

アジア太平洋研究所資料

21-08-1

＜関西の大学・大学院で学ぶ留学生の就職に関する研究＞
「外国人留学生の採用・活用に関するアンケート調査」（企業調査）
報告書（2020年度）

2021年8月

一般財団法人 アジア太平洋研究所

〈アブストラクト〉

本報告書は、アジア太平洋研究所の研究プロジェクト「関西の大学・大学院で学ぶ留学生の就職に関する研究」の2020年度の研究成果(企業アンケート調査分)を取りまとめたものである。

わが国政府が2008年に掲げた「留学生30万人計画」は、2019年に外国人留学生の総数が312,214人に達したことから、数字の上ではクリアしたと言える。しかし、その「出口戦略」ともいべき留学生の「就職」を巡る状況については、かねてより日本人学生に比して「低い就職率」が問題視されてきた。こうした中、政府は「日本再興戦略2016」(2016年6月2日閣議決定)において「外国人留学生のうち日本国内で就職する者の割合を現状の3割から5割に向上させる」旨を謳い、「高度外国人材の卵」としての留学生の就職支援の強化に乗り出した。例えば、2017年にスタートした文部科学省の「留学生就職促進プログラム」では、各大学が自治体・産業界と連携して実施する「日本語教育」「キャリア教育」「インターンシップ」等への支援が予算化されている。

では、当該問題の一方の当事者である日本企業は、如何なる考え方や施策の下で外国人留学生の採用・活用を行っているのだろうか。

かような問題意識のもと、我々は、東証一部上場企業に対するアンケート調査を実施した。本報告書では、アンケートの分析結果を述べるとともに、インプリケーションを提示している。なお、本研究グループは、2019年度に大学のキャリアセンターに対するアンケートを実施しており、今回の企業調査はそれに続くものである。

2021年8月

〈キーワード〉

外国人留学生、留学生 30 万人計画、日本企業、就職、採用・活用

〈研究体制〉

| | | |
|---------------|---------------------------|--------------------------------------|
| 研究統括 | ： 稲田義久 | アジア太平洋研究所 研究統括 ・数量経済分析センター センター長 |
| リサーチリーダー | ： 古沢昌之 | アジア太平洋研究所 上席研究員 近畿大学経営学部 教授 |
| リサーチャー | ： 松川佳洋 | 広島経済大学経営学部 教授 |
| リサーチャー | ： カオティキヤング ^{エット} | 京都先端科学大学経済経営学部 准教授 |
| | ： 越村惣次郎 | 大阪府商工労働部大阪産業経済リサーチ &デザインセンター主任研究員 |
| オブザーバー 事務局 | ： 梅村その子 | 関西経済連合会 労働政策部 担当部長 |
| | ： 一宮将人 | アジア太平洋研究所 総括調査役 |
| | ： 川本剣悟 | アジア太平洋研究所 調査役（～2021年3月） |

〈執筆者〉

古沢昌之 アジア太平洋研究所 上席研究員
近畿大学経営学部 教授

概要（エグゼクティブ・サマリー）

わが国政府が 2008 年に掲げた「留学生 30 万人計画」は、2019 年に外国人留学生の総数が 312,214 人に達したことから、数字の上ではクリアしたと言える。しかし、その「出口戦略」ともいべき留学生の「就職」を巡る状況については、かねてより日本人学生に比して「低い就職率」が問題視されてきた。

こうした中、本研究プロジェクトでは、東証一部上場企業(2,161社)に対するアンケート調査を実施し、196社から有効回答を得た(回収率=9.1%)。コロナ禍でご多忙中にも関わらず、本アンケートにご協力を賜った各企業に対して厚く御礼を申し上げます次第である。

(1) 主な発見事実

①外国人留学生の「採用状況」

- ・最近5年間に留学生を新卒採用した経験のある企業は64.1%。
- ・「採用なし」の割合は非製造業が15ポイント以上上回る。

②留学生採用に関する「基本的な考え方(状況)」

- ・「社員に求める能力は国籍に関わらず同じで、『たまたま留学生が入社した』ケースが多い」が61.3%。
- ・他方、「外国人ならではの『特性』（日本人にない知識・スキル、発想・感性）を取り込むために採用しているが、それはあくまで日本人と遜色のない『日本語能力』を有した上での『プラスアルファ』の要素として評価している」は26.6%、「外国人ならではの『特性』を取り込むために採用しており、採用時点で『日本語能力』が多少劣っていても構わない」は12.1%に留まった。

③留学生の採用に際して「重視する事柄」と大学への「要望事項」

- ・留学生の採用に際して重視する事柄としては、「日本語」を「話す」「読む」「書く」能力が上位3項目を占め、5点法による回答(5=全くそのとおり、3=どちらとも言えない、1=全く違う。以下、同様)の平均値はいずれも4点を超えた。
- ・大学への要望事項は、「日本語能力(話す)を高めてほしい」「日本語能力(読み書き)を高めてほしい」が第1位・第2位となった。

④留学生の採用で重視している「求人ルート」

- ・留学生限定の「就職フェア」「就職サイト」「インターンシップ」や「外国人雇用サービスセンター」を挙げる企業は少なかった。

- ⑤選考・採用における「日本人学生採用時とは異なる配慮や取り組み」
- ・「留学生採用枠」「海外現法も含めたグループ採用」「求人票・求人サイトの多言語化」「英語や留学生の母国語による筆記・面接試験」といった留学生に対する配慮が広範になされている様子は見られなかった。
- ⑥「日本語能力・外国語能力等」への考え方や対応
- ・「職種・職務によっては日本語能力不問で求人・採用」「求める日本語レベルを明示」「求める外国語レベル(例えば中国語ネイティブレベル)を明示」「SPI 等適性検査の免除または得点の配慮」のスコアはいずれも低かった。
- ⑦外国人留学生への面接等での「質問」「説明」「情報提供」
- ・5点法による回答の平均値は、面接で「担当したい職務・将来のキャリア目標を尋ねている」が4点を超えたが、「今後の日本での滞在予定を質問」「当社での勤務希望年数を質問」は2点台であった。
 - ・サイトや説明会等で「当社が関心を持つ国・地域を通知」の平均値も低かった。
 - ・他方、評価・賃金・教育・福利厚生制度などの「人事制度を(日本人学生と比べて)より丁寧に説明」はいずれも3点を上回った。
- ⑧留学生採用に関わる「問題点」(採用活動及び留学生本人を巡る問題点)
- ・「採用活動」を巡る問題点として、5点法による回答の平均値が3点を超えた項目はなかった。「留学生の能力を見極めるのが難しい」(2.93)が最高で、以下「優秀な留学生が応募してこない」(2.62)、「受け入れ先の部署を探すのが難しい」(2.55)の順となった。
 - ・応募してくる「留学生本人」の問題点についても、全項目で平均値が3点未満となった。第1位は「日本語能力に欠ける留学生が多い」(2.85)、第2位は「日本での滞在予定が明確でない留学生が多い」(2.64)、第3位は「長期雇用や年功重視(長期的な視点による育成・選抜)など日本的経営の特質を理解していない留学生が多い」(2.61)だった。
- ⑨留学生の採用活動に関する「満足度」
- ・過去5年間の留学生の採用活動に関する満足度(予定どおりに「求める人材を確保できたか」)を尋ねたところ、「どちらかと言えば満足」(42.3%)と「非常に満足」(12.2%)を合わせると過半数に達した。
- ⑩入社後の「教育施策・支援施策」
- ・5点法による回答の平均値が3点を超えたのは「食事・礼拝・服装など宗教面」

のみで、「ビジネス日本語研修」「日本の文化やビジネスマナーに関する研修」「日本語能力レベルに応じた手当や報奨金」のスコアは全て 2.50 以下だった。

⑪元留学生社員との「信頼関係構築」に向けた施策

- ・日本人社員と国民文化が異なる元留学生社員との「信頼関係」を構築するための取り組みに関して尋ねたところ、5点法による回答の平均値は「経営理念との適合性を採用の判断材料とするよう方針化」がトップ(3.50)となり、「経営理念研修(eラーニングを含む)」(3.26)が続いた。第3位は「風土調査や従業員満足度調査を実施し、経営理念の浸透状況をチェック」と「経営理念を象徴する表彰プログラムや社内イベント」が 3.24 で並んだ。

⑫全社的に(日本人・外国人社員を問わず)取り組んでいる「人的資源管理施策(改革)」

- ・5点法による回答の平均値は「働き方改革に注力し、育児や介護に配慮した勤務時間制度を設置」(4.62)が最高で、第2位の「働き方改革に注力し、労働時間削減を図っている」(4.36)と第3位の「経営理念や人的資源管理の基本方針で『多様性(ダイバーシティ)の尊重』を掲げている」(4.29)も4点以上となった。

⑬元留学生社員の「現況」と「定着率」「退職理由」「昇給・昇進・昇格の速度」等

- ・これまでに新卒採用した元留学生社員が「(1人でも)現在勤務している」企業が 71.4%に達し、「過去にいたが全員退職した」が 7.4%、「過去も現在もいない」は 21.2%となった。
- ・「最も役職が高い元留学生社員」の職位について尋ねたところ、「役職なし」が 45.7%で第1位、「課長レベル」(23.8%)が第2位で、以下「係長・主任レベル」(9.5%)、「部長レベル」(8.6%)の順であった。
- ・新卒採用した元留学生社員の「定着率」(同世代の日本人社員との比較)は、「どちらとも言えない」が 62.9%で最多、「どちらかと言えば低い」と「どちらかと言えば高い」が各々12.9%・12.1%で続き、「明らかに低い」は 9.7%、「明らかに高い」は 2.4%のみだった。
- ・退職理由は「出身国・地域への帰国」(3.23)が第1位となったが、5点法による回答の平均値が3点を超えたのは本項目だけであった。第2位は「結婚や子供の教育・親の介護など家庭の事情」(2.78)、第3位は「配属部署や担当業務に関する不満(希望する部署や業務に異動できない)」(2.76)だった。
- ・元留学生社員の「昇給・昇進・昇格の速度」(同世代の日本人社員との比較)は、「どちらとも言えない」(91.3%)が大半を占めた。日本人社員より「明らか

に遅い」「どちらかと言えば遅い」の合計は7.9%で、「明らかに速い」「どちらかと言えば速い」は合わせても0.8%にすぎなかった。

⑭元留学生社員の「働きぶり」に対する「満足度」、組織への「インパクト」及び「問題点」

- ・元留学生社員の働きぶりに対しては、「どちらかと言えば満足」(52.0%)と「非常に満足」(11.4%)を合わせると全体の2/3弱となった。
- ・「組織へのインパクト」については、「外国の言語・文化に対する理解など日本人にないスキル・発想等を社内に持ち込んでいる」(3.68)が第1位で、第2位は「日本本社と海外現法との橋渡し役として貢献している」(3.43)、第3位は「当社と海外の顧客・取引先やインバウンドビジネスの顧客との橋渡し役として貢献している」「日本人社員の異文化に対する理解・関心が高まった」(ともに3.40)となった。
- ・問題点については、平均値が3点を超えた項目はなく、最高でも「以心伝心・あうんの呼吸が通じない」の2.55に留まった。

⑮留学生の採用に関する「今後の意向」

- ・今後(これから3年程度)の留学生採用の意向を尋ねた。結果は「どちらとも言えない」が57.0%を占めて最多だった。第2位は「どちらかと言えば積極的に採用したい」(18.1%)、第3位は「積極的に採用したい」(14.0%)で、以下「あまり採用したいとは思わない」(8.8%)、「全く採用したいとは思わない」(2.1%)の順となった。
- ・留学生を今後積極的に採用したいとする企業に理由を伺ったところ、「職場の多様性(ダイバーシティ)を高めたい」(4.44)が第1位、第2位は「日本本社における海外ビジネス担当要員として期待」(3.65)、第3位は「経営トップが留学生の積極的採用を指示」(3.27)であった。
- ・他方、非積極派の企業に対しても、その理由について質問した。平均値が3点を超えたのは「国籍を意識せずに採用している(外国人であることにこだわっていない)」(3.97)のみだった。第2位は「外国人に相応しい職務が社内にない(日本人が担当しても問題ない)」(2.70)、第3位は「日本語能力が低く、コミュニケーションが難しい」(2.65)となった。

⑯「海外の大学卒業の日本人・外国人」の「採用状況」

- ・最近5年間に海外の大学・大学院を卒業・修了した「日本人」及び「外国人」の新卒採用状況を尋ねた。「日本人」については、「全くなし」が65.5%に達した。「毎年採用」は6.7%にすぎなかった。

- ・「外国人」に関してもほぼ同様に、「全く採用なし」が 63.4%に及び、「毎年採用」は 8.2%に留まった。

2021年8月3日 一般財団法人アジア太平洋研究所
「関西の大学・大学院で学ぶ留学生の就職に関する研究」
リサーチリーダー 古沢 昌之
(近畿大学経営学部 教授)

目次

| | |
|------------------------------|----|
| 〈アブストラクト〉 | |
| 〈キーワード〉 | |
| 〈研究体制〉 | |
| 〈執筆者〉 | |
| 概要(エグゼクティブ・サマリー)..... | 4 |
| 第1章 はじめに(本研究の背景・目的・研究方法) | |
| (1) 本研究の背景と目的..... | 10 |
| (2) 調査項目..... | 10 |
| (3) 研究方法(調査概要)..... | 10 |
| 第2章 東証一部上場企業へのアンケート調査報告 | |
| (1) 回答企業のプロフィール..... | 11 |
| (2) 主な調査結果..... | 11 |
| 第3章 調査結果からのインプリケーションと今後の研究課題 | |
| (1) 調査結果からのインプリケーション..... | 33 |
| (2) 今後の研究課題。..... | 34 |
| 研究会記録..... | 35 |

第1章 はじめに(本研究の背景・目的・研究方法)

(1) 本研究の背景と目的

わが国政府が2008年に掲げた「留学生30万人計画」は、2019年に外国人留学生の総数が312,214人に達したことから、数字の上ではクリアしたと言える。

しかし、その「出口戦略」ともいえるべき留学生の「就職」を巡る状況については、かねてより日本人学生に比して「低い就職率」が問題視されてきた(詳細に関しては、アジア太平洋研究所資料20-05『「関西の大学・大学院で学ぶ留学生の就職に関する研究」報告書(2019年度)』をご一読願いたい)。

こうした中、政府は「日本再興戦略2016」(2016年6月2日閣議決定)において「外国人留学生のうち日本国内で就職する者の割合を現状の3割から5割に向上させる」旨を謳い、「高度外国人材の卵」としての留学生の就職支援の強化に乗り出した。例えば、2017年にスタートした文部科学省の「留学生就職促進プログラム」では、各大学が自治体・産業界と連携して実施する「日本語教育」「キャリア教育」「インターンシップ」等への支援が予算化されている。

では、当該問題の一方の当事者である日本企業は、如何なる考え方や施策の下で外国人留学生の採用・活用に臨んでいるのであろうか。そこで、我々は、東証一部上場企業に対するアンケート調査を通して、日本企業における留学生の採用・活用を巡る現状と課題を明らかにする。

(2) 調査項目

主な調査項目は、下記の6点である。

- ①外国人留学生の新卒採用状況
- ②外国人留学生の新卒採用に関わる考え方や施策、満足度、問題点
- ③外国人留学生に対する入社後の人的資源管理施策
- ④元留学生社員の働きを巡る状況や問題点
- ⑤外国人留学生の新卒採用に関する今後の意向
- ⑥海外の大学卒業の日本人・外国人の採用を巡る状況

(3) 研究方法(調査概要)

本調査(「外国人留学生の採用・活用に関するアンケート調査」)は、2020年10月～2021年3月に実施したものである。調査対象は、東証一部上場企業(2,161社)で、各社の「人事・採用責任者様宛」にアンケート票を返信用封筒付きで郵送した。なお、調査の依頼に際し、個別の回答内容については、企業名・回答者名を開示することはない旨を確約した。有効回答数は196社(回収率=9.1%)であった。

第2章 東証一部上場企業へのアンケート調査報告

(1) 回答企業のプロフィール

業種は製造業=53.6%、非製造業=46.4%である。従業員数(連結)の平均値は17,096.2人(中央値=4,230.0人)で、売上高(連結)については6,691.3億円(同1,740.0億円)、海外現地法人数は27.9社(同9.0社)、海外売上高比率は27.4%(同21.5%)となった(表1)。

業種別に見ると、従業員数と売上高には統計的有意差は確認されなかったが、海外現地法人数はt検定(「製造業 vs. 非製造業」など2つの異なるサンプルグループ間の平均値の差の検定)で1%水準、海外売上高比率には0.1%水準の有意差が検出され、いずれも製造業の数値が非製造業を上回った。ちなみに海外現地法人に関して言えば、製造業で海外現法のない企業は7.6%のみであったのに対し、非製造業ではその比率が39.6%となり、製造業の方が、海外事業展開が進んでいる様子が窺える。

(表1) 回答企業のプロフィール

| | 全体(平均値) | 中央値 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--------------|----------|---------|----------|----------|----------|
| ①従業員数(連結)(人) | 17,096.2 | 4,230.0 | 14,937.8 | 19,586.7 | -0.623 |
| ②売上高(連結)(億円) | 6,691.3 | 1,740.0 | 5,610.5 | 7,938.5 | -1.203 |
| ③海外現地法人数(社) | 27.9 | 9.0 | 38.3 | 15.9 | 3.353** |
| ④海外売上高比率(%) | 27.4 | 21.5 | 40.9 | 11.4 | 8.878*** |

(注)***: $p < 0.001$ (0.1%水準で有意), **: $p < 0.01$ (1%水準で有意)。

(2) 主な調査結果

①外国人留学生の「採用状況」

最近5年間(2016年度~2020年度入社)に日本の大学・大学院を卒業・修了した外国人留学生(以下、「日本の大学出身の留学生」または単に「留学生」と表記)を日本本社で正社員またはフルタイム勤務の非正規社員(嘱託社員など)として新卒採用した経験ある企業は64.1%に及んでいる(表2)。内訳は「毎年採用」=19.0%、「4年採用」=7.7%、「2~3年採用」=25.6%、「1年のみ採用」=11.8%である。

これを「採用経験あり vs. 採用経験なし」に集約して業種間で比較すると、「採用経験なし」の割合は非製造業が製造業を15ポイント以上上回るなど、カイ2乗検定で5%水準の有意差が認められた。

(表2)最近5年間の外国人留学生の「新卒採用状況」

| | 全くなし | 1年採用 | 2～3年採用 | 4年採用 | 毎年採用 | 合計 |
|------|-------|-------|--------|------|-------|--------|
| 製造業 | 28.6% | 10.5% | 31.4% | 8.6% | 21.0% | 100.0% |
| 非製造業 | 44.4% | 13.3% | 18.9% | 6.7% | 16.7% | 100.0% |
| 全体 | 35.9% | 11.8% | 25.6% | 7.7% | 19.0% | 100.0% |

続いて、2020年度入社に絞ると、日本の大学出身の留学生を新卒で「採用した」企業は41.2%だった(製造業=45.7%、非製造業=36.0%:統計的有意差はなし)。留学生を採用した企業における「新卒採用者総数」(日本人・外国人の合計)は平均166.3人で、うち留学生は同6.3人、留学生が新卒者に占める比率は単純平均で5.5%となった(最高値は28.1%)。また、新卒採用された留学生の中でフルタイム勤務の非正規社員は0.06人であったことから、大半が正社員として雇用されていることが分かる。

なお、留学生の出身国・地域は中国(除く香港)がトップで47.0%に達した。第2位はベトナム(12.5%)、第3位は台湾(12.0%)で、以下「ネパール」(10.3%)、「韓国」(7.0%)が続き、上位5ヶ国・地域で全体の88.8%を占めている。これら上位者の顔ぶれは、日本学生支援機構編(2021)『2020(令和2)年度外国人留学生在籍状況調査結果』に示されたわが国の高等教育機関に在籍する外国人留学生の出身国・地域別ランキングと一致するものである¹。

②留学生採用に関する「基本的な考え方(状況)」

最近5年間に留学生を採用した経験のある企業に留学生の新卒採用に関する「基本的な考え方(状況)」を尋ねたところ、「社員に求める能力は国籍に関わらず同じで、『たまたま留学生が入社した』ケースが多い」との回答が61.3%に達した(表3)。他方、「外国人ならではの『特性』(日本人にない知識・スキル、発想・感性)を取り込むために採用しているが、それはあくまで日本人と遜色のない『日本語能力』を有した上での『プラスアルファ』の要素として評価している」は26.6%、「外国人ならではの『特性』を取り込むために採用しており、採用時点で『日本語能力』が多少劣っていても構わない」は12.1%に留まった(業種間の有意差はなし)。

¹ 但し、「高等教育機関」には大学・大学院以外に短期大学、高等専門学校、専修学校(専修課程)、わが国の大学に入学するための準備教育課程を設置する教育施設が含まれることに留意する必要がある。また、日本学生支援機構(2021)では、中国→ベトナム→ネパール→韓国→台湾の順となっている。

(表3) 留学生の新卒採用の「基本的な考え方」

| | 外国人ならではの『特性』 (日本人にない知識・スキル、 発想・感性)を取り込む ために採用しており、採用 時点で「日本語能力」が多 少劣っていても構わない | 外国人ならではの『特性』 (日本人にない知識・スキル、 発想・感性)を取り込む ために採用しているが、そ れはあくまで日本人と遜 色ない「日本語能力」を有 した上での「プラスアルファ」 の要素として評価して いる | 社員に求める能力は国籍 に関わらず同じで、「同一 基準で選考」した結果、「た またま留学生が入社した」 ケースが多い | 合計 |
|------|--|--|--|--------|
| 製造業 | 12.0% | 22.7% | 65.3% | 100.0% |
| 非製造業 | 12.2% | 32.7% | 55.1% | 100.0% |
| 全体 | 12.1% | 26.6% | 61.3% | 100.0% |

③留学生の採用に際して「重視する事柄」と大学への「要望事項」

留学生の採用に際して「重視する事柄」を5点法(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う。以下、同様)で質問したところ、「日本語」を「話す」「読む」「書く」能力が上位3項目を占め、いずれも平均値が4点を越えた(表4)。

業種別ではt検定で「大学の専攻に関わる専門的な知識・スキル」に1%水準、「学業成績」「英語能力」に5%水準の有意差が認められ、全て製造業の平均値が非製造業を上回った。

(表4) 留学生の採用に際して「重視する事柄」

| 項目 | 全体 | 標準 偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|---|--------------|----------|------|------|---------|
| 1) 大学時代の「学業成績」(GPAなど) | 3.44 | 0.942 | 3.58 | 3.22 | 2.083* |
| 2) 大学の専攻に関わる「専門的な知識・スキル」 | 3.71 | 0.885 | 3.92 | 3.39 | 3.227** |
| 3) (文系でなく)「理系を専攻」していること | 2.46 | 1.250 | 2.58 | 2.27 | 1.377 |
| 4) 大学の「偏差値」や「ネームバリュー」 | 2.55 | 1.065 | 2.68 | 2.37 | 1.581 |
| 5) 「当社が関心を持つ国・地域の出身」であること(特定の言語・文化への精通) | 2.76 | 1.289 | 2.84 | 2.63 | 0.863 |
| 6) 「日本語を話す」能力 | 4.28 (1位) | 0.805 | 4.26 | 4.33 | -0.469 |
| 7) 「日本語を読む」能力 | 4.28 (1位) | 0.750 | 4.19 | 4.41 | -1.596 |
| 8) 「日本語を書く」能力 | 4.15 (3位) | 0.807 | 4.09 | 4.22 | -0.874 |
| 9) 「あうんの呼吸・以心伝心」など日本的なコミュニケーションができること | 3.27 | 0.976 | 3.16 | 3.43 | -1.490 |
| 10) 「日本的なマナーや礼儀作法」に対する理解力・適応力 | 3.52 | 0.823 | 3.54 | 3.49 | 0.333 |
| 11) 「英語」能力 | 3.46 | 0.960 | 3.59 | 3.24 | 2.001* |
| 12) 日本に「長期滞在」したい意向 | 3.74 | 1.007 | 3.84 | 3.59 | 1.331 |
| 13) 当社に「長期勤務」したい意向 | 4.08 | 0.865 | 4.18 | 3.94 | 1.495 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$ 。

次に、留学生の新卒採用に関する大学への「要望事項」を尋ねた。具体的には、我々が2019年に実施した大学のキャリアセンターに対する調査や先行研究を踏まえて9項目を提示し、各々について上記同様の5点法で回答していただいた。結果は「日本語能力(話す)を高めてほしい」(3.91)、「日本語能力(読み書き)を高めてほしい」(3.89)が第1位・第2位となった(表5)。第3位は「自身の専攻に関わる「専門的な知識・スキル」を身につけさせてほしい」(3.59)だった。

なお、業種別で見ると、「専門的な知識・スキルを身につけさせてほしい」と「英語能力を高めてほしい」に5%水準の有意差(t検定)が認められ、両項目ともに製造業の方がスコアが高かった。

(表5) 留学生の新卒採用に関する「大学への要望」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|--------|
| 1) 留学生に自身の専攻に関わる「専門的な知識・スキル」を身につけさせてほしい | 3.59 (3位) | 0.974 | 3.76 | 3.35 | 2.326* |
| 2) 留学生の「日本語能力(話す)」を高めてほしい | 3.91 (1位) | 0.967 | 3.86 | 3.98 | -0.643 |
| 3) 留学生の「日本語能力(読み書き)」を高めてほしい | 3.89 (2位) | 0.974 | 3.85 | 3.96 | -0.600 |
| 4) 留学生の「英語能力」を高めてほしい | 3.41 | 0.957 | 3.57 | 3.16 | 2.336* |
| 5) 留学生に「日本の文化」を理解させてほしい | 3.48 | 0.970 | 3.50 | 3.45 | 0.285 |
| 6) 留学生に長期雇用や年功の重視(長期的な視点による育成・選抜)など「日本的経営の特質」を理解させてほしい | 3.18 | 1.033 | 3.24 | 3.08 | 0.903 |
| 7) 大学は留学生対象の「インターンシッププログラム」にもっと注力してほしい | 2.72 | 0.926 | 2.64 | 2.86 | -1.306 |
| 8) 大学は「個別企業の留学生への求人ニーズ」をしっかり把握してほしい | 2.92 | 0.911 | 2.92 | 2.92 | 0.003 |
| 9) 大学は「留学生の就職支援担当者」(企業との窓口担当者)を配置してほしい | 2.90 | 0.979 | 2.91 | 2.90 | 0.041 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

*: $p < 0.05$ 。

④ 留学生の採用で重視している「求人ルート」

留学生の新卒採用で重視している「求人ルート」について、5点法で尋ねたところ、留学生限定の「就職フェア」「就職サイト」「インターンシップ」や「外国人雇用サービスセンター」「政府の留学生就職促進プログラムや高度外国人材活躍推進プラットフォーム」を挙げる企業は少なかった(表6)。全体の平均値は「大学の教員・研究室からの紹介」(2.86)が最高であった。

業種間の比較では「大学の教員・研究室」に1%水準の有意差が現れたが(製造

業>非製造業)、その背景には製造業では大学の研究室推薦で理系学生が入社するケースが非製造業と比べて多いという事情があるものと思われる。

(表6) 留学生の採用で重視している「求人ルート」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|---------|
| 1)「留学生限定」の「就職フェア」「(合同)企業説明会」への参加 | 2.70 (3位) | 1.336 | 2.73 | 2.65 | 0.310 |
| 2)「留学生限定」の「就職サイト」での求人 | 1.98 | 1.052 | 2.01 | 1.92 | 0.490 |
| 3)「留学生限定」の「インターンシップ」の実施 | 1.67 | 0.911 | 1.68 | 1.65 | 0.134 |
| 4)「外国人雇用サービスセンター(ハローワーク)」からの紹介 | 1.72 | 0.952 | 1.73 | 1.71 | 0.088 |
| 5)「民間の人材会社」(エージェント)からの紹介 | 2.07 | 1.253 | 2.22 | 1.84 | 1.656 |
| 6)「大学のキャリアセンター」からの紹介 | 2.73 (2位) | 1.325 | 2.88 | 2.51 | 1.517 |
| 7)「大学の教員や研究室」からの紹介 | 2.86 (1位) | 1.333 | 3.15 | 2.43 | 2.932** |
| 8)「当社の外国人社員」(元留学生など)からの紹介 | 2.32 | 1.100 | 2.40 | 2.20 | 0.950 |
| 9)顧客など「取引先」からの紹介 | 1.85 | 0.950 | 1.89 | 1.78 | 0.664 |
| 10)政府が実施する「留学生就職促進プログラム」「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」への参画 | 1.93 | 1.026 | 1.97 | 1.86 | 0.612 |
| 11)大学在学中に「アルバイト」として雇用し、有能人材を卒業後にフルタイム社員に登用 | 1.57 | 0.915 | 1.45 | 1.76 | -1.766 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： $p < 0.01$ 。

⑤選考・採用における「日本人学生採用時とは異なる配慮や取り組み」

ここでは、先行研究の議論を踏まえ、11項目を提示したが、全体の平均値が3点を超えたものはなく、「求人票・サイトに留学生歓迎・留学生可と記載」が2.97でトップであった(表7)。「外国人留学生採用枠」「海外現法も含めたグループ採用」「求人票・求人サイトの多言語化」「英語や留学生の母語による筆記・面接試験」のスコアはいずれも1点台だった。

なお、業種別では「筆記試験・面接を英語・母国語で実施」に1%水準、「求人票・サイトの多言語化」と「選考プロセスの簡素化・スピードアップ」に5%水準の有意差が確認された(いずれも製造業>非製造業)。

(表7) 選考・採用における「日本人学生採用時とは異なる配慮や取り組み」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|---------|
| 1) (日本人学生とは別に)「外国人留学生採用枠」を設けている | 1.72 | 1.074 | 1.72 | 1.73 | -0.093 |
| 2) 外国人留学生は「通年」で求人・採用している | 2.02 | 1.261 | 2.03 | 2.00 | 0.116 |
| 3) 「海外現地法人を含めた当社グループ」として求人・採用している | 1.63 | 0.970 | 1.65 | 1.59 | 0.317 |
| 4) 求人票や求人サイトに「留学生歓迎」「留学生可」と記載している | 2.97 (1位) | 1.437 | 2.96 | 2.98 | -0.076 |
| 5) 求人票や求人サイトの「多言語化」を図っている | 1.67 | 0.947 | 1.81 | 1.45 | 2.274* |
| 6) 過去の「留学生採用実績」「外国人社員数」を求人票・求人サイトや説明会などで伝えている | 2.77 (2位) | 1.360 | 2.85 | 2.65 | 0.790 |
| 7) 「筆記試験」や「面接」を「英語や留学生の母国語」で実施している | 1.57 | 1.001 | 1.74 | 1.31 | 2.663** |
| 8) 日本人採用時よりも「選考プロセスを簡素化・スピードアップ」させ、「留学生の負担を軽減」している | 1.67 | 1.036 | 1.85 | 1.41 | 2.586* |
| 9) 日本人採用時よりも「面接の時間・回数」を多くし、「能力・人柄を見極める」ようにしている | 1.57 | 0.850 | 1.58 | 1.55 | 0.191 |
| 10) 当社における「外国人社員の活躍ぶり」を求人票・求人サイトや説明会などで伝えている | 2.23 (3位) | 1.292 | 2.26 | 2.18 | 0.306 |

(注) 5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$ 。

⑥ 「日本語能力・外国語能力等」への考え方や対応

続いて、「日本語能力」及び「(中国語など)外国語能力」に関する企業の考え方や対応について探った。スコアが最も高かったのは、「面接・筆記試験・エントリーシート・履歴書の日本語表現に多少の不自然な点があっても一定の配慮をしている」(3.50)であった(表8)。しかし、他の項目で平均値が3点を超えたものではなく、「職種・職務によっては日本語能力不問で求人・採用」は1.67に留まった。また、「SPI等適性検査の免除または得点の配慮」(2.33)も低かった。

業種間で比較すると、「職種や職務によっては日本語能力不問で求人・採用」に1%水準の有意差が認められた(製造業 > 非製造業)。

(表8)「日本語能力・外国語能力等」への考え方や対応

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|---------|
| 1) 求める「日本語能力」(日本語能力検定やBJTビジネス日本語能力テストのレベル)を求人票・求人サイトや説明会などで伝えている | 2.66 (2位) | 1.384 | 2.73 | 2.55 | 0.700 |
| 2) 求める「外国語能力」(例: 中国語ネイティブレベルなど)を求人票・求人サイトや説明会などで伝えている | 2.17 | 1.206 | 2.22 | 2.10 | 0.513 |
| 4) 「面接」「筆記試験」「エントリーシート・履歴書」の「日本語表現」に多少の不自然な点があっても「一定の配慮」をしている | 3.50 (1位) | 1.097 | 3.59 | 3.37 | 1.126 |
| 5) 職種や職務によっては「日本語能力不問」で求人・採用している | 1.67 | 1.005 | 1.85 | 1.39 | 2.829** |
| 6) 「SPI等の適性検査」の「免除」または「得点への一定の配慮」をしている | 2.33 (3位) | 1.290 | 2.42 | 2.18 | 0.990 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： $p < 0.01$ 。

⑦外国人留学生への面接等での「質問」「説明」「情報提供」

面接で「担当したい職務・将来のキャリア目標を尋ねている」の平均値が4点を超えたが、「今後の日本での滞在予定を質問」「当社での勤務希望年数を質問」の平均値は2点台であった(表9)。また、サイトや説明会等で「当社が関心を持つ国・地域を通知」も1.91と低かった。他方、評価・賃金・教育・福利厚生制度などの「人事制度を(日本人学生と比べて)より丁寧に説明」の平均値はいずれも3点を上回った。

業種別では、「担当したい職務・将来のキャリア目標を尋ねている」に5%水準の有意差が現れた(製造業 > 非製造業)。

(表9)外国人留学生への面接等での「質問」「説明」「情報提供」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|--------|
| 1) 「面接」で今後の「日本での滞在予定」を尋ねている | 2.85 | 1.329 | 2.82 | 2.90 | -0.300 |
| 2) 「面接」で当社での「勤務希望年数」を尋ねている | 2.43 | 1.306 | 2.49 | 2.35 | 0.578 |
| 3) 「面接」で「担当したい職務」「将来のキャリア目標」を尋ねている | 4.03 (1位) | 1.040 | 4.20 | 3.78 | 2.269* |
| 4) 「配属予定先」「具体的な職務内容」を求人票・求人サイトや説明会などで伝えている | 3.02 | 1.379 | 2.92 | 3.16 | -0.962 |
| 5) 「当社が関心を持つ国・地域」を求人票・求人サイトや説明会などで伝えている | 1.91 | 1.086 | 1.95 | 1.86 | 0.442 |
| 6) 説明会や面接で「経営理念」「社風」(企業文化)をより丁寧に説明している | 3.67 (2位) | 1.136 | 3.59 | 3.78 | -0.864 |

| | | | | | |
|--|--------------|-------|------|------|--------|
| 7) 説明会や面接で「評価制度・賃金制度」をより丁寧に説明している | 3.07 | 1.046 | 2.95 | 3.24 | -1.561 |
| 8) 説明会や面接で「人材開発の考え方」「教育制度」をより丁寧に説明している | 3.44 (3位) | 1.080 | 3.43 | 3.45 | -0.083 |
| 9) 説明会や面接で「人事異動や配置」「キャリアパス」に関する考え方をより丁寧に説明している | 3.41 | 1.047 | 3.34 | 3.51 | -0.893 |
| 10) 説明会や面接で「福利厚生制度」をより丁寧に説明している | 3.30 | 1.024 | 3.31 | 3.29 | 0.133 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

*: $p < 0.05$ 。

⑧留学生採用に関わる「問題点」(採用活動及び留学生本人を巡る問題点)

ここでは、「採用活動」と「求職者側(応募してくる留学生本人)」の2側面から、留学生採用に関する問題点を探った。具体的には先行研究のレビューを通して考案した各項目について、5点法による回答をお願いした。

まず、「採用活動」を巡る問題点としては、全体で平均値が3点を超えた項目はなかった。「留学生の能力を見極めるのが難しい」(2.93)が最高で、以下「優秀な留学生が応募してこない」(2.62)、「受け入れ先の部署を探すのが難しい」(2.55)の順となった(表10)。業種別では「留学生の能力を見極めるのが難しい」「金銭的・時間的コストを要する」「受け入れ先の部署を探すのが難しい」に1%水準、「正社員で採用すると、海外現法へ駐在させる際、現地人の嫉妬・妬みが生じる恐れ」「正社員で採用すると、海外現法採用待遇に切り替えて転籍させようとする際、処遇面で納得を得られない恐れ」に5%水準の有意差が認められた(いずれも製造業>非製造業)。

また、「留学生本人」の問題点についても、全項目で平均値が3点未満となった。第1位は「日本語能力に欠ける留学生が多い」(2.85)、第2位は「日本での滞在予定が明確でない留学生が多い」(2.64)、第3位は「長期雇用や年功重視(長期的な視点による育成・選抜)など日本的経営の特質を理解していない留学生が多い」(2.61)だった。業種間で比べると、「メール・電話による通知に応じない留学生が多い」に5%水準の有意差が検出された(製造業<非製造業)。

(表10) 留学生の採用に関わる「問題点」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--------------------------------|--------------|-------|------|------|---------|
| 【採用活動に関する問題】 | | | | | |
| 1) 外国人留学生の「求人・採用ルート」が分からない | 2.08 | 0.955 | 2.11 | 2.04 | 0.381 |
| 2) 優秀な外国人留学生が「応募」してこない | 2.62 (2位) | 1.083 | 2.64 | 2.59 | 0.216 |
| 3) 「当社が関心を持つ国・地域出身の留学生」が採用できない | 2.14 | 0.952 | 2.27 | 1.94 | 1.910 |
| 4) 外国人留学生の「能力を見極める」のが難しい | 2.93 (1位) | 1.186 | 3.18 | 2.57 | 2.847** |

| | | | | | |
|--|--------------|-------|------|------|---------|
| 5) 日本人の採用と比べ「金銭的・時間的コスト」を要する | 2.46 | 1.081 | 2.70 | 2.10 | 3.123** |
| 6) 「受け入れ先の部署」を探すのが難しい | 2.55 (3位) | 1.168 | 2.82 | 2.14 | 3.293** |
| 7) 正社員で採用すると、海外現地法人へ駐在させる際に「日本人駐在員と同じ処遇」となり、「現地人社員の嫉妬や妬み」などが生じる恐れがあるので悩ましい | 2.10 | 1.112 | 2.30 | 1.80 | 2.500* |
| 8) 正社員で採用すると、「海外現地法人採用待遇に切り替えて転籍」させようとする際に「処遇面で納得を得られない」恐れがあるので悩ましい | 2.15 | 1.143 | 2.31 | 1.90 | 1.985* |
| 【求職者側(応募してくる外国人留学生本人)に関する問題】 | | | | | |
| 1) 「学業成績」(GPAなど)が悪い留学生が多い | 2.01 | 0.805 | 2.01 | 2.00 | 0.091 |
| 2) 自身の専攻に関わる「専門的な知識・スキル」に欠ける留学生が多い | 2.14 | 0.862 | 2.12 | 2.16 | -0.261 |
| 3) 「日本語能力」に欠ける留学生が多い | 2.85 (1位) | 1.048 | 2.78 | 2.94 | -0.802 |
| 4) 「日本の文化」を理解していない留学生が多い | 2.47 | 0.944 | 2.41 | 2.57 | -0.955 |
| 5) 今後の「日本での滞在予定年数」が明確でない留学生が多い | 2.64 (2位) | 0.976 | 2.64 | 2.65 | -0.099 |
| 6) 日本の「就職活動の仕組み」を理解していない留学生が多い | 2.38 | 0.937 | 2.39 | 2.37 | 0.142 |
| 7) 「日本で就職が無理なら進学か帰国をすればよい」という「安易な考え方」の留学生が多い | 2.31 | 0.924 | 2.34 | 2.27 | 0.425 |
| 8) 履歴書やエントリーシートの「ネイティブチェック」(日本人による日本語チェック)を受けていない留学生が多い | 2.44 | 0.851 | 2.35 | 2.57 | -1.410 |
| 9) 履歴書やエントリーシートが「内容面」でしっかり書けていない(中身が魅力的でない)留学生が多い | 2.52 | 0.935 | 2.46 | 2.61 | -0.886 |
| 10) 長期雇用や年功の重視(長期的な視点による育成・選抜)など「日本的経営の特質」を理解していない留学生が多い | 2.59 | 0.876 | 2.61 | 2.57 | 0.226 |
| 11) 「志望動機」が明確でない留学生が多い | 2.54 | 0.952 | 2.49 | 2.63 | -0.833 |
| 12) 当社の「事業内容」「経営理念・経営方針」について事前に情報収集していない留学生が多い | 2.61 (3位) | 0.946 | 2.61 | 2.61 | -0.024 |
| 13) 「自己分析」(自分の強み・弱みや価値観の整理)ができていない留学生が多い | 2.39 | 0.902 | 2.38 | 2.41 | -0.179 |
| 14) 「業界研究・企業研究」ができていない留学生が多い | 2.57 | 0.950 | 2.50 | 2.67 | -0.991 |
| 15) 「内定後や入社直前に辞退」をしてくる留学生が多い | 2.23 | 0.957 | 2.11 | 2.41 | -1.717 |
| 16) 「メールや電話による通知」に応じない(連絡がなかなかつかない)留学生が多い | 2.17 | 0.989 | 2.01 | 2.41 | -2.077* |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$ 。

⑨留学生の採用活動に関する「満足度」

最近5年間の留学生の新卒採用に関する「満足度」について質問したところ、「どちらかと言えば満足」(42.3%)と「非常に満足」(12.2%)の合計が過半数に達した(表11)。他の回答は「どちらとも言えない」が36.6%、「どちらかと言えば不満足」が7.3%で、「非常に不満足」は1.6%しかなかった(業種間の有意差はなし)。

(表11)過去5年間の留学生の新卒採用に関する「満足度」

| | 非常に不満足 | どちらかと言えば不満足 | どちらとも言えない | どちらかと言えば満足 | 非常に満足 | 合計 |
|------|--------|-------------|-----------|------------|-------|--------|
| 製造業 | 1.4% | 6.8% | 40.5% | 43.2% | 8.1% | 100.0% |
| 非製造業 | 2.0% | 8.2% | 30.6% | 40.8% | 18.4% | 100.0% |
| 全体 | 1.6% | 7.3% | 36.6% | 42.3% | 12.2% | 100.0% |

⑩元留学生社員(日本勤務者)に対する入社後の「教育施策・支援施策」

本事項に関しては、我々が先行研究を踏まえて提示した16の施策について、各々がどの程度実施されているかを5点法で質問した。5点法の回答の平均値が3点を超えたのは「食事・礼拝・服装など宗教面での配慮」(3.02)の1項目のみであった(表12)。日本語や日本の文化に関連した施策である「ビジネス日本語研修」「日本の文化やビジネスマナーに関する研修」「日本語能力レベルに応じた手当や報奨金」のスコアは全て2.50以下だった。同様に、「人事部門との個別面談」「社外相談窓口」「メンター制度」「帰国休暇」「住宅・社会保険・子女教育等生活面の支援」も低い。そして「日本人管理職に対する異文化研修」に注力している様子も見られない。さらに、「日本人とは別体系の成果主義人事」「ゼネラリスト育成型の人事異動は極力しない」「人事評価結果の丁寧なフィードバック」「職務や責任・権限の明確化」のような人事制度の運用面においても、多くの企業では外国人留学生に対する特別な対応はなされていないようである。

なお、業種間では「日本人管理職に対する異文化研修」に1%水準、「社内文書の多言語化」に5%水準の有意差があった(ともに製造業>非製造業)。

(表12)元留学生社員(日本勤務者)に対する入社後の「教育施策・支援施策」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|---|------|-------|------|------|--------|
| 1)「ビジネス日本語研修」に注力している | 2.25 | 1.213 | 2.37 | 2.05 | 1.419 |
| 2)「日本の文化やビジネスマナー」に関する研修に注力している | 2.27 | 1.127 | 2.39 | 2.05 | 1.741 |
| 3)日本語能力レベルに応じた「手当」や日本語能力検定等取得時の「報奨金」を支給している | 1.54 | 0.845 | 1.52 | 1.57 | -0.276 |
| 4)「人事部門による外国人社員との個別面談」に注力している | 2.13 | 1.091 | 2.16 | 2.09 | 0.331 |
| 5)外国人社員に対しては、外部の力 | 1.75 | 0.944 | 1.83 | 1.61 | 1.225 |

| | | | | | |
|--|--------------|-------|------|------|---------|
| ウンセラーなど「社外の相談窓口」を設けている | | | | | |
| 6)「人事部と配属先上司とのコミュニケーション」(情報交換)に注力している | 2.79 (2位) | 1.168 | 2.85 | 2.68 | 0.786 |
| 7)外国人社員に対する「メンター制度やチューター制度、ブラザー・シスター制度」に注力している | 2.38 | 1.270 | 2.54 | 2.09 | 1.897 |
| 8)外国人社員に対しては、多くの日本人社員とは別体系で「成果主義型人事制度」を用意している | 1.32 | 0.628 | 1.34 | 1.27 | 0.584 |
| 9)外国人社員に対しては、「ゼネラリスト育成型の人事異動は極力しない」ようにしている | 1.89 | 0.982 | 1.84 | 1.98 | -0.689 |
| 10)外国人社員に対しては、「人事評価結果のフィードバック」を日本人社員よりも丁寧に行うようにしている | 2.22 | 1.035 | 2.30 | 2.07 | 1.227 |
| 11)外国人社員に対しては、母国への「帰国休暇」を付与している | 1.53 | 0.807 | 1.52 | 1.55 | -0.139 |
| 12)「社内文書」の「多言語化」に注力している | 2.03 | 1.200 | 2.21 | 1.70 | 2.402* |
| 13)外国人社員に対しては、「宗教面での配慮」をしている(食事・礼拝・服装の配慮など) | 3.02 (1位) | 1.308 | 3.07 | 2.91 | 0.670 |
| 14)外国人社員に対しては、「住宅や社会保険、子女教育・育児・介護など生活面に関わる支援」に注力している | 2.26 | 1.044 | 2.35 | 2.09 | 1.351 |
| 15)日本人管理職への「異文化理解・異文化コミュニケーション研修」に注力している | 2.42 | 1.222 | 2.66 | 1.98 | 3.083** |
| 16)外国人社員に対しては、「職務内容や責任・権限」を明確に伝えるよう留意している | 2.62 (3位) | 1.179 | 2.65 | 2.57 | 0.354 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$ 。

⑪元留学生社員との「信頼関係構築」に向けた施策

日本人社員と国民文化が異なる元留学生社員との「信頼関係」を構築するための取り組みに関して尋ねた。具体的には、古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論』など国際人的資源管理を巡る諸研究の知見を援用して、「経営理念」の浸透・共有化に向けた施策を中心に8項目を提示し、各々について5点法で回答していただいた。結果は、「経営理念との適合性を採用の判断材料とするよう方針化」(3.50)が第1位となり、「経営理念研修(eラーニングを含む)」(3.26)が続いた(表13)。第3位は「風土調査や従業員満足度調査を実施し、経営理念の浸透状況をチェック」と「経営理念を象徴する表彰プログラムや社内イベント」が3.24で並んだ。業種別では「経営理念を多言語で記したカード・冊子を配布」に1%水準の有意差が出た(製造業>非製造業)。

(表13)元留学生社員との「信頼関係構築」に向けた施策

| 項目 | 全体 | 標準 偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|----------|------|------|---------|
| 1) 外国人留学生の新卒採用に際しては、「経営理念との適合性」(経営理念を受容する可能性)を判断材料とするよう方針化している(日本人・外国人を問わず方針化している場合も含む) | 3.50 (1位) | 1.212 | 3.48 | 3.55 | -0.307 |
| 2) 元外国人留学生社員に「経営理念研修」(e ラーニングも含む)を実施している(日本人・外国人を問わず実施している場合も含む) | 3.26 (2位) | 1.404 | 3.24 | 3.30 | -0.196 |
| 3) 元外国人留学生社員の「人事評価」では「経営理念の体现度」(経営理念に基づく思考・行動)を評価指標に組み込むよう方針化している(日本人・外国人を問わず方針化している場合も含む) | 3.06 | 1.313 | 3.00 | 3.18 | -0.740 |
| 4) 元外国人留学生社員に「経営理念を多言語で記したカードや冊子を配布」している(日本人・外国人を問わず配布している場合も含む) | 2.42 | 1.444 | 2.66 | 1.98 | 2.774** |
| 5) 元外国人留学生社員に対して定期的な「風土調査や従業員満足度調査」を実施し、経営理念の浸透状況をチェックしている(日本人・外国人を問わず実施している場合も含む) | 3.24 (3位) | 1.461 | 3.28 | 3.16 | 0.443 |
| 6) 経営理念を象徴する「表彰プログラム」や「社内イベント」を実施している(日本人・外国人を問わず実施している場合も含む) | 3.24 (3位) | 1.439 | 3.26 | 3.20 | 0.191 |
| 7) 経営理念を象徴する「創業者」「中興の祖」「英雄」に関するエピソードを伝承している(日本人・外国人を問わず伝承している場合も含む) | 3.03 | 1.374 | 3.07 | 2.95 | 0.461 |
| 8) 元外国人留学生社員と「経営トップとの意見交換会・交流会」を定期的で開催している(他の外国人社員も含めて開催している場合も含む) | 2.23 | 1.253 | 2.20 | 2.30 | -0.427 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： $p < 0.01$ 。

⑫全社的に(日本人・外国人社員を問わず)取り組んでいる「人的資源管理施策(改革)」

周知のとおり、少子高齢化やグローバルな競争激化に直面する中、わが国企業においては、長期安定雇用や年功序列(時間をかけた昇給・昇進・昇格)、さらには職務でなく職能に立脚した採用・評価・処遇等といった従来からの人事システムの改革が進みつつある。また、ワーク・ライフ・バランスの視点やコロナ禍への対

応も踏まえ、「働き方改革」の議論も盛んに行われている。そこで、本調査では各社が現在全社的に(日本人・外国人社員を問わず)取り組んでいる「人的資源管理施策(改革)」に関して質問した。5点法による回答の平均値は「働き方改革に注力し、育児や介護に配慮した勤務時間制度を設置」がトップとなり、4.62という非常に高いスコアを示した(表14)。そして、「働き方改革に注力し、労働時間削減を図っている」(4.36)、「経営理念や人的資源管理の基本方針で『多様性(ダイバーシティ)の尊重』を掲げている」(4.29)、及び「働き方改革に注力し、在宅勤務やテレワーク(リモートワークをコロナ後も認める予定である)」(4.13)も平均値が4点以上となった。

業種別では「有能な従業員に対して明確なキャリアパスを提示」に1%水準の有意差が確認された(製造業<非製造業)。

(表14)全社的に(日本人・外国人社員を問わず)取り組んでいる
「人的資源管理施策(改革)」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|----------|
| 1) 経営理念や人的資源管理の基本方針で「多様性(ダイバーシティ)の尊重」を掲げている | 4.29 (3位) | 0.947 | 4.33 | 4.23 | 0.575 |
| 2) 人的資源管理の基本方針として「成果主義人事」を掲げている | 3.21 | 1.030 | 3.23 | 3.16 | 0.376 |
| 3) 各人の「職務」や「責任・権限」の「明確化」を図っている | 3.86 | 0.901 | 3.82 | 3.93 | -0.690 |
| 4) 社内の等級制度は「年功」や「能力」でなく、「職務」をベース(職務等級制度)としている | 3.40 | 1.044 | 3.34 | 3.52 | -0.928 |
| 5) 有能な従業員に対しては、社内外の「選抜型研修」への派遣や「高度な資格取得」の支援など「キャリア形成」をサポートしている | 3.80 | 1.036 | 3.78 | 3.84 | -0.311 |
| 6) 有能な従業員に対しては、明確な「キャリアパス」を提示している | 3.06 | 1.038 | 2.87 | 3.41 | -2.703** |
| 7) 全社的な「コンピテンシー(社員に求める思考特性・行動特性)モデル」や「リーダーシップモデル」がある | 3.39 | 1.138 | 3.29 | 3.57 | -1.299 |
| 8) 働き方改革に注力し、「労働時間(残業や休日出勤)の削減」を図っている | 4.36 (2位) | 0.795 | 4.27 | 4.52 | -1.727 |
| 9) 働き方改革に注力し、「在宅勤務やテレワーク(リモートワーク)」をコロナ後も認める予定である | 4.13 | 1.043 | 4.07 | 4.23 | -0.789 |
| 10) 働き方改革に注力し、「育児や介護に配慮した勤務時間制度」を設けている | 4.62 (1位) | 0.645 | 4.54 | 4.75 | -1.757 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： p<0.01。

⑬元留学生社員の「現況」と「定着率」「退職理由」「昇給・昇進・昇格の速度」等
 これまでに新卒採用した元留学生社員が「(1人でも)現在勤務している」企業
 は71.5%に達した。一方、「過去にいたが全員退職した」が7.3%、「過去も現在も
 いない」は21.2%であった。

現在勤務している元留学生社員の数は平均26.6人で(全社員に占める比率の
 単純平均値は0.3%)、うち日本勤務の正社員が24.4人で、海外勤務者は1.0人
 と少数だった。また、各社に「最も役職が高い元留学生社員」の職位を伺ったと
 ころ、「役職なし」(一般社員)が45.7%でトップ、「課長レベル」(23.8%)が第2位
 で、以下「係長・主任レベル」(9.5%)、「部長レベル」(8.6%)となった。これら
 ずれの項目についても、業種間の有意差は見られなかった。

次に、新卒採用した元留学生社員の「定着率」を同世代の日本人社員と比較し
 てもらった。その結果、全体では「どちらとも言えない」が63.5%で最多となっ
 た(表15)。日本人社員より「どちらかと言えば低い」と「どちらか言えば高い」
 が各々12.7%・11.9%で続き、「明らかに低い」は9.5%だった。一方、「明らかに
 高い」は2.4%しかなかった。なお、業種別の有意差はなかった。

(表15)元留学生社員の「定着率」に関する状況(同世代の日本人社員との比較)

| | 明らかに低い | どちらか 言えば低い | どちらとも 言えない | どちらか 言えば高い | 明らかに高い | 合計 |
|------|--------|---------------|---------------|---------------|--------|--------|
| 製造業 | 11.0% | 13.4% | 59.8% | 13.4% | 2.4% | 100.0% |
| 非製造業 | 6.8% | 11.4% | 70.5% | 9.1% | 2.3% | 100.0% |
| 全体 | 9.5% | 12.7% | 63.5% | 11.9% | 2.4% | 100.0% |

他方、本件に関連する事項として、元留学生社員の「退職理由」(どのよう
 な理由による退職が多いか)を探るべく、我々が提示した16項目の各々を5点法で
 評価していただいた。平均値は「出身国・地域への帰国」(3.23)がトップとなっ
 たが、3点を越えたのは本項目だけであった(表16)。第2位は「結婚や子供の教育・
 親の介護など家庭の事情」(2.78)、第3位は「配属部署や担当業務に関する不満
 (希望する部署や業務に異動できない)」(2.76)だった。また、全ての項目におい
 て、業種間の有意差は認められなかった。

(表16)元留学生社員の「退職理由」

| 項目 | 全体 | 標準 偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|-------------------------------|--------------|----------|------|------|-------|
| 1) 出身国・地域への「帰国」 | 3.22 (1位) | 1.248 | 3.28 | 3.12 | 0.601 |
| 2) 国内外の大学院や専門学校へ の「進学」 | 2.21 | 1.091 | 2.21 | 2.21 | 0.031 |
| 3) 結婚や子供の教育・親の介護な ど「家庭の事情」 | 2.78 (2位) | 1.169 | 2.84 | 2.68 | 0.636 |
| 4) 他社からの「引き抜き・ヘッド ハンティング」 | 2.43 | 1.038 | 2.48 | 2.35 | 0.549 |

| | | | | | |
|--|--------------|-------|------|------|--------|
| 5) 言語や価値観の相違など「異文化間摩擦」 | 2.65 | 1.060 | 2.57 | 2.79 | -0.971 |
| 6) 社内における「人間関係」の悪化 | 2.51 | 0.909 | 2.48 | 2.56 | -0.427 |
| 7) 人事制度が「年功序列的」であるという不満 | 2.45 | 0.987 | 2.51 | 2.35 | 0.733 |
| 8) 「職務」や「責任・権限」が不明確であるという不満 | 2.51 | 0.966 | 2.57 | 2.38 | 0.925 |
| 9) 残業・休日出勤や休暇など「労働時間」を巡る不満 | 2.23 | 0.950 | 2.18 | 2.32 | -0.702 |
| 10) 「成績」の不振(仕事の成果が挙げらなかった) | 2.38 | 1.012 | 2.48 | 2.21 | 1.248 |
| 11) 当社の「経営理念」「企業文化」との不適合 | 2.31 | 0.900 | 2.33 | 2.26 | 0.326 |
| 12) 「不正行為」や「不祥事」「取引先とのトラブル」の発生 | 1.80 | 0.929 | 1.74 | 1.91 | -0.874 |
| 13) 「配属部署や担当業務」に関する不満(希望する部署や業務に異動できない) | 2.76 (3位) | 1.049 | 2.75 | 2.76 | -0.047 |
| 14) 「専門的な知識やスキル」が磨けないという不満(ゼネラリスト育成型の人的資源管理への不満) | 2.73 | 0.983 | 2.75 | 2.68 | 0.367 |
| 15) 「キャリアパス」が明示されないという不満 | 2.72 | 0.964 | 2.75 | 2.65 | 0.517 |
| 16) 日本本社と海外現地法人との「板挟み」 | 2.02 | 0.929 | 2.09 | 1.88 | 0.936 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

続いて、元留学生社員の「昇給・昇進・昇格の速度」について質問した。上と同様に同世代の日本人社員と比較してもらったが、「どちらとも言えない」との回答が91.3%と大半を占めた(表17)。日本人社員より「明らかに遅い」「どちらかと言えば遅い」の合計は7.9%で、「明らかに速い」「どちらかと言えば速い」は合わせても0.8%にすぎなかった。なお、業種間の有意差は確認されなかった。

(表17)元留学生社員の「昇給・昇進・昇格速度」に関する状況

(同世代の日本人社員との比較)

| | 明らかに遅い | どちらかと言えば遅い | どちらとも言えない | どちらかと言えば速い | 明らかに速い | 合計 |
|------|--------|------------|-----------|------------|--------|--------|
| 製造業 | 1.2% | 3.7% | 95.1% | 0.0% | 0.0% | 100.0% |
| 非製造業 | 2.3% | 11.4% | 84.1% | 2.3% | 0.0% | 100.0% |
| 全体 | 1.6% | 6.3% | 91.3% | 0.8% | 0.0% | 100.0% |

⑭元留学生社員の「働きぶり」に対する「満足度」、組織への「インパクト」及び「問題点」

現在勤務している元留学生社員の「働きぶり」に対する会社側としての「満足度」、元留学生社員の組織への「インパクト」及び「問題点」について尋ねた。

これらの項目に関しては、元留学生社員が多数で「全体としての評価」が難しい場合は、「最近5年間」（2016年度～2020年度）に入社した元留学生社員を念頭に回答していただくようお願いした。

まず、元留学生社員の「働きぶり」に対する「満足度」については、「どちらかと言えば満足」（52.8%）と「非常に満足」（11.2%）を合わせると全体の2/3近くに達した（表18）。残りは「どちらとも言えない」が24.0%、「どちらかと言えば不満足」が6.4%で、「非常に不満足」は5.6%に留まった。なお、業種間の有意差は検出されなかった。

(表18)元留学生社員の「働きぶり」に対する満足度

| | 非常に不満足 | どちらかと言えば不満足 | どちらとも言えない | どちらかと言えば満足 | 非常に満足 | 合計 |
|------|--------|-------------|-----------|------------|-------|--------|
| 製造業 | 7.4% | 4.9% | 24.7% | 55.6% | 7.4% | 100.0% |
| 非製造業 | 2.3% | 9.1% | 22.7% | 47.7% | 18.2% | 100.0% |
| 全体 | 5.6% | 6.4% | 24.0% | 52.8% | 11.2% | 100.0% |

次に、彼・彼女らの「組織へのインパクト」について5点法で質問したところ、全体では「外国の言語・文化に対する理解など日本人にないスキル・発想等を社内に持ち込んでいる」が平均値3.68で第1位となった（表19）。第2位は「日本本社と海外現法との橋渡し役として貢献している」（3.43）、そして第3位は「当社と海外の顧客・取引先やインバウンドビジネスの顧客との橋渡し役として貢献している」「日本人社員の異文化に対する理解・関心が高まった」（ともに3.40）であった。

業種間で比べると、「日本人社員の外国語能力の向上」（1%水準）と「日本人社員の異文化に対する理解・関心の高まり」（5%水準）に有意差が認められ、いずれも製造業のスコアの方が高かった。

(表19)元留学生社員の「組織へのインパクト」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|---------|
| 1)「外国の言語や文化に対する理解」など日本人社員にない「スキルや発想・感性」を社内に持ち込んでいる | 3.68 (1位) | 0.841 | 3.65 | 3.73 | -0.488 |
| 2)「日本本社と海外現地法人の橋渡し役」として活躍している | 3.43 (2位) | 0.927 | 3.47 | 3.33 | 0.678 |
| 3)「当社と海外の顧客・取引先やインバウンドビジネスの顧客」との「橋渡し役」として貢献している | 3.40 (3位) | 1.019 | 3.39 | 3.43 | -0.231 |
| 4)「技能実習生などブルーカラーの外国人従業員のマネジメント」の面で貢献している | 2.21 | 1.145 | 2.25 | 2.06 | 0.588 |
| 5)日本人社員の「外国語能力」が向上した | 2.56 | 0.940 | 2.74 | 2.23 | 2.985** |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|-------|------|------|--------|
| 6) 日本人社員の「異文化に対する理解・関心」が高まった | 3.40 (3位) | 0.935 | 3.53 | 3.16 | 2.113* |
| 7) 「専門的な知識やスキルの向上に熱心」で日本人社員への刺激となっている | 3.30 | 0.796 | 3.34 | 3.23 | 0.736 |
| 8) 「チャレンジ精神や起業家精神が旺盛」で日本人社員への刺激となっている | 3.22 | 0.771 | 3.31 | 3.05 | 1.864 |
| 9) 「将来のキャリア目標が明確」で日本人社員への刺激となっている | 3.05 | 0.742 | 3.09 | 2.98 | 0.790 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： $p < 0.01$ 、*： $p < 0.05$ 。

続いて、各企業が自社の元留学生社員に対して感じる「問題点」を尋ねた。具体的には、我々が関連の諸研究を踏まえて提示した16項目に対し、5点法で回答していただいた。結果は平均値が3点を超えた項目はなく、最高でも「以心伝心・あうんの呼吸が通じない」の2.55だった(表20)。第2位は「日本人社員と比べ会社への忠誠心・帰属意識が低く、転職志向が強い」(2.50)、第3位は「日本人社員と比べ権利意識が強いわりに責任感に欠ける」(2.45)であった。なお、全ての項目において業種間の有意差は出なかった。

(表20)元留学生社員に対して感じる「問題点」

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|---|--------------|-------|------|------|--------|
| 1) 「日本語能力」が仕事で求められるレベルに達していない | 2.35 | 1.109 | 2.30 | 2.44 | -0.675 |
| 2) 「以心伝心・あうんの呼吸」が通じない | 2.55 (1位) | 0.977 | 2.55 | 2.56 | -0.044 |
| 3) 日本人社員と比べ「権利意識」が強いわりに「責任感」に欠ける | 2.46 (3位) | 0.994 | 2.43 | 2.51 | -0.459 |
| 4) 日本人社員と比べ「勤勉」でない | 1.93 | 0.787 | 1.94 | 1.93 | 0.049 |
| 5) 日本人社員と比べ「誠実・正直」でない | 1.98 | 0.849 | 1.90 | 2.14 | -1.499 |
| 6) 日本人社員と比べ「(納期や約束事などの)時間に正確」でない | 2.10 | 0.918 | 1.99 | 2.30 | -1.737 |
| 7) 日本人社員と比べ「協調性」に欠け、「チームワーク」が苦手である | 2.12 | 0.946 | 2.10 | 2.16 | -0.350 |
| 8) 日本人社員と比べ「指示待ち」で「自主的」に動かない | 2.01 | 0.844 | 1.99 | 2.05 | -0.368 |
| 9) 日本人社員と比べ「言い訳」が多い | 2.11 | 0.916 | 2.05 | 2.23 | -1.000 |
| 10) 日本人社員と比べ「残業」や「休日出勤」の命令や要請に応じないことが多い | 2.06 | 0.862 | 2.00 | 2.16 | -0.928 |
| 11) 日本的社員と比べ「ルール・規律やコンプライアンス」に対する意識が希薄である | 2.10 | 0.891 | 2.01 | 2.26 | -1.349 |
| 12) 日本人社員と比べ「人事評価結果」に対するクレームが多い | 2.15 | 0.920 | 2.13 | 2.19 | -0.349 |
| 13) 日本人社員と比べ「会社に対する忠誠心・帰属意識」が低く、「転職志向」が強い | 2.50 (2位) | 1.074 | 2.54 | 2.42 | 0.584 |

| | | | | | |
|---|------|-------|------|------|--------|
| 14) 日本人社員と比べ「ほう・れん・そう」や「根回し」をしない | 2.41 | 0.974 | 2.39 | 2.47 | -0.420 |
| 15) 日本人社員と比べ「自身の職務範囲」への拘りが強く、「周囲の仕事」に関心を持たない | 2.28 | 0.873 | 2.26 | 2.33 | -0.381 |
| 16) 日本人社員と比べ「自身のノウハウの他者への伝授」や「部下・後輩指導」に消極的である | 2.18 | 0.840 | 2.15 | 2.23 | -0.518 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

⑮留学生採用に関する「今後の意向」

ここでは、まず全ての企業に対して、今後(これから3年程度)の留学生採用の意向を尋ねた。全体では「どちらとも言えない」が57.0%を占めてトップとなった(表21)。第2位は「どちらかと言えば積極的に採用したい」(18.1%)、第3位は「積極的に採用したい」(14.0%)で、以下「あまり採用したいとは思わない」(8.8%)、「全く採用したいとは思わない」(2.1%)の順だった。なお、業種間の有意差はなかった。

(表21) 留学生採用に関する「今後の意向」

| | 全く採用したい と思わない | あまり採用 したいと思 わない | どちらとも 言えない | どちらかと 言えば積極的 に採用したい | 積極的に採用 したい | 合計 |
|------|------------------|-----------------------|---------------|---------------------------|---------------|--------|
| 製造業 | 1.9% | 5.8% | 51.9% | 21.2% | 19.2% | 100.0% |
| 非製造業 | 2.2% | 12.2% | 63.3% | 14.4% | 7.8% | 100.0% |
| 全体 | 2.1% | 8.8% | 57.2% | 18.0% | 13.9% | 100.0% |

次に、上で見た「留学生採用に関する今後の意向」と「最近5年間の留学生採用状況(経験)」(前掲表2)との関係性を探った。具体的には、表21の「積極的に採用したい」と「どちらかと言えば積極的に採用したい」を「積極派」(全体の32.1%)、それ以外の回答を「非積極派」(全体の67.9%)に集約して類型化したところ、最近5年間に採用経験のない企業では積極派がわずか7.1%であったのに比べ、採用経験企業では46.7%となり、カイ2乗検定で0.1%水準の有意差が現れた(表22)。

(表22) 「留学生採用に関する今後の意向」(積極派 vs. 非積極派)と

「最近5年間の留学生採用状況」の関係性

| | 非積極派(今後の留学生採用) | 積極派(今後の留学生採用) | 合計 |
|---------------|----------------|---------------|--------|
| 最近5年間の留学生採用なし | 92.9% | 7.1% | 100.0% |
| 最近5年間の留学生採用あり | 53.3% | 46.7% | 100.0% |

また、これまでに留学生の採用経験のある企業の中で、元留学生社員が「現在勤務している」企業と「全員退職した」企業を比較すると、前者については積極派が43.5%を占めたのに対し、後者の企業ではそれが14.3%に留まった(カイ2乗検定で5%水準の有意差)(表23)。

表22と表23の結果から、最近5年間に留学生を採用した経験のある企業の方が、また元留学生社員が現在も勤務している企業の方が、留学生に対する今後の採用意欲が相対的に高いと言えよう。

(表23) 「留学生採用に関する今後の意向」(積極派 vs. 非積極派)と「元留学生社員の勤続」の関係性

| | 非積極派(今後の留学生採用) | 積極派(今後の留学生採用) | 合計 |
|-----------------|----------------|---------------|--------|
| 元留学生社員は全員退職した | 85.7% | 14.3% | 100.0% |
| 元留学生社員が現在勤務している | 56.5% | 43.5% | 100.0% |

続いて、積極派の企業に対して、その理由を5点法で尋ねてみた。結果は「職場の多様性(ダイバーシティ)を高めたい」が第1位で、平均値は4.44と非常に高かった(表24)。第2位は「日本本社における海外ビジネス担当要員として期待」(3.65)、第3位は「経営トップが留学生の積極的採用を指示している」(3.27)となった。

業種別比較では「インバウンドビジネスや在日外国人対象のビジネスの要員としての期待」に5%水準の有意差が検出された(製造業<非製造業)。一般的に、観光業や宿泊業・飲食業など非製造業がインバウンドビジネスの牽引役とされることがこうした差異に繋がっていると考えられる。

(表24) 留学生を「積極的に採用したい」理由

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|---------|
| 1)「海外現地法人」の「駐在員候補」として期待するから | 2.82 | 1.017 | 2.76 | 2.95 | -0.678 |
| 2)将来的に「海外現地法人に転籍」させ、「現法の経営幹部」になってもらいたいから | 2.77 | 1.093 | 2.86 | 2.60 | 0.864 |
| 3)日本本社における「海外ビジネス担当要員」(自社の海外現地法人や海外の取引先との橋渡し役)として期待するから | 3.65 (2位) | 0.993 | 3.71 | 3.50 | 0.792 |
| 4)日本における「インバウンドビジネスや在日外国人対象のビジネスの担当要員」として期待するから | 2.82 | 1.235 | 2.55 | 3.40 | -2.664* |
| 5)技能実習生など「ブルーカラーの外国人従業員のマネジメント」や「彼または彼女らと会社側との橋渡し役」を期待するから | 2.15 | 1.099 | 2.03 | 2.50 | -1.168 |

| | | | | | |
|---|--------------|-------|------|------|--------|
| 6) 外国人を交えての会議や外国人来訪時の「通訳要員」、文書や資料の「翻訳要員」として期待するから | 2.60 | 1.078 | 2.60 | 2.60 | -0.016 |
| 7) 職場の「多様性」(ダイバーシティ)を高めたいから | 4.44 (1位) | 0.692 | 4.50 | 4.30 | 1.064 |
| 8) 「経営トップが外国人留学生の積極的採用を指示」しているから | 3.27 (3位) | 1.011 | 3.31 | 3.20 | 0.396 |
| 9) 企業の「イメージアップ」につながるから | 2.73 | 1.104 | 2.64 | 2.90 | -0.855 |
| 10) 優秀な「日本人大学生が応募してこない」から | 2.11 | 0.977 | 2.26 | 1.80 | 1.771 |
| 11) 「日本人の労働力が不足」しているから | 2.50 | 1.127 | 2.57 | 2.35 | 0.720 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

*: $p < 0.05$ 。

翻って、本調査では非積極派の企業に対しても、その理由について5点法で尋ねた。平均値が3点を超えたのは「国籍を意識せずに採用している(外国人であることにこだわっていない)」(3.97)のみであった(表25)。この結果は、留学生採用の基本的な考え方として「社員に求める能力は国籍に関わらず同じで、留学生はたまたま入社が多い」が6割以上であったことに関連しているように思われる。第2位は「外国人に相応しい職務が社内にはない(日本人が担当しても問題ない)」(2.70)、第3位は「日本語能力が低く、コミュニケーションが難しい」(2.65)だった。

業種別では「海外の大学卒の外国人を重視している」「海外の大学卒の日本人を重視している」「外国人の中途採用を重視している」に1%水準、「既に必要な外国人材を確保できている」「留学生が求めるスペシャリスト志向のキャリアパスを提示できない」に5%水準の有意差が現れた(全て製造業>非製造業)。

(表25)留学生を「積極的に採用しようと思わない」理由

| 項目 | 全体 | 標準偏差 | 製造業 | 非製造業 | t値 |
|--|--------------|-------|------|------|--------|
| 1) 「国籍や出身国・地域を意識せずに新卒者を採用」しているから(社員に求める能力は国籍等に関係なく同じで、外国人であることにこだわっていないから) | 3.97 (1位) | 1.226 | 4.11 | 3.84 | 1.296 |
| 2) 「日本語能力」が低く、コミュニケーションが難しいから | 2.65 (3位) | 1.085 | 2.62 | 2.67 | -0.232 |
| 3) 「文化や価値観」の違いに不安を感じるから | 2.61 | 1.117 | 2.66 | 2.57 | 0.466 |
| 4) どのように「求人・採用」をすればよいか分からないから | 1.97 | 1.026 | 2.08 | 1.87 | 1.198 |
| 5) 「能力を見極める」のが難しいから | 2.41 | 1.112 | 2.51 | 2.32 | 0.979 |
| 6) 「外国人に相応しい職務」が社内にはないから(日本人が担当しても問題がないから) | 2.70 (2位) | 1.280 | 2.67 | 2.72 | -0.237 |

| | | | | | |
|--|------|-------|------|------|---------|
| 7)「受け入れ先の部署」を探すのが難しいから | 2.53 | 1.208 | 2.61 | 2.46 | 0.681 |
| 8)「既に必要な外国人材を確保」できているから | 2.02 | 1.034 | 2.23 | 1.83 | 2.254* |
| 9)外国人留学生よりも「海外の大学卒業・大学院修了」の「外国人」の採用を重視しているから | 1.78 | 0.942 | 2.05 | 1.54 | 3.207** |
| 10)外国人留学生よりも「海外の大学卒業・大学院修了」の「日本人」の採用を重視しているから | 1.82 | 0.913 | 2.05 | 1.61 | 2.818** |
| 11)外国人留学生の新卒採用よりも外国人の「中途採用」を重視しているから | 1.77 | 0.894 | 2.03 | 1.54 | 3.278** |
| 12)「定着率」が低いから | 2.35 | 1.098 | 2.52 | 2.19 | 1.757 |
| 13)外国人留学生が求める「成果主義型の処遇」を提示できないから | 2.27 | 1.010 | 2.43 | 2.13 | 1.718 |
| 14)外国人留学生が求める「スペシャリスト志向のキャリアパス」を提示できないから | 2.38 | 1.074 | 2.59 | 2.20 | 2.113* |
| 15)日本の法制上、外国人留学生を「採用可能な職務」が限られているから | 2.36 | 0.996 | 2.44 | 2.29 | 0.886 |
| 16)外国人をマネジメントできる「管理職」が不足しているから | 2.58 | 1.140 | 2.75 | 2.42 | 1.703 |
| 17)日本人の採用と比べ「採用活動」に「時間的・金銭的コスト」がかかるから | 2.28 | 1.058 | 2.44 | 2.14 | 1.611 |
| 18)「在留資格」の変更手続きや管理が面倒だから | 2.30 | 1.152 | 2.38 | 2.23 | 0.724 |
| 19)これまで外国人留学生を採用したことがあるが、あまり「活躍」していない(活躍しなかった)から | 2.21 | 1.076 | 2.33 | 2.07 | 1.114 |

(注)5点法による回答(5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う)の平均値。

**： p<0.01、*： p<0.05。

⑩「海外の大学卒業の日本人・外国人」の「採用状況」

最近5年間に海外の大学・大学院を卒業・修了した「日本人」及び「外国人」の新卒採用に状況を尋ねた。まず、「日本人」については、「全くなし」が65.5%に達した(表26)。(5年のうち1年でも)採用した経験のある企業は34.5%に留まり、日本の大学出身の留学生の採用(前掲表2)と比べると、30ポイント近く低かった。「毎年採用」は6.7%にすぎなかった。

また、「外国人」に関してもほぼ同様の傾向を示しており、「全く採用なし」が63.4%に及んだ(表27)。

なお、「日本人」「外国人」のいずれにも、業種間の有意差は見られなかった。

(表26)最近5年間の「海外の大学卒業」の「日本人」の新卒採用状況

| | 全くなし | 1年採用 | 2～3年採用 | 4年採用 | 毎年採用 | 合計 |
|------|-------|-------|--------|------|------|--------|
| 製造業 | 63.8% | 6.7% | 21.0% | 1.0% | 7.6% | 100.0% |
| 非製造業 | 67.4% | 12.4% | 13.5% | 1.1% | 5.6% | 100.0% |
| 全体 | 65.5% | 9.3% | 17.5% | 1.0% | 6.7% | 100.0% |

(表27)最近5年間の「外国の大学卒業」の「外国人」の新卒採用状況

| | 全くなし | 1年採用 | 2～3年採用 | 4年採用 | 毎年採用 | 合計 |
|------|-------|-------|--------|------|-------|--------|
| 製造業 | 60.0% | 12.4% | 14.3% | 1.9% | 11.4% | 100.0% |
| 非製造業 | 67.4% | 9.0% | 19.1% | 0.0% | 4.5% | 100.0% |
| 全体 | 63.4% | 10.8% | 16.5% | 1.0% | 8.2% | 100.0% |

では、「海外大卒の日本人採用」と「海外大卒の外国人採用」の関係性はどうか。表26と表27の結果を各々「採用あり」「採用なし」に集約して分析してみた。結果は、最近5年間に海外大卒の日本人を採用した経験のない企業の中で海外大卒の外国人を採用した企業は18.1%であったのに対し、経験のある企業ではそれが71.6%に及び、カイ2乗検定で0.1%水準の有意差が検出された(表28)。つまり、海外大卒の外国人と日本人を同一あるいは類似の人材カテゴリーとして捉える企業が多いのかもしれない。

(表28)「海外大卒の日本人採用」と「海外大卒の外国人採用」の関係性

| | 海外大卒の外国人採用なし | 海外大卒の外国人採用あり | 合計 |
|--------------|--------------|--------------|--------|
| 海外大卒の日本人採用なし | 81.9% | 18.1% | 100.0% |
| 海外大卒の日本人採用あり | 28.4% | 71.6% | 100.0% |

他方、「日本の大学出身の留学生採用」との関係性について見ると、最近5年間に留学生を採用した経験のない企業のうち、海外大卒の日本人・外国人を採用したのは各々12.9%・10.0%に留まったのに比べ、留学生採用経験企業ではそれぞれ48.6%・51.6%に達し、ともにカイ2乗検定で0.1%水準の有意差が確認された(表29及び表30)。ここでも、留学生の採用と海外大卒の日本人・外国人の採用の関係性が強いことを確認できよう。

(表29)「日本の大学出身の留学生採用」と「海外大卒の日本人採用」の関係性

| | 海外大卒の日本人採用なし | 海外大卒の日本人採用あり | 合計 |
|-----------------|--------------|--------------|--------|
| 日本の大学出身の留学生採用なし | 87.1% | 12.9% | 100.0% |
| 日本の大学出身の留学生採用あり | 53.2% | 46.8% | 100.0% |

(表30)「日本の大学出身の留学生採用」と「海外大卒の外国人採用」の関係性

| | 海外大卒の日本人採用なし | 海外大卒の外国人採用あり | 合計 |
|-----------------|--------------|--------------|--------|
| 日本の大学出身の留学生採用なし | 90.0% | 10.0% | 100.0% |
| 日本の大学出身の留学生採用あり | 48.4% | 51.6% | 100.0% |

第3章 調査結果からのインプリケーションと今後の研究課題

(1) 調査結果からのインプリケーション

既述のとおり、今回の調査では、外国人留学生の採用に関する基本的な状況として「社員に求める能力は国籍に関わらず同じで、『たまたま留学生が入社した』ケースが多い」という回答が6割以上に達した。しかし「社員に求める能力は国籍に関わらず同じ」ということは、企業は留学生に対し、新卒採用の大多数を占める日本人学生と殆ど遜色のないレベルの「日本語能力」を暗黙裡に求めているようにも読み取れる。事実、回答企業が留学生の採用に関して重視する事柄及び大学への要望事項のいずれについても「日本語能力」が上位を占めた。こうした状況下、ネイティブの日本人学生に比べると日本語能力の面で劣るとされる留学生が就職活動において苦戦を強いられ、それが彼・彼女らの低い就職率と関連しているであろうことは容易に想像できる。

そして、求人ルートや選考・採用の方法、入社後の施策に関しても、「たまたま入社」を裏付けるかの如く、多くの企業では留学生に対する特別な配慮や取り組みはなされていないようである。すなわち、留学生を日本人学生と同じルートで求人・採用し、入社後の人的資源管理施策の面でも日本人社員と同様の対応がなされているということであろう。

外国人留学生採用の効用の1つは、多様性がもたらす「異文化シナジー」にあると考えられる。これまでの異文化経営研究の知見によれば、文化的に多様な組織は、創造性や柔軟性を発揮する潜在力がある一方で、企業が対応を誤ると軋轢やコンフリクトが生じる危険性も内包している。ゆえに、異文化シナジーというベネフィットを享受するには、多様性の負の側面を効果的にコントロールしつつ、異種交配を通して新たな価値創造を導くこと、すなわち「ダイバーシティ・マネジメント」が求められるのである。

今回の調査結果を踏まえると、回答企業の多くは「多様性」が組織にもたらすメリットの追求よりも、「同質性」に力点を置くことで、そのデメリットの回避を図ろうとしているのかもしれない。しかし、同質性に固執した人的資源管理を続けることは、「異文化シナジー」の可能性を自ら放棄することになりかねない点に留意する必要があるように思える。

他方、上記の議論に「留学生を積極的に採用したい理由」として「職場のダイバーシティを高めたい」がトップに来た点を重ね合わせると、多くの日本企業における現状の「ダイバーシティ・マネジメント」は、少なくとも留学生の採用に関する限り、「デモグラフィック」な側面(人口統計学的属性)における多様性の追求というレベルに留まっている様子が示唆される。本調査からは「デモグラフィックな多様性」は実現したいものの、現実には「日本人のように働いてくれる外国人」が求められているように見受けられるのである。

(2) 今後の研究課題

本報告書の冒頭に記したように、我々の研究グループは2019年度に大学のキャリアセンターに対するアンケート調査を実施した。また、2020年度は今回の企業調査に加え、関西の大学・大学院で学ぶ外国人留学生本人へのアンケートも行った。今後はこれら3つの調査の知見の統合を行い、さらに問題を深掘りしていきたいと考えている。

以上

研究会記録

2021年5月25日（火） 第1回研究会（オンライン開催）・講義

テーマ：「本研究所 外国人留学生の採用・活用に関するアンケート調査結果へのコメントーダイバーシティ・マネジメントの観点からー」

講師： 山口大学 経済学部 有村貞則 教授

・意見交換

※コロナ禍の影響で、アンケート調査の回収に時間を要したため、研究会開催が2021年5月となった。

2020 年度「関西の大学・大学院で学ぶ留学生の就職に関する研究」
「外国人留学生の採用・活用に関するアンケート調査」(企業調査)報告書

| | |
|-----|--|
| 発行日 | 2021 (令和 3 年) 年 8 月 |
| 発行所 | 〒530-0011 大阪市北区大深町 3 番 1 号 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワーC 7 階 一般財団法人 アジア太平洋研究所 Asia Pacific Institute of Research (APIR) TEL (06) 6485-7690 (代表) FAX (06) 6485-7689 |
| 発行者 | 小 浪 明 |

ISBN 978-4-87769-694-8

