

## 外国人材の活躍と企業に求められる対応



### 第3回 外国人材の採用時のポイントと企業への影響

亜細亜大学 アジア研究所 教授 九門 大士 氏

#### ◀ POINT ▶

- ミスマッチを防ぐための採用時のポイントは、1) 採用目的を明確化する、2) 採用方針を社内共有する、3) 日本語要件の緩和と日英ミックス対応、4) 外国人留学生向けインターンシップの実施、5) 採用時の希望の丁寧なすり合わせ、6) 企業文化に合致する人材の見極め、の6点である。
- 事例では、外国人材の採用による効果として、日本国内の本社のグローバル化の推進があげられる。具体的には、外国人材と共に働くことで日本人社員側も海外の人材の言葉や文化、考え方、ニュアンスを理解する機会が増え、海外へのサポート時の対応を行いやすくなったなどの効果がみられる。

#### はじめに

前回の連載では、外国人材の採用時と採用後のミスマッチについて紹介した。今回は、こうしたミスマッチを解消するための採用時のポイントと外国人材の採用が企業に与える影響について述べる。

#### 外国人材の採用のポイント

それでは、外国人材の採用や受け入れにあたって、こうしたミスマッチをどう解消していけばよいだろうか。外国人材の採用のポイントについてまとめた表から、採用前後について、6つのポイントを説明する(表1)。

表1：外国人材の採用時のポイント

1) 採用目的を明確化する
2) 採用方針を社内共有する
3) 日本語要件の緩和と日英ミックス対応
4) 外国人留学生向けインターンシップの実施
5) 採用時の希望の丁寧なすり合わせ
6) 企業文化に合致する人材の見極め

出所：ヒアリング調査などから筆者作成

#### 採用目的を明確化する

第1に、外国人材の採用にあたっては、採用目的を明確にすることが必要だ。そして、

その目的に合った業務をまず担当してもらう。例えば、海外営業や国際部門など日本国内での海外関連業務、IT・AI・製造などの技術系や会計・法律など特定の高度専門スキルを活かすことが可能な業務が挙げられる。

たとえ日本語能力試験のN1を持っている外国人材でも、日本語でのビジネスメールやプレゼンテーションなどビジネス上の日本語能力が問われる業務を行う際には、「このメールの表現で失礼にあたらぬだろうか」「お客様のところに行って敬語を間違えてしまったら」など不安を抱えていることが多い。そのため、日本人の新卒同様にまずは国内営業から、などと高度な日本語でのコミュニケーションが求められる部署へ配属するのは、離職のリスクを伴う。

#### 採用方針を社内共有する

第2に、採用方針の社内共有を行うことである。筆者の複数企業に対するヒアリング調査では、今後のグローバル展開などを背景に、外国人材を採用する方針をとったとしても、配属予定の部署からは「日本語が堪能な人材がほしい」「どういう業務を担当させていいのかわからない」などの声が多くなるという。それは往々にして、配属予定の部署や社員に、外国人材を採用する背景や理由

などが共有されておらず、理解されていないためである。

こうした事態に陥らないためには、「今後海外市場開拓のためにグローバル化を促進していく方向性である」または「イノベーションを創出するために様々な背景を持った人材を活用する必要がある」など企業全体の方針や今後の戦略を社内に周知しておく必要がある。その上で、「インドネシア市場への進出を促進できる人材が海外営業部に必要」「本社のコーポレート部門のグローバル化を進めるための人材が国際事業部に必要」「買収先の海外企業と本社の間でやり取りできる人材が必要」など、どの部署のどのような業務に外国人材が必要というところまで具体化して各部門とも共有しておくことが重要である。

### 日本語要件の緩和と日英ミックスで柔軟に対応

第3のポイントは、採用時の日本語要件を緩和する必要がある点だ。漢字文化圏（中国・台湾・韓国）出身ではない外国人材は、日本語を話せても書くのが苦手な場合が多い。国際コースや英語コースと呼ばれる英語で授業を受けて卒業できる学部や大学院の外国人留学生で優秀な人材は多いが、日本語要件のハードルが高く、日本企業での就職をあきらめるケースもみられる。

また、担当する業務によってはN1までの高い日本語能力が必要ないケースもある。例えばITなどの技術職や、国際業務、コーポレート部門での業務などが挙げられる。そのため、大企業の法務や会計、グローバル人事、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）関連の部門では、専門性に応じて海外法人を含めたグローバルなチームを形成し、英語を基本として、もしくは日本語と英語を併用する「日英ミックス」の形で業務を行うケースも徐々に増えている。また、スタートアップでも、英語公用語化や日英ミックスの形で運用している企業が比較的多い。全社の英語公用語化は、経営者が方針を決めてやり抜く形でないとなれば実施のハードルが高いが、日本語と英語とをミックスする、または

一部の部門から英語化を始めるなどの対応であれば、より実施しやすい。

それでも、入社後にある程度、ビジネス日本語を話せるようになってほしいという希望がある場合は、内定後や入社後に日本語研修を実施し、外国籍社員の日本語学習をサポートする必要がある。実際、内定した留学生を日本語学校に通わせたり、eラーニングでの研修を行ったりしている企業がある。また、入社後に講師を企業に招いて日本語指導を行うケースもある。

### 外国人留学生向けのインターンシップの実施

第4のポイントは、外国人留学生向けインターンシップの実施である。大企業、中堅・中小企業、スタートアップ、いずれの企業でも重要であるが、外国人留学生は大企業志向が強い傾向があるため、特に中堅・中小企業やスタートアップでは有効である。日本人学生の場合は、企業説明会などを通じて、特定の分野で世界のトップシェアを持っている中堅・中小企業や有望なスタートアップの存在を知る機会がある。一方、外国人留学生の場合、こうした就職活動時の情報収集が同郷出身者からの情報に偏っている場合も多い。そのため、インターンシップを通じて企業の業務やカルチャーを理解してもらうことで、お互いのミスマッチが減る。

インターンシップに参加する外国人留学生を自社のみで探すことが難しい場合は、行政や公的機関などの取り組みを活用することもできる。例えば、北海道、東北、北陸、関西、中国、九州など6つの地域でそれぞれの産官学の関係者が協力して取り組んでいる「高度外国人材活躍地域コンソーシアム」がある。ジェトロによれば、その目的は高度外国人材の活躍推進による日本企業の海外展開促進・地域経済の活性化を目指し、各地域内の関係者（大学、経済団体、企業、金融機関、自治体等）間の連携強化を通じて、高度外国人材のリクルーティングを促進することにある。こうした取り組みでは、その地域の企業でのインターンシップを紹介することもあり、こ

うした取り組みに関わることで外国人材の採用につながる可能性もある。

また中国地方では、広島県ものづくりグローバル人財育成協議会の制度を通じて、外国人留学生が県内の会員企業で、日本では比較的長めの2週間のインターンシップを経験できる。加えて企業が、外国人留学生向けの講義を大学などで実施することもある。こうしたインターンシップや講義での対話による関わりを通じて、地元の中堅・中小企業への理解を深めてもらうことができる。さらに、広島県ものづくりグローバル人財育成協議会の制度では、外国人留学生が大学院在学中にビジネス日本語を半年間学ぶことができる。

### 採用時の希望の丁寧なすり合わせ

第5のポイントは、採用時の希望の丁寧なすり合わせである。日本の企業では、採用時に具体的な業務内容が伝えられることは少ないが、海外の企業では、ポジションと業務内容は原則として決まっており、その内容を見て応募してくるため、自身の仕事内容の確認はもちろんのこと、報酬などについても希望を伝え、交渉となる場合も多い。こうした日本と海外の違いを念頭に置くと、報酬を大きく調整することは難しいとしても、入社後の仕事内容やその後のキャリアへの期待などについてはできるだけ丁寧に話して齟齬がないようにしておくことが望ましい。

例えば、プレス自動化システム等の開発・設計製造などを手掛ける北陸地方のA社では、外国籍社員や日本人社員の採用時に、職種別の希望を募り、採用時に丁寧なキャリア・業務希望のすり合わせをしている。その結果、一般的に離職が多いとされる外国籍社員も、比較的長く勤務しているという。また、こうした取り組みは日本人社員に対しても行われており、社員の専門性や業務希望を考慮した方針が窺える。

以下に筆者論文から、同社ヒアリング内容の一部を引用する。

「選考は個別にどういう業務ができるか、

どういう業務をしたいかを確認し、最終面接では同社社長も加わって、具体的な業務や留学生の思いをしっかりと確認している。これは日本人社員を採用する際も同様である。

同社は完全なジョブ型の採用ではないが、10年前から学生の希望をベースに職種をすり合わせるようにしており、面接官も職種ごとに異なる面接官をあてている。これは日本人社員も含めて配属で希望と異なる部署に配属されることへの不満があったことへの対応でもある。具体的には、文系は営業、調達など、理系は設計、組立、サービス等具体的な職種を明示して採用している。ただし、大学の学部と応募する職種は必ずしも一致している必要はなく、入社後のOJTで対応している。これまで国内外営業、設備設計、データ分析、プログラミングなど多種多様な外国籍社員が採用されている。中には、データ分析など新たな業務を担当してもらっているケースもあり、そういうケースでは即戦力となる人材を求めている。」

(九門大士 (2023) 「北陸地方で活躍する外国人材—本社のグローバル化事例—」『アジア研究所所報』垂細亜大学アジア研究所、第190号、p.2より引用)

### 企業文化に合致する人材の見極め

第6のポイントは、企業文化に合致する人材を見極めるというものだ。外国人材の採用は、多様な背景を持つ社員を雇用することにつながるため、企業文化に合った人材を採用することがミスマッチを減らすために重要である。そのためには、自社が何を重視しているか、自社のミッションやバリュー（価値観）は何かを明文化しておき、それを対外的に公開することも必要になる。

スマートフォンで完結するあと払い（BNPL）サービスを提供するスタートアップの株式会社Paidyは、40カ国の外国籍社員が在籍している。同社は以下のように述べている。

「多様な人材を採用するからこそ、採用時には同社の企業文化に合うことを重視しており、マルチカルチャーな環境で働くことに価

値を見出せる人材であることが重要である。同社が2020年に明文化したペイディバリューなどの基本的な考え方に合意できない場合は採用しない方針である。ペイディバリューは、「勝ちにこだわる」「結果を出す」「大切なピースになる」の3つの柱から成るもので、人事評価制度もこれに合わせて作成している。」

(九門大士 (2024) 「スタートアップの外国人材活用とDE&I —株式会社Paidyの事例—」『アジア研究所所報』亜細亜大学アジア研究所、第195号、p. 10より引用)

## おわりに

以上のように、採用時の6つのポイントを解説した。最後に、このようにして採用した外国人材は企業の組織にどのような影響を与えているのかを事例を通じて述べる。

北陸地方のA社の事例では、外国籍社員の採用により、日本国内の本社のグローバル化を促進することができている。同社は、「インターナショナルグローバル」と表現しているが、外国籍社員と日本人社員が日本語および英語で業務を遂行することで、日本人社員においても、海外の人材の言葉や文化、考え方、ニュアンスを理解する機会が増え、彼らとスムーズに働けるようになっていく。それにより、海外へのサポート時に日本人ではわかりにくいニュアンスや海外ニーズへの対応をどのように行うべきかが理解しやすくなっている。ひいては社員のモチベーションや組織活性化にも良い影響を及ぼすことになる。また、日本本社や日本の工場がグローバル化していくことで、同社の海外展開も営業やフォロー、現地との交渉がスムーズになり、拡大するこ

とにつながる。

前回事述べたように、高度外国人材を活用する際の課題は、企業の採用時と採用後に分けられる。今回はこうした外国人材と企業の間 mismatchesを解消するために、6つのポイントを示した。第4回となる今回は、主に採用後の課題に対応するための企業の施策について述べてみたい。

注) 企業情報についてはヒアリング時点のものである。参考文献

- ・ 九門大士 (2024) 「スタートアップの外国人材活用とDE&I —株式会社Paidyの事例—」『アジア研究所所報』亜細亜大学アジア研究所、第195号、pp. 10-11
- ・ 九門大士 (2023) 「北陸地方で活躍する外国人材—本社のグローバル化事例—」『アジア研究所所報』亜細亜大学アジア研究所、第190号、pp. 1-3
- ・ 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

## 《執筆者プロフィール》 亜細亜大学 アジア研究所 教授 くもん たかし 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ーサーチなどを担当。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）