

## 第4章 中小企業の外国人中核社員（事務系）の採用と活用

商工総合研究所 調査研究室長 江口政宏

外国人事務系社員への需要は語学力を基本としつつゼネラリストとしての機能も重要である。高度な日本語能力、職場適応能力、高い問題意識と自己研鑽能力が要求される。日本への留学生と転職希望者が採用の中心となる。社内教育と自己成長促進の両方を通じた育成が望ましい。後者では本人の成長意欲の充足と、経営の直接関与が効果的であろう。

### 1. はじめに

本章と次章においては、知識・技能・創造性・マネジメント能力等に高度な能力を有し中小企業で事業の中核として活躍する外国人社員についてみていく。こうした中核社員は正社員として企業に在籍する場合が典型的である。在留資格としては高度外国人材が一つの例であるが、技術・人文知識・国際業務ビザの継続的な更新により長期に日本企業に在籍する場合も多いと考えられる。

外国人事務系社員のニーズには外国人だからこそ満たしうる語学力を生かした中小企業の業務国際化への貢献が第一のニーズとして存在する。しかし実際には、基本的な能力の高さを生かして、国際化の枠にとどまらず日本人中核社員と同じ業務分野で創造的に活躍の場を広げる外国人社員もおり、業務推進にとってプラスの効果をもたらしている。中小企業は、外国人社員に高い基礎能力を発揮して日本人社員と同等に業務をこなしてもらうという第二のニーズにも目を向けていくことが期待される。本章ではそのための採用・育成・定着の工夫に

ついて述べる。

### 2. 外国人事務系社員への需要

#### 2.1 職種

中小企業は外国人社員をどのような職種で活用しているかを確認しておく。留学生の就職に際し、出入国在留管理庁「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」で職務内容別許可人数（実数対比の割合。複数回答）をみると、翻訳・通訳が34.4%と最も多い。他は海外取引業務13.6%、情報処理・通信技術12.1%、企画事務（マーケティング・リサーチ）10.5%、管理業務10.2%、技術開発8.2%、法人営業8.1%、企画事務（広報・宣伝）7.8%などで、事務系が中心である。語学力を活かした職務が多いなかで職務は分散しており、入社段階から多様な職務への対応が期待されている。A大学によると、中小企業に事務職で就職する留学生はその語学力を生かしつつ、総務、営業、技能実習生等の指導を担当するが多い。事務系社員では情報系を除けば予め高度な専門的知識を求められる職務は少なく、ゼネラリストとしての能力が求められている。

職種への需要を企業への貢献の視点から考えると以下の2つが重要である。第一に高度な日本語能力と母語である外国語能力とを組み合わせることによる企業への貢献への需要が最も基本的なものである。外国語に堪能な社員が相対的に希少と考えられる中小企業においては、外国人社員が海外の制度理解や海外営業等のために翻訳・通訳業務で貢献することが重要であることは論を待たず、そのキャリアのスタート段階で翻訳・通訳業務が重視されていることは当然であろう。

第二に、日本人社員と同等の業務をこなすことで企業に貢献する需要も同様に重要である。大和合金株式会社（以下、大和合金）では、高度な日本語運用能力を評価されて入社し翻訳・通訳業務に携わっていた外国人正社員がその後本人の希望で生産管理業務に転じ、生産管理のシステム化を通じた効率化に貢献した例がある。株式会社木村工業（以下、木村工業）では総務部所属の外国人正社員が外国人技能実習生向け研修における資料の翻訳や、会社と実習生との意思疎通の橋渡し役を務めると同時に同社の総務部門の職務をこなしている。M社では営業職として勤務する外国人正社員が国内法人を担当しており、契約書（日本語）を外国人社員自身が独力で作成している。高度な知的資質を備えた外国人社員に対して業務を「語学屋」に限定せず活躍の場を提供することは有効であろう。もっとも、日本語と外国語両方に堪能な社員は不足しがちで逆に第一の需要への備えが手薄となるとするケースもある（M社）ことから、外国人採用拡大期においては第一の需要と第二の需要のバランスをとることも課題

となる。

## 2.2 外国人事務系社員に求められる能力

一つは高度な日本語能力を持つことの重要性がある。前述大和合金の事例における新たな職務への展開には、外国人社員の自主的なシステム自動化の知識修得に際し、本人が持ち合わせていた高度な日本語能力の支えがあった。木村工業の例では高度な日本語能力の裏付けがあればこそ総務部業務と技能実習生フォロー業務の掛け持ちが可能となった。M社の営業社員の日本語契約書作成能力涵養には、入社後の本人の研鑽や周囲のフォローがあったにせよ、入社時からの高度な日本語運用能力が前提としてあった。ビジネス日本語の読み書き・会話能力が日本人社員と同等の業務をこなすレベルであることが条件となる。

二つめに職場への適応能力がある。対外環境面では日本で生活しながら仕事を継続的に行うことや日本的雇用慣行への適応であり、対人関係面では職場の上司・同僚の大半を占める日本人社員との間、或いは他の外国人社員との間に良好な関係を構築していくことである。同国人同僚や先輩が社内に居ることが珍しくない技能実習生に比べ、外国人事務系社員は同国人同僚がいる機会に恵まれない場合もあり、適応能力が低いと職場で孤立するリスクが高い。

三つめとして2.1の第二の需要を満たすための仕事への高い問題意識と自己研鑽能力が挙げられよう。

## 2.3 採用対象となる外国人

採用対象は大まかに分けて日本の高等教育

機関を卒業した留学生、海外大学を卒業した外国人、国内企業就職を希望する転職希望者の3カテゴリとなろう。2.2外国人事務系社員に求められる能力で述べた第一、第二の能力を満たす人材供給源として最も手近なものが日本の高等教育機関を卒業した留学生である。日本では毎年概ね3万人の留学生が日本企業に就職し(第1章図8)、うち2万人は中小企業に就職している<sup>16</sup>。

実際、中小企業は日本での生活や企業の雇用慣行を理解している外国人留学生を採用の中心的な対象としてきた。事例ではM社は国内大学留学生を同一大学から年次を分けて複数名、木村工業は専門学校を卒業した留学生を採用し、戦力化している。外国人留学生以外の採用ルートを持つ企業の事例として大和合金がある。同社は自治体国際化協会が行っているJETプログラム<sup>17</sup>修了者を採用している。同プログラムの終了者は日本語能力に加え日本への高い関心を持ち、外国語指導助手として地方の教育現場に携わるなど、日本の地域社会における国際交流活動に参加経験を有していることから、企業現場での適応能力は高い。

海外大学を卒業した外国人を事務職として直接採用する場合は、2.2の第一の能力(高度な日本語能力)において国内大学出身者ほど日本語能力を涵養する条件に恵まれていないと考えられ、日本の職場で働く場合不利になる。国内大学卒業生に比べ採用コストの負担<sup>18</sup>も大き

く、中小企業が採り得る選択肢としては実現性に乏しく劣後する。海外大学卒業生の採用は海外現地法人での勤務を前提として現地の大学卒業生を対象とする場合や、コミュニケーション手段として英語が重視される情報系<sup>19</sup>が中心と考えられる。

日本国内の企業への就職を希望する転職希望者がどの程度存在するかは既存統計からは明らかでないが、厚生労働省「現下の外国人雇用の状況等について<sup>20</sup>」によると、2020年10月時点で在留資格「専門的・技術的分野」を持つ有効求職者が8,347人、「身分に基づく在留資格<sup>21</sup>」が40,876人である。前者の「技術的分野以外と後者の一部(永住者等のなかには習熟を要する職務を志向する人とそうでない人が混在するとみられる)が該当するとみられる。ストックベースの数値であるが、日本企業での実務経験を有することから、日本の高等教育機関を卒業した留学生とともに事務系社員の供給源と考えられる。

### 3. 外国人事務系社員の採用

#### 3.1 募集手段と就職情報の提供

中小企業の外国人事務系社員募集方法としては、自社ウェブサイトでの募集、既存従業員からの紹介、教育機関からの紹介、人材紹介・職業紹介機関からの紹介、インターンシップ、合同説明会など多様な手段が用いられ、特定の手法への偏りはみられない<sup>22</sup>。これは外国人

16 出入国在留管理庁「令和3年における留学生の日本企業等への就職状況について」表9。

17 The Japan Exchange and Teaching Programの略。外国青年を招致して地方自治体等で任用し、外国語教育の充実と地域の国際交流の推進を図る事業。

18 海外大学向け就職説明会や現地での面接実施等の負担が想定される。

19 海外現地法人での勤務を前提とする場合は次章で言及。情報系は業界特性が強く、本論文では調査対象外とした。

20 ハローワークにおける2020年1～10月の外国人求職者数の推移を追跡調査している。

21 身分に基づく在留資格を持つ外国人学生は留学生に分類されない。

22 パーソル総合研究所(2019)「外国人雇用に関する企業の意識・実態調査」(2019/6調査)。

社員を募集する手段として決定的に有効な手法は存在せず、複数の手段を並行して用いる形が多いことを意味する。このうち自社ウェブサイトでの募集、インターンシップ、合同説明会等は当事者企業のやり方の巧拙が採用の成否に直接影響する。

外国人事務系社員へのヒアリング（アマガラン・オドンゴ氏<sup>23</sup>）によると、企業からの情報発信の程度が企業への応募意欲を左右する。同氏によると、企業の募集サイトで外国人の「応募可」と明記されていること、そして希望条件が具体的に記載されていることで応募へのインセンティブが働く。また、留学生限定就職説明会等<sup>24</sup>の参加企業は「外国人を採用する意思」をシグナリングしていると認識される。留学前の日本語学習と日本での就学期間経過により高い日本語能力を持つと考えられる高等教育卒業見込み学生にとっても、インターネットを通じて企業の募集情報を抽出し就職活動に結び付けることは容易でない<sup>25</sup>。

一方で、アプローチの手掛かりとなる「外国人を採用する意思」と「採用の条件」が必ずしも明示されていないことは、採用への意思を持つ企業でも外国人就職希望者の情報収集のアンテナに入っていない可能性があることを示している<sup>26</sup>。A大学によると、外国人留学生には

過去に外国人社員採用実績がある企業を志向する傾向、1人が応募すると他も追随し1つの企業で応募が競合しがちになる傾向があり、留学生の情報収集のアンテナに入る応募対象企業が相対的に少ない状況が見て取れる。

一方、企業の募集態勢をみると、外国人採用は日本人と同枠とする場合が多い<sup>27</sup>。すなわち日本人の応募者と同条件で選考し優れていると判断すれば外国人を採用するスタンスの企業が大半である。そうしたなか、前出アマガラン・オドンゴ氏のヒアリングからは応募する外国人が留学生等、日本人と同様の日本語運用能力を持つ人材であることを前提に、特別に外国人向けの募集情報提供をしない中小企業が少なくないことが示唆される。また、外国人社員を雇用し今後の採用意欲のある中小企業でも、人数規模の制約もあって、「外国人留学生を毎年のように採用する中小企業はほとんどない」（A大学）こと、「外国人向け面接会の参加企業は毎年半数以上が入れ替わる」（東京外国人雇用サービスセンター）ことが指摘されている。採用がある年でもその人数は年間1～2名程度が多いとみられる<sup>28</sup>。数年に1度、限られた人数を採用するために自社ウェブサイト外国人応募者専用サイト等を用意することが中小企業にとって現実的な選択肢でないケースは多いと考

23 同氏はモンゴル出身で、日本国内の大学・大学院への留学経験と、国内事業法人2社の勤務経験を有し、うち1社で外国人の日本企業への就職サポート業務従事の経験がある。現在は日本企業のモンゴル駐在員事務所に勤務している。

24 インターンシップを外国人にも開放している場合も同様である。

25 アマガラン・オドンゴ氏によると、留学生の就職関連情報収集に関するサポート姿勢は大学によりまちまちであり、特段のサポートのない大学の在学者は自力での情報収集を余儀なくされる場合が少なくない。

26 東京外国人雇用サービスセンターでは高度外国人材向けに全国のハローワークに登録されている求人票の「資格」「経験」「仕事内容」欄にあるキーワードを利用し、求人情報を検索・提供している。ただ、地方においては外国人雇用サービスセンターの知名度は低く、利用は雇用サービスセンターがある東京、名古屋、大阪、福岡近辺の留学生等が中心になっているのが実状である。

27 日本人学生と同じ枠で募集・採用する企業が80.0%を占める（DISCO（2022）「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））。職業安定法で国籍を指定しての募集が禁じられていることが影響していると考えられる。留学生を想定した求人は「日本語と〇〇語に堪能」等の条件を付す場合が多い。

28 DISCO（2022）「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）によると、外国人社員採用実績企業の1社当りの留学生年間採用実績は1名が58.5%と過半を占め、平均は1.9名である。

えられる。

このように、外国人就職希望者が企業に求める募集のあり方と、採用する中小企業の実際の対応との間には乖離があり、外国人事務社員の中小企業への就職の阻害要因となっている。外国人採用に意欲を持つ企業にとっては、外国人を意識した情報提供をコストが過大にならない形で効果的に行うことが課題となる。

### 3.2 選考基準

中小企業にとってどのような人材が欲しいかという採用基準のイメージを明確に持つことは重要である。前出アマガラン・オドンゴー氏のヒアリングからは採用条件の明示が外国人にとって応募のインセンティブになることが示された。企業HPや企業説明会等で求められる語学の能力水準や技能、担当職務を示すことは有効である。一方で、外国人社員は多くの日本人社員（場合によっては外国人社員）が上司、同僚、後輩、部下として接することになるため、組織に溶け込むことはきわめて重要である。そのため定性的条件を企業自身の言葉で言語化できるレベルまで応募者に明示できることが望ましい。基準の明確化には一定の試行錯誤の過程は必要で時間はかかるが、採用の軸足が定まり外国人社員を継続的に採用し活用することにプラスの効果を持つ。

大和合金は自社の人材の強みを「素朴さとチームワーク」と位置付けている。同社では高齢者・中年・若年という年齢的な広がりや多国籍のダイバーシティから生じる多様な個性とチームワークの組み合わせにより自社の成果が生じ

ていると考えている。チームワークが機能するためには社員の素直さ・素朴さが根本にあるとし、頑固である・シャイであるといった性格は許容しつつも、素直さ・素朴さを持った人の集まりであることを強く求めている。その意味で選考に際し高い日本語能力は要求するものの、専門知識はそれほど求めない。

日本語能力については、創造的に仕事を行うことや、新しい仕事に挑戦するための基盤となる能力であり、高いに越したことはない。事務系社員の場合、日本国内での事務であるため仕事上のコミュニケーションの相手は主に日本人が想定され、高い日本語能力が求められるのは自明であろう。ただ、就職サポート機関からは概して中小企業側からの日本語能力に対する要求水準が過度に高いことを懸念する声も聞かれる。大和合金のようにJETプログラム経由等採用手段を工夫している企業もあるが、「多くの中小企業は求人の際「日本語能力基準として、日本語能力試験N1レベル<sup>29</sup>を機械的に適用している」（東京外国人雇用サービスセンター）との指摘がある。実際、2021年の日本国内でのN1レベル合格者数は25,621人である。既に仕事を持っている人が含まれる数字であるうえ2020年日本国内の高等教育を修了した留学生数が68,715人であることを考え合わせると高等教育修了者が普遍的に持ち合わせている資格とは言い難く、これを条件にすることは応募を困難にする。A大学によると、大学生活やゼミ等を通じ日本語コミュニケーション能力を磨いた留学生に対し、受け入れ企業は概ねその仕事ぶり・日本語能力いずれも満足しているとの

29 幅広い場面で使われる日本語を理解することができる段階で、日本語能力試験の最高レベル。同試験の詳細は第3章第4節参照。

ことであり、N1資格者に条件を限定するのは現実的ではない。資格の有無にかかわらず日本語能力は本人を見て判断し、就職後の「伸びしろ」も考慮することが望ましい。

### 3.3 就職面接会・インターンシップとインフォーマルな採用

中小企業では、募集期間中、採用の専任担当者を配置して個々の就職希望者の訪問を随時受け付けることは人数の制約もあり容易でない。就職説明会を開くのも単独で行うのであれば人数の見積もりが困難なうえ、会場の設営等、ロジの手配にコストがかかる。

従って、中小企業で現実的に可能な手段は就職支援機関や大学等が開催する就職説明会への参加となる。もう一つの手段は、人数と日程を固定して就職希望者を対象に行うインターンシップである。

東京外国人雇用サービスセンターは外国人就職希望者<sup>30</sup>向けの合同就職説明会を6月、10月、1月の年3回行っている<sup>31</sup>。これとは別に個々の登録企業のニーズに応じ1社単独で行う「ミニ面接会」を随時開催している。「ミニ面接会」では同センター登録者の属性と照らし合わせたマッチングも行い、内定・入社に結びつけている。インターンシップに関しては、大学や専門学校の夏休み・春休みの期間の実施を前提に募集を受け付けている。なお、インターン募集企業にも毎年入れ替わりはあるが、就職面接会

に比べ継続して募集する企業の割合が高い。中小企業のインターンシップ期間は概して短期間の設定が多いが<sup>32</sup>、同センターでは就職希望者が十分に企業を理解し職場を体験できるよう実施期間を5日間確保することを条件としている。

外国人社員の採用に関しインターンシップ経由を条件としている大和合金もインターンシップ期間を1週間としている。インターンシップの参加者に入社したら行うことになる仕事を予め認識してもらい、納得のうえ入社してもらうことを重視している。

なお、中小企業では外国人社員採用において現役外国人或いは元社員の紹介は公式な募集、就職説明会、インターンシップ等と並び有力な採用手段である。元来中小企業では新卒・中途採用いずれも縁故のようなインフォーマルな紹介の重要性も高い<sup>33</sup>。

大和合金は継続して外国人社員を採用しているが、個人の事情で退職した元社員の外国人からの紹介をうけて採用した例があり、その社員は現在も同社で活躍している。同社の例に限らず中小企業では、退職理由が会社に対する不満でない場合、退職後も企業と良好な関係を維持し、帰国後もシンパとして情報提供等で協力している場合が少なくない。高度人材でない場合を含めれば現役社員からの紹介で入社する事例もみられる。このような現役・OB社員は企業に貢献したいと考えており、更に本人・

30 同センターに登録した就職希望者が対象。大学及び専門学校卒業見込み者を中心で既卒の未就職者や就職後短期で退職した者を含む。

31 大規模会場を設営し参加登録者が自由に関心のある企業のブースを訪れる仕組み。6月がメインで11月は未内定者向け、1月は卒業前未内定者を中心に行っている。

32 日本商工会議所・東京商工会議所（2022）「人手不足の状況および 新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」によると、インターンシップを行う中小企業の実施日数は「1日」27.1%、「2～4日」44.1%、「5日以上」28.7%と4日以内が約7割を占め、東京外国人雇用サービスセンターの求める条件を満たす企業は多くない。

33 中小企業庁（2015）「2015年版中小企業白書」

職場の両方を知っていることで相性が見極められ、人材選定のフィルター機能が期待できる。前述の通り同社はJETプログラム終了者を採用しているが、インフォーマルな紹介という手段を併用することで採用の効果を挙げている<sup>34</sup>。中小企業では外国人社員と人事担当者や経営陣との距離が大企業の場合よりも近いため、このような手段を持つことは有効であろう。

### 3.4 大学の留学生就職支援

外国人留学生が日本企業に就職する際に困難を感じる事項として企業の募集情報の収集と絞り込み、就職活動のタイミングの認知、就職試験対策がある（アマガラン・オドンゴ氏）。就職試験対策では筆記試験と面接対策への負担感が大きい。これらを留学生個々が解決することは容易でない。従って、留学生が在籍する大学や専門学校の支援体制が就職活動の成否を大きく左右する。

留学生を一定数抱えその就職に関心のある大学では以下の事例に示すように就職支援に向けたメニューを揃えている。ただ、サポート部署の人数が限られること、サポート部署と接触のない留学生は放置せざるをえないこと、就職活動の「やり方」は指導できても活動そのものを代行できないこと、企業が行うべき手続きには介入できないことからサポートには限界がある。加えて前述の通り、中小企業では毎年継続的に外国人を採用することが稀であることから、大学側が内容を熟知している企業とのマッチングや紹介といった手法を使うことは、中小

企業が主な就職先となる地方圏の大学にとって困難である。

J大学院大学は、大学院生の約3割が留学生で、留学生の勉学、日常生活から就職に至るまできめ細かく面倒を見る体制を構築している。キャリア支援室によるガイダンスのほか、キャリア支援室・指導教員が個別面談による進路指導、エントリーシート・履歴書添削指導、面接シミュレーションを行うなど、指導教員とキャリア支援室両方が留学生の就職活動を支援する体制を整えていることが特徴である。企業への応募手段の提供は学内合同説明会の開催、県内外の求人情報や説明会情報の留学生向け発信、外国人向け求人サイト案内、企業と学生との個別マッチング、学外合同説明会への現地帯同等を行う。リクナビ、マイナビへの登録会を開催し、日本の企業の求人票の見方についてもハローワークを通じ説明している。

A大学も学部学生に対し3年次に個人面談を義務付けたうえで、外国人向け進路・就職ガイダンスでは、日本の就職慣行や在留資格の手続きについて説明している。更にインターンシップ参加希望者のマッチングや、面接練習、エントリーシートの作成サポート等も行っている。希望者には、就職支援課で随時相談を受け付けている。

### 3.5 採用における企業側の課題

外国人を新たに社員として雇用するにあたり、留学生の場合「在留資格変更許可申請」を行う必要がある<sup>35</sup>。申請手続きは本人、受入企

<sup>34</sup> 同社は複数の国内大学とも関係を持っており、教授推薦で採用した人材も活躍している。

<sup>35</sup> 海外から日本へ呼び寄せる場合には、就労ビザを取得する前に、「在留資格認定証明書交付申請」を行う。この場合申請者が日本にいないので企業が代理人として申請する。

業の担当者、もしくは地方出入国在留管理局長に届け出た弁護士又は行政書士が行う。留学生は手続き面に精通していない場合が多く、基本的には受入企業もしくは行政書士経由となる<sup>36</sup>。このほか、受入企業には、在留資格変更申請に先立って雇用契約の締結が必要であるほか、外国人労働者の雇入れ・離職の際にはその氏名、在留資格などについてハローワークへの届出が必要である。

このように外国人労働者受入にあたり企業にはかなりの事務負担が生じる。留学生ビザから技術・人文知識・国際業務ビザ等への在留資格の変更の許可率は80～90%程度<sup>37</sup>で（第1章図8）、内定が確実に入社に結びつくとは言い切れないのが現状である<sup>38</sup>。従って、内定から入社までの間に、留学生と緊密に連絡をとりつつ、適切なスケジュールリングのもと、正確な申請手続きを行うことが望ましい。この点で中小企業は事務手続きに不慣れで在留許可の変更に手間取るケースがあることが問題となっている。

A大学によると、外国人留学生に内定を出した中小企業が入社時期間近になっても在留許可を変更していないケースが散見され、留学生にとって精神的負担となっている。外国人を継続して採用する企業では自社で事務ノウハウを蓄積し独力で事務手続きを行うことも可能である（大和合金の事例）が<sup>39</sup>、同大学留学生の就職する中小企業は初めて外国人を採用する場

合が多く、実施へのハードルは低くない。

今回のヒアリングにおいては、外国人社員を初めて採用する企業が自社のネットワークを駆使して採用実績のある企業や公共支援機関経由でノウハウを取得するケースが多くみられた。ただ伝手のない企業もあり、伝手があっても情報が企業固有の事情に合致しない場合や部分的なプロセスの情報に限られる場合もあり得ることから、必ずしも内定から入社までの一連のプロセスを網羅できるとは限らない。このように考えると、企業に在留資格変更や雇用契約書締結等の諸手続きの重要性と事務の実際、行政書士事務所等事務アウトソーシングの選択肢等一連の手続きノウハウをまとめて教えることができるようなワンストップ型のサポート体制が整備されることが望ましい。

#### 4. 外国人事務系社員の育成

外国人事務社員の育成に関しては、中核社員の場合、研修やOJT等プログラム化された社内教育と自己成長促進の両方を通じたものであることが望ましい。同時に、業界用語やビジネス用語を正しく使いこなすこと、発表や説得といった仕事上の口頭意思疎通、さらには日本語の書類・資料作成等、学生の日常の日本語使用シーンから更に進んだ日本語能力が求められることから、採用時に日本語能力が高いと評価される場合でもなお職場での日本語能力向上の機会が重要である。

36 留学生の在籍している大学、専門学校等は制度上在留資格変更手続きに直接関与できない。

37 出入国在留管理庁（2022）「令和3年における留学生の日本企業等への就職状況について」によると、留学生からの就職目的の在留資格許可率2017～2021年の推移は80.3%、83.9%、79.9%、86.9%、90.7%であった。

38 出入国在留管理庁HPでは、日本の大学を卒業した留学生の「技術・人文知識・国際業務」ビザへの変更不許可事例を公表している。そのなかには「技術・人文知識・国際業務」で申請があったにもかかわらず、実際の業務は現場作業で「技術・人文知識・国際業務」の該当性が認められなかったケースが含まれる。

39 なお、東京外国人雇用サービスセンターによると、外国人採用を1回経験した企業であれば、2回目以降は概ね遅滞なく事務手続きを遂行できているとしている。

#### 4.1 社内教育

日本の中小企業の社内教育はOJT、研修、資格取得等の自己啓発が中心で、特にOJTの比重が大きい（商工中金編（2016））。OJTは事務系に関しては外国人社員向けに特別なプログラムを用意していないケースが多い。研修については現業部門を重視する企業で技能実習等の雇用形態の外国人社員のフォローに回るケースがみられる。

M社は営業社員が自ら日本語で契約書を作成できるレベルに到達する過程でOJT以外特別な配慮は施していない。むしろ家族的な雰囲気や人間関係の良さを感じることで職場に溶け込むことが効果を挙げていると考えられる（大和合金）。

研修については日本人社員、外国人社員同一内容の研修を課すことで外国人社員の戦力化が図られる。木村工業は水道工事を専門とする建設業者であるが、本業を理解してもらうため、現場作業の担当者も事務職も一律に建設作業に携わる者に必須の技能を年間延べ299時間の理論・実務両面にわたる体系的な研修により修得させている。日本語で研修を行うため技能実習生を中心に語学面で苦勞する場合もあるが、日本語に堪能な外国人正社員が適宜フォローする。このように外国人社員が経験の浅い外国人社員の語学をフォローできる体制をもつ中小企業は限られよう。ただ本例にみるようにその効果は大きい。

#### 4.2 自己成長へのフォロー

高等教育を経て入社するような外国人留学生は概してキャリアアップ志向が強い。将来自

国で独立開業を図る場合や、そこまで明確でなくても一定期間内に複数の職種経験を積みたい場合がある。入社当初から企画等特定の職種を念頭に置いている場合もある（アマガラン・オドンゴー氏）。

このような外国人社員は旺盛な問題意識と知識吸収欲を持っているため、本人の問題意識や意欲も考慮し、仕事に幅を持たせることで本人の成長意欲を充足させることが効果的である。大和合金の場合、外国人の人事異動は自社の経営上の判断を第一に考える方針であるが、前出2.1に示したように本人の希望を受けて翻訳・通訳担当から品質管理担当に異動を許容する柔軟性を持ち合わせている。この事例では、外国人社員は生産管理プロセスの自動化に関するマクロ作成の技能等を独学で身に付け自動化に結び付けるなど顕著な自発性・積極性を発揮した。

#### 4.3 日本語教育

仕事上の社内・社外との高度な日本語コミュニケーション能力が問題となる外国人事務系社員は、既に基礎的な日本語能力を備えていても現場で苦勞するケースも少なくない。このような場合、社内での日本語アウトプット機会の提供が効果を収めている。

木村工業は現社長が就任後、従業員同士のコミュニケーション機会が乏しかった現状を改めるべく、社内で事務職・施工管理者向けの「理念塾」、全員を対象とした「決起大会」をそれぞれ年2回開催している。技能実習生を含む外国人社員も出席し、グループ討論、個人目標設定と社員全員に向けたその内容発表等を行って

いる。日常業務においても朝礼、小会議を頻繁に開催し、外国人社員にも発言機会を提供するよう配慮している。

有限会社川田製作所は社員が回り持ちで講師となって全員に専門・得意分野を解説する「みんな塾」という研修を行っている。外国人社員も担当し資料作成から口頭発表まで日本語で行うため、日本語能力向上の良い機会となっている。

## 5. 外国人事務系社員の定着

中小企業は大企業と比較して、外国人雇用に関するノウハウの蓄積が乏しく、定着に向けた方策も手探りとならざるをえない。反面中小企業は従業員と経営者、或いは部署間の距離感が近いこと、意思決定や制度運用に柔軟性があることが大きな特徴である。事例からはこのことを生かした方策が定着に効果的となっている。

### 5.1 キャリアパスについて

先行調査研究ではキャリアアップ志向の強さから、企業が募集・採用時点でキャリアパスを示すことが重要とされる（戸田（2013））。しかし実際には外国人雇用が初めてもしくは経験年数が少ないといった事情で、中小企業側に長期の明確なイメージが乏しいため、大企業のように先例の蓄積があることは期待できず、職位や昇進基準等を明示するにとどまり、ジョブ志向の強い外国人社員には十分な情報となりえないと考えられる。どのような職種をどのような頻度で経験することが出来るかを事前に示すことができるケースは希少とみられ、事例企業でも

そのようなケースは存在しなかった。このように外国人中核社員が定着する以前の段階で職種を含めたキャリアパスを設定することはその実現可能性の面からも適当でなく、企業が従業員のニーズを考慮する形で人事管理に柔軟性を持たせることが重要であろう。柔軟性を発揮するためには外国人社員が何を考えているかを把握することが必要であり、以下の5.2、5.3が有効となる。

### 5.2 経営者との直接コミュニケーションの機会と人事制度運用への関与

外国人の定着のために経営陣の関与は以下の点から重要である。一つは外国人社員との距離の近さによってもたらされるモチベーション向上である。今回事例企業では従業員規模100人程度の企業であれば、社長がその雇用形態に関わらず外国人社員の顔と名前、特徴を把握していた。社長が直接会話する機会が多く、仕事ぶりを評価することで外国人社員のモチベーション向上をもたらしていた。事例企業では社長本人が社内研修講師を務める場合や業務外のイベント、レクリエーションに従業員とともに参加する場合も多く、コミュニケーションの活性化に役立っている。また、経営者が「外国人」としてではなく、能力や人間性を評価して信頼して仕事を任せるというスタンスを明示することで外国人社員のモチベーション向上をもたらしている（木村工業の例）。

二つめは人事の柔軟性への関与である。5.1で述べた外国人社員のキャリアアップ志向に制度未整備の状態に対応するためには人事運用の柔軟性が必要であるが、事例企業で回答者

が社長であった企業では、外国人の雇用形態に関わらず、外国人の活用に強い関心を持っており、制度運用にも直接関与していた。

### 5.3 非公式なコミュニケーションの場の設定

社内旅行、バーベキュー大会など業務外でのイベントは技能実習生・派遣社員等、修得が比較的困難でない業務を担う外国人社員が同僚とのコミュニケーションを図り業務へのモチベーションを高める手段として有効である（第2章、第3章で詳述）。これは高度外国人材にも同様にあてはまる。中小企業では外国人社員と人事担当者・上司との距離が近く、面談等を通じ不満や要望等をくみ上げやすい環境にある。しかし、「外国人社員の場合でも公式な場で意見を言いにくいことはあり、業務外のイベントで本音を聞き出せることがある」（大和合金）ため、非公式なコミュニケーションの場を設けることは有効であろう。

## 6. おわりに

外国人留学生の日本企業への就職は卒業生の3割程度である。本国への帰国（4分の1）よりも多いものの、日本国内でのその他（就職も進学もしない）が約2割あることを考えると、留学生の日本企業への就職には増える余地がある（第1章図9）。

留学生の採用意欲のある中小企業は相応にあるものの、日本人に比べ就職活動の負担が大きい留学生にとって就職関連情報が十分に提供されているとはいえないことは、留学生が日本企業に就職するにあたりネックの一つとなっている。企業にとって外国人の効果的な採用ルー

トのあり方には再検討が必要である。外国人を意識した説明会やHP等情報発信、インターシップ受入は採用意欲の強いシグナリングになり有効だが、ノウハウ不足や費用対効果の点で数年に1度採用する大多数の中小企業にとってハードルが高い。解決のためには、本稿で紹介した事例にみられる人材イメージの明確化、採用ルート の複線化、職種希望と現実職種の事前マッチング、経営者の関与が重要と考えられる。

もう一つのネックは在留資格の切り替えが成功しない場合が一定数存在することである。外国人採用は募集→選考→内定→在留資格切り替え→入社からなるプロセスであるが、在留資格の切り替えは外部のフォローが得にくい、いわばボトルネックとなっている。手続きの遅れと相俟って留学生の日本企業への就職意欲にマイナスに作用する。

この二つはいずれも企業内部の問題として独力で解決することは容易でない場合があり、外部機関のサポートとの密接な協力が鍵になる。募集から入社に至る一連のプロセスをフォローできるワンストップ型のサポート体制を支援する企業もみられるが、更なる政策的な展開と整備が望まれる。

育成面ではキャリアアップ志向、チャレンジングな仕事への意欲にどう応えていくかが課題となる。事務系社員の場合外国人社員自身の創意工夫を許容することが重要である。このことは人事制度上「定型外」の対応になる場合があり、制度運用における柔軟性を確保すべく、経営者の関与が不可欠である。

定着面ではキャリアパス明示の困難さを人事

運用の柔軟さで補うことが必要で、外国人社員の考えを知る手段として経営者との直接コミュニケーションの機会、非公式なコミュニケーションの場の設定が有効である。

このように育成面、定着面においては経営者の直接関与が重要である。大企業では経営者、

特に社長が直接関与することは極めて困難であり、人事運営も裁量が入り込む余地は乏しくなる。ルール中心となるぶん運用に柔軟性が乏しくなることは否めない。経営者の関与は中小企業だからこそできる「強み」として生かすことが望ましい。

#### 【参考文献】

- 商工組合中央金庫編 岡室博之監修（2016）『中小企業の経済学』同友館
- 中小企業庁（2015）『2015年版中小企業白書』日経印刷
- 戸田淳仁（2013）「どのような外国人が日系企業で働きたいと思うのか」『リクルートワークス研究所 Works Review』8巻 6号 pp.74-85
- 入出国在留管理庁（2021）「技術・人文知識・国際業務」の在留資格の明確化等について」  
<https://www.moj.go.jp/isa/content/001343664.pdf>（2023.2.9閲覧）