

# 新たなるグローバル人材 外国人留学生の雇用と課題

人材育成学会  
グローバル人材育成研究プロジェクト  
調査報告書

2022年8月

グローバル人材育成研究プロジェクト  
研究チーム



# 目次

はじめに：研究課題、アプローチ、研究実践 .....	野宮 大志郎、高橋 修	5
-------------------------------	-------------	---

## <A チーム>

プロジェクト A チーム研究概要 .....	亀野 淳	11
---------------------------	------	----

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	13
---	------	----

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	23
---	------	----

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	37
---------------------------------------	--------	----

中小・中堅企業におけるグローバル人材活用 (外国籍学生の活用)に関する考察 .....	熊谷 直次、陶山 千里	47
---	-------------	----

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、呉 怡、本名 勝	67
--	--------------------------	----

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	85
----------------------------------	--------	----

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	97
---	-------	----

## <B チーム>

プロジェクトBチーム研究概要 .....	小山 健太	107
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	109
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	125
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	133
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	145
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	153
*****		
参考資料 1：「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	169
参考資料 2：「外国籍学生の採用・ 定着に関する企業アンケート調査」調査票及び単純集計結果 .....	亀野 淳	183
*****		
グローバル人材育成研究プロジェクトを振り返って .....	宮下 清	217
研究プロジェクト「第三の道：外国籍留学生という グローバル人材の雇用と課題」を振り返って .....	須田 敏子	219

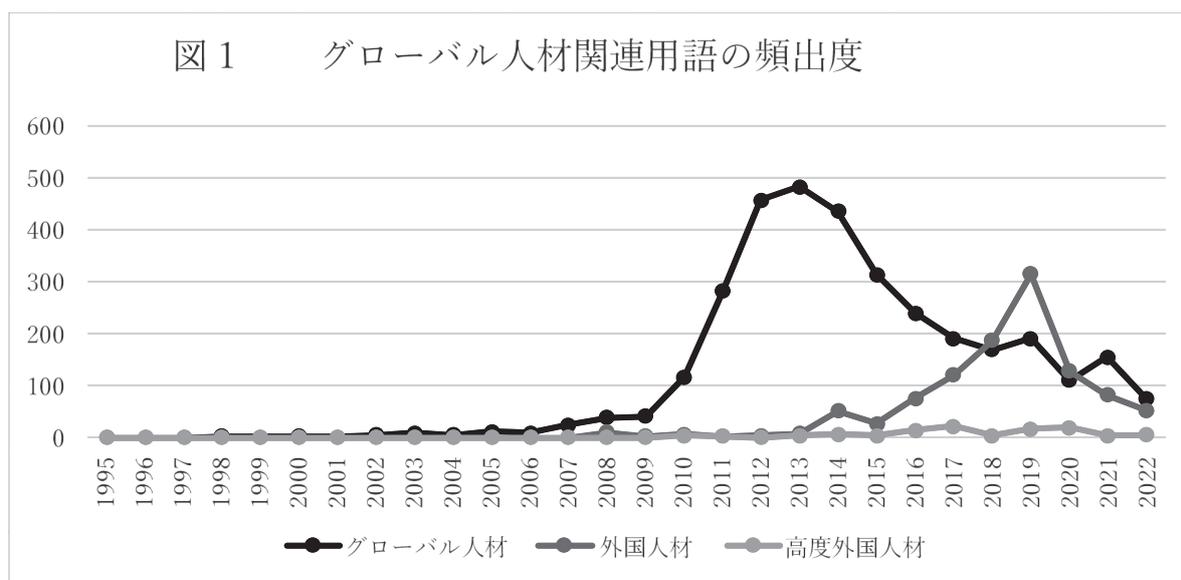
# はじめに： 研究課題、アプローチ、研究実践

野宮大志郎（中央大学） 高橋修（宮城大学）

今日では、「グローバル人材」という言葉は、企業における社員採用の諸局面で、あたりまえの言葉のように使われている。人材の送り手である大学などの高等教育機関、人材マッチング会社、さらには受け手である企業の間で、この言葉を用いたやりとりがない日がないと言っても過言ではなかろう。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する。そうした企業にあっては、グローバル展開といった言葉で代表される活動がますます大きな位置を占めるようになってきている。

日本におけるグローバル人材は、いくつかのステージを踏んで展開してきた。「グローバル人材」という言葉がほとんど見られなかった1990年代では、海外に市場を求め、あるいは海外との取引を目指す企業組織の多くは、

自らの組織内で海外派遣人材を育成し、派遣することを通して海外展開を試みている。企業内教育研修の国際化が叫ばれ、グローバルスタンダードが希求されたのもこの頃である（青木1999; 田村1999）。この傾向は2000年代に入り変化する。すなわち、海外現地法人でグローバル人材を調達する動きが活発になる。日本企業の海外マーケットへのシフトが進み、ナショナルスタッフと呼ばれる現地幹部候補生が注目された。もちろん、海外現地法人組織を統括する人材は日本国内から派遣されることが多かったが、その下で活動を行う社員の多くを現地で調達する傾向が強まったのはこの時代である（甲田2000; 大下2008; 吉川2009）。



（日経新聞 1995-2022 より）

2010年代は、「グローバル人材」に対する期待が一気に膨らんだ時期である。その背景には、当時、すでに深刻な事態に陥っていた日本国内での少子・高齢化に伴う人材確保の困難、またグローバルな規模での企業間競争の激化があった。図1に見えるように、1990年代後半から2010年頃までの間、グローバル人材という言葉は広く社会に流布する言葉ではなかった。しかし、2010年代に入り急速に社会的関心を集める言葉になってくる。このことから「グローバル人材」という言葉は、それまでの海外派遣人材や海外現地法人で雇用される人材とは異なる社会的カテゴリーを指す言葉であることがわかる。

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。これは日本政府による政策の変更と連動するものであった。1983年当時、10万人の留学生受け入れを目標にしていた日本政府は、2008年、この国家計画を「留学生30万人計画」に書き換える。この結果、日本への留学生は増加し2019年には30万人をこえる数となっている（日本学生支援機構2020b）。海外からの留学生に対してますます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のである（図1を参照のこと）。

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社会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。確かに、海外からの留学生は魅力的に映る。海外での現地採用人材と異なり、日本在住の留学生は、まず日本社会や日本の教育への興味関心をもとに来日す

る。その後、数年間にわたる日本在住により日本社会の慣習や文化についての実践的知識を身につける。また日本語でのコミュニケーションも一定程度はできるようになる。こうした認知は、多くの企業にとって、外国人材の採用にまつわる心配や採用後の教育コストを下げるといった「効能」を期待させるには十分であった。日本社会や日本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2017年と2018年に行った調査では、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<sup>1</sup>。日本経済再生本部（2016：207）が2016年に発表した「日本再興戦略2016—第4次産業革命に向けて」でも同様の認識が議論の基点として据えられている。すなわち、外国人留学生の日本での就業率が3割であるとの現状認識から、それを5割に引き上げることを目指すと唱えられる。このような国家レベルでの雇用引き上げ目標の設定は、外国人留学生の更なる雇用を希求する声を代表するものではある一方、それが現実には低く抑えられているという認識を端的に示すものでもある。

このギャップはいったどこからくるのか。これに対して、随所から、留学生の側にある原因と採用企業の側にある原因を探る声が上がっている。前者では、日本の就職活動に対する不慣れや理解不足、日本語を使っての筆記試験や面接、就職希望者の大企業集中など、また後者では、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、登場する要因は様々である（秋里2008; 白木他2009; 白

<sup>1</sup> 35%という数字の出典となる調査は私費留学生を対象にしたもので、すべての留学生を対象にしたものではない。とはいえ、他の調査でも、類似の数値が報告されている。

木 2012；胡 2016；久保田 2019；留学生就職支援ネットワーク (website) など)。

こうした指摘は、留学生と企業との間のギャップを埋めようとする努力の中で、重奏的に拮がっている。確かに、留学生と採用企業の双方に更なる努力と歩み寄りを求める、あるいは相手方に対して自らの適合性を訴えるようにという呼びかけは、意味のないことではなかろう。しかし、実はそうした声は、すでに 1990 年代から 2000 年代の初期に登場している (北 1998；白木 2006) ことも併せて考えると、ただ単に「より一層の努力を」という掛け声にとどまっていたのかという疑問も湧いてくる。むしろ、一方で、企業に対して、留学生に適合的なキャリアパスの設定、短期就業を良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ろうか。

なぜ、うまくいかないのか。この問いに答えるためには、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終える道筋を拓くことができるのではなかろうか。

\*\*\*\*\*

本プロジェクトは、上述のような認識のも

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インターフェイスの内実を観察・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。また、量的分析と質的分析の双方からこのインターフェイスを見極めることができるように、アンケート調査とインタビュー調査をあわせた調査デザインを設計した。以下、研究戦略と研究組織、調査と取得データの概要を記す。

### <研究戦略と研究組織>

日本の企業組織と外国人留学生との関係について、従来の議論はともすれば関係の一断面についての印象論的な議論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ろのかなど、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 2 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、外国籍社員の採用後に着目し、マネジメント上の課題と対応策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。

### <調査と取得データ概要>

A チームでは、株式会社ディスコの協力により、全国の主要企業 47,838 社に対してアンケート調査を行った。有効回答数は 629。回答者は Web サイト上の調査票に入力し、その後調査実施会社を通して回収を行った。調査時期は 2020 年 8 月 17 日～8 月 31 日。回答を得た 629 社のうち、従業員規模は 1～29 人が 110 社、30～99 人が 207 社、100～299 人が 200 社、300～999 人が 85 社、1,000 人～が 27 社となっている。また、業種では回答数が多い順に、製造業が 144 社、医療、福祉が 114 社、建設業が 81 社、卸売業、小売業が 77 社などとなっている。

B チームでは、インタビュー調査においては、本プロジェクトの実務家メンバーが所属している企業やその他大企業など約 5 社から協力を取り付け、インタビュー調査を行った。調査対象者は約 20 名。主に国内外の大学を卒

業後に新卒で採用された外国籍人材である（調査対象者の同意のもとでインタビューを録音して、後日文字起こしのうえ、個人が特定されないように匿名化して分析した）。調査では、学歴（学部卒／大学院修了、国内大学／海外大学）、出身国、入社経路（国内採用、海外採用）、職種、性別など多様な属性を持つ対象者からの回答が得られた。このデータ特性を活かし、多様な調査対象者に共通する要素を探索的に明らかにすることを目指した。

本研究プロジェクトがこれまでに行った研究報告活動とプロジェクト参加者は以下のとおりである。

### <研究報告活動>

2018.12.9

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

2019.3.23

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

2020.12.12

人材育成学会第 18 回年次大会にて個別報告発表 2 件

2021.3.20

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

2021.12.12

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：

プロジェクト全体報告書完成

「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」 論文 12 本

2022 年 9 月:

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

### <プロジェクト構成員 (50 音順)>

A チーム: 梶 由美子 (東芝デバイス & ストレージ株式会社)、亀野 淳 (北海道大学)、河瀬 恵子 (横浜市立大学)、熊谷 直次 (熊谷コンサルティングオフィス)、佐藤 早苗 (行政機関)、陶山 千里 (株式会社ディスコ)、高橋 修 (宮城大学)、野宮 大志郎 (中央大学)、蒙 (新潟大学)、門間 由記子 (東北大学)、安本 佳緒里 (東芝インフラシステムズ株式会社)、和田 瑛子 (雅縁株式会社)

B チーム: 糸賀 尚子 (東芝デバイス & ストレージ株式会社)、川 並剛 (産業能率大学)、呉 怡 (株式会社東芝)、小山 健太 (東京経済大学)、坂井 伸彰 (長浜バイオ大学)、須田 敏子 (青山学院大学)、豊田 香 (拓殖大学)、中島 剛 (NEC マネジメントパートナー株式会社)、本名 勝 (キャリアコンサルタント)、宮下 清 (長野県立大学)、蒙 韞 (新潟大学)

### 参考文献

青木 武一 . 1999. 「企業内人材育成・能力開発の変遷— 90 年代後半を振り返り新たなトレンドを探る」. 『企業と人材』. Pp. 7-21. 1999 年 5 月号.

秋里 寿正 . 2008. 「急務の課題 日本企業はグローバル人材をどのように育成すべきか」. 『企業と人材』. Pp. 4-9. 2008 年 12 月号.

大下 明文 . 2008. 「グローバル人材育成は現地現物で」. 『企業と人材』. Pp. 10-15. 2008 年 12 月号.

甲田 安彦 . 2000. 「ハイポテンシャル人材を探せ!— 味の素: ナショナルスタッフの育成と活用」. 『グローバル経営』. pp.11-16. 2000 年 10 月号.

北良 雄 . 1998. 「組織風土の変革と人材育成」. 『企業と人材』. Pp.32-39. 1998 年 10 月号.

久保田 学 . 2019. 「外国人留学生への就職支援の現状と対応策— 大学に求められる外国人留学生キャリア戦略」. 『ウェブマガジン留学交流』. Pp.27-32. 2019 年 3 月号 . Vol.96. 独立行政法人日本学生支援機構.

胡 喬太 . 2016. 「グローバル人材育成のポイント グローバル化・グローバル人材とは何か」. 『企業と人材』. Pp. 52-55. 2016 年 9 月号.

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 . 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.

日本経済再生本部 . 2016. 「日本再興戦略 2016— 第 4 次産業革命に向けて—」. ([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/zentaihombun\\_160602.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/zentaihombun_160602.pdf)) . 首相官邸政策会議.

留学生就職支援ネットワーク . (<https://ajinzai-sc.jp>). 2022 年 5 月 10 日アクセス .

白木三秀 . 2006. 「企業におけるグローバル人材育成上の諸課題」. 『グローバル経営』 . pp.4-7. 2006 年 12 月号.

白木三秀・馬越恵美子・葛目薫・浜地道雄 . 2009. 「巻頭座談会 グローバル人材育成への課題—なぜグローバル人材は育たないのか」. 『グローバル経営』 . pp.4-13. 2009 年 7/8 月合併号.

白木三秀 . 2012. 「グローバリゼーションへの企業対応の進展とグローバル・マインドセット」. 『グローバル経営』 . pp.4-9. 2012 年 12 月号.

田村三郎 . 1999. 「シリーズ メガ・コンペティション時代のグローバル人材開発 その 12 ASTD(全米訓練開発協会)国際フォーラムの「米国企業のグローバル人材開発に関する調査」とコメント」. 『企業と人材』 . Pp. 70-71. 1999 年 10 月号.

吉川亨 . 2009. 「グローバル人材育成最前線 第一回 グローバル化時代に企業が目指す人材育成の方向性とは」. 『企業と人材』 . Pp. 36-39. 2009 年 11 月号.

2022 年 6 月 15 日

# プロジェクト A チーム研究概要

亀野 淳<sup>1</sup>

A チームでは、主に、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の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。その成果として本報告書に7本の成果をまとめた。

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、また企業による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解明を行った。さらに、その後、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、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。これら3報告は企業アンケート調査をもとにした定量的分析の成果である。また、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。これら2報告はアンケート調査とインタビュー調査の両方を用いた成果である。次に、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。これら2報告は主にインタビュー調査を用いた定性的分析の成果である。

ただ、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

---

<sup>1</sup> KAMENO, Jun 北海道大学高等教育推進機構 教授 jkamen@high.hokudai.ac.jp

ルスの拡大の影響から企業に対するアンケート調査、インタビュー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に限界があった。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ったことも否定できず、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、この点はプロジェクト終了後も各々あるいはメンバー協働でさらなる分析を進めていきたいと考えている。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<sup>1</sup>

## 要約

本稿においては、外国籍学生の採用の有無や評価などの実態や、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が、外国籍学生の採用目的に着目し、採用時に求める能力の相違を明らかにするため定量的分析を行った。

その結果、①日本人学生と外国籍学生とで企業が求める能力では、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」などであり、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」であること、②建設業や小規模企業では人手不足対応が相対的に多く、製造業や大規模企業では海外展開対応が相対的に多いなど、業種や規模により採用目的に差がみられたこと、③外国籍学生に求める能力については、優秀人材確保では、相対的に幅広い能力を求めているのに対し、人手不足対応では、相対的に高い能力を求めているなど採用目的により求める能力に差がみられたことなどが明らかになった。

## キーワード

外国籍学生、採用目的、能力、企業、アンケート調査

## 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。

また、企業へのアンケート調査を定量的に分析したものは、坂井（2017）や労働政策研究・研修機構（2008）、ディスコ（2020）などがあるが、単純集計あるいはクロス集計が中心であり、体系的な分析はなされていない。これらの結果をみると、外国籍学生を採用する目的に関しては、例えば、ディスコ（2020）では、

「優秀な人材を確保するため」が最も多く、文系で約 7 割（71.8%）、理系で 8 割近くに上り（77.8%）、突出しており、次いで、「日本人社員への影響も含めた社内活性化のため」、「ダイバーシティ強化のため」、「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」が上位を占めている。しかし、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。

## 2. 本報告において明らかにしたいこと

---

<sup>1</sup> KAMENO, Jun 北海道大学高等教育推進機構 教授 jkamen@high.hokudai.ac.jp

本報告において明らかにしたいことは、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、である。

### 3. 調査の概要

#### 3.1 調査目的

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の実態や、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。

#### 3.2 調査の実施方法

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 サイト上の調査票に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。

#### 3.3 取得データの概要：

有効回答 629 社のうち、従業員規模は 1～29 人が 110 社、30～99 人が 207 社、100～299 人が 200 社、300～999 人が 85 社、1,000 人～が 27 社となっている。また、業種では回答数が多い順に、製造業が 144 社、医療、福祉が 114 社、建設業が 81 社、卸売業、小売業が 77 社などとなっている。

なお、調査結果の概要は本報告書巻末を参照していただきたい。

## 4. 調査結果

#### 4.1 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日本人学生と外国籍学生で差があるのかを比較する。なお、比較に当たっては、同一企業内での比較を行うため、日本人学生、外国籍学生とも採用している企業を対象とした、ただし、その結果、文系学生採用企業 16 社、理系学生採用 22 社という分析対象社数が少ないことに留意する必要がある。

本調査では、採用時に求める能力を 20 個提

図表 1 採用に求める能力や資質（日本人学生と外国籍学生の比較）

	文系 (N=16)		理系 (N=22)	
	日本人学生	外国籍学生	日本人学生	外国籍学生
1. 基礎学力	3.75	3.69	4.45	4.50
2. 専門知識・技能	2.69	3.06	4.09	4.09
3. 英語能力	2.69	3.63 *	2.91	3.59 **
4. 一般常識	3.81	3.81	4.09	3.95
5. コミュニケーション能力	4.50	3.88 **	4.73	4.41
6. プレゼンテーション能力	3.50	3.25	3.18	3.23
7. 実行力	3.94	3.94	4.27	4.27
8. 課題解決力	3.81	3.81	4.27	4.27
9. 論理的思考能力	3.75	3.88	4.45	4.32
10. 積極性	4.13	4.06	4.45	4.45
11. 主体性	4.13	4.00	4.50	4.55
12. 規律性	3.88	3.88	4.14	4.18
13. 協調性	4.19	4.38	4.55	4.55
14. ストレス耐性	3.81	3.56 *	4.27	4.27
15. 責任感	3.81	3.56 *	4.14	4.09
16. リーダーシップ	3.63	3.50	4.14	4.09
17. 企画・創造力	3.38	3.31	3.91	3.86
18. 情報収集能力	3.38	3.38	3.68	3.68
19. 社会的関心	3.31	3.38	3.64	3.59
20. 異文化対応力	3.31	4.00 **	3.32	4.05 **

(注) \*\*: p<0.01, \*: p<0.05 以下同様

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比較した(図表1)。

これによると、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。この「英語能力」「異文化対応力」は日本人学生にはそれほど必要にならないのかという疑問が発生する。例えば「英語能力」は海外取引をする上での語学要因として必要なのかもしれない。また、横須賀(2007)は、日本企業は留学生に対し、日本人と協調できる「日本人性」の高い人材を求めていることを明らかにしており、外国籍学生にのみ高い「異文化対応力」を求めているということは、「異文化対応力」は日本社会、日本企業への適応力、つまり日本社会あるいは日本企業への適応能力という意味かもしれない。

また、この5つの能力について、個別企業単位の回答状況を日本人学生と外国籍学生のクロスでみると(図表2～11)、「ストレス耐性」「責任感」については、文系、理系とも個別企業単位では日本人学生と外国籍学生では大きな差はないが、「コミュニケーション能力」では特に文系において日本人学生でより重視している企業がみられた。逆に「英語能力」「異文化対応力」については文系、理系とも外国籍学生でより重視している企業が多くみられた。

(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

次に、日本人学生に求める能力について、外国籍学生を採用している企業と採用していない企業で差があるのかをみてみたい。つまり、外国籍学生を採用している企業は、よりグローバルに活動をしていることから、日本人学生に対してもより高い能力を求めているのではないかと想定される。

(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。

図表2 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係(文系・ストレス耐性)

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日本人学生	重視しない	0	0	0	0	0
		0	1	0	0	0
	重視する	0	1	3	0	0
		0	0	2	6	0
		0	0	0	1	2

図表3 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係(理系・ストレス耐性)

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日本人学生	重視しない	0	0	0	0	0
		0	1	0	0	0
	重視する	0	0	0	1	0
		0	0	0	11	0
		0	0	0	1	8

図表4 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係(文系・責任感)

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日本人学生	重視しない	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
	重視する	0	1	4	0	0
		0	0	2	7	0
		0	0	0	1	1

図表5 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係(理系・責任感)

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日本人学生	重視しない	0	0	0	0	0
		0	1	0	0	0
	重視する	0	0	3	0	0
		0	0	1	8	1
		0	0	0	1	7

図表6 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係(文系・コミュニケーション能力)

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日本人学生	重視しない	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
	重視する	0	0	1	0	0
		0	1	0	4	1
		0	1	1	4	3

図表7 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係(理系・コミュニケーション能力)

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日本人学生	重視しない	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
	重視する	0	0	0	0	0
		0	0	1	5	0
		0	1	0	2	13

図表8 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係（文系・英語能力）

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日 本 人 学 生	重視しない	1	0	0	0	0
	↑ ↓	0	2	2	1	1
		0	0	2	2	2
		0	0	0	1	2
重視する	0	0	0	0	0	

図表9 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係（理系・英語能力）

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日 本 人 学 生	重視しない	4	0	0	0	0
	↑ ↓	0	0	1	1	0
		0	0	3	2	3
		0	0	0	4	4
重視する	0	0	0	0	0	

図表10 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係（文系・異文化対応能力）

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日 本 人 学 生	重視しない	0	0	1	0	0
	↑ ↓	0	1	0	1	0
		0	0	1	4	1
		0	0	0	3	2
重視する	0	0	0	1	1	

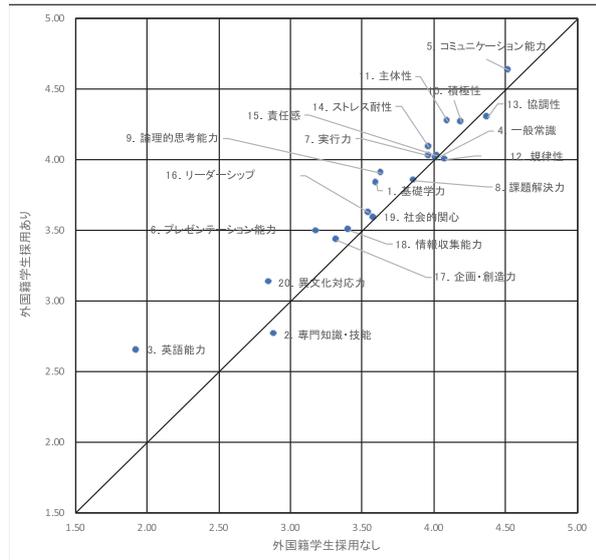
図表11 求める能力・日本人学生と外国籍学生の関係（理系・異文化対応能力）

		外国籍学生				
		重視しない				重視する
日 本 人 学 生	重視しない	0	0	0	0	0
	↑ ↓	0	2	1	0	2
		0	0	3	1	3
		0	0	0	6	2
重視する	0	0	0	0	2	

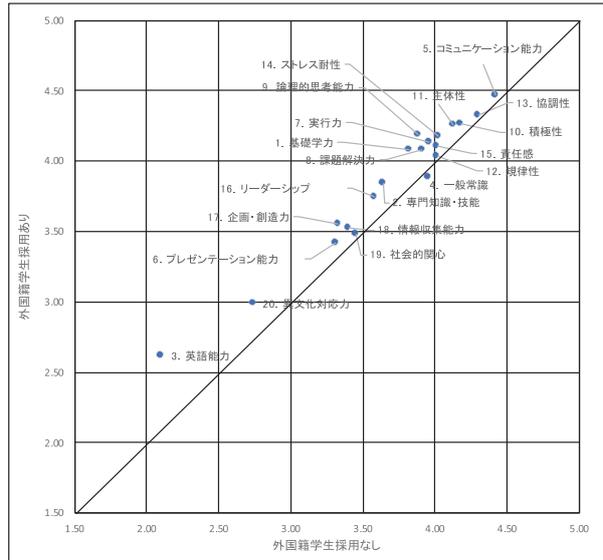
図表12 外国籍学生の採用の有無による日本人学生に求める能力の比較

	日本人・文系		日本人・理系	
	外国籍学生 採用なし (N=209)	外国籍学生 採用あり (N=86)	外国籍学生 採用なし (N=137)	外国籍学生 採用あり (N=85)
1. 基礎学力	3.60	3.83 *	3.82	4.08 *
2. 専門知識・技能	2.89	2.76	3.64	3.84
3. 英語能力	1.93	2.65 **	2.10	2.62 **
4. 一般常識	4.02	4.01	3.95	3.89
5. コミュニケーション能力	4.52	4.63	4.42	4.47
6. プレゼンテーション能力	3.18	3.49 **	3.31	3.42
7. 実行力	3.97	4.03	3.96	4.13
8. 課題解決力	3.86	3.85	3.91	4.08
9. 論理的思考能力	3.64	3.90 **	3.88	4.19 **
10. 積極性	4.19	4.26	4.18	4.27
11. 主体性	4.10	4.27	4.13	4.26
12. 規律性	4.08	4.00	4.01	4.04
13. 協調性	4.38	4.30	4.30	4.33
14. ストレス耐性	3.97	4.09	4.02	4.18
15. 責任感	4.03	4.03	4.01	4.11
16. リーダーシップ	3.55	3.62	3.58	3.75
17. 企画・創造力	3.32	3.43	3.33	3.55
18. 情報収集能力	3.41	3.50	3.40	3.53
19. 社会的関心	3.58	3.59	3.45	3.48
20. 異文化対応力	2.85	3.13 *	2.74	2.99

図表 13 外国籍学生の採用の有無による日本人学生に求める能力の比較（文系）



図表 14 外国籍学生の採用の有無による日本人学生に求める能力の比較（理系）



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（図表 12～14）。

## 4.2 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

1. でみたとおり、企業が外国籍学生を採用する目的は多様である。こうしたことから、

本アンケート調査では、「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

図表 15 外国籍学生の採用目的

	文系(N=85)		理系(N=77)		合計(N=151)	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
1. 日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから	4.32	0.916	4.38	0.932	4.31	0.939
2. 特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから	3.31	1.215	3.83	0.992	3.53	1.118
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	2.71	1.429	2.79	1.341	2.75	1.372
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	2.88	1.434	2.96	1.352	2.94	1.375
5. 外国人のお客様に対応するため	2.98	1.439	2.55	1.209	2.73	1.313
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	2.61	1.264	2.62	1.136	2.64	1.182
7. 日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	2.62	1.354	2.94	1.056	2.79	1.217
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	2.48	1.377	2.82	1.315	2.66	1.328

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、「重要ではない」「あまり重要ではない」「どちらとも言えない」「やや重要である」「重要である」の5件法で回答をしていただいた。これらを1～5に数値化し、その平均値を分析に使用した。

従来のアンケート調査では、最もふさわしい目的を1つのみ選択する、あるいは、複数回答するという形式が一般的であったが、現実には企業側としても様々な目的が混在しており、またその強弱も多様ではないかという想定である。

まず、文系・理系を合わせて平均値でみると、「日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから」(4.31)が最も高く、次いで「特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから」(3.53)となっており、その他の項目は3を下回っている(図表15)。つまり、高度な技能を有する人材を日本人・外国人関係なく優秀な学生を採用したいというのが文系、理系とも高くなっている。

文系と理系を比較すると、「特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから」が理系でより高くなっており、理系において高度な研究開発人材を求めていることがわかる。

一方、「外国人のお客様に対応するため」は文系でより高くなっており、インバウンド対応などによる外国人従業員に対する需要が高まっているといえる。

次に、8つの採用目的を類型化するため、主成分分析を行った(図表16)。その結果、3つの主成分を抽出することができた。第1主成分は「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」などからなるもので「海外展開対応」と呼ぶ。第2主成分は「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」からなるもので「優秀人材確保」と呼ぶ。第3主成分は「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」で「人手不足対応」と呼ぶ。

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(図表17)。建設業は人手不足対応の要素が強い企業が多く、製造業は海外展開対応の要素が強い企業

図表16 外国籍学生の採用目的についての主成分分析結果

	第1主成分	第2主成分	第3主成分
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	0.858	-0.147	-0.173
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	0.829	0.168	0.220
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	0.772	-0.350	-0.187
5. 外国人のお客様に対応するため	0.680	-0.388	0.091
7. 日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	0.638	0.466	0.341
1. 日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから	0.241	0.681	-0.381
2. 特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから	0.118	0.610	-0.356
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	-0.044	0.280	0.806
固有値	2.962	1.454	1.159
寄与率	37.028	18.177	14.491
累積寄与率	37.028	55.205	69.696
信頼性係数 $\alpha$	0.817	0.437	
	海外展開対応	優秀人材確保	人手不足対応

主成分分析法、回転なし

図表 17 業種別・外国籍学生の採用目的

	海外展開対応	優秀人材確保	人手不足対応
建設業	2.69	4.13	3.65
製造業	3.01	4.01	2.71
情報通信業	2.83	3.74	2.71
卸売業、小売業	2.71	3.79	2.52
医療、福祉	1.95	3.75	2.80
その他	2.56	3.93	2.07
合計	2.76	3.92	2.66

図表 18 規模別・外国籍学生の採用目的

	海外展開対応	優秀人材確保	人手不足対応
～99人	2.80	4.07	2.91
100～299人	2.58	3.88	2.55
300人～	2.92	3.83	2.56
合計	2.76	3.92	2.66

が多いといえる。逆に医療、福祉では海外展開対応の要素が弱い企業が多いといえる。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（図表 18）。

(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（図表 19）。

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。優秀人材確保では「実行力」「論理的思考能力」「ストレス耐性」

図表 19 外国籍学生の採用目的と求める能力の相関関係・文系

	目的		
	文系：海外展開対応	文系：優秀人材確保	文系：人手不足対応
1. 基礎学力	0.133	0.179	-0.106
2. 専門知識・技能	0.133	0.098	0.006
3. 英語能力	.458**	.273*	-0.162
4. 一般常識	0.033	.328**	-0.013
5. コミュニケーション能力 (日本語能力を除く)	0.099	0.200	-0.185
6. プレゼンテーション能力	0.045	0.163	-.282*
7. 実行力	0.123	-0.182	-0.175
8. 課題解決力	-0.020	0.151	-.317**
9. 論理的思考能力	0.174	0.117	-.359**
10. 積極性	-0.047	-0.149	0.018
11. 主体性	-0.020	-0.123	-0.050
12. 規律性	0.029	0.051	0.015
13. 協調性	0.000	0.111	-0.177
14. ストレス耐性	-0.184	-0.103	-0.069
15. 責任感	-0.022	0.059	0.061
16. リーダーシップ	0.006	0.057	0.109
17. 企画・創造力	0.167	.245*	-0.190
18. 情報収集能力	0.137	.281*	-0.129
19. 社会的関心	0.015	0.184	-0.093
20. 異文化対応力	.354**	0.209	-.287*

「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（図表20）。

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く、質よりも量を求めていることが明らかになった。

## 5. まとめ

本稿で、明らかになった点は以下のとおりである。

第一は、日本人学生と外国籍学生とで企業が求める能力では、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。「異文化対応力」は日本社会、日本企業への適応力、つまり日本社会あるいは日本企業への適応能力という意味かもしれない。

第二は、建設業や小規模企業では人手不足対応が相対的に多く、製造業や大規模企業では海外展開対応が相対的に多いなど、業種や規模により採用目的に差がみられた。

第三は、採用目的により外国籍学生に求める能力については、優秀人材確保では、相対的に幅広い能力を求めているのに対し、人手不足対応では、相対的に高い能力を求めている

図表20 外国籍学生の採用目的と求める能力の相関関係・理系

		目的		
		理系：海外展開対応	理系：優秀人材確保	理系：人手不足対応
求 め る 能 力	1. 基礎学力	0.101	0.146	-.355**
	2. 専門知識・技能	-0.091	0.195	-.223*
	3. 英語能力	0.202	0.049	-.290**
	4. 一般常識	-0.118	0.157	-0.109
	5. コミュニケーション能力 (日本語能力を除く)	-0.016	.247*	-0.109
	6. プレゼンテーション能力	0.136	0.146	-0.221
	7. 実行力	-0.028	.319**	-.246*
	8. 課題解決力	-0.078	0.202	-.346**
	9. 論理的思考能力	-0.065	.306**	-.354**
	10. 積極性	-0.126	0.140	0.008
	11. 主体性	-0.096	0.162	-0.076
	12. 規律性	-0.112	.232*	0.081
	13. 協調性	0.013	.261*	0.078
	14. ストレス耐性	-.232*	.278*	-0.034
	15. 責任感	0.029	0.058	0.002
	16. リーダーシップ	-0.148	.223*	-0.088
	17. 企画・創造力	-0.017	0.124	-0.062
	18. 情報収集能力	-0.159	0.136	-0.134
	19. 社会的関心	-0.103	0.098	-0.130
	20. 異文化対応力	0.209	0.041	-.272*

ないなど採用目的により求める能力に差がみられた。

## 参考文献

ディスコ（2020）「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査（2020年12月調査）」  
(<https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2021/01/2020kigyuu-global-report.pdf>  
最終閲覧日：2021年12月11日)  
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, pp.29-36  
労働政策研究・研修機構（2008）『外国人留学生の採用に関する調査』（JILPT調査シ

リーズNo.42)

坂井伸彰（2017）「「国際人材の採用に関するアンケート」調査報告：日本企業における外国人留学生等の国際学生の採用活動」『名古屋大学国際教育交流センター紀要』, 4, pp.15-25  
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, pp.11-21  
横須賀柳子（2007）「企業の求人と留学生の給食に関する意識比較」『留学生教育』, 12, pp.47-57



# 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）

### 要約

本研究は、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」の質問項目の一部を分析した。

その結果、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。

また、採用目的の明確化が求められることが示唆された。さらに、多言語・異文化対応に取り組む企業、職務明確化と相談体制の整備に取り組む企業、早期育成・早期選抜を人事管理の基本方針とする企業、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。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てのではなく、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。

### キーワード

外国籍学生、外国人留学生、採用目的、定着・活躍、人事管理制度・施策

## 1. 背景と目的

### 1.1 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）。このように、日本での就職希望者と実際の就職者との差は28ポイントと大きい。

この現状に対して、すでに政府は「日本再興戦略改訂2016」において、外国人留学生の日本国内での就職率を3割から5割へ向上させることを閣議決定している（2016年6月2日）。そして、2017～2021年度には「留学生就職促進プログラム」を推進した。これは、

各大学が地域の自治体や産業界と連携し、国内・日系企業の就職に重要なスキルである「日本語能力」「日本の企業文化等の理解」「インターンシップ」を一体として教育し、外国人留学生の日本での就職を支援する取組みである。全国12の地域において、文部科学省から委託を受けた大学が自治体や産業界とコンソーシアムを組んで本プログラムに取り組んだ。

改めて、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、①外国人留学生自身、②彼ら・彼女らを教育する大学等の教育機関側、③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③に

焦点を絞り、その特徴を明らかにしようとするものである。なぜならば、まず採用する企業側の現状や課題、あるいは外国人留学生に対する期待や要望等を明らかにしなければ、外国人留学生や教育機関側の対応策が定まらないと考えたからである。

そこで本研究は、①外国籍学生を採用した経験のある企業とはどのような企業なのか、その特徴を明らかにすること。加えて②外国籍

学生を採用したこと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を目的とする。

なお本研究では、日本の大学・大学院を卒業・修了した外国人留学生に加えて、海外大学を卒業した外国人学生を研究対象とすることとし、両者を合わせて「外国籍学生」と総称する。

## 1.2 先行研究のレビュー

表1は、外国籍学生の採用と定着に関する

表1 外国籍学生の採用と定着に関する現状や課題、対応策（先行研究の整理）

	現状や課題	対応策
採用 ①採用目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「国籍に関係なく優秀な人材の確保」が最多(郡司ら,2009;QOL,2012)</li> <li>・「事業のグローバル化への対応」「留学生が持っている特性に着目した人材登用」「国籍を問わない人材採用」などが多数(中村・渡邊,2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業理念やビジョン、経営方針の共有(福嶋,2018;守屋,2018)</li> </ul>
②採用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本人学生と区別なく採用(郡司ら,2009;QOL,2012;ディスコ,2021)</li> <li>・基本的な資質を問う属人主義的な試験(守屋,2012)</li> <li>・配属先を決めずに採用(ディスコ,2021)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門的外国人に特化した採用・募集(塚崎,2008)</li> </ul>
③求める能力・資質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用基準が語学力に偏っている(福嶋,2018)</li> <li>・日本語能力、コミュニケーション能力、協調性を重要視(塚崎,2008;ディスコ,2021)</li> <li>・日本人と同様の、かなりレベルの高い日本語運用能力(守屋,2012)</li> <li>・日本的雇用管理を受容できる資質(中村・渡邊,2013;守屋,2012)</li> <li>・経営者や人事部門は「日本人とは異なる外国人」を求め、現場は「日本人化した外国人」を求める(新日本,2015)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国籍学生に期待する役割の明確化(EY アドバイザリー,2017)</li> </ul>
格付、配置・異動、昇進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務主義ではなく、属人主義で独特な採用慣行、配置・異動、評価などを行っている(守屋,2018)</li> <li>・キャリア初期における現場配属に対する抵抗感(鈴木,2015;福嶋,2018)</li> <li>・外国人としての強みを活かせず、日本人と同様に働くことを求められることへの失望感(新日本,2015;鈴木,2015)</li> <li>・欧米企業よりも昇進が遅いことに対する焦燥感(福嶋,2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務主義への転換(村上,2015;新日本,2015)</li> <li>・外国籍社員も受容・適応できる人事制度への転換(塚崎,2008;守屋,2018)</li> <li>・人事制度は変えずに、一部の特例を提供しつつ外国籍社員に日本人化を求める(新日本,2015)</li> </ul>
キャリア形成、人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入社後のキャリアパスが見通せない(白木,2008;守屋,2012)</li> <li>・外国籍社員の短期・専門職キャリア志向と、日本企業の人材育成方針(長期・ジョブローテーション・ゼネラリスト育成)とのギャップ(中村・渡邊,2013;新日本,2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリアパスの明示と、丁寧な説明(福嶋,2018)</li> <li>・柔軟なキャリアパスの整備(塚崎,2008)</li> <li>・キャリア形成・人材育成方針の明確化と理解促進(EY アドバイザリー,2017;守屋,2018)</li> </ul>
職場マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国籍社員の適応には、「上司の一般的な支援」および「上司の相手の異文化理解」が影響する。また定着には、「上司の一般的な支援」「相手文化への理解」「日本文化の説明や異文化内省支援」「日本語支援」の4つが促進要因(島田・中原,2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンター等による相談体制の整備、宗教・文化の理解、生活面の支援、社員間のコミュニケーションの活性化(EY アドバイザリー,2017)</li> </ul>

出所：各種文献を参考に筆者（高橋修）作成

現状や課題、あるいはその対応策に言及された先行研究について、その要点を人事管理の機能別に区分して筆者が整理したものである。

採用目的は、「国籍に関係なく優秀な人材の確保」が最も多いとする調査研究（郡司ら, 2009; クオリティ・オブ・ライフ, 2012）や、「事業のグローバル化への対応」「留学生が持っている特性に着目した人材登用」「国籍を問わない人材採用」などが多数とする調査研究（中村・渡邊, 2013）がみられる。

採用方法では、日本人学生と区別なく採用したり（郡司ら, 2009; クオリティ・オブ・ライフ, 2012; ディスコ, 2021）、配属先を決めずに採用したり（ディスコ, 2021）している現状が明らかにされている。また、基本的な資質を問う属人主義的な試験のあり方が問題である（守屋, 2012）と指摘されている。

採用時に求める能力・資質では、採用基準が語学力に偏っている（福嶋, 2018）ことや、日本人と同様のかかなりレベルの高い日本語運用能力を求めている（守屋, 2012）ことなど、外国籍学生に高い日本語力を要求することに関する課題が多く指摘されている。また、経営者や人事部門は「日本人とは異なる外国人」を求め、現場は「日本人化した外国人」を求める（新日本有限責任監査法人, 2015）という指摘は実践的な示唆に富む。

格付、配置・異動、昇進に関しては、キャリア初期における現場配属に対する抵抗感（鈴木, 2015; 福嶋, 2018）、外国人としての強みを活かせず、日本人と同様に働くことを求められることへの失望感（新日本有限責任監査法人, 2015; 鈴木, 2015）、欧米企業よりも昇進が遅いことに対する焦燥感（福嶋, 2018）など、職務主義とは異なる日本独特の採用慣行、配置・異動、評価（守屋, 2018）に対する不満や違和感が指摘されている。

キャリア形成や人材育成に関しては、入社後のキャリアパスが見通せない（白木, 2008; 守屋, 2012）ことへの不安や、外国籍社員の短期・専門職キャリア志向と、日本企業の人材

育成方針（長期・ジョブローテーション・ゼネラリスト育成）とのギャップ（中村・渡邊, 2013; 新日本有限責任監査法人, 2015）の存在が課題であると指摘されている。

職場マネジメントに関しては、外国籍社員の適応には、「上司の一般的な支援」および「上司の相手の異文化理解」が影響すること。また定着には、「上司の一般的な支援」「相手文化への理解」「日本文化の説明や異文化内省支援」「日本語支援」の4つが促進要因であることが明らかにされている（島田・中原, 2014）。

## 2. 方法

### 2.1 調査対象、調査時期および調査方法

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%）。

分析対象企業の従業員数は、1～29名110社（回答企業全体の17.5%）、30～99名207社（32.9%）、100～299名200社（31.8%）、300～999名85社（13.5%）、1,000名以上27社（4.3%）であった。

分析対象企業の業種は、製造業144社（回答企業全体の22.9%）、医療・福祉業114社（18.1%）、建設業81社（12.9%）、卸売業・小売業77社（12.2%）、その他213社（33.9%）であった。

回答企業のうち、2019年度に外国籍学生を採用した企業は59社（全体の9.4%）であった。また、2019年度には採用しなかったが、過去に外国籍学生を採用したことがある企業は92社（14.6%）であった。したがって、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。

### 2.2 本研究の分析に使用する質問項目

今回の企業アンケート調査では、Q1～Q37

までの質問項目によって、(1)日本人学生、外国籍学生の卒採用の有無、(2)外国籍学生の採用方法、(3)外国籍学生の採用目的・理由、(4)日本人学生、外国籍学生に求める能力や資質、(5)過去に外国籍学生を採用した経験の有無とその理由、(6)外国籍学生の採用に対する自己評価、(7)外国籍社員の在籍状況、(8)企業の人事管理の状況など、(9)企業属性について尋ねた。このうち、本研究の目的に照らして、以下の質問項目を分析に使用することとした。

- ・外国籍学生採用経験の有無 (Q1 および Q10)
- ・外国籍学生の採用目的・理由 (Q4 および Q11)
  - 1：重要でない～5：重要である の5件法
- ・外国籍学生の採用に対する自己評価 (Q14 および Q15\_1～Q15\_3)
  - (Q14：採用結果の評価)
    - 0：全くうまくいかなかった～10：すべてうまくいった の11件法
  - (Q15\_1：採用プロセスの評価)
    - 1：失敗した～5：成功した の5件法
  - (Q15\_2：採用人数の目標達成度)
    - 1：大幅に目標を下回る～5：大幅に目標を上回る。但し、「0：そもそも目標はなかった」は分析から除外した
  - (Q15\_3：採用学生の能力・資質の評価)
    - 1：大幅に期待を下回る～5：大幅に期待を上回る の5件法
- ・外国籍社員の定着・活躍策 (Q26)
  - 1：全く当てはまらない～5：非常に当てはまる の5件法
- ・人事管理の基本方針 (Q27)
  - 1：全く当てはまらない～5：非常に当てはまる の5件法
- ・人事施策の導入状況 (Q28)
  - 0：導入していない、1：ほとんど利用されていない～5：よく利用されている
- ・企業属性 (Q29 および Q31～Q37)

## 2.3 分析方法

- (1) 外国籍学生採用経験の有無 (Q1 および

Q10) と、以下の企業属性とをクロス集計し、 $\chi^2$ 検定(母比率の差の検定)を実施した。

業種 (Q33)、従業員規模 (Q34)、本社所在地 (Q35)、外資系企業 or 日本企業 (Q36)、上場区分 (Q37)、事業の海外展開状況 (Q29)、インバウンド対応状況 (Q31)、従業員の過不足感 (Q32)

(2) Q26～Q28の変数を要約して、人事管理の基本方針や人事制度・施策を束として理解するために、因子分析を実施した。

(3) 外国籍学生の採用に対する自己評価 (Q14 および Q15\_1～Q15\_3) と、以下の変数との相関係数を算出した。

- ・採用目的 (Q4&Q11、文理別)
- ・外国籍社員の定着・活躍策 (Q26、因子分析で抽出された3因子、文理別)
- ・人事管理の基本方針 (Q27、因子分析で抽出された2因子、文理別)
- ・人事施策の導入状況 (Q28、因子分析で抽出された3因子、文理別)

## 3. 結果

### 3.1 外国籍学生採用経験の有無と企業属性とのクロス集計

過去に外国籍学生の採用経験がある企業は、製造業 (39.1%)、卸売業・小売業 (13.9%) の構成比率が有意に高かった。一方、採用経験がない企業は、医療・福祉業 (21.8%)、建設業 (14.2%) の構成比率が有意に高かった (表2)。

採用経験がある企業は、100～299人の中小企業 (35.1%)、300～999人の中堅企業 (24.5%)、1,000人以上の大企業 (10.6%) の構成比率が有意に高かった。一方、採用経験がない企業は、1～29人 (22.2%) および30～99人 (34.7%) の小規模企業の構成比率が有意に高かった (表3)。

採用経験がある企業は、近畿 (17.2%) の構成比率が有意に高く、採用経験がない企業は、北海道・東北 (16.7%) の構成比率が有意に高

表2 外国籍学生採用有無と業種のクロス表

		Q33業種					合計
		1 製造業	2 医療、福祉 〔病院、保健 所、福祉事務 所、老人福祉 ・介護事業な ど〕	3 建設業	4 卸売業、小 売業	5 その他	
Q99外国籍学生採用有無	0 採用なし	度数 85 Q99外国籍学生採用有無 の % 17.8%	104 21.8%	68 14.2%	56 11.7%	165 34.5%	478 100.0%
	1 採用あり	度数 59 Q99外国籍学生採用有無 の % 39.1%	10 6.6%	13 8.6%	21 13.9%	48 31.8%	151 100.0%
合計		度数 144 Q99外国籍学生採用有無 の % 22.9%	114 18.1%	81 12.9%	77 12.2%	213 33.9%	629 100.0%

$\chi^2$ 値=40.74 p<.001 注)構成比率が有意に高いセルに網かけを施した。

表3 外国籍学生採用有無と従業員規模のクロス表

		Q34従業員規模					合計
		1 1~29人	2 30~99人	3 100~299人	4 300~999人	5 1,000人~	
Q99外国籍学生採用有無	0 採用なし	度数 106 Q99外国籍学生採用有無 の % 22.2%	166 34.7%	147 30.8%	48 10.0%	11 2.3%	478 100.0%
	1 採用あり	度数 4 Q99外国籍学生採用有無 の % 2.6%	41 27.2%	53 35.1%	37 24.5%	16 10.6%	151 100.0%
合計		度数 110 Q99外国籍学生採用有無 の % 17.5%	207 32.9%	200 31.8%	85 13.5%	27 4.3%	629 100.0%

$\chi^2$ 値=63.85 p<.001 注)構成比率が有意に高いセルに網かけを施した。

表4 外国籍学生採用有無と所在地のクロス表

		Q35所在地						合計
		1 北海道・東 北	2 関東	3 甲信越・北 陸・東海	4 近畿	5 中国・四国	6 九州・沖縄	
Q99外国籍学生採用有無	0 採用なし	度数 80 Q99外国籍学生採用有無 の % 16.7%	150 31.4%	104 21.8%	50 10.5%	52 10.9%	42 8.8%	478 100.0%
	1 採用あり	度数 8 Q99外国籍学生採用有無 の % 5.3%	46 30.5%	36 23.8%	26 17.2%	21 13.9%	14 9.3%	151 100.0%
合計		度数 88 Q99外国籍学生採用有無 の % 14.0%	196 31.2%	140 22.3%	76 12.1%	73 11.6%	56 8.9%	629 100.0%

$\chi^2$ 値=16.26 p<.01 注)構成比率が有意に高いセルに網かけを施した。

かった。また、採用経験がある企業を所在地別にみると、①関東 30.5%、②甲信越・北陸・東海 23.8%、③近畿 17.2%の順に多かった(表4)。

採用経験がある企業は、外資系企業(2.6%)の構成比率が有意に高く(表5)、上場企業(9.9%)の構成比率が有意に高かった(表6)。また、海外展開(56.3%)やインバウンド対応(13.9%)を実施している企業の構成比率が有意に高かった(表7および表8)。

採用経験がある企業とない企業との間には、従業員の過不足感に有意差は認められなかった(表9)。

## 3.2 因子分析による変数の要約

### 3.2.1 外国籍社員の定着・活躍策の因子分析結果

外国籍社員の定着・活躍策(Q26)の12項目について、複数因子に対して負荷量が高かった項目や、いずれの因子に対しても負荷量が小さかった項目を削除した後に再度因子分析を行った結果、表11のとおり3因子が抽出された。

第1因子は、「日本人社員を対象に語学教育や異文化理解教育を実施する」や「会議や社内文書等の多言語化を進める」等の項目から

表5 外国籍学生採用有無と外資系日系のクロス表

			Q36 外資系日系		合計
			1 外資系企業	2 日本企業	
Q99外国籍学生採用有無	0 採用なし	度数 Q99外国籍学生採用有無の%	2 0.4%	476 99.6%	478 100.0%
	1 採用あり	度数 Q99外国籍学生採用有無の%	4 2.6%	147 97.4%	151 100.0%
合計		度数 Q99外国籍学生採用有無の%	6 1.0%	623 99.0%	629 100.0%

$\chi^2$ 値=6.24 p<.05 注)構成比率が有意に高いセルに網かけを施した。

表6 外国籍学生採用有無と上場区分のクロス表

			Q37 上場区分		合計
			1 上場	2 非上場	
Q99外国籍学生採用有無	0 採用なし	度数 Q99外国籍学生採用有無の%	13 2.7%	465 97.3%	478 100.0%
	1 採用あり	度数 Q99外国籍学生採用有無の%	15 9.9%	136 90.1%	151 100.0%
合計		度数 Q99外国籍学生採用有無の%	28 4.5%	601 95.5%	629 100.0%

$\chi^2$ 値=14.04 p<.001 注)構成比率が有意に高いセルに網かけを施した。

表7 外国籍学生採用有無と海外展開状況のクロス表

			Q29海外展開状況			合計
			1 海外展開あり	2 海外展開なし	3 その他	
Q99外国籍学生採用有無	0 採用なし	度数 Q99外国籍学生採用有無の%	62 13.0%	403 84.3%	13 2.7%	478 100.0%
	1 採用あり	度数 Q99外国籍学生採用有無の%	85 56.3%	59 39.1%	7 4.6%	151 100.0%
合計		度数 Q99外国籍学生採用有無の%	147 23.4%	462 73.4%	20 3.2%	629 100.0%

$\chi^2$ 値=125.44 p<.001 注)構成比率が有意に高いセルに網かけを施した。

表8 外国籍学生採用有無とインバウンド対応のクロス表

			Q31インバウンド対応			合計
			1 実施している	2 実施していない	3 該当しない	
Q99外国籍学生採用有無	0 採用なし	度数 Q99外国籍学生採用有無の%	17 3.6%	117 24.5%	344 72.0%	478 100.0%
	1 採用あり	度数 Q99外国籍学生採用有無の%	21 13.9%	33 21.9%	97 64.2%	151 100.0%
合計		度数 Q99外国籍学生採用有無の%	38 6.0%	150 23.8%	441 70.1%	629 100.0%

$\chi^2$ 値=21.66 p<.001 注)構成比率が有意に高いセルに網かけを施した。

表9 外国籍学生採用有無と従業員過不足のクロス表

		Q32従業員過不足			合計
		1 不足している	2 過不足はない	3 過剰である	
Q99外国籍学生採用有無	0 採用なし	度数 309 Q99外国籍学生採用有無の% 64.6%	139 29.1%	30 6.3%	478 100.0%
	1 採用あり	度数 83 Q99外国籍学生採用有無の% 55.0%	58 38.4%	10 6.6%	151 100.0%
合計		度数 392 Q99外国籍学生採用有無の% 62.3%	197 31.3%	40 6.4%	629 100.0%

$\chi^2$ 値=4.94 p=0.085

表10 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充のため	-.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11 外国籍社員の定着・活躍策の因子分析結果

質問項目	因子1	因子2	因子3
Q26_12 日本人社員を対象に語学教育や異文化理解教育を実施する	.866	-.079	.017
Q26_11 外国籍社員向けの研修(ビジネスに必要な日本語教育等)を実施する	.799	.000	-.037
Q26_9 会議や社内文書等の多言語化を進める	.586	-.016	.076
Q26_5 個人の業績・成果を重視した評価・処遇制度を構築する	-.103	.801	.048
Q26_4 職務分担を明確にする	-.115	.620	.000
Q26_10 生活面も含めて、相談できる体制を社内に整備する	.278	.491	-.148
Q26_6 キャリア形成のロールモデルを示す	.193	.378	.253
Q26_7 短期間の勤務でもキャリア形成ができる多様なキャリアパスを用意する	-.016	-.072	.940
Q26_8 労働時間を短くして、ワーク・ライフ・バランスを実現する	.047	.084	.474
初期の固有値	3.274	1.504	1.115
累積寄与率 (%)	36.381	53.096	65.487
信頼性係数 (α)	0.79	0.70	0.64
因子間相関			
因子1: 多言語・異文化対応	1.000		
因子2: 職務明確化と相談体制	.374	1.000	
因子3: 多様なキャリアパスとWLB	.400	.451	1.000

因子抽出法:主因子法 回転法:プロマックス法

表12 人事管理の基本方針の因子分析結果

質問項目	因子1	因子2	因子3	因子4
Q27.8 人事評価・処遇の基準は、担当する役割の価値や役割遂行上の貢献度を重視している	.895	-.016	.041	-.011
Q27.6 人事評価・処遇の基準は、仕事に取り組む意欲・態度や職務遂行能力を重視している	.749	-.031	-.028	.033
Q27.9 人事評価・処遇の基準は、生み出した成果や業績を重視している	.707	.043	-.085	-.029
Q27.7 人事評価・処遇の基準は、担当する職務の価値を重視している	.409	.029	.222	.076
Q27.11 社員の能力や適性によって、早い段階から配置や育成を差別化している	-.036	.796	.013	.021
Q27.12 社員の昇進・昇格に差をつける時期を早めている	-.009	.519	.041	-.029
Q27.10 人事異動は、社員の希望やキャリア志向を十分に反映している	.226	.342	-.081	-.024
Q27.14 能力開発は、自社に固有な知識・技能を習得することを重視している	-.089	.009	.644	.079
Q27.16 他社に比べて専門性の高い職種が多い	.115	.005	.468	-.108
Q27.2 正社員の採用は、新規学卒者の定期採用を中心にしている	.031	.014	-.087	.640
Q27.1 正社員を中心に、終身雇用を維持している	.001	-.036	.094	.414
初期の固有値	3.104	1.294	1.256	1.171
累積寄与率 (%)	28.217	39.977	51.396	62.039
信頼性係数 ( $\alpha$ )	0.79	0.58	0.46	0.41
因子間相関				
因子1：評価基準明確化	1.000			
因子2：早期育成・早期選抜	.434	1.000		
因子3：企業特殊的能力重視	.348	.211	1.000	
因子4：伝統的雇用管理	.166	.103	.057	1.000

因子抽出法:主因子法 回転法:プロマックス法

構成されており、「多言語・異文化対応」を表す因子であると解釈できる。第2因子は、「職務分担を明確にする」等の項目と、「生活面も含めて、相談できる体制を社内に整備する」等の項目から構成されていることから、「職務明確化と相談体制」と意味する因子といえよう。第3因子は、「短期間の勤務でもキャリア形成ができる多様なキャリアパスを用意する」と「労働時間を短くして、ワーク・ライフ・バランスを実現する」の2項目から構成されていることから、「多様なキャリアパスとWLB」と呼ぶことにする。

なお、信頼性係数 (Cronbach's  $\alpha$ ) は0.64

～0.79であり、信頼に足る水準といえる。

### 3.2.2 人事管理の基本方針の因子分析結果

人事管理の基本方針 (Q27) の16項目について、複数因子に対して負荷量が高かった項目や、いずれの因子に対しても負荷量が小さかった項目を削除した後に再度因子分析を行った結果、表12のとおり4因子が抽出された。

第1因子は、「人事評価・処遇の基準は、担当する役割の価値や役割遂行上の貢献度を重視している」や「人事評価・処遇の基準は、仕事に取り組む意欲・態度や職務遂行能力を重

視している」等の項目から構成されていることから、「評価基準明確化」を意味する因子といえよう。第2因子は、「社員の能力や適性によって、早い段階から配置や育成を差別化している」や「社員の昇進・昇格に差をつける時期を早めている」等、「早期育成・早期選抜」を表す因子であると解釈できる。第3因子は、「能力開発は、自社に固有な知識・技能を習得することを重視している」と「他社に比べて専門性の高い職種が多い」の2項目から構成されていることから、「企業特殊的能力重視」と呼ぶことにする。第4因子は、「正社員の採用は、新規学卒者の定期採用を中心に行っている」と「正社員を中心に、終身雇用を維持している」の2項目から構成されており、「伝統的雇用管理」を表す因子であると解釈できる。

なお、抽出された4因子のうち信頼性係数が低かった「企業特殊的能力重視」( $\alpha=0.46$ )と「伝統的雇用管理」( $\alpha=0.41$ )については、以降の分析から除外することとした。

### 3.2.3 人事施策の導入状況の因子分析結果

人事施策の導入状況(Q28)の10項目について、複数因子に対して負荷量が高かった項

目や、いずれの因子に対しても負荷量が小さかった項目を削除した後に再度因子分析を行った結果、表13のとおり3因子が抽出された。

第1因子は、「勤務地限定正社員制度」や「在宅勤務制度やテレワーク制度」という勤務場所の柔軟性を認める制度と、「フレックスタイム制度」や「短時間勤務正社員制度」等の勤務時間の柔軟性を認める制度から構成されることから、「勤務地・時間柔軟化策」と名付けた。第2因子は、「育児・介護休業制度」と「子供の看護休暇制度」の2項目から構成されており、「育児・介護支援策」を表す因子であると解釈できる。第3因子は、「キャリアコンサルタントの配置など相談支援制度」と「メンター制度」の2項目から構成されていることから、「キャリア形成支援策」と呼ぶことにする。

なお、信頼性係数は0.55～0.65であり、実用に耐えうる水準といえる。

### 3.3 外国籍学生採用の自己評価と各変数との関連

#### 3.3.1 外国籍学生採用の自己評価と採用目的との関連

表13 人事施策の導入状況の因子分析結果

質問項目	因子1	因子2	因子3
Q28_7 勤務地限定正社員制度	.605	.041	-.119
Q28_4 フレックスタイム制度	.558	-.006	.057
Q28_5 勤務間インターバル制度	.549	-.078	.045
Q28_8 在宅勤務制度やテレワーク制度	.436	-.017	.105
Q28_6 短時間勤務正社員制度	.370	.270	-.008
Q28_1 育児・介護休業制度	-.070	.932	-.016
Q28_2 子供の看護休暇制度	.055	.491	.070
Q28_10 キャリアコンサルタントの配置など相談支援制度	.045	-.018	.636
Q28_9 メンター制度	-.030	.071	.583
初期の固有値	2.830	1.300	.964
累積寄与率 (%)	31.439	45.882	56.590
信頼性係数 ( $\alpha$ )	0.65	0.64	0.55
因子間相関			
因子1：勤務地・時間柔軟化策	1.000		
因子2：育児・介護支援策	.325	1.000	
因子3：キャリア形成支援策	.633	.373	1.000

因子抽出法:主因子法 回転法:プロマックス法

外国籍学生採用の自己評価が高い企業の特徴を明らかにするために、外国籍学生の採用に対する自己評価（Q14 および Q15\_1～Q15\_3）と、採用目的（Q4&Q11、文理別）との相関係数を算出した（表10）。

その結果文系では、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を示した。一方、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が認められた。

理系では、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が認められた。一方、採用人数の目標達成度とは有意な負の相関を示した。また、外国人としての感性・国際感覚等の発揮を期待する企業は、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正の相関を示した。さらに、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が認められた。

### 3.3.2 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

外国籍学生採用の自己評価が高い企業の特徴を明らかにするために、外国籍学生の採用に対する自己評価（Q14 および Q15\_1～

Q15\_3）と、外国籍社員の定着・活躍策（Q26）で抽出された3因子、人事管理の基本方針（Q27）で抽出された2因子および人事施策の導入状況（Q28）で抽出された3因子との相関係数を算出した（表14）。

その結果、外国籍社員の定着・活躍策（Q26）においては、多言語・異文化対応に取り組む企業は、文系で採用人数の目標達成度と有意な正の相関が認められた。また、職務明確化と相談体制の整備に取り組む企業は、全体で採用結果の評価と有意な正の相関、文系で採用人数の目標達成度と有意な正の相関、理系で採用プロセスの評価と有意な正の相関を示した。

人事管理の基本方針（Q27）においては、早期育成・早期選抜を基本方針とする企業は、文系で採用プロセスの評価と有意な正の相関、理系で採用プロセスの評価および採用人数の目標達成度との間に有意な正の相関が認められた。

人事施策の導入状況（Q28）においては、勤務地・時間柔軟化策がよく利用されている企業は、文系で採用プロセスの評価と有意な正の相関、理系で採用人数の目標達成度と有意な正の相関を示した。また、キャリア形成支援策がよく利用されている企業は、理系で採用プロセスの評価および採用人数の目標達成度との間に有意な正の相関が認められた。

表14 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)。

## 4. 考察

### 4.1 過去に外国籍学生の採用経験がある企業の特徴

表 2 から表 8 でみたとおり、過去に外国籍学生の採用経験がある企業は、業種では製造業や卸売業・小売業が有意に多かった（表 2）。また、所在地別では①関東、②甲信越・北陸・東海、③近畿の順に多かった（表 4）。以上の 2 点に関しては、「外国人雇用状況の届出状況」（厚生労働省 ,2021）の外国人雇用事業所の割合と同じ傾向であった。一方、従業員規模では 100 ～ 299 人の中小企業（35.1%）、300 ～ 999 人の中堅企業（24.5%）、1,000 人以上の大企業（10.6%）と、本研究の回答結果は 100 人以上の企業で全体の約 7 割を占めている（表 3）。これは、30 人未満 60.4%、30 ～ 99 人 18.1%と、100 人未満で全体の約 8 割を占める「外国人雇用状況の届出状況」（厚生労働省 , 2021）における外国人雇用事業所の割合と異なる傾向であった。本研究の回答結果が厚生労働省調査の実態よりも比較的従業員数が多い企業に偏っている傾向にあることに留意が必要である。

また、外資系企業（表 5）、上場企業（表 6）、海外への事業展開（表 7）やインバウンド対応（表 8）している企業が有意に多かったことは、経験上理解できる結果といえよう。

なお、表 9 でみたとおり、採用経験がある企業とない企業との間には、従業員の過不足感に有意差は認められなかった。そこで下位分析として、採用経験がある企業に絞って従業員規模別にクロス集計したが、それでも有意差は認められなかった。つまり、必ずしも従業員不足だからという理由で外国籍学生を採用しているというわけではないことが伺える。

### 4.2 外国籍学生採用の自己評価が高い企業の特徴

#### 4.2.1 外国籍学生採用の自己評価と採用目的

#### との関連性

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 10）、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といえよう。

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ものと解釈できる。

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。

#### 4.2.2 外国籍学生採用の自己評価と人事管理 施策との関連性

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（Q26）、人事管理の基本方針（Q27）および人事施策の導入状況（Q28）から抽出された因子との相関係数を算出した結果（表14）、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アドバイザリー(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。

## 5. 本研究の限界と今後の課題

本研究のサンプルは629票であり回収率が1.3%と低い。また、従業員数300名未満の企業で全体の8割を超えていることから分析結果の解釈には一定の留保が必要である。今後は、中小企業と大企業とを区別して分析することが求められる。

また、外国籍学生採用の自己評価が高い企業の特徴を明らかにするために用いた分析方法は、相関係数の算出にとどまっている。今後は、重回帰分析などの多変量解析を実施したより精緻な分析が求められる。

### 参考文献

- (株) ディスコ キャリタスリサーチ：外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査〔2020年12月調査〕(2021)
- EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社：平成28年度産業経済研究委託事業（地方中堅・中小企業における外国人活用に関する調査）報告書（2017）
- 福嶋美佐子：日本企業における外国人高度人材の採用・配置・人材育成，移民政策研究，10, 移民政策学会, 129-146（2018）
- 郡司正人・荒川創太・奥田栄二：調査シリーズ No.57, 日本企業における留学生の就労に関する調査，労働政策研究・研修機構（2009）
- 石水喜夫：資料シリーズ No.235, 外国人労働者の雇用状況に関する分析，労働政策研究・研修機構（2020）
- 厚生労働省：「外国人雇用状況」の届出状況【概要版】（令和2年10月末現在），厚生労働省職業安定局外国人雇用対策課（2021）
- 守屋貴司：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, 労働政策研究・研修機構, 29-36（2012）
- 守屋貴司：外国人労働者の就労問題と改善策，日本労働研究雑誌，696, 労働政策研究・研修機構, 30-39（2018）

- 守屋貴司：日本の中小企業における外国人材による「働き方改革」の現状と改善策，商工金融，4，商工総合研究所，18-33（2019）
- 村上由紀子：人材の国際移動とイノベーション，NTT出版（2015）
- 鍋島有希：外国人留学生のキャリア教育研究の動向と今後の展望，地球社会統合科学研究，3，九州大学大学院地球社会統合科学府，45-54（2015）
- 中村良二・渡辺博顕：資料シリーズ No.113，留学生の就職活動—現状と課題—，労働政策研究・研修機構（2013）
- （独）日本学生支援機構：平成 29 年度私費外国人留学生生活実態調査（2019）
- （独）日本学生支援機構：2019（令和元）年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果（2021）
- （財）日本国際協力センター：留学生の就職促進に関する周知及び調査研究（留学生就職促進プログラム）成果報告書（2020）
- （株）クオリティ・オブ・ライフ：経済産業省委託事業 平成 24 年度アジア人財資金構想プロジェクトサポートセンター事業「日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査」報告書（2012）
- 坂井伸彰：日本企業における外国人留学生の採用活動の現状と課題，留学交流，84，日本学生支援機構，1-13（2018）
- 島田徳子・中原淳：新卒外国人留学生社員の組織適応と日本人上司の支援に関する研究，異文化間教育，39，異文化間教育学会，92-108（2014）
- 新日本有限責任監査法人：平成 26 年度産業経済研究委託事業（外国人留学生の就職及び定着に関する調査）報告書（2015）
- 白木三秀：グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？：高度外国人材の採用と雇用の現状と課題，ビジネス・レーパー・トレンド研究会，労働政策研究・研修機構（2008）
- 園田薫・中村良二：調査シリーズ No.223，グローバル人材の採用と育成—日本企業のグローバル戦略に関する研究（3）—，労働政策研究・研修機構（2022）
- 鈴木伸子：外国人社員の非日本人意識とその入社企業の育成・支援の態様—元留学生の文系総合職社員の場合，移民政策研究，7，移民政策学会，71-85（2015）
- 塚崎裕子：外国人専門職・技術職の雇用問題—職業キャリアの観点から，明石書店（2008）
- 渡辺博顕：調査シリーズ No.110，企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査，労働政策研究・研修機構（2013）



# 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）

## 要約

どのような企業が外国人留学生を採用するのだろうか。本稿では、今日、グローバル人材の雇用と活用が企業組織にとって緊喫の課題であるという認識のもとに、企業による外国人留学生の雇用活動の存否を左右する企業内心理過程プロセスの一つである、採用後評価から将来の採用行動への心的傾きに焦点を当て、議論を行う。具体的には、外国人留学生の採用を行った結果に対する企業組織自身の省察的な評価をもとにして、その後の更なる採用や採用中止への心理的傾きが生じると考える「採用ループ論」を提案する。本稿では、この採用ループ論について、人材育成学会による2020年調査から得たデータをもとに、重回帰分析を用いて妥当性を検証した。分析の結果、企業内での心理過程である採用ループは存在することが強く推定された。このことは、他の環境要因に変化がなければ、外国人材を継続採用する企業組織と採用を停止する企業組織が、今後二極化していく可能性を示唆する。

## キーワード

外国人留学生、心理的アプローチ、採用ループ、相互作用

## 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。また採用しないはどのような企業だろうか。この問いに対するアプローチの仕方は、大きく二つに分けられる。企業組織の構造的特性をもとに説明する方法と、企業における採用人事をめぐる心理的観点から説明する方法である。前者では、企業組織の「造り」や活動上の諸特性に焦点が当てられる。例えば、野宮（2021）は、組織従業員が数百人と一定規模以上の企業、サービス業・製造業・情報通信業などの業種、また当然ではあるが海外売上比率の高い企業、インバウンドに対応する企業組織では外国人留学生の採用をより積極的に行うと論じる。これに対して、企業の心理的観点からのアプローチでは、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

当てる方法が採用される。例えば、過去において、外国籍の学生の採用に「成功」したと考えるなら、当該企業は今後も採用を継続する方向に向かい、他方、外国籍学生の採用で「失敗」したという認知があれば採用しない方向に動きやすい、といったことが議論の中心となる。

本報告では、心理的観点からの説明を試みたい。その理由は、以下の三つである。第一に、本報告書の「はじめに」で触れたように、外国人留学生の採用理由として、企業の外国人留学生に対する「期待」と採用の現実との大きなギャップである。複数の調査が示すように、7割から8割の企業が優秀な人材の確保を掲げる（ディスコ社2019, 2021）。また同様に、7割から8割の企業が外国人留学生に対して、入社後日本人と同じような役割を期待している（人材育成学会2021）。一方、外国人留学生の側に目を転じてみても、例えば65%ほどの

外国人留学生が日本での就業を希望するなど、日本企業に対する強い視線が見て取れる（日本学生支援機構 2020）。

これらの数字から想像できるのは、外国人留学生採用に際して、日本人の採用方針とほぼ変わることのない方針を持つ日本企業の姿である。またその結果として、日本企業と外国人留学生の良好な関係であろう。すなわち、求める側と求められる側の思惑が相当程度一致する、という構図が読みとれるように思われる。

しかし現実には、このような想定とは大きく異なる。実際に日本企業にて就業した外国人留学生は 35%ほどに過ぎない（日本学生支援機構 2019）。日本での就職を希望する残りの 30%の外国人留学生は、なぜ日本にて職に就かないのか。

このギャップについて、多くの論者は、企業組織に対しては、採用に対する従来の固定的な考え方への固執や外国人採用者に対して明確なキャリアパスを提示しないなどの雇用準備不足、また就業を希望する留学生に対しては、日本的雇用慣行への理解不足や就職活動に際しての準備不足などを指摘する（秋里 2008; 白木他 2009; 白木 2012; 胡 2016; 久保田 2019; 留学生就職支援ネットワーク (website) など）。確かに、このような形で双方のギャップが生み出される原因を探ることは、関係の改善のための提案を模索する意味でも有用であろう。

他方、このような構造論的な議論では見えない局面も存在する。すなわち、そのギャップが生み出される瞬間に何が起きているか、ということである。企業の採用局面また採用後しばらくの間は、就業希望者と企業双方が相手方を注意深く観察する時期であろう。当然のことながら、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ら

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。今回、人材育成学会による調査の結果（人材育成学会 2021）からも、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%）、能力把握（38%）、人間関係（31%）、生活支援負担（31%）といった不安を抱えていることがうかがえる（亀野 2021）。これらの数字から二つのことがわかる。第一に、上述した不安は非常に高いレベルで存在していること、第二に、これらの不安の中には、例えば「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。確かに、この調査結果から各項目の詳細な内実がわかるわけではない。しかし、外国人留学生の採用は企業にとっては、多様なかつ大きな不安を生じさせるイベントであることは間違いなからう。

この多様なかつ大きな不安は、企業の採用行動に影響を及ぼすと想定できる。かつて、外国人人材の雇用が採用全体の中でわずかであった時代、また外国人人材といえば海外の現地人材を指すことが主だった時代には、日本国内での採用では、これらの不安はおそらく存在しなかったのではなからうか。しかし、国内労働人口の減少と留学生の増加という時代に至り、多くの企業は、外国人留学生の国内採用という新しい活動に取り組まなければならなくなる。すなわち、新しい雇用環境の到来のもと、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。

上に示された不安について、外国人留学生を採用する企業が多様な考えを持ち採用行動をおこなっているということを示すのみ、という見方もできよう。しかし、アンケート調査に回答した企業の半数近くもしくはそれをはるかに超える割合の企業が多様な不安を抱

えていることは、この見方で語り尽くされる以上の何かを物語っている。多様な企業それぞれが安定した仕方で外国人留学生の採用行動にあたっていると見るのではなく、むしろ、多様な企業が、それぞれの企業特性のもとで、種々の大きな不安を抱えながら、半ば暗中模索的に採用行動をおこなっている姿が反映されていると考えるほうが妥当ではなからうか。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」であり、同時に、対応にあたって一定のパターンを持った解が得られていない領域である。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、上述したことから映し出される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、圧倒的に多くの企業は優秀な人材の確保を目的とし、入社後も留学生が日本人と同じ役割をすることを期待する。ここから結ばれる日本企業の採用行動のイメージは日本人と外国人留学生を区別なく採用する、というものであろう。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。一体何が起きているのか。上述した二つの調査結果は、いずれも間違ったものではなからう。とはいえ、日本企業に対して、ともすれば相反すると思えるイメージが生み出される数値群の背後には何が起きているのか。ここでもやはり、企業内に存在する思惑や思いにアプローチすることが要請されよう。

このように一見矛盾する、あるいは整合的ではない情報が混在する領域においては、何を前提にして探求を行うべきだろうか。まずは、外国人留学生と採用に乗り出す日本企業との関係を蜜月で良好なものと捉えず、不安

定で、ともすれば懐疑的な要素を含むものと捉えるところからスタートするのが良いのではないか。

このように考えてみて、すぐさま思いつくことは、外国人留学生の採用では、今日の日本人の採用とは異なった採用プロセスが存在する可能性である。上述したように、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、外国人留学生採用の局面での企業プラクティスの一側面として、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。

## 「採用ループ論」の提案

前節では、日本企業の外国人留学生採用にまつわる謎を解き明かすために、心理的なアプローチが必要であることを論じた。では、心理過程を見るためにどこを観察するのか。ここで、概念レベルでの研究対象の確定をしておきたい。すなわち、本稿では、外国人留学生と企業組織の相互作用領域、しかも採用決定後の就業が始った後に起こる相互作用プロセスを研究対象とすることとする。

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。

企業組織内でのこの省察的・再帰的な評価プロセスの存在は、採用された外国人留学生

においても同様である。すなわち、彼ら彼女の中でも、同様に省察的・再帰的評価プロセスが動く。就職活動時の自らの行動を省察し、あるいは就業開始後に企業組織の態度を観察し、自らのかつての評価判断に対して再帰的な検討を加える。このようにして相互作用の空間は、企業組織と採用され就業したかつての外国人留学生によって形成されることとなる。

企業組織と、その企業での就業を行うかつての外国人留学生それぞれが自ら省察を行い相互に相手の評価しなおす空間で、何が起きているのか。この問いに対して答えを出すことは、構造論的アプローチでは難しい。相互作用の空間が両者の間に存在するのは、まず間違いなからう。ただ、相互作用プロセスの観察のためには、そのプロセスの微細かつ多様な諸局面に目を光らせ、丹念に動きを追う必要がある。しかし、この作業を全体にわたって観察しようとするのは、残念ながら本稿の研究では手に余る。

本稿では、調査目的を限定的に捉えたい。すなわち、この相互作用プロセス全体の中で、特に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。この仮説モデルは、日本における企業組織の多くが外国人留学生の採用に不安を持つという事実と、現実には、一定数の日本企業が、外国人留学生の採用をおこなっているという事実<sup>1</sup>とを繋ぐと思われる採用プロセスを理解しようとするものである。

採用ループ論では、以下のように考える。単純化していえば、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。とはいえ、とりわけ外国籍人材の採用経験がない企業もしくは採用経験の少ない企業は、採用に際して種々の大きな不安を抱える。他方、日本人人材のみに依存することへの将来の先細り感に押される形で、外国籍人材の雇用を試みる。外国人留学生の採用を行なったのちに、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、次回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。

---

<sup>1</sup> 人材育成学会による調査（2021）からは、日本企業の27%を超える企業が過去に外国人留学生の採用を行っている」と推計される。

図1:採用ループ論(単純化図式)

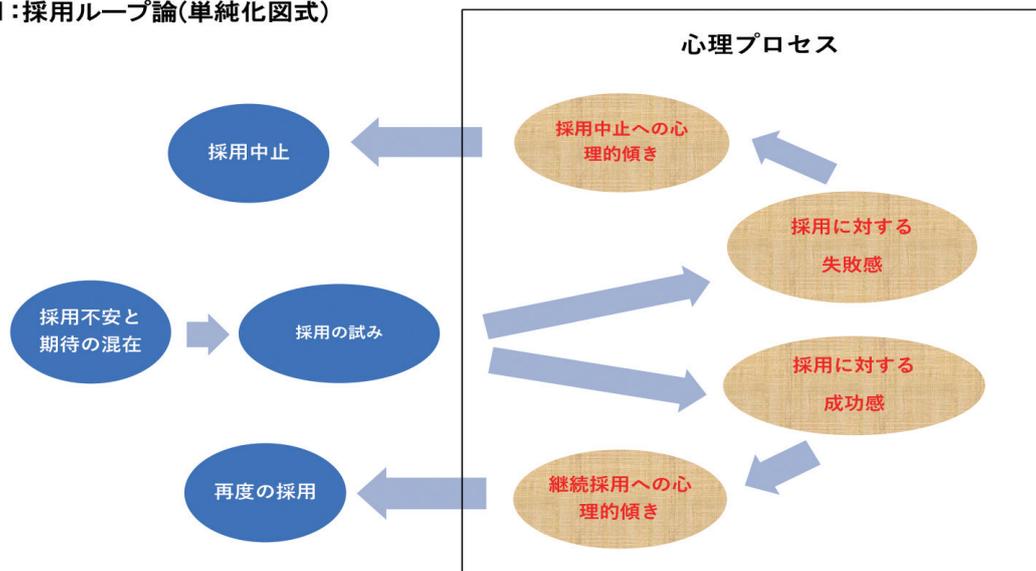


図1において、<心理プロセス>として罫線で囲った部分が、本稿で議論の対象とするプロセスである。それぞれの企業において、自らの採用行動に対する評価方法と評価基準は多様かつ複雑を極めることは言うまでもないが、本稿では、それら多様な評価基準や指標を用いて企業内で検討した結果として自らに下す総合評価としての採用行動の「成功感」と「失敗感」に焦点を当てたい。外国人留学生の採用に成功したと考える企業は、継続しての採用に傾く。これに対して、採用が失敗もしくはうまくいかなかったと考える企業は、採用活動の中止に傾く。本稿では、これらの仮説の妥当性を、以下のリサーチ・デザインを用いて検証することとする。

### リサーチ・デザイン

本研究における仮説は、外国人留学生の採用に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。説明対象は、将来の外国人留学生の

採用への心的傾向であり、それを説明するのは現在の採用プラクティスに対する企業自身の評価である。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。

本仮説の検証では、企業の将来における採用への心的傾きという一元化された傾向を複数の独立変数によって予測するという方式を採用する。使用する解析方法は重回帰分析である。なお、独立変数それぞれが採用への心理的傾きにどの程度寄与するかを判別するために、因子分析による一元化指標の作成を経由せずに分析を行うものとする。また、同じ理由により、全ての独立変数にウエイトをかけずに、そのまま回帰式に強制投入する方式を採用する。

この仮説の検証に使用するデータは「人材育成学会グローバル人材育成研究プロジェクト『外国人留学生の採用・定着に関する企業アンケート調査』」により取得したものをを用いる。この調査は、2020年8月17日からの30日間、日本の主要企業47,838社を対象として、外国人留学生の採用に関してその採用・不採用の要因、また採用に関する成功・

失敗感などを調査する目的で行われたインターネット調査である<sup>2</sup>。

この調査における各変数の操作化は以下の通りである。まず、従属変数には「今後、外国人留学生の採用は貴社の事業にとってどの程度重要であるか」という質問に対する回答を用いた<sup>3</sup>。独立変数は4つで構成される。第一独立変数は「外国人留学生を採用して総合

的にうまくいったと思うか<sup>4</sup>、第二独立変数は「外国人留学生の採用に対する課題はどの程度あったか<sup>5</sup>、第三独立変数は「外国人留学生を採用して良かった点はどの程度あったか<sup>6</sup>、第四独立変数は「外国人留学生を採用して困った点はどれくらいあったか<sup>7</sup>である。

表1：重回帰分析結果

独立変数	B	標準誤差	標準化係数β	t値	有意確率
総合的に見て採用は上手くいっているか	.575	.079	.537	7.319	.000
採用の課題は多いか	.014	.031	.028	.463	.644
採用して良かった点多いか	.164	.037	.293	4.410	.000
採用して困った点多いか	.003	.027	.008	.123	.902

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(.000有意)

<sup>2</sup> 有効回答数は629。本項における分析では、過去に外国籍学生を採用した経験がある企業合計162の中から、分析に必要な質問項目へ回答のない企業を除いた150社の回答をデータとして採用した。調査の詳細と概要については亀野(2021)、もしくは本報告書に掲載された亀野論文を参照のこと。

<sup>3</sup> 設問文は「今後、貴社の事業が順調に展開していくために、外国籍学生を採用することはどの程度重要だと考えますか」、回答欄には、0(=全く重要ではない)から11(=とても重要である)の11の選択肢を掲載した。

<sup>4</sup> 設問文は「外国籍学生を採用して、うまくいったと思いますか、うまくいかなかったと思いますか。当てはまる数字を選んでください」、回答欄には0(=全くうまくいかなかった)から10(=すべてうまくいった)までの11の選択肢を掲載した。

<sup>5</sup> 調査では、「貴社において外国籍学生の採用に対する課題について、それぞれどの程度当てはまりますか」という設問文の下に「社内からの理解が得にくい」、「採用にかかる費用負担」など5つの下位設問項目を掲載し、それぞれ「全く当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの選択肢を設けて、その中から回答を選択する方法を採用した。これによって得られたデータを元にして、回答企業ごとに単一の数字得点を算出し、独立変数とした。

<sup>6</sup> 調査では、「貴社において外国籍学生を採用して良かった点について、それぞれどの程度当てはまりますか」という設問文の下に「組織の活性化」、「社員のグローバルな視野の獲得」など5つの細分化項目を掲載し、それぞれ「全く当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの選択肢を設けて、その中から回答を選択する方法を採用した。第三独立変数同様、これによって得られたデータを元にして、回答企業ごとに単一の数字得点を算出し、独立変数とした。

<sup>7</sup> 調査では、「貴社において外国籍学生を採用して困った点について、それぞれどの程度当てはまりますか」という設問文の下に「日本語能力不足」、「人間関係トラブル」など7つの細分化項目を掲載し、それぞれ「全く当てはまらない」から「非常に当てはまる」までの選択肢を設けて、その中から回答を選択する方法を採用した。これによって得られたデータを元にして、第三独立変数同様に、回答企業ごとに単一の数字得点を算出し、独立変数とした。

## 分析結果と解釈

表1が重回帰分析の結果である。調整後R2は.511、またモデルフィットも有意で、回帰分析モデルとしては問題なく成立する<sup>8</sup>。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。

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、確実に存在すると推測できることがわかる。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。また、これら二つの変数の標準化回帰係数を見ると、今後も外国人留学生の採用が重要であるという考えに対する影響力がその他の変数のそれと比べて圧倒的に大きいことから、心理レベルでの採用ループがはっきりと回っていることが推測される。

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。このことは、当初想定していた採用ループ論に対しても、一定の修正を迫るものとなる。すなわち、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であるループは存在すると強く推測される一方で、その存在は、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。

外国人留学生の採用が生み出すネガティブな事柄という観点からの企業組織の省察的な評価は、企業の将来の採用姿勢を必ずしも左右するわけではない、という分析結果は何を意味するのか。これは、現在使用するデータでは答えが出せない問いである。とはいえ、いくつかの可能性を想像することができる。まず、この調査結果は、過去における外国人留学生の採用がうまくいかなかった、マイナス面が多かったと考える企業であっても、次回の採用に積極的であり続ける場合、またその逆に、将来における採用にはあまり積極的にはならない場合などが混在する形で存在していることを示唆する。例えば前者の場合、現在や将来において雇用できる労働者の不足といった事態やグローバル化に基づく外国人留学生の更なる流入に対して一定の対応を迫られている、といった構造的な力学が背後に存在するのかもしれない。また外国人留学生の採用結果のマイナスの側面を必ずしもマイナスとは捉えず、より大きな採用サイクルの中での過去の採用行動の分析のための材料と位置づけ、更なる採用に向かうということなのかもしれない。

以上のように、採用した四つの独立変数のうち二つの独立変数については、その予測能力に疑義が残る結果となった。とはいえ、本稿が狙いとした採用ループの確認という点では、今回使用したデータによってその存在が確認できたと判断してよからう。

## 結論

本稿では、まず、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

<sup>8</sup> 表1について、この推測結果が複数のバイアスによってもたらされた結果であるかどうかを確認するために、いくつかのテストを行った。まず多重共線性であるが独立変数のVIF値はいずれも1点台でバイアスは推測されない。散布図を見ても、外れ値は存在しないと観察できる。また回帰線からの残差間での差異にも大きな差はないと観察できた。よって、今回回帰分析結果が何らかの大きなバイアスによって変形を受けた結果とは推測し難い。

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。2020年に行われた調査の結果を用いて統計解析を行った結果、一部限定を受けるものの、その存在を確認することができた。

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、ということが議論のエッセンスである。とはいえ、このような比較的単純な構造を持つモデルを、今日、検証することの意味はある。すなわち、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、ということである。すでに紹介したように、今回利用したアンケート調査に回答した企業のうち、過半数を優に超える企業が外国人留学生の採用に多様かつ大きな不安を抱えているという事実がある。これは、多くの企業が、一方では外国人留学生の採用に興味関心を抱くものの、外国人留学生の採用が当該企業にもたらす結果について否定的な予測を払拭できていない、ということをお話しているのではなかろうか。そうした企業が、採用にむけて振り出す戦略は何か。まず、試しに採用してみる、であろう。その試しの採用が好結果につながれば、将来の更なる採用に積極的な姿勢をちよることになる。換言すれば、採用ループ論は、この今の瞬間の、日本企業組織の外国人留学生の採用に対する態度を端的に表した議論である。

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。採用ループが円滑に回る企業にあっては外国人留学生の採用にますます積極的になろう。他方、外国人留学生の採用を複数回試みたもののうまくいかなかったという場合は採用活動を中止することの方が

企業利益にかなうかもしれない。「二極化」という概念化は、採用ループという議論の論理的延長線上にある考え方ではあるが、企業界でこのような現象が起っているとすれば、日本にて就業を目指す外国人留学生が活躍する範囲は、ある程度限られたものになると予測することができる。

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、という場合である。長年の採用行動の過程で、企業の採用のあり方に変化がないと想定するのはむずかしい。確かに、この変化には、経済の好況不況やそれに伴う市場変動、また採用人員の需給バランスなどに大きく左右される。しかし、こうした外的・構造的要因に大きな変化がない場合でも、企業の外国人留学生の採用行動に変化が起きることある。なぜか。採用ループ論は、このような場合にも説明の可能性を提供する。たとえば、それまで採用を継続していた企業が採用の中止を行う場合、採用した結果に対する企業自身の省察的な採用行動評価が企業態度の変化を引き起こした可能性を指摘する。

最後に、今回提示した採用ループ論の課題を指摘しておこう。第一に、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。企業が行った採用行動を企業は自ら評価するが、その評価が次の採用行動に対する態度とどう関連するかを論じるだけの議論である。議論の射程は、あくまでも心理過程にとどまる。この限界の存在は、今回使用したデータを用いて分析する上で当初から想定されていたことではあった。今後、心理的傾きから企業行動の実際とをつなぐ議論と論証を可能にするデータの登場を待ちたい。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。確かに、採用ループの存否

を検証するという本研究の目的は達成できたものの、他方、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、この研究からはわからない。この領域は、今回のような量的処理を行う研究ではなく、むしろインタビューや参与観察などの質的調査から立ち上がる理解や洞察によって明らかになることを期待したい。

## 参考文献

- 秋里寿正 . 2008. 「急務の課題 日本企業はグローバル人材をどのように育成すべきか」. 『企業と人材』 . Pp. 4-9. 2008 年 12 月号.
- ディスコ社 . 2019. 「外国人留学生 / 高度外国人材の採用に関する企業調査 (2018 年 12 月)」. ([https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global\\_kigyouchosa\\_201812.pdf](https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global_kigyouchosa_201812.pdf). 2022 年 2 月 15 日現在)
- ディスコ社 . 2021. 「外国人留学生 / 高度外国人材の採用に関する調査 (2020 年 12 月)」. (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/00000528.000003965.html>. 2022 年 2 月 15 日現在)
- 亀野淳 . 2021. 「A チーム 企業アンケート調査結果概要」. 人材育成学会第 41 回研究会 . オンライン研究発表 . 2021 年 3 月 20 日 .
- 北良雄 . 1998. 「組織風土の変革と人材育成」. 『企業と人材』 . Pp.32-39. 1998 年 10 月号 .
- 久保田学 . 2019. 「外国人留学生への就職支援の現状と対応策—大学に求められる外国人留学生キャリア戦略」. 『ウェブマガジン留学交流』 . Pp.27-32. 2019 年 3 月号 . Vol.96. 独立行政法人日本学生支援機構.
- 胡喬太 . 2016. 「グローバル人材育成のポイント グローバル化・グローバル人材とは何か」. 『企業と人材』 . Pp. 52-55. 2016 年 9 月号.
- 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 website ([https://ssl.jahrd.jp/files/study\\_files/42/0.pdf](https://ssl.jahrd.jp/files/study_files/42/0.pdf)).
- 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 . 2020. 「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.
- 留学生就職支援ネットワーク . (<https://ajinzai-sc.jp>).
- 白木三秀 . 2006. 「企業におけるグローバル人材育成上の諸課題」. 『グローバル経営』 . pp.4-7. 2006 年 12 月号.
- 白木三秀・馬越恵美子・葛目薫・浜地道雄 . 2009. 「巻頭座談会 グローバル人材育成への課題—なぜグローバル人材は育たないのか」. 『グローバル経営』 . pp.4-13. 2009 年 7/8 月合併号.
- 白木三秀 . 2012. 「グローバリゼーションへの企業対応の進展とグローバル・マインドセット」. 『グローバル経営』 . pp.4-9. 2012 年 12 月号.



# 中小・中堅企業におけるグローバル人材活用 (外国籍学生の活用) に関する考察

執筆者：熊谷コンサルティングオフィス代表 熊谷直次

調査協力者：株式会社ディスコ キャリア支援営業課 担当課長 陶山千里

## 要約

「外国籍学生の採用・定着に関する調査（アンケート調査）」では、中小・中堅企業は大企業と比較し、海外ビジネスとの接点が少なく、海外ビジネスに対する期待が小さい結果となった。しかし、外国籍学生を採用して良かった点に関しては、「組織の技術力が上がった」「組織が活性化した」等について、相対的に中小・中堅企業がより高い評価をしている結果となった。また、中堅企業において外国籍社員を有効に活用することにより、商品開発や業務改革に繋がっている事例もある。中小・中堅企業の人材不足を補い、その活性化の一助として外国籍社員を有効活用する意義と可能性はある。そして、その推進のためには、外国籍学生、外国籍社会人に対する在留資格知識や日本における働き方やキャリアビジョンの教育指導、および、中小・中堅企業に対する外国籍社員の有効活用効果とその方策、および、在留資格知識に関する啓発活動が重要である。

## キーワード

「中小・中堅企業のグローバル人材活用」「在留資格取得・更新等法制度関連の障害」  
「コミュニケーション上の障害」「外国籍社員の受入れ体制」「異文化の理解」

## 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、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。

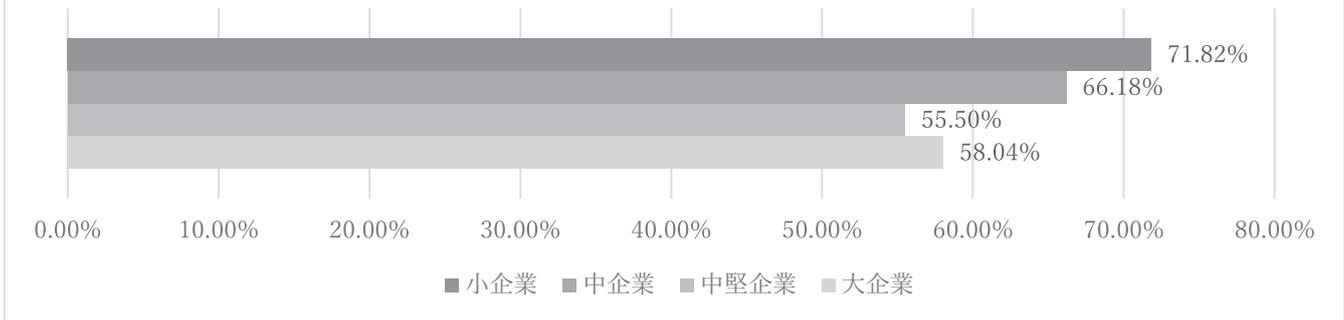
## 1. 本論の背景と目的

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52.9%（2015年）を占めている（中小企業庁2022）。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にわたって、我が国民間企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をテーマとしている。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。

本調査においては、6割強の企業が従業員不足感を指摘しており、特に、小企業・中企業において不足感が強い傾向にある（図1）。中小企業は、そもそも大企業と比較し大学新卒を採用することが難しく、今後の労働力不足

図1 企業規模別従業員不足感



注) 不足感比率については、不足（かなり不足+やや不足）とそうでない（過不足はない+やや過剰+過剰）の2区分に再集計した。

従業員不足感：カイ二乗値 64.931、自由度 3、有意水準 5%、P 値 2.556E-14

なお、本図を含めて、以下の図は分析項目間の相関性を見やすくするため、当該質問項目回答率を図化した。

の中で、その傾向は強まっていくと考える。一方で、令和元年度調査によれば、私費外国籍学生の 55%が日本企業での就職を希望するものの(独立行政法人日本学生支援機構 2021)、実際に日本で就職する外国籍学生は全体として 37%にとどまっているおり(独立行政法人日本学生支援機構 2021)、外国籍学生の日本での就職ニーズは満たされておらず、潜在的ニーズは高いと考えられる。また、日本での就職希望率は平成 29 年度には 65%であり、平成 29 年度から令和元年度の 2 年間で 10%、急減している。加えて、令和 2 年度には日本で就職する外国籍学生は 31%で 1 年間に 6%急減しており、新型コロナの影響が大きいと考えられるものの、日本の労働力確保の面から危惧される傾向となっている。

以上の背景のもと、労働力を必要としている中小・中堅企業と日本で就職したい外国籍学生を繋ぐ可能性の検証が本論の主要な目的である。

なお、本論では、企業規模を小企業（29 名以下）110 社、中企業（30 名から 99 名）207 社、中堅企業（100 名から 299 名）200 社、大企業（300 名以上）112 社の合計 629 社、4 区分に分類した。但し、「外国籍学生の採用有り」に関連した回答項目に関しては、中小企業（99 名

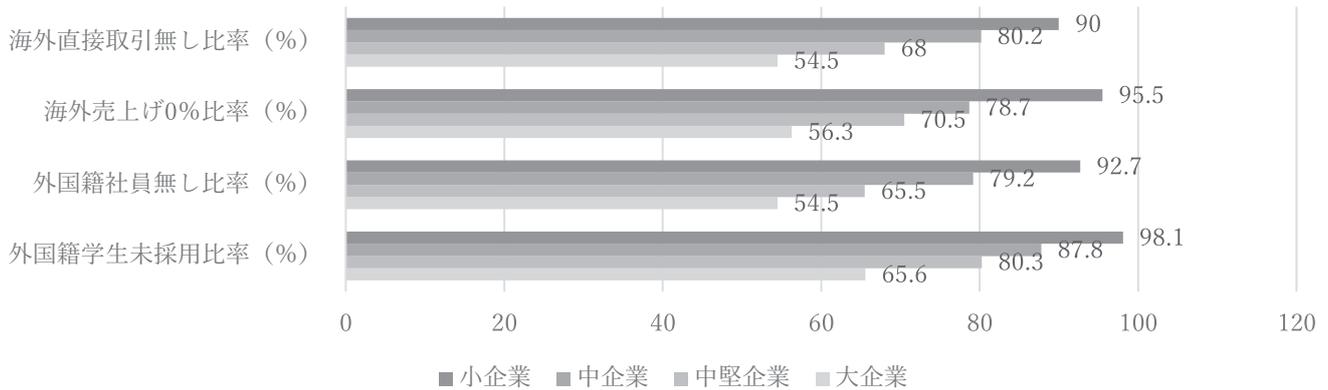
以下）45 社（内、29 名以下 4 社、30 名から 99 名 41 社、中堅企業（100 名から 299 名）53 社、大企業（300 名以上）53 社の合計 151 社、3 区分に分類した。また、「外国籍社員がいる」に関連した回答項目に関しては、中小企業（99 名以下）51 社（内、29 名以下 8 社、30 名から 99 名 43 社）、中堅企業（100 名から 299 名）69 社、大企業（300 名以上）51 社の合計 171 社、3 区分に分類した。

## 2. グローバルビジネス・グローバル人材活用の現状と諸課題

### 2.1 グローバルビジネス・グローバル人材活用の現状

本調査においては、海外との直接取引の有無、海外売上高比率、外国籍社員の有無、外国籍学生採用の有無により、企業の海外ビジネスの現状を把握した(図 2)。調査結果によると、企業規模が小さいほど海外ビジネスは進んでいないため、外国籍社員の活用は進んでおらず、外国籍学生の採用も少ないのが現状である。また、外国籍学生採用の今後の重要性についても、10 段階評価で、小企業 4.4、中企業 4.6、中堅企業 4.8、大企業 5.2 となっており、企業規模が小さいほど低い傾向となっ

図2 企業規模別グローバル関連指標



注) 海外取引無し比率については、「海外の直接取引は一切無い」とそれ以外の2区分に再集計した。

海外売上げ0%比率については、「0%」とそれ以外の2区分に再集計した。

海外取引無し比率 カイ二乗値 90.361、自由度 3、有意水準 5%、P 値 9.060E-20

海外売上げ0%比率 カイ二乗値 91.534、自由度 3、有意水準 5%、P 値 5.08E-20

外国籍社員無し比率 カイ二乗値 96.099、自由度 3、有意水準 5%、P 値 5.305E-21

外国籍学生未採用比率 カイ二乗値 85.882、自由度 3、有意水準 5%、P 値 1.090E-18

ている。

一方で、直接投資企業数に関する別途調査では、海外直接投資企業数も多く、海外との取引に積極的な企業も存在している（日本政策金融公庫総合研究所 2013）。また、企業規模別でなく、事業所規模別の調査では、2021年10月末時点における外国籍社員雇用事業所は28万5千カ所で、そのうち30人未満の事業所が17万4千カ所と大半を占め、30人～99人の事業所が5万1千カ所で、100人未満の事業所が79%を占め、比較的小規模事業所での勤務形態となっている（厚生労働省 2022）。後述するように、勤務形態に適した外国籍社員の管理が外国籍社員の有効活用上の課題である。

## 2.2 外国籍人材活用の阻害要因

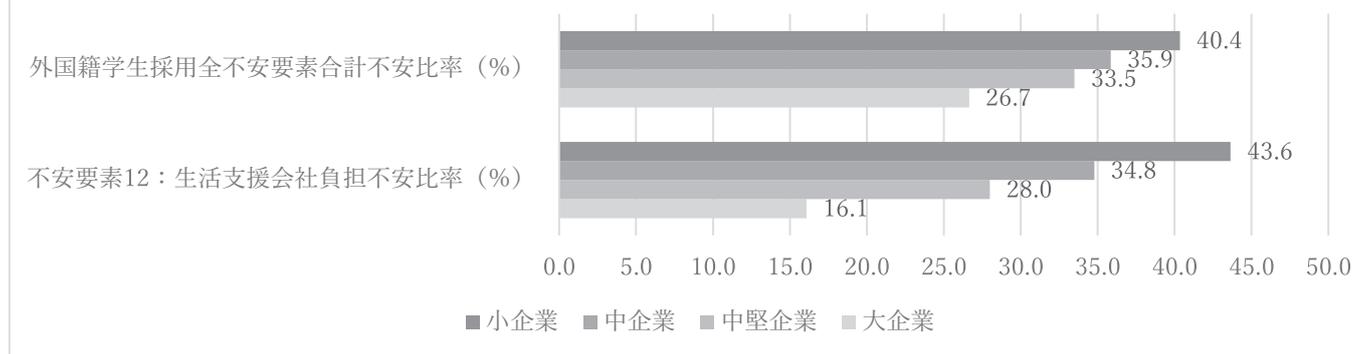
ここでは、中小企業において外国籍人材の活用が進まない要因について、採用に際しての不安要因、採用しなかった理由、採用により困った点等の観点から分析する。

外国籍学生採用に対する不安要素に関しては、全13要素に対する回答を得た。全体とし

て、「転職や帰国ですぐ辞めてしまうこと（58.5%）」「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（56.3%）」「在留制度の延長や法制度上の制約が多いこと（49.1%）」「言語の関係などで、日本人社員とのコミュニケーションがうまくとれないこと（48.1%）」の4要素が特に多く回答された。企業規模別には、まず、13要素全体を合計した13要素合計値によると、企業規模が小さいほど不安回答が多い結果となり、企業規模が小さいほど多くの不安を抱えている。その中でも、特に、「生活面での支援が会社にとって不安」の要素でその傾向が顕著であった（図3）。

また、外国籍学生を採用したことの無い企業に対する「採用しなかった理由」に関しては、全11要因に対する回答を得た。全体として、「日本人で必要な人材が確保できるため（68.6%）」「コミュニケーションの問題等、社内での受入れ体制ができていないため（61.5%）」「希望する条件を満たす外国籍学生の応募がないため（49.6%）」が特に多く回答された。企業規模別には、企業規模が小さいほど多く取り上げら

図3 企業規模別外国籍学生採用不安要素

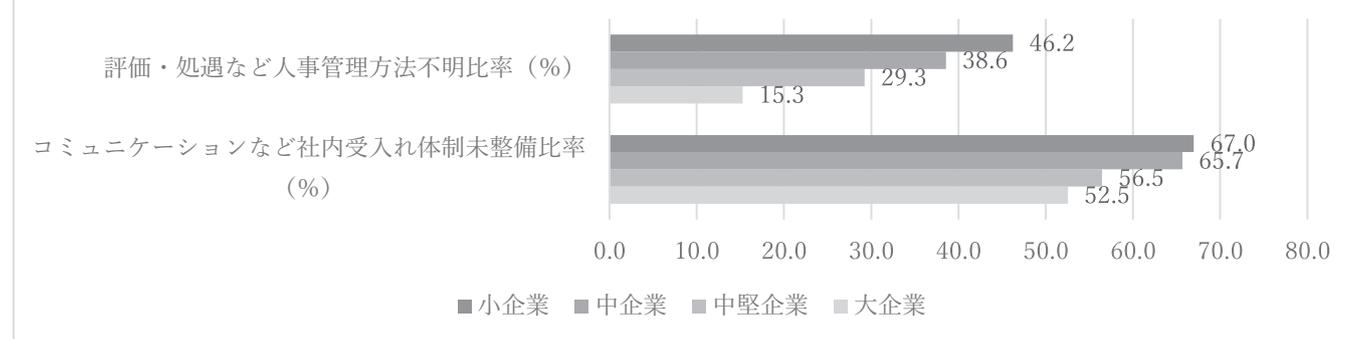


注) 外国籍学生採用不安要素の集計には、「非常に当てはまる+やや当てはまる」と「全く当てはまらない+あまり当てはまらない+どちらとも言えない」の2区分で再集計した。

全要素合計不安比率 カイ二乗値 757.577、自由度 3、有意水準 5%、P 値 3.427E-16

生活支援による会社負担比率 カイ二乗値 73.565、自由度 3、有意水準 5%、P 値 3.629E-16

図4 企業規模別外国籍学生未採用理由



注) 外国籍学生未採用の集計には、「非常に当てはまる+やや当てはまる」と「全く当てはまらない+あまり当てはまらない+どちらとも言えない」の2区分で再集計した。

人事管理方法不明比率 カイ二乗値 70.943、自由度 3、有意水準 5%、P 値 1.32E-15

社内受入れ体制未整備比率 カイ二乗値、自由度、有意水準 5%、P 値 8.96E-14

れた理由は、「外国籍社員の評価・処遇方法など、人事管理方法がわからないため」と「コミュニケーションの問題など、社内での受入れ体制が整っていないため」であった(図4)。

さらに、採用により困った点に関しては、全7点に対する回答を得た。全体として、「在留資格の更新などの手続きで時間と手間を要した(39.1%)」と「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(27.8%)」が多く指摘された。企業規模別には、企業規模の大小と採用により困った点に関し

て、有意な関連性はなかった。

一方、自由記入では、「外国籍労働者の採用を試みたが、法律上規制が厳しく断念せざるをえなかった。法律上規制が緩和され、採用に関してハードルが下がれば弊社としても採用したい。また、3年後には受入れられるように社内体制を整え中です。」といった意見が寄せられた。

以上から、「今後、中小企業にとっても人材不足の観点から外国籍人材は必要になる」との前提において、外国籍人材活用の阻害要因

としては、「コミュニケーション関連要因」「法制度関連要因」「受入れ体制要因」等に集約される。

法制度や仕組みなどの課題は、外国籍学生採用の必要性が非常に高まった場合には、順次クリアしていかなければならない人事上の問題でもある。このような新たな人事上の問題には他にも、働き方改革やダイバーシティ・インクルージョンといった今日的な問題もありクリアしていかなければならない課題である。

### 3 人事施策関連の現状と課題

ここでは、中小企業における外国籍学生採用促進を図るために必要な経営施策を、人事施策の面から把握するために、企業規模別に人事管理制度、働きやすさの取り組み、外国籍社員定着・活躍のための取り組みの現状と課題を分析する。

#### 3.1 人事管理諸制度

人事管理諸制度に関しては、16 の人事管理諸制度導入の現状に関する回答を得た。

多くの選択肢が回答されている中で、「正社員を中心に、終身雇用を維持している(85.4%)」「人事評価・処遇の基準は、仕事に取り組む意欲・態度や職務遂行能力を重視している(84.7%)」「人事評価・処遇の基準は、担当する職務の価値を重視している(79.9%)」が特に多く回答された。「人事評価・処遇の基準は、生み出した成果や業績を重視している(69.3%)」は他の人事評価・処遇の基準より少ない結果となっており、グローバル人材が馴染んでいないと推察されるジョブ型雇用を踏まえると、今後、人事評価・処遇の基準の見直しが必要となる可能性がある。

企業規模別には、採用と能力開発に関して特徴があった。採用に関しては、企業規模が小さいほど新卒定期採用は少なく5割を下回っており、中小企業ほど中途採用が多い傾向となっている。中小企業では、大学新卒定期採

用をすることが難しいため、人手不足に合わせて通年中途採用が多い傾向となる。中途採用が多い点は、在留資格取得や更新に伴う手続きが困難になることも見込まれるため、中小企業にとって採用に対する意識や姿勢・方法等を見直す必要性があると考えられる。

一方、能力開発に関しては、これまでも企業規模が小さいほど OFFJIT や計画的 OJT は実施されておらず、中小企業では、人材育成に関して「時間・資金・人材」がないと言われている(厚生労働省 2022)。本調査においても、企業規模が小さいほど社員の「自己責任」とする傾向が強く、同様の傾向が見られた。能力開発で重視しているものについては、企業規模が小さいほど期待する内容が明確で、特に「自社固有の知識や技術の習得」に対する期待が強い。加えて、「汎用的な知識や技術の習得」についても重視しており、社員に対する様々な成長期待が強い傾向にある。

#### 3.2 働きやすさの取り組み

働きやすさの取り組みに関しては、10 の取り組み施策導入の現状に関する回答を得た。全体として、「育児・介護休業制度(75.7%)」が特に多く回答され、「子供の看護休暇制度(38.6%)」「短時間勤務正社員制度(36.4%)」「ノー残業デー(36.3%)」などが3割を超えている。しかし、「フレックスタイム制度」「勤務間インターバル」「勤務地限定正社員制度」「キャリアコンサルタントの配置など相談支援制度」などの利用率は低く20%に満たない。全体(10項目を合計した傾向)として企業規模が小さいほどこれらへの取り組みが遅れている傾向にある。そして、企業規模の大小により格差が大きく(2倍程度の差)、企業規模の小さいほど取り組みが遅れている項目は、「育児・介護休暇制度」「ノー残業デー」「短時間勤務正社員制度」「勤務地限定正社員制度」「メンター制度」などであった(図5)。

#### 3.3 外国籍社員定着・活躍のための取り組み

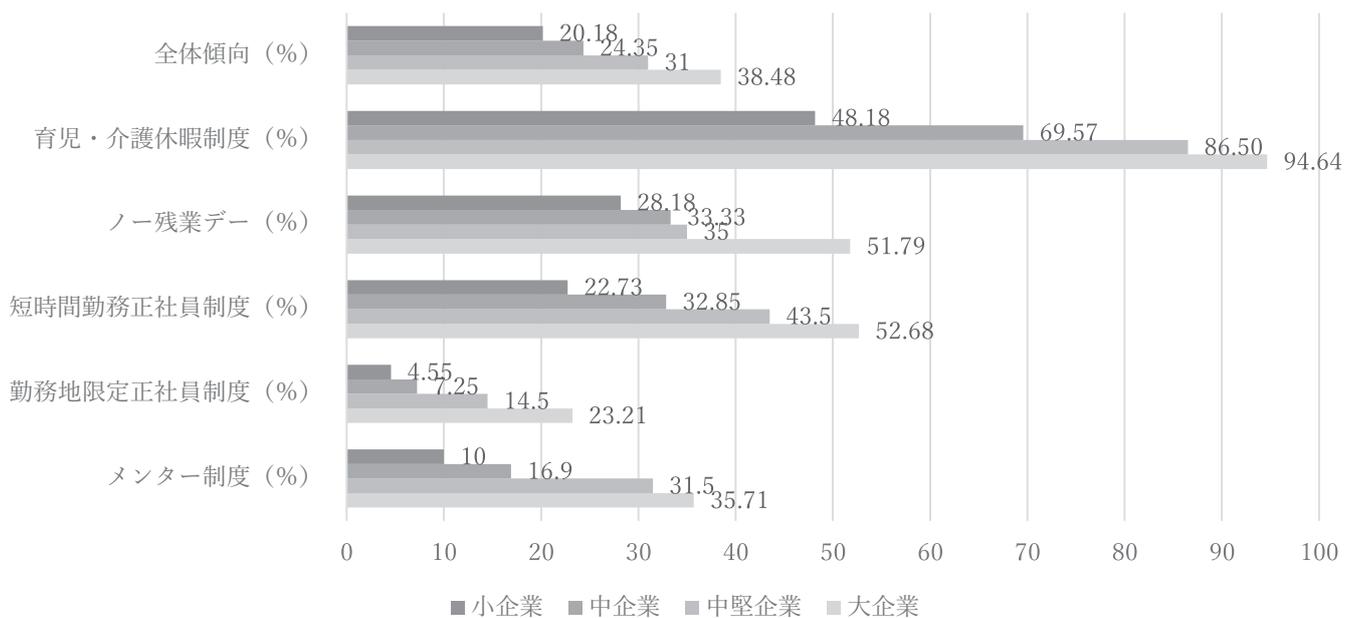
外国籍社員定着・活躍のための取り組みに関しては、12の取り組み施策導入の現状に関する回答を得た。

全体として、「学校で学んだ専門性を活かした配置・育成をする（55.0%）」「職務分担と明確にする（50.3%）」「生活面を含めて、相談で

きる体制を社内に整備する（50.3%）」「外国籍社員の特性や語学力を生かした配置・育成をする（49.7%）」が多く回答された。

企業規模別には、企業規模が小さいほど取り組んでいない取り組みは、「学校で学んだ専門性を活かした配置・育成をする」であった（図

図5 企業規模別働きやすさ施策利用率



注) 働きやすさ施策の集計には、「よく利用されている+ある程度利用されている」と「導入していない+ほとんど利用されていない+あまり利用されていない+どちらとも言えない」の2区分で再集計した。

全体傾向利用率 カイ二乗値 600.699、自由度 3、有意水準 5%、P 値 3.549E-13

育児・介護休暇制度利用率 カイ二乗値 59.153、自由度 3、有意水準 5%、P 値 2.505E-13

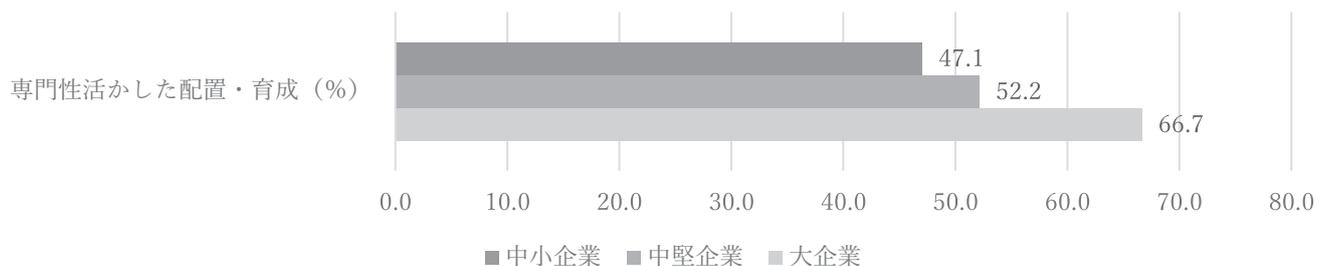
ノー残業デー利用率 カイ二乗値 66.254、自由度 3、有意水準 5%、P 値 1.333E-14

短時間勤務正社員制度利用率 カイ二乗値 75.828、自由度 3、有意水準 5%、P 値 1.189E-16

勤務地限定正社員制度利用率 カイ二乗値 75.536、自由度 3、有意水準 5%、P 値 1.133E-16

メンター利用率 カイ二乗値 84.454、自由度 3、有意水準 5%、P 値 3.549E-130

図6 企業規模別外国籍社員定着・活躍の取り組み

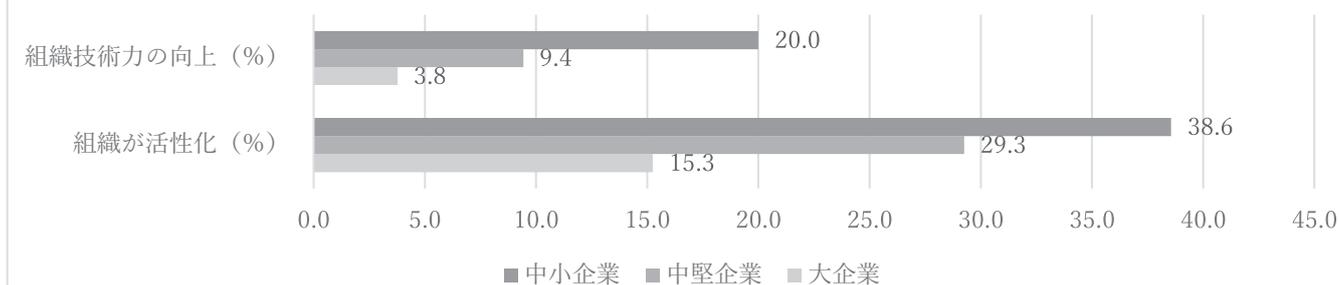


注) 定着・活躍の取り組みの集計には、「非常に当てはまる+やや当てはまる」と「全く当てはまらない+あまり当てはまらない+どちらとも言えない」の2区分で再集計した。

取り組み合計傾向比率 カイ二乗値 76.465、自由度 2、有意水準 5%、P 値 8.681E-17

専門性活かした配置・育成比率 カイ二乗値 7.729、自由度 2、有意水準 5%、P 値 0.023

図7 企業規模別外国籍学生採用で良かった点



注) 良かった点、困った点の集計には、「非常に当てはまる+やや当てはまる」と「全く当てはまらない+あまり当てはまらない+どちらとも言えない」の2区分で再集計した。

組織技術力の向上比率 カイ二乗値 56.8、自由度 2、有意水準 5%、P 値 2.318E-13

組織が活性化比率 カイ二乗値 3.666、自由度 2、有意水準 5%、P 値 0.0799

6)。中小・中堅企業では、約半数が取組んでいるものの、企業規模が小さいため、配置や育成の余裕はない可能性がある。ただし、在留資格の視点からは、学校で学習した専門性を活かした勤務が求められるため、基本的な認識が欠如している可能性がある。外国籍学生の採用にあたっては、その職務・役割をより明確にするとともに、資格の更新を視野に入れた将来のキャリアビジョン形成への対応も必要となる。

以上のように、中小企業は、大企業と同様の人事関連施策の取り組みをする一方で、「育児・介護休暇制度」「ノー残業デー」「短時間勤務正社員制度」「勤務地限定正社員制度」「メンター制度」「学校で学んだ専門性を活かした配置・育成をする」等取り組みが遅れている面が多い。但し、これらの施策は全て実施する必要はなく、企業の業務内容や職種により、社員にとってより適切な取り組みを選択する必要がある。

適切な選択に関しては、既に外国籍学生を採用している中小・中堅企業のうち「採用して良かった」と回答している企業の外国籍社員に対する様々な取り組みが参考になる可能性がある。

#### 4 外国籍学生採用を高く評価する中小・

#### 中堅企業

本調査では、外国籍社員を採用して良かった点について、5つの良かった点に関する回答を得た。

全体として、「組織が活性化した(39.1%)」「日本人社員がグローバルな視野を持つようになった(25.2%)」が多く指摘された。その他「日本人社員が、外国籍社員の母国語や英語の勉強をするようになった(11.9%)」「組織全体の技術力が高まった(10.6%)」「組織の業績が向上した(8.6%)」となっている。外国籍社員の採用によりこのような効果があるとすると、外国籍社員を採用していない企業は、非常に貴重な経営資源を手に入れていない可能性が高い。企業規模別には、「組織技術力の向上」に関して、企業規模が小さいほど評価が高い傾向となった。その他、「組織が活性化した」でも同様の傾向がみられた(図7)。

業種別には、建設業、情報通信業等の業種で複数社の中小企業が「組織技術力の向上」「組織の活性化」を良かったとしている。

外国籍学生を採用して「良かった点」を回答した企業がどのような「人事管理施策」「働きやすさの取り組み」「採用施策」「能力開発施策」を導入し実施しているかを確認することは今後の中小・中堅企業の外国籍社員活用

促進を考える上で重要である。

以下に紹介するインタビュー対象企業はその業務特性から様々な取り組みを実施している。業務の違いを超えてその考え方や姿勢を参考にすべきである。

## 5 グローバル人材活用先行事例

### 5.1 インタビュー対象企業概要

企業名：株式会社エー・トウ・ゼット

創業：1981年4月

主要事業：長野県全域におけるALT派遣（英語公教育 Assistant Language Teacher）、法人向け研修、グローバル人材紹介、通訳・翻訳、英会話学校経営

本社：松本市

事業所：松本校、岡谷校

従業員：130人（日本人50名、外国籍80名）、本論における企業規模別区分では中堅企業

企業使命：真のグローバル人の育成

企業理念：世界と共存するために豊かな心と強い精神を育みます。

インタビューー：アドミニストレーションオフィス、統括マネジャー、田中美和様

インタビュー日時

日時：2022年4月12日（火）10時30分

日時：2022年5月10日（火）13時（内容確認のための追加インタビュー）

日時：2022年5月23日（月）17時（内容確認のための追加インタビュー）

インタビュアー：熊谷直次

### 5.2 インタビュー要旨

#### 5.2.1 外国籍社員の在留資格等

同企業では、採用職種が明確であることから、外国籍社員採用に関して、在留資格取得、採用手段などの問題はない。有期雇用の契約社員・派遣社員は在留資格「教育」が主で有り、正社員への転換、あるいは、転職に伴い在留資格「技術・人文知識・国際業務」に変更する。

無期雇用に転換する契約社員・派遣社員、および、契約社員・派遣社員から正社員への転換は徐々に増加しつつある。

#### 5.2.2 法制度・手続き等

外国人の業務が事業の中心であるので、行政手続きなどを進めることが必須であること、これまでの経験により手続き業務がルーティン化していること、在留資格取得・更新手続きがオンライン化したことなどから、法制度・手続き等が大きな問題とはなっていない。ALTの在留資格は英語教師という業務内容が明確なことも有り迅速な在留資格取得ができるものの、「技術・人文知識・国際業務」の在留資格に関しては、推測ではあるものの、応募者数が多い、あるいは、業務内容が広範なことから、資格取得に時間を要することが多く、その円滑化が今後の課題である。

#### 5.2.3 外国籍社員の採用、日本人社員の語学力等

外国人からのコンタクトは、外国人がよく使用する就職サイトや自社HPへのアクセスが中心となっている。採用時においては、特に、外国人の採用目的・活用職種の明確化が必要である。英語教師、あるいは、他言語教師という職務が明確であることなどから自社ホームページ、外国人が使用する就職サイトにより多数の応募がある。

採用判断上で重視している点は、コミュニケーション能力、専門知識、英語能力、一般常識、基礎学力等である。

採用判断上の留意点は、外国での生活経験、特に、異国において苦労した経験による学び、大学での教育課程修了、日本語の日常会話能力等である。

一方、日本人社員の英語力に関しては、TOEIC700点以上を目安としている。但し、TOEICスコアが不足していても、英語による面接を必須としているため、英語で外国人スタッフと問題なくコミュニケーションが取れ

る方を優先している。

#### 5.2.4 外国籍社員定着・活躍のための取り組み

同企業では、12 の外国籍社員定着・活躍のための取り組みのうち、5つの取り組みが「非常に当てはまる」、5つの取り組みが「やや当てはまる」、1つの取り組みが「どちらとも言えない」、1つの取り組みが「全く当てはまらない」としている。このように、同企業は、主要な取り組みの多くを行っており、中堅企業にとっても必要に応じて様々な取り組みが可能であることを示している。また、「どちらとも言えない」取り組みは「労働時間を短くしてワークライフバランスを実現する」で、「全く当てはまらない」取り組みは「会議や社内文章などの多言語化を進める」であった。これらに関しては、同企業の柔軟な勤務形態や英会話に苦勞しない社内環境のため、必要のない取り組みと考えられる。

同企業が特に留意している点は、日常生活や緊急事態のケアである。外国籍社員が勤務・生活する地域には、英語のできるエリア担当者がおり、常日頃、当該地域の外国籍社員とのコミュニケーションをとり、日常生活サポートや問題解決に関わっている。さらに、外国籍社員の孤立感を防止するための工夫に注力しており、英語のできる臨床心理士や産業医、キャリアコンサルタントを配置し英語で相談できる体制をとっている。

#### 5.2.5 働きやすさの取り組み

同企業では、「短時間勤務正社員制度」「在宅勤務制度やテレワーク制度」「メンター制度（2、3年以上の外国籍経験者がメンターになる）」「キャリアコンサルタントの配置など相談支援制度」はよく利用され、「育児・介護休暇制度」も利用することができる。講師の8割を占める男性の外国籍社員のニーズが強いため「育児・介護休暇制度」活用に性差はない。その他、能力特性や語学力を生かした配置、

生活面も含めて相談できる体制を社内で整備、異文化理解を含めた社内研修等幅広い人事施策を実施している。

特に、注目すべき取り組みとしてキャリア支援がある。キャリア相談では、英会話教師としての外国籍社員のキャリアパスやキャリアチェンジを支援している。キャリアパスについては、英会話講師の次に、講師のトレーナー、品質管理、プログラム開発などを明確にしつつある。また、キャリアチェンジを希望する外国籍社員に対しては、既に顧客となっている法人企業に外国人採用ニーズがある場合に、その斡旋をする、あるいは、この逆の流れを支援している。この場合、在留資格は「教育」から「技術・人文知識・国際業務」のうちの「国際業務」に変更する必要がある、行政書士と相談しつつ進めている。この転換には時間を要することが課題である。

また、メンター制度に関しては、入社2、3年以上の経験のある外国籍社員がメンターとなり、日本での働き方や専門分野スキルなどをアドバイスする。

外国籍学生を採用して「良かった点」を指摘した福岡県に立地する建設業の企業では、「育児・介護休暇制度」「子供の看護休暇制度」「勤務間インターバル制度」はよく利用され、「ノー残業デー」はある程度利用されていた。

このように、働きやすさの取り組み方は企業の業務内容と関係していると考えられるものの、このような先事例の活用が有益と考えられる。

#### 5.2.6 異文化研修等能力開発

同企業では、社内研修の一環として異文化研修を実施している。異文化に関しては、各国は違うということに気が付いていることが重要としている。異文化研修では、コミュニケーションや制度等に関する日本と外国の違いを説明して、ロールプレイなどのワークショップを行う。

### 5.2.7 外国籍社員採用の効果

同企業は、中堅企業ではあるが、「組織の活性化」と「日本人社員がグローバルな視野を持つようになった」点を良かった点としている。具体的には、「外国籍社員の参加により会議が活性化し、日本人にはない視点や意見を得ることができ、それが業務の改善や商品開発に活かされる。そして、その積極的な姿勢等が日本人社員に良い刺激となりプラスとなっている。」としている。

中小・中堅企業においても、外国籍社員がうまく機能し、技術力の向上や組織の活性化に貢献している場合がある。このような企業の外国籍社員の活用方法が今後の中小・中堅企業におけるグローバル人材の有効活用にとって有益な情報となる可能性がある。

### 5.2.8 今後の課題

外国籍社員の正社員化に伴う人事評価の仕組み上の課題がある。教師としての職務の評価は、生徒の成績や担当学校の先生の評価等で明確であるものの、正社員として教育以外の業務を期待する場合に、日本人と同様の評価方法の適性を検討中である。その背景には、近年、英会話講師という職務の契約社員や派遣社員から正社員へ転換する外国籍社員が増加していることがあげられ、外国籍社員の職務内容の変化に合わせた評価方法を模索している。評価に関しては、教育といった分野でのキャリアパス（講師からトレーナー、教育の品質管理、教育プログラム開発等）の明確化とそれぞれの評価等が課題である。

また、外国籍社員の希望によるキャリアチェンジ支援のための転職先企業の紹介の強化、あるいは、外国籍社員の採用を希望する企業に対する外国籍社員の紹介など、外国籍社員と日本企業を繋ぐ支援の強化も課題である。さらに、外国籍社員に対する日本での転職準備（エントリーシート作成、SPI 練習、面接の練習等）、地元日本企業・地元経済界に対する啓発活動（ダイバーシティ、在留資格説明、

外国人インターン活用等）等も課題である。これらは新規ビジネスとして展開できる可能性もあり重要な取り組み課題である。

### 5.2.9 日本企業に対するメッセージ

同企業は、「多くの日本企業が、外国籍社員に対して日本人と同程度の日本語能力を求めすぎるため、外国籍社員ならではの他の能力の活用ができないことが大きな損失となる。」と考えている。

同企業は、外国籍英会話教師の雇用が事業上必須であり、在留資格の取得・更新事務を続けている。そのため、業務はルーティン化しており、さらに、2019年からの資格取得・更新手続きのオンライン化と相まって、仕組み上の大きな問題はなく、このような企業努力による制度障害の克服も期待される。但し、「技術・人文知識・国際業務」の在留資格に関しては、在留資格の取得・更新に時間を要することが多く、その円滑化が今後の課題である。

### 5.2.10 創業当初の状況

創業当初には多くの課題を抱えていたが、創業者自身の経験に根ざすグローバル人材育成に対する熱い思いで乗り切ったと考えられる。以下、ホームページ、および、インタビューより作成した。

「当初は、ワーキングホリデービザを持った若い経験のない人を採用するしかなかった。

また、インターネットのない時代において、教師の募集は新聞、報告・連絡・相談などは電話、FAXで行うなど業務には手間暇がかかった。

その他、英文の契約書作成、先生の住宅探し、生徒集め、教材作成などクリアしなければならなかったことが山ほどあったが、必死で飛び回り何とか開校にこぎつけた。そして、当初から、外国人教師の生活支援には留意して取り組んだ。」

### 5.3 インタビュー内容の活用方向

以上、同企業は外国籍社員の活用が事業上必須であるが、その先行的な取り組みの考え方や姿勢が、今後外国籍社員を活用する中小・中堅企業にとって有効と考える。

インタビュー内容を、事業環境や外国籍学生採用の阻害要因の面（社内体制面、コミュニケーション面、法制度面）から、以下に整理する。

#### ①前提となる事業・環境

- ・事業にとって外国籍社員の活用は必須
- ・外国籍社員の業務と生活を中心とした環境形成

#### ②社内体制面

- ・日常生活サポート：社員勤務地毎に英語可能なエリア担当者を配置
- ・相談体制：英語可能なキャリアコンサルタント、産業医、臨床心理士を配置
- ・メンター制度：外国籍社員によるメンターを配置
- ・外国籍正社員の評価方法は検討中

#### ③コミュニケーション面

- ・外国籍社員には日本語での日常会話能力を要求
- ・日本人社員には円滑なコミュニケーションができる英会話能力を要求
- ・社内文書などは日本語中心、英語版要約あり
- ・異文化研修実施、採用時に異文化体験を評価（文化の違いの理解を重視）

#### ④法制度面

- ・対応経験が豊富で、各種手続きはルーティン化
- ・在留資格の変更などに時間を要することが課題

これらの諸点を、これから外国籍社員を採用・活用する中小・中堅企業が当初から整備することは困難であるとともに事業によっては、全てを実施する必要は無い。そのため、

これらの取り組みを中小・中堅企業の目指すマイルストーンと捉え、必要な取り組みを一步一步クリアしていくことが考えられる。例えば、第一歩として、同企業が指摘するように、外国籍社員の職種とその専門性を重視し、日本語については日常会話程度の語学力の外国籍社員からスタートする等である。また、法制度面に関しては、当初は行政書士と相談しつつ多少時間をかけ、徐々にルーティン化することが効果的である。

スタート当初は特に困難が伴う可能性が高いものの、労働力不足や海外市場開拓への必要性が更に高まる中で、インタビュー企業のように、「熱い思いで必死」に取り組む姿勢が重要と考える。

また、外国籍学生の雇用にあたっては、彼らが就職するにあたって重視している重要項目である「将来性」(52.5%)、「給与待遇」(47.8%)、「職場の雰囲気」(24.4%)などに応える努力が前提である（株式会社ディスコ 2021）。

## 6 まとめ

日本の民間企業活動で重要な役割を果たしている中小・中堅企業は、日本全体の労働力不足が見込まれる中で人材確保がこれまで以上に困難になることが予想される。そのため、選択肢の一つとして外国籍社員・外国籍学生の活用の必要性は高まると考える。しかし、今回の調査結果のように、中小企業ほど海外ビジネスとの接点が少なく、期待も低い結果であった。また、各種の人事施策に関しても大企業と比較し中小企業はその導入や活用が遅れている。

一方、外国籍学生採用の良かった点に関しては、中小・中堅企業も相対的に大企業以上に、多くの良かった点を指摘している。特に、「組織全体の技術力が高まった」「組織が活性化した」については、中小・中堅企業が相対的に高く評価している。中小・中堅企業にとって

も外国籍学生採用に対して前向きな評価をしている面があることは、中小・中堅企業の外国籍学生生活用の可能性を示している。特に、外国籍学生・社員の担当業務が明確であり、人事管理制度が整いつつある中堅企業における可能性と有効性が高いと考えられる。インタビュー対象企業は「組織が活性化した」と「日本人社員がグローバルな視野を持つようになった」を良かった点と指摘しているが、自由記入欄において、次のように述べている。

「自社採用に課題はほぼないが、取引先企業には、いまだ留学生や外国籍人材採用にたいしてあまり前向きではない企業が多く、海外人材採用の有益性を理解してほしいと思うのと同時に、企業側の意識改革が必要だと強く感じる。人口減少が目に見えているので、単なる労働力ではない外国籍人材を戦力にしていけないと企業存続が難しいと思う。」

また、当該企業インタビューでは、「有能な外国籍人材に日本人と同レベルの日本語レベルを求めるために、その有能な外国籍人材が採用されないとしたら、とても大きな損失になっていると思う。これは、日本人・日本企業が変わらなければならない点だと思う。」としている。

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）。本調査において外国籍社員のいる中小企業 51 社の主要産業は、製造業 13 社、建設業 10 社、情報通信業 7 社等となっているものの、今後の社会ニーズを

考慮すると 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と考えられるため、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。我が国における ICT 関連人材の需給ギャップが、2030 年には約 45 万人と推計されている結果もあり、その不足を外国籍学生に期待することは有効と考えられる（経済産業省 2019）。

また、本論で外国籍学生採用経験のある中小企業の地域分布は南関東、近畿、東海、北関東等が主で多くの中小企業が分布している地域であるが、今後は、リモート技術の進展やテレワークの進展により、これまでの主要産業集積地に加えて、リモート技術を活用した全国的な取り組みも期待される。既に IT 企業を中心とした企業立地が進みつつある地域もあることからそのような地域においても外国籍学生との接点構築の検討が求められる。

## 7 今後の課題

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外国籍学生有効活用のために必要な産業・地域施策の一層の明確化

③IT・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促進策の明確化

上記①②は対象企業に対する個別調査が有効で有り、③に関しては、IT・デジタル関連ソフト／ハード分野に特化したアンケート調査・ヒアリング調査が有効と考える。

さらに、外国籍学生の大学教育に関しては、以下の 4 点の取り組みが重要と考える。

① 在留資格とその更新に関する内容と手続きに関する詳細な理解

② 働き方を含む日本におけるコミュニケーション・文化等の特性と違いの理解

③ 日本社会における自らのキャリアビジョンの想定

④ 期待や不安など日本企業の外国籍社員に対する意識の理解

加えて、中小・中堅企業に対しては、以下の3点の取り組みが重要と考える。

① 外国籍社員活用の有効性の理解

② 外国籍社員活用の内容・留意点の理解

③ 在留資格とその更新に関する内容と手続きに関する詳細な理解

## 参考文献

中小企業庁 2022 年版中小企業白書 ページ X III (出版年 2022 年 4 月)

独立行政法人日本学生支援機構「令和元年度外国籍留学生進路状況・学位授与状況調査結果」1 ページ (出版年 2021 年 3 月)

独立行政法人日本学生支援機構「令和元年度私費外国籍留学生生活実態調査概要」51 ページ (出版年 2021 年 6 月)

株式会社ディスコ「2022 年卒 外国籍留学生の就職活動に関する調査」6 ページ (出版年 2021 年 8 月)

株式会社ディスコ「2022 年卒 外国籍留学生の就職活動に関する調査」5 ページ (出版年 2021 年 8 月)

株式会社ディスコ「2022 年卒 外国籍留学生の就職活動に関する調査」5 ページ (出版年 2021 年 8 月)

経済産業省「IT 人材需給に関する調査(概要)」2 ページ (出版年 2019 年 4 月)

厚生労働省「『外国籍雇用状況』の届け出状況まとめ(令和3年10月末現在)」7 ページ (出版年 2022 年 1 月)

厚生労働省令和3年度「能力開発基本調査概要」13 ページ、18 ページ (出版年 2022 年 6 月)

日本政策金融公庫総合研究所日本公庫総研レポート「中小企業のグローバル人材の確保と育成」3 ページ (出版年 2013 年 11 月)

## (APPENDIX) インタビュー内容

### 1. 外国籍社員の主要な職種等

質問：それでは早速、質問をさせていただきたいと思います。アンケートでは、外国籍社員の在籍数が、現在 80 人ぐらいいらっしゃるということで、非常に多いですね(日本人社員 50 名程度)。この方たちは正社員でしょうか。

回答：ほとんどが契約社員、および派遣社員になっています。その中からここ数年、毎年 1 人、2 人は正社員に転換をしていて、現在、いわゆる正社員のくくりに入る外国人が 5 名おります。全体の正社員が今 21 名なので、うち 5 名が外国人という形ですね。

質問：外国籍社員が非常に多いですけども、国籍はどういう内訳ですか。

回答：弊社が英語教育を軸にしている授業を行っているので、うち 6 割は北米ですね。残りの 2 割ずつがヨーロッパ出身とアジア・オセアニア出身です。

質問：外国籍の方たちの具体的な仕事の内容は、ほとんどが英語の教師という理解でよろしいですか。

回答：そうですね。先ほどの 80 名のうち 60 名弱は、長野県内の小学校、中学校、高校でのいわゆる外国語指導助手・ALT (Assistant Language Teacher) の仕事をしております。その他 10 名程度が弊社の英会話学校で英語の先生をしております。残りの 10 名程度が英語以外の言語を教えているパートの先生方になります。例えば、中国語、韓国語、フランス語、スペイン語等です。

### 2. 外国籍社員の雇用形態等

質問：アンケートでは外国籍の方の平均勤続年数が 3 年ぐらいと回答されていましたが、短くないですか。

回答：もちろん正社員に転換した社員は、10 年、15 年です。ALT の派遣講師は、もともと長く日本にいるつもりのある人があまり

いません。大学を出て数年英語を教え、外国暮らしをし、その後、母国の大学院に戻ったり、向こうで違う仕事に就いたりという形なので、定着が多い職業ではありません。どうしてもALTとしてなかなかキャリアを築けません。日本で正式な英語教師になれるわけではないので。

質問：契約社員として、毎年契約更新しますか。

回答：そうです。基本的には1年更新になっています。

質問：それは外国籍の方の希望が強く、長期の正社員よりは契約社員を求めているということですね。

回答：そうですね。またその中でも、無期雇用への転換というのも行っています。無期に転換するのが、ここ数年は大体毎年3人、4人はいます。

(追加：契約社員や派遣社員で職務内容が変化せず、有期雇用から無期雇用へ変化した社員と、職務内容が変化して正社員となった社員を区別して説明)

質問：その方たちは日本でのキャリアが見えたということでしょうか。

回答：そうとも言えないと思っています。ALTの仕事でよいと言う人もいます。ALTは、休暇が多くて、学校、子どもたちが夏休みのときは夏休みですし、残業も全くないので、仕事に比重を置かない人や、家族がこちらでできた人達は家族との時間がよくつくれるというところに魅力を感じている方たちが多いです。逆に先生としてのキャリアを築きたい人たちは、資格を取るなどして優先的に正社員として講師を指導する立場になるとか、その他、商品サービス開発の仕事、人事関連の仕事などに移ります。

### 3. 外国籍社員の定着や活躍のための取り組み等

質問：アンケートでの外国籍社員の方たちの定着や活躍のための取り組みについて、特

に非常に当てはまる中で、特性とか語学力を生かした配置、生活面も含めて相談できる体制を社内で整備、社内での研修、あるいは異文化理解の教育等をされているというご回答ですけれども、どのような点に特に力を入れていらっしゃいますか。

回答：できるだけ入社してくれた外国人スタッフが孤立しないようにする体制は整えていると思っています。恐らく一般的に、勤める学校が決まったら「はい、あなたはそこに行ってください」というところも多いかないかと思っていますが、弊社は長野県の地域を幾つかのブロックに分け、そこに日本人のエリア・マネージャーがいます。かつ地域の英語ができる方の人材活用という目的もあり、地域の方たちが、エリア・マネージャーとして普段の生活支援をしています。緊急の通院、銀行手続き、行政手続き等、機動的に動けるスタッフがそれぞれの地域にいて、全体で10名弱います。つまり、離れて働いているスタッフがしっかり会社とつながってられるような体制を整えています。

(追加：各地域にいる元英語教師等英語のできる人々を活用)

質問：各エリア・マネージャーは、地域にいる社員の方たちと緊密に連絡を取っているということですか。

回答：そうですね。現場の仕事だけではなくて、ほんとに普段の生活のアドバイスというようなところからやっています。また、福利厚生の一環として、孤立しないように、英語で相談できる臨床心理士がいます。ホームシックになるなど、多くの日本人の中で働く場合にメンタルな部分で不安がある場合は、英語で相談ができるという体制もあります。依頼をしている産業医も英語が話せる方なので、そういった面での支援もしています。

### 4. 人事管理上の課題等

質問：企業の人事管理の問題について幾つかご質問させていただいています。外国人の

方が多いので、新卒の定期採用ではなく中途が中心、契約社員が多い等の特徴があります。外国籍の社員の方が非常に多い中で、人事管理面でどういう点を重視していらっしゃいますか。

回答：まだ取り組みを始めたところですが、外国人の評価と等級の見直しを、昨年度から始めました。正当な評価があることがすごく大事だと思っています。正社員になったメンバーも含めて、日本人の働き方は、あれもこれもやることになり、「あなたの仕事はこれですよ」と明確にできない面がまだ多いと思っています。そこにすごくギャップを感じています。そのため、仮に「あなたはトレーニングの担当ですよ」と正社員になった外国籍社員も、必ずしもトレーニングだけをしていけばいいわけではないです。ジョブ型にすぐ切り替える状況には社内がなっていません。いわゆるスペシャリストでいくのか、正社員になったからには他の日本人のようにジェネラリストみたいな形でしっかり経営まで見てやっていくことを期待すべきか否かは、まだ少し社内で検討しなければいけないと思っています。

昨年、日本人社員と外国籍正社員の評価を同じにしましたが、同じにしたことが良かったのかどうかという検証をして見直すのが今年度です。今まで正社員に日本人しかいなかったのですが、その仕組みに先ほど言った5名の外国人を当てはめようとして、それを検証している状況です。

(追加：特に、専門職としてのキャリアパスが今後の課題で、英語教師の次に、英語教師のトレーナー、品質管理、プログラム開発などの役割を明確にしていく。)

また、派遣や有期契約のALTや英語の先生は、もちろん授業の中身、生徒さんの成績の推移、それから一緒に働く日本人の先生の評価とか勤務態度等で、評価が分かりやすいですが、正社員になった人たちの役割や、期待することなどに少しギャップが出てしまっているの

が、今の課題です。恐らくそのギャップの原因が、日本人の制度に当てはめたからなのかなと思っています。その期待と役割の共通認識があまりできていなかったのかなというのを今振り返っている感じですね。

(追加：正社員に対する評価面談は年3回の目標管理、正社員以外の講師に対する評価面談は年1回実施している。正社員以外の講師の業務実態評価に関してはそのトレーナーが3ヶ月に1回現地を訪問し、エリア・マネジャーが顧客ヒアリング(英語科先生、教頭先生、教育庁など)を実施している。その結果を最終評価とし、本人にフィードバックする。また、年1回、社員満足度調査も実施している。そのデータにより取り組むべき施策が明確になる。)

## 5. 社内の人事施策等

質問：人事施策の導入状況については、育休制度、短時間の正社員制度、あるいはテレワーク、それからメンター制度、キャリア配置の相談制度等は非常によく利用されているというお話ですが、このメンターとかキャリアコンサルタントの配置は、先ほどの産業医とか臨床心理士の方とはまた別ですか？

回答：はい、別です。メンターの役割を担っているのは、2年、3年以上続けているベテランの講師が、新人の講師の面倒をみます。日本人だけではなくて同じ立場の人に相談できるというのは心強いと思っていますし、学校現場での先生方との付き合い方などのアドバイスを期待してメンターを置いています。キャリアについては、先ほどなかなかALTのキャリアが難しいということを申し上げましたが、私はキャリアコンサルタントの資格を持っており、相談に乗っています。日本語がとても流ちょうに使えるようになり、かつもともと英語の先生で日本には来たけれど、その前の専門が設計、技術系とか、マーケティング専門の人がいます。その人材のキャリアをつなげていくために、実は職業紹介の事業者の認

定も受けているので、地元の企業で海外展開をして、外国人人材が必要な会社に、ALT の後、転職をする支援もし始めています。法人向け語学研修をやっている部門があり、例えば、そちらのお客様で今度ドイツに支店ができるとか、そういった場合に適性のある ALT や先生を紹介します。ある方は転職して 3 年目ぐらいになりますが、もう自分でお客さんを持って機械設計の担当として頑張っていて活躍しているようで、とてもうれしく思います。

#### 6. 社内の共通言語とコミュニケーション等

質問：それは素晴らしいですね。田中さんも含めて社内では共通言語は英語ですか。

回答：混ざっている感じです。でも英語のほうが圧倒的に多いかと思います。

質問：英語だけの社員もいらっしゃる。

回答：そうですね。

質問：社内の文章等も英語が多いですか。

回答：雇用契約書ですとか、研修資料は英語の資料が存在していますが、その他の社内文書、例えば、通達などはまだ日本語が多いですね。概要だけは英語に翻訳して付けています。基本は日本語ですが、外国人スタッフも知る必要のあるもの、外国人スタッフも必ず理解する必要のあるものは英語にしています。

質問：今外国人の方が 6 割ぐらいで、4 割の方が日本人で日本人の方も結構人数がいますが、ほとんどの日本人の方は基本的な英語のコミュニケーションはできるということですか。

回答：海外で大学を出たり、仕事をしていたりという人たちがほとんどです。

質問：社内コミュニケーション的な問題はないですか。

回答：ありません。

質問：日本人の方の採用のときにも語学力を重視されているわけですか。

回答：はい。日本人社員の語学力は部署によりますが、TOEIC700 点以上を目安として

います。TOEIC スコアが不足していても、英語による面接を必須としているため、英語で外国人スタッフと問題なくコミュニケーションが取れる方を優先しています。

#### 7. 採用時の重視項目・方法など

質問：採用のときの考え方、重視するものに関する質問です。英語を教えるという特殊な業務をやられる方たちが多いので、コミュニケーション能力、専門知識、英語能力、一般常識、基礎学力等を重視することは理解できます。一方、回答の中で異文化対応力という言葉がありまして、外国人からすると日本の文化ということになります。非常に抽象的な言葉ですが、田中さんのご経験で言うと、異文化対応力という言葉から、田中さんは具体的にはどういう内容をイメージされますか。

回答：社内支援の中に異文化研修という研修もあります。私は基本的には一番簡単に言うと、それぞれの国々が違うということに気が付いていることだと思っています。

質問：双方がそれぞれ違うということを認識している状態ですね。

回答：そうですね。それぞれの国々が違うことを受け入れられることでしょうか。理解はしなくてもいいかもしれませんが、考え方、価値観が違うということを分かっている、その状態を受け入れられる方です。それこそ何十人もいる ALT で言うと、何十人も日本人の先生方のいる学校に 1 人でぽんと入っていくわけですから、そのギャップを大きく感じる人もいます。

質問：そういう異文化能力とか、あるいはコミュニケーション、プレゼンテーション能力は、面接を重視されて評価しているという回答をいただいています。面接のときには、社内のより実務に近い人の評価も聞いているという回答ですが、この面接には、総務部、人事部だけでなく、現場の方も参加していますか。

回答：はい、そうですね。面接は必ず少な

くとも 2 回行い、1 回目人事側で、基本的な応募書類と事実との相違や、コミュニケーションの取り方を見るのが1次面接です。在留資格を取れる要件をチェックします。履歴書だと何でも取れていますみたいな方が、実際大学を出ていなかったこともあります。そういった本当に事務的な確認をした後に 2 次面接があります。2次面接では、必ずトレーナーや学校現場に行っている講師のトレーニングを担当する者、あるいは日本人のエリアのマネジャーが、日本人の先生と働く上でどうなのかとか、実際の指導技術、および、その知識がどれくらいあるのか、というところをみます。

(追加：外国人の日本語レベルに関しては、採用面談で日本語日常会話能力を評価。また、専門性では、大学での教育学・言語学修了などを評価。ケンブリッジ大学の TESOL、CELTA、DELTA などの機関の英語指導法の資格も評価。)

質問：その過程で、先ほどの異文化対応についても確認していくわけですね。田中さんから見て、御社は英語を教えるという、外国の方にとっては専門能力をそのまま生かせるという会社だと思いますが、そうではない会社でも、やはり外国人を雇う場合には、語学力や異文化対応力を気にされていると思います。この面接の中で、異文化対応力を確認していくというプロセスでは、どういう点に注意をされていますか。

回答：一つ面白いなと思うのが、同じ候補者の方でも、弊社の外国人スタッフに話す態度と日本人スタッフに話す態度が別人のように違うことがあり、何かその違い、その要因までまだ分析はできていませんが、面白いなと思っています。その他に私が毎回聞くのは、自分の出生国と違う国に 1 カ月でも 2 週間でも、1 年でも過ごしたことがあるかということです。

その中のお話で、「何にも苦労しなかったよ」という人と、「こういうところが大変だった」

と言える人がいます。そもそも柔軟で苦労しなくいける人とそうでない人ですね。何にも苦労しなかったという場合に、その方がほんとに日本の、いわゆる学校という環境に入ってきたときに、どうなのかなと思います。これまで、苦労しなかった方でも、日本に入ってきた後は違うかもしれません。どこでも苦労しないことは良いことではあると思いますが、どこでもわが道で苦労しない方は敬遠するように少ししています。

質問：それは逆に、国の違いを理解していないということかもしれませんね。

回答：どこに行っても自分は自分ということだと、逆に受け入れてもらえなかったりしてしまうので、そうするとお互いに不幸だなと思います。

質問：そこは異文化の理解という面から、判断しているということですね。

回答：そうですね。お互いさまだと思うので、日本人の側も。なので、私たちは日本人、受け入れ側の皆さんにも異文化研修を同様にを行っています。受け入れる側の皆さんにも、「とにかく違いますよ」という点の理解を進めています。

(追加：異文化研修では、コミュニケーションや制度等に関する日本と外国の違いを説明して、ロールプレイなどのワークショップを行う。企業向け異文化研修は、ビジネスの場面に焦点を当てている)

質問：次の話ですが、採用は、ホームページ経由とか、あるいは一般的な就職サイトなどからのアプローチが多いですか。

回答：自社サイトの採用ページと、あとは日本にいる、日本で働く外国人の方がよく利用する GaijinPot 等の求人サイトがあります。同時にリファラル採用です。実際今いる講師が誘ってくれます。また、SNS も使います。

質問：長野県で活動されていると、長野の大学とか、大学の先生につながりもいろいろできると思いますが、大学からの紹介とか、あるいは先生からの紹介はどうでしょうか。

回答：留学生のインターンはありますし、希望もいただきますが、欧米圏の留学生が少ないです。アジアの方がとても多くて、その中でも英語の先生になる方もいらっしゃいますが、多くないです。正規で日本の大学に留学されている学生が、英語の先生、ALT になりたいかという、たぶん魅力がないです。どうしても1年更新の仕事で正社員ではない。逆に語学学校の運営とか、人事、総務とかそちらをやりたいという留学生の方は多いのですが、どうしても講師になるという選択肢が恐らく魅力的ではないだろうなと感じています。

質問：ただ人数的にはやはりそちらが多いわけですね。

回答：そうです。

質問：そのギャップもあるということですね。

回答：そうです。コロナで、ここ2年ぐらいは人がいなかったです。

質問：入国できないですね。

回答：そうです。国内にいる人たちは取り合いという感じで、厳しい2年間でした。今年の3月頃に緩和された後は、海外から新規入国が許可されたので変化しています。それで早速もう2名、海外から来ました。日本、海外からの応募も増えています。

## 8. 採用に対する評価等

質問：それでは、次のテーマにします。外国籍学生の採用に対する評価が非常に高く、10段階中8を付けていらっしゃいます。少し細かい質問かもしれませんが、10ではなかった理由は何かありますか？

回答：やはりそこが10ではありません。社内の体制、先ほどの評価のところはまだ不十分です。もっと活用、活躍していただける場をつくれるという、社内の反省のマイナスで付けたと思います。

質問：採用に関しての課題で、人的、時間的な負担が多少かかるというご回答がありま

すが、これは、具体的にはどういう内容ですか。

回答：先ほど申し上げたとおり、面接が少なくとも2回、あるいは3回というところの部分です。最初のスクリーニングのところですが、幸い応募自体はとても多く頂いているので、その絞り込みの時間がどうしてもかかるので、もう少し効率よくできる手段があると思っています。外国人スタッフの働く先は公的機関がほとんどなので、セキュリティチェック、人物照会など、採用回りの部分は少し手間がかかります。在留カードの確認や、ビザ申請も含めてです。

## 9. 在留資格等

質問：在留資格はどのようになっていますか。

回答：ALTの仕事に就いている者は、在留資格が教育。残りが技術・人文知識・国際業務になります。

質問：それに関してですが、他の企業の方々の自由記入の回答を見ますと、やはり手続的なことが面倒で嫌だ、大変だといった意見がある中で、田中さんの回答は、周りにはそういう企業が割と多いものの、それ以上にこれからは外国籍社員が必要といった内容でした。御社が比較的歴史がある会社で、いわゆる制度面的な対応はもう会社の中でルーティン化されていて、そんなに負担になってないという理解でよろしいですか。

回答：そうです。在留資格もそうですし、受け入れに当たっての一連の流れはできています。時間と手間はかかりますが、それをやって当然という感じです。

質問：更新についても手続きがいろいろありますが、いかがですか。

回答：最近、申請がオンライン化されましたのでだいぶスムーズになりましたし、在留資格の更新もそれこそ毎月3名、4名ずつやるような感じです。オンラインでできるまでの書類等が少し面倒ではありますが、郵便でカードも受け取れますし、非常に楽になりま

した。(オンライン化は、2019年7月25日開始)

#### 10. 外国籍社員採用の良かった点

質問：外国籍社員を採用して良かった点で、「組織が活性化した」というところと、「日本人社員がグローバルな視野を持つようになった」というところは非常に当てはまるというご回答いただいておりますが、これは具体的にどのようなことが起きていますか。

回答：活性化のほうからまず申し上げますと、やはり会議の発言にしても、恐らく日本人だったらそこは突っ込まないというようなところに意見が出るので活性化します。それこそ、「どうしてそれをやるの」という意見が出て、今まで当たり前のようにやってきたことが改善されたら、また、全く新しい視点で意見が出るので、良い影響があると思っています。

質問：逆にまとめる側からすると、発散するという危惧はないですか。

回答：そうですね。ただ、今までの無駄がなくなるというのは少し乱暴な言い方ですけど、いろんなプロセスが良くなってきていると思います。

質問：いろいろな意見を聞く場があって、別にまとめる必要もなく、彼らの意見を吸い上げるという意味では非常に役に立ちますね。

回答：そうですね。それを見て「じゃあ私も言ってみよう」という社員もいますし、そうすると今まで出なかった声が拾えるようになったと思っています。

(追加：外国人社員の積極的な姿勢に加えて、日本人には無い新たな視点も重要)

#### 11. 外国籍社員採用で困った点

質問：外国籍社員採用で困った点については、「外国籍社員が会社の方針や慣行を理解できない」、あるいは、「従事させる職務が限られる」という指摘があります。会社の方針や日本の会社で勤めるということに対しての理解、それから御社という企業組織の理解、こ

の辺については何か特に工夫されていることはございますか。

回答：実は去年の4月に会社の体制が変わりまして、これまでの創業者から2代目に社長が代わって、その時に改めて、会社の目指すところ、いわゆるミッション・ビジョン・バリューを見直しました。その浸透を図ると同時に、それを社員だけではなくて、それをいかにその先のいわゆる派遣の方や、契約社員の方にまで届けることがまだできていません。日本の会社で働くという点については働き方の違いがありますし、午後6時の退社が普通の人たちからは「どうしてみんなそんなに残業しているの」という反応です。その辺は、先ほどの役割と期待のところに戻りますが、外国人だけに限らず、日本人も認識を変えていく必要がある。経営側としても、両方に手を入れないといけないところです。外国人だから分からないというよりは、こちらの姿勢の問題ですね。

質問：社員全体ですね。

回答：そうです。

#### 12. 外国籍社員採用に際しての不安内容

質問：外国籍の学生を採用する際の不安要素に関しては、全体的に不安要素がないですね。

回答：はい。

質問：多くの企業が「採用する際の不安要素」で回答している要素が「職場の人間関係のあつれきが生じやすくなる」「外国籍学生の能力を把握しづらい」「在留資格の延長や法制度の制約が大きい」等ですが、御社は回答していません。御社の場合には当てはまらない。お話を聞いて、歴史もありますし、それから仕事の内容上、どうしても外国人がいないと成り立たない面もある。他の例えばITの会社とか、建設会社とか、あるいは卸・小売りの会社とは違った業務内容ということもあると思いますが、これからも採用についての不安は、今言ったような項目については起きないとい

うふうに思われていますか？

回答：そうです。採用そのものについてはないと思っていますが、今後、繰り返しになってしまいますが、入ってきてくれた皆さんのその後はどうつなげられるかというところのほうが、取り組みとしては比重が大きい部分だと思います。

質問：日本の場合には、どちらかというに入ってくることに對しての規制やその更新が非常に厳しい、面倒というような一般的なイメージがあります。多くの外国人の方を活用されていて、そういう日本の仕組みに関して、こういうところをもっと直したら良いということは何かございますか。

回答：先ほど、講師の転職支援をしているということをお伝えしましたが、やはりお客様のお話を聞いていると、普通の日本人と同じレベルの日本語を求めていることが圧倒的に多い。すごい能力のある外国籍人材がいても、日本語が日本人と同じように話せないから困りますというような場合があります。それはとてももったいないと思っています。弊社もまだ外国籍正社員の役割、期待と、仕事の分類がまだ曖昧ではありますが、「あなたに期待することはこれですよ」というのが明確になれば、敬語ができて言葉は 100 点できますという人でなくても良いと思います。組織にとって価値を生み出してくれる人が多いと思うので、そこの認識を変える必要があると思います。制度とは違う話ですが。

質問：受け入れ側の話ですね。

回答：そうです。介護職の方も試験が日本語で受からないとか。とてももったいないなと思いますね。

### 13. 今後の事業展開

質問：先ほど講師の就職支援をやられてい

るということで、これは、英語教育という専門能力とは違った方向ですね。何人かの方がご活躍されているということで、そちらもすごく大きな潜在的なビジネスなのかなという気がします。それは御社としてもこれから力を入れていくということですか。

(追加：職務が変化する転職には在留資格の変更が必要である。例えば、在留資格が「教育」の社員が、民間企業に転職する場合には、「技術・人文知識・国際業務」のうちの外国人特有の能力や感性を求められる「国際業務」に該当する「翻訳・通訳・語学指導・広報・宣伝・海外取引・服飾・室内装飾デザイン・商品開発」などへの変更となる。在留資格の変更は行政書士の指導の下で行えば、大きな障害ではないものの、時間を要することが課題である)

回答：そうです。今は年に 1 人、2 人ぐらいのペースですけれども。もう日本の中だけでは企業存続そのものが成り立たず、取引をする相手やマーケットが国内だけにしていたら、きっと存続が難しいと思っています。コロナのおかげで、どこにいても仕事ができるし、どこのお客様ともコミュニケーションが取れる状態になっているので、この機会を活用するときには、外からの視点を入れたほうが良いと思っています。

質問：特にグローバルにこれから出ようという会社にとっては、非常に大事な戦力になるわけですね。今は講師派遣をしている会社からの要請という範囲で考えられているようですが、今後は、それを専門に拡大していくというような方向ですか？

回答：そうですね。外国人材紹介の事業も少しずつ拡大していきたいと思っています。

質問：分かりました。ありがとうございました。

# 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<sup>1</sup>、陶山 千里<sup>2</sup>、糸賀 尚子<sup>3</sup>、呉 怡<sup>4</sup>、本名 勝<sup>5</sup>

## 要約

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重視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・

---

<sup>1</sup> MENG, Yun 新潟大学教育・学生支援機構 留学センター 准教授  
mengyun@ge.niigata-u.ac.jp

<sup>2</sup> SUYAMA, Chisato 株式会社ディスコ キャリア支援営業課 担当課長

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> WU, Yi パナソニック株式会社 くらシアプライアンス社 人事センター 人事戦略部  
人事戦略 デザイン室 エキスパート

<sup>5</sup> HONNA, Katsu キャリアコンサルタント

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っ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 / 社員だけではなく、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、日本語だけではなく、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。

## キーワード

グローバル人材、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

## 1. はじめに

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。

## 2. 「グローバル人材」の定義とリサーチ・クエスチョン

本稿で言う「グローバル人材」とは、「多言語ができる＝グローバル人材」ではなく、下記、陶山（2021:23-25）の定義を援用する

「グローバル人材とは、国内外を問わず、どんな環境でも同じ能力を発揮できる人、世界を1つのマーケットとして活躍できる人。」

「グローバル人材として大切なことは、①お互いのバックグラウンドを尊重しつつ、それぞれの意見や利害をぶつかけながら、共通の価値観を築いていくこと②同じ目的に向かって進んでいくことであり、その時に必要なものは、①一方的な主張ではなく、自分の考えをしっかりと相手に伝える力

②同時に相手の考えをしっかりと聞き、相手の主張も受け入れる力である。」

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。

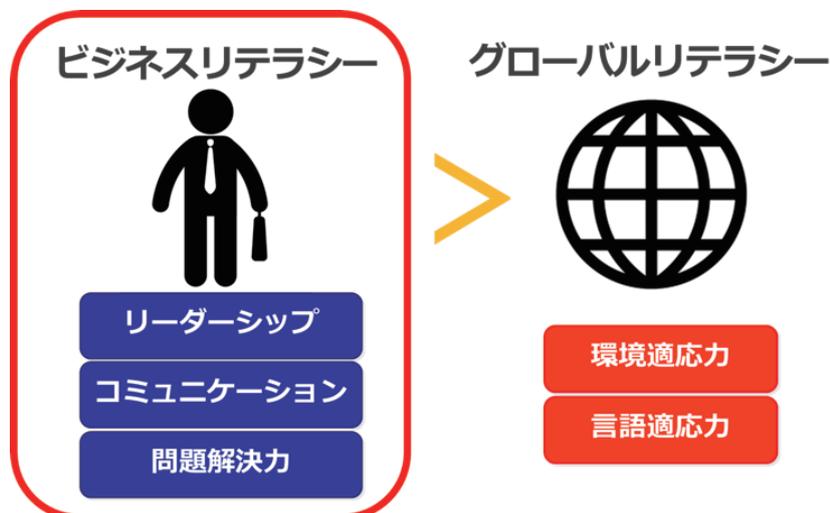
RQ1：企業が外国籍学生と日本人学生に求める「①多言語能力」「②コミュニケーション能力」「③異文化対応力」「④プレゼンテーション能力」は、企業の業種により差があるのか。

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

図1 企業が求めるグローバル人材とは（陶山 2021:24）



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。

### 3. 調査概要と分析方法

#### 3.1 量的調査の概要とその分析方法

量的調査として、2020 年 8 月 17 日から 8 月 31 日にかけて、株式会社ディスコの協力により全国の主要企業 47,838 社を対象にインターネットによるアンケート調査を実施した。有効回答数は 629 件であった。本調査に用いる学生区分は、「日本人学生」が日本の大学・大学院を卒業（修了）した日本人学生を指し、「外国籍学生」が日本の大学・大学院を卒業（修了）した外国人留学生と外国の大学・大学院を卒業（修了）した外国人学生の両方を指す。ここで、日本人学生と外国籍学生に求める能力や資質、能力把握方法に関する質問項目（Q6）を回答した企業は、2019 年度に日本人学生または外国籍学生を採用した企業のみであった。その有効回答の内訳は表 1 と表 2 の通りである。

アンケートの分析では、まず外国籍学生・日本人学生ごとに、企業の業種・規模により求められている「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」の度合いを計算した。次に、その度合いに、関西大学の水本篤先生の Web 上の統計計算のサービスである LangTest (<https://langtest.jp/>) によるカイ二乗検定、exact test (正確確率検定) 並びに残差分析を行い、統計的な有意性を検討した。

#### 3.2 質的調査の概要とその分析方法

質的調査として、2019 年 11 月から 2020 年 3 月にかけて、大企業の製造業 1 社（東芝グループ）を対象に半構造化インタビュー調査を実施した。その際、新卒採用（国内採用とグローバル採用の両方）、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、調査対象者を 6 名に絞った。そのうえで、複数名のインタビュアーが調査対象者 6 名にそれぞれ 60 分程度のインタビューを実施した。なお、調査対象者 6 名の属性は表 3 の通りである。

表 1 アンケート調査の有効回答の内訳（2019 年度に日本人学生を採用した企業）

企業の業種	建設業	製造業	卸売業、小売業	医療、福祉	その他	合計
	56 社	139 社	72 社	64 社	186 社	517 社
企業の規模	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)	大企業 (従業員が 300 名以上)		合計
	176 社		190 社	151 社		517 社

表 2 アンケート調査の有効回答の内訳（2019 年度に外国籍学生を採用した企業）

企業の業種	建設業	製造業	卸売業、小売業	医療、福祉	その他	合計
	8 社	26 社	6 社	3 社	19 社	62 社
企業の規模	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)	大企業 (従業員が 300 名以上)		合計
	21 社		17 社	24 社		62 社

表3 インタビュー調査の調査対象者の属性

調査対象者	採用ルート	国籍	性別	年齢	最終学歴	大学での専門分野	職種	勤務年数	現在の職階	業務上の言語
A	国内採用	中国	女	40代前半	修士	経済	事務	16年	課長級	日本語
B		韓国	女	30代前半	修士	電子工学	エンジニア	6年	一般社員	日本語と英語
E		ベトナム	男	30代前半	修士	電気系	エンジニア	8年	一般社員	日本語と英語
C	グローバル採用	台湾	男	30代前半	修士	電気電子工学と経営管理	技術営業→エンジニア	7年	一般社員	日本語と英語
D		中国	男	30代後半	学士	電子工学	エンジニア	14年	係長級	日本語と英語
F		インド	男	30代前半	修士	電子工学	技術営業→エンジニア	7年	一般社員	日本語と英語

インタビューの分析では、「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」の4カテゴリーに分け、調査対象者の語りから、これらの能力が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を探った。

#### 4. 分析の結果と考察

##### 4.1 量的分析の結果とその考察

まず、企業が外国籍学生に求める「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を見ていく。表4の各セルの数字は、それぞれの能力をどの程度重視するか、選択した企業の各業種毎の数である。①から④までの4つの能力別に、さらに①の多言語能力については、英語力、日本語力、外国籍学生の母国語能力に分けて、検定をおこなった。外国籍学生に期待する能力については2019年度中に雇用実績のある企業が日本人学生を雇用した企業と比較して少なく、有効回答総数も60社余りであり、セルの期待値も、5以下の箇所が多く発生したこと

などから、通常のピアソンのカイ二乗検定ではなく、正確確率検定の結果を報告することにした。なお、セルの合併により、各セルの期待値を大きくすることについては、今回はあえて行わないことにした。これは、本論稿での日本人学生を対象とした部分や、本調査のアンケートのオリジナルの構造との合致、さらには、本プロジェクトの他の部分との統一性等を総合的に検討したことによる。さらには、セルを合併すると、シンプソンのパラドックスとして知られる技術的な問題が発生する可能性も考慮したことにもよる。

また、本稿では、危険率の希薄化の問題に関しては、今回のような外国籍学生の場合では、7つの能力毎でのカイ二乗分析（または、exact test）及び、セルの残差分析を、多重比較のケースと見なし、7能力×2回（企業の業種と規模）=14回、日本人学生に対する調査では、4能力×2回（企業の業種と規模）=8回の繰り返しがあつたとする保守的な立場を取り、それに基づき、危険率をボンフェローニの方法で調整して、全体として、5%、または1%水準で有意性を判断することとした。

表 4 企業が外国籍学生に求める能力（業種別）

			建設業	製造業	卸売業、 小売業	医療、福祉	その他	合計
①多言語 能力	英語能力	重視しない	4	1	1	0	1	7
		あまり重視しない	0	1	0	1	1	3
		どちらとも言えない	0	5	0	2	6	13
		やや重視する	1	10	3	0	6	20
		重視する	3	9	2	0	5	19
	日本語能力	重視しない	0	0	0	0	0	0
		あまり重視しない	0	0	0	0	1	1
		どちらとも言えない	0	0	0	1	1	2
		やや重視する	2	6	2	0	3	13
	母国語能力	重視しない	3**	0*	1	0	1	5
		あまり重視しない	1	1	0	1	4	7
		どちらとも言えない	2	4*	2	2	9	19
		やや重視する	1	13**	2	0	4	20
		重視する	1	8*	1	0	1	11
	②コミュニケーション能力	重視しない	1	0	0	0	0	1
あまり重視しない		0	1	0	0	1	2	
どちらとも言えない		0	1	0	1	2	4	
やや重視する		3	12	3	2	6	26	
重視する		4	12	3	0	10	29	
③異文化 対応力	異文化 対応力	重視しない	0	0	0	0	0	0
		あまり重視しない	1	2	0	0	0	3
		どちらとも言えない	2	2	0	1	5	10
		やや重視する	3	13	3	2	8	29
		重視する	2	9	3	0	6	20
	日本事情・ 文化	重視しない	1	0	0	0	1	2
		あまり重視しない	0	0	1	0	1	2
		どちらとも言えない	1	8	0	1	6	16
		やや重視する	2	14	1	1	8	26
		重視する	4	4	4	1	3	16
④プレゼンテーション能力	重視しない	0	1	1	0	2	4	
	あまり重視しない	2	3	0	1	2	8	
	どちらとも言えない	2	9	2	2	9	24	
	やや重視する	3	9	3	0	5	20	
	重視する	1	4	0	0	1	6	

注：下線は残差分析による観測頻度が有意に多く、網掛けは観測頻度が有意に少ない場合を示している。ただし、exact test の結果を使用していることもあり、残差分析の結果は、注意して扱うべきと思われる。\*\* p<0.01 \* p<0.05 † p<0.10

表 4 にみられるように、業種により企業が外国籍学生に求める能力の度合いで有意傾向が見られたのは母国語能力に関してである (exact test  $p=0.0047 \times 14=0.066 < 0.10$ )。全体として、業種と、求める能力の関係が独立ではなかったため、次のステップとして、セル毎の残差分析を行うこととした。ただし、残差分析は使用している期待値は通常のカイ二乗検定に基づいているという問題があることにも認識している。残差分析の結果、製造業のほうは他の業種に比べて「やや重視する」と「重

視する」という回答が有意に多く、外国籍学生の母国語能力をより重視するのに対して、建設業のほうは他の業種より「重視しない」という回答が有意に多く、外国籍学生の母国語能力を重視しない傾向が見られた。これに対して、母国語以外の能力、すなわち、英語能力、日本語能力、コミュニケーション能力、異文化対応力、日本事情・文化、プレゼンテーション能力に関して、企業の業種による有意差は見られなかった。

次に、業種により企業が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」には差があるのかを考察していく。日本人学生の能力については、表1に示されているように500以上の企業から有効回答が得られた。しかし、表5が示すように、実測頻度が、セルによってある程度偏りがみられたが、期待値について調べたところ、表5の業種別、4つの能力別の分析で、期待値5以下のセルが、全体の20%を超えるというコクランのルールに明確に違反するものは、②のコミュニケーション能力のみであった。ただ、②については、代替案の正確確率テストはサンプルのデータが大きすぎて使用が不適切であるという問題が指摘された。従って、日本人学生の能力に関しては、ここで述べたような問題があることは含んだ上で、①から④の全ての能力について、通常のピアソンのカイ二乗検定と残差分析を適用することとした。

表5で示されるように、まず、英語能力に関して、業種により企業が日本人学生に求める能力の度合いで有意差が見られた( $\chi^2(16)=54.717, p<0.0001$ )。残差分析の結果、製造業は他の業種に比べて「やや重視する」という回答が有意に多く、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」「あまり重視しない」という回答が有意に多く、日本人学生の英語能力を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ついても、業種により企業が日本人学生に求める能力で有意差が見られた( $\chi^2(16)=42.794, p=0.0024 < 0.01$ )。残差分析の結果、「その他」では他の業種に比べて「重視する」という回答が有意に多く、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「あまり重視しない」か「重視しない」という回答が有意に多く、日本人学生のコミュニケーション

表5 企業が日本人学生に求める能力（業種別）

			建設業	製造業	卸売業、 小売業	医療、 福祉	その他	合計
①多言語能力	英語能力	重視しない	24*	23**	27	30**	58	162
		あまり重視しない	23*	38	18	19	53	151
		どちらとも言えない	7**	47†	19	15	56	144
		やや重視する	1*	28**	7	0**	18	54
		重視する	1	3	1	0	1	6
②コミュニケーション能力	重視しない	0	0	0	2**	0	2	
	あまり重視しない	0	4**	0	0	0	4	
	どちらとも言えない	1	11	3	5	12	32	
	やや重視する	23	57*	21	24	47**	172	
	重視する	32	67**	48	33	127**	307	
③異文化対応力	重視しない	6	3**	7	4	27**	47	
	あまり重視しない	21**	30	15	10	35	111	
	どちらとも言えない	19†	70	29	31	89	238	
	やや重視する	8	32†	16	13	24*	93	
	重視する	2	4	5	6	11	28	
④プレゼンテーション能力	重視しない	0	1†	0	6**	7	14	
	あまり重視しない	11	15	7	11	22	66	
	どちらとも言えない	26	57	36	31	76	226	
	やや重視する	16	55†	27	14*	59	171	
	重視する	3	11	2†	2	22**	40	

注：下線は残差分析による観測頻度が有意に多く、網掛けは観測頻度が有意に少ない場合を示している。\*\*  $p<0.01$  \*  $p<0.05$  †  $p<0.10$

ン能力を比較的重視しない傾向が見られた。第3の、異文化対応力に関しても、業種間で有意差が見られた ( $\chi^2(16)=35.778, p=0.025 < 0.01$ )。残差分析の結果、製造業は他の業種に比べて「やや重視する」という回答が有意に多く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」は他の業種に比べて「あまり重視しない」か「重視しない」という回答が有意に多く、日本人学生の異文化対応力を重視しない傾向が見られた。最後に、プレゼンテーション能力に関しても、業種により企業が日本人学生に求める能力に有意差が見られた ( $\chi^2(16)=36.107,$

$p=0.022 < 0.01$ )。残差分析の結果、製造業と「その他」は他の業種に比べて「やや重視する」か「重視する」という回答が有意に多く、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「重視しない」という回答が有意に多く、日本人学生のプレゼンテーション能力を相対的に重視しない傾向が見られた。

ここまでは、業種からみていたが、ここからは、規模により企業が学生に求める能力に差があるのかを見ていく。表6は規模別にみた企業が外国籍学生に対して求める能力の調査結果である。

表6 企業が外国籍学生に求める能力 (企業規模別)

			中小企業	中堅企業	大企業	合計
①多言語能力	英語能力	重視しない	2	2	3	7
		あまり重視しない	1	1	1	3
		どちらとも言えない	4	5	4	13
		やや重視する	5	7	8	20
		重視する	9	2	8	19
	日本語能力	重視しない	0	0	0	0
		あまり重視しない	1	0	0	1
		どちらとも言えない	0	2	0	2
		やや重視する	3	6	4	13
		重視する	17	9	20	46
	母国語能力	重視しない	3	1	1	5
		あまり重視しない	2	3	2	7
		どちらとも言えない	7	8	4	19
		やや重視する	5	5	10	20
重視する		4	0	7	11	
②コミュニケーション能力		重視しない	0	1	0	1
		あまり重視しない	0	2*	0	2
		どちらとも言えない	2	1	1	4
		やや重視する	6	11*	9	26
		重視する	13†	2**	14	29
③異文化対応力	異文化対応力	重視しない	0	0	0	0
		あまり重視しない	0	2	1	3
		どちらとも言えない	3	3	4	10
		やや重視する	11	9	9	29
		重視する	7	3	10	20
	日本事情・文化	重視しない	2	0	0	2
		あまり重視しない	0	2	0	2
		どちらとも言えない	4	6	6	16
		やや重視する	11	5	10	26
		重視する	4	4	8	16
④プレゼンテーション能力		重視しない	1	0	3	4
		あまり重視しない	4	3	1	8
		どちらとも言えない	10	6	8	24
		やや重視する	4	7	9	20
		重視する	2	1	3	6

注：下線は残差分析による観測頻度が有意に多く、網掛けは観測頻度が有意に少ない場合を示している。ただし、exact test の結果を使用していることもあり、残差分析の結果は、注意して扱うべきと思われる。\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$  †  $p < 0.10$

業種別の場合と同様、規模別でも、外国籍学生に関しての規模別の期待される能力の違いについては、通常のピアソンのカイ二乗検定ではなく、正確確率分析を使用している。結果としては、規模により企業が外国籍学生に求める能力としては、コミュニケーション能力に関して、有意傾向が見られた ( $p=0.079<0.10$ )。残差分析の結果、どの規模の企業でも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のほうは、「重視する」か「やや重視する」回答が有意に多く、大企業に比してより重視する傾向がみられた。これに対して、コミュニケーション能力以外の、英語能力、日本語能力、母国語能力、異文化対応力、日本事情・文化、プレゼンテーション能力については、企業の規模による有意差は見られなかった。

最後に、規模により企業が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」には差があるのかを検討した。業種別のときと同様、期待値 5 以下のセルに関して検討した結果、コミュニケーション能力のみ、コクランのルールから逸脱しているが、データ総数が多いことから正確確率はアプリケーションにより算出されず、全て通常のカイ二乗検定と残差分析の結果を用いることにした。

結果としては、表7にみられるように、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。

表7 企業が日本人学生に求める能力の差（企業規模別）

			中小企業	中堅企業	大企業	合計
①多言語能力	英語能力	重視しない	61	64	37	162
		あまり重視しない	54	49	48	151
		どちらとも言えない	41	59	44	144
		やや重視する	17	16	19	52
		重視する	3	2	3	8
②コミュニケーション能力	重視しない	0	0	2	2	
	あまり重視しない	2	0	2	4	
	どちらとも言えない	13	12	7	32	
	やや重視する	61	72	39	172	
	重視する	100	106	101	307	
③異文化対応力	重視しない	24	18	5	47	
	あまり重視しない	40	38	33	111	
	どちらとも言えない	74	92	72	238	
	やや重視する	25	36	32	93	
	重視する	13	6	9	28	
④プレゼンテーション能力	重視しない	5	4	5	14	
	あまり重視しない	29	23	14	66	
	どちらとも言えない	80	77	69	226	
	やや重視する	51	72	48	171	
	重視する	11	14	15	40	

注：下線は残差分析による観測頻度が有意に多く、網掛けは観測頻度が有意に少ない場合を示している。\*\*  $p<0.01$  \*  $p<0.05$  †  $p<0.10$

## 4.2 質的分析の結果とその考察

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、国内採用組とグローバル採用組で日本語能力の差に起因するコミュニケーションに係る問題については、国内採用はハイコンテキストやビジネス日本語が原因になるのに対し、グローバル採用は日本語力そのもの（語彙・文法などの基本）が原因になる傾向があるという違いが見られた。インタビューで以下のような語りがあった。なお、発言の雰囲気なるべくそのまま出すために、基本的にはそのままの発言を記載しているが、調査対象者の匿名性を確保するために一部の固有名詞を「\*\*」印で匿名化している。

### 【国内採用：ハイコンテキストやビジネス日本語によるコミュニケーションの問題】

(1) 「当然そこはたぶん個人によっても違うと思うんですけど、僕の場合は一番難しいのはコミュニケーションってどうやって取るかって話です。つまり、私のほうはコミュニケーションは自分から発するというので、待ってるっていうか、そういう僕のスタイルじゃないんですけど、ただ、当然日本人っていうのは空気読めっていうか、そういう感じの。だから、いきなり話し掛けて邪魔しちゃうとか、そういう気分は分かんないと、あんまり何か、こう。だから同じ年の、その時はまだ結構若い人たちいましたんですけど、その上のベテランさんが結構いまして、その人たちとどうやって話すかっていうのが一番悩むので。例えば、どうやって話し掛けるかっていうと、難しそうだなっていう。ニコニコあんまりしてないとか、例えば、そういう方とかに対して、1年目入ったときにどうやってっ

て。」

- (2) 「社外だったら、本当なんかビジネスメールってググってみれば、社外は出てくるんです。社内の他の部門とは、距離感が難しいっていうか、メールの日本語の。」
- (3) 「(ビジネス日本語の)聞き取りも最初は全然違ったんです。やっぱり入社最初のときは、打ち合わせとかに入るとどれくらい聞き取れるかな、6割。もう一つ出したい、それは2番目のネガティブな場面。打ち合わせと、自分が言いたい、自分の提案を言いたいとき、うまく伝わってない部分もある。私は実は自分としてはそのアイデアすごくいいと思ってたのに。そう。5割しか十分言っていない、言えてないから。伝わってない、悔しい。そう。反対意見。納得させるとき。最初、新人のときは、そんな場面多くないよね。いわゆる説得とかディベートみたいな場面になるときは、実力弱いんです。全然力が足りないと思ってた。その力は言語の力。実力の力じゃない。頭があるけど、出せない。そのとき、そして結果としては相手に軽くされちゃったので、英語であなたしゃべってみてと言いたくなった。勝負の公平じゃないものと思ってた。」

### 【グローバル採用：日本語によるコミュニケーションの問題】

- (4) 「特に最初すごく言葉の壁が高いので、だから、誰と相談。自分の悩み、自分困ったこと日本語で表現できないので、当時すごくストレスだった。自分の意見、自分の気持ちうまく伝えれないときに、ちょっと悔しい感があつて。もちろん仕事で課題あると、困ったときあると、報連相、コミュニケーション。でも、うまく表現できなくて困っ

てたんです。そうです。やはり日本語能力はすごく大事。日本語の壁は、入社して3年以内でちょっと難しかった。いろいろ自分が言おうとしたことが、違う意味で捉えられて、トラブルも多かったっていう感じで。自分はAが欲しいのに、でも、Bが来て、ショックで。」

- (5) 「仕事で、日本語が全然できない状態で日本に来て、仕事のほとんどが日本語っていうのがすごく大変でしたけど、でも、数年たったら、仕事で使う言葉が、毎回聞いて、大体は覚えられましたので。問題は、私が一番は漢字でしたが、でも、漢字を全部覚えると思うと、それも、私もやってみましたが、1回は700ぐらい漢字を覚えたが、でも、普通の世界で、仕事以外の、仕事で使う漢字以外の漢字はあまり使わないので、どんどん忘れてしまっ。そう、ちょっと覚える気持ちが、ちょっと下がった。だから、仕事以外の漢字を覚えるっていう。」

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。インタビューで以下のような語りがあった。

- (6) 「メインは\*\*（業務内容）の部分を担当するんですけど、それが面白かったんですね。そして、使えるのは自分の母国の言語なので、その辺は全然問題なかったし、逆にアドバンテージ。特に現地に行くとき、現地の弁護士と話しするとき、他社の従業員と接するときは気持ちは結構重要ですね。そのとき私はやっぱり前面に窓口になるから、自分の自己実現というか、自分の出番を感じたので、やっぱり生き生きしてるのは1つでした。」

- (7) 「本当そういうところが、\*\*（国名）企業と何か一緒にやることになって、そこに私が参画したら、多分他の人が参画したよりはコミュニケーションの面でも、いろんな面で多分メリットはあるとは思いますが。言葉通じて。\*\*（国名）も、結構日本と似てる文化があって、言葉が全部じゃない。裏を読まないといけないところ。そういうところは、多分他の人よりはうまくできるんじゃないかな。」

- (8) 「2年目かな、3年目ぐらいに\*\*（国名）の、あれは何ですか、結構政府に関わってる部隊ができて、それで私の会社と連携して何か\*\*（専門分野名）の話があったんです。1回。そこで僕が入ってたんです。初めてそういう偉い方からメールが飛んできて、『何これ？』って。『えっ、この方からメール来た』っていう。何かその後で本社からも話があって、\*\*さんと一緒に行ってそこで話はあったんですけど。その後でちょっとあんまり、製品っていうか、つながりなかったんでちょっと残念でしたけど、そういうところも外国人としては使えるかなって。」

- (9) 「ある程度の英語はできるので、取りあえず日本の\*\*（業務内容）窓口担当という役割というかで、\*\*（国名）の会社とやりとりという窓口という業務になりまして、3年間ぐらいかな。その当時は英語がメインでした。あとは、難しいですけど、英語とか\*\*（母国語）使えるかどうか。一応お客さんと、もし、システムが分かりやすいというか、もうちょっと直接交流できたらもっと何か自分のアイデンティティーというか能力を発揮できるんじゃないかなと思ってまして。」

- (10) 「一番最初は、そう、例えば日本のお客さんとか、そんな仕事がちょっと多

くて。そのときはちょっと良くないかと思っていましたけど、でも、ちょっと後で、いろいろな、私が例えばちょっと\*\*\*(業務内容)ができるとか、自分の好きな仕事も入ってきて。あとは、お客さんも、海外のお客さんとかとも仕事ができるようになりました。そのため、私がメンターとか他の人にも、上長に『こういう仕事やりたい』とか、あと、『こういう英語使いたい』とか話していました。そう、それで、そんな仕事とかが入ってきましたので、良い、例えば自分のやりたいことがやれるし、あとは、自分のスキルも使えるし。そういうことが始まったので良いかと思って、だからそれで。それで、今です。」

また、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つた。インタビューで以下のような語りがあつた。

#### 【生き生きとした理由】

(11)「僕が日本に来てからしばらく日本語の授業も続いてきまして、特に当時というか、ずっと4～5年ぐらいかかっていた、\*\*\*(地名) 区の\*\*\*(施設名) という所なんです。その所で外国人向けに日本語の授業とか日本の文化を教えてくれるコミュニティみたいな組織、そこでほんとに5年、6年ぐらい通いました。毎週末行きました。日本に来た外国人の集まり場ぐらいなイメージで。ただし、日本人の先生から日本語を教えてくれたり、日本の文化とか社会とかいろいろ教えてく

れまして。そこは何とかな、費用もほとんどかからないでして、非常にいい施設というか、そこを私生活としていっぱい友達できたりして。そうですね。日本への理解も結構深まってきました。あと、そこの先生たちともいい関係になりました、そこは大きかつたと思います。私生活的には。そのとおりです。日本で主に働いてる人が多いとか。ただし、他の国とか韓国とか、ベトナムとかブラジルとか。結構そこの友達がいっぱいできまして。週末は皆さん同じ状況なので、ワイワイ一緒にどこかに行くとか、そういう活動がありましたので、その分は楽しかつたというか。」

#### 【大変だった時期を乗り越えられた理由】

(12)「多分同じ部署でもう2～3年以上一緒に仕事してるから、多分私は、日本語まだ不完全だけど、でも、皆さん私の日本語を理解してくれる。君が、大体この話ですよと理解してくれる。(中略) 仕事の内容に対してアドバイスしてくれて、あと、特にしないけど、でも、ちょっと雑談。よくもちろん仕事しながらもちょっと雑談したり、雑談好きな先輩もいて。仕事、話しながら、仕事の後も、たまに一緒に飲みに行くとか。このスタイルの先輩がいたんです。ちょっと乗り越えて。ソーシャルサポート。先ほどの関係構築とか、話、相談できる方とか。やはり仕事に対しての相談が、自分のチームの上司、自分のチームとなる。仕事は、いつもこのチームで、私以外みんな日本の方。」

(13)「はい。この会社はグローバル採用者に対してメンター制度がありますので、そのメンター担当者が採用者にとっては一番大事な方なので。僕は運が良かつたというか、メンターは非常

に気を付けてくれるというか、積極的に問題があったら相談に乗ってくれる方でしたので、その分会社の生活は割となじみやすくなってるというか、助かってます。そして相談に乗りやすいというか、外国人に対してオープンというか、非常に。そんな、ここは日本です、必ずこうやってという、ではないですね。海外経験が特にないですね。やっぱり人の性格には。パーソナリティーですね。会話はほとんど日本語。何でも聞いてくれるので。そして、ある意味的確なアドバイスがくれましたので。あと、上下関係だけではなくて、友達のような関係を築いてまして、非常に良かったなど。」

- (14)「メンターさんがすごく優しくて。あとはシンプルな人でしたので、だから。シンプルは、例えば私が何か聞くと、あまり変なことは、メンターさんだから思われないとか。だから、シンプルの意味は。何でも聞けるとか、そんな、そういう気持ちになりました。そのときは、日本語は、大体ベーシックな日本語はできるようになりましたけど、でも、メンターさんも英語が上手で。だから、ときどきは。英語で。英語は、全体的にすごく上手じゃなくて。でも、言葉としてはいっぱい、ボキャブラリーが上手で。だから、例えば、私が何か知らないときも、私が英語の言葉を、日本語の中に入れたって、メンターが全部分かっていました。最初のときは、サポーターメンターとかがいるとすごく良いんだと思います。私もときどきは、例えば、会社で何か問題と思ったら、ストレスがあったときにも、メンターに言って。メンターが私を、よく夜の食べ、夜にレストランと一緒に行って、そこでいろんな話をし。自分のエクスペリエンスを教えて

もらってとか、いろんな、どうやって、この今、問題とっていることをどうやって考えるとか、どうやってストレスを下げるとか、そう、いろんな教えてもらったので。だから、メンターさんはすごく良いと思います。会社のことを理解できますもんね。いろいろ学べるので。だから、あの優しいメンターとかが最初にいると、すごく良いんだと思います。そう、私的に一番ヘルプなことは。はい。優しいメンターさん。『優しい』が大事ですね。」

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。以下のような語りもあった。

- (15)「説得のほうは言語の言葉のあれもそうですし、そもそもその後プレゼンのスキルとか、いわゆる言語以外のスキルの部分も実は関わった。」

さらに、仕事上や、自分にとってコミュニケーションの問題やカルチャーショック、今後、日本の会社に変えてほしいことなどについて、以下のようなことがインタビューで語られた。

- (16)「大変だったことは、もちろん会社のそういう雰囲気という文化というか、そこは完全になじむところとなじまないところもありまして。略語とかそういう、いっぱい自分が分からないところが多いです。会社、生活はそれがありません。あと、私生活もやっぱり、1人で他国にいてっていうか、日本に来てて1人で生活し始めるので、普通のコミュニケーションの問題と、あと周りの友達が割と少なかったですね。そういう、何というかな、独りぼっちでロンリネスというか、

そういうホームシックのときもありましたので、それは私生活もそういう、何とかな、難しい時期もありましたですね。ちょっと難しいですね。例えば、当時はグループというか部署によって非常に忙しい部署というかグループもありまして。あとは、時々設定された目標に対して達成できるかどうかという、ハードルが一番高いという感じのときもありまして、ちょっと自分へのプレッシャーとかを感じるものが度々ありまして、夜遅くまで働いたことも結構ありましたので。大学で割とフリーというか。今と全然違いますけど、十何年前、僕が入社した当初は徹夜も何か当たり前だと。結構皆さんは頑張り屋さんで、スケジュールというかハードルに設定されたものをちゃんとしっかりやっていたので、その分はちょっと自分にとっては当初プレッシャーが高かったとちょっと感じましたですね。」

- (17)「だから、日本人の考え方も当然自分の中に入ってると思うんです。ただ、それよりももっと、それでいいものをせっかくできたんだけど、どうやって盛り上がるかっていうのを考えたいっていうか、そういうふうに。学会とか行っても、他の、ほとんどアメリカなんですけど、アメリカとか他の大学の先生も、話を聞いてもやっぱりスピードがもう大事なんです。あちらでじわじわってというよりも、ぴっと、こう。ターゲットに向けて真っすぐ行かないとというのはありましたので。」

最後に、コミュニケーションや異文化問題の解決策、今後の外国人材採用に関する意見として、以下のことがインタビューで語られた。

#### 【コミュニケーションや異文化問題の解決策】

- (18)「コミュニケーションするっていうのは1人でできるもんじゃないから。それが誰でもできるんじゃないから。それが生まれてコミュニケーションできるもんじゃないから。それが学んで、コミュニケーションも学んでいうことで。だから、私はコミュニケーションが一番逆にちょっと重要っていうか、それが仕事、当然どんな会社でもたぶんできると思う。日本だから。アメリカではないとできないというのはたぶんないと思うんです。日本は。なので、技術とか当然そこで長い時間かけて勉強すればいいんだけど、そこでもコミュニケーションできないと長く生きられないじゃないですか。」
- (19)「さっきの暗黙知、当たり前と思うことは、私にとって当たり前じゃないから、あえて結構反対意見を言う。自分の身分を借りて、外国人だから許してもらえんと思って、あえて言う。違う人種というか、違うマインドがある人が多いほうが、お互いに刺激になって、もっといいやり方になれる可能性があるんですね。」
- (20)「自分は今外国人社員というか、その希望と上長からの希望が本当にどこまで合致するか。合致しないときに上長さんはどこまでやってくれるかですね。ちょっと難しいところはありますけど、やっぱり合致しないとちょっと他の道も考えようということが出てきますので、それで辞めちゃう人が多いんじゃないかと思います。信頼関係。先が見えない。自分がこの道に行きたいですけど、もう誰も聞いてくれないというか。上長さんが聞いてくれても、いつ行けるか。自分ちょっとそこをたぶん。そうですね。でも、そこは一個人の要求はどこまで応えるべきかもあ

りますけど、ちょっと難しいところですね。あと、正直僕を感じとしては、割と日本人より外国人の転職というか、そういうハードルというか認識というか、そこはそんなに難しくないと。オプションがいっぱいあります。確かにそういうことが。すぐに辞められるとか、ちょっとやっぱり難しいところはあります。やっぱり一番大事なのは、日本社会に、生活と仕事の両方がどれほどなじめるかですね。仕事だけでは駄目。生活は大事です。そうです。1人でずっと、もし、仮に僕としてももし今家庭がなかったら、たぶん何年か前もちょっと他のこととか他の国とか、その仕事を考えたと思ひまして。ちょっと生活と仕事の両方大事だと思いますので、それはいかにその人に合致するかとか、難しいところですね。あとは、最初はそんなに、変な言い方ですけど、そんなに日本は快適だという目標を持たないほうがいいですね。」

- (21)「1個話す、例えば、自分が思っていることは、上長とか誰かに、最初は話すことが必要です。相談することが必要だと思います。相談をしないと、上長は何を思っていますか、それも分からないし。あとは、例えば、自分の上長が、私の、私としてどんなプランを考えていますとか、私としてどう思っていますとか。だから一番最初は、上長と相談で、相談することが一番大切だと思います。まずは。それは日本の会社だけではなく、どこでも同じだと思いますが。でも、いっぱい、人たちが、私の友達の中にも、人たちが、あまり相談してなかった。『上長がこう言っています、こう言っています』とか言っていました、でも、自分のやりたい、例えば、自分から『私、これやりたい』

とか『こういう問題があります』とか『会社はこうです』とか。でも、それは全部を、自分でどのぐらい考えても、どのぐらい思っても、何も変わらないので。だから、話せる人に話して、何か相談したほうがいい。例えば、私が何か考え、ミスの可能性もあるし、あとは、上長の考え方から見ると、何か他のポイント、ビューをもらえるとか。だから、話すことが一番大切だと思います。(中略)あの方、私の同期は、あの人はあまり相談していなかったんだと思います。上長に。例えば、私が、これがそんなに良くないとか、あとは、相談したときにも、何か上長が、ちょっと今よく覚えてないけど、そんなによくレスポンスしてなかったのかな。だから、もっとそれ、後で、もっと相談をしにくくなりました。最初何か相談してて、それで、あまり良いレスポンスがもらえなくて、それで後は、私の友達はあまり相談したくなくなりました。それで、もうちょっと後で、もっとストレスを。集まって、そう。それで、別の会社に行っちゃった。」

#### 【今後の外国人材採用に関する意見】

- (22)「私としては、考え方は、日本で、世界でみんないろんな人たちがいるんで、みんないろんな生活がやっていますが、考え方の差がいろんな、ありますと思います。例えば、日本人たちだと、いろんなパーフェクトに、何でも仕事をやるのが最も大切、それで日本のクオリティーなどがすごく良いんだと思いますが、でも、全部をそんなにパーフェクトとかしにいくと、時間がちょっとウェイトされるかもしれないけど。だから、他の外国人たちとかも置けると、あの人たちのコミュニ

ティーの考え方も一緒に入るじゃない？ 一緒に。例えば、そしてもし会社が、他の受けた人のポイント・オブ・ビューとかも聞くと、それで新しいポイント・オブ・ビューも見て、それで、どんなようにバランスを取って、一番良い、やる方法ができると考えられる。そう、ポイント・オブ・ビューとか考え方とか、やり方とか、いろんな、世界でいろんなタイプがあるので、いろんなところの人たちがいると、一番良いタイプの考え方ができるんだと思います。」

## 5. まとめ

本研究のリサーチ・クエスチョン（RQ: Research Question）に関して、本研究の定量分析と定性分析の結果をまとめると、以下のことが示唆される。

【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。

【本研究の結果 1】RQ1 については、企業の業種により差が見られた。具体的には、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。

【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。

【本研究の結果 2】RQ2 に関しては、企業の規模により差があった。具体的には、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。

【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」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。

【本研究の結果 3】この研究課題に関しては、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」は各々就職後の定着と活躍に大きく影響していることが明らかになった。具体的には、以下のことが分かった。

- 1) 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多いようであった。また、日本語能力の差によるコミュニケーションに起因する問題として、国内採用された人はその場の状況やコンテキストに依存する知識や情報の不足など、ハイコンテキストに関連したもの、またはビジネス日本語、グローバル採用の人では日本語力そのもの（語彙・文法などの基本）に関したのことが多いという違いも見出された。
- 2) 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、自己実現できたと感じていることが分かった。
- 3) 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。
- 4) 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、本研究の成果から考えられる今後の日本企業や大学の人材育成について次のことを提言したい。すなわち、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が重要である。

### 参考文献

- ディスコ (2021) 「外国人留学生 / 高度外国人材の採用に関する調査 (2021 年 12 月調査)」  
<https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/01/2021kigyou-global-report.pdf>  
 (2022年2月1日閲覧)
- 人材育成学会グローバル人材育成研究プロジェクト (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> (2021年3月1日閲覧)
- 亀野淳 (2021) 「A チーム企業アンケート調査結果概要」人材育成学会第 41 回研究会 (2021.3.20)
- 陶山千里 (2021) 「新潟大学の皆さま グローバルに活躍したい学生向け講座 グローバル企業で働くための就活準備講座」



# 外国人留学生の採用と定着—採用ループ論の再検討

東北大学 門間由記子

## 要約

少子高齢化によって人口減少が進む地方都市では、地域経済の担い手となる優秀な人材の確保は大きな課題となっている。2022年3月に終了した「文部科学省留学生就職促進プログラム」では、地方都市で学び、日本で就職を希望する優秀な外国人留学生が、地元企業へ就職することにより、担い手不足の解消と地域経済の活性化を図ることができると考え、地方都市での就職を促してきた。

「令和元年度私費外国人留学生生活実態調査」(日本学生支援機構, 2022)によれば、日本で就職を希望する外国人留学生は全体の54.9%となっているが、「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」(日本学生支援機構, 2022)では、日本で実際に就職できる学生は31.1%と約半数となっている。人材不足であるにもかかわらず、なぜ日本で就職したい外国人留学生は日本企業に採用されないのだろうか。

野宮(2021)の「採用ループ論」では、外国人留学生の採用において、企業が成功感を感じた場合には次の採用に踏み出し、「採用ループ」が回ると考えられてきた。一方で統計的データからは失敗感を感じた場合でも、今後の採用に対する前向きな姿勢に一切影響を及ぼしていないことが読み取れた。それでは企業は外国人留学生の採用において、自らの採用行動をどのように考え、評価し、そしてどのような将来行動を選択するのだろうか。採用失敗感は採用ループの収束につながるのだろうか。

本稿では、この未解明の領域について、新たな知見を得ることを目的としてインタビュー調査による検証を進めてきた。すなわち、失敗と見なされる場合でも次の採用につながり、採用ループが回っている事例について、採用に至ったプロセスを心理的側面に着目し、検討を行った。インタビュー調査で得られたデータについて分析を行った結果、失敗と見なされる場合でも次の採用につながり、採用ループが回っている事例について2つのパターンがあることを明らかにした。

## キーワード

外国人留学生, 採用ループ論, 採用成功感, 採用失敗感, マッチング

## 1. はじめに

「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」(2020、人材育成学会グローバル人材育成研究プロジェクト)によれば、2019年度に外国人留学生を採用した企業は、アンケート回答企業629社のうち46社、全体の7.3%である。外国人留学生採用企業において

も、採用目的として最も多いのが「日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから」であり、高度外国人材としての役割を期待しているわけではなかった。それでは外国人留学生の採用を行っているのはどのような企業なのだろうか。なぜ外国人留学生を採用し、どのような場合に継続的な採用を検討するのだろうか。

前出の企業アンケート調査によれば、企業は外国人留学生の採用に際して、離職不安(59%)、管理職研修不足(58%)、コミュニケーション(48%)、能力把握(38%)、人間関係(31%)、生活支援負担(31%)といった不安を感じている。そのため採用に関心はあるけれど不安が払拭できずに実際の採用には踏み出せない、または踏み出して採用したけれど、1人目の採用を失敗したために次の採用には踏み出せない、という企業も少なくない。しかし、外国人留学生の採用に踏み出し、採用を成功と捉える企業は、本稿が参照する採用ループ論のように、ますます留学生採用に向かうと考えられる。本稿では企業の外国人留学生採用には心理レベルでの解明が重要であると考え、「採用ループ論」(野宮, 2021)の観点から企業の留学生採用について分析を行った。

## 2, 外国人留学生の採用と採用ループ論

### 2-1, 採用ループ論とは

野宮(2021)の「採用ループ論」とは、大量のアンケート調査結果を統計的に処理し、複数変数間の関連をもとに、外国人留学生採用に向けた企業の心理的側面における採用判断プロセスをモデル化したものである。日本企業の多くが採用に不安を持っているという事実を前提とし、不安を持っている企業も一度採用して成功感を得た結果、留学生の積極的な採用に至る過程をモデル化している。

表1(野宮2021より転載)にあるように「総

合評価」「採用して良かった」変数は有意にプラスの影響が出ている一方、「採用課題あり」「採用して困った」変数の場合、影響は出でず、企業が良い評価をしたときにのみ、採用ループが回っている。

この表から「総合評価」と「採用して良かった」の相関係数は.675と非常に高く、両変数が「次も採用しよう」変数に及ぼす影響は圧倒的に大きいことが分かる。すなわち現在の採用行動に対する自己評価が、「将来の採用が重要である」「将来の採用が重要でない」という認識へ大きな影響を与えると考えられる。

### 2-2, 採用行動における心理的影響

採用ループ論は、外国人留学生を対象とした企業の採用行動への新しい理解として評価できるものの、企業の自らの採用行動に対する評価とその結果である将来の採用意向との間にあるプロセスの詳細については、議論が及んでいない。さらに、野宮の報告では、自らの採用行動から派生する諸問題に対して否定的な見解を表明する企業が、必ずしも将来の採用をやめる方向には動いていないことがわかる。そうした企業は、自らの採用行動をどのように考え、評価し、どのような将来行動を選択するのだろうか。

本稿では、前述のように野宮(2021)の分析と議論では解明されていない事柄について、インタビュー調査を通して解明を進めていくこととする。

表1 採用の評価と課題の関係

独立変数	B	標準誤差	標準化係数β	t値	有意確率
総合的に見て採用は上手くいっているか	.575	.079	.537	7.319	.000
採用の課題は多いか	.014	.031	.028	.463	.644
採用して良かった点多いか	.164	.037	.293	4.410	.000
採用して困った点多いか	.003	.027	.008	.123	.902

野宮(2021)より転載

### 3, インタビュー調査

#### 3-1, 対象・実施時期・方法

インタビュー調査は2021年10月から2022年3月にかけて、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社で採用に関わった担当者や経営者に対して実施した。方法はオンラインで1対1もしくは1対2の半構造化インタビューを各企業1時間程度とし、日本語で行った。対象企業の概要については表2の通りである。

8社のうち、4社は1人目の外国人留学生が退社した後も再度外国人留学生の採用を行っている、もしくは検討している企業である。今回は特に採用に失敗感を感じる企業を対象と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。

表2にあるように4社は大卒の新卒定期採用を行っておらず、今回の採用に関しても在学時からインターンシップやアルバイトに参加し、日本語レベルや人柄、他の社員との相性などを把握した後、卒業後に正社員として採用している。各社の1人目の外国籍社員の退社と2人目の外国籍社員の採用プロセスについて見ていきたい。

#### 3-2, C社のケース

C社では1人目の外国籍社員は、期待したパフォーマンスを発揮しないまま退職に至っ

た。しかし、「留学生はダメだ」という結論ではなく、次のように受け入れ側である自社にも課題があったと考え、2人目の外国人材となるC2氏を採用した。

入社時に日本語を話せるようになるとは言ったけども、じゃあ基準を設けてなかったじゃないかと、会社のほうで。そこで日本語がほんとに必要だったら基準を設けるべきだったんじゃないかと。確かにそうだなと思ったので、それ以降やはり資格というところで、ある程度の質の担保というところでは気にするようにしました(2021/10/4)

C1氏はデータサイエンティストとしての入社を希望したが、C社で取り扱う作物の知識がなく、C1氏のために業務を作り出すような状況であった。そこで2人目の外国籍社員となるC2氏は、事前にインターンシップで受け入れ、専門性への合致や業務への取り組み、周囲との関係構築意欲の有無について評価する期間を設けた。またC1氏の経験から、C2氏採用時には日本語能力試験N1取得を要件とした。C社では「実際にそういった経験をしたので少し会社の受け取り方が固くなってしまっているところはあるかもしれない」と話している。

表2 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

筆者作成

2人目の外国籍社員となるC2氏は、インターンシップ合同説明会で出会い、「日本人でもこんなに合う人はいないだろうというふうな経歴」だったこともあり、MC氏は「お互いにまだ断れる段階」と考える長期インターンシップで受け入れた。MC氏はインターンシップ期間を通じて、C2氏との関係構築に努めた。

昼休憩中にパートのおばちゃんとお昼食べたりとか、仲良くしてたので、それを見て少し私も安心したところはある。…彼女自身がすごく熱心に、直接指示した仕事以外でも、例えば言葉を覚えるためにメモを取ったりしてる姿はすごくよく映りましたね。実際にメモを取るだけで素晴らしいみたいなのではないんですけども、そのぐらい熱心に会社のこと、会社がやってる仕事のことを理解しようとしてくれていたっていうのはすごくよかったです。(2021/10/4)

MC氏はインターンシップ期間を通じて「彼女のパフォーマンス含めて自分の責任だと思えるような人であるかをちゃんと見極め」、自分の時間を割いて教育期間を設けた。この点についてMC氏はC1氏について次のように話していた。

パフォーマンスが出てないんだったらやり方を変えるべきだったよねというところまで、気付いてなかった、やれてなかった。(2021/10/4)

C1氏は日本語での意思疎通も難しく、専門的な知識もないため、データ収集のための他部署との連絡調整や分析方法の検証も行うことができていなかった。C社ではOJTを通じた業務習得に努めていたが、覚えられないのはC社に問題があるのではなく、C1氏の責任だと考えていた。しかしC2氏をMC氏のチー

ムの一員として採用後、1ヶ月間MC氏の「かばん持ち」としてOJTを行った際、業務の都度、確認や補足を行い、専門が合致しているC2氏でも理解できている点とそうではない点があることがわかった。またそれ以上に1ヶ月間を共に過ごすことで、コミュニケーション機会が増え、お互いに気軽に言い合える関係になった。この経験によってMC氏はC1氏とも最初に時間を取ることで、コミュニケーションを取りやすくなったのではないかと思い、「やり方を変えるべきだった」と考えるに至った。

C2氏の採用に際してC社では、C1氏の離職はC1氏とC社とのマッチングの問題であり、外国人留学生全般に対する事柄ではない、との認識からミスマッチを招いた自社側の要因について検討を行った。C1氏の離職を外国人留学生全般の事柄として捉えず、離職した要因を詳細に検討することでC2氏という次の採用に至った。

### 3-3、D社のケース

D社では1人目の外国籍社員となるD1氏が次のように予期せぬ形での退社となった。

(D1氏は)パートナーがいるので仙台に残りたいと思っていたのですが、別れたのでちょっとホームシックみたいになったんですよね。(母国は)遠いのでなかなか帰れなくて。それで長期で一時帰国したいとの希望があったので、帰って来るんだよと言って認めたのですが、やはり帰って来れなくなって退職しました。(2021/11/14)

2人目の外国籍社員となるD2氏は、学部4年時にD社のインターンシップに参加した後、アルバイト社員となった。D2氏の日本語やITスキル、今後のキャリア展望についても理解し、相互の信頼関係も構築できていたため、D1氏の退社はD2氏採用に影響はなかった。

インターンシップの後、自社との相性や（参加学生が）どう考えるかで（採用を）検討している。D2氏は日本人の同じ年齢の留学生と比べ、サイバーセキュリティを学びたいという意欲やITスキル、積極性も非常に高い。日本語も問題がなかったから採用につながった。（2021/11/14）

D社では新卒定期採用を実施しておらず、必要な職務に合わせて中途採用やインターンシップ、アルバイトで人材を補充していた。D2氏入社以前はプライベートは仕事と切り離して捉えていたが、D1氏がホームシックにかかったことや新人育成にも取り組み始めたことから、社長や経営幹部と入社後のキャリアプランについて相談する機会を設けることになった。

中小企業だと入社してすぐにプロジェクトリーダーとして仕事を進めてもらうこともある。初めから任されたりするので大変だけれど学ぶことも多い。人と一緒に働く、仕事をするという感覚がなかったようだが、インターンシップを通してそうした感覚が育ったと思う。フレキシブルな対応ができることは中小の魅力。日本で数年働いてノウハウを学び、母国で起業したいと聞いており、その時に一緒に海外進出できればと思っている。（2021/11/14）

D2氏は日本語、英語、マレー語、中国語と4ヶ国語に精通し、外国籍社員と企業をつなぐサポート役も担っている。異なる文化的背景を持ち、考え方や仕事の進め方は日本人とは異なっている。D社の採用担当であるMD氏は、D2氏がインターンシップ参加を通じて「自分の仕事だけをすれば良い」という考えから、「仕事はチームで取り組むもの」という

考え方に变化したと感じている。MD氏はこうした変化は企業側の受け入れ態勢構築だけでなく、外国人留学生側の歩み寄りもあった成果と考えている。

外国籍社員だけに配慮するのではなく、お互いに配慮し合う必要がある。日本では日本のやり方がある、外国人だから従わなくて良いということはないと思う。でもお客さんが来たときに「新入社員なのだからお茶を出さない」と言われたら、「それは仕事ですか？」となると思う。言い方も重要。お互いに思いやれるかどうかだと思ふ。会社と日本人社員と外国籍社員とでお互いにどこまで譲れるのかが大切。（2021/11/14）

D社では来客時に手が空いている人がお茶を出すことになっているが、母国では掃除やお茶出しを仕事とする人が職場にいる外国籍社員にとって、自分がお茶出しをすることは「当たり前」ではない。「当たり前」として、説明もなしに日本の職場のルールを外国籍社員に押し付けることは、信頼関係の構築を困難にしてしまう。企業は外国籍社員に対して日本の仕事の進め方や来客時の対応について説明し、理解を促す必要があり、外国籍社員も自分の国では違うからと拒絶するのではなく、日本で働く限りは企業のやり方を学ぶ必要がある。

D2氏は日本語が堪能だったこともあり、D社では日本語でお互いに自分の考えを伝え、MD氏いわく「しっかりと話し合った」ことで齟齬が生じず、信頼関係の構築につながった。日本語が堪能ではない場合、お互いに自分たちのルールを一方的に押し付け合うことになり、相互に理解するまで話をする事ができず、齟齬が生じる要因を「外国人留学生だから」として片づけてしまっているケースも少なくないと考えられ得る。

### 3-4, E 社の場合

E 社では1人目の外国人留学生として E1 氏を採用したが、E1 氏が日本語習得に想定以上の時間を要し、予定していたキャリアプランが全く進まない状況であった。

業務時間すべてを使って、費用も会社で負担して日本語の勉強をしているのですが、全然話せるようにならないんです。カタコトで話せるようになってからは上達してないですね。E1 氏は頭も良いから半年間勉強すれば日本語も上達し、お願いできる仕事も増えるかなと思っていたのですが全然。昨日教えたことを今日は忘れてしまっています。家でも勉強していると本人は言うのですがノートにも書いていないんです。焦る様子もなく。(2021/12/12)

インターンシップに参加した E1 氏の誠実な人柄を社長が高く評価し、E 社では日本語がほとんど話せない E1 氏を採用した。E1 氏採用を契機に外国籍市民を対象とした新規事業の検討を始め、入社までに N4 を目指すという約束ではあったが、実際には日本語学習は進んでいなかった。E 社で英語が話せるのはメンターの ME 氏のみであり、OJT においても日本語は必要不可欠であるため、会社が費用負担し、業務時間も日本語の勉強に使っていた。昼休憩後もすぐに勉強に取り掛かるなど、熱心に日本語の勉強を進めている E1 氏だが、1年経っても成果が表れず、仕事も任せられない状況であった。

人柄はとても良いんです。インターンシップの時も 10 分前には必ず会社に来ていたし、今でも 30 分前には来ています。掃除や草むしりなどいわゆる雑用も嫌がらない。いつもにこやかです。ただ、仕事を任せられない。日本語が上達しないから運転免許も取れ

ず、一人で客先に行くことができない。電話も取っても聞き取れない。(2021/12/12)

E 社は社員の多くが永年勤続者であり、業績も安定している伝統的な日本企業である。新卒定期採用は行っておらず、欠員が出た際には社員の知り合いなど、ネットワークから中途採用を行っている。今回の E1 氏のような日本の企業での就労経験のない新入社員は初めであり、E1 氏とコミュニケーションが取れないことや文化の相違が信頼関係の構築を妨げていた。

E1 氏は E1 氏なりに日本語学習を「頑張っているが、日本語で自分の状況を伝えられないため、E 社には伝わらない。E 社社員が共有している「頑張る」とは、多くの文字をひたすら書き出し、成果が出ないことへの焦りを感じ、何度も何度も教科書を繰り返して覚えるような「必死さ」である。E 社では全員が日本語ネイティブスピーカーのため、非漢字圏出身者にとって日本語がどれほど難しいことなのか理解できず、E 氏は日本語で説明できないため、互いに歩み寄りできない状況にあった。

E2 氏は日本語でコミュニケーションが取れるので E1 氏より仕事を覚えるのが早く、CAD で設計図を書いています。E1 氏は E2 氏が来たことでもっと日本語学習に力を入れてくれるかなと思ったのですが、そうはなりませんでした (2021/12/12)

2人目の外国籍社員となる E2 氏はインターンシップ参加をきっかけに E 社に入社した。E 社では E1 氏が E2 氏の入社によって刺激を受け、日本語学習にも積極的に取り組んでくれるのではないかと期待したが思惑通りとはならなかった。E1 氏には日本語のコミュニケーションという課題があったが、E 社では

それ以外の課題は感じていなかったため、「外国人留学生はダメだ」とはならず、インターンシップを通じて自社との相性を確認し、E2氏の採用につながった。

### 3-5, F 社の場合

インバウンド事業や外国人市民を対象とした情報発信事業に取り組んでいる F 社では、日本人社員と外国人留学生のアルバイトはほぼ同数であり、アルバイトやインターンシップを通じて人柄やスキル、自社との相性の把握に努めている。F 社の初めての外国籍社員である F1 氏は、学生時代のアルバイトを経て卒業後に正社員となった。F1 氏はアルバイトの時から、企画書の作成や外国人留学生のアルバイトの出勤管理を担当していた。

責任ある仕事をしたいとアルバイトの時から言っていて、上昇志向も成長意欲も高いからどんどん自分で仕事を進めていた。イエス、ノーもすごくはっきりしていて、最初はショックだったけど、日本のやり方も少しずつ覚えてもらった。(2022/2/8)

F 社では来客時のお茶出しや週に 1、2 度のごみ捨て、掃除については業務としては決めていなかったため、F1 氏はこうした事柄を「私の仕事ではありません」と拒否した。F 社では業務に付随する様々な事柄を「当然に仕事」と捉えていたが、同様に F1 氏は「当然に仕事ではない」と考えていた。F1 氏にとっては言われていないこと、記載されていないことは業務ではないのである。副社長として外国籍社員のメンターの役割を果たしている MF 氏は、F 社の日本的な仕事の進め方を見直し、共有してほしい事柄はできる限り明文化し、事前に共有するように努めた。一方で将来は日本の大手企業で働きたいと考えている F1 氏に対し、日本で働く際には自分自身も歩み寄る必要性についても継続的に教えた。

仕事は自分一人ではなく、チームで取り組むものだからやりたいことだけやっていると誰か協力してくれない。普段からコミュニケーションを取るのもハウレンソウが大切なのもそのためと言っているのですが、伝わっているかはわかりません。(2022/2/8)

自分のペースで仕事を進め、周囲が自分に合わせることを求めている F1 氏だが、F 社での業務を通じ、付いていけない人を切り捨てるのではなく、説明・サポートによって協力を求めるようになった。また、約束をキャンセルする際には、事前に連絡を入れる、連絡を忘れた際には謝罪連絡する、などの日本人にとって「当たり前」のビジネスマナーも文化的背景が異なれば異なることを MF 氏が一緒に謝罪してくれることで学んだ。F1 氏は一人で業務を任せられるようになった頃に退職することになったが、MF 氏は次のように捉えている。

うちで雇える人数は限られているから、一人卒業したら次、と考えています。日本の就職活動は大変だから最初のうちみたいな会社で働いて日本の企業や考え方に慣れて、専門性も身に付けて転職するというのは 1 つのモデルケースだと思う。(2022/2/8)

F1 氏は MF 氏にライフキャリアも含めた将来のキャリアプランについて相談しており、MF 氏は F1 氏が大手企業を志望していることや将来的にも日本企業で働きたいと考えていることも理解している。そのため F1 氏の退社は会社的には損失だが、専門性を習得して大手企業に転職することは、外国人留学生のキャリア形成という視点では「喜ばしいこと」と考えている。学生時代から長い時間をかけてコミュニケーションを取り、相互に信頼関係を築いてきたため、F 社では F1 氏の退社につ

いて、突然ではあるが「外国人留学生はダメだ」との要因とはならず、すぐに次の留学生採用に動いた。

## 4. 分析

### 4-1. 分析の概要

第3章では2人目の外国籍社員を採用した4社について、2人目の採用に至ったプロセスを心理的・物理的側面から見てきた。4社はいずれも社員数50名以下の中小企業で社長や経営幹部との距離も近く、社員1人の組織に及ばず影響が大きいことから、これまでの日本人社員の採用は、社員の知り合いなど信頼できるネットワークの中で行ってきた。そのため外国人留学生の採用においても「優秀さ」だけでなく、「信頼性」を重視し、インターンシップやアルバイトを通じた、信頼関係構築プロセスを重視していた。

4社のうちC、D、F社の3社はジョブ型採用を取っており、1人目の退職後に2人目の採用を行っている。1人目退職時に退職に至った要因、自社で求める必要条件について検討・検証を行っているため、2人目は定着している。一方メンバーシップ型採用のE社はジョブを想定しての採用ではないため、1人目の在職中に2人目を採用しているが、自社が求める要件については明らかにできておらず、定着において課題を残している。4社の状況について分析を進めていくと次のような事柄が明らかになった。

### 4-2. 採用失敗感の捉え直し

D社、F社の2社は事業内容と外国人留学生の持つスキルの親和性が高いことから、4社のなかでも留学生採用自体に積極的である。2社は日本人学生の採用と同じ視点で外国人留学生の採用についても考えており、失敗とは捉えていなかった。外国人留学生はひとりひとり異なる文化的背景や専門性を持ち、日本語レベルも異なるため、日本人学生以上に個人

差がある。そのため1人の外国人留学生を採用し、定着しなかったからといって、その1人が外国人留学生を代表するわけではなく、「外国人留学生はダメだ」とは見なすのは間違いであると考えている。日本人社員が同様の理由で退職する場合、「日本人はダメだ」と見なし、採用をやめる確率は極めて低いが、それくらい確実性のないことだと見なしている。

D社、F社ではインターンシップやアルバイトを通じてお互いに理解を深め、将来のキャリアプランについて相互に話し合う機会もあった。そのため正社員として働くイメージに齟齬が生じないように、共有と確認を繰り返し、信頼関係を構築している。D社ではD1氏から仙台にパートナーがいるから残りたいと聞いており、パートナーと別れた場合には離職の可能性があることを理解していた。また、F社でもF1氏が東京の大手企業を希望し、就職活動を行っていたが採用に至らず、F社に入社した経緯から、数年の内に転職する可能性があることを理解していた。そのため2社では採用時から永年勤続を期待しておらず、D1氏やF1氏の離職は想定内のことであり、裏切られたとは感じていなかった。2人目の外国人留学生の採用にスムーズに動き出しているのは、在籍期間中の働きが期待通りであり、採用自体は成功したと感じているためと言える。

### 4-3. 採用失敗感とマッチング

C社、E社は現在の事業が必ずしも外国人留学生と親和性の高いものではないが、入社を希望する外国人留学生がいれば採用を検討するというスタンスである。

C社はジョブ型採用が前提となっているが、C1氏については採用が決まっていたため、C1氏に合わせてジョブを創設したことから、C社が求めるジョブとC1氏が希望していた業務に齟齬があった。また、C社では業務に日本語が必要不可欠なため、C1氏は日本語レベルの向上を条件とした入社だったが、学習の進

捗が芳しくなく、求めるレベルとは距離があった。これに対して C1 氏は仕方ないと思っていたが、C 社では裏切られたとの思いがあった。また、C1 氏は日本語力の問題から、他部署の人々と積極的な交流を持たず、将来のキャリアプランや C1 氏の思いを共有できないことから、信頼関係の構築にはつながらなかった。C 社ではこの経験から、外国人留学生の採用時には「マッチング」が重要であり、専門知識や日本語などの必要なスキル、積極性や自社との相性、信頼関係の構築などインターンシップやアルバイトを通してお互いに齟齬がないかを繰り返し確認する必要があることを学んだ。2 人目となる C2 氏採用時にはその経験を活かし、インターンシップ期間を通じて自社との相性を確認し、採用責任者の MC 氏が時間をかけてマッチングの調整を行えると考え、採用を決定した。

E 社では総合職として E1 氏を採用し、E1 氏の日本の学習進度によって新たな事業の創出を考えていた。インターンシップ参加時には日本語レベルの低かった E1 氏だが、勤勉な勤務態度や礼儀正しさ、有名大学を卒業しているという背景から、日本語学習を始めれば上達も早いだろうとポテンシャルに期待しての入社となった。E1 氏も C1 氏同様、入社時までに日本語レベルの向上を求められていたが、学習が進んでいなかったため、E 社では想定外の状況に残念な気持ちであった。それでも E1 氏の「勤勉さ」から、学習を進めて行けば課題が解決する考え、業務時間を割いて日本語学習の機会を提供していた。しかし、想定 of 1 年間でなくても運転免許を取得できるレベルには至らなかった。そのため E1 氏の日本語学習の課題を明らかにすることを目的とし、複数の専門家が E1 氏の日本語学習にアドバイスを行ったが、成果が出ずに E1 氏の業務時間内での日本語学習を中止し、業務に取り組むことにした。この経験から、E 社では、外国人留学生の採用時にはポテンシャルを評

価し、採用後に業務を決定する総合職採用ではなく、ジョブに見合ったスキルを求めるジョブ型採用におけるマッチングを重視することを学んだ。2 人目の外国籍社員となる E2 氏は、日本語能力試験で N2 を取得しており、日本語による社内でのコミュニケーションにも困らず、インターンシップを通じて信頼関係を構築でき、採用に至った。

両社は採用時に必要条件を明確化していなかったことがミスマッチを招いたと考えており、1 人目の外国籍社員に期待した事柄が達成されなかったことから、2 人目の採用時にはマッチングの精度を高めるために必要条件を明確化した。日本語や専門知識などの明示化できるスキルに加え、仕事への勤勉さ、誠実さ、他者への配慮などの目に見えないが自社で重視している心理的側面も採用時に求める要件として整理した。インターンシップやアルバイトでは、条件を満たしているか、また自社との相性や信頼関係構築の可能性はどうかを見極め、不安要素についてインターンシップ期間中に確認を行った後、採用に踏み切った。マッチングにおいては求める要素を明らかにすることが重要であり、ミスマッチを防ぐためにインターンシップを行うことでさらに精度を高めることができると言える。

また、マッチングにおいては、自社の事業領域や将来ビジョンと本人のキャリアプランとの合致性も重視していた。そのため同じレベルで話すことができる共通言語として、日本語力を軸に据えている。お互いにカタコトの場合、言葉の持つ意味やその文化的背景まで理解できず、相手が言っていることが十分に伝わらない可能性がある。そのため外国人留学生が意思疎通できるレベルの日本語力とコミュニケーションを取ろうという積極的な姿勢を持つことは重要であり、受け皿となる企業側も「わかるはず」という思い込みではなく、明文化して伝える努力をすることで、双方の意思疎通が可能になると考える。

## 5, 結論

野宮(2021)は外国人留学生の採用において、採用後に成功感を得た場合には「採用ループ」が回り、企業は次の採用に踏み出すが、採用後に失敗感が強ければ採用ループが回らないと論じ、統計的手法を用いて検証を行った。検証結果は、成功感を得た場合には採用ループが回るが、失敗感は今後の採用に対する考え方に一切影響を及ぼしていない、というものだった。採用失敗感は何故採用ループの収束につながらないのだろうか。残念ながら、野宮はこの点については、議論を進めていない。本稿では、この未解明の領域について、新たな理解を得ることを目的としてインタビュー調査による検証を進めてきた。すなわち、失敗と見なされる場合でも次の採用につながり、採用ループが回っている事例について、採用に至ったプロセスを心理的側面に着目し、検討を行った。

その結果、2つの「捉え直し」パターンがあることが明らかになった。第一のパターンは「定着を前提としていないため、採用は失敗ではない」と捉えるパターン、第二のパターンは「今回はミスマッチが生じたが、採用は失敗ではない」と捉えるパターンである。

第一のパターンはD社・F社のように、予め離職の可能性も理解しているため、定着はしていないが、「採用そのものが失敗」ではないと捉えるパターンである。長期定着を前提とする場合、今回の外国人留学生の採用は失敗と見えるが、D社・F社ではインターンシップやアルバイトを通して互いの考え方を知り、信頼関係を構築し、互いを尊重しているため、在籍期間中に期待した通りの働きを見せていることから、採用自体は成功と感じている。

第二のパターンはC社・E社のような「今回の採用は『マッチング』がうまくいかなかったが、外国人留学生の採用そのものに失敗したわけではない」と捉えているパターンである。この場合、採用した外国人留学生が自社

で求めるスキルを有しておらず、想定した業務に従事できないため、今回の採用は「ミスマッチだった」と捉えているが、外国人留学生の採用そのものに失敗したとは捉えていない。採用の成否は「マッチング」に左右されるため、日本人学生以上に不確定要素が多い外国人留学生の場合、企業が求める条件をできるだけ細かく明文化し、条件を整えることで、マッチング率の精度を高めることができる。しかしポテンシャルに期待するメンバーシップ型採用では、文化的背景の異なる外国人留学生の場合、「これくらいはできるだろう」というお互いの期待のミスマッチが生じやすい。そのため外国人留学生の採用においては、ジョブ型採用とすることで、文化的背景からくるミスマッチの可能性を減らすことができると考える。

本稿では、インタビュー調査を通じてマッチングの努力を継続する企業の姿を見出すことができた。それにしても、なぜ企業はマッチングの努力をするのだろうか。それには、日本国内だけに目を向けていては必要な人材の確保ができないということが背景にあるようにも思える。地方都市では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ため、優秀な人材の確保は地域経済の発展のためにも必要不可欠である。地域で学び、地方都市の暮らしや文化を知る外国人留学生は、将来の産業を支える可能性を秘めた貴重な人材である。1回の採用が条件や期待値とのミスマッチを招いたとしても、それを失敗と見なし、次に踏み出すことがなければ、いずれ採用ループが回らなくなり、外国人留学生の採用そのものが行き詰まってしまう。一言で言えば、必要な人材を採用するための人材プールが国やエスニシティといった従来の枠を超えて拡大している、ということなのかもしれない。

本稿では外国人留学生の採用において、「失敗」した際にも採用ループが回る可能性の一部を示すことができたが、「失敗」と捉えられ

ている事象にも複数のパターンがあると思われる。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、採用に失敗した後にも採用ループが回るパターンについて明らかにしていきたい。

### 参考文献

人材育成学会グローバル人材育成研究プロジェクト（2021）「外国籍学生の採用・定着に関する企業アンケート調査」

日本学生支援機構「(2022) 2020（令和2）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/statistics/shinro-and-gakui/data/2020.html>（2022.7月1日）

日本学生支援機構（2021）「令和元年度私費外国人留学生生活実態調査概要」<https://www.studyinjapan.go.jp/ja/statistics/seikatsu/data/2019.html>（2022年,7月1日）

野宮大志郎（2021）「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」『人材育成学会第19回年次大会報告資料』



# 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 X 社インタビュー調査報告—

河瀬恵子<sup>1</sup>

### 要約

本稿は、日本企業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を検討することを目的として実施した横浜市 X 社インタビュー調査内容を報告するものである。具体的には、同社が初めて新卒採用を行った外国籍社員、また当該社員とともに働いた経験をもつ日本人社員複数名へインタビューを実施し、外国籍学生の採用から生じた変化を整理した。その結果、日本人社員に与えた影響として、①外国籍社員を国籍など表層的な属性ではなく個性で評価するようになったこと、②他の社員と相互に支え合う風土が醸成されたこと、③多様な背景を持つ社員との協働に対する自信が生まれたこと、が示唆され、組織運営に与えた影響として、①職場のメンバー同士でおたがいに助け合う風土が生まれたこと、②日本企業で働くことに対する意欲が高い優秀な外国籍学生の新卒採用が増加したこと、③外国籍学生の採用に対して明確な目的をもつようになったこと、が示唆された。

### キーワード

外国籍学生、留学生、新卒採用、高度外国人材、インタビュー調査

## 1. 本報告の趣旨・目的

人材育成学会「グローバル人材育成研究プロジェクト」A チームによる企業アンケート調査報告（本報告書巻末参照）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。

一方、新型コロナウイルス感染拡大は日本企業における外国籍学生の新卒採用意向を著しく低下させた。実際に、株式会社リクルートが2020年2月から2021年1月に実施した「振り返り企業調査—外国人学生の採用状況等について—」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、代わりに「減った」または「不明・未定」と回答する企業が増加傾向にあった。

塚崎（2008）は日本における専門的、技術的分野で働く外国籍人材の雇用課題をまとめたうえで、日本企業が日本人雇用という画一的な枠組みから脱却し国籍問わず人材を受け入れ自社の活力につなげることが、人々の能力を存分に引き出す社会の形成へ繋がることを指摘した。また、守屋（2020）は、外国籍人材雇用の経験の乏しさから在留許可申請が不許可となった日本の中小企業の事例をあげたうえで、外国籍人材雇用実績がより蓄積されることの重要性を述べた。日本企業における外国籍学生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

<sup>1</sup> Keiko KAWASE, 横浜市立大学 キャリア支援コーディネーター, [kkawase@yokohama-cu.ac.jp](mailto:kkawase@yokohama-cu.ac.jp)

た成果を明らかにし企業の事業発展を担う重要な人材であることを啓発することは、外国籍学生採用に対する日本企業への意欲喚起へ繋がるのではないかと。こうした問題意識のもと、今回のインタビューでは A チーム調査結果より得られた回答結果を参考に、次に挙げる5つの観点から外国籍学生の採用が日本企業へ与えた影響について整理する。

#### 1) 初めて外国籍学生を採用した当初の目的

『外国籍学生を採用した理由 (Q4、Q11)』の回答では、「日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから」が最上位項目となった。この結果をうけて、人材育成学会第19回年次大会発表では企業における外国籍学生の採用目的を整理し類型化をおこなった。今回の調査においても、X社が初めて外国籍学生を採用した際の目的を類型化し、その後生じた変化の検討へと繋げていく。

#### 2) 外国籍学生が管理職へ成長したプロセス

『外国人材採用の不安要素 (Q17)』において「(外国籍学生が) 転職や帰国ですぐやめてしまう」が外国籍学生採用経験企業、採用未経験企業ともに最上位項目となっており、外国籍学生の組織適応に対する日本企業の強い不安が示唆された。そこで、X社で働く外国籍学生がどのようなプロセスを経て仕事に対して働き甲斐を感じ、管理職として成長するまで長く働くに至ったのかを明らかにする。

#### 3) 日本人社員が外国籍社員から受けた影響

『外国籍学生にどのような役割を期待して採用しましたか (Q5)』の回答において、「一般の日本人社員と同様に考えている」が最上位項目となった。このことから、外国籍人材が組織へ貢献できる素養や能力が日本企業に対して十分に認知されていないことが推察される。これについて、X社の日本人社員が外国籍社員とともに働くことで受けた影響を明らかにし、外国籍学生の採用が与えた影響につい

て検討する。

#### 4) 外国籍社員との協働により組織へ生じた変化

『留学生を採用してよかったこと (Q.17)』の回答では、最上位項目に「組織の活性化」が挙げられた。しかし、「非常に当てはまる」「当てはまる」の総計と「どちらともいえない」の割合がほぼ同等となっている。このことから、外国籍学生を採用したメリットについて気付きを得ていない日本企業が多く存在することが推察される。そこで、X社において外国籍社員との協働が組織へ与えた影響について明らかにする。

#### 5) 現在の外国籍学生採用目的と今後の展望

X社が、1) から4) で挙げられたような外国籍社員の採用と育成の経験を通じ、外国籍社員の採用をどのように捉えるようになり、また今後の外国籍学生採用と育成に対しどのような目的意識をもつに至ったのか、その変化について確認する。

## 2. 調査概要

### 2.1 X社概要

X社は従業員150人程度の物流業務請負企業である。神奈川県内に所在する本社オフィスのほか、首都圏を中心におよそ10箇所の拠点を擁している。同社がはじめて外国籍学生の新卒採用を開始した2009年以降、しばらく外国籍学生採用は不定期で実施されていたが、2020年度より急速にその規模を拡大するようになった。2022年4月現在、全社員に占める外国籍社員の割合は契約社員も含め150名中18.4%となっており、出身国も、東アジア、東南アジア、南アジア、南米、アフリカなど多様な地域から構成される合計9カ国に及んでいる。

## 2.2 調査対象者

今回のインタビュー目的は、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を検討することである。そこで X 社より協力を得て、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 名に対しインタビューを実施した。日本人社員については、外国籍社員との関係性が多様になるよう、元上司、部下、同僚、経営層など、属性を配慮した。インタビュー協力者の概要は表の通りである。

## 2.3 調査方法

すべてのインタビューは、2022 年 2 月から 5 月にかけて約 40 分から 1 時間にわたり実施された。インタビュー対象者には事前に質問項目を送付したが、調査対象者の語りの展開に応じて柔軟に質問項目を変動させる半構造化インタビューを採用し実施した。インタビュー内容は本人の同意を得たうえで録音し、録音されたデータはすべて文字に変換することで記録を残した。この記録の過程で調査対象者が特定されないよう、個人名や企業名を匿名とした。

## 3. 調査結果

### 3.1 初めて外国籍学生を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 つの類型（本報告書内亀野参照）

であった。同社が初めて外国籍学生採用をはじめたのは、2009 年 4 月の中国出身学生 2 名に対する採用であった。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り、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た。

尚、この際に採用された 2 名の外国籍学生は 2022 年現在も同社へ勤務し、双方とも事業所長として活躍している。今回はこのうち 1 名の元外国籍学生 A 氏へインタビューを実施した。

### 3.2 外国籍学生が管理職へ成長したプロセス

X 社が初めて外国籍学生を採用した 2009 年当初、日本では就労態度の悪さや離職の多さなど、外国籍人材の働き方に対してネガティブな報道が散見された。X 社においても、2 名の外国籍学生の採用に対し一部の社員からは懐疑的な意見が存在した。

一方 A 氏は、人材育成の方針について等身大で語る社長の姿勢へ深い感銘を受けたことが大きな要因となり X 社に対する入社を決意した。しかし、入社当初に配属された部署では、仕事の進め方や職場の人々との人間関係構築に戸惑いを感じたという。

表 調査対象者の属性

	性別	出身	年代	現在の職位	A 氏との関係性
A	男	海外	30 代後半	所長	—
B	男	日本	40 代後半	人事部長	元上司 管理者（人事部長）
C	男	日本	30 代後半	取締役	管理者（経営者）
D	男	日本	40 代後半	所長	同僚（別事業所管理職）
E	男	日本	20 代後半	スタッフ	部下

「なんか人間関係ちょっと複雑。すごく確認しないとイケないっていう内容がたくさんあって、いちいち誰かに聞いてとか。お客さんのところにもいろいろ確認しないとイケないっていうのがあって。(中略)必死だったんですよ。ちょっと普段から誰かと仲良くなってやっていかなきゃ、一人ぼっちじゃいつまでも慣れないからっていつもたばこも一緒にして、食事一緒にご飯食べるのが3~4人ぐらいいたんです。その人たちとなんとなく付いていくって感じです。」(A氏)

A氏が日本の職場で働くことの難しさを感じていた中、A氏が現在所長を務める事業所へ異動が決まった。ここから急速に仕事に対するモチベーションが高まったとA氏は語る。この事業所では厳格なルールに囚われない職場風土が形成されていたことから、A氏は自発的に業務改善を行うようになった。そしてほどなくして、現場主任を任されるまで成果を上げていった。

さらに、A氏の成長へ大きく影響を与えたのが、当時の事業所長であったB氏の存在であった。B氏はA氏をマネジメントすることになった当初、初めて接する外国籍社員の言動に戸惑いを覚えたと言語。

「A氏へは“現状のやり方でうまくいっていることは今のまま続けていってもらえればまずはいいいよ”と言ったんだけど、“新しいボスが来たらきっと何か新しいことをやってくれるぞ”みたいな、イメージが彼にはあったみたいです。それで、あ、なるほど、外国籍の勢いある社員ってこういう感じなんだって。それまで所長をやっていた事業所には、正社員の外国籍っていなかったのです。初めてそういう人に会って。ちょっと一瞬戸惑ったんです。」(B氏)

しかし、毎月の個別面談に加え、日々の業務でも細やかなコミュニケーションをB氏が実践したことで、A氏は精力的に仕事を進め、ますますX社での働き方に対して自信をつけていった。さらに、現場の仕事だけではなく、会社全体の事業方向性から現在の自分の役割が果たす意義について意識するようになっていった。その時のことを、A氏は次のように振り返る。

「そのときに私ちょうど現場の責任者だったんで、Bさんの直の部下になって、そこからすごいこのX社っていう会社全体が見えてきた。Bさんと仕事するようになってから。会社の価値観だったりとか、そういうのがみえてきた。私は一回Bさん呼び出したことがあって“この事業所どういうふう考えてるんですか。話聞かせてください”って。(中略)そうしたら、“逆にお前は どう思ってるんだ。どうしたらいいと思ってるんだ”って話になって、この人、すごいなって思い始めた。そこからもう密にコミュニケーション取れて。」(A氏)

A氏は入社当初、いつか必ず母国に帰るという想いをもっていた。しかし、現在はX社へ少しでも貢献し、今後も日本で生活し続けるという覚悟ができたという。その理由についてA氏は次のように語る。

「(主任や事業所長への)昇進がやっぱり自分の中ですごくうれしかった。ここまで評価されるんだったら頑張らなくちゃっていう。(自分は)怒りっぽくて。現場でも仕事してると結構怒ったりとかしたり、すぐ燃えちゃうんです。そういうところもちゃんと見捨てるとかじゃなくて、訂正してくれてるっていうんですか、指導してくれて。」(A氏)

X 社入社当初、日本でキャリアを形成するイメージを鮮明にもっていなかったA氏は、頻繁におこなわれた上司との個別面談を通じて自身に課せられている役割の意義を理解し、さらに昇進という機会を通じて会社から受ける期待を明確に認知することができた。外国籍人材の育成を検討するにあたり、仕事ぶりに対する評価や、将来のキャリアパスに対する期待を本人へ言葉で明確に伝え、自社で働くことに対する意欲を醸成することが求められるであろう。

### 3.3 日本人社員が外国籍社員から受けた影響

新人社員当初よりA氏の部下として勤務しているE氏は、はじめてA氏に会った時の印象を次のように語っている

「初めて会った時から、すごく仕事に対する情熱が、強い方だになってというのは、ありましたね。われわれはこうあるべきだっというような、ビジョンがしっかりと見えてるっていうんですかね。あとは、情熱にあふれているといえますか。それは感じられるなっというようなところでしたね。入った当初は、大学生から社会人になって、すぐだったんでそこまでの熱意をまだ自分は持ってないな、みたいな。そんなようなギャップを感じてしまったっというようなことはありましたね。」(E氏)

E氏は X 社へ入社するまで、外国籍人材と接点を持った経験がなかった。これまでの対人関係では接することがなかった外国籍社員の情熱に、はじめは戸惑いをおぼえたものの次第に影響を受けていった。

「2～3名の現場を任された時の話になるんですけど、Aさんもやれるって言うてくれたし、実際にそこで覚悟が決まったといえますか、Aさんみたい

になってみよう、自分もかなり前向きな姿勢を持とう、っていうことで、ちょっとチャレンジした結果大きな問題もなく進んだっということがちょっと成功体験になっています。自分に自信がついたっというようなことはあったかなと。」(E氏)

また、A氏の管理職同僚として事業所所長を務めるD氏は、A氏と相互理解ができた際の心情を次のように語っている。

「A氏が所長職に上がってきたときにすごい競争意欲が強かったんですよ。競争意欲が強くて、他の事業所には負けねえぞぐらいなすごい高い意欲があっって、ものすごいぐいぐい、ぐいぐい最初きてたんですね。で、それをその当時、わたしとほかに日本人の所長が2人いたんですけど、競争意欲じゃなくて会社としてどうやっていっかっていう価値観とか認識の共有っという部分を議論したときに、彼らはやっぱり柔軟なのでその辺の勢いというものをうまくコントロールして押し引きができるようになってきたんですね。そのうちお酒を飲みにも行くようになりましてし、距離感が縮まったりとか、友達みたいな感覚をおたがい持つようになったときに、それはもう素直にうれしかったですね。」(D氏)

A氏がもつ目標達成に対する貪欲さや高い競争意欲を目の当たりにし、はじめは戸惑いを覚えた日本人社員も、A氏との協働を通じ新しい仕事に対するチャレンジ精神が生まれ成功体験を重ねるに至った。また、A氏が発する意見に対して粘り強く議論を重ねていった経験が、多様な意見をもつ人材と相互理解を図る自信へと繋がるなど、A氏の言動が日本人社員に対して良い影響を与えるようになった。

### 3.4 外国籍社員との協働により組織へ生じた変化

X社では、A氏の他にも複数の外国籍社員が従事している。A氏の部下であるE氏は、これら外国籍社員との協働を通じて組織に生じた変化について次のように語っている。

「うちの現場って、外国籍の契約社員の方や正社員の方が何名か働かれてるんですけど、みなさんいい意味で距離が近くて、明るっていうんですかね。何か落ち込んでるときがあったら、どうしたの、とかすぐ声掛けてくれて。楽しいこと言ってくれたり。笑顔をつくってくれたりっていうようなところは、日本人社員よりも、より表に出やすいっていうんですかね、そういうことを感じることはあります。」(E氏)

「やっぱり人が何かを運んだりとか、人が何かをやったりっていうような、個人個人の仕事っていうよりも、チーム全体でこの流れを行う、みたいな仕事なんですけど。そういったときの助け合い精神を強く感じるときはありますね。

代わりにやるよ、みたいな言い方をしてくれて、代わりにやってくれたり。逆につらそうなときは、自分がその人の代わりに、代わりにやりますよ、みたいな声掛けをしやすいというか。お互いにうまく頼れるといいますか、そう感じることはありますね。日本人同士だと抱え込んだようなイメージが多いんですけど。やっぱりそういう意味でも、フランクさみたいなのがあって。お互いに何かあったときは、声を掛けやすいみたいなふうに思うときはありますね。」(E氏)

また、海外在住経験を持つ取締役のC氏は

外国籍社員が与えた影響について、事業推進の観点から次のように語っている。

「私、アメリカで会ったインドの人って、結構、自己主張激しくて、あまり仕事をしないっていう人が多かったんです。しかし、ここ2年ぐらい、インド人の採用をしていて、彼らなんかは、現場のほうですごい評価が高いですし、一生懸命やるっていうふうなことを言いますし、自分の前に与えられていることに対して、すごい一生懸命っていうのがあったりして。現場の日本人の先輩に対しても、すごく尊敬しながら、でもその人から出てくるコメントっていうのもすごくプラスの、会社に対しても、その人に対してもいい内容なんです。」(C氏)

さらにC氏は、外国籍社員が持つ強みについても着目している。

「すごい値上げ交渉をするなっていうふうに思います。データに基づいた交渉とかしてるんです。お客さんに対して、こういう状況だから上げていかないと、今後、会社としてこれだけの台数確保が難しいですよ、というような交渉をしてるんです。実際にそれが、成果として上がっているという結果も出ています。交渉力というか、何か臆さずに自分の思ったことをやっていくという姿勢があるのかなと思います。」(C氏)

「社内の会議の中での空気を読まないっていうところもあるかなと思います。こうだと思ったことに関して発言をするというのが、会社に良い影響を与えているかなって思います。」(C氏)

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といった外国籍社員が持つ個性が、一人で問題を抱えがちな日本人社員に良い影響を及ぼし、チームに助け合いの精神を芽生えさせた。同時に、空気を読まず臆さず発言する姿勢や顧客に対する交渉力が今後の事業発展のうえで大きな戦力になると、同社経営幹部より期待されている。

### 3.5 現在の外国籍学生採用目的と今後の展望

X社では初めての新卒外国籍学生としてA氏を迎えた2009年以降、しばらくは外国籍学生の採用を意図的に行わず、日本人学生と同等の採用基準で選考していた。その結果、外国籍学生が数年に1名程度偶発的に採用される状況であった。しかし、2020年度以降、急速に外国籍学生採用を拡大し、2021年度は6名の採用実績をあげ、また、2022年度は5名の採用実績をあげた。

さらに同社では現在、新規事業として海外事業展開を計画している。この中核人材として外国籍学生を採用し、外国籍人材の能力発揮を全社的に活性化していくことを計画している。物流請負業は労働集約型業務が中心となる傾向にあるため、各国の現地従業員がモチベーション高く業務を遂行する施策を外国籍人材と議論しながら検討していく予定である。

X社が外国籍学生の採用を活性化させた背景のひとつに、外国籍社員育成に対する自信を得たことが挙げられるであろう。自治体が主催する外国籍学生対象合同企業説明会への出展へ関心を抱いた当時のことを、現在人事部長を務めるB氏は次のように振り返っている。

「A氏という外国籍社員に所長を渡して出て行ったっていう、その経験が大きいんです。やっぱり初めて留学生として入ってきたA氏のパワフルさとか、優秀さとかっていうのを、自分の後継として事業所所長を任せて出てきたっ

ていう経験は、やっぱりすごくそれはインパクトありましたので。だから今では外国籍の方に興味を持って合同企業説明会にも参加している感じです。」(B氏)

結果として、X社では外国籍学生対象合同企業説明会出展の翌年、6名の外国籍学生採用を実行した。外国籍学生の採用が活性化されたことで、口コミによる留学生からの応募問い合わせが増えたそうだ。元外国籍学生であるA氏の社内育成がすすみ、外国籍管理職というロールモデルが輩出されたことが要因ではないかとB氏は語る。また、X社は外国籍社員が組織に与えるポジティブな影響に気づきを得たことから、日本語能力試験(JLPT)の取得レベルで書類選考可否を判断しない方針をとっている。このことについて、取締役のC氏は次のように語る。

「能力だったり、人としての優秀さっていうのは、留学生で上回る人が多いかなっていうのが、ほんとそこが基準かなと思います。日本人の学生と比較しても優秀な人が多いということで、留学生の比率が多くなっているというのが現状です。留学生から見て、私たちの会社がいいってもし映るんだったら、それを強みとしてアピールしながら優秀な人材を採用していかない手はないと思います。」(C氏)

X社が初めて外国籍学生を採用した当初、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つの類型に整理された。しかし、外国籍学生を管理職まで育成したという同社の自信が「人材不足解消」を目的とした外国籍学生採用からの脱却に繋がったといえるであろう。現在、同社の外国籍学生採用目的は、将来の新たな事業発展を見据えたものであることから「優秀人材確保」の一類型へ集約されるといえる。

## 4. 考察

これまでのインタビュー結果を基盤に、外国籍学生の新卒採用が X 社へ与えた影響について次のように整理する。

### 1) 日本人社員に与えた影響

- 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、他者に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日々接することで、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) 組織運営に与えた影響

- 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育まれた。
- 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. 外国籍学生を採用し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をもたらした。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。

今回の調査では、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と組織運営に良い影響が及ぼされることが示唆された。

実際に、株式会社ディスコが 2021 年 12 月に実施した「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」によると、外国籍学生採用による自社への好影響の上位項目として「異文化・多様性への理解の向上」「グローバル化推進への理解、意識醸成」「日本人社員への刺激・社内活性化」が挙げられている。このことは、外国籍人材との協働で生じる摩擦を乗り越え相互理解へと導いた企業は、外国籍学生が次世代の組織開発を担う貴重な戦力であることを認識するに至った、と推察されるであろう。

また、X 社がはじめて外国籍学生を採用した当初、優秀な日本人学生を採用できないことが外国籍学生採用へ踏み切る一つのきっかけとなった。しかし採用後、外国籍学生に対し個別に対話をする機会を意識的に設置し、自社の事業成長における役割期待を丁寧に説明したことで、外国籍学生が管理職として活躍するまで育成することができた。実際に福岡（2018）は、外国籍学生採用に対し戦略的な意図がない企業であっても、外国籍人材へキャリアパスを明示的に示すことや、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など、採用後の育成プロセスの中で柔軟な取り組みを実施することが外国籍人材の組織定着に繋がることを指摘している。このことから、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の機会を設置することが重要であると推察されるであろう。

経済産業省、文部科学省、厚生労働省の 3 省共同により 2020 年に策定された「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」では外国籍人材採用のきっかけから活躍に向けた育成事例について複数企業のグッドプラクティスが共有されている。こうした外国籍学生育成に関する事例や、採用を通じて生じたメリットを、採用経験が浅い企業へ共有し外国籍人材雇用に対する意欲喚起へ繋げることは、我が国の産業のイノベーション

ン創出を担う存在として期待されている高度外国人材（首相官邸，2009）の活躍を展望するうえで重要な意味を持つと考えられる。

## 5. 今後の課題

今回の調査では、外国籍学生を採用することで日本人社員と組織運営へ与えた影響について、X社が初めて新卒外国籍学生として採用したA氏と、A氏と協働した経験を持つ日本人社員とのインタビュー調査を通じて検討した。

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て外国籍学生の活躍へ至った要因を検討することが挙げられる。A氏が採用された2009年は、X社で幹部候補社員の世代交代が行われていた時期と重なり、新しい幹部候補社員を中心に組織全体へ多様な人材を受け入れる体制が醸成されていった時期でもあった。今回、A氏が事業所長となるまで成長し、ともに働く日本人社員との相互理解が成立した背景には、このような組織側の事情も存在したことが推察される。今後は組織が変容していったプロセスについて調査を実施し、外国籍人材の活躍を叶える組織創りについて検証していくことが求められる。

## 謝辞

本稿の調査にご協力いただいたX社の皆様に心より御礼申し上げます。本調査は、人材育成学会より研究補助を受けるプロジェクト研究成果の一部です。

## 参考文献

- 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/2022/01/2021kigyou-global-report.pdf> (2022年5月20日閲覧)
- 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).
- 外国人材受入推進会議 . (2009). 『高度外国人材受入政策の本格的展開を (報告書)』
- 経済産業省・文部科学省・厚生労働省 . (2020). 『外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック～実践企業に学ぶ12の秘訣～』 <https://www.meti.go.jp/press/2019/02/20200228007/20200228007-1.pdf> (2022年5月20日閲覧)
- 守屋貴司 . (2020). 人材危機時代の日本の「グローバル人材」の育成とタレントマネジメント: 「見捨てられる日本・日本企業」からの脱却の処方箋 . 晃洋書房 .
- リクルート . (2021). 「振り返り企業調査 ー外国人学生の採用状況等についてー」 [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) (2022年5月20日閲覧)
- 塚崎裕子 . (2008). 外国人専門職・技術職の雇用問題: 職業キャリアの観点から . 明石書店 .



# プロジェクト B チーム研究概要

小山 健太<sup>1</sup>

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す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。また、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。

---

<sup>1</sup> KOYAMA, Kenta 東京経済大学コミュニケーション学部 准教授 koyama@tku.ac.jp



# 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<sup>1</sup>

## 要約

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、外国籍の労働者（以下、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、在留資格を変更するという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。具体的には、2021 年 10 月末現在、日本の企業等に外国人雇用状況の届出が義務付けられている就労可能な在留資格は 26 資格あり、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））に分類されていることを確認した。そのうち、企業等の採用活動や人材育成に関係が特に深いと考えられる在留資格は 5 資格（【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】【留学】）で、職務の専門性の有無による分類では、今後日本の産業界にイノベーションをもたらすと期待される外国籍の高度専門人材（以下、高度外国人材）の在留資格は、16 資格と考えられた。これらを整理し、就労可能な 26 在留資格において外国人労働者が中長期的にキャリア発達をしていく道筋を、時間経過と専門性の 2 軸で図に示した。外国人労働者数が急増する現状において、彼らのキャリア発達の実態を捉える研究を行う場合、就労可能な在留資格ごとに企業側と外国人労働者側の双方が共存し、発展や成長につながる就労環境を丁寧に吟味することが重要となる。アフターコロナ時代を見据えた、「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」（令和 3 年度改訂）では、外国人労働者が、家族と共に日本で健全な社会生活を営むための生活環境のグローバル化が課題としてあげられている。外国人労働者が、日本人と共生していくことに関する（高度）外国人材育成研究の議論の枠組として、在留資格の視点からキャリア発達の道筋を提示できたことが本章の意義である。

## キーワード

高度外国人材、就労可能な在留資格、高度専門職、留学、キャリア発達

## 1. 問題と目的

日本では少子高齢化が進み、生産年齢人口（15-64 歳）は減少しつつある。図 1 に示すように、2019 年では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推計

されている。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、ヨーロッパ諸国や米国は、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みとれる。例えば、ヨーロッパ諸国では、移

<sup>1</sup> Toyoda Kaori 拓殖大学別科 特任講師 ktoyoda@ner.takushoku-u.ac.jp

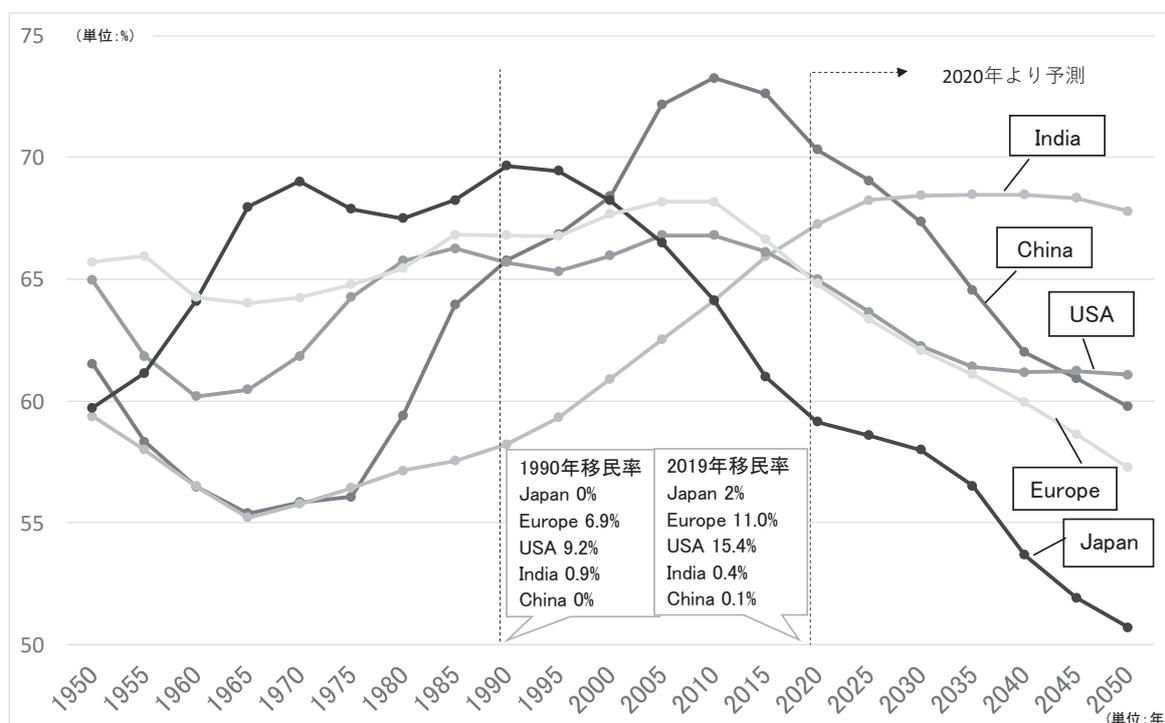
民率は1990年6.9%から2019年11%へと約1.6倍増加させ、1990年生産年齢人口比は約67%から、2020年(予測)約65%への若干減に留めている。また米国も、移民率を1990年9.2%から2019年15.4%へと1.5倍近く増加させ、1990年生産年齢人口比約66%から2020年(予測)約65%への微減に留めている。一方で日本は、移民率が1990年0%から2019年2%へと微増させるが、生産年齢人口減を補完するには至らず、1990年生産年齢人口比約69%から2020年(予測)約58%へと大幅に減らしている(United Nations, 2019)。

人口変動について、OECD(2001)は、世界全体の人口移動の動向として、国際社会の発展のためには科学技術を扱う高度な人材の移動が必要不可欠であり、全体としては移民が流入する国と転出する国に二極化するのではないかと予測している。例えば人口が激減

する中国は、今後、海外の優秀な人材を移民として受入れる可能性がある一方で、人口が世界一となるインドは、移民流出が見られると予想している。

このような世界的な人口移動や日本の生産年齢人口の急減を背景に、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つつある(首相官邸, 2021)。一方、頻繁な見直しが実施される現状において、学術研究は追いついていないのが現状である。その実態を部分的にとらえるものに留まり、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等に対し、整理して分かりやすく明確に提示するなど、この領域の研究枠組を設定するには至っていない。この点が問題であると考えられる。

図1 世界の生産年齢人口(15-64歳)比の推移と移民率



【出典】

・主要先進国の生産年齢人口比(15-64歳, %)の推移と推計は、“UN World Population Prospects 2019 (Trends and estimates of the ratio of the working-age population (15-64 years old, %) in the major developed countries)”より筆者作成(国連による中位推計値を使用)。  
[<https://population.un.org/wpp2019/Download/Standard/Population/>]

・移民率は“Workbook: UN\_MigrantStockTotal\_2019.xlsx: International migrant stock as a percentage of the total population (both sexes)”より作成。  
[Copyright © 2019 by United Nations, made available under a Creative Commons license CC BY 3.0 IGO:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>]

そこで本章の目的を、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実態を数値的にふまえつつ、その道筋を明らかにすることと設定する。アフターコロナを見据えて、企業側と外国籍社員側の双方が共存し、かれらの家族も含め、日本で共に発展や成長ができる就労環境整備の視座の1つを提示すると同時に、今後の外国人人材育成研究にむけて、全体を俯瞰する大きな枠組みを提示することが本章の意義である。

## 2. 日本における外国人労働者受入れの特徴

日本では生産年齢人口比低下の対策として、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んだ。2018年12月「外国人材の受入れ・共生のための総合的施策」（以下、「総合的施策」に略）が決定されてからは、2回の改訂を重ね、直近では新型コロナウイルス感染症の拡大下の課題を踏まえ、2021年6月に3回目の「総合的施策」改訂が行われた。また有識者からは、就労目的の在留外国人を増加させつつ、就労の長期化に伴う「生活者としての外国人」との共生を目指す施策の必要性が打ち出されている（内閣府、2013：出入国在留管理庁、2018：首相官邸、2021など）。

具体的な外国人労働者の受入れは大きく4つの方向から進んでいる。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施策である。2008年7月に内閣官房長官の直轄で「外国高度人材受入推進会議」を立ち上げ、2009年に「外国高度人材受入政策の本格的展開を（報告書）」をまとめ、その後検討を重ね在留資格【高度専門職】が2015年に新設され現在に至る。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施策で、在留資格【特定技能】が2019年に新設され現在に至る。3つ目は、農業・漁業

や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。1993年に外国人技能実習制度として成立し、2009年入管法改正、2016年技能実習（適正化）法成立を経て現在に至る。4つ目は、専門的・技術的な職業能力をもつにふさわしい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。外国人が、日本で日本語を学び、日本文化を知り、専門的知識を身につけ、日本での生活様式に慣れ就労を準備するグローバルキャリア教育と呼べる段階といえる。実際に、2009年報告書では、「高度人材の卵」として高度な人材呼び込みの政策に位置づけている（首相官邸、2009：出入国在留管理庁、2021a）。

このように日本の必要で4方向から進む外国人労働者の受入れ拡大であるが、外国人労働者やそのキャリア教育段階の留学生、また送り出し国やその家族などグローバルな視点に立てば、国際貢献という全く異なる側面が見える。つまり、もし日本の日本語教育機関や大学留学生別科、またその先の大学等高等教育機関のグローバルキャリア教育の質が高ければ、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」への貢献となる。中でも、項目4.3「2030年までに、全ての人が男女の区別なく、手の届く質の高い技術教育・職業教育及び大学を含む高等教育への平等なアクセスを得られるようにする。」と、項目4.4「2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。」において、大いに貢献することになる。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

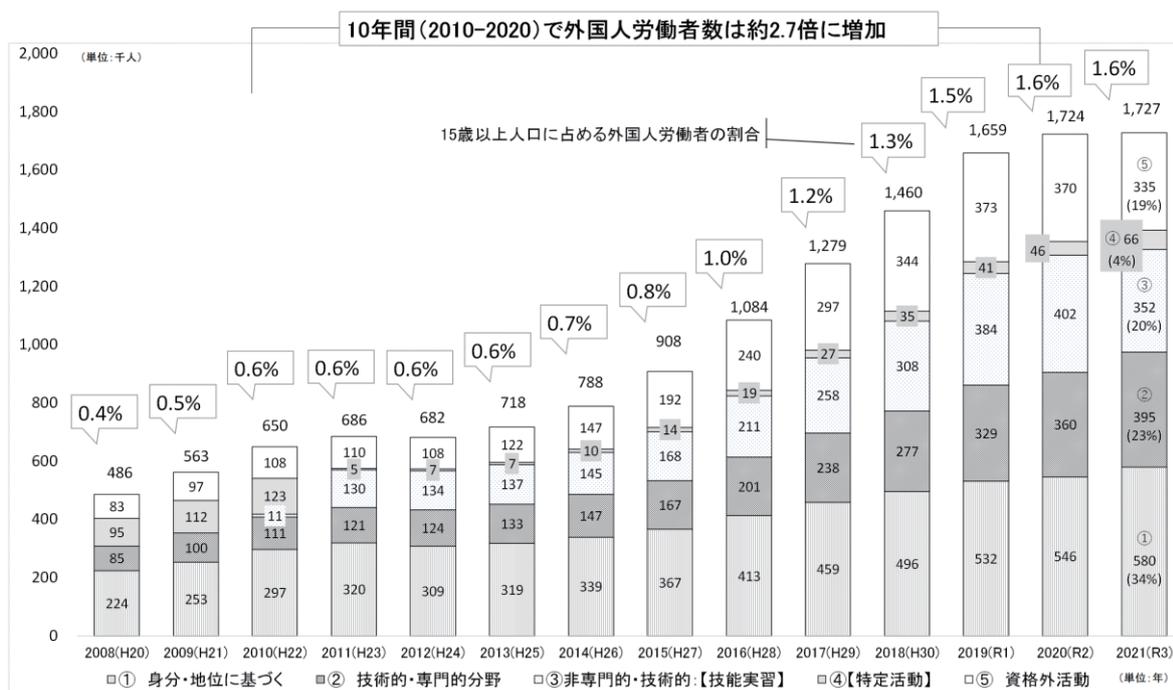
献になる。中でも、項目 8.8「移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。」の達成努力に貢献できる。これは、日本政府が「SDGsアクションプラン」で示した優先課題の取組を更に具体化・拡充させるという方向とつながる（SDGs推進本部，2021；外務省，2022）。

このように、日本の必要と国際社会への貢献という側面をもちながら、日本では外国人労働者受入れが推進され、日本の外国人労働市場は拡大を続けている。具体的には、2021年10月末までに、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就労可能な在留資格は、表1に示すように、就労制限の程度により、①身分・地位に基づく在留資格（4資格）、②技術的・専門的分野の在留資格（16資格）、③非技術的・専門的分野の在留資格（1資格）、④特定活動（1資格）、そして⑤資格外活動（4資格）、計5種類26資格となっている。また、これらの就労可能な26在留資格の外国人労働者数は、図2が示すように年々増加し、2010年から2020年までの10年間に約2.7倍

となり、2021年10月末現在1,727,211人（前年比+0.2%）、事業所数285,080か所（前年比+6.7%）となり、15歳以上人口に占める外国人労働者比率は1.6%を占める。2019年の日本の移民率が2%という図1のデータから捉えらると、移民は外国人労働者の流入と言えるだろう（厚生労働省，2021；総務省，e-Stat）。

多様な径路から外国人労働者がキャリア発達をする道筋は、在留資格において確立されつつあるが、【高度専門職】を含め、高度な知識や能力など、それぞれの在留資格の特徴を踏まえた外国人材育成研究はまだ蓄積が浅い。実態や課題を捉える研究の豊富化が待たれ、先行研究は少ないが、課題という意味では、広く外国籍社員と日本人社員との抵抗感とに着目したものがあ（徳永，2009）。これによると、職場に外国籍社員がいる日本人社員にとって、約9割の人が「言語力」が抵抗感（抵抗や困難を感じる）の要素であり、第2位の「仕事の進め方」を大きく引き離している。また、「抵抗感がある・ない」の分岐として、海外生活1年以上の経験の有無が確認できた。一方、外国籍社員で日本人社員に抵抗感があ

図2 在留資格別外国人労働者数等の推移



【出典】  
 ・外国人労働者数は、厚生労働省『「外国人雇用状況」の届出状況のまとめ【本文】（令和3年10月末現在）』より、日本の15歳以上人口は、総務省（e-Stat）「労働力調査」より筆者作成。  
 ・15歳以上人口に占める外国人労働者の割合＝外国人労働者数÷15歳以上人口

表1 就労可能な26在留資格

在留資格[合計26]		該当例
位① 「に身 4基分 づ く地	永住者	法務大臣から永住の許可を受けた者
	日本人の配偶者等	日本人の配偶者・子・特別養子
	永住者の配偶者等	永住者・特別永住者の配偶者及び本邦で出生し引き続き在留している子
	定住者	第三国定住難民、日系3世、中国残留邦人等
② 技術的・ 専門的分野 「16」	技術・人文知識・国際業務	機械工学等の技術者・通訳・デザイナー・私企業の語学講師・マーケティング業務従事者等
	技能	外国料理の調理師・スポーツ指導者・航空機の操縦者・貴金属等の加工職人等
	経営・管理	企業等の経営者・管理者
	研究	政府関係機関や私企業等の研究者
	高度専門職	ポイント制による高度人材(法務大臣指定機関と契約に基づく)
	高度専門職1号(イ)	研究者、研究指導者
	高度専門職1号(ロ)	自然科学・社会科学の分野に属する知識・技術を要する業務の従事者
	高度専門職1号(ハ)	公私機関で貿易その他の事業の経営・管理に従事する者
	高度専門職2号	1号に掲げる活動を行った者で、その在留が我が国の利益に資する者
	教育	中学校・高等学校等の語学教師等
	企業内転勤	外国の事業所からの転勤者
	教授	大学教授等
	宗教	外国の宗教団体により本邦に派遣される宗教師等
	介護	介護福祉士
	医療	医師・歯科医師・看護師
	興行	俳優・歌手・ダンサー・プロスポーツ等
芸術	作曲家・画家・著述家等	
報道	外国の報道機関の記者・カメラマン	
法律・会計業務	弁護士・公認会計士等	
特定技能	人材確保のための特定技能産業14分野:介護/ビルクリーニング/素形材産業/産業機械製造業/電気・電子情報関連産業/建設/造船・船用工業/自動車整備/航空/宿泊/農業/漁業/飲食料品製造業/外食業 ・2号は、建設/造船・船用工業のみ	
術③ 的非 分専門 「的 1・ 」技	技能実習	国際貢献として技術移転
	技能実習1号イ	85職種156作業(令和3年3月16日時点) 1. 農業関係(2職種6作業) 2. 漁業関係(2職種10作業) 3. 建設関係(22職種33作業) 4. 食品製造関係(11職種18作業) 5. 繊維・衣服関係(13職種22作業) 6. 機械・金属関係(15職種29作業) 7. その他(19職種35作業) ●社内検定型の職種・作業(1職種3作業)
	技能実習1号ロ	
技能実習2号イ		
動④ 「特 1定 」活	特定活動	外交官等の家事使用人、ワーキングホリデー、経済連携協定に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者、継続就職活動大学生・専門学校生・日本語教育機関留学生(海外大卒者のみ)、等
	留学	大学、専門学校、日本語教育機関等の学生・生徒
活⑤ 「動 資 格 4外 」	家族滞在	就労資格等で在留する外国人の配偶者・子
	文化活動	日本文化の研究者等
	研修	研修生

【出典】

- ・出入国在留管理庁(2019)「在留資格一覧」より筆者作成
- ・外国人雇用状況届出をハローワークに提出が義務付けられている26在留資格(労働施策総合推進法28条)について表記。
- ・【外交】【公用】は外国人雇用状況届出の対象外。【短期滞在】は資格外活動不可。【特別永住者】は在留資格ではない。

ると答えた人は、日本語能力が低いほど「言語力」を抵抗感の要素として挙げ、仕事上で問題なく日本語が使用できる人にとっては、「仕事の進め方」が抵抗感の要素の第一位となっている。また、塚崎(2008)は、高度外国人材として「専門的・技術的分野」に焦点をあて、日本企業と外国籍社員の意識調査を

行っている。そこでは、外国人労働者は、日本を就労先として選ばない現実が指摘されている。その原因として、日本の組織は、彼らに対し、異動などで職務経験を積む部内者化を求めるものの、昇進において日本人よりも制限が多く、業務姿勢などで「日本人化」しないと組織の中で業績が上がらないなど、複

数の障壁があげられている。

これらの先行研究や資料からは、多様な課題をかかえつつ外国人労働者が増加し、日本の外国人労働市場が拡大していることが示唆される。

### 3. 就労可能な在留資格別外国人労働者数の動向

日本の外国人労働市場が拡大する中、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の在留資格とはどのようなものだろうか。図2と表1に示した5種類ごとにその動向や就労背景を検討した結果、就労可能な在留資格として、日本企業等に最も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】の6つと考えられた。これら6在留資格の在留外国人数推移を『在留外国人統計』(e-Stat)から示したものが表2である。

#### 3.1 身分・地位に基づく在留資格

「身分・地位に基づく在留資格」(図2の①: 2021年外国人労働者構成比約34%、580,328人)は、就労制限がない在留資格で、【永住者】・【日本人の配偶者等】・【永住者の配偶者等】・【定住者】の4資格を指す。この資格による労働

者数は、2010年から2020年までの10年間に約30万人から約55万人へと約1.8倍増加している。中でも表2に示すように、増加傾向にあるのは【永住者】(2021年在留外国人構成比29%、817,805人、コロナ禍を挟む6年間(2015-2021年)の増加率1.2倍)(以下、略)である。この背景には、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(表3参照)。今後この制度下で、高度な技術的・専門的な能力がある外国人労働者の永住が増えると予想されることから、彼らのキャリア発達や帯同家族の支援など、共生社会への課題が指摘されつつある(出入国在留管理庁, 2021a)。

以上の動向から、身分・地位に基づく在留資格においては、在留資格【永住者】が、日本企業における外国人労働者を調査する上で着目すべき資格ではないかと考える。

#### 3.2 技術的・専門的分野の在留資格

「技術的・専門的分野の在留資格」(図2の②: 2021年外国人労働者構成比約23%、395,520人)は、就労制限のある在留資格で、既述の【高度専門職】や【特定技能】はここに含まれ、他に【技術・人文知識・国際業務】・【技能】・【経営・管理】・【研究】・【教育】・【企業内転勤】・【教授】・【宗教】・【介護】・【医療】・【興行】・【芸術】・

表2 日本企業等での就労と関係が深い6在留資格による在留外国人数の推移

在留資格	(単位:年)							6年間 2021年 (2015- 2021)の 構成比 増加率	
	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	構成比	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

表3 【高度専門職】のポイント計算表

高度外国人材の3分類	高度学術研究活動 「高度専門職1号(イ)」		高度専門・技術的活動 「高度専門職1号(ロ)」		高度経営・管理活動 「高度専門職1号(ハ)」	
活動内容	本邦の公私の機関との契約に基づいて行う研究、研究の指導又は教育をする活動		本邦の公私の機関との契約に基づいて行う自然科学又は人文科学の分野に属する知識又は技術を要する業務に従事する活動		本邦の公私の機関において事業の経営を行い又は管理に従事する活動	
最低年収基準	-		年収300万円以上であることが必要			
学歴	博士号（専門職に係る学位を除く。）取得者		30	博士号又は修士号取得者* [*MBA/MOTを有している場合は、別途5点の加算]		20
	修士号（専門職）に係る博士を含む）取得者	20	修士号（専門職に係る博士を含む。）取得者*	20		
	大学を卒業し又はこれと同等以上の教育を受けた者（博士号又は修士号を除く。）					10
	複数の分野において、博士号、修士号又は専門職学位を複数有している者					5
職歴 (実務経験) (注1)			10年～	20	10年～	25
		15	7年～	15	7年～	20
		10	5年～	10	5年～	15
		5	3年～	5	3年～	10
年収 (注2)	年収配点表		40～ 10	3000万～	50	
	下限1000万 [～29歳40、～34歳40、～39歳40、40歳～40]			2500万～	40	
	下限900万 [～29歳35、～34歳35、～39歳35、40歳～35]			2000万～	30	
	下限800万 [～29歳30、～34歳30、～39歳30、40歳～30]			1500万～	20	
	下限700万 [～29歳25、～34歳25、～39歳25]			1000万～	10	
	下限600万 [～29歳20、～34歳20、～39歳20] 下限500万 [～29歳15、～34歳15] 下限400万 [～29歳10]					
年齢	～29歳	15	～29歳	15	-	-
	～34歳	10	～34歳	10	-	-
	～39歳	5	～39歳	5	-	-
ボーナス① 研究実績	特許の発明／研究実績等		25～ 20	特許の発明／研究実績等		15
ボーナス② 地位	-	-	-	-	代表取締役・代表執行役 取締役・執行役	10 5
ボーナス③	-	-	職務に関連する日本の国家資格の保有（1つ5点）	10	-	-
ボーナス④	イノベーションを促進するための支援措置（法務大臣が告示で定めるもの）を受けている機関における就労（就労する機関が中小企業である場合には、別途10点の加算）					10
ボーナス⑤	試験研究費等比率が3%超の中小企業における就労					5
ボーナス⑥	職務に関連する外国の資格等					5
ボーナス⑦	本邦の高等教育機関において学位を取得					10
ボーナス⑧	日本語能力試験N1取得者（JBT480点以上）又は外国の大学において日本語を専攻して卒業した者					15
ボーナス⑨	日本語能力試験N2取得者（JBT400点以上）（ボーナス⑦又は⑧のポイントを獲得したものを除く）					10
ボーナス⑩	成長分野における先端的事業に従事する者（法務大臣が認める事業に限る）					10
ボーナス⑪	法務大臣が告示で定める大学を卒業した者					10
ボーナス⑫	法務大臣が告示で定める研修を修了した者（本邦の高等教育機関における研修については、ボーナス⑦のポイントを獲得した者を除く。）					5
ボーナス⑬	-	-	-	-	経営する事業に1億円以上の投資を行っている者	5
ボーナス⑭	-	-	投資運用行等に係る業務に従事			10
合格点70						

【出典】

・出入国在留管理庁「ポイント計算表」（取得年月日2022-02-21）<https://www.moj.go.jp/isa/content/930001657.pdf>

「ポイント評価の仕組みは？」[https://www.moj.go.jp/isa/publications/materials/newimmiact\\_3\\_evaluate\\_index.html](https://www.moj.go.jp/isa/publications/materials/newimmiact_3_evaluate_index.html)

注1：従事しようとする業務に係る実務経験に限る。注2：主たる受入機関から受ける報酬の年額／海外の機関からの転勤の場合には、当該機関から受ける報酬の年額を算入。／賞与も年収に含まれる。

【報道】・【法律・会計業務】の合計16資格を指す。この資格による外国人労働者数も、2010年から2020年までの10年間に約3.2倍と大幅に増加している。

中でも、外国人留学生が教育機関を卒業後、就職のために在留資格【留学】から変更許可申請をして許可された在留資格は、【技術・人文知識・国際業務】(表2:2021年在留外国人構成比10%、283,259人、増加率2.1倍)が全体の88.4%と最も多い。これを2021年産業別でみると、「製造業」が19%と最も多く、次いで「卸売業、小売業」(16.8%)、「情報通信業」(16.7%)、「サービス業」(14.6%)と領域は幅広い。日本での中長期的な就労の開始段階において、留学生の受け皿的な在留資格として【技術・人文知識・国際業務】が今後も増えるものと予想される(文部科学省,2021)。

次いで、技術的・専門的分野の在留資格のうち、中小・小規模事業で深刻化する人手不足の対応策として、2019年に新設された在留資格【特定技能】(表2:同1%、29,144人、前年比4.9倍)に着目したい。これは、特に人材確保が困難とされる産業分野において、一定の専門性・技能を有し即戦力となる18歳以上の外国人労働者の受入れを目指したものである。人数的にはまだ少なく初級の1号のみであるが、今後は大幅な増加が予測される。産業分野は表1に示す14分野で、そのうち「飲食料品製造業」が【特定技能】全体の約36%を占め、前年比4倍に増加している。日本の製造業の工場勤務の外国人労働者がこの在留資格にあたるので、今後その動向に着目する必要がある。次いで、サービス業の「介護」は、【特定技能】全体の14%であるが、前年比約10倍と急増している。生産労働人口の減少と長寿高齢化が進む日本においては、今後、外国人労働者の中心的な就労先となる可能性が高く、この領域での外国人材育成や共生は、重要な研究課題となるであろう(出入国在留管理庁,2021b)。

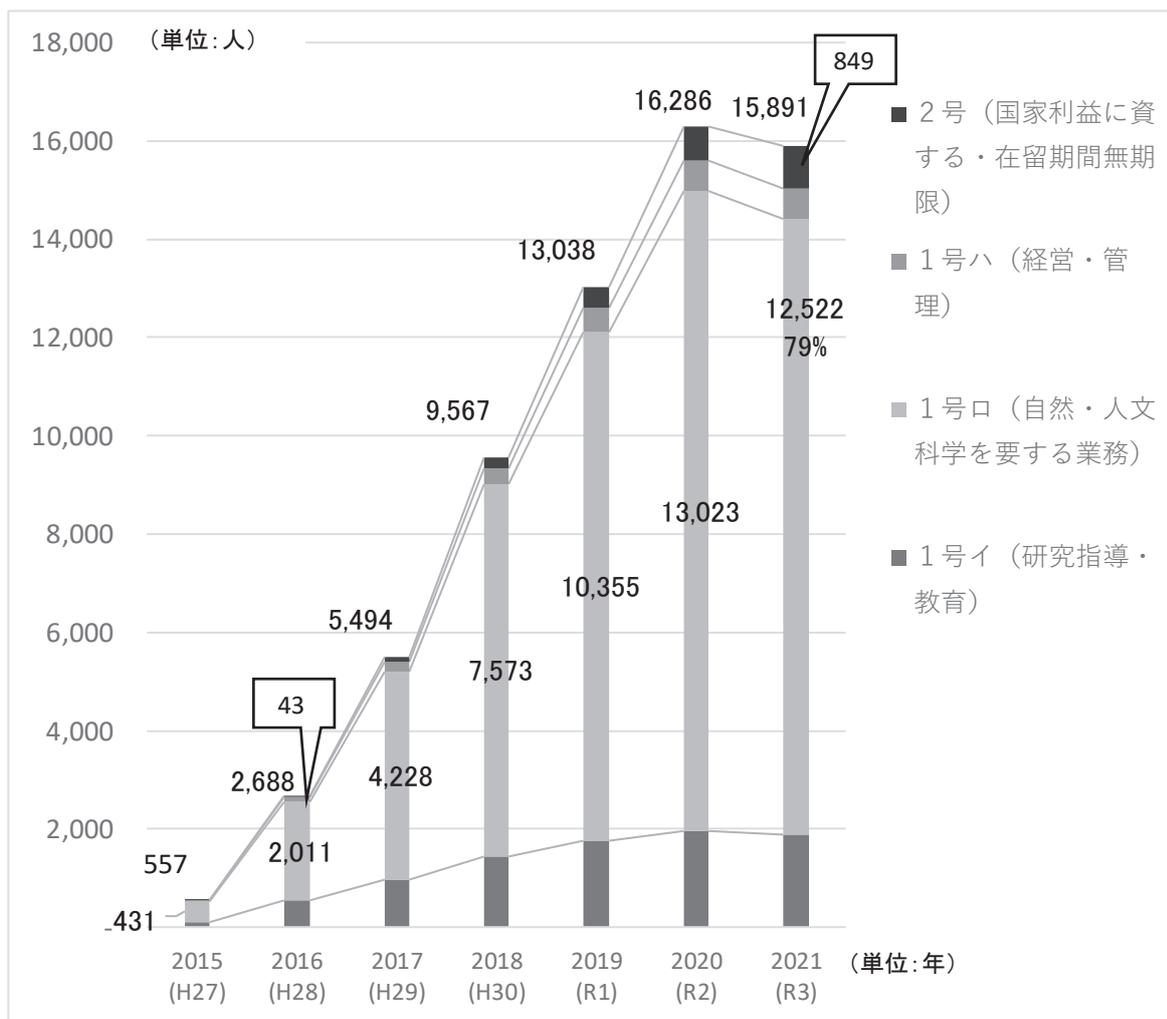
最後に、既述の【永住者】への布石となる

2015年新設【高度専門職】の動向に注目する。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に日本政府が特例優遇措置として新設したものである。先に述べた在留資格【技術・人文知識・国際業務】取得者であっても、条件を満たせば【高度専門職】へ在留資格変更許可申請が可能であり、積極的に推進されている。このポイント制度(表3参照)は、2008年「高度人材受入推進会議」で基本方針が決定され、2014年入管法改正により、2015年4月から在留資格【高度専門職】として導入された。2017年「未来投資戦略2017—Society 5.0の実現に向けた改革—」(総務省・厚生労働省・経済産業省,2017)において受入れ拡大が提言され、以降、在留資格【高度専門職】の在留者数は、図3に示すように激増している。

【高度専門職】在留資格による在留外国人数は、新設2015年からの移行期間を経た2016年は2,688人だったものが、5年後の2021年には15,891人へと約6倍増加している。「未来投資戦略2017」では、KPI(key performance indicator)として、2020年末までに10,000人の高度人材認定を目指していたので、コロナ感染症拡大の影響を受けつつもKPIは達成できたといえる。

在留資格【高度専門職】の内訳をみると、表1に示すように、1号と2号があり、1号は3種類に分類され、在留期間は5年となる。いずれも本邦(日本)の公私の機関との契約に基づいて行う活動で、1号(イ)は研究・研究指導・教育をする高度学術研究活動、1号(ロ)は自然科学・人文科学の分野に属する知識又は技術を要する業務に従事する高度専門・技術的活動、そして1号(ハ)は本邦の公私の機関において事業の経営を行い又は管理に従事する高度経営・管理活動である。図3が示すように、この在留資格による在留外国人数は急増するが、それは主に「1号(ロ)高度専門・

図3 在留資格【高度専門職】の内訳毎の在留者数推移



【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) より著者作成。

技術活動」が中心で、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。日本経済を日本人と共にけん引する知的に高度で専門的な外国人労働者の中心は、企業等で就労する自然科学又は人文科学を用いる高度専門・技術活動であるといえよう。なお、2号は1号で3年以上活動を行った者が対象で、在留期間が無期限となる。まだ人数的には少ないが5年間で約20倍(2016年43人から2021年849人)に増加しており、知的領域での日本の経済活動への影響は大きいといえよう。

【高度専門職】のポイント制度(出入国在留管理庁, 2022a)は、先に述べたように、より長く安定的に日本で無制限に就労可能となる

在留資格【永住者】の変更許可申請を可能にしている。従って、1号取得者も2号取得者も在留資格【永住者】を申請し、日本で長期的に経済活動をけん引するキャリア発達の道筋が用意されたことになる。その特徴は、表3に示す通り、学歴で専門性の評価に大きな差をつけている点にみられる。例えば、一般企業で主に取得される【高度専門職】1号(ロ)(表3の中央)では、大学卒業(同等)を10ポイントで評価し、修士号等を20ポイント、そして博士号等を30ポイントとしている。ここからは、大学卒業(同等)に満たない学歴については、日本の労働市場では専門性がないものとして捉え、かつ自然科学や人文社会科学などの科学的知識を専門的として高く評価している実態が見てとれる。職歴においては、

日本で長く経験をつむことが評価され、職歴5年で10ポイント、7年で15ポイント、10年で20ポイントとなる。更に、高い年取も大きく評価されている。イノベーションを促進する中小企業での就労や日本語能力も評価対象となり、多様な側面から【永住者】への在留資格変更許可申請を動機づけているといえよう。

以上、専門的・技術的分野の在留資格においては、在留資格【技術・人文知識・国際業務】・【特定技能】・【高度専門職】の3つが、日本企業等で就労する外国人労働者と関係が深く、今後研究において着目すべき資格ではないかと考える。なお、外国人が企業内転勤で日本において就労する在留資格【企業内転勤】の在留者数は、ここ5年（2015-2020年）でほとんど変化がないが、日本企業等の活動と関連が深いと考え、表2に示した。

### 3.3 非専門的・技術的の在留資格【技能実習】

非技術的・専門的分野の在留資格【技能実習】（図2の③：2021年外国人労働者構成比約20.4%、351,788人）は、就労が厳格に規定されている在留資格である。この資格による労働者数は、2010年から2020年までの10年間に約3.3倍と大幅に増加している。コロナ禍において、2021年は前年比-0.13%と減少させているが、これを機会に、10年を経た【技能実習】という制度の適正化を図り、技能実習生を保護しつつ日本社会と共生する方向での見直しがおきている（上林，2018：出入国在留管理庁，2021b）。

【技能実習】は、日本の労働市場にとっては、ブルーカラーの労働力を補完する貴重な人材となりつつ、技能実習制度そのものは、国際貢献として二国間取り決めをかわした発展途上国（2022年1月現在14カ国）への技術移転が目的として開設されたものである。外国人労働者が日本の職場で、実際に体験しながら職業能力を身につけるOJT (on the job training) を経て、母国でその技術を活用するよう設計されている。従って基本的には、送

出国の送出機関で選出された外国人は、1年目は技能実習1号として実習を始め、基礎級の合格を目指す。そして、2-3年目は技能実習2号となり3級合格を目指す。そして3級に合格すると技能実習3号実習開始前か開始後1年以内に1か月以上の一旦帰国が義務付けられている。その後2年の実習を経て、必須となる技能試験2級を受験し、最長5年で実習終了となり帰国する。しかし、技能実習制度を10年間運用した実績から浮彫になった課題の1つが、日本で更にその能力を発揮するキャリアパスが用意されていないことであった。受入れ企業側からも、技能実習生側からも強い要望があり、2019年4月より、在留資格【技能実習】において一定水準の技能に達した場合、表1に示す14分野において専門的・技術的分野の在留資格【特定技能】1号へと変更許可申請ができるキャリア発達の道筋が設立された（出入国在留管理庁，2022b）。

こうして、非専門的・技術的分野の在留資格【技能実習】は、本人の努力次第で、【特定技能】1号、そして2号へ、更に従来からの在留資格【技能】【介護】【技術・人文知識・国際業務】等へと、変更許可申請が制度上は可能となった。サービス業や建設業、また製造業等の日本企業において、ブルーカラーからホワイトカラーへと、外国人労働者が職業能力を高める可能性を踏まえ、彼らが中長期的に職業能力を発揮しつつ日本社会で共生するキャリア発達に着目した外国人材育成研究の必要性がここに見て取れる。

### 3.4 在留資格【特定活動】

在留資格【特定活動】（図2の④：2021年外国人労働者構成比約4%、65,928人）は、就労の可否が指定される資格である。日本企業等と関係が深いのは、例えば外国人留学生在がインターンシップやサマージョブ、また国際文化交流などの就労活動をする場合である。また、大学等を卒業した留学生在が、卒業後に「就職活動」や「起業活動」を行うことを希望す

る場合の在留資格でもある。2021年9月からは、外国の大学等を卒業（外国大学卒）した後に、所定の条件を満たす日本の日本語教育機関等を修了後した場合、就職活動のために、在留資格【留学】を【特定活動】へと資格変更許可申請が可能となった（出入国在留管理庁、2022c）。全体としてはこの資格による在留者は少ないが、日本企業等が採用試験を実施する場合、今後は現役大学4年の在留資格【留学】だけでなく、本邦大学卒（日本の大学卒）と外国大学卒の元留学生が、【特定活動】で就職活動をする場面と接する機会が増えると予想される。

またこれは、本邦大学（院）を経ないで、外国大学（院）卒の外国人が、新卒または国外での職業経験を経て、日本の日本語教育機関等で在留資格【留学】として日本語を学び、そのまま直接日本の労働市場に入るという道筋を、国策として承認したことを意味する（文部科学省、2021）。アジア諸国の高学歴化が進む中、既に専門的で高度な学識を外国の大学（院）で学んだ留学生に対し、知的に高度な日本語教育を提供し、専門的な分野で日本の労働市場で活躍できるようにグローバルキャリア教育を用意できる教育基盤は、SDGs4が示すように、高等教育機関による高度な職業教育と生涯学習の機会提供になるものと予想される。大学側、例えば大学留学生別科などが、その教育提供機関として、グローバルな生涯学習プログラムをどのように準備し、国際社会に貢献する道筋を創るのかは、新たな外国人材育成研究の視点となると思われる。そして、在留資格【留学】から【特定活動】への資格変更を経て、大学等や日本語教育機関等などの支援を受けながら行う、彼らの就職活動の実態を把握するための研究も、今後の外国人材育成研究では必要になろう。

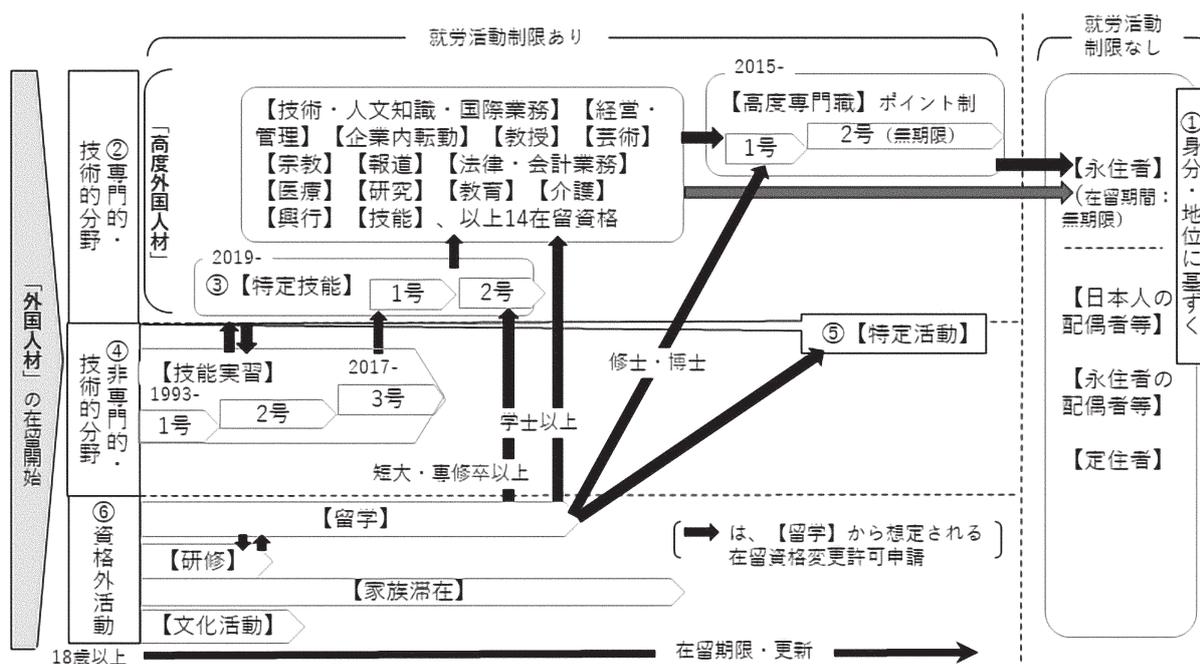
### 3.5 資格外活動

「資格外活動」（図2の⑤：2021年外国人労働者構成比約19%、334,603人）は、許可制で一定時間のみ行うアルバイト等の就労活動で、

【留学】・【研修】・【家族滞在】・【文化活動】の4つの在留資格からなる。この資格による労働者数は、2010年から2020年までの10年間に3.4倍と大幅に増加している。中でも【留学】（表2：2021年在留外国人構成比8%、227,844人、増加率1.0倍）が最も多く、「資格外活動」を行える在留外国人の約54%を占める。コロナ禍で増加に歯止めがかかっているものの、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期待されている。単純作業等をアルバイトに頼る職種は多いとみられ、留学生による「資格外活動」は、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、企業等の中核を担う正社員の採用という意味では、在留資格【留学】による大学（院）卒業者が、日本国内で就職した割合は、2010年25.2%（大学卒業・院修了者数20,410人）から、2019年36.8%（同28,512人）へと増加している。しかし、日本における外国人留学生の就職希望は約65%であることから、日本の労働市場との接続は不十分であり、「日本再興戦略改訂2016」では、国内就職率を「3割から5割へ」向上させることを閣議決定している（内閣府、2016：文部科学省、2021）。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。またこれは、視点を変えれば、本邦大学と企業との接続の問題を補完すべく、先の在留資格【特定活動】で示した、外国大学卒の留学生の呼び込みを強化し、日本の外国人労働市場の拡大を図っているとも理解できよう。企業側の採用や就労環境の見直しに関する研究と共に、留学生が円滑に就職できるための、日本語教育機関等や高等教育機関等でのグローバルキャリア教育の質に関する外国人材育成研究が、今後さらに必要となりそうである。

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）



#### 4. 在留資格からみる「高度外国人材」の定義とそのキャリア発達の道筋

日本において企業等の事業主に外国人雇用状況の届出が義務化されている外国人労働者の在留資格は26あり、これらが就労活動制限や就労の専門性等に応じて5種類あることは、表1に示した通りである。この26在留資格について、活動内容の目的や制約を踏まえ、日本に入国・就労を開始し、日本の企業等で職業能力を身につけつつ中長期的に在留資格の変更許可申請をする主な道筋について、総務省(2019)「高度外国人材の受入れに関する政策評価書」を参考に図4に整理した。またこの図4に、「通商白書2016」(経済産業省, 2017)で示されている「高度外国人材」と「外国人材」ということばの定義との関連を示した。

「通商白書2016」(経済産業省, 2017)によると、日本では、高度な職業能力をもつ外国人向けに設立した「ポイント制度」を検討する際に、高度外国人材を「我が国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性

を高めることが期待される人材」と定義した。その後、このポイント制を改訂し2015年に新設された在留資格【高度専門職】のポイント計算表(表3)(出入国在留管理庁, 2022a)では、大学卒業(同等)以上の学歴に対しポイントを付与するなど、高度を示す基準の1つを大学卒業(同等)以上と明示した。更に、「高度外国人材」の定義は国により異なるが、「高等教育修了程度」を要件の一つとする国が多く、OECDでは国際比較において「高等教育修了程度(ICED5以上)を基準としていることから、日本でもそれに合わせて資料を提示していると述べている。これらの基準を踏まえて、現在の在留資格の在り様をまとめた図4で捉え直すと、「②専門的・技術的分野」の16在留資格をもつ外国人労働者が「高度外国人材」と呼べると考えられる。またこれに対して、「④非専門的・技術的分野」の在留資格【技能実習】と、アルバイト等の「⑥資格外活動」が許可制で可能となる在留資格【留学】・【研修】・【家族滞在】・【文化活動】は、高度ではない就労活動という意味で、「外国人材」というくくりになるものと考えられる。そして、就労活動に制限のない「①身分・地位に基づく」在留資格【永住者】・【永住者の配偶者等】・【日本

人の配偶者等】・【定住者】は、高度外国人材かどうかについて在留資格による定義づけはできないので、学歴や職歴等からその都度検討が必要となる。最後に、「高度人材」という言葉は、図4には特に示していないが、日本人・外国人を問わず、専門的な技術や知識を習得した労働力として定義づけられている。

日本人労働者も、外国人労働者も、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月末において一定程度確立したことは、日本国内の外国人労働市場のグローバル化に向けた一步として評価できよう。例えば、在留資格【留学】の外国人が、日本語教育をはじめとするグローバルキャリア教育を受けながら、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、在留資格を【技術・人文知識・国際業務】に変更し就労を始める。そこから更に、職歴を積みながら【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。また、そのまま就労を続けながら、もしくは在留資格を【留学】に戻して大学院リカレント教育を受け、修士号や博士号を取得する。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】へと在留資格変更許可申請をするという道筋がたったのである。

本章では、このような在留資格【留学】から高度外国人材へ、更に在留資格【永住者】として日本の外国人労働市場で活躍する道筋が整備され、実質化しつつあることを確認した。また、高度とは呼べない外国人材である

在留資格【技能実習】のブルーカラー労働者が、職業経験を積み専門性を身につけた後に、高度外国人材の在留資格【特定技能】へと在留資格変更許可申請し、許可される事例が増えつつあることも確認できた。日本人労働者がキャリア発達を目指すのと同様に、日本で就労を開始する外国人労働者が、在留資格という制度面において日本でキャリア発達する道筋が一定レベルで整ったといえよう。

## 5. 今後の外国人材育成研究にむけて

ここまで、高度化する外国人労働者のキャリア発達について実態を数値的に明らかにし、在留資格変更許可申請を続けることによる、中長期的なキャリア発達の道筋を可視化した。しかしながら、企業側と外国籍社員側の双方が共存し、共に発展や成長ができる就労環境整備にむけた定性的な外国人材育成研究や実態調査はまだこれからである。しかも、それらの資料は常に更新し見直しを続ける必要がある。具体的には、図4が示すような在留資格が規定する就労活動ごとに、外国人労働者の視点にたつ日本におけるキャリア発達研究、またそれを組織側の視点から人事制度として捉える外国人材的資源管理研究など、両面からのアプローチが重要であろう。アフターコロナ時代を見据えた「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」（令和3年度改訂）では、この外国人労働者側の視点と、企業等組織側の視点を統合することで可能になる、グローバル化された日本の労働市場の成熟化が目指されている（首相官邸、2021）。それが具体的にはどのようなものなのか、SDGsと照らしあわせながら、学術研究が世界で通用するビジョンを提示し、企業側がそれに即してそれぞれの工夫で外国籍社員と共生する就労環境を準備する時代に入ったと言えそうである。また同時に、大学等の高等教育機関が、フォーマル教育の学部・大学院教育、インフォーマル教育の生涯学習提供機関として質の高い日本語教育を中心とするグローバル

キャリア教育を模索し、留学生に提供し続ける役割を担う時代に入ったと言えそうである。

本章では、主に日本企業等における就労と関係が深い 26 の在留資格の視点から、外国人労働者が日本で就労を開始する背景や実態をさぐり、外国人材から高度外国人材へと向かうキャリア発達の道筋を捉える試みを行った。外国人労働者の量的拡大が進む中、在留資格変更許可申請をしつつ、多様な径路で日本の高度外国人材となる（目指す）彼らのキャリア発達やキャリア意識を知ることは、企業等が外国籍社員やその家族と共生すること、またそれを支える高等教育機関や政府が社会全体の在り方を検討する上で、貴重な資料になると考える。その意味で、本章の図 4 で提示したキャリア発達の道筋が、外国人材育成研究における大きな枠組みのたたき台となると考える。在留資格の変更というキャリア発達の在り様を 1 つの視座として、外国人労働者本人、企業側、そして大学等関係者などの社会的支援者という多様で複眼的な視点から、外国人材育成研究を深めることが今後の課題である。

## 参考文献

- 経済産業省（2017）『通商白書2016』「第2節 高度人材の確保とイノベーションの創出」（取得年月日：2022-02-25）  
[https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2016/pdf/2016\\_02-01-02.pdf](https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2016/pdf/2016_02-01-02.pdf)
- 厚生労働省（2021）「「外国人雇用状況」の届出状況のまとめ【本文】（令和3年10月末現在）」在留外国人就労者数はこれより作成。
- 外務省（2022）”Japan SDGs Action Platform”（取得年月日：2022-07-10）  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/index.html>
- 文部科学省（2021）「外国人留学生の就職促進について（外国人留学生の就職に関する文部科学省の取組等）（令和3年6月30日）」（取得年月日：2022-02-26）  
[https://www.jasso.go.jp/gakusei/career/event/guidance/\\_icsFiles/afiedfile/2021/07/09/ryugakusei\\_monka\\_gakuryu.pdf](https://www.jasso.go.jp/gakusei/career/event/guidance/_icsFiles/afiedfile/2021/07/09/ryugakusei_monka_gakuryu.pdf)
- 内閣府（2013）「日本再興戦略 -JAPAN is BACK- 平成25年6月14日」（取得年月日：2022-02-27）  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou\\_jpn.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf)
- 内閣府（2016）「日本再興戦略 2016 —第4次産業革命に向けて—」（取得年月日：2022-02-01）  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016\\_zentaihombun.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_zentaihombun.pdf)
- OECD（2001）“International Mobility of the Highly Skilled”（取得年月日：2022-02-12）  
[https://read.oecd-ilibrary.org/employment/international-mobility-of-the-highly-skilled\\_9789264196087-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/international-mobility-of-the-highly-skilled_9789264196087-en#page1)
- SDGs推進本部（2021）「SDGsアクションプラン2021～コロナ禍からの「よりよい復興」と新たな時代への社会変革～（令和2年12月）」p.6（取得年月日：2022-07-10）  
[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/SDGs\\_Action\\_Plan\\_2021.pdf](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/SDGs_Action_Plan_2021.pdf)
- 総務省（2019）「高度外国人材の受入れに関する政策評価書（令和元年6月）」p.6（取得年月日：2022-02-02）  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000627735.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000627735.pdf)
- 総務省（e-Stat）『労働力調査』「就業形態別15歳以上人口」より作成
- 総務省・厚生労働省・経済産業省（2017）「高度外国人材の受入れ・就労状況」（平成29年12月13日）（取得年月日：2022-02-22）  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/suishinkaigo2018/koyou/dai2/siryou4.pdf>
- 首相官邸（2009）高度外国人材受入会議「外国高度人材受入政策の本格的展開を（報告書）平成21年5月29日」（取得年月日：2022-02-22）  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinzai/dai2/houkoku.pdf>
- 首相官邸（2021）外国人材の受入れ・共生に

- 関する関係閣議会議（2021）「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策（令和3年度改訂）令和3年6月15日」（取得年月日：2022-02-21）[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/kaigi/pdf/taiosaku\\_r03\\_kaitei\\_honbun.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/kaigi/pdf/taiosaku_r03_kaitei_honbun.pdf)
- 出入国在留管理庁（2018）「外国人材の受入れ・共生のための総合的施策」（取得年月日：2022-02-27）[https://www.moj.go.jp/isa/policies/coexistence/nyuukokukanri01\\_00140.html](https://www.moj.go.jp/isa/policies/coexistence/nyuukokukanri01_00140.html)
- 出入国在留管理庁（2019）「在留資格一覧」（2022-02-27）<https://www.moj.go.jp/isa/applications/guide/qaq5.html>  
<https://www.moj.go.jp/isa/>
- 出入国在留管理庁（2021a）「外国人との共生社会の実現のための有識者会議『意見書（概要）～共生社会の在り方及び中長期的な課題について～』令和3（2021）年11月」（取得年月日：2022-02-15）  
[https://www.moj.go.jp/isa/policies/policies/nyuukokukanri15\\_00001.html](https://www.moj.go.jp/isa/policies/policies/nyuukokukanri15_00001.html)
- 出入国在留管理庁（2021b）「特定技能外国人受入れに関する運用要領」（令和3年10月）（取得年月日：2022-02-21）  
<https://www.moj.go.jp/isa/content/930004944.pdf>
- 出入国在留管理庁（2022a）「ポイント計算表」（取得年月日：2022-02-21）  
<https://www.moj.go.jp/isa/content/930001657.pdf>
- 出入国在留管理庁（2022b）「特定技能ガイドブック～特定技能外国人の雇用を考えている事業者の方へ～」（取得年月日：2022-02-22）  
<https://www.moj.go.jp/content/001326468.pdf>
- 出入国在留管理庁（2022c）「在留資格「特定活動」（例、外交官等の家事使用人、アマチュアスポーツ選手及びその家族、インターンシップ、特定研究活動、特定情報処理活動、本邦大学卒業者及びその家族等）の場合」（取得年月日：2022-02-14）  
[https://www.moj.go.jp/isa/applications/procedures/zairyu\\_henko10\\_21.html](https://www.moj.go.jp/isa/applications/procedures/zairyu_henko10_21.html)
- 徳永英子（2009）「日本人就業者と外国人就業者のギャップは何か 仕事上での“抵抗感”から探る」 Work Review Vol.4, 34-47.（取得年月日：2022-02-26）  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/worksrev/4/3/4\\_1/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/worksrev/4/3/4_1/_pdf/-char/ja)
- 塚崎裕子（2008）『外国人専門職・技術職の雇用問題 職業キャリアの観点から』明石書店。
- 上林千恵子（2018）「特集：移民政策のグランドデザイン 外国人技能実習制度成立の経緯と2009年の転換点の意味づけ—外国人労働者受け入れのための試行課程」移民政策研究(10),44-58.
- United Nations (2019) 主要先進国の生産年齢人口比（15-64歳, %）の推移と推計：  
"UN World Population Prospects 2019 (Trends and estimates of the ratio of the working-age population (15-64 years old, %) in the major developed countries, using mid-range estimates,)"（取得年月日：2022-07-02）<https://population.un.org/wpp2019/Download/Standard/Population/>  
移民率："Workbook: UN\_MigrantStockTotal\_2019.xlsx: International migrant stock as a percentage of the total population (both sexes)" [Copyright © 2019 by United Nations, made available under a Creative Commons license CC BY 3.0 IGO:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>]



# 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）

## 要約

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。電機メーカー A 社の施策について調査を行ったところ、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、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。日本では、企業におけるダイバーシティ&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、だからこそ、実践と研究の双方を発展させることが、今後の課題だと考えられる。

## キーワード

ダイバーシティ&インクルージョン、電機メーカー、  
インクルーシブ・リーダーシップ

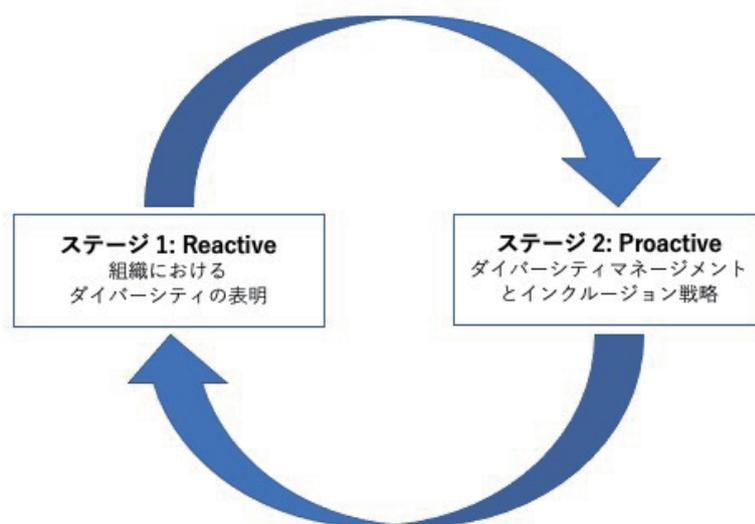
## 1. はじめに

企業における高度外国人材マネジメントの研究へのアプローチとして、組織内でのダイバーシティ&インクルージョン施策・実践の導入、普及、定着、変化に関するプロセス（資源ベース型 SHRM）に基づいて分析する手法が挙げられる。例えば、外国籍社員の採用や活躍に積極的な組織は、どのような特徴が挙げられるのか。あるいは、外国籍社員の採用 (Attraction) や定着 (Retention) や動機づけ (Motivation) に成功する組織はどのような戦略や施策を採っているのか。このような問いを立て、外国籍社員が活躍している組織の事例を分析する視点が考えられる。

Mor Barak (2017) は、自著である *Managing Diversity: Towards a Globally Inclusive Workplace* (4th ed.) の中で、組織内のダイバーシティ&インクルージョンの進展には 2 つのステージがあることを示している。具体的に

は、第 1 のステージでは「組織におけるダイバーシティの表明 (Diversity representation in the organization)」を挙げ、例えば人口統計に沿って社員の属性を変えていくことや、多様なタレントを採用することを例に示している。そして、第 2 のステージでは「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、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を挙げている。この 2 つのステージがそれぞれ「Reactive」と「Proactive」と位置づけられ、この両者が繰り返されることで、ダイバーシティ&インクルージョンに伴う施策が次第に組織内で定着が進むというプロセス (A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion: ダイバーシティ&インクルージョンの 2 つのステージの循環) を、Mor Barak (2017) は提示している (図 1)。

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



出典：Mor Barak（2017）を参考に筆者作成

## 2. 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。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らうか。

一般的には、日本企業で働く外国籍社員が抱える困難点として、「人事評価のシステムや人事に関して、企業側と外国籍社員との間に認識の不一致」があることや、「暗黙知への理解の難しさ (コンテキストの共有性が高い場合、聞き手が見えない部分を推測したり察知

したりする力が必要だが、日本の企業や組織とは異なるコンテキストで生まれ育った外国籍社員には理解が難しい)」(以上、吉本、2011) という批判もある。この他にも、国内企業の多くが日本語力に優れ日本人との協調ができる「日本人性」の高い人材を求めているのに対し、「日本人と異なるメンタリティー」や「日本人にない発想」など日本人とは異なる「外国人性」を認めて欲しいと望んでいる日本での就職を希望する外国人留学生の実態も指摘されている (横須賀、2007)。

国内企業で働く外国籍社員をめぐる研究を行った島田・中原 (2014) も、「日本人上司から文化面および精神面での支援をあまり受けていない」という実態を踏まえ、「上司からより多くの支援を受けている外国籍社員は、組織への愛着が高く (組織コミットメント)、当該組織内での長期的展望があり (キャリア展望)、現在の職務満足度が高い (職務満足度)」という研究結果を示している。また、石黒 (2017) は、多国籍メンバーを部下に持つ日本人リーダーのメンタルモデルを分析した結果、「移動性の高い認知」、「寛容型の行動」、「メンバー尊重型の行動」という認知的志向性のプロセスが「コミュニケーションの問題が少な

い状態」という帰結に至ることや、これらのプロセスにリーダー達が対応すれば「日本の労働環境の壁」と外国籍メンバーとの間にある摩擦を減らす「緩衝体」として機能する様子を表している。この他、園田（2017）も外国籍社員の国内企業における定着 / 離職に関わる4つの要件として、「提示されたキャリアパス」、「職場の日本人との関係」、「職務内容の将来性」、「外国人であること（外国人であることが企業の中でどう評価され、どのように位置づけられるか）」を示しており、外国籍社員が活躍できる日本の企業や組織の在り方への研究が広がりつつある。

このように考えると、インクルーシブ・リーダーシップ（Mor Barak,2017）への期待は大きい。特に、組織内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と認識する度合い」（Shore et al., 2011:1265）が、外国籍社員を受け入れる組織の中で高く保持されることが求められる。Shore, et al.(2011)の概念モデルによれば、インクルージョンのためには「個性の発揮」と「職場帰属（職場からの受入）」の両方を高めていくことが必要となる（図2）。そのインクルージョ

ンの定義にもとづいて、Mor Barak（2017）はインクルーシブ・リーダーシップを提唱した。それによれば、「個性の発揮」を高めるリーダーの行動として「一人ひとりの個性の認識」「異なる視点を追求することの奨励」、また「職場帰属」を高める行動として「目的・目標の共有化」「参画のための動機づけ」が提示されている。

また、A.E. Randel ら（2018）によれば、外国籍社員が組織の一員であることが感じられるには、グループメンバーとしての個人をサポートすることや、平等に接すること、そして外国籍社員が自分の個性を保ちながら、グループ内でのプロセスや成果への貢献を促進するような働き掛け等がインクルーシブ・リーダーシップの例として示している。

坂爪ら（2020）も、インクルーシブ・リーダーシップを発揮する管理職の認識や行動の要件について、「管理職の部下の多様性に対する必要な認識」として「深層的ダイバーシティへの着目」と「部下の多様性をもたらす部門へのプラス効果」の2点を、「多様な部下に対する管理職の行動」として「多様性を意識した採用」、「分化と統合を意識したコミュニケーション」、「部下主体のキャリア形成支援」、「コーチとしての管理職」、「所属感を高める行

図2. インクルージョンの概念的位置づけ



出典：shore, et al. (2011) (p.1266) を元に筆者作成

動、独自性に価値があることを表明する行動や一人ひとりに合わせたコミュニケーション」等を例示している。

外国籍社員を受け入れる組織の上司や同僚には、インクルーシブ・リーダーシップの発揮が期待されるため、インクルーシブ・リーダーシップを持つ人材をどのように育成すべきか、企業内のダイバーシティ・インクルージョン施策の中でも、とりわけ重要な経営課題とも言える。企業や組織の中にいる上司、先輩・同僚社員がインクルーシブ・リーダーシップを発揮できれば、「ダイバーシティマネジメントとインクルージョン戦略」という第2ステージの展開がさらに各職場で進む。そして、第1ステージの本社や人事部が打ち出す「組織におけるダイバーシティの表明」との連動がいっそう期待される。このような展開になれば、「A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion」のサイクルが上手く往還し、各企業内および社会全体にダイバーシティ&インクルージョン施策がいっそう広がることが期待される。

### 3. 電機メーカー A 社のケース

本項では、電機メーカー A 社のダイバーシティ&インクルージョン施策について、Mor Barak (2017) の「A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion」に基づいて紹介する。

まず、A 社では世界人権宣言、OECD 多国籍企業行動指針、ISO26000 等のグローバルな規格や規範を尊重し、事業を展開していること、そしてこれらの考え方は同社の行動基準にも反映している。また、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、従業員一人ひとりが個性を活かし、多様な人材からの多様な意見や考えを経営に活かすべきことを CSR 報告書等で公表している。加えて、多様性のある経営幹部を育成するため、外国籍人材の確保が、A 社グループ共通の人

材育成上の重要な戦略として位置づけられ、年齢・性別・国籍等の属性に囚われずに人材を獲得・育成・登用する方針を打ち出している。これらの取り組みの他にも、女性活躍推進のための人材育成や障がい者雇用推進、高年齢者の雇用などの取り組みも積極的に推進していることを、同社のアニュアルレポートやホームページ等でも発信している。これらの取り組みの推進や情報発信は、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、その取り組みが他企業や社会全体に影響を与え得る。

さらに、筆者らは、A 社の本社採用部のマネージャーにインタビューを行い（実施時期：2020年8月）、同社の具体的なダイバーシティ&インクルージョン施策について調査した。A 社では本社採用部として留学生等の外国籍採用者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。その目標値達成への取組みの一環として、事務系・国内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年より導入した。いずれも、「事業のグローバル化をさらに進展させるためにも、少子高齢化の進む中、日本人（学生）の採用者だけでは限界が生じる」こと、そして「グローバルに活躍できる、優秀な人材確保への必要性」を考慮した上での運用である。

この他に、A 社では、特に事務系総合職の新卒採用活動の一環で、同社若手社員（リクルーター）が、応募学生に対し、エントリーシートや面接試験等への助言を個別にフィードバックを行っている。このリクルーターからのフィードバックの中で、応募学生の適性が見出される職種や仕事内容を、日本人学生に限らず外国人留学生に対して提示する場合がある。そして内定後には、特に外国籍社員の

場合、入社後に十分な活躍を果たせるよう、きめ細やかな配属面談を入社前から重ね、本人の希望・専門性・語学力等に加え、配属候補となる職場の上司の海外経験の有無や、配属先での海外ビジネスの展開の度合い等を勘案し、配属先の選定を行っている。この他にも、本社採用部が呼び掛ける形で、採用後入社3年目までの外国籍社員を対象に、日頃の仕事や日本での生活での困り事等について、外国籍社員同士が集って話し合える場を一年に2回程度設定している。

こうした一連の採用に関する取組みは、戦略的に希少かつ模倣困難な人的資本プールの形成・定着に繋げている取組みとも言い換えられる。つまり、これらの同社人事部の先駆的な取組みは、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、他社や社会全体への影響や波及にも繋がる施策と言える。

しかし、事業領域が多岐にわたる同社の全組織において、外国籍社員をめぐる一連のダイバーシティ&インクルージョン施策に代表される本社側の意向が隅々まで浸透し、実践されているとは言い難い様である。このことは、A社の本社採用部も認識しているようである。同社の採用部のマネージャーによれば、「ビジネスの主戦場を国内市場の方に比重を置いている事業場もあること」や「社内の英語対応が十分には進んでいないこと」等のコミュニケーション上の理由により、「事業部によっては“日本語のできる外国人”が歓迎され、結果的に採用されているケースが多い」という実情がある。そのため、同社の各事業のグローバル化をさらに加速させるには、本社として「外国籍社員を意識的に採用し続ける」だけでなく、「新卒学生の採用面接にも関わる各事業部門の幹部職に対し、多様な人材を育て、共に新しいものやサービスをつくっていくべき

こと」、そしてこのような意識の下、「各事業部において外国籍社員が活躍できるようなポジションの開発を、本社と事業部が連携しながらさらに進めるべき」ことを、同社採用部のマネージャーはインタビューの中で指摘している。

本社採用部が進めるダイバーシティ方針の一方で、外国籍社員が働く組織や職場の現場では、どのようにダイバーシティ施策の促進や実践が行われているのであろうか。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。

まず、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、社内の事業場で呼称や具体的な運用は異なる模様だが、若手先輩社員による新入社員に対する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、これらの制度に、職務経験の浅い外国籍社員として、大いに助けられたことを説明していた。

また、インタビューに応じた外国籍社員の中には、「人材育成の面では、日本企業の方が有利。母国の場合、個人で仕事を進めるのが前提で、他の人からの指導やフォローは期待出来ない」ことや、「今の部署では、基本的に、チームワークを大事にして仕事を進めている。指導員から助言が貰え、周りの人と一緒に仕事を進めている感覚があるので、とても仕事

がし易い」と説明する外国籍社員もいた。そして、「自分の技術的な強みや語学力を職場が認め、自分に合った仕事を任せてくれている」ことから、「転職は当面考えず、経験をさらにここ（A社）で重ねたい」と話す社員や、「当面はA社で頑張りたい。上司からも最近、昇格試験を受けるよう薦められた」と話し、社内での人間関係やコミュニケーションが良好で、順調に組織内でキャリアを重ねている様子が窺える外国籍社員（いずれも入社4年目）も複数名いた。

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、特に各組織内で 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、マイノリティと思ったことがない」と述べる外国籍社員もいた。

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である。そして、その一つひとつの職場での心掛けや振る舞いは、日本企業の中では少数派（マイノリティ）の外

国籍社員には疎外感や孤独感の軽減に繋がるものと考えられる。

#### 4. まとめ

これまでA社の事例を踏まえ述べてきたように、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や、企業内の個人あるいはグループでの関わり、そして企業や組織としての取り組みが相互に連動し、その中でもインクルージョン・リーダーシップを発揮できる組織づくりが重要である。ダイバーシティ&インクルージョンについては、コーポレートガバナンスコードの改定等、制度面からも外国籍社員の活躍推進等を奨励する動きが日本でも進展し始めたが、企業内での実践は海外諸国と比べると緒に就いたばかりである。日本でダイバーシティ&インクルージョンがさらに進展するためには、A社の様に社会の変化に企業として素早く対応し、社会に対する新たな変化を生み出す契機となることが期待される。

企業内での実践に限らず、学術上の研究知見の蓄積もまだ不十分である。例えば、「A Circular, Two-Stage Process of Diversity and Inclusion」で示された二つのステージが、どのように循環し、外国籍社員の定着や活躍に繋がっているのか。ダイバーシティ&インクルージョンが進展する企業の具体的な制度や取り組みに着目し、社会環境の変化を踏まえ表明する企業側の方針 (Reactive) とその企業の組織内での実践 (Proactive) との関わりを踏まえ、さらに掘り下げて分析する必要がある。そのためには、外国籍社員が活躍できる職場づくりに成功している企業は、どのようなマネジメント戦略を打ち出し、安心して働ける環境（職場環境や職務内容を含む）を整備しているのか、制度・規範・文化などの社会的要因との関わりや、組織を構成する個

人やグループ内での関わりにも着目した研究が必要とされている。

このように、日本では企業におけるダイバーシティ&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。だからこそ、実践と研究の双方を発展させることが、企業におけるダイバーシティ&インクルージョンのさらなる進展のために必要とされる、今後の課題だと考えられる。

## 参考文献

- Amy E. Randel, Benjamin M. Galvinb, Lynn M. Shorec, Karen Holcombe Ehrharta, Beth G. Chunga, Michelle A. Deana, Uma Kedharnath. (2018) " Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness." *Human Resource Management Review*, 28, 190-203.
- 石黒武人 (2017) 「国内で活動する多文化研究チームにおける日本人リーダーの認知的志向性とその動態」『多文化関係学』14, 41-57.
- 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.]. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 坂爪 洋美, 武石恵美子, 松浦民恵, 中川有紀子, 松原 光代 (2020) 「多様な部下をマネジメントする管理職の行動 —スイス・ドイツのグローバル企業に勤める 管理職へのインタビュー調査から—」『生涯発達とキャリアデザイン』17(2), 157-179.
- 島田徳子・中原淳 (2014) 「新卒外国人留学生社員の組織適応と日本人上司の支援に関する研究」『異文化間教育』39, 92-108.
- 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.
- 園田薫 (2017) 「外国人の定着 / 離職意向に影響する日本企業内の諸要因——専門的外国人の内的キャリアに着目して」『組織学会大会論文集』6(2), 1-6.
- 横須賀柳子 (2007) 「企業の求人と留学生の求職に関する意識調査」『留学生教育』12, 47-57.
- 吉本恵子 (2011) 「外国人社員のキャリア形成—キャリア・コンサルティングの事例から—」『異文化間教育』33, 28-42.



# 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<sup>1</sup>、糸賀 尚子<sup>2</sup>、蒙 韞<sup>3</sup>、小山 健太<sup>4</sup>、本名 勝<sup>5</sup>

### 要約

本研究では、東芝グループで運用されているグローバル・グレードによる効果を検討するために、複数の外国籍人材を対象とするインタビュー調査などから多面的に分析した。その結果、主にグローバル・グレードの下位ランクである部門が減少し、中位ランクの部門が増えたという成果が見られた。また、組織において、活躍支援行動への取り組み、多面的なメンタリングの風土醸成と外国籍人材の活躍の成功例の共有が必要であることも示唆された。なお、本稿は人材育成学会第18回年次大会(2020年12月12日開催)の発表内容をもとに加筆したものである。また、執筆者の所属先は2022年3月31日現在のものである。

### キーワード

外国人材の活用、グローバル・グレード、キャリア開発、異文化マネジメント、異文化コミュニケーション

## 1. はじめに

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。その成否は、ダイバーシティ&インクルージョンの継続的推進にかかっており、具体的には以下の通りである。

1) グローバルな人材市場で、事業開拓と成長に必要な優秀人材を獲得すること。

2) 激しく変化する環境の中でも、予期せぬ困難を乗り越え、新しい価値を生み続けるグローバル人材を育成すること。  
3) 国籍、性別、文化背景の差異にかかわらず、優秀な人材が最大限に活躍できる環境、組織風土を提供すること。

また、東芝グループでは、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て15年が経つが、今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

<sup>1</sup> WU, Yi 株式会社東芝 人事・総務部 エキスパート

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> MENG, Yun 新潟大学 教育・学生支援機構 留学センター 准教授

<sup>4</sup> KOYAMA, Kenta 東京経済大学コミュニケーション学部 准教授 koyama@tku.ac.jp

<sup>5</sup> HONNA, Katsu キャリアコンサルタント

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をもとに、外国籍社員の活躍に関する課題を以下4つのカテゴリーに分類した(図1)。

- 1) 職場でアサインされた業務はご本人の期待した内容と乖離がある
- 2) 外国籍社員が働きやすい職場環境・風土には不備がある
- 3) 上長やメンターによる支援不足
- 4) 中長期のキャリア支援不足

これらの課題を大きく分けると、「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2つの視点があると考えられる。具体的には、「外国籍社員と所属組織のミスマッチ」については、グローバル採用の選考段階では、職場に関する情報提供不足により入社後にミスマッチが顕在化するなどである。また、「外国籍社員が活躍できる職場環境・風土づくり」については、外国籍人材が十分に活躍するための職場環境・風土づくりが不十分であり、そ

れには、職場メンバー間のコミュニケーション、人間関係の問題、上長のマネジメントや部下を育成する能力の問題等、たくさんの要素が含まれる。そして、上記課題に向けた対応策を実施する際に、課題の改善状況、進捗を測定できるツールや運用ノウハウがあることで、中長期的な取り組みに発展させていくことができると考えている。

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、2014年から社員個人の、2017年から各組織の、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。

本報告では、TDSCにおけるグローバル・グレードの効果を検討するために、複数の外国籍人材を対象とするインタビュー調査を含めて多面的に分析することで、グローバル・グレードの有意性と課題を明確にし、東芝グループ全体、さらには日本企業における外国籍人材の活躍推進の一助になることを目的とする。

図1 外国籍社員の活躍に関する課題





個人のグローバル・グレードはこの4要素それぞれで以下に示す各レベルに対し具体的な判断指標が決められており、4要素全てを満たしたレベルを個人総合グレードとしている。なお、判断指標の一例として、G4の定義を表1に示す。

- a) G5 (海外現法の責任者として業務遂行可能なレベル)
- b) G4+ (海外で上級エンジニアとして単独で業務遂行及びマネジメント可能なレベル)
- c) G4 (海外で上級エンジニアとして単独で業務遂行可能なレベル)
- d) G3 (海外現法などでの駐在・長期出張による業務遂行が可能なレベル)
- e) G2、G1、G0・・・上記以下のレベル

上記定義での目標設定と実績測定及び目標達成に向けた教育・研修・留学制度を整える事により、測定開始した2014年から2016年の2年間で個人のグローバル・グレードに改善が見られた。ここでは個人のグローバル・グレードを構成する4要素のうち、語学力の指標になっているTOEICスコアの変化を紹介すると、G4レベル以上(TOEIC750-990)の従業員比率が4%増加(10%→14%)、G3レベル以上(TOEIC650-990)の従業員比率が12%増加(31%→43%)していた。

2017年からは外国籍人材の定着率改善の阻害要因の聞き取りから、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・グレードに基づいた部門のグローバル・グレードの定義を加えた。

- 1) 部門のグローバル・グレードの判断要素
  - ①部門内のマネジメント層(部長・課長)のグローバル・グレード
  - ②部門構成員全体のグローバル・グレード 上位者の比率

## 2) 部門のグローバル・グレードの定義

- ①Sランク(英語での業務が日常的に実施され、外国籍社員を積極的に配置可能な部門)
- ②Aランク(Sランクに順じるレベルで、外国籍社員の配置が可能な部門)
- ③Bランク(英語での業務は可能だが改善が必要なレベル。外国籍社員配置には改善計画必要)
- ④Cランク(C-1～4)(英語での業務が困難なレベルで、外国籍社員の配置は原則不可)

上記定義と目標設定及び実績測定、目標達成に向けた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・研修を提供する事により、2017年から2年後の2019年に主に下位ランクの部門が減少し、中位ランクの部門が増えた成果があった(図3)。

また、部門員はもとより、部課長のグローバル・グレードを可視化することにより、部課長および部課長候補にあたる社員たちの意識変容や成長促進効果があった。図4は部門内のマネジメント層(部長・課長)のグローバル・グレードの変化を示したものである。マネジメント層のみのグローバル・グレードから算出したランクは、Cランクの部門が6.7%減り、Aランク・Bランクに向上したことが分かった。そして、その背景には図5に示すように、部門構成員全体のグローバル・グレード上位者の比率で定義される組織のランクは、Sランクの部門が6.3%増加し、大幅な改善があったことが分かった。組織全体の数値目標の設定により、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。

今後、外国籍人材が活躍できる職場環境を最も確保できるSランク、Aランクの部門をさらに増やすために何が必要かを調べるため、TDSCで働く外国籍人材にインタビューを実施した。

図3 部門グローバル・グレードのランク別部門割合の変化（2017年から2019年）

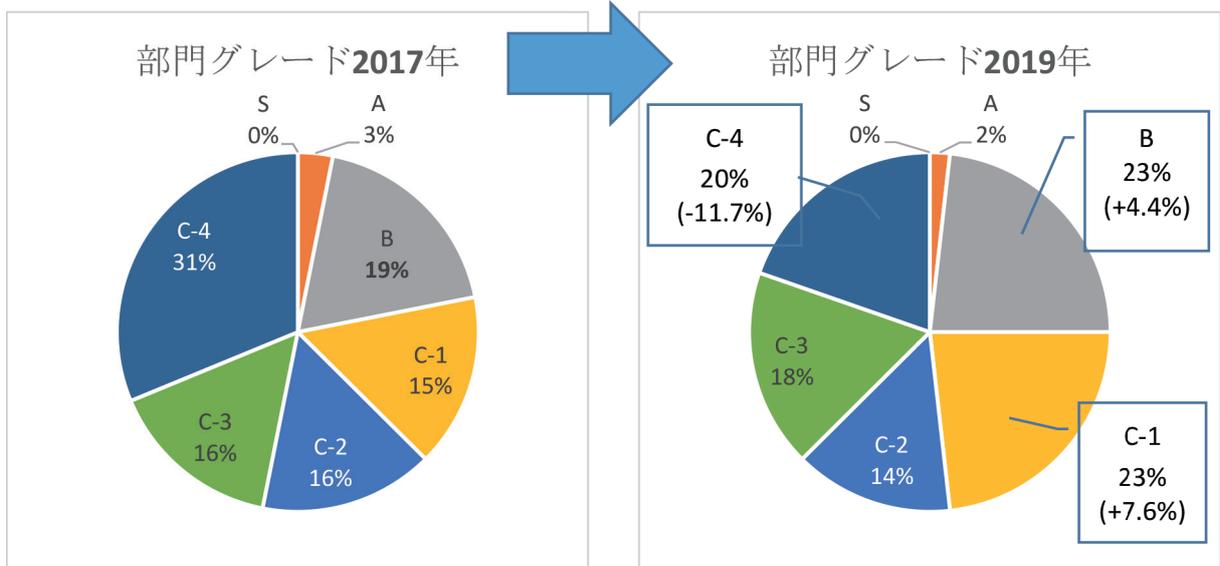


図4 部門内のマネジメント層（部長・課長）のグローバル・グレードの変化

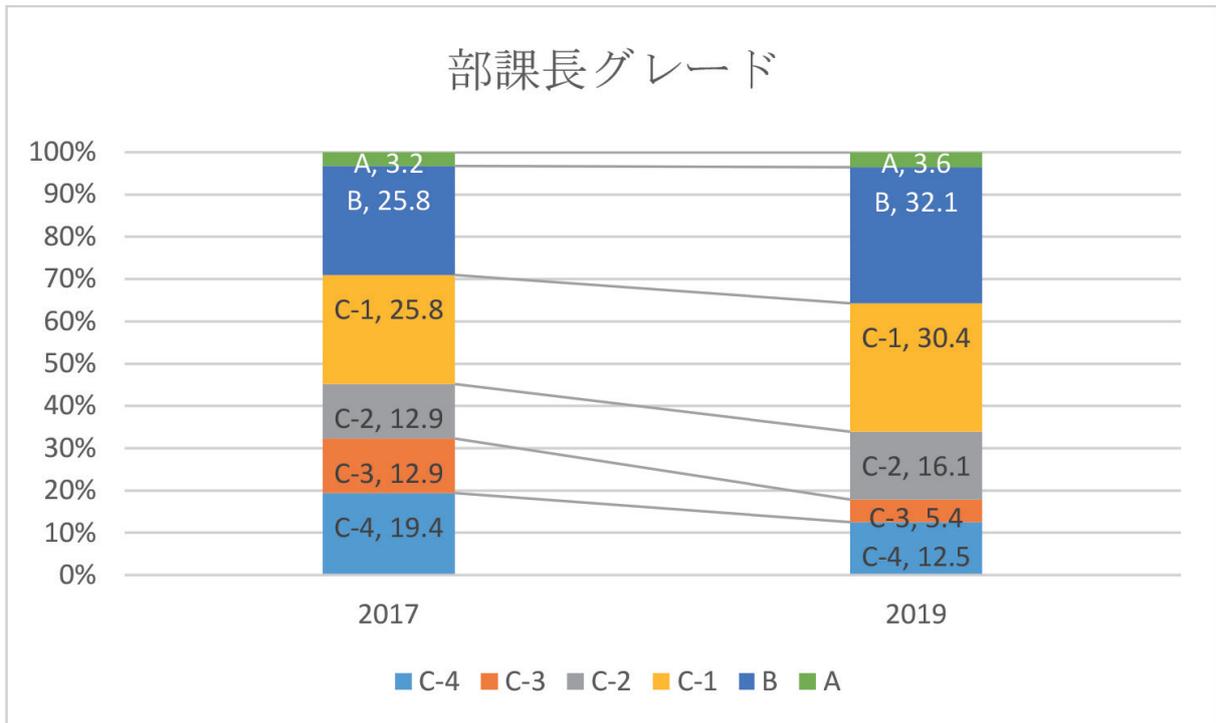
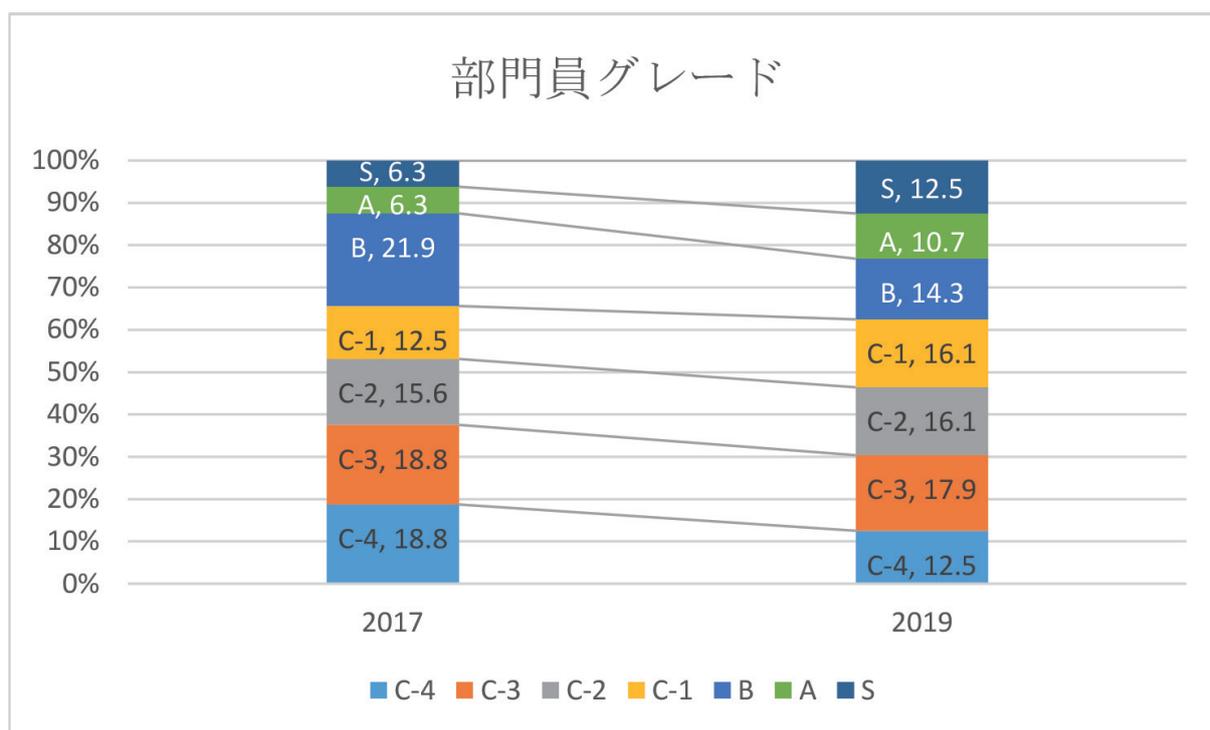


図5 部門構成員全体のグローバル・グレード上位者の比率の変化



### 3. インタビュー調査

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。調査目的は、TDSCで働く外国籍人材がダイバーシティ&インクルージョン、特にインクルージョンについてどう感じているか、さらにグローバル・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である。また、新卒採用（国内採用とグローバル採用の両方）、できるだけ多様な職種、比較的長い勤続年数と

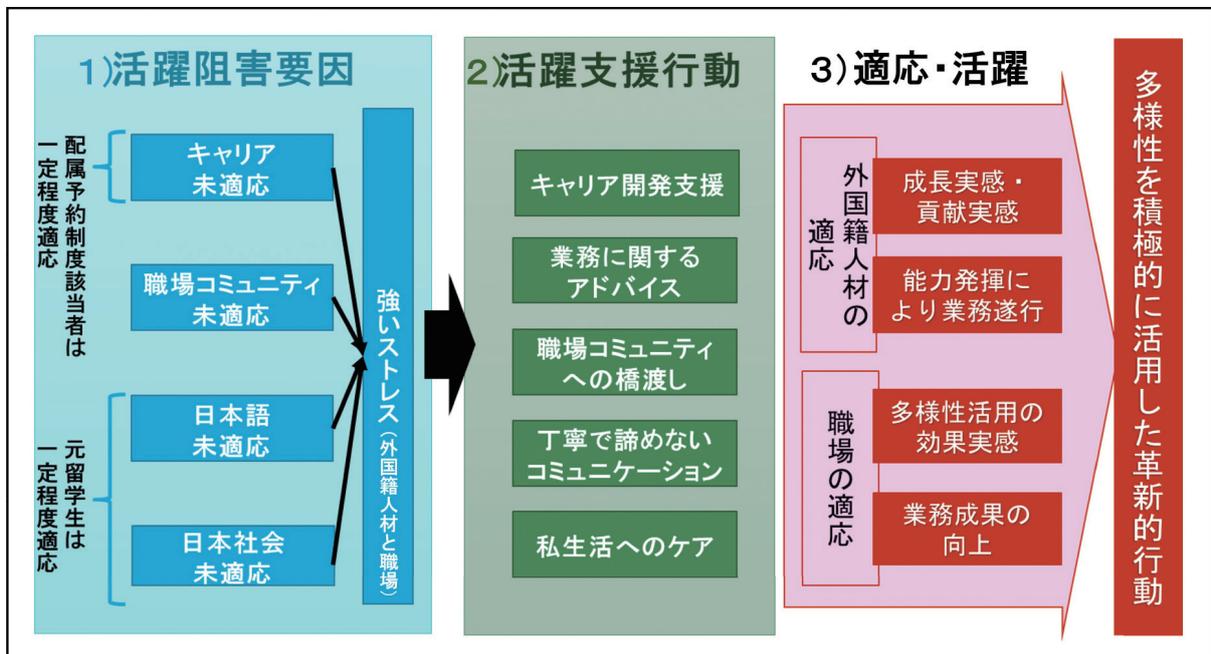
いう条件で、調査対象者を6名に絞った。そのうえで、複数名のインタビュアーが調査対象者6名にそれぞれ60分程度のインタビューを実施した。なお、調査対象者6名の属性は表2の通りである。

インタビューの分析では、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、1) 活躍阻害要因、2) 活躍支援行動、3) 適応・活躍の3カテゴリにまとめた（図6）。

表 2 調査対象者の属性

調査対象者	採用ルート	国籍	性別	年齢	最終学歴	大学での専門分野	職種	勤務年数	現在の職階	業務上の言語
A	国内採用	中国	女	40代前半	修士	経済	事務	16年	課長級	日本語
B		韓国	女	30代前半	修士	電子工学	エンジニア	6年	一般社員	日本語と英語
E		ベトナム	男	30代前半	修士	電気系	エンジニア	8年	一般社員	日本語と英語
C	グローバル採用	台湾	男	30代前半	修士	電気電子工学と経営管理	技術営業→エンジニア	7年	一般社員	日本語と英語
D		中国	男	30代後半	学士	電子工学	エンジニア	14年	係長級	日本語と英語
F		インド	男	30代前半	修士	電子工学	技術営業→エンジニア	7年	一般社員	日本語と英語

図 6 インタビュー分析の結果



## 1) 活躍阻害要因

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。日本企業では、職務記述書（job description）にもとづいた採用ではない場合が多く、また企業側に配転命令権（いわゆる人事権）があるので、社員本人のやりたいことと実際の仕事と一致しないことは十分あり得る。そのため、自分のやりたいことと業務内容が一致しない、キャリア未適応の状態になりやすい。キャリア未適応について、インタビューで以下のような語りがあった。ただし、TDSC ではエンジニア職の場合は配属予約制度<sup>6</sup>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。

「自分のスキル、もともと英語（の能力）もあるし、だから、それを使えるような仕事があるともっといいかな。（そういう仕事の割り当て方は）私的にも良いし、会社的にも良いし。人がやれる仕事を渡すと、それは会社的にも、（その人に）もっと仕事をやってもらえることになるかと思えますので。」

「結構大学でも、ある程度高いレベルの研究実績があって、その仕事ができると思って（会社）に入ってみたけど、自分の専門性をもっと生かせる仕事を任せてほしかった。」

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。日本企業はチームワークを重視するからこそ、外国籍人材が職場コミュニティの一員であるという感覚を持てることが、仕事で成果を出したり、キャリア形成していくうえで重要になる。しかし、文化の違いやミス・コミュニケーションによって、職場コミュニティにうまく溶け込めていない状況がある。職場コミュニティ未適応について、インタビューで以下のような語りがあった。

「相談したときに、そんなによくレスポンスしてなかったのかな。だから、その後で、相談をしにくくなりました。最初何か相談して、それで、あまり良いレスポンスがもらえなくて、あまり相談したくなくなりました。」

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。日本企業では外国籍人材とのコミュニケーションも日本語である場合が現時点では多い。TDSC もそれは同様であり、日本語未適応についてインタビューで以下のような語りがあった。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。

「自分の意見、自分の気持ちうまく伝えられないときに、ちょっと悔しい感があって。もちろん仕事で課題や困ったことがあるときは、報連相、コミュニケーションをとろうとするけど、うまく表現できなくて困ってたんです。」

---

<sup>6</sup> 配属予約制度とは、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である。

「日本語の壁は、入社して3年内でちょっと難しかった。いろいろ自分が言おうとしたことが、違う意味で捉えられて、トラブルも多かったっていう感じで。自分はAが欲しいのに、でも、Bが来て、ショックで。」

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。

## 2) 活躍支援行動

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。先述した通り、日本企業では職務記述書にもとづいた雇用管理ではない場合が多いため、密なコミュニケーションを通じて、役割を設定し、仕事を通じた成長という視点からキャリア開発を支援していくことが必要だと言える。キャリア開発支援について、インタビューで以下のような語りがあった。

「私がメンターとか他の人にも上長にも『こういう仕事やりたい』とか、『こういう英語使いたい』とか話していました。それで、そんな仕事とかが入ってきましたので、良い。例えば、自分のやりたいことがやれるし、あとは、自分のスキルも使えるし。

上長とか誰かに、最初は話すことが必要です。相談することが必要だと思います。相談をしないと、上長は(自分が)何を思っているのか分からないし。例えば、私としてどんなプランを考えていますとか、私としてどう思っていますとか。だから一番最初は、上長と相談することが一番大切だと思います。」  
「当時は部長さんが代わりまして、その部長さんが部門全員に対して面接とか面談の場を設けてまして、各個人に対して今どんな業務をやっているか、どういう仕事をしたいか、そういう面談を部長さんと直接やるチャンスがありまして。そこで、できれば\*\*\*（業務内容）に行きたいという申し込みはしました。」

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。日本企業では新入社員は入社後に仕事を通じてスキルや知識を学習していくことが求められる。それは外国籍の新入社員も同様である。そのため、業務に関するアドバイスを受けることが、その後の適応や活躍のために必要になる。業務に関するアドバイスについて、インタビューで以下のような語りがあった。

「僕のミスに関しては当然上からも言われたんですけど、でも、何でこれがミスなんだとか、原因はちょっと解析してくれるんですよね。当然自分で考えるんですけど、それに加えて、『これだったらどうですか。これだったらどうですか』って言われる。」

「いろんな問題があるときは、メンターからよく手伝ってもらいました。そんなに全然できないとか、そういうことではなかったが、でも、もともとメンターがいましたので、何も分からないときには、いろんな、聞いて教えてもらって。」

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。先述した通り、日本企業においては職場コミュニティの一員になることが、適応や活躍のために必要となる。そのため、外国籍人材が職場コミュニティの一員となれるように、日本人社員が橋渡しをすることが効果的である。職場コミュニティへの橋渡しについて、インタビューで以下のような語りがあった。

「今私がいるチームって、結構前から同じチームでやってきた人たちなんで、もう本当みんな結構仲良しで、みんなお互い知り合ってる人たちなんで、そこに私がぼんと入ったときに、私のメンターが（私が）そのチームに交ざれるように結構いろいろやってくれた。」

「チームがすごい大きいじゃないですか、100人以上いて。ただ、自分の問題ってメンターさんと副メンターしか分

かってないじゃないですか。でも、『僕は最近これが困ってる』って言ったら、皆さんはそれはもう仲良くなってるから教えてもらえるんじゃないですか、自然に。そう思ってるんで、ネットワークをまずつくれないと。昼休みとか、あとはちょっと休みしてコーヒーを飲んだりとか、そういうときに副メンターさんを通じて、情報交流っていうか、ネットワークをつくる。」

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。また、丁寧で諦めないコミュニケーションをとることで、単に仕事上の関係性にとどまらず、人間同士の深い信頼関係を構築することができ、それが外国籍人材の安心感にもつながっていると思われる。丁寧で諦めないコミュニケーションについて、インタビューで以下のような語りがあった。

「（私は）大体ベーシックな日本語はできるようにになりましたけど、ときどきは英語で。（メンターは）英語は全体的にすごく上手なわけではなくて、でも、言葉としてはいっぱい、ボキャブラリーが豊富で。だから、例えば、私がかんがえないとき、私が英語の言葉を日本語の中に入れても、メンターが全部分かってくれました。」

「何か質問したら、仕事中でも仕事をちょっと止めて、ちゃんと教えてくれてほんとに優しいです。当然、その先輩だけじゃなくて、周りの人もそういう感じなんだけど、話しやすい。」

「メンターとは、上下関係だけではなくて、友達のような関係を築いてもらって、非常に良かった。」

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。これは、とくに海外大学新卒者を対象としたグローバル採用に必要な支援である。元留学生の場合は日本での生活経験があるので、私生活へのケアが不要な場合もあるが、グローバル採用の場合は日本で職場以外の人的ネットワークが構築されていないため、職場の社員が私生活へのケアにも取り組むことが重要になる。私生活へのケアについて、インタビューで以下のような語りがあった。

「会社だけではなく、例えば会社以外、日本で生活することについても、食べ物はどこで買えるとか、何でも上長に相談ができるようになりましたので、そんなには問題なかった。」

「私、日本で初めて運転免許（の試験）を受けるんですね。私、何回も試験受けたんですね。毎回休み取らないと駄目だから、職場の人が毎回みんなすごく慰めて、プライベートまでケアしてくれて。たぶん私が外国人だから、みんな日本の親戚みたいな感じで接してくれた。」

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

考にすると効果的であると思われる。

### 3) 適応・活躍

「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得て、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。活躍状態について、インタビューで以下のような語りがあった。

「自分のやりたいことをマネジャーに言って、それをやらせてくれて、今、自分のお客さまは日本人だけではなくって、海外の人もたくさんいる。そこで、自分の強み、何か自分の良いところを生かさせたっていうふうに思っている。」

「初めて設計するもののスペック、仕様とかを決めるところから私に任せてくれたときに。仕様とか決めて、こういう方向でやりますって同じチームの先輩方に、上長とかに話して、それを決めて、そこから設計までのほぼ企画から製品に入れるものにするまでを自分で担当したときは、モチベーション

上がりますね。」

「部門にとって重要な仕事が、私に振られてきたとき、（自分のことが）認められてると感じられる瞬間だと思うんです。頑張ったことを、ちゃんと頑張ったねって評価してくれるところ。私がモチベーションが高かったら、それに合わせた仕事を任せてくれたり。私が『もうちょっと難しいことをやりたいです』と言ったときに、『じゃあ、こういうのもやってみて』みたいな、自分に合わせてくれてる環境なんで、今は。」

#### 4. 今後に向けた提言

東芝グループにおける人材のグローバル化に関する課題、TDSCにおけるグローバル・グレード（導入目的、内容、実践事例）とインタビュー調査の結果をまとめると、以下のことが示唆される。

- 1) 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。
- 2) 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。
- 3) 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次の2点を提言したい。第一に、社員個人や部門レベルでのグローバル化の度合いを指標化することの重要性である。TDSCにおけるグローバル・グレードのように、社内のグローバル度合いを指標化することによって、課題を組織内で明確に共有でき、改善策の検討や実施がしやすくなる。

一方で、個別企業が単独で取り組むことの限界もある。とくに、社員の同質性が高い組織において、自社だけでダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組むことは、現実的に難しい面もある。

そこで、第二の提言として、産学連携の学びの機会の創出である。例えば、日本人社員と留学生が共に学ぶ機会をつくることで、日本人社員の意識変容につなげることが期待される。具体的には、日本人社員と留学生とのPBL(Project /Problem Based Learning)や、留学生インターンシップなどが考えられる。こうした産学連携の学びの機会があることで、留学生は日本企業での働き方やキャリア形成を理解したり、企業の外国人材活用の組織風土を理解することにつながると考えられる。また、企業の日本人社員に対しては、多様性の価値を理解する（多様性活用の効果を実感する）ことができ、意識変容につなげることが期待される。

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。

# 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<sup>1</sup> 須田敏子<sup>2</sup> 豊田 香<sup>3</sup>

### 要約

日本企業A社へのインタビューを通じて、同社における外国籍の高度専門人材の採用、その後の活躍における状況、課題を考察した。外国籍高度専門人材の獲得・活躍のためには、異文化を受け入れる企業側の配慮、受け入れ体制が必要である。こうした体制構築は、一足飛びにはいかず、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が重要である。そして、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。具体的には、日本人化しなくても活躍できる選択肢を持てるようにすることが求められる。そのためには、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、外国籍社員が課題として上げる情報共有と収集、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する。また、こうした対応は企業のダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を促進させることにも役立ち、イノベーションを生み出す組織構築にもつながる。

### キーワード

外国籍高度専門人材、ダイバーシティ、インクルージョン、コミュニティ、エンプロイリソースグループ

## 1. 研究背景と目的

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、日本語がある程度でき、日本の生活・文化をある程度理解している日本の大学を卒業した人材ではなく、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・活用における課題について調査・研究を行った。

こうした人材を採用・活用する背景は、取りも直さずビジネス環境が影響している。現

在のIT化、デジタル化が進んだ社会では、IT系の高度専門人材が求められるが、こうした人材の獲得には、日本人、日本の大学を卒業した人材だけでは不十分であり、海外の大学を卒業した人材の獲得・活用が求められている。そして、もうひとつの背景として従来ビジネスの延長ではないイノベーションを実現させるためには、人材の多様性が不可欠であり、そのためにも、外国籍の高度専門人材の獲得が求められている。

一方で、こうした人材の獲得・活用のため

<sup>1</sup> Nakajima Gou NEC マネジメントパートナー(株) gnakajima@nec.com

<sup>2</sup> Suda Toshiko 青山学院大学国際マネジメント研究科 教授; tsuda@gsim.aoyama.ac.jp

<sup>3</sup> Toyoda Kaori 拓殖大学別科 特任講師 ktoyoda@ner.takushoku-u.ac.jp

には、乗り越えなければならない課題も多い。こうした課題を明確にするため、主に海外の大学を卒業して日本企業に就職した高度専門人材へのインタビュー並びに企業内でこうした外国籍社員のサポート、活用施策を担当している人事の方へのインタビューを実施し、こうした人材が日本企業で活躍するための課題とその対処の方法を探った。

調査対象としたA社では、日本の大学を卒業した外国籍社員については、日本人採用と区別なく採用しているが、主に海外の大学を卒業した外国籍社員については、別のスキームで採用活動を実施しており入社時期についても海外の大学の卒業時期に合わせて10月入社としている。例年数名から10名程度の採用を行っていた。

今回の調査研究の具体的テーマとしては、主に以下の3つとした。

- ・日本に馴染みの薄い高度専門人材を採用（獲得）するには、どうすれば良いか？
- ・採用した高度専門人材を定着・活用するためには、どうすれば良いか？
- ・会社のグローバル化、D&Iへのシナジーを高めるにはどうすれば良いか？

## 2. 日本に馴染みの薄い高度専門人材を採用（獲得）するには、どうすれば良いか？

今回インタビューを行ったのは、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（在日）2年～7年の人たちだった。国籍としてはインドが3名、中国が1名だった。

今回は、日本企業を就職先として選んだ高度専門人材からの情報に基づくものである。従って、課題という面よりも、どういう施策が外国籍社員の採用（獲得）には有効だったかという点を中心に述べることにする。日本企業への入社を決めた外国籍人材は、日本の

イメージとして、子供のころから日本の良い評判を耳にし、親日的であった。その一方で、特に家族や近い友人からは、文化の異なる日本での就労についての苦勞を指摘される面もあった。以上のようにまずは、日本という国のイメージ、評判というものが大前提として重要であり、学生自身の感じ方も重要であるが、さらに家族なども含め広く日本への好印象を持ってもらうことも重要であり、日本社会として、文化の異なる人でも受け入れ、安心して働ける国であることを伝える必要がある。

以上は必要条件であり、十分条件ではない。実際に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が分かった。世界中からの求人がある状況下で、しかも会社の情報が少ない中、ひとつの会社を選ぶというのは非常に難しいことであるが、特に同胞、先輩社員、仲間からの情報、会社の評判というものが非常に重要となる。一度、その大学からの採用が始まり、その先輩の評判が良ければ次へと続く人材が現れる。学校側の対応も実績があれば会社説明の機会も優遇されるようになる。

次に重要な点は、特別な配慮があげられる。具体的には、採用面接の際の英語による面接、同胞と生活できる寮の提供などが重要な要素としてあげられ、仕事の内容は当然のこととして、異邦人であるが故に困難となる点の特別な配慮が必要となる。また、日本語が話せない人材が生活するうえで必要最低限の日本語習得の支援が重要となる。A社では、母国にある現地法人での日本語の事前研修を実施しており、生活レベルで使用する最低限の日本語を習得することで、日本文化を受容し適応

するための素地ができた、インタビューしたメンバーもこの研修を評価している。

以上のように、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。

### 3. 採用した高度専門人材を定着・活用するためには、どうすれば良いか？

この点においては、まだ多くの課題がある。今回のインタビューや調査の結果を通して明確になった課題は、主に5つの点に集約された。

- ① 情報共有と収集
- ② 孤独感、疎外感
- ③ コミュニケーションスタイル
- ④ チームワーク、ネットワークキング
- ⑤ キャリア

#### 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からなかなか情報が入ってこないことに起因している。そもそもどこに情報があるのかも分からなければ、どんな情報があるのかも分からない。日本に限ったことではないかも知れないが、自分から情報を取りに入って、申請などをしないと恩恵を得られないベネフィットが社会にも、会社にも数多くある。実際にインタビューでは、健康保険組合からの予防接種の補助金などを知らなかったという声があった。こうした点は日本に長く暮らしていたり、日本の社会制度のバックボーンを知っていれば想像もつけやすいが、そうした点が外国籍社員には困難な面がある。従って、同様な状況から情報を収集できた先輩社

員の情報は大きな助けとなる。

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。こうしたサポートは、職場の上司がしているケースもあり、特に業務と関係のないことで、上司などの手を煩わせることに申し訳なさを感じている。

また、業務面でも、職場内やアカデミックな場面ではあまり問題を感じていないが、社内他部門の動向や会社の経営方針、管理上の情報などにおいては情報収集することが困難となる。また、日本におけるセミナー、展示会なども言語が理由で参加できないこともあり、ここでも情報収集に課題がある。

#### 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。これは、日本人が英語以外の母国語の国で働く場合でも、逆の立場として起こることでもある。こうした共通語である英語での会議後の母国語での話し合いの光景は大抵のケースが英語が苦手な社員が理解を深めるために実施しているのだが、当事者にはそうしたようには映らない。また、業務外の雑談などは日本語で行われることがほとんどでこの輪に入れないことも孤独感、疎外感を助長する。これに対して、数人の外国籍社員がいたり英語に堪能な社員がいれば、こうした問題は解消することが多い。

#### 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対応者を曖昧

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。その発言は、本心で言っているのか、相手を喜ばせるために言っているのか分からないこともあり、その発言を鵜呑みにすることができない。最悪の場合は、期末の業績評価などにおける納得感を下げることが起きうる。こうしたことは、外国籍社員に限ったことではなく、世代間や転職組と生え抜き社員の間でも起こっている現象でもある。会社としては、現状のコミュニケーションスタイルが良くない面は、変えていきたいと思っているが、こうしたことが伝わらず、迎合してしまうケースも多い。

#### ④ チームワーク、ネットワーキング

組織における最終報告書を日本語で行わなければならない点も外国籍社員にとっては足枷となる。職場という小さなチームでは英語で完結できても、事業部、会社という大きな組織では、日本語による最終アウトプットを求められるケースが多い。これは国の制度運用でも同様であり、一手間も二手間も余分に時間をかける必要がある。学会論文などでは英語で受理してもらえるが、こうしたものはまだまだ少数派である。

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ったり、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ったり、コラボレーションをしようと思っても、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。

こうしたワットワークは、業務面だけではなく、プライベートな面でも同様である。外国籍社員間のネットワークは比較的強固になるが、逆にそれ以外のネットワークは広がらなくなってしまい、限られた情報、つながりの中でワークもライフも過ごすようになる。

#### 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。この点は、何も外国籍社員に限った話ではないが、大企業を希望する社員の中には、ともするとキャリアは会社が用意してくれるものと高を括っているケースもあるが、外国籍社員はそうしたマインドセットは持っていない。インタビューした社員も、それぞれが自身のキャリアを自分で考えていた。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してアイデンティティーを変化させていくのか、変化していつてしまう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ある。後者の場合は、この会社では日本人化しない外国籍社員でも不

利益を被らないのかという点を非常に気にしている。D&Iが叫ばれている中で、まだ日本企業は、その発展途上にあり、彼ら彼女らもその状況を見透かしている。会社の幹部は、現状のD&Iは経営課題であると認識している。そして、外国籍社員に対して会社のD&Iの推進に役買って欲しいという気持ちもある。ただ、それを推進する側と職場の現状にはまだ大きなギャップがあり悩みを抱えている。

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。日本の行政や大企業には様々なルールや制度があり、また福利、厚生サービスもそれなりに充実している。しかしながら、充実しているがゆえに複雑で、分かりにくい面があり、日本人でも情報を入手したり、理解して活用することが難しい。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、全社のコーポレートスタッフ部門でも、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事業部門人事スタッフがその支援に乗り出していた。具体的には、こうした役割を担う専任の担当者をアサインして外国籍社員のサポートを実施していた。また、全社施策としては、基本的なルール・制度、通知文等についての日本語と英語の併記を進めている最中であった。また、ダイバーシティ（多様性）向上の施策の一環としても、様々な施策を推進する必要性を感じており、祈祷場所の設置など優先度の高いものから実施していた。

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。これは自身が英語が苦手であるとか、意識せずに行った行為が原因であるようだが、外国籍社員に疎外感を感じさせている面もあった。こうしたことへの配慮、対策も求められる。具体的には、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。こうしたコミュニケーション改善のためには、外国籍社員、日本人社員双方からの歩み寄りが必要である。A社では日本語が苦手な外国籍社員への日本語教育を希望者に実施していた。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り、実際に、メルカリなど先進企業ではそうした取り組みが実施されていた。

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だろうが、社会やお客様との関係性の中で総合的に検討していく必要もあり、一足飛びにはいかない。だからといって放置していたので、一向に改善には繋がらない。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。

最後にキャリアについての課題への対策を述べる。日本企業におけるキャリアアップにおいては社内異動、ローテーションというプロセスを踏むことも多い。こうした異動を考えた場合、まだまだ受け入れ職場が少ないことも課題である。しかし、徐々にではあるが、

こうした外国籍社員を積極的に受け入れる職場が増えてきている。職場、ビジネスのグローバル化を促進する意味でも、こうした人材を受け入れることで、組織改革を進める動きを加速させる必要もある。

#### ■日本人化しないでも活躍できる選択肢の拡充が必要

既にA社では、外国籍社員が幹部社員まで定着・活躍しているケースが見受けられた。しかしながら、それは本人が日本語が堪能になり、日本の文化、風習に同化しているケースがほとんどである。今後、更に多くの外国籍社員の活用を考える上では、日本人化しないでも活躍できる環境を整える必要がある。社外取締役やトップに外国人を迎える場合などは、組織を挙げてその対応を図る企業も多い。楽天のように社内公用語を英語にする企業もある。どのタイミングで社内公用語を英語にすべきなのか、はたまた移行すべきではないのか意見が分かれるところである。

外国籍社員に限らずD&Iの促進は、人材を確保し、イノベーションを起こし変化に対応することが不可欠な事業環境の中では、極めて重要な施策である。その意味でも、日本人化しないで社内に留まり、組織に刺激を与え続ける外国籍社員の存在は重要となる。しかしながら、既存の組織が異質な人材に拒絶反応を起こしてしまえば、その推進は失敗に終わってしまう。彼ら彼女らの声に耳を傾け、その活躍をサポートすることで、D&Iは大きく前進すると思われる。

こうした様々な外国籍社員に対するキャリアアップへの対策としては、第一にキャリアアップの見える化がある。まずは、将来どんなキャリアがあるのかを見える化してあげる必要がある。例えば、すでに幹部社員として活躍している外国籍社員がどんなキャリアを

経て今に至っているかの講話や対話の場を設けるなどといった施策が考えられる。また、キャリアアップの考え方や人事部門としてのポリシーや方針をもっとPRすることも必要だろう。その上で、キャリア相談や外国籍社員のニーズを聞くなどの対話をしていく必要がある。日本人社員に対しては、キャリア相談の仕組みがあるがそれを外国籍社員に広げる必要もあるだろう。インタビューでは博士課程取得のニーズがあったが、メルカリの研究開発組織は、2022年2月から、博士課程への進学に対する学費や研究時間を支援する新制度を導入した<sup>4</sup>。メルカリは外国籍社員の活用において先進的な企業であり、こうした制度導入も外国籍社員の定着・活用において必要な施策だったと推察できる。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。

#### 4. 会社のグローバル化、D&Iへのシナジーを高めるにはどうすれば良いか？

日本企業にとってグローバル化は、国内に一定規模の市場があるだけに厄介である。どうしても国内事業に従事する社員が大多数を占め、グローバル化を阻害してしまう。特に、組織・文化面において、コミュニケーション面においてそれが顕著である。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来ている。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。なぜなら、既存のビジネスの延長、既存の発想の延長ではイノベーションが生まれにくく、人材における多様性（ダイバーシティ）が強

<sup>4</sup> 2022年1月28日株式会社メルカリのニュースリリース  
社員の博士課程進学を支援する制度「mercari R4D PhD Support Program」を開始  
[https://about.mercari.com/press/news/articles/20220128\\_phdsupport/](https://about.mercari.com/press/news/articles/20220128_phdsupport/)

く求められるからである。また、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。A社では、このインクルージョンの方の重要性から、D&Iと呼ばず、インクルージョンを先に出して、こうした施策をI&Dと呼んでいる。こうした背景、状況から外国籍社員への期待は大きい。会社の幹部や人事部門では、外国籍社員を起爆剤にI&Dを推進したいと思っている。しかしながら、そこには多くの課題を抱えている。

現在取られている施策としては、先ほども紹介したように日本語が話せない外国籍社員が多い、研究開発部門において、こうした人材をサポートする専任者を置いている。また、社内文書の日本語と英語の併記を推進するなどの施策を推進中である。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。現在、全社施策として実施されているカルチャー変革施策のメンバーだった外国籍社員が中心となり外国籍社員のERGを立ち上げる活動を開始したところである。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。しかし、こうした活動は、なかなか広がらない場合も多い。こうした状況を打破するためにも、全社的に外国籍社員のネットワーク構築に会社として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。例えばインド人だけのコミュニティ

を作れば、そのコミュニティのつながりは強いものになり、より居心地のよい場となるだろう。しかし、そうなれば排他的となる面もあるし、限られた情報しか入ってこなくなる。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う。逆に、外国籍社員のコミュニティに日本人を入れることをすれば、日本人のここが変だよといった安心して本音をいうことができない場になってしまう。また、外国人と知り合いたい、英語の学習をしたいといった違う目的のメンバーが増えてしまう。こうした考えから、現在の外国籍社員によるERGには、原則、日本人は入れないようにしている。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弱い繋がりは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、サイロ化してしまう。こうしたサイロ化、情報の遮断を防ぐためにも、弱い繋がりが必要になってくる。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。以前、A社では、異文化理解のイベントを開催していた。このイベントは、外国籍社員が自国の文化を紹介するイベントで海外に興味を持っている社員や英語での会話の機会を求めている社員が集まって実施された。こうした取り組みの課題は、繋がり弱さにあり、その場だけの繋がりとなり、継続性が保てないことにある。こうした課題に対しては、参加者が継続的に繋がるコミュニティを作るなどの対策も考えられる。孤独感・疎外感を無くす施策として、今回インタビューをした外国籍社員自身からの提案があった施策に、バディ制度というものがあった。これは外国籍社員と近い年代(同期入社)の日本人社員をマッチングさせて、助け合うという制度である。こうすれば、外国籍社員にも日本

人社員にも、国籍の違う友人が出来る。現在、海外から採用する新卒の外国籍社員は10月入社であり、日本での新卒採用は4月入社であるため新入社員研修はバラバラで実施している。そのため日本人社員と外国籍社員の同期が交わる場面が現状ではない。日本企業における同期入社の繋がりにはコミュニティを作ることが多い。もし、このバディ制度を実施すればこのバディを通じて、日本人同期入社のコミュニティと外国籍社員の同期入社のコミュニティを繋げることが出来、インクルー

シブなネットワークが出来るかもしれない。

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える。

# 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、宮下 清

## 要約

本研究の目的は外国人留学生の金融機関で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。

先行研究では、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細かいサポートが大切であるとしている。

そこで本研究では、金融機関 2 社の元留学生である外国人社員 3 名にインタビュー調査を実施した。

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。人材マネジメントの観点からは、職場環境には大きな問題はみられず、日本人上司や同僚との関係は予想以上に良好で、外国人社員のモチベーションやその評価も高かった。しかし、外国人社員の育成とキャリアについては、明確な方向性は伺えなかった。実務面では、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。

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、やはり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、3 点である。

## キーワード

外国人留学生、役割期待、キャリア、組織への適応、日本語能力

## 1. はじめに

### 1.1. 問題意識と背景

20 世紀後半とりわけ 1990 年代から日本企業のグローバル化は大きく進展し、グローバル人材の育成や確保が急務とされている。そうしたグローバル人材の育成に対して経済界をはじめ産学官から要請が高まり、企業や大学での英語力向上や異文化教育などグローバル人材育成への取り組みは広くみられる。一方、

この課題を解決改善する方法の一つとして、外国人留学生の活用を考えることも必要である。

人材育成学会における本研究プロジェクトは、そうした外国人留学生が日本企業に職を得ている現状と日本語を習得し日本文化を理解した上で、グローバルに活躍を果たしていくための課題を明らかにするために始まった。

外国人留学生は日本語力を獲得し、さらに国際性、積極性、忍耐力、異文化適応能力を

有し、日本の文化や社会慣行も経験し理解している。つまりそうした留学生はグローバル人材の模範的なあり方を示す存在と考えられる。しかし、実際にはそうした日本のグローバル人材をリードする存在にはなっていないと言えない。なぜなら、日本企業に就職する留学生は3割程度であり、またその多くは早期に退職しているためである。

留学生300万人計画といった留学生を大きく増やす計画が国の政策としてあったものの、その後の就職と日本企業や社会への定着は十分に進んでいるのだろうか。この点については、まだまだ大きな課題があり、外国籍の元留学生の日本企業における存在感は業界によって違いがあるが、まだ限定的であろう。それはなぜだろうかという疑問に少しでも答えようというのが本研究の問題意識である。さらに日本企業での外国人社員の受入れはまだ課題があるのではないかというのが、本研究の前提となる考え方である。

本研究プロジェクトでは日本企業の海外派遣人材をグローバル人材の第一波とし、海外進出した企業の現地法人が現地雇用するグローバル人材を第二波、そして外国人留学生をグローバル人材の第三波と位置づけ、この外国人留学生の雇用の問題に焦点を当てている。その中で本論では、金融機関に勤めている元外国人留学生を事例として、彼らへのインタビュー調査を中心に、この問題に取り組んでいきたい。

## 1.2. 研究の目的と意義

本研究の目的は外国人留学生の金融機関で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。具体的には受入先金融機関の経営、人事部門や配属先組織における採用、配置や雇用、評価、賃金等の人事制度や担当上司によるマネジメントや同僚などとの関わりやコミュニケーションなどのあり方を探り、彼らの雇用や活躍において、どのような課題

や関わりがあるかを探っていく。これにより、必要な経営のあり方や人事施策などを明らかにすることである。

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である。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。

## 2. 先行研究

### 2.1. 日本企業における外国人社員

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。外国人留学生の就職活動にして、門間ら(2019)は、就職活動に成功した留学生であっても、就職活動において「時間管理」「日本語」「傾聴力」「ストレス」という4つの困難を感じていたことを明らかにしている。就職活動は、期間が限られた上に、日本語での確認が必要であることから時間不足が感じられたという。日本語能力によって、企業側が望むようなエピソードを紹介できない場合も少なくなく、伝えたい内容を魅力的な事柄として反映できない発信力と傾聴力の不足を指摘している。時間不足に対してスケジュール管理が重要で就職活動時に感じるストレスの軽減につながるというものの、就職活動が順調に進まず、周りの友人が内定を獲得していくことで焦燥感やストレスを感じるようになるという。困難さを感じる要因として日本語能力の影響は大きいと言えよう。

外国人留学生の企業での適応・定着に関して、島田(2017)は、日本の大学や大学院で学んだ留学生が、新入社員として日本企業の組織に適応・社会化していく過程について考察している。研究は組織のエージェントによ

る社会化と元留学生個人による社会化という二つの視点から進められており、元留学生個人の組織内の文化学習による「文化的社会化」が適応への影響が大きいことを示している。元留学生社員には、主体的に学ぶ経験学習行動と職場の他者との良好な人間関係を構築するためのソーシャルスキルを期待するとしている。

門間・猪俣（2021）は、高度外国人材の定着に関する課題を考察している。高度外国人材の定着には、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している。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ることがあり、コミュニケーションが取れない中で、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ことを示している。

守屋（2018）は、研修生・技能実習生というロースキルと日本の大学・大学院卒のミドルスキル・ハイスキルの人材とでは、外国人労働者を取り巻く問題と課題はかなり異なるとしている。ミドルスキル・ハイスキルの外国人留学生の定着のための日本企業の人事政策の課題として、野心的な「キャリア構築」を重視する人たちも多いことから、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述べている。定着の促進には、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している。高度外国人材の定着には、今後のキャリアパスを示すことが重要であるものの、職場におけるコミュニケーションやサポートも大切であると言える。

島田（2017）で示された元留学生社員に期待する主体的な経験学習行動に関連して、外国人社員の企業内での学習に関して、鍋島（2016）は、外国人社員の「職場における学習」の促進要因を考察している。同僚への相談、就業経験のある日本人の友人への相談、先輩外国人社員による仕事の指導など他者から受

ける支援が外国人社員の経験学習を促進する要因として示されている。

外国人留学生に様々なことを求めるだけではなく、適応・定着を図る日本企業の日本人社員にも意識改善が必要であるとして、楊ら（2020）は、日本人・外国人社員が日本語を通じて円滑なコミュニケーションを図るには、外国人社員の日本語能力の向上だけではなく、日本人社員の日本語運用能力の向上が望まれるという。外国人社員に対する意識的配慮や日本人社員の明快でわかりやすい言葉の使用、語彙やスピードのコントロール、言い換え等（日本語調整方略）の重要性が示されている。

## 2.2. 金融機関における外国人社員

外国人留学生の金融機関への就職活動の実態を統計資料から捉える。業種を金融機関に絞った研究ではないものの、金融機関に採用される外国人留学生は高度外国人材に該当すると考えられるため、高度外国人材を取り上げている先行研究を見ることとする。

### 2.2.1. 外国人留学生の金融機関の就職

外国人留学生の就職状況として、法務省出入国在留管理庁の資料によると、留学生が就いた業種をみると製造業 13.5%、卸売業・小売業 18.2%であるものの、金融・保険業は 1.3%に留まる（表 1）。金融・保険業は、過去 5 年間においても 1.0%前後で推移している（表 2）ことから、業種全体からすればかなり少数といえる。

外国人留学生が志望する業界について、（株）ディスコによる「外国人留学生の就職活動に関する調査（2021 年度）」（表 3）によると、文系では商社（総合）39.9%、情報・インターネットサービス 29.5%、情報処理・ソフトウェア・ゲームソフト 28.7%が上位 3 業界となっている。銀行業界は 11.2%で第 9 位にあるが、文系の国内学生では銀行業界が第 1 位となっており、志望度に大きな違いが見られる。この違いは過去 5 年間においても同様の傾向がみ

表1 業種別許可人員の構成比推移 (%)

	2019年	2020年
製造業	15.0	13.5
卸売業・小売業	14.6	18.2
職業紹介・労働者派遣業	10.4	7.8
学術研究、専門・技術サービス業、教育	8.3	10.8
情報通信業	9.5	7.2
飲食サービス業	4.8	6.3
医療・福祉業	2.3	3.9
建設業	3.3	3.7
宿泊業	6.5	3.3
金融・保険業	0.7	1.3
その他	24.5	23.9
合計	100.0	100.0

(出所)法務省出入国在留管理庁「令和元年並びに令和2年における留学生の日本企業等への就職状況について」に基づき筆者作成

表2 金融・保険業許可人員の構成比推移 (%)

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
金融・保険業	1.1	0.8	0.9	0.7	1.3

(出所)法務省出入国在留管理庁「平成28年～令和2年における留学生の日本企業等への就職状況について」に基づき筆者作成

表3 就職活動当初の文系学生の志望業界(上位10業界) (%)

外国人留学生			国内学生		
1	商社(総合)	39.9	1	銀行	20.3
2	情報・インターネットサービス	29.5	2	情報処理・ソフトウェア・ゲームソフト	16.0
3	情報処理・ソフトウェア・ゲームソフト	28.7	3	マスコミ	15.8
4	商社(専門)	22.9	4	情報・インターネットサービス	15.4
5	調査・コンサルタント	21.3	5	商社(総合)	14.8
6	ホテル・旅行	17.8	6	水産・食品	13.8
7	人材ビジネス・人材紹介・人材派遣	16.7	7	建設・住宅・不動産	13.5
8	医薬品・医療関連・化粧品	16.3	8	官公庁・団体	13.4
9	電子・電機	11.2	9	調査・コンサルタント	13.2
	銀行	11.2	10	運輸・倉庫	12.6
	マスコミ	11.2			

※ 40業界の中から5つまで選択 国内学生は3月調査  
 (出所)(株)ディスコ「2021年度 外国人留学生の就職活動に関する調査結果(2020年8月発行)」に基づき筆者作成

表4 就職活動当初の文系学生の銀行志望順位の推移

	2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2021年度	
	留学	国内								
銀行志望順位	5位	1位	8位	1位	9位	1位	7位	1位	9位	1位

※留学＝外国人留学生、国内＝国内学生

(出所) (株)ディスコ「2017年度～2021年度における外国人留学生の就職活動に関する調査結果」に基づき筆者作成

られる(表4)。

## 2.2.2. 外国人留学生に関する先行研究

門間・猪俣(2021)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いうものの、高度外国人材は努力しているにもかかわらず、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いう。

守屋(2018)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ことから、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述べている。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している。

金融機関に入社する外国人留学生には、入社後のキャリアパスなど育成の方向性を示すことが必要であり、組織に適応できるように、本人が努力していることに理解を示すこと、きめ細かいサポートを行なうことが大切であるといえる。

## 2.3. 外国人社員の人事管理と組織社会化

### 2.3.1. 外国人社員に関する人事管理

外国人社員というとその対象はとても幅広く、国内で働く外国人数は約170万人弱であり、その中で中国、ベトナム、フィリピン国籍の労働者が全体の約6割を占めている。厚生労働省による「外国人労働者」の定義によると、外国人労働者には5つの分類があり、それらは①身分に基づく在留者、②技能実習生、③専

門的分野での在留資格を持つ者、④特定活動で在留している者、⑤資格外活動者である。

本論で対象としている外国人社員とは、3つめの専門的分野で在留資格を持つ者であり、日本人社員と同じ立場で日本企業に直接雇用されている正社員型外国人労働者である。彼らは日本の大学や大学院に正規留学を行い、学位取得後に日本企業に就職し外国人社員となった者である。そのため本論では入国や在留資格という事前の段階ではなく、採用後の活用や育成といったマネジメントに焦点を当てるものとする。このように就労目的で在留が認められる外国人労働者は全体の5%ほどに限られる。つまり、本研究の対象となる外国人社員とはごく限られた、いわばエリート層と言うことになる。しかし、それだけに外国人社員が請負やパートのような非正規の扱いでなく、日本人正社員と同じ雇用の条件にあることで、人事雇用制度の運営や活用にはどのような課題があるかを明らかにすることが出来る。

在留資格をクリアして採用された後の外国人社員の人事管理の課題としては、外国人社員が能力を発揮するために仕事の進め方、ダイバーシティやコミュニケーションの推進と制度、教育研修、評価と報酬を含む人事制度、異動を含むキャリア制度などが考えられる。

仕事の進め方については、受入れ部署の上司からのOJT的な要素と目標管理など明確な仕事の目的や進捗が求められる。ダイバーシティでは宗教的、文化的な面を理解し、日本語や日本文化の理解を含め、双方向的な信頼関係、コミュニケーションが求められる。教育研修としては、日本人社員と同じでよいが、

日本語研修等の支援が求められる。

評価や報酬は日本人社員と同様でよいと考えるが、欧米型の早い昇進や年齢不問の実力主義を求められると日本企業では対応が難しい場合がある。これはキャリアを考える場合に大きく関連する。評価、報酬、異動とキャリアが日本人正社員と同様の正社員雇用の外国人社員の人事で最も難しく、また雇用継続に難しい問題と言える。

このように人事管理制度を変更するなど対応しなくてはならないものと、制度としていけば形式は共通であっても、考え方や認識などソフト面での対応が求められるものがある。本調査研究ではこれらを事例や関連文献から考察し、より明確なものとしていきたい。

### 2.3.2. 外国人社員の組織社会化

企業における新入社員など新たに組織に加わったメンバーが、組織にどのように馴染んでいくのか、そうした組織への適応プロセスが組織社会化 (Organizational Socialization) である。組織社会化を学術的に定義すると「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」(高橋, 1993)ということになる。

組織社会化は組織論の古くからの課題であり、社会化として取り上げられている。それだけ組織が新しい人材を確保し、組織の文化になじみ、組織に定着させることが課題であることが伺える。シャインらは社会化を新しい組織メンバーがその組織の文化、すなわちその組織内でどのように考え、感じ、どのように振る舞うかの学習プロセスであるとしている (Schein, 1978)。

本論では外国人社員が新たに日本企業(組織)に加わって、どう社会化するかを考察する。外国人社員も新入社員と同様に組織の一員として仕事を進めていくために、求められる役割や知識、規範、価値観などを獲得して、組織に適応していかなければならない。しかし、

そこには異文化や語学の問題が加わる。同じ文化や経歴を持つ後輩として入社する日本人社員とは明らかに異なる面が伺える。

外国人社員は教育やOJTなどの施策から、うまく組織社会化が進み、組織に早く適応し、他のメンバーと効率的に仕事を進められればその組織でのキャリアも進展することが期待できる。こうした組織社会化は、上司であるマネジャーや外国人社員を迎えた職場のメンバーによって促進される。組織社会化を早く行うことが求められ、外国人社員の迅速な戦力化を図ることができ、それがうまくいかない場合は欠勤遅刻などが増え、さらには退職につながっていく。外国人社員の勤務が長く続かないということは組織へうまく適応出来ていないと考えられる。本論では事例などから組織社会化の面からも考えていきたい。

## 3. インタビュー調査

### 3.1. インタビュー調査の概要

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(X社:大手銀行2名、Y社:地方銀行1名)にインタビューを行なった。インタビューは、半構造化された形式で行ない、その内容は、全て記録媒体に保管して、逐語録を作成し、この逐語録が分析の基本資料となっている。インタビュー調査では、あらかじめ用意した質問項目に回答を求め、加えて対象者の考えていることなどを聞き取る形とした。また職場の上司、先輩(仕事上のトレーナー)からも対象者に関する情報を得ている。

インタビュー調査の対象者は、表5の通りである。また、あらかじめ用意した主な質問項目は、表6の通りである。

### 3.2. 外国人社員A氏(X社)

A氏とのインタビュー調査の結果について発言内容を中心に記している。また、A氏とB

表5 インタビュー調査の対象者

対象者	インタビューの実施時期	入社時期	インタビュー時の所属部署	日本への留学歴 出身国・地域
A氏(X社)	2020年1月	2016年4月	国際部	2009年来日、大学4年間、 大学院2年間。東南アジア
B氏(X社)	2020年1月	2014年4月	国際部	2005年来日、大学4年間。 東アジア
C氏(Y社)	2021年9月	2019年4月	海外支援 チーム	2016年来日、大学院3年間。 中国

表6 インタビュー調査での主な質問

	項目	質問事項
1	就職活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本企業に就職を決めた理由</li> <li>・就職活動を通して感じたこと(例えば就職活動をしていた日本人の友人と比較して異なる点など)</li> <li>・就職後の日本の大学時代の仲間との交流</li> <li>・大学からの支援について</li> </ul>
2	仕事およびキャリア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事における習熟度や職場の雰囲気へのなじみの程度</li> <li>・これまでの仕事の経験の中で一番良かったと思うこと</li> <li>・就職前の仕事のイメージと就職後の仕事との一致度合い(今の仕事の内容は就職活動時に描いていたことと同じか、あるいは違うか)</li> </ul>
3	日本企業への就職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来のキャリアについて</li> <li>・留学生の日本企業に定着する割合と退職の原因</li> <li>・留学生が長期就業するために日本企業に求めたいこと</li> </ul>

氏に共通する職場の日本人上司の発言をB氏の発言後に付記する。

A氏の日本滞在歴は、母国の高校卒業後、同国の大学に1年半在籍し、2009年4月に来日した。来日後1年間は日本語を勉強し、大学から大学院を経て2016年4月に現在の勤務先に入社した。

### 3.2.1. 就職活動

日本企業に就職を決めた理由は、日本での生活にも慣れていたので、もう少し日本にいた方がよいと思ったからである。金融業界の中でも銀行に関心があり、現在の勤務先の留

学生限定のインターンシップに参加したところ、社員の優しさと業務の面白さを感じたことから、第一志望として就職活動を行なった。

就職活動では、日本語能力の必要性和留学生向けの就職情報が少ないことを感じた。面接で行なわれるグループディスカッションの多くが日本人学生と一緒にあり、日本語で発言しにくかった点がマイナスだったと感じている。就職情報の入手は留学生同士からに限られた。一方で母国が同じ者は、留学生協会に集まり仕事や会社に関する情報交換を行ない、先輩から話を聞いた後輩たちは卒業後は日本で就職する気持ちになっている。

### 3.2.2. 仕事およびキャリア

仕事の担当やそのやり方は、基本的には日本人の同僚と同じである。違う点は日本語を上司や先輩に見直してもらうことである。当初と比べると日本語の書き方、会話力は上達したと思う。これまでの仕事の経験の中で一番よかったと思うことは、2年経って案件の書類を一人で完成させることが出来たことである。

上司、先輩、同僚とのコミュニケーションに支障は感じない。所属部署には外国人が複数いて、周りの日本人も多文化の意識があるので、異なる扱いを受けることはない。上司、先輩に相談出来る環境がある。就職前の仕事のイメージと就職後の実際の仕事は一致しており、仕事に対する不満は感じていない。想像していたことに近い仕事である。

将来のキャリアは、国際関連部署で仕事を続け、海外拠点勤務も経験したい。ここで長く働きたい。日本国籍を取得した先輩がいるので、自分も考えている。

### 3.2.3. 日本企業への就職

留学生が日本企業を辞める理由として、残業が多いことがあげられる。事例として5年程勤務したが疲れて退職した先輩がいた。

一方で、母国に比べて日本企業では長く勤められる傾向がある。大きなストレスを感じない限り、仕事が上手くいけば長く続けたい人が多いと感じている。

留学生が長期就業をするために日本企業に求めたいことは、残業を減らして、ワークライフバランスをよくすることが必要と考える。人事部内に留学生をサポートしてくれる人がいて相談できる仕組みがあればよい。

職場で違和感を覚えることが二つある。一つは日本人の上司と合わないことがある。それは、日本人は上司を褒めたりするが、外国人は上手く出来ない。いわゆる「ゴマすり」が上手くできない。次に、日本人はビジネスには直接関係のない話や、話題に関係のない

第三者の話をよくする。例えばAさんとBさんが話をするときCさんの話題を持ち出すように、悪口ではないが他の人の話をする。この2点は、文化の違い、もしくはコミュニケーションを取る上でのシチュエーションの違いと思うので、慣れるように心がけている。

### 3.3. 外国人社員B氏（X社）

B氏とのインタビュー調査の結果について発言内容を中心に記している。

B氏の日本滞在歴は、母国の高校卒業後、2005年に来日して日本語学校で学び（2年間）、その後1年間大学で勉強し、一時休学を経て2014年3月に卒業。同年4月に現在の勤務先に入社した。

#### 3.3.1. 就職活動

日本企業に就職を決めた理由は、日本の大学で勉強だけして母国に戻るのは非常にもったいないと思った。日本社会のシステムは、企業に勤務しないとわからないと思った。また日本企業は人を育てる考えがあると聞いた。母国では、即戦力な人材が求められ、リストラもある。

就職活動で感じたことは、外国人留学生への役割期待を説明してくれた企業はほとんどなかったことである。海外進出を拡大し始めているところだったので、外国人留学生採用を、ブームに乗って数を取ろうというような印象を受けた。同期入社よりも年齢が高いことが就職活動に影響したと思う。100社を超える企業にエントリーしたが面接に至ったのは20社もない。なかなか面接に至らなかったが、周りの日本人学生を見ていると自分とは状況が違うと感じた。しかも、日本人学生には企業のリクレーターがついて囲って行くという感じだった。

最近では、日本人学生と年齢差がない後輩が就職活動で苦労していることが気になる。その要因として、これまでにブームに乗って様々な外国人留学生を採用したが、外国人留学生

が入社してから何か問題を起こして早く辞めたりしたので、留学生の採用数を減らしたのではないかと考えている。企業側に明確な採用目的があれば、採用人数の増減はあまりなかったのではないかと思う。

### 3.3.2. 仕事およびキャリア

日本人の同期生と比べて、外国人としての違いや不利な点は全く感じない。国内営業では、自分の特性を活かしてもらい、母国の企業の日本現地法人や他の海外企業の日本現地法人を担当した。就職前の仕事のイメージと就職後の実際の仕事に特段の違和感はない。就職活動前は金融業界で仕事をしたいと思ったものの、具体的に深く考えていなかった。

入社後、国内営業を3年間経験し、その後希望通りの海外ビジネスに異動できた。組織の中では、組織の目標、価値観などに合わせてやっていくものだと思っていたから、何かギャップがあっても、何か出来ないことがあっても、落ち込むことはないと考えている。将来のキャリアは、海外拠点で仕事をしながら、海外ビジネスの拡大に貢献したい。

### 3.3.3. 日本企業への就職

留学生が長期就業をするために日本企業に求めたいことは、外国人を敢えて採用するのであれば、目的を示すなど会社は何をしたいのか考えて採用する方が、会社のためになり、社員のためにもなると思う。例えば、海外現地法人の幹部クラスを考えて採用するのであれば、そういう考えがあることを話してくれるとよい。留学生の国籍を限定して募集していた企業があったが、ある意味わかりやすく目的があると思った。

外国人を採用して活かす方法やその人たちが長く勤めてキャリアを伸ばし能力を高めていくような道筋を考えていない。新卒で入りみんな一緒にローテーションということでは、留学生はどこかで嫌になると思う。また、企業は外国人に対して、何時ここから旅立って、

何処かに行ってもおかしくないと思っているような感じを受ける。企業に入社した人が、早く何処かにいってしまうことを想定するのはもったいない。

銀行の外国人材の戦略で感じることは、外国人留学生の良さや違いをポジティブに捉えることをあまりしてこなかった。メーカーはグローバルに展開しているので、外国人材が現地のトップに就いたり、ビジネスの国際化で、グローバルキャリアが見通せるかもしれない。銀行はそのような人材戦略をとってこなかったかもしれない。

大学での就職活動の支援では、キャリア支援室が相談に乗ってくれたが、外国人留学生の就職活動に慣れていないと感じた。留学生は日本の良さを感じているので、日本人学生とは違う状況を理解して支援してもらえればと思う。

### 3.3.4. 日本人上司によるコメント

ここではA氏、B氏に共通する上司からも情報を得ることが出来たため、補足しておきたい。両氏共に現在の部署において周りとのコミュニケーションも良好であり馴染んでいる。仕事も問題なくこなしており、日本語能力も高い。X社での外国人留学生の採用は、社員の多様性の一環として行っている。留学生採用を特別枠的に積極的に行っている訳ではなく、日本人の新卒者、中途採用者と同じ目線で採用している。このような背景から、日本語が話せないとそもそも入社は難しい。

新卒者のキャリア形成は、30歳までに2～3種類の業務を経験するローテーションを行い、この間、転居を伴う転勤がある社員は地方支店での業務も経験する。30歳以降は本人の希望・適性により、キャリアの方向性を見出すことになる。なお、外国人留学生は基本的にはこの流れではない。

### 3.4. 外国人社員C氏（Y社）

C氏とのインタビュー調査の結果について

発言内容を中心に記している。また、職場の日本人先輩の発言を後段に付記する。

C氏の日本滞在歴は、母国の大学に4年生まで在籍。大学3年生時に半年間の交換留学生で来日し日本語を学んだ。卒業後、交換留学の大学の大学院に入り3年間在籍、2019年4月に現在の勤務先に入社した。

### 3.4.1. 就職活動

現在の勤務先に就職を決めた理由は、留学生向けの合同説明会に参加した時に、人事の方が積極的に声をかけてくれて、人事の優しさや親切さを感じた。大学院では、地域貢献活動にも多く参加し、地域への愛着もあったので、これらの経験が活かせると思った。

留学当初は日本で就職する意識はなかったが、院生2年の時に日本での就職活動をしたが、インターンシップにも参加しなかったので、事前準備をすればよかったと思う。また、日本語能力が足りない点は、大学の留学生支援プログラムの先生の支援が大きかった。

### 3.4.2. 仕事およびキャリア

職場では、上手くコミュニケーション出来ていると思う。仕事がしやすい雰囲気である。自ら積極的にコミュニケーションを取るタイプではないので、当初は苦労があった。コミュニケーションには積極的な姿勢が必要と感じた。

就職前の仕事のイメージと就職後の実際の仕事は一致している。就職活動中の合同説明会の海外業務に関するセミナーで説明があり、現在の所属部署はその説明通りの業務内容であり満足している。なお、入社1年目は営業店の配属で、辛いこともあったが、あらかじめ半年間もしくは1年間と言われており、海外支援チームに行きたいという気持ちが支えになった。

将来のキャリアについては、母国語の決算書の翻訳にとどまらず、資格等を取得して企業分析ができるようになり、将来的には内部

事務だけでなく、営業が出来るように成長したい。上司とは面談でキャリアアップについて相談する機会があり、上司も本人が決算書等の分析について意欲があることをわかってきている。

### 3.4.3. 日本企業への就職

留学生が長期就業をするために日本企業に求めたいことは、外国人がいる会社であれば留学生向けにホームページなどで外国人の活躍を知らせる情報があればよい。情報をどこから取るのかわからない、インターネットで調べても情報は出てこないことから、実際に働いている人から情報収集できるとよい。

日本語のサポートは続けてほしい。先輩、上司、同僚、人によって日本語の言い方が違うから、どちらを勉強すればよいかかわからない。教えてくれる人がいると心強く、会社も日本語を学ぶ環境を作ってもらえれば有難い。勤務先では、リーダーがついてくれて、何でもリーダーに聞ける。日本語も業務の内容も聞けるOJTの感じである。一人でビジネスメールが作成できるように、一人で顧客に対応できるように正確さに自信が持てる日本語にしたい。

### 3.4.4. 日本人先輩によるコメント

日本人先輩(仕事上のトレーナー)によると、Y社ではC氏が初めての新卒採用の留学生である。地元企業の海外進出に対応して国際的な働き方が出来る人を採用した。同じ部署には、中途採用の同じ母国の外国人が1名いる。同社での外国人社員は2名である。

C氏の仕事の習熟度に関して、顧客との対外的なコミュニケーションは一人でも問題ない。実務面では、母国語の決算書を翻訳し、如何なく力を発揮している。日本語能力では、顧客との通常のコミュニケーションは問題ない。一方、ビジネス上の条件などは正確に伝えることが求められるので、単独で遂行するにはもう少し時間がかかる。

将来のキャリアに関して、母国の金融・経済に関する情報を母国語で積極的に収集して顧客に還元することを期待したい。母国の情勢や経済動向を語れるようになって欲しい。キャリア面談を全社員に対して半期に一度行ない、希望業務や本人の意向について上司と話をする。上席との1 on 1 ミーティングも月1 回行うことになった。運用はこれからだが、日頃の悩みやキャリアについての相談もする。

### 3.5. インタビュー調査のまとめ

#### 3.5.1. 就職前後の仕事イメージと実際

就職前の仕事のイメージと就職後の実際の仕事については、3氏とも大きな差異はなかったという。特にA氏とB氏は、就職前に外国人留学生に期待する役割を企業側から明確に示されていないものの、A氏は留学生限定のインターンシップの意義を留学生に入社してもらいたい狙いがあると理解して入社し、希望する国際関連業務に就けたことで不満はない。B氏は就職前の仕事のイメージと就職後の実際の仕事に何か差異があっても、組織の目標や価値観に合わせるとの割り切りがある。キャリアのスタートの国内営業では本人の特性を活かしてもらい、その後、希望する国際関連業務に就けた。C氏は、入社1年目の営業店配属ではあらかじめ配属期間を告知されており、その後は採用時から示されていた部署に就けた。

外国人労働者と雇用する側では度々不満や不安がみられる中で、3氏は職場において、仕事と雰囲気両方で大きな不満や不安がないといえる。3氏は、ミドルスキル・ハイスキルな高度外国人材に該当することから、守屋(2018)が示す、そうではない外国人労働者と取り巻く問題や課題がかなり異なっていることが、このインタビュー調査からうかがえる。

#### 3.5.2. 日本企業での定着

外国人留学生の日本企業での定着に関して、B氏は採用目的が明確でないうえに、新卒で

入社した外国人留学生は、日本人と同じように仕事のローテーションがあるので、いずれ外国人留学生は、その特性が活かされていないことに疑問を感じ嫌になるだろうという。またB氏は日本企業では外国人留学生が長く勤務することを想定していないのではないかと感じている。長く勤務してキャリアを形成し、能力を高めていけば、企業の発展に貢献できる人材となるのに、そのようにしないのはもったいないという。

#### 3.5.3. 職場コミュニケーションと日本語能力

インタビュー調査から、A氏、B氏、C氏共に職場に馴染んでいることが伺え、周囲とのコミュニケーションは良好で、周りからの理解もある。また、仕事の面で同僚の日本人社員と比べて不利益な扱いを感じたことはないという。A氏とB氏の所属部署には、外国人社員が複数いて、周りの日本人も多文化の意識があるので異なる扱いを受けることがない。C氏の所属部署には、先輩の外国人社員が一人いて(勤務先全体でも外国人社員は2名のみ)、この先輩が、身近なロールモデルとなっているので職場に馴染めている。

日本語能力については、A氏とB氏は、在日期間が長いことから、稟議書や申請書などの用語が難解な書類の作成で悩むことはあっても、日本語がネックになることはほとんどなかった。一方でC氏は、日常的な日本語には問題ないものの、仕事面では日本語の表現などで至らない点があり、日本語の難しさについて、人によって日本語の言い方が違う点をあげている。C氏にとって日本語の表現方法の違いやニュアンスが悩ましい問題となっている。

## 4. 調査からの発見事実と考察

### 4.1. 金融機関の戦略と外国人社員

大手銀行では海外拠点や海外現地法人を多数有してグローバル展開していることから、

外国人の採用を行なっている。一方で、地方銀行では銀行自体がそのような展開をしていない場合が多い。しかしながら、地方銀行の顧客が海外進出しているケースは多くあるので、地方銀行にとっても国際関連業務は必要であり、その仕事に従事する社員として、外国人の採用は有り得ると考えられる。銀行自体のグローバル展開の有無にかかわらず、顧客の海外進出に対応する戦略が必要であり、その業務の担い手として外国人社員への期待があるといえる。

今回の調査では、就職活動中に外国人留学生を採用する目的や入社後の役割期待について特段の説明は受けていないものの、入社後は希望していた国際関連業務に従事している(A氏・B氏)。また、留学生向け合同説明会の説明を聴いて、外国人としての特性を活かせるので入社を決め、国際関連業務に従事しているケースもある(C氏)。C氏の勤務先は、「地元企業の海外進出に対応して国際的な働き方が出来る人を採用した。」と採用の目的を明確に話している。3氏とも国際関連業務に従事しており、この業務において外国人社員への役割期待があるとみれる。

一方で、銀行の外国人材の戦略において、外国人留学生の良さや違いをポジティブに捉えることをあまりしていないとみれる。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。

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。銀行における新卒採用者の多くは、外国人・日本人にかかわらず、「現場の経験」として国内営業部署や営業店(支店など)での経験が求められるケースがある。その際には、外国人留学生には、「現場の経験」

の目的や配属期間をあらかじめ示すなどキャリアパスを伝えることも大切である(C氏の事例)。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。

また、今回の調査では、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、グローバル展開の規模にかかわらず、日本語を中心とした考えがあるとみれる。日本語能力の向上について、周りの日本人社員や会社からの支援を期待していることから(A氏・C氏)、楊ら(2020)が示す、外国人社員の日本語能力の向上だけではなく、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る。

## 4.2. 人材マネジメントのあり方

調査結果から伺えることを人材マネジメントの観点から整理してみたい。個々では事例にあるように、すべて大学卒業、大学院修了者を対象にしている。まず採用については、留学生としての募集による採用と日本人と同様に一般の大卒としての採用がある。金融機関の場合、外国人新卒者の採用は一般的ではなく、特別な採用という位置づけであるため、採用のプロセスは日本人の一般大卒者とはやや異なる。しかし、大卒者としての採用に基本的な違いはなく、特別な役割を期待しているとは言えない。中長期的な採用の計画や役割期待も明確にはなっておらず、国際部門や海外展開のある国からの留学生を採用するなどおおよその考え方はあるが、実際の担当やキャリアはケースバイケースという状況にあると考えられる。

つまり採用における募集方法やプロセスに違いはあるものの、その後の新人研修、配置時期また新卒としての処遇面では基本的に日本人大卒者と同じという扱いである。これはよく言えばフレキシブルな日本的な組織、人事制度での対応である。新人時代の担当や処

遇には特別な違いが生じることはなく、評価や報酬にも差がない。これは日本人社員と同じように扱っていて、評価やそれに伴う処遇には次第に違いが出てくる。これは「日本人の同僚と同じ仕事を担当している」ことや「OJTにより比較的順調に仕事に馴染んでいる」との指摘があるように、少なくとも上司や同僚などとの職場環境には大きな問題はみられない。

従って、人材マネジメントの面からは、20歳代で入社してからの数年間、管理職になる前の段階では個別対応が必要な面もあるが、基本的には日本人社員と同様の扱いで構わないと思われる。これはキャリアの初期段階であり、入社後5～10年と段階が進むと仕事の種類や昇進などの希望と実際が乖離していき、問題が生じてくる可能性が高い。しかし、こうした問題は外国人に限らず、日本人社員についても生じてくる問題でもあるため、一概にこうした対応がよいと決めることは難しいと考えられる。

#### 4.3. 育成とキャリアのあり方

元留学生の外国人社員の育成とキャリアについては、今回の調査からは明確な方向性は伺えなかった。というのは調査対象の金融機関では外国人社員で15～20年など、ある程度長い勤続の人はみられなかったためである。そもそも人材マネジメントの課題でもあるが、外国人社員を採用する際に、どのような役割が期待されているか、また各年代などでのキャリア計画が十分とは思えない。もちろん、その際に担当部門や管理者はそれなりに明確に示していたかも知れないが、必ずしも企業の経営計画や人事方針として確立しているとは言えない。

このような現状から、日本の金融機関において外国人社員の長期雇用は、今後の課題と言える。そのために、求められる人材育成やキャリアプランについては、調査から見出された不備な点、期待や希望から考察すること

が出来る。まず人材育成計画とキャリアプランは密接に関連しているが、日本人社員と同じような示し方では、十分な理解が得られない恐れがある。そのため、キャリアの各段階で期待されることをより明確に示す必要がある。しかし、一方では多数を占める日本人社員との関係が難しい。

いわゆるグローバル企業では世界各地で外国人社員が当然のように勤務しており、日本人社員を含めたグローバル人材としての人材マネジメントが行われている。これにより、ある程度世界規模での同じ業界で競争力を持った処遇等の実施が考えられる。日本の大手金融機関では、こうしたグローバル社員という捉え方はあまり浸透していない。それは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。

## 5. 外国人社員の活用と育成

### 5.1. 経営戦略と留学生の採用

ここからは外国人社員の活用と育成について、調査結果や文献などから考察していきたい。まず経営戦略と留学生の採用については、外国人社員の位置づけを明確にすることが求められる。国際化が進展し、中国や東南アジアに進出する日本企業が増えて、そうした諸国出身者で日本留学した人材には、母国と日本をつなぐ役割が期待される。おそらく多くの金融機関ではこうした出身国へのビジネス展開の可能性もあり、また日本での海外業務の発展を担う役割から外国人社員への期待があると考えられる。

しかし、いつどのようなポジションや職務を果たすかは、なかなか明確に決められないため、外国人社員からは先が見えないと言っ

た不満が出る可能性がある。それは10年以上も先の環境変化などがわからず、ある意味やむを得ないと言える。既述の通り、グローバル企業で多くのグローバル社員を育てるといふ国際企業とはかなり異なる状況にあり、結論としては、日本人社員と同じ人事や育成のあり方で望むことが原則となる。

そして、ここで重要なことは、そうした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。日本の金融機関の場合、外国人社員であってもまずは日本での仕事がベースである。これにプラスして海外市場も顧客企業の海外進出と関連しての仕事である。また外国人社員といっても、まったく異文化の欧米や中南米の外国人社員がいきなり入社してくるわけではなく、日本社会に憧れや好感を持ち、日本の大学に留学し、数年間の生活を経験した上で入社している社員である。そんな彼らであれば母国との関連はもちろん、そこに拘らなくても日本社会でキャリアを積もうというある程度の覚悟はあると言える。あとはそれが10年か20年かと言った違いであろう。

## 5.2. 外国人社員の人事と育成

外国人社員の人事と育成については、これまでのようにすべてケースバイケースではなく、ある程度のパターンを想定し、その中で対処することが望まれる。新入社員から5年程度は、日本人社員と同じ教育や仕事を経験し、日本社会でのあり方を本人と企業が相互に探る時期である。ここである程度はどのようなキャリアで行くかが決まってくるが、それらは大きく3つに分けられる。

1つは日本人と同じ長期雇用で日本人社員と同化するコースである。これは日本の金融機関の管理職を目指すコースであり、ゼネラリスト的にさまざまな職務を経験していく。2つは海外市場や関連する国際業務を中心にした専門家的なコースである。これは日本人社員でもあり得るが、特に外国人社員ではその特

性や強みを活かして、海外業務に特化するコースである。さらに母国や近い諸国への帰任や駐在なども考えられる。3つは、5年から10年の間に日本の金融機関での経験を積んだ後、そこを離れるコースである。これはコースというのも変であるが、10年程度の在職を期待し、そこではある程度自由に活躍してもらうものである。その後は定まっていないため、勤続か退職（転職）かは状況次第であるが、辞めてもらっても仕方ない、本人もステップアップが出来るし、会社もその間の異文化経験や国際業務での貢献を期待するということで、ウィンウインの関係になる。

これまでの金融機関の外国人社員に対しては、この第3のコースが結果として、適用されていたのかもしれない。20代から30代前半くらいまででその後の管理職としての処遇には適さないということになる。しかし、これでは外国人社員の本当の力を活かしているとは言えない。今後はもっと長いキャリアスパンでの育成と活躍が期待される。そのためには外国人社員の意向や考えをもっと反映できる処遇やキャリア制度、グローバル企業と太刀打ちできる魅力ある仕事や待遇が求められることになる。

## 6. まとめ

本研究では、金融機関において留学経験のある大卒外国人行員へのインタビュー調査を基にした発見事実について先行研究の枠組みからの評価や考察を行ってきた。それによると金融機関における外国人留学生の採用はまだ限られており、明確に制度化されている状況は伺えなかった。これはいわゆる日本の最大手銀行であるメガバンク等を含めて多くの金融機関を対象に調査したものではないため、言い切れるものではないが、外国人留学生の採用は限定的であると考えられる。少なくとも調査対象となった2つの金融機関からは、制度化された採用が行われているとは言えな

い。

既述の通り、本研究では調査対象となる組織は限られ、また対象者も3名と限られるため、質的調査と言っても数が少なく、発見事実からの一般化は難しい。対象となった3名においても、組織（金融機関）による違い、出身国による違い、年齢や職種による違いなど、そのまま比較することは難しい。同一組織の2名については年齢、職種や所属には共通点もあり、ある程度の比較も可能であるが、差異よりは共通点の方が多くみられた。

今回の調査の結果、判明したことは、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ないこと、日本人上司や同僚との関係は予想以上によいこと、外国人社員のモチベーションや受けている評価も高いことがあげられる。まだ勤務年数も10年未満とさほど長くないこともあり、キャリアや将来目標についての問題は大きくなっていなかった。しかし、中長期的には問題が顕在化してくることが伺える。実際、調査対象の一人は、調査後に他社（外資系企業）に転職したとのことであった。こうした転職を防ぐために何が出来るかとなると、日本人社員との横並びもあり、制度として対応するには大きな変革が求められ、難しいことが伺える。結局は金融機関それぞれの経営戦略、国際経営、人材育成の考え方にかかってくると言える。

本研究から判明したことは、次の3点である。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、やはり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、以上である。

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。

## 参考文献

- 門間由記子・高橋 修・猪股歳之 (2019)「就職における困難さの研究 ―外国人留学生の日本での就職活動に着目して―」『東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要』第5号, 79-92.
- 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』第7号,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』No696,30-39.
- 鍋島有希 (2016)「外国人社員の「職場における学習」と大学教育に関する研究：日本企業の人材育成で起こるコンフリクトに着目して」、九州大学学術情報リポジトリ（博士論文）
- sSchein, E. H.(1978) Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳 (1991)『キャリア・ダイナミクス』白桃書房)
- 島田徳子 (2017)「元留学生外国人社員の日本企業における適応に関する研究」、東京大学学術機関リポジトリ（博士論文）
- 高橋弘司 (1993)「組織社会化研究をめぐる諸問題研究レビュー」『経営行動科学』8(1),1-22.
- 楊凡誼・谷口尚子・浅海一郎、2020、「外国人社員とのコミュニケーションにおける日本人社員の日本語運用能力改善意識の向上策」、『BJ ジャーナル』第3号,2-15.



**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

## 1. 外国籍学生の採用状況

### (1) 外国籍学生の採用の有無 (Q1 & Q10) (図表1) (全企業対象 n=629)

2019年度に外国籍学生を採用した企業は全体の9.4%であり、また、2019年度には採用しなかったが、過去に外国籍学生を採用したことがある企業は14.6%であった。したがって、2019年度も含め過去に外国籍学生を採用したことがある企業は全体の24.0%となっている。

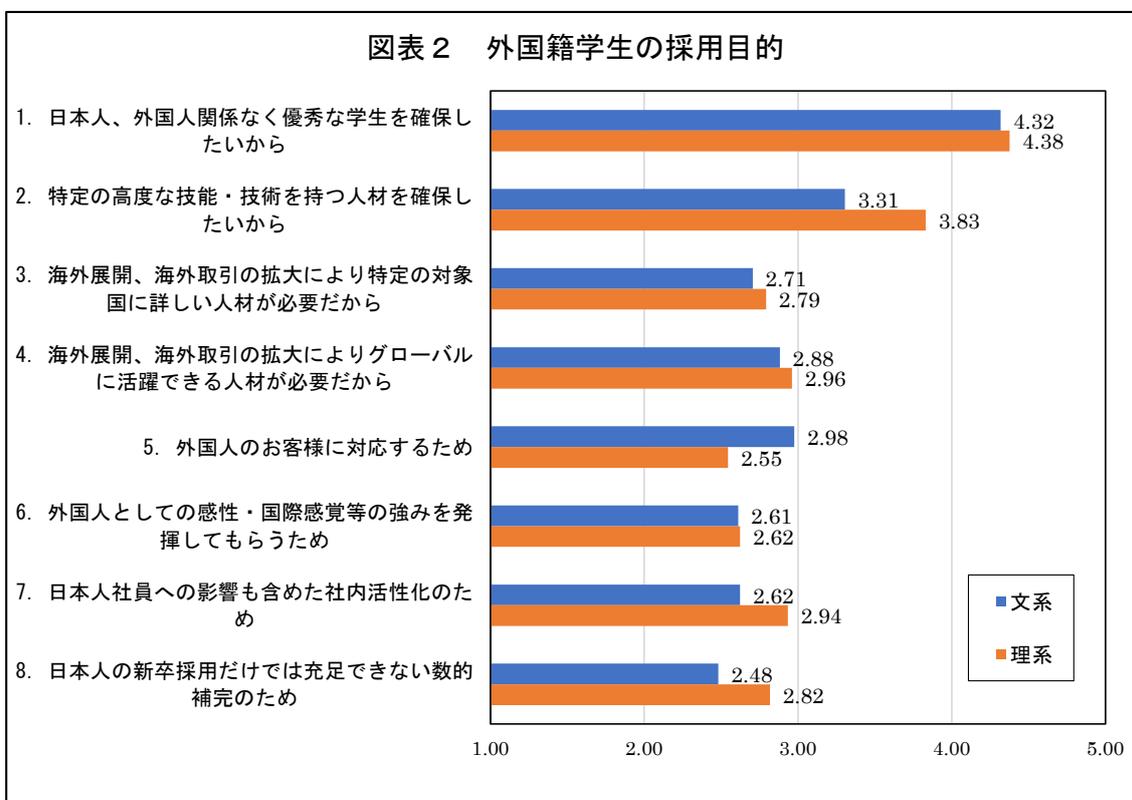
図表1 外国籍学生の採用の有無

2019年度外国籍学生採用 (Q1)		
あり	59	9.4%
留学生採用あり	45	7.2%
海外大卒外国人学生採用あり	17	2.7%
なし	570	90.6%
過去に外国籍学生採用あり (Q10)	92	14.6%
過去に外国籍学生採用なし (Q10)	478	76.0%
これまでに外国籍学生採用あり	151	24.0%

### (2) 外国籍学生の採用目的 (Q4 & Q11) (図表2) (これまでに外国籍学生採用あり n=85, 77)

2019年度を含めこれまでに外国籍学生を採用したことがある企業 (文系 85社、理系 77社) に対して、その採用目的について各設問を5件法で聞き、その回答の平均値でみると、「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、理系とも最も高く、次いで、「特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから」「外国人のお客様に対応するため」などが高くなっている。なお、「特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから」では理系の方が高く、「外国人のお客様に対応するため」では逆に文系の方が高くなっている。

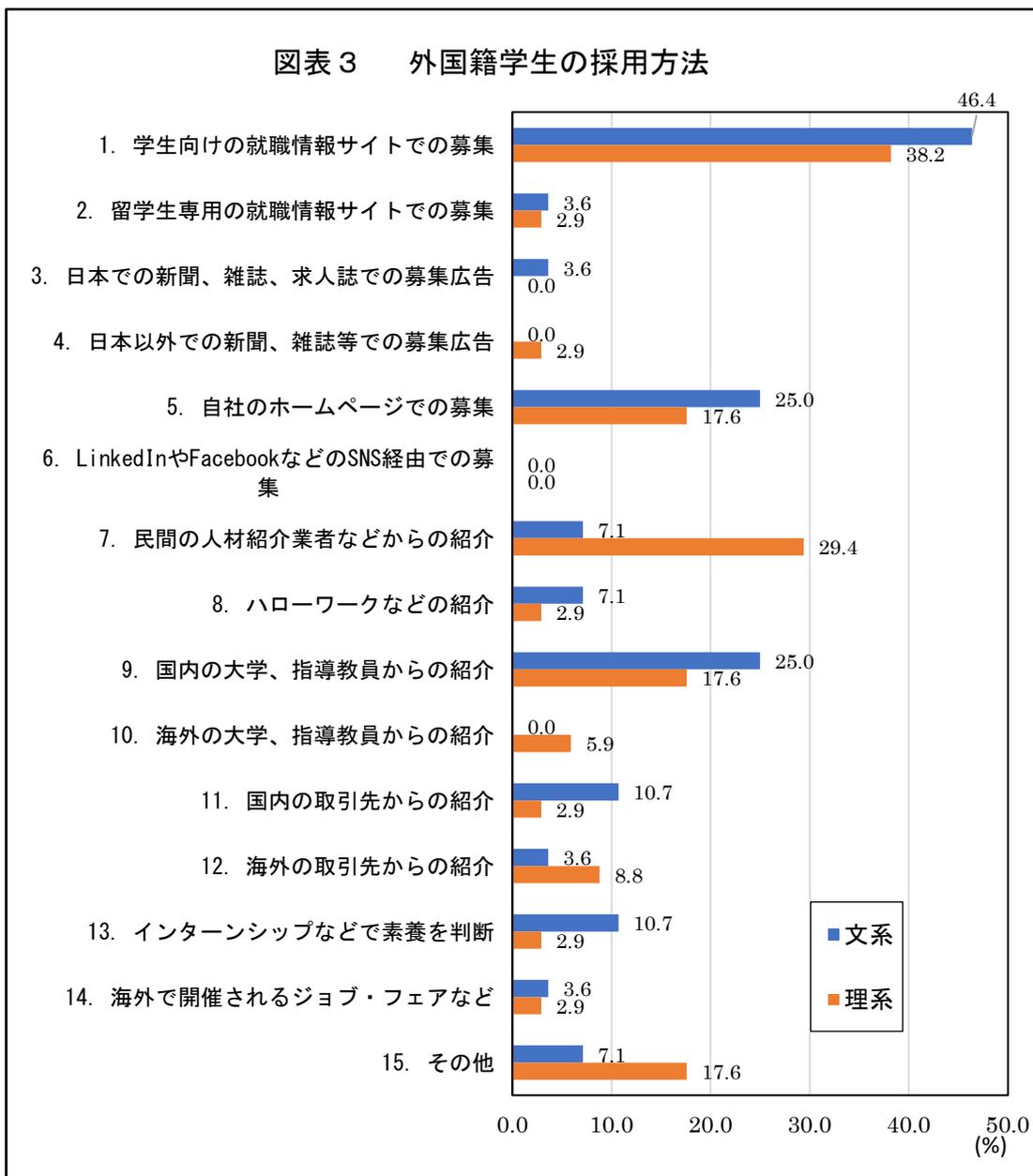
図表2 外国籍学生の採用目的



(注) 数値は、「重要ではない」=1, 「あまり重要ではない」=2, 「どちらとも言えない」=3, 「やや重要である」=4, 「重要である」=5 の平均値

(3) 外国籍学生の採用方法 (Q2) (図表 3) (2019 年度外国籍学生採用あり n=28, 34)

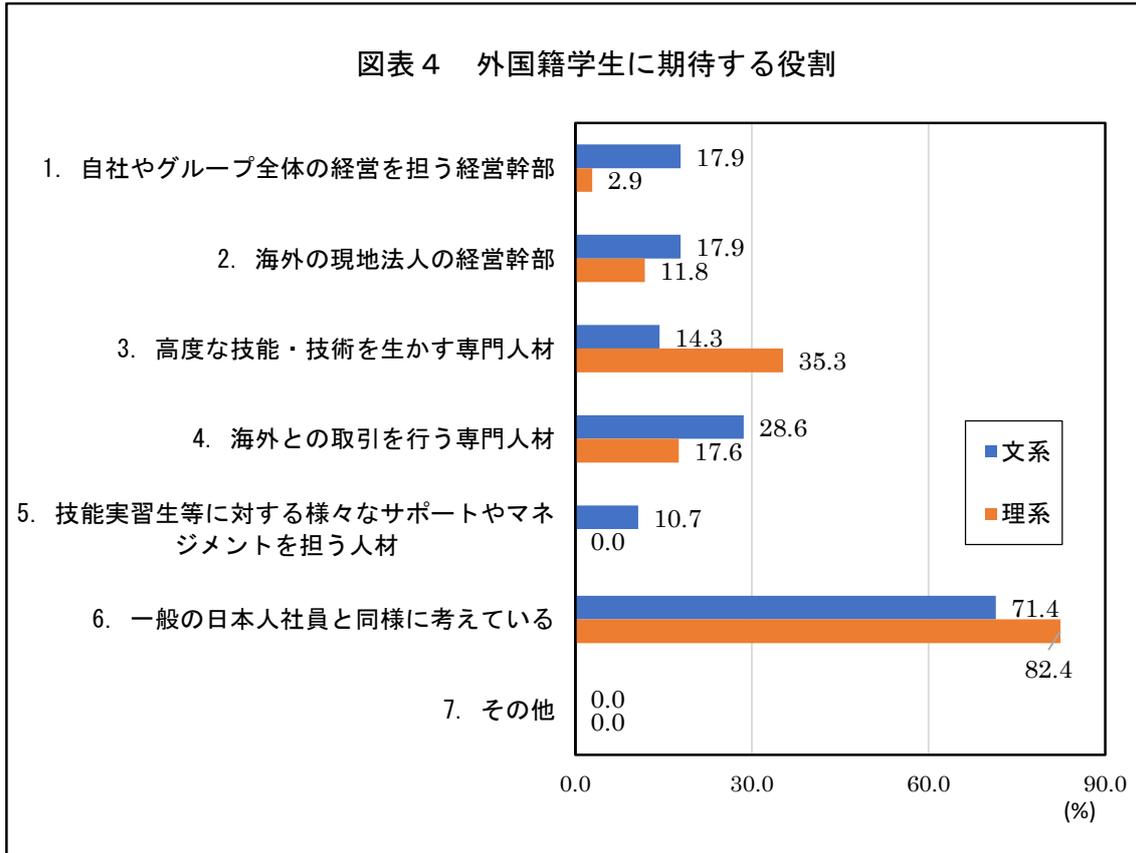
2019 年度に外国籍学生を採用したことがある企業 (文系 28 社、理系 34 社) に対して、実施した採用方法について複数回答で聞くと、文系、理系とも「学生向けの就職情報サイトでの募集」が最も多くなっている。次いで、文系では、「自社のホームページでの募集」「国内の大学、指導教員からの紹介」、理系では「民間の人材紹介業者などからの紹介」が多くなっており、文系と理系の採用方法では若干異なる傾向が見られた。



## 2. 外国籍学生への期待

### (1) 外国籍学生に期待する役割 (Q5) (図表4) (2019年度外国籍学生採用あり n=28, 34)

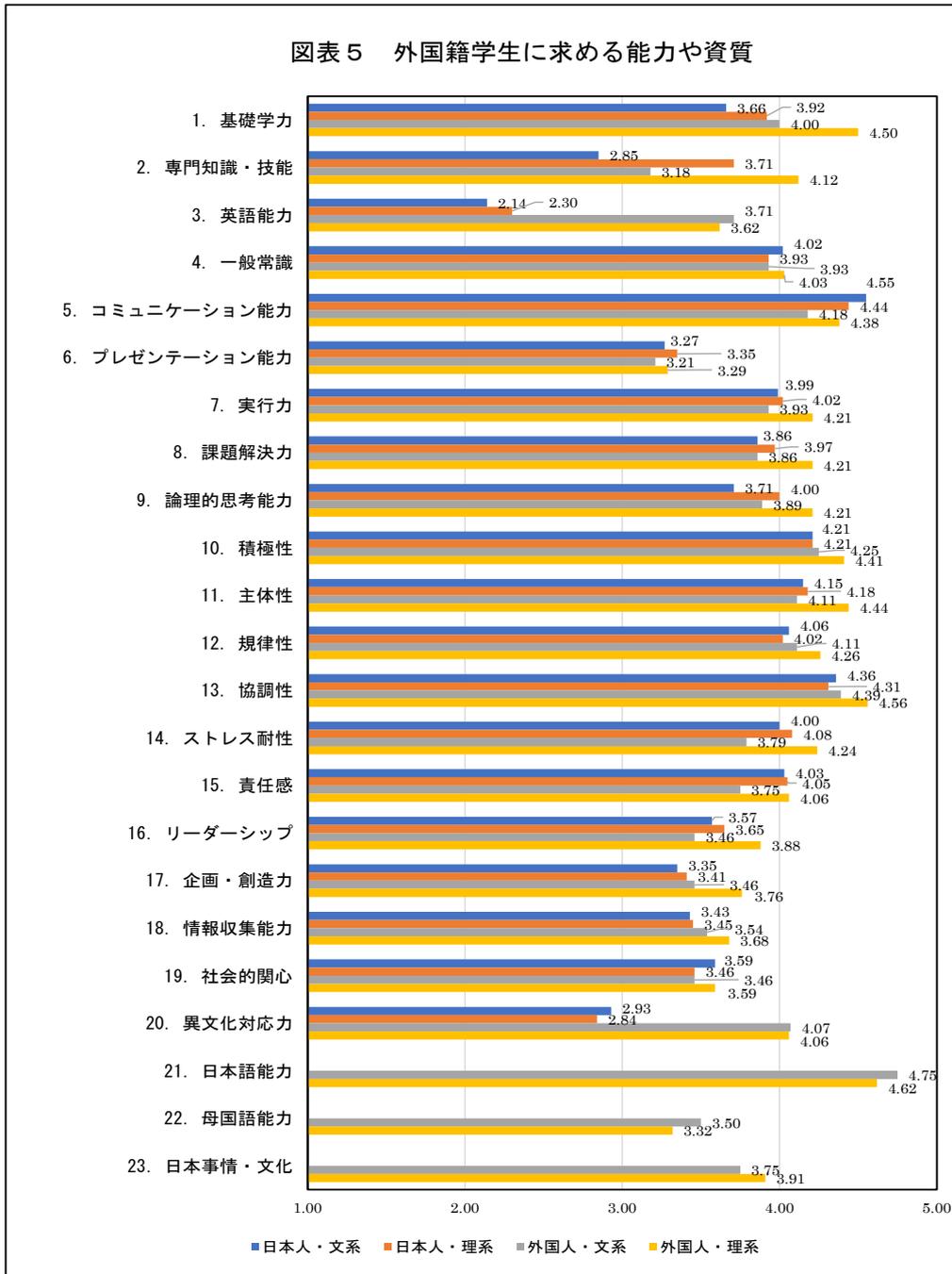
2019年度に外国籍学生を採用したことがある企業(文系28社、理系34社)に対して、外国籍学生に期待する役割を複数回答で聞くと、文系、理系とも「一般の日本人社員と同様に考えている」(文系71.4%、理系82.4%)が最も多くなっている。次いで、文系では、「海外との取引を行う専門人材」(28.6%)、理系では「高度な技能・技術を生かす専門人材」(35.3%)が多くなっている。つまり、日本人社員と同様に考えている企業が多いものの、文系と理系では期待する役割が異なる企業も多い。



(2) 学生に求める能力や資質 (Q6) (図表 5)

(2019 年度日本人学生、外国籍学生採用あり 日本人学生 n=295, 222 外国籍学生 n=28, 34)

2019 年度に日本人学生または外国籍学生を採用したことがある企業(日本人学生文系 295 社、日本人学生理系 222 社、外国籍学生文系 28 社、外国籍学生理系 34 社) に対して、学生に求める能力や資質について 5 件法で聞くと、「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・理系問わず高くなっている。また、「英語能力」「異文化対応力」は外国籍学生の方が日本人学生よりも高くなっている。また、「専門知識・技能」は理系の方が文系よりも高くなっている。

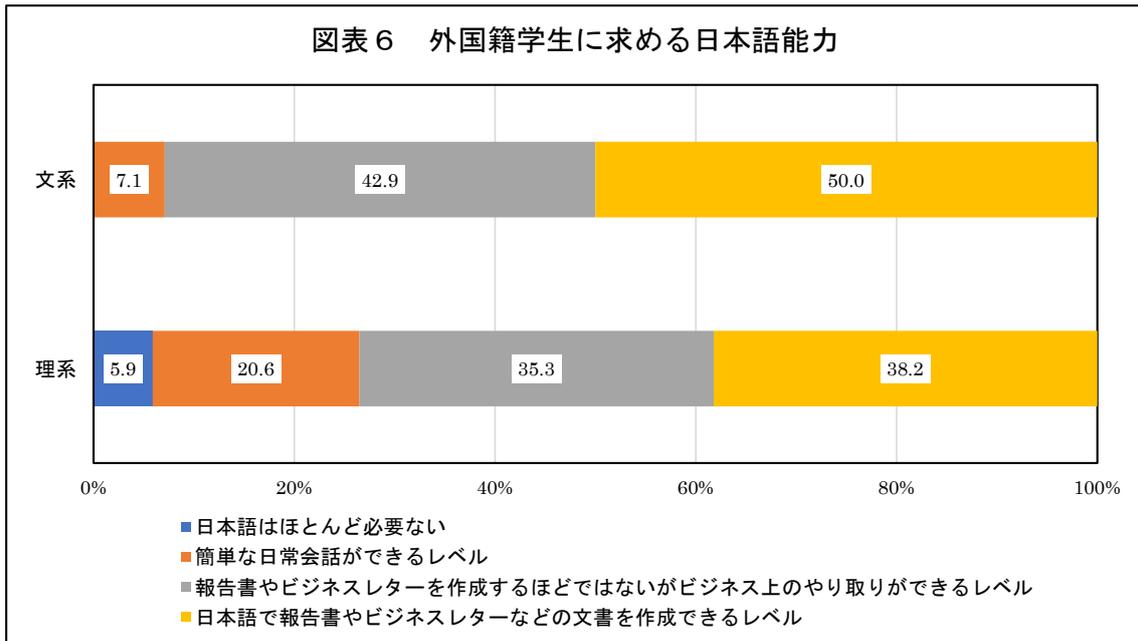


(注) 数値は、「重視しない」=1, 「あまり重視しない」=2, 「どちらとも言えない」=3, 「やや重視する」=4, 「重視する」=5 の平均値

(3) 外国籍学生に求める日本語能力 (Q9) (図表 6)

(2019 年度外国籍学生採用あり n=28, 34)

2019 年度に外国籍学生を採用したことがある企業 (文系 28 社、理系 34 社) に対して、外国籍学生に求める日本語能力を聞くと、文系、理系とも「日本語で報告書やビジネスレターなどの文書を作成できるレベル」(文系 50.0%、理系 38.2%) が最も多くなっている。次いで、「報告書やビジネスレターを作成するほどではないがビジネス上のやり取りができるレベル」(文系 42.9%、理系 35.3%) となっており、文系、理系とも比較的高い日本語能力を求めているが、文系の方がより高いレベルを求めているといえる。

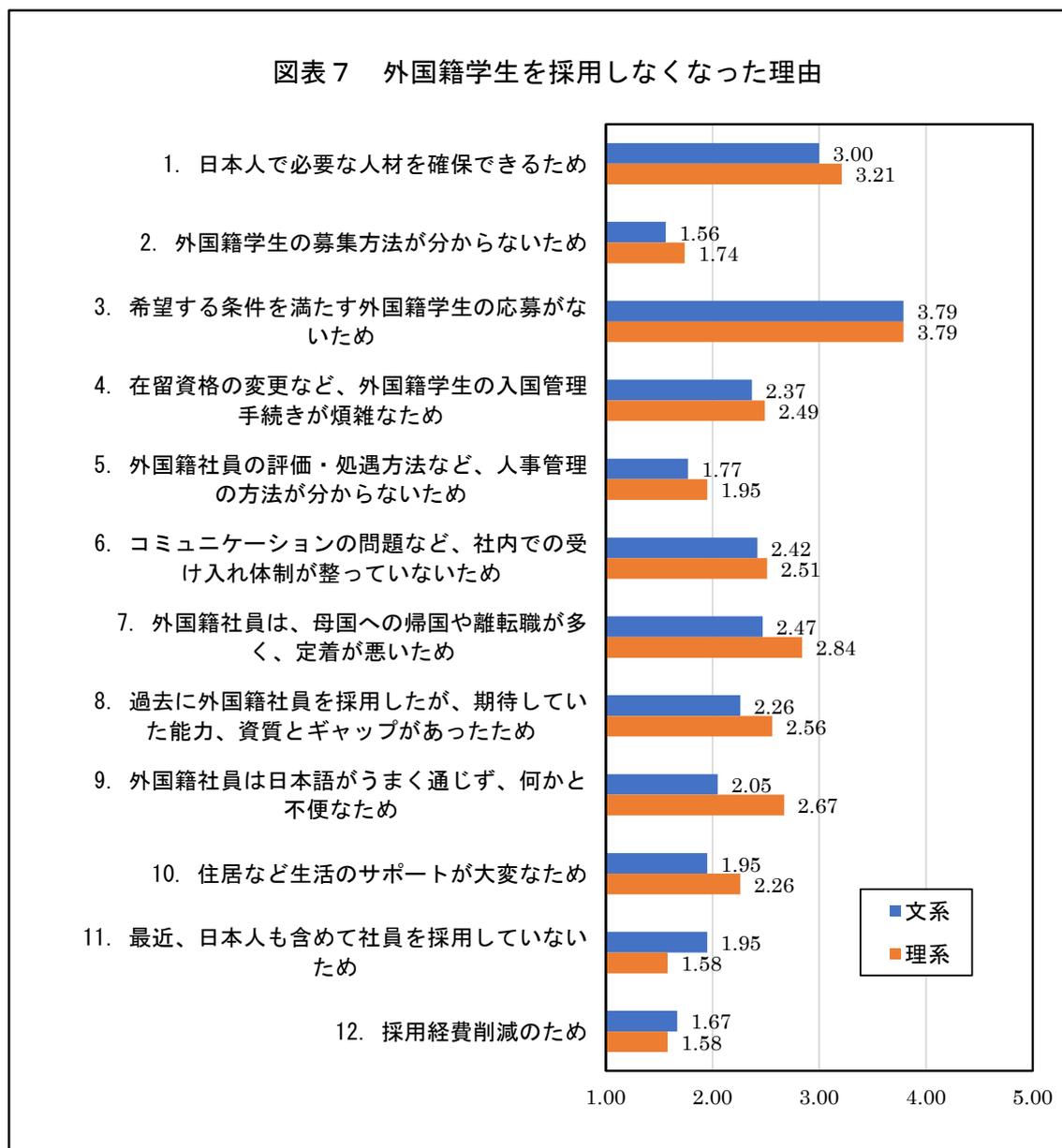


### 3. 外国籍学生の採用上の課題等

#### (1) 外国籍学生を採用しなくなった理由 (Q12) (図表7)

(過去に外国籍学生を採用していたが、2019年度は採用しなかった企業 n=57, 43)

過去に外国籍学生を採用していたが、2019年度には採用しなかった企業(文系57社、理系43社)に対して、外国籍学生に採用しなくなった理由を5件法で聞くと、文系、理系とも「希望する条件を満たす外国籍学生の応募がないため」が最も多く、次いで、「日本人で必要な人材を確保できるため」となっている。つまり、外国籍学生の応募がないことや日本人で対応できることがその理由の上位にあがっている。

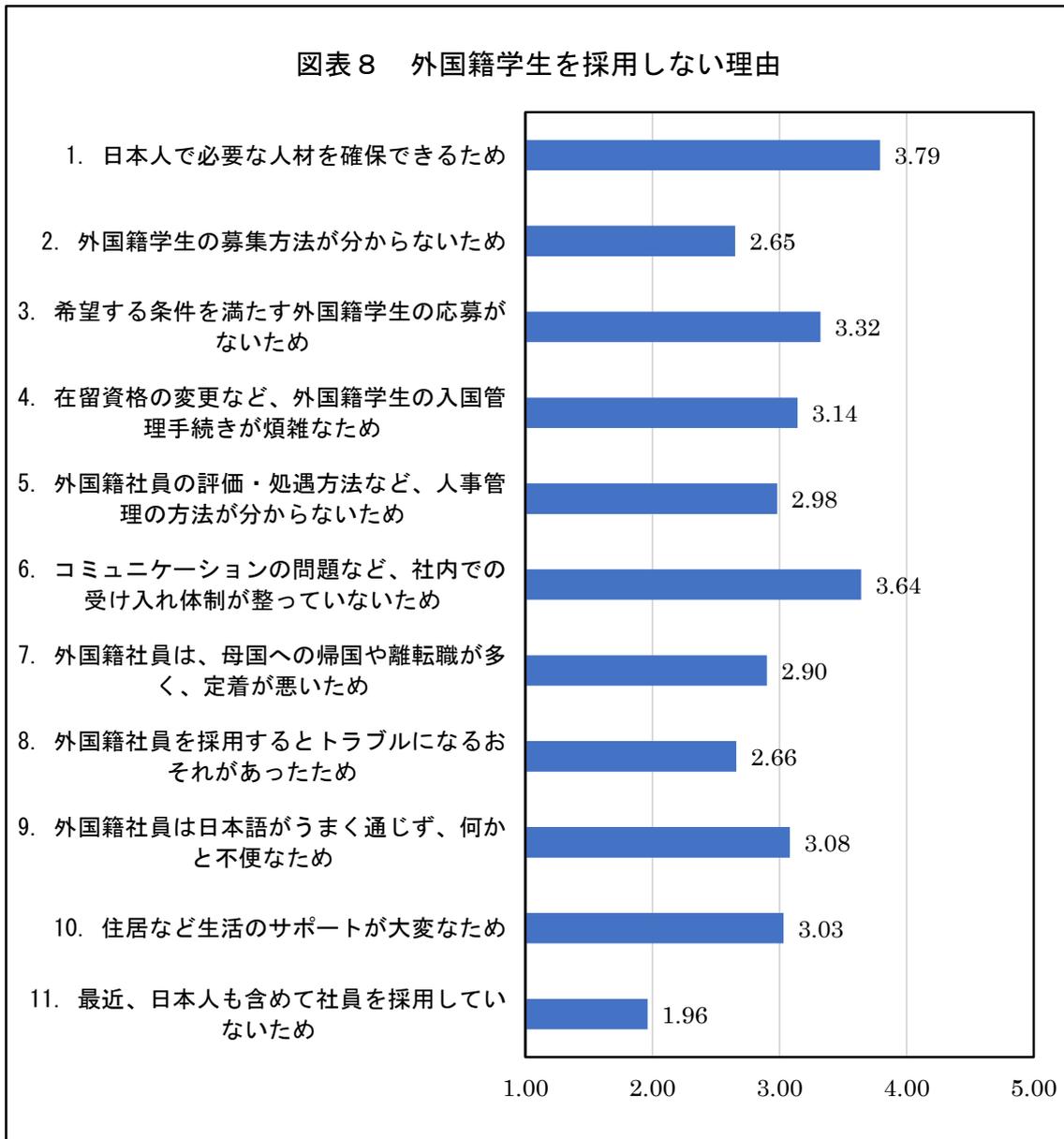


(注) 数値は、「まったく当てはまらない」=1, 「あまり当てはまらない」=2, 「どちらとも言えない」=3, 「やや当てはまる」=4, 「非常に当てはまる」=5 の平均値

(2) 外国籍学生を採用しない理由 (Q13) (図表 8)

(これまでに外国籍学生を採用したことがない企業 n=478)

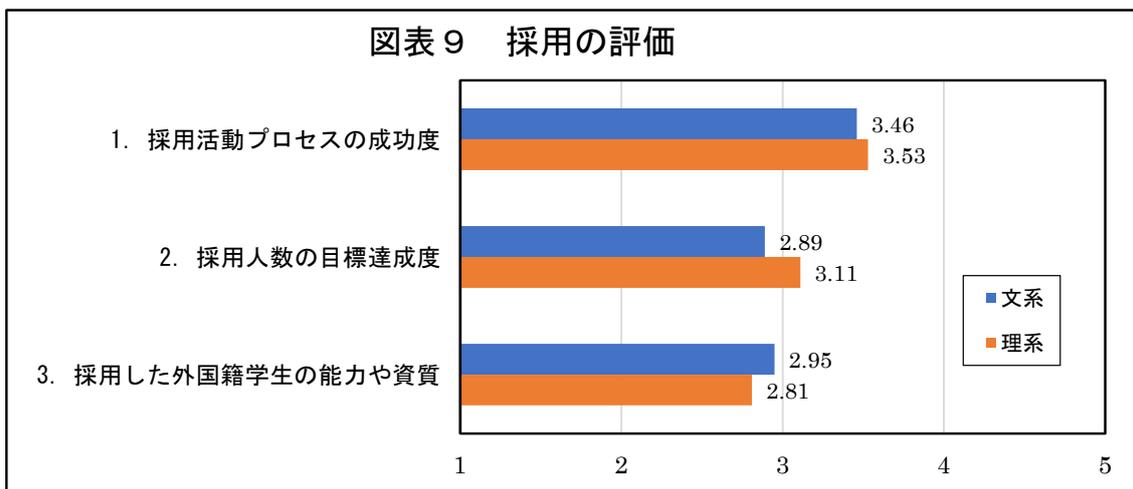
2019年度を含め過去に外国籍学生を採用したことがない企業(478社)に対して、外国籍学生に採用しない理由を5件法で聞くと、「日本人で必要な人材を確保できるため」(3.79)が最も大きく、次いで、「コミュニケーションの問題など、社内での受け入れ体制が整っていないため」(3.64)、「希望する条件を満たす外国籍学生の応募がないため」(3.32)となっている。これを過去に外国籍学生を採用していたが2019年度には採用しなかった企業の回答(図表7)と比較すると、「コミュニケーションの問題など、社内での受け入れ体制が整っていないため」は外国籍学生を採用したことがない企業で高くなっているのが特徴的である。



(注) 数値は、「まったく当てはまらない」=1, 「あまり当てはまらない」=2, 「どちらとも言えない」=3, 「やや当てはまる」=4, 「非常に当てはまる」=5 の平均値

(3) 外国籍学生の採用の評価 (Q15) (図表 9) (これまでに外国籍学生採用あり n=85, 77)

2019 年度を含めこれまでに外国籍学生を採用したことがある企業 (文系 85 社、理系 77 社) に対して、採用活動の評価を 5 件法で聞き、その回答の平均値でみると、採用プロセスについては、文系、理系とも「どちらとも言えない」の 3 を上回っているが、採用人数については、文系でやや「目標どおりである」の 3 を下回っており、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。

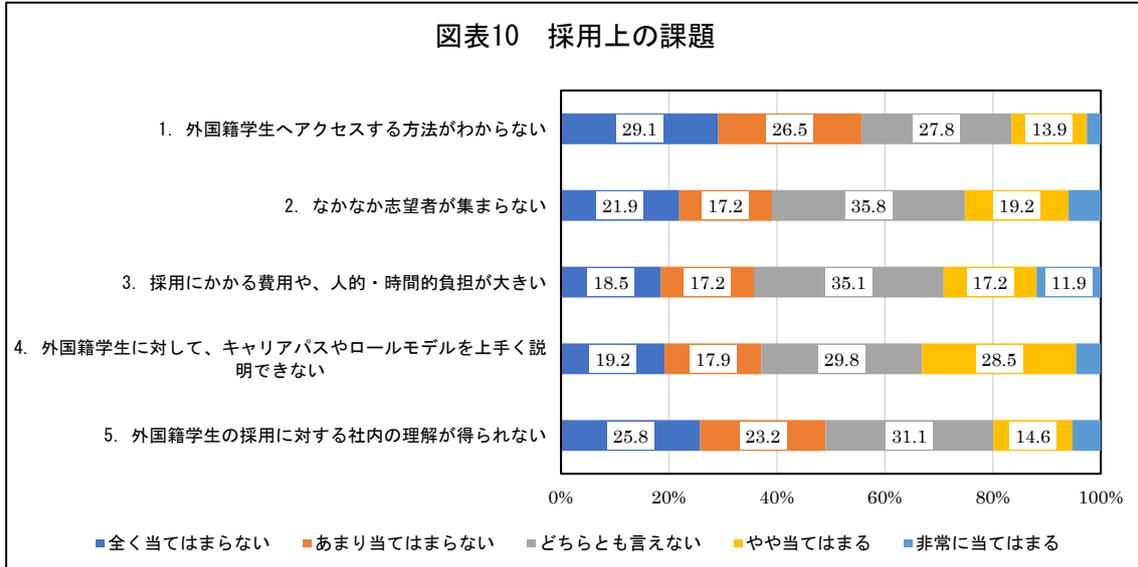


(注) 数値は、以下のとおりである。

- ・「採用活動プロセスの成功度」については、「失敗した」=1, 「やや失敗した」=2, 「どちらとも言えない」=3, 「やや成功した」=4, 「成功した」=5 の平均値。
- ・「採用人数の目標達成度」については、「大幅に目標を下回る」=1, 「目標を下回る」=2, 「目標どおりである」=3, 「目標を上回る」=4, 「大幅に目標を上回る」=5 の平均値 (ただし、「そもそも目標はなかった」という回答を除外して平均値を算出)。
- ・「採用した外国籍学生の能力や資質」については、「大幅に期待を下回る」=1, 「期待を下回る」=2, 「期待どおりである」=3, 「期待を上回る」=4, 「大幅に期待を上回る」=5 の平均値

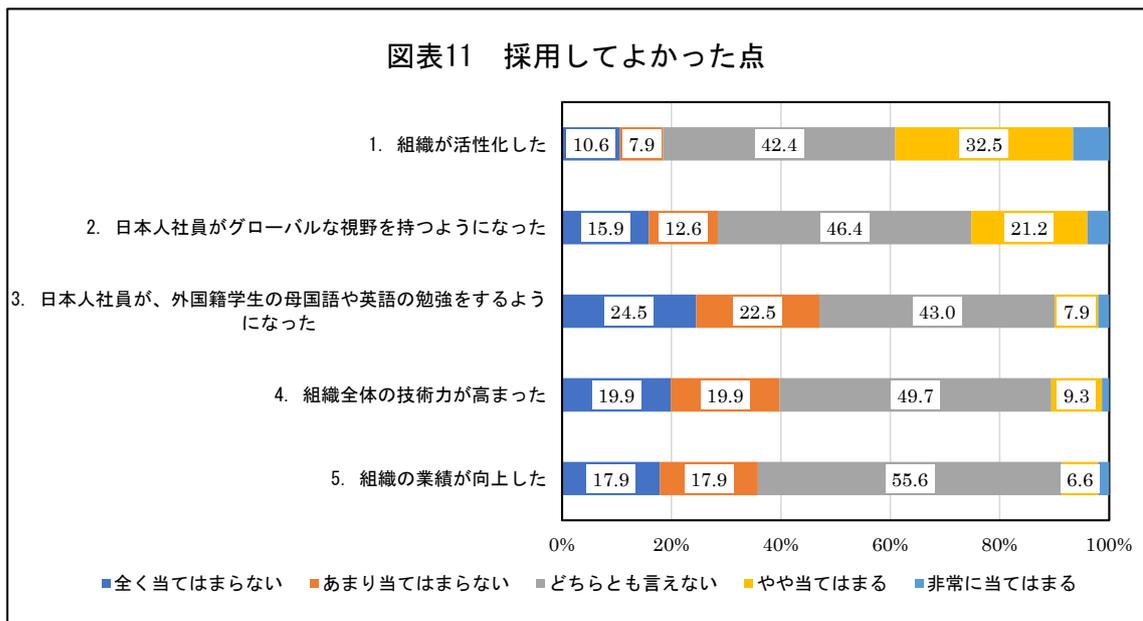
(4) 外国籍学生の採用上の課題 (Q16) (図表 10) (これまでに外国籍学生採用あり n=151)

2019年度を含めこれまでに外国籍学生を採用したことがある企業(151社)に対して、採用上の課題を各質問項目に対して5件法で聞くと、「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」などが当てはまると回答している企業が多くなっている。



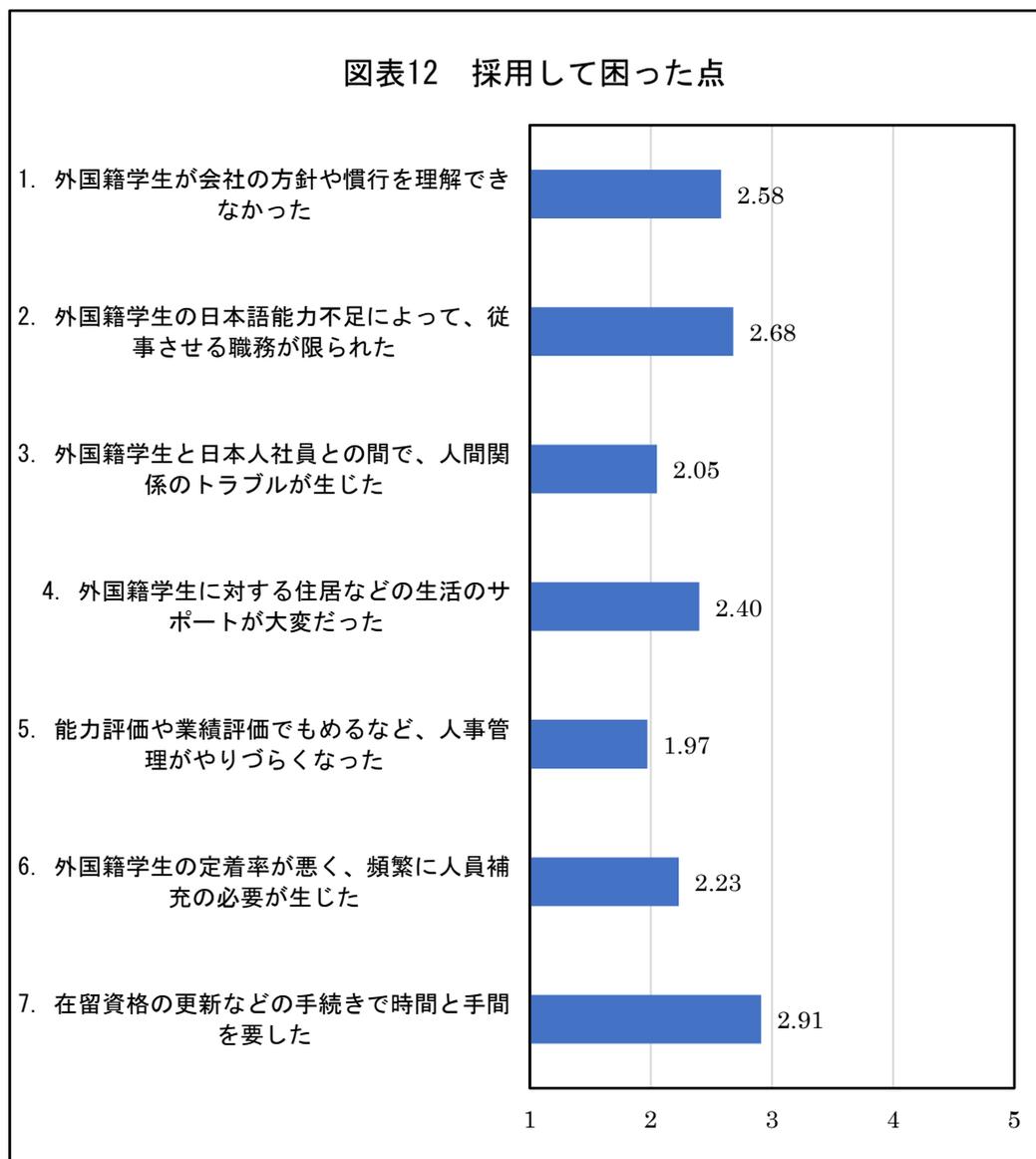
(5) 外国籍学生を用いてよかった点 (Q17) (図表 11) (これまでに外国籍学生採用あり n=151)

2019年度を含めこれまでに外国籍学生を採用したことがある企業(151社)に対して、採用してよかった点を各質問項目に対して5件法で聞くと、いずれの項目も「どちらとも言えない」が最も多くなっているが、「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」では「やや当てはまる」が次いで多くなっている。



(6) 外国籍学生を採用して困った点 (Q18) (図表 12) (これまでに外国籍学生採用あり n=151)

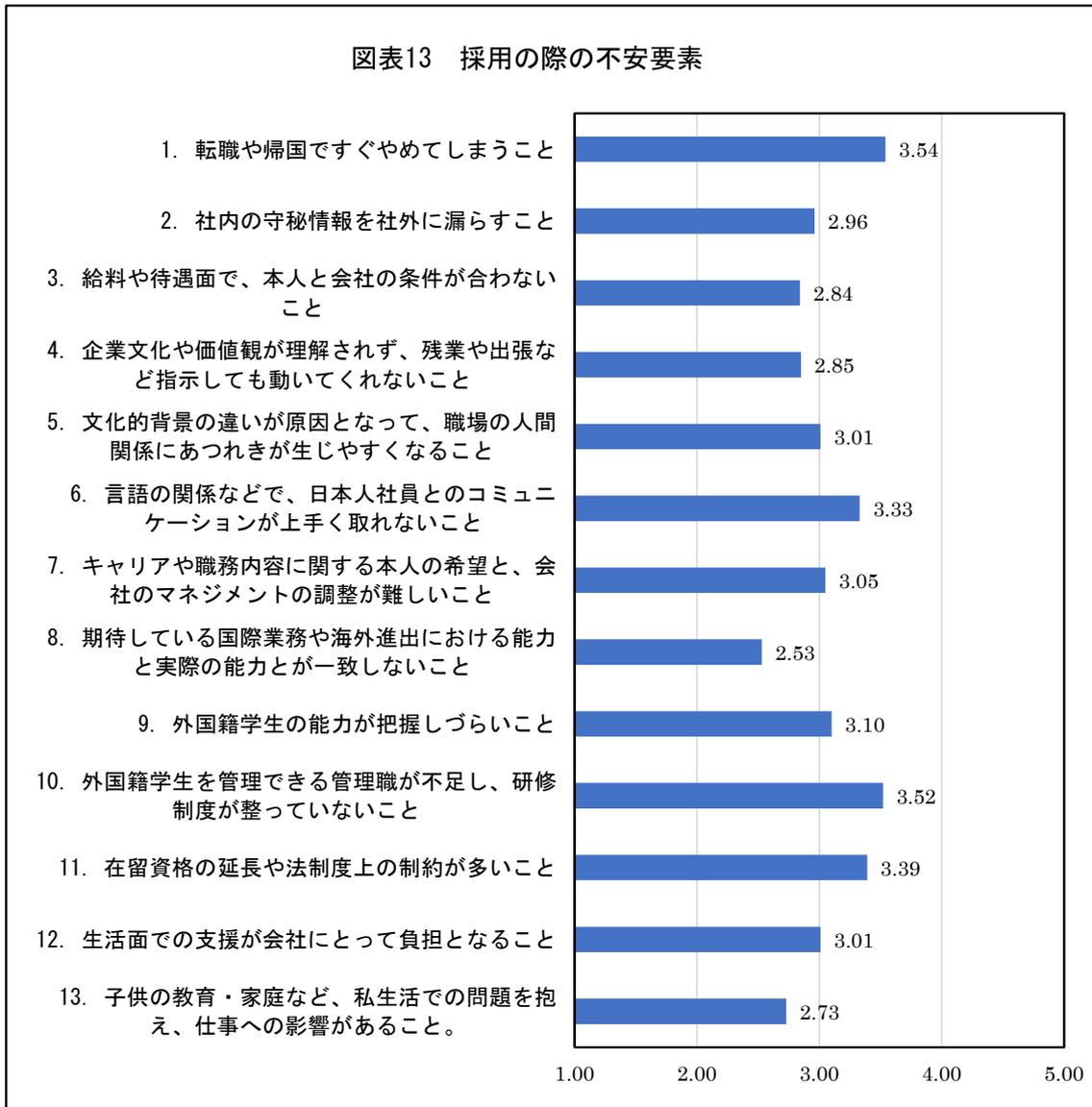
2019年度を含めこれまでに外国籍学生を採用したことがある企業(151社)に対して、採用してよかった点を各質問項目に対して5件法で聞き、その回答の平均値でみると、「在留資格の更新などの手続きで時間と手間を要した」「外国籍学生の日本語能力不足によって、従事させる職務が限られた」などが他の項目に比べてやや高くなっているものの、いずれも3.0を下回っている。



(注) 数値は、「全く当てはまらない」=1, 「あまり当てはまらない」=2, 「どちらとも言えない」=3, 「やや当てはまる」=4, 「非常に当てはまる」=5の平均値

(7) 外国籍学生採用の際の不安要素 (Q19) (図表 13) (全企業 n=629)

すべての回答企業に外国籍学生を採用する際の不安要素を各質問項目に対して5件法で聞き、その回答の平均値で見ると、「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」「言語の関係などで、日本人社員とのコミュニケーションが上手く取れないこと」などが高くなっており、早期離職や管理者不足、在留資格などの法整備上の制約など不安は多岐にわたっている。

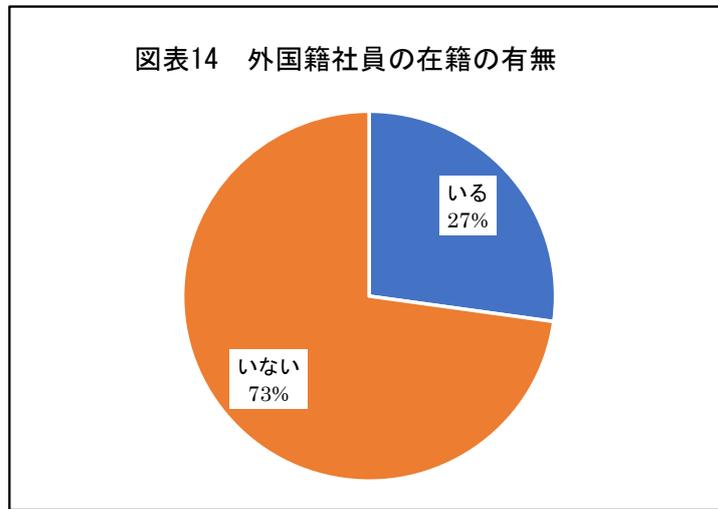


(注) 数値は、「全く当てはまらない」=1, 「あまり当てはまらない」=2, 「どちらとも言えない」=3, 「やや当てはまる」=4, 「非常に当てはまる」=5 の平均値

#### 4. 外国籍社員の処遇

##### (1) 在籍の有無 (Q21) (図表 14) (全企業 n=629)

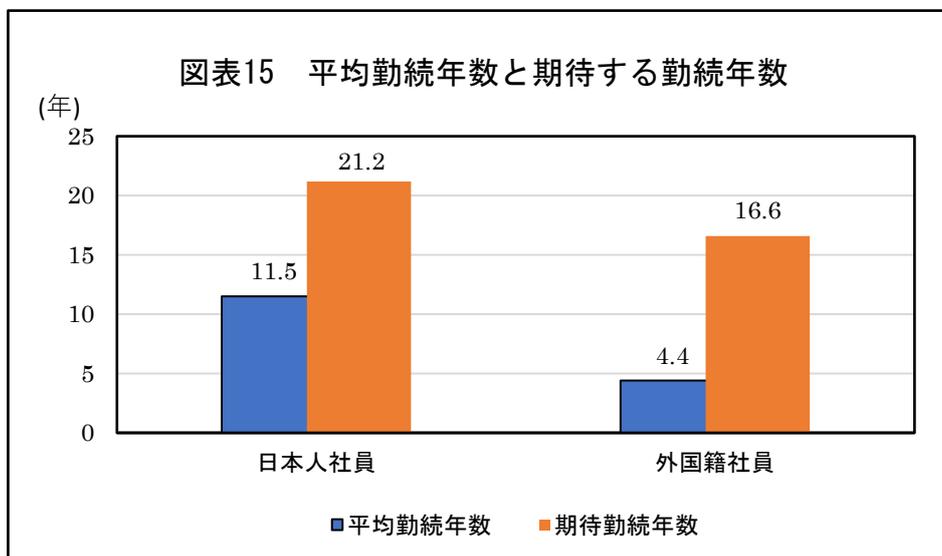
外国籍社員が在籍している企業は全体の 27%と 4 分の 1 程度となっている。



##### (2) 平均勤続年数と期待する勤続年数 (Q24&Q25) (図表 15)

(現在外国籍社員がいる企業 n=171)

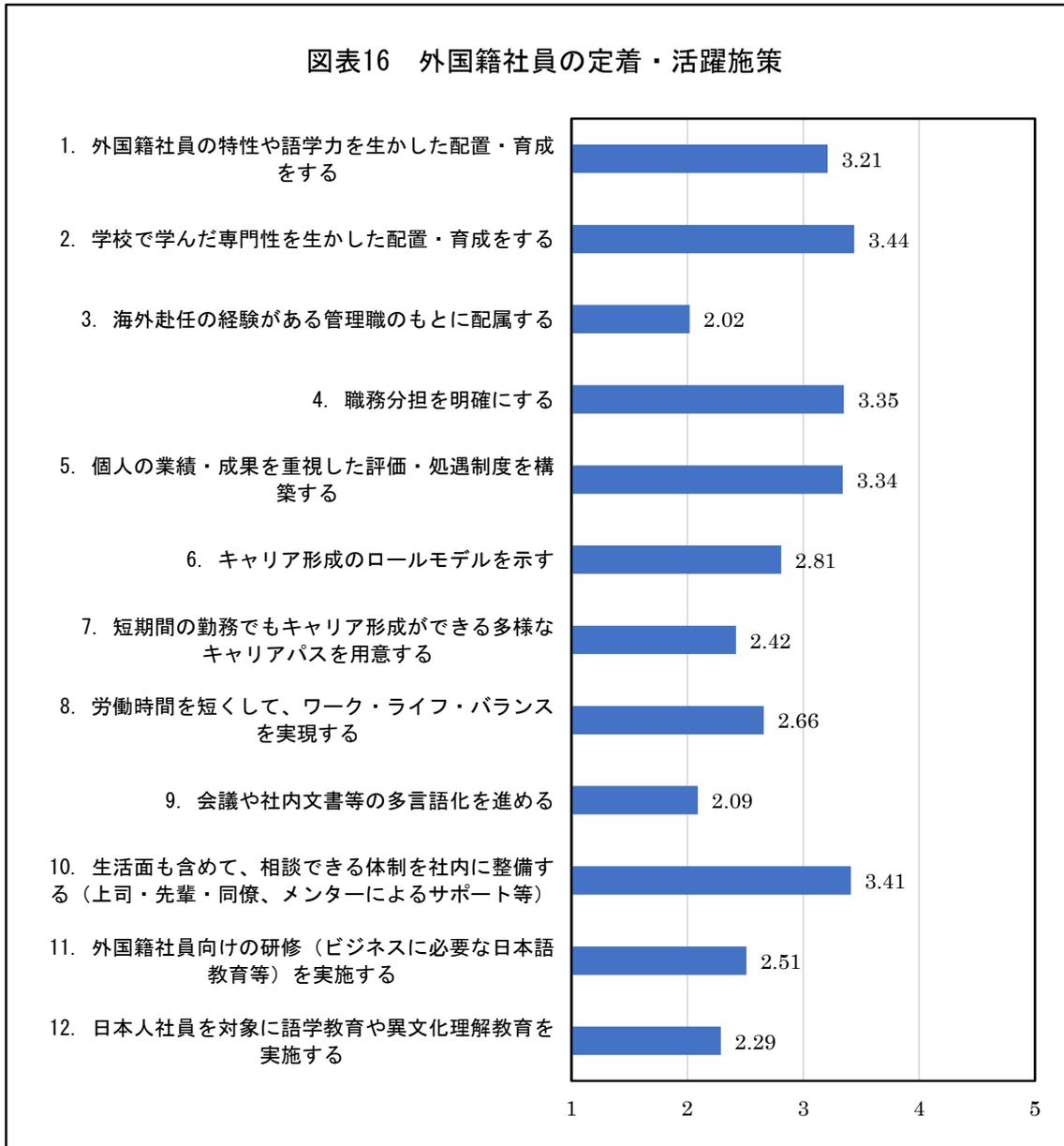
現在外国籍社員がいる企業に対して、日本人社員と外国正社員の現状の平均勤続年数と期待する勤続年数を聞くと、日本人社員、外国籍社員とも期待勤続年数が実際の平均勤続年数を上回っているが、外国籍社員の方がその差は大きくなっている。



(3) 外国籍社員の定着・活躍施策 (Q26) (図表 16)

(現在外国籍社員がいる企業 n=171)

現在外国籍社員がいる企業に対して、外国籍社員の定着・活躍施策を聞くと、「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)」「職務分担を明確にする」「個人の業績・成果を重視した評価・処遇制度を構築する」などが高くなっている。



(注) 数値は、「全く当てはまらない」=1, 「あまり当てはまらない」=2, 「どちらとも言えない」=3, 「やや当てはまる」=4, 「非常に当てはまる」=5 の平均値

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」  
調査票及び単純集計結果

アンケートページにアクセスいただき、ありがとうございます。  
質問文と選択肢をよく読んで、お間違えのないようにご回答ください。

**【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

**I 日本人学生、外国籍学生の新卒採用の有無**

Q1 2019年度（2019年4月～2020年3月）に新卒採用した日本人学生、留学生、海外大卒外国人学生についておうかがいします。採用した人数をそれぞれ入力してください。いない場合は「0」を入力してください。

	日本人学生 (n=394)	外国籍学生	
		留学生 (n=45)	海外大卒外国人学生 (n=17)
1.学部・文系	1,447 [2.3] (3.7) 人	18 [0.0] (0.4) 人	6 [0.0] (0.4) 人
2.大学院修士・文系	16 [0.0] (0.0) 人	12 [0.0] (0.3) 人	0 [0.0] (0.0) 人
3.大学院博士・文系	1 [0.0] (0.0) 人	0 [0.0] (0.0) 人	0 [0.0] (0.0) 人
4.学部・理系	800 [1.3] (2.0) 人	11 [0.0] (0.2) 人	14 [0.0] (0.8) 人
5.大学院修士・理系	196 [0.3] (0.5) 人	19 [0.0] (0.4) 人	8 [0.0] (0.5) 人
6.大学院博士・理系	25 [0.0] (0.1) 人	4 [0.0] (0.1) 人	0 [0.0] (0.0) 人
<b>合 計</b>	<b>2,485 [4.0] (6.3) 人</b>	<b>64 [0.1](1.4) 人</b>	<b>28 [0.0] (1.7) 人</b>

人数は全回答企業の採用者数の合計、[ ]内は全回答企業数を分母とした平均採用者数、( )内は日本人学生、留学生、海外大卒外国人学生を採用したと回答した企業数を分母とした平均採用者数

→「留学生」「海外大卒外国人学生」のどこかに1人でも回答があった企業は「外国籍学生採用あり」と判断し、Q1-S、Q2～Q9に回答をせよ。

→「留学生」「海外大卒外国人学生」のいずれも0人と回答した企業のうち、

・「日本人学生」のどこかに1人でも回答があった企業は「日本人学生のみ採用あり」と判断し、Q6～Q7に回答せよ

・「日本人学生」のいずれも0人と回答した企業は「採用なし」と判断し、Q10へ

Q1-S 2019年度（2019年4月～2020年3月）に新卒採用した「留学生」「海外大卒外国人学生」の出身国（地域）の人数をそれぞれ入力してください。いない場合は「0」を入力してください。

**【留学生の出身国（地域）】** 2019年度（2019年4月～2020年3月）の新卒採用者

n=45

1. 中国	38人
2. 台湾	0人
3. 韓国	3人
4. ベトナム	8人
5. マレーシア	3人
6. インドネシア	3人
7. その他のアジア諸国	8人
8. アフリカ諸国	0人
9. イギリス	0人
10. ドイツ	0人
11. フランス	0人
12. その他のヨーロッパ諸国	0人
13. アメリカ合衆国	1人
14. カナダ	0人
15. 中南米諸国	0人
16. オーストラリア	0人
17. その他のオセアニア諸国	0人
18. その他	0人

【海外大卒外国人学生】2019年度（2019年4月～2020年3月）の新卒採用者

n=17

1. 中国	6人
2. 台湾	5人
3. 韓国	4人
4. ベトナム	9人
5. マレーシア	2人
6. インドネシア	0人
7. その他のアジア諸国	2人
8. アフリカ諸国	0人
9. イギリス	0人
10. ドイツ	0人
11. フランス	0人
12. その他のヨーロッパ諸国	0人
13. アメリカ合衆国	0人
14. カナダ	0人
15. 中南米諸国	0人
16. オーストラリア	0人
17. その他のオセアニア諸国	0人
18. その他	0人

## II 外国籍学生の採用方法

Q2 貴社では、どのような方法で外国籍学生を採用しましたか。文系・理系ごとに当てはまる選択肢をすべて選んでください。(複数回答)

【外国籍学生・文系】	n=28	
1. 学生向けの就職情報サイトでの募集		46.4
2. 留学生専用の就職情報サイトでの募集		3.6
3. 日本での新聞、雑誌、求人誌での募集広告		3.6
4. 日本以外での新聞、雑誌、求人誌での募集広告		0.0
5. 自社のホームページでの募集		25.0
6. LinkedIn や Facebook などの SNS 経由での募集		0.0
7. 民間の人材紹介業者などからの紹介		7.1
8. ハローワーク (公共職業安定所) や外国人雇用サービスセンターからの紹介		7.1
9. 国内の大学、指導教員からの紹介		25.0
10. 海外の大学、指導教員からの紹介		0.0
11. 国内の取引先からの紹介		10.7
12. 海外の取引先からの紹介		3.6
13. インターンシップやアルバイトなどで素養を判断		10.7
14. 海外で開催される外国籍学生を対象としたジョブ・フェアなど		3.6
15. その他 ( )		7.1

【外国籍学生・理系】	n=34	
1. 学生向けの就職情報サイトでの募集		38.2
2. 留学生専用の就職情報サイトでの募集		2.9
3. 日本での新聞、雑誌、求人誌での募集広告		0.0
4. 日本以外での新聞、雑誌、求人誌での募集広告		2.9
5. 自社のホームページでの募集		17.6
6. LinkedIn や Facebook などの SNS 経由での募集		0.0
7. 民間の人材紹介業者などからの紹介		29.4
8. ハローワーク (公共職業安定所) や外国人雇用サービスセンターからの紹介		2.9
9. 国内の大学、指導教員からの紹介		17.6
10. 海外の大学、指導教員からの紹介		5.9
11. 国内の取引先からの紹介		2.9
12. 海外の取引先からの紹介		8.8
13. インターンシップやアルバイトなどで素養を判断		2.9
14. 海外で開催される外国籍学生を対象としたジョブ・フェアなど		2.9
15. その他 ( )		17.6

Q3 貴社では、英語による採用・選考活動を実施していますか。当てはまる選択肢を1つだけ選んでください。

**【外国籍学生・文系】 n=28**

- |                            |      |
|----------------------------|------|
| 1. 英語による採用・選考活動を実施している     | 0.0  |
| 2. 現在は実施していないが、今後実施する予定である | 10.7 |
| 3. 現在は実施しておらず、今後実施する予定もない  | 89.3 |

**【外国籍学生・理系】 n=34**

- |                            |      |
|----------------------------|------|
| 1. 英語による採用・選考活動を実施している     | 11.8 |
| 2. 現在は実施していないが、今後実施する予定である | 5.9  |
| 3. 現在は実施しておらず、今後実施する予定もない  | 82.4 |

**Ⅲ 外国籍学生の採用目的・理由**

Q4 外国籍学生を採用した理由について、その重要度を項目ごとに選択してください。文系・理系に分けて、ご回答ください。

**【外国籍学生・文系】 n=28**

	重要ではない	あまり重要ではない	どちらとも言えない	やや重要である	重要である	平均値
1. 日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから	0.0	3.6	14.3	28.6	53.6	4.32
2. 特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから	0.0	14.3	42.9	17.9	25.0	3.54
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	21.4	14.3	17.9	25.0	21.4	3.11
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	17.9	10.7	17.9	28.6	25.0	3.32
5. 外国人のお客様に対応するため	10.7	25.0	14.3	17.9	32.1	3.36
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	7.1	28.6	17.9	39.3	7.1	3.11
7. 日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	10.7	25.0	21.4	28.6	14.3	3.11
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	28.6	21.4	17.9	21.4	10.7	2.64

【外国籍学生・理系】 n=34

	重要ではない	あまり重要ではない	どちらとも言えない	やや重要である	重要である	平均値
1. 日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから	2.9	2.9	0.0	26.5	67.6	4.53
2. 特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから	0.0	8.8	23.5	35.3	32.4	3.91
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	23.5	14.7	26.5	20.6	14.7	2.88
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	20.6	8.8	17.6	26.5	26.5	3.29
5. 外国人のお客様に対応するため	29.4	14.7	29.4	17.6	8.8	2.62
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	17.6	11.8	44.1	17.6	8.8	2.88
7. 日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	8.8	11.8	44.1	29.4	5.9	3.12
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	23.5	11.8	29.4	20.6	14.7	2.91

Q5 貴社では、外国籍学生にどのような役割を期待して採用しましたか。当てはまる選択肢をすべて選んでください。文系・理系に分けて、ご回答ください。(複数回答)

【外国籍学生・文系】 n=28

- |                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 1. 自社やグループ全体の経営を担う経営幹部           | 17.9 |
| 2. 海外の現地法人の経営幹部                  | 17.9 |
| 3. 高度な技能・技術を生かす専門人材              | 14.3 |
| 4. 海外との取引を行う専門人材                 | 28.6 |
| 5. 技能実習生等に対する様々なサポートやマネジメントを担う人材 | 10.7 |
| 6. 一般の日本人社員と同様に考えている             | 71.4 |
| 7. その他 ( )                       | 0.0  |

【外国籍学生・理系】 n=34

- |                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 1. 自社やグループ全体の経営を担う経営幹部           | 2.9  |
| 2. 海外の現地法人の経営幹部                  | 11.8 |
| 3. 高度な技能・技術を生かす専門人材              | 35.3 |
| 4. 海外との取引を行う専門人材                 | 17.6 |
| 5. 技能実習生等に対する様々なサポートやマネジメントを担う人材 | 0.0  |
| 6. 一般の日本人社員と同様に考えている             | 82.4 |
| 7. その他 ( )                       | 0.0  |

#### IV 日本人学生、外国籍学生に求める能力や資質

Q6 学生を採用する際に重視する能力や資質について、その重要度を項目ごとに選択してください。日本人・外国籍学生をそれぞれ文系・理系に分けて、ご回答ください。

〈2019年度（2019年4月～2020年3月）に新卒採用した学生についてご回答ください〉

Q6、Q7:

Q1の「留学生」「海外大卒外国人学生」のどこかに1人でも回答があった企業に加え、Q1の「日本人学生」のどこかに1人でも回答があった企業も回答

【日本人・文系】 n=295

	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	平均値
1. 基礎学力	2.0	10.5	24.7	44.4	18.3	3.66
2. 専門知識・技能	14.6	26.4	27.1	23.1	8.8	2.85
3. 英語能力	34.2	29.5	26.4	7.8	2.0	2.14
4. 一般常識	1.0	1.0	17.3	56.6	24.1	4.02
5. コミュニケーション能力	0.3	0.3	5.1	32.2	62.0	4.55
6. プレゼンテーション能力	2.7	13.9	44.1	32.5	6.8	3.27
7. 実行力	0.3	1.7	19.3	56.3	22.4	3.99
8. 課題解決力	0.3	2.4	25.1	55.6	16.6	3.86
9. 論理的思考能力	1.0	2.4	35.9	45.8	14.9	3.71
10. 積極性	0.3	1.0	12.5	49.8	36.3	4.21
11. 主体性	0.3	1.0	14.6	51.9	32.2	4.15
12. 規律性	0.0	0.7	15.9	60.3	23.1	4.06
13. 協調性	0.0	0.3	7.1	49.2	43.4	4.36
14. ストレス耐性	0.3	2.4	21.0	49.2	27.1	4.00
15. 責任感	0.0	0.3	22.0	51.5	26.1	4.03
16. リーダーシップ	2.0	5.8	40.0	37.6	14.6	3.57
17. 企画・創造力	2.7	8.5	46.4	35.6	6.8	3.35
18. 情報収集能力	2.4	6.8	43.7	39.3	7.8	3.43
19. 社会的関心	1.0	3.7	42.0	42.0	11.2	3.59
20. 異文化対応力	9.2	19.0	47.8	17.6	6.4	2.93

【日本人・理系】 n=222

	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	平均値
1. 基礎学力	1.4	5.4	17.6	51.4	24.3	3.92
2. 専門知識・技能	3.6	11.7	17.6	44.1	23.0	3.71
3. 英語能力	27.5	28.8	29.7	14.0	0.0	2.30
4. 一般常識	0.0	2.7	20.3	58.6	18.5	3.93
5. コミュニケーション能力	0.5	1.4	7.7	34.7	55.9	4.44
6. プレゼンテーション能力	2.7	11.3	43.2	33.8	9.0	3.35
7. 実行力	0.0	0.9	19.8	55.4	23.9	4.02
8. 課題解決力	0.0	1.8	20.7	55.9	21.6	3.97
9. 論理的思考能力	0.0	3.2	19.8	51.4	25.7	4.00
10. 積極性	0.5	1.4	10.8	51.4	36.0	4.21
11. 主体性	0.5	0.9	11.7	54.1	32.9	4.18
12. 規律性	0.0	1.4	18.5	56.8	23.4	4.02
13. 協調性	0.0	0.5	8.1	51.4	40.1	4.31
14. ストレス耐性	0.0	1.4	17.1	53.6	27.9	4.08
15. 責任感	0.0	1.4	17.6	55.9	25.2	4.05
16. リーダーシップ	1.4	3.6	38.3	42.3	14.4	3.65
17. 企画・創造力	1.8	12.6	36.5	40.5	8.6	3.41
18. 情報収集能力	1.4	8.1	42.8	39.6	8.1	3.45
19. 社会的関心	1.4	5.4	45.0	42.3	5.9	3.46
20. 異文化対応力	9.0	24.8	43.7	18.5	4.1	2.84

【外国籍学生・文系】 n=28

	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	平均値
1. 基礎学力	0.0	7.1	17.9	42.9	32.1	4.00
2. 専門知識・技能	7.1	14.3	39.3	32.1	7.1	3.18
3. 英語能力	7.1	10.7	17.9	32.1	32.1	3.71
4. 一般常識	0.0	0.0	21.4	64.3	14.3	3.93
5. コミュニケーション能力（日本語能力を除く）	0.0	7.1	7.1	46.4	39.3	4.18
6. プレゼンテーション能力	7.1	17.9	32.1	32.1	10.7	3.21
7. 実行力	0.0	0.0	28.6	50.0	21.4	3.93
8. 課題解決力	0.0	3.6	25.0	53.6	17.9	3.86
9. 論理的思考能力	0.0	3.6	25.0	50.0	21.4	3.89
10. 積極性	0.0	0.0	10.7	53.6	35.7	4.25
11. 主体性	0.0	0.0	10.7	67.9	21.4	4.11
12. 規律性	0.0	0.0	10.7	67.9	21.4	4.11
13. 協調性	0.0	0.0	7.1	46.4	46.4	4.39
14. ストレス耐性	0.0	7.1	25.0	50.0	17.9	3.79
15. 責任感	0.0	7.1	25.0	53.6	14.3	3.75
16. リーダーシップ	0.0	14.3	39.3	32.1	14.3	3.46
17. 企画・創造力	0.0	17.9	35.7	28.6	17.9	3.46
18. 情報収集能力	3.6	10.7	32.1	35.7	17.9	3.54
19. 社会的関心	3.6	10.7	39.3	28.6	17.9	3.46
20. 異文化対応力	0.0	3.6	14.3	53.6	28.6	4.07
21. 日本語能力	0.0	0.0	3.6	17.9	78.6	4.75
22. 母国語能力	3.6	17.9	25.0	32.1	21.4	3.50
23. 日本事情・文化	3.6	7.1	21.4	46.4	21.4	3.75

【外国籍学生・理系】 n=34

	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	平均値
1. 基礎学力	0.0	0.0	14.7	20.6	64.7	4.50
2. 専門知識・技能	2.9	5.9	2.9	52.9	35.3	4.12
3. 英語能力	14.7	0.0	23.5	32.4	29.4	3.62
4. 一般常識	0.0	2.9	20.6	47.1	29.4	4.03
5. コミュニケーション能力（日本語能力を除く）	2.9	0.0	5.9	38.2	52.9	4.38
6. プレゼンテーション能力	5.9	8.8	44.1	32.4	8.8	3.29
7. 実行力	0.0	0.0	8.8	61.8	29.4	4.21
8. 課題解決力	0.0	0.0	8.8	61.8	29.4	4.21
9. 論理的思考能力	0.0	0.0	14.7	50.0	35.3	4.21
10. 積極性	0.0	0.0	0.0	58.8	41.2	4.41
11. 主体性	0.0	0.0	5.9	44.1	50.0	4.44
12. 規律性	0.0	0.0	11.8	50.0	38.2	4.26
13. 協調性	0.0	0.0	2.9	38.2	58.8	4.56
14. ストレス耐性	0.0	2.9	5.9	55.9	35.3	4.24
15. 責任感	0.0	2.9	17.6	50.0	29.4	4.06
16. リーダーシップ	0.0	0.0	35.3	41.2	23.5	3.88
17. 企画・創造力	0.0	5.9	26.5	52.9	14.7	3.76
18. 情報収集能力	0.0	2.9	38.2	47.1	11.8	3.68
19. 社会的関心	0.0	2.9	47.1	38.2	11.8	3.59
20. 異文化対応力	0.0	5.9	17.6	41.2	35.3	4.06
21. 日本語能力	0.0	2.9	2.9	23.5	70.6	4.62
22. 母国語能力	11.8	5.9	35.3	32.4	14.7	3.32
23. 日本事情・文化	2.9	0.0	29.4	38.2	29.4	3.91

Q7 学生を採用する際に能力把握の方法について、その重要度を項目ごとに選択してください。日本人・外国籍学生をそれぞれ文系・理系に分けて、ご回答ください。

〈2019年度（2019年4月～2020年3月）に新卒採用した学生についてご回答ください〉

【日本人・文系】 n=295

	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	平均値
1. 履歴書・エントリーシート	0.3	4.7	13.2	47.5	34.2	4.11
2. 適性検査	9.2	7.8	22.4	38.3	22.4	3.57
3. 学力テスト・筆記試験	16.3	9.8	27.5	36.9	9.5	3.14
4. グループディスカッション、グループワーク	24.4	12.2	42.0	16.6	4.7	2.65
5. プレゼンテーション	21.4	13.2	46.8	15.3	3.4	2.66
6. 面接	0.3	0.3	1.4	11.9	86.1	4.83
7. 自社でのインターンシップ経験	24.4	11.2	33.6	23.1	7.8	2.79
8. 他社でのインターンシップ経験	32.9	14.9	44.4	6.4	1.4	2.28
9. 自社でのアルバイト経験	35.6	9.2	38.6	12.2	4.4	2.41
10. 他社でのアルバイト経験	23.1	10.5	43.7	21.0	1.7	2.68
11. リクルーターの評価	22.7	9.8	46.4	18.3	2.7	2.68
12. 社内のより実務に近い人の評価	13.2	4.1	38.6	32.9	11.2	3.25
13. 大学名や大学ランキング	23.7	21.0	43.4	11.9	0.0	2.43
14. 学業成績	13.6	14.9	40.3	28.5	2.7	2.92
15. 学校や教員の推薦	16.9	10.2	41.0	25.8	6.1	2.94
16. 大学での専門分野	18.0	13.9	38.3	22.4	7.5	2.87
17. 実技	25.1	11.2	46.1	12.5	5.1	2.61
18. 作文	21.4	7.8	38.3	26.1	6.4	2.88

【日本人・理系】 n=222

	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	平均値
1. 履歴書・エントリーシート	0.0	3.2	9.9	50.0	36.9	4.21
2. 適性検査	8.6	5.4	18.9	41.4	25.7	3.70
3. 学力テスト・筆記試験	13.5	9.0	25.2	39.2	13.1	3.29
4. グループディスカッション、グループワーク	24.8	10.8	47.3	14.9	2.3	2.59
5. プレゼンテーション	20.3	12.2	45.5	16.7	5.4	2.75
6. 面接	0.0	0.5	0.9	13.1	85.6	4.84
7. 自社でのインターンシップ経験	18.5	11.7	31.1	30.2	8.6	2.99
8. 他社でのインターンシップ経験	29.3	18.0	41.9	10.4	0.5	2.35
9. 自社でのアルバイト経験	36.5	12.2	38.3	11.3	1.8	2.30
10. 他社でのアルバイト経験	23.9	17.1	42.8	15.8	0.5	2.52
11. リクルーターの評価	18.5	13.5	44.1	21.2	2.7	2.76
12. 社内のより実務に近い人の評価	9.9	7.7	30.2	36.9	15.3	3.40
13. 大学名や大学ランキング	17.6	18.5	39.6	23.4	0.9	2.72
14. 学業成績	6.8	11.3	35.6	41.0	5.4	3.27
15. 学校や教員の推薦	10.4	8.1	37.4	34.7	9.5	3.25
16. 大学での専門分野	9.0	4.1	27.5	40.5	18.9	3.56
17. 実技	21.2	9.9	47.7	17.6	3.6	2.73
18. 作文	22.5	10.4	41.9	19.8	5.4	2.75

【外国籍学生・文系】 n=28

	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	平均値
1. 履歴書・エントリーシート	0.0	3.6	7.1	53.6	35.7	4.21
2. 適性検査	17.9	7.1	21.4	32.1	21.4	3.32
3. 学力テスト・筆記試験	17.9	10.7	42.9	25.0	3.6	2.86
4. グループディスカッション、グループワーク	32.1	14.3	28.6	21.4	3.6	2.50
5. プレゼンテーション	25.0	10.7	32.1	17.9	14.3	2.86
6. 面接	0.0	0.0	0.0	14.3	85.7	4.86
7. 自社でのインターンシップ経験	35.7	7.1	42.9	10.7	3.6	2.39
8. 他社でのインターンシップ経験	32.1	14.3	50.0	3.6	0.0	2.25
9. 自社でのアルバイト経験	42.9	7.1	35.7	10.7	3.6	2.25
10. 他社でのアルバイト経験	28.6	10.7	46.4	10.7	3.6	2.50
11. リクルーターの評価	25.0	10.7	39.3	21.4	3.6	2.68
12. 社内のより実務に近い人の評価	14.3	0.0	25.0	35.7	25.0	3.57
13. 大学名や大学ランキング	21.4	7.1	50.0	17.9	3.6	2.75
14. 学業成績	7.1	10.7	39.3	35.7	7.1	3.25
15. 学校や教員の推薦	10.7	10.7	32.1	42.9	3.6	3.18
16. 大学での専門分野	17.9	14.3	32.1	28.6	7.1	2.93
17. 実技	21.4	7.1	35.7	17.9	17.9	3.04
18. 作文	28.6	3.6	50.0	10.7	7.1	2.64

【外国籍学生・理系】 n=34

	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	平均値
1. 履歴書・エントリーシート	0.0	0.0	5.9	38.2	55.9	4.50
2. 適性検査	8.8	2.9	23.5	32.4	32.4	3.76
3. 学力テスト・筆記試験	11.8	2.9	23.5	44.1	17.6	3.53
4. グループディスカッション、グループワーク	20.6	14.7	38.2	23.5	2.9	2.74
5. プレゼンテーション	14.7	14.7	44.1	20.6	5.9	2.88
6. 面接	0.0	0.0	2.9	17.6	79.4	4.76
7. 自社でのインターンシップ経験	23.5	11.8	23.5	35.3	5.9	2.88
8. 他社でのインターンシップ経験	38.2	20.6	26.5	11.8	2.9	2.21
9. 自社でのアルバイト経験	41.2	20.6	23.5	11.8	2.9	2.15
10. 他社でのアルバイト経験	29.4	23.5	23.5	20.6	2.9	2.44
11. リクルーターの評価	17.6	5.9	47.1	23.5	5.9	2.94
12. 社内のより実務に近い人の評価	5.9	2.9	23.5	50.0	17.6	3.71
13. 大学名や大学ランキング	2.9	5.9	47.1	38.2	5.9	3.38
14. 学業成績	5.9	2.9	17.6	44.1	29.4	3.88
15. 学校や教員の推薦	2.9	2.9	41.2	29.4	23.5	3.68
16. 大学での専門分野	0.0	2.9	14.7	50.0	32.4	4.12
17. 実技	26.5	8.8	41.2	20.6	2.9	2.65
18. 作文	23.5	11.8	52.9	11.8	0.0	2.53

Q8 貴社では、外国籍学生の採用にあたってどのような能力を求めますか。それぞれについて重要度を1つだけ選択してください。

Q8、Q9:

Q1の「留学生」「海外大卒外国人学生」のどこかに1人でも回答があった企業が回答

n=59

	まったく重要ではない	あまり重要ではない	どちらとも言えない	やや重要である	とても重要である	平均値
1 日本語コミュニケーション能力 ・読む・聴く・話す・書く ・論理的な話し方、きちんとした言葉遣いなど	0.0	0.0	3.4	18.6	78.0	4.71
2 態度・性格・個人的資質： ・好感度の高い態度、好奇心、前向きな考え方、積極性、明るさと協調性など ・時間厳守など日本人に合わせたルールなど	0.0	0.0	1.7	42.4	55.9	4.54
3 自組織との親和性： ・自社の企業理念への共感 ・自社の社風との親和性	0.0	0.0	3.4	62.7	33.9	4.31
4 日本事情・文化的理解： ・日本事情や文化に関する一般的知識 ・企業文化・企業価値観への理解など	0.0	1.7	23.7	54.2	20.3	3.93
5 外国語能力： ・翻訳・通訳能力、英会話 ・外国語メール作成能力、英文書作成能力、海外企業折衝能力など	5.1	11.9	25.4	35.6	22.0	3.58
6 専門技術能力： ・コンピューターの操作・専門知識、技術力 ・その他、会社の特性に合わせた技能	1.7	6.8	18.6	47.5	25.4	3.88

Q9 採用時に外国籍学生に求める日本語能力は以下のどの程度のレベルですか。当てはまる選択肢を1つだけ選んでください。文系・理系に分けて、ご回答ください。  
(2019年度(2019年4月～2020年3月)に新卒採用した学生についてご回答ください)

**【外国籍学生・文系】 n=28**

- |  |      |
|--|------|
| 1. 日本語はほとんど必要ない                              | 0.0  |
| 2. 簡単な日常会話ができるレベル                            | 7.1  |
| 3. 報告書やビジネスレターを作成するほどではないが、ビジネス上のやり取りができるレベル | 42.9 |
| 4. 日本語で報告書やビジネスレターなどの文書を作成できるレベル             | 50.0 |

**【外国籍学生・理系】 n=34**

- |  |      |
|--|------|
| 1. 日本語はほとんど必要ない                              | 5.9  |
| 2. 簡単な日常会話ができるレベル                            | 20.6 |
| 3. 報告書やビジネスレターを作成するほどではないが、ビジネス上のやり取りができるレベル | 35.3 |
| 4. 日本語で報告書やビジネスレターなどの文書を作成できるレベル             | 38.2 |

<Q1において外国籍学生の新卒採用がない企業（留学生、海外大卒外国人学生の採用がすべて0人の企業）に対して>

## V 過去に外国籍学生を採用したことがあるか、採用しない理由

Q10 過去に外国籍学生を採用したことがありますか。当てはまる選択肢を1つだけ選んでください。 **n=570**

1. 過去には採用したことはあるが、最近1年（2019年度）は採用しなかった **16.1**
2. これまでに採用したことはない **83.9**

Q10-S 過去に採用した外国籍学生は文系ですか。理系ですか。当てはまる選択肢を1つだけ選んでください。 **n=92**

1. 文系の外国籍学生のみ採用した **34.8**
2. 理系の外国籍学生のみ採用した **38.0**
3. 文系、理系とも採用した **8.7**
4. 文系か理系かはわからない **18.5**

Q11 過去に外国籍学生を採用した理由について、その重要度を項目ごとに選択してください。文系・理系に分けて、ご回答ください。

【外国籍学生・文系】 **n=57**

	重要ではない	あまり重要ではない	どちらとも言えない	やや重要である	重要である	平均値
1. 日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから	3.5	1.8	7.0	35.1	52.6	4.32
2. 特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから	15.8	10.5	28.1	29.8	15.8	3.19
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	31.6	22.8	21.1	12.3	12.3	2.51
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	29.8	15.8	24.6	17.5	12.3	2.67
5. 外国人のお客様に対応するため	28.1	15.8	15.8	29.8	10.5	2.79
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	36.8	15.8	24.6	19.3	3.5	2.37
7. 日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	38.6	15.8	21.1	17.5	7.0	2.39
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	3.5	1.8	7.0	35.1	52.6	2.40

【外国籍学生・理系】 n=43

	重要ではない	あまり重要ではない	どちらとも言えない	やや重要である	重要である	平均値
1. 日本人、外国人関係なく優秀な学生を確保したいから	2.3	2.3	14.0	30.2	51.2	4.26
2. 特定の高度な技能・技術を持つ人材を確保したいから	2.3	7.0	30.2	32.6	27.9	3.77
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	25.6	16.3	27.9	20.9	9.3	2.72
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	20.9	20.9	30.2	23.3	4.7	2.70
5. 外国人のお客様に対応するため	23.3	25.6	34.9	11.6	4.7	2.49
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	25.6	23.3	37.2	11.6	2.3	2.42
7. 日本人社員への影響も含めた社内活性化のため	16.3	18.6	37.2	25.6	2.3	2.79
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	20.9	23.3	25.6	20.9	9.3	2.74

Q12 貴社が過去は採用していたのに2019年度（2019年4月～2020年3月）で外国籍が学生を採用していないのはなぜですか。項目ごとに当てはまるものを選択してください。文系・理系に分けて、ご回答ください。

【外国籍学生・文系】 n=57

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	非常に当てはまる	平均値
1. 日本人で必要な人材を確保できるため	28.1	7.0	21.1	24.6	19.3	3.00
2. 外国籍学生の募集方法が分からないため	63.2	19.3	15.8	1.8	0.0	1.56
3. 希望する条件を満たす外国籍学生の応募がないため	17.5	5.3	7.0	21.1	49.1	3.79
4. 在留資格の変更など、外国籍学生の入国管理手続きが煩雑なため	42.1	19.3	12.3	12.3	14.0	2.37
5. 外国籍社員の評価・処遇方法など、人事管理の方法が分からないため	54.4	21.1	19.3	3.5	1.8	1.77
6. 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	38.6	14.0	21.1	19.3	7.0	2.42
7. 外国籍社員は、母国への帰国や離転職が多く、定着が悪いため	35.1	15.8	26.3	12.3	10.5	2.47
8. 過去に外国籍社員を採用したが、期待していた能力、資質とギャップがあったため	43.9	14.0	22.8	10.5	8.8	2.26
9. 外国籍社員は日本語がうまく通じず、何かと不便なため	49.1	17.5	17.5	10.5	5.3	2.05
10. 住居など生活のサポートが大変なため	49.1	21.1	21.1	3.5	5.3	1.95
11. 最近、日本人も含めて社員を採用していないため	57.9	14.0	10.5	10.5	7.0	1.95
12. 採用経費削減のため	68.4	8.8	14.0	5.3	3.5	1.67

【外国籍学生・理系】 n=43

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	非常に当てはまる	平均値
1. 日本人で必要な人材を確保できるため	16.3	9.3	23.3	39.5	11.6	3.21
2. 外国籍学生の募集方法が分からないため	55.8	20.9	16.3	7.0	0.0	1.74
3. 希望する条件を満たす外国籍学生の応募がないため	11.6	7.0	11.6	30.2	39.5	3.79
4. 在留資格の変更など、外国籍学生の入国管理手続きが煩雑なため	32.6	20.9	16.3	25.6	4.7	2.49
5. 外国籍社員の評価・処遇方法など、人事管理の方法が分からないため	46.5	18.6	27.9	7.0	0.0	1.95
6. 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	32.6	20.9	20.9	14.0	11.6	2.51
7. 外国籍社員は、母国への帰国や離転職が多く、定着が悪いため	27.9	9.3	25.6	25.6	11.6	2.84
8. 過去に外国籍社員を採用したが、期待していた能力、資質とギャップがあったため	27.9	23.3	25.6	11.6	11.6	2.56
9. 外国籍社員は日本語がうまく通じず、何かと不便なため	18.6	27.9	30.2	14.0	9.3	2.67
10. 住居など生活のサポートが大変なため	25.6	34.9	27.9	11.6	0.0	2.26
11. 最近、日本人も含めて社員を採用していないため	67.4	16.3	9.3	4.7	2.3	1.58
12. 採用経費削減のため	67.4	14.0	14.0	2.3	2.3	1.58

<Q10で「2. これまでに採用したことはない」と回答した方に>

Q13 貴社が外国籍学生を採用しなかったのはなぜですか。項目ごとに当てはまるものを選択してください。

Q13:

Q10で2(過去に採用実績ナシ)と回答した企業が回答

n=478

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	非常に当てはまる	平均値
1. 日本人で必要な人材を確保できるため	7.9	8.8	14.6	33.9	34.7	3.79
2. 外国籍学生の募集方法が分からないため	25.3	18.6	30.3	17.4	8.4	2.65
3. 希望する条件を満たす外国籍学生の応募がないため	15.9	10.9	23.6	24.1	25.5	3.32
4. 在留資格の変更など、外国籍学生の入国管理手続きが煩雑なため	17.6	10.5	29.9	24.5	17.6	3.14
5. 外国籍社員の評価・処遇方法など、人事管理の方法が分からないため	17.6	14.0	33.9	21.8	12.8	2.98
6. 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	9.4	7.5	21.5	32.6	28.9	3.64
7. 外国籍社員は、母国への帰国や離転職が多く、定着が悪いため	16.7	11.1	45.2	19.5	7.5	2.90
8. 外国籍社員を採用するとトラブルになるおそれがあったため	20.3	16.3	46.2	11.7	5.4	2.66
9. 外国籍社員は日本語がうまく通じず、何かと不便なため	13.4	12.6	35.4	29.7	9.0	3.08
10. 住居など生活のサポートが大変なため	15.5	15.5	32.0	24.7	12.3	3.03
11. 最近、日本人も含めて社員を採用していないため	54.4	14.2	17.6	8.6	5.2	1.96

Q14～Q18:

Q1 の「留学生」「海外大卒外国人学生」のどこかに1人でも回答があった企業、および、Q10で1(過去に採用実績あり)が回答

<Q1で「外国籍学生採用あり」(留学生、海外大卒外国人学生の採用がどこかに1人でもある企業の場合)、またはQ10で1と回答した企業のみ>

## VI 外国籍学生の採用に対する評価

Q14. 外国籍学生を採用して、うまくいったと思いますか、うまくいかなかったと思いますか。当てはまる数字を選んでください。n=151

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2.6	2.0	2.0	4.6	4.0	43.7	3.3	8.6	20.5	7.9	0.7
全く						どちら					すべて
うまく						とも					うまく
いかな						言え					いった
かった						ない					

数字を記入 →

5.8

Q15 貴社では、外国籍学生の採用をどのように評価していますか。項目ごとに当てはまるものを選択してください。文系・理系に分けて、ご回答ください。

	外国籍学生・文系 n=85		外国籍学生・理系 n=77	
1. 採用活動プロセスの成功度	1. 失敗した	3.5	1. 失敗した	1.3
	2. やや失敗した	2.4	2. やや失敗した	2.6
	3. どちらとも言えない	52.9	3. どちらとも言えない	55.8
	4. やや成功した	27.1	4. やや成功した	22.1
	5. 成功した	14.1	5. 成功した	18.2
	平均値	3.46	平均値	3.53
2. 採用人数の目標達成度	0. そもそも目標はなかった	57.6	0. そもそも目標はなかった	53.2
	1. 大幅に目標を下回る	1.2	1. 大幅に目標を下回る	0.0
	2. 目標を下回る	8.2	2. 目標を下回る	2.6
	3. 目標どおりである	29.4	3. 目標どおりである	39.0
	4. 目標を上回る	1.2	4. 目標を上回る	2.6
	5. 大幅に目標を上回る	2.4	5. 大幅に目標を上回る	2.6
	平均値	2.89	平均値	3.11
3. 採用した外国籍学生の能力や資質	1. 大幅に期待を下回る	7.1	1. 大幅に期待を下回る	7.8
	2. 期待を下回る	16.5	2. 期待を下回る	16.9
	3. 期待どおりである	56.5	3. 期待どおりである	64.9
	4. 期待を上回る	14.1	4. 期待を上回る	7.8
	5. 大幅に期待を上回る	5.9	5. 大幅に期待を上回る	2.6
	平均値	2.95	平均値	2.81

Q16 貴社において外国籍学生の採用に対する課題について、それぞれどの程度当てはまりますか。n=151

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	非常に当てはまる	平均値
1. 外国籍学生へアクセスする方法がわからない	29.1	26.5	27.8	13.9	2.6	2.34
2. なかなか志望者が集まらない	21.9	17.2	35.8	19.2	6.0	2.70
3. 採用にかかる費用や、人的・時間的負担が大きい	18.5	17.2	35.1	17.2	11.9	2.87
4. 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	19.2	17.9	29.8	28.5	4.6	2.81
5. 外国籍学生の採用に対する社内の理解が得られない	25.8	23.2	31.1	14.6	5.3	2.50

Q17 貴社において外国籍学生を採用して良かった点について、それぞれどの程度当てはまりますか。n=151

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	非常に当てはまる	平均値
1. 組織が活性化した	10.6	7.9	42.4	32.5	6.6	3.17
2. 日本人社員がグローバルな視野を持つようになった	15.9	12.6	46.4	21.2	4.0	2.85
3. 日本人社員が、外国籍学生の母国語や英語の勉強をするようになった	24.5	22.5	43.0	7.9	2.0	2.40
4. 組織全体の技術力が高まった	19.9	19.9	49.7	9.3	1.3	2.52
5. 組織の業績が向上した	17.9	17.9	55.6	6.6	2.0	2.57

Q18 貴社において外国籍学生を採用して困った点について、それぞれどの程度当てはまりますか。n=151

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	非常に当てはまる	平均値
1. 外国籍学生が会社の方針や慣行を理解できなかった	19.9	27.8	31.1	17.2	4.0	2.58
2. 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	20.5	26.5	25.2	20.5	7.3	2.68
3. 外国籍学生と日本人社員との間で、人間関係のトラブルが生じた	38.4	27.8	26.5	5.3	2.0	2.05
4. 外国籍学生に対する住居などの生活のサポートが大変だった	31.1	22.5	25.2	17.9	3.3	2.40
5. 能力評価や業績評価でもめるなど、人事管理がやりづらくなった	39.7	27.8	28.5	3.3	0.7	1.97
6. 外国籍学生の定着率が悪く、頻繁に人員補充の必要が生じた	37.1	23.2	25.8	7.9	6.0	2.23
7. 在留資格の更新などの手続きで時間と手間を要した	17.9	21.2	21.9	29.8	9.3	2.91

<すべての企業に>

Q19～Q21:  
すべての企業が回答

Q19 貴社が外国籍学生を採用する際の不安要素について、それぞれの程度当てはまりますか。n=629

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	非常に当てはまる	平均値
1. 転職や帰国ですぐやめてしまうこと	6.2	10.3	25.0	40.1	18.4	3.54
2. 社内の守秘情報を社外に漏らすこと	11.3	17.8	42.1	21.0	7.8	2.96
3. 給料や待遇面で、本人と会社の条件が合わないこと	9.1	20.3	52.0	14.6	4.0	2.84
4. 企業文化や価値観が理解されず、残業や出張など指示しても動いてくれないこと	12.1	17.0	48.6	18.0	4.3	2.85
5. 文化的背景の違いが原因となって、職場の人間関係にあつれきが生じやすくなること	8.9	17.8	41.5	26.9	4.9	3.01
6. 言語の関係などで、日本人社員とのコミュニケーションが上手く取れないこと	7.0	14.5	30.4	35.1	13.0	3.33
7. キャリアや職務内容に関する本人の希望と、会社のマネジメントの調整が難しいこと	9.1	15.9	42.6	25.4	7.0	3.05
8. 期待している国際業務や海外進出における能力と実際の能力とが一致しないこと	25.0	16.4	42.9	11.8	4.0	2.53
9. 外国籍学生の能力が把握しづらいこと	10.2	15.3	36.2	31.0	7.3	3.10
10. 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	7.6	10.2	25.9	35.3	21.0	3.52
11. 在留資格の延長や法制度上の制約が多いこと	7.9	9.1	33.9	34.2	14.9	3.39
12. 生活面での支援が会社にとって負担となること	12.9	13.8	42.4	20.8	10.0	3.01
13. 子供の教育・家庭など、私生活での問題を抱え、仕事への影響があること。	14.5	15.9	55.2	10.7	3.8	2.73

Q20 今後、貴社の事業が順調に展開していくために、外国籍学生を採用することはどの程度重要だと考えますか。 **n=629**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.7	4.5	6.7	5.6	2.4	53.3	6.7	6.2	4.8	1.3	3.0
全く						どちら					とても
重要						とも					重要
では						言え					である
ない						ない					

数字を記入 →

## VII 外国籍社員の在籍状況

Q21 現在在籍している外国籍社員（パート、アルバイトは除く）はいますか。 **n=629**

1. いる → Q22へ 27.2
2. いない → Q27へ 72.8

Q22 現在在籍している外国籍社員（パート、アルバイトは除く）の人数を記入してください。

人

Q22～Q26:  
Q21で1と回答した企業が回答

Q23 全社員の中で外国籍社員の比率（整数）を記入してください。

%

Q24 平均勤続年数（整数）を記入してください。

日本人社員  年程度

外国籍社員  年程度

Q25 期待する勤続年数（整数）を記入してください。

日本人社員  年程度

外国籍社員  年程度

Q26 貴社では、外国籍社員が定着・活躍するための取り組みをしていますか。項目ごとに当てはまるものを選択してください。n=171

	全く当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	非常に当てはまる	平均値
1. 外国籍社員の特性や語学力を生かした配置・育成をする	13.5	14.6	22.2	36.8	12.9	3.21
2. 学校で学んだ専門性を生かした配置・育成をする	8.2	11.1	25.7	38.0	17.0	3.44
3. 海外赴任の経験がある管理職のもとに配属する	36.3	32.2	25.7	5.3	0.6	2.02
4. 職務分担を明確にする	5.8	14.0	29.8	39.8	10.5	3.35
5. 個人の業績・成果を重視した評価・処遇制度を構築する	4.7	12.9	40.4	28.1	14.0	3.34
6. キャリア形成のロールモデルを示す	9.9	22.8	48.0	14.6	4.7	2.81
7. 短期間の勤務でもキャリア形成ができる多様なキャリアパスを用意する	20.5	29.2	40.4	7.6	2.3	2.42
8. 労働時間を短くして、ワーク・ライフ・バランスを実現する	18.1	22.8	39.8	13.5	5.8	2.66
9. 会議や社内文書等の多言語化を進める	38.6	25.7	25.7	7.6	2.3	2.09
10. 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）	5.3	14.6	29.8	34.5	15.8	3.41
11. 外国籍社員向けの研修（ビジネスに必要な日本語教育等）を実施する	27.5	19.9	32.7	14.0	5.8	2.51
12. 日本人社員を対象に語学教育や異文化理解教育を実施する	33.3	20.5	32.7	10.5	2.9	2.29

Ⅷ 企業の人事管理の状況など

Q27～最後まで:  
すべての企業が回答

Q27 貴社の人事管理の基本的な考え方についてうかがいます。項目ごとに当てはまるものを選択してください。n=629

	当てはまらない	やや当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる	平均値
1. 正社員を中心に、終身雇用を維持している	4.1	2.1	8.4	32.9	52.5	4.28
2. 正社員の採用は、新規学卒者の定期採用を中心に行っている	8.7	11.9	24.8	27.8	26.7	3.52
3. 正社員の採用は、職種別に即戦力となる中途採用を中心に行っている	12.2	19.6	33.1	27.5	7.6	2.99
4. 派遣社員、アルバイト、パートタイマー、有期契約社員など、雇用形態の多様化を進めている	18.8	18.0	21.1	31.6	10.5	2.97
5. 人事評価・処遇の基準は、年齢や勤続年数を重視している	9.7	21.1	29.4	33.1	6.7	3.06
6. 人事評価・処遇の基準は、仕事に取り組む意欲・態度や職務遂行能力を重視している	1.0	1.7	12.6	58.5	26.2	4.07
7. 人事評価・処遇の基準は、担当する職務の価値を重視している	4.0	7.6	32.6	45.3	10.5	3.51
8. 人事評価・処遇の基準は、担当する役割の価値や役割遂行上の貢献度を重視している	1.7	2.7	15.6	57.2	22.7	3.97
9. 人事評価・処遇の基準は、生み出した成果や業績を重視している	1.7	5.1	23.8	49.3	20.0	3.81
10. 人事異動は、社員の希望やキャリア志向を十分に反映して行っている	3.3	12.1	42.9	35.5	6.2	3.29
11. 社員の能力や適性によって、早い段階から配置や育成を差別化している	8.4	20.3	47.4	20.5	3.3	2.90
12. 社員の昇進・昇格に差をつける時期を早めている	12.1	19.7	45.8	19.9	2.5	2.81
13. 能力開発は、社員自身が自己の責任において行うことを基本としている	3.8	21.8	36.6	32.6	5.2	3.14
14. 能力開発は、自社に固有な知識・技能を習得することを重視している	2.9	7.6	36.6	44.4	8.6	3.48
15. 能力開発は、他社でも通用する汎用的な知識・技能を習得することを重視している	3.5	12.7	49.9	28.3	5.6	3.20
16. 他社に比べて専門性の高い職種が多い	3.0	7.9	27.7	34.7	26.7	3.74

Q28 社員の働きやすさに関する人事施策の導入状況についてうかがいます。項目ごとに当てはまるものを選択してください。n=629

	導入していない	導入済み				
		ほとんど利用されていない	あまり利用されていない	どちらとも言えない	ある程度利用されている	よく利用されている
1. 育児・介護休業制度	1.6	8.4	7.9	6.4	41.8	33.9
2. 子供の看護休暇制度	12.2	16.5	14.5	18.1	24.3	14.3
3. ノー残業デー	40.7	3.7	6.0	13.4	22.6	13.7
4. フレックスタイム制度	68.4	5.6	3.3	6.7	9.7	6.4
5. 勤務間インターバル制度	73.1	4.5	1.9	11.8	5.4	3.3
6. 短時間勤務正社員制度	46.9	6.0	4.1	6.5	23.2	13.2
7. 勤務地限定正社員制度	74.9	3.0	2.2	7.9	5.7	6.2
8. 在宅勤務制度やテレワーク制度	51.4	5.4	7.2	10.3	17.3	8.4
9. メンター制度	52.5	4.6	4.9	14.3	13.7	10.0
10. キャリアコンサルタントの配置など相談支援制度	61.8	7.6	6.0	15.1	6.2	3.2

以下の問いにつきましては、新型コロナウイルス感染拡大以前の状況の状況をお答えください。(Q29~Q32)

Q29 貴社の海外展開の状況について、当てはまるものを1つだけ選択して下さい。n=629

- |                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 1. 現地法人や海外支店があり、海外と取引を行っている       | 11.9 |
| 2. 現地法人や支店、駐在事務所はないが、海外と直接取引をしている | 9.9  |
| 3. 海外に駐在事務所のみを置いている               | 1.6  |
| 4. 海外との直接取引は一切ない                  | 73.4 |
| 5. その他 ( )                        | 3.2  |

Q30 貴社の海外売上比率の状況について、当てはまるものを1つだけ選択して下さい。

**n=629**

1. 0%	75.0	2. 0%超 10%未満	14.1
3. 10%以上 30%未満	3.5	4. 30%以上 50%未満	2.4
5. 50%以上 70%未満	3.0	6. 70%以上 90%未満	1.6
7. 90%以上	0.3		

Q31 貴社はインウンド対応（訪日外国人旅行者に対する特別な対応 例：通訳・看板表記等）を実施していますか。当てはまるものを1つだけ選択して下さい。 **n=629**

1. 実施している	6.0
2. 実施していない	23.8
3. 該当しない	70.1

Q32 貴社における従業員の過剰感・不足感について、以下の選択肢の中から当てはまるものを1つだけ選択して下さい。 **n=629**

1. かなり不足している	7.9
2. やや不足している	54.4
3. 過不足はない	31.3
4. やや過剰である	6.2
5. かなり過剰である	0.2

## Ⅸ 企業属性

Q33 貴社の業種について、以下の選択肢の中から当てはまるものを一つだけ選択して下さい。n=629

1 農業，林業，漁業	0.6
2 鉱業，採石業，砂利採取業	0.2
3 建設業	12.9
4 製造業	22.9
5 電気・ガス・熱供給・水道業	0.6
6 情報通信業	9.2
7 運輸業，郵便業	1.7
8 卸売業，小売業	12.2
9 金融業，保険業	0.8
10 不動産業，物品賃貸業	0.5
11 学術研究，専門・技術サービス業〔法律事務所、経営コンサルタント業、 広告業など〕	5.4
12 宿泊業，飲食サービス業	0.8
13 生活関連サービス業，娯楽業〔理容業、美容業、旅行業、映画館、スポ ーツ施設提供業など〕	0.6
14 教育，学習支援業〔学習塾、外国語会話教授業など〕	3.8
15 医療，福祉〔病院、保健所、福祉事務所、老人福祉・介護事業など〕	18.1
16 複合サービス事業〔協同組合など〕	0.8
17 サービス業（他に分類されないもの）〔廃棄物処理業、自動車整備業、職 業紹介・労働者派遣業、警備業、経済団体など〕	4.3
18 その他	4.5

Q34 貴社の従業員数（正社員のみ）について、以下の選択肢の中から当てはまるものを一つだけ選択して下さい。n=629

1 1～29人	17.5
2 30～99人	32.9
3 100～299人	31.8
4 300～499人	6.7
5 500～999人	6.8
6 1,000～2,999人	3.2
7 3,000～4,999人	0.8
8 5,000人～	0.3

Q35 貴社の本社・本部の所在地を選択して下さい。 n=629

1 北海道	3.8
2 青森県	2.1
3 岩手県	1.3
4 宮城県	2.2
5 秋田県	1.0
6 山形県	1.4
7 福島県	2.2
8 茨城県	1.9
9 栃木県	1.7
10 群馬県	1.4
11 埼玉県	3.2
12 千葉県	3.2
13 東京都	14.1
14 神奈川県	5.6
15 新潟県	5.7
16 富山県	1.1
17 石川県	1.6
18 福井県	1.0
19 山梨県	0.5
20 長野県	2.4
21 岐阜県	1.3
22 静岡県	4.0
23 愛知県	4.1
24 三重県	0.6
25 滋賀県	0.0
26 京都府	1.7
27 大阪府	6.2
28 兵庫県	2.7
29 奈良県	1.0
30 和歌山県	0.5
31 鳥取県	1.3
32 島根県	0.3
33 岡山県	2.2
34 広島県	2.5
35 山口県	2.1
36 徳島県	0.5
37 香川県	1.3
38 愛媛県	1.3
39 高知県	0.2
40 福岡県	4.1
41 佐賀県	1.1
42 長崎県	0.5
43 熊本県	1.6
44 大分県	0.5
45 宮崎県	0.3
46 鹿児島県	0.3
47 沖縄県	0.5
50 海外	0.0

Q36 企業の種類 **n=629**

1. 外資系企業 1.0
2. 日本企業 99.0

Q37 上場区分 **n=629**

1. 上場 4.5
2. 非上場 95.5



# グローバル人材育成研究プロジェクトを振り返って

宮下 清（長野県立大学）

## プロジェクト実現の経緯

人材育成学会ではこれまでに何度か学会内の共同研究として数年間におよぶ研究プロジェクトに取り組んできている。今回の「グローバル人材育成プロジェクト」は2018年度後期から構想が具現化され、野宮先生からのプロジェクトのご提案に賛同して参加させて頂いた。高橋先生、須田先生、亀野先生、小山先生がコアメンバーとして参加され、基盤となる組織が構築された。続いて学会員からも共同研究メンバーへの応募が多数あり、これまでにない産学共同メンバーによる3年間の研究プロジェクトの活動が2019年度から始まった。

## 研究のテーマ

本プロジェクトは「グローバル人材育成プロジェクト」として提案され、その後もこの名称が使われていたので、「グローバル人材育成」の印象が強い。しかし、研究テーマや成果報告のタイトルで使われた「グローバル人材・第三の道：外国籍学生の雇用と課題」に示されるように「外国人留学生の日本企業での雇用」が実質的な研究テーマと思える。

## プロジェクトの特徴

本プロジェクトの第1の特徴とは、日本で就職した留学生を対象にしたことである。グローバル人材とはとても広い定義や対象を含み、そのままでは研究は拡散し、実効的な取り組みは困難となる。そのため「外国人留学生の日本企業での雇用」にテーマを絞り込むことで有意義な研究・調査が可能となった。

第2の特徴は、人材育成学会の多くの学会

員が研究プロジェクトに参画していることである。大学教員など研究者だけのプロジェクトではなく、企業組織等に所属する学会員が調査研究を行い、研究者との共同考察を経て報告書など成果にまとめている。このように企業などの実務家が重要な役割を担っていることは大きな特徴である。

最後に第3の特徴は、プロジェクトメンバーが組織化され、研究調査の課題に取り組めたことである。具体的には多くのメンバーを擁するプロジェクト組織であるが、企業アンケート調査の結果を活かし、このテーマを俯瞰的に捉えたチームとメンバーの所属企業を中心に現場から事例を掘り下げたチームと役割をうまく分担できたことである。第2、第3の特徴を実現する共同研究は希であり、貴重な研究プロジェクトとなった。これは人材育成学会ならではの強みでもあろうが、なんと言っても参加メンバーの協働・貢献意欲によるものであろう。

## プロジェクト研究の成果

A、Bの2チームに分かれて、それぞれ採用・定着の企業調査や企業の事例調査を行うことができた。そのためテーマに関して、幅広く客観的な現状の理解と事例企業での課題の深掘りを行い、現状と課題を確認し、新たな発見や提言を見出すことができた。例えば自分が関わった金融機関の調査では外国人社員の役割や期待の明確化が求められているものの、組織側でこの点に十分に答えられていないことが判明した。このように多くの収穫があり、社会的にも有益な成果をもたらした研究プロジェクトと言えよう。以上



## 人材育成学会「高度外国籍人材の採用・活用に関するプロジェクト」を振り返って

青山学院大学 須田敏子

最初に本研究プロジェクトを知ったのは、2018年に開催された人材育成学会・常任理事会で同学会の副会長である野宮大志郎先生（中央大学教授）が、本プロジェクトに関する説明をしてくださった時であった。プロジェクト内容に興味を持ち、ぜひ参加したいと感じた私は、常任理事会の中で参加したい旨を申し出たところ、プロジェクト参加をお認めいただいたのである。

その後、キックオフ・シンポジウムとして2018年12月開催の第19回人材育成学会年次大会で「特別ミニ・シンポジウム」が開催され、多くの学会関係者に対する本プロジェクトの正式披露目となった。次いで、2019年3月開催の第35回人材育成学会研究会でプロジェクト参加者の概要が決まり、その後、プロジェクトがスタートした。

プロジェクトはAチーム（定量研究・サーベイリサーチ）とBチーム（定性研究・ケーススタディ）に分かれて実施され、私はBチームに参加した。具体的にはBチームのケーススタディ企業となった電機3社と金融機関のうち、電機2社の担当となった。2社とも日本を代表する企業であり、私とのつきあいから2社がケーススタディ企業になってくださったことが、私がこの2社の担当となった理由だ。本当にこれまでの人とのつながりをありがたく感じた次第である。

今回、2018年年次大会の特別ミニ・シンポジウムと2019年第35回研究会の配付資料を見直してみたら、当初テーマは「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」であることに気づいた。ケーススタディ企業の中には、海外で採用した新卒外国籍社員などが調査対象に含まれていたため、ケーススタディ内容は当初の研究テーマからは多少の逸脱があったようだ。ケーススタディ企業の状況に適應する、という定性研究の妥当性向上が逸脱の理由であるため、ぜひご容赦いただきたい。

準備段階の2018年から考えると4年近くにもわたって本プロジェクトに取り組んできた。チームメンバーのほとんどが、初めて共同研究を行う人たちであった。本プロジェクトのおかげで、社会的立場面でもキャリア面でも、実に多様な人たちとつながりを得ることができた。研究内容面でもダイバーシティ&インクルージョンの要件として高度外国籍人材を対象とするとのスタンスから、ダイバーシティ&インクルージョンに対する理論フレームワークの構築にも着手することができた。多くの人とのつながれたこと、研究面での新たな展開など本プロジェクトには本当に多くの面で感謝してもしきれない。

最後に、非常にお忙しい中で、4年近くにわたる長期的なプロジェクトを常にリードしてくださった野宮先生に心から謝意を表す次第である。野宮先生のご尽力がなければ本プロジェクトは決して成し遂げることはできなかったであろう。

野宮先生、そしてプロジェクトメンバーの皆様、本当にありがとうございました。さらに、本プロジェクトでスタートした研究を今後とも発展させていきたいと思っています。

