



JETRO・内閣府・厚生労働省  
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  
2016年4月26日

# 日本企業における外国人材の採用・活用の課題 ～働きやすい職場づくり～



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. 企業の外国人材採用動向

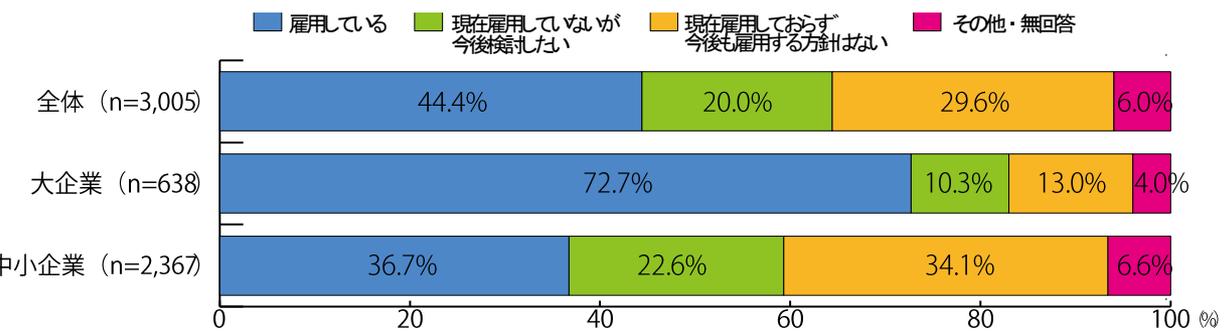
## ■ 企業の外国人材採用の現状

- 2015年度に外国人雇用している企業は44.4%
- 2015年度に今後の外国人雇用を検討している企業は20.0%⇒約65%の企業が雇用、若しくは雇用を検討
- 約8割以上の企業が全従業員の5%以下しか外国人材を採用をしていない

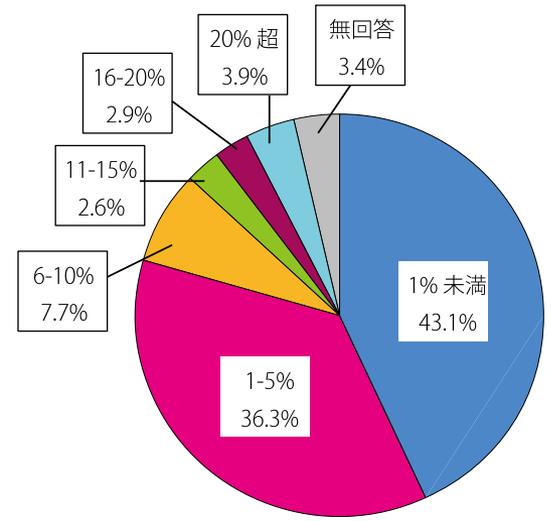
## ■ 企業の外国人材採用動向

- 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】 外国人社員の有無 (n=3,005)

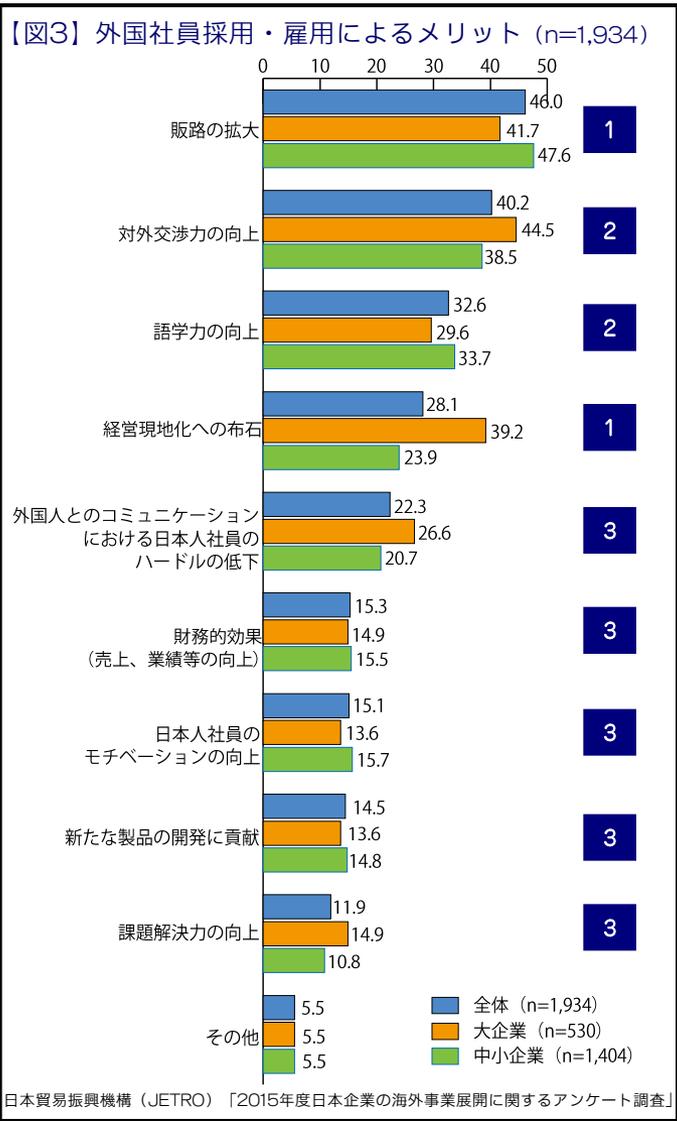


【図2】 従業員数に占める外国人の比率 (n=1,333)



日本貿易振興機構（JETRO）「2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

# 2-1.外国人留学生採用のメリット



## 【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・販路拡大

- ・ 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

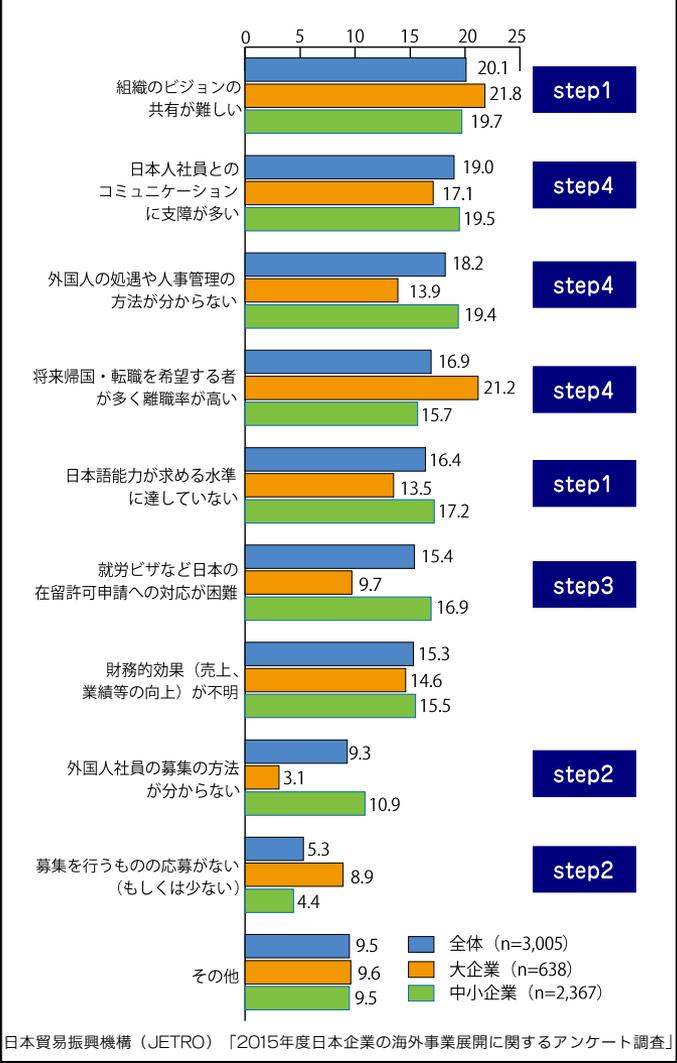
## 2-2.採用企業の成功事例

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

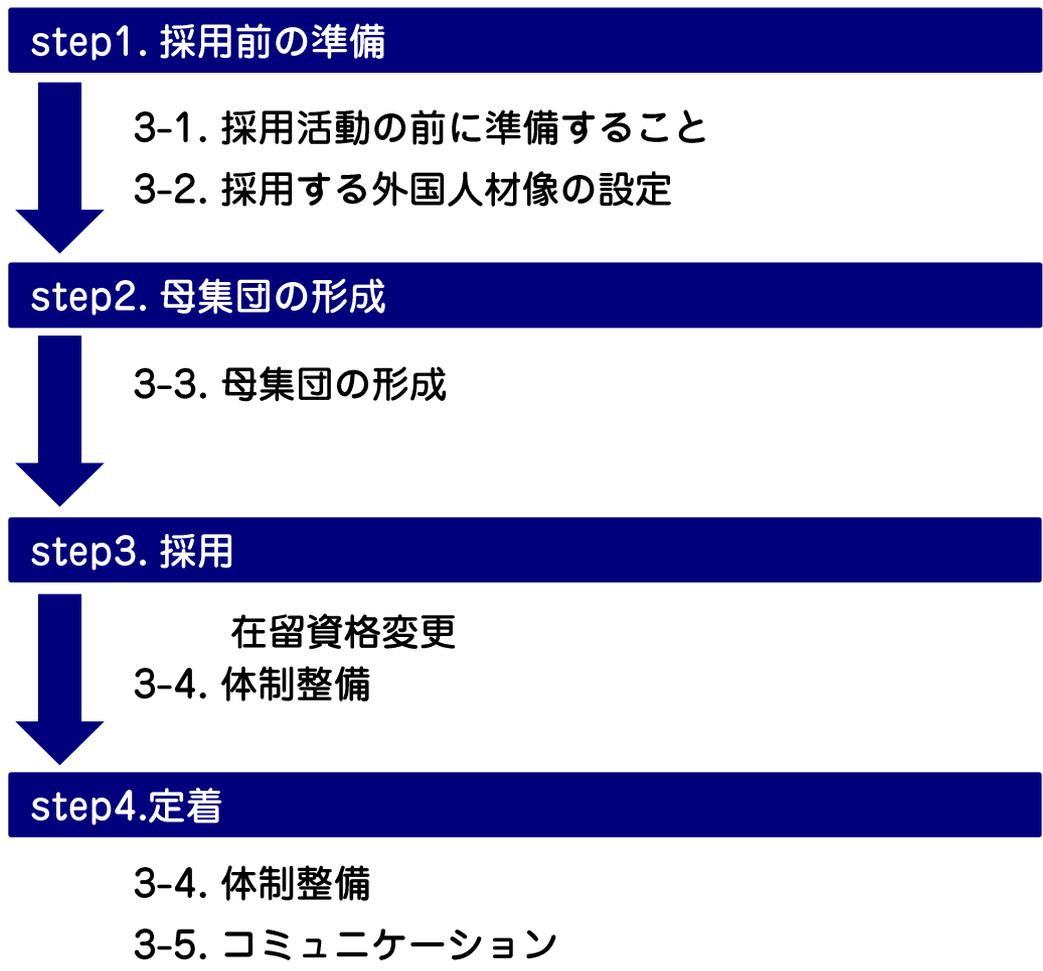
## 2-3. 企業の外国人採用の課題

【図4】 外国人社員採用・雇用における課題 (n=3,005)



### 【課題】

採用・雇用による課題はフロー別に大きく4つに分類できる。



## 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）

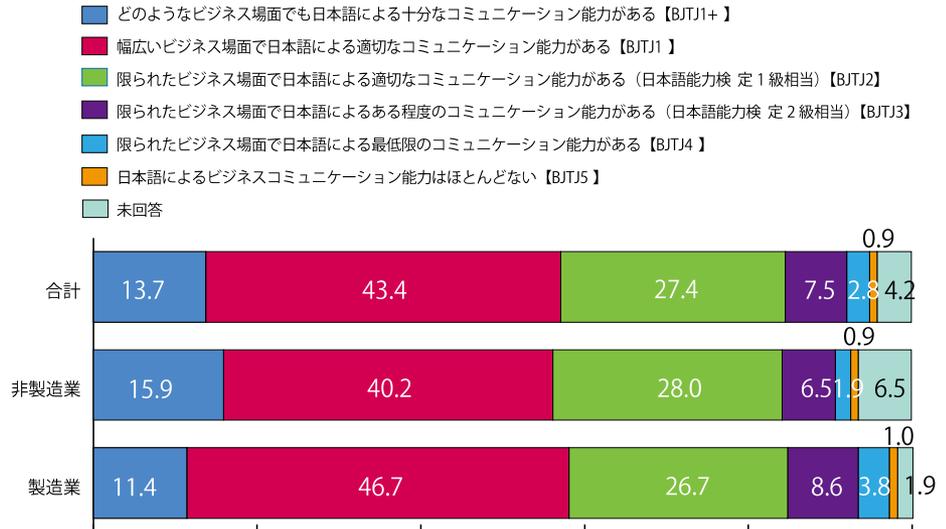
### 【Point】

- 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 (n=212)

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%

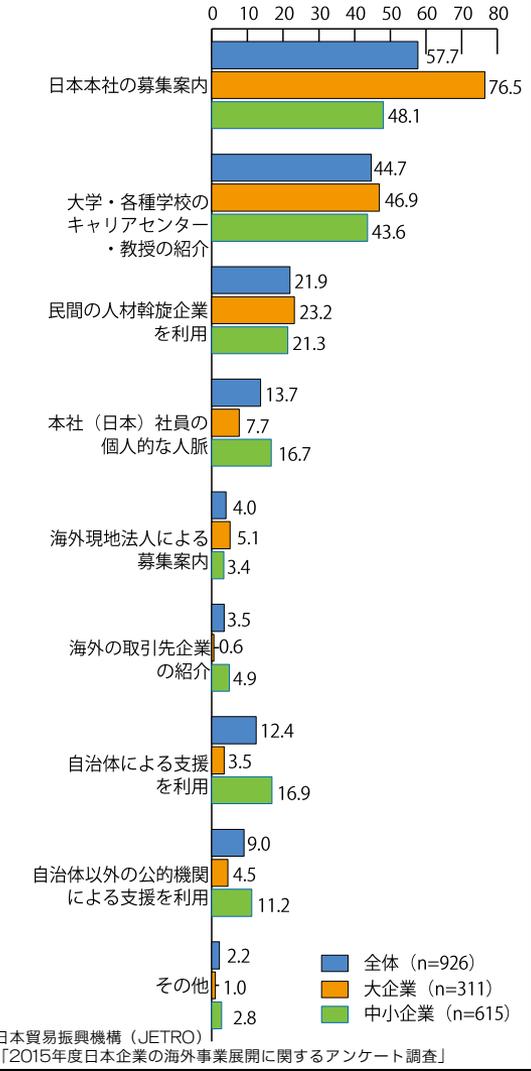
【図6】 採用時に求める日本語コミュニケーションレベル (n=212)



■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

【図7】 外国人留学生の採用方法 (n=926)



## 【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 (手間をかけるか採用経費をかけるのか?)

■無料で求人掲載できるサービスを利用

- ①ハローワークへの登録 (検索ワードの設定がポイント)
- ②留学生就職支援ネットワークへの登録 (<http://www.ajinzai-sc.jp/>)
- ③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・日本語学校=ネパール・ベトナムが増加)

■無料で参加できる合同企業説明会・面接会

- ①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」
- ②自治体・大学が開催する「合同企業説明会」

■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、留学生会等の活用

□民間の人材斡旋会社や採用支援会社に依頼 (成功報酬型と参画費用型)

◎採用ツール (採用ホームページ)

【留学生の目線】

- ・求める人材像 ⇒自分はエントリーできる資格があるのか?
- ・入社後の業務内容 ⇒どんな仕事をするのか?母国に関係した仕事?
- ・キャリアステップ ⇒何年後にマネージャーになれるのか?
- ・ロールモデル ⇒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)

【留学生の目線】

- ・パネル等の装飾 ⇒なにを行う企業なのか
- ・製品などの展示 ⇒どのような製品なのかイメージがわからない
- ・ロールモデルの活用 ⇒留学生OB・OGがいると安心、色々話を聞きたい

## 3-4. 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**

## 3-5. 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）**