

高度外国人材研究会

報告書

2024年7月26日

内容：

1	はじめに	3
2	高度外国人材の呼び込み・活躍に向けた現状と課題.....	4
	1) 日本における高度外国人材受入れの現状	4
	2) 日本で働くことの魅力に影響する要素についての検討.....	6
	2-1) 報酬面	6
	2-2) 日本企業の雇用管理等の特殊性およびダイバーシティ経営上の課題	10
	2-3) 我が国の外国人にとっての生活環境	11
3	企業における取組と課題	12
	1) 企業のグローバル化の深度と高度外国人材のニーズ.....	12
	2) 高度外国人材を含む多様な人材が活躍できる社内体制の整備の必要性...	13
	2-1) 人事・報酬制度の基盤の整備	14
	2-2) 外国人材を含む多様な社員が個性を発揮することを奨励される職場の 実現	15
	2-3) 言語の課題、双方向から歩み寄るコミュニケーションの仕組み作り	16
	2-4) 人事や採用チームにおけるグローバル人材の活用.....	17
4	社会や制度に関する課題	17
	1) 外国人を含む多様な人々がより「暮らしやすい」生活環境の整備	17
	2) より魅力的な待遇の提供	22
5	おわりに	24
	参考資料.....	25

1 はじめに

海外からの投資や人材を受け入れることは、新たなアイデアやノウハウの導入を通じてイノベーションの発揚に加え、時代の変化に即応した新たな経営モデルの確立、働き方改革や労働市場改革を含めた旧来型の日本の経済構造の改革などにつながる効果が期待できる。こうした基本的考え方にに基づき、「海外からの人材・資金を呼び込むためのアクションプラン」では、高度な知識や技能を有している外国人材（高度外国人材）の呼び込み等を重点施策と位置づけ、税制や規制などの制度面も含めた課題の把握等を行うこととしている¹。

企業経営の観点からは、人的資本経営の意識も高まっており、女性や外国人を含む多様な人材を中長期的な企業の成長に活かすことの重要性が認識されている²。しかしながら、高度外国人材を国内で雇用することについては、言語の問題等から難しいと感じている企業も多く、活躍のためには社内の体制整備等の取組が必要となる上、高度外国人材の働きやすさは、国の制度や社会など外部環境にも影響される。

経済産業省では、以上の状況を踏まえ、学識者や企業等からなる「高度外国人研究会」を設置し、2023年10月より計4回の研究会を実施した。同時期に企業・団体等にもインタビュー³を実施し、より幅広い企業の意見を把握することに努めた。本報告書は、高度外国人材の呼び込み・活躍に向けた現状や課題、企業における取組と課題、社会や制度に関する課題等について、研究会における議論を中心にまとめたものである。

次章以降の議論に移る前に、まず我が国における高度外国人材の受入れについての政府の方針及び関連施策について概観し、本報告書における「高度外国人材」として想定する対象について示すこととしたい。

外国人労働者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）以降、「我が国の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」とされている⁴。2008年に「高度人材受入推進会議」が内閣官房長官の下に設置され、翌年「外国高度

¹ 令和5年4月26日対日直接投資推進会議決定。なお、「骨太の方針2023」及び「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」においても同様の記載がある。

² 『コーポレートガバナンスコード』（東京証券取引所、2021年6月11日）原則2-4

³ 高度外国人材を雇用している大企業および中小企業並びに企業がメンバーとなっている団体を対象に、約30社・団体に対して実施。

⁴ なお、現行の出入国在留管理基本計画（2019年法務省）においても、我が国の経済社会の活性化に資する専門的・技術的分野の外国人については、積極的に受け入れていく必要があり、引き続き、在留資格の決定に係る運用の明確化や手続負担の軽減により、円滑な受入れを図っていくとされている。

人材受入政策の本格的展開を」と題する報告書がまとめられ、「ポイント制」を活用した在留資格上の優遇制度の導入を提言した。当該報告書においては、研究者、技術者、経営幹部層などグローバルな高度人材の獲得競争が激しくなっていることを指摘し、諸外国における高度人材獲得のための手続の迅速化や定住許可、採用費用についての優遇措置等の様々な取組を参照している。この報告書の指摘を受け、2012年5月、経済成長等への貢献が期待される高度な能力を持つ外国人について、出入国在留管理上の優遇措置を実施してその受入れを促進するため、「高度人材ポイント制」が導入された⁵。その後、高度人材ポイント制による優遇措置の対象となる高度外国人材について、新たな在留資格である「高度専門職1号」及び「高度専門職2号」（以下、まとめて「高度専門職」という。）が新設され、2015年より施行された。

2023年4月からは、特別高度人材制度（J-Skip）及び未来創造人材制度（J-Find）が導入されている。前者は、高度人材ポイント制とは別途、学歴又は職歴と、年収が一定の水準以上であれば在留資格「高度専門職」が付与され、高度人材ポイント制よりも、配偶者の就労や親の帯同等の観点から拡充された優遇措置が認められている。後者は、優秀な海外大学等を卒業等した者が、本邦において就職活動又は起業準備活動を行う場合、在留資格「特定活動」（未来創造人材）を付与され、最長2年間の在留が認められる。またその間配偶者・子を帯同することも可能である。

以上のような我が国の高度外国人材受入れについての政府文書や制度改正を踏まえ、本報告書において「高度外国人材」は、技術・人文知識・国際業務の在留資格を有する外国人並びにポイント制を利用した高度専門職及びJ-Skip又はJ-Findを活用して在留する外国人を主たる対象として想定する。

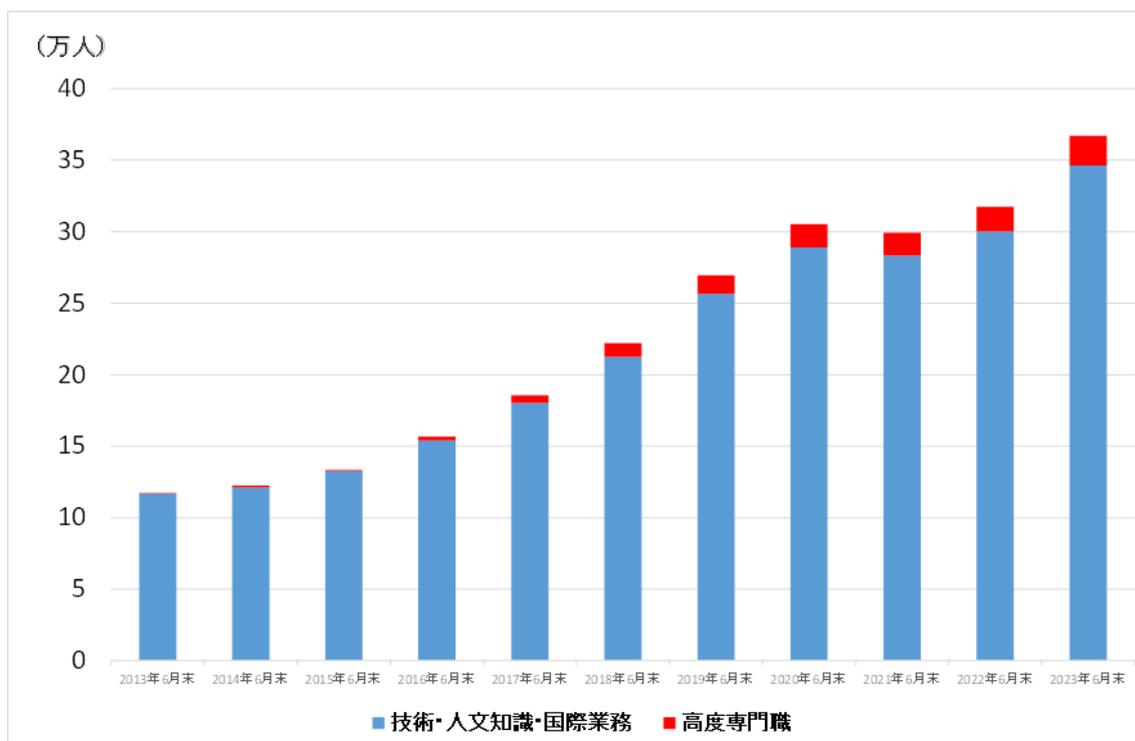
2 高度外国人材の呼び込み・活躍に向けた現状と課題

1) 日本における高度外国人材受入れの現状

以上に述べた制度変更がなされた後の高度外国人材受入れ動向について確認する。出入国在留管理庁在留外国人統計によると、2013年以降の高度外国人材の受入人数は、2021年のコロナ禍による一時的な減少を除けば、2013年以降ほぼ一貫して増加している。企業において就労する高度外国人材のうちの多くを占める「技術・人文知識・国際業務」の在留資格で在留する外国人は、2013年は約12万人であったものの、2023年には約36万人まで3倍近くに拡大している。2013年以降の「高度専門職」及び「技術・人文知識・国際業務」の在留資格を有する外国人を併せてみると、

⁵ 「高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度について」、平成25年4月法務省入国管理局。同制度は、高度外国人材の活動内容を、「高度学術研究活動」、「高度専門・技術活動」、「高度経営・管理活動」の3つに分類し、それぞれの特性に応じて、「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）に達した場合に優遇措置の対象とするものである。

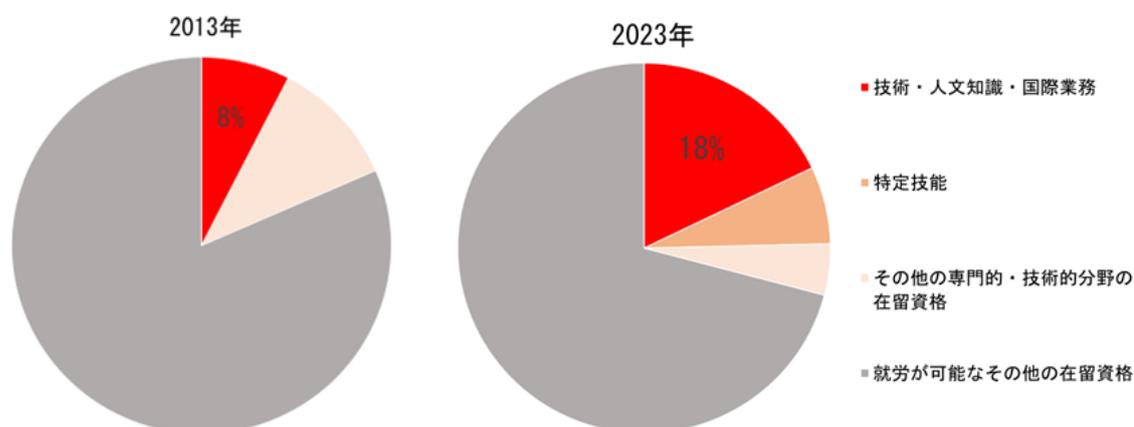
単純平均で年間2－3万人のペースで増加している。また、厚生労働省「外国人雇用状況」によると、「技術・人文知識・国際業務」の在留資格を有する外国人は、2013年において就労可能な外国人労働者のうちの8%程度であったものが、2023年には18%程度に拡大している。（図表1、図表2）



図表1 「技術・人文知識・国際業務」「高度専門職」の在留資格保有外国人数の推移

出典：出入国在留管理庁「在留外国人統計 統計表」から作成

注) 2013年及び2014年については、「技術」と「人文知識・国際業務」の合計数



図表2 外国人労働者に占める技術・人文知識・国際業務の在留資格の割合

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況から作成

次に、この間の高度外国人材から見た国の魅力度に関する国際比較可能な指標の動きを確認する。

高度外国人材にとっての国の魅力を、多面的な要素に着目し国際的に比較したものとして、OECDが公表している Indicators of Talent Attractiveness⁶という指標がある。同指標は、入国管理に関する政策や報酬、賃金や税などの経済面、家族にとっての就労居住環境等、合計8つの側面により高度外国人材を誘致・維持する魅力度を国別・受入人材のカテゴリー別に評価したものであり、2019年に初版が公表され、2023年に更新版が公表されている。受入人材のカテゴリーとして、「高学歴労働者」、「起業家」及び「留学生」の3種があり、前2者にとっての日本のランキングは、いずれも38か国中22位となっている。2019年との比較においてもそれぞれ25位と20位であり大きな変動はない。2023年版で両人材カテゴリーのランキングにおいて上位に位置づけられている国は、スウェーデン、スイス、ニュージーランドであり、経済的な理由に加えて、包摂的で家族にとって住みやすい社会であること等が背景として挙げられている。対照的に、日本については、家族にとっての就労居住環境の側面の評価が低い。

一方、「留学生」にとっての魅力度ランキングの上位国は少し異なり、米国、ドイツ及び英国が上位3国となっている。英語圏の国であることや、大学ランキングで上位の大学がある国であることが要因とされているが、日本については、留学生に関する在留資格上の手続期間の縮小や、卒業後の滞在が可能であること等が評価され、2023年版では2019年の25位から大きく順位を上げ、8位となっている。

以上に見たように、OECD Indicators of Talent Attractivenessでは2013年以降の制度変更の影響を直接に把握することはできないが、留学生にとっての評価の向上に見られるよう、在留資格等の制度や運用も魅力の向上に一定の役割があることが示唆される。

2) 日本で働くことの魅力に影響する要素についての検討

次に、日本で働くことの魅力に影響する要素として、インタビューやこれまで実施されているアンケート等により把握できるものについてより詳しく示す。

2-1) 報酬面

言うまでも無く、高度外国人材にとって報酬は就職先の選定において重要な判断要素である。また、キャリアアップに伴って報酬も上昇することから、その企業で働くことにより自身のスキルが上がるかどうかや、同一企業内での報酬が上昇するかどうかも重要となる。雇用する側の企業もそのような傾向を理解しており、World

⁶ OECD, Indicators of Talent Attractiveness.

Economic Forum(2023)によると、高度外国人材の獲得に向けて、能力開発や昇進プロセスの改善、より高い報酬の提示が重要であると企業が捉えていることが示されている。(図表 3)

アンケート項目	回答率
人材育成や昇進プロセスの改善	48.1%
より高い給与の提示	35.3%
効率的なリスティングやスキル向上の提供	33.7%
事業の目的やインパクトの明確化	24.4%
リモートワークやハイブリッドワーク機会の提供	20.5%
社内コミュニティ戦略の改善	18.9%
人と文化に関する基準と報告に係る改善	18.3%
DE&I ポリシー ⁷ やプログラムの提供	18.3%
従業員の健康やウェルビーイングのサポート	18.0%
労働時間や超過勤務の改善	14.7%
多様な人材プールへのアクセス	10.1%
職場の安全性向上	8.1%
国境をまたぐリモートワークの提供	8.1%
学歴要求水準の削除とスキルベースの雇用	6.3%
働く親に対するチャイルドケアの提供	2.9%
従業員代表のサポート	1.2%

図表 3 企業が今後5年間に人材を確保するための取組

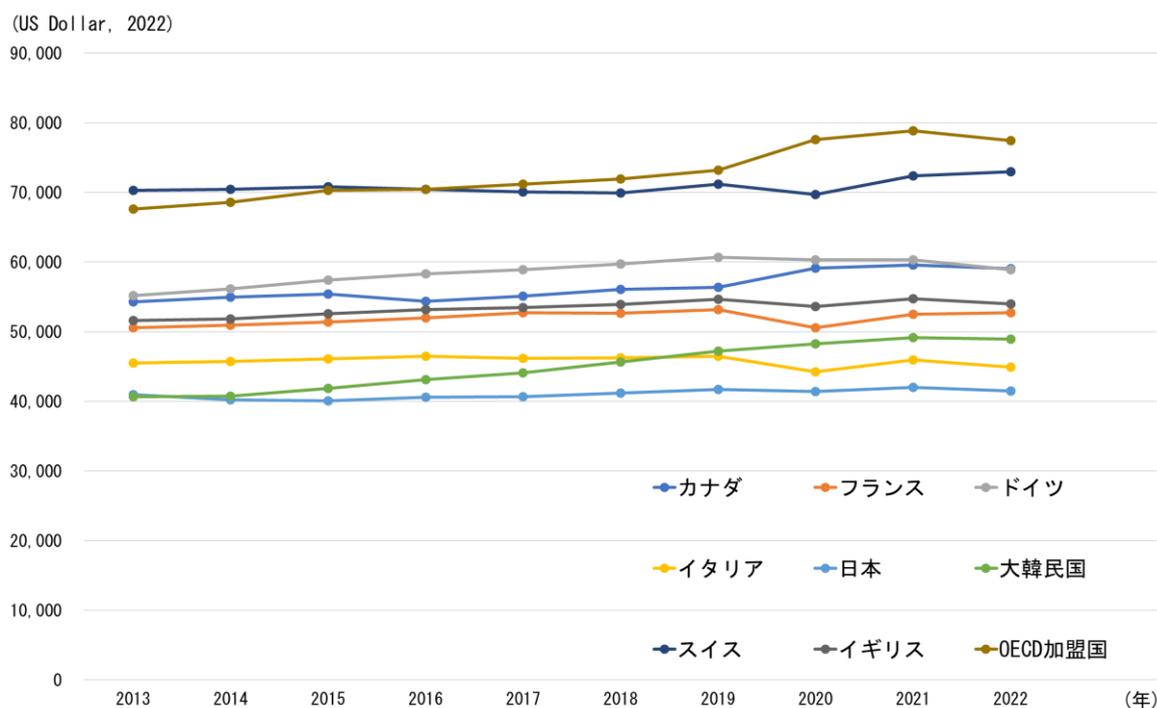
出典：World Economic Forum, 「Future of Jobs Report2023」から作成

しかしながら、日本の平均的な給与水準は先進各国と比較して低い水準であり、長期間にわたって上昇していない状況が続いている。(図表 4) また、日本企業の多くが新卒一括採用をすることから、大卒1年目の平均年収について比較すると、韓国よりも低い状況である。インドやベトナムと比較すると高いが、これらの国は賃金上昇率も高く、経済成長率の高さに鑑みると報酬面における多くの日本企業の魅力が今後更に低下するおそれがある。(図表 5) さらに、次節で述べるメンバーシップ型雇用とも関係するが、日本企業の給与体系は、社内でのキャリアアップを前提としている給与体系であり、外部労働市場を意識した給与が付与されにくい⁸。また、海外と比較

⁷ DE&I ポリシーとは、多様な人材が活躍するためのダイバーシティ・エクイティアンドインクルージョンに関する社内の方針を指す。

⁸ ジョブ型の雇用管理をとる場合には、内部での公平性を意識した処遇ではなく、外部との競争力担保を意識した処遇が付与されやすいといった指摘がある。<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/global-hr-journey-23.html>

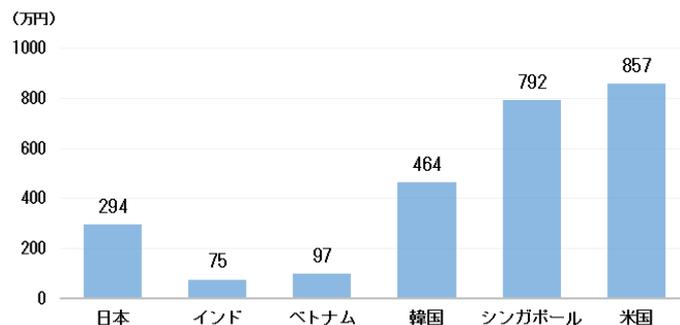
して株式報酬の普及率及び付与水準が小さいことも指摘されている⁹。こうした報酬面に加えて、昇進・昇給の遅さやキャリアパスの不透明さに対する不満が挙げられている。（図表 6）



図表 4 G7 諸国における平均賃金の推移

出典：OECD Statistics 「Average annual wages」 から作成

⁹ 売上高等 1 兆円以上企業の CEO 報酬に占める長期インセンティブ（株式報酬等）の割合をみると、米国は 71%（1,249 百万円）、英国は 42%（330 百万円）なのに対して、日本は 32%（86 百万円）となっている（ウイリス・タワーズワトソン「日米欧 CEO および社外取締役報酬比較（2023 年調査結果）」（2023 年 8 月 17 日公表））。また、従業員株式報酬の普及率をみると、米 S&P500 のうち時価総額上位 100 社は 88%、英国 FTSE350 のうち時価総額上位 100 社は 97%なのに対し、日本の TOPIX100 の対象 100 社は 25%となっている（HR ガバナンス・リーダーズ「従業員株式報酬の動向」（2024 年 3 月 21 日、第 6 回スタートアップ・投資ワーキング・グループ説明資料））



図表 5 大卒1年目の平均年収¹⁰

日本で働く外国人材【正社員】 (n=500)	%
1位 昇進・昇格が遅い	28.6
2位 給料が上がらない	28.2
3位 給料が安い	25.6
4位 明確なキャリアパスがない	23.8
5位 無駄な会議が多い	20.8
6位 残業が多い	19.0
7位 評価の基準が明確でない	18.2
8位 組織、上司の意思決定のプロセスがわかりにくい	18.0
9位 行うべき業務の範囲が明確に定まっていない	17.8
10位 組織、上司の意思決定が遅い	16.4
10位 技能・スキルが伸びる仕事ができない	16.4
12位 暗黙の了解が理解できない	15.8
13位 自己裁量が少ない	15.6
14位 研修の機会が少ない	15.2
15位 組織内での意見の調整が多く必要になる	15.0
16位 仕事の成果を認めてもらえない	14.8

図表 6 日本で働く外国人材の職場への不満

出典：(株) パーソル総合研究所「日本で働く外国人材の就業実態・意識調査 結果報告書」
(2020年)より

¹⁰ それぞれの国の調査時点は次の通り。日本 2019年、インド 2024年、ベトナム 2020年、韓国 2021年、シンガポール 2022年、米国 2022年。調査時点の現地通貨建ての金額に、2023年12月末時点の為替(月末 TTSMonth-endTTS)をそれぞれ適用し、円に換算。なお、大卒全体のデータの取得ができなかった国においては、給与が高いIT分野のデータを利用した。

出典：

日本：令和元年賃金構造基本統計調査 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/19/01.html> の新卒初任給(月給)及び毎月勤労統計調査(全国調査・地方調査) <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/30-1a.html> の賞与平均から大学卒の年収を作成。(初任給の調査は令和元年で終了)

※なお、令和5年度賃金構造基本統計調査のうち学歴別「大学」の「20～24歳(男女計)」の平均賃金及び毎月勤労統計調査(全国調査・地方調査)の賞与平均から算出した年収は337万円。

インド：約4000件の回答に基づく民間の年収調査から作成。 https://www.glassdoor.co.in/Salaries/graduate-student-salary-SRCH_K00_16.htm

ベトナム：ベトナムのITに特化したリクルート企業であるTOPDevのIT市場に関するレポートより、ベトナム国内のIT人材の新卒給与の最大月給及び賞与から算出。

https://topdev.vn/Eng_VietnamITNation2020_ByTopDev.pdf

韓国：韓国最大の就活プラットフォームのジョブコリアの調査(韓国国内企業787社の人事担当者調査/資料提供)の大企業の大卒平均年収から作成。

https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=18672&schCtgr=120001#:~:text=%EC%9E%A1%EC%BD%94%EB%A6%AC%EC%95%84%20%EC%A1%B0%EC%82%AC%EA%B2%B0%EA%B3%BC%20%EC%98%AC%ED%95%B4,%EB%8F%99%EA%B2%B0%ED%95%9C%20%EA%B2%83%EC%9C%BC%EB%A1%9C%20%EB%B6%84%EC%84%9D%EB%90%90%EB%8B%A4

シンガポール：Ministry of Education, Singaporeの調査より、4自治大学のInformation & Digital Technologies専攻の卒業生の月給平均及び賞与から年収を算出。

<https://www.moe.gov.sg/-/media/files/post-secondary/ges-2022/joint-web-publication-4-aus-ges2022.pdf>

米国：NACE(全米大学雇用主協会)の調査より、米国内346大学の卒業生の年収調査を元に作成。<https://www.naceweb.org/docs/default-source/default-document-library/2023/publication/executive-summary/2023-nace-salary-survey-summer-executive-summary.pdf>

このように、報酬面での日本企業の魅力は、報酬帯が他の先進国グローバル企業に比して高くないこと、新興国の経済成長に伴い賃金格差が縮小しつつあることから、他の先進国出身の人材のみならず、新興国出身の人材にとっても低下しつつある。また、就職した後の昇給環境やキャリアパスが不明確な企業の場合は、それを補うこともできないと考えられる。

研究会やインタビューにおいても、「日本企業は報酬面で海外競合企業に競り負けている」、「以前はキャリア形成の観点から日本企業で働くことに関心のある人材も多かったが、今は日本文化やアニメ等が好きであることをきっかけに日本で働くことに関心を持った人が多いように感じる」といった指摘があった。

2-2) 日本企業の雇用管理等の特殊性およびダイバーシティ経営上の課題

日本企業の雇用管理の特殊性も高度外国人材の呼び込み・定着に影響を与えている。日本企業の多くは、新卒一括採用を行い、企業内訓練（OJT）で能力開発を行い、社内の人事異動によって職務を遂行できる人員体制を構築する「メンバーシップ型」と呼ばれる雇用管理を行っている。一方で、欧米のグローバル企業は、職務を限定・特定して従業員を雇用する「ジョブ型」と呼ばれる雇用管理をとっていることが多いとされている¹¹。

アジアの学生にとっては、日本企業が新卒の採用数が多いことやOJTに一定の魅力があるとの指摘がある¹²。また、高度外国人材に対するアンケートにおいて、長期雇用であるために安心して働けることを日本企業の魅力とするものが存在する¹³。一方で、図表6に示されているように、キャリアに関する不満が、昇進・昇格や給与の次に大きい割合を占めていることを考えると、一定の専門性を有しつつキャリアアップを図ることを重視する高度外国人材にとっては、長期的な雇用を前提とした日本企業の社員育成方針やそれを支える制度が魅力的とは考えられない可能性もある。加えて、労働者自身が就業している企業において職務を選ぶことが難しい場合、転職を選ぶこともありうる¹⁴。

¹¹ 佐藤博樹「「ジョブ型雇用」を巡る議論をどのように理解すべきか」（2022）日本労働研究雑誌、八代充史「メンバーシップ型雇用管理とジョブ型雇用管理」（2023）日本労働研究雑誌

¹² 経済産業省による南アジア・東南アジアの学生の採用支援を行う会社等へのヒアリング。また、リクルートワークス研究所によると、2012年度～2021年度における新卒中途の採用比率は3対7であり、過去10年の中途採用市場の拡大は限定的としている。「Works flash 新卒・中途採用横断レポート」（2022年6月27日）。また、2012年に実施されたアンケート調査において、在学中に卒業後の最初の仕事は決まっていたかという質問に対して、「決まっていた」という回答の比率は、日本の20代は8割を超えており、タイでは6割を超えているものの、マレーシア、インドネシア、ベトナム、アメリカは5割を下回っている。『Global Career Survey（基本報告書）』、リクルートワークス研究所。

¹³ 『高度外国人材活用のための実践マニュアル』（平成23年2月、厚生労働省委託事業 富士通総研）p7

¹⁴ 経済産業省による高度外国人材を雇用している企業へのヒアリングにおいて、複数社から、キャリアアップや、より自分の希望する職務につく等の理由で離職した高度外国人材がいたことについての言及があった。

加えて、日本人とは異なる文化的素地や経験を有し、キャリアに対する考え方も異なりうる高度外国人材が活躍するためには、採用方針の変更にとどまらない、一定の社内体制の整備が必要となる。例えば、経済産業省が実施した事業においては、外国人採用に向けた課題として、外国人材のニーズを反映した人事制度（処遇、評価等の構築）、人事評価基準の設定、評価制度の確立などが挙げられている¹⁵。また、別の調査では「外国人材を活用できる日本人管理者の不足」も課題として挙げられている¹⁶。

2-3) 我が国の外国人にとっての生活環境

就労のために母国外に居住する外国人にとって、居住地の生活環境は滞在を長期にわたり続けるかどうかの重要な要素となる。

特に、日本語が話せない場合でも生活の不便さがそれほど大きくないか、外国人であるが故のその他の不便さが他国に比してそれほど大きくないかが重要な要素と言える。言語面については、他の非英語圏と比較しても言語面での日本の環境が良いとは言いがたい。国際的な成人の英語能力の比較としてよく参照されているイー・エフ・エデュケーション・ファーストの英語能力指数ランキング¹⁷によると、2023年の日本の順位は2022年の111か国・地域中80位からさらにランクを下げた、113か国・地域中87位となっている。アジア地域23か国でみても15位と低い順位である。在留外国人に対するアンケートにおいても、病院や行政サービスにおける多言語対応を含む言語について多くの意見が寄せられている¹⁸。

行政側の対応や公的なサポートが限られる場合、自身で協力者を探すか、採用する企業の助けを得て対応していることが多い。この点に関して、高度外国人材の受入を進めている国では、子供の教育環境の充実や、家族・言語教育・行政手続等の生活面のサポート等の取組を実施している¹⁹。国内の諸制度と密接に関係する生活環境についても、他国の制度上の優遇策や自治体の取組等も意識する必要がある。

¹⁵ 令和4年度技術協力活用型・新興国市場開拓事業（国際化促進インターンシップ事業）成果報告書

¹⁶ ディスコ「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査」(2023年12月調査)

¹⁷ 英語能力指数ランキング（イー・エフ・エデュケーション・ファースト） <https://www.efjapan.co.jp/epi/>

¹⁸ 『令和5年度 在留外国人に対する基礎調査』出入国在留管理庁

https://www.moj.go.jp/isa/support/coexistence/04_00017.html

¹⁹ たとば、ソウル特別市庁は、外国人向けのウェブサイトにおいて、家族向けサポートも含めた情報を提供している。

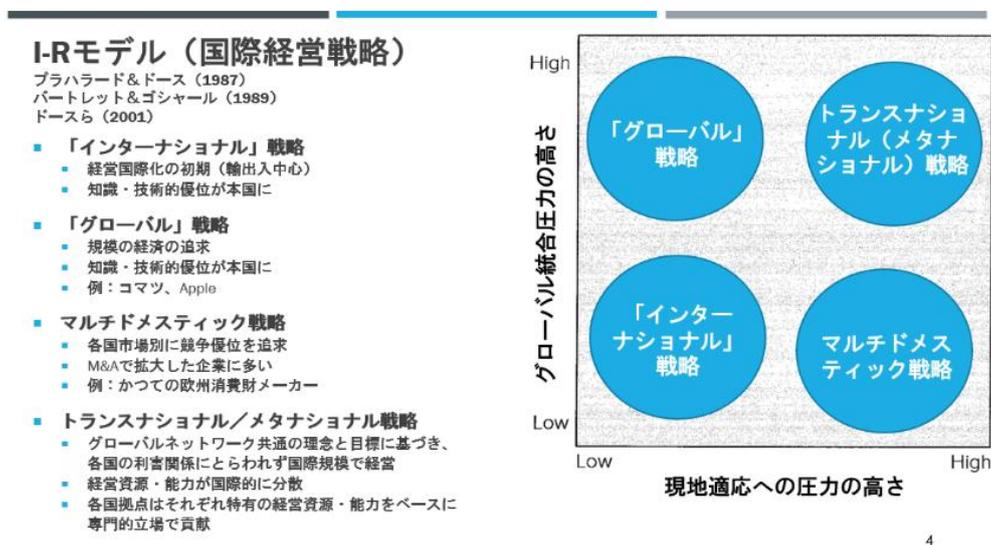
<https://global.seoul.go.kr/web/main.do?lang=en>

3 企業における取組と課題

1) 企業のグローバル化の深度と高度外国人材のニーズ

研究会においては、高度外国人材の中で、特にどのような人材のニーズがあるかについて参加企業より説明がなされ、企業の国際化のあり方や事業戦略との関係についても議論がなされた。それらを踏まえ、企業としての日本国内で働く高度外国人材に対するニーズについては、以下のように主要な類型を整理することができる。

まず、事業執行上の主要な役割を担う幹部人材としての高度外国人材に対するニーズがある。このニーズは、特に国際経営戦略として、グローバルな市場を獲得するにあたり、規模の経済を追求するとともに、現地への適応も強化するトランスナショナル戦略に分類される戦略を採っている企業において見られる²⁰。(図表 7) 国内と海外の人事管理はグローバルに統合されているため、日本国内に海外子会社等から幹部を異動させることや、新規に採用した高度外国人材を国内の主要ポストに登用することもある。また、トランスナショナル戦略に分類されない企業においても、外国企業の買収を経たこと等により、すでに事業部門の意思決定のラインの中に外国籍の執行役員が含まれている場合があり、グローバルな経営を実施する経験と能力を有する外国人材ニーズが高まりつつある。



図表 7 IRモデル (国際経営戦略)

出典：高度外国人材研究会第4回山尾准教授発表資料

²⁰ グローバル化の進展に伴う高度外国人材のニーズや人事配置については、第4回研究会における山尾准教授の説明資料参照。トランスナショナル戦略を採る企業の人材戦略として、国籍を問わず適切な人材を適切なポストに配置、多様な国籍の人材が役員として企業をけん引することが挙げられている。

次に、自社の技術的な競争優位を維持、強化するための人材としての高度外国人材に対するニーズがある。特に、ソフトウェアエンジニア等のデジタル人材²¹については、多くの企業において需要が高まっており、中小企業、大企業を問わず、即戦力となる人材の獲得ニーズが極めて大きく、外国人材についても同様である。実際、研究会及びインタビューの両方で、デジタル人材の獲得に苦労しているとの声が多く聞かれた。このことを背景として、新卒であっても、母国での教育レベル・経験・専攻（AI やビッグデータ等の先端 IT 技術）によっては、即戦力になり得る人材として、報酬面でも一般の新卒とは異なる好条件での採用が行われていることがある。ソフトウェアエンジニアとしての職務を前提とする限り、職務に基づいた能力が明確に把握できることから、スタートアップ企業や中小企業においても、日本語能力のレベルを問わずに採用している例がある。研究開発部門の人材についても、専門分野の能力に基づき、日本語能力を問わずに採用していることも多い。人材獲得に意欲的な高度外国人材が活躍している企業であれば、大企業、中小企業を問わず、海外からの新卒採用、国内新卒（留学生）を行っている上、国内中途採用も珍しくはない。

加えて、事業の国際展開を担うことを目的とした高度外国人材に対するニーズが、分野・企業規模を超えて存在する。国内を中心にビジネスをしているものの海外展開を進めているような企業や、創業時点から世界市場を念頭に事業を行うようなスタートアップ企業によるニーズである。海外業務を中心に国内取引先とのコミュニケーションを含め幅広い業務を担う人材として採用する場合、一定の日本語能力が求められることが多いことから、日本で学ぶ留学生を積極的に採用している企業もある。

このように、高度外国人材が活躍する企業では、企業規模や事業のグローバル化の程度に違いはあるが、①グローバルな経営を支える人材獲得の必要性や、②自社の技術面での競争力の強化、又は③事業の国際展開の強化といった具体的なニーズに基づき、高度外国人材を採用している。

2) 高度外国人材を含む多様な人材が活躍できる社内体制の整備の必要性

多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる「ダイバーシティ経営」の重要性が指摘されているところ、高度外国人材が活躍できるような社内の体制整備等は、「ダイバーシティ経営」を支える取組といえる。日本語を話す日本人を前提とした社内の体制等を高度外国人材にとって働きやすいものに変えていくことは、一定の時間を要するものであるとともに、職員の意識等の状況に応じて継続的な見直しが必要である。その

²¹ IT 企業やユーザー企業において、IT 技術の開発や運用、IT 技術を活用した事業企画等の業務に従事する人材を念頭に置いている。将来的には、幅広い職務を担当するデジタル人材となりうる人材。

際には、高度外国人材を含む多様な人材が活躍できる環境を作ることが、企業の経営方針や事業戦略の実現において不可欠であることが企業の中で広く認識されていることが必要となる。

以下では、研究会における議論及びインタビュー等をもとに、高度外国人材を含む多様な人材が活躍できるようにするための企業による主要な取組を示す。

2-1) 人事・報酬制度の基盤の整備

事業展開のグローバル化が進展している会社や、高度外国人材を継続的に採用している会社においては、人事や株式報酬制度を含む報酬制度の基盤整備や、外国人材の希望を踏まえた制度の変更などの取組がなされている。

例えば、研究会においては、グローバル市場での成長を目指し、世界各国の社会・顧客の近くで課題を探索し解決策を提供するビジネスを展開する会社の取組として、グローバル共通のマネジメント・システムの構築が紹介された。具体的には、ジョブ型のマネジメントの前提となる人材のデータベース化、ポジションの格付け、グローバルのパフォーマンスマネジメント及びグローバルな報酬フィロソフィーの構築などである。非管理職も含む「職務」の見える化（言語化）と、個人の「スキル」の見える化を行い、双方向のコミュニケーションをとりながら適所適材の人事配置を行っていく取組と言える。職務と個人のスキルの見える化により、国境を超えた人事配置や外部労働市場からの採用がより効果的に実施できるとともに、個人が意識的にキャリア形成を行うことができると考えられる。

<ジョブディスクリプション（JD）の作成及び活用事例>【研究会】

450種類の職種・階層別に標準 JD を作成の上、マネージャーと部下が相談をしながら個別のポジションについて JD を作成する。この個別の JD は、社内外の人財のモビリティ強化や、適所適材の配置、報酬評価に活用できる。

採用については、一般的な人事管理を前提にする限り、新卒採用の選考時期は4月一括採用を念頭においたものとなるが、特にIT分野など、海外学生の採用を重視する企業においては、特定の時期に限定せず、通年で採用を行っている事例がある。その際、ジョブディスクリプションを作ること、新卒についてもより競争力のある報酬を提示している。なお、日本国内においても大学時代における実務的な教育などがなされることによって、採用方法が多様化することを期待する意見が研究会において出された。

＜新卒一括採用についての指摘＞【研究会】

- ジョブディスクリプションを作ることで、等級制度や職種ごとの報酬レンジを競争力のあるものに変更した。新卒一括採用は廃止し、新卒の賃金も一律ではなく、ジョブディスクリプションベースとし、採用はインターンを経由している。
- 総合職は入社後に育成するという前提で一括採用が合理的と考えられているのではないか。日本企業全般として、新卒は即戦力ではなく、まずは育成するという慣習が長く、一括採用が通例となっているが、海外での就業経験（インターン等含む）や大学の専攻の意識が大きく違い、入社までに実践に必要な経験・知識を持っている。日本でもそういった取り組みができるのではないか。例えば、公教育を変えることで企業が求める経験・知見と学生のギャップを埋められるのではないか。

海外子会社を有しない又は子会社数がそれほど多くない中小企業においては、グローバルな基盤作成の必要性はそれほど高くないこともあり、高度外国人個人の希望を聞きつつ、人事管理に活かす取組もなされている。

＜中小企業における取組＞【インタビュー】

- より裁量の大きい仕事を望む外国人社員のモチベーションを意識するとともに、会社としての意思決定のスピードも上がることにつながると思い、役職構造をよりフラットにした。
- 報酬については、大手含めた同業他社を意識して上げる努力を行いつつ、会社の業績に連動した賞与制度を創設した。

2-2) 外国人材を含む多様な社員が個性を発揮することを奨励される職場の実現
多様な人材を活かしその能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげることの重要性は指摘されており、そこでの多様性には、人種や国籍といった観点も含まれている。実際に、あるアンケート調査においては、外国人材を採用する目的として「日本人社員への影響も含めた社内活性化のため」が、「優秀な人材を確保するため」の次に多い回答となっている²²。ダイバーシティを進めることによるメリットとして、イノベーションや組織改革等が挙げられる一方、ダイバーシティのみの推進では、ミスコミュニケーション等のネガティブな

²² デイスコ「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査」（2023年12月調査）

効果が発生することがある。このため、エクイティ（公平、衡平）の視点やインクルージョンのための取組が必要となる。

＜多様性の意義についての指摘＞【研究会】

- 多様性を活かせる組織は、結果として高度外国人材を活かせる組織である。
- 従業員の個性を活かしたアサインメントは日本的な人事管理のもとでも可能であり、中小企業にもよい事例がある。

研究会においては、インクルージョン及びダイバーシティの取組にあたって、外国人社員のみにフォーカスせず、日本人を含む全員に向けた施策が必要との考えのもと、働く場所、住む場所、働く時間を選択可能とするといった柔軟な働き方を可能にすること等が紹介された。インタビュー先企業においても、家族が遠方にいることに配慮した長期休暇を取りやすい環境整備やテレワークの導入等の取組を行っている企業が複数見られた。そのほか、従業員に対する投資への具体的な判断基準となるカルチャーの明文化や、グローバルに目的・目標、戦略・結果を共有する会議の取組などが研究会において紹介された。

また、研究会参加企業に限らず、多くの企業が取組を行っているものとして、宗教上の義務に配慮した祈祷室の設置や食事対応、海外からの直接採用の場合の生活における必要な手続（携帯電話の契約手続や銀行口座の設定等）へのサポートが挙げられる。

2-3) 言語の課題、双方向から歩み寄るコミュニケーションの仕組み作り

高度外国人材が日本国内で働く際は、社内外のコミュニケーションにおける言語が課題となる。高度外国人材を採用している企業であっても、高い日本語能力があることを条件とし、留学生が主たる採用母集団になっていることが多いのが実態である²³。

グローバルに事業展開している企業の中でも、社内言語に関する取組や実態についてはいくつかのバリエーションがある。研究会やインタビューにより、会社の公用語を英語とする、日本語を話さない役員等がいる場合にのみ英語での書類作成や説明を英語で行う実態となっている、両言語が使える場合、日本語と英語の両方をコミュニケーションにおいて利用する、等の幅がある状況が明らかになった。また、プログラミング等、英語やITツールによってコミュニケーションがしやすい業務部署内では英語を用い、日本人顧客等とのやりとりが多い部署内においては日本語を用いるというように、部署によって主要なコミュニケーション上の言語を分けている場合がある。

会社における主要なコミュニケーション上の言語については、従業員や顧客のグローバル化の程度、事業分野等によって選択がなされることとなるが、どのような選択

²³ ディスコ、同上。外国人留学生に求める英語能力として、文系、理系ともに、ネイティブ相当、ビジネス上級レベルおよびビジネス中級レベルの合計で7割を超える。

をするにしても、言語の違いが社内コミュニケーションの障害とならないような取組が重要となる。研究会で紹介された取組として、日本人社員への英語教育や「やさしい日本語・やさしい英語」²⁴の推進、コミュニケーションのローコンテキスト化、コミュニケーションをサポートする専門チームの設置等が挙げられる。従業員数が多くない中小企業においても、高度外国人材の受入れ拡大が進む企業では、日本人と外国人社員間の交流促進に資するイベントの開催などを会社が支援するといった取組を行っている。

2-4) 人事や採用チームにおけるグローバル人材の活用

海外の人材の採用については、研究会において、自社だけで実施するには対応すべき事項が多岐にわたることや、採用可能性と費用との勘案等により、多くの企業にとっては募集を開始することのハードルが非常に高いとの指摘がなされた。採用活動のハードルを下げるための支援として、経済産業省の国際化促進インターンシップ事業や、企業による新興国の大学における寄附講座の開設支援に加え、JETROによる日本企業の企業説明会といった取組がある²⁵。これらの事業を利用することは採用のための企業のコストを一定程度低減するものの、実際に採用に至るためには、企業側の取組も欠かせない。先に述べた採用後の働きやすさを向上させる取組に着手することが先決ではあるが、継続的に採用していくためには、採用チームを含めた人事におけるグローバル人材の活用が重要であることが研究会等において指摘された。

4 社会や制度に関する課題

1) 外国人を含む多様な人々がより「暮らしやすい」生活環境の整備

日本が世界の中で選ばれる国になるためには生活環境における魅力度も向上させていく必要がある。本研究会では外国人が日本で暮らす際に課題となる事項等についても議論がなされた。

²⁴ やさしいについて「優しい」と「易しい」の両方の意味を持たせるために敢えてひらがなの表記としている。

²⁵ 参考資料参照。経済産業省の国際化インターンシップ事業は、高度外国人材の活用に意欲的な中堅・中小企業に対し、海外大学の学生等のインターン受入れ機会を提供することを通じ、海外情報の獲得や高度外国人材の社内受入体制の整備などを目指すもの。2023年度は約1万5千人のインターン候補者から応募があり、うち105名のインターンが93社でインターンを実施。2016年の事業開始から2023年までの8年間で合計1160名のインターン生を受け入れた。また、JETROが2023年6月に実施したJapan Career Promotion Forum INDIA2023においては、7000名以上が事前登録し、2週間で4000回を超える視聴があった。

第一に、言語に関する課題がある。研究会においては、地方自治体等や医療サービスにおいて英語での対応が限られていることについての指摘があった。

ただし、自治体による情報提供サービスが実施されていることもある。例えば、東京都においては外国人患者向けに、母国語で対応可能な医療機関の案内等を電話（無料、通話料は利用者負担）で行う等のサービス²⁶を提供している。また、北海道では、北海道医療機能情報システムにおいて外国語対応可能としている医療機関を紹介しているほか、外国人患者受入れ数の少ない医療機関も活用できるような外国人患者受入れにあたってのポイントをまとめている。英語対応が進む自治体の取組を、外国人やこれから英語対応に取り組もうとしている自治体等が知ることができるようにすることも重要である。

＜行政サービスの英語対応に関する指摘＞【研究会】

- 地方自治体等の役所での生活に必要な手続全般について、複雑かつ書面によるものが多く、日本語能力の問題から行政サービスが受けづらい。外国人や企業側による通訳者の手配やベンダーへの委託が必要。住民登録や運転免許証取得などにおいて、英語での対応が可能なヘルプデスクがあるとよい。
- 自治体によって多言語対応の基盤整備の進捗度合いが異なる。多言語対応等の基盤整備には費用・時間がかかるのも一因か。

²⁶ 外国人患者向け医療情報サービス（東京都）

https://www.hokeniryo.metro.tokyo.lg.jp/iryo/iryo_hoken/gaikokujin/interpreter/himawari.html

前述したような行政サービスに限らず、日常生活において欠かせない住宅や金融関係のサービスの利用においても、言語の違いとも密接に関係するが、外国人であるが故に直面する問題がある。例えば、賃貸住宅を借りる際に英語対応できる業者が少ないことや、外国人への賃貸を認めない家主も多いことが指摘されている。

<住宅関連サービスにおける外国人が直面する問題についての指摘>【研究会】

- 住宅の賃貸において、英語対応できる不動産業者が限定的かつ、家主が外国人居住案件と分かると門戸を閉ざすことが多発している。社宅契約でも断られることがある。英語であればコミュニケーションできる居住希望者と賃貸管理会社・家主をつなぐ有料サービスが考えられないか。
- 住宅ローンなどの手続において、身近に親族が居住していることが前提とされている。
- 借上げ社宅としても外国人への貸し出しを拒む貸主は、日本人と比べた際の騒音や、ごみを分別しない等の生活習慣面を気にしているのではないか。

<金融サービスにおける外国人が直面する問題についての指摘>【研究会】

- 社員本人は提携銀行で口座開設とクレジットカード発行ができるが、配偶者などは滞在開始から6ヶ月間は開設できない。また、家族を海外に残して単身赴任する場合、海外送金の手続きが煩雑。マネーロンダリングの問題もあるが、プロセスの簡潔化に期待している。
- 郵便局や金融機関等でも多言語対応がなされるとよい。社内に対応できない部分を外部委託しているが、通訳は1時間1～2万円かかるため、外国人社員の採用数が増えた場合、費用面で大きな負担となる。郵便局や金融機関では、氏名登録で漢字10文字の文字数制限があり、氏名が長い外国人にとっては対応に困る事態となる。
- 金融関連ではSuicaやPASMOの支払い手段が海外のクレジットカードに対応していないことも不便である。
- インターンのために来日し3ヶ月を超えない期間滞在する場合、在留カードが発行されないことから、日本国内での銀行口座の開設ができない。報酬を送金により支払う場合は海外送金の対応になる。
- 日本の銀行では、非居住者になると銀行口座を解約しなければならず、月末締め翌月払の場合、最終月の報酬について海外送金が必要になる。海外送金をする場合、送金先の国によっては中継銀行を挟む必要があり、場合によっては送金できない、返金されないという問題が生じる。

第二に、生活環境の観点からは、コミュニティへの帰属の容易さにも留意する必要がある。研究会では、外国人が日本に住むに当たっては、日本のコミュニティ、文化の中で暮らしやすい環境を整えることが必要であるとの議論がなされた。特に一定の経験を有する高度外国人材が日本で働く際には、家族帯同の場合も多い。そのため、コミュニティの中心となる施設の有無等、家族が暮らしやすい環境があるかどうかも考慮される。

<コミュニティに関する指摘>【研究会】

- 正規職員である高度外国人材について「地域社会との関わりが持てない」との意見が多く聞かれる。職場での孤独感対策と合わせて地域での交流支援も重要である。
- 社員の家族が日本で生活する上で、異文化・宗教に関するコミュニティも重要。例えば、イスラム教のモスクやユダヤ教のシナゴグのような各文化コミュニティの中心的存在となるような施設の設置をサポートできないか。また、宗教上ハラル対応やベジタリアン対応も重要。

第三に、教育に関する課題がある。子供の教育環境は働く国を選択する際の重要な考慮要素となる。日本で就労を予定する期間等に応じて様々なニーズがあり、インターナショナルスクールスクールのニーズは当然高いが、日本におけるインターナショナルスクールの数、費用、キャパシティについては指摘も多い²⁷。インターナショナルスクールの費用をまかなう必要があることから、配偶者の就労が可能であるかどうか日本での就労判断に影響することとなる。また、公立学校への入学を検討する場合であっても、公立学校において外国人生徒に対して第二言語としての日本語を教えるサポート体制は必ずしも整っていない²⁸。

教育については、グローバルなコミュニケーション能力を年少期から育むためにも、高度外国人材を念頭においた取組のみならず、日本人を含む生徒に対して、異なる文化や言語²⁹、価値観について理解が促進されるような教育の必要性について指摘があった。

²⁷ インターナショナルスクールについては「日本及び主要国におけるインターナショナルスクールに関する調査」（2021年6月25日）においても高度外国人材のニーズや課題等について分析されている。

²⁸ なお、外国人との共生社会の実現に向けたロードマップにおいて、円滑なコミュニケーションと社会参加のための日本語教育等の取組が取り組むべき中長期的な課題に挙げられている。

²⁹ 文部科学省における英語教育状況調査によると、令和4年度は全ての学科において、CEFR A2レベル（英検準2級）相当以上を達成した高校生の割合が令和3年度よりも増加しているものの、CEFR A1レベル（英検3級）相当以上を達成した中学生の割合は、目標（50%）に対して49.2%となっているなど今後も改善の余地が見受けられる。令和4年度「英語教育実施状況調査」（文部科学省）

https://www.mext.go.jp/a_menu/kokusai/gaikokugo/1415043_00004.htm

日本国内での英語対応に関する要望が寄せられる一方、海外での日本語学習の支援についての要望も挙げられた。海外での日本語教育の機会が増えることで、高度外国人材が働く先として日本を選択するきっかけの一つになり得るほか、社内コミュニケーションの英語化が難しい企業がグローバルに仕事を進める上での日本語人材の活躍に期待の声が寄せられた。

<子供への教育等に関する指摘>【研究会】

- ミドルやシニア人材の採用には、家族対応が必要なケースが多い。子供がいればインターナショナルスクールに通学させる場合が多いが、特にミドル層には、インターナショナルスクールの学費が家計の圧迫になる。初年度で入学金等の学費が300～400万かかってしまい、年収帯が1000万円～1500万円のミドル層にとっては負担。
- インターナショナルスクールは受入れキャパシティにも課題がある。子供の卒業後の進学先の前提によって、運営主体が米・英・印、仏、独系のいずれかであるかを選別するなどもあり、実は選択肢が多くない。また、人数制限や定員オーバーが理由で学校側に断られる可能性もある。
- 公立学校は、第二言語としての日本語補習授業の提供体制が未整備で、選択肢になり難い。公立学校での異文化理解教育の拡充も、外国人・日本人双方に有益であろう。
- シンガポールや香港ではベビーシッターが安価に雇える一方で、日本においては、外国語対応が可能なベビーシッターの雇用が困難。自国で雇用していた家事使用人を呼び寄せることが可能な在留資格はあるが、日本で得られる給与水準を考えれば、ベビーシッターへの報酬金額が高い。

<国内・海外における日本語教育についての指摘>【研究会】

- 海外での日本語教育の機会（機関数・教師数・学習者数）が減少または横ばい。日本語学習が契機となり、日本に興味を持ち就職する外国人材も多く、日本語教育の機会の強化が日本での就職増加を後押し。また、英語化できない企業にとっては、海外で日本語教育を受けた人材のパイを広げることが肝要。
- 外国人材オンボーディング支援の一環で、日本語学習支援などが公的サービスとしてあっても良いのではないか。

第四に、在留資格等の制度や運用に関する要望がある。運用面では、継続的に高度外国人材を採用している企業からは、必要書類の提出に当たり、より電子的な提出が可能になること、手続きの進捗がわかるようになること等を希望する意見がインタビューにおいて得られた。また、国籍によっては、ビザや在留資格の所定の手続のほか

現地法に基づく手続が必要な場合等、ビザの取得に対する煩雑な手続が日本で働く際のハードルの一つとなっているとの指摘もあった。

海外のビザとの違いという観点から出た意見として、「同性婚」及び「同性パートナー」に関するものがある。パートナーが在留資格「家族滞在」である場合は資格外活動許可を取得しても就労時間に制限があることが日本での就業判断に影響することについての指摘があった。加えて、「同性婚」制度がある国については、同性婚による配偶者は、「特定活動」の在留資格が付与されることになっているが、配偶者としての在留資格である「家族滞在」と異なり、入国前に在留資格が付与されるかどうか不明確であるとの指摘があった。

<メンバーシップ型の雇用慣行と在留資格についての指摘>【研究会】

- 技術・人文知識・国際業務の在留資格よりも高度専門職の方が、職種幅の自由度が高い。日本のメンバーシップ型で正社員として外国人材が働く場合を考えると、技術・人文知識・国際業務の在留資格よりも、高度専門職の在留資格の方が配置転換しやすい。日本で長期キャリアを歩みたい方は、高度専門職へ移行するケースが多いように見受けられる。

<在留資格等についての指摘>【研究会】

- 欧米等の先進国国籍の人材のビザや在留資格の取得については、基本的には問題が生じないが、途上国国籍の人材の場合は、取得手続が煩雑になる場合がある。
- フィリピン国籍の人材やインド国籍の人材の場合、ビザや在留資格の手続の際に追加書類の提出が求められることや追加の手続が必要な場合もある。
- 同性パートナーは配偶者としての在留資格の取得ができない。その他の在留資格が必要となることが多い。本来の関係性と在留資格取得のための便宜的関係性の違いにより、生活面で障壁や心理的疎外感が生じているケースもある。
- 現在、「同性婚」制度がある国については、同性婚による配偶者については、「特定活動」の在留資格が付与されることになっているが、就労できない。米国等では家族の就労もできるので、その点の緩和制度も必要ではないか。また、配偶者としての在留資格である「家族滞在」と異なり、入国前に在留資格が付与されるかどうか不明であり、長期滞在できるかどうか不明確との理由で、選考の段階で就職を辞退されたことがある。

2) より魅力的な待遇の提供

企業が高度外国人材を呼び込むために、例えば報酬制度に関して企業として取り組める点や役員に認められている株式報酬の無償交付の従業員への拡大、証券口座に関する課題など運用面に関する改善点への指摘があった。

＜魅力的な待遇提供に関する指摘＞【研究会】

- 株式報酬は、経営陣に株主目線での経営を促し、中長期的な業績向上インセンティブへの有効な手段として海外を含めた機関投資家からの要望がある。
- 海外人材を採用するうえでは、株式報酬は非常に重要である。専門性が高い人材ほど、キャッシュよりも株式報酬を重視するため、キャッシュよりも株式報酬の比率を上げたい。人材のリテンションにも資する。
- 採用実態を踏まえると、新卒・中途問わず、オファーに株式報酬を含めるべき。日本でも導入が進んできているが、海外と比べると導入企業の付与水準は途上であると感じる。
- 令和元年の会社法改正により、取締役への株式報酬の無償交付が認められているが、従業員に対しては認められていない。そのため、従業員に対しては、金銭報酬債権の現物出資という分かりづらい概念を取るとともに、子会社の社員に株式を付与する際は、株式発行会社（親会社）と子会社等との「併存的債務引受契約」の締結およびそれに沿った請求を行う必要がある。また会社法上の請求金額とIFRS上で計上すべき金額に差異が発生し、その処理にかかる事務負担も大きい。今後取りうる対応としては、株式の無償交付対象を従業員まで拡大することが考えられるのではないかと。前述した締結する契約や会計上の課題がクリアになり、手続きの簡素化が期待できる。
- 日本企業が役員や従業員に株式報酬を付与する場合、基本的には特定口座で管理することになるが、多くの証券会社は非居住者の株式を受け付けない。
- 日本では、国際的な株式報酬管理会社が国内証券ライセンスを有していないため、個人で開設する証券口座に株式報酬として交付する株式を振り替えることになるが、個人で開設する証券口座は、国際的な株式報酬管理会社が提供するプラットフォーム・ポータルとは異なり、付与・交付のスケジュールなどの株式報酬に関する情報がないため、エンプロイーエクスペリエンスの低下にも繋がると考えられる。
- J-Skipの対象となる経営人材であれば、非居住者になっても引き続き個人で開設した証券口座を維持することが可能かもしれないが、J-Skip層でない人材が非居住者になった際には個人で開設した証券口座を維持することが難しい証券会社もあると理解している。当該課題に対しては、国際的な株式報酬管理会社に日本の証券ライセンスを付与することでモビリティに伴う煩雑さや障害を解消していくことが考えられるのではないかと。
- 日本における株式報酬のための株式の用意について、株式報酬のための新株発行、自己株処分をする際の手続きが非常に煩雑である。具体的には、有価証券届出書の提出などが必要になる。こうした課題に対応すべく、例えば、株式報酬に限って簡略・省略等を図り、株式報酬の導入のハードルを下げて、株式報酬の活用を促進してはどうか。
- 各企業は海外に株式報酬を展開する上で、法令、税務調査に多くの費用を要している。

5 おわりに

研究会においては、高度外国人材の呼び込み及び活躍に向けた課題等について、高度外国人材が活躍している企業等の参加を得て議論を行った。以下に、今後の方向性として出された意見について、まとめることとしたい。

研究会やインタビューにおいて、より多様なルートからの採用を検討している企業からは、個社の採用に関するコストを低減することにつながる政府の支援についてのニーズがうかがえた。政府により各種取組がなされているところではあるが、より幅広い企業が高度外国人材の採用及び活躍のための仕組み作りに取り組めるよう、政府においては、企業による寄附講座の支援をはじめとする海外大学との連携強化にも取り組んでいく必要があると考えられる。

研究会で紹介したような高度外国人材を積極的に受け入れる企業の様々な取組は、高度外国人材の採用を検討している企業にとっても参考となると考えられ、ベストプラクティスとして、より参照される仕組みを検討すべきである。また、前述のとおり、参考となる企業の取組は、必ずしも外国人だけを対象としたものではないものも多く、それが故に継続的に取り組めると考えられる。さらに指摘すべきは、外国人材を日本人の代替とは捉えていないことである。このことは、今後の政策的支援においても留意すべきと考えられる。

社会や制度に関する課題については、国全体での取組が期待される。しかし、国全体での取り組みが早期に進みにくい場合は、生活に密接なサービスを提供する企業の自主的な努力を促す仕組みや、自治体の進んだ取組を共有しやすくすること等の重要性、特区の活用についても検討が進むことが期待される。

本研究会において、高度外国人材のさらなる活躍可能性について、具体的な企業のビジネスモデル、国際化の状況等に関連付けて示したことが、多くの方の参考になれば幸いである。

參考資料

＜経済産業省における高度外国人材活躍推進に係る取組例＞

国際化促進インターンシップ事業【委託】

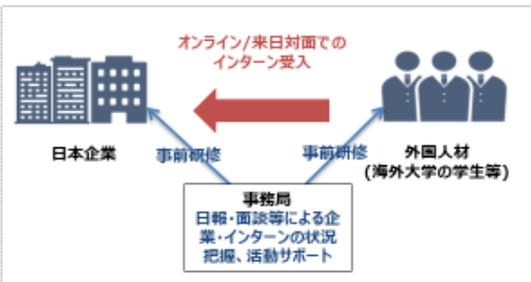
「技術協力活用型・新興国市場開拓事業（国際化促進インターンシップ事業）」

■ **高度外国人材の活用に意欲的な中堅・中小企業に対し、海外大学の学生等のインターン受入れ機会を提供することを通じ、海外情報の獲得や高度外国人材の社内受入体制の整備などを目指す。**

※令和2年度、令和3年度は、新型コロナウイルス感染拡大による影響を考慮しオンラインで実施。R4年度以降はオンラインと対面で開催。

＜事業の流れ＞

- インターンは、事務局による書類・面接選考を経た後、企業とのマッチングにより決定。
 主な要件：所属大学からの在学証明書・推薦書、日本語能力（N3以上）又は英語力など
- インターン期間中は、受入企業での活動のほか、事務局において、異文化理解などの事前研修や、中間フォローアップ研修、成果報告会などを開催。また、インターンの活動をサポートするため、インターンからの日報による活動把握のほか、インターンに対して専用相談窓口を配置。



＜R5年度実績＞

	企業	インターン
応募	117社	14,592名
実績	93社	105名 オンライン：32名 対面：73名



【参加企業へのアンケート結果】
 Q:インターン受入の結果、実際に達成できた主な成果はどのようなものでしたか？
 ✓ マーケティング・市場分析の実施、売上に繋がる営業ツールの開発・改良
 ✓ 異文化理解・マネジメント能力の向上

【参加企業へのアンケート結果】
 Q:高度外国人材を採用した経営上の成果はありましたか？
 ✓ 多様性のある組織文化ができる
 ✓ 新規事業・海外事業で活躍してもらえる
 ✓ 外国語の対応の幅が広がった

寄附講座開設事業

寄附講座・インターンシップ

- 優秀な学生の獲得競争が高まる中、ASEAN等の有名大学での寄附講座の開設、さらに、受講生へのインターンシップの提供（任意）を通じた産業人材育成を実施。

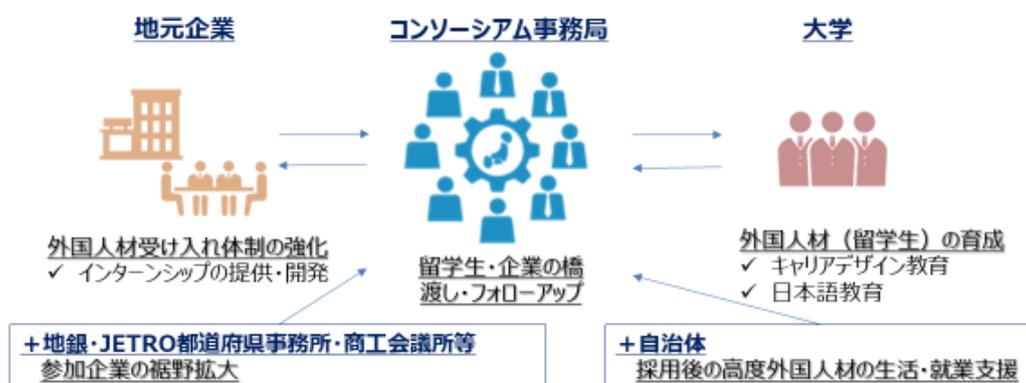
活用事例

国名	大学名	寄附講座の分野
ベトナム	ハノイ工科大学	AI技術、サイバーセキュリティ、ブロックチェーン、ITプロダクトの品質保証
バンラディッシュ	East West Medical College	循環器内科専門医育成 特別講座
シエラレオネ	経営技術大学	AI技術
カンボジア	王立プノンベン大学	第4次産業革命に対応するデジタル製造技術

対象国 : ODA対象国に限る
 対象経費 : 講師技術料、資料作成費、通訳費、講師・インターン生の旅費等 等
 補助率 : 中小企業・中堅・大企業 2/3

高度外国人材活躍地域コンソーシアム事業

- 高度外国人材活躍地域コンソーシアムは、その目的を高度外国人材の活躍推進による中堅・中小企業の海外展開促進・地域経済の活性化として位置づけ、各地域の実情に応じ域内の関係者（大学、経済団体、企業、金融機関、自治体等）をメンバーとするコンソーシアムを構成し、関係者間の連携強化を通じて、高度外国人材のリクルーティングを促進する。
- 令和4年度2地域（北陸、関西）、令和5年度追加4地域（北海道、東北、中国、九州）でコンソーシアムを設立。



高度外国人材活躍推進プラットフォーム

- 本プラットフォームは、日本企業における高度外国人材の採用から活躍までの支援を目的とするもの。
- 関係省庁等連携の下、関連施策やセミナー情報等をプラットフォームに集約し、一元的に情報を発信。
- 専門相談員（コーディネーター）による伴走型支援により、個別企業の課題に対応。また、新型コロナウイルスの影響を踏まえ、オンライン業務時のマネジメントの専門家（スペシャリスト）を配置することで効果的支援を目指す。

内閣官房、法務省、外務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、国土交通省、経済産業省 等
(施策、セミナー開催等の情報を集約)

情報提供

高度外国人材活躍推進プラットフォーム（事務局：JETRO）

①ポータルサイトでの情報提供・問合せへのワンストップ対応

②ジョブフェア・セミナー機会・情報の提供

③専門家による伴走型支援

きめ細かく支援

地域の中堅・中小企業

<支援概要>

① 関係省庁の施策を集約したポータルサイトを開設。お問合せにも一元的に対応いたします。

② 企業と高度外国人材との出会いの機会・情報を提供します。

③ 採用、各種手続、入社後の活躍等について、継続的にご相談、アドバイスいたします。

<研究会開催実績>

- 第1回 2023年10月30日
- 第2回 2023年11月27日
- 第3回 2024年 1月24日
- 第4回 2024年 2月27日

<研究会参加者> ※肩書きは研究会参加時点

小山 健太 東京経済大学 コミュニケーション学部 准教授
山尾 佐智子 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授
陰山 雄平 ソニーグループ株式会社グループ人事部 報酬チーム シニアマネジャー
竹中 英道 ソニーグループ株式会社グローバル経理センター シニアグローバル税務エキスパート/税務政策専任部長
松本 昌樹 武田薬品工業株式会社グローバルHR トータルリワードエグゼクティブコンベンションリード
濟木 俊行 武田薬品工業株式会社グローバルHR タレントアキュイジションヘッド (グローバルコーポレート部門)
中田 真也 株式会社日立製作所人財統括本部 グローバルトータルリワード部 部長
岩船 昭博 株式会社日立製作所人財統括本部 HRストラテジー・コミュニケーション部 部長
滝沢 憲 ブラックロック・ジャパン株式会 マネジグ・ディレクター チーフ・オペレーティング・オフィサー
満山 絢子 ブラックロック・ジャパン株式会社 人事部長
久保木 誉延 株式会社メルカリ Talent Acquisition Manager
García Maestro Pietro, Juan Daniel 株式会社メルカリ Inclusion & Diversity Analyst
黒田 真二 楽天グループ株式会社 執行役員 グループ人事統括部ディレクター
清水 香織 楽天グループ株式会社グループ人事統括部グローバルタレントアキュイジション部ジェネラルマネージャー

<オブザーバー>

増本 全 株式会社リクルート

2019年経済産業省「外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクトチーム」委員

内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局

金融庁 総合政策局 総合政策課

法務省出入国在留管理庁 政策課

経済産業省 経済産業政策局 産業人材課

<事務局>

経済産業省 貿易経済協力局 技術・人材協力課、投資促進課

<プレゼンター>

第1回

小林 祐児 パーソル総合研究所

飯塚 信吾 デロイト トーマツ税理士法人

第2回

滝沢 憲 ブラックロック・ジャパン株式会社

陰山 雄平 ソニーグループ株式会社

松本 昌樹 武田薬品工業株式会社

第3回

小山 健太 東京経済大学 コミュニケーション学部 准教授

岩船 昭博 株式会社日立製作所

久保木 誉延 株式会社メルカリ

García Maestro Pietro, Juan Daniel 株式会社メルカリ

第4回

黒田 真二 楽天グループ株式会社

清水 香織 楽天グループ株式会社

山尾 佐智子 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授