

高度外国人材が活躍する企業の条件

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員

越村惣次郎

高度外国人材¹の雇用機会が拡大

グローバル化の進展は、「財」や「資金」のみならず、外国人留学生や観光客など「人」の国際間移動をも活性化させています。こうした経営環境の変化は、これまで国内を主戦場としてきた中小企業にも、グローバルな観点に立った経営への転換を迫っています。そのため今、企業のグローバル化を担う人材として、高度外国人材に注目が集まっています。国内の高度外国人材は20万人を超え、中小企業のなかにも高度外国人材を中核に海外展開を実現する事例がみられるなど、その活躍の場は広がりつつあります。しかしながら、未だ、多くの中小企業にとって、高度外国人材は身近な人材とは言い難く、その普及には課題が残されています。そこで当センターでは、大阪における高度外国人材の状況やその活躍に向けた課題について調査しました（調査の詳細は、文末の参考文献に挙げた調査報告書をご覧ください）。

大阪における高度外国人材の現状

調査の中で実施したアンケートや既存統計から明らかになった大阪における高度外国人材の現状は次のとおりです。

(1) 高度外国人材は増加しており雇用機会も増大

厚生労働省「外国人雇用状況」によると、2016年の高度外国人材の数は、全国で20万人超、その内、大阪は12,356人と全国トップクラスの集積があります。また外国人留学生が増加するなか、大阪は特に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ました²。このように、大阪は、全国的にも外国人材の雇用が進んでいる地域ですが、大阪の全労働者4,453,428人³に占める高度外国人材は0.277%と、普及しているとは言い

1 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、技能実習生やアルバイトは含まない。

2 厚生労働省「外国人雇用状況」の在留資格別の外国人労働者構成比をみると、留学生のアルバイトを示す「資格外活動」は全国が22.1%のところ大阪は30.6%を占めていた。

3 総務省「平成28年経済センサス活動調査（速報）」。

難しい状況にあります。一方、(独)日本学生支援機構の調査結果をみると、外国人留学生の約6割が日本での就職を希望しているが、実際の就職者は約3割に留まっていることから、就職できているのは希望者の一部であることがわかります。こうした事実をみる限り、供給面からみて、大阪企業による高度外国人材雇用の余地は残されていると考えられます。

(2) 意図せずに雇用した企業でも、共に働くことで能力を実感し外国人材の評価が向上

大阪に本社を有する企業へのアンケート調査結果⁴をみると、高度外国人材を雇用している企業はおよそ2割でした。（図表1）。

図表1 外国人材雇用状況 (n=397)



この雇用企業に高度外国人材への満足度を聞いたところ、6割以上が満足しており、また今後の採用意向では半数以上が意欲的でした。一方、未雇用企業では、対称的に採用に意欲的な企業は1割に留まっています。またインタビューによると、雇用企業でも、必ずしも明確な目的を持って雇用したわけではなく、紹介などで「たまたま」採用に至った企業が多数みられました。そうした意図せざる雇用企業であっても、共に働くなかで高度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りました。

(3) グローバル化や社内活性化に貢献

次に雇用企業に高度外国人材を雇用したことによる効果を尋ねたところ、「社内活性化」や「企

4 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]」を用いて、大阪本社で、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、業種構成比に従い無作為に抽出した2,000社に配布し、有効発送数1,928に対し、回収数402（有効回収率20.9%）であった。

業のグローバル対応力向上」に効果があったとする企業がともに半数以上となりました。インタビューでは、高度外国人材が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、本社を含めた企業グループの業績向上に貢献した事例が複数の企業で見られました。グローバル化だけでなく、優秀な外国人材に日本人社員が触発され、社内活性化に貢献したという企業もあります。

(4) 高度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

雇用企業で高度外国人材への満足度が高い企業では、「社内での価値基準共有」や「従業員との信頼関係の構築」、さらに「キャリアパスや昇給・昇格の基準が明確」などが出来ているという特徴がみられました。また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ほど高度外国人材の満足度が高い傾向があることもわかりました。インタビューでも、高度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、やりがいのある仕事を任せることが重要であることがわかりました。これは国籍に関係なく優秀な人材が活躍する条件とも考えられます。

(5) 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可能性がある

雇用企業では、高度外国人材の定着に向け、「日本語・文化の理解促進」や「生活支援」などに取組む企業もあるものの、半数以上は特別な取組みはしていません（図表2）。

図表2 高度外国人材の定着の取組 (n=78)



特別な取組みをしていない企業でも、高度外国人材が活躍している背景について、インタビュー

では、企業努力によって課題を解消しているケースもみられましたが、優秀な高度外国人材が日本的な企業文化や慣習に対応するなど、自ら課題を解決しているとの意見もあり、高度外国人材の能力に頼っている様子がうかがえました。

高度外国人材の採用・定着に向けて

こうした調査結果を踏まえ、高度外国人材の採用・定着に向けた以下の提言を提示します。

1) 外国人材と共に働く機会の創出

雇用企業には、採用前に明確な目的を持たない意図せざる雇用企業が多数みられました。こうした企業も採用後に高度外国人材の魅力や自社での雇用可能性を実感し、その後の雇用意欲を高めていました。これまで雇用経験がなく、その必要がないと考えている企業であっても、アルバイトやインターンシップなどを通じて、共に働く機会を作ることが重要な契機となる可能性があります。

2) 日本人にも、働きやすい職場環境を作ること

高度外国人材が活躍する企業には、ダイバーシティ経営の実践や企業内の相互理解が進んでおり、またキャリアパスの明確化、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くみられました。このように日本人にとってもやりがいがあり、働きやすい職場環境作りが、優秀な外国人材の能力が発揮できる条件となっていると考えられます。

3) これまでに得られた知識・ノウハウの整理

現状では、優秀な外国人材のなかでも、日本企業に器用に溶け込める優秀な人材を採用しており、彼らが本来生じる課題を自ら解消している可能性が示唆されました。高度外国人材への注目が集まる中、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ません。そこで今後、外国人材の活躍の場を広げていくには、既に雇用する企業においても、これまでの雇用経験や蓄積してきた知識・ノウハウを整理し、対策を講じることを検討する必要があるでしょう。

《参考文献》

大阪産業経済リサーチセンター、大阪経済大学 中小企業・経営研究所[2018]『大阪における高度外国人材の採用と定着』。

※報告書全文は下記アドレスでご覧になれます。
<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sangyoukeizai.html>