



ISSN 0385-0838

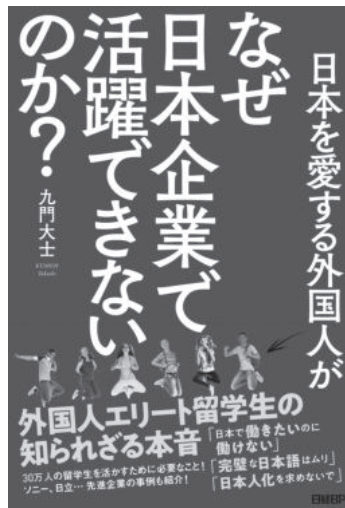
第 180 号

発行所

亜細亜大学アジア研究所  
東京都武蔵野市境5-8  
電話 0422(54)3111  
郵便番号 180-8629

# 日本企業が留学生・外国人材を活かすために ―「日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか?」出版に寄せて―

九 門 大 士



今回表題の拙著を本年9月末に出版させてい  
ただく運びとなったが、本稿では執筆の背景、  
外国人留学生の訪日状況、アジア人をはじめと  
する留学生及び外国人材の日本企業での受け入  
れ・活用の際の課題や解決の方向性について論  
じて論じる。本書のタイトルの「日本を愛する外  
国人」を「女性」「若者」「尖った人材」などと  
入れ替えても問いが成立してしまう点に問題の  
根深さがある。この問題は外国人材にとどまら  
ず、日本企業の内なるグローバル化やイノベー  
ション力向上、ダイバーシティ活用などコロナ  
後を見据えた際の日本企業、ひいては教育も含  
めた日本の大きな課題として解決策を考える必  
要がある。

コロナ禍において、留学生や外国人の訪日は  
難しい状況にある。在留資格を持った外国人の  
再入国については2020年9月1日から認め  
られたが、コロナ禍での国際的な人の移動が元の  
状態まで回復するにはまた時間が必要であろう。  
2008年に日本政府が打ち出した2020年

日本を愛する外国人が  
なぜ  
日本企業で  
活躍できない  
のか? 九門大士  
外国人エリート留学生の  
知られざる本音  
日本で働きたいのに  
働けない  
【完璧な日本語はあり】  
【日本人化を求めないで】  
30万人の留学生生活するための必要なこと1  
「ゾー、自立…先進企業事例を語り」

までに留学生30万人を受け入れる計画は、20  
19年に31.2万人と1年前倒しで目標を達成し  
た。しかし、日本で働きたいという外国人留学  
生への対応には依然として課題が残っている。  
留学生の多くは日本が好きで、日本で働くこと  
に強い関心を持っているが、日本企業と留学  
生、大学の間には様々な情報や認識のギャップ  
があり、約6割いる日本で働きたいと考えてい  
る留学生の半分程度しか日本で就職できないと

いう状況が発生しているのである。日本学生支  
援機構(JASSO)の調査によると、2017  
年に日本での就職を希望する外国人留学生は約  
65%だが、実際に就職しているのは35%程度と  
なっている。これまでの推移をみても全体の約  
3割の留学生が、日本で就職を希望しながらも  
就職できていないのが現状だ。

これに対して政府も2016年の「日本再興  
戦略改定2016」にて留学生の国内就職率を  
3割から5割に向上させることを目指すとした  
が、依然課題は山積している。コロナ禍にあっ  
ても日本で働きたいという留学生など外国人材  
は多く、コロナ後に向けてこうした取組を継続  
的に行わないとこれまで築いてきた人材誘致の  
土台が崩れてしまう可能性がある。

本稿で扱うのは主に「高度外国人材(及びその  
卵)」である。高度外国人材は厚生労働省が発表  
している在留資格の「専門的・技術的分野」で  
就業する人材を指し、留学生はその予備軍と考

## 目次

- 日本企業が留学生・外国人材を活かすために  
―「日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか?」出版に寄せて―  
…………… 九門大士 …… (1)
- 新型コロナウイルス感染症と台湾  
…………… 岡崎幸司 …… (4)
- 米中対立と政治化するメコン川水資源管理問題  
…………… 青木まさ …… (6)
- コマ輸入自由化に踏切ったドワアルテ政権  
…………… 野沢勝美 …… (8)
- 「ファーウェイをめぐる米中ハイテク摩擦」  
…………… 布田功治 …… (10)
- 韓国版・時は金なり…………… 奥田聡 …… (12)

える。技能実習や特定技能などのカテゴリーは対象外とする。

### △留学生を活用してイノベーションが生まれる社会をV

独立行政法人日本学生支援機構によれば、日本で学ぶ外国人留学生の数は過去10年ほどで急増し、2019年には312万人と過去最多を更新した。教育機関の内訳としては、「学部・短大・高専」(93万人)が最も多く、これに「日本語教育機関」(83万人)、「専修学校」(78万人)、「大学院」(53万人)が続く。

しかし、同じ基準で比較可能な2011年以降の急増は、主に日本語教育機関や専修学校(専門課程)の在籍者の増加によるものだ。実は、日本語教育機関で学ぶ留学生数は2011年と比べて2019年には33倍に、専修学校は同じく31倍に拡大した。大学や大学院への留学生数も増えてはいるが、その伸びは緩やかだ。また、JASSOの外国人留学生在籍状況調査結果によると、留学生の出身国・地域の2008年と2018年を全体シェアで比較した際、最も多い中国の割合が6割弱から4割弱に低下し、ベトナムが23%から24%に、ネパールが12%から81%に急上昇している。また、韓国、台湾、マレーシア、アメリカなど先進国・中進国・地域の割合も低下しており、発展途上国からの留学が増えていることがわかる。

つまり、留学生数は増えているが、今後何も対策を講じなかった場合日本の大学や大学院に優秀な留学生が増え続けるという考えは考えにくい。コロナ禍により、世界的に移動が制限される状況になっているが、世界的に優秀な人材の争奪戦は今後も続く。だからこそコロナ後を見据えて日本に関心を持つ外国人留学生をどう誘致し活かすかは喫緊の課題である。

日本社会や企業が外国人材を必要とする理由として、2点挙げられる。1つはダイバーシティ&インクルージョンによるイノベーションの向上である。多様な人材が集まるようにならなかったアイデアや社会を変えるようなイノベーションが起こりやすい。それは日本企業の国際的な競争力向上はもちろん、SDGsのようになる。2点目は、内なるグローバル化の進展である。日本企業は海外事業展開は進んでいるが、組織内部のグローバル化が進んでいないと言われてきた。日本国内で働く外国人材が増えれば、内なるグローバル化に向けた組織改革を加速することにもつながる。

### △優秀な外国人材に求めるのは日本語でのコミュニケーション力かV

それでは、こうした外国人材に企業は何を求めているのだろうか。人材会社大手のデイスコの2018年の「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、日本における外国人の採用目的は、文系・理系ともにトップが「優秀な人材確保のため」となっている。国籍関係なく、優秀な人材が欲しいということだ。また、文系では、次に「語学力が必要な業務を行うため」、「海外の取引先に関する業務を行うため」、「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」など外国人材の特徴を活かす内容が上位に入っている。

しかし、こうした優秀な外国人材に求める資質についてみると、同じデイスコの調査では、文系・理系ともに、「日本語力」が1位に入っている。2位は「コミュニケーション力」で、3位以下を圧倒的に引き離している。つまり、優秀な外国人材に求めるのは「流暢な日本語でコミュニケーションができる人」となるが、それ

であれば日本人を採用すればいいのではという声を外国人材からよく聞く。受け入れ側の企業が少子高齢化で若手の日本人が少なくなっているから、代わりに日本人と同じような外国人材に入ってもらおうという考えだと、同質化の方向に向かい、いわゆる「日本人社員化」が起こってしまう。しかも、前述の外国人材が持つ資質を活かしてほしいという当初の採用目的とも矛盾することになってしまう。それではせっかく外国人材を起用してもダイバーシティの力を活かさないのではないか。コロナ禍で社会が大きく変動しているこの時期だからこそ、日本企業は何のために外国人材を採用し、「異能」を持つたユニークな人材を活用できる組織をどう作っていくかを再考するべきである。

### △就職後の組織の課題はソフト面から解決をV

このように外国人材を採用する段階で既に「日本人社員化」という矛盾をはらんでいるが、就職後もハード面、ソフト面両方に課題があり、組織文化に根深い問題が潜んでいる。まずハード面から説明したい。日本企業は、メンバーシップ型、欧米をはじめ海外はジョブ型といわれ、日本の組織は非常に特殊な人事組織の形態をとっている。メンバーシップ型は、人に仕事をあてはめるので入社時は専門性がそれほどなくてもポテンシャルで採用し、入社後OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)などを通じて職場で人材育成する形をとる。しかし、ジョブ型は仕事に人を当てはめるため採用時から仕事内容が明確で、入社前から専門性を持った即戦力の人材を採用するという違いがある。外国人材が日本企業で働く際にはこの仕組みの違いでミスマッチが起こりやすい。最近では日本企業も「ジョブ型」など、ハード面の制度を改革して問題を改善しようとする傾向がみられる。

コロナ禍においては、日本人社員でもテレワークが常態化することによって業務をある程度明確にせざるを得なくなっている。中長期的に、ジョブ型のように業務や役割を今以上に明確にしつつ、人材育成システムや長期的視点の経営など従来の仕組みの良さを残すなど日本流の「ハイブリッド型」を模索する必要があるだろう。しかし、こうしたハード面を変ええるには大がかりな制度改革が必要であることと、次に述べるソフト面と併せて改革を進めなければ難しい面もある。なぜなら、ハード面のみを改革しても組織のカルチャーが以前と同じであれば制度が適切に運用されなかつたり形骸化する可能性が高く、結果として社員のモチベーション低下につながりかねないからだ。

そこで、ソフト面について説明したい。現状より重要なのは、組織開発に代表されるこのソフトの部分と考えられる。この課題について、ワーキングカルチャー（職場文化）、成長スピードのギャップの2点から説明したい。

第1に、ワーキングカルチャーについてである。2014年度に経済産業省が日本企業と留学生・外国人社員に行ったアンケート調査（「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状況に関する調査）報告書」）で、企業と外国人社員における認識のギャップが顕著だったのは、「外国人の経営幹部への登用」と「長時間残業の見直し」であった。

「ワーキングカルチャーが合わない」というフレーズを外国人材からよく聞か、制度を変えるだけで働き方のカルチャーが変わらないとこうした課題の解決は難しい。制度として外国人の昇進はここまでとは書いていなかったとしても、実際外国人の昇進に「ガラスの天井」があるケースなども同様である。

第2に、成長スピードのギャップである。先

述の経済産業省の調査によると、留学生出身の外国人社員は平均して「5年程度」の勤続年数の人が約4割と最も多く、次が「3年以内」で3割強となっている。つまり、全体の約7割の外国人社員は5年以内を中途に転職していることになる。一方、企業が望む勤務年数についてみると、「できるだけ長く」が9割を超えており、「5年程度」は0.5%、「3年以内」と回答した企業はなかった。優秀な人材ほど同じ仕事をしているが成長が止まってしまうと感じる傾向にある。例えば、3年程度仕事をして業務内容の変化がなく昇進もしないとなると、より高度な業務内容やより高いポジションを通じた成長を求めて転職することになりかねない。

こうした課題を解決していくための1つの方策がキャリア支援である。従来のように人事部門が社員の異動を全て決めるのではなく、社員が能動的なキャリアを歩めるように支援するのである。ソニーなど一部の先進企業はジョブ型ではないが、社員の役割を明確化しつつ、社員の異動は自分で希望する、上司と相談するなど本人のキャリアを尊重する形で実施され、FA制度や公募制度も積極的に活用するなどの対応をとっている。今求められる自律型キャリアに向けたキャリア支援といえる。

こうしたソフト面での対応は大きがかりな制度変更やコストをかけずとも可能な対応であり、日本企業が「ハイブリッドな組織」を目指すためには制度改革だけでなくこうしたソフト面の取組が必要である。

### △外国人と日本の優秀な若者・女性の共通項は何か▽

このような外国人留学生を含む外国人材を日本企業で活かすための課題や処方箋について本書を通じて書いているが、それは同時にコロナ

後の日本企業の組織のあり方が問われていることを意味している。なぜなら、こうした課題は外国人だけでなく、優秀な日本の若者や女性、人とは違う尖ったユニークな人材にも共通する問題だからだ。優秀な若手社員が3年以内に転職してしまう、優秀な人材なのに活かされないうといった課題は以前から聞かれる課題だ。コロナ禍でリモートワークになり、業績を上げていく人材とそうでない人材がより明確になる中、先述したような企業のハード面・ソフト面の課題が解決されなければ、ユニークで優秀な人材は組織を去ってしまうことになる。

日本企業にはまだ優れた技術やSDGsの取組のように社会課題解決に資するビジネスの種などが残っているが、これを活用するにはグローバル化を進めイノベーションを起こすことが必須である。それには、従来のように「男性・正社員」を中心に組織や制度を構築し、それに合わせた働き方をしてきたところから、「外国人・女性・シニア」などより多様な構成員で成果を出す組織にして、リモートワークや副業など含めてそれぞれの構成員が高いモチベーションで働きやすい職場にしていくことが求められている。ウイズコロナ、ポストコロナの時代に日本企業、ひいては日本社会がどうあるべきか、留学生や外国人材の目を通して考えるきっかけとなれば幸いである。

参考文献・丸門大士（2020）「日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか？外国人エリート留学生の知られざる本音」、日経BP。

（丸門 大士・アジア研究所教授）