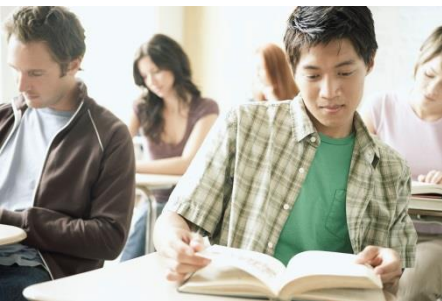




中堅・中小企業のグローバル展開における外国人留学生等活用セミナー
新・神戸アジア経営塾（拡大版）
2015年12月9日

「日本企業の外国人材の活用の実態と課題」



一般社団法人留学生支援ネットワーク
久保田 学
kubota@issn.or.jp

1-1.外国人労働者の種類

外国人労働者数は約79万人（平成26年10月末）（ハローワークに事業主より届出した数値）

出入国管理及び難民認定法上、以下の形態の就労が可能

①就労目的で在留が認められる者 約14.7万人
 （いわゆる専門的・技術的分野）
 ・その範囲は「産業及び国民生活等に与える影響」を総合的に勘案して個々の職種ごとに決定
 →「高度に専門的な職業」、「大卒ホワイトカラー、技術者」、「外国人特有又は特殊な能力等を活かした職業」に大別される

②身分に基づき在留する者 約33.9万人
 （「定住者」（主に日系人）、「永住者」、「日本への配偶者等」）
 これらの在留資格は在留中の活動に制限がないため、様々な分野で報酬を受ける活動が可能

③技能実習 約14.5万人
 技術移転を通じた開発途上国への国際協力が目的
 平成22年7月1日施行の改正入管法により技能実習生は入国1年目から雇用関係のある「技能実習」の在留資格が付与されることになった

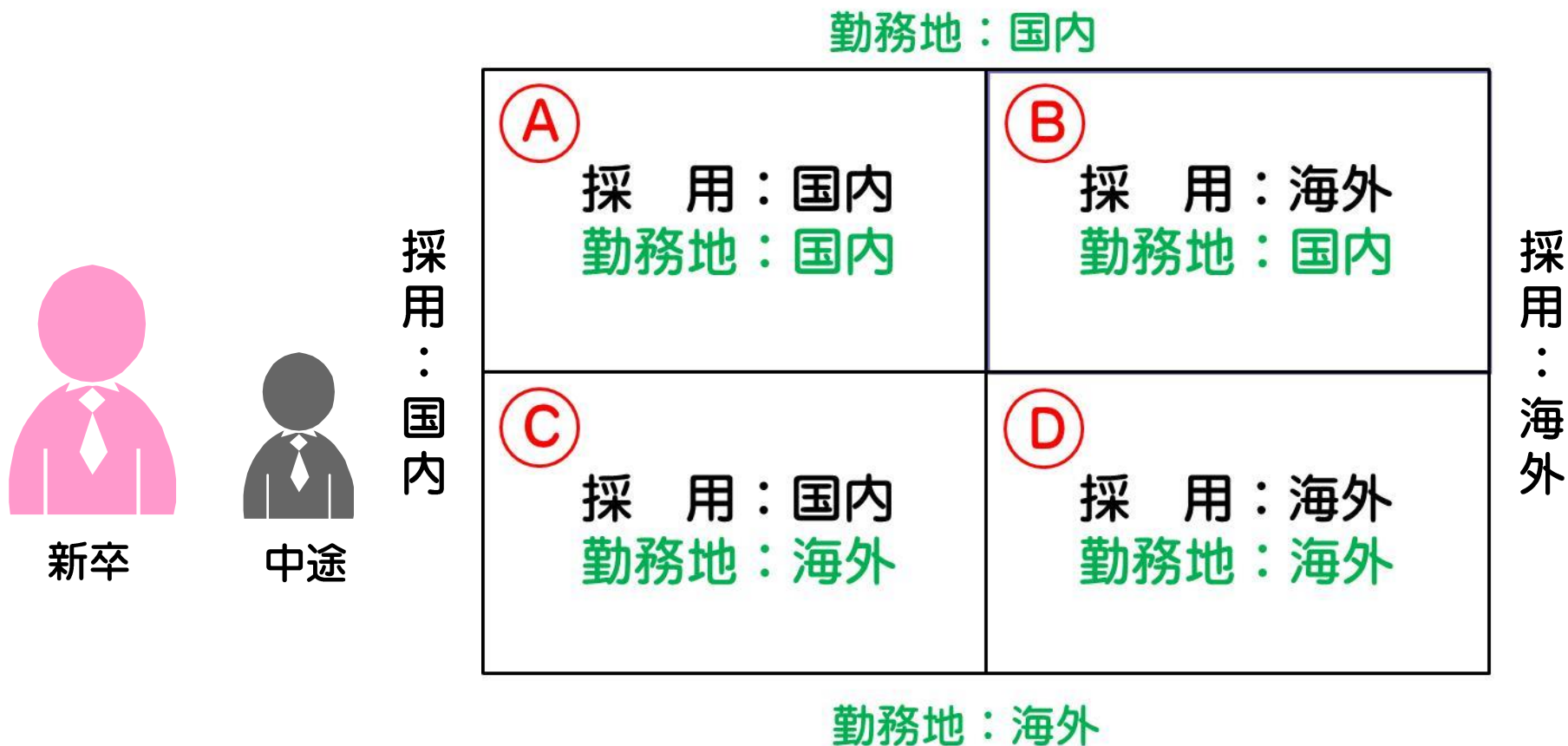
④特定活動 約0.9万人
 （EPAに基づく外国人看護師、介護福祉士候補者、外交官の家事使用人、ワーキングホリデー、等）
 ・「特定活動」の在留資格で我が国に在留する外国人は、個々の許可の内容により報酬を受ける活動の可否が決定

⑤資格外活動（留学生のアルバイト）約14.7万人
 本来の在留資格を阻害しない範囲内（1週28時間以内）で相当と認められる場合に報酬を受ける活動が許可

種類	在留資格	具体例
○	技術	機械工学等の技術者・システムエンジニア等
○	・人文知識	企画・営業・マーケティング業務等の従事者
△	・国際業務	通訳・翻訳・私企業の語学教師
○	企業内転勤	外国の事業所からの転勤者で技術・人文知識・国際業務に同じ
△	技能	外国料理人、スポーツ指導者、パイロット、貴金属加工者
□	教授	大学教授
□	投資・経営	外資系企業の経営者、管理者
□	法律・会計業務	弁護士・会計士
□	医療	医師・歯科医師・看護師
□	研究	政府関係機関や私企業等の研究者
□	教育	中学・高等学校等の語学教師

○・・・「大卒ホワイトカラー、技術者」
 △・・・「外国人特有又は特殊な能力等を活かした職業」
 □・・・「高度に専門的な職業」

1-2.高度外国人材の分類について



外国人留学生 = 「新卒」かつ「A or C」

2-1.外国人留学生とは

■企業の留学生採用の現状

- 平成26年度の日本の教育機関に在籍している外国人留学生は約18万人
- 平成25年度に高等教育機関を修了した外国人留学生は約4万人。内約6割の約2.4万人が日本にて就職希望
- 平成25年度に日本企業等に就職した外国人留学生は11,647人（平成26年度12,958人）
- 外国人留学生の就職者の割合は、大学等約7割、専門学校約2割、日本語学校約1割
- 日本語教育機関に在籍する留学生も海外の高等教育を修了していると就労目的の資格への切り替えが可能

【外国人留学生の在籍人数】

学校	期間	留学生数	割合
大学・短期大学・高等専門学校	4年3ヵ月、4年、3年3ヵ月、3年、2年3ヵ月、2年1年3ヵ月、1年、6ヵ月、3ヵ月	107,761人	59%
専修学校（専門課程）		29,227人	16%
準備教育課程		2,197人	1%
日本語教育機関（専門学校を除く）	1年3ヵ月、1年、6ヵ月、3ヵ月	44,970人	24%

■（独）日本学生支援機構 「平成26年度外国人留学生在籍状況調査」

【外国人留学生の修了生数】

進路	日本国内			出身国（地域）	日本・出身国以外	不明	卒業者（修了者）
	就職	進学	その他				
大学・短大・高専	7,128	4,253	3,913	9,879	622	1,614	27,409
専修学校	2,212	4,525	1,812	1,708	65	112	10,434
準備教育	42	1,499	41	221	4	0	1,807
日本語教育機関	675	17,365	597	2,902	27	18	21,584
合計	10,057	27,642	6,363	14,710	718	1,744	61,234

■（独）日本学生支援機構「平成25年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査」

2-2.企業の外国人留学生採用動向

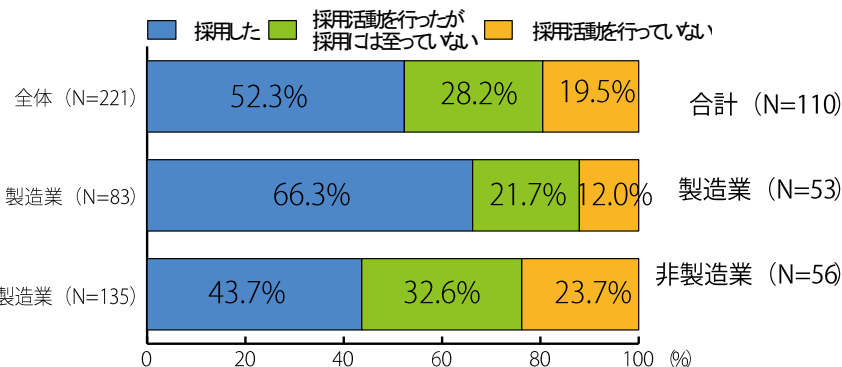
■企業の留学生採用の現状

- 2014年度に留学生の採用活動をした企業は80.5%
- 2014年度に留学生を採用した企業は52.3%
- 7割の企業が新卒者採用数全体の5%以下しか外国人留学生採用をしていない

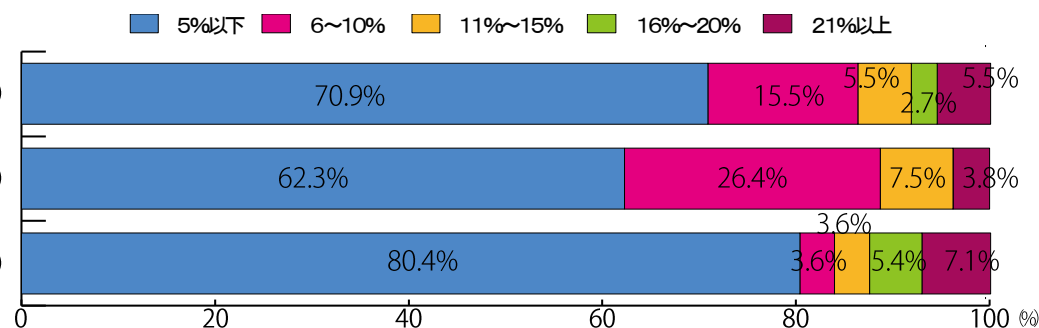
■企業の留学生採用動向

- 2016年には2,000万人突破も予測されるインバウンドビジネスの採用拡大（観光・宿泊・小売業）
- 内需から外需へ。特に非製造業（サービス業）などが積極的に海外展開
- 中小企業の海外進出が活発化。特に製造業の中小企業が積極的に海外展開
- これまでの国内採用から、海外での現地採用⇒本社勤務の採用活動も拡大

【図1】留学生採用状況



【図2】全新卒採用数における留学生採用割合



2014年経済同友会「企業の採用と教育に関するアンケート調査」結果
 （経済同友会会員所属企業810社のうち228社が回答）

2-3.外国人留学生採用の目的と採用効果

【目的】

採用目的は大きく3つに分類できる。

- ①国籍不問採用
- ②ブリッジ要員
- ③ダイバーシティ要員

	項目	製造業	非製造業	合計
①	国籍に関係なく優秀な人材の確保	68.6%	71.0%	69.8%
②	海外との取引に関係する業務を行うため	52.4%	44.9%	48.6%
②	新規に海外への事業展開を行うため	25.7%	23.4%	24.5%
②	自社（グループ）海外現地法人との調整業務	37.1%	18.7%	27.8%
③	本社のダイバーシティ（人材多様化）政策の一環	32.4%	23.4%	27.8%
①	日本人学生では確保しにくくなった専門分野を補うため	7.6%	11.2%	9.4%
	その他	1.9%	6.5%	4.2%
	未回答	1.9%	2.8%	2.4%

■株式会社クオリティ・オブ・ライフ

「平成24年度 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」

【採用効果】

採用効果は大きく3つに分類できる。

1. 対象国の情報の入手

その国の文化や慣習等の情報を得ることが可能

独自のネットワークにより現地の情報の多角的な視点での分析や検討を行うことが可能

2. 海外との円滑なコミュニケーション

高い言語能力や商慣習の理解により、海外取引先や現地法人、訪日外国人との円滑なコミュニケーションを行うことが可能

採用した人材の人脈やネットワークを活用することにより海外でのビジネス展開を優位に進めることが可能

3. 社内の活性化

多様な背景・文化を持つ人材を取り込むことにより組織の活性化が可能

仕事への姿勢や取り組み方により同年代社員への刺激や管理職への指導力の育成が可能

商品などの多国籍な付加価値の創出が可能



2-4.採用企業の成功事例

業種	効果	海外展開事例
製造業	販路の拡大	東南アジアからの外国人留学生を採用。まずはアルバイトとして雇用し、その後本格採用。日本人の技師と組んで、製品情報をウェブに英語で掲載し、広報を強化したところ、海外からの引き合いが増えるなどの具体的な効果が出た。
製造業	販路の拡大	複数の中国籍社員が在籍。日本の経営を理解した上で、中国流にカスタマイズすることで、顧客開拓につながるなど中国人社員の活用を通じて、中国ビジネスが拡大した。顧客には、中国ローカル企業が多いため、中国人社員の活用効果が大きい。今後は進出を検討している地域の人材を獲得したいと考えている。
サービス業	日本人社員の意識変化	初めて中国籍社員を採用。ハングリー精神あふれる人材の加入により業務にひたむきに取り組む姿が、日本人の若手社員に刺激を与え社内が全体的に活性化した。また、これまで説明する必要がない日本の常識を異文化を持つ外国人社員に教育することで、若手の教育係の社員の成長が見られた。
小売業	売上拡大	中国からの観光客が増加したため中国人社員を雇用。中国人観光客に対する、商品配置や商品説明のポップ等を母国の文化知識を活かし提案してもらい実践することで売り上げが拡大した。
酒造メーカー	製品開発	海外輸出用の外国人向けお酒の開発に米国人女性を採用。お酒を造る企画部門で外国人向けの新しいスパークリング清酒を開発しヒット。
挙式サービス	集客効果	毎年外国人留学生を最低1名採用することを採用計画に盛り込む。東アジアからのリゾート婚ニーズにこたえるために、沖縄の大学で学ぶ東アジアからの留学生を採用。東アジア諸国との連絡の調整、挙式のスタッフとして活躍。

ジェトロ 中堅・中小企業のグローバル展開における外国人留学生等の活用セミナー（外国人材活躍推進プログラム）セミナー資料より一部抜粋

3. 外国人留学生の採用に向けたフロー

Step1. 採用前の準備

- 3-1. 採用活動の前に準備すること
- 3-2. 採用する外国人材像の設定

Step2. 母集団の形成

- 3-3. 母集団の形成
- 3-4. 特定の進出国の人材確保

Step3. 採用

- 在留資格変更
- 3-5. 体制整備

Step4. 定着

- 3-5. 体制整備
- 3-6. コミュニケーション

3-1. 採用活動の前に準備すること

【課題・問題点（外国人材・企業人事担当者）】

1. 希望する職種や部署につくまでに時間がかかる（外国人材）
2. 何のために採用されたのか分からない（自分の持つスキル・知識を活用できていない）（外国人材）
3. 外国人採用の指示を受けたが、目的と役割が明確化されていないため採用のスペックが見えない（企業人事担当者）
4. 受け入れ部署の管理者が採用の目的や外国人材のキャリアを理解していない（企業人事担当者）

【Point】

- 外国人材をどのような目的で採用し、何を求めるのかを再度確認
- 社内で外国人採用の目的・役割を共有（経営層・採用部署・受入部署）
- 外国人材とも採用目的・役割を共有（採用地域・異動・職種の考え方）
- トップから全社員に対して外国人採用の目的・役割を発信し続けることが必要
- 目的と役割を明確にすることで採用スペックを決める（求める人材は優秀な人材 or 協調性のある外国人）
- キャリア展望のイメージは採用活動前にあらかじめ作る（キャリア展望のあいまいな企業は敬遠される）
- 外国人材は自身のキャリアは自身で決める傾向がある（自分がどの程度成長できるかとキャリア展望）

**外国人の採用は「手段」であり「目的」ではない
採用する目的・役割を経営者、採用部署、配属先、求職者と共有する事が最も大切**

3-2. 採用する外国人材像の設定

【課題・問題点（企業人事担当者）】

1. 希望する日本語能力を有する外国人留学生がない（企業人事担当者）
2. 日本語能力の見極めが難しい（読む、書く、話す、聞く）（企業人事担当者）
3. 優秀な学生の能力判定が難しい（企業人事担当者）

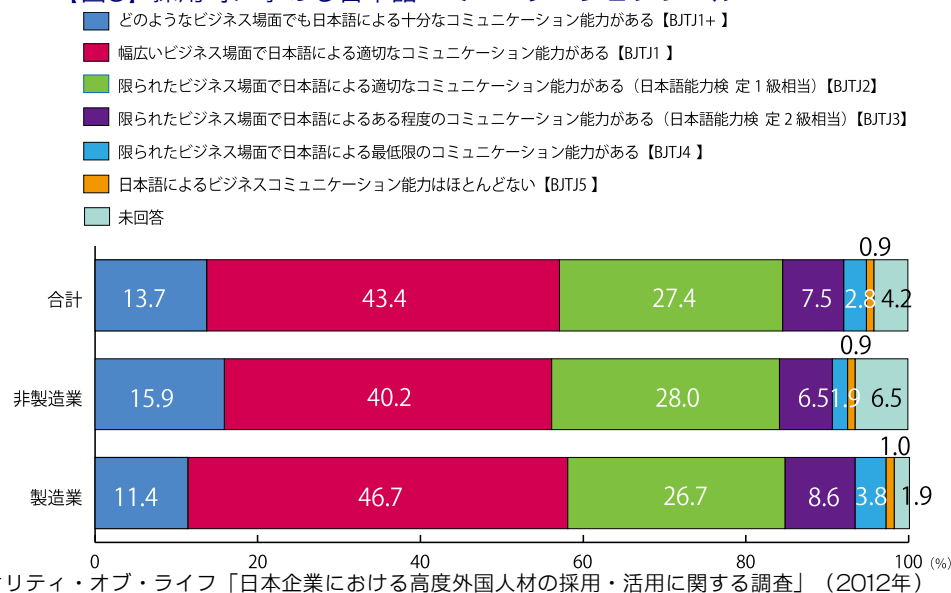
【Point】

- 日本語能力の判定は、学習期間と現状の能力から伸びしろを予見することも大事
- 高度な日本語能力が必要であれば、能力判定ツール「BJTビジネス日本語能力テスト」の活用
- 求める人材は日本人化した外国人材かそれともバイタリティ溢れる外国人材か整理する
- 優秀な人材を求めるならば、採用時の日本語能力の条件を低くして入社後の育成を視野に入れることも必要

【図5】採用時に重視する項目

採用時に重視する項目	割合	製造業	非製造業
1 語学力（日本語）	70.3%	64.8%	75.7%
2 コミュニケーション能力	60.4%	55.2%	65.4%
3 バイタリティ	37.7%	41.9%	33.6%
4 熱意（志望度）	28.8%	28.6%	29.0%
5 専門性	24.5%	26.7%	22.4%
6 語学力（英語）	15.1%	19.0%	11.2%
7 発想の豊かさ	14.2%	14.3%	14.0%
8 リーダーシップ	8.5%	9.5%	7.5%
9 出身大学	4.2%	4.8%	3.7%
10 大学の成績	1.9%	1.9%	1.9%

【図6】採用時に求める日本語コミュニケーションレベル



■株式会社クオリティ・オブ・ライフ「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」（2012年）

3-3. 母集団の形成

【課題・問題点（企業人事担当者）】

1. どのように母集団形成をしたらよいか分からない（企業人事担当者）
2. 採用活動を行っているが、希望者が集まらない（企業人事担当者）
3. 希望者はいるが、採用したいと思う能力を有する人材がない（企業人事担当者）

【Point】

◎広報手法

- ハローワークへの登録
検索ワードの設定がポイント（外国人の応募は日本語N2以上、●●語が堪能、●●国進出 等）
- 留学生就職支援ネットワークへの登録 ホームページ:<http://www.ajinzai-sc.jp/>（掲載無料）
- 教育機関への求人登録（国立 大学院生が多い、私立 中国・韓国学生が多い
専修学校 ネパール・ベトナムが増えている傾向 日本語教育機関 ベトナムが増えている）
- 外国人雇用サービスセンターが開催する「留学生就職面接会」への参加
- 外国人留学生に特化した合同企業説明会への参加（公益団体、非営利団体の開催するものは費用が低額）
- すでに外国人社員を雇用している場合、外国人材のネットワーク、所属する留学生会等の活用

◎採用ツール（採用ホームページ）

- 求める人材像が掲載されているか
- 入社後の業務内容がイメージできるか
- キャリアステップがイメージできるか
- ロールモデルを活用しているか

【留学生の目線】

- ⇒自分はエントリーできる資格があるのか？
- ⇒どんな仕事をするのか？母国に関係した仕事？
- ⇒何年後にマネージャーになれるのか？
- ⇒留学生を採用している企業？先輩はいるのか？

◎接点創出機会（ガイダンス）

- パネル等の装飾
- 製品などの展示
- ロールモデルを活用しているか

【留学生の目線】

- ⇒なにを行う企業なのか
- ⇒どのような製品なのかイメージがわからない
- ⇒留学生OB・OGの先輩がいると安心、色々話を聞きたい

3-4. 特定の進出国の人材確保

【課題・問題点（企業人事担当者）】

1. 進出先の人材の母集団形成ができない（企業人事担当者）
2. 特定の国の言語や文化背景に熟知した人材の母集団形成ができない（企業人事担当者）

【Point】

- 希望する渡日留学生の総数の把握及びどの教育機関に多くいるかを把握する
- インドネシア、タイの学生は高等教育機関には、約3,000名程度しか在籍していない
- 東南アジアの留学生は、国立大学・大学院に多く在籍する傾向
- ベトナムの学生が日本語教育機関で平成25年の7,509人から平成26年の15,265人に急増
- ベトナムの留学生の進学先として、7割以上が専門学校に進学
- 非漢字圏の留学生は日本語能力が低いため求める日本語能力のレベルを落とすことが必要

【外国人留学生国籍別在籍者数】

高等教育機関に在籍する外国人留学生			日本語教育機関に在籍する外国人留学生		
国(地域)名	留学生数(人)		国(地域)名	留学生数(人)	
	平成26年	平成25年		平成26年	平成25年
中国	77,792	81,884	中国	16,607	15,991
韓国	13,940	15,304	ベトナム	15,265	7,509
ベトナム	11,174	6,290	ネパール	5,157	2,619
ネパール	5,291	3,188	韓国	1,837	1,979
台湾	4,971	4,719	台湾	1,260	941
インドネシア	2,705	2,410	ミャンマー	655	405
タイ	2,676	2,383	タイ	574	493
マレーシア	2,361	2,293	スリランカ	510	260
アメリカ合衆国	1,975	2,083	インドネシア	483	377
ミャンマー	1,280	1,193	モンゴル	326	264
その他	15,020	13,772	その他	2,296	1,788
合計	139,185	135,519	合計	44,970	32,636

【平成26年度日本語教育機関卒業生進学先】

	大学院	大学	短期大学	専修学校	その他	合計
中国	1,993	3,936	73	3,794	60	9,856
ベトナム	45	435	45	1,886	97	2,508
ネパール	4	105	4	1,115	4	1,232
韓国	30	211	11	355	15	622
台湾	57	112	3	331	14	517
タイ	26	114	1	80	6	227
ミャンマー	7	32	3	154	0	196
インドネシア	14	37	0	64	24	139
その他	45	216	8	545	68	882
合計	2,221	5,198	148	8,324	288	16,179

■（一財）日本語教育振興協会平成26年度日本語教育機関実態調査

■（独）日本学生支援機構 「平成26年度外国人留学生在籍状況調査」

3-5. 体制整備

【課題・問題点（外国人材・企業人事担当者）】

1. 外国人採用を行う際に現在の会社の体制を変えなければならないのか（企業人事担当者）
2. 外国人採用を行っているが離職率が高く定着しない（企業人事担当者）
3. 在留資格に関わる手続きの実務がわからない（在留資格申請、一時帰国、家族の来日等）（外国人材・企業人事担当者）
4. 社内のルール（暗黙の文化）が理解できない（外国人材）

【Point】

- グローバルスタンダードな体制整備が必ずしも必要なわけではない（現状の体制を微修正することで可能）
- 外国人材は永久に日本（日本企業）で働くという認識は改める（さまざまなキャリアプランの提示）
- 採用の際に双方の意識の確認や明確なルールの確認を行う必要がある
（雇用契約形態、勤務形態、処遇への理解、配属先、評価項目、内容、方法への理解、異動等）
- 雇用に係る書類や就業規則などは難しい表現が多いため、口頭で詳しく説明するか、他言語化することも検討
- 明文化されていないルールは外国人材には理解できないため、説明が必要→この機会になくすことも…
- 短期のキャリアイメージ（現在の職務への満足度）も定着率を左右する（定期的な面談による状況把握）
- マネジメントできる人材を採用しているか（マネジメントできる管理者がいるか）
- お互いがリスペクトしあえる関係構築が必要（受け入れ側の企業・日本人社員もリスペクトする必要がある）
- 外国人材で定着率が高いケース＝日本での結婚（将来的には結婚や出産・育児についての支援体制も検討）

**どちらかの文化に合わせるのではなく、まずはお互いが尊敬しあえる関係を構築
企業・外国人社員が認識のずれなく正しく理解しあえる方法を摸索すべき**

3-6. コミュニケーション

【課題・問題点（外国人材・企業人事担当者）】

1. 採用時の日本語能力の見極めが難しい（企業人事担当者）
2. 日本語特有の語尾で全てを理解するコミュニケーションを身に付けるのは苦勞する（外国人材）
3. 留学生の採用においては、会話力は問題ないが、書く力が足りない学生が多い（企業人事担当者）
4. 文化や考え方の違いからか仕事上の誤解が生じる（ほめる・フィードバック・評価の違い）（外国人材・企業人事担当者）

【Point】

- 採用時の日本語能力基準の設定と判断基準の設定（BJTビジネス日本語能力テスト）
- 海外大学からの直接採用の場合、日本語教育だけでなく日本の商慣習やビジネスへの理解が定着率を左右する
- 入社後に外国人材にストレスを感じさせない語学育成体制が取れているか（社内共用語、社外共用語）
- 孤立しやすい外国人材をフォローするメンター制が定着に向けた取り組みとして効果的
- 日本人特有の「あうん」で通じるコミュニケーション能力を外国人材に求めない
- ほめる・フィードバック・評価を使い分けて使用する（特にフィードバックが重要）
フィードバック・・・行動の反省や結果を導くための具体的かつタイムリーな伝達
評価・・・明確な目標・質・期日に対する事後の成果の判断
- お互いの意識の共有をしながら業務を進める（価値や基準が異なる相手と業務を進める上で必須）
- 外国人材の「大丈夫」は「大丈夫」ではない（おせっかいなくらいコミュニケーションをとることも必要）
- フォーマルなコミュニケーションも必要だがインフォーマルなコミュニケーションも重要

外国人社員が孤立しない環境を構築

おせっかいなくらいのコミュニケーションを取ることが大事（特にフィードバック）