

新たなるグローバル人材  
—外国人留学生の雇用と課題—

New Global Human Resources: Issues  
in the Employment of Foreign  
Students

グローバル人材育成研究プロジェクト

## はじめに：グローバル人材育成・第三の道 —外国人留学生の雇用と課題—

野宮大志郎（中央大学），高橋修（宮城大学）

「グローバル人材」という言葉は、今日、あたりまえの言葉のように使われている。海外での市場展開や海外との取引がある企業では、グローバルなレベルでの業務が常態化している。それに呼応するかのよう、大学などの高等教育機関、人材マッチング会社、さらには企業の間で、グローバル人材に関する情報が毎日のように行き交う。

グローバル人材に対する社会的関心の急拡大の背後には、日本の大学や高度専門教育機関を留学先とする海外からの学生の増加があった。2008年、日本政府は「留学生30万人計画」を打ち出す。その後、日本への留学生は年々増加し2019年には30万人をこえた。（日本学生支援機構2020b）。海外からの留学生に対して大きな期待がかけられるようになる過程で、日本政府は2017年に「留学生就職促進プロジェクト」を開始する。ここに至り、日本の高等教育機関に在籍する留学生の多くは、改めて「外国人材」「高度外国人材」と位置づけられるようになった。

この背景には、今日の日本社会が抱える問題がある。少子高齢化による人材確保の困難、またグローバルな規模での競争の激化といった背景を考慮に入れば、優秀人材の獲得に向けた日本企業の視線が留学生に向けられることはよく理解できる。日本に興味を持ち、かつ企業の組織風土に適合的かつ優秀な人材を求める日本企業にとっては、まさに現代版「金の卵」と言えなくもない。

しかし、こうしたことから推測できる企業の視線と、実際の留学生の就業の実態とは大きく乖離する。例えば日本学生支援機構（2019, 2020a）が近年おこなった調査では、日本で就職を希望する留学生は65%程度であるのに対して、実際の就業率は35%にとどまる。

このギャップはいったどこからくるのか。これに対して、留学生の側にある原因と採用企業の側にある原因を指摘する声が随所から上がっている。例えば、日本の就職活動に対する不慣れや理解不足、日本語を使つての筆記試験や面接、就職希望者の大企業集中、さらには留学生に関する企業の知識不足、採用を目指す企業の努力不足、人材選考における判断基準の未確定などである。こうした指摘は、翻って、留学生と採用企業の双方に対して、より一層の努力と歩み寄りを求めるという期待表明につながる。

しかし、企業組織と留学生との間にあるギャップとその原因を指摘し、双方にをより一層の努力を求めるだけで良いのだろうか。むしろ、企業に対して、留学生に適合的なキャリアパスの設定、短期就業をよしとする企業風土の醸成を求め、他方で、留学生に対しては、日本の企業文化に対する理解や日本企業が求める能力群の錬磨を求めるといった方式では、なぜ、うまくいかないのかと問う時期に来ているのではなからうか。

なぜ、うまくいかないのか。この問いに応えるためには、外国人留学生と採用企業との間に横たわる溝を凝視する必要がある。留学生と企業による相互作用の瞬間に現れる空間の中で、何が渦巻いているのか、どういった事態が生起しているのか、それぞれにどういった思惑が働いているのかを観察し、記録し、分析する必要がある。留学生と採用を期待する企業との間にある溝の中で、多層的に、かつ多方向に働く様々なベクトルを微細に観察し、同時に大局的な状況を俯瞰するところにまで到達するという研究ルートを通してこそ、留学生と採用企業双方の現行プラクティスに対する叱責と更なる努力を求める掛け声の繰り返しを終える道筋を拓くことができるのではなからうか。

日本企業のグローバル化は、今、新しい局面を迎えている。「グローバル人材」という言葉すら巷にはなかった1990年代に始まり、企業内研修制度のもとで社員をグローバル人材として育成する第一の道、そして海外現地本部でグローバル人材を調達するという第二の道を経て、今日、外国籍留学生にその第

三の道を見出そうとしている。

折しも、「外国人材」の積極的雇用拡大のための法案可決など、今日では外国籍人材に多くの注目が集まる。日本の企業にとっては、外国籍留学生とはどのような人材なのだろうか。また、外国籍留学生にとって、日本企業はどのように映っているのだろうか。外国籍留学生の就業から日本企業を見ることで、日本企業の新しい姿が見えるかもしれない。本ワークショップを、今後進展する研究プロジェクトのスタートとしたい。

\*\*\*\*\*

本プロジェクトは、上述した問題意識のもとに生まれた。人材育成学会に所属する研究者と実務家が集まり、企業と留学生の間に横たわる溝のような空間の内実を観察・研究するために、幾度もの討議を重ねて研究計画を策定した。

日本の企業組織と外国人留学生との関係について、従来の議論では、ともすれば関係の一断面についての印象論的な思考に陥りがちであった。両者の関係は、企業の外国人留学生の雇用に対する考えや「意思固め」から始まり、採用の局面での双方の思考や判断、また就業後の適応や評価まで続く。このプロセスで双方の関係に何が起きているのか、またどの時点でどのような乖離とラポールが起こるのかなど、関係の時間的変化をも検討できるような調査デザインを設計することを心がけた。

また、調査データの解釈の局面では、実務家と研究者双方の視点から理解を進めなければならない。研究プロジェクト形成にあたっては、実務家と研究者双方からプロジェクト構成員を招き入れた。

上述のような調査関心のもと、確たる理解に到達するために、大規模アンケート調査とインタビュー調査をおこない、量的データと質的データ、マクロとミクロの双方の視点から観察することとした。また、二種類の調査とデータ分析を効率的に行うため、プロジェクトメンバーをA,B二つのチームに分け、調査設計・実施・データ収集をそれぞれのチームにおいて管理することにした。

Aチームでは、外国人留学生の採用・就職時における実態や課題、また企業による採用後評価を明らかにすることを目的として、2020年8月に大規模アンケート調査を実施した。回答企業は600超。このアンケート調査結果は本学会のホームページに掲載されている。また、2021年3月に開催した第41回研究会では、アンケート調査の分析をもとに、外国人留学生を採用した企業の特徴や外国人留学生の採用を行う企業とそうでない企業の理論的解明を行った。2021年度においては、これらの定量的分析をより深めるとともに、より詳細にその実情や課題を明らかにするために、新しく中小企業へのインタビュー調査をすすめた。

Bチームでは、日本企業で働く外国籍社員が、個性を發揮しながら生き活きと働くことのできる組織的要因および個人的要因を明らかにすることを目的に、大企業を対象に質的調査に取り組んだ。主にチームメンバーが関係する企業の協力を得て、電機業界と金融業界の企業で調査を実施することができた。調査対象企業ごとに、実務家メンバーと研究者メンバー混成の調査サブチームを結成して、人事部門や外国籍社員等に20件を超えるインタビュー調査を行った。

\*\*\*\*\*

本プロジェクトの構成メンバーは以下の通りである（50音順）。

【A チーム】

梶 由美子 亀野淳, KAMENO, Jun	東芝デバイス & ストレージ株式会社 北海道大学高等教育推進機構高等教育研究部教授, Professor, Research Division for Higher Education, Institute for Advancement of Higher Education, Hokkaido University, jkamen@high.hokudai.ac.jp
河瀬恵子, KAWASE, Keiko	横浜市立大学キャリア支援センターキャリア支援コーディネーター, Career Support Coordinator, Career Support Center, Yokohama City University, kkawase@yokohama-cu.ac.jp
熊谷直次, KUMAGAI, Naoji	熊谷コンサルティングオフィス代表, 滋賀大学大学院経済学研究科 客員教授, Visiting Professor, Graduate School of Economics, Shiga University, kumagaicenter@gmail.com
佐藤早苗 陶山千里, SUYAMA, Chisato	行政機関 株式会社ディスコキャリア支援営業課担当課長, chisato.suyama@ disc.co.jp
高橋修, TAKAHASHI, Osamu	宮城大学事業構想学群事業プランニング学類教授, Professor, Department of Business Planning, Faculty of Project Design, University of Miyagi, takahashio@myu.ac.jp
野宮大志郎, NOMIYA, Daishiro	中央大学文学部社会学専攻教授, Professor, Faculty of Letters, Chuo University, dainom@tamacc.chuo-u.ac.jp
蒙韞, MENG, Yun	新潟大学教育基盤機構国際センター准教授, Associate Professor, International Education Center, Institute of Education and Student Affairs, Niigata University, mengyun@ge.niigata-u.ac.jp
門間 由記子, MOMMA, Yukiko	東北大学高度教養教育学生支援機構講師, Senior Assistant Professor, Institute for Excellence in Higher Education, Tohoku University, yukiko. momma.d7@tohoku.ac.jp
安本佳緒里 和田瑛子	東芝インフラシステムズ株式会社 雅縁株式会社

【B チーム】

糸賀尚子, ITOGA, Naoko	東芝デバイス & ストレージ株式会社技術企画部スペシャリスト, naoko.itoga@toshiba.co.jp
川並剛, KAWANAMI, Tsuyoshi	産業能率大学経営学部教授, Professor, School of Management, SANNO University, kawanami@mi.sanno.ac.jp
呉怡, WU, Yi	パナソニック株式会社くらしアプライアンス社人事センター人事戦 略部人事戦略デザイン室主幹 (元 株式会社東芝人事・総務部エクス パート), wu.yi@jp.panasonic.com
小山健太, KOYAMA, Kenta	東京経済大学コミュニケーション学部准教授, Associate Professor, Faculty of Communication Studies, Tokyo Keizai University, koyama@tku. ac.jp
坂井伸彰, SAKAI, Nobuaki	長浜バイオ大学 バイオサイエンス学部教授, Professor, Department of

須田敏子, SUDA, Toshiko	Bio-Science, Nagahama Institute of Bio-Science and Technology, n_sakai@nagahama-i-bio.ac.jp 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授, Professor, Graduate School of International Management, Aoyama Gakuin University, tsuda@gsim.aoyama.ac.jp.
豊田香, TOYODA Kaori	拓殖大学別科, 特任講師, Specially Appointed Lecturer, Intensive Japanese Language Program, Bekka, Takushoku University, ktoyoda@ner.takushoku-u.ac.jp
中島剛, NAKAJIMA, Go 本名勝, HONNA, Katsu	N E C マネジメントパートナー株式会社, gnakajima@nec.com ヤマザキ動物専門学校, Yamazaki Vocational College of Animal Health Technician, honna.katsu@ezweb.ne.jp
宮下清, MIYASHITA, Kiyoshi	長野県立大学グローバルマネジメント学部教授, Professor, Faculty of Global Management Studies, The University of Nagano, miyashita.kiyoshi@u-nagano.ac.jp

本プロジェクトによる研究報告活動は以下のとおりである。

2018年12月9日	人材育成学会第16回年次大会にて、外国籍学生の雇用と課題をテーマとした特別ミニ・シンポジウムを開催。
2019年3月23日	人材育成学会第35回研究会（キックオフ研究会）「グローバル人材育成・第三の道：外国籍留学生の雇用と課題」活動報告&ワークショップ。発表5件。
2020年12月12日	人材育成学会第18回年次大会にて個別報告。発表2件。
2021年3月20日	人材育成学会第41回研究会「人材育成学会研究プロジェクト：調査結果の概要」。発表9件。
2021年12月12日	人材育成学会第19回年次大会にてシンポジウム開催「人材育成学会研究プロジェクト：グローバル人材・第三の道：外国籍学生の雇用と課題 経過報告」。発表4件。
2022年8月31日	プロジェクト全体報告書完成「新たなるグローバル人材育成 外国人留学生の雇用と課題」。論文12本。
2022年9月4日	総括シンポジウム。プロジェクト成果を人材育成学会内外に向けて発表。発表12件。

#### (引用文献)

- 日本学生支援機構(2019)「平成29年度私費外国人留学生生活実態調査」([https://www.studyinjapan.go.jp/ja/\\_mt/2020/10/seikatsu2017.pdf](https://www.studyinjapan.go.jp/ja/_mt/2020/10/seikatsu2017.pdf)). 独立行政法人日本学生支援機構.
- 日本学生支援機構(2020a)「2018(平成30)年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」([https://www.studyinjapan.go.jp/ja/\\_mt/2020/09/date2018sg.pdf](https://www.studyinjapan.go.jp/ja/_mt/2020/09/date2018sg.pdf)). 独立行政法人日本学生支援機構.
- 日本学生支援機構(2020b)「令和元年外国人留学生在籍状況調査」([https://www.studyinjapan.go.jp/ja/\\_mt/2020/08/date2019z.pdf](https://www.studyinjapan.go.jp/ja/_mt/2020/08/date2019z.pdf)). 独立行政法人日本学生支援機構.

※本資料は、人材育成学会プロジェクト「新たなるグローバル人材 外国人留学生の雇用と課題」(2022年8月)報告書を要約し、新たに作成したものである。

## 内容構成

はじめに：グローバル人材育成・第三の道—外国人留学生の雇用と課題  
野宮大志郎、高橋修

### < A チーム >

プロジェクト A チーム研究概要  
亀野淳

外国籍学生の採用目的からみた求める能力の相違に関する実証分析 ?? 企業へのアンケート調査をもとに  
亀野淳

外国籍学生を採用した経験のある企業の特徴 ?? 「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」  
の分析  
高橋修

外国人留学生の採用に傾く心理プロセス—採用ループ論の提案  
野宮大志郎

中小・中堅企業におけるグローバル人材活用に関する考察  
熊谷直次

企業がグローバル人材に求める「多言語能力」「コミュニケーション能力」「異文化対応力」「プレゼンテー  
ション能力」の一考察—量的・質的分析から分かったこと  
蒙韞, 陶山千里, 糸賀尚子, 吳怡, 本名勝

外国人留学生の採用と定着—採用ループ論の再検討—  
門間由記子

外国籍学生新卒採用が日本人社員と組織運営へ与える影響の検討 ?? 横浜市内 X 社インタビュー調査報告  
河瀬恵子

### < B チーム >

プロジェクト B チーム研究概要  
小山健太

就労可能な在留資格からみる日本における高度外国人材のキャリア発達の道筋  
豊田香

電機メーカー A 社におけるダイバーシティ & インクルージョンの事例—A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion の視点に注目して  
坂井伸彰, 須田敏子

外国籍人材も活躍できる組織づくり—東芝グループでのグローバル・グレードの実践事例と課題  
呉怡, 糸賀尚子, 蒙韞, 小山健太, 本名勝

日本企業における外国人材の働き方・キャリア意識—日本企業 A 社における外国籍高度専門人材の獲得・活躍の考察  
中島剛, 須田敏子, 豊田香

金融機関にみる外国人社員の人事管理と組織社会化  
川並剛, 宮下清

\*\*\*\*\*

参考資料：「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」結果概要  
亀野淳

## プロジェクト A チーム研究概要

亀野淳（北海道大学）

A チームでは、企業における外国籍学生の「採用時点」に焦点をあて、企業へのアンケート調査及びインタビュー調査を実施し、それをもとに分析を行った。A チームは、外国籍学生を受け入れる側の企業の担当者、留学生の就職などを支援している企業経営者、行政機関の担当者、大学の就職支援者、コンサル業務などを行っている者などの多様な実務者と大学の研究者からなるメンバーで調査の計画、実施、分析に取り組んだ。

A チームでは、まず、外国籍学生の採用・就職時における実態や課題、採用後の評価を明らかにすることを目的として、2020年8月に企業アンケート調査を実施した。また、2021年3月に開催した第41回研究会では、アンケート調査の分析をもとに、外国籍学生を採用した企業の特徴や外国籍学生の採用を行う企業とそうでない企業の理論的説明を行った。さらに、本アンケート調査で回答があった中小・中堅企業へのインタビュー調査を実施した。これらの成果は2021年12月に開催された人材育成学会第19回年次大会でのシンポジウムにおいて発表を行った。

A チームの各報告を簡単に紹介すると、亀野報告では、企業の採用目的に焦点をあてその相違による外国籍学生に求める能力が異なることを明らかにした。高橋報告では、入社時点だけではなく、入社した後の定着・活躍を視野に入れた人事管理方針や制度・施策を併せて検討することの必要性を明らかにした。野宮報告では、採用後の結果の自己評価によりさらなる採用や採用中止への心理的傾きが生じるという「採用ループ論」の存在を明らかにした。熊谷・陶山報告では、主に中小・中堅企業に着目し、まず、アンケート調査をもと

に外国籍学生を採用については相対的に中小・中堅企業がより高い評価をしていることを明らかにし、中小・中堅企業に対するインタビュー調査をもとに高評価の理由などを明らかにした。蒙・陶山・糸賀・呉・本名報告では、異文化対応力、多言語能力などに着目し、アンケート調査からこれらの能力を求める業種の違いを明らかにし、インタビュー調査においてはこれらの能力は外国籍学生/社員だけではなく、日本人学生/社員にも求められることを明らかにした。門間報告では、「採用ループ論」について、インタビュー調査をもとにその事例を分析し、失敗と捉えられている事象にも複数のパターンがあることを明らかにした。河瀬報告は一企業におけるインタビュー調査をもとに、同一企業においても組織風土の変化により入社希望の外国籍学生が増加したことなどを明らかにした。

ただし、A チームの報告についてはいくつかの課題がある。第一に、本プロジェクト開始時には想定もしていなかった新型コロナウイルスの拡大の影響から企業に対する調査の実施に際して大きな制約があった。第二に、アンケート調査の回答数が600超であり、その中でも、外国籍学生を採用している企業は少数であることから多面的な定量的分析が十分にはできなかった。第三に、コロナ禍の中でチームメンバー間の協働にも影響があり、本報告におけるチーム全体の統一性に欠ける結果となってしまった。しかし、本研究成果をもとに企業、外国籍学生/社員、日本人学生/社員すべてにプラスになるような実践や研究が一層進展することを期待する。

## 外国籍学生の採用目的からみた求める能力の相違に関する実証分析 —企業へのアンケート調査をもとに—

亀野淳（北海道大学）

### 1. 本報告の趣旨・目的

留学生など外国籍学生の就職・採用及び採用後の処遇に関する研究は留学生の急激な増加に伴い、近年増加傾向にある。これらの研究を大きく分けると、①日本の就職活動の特異性に着目したもの（魚崎2014など）と②雇用慣行のギャップから生じる課題を明らかにしたもの（守屋2012など）に大別することができる。

しかし、企業の採用目的は多様であり、採用目的の相違により、採用上の不安、効果などは大きく異なることも予想されるが、採用目的に着目した研究はあまりない。

したがって、本稿では、採用目的の類型化を試み、採用目的の相違による採用上の効果などに差があるかを明らかにする。具体的には、①企業が求める能力は日本人学生と外国籍学生で異なるのか、②企業の属性により外国籍学生の採用目的が異なるのか、③外国籍学生の採用目的により求める能力は異なるのか、について明らかにする。

### 2. 調査の概要

日本には、今日多くの外国人留学生がおり、その多くは学業を終えた後に日本での就職を希望しているが、実際に日本で就職するのは少数である。そこで、外国籍学生の採用の有無や評価など実態や採用上の課題等を把握するために、企業に対するアンケート調査を実施した。

株式会社ディスコの協力により全国の主要企業47、838社にメールでアンケート調査への回答を依頼した。回答者はWebサイト上の調査票を入力しインターネットにより回収し、有効回答数は629であった。調査時期は2020年8月17日～8月31日であった。

### 3. 分析結果

#### 3.1 外国籍学生の採用時に求める能力や資質

##### (1) 日本人学生と外国籍学生の比較

採用時に学生に求める能力を20個提示し、「重

視しない」「あまり重視しない」「どちらとも言えない」「やや重視する」「重視する」の5件法で回答してもらった。この回答を1～5と数値化し、回答企業の平均値を日本人学生と外国籍学生で差があるのかを比較した。この結果、ほとんどの能力で有意な差はみられなかったが、日本人学生の方が外国籍学生より求める能力が高いのは、「ストレス耐性」「責任感」「コミュニケーション能力」(ただし文系のみ)となっている。逆に外国籍学生の方が日本人学生より高いのは「英語能力」「異文化対応力」となっている。

##### (2) 外国籍学生を採用している企業と採用していない企業の日本人学生に求める能力の比較

(1)と同様の方法により平均値の差を比較すると、有意に差がみられたのは、「基礎学力」「論理的思考力」「プレゼンテーション能力」(文系のみ)、「英語能力」「異文化対応力」であった。ただし、「英語能力」「異文化対応力」については、外国籍学生を採用して企業であっても前者の3つに比べて平均値は低くなっている。

#### 3.2 外国籍学生の採用目的と企業が求める能力

##### (1) 外国籍学生の採用目的の類型化

企業が外国籍学生を採用する目的は多様であることから、「日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから」「特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから」「海外展開、海外取引の拡大により特定の対象国に詳しい人材が必要だから」「海外展開、海外取引の拡大によりグローバルに活躍できる人材が必要だから」「外国人のお客様に対応するため」「外国人としての感性・国際感覚等の強みを発揮してもらうため」「日本人社員への影響も含めた社内活性化のため」「日本人の新卒採用だけでは充足できない数的補完のため」の8つの採用目的を提示し、それぞれ、その重要度を5件法で回答をしていただいた。

これらのデータをもとに採用目的を類型化するため、主成分分析を行い、その結果、3つの主成

分を抽出することができた。これをもとにして、採用目的を「海外展開対応」（「海外展開、海外取引の拡大によりグローバルに活躍できる人材が必要だから」「外国人としての感性・国際感覚等の強みを発揮してもらうため」など）、「優秀人材確保」（「日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから」「特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから」）、「人手不足対応」の3つに類型化した。

これらの採用目的の3つの主成分を企業属性別にみると、まず業種では、優秀人材確保ではあまり業種による差はみられなかったが、建設業では「人手不足対応」がやや高く、製造業では「海外展開対応」がやや高く、医療、福祉では海外展開対応が低かった。企業規模別にみると、小規模企業では「人手不足対応」がやや高く、大規模企業で「海外展開対応」がやや高かった。(2) 採用目的の相違による求める能力との関係

(1) で求めた採用目的の3つの要素と外国籍学生を採用する際に求める能力との関係を文系と理系別に相関係数でみた。

まず、文系をみると、海外展開対応の目的では、「英語能力」「異文化対応力」と正の相関がみられた。また、優秀人材確保の目的では、「英語能力」に加え、「一般常識」「企画・創造力」「情報収集能力」と正の相関がみられた。一方、人材不足対応の目的では、正の相関がみられた項目はなく、「論理的思考能力」「課題解決力」「異文化対応力」「プレゼンテーション能力」と負の相関がみられ

た。

次に、理系をみると、海外展開対応では、「ストレス耐性」が弱い負の相関がある以外は有意な相関はみられなかった。優秀人材国保では「実行力」「論理的思考能力」「ストレス耐性」「協調性」「コミュニケーション能力」「規律性」「リーダーシップ」で正の相関がみられた。一方、人手不足対応では、正の相関がみられた項目はなく、「基礎学力」「論理的思考能力」「課題解決力」「英語能力」などと負の相関がみられた。

これらを整理すると、優秀人材確保では、相対的に幅広い能力を求めていることがわかった。また、海外展開対応では、文系では英語能力や異文化対応力といった海外展開に必要な能力を求めているものの理系ではそうではなかった。人手不足対応では相対的に高い能力を求めているわけではないことが明らかになった。つまり質よりも量を求めていることが明らかになった。

#### (引用文献)

- 守屋貴司(2012)「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』623, 29-36.
- 魚崎典子(2014)「高等教育機関における外国人留学生のキャリア支援のあり方：日本の就職活動の特異性と留学生へのその周知方法をめぐって」『多文化社会と留学生交流：大阪大学国際教育交流センター研究論集』18, 11-21.

## 外国籍学生を採用した経験のある企業の特徴 —「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」の分析—

高橋修（宮城大学）

### 1. 研究の背景と目的

日本学生支援機構（2019）によれば、日本における就職を希望する外国人留学生は全体の約65%を占める。一方、2019年度に大学・大学院を卒業・修了した外国人留学生（28,512人）のうち、国内に就職した者は10,490人と全体の約37%である（日本学生支援機構, 2021）。約65%の外国人留学生が日本での就職を希望しているにもかかわらず、実際に日本で就職した者が約37%にとどまっている理由はどこにあるのであろうか。その問題や原因の所在を大別すれば、a) 外国人留学生自身、b) 彼ら・彼女らを教育する大学等の教育機関側、c) 彼ら・彼女らを採用する企業側、の3つが想定されうる。本研究は、このうちc) に焦点を絞り、①外国籍学生を採用した経験のある企業の特徴を明らかにすること、②外国籍学生の採用に対する自己評価が高い企業の特徴を明らかにすること、の2点を目的とする。

### 2. 方法

株式会社ディスコが保有する企業リストを用いて、全国の主要企業47,838社に対して「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」を行った。2020年8月17日から8月31日に渡ってインターネットによる回答を求め、629票の有効回答を得た（回収率1.3%）。回答企業のうち、2019年度も含めて過去に外国籍学生を採用した経験がある企業は、151社（全体の24.0%）であった。

### 3. 結果と考察

第1に、過去に外国籍学生の採用経験がある企業は、製造業や卸売業・小売業、従業員100人以上、近畿地方、外資系企業、上場企業、海外への事業展開やインバウンド対応している企業が多かった。

第2に、外国籍学生の採用に対する自己評価と採用目的との相関係数を算出した結果（表1）、文

系学生の採用においては、グローバル人材の確保を目的とする企業は、採用結果の評価と有意な正の相関が認められた一方で、日本人では充足できない数的補完を目的とする企業は、採用結果の評価および学生の能力・資質の評価との間に有意な負の相関を示した。これは、数合わせ（量）の論理では、採用（特に質）はうまくいかないことを示している。

理系学生の採用においては、グローバル人材の確保を目的とする企業は、採用結果の評価、採用プロセスの評価および学生の能力・資質の評価との間に有意な正の相関を示した一方で、採用人数の目標達成度との間に有意な負の相関が認められた。これは、グローバル人材という求める水準が高いために、採用できた学生の能力・資質（質）は高く評価できるが、目標人数（量）に達することが難しいためではないかと推察される。他方、日本人では充足できない数的補完を目的とする企業は、採用人数の目標達成度と有意な正の相関を示した。これは、数合わせ（量）の論理で採用を行ったので、目標人数には到達できたと解釈できる。

なお、文理ともに回答選択肢1の「日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから」と自己評価指標との間に有意な相関は認められなかった。先行研究においても類似項目の回答率が最も多い（郡司ら, 2009; 中村・渡邊, 2013; ディスコ, 2021; 日本国際協力センター, 2020等）が、この目的では外国籍学生の採用はうまくいかない可能性が示唆される。外国籍学生採用の採用に当たっては、採用目的を明確化することが求められる。これは、外国籍学生に期待する役割を明確化することの必要性を指摘する先行研究（EY アドバイザリー, 2017）とも整合的である。

第3に、外国籍学生の採用に対する自己評価と、外国籍社員の定着・活躍策、人事管理の基本方針および人事施策の導入状況から抽出された因子と

の相関係数を算出した結果(表2)、多言語・異文化対応に取り組む企業や職務明確化と相談体制の整備に取り組む企業は、外国籍学生の採用に対する自己評価との間に有意な正の相関が認められた。したがって、外国籍学生採用の成功には、多言語対応、職務分担の明確化、生活面も含めた相談ができる体制など、外国籍学生が働きやすい環境づくりが関連していることが明らかになった。

また、早期育成・早期選抜を人事管理の基本方針とする企業や、勤務地・時間柔軟化策およびキャリア形成支援策がよく利用されている企業は、外国籍学生採用の自己評価との間に有意な正の相関が認められた。早期育成・早期選抜の人事管理については、外国籍社員も受容・適応できる人事制

度への転換を提起する塚崎(2008)や守屋(2018)との主張とも呼応する。また、キャリア形成支援策の充実については、福嶋(2018)、塚崎(2008)、EYアドバイザー(2017)、守屋(2018)らも指摘しているところである。この結果から、外国籍学生の採用においては、早期の育成や選抜を行う人事管理、勤務地を限定したり勤務時間を柔軟化したりできる施策、個別相談も含めたキャリア形成支援策が有効である可能性が示された。このことは、採用目的の明確化や採用方法の改善など入社時点のみに焦点を当てるのではなく、外国籍学生が入社した後の定着・活躍を視野に入れた人事管理方針や制度・施策を併せて検討することの必要性を示唆しているといえよう。

表1 外国籍学生採用の自己評価と採用目的との相関

	文系(n=85) *但し、Q15-2はn=36				理系(n=77) *但し、Q15-2はn=36			
	Q14採用結果の評価	Q15-1採用プロセス	Q15-2採用人数の目標	Q15-3学生の能力・資質	Q14採用結果の評価	Q15-1採用プロセス	Q15-2採用人数の目標	Q15-3学生の能力・資質
1. 日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから	.032	.198	.274	.175	.069	-.089	.166	-.077
2. 特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから	.052	-.087	-.169	-.073	.198	-.032	-.329	.108
3. 海外展開、海外取引の拡大により特定の対象国に詳しい人材が必要だから	.101	.172	-.061	.044	.059	.164	.019	.221
4. 海外展開、海外取引の拡大によりグローバルに活躍できる人材が必要だから	.240*	.052	-.246	.205	.280*	.242*	-.386*	.421**
5. 外国人のお客様に対応するため	.067	.138	-.136	-.037	-.014	.058	.126	.085
6. 外国人としての感性・国際感覚等の強みを発揮してもらうため	.123	.033	-.280	.025	.289*	.073	-.166	.282*
7. 日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	.213	.056	-.238	.130	.157	-.077	-.315	.157
8. 日本人の新卒採用だけでは充足できない数的補完のため	-.301**	-.114	.062	-.437**	-.199	.005	.358*	-.148

\* p<.05; \*\* p<.01 注) 有意なセルに網かけを施した(文系は薄い網かけ、理系は濃い網かけ)。

表2 外国籍学生採用の自己評価と人事管理の基本方針、人事施策との相関

区分	因子	n=151	文系(n=85) *但し、Q15-2はn=36		理系(n=77) *但し、Q15-2はn=36			
		Q14採用結果の評価	Q15-1採用プロセス	Q15-2採用人数の目標	Q15-3学生の能力・資質	Q15-1採用プロセス	Q15-2採用人数の目標	Q15-3学生の能力・資質
外国籍社員の定着・活躍策	Q26_f1 多言語・異文化対応	.158	-.061	.449*	-.099	.101	.224	-.040
	Q26_f2 職務明確化と相談体制	.192*	.081	.391*	.043	.407**	-.112	-.153
	Q26_f3 多様なキャリアパスとWLB	.097	-.073	-.123	-.059	.171	-.102	-.117
人事管理の基本方針	Q27_f1 評価基準明確化	.029	.147	-.100	.102	.199	.044	-.026
	Q27_f2 早期育成・早期選抜	.105	.240*	.087	.093	.384**	.430**	-.079
人事施策	Q28_f1 勤務地・時間柔軟化策	-.132	.226*	.313	.027	.107	.346*	-.033
	Q28_f2 育児・介護支援策	-.032	.052	.163	.046	.009	.283	-.133
	Q28_f3 キャリア形成支援策	-.046	.157	.259	-.079	.244*	.341*	-.146

\* p<.05; \*\* p<.01 注) 有意なセルに網かけを施した(文理全体および文系は薄い網かけ、理系は濃い網かけ)。

## 外国人留学生の採用に傾く心理プロセス —採用ループ論の提案—

野宮大志郎（中央大学）

### 1. はじめに

どのような企業が外国人留学生を採用するのだろうか。この問いに対するアプローチは、大きく二つに分けられる。企業組織の「造り」や活動上の諸特性に焦点が当てられる構造的アプローチと。外国人留学生の採用プロセスにおいて企業組織が採用・不採用の判断に至るプロセスに焦点を当てた心理的アプローチである。

本報告では、心理的観点からの説明を試みたい。その理由の第一は、本報告書の「はじめに」で触れたように、日本企業の外国人留学生に対する「期待」の大きさと採用の現実との大きなギャップである。企業による採用プロセスは、就業希望者と企業双方が相手方を注意深く観察する瞬間であろう。この時期には双方による比較的強い心理的交換が働く。となると、この時期に当事者の内奥に入って心理過程を観察することで、このギャップがいかにして生じるのかについて洞察が得られるのではなかろうか。

第二に、外国人留学生の採用に際して企業組織が抱える不安の大きさである。企業組織は、外国人留学生の採用に際して、離職不安（59%）、管理職の研修不足（58%）、コミュニケーション不安（48%）、人間関係（31%）といった不安を抱えている（人材育成学会2021）。これらの数字から、不安は非常に高いレベルで存在していること、また「離職不安」、「管理職の研修不足」、「コミュニケーション不安」など、通常の日本人採用に際して大きな問題とならないと思われるものが含まれることである。この多様かつ大きな不安は、企業の採用行動に影響を及ぼす。過去に経験したことがない採用局面で、企業は判断を下さなければならなくなる。

外国人留学生の採用という領域は、多くの企業組織にとって未だに「よくわからない領域」である。外国人留学生の採用を目指す企業は、心理的な不安を抱えたまま半ば試行錯誤的に、あるいは

「思い切って」外国人留学生の採用に踏み出す、という姿も想像できなくはない。

第三に、日本企業イメージに見える矛盾もしくは不整合である。外国人留学生の採用に際して、多くの企業は優秀な人材の確保を目的とする。日本企業の中には日本人と外国人留学生を区別なく採用すると回答する企業も多い。しかし、同様に上述したように、日本企業が外国人留学生に対してもつ種々の大きな不安を見ると、この採用行動のイメージは瞬時に崩れる。このように一見矛盾する情報が混在する領域においては、その内奥を垣間見る作業が必要ではなかろうか。

企業組織間や組織内で多様かつ方向性を異にする思いや認識が存在する可能性や採用行動に付随する企業側の大きな不安は、採用行動の過程で通常想定される企業心理とは異なる心理プロセスが働いている可能性を示唆する。このことを前提とするなら、外国人留学生採用時の企業の心理プロセスそのものが重要な学問的かつ実践的課題になりうることを示唆する。それゆえ、本稿では、採用における企業の心理的プロセスに焦点を当てることとする。

### 2. 「採用ループ論」と仮説

前節では、日本企業の外国人留学生採用時における心理過程を見るためにどこを観察するのか。企業組織は、ある特定の人材を採用するだけでは終わらない。むしろ当該の採用人事を終えた後に、自らの採用行動に省察を加える時期が始まる。具体的には、採用した雇用者の行動を観察・評価し、さらにはその評価をもとにして再帰的に自らの採用行動を評価し、その評価判断を踏まえて、次の採用行動に乗り出すかどうかの決定を下す。本稿では、企業組織における再帰的な自己行動評価、そしてその評価をもとにした自己の将来的な行動に向けての判断について、その存否を問いたい。この過程が企業組織内に存在することが論証され

れば、外国人留学生の採用という課題に対応する全プロセスの中で日本の企業組織が現在どのステージにあるか、また外国人留学生の採用過程と従来の日本人採用過程とでどう異なるかを詳細に論じる道も拓けてくるだろう。

上述の相互作用プロセスを企業組織内の視点から観察すると、どのような理解が可能だろうか。これに関して、本稿では「採用ループ論」とでも呼べる企業の採用行動を理論モデルとして提案したい。採用ループ論とは、外国人留学生の採用に向けて企業内の判断プロセスをモデル化したものであり、一般的な学習理論を下敷きにした仮説モデルである。

採用ループ論では、以下のように考える。日本国内の少子高齢化とグローバル化のもとでの競争の激化により、企業組織は外国人留学生により熱い視線を向けるようになる。採用に際して企業組織は種々の大きな不安を抱えるものの、将来の先細り感に押される形で外国人留学生の雇用を試みる。その後、企業は自らの採用行動を評価するという認知作業を行い、学習して、次の採用行動の仕方を描き出す。すなわち、自らの採用行動がうまくいったと理解する企業組織は、次回も継続して採用行動を行う。他方、うまくいかなかったと理解する企業組織は、外国人留学生の採用を中止する。この場合、採用行動がうまくいったと認知した企業では、外国人留学生採用の「ループ」が回ることになる。

採用ループ論を図式化したものが下記の図1である。この図において、<心理プロセス>として罫線で囲った部分が、本稿で議論の対象とするプロセスである。

本研究における仮説は、外国人留学生の採用に

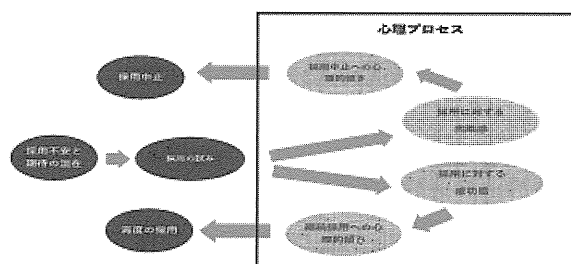


図1 採用ループ論 (単純化図式)

対して成功感を抱く企業は、将来の採用に肯定的な心理傾向を持つが、反対に採用に対する失敗感やその他負の感覚を抱く企業は、将来の採用に否定的な心理傾向を持つ、である。すなわち、現在のプラクティスに対する評価から将来における採用への心理的傾きを予測することを目的とする。

### 3. 分析結果と解釈

表1が重回帰分析の結果である。この表は、「総合評価」変数と「採用して良かった点が多い」変数は今後の留学生の採用に対して正の有意な影響を及ぼす一方で、「採用の課題が多い」変数と「採用して困った点が多い」変数は従属変数に対して有意な影響を及ぼしていないことを示している。

表1 重回帰分析結果

変数	B	標準誤差	標準化係数	T	有意性
総合的に見て採用はうまくいっているか	0.776	0.078	0.537	7.314	0.000
採用の課題が多いか	0.014	0.021	0.098	0.483	0.644
採用して良かった点が多いか	1.044	0.027	2.983	6.810	0.000
採用して困った点が多いか	0.003	0.027	0.008	1.23	0.02

従属変数：「今後、留学生の採用は重要だと思うか」  
N=150, adjusted R2=.511, F値=40.178(,0000行)。

この結果から、次のことが言えよう。第一に、当初想定していた採用のループは、まず確実に存在すると推測できる。総合評価変数と「採用して良かった点が多い」変数にて示される肯定的な観点から企業が省察的に自己の採用行動を評価する場合、肯定的評価感が高ければ高いほど次回の採用には積極的になり、逆に公的評価感が低ければ次回の採用に消極的になるという姿勢が鮮明に現れている。

第二に、自社の採用行動に対して否定的な観点から評価する指標を用いた場合には、採用ループは回っていないと推測できる分析結果となる。ただし、外国人留学生の採用に関して採用の成功体験と将来における採用の積極的な心理傾向との結びつきは、企業組織が自己の採用行動を肯定的な観点から評価した場合のみという意味で、限定的なものにとどまる。

### 4. 結論と含意

本稿では、企業が外国人留学生を採用する場合、採用結果に対する肯定的・否定的な判断が、その

後の採用行動に対する積極性の程度を左右するという「採用ループ」が存在すると主張した。

採用ループ論は、それだけを取り上げれば、ごく単純な構造を持つ。過去の行動について褒賞を受ければ、同一行動を繰り返す態度が醸成される。これが議論のエッセンスである。単純な議論であるとはいえ、この議論が強く支持されたことは、外国人留学生の採用に向かう企業の多くは、今まさにその採用ループを回すかどうかを判断する局面にあるということを意味する。

採用ループ論の理論的インプリケーションを確認しておきたい。第一に、採用ループが存在することは、外国人留学生を採用する企業と採用しない企業が存在するということのみならず、この間で二極化が起りつつある可能性に道を拓く。第二に、採用行動の変更を行う企業について、その行動の解明に役立つ可能性を提供する。具体的には、今まで外国人留学生を採用していたものの、

途中で採用を中止した、という企業組織において、採用ループの働きを推測できよう。

今回提示した採用ループ論は、企業の採用行動の実質を予測する議論ではない。議論の射程は、あくまでも心理過程にとどまる。今後、心理的傾きから企業行動の実際とをつなぐ議論の登場を待ちたい。第二に、今回の研究では、採用行動にまつわる企業の心理プロセスの詳細は把握できない。あくまでも、一括して統計処理を施した結果の開示にとどまる。企業の採用行動の背後にどのような思いや思考が存在するのかについては、インタビューや参与観察などの質的調査によって明らかになることを期待したい。

#### (引用文献)

人材育成学会(2021)「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」 人材育成学会 ([https://ssl.jahrd.jp/files/study\\_files/42/0.pdf](https://ssl.jahrd.jp/files/study_files/42/0.pdf)).

## 中小・中堅企業におけるグローバル人材活用に関する考察

熊谷直次（熊谷コンサルティングオフィス）

### 1. 本論の背景と目的

我が国の中小企業は、日本全体の経済活動において、企業数で99.7%（2016年）、従業員数で68.8%（2016年）、付加価値で68.8%（2015年）を占めている（中小企業庁2022）とともに、中小企業は大企業の下請けや独自製品製造、専門サービス、人的サービスなど広範な事業活動において重要な役割を果たしている。現在、競争力のある中小企業にとっても、少子高齢化による市場縮小や労働力人口減少への対応は経営の重要課題の一つである。本論は、中小・中堅企業における市場縮小対策および労働力人口減少対策としてのグローバル人材の活用可能性の検証を目的としている。特に、正社員として活躍が期待されている外国籍学生の活用を取り上げている。

### 2. 調査の方法

本論は、人材育成学会 グローバル人材育成研究プロジェクトで実施した「外国籍学生の採用・定着に関する調査」（2020年8月実施、企業向けインターネットアンケート調査、有効回答数629社）の従業員規模別分析、及び、当該アンケート回答企業のうち、外国籍社員の活用を高く評価している企業へのインタビュー調査分析を中心としたものである。（統計的有意性に関しては、カイ二乗検定、P値0.05以下で判定）

### 3. 企業規模に正の相関のある事項

企業アンケート調査では、グローバルビジネスの現状、人事関連施策導入の現状、グローバル人材採用の現状、評価等を取り上げている。その中で、企業規模に正の相関があった項目（企業規模が大きくなると、アンケート項目で「はい」、「該当する」回答が増加する項目）は、次の項目であった。第一に、グローバルビジネス関連指標で、海外との直接取引有り、海外売上比率、外国籍社員有り、外国籍学生採用有り等の指標である。また、今後の外国籍学生採用の重要性に関しても大企業

程その評価が高かった。第二に、人事関連施策では、新卒定期採用やOJT・OFFJTなどの能力開発施策、専門性を活かした配置等の指標である。第三に、働きやすさ関連施策では、全体として、大企業は中小企業の約2倍の導入率となっていた。本調査結果では、中小企業における人事関連施策、働きやすさ関連施策の導入が大企業と比較し遅れていることが再確認された。また、大企業と中小企業の間位置付く中堅企業は正の相関関係においても中間に位置付いた。

### 4. 企業規模に負の相関のある事項

企業規模に負の相関のあった項目（企業規模が大きくなると、アンケート項目で「はい」、「該当する」回答が減少する項目）は、次の項目であった。第一に、現在の従業員の不足感で有り、企業規模が大きくなると不足感は相対的に低下し、中小企業における人材不足の厳しい現状が確認された。第二に、能力開発に対する自己責任比率である。能力開発に関して、大企業では組織として対応できているものの、中小企業では自己責任で社員任せとなっている。第三は、外国籍学生採用の不安である。中小企業では、特に、生活支援に関する会社負担に対する不安が強い。第四は、外国籍学生未採用の理由である。特に、評価や処遇など人事管理方法が不明としている中小企業が多い。加えて、コミュニケーション等社内受入れ体制が未整備とする中小企業も多い。また、大企業と中小企業の間位置付く中堅企業は負の相関関係においても中間に位置付いた。

一方で、本アンケート調査で、外国籍学生を採用して良かった5点について回答を求めたところ、「組織技術力の向上」（統計的有意性有り、大企業3.8%、中堅企業9.4%、中小企業20.0%）、「組織が活性化した」（明確な傾向あり、大企業15.3%、中堅企業29.3%、中小企業38.6%）の2点に関して、企業規模と負の相関性が確認された。このように、既に外国籍学生・社員を採用している中小企業の

中には、外国籍学生・社員を有効活用している企業が大企業よりも相対的に多いことを示している。その明確な原因を明らかにすることはできないが、組織が小さいほど成果が見えやすい（アンケート回答者まで話が届いている）といった傾向がある可能性や、後述する中小企業のように採用目的が明確であることが要因の可能性もある。この点に関しても、中堅企業は中小企業に次いで良好な評価をしている。

## 5. 外国籍社員活用の共通課題

外国籍学生生活用に関して「困った」点に関しては、企業規模に関わりなく、全体として、「在留資格の更新等の手続きで、時間と手間を要した(39.1%)」、「日本語能力の不足によって、業務が限られた(27.8%)」が多く指摘された。アンケート自由記入では、「外国籍労働者の採用を試みたが、法律上の規制が厳しく断念せざるをえなかった。」との指摘もあり、外国籍学生の採用実績の無い企業、少ない企業にとっては、法律上の規制が障害となっている。また、企業規模にかかわらず、外国籍社員とのコミュニケーション上の問題があるとともに、企業規模が小さいほど、社内体制が未整備といった課題がある。

## 6. 「組織が活性化した」と回答した企業の対応事例

アンケート調査において、外国籍学生の採用により「組織が活性化した」と回答した企業に対して、インタビュー調査を実施した。インタビュー対象企業は、長野県全域においてALT (Assistant Language Teacher) を派遣している株式会社エー・トウ・ゼットであり、本調査では中堅企業に分類される。同企業は、外国籍学生を採用して良かった点として「組織が活性化した」、「日本人社員がグローバルな視野を持つようになった」の2点を回答した。その具体的内容は、「会議の活性化」「新たな視点による様々な業務改善」「新たなニーズの発掘による事業の展開」などである。

一方で、創業以来約40年が経ち、外国籍社員80名を雇用する状態になると、在留資格取得や更新等の制度対応がルーティン化しており、日本企業

にとって問題意識の強い法制度面に関しては、大きな問題となっていない。現在は、外国籍社員のキャリアチェンジへの対応が課題となっている。採用時の業務目的が英語教師と明確であることが、制度対応が問題になっていない一因でもある。また、外国籍社員には英語教育という専門能力を期待しており、日本語に関しては、日常会話レベルで問題ないとしているため、コミュニケーション上の問題意識はない。加えて、これまでのノウハウを活用して社内外において異文化対応研修を実施している。同企業は、日本企業が外国籍社員に高い日本語能力を期待しすぎるために貴重な高度人材を失っていると危機感を持っている。社内体制面では、当初から同社は外国籍社員に対して、生活面、精神面などにおいて手厚い支援を行っているが、本業の中核人材の確保のためには必要だったと考えられる。同社のように、大企業と中小企業の間位置付く中堅企業は、ある程度社内体制が整っており、グローバルビジネスとの接点もあることから、外国籍学生の受け皿としての役割を果たす可能性がある。

## 7. まとめと今後の課題

本調査は、中小・中堅企業においても、外国籍社員の採用目的を明確にし、明確な必要人材として位置づけられ、受入れられた外国籍社員は、「組織を活性化し、社内に好影響をもたらす可能性がある」ことを示した。

一方、外国籍留学生の25.8%が「業界トップ企業」、39.0%が「大手企業」を希望しているものの、残りの12.9%が「中堅中小企業」、22.2%が「規模にこだわらない」という調査も有り、この合計の35.1%が潜在的雇用可能性を示している(株式会社ディスコ2021)。同調査によれば、理工系に限らず、外国籍留学生の就職活動当初の希望業種上位には、「情報処理・ソフトウェア・ゲームソフト」「情報インターネットサービス」等のICT関連の業種があげられているため、これらの業種にターゲットを絞った取り組みも有効と考えられる(株式会社ディスコ2021)。今後、中小・中堅企業においてもIT・デジタル関連ソフト/ハード分野での雇用ニーズが高まるため、これら分野

の外国籍学生を主要な対象とすることも考えられる。また、外国籍学生が就職するにあたって重視している項目は「将来性」「給与待遇」「職場の雰囲気」などで有り、これらに応える努力が求められる（株式会社ディスコ2021）。

以上を踏まえ、以下に今後の課題を整理した。

- ① 外国籍学生を有効に採用・活用している中小・中堅企業の企業特性・要因・施策の一層の明確化
- ② 外国籍学生の有効活用のために必要な産官学における施策の一層の明確化
- ③ IT・デジタル関連ソフト／ハード分野における外国籍学生就職機会の動向と雇用促進

策の明確化

- ④ 中小・中堅企業（特に中堅企業）に対する外国籍学生有効活用に関する情報提供の充実
- ⑤ 教育機関における外国籍学生向けのキャリアデザインワークショップなどの充実

（引用文献）

- 中小企業庁(2022)『2022年版中小企業白書：ページXⅢ』
- 株式会社ディスコ(2021)『2022年卒 外国籍留学生の就職活動に関する調査』

## 企業がグローバル人材に求める 「多言語能力」「コミュニケーション能力」 「異文化対応力」「プレゼンテーション能力」の一考察 —量的・質的分析から分かったこと—

蒙榘 (新潟大学), 陶山千里 (株式会社ディスコ),  
糸賀尚子 (東芝デバイス&ストレージ株式会社),  
呉怡 (株式会社東芝), 本名勝 (ヤマザキ動物専門学校)

ディスコ(2021)の調査では、企業が外国人留学生に求める能力・資質の中では、文系は「コミュニケーション能力」が1位、「日本語力」が2位、「異文化対応力」が5位、「日本語・英語以外の語学力」が11位、「英語力」が12位であるのに対して、理系は「日本語力」が1位、「コミュニケーション能力」が2位、「異文化対応力」が6位、「日本語・英語以外の語学力」が8位であると報告されている。また、外国人社員採用の課題として「求める日本語コミュニケーション能力を有する人材が少ない」(42.3%)が最も高く、外国人社員活用の課題として「社内での日本語コミュニケーション能力の不足」(40.9%)、「外国人社員を活用できる日本人管理者の不足」(33.7%)、「文化や価値観、考え方の違いによるトラブルがある」(32.3%)が上位3位であると述べられている。

一方、人材育成学会グローバル人材育成研究プロジェクト(2021)の「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」では、企業が学生に求める能力・資質の中では、「コミュニケーション能力」「協調性」「積極性」などは日本人学生・外国籍学生、文系・理系を問わず求める度合いが高いのに対し、「英語能力」「異文化対応力」は日本人学生に比較して外国籍学生により期待していると指摘されている。また、亀野(2021)では、外国籍学生採用あり企業は日本人・理系学生に比べて日本人・文系学生により高いプレゼンテーション能力を求め、外国籍学生採用なし企業に比べて有意に多いと言及されている。

上記をはじめとする先行研究から、「日本語力、英語力、日本語・英語以外の語学力を含めた多言語能力」「コミュニケーション能力」、「異文化対応力」「プレゼンテーション能力」が外国籍学生

と日本人学生の就職とその後の定着・活躍に大きく関わっていることが示唆されている。そこで本稿では、まず、企業が外国籍学生と日本人学生に求める「①多言語能力」「②コミュニケーション能力」「③異文化対応力」「④プレゼンテーション能力」は、業種と規模により差があるのかという問題について定量的な分析を行う。次に、これら①～④の能力は、外国籍学生の、就職後の定着と活躍にどのように影響を与えているのかについて、定性的な分析を行う。最後に、このような量的・質的分析に基づき、今後の人材育成の方策について提言することを目的とする。

上述した目的から、本稿のリサーチ・クエスチョン(RQ, Research Question)は、以下の3点とする。

- RQ1: 企業が外国籍学生と日本人学生に求める「①多言語能力」「②コミュニケーション能力」「③異文化対応力」「④プレゼンテーション能力」は、企業の業種により差があるのか。
- RQ2: 企業が外国籍学生と日本人学生に求める「①多言語能力」「②コミュニケーション能力」「③異文化対応力」「④プレゼンテーション能力」は、企業の規模により差があるのか。
- RQ3: 外国籍学生の「①多言語能力」「②コミュニケーション能力」「③異文化対応力」「④プレゼンテーション能力」は就職後の定着と活躍にどのように影響を与えているのか。

なお、本稿は、「企業の業種」を「①建設業」「②製造業」「③卸売業、小売業」「④医療、福祉」「⑤その他」という5区分、「企業の規模」を「①中小企業(従業員が99名以下)」「中堅企業(従業員が100名から299名)」「③大企業(従業員が300名以

上)」という3区分にそれぞれ分類した。

本稿では、前半で、企業が外国籍学生と日本人学生に求める「①多言語能力」「②コミュニケーション能力」「③異文化対応力」「④プレゼンテーション能力」は、業種と規模により差があるのか、という問題に関して、定量的な分析を行った。その結果、製造業では他の業種に比べて外国籍学生の母国語能力を相対的により重視するのに対して、建設業では他の業種より重視しない傾向が見られた。一方、英語能力に関して、製造業は他の業種に比べて日本人学生の英語能力をより重視するのに対して、建設業と医療、福祉では他の業種に比べて重視しない傾向が見られた。次に、コミュニケーション能力に関して、「その他」の業種では他の業種に比べて日本人学生のコミュニケーション能力を最も重視するのに対して、製造業と医療、福祉では他の業種に比べて比較的に関心しない傾向が見られた。また、異文化対応力に関して、製造業は他の業種に比べて日本人学生の異文化対応力をより重視するのに対して、建設業と「その他」では他の業種に比べて重視しない傾向が見られた。プレゼンテーション能力に関しては、製造業と「その他」では他の業種に比べて日本人学生のプレゼンテーション能力をより重視するのに対して、医療、福祉は他の業種に比べて相対的に重視しない傾向が見られた。さらに、どの規模の企業でも外国籍学生のコミュニケーション能力を重視しているが、中小企業と中堅企業は相対的により重視する所が多かった。一方、日本人学生に関して、どの能力についても、カイ二乗分析は、有意ではなかった。ただし、日本人学生のコミュニケーション能力に関しては、規模が増すにつれて、より重視する傾向が見られた。それに対して、英語能力、異文化対応力、プレゼンテーション能力に関しては、全体として、予想に反して、あまり重視されていないことが窺えた。

後半では、外国籍学生の「①多言語能力」「②コミュニケーション能力」「③異文化対応力」「④プレゼンテーション能力」が就職後の定着と活躍にどのように影響を与えているのか、定性的な分析を行った。まず、多言語能力に関して、国内採用・グローバル採用を問わず入社1年目の時、日本語によるコミュニケーションの問題にぶつかったことが明らかになった。また、日本語能力の差によるコミュニケーション問題の違いとして、国内採用はハイコンテキストやビジネス日本語の問題、グローバル採用は日本語そのもの（語彙・文法などの基本）に関する問題であった。次に、国内採用・グローバル採用に関わらず、多言語能力、あるいは多言語能力と専門知識を活かした仕事により、成長・達成感を実感し、自己実現をすることができたことが分かった。さらに、生き生きした理由として、社内でのコミュニケーション、会社や日本社会への異文化対応ができたからということが明らかになった。一方、辛かったこと、大変だった時期を乗り越えられた理由として、多言語能力か異文化対応力があつた日本人からのサポートが大きかったことが分かった。仕事上、プレゼンテーション能力も重要であることが明らかになった。

最後に、今後の人材育成の方策として、日本企業の社内外のコミュニケーション問題や異文化トラブルを解決するために、外国籍学生/社員だけでなく、日本人学生/社員の多言語能力、コミュニケーション能力と異文化対応力を高める必要がある。また、これらの能力を向上させるには、入社前（学生の段階から）あるいは入社後の早いタイミングで、日本語だけでなく、複数言語によるコミュニケーション能力および異文化対応力を高める協働学習の教育を取り入れることを提言した。

## 外国人留学生の採用と定着 —採用ループ論の再検討—

門間由記子（東北大学）

本学生支援機構（2022）によれば、日本で就職を希望する外国人留学生のうち、実際に日本で就職できる学生は約半数となっている。「優秀な人材の確保」は多くの企業において喫緊の課題であるものの、ビザの切り替え等の手続きの煩雑さや日本語力に対する不安などの要因から、外国人留学生を継続的に採用している企業は少ない。

野宮（2021）の「採用ループ論」では、外国人留学生の採用の継続において、採用担当者の「成功感」が影響を与えていることを明らかにしたが、一方で統計的データからは「失敗感」が採用の継続に一切影響を及ぼしていないことも読み取れた。本稿では、「企業が外国人留学生の採用をどのように評価し、次の将来行動を選択するのか」を課題とし、宮城県内において外国人留学生の採用実績のある企業8社に対するインタビュー調査を通じて、検討を進めた。表1は対象企業の概要である。8社のうち4社は1人目の外国籍社員退職後も外国人留学生を採用、もしくは採用を検討している企業である。今回は採用の「失敗感」に着目して議論を進めることから、C社、D社、E社、G社の4社を対象とする。

### 筆者作成

インタビュー調査の分析の結果、採用の評価は「離職＝失敗」や「業務における成果が出ない＝失敗」と短期的に捉えるのではなく、自社が外国人留学生の採用に求める事柄との関係から「捉え

直し」を行うことで、失敗と見なしていないことが明らかになった。

今回対象とした4社は、いずれも社員数50名以下の中小企業であり、社員1人の組織に及ぼす影響が大きいため、日本人社員の採用においても採用広告を出しての採用ではなく、人柄や自社との親和性を考慮し、関係者による紹介を通じての採用であった。外国人留学生の採用においても同様に、社内に及ぼす影響力の大きさを考え、自社との親和性重視し、インターンシップやアルバイトを通じて相互に信頼関係を構築したうえで採用に至っている。こうした採用の経緯から、D社、F社では担当者が外国人留学生の将来設計やパートナーとの関係についても共有しており、終身雇用を前提とした定着を期待しているわけではない。そのため将来設計に合わせての離職は想定範囲であり、外国人留学生と企業の双方に必要なステップと捉えている。また、自社の在籍期間中に期待した通りの成果を出したことで、外国人留学生の採用自体は成功したと感じていることから、採用を継続している。

一方、C社、E社では、1人目となる外国人留学生が求めるスキル（日本語力）を満たしていなかったため、想定した業務において十分なパフォーマンスを果たすことができなかった。両社では入社時までに日常会話程度の日本語力の習得を条件として、外国人留学生を採用した。その間、必死に学習を進めることを想定し、定期的な進捗

表1 対象企業概要

企業名	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
業種	IT	卸売・小売	農業法人	IT	卸売り・小売	メディア	メディア	小売
海外向け事業	有	無（予定有）	有	有	無	有	有	有
従業員数	52名	856名	20名	36名	25名	41名	25名	10名
資本金	600万円	14億580万円	1億	1000万円	2000万円	2000万円	300万円	1000万円
大卒定期採用	若干名	なし	なし	なし	なし	なし	なし	なし
留学生採用	2回目	初	2回目	2回目	2回目	2回目	5回目	初
採用検討時期	2017年	2018年	2018年	2018年	2018年	2016年	2012年	2015年
採用担当者	社長＋総務	人事担当者＋常務	部門長	担当者＋社長	社長	部門担当者	社長	社長
採用の経緯	インターンシップ	インターンシップ	インターンシップ	インターンシップ	インターンシップ	アルバイト	アルバイト	アルバイト
教育担当者	メンター	現場担当者	部門長	担当者	メンター	担当者	副社長	社長

報告を求めずにいた。外国人留学生たちの入社時の日本語レベルは想定を大きく下回ったが、彼らはベストを尽くした結果、想定レベルに達しなかったのは仕方ないことであり、約束を反故にしたわけではないと考えていた。このような考え方の相違から想定を下回る結果となったが、両社は外国人留学生の採用を通じ、「組織運営における新たな視点」や「異文化コミュニケーションにおける気づき」を得ることができたと捉え、1人目の外国人留学生の採用を「失敗」とは見なしていなかった。そのため以降の採用時には今回の学びや

気づきから、目標や求める成果について、数値を用いて具体的に設定・共有すると共に、定期的なミーティングによって進捗状況の確認を行い、達成に向けた軌道修正を実施しながら外国人留学生の採用を継続している。また、1人目の外国人留学生採用によって得られた成果によって、自社組織におけるコミュニケーションの共有やダイバーシティの推進という新たな視点からも組織を捉え直すことができたと考えている。

以上のように本稿では、インタビュー調査を通じて外国人留学生の採用を継続している企業にお

表2 8社へのインタビュー調査概要

企業名	外国人留学生の採用を始めた理由	外国人留学生の採用に対する理解	海外事業への展開	外国人留学生の採用時に求める要件
A	地方都市の中小企業なので日本人学生の新卒採用が難しく、苦しんでいたところにメールで留学生の採用交換の取り組みを知った。また、東南アジア方面への進出には言語はもちろん、商習慣や生活スタイルへの理解が必要と考えネイティブの採用を始めた。	これまで外国人と働いたことのあるスタッフはいなかったが、交流会や会社説明会、インターンシップの受け入れを通じて日本語レベルや卒業後の進路についても聞くことができ、お互いを理解しようとするようになった。日本語でコミュニケーションが取れたので良かった。	海外での開発ラボを設け、オフショアを検討する、日本のサービスを海外に展開するという海外戦略があったが、コロナ禍で進められていない。オンラインでの海外との商談は再開しつつある。	ベンチャー気質の会社なので、多様性を求めている。会社の戦略として海外を据えており、外国人材の視点は重要。お互いに理解しあって、いろいろと話し合っている。日本語でコミュニケーションが取れることは重要。何が違うのか、どう改善するかを話し合えること。
B	海外進出も考え始めていたので、現地でマネージャーとなる留学生の採用を検討し始めた。また、外国人のお客も増えてきたので、細やかな対応の必要性も感じていた。	ほぼほぼすべてのスタッフが外国人と一緒に仕事をすることがなかったため、「きちんとできるの？」という思いが強かった。言葉の問題や自分で覚える方式の自社の新人指導が難しいなど異なる点が多々あったが、変化のきっかけになった。	コロナ禍で海外展開については休止中で先が見えていない。輸入食材の取り扱いや留学生アルバイトの採用数、外国人顧客は増加しており、強化は検討している。	いろんな社会経験がある中で日本語を話されていたので言葉の壁はなかった。仕事柄、食への興味もとても強いというのがポイントが高かった。アルバイトを通じて人柄や彼への関心、何より笑顔で前向きな性格ということがわかっていたので、正社員として採用を進めた。
C	海外と関わる業務はあるが、外国とのやりとりを前倒しした会社や部署ではないため、困難問わずにより人がいればという考えだった。	外国人スタッフの採用実績もあり、海外研修生や技能実習生も受け入れているので、外国人を受け入れることについて高いハードルがある会社ではない。部門長の権限で採用を行っている。	コロナ禍で実習生の受け入れは行っていないが、コロナが明けたら海外との連携や海外事業は従来通り進めていく。インバウンドで海外からの観光客の需要も多い。	部門が含蔵していたので、積極的に採りに行った。管理や栽培方法を理解できているのは大変心強い。また、日本語を学ぶ、会社の文化、この会社のことを知ろうととか、日本語を覚えようとか、そういう実践があることもプラスになる。すごくよかった。
D	日本では大学入学後に学ぶことをシニアがボールやマレーシアなどの海外では早い段階から学んでいる、基礎が違う。留学生の方が2〜3年早いので日本人学生よりも留学生を採用したいと考えている。	インターンシップに参加し、自社との相性や参加者がどう考えかどう入社を検討してもらっている。英語が堪能な人材もあり、会社は外国人材の受け入れ自体には抵抗はない。	将来的には母国で起業したいと聞いている。自社の海外拠点ともなってもらいたいと思っている。日本が数年間休んでノウハウを学びたいとのことだったので、一緒に海外進出できればと思っている。	日本語ができなくてもコミュニケーションを取ろうという意識とITスキルがあればインターンシップに参加してもらっている。チームで進める仕事が多いので、インターンシップの後、自社との相性を考えて検討している。入社後は日本語が必要なことは事前に説明している。
E	安定した業績で従業員の実績も高いが、市場も限定的であり、海外への進出なのか新たな事業への取り組みなのか、新たな事業展開を模索している。	英語を話せる社員もわずか、外国向けの業務もないため、コミュニケーションが難しかった。日本語を話せるようになるまで取り進むことのできる業務がなかった。	これまでは投資がなかったが、外国人市民も増えてきているため、日本語が得意ではない方へのサポートなどの新事業を検討している。また、アフリカでのビジネス展開なども検討を進めたい。	日本語の学習意欲と真面目さ、勤勉さ。日本語が得意な必要資格の取得の勉強も資格取得も願っている。資格があっても仕事なので、日本語の勉強が順調に進むことを前提として採用している。
F	インバウンド向けの発信事業を展開しているため英語・中国語など語学が堪能な人材を必要としていた。業務に対して人を募集しており、複数名募集しているわけではない。	社内でのコミュニケーションは日本語なので、日本語も堪能な人材を採用している。上下関係も厳しくなく、お互いの距離感も近い。日本での就業経験がある人なら違和感もないと思う。	海外で事業を実施することは考えていないが、インバウンド情報の発信に関する業務があるため、英語や中国語などの外国語を使用する環境にある。	本人以外に日本人社員なので他の社員と日本語でコミュニケーションが取れること、仕事のうえで英語を使用できるレベルにあること。また、中小企業なので、専門的な業務以外も理解してもらおうこと。
G	海外と関わる業務を中心事業としており、多言語発信やインバウンド事業を進めるうえで、現地出身者による視点やネットワーク、語学力が重要だったため。	日本人社員よりも外国人留学生のアルバイトの方が多く、お互いに話し合っている。進め方を決めていく多国籍な環境。行政の仕事も受託している。ビジネスレベルの日本語も必要。	インバウンド情報の海外発信や国内で暮らす外国人に情報を届けることと仕事を中心としているため、海外を意図した業務になっている。採用した人材の興味関心に合わせて新しい業務を作っている。	新しいこと・ものにも積極的に挑戦しているという気持ち。仕事上、日本語を使う機会が多いので、日本語を学ぶという気持ちを持っている。入社時点での日本語力は問わない。
H	海外進出に伴い、日本国内での現地でのやり取り、現地での日本との対応の双方に対応できる日本語も堪能な人材を必要としていたため。	これまで外国人材と働いた経験のあるスタッフはいないが、海外進出に伴い、ビジネスレベルで複数言語を話せる人材の必要性を社内でも共有している。日本語も堪能で日本式のビジネスマナーを習得しているため、他のスタッフの負担も少なく、海外担当と理解している。	香港及び中国本土では店舗を展開中のため、店舗運営や輸入時の手続き、スタッフ管理、広報宣伝業務などの実務業務がある。今はシニアがボールやタイ等のASEAN諸国への進出も検討しているため、市場調査もゆくゆくは実施。	文化的背景が違っても互いに理解し合う事が大切なので、柔軟な人柄と日本語能力。物理的に離れた場所で仕事をすると、お金の管理も任せることもあるため家計の状況や誠実さ。あわせて、富裕層相手にする仕事なので清潔感。

ける評価方法、ならびに将来行動について明らかにすることができた。評価における「捉え直し」については、外国人留学生の採用を検討している企業にとっても、受入れ体制や研修制度の整備、キャリアパスの構築の参考として活用することができる。

少子高齢化の進展に伴い、若年労働人口が大幅に減少する日本では、優秀な人材の確保、とりわけ若手人材の確保は喫緊の課題でもある。日本各地で学び、それぞれの地域の暮らしや文化を知る外国人留学生は、地域社会において将来の産業を支える可能性を秘めた貴重な人材である。継続的な採用によって外国人留学生が地域社会に定着

し、経済の担い手となることで、多くのロールモデルが生まれ、外国籍社員にとっても働きやすい環境が整えられていく。本報告では、今後さらに重要性が増す外国人留学生の採用において、長期的な視点で採用の効果を捉えることで、離職やミスマッチといった事象が必ずしも失敗を意味するのではなく、次に続く採用ループが回る可能性の一部を示すことができた。今後も外国人留学生の採用を継続している企業へのインタビュー調査を継続し、同様の事例において採用ループが回る場合と回らない場合との企業における捉え方の相違や評価方法についても明らかにしていきたい。

## 外国籍学生新卒採用が日本人社員と組織運営へ与える影響の検討 —横浜市内 X 社インタビュー調査報告—

河瀬恵子（横浜市立大学）

### 1. 本報告の趣旨・目的

「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」（人材育成学会 2021）によると、外国籍学生に対する新卒採用経験を持たない企業の割合が7割以上を占め、日本企業において外国籍人材の社内育成に対する経験蓄積が未だ浅いことが示唆された。さらに、「振り返り企業調査—外国人学生の採用状況等について—」（リクルート, 2021）によると、2021年3月卒の外国籍学生採用が「増えた」と回答した企業は前年度と比較し半減し、新型コロナウイルス感染拡大により、日本企業における外国籍学生の新卒採用意向が著しく低下したことが推察された。

日本企業における外国籍学生採用の新卒採用計画が不透明となった中、外国籍学生採用が日本企業へもたらした成果を明らかにすることは日本企業に対する採用意欲喚起へ繋がるのではないか。こうした問題意識のもと、外国籍学生の採用が日本人社員と組織運営へ与えた影響に着目したインタビュー調査を実施した。調査にあたり、人材育成学会（2021）の調査結果をもとに、次の5つの観点について詳細を確認した。

- 1) 初めて外国籍学生を新卒採用した当初の目的
- 2) 外国籍学生が管理職へ成長したプロセス
- 3) 日本人社員が外国籍社員から受けた影響
- 4) 外国籍社員との協働により組織へ生じた変化
- 5) 現在の外国籍学生新卒採用目的と今後の展望

### 2. 調査概要

調査対象としたのは神奈川県内に本社機能を持つ X 社である。同社は従業員150人程度の物流業務請負企業であり、全社員に占める外国籍社員の割合は、2022年現在契約社員含め18.4%となっている。今回は、同社が初めて新卒採用を行った元外国籍学生1名、ならびに当該社員とともに働いた経験をもつ日本人社員4名に協力を仰ぎ、40分から1時間程度の半構造化インタビューを実施し

た。インタビュー協力者の概要を次に示す。

A 氏（出身：海外）X 社が初めて新卒採用を行った元外国籍学生。現在は Y 事業所所長。

B 氏（出身：日本）X 社人事部長。ならびに A 氏の元上司。

C 氏（出身：日本）X 社取締役。

D 氏（出身：日本）A 氏の同僚（Z 事業所所長）。

E 氏（出身：日本）A 氏の部下（Y 事業所スタッフ）。

### 3. 調査結果

#### 1) 初めて外国籍学生を新卒採用した当初の目的

X 社の採用目的は、「優秀人材確保」「人手不足解消」の2類型（人材育成学会 2021）であった。同社では景気後退を背景に1997年から約10年間新卒採用を中止していたため、優秀な日本人学生の採用が極めて困難な状況にあった。このことが同社を初めての外国籍学生採用へ踏み切らせる大きな要因となった。最終的には同社社長によるリーダーシップのもと、外国籍学生採用が実行されるに至った。

#### 2) 外国籍学生が管理職へ成長したプロセス

A 氏は入社直後に配属された事業所で、多くの事前確認が求められる仕事の進め方や職場の複雑な人間関係に戸惑いを感じ、やがて Y 事業所へ配置転換されることになった。当該事業所は厳格なルールに囚われない仕事の進め方や上下関係のないフラットな職場風土が形成されており、このことが A 氏に対する仕事の動機づけへと繋がった。さらに、当時の上司であった B 氏から頻回な個別面談を設けられることで、A 氏は会社全体の事業方向性から自らの役割が果たす意義や、会社から受ける期待を理解するようになった。

#### 3) 日本人社員が外国籍社員から受けた影響

A 氏の部下である E 氏は、X 社に入社するまで外国籍人材と接点を持った経験がなく仕事に対す

る熱意も特段抱いていなかった。しかし、初めての上司が外国籍のA氏となり、目標達成に対する貪欲な姿を目の当たりにすることで少しずつA氏に対する憧れの気持ちが芽生えた。結果的に、難易度が高い仕事へチャレンジする姿勢が身につき、成功体験の積み重ねに繋がった。また、A氏の同僚でありZ事業所所長であるD氏は、他事業所に対する強い競争意識から攻撃的な態度を示すA氏に対して、会社全体としての方向性を辛抱強く何度も議論していった。この経験から、多様な意見をもつ人材と相互理解を図る自信がD氏にうまれた。

#### 4) 外国籍社員との協働により組織へ生じた変化

A氏が所長を務めるY事業所では複数の外国籍社員が従事しているが、当該事業所へ勤務するE氏は、外国籍社員が持つオープンマインドな言動や他者に対する積極的な働きかけが、一人で問題を抱えがちな日本人社員にチームで助け合う精神を芽生えさせたと語っている。またX社取締役のC氏は、外国籍社員がもつ空気を読まず臆さずに発言する姿勢や顧客に対する粘り強い交渉力が、全社的な今後の営業戦略に大きく貢献すると語っている。

#### 5) 現在の外国籍学生新卒採用目的と今後の展望

X社における外国籍学生の採用目的は「優秀人材確保」「人手不足解消」の2類型から「優秀人材確保」の1類型へ変遷したといえる。同社では現在、新規事業として海外事業展開を計画しているが、この中核人材として外国籍学生を採用し事業推進に活用していく計画である。

## 4. 考察

調査結果から、X社における外国籍学生の新卒採用が日本人社員と組織運営に与える影響について次のように整理する。

### 1) 日本人社員に与える影響

- i. 出身国や言語能力など、外国籍社員を表層的な属性で評価するのではなく、他者対

する思い遣りや仕事に対する姿勢など、個人が持つ素質で評価できるようになった。

- ii. オープンマインドな姿勢で他者と接する外国籍社員と接することで、一人で悩みを抱え込むことがなくなり、職場のメンバーに対して自発的にサポートする姿勢が醸成された。
- iii. 競争意識が高い外国籍社員に対し、会社全体としての方向性を辛抱強く議論し相互理解へ導いた経験から、多様な意見を持つ社員との協働に対する自信が育まれた。

### 2) 組織運営に与える影響

- i. 積極的に他者へ声をかける外国籍社員の存在により、職場へお互いに声をかけあう風土が生まれ、メンバー同士で助け合う精神がうまれた。
- ii. 「組織で生き生きと働く外国籍管理職」というロールモデルが存在することで、日本企業で働くことに対する高い意欲を持つ優秀な留学生の新卒採用応募が増加した。
- iii. 外国籍学生を管理職まで昇進させた経験が、外国籍学生の採用と育成に対する自信へと繋がった。同時に、外国籍学生を人手不足解消のための雇用調整弁として採用するのではなく、今後の事業戦略の重要な担い手として明確な目的をもって採用できるようになった。

今回の調査を通じ、外国籍社員が前向きな姿で個性を発揮することで、日本人社員ならびに組織運営へ良い影響が与えられることが示唆された。実際にディスコ(2021)の調査報告においても、外国籍学生採用を通じて与えられた自社への好影響について、「日本人社員への刺激・社内活性化」が指摘されている。また、X社が外国籍学生の採用を開始した当初、外国籍社員に対する育成計画について十分な議論が行われていなかった。しかし採用後、元外国籍学生に対し自社の事業成長における役割期待を丁寧に説明することで、当該の元外国籍学生を管理職として活躍させるまで育成することに成功した。福嶋(2019)はインフォーマルなネットワークを通じた情報共有の実施が外

国籍人材の職場定着に繋がることを指摘したが、外国籍人材と相互理解を図り個性を活かした育成を行うためには、上司をはじめとした職場の社員との対話が重要であることが示唆されるであろう。

## 5. 今後の課題

今後の課題として、X社における組織風土の変遷へ着目した調査を実施し、元外国籍学生が活躍に至った要因について検証することが挙げられる。社員と組織が変容したプロセスについて各々検証することで、外国籍人材が活躍する組織創りについて多角的な視点から議論が可能となるであろう。

## (引用文献)

- 人材育成学会(2021)「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」(<http://www.jahrd.jp/news/0043.html>).
- リクルート(2021)「振り返り企業調査－外国人学生の採用状況等について－」([https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2021/09/report\\_20210817-1.pdf](https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2021/09/report_20210817-1.pdf)).
- ディスコ(2021)「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」(2021年12月調査) ([https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/01/2021\\_kigyuu-global-report.pdf](https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/01/2021_kigyuu-global-report.pdf)).
- 福嶋美佐子(2019)日本企業における外国人高度人材の採用・配置・育成. 法政大学(博士論文).

## プロジェクトBチーム研究概要

小山健太（東京経済大学）

Bチームは、外国人留学生が国内の大学を卒業して日本企業に新卒入社した後、つまり「採用後」のフェーズに焦点をあてた（ただし、一部調査では海外大学卒業後に日本企業に新卒入社した外国籍社員も含む）。我々の研究目的は、そうした外国籍社員をマネジメントするうえでの課題と対応策を明らかにすることであった。その背景には、現状では日本企業において活躍・成長できている外国籍社員が必ずしも多くはないという問題意識があった。

そして、そのことに強い関心を持っている実務家と研究者による混成チームで研究に取り組んだ。政府が「高度外国人材」と呼ぶ外国籍社員は増加傾向にあるとはいえ、現状では容易に調査できるほど多いわけではない。今回、実務家と研究者の混成チームであったからこそ、大企業を中心とする各企業から協力を得ることができ、外国籍社員へのインタビュー調査が実現した。そして、その貴重なインタビュー調査を通じて、外国籍社員のマネジメントについて課題と対応策を具体的に抽出することができた。我々の研究の趣旨に賛同いただき、調査にご協力いただいたすべての皆様に心から御礼申し上げます。

本報告書において、Bチームからは計5件の研究成果を報告する。なお、各報告では「外国籍社員」「外国人社員」「高度外国人材」など様々な用語が使用されているが、基本的にはすべて同じ対象のことである。まず、豊田報告では、高度外国人材の就労背景を理解するうえで不可欠な在留資格を概説し、さらに在留資格がキャリア発達にも

たらず影響について論じている。次に、坂井・須田報告では、ダイバーシティマネジメントやダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の視点から、高度外国人材のマネジメントに関するReactiveおよびProactiveそれぞれの対応について、電機メーカーA社での調査結果にもとづき分析している。呉・糸賀・蒙・小山・本名報告では、東芝グループでの調査結果をもとに、「グローバル・グレード」の実践および活躍支援行動の重要性を論じている。中島・須田・豊田報告では、D&Iの視点から、外国籍社員の活躍のための組織的対応策を考察している。最後に、川並・宮下報告では、金融機関での調査結果に基づき、外国人社員の組織社会化プロセスにおけるマネジメント施策を検討している。（なお、坂井・須田報告における「電機メーカーA社」と中島・須田・豊田報告における「日本企業A社」は別の会社である。）

一方で、今回の研究成果には一般化や理論化について一定の限界がある。まず、コロナ禍によりフィールドワークに大きな制約があったなどの理由から、インタビュー人数が少数である。また、我々の研究が実践的な問題意識から出発したこともあり、学術的新規性という観点では様々な課題が残っている。したがって、本プロジェクトは一区切りとなるものの、今回の研究成果をもとに、今後はプロジェクトメンバーが各自の立場でこのテーマに関する研究を継続していくこともまた重要なことである。そして、本報告書で明らかにしたことが、読者の皆様にとっても今後の研究や実践を充実させる一助となれば幸いである。

## 就労可能な在留資格からみる 日本における高度外国人材のキャリア発達の道筋

豊田香（拓殖大学）

本章では、日本の生産年齢人口の急減に対処すべく、国策として大きく4方向（高度専門職・特定技能・技能実習生・留学）から、外国人労働者受入れが進んでいる実態とその特徴を踏まえた上で、在留資格の視点から高度外国人材を定義し、これを変更する形で外国人労働者が中長期的に日本でキャリア発達をする道筋を明らかにした。

国策として進む外国人労働者受入れの背景には、少子高齢化による日本の生産年齢人口（15-64歳）の減少という問題がある。2019年の生産年齢人口比は約60%だが、2050年には50%近くまで減少するといわれている。生産年齢人口の低下は、先進諸国に見られる傾向であるが、欧米諸国は、生産年齢人口の減少に対応するように、移民率（全人口に占める移民数の割合）を上げ、生産年齢人口比を維持する傾向がある。しかし日本は、移民率を1990年0%から2019年2%へと微増させるが、生産年齢人口減を補完するには至らない。

外国人労働者受入れにおける就労可能な在留資格は、2021年10月末現在、日本の企業等に外国人

雇用状況届出が義務付けられている26資格で、就労制限の程度により、5種類（①身分・地位に基づく（4資格）、②技術的・専門的分野（16資格）、③非技術的・専門的分野（1資格）、④特定活動（1資格）、⑤資格外活動（4資格））に分類される。その内②が高度外国人材と定義され、①はその都度専門性を確認する必要があるものと提示した。外国人労働者数は、ここ10年（2010-2020年）で約2.7倍に増加し、2021年には172万人に達している（掲載図2）。

日本は国策として、外国人労働者受入れを推進すべく、就労可能な在留資格を多方面から新設し改定しているが、学術研究としては、外国人が日本でキャリア発達する道筋を、外国人労働者、企業の採用・人材育成担当者、また大学等の留学生就職支援者に対し、整理して分かりやすく明確に提示し、この領域の研究枠組を提示するには至っていない。この点が問題であると考え、本章では、外国人労働者には必要不可欠な在留資格という視点から、日本における中長期的なキャリア発達の

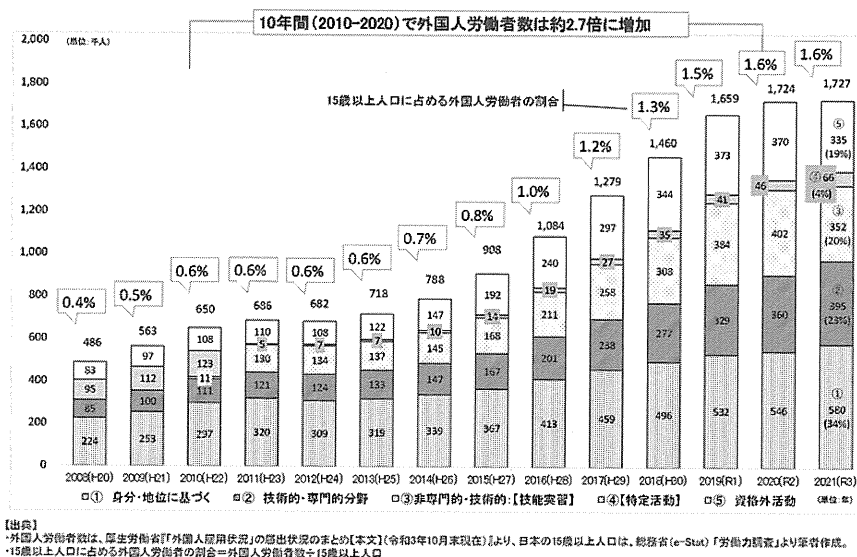


図2 在留資格別外国人労働者数等の推移

実態を数値的にふまえ、その道筋を明らかにすることを目的とした。

2013年6月「日本再興戦略 -JAPAN is BACK-」を閣議決定して以降、制度の新設や見直しが進み、外国人労働者の受入れは大きく4つの方向から進んだ。1つ目は、我が国の持続的成長のための成長戦略として、高度な知識や技術をもつ外国人を受入れる在留資格【高度専門職】などである。2つ目は、中小企業を中心に深刻化する人材不足を補完する目的で、即戦力となる一定水準の専門性・技能をもつ外国人を受入れる在留資格【特定技能】である。3つ目は、農業、漁業、また工場勤務などのブルーワーカーを中心とした移民受入れに端を発し、発展途上国への技術移転として制度が整備されつつある在留資格【技能実習】である。4つ目は、専門的・技術的な職業能力をもつ外国人を適切に呼び込み、育成する基盤としての在留資格【留学】である。

このように日本の必要で進む外国人労働者の受入れであるが、外国人労働者やそのキャリア教育段階である留学生というグローバルな視点に立てば、これはSDGs4「すべての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する」の実践となる。また、就職先の企業等において、外国人労働者の職業能力が向上し、彼らに安心安全な就労環境を提供できるのであれば、それはSDGs8「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する」への貢献になる。外国人労働者

の視点にたつキャリア発達の道筋を明確にすることの意義は深いといえよう。

特に外国人労働者が、一般企業等の事務職や研究職として働く場合に関係が深いと思われる在留資格は、【永住者】【技術・人文知識・国際業務】【高度専門職】【企業内転勤】【特定技能】そして【留学】と考えられる(掲載表2)。

増加傾向にある【永住者】(2021年在留外国人構成比29%、817,805人、6年間(2015-2021)の増加率1.2倍)は、背景には2017年より施行された「日本版高度外国人グリーンカード」と呼ばれる高度人材ポイント制度があると考えられる。また、外国人留学生が就職する場合、全体の88.4%が、在留資格【技術・人文知識・国際業務】(同10%、283,259人、10.0倍)への変更許可を得ている点は特筆に値するだろう。更に、中小企業を中心に、介護系など特定の産業では、在留資格【特定技能】(1号:同1%、29,144人、4.9倍)での外国人労働者数の増加が著しい。また【永住者】への布石となる2015年新設【高度専門職】(同0.6%、15,891人、28.5倍)の動向も注目に値する。在留資格【高度専門職】はポイント制によるもので、日本の産業界をリードする専門的・技術的に一定の高度な知識や能力をもつ外国人労働者が、日本で長く活躍できるよう日本政府が特例優遇措置として新設したものである。特に「1号(口)高度専門・技術活動」は、2021年【高度専門職】在留者全体の約79%を占め、5年間で約6.2倍(2016年2,011人から2021年12,522人)増加している(掲載図3)。一方、外国人が企業内転勤で日本において就労する在留

表2 日本企業等での就労と関係が深い6在留資格の在留外国人数の推移

在留資格	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	6年間	
	(H27)	(H28)	(H29)	(H30)	(R1)	(R2)	(R3)	2021年 度の 構成比	(2015- 2021)の 増加率
在留外国人 総数	2,172,892	2,307,388	3,002,121	2,637,251	2,829,416	2,885,904	2,823,565	100	1.3
①【永住者】	688,502	713,604	738,661	759,139	783,513	800,872	817,805	29.0	1.2
②【高度専門職】	557	2,688	5,494	9,567	13,038	16,286	15,891	0.6	28.5
②【技術・人文知識・国際業務】	132,816	154,021	180,240	212,403	256,414	288,995	283,259	10.0	2.1
②【企業内転勤】	16,091	15,966	16,767	17,176	18,141	16,592	10,735	0.4	0.7
④【特定技能1号】	—	—	—	—	20	5,950	29,144	1.0	4.9
⑤【留学】	226,131	257,739	291,227	324,245	336,847	280,273	227,844	8.1	1.0

【出典】

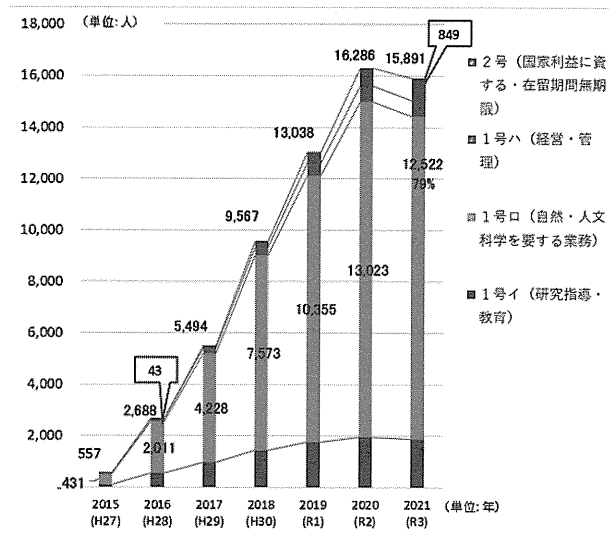
(単位:人)(単位:%)(単位:倍)

e-Stat 在留外国人統計(旧登録外国人統計)(各年6月1日現在)より筆者作成。\*2020-2021の増加率

資格【企業内転勤】(同0.4%、10,735人、0.7倍)の在留者数は、ほとんど変化がない。【留学】(同8%、227,844人、1.0倍)は、コロナ禍で増加に歯止めがかかっているものの、コロナ禍の前の2015年から2019年までの4年間では約1.5倍に増加しており、今後その人数は回復するものと思われる。単純作業等をアルバイトに頼る職種は多いとみられ、留学生も含めた「資格外活動」は構成比19%であることから、日本経済を回す上で必要不可欠な労働力であるといえよう。

一方で気になる実態が報告されている。企業等の中核を担う大学(院)卒の正社員採用において、在留資格【留学】の学生が、日本国内で就職した

割合は、2010年25.2%から、2019年36.8%へと増加しているものの、日本での就職希望者は約65%であることから、日本の労働市場との接続は不十分だという実態である。国策としては、生産労働人口の減少を補完することを見越して留学生を呼び込んでいるが、企業の採用戦略と留学生の就職活動や就労意識との間で、その接続には何らかの問題があるようである。またこの本邦大学と企業との接続の問題を補完すべく、外国大学卒の外国人を日本語学校等の【留学】で呼び込み、その後【特定活動】で外国人労働市場へと送り出す施策が始まっている。本邦大学卒と外国大学卒に関わらず、留学生が円滑に就職できるために、日本語



【出典】  
e-Stat 在留外国人統計 (旧登録外国人統計) (各年6月1日現在) より筆者作成。

図3 在留資格【高度専門職】の内訳毎の在留者数推移

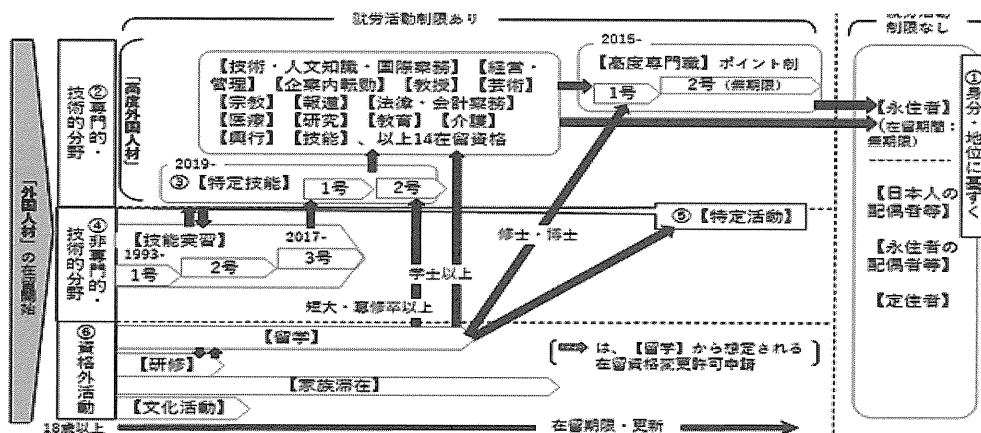


図4 就労可能な26在留資格からみる日本におけるキャリア発達の道筋 (筆者作成)

教育だけに留まらない、グローバルキャリア教育の質を高める必要があり、これに関する研究が今後必要となりそうである。

日本人労働者も、外国人労働者も、広く高度人材が必要とされる一方で、ブルーカラーと呼ばれる単純作業や業務に従事する労働者も日本では求められている。その中において、日本で就労を開始する外国人労働者が、自らの学歴や職業能力のレベルに応じて就労可能な在留資格を取得し、年月を経て職業における専門性を高め、自らの意志で在留資格変更許可申請を行うことで、キャリア発達ができる道筋が、2021年10月末においては一定程度確立したと言える（掲載図4）。例えば、在留資格【留学】の外国人が、日本語学習をはじめとするグローバルキャリア教育を受けながら、「資格外活動」でアルバイト勤務をして日本社会の仕組みを学び、大学等で専門的な知識を習得する。そして卒業後には一定の専門知識をもちながら

【特定活動】で就職活動をし、一般企業の事務職・研究職等で内定をとり、在留資格【技術・人文知識・国際業務】で就労を始める。そこから更に、職歴をつみながら【高度専門職】へと資格変更を進め高度外国人材として活躍する。そして、70ポイント以上を取得し、日本で更にキャリア発達を目指す意志がある場合は、在留資格【永住者】への在留資格変更許可申請をするという道筋が立ったのである。

本章で提示した在留資格からみるキャリア発達の道筋は、今後の外国人材育成研究における大きな枠組みとなると思われる。この枠組みを視座としつつ、調査等では、働き方も就労意識も異なる在留資格ごとに、外国人労働者本人、企業等、そして大学等社会的支援者という多様で複眼的な視点から、丁寧に研究を深めることが重要になると考える。

## 電機メーカー A 社における ダイバーシティ&インクルージョンの事例

—A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion の視点に注目して—

坂井伸彰（長浜バイオ大学），須田敏子（青山学院大学）

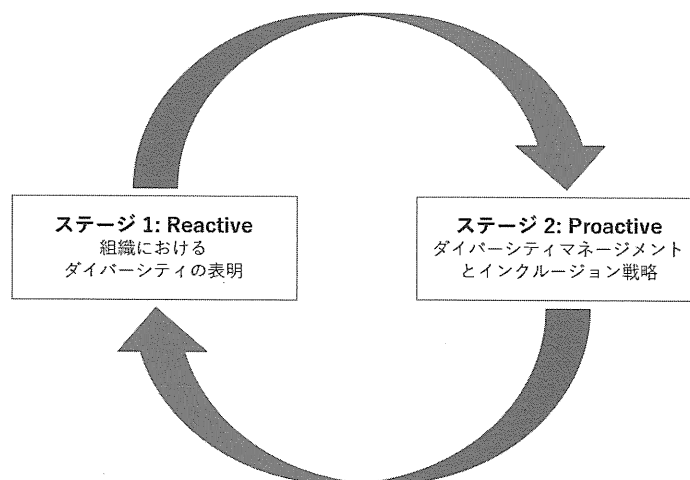
### 1. 組織内でのダイバーシティ&インクルージョンに対する期待

Mor Barak (2017) の「A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion」では、第1ステージの「組織におけるダイバーシティの表明」(Reactive) と第2ステージ「ダイバーシティマネジメントとインクルージョン戦略」(Proactive) が繰り返され、ダイバーシティ&インクルージョンが次第に組織や社会での定着が進むモデルが示されている（図1）。しかし、実際には、ダイバーシティに伴う施策及び方針（Diversity Policy）と組織内での日々のダイバーシティの実践や行動（Diversity Practice）が分断されている事象（Diversity and inclusion policy-practice decoupling）(Mor Barak, et al., 2021) を抱えているのが、多くの国内企業の実情ではなかろうか。だからこそ、組織におけるインクルージョン (Inclusion)、つまり「従業員が、帰属意識と独自性のニーズを満たすような待遇を経験することで、自分が職場の尊

敬すべきメンバーであることを認識する度合い」(Shore et al., 2011:1265) が、外国籍社員を受け入れる組織では高く保持されるべきである。そして、Shore, et al. (2011) によれば、組織のインクルージョンには「個性の発揮」と「職場帰属（職場からの受入）」の両方を高めることが必要となる。

### 2. 電機メーカーA社のケース

電機メーカー A 社の施策について、筆者らは同社採用部のマネジャーへのインタビュー調査（実施時期：2020年8月）を行った。その結果、同社では「多様性の尊重」を重要な経営戦略の一つとして掲げ、外国人留学生等の外国籍採用者数の目標数値を設定し、新卒学生の採用活動に取り組んでいることが分かった。また、同社では、事務系・国内外国人留学生を主な対象として、英語または中国語による選考試験を 2018 年より導入している。この他、同社は、ダイバーシティ推進に関わる施策をアニュアルレポートやホームページ等で



出典：Mor Barak (2017) を参考に筆者作成

図1 A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion

社外に発信している。これらの一連の取組みは、Mor Barak (2017) が「A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion」で示した第1ステージの「組織におけるダイバーシティの表明 (Diversity representation in the organization)」として、社会環境の変化を踏まえて導入し、その取組みが他企業や社会全体に影響を与え得るものである。

また、筆者らは、いずれも日本の大学または大学院を卒業し、A社の新卒社員として採用された入社2年目から4年目の外国籍社員6名（実施時期：2019年12月?2021年7月）にもインタビューを実施し、現在の職場環境や、仕事内容に関するヒアリングを行った。その結果、複数名の外国籍社員が、職場内で助かった制度として「メンター・メンティー制度」や「チューター制度」など、若手先輩社員による新入社員への育成制度を挙げていた。具体的には、「プロジェクトに入ると何を言っているか分からなかったが、先輩社員から、きめ細やかな指導が得られた」、「(空気を読むことも大事とされる日本の組織の中で)先輩にどれだけ頼って良いのか分かるようになった」、「入社2年目までは指導員が手厚くサポートしてくれ、何か問題が発生しても一緒に解決の道筋を探してくれた」など、職務経験の浅い外国籍社員には、これらの制度に大いに助けられた様子が窺えた。

Mor Barak (2017) が示した「A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion」の第2ステージ「ダイバーシティマネジメントとインクルージョン戦略 (Diversity management and inclusion strategies)」では、組織内で多様な社員がコミュニケーションシステム、非公式ネットワーク、意思決定プロセスに参画していると感じることが例として挙げられている。そのためには、組織内で Proactive にダイバーシティ施策が促進・実践され、外国籍社員が「組織に参画している」という実感を持って働ける環境の構築が必要である。インタビューに応じた外国籍社員の中には、育成制度や上司や先輩とのコミュニケーション以外にも、フリーアドレス制や服装など「カジュアルな雰囲気」や、「(会議などで) 発言し易い、オープンな雰囲気」、「海外経験が豊富な社員の多い職

場」等を理由に、「自分たちを、マイノリティと見たことがない」と述べる者もいた。

こうした一連の取組みは、外国籍社員が日本企業で安心して働ける職場環境として大事な要素であり、Mor Barak (2017) が「A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion」で示した第2ステージの「ダイバーシティマネジメントとインクルージョン戦略」の代表的な実践事例と言える。そして、これらの取組みは、日本企業の中では少数派 (マイノリティ) の外国籍社員が得てして抱える傾向にある疎外感や孤独感の軽減にも繋がる。

### 3. まとめ

企業における高度外国人材のマネジメントには、ダイバーシティ&インクルージョンに対する国内外の社会環境、企業内の個人あるいはグループ内でのコミュニケーション、そして企業や組織としての施策や取組みが相互に連動すべきことが、A社のケースを通じて窺える。日本では、ダイバーシティ&インクルージョンは実践面でも研究面でも黎明期にあるが、実践と研究の双方をさらに発展させ、企業や社会におけるダイバーシティ&インクルージョンの進展に繋げることが、今後の課題である。

#### (引用文献)

- Mor Barak, M. E., Gil Luria, Kim C. Brimhall. (2021) "What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion." *Group & Organization Management*, Advance online publication.
- Mor Barak, M. E. (2017) *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace [4th ed.]*. Sage Publications.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). "Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research." *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

## 外国籍人材も活躍できる組織づくり

### —東芝グループでのグローバル・グレードの実践事例と課題—

呉怡（株式会社東芝）、糸賀尚子（東芝デバイス&ストレージ株式会社）、  
蒙韞（新潟大学）、小山健太（東京経済大学）、本名勝（ヤマザキ動物専門学校）

東芝グループは、2015年の会計問題や原子力事業における損失計上による危機的状況を脱却し、2018年11月、新しい未来を作り上げる事業計画「東芝Nextプラン」を発表した。世界有数のサイバー・フィジカル・システム(CPS)テクノロジー企業を目指し、新しい時代における主役への道を歩み始め、現在は、デジタル・トランスフォーメーション(DX)事業の開拓とグローバル市場への再挑戦をしている。さらに、人材のグローバル化や多様性推進に向けて、従来の留学生採用に加えて、2006年から主に海外大学の新卒者を対象とする「グローバル採用」を始めた。現在まで、累計400名以上を採用し、グループの様々な分野・領域で活躍している。

しかし、グローバル採用社員の定着や活躍にはまだ課題が多くある。グローバル採用をはじめ15年が経つが、いまだに外国籍社員の定着率は日本人社員の半分以下のレベルという状況である。2019年に社内のグローバル採用者及び上長にむけてアンケートを実施した結果によると、「外国籍社員と所属組織のミスマッチ」と「外国籍社員が活躍できる職場環境・風土づくり」の大きく2つの課題がある。

こうした状況の中、半導体事業を行う東芝デバイス&ストレージ株式会社（略称：TDSC）は、東芝グループの中で先行して、グローバルに通用する職務遂行能力を測る基準である「グローバル・グレード」を導入して上記課題の克服に取り組んできた。2011年に、個人のグローバル度を測定できるようにグローバル・グレードの定義を策定した。個人のグローバル・グレードは「語学力」「コミュニケーション能力」「グローバルビジネス能力」「異文化に対するマインド」の4要素から構成される。そして、教育・研修・留学制度を整える事により、2014年から2016年の2年間で個人のグローバル・グレードの数値が改善した。

さらに、2017年からは、部門のグローバル・グレードを定義した。これは、外国籍人材の定着率改善の阻害要因の聞き取りをもとに、外国籍人材の十分な活躍に必要な職場環境・風土醸成のために、個人のグローバル・グレードにもとづいて策定したものである。そして、組織全体の数値目標の設定および、主に部課長及び部門全体のグローバル力改善に向けた教育・研修を提供することにより、外国籍人材の活躍を促進するための当事者意識は日本人社員の中にも広まった。

そこで、本研究では、今後さらに外国籍人材が活躍できる職場環境を増やしていくために、現状のグローバル・グレードに加えて組織的に対応すべきことを見出すことを目的に、TDSCで働く外国籍人材にインタビュー調査を実施した。

2019年11月から2020年3月にかけて、半構造化インタビュー調査を実施した。調査対象者は、新卒採用（国内採用またはグローバル採用）、できるだけ多様な職種、比較的長い勤続年数という条件で、6名に絞った。そのうえで、複数名のインタビューが調査対象者6名にそれぞれ60分程度のインタビューを実施した。

インタビューの分析の結果、2人以上の調査対象者から同様の語りがあった場合にコードとして抽出し、最終的に、「活躍阻害要因」「活躍支援行動」「適応・活躍」の3カテゴリにまとめた。

外国籍人材の活躍阻害要因として、「キャリア未適応」「職場コミュニティ未適応」「日本語未適応」「日本社会未適応」が抽出された。キャリア未適応とは、外国籍人材のやりたいことと業務内容が一致していないことである。ただし、TDSCではエンジニア職の場合は配属予約制度（採用内定前に入社後の配属部門を予約しておく東芝グループの技術職採用制度）があり、キャリア未適応を一定程度抑制することができていた。職場コミュニティ未適応とは、外国籍人材が職場に溶け

込めていない状況のことを指す。日本語未適応とは、職場で日本語を使いこなせていないことである。ただし、元留学生であり、国内採用された外国籍人材はある程度日本語を使いこなしていた場合もあった。

これらの阻害要因によって、外国籍人材は大きなストレスを抱える。それは、グローバル人材としての活躍、社会人としての自立や成長、日本での充実した生活などの外国籍人材が期待していた内容と、外国籍人材が直面しているそうした現実が大きく異なるために生じるものである。また、職場（上司・同僚）にも大きなストレスが生じる。それは、組織のグローバル化、優秀な人材を確保したいという職場側の期待が実現できていないという現実起因している。

職場の活躍支援行動として抽出されたのは、「キャリア開発支援」「業務に関するアドバイス」「職場コミュニティへの橋渡し」「丁寧で諦めないコミュニケーション」「私生活へのケア」であった。キャリア開発支援とは、外国籍人材のキャリア開発に関する課題を分析し、職場の期待とすり合わせ、キャリア目標を明確化して、職場で共有することである。業務に関するアドバイスとは、一人前に業務を遂行することができるように助言をすることである。職場コミュニティへの橋渡しとは、外国籍人材が職場に溶け込めるように支援することである。丁寧で諦めないコミュニケーションとは、会話がスムーズにいかなくても諦めずに、業務の内容や背景を理解してもらうために、きめ細やかにコミュニケーションをとることである。私生活へのケアとは、外国籍人材が日本社会に溶け込めるように私生活に関する支援をすることである。

こうした職場での外国籍人材への活躍支援行動は、正式に任命されているメンターだけでなく、上司やメンター以外の先輩社員からも受けている場合があった。また、これらの活躍支援行動は、既存のグローバル・グレードの仕組みに必ずしも十分には含まれていないため、今後の組織的な取り組みにおいて参考にとすると効果的であると思われる。

そして、適応・活躍についてである。「適応」

は外国籍人材と職場のそれぞれに生じていた。外国籍人材が職場に適応すると、成長実感や貢献実感を心得、能力発揮により業務遂行できるようになる。また、職場が外国籍人材への対応に適応すると、多様性を活用することによる効果を実感でき、業務成果が向上する。一方、外国籍人材と職場の両方ともがこうした適応状態に至らない場合は、外国籍人材が退社するという可能性も示唆された。

さらに、適応よりも高次の「活躍」状態の外国籍人材も存在していた。活躍とは、多様性を積極的に活用して職場で革新的行動をしている状態である。これは、まさにダイバーシティ&インクルージョンの望ましい状態である。この状態に至るためには、活躍阻害要因を抑制するように、活躍支援行動に取り組むことが必要となる。

本研究をまとめると、次の3点が示唆される。第一に、外国籍人材の活躍のためには、グローバル・グレード制度の既存の枠組みに加えて、今回のインタビュー調査で抽出された「活躍支援行動」を組織的に取り組んでいくための施策が必要である。第二に、公式なメンター制度に限らず、職場で多くの社員が多面的にメンタリングに取り組む風土を醸成していくことが必要である。第三に、外国籍人材が「活躍」できている職場での取り組み事例を組織的に共有することで、職場の意識が変容して、外国籍人材が活躍する職場を増やすことができ、組織の活性化につながる。

最後に、本研究の成果から考えられる今後の日本企業の対応について、「社員個人や部門レベルでのグローバル化の度合いの指標化」および「産学連携の学びの機会の創出」について提言した。世界的に優秀人材の獲得競争が激化しているなか、日本企業の社内のグローバル化やダイバーシティ&インクルージョンを進展させていくことは重要な課題である。多様性を積極的に活用した革新的行動につなげていくための組織づくりに取り組むことが必要であり、本研究がそのための方策を検討する際の参考になれば幸いである。

注) 執筆者の所属先は2022年3月31日現在のものである。

## 日本企業における外国人材の働き方・キャリア意識 —日本企業A社における外国籍高度専門人材の獲得・活躍の考察—

中島剛 (NEC マネジメントパートナー株式会社),  
須田敏子 (青山学院大学), 豊田香 (拓殖大学)

本研究では、研究対象の範囲を高度専門人材にフォーカスし、その中でも、主に海外の大学を卒業した日本にまだ慣れていない人材に絞って、その採用・活躍における課題について調査・研究を行った。具体的には、主に海外の大学を卒業した新卒の外国籍社員で、既に入社している勤続2年～7年の人々に対してインタビュー調査を行った。国籍としてはインドが3名、中国が1名だった。また、その後、企業の人事関係者、他の外国籍社員に対しても追加のヒアリングを行った。

入社・採用に関しては、高度専門人材が就職する会社を最終的に決めるのは、仕事の中身であり、インタビューした外国籍社員も日本での就職を希望していたわけではなく、会社が示す職務記述書の内容に強く関心を持ったことが一番の決め手であった。その上で、自社を選んでもらう点については、同じ文化圏の同胞の評判、仲間がいることが重要であることも分かった。まとめると、日本に馴染みの薄い高度専門人材を採用するには、第一に、やりたい仕事が存在するかであり、第二に先輩や仲間の採用実績、評判が必要であり、最後に、採用プロセス、入社後の生活のサポートが重要であることが分かった。

次に、採用した高度専門人材を定着・活躍してもらうための課題としては、主に以下の5つのことが重要であることが分かった。

### ① 情報共有と収集

外国籍社員にとっては、情報収集が最も困難を極めている。それは社内の文書がほとんど日本語であること、また外国籍社員のネットワークが主に外国籍社員に閉じていることに起因している。こうした背景から、情報を入手したり、その後の手続き等において、誰かに支援を依頼することになり、そのことに対しての申し訳なさ、フラストレーション、不平等を感じている。

### ② 孤独感、疎外感

日本語ができない外国籍社員がいる職場では、会議を英語で行うなどの配慮をしているが、日本人同士で集まる時は日本語での会話になる。自分が入った時だけ会話が英語になることで疎外感、孤独感を感じることもあるし、さらに、会議が終わった後に、再度日本語での話し合いが行われていることもあり、自分には秘密の話をしているのではないかと猜疑心が沸くこともある。

### ③ コミュニケーションスタイル

日本人に多くみられる結論や責任者を曖昧にするコミュニケーションのスタイルも外国籍社員にストレスを与える。更に、こうしたことで業務の進め方に混乱が生じ、実際の業務成果に悪影響を与えるケースもある。会議の場や仕事の進め方において、職位の上下関係をどの程度意識すべきなのか、積極的な発言はポジティブに捉えるのかネガティブに捉えられるのかなども考え方に違いが生じることがある。こうした曖昧さに加えて、本音と建て前があるということも外国籍社員を悩ませている。

### ④ チームワーク、ネットワーキング

チームで仕事をする場合は、様々な情報共有や議論が発生するわけだが、チームワークの際重要となる非公式な情報が入手できなかつたり、非公式な会議に呼ばれないことが起こる。特に、アイデア出しなどでは、英語ができる社員が少ない場合には、アイデアを膨らませることが困難となる。チーム内でもこうした問題が起こるが、チーム外とのネットワーキングでは更に問題が発生する。

社内に所属部門以外の知り合いがいなく、ネットワークを広げるのに困難を来す。他部門の資料は日本語であり、英語で問い合わせや相談をすることがなかなかできない。他部署の側でも、自分の仕事に興味があつたり、コラボレーションをしようと思つても、外国籍社員だとしり込みしてしまう人が多い。その結果ネットワークが広がらな

い。

#### ⑤ キャリア

外国籍社員が安心して活躍、定着するためには将来のキャリアについてポジティブに受け止めることが非常に重要である。キャリアについて真剣に考えている外国籍社員にとってはキャリアアップの道筋の不明瞭さ、遅さが気になる場所である。外国籍社員の固有の悩みとして、今後、自身が、グローバル人材としてキャリアを歩むのか、日本人的な外国籍人材とアイデンティティーを変化させていくのかという問題がある。日本の文化や日本人気質が好きで、日本人に同化していく人もいれば、日本人化するのではなく、外国籍、グローバルというアイデンティティーを維持しつつ日本企業で働き続けるのかという選択での悩みも存在する。

次に、こうした課題に対しての対策について述べる。

外国籍社員が安心して仕事をしていく上では、福利厚生を含む情報入手への支援が必要となる。こうしたサポートは職場任せでは職場の負担も大きいし、全社のスタッフ部門でも、どうしても少数派の外国籍社員に特化したサービス提供は難しい。そこで、A社では、日本語が出来ない外国籍社員が多い研究開発部門の人事スタッフがその支援に乗り出していた。

今回の調査で外国籍社員を受け入れている職場では、組織長や直属上司はしっかりコミュニケーションが取れ、外国籍社員への配慮がなされているケースがほとんどであった。しかしながら、それを職場全体に広げてみると、まだまだコミュニケーションへの配慮が取られていないケースもあった。この対策としては、コミュニケーションスタイルの改善のためのルール・ガイド作り、研修や啓発活動などが考えられる。また、お互いが平易で分かりやすい英語・日本語によるコミュニケーションを心掛けることも重要である。

企業内で活躍するためには、職場内のコミュニケーションだけでなく、社内の他部署との連携も必要になってくる。これは更に難易度が高くなる。理想形としては、社内公用語を英語にすることがだろうが、一足飛びにはいかない。対策としては一

気に全社に広げるのではなく、徐々にそのコミュニケーション、ネットワークの範囲を広げていくことであろう。社内には、日本人の中でもグローバル人材は存在しており、業務やお客様との関係で、よりグローバルな働き方に移行しつつある部門もある。こうした社員や部門との連携を促進することで、グローバルで、多様性を受け入れることが出来る社員、職場を増やしていくことが求められる。

キャリアについての課題への対策を一言で言えば、日本人化しないでも活躍できる選択肢の拡充が必要ということである。外国籍社員の定着、長期間に渡る活躍を促進するためには、外国籍社員のキャリアアップ、定着のバリエーションを増やすと共に個々のニーズに応じた取り組み、配慮が欠かせないだろう。

最後に、企業のグローバル化、ダイバーシティ&インクルージョンへのシナジーを高めるにはどうすれば良いかを述べる。日本企業にとってグローバル化は、国内事業に従事する社員が大多数を占め、国内に一定規模の市場があるだけに厄介である。また、日本における人材確保においても少子化や理系人材の少なさを考えればグローバル化は避けて通れない状況にきている。そして、技術革新が激しくイノベーションが求められる事業環境の中で、ダイバーシティは必要不可欠である。しかし、多様性を確保すればイノベーションが生まれる訳ではなく、多様な人材がインクルージョンする必要がある。つまり多様な人材が排除、隔離されるのではなく、交流し意見や考えをぶつけ合う必要がある。そこでは、考え方や持っている背景が異なるがゆえにコミュニケーションを取るのが困難な面があり、だからこそイノベーションが生まれる訳である。そして今後の施策として進められているのが、ERG（エンプロイヤーリソースグループ）である。これは、同じ特質を持つメンバーが主導的にグループを作り交流する活動をさす。以前から外国籍社員は、インフォーマルに母国ごとのネットワークを持っていることが多かった。そしてそのグループ内では、お互いに情報交換したり、困り事を相談したりしている。こうした外国籍社員のネットワーク構築を会社とし

でも支援していくことの意義は大きい。しかし、こうしたネットワークコミュニティの構築にも課題が多くある。このコミュニティの形成で、組織における孤独感の解消には繋がるが、情報収集・情報共有の面では弱くなってしまふ。多様性を活用するところの困難さは、こうした強い繋がりや弱い繋がりやをどううまく組み合わせるかに掛かっている。コミュニティの壁が強固でなければそのコミュニティの結束は強まらない。しかし、コミュニティの壁が強固になれば排他的になり、サイロ化してしまふ。こうしたサイロ化、情報の遮断を

防ぐためにも、弱い繋がりやが重要になってくる。例えば、業務とは直接関係のない属性もバラバラの繋がりを持つことも重要である。

このように外国籍社員の定着、活躍のためには、強い繋がりをもつ同質化されたコミュニティとインクルージョンを促進するような異質の弱い繋がりやのコミュニティの2つが必要となる。こうした2つのタイプのコミュニティにより、課題として上げた情報共有と収集、孤独感、疎外感、コミュニケーションスタイル、チームワーク、ネットワーキングの問題において解決が図られるものと考えられる。

## 金融機関にみる外国人社員の人事管理と組織社会化

川並剛（産業能率大学）、宮下清（長野県立大学）

### 1. 問題意識

日本企業に就職する外国人留学生は3割程度であり、またその多くは早期に退職していることから、日本のグローバル人材をリードする存在になっているとは言い難い。外国人留学生の就職と日本企業や社会への定着には大きな課題があるというのが、本研究の問題意識である。

### 2. 研究の目的と意義

本研究の目的は、外国人留学生の雇用の問題に焦点を当てて、金融機関に勤める元外国人留学生の入社から定着までの事例を通して、その勤続や能力発揮のために何が必要かを明らかにすることである。また、本研究の意義は、日本の金融機関で働いている留学生出身の外国人社員の経験や考え方を現実に即して報告し、客観性を持たせ、今後の留学生や採用・勤務を図る日本企業の役に立つことを見出すことにある。そして、報告の基盤となる調査は、2020年1月から2021年9月において、2金融機関の3名の元留学生である外国人社員に対するインタビュー調査を行っている。

### 3. 先行研究

外国人留学生の就職活動や日本企業の採用からその企業での適応・定着についての研究は、近年多く見られる。その中でも、門間・猪俣（2021）の研究では、高度外国人材の定着には個人の強みを活かせるような、多様なキャリアパスの利用や構築が効果的な方法の一つであるとされる。一方で、高度外国人材は努力していても努力が足りないと判断され、孤立し信頼関係の構築ができず、組織に適応できない場合があるとされる。また、守屋（2018）の研究では、ミドルスキル・ハイスキルの外国人留学生の定着のためには、野心的な「キャリア構築」を重視する人たちも多いので、上司との個別面談でも、育成の方向や今後のキャリアパスについて明確に示すことが重要であるとされている。企業レベルで人事・総務部門のスタッフによるきめの細かいサポートが大切であると指

摘されている。

先行研究から、金融機関に採用されるような高度外国人材の定着には、キャリアパスなど育成の方向性を示し、組織に適応できるきめの細かいサポートが大切であると言える。

### 4. インタビュー調査の結果

インタビューは、日本の大学を卒業もしくは大学院を修了した外国人留学生で、金融機関（銀行）に新卒採用で入社した3名（大手銀行2名、地方銀行1名）に行なわれた。

インタビュー調査の結果を組織社会化の点から示す。文化的社会化の面からは、外国人が多数いる部署で周りの日本人にも多文化の意識がみられること、上司・先輩・同僚とのコミュニケーションは概ね上手くとれていること、職場の雰囲気等に適応できていることが示された。職業的社会化の面からは、OJTにより比較的順調に仕事に馴染んでいること、日本人の同僚と同じ仕事を担当していること（日本人と同じ扱い）、希望した仕事に就けていること、留学生の特性を活かした取引先を担当していることが示された。最後に役割的社会化の面からは、新人社員という目線では業務経験を積んで早期の戦力化を図ること、留学生だからこそ期待するということは明確ではないこと、採用時に期待を示されているわけではなく入社後も日本人学生と同じ目線で見られていることが示された。

### 5. 調査からの発見事項と考察

#### 5.1. 金融機関の戦略と外国人社員

調査から、金融機関の戦略に沿った国際関連業務に従事する外国人社員への役割期待がみられた。一方で外国人留学生の良さや違いをポジティブに捉えることはあまりなく、企業の受入れは日本人社員と同一であり、特に外国人社員のための制度はみられなかった。

外国人社員への役割期待の一つが国際関連業務での活躍とすれば、外国人留学生の採用目的や入

社後のキャリアパスを説明することが必要と考える。そして、外国人留学生と日本人学生との違いをポジティブに捉えて、日本人学生と同じ扱いをしないで、外国人留学生の特性を活かすことも必要と思われる。この点においては、グローバル展開をしているメーカーなどで、グローバルキャリアが見通せるようなことが、銀行においては乏しい。このような背景は、外国人留学生に自分たちの特性を活かせる企業への転職を考えるきっかけとなることも想定される。

また、実務面において、外国人留学生を新卒で採用する際には、相応の日本語能力を求めていることが伺え、外国人社員の日本語能力の向上だけでなく日本人社員の日本語運用能力の向上も必要であることがわかった。

## 5.2. 人材マネジメント・キャリアのあり方

人材マネジメントの観点では、上司や同僚などとの職場環境に大きな問題はみられないこと、日本人上司や同僚との関係は予想以上に良好であること、外国人社員のモチベーションやその評価も高いことが示された。

一方で、外国人社員の育成とキャリアの方向性は明確になっていない。なぜなら、日本の金融機関の主たるビジネスが国内中心であり、外国人社員の特性や強みを活かすことにそれほど強い必要性を感じていないためである。従って、人材育成やキャリアプランについても、個別に対応すると

いう現在の方式にならざるを得ないし、それが最も現実的な方法と言える。ここで重要なことは、日本社会や企業のことを理解してもらえよう、十分なコミュニケーションを取ることである

## 6. まとめ

本研究から判明したことは、第1に経営の中長期的な方向性、特に国際経営をはじめとする外国人社員の役割や期待の明確化が求められていること、第2に上司とのコミュニケーション、特に仕事だけでなく、キャリアについての意思疎通が重要になっていること、第3に人事制度は日本人社員と同一でもよいものが少なくないが、外国人社員に特有な面（帰国、文化、慣習、語学など）もあり、個別の対応も必要になることである。

今後、日本の金融機関においては、外国人留学生というグローバル人材を有効に活用し、国際ビジネスへの展開を成功させると共に、日本に留学経験のある外国人社員がキャリア展望を開けるような経営、戦略、組織人事の実現が求められる。

### (引用文献)

- 門間由記子・猪股歳之(2021)「地方都市の企業における外国人留学生の採用と定着の課題」『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』7, 365-373.
- 守屋貴司(2018)「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌』696, 30-39.

人材育成学会 グローバル人材育成研究プロジェクト  
「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」  
調査結果（概要版）

結果概要

1. 外国籍学生の採用目的
  - 「日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから」が文系、理系とも最も多い
2. 外国籍学生を採用しない理由
  - 「日本人で必要な人材を確保できるため」が最も大きく、次いで、「コミュニケーションの問題など、社内での受け入れ体制が整っていないため」となっている
3. 外国籍学生の採用の評価
  - 能力や資質については、文系・理系とも「期待どおりである」の3を下回っている
4. 外国籍学生の採用上の課題
  - 「外国籍学生に対して、キャリアパスやロールモデルを上手く説明できない」や「採用にかかる費用や、人的・時間的負担が大きい」などが多い
5. 外国籍学生を採用してよかった点
  - 「組織が活性化した」「日本人社員がグローバルな視野を持つようになった」がやや多い
6. 外国籍学生を採用して困った点
  - 「在留資格の更新などの手続きで時間と手間を要した」「外国籍学生の日本語能力不足によって、従事させる職務が限られた」などがやや高い
7. 外国籍学生採用の際の不安要素
  - 「転職や帰国ですぐやめてしまうこと」「外国籍学生を管理できる管理職が不足し、研修制度が整っていないこと」「在留資格の延長や法制度上の制約が多いこと」などが高い
8. 外国籍社員の定着・活躍施策
  - 「学校で学んだ専門性を生かした配置・育成をする」「生活面も含めて、相談できる体制を社内に整備する（上司・先輩・同僚、メンターによるサポート等）」などが高い

【調査実施概要】

調査対象：株式会社ディスコの協力により全国の主要企業 47, 838 社

調査時期：2020年8月17日～8月31日

調査方法：インターネットによる回答 有効回答数：629

【従業員規模】

1～29人	30～99人	100～299人	300～999人	1,000人～
110社	207社	200社	85社	27社

【業種】（回答数が多い順）

製造業	医療、福祉	建設業	卸売業、小売業	その他
144社	114社	81社	77社	213社

【本調査に用いる学生区分】

「日本人学生」：日本の大学・大学院を卒業（修了）した日本人学生

「外国籍学生」：下記の「留学生」または「海外大卒外国人学生」

- ・留学生 = 日本の大学・大学院を卒業（修了）した外国人留学生
- ・海外大卒外国人学生 = 外国の大学・大学院を卒業（修了）した外国人学生