

CIAC 2008

外国人高度人材活用の事例調査と 今後の活用推進に向けて

— 外国人高度人材が活躍する中小企業から学ぶ —



平成20年3月

財団法人 中部産業活性化センター

はじめに

中部地域は、自動車産業を中心に我が国有数の産業集積を形成し、堅調な経済成長を遂げています。しかしながら今後もこの成長を継続していくためには、とりわけ ASEAN・BRIC's 諸国等の急速な発展を見据えた国際競争力の強化が求められ、新たな技術革新による製品の高付加価値化などが求められています。

一方、企業の最も重要な経営資源である人材に目を向けると、2005 年をピークに人口減少局面を迎え、若年労働者が減少していくとともに、2007 年からは「団塊の世代が定年を迎え、特に専門的・技術的分野を中心に高度人材の不足が深刻化しつつあります。

このような状況を踏まえ、本調査では、企業における人材戦略、とりわけ高度人材としての外国人の活用に着目しました。すでにグローバル企業の海外現地法人では高度人材としての外国人の採用は進みつつありますが、日本の本社や各拠点において研究や技術開発、海外戦略の展開など、高い能力が求められる分野で外国人を活用することは、それほど一般的にはなっていません。しかしながら、国内においても外国人高度人材の活用は企業にとって重要な経営課題になってきました。

本調査では、外国人高度人材が活躍している中小・中堅企業へのヒアリング調査を行い、それぞれの活躍状況やその要因を経営分野別にまとめました。また、経営・人材戦略に精通した学識経験者や外国人高度人材の雇用促進を支援する機関などにもヒアリング調査を実施し、外国人高度人材活用の意義・必要性や今後の活用推進に向けて整理しました。これらの調査から、外国人高度人材の確保の方策や活躍のための人事施策、職場環境の整備、また日常生活の支援など企業が取り組むべき施策を示すとともに、中部地域として外国人高度人材活用のコーディネート機関の設立を提案しています。

本報告書が、中部地域の企業の皆様にとって、外国人高度人材活用の一助になれば幸いです。

最後に、報告書の作成にあたり、ヒアリング調査にご協力いただいた多くの企業や学識経験者、関係機関の方々に心より御礼申し上げます。次第です。

平成 20 年 3 月

財団法人 中部産業活性化センター

目 次

序章 調査目的と項目-----	1
1. 調査の背景と目的.....	3
2. 調査項目とフロー.....	4
第1章 外国人高度人材の受入れ動向等の概況-----	7
1. 外国人就労者の現況.....	9
2. 他機関の先行調査・提言.....	20
第2章 外国人高度人材が活躍する企業の事例調査-----	21
1. 経営戦略分野で活躍.....	23
2. 研究・開発分野で活躍.....	41
3. 生産分野で活躍.....	53
4. 購買・営業分野で活躍.....	59
第3章 外国人高度人材の活用推進に向けて-----	71
1. 外国人高度人材を活用する意義・必要性.....	73
2. 外国人高度人材を活用する上での課題と解決方策.....	79
3. 企業規模別の外国人高度人材活用のあり方.....	89
参考資料-----	91
1. 外国人就労者受入れ制度の概況.....	93
2. 本調査に関連する先行調査・提言.....	102
3. ヒアリング実施企業一覧.....	104
4. ヒアリング実施有識者等一覧.....	105

序章

調査目的と項目

1. 調査の背景と目的

(1) 調査の背景

本調査を実施する2007年(平成19年)は、経済成長を支えてきた「団塊の世代」が定年退職を迎えるという、日本の産業界にとって大きなインパクトを受けた年である。一方、次代を担う若者に目を向けると、少子化の進展のなかで若年就業者が減少するとともに、価値観や生活様式の多様化に伴う勤労意識の質的な変化にも懸念が生まれてきている。

日本人の労働市場がこのような状況にあるなか、多くの企業では国内外の企業との過酷な競争を展開していくための優秀な人材をいかに確保するかが重要な経営課題となっている。

ところが近年、海外進出を契機に、高度人材を外国人に求め、その人材が活躍し成果を挙げている企業がみられるようになった。この傾向は、グローバル企業として世界に拠点を有する大企業にとどまらず、中小企業などにも広がり始めている。

(2) 調査の目的

調査では、外国人高度人材を積極的に活用して成果を挙げている中小企業、埼玉国際ビジネスサポートセンターなど外国人高度人材と企業をコーディネートする機関、さらには企業における人材活用に精通した学識者へのヒアリング調査を通じて、外国人高度人材を活用する意義・必要性を明らかにするとともに、外国人高度人材の確保と活躍を促すための課題や方策についてとりまとめる。

本調査における【外国人高度人材】の定義

本調査では、それぞれの企業において、その理念や方針を理解し、自律的・創造的に業務を推進することにより企業価値を高められる外国人を「外国人高度人材」と定義する。

制度的には、出入国管理及び難民認定法で定める専門的・技術的分野に係る在留資格(「興行」を除く13分野)を有する外国人を想定するが、その枠にとらわれず、専門的・技術的分野で就業する永住者及びその配偶者、外国人研修生・技能実習生などの一部も含む。

【専門的・技術的分野の在留資格】

教授	芸術	宗教	報道	投資・経営	法律・会計業務	医療	研究
教育	技術	人文知識・国際業務		企業内転勤	技能		

2. 調査項目とフロー

(1) 調査項目

外国人高度人材の受け入れ動向等の概況整理

外国人高度人材の受け入れ・雇用動向について、統計資料等をもとに整理し、現況を把握した。

外国人高度人材が活躍する企業の事例整理

経営や研究・開発などの各領域において、外国人高度人材が国内で活躍して成果を挙げている中堅・中小企業を対象として、その採用経緯や活躍状況、今後の採用・雇用に当たっての課題や解決方策、企業における人材活用策の今後の方針などについてヒアリング調査を実施して、事例の整理を行なった。

外国人高度人材の派遣・コーディネート等を行う企業・機関へのヒアリング調査

外国人の人材派遣などを行う民間企業や埼玉国際ビジネスサポートセンターなどのコーディネートを行う公的機関などを対象としてヒアリング調査を行い、外国人高度人材活用の動向、活用を進める上での課題や解決方策について整理した。

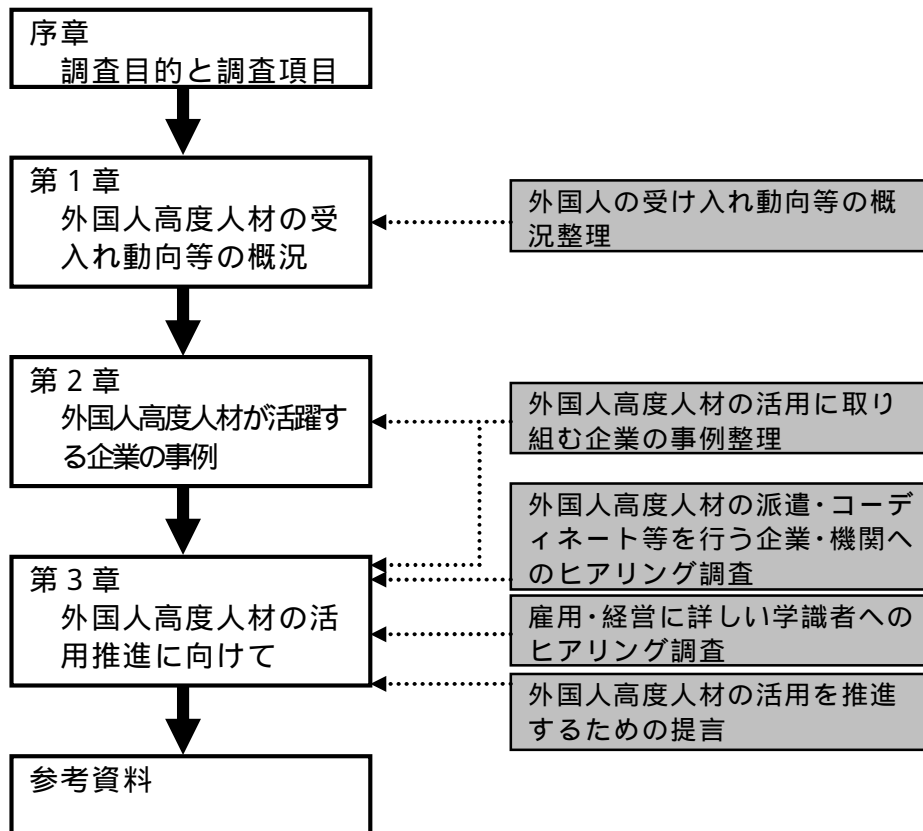
雇用・経営に詳しい学識者へのヒアリング調査

雇用や経営を専門とする学識者に対してヒアリング調査を行い、企業の戦略として外国人高度人材の活用を推進する際の参考にした。

外国人高度人材の活用を推進するための提言

上記の調査をもとに、中部地域の企業において外国人高度人材の活用を推進するための提言を行った。

図表 序-1 報告書の構成と調査項目



第1章

外国人高度人材の受入れ動向等の概況

本章では、外国人高度人材の我が国や中部地域における受入れ動向について、既存の調査・統計に基づいて概観する。

1. 外国人就労者の現況

ここでは、外国人登録者や就労者全体の動向を概観し、次に外国人高度人材の実態、また、中部地域の外国人高度人材の動向についても整理する。

外国人登録者数と外国人就労者

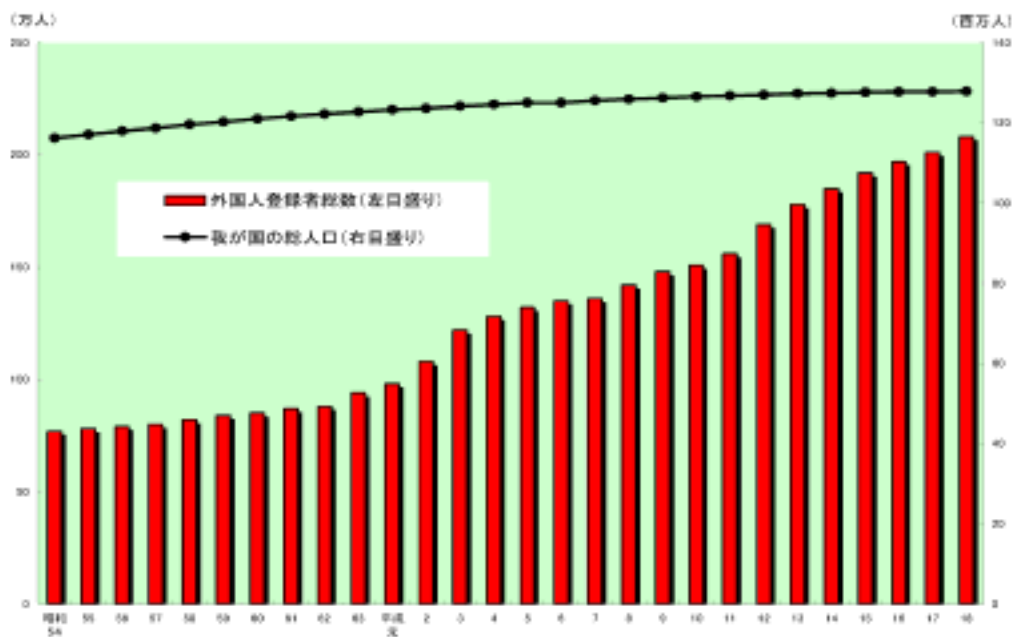
我が国の外国人登録者数は 200 万人を超えており、今後ますます増加して、総人口に占める割合も高まる。

企業等に就労していると思われる「人文知識・国際業務」と「技術」、「技能」、「企業内転勤」は、合わせて約 12 万 4 千人で登録者全体の約 6 % を占める。

我が国の外国人登録者数は、約 208.5 万人（平成 18 年末）であり、平成 8 年と比べるとこの 10 年間で約 1.5 倍になっている（図表 1-1）。

また、外国人登録者数は、我が国の総人口の 1.63% に相当する。今後も登録者数が伸びることや、我が国の人口が減少局面に入りつつあることとあいまって、外国人登録者数の人口に占める割合が高まると考えられる。

図表 1-1 外国人登録者数と我が国の総人口の推移



（外国人登録者数は各年末現在、我が国の総人口は各年 10 月 1 日現在）

出所：「平成 18 年現在における外国人登録者統計について」（2007.5 法務省入国管理局）

次に、外国人登録者を在留資格別に見ると、図表 1-2 のとおり、「永住者」が約 83.8 万人で約 4 割を占め、これに一定の在留期間が指定されている「定住者」や日本人の配偶者を含めると 65% 強を占める。

これらの永住者と定住者等以外の 35%のなかでは、「留学」が約 13 万人で外国人登録者全体の 6.3%、「研修」が約 7 万人で 3.4%である。

就労にかかわる在留資格では、企業等に就労している人が多いと思われる「人文知識・国際業務」「技術」「技能」「企業内転勤」は、合わせて約 12 万 4 千人で全体の約 6 %を占める。また、近年では演劇やスポーツ、芸能活動等にかかわる人向けの資格である「興行」が大きく減少している。

就労の実態は在留資格のみでは捉えることができないものの、「技術」「技能」「企業内転勤」などが伸びており、全体的には就労者は増加していると推測される。

図表 1-2 在留資格別の外国人数（平成 18 年末現在）

	(人)	構成比 (%)	対前年比 増加率 (%)
総数	2,084,919	100.0	3.6
永住者	837,521	40.2	4.5
永住者の配偶者等	12,897	0.6	16.5
定住者	268,836	12.9	1.2
日本人の配偶者等	260,955	12.5	0.5
留学	131,789	6.3	1.7
就学	36,721	1.8	30.5
家族滞在	91,344	4.4	6.1
研修	70,519	3.4	30.3
技能	17,869	0.9	18.2
企業内転勤	14,014	0.7	17.0
人文知識・国際業務	57,323	2.7	3.7
技術	35,135	1.7	21.0
教育	9,511	0.5	0.7
教授	8,525	0.4	1.4
興行	21,062	1.0	-42.1
その他	210,898	10.1	0.4

出所：「平成 18 年現在における外国人登録者統計について」（2007.5 法務省入国管理局）
在留資格の概要：p.94 参考資料 1 図表資-2.我が国の在留資格一覧（参照）。

外国人就労者問題の概論

外国人就労者の受け入れに係る議論では、外国人の就労に賛成の理由は、人口減少に対応した人材確保面や、我が国・企業の経済活動を円滑にする国際戦略の推進に必要ということなどが挙げられている。

反対の理由は、犯罪の増加や地域における文化摩擦など社会不安に対する懸念や、3Kと言われる劣悪な雇用環境が温存されることや、日本人の雇用機会が奪われることなどが挙げられている。

国の姿勢は、外国高度人材の受け入れについて前向きであり、外国人の入国や在留についての制度改善が進められたり、地域が特区制度を活用して受け入れる動きもある。

外国人就労者の受入れについては、少子高齢化の進展による労働力不足の顕在化などを受けて、活発に議論されている。

外国人の就労に関する見解について国が整理した図表 1-3 を見ると、受入れに積極的な賛成の立場からは、中長期的な人口減少に対する労働力確保策の一つであること、日本人の人材確保が困難である一方、熱心な働き振りの外国人が競争力を支える柔軟な労働力として期待できることなど、多様な人材確保戦略がまとめられている。また、アジア等における我が国・企業の国際的な経済活動基盤の形成に向けて日本に対する理解を得るために受け入れを進めることが必要、アジア諸国等の外貨獲得手段として我が国の労働市場に対する受け入れ要請があることなど、我が国の国際戦略にかかわる項目が挙げられている。

一方、受入れに慎重な反対の立場からは、外国人による犯罪の増加や地域社会における文化・習慣の違いに基づく摩擦への懸念や、日本人との生活レベルの開きやコミュニケーション不足などにより社会構造が二層化し、社会不安が高まることへの懸念が挙げられている。さらに、3Kの状態にある職場環境が改善されず、劣悪な雇用環境が温存される懸念や、低賃金等を厭わない外国人労働者が浸透することにより、将来の日本人の雇用機会が奪われることへの懸念が挙げられている。

しかし、外国人就労者の受入れについての議論は、ややもすると高い専門性・技術を持つ高度人材と単純労働を主とする日系人や不法滞在者を外国人就労者として一括りにしているため、論点が錯綜している。

図表 1-3 外国人就労者の受入れに係る議論



出典：「外国人労働者問題 - 課題の分析と望ましい受入制度の在り方について -」（2005.10 経済産業省）

外国人就労者の状況整理を行なった上での国の基本的なスタンスは、たとえば第9次雇用対策基本計画（平成11年8月13日閣議決定）において明確に示されている。

「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する」という姿勢である。その反面、「いわゆる単純労働者の受入れについては、国内の労働市場にかかわる問題を始めとして日本の経済社会と国民生活に多大な影響を及ぼすとともに、送出し国や外国人労働者本人にとっての影響も極めて大きいと予想されることから、国民のコンセンサスを踏まえつつ、十分慎重に対応することが不可欠である。」という姿勢をとっている。

この考え方を受けて、我が国における外国人受入れ制度については、順次改善が進められてきており、外国人高度人材に関連してはIT技術者の受入れ拡大のための措置が取られてきている。また、各地域においては特区制度を活用して外国人高度人材の受入れ拡大を進めてきており、今後の受入れ制度の改善も期待される（p.95 参考資料1 図表資-3.外国人高度人材の受入れ制度の概要・動向 参照）。

外国人高度人材の就労状況と問題

在留資格で見ると、外国人高度人材は約13万人で、大企業や研究機関を中心に就労していると考えられる。

高度人材の予備軍であり、将来我が国での就労が期待される留学生・就学生は約10万人いると推計されている。

課題としては不法就労目的の留学生の排除、優秀な留学生がアルバイトなしで学業に専念できる支援の整備や、卒業後に企業が積極的に受け入れることが挙げられる。

外国人高度人材の実態については、統計的な把握が難しく、入国管理局による在留資格で推計された資料を用いて概観してみる。

図表1-4のように、現在、我が国の外国人就労者は約83万人と推計されており、その内訳では、「日系人」、「不法滞在」の人数と並んで、「高度人材」の人数が目立つ。

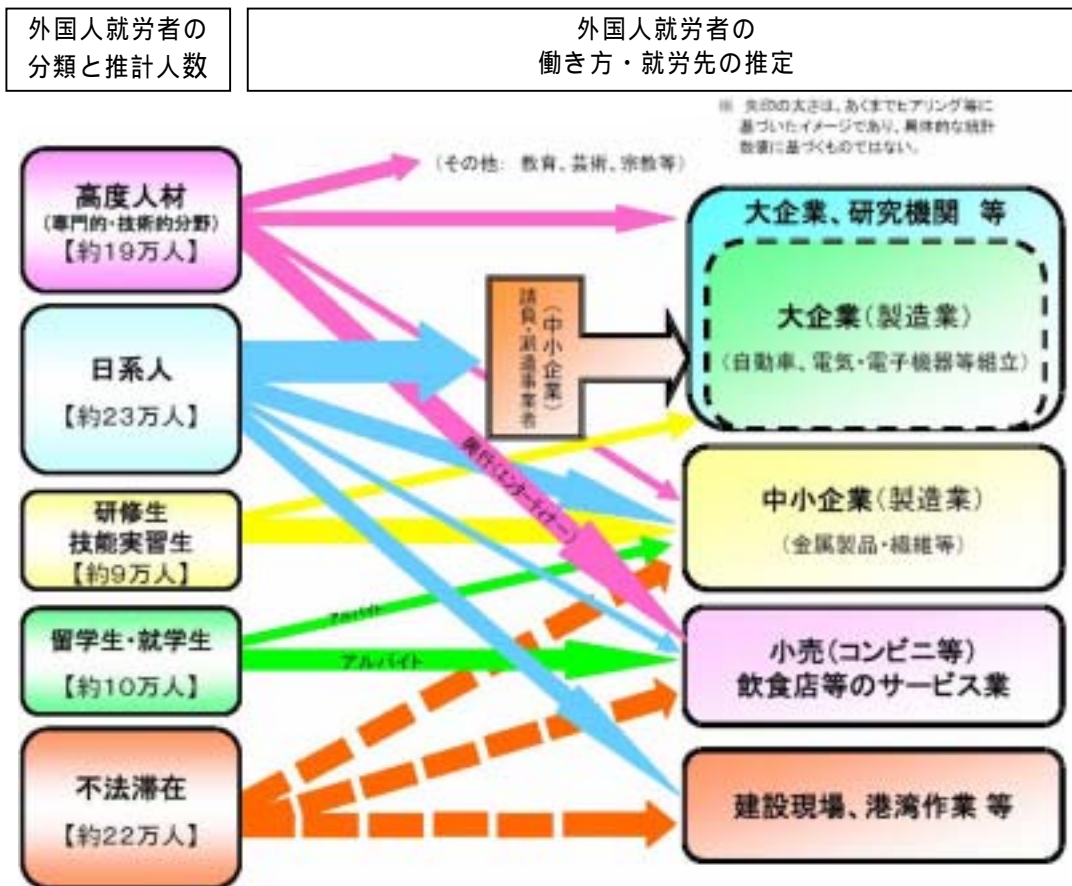
図表1-4及び1-5の「高度人材」とは、在留資格で「専門的・技術的分野」（大学教授、芸術家、企業経営者、研究者など14カテゴリー）の外国人であり、約19万人いると推計されている。これから「興行」で在留している人などを除くと、本調査の対象とする外国人高度人材は13万人程度である。

外国人高度人材は、大企業や研究機関、教育機関などを中心に就労していると考えられる。また、図表1-5に示すように、高度外国人を我が国にとって必要な人材として積極的に受け入れるための制度の改善が必要であると指摘されている。

就労している外国人高度人材のほか、外国人高度人材の予備軍と言える「留学生・就学生」は約10万人である。一般的に留学生は卒業後も留学先の国にとどまり高度な人材として活躍することも少なくなく、日本語能力があり日本社会に馴染んでいるため、我が国に根付き易いと期待される。

しかし現状では、不法就労目的の入国が増加しており、留学ビザの発給要件を厳格化することや、アルバイトなしで学業に専念することができる支援体制の充実が課題であるとともに、企業が優秀な留学生を積極的に受け入れる姿勢がまだ乏しいと言われている。

図表 1-4 外国人就労者の状況（イメージ）



出典：「外国人労働者問題 -課題の分析と望ましい受入制度の在り方について-」（2005.10 経済産業省）

図表 1-5 外国人就労者問題の現状と評価

分類	高度人材 (専門的・技術的分野) 【約19万人】	研修・技能実習生 【約9万人】	日系人 【約23万人】	留学生、就学生 【約10万人】	不法滞在 【約22万人】
入国資格	専門的・技術的分野(大学教授、芸術家、企業経営者、研究者など)14カテゴリー。	電子機器組立、機械加工、繊維・衣服製造など62職種113作業。	日系ブラジル人など日系人2世、3世及びその配偶者。	・大学等で学ぶ外国人(留学生) ・日本語学校や高校等で学ぶ外国人(就学生)	・観光目的等で入国後不法に残留 ・研修・就学・留学目的で入国後失脚
就労の可否	在留資格の範囲内で就労が可能。	研修終了後、受け入れ企業内で実習生として就労が可能。	就労可能(業種制限なし)	就学に支障のない範囲でアルバイト可。(原則業種制限なし)	
問題点	・旅行(エンターキー)が約6万人を占め、更に増加傾向(新規入国者の8割)。 ・技術、技能等の新規入国者は、横ばい乃至減少傾向。	・研修等の終了後、能力活用の場や更なる能力向上の機会が不十分。 ・失脚、賞金未払い等の問題も発生。	・不十分な日本語能力に起因する地域社会との摩擦。 ・子弟の教育環境が未整備。	・急激な受入の拡大に伴い、不法就労目的での入国も増加。 ・一部に犯罪にまで手を染めるケースも存在。	
必要な対応	我が国に必要な人材の受け入れ制度として見直しが必要。		生活・教育環境の整備を行うと共に、受け入れに当たって日本語等日本社会への適応能力を求めらるべき。	留学ビザの発給要件の厳格化を行うと共に、アルバイトなしで卒業に専念できる支援体制が必要。	厳格な取り締まり及び生活実態き踏まえた対応が必要。

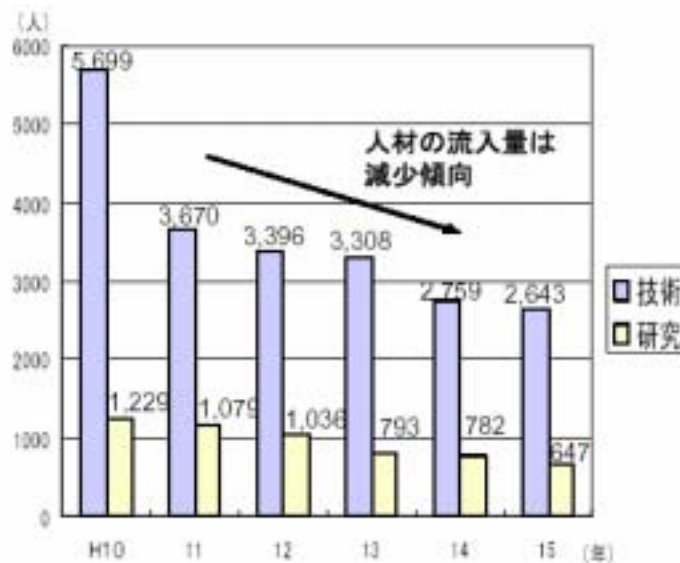
出典：「外国人労働者問題 -課題の分析と望ましい受入制度の在り方について-」（2005.10 経済産業省）

必ずしも増えていない技術・研究分野の外国人高度人材

製造業に関連する技術・研究系の外国人高度人材の入国は必ずしも増えていない。一方で、我が国の企業に就労する留学生は伸びており、技術・研究系の人材を含めて外国人高度人材確保のターゲットになりつつあると考えられる。

技術・研究分野の外国人高度人材は増加しているものの、新規入国者数では平成10年から15年にかけて減少しており、平成15年では年間約3,300人（平成15年）の入国者数となっている（図表1-6）。

図表 1-6 技術・研究分野の外国人新規入国者数



出所：法務省出入国管理局統計

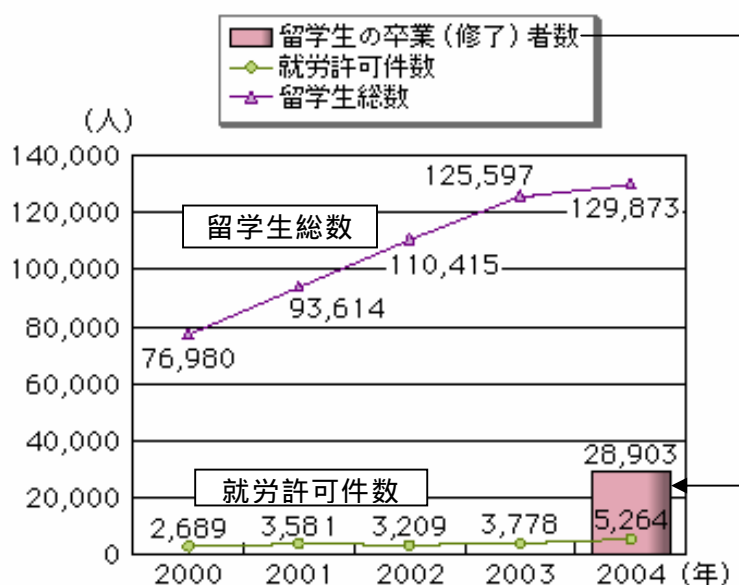
出典：「外国人労働者問題 -課題の分析と望ましい受入制度の在り方について-」（2005.10 経済産業省）

注：技術・研究分野の在留資格の外国人

一方で、2004年（平成16年）に外国人高度人材の予備軍である留学生数から、在留資格を変更して就労許可を取得したのは5千人強であり、技術・研究分野の新規入国者数を上回る。就労許可件数の動向を見ると、2000年（平成12年）から伸びてきており、2003年から2004年にかけては、4割増加した（図表1-7）。留学生の我が国の企業への就労が近年増加していることや、中部地域を含めて企業が留学生の採用に踏み切る動きがあることは、本調査で実施した学識者や企業、人材コーディネイト機関のヒアリング結果からもうかがうことができた。

このような傾向を踏まえ、外国人高度人材を活用を進めるには、新規人材の確保と、我が国への留学生の確保との二つの戦略ともに充実していく必要がある。

図表 1-7 留学生数と留学生からの就労者数（就労許可件数）の推移



(備考) 1. 「留学生の卒業(修了)者数」は、独立行政法人日本学生支援機構「外国人留学生進路等状況」(平成16年度版)により確認できる2004年分のみ記載した。

2. 「就職許可件数」とは、我が国における留学生及び就学生の我が国企業への就職を目的とした在留資格変更許可件数のことを指す。

(資料) 法務省入国管理局統計、独立行政法人日本学生支援機構「外国人留学生進路等状況」(平成16年度版)から作成。

出典：「通商白書 2006」(経済産業省)

中部地域でも増えている外国人高度人材の受入れ

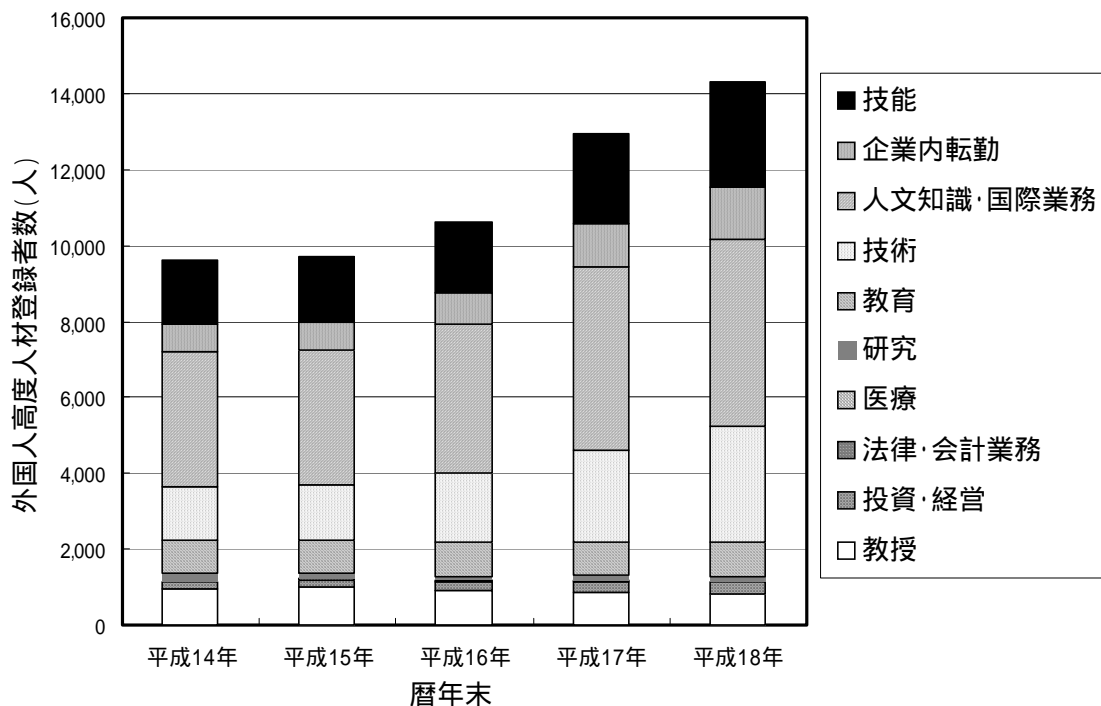
中部地域においても外国人高度人材は増えてきているが、中部地域の全国に対する経済規模と比較するとまだ見合っていないと思われる。

中部地域における留学生からの企業等への就労は、全国的な傾向と同様に大きく伸びてきている。

中部地域における「技能」「企業内転勤」「人文知識・国際業務」「技術」等の10の在留資格を持つ外国人登録者数を見ると、平成14年から18年にかけて4割程度伸びてきた。この内訳を見ると、特に、「技能」「技術」を中心として大きく伸びており、また、「人文・国際業務」についても人数が目立っている（図表1-8）。

10の在留資格取得者全てが高度な人材とは言い切れないものの、外国人高度材は約1万4千人に達しており、中部地域において増えてきていると考えられる。

図表 1-8 外国人高度人材登録者数の推移（中部地域）

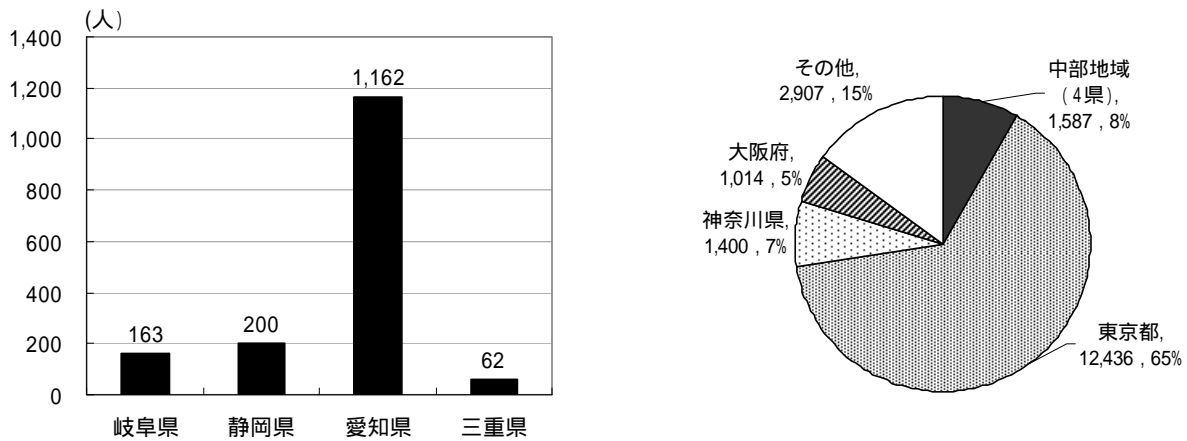


注：在留資格から高度な業務を抽出。東海四県：静岡・岐阜・愛知・三重県

出典：出入国管理統計

登録者数が多い「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格を持つ外国人について見ると、中部地域(4県)においては、愛知県を中心として平成18年に約1,600人に達した(図表1-9)。これは、全国の8%のウエイト占めるものの、中部地域の経済規模に比較するとまだ少ないと思われ、地域としての受入れを拡大する余地があるという見方もできる。

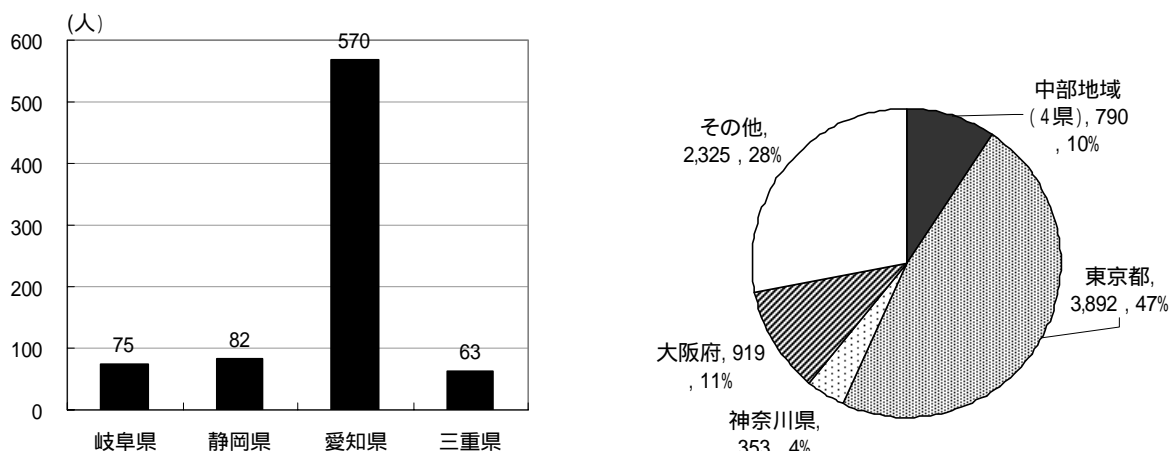
図表 1-9 日本企業等への就職を目的とした「技術」又は「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況
(平成18年・中部地域) (平成18年・全国)



資料：法務省入国管理局

また、すでに各企業で活躍していると考えられる中部地域における留学生の就労は、平成18年に愛知県を中心として約800人にのぼっている(図表1-10)。

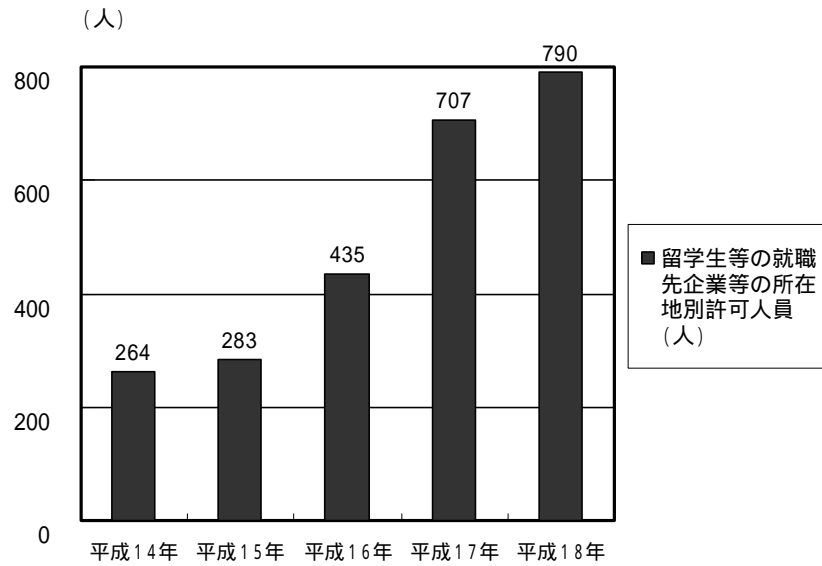
図表 1-10 留学生等の就職先企業等の所在地別許可人員
(平成18年・中部地域) (平成18年・全国)



資料：法務省入国管理局

中部地域における留学生の就労者数は近年大きく伸びており、企業等による外国人高度人材確保の動きが広がりを見始めている（図表 1-11）。

図表 1-11 留学生等の就職先企業等の所在地別許可人員の推移（中部地域）



資料：法務省入国管理局

2. 他機関の先行調査・提言

外国人高度人材の受入れを積極的に進めることの重要性については、国・経済界などにおいて強く認識されており、そのための具体的な提言が数多くなされつつある（p.86 参考資料2.本調査に関連する先行調査・提言 参照）。

国の提言では、通商白書 2007（経済産業省）において、「より開かれた魅力ある国づくりを通じたイノベーションの促進」のために、外国人高度人材を受入れることができる我が国の魅力づくりが必要であるとしている。具体的には、人材受入れ強化のために、「アジア人財資金構想」（後述）の推進、我が国企業の人材マネジメントの国際化の推進などを提言している。

さらに経済産業省では日本企業の人材の国際化が必要であるという分析・確認と提言を行うために「グローバル人材マネジメント研究会」（2007）を設置して、日本企業のグローバルマネジメントの方向性として、企業理念と基本的な仕事の進め方の明確化、コミュニケーションの条件整備、透明・公正な制度の構築、就労者の成長実感の確保とキャリアパスの明確化、企業の知名度・理解向上を提言した。また、日本の人材マネジメントの方向性として、企業の外国人高度人材の採用支援、企業の外国人活用への支援、外国人高度人材の生活支援について提言した。また、アジア等からの留学生を産業界で活躍することができるように育成するための「アジア人財資金構想」を打ち出し、これを受けて現在研修事業が行なわれている。

さらに、中部経済産業局においては外国人労働者の受入れに向けた調査において、グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ活動と連携した方策の推進や、留学生のインターンシップを促進する事業を進めている。九州経済産業局では外国人高度人材の活用方策について、外国人向け求人データベースの整備や外国人の雇用体制への支援、外国人活用ノウハウの地域での共有、留学生の活用支援などを提言してきた。

経済界においても問題意識が高まっており、（社）日本経済団体連合会においては「外国人受入に関する提言」（2004、2007）を示した。同提言においては、外国人高度人材受入れのために社会的基盤を整備する方向として、受入に際しての官民の責任の明確化、労働市場の的確な把握と受入のコントロール、在留・就労管理の徹底の方向について示している。

以上のような既存の調査研究・提言を踏まえながら、本調査を実施した。

第2章

外国人高度人材が活躍する企業の事例調査

本調査では、外国人高度人材の活用に取り組む企業に対し、外国人高度人材雇用の経緯や活躍状況、外国人高度人材がいきいきと活躍できるための施策、さらには今後の外国人高度人材に関する方針についてヒアリング調査を実施した。

調査にご協力いただいた企業では、様々な専門性や能力を有する外国人の方々が活躍していたが、いずれの企業も外国人高度人材を貴重な人的経営資源として位置づけて積極的に活用している。

本章では、外国人高度人材が活躍している企業内における分野により「1.経営戦略分野」「2.研究・開発分野」「3.生産分野」「4.購買・営業分野」の4つに区分し、それぞれの状況を整理している。

1. 経営戦略分野で活躍

日本企業において、外国人高度人材が経営の中核をなす企業の事例はそれほど多くないが、ヒアリングを実施した企業では、外国人高度人材の国際的な視野に立った経営戦略の立案や海外製造拠点の生産体制管理強化などでそれぞれ成果を上げ、企業の国際展開を円滑に進めてきた。

図表 2-1 経営戦略における活用企業調査状況

調査対象企業名	所在地	活躍状況とポイント
1.-1 太陽化学 株式会社	三重県四日市市	<ul style="list-style-type: none"> ・インド人研究者が副社長にまで昇格 ・「ポストドック制度」による人材確保と人的ネットワークの構築 ・外国人社員が仕事に集中しやすい環境整備
1.-2 株式会社 MARUWA	愛知県尾張旭市	<ul style="list-style-type: none"> ・両国文化を理解している外国人役員によるグローバル展開 ・外国人と日本人を差別しない雇用制度の確立
1.-3 ニシキ 株式会社	福岡市東区	<ul style="list-style-type: none"> ・両国の文化を理解した、きめの細かいマネジメント ・留学生が即戦力として活躍
1.-4 株式会社 イノアックコーポレーション	名古屋市中村区	<ul style="list-style-type: none"> ・本社で採用した人材を海外拠点で責任者として活用 ・真のグローバル展開に向け本社採用の約1割は外国人を採用

1.-1 太陽化学株式会社

活躍状況とポイント

インド人研究者が副社長にまで昇格

- ・博士号を取得するために日本に留学していたインド人研究者をスカウトし、数多くの実績により副社長にまで昇格させた。

「ポストドック制度」による人材確保と人的ネットワークの構築

- ・「ポストドック制度」は、正社員としての雇用に先駆けて博士号を取得した研究者を数年間採用する制度である。この制度により、企業は本人の適性を的確に判断できる一方、研究者としては会社や自身の将来性を見極める機会が持てる。

外国人社員が仕事に集中しやすい環境整備

- ・企業文化を学ぶ研修プログラムの内容が充実し、ビザ申請の事務手続や日常生活における相談体制など外国人社員が仕事に集中できる職場環境が整えられている。

会社概要

太陽化学株式会社			
所在地	三重県四日市市赤堀新町	創業年	昭和 23 年
資本金	7,730 百万円	業種	食品化学製造業
従業員数	1,155 名(この他臨時従業員 346 名)		
外国人従業員	役員:1 名(インド)、正社員[研究職]:6 名(韓国、インド、中国、ミャンマー、バングラデッシュ、カナダ)、契約社員:10 名(うち、ポストドック制度 3 名)		
業務	ニュートリション事業(機能性食品素材製造など)、インターフェイスソリューション事業(界面制御技術を活用した食品用乳化剤、化粧品等工業用途化成品)、アグリフード事業(即席食品用素材、加工食品用改良材等)の化学三事業を展開。		
代表的商品	香料、乳化剤、安定剤、食品加工品(鶏卵など)、機能性食品素材		

【太陽化学の製造拠点と研究所】



(出典)太陽化学HP (<http://www.taiyokagaku.com/jp/index.html>)

外国人高度人材の活用に至った経緯

[先代社長のスカウトにより入社]

インド人のジュネジャ・レカ・ラジャ氏（以下、ジュネジャ氏）は、1984年に発酵学を学ぶため来日し、名古屋大学大学院で博士号を取得した。

一方、同社先代社長の山崎長孝氏は、「他社がやっていることは絶対にするな」という考えのもと、同社の技術を国内の市場だけでなく海外へ展開するため、外国人の採用を検討していた。

1989年、先代社長は、すでにアメリカ合衆国内の企業に就職が内定していたジュネジャ氏に、「世の中にない新しいものを一緒につくろう」「家族の面倒も見るから是非うちに来てほしい」と熱心に口説き、ジュネジャ氏はその熱意に打たれて入社した。

外国人高度人材の活躍状況

[研究者として活躍し、現在は主力事業の一つを統括]

ジュネジャ氏は採用後15年以上、研究者として卵や緑茶等の研究に関わり、アミノ酸やオリゴ糖などの研究に多大な成果を上げるなど世界的に高く評価されている。

1996年に役員になってからは、研究と並行して世界中で技術営業を展開し、同社の高い技術力を世界に発信している。

現在は、同社の事業3本柱のうちの一つであるニュートリション事業を統括する副社長になっている。

【同社研究所の受賞】



FIE Award受賞



IFT Award受賞



Nutracon 2000 Award 受賞



Nutracon 2003 Award受賞

[人材確保のためポストドック制度を創設]

ジュネジャ氏は、研究職の採用をスクリーニングするしくみとして、外国人を含めた博士号取得研究者と1,2年の雇用契約を結び、正社員になるかを互いに判断する「ポストドック制度」を導入した。現在、同社では10数名の外国人が活躍しているが、国際部で海外向けの技術営業を行っている社員も最初は研究職として採用され、研究を経験している。

また、ポストドック制度を含む同社勤務経験者は、帰国して大学等で研究活動を継続していることが多く、同社では彼らとのネットワークを海外進出のための情報収集や人的なつながりが必要なときに活用している。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[研究に打ち込めるようにサポート]

外国人のなかには、言葉や文化、考え方が理解できない人もいる。特に、多文化共生社会が確立している欧米諸国と比較すると、日本での就業や生活に不便を感じる面が少なからずある。

そこで、外国人研究者を雇用するにあたっては、ビザ申請など事務手続きを総務セクションが担う一方、同社の企業文化を学ぶ研修プログラムを短期間で実施するなどして、可能な限り研究に集中できるようにサポートしている。

また、職位や国籍などを問わず、自由に研究成果を発表できる機会を与えることで研究者の能力を生かす土俵を提供している。

[外国人と働く事が当たり前であるという職場の雰囲気醸成]

現在、多くの外国人が勤務する研究セクションでは、ジュネジャ氏が長年働いてきたことで、価値観の異なる研究スタッフの誰もが納得できる、職場での働き方に関するルールが確立され、外国人が働いている事が当たり前という職場の雰囲気ができている。

ポストドック制度で入ってくる研究者は、常に職場に新しい感覚を持ち込んでくるので、たとえ正社員として社内に残らなくても、職場の活性化につながっている。

[家族を含めた生活環境に対する相談・支援]

外国人高度人材の採用にあたり、家族を含めた日常的な生活環境に関する課題が一つの懸念事項として挙げられる。同社では、総務セクションが積極的に家族の相談に応じて支援している他、ジュネジャ氏の奥様が率先して外国人社員の家族に対してサポートをしており、皆から頼りにされている。

今後の外国人高度人材活用方針

[海外展開の際の現地責任者に登用]

現在、技術営業を行っている国際部を中心に、本社で働いた経験を有する外国人社員を母国への海外進出の際の責任者として任せることも見据えて、人材育成を進める方針である。

[多国籍・多文化の企業経営]

日本の企業は、英語を標準的に使用している外資系企業に比べ、欧米人には働きにくい反面、中国や韓国の人材は言語習得が早い。

近年、外国人留学生の就職について、大学の研究室などからジュネジャ氏への紹介・相談が多い。今後も、特定の国だけでなく、多国籍・多文化の人材を活用していきたいと考えている。

ルールや文化を押し付けるのではなく、他の文化を認めつつ相談に応じる環境を整えることが重要である。

【外国人社員の声】

- ・働くにあたっては、金銭面など待遇だけが重要ではなく、会社での仕事にやりがいを感じられるか、会社がある街に愛着が持てるかが重要だと思います。

[ジュネジャ氏]



1.-2 株式会社MARUWA

活躍状況とポイント

両国の文化を理解している外国人役員によるグローバル展開

- ・外国人社員は母国語、英語、日本語を使いこなすことができ、また母国の文化と日本流の経営手法の両方を理解しているため、海外での研究開発や販路拡大などのグローバル展開において重要な役割を果たしている。

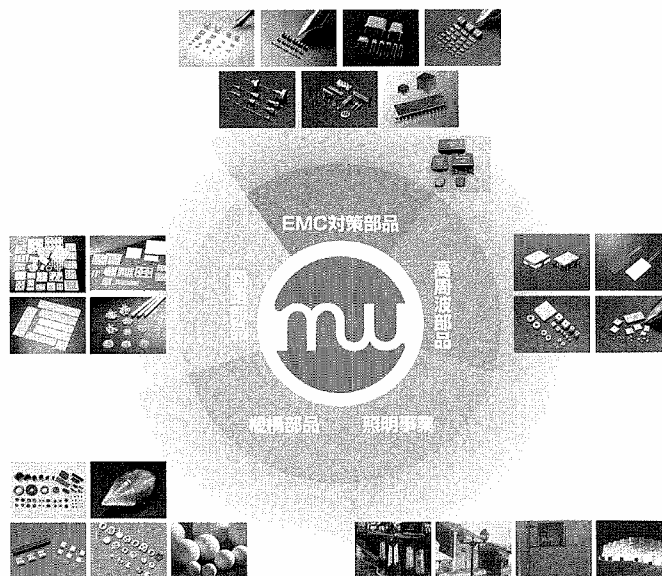
外国人と日本人を区別しない雇用制度の確立

- ・採用や業務の遂行において、国籍、性別、年齢等による差別を一切行わないため、マネジメント層で優秀な外国人が活躍している。

会社概要

株式会社MARUWA			
所在地	尾張旭市南本地ケ原	創業年	昭和48年
資本金	6,798百万円	業種	エレクトロニクス部品等製造
従業員数	1,687名(連結)		
外国人従業員	役員:2名(中国、マレーシア)、正社員[営業職]:6名(韓国、中国)		
業務	エレクトロニクス用・産業用セラミックス及び電子部品の開発・製造・販売。セラミックス製品・セラミックス応用部品、EMC対策部品、石英ガラス製品を主力としており、照明・表示機器関係の新製品開発に力を入れている。		

【株式会社MARUWAの製品】



外国人高度人材の活用に至った経緯

[生産拠点のグローバル化への対応]

同社は、海外での日系企業への部品供給などグローバル化に対応するために、マレーシア・台湾・インド・イギリスへの生産拠点展開を進めてきた。特に同社の重要な生産拠点のマレーシアは、語学が堪能でかつ現地の風土や文化などをよく知る日本の文化を理解している外国人が必要になり、リーダークラスの外国人を採用した。

[優秀な人材の確保]

同社がマレーシアに生産子会社を立ち上げている際に、マレーシア政府のプログラムで日本に留学経験がある社員を募集し、社長との面談後アントニ氏を採用した。

同社の社長は、優秀であれば国籍にとらわれずに積極的に採用する方針のもと、優秀な人材が応募してきている。同時に、能力・長所を発揮できるように社長との交流を重視している。

中国人の李氏は、技術開発を強化するために採用した。

外国人高度人材の活躍状況

[アジア出身者を本社採用]

同社は、取締役全5名中2名の外国人が占めている。アントニ氏(マレーシア責任者と李氏(研究開発の責任者)であり、同社の業務の中心的な役割を果たしている。

[現地生産の強化]

アントニ氏は、マレーシアでの現地の責任者として、堪能な語学はもちろん、日本人が理解できない母国の宗教や文化を理解したうえで社員雇用などを行い、現地生産拠点を軌道に乗せた。

同社の海外販売子会社の代表は、現地採用で海外の販路拡大などグローバル展開の大きな強みとなっている。

[世界向け製品の開発]

李氏は、研究開発の責任者として、直接社長と研究開発戦略について綿密にコミュニケーションを図りつつ業務を進めている。また、製品開発においても国内のみにとどまらず、海外の顧客ニーズに応えるべく、イギリス、マレーシアを含め現地でも開発を行っている。

【株式会社MARUWAの概要と役員】

会社概要		役員	
平成19年3月31日現在		平成19年6月27日現在	
商号	株式会社MARUWA	役員	
設立年月日	昭和48年4月5日	代表取締役社長	神戸 誠
事業内容	エレクトロニクス用・産業用セラミックス及び電子部品の開発・製造・販売	取締役	李 春廷
資本金	67億985万円	取締役	マニマラン・アントニ
従業員数	連結1,687名	取締役	永光 哲也
●本社	愛知県尾張旭市南本地ヶ原町三丁目83番地	取締役	内田 彰
●工場	土岐工場（岐阜県土岐市） 瀬戸工場（愛知県瀬戸市） 直江津工場・春日山工場（新潟県上越市）	常勤監査役	中條 浩二
●営業拠点	北海道、福島、新潟、埼玉、横浜、愛知、大阪、福岡、宮崎	社外監査役	花井 洋一
●国内子会社	(株)MARUWA QUARTZ（愛知県尾張旭市） （石英ガラス製品の製造） (株)MARUWA SHOMEI（埼玉県川越市） （照明機器の製造・販売） 北光電子(株)（秋田県湯上市） （フェライト・マグネットの製造） ※平成18年9月1日取得	社外監査役	松本 茂裕
海外	●【生産拠点】 マレーシア、台湾、インド、フィリピン ○【営業拠点】 マレーシア、台湾、韓国、インド、中国（香港・上海・北京）、イギリス、ドイツ、アメリカ	執行役員	
		常務執行役員	李 春廷（兼任）
		常務執行役員	マニマラン・アントニ（兼任）
		執行役員	内田 彰（兼任）
		執行役員	小島 浩之
		執行役員	田中 正明



外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[差別しない採用や人事、業務の進め方]

同社の経営方針は、優秀な人材であれば、人種、性別、年齢に関係なく採用し、責任を持たせるべきであると考えている。そのため同社では、外国人、日本人の差別なく研修制度などに力をいれている。

このような経営スタンスは、現地法人を含めた世界中の拠点にも浸透しており、社員や取引先企業から外国人を差別しない企業として高く評価され、海外業務の円滑化の一助となっている。

[社員の業績評価が課題]

同社では、外国人高度人材に活躍してもらうための課題はあまりないようだが、あえて一つあげるなら、業績評価が難しいことである。

これは、特に韓国、台湾、マレーシア等の現地法人において、業績評価をグローバルな視点で行うと、業績評価基準がそれぞれの気風や考え方の違いから現地での感覚とやや異なってしまう。この課題については、今後も検討が必要である。

[外国人社員の生活相談]

同社の外国人社員は、日本人社員同様に会社を伸ばすことについて意欲が高く、同社の企業風土も理解しながら活躍している。一方で、日本における家族の生活については、学校、病院、住宅、買い物などの問題や、将来の生活に対する不安もあり、外国人社員同士の相談や人事・総務セクションとの相談も必要である。

今後の外国人高度人材活用方針

[業務に必要な人を採用する]

同社としては、特別な採用方針はなく、業務に必要な人材を採用するなかで、優秀であれば積極的に外国人も採用する姿勢をとっている。

[採用のための工夫]

同社では専門的な能力や技術を持っていても日本や同社の文化になじめないと続かないため、このような点を十分配慮し、フォーラムなど社員交流を行っている。有能な外国人が、企業に対する魅力を感じ、自分を取り組みたいこととマッチすれば、必ず戦力になってくれる。

そのため、大学とのつながりを大切にしている。

1.-3 ニシキ株式会社

活躍状況とポイント

両国の文化を理解した、きめの細かいマネジメント

- ・外国人と日本人の企業文化や価値観の違いから、海外の取引先との折衝では衝突することがある。そのため、双方の文化を理解し、言語を超えたニュアンスを読み取れる人材がマネジメント層で活躍している。

留学生が即戦力として活躍

- ・日本の大学で学問や技術とともに日本の文化を学んできた留学生は、日本企業への適応力がある程度備わっているため、即戦力として活躍している。

会社概要

ニシキ株式会社			
所在地	福岡県福岡市東区多ノ津	創業年	大正 10 年
資本金	100 百万円	業種	衣料品製造販売
従業員数	51 名		
外国人従業員	ゼネラルマネージャー：1 名(中国)、正社員[企画職・生産管理職]：2 名(中国)		
業務	ベビー用品、介護用品、健康用品の開発・販売		
代表的商品	オムツカバー、ベビー服、エプロンなど		

【ニシキ株式会社の製品】



外国人高度人材の活用に至った経緯

[中小企業のリストラと生産拠点の海外移転]

大正 10 年創業のおむつカバーメーカーであった同社は、紙おむつの普及とともに売上高が低下し、1990 年代前半には経営難に陥っていた。そこで生産コストを抑えるために生産拠点を中国に移すことを決め、現地との書類のやり取りをサポートする翻訳アルバイトとして林氏を採用した。

しかし、当時の役員等は、国内の生産拠点整理に追われていたため、新たな生産拠点との連絡調整まで手が回らず、結果的に林氏がマネジメントをすることになった。

[商社を介さず直接現地企業と交渉]

同社は、林氏を雇用する前から商社の仲介により福建省で委託生産をしていた。しかし、言葉の問題や価値観の相違から求める品質が確保できず、互いの信頼関係も確立できなかった。林氏は、通訳の傍ら常に自分ができることを考え、経営や縫製について学び、商社を介さず直接現地の縫製会社と契約の交渉や技術的な連絡調整ができるようになった。

外国人高度人材の活躍状況

[対中国製造拠点との交渉]

同社は商品の約 8 割を中国で生産しているが、上海（2カ所）、天津、青島に計 4 か所ある生産拠点はそれぞれ異なる縫製企業で同社との資本関係はない。同社の製品を 100%生産委託することで、各社を競わせて品質を高め、安定的に製品の供給を確保している。

特に同社は、現地に駐在員を置かずに、林氏が各拠点の経営者とインターネット回線を使ったチャット等を用いて日常的にコミュニケーションをとり、生産管理を行っている。

[企画から生産管理、販売までの総合的なマネジメント]

林氏は、対中国企業の窓口にとどまらず、中国企業との折衝を通して自社製品の将来を見通し、営業についても展望を持っていた。

そこで同社では、全体を連携して考えることができると判断し、林氏に新商品の企画や販売まで一貫したマネジメントを任せている。

[元留学生が即戦力として活躍]

現在同社では、林氏が行う中国企業との折衝をサポートするため、中国人の女性 2 名が企画職・生産管理職として活躍している。彼女達は、日本に留学経験があり、日本の生活や文化をある程度理解していたため、企業の考え方も比較的早く理解し、即戦力として活躍している。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[郷に入っては郷に従う]

同社でも、当初は日本人役員と中国人である林氏の価値観が異なり、たびたび衝突することもあった。

しかし、このような国民性の違いをリスクと感じるのではなく、その国の文化をきちんと理解し言葉を超えたニュアンスを伝えられる人材を確保することにより、海外戦略において貴重な経営資源になると考える事が重要である。

[日本企業としての待遇・教育]

外国人であっても日本企業としてのルールに沿って待遇を決めている。同社では、社員の給与体系は外国人、日本人の区別なく同様に設定しており、社内教育についても、林氏が中国人社員に対して、日本企業特有の価値観やルールを小さいことから指導している。

海外戦略を考える企業にとって、留学生を採用し 2,3 年かけてそれぞれの企業の理念を植え付けると大きな可能性につながる。

今後の外国人高度人材活用方針

[権限と負担の分散]

これまで林氏に集中してきた社内における権限と負担を分散させるため、2名の中国人社員を生産管理等のマネジメントができるレベルにまで養成している。

[中国以外への展開]

今後は、カントリーリスクを回避するために中国以外に製造拠点を構えることや販売先としてヨーロッパに進出することも考えており、その場合は新たな外国人材を採用することになる。

【外国人社員の声】

・現在の仕事に責任と役立ち感を持っており、小さくても収益やスキル、人材を有するこの会社に長く勤めたいと思います。

[企画開発・海外担当取締役の藤富氏と林氏]



1.-4 株式会社イノアックコーポレーション

活躍状況とポイント

本社で採用した人材を海外の拠点で責任者として活用

- ・本社で採用した人材の経営執行能力を養成し、販路や研究開発拠点の海外進出に際して、現地の責任者として派遣している。

真のグローバル展開に向け本社採用の約1割は外国人を採用

- ・外国人高度人材は、日本人にはない発想を業務に生かしたり、本社の考えを海外拠点に伝えたりできる、企業の持続的発展に不可欠な存在であるという認識から、新規採用枠の1割程度は外国人を採用している。

会社概要

株式会社イノアックコーポレーション			
所在地	名古屋市	創業年	昭和29年
資本金	720百万円	業種	ポリウレタン製品等製造・販売
従業員数	2,122名		
外国人従業員	幹部職員:2名(アメリカ、カナダ)、正社員[各部門]:多数		
業務	ウレタン製品、プラスチック製品、ゴム製品の開発・製造・販売など		
代表的商品	ウレタン製品は我が国の企業の中でもいち早く開発・製造に取り組んでいるとともに、プラスチックやゴムなどの複合材料を開発・製造する企業として国際的に評価が高い。		

【イノアックの部門・製品】

(出典) イノアックコーポレーション「カンパニーカタログ」



外国人高度人材の活用に至った経緯

[早期からの国際展開]

同社は昭和 29 年にエム・ティー・ビー化成を設立し、旧西ドイツのバイエル社が持つ特許をライセンス契約により使用して、我が国で初めてポリウレタンフォームの生産を開始した。以来、新製品の開発・新事業の創出と、海外事業の展開を両輪として事業展開してきた。具体的には、1980 年代から東南アジアやアメリカ、カナダに拠点工場を設け、1995 年には中国に子会社を設置するなど、早期からグローバル化を進めてきた。

このため、海外赴任する社員も多く、社内には抵抗なく外国人と一緒に働ける土壌が育った。

[国際的な競争力の強化]

同社では、世界 14 ケ国 58 拠点の現地化や国際的な競争力強化のために、外国人高度人材を本社で採用する必要性が高まった。

本社で採用した人材は、経営執行能力を養成したうえで海外拠点に派遣し、その立上げに手腕を発揮し、現在では北米の統括責任者や中国の研究所長を任せている。

[グローバル企業を目指すためには当然]

中国への展開については、人材不足を解消する側面があるものの、同社は「真のグローバル経営」を指向しており、単に海外拠点を増やすのではなく、本社でも外国人を採用して活躍してもらうことが持続的な発展のために必要不可欠であると考えている。

また、考え方や文化の違う外国人が同じ職場で働くことにより組織が活性化することも期待している。

外国人高度人材の活躍状況

[多様な部門・職位での外国人の活用]

本社で採用する社員約 2 千人のうち 30 名が外国人であり、うち 70% をアジア系外国人が占める。

職種は、生産現場や研究所、営業、企画部門はもとより、中国向け社内報の作成などを担う秘書広報、海外製造拠点の管理・調整などを担う海外部門まで多様である。

職位は、アメリカの統括責任者、中国研究所長などの幹部職をはじめ、管理職、現地の工場長クラスもいる。

[海外事業の円滑な展開と海外拠点のグローバル化]

外国人高度人材の活用により、日本人にはない発想を業務において生かすことや、本社の考え方を伝えつつ海外における事業を円滑に行うことなどの効果を発揮している。

アメリカの統括責任者、中国研究所長は、それぞれの地域におけるグローバル化に大きく貢献しており、自分の能力を高めている外国人社員が定着し、管理職クラスに育っている。

[大卒採用枠の 1 割程度を外国人に]

外国人の雇用は 1980 年から進めているが、ここ数年は新卒採用の外国人を増やしており、大卒採用枠 20～30 人の 1 割程度が外国人である。中途でも外国人の採用を行っている。

具体的には、2005 年度 3 名、2006 年度 4 名、2007 年度 2 名の新卒外国人を採用している。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[グローバルスタンダードなしくみづくり]

外国人社員は、日本人と同じ処遇、教育、人事考課、業績評価を行っている。外国人の力を引き出すには、日本人と処遇、教育、人事考課、業績評価などで区別しないことが、鉄則である。

海外に駐在する場合も、外国人と日本人の処遇は同じである。また、外国人社員へのインセンティブは設けておらず、自己研鑽もそれぞれの社員が自主的に行うことを基本としている。

人事としては、外国人の日本語能力を見極めることやグローバルスタンダードに合わせたしくみづくりなどにより支援している。

[本社採用と現地採用者との処遇の調整]

海外進出している他社と同じような悩みとして、本社で採用して現地に派遣する外国人社員と現地で採用した社員が、同様の仕事をする時に処遇の差がかなり出てしまうことがあげられる。

将来的にはきちんと制度設計して、各地域において同じ給与体系になるようにすることが課題となっている。

[日本語能力の向上]

コミュニケーションを図るには、日本語の能力が不可欠であるため重視している。日本語検定試験 1 級を有する社員で、日本人と同じように会話することができて、日

本語による会議の内容は 70%程度しか理解できていない場合も多いため、注意が必要である。

[外国人特有の考え方に対する配慮]

外国人社員は、将来的な帰国ニーズが個人によって異なるため、採用時にそれぞれの希望を把握するよう心がけているが、採用後に変化することもありなかなか難しい。また、共働きの場合には、転勤で夫婦が離れても働き続ける人も多い。

文化・風習・職業に対する考え方を理解して、仕事の与え方にも配慮することが課題である。

今後の外国人高度人材活用方針

[今後も積極的に採用]

真のグローバル化を目指すには、日本人のみでのグローバル化はあり得ず、外国人を採用して育成していくことが必須であると考えている。

今後も当面は、大卒の新規採用人数全体の1割以上を外国人にする方針である。人材紹介・募集誌、会社説明会をはじめ、盛んになっている大学との共同研究の機会などを通じて、採用していく。

[外国人の良さを引き出す]

日本人にはない外国人特有の問題を感じる場合があるが、角度を変えてみると外国人の良い点も見えてくる。全社員が目的・目標をはっきり持つように仕向け、優秀な人材が多いので、自分自身を高める努力を促していくことが重要である。

また、外国人社員はステップアップするために転職することあるが、このことは、若い日本人社員が早期に離職することと比べれば良いことだと考えるべきであり、海外はもちろん日本においても終身雇用が保障できない時代の宿命であるといえる。

2. 研究・開発分野で活躍

研究開発分野で外国人高度人材が活躍している企業にヒアリングしたところ、総じて外国人高度人材の方が日本人の理工系大学生に比べ高い職業意識や研究・開発に対する貪欲な姿勢を持っているという評価であった。とりわけ、日本人の優秀な学生を確保することが難しい中堅・中小企業にとっては、企業の研究・開発力を高めるうえで、なくてはならない存在になりつつある。

日本語による社内でのコミュニケーションに課題はあるものの、外国人ならではの視点や情報力により、日本人社員も刺激され、社内全体の活性化にも効果があると考えられる。

図表 2-2 研究・開発における活用企業調査状況

調査対象企業名	所在地	活躍状況とポイント
2.-1 株式会社 コボデザイン	名古屋市昭和区	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経験と情報を有する人材の確保 ・ 外国人高度人材の個人としての活動を奨励
2.-2 株式会社 山城精機製作所	埼玉県川口市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材不足解消策ではなく、財産として外国人を採用し、最前線に配置 ・ 職場の一体感を醸成するための取り組みを実施
2.-3 森松工業 株式会社	岐阜県本巣市	<ul style="list-style-type: none"> ・ 元留学生の活用によるグローバルな展開 ・ 理工系外国人の能力を評価して採用

2.-1 株式会社コボデザイン

活躍状況とポイント

豊富な経験と情報を有する人材の確保

- ・有名マーケティング会社で活躍していた人材を採用することにより、その人材のマーケティング能力、ネットワーク、情報収集力、調査能力をフルに発揮してもらって大きな戦力となっている。

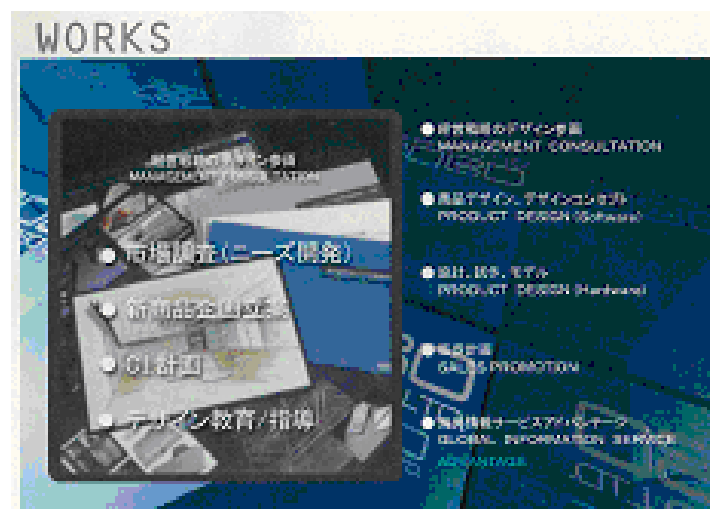
外国人高度人材の個人としての活動を奨励

- ・同社では、外国人高度人材が行っている著作の出版やカー・オブ・ザ・イヤーの審査員など個人の活動を奨励している。

会社概要

株式会社コボデザイン			
所在地	名古屋市昭和区	創業年	昭和 48 年
資本金	10 百万円	業種	デザインコンサルティング
従業員数	34 名		
外国人従業員	アドバンス・デザイン・ディレクター:1 名(アメリカ)		
業務	経営戦略全体を含むデザイン。製品マーケティングや企画、デザイン、設計、生産、販売の全ての過程を見据えた支援		
代表的商品	製造業の新製品についてのデザイン。同社が経営・デザイン戦略を支援したことにより、その企業が売り上げを伸ばして大きく発展したケースもある。		

【コボデザインの業務】



(出典) コボデザインHP (<http://www.cobodesign.co.jp/>)

外国人高度人材の活用に至った経緯

[海外での事業活動の展開]

同社は、製造業の製品企画から販売までを支援しており、広義のデザイン業・デザインコンサルタントとして全国的に業務開拓してきた。

一方、海外における業務機会も増えてきたために、新商品の発表会や展示の支援、海外情報の収集、海外企業と一緒に業務を進めるうえで外国人スタッフの必要性が高まった。そこで、グローバル化へ対応するために、これまでに数人の外国人と一定期間契約して業務を進めてきた。

[欧米とのネットワークづくりや人材確保]

同社では、かつてフランス人及びデンマーク人のデザイナーとそれぞれ4年間契約した。2人のデザイナーは、その後それぞれ起業して活躍しており、仕事を進める上で彼らとのネットワークを活用している。

欧州に次いでアメリカの人材を探していた10年前、イギリスの有名なマーケティング会社で活躍していたボブ氏を採用した。

外国人高度人材の活躍状況

[国際的なネットワークと世界の潮流・情報の把握]

製造業のグローバル化に伴い、同社では現地でのマーケット調査を通して、企業の商品開発を提案している。また、製造業からは自ら実施するマーケティング調査とは別の視点での調査を求めてくる。特に、アメリカの調査をする場合、通常の調査方法では家庭の動き、若者の意識などの情報までは入ってこないため、ボブ氏が情報収集の面でも活躍している。

ボブ氏は、アジアを対象とする場合には、現地の会社と組むなど、前職のマーケティング会社で培ってきた世界中に広がるネットワークも資料収集力を高める武器になっている。またボブ氏は、直接現地で情報収集するために、一年を海外と東京、名古屋に3分の1ずつ滞在している。

また、ボブ氏は、アメリカなどの動きや、哲学、宗教など抽象的な事象から長期スパンで未来を捉える能力が高いため、ショートスパンで考える傾向が強い日本人社員の思考パターンを補完している。

[デザイン企画など実務での貢献]

同社では、企画、調査、プレゼンテーションなどを行うチームをプロジェクトごとに6名で構成しているが、ボブ氏がチームに加わることで、幅広い情報収集や先を見据えた考え方ができるだけでなく、人に分かりやすく伝えようとする姿勢も同社の提案力にとって大きな強みとなっている。

【ボブ氏も企画等に参加した商品例】



血圧計



練習用のゴルフパット



海外で利用される紙幣のカウンター



ガス気密漏えい試験装置

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[個人の意識と会社の考え方との合致]

ボブ氏個人の仕事に対する意識は同社での働き方と合致しており、同社はボブ氏が著作を出版することやカー・オブ・ザ・イヤーの審査員を務めることなど、個人としての活躍を奨励している。

【ボブ氏の著作】



今後の外国人高度人材活用方針

[グローバル化に向けた積極的な活用]

同社は、優れた人材がいれば外国人を積極的に採用するつもりであり、クライアントやその友人など招くパーティなどの機会を活用したいと考えている。

2.-2 株式会社山城精機製作所

活躍状況とポイント

人材不足解消策ではなく、財産として外国人を採用し、最前線に配置

- ・外国人高度人材は高い職業意識を持っており、採用後も努力を惜しまず仕事に取り組む。レベルの高い外国人を確保するため、職業能力試験、面接など積極的な採用活動を行い、研究職や技術営業等の最前線に配置している。

職場の一体感を醸成するための取組みを実施

- ・職場の係単位でそれぞれの役割を明文化する「マイタスク・マイマニュアル」を実施することで、職場の一体感を醸成できるよう取り組んでいる。

会社概要

株式会社山城精機製作所			
所在地	埼玉県川口市中青木	創業年	昭和 31 年
資本金	60 百万円	業種	プラスチック射出成形機、金型、自動化装置 製造、販売
従業員数	180 名		
外国人従業員	正社員 [研究・技術職]: 5 名 (中国人 2 名、フィリピン人 2 名、マレーシア人 1 名)、[営業職] 2 名 (中国人 2 名)、[技能研修生]: 2 名 (タイ人 2 名)		
業務	プラスチック射出成形機、金型、自動化装置を組み合わせたシステムの開発・製造・販売。特に、個別受注・開発生産など多様なニーズに対応するのが特徴。		
代表的商品	立型射出成形機、液状シリコン・樹脂成形機、プラマグ射出成形機、ダイカスト関連機器、真空含浸注型機、金型、自動化装置、各種関連ソフトウェア		

【山城精機製作所の製品】



(出典) 山城精機製作所 H P (<http://www.sanjo.co.jp/sanjo.html>)

外国人高度人材の活用に至った経緯

[人材不足を補う方策として外国人高度人材を採用]

東京都に近い所に立地する中小製造業では、優秀な人材は都内の大手企業に吸引されてしまうことから、人材確保には慢性的に悩まされる。これまで同社では、創業者の出身地である山口県から集団就職を受け入れることで高度経済成長期の人材を確保してきた。しかし、35年ほど前、山口県に製造拠点を設けて以降、山口県からの人材調達は難しくなり、その間バブル期や若者の理工系離れも相まって、人材不足が慢性化していた。

そこで現社長は、留学生などの外国人高度人材を経営資源として採用する方向を打ち出した。まず、10年ほど前に大学への求人や同社のHP掲載を通して募集し、大学院を修了した中国人留学生を海外向けの技術営業職として採用した。その後、技術開発や設計部門などに次々と外国人高度人材を採用し、現在では、社内の主要部署のあちこちに配置している。日本人とまったく同じ職務、処遇としており、定着率も高い。

[外国人の高い職業意識と能力の活用]

一方で、外国人は人材不足を穴埋めするためだけではない。近年、理工系学生の「数」、知識や働く意識などの「質」がともに低下していると感じる同社の堀社長は、高い職業意識を持つ外国人高度人材は、入社後努力を惜しまずに仕事に取り組むため、言葉の壁を埋められれば、人材不足のカバーにとどまらず、むしろ貴重な財産であると考えている。



[外国人を積極的に採用する堀社長]

外国人高度人材の活躍状況

[高い専門知識・技術力を生かした成果]

採用した外国人はそれぞれのセクションで能力を発揮している。例えば、大学院の博士課程を修了した研究者は同社で様々な成果を上げた後、カナダの大学で教鞭を振っている。また、中国人の技術営業職は、中国での販路開拓の際、同社の考え方と方針を理解して先方との交渉を成功させ、技術供与契約を結ぶなど活躍した。

さらに、タイから来ている技能研修生は、同社製品のメンテナンスや販売についても学んでおり、帰国後には現地での営業・メンテナンス等の役割が期待されている。

[日本人社員の意識変化と職場の一体感醸成]

同社の規模では、日本人社員のなかに外国人とともに働くことに対する戸惑いが多少みられた。しかし、外国人が実績を残すにつれて、社内に互いを助け合う雰囲気醸成されるようになった。

さらに、職場の係単位でそれぞれの役割を明文化する「マイタスク・マイマニュアル(=自分の仕事のやり方を自分で文書化し、組織で共有すること)」で、各職場で一体感が醸成されることを目指している。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[積極的な外国人高度人材・留学生の採用]

よりレベルの高い人材を確保するため、卒業・修了予定の留学生に対する採用活動は積極的に行っている。また、三次元CADを使える設計技術者の採用にあたっては、社長が自らフィリピンまで採用面接に出向いて、審査を行った。

採用試験に際して、同社では、国内の採用試験で実績がある厚生労働省の職業能力適性試験の一部を翻訳し、潜在的な職業能力適性の判断に使っている。

[社員寮の提供とそこでのコミュニティ体験]

同社には、集団就職時代に使用していた社員寮、社宅が残っていることから、外国人社員が希望すれば入居させている。そのなかで、寮や社宅の会合や一斉清掃に参加させることで、日本における近所づきあいなどの生活風習を教え、コミュニケーション能力の向上を促している。

今後の外国人高度人材活用方針

[事業継承で海外販路拡大への対応]

現社長も引退年齢となったが、後継者難により、同社を他の企業に経営譲渡した。そのため、今後の外国人雇用は流動的であるが、大きな方向性として海外販路を拡大することを目指している。その際には現在の外国人高度人材を核とした、新たな人材活用が期待される。

2.-3 森松工業 株式会社

活躍状況とポイント

元留学生の活用によるグローバルな展開

- ・ 上海の生産拠点を強化するために、日本で採用した中国人元留学生を責任者として派遣し、上海拠点から世界各地への販路開拓や新製品開発を行っている。

理工系外国人の能力を評価して採用

- ・ 中小企業にとって外国人や女性の活用は不可欠であると考えており、研究職を中心にベトナムや中国の留学生を採用し、研究所のリーダーに育てている。

会社概要

森松工業株式会社			
所在地	岐阜県本巣市	創業年	昭和 22 年
資本金	280 百円	業種	ステンレス製タンク製造
従業員数	520 名		
外国人従業員	正社員[技術職]:10 名(中国人 9 名、ベトナム人 1 名)。日本帰化も含む。		
業務	建築及び水道用ステンレス製タンクの製造・販売、航空宇宙分野などの三次元大型プレス加工。中国では、タンク製造技術を活用した原子力、医療、薬品、オフシア(沖合い)化学プラント等の製造・販売、チタンやレアメタルなどの新素材を活用し製品開発		

【中国拠点で製造したオーダーメイドの各種タンク】



外国人高度人材の活用に至った経緯

[海外戦略の推進]

同社では、世界と伍して戦うための企業戦略として、日本と海外の双方で製造する道を選択した。中国、ロシア、インドなどの投資環境を綿密に比較して、中国上海が最適の地と判断し、浦東開発区進出第1号として1990年に製造拠点（上海森松压力容器有限公司）を設置した。

中国拠点を5代目総経理として軌道に乗せた西松江英氏とは、代表取締役松久信夫氏（以下、代表と標記）が約25年前、中国に調査に出向いた際に西松氏が通訳を買って出たのが縁であった。代表は西松氏が日本に留学することを支援した。そして、西松氏が卒業後に就職先を第三国にまで求めた苦勞を見て、正社員として13年前に雇用した。

同社では、中国拠点は西松氏をはじめ中国人幹部が運営する体制であり、それが功を奏して、中国から世界への販路拡大、新製品の開発、新素材の活用が進んだ。2006年から、売上高は中国拠点が日本を上回っており、同社が早くから着目した中国の生産拠点としての優位な環境や豊富な人材資源の活用が実を結んだ結果である。

中国における優秀な人材確保にも熱心であり、代表は中国華東理工大学の客員教授への就任を要請されて受諾し、そこで教えた学生を採用している。また、社員を日本に研修派遣して人材育成する努力も重ね、世界からの製品開発ニーズに中国拠点对応してきたこととあいまって、現在では、日本人社員が中国に技術研修に出向くまでに中国拠点の技術力や人材を強化した。

なお、代表は、中国では理工系人材にも女性が多く中国拠点でも活躍していること、幹部として活躍する女性も多いことから、日本社会において女性がより活躍する必要性を痛感している。

[理工系の人材確保]

代表自ら大学に社会人聴講生として入学してみても、日本人学生の質の低さを痛感するとともに、改めて優秀な留学生の存在に注目した。大学との共同研究の機会や大学からの留学生の紹介、留学生としての社員の派遣などを通じて、大学とのネットワークを築きながら、代表が人物を見極めて、約10人の外国人を日本で雇用している。

外国人高度人材の活躍状況

[中国での新製品の開発と販路拡大]

1998年に上海森松の5代目総経理となった西松江英氏は、上海拠点を立ち上げた西村今日子氏とともに、当初は建築ラッシュに乗って、ステンレス製貯留槽の営業開拓を強力に進めた。

しかし、建築用タンクは構造が簡易であるため競合が激しくなり、価格競争に陥ったことから、西松氏は化学プラント用タンクに新たな販路を求めることに着目するとともに、中国にプラント建設を進める日本や欧米の外資系企業をターゲットとした。

西松氏は歴代の総経理の日本人が経営に苦心したことをクリアして、日本的経営思想とアメリカ流管理手法、中国人の立場を見事にミックスして、中国拠点独自の運営手法を確立した。

[中国を拠点とした全世界的な取引拡大]

中国拠点でオーダーメイドとなるプラント用タンクを新製品として軌道に乗せたことと並行して、海外事業部長西村今日子氏が中国人女性社員とともに世界各地に営業に出向いている。同社では、日中で注文を受け、中国で生産して、欧米に納品する流れができた。その結果、イラン、イラク(他の中東各国には実績多い)については少ないが、全世界へ中国から製品を供給する実績を築き上げ、日本ではトップシェア、世界的にも有数のタンク製造企業として成長してきた。

代表の予測では、中国拠点は現在建築中の新工場が稼動することもあり、今後も中国拠点の売り上げ・利益が大きく伸びることに自信を持っている。

これに対して、日本の拠点における売り上げの伸びは低いと予測しており、日本人の人件費の高さ、理工系をはじめとする日本大学の教育力の低下などについて、今後の製造業の技術力低下が明らかであると危機感を抱いている。代表は日本の社員を中国に研修派遣して、中国拠点の目覚ましい伸びを実感させるように努力している。

[本社における製品開発での活躍]

代表は、ベトナム市場の有望性とともに、ベトナム人留学生の優秀さも感じて、岐阜大学で工学博士号を取得したベトナム人グエン・バン・ロイ氏を研究職として11年前に採用した。グエン氏は、実質的には日本の森松総合研究所のリーダーとも言え、代表自らが新製品開発について直接コミュニケーションをとりながら、開発の成果を上げてきた。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[中小企業は外国人や女性に目を向けるべき]

東海地域においては中小企業が優秀な人材を確保することは、近年でもますます厳しくなっている。このような認識を中小企業が持っているのであれば、優秀な外国人や女性の確保に取り組むことは当然と考えるべきである。

[外国人の良さについても理解するべき]

外国人の増加によって、犯罪や社会との摩擦が発生するというマイナス面が強調されがちであるが、優秀な留学生も多く、現に企業で活躍している人材も多いことに社会や企業が目を向けるべきである。

[社員を平等に扱うことが基本]

社員の処遇については、代表は「国籍、宗教、性別、学歴、年齢」を問わないことを基本方針としており、社員を平等に扱うことが、外国人が活躍することができる土壌である。また、代表は、能力があれば外国人でも、管理職などしかるべき地位に就くべきであると考えている。

[コミュニケーションについて留意]

日本語能力やコミュニケーションの問題はもちろんあるが、外国人の優れた能力を引き出すために代表自らが人材発掘、採用面接、意思疎通を図っている。

それぞれの職場でも外国人社員とのコミュニケーションを積極的に図るよう留意している。

[外国人材確保の機会づくり]

中小企業が理工系の人材を確保する場合には、知名度が低いことや、大学との接点が少ないことが課題であり、人材確保のために企業が知名度を高めることや、大学や地域の産学共同の体制を整えることが求められる。

今後の外国人高度人材活用方針

[優秀な人材確保のために外国人採用を継続]

同社では、ますます採用が厳しくなるなかで、国内で留学生を含めてより優れた人材を採用する方針である。

【右から代表取締役松久氏、上海森松グループの幹部西松氏（日本に帰化）、西村氏、ほか1名】



3. 生産分野で活躍

生産分野で外国人を活用する際には、生産ラインに入る単純労働者が対象となるが、生産の現場において品質管理を行ったり、日本人技能者が有する経験や技術の継承をサポートしたりするために、外国人高度人材がつなぎ役となっている企業がある。

図表 2-3 生産における活用企業調査状況

調査対象企業名	所在地	活躍状況とポイント
3.-1 松本工業株式会社	福岡県豊前市	<ul style="list-style-type: none"> ・生産現場における中間マネージャーとして活躍 ・中国人研修生・実習生が働きやすい環境を整備

3.-1 松本工業 株式会社

活躍状況とポイント

生産現場における中間マネージャーとして活躍

- ・ 生産現場において、中国人社員が日本人技能者と外国人研修生・実習生との橋渡し役となり、円滑な業務と技能の継承のための指導を行っている。

中国人研修生・実習生が働きやすい環境を整備

- ・ 中国人の技能研修生・実習生を生産現場要員として全体の一割程度採用し、彼らが働きやすいよう、専用の寮整備や一時帰国支援などのきめ細かいフォローを行っている。

会社概要

松本工業 株式会社			
所在地	北九州市小倉北区三萩野	創業年	昭和 41 年
資本金	48 百万円	業種	自動車住宅部品製造業、建設・金属製品
従業員数	163 名		
外国人従業員	正社員：1名(中国)		
業務	自動四輪及び二輪、住宅等の部材である金属製品を製造。避難ハッチなど金属によるオリジナル製品を製造・販売。		
代表的商品	自動車用ビーム、シートフレーム、排気マフラー。オートバイ用各フレーム。住宅用制震フレーム、制震デバイスなど骨格構造指示部材。自動ブックマーカー、プレススクラップ水平搬出装置。		

【松本工業の事業展開】



外国人高度人材の活用に至った経緯

[生産現場で働く若い人材の確保]

かつては若い人材が比較的確保しやすかった九州地方においても、生産現場で働く日本人の若者が減少し、周辺で中国人技能研修生・実習生を受け入れている企業の様子を見て、同社でも7年ほど前から溶接技術を有した研修生・実習生の受入れを始めた。現在、JITCO（財団法人国際研修協力機構）の制度による中国人研修生・実習生（1年目は研修生、2,3年目は実習生）を毎期5,6名ずつ受け入れている。

[現場での生産管理ができる人材の必要性]

受入れに際して、翻訳が必要な文書は日中技能交流センターなどに任せているが、2年目以降の中国人実習生は、残業を積極的にさせて欲しいなどの就労条件について様々な要望を出してくるため、それらに柔軟に回答することが求められる。そこで、生産現場における細かい指導がスムーズにできるよう日本で暮らす中国人の富氏を採用した。

外国人高度人材の活躍状況

[現場での生産管理・調整役として活躍]

生産現場の管理調整役として採用された富氏は、もともと技術系ではなかったため、半年程度生産現場で研修を兼ねた就労を経験し、その間に生産に関する具体的な技術を学んだ。

その後、研修生・実習生に対して、日本における職業観や職場でのルールなどを明文化して正確に伝え、労働条件などに関するあつれきを未然に防止している。

また、現場の作業品質を高めるため、これまで日本人社員では伝えきれなかった細かい技術の継承を通訳などによりサポートしている。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[研修生・実習生のための生活環境整備]

生産現場の人材確保のために受け入れている中国からの技能研修生・実習生に対して、可能な限り仕事に取り組みやすい環境を提供している。

かつては、研修生・実習生用に一戸建てを賃貸していたが、部屋の掃除等のメンテナンスができず、周辺住民からもクレームが来ていた。そこで、「いい仕事は良い生活から」ということで、本国との連絡がとりやすいようにインターネットのブロードバンド環境やプリペイド型の国際電話機を完備した専用の寮を2005年に建設した。



[技能研修生・実習生のための専用寮]

[言葉の壁を越える手法と正式採用につなげるしくみの不備]

生産現場で実習生が抱える最大の問題は、言葉の壁をどのように越えるかであり、同社では生産管理・調整役を担う富氏に技能手当を支給して対応している。

日常会話や簡単な技術指導ができる程度の日本語能力は必要であるが、その養成を同社だけで行うのはコスト的にも見合わない面がある。そこで、外国人を雇用している周辺の事業所が連携して合同の日本語教室を開催するなどの施策が求められる。

一方、研修生・実習生のなかで、正社員として採用したいと思う人材がいた場合に、ビザ等の関係でスムーズな採用が難しく、断念した経験があるので、この辺りの改善も望まれる。

今後の外国人高度人材活用方針

[継続的な人材確保]

中国人技能研修生・実習生は、同社の生産現場スタッフとして貴重な存在になっていることから、今後も每期5名程度は受け入れていく方針である。しかし、彼らをサポートしつつ、会社としての考えやものづくりの精神を伝えるためのマネージャーを養成する事が今後の課題となる。

[中国以外の人材を模索]

現在の制度では、中国人を確保しやすい状況にあるが、将来的にはより勤勉であるといわれるベトナムやタイからの人材確保を考えている。

【外国人社員の声】

- ・日本で働く理由は、高い技術力を有する企業で働くことで、自らの将来性が開けることです。
- ・会社が頑張った人を評価してくれ、様々な相談に乗ってくれるのはありがたい。

[豊前第二工場西副工場長（左）と富氏（右）]



4. 購買・営業分野で活躍

現在、分野によっては国内市場が飽和状態にあり、国内の営業に注力しても限界があるとの見方もある。しかし、日本がこれまで培ってきた高い技術力に裏打ちされた製品には、高いプレミアが付くなど、海外市場では相当な可能性を秘めている。海外への販路拡大に取り組む企業も増えているが、その際に現地通訳を雇ったり、言葉が分かる程度の日本人社員を派遣したりしても、先方との意思疎通が十分に図れず、せっかくのチャンスを失うケースもある。

ヒアリングを行った企業では、外国人高度人材が言葉だけでなく会社の理念や方針をしっかりと理解し、取引先に対してそれらを表現できることが成功の要因となっている。

図表 2-4 購買・営業における活用企業調査状況

調査対象企業名	所在地	活躍状況とポイント
4.-1 第一施設工業 株式会社	福岡県粕屋郡	<ul style="list-style-type: none"> ・海外販路開拓の担い手として外国人高度人材が活躍 ・無国籍企業をめざした経営理念 ・海外の大学まで赴いて人材を採用
4.-2 有限会社 ヘリヤ商会	静岡市葵区	<ul style="list-style-type: none"> ・海外との貿易取引をすべて外国人社員が担当 ・外国人コミュニティと積極的に関わり人材を採用 ・自由度の高い就労条件により社員のモチベーションを向上
4.-3 株式会社 メトラン	埼玉県川口市	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人経営者ならではの多国籍の人材活用 ・職場の国際化を推進

4.-1 第一施設工業 株式会社

活躍状況とポイント

海外販路開拓の担い手として外国人高度人材が活躍

- ・各国出身の外国人社員が、技術営業として顧客のニーズをしっかりと捉えた営業を行っている。また、新規顧客開拓の商談の際には、社の方針を日頃からしっかり理解したうえで、細かいニュアンスも含めた通訳を行っている。

無国籍企業をめざした経営理念

- ・採用した外国人が働き続けられるよう、会社としての魅力も高め、日本人社員と外国人社員が同じ土俵で、ともに良いものを作ろうとする企業風土の醸成を目指している。

海外の大学まで赴いて人材を採用

- ・より優秀な外国人高度人材を確保するため、国内での留学生向け就職セミナーに積極的に参加する一方、親交のある海外の大学まで行って採用面接を行っている。

会社概要

第一施設工業 株式会社			
所在地	福岡県粕屋郡新宮町大字上府	創業年	昭和 42 年
資本金	94 百万円	業種	クリーンルーム内搬送設備
従業員数	100 名		
外国人従業員	正社員[技術営業職]:12名(中国人7名、韓国人4名、台湾人1名)		
業務	超高速垂直搬送機「ハイリフター」・非接触搬送装置「MAGIC MOVE」・大型ガラス基板洗浄機・クリーンルーム向垂直搬送機「クリフター」・クリーンルーム向トイレ「クリーントイレ」・「クリーンコンテナ」・オートダムウェーター・油圧エレベーター・ダムウェーター・コンベヤー・懸垂幕昇降装置・駐車場設備・特殊屋根構造・舞台装置・消臭機・その他省力機器の設計、製作、販売並びに取り付け工事及びメンテナンス。		
代表的商品	クリーンリフター、ハイリフター、非接触搬送機、クリーンルーム機器、大スパン用構造鉄骨システム、環境機器など		

【第一施設工業の本社と工場】



外国人高度人材の活用に至った経緯

[中小企業の生き残り策としての海外戦略の手段]

同社は、半導体・液晶関連の製造設備に関する設計・施工に高い技術を有しているが、納入先の多くは韓国や台湾などの東アジアであり、それらの販路開拓に今後の社運をかけていた。そのなかで、海外戦略を進めるには単なる通訳ではなく、会社の方針を踏まえ、細かいニュアンスが伝えられる人材が不可欠であった。そこで、韓国からのインターンシップ生を受け入れ、ある程度の経験をしたうえで、外国人高度人材の正社員採用に踏み切った。

[多様性を認めて新たな革新を生み出す無国籍企業への発展]

同社では、外国人が当たり前のように働き、話し合いができるような環境をつくることで、お互いに多様性を認め合う雰囲気につながると考えている。閉鎖的になりがちな地方の中小企業では、職場のムードを変えにくいため、外国人高度人材の採用を契機にして社内を活性化することで、顧客の満足度を高め、他社との差別化が図れることを期待している。

外国人高度人材の活躍状況

[技術営業職として海外販路を開拓]

同社の主力製品である精密機械等の製造搬送装置は、国内はもとより中国や韓国、台湾のメーカーへも納入している。そのため、各国出身の外国人社員が、技術営業として顧客のニーズをしっかりと捉えた営業を展開している。

また、社長自らが中国でトップセールスによって新規顧客を開拓する際には、中国人の李氏が同社の方針をしっかりと理解したうえで、細かいニュアンスも含めた通訳をしてサポートする。

[設計セクションからの高い信頼]

同社が設計・施工する海外の現場では直前に仕様変更などが頻繁に起きるが、技術営業職の外国人社員が顧客からの要望を聞き取り、それらを設計セクションに正確に伝えることができるため、迅速に対応でき、無駄な手数を抑えることができる。

また、同社では完成設計図書をハンゲルや中国語で納め、日本語がわからない顧客が視察や商談に来る場合にも外国人社員が丁寧に対応できることが営業上の強みになっている。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[留学生や現地大学生の積極採用]

社員の高齢化が進む同社では、人材難のなかで若手社員を確保するため、日本への留学生に的を絞り、九州経済国際化推進機構(九州経済産業局等が参加)が主催する外国人向け合同面談会に参加するなど積極的な採用活動を行っている。

また、同社の社長は、より良い人材を確保するために、親交の深い教授がいる韓国の梅西大学まで自ら赴き、集団面接をしている。採用に当たっては、成績ではなく人としての魅力を判断材料としている。

[日本人社員と同じ待遇による一体感の醸成]

外国人高度人材の採用条件は日本人社員の大卒初任給を基本とし、その後も待遇面で差別化や特別扱いは一切しない。そのため、外国人、日本人社員は互いに馴染もうとするベクトルが働き、職場環境の良質化につながっている。

[定期的な面談によるキャリア形成支援]

同じ職場でありながら長く勤めない傾向がある韓国人や中国人の社員については、定期的に人事担当者等が面談して、同社での継続勤務や独立などの希望に応じて、責任のある仕事や役職を与えるなどキャリアパスの相談に乗っている。

[先輩外国人社員の自発的な生活環境支援]

特別扱いしない方針である同社において、採用した外国人社員の生活面でのサポートは、李氏など比較的早く入社した外国人社員が自発的に行っている。そのため、新たに採用された外国人社員にとっては、気軽に相談できる相手がいるということも心のケアにつながり、ロールモデルにもなっている。

今後の外国人高度人材活用方針

[多様性の理解による新たな企業文化の創造]

外国人社員の割合を高める方向にある同社では、全体の3分の1程度まで外国人社員が増えることにより、新たな企業文化を創造することを期待している。

また、将来的には就労時間中に礼拝が必要な宗教に対しても理解を示し有効な手段を講じる必要があると考えている。

[新たな商圏を見据えた人材確保]

同社では、次のターゲットとしてインドを市場として見据えていることから、今後はインドやネパール出身者などを人材として確保することが課題となっている。

【外国人社員の声】

- ・日本には、社会・経済それぞれに魅力を感じている。将来的には同社の中国進出を支えていきたいと考えています。
- ・日本の社会を理解することで、同じ会社に長くいることの重要性が理解できました。会社内は同じ家族というイメージを持っています。



[篠原社長（右）と李氏（左）]

4.-2 有限会社ヘリヤ商会

活躍状況とポイント

海外との貿易取引をすべて外国人社員が担当

- ・ 中国からの茶の輸入やEU諸国への茶製品の輸出など、貿易業務を一貫して外国人社員が担っており、各国の農薬規制やトレンドに応じた柔軟な取引をしている。

外国人コミュニティと積極的に関わり人材を採用

- ・ 外国との取引を行う商社として、日本語学校を支援するなど日常的に外国人コミュニティに積極的に参加し、信頼できる人材をスカウトしている。

自由度の高い就労条件により社員のモチベーションを向上

- ・ 時間外労働を一切求めないことや副業を許可することなど、自由度の高い就労条件を提示することで、従業員の働く意欲と会社への帰属意識を促している。

会社概要

有限会社 ヘリヤ商会			
所在地	静岡県静岡市葵区北番町	創業年	慶応3年(昭和40年代に分社化)
資本金	3百万円	業種	茶輸出入業
従業員数	5名		
外国人従業員	正社員[営業職]:3名(中国、ドイツ)		
業務	中国産茶葉の輸入・販売 日本産茶葉の海外輸出(欧米向)		
代表的商品			

外国人高度人材の活用に至った経緯

[茶葉商社として古くから輸出入を展開]

同社のルーツは、イギリス人が出島に作った会社であり、戦後、社長がアメリカ人、経理がスイス人の外資系商社であったが、昭和40年代に現社長の父親が日本法人を引き継ぎ、アメリカと日本を別法人にした。当時は、日本人2人のみで構成し、外国人はいなかった。

約20年前、欧米への輸出が一時期低迷したことから自社工場を閉鎖し、中国からの茶製品輸入に事業の軸足を切り替えた。その際、中国との取引を担当するため、言葉がわかる中国人を採用した。

近年、欧米への輸出が回復し、ドイツとのやりとりが盛んになってきたため、以前から友人であったドイツ人の外国語学校教師(ヨーク氏)を欧米取引担当者として雇用した。



[ヘリヤ商会が扱う茶葉]

外国人高度人材の活躍状況

[外国人がほぼすべての業務を遂行]

同社の業務内容は、中国、ヨーロッパ、アメリカを相手国とする茶葉の貿易であり、外国人従業員が取引相手企業だけでなく、国内の企業とのやり取りなどほぼすべての業務を行っている。品目がし好品であることから相手国の言葉と文化がわからないと取引は難しい。

[流動的な農薬規制にも対応]

ヨーロッパでは残留農薬の基準が国によって異なり、それぞれの対応が複雑であるうえ、基準が流動的に変化するため、ヨーク氏が時折発生する農薬の諸問題に対応している。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[人的ネットワークの構築による人材確保]

中小規模の事業所では人材を育てる余裕はないため、優れた外国人の人材を確保するために、日本語学校を支援したり、日頃から交流を図ったりして、日本社会に馴染んでいる外国人のコミュニティに参画している。そのなかで、留学生や日本人と結婚している人など、長く日本にいて日本語や日本の文化がわかる人材を採用している。

[フレキシブルな雇用条件の設定]

同社では、外国人従業員の就業時間を少なめに設定し、副業も認めている。そのため、既に外国語講師やエステサロン経営、デイトレーダーなど別の仕事などで稼いでいる有能な外国人は、給与ではなく働きやすさを重視して同社で活躍している。

勤務条件や給与等の待遇は、個別に相談して対応する。

[ノウハウを有する従業員の独立やヘッドハンティング]

同社としては、長期間在職してもらいたいと考えているが、大手商社に引き抜かれたり、国内や故郷で起業したりする従業員もいる。それらを防ぐには、従業員が働きやすい環境をつくることくらいしかなく、そのなかで生まれる隙間やひずみは経営者が埋める以外に方法はないと考えている。



[ヘリヤ商会の社内の様子]

今後の外国人高度人材活用方針

[継続的な外国人社員の確保]

外国人社員が活躍してはじめて成立するビジネスであるため、できる限り長く働いてほしいと考えているが、退職する場合には、継続して新しい人材を補充していきたい。

[欧米市場への展開]

社として全体の事業規模を拡大することは考えていないが、日本茶の人気の高まり、欧米との取引が増えているため、欧米市場の対応ができる人材を一人採用することも考えている。

【外国人社員の声】

- ・ 休暇を取りやすくしてほしい。GWやお盆、お正月など同じ時期に一齐に休むと交通費やホテルなどの値段が上がるし、ホテルもいっぱいになってしまいます。
- ・ 企業は、従業員の休みをずらせるよう、お互いがフォローし合えるようなシステムを作ってほしいと思います。

4.-3 株式会社メトラン

活躍状況とポイント

外国人経営者ならではの多国籍の人材活用

- ・ベトナムから日本に帰化した新田社長のもと、ベトナム人の優秀な技術者を設計・開発部署に配置する一方、南米市場を視野に入れた海外展開を見通してブラジル人、グアテマラ人を営業職に配置している。

職場の国際化を推進

- ・日本人・外国人双方が、お互いを尊重し尊敬し合える仲間として対等に働ける職場をつくるため、待遇は平等、また社員旅行で海外に行くなど国際感覚を身につけてさせている。

会社概要

株式会社 メトラン			
所在地	埼玉県川口市川口二丁目	創業年	昭和 59 年
資本金	87 百万円	業種	人工呼吸器及び医療機器の開発 製造、販売
従業員数	35 名		
外国人従業員	正社員[営業職]: 2名(ブラジル、グアテマラ)、[設計・開発職]: 4名(ベトナム)		
業務	高頻度振動換気人工呼吸器の商品化による医療機器の設計・開発、製造。		
代表的商品	新生児・小児用人工呼吸器、成人用人工呼吸器、動物用人工呼吸器・麻酔器		

【メトランの製品】



(出典)メトランHP (<http://www.metran.co.jp/>)

外国人高度人材の活用に至った経緯

[社長自身の外国人社員としての経験]

ベトナム出身の新田一福社長は、日本に留学し、人工肺や人工透析機器を製造する日本の医療機器メーカーに就職した。就職先では製造部門に属し、生産効率を上げるための改善活動を担当し、後に転向した開発部門でも実績を積み重ねた。しかし、当時は外国人社員が働く職場はそれほど多くなく、活躍するにつれて社内に居辛い雰囲気が出てきた。そこで、医療機器の開発をする同社を設立して、成長を遂げてきた。

同社における外国人高度人材の活用は、10年ほど前に取引先だったアメリカ人技術者を採用したのが最初で、その後ベトナム人技術者を採用するなど、徐々に採用を拡大した。同社における外国人雇用は、新田社長の経験を踏まえ、外国人が働きやすい職場をつくりたいという思いが込められている。

[南米市場への進出を見据えた営業戦略]

同社の技術は、国内はもとより欧米でも高く評価され、ベトナムに製造工場を有し、アメリカ合衆国では現地の企業と技術提供契約をしている。これらを拠点に外国との取引も盛んに行われており、今後は製品のニーズが高まる事が予想される南米をマーケットとして見据えている。

そこで、同社では、2006年に国際部をつくり、英語圏を中心とした海外取引を行うと同時に、ブラジル人、グアテマラ人を採用して南米の市場開拓を試みている。

外国人高度人材の活躍状況

[南米出身の営業職による海外販路の拡大]

同社では、日本でゴルフのプロテストに挑戦していたブラジル人男性と、日本人と結婚したグアテマラ人女性を国際部に配置している。彼らは、アジアやヨーロッパの顧客に対して英語で商品やメンテナンスの説明をするとともに、同社の英語版ウェブサイトを開設して世界中からの問い合わせに対応したり、海外の学識者や顧客の受け入れ対応をしたりしている。

今後は、彼らの人的なネットワークやスペイン語・ポルトガル語の能力を生かして、南米市場の開拓を図りたいと考えている。

[ベトナム人ソフトエンジニアによる設計・開発]

同社の医療機器の設計・開発セクションには、日本人に混じってベトナム人の技術者が4名働いており、医療機器の操作ソフトウェアの開発を担当している。職務上はプログラミング用の言語を使っており、日常会話程度の日本語ができる程度で仕事ができている。

[ベトナム人の高度人材派遣事業の準備]

同社では、ベトナム人が経営する技術系人材派遣会社の紹介で優秀なベトナム人を採用した。しかし、それ以外にも日本で就労を希望する高度人材が多く、彼らをより良い労働条件で就労できるよう、同社相談役の加藤氏(ベトナム出身)を中心に人材派遣事業に取り組む準備を進めている。

外国人高度人材が活躍できるための課題と解決方策

[多文化が共生する職場環境の整備]

同社では社の方針として、外国人が持つバックグラウンドを認め、お互いが尊重し尊敬し合える仲間として対等に働くことを明確に打ち出している。具体的には、待遇を平等にすることはもちろんのこと、社員旅行で海外に行くなどして社内全体に国際感覚を浸透させている。

また、給与は職員の能力を認める指標であるという考え方のもと、それぞれの能力を評価して職員のモチベーション向上につなげている。

今後の外国人高度人材活用方針

[BRIC's 諸国への販路拡大に向けた人材確保]

現在進めている南米市場への開拓と併せて、将来的には BRIC's 諸国へのマーケット拡大を考えている。その際には、各国の医療制度や事情に沿った営業が求められるため、新たな人材の活用も必要になると考えている。

【外国人社員の声】

- ・日本の会社は、上下関係のコミュニケーションが難しいと思っていたが、回りの日本人社員がゆっくり説明してくれるので理解しやすいです。

第 3 章

外国人高度人材の活用推進に向けて

第 1 章では外国人高度人材の受入れ動向等の概況、第 2 章では外国人高度人材が活躍する企業の事例をそれぞれ整理してきた。

本章では、前章までのまとめを踏まえつつ、外国人高度人材の派遣・コーディネート等を行う企業・機関及び雇用・経営に詳しい学識者へのヒアリング調査から得た見識や意見も取り入れ、外国人高度人材を活用する意義・必要性、さらには外国人高度人材を活用する上での企業や中部地域が対処すべき課題とその解決方策を提言している。

1. 外国人高度人材を活用する意義・必要性

少子化の進展等により我が国の労働力人口の減少が顕在化しており、企業は当面生産性の向上や技術革新により、それを補うことが必要である。しかし、グローバル化が進むなか、能力も高く、各国の事情にも詳しい外国人高度人材を雇用することも必要である。

さらに、島国である我が国とはもともとの条件が異なるが、欧米の多国籍企業においては、世界の高度人材を本社や世界各地の拠点で積極的に活用している。

これらをふまえ、外国人高度人材を活用するメリットと意義・必要性について、次の3つの視点で整理した。

1. 国内における人材確保の視点
2. 海外戦略推進の視点
3. ダイバーシティマネジメント推進の視点

1 国内における人材確保の視点

戦後、日本の経済成長を支えてきた日本人の労働力人口は、少子化と団塊の世代の定年退職を機に減少期を迎えている。これまでは、技術革新により労働力人口の不足を補ってきたが、高度な人材確保についてはますます競争が激しくなり、地域や業種への偏在とあいまって産業界全体において対策が求められている。

企業の競争力の源泉は人材であり、中部地域あるいは国内という限られた中ではなく、広く人材を外国人に求めることも必要である。

身近な存在である留学生の積極的な活用

外国人高度人材として身近な存在である留学生の日本における就労ニーズは高く、日本での就業者数は近年増加している。関西地域や九州地域においては、中堅・中小企業が積極的に留学生を雇用している。留学生の大企業志向の意識を変えること、日本企業が外国人高度人材活用の意義を見出し採用に向けて積極的な姿勢を持つことが課題であるものの、今後は留学生の採用が広がっていくと考えられる。

中部地域の企業においても、外国人ジョブセンター等を利用して留学生などを募集する中堅・中小の製造業や技術系人材派遣会社が増えている。また、中部地域において留学生のインターンシップを促進する動きもあり、地元大学の留学生について、その高い能力・意欲や日本語能力など優れた面を評価して、雇用を検討することが必要である。

新卒採用枠の1割程度で留学生等の優秀な外国人を採用し、日本人にはない発想を生かしている。(2章1.-4 株式会社イノアックコーポレーション)

技術・技能を支える優秀な理工系人材の確保

学生の「理工系離れ」と言われて久しく、理工系の学生の質がかつてのように優秀であるとは言えない。限られた優秀な大学生・大学院生を大手企業が吸収していることもあり、中小企業においては日本人人材を確保することに苦戦を強いられている。理工系の優秀な留学生もあり、研究開発や技術開発人材として求めて成功している例が中部地域でもみられる。これらの企業では、新しい取り組み・研究を進める上で、留学生等外国人の高い能力を評価しており、また、文化や発想の異なる研究者はイノベーションのきっかけにもなると考えている。

さらに、近年、韓国、中国のみならず東南アジアにおいても、製造業の発展により、日本の企業で即戦力として活躍する能力を持つ技術系の人材が豊富になっている。

このため、製造業に不可欠な技術開発や技能を継承する人材として外国人高度人材を確保・育成することを検討する必要がある。

研究開発部門にとって、研究者の継続的な確保が課題であり、より優秀でより多くの人材を確保する努力を行なっている。(2章 1.-1 太陽化学 株式会社)
日本人の理工系学生は、数はもとより知識や働く意識などの質の面でも低下している。さらに、人材が東京に集中する首都圏周縁部では、技術系の人材不足が慢性化している。(2章 2.-2 株式会社山城精機製作所)
生産現場で働きたがる日本人の若者が減少するなか、意欲ある中国人技能研修生・実習生を受け入れている。(2章 3.-1 松本工業株式会社)

高い能力・職業意識や海外でのネットワークを有する外国人高度人材の活用

人口・経済ともに成熟している欧米では、高度人材の不足が慢性化しているため、留学生などを積極的に雇用している。一方、BRIC's 諸国などは著しい経済成長を遂げているため、国際的に人材不足の状況に陥り人材獲得合戦が激化するとも考えられる。

我が国においても外国人の勤労意欲と能力の高さを評価して、国籍に関係なく優秀な人材を確保している企業も多い。これらの企業では、外国人材が有する能力に加えて彼らのネットワークを活用し、新たな製品・技術開発、営業において期待以上の成果を上げてきたという評価も聞くことができる。

このため、海外進出や販路開拓を目論む企業においては、ネットワークを持つ人材を掘り起して確保することを検討するべきである。

採用している外国人高度人材は、高い職業意識を持ち、努力を惜しまずに仕事に取り組む。これは、日本人の人材不足をカバーし余りある財産である。(2章 2.-2 株式会社山城精機製作所)
国内の競争においても、前職で培ってきた世界的なネットワークを活用できる外国人高度人材は貴重な戦力である。(2章 2.-1 株式会社コボデザイン)

総じて各業界とも国内市場は飽和状態にあり、年々グローバル化が進む国際情勢下では、規模の大小を問わず、海外に進出して生産や市場開拓を行うことや、日本本社との国際分業体制を構築することが至上命題となっている。

その際、企業の理念や経営方針をしっかりと理解しつつ進出先の国の社会や文化に精通して、円滑な事業の推進を実現できる人材を確保し養成することが課題となっている。

海外取引先等との良好なコミュニケーションの確保

海外拠点を展開することや国際的な業務の推進に際しては、外国人が大きな戦力となる。外国の取引先、進出先でのコミュニケーションを図る場合、現地の通訳では、細かいニュアンスを相手に伝えることや、その国の精緻な情報を得ることが困難なケースが多い。ましてや英語が堪能な日本人社員でも、細かい調整に齟齬を生じる。

外国人高度人材の場合には、その国の業界事情や社会的な背景、文化を熟知しており、日本本社において経験を積みれば会社側の考えもしっかり理解したうえで連絡や交渉に臨むことができる。そのため、取引先からの顧客満足度や進出先からの信頼度が高まり企業価値の向上につながる。

また、外国人高度人材は多言語に堪能な人材も多く、国際的なコミュニケーション能力に優れており、出身国以外との交渉等にも柔軟に対応できるメリットもある。加えて、外国人が活躍している企業の姿勢が外国人・取引先から信用を得るメリットもある。

このため、海外における企業活動を円滑・迅速化するにあたっては、外国人高度人材を日本本社において育成して活用を図ることが効果的である。

中国人マネージャーだからこそ、現地の経営者と日常的にコミュニケーションをとって生産管理を円滑に進めている。(2章1.-3 ニシキ株式会社)

各国出身の外国人社員が、技術営業として顧客のニーズをしっかりと捉えている。また、海外でのトップセールスの際も、その国の社員が会社の方針をしっかりと理解したうえで、細かいニュアンスも含めた通訳をすることができる。(2章4.-1 第一施設工業株式会社)

取り扱い品目がし好品であるために、相手国の言葉と文化がわからないと取引は難しい。(2章4.-2 有限会社ヘリヤ商会)

国籍によりを区別しない企業風土は、社員や取引先企業から高く評価され、海外業務の円滑化の一助となっている。(2章1.-2 株式会社MARUWA)

世界の情報収集と戦略の推進

企業が海外戦略に取り組むにあたっては、世界の最先端情報の入手、海外拠点の管理・分析が不可欠となる。これには、外国人高度人材が有する人的なつながりや情報などが有効な手段となり、それらのネットワークを使った新しい経営戦略を生み出す可能性が期待できる。

たとえば、欧米の市場の情報収集や、ライフスタイルの変化を予測した将来の製品のあり方を探るために、外国人高度人材を確保している例もある。また、関西地域では文科系の留学生が多く、採用した企業では海外拠点の事業情報の管理・分析などマネジメント系で活躍する人材が増えてきている。

このため、海外拠点の管理や経営戦略に際しても、外国人高度人材を本社で活用するメリットは非常に大きい。

外国人高度人材は、国外の情報を収集するだけでなく、哲学、宗教など抽象的な事象から長期スパンで未来を捉える能力が高いため、ショートスパンで考える傾向が日本人社員の思考を補完してくれる。（2章 2.-1 株式会社コボデザイン）

3 ダイバーシティマネジメント推進の視点

日本企業は総じて閉鎖的と評されることが多い。その理由として、国内における従業員の大半が日本人であり、外国人はさることながら女性や障がい者の雇用についても改善の余地が大きいことが挙げられる。

このような状況を打破し、多様な人材を活用して持続的な経営を行うためには、ダイバーシティマネジメント（異文化経営）を導入した企業風土づくりが求められる。

ユニークな発想などにより社内活性化

外国人を雇用し、発想や考え方が異なる人材が組織に加わることにより、製品開発・販売戦略、国際戦略、あるいは経営戦略全般などにおいてユニークな発想やグローバルな視点でのアイデアなどが生まれることが期待できる。

また、優秀な外国人材が加わり日本人社員と業務を一緒に進めるなかで、彼らの高い勤労意欲や新たな発想の提案などが、日本人社員を刺激し、研究社内を活性化させるというメリットもある。また、外国人高度人材を雇用することは、社内外に国際化推進の方針を強く印象付けることになる。

このため、外国人高度人材が優れた能力と個性を発揮することで、社内にプラスの効果をもたらす存在として積極的に雇用する必要がある。

外国人高度人材の採用を契機に、あらゆる多様性を認め合う雰囲気をつくり、社内を活性化することで、顧客の満足度を高め、他社との差別化を図ることを期待している。（2章 4.-1 第一建設工業株式会社）
外国人が持つバックグラウンドを認めたくえて、お互いが尊重し尊敬し合える仲間として対等に働ける企業にしていきたい。（2章 4.-3 株式会社メトラン）

国籍等にとらわれず能力を引き出す人事施策の推進

日本の企業はグローバル化のなかで、日本人を海外拠点に派遣することのみではなく、欧米の多国籍企業のように進出先の人材のみならず、多様な国からの優秀な人材を世界各地の拠点におけるマネージャーとして派遣する方向が、これからの人材戦略の選択肢となることが考えられる。このためには、日本国内の本社において外国人高度人材を雇用・育成し、海外に派遣することも必要である。

日本企業においてもソニーや松下電器ではグローバル人材管理を的確に進めており、採用に際して世界中の優れた人材の確保に努めている。

このため、人種や国籍、宗教などにとらわれずに外国人高度人材を雇用して、マネジメント層として進出先で活用できる人事施策の確立が求められる。

企業のグローバル化を目指すのであれば、日本人のみでのグローバル化はあり得ないと肝に銘じて、外国人を採用して育成している。（2章 1.-4 株式会社イノアックコーポレーション）
中国人留学生を雇用して、中国拠点の総経理として派遣して、経営管理の改善や世界各地の顧客開拓が進んできた。（2章 2.-3 森松工業株式会社）

2. 外国人高度人材を活用する上での課題と解決方策

前節で、外国人高度人材を活用する意義・必要性を3つに整理して示したが、実際に経営側の立場に立つと、日本人を雇用するのに比べて様々な課題が加わり、外国人高度人材の採用に二の足を踏みがちになるのも事実である。

ここでは、本調査を通して浮かび上がった、外国人高度人材の採用・雇用に際して起きる課題とその解決方策について考える。

課題1 高度な知識・技能を有する外国人の確保

課題

ヒアリングにご協力いただいた企業の中には、実際に経営者の‘顔’(人的なネットワーク)で人材を集めている事例は少なくない。仮に、企業が新たに外国人の高度人材活用に踏み切ろうとした場合、果たしてどのようにすれば良い人材を確保できるだろうか。現段階では、採用する企業側にも、職に就きたい外国人側にも採用・就職の情報や場が絶対的に不足している。

また、外国人高度人材の活用の際して、経営者及び幹部職員、採用担当セクションが目的を共有していないことにより、意図しない採用・就職をしてしまうリスクは避けたい。

解決方策

STAGE 1

【外国人研修生・技能実習生の受け入れ】

多くの企業が外国人の採用に二の足を踏む理由の一つとして、外国人が入ることによって、彼らが日本の生活や仕事に馴染めるか、言葉や文化の違いなどから社内に何らかの影響が起きないか等のリスク予測が難しいことが挙げられる。

そこで、正式な採用を行う前段階として、外国人研修生や技能実習生を受け入れることにより、さまざまなシミュレーションをすることができる。現在、JITCO(財団法人国際研修協力機構)などによる中国人技能実習生の制度や日欧産業協力センターによるヨーロッパの大学に在籍する学生のインターンシップ制度などがあり、これらの制度を活用することが可能である。今回、ヒアリング調査を行った企業でも当初のきっかけとしてこれらの制度を活用し、その後積極的な人材活用に発展した企業は少なくない。

本格的な外国人高度人材活用を行う前、手始めに中国技能研修・実習制度にエントリーして、外国人を採用した際のシミュレーションを行った。(2.-2 株式会社山城精機製作所)

中国人技能研修生・実習生は、同社の生産現場スタッフとして貴重な存在になっている。(3.-1 松本工業株式会社)

【共同研究等によるネットワークの構築】

産学連携による共同研究などを行っている企業では大学の研究室とのつながりを構築し、それを契機に採用・人材情報を交換し、留学生の採用に至っている例が多い。また、経営者が日本語学校を支援するなどして外国人コミュニティに入り込み、その人的なネットワークから、安心できる人材をスカウト・採用する事例もある。

さらに、高レベルな技術・学術を有する企業が、外国人高度人材活用の実績を重ねることにより、その情報が大学や外国人の間で広がり、大学・外国人側から就職についてのアプローチや相談を受けることもある。

共同研究を行っており、日頃から交流のある研究室に所属していた留学生を研究職として採用した。(2.-3 森松工業株式会社)
採用にあたっては、親交の深い教授がいる韓国の大学まで自ら赴き、集団面接をしている。採用基準は、成績ではなく人としての魅力である。(4.-1 第一施設工業株式会社)

STAGE 2

【積極的な情報発信と採用活動】

外国人高度人材を雇用に踏み切り、ある程度の手ごたえや成果を得た後、継続的な人材の確保を図っていくためには、大学や短大、専修・専門学校など高等教育機関に在籍する留学生、海外（特にアジア地域）の大学生などにも対象を広げていくことも必要である。先行的に人材活用に取り組む企業の中には、経営者が海外の大学に出向き、優秀な学生に対して採用面接を行っているところもある。

【外国人高度人材が集まるしくみの導入】

外国人高度人材の採用を定常的に行うために、大学院の博士課程を修了した学生と数年間雇用契約を結ぶポストドック制度を導入している企業の事例がある（太陽化学）。これにより、修了後のキャリアを考える立場の学生が気軽に身を置くことのできる機会が提供され、その中から長期的な雇用につながる可能性も高まる。

研究職の採用をスクリーニングするしくみとして、外国人を含めた博士号取得研究者と1,2年の雇用契約を結ぶ、「ポストドック制度」を設けて外国人高度人材を集めている。(1.-1 太陽化学 株式会社)
日本で就労を希望する外国人高度人材が、より良い労働条件で就労できるよう、人材派遣事業に取り組む準備をしている(4.-3 株式会社メトラン)

STAGE 3

【外国人高度人材のための求人・求職情報のデータベース整備】

外国人高度人材を活用しようとしても求人を行う手段がほとんどなく、また、留学生を含めた外国人も手探りで就職活動を余儀なくされているのが現状である。そこで、行政等公的な機関が中心となり、地域全体で企業の求人情報と日本での就職を希望する外国人や留学生の人材情報をデータベースとして整理し、お互いのマッチングにつなげることが求められる。

課題2 待遇と職場環境の整備

課題

外国人高度人材は生産ラインなどにおける単純労働に比べ、より多くの日本人と関わり合うことが求められる。そのため、外国人に対して、日本人の職業観や日本企業の考え方、その企業の社風や不文律を含めたルールなどを教育することはもとより、日本人従業員に対しても意識啓発を行い、良好な職場環境を演出することが課題である。

また、外国人高度人材がより長く働き続けられるように、給与や各種制度など待遇面をはっきりと説明することや、外国人が関心を持つキャリアアップの可能性、海外勤務する場合の条件などについて明確な方針を示すことが求められる。

解決方策

【外国人を特別扱いせず社内一体感を醸成】

外国人高度人材の給与については、外国人は安価な労働力として扱われてきた経緯から低く設定されたり、逆に高度人材ということで他の日本人社員と比べて高く設定されたりすることがおきがちである。人事制度の設計にあたっては、日本人、外国人ともに単一の基準で評価し、日本人社員と同様にチャンスや職位、権限を与え、国籍に関係なくキャリアアップができるしくみを導入し、すべての社員がやりがいをもって仕事に取り組めるようにすべきである。

日本人と処遇、教育、人事考課、業績評価などで区別しないことが、外国人の力を引き出す秘訣である。(1.-4 株式会社イノアックコーポレーション)
外国人高度人材に対して、待遇面での差別化や特別扱いは一切しないため、外国人、日本人社員は互いに馴染もうとするベクトルが働き、職場環境の良質化につながる。(4.-1 第一施設工業株式会社)

【個人の能力や成果に見合った評価制度の導入】

外国人高度人材の多くは、日本企業でのキャリアにより欧米系企業に転職するとよりよい待遇を受けられる可能性があり、個人の能力や業務の成果に見合った評価を期待している。このため、前述の国籍に関係なく同様の待遇で働けるような制度設計の一環として、年功序列の人事制度を見直し、個人の能力や業務成果を評価し待遇に反映するしくみづくりを行うことが求められる。これにより、外国人高度人材だけでなく、日本人の若手・中堅社員にとっても働く意欲が向上するきっかけとなる。

【企業・職場のルールの教育】

外国人高度人材に対して、企業の社風や職場におけるルールを根気よく教育することが大切である。その場合、口頭での説明では、言語の違いなどから誤解が生じる恐れがあるため、日本の企業観をきちんと明文化するよう注意するべきである。

一方、日本人社員が外国人社員を円滑に受け入れられるよう、日本人社員の意識改革など社内の雰囲気を整えることも必要である。また、研究者や専門性の高い職種の場合、本来の業務に支障をきたさないよう、短期研修プログラムを用意している企業もある。

同社の企業文化を学ぶ研修プログラムを短期間で実施するなどして、可能な限り研究に集中できるようにサポートしている。(1.-1 太陽化学 株式会社)
 外国人社員に対して、日本企業特有の価値観やルールを小さいことから指導している。(1.-3 ニシキ株式会社)

【業務時間外の自由の保障】

外資系など他の企業で働いた経験のある外国人にとって、日本の会社にありがちな自己犠牲的な就労に馴染めず、むしろアレルギー反応を引き起こすことが懸念される。そこで、業務時間外の自由を保障するなど、明確な線引きが求められる。ヒアリング調査実施企業の中には、日本の企業におけるルールを尊重しつつ、業務時間外は社員の自由をある程度認めて良好な関係を築いている例もあった。

著作を出版することやコンテストの審査員を務めることなど、個人としての活躍を奨励している。(2.-1 株式会社コボデザイン)
 就業時間を少なめに設定し、副業も認めるなど、給与ではなく働きやすさを重視する外国人の就労意欲、会社への帰属意識を高める(4.-2 有限会社ヘリヤ商会)

課題3 業務以外の日常生活支援

課題

外国人社員が日本で生活をする際には、さまざまな問題や精神的な不安が生じる。それらを会社が前面に出て解決を図ることは特別扱いにつながることから、企業として陰ながらサポートすることが望まれる。

解決方策

【日本語教育の支援】

業務でのコミュニケーションはもとより、日常生活で支障がないよう、日本語の習得をサポートすることが望まれる。ヒアリング調査を行った企業の中には、地域の企業と行政が連携して、合同で外国人社員及びその家族向けに日本語講座を開いてはどうかという提案もあった。

ある程度の日本語能力を養成するために、外国人を雇用している周辺の事業所が連携して合同の日本語教室を開催するなどの施策が必要である。(3.-1 松本工業株式会社)

【居住場所の確保と入居後の生活支援】

外国人社員が住宅の賃貸契約を結ぶ時、保証人を確保しづらい場合もある。そのため、雇用する企業が保証人になることで、安心して住める場所を確保し提供することも重要である。また、企業によっては、外国人に会社の寮や社宅などを提供し、生活に支障が出ないようにサポートしている事例もある。しかし、これらの配慮が一定の範囲を超えると、外国人社員に対する過度な支援とみられ、日本人社員との間に不公平感をもたらす可能性があることも留意したい。

また、入居後についても、日本の生活になれない外国人は、しばしば近所や地域、不動産会社とトラブルを起こすことが懸念される。そのために、自治体単位にある国際交流協会、地域の市民グループなどの協力も得つつ、地域社会と調和した生活への移行をサポートすることが望まれる。

外国人社員が希望すれば社員寮、社宅に入居させて、寮や社宅の会合や一斉清掃に参加させている。これにより、日本における近所づきあいなどの生活風習を教え、コミュニケーション能力の向上を促している。(2.-2 株式会社山城精機製作所)
「いい仕事は良い生活から」ということで、ブロードバンド環境やプリペイド型の国際電話機を完備した専用の寮を建設した。(3.-1 松本工業株式会社)

【相談・情報提供による不安の解消】

日常生活の中では、外国人社員のみならずその家族についても、近隣とのコミュニケーションや子弟の教育などさまざまな問題や不安が生じる。先行企業ではこのような時に、総務セクションの日本人社員が気軽に相談や情報提供を行ったり、先輩

の外国人社員及びその家族がアドバイスをしたりするよう心がけ、できる限り不安を解消するように取り組んでいる。

家族を含めた日常的な生活環境を整えるため、総務セクションが積極的に家族の相談に応じて支援するなどしている。(1.-1 太陽化学 株式会社)
採用された外国人社員の生活面でのサポートは、比較的早く入社した外国人社員が自発的に行っている。新たに採用された外国人社員にとっては、気軽に相談できる相手がいることが重要である。(4.-1 第一施設工業株式会社)

課題4 外国人高度人材の活用に向けた社会・制度の改善

課題

外国人高度人材が、より良い環境で働けるようにするためには、現在のように個々の民間企業の努力に依存するだけでなく、必要に応じて国や自治体の制度を見直し、社会として受け入れ態勢を整えていくことが不可欠である。また、地域の市民活動により、外国人の生活相談やサポート体制が充実されることも望まれる。

解決方策

【就労ビザ取得・更新手続きの簡素化】

外国人社員の採用に際して、就労ビザの取得や留学ビザから就労ビザへの切り替えに煩雑な手続きを行う必要がある。手続きにかかるノウハウは社内で蓄積され、徐々に対応はスムーズになっていくが、人事・総務セクションの負担感は少なくない。そこで、ビザ取得や更新にかかる手続きを簡素化するとともに、外国人高度人材に対する在留期間を延長することなどにより、できる限りスムーズで負担なく外国人高度人材を雇用できるよう制度の改善する必要がある。

平成20年3月に法務大臣の諮問機関である「第五次出入国管理政策懇談会」（座長・木村孟大学評価・学位授与機構長）が提出した「新たな在留管理制度に関する提言」では、現在は原則上限が3年となっている外国人の在留期間を5年に延長することや入国管理局が外国人に「在留カード」を発行して在留期間中の勤務・留学状況を報告させることなどを提言している。これを受けて制度が改正されれば、国が在留管理を一元化し、厳格化する一方で、適法に在留する外国人の利便性向上や手続きに係る負担の軽減が期待できる。

【外国人高度人材活用のサポート機関の創設】

ヒアリング調査を実施した先行企業では、外国人の雇用・管理に関する情報やノウハウが蓄積され、今後の継続・発展が期待できる。しかし、これらは、一朝一夕につくられたものではなく、新たに外国人雇用に取り組むことは、現時点でハードルが高いのも事実である。

そこで、雇用契約や処遇など外国人高度人材の雇用管理、家族を含めた日常生活の支援などノウハウを集積したワンストップサービスを提供するため、地域の経済団体や行政が連携したコーディネート機関の創設が求められる。その機関では、先行企業において得られた外国人高度人材活用のメリットや採用・雇用に関する留意点などのノウハウを積極的に収集・蓄積するとともに、前述の求人・求職情報のデータベースの構築や維持管理を通して、地域内の企業における外国人高度人材活用を積極的に支援することが望まれる。

すでに埼玉県では「埼玉国際ビジネスサポートセンター」が日本企業の外国人雇用を含む国際ビジネスに関する情報の拠点として機能しており、九州では「九州国際化推進機構」が外国人留学生向け合同就職説明会の開催や国際ビジネスに係る専門家の紹介を行っている。

図表 3-4 外国人高度人材の活用に向けた提言の整理

外国人高度人材を活用する意義・必要性

(1) 国内における人材確保の視点

国際的な人材確保競争のなか、国内における人材の不足を補い、優秀な理工系人材などを確保するためには外国人高度人材の活用が求められる。

(2) 海外戦略の推進の視点

海外戦略において相手国での良好なコミュニケーションと、円滑な企業活動を支えるためには外国人高度人材の活用が求められる。

また、世界の多様な動向、発想を取り入れたあらたな企業経営にもつながる。

(3) ダイバーシティマネジメント 推進の視点

外国人高度人材の活用により、多様な価値観と企業活力を創出するとともに、国際的な企業競争力の強化につながる。

外国人高度人材を活用する上での課題と解決方策

企業内での取組み

(1) 高度な知識・技能を有する外国人の確保

解決方策

- ・外国人研修生・技能実習生の受け入れ
- ・共同研究等によるネットワークの構築
- ・積極的な情報発信と採用活動
- ・外国人高度人材が集まるしくみの導入
- ・外国人高度人材のための求人・求職情報のデータベース整備

(2) 待遇と職場環境の整備

解決方策

- ・外国人を特別扱いせずに社内の一体感を醸成
- ・個人の能力や成果に見合った評価制度の導入
- ・企業・職場のルールの教育
- ・業務時間外の自由の保障

日常生活のサポート

(3) 業務以外の日常生活支援

解決方策

- ・日本語教育の支
- ・居住場所の確保と入居後の生活支援
- ・相談・情報提供による不安の解消

社会・制度 の改善

(4) 外国人高度人材の活用に向けた社会・制度の改善

解決方策

- ・就労ビザ取得・更新手続きの簡素化
- ・外国人高度人材活用のサポート機関の創設

3. 企業規模別の外国人高度人材活用のあり方

以上のように、外国人高度人材を活用する意義・必要性や、課題と解決方策についてそれぞれ論じてきたが、もう一つの切り口として、企業規模別に外国人高度人材活用のあり方について、提言する。

(1) 中小企業における外国人高度人材活用のあり方

現時点では、中小規模の企業にとって外国人は、主に生産ラインなど単純労働の貴重な担い手として捉えられており、会社の将来を担う高度人材としてのイメージは小さい。

しかし、本調査でヒアリングした大半の企業は、中小規模でありながら、外国人高度人材の活用により技術力向上や販路拡大に成功しており、優秀な日本人の確保が難しくなっているなかで、企業戦略を左右する分野で外国人高度人材の活用を試みる価値は十分にある。

活用にあたって、はじめは大上段に構えるのではなく、トライ＆エラーを繰り返すなかで、徐々に外国人高度人材の育成や受け入れ側の日本人社員のなかに多様性を受け入れる風土を創出して、外国人の活躍を促すことが重要である。

また、日常生活支援を通して、企業に対するロイヤリティを高め、企業にとっても外国人にとっても持続可能性の高い、外国人高度人材を活用するしくみづくりを進めていくことが望まれる。

(2) 大企業における外国人高度人材活用のあり方

現在、大企業においても外国人の雇用に対する考え方やしくみについて、明確な方針を掲げ、推進している例は極めて少ない。外国人と日本人との間に給与やキャリアパスなどの処遇の隔たりが残っており、このままでは、グローバル競争において、人材戦略で出遅れるだけでなく、国際的には企業イメージを損ねることにもつながる。

したがって、大企業ではまず、国籍を問わず個人の能力や成果をしっかりと評価し、人事に反映させるグローバルスタンダードに即したしくみづくりについて腰をすえて検討し、企業内外に人材戦略についての方向性を示すことが不可欠である。

そのうえで、多様な人材の確保に向けた具体的アクションを重ね、中長期的な視点で人材育成を図っていくことが望まれる。

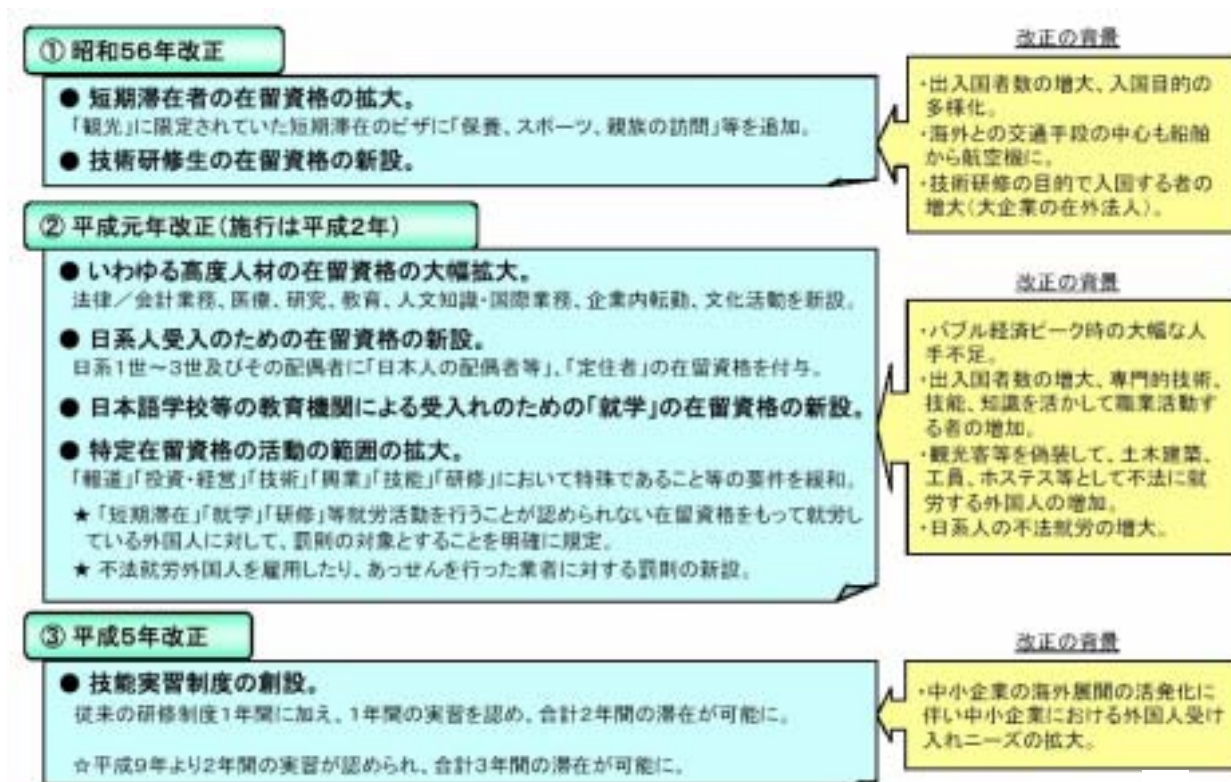
参考資料

- 1 .外国人就労者受入れ制度の概況
- 2 .本調査に関連する先行調査・提言
- 3 .ヒアリング実施企業一覧
- 4 .ヒアリング実施有識者等一覧

1. 外国人就労者受入れ制度の概況

我が国における外国人受入れ制度について、昭和56年に技術研修生の在留資格を新設、平成元年には外国人高度人材の在留資格の拡大を進めてきた。

図表 資-1 外国人労働者受入れ制度の変遷



出典：「外国人労働者問題 -課題の分析と望ましい受入制度の在り方について-」(2005.10 経済産業省)

在留資格のなかでは、法律・会計、研究、技術、国際業務などの在留資格を持つ外国人が、企業活動において外国人高度人材として期待される。

これに基づき、平成12年以降の制度改革においては、IT技術者の受け入れ拡大や、特区制度による受け入れ拡大を進めてきている。中部地域の外国人高度人材の受け入れにかかわる特区としては、静岡県の先端産業集積特区、光技術関連産業集積促進特区(浜松市等)、愛知県の国際自動車特区(豊橋市等)、あいち・なごやモノづくり研究開発特区(名古屋市等)、三重県のみえメディカルバレー創生特区などがある。

さらに、近年のグローバル化の大きな進展に伴い、政府や自民党、経済界においても、そのための制度改革が議論されており、外国人高度人材の受け入れに向けての制度改善が期待できる。

図表 資-2 我が国の在留資格一覧

在留資格	代表的職業等	就労制限	在留期間
外交	外国政府の大使、公使、総領事等及びその家族	一定範囲内	外交活動期間
公用	外国政府の大使館・領事館の職員等及びその家族	〃	公用活動期間
教授	大学教授等	〃	3年、1年
芸術	作曲家、画家、著述家等	〃	〃
宗教	外国の宗教団体から派遣される宣教師等	〃	〃
報道	外国の報道機関の記者、写真家等	〃	〃
投資・経営	企業の経営者・管理者	〃	〃
法律・会計業務	弁護士・公認会計士等	〃	〃
医療	医師、歯科医師等	〃	〃
研究	政府関係機関や企業等の研究者	〃	〃
教育	高等学校・中学校等の語学教師等	〃	〃
技術	機械工学、情報処理技術等の技術者	〃	〃
人文知識・国際業務	通訳、デザイナー、企業の語学教師等	〃	〃
企業内転勤	外国の事務所から転勤者で上の2つに同じ	〃	〃
興行	俳優、歌手、ダンサー、プロスポーツ選手等	〃	1年、6月、3月
技能	外国料理の調理師、スポーツ指導者、食金属等の加工職人等	〃	3年、1年
文化活動	日本文化の研究者等	不可	1年、6月
短期滞在	観光客、会議参加者等	〃	90日、15日
留学	大学、短期大学、専修学校（専門課程）等の生徒	〃	2年、1年
就学	高等学校、専修学校（高等又は一般課程）等の生徒	〃	1年、6月
研修	研修生	〃	〃
家族滞在	上記教授から文化活動まで及び留学の在留資格を有する外国人が扶養する配偶者又は子	〃	3年、2年、1年、6月、3月
特定活動	外交官等の家事使用人、ワーキングホリデー及び技能実習の対象者	一定範囲内	3年、1年、6か月、個々に指定する期間
永住者	法務大臣から永住の許可を受けた者	制限なし	無期限
日本人の配偶者等	日本人の配偶者、実子、特別養子	〃	3年、1年
永住者の配偶者等	永住者・特別永住者の配偶者及び日本で出生し引き続き在留している実子	〃	〃
定住者	インドシナ難民、日系3世等	〃	3年、1年、個々に指定する期間

(備考) 我が国には、入管法に定める上記「在留資格」の外、「日本国との平和条約に基づき日本の国籍を離脱した者等の出入国管理に関する特例法」(入管特例法)に規定する「特別永住者(終戦以前から引き続き本邦に在留し、日本国との平和条約の発効により日本の国籍を離脱した在日韓国・朝鮮人及び台湾人並びにその子孫等)」が在留している。
(出所) 経済産業省(2003)「通商白書2003」。

出典：「通商白書 2006」(経済産業省)

図表 齊-3 外国人高度人材の受入れ制度の概要・動向
(法務省資料、経済産業省資料より整理)

事項名	概要	所管の省庁	措置の時期	備考
I. IT技術者の受入拡大				
① IT技術者に係る資格の相互認証等緩和措置*1	<p>IT技術者などの専門的・技術的分野の業務に従事する外国人を一層積極的に受け入れ、我が国における高度な技術や知識を有する人材の確保を図るため、以下の事項について実施等行う</p> <p>1. IT技術者受け入れの緩和措置として、日本のIT関連資格と相互認証された特定の外国人*2の試験に合格し又は資格を有している外国人については、「大卒もしくは大卒相当以上の学歴又は10年以上の実務経験」とする「技術」の在留資格に係る上陸許可基準に関わりなく入国できる</p>	<p>経済産業省 法務省</p>	<p>平成13年度措置</p>	<p>*1：法務省の「在留資格に係る基準省令」が平成13年12月に一部改正されたことによる</p> <p>*2：相互認証された外国の資格・試験で、法務大臣が告示で定めているもの シンガポール（平成13年12月28日） 韓国、中国（平成14年7月19日） フィリピン、ペトナム（平成15年5月30日） ミャンマー、台湾（平成16年8月27日）</p>
② 数次査証の対象範囲の拡大、発給要件の	<p>2. 外国のIT関連の資格・試験については、相互認証の結果</p> <p>インド人IT技術者について、在外公館限りで数次査証を発給できるように申請人に必要とされている在職年数要件を5年から1年に緩和</p> <p>また、インドの在外公館が所在する各都市に所在する日系企業商工会会員たる日系企業であり、かつ本邦に経営基盤もしくは連絡先を有する企業（日系企業には駐在員事務所を含む）のビジネスマンについて、在外公館限りで数次査証を発給できる</p>	<p>法務省 外務省</p>	<p>平成19年度 平成16年度措置</p>	
II 特区制度による入管法特例措置の全国展開				
① 外国人研究者受入促進事業 (No. 501~503)	<p>特区*3内の研究施設等において研究活動とその成果を利用した事業を営む活動を行うおととする外国人研究者等について在留資格変更許可等受けることなく研究活動と併せて経営活動を行うことができるとし、併せて、在留期間の更新を受けず在留できる最長の期間を3年から5年に延長する等措置</p>	<p>法務省</p>	<p>平成17年度実施 中</p>	<p>*3：構造改革特別区域</p>

事項名	概要	所管の省庁	措置の時期	備考
<p>① 同上事業に係る特例措置を全国展開するための規定の整備 * 4</p>	<p>必要最小限の弊害の予防措置を講じた上で、下記を措置</p> <p>1. 特定の研究施設において特定の分野に関する研究業務に従事する外国人について、併せてその特定分野に関する研究の成果を利用して行う事業を自ら経営する活動を行うことを可能とする</p> <p>2. 当該外国人に係る在留期間の上限を3年から5年に伸長</p> <p>3. 当該外国人について、在留資格「研究」に係る学歴・実務経験の要件の緩和及び在留資格「投資・経営」に係る投資要件・実務経験要件の緩和</p>	<p>法務省</p>	<p>平成17年度措置</p>	<p>* 4: 第164回国会において「出入国管理及び難民認定法の一部を改正する法律」として可決成立し、平成18年11月より施行</p> <p>〔参考1〕構造改革特別区域法において在留資格に関する特例措置として規定されている①「特定研究活動」、②「特定措置として規定されている①「特定研究活動」、②「特定措置として規定されている①「特定研究活動」、③「特定研究事業活動」、④「特定情報処理活動」、⑤「特定情報処理家族滞在活動」、⑥「外国人教授の教育活動」および⑦「外国人教授の家族滞在活動」を、いずれも入管法の在留資格「特定活動」として規定し、その在留期間の上限については、「3年」を「5年」に伸長することとした</p>
<p>② 特定事業等に係る外国人の入国・在留諸申請優先処理事業(No. 504)</p>	<p>特区において、特定事業又はその関連事業の遂行に必要な業務に従事する外国人又はその家族に係る入国・在留において特に迅速な審査が行われるように、他の案件と区別して優先的に処理する措置を講ず</p>	<p>法務省</p>	<p>平成17年度実施中</p>	<p>〔参考2〕高度外国人に係る該当する構造改革特別区域(特区)の主な特例分野: 産学連携、産業活性化、国際交流、IT</p> <p>山形県(超精密技術集積特区)、山形県鶴岡市(鶴岡バイオキヤンパス特区)、福島県 福島県(知的創造・開発特区)、茨城県(つくば・東海・日立知的特区)、岐阜県八幡町、岩村町(スイートパレ一情報形成特区)、大阪府(バイオメディカルクラスター特区)、大阪府(ハイテク産業創造特区)、兵庫県新宮町、上郡町、三日月町(先端科学技術特区)、神戸市(国際みなと経済特区)、神戸市(先端医療産業特区)、京都府、大阪府、奈良県(けいはんな学研都市知的特区)、広島県、広島市、呉市、東広島市(広島研究開発・創業特区)、香川県(糖質バイオクラスタ特区)、福岡県、福岡市(福岡アジアビジネス特区)、福岡県、飯塚市(飯塚アジアIT特区)、福岡県、久留米市(久留米アジアバイオ特区)、北九州市(北九州市国際物流特区)、千葉県(千葉県新産業創出特区)、神奈川県、横浜</p>
<p>③ 特定事業等に係る外国人の永住許可弾力化事業(No. 505)</p>	<p>社会、経済等の分野において我が国への貢献があると認められる外国人は、永住許可の要件について、求められる在留実績が10年以上から5年以上に短縮されているところ、特区の特定事業又はその関連事業に係る外国人でその事業において我が国への貢献があると認められる者は、その在留実績を3年以上に短縮する措置を講ず</p>	<p>法務省</p>	<p>平成17年度実施中</p>	<p>〔参考3〕高度外国人に係る該当する構造改革特別区域(特区)の主な特例分野: 産学連携、産業活性化、国際交流、IT</p> <p>山形県(超精密技術集積特区)、山形県鶴岡市(鶴岡バイオキヤンパス特区)、福島県 福島県(知的創造・開発特区)、茨城県(つくば・東海・日立知的特区)、岐阜県八幡町、岩村町(スイートパレ一情報形成特区)、大阪府(バイオメディカルクラスター特区)、大阪府(ハイテク産業創造特区)、兵庫県新宮町、上郡町、三日月町(先端科学技術特区)、神戸市(国際みなと経済特区)、神戸市(先端医療産業特区)、京都府、大阪府、奈良県(けいはんな学研都市知的特区)、広島県、広島市、呉市、東広島市(広島研究開発・創業特区)、香川県(糖質バイオクラスタ特区)、福岡県、福岡市(福岡アジアビジネス特区)、福岡県、飯塚市(飯塚アジアIT特区)、福岡県、久留米市(久留米アジアバイオ特区)、北九州市(北九州市国際物流特区)、千葉県(千葉県新産業創出特区)、神奈川県、横浜</p>
<p>④ 外国人情報処理技術者受入促進事業(No. 507)</p>	<p>特区内の事業所において、3年を超える期間、情報処理分野の業務に従事することが予定されている情報処理技術者につき「特定活動」の在留資格を決定し、在留期間の更新許可を受けずに在留できる最長の期間を、現行の3年から5年に伸長する措置を講ず</p>	<p>法務省</p>	<p>平成17年度実施中</p>	<p>〔参考4〕高度外国人に係る該当する構造改革特別区域(特区)の主な特例分野: 産学連携、産業活性化、国際交流、IT</p> <p>山形県(超精密技術集積特区)、山形県鶴岡市(鶴岡バイオキヤンパス特区)、福島県 福島県(知的創造・開発特区)、茨城県(つくば・東海・日立知的特区)、岐阜県八幡町、岩村町(スイートパレ一情報形成特区)、大阪府(バイオメディカルクラスター特区)、大阪府(ハイテク産業創造特区)、兵庫県新宮町、上郡町、三日月町(先端科学技術特区)、神戸市(国際みなと経済特区)、神戸市(先端医療産業特区)、京都府、大阪府、奈良県(けいはんな学研都市知的特区)、広島県、広島市、呉市、東広島市(広島研究開発・創業特区)、香川県(糖質バイオクラスタ特区)、福岡県、福岡市(福岡アジアビジネス特区)、福岡県、飯塚市(飯塚アジアIT特区)、福岡県、久留米市(久留米アジアバイオ特区)、北九州市(北九州市国際物流特区)、千葉県(千葉県新産業創出特区)、神奈川県、横浜</p>

事項名	概要	所要	措置の時期	備考
④' 同上事業に係る特例措置を全 国展開するための規定の整備 * 4	必要最小限の弊害の予防措置を講じた上で、下記を措 置 1. 外国人情報処理技術者の在留期間の上限を3年間に から5年間に延長	外国企業の出店を通じた外国からの投資拡大により地 域経済の活性化が見込まれる地域において、地方公共団 体等がその特区内において外国企業に対し支店等の施 設を提供する場合において、本邦における事業所として の拠点確保が確実であることと見なして、「企業内転勤」 の在留資格に係る他の要件を満たすことを前提に、支店 等開設準備を行う外国企業の職員に対して「企業内転 勤」の在留資格を付与	平成17年度措置 平成17年度措置	神奈川県、川崎市（国際環境特区）、静岡県（先端健 康産業集積特区）、兵庫県（国際経済特区）、愛知県、 豊橋市、蒲郡市、御津町、田原町（国際自動車特区）、 札幌市（さっぽろベンチャー創出特区）、函館市（マ リン・フロンティア科学技術特区）、野郎、長野市（も のづくり研究開発促進特区）、静岡県、浜松市、浜北 市、天竜市、細江町、引佐町（光技術関連産業集積促 進特区）、知県、名古屋市、瀬戸市、春日井市、豊田 市、尾張旭市、長久手町（あいち・なごやモノ づくり研究開発特区）、福岡県、大牟田市（環境創造 新産業特区）、広島県 沼津町（みろくの里スローラ イフ特区）、横浜市（国際ITビジネス交流特区）、 重県（みえメテイクバルパレ創生特区）、新潟市（新 潟市国際創業特区）、崎市（岡崎・国際学術研究交流 特区）、埼玉県、和光市（国際研究開発・産業創出特 区）、佐世保市（佐世保市・中国ウエルカム学術研究 交流特区）、等々
⑤' 同上事業に係る特例措置を全 国展開するための規定の整備 * 4	特区における下記の特例措置について、全国展開を行う 1. 地方公共団体等が外国企業に対し支店等の施設を提 供する場合に、本邦における事業所としての拠点確保 が確実であることと見なして、「企業内転勤」の在留 資格に係る他の要件を満たすことを前提に、支店等開 設準備を行う外国企業の職員に対し、「企業内転勤」 の在留資格を付与	法務省	平成17年度措置	
⑥' 特定研究活動者等の親の受入に 係る「特定活動」の告示の改正	特定活動告示に「入管法別表第1の5の表の下欄に掲げ る活動を指定されて在留する者と同居し、かつ、そのも の扶養を受ける者の父もしくは母又は配偶者の父も しくは母（外国において当該材在留する者と同居し、か つ、その者の扶養を受けていた者であって、当該在留す る者とともに本邦に転居する者に限る）として行う日常 的な活動」を追加	法務省	平成18年度措置	
Ⅲ 海外企業と我が国企業との「ヒト」の円滑な移動のための法整備	① 海外からの外国人転勤者に関する 在留資格の周知徹底等	法務省	平成16年度措置	

事項名	概要	所管の省庁	措置の時期	備考
②海外企業と我が国企業との契約に基づき入国する専門的・技術的分野の外国人に対する安定的地位の付与	<p>1. 在留資格「研究」、「技術」、「人文知識・国際業務」および「技能」については、「外国人本人と本邦の公私の機関との契約」に基づいて活動を行うことが要件とされているところ外形上の契約当事者が「海外企業と本邦の公私の機関」であっても、その内容において外国人本人と本邦の公私の機関との間の契約が成立していることが確認でき、かつ、これらの在留資格に係る他の要件に適合するのであれば、入国・在留が可能である旨改めて周知*5</p> <p>2. これを受け、外国人から提出された契約書における確認点（本邦の公私の機関がその外国人と「労働契約を締結する」旨明示されていることなど）を列挙し、これらの事項が確認されれば、外国の公私の機関と本邦の公私の機関が外形上の契約当事者になっている場合であっても、「外国人本人と本邦の公私の機関との間に労働契約が成立している」ものと認められ、「本邦の公私の機関との契約に基づいて活動を行う」という要件を満たすものとして取り扱う*6</p>	法務省	平成18年度措置	*5：平成18年3月閣議決定
③投資家・経営者等に関する在留資格の明確化、入国手続の迅速化	<p>1. 投資及び経営を行う外国人の在留資格制度に関する理解を深め、我が国における投資等の機会を確保する観点から、これら外国人の在留資格要件（「投資・経営」、「人文知識、国際業務」等）の具体的事例等を解説し公表するなど、制度の周知徹底</p> <p>2. 在留資格の付与手続を円滑に行えるよう入国手続を迅速化</p>	法務省	平成16年度措置	*6：通達
④「技術」、「人文知識・国際業務」の要件の緩和	<p>社会の実態等を踏まえ検討し、例えば、相互認証や客観的に技術、技能レベルを評価し得る資格制度等を通じて現状と同等の専門性、技術性を確保しつつ、学歴・実務経験要件を緩和することが可能とされた分野については、随時措置</p>	法務省	平成19年度随時措置	

事項名	概要	所管の省庁	措置の時期	備考
⑤「企業内転勤」における活動範囲の見直し	企業内転勤の形態で、本法の事務所において在留資格「研究」の活動に従事しようとする外国人について、申請に係る転勤の直前に外国にある本店、支店その他の事業所において1年以上継続して在留資格「研究」の項に掲げる業務に従事している場合には、在留資格「研究」に係る要件を満たしていない場合においても、我が国への入国・在留が可能となるよう措置する	法務省	平成20年度措置	
⑥数次査証の対象範囲の拡大	マレーシア、フィリピン、タイ、インドネシア及びパプアニューギニアの在外公館が所在する各都市に所在する日系企業商工会会員たる日系企業であり、かつ本邦に経営基盤もしくは連絡先を有する企業（日系企業には駐在員事務所を含む）のビジネスマンについて、在外公館限りで数次査証を発給	外務省	平成16年度措置	
⑦韓国人对する期間限定査証免除の実施	我が国への観光を目的とする者をはじめとして査証免除を求め希望が強いこと、平成14年のサッカーのワールドカップ共催時に期間限定査証免除措置を試行した実績があること、韓国側は査証免除措置を実行していること、現在FTA締結に向けた交渉が本格化しつつあること等を踏まえ、韓国側の偽変造対策を強化した新型旅券の導入を前提に、我が国における不法滞在の温床とならないよう、治安に影響を及ぼさないための措置を講じつつ、問題のない場合には、段階的措置として再度の期間限定査証免除措置を実施	外務省	平成17年度措置	
⑧香港住民に対する査証免除の実施	我が国と香港との間の人的交流促進の重要性とともに、香港の出入国管理が厳重に行われていること、香港住民の不法滞在者が少ないこと等を総合的に考慮し、治安等にも留意しつつ、早急に査証免除措置	外務省	平成16年度措置	
⑨中国人に対する査証発給手続等の見直し	1. 相手国政府、日中双方の旅行会社等も協力し、我が国への不法滞在の温床とならないよう、治安に影響を及ぼさない措置等を講じつつ、問題がない場合には、団体旅行に関する査証発給対象地域を段階的に拡大する 2. 相互の来訪が円滑になるよう、数次査証の発給対象条件についても、株式市場上場企業の管理職等に限定せず、段階的に緩和	外務省	平成16年度逐次実施	

事項名	概要	所管の省庁	措置の時期	備考
⑩査証申請手続等の総点検及び抜本的見直し	特定の地域・国の外国人が査証申請する際に必要とされる「身元保証書」、「招聘理由書」に関し、その外国人を招聘する優良な事業者については、当該手続を簡素化する措置	外務省	平成16年度措置	
⑪「外国人雇用状況報告」の内容拡充・義務化	「外国人雇用状況報告」について、不法就労の防止、雇用保険の加入促進等、職業安定行政における必要性の観点から再整理して、雇用対策法を改正する改正後は、外国人を雇用する全ての事業主に対して、国籍、在留資格・在留期限の報告を義務づけるとともに、その実効性を高める観点から、報告義務の懈怠や虚偽報告に対する罰則についても雇用対策法や雇用保険法における現行規定との均衡を図りつつ、併せて措置なお、報告先は従来どおり公共職業安定所とし、様式や時期についても雇用保険被保険者資格に係る手続と同様にするなど、事業主の事務負担には十分配慮するまた、収集した情報は出入国管理行政における効果的な在留管理の実施や、社会保険加入の徹底につながるよう活用する	厚生労働省	平成19年度措置	
⑫高度人材の移入に資する再入国許可制度の見直し	新たな在留管理制度の構築を前提として、諸外国における高度人材向けの処遇の在り方や在留資格毎の特性なども踏まえつつ、再入国許可制度の見直しについて措置する	法務省	平成20年度 遅くとも新たな在留管理制度の構築に係る関係法令の施行までに措置	
IVその他				
①学校の夏期休業等を活用して、外国語講師等を行う外国人大学生に対する在留資格の付与	外国の大学の学生が夏期休暇等を利用して、地方公共団体が実施する異文化交流を目的としたプログラムに参加し、報酬を受けて、我が国の小中学生に対し国際港文化交流に係る講義を行う活動に対し、地方公共団体がその学生の滞在中の活動について責任を負うことを前提に、「特定活動」の在留資格を決定	法務省	平成16年度措置	

事項名	概要	所管の省庁	措置の時期	備考
②入国管理体制の整備等	1. 今後我が国が歓迎すべき外国人の受入を一層積極的に進めるとともに、国民の治安に対する不安に対応するべく必要なチェック・取締体制の強化を図るためにも、入国管理体制を整備 2. 収容施設における監視業務の民間委託も引き続き推進し、業務の効率化を図る	法務省	平成16年度随時実施中	* 7 : APEC ビジネス・トラベル・カード (概要) (1) ABTC 保持者が、ABTC の裏面に表示された ABTC 制度参加国・地域に短期商用目的で入国・滞在する際には、旅券及び ABTC のみで(つまり査証無しで)入国審査を受けることができる。入国が許可されれば、その参加国・地域の法令に従い、おおむね2ヶ月又は3ヶ月の滞在ができる。ABTC 有効期間は、ABTC の公布日から3年間(旅券の有効期間の残りが3年未満の場合はその期間)。 (2) ABTC は、申請者の属する各国政府又は各地域行政府が、ほかの参加国・地域から当該申請者について事前審査の承認を受けた上で、交付する(日本は外務省) ABTC 交付対象者の要件は、イ) 犯罪歴を有さず、ロ) 有効な旅券を有するハ) 商用目的で APEC 域内を短期かつ頻繁に移動する必要のある真正なビジネス関係者。 (3) ABTC 保持者は、入国審査の際に ABTC 専用レーン(成田国際空港、関西国際空港中部国際空港に専用レーン設置)を利用することができ、円滑な審査を受けられる。 (参加国・地域) 17カ国・地域参加(豪州、ブルネイ、チリ、中国、香港、日本、韓国、インドネシア、マレーシア、ニュージーランド、パプアニューギニア、ペルー、フィリピン、シンガポール、チャイニーズ・タイペイ、タイ、ベトナム)
③問題のない国・地域に対する査証免除対象国の拡大	我が国の査証免除対象国は現在 63 か国・地域に限定しているが、人的交流の促進、観光立国等の観点から、不法就労、不法滞在、犯罪、テロ等に留意し、治安に影響を及ぼさないための措置等を講じつつ、問題のない国・地域に対する査証免除措置を拡大する	外務省	平成16年度随時実施中	
④ A B T C * 7 の発行数の増大に向けた取組の推進	経済のグローバル化が進むなかで、A P E C 域内のヒトの移動を円滑にするため、A B T C 制度を積極的に活用するよう、より一層の周知措置等を講ずるとともに、初年度の発行実績を踏まえ円滑な発行に向けた発行手続の見直す	外務省	平成16年度随時実施中	
⑤永住許可要件のガイドライン化	どのような外国人が入管法に定められている「日本国の利益に合する」のか、単なる事例紹介のみならず、速やかに永住許可に関する基準を明確化する措置を講じ、さらに、その基準を公開することにより、ガイドライン化	外務省	平成16年度措置	
⑥短期滞在査証の申請における身元保証書の免除	中国人、ロシア・NIS 諸国人が短期滞在査証を申請する場合、原則身元保証書の提出が必要であるが、招へい人が国の独立行政法人の研究機関で一定の地位にある者で、学会参加等業務上、中国、ロシア・NIS 諸国の研究者を招へいする場合には、身元保証書の提出を省略可能とした	外務省	平成19年度措置	

2. 本調査に関連する先行調査・提言

外国人高度人材の受入れや活用について、すでに実施されている調査・研究及び外国人人材活用に関する提言を以下に整理する。

(1) 国等による調査研究・提言

通商白書 2007 (経済産業省)

我が国において「より開かれた魅力ある国づくりを通じたイノベーションの促進」のために、国籍を問わず、高い資質を有する人材が学び、研究し、働く場としての魅力を高めていく必要があると示している。

具体的には、人材受け入れ強化のために、次の方向をうたっている。

「アジア人財資金構想」の推進。2007 年度～(財)海外技術者研修協会が経済産業省から受託して、研修事業(共通カリキュラムマネジメント事業)を実施

我が国企業の人材マネジメントの国際化

外国人研修・技能実習制度の高度化・充実

経済連携協定の枠組みにおける専門人材の育成・受入れ

グローバル人材マネジメント研究会 (2007 経済産業省)

経済産業省が設置した「グローバル人材マネジメント研究会」においては、企業がイノベーションを図るためには、限られた人材プールではなく視野を広げて外国人高度人材の活用を積極的に進めるべきであるという問題意識のもと、次のような方向性を提言している。また、アジアの高度人材の流動化を図り、我が国と現地との掛け橋となる人材を確保するための「アジア人財資金構想」を打ち出した(参照)。

日本企業のグローバルマネジメントの方向性

基本的な視点:

企業戦略としての位置付け/多様性(ダイバーシティマネジメント)の視点
/企業の強みの洗い出し

人材のグローバル化の基本的取り組み:

企業理念と基本的な仕事の進め方の明確化/コミュニケーションの前提条件
整備/透明・公正な制度の構築/成長実感の確保とキャリアパスの明確化/企
業の知名度・理解向上

日本の人材マネジメントの方向性

企業の外国人人材の採用支援/企業の外国人活用への支援/海外人材の生活支援

東海地域に働く外国人労働者の実態と共生に向けた取組事例に関する調査 (2006 中部経済産業局)

東海地域における製造業における外国人労働者の実態や生活上の問題等を整理するとともに、「企業の生産性向上」と「地域での共生」の両立を目指し、自治体、企業等における事例を整理したものである。

地域企業の取り組みとして、外国人学校の支援、従業員への日本語教育、直接雇用・能力評価、就業環境整備を取りあげている。

対応方向としては、グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ活動との連携による「地域での共生」の推進について示している。

先進的な事例の広報（自治体・経済団体との協働）

支援NPO等との交流・情報交換の場の提供

企業に望まれる取組姿勢

・コンプライアンス / ・人材育成・登用 / ・CSR（企業の社会的責任）

アジアビジネス促進に向けた海外高度人材活用方策策定調査(2006 九州経済産業局)

専門的・技術的分野における人材不足に対応して、九州地域においてどのような環境が整えば、外国人高度人材の活用が進むのか九州経済産業局が調査を実施した。

この調査では、次のような提言がなされている。

外国高度人材の九州企業での就業機会拡大に向けた取り組み

・外国人向け求人情報データベースの体系的整備 / ・外国人の雇用体制に関する支援体制の強化・充実 / ・外国人活用ノウハウの地域内での共有 / ・留学生の活用支援

法制度面の利便性向上に向けた取り組み

・在留資格（就労ビザ）認定手続きの緩和 / ・社会保険制度の見直し

海外高度人材にとっての生活環境面の整備促進

(2) 経済界による調査研究・提言

外国人受入に関する提言（2004、2007（社）日本経済団体連合会）

日本経済団体連合会では、「外国人受入問題に関する提言」（2004年）において、国民一人ひとりの「付加価値創造力」を高めていく、多文化共生をベースにした社会づくりのための提言を示した。

さらに、その後のアジア諸国との経済連携交渉（EPA）交渉等を通じ看護師・介護士の受け入れが決定するなどの新たな動きを踏まえて、外国人材受け入れのために社会的基盤を整備する方向を提言した。

受入に際しての官民の責任の明確化

労働市場の的確な把握と受入のコントロール

労働市場の的確な把握とコントロール

在留・就労管理の徹底

受入国・送出国双方の利益確保

少子高齢化、経済グローバル化時代における外国人労働者の受入のあり方について（2003 日本商工会議所）

今後の急激な労働力人口の不足を補うとともに、産業経済の持続的な成長を図るために、外国人高度人材や単純労働者などの受け入れのあり方について提言したものである。

高度人材の受け入れについては、次のようなあり方が示されている。

資格の相互認証の積極的拡大

- ・ I T 技術者資格 / ・ 法務 ・ 会計業務

在留資格認定要件の緩和

社会保障協定の締結促進

- ・ 公的年金制度についての政府間協定の締結

医療保障制度の見直し

留学生に対する支援の拡充

国境を越えたヒトの移動の促進（2005 日本貿易振興機構（JETRO））

対日投資の促進や経済活性化を推進する視点から、国際的なヒトの移動について改題把握や経済界の要望を調査研究したものである。課題としては、国際ビジネス交流にかかわる高度人材の受け入れ促進、対日直接投資等にかかわる高度人材の受け入れ促進、幅広い分野の人材受け入れに向けた対応の3点と整理して、次のような改善方向を示している。

国際ビジネス交流にかかわるヒトの移動の円滑化

- ・ 治安面での措置を講じつつ、査証免除対象国・地域の拡大を
- ・ 身元保証書廃止の検討を
- ・ A P E C ビジネス・トラベル・カード（A B T C）の利用促進を
- ・ 会議参加者等への査証取得優遇措置

対日直接投資等にかかわる高度人材の受け入れ促進

- ・ 高度人材の在留期間伸長を
- ・ 留学生の就職支援の拡充を
- ・ 社会保障協定国の拡大を
- ・ 一元的な就労管理制度の構築を

幅広い分野の人材受入に向けた対応

3. ヒアリング実施企業一覧

企業名	所在地	業種
株式会社 イノアックコーポレーション	名古屋市中村区	ウレタン、プラスチック品、ゴム製品の開発・製造・販売
株式会社 コボデザイン	名古屋市昭和区	デザイン開発
株式会社 山城精機製作所	埼玉県川口市	成形機、金型などの開発、製造、販売
第一施設工業 株式会社	福岡県粕屋郡	ダクト、クリーンルーム用搬送機器製造、施工
太陽化学 株式会社	三重県四日市市	食品・化学
ニシキ 株式会社	福岡市東区	乳幼児衣料開発・販売
有限会社 ヘリヤ商会	静岡市葵区	茶葉輸出入
松本工業株式会社	福岡県豊前市	自動車部品製造
株式会社 MARUWA	愛知県尾張旭市	エレクトロニクス部品等製造
株式会社 メトラン	埼玉県川口市	医療機材開発、製造、販売
森松工業 株式会社	岐阜県本巣市	ステンレス製タンク製造

(50 音順)

4. ヒアリング実施有識者等一覧

【学識者】

関西学院大学経済学部教授・少子経済研究センター長 井口 泰

愛知学院大学経営学部教授 岩田 憲明

愛知淑徳大学ビジネス学部教授 真田 幸光

早稲田大学政治経済学術院教授・留学センター所長 白木 三秀

(50音順・敬称略)

【国・研究機関】

独立行政法人理化学研究所人事部人事企画課 【埼玉県和光市】

経済産業省近畿経済産業局 【大阪市中央区】

経済産業省九州経済産業局 【福岡市博多区】

(50音順)

【人材派遣・コーディネート企業・機関】

アジアン・コミッション(現在、ジョブストリートと改称・合併) 【東京都杉並区】

名古屋外国人ジョブセンター 【名古屋市中区】

埼玉国際ビジネスサポートセンター 【さいたま市大宮区】

(50音順)

外国人高度人材活用の事例調査と今後の活用推進に向けて
平成 20 年 3 月発行

製作発行 財団法人 中部産業活性化センター

(担当：企画部長 菅本幹二)

〒461-0008 名古屋市東区武平町 5-1

名古屋栄ビルディング 10 階

TEL : (052) 961-7650

URL : <http://www.ciac.or.jp/>

製作協力 社団法人 地域問題研究所

(担当：調査研究部 田辺・河北)

〒460-0003 名古屋市中区錦一丁目 10 番 27 号

カネヨビル 4 階

TEL : (052) 232-0022
