

オンライン ISSN 2436-0104  
冊子版 ISSN 1345-5060

アジア研究所・アジア研究シリーズ No.111

# アジアの高度外国人材等の 受け入れと日本の取り組み

2020～2022年度研究プロジェクト  
「アジアの高度外国人材等の受け入れと日本の取り組み」

亜細亜大学アジア研究所  
2023年3月

アジア研究所・アジア研究シリーズ No.111

# アジアの高度外国人材等の 受け入れと日本の取り組み

2020～2022 年度研究プロジェクト  
「アジアの高度外国人材等の受け入れと日本の取り組み」

研究代表者 九門 大士

## 目 次

まえがき .....	1
中堅・中小企業での外国人材の活躍に向けて －中国地方の企業事例－ ..... 丸門 大士	2
日本企業と外国人留学生のマッチングに関する考察 ..... 中村 拓海	10
高度外国人材の入社後のキャリア支援： 環境への働きかけに関する理論的考察 ..... 小山 健太	18

# アジアの高度外国人材等の 受け入れと日本の取り組み

## まえがき

本報告書は、2020年度～2022年度に実施したアジア研究所の研究プロジェクト「アジアの高度外国人材等の受け入れと日本の取り組み」の成果論文である。

日本の高等教育における外国人留学生数はアジアを中心に増加し、日本学生支援機構の外国人留学生在籍状況調査によると、2021年5月1日現在の外国人留学生数は、前年比13.3%減の24万2,444人となっている。しかし、日本学生支援機構（JASSO）の調査によると、卒業後日本で働きたい学生が6割弱に対して、実際に日本で働く学生は3割弱となっており、留学生の希望と実態の乖離が大きい。これには様々な要因が考えられるが、留学生のニーズと大学の対応や企業の求める人材像に大きなギャップが生じていることが要因の1つと考えられる。また、コロナ禍では企業の採用意欲低下や、長く続いた入国制限などの影響で新規の外国人留学生数が減少しているなどの新たな課題が生まれた。さらに、2022年に入ってコロナ禍から経済活動が回復に向かうに従い、地方をはじめとした人手不足などの問題が起こっている。

本研究は、外国人留学生を含む外国人材の日本での就職・入社後の活躍に関する問題点を、外国人留学生を含む外国人材、日本企業、外国人材の就職・キャリア支援者など様々なステークホルダーの観点から明らかにし、今後求められる施策について検討することを目的とする。

本プロジェクトには、異文化マネジメントやキャリア支援の研究者、外国人留学生や外国人材の採用支援・コンサルティングを行う実務家など各分野における専門家に参画いただくことができた。

こうした研究の集大成としての成果報告についての要旨は以下の通りである。

### 【各章の要旨】

#### 第1章 中堅・中小企業での外国人材の活躍に向けて －中国地方の企業事例－（九門大士）

本章の目的は、中国地方における外国人材の労働状況を概観した上で、元留学生の外国籍社員を活用する中国地方の中堅企業の事例を類型化し、高度外国人材の採用や活躍に必要な点を明らかにすることにある。本研究では、文献調査および中国地方の中堅企業に対して2022年2月・4月に実施したインタビュー調査に基づく定性的分析を行う。

本章の結論として、採用時と入社後について以下の7点を挙げる。採用時には、産学官連携制度などの活用、中長期インターンシップの実施、経営者が自社に魅力を発信するという3点が重要である。入社後の活躍には、経営層の外国籍社員のサポート、キャリアパスを踏まえた配属、公正な評価・登用、日本人社員のグローバル化の4点が必要であることが明らかになった。

#### 第2章 日本企業と外国人留学生のマッチングに関する考察（中村拓海）

グローバル化が進展し、多様性の重要性が広がる中、日本国内の人口減少と労働力不足問題も相まって、外国人留学生の日本就職は企業・大学はもちろん日本社会の大きな関心事の1つとなっている。近年、日本企業の外国人雇用者数は急増しているが、企業の採用理由と留学生の就労動機は複雑に絡み合っており、今後両者の更なるマッチングを促進する上では、関係者が双方の現状を詳細に把握することが重要である。また、社会全体で取り組むべき制度上の問題も存在している。

#### 第3章 高度外国人材の入社後のキャリア支援： 環境への働きかけに関する理論的考察（小山健太）

高度外国人材の視点を企業イノベーションにつなげるためにはインクルーシブな組織づくりが不可欠である。国家資格キャリアコンサルタントは、企業内で活動する際には、社員個人のキャリア形成支援と企業の活性化支援の両方に取り組むことが期待されている。カウンセラーがクライアント（来談者）の周囲の状況のほうに働きかけることを、専門用語では「環境への働きかけ」という。本稿では、「環境への働きかけ」に関する理論的フレームワークについて、コミュニティ心理学、多文化カウンセリング論、社会正義カウンセリング論にもとづいて概観したうえで、今後の研究課題を提示した。

2023年1月

研究プロジェクト代表 九門大士

※なお、本報告書に掲載された論文は、アジア研究所および執筆者が属する機関の公式見解ではありません。

# 中堅・中小企業での外国人材の活躍に向けて

## － 中国地方の企業事例 －

九門 大士

### Analysis on Foreign Talents in Small and Medium-Sized Enterprises – A Case Study of Companies in the Chugoku Region in Japan

Takashi KUMON

#### はしがき

コロナ後に向けて海外との交流が活発化し、日本における人材不足が本格化している中、地方の中堅・中小企業において、外国人材の採用・活躍は重要な課題となっている。こうした企業において、外国人材の活用は海外への事業展開、国内で不足する理系人材の獲得、企業内の組織風土改革やグローバル化など様々な面から重要である。一方、外国人材からは、日本企業のワーキングカルチャー（職場文化）が合わないという声も聞かれ、外国人材を含め、様々な背景の社員が働きやすいインクルーシブ（包摂的）な職場が求められている。

本章の目的は、高度外国人材の就職・活躍に関する研究の一環として、中国地方における外国人材の労働状況を概観した上で、元留学生の外国籍社員を活用する中国地方の中堅企業の事例を類型化し、分析することにある。本章で扱う外国人材は、外国籍社員など「専門的・技術的分野」の在留資格を保有する人材および高度外国人材の卵としての外国人留学生とする。

#### 第1節 中国地方における高度外国人材・外国人留学生の現状

いわゆる高度外国人材として考えられる「専門的・技術的分野の在留資格」を持つ外国人材は、厚生労働省の統計によると、2021年10月末時点で39万4,509人となっている<sup>1</sup>。

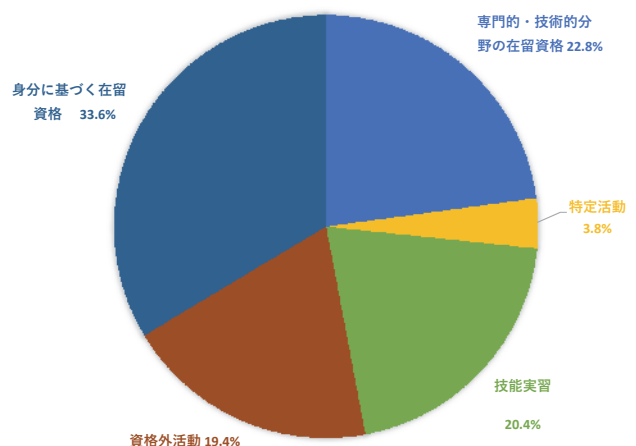
<sup>1</sup> 厚生労働省（2021）『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和3年10月末現在）』（[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_23495.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html)） 2022年11月30日アクセス

厚生労働省によると、全国の外国人労働者数は、2021年10月時点で172万7,221人である。全体の約75%は、東京都・埼玉県・神奈川県・千葉県、愛知県、大阪府・京都府・兵庫県など大都市圏にいたのが現状である。また、中国地方の割合は7万3,623人（4.3%）となっている。

外国人労働者数の在留資格別の割合（全国）をみると、専門的・技術的分野が39万4,509人（22.8%）、特定活動が6万5,928人（3.8%）、技能実習が35万1,788人（20.4%）、資格外活動が33万4,603人（19.4%）、身分に基づく在留資格が58万328人（33.6%）となっている（第1図）。

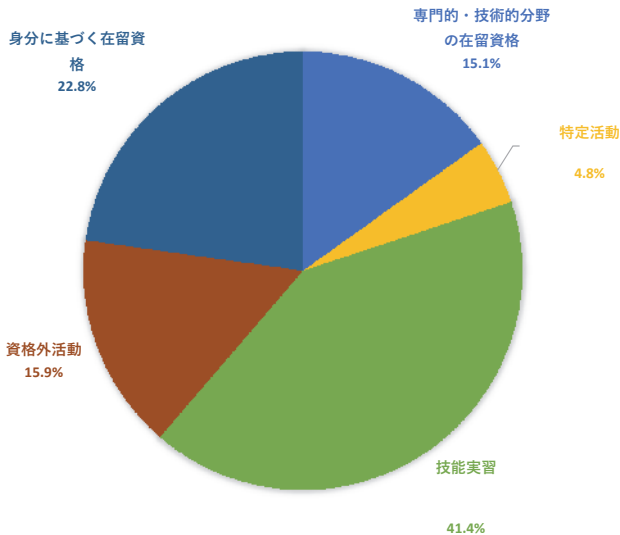
在留資格別の割合（中国地方）をみると、専門的・技術的分野が1万1,120人（15.1%）、特定活動が3,534人（4.8%）、技能実習が3万473人（41.4%）、資格外活動が1万1,727人（15.9%）、身分に基づく在留資格が1万6,769人（22.8%）となっている（第2図）。専門的・技

第1図：在留資格別の外国人労働者数（全国）



資料：厚生労働省（2021）『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和3年10月末現在）』より著者作成

第2図：在留資格別の外国人労働者数（中国地方）



資料：厚生労働省（2021）『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和3年10月末現在）』より著者作成

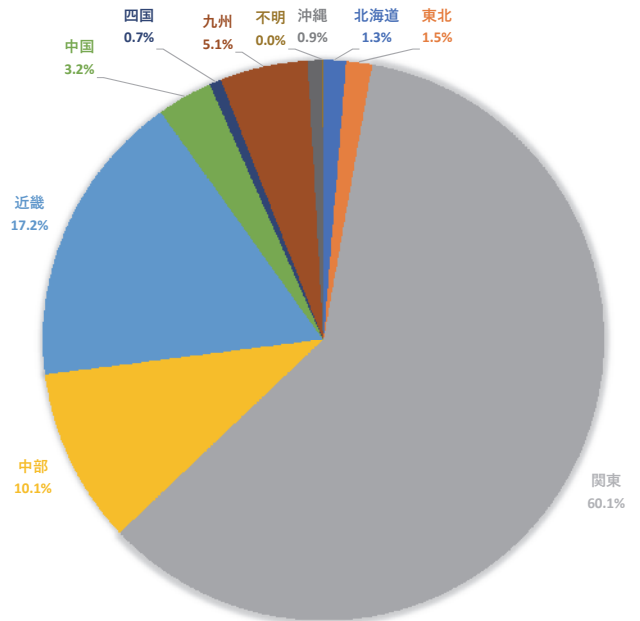
術的分野の割合が全国平均の39万4,509人（22.8%）と比べて低く、技能実習が全国平均の35万1,788人（20.4%）と比較して非常に高い割合となっている点が特徴として挙げられる。

出入国在留管理庁によれば、2020年に在留資格の変更許可を受けた外国人留学生は2万9,689人となっており、内訳をみると「技術・人文知識・国際業務」が88.5%（26,268人）と大半を占めている。次に、特定活動2.9%（873人）、教授2.6%（785人）、経営・管理1.6%（477人）となっている<sup>2</sup>。特定活動を除いていずれも専門的・技術的分野に該当する在留資格である。

外国人留学生の就職地域は関東（60.1%）が突出して高く、近畿（17.2%）、中部（10.1%）を併せて都市圏で87.4%を占めている（第3図）。その他の地域は非常に低い水準にあり、中国地方も3.2%となっている。このように、外国人留学生の就職が都市圏に集中していることと相まって、地方の人手不足が進行している構図が見えてくる。

中国地方でも人手不足の状況が続いている。帝国データバンクの調査<sup>3</sup>によれば、中国地方で「正社員が不足している」企業は50.6%となり、コロナ前の2020年1月の水準に上昇した。全国平均（47.7%）と比較しても

第3図：留学生の就職地域（在留資格許可人数の割合）



資料：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」から著者作成

高い結果となっている。規模別にみると、「大企業（51.3%）」、「中小企業（50.4%）」となっている。業種別では、『建設』（62.1%）が最も高く、『運輸・倉庫』（58.3%）、『サービス（50.8%）』が続いている。

著者の人材会社へのインタビューによると、地方において外国人材のニーズがある業種として、建設関連が挙げられる。例えば、施工管理、土木系は日本人学生も少なく、現場でマネジメントができCADなど技術もわかる人材が不足している。機械、電子関連などものづくり系のエンジニアニーズも高い。

このように人材不足などから潜在的な外国人材へのニーズは高まっていると考えられるが、一方で企業と外国人材の間でミスマッチも発生している。以下に主なミスマッチとして、3点挙げる。第1に、中小企業の発信不足と外国人留学生の大企業志向である。日本企業の99%以上は中小企業だが、留学生との接点が少なく、良い企業があってもあまり知られていない。特に地方企業に多いB2Bなどの事業では、日常生活の中で目に触れることが少ないため、自社の魅力を経営者が率先して発信しないと外国人留学生には情報が伝わりにくい状況にある。一方、外国人留学生は大企業志向が強い傾向にある。ディスコの2022年調査によると、外国人留学生が就職したい企業の規模については、「業界トップ企業」（29.3%）と「大手企業」（37.9%）となり、合計すると67.2%と7割に迫る数である。これは国内学生（日本人学生）の計52.0%と比較しても15ポイント以上高い結果となっている<sup>4</sup>。

第2に、企業の高度外国人材に対する認識不足である。外国人材と言えば、工場働く労働者のイメージを持つ

<sup>2</sup> 出入国在留管理庁（2021）「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」（[www.moj.go.jp/isa/content/001358473.pdf](http://www.moj.go.jp/isa/content/001358473.pdf)）2022年11月30日アクセス

<sup>3</sup> 帝国データバンク（2022）「中国地方 人手不足に対する企業の意識調査（2022年7月）」（[www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s220903\\_60.pdf](http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s220903_60.pdf)）2022年11月30日アクセス

人も多い。実際そうした労働者が必要な業務もあるが、地方大学や大学院を卒業した優秀な外国人留学生は高度外国人材として全く違う発想で採用する必要がある。まずは、こうした点について経営層の理解を深める必要があり、その上で現場にその必要性を具体的に伝えていくことが重要である。

3点目は、企業は終身雇用の感覚でできるだけ長く働いてもらいたいと考えているが、外国人留学生は3年～5年を1つのファーストキャリアと考えている人が多いことだ。後述する企業事例でも「採用しても3年で辞めてしまうのが悩み」という例が出てくる。「1人前になるには10年程度かかる」ことが長いと感じるケースもみられる。加えて最初の半年、1年はその企業に合わせた技術を学ぶことも多く、もし転職した場合でも他社でそのスキルを使うことが難しい。

## 第2節 外国人材の採用・活躍事例

第1節では、中国地方の中堅企業における外国人材の採用・活躍についての現状と発生しているミスマッチについて概観した。第2節では、こうしたミスマッチを軽減し、外国籍社員の活躍につなげている企業の事例を類型化して紹介する。

### 1. 外国籍エンジニアの活躍事例

#### 1) 広島化成株式会社<sup>5</sup>

ゴム製品メーカーとして広島化成株式会社の主な事業は、1) 工業用品事業、2) シューズ事業、3) 化成品事業（ポリ塩化ビニル樹脂（PVC）を用いた防水シートなど）の3つである。工業用品事業では、「自動車用ウェザーストリップ」（自動車の乗降用ドア・荷室ドア・フードなど開口部の周辺に装着されるシール材）などが主力製品として挙げられる。海外展開は、インドネシアは2016年に同国内向けの自動車シール材の製造販売を行う現地法人を設立しており、タイ、フィリピン、中国、インド、フランスなどの企業とは技術提携を結んでいる。設計開発は本社で行い、製造や品質保証は海外で行う体制となっている。

2021年の連結売上高は、151.3億円で、インドネシア子会社を含むグループの従業員は780名（うち工業品事

業本部関連で200人強）となっている。

外国人材に関わるきっかけは今まで自動車部品に関して、海外メーカーと商談を行い、技術提携を結んだことにある。採用するにあたっては、広島県ものづくりグローバル人材育成協議会の制度を利用した。同協議会は広島県、県内企業、広島大学が連携し、優秀な理工系留学生を掘り起こし、育成した上で、県内企業への就職を進める取組を行っている。

外国人留学生の採用目的は、1) 海外進出に向けた戦力として、2) 少子高齢化で若手の採用が難しいためという2点である。同社はメーカーであるため、採用は設計技術など技術職が中心である。インターンシップは2週間行っており、設計業務の雰囲気を理解してもらうようにしている。2021年はコロナ禍のため1週間に期間を短縮して、広島大学大学院のインド人の留学生が情報システムについてインターンシップを行っている。

現在の外国籍社員は製品設計（CAD: Computer Aided Design）を担当している元留学生のインドネシア人男性（入社3年目）と、材料関連の業務を担当するインドネシア人女性（入社2年目）の2名（外国籍社員数についてはインタビュー時点のもの）である。また、ベトナムからの技能実習生が工場で10名働いている。日本語研修は、業務や日常的なコミュニケーションの中で学んでもらう形である。以前は自動車メーカーとの打ち合わせに同行してもらう、国内出張に行くなどの機会を作ってビジネスで用いる日本語も学んでもらうようにしていたが、コロナ禍で難しくなり、日本語の実践的な学習が課題となっている。

#### 経営層を含めたキャリアのすり合わせ

部署の異動は基本的に設計技術から製造・営業部門に異動することはないが、外国籍社員のスキル向上と企業としての期待のすり合わせを行い、設計技術の範囲内で異動するケースはある。その際は、人事と部署、外国籍社員の間で相談して行っており、部門のマネージャーや経営層の理解が必要である。同社の田丸副社長は材料技術を担当していたため、最初は直接外国籍社員にキャリアの希望を聞いたりしていた。現在は日本人社員と縦横のつながりの中でコミュニケーションをとりながら相談しているが、節目では副社長自らが外国籍社員の話を聞くようにしている。

課題は、人材引き留めについてである。技術系の人材は材料設計で10年程度仕事をしてほしいが、5年前に入社したインド人の社員は3年弱で退職している。市場のニーズを理解して設計する必要があるため、3年だとそこまでたどりつくのが難しく、育成に時間がかかる。人材育成を10年スパンで考える必要があるため、雇用形態をジョブ型にするのは技術系でも難しい。これは日

<sup>4</sup> ディスコ（2022）「外国人留学生の就職活動状況に関する調査」（[www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/08/gaikokujinryugakusei\\_202208.pdf](http://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/08/gaikokujinryugakusei_202208.pdf)） 2022年12月9日アクセス

<sup>5</sup> 2022年2月17日の広島化成株式会社へのヒアリング調査に基づく。同社事例の初出は九門（2022a）、pp.8-9.



本のものづくりのスタイルに関わる問題でもある。日本は垂直統合型・すり合わせ型、海外は水平分業型・モジュール型であるといわれる。つまり、日本企業は営業・設計開発・生産技術・品質保証などが一気通貫型になっており、特にB2Bビジネスの場合、自動車メーカーなど顧客企業のものづくりの方式も変わらないと1社だけで変わるのには難しい。

外国籍社員が入社したことによる社内の変化は、若手社員がインドネシアの文化に興味を持つようになるなどの影響がある。全社への影響力はまだそれほど大きくないが、今後彼らがマネジメント職についていけば大きな変化があると考えられる。

他部門の社員とのかかわりについて、子会社のインドネシア出身の技能実習生との交流や四半期に一度社内イベントを開催している。コロナ禍で社内の飲み会なども禁止になり、コミュニケーションが難しい。リモートワークの導入率は、東京の営業は6割程度導入しているが、材料技術は実験があるので、難しい。設計はCADで行えるが、情報インフラ・情報セキュリティ管理などの整備が難しい。

#### 外国籍社員の声（インドネシア）

インドネシア出身社員（男性）：日本に留学した理由としては、日本にしかない機械システム工学を学びたかったためである。インドネシアでは日本語は勉強しておらず、広島大学大学院では英語の授業が基本だったが、半年間日本語を学んだ。インドネシアでは英語は小学校から学んでおり、大学の教科書は英語が中心で、授業は英語やインドネシア語などで行われている。自動車関連の工作機械の検査に対するAIの活用などに関心がある。

インドネシア出身社員（女性）：日本に留学した理由としては、日本の3か所しか学べる場所がない化学工学の専門を学びたかったため、日本からインドネシアへの技術移転に関心がある。以前オーストラリアに留学経験があり、インドネシアでは日本語は勉強していなかった。入社後、報告書を徐々に日英で書くようになり、業務を通じて日本語を学んでいる。

#### 2) ホーコス株式会社<sup>6</sup>

ホーコス株式会社の主な事業は、1) 工作機械、2) 環境改善機器、3) 建築設備機器の3つである。中でも、工作機械が主力事業で売上の60%を占め、オーダーメイドの受注が中心である。工作機械の中でも大手自動車メーカーに向けた自動車エンジンの加工を行う機械など

専用工作機械が主力製品である。取引先企業は、日本の自動車メーカー、海外の自動車メーカーがある。同社の売上高は193億円（2021年9月末日現在）、従業員は765名（2022年10月1日現在）となっている。

#### 外国人留学生の採用について

同社は、広島県ものづくりグローバル人材育成協議会の制度を利用して外国人留学生の採用を始めた。外国籍社員は、2020年10月入社で3名入社し、台湾、インド、タイ出身の社員がいる。全員エンジニアで国内企業との日本語でのやり取りも行っている。外国籍社員採用のプロセスに経営者の直接的な関わりはないが、多様な考え方の社員を増やすことやエンジニア不足の解消のため、外国人留学生を採用するよう経営者から指示が出ている。

実際に採用する際には、以下の4点を採用要件としている。

- 1) エンジニアとしての専門性（機械系でも日本人の応募者が少ないこともあり、特定の技術の専門知識がなくとも理系であればよい）
- 2) 日本人にない言語力を持っている（タイ語・中国語・タミル語など）
- 3) 地頭が良くポテンシャルが高い
- 4) 出身国（例えば、タイには工場があるため出張や駐在などの業務が可能な人材）

技術的には入社後に覚えることが多いので、母国で工学系知識を学んでいてさらに日本の大学院を卒業していることは技術的にも、日本語や日本の文化への適応力の点でも良い。採用時には面接で一定の日本語能力を求め、具体的な日本語能力試験の資格は求めていない。日本語能力試験のレベルは、台湾人（N1）、インド人（N3）、タイ人（N3を取得のため勉強中）となっている。入社後は社内で日本語を使用しており、日本人と同様にOJTを通じて育成を行っている。日本語研修は行っていない。

#### 人材育成における課題

人材育成については、同社の製品の特徴から他社と比べて技術者になるのに年数がかかるため、OJTを通じて様々な業務を経験する形で行っている。課題としては、2点ある。1つは、製造管理や電気制御など技術部門以外に外国籍社員がいないことである。そのため、今後は部署の異動も検討している。現地法人への移籍も可能である。2つ目は、人材の引き留め策である。なぜなら、同社の機械担当者になるには5年~10年くらいかかり、業務を通じて経験を積む必要があるためである。入社5年目のインド出身社員が退職してしまった例もあるが、こうした人材には退職後もまた戻ってくるなら受け入れる体制があることを伝えている。

<sup>6</sup> 2022年2月16日のホーコス株式会社へのヒアリング調査に基づく。

## 外国籍社員受け入れによる変化

タイ出身の社員が海外の顧客とのやり取りを担当しており、母国語を含めてコミュニケーションがとりやすくなっている。同社は海外売上比率が高いため広島に外国人の顧客が来訪することもあり、日本人社員も英語でコミュニケーションを取れるようにならないと成長が止まってしまう。

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）については、外国籍社員が入ることによる多様性もそうだが、部門間での多様性も重要である。3つの事業部門があるが、他部門との交流が少ないため他部門の状況を知らない社員が多く、新たなイノベーションが開発段階で起こりにくい状況にあった。そこで本社工作機械、工場、建築設備などの離れた場所にあった部門の機能を2022年5月に完成した新社屋に集約し、3部門が一緒に外国籍社員の視点も含めて交流しながら仕事ができるような環境設計を構築した。

リモートワークについて、設計部門はオフィスで距離を取りながら出社しており、リモートワークは一部の営業部門くらいである。背景には、インターネットの回線速度の問題などもあり、自宅からでは3D-CADなどが操作しづらいことがある。海外のエンドユーザーが来日できないため、オンラインで工場設備を確認してもらうなどの対応をとっている。

## 外国籍社員の声

インド出身社員（男性）：インドのチェンナイ出身でアンナ大学を2016年に卒業し、インドの企業で勤務後、日本に留学し、2020年に広島大学大学院の物理工学の研究室を卒業した。現在は、工作機械の設計・開発を担当している。日本語は社員と話して勉強し、社内文書は機械翻訳なども使いながら読むなどしている。日本に留学した理由は、製造技術では日本が有名で工作機械のプログラムや設計に関心があったためである。設計するとき日本語のソフトウェアにある言葉が難しいため、その専門の日本語を勉強しなければならない。

## 2. ダイバーシティ経営の事例

### 株式会社メンテックワールド<sup>7</sup>

株式会社メンテックワールドは、1961年創業で、自動車工場等の生産設備のメンテナンスが中核事業であり、そこから発展して環境保全を含むトータルメンテナンス、粉塵抑制装置製造販売など環境事業も行う。また、

<sup>7</sup> 同社小松節子代表取締役へのヒアリング調査（2022年4月27日）に基づく。同社事例の初出は九門（2022b）、pp.9-10.

スパイラルダクトの設計・製造・施工、IT・ロボット事業、教育事業も手掛けている。ダイバーシティ経営を行っており、その一環として教育事業では女性の活躍支援として企業主導型保育園の「インターナショナルキッズコミュニティ」を2019年に開園した。提携企業の従業員や地域の子供、外国人の子供の受け入れを行っており、国際性豊かな子供を育てることも目的としている。同社従業員が担当して、日本を含めて8か国の子供たち（中国、メキシコ、マレーシア、スペイン、ベトナム、米国、シンガポール）に4か国語を教えている。

従業員は、全社員162名（正社員110名）のうち外国籍社員は27名（正社員16名、アルバイトが2名、実習生が10名）である。正社員をいわゆる高度人材と考えると、約14%が高度外国人材となる。社内にイスラム教徒の方のための礼拝所も設けており、文化的な配慮も行っている。

## 外国人採用のきっかけは人手不足と海外展開

同社は10年以上前から不定期に外国人材の採用を開始しており、フィリピンからの技能実習生の受け入れなどを行っていた。その後、工場設備のメンテナンスでの人手不足もあり、アルバイトで働く外国人留学生を受け入れ、社員に登用していき、さらにはこうした外国籍社員の取りまとめができる外国人材の採用を始めた。また、メキシコや東南アジアなど海外展開を見据えて、海外の現地法人で幹部として働ける社員を日本で育成したいという思いもあった。

現在、海外現地法人は、フィリピン（1990年設立）、メキシコ（2013年設立）、マレーシア（2016年設立）、アメリカ（2019年設立）にある。メキシコは従業員が70名で、日本人社長とラトビア人管理職が1人いる。ラトビア人社員は5か国語が話せ、日本の大学院を卒業した後日本で採用した。入社後、半年程度日本のクライアントの工場などを訪問するなど研修を行った上でメキシコの現地法人に派遣した。マレーシアは従業員が11名で、マレーシア人の幹部社員がいる。この社員も日本に留学経験があり、マレーシアに帰国していたところ現地で採用した。こちらでは、クライアントの日系企業の現地工場をメンテナンスする仕事为主である。

外国人留学生の採用については、地域の各大学などに募集をかけ、広島県留生活躍支援センターの合同説明会や地域の説明会などに元留学生の社員も参加し、社長も積極的に情報提供を行っている。理系の人材は日本人学生が都市部に就職することが多いため恒常的に人材不足の状況にあり、機械工学や環境技術関連の専攻の留学生を採用している。日本語能力は日本語能力試験のN1、N2が希望だが、N3でもコミュニケーションに問題なければ採用している。入社後のミスマッチが起らないよ

うインターンシップを1週間程度行っている。

コロナ禍においても外国人材の採用はあまり大きな影響を受けていない。外国籍社員のネットワークで、広島県内だけでなく他県からも就職したいという応募があった。2020年はバングラデシュ、ベトナム（社員と技能実習生）、2021年はバングラデシュ、ベトナム（社員と技能実習生）、中国、2022年はメキシコ、ベトナム出身の外国籍社員を採用した。よく外国籍社員は3年程度で退職すると言われることがあるが、国籍はあまり関係ないと考えている。実際、外国籍社員の離職率は低く、外国籍社員の採用を始めたころに入社した中国人社員は10年以上勤務している社員もいる。

#### 採用後の取り組みとダイバーシティ経営

外国籍社員は、主に工場のラインの設備メンテナンスや環境機器の製造、提案営業などを担当している。外国籍社員が入社したことで、日本人管理職がその優秀さや積極性に刺激を受けている。人事評価は現場の所属長が行い、年功序列ではなく業績、仕事に対する姿勢などに応じて評価する仕組みをとっている。前述のラトビア人女性のように、管理職まで昇進し、中核人材となっている外国籍社員もいる。また、評価では社内の生え抜き社員かどうか関係ない。メキシコ法人の日本人社長は同社の生え抜きではなく、リーマンショックの時に協力会社の社員だった方を受け入れた人物である。

ダイバーシティ経営の取り組みを行っているため、外国人、女性、シニア（80歳まで勤務可能）など様々な背景の社員がともに働いている。シニアでいうと、60代が18名、70代が7名おり、7名中3名が社員で同じ出勤日数で働いている。

ダイバーシティ経営を行うようになったきっかけは、2008年のリーマンショックだった。多くの企業が社員をリストラしたが、同社はクライアント企業から技術対応を求められることが多いため、技術を持つ社員をリストラせず、さらには廃業した協力会社にいた様々な技術者も社員として受け入れた。業務量の減少や人件費の上昇は社員が仕事を分け合うワークシェアリングで対応した。こうして自社の生え抜き社員のみならず、他社からも多くの社員と一緒に働くことになったことが国籍や年齢、性別などにとらわれないダイバーシティ経営のきっかけとなっている。

#### 多様な社員への人材育成を実施

多様な人材がいるため、同社の企業理念や創業の精神を浸透させるために様々な人材育成を実施している。新型コロナウイルスの感染拡大前までは、対面でビジネス基礎コースを外国籍社員を含めて様々な背景の社員に対して実施し、マネジメントについても外部研修などを実

施していた。外国籍社員に対する日本語サポートや支援については、日本語の就職アプリを会社負担で使えるようにしている。また、社内で社内の日本人や外国籍社員が講師となって、英語やスペイン語の勉強会を行っているため、今後日本語勉強会も実施していく予定である。

人材育成では、日本人社員にグローバルな経験を積ませることも重要である。創立50周年の2011年に、社名をメンテックからメンテックワールドにしてグローバル展開を打ち出すことで社員の考え方も変わってきた。リーマンショックから数年後にメキシコ法人立ち上げの応援で3か月～6か月くらい交代で若手社員から管理職社員まで7名の社員を派遣して、厳しい条件だった国際入札の受注に取り組んだことが日本人社員の学びや自信につながった。

外国籍社員の受け入れの際のポイントは、まずは1人でも受け入れてみることである。また、外国籍社員を受け入れる組織の土壌が大事であるため、経営者自身が海外に行って海外企業や工場を視察するなど経営者の国際的な視野を広げることが非常に重要である。小松社長自身も年間10か国以上、自社・他社を含めて海外工場に行っていたという。

### 第3節 中堅・中小企業における外国人材の活躍の要点と今後の課題

以上のように、第2節では中国地方の様々な製造業におけるエンジニアの活躍事例・ダイバーシティ経営の事例をみてきた。第3節では、本章の事例から明らかになった中堅・中小企業において外国人材を採用し、活躍を促進するための要点について述べる（第1表）。地方における人材不足、特にエンジニアの不足や海外展開の促進、組織文化の刷新によるイノベーション促進などの課題解決に向けた対応について分析する。

第1表 外国人材の採用・活躍のポイント（中堅・中小企業）

採用時	1) 産学官連携制度・公的支援制度の活用 2) 留学生向けの中長期インターンシップ実施 3) 経営者が自社の魅力を外国人材に発信
入社後	4) 経営層のコミット・サポート 5) キャリアパスを踏まえた配属・異動の説明を 6) 公正な評価・登用を実施 7) 日本人社員のグローバル化・外国人社員との相互学習

資料：九門（2020）、ヒアリング調査などから筆者作成

#### 1 外国人材の活躍に向けた企業事例の考察

第1に、採用のミスマッチ軽減に、産学官の連携制度を活用することである。ホーコス株式会社や広島化成株式会社が参画している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、日本では比較的長めの2週間のインターンシップを会員の県内企業で経験することができるため、通常あまり接点がない県内の中堅・中小企業の業務や雰囲気を在学中から知ることができる。企業によっては、留学生への講義を担当することもある。こうしたインターンシップや講義での対話や関わりを通じて、地元の中堅・中小企業への理解を実践的に深めることができる。また、同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プログラムとなっている。理工系の大学院在籍の外国人留学生は基本的に英語で授業を受けて卒業できることが多いため、就職前に日本語を学ぶ機会が少なく、学ぶ意欲が薄いことが多い。企業は一定の日本語能力を求めることが多いため、在学中からビジネス日本語の授業を受けることができるのは企業に就職する際や入社後のコミュニケーションに役立つと言える<sup>8</sup>。中堅・中小企業には外国人材の採用が初めてというケースも少なくなく、社内に採用や入社後のノウハウがなかったり、担当する人材などの社内リソース不足という問題がある。こうした問題を解決するために、最初は産学官の連携制度や公的支援制度などを利用することは有用である。

第2に、外国人留学生向けの中長期インターンシップの実施である。本稿で取り上げた3社すべてが中長期のインターンシップを行っている。日本人学生も同じだが、最初から中堅・中小企業やB2B事業に関心を持つ学生は多くない。日本人学生の場合は、企業説明会に行ったり、様々な情報を得ていく中で、特定のある分野で世界のトップシェアを持っている中堅・中小企業の存在を知って関心も持つこともある。外国人留学生の場合、こうした就職活動時のプロセスが抜けていることが多いので、前述のようにインターン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、外国人留学生の関心は高まりお互いのミスマッチは減る。その際に、日本企業で一般的な1日~2日の採用活動の代替としてのインターンシップではなく、できれば2週間程度またはそれ以上の中長期で実施するのが望ましい。

第3に、経営層が積極的に外国人留学生への発信や外国人社員のキャリアへの支援を行う点だ。メンテックワールドの事例では、社長自らが合同説明会や地域の説明会などに元留学生の社員と共に参加し、積極的に外国人留学生に同社の情報提供を行っている。広島化成の事例では、採用当時は副社長が直接外国人社員にキャリアの希望をヒアリングすることを行っていた。その後も、節目では副社長自らが外国人社員の話を聞くようにするなどの対応をしている。異動する際も、人事と部署、外国人社員の間で相談して外国人社員のスキル向上と企業

としての期待のすり合わせを行っている。こうした取り組みは、経営層が少数派である外国人社員について関心や理解を示してくれているというメッセージになり、彼らがキャリアを構築する上での納得感やモチベーションにもつながる。こうした取り組み以外にも、例えば、大学のキャリアセンターなどを通じて外国人留学生向けに講義や説明会で直接話をしてもらう機会を作ることもできる。そして、経営者がコミットして、まず1人外国人材を採用してみる事が重要である。採用に成功している地方企業からも、1人採用してみるととても優秀だったので、来年も採用したいという声が聞かれる。

第4に、ダイバーシティ経営や様々な背景の社員の公正な評価・登用だ。これは、外国人社員が一定レベル以上で昇進できないというガラスの天井への対応にもなる。メンテックワールドでは、外国人、女性、シニア(80歳まで勤務可能)など様々な背景の社員がともに働いている。人事評価は、年功序列ではなく業績、仕事に対する姿勢などに応じて評価する仕組みをとっている。例えば、日本で採用されたラトビア出身社員はメキシコの現地法人で管理職に、日本留学経験があるマレーシア出身社員はマレーシア法人で幹部社員として勤務している。また、評価では社内の生え抜き社員かどうか関係ない。元協力会社の社員だった人材が現在メキシコ法人の日本人社長となっている例もある。ホーコスでは、部門間のダイバーシティを重要視し、これまで交流が少なかった各部門の機能を新社屋に集約することで、一緒に外国人社員の視点も含めて交流しながら仕事ができるような環境を設計した。そうすることで多様性から新たなイノベーションを開発段階で起こすことが狙いの1つだ。

第5に、日本人社員のグローバル化の重要性である。メンテックワールドの事例では、若手から管理職まで幅広い層の日本人社員がメキシコにある現地法人に派遣され、国際入札に関わる経験を通じて大きく成長したことが明らかになった。また、ホーコスの事例では、日本にいても英語で海外の顧客に対応できるようにすることの重要性が指摘されている。このことは、外国人社員をより日本国内で受け入れるためにも、日本人社員が海外での勤務経験や研修などを通じて現場の感覚を身に付けることが重要という点を示唆している。つまり、外国人社員の日本での受け入れと日本人社員のグローバル化は両輪として回していく必要があるということだ。そうすることで、日本で受け入れる際に、海外の状況や外国人社員の価値観などを肌で理解して受け入れることができ、言語の問題も少なくなっていく。また、国内で外国人社員が入ることは日本人社員への刺激にもなることが事例から明らかになっており、こうした業務内外での交流を通じて日本人社員と外国人社員が相互に学び成長する環

<sup>8</sup> 九門 (2022a), pp.8-9.

境を整備していくことが重要である。

## 2 今後の課題

今後の課題としては、外国籍社員の定着、社内の人材育成にかかる期間などが挙げられる。自分自身の成長を求めて3年から5年程度で退職する社員に対して、企業側がどのような雇用の仕組みや組織風土にしていくかは本事例に限らず、多くの日本企業が抱える課題である。

こうした点について、メンバーシップ型か、ジョブ型かという点が議論されることが多いが、当面は移行期が続くと考えられる。日本の企業には新卒で一括採用して、会社の中で育てていくメンバーシップ型の雇用が多い。今後、日本が海外で行われているようなジョブ型に移行するのであれば、大学教育や実際に業務を担当する中長期インターンシップ実施、新卒一括採用の仕組み、などを構造的に変える必要がある。また欧米では、必ずしも大学を卒業してすぐに就職する必要もない。

ジョブ型では基本的に人事部が人事権を持っておらず、各部署や部門が採用などを行い、社内異動も会社ではなく本人が社内公募などを利用して決める。また、新卒採用からジョブ型にすると、専門スキルのない新卒の若者の就職は困難になるので、企業のインターンシップ受け入れを現状のように数日程度ではなく、数か月単位にして職務経験を積めるようにする必要が出てくる。こうした変更は即時にできるものではないため、厳密なジョブ型にするのではなく、キャリアを自分で決められるように支援する、あるいは外国人材に限って言えば日本語の要件を緩和するなどの運用を行うことも、採用や入社後の活躍につながる。

日本企業にもIT系スタートアップのようにジョブ型に近い形で採用している企業がある。それは日本語レベルをそれほど求めず、専門性で判断しないと優秀なITエンジニアが海外から採用できないために、必要に迫られて対応していることも多い。そうした企業でも入社後にならずと同じ業務を続けるかといえ、そうでもない。本人との相談による人事異動で別の部署に移ったり、新規事業の立ち上げでそうした部門に異動するなど、ジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッドのような形になっている。また、ソニーなど大手企業でも基本はメンバーシップ型だが、社内公募制度やフリーエージェント（FA）制度を利用して社員が自分で自立的にキャリアを

決められる企業もある。同社のR&D部門は共通言語を英語にするなどの取り組みをして、世界中から優秀なエンジニアを採用している<sup>9</sup>。

謝辞：株式会社メンテックワールド、広島化成株式会社、ホーコス株式会社の各社の皆様にはご多忙の中、快くインタビュー調査に応じていただき、心より感謝申し上げます。広島大学大学院の高品徹特任教授には、中国地方でのインタビュー調査にご協力頂き、深く感謝いたします。

## 参考文献

### 【書籍】

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？』日経BP。

### 【論文】

九門大士（2022a）「中国地方の中堅企業での外国人材の活躍－人材不足とエンジニアの活躍事例－」、『亜細亜大学アジア研究所所報』189号、pp.8-9、亜細亜大学アジア研究所。

九門大士（2022b）「中堅・中小企業での外国人材の活躍－ダイバーシティ経営の事例－」、『亜細亜大学アジア研究所所報』第187号、pp.9-10、亜細亜大学アジア研究所。

### 【報告書】

厚生労働省（2021）「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和3年10月末現在）（[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_23495.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html)）2022年11月30日アクセス

出入国在留管理庁（2021）「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」（[www.moj.go.jp/isa/content/001358473.pdf](http://www.moj.go.jp/isa/content/001358473.pdf)）2022年11月30日アクセス

帝国データバンク（2022）「中国地方 人手不足に対する企業の意識調査（2022年7月）」（[www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s220903\\_60.pdf](http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s220903_60.pdf)）2022年11月30日アクセス

ディスコ（2022）「外国人留学生の就職活動状況に関する調査」（[www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/08/gaikokujinryugakusei\\_202208.pdf](http://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/08/gaikokujinryugakusei_202208.pdf)）2022年12月9日アクセス

<sup>9</sup> 九門（2020）、pp.110-119.

# 日本企業と外国人留学生のマッチングに関する考察

中村 拓海

## Analysis of matching between Japanese companies and international students.

Takumi NAKAMURA

はしがき

グローバル化の進展、そして日本国内の労働者不足を背景として、あらゆる産業において外国人雇用が進んでいる。厚生労働省によれば、2012年から2021年までの10年間で外国人労働者数は2.5倍以上に増えており<sup>1</sup>、そのような中で外国人留学生の採用も急激に増えている。

本章の第1節の目的は、企業が外国人留学生を採用する背景にある理由や戦略を明らかにしつつ、過去の採用人数急増の説明と今後の予想について述べることにあ  
る。第2節の目的は、日本留学を経験し、その後日本での就労を果たした外国人留学生たちへのインタビューを通じて見えてきた彼らの期待や不安について触れつつ、これからの日本企業や日本社会が外国人労働者受け入れ拡大に向けて対策すべき事柄を明らかにすることにある。

### 第1節 日本企業から見た外国人留学生の採用

出入国在留管理庁によると、外国人留学生の採用人数は直近10年で4倍近く増加しており、特に2015年以降の伸びが目覚ましい<sup>2</sup>。日本で学び、働こうとする外国人留学生の母数増加も一つの要因ではあるが、日本企業側も彼らを採用するメリットあるいは必要性を認識し始め、現実採用するに至っていると考えられる。

### 1. 日本企業が外国人留学生を採用する理由

#### 1) 人手不足の解消

出生数の減少は長らく日本の課題であり続けているが、企業の視点に立つと労働者不足問題が深刻化しており、事業は利益を生み出しているにもかかわらず、働き手の確保ができずに倒産や事業売却をする企業が増えている<sup>3</sup>。そのような企業にとって外国人労働者はまさに救世主であり、従来とは異なる人員確保の手段として外国人雇用が注目されている。

日本で学ぶ留学生は、学生の立場でありながら一定の条件下で働くことが許されており、多くの留学生は「資格外活動許可」と呼ばれる制度を活用してアルバイトをしている。毎年決まった時期に、近辺の学校に、大勢でやってくる留学生は募集のコストも低いため、企業は効率的な採用活動を展開できる。

日本語が習熟する前は配送センターや製造工場などで、習熟後は飲食店や小売店などで高い需要があり、学校によってはこれらの企業と提携して“アルバイト先が確保されている学校”というブランドで入学希望者を募っているところもあるようだ。留学生は、企業のみならず、学校における人手不足の解消も担っているのである。

自身がアルバイトとして働く以外にも日本語力の高い外国人留学生は、技能実習生の管理・指導という立場で企業の人手不足に貢献している。制度の趣旨はさておき、現実には技能実習制度は人手不足解消の一つの手段として広く利用されているが、日本語の不自由な技能実習生が増加するに従い、業務指導や労働安全衛生確保などの点で問題が出てくる。そのような企業において、母国語と日本語が堪能な外国人留学生は頼もしい戦力となる。

<sup>1</sup> 厚生労働省 (2022)、2 ページ。

<sup>2</sup> 法務省出入国在留管理庁 (2021)、5 ページ。

<sup>3</sup> 帝国データバンク (2022)

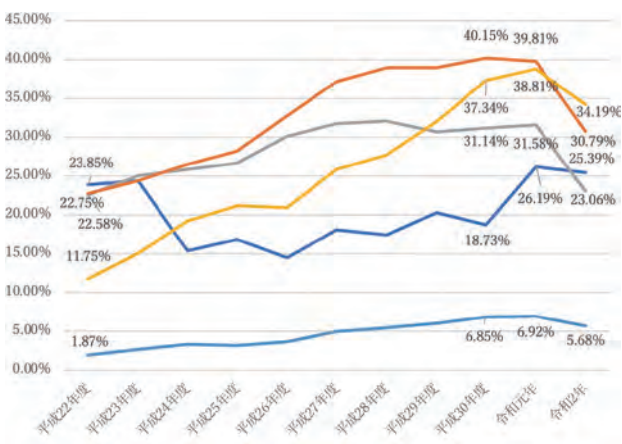
る。いつ問題が起きても対応できるよう、正社員や契約社員として主に学校を卒業後に雇用される場合が多いようである。

## 2) 優秀であれば国籍を問わない

急速に技術が進化する現代において、最先端の技術や知識を有する人材は世界規模で獲得競争が激化している。日本にも「優秀であれば国籍を問わず採用する」という姿勢の会社は一定数存在しており、外国人留学生の中でも突出した才能や能力を持っている人は需要が高い。

新型コロナウイルス感染症が蔓延した2019年から2020年において、留学生の就職状況に関する興味深いデータがある。日本学生支援機構によれば、学士課程、修士課程、専修学校に通う留学生の就職率が急激に減少する中、博士課程の就職率の低下は1%未満であり、一般的には就職活動に不利と言われる属性ながら堅実に就職を決めていった様子がうかがえる（第1図）。このことは、就職から進学に進路を変えた学士、修士、専修学校の学生たちがいるという見方もできるが、採用活動が一気に冷え込んだコロナ禍にあっても博士課程の就職率がほとんど落ちていないという事実は、外的環境に影響されることなく優秀な人材への投資を進めていった企業の存在を裏付ける。

第1図 外国人留学生の国内就職率の推移（課程別）



（資料）日本学生支援機構『外国人留学生進路状況・学位授与状況調査』より筆者作成

また、日本特有の新卒一括採用においては、過去の実績や現在のスキルセット以上に将来の成長見込みや定着の期待、自社への適合などが重視される傾向にあるが、これを外国人留学生の文脈に当てはめると高度な日本語力と日本人の機微の理解が優秀な人材像としてあげられる。事実、DISCOによれば、日本企業が外国人留学生を採用するときに重視する要素として、「日本語力」と「コミュニケーション力」を上位にあげている<sup>4</sup>。これは

文系理系共通であり、毎年変わることがない。日本人学生と同等以上にウェブテストで得点し、エントリーシートを書くことができ、グループディスカッションを牽引し、面接での確な受け答えができる留学生は、まさに国籍関係なく優秀な人物の代表例として日本企業に迎え入れられている。

## 3) 外国籍の企業・人の対応強化

日本への入国制限がなされて久しく外国人観光客を目にしなくなったが、日本は観光立国を今後の成長戦略に据えており、企業もその流れに乗るべく外国人対応の準備を進めている。また、人の移動は制限された一方、物や情報の移動はますます活発になり、インターネットを介して海外から仕事を受注したり、商品を販売したりする事業者も増えている<sup>5</sup>。そのような企業が共通して抱える問題が、商品やサービスの多言語化であり、外国人留学生の需要が高い領域でもある。

大手の家電量販店や衣料品店に足を運べば、日本語や英語、中国語、韓国語などを巧みに操りながら、丁寧な接客で来店者を迎える外国人をよく見かける。また、ドラッグストアや百貨店などでは、多言語で化粧品の説明や試供をしたり、免税店での手続きをしたりする外国人を目にする。他にもホテルのフロントや宴会場、ブライダルのスタッフとしても活躍している。外国人留学生は、目の前の人に合わせた柔軟かつ高度なコミュニケーションを複数の言語で実践できる人材として、上記のような職種で重宝されており、インバウンド事業の発展に貢献している。

他方、海外に支社や支店、営業所、工場などを設置し、製造や販売などを担う外向きの事業戦略においても外国人留学生の貢献度は高い。近年は、人件費の安さから海外拠点を立ち上げるのみならず、現地における製品やサービスの保守・運用の観点から海外進出を決めたり、縮小する国内市場に対して成長する国外市場を獲りにいくため海外拠点設立に乗り出したりする事業者が増えている<sup>6</sup>。最終的な利益創出が進出先の国や地域で行われるため、企業は現地顧客との対話を通じてマーケットを詳しく把握し、業務のPDCAを絶え間なく回し続ける体制づくりが必須となる。一方、意思決定をするマネジメント層は日本人が主であるので、その間を取り持つことのできる外国人留学生が適任者として選ばれている。

<sup>4</sup> DISCO（2021）、4ページ。

<sup>5</sup> 経済産業省（2022）、「(3) 日本・米国・中国の3か国間における越境電子商取引の市場規模」

<sup>6</sup> Digima～出島～（2022）、「日本企業が海外進出国を決めた理由ランキング | 『海外進出白書（2021-2022年版）』より」

働く側からしても、自身の専門性を活かせるのみならず、帰国後も働き続けることができるためキャリアの分断が起きず、メリットの多い話として捉えられているようだ。

#### 4) 社内のダイバーシティ推進

ダイバーシティ&インクルージョンという言葉を見聞きすることは、もはや珍しくなくなった。それほどに日本社会も多様性を重んじるようになり、現実の制度や文化にも徐々に反映されてきている。企業の採用活動もその例に漏れず、社内のダイバーシティ推進を目的として外国人留学生の採用に乗り出す企業が出てきている。

外国人留学生がもたらす多様性として、言語や文化、宗教が想像しやすいだろう。それらを包摂するために、社内文書を日本語だけでなく英語や働く人たちの母国語で作成したり、出身地のお祭りやお祝い行事に合わせて長めの休暇を取得しやすい制度を構築したり、たばこ休憩やトイレ休憩と同じように礼拝のための小休止を認めたりなどが企業側の実践例として挙げられる。このような変化は、日本人だけの組織ではなかなか起こりえず、結果として関係者ひとりひとりへの配慮と尊重を改善することができる。ワークライフバランスの実現、そのための働き方改革を推進する一つのきっかけとして、外国人留学生の採用による社内のダイバーシティ推進が徐々に認識されてきている。

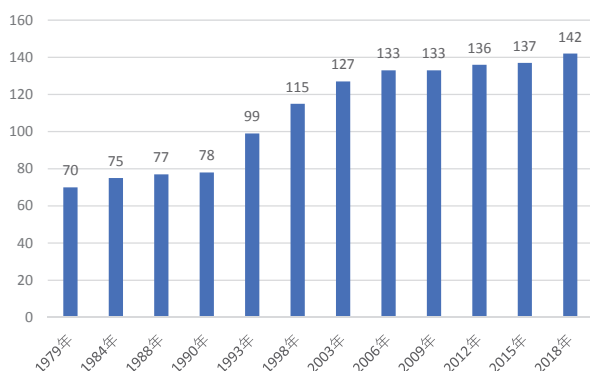
## 2. 外国人留学生の採用拡大の分岐点

ここ数年、外国人を採用する企業の数も留学生の就職人数も増加し続けてきたが、将来はどうなるのだろうか。いくつかの統計と企業の声から予想したい。

### 1) 日本語学習者数の伸び悩み

日本企業が外国人留学生を採用する上で、日本語力とコミュニケーション力を重視していることは前述の通り

第2図 日本語教育実施国・地域数（単位：国・地域）

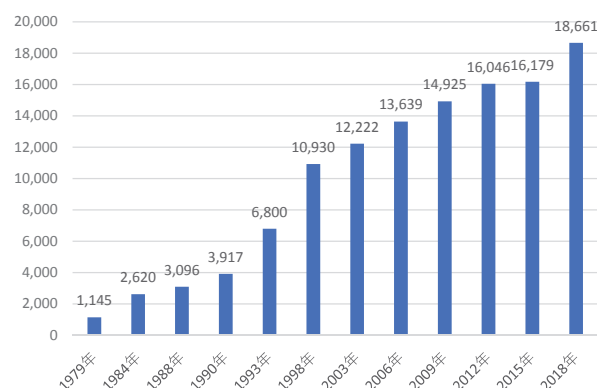


(出所) 国際交流基金 (2020)、『海外日本語教育機関調査報告書』10-11 ページ

である。一方、国際交流基金によれば、日本語教育実施国・地域数、機関数、教師数はいずれも増加傾向にある中、日本語学習者数は2012年をピークに減少しており、日本語を学ぶ人が減っている様子がうかがえる(第2図、第3図、第4図、第5図)。

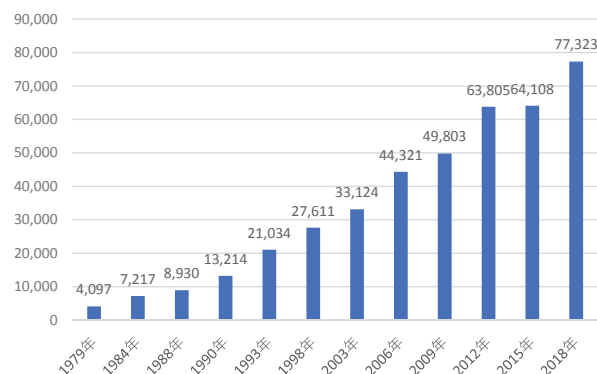
また、日本語能力試験公式ウェブサイトのデータによれば、N2及びN1の受験者数は2019年12月頃をピークに減少しており、合格者数も同様に減っている(第6図)。このことから、日本企業側の需要に対して供給される人材の日本語力が足りず、外国人採用に二の足を踏

第3図 日本語教育機関数（単位：機関）



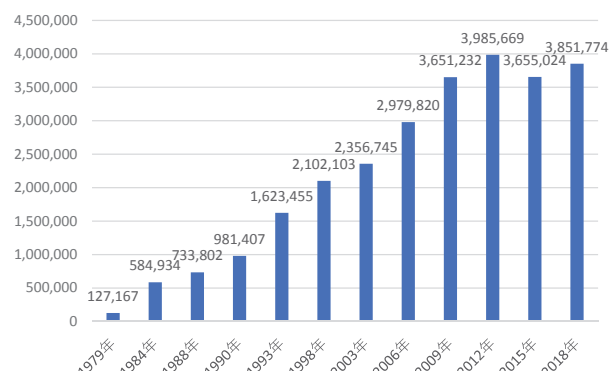
(出所) 同上

第4図 日本語教師数（単位：人）



(出所) 同上

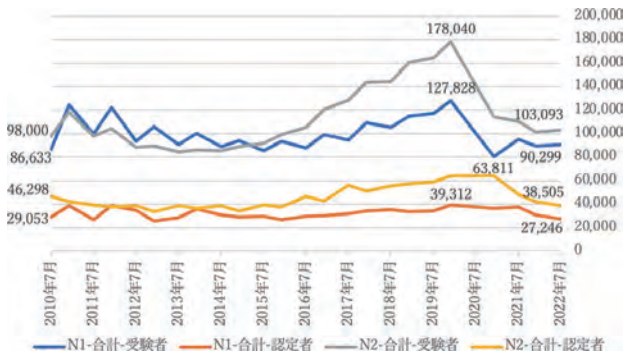
第5図 日本語学習者数（単位：人）



(出所) 同上



第6図 国内外の日本語能力試験の受験者と認定者の推移  
(単位：人)



(資料) 日本語能力試験ウェブサイト、「過去の試験のデータ」より筆者作成

む企業が出てくるものと予想される。

現在外国人を雇用する企業の多くが日本語能力試験の合格状況を見て、応募者の日本語力を判断している。職種や受入体制にもよるが、筆者の実務経験から少なくとも日本語能力試験N2合格以上でなければ、「日本語力不足」とみなされることが多いようである。このことから、従来の日本語能力試験依存の採用手法では、外国人雇用の拡大は難しいことがうかがえる。

日本企業が今後採用を拡大するためには、今よりも日本語に関する要求を下げ、間口を広げる必要がある。具体的には、日本語能力の資格試験だけではなく、実際の会話力で採用の可否を判断したり、入社後に業務で必要な日本語を教育したりなどの工夫が求められるだろう。

## 2) 外国人依存度の上昇

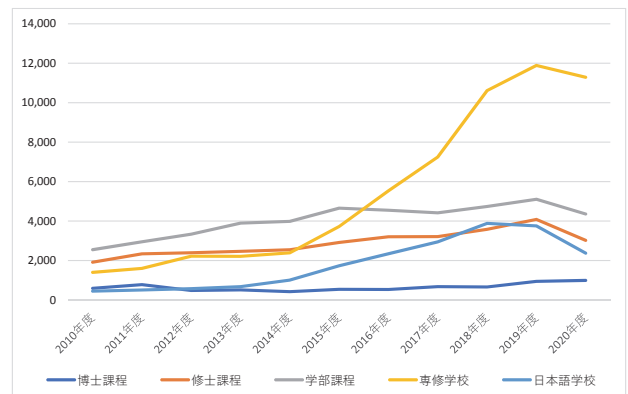
深刻な人手不足を背景に事業を存続できない事例が続出していることは前に述べたとおりだが、これは一企業の問題ではなく、産業全体の問題にまで発展している。日本経済新聞によれば、2018年食料品製造業で働く外国人は11人中1人、輸送用機械器具製造と繊維工業は14人中1人、電気機械器具製造業は20人中1人の割合を占め、産業維持に欠かせない存在となってきている。また、2009年から2018年までの伸び率で見た場合には漁業が7.1倍、建設が6.1倍、運輸・郵便が4.1倍と急激に増加しており、産業全体でも2.4倍となっている。さらに地域と産業の組み合わせで見ると広島県で漁業に従事する6人に1人が外国人である<sup>7</sup>。

上記のデータを見れば、既に日本人だけで産業を維持させることは不可能な段階にきていると言っても過言ではなく、よほどの変革が起きない限り、外国人労働者に依存する構造は続くだろう。そして、就労する外国人の割合が大きくなるほど相対的に高度な日本語力の必要性

<sup>7</sup> 日本経済新聞(2019)、『外国人依存度、業種・都道府県ランキング』

は薄れてくるので、日本語に関する採用要件は下がってくる。つまり、外国人依存度が高まるほどに外国人の受け入れハードルは低くなり、一層外国人雇用が加速すると予想される。今は日本語力の基準を満たせず就職できていない留学生も、そう遠くないうちに就職できるようになる日が来るかもしれない。実際、総じて日本語力の高い学士課程の留学生より比較的日本語力の低い専修学校の留学生の方が就職しているという結果が最近の統計で得られている(第7図)。

第7図 外国人留学生の国内就職人数の推移(課程別)  
(単位：人)



(資料) 日本学生支援機構『外国人留学生進路状況・学位授与状況調査』より筆者作成

## 3) 「採用」と「離職」の早いサイクルに揺れる日本企業

外国人留学生採用の未来を考えるため、実際に採用した企業へのヒアリング調査を行った(N社：2018年10月、I社：2018年8月、Z社：2019年1月)。そこには、「採用」に確かな手応えを感じながらも、「離職」に課題を感じている様子が見られた。

### ① 電気機械装置製造業 N社

同社は外国人留学生の採用を今後も拡大したいと話している。日本人の理系人材は年々獲得が難しくなることもあるが、ものづくりに興味を示す日本人自体が減ってきているとN社の社長は語る。一方、世界に目を向ければ日本のものづくりに憧れを持ち、意欲的に働いてくれる若者が溢れている。しかもその中には名門大学に通う学生たちも一定数いて、採用の窓口さえ広げれば、そういったハイレベルな人材の獲得も難しくない。もはや無理して日本人を採用し続ける必要はなく、社内の理解を得て外国人留学生を採る方が長期的な戦略として正しいと考えている。ただ、採用はうまくいっているものの定着率の改善には課題があるようで、どうしても家族の事情などで帰国せざるを得ない人が毎年現れるそうだ。

### ② サービス業 I社

同社も外国人留学生の採用を今後も拡大したいと考えている。営業や接客をするにあたり、やはり日本語の点

で課題は多いものの、それを補って余りある特長があるからだと同社の社長は語る。例えば、同社ではお客様から依頼を受けて販売促進イベントの企画と運営を行うのだが、同じスタッフだとどうしても発想や方向性が似通ってしまい、新しいアイデアを出そうにも企画会議が行き詰まることがしばしば発生していた。そのようなとき、元留学生の外国人社員に母国のことや最近流行っているもの話を聞くと、全く異なる着想が得られ、現状を打破できると話していた。従来のビジネスを任せるには少し難があるが、新しいことを始めるには外国人留学生は適任であるとのことだ。なお、この社長は定着しないことをネガティブに捉えておらず、離職した後も人間関係を大切に母国の情報収集を手伝ってもらったり、友人を新しいスタッフとして紹介してもらったりなどしている。

### ③ 卸売業・サービス業 Z社

同社は外国人留学生の採用を縮小するつもりである。理由は、日本人と比べて高すぎる離職率であり、10人以上採用して3年続いた人がいなかったと話す。また、勤務態度についてもやはり日本人と相容れない部分が多かったようで、全社的に制度や雰囲気を変える手間とリスクを考えたら、外国人留学生の採用をストップした方が良く同社の社長は語る。仕事内容としては貿易も含まれるので、一見すると外国人留学生にぴったりだと思われたが、話はそう簡単ではないと理解できる良い事例である。

上記3社は、いずれも「採用」はできたものの「離職」を防ぐことはできなかった点で共通する。しかし、「離職」に対する認識と対応はそれぞれ異なっており、①のN社は真正面から離職防止策の検討を、②のI社は離職しても問題ない働き方の実践を、③のZ社は採用自体をやめるという決断をした。恐らく、今後日本企業は、1)と2)で見てきたように日本語の要件を下げながら外国人留学生の採用を進める方向に動くだろう。しかし、それが持続・拡大するかどうかは、彼らの「離職」をどのように捉え、組織としてどのような行動を取るのかに大きく左右されると思われる。

## 第2節 外国人留学生から見た日本企業への就職

第1節では外国人留学生を採用する企業の視点や状況、将来の予測について述べた。第2節では、日本で働く決定をした外国人留学生の考えやその背景、不安について述べたい。

### 1. 日本で働く外国人留学生の類型

#### 1) 外国人留学生の就労動機4タイプ

まず、日本で働く外国人留学生の動機について見ていきたい。前提として、外国人である彼らが日本で働くことは不自然な状態であり、その不自然な状態を選択するからには、相応の期待や理由が存在するはずである。筆者は、9年間留学生の就職支援に携わる中で、外国人留学生の就労動機を4つの型に分類した。

##### ① 日本親和型

日本親和型の留学生は、日本語や日本文化、日本のものづくり、日本の治安など日本にまつわるものに関心を抱き、日本社会に溶け込むことを動機として就労を決める人たちである。大学等で日本語や日本の社会学などを学び、卒業後のキャリアも長く日本で働き続けて永住権の申請も視野に入れているような人がその典型例である。

彼らは、日本式に馴染んでいくことをポジティブに捉えるため、出身地の習慣や作法にそれほど固執することなく、与えられた課題を黙々とこなす傾向にある。例えば、日本人と同じ就職活動に日本人以上の熱量で取り組み、内定を獲得するような留学生が当てはまり、新卒一括採用で企業に好まれる留学生たちの多くは、日本親和型だと言える。

##### ② 好奇挑戦型

好奇挑戦型の留学生は、日本で働きたい明確な理由や具体的な計画は持たず、「一回、日本で働いてみたい」という好奇心で日本就労に挑戦する人たちである。誤解を避けるため補足すると、日本で働くことについて十分な情報を得られていないため、就労動機が強く形成されていないに過ぎず、働いてみた結果、確かなメリットや満足感が得られれば日本に残り続けることもある。遊び感覚で働くような、いわゆる不真面目な人たちではないことに注意したい。

彼らは、そもそもそこまで強く日本を意識していたわけではない場合が多い。例えば、日本留学を決めた理由を尋ねても、留学費用を負担してもらえらる奨学金生に選出された、日系3世や4世であり日本と自分に繋がりがあった、留学先を考えていたとき、日本にも英語で学位を得られるコースがあると知って、それなら日本にしようと思った、など偶発的な事情によって日本留学が現実的な選択肢となり、来日しているケースがよくある。就労に関しても同じ思考で、機会があるならまずはやってみる、それが自分にとって良いか悪いかは後で考える、という具合に捉えているようだ。

##### ③ 承認受動型

承認受動型の留学生は、自分の意志よりも周囲の勧めや指示に従って日本での就労を決める人たちである。こ

の会社に入ったら家族は喜び、周りには認められる、いち早く日本に来ていた家族や親族のビジネスを手伝う、また恋愛関係にある人が日本にいて一緒にいるための手段として働くなどの動機がある。

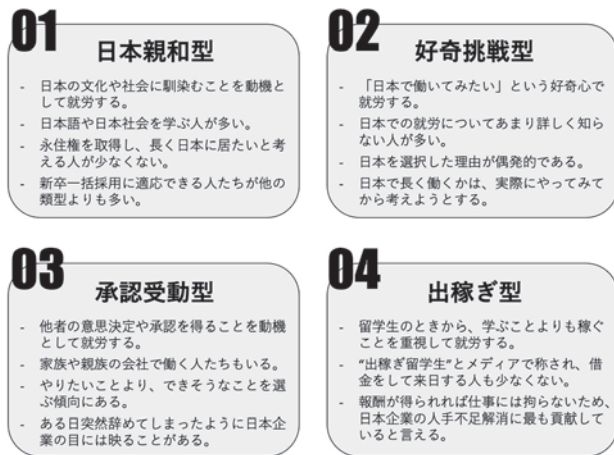
彼らは、自分がどうしたいかよりも、周りが自分はどうして欲しいかを意識しているため、やりたいことではなく、やるべきことやできそうなことから仕事を選ぶ傾向が強い。キャリアの意思決定に自分以外の当事者がいるため、雇用している企業から見ると、なぜ急に辞めてしまったのかなどと不思議に思うこともしばしば起こる。

#### ④ 出稼ぎ型

出稼ぎ型の留学生は、文字のとおり稼ぐために留学生として来日し、卒業後も同じ動機で就労する人たちである。

彼らは、一部メディアに“出稼ぎ留学生”として取り上げられているように、学ぶよりも専ら稼ぐために留学をしている。中には母国で借金をしてまで留学を果たす者もいて、その借金返済のために勉強よりもアルバイトを優先させなければならないという悲しい事情もあるようだ。報酬を得られれば仕事の内容には拘らない人たちが多く、そのために日本企業の人手不足解消に最も貢献しているとも言える。

第8図 外国人留学生の就労働機4タイプ



出所：筆者作成

### 2) 就労働機に合わせた受入体制の構築が肝心

外国人留学生の採用について語る際に、給与や待遇の改善、残業の撤廃、社内公用語の英語化などがよく挙げられる。総論としては、間違っていないと思うが、実践の場においては目の前の入社希望者がどのような動機を持っているのを見ないと、誤った対応をしてしまう恐れがある。

例えば、外国人が働きやすいようにと配慮して、日本人があまりいない多国籍チームに日本親和型を入れるの

は逆効果になる場合がよくある。日本語を使い、日本式のビジネスマナーを体得し、日本人と働くことが彼らの目的だからだ。また、出稼ぎ型の人には、やり甲斐や明るい将来像を説く前に、同業他社より10,000円でも高い給料を約束する方が効果的である。学歴や職歴、日本語能力、保有資格など表面上のわかりやすい部分の確認もさることながら、見えにくい心の部分を探っていく賢さと強かさが、外国人採用を成功させる上で重要だと言えるだろう。

## 2. 日本で働くことを決めた外国人留学生の不安

前項では、外国人留学生の日本で働く期待や動機について述べた。続く本項では彼らの不安について、筆者の外国人留学生へのヒアリング調査（Kさん：2018年12月、Zさん：2022年9月、Yさん：2022年4月）及び外国人材の転職相談（Fさん：2019年11月、Sさん：2018年3月、Jさん：2017年2月）を基に、見ていく。

### 1) 日本語で仕事ができるか不安

日本企業が採用する外国人の日本語力を気にしている以上に、留学生本人は自らの日本語に不安を持っている場合がある。精密機械メーカーに就職した韓国出身のKさんは日本語能力試験N1に満点で合格するほど日本語力に長けた人物だが、入社前には下記のような不安を漏らしていた。

『会社の人は優しいから私の日本語が上手だと褒めてくれるけれど、仕事が始まったら毎日怒られるのではないかととても不安になる。この前もコンビニでお客様に怒鳴られている外国人スタッフを見かけて、『私もあんなのかなあ』って心配になった。』

日本語能力試験に合格するための日本語力、学校で授業を受けるために必要な日本語力、業務を適切に行うための日本語力、一口に日本語力と言っても必要な知識やスキルは異なっており、そのことを外国人留学生はよく理解している。入社前に彼らの不安を払拭するような教育・研修の機会を与えることは、日本企業で活躍する外国人を増やすことに直接寄与するだろう。最近はビジネス日本語を学ぶ機会も増えてきたが、さらにアクセスしやすい状況を企業のみならず地域や社会をあげて実現することが望まれる。

### 2) 何のプロフェッショナルになれるのか分からない

日本の新卒一括採用は世界に類を見ない特異なものであることはよく知られた事実だが、明確なポジションや職務が決まらないまま会社に入るとは、想像以上の不安を外国人留学生に与えている。

フィリピン出身のZさんは、複数の大手企業から内

定をもらうほど優秀な留学生であるが、彼女の就職活動は苦悩に満ちたものだった。日本留学前に3年ほどコンサルタントとして働いたことがある彼女は、自身が新卒として就職活動することに違和感を覚えていた。迷いながらも無事獲得した内定を目の前にして、彼女は改めて新人研修を受けること、そして前職の経歴と全く関係のない仕事に就くかもしれないという不安を拭えずにいた。

『給料も仕事内容も会社の雰囲気にも全く不満がないけれど、今まで積み上げてきたものをリセットしてゼロから日本でキャリアを積み直すことが正しいのかどうか、何度考えても分からない。』

人は、今まで積み上げてきたものを自分の誇りや自信に変えることで新たな挑戦をすることができる。それらを一度壊し、異国でキャリアを作り直すことの不安や迷いに対する配慮が外国人留学生の採用では大切だといえる。たとえ応募時点では学校に所属していたとしても、その人の経歴次第では新卒採用の枠組みから外して選考するような柔軟さが外国人留学生採用の拡大に必要だろう。

### 3) 自分自身、そして家族が生活できるか心配

日本で働くという選択は、自分以外、さらには仕事以外の要素も影響を及ぼす。

例えば、職場の近くに家を借りられるかという問題がある。家を借りるとき、家主から断られる日本人はそう多くないだろう。しかし、外国人の場合、経済的には支払い能力があったとしても国籍を理由に家主から入居を断られるケースが、数多く存在する。そして、少なくない数の留学生が実際にその経験をしている。中国出身のYさんの話では、50の物件に問い合わせをしたところ、25件が外国人NG、15件が外国人要相談、そして10件が外国人入居可能という返事だったそうだ。

また、自分自身は日本語を話せて問題がなかったとしても、家族と一緒に住むことを考えた場合、その人たちは日本語が話せないという問題がある。言葉の通じない状態では、日々の生活も苦勞する。さらに子供の教育においても、言葉が通じないことは大きな問題となる。

採用したからには、長期にわたって活躍し続けてほしいと願うことは、ごく自然なことだろう。しかし、その思いを実現するには、社会全体で解決していかなければならない問題が複数存在している。外国人留学生の不安に耳を傾けることは、日本社会が多様性の実現に向けて成熟し、彼らの力を借りながら経済発展を遂げる意味でも重要だといえる。

## 3. 外国人留学生の就労拡大に向けて対策すべき事柄

最後に、日本が企業、学校、政府、自治体をあげて総出で外国人留学生の就労を支援するという前提に立って、今求められている対策を述べて結びとする。

### 1) ロールモデルの不在

外国人社員の離職理由の上位に「キャリアパスが見えない」というものがある。日本企業の中でもキャリアパスの明文化に取り組もうとする動きは近年よく見られる。しかし、言語化だけでは不十分であり、その組織内で輝けるロールモデルを確立しないことには「キャリアパスが見えない」という問題は解決しない。

よくキャリアはマラソンや山登りに例えられるが、キャリア“パス”の言語化は“過程”を明らかにしているに過ぎず、そもそもの話としてゴールが目指すべきものと違ったら、いかにはっきり見せたところで効果はないだろう。実際、筆者が転職相談に乗ったウズベキスタン出身のF氏は下記のように語った。

『仕事はやりがいがあるし、これから身につけるべきはマネジメントスキルということもわかるけれど、今いる会社のままだったら日本人の高齢者をマネジメントすることになる。先輩たちもそれが嫌でやめているし、そのときになったら僕もやめると思う。』

不満点として聞かれる声はキャリア“パス”でも本当に改善すべきはキャリア“ゴール”かもしれない。そのような場合には、目指すべきロールモデルを見せることが有効であり、その確立に向けた創意工夫が求められる。「日本を『選ばれる国』にする」という言葉を見かけるようになったが、ロールモデルの確立は、一企業の関心事ではなく、まさに国をあげての課題といえるかもしれない。

### 2) ノーコミュニケーション状態からの脱出

多国籍の人が交わる時、「ミスコミュニケーション」がしばしば話題にされる。しかし、多くの日本企業においては、その手前に“ノーコミュニケーション”の問題があると筆者は考える。家電量販店で新規事業の企画に携わる中国出身のSさんは、下記のように話す。

『入社したての頃、仕事のことも会社のこともよくわからない中で「S君はどう思う？」とよく聞かれて困った。仕事のことも会社のこともまだ何も分からない状態なのに意見を聞かれても、何も答えられないし、普段話さない人との会話は緊張してしまって、なおさら話づらい。』

コミュニケーションは、話し手と聞き手の共同作業であり、よくキャッチボールに例えられる。自分の投げて

いる球の種類は正しいか、取りやすいところにボールを投げているかなど気にする前に、そもそも相手が野球を知っているか、自分とキャッチボールをする準備ができているかを確認しなければならない。そのズレが起きないように日頃から“ノーコミュニケーション”状態に陥っていないか注意することが求められる。

### 3) 理想の“外国人”を夢見るのではなく、目の前の人物と向き合う

外国人雇用は、しばしば日本企業や日本社会の課題を解決する救世主のように語られる。実際、求人担当者にどのような外国人を採用したいか尋ねると、「ビジネスレベルの日本語力と英語力を持ち、ゼロから仕事を覚えていく直向きさがある、周囲との協調性を大事にしながら個性を発揮してくれる人」というような理想論を掲げる人が珍しくない。しかし、はっきりと認識しておかなければならないことは、彼らは超人ではなく、国籍が違うだけのただの人間ということだ。都内でコンサルタントとして働くブラジル出身のJさんはこう語る。

『私が日本語や英語で問題なく仕事を処理したところで誰も褒めてくれないが、少し日本語の間違いをするとみんなすぐに指摘してくる。でも、日本人スタッフが英語でミスしても多くの場合は指摘されないし、むしろ『英語ができてすごい!』みたいに称賛されることが多い。最初こそこれは差別だと思っていたけれど、最近になって、日本人は見慣れない外国人に幻想を抱いているのではないかと思うようになった。』

Jさんのような感想をもつ外国人社員と筆者は毎年出会う。それだけ、外国人に幻想を抱いている日本企業が存在しているということだろう。外国人マネジメントの本やマニュアルを手にする前に、目の前の外国人スタッフと食事でもしながら、まずは一時間話してみよう。『ああ、結局は同じ人間なんだな』と腹落ちした時、一緒に働く仲間として公平に接することができるようになるだろう。

## 参考文献

### 【論文・記事】

Digima～出島～ (2022)、「日本企業が海外進出を決めた理由ランキング | 『海外進出白書 (2021-2022 年版)』より」、2022年9月、Digima～出島～。

<https://www.digima-japan.com/knowhow/world/20438.php>

日本経済新聞 (2019)、『外国人依存度、業種・都道府県ランキング』、2019年3月、日本経済新聞。

### 【統計・報告書】

経済産業省 (2022)、『電子商取引に関する市場調査の結果を取りまとめました』、2022年8月、経済産業省。

厚生労働省 (2022)、『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ【本文】(令和3年10月末現在)』、2022年1月、厚生労働省。

国際交流基金 (2020)、『海外日本語教育機関調査報告書』、10-11 ページ、2020年6月、国際交流基金。

帝国データバンク (2022)、『倒産集計 2022年7月報』、2022年8月、帝国データバンク。

日本学生支援機構、『外国人留学生進路状況・学位授与状況調査』。

DISCO (2021)、『「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、株式会社ディスコ キャリタスリサーチ。

法務省出入国在留管理庁 (2021)、『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』、2021年11月、法務省出入国在留管理庁。

### 【ウェブサイト】

日本語能力試験ウェブサイト (<https://www.jlpt.jp/statistics/archive.html>)

# 高度外国人材の入社後のキャリア支援： 環境への働きかけに関する理論的考察

小山 健太

## Career Counseling for Highly Skilled Foreign Employees： Advocacy Interventions in Counseling Theories

Kenta KOYAMA

はしがき

日本の労働人口が減少するなか、知識労働者として高度外国人材の活躍が期待されており、そのためには高度外国人材が独自の視点を職場で発揮できることが必要である。しかし、日本企業において高度外国人材はマイノリティである場合が多く、職場で孤独を感じている高度外国人材も少なくない。マイノリティ社員が「職場から受け入れられていて、かつ個性も発揮できている状態」のことをインクルージョンという。したがって、高度外国人材の視点をイノベーションにつなげるためには、インクルーシブな組織づくりが不可欠である。

インクルーシブな組織づくりのために、キャリアコンサルタントが担う役割は大きい。キャリアコンサルタントは2016年から国家資格化され、企業内で活動する際には、社員個人のキャリア形成支援と企業の活性化支援の両方に取り組むことが期待されている。キャリア支援者がクライアント（来談者）の周囲の状況に働きかけることを、専門用語では「環境への働きかけ」という。

しかし、筆者が知る限りでは、高度外国人材のキャリア支援において、環境への働きかけを効果的に実践できているキャリアコンサルタントは極めて少ないように思う。その要因の一つは、キャリア支援における環境への働きかけに関する理論的フレームワークが日本では十分に議論されていないことにある。

そこで、本稿では、「環境への働きかけ」に関する理論的フレームワークについて、コミュニティ心理学、多文化カウンセリング論、社会正義カウンセリング論にもとづいて概観したうえで、今後の研究課題を提示した。

### 第1節 社会的背景

#### 1. 知識労働者としての高度外国人材

日本の人口は、少子化の影響を受けて長期的に減少傾向にある。労働人口の減少は、人手不足だけでなく、「知恵不足」にもつながりかねない。ビジネス環境の激しい変化や技術革新の大幅な進展に対応していくためには、多くの知識労働者（Drucker, 1969）が必要である。いわゆる「リスクリング」などによって日本人の知識労働者を増やすこと取り組みつつも、それだけでは少子化による限界があるため、海外の知識労働者の受け入れを促進する必要がある。

そうした外国人材のことを、日本政府は「高度外国人材」としている。高度外国人材とは、国内外の大学・大学院を卒業して、「高度専門職」や「専門的・技術的分野」（「研究」「技術・人文知識・国際業務」「経営・管理」「法律・会計業務」）の在留資格で、企業において働いている者のことである（日本貿易振興機構「高度外国人材活躍推進ポータルサイト」）。そして、近年の政府文書において、高度外国人材に知識労働者としての活躍を期待する記述が多く登場している（例えば、『高度人材受入推進会議報告書』、『未来投資戦略2017』など）。

高度外国人材がイノベーション創出に貢献しうるのは、ダイバーシティ研究から理論的に説明することができる（例えば、Page, 2007; Stark, 2011）。イノベーション促進のためには、高度外国人材が多くの人材社員とは異なる独自のアプローチや価値観を職場で発揮して、創造的摩擦を生じさせることが必要となる。

そのためには、高度外国人材のインクルージョンが不可欠である。Shore, Randel, Chung, et al. (2011)によれば、インクルージョンとは「職場から受け入れられてい

て、かつ個性も発揮できている状態」のことである。一方で、同化とは、「職場から受け入れられているが、個性を発揮できていない状態」のことである。したがって、高度外国人材が日本企業に同化してしまっただけでは創造的摩擦が生じないので、イノベーションの促進に貢献することは難しくなる。高度外国人材の個性発揮を奨励したうえで職場に受け入れていくインクルージョンが重要なのである。

しかし、実際には、インクルージョンの状態で働くことができている高度外国人材は少ないと思われる。パーソル総合研究所（2020）によれば、職場で孤独を感じている外国人正社員は3割程度にのぼる。調査項目の表現は比較的強いものになっており、「私のことを、本当によくわかってくれる人はいない」（28.6%）、「私は、孤立しているように思う」（32.6%）、「私には仲間がいない」（25.8%）、「私には、頼りにできる人がいない」（27.2%）、「私は、だれからも無視されているように思う」（25.4%）であった。この調査では日本人社員との比較が行われていないため、筆者の想像にすぎないが、日本人社員の場合はこれらの数値はもっと低くなるのではないだろうか。

孤独を強く感じている高度外国人材が一定数いるということは、日本企業が十分にインクルーシブな職場ではないということである。ディスコ（2022）によれば、高度外国人材の採用や活用における企業側の課題として、「社内の受け入れ体制が未整備」「外国人社員を活用できる日本人管理者の不足」がある。高度外国人材がイノベーションの促進に貢献するためには、インクルーシブな組織づくりが必要なのである。

## 2. キャリアコンサルタントによる「環境への働きかけ」

近年、こうした問題意識から新しい政策が取り込まれている。キャリアコンサルタントは、キャリア形成支援の専門能力を有していることを示す資格であり、2016年の職業能力開発促進法改正により国家資格化された。また、同法においては、事業主の責務としてキャリアコンサルティングの機会を確保することとされている。2022年10月末現在、キャリアコンサルタントの登録者数は6万4113人である。とくに、企業内で活動するキャリアコンサルタントは社員個人のキャリア形成支援と企業の活性化支援の両方に取り組むことが期待されており、その詳細は厚生労働省が2017年に発行した『セルフ・キャリアドック』導入の方針と展開～従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために～』にとりまとめられている。

しかし、現時点では外国人に対して質の高いキャリア

支援をできる人材は多くない。そこで、政府が2019年12月にとりまとめた『外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策（改訂）』をふまえ、『第11次職業能力開発基本計画』（厚生労働省、2021）において、キャリアコンサルタントが外国人材の支援をできるように、企業実務（ダイバーシティ経営等）の知識付与を含めた育成を進めることとされた。そして、2021年12月に、厚生労働省による「外国人支援のためのキャリアコンサルタント向け研修」がEラーニング形式で公開された。

したがって、高度外国人材がインクルージョンの状態でも働けるインクルーシブな組織づくりのために、キャリアコンサルタントが担う役割は大きい。キャリア支援者がクライアント（来談者）の周囲の状況に働きかけることを、専門用語では「環境への働きかけ」という。キャリアコンサルタント養成カリキュラムにも「環境への働きかけの認識及び実践」が含まれている。また、キャリアコンサルタント倫理綱領においても環境への働きかけに取り組むことが規定されている（第11条）。

しかし、筆者が知る限りでは、高度外国人材のキャリア支援において、環境への働きかけを効果的に実践できているキャリアコンサルタントは極めて少ないように思う。その要因の一つは、キャリア支援における環境への働きかけに関する理論的フレームワークが日本では十分に議論されていないことにある。そこで、本稿では、コミュニティ心理学、多文化カウンセリング論、社会正義カウンセリング論における「環境への働きかけ」に関する理論的フレームワークを概観したうえで、今後の研究課題を提示する。

## 第2節 コミュニティ心理学の視点

### 1. コミュニティ心理学の定義

コミュニティ心理学は、1965年5月の「地域精神保健に携わる心理学者の教育に関する会議」（通称、ボストン会議）で誕生したと言われている（植村、2012a）。ボストン会議では、「伝統的な心理臨床」への批判がなされた。伝統的な心理臨床とは、「個人対象で、来談者待ちの、密室型心理臨床のこと」（植村、2012b）である。これまでの心理学は、基本的には人のほうに着目をして、環境に人を適応させるアプローチであった。しかし、この会議では、人への支援のみならず、人を取り巻く環境（コミュニティ）に対して積極的に働きかけて、環境（コミュニティ）のほうを変えるべきだということが強調された。

ボストン会議で示されたコミュニティ心理学の定義は、「コミュニティ心理学は、個人の行動に社会体系が複雑に相互作用する形で関連している心理的過程全般に

ついて研究を行うものである。この関連を概念的かつ実験的に明瞭化することによって、個人、集団、さらに社会体系を改善しようとする活動計画の基礎を提供するものである」(Bennett et al, 1966)である。この定義の「社会体系」とは、環境あるいはコミュニティのことを指す。また、コミュニティ心理学における「コミュニティ」には、地域社会だけでなく、学校や企業、あるいはまたその下位単位である、クラス、職場なども該当する(植村、2012a)。

ボストン会議以降、コミュニティ心理学の定義は複数の研究者によって提唱されているが、それらをレビューした植村(2012a)の解説によれば、クライアントへの支援のみならず環境への働きかけも重視するのがコミュニティ心理学の特徴であるという。

したがって、高度外国人材へのキャリア支援における環境への働きかけを理論的に検討するうえで、コミュニティ心理学はもっとも基礎となる学問であるといえる。多文化カウンセリング論や社会正義カウンセリング論をレビューした下村(2020)も、コミュニティ心理学を基盤として捉える意義を述べている。また、小山(2019)は、コミュニティ心理学の視点からセルフ・キャリアドックを考察したうえで、セルフ・キャリアドックの取り組みには組織への働きかけが含まれているため、コミュニティ心理学との親和性が高いと論じている。

## 2. コミュニティ心理学における「環境への働きかけ」

伝統的なカウンセリングと対比して、コミュニティ心理学の支援アプローチを特徴づけているのは「文脈の中の存在としての人間(person-in-context)」(Orford, 1992)という視点である。これは、そもそも人は他者との関わり、つまりコミュニティの中で生きているという人間観である。だからこそ、コミュニティ心理学では、クライアントへの支援のみならず、コミュニティに積極的に働きかけて、コミュニティの変化も目指すのである。

コミュニティ心理学において「環境への働きかけ」に関する指摘は様々あるが、例えば、Murrell(1973)は「介入(intervention)」という用語を使用して、その定義を「個人もしくは社会システム、ポピュレーションまたは社会システムのネットワークの内部に変革を導入する際になされる、何らかの組織的な努力のことであり、しかもそれが期待する目的は、個人と環境との適合性を改善することである」(訳書、p.199)とした。

さらに、Murrell(1973)は介入のレベルを6つ提示した。そのなかの一つに、「社会システムへの介入(social system intervention)」がある。これは、「環境としての

社会システム(家族・学級・学校制度・地域社会・職場など)に永続的変化をつくり出し、社会システムが個人の問題処理を推進できるようにする。家族療法・組織変革(または組織開発)など」(安藤、2009、p.14)という介入方法である。

山本(1986)は、実践家としてのコミュニティ心理学者の役割には、コミュニティを変革していく推進役(change facilitator)、コミュニティの人々が自身の力で問題を解決できるように専門的知識・技能を提供するコンサルタントとしての役割(consultant)、コミュニティの中に有効な支援の仕組みがなければ新たに構築するというシステム・オーガナイザーとしての役割(system organizer)などがあるという。

このように、コミュニティ心理学においては、その学問的アプローチから必然的に環境への介入を重視している。そのため、コミュニティ心理学は、高度外国人材のキャリア支援における環境への働きかけの理論的基盤になり得る。日本コミュニティ心理学会が発行する『コミュニティ心理学研究』(2020年、第24巻第1号)において、「多文化カウンセリングとコミュニティ心理学の接点」という特集が組まれ、両理論に概念的な重なりが多いと論じられている(大西、2020)。ただし、日本企業で働く高度外国人材へのキャリア支援における「環境への働きかけ」という具体的なイシューについて、コミュニティ心理学の領域ではまだ十分な研究蓄積がないため、今後の研究が期待される場所である。

## 第3節 多文化カウンセリング論の視点

### 1. 第4波としての多文化カウンセリング

Ratts & Pedersen(2014)によれば、カウンセリング心理学には「5つの波」があるという。第1波が「精神分析」、第2波が「認知行動」、第3波が「実存—ヒューマニスティック」、そして第4波が「多文化(multicultural)」である。なお、第5波は後述する「社会正義(social justice)」である。多文化カウンセリングは、1950年代の米国における公民権運動を背景に誕生したと言われていた。その時期は文化的多様性を無視して、人種的マイノリティやエスニック・マイノリティへのカウンセリングにおいて、白人文化への同化を目指すアプローチがとられていたという。そのため、マイノリティの文化的背景を考慮する多文化カウンセリングの必要性が主張されるようになった。

多文化カウンセリングの定義は様々な研究者によって提唱されているが、Sue et. al, (1998)は、次の5つの要素のメタ理論的アプローチとして定義している。その5要素とは、(a) いかなる支援理論も特定の文化的文脈



から分離できないこと、(b) 支援関係にある当事者どうしが異なる文化的背景をもっていること、(c) 文化の定義に関連するあらゆるカウンセリングを包含すること、(d) 西洋的・非西洋的な支援アプローチの両方を使用すること、(e) 支援者が文化的に適切な認知・知識・スキルを有していることである。つまり、多文化カウンセリングは、それまでの白人中心だったアプローチに対する批判から、多様な文化を前提とするカウンセリングとして登場したのである。

1995年には米国カウンセリング協会の倫理綱領が改正され、その前文において多文化への配慮が明確に記載された(Sue, et al., 1998)。それは、社会文化的文脈の中にいる人の価値、尊厳、可能性、個性を支援するうえで、多様性を尊重し、多文化的なアプローチをとらなければならない、という内容である(American Counseling Association, 2014)。したがって、少なくとも米国においては、その歴史的背景から、多文化カウンセリングの重要性が浸透していると言えよう。

そして、多文化カウンセリング論はキャリアカウンセリング論にも大きな影響を与えている。Fouad & Bingham (1995)による「文化的に適切なキャリアカウンセリング(Culturally Appropriate Career Counseling Model: CACCM)」が有名である。CACCMは次の7つのプロセスで構成される。それは、(1) クライアントと文化的に適切な関係を築く、(2) キャリアの課題を特定する、(3) 文化的な要因の影響を評価する、(4) 適切な目標とプロセスを設定する、(5) 文化的に適切な介入支援を決定する、(6) 文化的に適切な意思決定を行う、(7) 計画を実行しフォローする、という7つのプロセスである。そして、Byars-Winston & Fouad (2006)は、異文化での認識変容はクライアントのみならず、キャリアカウンセラー側にも生じると指摘して、キャリアカウンセラーのメタ認知変容プロセスを追加して「拡張版CACCM」を提唱した。

一方で、日本においては、多文化カウンセリングや多文化キャリアカウンセリングの認知度は、研究においても実践においても十分に高いとは言えない状況にあると思われる。例えば、日本人のキャリアコンサルタントが外国人留学生や外国人社員のキャリア支援に取り組む際、日本文化への同化を目指すアプローチをとることがあるとすれば、それは1950年代の米国と同じ状況ではないだろうか(実際には、そのような事例が多くないことを願うばかりである。)多文化キャリアカウンセリングの技能を高めるためには、多文化カウンセリング・コンピテンシー研究が参考になる。

Sue, Arredondo & McDavis (1992)は多文化カウンセリング・コンピテンシーの3領域を提唱した。それは、(1) カウンセラー自身の認知、価値観、バイアスに気づ

く、(2) 異文化のクライアントの世界観を理解する、(3) 適切な介入戦略と技法を開発する、というものである。そうした3領域それぞれにおいて、信念や態度、知識、スキルが示されている。Ratts & Pedersen (2014)は、多文化カウンセリング・コンピテンシーのセルフ・アセスメント項目を示した。それは、Sue, Arredondo & McDavis (1992)同様のレームワークで、計9領域45項目である。また、Collins, Arthur, & Wong-Wylie (2010)は、多文化カウンセリングの効果を高めるために、カウンセラーがリフレクションとして取り組むべき13項目を提唱した。

近年、日本においても多文化カウンセリング・コンピテンシーの研究が取り込まれるようになってきた(例えば、飯田、2020; 湯浅、2020)。多文化キャリアカウンセリングを質的に向上させるためにも、日本において今後一層この分野の研究を推進していく必要がある。

## 2. 多文化カウンセリング論における「環境への働きかけ」

多文化カウンセリング論のなかで、環境への働きかけを明確に論じているのは、Atkinson, Thompson & Grant (1993)による3次元モデルである。その3つの次元とは、「問題の原因の所在(Locus of Problem Etiology): クライアント-環境」「クライアントの文化適応度(Acculturation): 高-低」「支援の目的(Goals of Helping): 問題解決-予防」である。そして、3次元それぞれの組合せによって、多文化カウンセリングにおける支援者の役割を8つ示した。そのうち、問題の所在が「環境」である役割は4つあり、具体的には「アドボケート(Advocate)」「チェンジエージェント(Change agent)」「アドバイザー(Advisor)」「コンサルタント(Consultant)」である。

アドボケートは、文化適応度が低いクライアントの問題解決を目的に、環境に働きかける役割である。なお、Advocateには様々な訳語があるが、Atkinson, et al. (1993)の3次元モデルを紹介した井上(1999)は「代弁者」と訳している。例えば、海外から直接採用されて日本企業で働き始めたばかりの高度外国人材が、組織や職場側に原因のある問題に直面している場合は、キャリアコンサルタントはクライアントの代弁者として組織や職場に働きかけていくことが求められるのである。アドボケートの役割において重要なことは、カウンセラーとクライアントの協働関係である。カウンセラー側の問題意識で動くのではなく、あくまでもクライアントのニーズにもとづいて行動する必要がある。

チェンジエージェントは、文化適応度が高いクライアントの問題解決を目的に、環境に働きかける役割であ

る。例えば、日本企業で数年勤務している高度外国人材が組織や職場側に原因のある問題に直面している場合は、キャリアコンサルタントはチェンジエージェントとして組織や職場に働きかける必要がある。すぐに取り組めることとしては日本人の管理職や同僚の意識変容の支援、そして大きな規模であれば人事や労務の制度変更に向けた提案などが考えられる。

アドバイザーは、文化適応度が低いクライアントが文化的な差別や抑圧を受けないように予防することを目的として、環境に働きかける役割である。例えば、海外から直接採用されて日本企業で働き始めたばかりの高度外国人材がこれから問題に直面しないように、職場にいる日本人の管理職や同僚に助言することが該当する。

コンサルタントは、文化適応度が高いクライアントが問題に直面しないように予防することを目的として、環境に働きかける役割である。コンサルテーションという概念には、コンサルタントとコンサルティ (consultee) が連携して対応することが含まれるが、Atkinson, et al. (1993) では、文化適応度が高いクライアントがコンサルティだとしている。したがって、日本企業で数年勤務している高度外国人材がこれから問題に直面しないように、そうした外国人社員と協働して組織や職場に働きかけていくことが該当する。

このように、Atkinson, et al. (1993) の3次元モデルは、日本企業で働く高度外国人材へのキャリア支援における「環境への働きかけ」について、具体的な示唆をもたらすフレームワークであるといえよう。ただし、Atkinson, et al. (1993) は多文化カウンセリング論の文脈であるため、キャリア支援の視点が弱い。そのため、Atkinson, et al. (1993) の3次元モデルを多文化キャリアカウンセリング論として発展させていく必要がある。

一方で、Atkinson, et al. (1993) 以外のほとんどの多文化カウンセリング論は、カウンセラー自身の認識変容に焦点が当たっていて、環境への働きかけが議論されていないという批判もある (Ratts & Pedersen, 2014)。そこで、カウンセリングの「第5波」である社会正義カウンセリングが登場することになる。

## 第4節 社会正義カウンセリング論の視点

### 1. 第5波としての社会正義カウンセリング論

近年、社会正義カウンセリング論の関心が高まっている。米国カウンセリング協会の倫理綱領の前文には、「社会正義を促進する」という記載があるほどである。日本におけるキャリアカウンセリング研究でも、社会正義カウンセリング論が注目されるようになってきた。例え

ば、下村 (2020)、労働政策研究・研修機構 (2016) をはじめ、『キャリア教育研究』(2022年)の特集「キャリア教育と社会正義」などがある。

Ratts & Pedersen (2014) によれば、社会正義カウンセリング論は3つの前提に立脚しているという。第一の前提は、抑圧的な環境はクライアントの心理的健康にネガティブな影響を及ぼすという点である。第二は、カウンセラーの役割は、従来型のクライアントへのカウンセリングのみならず、クライアントの代弁者として環境に働きかけていくことも含むという点である。第三は、社会正義カウンセリングでは新しいスキルが必要になるという点である。そのスキルとは、例えば、組織開発、交渉、調停、説得、コミュニティ・エンゲージメント、ロビーイングなどに関するものである。したがって、社会正義カウンセリング論は「環境への働きかけ」を強く意識している理論であるといえる。そして、働きかける対象は「抑圧的な環境」である。

Hooley & Sultana (2016) は、Young (1990) が示した5種類の抑圧をキャリアガイダンスの分野に応用させた。5種類の抑圧とは「文化帝国主義 (Cultural imperialism)」「周辺化 (Marginalization)」「無力化 (Powerlessness)」「搾取 (Exploitation)」「暴力 (Violence)」である。日本企業における高度外国人材について考えると、搾取と暴力については意図的なものであるため問題が顕在化しやすい。例えば、日本の労働基準法第3条において、国籍を理由として賃金、労働時間その他の労働条件について差別的取扱をしてはならないとされており、搾取への法的抑止力が働いている。また、暴力には身体的暴力のみならず精神的暴力も含まれるが、日本では2019年の法改正によりハラスメント対策に取り組むことが事業主の義務となった。こうしたことから、搾取と暴力については法的に一定の抑止効果が働いていると思われる。

一方で、文化帝国主義、周辺化、無力化は問題が顕在化しにくいいため、抑止効果が働きにくい場合もある。文化帝国主義とは、支配的集団 (マジョリティ) の文化を普遍化して規範としてマイノリティに押し付けることである。日本企業において日本人社員は支配的集団であり、高度外国人材はマイノリティへあることが多い。そうした状況において、日本人社員の文化や価値観を、高度外国人材に押し付けることは、まさに文化帝国主義に該当する抑圧である。

周辺化とは、支配的集団によってマイノリティが中枢から排除されることである。日本企業で働いている高度外国人材が、周囲の日本人社員と比べて、責任のある仕事を任されない、管理職に昇進しにくいという状況が散見されるが、それらは周辺化に該当する事例であろう。冒頭で紹介したように、約3割の外国人正社員が孤独を

感じており（パーソル総合研究所、2020）、高度外国人材の一部に周辺化が生じていると考えられる。

無力化とは、他者からの指示や命令を受けなければならず、主体的に行動できないように位置づけられることである。高度外国人材が日本企業のなかで文化帝国主義や周辺化を強度かつ継続的に受け続けると、無力化に至る可能性がある。無力化とは高い自律性や創造性で働いている状態とは真逆であり、イノベーションを生み出すことは難しい。

Hooley & Sultana (2016) は、こうした抑圧に対して、キャリア支援者がとるべき行動を示した。それは、クライアントへの支援のみならず、環境への働きかけも含むものである。社会正義カウンセリング論における環境への働きかけとは、このようなクライアントにとって抑圧的な環境に介入していくことを意味する。

## 2. 社会正義カウンセリング論における「環境への働きかけ」

米国カウンセリング協会は2003年に、Lewis, Arnold, House & Toporek が開発したアドボカシー・コンピテンシーを承認した（American Counseling Association, 2018）。このアドボカシー・コンピテンシーの解説書（Ratts, Toporek & Lewis, 2010）によれば、アドボカシー・コンピテンシーは社会正義カウンセリング論にもとづいており、カウンセラーが抑圧的な社会構造に働きかけていくために必要なコンピテンシーである。さらに、2018年に米国カウンセリング協会は改正版のアド

ボカシー・コンピテンシー（改正版の作者は Toporek & Daniels）を承認した。なお、アドボカシー・コンピテンシーでは、カウンセラーは多文化的また倫理的な配慮をするように指摘されており、多文化カウンセリング論の影響を大きく受けている。

2018年改正版のアドボカシー・コンピテンシーには2つの軸で構成される計6つのドメイン（領域）がある。1つ目の軸は、「クライアントの関与度：一緒に一代わりに」である。この軸はカウンセラーの活動の焦点についてである。「クライアントと一緒に」の場合は、クライアント（グループ）を支援することがカウンセラーの活動の中心となる。「クライアントの代わりに」の場合は、カウンセラー自身がクライアントの代弁者となり環境に直接的に介入する。2つ目の軸は、「アドボカシー介入レベル（Level of Advocacy Intervention）：マイクロレベル（Microlevel）—マクロレベル（Macrolevel）」である。アドボカシー介入レベルは3段階であり、具体的には、個別クライアント（Individual Student/Client）、コミュニティ・学校・組織（Community/School/Organization）、公共領域（Public Arena）である。したがって、クライアントの関与度（2種類）とアドボカシー介入レベル（3段階）の組合せで、アドボカシー・コンピテンシー・ドメインは計6領域となる（第1図）。

以下では、社会正義カウンセリング論における環境への働きかけを具体的に検討するために、主に米国カウンセリング協会の2018年改正版のアドボカシー・コンピテンシー・ドメインに依拠しつつ、2003年版のアドボカシー・コンピテンシーをキャリアカウンセリング分野

第1図 米国カウンセリング協会のアドボカシー・コンピテンシー・ドメイン

	アドボカシー介入レベル Level of Advocacy Intervention			
	マイクロレベル Microlevel	コミュニティ・学校・組織 Community/School/Organization	マクロレベル Macrolevel	
クライアントとの関わり Extent of Client Involvement	個別クライアント Individual Student/Client	コミュニティ・学校・組織 Community/School/Organization	公共領域 Public Arena	カウンセラーの活動の焦点 Focus of Counselor Energy
クライアントと一緒に Collaboration with	(1) クライアントのエンパワメント Client/Student Empowerment	(3) コミュニティ協働 Community Collaboration	(5) 集団的行動 Collective Action	クライアント(グループ)への支援 Support Client/Client Groups
クライアントの代わりに On behalf of	(2) クライアントのアドボカシー Client/Student Advocacy	(4) システム・アドボカシー Systems Advocacy	(6) 社会的・政策的アドボカシー Social/Political Advocacy	環境への直接的介入 Direct System Intervention

(資料) American Counseling Association Advocacy Competencies (updated in 2018)  
<https://www.counseling.org/docs/default-source/competencies/aca-advocacy-competencies-updated-may-2020.pdf> をもとに筆者作成

に応用した Pope & Pangelian (2010) も参考にして、アドボカシー・コンピテンシー・ドメインの各領域について考察する。

第1領域は、クライアントのエンパワメント (Client/Student Empowerment) である。これは、介入レベルが個別クライアントであり、クライアントと一緒に取り組む支援活動である。つまり、この領域では従来型のカウンセリングが中心となる。ただし、クライアント自身が環境に働きかけられるように支援することも含まれる。例えば、日本企業で働く高度外国人材への直接的なカウンセリングや、高度外国人材が日本人上司や職場に働きかけられるように支援することが該当する。

第2領域は、クライアントのアドボカシー (Client/Student Advocacy) である。介入レベルは個別クライアントであるが、クライアントの代わりに取り組む支援活動である。例えば、カウンセラーが高度外国人材に代わって、クライアントの職場の日本人上司や同僚に働きかけることが該当する。

第3領域は、コミュニティ協働 (Community Collaboration) である。介入レベルがコミュニティ・学校・組織であり、クライアントと一緒に取り組む活動である。この領域でのカウンセラーの役割は、複数のクライアントが置かれている抑圧的な環境を改善するために行動しているクライアント・グループの活動を支援することである。企業におけるコミュニティ協働を具体的に想像しにくいかもしれないが、筆者は近年ダイバーシティ・マネジメントの分野で注目されている「従業員リソースグループ (Employee Resource Group: ERG)」との協働が該当すると理解している。従業員リソースグループとは、マイノリティ社員によって構成される社内グループである。国際標準化機構が2021年に発表した「ISO 30415: Human resource management — Diversity and inclusion」のなかで従業員リソースグループという用語が頻出している。従業員リソースグループは、従来の社員コミュニティとは異なり、組織内のダイバーシティ&インクルージョン推進のために自ら組織開発に取り組む。例えば、社内の高度外国人材が従業員リソースグループを結成して、個性を生かして働ける組織・職場づくりに取り組む際に、カウンセラーがそうした高度外国人材の活動を支援することが「コミュニティ協働」といえよう。日本では、従業員リソースグループの認知度が低くないが、抑圧的な職場風土を改善するためには必要不可欠であり、アドボカシー・コンピテンシーとともに国内での認知度を高めていく必要がある。

第4領域は、システム・アドボカシー (System Advocacy) である。介入レベルがコミュニティ・学校・組織であるが、カウンセラーがクライアントの代弁者となって取り組む活動である。例えば、高度外国人材に対

する抑圧的な組織風土がある場合、カウンセラーが日本人社員向けのセミナーを開催したり、外国語でカウンセリングができる人材の増員を会社に提案するなど、積極的に組織開発に取り組むことがこの領域の活動に該当する。

第5領域は、集団的行動 (Collective Action) である。介入レベルが公共領域であり、クライアントと一緒に取り組む活動である。例えば、多くの日本企業で見られる抑圧的な組織風土について社会的関心を高めるために、高度外国人材の従業員リソースグループが社会に対して広く情報発信をする際、カウンセラーがそうした取り組みを支援することが集団的行動に該当する。適切で効果的な情報発信となるように、カウンセラーは調査スキルなどの専門技能を活用して支援することも期待されている。

第6領域は、社会的・政策的アドボカシー (Social/Political Advocacy) である。介入レベルが公共領域であるが、クライアントの代弁者として取り組む活動である。例えば、高度外国人材が直面する抑圧的な環境を改善するために、カウンセラーが社会全体や政策に働きかける活動が該当する。社会的アドボカシーについては、例えば、日本企業で働く高度外国人材が直面している抑圧の問題について社会的関心を高めることを目的に、キャリアコンサルタントがメディアの取材に対応することなどが考えられる。また、政策的アドボカシーについては、筆者自身の事例で大変恐縮であるが、国家資格キャリアコンサルタントである筆者は2021年度に厚生労働省が開発した「外国人支援のためのキャリアコンサルタント向け研修」に座長として参画したり、2022年度に出入国在留管理庁が開催している「総合的な支援をコーディネートする人材の役割等に関する検討会」に委員参加している。筆者はキャリアコンサルタントの専門的見地からそのような政府事業に関与しており、こうした取り組みは政策的アドボカシーの一例と言えよう。

このように、米国カウンセリング協会のアドボカシー・コンピテンシーは、環境への働きかけを理論的に理解し、実践的な活動を検討するうえで大いに参考になると言えよう。また、社会正義カウンセリング論にもとづくアドボカシー・コンピテンシーは、多文化カウンセリング論にも大きな影響を及ぼしている。多文化カウンセリング・デベロップメント協会 (Association for Multicultural Counseling and Development: AMCD) は、多文化カウンセリング・コンピテンシーにアドボカシー・コンピテンシーの理念を取り入れて、「多文化・社会正義カウンセリング・コンピテンシー (Multicultural and Social Justice Counseling Competencies)」を2015年に発表した (Ratts, Singh, Nassar-McMillan, et al., 2016)。それは4領域で構成されており、(1) カウン

セラールの自己認知 (Counselor Self-Awareness) (2) クライアントの世界観を理解する (Client Worldview)、(3) カウンセリングの関係性 (Counseling Relationship)、(4) カウンセリング・アドボカシー介入 (Counseling & Advocacy Interventions) である。

また、Arthur (2018) は、「文化に根差したカウンセリング・コンピテンシー (Culture-Infused Counselling Competency: CICC) フレームワーク」(Collins & Arthur, 2010a, 2010b) に社会正義の理念を取り込んで4領域に再整理した。それは、(1) クライアントとカウンセラーの文化的アイデンティティについての着目、(2) クライアントとカウンセラーの社会的位置関係についてのクリティカルな考察、(3) 文化的配慮および社会正義の協働関係の構築、(4) 文化的配慮および社会正義の変化の創出、という内容である。

このように、社会正義カウンセリング論では、クライアントにとって抑圧的な環境を改善していくことが明確に意識され、そのための具体的なアプローチが理論化されている。日本企業における高度外国人材のインクルージョンを促進していくためには、組織や職場に働きかけてインクルーシブな風土を醸成していくことが必要である。そのためには、キャリアコンサルタントが社会正義カウンセリング論をふまえて活動していくことが有効であると思われる。また、そうしたキャリアコンサルタントの活動の質を高めていくためにも、社会正義カウンセリング論にもとづいた学術研究が日本でも多く取り組まれることが期待される。

## 第5節 今後の研究課題

本稿では、コミュニティ心理学、多文化カウンセリング論、社会正義カウンセリング論における「環境への働きかけ」に関する理論的フレームワークを概観してきたが、最後に今後の研究課題を3点述べる。

第一は、日本企業で働く高度外国人材がどのような抑圧を受ける傾向にあるのか究明することである。そのためには、高度外国人材本人や、高度外国人材への支援経験のあるキャリアコンサルタントへの質的調査や量的調査が有効であろう。

第二は、高度外国人材が直面している抑圧を改善するために、キャリアコンサルタントがどのように環境への働きかけに取り組んでいるのかを明らかにすることである。そのためには、キャリアコンサルタントの協力を得て、十分な倫理的配慮をしたうえで、ケーススタディに取り組むことが必要であろう。

第三は、そうした研究が蓄積されてきた段階で、日本社会における「多文化・社会正義カウンセリング・コンピテンシー」を開発することが重要である。量的調査を

実施して信頼性の高いコンピテンシーを開発することが期待される。日本社会に相応しいコンピテンシーを開発することができれば、キャリアコンサルタントの環境への働きかけの能力を高めていくことに活用しやすくなる。

少子高齢化が進み、労働人口が大幅に減少していく日本社会において、知識労働者としての高度外国人材の活躍は必要不可欠である。そのため、抑圧的な環境を改善していくという実践的価値を意識した学術研究がこれから多く取り組まれることを期待する。

## 参考文献

- American Counseling Association. (2014). *2014 ACA Code of Ethics*.  
<https://www.counseling.org/resources/aca-code-of-ethics.pdf> (2022年11月20日閲覧)
- American Counseling Association. (2018). *American Counseling Association Advocacy Competencies*.  
<https://www.counseling.org/knowledge-center/competencies> (2022年11月20日閲覧)
- Arthur, N. (2018). Culture-Infused Counselling: Contexts, Identities, and Social Justice. In Arthur, N. (Eds.). *Counselling in Cultural Contexts* (pp.29-62). Springer, Cham.
- Bennett, C.C., Anderson, L.S., Cooper, S., Hassol, L., Klein, D.C., & Rosenblum, G. (1966). *Community Psychology: A Report of the Boston Conference of the Education of Psychologists for Community Mental Health*. Boston, MA: Boston University Press.
- Byars-Winston, A.M., & Fouad, N.A. (2006). Metacognition and multicultural competence: Expanding the culturally appropriate career counseling model. *Career Development Quarterly*, 54 (3), 187-201.
- Collins, S., Arthur, N., & Wong-Wylie, G. (2010). Enhancing Reflective Practice in Multicultural Counseling through Cultural Auditing. *Journal of Counseling & Development*, 88 (3), 340-347.
- Drucker, P.F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Fouad, N.A., & Bingham, R. (1995). Career counseling with racial/ethnic minorities. In W.B. Walsh & S.H. Osipow (Eds.) *Handbook of Vocational Psychology* (2nd ed., pp.331-366). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Orford, J. (1992). *Community psychology: Theory and Practice*. John Wiley & Sons. [山本和郎監訳、(1997) 『コミュニティ心理学：理論と実践』 ミネルヴァ書房]
- Ratts, M.J., & Pedersen, P.B. (2014). *Counseling for*

- multiculturalism and social justice : Integration, theory, and application* (4th ed.). Alexandria, VA : American Counseling Association.
- Ratts, M.J., Singh, A.A., Nassar-McMillan, S., Butler, S.K., & McCullough, J. R. (2016). Multicultural and Social Justice Counseling Competencies: Guidelines for the Counseling Profession. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 44 (1), 28-48.
- Ratts, M.V., Toporek, R.L. & Lewis, J.A. (Eds.) (2010). *ACA Advocacy Competencies : A Social Justice Framework for Counselors*. Alexandria, VA : American Counseling Association.
- Hooley, T. and Sultana, R. (2016). Career Guidance for Social Justice. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 36, 2-11.
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 30415 : 2021. Human resource management — Diversity and inclusion*.
- Murrell, S.A. (1973). Community Psychology and Social System: A Conceptual Framework and Intervention Guide. Human Science Press. [安藤延男監訳、(1977)『コミュニティ心理学』新曜社]
- Page, S.E.(2007) *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*, NJ : Princeton University Press [水谷淳訳 (2009)『「多様な意見」はなぜ正しいのか』日経BP]
- Pope, M., & Pangelinan, J.S. (2010). Using the ACA advocacy competencies in career counseling. In Ratts, M.V., Toporek, R.L. & Lewis, J.A. (Eds.). *ACA Advocacy Competencies : A Social Justice Framework for Counselors*. Alexandria (pp.209-223), VA : American Counseling Association.
- ACA advocacy competencies : A social justice framework for counselors, 209-223.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37 (4), 1262-1289.
- Stark, D., (2011). *The sense of dissonance : Accounts of worth in economic life*. Princeton University Press. [中野勉、中野真澄訳 (2011)『多様性とイノベーション—価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』マグローヒル・エデュケーション]
- Sue, D.W., Arredondo, P., & McDavis, R.J. (1992). Multicultural Counseling Competencies and Standards: A Call to the Profession. *Journal of counseling & development*, 70 (4), 477-486.
- Young, I.M. (1990). *Five Faces of Oppression, in Justice and the Politics of Difference*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 39-65. [飯田文雄、菊田真司、田村哲樹監訳、河村真実、山田祥子訳 (2020)『正義と差異の政治』法政大学出版局]
- 安藤延男 (2009)『コミュニティ心理学への招待—基礎・展開・実践』新曜社
- 飯田敏晴 (2020)「多文化社会におけるカウンセラー教育に関する一考察—日本型多文化カウンセリングコンピテンシー抽出の必要性—」『コミュニティ心理学研究』24(1)、41-52.
- 井上孝代 (1999)『留学生担当者のためのカウンセリング入門』アルク
- 植村勝彦 (2012a)『現代コミュニティ心理学：理論と展開』東京大学出版会
- 植村勝彦 (2012b)「コミュニティ心理学の理念」『よくわかるコミュニティ心理学 第2版』ミネルヴァ書房、pp.8-11.
- 大西晶子 (2020)「企画趣旨：文化的に適切な心理援助の発展に向けたコミュニティ心理学の貢献可能性」『コミュニティ心理学研究』24(1)、1-2.
- 外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議 (2019)『外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策 (改訂)』  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/kaigi/pdf/taiosaku\\_kaitei\\_honbun.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/kaigi/pdf/taiosaku_kaitei_honbun.pdf) (2022年11月20日閲覧)
- キャリアコンサルティング協議会 (2017)『キャリアコンサルタント倫理綱領』
- 厚生労働省 (2017)『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開～従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために～』  
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-1180-0000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000192530.pdf> (2022年11月20日閲覧)
- 厚生労働省 (2021)『第11次職業能力開発基本計画』
- 厚生労働省 (2022)「キャリアコンサルタント養成講習認定申請等要領」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/career\\_consulting/shinsei.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/career_consulting/shinsei.html) (2022年11月20日閲覧)
- 高度人材受入推進会議 (2009)『外国高度人材受入政策の本格的展開を (報告書)』  
<https://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/3531347> (2022年11月20日閲覧)
- 小山健太 (2019)「セルフ・キャリアドックに関するコミュニティ心理学からの考察」『コミュニケーション科学』49、203-221.

- 小山健太 (2022) 「高度外国人材を含む異文化チームのマネジメント」『日本労働研究雑誌』(744)、35-47.
- 下村英雄 (2020) 『社会正義のキャリア支援：個人の支援から個を取り巻く社会に広がる支援へ』図書文化
- ディスコ (2022) 『「外国人留学生/高度外国人材の採用に関する企業調査」結果レポート (2021年12月調査)』  
<https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/01/2021kigyou-global-report.pdf> (2022年11月20日閲覧)
- 内閣官房 成長戦略会議 (2017) 『未来投資戦略2017』  
<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/kettei.html#tousi2017> (2022年11月20日閲覧)
- 日本貿易振興機構 「高度外国人材活躍推進ポータルサイト “Open for Professionals”」  
<https://www.jetro.go.jp/hrportal/> (2022年11月20日閲覧)
- パーソル総合研究所 (2020) 「日本で働く外国人材の就業実態・意識調査 結果報告書」  
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/foreigners-working-in-japan.html> (2022年11月20日閲覧)
- 湯浅紋 (2020) 『日本の心理臨床家に向けた多文化間カウンセリングコンピテンス教育の検討－日本における多文化間カウンセリング研究の考察、心理臨床家の多文化間カウンセリングコンピテンスを測定する指標の作成、教育プログラムの開発とその効果測定を通じて－』明治学院大学博士論文
- 労働政策研究・研修機構 (2016) 「キャリア形成支援の国際的な理論動向の紹介－IAEVG 国際キャリア教育学会日本大会基調講演及びアジアシンポジウムより」『JILPT 資料シリーズ』No.170.
- 労働政策研究・研修機構 (2018) 「キャリアコンサルタント登録者の活動状況等に関する調査」『労働政策研究報告書』No.200.

執筆者一覧（掲載順）

九門 大士 亜細亜大学 アジア研究所 教授  
中村 拓海 株式会社ソーシャライズ 代表取締役社長  
小山 健太 東京経済大学 コミュニケーション学部 准教授

（アジア研究所・アジア研究シリーズ No.111）

アジアの高度外国人材等の受け入れと日本の取り組み

---

2023年3月15日 発行

発行者 亜細亜大学アジア研究所

〒180-8629 東京都武蔵野市境5-8 ☎ 0422 (36) 3415

e-mail: ajiken@asia-u.ac.jp

印刷所 株式会社 静和堂

〒151-0053 東京都渋谷区代々木3-39-4 ☎ 03 (3370) 7181

---



# IAS Asian Research Paper No.111

The Institute for Asian Studies  
ASIA UNIVERSITY  
TOKYO JAPAN