

2018年3月7日 全8頁

# 高度外国人材の雇用管理に求められる視点

## 高度外国人材が求める、異文化への理解や生活環境のサポート体制

政策調査部 研究員 菅原 佑香

### [要約]

- 人口減少やグローバル化を背景に、高度な技術、知識を持つ高度外国人材を積極的に受け入れることで、人手不足の解消や、イノベーションの創出を通じた生産性の向上が求められている。国際的な人材獲得競争が激しくなる中、日本へ高度外国人材を積極的に呼び込むためには、より魅力的な雇用環境の整備が必要である。
- 高度外国人材の採用経験がある企業はいまだ少数派である。高度外国人材の活用に向けた企業側の課題には、高度外国人材のキャリア形成や人事評価、労務管理を高いレベルでマネジメントできる管理職の育成や、自社や自社の顧客に適した日本語コミュニケーション能力を保持していることを採用の段階で見極める等がある。
- さらに、高度外国人材が定着・活躍していくためには、日本人社員の異文化への理解を高める、日本での生活環境をサポートするといった施策を、多くの高度外国人材は求めている。日本企業で実際に働いた場合に、日本固有の企業文化や日本での生活面において、困ったこと等を身近にサポートするような、就労する上での前提となる支援体制を整備していくことが企業には求められる。

## 1. はじめに

政府が進める「働き方改革」では、人口減少やグローバル化を背景に、高度な技術、知識を持つ高度外国人材を積極的に受け入れることで、人手不足の解消や、イノベーションの創出を通じた生産性の向上を目的としている。

しかし、高度外国人材の受入れに関しては、「第9次雇用対策基本計画」（1999年8月13日閣議決定）において、経済社会の活性化や一層の国際化を図る観点から、専門的、技術的分野の外国人労働者の受入れをより積極的に推進するとの方針が示されていた。つまり、20年近く経過した現在でも、高度外国人材の活用は十分には進んでいないといえる。なお、日本は、高度外国人材の受入れに積極的な方針を明示してきたが、移民政策と誤解されないよう、いわゆる単純労働者の受入れに関しては慎重な姿勢をとっている。

政府は「未来投資戦略 2017」（2017年6月9日閣議決定）において人材活用力の強化を謳っており、そのKPIの一つとして2020年末までに1万人、さらに2022年末までに2万人の高度

外国人材の認定を目指している。第4次産業革命やグローバル社会の中で企業が発展していくためには、高度な専門技術や知識を有した外国人材を含めた多様な人材の活躍が求められている。国際的な人材獲得競争が激しくなる中、日本へ高度外国人材を積極的に呼び込むためには、より魅力的な雇用環境の整備が必要である。

本稿では、外国人労働力に関する課題のうち、高度外国人材の問題に焦点を当て、高度外国人材が日本企業で雇用され、活躍できるようにしていくにはどのような雇用環境の整備が必要なのか議論したい。具体的には、外国人労働者全体や高度外国人材の雇用状況を整理した上で、高度外国人材を企業が採用して活用していくためにどのような課題があるのか、企業が取り組むべき施策等について提示する。

## 2. 高度外国人材の雇用状況

まずは、日本で雇用されている外国人労働者全体の傾向を見てみたい。外国人が日本で就労することは、出入国管理及び難民認定法で定められている在留資格の範囲内において認められている。

図表1 在留資格別の外国人労働者数、専門的・技術的分野の在留資格者の割合の推移



(注) 各年10月末現在。

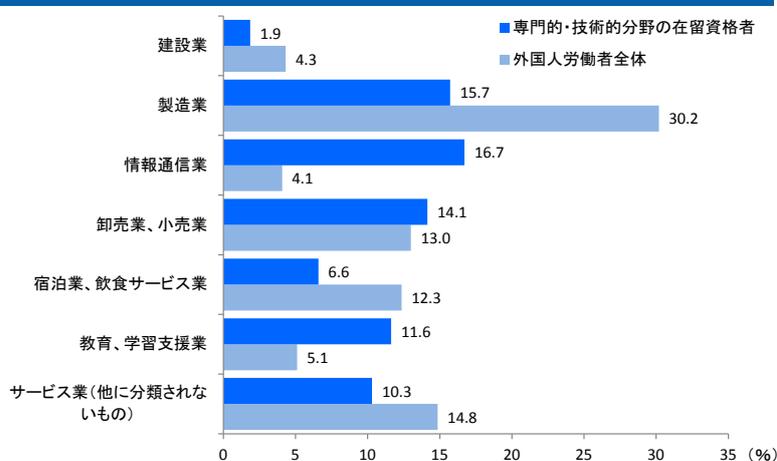
(出所) 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況表一覧より大和総研作成

厚生労働省「外国人雇用状況」によれば、外国人労働者数は2008年からの9年間で約2.6倍となり2017年時点で127.9万人にのぼる(図表1)。外国人労働者と言っても、永住者や日本人の配偶者、定住者といった「身分に基づく在留資格」により働く者が直近でも全体の36%を占めている。他には、原則として就労が認められていない留学や研修、家族滞在といった「資格外活動」や「技能実習」の外国人労働者の増加が目立っている。日本が積極的に活用していきたい「専門的・技術的分野の在留資格」を保持する労働者は、やや加速して増加してはいるものの、いまだ外国人労働者の2割弱(23.8万人)であり、わが国の労働市場における存在感は十分に大きいという状況ではない。

専門的・技術的分野の在留資格を持つ外国人労働者はどのような産業で雇用されているのだろうか。外国人労働者の産業別構成比について、専門的・技術的分野の在留資格とその他の在留資格も含めた外国人労働者全体とで比較したのが図表 2 である。

外国人労働者全体で見て最も割合が高い産業は製造業であり、全体の約 3 割を占めている。その他ではサービス業や卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業の割合が高い。一方、専門的・技術的分野の在留資格を持つ外国人労働者に限って見た場合は、製造業の割合も高いが、情報通信業や教育、学習支援業が全体で見るよりも目立って高く、卸売業、小売業も全体で見るよりも割合が高い。高度な IT スキルを保持していたり、海外との取引で能力を発揮できたりする外国人労働者の多くはそうした産業で雇用されているということだろう。

図表 2 産業別の外国人労働者数の構成比（2017 年）



(出所) 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況表一覧（2017 年 10 月末現在）より大和総研作成

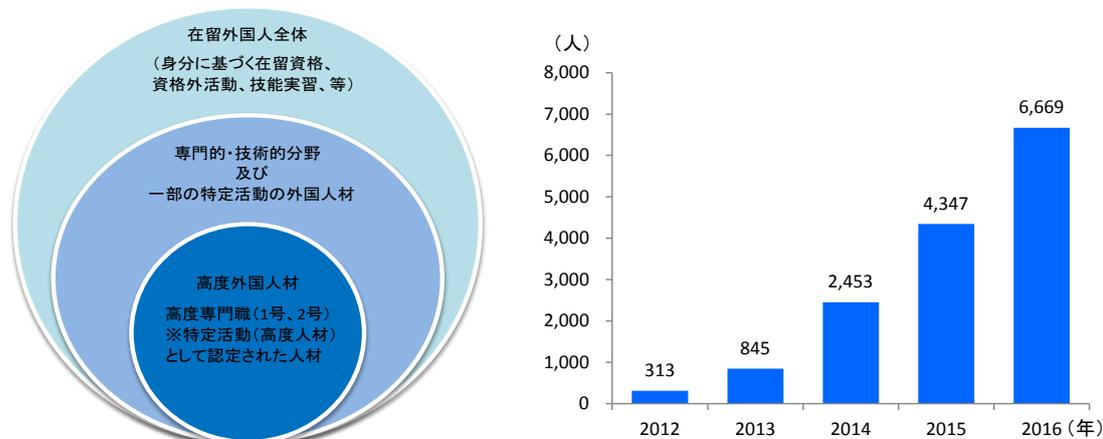
もっとも、ここでいう「専門的・技術的分野の在留資格」を持つすべての外国人が高度人材というわけではない。そもそも高度外国人材とは、高度人材受入推進会議（2009）「外国高度人材受入政策の本格的展開を（報告書）」（2009 年 5 月 29 日）によれば、「国内の資本・労働とは補完関係にあり、代替することが出来ない良質な人材」であり、「我が国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性を高めることが期待される人材」と定義されている。

そうした高度外国人材の受入れ促進のために、高度外国人材に対しポイント制を活用した出入国管理上の優遇措置を講ずる制度（高度人材ポイント制）が 2012 年 5 月より導入されている。これは、高度外国人材の特性に応じ「学歴」「職歴」「年収」などの項目ごとにポイントを設け、ポイントの合計が一定点数（70 点）に達した場合に、出入国管理上の優遇措置を与える制度である。制度導入当初の在留資格は「特定活動（高度人材）」であったが、2015 年 4 月には高度人材に特化した「高度専門職」という在留資格が創設された（図表 3 左図）。高度専門職には 1 号、2 号と 2 種類ある。高度専門職 1 号とは、在留期間 5 年が付与されるのに対し、高度専門職 2 号とは、高度専門職 1 号で 3 年以上活動を行った者が対象となる資格であり、在留期間が無期限

となる優遇措置を受けることが可能となる。

法務省の資料によれば、高度外国人材の認定件数（高度専門職(1号)と特定活動(高度人材)）は、2012年からの4年間で約20倍になっている（図表3右図）。しかし、人数は6,669人（2016年末時点）で政府が高度専門職の認定目標として掲げる1万人にはまだ及んでいない。今後、高度専門職の認定件数を増やしていくことで、企業側が高度外国人材をより積極的に採用することや高度外国人材側が日本企業への就職を積極的に希望することができるような状況に強化していく必要があるだろう。

図表3 左図：高度外国人材の概要図、右図：高度外国人材の認定件数の推移



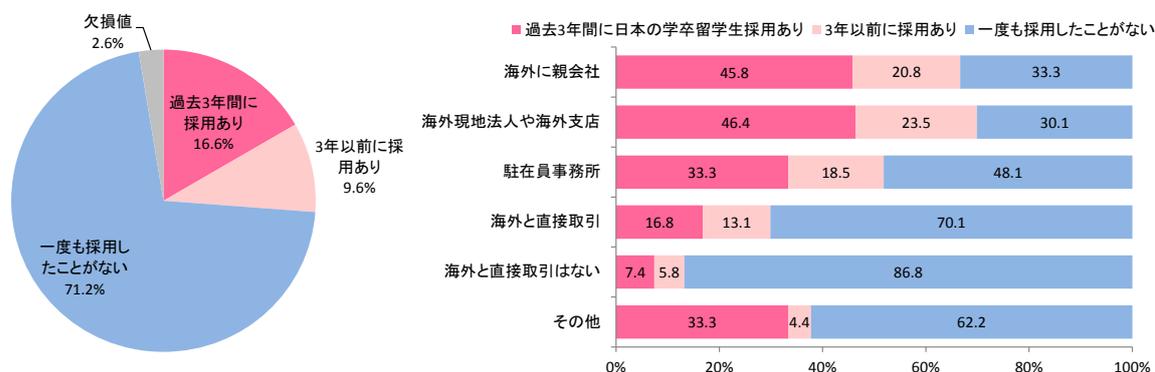
(出所) 総務省 第10回政策評価審議会(第13回政策評価制度部会との合同)(2017年11月13日開催) 参考資料2「高度外国人材の受入れに関する政策評価(関連資料)」、法務省「高度外国人材の受入れ状況等について」より大和総研作成

### 3. 企業における高度外国人材の採用状況

個々の企業は高度外国人材の採用に対して、どのような姿勢でいるのだろうか。労働政策研究・研修機構(2013)「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」(2013年5月31日)によると、高度外国人社員を一度も採用したことがないと回答する企業が7割超を占め、過去に採用したことがある企業の割合は3割弱にすぎない(図表4左図)。

外国人労働者の雇用に積極的かどうかは、事業内容にも大きく影響されると考えられる。海外に親会社や現地法人、支店、駐在員事務所がある場合は「採用あり」が5割を超えるが、海外との直接取引がない企業群では1割強にすぎない。ただ、海外との直接取引がある企業群においても、高度外国人社員の採用が一度もないという企業が7割を占める。つまり、海外事業(海外との取引)があるかどうかではなく、海外での雇用管理が発生するところまで海外展開しているか、あるいは、日本にある会社が海外の子会社である企業でなければ、高度外国人材の採用には積極的ではない状況がうかがわれる。

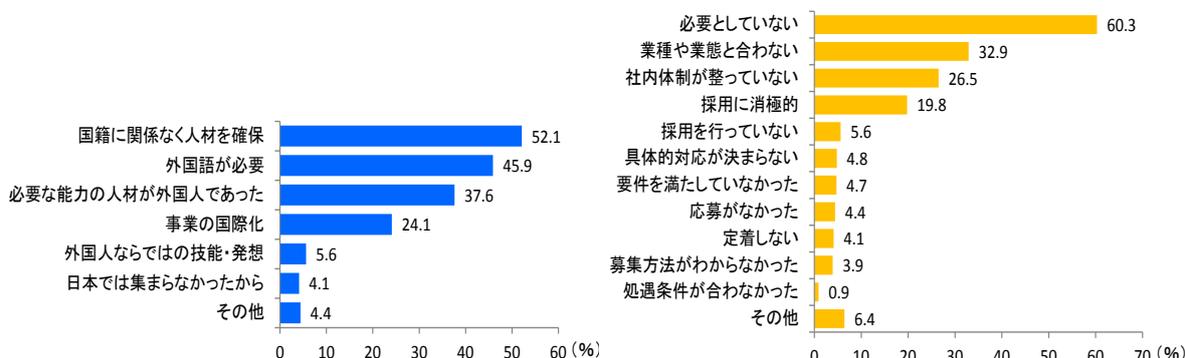
図表4 左図：高度外国人社員採用有無、右図：海外展開の状況別、高度外国人材の採用有無（2013年）



(出所) 労働政策研究・研修機構 (2013) 「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」調査シリーズ No. 110 (2013年5月31日) より大和総研作成

高度外国人材の採用実績割合がそれほど高くない要因には、もちろん高度外国人材の側が日本企業への就職を希望していないことも考えられるが、企業側の採用方針の影響が当然にあるだろう。同上の調査によると、企業が高度外国人材を採用している理由には、国籍に関係なく人材を確保する必要があるという理由や、外国人の特性を活かしたグローバルな能力が必要であるといったものが多い (図表5左図)。一方、企業が高度外国人材を採用しない理由としては、そもそも必要としていない、業種や業態と合わない、社内体制が整っていないといった理由が多い (図表5右図)。業態の特性として高度外国人材への需要が真にない企業や職場は別だが、社内体制が整っていないゆえに潜在的な高度外国人材に対する労働需要を充たせず、本来進めるべき国際化に後れをとっているケースにおいては、そうした課題を解決する必要がある。

図表5 左図：高度外国人材を採用した理由、右図：これまで高度外国人材を採用したことがない理由 (多重回答)



(出所) 労働政策研究・研修機構 (2013) 「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」調査シリーズ No. 110 (2013年5月31日) より大和総研作成

## 4. 高度外国人材の活用に向けた課題と求められる施策

### (1) 採用の段階

前述のように、高度外国人材の採用経験がある企業は少数派である。仮に高度外国人材のニーズを持つ企業であっても採用には至らない要因があるとすれば、それは何だろうか。

少し古い調査であるが、厚生労働省が2010年4月に公表した「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」(富士通総研に委託)によれば、高度外国人材を「期待通りには採用できていない」と回答した企業は38.3%である。そのうちの56.6%は、「外国人材の能力の判定が難しい」ことを採用活動の課題と回答しており、次に多い回答としては「求める日本語能力を有する高度外国人材が少ない」(36.3%)である(複数回答)。高度外国人材を採用する意欲があったとしても、高度外国人材のスキルを見極め判断することが難しいことや、そもそも企業が求めるレベルに達する高度外国人材がないという課題を抱える企業が多い可能性がある。

また、経済産業省が公表している2012年度の「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」(クオリティ・オブ・ライフに委託)によれば、高度外国人材の活用に向けた課題として最も多くの企業が感じていることは、「高度外国人材を活用できる日本人管理者の不足」である(図表6)。確かに、高度外国人材に認定されるような優秀な人材であればあるほど、そのキャリア形成や人事評価、労務管理を高いレベルでマネジメントできる管理職が必要であり、そうした管理職が不在であれば、まずはその育成から始める必要がある。そうした管理職が不在のままでは、高度外国人材を期待通りに雇用できたとしても、そもそもうまくいかないだろう。

それ以外には、高度外国人材側の日本語コミュニケーション能力の不足も挙げられる。労働政策・研究研修機構(2013)によると、企業が高度外国人材に対して期待する人材像とは、日本人の高度人材と同様の人材像であり、日本人と同様にビジネスの場で通用するコミュニケーション力や専門スキルを保持する人材でなければ、日本企業で採用されることはなかなか難しいだろう。高度専門職ポイント制における日本語能力は、日本語専攻で外国の大学を卒業したことや日本語能力試験に合格しているといった学歴や資格のみで判断されているが、日本企業のビジネスの現場で通用する日本語力を保持しているかどうかは、学歴や資格だけで判断できるものではない。

企業における採用基準におけるコミュニケーションの問題について、厚生労働省(2011)「高度外国人材活用のための実践マニュアル」(2011年2月、富士通総研に委託)を参考に具体的に考えてみると、社内のコミュニケーション能力があれば良いのか、社外のクライアントや協力会社、顧客との打ち合わせや営業でのコミュニケーション能力が求められるものなのか、採用側が求める日本語能力の基準を採用候補となる高度外国人材側に明確に示すべきである。文化的な違いもあって日本人と外国人との間のコミュニケーション上の課題は完全にはなくならないだろうが、採用の段階で自社や自社の顧客に適した日本語能力を保持しているかきちんと見極めるほかない。採用時に、採用の目的、期待、評価・処遇等の制度等について、丁寧に説明す

ることでミスマッチを小さくし、キャリア形成の方針や業務に関する意思疎通を図ることが可能となるだろう。

ただ、この問題は、個々の企業の問題ではなく、日本企業で不自由なくコミュニケーションを図れるレベルの日本語を身に付け、日本語を磨く外国人をいかに増やしていけるかということでもある。文部科学省では、各大学が地域の自治体や産業界と連携し、就職に必要なスキルである「日本語能力」「日本での企業文化等キャリア教育」「中長期インターンシップ」を一体として学ぶ環境を創設する取組みを支援する「留学生就職促進プログラム」が実施されているが、実際に日本企業のビジネスの場で必要とされるニーズに即したプログラム内容の充実も求められる。

**図表 6 高度外国人材の活用に向けた課題（2012年）**  
(複数回答)



(出所) 経済産業省 (2012) 『『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』(クオリティ・オブ・ライフに委託) より大和総研作成

## (2) 定着・活躍の段階

高度外国人材を採用した後は、彼ら彼女らが定着・活躍していくために、どのような取組みが必要だろうか。企業が実際に実施している取組みとして多いのは、「語学力や専門性を活かした配置・育成」や「相談体制の整備」である (図表 7)。これは多くの高度外国人材側が求めている施策と概ね一致している。ただし、多くの高度外国人材が求めている「異文化理解を高める」「日本での生活環境をサポート」といった施策については、実施している企業割合が低い。現実には、生活面での身近なサポートも高度外国人材の雇用においては重要である。

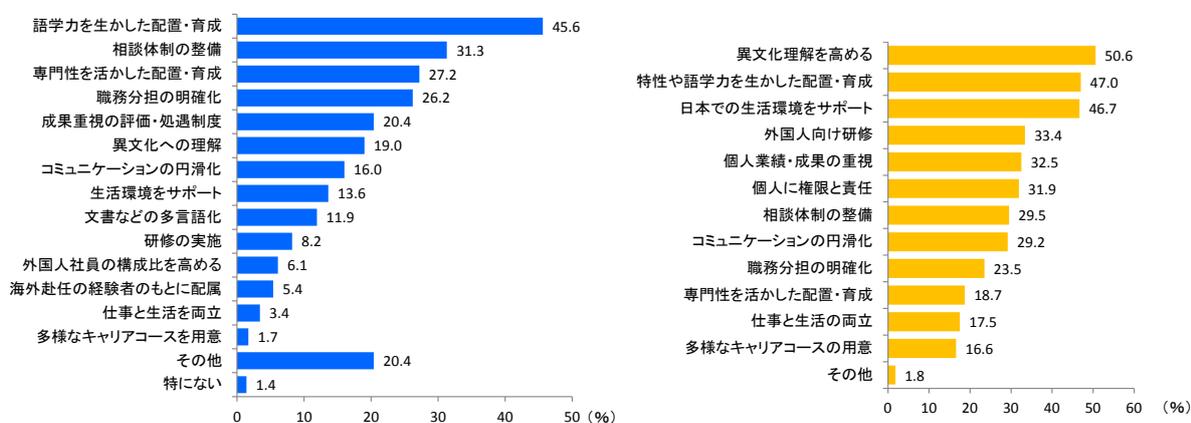
高度外国人材が日本で就労する上で困る生活面での課題のために、日本語学習、子女教育、雇用、住宅、医療といった日本での生活や出入国管理上の優遇措置等の情報を経済産業省が解説したり、医療機関、銀行、携帯電話事業者、電気・ガス等の外国語対応が可能な拠点等を英語で掲載する情報サイト<sup>1</sup>等を JETRO 等が開設したりしている。ただ、高度外国人材が実際に企

<sup>1</sup> JETRO “Living in Japan”、経済産業省 “Open for Professionals” 等である。

業で就労する中で、身近に質問や相談ができるような社内のサポート体制は最低限必要であろう。また、厚生労働省（2011）によれば、日本人社員に対し、異なる生活習慣、宗教、文化への理解を深める教育を行い、高度外国人材の能力を発揮しやすい環境を整えコミュニケーションの円滑化を図ることのできる事例があるという。

高度外国人材は高度な技術や知識を有した労働者であることから、日本企業で働き積極的に業務スキルを高める意欲は高いはずであり、日本文化への理解度も高いと想定される。ただ、日本企業で実際に働いた場合に、日本固有の企業文化や日本での生活面において困ったことを身近にサポートするような、就労する上での前提となる支援体制を整備していくことが企業には求められるのではないだろうか。

図表7 左図：高度外国人材が定着・活躍するために企業が実施している施策、右図：高度外国人材が取り組むべきと思う施策（2013年）（多重回答）



（出所）労働政策研究・研修機構（2013）「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」調査シリーズ No. 110（2013年5月31日）より大和総研作成

## 5. おわりに

日本の人口減少に伴う労働力不足やグローバル化の波が押し寄せている中で、外国人を含めた多様な人材を企業で活用していくことは急務である。

経済産業省が策定した「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」（2017年3月）によれば、実践の7つのためのアクションの中に、「属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する」や「従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する」が含まれている。もちろん、これらの企業内改革も重要であるが、その前提として、外国人労働者とのコミュニケーションや異文化への理解のための施策や多様性に対する意識改革を企業主導で実施する必要があるだろう。

日本への留学生や元留学生に、日本に住むことの魅力を聞くと、魅力的と回答する割合は全約8割に達する。しかし、日本で働くことの魅力を聞くと、2割程度にとどまっている（「平成29年版 通商白書」）。高度外国人材から企業が選ばれる時代になっていく中で、多様性を活かした雇用管理の必要性を企業が認識し、高度外国人材の活用に積極的になることを期待したい。