

## 第4章 日本の外国人雇用の変化と日本型雇用への課題

～日本政府への外国人材受け入れ政策への提言～

守屋貴司

### 本章のメッセージ

本章では、ブルーカラー労働者が中心となるロースキル部門の外国人の受入政策の実態と問題点を概観した後に、主に、ホワイトカラーの外国人材に焦点を当てて分析・解明を行う。

外国人ブルーカラー労働者の受入政策について、外国人技能実習生の送り出しと受け入れの両局面において、日本政府の関与と改善が必要である。また、新たにスタートした特定技能の受け入れが低調である背景として、受け入れ労働者の転職可能性、受け入れのハードルや在留資格の獲得費用の高さ、送り出し機関のメリットの低さなどの問題がある。

外国人ホワイトカラー労働者（留学生や IT 人材等）の受け入れについては、実態調査に基づき、人事制度拡充のための具体的な提案を行うとともに、先進的な IT 企業事例を紹介し、IT 開発部門の英語公用語化等による IT 外国人材の受け入れを提案した。また、海外からの直接的な外国人材の採用については、先進的な海外人材紹介プラットフォーム企業の事例から、短期的な紹介料稼ぎではなく、日本企業の内なる国際化を促して、中長期的な視点からの今後の日本企業の「内なる国際化」を図るビジネスモデルを紹介した。

以上から、ホワイトカラーについては、日本人・外国人を問わず、長期のロールモデルの提示、能力要件や評価のイメージの共有、スキルアップの機会の提供等が求められている。また、タレントプールを形成し、重要なポジションにつくことができる人材を育成するタレントマネジメントも求められる。他方、外国人材のブルーカラーについては、日本の重層構造的な下請け構造の中、多くの外国人材が下請け中小企業の労働力として日本経済を下支えしており、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）に掲げられる適正な雇用（ディーセントワーク）の達成を目標として、下請けを含めた適正な雇用管理を、国籍を問わず実現していくことが大切である。

## 1. はじめに

まず、近年の日本の外国人雇用の状況と変化について見ることにしたい<sup>1</sup>。

厚生労働省によれば、2018年10月末、日本の外国人労働者数は、146万463人となり、前年同期比18万1,793人増となり、前年同期比14.2%の増加となっている。また、2019年10月末、日本の外国人労働者数は、前年同期比13.6%増加となり165万8,804人となり、過去最高を更新している。外国人労働者を雇用する事業所数は2018年10月末、21万6,348カ所であったのが、2019年10月末には24万2,608カ所となり、前年同期比12.1%となり過去最高となっている。

外国人労働者数及び外国人労働者の雇用する事業所数は、2007年に外国人雇用の届出が義務化されて以降、過去最高を更新するものである。

日本の外国人労働者を国籍別で見ると、2019年10月末、中国が41万8,327人(外国人労働者数全体の25.2%)となり、第1位である。次いで、ベトナムで40万1,326人(同24.2%)、第2位となっている。そして、フィリピンで17万9,685人(同10.8%)、第3位となっている。対前年伸び率で見ると、第1位、ベトナム(26.7%)、第2位、インドネシア(23.4%)、第3位、ネパール(12.5%)となっている。

在留資格別で見ると、「専門的・技術的分野の在留資格」の労働者数が32万9,034人であり、前年同期比5万2,264人増加している。技能実習は、38万3,978人であり、「専門的・技術的分野の在留資格」の労働者数を上回り、24.5%となっている。

深刻な人手不足の中、外国人労働者が急速に増大しており、言語、文化、慣習、考え方などが多様な外国人労働者を日本企業がどのように、採用し、職場に定着させ、育成して戦力化していくにはどのような対応が求められているのか、また、それが、日本型雇用にいかなる変化を与えるのかについて分析を行うことにしたい。

また、日本政府においても、外国人政策・在留資格区分において、スキル区分が不明確である。特に、ロースキルとミドルスキルが不鮮明となっている。日本において2019年4月からスタートした特定技能は、ロースキルか、ミドルスキルであるのかは定かではない。

そのため、本章では、日本の外国人のロースキル、ミドルスキル、ハイスکیلについて便宜的に下記のように区分している。

---

<sup>1</sup> 外国人労働者数に関しては、厚生労働省発表による。

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_09109.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09109.html) (2020年2月1日閲覧)。日本における外国人労働者に関する研究としては、和泉(2019)を参照。

ロースキル……ブルーカラー労働者（高卒以下）

ミドルスキル、ハイスキル……ホワイトカラー労働者、管理職、経営者（大卒以上）

その上で、これら2つのタイプの労働力のうち、本研究会の主題となる日本型雇用システムや人事管理と深く関わるのは、ミドルからハイスキルの労働者である。

そこで、本章では、ブルーカラー労働者が中心となるロースキル部門の外国人の受入政策の実態と問題点を概観した後に、主に、日本型雇用と関係の深いホワイトカラーの外国人材に焦点を当てて分析・解明を行うことにしたい。

それゆえ、本章の研究目的は、第一に、日本のロースキル部門の外国人材の変化を概観し、今後のあるべき外国人労働者受け入れ政策やその労務・人事管理について紹介・考察することと、第二に、特に、日本企業のハイスキル・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材に適した採用・配置・キャリア開発・昇進等のより最適な施策の解明とその日本型雇用の未来への含意を明らかにすることにある。ここでは、特に、日本のハイスキル・ミドルスキルの外国人材として、外国人留学生（国際学生）、技術・人文知識・国際業務分野の在留資格を有する外国人材などを研究対象として、分析を行うことにしたい。第三に、外国人材を獲得する上で、海外で直接的に採用を行う新たな手法についても明らかにすることにしたい。

また、本章の中心的な研究対象である日本企業へのハイスキル・ミドルスキルの外国人材の分析視角としては、実際、ハイスキル・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材が、日本型雇用に「あわせる側面」と日本企業が、採用・配置・キャリア開発・昇進等について、ハイスキル・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材に「あわせる側面」がある。この両方の側面の「最適点」を探ることを、本章のひとつの分析視角とすることにしたい。

ハイスキル・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材が、日本型雇用「あわせる側面」は、個人の異文化理解・異文化適応の側面であり、日本企業が、採用・配置・キャリア開発・昇進等について、ハイスキル・ミドルスキルの外国人材・外国人留学生（国際学生）・IT 外国人材に「あわせる側面」は、人事制度・企業風土などを改革する組織改革の側面を有している。その両側面の分析を行うことは、日本型雇用の未来への有益な含意を導くものであると考えられる。また、本章の調査方法としては、既存の先行研究・調査研究の整理・分析とオリジナルな定性的調査の紹介・分析に基づき行うことにしたい。

## 2. 外国人ブルーカラー労働者の実態と転換

### 2.1 日系定住外国人・技能実習生などの実態と問題点

まず、日系定住外国人の日本の企業の活用問題について見ることにしたい。

1990年に「出入国管理及び難民認定法」が改正され、日系人の子孫等に対する在留資格が認められることとなった。これによって、ブラジルやペルーなどに移民した日系人の子孫の日本への入国が急増し、主として、人手不足に悩む愛知県、静岡県や群馬県等の中小製造企業に雇用されることとなった。2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災の影響で日系定住外国人は一時的に減少したものの、日本の景気回復に伴い、2017年10月末では45万9,132人に及んでいる。政府は、2014年3月に「日系定住外国人施策の推進について」を策定し、日本語取得のための職業訓練等を実施するなどの就労・生活支援を行うことを決定している（小池（2018））。

日本の企業では、今後、旧来の日系定住外国人を生産現場の基盤を支えるロースキル人材から積極的に管理職へ登用し、企業を支える中核人材に育成していくことが重要である。それを通して、ブラジルと日本をつなぐブリッジ人材として活用するなどの工夫が必要であろう（古沢（2013））。

次に外国人技能実習制度について見ることにしたい。日本の外国人技能実習制度は、18歳以上の外国人を日本に受け入れ、日本での外国人の技能実習を通して、産業上の技術、技能、知識を習得させ、帰国後、本国で、その技術、技能、知識を活用してもらうことを通して国際貢献を行うための制度である。しかし、本制度は、前述したように、日系定住外国人とは異なる形での単純作業労働者の受け入れルートとして機能してきた（相（2013））。研修生・技能実習生を雇用している企業の大多数は、労働力不足に悩む中小企業である。

一昨年（2018年）の国会で話題となったように、外国人技能実習生が、2018年で、9,052人が失踪している。また、最低賃金以下の不適正事案の急増や在留資格の取り消しも急増している。それだけに、今後の課題としては、住居施設の充実、日本語教育、適正な賃金支払い及び適正な労働時間管理などに加え、期間限定の家族の呼び寄せ制度などの総合的施策が大切である。また、外国人技能実習制度は、改正され、外国人技能実習機構が創設され、新たに、技能実習3号（5年）が作られている。とはいえ、技能実習生を受け入れる企業において、3年から5年で、熟練形成をしても、帰国させなければならない点が、人材育成における大きな足枷ともなっている点がある。また、世界基準の人権の観点から言えば、3年から5年に亘って、妻子の帯同なく単身生活を強いたりすることには大きな問題がある（守屋（2019））。それと同時に、外国人

技能実習制度において、送り出し国の斡旋機関が技能実習生に多額の借金を負わせることが大きな問題である。かつ、その送り出し斡旋機関と日本の受け入れ監理団体・受け入れ企業が結びついて複雑な構造を呈する事例もあり、当然、それは大きな問題であり、日本政府は、その点を改善する必要がある（田中（2019））。

さらに、外国人技能実習の受け入れ国の多様化が進んでおり、インドネシア等のイスラム国からの受け入れにおいては、ハラフードや礼拝などの問題も考慮すべき課題でもある。これまで、イスラムのハラフードや礼拝などのイスラム教徒の多文化対応は、留学生やインバウンド対応で論じられてきたが、今後は、外国人技能実習生などの受け入れにおいても論じる必要がある（仙石・永田（2019））。

また、日本的経営との議論とは離れるが、日本の農業における外国人技能実習生の活用も大きな問題をはらんでいる。農業分野における外国人技能実習生の受け入れは、拡大し続けている。外国人技能実習制度は人材育成を目的としているにも関わらず、実質的に見れば、地方の最低賃金に根差した農業分野の労働力の確保のために活用されており、外国人技能実習制度の労働が日本の農業を支えるという実態となっている（宮入（2016））。

外国人技能実習生の受け入れの人事施策的な課題としては、①外国人技能実習生の家賃補助、②生活アドバイザーの設置、③技能実習生の渡航費補助、④受け入れ地域と受け入れ企業の供給国での PR、⑤受け入れ企業の日本人社員のダイバーシティ教育と異文化理解教育などを挙げることができよう（飯牟禮（2019））。

そして、国や地方自治体の役割として、技能実習の受け入れ先である中小企業や農業事業者等への e ラーニングなどを活用した日本語学習の機会の提供やそれらの中小企業や農業事業を営む経営者やその下での日本人向けの e ラーニングによる教育機会の提供も大きな課題である。

## 2.2 特定技能の誕生・展開と課題

また、2019 年より、在留新資格として「特定技能」が創設されることとなった。特定技能は、特定技能1号、特定技能2号がある。特定技能1号では、「相当程度の知識または経験」を持つ人で、生活に支障のない程度の日本語能力が必要、最長5年、家族の帯同不可としている。そして、特定技能2号では、「熟練した技能」を持つと認定された人で、1号より高度な日本語能力が必要、定期的に審査を受けて更新、永住が可能、家族の帯同可能とされている。

この新たな在留資格での受け入れ予定数は、2018 年、介護（5 万人）、ビルクリーニング（3 万 7 千人）、素形材産業（2 万 1,500 人）、産業機械製造業（5,250 人）、電気・電子情報関連産業（4,700 人）、建設（4 万人）、造船・船舶工業（1 万 3,000

人)、自動車整備(7,000人)、航空(2,200人)、宿泊(2万2,000人)、農業(3万6,500人)、漁業(9,000人)、飲食料品 製造業(3万4,000人)、外食産業(5万3,000人)となっている。括弧の中の数値は、受け入れ見込みの今後5年間の最大数値としているが、介護、ビルクリーニング、宿泊、造船・船舶工業、農業、外食産業、飲食料品 製造業などの人材不足産業が多数の受け入れを予定されていた。

しかし、2019年4月の特定技能の施行後、計画とは異なり、特定技能での外国人労働者の受け入れは予想通りには全く進んでいない。その理由としては、第一に、技能実習制度では転職の自由はないが、特定技能では転職の自由が認められているため、中小企業経営者が模様眺めで、特定技能の受け入れに踏み切れない側面がある。特に、すでに、外国人技能実習制度が認められている産業業種ではその傾向が高い。第二に、特定技能を受け入れるにあたって課されているハードルの高さがある。第三に、特定技能の在留資格を獲得するために、学習と資格試験の受験とパスするための費用の問題がある。第四に、海外の送り出し機関が、メリットが少ないために特定技能に対して消極的である点がある。このような理由から特定技能ではなく、監理団体やその傘下の中小企業の外国人技能実習生を増員したり、新たに受け入れようという動きが、2019年には見られた。これに対して、外国人技能実習制度を有しない外食産業では特定技能の受け入れには、業界を挙げて、積極的に対応を行いつつある。

上記のような課題に対応するためには、日本政府による外国人技能実習から特定技能へのスムーズな切り替え制度の構築とその切り替えを世界に向けても合理的に説明できる「制度設計」が大切である。

特定技能制度の今後の課題としては、経営者団体・関係部局等を通じた企業への特定技能の理解の促進、外国人材と企業の人材マッチング、外国人材への生活・在留資格・法令への多言語対応による周知徹底、地域での日本語教育の充実など多岐に及んでいる。

### 3. ホワイトカラー外国人材の採用と定着

ブルーカラーの外国人労働者を見てきたが、次に、本研究会の主題でもある日本型雇用システムや人事管理と深く関わるミドルからハイスキルの外国人材の採用・定着問題について見ることにしたい。

#### 3.1 外国人留学生の採用と定着

株式会社ディスコキャリアリサーチが2018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企業調査<sup>2</sup>の結果から日本企業の外国人留学生（国際学生）の日本企業の採用状況と採用動機について見ることにしたい。本調査は、調査対象を全国の主要企業 23,582 社とし 2018 年 12 月 10 日から 19 日の間で、インターネット調査法により実施されたものである。回答社数は、732 社である。

本調査では、外国人留学生を採用する目的を文理別に質問を行っている。「優秀な人材を確保するため」が、文系で、72.6%、理系で、82.1%となっている。外国人留学生の求める資質としては、1位が「日本語の能力」で、文系が 57.7%、理系が 57.4%、2位が「コミュニケーション能力」で、文系が 53.6%、理系が 51.2%となっている。日本企業が優秀な外国人材でかつ日本語で高いコミュニケーション能力を有する人材を求めていると言える。

また、同調査においても、外国人留学生採用の課題として、「社内の受け入れ体制が未整備」が 47.6%と高いものの、外国人材の受け入れへの取り組みに関しては、「いずれも実施しておらず、実施する予定もない」が 39%と高い。また、外国人留学生の採用課題としても、「日本語コミュニケーション能力を有する人材が少ない」が 38.6%と高く、かつ、受け入れ体制を整えていない日本企業が多いが、取り組みをしている数少ない日本企業の受け入れとしては、「外国人社員の日本語コミュニケーション能力の研修」が 16.1%と高くなっている。

また、株式会社マイナビ（本社：東京都千代田区）は、国内企業を対象に 2019 年卒採用の内定状況と、2020 年卒の採用などを調査した「2019 年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」の結果を発表している（3,013 社回答<sup>3</sup>）。

外国人労働者の受け入れ拡大についてこの間、様々な場で、議論されているが、2019 年卒採用で「外国人留学生を採用した（する予定）」と回答したのは、同調査回答企業全体の 11.7%であった。また「採用活動はしたが、採用できなかった」企業は 7.0%だった。ただし、2020 年卒の予定では「採用する予定」が 10.7%、「検討中」が 28.8%となり、企業側の採用意欲が見える結果となっている。

重要なポイントは、「採用をしていない（または予定がない）」企業にその理由を聞いたところ、「日本語能力（24.7%）」や「ビザなどの手続きが困難（14.6%）」よりも、「外国人が活躍できる環境が整っていない（43.2%）」や「現場の受け入れ体制が整っていない（43.8%）」といった、企業の内部要因が大きな比率を占めており、従来型の雇用管理の転換が求められていることが示唆されている。

---

<sup>2</sup> 株式会社ディスコキャリアリサーチ「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」（2018 年 12 月）[[https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global\\_kigyouchosa\\_201812.pdf](https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global_kigyouchosa_201812.pdf)]（最終閲覧日：2020 年 1 月 31 日）。

<sup>3</sup> 「2019 年卒マイナビ企業内定状況調査」[http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei\\_2019\\_r.pdf](http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei_2019_r.pdf)（最終閲覧日、2020 年 2 月 25 日）

では、どのように、従来型の雇用を転換すべきかについて、厚生労働省の委託調査から見ることにしたい。2017年(平成29年)9月から10月に、全国の10,277社に勤務する高度外国人材及び人事担当者(高度外国人材:1,416人、人事担当者:2,330人)を対象に行われた厚生労働省委託「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」によれば、雇用管理改善すべき事項としては、下記の10の点が挙げられている。

「③キャリアアップできる環境になっているか」というスキルアップの機会の提供、「⑩仕事の内容の明確化(ジョブディスクリプション整備)」では能力要件を「見える化」することが重要であり、「⑧能力・業績に応じた報酬」では人事評価の基準の透明性、公平性が求められている。「④ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ」と「⑦ICTの活用など業務の効率化」からは、働き方改革を経て、国籍・性別・年齢に係わらず全社員共通のキャリアのタイムマネジメントが必要となっていることを示している。

- ①自身の専門性を生かせる部門への配置・異動
- ②メンター制度をはじめ各種相談体制の充実度
- ③キャリアアップできる環境になっているか
- ④ワーク・ライフ・バランスの達成のしやすさ
- ⑤英語などでも働ける就労環境の整備
- ⑥昇給のための基準の明確化
- ⑦ICTの活用など業務の効率化
- ⑧能力・業績に応じた報酬
- ⑨テレワークなどの柔軟な働き方
- ⑩仕事の内容の明確化(ジョブディスクリプション整備)

## 3.2 IT 外国人材と日本企業とのマッチングの課題と現状

### 3.2.1 日本企業のIT 外国人材のニーズと課題

次に、筆者が、調査設計段階から関与した調査である厚生労働省委託調査「高度IT 外国人材に対するマッチング支援の在り方の検討(外国人雇用対策に関する実態調査):三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社担当(2018年実施:2019年4月公表)」からIT 外国人材と日本企業の人材マッチングの課題について見ることにしたい<sup>4</sup>。

<sup>4</sup> 厚生労働省委託調査「高度IT 外国人材に対するマッチング支援の在り方の検討(外国人雇用対策に関する実



企業アンケートでは、2018年に、規模と業種で層化し4,000社を抽出し、郵送調査を行い、676社の回収(回収率16.9%)を得た。うちIT人材の採用ニーズがある会社が323社(48.4%)あり、海外IT人材の採用に関心がある会社が26%であった。そのうち、海外IT人材の採用に関心がある企業84社中、主な業種が情報通信業(以下、IT業)である企業が約7割を占めているものの、製造業(18.1%)など非IT業も約3割を占めている。このことは、海外IT人材への採用関心が、非情報通信業の製造業にも広がりつつあることを示している。この結果からも、日本の企業において、IT外国人材へのニーズが確かにあることが確認できる。

企業アンケート調査によれば、「海外IT人材の採用に関心がある企業」の92.9%、「支援があれば採用したい企業」の90.9%は、海外IT人材の採用経験を持っており、海外採用に関心のある企業はこれまでの経験企業であることを示している。とはいえ、残り約1割の企業は採用経験を有していないとしており、挑戦的に、海外IT人材採用に意欲を示す企業も現れ始めている。そして、「(支援がなくても海外IT人材について)採用に関心がある」企業は、海外IT人材がすでにいる企業より多いことを示している。また、「支援があれば採用したい」という企業では、海外IT人材が「過去にいたが今はいない」という、海外IT人材を定着させられなかった企業の割合が高くなっている点も特徴的である。

本調査では、幅広い分野の日本の企業において、海外のIT人材に対する採用ニーズが広がりつつある反面、これまでに採用経験がなかったり、採用したことはあるが定着していないなど、海外IT人材についての採用・活用のノウハウや知識が不足している企業も、今日、海外IT人材の採用に関心を持つようになってきている実態が明らかにされている。

また、海外IT人材を活用していく上での課題としては、海外IT人材が実際にいる日本の企業では「日本語能力」が最も大きな課題とされている。これに対して、採用できていない企業では「募集・採用方法が分からない」ことが、過去にいたが今はいない企業では「定着率が低い」ことが、最も大きな課題として挙げられている。

### 3.2.2 事例に見るIT外国人材の採用と活用のポイント

次に、筆者独自のヒアリング調査から日本のITベンチャーとIT外国人材の新たな人材マッチングの可能性と課題について見ることにしたい。そこでは、日本企業の現在のニーズである日本語ニーズに合わせるのではなく、世界言語である英語ベースでの採用・活用の重要性について提起することにしたい。そこで、筆者独自のヒアリング

---

態調査):三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社担当(2018年実施:2019年4月公表)」参照。

調査から IT ベンチャー企業の IT 外国人材の世界言語である英語ベースでの採用・活用について、紹介することとしたい。紹介する企業は、HENNGE 株式会社（法人向け SaaS(Software as a Service)サービスの提供、本社：東京・渋谷）である<sup>5</sup>。

HENNGE は、1996 年に創業された会社で、ベンチャー企業のイメージが社風から強いが、20 年以上の社歴を有する企業である。社員数は、約 130 名で、中小企業というより中堅企業とも言えよう。

同社の外国人材採用は、とてもユニークで参考になるものである。採用募集は、IT トップ大学の WEB サイトに掲載したり、海外大学の就職活動イベントに、直接、乗り込み行っている。同社では、人事の採用担当として、インドネシア人女性を登用し、このインドネシア人女性を中心としたチームが採用を世界展開している。

海外大学の就職活動イベントで関心を抱いてくれた IT 外国人材に対しては、日本での6週間から8週間のインターンシップを呼びかけ、希望する人材には、IT 関連能力を測るコーディングテストに加え、レジュメとカバーレター（書類を送付する際に必ず同封する「添え状」の事）及びリモート面接による選考を実施後、日本に招聘している。日本でのこの6週間から8週間にわたるインターンシップの旅費、滞在費は、すべて、同社が負担している。IT 外国人材にとっては、同社の負担で、日本、そして、インターンシップの地である渋谷を楽しむことに大きなメリットがある。例えば、欧米の IT 外国人材にとっては、アニメなどを通して憧れる日本に行くことが可能となるし、インドネシアなどの IT 外国人材では、日本の豊かさへの憧れもある。同社では、このインターンシップを通して、IT スキル、英語能力のみならず、日本的な「人」型の働き方への適応を見て、採用の正否を決めている。そして、IT 外国人材も、インターンシップを通して、ともに、働く IT 外国人材の先輩社員などからも話を聞いて、同社に入るかを判断していると言う。このインターンシップには、2018 年には約 3,000 人も最先端な知識を有する IT 外国人材の学生が応募している。

このような特徴的なインターンシップを通して、同社は、優れた IT 外国人材を獲得している。現在、外国人材比率は 21%であり、5人に1人が外国人材となっている。外国人材の国籍は、アメリカ、中国、タイなど 20 カ国近くに及んでいる。

同社は、2014 年から社内の英語化方針を発表し、2016 年から英語の公用語化を本格始動させている。去年の同社の TOEIC の平均は、700 点となっている。この社内英語公用語化によって、英語でしか入手できない最新 IT 技術を原文で理解して、自社サービスに対応することや国籍を越えた IT 開発をフラットな組織で展開できるなど様々な同社が抱えてきた壁を越えることができたと言う。社内の英語公用語化によってミスコミュニケーションが減ったと言う。

---

<sup>5</sup> 本事例に関しては、守屋（2020）pp.104-106 を引用・修正したものである。詳しくは、同書を参照頂きたい。

英語公用語化と IT 外国人材活用における課題としては、就業規則などの会社ルールや、パワハラ防止研修コンテンツのバイリンガル対応があったと言う。日本企業の会社ルールは、やはり日本の雇用慣行や日本文化を反映しており、それを 20 カ国ほどの外国人材に理解できるようにすることは工夫が必要なことが想定される。解決が難しそうな問題は、健康保険組合の情報などの社外から提供される福利厚生関連情報である。情報のすべてが日本語であり、今後、社外コンテンツを含めた英語対応をどのように進めて行くかの検討が必要となっている。

社内の英語公用語化で、様々な国の IT 外国人材にとって、言語的不自由さはないが、会社をでると、日本はまだまだ日本語表記が多く、日本語ができないと生活が不自由であるため、無料で、日本語の講師を招いたり、英語で話せる産業医と契約している。

報酬は、IT 外国人材に対して、引き抜かれないように、シリコンバレーの相場とあまりにかけ離れないような報酬額を考慮し、満足をえている。IT 外国人材に対しては、日本的に様々な仕事を体験してもらうことで、母国のジョブ型の働き方では得られない満足をえてもらえるように工夫している。同社の IT 開発部門には多様な外国人材が所属するが、営業部門は、顧客である日本企業対応のために日本人材に占められている。同社の報酬は IT 開発部門の外国人材はシリコンバレーの相場とかけ離れていない形で設定され、営業などの日本人材は、日本ベースの同業他社ベースとなっている。

また、ラーニングに関しては、英語のスコアを上げ、日本人社員の英語公用語化の促進のために、英語学習を積極的に推進している。

同社では、開発はオープンソースでフラットな組織で、上下の関係もなく展開している。それだけに、IT 外国人材からマネジメントをしたいと思う人が出現しにくい点も課題である。それと同時に、セールスは、数字を達成するためにも、お客様のニーズを充足するといった仕事の最適化の意味でも、ピラミッド組織になりやすい傾向がある。

先行調査では、IT 外国人材と日本企業との人材マッチングの課題としては、外国人材の日本語レベルが大きな課題となっている。これに対して、日本の IT ベンチャー企業では、英語公用語化を通して、日本語の壁を乗り越えると同時に、英語を公用語化することで、世界標準での IT 競争を乗り越えている。世界で闘うための同社の取り組みからの含意は、日本 IT 企業が開発部門の英語公用語化を進める上でのヒントを列挙することができる。

\*英語公用語化プラス IT スキルの重要性

\*就業規則などの会社ルールや、パワハラ防止研修コンテンツのバイリンガル対応

\*報酬の世界水準への引き上げの重要性

\*ジョブ型にこだわらない「人型雇用」に良さを発揮する展開

などである。

## 4. 海外からの直接的な日本への外国人材の採用と新たなる可能性

### 4.1 海外における外国人材仲介大手企業の実態と課題

不足する優秀な外国人材を日本国内で、日本の大学に留学してきた外国人留学生を採用することには、様々な点において限界がある。それゆえ、本節では、海外からの直接的な日本への外国人材の採用と新たなるその可能性について論じることにした。

そこで、まず、海外において直接的に優秀な外国人材と日本企業を仲介する日本の人材企業について、紹介・分析を行うことにしたい<sup>6</sup>。

日本の大手人材仲介企業は、多くの現地人材に対して海外就職を斡旋する現地企業と組み、優秀な外国人材を求める日本企業を海外につれてゆき、海外で大手仲介企業の斡旋で、それら日本企業が、外国人材の面接を行い採用を決定するというスタイルをとっている。日本の大手人材仲介企業は、一人あたりの就職内定につき、成功報酬を、日本企業から受け取るというスタイルをとっている。そのため、大手の人材仲介企業では、できるだけ多くの優秀な海外人材が、日本企業と面接を行い、内定が得られる人数を多くすることに注力することとなる。その結果、海外における日本企業のジョブフェアなどの告知やPRや面接会場の確保など、海外人材を集めることと、外国人材を求める日本企業を集めることに注力し、パイを大きくすることで日本企業が集めた優秀な外国人材の内定人数をできるだけ多くすることで、獲得する成功報酬を大きくする傾向がある。この傾向は、IT 外国人材の場合も同様であり、IT 外国人材の仲介は、エンジニアなどよりも、成功報酬が高い傾向となっている。大手人材仲介企業のこの外国人材の仲介事業の問題点は、優秀な外国人材に対して、日本の就職スタイルや日本のビジネスマナー等の特殊性を教えることなく、マッチング数を上げることで、内定数を上げることを目指すため、日本での入社後、トラブルが生じやすいことが想定される。

この問題点を克服するために、個別の日本企業が対応しようとしても、海外において企業知名度の低い大企業・中堅企業やベンチャー企業などは、その知名度の低さから人材仲介企業に依存せざるをえないということとなっている。

そこで、本節では、次に、そのような問題点を独自のビジネスモデルで克服し、新たな韓国人学生採用プラットフォームを提供している関西発ベンチャー企業である株式会

---

<sup>6</sup> 本節に関しては、2019年8月7日のビーウェルの役員に対するヒアリング調査に基づき記述されている。

社ビーウェルの事例を、筆者のオリジナル調査から紹介・分析を行うことにしたい<sup>7</sup>。

## 4.2 事例に見る海外人材と国内企業のマッチングのポイント

株式会社ビーウェルは、大阪を拠点に、大学生向けのマーケティング・プロモーション事業や就活スクールを展開してきたが、2017年から試行的に、韓国において優秀な韓国人材採用プラットフォーム事業を展開し、2019年から本格化させている。具体的には、100%子会社である現地法人の株式会社ビーウェル 코리아 を設立している。

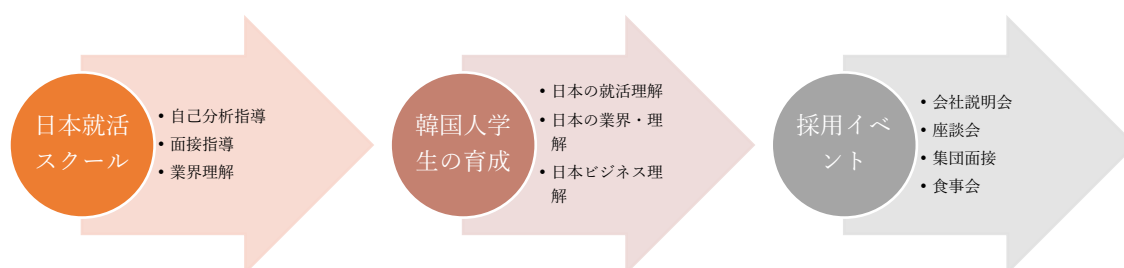


図4-1 株式会社ビーウェルの優秀な韓国人材採用プラットフォーム事業

株式会社ビーウェルでは、韓国において、日本企業への就職を希望する就活フリースペース（日本就職スクール「KOREC」）を展開し、定期的に、日本企業の就職講座を展開することで、日本企業にマッチした面接対策、エントリーシート指導、自己分析からキャリアプラン、業界理解などの指導を行い、韓国人の優秀な人材と日本の企業とのミスマッチの防止と内定率の向上を図っている点が大きな特徴である。また、ビーウェルの仲介を経て日本企業で働いている先輩社員の講演会などのキャリア支援講座も提供している。

2018年から2019年にかけて、株式会社ビーウェルでは、「学生40名から50名、企業5社から6社」の小規模モデルとして、毎月、就活イベントを韓国で開催している。この就活イベントでは、「会社説明→座談会→面接→懇談会」を1日完結型のイベントの中で行い、優秀な韓国人材と日本企業の相互理解を促進し、相互のより丁寧な了解の上の内定を大切にしている。特に、イベントの夜には、食事会を催し、韓国人材と日本企業サイドのフランクな交流を図っている点も大きな特徴である。また、同イベントに参加する日本企業には、必ず採用決定権を持つ社長・役員イベント参加を促しており、この点も、1日完結型イベントで内定まで進める秘訣でもある。

<sup>7</sup> 本事例に関しては、守屋(2020)pp.106-108を引用・修正したものである。詳しくは、同書を参照されたい。

韓国では、K-MOVEといった送り出し政策によって、仲介企業にも助成金が支払われると同時に、韓国の大学卒の就職率は、公表 67%であり、就職氷河期ともいえる。そのような背景もあり、株式会社ビーウェルのイベント参加学生のレベルは、日本語能力検定 N2以上が、97.5%、TOEIC800 点以上が 61.5%となっている。

株式会社ビーウェルでは、IT 人材を含む優秀な韓国人材と日本の大企業・中小企業・ベンチャー企業のマッチングを積極的に図ることで、ハイスペックな人材の確保、グローバル化への対応、異なった視点からの発想できる人材層の拡充など日本企業の「内なる国際化」を進めている。同社は、短期的な紹介料稼ぎではなく、日本企業の内なる国際化を促して、中長期的な視点からの取り組むプラットフォーム・ビジネスモデルであり、今後の日本企業の「内なる国際化」を推進するうえで参考となるモデルである。

同社の1日完結型イベントで、参加企業は、3名から4名程度の内定者を獲得している。日本に比して、韓国の同社のイベントでは、理系人材が多いことも特徴でもある。韓国の国内の就活の特徴でもあるが、スペックの高い一部の優秀な学生のみが、大企業に就職できる特徴があり、日本の就活のように、その潜在能力に目を向けて採用するスタイルをとっていない。それだけに、韓国国内には、IT 高度外国人材をはじめ優れた頭脳・潜在能力を有する人材が多数眠っており、人材危機時代の日本企業にとっては、重要な労働市場であるといえよう。

## 5. おすびー新しい胎動とその可能性と課題ー

### 5.1 外国人材の採用・配置・キャリア開発・昇進等とその日本型雇用の

#### 未来へのインパクト

ミドルスキル・ハイススキル人材は、外国人と若い日本人の間では、キャリア意識に大きな違いはなく、満足のできるキャリア形成ができるような制度設計を、日本型雇用には強く求めていると言えよう。それと同時に、人生 100 年時代において、外国人材であっても、日本の若い人材に対しても、長期のロールモデルの提示、能力要件や評価のイメージの共有、スキルアップの機会の提供等を、日本企業が提供することが求められている。また、それは、同時に、日本企業にとって、タレントプールを形成し、重要なポジションにつくことができる人材を育成するタレントマネジメントも求められている。外国人材に対しては、今、多くの日本企業では、日本型の「人型」雇用（メンバーシップ型雇用）に合わせているが、上記のキャリア形成、ロールモデルの提示、スキルアップなどにおいて、ジェネラリストのキャリア形成には限界があるため、外国人材に合わせた「ジョブ型」雇用も試みが出てきている。とはいえ、外国人材にとっては、キャリア形成やそのロール

モデル、スキルアップ、昇進に違和感を感じる点については可能な範囲で合わせてもらう工夫を行う必要がある。

外国人材からの日本型雇用への含意は、コア職務を中心として、様々な職務を経験もし、コア職務の経験価値を上げるといった日本型の「ジョブ型」の職務配置やキャリア形成への転換が求められてくることを示唆している。

IT 外国人材の活用では、ある部門の英語公用語化、分社化しての子会社の英語公用語化とその子会社の外国人材による経営も考える必要が出てきているかもしれない。その場合、英語部門と日本語部門、分社化した英語部門・外国人材経営会社と親会社をつなぐブリッジ人材の育成、共通の理念、風土の形成などが重要である。ただ、いくら部門や分社化された組織に外国人材を迎えても、一歩外に出れば、日本社会であり、その点は、外国人材に日本社会に合わせてもらう工夫が必要である。

また、本章では、海外からの直接的な日本への外国人材の採用と新たなるその可能性について、オリジナルヒアリング調査から論じることができた。海外に出た外国人材の獲得とその外国人材の日本への誘導においても、留学などの日本体験がない人材であればあるほど、日本へ誘導し、就労してもらうためには、前述したような外国人材向けの人事制度改革が必要である。またこれも前述したように、外国人材の方は、日本企業に採用されるために、日本語の学習を始め、日本語の採用スタイルに適應する必要がある。反面、日本企業は、日本での外国人材の就労において、しっかりと外国人材に人事制度などを合わせなければ、せっかく、海外にまで出て、採用した人材を失うことになる。

## 5.2 外国人政策の新しい胎動とその可能性と課題

ロースキルの日系定住外国人、外国人技能実習生、特定技能の方々は、多く日本の重層構造的な下請け構造の中、下請け中小企業の労働力として、日本経済を支えているとも言える。それだけに、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）に掲げられる適正な雇用（ディーセントワーク）の達成を目標として、下請けを含めた適正な雇用管理（外国人、日本人とも）を実現していくことが大切であろう。

第2節で述べたように、ロースキルの日系定住外国人、外国人技能実習生、特定技能の諸制度は、まさにつぎはぎ的なものとなっており、多くの矛盾を抱えている。それだけに、国として外国人労働者に対する一貫した施策を講じることができる法制化の整備や移民局の設置などとそれを支える体制整備が必要である。そして、受け入れ企業において外国人の適正な雇用管理がしっかり行われる制度設計も必須である。

また、外国人技能実習生にとっても、特定技能の外国人材も、日本で養った技能や日本語能力の「見える化」を行い、技能+日本語能力+5S（整理・整頓・清掃・清潔・

験)などの日本的ビジネススキルについて国が公的資格認定を行うことも大切であろう。

そして、外国人技能実習制度では、監理団体が外国人技能実習生の受け入れ先の技能実習の実施機関である中小企業や農業事業者などと一体化しているケースもある。受け入れ先における「技能実習」という名の労働を管理する受け入れ先の中小企業や農業事業者等とそれを取り締り、指導を行う監理団体が、事実上、一体化してしまっていることは、大きな問題とも言える。それだけに、監理団体の独立性を担保し、技能実習の実施団体と監理団体との正しい関係を構築するために、国からの改善命令・指導と受け入れ先の中小企業や農業事業者の育成・指導が非常に重要でもある。その点の育成・指導も国や地方自治体に大きく期待される役割であろう。また、監理団体や、外国人技能実習生の受け入れ先である中小企業や農業事業者の4段階レベルの格付けは政府が行い、優良な監理団体・技能実習実施団体と、問題を抱えるものが明確に区別できるようにすべきであろう(早川(2015))。

また、本章では、便宜的に、ロースキル人材とミドルスキル・ハイスキル人材に分けることとしたが、日本政府ではその点の線引きが不明確であり、その点の、明確な線引きに基づく外国人受け入れ政策の整合性のある展開も求められている(野村(2015))。

#### 《参考文献》

- 浅野慎一編著(2007)『増補版 日本で学ぶアジア系外国人—研修生・技能実習生・留学生・就学生の生活と文化変容—』大学教育出版。
- 相后正(2013)「日本労働市場における外国人労働者問題と労働政策」『近畿大学商学論集』第13巻第1号, pp61-91。
- 古沢昌之(2013)『「日系人」活用戦略—ブラジル事業展開における「バウンダリースパナー」としての可能性』白桃書房。
- 福岡昌子・趙康英(2013)『三重大学国際交流センター紀要』第8号, pp19-38。
- 飯牟禮克年(2019)「秋田県における外国人技能実習生受け入れへの課題と提言—秋田県とベトナムでの現地調査を踏まえて—」『国際教養大学アジア地域研究連携機構研究紀要』第9号, pp41-53。
- 仙石祐・永田浩一(2019)「信州大学におけるムスリム留学生—その現状と彼らの抱える困難、そして大学への提言—」『信州大学総合人間科学』13巻, pp.40-50。
- 郡司正人・荒川創大・オ川智宏(2008)『外国人留学生の採用に関する調査』労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.42。
- 郡司正人・荒川創大(2009)『日系企業における留学生の就労に関する調査』労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.57。



- 早川智津子(2015)「外国人労働をめぐる法政策の展開と今後の課題」『日本労働研究雑誌』No. 662.
- 小池拓也(2018)「我が国における外国人労働者の現況と中小企業における外国人雇用の方向性について」『中小企業支援研究』VoI.5.
- 厚生労働省(2018)「『外国人雇用状況』の届け出状況」.
- 厚生労働省(2019)「『外国人雇用状況』の届け出状況」.
- 厚生労働省委託(2017)「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」.
- 高宅茂(2016)『高度人材ポイント制』日本加除出版株式会社.
- 黄震中・浦坂純子(2014)「中国人大学生が抱く企業イメージと就業意識(1)ー現地大学生と在日留学生との比較からー」『評論・社会科学』第111号, pp.187-224.
- 宮城徹・中井洋子(2017)「異文化適応の構造モデルから見た外国人社員の職場での適応ー理科系ベトナム人元留学生の事例からー」『東京外国語大学留学生日本語教育センター論集 (Bulletin of Japanese Language Center for International Students)』第43巻, pp.81-96.
- 宮入隆(2016)「北海道農業における外国人技能実習生の受入状況の変化と課題：制度改正を目前に控えた2016年までの分析結果」『開発論集』101, pp.117-143.
- 守屋貴司(2014)「タレントマネジメント論に関する一考察」『立命館経営学』第53巻第2号, pp.23-38.
- 守屋貴司(2016)「日本における「グローバル人材」育成論議と「外国人高度人材」受け入れ問題」『社会政策』.
- 守屋貴司(2014)「日本企業の外国人留学生の採用管理への提言」『21世紀ひょうご』16, pp.28-39.
- 守屋貴司(2012)「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』No.623, pp.29-36.
- 守屋貴司(2012)「日本企業の留学生の外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』No.623, pp.29-37.
- 守屋貴司(2018)「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌』No.696, pp.30-39.
- 守屋貴司(2019)「日本の中小における『働き方改革』の現状と課題」『商工金融』2019年4月号.
- 守屋貴司(2020)『人材危機時代の日本の「グローバル人材」育成とタレントマネジメントー見捨てられる「日本・日本企業」への処方箋』晃洋書房.

中村良二・渡邊博頭(2013)『留学生の就職活動』労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.112.

野村敦子(2015)「外国人材の活用に向け求められる制度の再構築—海外事例にみる外国人政策の視点—」『JRI レビュー』 Vol.6, No.25.

田中史郎(2019)「外国人労働者問題を考える視点—移民政策の変遷と外国人労働者—」『人文社会科学論叢』29号.

和泉徹彦(2019)「日本における外国人労働者に関する研究の動向と展開」『嘉悦大学研究論集』第62巻第1号, pp.23-37.

Moriya.T(2013), Research on the Employment of Foreigners such as Foreign Students in Japanese Companies (In Commemoration of Prof. Osamu NAGASHIMA and Prof. Kaname YOSHIDA) 『立命館経営学』第51巻5号.

(WEB)

株式会社ディスコキャリアスリサーチ「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」(2018年12月) [https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global\\_kigyouchosa\\_201812.pdf](https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/01/global_kigyouchosa_201812.pdf) (最終閲覧日:2020年1月31日)

株式会社マイナビ「2019年卒マイナビ企業内定状況調査」(2018年11月) [http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei\\_2019\\_r.pdf](http://mcs.mynavi.jp/enq/naitei/data/naitei_2019_r.pdf) (最終閲覧日:2020年2月25日).