

## 外国人材の活躍と企業に求められる対応



### 第2回 外国人材の採用時・採用後のミスマッチ

亜細亜大学 アジア研究所 教授 九門 大士 氏

#### ◀ POINT ▶

- 採用時のミスマッチの背景には、外国人材が想定している以上に高度な日本語能力が求められる点がある。日本の就職活動の特異性からプロセスを理解して準備するのが難しい点もミスマッチの要因となっている。
- 採用後のミスマッチの背景には、成長スピードやキャリアへの考え方の違いなどがある。
- 企業は、何のために外国人材を採用するのかを再考し、採用時、採用後のミスマッチ解消に向けた取り組みを行うことが求められる。

#### はじめに

前回の連載第1回では、わが国における高度外国人材受け入れの現状と、彼らが日本で働く理由や日本の魅力について紹介した。今回は、外国人材が日本企業で働く際の課題について述べる。前回述べたように、外国人材が日本で働く需要はありつつも、日本企業がこうした潜在的な需要を取り込みきれていない場合がある。これは企業と働き手である外国人材の間に複数のミスマッチが生じているためである。第2回ではこうしたミスマッチの内容について、採用時と採用後に分けて説明する。

#### 採用時のミスマッチ

まず、採用時のミスマッチについて2点述べる。第一に、非常に高度な日本語でのコミュニケーションが求められる点がある。

人材会社ディスコ（現在の社名：キャリアタス）が2023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調査」では、日本企業が外国人留学生の採用する目的として「優秀な人材を確保するため」との回答が文系・理系共にトップ（文系64.0%、理系73.8%）となっている。国籍に関係なく、優秀な人材を採用したいという企業の意思の表れといえる。次に「日本人社員への影響も含めた社内活性化のため」が続く。文系ではそ

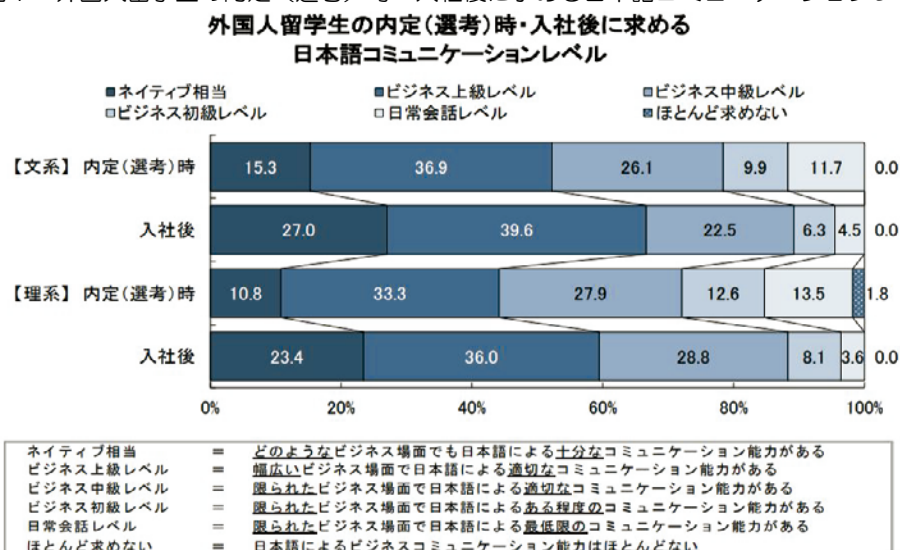
の後「語学力が必要な業務を行うため」、「外国人としての感性・国際感覚等の強みを発揮してもらうため」、「海外の取引先に関する業務を行うため」など外国人材としての強みを発揮することへの期待が伺える項目が、上位に入る。

しかし同調査での、日本企業が外国人留学生に求める資質についての回答をみると、文系では全項目のうち最も回答が多かったのが「コミュニケーション能力」（54.0%）で、2位が「日本語力」（52.2%）となった。理系でも1位が「日本語力」（55.0%）、2位が「コミュニケーション能力」（46.8%）となっており、文系、理系ともに「日本語力」「コミュニケーション力」が上位に入っている。この2つの項目への回答が非常に多く、3位以下の項目を圧倒的に引き離している。

さらに、日本企業が求める日本語コミュニケーションレベルについての回答をみると、ビジネス上級レベル以上を求める企業が、内定時には文系52.3%、理系44.1%であるのに対し、入社後は文系66.6%、理系59.4%へと増加している。入社後は、内定時と比較して、より高い水準の日本語力を求める企業が多いことがわかる。

つまり日本企業は、「優秀な外国人材」を採用したいと考えているが、前提として、そ

図1：外国人留学生の内定（選考）時・入社後に求める日本語コミュニケーションレベル



出所：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」（2023年12月）

の人材が、ビジネスレベルの日本語でコミュニケーションをとれることを求めている、と分かる。そうであれば日本人を採用するのと変わりが無い。日本人と同じような役割をこなせて、ビジネスレベルの日本語でやりとりができる外国人を採用したい、という考えだと、いわゆる「日本人社員化」が起こるリスクがある。しかも、外国人材が持つ強みや多様性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。これでは、本来なら多様性があることで享受できるはずの、互いに刺激を受けながら新たな発想やビジネスが生まれるという大きなメリットを享受できなくなってしまう。

第二に、日本独自の就職活動とのミスマッチがある。パーソル総合研究所が2020年に実施した「留学生の就職活動と入社後の実態に関する定量調査」によると、日本の就職活動における苦勞として、留学生就職活動経験者から「就職活動を始める時期が早く、学業と両立して行わなければならないこと」（65.9%）、「就職活動の期間が長いこと」（65.4%）、「選考過程が複雑すぎること」（60.8%）、「メールでのマナーがきびしいこと」（60.2%）、「電話でのマナーがきびしいこと」（60.0%）などが上位に挙げられており、長期間の就職活動やマナーの厳しさなど

が留学生の負担になっていることがわかる。

以前筆者が複数の外国人留学生にヒアリングしたところ、就職活動で苦勞したことについて、以下のような点が挙げられた。

- 1) ウェブテスト・SPIなど：  
何種類ものテストに対する準備が必要で、日本語で書かれた多くの質問を限られた時間で回答する必要がある。
- 2) OB訪問とお礼メール：  
訪問後、お礼を伝える長いビジネスメールを迅速に作成する必要がある。
- 3) エントリーシート：  
限られた文字数・時間で作成する必要がある。

これらに加えて、就職活動のプロセスや日本の社会システム・文化を含めて十分に理解しておかなければ、内定を得るのが難しいとの意見があった。

### 採用後のミスマッチ

次に、採用後のミスマッチについて3点取り上げたい。

第一に、成長スピードのギャップがある。日本企業と外国人社員との、成長スピードのイメージにはギャップがある。入社後「3年目の壁」と言われることがあるが、これは入社2～3年目で仕事も覚えてきて、業務の幅

を広げたい、ポジションを上げてもらいたいと考えるようになることからくるものである。

筆者のヒアリングによると、外国人社員は、母国や他の国にいる同級生や友人と、SNSなどで密接につながっているため、リアルタイムで近況を知ることができる。外国人社員は、日本の同じ会社に就職した同期よりも、彼らと比較することが多く、現在の自分の昇進や成長が遅いと感じることがある。海外には年功序列的な雇用慣行がなく、高い業績を上げて評価されれば、若手でも管理職になるケースが比較的多いためである。日本企業での昇進ペースは、海外と比較すると緩やかであるため、優秀な人材ほど数年仕事をして、自身の成長が感じられず昇進しない場合、転職することがある。実際、人材会社キャリアタスの「外国人留学生の就職活動状況に関する調査」(2024年8月)での、働き方についての考えに関する設問に対して、「仕事が多少忙しくても早く出世したい」と回答した外国人留学生は計64.8%だった一方で、国内学生は計41.6%であり、20ポイント程度の差が見られる。

これは外国人社員に限った話ではなく、優秀な日本人社員についても同様であり、制度や職場環境を見直す必要がある。つまり「優秀な社員」に、企業に残って働いてもらうために、必要な施策を考えることが重要である。主に日本人社員が対象ではあるが、最近ではアルムナイ制度のように、一度退職した社員を再雇用する取り組みも増えている。

第二に、勤務年数を含めたキャリアマインドのミスマッチがある。先述のパーソル総合研究所の調査(2020年)によると、日本で働きたい年数の平均は、留学生が7.9年であるのに対し、元留学生の社会人は11.6年と回答している。このように、社会人の方が、比較的長く日本で働きたいと考えており、永住も視野に入れていることがわかる。

しかし、現在の会社で働きたい年数については、元留学生の社会人は、平均6.7年と回答している。内訳をみると、1年(15.0%)、2年(21.4%)、3~5年未満(38.5%)と

の回答を合計すると、全回答の74.9%を占めており、4人に3人が5年以内の転職を想定していることがわかる。

一方、少し前の調査結果にはなるが、新日本有限責任監査法人の「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」によると、企業が望む勤務年数としては、「できるだけ長く」との回答が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。長期的な勤務を求める傾向は、現在も大きく変わっていないと思われ、大きな認識ギャップとなっている。

第三に、ワーキングカルチャー(職場文化)のミスマッチがある。先述のパーソル総合研究所の調査(2020年)によると、外国人留学生の入社後の不満として、回答が多い順に「労働時間が長い(51.5%)」、「サービス残業が多い(42.5%)」、「休暇がとりにくい(38.5%)」が挙げられている。続いて、「在宅やテレワークなど柔軟な働き方ができない(34.0%)」「与えられている裁量や権限が小さい(31.0%)」との回答も比較的多い。上位4位までは働き方に関するものである。

1) 残業や柔軟な働き方などのワークライフバランス、2) 文脈や空気を読むようなハイコンテクストな対応、3) 職場の上下関係の厳しさの3点について、外国人留学生や外国人材へのヒアリング調査などで挙げた意見を以下に記す。

1)

残業が少ないことや柔軟な働き方は、外国人材にとって重要である。以前、日本のIT企業で働く欧米人のエンジニアに、仕事を選ぶ際の条件を聞いたところ、業務内容はもちろんだが、「残業の有無・通勤時間・オフィスの場所」などが真っ先に上がった。

「休暇が取りづらい」という点は、日本人には気付きにくいですが、筆者のヒアリングでも何度か課題として挙がっていた。アジア以外の欧米などはもちろん、アジアの中でも東南アジアや南アジアなどであれば、母

国の実家に帰国するまでに実質1日以上かかることがあり、往復の移動だけで数日必要な場合もある。海外の企業であれば、10日～2週間など、まとまった休暇を年に何度か取得できることも多いが、日本は3連休など細かな休暇は多くとも、長期休暇が少なく、取りづらいと話す人が多かった。

2)

日本語の背景にあるコンテキスト（文脈）を読み取れないという悩みも多く聞かれる。これは、文化人類学者のエドワード・T・ホールが指摘するように、日本社会が暗黙知をベースとするハイコンテキストな社会で、「あうんの呼吸」や「空気を読む」ことが重要視されることが大きな要因である。海外には、言語化した表現をベースとするローコンテキスト社会の国も多いため、言われた言葉をその通り解釈するが、日本語の場合は行間を読むことが求められる。

外国人社員へのヒアリングでは、「日本語でははっきりイエス、ノーを言わないので、指示やコメントに何か裏の意味があるので、と考えてしまう」、「クライアントにメールを出す際に（正しい日本語であっても）表現に失礼がないかが分からず困っている」などの声があった。

3)

日本の大企業ではなく、スタートアップや外資系企業などで働きたいという外国人材がその理由として挙げるのは、ハイアラーキーや職場の上下関係の厳しさである。以下で、日本企業でインターンや勤務をしたことがある外国人材のコメントを紹介する。

（台湾系アメリカ人）

「日本の大企業は上下関係など厳格なイメージがあったので、在学中から日本のスタートアップで働いていました」

（シンガポール人）

「日本で働くのはいいが日本企業で自分が働く姿がイメージできません。その理由は、働き方やワーキングカルチャーが合わないと感じたことです。日本企業でのインターンは職場の上下関係が厳しく同僚に対してもフラットに話せないのがストレスでした。」

## おわりに

連載第1回で述べたように、外国人材が日本で働くという一定の潜在的ニーズがあることが明らかになっている。しかし、その需要を取り込む際の壁は、企業の採用時や採用後に存在する。改めて、何のために外国人材を採用するのか、具体的には、人材不足で日本人が採用できないから日本人と同様に働ける外国人材を求めるのか、あるいは、外国人材に日本人にない経験・スキルを求めて多様な人材とチームで協働していきたいのか、この点を再考し、外国人材と企業間のミスマッチを解消する努力を重ねていく必要がある。

第3回となる次回は、こうした課題に対応するための、企業の施策を紹介したい。

注）本稿は、以下の書籍および論文に加筆修正したものである。

九門大士（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社。

九門大士（2022）「外国人留学生の国内就職支援の改善に向けて—非漢字圏出身者と英語コース在籍者の視点から」『日本労働研究雑誌 2022年7月号（No. 744）』。

## 《執筆者プロフィール》 亜細亜大学 アジア研究所 教授 九門 大士 氏



慶應義塾大学法学部卒、米ミシガン大学公共政策大学院修了。ジェットロにて中国における人材マネジメントのリサーチなどを担当。

中国・清華大学経済管理学院にて1年間の研修。2010年にグローバル人材育成を主業務として独立後、東京大学工学部特任研究員などを経て、現職に就く。東京大学公共政策大学院で主に外国人留学生向けに英語で「日本企業の人事組織」などを教える。

研究分野：日本における外国人材の就職・活躍、グローバル人材育成等。

主な著書：『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？』（日経BP、2020年）等多数。

主な外部委員：厚生労働省「外国人雇用対策の在り方に関する検討会」委員（2021年度～現在）