質的満足）	雇用企業	79	3.11	1.965	111.7	***
	非雇用企業	311	2.88			
③ 終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である	雇用企業	79	3.33	1.899	388	*
	非雇用企業	311	3.05			
④ 経営・管理職を担える人材を育成している	雇用企業	80	3.60	2.949	388	***
	非雇用企業	310	3.25			
⑤ 人材育成に十分なコストまたは時間をかけている	雇用企業	80	3.26	2.233	390	**
	非雇用企業	312	2.99			
⑥ 管理職への登用など男女で昇進・昇格に差はない	雇用企業	80	3.51	0.508	389	n.s.
	非雇用企業	311	3.44			
⑦ 外国人、女性、障がい者等多様な人材の採用に抵抗はない	雇用企業	80	3.75	4.402	390	***
	非雇用企業	312	3.23			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし(not significant)。

以上の結果を踏まえ、経営者と従業員の関係性についての実現状況と高度外国人材の雇用との関係を分析していく。図表3-23は、図表3-6で示したリーダーシップの状況における5段階評価の結果（「十分出来ている=5」、「やや出来ている=4」…「全くできていない=1」）を用いて、「雇用企業」と「非雇用企業」企業の2グループで平均値の差を検定した結果である。結果をみると、5項目の全てで有意差が認められ、「雇用企業」の方が、平均値は高く、各項目について出来ている傾向があることがわかった。この結果から、高度外国人材を雇用している企業では、経営者がリーダーシップを発揮し、従業員と経営ビジョンや目標、そのための戦略を共有できていおり、各従業員が社内共通の価値基準を理解し、それに基づいた意思決定が行える状況が出来ている傾向があることがわかった。また高度外国人材を雇用している企業ではキャリアパスや昇進・昇格の基準の明確な提示が出来ている傾向があり、プライベートにおいても経営者と従業員のコミュニケーションがあり、信頼関係が構築できている傾向があることが明らかとなった。

図表3-23 高度外国人材の雇用有無とリーダーシップの関係（t検定）

	高度外国 人材の雇 用の有無	サン プル 数	平均 値	t 値	自由度	有意確率 (両側)
① 魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている	雇用企業	81	3.80	3.645	137.4	***
	非雇用企業	313	3.41			
② 目標実現に向けた具体的な戦略を設定し、従業員と共有できている	雇用企業	81	3.74	3.172	136.6	***
	非雇用企業	313	3.41			
③ 各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる	雇用企業	81	3.48	2.185	392	**
	非雇用企業	313	3.25			
④ キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している	雇用企業	81	3.47	3.188	392	***
	非雇用企業	313	3.08			
⑤ 業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築	雇用企業	81	3.31	1.863	390	*
	非雇用企業	311	3.14			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし(not significant)。

#### 4. 本章の小括

本章では、従業者数 100 人以上の府内企業を対象として実施したアンケート調査の結果から、高度外国人材を雇用する企業の特性を分析してきた。以下は、その要約である。

##### ◆高度外国人材を雇用する府内企業（100 人以上）は約 2 割

100 人以上の府内企業のうち、外国人材を雇用している企業は 47.4%であり、そのうち高度外国人材を雇用する企業は 20.4%であった。

##### ◆雇用企業の特性として、業種では製造業、企業規模では大企業ほど多く、また業績が良い企業、さらに海外事業活動が盛んな企業に多い傾向

高度外国人材を雇用している企業の特性について検定した結果をあらためて図表 3-24 に整理した。業種では製造業、企業規模では大企業で多い傾向があった。業績との関係、最近 5 年間で売上高、経常利益、従業者数の推移が、増加している企業の方が雇用している傾向がある。海外事業（海外拠点や貿易業務）の有無との関係では、海外事業を有する企業の方が雇用している傾向があり、また海外事業を有する企業の中でも今後、拡大意向のある企業の方が、そうでない企業よりも雇用している傾向がある。

図表 3-24 高度外国人材雇用企業の特性に関する検定結果一覧

項目	結果	
属性		
業種	製造業 (+)	非製造業 (-)
企業規模	大企業 (+)	中小企業 (-)
業績		
売上高推移	増加 (+)	維持・減少 (-)
経常利益推移	増加 (+)	維持・減少 (-)
従業者数推移	増加 (+)	維持・減少 (-)
海外事業		
有無	ある (+)	なし (-)
今後の意向	拡大 (+)	維持・減少・わからない (-)

※結果欄の (+) は正の関係、(-) は否の関係、空欄は関係なし。

##### ◆雇用企業は、現従業員への満足度が高く、年功序列型賃金を維持しており、人材育成に積極的であり、ダイバーシティの意識が高い企業が多い傾向

企業の人事管理との関係では、高度外国人材を雇用する企業では、現在の従業員に対して量的、質的のいずれも満足度が高い傾向がある（図表 3-25）。また経営・管理職や一般従業員への人材育成に取り組む傾向や、多様な人材の採用に抵抗がないとい

うダイバーシティへの受容性のある企業ほど、高度外国人材を雇用している。このほか、日本の経営の象徴である終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系を維持している企業の方が、高度外国人材を雇用している傾向があるという、これまでの通説とは異なる結果になった。

図表 3-25 高度外国人材雇用の有無と人事管理の関係性の分析結果

項目	結果
① 十分な従業者数が確保できている（量的満足）	+
② 従業員の能力に満足している（質的満足）	+
③ 終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である	+
④ 経営・管理職を担える人材を育成している	+
⑤ 人材育成に十分なコストまたは時間をかけている	+
⑥ 管理職への登用など男女で昇進・昇格に差はない	
⑦ 外国人、女性、障がい等多様な人材の採用に抵抗はない	+

※結果欄の（+）は正の関係、（-）は不の関係、空欄は関係なし。

◆雇用企業には、企業内において価値基準の共有や信頼関係構築、キャリアパスの明確化ができていない企業が多い傾向

企業経営者のリーダーシップとの関係では、高度外国人材を雇用している企業では、経営者がリーダーシップを発揮し、従業員と経営ビジョンや目標、そのための戦略を共有できている傾向があり、各従業員が社内共通の価値基準を理解し、それに基づいた意思決定が行える状況が出来ている傾向がある。また高度外国人材を雇用している企業ではキャリアパスや昇進・昇格の基準の明確な提示が出来ている傾向があり、プライベートにおいても経営者と従業員のコミュニケーションがあり、信頼関係が構築できている傾向がある。

図表 3-26 高度外国人材雇用の有無とリーダーシップの関係性の分析結果

項目	結果
① 魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている	+
② 目標実現に向けた具体的な戦略を設定し、従業員と共有できている	+
③ 各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる	+
④ キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している	+
⑤ 業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築	+

※結果欄の（+）は正の関係、（-）は不の関係、空欄は関係なし。

## 第4章 高度外国人材を雇用する企業の課題と取組み（アンケート調査）

前章では、高度外国人材の雇用企業の特徴を非雇用企業との比較で明らかにしてきた。本章では雇用企業のみからの回答結果から、高度外国人材の採用および定着に向けた課題と取組みについて分析していく。

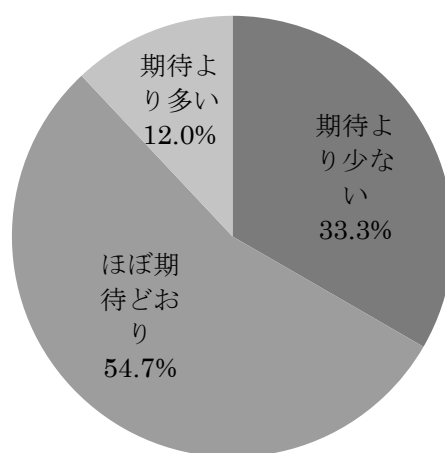
### 1. 高度外国人材の採用について

#### （1）採用活動の実績と評価

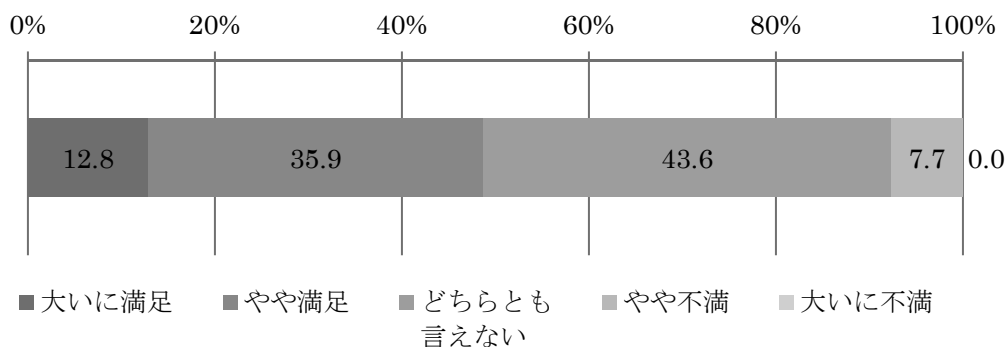
高度外国人材に関する最近5年間の求人に対する志望者数では、「期待しているより多い」が12.0%、「ほぼ期待どおり」が54.7%と、6割以上の企業で、期待通りかそれ以上の志望者を確保しており、「期待より少ない」と回答した企業は33.3%であった（図表4-1）。この結果から、高度外国人材の雇用を意図している企業においては、志望者数が確保できている企業が多いことがわかった。

また最近5年間の自社の採用活動の満足度では、「大いに満足」が12.8%、「やや満足」が35.9%と半数近い企業が満足しており、逆に不満のある企業は1割に満たないことがわかった（図表4-2）。

図表4-1 高度外国人材の志望者数（n=75）

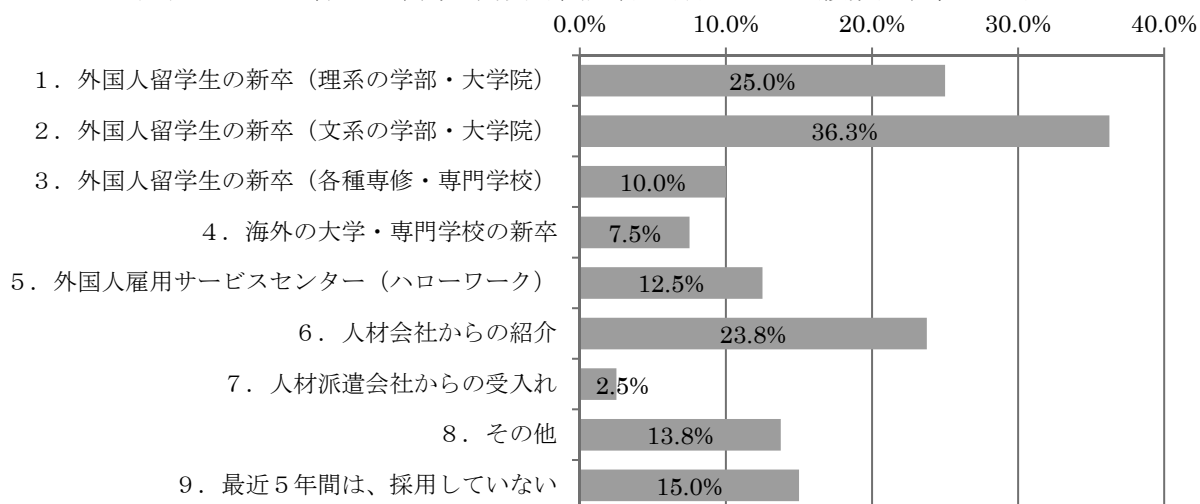


図表4-2 高度外国人材の採用活動の満足度（n=78）



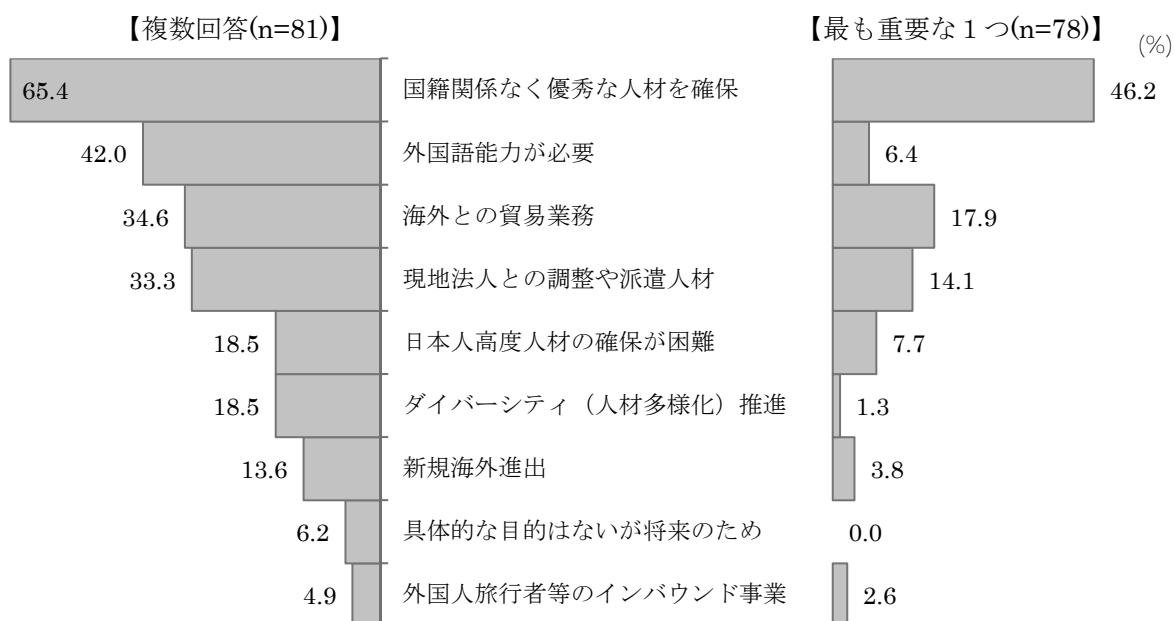
最近5年間の高度外国人材の採用ルートでは、「外国人留学生の新卒（文系の学部・大学院）（36.3%）」と「外国人留学生の新卒（理系の学部・大学院）（25.0%）」が多く、次いで、「人材会社からの紹介（23.8%）」による採用が多い（図表4-3）。

図表4-3 最近5年間の高度外国人材の採用ルート(複数回答、n=81)



図表4-4は、高度外国人材の雇用目的について、同一の選択肢で「複数回答（図表左側）」と「最も重要な1つ（図表右側）」の回答を得た結果を示したものである。この結果から、雇用の目的としては、「国籍に関係なく優秀な人材を確保」が複数回答で65.4%、単一回答（最も重要な1つ）で46.2%と、いずれも最も高い回答率となった。この他、「海外との貿易業務」、「現地法人との調整や派遣人材」といったブリッジ人材としての採用する企業が複数回答で比較的多く、単一回答でも、これらを合わせると32.0%とおよそ3分の1を占めていた。

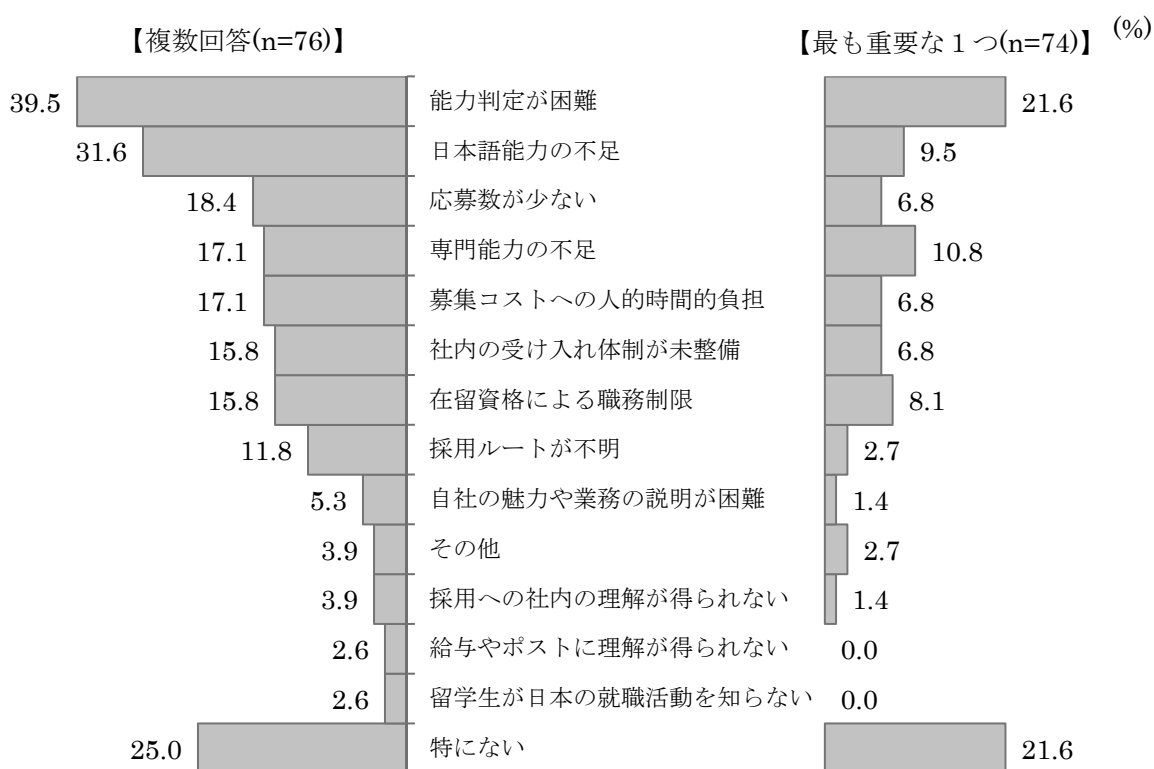
図表4-4 高度外国人材の雇用目的



(2) 採用に向けた課題

高度外国人材を雇用する際の課題としては、「複数回答」と「最も重要な1つ」のいずれにおいても「能力判定が困難」を挙げる企業が多い(図表4-5)。図表4-4では、雇用目的として国籍に関係なく能力の高い人材を求める企業が多いことから、能力判定を重視する企業が多いこともこの結果に影響していると思われる。また複数回答では2番目に「日本語能力の不足」を課題とする企業が多かった。この結果から、外国人材に対して、一定以上の日本語の能力を求める企業が多いことがわかる。このほか、2割以上の企業が課題は「特にない」と回答している。

図表4-5 高度外国人材の採用における課題



採用の課題認識と志望者数(図表4-1)、採用活動の満足度(図表4-2)との関係を分析していく。分析にあたり、図表4-5の課題の結果を、「特にない」を「なし」として、それ以外のいずれかの課題のある場合を「あり」の2カテゴリに集約した。また図表4-1の志望者数は「期待しているより多い」と「ほぼ期待どおり」を「十分」、「期待より少ない」を「少ない」の2カテゴリに集約し、図表4-2の採用活動の満足度は「大いに満足」と「やや満足」を「満足」とし、「どちらとも言えない」、「やや不満」、「大いに不満」を「どちらとも言えない・不満」の2カテゴリに集約した。

以上の集計後、採用の課題認識と志望者数、採用活動の満足度についてそれぞれ2×2のカイ2乗検定を行ったところ、いずれも有意差が認められず、これらの間に関係は見出せなかった（図表4-6、図表4-7）。

図表4-6 採用の課題と志望者数の関係

		志望者数			
		少ない		十分	
採用の課題	なし	6	37.5%	10	62.5%
	あり	18	32.7%	37	67.3%

( $\chi^2(1, N=71)=.126, n.s.$ )

図表4-7 採用の課題と採用活動の満足度

		採用活動の満足度			
		満足		どちらともいえない・不満	
採用の課題	なし	9	50.0%	9	50.0%
	あり	26	46.4%	30	53.6%

( $\chi^2(1, N=74)=.070, n.s.$ )

続いて、採用の課題の有無と人事管理やリーダーシップとの関係をみていく。

人事管理では、「① 十分な従業員数が確保できている（量的満足）」、「② 従業員の能力に満足している（質的満足）」、「⑦ 外国人、女性、障がい者等多様な人材の採用に抵抗はない」の3項目で有意性が認められ、いずれの項目についても課題認識の「なし」企業の平均値が高かった（図表4-8）。この結果から、従業員数が十分に確保できている企業、また従業員の能力についても満足している企業、さらに多様な人材への受容性があるダイバーシティの意識が高い企業であるほど、高度外国人材の採用活動に特に課題はないと考えていることが明らかになった。

次にリーダーシップについては、「①魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている」、「③各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる」、「④キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している」の3項目で有意性が認められ、いずれに項目についても課題認識の「なし」企業の平均値が高かった（図表4-9）。この結果から、経営者がリーダーシップを発揮することで、経営者と従業員がビジョンや目標を共有し、同じ価値基準で行動できる企業や、キャリアパスや昇給・昇格を明確にしている企業ほど、高度外国人材の雇用に課題がない傾向があることが明らかになった。



図表 4-8 高度外国人材の採用の課題有無別の人事管理（t 検定）

	採用の課題の有無	サンプル数	平均値	t 値	自由度	有意確率 (両側)
① 十分な従業者数が確保できている（量的満足）	なし	17	3.76	3.821	72	***
	あり	57	2.72			
② 従業員の能力に満足している（質的満足）	なし	18	3.61	2.317	23.3	**
	あり	56	2.96			
③ 終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である	なし	18	3.39	.129	73	n.s.
	あり	57	3.35			
④ 経営・管理職を担える人材を育成している	なし	18	3.72	.566	73	n.s.
	あり	57	3.60			
⑤ 人材育成に十分なコストまたは時間をかけている	なし	18	3.50	1.345	73	n.s.
	あり	57	3.14			
⑥ 管理職への登用など男女で昇進・昇格に差はない	なし	18	3.67	.784	73	n.s.
	あり	57	3.42			
⑦ 外国人、女性、障がい者等多様な人材の採用に抵抗はない	なし	18	4.06	2.299	34.4	**
	あり	57	3.58			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし (not significant)。

図表 4-9 高度外国人材の採用の課題有無別のリーダーシップ（t 検定）

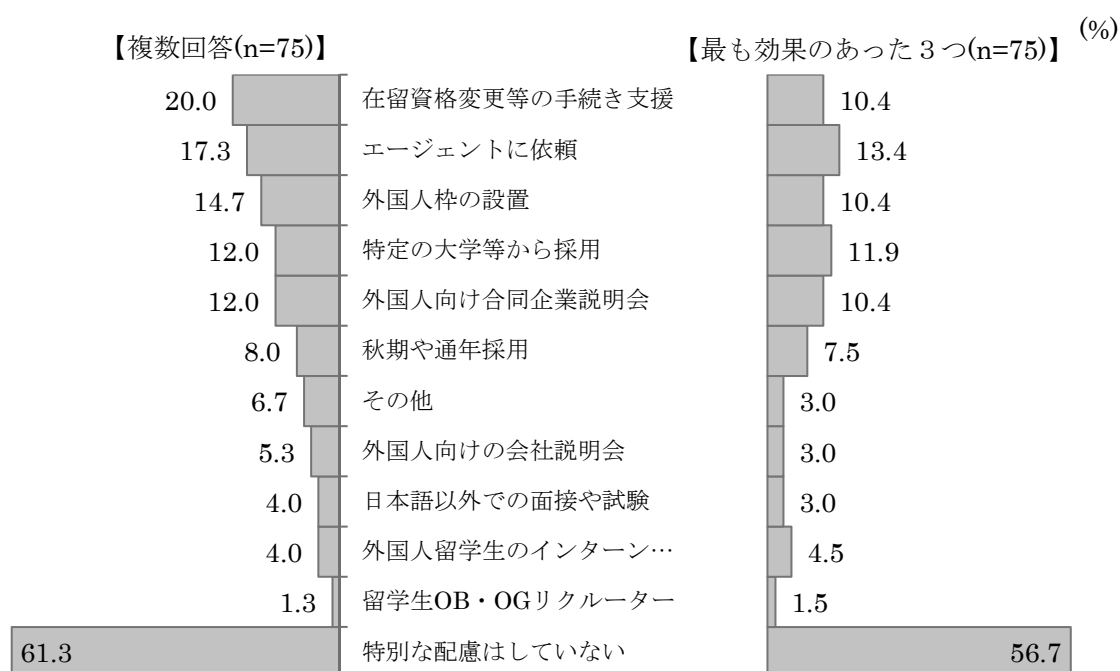
	採用の課題の有無	サンプル数	平均値	t 値	自由度	有意確率 (両側)
① 魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている	なし	16	4.13	1.745	74	*
	あり	58	3.67			
② 目標実現に向けた具体的な戦略を設定し、従業員と共有できている	なし	16	4.00	1.628	74	n.s.
	あり	58	3.66			
③ 各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる	なし	16	3.75	2.053	74	**
	あり	58	3.36			
④ キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している	なし	16	3.94	2.540	74	**
	あり	58	3.33			
⑤ 業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築	なし	16	3.44	1.166	74	n.s.
	あり	58	3.24			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし (not significant)。

### (3) 採用に向けた取組み

高度外国人材の採用における具体的な取組みとしては、約6割の企業が「特別な配慮はしていない」と回答している(図表4-10)。取組みを実施している企業の回答では、「在留資格変更等の手続き支援」、「エージェントに依頼」、「外国人枠の設置」などの回答が比較的多いものの、全体の回答はばらけている。

図表4-10 高度外国人材の採用における取組み



採用における具体的な取組みの有無と志望者数、採用活動の満足度との関係を分析していく。分析にあたり、図表4-10の結果を、「特別な配慮はしていない」を「なし」として、それ以外のいずれかの取組みのある場合を「あり」の2カテゴリに集計した。なお志望者数と採用活動の満足度は図表4-6、図表4-7と同様に2カテゴリに集約したデータを用いた。

以上のデータにより、採用における具体的な取組みの有無と志望者数及び採用活動の満足度についてそれぞれ検定を行ったところ、志望者数との関係では有意差が認められなかったが、採用活動の満足度については有意差が認められ、採用の取組み「あり」の方が、採用活動の満足している割合が高かった(図表4-11、図表4-12)。この結果から、採用において、何らかの具体的な取組みを行っている企業の方が、自社の採用活動に満足している傾向があることが明らかになった。

図表 4-1-1 採用の取組みと志望者数の関係

		志望者数			
		少ない		十分	
採用の 取組み	なし	17	40.5%	25	59.5%
	あり	7	26.9%	19	73.1%

( $\chi^2(1, N=68)=1.292, n.s.$ )

図表 4-1-2 採用の取組みと採用活動の満足度の関係

		採用活動の満足度			
		満足		どちらとも言えない・不満	
採用の 取組み	なし	18	40.0%	27	60.0%
	あり	16	61.5%	10	38.5%

( $\chi^2(1, N=71)=3.063, p<.1$ )

続いて、採用における具体的な取組みの有無と、人事管理及びリーダーシップとの関係について検定を行ったが、いずれの項目においても有意差は認められなかった（図表 4-1-3、図表 4-1-4）。

図表 4-1-3 高度外国人材の採用の取組有無別の人事管理（t 検定）

	採用の取 組の有無	サン プル数	平均値	t 値	自由 度	有意確率 (両側)
① 十分な従業者数が確保でき ている（量的満足）	なし	44	2.86	-.771	70	n.s.
	あり	28	3.07			
② 従業員の能力に満足している （質的満足）	なし	44	3.20	.730	70	n.s.
	あり	28	3.04			
③ 終身雇用を前提とした年功序 列型賃金体系である	なし	44	3.41	.460	70	n.s.
	あり	28	3.29			
④ 経営・管理職を担える人材を 育成している	なし	45	3.60	-.924	71	n.s.
	あり	28	3.79			
⑤ 人材育成に十分なコストまた は時間をかけている	なし	45	3.29	.013	71	n.s.
	あり	28	3.29			
⑥ 管理職への登用など男女で昇 進・昇格に差はない	なし	45	3.56	-.183	71	n.s.
	あり	28	3.61			
⑦ 外国人、女性、障がい者等多 様な人材の採用に抵抗はない	なし	45	3.69	-.452	71	n.s.
	あり	28	3.79			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし (not significant)。

図表 4-14 高度外国人材の採用の取組有無別のリーダーシップ (t 検定)

	採用の 取組の 有無	サン プル 数	平均 値	t 値	自由度	有意確率 (両側)
① 魅力あるビジョン・目標を提示し、 従業員と共有できている	なし	46	3.76	-.456	72	n.s.
	あり	28	3.86			
② 目標実現に向けた具体的な戦略を 設定し、従業員と共有できている	なし	46	3.78	.684	72	n.s.
	あり	28	3.64			
③ 各従業員が社内共通の価値基準に 基づき、最適な意思決定ができる	なし	46	3.52	.456	72	n.s.
	あり	28	3.43			
④ キャリアパスや昇給・昇格の基準 を明確に示している	なし	46	3.57	1.007	72	n.s.
	あり	28	3.32			
⑤ 業務外の個人レベルの意思疎通に よる信頼関係の構築	なし	46	3.33	.383	72	n.s.
	あり	28	3.25			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし (not significant)。

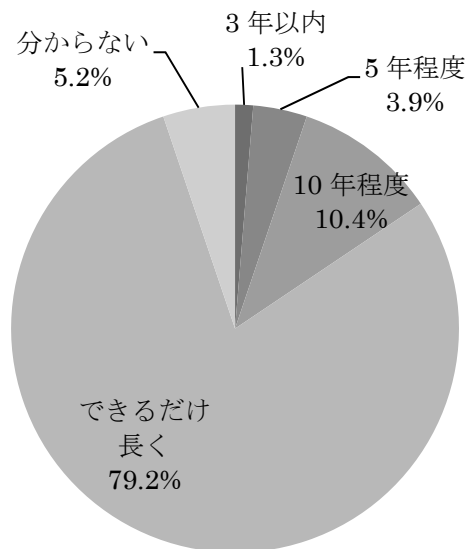
## 2. 高度外国人材の定着について

### (1) 定着の実績と評価

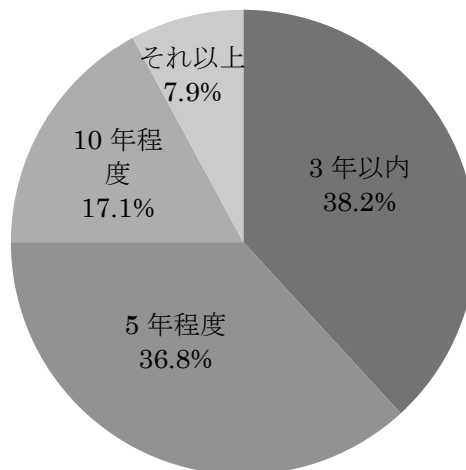
前節までは、高度外国人材の採用について、その実績や課題認識、取組みについてみてきたが、ここでは定着に着目し、同様の分析を行っていく。

まず高度外国人材を雇用している企業が、採用時に希望していた勤続年数では、「できるだけ長く（79.2%）」と、およそ8割の企業が終身雇用を前提として採用していることがわかった（図表4-15）。この結果に対し、実際の高度外国人材の平均勤続年数をみると、「3年以内（38.2%）」、「5年程度（36.8%）」と勤続年数が5年までの企業が75%という結果であった（図表4-16）。採用時期が不明であるため、単純に比較することはできないが、データで見る限り、高度外国人材の勤続年数は企業の期待と実際にギャップがみられた。

図表4-15 企業が希望する勤続年数（n=77）



図表4-16 高度外国人材の平均勤続年数(n=76)

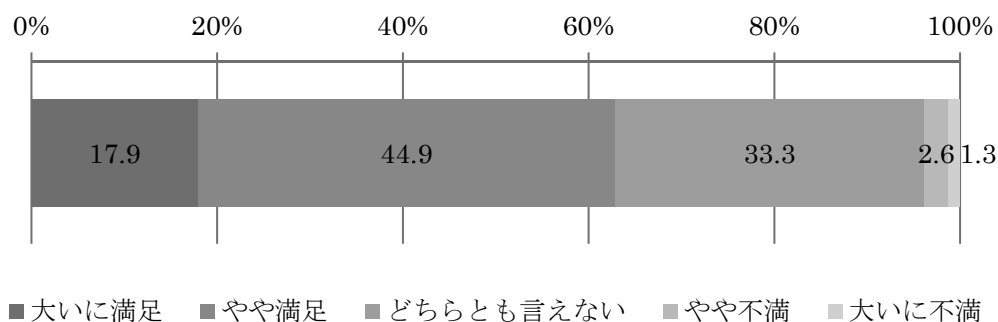


高度外国人材の活躍の評価としては、「大いに満足 (17.9%)」、「やや満足 (44.9%)」と、満足している企業が 62.8%を占めており、雇用企業のおよそ3社に2社が満足していることがわかった (図表4-17)。

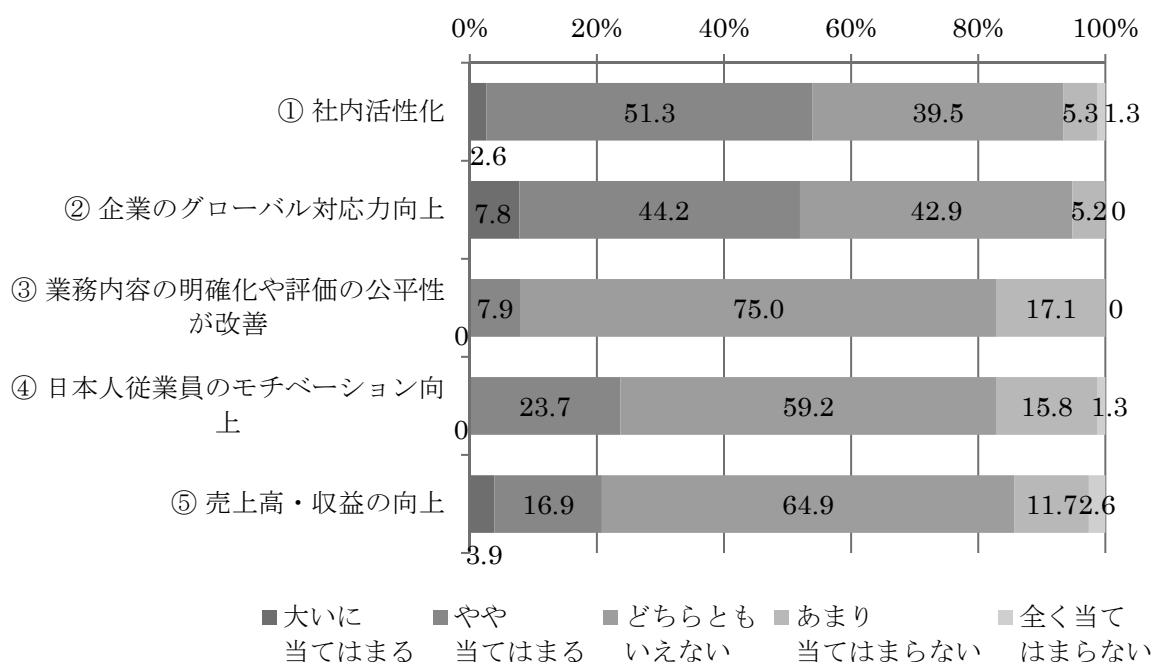
また高度外国人材を雇用したことによる社内への影響としては、「社内活性化」や「企業のグローバル対応力向上」について、「大いに当てはまる」と「やや当てはまる」と回答した企業が過半数であった (図表4-18)。

これらの結果から、高度外国人材を雇用する企業の多くは長期雇用を前提としているが、実際の勤続年数は5年程度までであることが多い。また、半数以上の企業は、雇用することで社内活性化や企業のグローバル化が進んだと考えており、多数の企業が雇用した外国人材を高く評価していた。

図表4-17 高度外国人材の活躍状況への満足度(n=76)



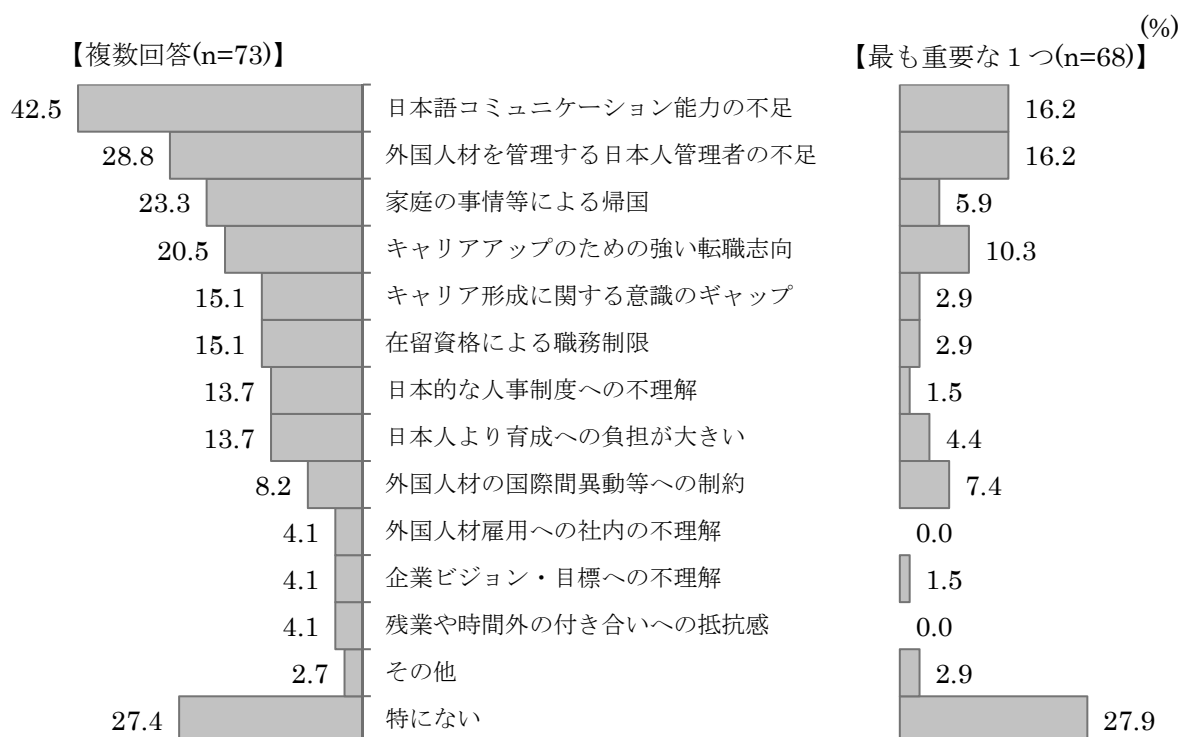
図表4-18 高度外国人材を雇用したことによる社内への影響



(2) 定着に向けた課題

高度外国人材を雇用している企業では、定着の課題として「日本語コミュニケーション能力の不足」や「外国人材を管理する日本人管理者の不足」を挙げる企業が多くみられた(図表4-19)。外国人従業員と日本人の管理者の双方に互いを理解する能力に欠けていることが課題となっているようである。その一方で、4社に1社以上では定着において課題は「特にない」と回答していた。

図表4-19 高度外国人材の定着に向けた課題



こうした定着に向けた課題認識と企業が希望する勤続年数、(図表4-15)、平均勤続年数(図表4-16)、高度外国人材の活用状況の満足度(図表4-17)との関係を分析していく。

分析にあたり、図表4-19の結果を、「特にない」を「なし」として、それ以外のいずれかの課題のある場合を「あり」の2カテゴリに集約した。また図表4-15の「3年以内」と「5年程度」と「10年程度」を合わせて「10年程度まで」とし、「できるだけ長く」と2カテゴリに集約し、図表4-16の「3年以内」と、「5年程度」を「10年未満」とし、「10年程度」と「それ以上」を「10年以上」と2カテゴリに集約し、図表4-17の「大いに満足」と「やや満足」を「満足」とし、「どちらとも言えない」、「やや不満」、「大いに不満」を「どちらとも言えない・不満」の2カテゴリに集約した。

以上のデータを用いて、定着に向けた課題認識と希望する勤続年数及び平均勤続年数及び高度外国人材の活用状況の満足度について、それぞれ検定を行ったところ、いずれも有意差は認められず、これらの中に明確な関係は見いだせなかった（図表4-20、図表4-21、図表4-22）。

図表4-20 定着の課題と希望する勤続年数の関係

		希望する勤続年数			
		10年程度まで		できるだけ長く	
定着の 課題	なし	1	5.9%	16	94.1%
	あり	9	17.6%	42	82.4%

( $\chi^2(1, N=68)=1.407, n.s.$ )

図表4-21 定着の課題と平均勤続年数の関係

		平均勤続年数			
		10年未満		10年以上	
定着の 課題	なし	14	70.0%	6	30.0%
	あり	38	74.5%	13	25.5%

( $\chi^2(1, N=71)=.149, n.s.$ )

図表4-22 定着の課題と採用活動の満足度の関係

		採用活動の満足度			
		満足		どちらとも言えない・不満	
定着の 課題	なし	15	75.0%	5	25.0%
	あり	30	56.6%	23	43.4%

( $\chi^2(1, N=73)=2.078, n.s.$ )

続いて、定着における課題の有無と、人事管理及びリーダーシップ、さらに高度外国人材を雇用したことによる社内への影響（図表4-18）との関係について検定を行ったが、いずれの項目においても有意差は認められなかった（図表4-23、図表4-24、図表4-25）



図表4-23 高度外国人材の定着の課題有無別の人事管理（t検定）

	定着の課題の有無	サンプル数	平均値	t値	自由度	有意確率 (両側)
① 十分な従業者数が確保できている（量的満足）	なし	19	3.11	.893	70	n.s.
	あり	53	2.85			
② 従業員の能力に満足している（質的満足）	なし	19	3.26	.902	69	n.s.
	あり	52	3.04			
③ 終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である	なし	19	3.32	.047	70	n.s.
	あり	53	3.30			
④ 経営・管理職を担える人材を育成している	なし	19	3.42	-.987	70	n.s.
	あり	53	3.64			
⑤ 人材育成に十分なコストまたは時間をかけている	なし	19	3.21	.081	70	n.s.
	あり	53	3.19			
⑥ 管理職への登用など男女で昇進・昇格に差はない	なし	19	3.32	-.614	70	n.s.
	あり	53	3.51			
⑦ 外国人、女性、障がい者等多様な人材の採用に抵抗はない	なし	19	3.74	.414	70	n.s.
	あり	53	3.64			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし(not significant)。

図表4-24 高度外国人材の採用の定着の課題有無別のリーダーシップ（t検定）

	定着の課題の有無	サンプル数	平均値	t値	自由度	有意確率 (両側)
① 魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている	なし	20	3.70	-.244	71	n.s.
	あり	53	3.75			
② 目標実現に向けた具体的な戦略を設定し、従業員と共有できている	なし	20	3.75	.238	71	n.s.
	あり	53	3.70			
③ 各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる	なし	20	3.45	.162	71	n.s.
	あり	53	3.42			
④ キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している	なし	20	3.35	-.385	71	n.s.
	あり	53	3.45			
⑤ 業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築	なし	20	3.35	.494	71	n.s.
	あり	53	3.25			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし(not significant)。

図表 4-25 高度外国人材の定着の課題有無別の社内への影響 (t 検定)

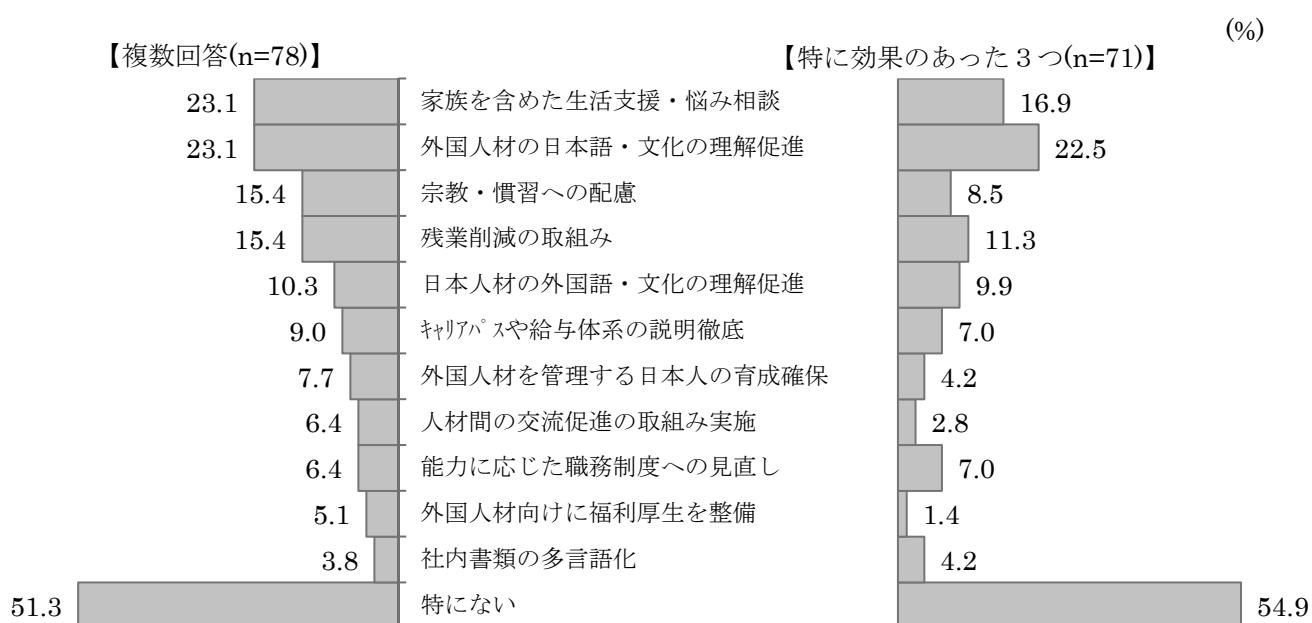
	定着の課題の 有無	サンプ ル数	平均値	t 値	自由度	有意確率 (両側)
① 社内が活性化した	なし	20	3.40	-.337	70	n.s.
	あり	52	3.46			
② 企業のグローバル対応力が向上した	なし	20	3.45	-.502	52.026	n.s.
	あり	53	3.53			
③ 業務内容の明確化や評価の公平性が改善された	なし	20	3.05	1.635	70	n.s.
	あり	52	2.85			
④ 日本人従業員のモチベーションが向上した	なし	20	3.10	.564	70	n.s.
	あり	52	3.00			
⑤ 売上高や収益が向上した	なし	20	3.05	.168	70	n.s.
	あり	52	3.02			
⑥ 商品・サービスや事業の開発力が向上した	なし	20	3.10	1.212	70	n.s.
	あり	52	2.87			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし (not significant)。

### (3) 定着に向けた取組み

次に高度外国人材の定着に向けた企業の具体的な取組みについては、半数以上の企業が「特にない」と回答している（図表4-26）。具体的な取組みとしては、「家族を含めた生活支援・悩み相談」や「外国人材の日本語・文化の理解促進」を挙げる企業が比較的多く、外国人材が社内や日本の社会に馴染むためのサポートが重視されている。

図表4-26 高度外国人材の定着に向けた取組み



定着における具体的な取組みの有無と企業が希望する勤続年数、平均勤続年数、高度外国人材の活用状況の満足度との関係を分析していく。分析にあたり、図表4-25の結果を、「特にない」を「なし」とし、それ以外のいずれかの取組みのある場合を「あり」の2カテゴリに集計した。なお企業が希望する勤続年数、平均勤続年数、高度外国人材の活用状況の満足度は図表4-20、図表4-21、図表4-22と同様に2カテゴリに集約したデータをもちいた。

以上のデータにより、定着における具体的な取組みの有無と企業が希望する勤続年数、平均勤続年数、高度外国人材の活用状況についてそれぞれ検定を行ったところ、平均勤続年数、高度外国人材の活用状況の満足度では有意差が認められなかったが、採用活動の満足度については有意差が認められ、定着の取組み「なし」の方が、できるだけ長い勤続年数を希望する割合が高かった（図表4-27、図表4-28、図表4-29）。この結果から、定着の取組みを行っていない企業の方が、高度外国人材を雇用する際に長期雇用を希望している傾向があることが明らかになった。

図表 4-27 定着の取組みと希望する勤続年数の関係

		希望する勤続年数			
		10年程度まで		できるだけ長く	
定着の	なし	3	8.1%	34	91.9%
取組み	あり	9	25.7%	26	74.3%

( $\chi^2(1, N=72)=4.014, p<.05$ )

図表 4-28 定着の取組みと平均勤続年数の関係

		平均勤続年数			
		10年未満		10年以上	
定着の	なし	27	71.1%	11	28.9%
取組み	あり	29	78.4%	8	21.6%

( $\chi^2(1, N=75)=.532, n.s.$ )

図表 4-29 定着の取組みと採用活動の満足度の関係

		採用活動の満足度			
		満足		どちらともいえない・不満	
定着の	なし	24	60.0%	16	40.0%
取組み	あり	24	64.9%	13	35.1%

( $\chi^2(1, N=77)=.194, n.s.$ )

続いて、定着における取組みの有無について、人事管理及びリーダーシップ、高度外国人材を雇用したことによる社内への影響との関係について検定を行った。

人事管理との関係では、「⑤人材育成に十分なコストまたは時間をかけている」、「⑦外国人、女性、障がい者等多様な人材の採用に抵抗はない」において、有意性が確認でき、いずれの項目においても、定着の取組み「あり」の方が、平均値が高い結果となっている（図表 4-30）。この結果から、高度外国人材の定着に向けた取組みをしている企業ほど、人材育成に積極的であり、また多様な人材に対する受容性の高い企業である傾向があることが明らかとなった。

リーダーシップとの関係においては、いずれの項目においても有意差は認められなかった（図表 4-31）。

高度外国人材を雇用したことによる社内への影響との関係では、「①社内在活性化した」、「②企業のグローバル対応力が向上した」、「⑤売上高や収益が向上した」において、有意性が確認でき、いずれの項目においても、定着の取組み「あり」の方が、平均値が高い結果となっている（図表 4-32）。これは、高度外国人材の定着に向けた取組みを行っている企業ほど、高度外国人材を雇用したことで、社内活性化や企業のグローバル化に好影響があり、また売上高や収益が向上したと感じている傾向があることを示している。

図表4-30 高度外国人材の定着の取組み有無別の人事管理（t検定）

	定着の取 組の有無	サン プル数	平均 値	t 値	自由 度	有意確率 (両側)
① 十分な従業者数が確保でき ている（量的満足）	なし	39	3.00	.652	74	n.s.
	あり	37	2.84			
② 従業員の能力に満足している （質的満足）	なし	38	3.18	.839	74	n.s.
	あり	38	3.00			
③ 終身雇用を前提とした年功序 列型賃金体系である	なし	39	3.38	.474	75	n.s.
	あり	38	3.26			
④ 経営・管理職を担える人材を 育成している	なし	39	3.44	-1.626	75	n.s.
	あり	38	3.76			
⑤ 人材育成に十分なコストまた は時間をかけている	なし	39	3.03	-2.000	75	**.
	あり	38	3.47			
⑥ 管理職への登用など男女で昇 進・昇格に差はない	なし	39	3.33	-1.136	75	n.s.
	あり	38	3.63			
⑦ 外国人、女性、障がい者等多 様な人材の採用に抵抗はない	なし	39	3.49	-2.546	75	**.
	あり	38	3.97			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし(not significant)。

図表4-31 高度外国人材の採用の定着の取組み有無別のリーダーシップ（t検定）

	定着の 取組の 有無	サン プル 数	平均 値	t 値	自由 度	有意確率 (両側)
① 魅力あるビジョン・目標を提示し、 従業員と共有できている	なし	40	3.70	-.876	76	n.s.
	あり	38	3.87			
② 目標実現に向けた具体的な戦略を 設定し、従業員と共有できている	なし	40	3.68	-.472	76	n.s.
	あり	38	3.76			
③ 各従業員が社内共通の価値基準に 基づき、最適な意思決定ができる	なし	40	3.38	-.801	76	n.s.
	あり	38	3.53			
④ キャリアパスや昇給・昇格の基準 を明確に示している	なし	40	3.35	-.903	76	n.s.
	あり	38	3.55			
⑤ 業務外の個人レベルの意思疎通に よる信頼関係の構築	なし	40	3.20	-.943	76	n.s.
	あり	38	3.37			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし(not significant)。

図表 4-32 高度外国人材の定着の取組み有無別の社内への影響 (t 検定)

	定着の取組の有無	サンプル数	平均値	t 値	自由度	有意確率 (両側)
① 社内が活性化した	なし	39	3.33	-1.995	74	*
	あり	37	3.65			
② 企業のグローバル対応力が向上した	なし	40	3.35	-2.577	75	**
	あり	37	3.76			
③ 業務内容の明確化や評価の公平性が改善された	なし	39	2.90	-.188	74	n.s.
	あり	37	2.92			
④ 日本人従業員のモチベーションが向上した	なし	39	2.97	-1.044	74	n.s.
	あり	37	3.14			
⑤ 売上高や収益が向上した	なし	39	2.92	-1.884	65.0	*
	あり	38	3.24			
⑥ 商品・サービスや事業の開発力が向上した	なし	39	2.95	-.290	74	n.s.
	あり	37	3.00			

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし (not significant)。

### 3. 企業のマネジメントと高度外国人材の満足度との関係

ここまで高度外国人材の採用や定着についての課題や取組みについて分析を行ってきたが、ここでは、本来の企業のマネジメントの状況と外国人材雇用の満足度との関係を分析していく。

分析に用いるのは、高度外国人材の活躍状況への満足度（図表4-17）と第3章でみた人事管理の状況（図表3-5）、リーダーシップの状況（図表3-6）のデータである。いずれも5段階評価の形式であり、評価が高いものから順に5から1の数字を当てている。このデータを用いて、高度外国人材の活躍状況に対する満足度に対する人事管理状況及びリーダーシップの状況の相関関係を分析した。

分析の結果、人事管理との関係では、「⑤人材育成に十分なコストまたは時間をかけている」と「⑦外国人、女性、障がい等多様な人材の採用に抵抗はない」において、有意な正の相関関係が認められた（図表4-33）。つまり現在雇用している高度外国人材の活躍状況に満足している企業ほど、人材育成に積極的であり、また多様な人材への受容性が高い傾向があることが明らかになった。

図表4-33 高度外国人材の活躍状況の満足度と人事管理の相関関係

	相関 係数	有意確率 (両側)	N
① 十分な従業員数が確保できている（量的満足）	0.087	n.s.	77
② 従業員の能力に満足している（質的満足）	-0.048	n.s.	76
③ 終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である	0.149	n.s.	76
④ 経営・管理職を担える人材を育成している	0.166	n.s.	77
⑤ 人材育成に十分なコストまたは時間をかけている	0.28	p<.05	77
⑥ 管理職への登用など男女で昇進・昇格に差はない	0.172	n.s.	77
⑦ 外国人、女性、障がい等多様な人材の採用に抵抗はない	0.216	p<.1	77

(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし(not significant)。

次にリーダーシップとの関係では、「③各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる」、「④キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している」、「⑤業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築」の3項目で有意な正の相関関係が認められた（図表4-34）。この結果から、高度外国人材の活躍状況に満足している企業ほど従業員による社内の価値基準が共有できており、またキャリアパスや昇給・昇格の基準が明確化できており、そして経営者と従業員間でプライベートを含めたコミュニケーションが円滑で信頼関係が築けている傾向があることがわかった。

図表 4-3-4 高度外国人材の活躍状況の満足度と経営者のリーダーシップの相関関係

	相関 係数	有意確率 (両側)	N
① 魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている	0.039	n.s.	78
② 目標実現に向けた具体的戦略を設定し、従業員と共有できている	0.073	n.s.	78
③ 各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる	0.200	p<.1	78
④ キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している	0.215	p<.1	78
⑤ 業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築	0.405	p<.01	78

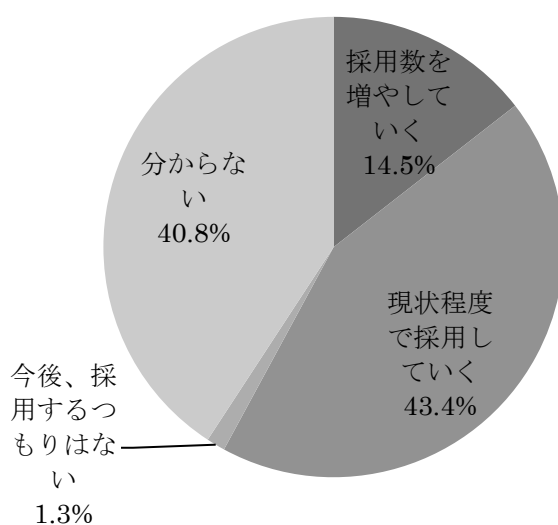
(注)「\*\*\*」1%水準で有意、「\*\*」5%水準で有意、「\*」10%水準で有意、「n.s.」有意差なし(not significant)。



#### 4. 今後の採用意向

高度外国人材を雇用する企業の今後の採用意向では、「採用を増やしていく（14.5%）」、「現状程度で採用していく（43.4%）」と、これからも現状かそれ以上に採用していくとの意向を持つ企業が半数以上を占めており、逆に「今後、採用するつもりはない（1.3%）」は、わずかであった（図表4-35）。今後の採用について約4割の企業が「分からない」と回答しているものの、高度外国人材を雇用している企業の多くは今後の採用に意欲的であることがわかる。

図表4-35 高度外国人材の今後の採用意向(n=76)

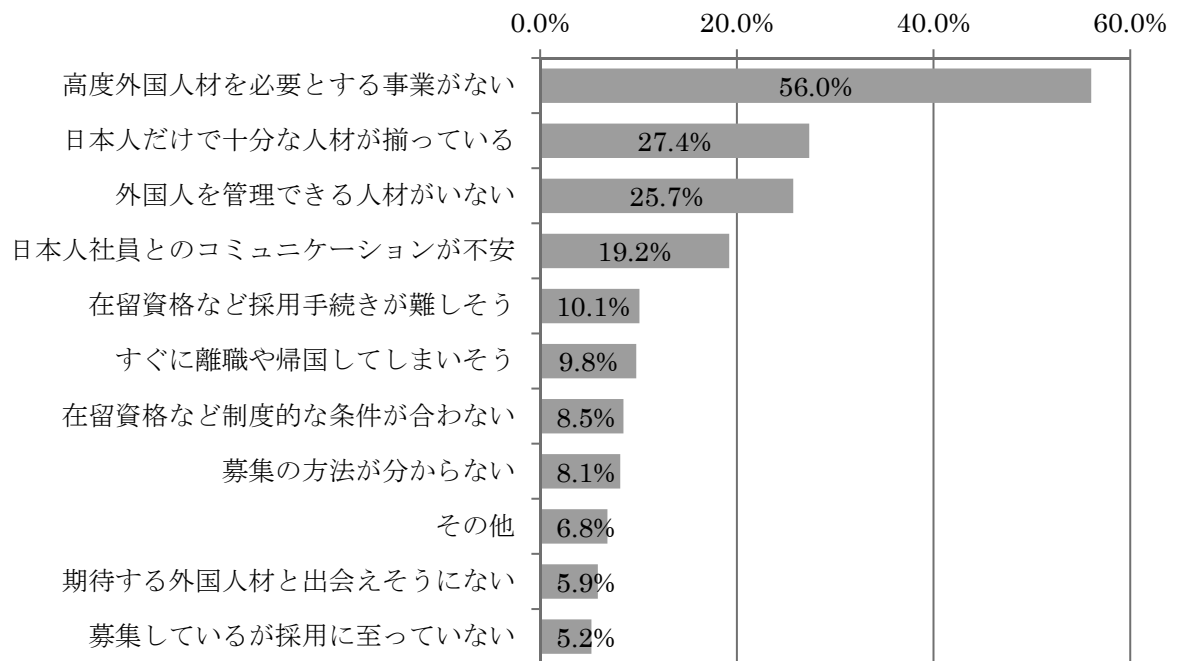


## 5. 高度外国人材を雇用していない企業の理由と今後の意向

本章では、ここまで高度外国人材を雇用している企業のみを対象として分析してきたが、最後に現在、高度外国人材を雇用していない企業の理由や今後の意向について確認していく。

雇用していない理由としては「高度外国人材を必要とする事業がない (56.0%)」が最も多く、次に「日本人だけで十分な人材が揃っている (27.4%)」と回答する企業が多い (図表4-36)。これらの上位の理由を挙げる企業は、そもそも外国人材を雇用する必要性がないと考えている企業とみられる。この他の理由としては、回答が多い順に「外国人を管理できる人材がない (25.7%)」、「日本人社員とのコミュニケーションが不安 (19.2%)」、「在留資格など採用手続きが難しそう (10.1%)」などがあるが、これらは何らかの課題に認識があるため採用に踏み込めていない企業と考えられる。

図表4-36 高度外国人材を雇用していない理由 (複数回答、n=307)



次に、今後の高度外国人材の雇用意向について聞いたところ、「具体的 (3年以内) に高度外国人材の雇用を予定している (2.3%)」、「具体的ではないが、高度外国人材の雇用を考えている (8.7%)」と、雇用を予定または考えている企業は1割程度に留まった (図表4-37)。図表4-35でみた現在、雇用している企業の半数以上が今後の雇用に意欲的であることとは大きく異なる結果となった。

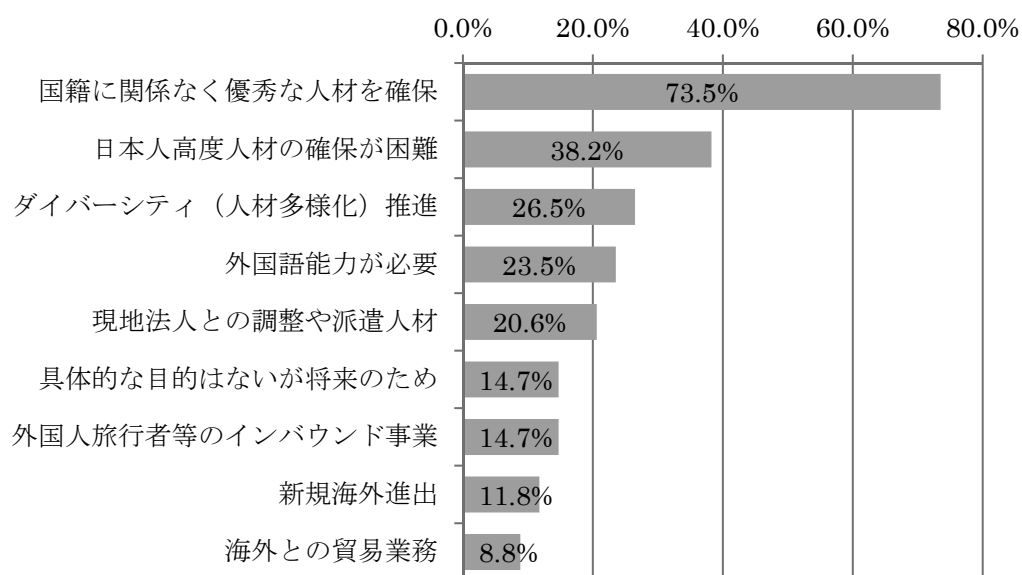
図表 4-37 高度外国人材を雇用することへの意向

	回答数	構成比
具体的（3年以内）に高度外国人材の雇用を予定している	7	2.3
具体的ではないが、高度外国人材の雇用を考えている	27	8.7
高度外国人材ではなく、技能実習生やアルバイトの雇用は考えている	74	23.8
今のところ、外国人を雇用する予定はない	203	65.3
合計	311	100.0

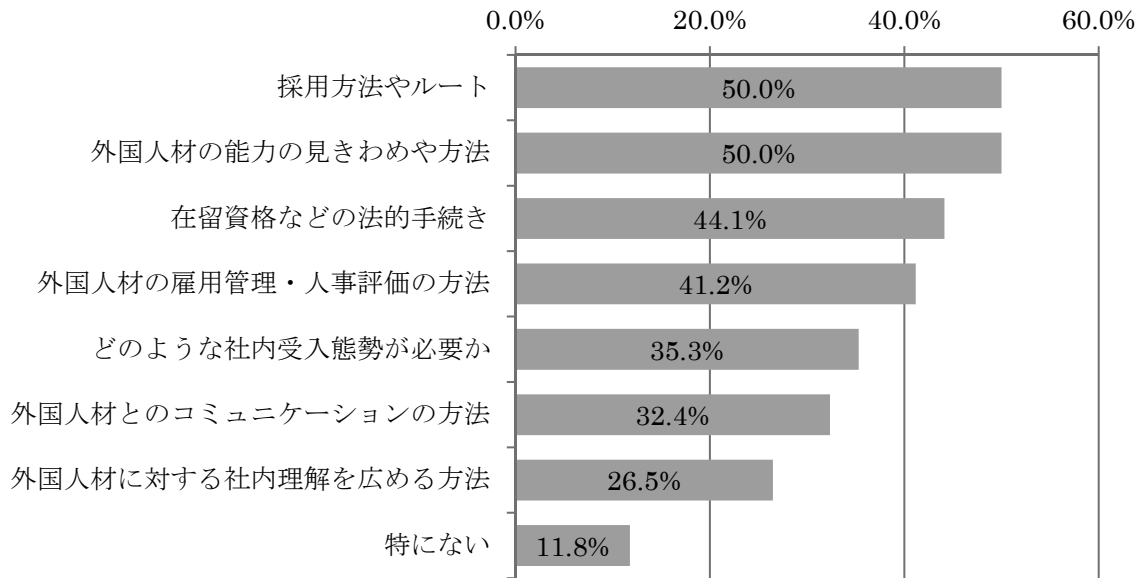
図表 4-37 で、雇用を予定もしくは考えていると回答した 34 社に採用目的を聞いたところ、「国籍に関係なく優秀な人材を確保」を挙げる企業が 73.5% と最も高かった（図表 4-38）。これは図表 4-4 でみた現在、雇用している企業の目的と同じ結果であった。

また同じ対象に、雇用するに当たり自社では入手が困難な情報を聞いたところ、「採用方法やルート」、「外国人材の能力の見きわめや方法」などの回答が多く見られたが他の項目への回答も多く、逆に「特にない」とした企業がわずか 1 割であることから、各種の情報を求めている様子が見えられた。

図表 4-38 今後、高度外国人材を雇用する目的（複数回答、n=34）



図表 4-39 自社では入手困難な情報（複数回答、n=34）



## 6. 本章の小括

本章では、高度外国人材の採用や定着における課題や取組みについて分析してきた。また高度外国人材を雇用していない企業の理由は今後の意向についても確認してきた。それらの結果を、以下のように要約する。

### (1) 高度外国人材の採用について

#### ◆採用活動の現状について満足している企業が多数

採用活動では、期待通りの志望者数を確保している企業が多く、採用活動についての満足度が高い企業が多い。

#### ◆雇用目的は、優秀な人材の確保が多く、次にブリッジ人材

高度外国人材の雇用目的では、国籍に関係なく優秀な人材の確保である企業が最も多く、そのほかでは、海外事業等のブリッジ人材確保を目的とする企業が多い。

#### ◆外国人材の能力判定と日本語能力不足を課題とする企業が多い反面、課題がない企業も少なくない

採用における課題では外国人材の能力判定や日本語能力の不足を挙げる企業が多いが、特に課題がない企業も2割以上を占めていた。

#### ◆ダイバーシティ意識が高く、社内の価値基準共有やキャリアパスの明確化が出来る企業は採用での課題がない傾向

採用において課題がない企業には、従業員が十分に確保できている企業や、従業員の能力について満足している企業、さらに多様な人材への受容性があるダイバーシティの意識が高い企業が多い。また経営者がリーダーシップを発揮することで、経営者と従業員がビジョンや目標を共有し、同じ価値基準で行動できる企業や、キャリアパスや昇給・昇格を明確にしている企業ほど、採用において課題がない傾向がある。

#### ◆採用時に特別な配慮をしていない企業が多いが、配慮している企業の満足度は高い傾向

企業の約6割が、採用において外国人材に対して特別な配慮をしていない。しかし、採用時に何らかの配慮をしている企業の方が、自社の採用活動に満足している傾向がある。

### (2) 高度外国人材の定着について

#### ◆採用時に長期雇用を望む企業が多いが、実際の雇用期間は5年程度までが多い

高度外国人材を雇用する企業の多くは、長期雇用を前提としているが、実際の勤続年数は5年程度までであることが多い。

#### ◆高度外国人材の雇用は、社内活性化や企業のグローバル化に効果

半数以上の企業は、雇用することで社内活性化や企業のグローバル化が進んだと考えており、多数の企業が雇用した外国人材を高く評価していた。

◆**定着の課題は、日本語コミュニケーション能力と管理者不足**

高度外国人材の定着に向けた課題としては、外国人材の日本語コミュニケーション能力の不足と日本人管理者の不足を挙げる企業が多いが、4分の1以上の企業は、特に課題はないと考えている。

◆**定着のため一部の企業は社内や日本の社会に馴染むためのサポートを重視**

定着に向けた取組みについては、半数以上の企業が特に実施しておらず、一部の企業では、外国人材が社内や日本の社会に馴染むためのサポートが重要と考えている。

◆**長期雇用を希望している企業ほど、定着のための取組みをしていない**

定着に向けた取組みを行っていない企業の方が、高度外国人材を雇用する際に長期雇用を希望している傾向がある。

◆**定着に向けた取組みをしている企業は、人材育成に積極的であり、ダイバーシティ意識が高く、高度外国人材を雇用することで好影響を受けている**

定着に向けた取組みをしている企業ほど人材育成に積極的であり、また多様な人材に対する受容性があるダイバーシティ意識の高い傾向があり、また高度外国人材を雇用したことで、社内活性化や企業のグローバル化に好影響があり、また売上高や向上したと感じている傾向がある。

(3) 企業マネジメントと高度外国人材の満足度

◆**高度外国人材に満足している企業は、人材育成に積極的で、ダイバーシティ意識が高く、また社内の価値基準共有や信頼関係の構築、キャリアパスの明確化が出来ている**

高度外国人材の活躍状況に満足している企業ほど、人材育成に積極的であり、また多様な人材への受容性があるダイバーシティ意識が高い傾向がある。また高度外国人材の活躍状況に満足している企業ほど、従業員による社内の価値基準が共有できており、またキャリアパスや昇給・昇格の基準が明確化できており、そして経営者と従業員間でプライベートを含めたコミュニケーションが円滑で信頼関係が築けている傾向がある。

(4) 今後の採用と非採用企業

◆**採用に意欲的な企業は、雇用企業では半数以上であるが、非雇用企業では1割**

高度外国人材の今後の採用に意欲のある企業は、雇用企業では半数以上を占めているが、非雇用企業では1割程度と、現在の雇用状況により大きく異なっている。

◆**高度外国人材を雇用しない企業の半数以上は、雇用することに必要性を感じていない**

高度外国人材を雇用していない企業では、必要な事業がないことや、日本人だけで十分に人材が揃っているなど、外国人材の必要性がないと考えている企業が多い。

## 第5章 高度外国人材の採用・定着における考察（インタビュー調査）

前章までにアンケート調査の結果を用いた分析を行い、いくつかの示唆を得てきた。本章では、それらの分析結果を踏まえ、さらにアンケートを補完するために実施したインタビュー調査の結果を加えて、高度外国人材の採用や定着について考察していく。

### 1. インタビュー調査の概要

#### (1) インタビュー対象

対象は、アンケートの回答企業のから選んだ高度外国人材を長期雇用している企業や今後の採用に意欲的な企業に加え、各種資料等から雇用実績が認められた大阪の中堅・中小企業である（図表5-1）。

図表5-1 インタビュー企業の一覧

事例企業	業種	従業者数規模 (国内のみ)
A社	製造業（輸送用機械器具）	20~50人
B社	製造業（電子部品）	100~200人
C社	製造業（化学）	500人以上
D社	製造業（電子部品）	200~300人
E社	製造業（汎用機械器具）	100~200人
F社	製造業（輸送用機械器具）	100~200人
G社	製造業（汎用機械器具）	300~400人
H社	製造業（鉄鋼）	100~200人
I社	製造業（非鉄金属）	200~300人
J社	非製造業（出版）	50~100人
K社	非製造業（宿泊）	50~100人
L社	非製造業（機械器具小売）	100~200人
M社	非製造業（繊維・衣服等卸売）	300~400人
N社	非製造業（繊維・衣服等卸売）	200~300人

#### (2) インタビュー内容

インタビューでは、アンケート調査を補完するため同様に高度外国人材の採用と定着に関する課題や取組みに確認した。採用では、特に初めて高度外国人材を採用したきっかけを聞いた。また定着では、アンケートでは、特別な取組みをしていない企業が多くみられたが、そうした企業では、従来から人材育成やリーダーシップで特徴ある企業が多かった。この点をインタビューでも確認していく。

## 2. 高度外国人材の採用について

### (1) 採用のきっかけ

アンケートでは、雇用企業には、外国人材を高く評価し、雇用による効果を実感している企業が多い傾向があった。そして、今後の採用に意欲的な傾向もみられた。一方で、非雇用企業では、採用意欲を持つ企業は極端に少なく、その理由として、必要とする事業が無いなど、そもそも必要性がないと考えている企業が多かった。しかし非雇用企業のなかで、採用意向のある企業の目的をみると、(国籍に関係なく)優秀な人材を確保したいとする企業が多く、この結果は雇用企業の目的とも共通していた。こうした優秀な人材の確保という目的は、海外事業の有無とは関係なく、全ての企業が本来的に持っている目的と考えられる。つまりは、特定の目的がなくとも、企業として優秀な人材を確保したいと考えた時に、その対象として高度外国人材を想定しているかどうかの問題ともいえよう。とすれば今、外国人材が必要でないと考えている非雇用企業も、雇用企業のように高度外国人材を採用するきっかけがあれば、その効果が実感でき、次の採用意向にも変化が生じる可能性も考えられる。そこで雇用企業へのインタビューにおいて、高度外国人材を、初めて採用したきっかけについて確認した。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

【G社】12年前、海外市場進出の人材として外国人雇用サービスセンターを活用し、2名の外国人材を採用した。その1名が、海外拠点の立上げを担当し、今は現地法人の経営者となっている。海外事業に限らず、優秀な人材であれば、国籍関係なく採用していきたい。

【J社】昔から翻訳等のため外国人留学生のアルバイトを多数雇用していた。20年前に将来の海外展開を担う人材をと外国人アルバイトから選出し、卒業後、正社員として採用した。

【K社】近年のブーム以前から、インバウンド需要に特化してきた。そのため外国人材を積極的に採用している。

【F社】かつて採用していた外国人材が、家族の病気を理由に一時帰国し、そのまま帰ってこなかったことがあり、不信感を持っていた。数年前にハローワークから外国人材の紹介を受けた際も抵抗感があったが、人材が不足していたため採用することにした。仕事に意欲的であり、現場の日本人職員からの評価も高く、もっと採用してほしいとの声も上がっている

以上のように、G社、J社、K社は、海外事業やインバウンド事業のためのグローバル人材となる外国人材を求め、採用に至った企業である。またF社は、外国人材の採用を意図していたわけではないが、人材不足の解消という目的のために採用に踏み切った企業である。過去の経験から外国人材に良い印象は持っていなかったが、採用後は満足しており、現場から採用を望む声も出ていた。

この他、具体的な事業や特別な目的はないが、外国人材の雇用に至った企業も多い。



#### ◆◆インタビュー結果◆◆

【A社】12年前、人材不足感があった際に、業界団体から技能実習生について声が掛かり、受入れすることにした。何度か受け入れてみると想像以上に優秀な人材が多く、中には育成すれば中核を担える人材に成り得ることに気が付いた。しかし技能実習の3年では、力を発揮する前に帰国してしまう。そのため以降は、技能実習ではなく正社員として外国人材を採用することを決意した。そこで現地に出向いて直接、面接を行い、現地の工科大学出身者を採用した。経営者は「正社員化したことで、単に雇用期間だけでなく、企業への愛社精神（帰属意識）が変わり、さらに能力を発揮するようになった」と、正社員として採用すること自体が外国人材のモチベーションにも影響することを指摘する。

【B社】海外事業はなく、特に外国人材は必要としていなかったが、アルバイトで採用していた外国人留学生が、優秀であったため、卒業後正社員として採用した。過去に、大卒の理系外国人を知り合いから紹介され、技術者として採用したが、永住権獲得後に転職されたことがあり、外国人材にはあまりいい印象を持っていなかったが、今回の人材は良く働いてくれるので、今後も、優秀な人材であれば国籍関係なく採用していきたい。

【C社】十数年前、知り合いを通じ紹介された外国人材を採用した。当時は、外国人材の雇用に明確な目的はなかったが、採用してみると自社のグローバル事業において必要不可欠な人材であることが実感でき、それ以降、毎年採用している。

【E社】22年前に知人の紹介でマレーシア人を採用し、その後、業界団体から中国人を紹介され採用した。いずれも非常に優秀であり、本社で実績を積んだ後、それぞれの母国に拠点進出する際の中核人材として活躍し、現在はいずれも現地法人の経営者となっている。

【H社】日本人の通訳候補を採用するため、大学の合同企業説明会に参加したが、その時に応募してきた中国人を採用した。今は通訳業務の戦力として活躍している。

【L社】外国人材の採用を目指していたわけではなく、通常の採用活動のなかで人選した結果、採用に至った。日本の大学卒業後、日本企業に勤務していた人材で、中国語だけでなく英語も堪能であった。また、採用してみると、休日返上で、出社し商品の勉強をするなど仕事にも意欲的である。また店舗では、海外旅行者の来店が増えており、海外の言葉、文化を理解する人材が顧客対応できるようになったことは大きなメリットである。

【M社】初めて外国人材を採用したのは数十年前で通常の採用活動の中で優秀な人材を選出した結果であった。元々、新卒採用でも国籍関係なく、優秀な人材の獲得を目指してきた。

これらの企業は、特に外国人材の採用を意図していなかったが、紹介や通常の採用活動の結果、外国人材の採用に至った企業である。今回のインタビュー対象である14社の半数以上が、こうした意図せざる形で採用に至った企業であった。そしてこれらの企業は、雇用したことで外国人材が優秀であり、自社の戦力となることを実感している点でも共通している。またA社は技能実習生、B社は外国人留学生のアルバイトと、それぞれ正社員ではなく外国人材を雇用したことをきっかけにその認識が変わっている点が特徴的であった。

また中村他[2009, p58]は、アンケート調査から、外国人材が「主な仕事をこなせるようになるまでの比較的長期間かかる事業所では、外国人を雇用した経験が少ない傾向が垣間見える」というように、採用経験のない企業ほど、期限付きの採用では十分な効果が得られない可能性がある。

このように、初めて外国人材を雇用したきっかけをみると、グローバル人材の確保といった明確な目的を持っていた企業もあるが、それよりも明確な意図を持たずに採用に至った企業の方が多かった。そして意図せずに雇用した企業でも、外国人材への認識が変化しており、今後の採用に意欲的になる企業もみられた。過去に外国人材を雇用した際に苦い経験をした企業でも、改めて採用したことで、外国人材の魅力を認識したというケースもあった。こうした結果をみる限り、企業における外国人材の採用を促進していくためには、海外事業などの具体的な目的がある企業が当然であるが、そうでない企業であっても外国人材を雇用する機会を生み出すことが重要となる。その際、雇用の形は正社員に限らず、アルバイトや技能実習でも効果が期待できる。

## (2) 採用による効果

アンケートでは、高度外国人材を雇用したことで効果として、社内の活性化や企業のグローバル対応力の向上を挙げる企業が多数であった。インタビューを通じて把握した具体的な効果は次のとおりであった。

### ◆◆インタビュー結果◆◆

**【C社】** 外国人材には優秀な人材が多く、周りの日本人社員が触発されるなど、職場が活性化している。また外国人材を雇用したことがきっかけで、人事評価の基準など、これまで曖昧にしてきた全社的な制度を明確化することができ、結果として全社的なモチベーション向上に繋がっている。

**【E社】** 知人等の紹介で採用した外国人材は、非常に優秀で、本社で実績を積んだ後、初となる拠点進出の中核人材として役割を果たし、現地法人の経営者となっている。その後、採用した別の国の出身者である外国人材も、同様に海外拠点進出を担当し、その後、現地法人の経営者となっている。

**【H社】** 貿易業務を担当しているが、語学力だけでなく、商習慣が異なる海外企業との交渉で活躍している。それ以外に、各国のグローバル企業とやりあうハートの強さもあり、重要な戦力となっている。

**【M社】** 優秀な外国人材の影響を受け、日本人社員が自発的に語学勉強会を開催したり、ホームページ等の媒体の多言語化が進んだりして、社内に好影響が出ている。

アンケート結果と同様に、日本人従業員に好影響を及ぼすなど社内活性化や、海外進出や多言語化などのグローバル化の進展に貢献している。特にE社では、初の海外拠点の進

出を担当し、これを成功させ、その後も現地法人の経営を担っている。中小企業において、初めての海外進出は決して簡単な仕事ではないだろう。さらに進出先国の人材が経営者となる経営現地化は、大企業も含め海外法人を有する多くの企業が抱える課題の1つであるが、それをも同時にクリアできている。この他、C社では、外国人材雇用がきっかけとなり、人事評価制度など社内制度を改善することができ、全社員のモチベーション向上に繋がっていたことも注目に値する。

### (3) 採用の課題と取組み

アンケート結果では、雇用企業の多くが、高度外国人材の採用活動において、想定通りの志望者数が確保できており、活動にも満足していた。この採用活動についてのインタビューでは、次のような現状が確認できた。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

**【A社】** 初めて採用した外国人材が、親族で母国の工科大学を卒業した人材を次々と紹介してくれる。今は、そうした親族のみで採用を続けており、待機者が出るほどである。縁故者であるため、能力だけでなく、人物的にも安心して採用できている。今では従業員の約3割が外国人材を占め、なかにはライン長や海外拠点への派遣者など重要な役割を担う人材もおり、外国人材は不可欠な存在になっている。

**【C社】** 外国人材は年に1名程度を採用している。採用枠を設けているわけではないが、外国人留学生は優秀な人材が多いため、採用に至っている。

**【F社】** はじめに採用した人材から別の外国人材を紹介され、現在は3名となっている。

**【N社】** 現在、日本の大学を卒業した外国人材を2名採用しているが、いずれも特別に外国人材を狙ったわけではなく、通常の新卒採用活動において優秀な人材を選出した結果である。

以上のように、インタビューでは、雇用している外国人材による紹介や通常の活動を通じて採用しているケースが多く、活動内容にも満足しているようであった。特にA社の場合は、雇用する外交人材の親族であるため安心して採用できているという。こうした外国人材のネットワークを通じた採用も効果的な手法と思われる。

続いて、採用における課題を確認していく。アンケートでは、外国人材の能力判定や日本語コミュニケーション能力の不足を課題とする企業がみられたが、インタビューにおいて、具体的な課題をみていく。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

**【B社】** 今後は売り手市場となったので確保が難しくなると感じている。一度、マッチングイベントに参加したが、優秀な学生が多いが、反面、希望する条件も高い。また人材紹介会社を活用したこともあるが、母国に帰ることが前提の場合が多い。

【I社】中国やタイは母国の給料が上がっており、特に日本語能力や日本企業での勤務経験のある人材は、日本国内と同等の給与が得られるため獲得が難しくなっている。

【J社】出版業界では印刷物の多言語対応のため、言語や異文化知識が必要となり、外国人材の需要はもともと高かった。また国籍に関係なく優秀な人材を確保するためにも外国人を採用していく。これまでは中小企業であっても外国人材の採用では、優秀な人材を獲得できる可能性が高かったが、最近、注目が集まってきたため、戦略的に取組む必要がでてきた。応募数の確保と自社に合った人材の見極めが重要となる。

【F社】採用においては、言葉の問題もあるが能力評価が難しい。自社の仕事をどの程度理解しているか、本人がそれをどの程度できるか、など判断できず採用してみるしかなかった。また外国人材の場合は、日本人のようにバックグラウンドが見えないため、公的機関等が紹介するなど信用力の担保があればありがたい。

【G社】採用時で一番難しいのは能力判定であるが、それは日本人でも同様である。今は、外国人材は1か国だけであるが、今後、人材が多様化した際は、様々な文化に対応する必要があると思うが、それは難しい問題である。

アンケート結果と同様に能力判定を挙げる企業が数社みられた。ただG社のように、能力判定の難しさは日本人であっても同様との意見もあり、必ずしも外国人材だけ問題でないとも考えられる。一方、能力評価に近い課題として、F社のように、バックグラウンドが見えないとの意見もあるが、日本人同士であれば、およその見当がつくことも、外国人材ではわからないという特有の課題がある。これは一つ前でもみたA社が、縁故者を採用することで安心できるということの裏返しであろう。この他、これまで順調に採用できていたが、近年の外国人材が注目されるようになっており、また母国の給与水準が上がってきたため、今後は採用が難しくなるとの危機感が出てきている。

以上のような課題を踏まえつつ、次に採用における取組みについてみていく。アンケートでは、採用において外国人材向けに特別な配慮をしている企業は少なかったが、改めてインタビューでその実態を確認していく。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

【I社】工科大卒の外国人材を獲得したいが、大企業も積極採用に乗り出しており、獲得が難しくなっている。これまで技能実習を多数受け入れてきたことで、現地との人脈もできている。そこで今は、その人脈を通じた採用を試みている。

【K社】面接ではホームページ等に掲載されている企業理念やポリシーを話す外国人留学生が多い。しかし、それを本当に理解しているか、厳しく確認している。外国人材に求める能力として語学力は、当然であるが、企業が目指すビジョンや理念などの価値を共有できる人材かどうかを見極めている。逆に企業理念に合わない人材は優秀でも採用しない。

【N社】採用時、中国との取引が多いため、中国の言語、文化を理解している点は評価した。

但し日本人に求める基礎力も評価している。今後もグローバル化のため外国人材は必要と考えている。日本人と同じであるが、OB/OG 人材を通じて紹介してもらった熱心な大学教授にアプローチすることが効果的ではないかと考えている。

【J社】採用では、特別なことはしていない。

インタビューにおいても、特に取組みをしていない企業が多かったが、I社のように、外国人材の確保が難しくなっているとの危機感から、技能実習生の受入れの際の人脈を使った採用を試みる企業もいる。またN社では、OBやOGから紹介された教授にアプローチしている。このように、従来とは異なる独自のルートを開拓する動きがみられた。

外国人材の評価では、K社は企業理念などの企業の価値基準を理解し、共有できる人材であるかを重視している。当然、こうした評価においても一定の日本語コミュニケーション能力は必要であるが、語学力などの能力以上に価値を共有できる人物かどうかをみていた。

### 3. 高度外国人材の定着について

#### (1) 定着の状況

アンケート結果では、多くの雇用企業が定着に向けて特別な取組みをしていなかったが、インタビューにおいて、その実態について確認した。但し、インタビュー対象の選定において、具体的な課題や取組みを聞くため、高度外国人材の雇用期間が長い企業を主に選定しているので、ここで得られた意見にはやや偏りがあることに注意が必要となる。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

【B社】過去に、知り合いから紹介された外国人を採用したが、永住権獲得後に転職された。

【C社】外国人材では、結婚退職以外に離職者はいない。

【F社】昔、採用していた外国人材が、家族の病気を理由に一時帰国し、そのまま帰ってこなかった。

【M社】採用後3年目まで離職はなく、日本人は5年目ぐらいに離職が出るが、外国人ではない。給与・評価は日本人と同じである。

インタビューでは、過去に採用していた外国人材が転職や帰国したという事例をいくつか聞くことができたが、現在の状況として、離職事例はほとんど聞けず、それよりもM社のように、日本人従業員の離職を問題視する企業の意見が複数から聞けた。

#### (2) 定着の課題

高度外国人材の定着に関する課題として、アンケートでは、外国人材の日本語コミュニケーション能力不足や日本人管理者の不足を挙げる企業が多かった。これらの課題について、インタビューでは次のような話が聞けた。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

【B社】技能実習生を含め、社内に外国人材が増えているので、職場のコミュニケーション上で外国人が孤立することはないが、外国人材の日本語コミュニケーション力が不足しており管理が難しくなっている。また日本人と外国人でグループがわかれており、外国人材比率が高い職場を嫌がる日本人もいる。

【C社】日本語能力は、日本の大学を卒業できる程度であれば問題ないと考えている。それよりも仕事に必要な技術用語の知識の方が重要で、これは日本人新卒者も同じ課題である。

【D社】職場では、特に指示していないが、従業員同士で辞書を持ち合いコミュニケーションしている。

【F社】3人中1人しか日本語が話せないが、その1人が作業指示の通訳をしており、従業員間の日常会話は翻訳アプリ等でコミュニケーションしており、今のところ問題はない。

【G社】国内で雇用している2名の外国人材は、日本語検定1級と無資格者であるが、いずれ

もコミュニケーションに問題ない。

【J社】多くの外国人材を採用しているが、採用の際に、一定の日本語能力を求めてきた。しかし採用の枠を広げるため、日本語が話せない人材を採用してみたが、上手くいかなかった。やはり、ある程度の日本語能力は必要である。

【L社】採用している外国人材の日本語は、日常会話程度あれば問題なく、専門用語になると分からないこともあるが、これは慣れればよいと考えている。仕事では、日本語以上に言葉や文化を理解して外国人客に対応していることのメリットが大きい。

日本語のコミュニケーションに関して、全く日本語が話せない場合は、F社のように通訳など条件付きでクリアしているケースもあるが、J社のように雇用し続けることが難しくなるようである。その他の企業では日常会話程度の日本語が話せる人材を雇用しており、その程度の能力があれば問題は少ないようである。高度な日本語を求める声は少なく、仕事における専門用語などは採用後に覚えれば良いと考えており、これは日本人の新規採用者も同じであるとの意見もあった。ただB社では、日本人と外国人の従業員同士のコミュニケーションが不十分であるため、コミュニティーが分断され、職場で抵抗感を感じるようになるという問題も生じている。

次に、外国人を管理する日本人管理者については、次のような話を聞くことができた。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

【D社】外国人留学生が優秀であることは理解しているが、中小製造業では、大卒者に見合う仕事が多くなく、また既存の幹部職員が高学歴な留学生を管理することも難しいと感じており、採用に積極的になれない。まずは会社の体制を変えていきたい。

【M社】日本人の管理職に外国人材の管理・育成経験がなく課題となっている。今のところは、外国人材が優秀であり、管理がなくとも上手くいっているが、今度採用する人材では、人材育成や退職後の情報漏えいなども含め、管理者育成が重要な課題になると考えている。

M社では、外国人が優秀であるため十分な管理・育成の体制がなくとも活躍できているが、今後は課題になってくるとの認識がある。外国人材の雇用が普及していない我が国では、各企業で同種の問題が生じる可能性がある。またD社は、今の管理者では大学卒の外国人留学生などを管理することが難しいため、採用に積極的になれずにいる。これは中小企業に共通した認識と思われる。

### (3) 定着に向けた取組み

アンケートでは、高度外国人材の定着に向け、特に取組みをしていない企業が多かった。取組みをしている企業では、外国人材の家族を含めた生活支援や日本語・文化の理解促進など外国人材が日本の社会や企業に馴染むためのサポートをしている企業が比較的多くみ

られた。これについてインタビューでは次のような話が聞けた。

◆◆インタビュー結果◆◆

【D社】外国人正社員の給与等待遇は日本人と同じである。

【J社】外国人だからではないが、全社的に年功序列を撤廃し成果主義を導入。多様な人材を受け入れるための、社内ルールとして、政治・宗教・民族の是非、優劣は議論しないと決めている。外国人材の定着、活躍のため組織的に対応していることもあるが、成果がでているかはわからない。外国人材が常にいる状況に少しずつ慣れていくことで、環境が出来上がっていくように思う。

【K社】結婚退職以外に、外国人材の離職者はいない。昇給など待遇は国籍に関係なく従業員を平等に扱っており、語学力の手当てが付くと日本人より高くなることもある。業界内では高い給与水準である。

【M社】外国人材に関係なく、月一回土曜出勤を無くすなど、働き方改革を実施している。

【N社】年功序列型の給与体系で、福利厚生なども特別なことはしていないが、2名の外国人材からの不満はない。これまでも外国人材の離職はなく、むしろ若い日本人の離職の方を問題視している。

まず給与体系や評価制度などの人事制度については、外国人材のために変更している事例はみられず、日本人と全く同じ扱いであるとしている企業が多い。ただJ社やM社のように国籍の問題ではなく、企業として職場改善や従業員のモチベーション向上のために、制度の改善に努めている企業がみられた。

次にアンケートでも回答のあった生活サポートなどについてのインタビュー結果をみていく。

◆◆インタビュー結果◆◆

【A社】外国人材の雇用にあたっては、住宅や買い物など生活面でもサポートをしている。

【D社】採用してすぐは、日本語だけでなく、ほうきの使い方など生活全般から教育が必要だった。その点は日本人と異なるが、仕事への意欲や能力が高く、理解も早い。

【M社】住居等の生活面では、必要書類の作成や借上げマンションを用意することなどを検討しているが、これまでは外国人材たちが自分で対応している。

【F社】言葉が通じないため、ベトナム人の工程を細かく区分し、作業やその指示を分かりやすくしている。

生活サポートについて特別な取組みをしていない企業もあったが、A社やD社、M社のように、生活面を具体的にサポートする企業もみられた。特に住居では、保証人など外国人材だけでは解決が難しい問題が生じる場合がある。しかし事例では、外国人材が自分で



解決していた。また F 社のように、言葉の通じない外国人材のために作業現場で工夫している事例もある。

#### (4) 解決策

先述のとおりアンケートでは、雇用企業であっても、特に定着に向けた取組みをしていない企業が多数を占めていた。そこで具体的にどのようなようにして課題が解決されているか、インタビューで聞いた話から考察していく。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

【C 社】外国人材を採用しはじめた当初は、社内で少し抵抗感があったように思うが、それ以上にグローバル競争を勝ち抜くために必要な人材との理解があり、むしろ期待感の方が勝っていた。また特別、外国人のためではなく、職場や仕事に慣れるため先輩が後輩の面倒をみるメンター制度がある。

【D 社】従業員の個人的なトラブルにも対応するなど、これまで家族的経営を実践してきた。外国人に限らず、障がい者も特別扱いすることなく、自然に受け入れる風土が出来ている。そうした社長の理念が従業員にまで浸透しており、外国人に特別な抵抗感はない。

【G 社】個人差もあると思うが、仕事では、チームワークへの認識や上司の指示ではなく我流で仕事を進めるなど、文化的な違いを感じることもある。ただし、外国人受け入れには、仕事内容を明確に規定する必要があると感じている。

【J 社】当初は日本人、外国人の互いに抵抗感があったと思うが、最初に採用した外国人材が、活躍し、海外法人社長兼本社役員へと出世していることが、双方の意識に影響し、国籍に関係なく働きやすい土壌が出来たと思う。外国人材にとっては、日本企業では出世できないという「ガラスの壁」がモチベーションを下げる要因として挙げられることがあるが、これを払拭しており、日本人従業員には、外国人材の能力を具体的に示している。

日本人だけの職場に、外国人材が入ることで抵抗感が生じるという事例が幾つかの企業でみられた。G 社のように、日本の企業が大事にするチームワークや上司の命令を軽んじるなど、外国人が職場の秩序や雰囲気を変えてしまうことがある。しかし C 社のように、抵抗感以上に外国人材に対する仕事上の期待感があるため、問題にならなかったという事例もみられた。また J 社では外国人材が社内で実際に活躍し、それが評価され、重要なポストに登用されることが、外国人と日本人の相互理解を進めたという事例もある。こうした事例は、外国人材が活躍することで、日本人と外国人の間の壁を取り払う効果があることを示唆している。さらに D 社は、これまで多様な人材を分け隔てなく雇用するなど、ダイバーシティ経営を実践しており、外国人材についても自然に受け入れられていた。

このようにして、雇用企業では課題を払拭しているが、その要因について、次のような興味深い話も聞いた。

◆◆インタビュー結果◆◆

【H 社】特に外国人材に配慮していないが、今のところ離職もしていない。その点では、優秀な外国人材に頼り切っている面があるかもしれない。

【N 社】今の外国人材は2名とも優秀であり、日本人となんら変わらず勤務しているが、日本人と比べても日本語コミュニケーション力があり、仕事にも意欲的でありその上で海外知識の能力もある。チームワークが必要な仕事も特に問題はなく、外国人材の孤立や日本人側の抵抗感も感じない。しかしこれは今の人材だからできることで今後、海外人材を積極採用するには、外国人材が働きやすい環境整備が必要かもしれない。

【M 社】外国人材は意欲的であり、日本人よりも日本語コミュニケーションの高い場合もある。

以上のように、外国人材が活躍できる職場環境の形成において、実は優秀な外国人材のフォローで出来ているとの意見を、幾つかの企業で聞くことができた。これまでに見てきたように、外国人材を雇用する企業の多くは、外国人材の優秀さを指摘している。一方で、アンケートでは、高度外国人材の定着において、課題がないとする企業や定着に向けた取り組みをしていない企業が多くみられた。実態としては、外国人材の雇用において生じる各種の課題を、優秀な外国人材のフォローによってクリアしているのかもしれない。藤(2016)は、日本で働く元外国人留学生在が感じる仕事上の困難点をインタビューした結果から日本企業は「無意識に日本人性（日本人が持つ常識やそれに基づく価値判断など）の高さを新卒外国人留学生在社員に強いている」と論じている。今、国内で活躍している外国人材は、仕事における能力だけでなく、日本文化や日本企業への理解が深く、または日本企業に器用に受け入れる優秀な人材が多いのかもしれない。今後、外国人材を広く募集し、その活躍の場を広げていくには、企業は過度な外国人材への依存を改めて課題を認識し、その対策を講じていく視点を持つことも必要であろう。

また優秀な外国人材が活躍するには、それに見合う仕事も必要となるであろう。その点については次のような意見がある。

◆◆インタビュー結果◆◆

【A 社】従業員の3割が外国人材であり、なかにはライン長など責任のある仕事を担う人材もいる。また初進出となる東南アジアの拠点のため、進出先国出身者を育成し、現地に派遣している。これら外国人材は日本人と同様の人事制度のもと評価し、給与も日本人と区別はない。

【C 社】外国人材は向上心が高いので、活躍の場を与えたいと考えている。

【G 社】従来の年功序列型の制度であるが、外国人材から不満は出ていない。1人は、本社職員として海外事務所に派遣しているが、現地で柔軟な経営ができるように本社から大幅な権限移譲をしている。制度等について不満が無いのは、そうした仕事にやりがいを感じてくれているからだと考えている。

【I 社】給与等は日本人と同じであるが、制度面について外国人材から不満はあがっていない。

住居は、全額会社負担でアパートを借上げて提供している。日本人の家賃補助は5割であり外国人材の方が手厚い。製造業の現場仕事を、日本人は嫌う傾向があるが、外国人は生き生きとやりがいを持って仕事してくれている。

以上の事例では、外国人材を重要なポストに就け、そのために人材育成に取組み、または信頼関係に基づき大幅な権限移譲するなど、やりがいのある仕事を任せていた。国籍に関係なく優秀な人材であれば、仕事へのやりがいは重要な要素の1つであろう。アンケート分析においても、高度外国人材雇用している企業には、人材育成に積極的な企業が多いことが明らかになっていた。また高度外国人材の定着に向けた取組みを特にしていない企業でも、人材育成に積極的な企業が多い傾向がみられた。これは特に外国人材に向けてということではなく、その企業がもともと人材育成に熱心な企業であれば、外国人材にとってもやりがいのある企業となっていると考えられる。そのため企業は、優秀な外国人材を満足させる仕事や場所を提供することが必要なのかもしれない。その際、G社のように大幅に権限移譲された海外拠点の責任者であったり、I社のように、中小企業の現場作業員であったり、どのような仕事にやりがいを感じるかは、企業や外国人材によって異なる。

やりがいのある仕事は、その企業にとっても重要な仕事であろう。その重要な仕事を任せるためには、外国人材の能力を正確に把握することが必要であると同時に、外国人材には企業の目標やビジョンを正しく理解してもらい、相互理解や信頼関係をしっかりと築きあげることが必要となる。こうした点についても次のような話を聞くことができた。

#### ◆◆インタビュー結果◆◆

【A社】外国人材に責任ある仕事を担う人材となってもらうため、価値観の共有を重視している。自社が何を大事にし、何をするための会社か。そうした価値観が共有できていれば、仕事で何を求められるか自ら考え行動してくれると考えている。

【J社】現地法人に派遣している外国人材に対して、大幅な権限移譲をしていることが、モチベーションになっていると思う。ただそれを実行するには企業価値・ビジョンの共有と信頼関係の構築が前提となる。派遣している外国人材は、アルバイトの時から、会長が手塩にかけて自らの創業経験など伝え育成してきた。それに対し、外国人材も「会長に共感し、その意志を継いでいる」との意識が強い。こうした関係を、他の外国人材とも築いていくため、日本人従業員には異文化コミュニケーション能力向上、外国人材には、企業の文化、価値観、DNAの理解促進が重要と考えている。

【M社】国籍に関係なく、社内での意識共有を重視しており、朝礼や部門別報告会等を実施している。

【C社】企業のグローバル化には、日本的経営の良さを残しつつも、海外に通じる経営が必要と考えている。日本企業の強みである「和」を重んじるチームワークは、時には責任不明確となる。そこで海外で競争に勝つには、海外の個人ベースの実力主義とのバランスを取ることが

重要である。

【N 社】 これまで強みとしてきたチームワークなどの企業風土を大事にしたいのでバランスが重要と考えている。

A 社や J 社のように、高度外国人材の雇用する企業では、相互理解や価値観の共有、信頼関係の構築などを重視しており、J 社のようにそれが外国人材の活躍に繋がっていると考えている企業もある。アンケート分析においても、高度外国人材を雇用する企業では、企業内での価値基準の共有や信頼関係の構築が出来ている企業が多い傾向があり、かつ雇用企業のなかでも定着に向けた取組みを特にしていない企業で同様の傾向がみられた。こうした結果から、企業として、経営者と従業員の間で、価値の共有や信頼関係の構築ができていたような企業であれば、外国人材の採用や定着において、改めて特別な取組みをしていなくとも、外国人材が活躍できる環境ができているとの解釈ができる。

また雇用企業では、企業のグローバル化や外国人材の雇用に向けた環境整備として、チームワークを強みとした企業風土など、従来の日本的な経営の良さを残しつつ、個人主義、実力主義といったグローバル・スタンダードにも通じる経営をバランスよく取り込むことが重要と考えている。

#### 4. 本章の小括

本章では、前章までのアンケート調査の結果を踏まえつつ、インタビュー調査によって得られた具体的な企業の状況から、高度外国人材の採用及び定着について考察してきた。その結果の要約は以下のとおりである。

##### (1) 高度外国人材の採用について

###### ◆明確な意図を持たずに雇用した企業でも、雇用により採用意欲が向上

初めて外国人材を雇用したきっかけでは、明確な意図を持たずに採用に至った企業も多く、雇用したことで外国人材を重要な人材と認識するようになり、今後の採用に意欲的になる企業もいた。

###### ◆高度外国人材は、企業のグローバル化や社内活性化に貢献

採用した外国人材が、企業にとって初となる海外進出の担当者となり、その後も現地法人を経営するなど、企業のグローバル化の推進の中核人材としての役割を担っていた。また、優秀な外国人材が日本人に刺激を与えることや、採用をきっかけに全社的な社内制度が改善できたことなど、外国人材の雇用が社内活性化に繋がっていた。

###### ◆今後の外国人材の採用への不安

調査のなかでは、これまで外国人材の採用が順調であった企業が多かったが、グローバル人材への需要が高まるなか、外国人留学生など外国人材への注目が高まっていることや、アジア諸国の経済成長によって母国の給与水準が上がったことなどから、今後の採用が難しくなる。

###### ◆外国人材のネットワークを活用して新規採用を実現

雇用している外国人材が、母国の親戚や日本国内の友人・知人などを紹介する外国人材のネットワークを活用して新規の人材を獲得していた。また技能実習を通じて築いてきたネットワークを新たに活用する企業もある。こうした採用方法は、まずはネットワークが必要となるが、雇用している外国人材など、人を介することである程度の信頼性が担保されるというメリットがある。

##### (2) 高度外国人材の定着について

###### ◆日常会話程度の日本語コミュニケーション能力が必要

外国人材を雇用する企業では、高度な日本語までは求めていないが、全く話せない場合は雇用し続けることが難しくなるため、日常会話程度の日本語能力を求めている。ただ、日本人と外国人の従業員同士のコミュニケーションが不十分であると、職場で抵抗感を感じるようになるという問題も生じることがある。

###### ◆外国人材を管理する日本人が不足

雇用企業では、外国人材の管理や育成経験のある人材が不足しており、課題と考えられている。特に大企業に比べ中小企業では、その意識が強くあられ採用を躊躇す

る要因にもなりかねない。

◆**雇用企業は外国人材だからということではなく、全社的な制度改革に取り組んでいる**

外国人材のために給与体系や評価制度などの人事制度を変更するケースは少ないが、それとは関係なく職場改善や従業員のモチベーション向上のために、制度の改善に努めているケースがある。

◆**住居や買い物などの生活サポート**

雇用企業には、日本社会に馴染みのない外国人材の家族を含め、住居や買い物などの生活面をサポートするケースがある。

◆**優秀な外国人材のフォローが課題を解決**

雇用企業では、外国人材の定着のために特別な取組みをしていない企業が多いが、実態としては、雇用において生じた課題を、優秀な外国人材が自ら解決している可能性がある。但し、今後、外国人材の活躍の場を広げていくには、企業は改めて課題を認識し、その対策を講じていくことが必要となる。

◆**ダイバーシティ経営の実践や相互理解の促進により摩擦や抵抗感を解消**

外国人材の採用によって、社内に摩擦や抵抗感が生じていることがあるが、多様な人材を受容するダイバーシティ経営を実践する企業では、そもそもそうした問題は起きにくい。また問題が生じた場合でも、社内で外国人材が活躍することで、外国人と日本人の相互理解を進み、問題が解消されることもある。

◆**外国人材がやりがいを感じられる仕事や職場環境が重要**

優秀な外国人材が能力を発揮し、活躍するには、重要なポストに就け、そのための人材育成に取組み、または信頼関係に基づく大幅な権限移譲などにより、やりがいのある仕事を任せることが重要となる。

◆**外国人材が活躍できる環境には価値観の共有や信頼関係が必要**

外国人材の定着においては、経営者と従業員の間での価値の共有や信頼関係の構築が重要である。日頃からこれらに努めている企業であれば、外国人材を雇用する際に、改めて特別な取組みをしていなくとも、外国人材が活躍できる環境ができていると思われる。

◆**従来の日本的経営とグローバル・スタンダードのバランスが重要**

企業のグローバル化の推進や外国人材の雇用に向けた環境整備では、チームワークを強みとした企業風土など、従来の日本的な経営の良さを残しつつ、個人主義、実力主義といったグローバル・スタンダードにも通じる経営をバランスよく取り込むことが重要となる。

## 第6章 大阪企業における高度外国人材の採用、定着に向けて

本調査では、大阪の中堅・中小企業が海外事業や自社の競争力強化のため、外国人留学生などの優秀な外国人材を採用し、その人材が活躍できるようにすることを目的として、いくつかの検討を行ってきた。調査を終えるにあたり、ここまで得られたきたインプリケーションを提示する。

### 1. 調査から得られたインプリケーション

#### (1) 高度外国人材を雇用する余地は残されている

第1章で概観したとおり、国内の高度外国人材は増加しており、その中でも大阪は高度外国人材や、その卵である外国人留学生のアルバイトが比較的多い地域であった。このように大阪は、全国的にも高度外国人材の雇用が進んでいる地域である。しかし府内従業者に占める高度外国人材は1000人に2人とわずかである。一方、日本への外国人留学生は増加しているが、その約6割が日本での就職を希望しているものの、卒業後に日本で就職している留学生は約3割であった。就職者を含め約7割が卒業後も日本に滞在しているが、希望者の全てが就職できているわけではない。そうしたことから、供給面からみた場合、大阪の中堅・中小企業が外国人材を採用する余地は残されているといえる。

#### (2) 意図せざる雇用企業でも、高度外国人材の能力を知ることで採用意欲は高まる

大阪企業のうち、今、高度外国人材を雇用する企業はおよそ2割であった。雇用企業の6割以上は、外国人材の活躍状況に満足しており、半数以上が今後の採用に意欲的であった。これに対し、現在、雇用していない企業では、今後の採用に意欲的な企業は1割にとどまる。しかしながら雇用企業は、必ずしも当初から海外事業のためなどの目的があつて外国人材を雇用していたわけではなく、紹介や通常の採用活動のなかで採用に至った企業が少なくなかった。そうした意図せざる雇用企業であっても、共に働く機会を得ることで外国人材が自社にとって欠かせない優秀な人材となることに気づき、その後、採用意欲が高まっていることがわかった。その際の雇用形態は、正社員に限らず、アルバイトや技能実習なども含まれていた。

#### (3) 高度外国人材の雇用は、グローバル対応力や社内活性化などの効果をもたらす

雇用企業は、高度外国人材を雇用することで、グローバル化の進展や社内活性化に効果をもたらしていた。中小企業では、海外拠点進出における現地法人の設立からその後の経営を担い経営現地化を実現させるなど、中核人材として重要な役割を果たしていた。また、グローバル化の推進だけでなく、優秀な外国人材に日本人社員が触発されたり、雇用をきっかけに全社的な社内制度の改革が進んだり、社内活性化にも効果をもたらしていた。

#### (4) 外国人材が活躍するには、責任とやりがいのある仕事が重要

外国人材が能力を発揮し、活躍するには、重要なポストに就け、そのために人材育成

に取組み、または信頼関係に基づき大幅な権限移譲するなど、やりがいのある仕事を任せることが重要である。これは国籍に関係なく優秀な人材であれば、共通する考え方であろう。但し、どのような仕事にやりがいを感じるかは企業や外国人材によって異なる。

#### **(5) ダイバーシティ経営や価値共有が進んでいる企業では環境整備が進んでいる**

雇用企業では、多様な人材を受容するダイバーシティ経営を重視している企業や経営者がリーダーシップを発揮し、社内の理念や価値基準の共有や信頼関係の構築が出来ている企業が多い傾向があった。こうした企業では、外国人材の雇用の際に、改めて特別な取組みをしなくとも、大きな課題を抱えておらず、外国人材が活躍できる環境ができているとみられる。

#### **(6) 優秀な外国人材が、雇用における課題を見えなくしている**

外国人材の雇用において、日本語コミュニケーションや人材管理が難しいなどの課題を挙げる企業があるが、全体として、外国人材の活躍状況への満足度は高い傾向にあった。こうした課題を企業努力によって解消しているケースもあるが、一部には優秀な外国人材が課題を解決したり、または課題そのものを生じさせなくしている可能性もある。

## **2. 高度外国人材の採用、定着に向けて**

最後に、ここまでの調査結果から、大阪の中堅・中小企業が外国人留学生等の高度外国人材を雇用するの留意事項を提言として述べたい。

### **(1) 外国人材や外国人留学生と一緒に働く機会をつくってみること**

外国人材を雇用する企業には、海外事業などの明確な目的を持っていたわけではなく、紹介などをきっかけに採用した意図せざる雇用企業が多数みられた。こうした企業も外国人材を雇用して初めて、その魅力を理解し、重要な人材として認識していた。これまで外国人材を雇用しておらず、今もその必要がないと考えている企業であっても、優秀な人材となり得る外国人材と働いてみる機会をつくることが重要と思われる。採用形態も、正社員に限らず、比較的、雇用しやすい外国人留学生のアルバイトや、技能実習生などのケースがみられた。これ以外にもインターンシップなども含め、外国人材と一緒に働く機会を作り、その能力を実感したり、自社で雇用できるかどうかを見極めることが重要となる。

特に中小企業では、外国人材を自社の人材候補と考える企業は少ないであろう。また中小企業には、留学生は来てくれないと考える経営者も多いのではないであろうか。確かに留学生は日本企業や中小企業を知らないとの声を良く耳にする。また既存調査等でも、外国人留学生は就職先として大企業を好む傾向があることが指摘されている。しかし **SUCCESS Osaka** が主催するシンポジウムにおいて、147名の留学生を対象に行ったアンケート調査の結果が紹介されたが、留学生が望む企業規模として、「業界トップ企業(21%)」や「大企業(31%)」を押さえて「規模は関係がない(38%)」が、最も回答が多かった<sup>11</sup>。

---

<sup>11</sup> **SUCCESS Osaka** は、留学生の就職支援を目的とした関西大学、大阪大学、大阪府立大学、大阪市立大学によるコンソーシアムであり、シンポジウムは2018年1月23日に開催された。



この結果のみで判断することはできないが、必ずしも大企業が選ばれるわけではなく、それ以上に外国人留学生にとって魅力的な企業であれば、規模に関係なく選ばれる可能性があることも認識しておくべきであろう。

## **(2) 日本人にとっても、やりがいを持って、働きやすい環境を作ること**

高度外国人材を雇用している企業には、ダイバーシティ経営を実践している企業や企業の価値基準の共有や信頼関係の構築ができていいるなど相互理解が進んでいる企業が多くみられた。またキャリアパスの明確化、外国人材の重要なポストへの配置、そのための人材育成など、従業員にとってやりがいのある環境が整っている企業が多い。こうした職場環境は、外国人材のみならず、日本人にとっても働きやすく、モチベーションが維持できる環境である。優秀な外国人材がその能力をいかんなく発揮するには、そもそも企業として日本人社員も含めた働きやすい環境作りを目指すことが重要であろう。

こうした環境作りにおいて、面白い指摘がある。経済産業省は報告書において「中堅・中小企業は大企業に比べ経営者の理念が現場に共有されやすく、外国人材にとって魅力的な職場となっている」と指摘している（経済産業省[2017],p4）。外国人材の雇用では中小企業に遅れがあるとの理解が一般的であり、本調査でもそれを示すデータが得られた。しかし、中小企業はその規模ゆえに経営者と従業員の距離が近く、同じ目標を見据え、チャレンジできる環境を作りやすい。また中小企業の方が、海外進出における現地法人の幹部候補などやりがいのある重要なポストを任せられる機会が多いのではないだろうか。こうした視点に立ち、中小企業ならではの方法で、相互理解のもと、仕事にやりがいを持てる職場環境を目指し、また同時に、そうした環境を外国人材や外国人留学生にアピールすることが、優秀な外国人材の獲得に向け必要であると思われる。

## **(3) (雇用企業は) これまでの経験から得られる知識・ノウハウを整理すること**

現状では、高度外国人材が全労働者に占める割合は極めて少なく、それだけに優秀な人材が選出されてきた可能性がある。調査では、優秀な外国人材のなかでも、日本文化や日本企業への理解が深く、または日本企業に器用に溶け込める優秀な人材を採用してこられたため、本来生じる課題が解消され、企業で外国人材が活躍してこられたかもしれないとの仮説が生まれた。しかし今後、外国人材に注目が集まる中、こうした人材の採用が難しくなることも考えられる。そのため、これまで高度外国人材を雇用してきた企業においても、外国人材の活躍の場を広げていくには、改めて課題を認識し、その対策を講じていくことが必要となる。残念ながら、現状を前提として実施した本調査では、これらに対する明確な回答を出すことが難しい。しかしながら幸い、既に外国人材を雇用している企業であれば、これまでの経験や知識、ノウハウを改めて棚卸し、できるならば明文化することで具体的な対応策を検討することができよう。また今後、外国人留学生などの優秀な外国人材の企業への就職を促進していくには、各企業だけでなく、大学や支援機関などにおいても、これまで蓄積してきた知見を整理し、明文化していくことが必要となろう。

## 【参考文献】

- 一般社団法人日本国際化推進協会（JAPI）[2015]「日本で働くことについての調査」。
- 株式会社クリエイティブ・オブ・ライフ[2012]「平成 24 年度アジア人財資金構想プロジェクトサポートセンター事業（日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査）報告書」。
- 経済産業省[2016]「内なる国際化研究会報告書（概要）」。
- 新日本有限責任監査法人[2015]「平成 26 年度産業経済研究委託事業（外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査）報告書」。
- 総務省[2017]「グローバル人材育成の推進に関する政策評価書」。
- 中小企業庁編[2017]「中小企業白書（2017 年版）中小企業のライフサイクル—次世代への継承」日経印刷。
- 中村二郎・内藤久裕・神林龍・川口大司・町北朋洋[2009]『日本の外国人労働力』日本経済新聞出版社。
- 日本国際化推進協会・ツェン・シュージェー・オスティン[2016]「日本留学生に関する調査最終報告」。
- 藤美帆[2016]『日本の企業と大学における国際化の現状-外国人留学生に着目した実証研究』有限会社花書院。
- IMD business school[2017]「IMD world talent report 2017」.
- Kotter, J. P.[1996] Leading Change; Boston Harvard Business School Press.

--	--	--	--	--



⑧大阪企業における人材確保と外国人材の活用に関する調査

〔ご記入・ご回答について〕

- ①質問は過去を含めた経営判断に関わる内容が含まれているため、**原則として経営層の方**にお願いします。
- ②ご回答は、**平成29年8月1日現在**の状況でご記入ください。
- ③特に指示のない限り、**選択肢の番号を○印**で囲んでください。また( )、内には、**具体的な内容をご記入**ください。その他、指示のある場合は、その指示にしたがってください。
- ④ご提出は、同封の返信用封筒にて**9月8日(金)までに投函**いただきますようお願いいたします。

〔調査の届出について〕

本調査は、統計法第24条に基づき、総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用したりすることは固く禁じられています。

I 企業概要、業績等について

問1 貴社の企業概要についてご記入ください。

(1) 貴社の名称						
(2) 所在地	(〒                      )					
(3) ご記入者	部署・役職名：		氏名：			
	TEL：		E-mail：		@	
(4) 業種	1. 農業・林業・漁業・鉱業		2. 建設業		3. 製造業	
	4. 電気・ガス・熱供給・水道業		5. 情報通信業		6. 運輸業、郵便業	
	7. 卸売業、小売業		8. 金融業、保険業		9. 不動産業、物品賃貸業	
	10. 学術研究、専門・技術サービス業		11. 宿泊業、飲食サービス業		12. 生活関連サービス業、娯楽業	
	13. 教育、学習支援業		14. 医療、福祉		15. 複合サービス事業	
	16. サービス業（他に分類されないもの）		17. その他（		）	
(5) 資本金額	1. 5,000万円以下		2. 5,000万円超～1億円以下		3. 1億円超～3億円以下	
	4. 3億円超～10億円以下		5. 10億円超			
(6) 売上高	1. 10億円未満		2. 10億円～20億円未満		3. 20億円～50億円未満	
	4. 50億円～100億円未満		5. 100億円～500億円未満		6. 500億円以上	
(7) 従業者数 ※期間を定めずに雇用する常用従業者数	1. 100人以下		2. 101人以上～200人以下			
	3. 201人以上～300人以下		4. 301人以上～1,000人以下			
	5. 1,001人以上～5,000人以下		6. 5,001人以上			

問2 5年前と比較した(1)売上高、(2)経常利益、(3)従業者数の変化について、それぞれ該当するもの1つに○を付けてください。

(1) 売上高	1. 20%超増加	2. 5～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少
(2) 経常利益	1. 20%超増加	2. 5～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少
(3) 従業者数	1. 20%超増加	2. 5～20%増加	3. ±5%未満	4. 5～20%減少	5. 20%超減少

問3 直近5年における正社員の年平均採用人数を概算でお答えください。

人 (小数点第1位を四捨五入)

## II 事業内容について

問4 貴社の海外事業（海外拠点保有や輸出・輸入業務）の状況として、該当するもの全てに○を付けてください。

- |                                 |   |                |
|---------------------------------|---|----------------|
| 1. 海外拠点（現地法人、支店、営業所含む）を有している    | } | 1つでも○の場合は【問5へ】 |
| 2. 輸出（ライセンス使用などのサービス収入を含む）がある   |   |                |
| 3. 輸入（ライセンス使用などのサービス支出を含む）がある   |   |                |
| 4. 現在、海外拠点も輸出・輸入業務もないが、今後予定している | } | いずれか○の場合は【問7へ】 |
| 5. 現在、海外拠点も輸出・輸入業務もなく、今後の予定もない  |   |                |

問5 全売上高（または全仕入高）に占める輸出額（または輸入額）の割合をお答えください。

(1)全売上高に占める輸出割合	1. 0～30%未満	2. 30～50%未満	3. 50%以上
(2)全仕入高に占める輸入割合	1. 0～30%未満	2. 30～50%未満	3. 50%以上

問6 貴社では、今後、海外事業（海外拠点経営や輸入・輸出業務）をどのように考えていますか。（1つに○）

1. 拡大      2. 現状維持      3. 縮小      4. 分からない

問7 貴社には、インバウンド事業(※)はありますか。（1つに○）

※インバウンド事業：外国人旅行者等の訪日外国人をターゲットにした宿泊・飲食・小売・サービス等の事業

- |                   |   |        |
|-------------------|---|--------|
| 1. インバウンド事業がある    | ⇒ | 【問8へ】  |
| 2. 今はないが、今後予定している | } | 【問10へ】 |
| 3. 今はなく、今後の予定もない  |   |        |

問8 貴社の全売上高に占めるインバウンド事業の売上高の割合として該当するもの1つに○を付けてください。

1. 0～30%未満      2. 30～50%未満      3. 50%以上

問9 貴社では今後、インバウンド事業をどのように考えていますか。（1つに○）

1. 拡大      2. 現状維持      3. 縮小      4. 分からない

## III 人材のマネジメントについて

問10 貴社の人材管理の状況として、次の各項目がどの程度当てはまるか、該当するもの1つに○を付けてください。

	てはまる 大いに当	はまる やや当て	い もいえない	どちらでも ない	あまり当 てはまる	はまる い	全く当て
① 十分な従業者数が確保できている（量的満足）	5	4	3	2	1		
② 従業員の能力に満足している（質的満足）	5	4	3	2	1		
③ 終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である	5	4	3	2	1		
④ 経営・管理職を担える人材を育成している	5	4	3	2	1		
⑤ 人材育成に十分なコストまたは時間をかけている	5	4	3	2	1		
⑥ 管理職への登用など男女で昇進・昇格に差はない	5	4	3	2	1		
⑦ 外国人、女性、障がい等多様な人材の採用に抵抗はない	5	4	3	2	1		

問11 経営層と従業員の関係に関する次の各項目の実施状況として、該当するもの1つに○を付けてください。

	十分出来て いる	やや出来て いる	いえない どっちでも	ていない	あまり出来 ていない	全く出来て いない
① 魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている	5	4	3	2	1	
② 目標実現に向けた具体的な戦略を設定し、従業員と共有できている	5	4	3	2	1	
③ 各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる	5	4	3	2	1	
④ キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している	5	4	3	2	1	
⑤ 業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築	5	4	3	2	1	

#### Ⅳ 外国人材について

問 12 貴社では外国人を雇用（技能実習生、アルバイト、派遣社員等を含む）していますか。（1つに○）

1. 雇用している ⇒ 【問 13 へ】
2. 過去に雇用していたが、今はしていない ⇒ 【問 14 へ】
3. 雇用したことがない ⇒ 【問 14 へ】

問 13 雇用する外国人材の人数を在留資格別でご記入ください。

在 留 資 格	人 数
① 専門的・技術的分野（高度外国人材※）	人
② 技能実習	人
③ 資格外活動（外国人留学生のアルバイトなど）	人
④ 身分に基づく在留資格（永住者や日本人の配偶者など）	人
⑤ その他（ ）	人
合 計	人

※「高度外国人材」とは、大学・専門学校卒業程度の学歴・知識を有しており、「専門的・技術的分野」の在留資格を有する外国人労働者であり、技能実習生は含みません。

★上記の問 13 で「①専門的・技術的分野（高度外国人材）」が、  
0人の場合は【問 14】に、1人以上の場合は次頁の【問 18】に、それぞれお進みください。

〔 高度外国人材を雇用していない方への質問 〕 ※雇用している方は問 18 へ

問 14 貴社が、高度外国人材を採用していない理由として、該当するもの全てに○を付けてください。

1. 高度な外国人材を必要とする事業が特にないから
2. 日本人だけで十分な人材が揃っているから
3. すぐに離職してしまいそうだから
4. 在留資格など採用手続きが難しそうだから
5. 在留資格など制度的な条件が合わないから
6. 期待する外国人材と出会えそうにないから
7. 自社に外国人を管理できる人材がないから
8. 日本人社員とのコミュニケーションが不安だから
9. 募集しているが採用に至っていないから
10. その他（ ）

問 15 今後、高度外国人材の雇用についてどのように考えていますか。

1. 具体的（3年以内）に高度外国人材の雇用を予定している
2. 具体的ではないが、高度外国人材の雇用を考えている
3. 高度外国人材ではなく、技能実習生やアルバイトの雇用は考えている
4. 今のところ、外国人を雇用する予定はない

} 【問 16 へ】

アンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。

問 16 貴社が今後、高度外国人材を雇用する目的として、該当するもの全てに○を付けてください。

1. 国籍に関係なく優秀な人材を確保するため
2. ダイバーシティ（人材多様化）を進めるため
3. 海外現地法人との連絡調整や現地派遣の人材として
4. 海外との貿易業務を行うため
5. 外国人旅行者を顧客とするインバウンド事業のため
6. 日本人の高度人材の確保が難しいため
7. 新規に海外進出を行うため
8. 外国語能力が必要なため
9. 具体的な目的はないが、将来のため
10. その他（ ）

問 17 今後、外国人材を雇用するに当たり、必要だが自社内では入手が難しい情報として該当するもの全てに○を付けてください。

1. 採用方法やルート
2. 外国人材の能力判定の基準や方法
3. 外国人材とのコミュニケーションの方法
4. 外国人材の雇用管理の方法
5. 外国人材に対する社内理解を広める方法
6. どのような社内受入態勢が必要か
7. 在留資格などの法的手続き
8. その他（ ）
9. 特にない

現在、高度外国人材を雇用していない方への質問は、これで終了です。  
長時間にわたり、ご協力ありがとうございました。



(2) 高度外国人材の定着について

問 27 高度外国人材の定着に向けた課題として、該当するもの全てに○を付けてください。

- |                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1. 日本人よりも育成にコストと時間がかかる        | 2. 日本語コミュニケーション能力の不足    |
| 3. ジョブホッピングの意識が強い             | 4. 企業のビジョン・目標を理解してもらえない |
| 5. 在留資格による職務制限があるため配属先が限定される  | 6. 家庭の事情などで帰国してしまう      |
| 7. 希望するキャリア形成が会社の考えるそれと乖離している | 8. 外国人材雇用の意図が社内に伝わらない   |
| 9. 外国人材をマネジメントできる日本人管理者の不足    | 10. その他( )              |
| 11. 特にない                      |                         |

問 28 問 27 のうち、もっとも重要な目的を1つ選び、番号を記入してください。

問 29 貴社の高度外国人材定着のため、具体的に取組んでいるもの全てに○を付けてください。

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. 外国人材の日本語・日本文化の理解促進をサポート                  | 2. 日本人材の外国語・外国文化の理解促進をサポート |
| 3. 外国人材にわかるようにキャリアパスや給与体系を説明                | 4. 外国人材向けのキャリアパスや給与体系を整備   |
| 5. 外国人材向けの福利厚生サービスを整備                       | 6. 社内書類の多言語化を実施            |
| 7. 長時間労働とならないように見直した                        | 8. 宗教・慣習への配慮               |
| 9. 経営・管理者への登用など、能力に応じた責任のある職務につくことができるようにした |                            |
| 10. 外国人材をマネジメントする日本人管理者の育成・確保               |                            |
| 11. 住居や買い物、学校等の公的手続きなど家族を含めた生活面の支援や悩み相談     |                            |
| 12. 日本人材と外国人材の交流促進のためのイベント等を実施              |                            |
| 13. その他 ( )                                 |                            |
| 14. 特にない                                    |                            |

問 30 問 29 のうち、特に効果があった取組みを3つまで選び、番号を記入してください。

--	--	--

問 31 貴社では高度外国人材に何年程度働き続けてほしいとお考えですか。(1つに○)

1. 3年以内    2. 5年程度    3. 10年程度    4. できるだけ長く    5. 分からない

問 32 貴社では高度外国人材は、平均して何年程度働き続けていますか。(1つに○)

1. 3年以内    2. 5年程度    3. 10年程度    4. それ以上

問 33 貴社における高度外国人材の活躍状況を、どのように評価していますか。(1つに○)

1. 大いに満足    2. やや満足    3. どちらとも言えない    4. やや不満    5. 大いに不満

問 34 高度外国人材を雇用したことによる社内への影響として、次の各項目がどの程度当てはまるか、該当するもの1つに○を付けてください。

	てはまる	大いに当てはまる	やや当てはまる	い	もいえない	どちらでもない	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
① 社内が活性化した	5	4	3	2	1			
② 企業のグローバル対応力が向上した	5	4	3	2	1			
③ 業務内容の明確化や評価の公平性が改善された	5	4	3	2	1			
④ 日本人従業員のモチベーションが向上した	5	4	3	2	1			
⑤ 売上高や収益が向上した	5	4	3	2	1			
⑥ 商品開発や新事業開発ができた	5	4	3	2	1			

問 35 今後、高度外国人材の雇用についてどのように考えていますか。(1つに○)

- |                  |                |               |
|------------------|----------------|---------------|
| 1. 採用数を増やしていく    | 2. 現状程度で採用していく | 3. 採用数を減らしていく |
| 4. 今後、採用するつもりはない | 5. 分からない       |               |

現在、高度外国人材を雇用している方への質問は、以上で終了です。  
外国人材についてご意見がありましたら、下の自由記述欄をお願いします。  
長時間にわたり、ご協力ありがとうございました。

◆外国人材の雇用について、ご意見がありましたら、ご自由にお書きください。



【資料2 単純集計結果】

1. 企業概要について

問1 業種

	度数	パーセント
建設業	22	5.5
製造業	138	34.8
電気・ガス・熱供給・水道業	3	.8
情報通信業	9	2.3
運輸業 郵便業	23	5.8
卸売業 小売業	82	20.7
金融業 保険業	3	.8
不動産業 物品賃貸業	2	.5
学術研究 専門・技術サービス業	6	1.5
宿泊業 飲食サービス業	17	4.3
生活関連サービス業 娯楽業	10	2.5
教育 学習支援業	2	.5
医療 福祉	17	4.3
複合サービス事業	2	.5
サービス業 (他に分類されないもの)	41	10.3
その他	20	5.0
合計	397	100.0
システム欠損値	5	
	402	

問1 資本金額

	度数	パーセント
3,000万円以下	145	36.3
3,000万円超～5,000万円以下	61	15.3
5,000万円超～1億円以下	109	27.3
1億円超～3億円以下	31	7.8
3億円超～10億円以下	33	8.3
10億円超	20	5.0
合計	399	100.0
システム欠損値	3	
	402	

**問1 売上高**

	度数	パーセント
10億円未満	80	20.6
10億円～20億円未満	53	13.7
20億円～50億円未満	102	26.3
50億円～100億円未満	76	19.6
100億円～500億円未満	62	16.0
500億円以上	15	3.9
合計	388	100.0
システム欠損値	14	
	402	

**問1 従業者数**

	度数	パーセント
100人以下	69	17.3
101人以上～200人以下	201	50.4
201人以上～300人以下	59	14.8
301人以上～1,000人以下	60	15.0
1,001人以上～5,000人以下	6	1.5
5,001人以上	4	1.0
合計	399	100.0
システム欠損値	3	
	402	

**問2 5年前と比較した売上高**

	度数	パーセント
20%超増加	65	16.5
5～20%増加	117	29.6
±5%未満	116	29.4
5～20%減少	71	18.0
20%超減少	26	6.6
合計	395	100.0
システム欠損値	7	
	402	

**問2 5年前と比較した経常利益**

	度数	パーセント
20%超増加	88	22.7
5～20%増加	88	22.7
±5%未満	122	31.5
5～20%減少	39	10.1
20%超減少	50	12.9
合計	387	100.0
システム欠損値	15	
	402	

**問2 5年前と比較した従業員数**

	度数	パーセント
20%超増加	37	9.4
5~20%増加	107	27.2
±5%未満	175	44.5
5~20%減少	59	15.0
20%超減少	15	3.8
合計	393	100.0
システム欠損値	9	
	402	

**問3 最近5年間の年平均採用人数**

	度数	パーセント
3人以下	106	28.3
3人超 5人以下	60	16.0
5人超 10人以下	90	24.0
10人超 15人以下	47	12.5
15人超	72	19.2
合計	375	100.0
システム欠損値	27	
	402	

**2. 事業内容について**

**問4 海外事業の状況**

	応答数	パーセント
	N	
1_海外拠点（現地法人、支店、営業所含む）を有している	90	23.4%
2_輸出（ライセンス使用などのサービス収入を含む）がある	75	19.5%
3_輸入（ライセンス使用などのサービス支出を含む）がある	76	19.8%
4_現在、海外拠点も輸出・輸入業務もないが、今後予定している	14	3.6%
5_現在、海外拠点も輸出・輸入業務もなく、今後の予定もない	223	58.1%
	478	124.5%

**問5 全売上高に占める輸出割合**

	度数	パーセント
0~30%未満	115	89.8
30~50%未満	9	7.0
50%以上	4	3.1
合計	128	100.0
システム欠損値	274	
	402	

**問5 全売上高に占める輸入割合**

	度数	パーセント
0～30%未満	103	82.4
30～50%未満	10	8.0
50%以上	12	9.6
合計	125	100.0
システム欠損値	277	
	402	

**問6 今後の海外事業の意向**

	度数	パーセント
拡大	77	52.4
現状維持	44	29.9
縮小	4	2.7
分からない	22	15.0
合計	147	100.0
システム欠損値	255	
	402	

**問7 インバウンド事業の状況**

	度数	パーセント
インバウンド事業がある	18	4.6
今はないが、今後予定している	12	3.1
今はなく、今後の予定もない	363	92.4
合計	393	100.0
システム欠損値	9	
	402	

**問8 全売上高に占めるインバウンド事業の売上高**

	度数	パーセント
0～30%未満	15	78.9
30～50%未満	4	21.1
合計	19	100.0
システム欠損値	383	
	402	

**問9 今後のインバウンド事業の意向**

	度数	パーセント
拡大	9	45.0
現状維持	5	25.0
縮小	1	5.0
分からない	5	25.0
合計	20	100.0
システム欠損値	382	
	402	

### 3 人材のマネジメントについて

#### 問10 人材管理の状況

		全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	大いに当てはまる	合計
①十分な従業者数が確保できている（量的満足）	度数	50	160	81	82	21	394
	パーセント	12.7	40.6	20.6	20.8	5.3	100.0
②従業員の能力が満足している（質的満足）	度数	10	126	151	97	10	394
	パーセント	2.5	32.0	38.3	24.6	2.5	100.0
③終身雇用を前提とした年功序列型賃金体系である	度数	46	82	101	119	45	393
	パーセント	11.7	20.9	25.7	30.3	11.5	100.0
④経営・管理職を担える人材を育成している	度数	17	59	124	170	24	394
	パーセント	4.3	15.0	31.5	43.1	6.1	100.0
⑤人材育成に十分なコストまたは時間をかけている	度数	23	98	139	115	21	396
	パーセント	5.8	24.7	35.1	29.0	5.3	100.0
⑥管理職への登用など男女で昇進・昇格が違わない	度数	14	61	132	110	78	395
	パーセント	3.5	15.4	33.4	27.8	19.7	100.0
⑦外国人、女生、障がい等多様な人材の採用に努めている	度数	13	56	164	115	48	396
	パーセント	3.3	14.1	41.4	29.0	12.1	100.0

#### 問11 経営者と従業員の関係について

		全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	やや当てはまる	大いに当てはまる	合計
①魅力あるビジョン・目標を提示し、従業員と共有できている	度数	13	45	114	184	41	397
	パーセント	3.3	11.3	28.7	46.3	10.3	100.0
②目標実現に向けた具体的な戦略を設定し、従業員と共有できている	度数	12	44	117	190	34	397
	パーセント	3.0	11.1	29.5	47.9	8.6	100.0
③各従業員が社内共通の価値基準に基づき、最適な意思決定ができる	度数	8	56	163	150	21	398
	パーセント	2.0	14.1	41.0	37.7	5.3	100.0
④キャリアパスや昇給・昇格の基準を明確に示している	度数	25	76	129	147	20	397
	パーセント	6.3	19.1	32.5	37.0	5.0	100.0
⑤業務外の個人レベルの意思疎通による信頼関係の構築	度数	4	60	207	112	12	395
	パーセント	1.0	15.2	52.4	28.4	3.0	100.0

### 4. 外国人材について

#### 問12 外国人の雇用状況

	度数	パーセント
雇用している	188	47.4
過去に雇用していたが、今ましていない	77	19.4
雇用したことがない	132	33.2
合計	397	100.0
システム欠損値	5	
	402	

#### 問13 在留資格別外国人材を雇用人数

		1人	2人	3~5人	6~10人	11人以上	合計
①専門的・技術的分野（高度外国人材）	度数	28	18	18	7	9	80
	パーセント	35.0	22.5	22.5	8.8	11.3	100.0
②技能実習生	度数	1	3	10	13	16	43
	パーセント	2.3	7.0	23.3	30.2	37.2	100.0
③資格外活動（外国人のアルバイトなど）	度数	4	5	9	4	11	33
	パーセント	12.1	15.2	27.3	12.1	33.3	100.0
④身分に基づく在留資格を有する方（永住者や日本人の配偶者等）	度数	25	25	20	5	9	84
	パーセント	29.8	29.8	23.8	6.0	10.7	100.0
⑤その他	度数	5	1	2	0	1	9
	パーセント	55.6	11.1	22.2	0.0	11.1	100.0

## ◆高度外国人材を雇用していない企業への質問

### 問14 高度外国人材を雇用していない理由

	応答数	パーセント
	N	
1. 高度な外国人材を必要とする事業が少なくないから	172	56.0%
2. 日本人だけで十分な人材が揃っているから	84	27.4%
3. すぐには人材を確保できず、そうだから	30	9.8%
4. 在留資格など採用手続きが難しくそうだから	31	10.1%
5. 在留資格など制度的な条件が合わないから	26	8.5%
6. 期待する外国人材と出会えそうにないから	18	5.9%
7. 自社で外国人を管理できる人材がいないから	79	25.7%
8. 日本人社員とのコミュニケーションが不安だから	59	19.2%
9. 募集の方法が分からないから	25	8.1%
10. 募集しているが採用に至っていないから	16	5.2%
11. その他	21	6.8%
	561	182.7%

### 問15 高度外国人材の雇用意向

	度数	パーセント
具体的（3年以内）に高度外国人材の雇用を予定している	7	2.3
具体的ではないが、高度外国人材の雇用を考えている	27	8.7
高度外国人材ではなく、技能実習生やアルバイトの雇用を考えている	74	23.8
今のところ、外国人を雇用する予定はない	203	65.3
合計	311	100.0
システム欠損値	91	
	402	

### 問16 高度外国人材の雇用目的

	応答数	パーセント
	N	
1. 国籍に関係なく優秀な人材を確保するため	25	73.5%
2. ダイバーシティ（人材多様性）を高めるため	9	26.5%
3. 海外現地法人との連絡調整や現地の豊富な人材として	7	20.6%
4. 海外との貿易業務を行うため	3	8.8%
5. 外国人旅行者を顧客とするインバウンド事業のため	5	14.7%
6. 日本人の高度人材の確保が難しいため	13	38.2%
7. 新規に海外進出を行うため	4	11.8%
8. 外国語能力が必要なため	8	23.5%
9. 具体的な目的はないが、将来のため	5	14.7%
	79	232.4%

### 問17 高度外国人材の採用活動において入手困難な情報・ノウハウ

	応答数	パーセント
	N	
1. 採用方法やルート	17	50.0%
2. 外国人材の能力の見きわめや方法	17	50.0%
3. 外国人材とのコミュニケーションの方法	11	32.4%
4. 外国人材の雇用管理・人事評価の方法	14	41.2%
5. 外国人材に対する社内理解を広める方法	9	26.5%
6. どのような社内受入態勢が必要か	12	35.3%
7. 在留資格などの法的手続き	15	44.1%
9. その他	4	11.8%
	99	291.2%

## ◆高度外国人材を雇用している企業への質問

### 問18 最近5年間の高度外国人材の志望者数

	度数	パーセント
期待しているより少ない	25	33.3
ほぼ期待どおりの応募がある	41	54.7
期待しているより多い	9	12.0
合計	75	100.0
システム欠損値	327	
	402	

### 問19 最近5年間の高度外国人材の採用結果の満足度

	度数	パーセント
大いに満足	10	12.8
やや満足	28	35.9
どちらとも言えない	34	43.6
やや不満	6	7.7
合計	78	100.0
システム欠損値	324	
	402	

### 問20 最近5年間の高度外国人材の採用ルート

	応答数	パーセント
	N	
1. 外国人留学生の新卒（理系の学部・大学院）	20	25.0%
2. 外国人留学生の新卒（文系の学部・大学院）	29	36.3%
3. 外国人留学生の新卒（各種専修・専門学校）	8	10.0%
4. 海外の大学・専門学校の新卒	6	7.5%
5. 外国人雇用サービスセンター（ハローワーク）	10	12.5%
6. 人材会社からの紹介	19	23.8%
7. 人材派遣会社からの受入れ	2	2.5%
8. その他	11	13.8%
9. 最近5年間は採用していない	12	15.0%
	117	146.3%

### 問21 高度外国人材の雇用目的（複数回答）

	応答数	パーセント
	N	
1. 国籍に関係なく優秀な人材を確保するため	53	65.4%
2. ダイバーシティ（人材多様性）を進めるため	15	18.5%
3. 海外現地法人との連絡調整や現地派遣の人材として	27	33.3%
4. 海外との貿易業務を行うため	28	34.6%
5. 外国人旅行者を顧客とするインバウンド事業のため	4	4.9%
6. 日本人の高度人材の確保が難しいため	15	18.5%
7. 新規で海外進出を行うため	11	13.6%
8. 外国語能力が必要のため	34	42.0%
9. 具体的な目的はないが、将来のために採用した	5	6.2%
	192	237.0%

**問2 2 高度外国人材の雇用目的 (最も重要な1つ)**

	度数	パーセント
国籍に関係なく優秀な人材を確保するため	36	46.2
ダイバーシティ (人材多様性) を高めるため	1	1.3
海外現地法人との連絡調整や現地派遣の人材として	11	14.1
海外との貿易業務を行うため	14	17.9
外国人が旅行者を顧客とするインバウンド事業のため	2	2.6
日本人の高度人材の確保が難しいため	6	7.7
新規で海外進出を行うため	3	3.8
外国語能力が必要のため	5	6.4
合計	78	100.0
システム欠損値	324	
	402	

**問2 3 高度外国人材の採用における課題 (複数回答)**

	応答数 N	パーセント
1. 外国人留学生在が日本の就業状況を理解していない	2	2.6%
2. 外国人材の採用ルートが分からない	9	11.8%
3. 応募数が少ない	14	18.4%
4. 募集コスト・人的・時間的負担が大きい	13	17.1%
5. 採用時の給与やポストに理解が得られない	2	2.6%
6. 自社の魅力や業務内容を上手く説明できない	4	5.3%
7. 外国人留学生在の能力判定が難しい	30	39.5%
8. 求める専門能力を有する人材が少ない	13	17.1%
9. 求める日本語能力を有する人材が少ない	24	31.6%
10. 在留資格による職務制限	12	15.8%
11. 採用に対する社内の理解が得られない	3	3.9%
12. 社内の受け入れ体制が未整備	12	15.8%
13. その他	3	3.9%
14. 特記がない	19	25.0%
	160	210.5%

**問2 4 高度外国人材の採用における課題 (最も重要な1つ)**

	度数	パーセント
外国人材の採用ルートが分からない	2	2.7
応募数が少ない	5	6.8
募集コスト・人的・時間的負担が大きい	5	6.8
自社の魅力や業務内容を上手く説明できない	1	1.4
外国人留学生在の能力判定が難しい	16	21.6
求める専門能力を有する人材が少ない	8	10.8
求める日本語能力を有する人材が少ない	7	9.5
在留資格による職務制限	6	8.1
採用に対する社内の理解が得られない	1	1.4
社内の受け入れ体制が未整備	5	6.8
その他	2	2.7
特記がない	16	21.6
合計	74	100.0
システム欠損値	328	
	402	



問25 高度外国人材の採用における取組み（複数回答）

	応答数	パーセント
	N	
1. 外国人向けの枠を設け、日本人と分けて採用	11	14.7%
2. 外国人留学生向けの会社説明会の実施	4	5.3%
3. 外国人留学生向けの合同企業説明会に参加	9	12.0%
4. 特定の大学・研究室から外国人留学生を採用	9	12.0%
5. 留学生OB・OGによるリクレーター制度	1	1.3%
6. 外国人の採用をエージェントに依頼	13	17.3%
7. 外国人留学生のインターンシップの受入れ	3	4.0%
8. 秋期採用や通年採用を実施	6	8.0%
10. 英語等日本語以外での面接や試験の対応	3	4.0%
11. 在留資格変更などの手続きを支援	15	20.0%
12. その他	5	6.7%
13. 採用プロセスで、上記のような外国人向けの特別な配慮はせず、日本人と同じ	46	61.3%
	125	166.7%

問26 高度外国人材の採用における取組み（特に効果のあった3つ）

	応答数	パーセント
	N	
1. 外国人向けの枠を設け、日本人と分けて採用	7	10.4%
2. 外国人留学生向けの会社説明会の実施	2	3.0%
3. 外国人留学生向けの合同企業説明会に参加	7	10.4%
4. 特定の大学・研究室から外国人留学生を採用	8	11.9%
5. 留学生OB・OGによるリクレーター制度	1	1.5%
6. 外国人の採用をエージェントに依頼	9	13.4%
7. 外国人留学生のインターンシップの受入れ	3	4.5%
8. 秋期採用や通年採用を実施	5	7.5%
10. 英語等日本語以外での面接や試験の対応	2	3.0%
11. 在留資格変更などの手続きを支援	7	10.4%
12. その他	2	3.0%
13. 採用プロセスで、上記のような外国人向けの特別な配慮はせず、日本人と同じ	38	56.7%
	91	135.8%

問27 高度外国人材の定着における課題（複数回答）

	応答数	パーセント
	N	
1. 日本人よりも育成コストと時間がかかる	10	13.7%
2. 日本語コミュニケーション能力の不足	31	42.5%
3. 日本的な昇進・昇給等の人事制度を理解してもらえない	10	13.7%
4. 残業や時間外の付き合いへの抵抗感が強い	3	4.1%
5. 在留資格や職務制限があるため適当な属先が限定される	11	15.1%
6. キャリアアップのための転職志向が強い	15	20.5%
7. 希望するキャリア形成に企業側とギャップがある	11	15.1%
8. 企業のビジョン・目標を理解してもらえない	3	4.1%
9. 外国人材をマネジメントできる日本人管理者の不足	21	28.8%
10. 家庭の事情などで帰国してしまう	17	23.3%
11. 外国人材の国際間異文化などで法制度上の制約が多い	6	8.2%
12. 外国人材雇用の意図が社内には伝わらない	3	4.1%
13. その他	2	2.7%
14. 特になし	20	27.4%
	163	223.3%

**問28 高度外国人材の定着における課題（最も重要な1つ）**

	度数	パーセント
日本人よりも育成コストと時間がかかる	3	4.4
日本語コミュニケーション能力の不足	11	16.2
日本的な昇進・昇給等の人事制度を理解してもらえない	1	1.5
在留資格ご職務制限があるため酒記属先が限定される	2	2.9
キャリアアップのための転職志向が強い	7	10.3
希望するキャリア形成に企業側とギャップがある	2	2.9
企業のビジョン・目標を理解してもらえない	1	1.5
外国人材をマネジメントできる日本人管理者の不足	11	16.2
家庭の事情などで帰国してしまう	4	5.9
外国人材の国際間異動などで法制度上の制約が多い	5	7.4
その他	2	2.9
特記あり	19	27.9
合計	68	100.0
システム欠損値	334	
	402	

**問29 高度外国人材の定着における取組み（複数回答）**

	応答数	パーセント
	N	
1. 外国人材の日本語・日本文化の理解促進をサポート	18	23.1%
2. 日本人材の外国語・外国文化の理解促進をサポート	8	10.3%
3. 外国人材にわかるようキャリアパスや給与体系を説明	7	9.0%
5. 外国人材向けの福利厚生サービスを整備	4	5.1%
6. 社内書類の多言語訳を実施	3	3.8%
7. 残業時等の削減に向けての取組み	12	15.4%
8. 宗教・慣習への配慮	12	15.4%
9. 経営・管理者への登用など、能力に応じた職務制度への見直し	5	6.4%
10. 外国人材をマネジメントする日本人管理者の育成・確保	6	7.7%
11. 住居や買い物、学校等の公的手続きなど家族を含めた生活面の支援や相談	18	23.1%
12. 日本人材と外国人材の交流促進のためのイベント等を実施	5	6.4%
14. 特記あり	40	51.3%
	138	176.9%

**問30 高度外国人材の定着における取組み（特に効果のあった3つ）**

	応答数	パーセント
	N	
1. 外国人材の日本語・日本文化の理解促進をサポート	16	22.5%
2. 日本人材の外国語・外国文化の理解促進をサポート	7	9.9%
3. 外国人材にわかるようキャリアパスや給与体系を説明	5	7.0%
5. 外国人材向けの福利厚生サービスを整備	1	1.4%
6. 社内書類の多言語訳を実施	3	4.2%
7. 残業時等の削減に向けての取組み	8	11.3%
8. 宗教・慣習への配慮	6	8.5%
9. 経営・管理者への登用など、能力に応じた職務制度への見直し	5	7.0%
10. 外国人材をマネジメントする日本人管理者の育成・確保	3	4.2%
11. 住居や買い物、学校等の公的手続きなど家族を含めた生活面の支援や相談	12	16.9%
12. 日本人材と外国人材の交流促進のためのイベント等を実施	2	2.8%
14. 特記あり	39	54.9%
	107	150.7%

**問3 1 高度外国人材に希望する勤続年数**

	度数	パーセント
3年以内	1	1.3
5年程度	3	3.9
10年程度	8	10.4
できるだけ長く	61	79.2
分からない	4	5.2
合計	77	100.0
システム欠損値	325	
	402	

**問3 2 高度外国人材の平均雇用期間**

	度数	パーセント
3年以内	29	38.2
5年程度	28	36.8
10年程度	13	17.1
それ以上	6	7.9
合計	76	100.0
システム欠損値	326	
	402	

**問3 3 高度外国人材の活躍状況の満足度**

	度数	パーセント
大いに満足	14	17.9
やや満足	35	44.9
どちらとも言えない	26	33.3
やや不満	2	2.6
大いに不満	1	1.3
合計	78	100.0
システム欠損値	324	
	402	

問34 高度外国人材を雇用したことによる社内への影響

		全く当ては まらない	あまり当ては まらない	どちらと もいかな い	やや当て はまる	大いに当 てはまる	合計
①社内の活性化した	度数	1	4	30	39	2	76
	パーセント	1.3	5.3	39.5	51.3	2.6	100.0
②企業のグローバル対応力が向上した	度数	0	4	33	34	6	77
	パーセント	0.0	5.2	42.9	44.2	7.8	100.0
③業務内容の明確化・評価の公平性が改善された	度数	0	13	57	6	0	76
	パーセント	0.0	17.1	75.0	7.9	0.0	100.0
④日本人従業員のモチベーションが向上した	度数	1	12	45	18	0	76
	パーセント	1.3	15.8	59.2	23.7	0.0	100.0
⑤売上高・収益が向上した	度数	2	9	50	13	3	77
	パーセント	2.6	11.7	64.9	16.9	3.9	100.0
⑥商品・サービス事業の競争力が向上した	度数	4	10	47	14	1	76
	パーセント	5.3	13.2	61.8	18.4	1.3	100.0

問35 今後の高度外国人材の採用意向

	度数	パーセント
採用数を増やしていく	11	14.5
現状程度で採用していく	33	43.4
今後、採用するつもりはない	1	1.3
分からない	31	40.8
合計	76	100.0
システム欠損値	326	
	402	





大阪産業経済リサーチセンター 平成 30 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937