

出國報告（出國類別：研究）

先進國家國際數位人才招募政策研究 考察及交流

服務機關：數位發展部/數位產業署

姓名職稱：郭育慈視察、張可微專員

派赴國家/地區：日本/東京、福岡

出國期間：113年11月25日至113年11月29日

報告日期：114年2月5日

摘要

我國面對長期少子化及高齡化發展趨勢，未來勞動力將出現短缺問題及結構老化現象，復以近年國際間競才激烈，凸顯我國在留才攬才之誘因仍有不足，113 年 9 月行政院核定「國家人才競爭力躍升方案」，數位發展部數位產業署亦須積極配合推動全球攬才行動，推廣數位領域就業金卡，並協助延攬數位遊牧人才。

因此，本次出國選定亞洲鄰近先進國家－日本，該國同樣面對高齡化、少子化趨勢，並採取積極推動國際人才引進政策，透過不同引才對象制定多元化的政策，包括 J-SKIP（特殊高技能人才制度）、J-FIND（未來創造者人才制度）及近期推出的數位遊牧簽證（DNV），致力於吸引國際高階專業人才和創新人才赴日工作及創業，具有政策執行的成熟經驗。

本次拜訪國際引才領域之法人、學校及數位遊牧社群等機構，包含：日本貿易振興機構（JETRO）、慶應義塾大學、日本綜合研究所（JRI）、PERSOL Group 及 Manabu japan，透過第一線與專家訪談與實務案例交流，深入掌握日本國際引才政策的實際情形，釐清日本在國際引才議題的真實面貌與面臨課題。

藉由訪視上述各類機構，預期可進一步強化國際引才政策研究深度，做為我國相關政府部會國際引才政策研擬之參考依據，並研議更具體與深入的政策方向或策略，例如：我國推動就業金卡、數位遊牧簽證，以及後續銜接國內產業機制規劃之參考。

目錄

壹、 出國目的	4
貳、 團員名單	8
參、 出訪行程	9
肆、 工作紀要	10
伍、 觀察與結論	49
陸、 心得與建議	56
柒、 訪視照片	60

壹、出國目的

一、出國目的

近年因應國內少子化與高齡化、產業數位技術更迭迅速帶動數位人才需求，又因應國際數位人才新型工作型態（遠距辦公、接案）等背景趨勢，運用國際數位人才將成為補充我國數位人才缺口之途徑，爰擬透過研究先進國家國際引才政策，掌握該國政策執行成果與效益，做為我國引才政策之借鑒。

本次選定亞洲鄰近先進國家—日本，作為此次出國研究國家，日本自2007年起進入「超高齡社會」，勞動力短缺問題日趨嚴重，根據日本綜合研究所（The Japan Research Institute, JRI）2019年評論，為緩解人口老化與少子化帶來的人力不足挑戰，同時維持人口減少地區的經濟運作並加強國際外交關係，日本政府自2012年起逐步推動外國人才引進，自2018年更積極推動「與外國人共存」理念，近年亦陸續推出多項國際人才簽證政策，如2023年日本政府推動 J-SKIP（特殊高技能人才制度）、J-FIND（未來創造者人才制度）、2024年發行數位遊牧簽證（DNV）等。

透過本次出訪可瞭解日本在國際引才政策研擬方向與基準、政策實際執行成果、招募外籍人才面臨的課題、日本當地的人力市場趨勢、外籍人才的結構與來源（包含職務、國家等），以及日本數位遊牧族群結構、發展情形、願意赴日工作或引居的誘因等，預期可透過研究日本國際引才之政策及策略，做為我國推動吸引國際數位人才之政策參考。

二、日本國際引才政策概覽

本次出訪前已完成對日本的國際引才政策相關議題研究，預期透過次級資料的盤點分析，結合本次訪視的初級資料（焦點訪談內容），更深度掌握日本國際引才政策的實際情形，聚焦日本在國際引

才議題的真實面貌與面臨課題，以下就日本國際引才政策之次級資料盤點情形分述如下：

(一)日本國際引才政策的演進

為吸引外國人才，日本政府自 1990 年起持續改善在留資格，並於 2010 年 7 月統一「留學」與「在學」在留資格，2012 年 5 月設立「高度專業人才制度 (Highly Skilled Foreign Professional, HSFP)」以積分制開放外國專業人才流入。2018 年底，日本進一步推動《外國人才接納與共存綜合措施》，展現出在國際引才方面的全面決心。為填補照護、建築、餐飲業等勞動力短缺嚴重的行業，政府於 2019 年設立「特定技能 1 號」與「特定技能 2 號」簽證，允許無學歷或經驗要求的外國人進入日本並工作。

然而，這些措施僅能部分解決短期需求，缺乏更深層的接納環境考量。為此，日本政府於 2020 年 6 月提出「實現與外國人共存社會的路線圖」，並設立專家委員會定期探討中長期社會凝聚力建設，務求形成穩定接納外國人才的社會氛圍。2023 年 4 月，日本政府進一步優化高階人才招聘策略，在 HSFP 基礎上設立「特殊高度人才制度 (J-SKIP)」，專注吸引具備碩士學歷或豐富實務經驗且年收入達 2,000 萬日圓的外國專業人士。J-SKIP 制度降低高收入人才的永久居留申請門檻，期望吸引國際人才長期留日，促進日本經濟的活絡與技術創新。

在留學簽證制度基礎上，日本政府於 2023 年設立「未來創造者制度 (Japan System for Future Creation Individual Visa, J-FIND)」，鎖定全球百強大學的優秀畢業生及研究生，提供兩年在日求職、創業的機會，吸引年輕且具創新潛力的人才赴日發展。

此外，因應國際人才流動的趨勢，日本政府於 2024 年 3 月發行「數位游牧簽證 (Digital Nomad Visa, DNV)」，針對受雇於外國公司的遠距工作者，尤其是 IT 及設計領域的專業人士，提供為期 6 個月

的居留權，推動日本觀光收入的同時提升數位產業的創新發展。

(二)就勞簽證

日本最常見的通用型工作簽證(類似我國的工作簽證)，至今仍為許多外國人才申請至日本就業的主要途徑之一，以滿足不同產業的勞動力需求為目的，涵蓋產業範圍廣泛，如工程師、科學家、教師、翻譯人員、記者、企業高管等，申請資格需具備相關專業知識或經驗，並符合特定職種的要求，居留期間分 1 年、3 年與 5 年，可進行多次續簽。

(三)特定技能 1 號與 2 號

2019 年 4 月日本政府將「就勞簽證」中既有的「特定技能」的類別更新設立為「特定技能 1、2 號制度」，以更聚焦在產業實質需求的思維，專注招攬 16 種產業的白領階層外國人才，申請者可依據此分類進行評估與申請，且不須特定學歷或實務經驗即可受雇於日本企業與獲得居留權，「特定技能 1、2 號制度」的產業範疇如下，特定技能 1 號：以基礎性質的工作為主，針對勞動力最為短缺的產業，如照護、建築、製造業等，而特定技能 2 號：針對高階技術人才，如工廠自動化工程師、機器學習工程師等。兩項制度申請資格均須通過一定程度的技能考試，且語言能力上都規定須具備一定程度上的日語能力，而居留期間限制的部分，1 號最長 5 年而 2 號則是無限，另外根據攜帶家屬規定，1 號不可攜帶，而 2 號允許。

(四)J-SKIP

在「高度專業人才制度 (Highly Skilled Foreign Professional, HSFP)」的基礎下，鎖定更高階的外國專業人才，申請者須滿足下列條件：

1. 具備碩士以上學歷且收入 2,000 萬日圓以上。
2. 具備從事相關工作實務經驗達 10 年以上且年收入 2,000 萬日圓以

上。

3. 針對欲申請「高級經營 / 管理活動」者，具備 5 年以上企業經營或實務管理經驗且年收入 4,000 萬日圓以上亦可申請。

其以申請者的個人潛力與成就作為主要評估，具備較嚴苛的門檻，但相對的具備更加優惠的待遇，包含：配偶者全職工作的職務種類選擇更多，家庭年收入達 3,000 萬日圓者可攜帶 2 名家務傭人等，適用對象以學術研究、專業技術、企業管理領域中，具備高收入或高度專業的人才。此制度推出之目的為吸引優異的國際人才至日本就業與生活，並且希望外籍人士願意永久居留於日本，因此相較於 HSFP 須在日本居住與工作達 3 年以上才可申請永久居留權，J-SKIP 僅須居住 1 年即可申請，等同大幅放寬過往的移民限制。

(五)J-FIND

2023 年 4 月新增設立「未來創造者制度 (Japan System for Future Creation Individual Visa, J-FIND)」，積極招募全球前 100 名大學畢業的優異大學生或研究生，只要畢業年份在申請日起算的 5 年內，並持有 20 萬日圓的生活費，即可進行申請。此制度可獲得「特定活動」在留資格，其範疇包含特定活動（畢業後創業、畢業後求職）、創業活動促進計畫、特區創業活動促進計畫，最長可停留至兩年。目的是刺激國際優秀年輕人才赴日探索的意願，且提供足夠的停留時間讓這些外國人才有機會在日本就業或創業。

(六)數位遊牧簽證

日本政府在 2024 年 3 月新增數位遊牧制簽證，鎖定遠距工作的 IT 或軟體開發人員、數位設計師，以及管理外國公司的獨資經營者等，讓受雇於外國公司的遠距數位型態工作者，能透過此制度至日本停留 6 個月，突破過往一般觀光簽證天數限制。制度中不開放申請者在日本當地就業，而是聚焦在促進日本觀光產業與地方經濟的提升，及有助於當地數位與新創產業的創新。

貳、團員名單

一、數位發展部

NO	單位	姓名	職稱
1	數位發展部 數位產業署	郭育慈	視察
2	數位發展部 數位產業署	張可微	專員

二、隨團成員

NO	單位	姓名	職稱
1	資策會產業情報研究所	鄭兆倫	副主任／產業顧問
2	資策會產業情報研究所	徐瑋成	產業分析師

參、出訪行程

日期	日本時間	行程
11月25日(一)	12:50	搭機抵達日本東京
11月26日(二)	10:00-11:30	拜訪日本貿易振興機構(JETRO)
	14:30-16:00	拜訪慶應義塾大學人力資源系準教授
11月27日(三)	10:00-11:30	拜訪 PERSOL Group
	13:30-15:30	拜訪日本綜合研究所 (JRI)
11月28日(四)	09:05-11:00	搭機從東京至福岡
	14:00-16:00	拜訪 Manabu Japan 創辦人
11月29日(五)	12:15	搭機返台

肆、工作紀要

一、日本貿易振興機構（參訪時間：11月26日）

(一)拜訪對象：吉田悠吾 課長、唐澤和之 課長代理

(二)拜訪單位介紹

日本貿易振興機構(JETRO)為日本的一個獨立行政法人機構，成立於 2003 年，其前身可以追溯至 1951 年在大阪市由日本貿易會創立的「海外市場調查會」。

JETRO 的成立宗旨與任務為促進日本對外貿易及投資，同時推動國內外經濟合作，特別是與亞洲地區的經濟往來。其國內外網絡覆蓋全球超過 70 個海外辦事處及 36 個日本國內辦事處，形成了強大的經濟資訊和交流平臺，以支持日本企業拓展海外市場並吸引外國企業和專業人才來日投資。

在日本人才引進方面，JETRO 積極支持並推動政府的新政策，尤其是 J-SKIP（日本特別高度專業人才制度）及 J-FIND（未來創造者個人簽證）兩項政策的落實。這些政策旨在吸引高度專業人才和優秀的國際學生赴日工作或創業，從而提升日本在全球市場中的競爭力。

作為 J-SKIP 與 J-FIND 以及其他引居政策的推動單位之一，JETRO 負責協助上述制度的推廣與政策執行，為高度專業人才及國際學生提供相關政策資訊、流程指引。J-SKIP 制度為具有優秀學術背景或專業經歷且收入達標的國際人才提供特別居留資格，並授予更多優惠待遇，以促進其在日工作和長期居留。而 J-FIND 則面向畢業於全球前百名大學的優秀學生，為其提供求職或創業準備期間的「特定活動」居留資格，最長可居留兩年。

此外，為進一步便利和促進外籍人才來日，JETRO 設立專門的入口網站，此數位平台為有意赴日工作的人才提供一站式的資訊與

協助，涵蓋日本勞動市場、企業介紹、簽證及居留申請等方面完整的資訊。該網站不僅協助外籍人才了解日本的就業環境，也能讓日本企業更有效地接觸和招募合適的國際專業人才。通過這些舉措，JETRO 在日本國際人才引進及政策推動方面扮演不可或缺的角色。

(三)訪談內容

1. 日本勞動力市場概況高度人才發展情勢

依據 JETRO 分享的日本勞動力資訊，日本從過往至現今外籍人士在日本工作的勞動力呈現持續成長，自 2008 年的 50 萬人，至 2016 年突破 100 萬人大關，截至 2023 年 10 月數據，在日本的外籍勞工總計約 204 萬人。

觀察日本外籍勞工的結構分布而言，主要可分為 4 大類，分別為「婚姻在留資格」、「特定技能資格」、「技能實習」、「資格外活動」（詳下圖 1）。其中，占比最大宗的為「婚姻在留資格」（橘底），依據 2023 年數據，約 61.6 萬人，占比為 30%，其次為「特定技能資格」（灰底），約 59.6 萬人，占比為 29%，再者為「技能實習」（黃底），約 41.3 萬人，占比為 21%。

上述 4 大類外籍勞工之分類介紹如下：

- (1) 「婚姻在留資格」（橘底）：外籍人士與日本人結婚後取得此類簽證，可在日本工作且限制較少。
- (2) 「特定技能資格」（灰底）：包含取得就勞簽證、特定技能 1 號與 2 號簽證等外籍人士。JETRO 特別指出，從事基本 IT 工作之「數位中階技術」人才的引進，即是使用此類簽證，且因跨領域職務數量逐漸增加，所以此類別簽證的人數成長相當快。
- (3) 「技能實習」（黃底）：主要為外籍人才赴日進行技能實習或學習相關技術。
- (4) 「資格外活動」（藍底）：主要針對留學生從事非主業相關的打工活動，如在超市與餐廳打工。

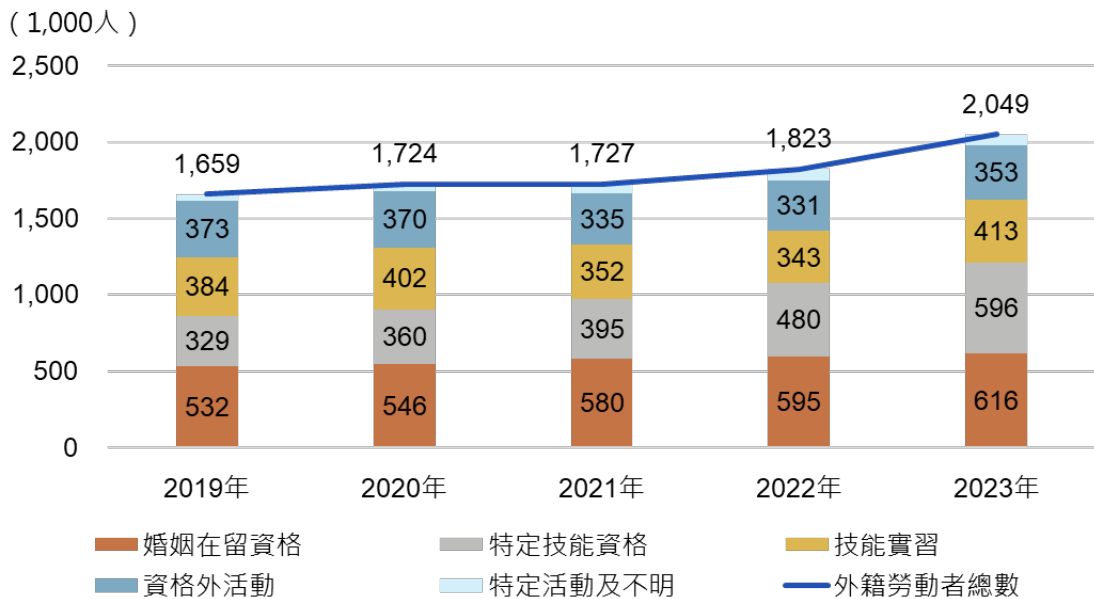


圖 1、日本外籍勞動人口組成結構（2019-2023）

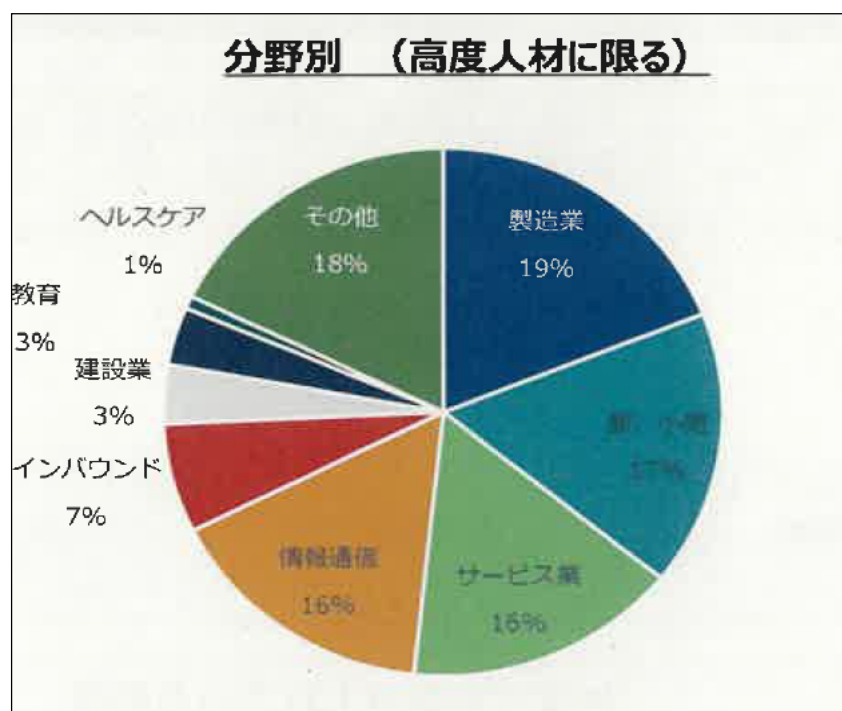
一般而言，外籍人士取得工作簽證主要集中於「特定技能資格」，此類簽證多針對藍領工作，學歷門檻較低；「技能實習」的技能實習生主要目的是學習相關技術並返回母國，留在日本工作的比例偏低；「資格外活動」主要族群為外籍的大專院校學生，占有一定比例，但政府對此族群的工時有嚴格限制，違規可能引發簽證問題，甚至無法續申請或被要求出境，違規雇用勞工店家也可能因此受罰。

「技能實習」為日本政府目前聚焦的外籍人才族群，因其具有一定的技術能力，習得技能後即可投入於各行各業，快速補充日本產業的勞動力，惟目前技能實習人士願意留在日本工作的比例偏低，因此日本政府正努力改善此一制度，目標為提供留日的誘因，增加技能實習生轉為正式工作。

2. 日本高度人才發展情勢

依據日本厚生勞動省的統計數據，其定義的高階外國人才數量，截至 2023 年大約為 43.2 萬人，高階人才之定義為擁有特別技術、高階專門職務以及高階經營管理職務等外籍人士。其中，高階

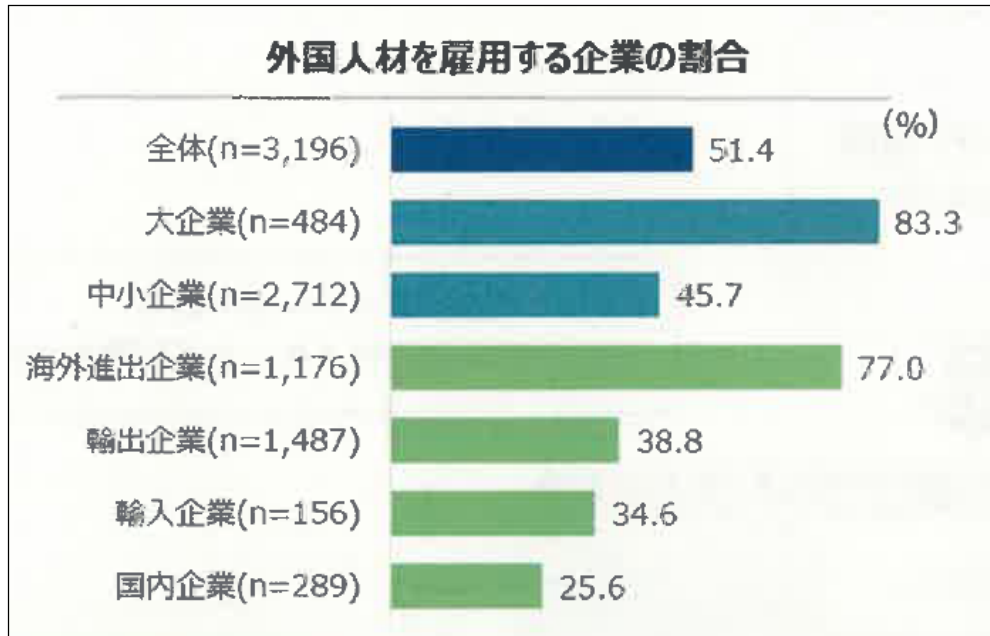
外籍人才主要分布情形（詳下圖 2）製造業（19%）、批發零售業（17%）、服務業（16%）以及情報通信業（16%），製造業為日本的產業大宗，且近年缺乏勞動力的情勢尤為明顯，故多數企業傾向招募外籍人士來補足勞動力缺口；高階外國人才主要來自中國大陸（31%）、越南（23%）、尼泊爾（8%）、韓國（7%）等國家。



資料來源：JETRO

圖 2、日本高階外籍人才產業別分布

依據 JETRO 對日本企業進行調查的研究數據（詳下圖 3），在總樣本數 3,196 家企業中，約 54%有聘用外籍人才，而其中大型企業以及主要面向國際市場（產品/服務輸出）的企業聘用外籍人士比例較高，分別為 83.3%、77.0%。此外，研究顯示約有 28%的企業表示在未來 2-3 年內願意增加聘用外籍人士，約 66.4%仍維持現狀，僅 1.1%表示可能減少聘用外籍人才。



資料來源：JETRO

圖 3、日本企業聘僱外籍人才比例分布情形

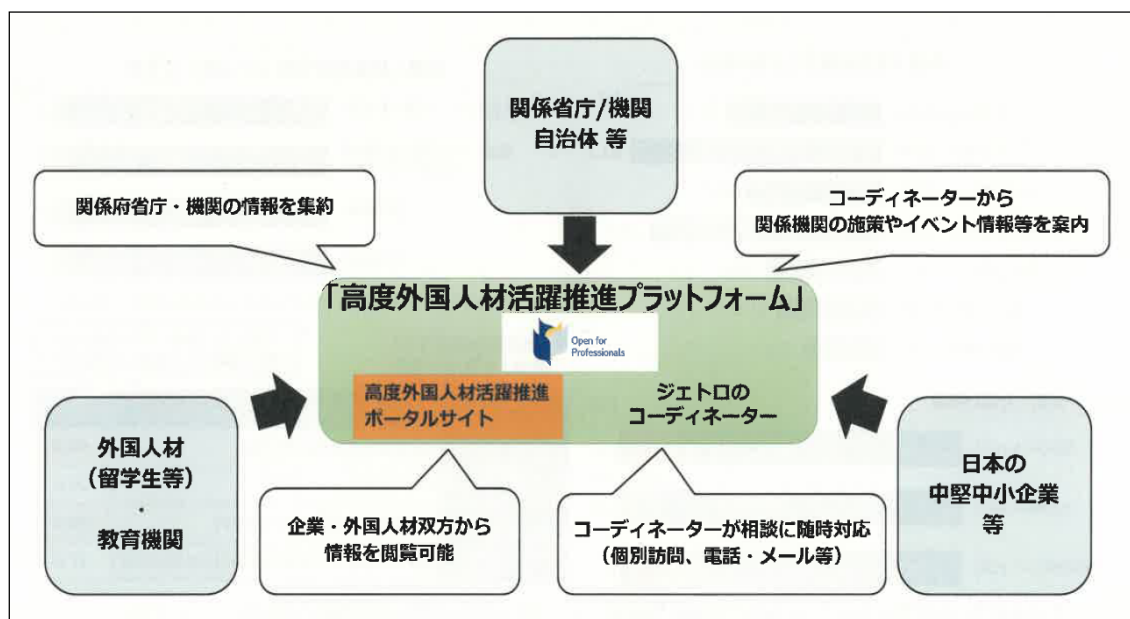
3. 日本國際人才引居政策與政府推動措施

日本政府為因應人口老化帶來的勞動力衝擊，自 2018 年起推動「未來投資戰略」，期望促進「外國人才的活躍推進」(詳下圖 4)，其中的 4 項政策主軸為高階外籍人才的認定、促進留學生的就職、改善工作環境及生活環境，目的為透過改善勞動與生活環境，增加對外籍人才在日本工作的誘因，協助高階外籍人才就業與引居，使高階外籍人才能在日本企業活躍發展，進而提升日本的勞動力與生產力。

日本「未來投資戰略」的「高階外國人才活躍推進」由各政府部會、企業、法人機構公私協力合作，包含中央政府、地方政府(機關自治體)、教育機關，以及日本的中小企業等。其中，JETRO 作為行政法人單位亦為「高階外國人才活躍推進」中推進口網站(以下簡稱一站式平台 OFP, Open for Professionals)之主要負責單位(圖 4 橘色部分)。

一站式平台(OFP)成立的目的是透過入口網站，增加外籍人士與日本本地企業的職缺媒合，包含提供企業職缺名單、宣傳人才

招募活動（如 Career Fair）、提供在日居留申請流程資訊等。



資料來源：JETRO

圖 4、「高階外國人才活躍推進平台」示意圖

此外，JETRO 協助日本企業招募外籍人才，主要透過外籍人才活躍支援工具包，總共有 8 個類型，分別為伴走型支援、專家諮詢服務、公司招聘聯合說明會、培訓研討會、企業交流會、外籍員工交流研習會、OFP 線上課程、線上資料庫。以下分別介紹：

(1) 伴走型支援：

JETRO 在政府補助下，提供企業的媒合服務與支援（前三年免費）。在招募媒合上主要分為 4 個步驟，分別為第 1 步採用戰略（協助企業制定招募策略）、第 2 步採用活動（舉辦活動促進媒合）、第 3 步受入準備（聘僱的相關行政流程協助）、第 4 步育成定着（聘用後的相關培訓等）。

依據 JETRO 的執行經驗，招募外籍人才上的痛點主要在第 3 與第 4 步驟，因招募外籍人才的日本企業仍對外籍人士的能力，以及招募進來後的員工培訓（如：企業文化、語言能力等）仍產生諸多的問題，這也為 JETRO 近年積極解決與精進的課題之一。

在成效上，JETRO 伴走型支援在 2024 年總共協助 305 家日本企業招募外籍人才，主要的企業仍集中在製造業（約 48%），過

去協助對象為日本中小企業（幫助產業推動或產品出口），但 JETRO 觀察到最近中大型以及 IT 企業同樣有外籍人才的媒合需求（2024 年此服務所協助業者中，情報通信業者數量已達 10%），新創企業亦有逐步增加的趨勢。伴走型支援的企業遍布日本全國，2023 年的滿意程度達到 94%（成功媒合的外籍人才數量為 262 名）。

- (2) **專家諮詢服務**：JETRO 結合外部的不同領域專家，為日本企業提供聘僱外國人才的顧問諮詢服務，包含居留資格、法務、勞動管理、任用、語言、跨文化知識、留學生支援等，協助企業解決在招募外籍人才上面臨的課題，並瞭解企業自身的優缺點，以利企業能善用優勢招募外籍人才，促進聘用的可行性。
- (3) **公司招聘聯合說明會**：JETRO 每年於秋季與冬季各舉辦 1 次大型線上招募說明會，聯合日本多家企業參與，提供想要在日本工作的外籍人士了解企業職缺的管道，2024 年秋季說明會總計有 146 家企業參與，參加的外籍人士總計約有 2,300 名。
- (4) **培訓研討會**：針對日本企業提供聘僱外籍人才的講習課程，課程內容提供企業的人資學習如何更有效的招募外籍人才，包含協助設定招募的需求、擬定外籍人才招募的策略（文案、宣傳活動）、入職後的行政流程（如簽證申請等）與居留與生活上的協助、建立外籍人才培訓體系等。
- (5) **企業交流會**：針對想要招募外籍人才或是已招募外籍人才的日本企業，舉辦交流會議，透過交流會，各家企業可獲得其他企業在招募或是聘僱上的問題，或透過與專家意見交換，精進企業在招募外籍人才上的流程。
- (6) **外籍員工交流研習會**：針對在日本工作的外籍人士舉辦線上交流會議，透過會議外籍人士可分享或提出自身在日本企業任職或是生活上碰到的狀況。
- (7) **OFP 線上課程**：針對日本企業提供免費的線上培訓課程，使企業透過課程學習如何更順利的招募外籍人士、跨文化溝通、在聘僱上該如何準備相關事宜等。

- (8) **線上資料庫**：JETRO 在其官網上提供資料庫「OFP list」，定位為企業資訊資料庫，資料庫包含有興趣聘用高技能外國專業人士的日本企業資訊，供外籍人士進行資料搜尋。

JETRO 除上述協助企業提升海外徵才 / 用才能力的工具包項目外，亦同時辦理企業直接與國際人才鏈結活動：

- (1) **舉辦留學生與企業交流活動**：辦理如印度留學生與日本企業交流活動，加深留學生對企業的了解。
- (2) **舉辦 Japan Career Promotion Forum**：主要邀請在日本工作的外籍人士，分享自身在日本企業的經驗，以吸引國際人才或學生願意赴日工作。
- (3) **與國外學校合作於當地辦理攬才活動**：與國外的知名大專院校合作，安排有人才需求之日本企業至該國校內直接招攬外國學生至日本實習、共同研究等，並吸引其畢業後來日本就業。JETRO 所提出的指標國際院校，如為印度、馬來西亞、越南、泰國等國之理工大學。

(四)小結

JETRO 作為促進對外貿易和投資的機構，積極推動國際人才引進政策，包括 J-SKIP 和 J-FIND 等措施，吸引高階人才及優秀國際學生赴日工作或創業，所設立的一站式數位平台，提供居留申請流程資訊、就業媒合等資訊，便於外籍人士融入日本勞動市場；此外，JETRO 透過伴走型支援、專家諮詢和多元招募活動等，協助日本企業解決招募外籍人才的挑戰。

在日本所引進的高階外國人才結構中，情報通信產業（即 IT 產業）佔 16%，前述協助日本政府推動之各項企業國際攬才 / 用才行動，JETRO 亦提出 8 家有指標企業案例，包含 IT 產業，如 Co-Graph（資訊服務）、Rutilea（雲端服務商）等，可見前述相關措施可適用於協助數位產業，可望成為我國未來推動數位產業引才政策之參

考。

二、慶應義塾大學 人力資源系（參訪時間：11月26日）

(一)拜訪對象：山尾佐智子 準教授

(二)拜訪單位介紹

慶應義塾大學為日本歷史最悠久且享譽全球的研究型綜合大學，該校不僅在日本國內教育和科研領域佔據重要地位，還致力於國際化。作為日本文部科學省「超級國際化大學計劃」的頂尖型指定校之一，慶應義塾大學積極推動國際學術交流，並為環太平洋大學聯盟的六所日本成員校之一；此外，該校同為「領先研究生院計劃」的參與成員，在各領域中持續進行卓越研究與教學。

山尾佐智子自 2017 年起在慶應義塾大學經營管理研究科擔任準教授，主要研究領域包括人力資源管理、國際人才流動及跨國企業管理。她的研究聚焦於跨國企業中，如何有效管理人力資源，尤其在全球化背景下因應跨文化交流與員工多樣性帶來的挑戰。過往幾年，山尾準教授深入探討海外子公司的人才管理，尤其強調外派員工與當地員工的互動關係，並研究外派員工管理對企業整體運營的影響。

山尾準教授的學術著作涵蓋「全球人才及其管理：從國際人力資源管理研究中獲得的見解」、「外派公正性與當地員工的工作成果：當地員工的語言能力是否重要？」等議題，探討在多元文化的環境中，如何促進企業內外派人員及當地員工之間的有效合作，並提升人力資源管理的策略效能。山尾教授的研究不僅為學術界提供深入的洞見，同為跨國企業在人才管理與國際人才流動的實務應用中提供了有力的參考。

(三)訪談內容

自 2024 年 1 月至 7 月，日本經濟產業省（Ministry of Economy,

Trade and Industry, METI) 針對日本外籍人才的發展情勢，舉辦 4 次國際高階人才研究會議，山尾準教授同為研討會的專家，以下係山尾準教授分享研討會的相關成果。

1. 日本在國際高階人才招募相關課題

依據經濟產業省的高階人才研究會議，主要探討議題包含 4 大類型，分述如下：

- (1) **法規與稅制修訂調適**：包含外籍人才的薪資制度(如股票薪酬)、社會年金、保險繳納等課題。

如受僱於日本外資金融企業之高階人才，領取企業發放股票時，需開設證券交易帳戶，惟後續會衍生如外籍人士在出境後可能無法使用等問題。另社會年金、保險繳納亦有產生如雙重繳費等問題。

- (2) **外籍人才融入企業文化**：包含日語能力及對日本企業文化、社會生活環境適應等挑戰。

外籍人才是否能良好的融入日本企業或是社會文化(主要為語言、文化禮節、生活習慣等)，為外籍續留在日本工作或生活的關鍵課題。依據研究，即便在先進的東京地區，外籍人才融入日本社會的問題仍然相當嚴重，而在日本非大城市或偏鄉區域，上述情形則相對更加嚴重。

- (3) **家庭與單身外籍人才問題**：包括攜眷簽證、同性配偶簽證限制、子女教育以及攜帶寵物相關的檢疫問題。

有關外籍人才的眷屬課題，因日本在多元性別議題仍相對保守，同性伴侶可能會拿不到簽證；或外籍人才的配偶倘亦為高階人才，欲於日本就業時，仍需更換簽證；另如欲攜帶寵物赴日飼養，寵物恐因檢疫問題被留在檢疫所，上述問題均有可能降低外籍人才赴日本工作之意願。

此外，外籍人才子女的教育同為重要課題，因日本國際學校的數量不多且良莠不齊，因此產生學區、租金與置產課題，如東

京港區為日本外籍人才較多的地區，相對會開設專門給外籍人才子女的班級（專班），但外籍人才仍需為子女費心力找尋與挑選專班，甚至透過租屋或是置產讓子女於好學區上課，亦增加外籍人才在引居的相關成本。

- (4) **簽證申請的阻礙**：包含外籍人士簽證申請流程繁瑣、審核標準不一等，對企業與員工均造成阻礙

有關簽證的議題，外籍人士在赴日工作前，包含入境前申請簽證即為一項阻礙，因部分國家與日本未有免簽關係，簽證申請費時費力，日本企業同樣亦因申請簽證冗長費時，而降低聘外籍人才之意願。

2. 日本產業招募外籍人才的現況與挑戰

過往日本製造業等勞動力流失較嚴重的產業，乃招募外籍人才之主要產業，惟依據觀察，近幾年數位產業或 IT 領域的企業，招募國際高階人才的數量有逐漸成長趨勢。以日本的 ICT 產業為例，雖多數日本企業在人才招募與職員結構主要仍為日本人，但外籍人才數量持續增加中。

日本的數位產業非常缺乏數位人才，尤其缺乏軟體開發跟 AI 模型開發領域的人才，因此想透過招募國際高階人才填補企業的勞動力缺口，同時強化企業的軟體開發技術與競爭力；此外，日本文部科學省（類似我國國科會）已針對此情勢推出一些相關措施，如提供日本大專學校經費與資源，鼓勵學校設立一些應用場域、實驗設施及相關設備等，從大學培養 AI 領域的人才，增加潛在 AI 人才庫，強化產業競爭力。

除聘用國際人才強化競爭力外，對業務面對國際市場之日本企業，招募國際人才同樣具有誘因。如數位產業中，電子商務（e-commerce）主要面對國際市場並有大量跨國交易，這類企業客戶多為國外的 2B 或 2C 客群，且面對國際大廠的競爭（如 Amazon），因此部分日本電商企業除聘僱國際人才增強競爭力外，亦用於國際市

場業務開發，如日本知名的電商企業樂天集團（Rakuten）、二手交易平台企業 Mercari 等。

現行日本企業在招募或聘僱外籍人才仍面臨多項挑戰，以下條列幾點作為說明：

- (1) **「文化扎根」課題**：文化扎根主要聚焦在公司的政策推行與落地，以工作型態為例，日本多數企業仍以實體上班為主，較少採取混和上班（Hybrid）或遠距上班（WFH）。一般而言，國際數位人才已習慣 Hybrid 或 WFH 的工作型態。在進入日本職場後，可能面臨日本總公司下達遠距上班的政策命令，但是分部或海外公司仍堅持實體上班，對於習慣 WFH 的外籍人才會感到無所適從，顯示企業的政策落實度仍有極大差異，此舉同樣影響外籍人才的續留或引居意願。
- (2) **語言與文化障礙**：日本企業內在的語言課題（日文環境）對外籍人士而言仍然為一大門檻，雖然日本 IT 企業或金融業員工基本具備一定英文能力，但不論上述企業或日本傳統製造業與服務業，日常工作對話仍以日文居多，在日本普遍職場尚未建立英文環境，對外籍人士而言將面對工作溝通與文化隔閡的課題，也容易降低長期居住意願。
- (3) **薪資待遇與長期發展**：一般而言，日本人在選擇就業時，仍以大型企業（如傳統製造大廠、百年企業）為首要目標。在日本數位產業（如 IT）的薪資待遇相對於傳統大廠或是金融業仍有一段落差，此為產業結構性的問題，無論是對日本人或是外籍人士皆為影響就職的關鍵因素，尤其日本數位產業的薪資待遇相對國際而言較無競爭力，亦難以吸引外籍人才赴日工作。除薪資待遇外（包含薪資水平低、薪資調幅慢等），員工在企業升遷與晉升速度慢、缺乏明確的職涯規劃等，同時為影響外籍人士願意在日本工作的關鍵影響要素（詳下表 1）。

表 1、在日本工作的外國人才對職場的不滿理由統計資訊

排名	職場不滿項目	百分比
第 1 位	升遷與晉升速度慢	28.6%
第 2 位	薪資無法上漲	28.2%
第 3 位	薪資水平低	25.6%
第 4 位	缺乏明確的職涯規劃	23.8%
第 5 位	會議過多且無意義	20.8%
第 6 位	加班時間過長	19.0%
第 7 位	評估標準不明確	18.2%
第 8 位	組織與上司決策流程不清楚	18.0%
第 9 位	職責範圍不明確	17.8%
第 10 位	組織與上司決策速度慢	16.4%
第 11 位	缺乏技能與能力提升的工作機會	16.4%
第 12 位	對潛規則難以理解	15.8%
第 13 位	缺乏自主裁量權	15.6%
第 14 位	缺乏培訓機會	15.2%
第 15 位	需要頻繁協調組織內部意見	15.0%
第 16 位	工作成果未被認可	14.8%

資料來源：慶應義塾大學

3. 日本企業的因應策略與相關措施

日本企業在面臨到勞動力缺乏的環境下，期望透過招募外籍人才填補勞動力以及增加企業的競爭力，雖然日本企業在招募外籍人才面臨多項挑戰，惟部份的企業已採取相關措施，吸引外籍人士願意赴日工作，以下列舉說明：

- (1) **直接海外招攬與建立社群，提升留才效益**：以日本二手交易平台企業 Mercari 為例，其聚焦於招募外籍留學生，如以直接前往國外召開攬才說明會、至國外舉辦技術展覽等方式，吸引跟招募外籍人才赴日工作。除前段招募人才外，為解決後段留才之關鍵課題，Mercari 已成立專屬於外籍人才的社群，透過社群的交流、協助工作或生活經驗共享等，促進外籍人才更好的融入社會環境，增進引居意願。
- (2) **從傳統「會員制」逐步轉向至「工作制」**：

日本產業在招募人才的慣例課題，即為在每年 4 月招募應屆畢業生（新卒），一般而言日本企業對於應屆畢業生並未特別要求專業技術或是能力，皆為招募後進行培養。

時至今日，日本部分企業已逐漸改變觀念，從「會員制」轉成「工作制」，如日本大廠索尼（SONY）已逐漸轉變此種慣例型態，由招募職場新鮮人再慢慢進行培育，轉而直接找較有專業技能或是能力的人才。此種聘僱慣例的改變，亦影響企業對於招募國際人才的意願，若能力足夠或是給予的薪資待遇在合理範圍內，企業同樣有招募外籍人才意願。

4. 日本人才的流動情形

山尾準教授同時分享一些日本勞動市場的觀點，如日本人才外流的情況並不嚴重，主因為日本人具備英文能力的人比例不高，再者日本相對眾多國家（如台灣、韓國等），具有足夠的內需市場（日本人口約 1.2 億），因此日本人才並未特別想去國外工作或引居（例如前往美國加州矽谷或西雅圖等城市至科技大廠如 Google、Amazon 工作），此情勢從過往到現今未有太大改變。

(四)小結

透過山尾準教授的分享，我們了解到日本在吸引國際高階人才方面，仍面臨多重挑戰，包括法規與稅制調適、文化融入、簽證申請及攜眷相關問題；此外，外籍人才對日本職場的不滿，集中於升遷與薪資增長緩慢、薪資水平低以及職涯規劃不明確等問題，削弱長期留任的意願。

為解決上述挑戰，部分日本企業採取行動，如日本二手交易平台企業 Mercari 通過建立外籍人才支持社群，協助他們融入日本的工作與生活環境；同時，為提高人才吸引力，部分企業開始改變傳統「會員制」招募模式，直接招募具備專業技能的外籍人才

另因產業結構性的問題，日本 IT 產業非常缺乏數位人才，故日本政府亦推動高等教育資助，鼓勵培育 AI 及數位領域的專業人才，以填補勞動力缺口。

三、PERSOL Group (參訪時間：11月27日)

(一)拜訪對象：中村聰 總監、江澤弘人 資深經理、陳金 顧問、土肥真由美 資深業務經理

(二)拜訪單位介紹

PERSOL Group 為日本人力資源服務公司之一，成立於 1973 年，總部位於東京，專注於提供全面的人力資源解決方案。作為一個多元化的業務集團，PERSOL Group 的服務範疇包括職業招聘、勞動力派遣、員工發展、人事顧問和 IT 服務外包等。

隨著全球化的推進與日本勞動力市場對外籍人才需求的不斷增長，PERSOL Group 積極擴展國際市場，旨在滿足跨國企業及本地企業對多元人才的需求，並致力於通過人與組織的成長推動社會建設，實現「透過人與組織的成長創造社會建設」的企業理念。

在 PERSOL Group 旗下的眾多服務中，BRS (Business Resource Solutions) 為 PERSOL CAREER 推出的專業業務單位，專門為具備多語能力與全球視野的專業人士提供招聘協助。BRS 服務對象涵蓋全球知名企業到具潛力的新創公司，協助這些企業找到符合需求的多語人才。BRS 的服務核心在於連接多語人才與跨國企業，語言要求依職位需求而異，不僅限於英語，隨著市場需求的多樣化，越來越多的職位開始需要韓語或中文能力，此舉使 BRS 顧問服務能夠根據不同的候選人需求提供專業的建議，為候選人量身打造職涯選擇，並為客戶找到最佳的人才。

作為 PERSOL CAREER 的專業部門，BRS 透過其豐富的行業洞察、廣泛的網絡以及日本最大的人才數據庫之一，為各行業的多語人才提供全方位的招聘支持，確保客戶能夠獲得最適合的人才資源。

(三)訪談內容

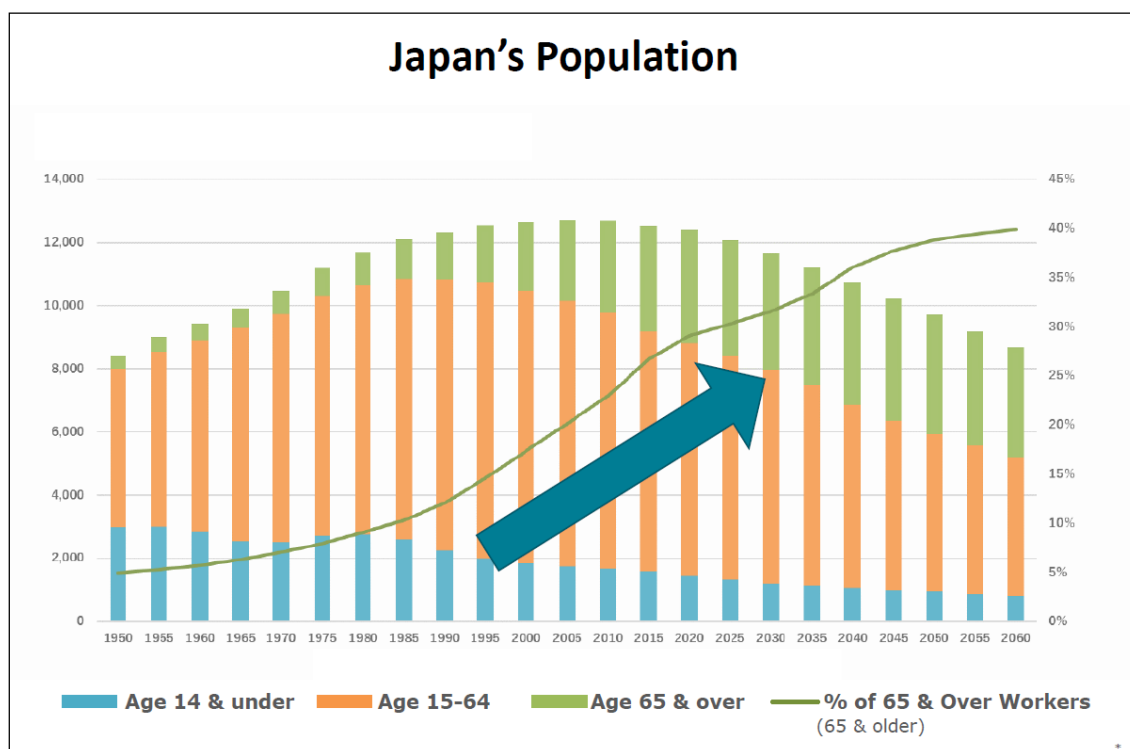
PERSOL Group 為日本第 2 大的人力資源服務公司，公司員工人數總計約 7 萬人，主要聚焦在亞太市場的人力仲介服務，全球的會員數高達 571 萬人。公司的業務以人才派遣業務為最大宗、人才

仲介（次高）、招募 Solution 專案等。PERSOL Group 除人力仲介部門外，同時亦有綜合研究所（內部研究單位），另有創投部門，聚焦在 IT 企業與新創公司。

國際人才的派遣與仲介同樣為 PERSOL Group 的重要業務，主要為 BRS(Business Resource Solutions)、PERSOL Group Workforce（協助聘僱企業處理簽證業務）、パーソルワークスデザイン（PERSOL Works Design，外國人派遣）等。

1. 日本企業人力招募現況與產業情勢

日本在邁入超高齡社會後，以及人口老化的課題下，日本職場同時面臨勞動力不足以及勞動力年齡持續增高的困境。依據 PERSOL Group 的預估資料(詳下圖 5)，日本現行的勞動人口約 7,000 萬人，而高齡勞動人口（超過 65 歲）占比已達近 30%。依據長期展望數據，在日本的勞動力不足情勢下，高齡勞動者占比數量只會持續增加，預估 2050-2060 年期間，占比將會達到 40%。



資料來源：PERSOL Group

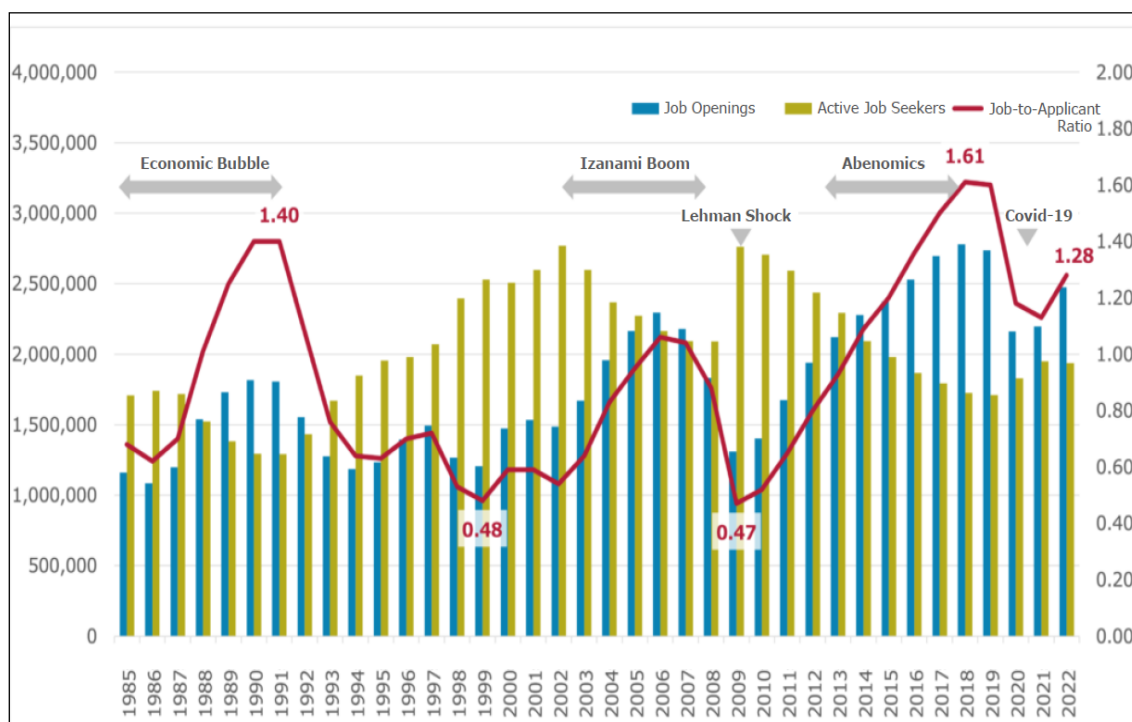
圖 5、日本人口成長趨勢與勞動力結構（1950-2060）

觀察日本勞動力不足與短缺情勢，依據日本厚生勞動省的求職

與申請比例歷史數據（Job to Applicant Ratio, JAR）（詳下圖 6），日本 1990 年期間因面臨經濟泡沫化，短期間日本社會面臨高失業率情形，而 1990-2009 年期間，日本經濟狀況處於復甦期，此時的就業情勢穩定，人力市場上勞動力充足，處於供過於求的情勢。

在 2009-2022 年期間，日本此時已經進入超高齡社會，且在 2013-2018 年陷入經濟發展停滯，勞動市場供不應求的情勢達到近年高峰，在 2020-2021 年期間因歷經全球 Covid-19 的影響，供不應求的情勢有稍微下降，惟 2022 年疫後的經濟復甦，供不應求的情勢又有增加的趨勢，也成為日本政府經濟與勞動力發展上，所面臨的棘手課題。

依據 2022 年的統計資訊，日本約 94.7% 的公司規劃在 2022 年下半年進行招聘。然而，46.0% 的公司僅完成不到 50% 的招聘目標，僅有 20.6% 的公司滿足其招聘需求。此數據顯示日本產業除面臨勞動力市場供給不足的議題外，招募不到合適的人才同樣為產業現在面對的關鍵課題。



資料來源：PERSOL Group

圖 6、日本求職與申請比例歷史數據（1985-2022）

依據 PERSOL Group 的人才招募經驗與內部研究果(詳下圖 7)，現行日本產業在招募雙語人才(國際人才)面臨的挑戰主要有 3 項，分別為「語言障礙」、「獨特的招募制度」、「招募成本」。

(1) 「**語言障礙**」(Language Barrier)：日本企業主要在職場上溝通以日文為主，惟英文已成為全球的共通語言，但日本人的英文程度普遍不佳。依據 2023 年全球英語能力指數排名，在 113 個國家的排名中，日本僅排名第 87 名，英文水準不高(亞鄰國家新加坡排名第 2)，顯示日本的英文環境相對多數國家未完善建立。

(2) 「**獨特的招募制度**」(Unique Candidate)：

日本企業在人才招募上有別於其他國家，在招募制度上有 3 個常見的情形，包含「新卒一括採用」、「終身僱用」、「年功序列制度」：

- I. 新卒一括採用：日本企業在雇用上習慣於每年 4 月的大學畢業季，廣招應屆畢業生(新卒)。在新卒雇用上，日本企業目的為透過廣大招募社會新鮮人，並不特別重視其專長或技術，規劃招募進來後再慢慢培養，相比其他國家在招募上主要以經歷或技術專長為招募重點有極大差異。
- II. 終身僱用：日本企業在聘用人才後，不太會主動進行裁員，員工基本上不要犯嚴重的過錯或職場疏失，可能畢生都待在同一間公司直到退休(撇開主動自願離職)。
- III. 年功序列制度：日本企業較重視職場上的輩分倫理，因此在薪資或是職務升遷，相對能力或職場表現，更重視員工的年資，因此在日本職場上資深的員工較容易獲得調薪或獲得升遷的機會。

因日本企業普遍瀟灑的獨特僱用制度，此舉導致日本人才的流動率極低，更換工作的意願不高。依據 PERSOL Group 的經驗，日本勞工終生的流動率平均約 2 至 3 家公司 / 人，但反觀工作風氣自由開放的美國，勞工的流動率平均約 7 至 8 家公司 / 人。

(3) 「**招募成本**」(Hiring Cost)：

日本的人才求職幾乎透過人力仲介公司，根據統計，日本將近 80% 都是透過人力仲介公司求職，相對其他國家（尤其歐美），僅不到 50% 透過人力仲介公司。

因求職主要透過人力仲介公司，故人力仲介公司收取的服務費用為影響日本企業聘僱人才的一大成本，根據統計，若人力仲介公司成功媒合人才，企業須支付年薪約 35% 的費用作為服務費，而歐美國家的費率約為 20-25%，亞洲國家費率約 15-25%，故日本在人力聘僱成本相對較高。

綜觀上述挑戰，日本相對其他國家在招募國際人才較困難，包含職場的語文環境、傾向招募應屆畢業生、日本員工的流動率較低（終生雇用）、聘僱成本較高，此舉導致工作職缺較少釋出外，聘僱國際人才的意願同時較低，成為引進國際人才的阻礙。

	Japan	Overseas
Supply & Demand	Many Jobs × Less Candidates	Many Candidates × Less Jobs
Recruitment Cost	Cost more than overseas	Less Expensive than Japan
Fee Percentage	30~35%	US 20~25%、Asia 15~25%
Recruitment Methods	Mainly using agencies	Less usage of agencies
Grads Recruitment	Bulk recruitment	Not common
Candidate Mindset	Very cautions for applying	Happy to apply casually
TTF (Time to fill)	Takes long time to fill	Faster than Japan
English Level	87 th in the world	Many Bilingual Candidates

資料來源：PERSOL Group

圖 7、日本與其他國家在聘僱人才上的差異比較

2. 日本數位人才招募情勢與面臨課題

依據日本厚生勞動省發表的展望數據（詳下圖 8），自 2015 年起日本產業即面臨數位人才（IT 人才）的供給不足，缺口數大約 17 萬人，2024 年數位人才的缺口數量成長至約 40 萬人。厚生勞動省預估至 2030 年的數位人才缺口將達到至少 59 萬人（基礎情境），在最高情境下，缺口數有可能高達 79 萬人。

數位人才在日本勞動力市場供不應求的情形，可歸因於 IT 領域的企業或職務在日本不算受歡迎的職業，主要原因為企業（客戶端）對於 IT 服務的客制化服務要求高，在軟體開發、系統整合以及系統管理上較為不易，另外薪資待遇相對傳統大廠或是金融業具有一段差異，大部分的日本本土人才傾向往薪資待遇好，且發展性穩定好的產業就業，例如製造業、金融業等（上述企業多數待遇好且採取終生雇用制度）。



資料來源：PERSOL Group

圖 8、日本數位人才供應趨勢圖（2011-2030）

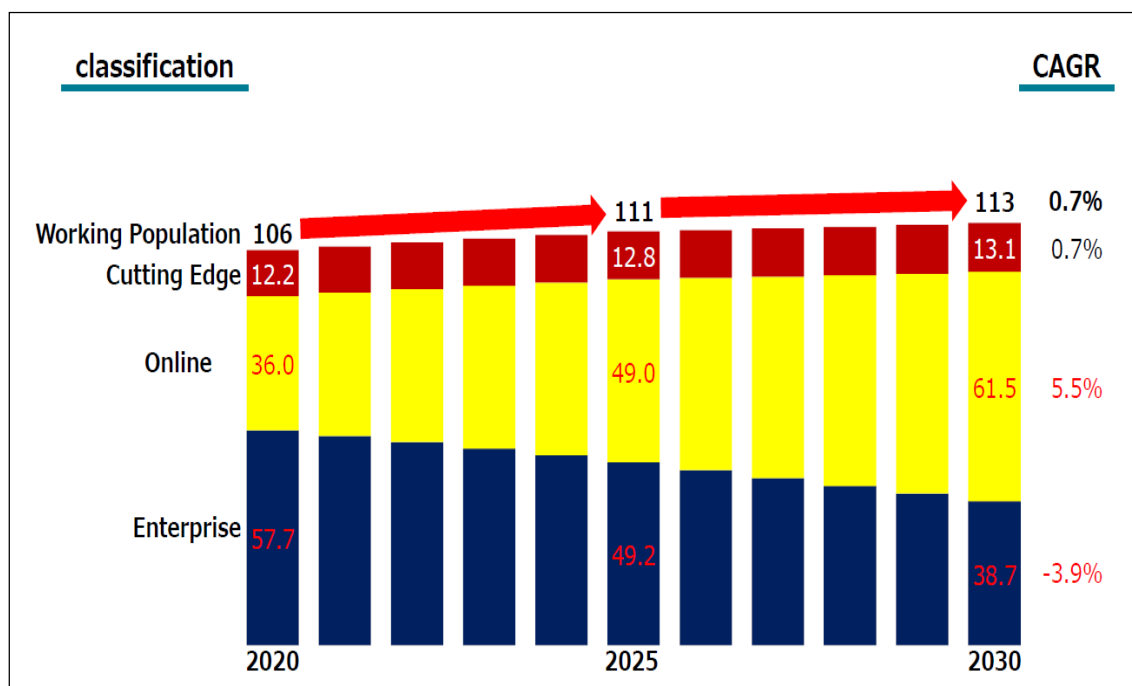
3. 數位人才職務結構之變遷

隨著數位轉型與新興科技的演進，日本企業或 IT 產業的業務結構近年有所變化，也導致企業主要聘僱數位人才的用途比重上有所不同，PERSOL Group 將日本企業聘僱數位人才用途分成 3 類，說明如下：

- (1) Enterprise 業務：此為**軟體與資服業協助企業客戶進行內部 IT 系統建置與調校之業務**（如 ERP 系統），目前仍為 IT 產業主要市場，亦為**軟體與資服業數位人才需求**的傳統大宗。

- (2) Online 業務：此為**軟體與資服業自行開發**線上系統之業務（如開發線上影音服務），由於近年各項線上服務數量大增，且線上系統需要以敏捷開發方式頻繁更新版本，因此此領域之數位人才需求有高速成長的趨勢。
- (3) Cutting Edge 業務：此為**軟體與資服業進行先進軟體技術研發**之業務，此領域人才主要協助企業於內部進行 AI 等先進技術之開發與測試，此領域較為前瞻，所以相對數位人力需求占比較小。

PERSOL Group 預估，未來 Online 業務的數位人力需求將追上傳統 Enterprise 業務數位人力需求數量。至 2025 年 Online 業務的數位人力需求將佔數位產業數位人才需求數量之 49%、至 2030 年將成長至 61.5%，而傳統 Enterprise 業務人力需求占比將逐漸下降至 38.7%。(詳下圖 9)

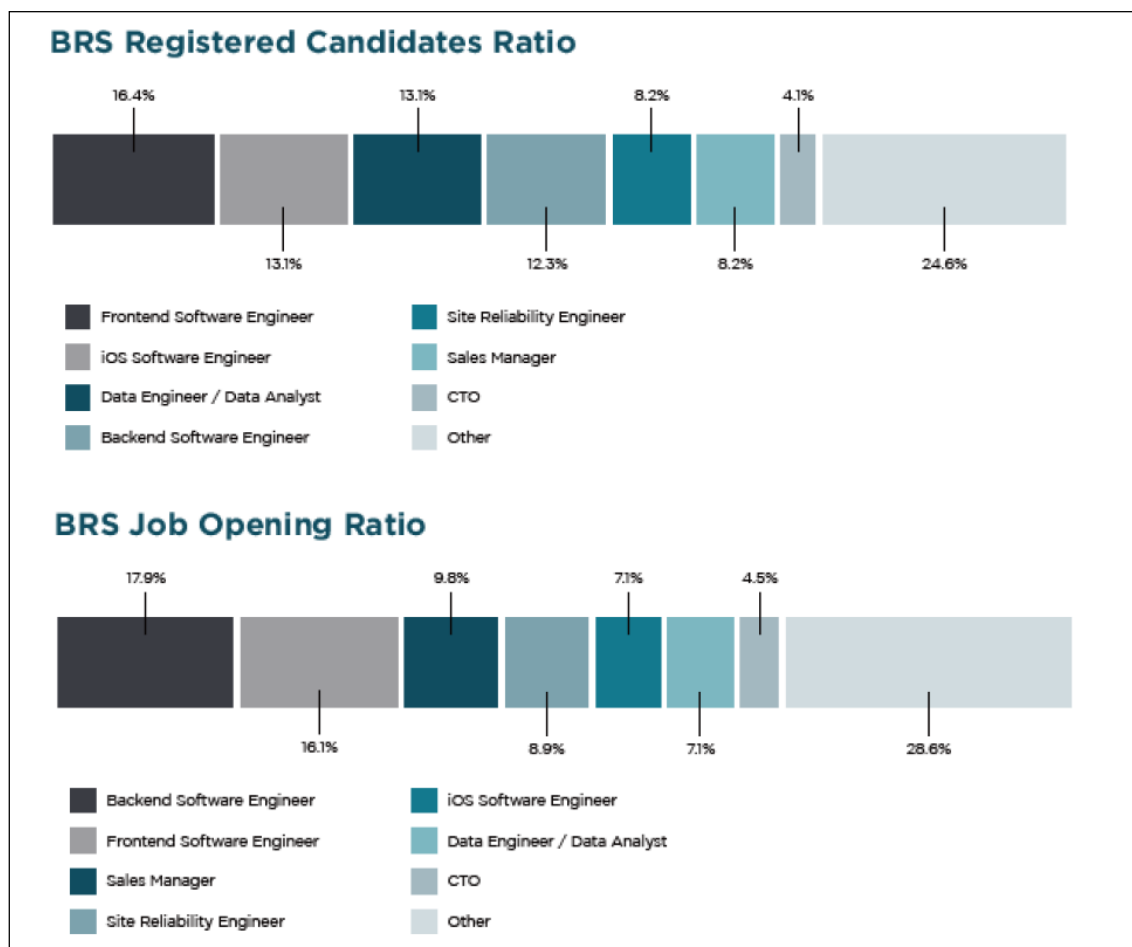


資料來源：PERSOL Group

圖 9、日本 IT 產業的人才職務轉型趨勢預測（2020-2030）

在職務類型上，依據 PERSOL Group 的人才招募經驗，日本企業對於數位人才的職務需求，最大宗以系統開發工程師為主，如常見的前端、後端與全端工程師，與 iOS 系統與 Android 系統開發工

工程師，其次為雲端系統整合工程師，另外數據分析師目前同樣有增加的趨勢。(詳下圖 10)



資料來源：PERSOL Group

圖 10、PERSOL Group 國際數位人才職務招募結構

此外，從事基本 IT 工作之「數位中階技術」人才，在日本也是確實存在的，且會偏向採用東南亞的人才。原本日本企業習慣將上述工作外包越南，但近年因日圓疲軟，間接造成外包成本上升，企業逐漸轉向於日本本土招攬東南亞工程師，其中以新加坡與馬來西亞人才為日本企業首選。

4. 日本國際數位人才輸入來源與招募挑戰

在國際輸入來源上，日本目前需求最大宗的前端、後端、全端工程師（應用程式類型）高度仰賴國際人才輸入。上述職務的國際

人才主要供給來源的前 3 名分別為中國大陸、印度、韓國，東南亞國家則較少（主要因能力跟技術相對前述國家差）。目前在日本的數位產業，估計約有 15-20%的員工為國際數位人才。

現行招募國際數位人才為日本企業填補勞動力與增加企業競爭力的方式，惟不易招募到理想的國際數位人才為日本企業或數位產業面臨的共同痛點。

日本企業不易招募到國際人才的原因，PERSOL Group 指出主要來自：

- (1) 語言問題：英文環境未建立。
- (2) 薪資待遇問題：以數位人才職務而言，日本企業提供國際數位人才的年薪資大約為歐美數位產業的 8 成，除薪資年收入較低，近年日圓大幅貶值，更進一步降低薪資競爭力。
- (3) 日本企業特殊招募文化：日本長期存在的「新卒一括採用」（即不按職缺需求招募，直接整批雇用學校畢業生進公司後再分發）、「終身雇用制」、「年功序列制」（即嚴格按年資升等升遷）等制度，使人才聘用缺乏彈性。
- (4) 招募成本 - 仲介費：日本高階人才仲介費大約是人才年薪之 35%，高於美國的 20%-25%、亞洲的 15-25%。

此外，留才同樣為日本企業面臨的課題，多數國際數位人才在日本工作的時間不長，無法留任的原因同樣多為上述提及的語文問題（無法良好融入職場與社會）以及薪資待遇競爭力下降（人才容易流出至其他國家）。

5. **國際人才招募的策略建議**：PERSOL Group 提出成功招募到國際人才的 3 項建議，如建立一個瞭解日本招聘市場（招募與品牌建立）的強大人才招聘團隊；尋找能夠協助招聘的強大合作夥伴（如招聘流程外包 RPO、招聘代理等）；以及向招聘競爭對手學習，設立具競爭力的工作條件。

(四)小結

透過與 PERSOL Group 訪談，我們更加了解日本數位產業人才需求的結構與型態，依據厚生勞動省預估，2030 年日本數位人才缺口將達 59-79 萬人，PERSOL Group 分析數位人才的用途從傳統 Enterprise 業務，逐步轉向 Online 及 Cutting Edge 業務，數位人才職務需求以系統開發、雲端整合及數據分析為主。

日本企業如欲成功招募國際人才，PERSOL Group 建議建立強大的招募團隊，尋找協助招聘的合作夥伴並設立具吸引力的工作條件。同時，根據日本企業招募的挑戰，也呼應上個訪談對象（應慶大學 山尾準教授）分享內容，改善語言環境、增加薪資競爭力及調整僵化的企業招募制度或文化，也是增強人才留任的重要策略。

四、日本綜合研究所（JRI）(參訪時間：11月27日)

(一)拜訪對象：石川智久 研究主任 / 首席經濟學家 / 首席研究員、後藤俊平 研究員、川內丸亮介 研究顧問

(二)拜訪單位背景

日本綜合研究所（JRI）為一家成立於 1970 年的日本領先綜合性研究機構，隸屬於三井住友金融集團（SMFG）。作為一家結合研究、分析、顧問服務的智庫，JRI 的核心宗旨在於提供企業、政府機構的策略支持，並透過深入的研究與綜合性分析，協助客戶實現可持續的經濟與社會發展目標。JRI 擁有多元化的研究範疇，涵蓋了經濟、環境、能源、資訊技術等領域，並以其專業的研究報告和政策建議在業界備受推崇。

在勞動力市場、國際人才趨勢及國內經濟等研究領域，JRI 擁有豐富的研究成果。針對日本勞動力市場，JRI 積極探索人口結構變化對經濟的影響，並提出針對勞動力短缺的應對方案。研究深入探討少子化、高齡化等現象對勞動市場的壓力，並分析引入外國人

才的潛在優勢及挑戰。在國際人才趨勢方面，深入分析全球人才流動的變化，並評估日本引進國際高階人才政策效果。

JRI 研究涵蓋各國的人才競爭策略、外籍專業人士的需求，以及多樣化人才對企業的價值。透過這些分析，JRI 為日本企業與政府制定國際化人才引進政策，提供關鍵的參考依據。在國內經濟的研究上，JRI 聚焦於日本的總體經濟指標、財政政策、產業發展等方面，並密切關注國際經濟環境變化對日本經濟影響。其研究不僅有助於分析當前的經濟形勢，並為日本政府與企業在快速變化的全球經濟中制定長期戰略提供重要參考。

JRI 的研究團隊透過其深入的經濟研究和專業洞見，為日本的勞動力市場、經濟結構調整以及國際人才引進政策提供建議，成為日本應對全球經濟挑戰及推動國內發展的重要支柱，為日本經濟政策的重要智庫之一。

(三)訪談內容

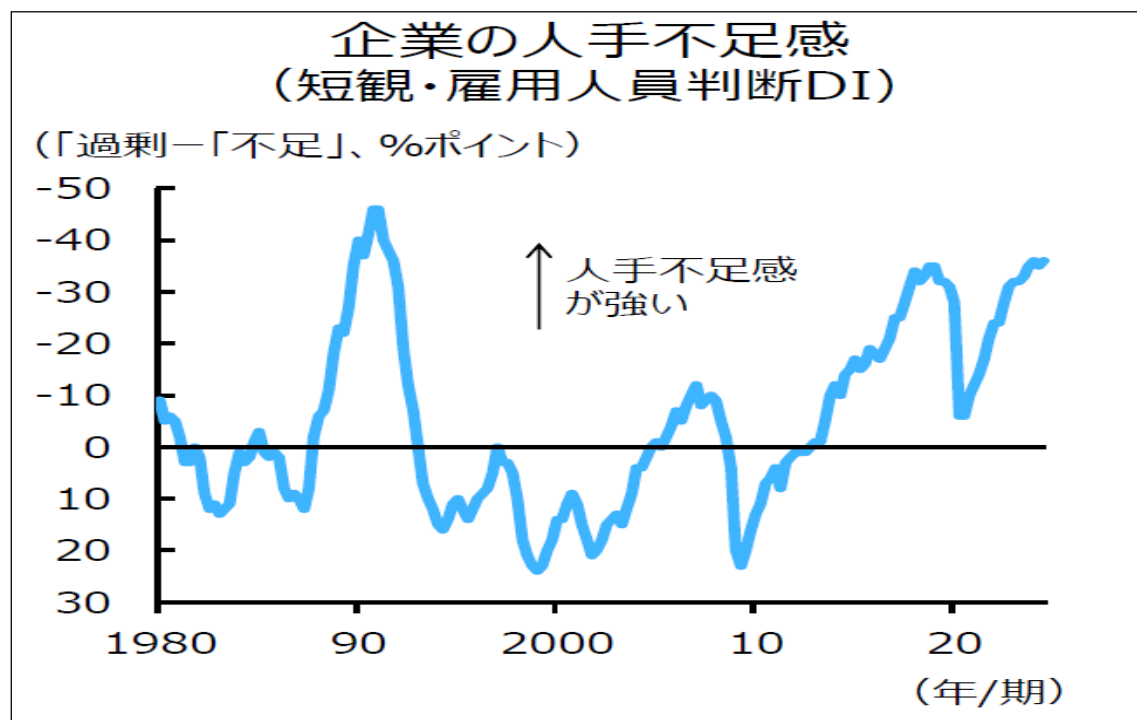
1. 日本市場勞動力概況

依據日本出入國在留管理廳（類似我國移民署）與厚生勞動省（類似我國勞動部）數據，2023 年外籍人士居留在日本的總人數達到 342 萬人，大概占日本總人口的 3%，而外籍勞工數量約為 204 萬人，無論是居留在日本或是在日本工作的人數皆有逐年增加的趨勢。

若將居留在日本的外籍人才進行分類（依據技能高低），包含具有專門技術的勞動者（高階勞動者），總共包含 15 類人才，如高階管理職務、法律 / 會計、教授、藝術、宗教、醫療、研究、照護等領域；中階能力人才為特定技能簽證，未熟練的勞動者如技能實習簽證。

依據調查結果（詳下圖 11），日本企業在勞動力市場充足度歷

經多次變化，在 1990 年日本歷經經濟泡沫，股市崩盤、與物價通縮等情事，陷入長達 30 年的經濟調整期。在 2000-2010 年期間日本經濟逐漸復甦，勞動力市場處於充足狀況，但在 2010 年後至今（此時已進入超齡社會），日本企業對於人力不足的情勢越發有感。



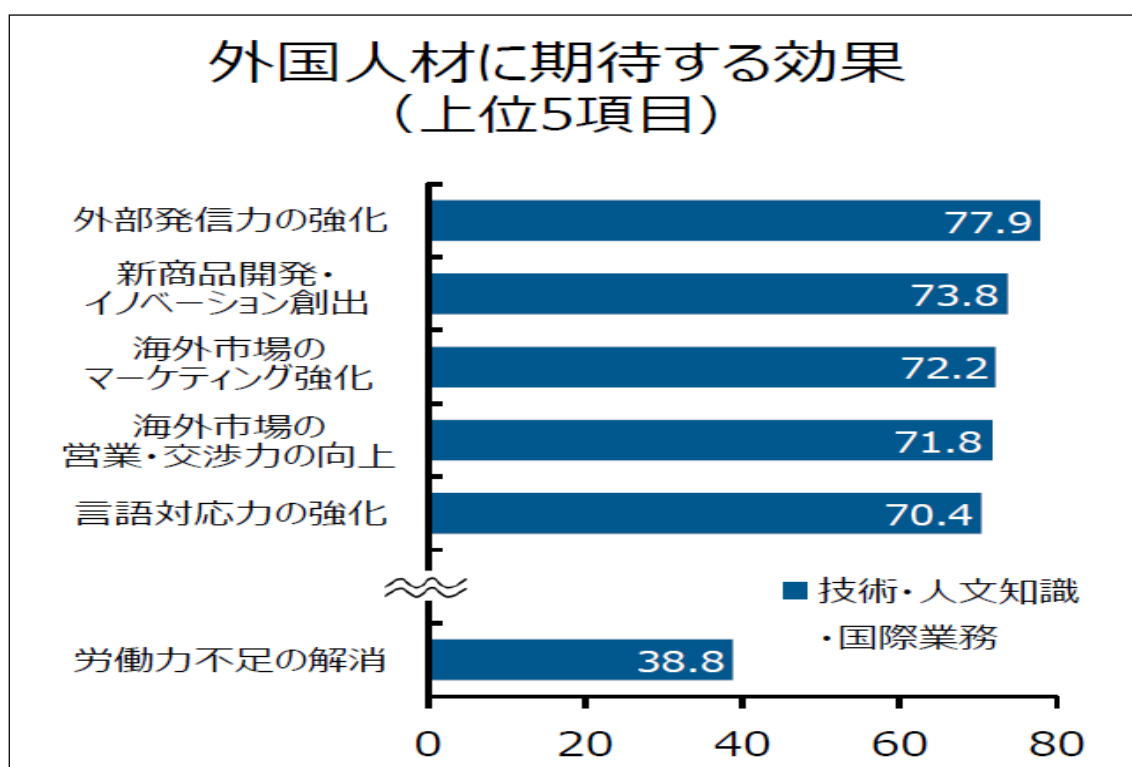
資料來源：JRI

圖 11、日本企業對於人力不足的指數趨勢圖

在日本國內勞動力不足的情勢下，聘僱外籍人才為日本政府的解決方案與必要手段。依據調查統計結果，日本企業對於招募外籍人才的產生效益主要為彌補勞動短缺課題（排名第一）、其次依序為增進企業內部溝通、促進企業內部國際化、作為海外擴張的準備，以及強化對外溝通能力等，並期望透過「技能實習」與「特定技能」簽證作為主要的勞動力填補來源（主要提供基層勞動力）。

反觀就勞簽證的大宗，「技術、人文知識與國際業務」分類的外籍人才，日本企業期望外籍人才強化對外溝通能力（排名第一）、其次依序為促進新產品開發、強化海外市場行銷、增進海外市場的銷售與談判能力、強化語文支援能力，彌補勞動短缺課題則排名較後面（詳下圖 12），顯示日本企業對於不同類型的人才，有不同預

期效果。



資料來源：JRI

圖 12、日本企業對於引進外籍人才效益之排名

日本政府對於日本的總人口數與勞動人口數提出預測數據，預計至 2050 年，日本總人口將降低至 1 億人（現行約為 1.2 億人），而全國勞動力將從近 7,000 萬人，降至低於 6,000 萬人。

2. 人力政策發展沿革

日本政府從 1988 年即展開有關聘僱外籍人才的相關政策，1988 年推動的「第 6 次雇用對策基本計畫」，當時對於國際高階人才與基礎人才，日本政府尚處於謹慎評估的態度進行人才引進。至 2008 年，日本進入超高齡社會後，在同年的「雇用政策基本方針」，日本政府對於招募外籍人才從保守評估轉變為積極進取。

在 2018 年「勞動施策基本方針」中，日本政府除積極招募國際人才外，並開始規劃制定招募外籍人才的系統制度。同年日本政府推出「特定技能」簽證，其目的為因應日漸不足的本土勞動力，針對勞動力尤其缺乏的產業（如製造業、農業、漁業、運輸業等），透

過簽證的開放引進外籍人才已補足勞動缺口。

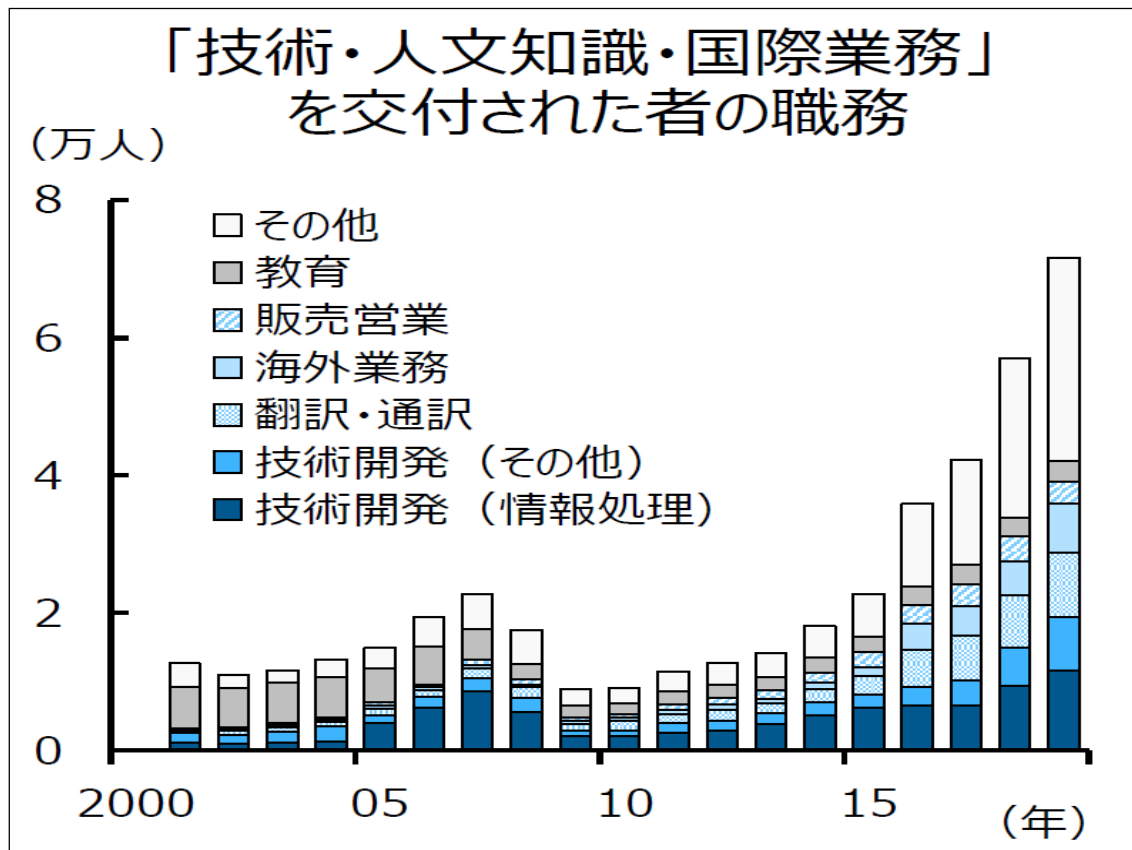
至 2024 年，日本政府認為取得「技能實習」簽證的人才主要在習得技術與技能後，大部分皆返回母國或他國工作，留在日本的比例極低。因此日本政府推出「育成就勞」政策，相比過往招募國際人才在日本，更注重在「留才」的部分，希望在日本實習技能的外國人，能在實習完具備一定技術後，留在日本的企業工作，同時達成「人培」且「留才」的雙重目標。

除上述基礎與中階勞動力外，日本政府在 2023 年推出針對招募國際高階人才的政策，如特別高度人材制度 (J-Skip) 與未來創造人材制度 (J-Find)，期望透過此 2 類簽證，增加在日本的高階人才勞動力。

3. 日本國際數位人才發展概況與對產業之影響

日本資通訊產業中的 IT 人才（數位人才）有逐年增加的趨勢，自 2008 年，在日本情報通信業（IT 產業）工作的外籍人才近 2 萬人，至 2023 年已成長至 8 萬人。「技術、人文知識與國際業務」領域的外籍人才，在分類結構中，從事技術開發（如資訊處理）類型逐步增加，在 2023 年占比達到 25%（詳下圖 13）。

外籍人才的國家別結構中，以全產業而言，最大宗的人才來自中國大陸、越南、菲律賓等國。若聚焦在 IT 產業，中國大陸為最大宗，且占比將近達到 50%，其次則為韓國、歐美國家以及越南。在大都市中，外籍人才的產業分布也很集中，以東京都為例，外國人在各行業的占比約 27%，但在 IT 產業則有 81%，顯示國際數位人才在日本高度集中任職於 IT 產業。



資料來源：JRI

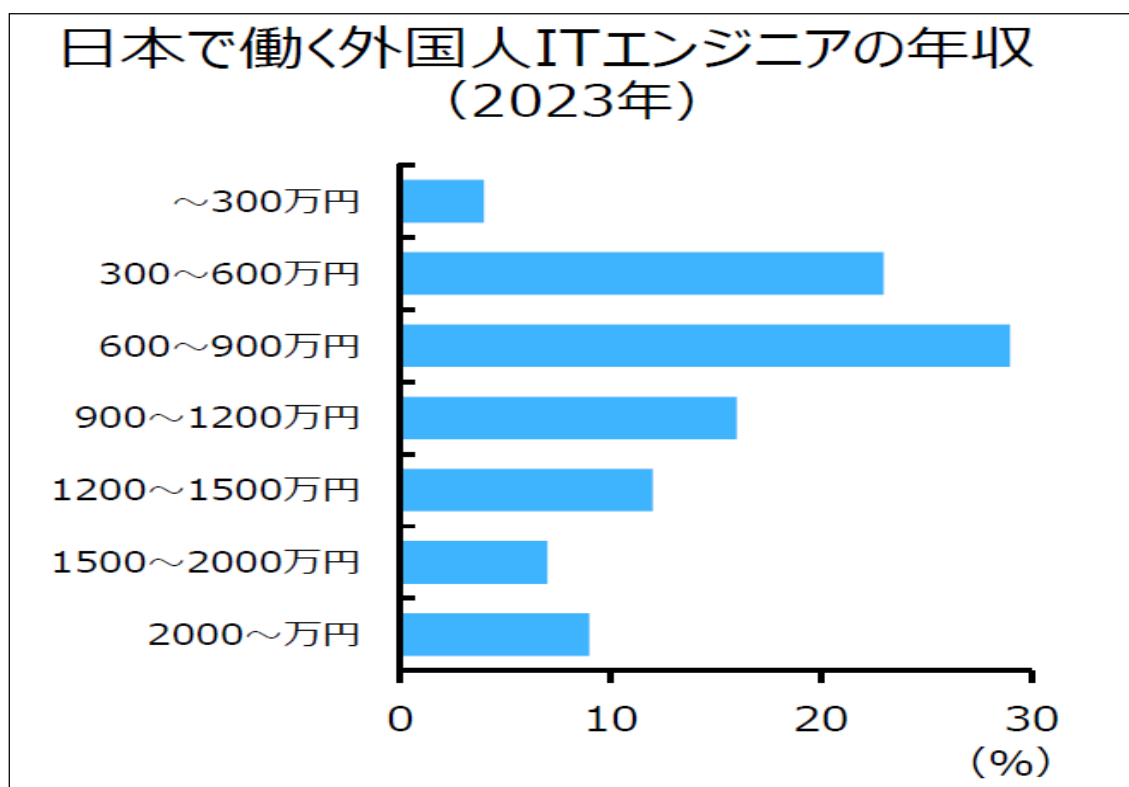
圖 13、「技術、人文知識與國際業務」結構分布

日本需要大量的國際數位人才，主要原因為日本政府推動各產業的數位轉型（DX），在數位化浪潮與數位轉型的趨勢下，日本企業對於數位人才的需求增加下，連帶增加對國際數位人才的需求，數位人才的職務主要為軟體開發、系統整合與系統管理等。

在企業推動數位轉型與業務數位化之課題下，日本企業同時意識到其數位人才之缺乏，依據調查報告結果顯示（有效樣本數為 965 份），將近 6 成的企業表示數位人才的數量與技術皆不足，僅不到 10% 企業認為人才與技術充足。

另外，日本在數位技能與其他國家的比較中（共分為 Level 1 至 Level 7），對比美國、印度與中國大陸等國家的 Level 5 至 Level 7 人才（高階）占比較高，日本將近超過 50% 為 Level 1 至 Level 3 人才（中低階），顯示日本國內數位人才與技能相對其他國家競爭力較弱。

在薪資水平分布上（如下圖 14），在日本的國際數位人才，近 30%其年收入落於 600-900 萬日圓，約 25%落於 300-600 萬日圓，超過 2,000 萬日圓的國際數位人才將近有 10%。相對日本人的薪資而言（年收入平均為 476 萬日圓），在日本工作的國際數位人才在薪資上比一般日本勞工高。



資料來源：JRI

圖 14、在日本工作的國際數位人才年收入分布

JRI 提及日本政府發行數位遊牧簽證，主要的目的並非招攬國際數位人才，其目的為透過數位遊牧簽證吸引具備一定收入水平的外籍人士前往日本短期居留，進一步增進日本當地的經濟發展與消費。

日本政府預估至 2025 年外籍人士訪日本旅遊的人數將從 3,580 萬人，至 2030 年上升到 6,000 萬人；2025 年至 2030 年，旅客消費金額預估從 7.8 兆日圓，上升至 15 兆日圓。數位遊牧族群除待在日本的大城市外（如東京、大阪、京都等），部分非一線城市的地區如和歌山、石川、福岡、宮崎、沖繩等同樣為聚集地。

依據日本政府對福岡數位遊牧的調查結果，數位遊牧平均而言會在福岡待 21 天，一個月每人平均消費額可達到約 50.7 萬日圓，顯示數位遊牧確實可為地方帶來一定的經濟與消費力。依據調查結果中的滿意度調查，數位遊牧對於福岡飲食、大眾運輸、自然景觀、人文風俗等皆呈現高分，但對數位支付的多樣性，以及語言溝通上分數較低，此舉顯示若要吸數位遊牧族群，便捷的數位支付方式以及打造英文環境為吸引數位遊牧前往旅遊或短期引居的關鍵課題。

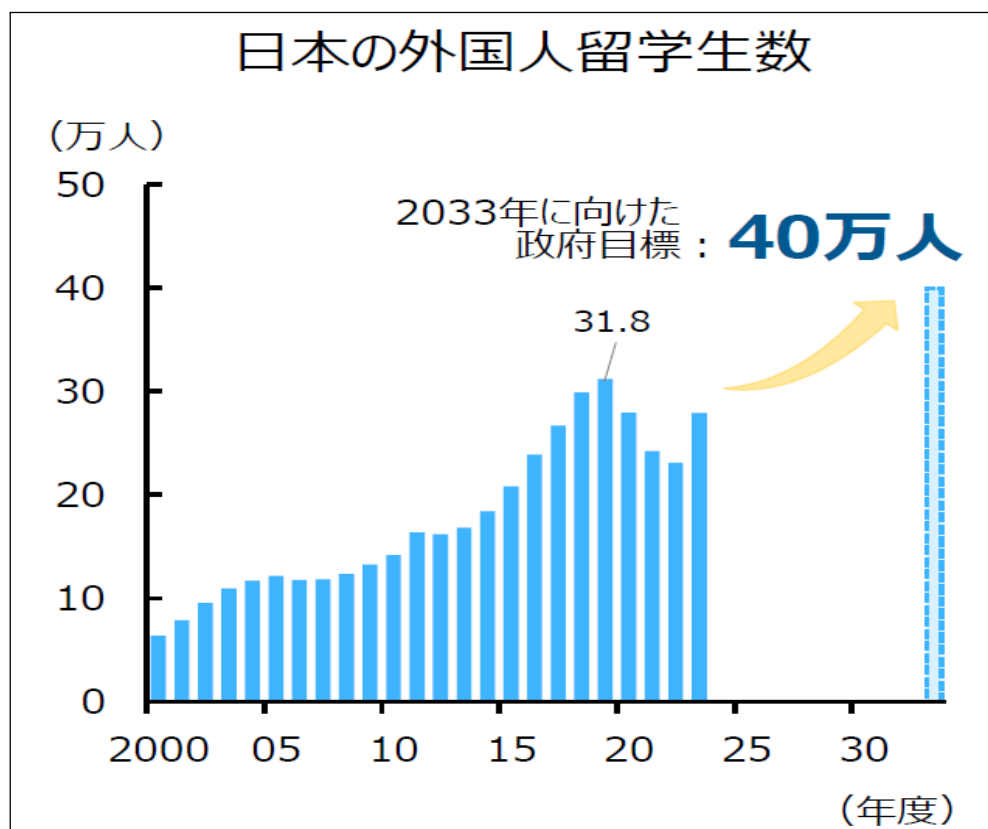
4. 日本勞動力市場面臨課題與未來展望

依據 JRI 的研究成果指出，以 OECD 會員國為例，在 OECD 外籍人才的學歷，自 2000 年高學歷者與低學歷者的差異並不大，但隨著時間逐漸推移，現今高學歷者的人數約為低學歷者的 2 倍以上，此舉顯示高學歷者為目前國際人才的大宗。此外，目前各國皆有面臨人口老化與勞動力缺乏的人力課題，各國為吸引多元化的經濟移民，具備高學歷與高階技能的外籍人才成為招募或引居的聚焦目標。

依據 OECD 的統計數據顯示，眾多歐美國家提供外籍人才不錯的優惠服務以吸引人才前往該國工作，高階外籍人才占外籍勞工的比例，前三名分別加拿大、澳洲與以色列，然而日本則低於 OECD 平均的表現。

JRI 指出出國留學的大專院校生，在畢業之後，有極大機率會取得該國的工作機會，而依據統計數據，在日本的留學生畢業後轉成「技術、人文知識與國際業務」居留資格的人數逐步提升。

因此日本政府對於補足本土勞動力不足的問題，提升在日留學生續留日本就業為未來的主要鎖定目標。2023 年在日留學生數量為 31.8 萬人，日本政府預估至 2030 年將成長至 40 萬人（詳下圖 15），若提升留學生留日工作的可行性增加，將可大幅填補企業的勞動力缺口。



資料來源：JRI

圖 15、在日本的留學生數量成長趨勢

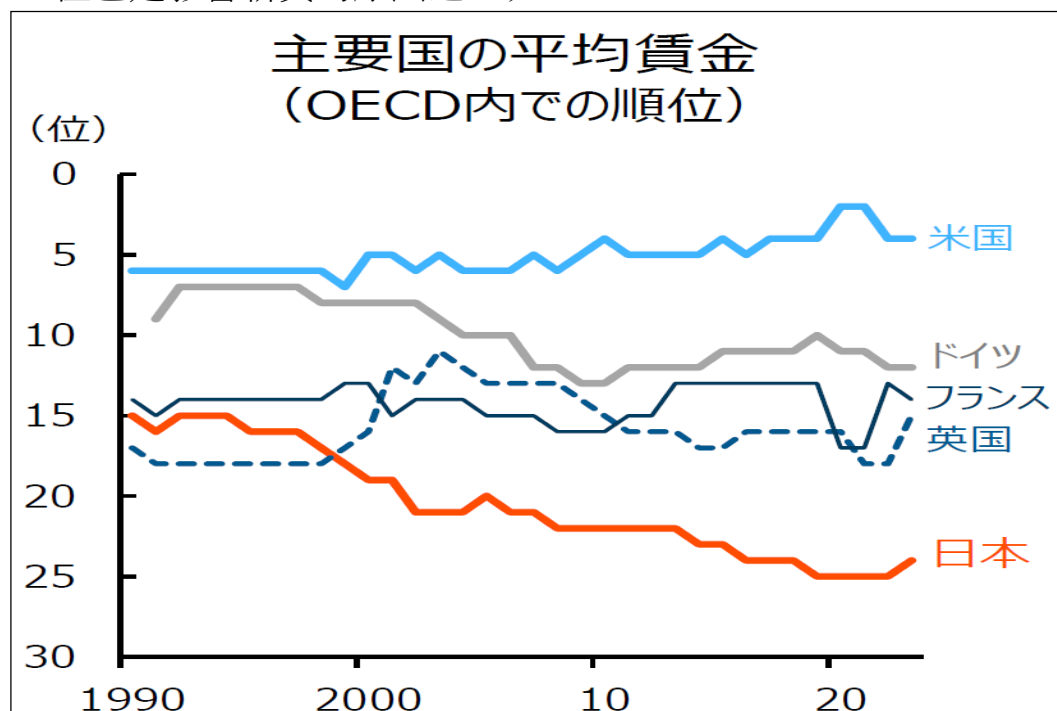
JRI 的研究指出，日本在招募外籍人才上面臨主要 2 項重要的挑戰：

(1) 日本吸引外籍人士引居的魅力逐漸下降：

日本吸引國際人才赴日工作的主要因素，分別為社會治安良好（排名第一）、生活環境整潔、居住環境良好、日本文化具備吸引力等，然而在日工作的外籍人士不滿日本職場的主要因素，包含薪資水平低、薪資調幅慢等、升遷與晉升速度慢、缺乏明確的職涯規劃、無效的會議過多等，長期而言則將降低在日本的外籍人士持續在日本就業意願。

此外，薪資福利為國際人才前往或是流動到其他國家就業的關鍵要素，以 OECD 國家而言，日本企業提供的薪資排名皆低於美國、德國、法國、英國等歐美國家（詳下圖 16），另外觀察國際主要大城市的軟體工程師薪資水平，東京（日本）的薪資相對新加坡、上海、香港、北京等城市顯得競爭力較弱（近年日圓貶

值也是影響薪資的原因之一)。



資料來源：JRI

圖 16、日本與 OECD 國家的薪資待遇比較

綜觀國際機構的客觀數據，如 OECD 的國際引才指標，日本僅排名第 22 名；IMD 公布的世界人才排名，日本僅排名第 19 名；歐洲工商管理學院（INSEAD）發布的世界人才競爭力指數，僅排名第 42 名。日本在薪資福利與職務發展上，對於外籍人才吸引力逐漸不足，此為日本政府須積極處理與因應的課題。

(2) 日本的人力政策缺乏主要的主責機關統籌規劃：

日本政府雖積極推動國際人才引居，同時致力推動多元文化共生的相關政策，然而 JRI 認為人才政策的議題過於廣泛，包含簽證、跨文化融合、財務支援、家庭育兒、就業管理等，現行日本政府未有一個明顯的主責單位來針對不同領域的人才議題或是政策進行統率，亦即缺乏「司令塔」。

JRI 舉例，以簽證而言，出入國在留管理廳僅負責發行相關簽證，但除發行業務以外就不再負責簽證有關的業務，或是以兒童家庭廳為例，僅負責有關外籍人士家庭子女的相關課題，以上述的兩個案例而言，基本上議題有相互作用與相關聯，但因為未有中央主導機關，易導致各機關僅負責各自的業務，未能妥善發

揮綜合效益。

未有「司令塔」的情況下，可能產生中央跟地方政策不同調，或是政策落地執行產生落差的問題，第一級的地方單位（都道府縣）落實度仍高，但逐步下至「市特別區」或是「町村」的層級時，政策落實度就會大幅降低。

JRI 針對此議題提出之觀點，為日本政府可考慮在內閣廳設立專責辦公室作為司令塔，以統籌跟整合有關國際人才引居的政策推動與執行方案，增進招募國際人才綜效並強化解決課題的效益。

(四)小結

透過本次訪談，我們了解到日本整體 IT 產業趨勢，在日本數位轉型(DX)需求快速增加趨勢下，本土數位人才短缺問題日益嚴峻，僅 10%的企業認為人才與技術充足，且日本相較美國、中國、印度等國家，國內高階數位技能人才占比偏低，超過 50%的數位人才僅具中低階技能，因此吸引國際數位人才成為關鍵策略。

另外，在 IT 產業工作外籍數位人才從 2008 年的 2 萬人增至 2023 年的 8 萬人，其中來自中國的人才占比最高，其次為韓國、歐美和越南，外籍數位人才薪資雖高於日本國人平均水平，惟仍低於歐美國家、甚至新加坡和上海等城市，且日圓貶值更進一步削弱吸引力。

為改善吸引力，日本政府推動數位遊牧簽證、特別高度人材制度(J-Skip)等引才政策，並鼓勵留學生留日就業，然而 JRI 認為引才政策的議題牽涉廣泛，現行日本政府未有一個明顯的主責單位統籌規劃，仍大大影響政策落實度。

五、Manabu Japan（參訪時間：11月28日）

(一)拜訪對象：Pablo Rivero 創辦人

(二)拜訪單位背景

Manabu Community 為一個全球性的數位遊牧社群，專注於推動數位工作的環境與促進社群影響力。Manabu 自 2009 年於澳洲創立以來，在創辦人 Pablo Riveros（同為台灣就業金卡持卡人）與其合作夥伴的推動下，該社群已擁有超過 15,000 名成員，並與各地夥伴合作推動數位社群、數位遊牧，以及新創合作等多項活動與專案。Manabu Community 社群組成包括 50% CEO、創業家、開發者及工程師，40% 數位遊牧族和遠程工作者，10% 自由職業者。數位足跡表現亮眼，通過 Google 商業評論的全球瀏覽量已達 2,100 萬。

Manabu Japan 為 Manabu Community 在 2021 年所創立的日本分部據點，地點位於日本九州福岡市，作為創業與社群中心，特別關注數位遊牧族群、鏈結在地新創，以及倡議綠色科技等議題，並積極協助當地與國際成員促進永續發展。Manabu Japan 在日本的成員超過 2,000 人，與福岡當地企業、政府以及日本的數位遊牧社群皆有密切合作及接觸，如日本數位遊牧社群協會（Japan Digital Nomad Association, JDNA），並時常舉辦活動，促進日本的數位遊牧或新創的族群交流，同時幫助福岡在地新創增加演說或是協助募資，促進當地的數位遊牧與當地新創生態系的建立，進一步發揮數位遊牧與新創團隊的影響力。

(三)訪談內容

1. 國際數位遊牧族群發展情勢

在 2010-2020 年期間，隨著通訊科技的演進、工作型態的改變、勞工對於工作與生活的平衡觀念改變，數位遊牧人數逐漸增加。在 2020 年經歷 Covid-19 後，衝擊社會大眾的生活形態與工作模式，遠距工作已經成為常態，此舉與數位遊牧的工作型態相對契合，因此在 2020 年至今數位遊牧迎來大幅的爆發成長，而數位遊牧的組成結構，主要以軟體或數位領域人才為主，包含軟體工程師、UI/UX 設計師、數位行銷、數位內容創作者等。

上述職務的工作型態與任務交付模式，不需固定在辦公室工作，僅需電腦與網路通訊，即可在世界各地處理工作或公司業務。Manabu Japan 認為依據現代大眾工作型態的改變、追求工作與生活的平衡，以及數位產業的蓬勃發展下，全球數位遊牧的人數預期將持續增長。觀察數位遊牧族群的結構，數位遊牧主要以歐美人士居多，而具備一定的收入水平，因此有能力前往其他國家遠距工作，並且在當地短期居留，包含遊玩或是進行在地的深度生活體驗。

因此，吸引數位遊牧前往的誘因，包含當地的自然環境、人文風俗，尤其低廉的生活物價水平同樣為強大誘因，Manabu Japan 認為亞洲眾多的國家容易吸引數位遊牧前往，包含泰國、越南等觀光大國（同時具備低物價水平）受到數位遊牧青睞。

相對上述誘因而言，Manabu Japan 認為數位遊牧簽證（DNV）本身並非主要吸引數位遊牧前往該國長期引居的主因。因為綜觀多數國家發行的 DNV，其提供的居留時間頂多半年或甚至一年，且多數不提供當地的就業工作權。因此吸引數位遊牧短期甚至長期居留，主要取決於該國的生活環境、人文風俗、物價水平是否能滿足數位遊牧，以及該國的其他簽證（如台灣的工作簽證或就業金卡）是否容易申請，若申請門檻或限制越低，對於數位遊牧族群較具備吸引力。

數位遊牧可為國家或城市帶來正面效益，但同時也會產生一些負面影響。以西班牙為例，該國同樣有發行 DNV，且同樣為觀光旅遊發達，物價水平適宜（相對美國、英國等）的國家。西班牙巴塞隆納為國際數位遊牧熱衷前往的城市，惟大量數位遊牧湧入巴塞隆納同時衍生部分課題。因數位遊牧需在城市短期居住，因此會在當地租房工作與生活，因大量居住需求的產生，以及數位遊牧族的高流動性與購買力推高當地租金，尤其在市中心或交通便捷區域，如 El Born、Gràcia。面對房屋租金的飆升，此舉使得當地居民更難以負

擔租房，對居民造成衝擊。另外，數位遊牧族使用共享辦公空間（co-working spaces），同時可能擠壓當地的自由職業者或小型企業，使其更難獲得上述資源。巴賽隆納的負面案例同時可以做為國家或是城市推動引入數位遊牧的相關政策或措施的考量因素，以避免對當地的生態系造成衝擊。

目前眾多先進國家考慮要發行 DNV，如澳洲目前尚未發行數位遊牧簽證，惟澳洲政府未來有發行數位遊牧簽證之意願。現行全球的先進國家（已開發國家）皆面臨人口成長下降與人口老化的問題，尤其在很早就邁入超高齡社會的日本特別嚴重，因此吸引數位遊牧赴日本工作或長期引居，成為日本政府因應此議題的解方之一。Manabu Japan 認為發行 DNV 的另一項效益為促進地方經濟，評估至少有百萬美金的規模，數位遊牧在 6 個月（簽證時間）內可創造可觀的經濟收益，並且之後可再轉申請其他簽證，例如新創簽證，可在日本居留更長的時間，對於數位遊牧或日本政府而言皆為雙贏的局面，可進一步增加在日本的國際數位人才數量，新創公司數量，並刺激地方經濟發展等。

2. Manabu Japan 與日本數位遊牧生態系發展概況

Manabu Japan 為 Manabu Community 於 2021 年在日本九州福岡市成立，Manabu Japan 未在一線大城市而選擇在九州福岡成立分部，主要原因為福岡市擁有多項優點，包含福岡的交通便捷（市區、郊區通勤方便，距離不遠）、人口密集度與生活物價適中（相對一線大城市東京、大阪等），以及福岡市政府為日本在早期即發行新創簽證的地方政府，因此吸引很多的新創企業或數位人才在福岡聚集。

Manabu Japan 的發展核心為在日本建立與推廣數位遊牧以及新創生態系，因數位遊牧多為數位領域人才，而新創企業大多數業務為軟體 / 資訊服務領域，數位遊牧的組成結構與新創企業具有高度重疊性與關聯性，因此除與日本當地的數位遊牧交流外，鏈結日本

在地的新創業者為 Manabu japan 的業務核心之一，在其工作項目可見其推廣與鏈結在地新創的努力。

依據創辦人 Pablo 的經驗分享，Manabu japan 具有 3 項核心業務，包含 Bento Lunch Club (BLC)、DEMO day, long Talk (DDLTL)、Soft landing program (SP)：

- (1) Bento Lunch Club：每週舉辦一次的便當午餐會議，主要邀請的目標為數位遊牧成員、新創等，透過午餐會議分享與交流彼此的工作、生活經驗以及創意發想，以促進參與人員透過交流分享，提升個人或團隊的發想與生產力。
- (2) DEMO Day, Long Talk：其宗旨為透過舉辦活動給予新創一個適宜的平台，頻率為每月舉辦一次，可以向聽眾（日本企業、地方政府、投資方等）進行產品或服務的演示說明，其時間相對 Bento Lunch 的時間更長，可吸引日本企業作為募資或入股的潛在投資者。
- (3) Soft landing Program：為 Manabu japan 的重要業務，Pablo 表示依據其經驗，多數的新創企業並非沒有能力與創意，然而因為缺乏務實的商業模式、技術驗證與落地，或是在申請補助經費、向外界募資、行銷推廣等領域缺乏實務經驗。Manabu japan 為促進日本的新創生態系良好的發展，因此依據其經驗提供顧問與建議予新創業者，協助其商業模式落地，或是獲得投資方的青睞順利拿到資金。Soft landing Program 每年舉辦一次，Manabu japan 已於 2024 年 10 月舉辦（日本福岡），並預計於 2025 年 3 月舉辦新的一場 Soft landing Program 活動。

除自家活動外，Manabu japan 積極參與多項新創圈的活動，例如在 2024 年 10 月參與世界遊牧者大會「Colive Fukuoka 2024」，同年 11 月底，參與在東京創新基地（Tokyo Innovation Base）舉辦的「Startup Ecosystem Summit」，在峰會上分享其交流與協助日本新創發展的經驗與成果。

Manabu japan 積極的與日本在地的各類機構合作，如地方政府、數位遊牧社群、新創協會等，如福岡市政府、日本數位遊牧者協會（Japan Digital Nomad Association, JDNA）、福岡新創群（Fukuoka Startup Collective, FSCO），透過與各機構的緊密合作與舉辦活動，建立與完善日本的數位遊牧與新創生態系，並藉此吸引更多外籍人士或數位人才前往日本。

除日本外，Manabu japan 同時期望積極參與台灣的數位遊牧社群（如台灣數位遊牧者協會 TDNA）與新創交流合作，並期望提供或協助台灣數位遊牧生態圈的發展，並且增強與台灣新創業者的合作，也包含提供台灣新創公司顧問服務，增進新創商模落地或順利取得募資經費等。Manabu japan 提及台灣在發展數位遊牧或新創相對日本而言，優勢在於台灣人才或企業（尤其新創）的英文能力普遍比日本人好，此優勢在成立新創或是募資，特別是在面向國際市場尤為關鍵。

(四)小結

透過與 Pablo 的訪談，我們了解到數位遊牧因遠距工作普及與科技進步快速成長，有助於帶動地方經濟發展。然而，大量數位遊牧者湧入可能推高租金、擠壓當地資源，影響居民生活，如巴塞隆納即因租金上漲面臨挑戰。

Manabu Japan 以福岡為基地，致力於推動數位遊牧與新創生態系發展，提供三大核心服務：便當午餐會促進數位遊牧者與新創交流，激發創意與生產力；DEMO Day 為新創提供展示平台，吸引投資與資源；Soft Landing Program 協助新創企業完善商業模式、獲取資金，推動業務落地。

Manabu Japan 亦表示期待未來能深化與台灣的合作，透過交流數位遊牧與新創經驗，協助台灣發展相關生態圈，並為台灣新創提供顧問服務，支持新創企業進軍國際市場。

伍、觀察與結論

依據拜訪 5 家不同類型涉及國際數位人才領域之機構，綜合各家的研究結果、經驗分享與研析觀點，歸納出對於日本目前勞動力市場、數位人才需求以及招募國際人才的面臨課題等觀察結論：

一、日本企業對數位人才的需求漸增，企業數位轉型與科技演進為驅動因子，惟本土數位人才不足需引進國際人才

日本近年對於數位人才需求的激增，主要來自兩項內在驅動因子，分別為「數位轉型 DX」、「科技演進」。日本多數企業無論大型或是跨國業務性質的企業，或是中小企業皆面臨全球數位化浪潮下帶來的影響，為使公司的發展或是業務能與時俱進，眾多企業投入數位轉型，使企業的發展邁向數位化，同時衍生企業對數位人才（如 IT 人才）的需求，以協助企業進行軟體開發、系統整合，能符合與滿足其經營模式與業務創新。

「科技演進」同樣為刺激日本企業的驅動因子，如近年的人工智慧、雲端技術、大數據分析等，預期將運用於企業的內部營運甚至是業務開發，因此無論是日本企業或政府皆積極展開相關領域的人才培育或引進。

然而，在數位人才需求的激增下，日本卻面臨數位人才供給不足的課題，以產業端而言，數位人才的不足主要來自於就業市場環境與產業結構課題。一般而言，日本本土人才在求職上的選擇目標仍以傳統大型企業（如三菱、三井等）或金融業為首要目標，歸因與傳統大廠或金融業多具備悠久歷史與口碑、薪資福利待遇好、主打「終生雇傭制」、長期發展穩定等優勢，反觀數位或軟體產業，對於多數日本人並非首要就職選擇，導致日本本土人才投入於數位產業（或 IT 領域）的人數較少，進而國內的數位人才產生缺口，同時也缺乏數位科技的開發與創新能力。

因此日本政府與企業在本土數位人才的缺乏，以及相關數位技術能量不足的課題下，期盼透過招募國際數位人才，來滿足國內的數位人才缺口，以協助本土企業能順利的進行數位轉型。而除一般市場普遍認知的高階數位人才有自國外引進日本的需求，提供如 J-SKIP 等高階引進制度之外，對於從事基本 IT 工作之「數位中階技術」人才之需求在日本也確實存在、且其需求亦因跨領域工作的增加而日漸成長。

回顧我國，在對於數位人才的需求上，我國中小企業占比較日本更高。面對百工百業數位轉型趨勢，國內中小企業雖然需要軟體與資服產業協助，但企業規模偏小、願付價格有限下，讓我國軟體與資服業的市場規模受限，從而難以高薪與如半導體等產業爭取數量有限的國內尖端數位人才。此情形與日本數位產業難與日本傳統金融或製造業爭搶本國人才的狀況甚為相似。因此，需從國際引進數位人才，為日本與我國軟體與資服業同樣急迫課題。

二、日本政府期望聚焦於在日留學生與技能實習生，強化兩者的在日就職轉化率，以因應國內勞動力缺口

依據 2023 年的在日外籍勞工的結構比例，日本的外籍勞工約為 204 萬人，其中「技能實習」與「資格外活動」(主要為在日留學生)的人數約有近 77 萬人，占比約為 37%。上述兩類族群在外籍勞工具備一定比例，且兩者皆具有一定的技術或學歷(大學以上)，無論是技能實習生或是在日留學的大學生皆為畢業或是實習完後，可馬上投入至各產業就職的即戰力。

若上述兩類族群可投入至日本的職場上，對於補足本土的勞動力缺口而言為一大福音。然而，依據前述訪談的結果，「技能實習」族群多數目的為在日本企業學習到技術與專業技能後，返回母國或是其他國家就業，雖然在日留學生近年畢業後願意待在日本就業的數量有逐步增加趨勢，但其增幅速度顯然不足補充勞動力短缺的力

道。

因此，如何提升在日之技能實習生與留學生續留日本工作的轉化率，為日本政府目前直接面臨的關鍵課題，日本政府已意識到此問題，在 2024 年推出「育成就勞」政策，期望將在日本學習與獲得專業技能的國際人才，能透過政策誘因吸引，促其持續待在日本工作。

日本政府規劃以「育成就勞」取代過往的「技能實習」，過往技能實習制度原則上 3 年內不能換工作，透過放寬限制，不同行業可以在 1~2 年的範圍內設定能夠限制本人主動換工作的期限。另外，若符合資格，將允許實習生轉為最長可工作 5 年的特定技能 1 號資格與允許攜帶家屬的 2 號資格。日本政府期盼透過制度改革，增加外籍人才的留才率以填補勞動缺口。

回顧我國，根據數位發展部數位產業署(下稱本部數產署)委託研究團隊調研結果，留學生與僑生亦為我國數位產業倚賴的重要國際數位人才招募來源。未來透過提升實習制度的適用範疇、降低工作轉換限制、以及兼顧實習生家眷等調適，以強化國家對留學生、僑生、甚至位於國外的學生或畢業生等國際數位人才的吸引力，將成為各國競爭國際人才策略之關鍵。

三、日本的引居吸引力優勢逐漸下滑，薪資待遇、職涯發展與融入當地環境為日本企業當前需解決的首要課題

日本作為全球第四大經濟體，國家經濟發展、現代化都市發達程度(如東京、大阪等一線城市)、良好的社會治安、便捷的大眾交通運輸、完善的生活環境，以及獨特的日本文化(如人文風俗、自然景觀、飲食等)，皆為吸引國際人才赴日工作或引居的特點與優勢。日本在軟實力層面，對外籍人士擁有眾多吸引力。

回歸到現實層面，外籍人士前往其他國家工作或引居的首要關

鍵仍來自於在當地的工作條件與長期發展，近年來日本對於國際人才的吸引力逐漸下滑，關鍵因素來自於工作職場環境，包含薪資福利待遇與職涯發展。

以數位人才而言，日本本土人才對於投入數位或是 IT 領域並非首選，且薪資福利、職務升遷、日圓貶值等因素，不如傳統大廠或金融業，若再進一步與其他國家對比，日本相對新加坡、香港、阿聯酋、以色列等國家，以軟體工程師而言，其薪資待遇未有明顯競爭力，因此日本在與其他國家進行國際人才招聘的競爭情勢下難以脫穎而出。

此外，依據訪視機構的調查與回饋結果，在日工作外籍人才不滿日本職場環境的課題，包含薪資待遇低、調薪幅度低、職務升遷緩慢、職涯發展未見前景等，皆是外籍人士在日本職場工作面臨的痛點。在工作環境不完善且發展未有明確前景下，容易降低國際人才續留日本工作的誘因。

除上述因素外，外籍人士在語文環境以及融入日本社會文化也為須關注的課題，日本在職場上仍以日文作為主要的溝通語言，多數企業在招募外籍勞工時也會要求對方須具備一定程度的日文或是需通過規定的日語檢定（如日檢 N1）。

英文作為國際共通語言，甚至已成為各國除母語外必學的第二語言，然而日本無論在職場或是社會上，精通英文的比例仍不高，英文環境未完善建立，導致外籍人才（不精通日文者）在工作或是生活上的溝通皆會造成阻礙，同時對於國際人才的跨文化共存也會形成挑戰，若未能良好的融入日本職場或是社會環境，對於國際人才而言將容易產生卻步的心態，亦引響長期待在日本引居的意願。

回顧我國數位產業，在有形市場規模、從業人員收入水準、乃至於無形的生活環境等面向，均多不易與日本比肩。根據本部數產署委託研究團隊對於印尼、菲律賓與越南等國數位人才輸出分析，

也同樣發現對上述國家數位人才而言，日本可能較我國更具吸引力。在此吸引力差距下，我國國際人才招聘政策勢必需要在協助外籍人才融入企業以及融入社會上提出較日本更為具體之政策行動，以縮小我國在國際數位人才吸引力上，與日本等其他人才輸入國之差距。

四、日本政府積極招募國際人才推動多樣政策與措施，惟成立主導人力政策的主管機關為後續必要的方針

日本政府近年自 2018 年起，開始積極推動有關國際人才引居的政策，因應日本面臨人口老化與邁入「超高齡社會」所衍生的國內勞動力供給不足的課題，從過往的保守態度轉變為積極進取的姿態，尤其日本部份產業極度缺乏勞動力，如製造業、農業、服務業、林木業、重工業等。

在日本本土人才不願進入到上述產業工作之挑戰下，日本對於引進基礎的勞動力為主要課題，同時，因應國內企業面臨數位轉型與缺乏數位人才的情勢下，招募高階的國際數位人才強化國內企業的數位與產業競爭力，日本近年推動多項簽證措施以吸引高階人才，除常見的就勞簽證外，日本在 2023 年推出特別高度人材制度（J-Skip）與未來創造人材制度（J-Find），針對國際的高階人才，以及國際優秀的大專院校生，透過給予足夠的簽證福利，吸引國際人士前往日本工作，此外針對國內的技能實習生，在 2024 年推動「育成就勞」增加具備一定專業技術的國際人才續留日本就業。

依據前述的訪視研究觀點，日本政府雖積極推動多元化的政策措施，惟在缺乏司令塔（中央主導單位）的情況下，易淪於分工專業化但未能發揮綜效的困境。

盤點日本有關國際人才業務的主管機關，包含出入國在留管理廳（簽證發行）、文部科學省（留學生就業支援）、厚生勞動省（外國人就業管理、社會保障制度）、總務省（財政支援、人才培訓資

源)、兒童家庭廳(外國人育兒支援)、司法部(掌握外籍人士居留實際狀況),雖然在不同領域具有主責機關處理相關業務,惟以外籍人士的工作或生活而言,簽證、就業情形、攜眷(家庭子女)、融入當地社會等議題皆有高度關聯。

在缺乏中央主責單位的情勢下,各單位僅能處理其自身負責的業務,但對於外籍人士而言,其面對公務機關的行政流程或相關資訊的互通性較低,部分問題需要跨部會進行處理,但在未有業務整合或是系統資訊互通的情形下,容易導致業務執行效益不彰,未能妥善發揮效益,故日本政府若能建立司令塔的腳色(如日本內閣廳的專案辦公室)主導國際人才領域的業務,將為後續的建議發展方向。

回顧我國,根據我國國發會統計,我國將於 2025 年邁入超高齡化社會,高齡化速度甚至超過日本。因此我國對於國際人才引進的需求顯較日本更為急迫。相對於日本缺乏跨部會「司令塔」來統合各項國際人才對策,我國國發會確實相對具備跨部會統籌所需的位階與資源。然而,未來面對稅收是否能由產業創造之經濟價值平衡、外籍勞動力如何與本國勞工供給取得平衡等仍需跨部會細部溝通及合作研議。

五、數位游牧族群在日本發展已見雛型,當地數位游牧生態系的建立並與在地新創鏈結,為吸引國際數位游牧的關鍵因子

依據世界青年學生與教育旅遊聯盟(WYSE)預估數據,2023 年全球數位游牧者數量已達 4,000 萬人,至 2030 年將有機會成長至 6,000 萬人。數位游牧族群在全球通訊持續演進、工作型態改變(遠距工作)、生活與工作平衡觀念的產生,以及數位產業的蓬勃發展下,全球數位游牧人數預計將持續成長,且數位游牧的組成結構多數為數位領域人才(如軟體工程師),因此已成為各國引進國際數位人才的鎖定目標。

世界多數國家為吸引數位遊牧族群前往該國，紛紛推出數位遊牧簽證，提供數位遊牧短期居留（半年至一年）的機會，使數位遊牧能在當地旅遊期間體驗該國的生活環境、人文風俗、自然景觀等，若能成功吸引數位遊牧對在當地生活，預期將可滿足外籍人士引居的長遠目標。

數位遊牧簽證的發行效益主要為兩項，其一為透過引入數位遊牧刺激該國當地的經濟發展與地方消費，因數位遊牧族群大部分為高收入的外籍人士（歐美人士居多），其高消費力將可促進當地的租房、日常消費、飲食、購物等經濟，創造可觀的觀光旅遊收入。

除增進當地消費發展外，雖然多數國家的數位遊牧簽證並未提供當地工作權，惟如前述所提，透過短期在該國居留或旅遊的期間，得以體驗當地生活環境，有機會成功吸引外籍人士願意續留，進而增加國際數位人才數量。

日本政府已於 2024 年推出數位遊牧簽證，其目的同樣為在增進該國觀光旅遊收入的同時，期望數位遊牧對在日本生活或工作產生憧憬，進而願意前往日本長期引居。依據訪談的經驗分享，數位遊牧簽證的發行並非數位遊牧願意長期引居的關鍵，主要因素仍取決於該國的生活環境、生活便利性、物價水準，以及該國的其他簽證申請門檻（限制越少吸引力越高）。

此外，數位遊牧社群或生態系的建立對於數位遊牧同樣具有吸引力，若社群或生態系能完善建立，可使數位遊牧獲得生活、工作、創業等領域的協助，尤其數位遊牧與新創圈（多為數位領域且需要數位人才）的關聯性極高，因此數位遊牧社群與當地新創圈的緊密合作，在提供族群歸屬感、創業顧問服務、生活協助等同時，有效提升數位遊牧在當地生活的發展前景，為數位遊牧族群在當地長期居留與發展的關鍵要素。

陸、心得與建議

我國與日本同樣面臨少子化、人口老化、勞動力供給不足等人才供需的困境。依據國發會的公布資訊，我國未來總人口將持續下降，預估未來我國總人口將由 2024 年之 2,340 萬人，減少至 2070 年之 1,497 萬人，減少 844 萬人，其中，15-64 歲青壯年人口減少 920 萬人，65 歲以上老年人口則增加 248 萬人。

我國預計在 2025 年將邁入「超高齡社會」，至 2028 年我國人口紅利預計將結束，在邁入「超高齡社會」後，我國勞動力供給不足的情勢將更加嚴峻。

我國在面臨原生勞動力不足，且數位人才需求持續增加下，引進國際數位人才為必要措施，日本與我國面臨同樣的情境下，已展開多樣措施（如簽證計畫），吸引國際數位人才赴日本工作或引居，以解決日本企業數位人才不足的困境。

依據本次赴日本出國差旅的交流經驗與獲得的研究觀點，借鏡日本現行政策執行成果、勞動力市場趨勢、國際數位人才招募情勢等面向，彙整提出對於我國提升國際數位人才引才能力之相關政策思維如下：

一、提升我國數位產業薪資競爭力並建立完善的英文環境，提高外籍人才長期居留環境誘因

依據 OECD 人才吸引力研究報告的論點，外國人前往他國引居的意願，主要受該國的工作環境與薪資待遇所驅動，外籍人士在其他國家若能獲得不錯的薪資收入，預期可在該國享有一定程度的生活品質與水準，甚至願意攜帶家眷前往該國共同生活，增進長期居留、永久居留甚至成為公民的意願。

借鏡日本的國際人才招募挑戰，在日本工作的薪資競爭力逐漸下滑（待遇相對他國不高、日圓貶值等因素），對於國際高階人才而

言，赴日本工作已不再如過往具有吸引力，國際高階人才在薪資待遇上擁有更多的選擇，如美國、英國、新加坡、以色列等。

依據國際知名薪資調查平台 Levels.fyi 的公布數據，以軟體開發工程師為例，我國的年薪中位數約為 162 萬元新台幣，日本約為 187 萬元，新加坡約為 295 萬，而美國約為 587 萬。我國數位產業提供數位人才的薪資低於亞鄰的日本與新加坡，並與擁有眾多知名軟體大廠的美國具 3-4 倍的差距。

預期我國在招募國際數位人才的課題上，將面對來自全球市場的競爭，雖然我國的薪資待遇相對部分國家仍有吸引力（如東南亞國家），惟若要吸引高階的國際數位人才，增進產業的研發或創新能力，提升我國數位人才的薪資待遇，對於招募外籍人才或許有其必要性。

提升產業薪資的競爭力為關鍵因素外，如何有效的「留才」同為關鍵。觀察日本的職場工作環境，日本在生活或職場上主要仍以日文溝通，國民的英文能力普遍不高，對於外籍人士而言面臨生活與工作溝通的問題，除影響工作表現外，若無法具備一定的日文程度，也難以瞭解日本的文化、禮節甚至觀念，對於進行跨文化共存或是融入當地文化具挑戰性，亦影響國際人才續留日本的意願。

雖然我國的英文環境與國民的英語水準相對日本較好，惟我國多數企業仍以中文溝通為主，除非公司業務為跨國性質或是國際性大型企業（如我國的半導體產業），對員工的英文程度具有一定的要求程度。因此無論在職場或社會，建立完善的英文環境，使外籍人士能良好的融入職場或是生活中，方能增進其長期居留我國的意願。

二、持續為不同數位人才族群調適引居政策

日本政府為補足該國勞動力供不應求的情境，採取針對不同數

位人才身分、設計對應政策制度的策略，包含：(1)對高階人才提供 J-SKIP 等禮遇彈性制度、(2)對數位中階技術人才提供特定技能簽證、(3)對於未熟練的外來勞動者提供技能實習簽證並搭配「育成就勞」制度下的彈性換工作等留才制度、(4)為在日留學生舉辦與日本企業的媒合活動、(5)對位於國外之人才直接於國外辦理攬才展會、(6)對數位遊牧族群提供簽證並由地方政府鞏固在地數位遊牧生態圈。

對照前述日本政府對於不同身分的國際人才所提供之引居機制，與我國政策方向大致相同，然於執行層面或許有精進空間，舉例而言，(1)國外攬才活動是否能設定至來台意願較高之國家辦理、(2)實習簽證是否能夠發給非我國大專院校畢業之外國人來台實習、(3)輔導數位產業企業實踐跨國遠距雇用數位人才等措施，均可望為不同身分之國際數位人才提供更精準的誘因。

三、以協助企業引才全生命週期為目的，整合國際引才政策

日本政府為尋求國際人才補足本土勞動力供給，已推動多項國際引才政策，其中，日本已經發現各政府機關人才政策所服務的主體，其實就是日本需要國際人才以補充日漸稀缺勞動力的企業，因此，國際引才政策的整合，宜考慮以「產業政策」為主體，基於企業引進人才之各環節所面對之挑戰，進行政策資源之研議與調適，並輔導企業實際於各環節上妥善活用政府資源。

若將日本與我國各項國際引才政策，按企業引進國際人才之流程歸類，可發現大致可歸類為「攬才」（廣宣與媒合）、「用才」（企業內部運用國際人才能力）、「留才」（企業內部留才條件與外部生活環境）等三個階段之政策。而在簽證制度等外部基礎機制之上，日本更以 JETRO 為推動法人機構，經由提供包含協助個別企業制定招募策略、參與媒合活動、協助聘雇行政流程、執行聘用後人員培訓的「伴走型支援」企業輔導工作，陪伴日本企業活用政府各項諸如

專家諮詢服務、對外招募說明會、對人資部門培訓課程、企業交流會等政策資源，順利完成招募外籍人才的生命週期。此「資源整合」加上「產業個案輔導」機制，可望於提升企業對於各項國際引才政策資源之取用率外，亦可望藉由企業運用政策資源時之回饋，持續調適政策規劃以回應企業真實需求。

四、研議數位遊牧簽證銜接就業之相關機制吸引外籍人士赴台，搭配加簽政策作為誘因，提升數位遊牧赴台引居之意願

如前所述，全球規劃數位遊牧政策之主要目的雖然為爭取數位遊牧族群之消費，然而我國與日本之數位遊牧政策，均帶有促進數位遊牧族群探索當地工作機會、進而成為國家勞動力之間接引才目的。

然而，欲達到「數位遊牧消費轉在地就業力」的目的，除了持續生活環境與物價水準等外部便利性條件外，尚有待持續研議之銜接我國產業之機制。

首先，當來台數位遊牧族群開始表露在台尋職意願時，亦即表示其留台身分可能很快就將轉為尋職或受聘雇。而尋職簽證或就業金卡等制度，是否能協助數位遊牧族群快速轉換身分不形成斷點，可能成為為我國留才之關鍵。

其次，我國雇主之企業體質是否足以讓數位遊牧願意受雇或合作，亦為數位遊牧族群可否時繼承成為我國企業勞動力的關鍵。在此議題下，我國產業政策是否能協助我國企業雇主上調適企業體質，進行諸如實踐混合 / 異地辦公、多語言協作、保持與數位遊牧與創生態圈之鏈結等企業轉型工作，亦實為關鍵。

柒、訪視照片

日本出國研究差旅訪視照片錦集，各訪視機構的照片如下：

一、日本貿易振興機構



圖 17、吉田悠吾課長與唐澤和之課長代理訪談照片

二、慶應義塾大學 人力資源系



圖 18、山尾佐智子準教授合影照片

三、 PERSOL Group



圖 19、中村聰總監與江澤弘人資深經理訪談照片

四、 日本綜合研究所



圖 20、石川智久部長與後藤俊平研究員訪視照片

五、 Manabu Japan



圖 21、創辦人 Pablo Riveros 訪視照片