

令和8年度「全国キャリア教育・就職ガイダンス」
プログラム5.外国人留学生のキャリア教育・就職支援

「日本を愛する外国人留学生が、日本企業で活躍するためには？」
ー留学生と日本企業のミスマッチをどう乗り越えるかー

2026年6月

九門 大士

亜細亜大学アジア研究所 教授

自己紹介：九門大士（Takashi Kumon）

専門：高度外国人材の日本就職・活躍、グローバル人材育成

1) **経歴**：慶應義塾大学法学部卒業・ミシガン大学公共政策大学院修士号

日本貿易振興機構（ジェトロ）：清華大学での研修⇒中国・中華圏を主に担当⇒中国人材活用のリサーチなどを担当。

その後、独立してグローバル人材育成事業・東京大学工学系特任研究員などを経て現職。
2025年までの8年間、東京大学公共政策大学院で主に留学生に「日本産業論」を教える。

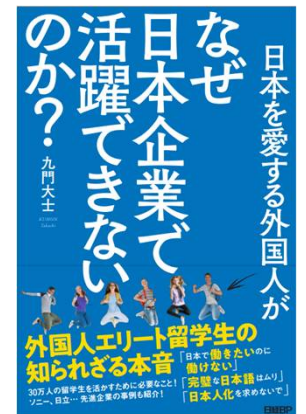
・ 亜細亜大学アジア研究所 教授

・ 早稲田大学 総合研究機構トランスナショナルHRM研究所 招聘研究員

・ 厚生労働省「外国人雇用対策の在り方に関する検討会」委員（2021年～）

書籍：

『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか？』（日経BP、2020年）など
多数



Q)日本で働くことは外国人留学生にとって魅力的でしょうか？

日本で働くことは外国人留学生にとって魅力的でしょうか？

• A:

【YES】

1) 日本で暮らすことは魅力的：

⇒日本への好感・関心

・ソフトパワー：小さい頃からアニメや音楽で日本に親しみ

⇒いつか見てみたい、住んでみたい

・ライフスタイル・食文化

・QOLの高さ

・安全、便利

2) 日本で働くことも（相対的に）魅力的：

・自国での競争激化、若年失業増（期待に見合わない仕事）

・新卒採用のメリット

⇒外部環境的には日本にとってのチャンス

日本で働くことは外国人留学生にとって魅力的でしょうか？

• A:

【NO】

• しかし、「日本企業」で働くことはどうか？

1) 「日本語」のハードル

2) 「雇用システム」「労働文化」が合わない面も

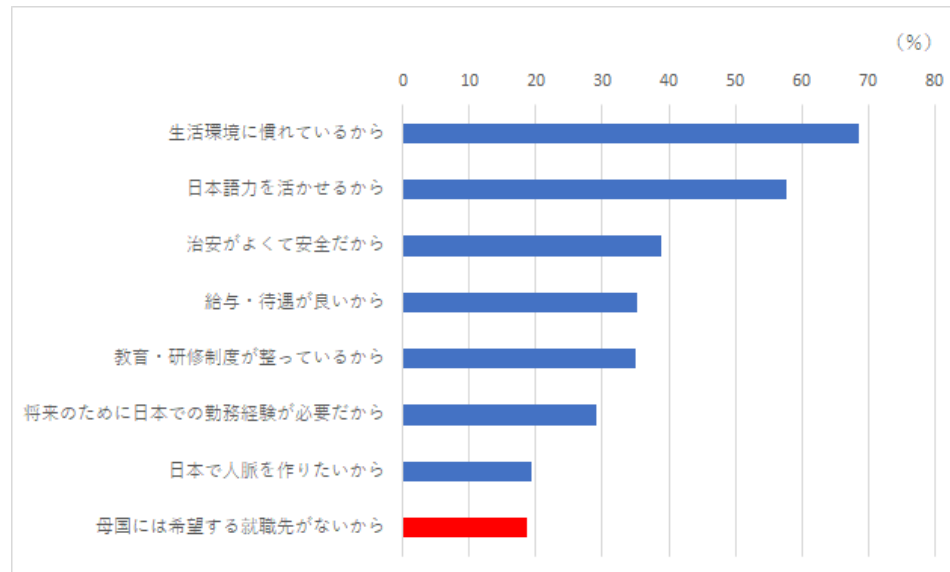
3) 職場や社会の多様性受け入れが浸透していない

⇒外部環境の機会を逃している

1. 外国人留学生の日本就職の現状と課題

- ・外国人留学生はなぜ日本で働きたいのか？**

日本での就職を希望する理由（2024年）



- 「生活環境に慣れているから」、「日本語力を活かせるから」、「治安がよくて安全だから」、「給与・待遇が良いから」が上位に

- 「母国には希望する就職先がないから」の回答もみられる

出所：キャリアタス、「外国人留学生の就職活動状況に関する調査」（2024年8月）

1. 外国人留学生の日本就職の現状と課題

- ・ 企業はなぜ外国人留学生を採用するのか？**

日本人社員の「代替」か「補完」か？

- 2つの採用目的：

- 1) 日本人社員の「代替」が目的：

- ⇒日本人と同様に働ける人材（人材不足など）

- ⇒「同化」につながりやすい（違いは価値になりにくい）

- 2) 日本人社員の「補完」が目的

- ⇒日本人にない経験・スキルなど

- ⇒「包摂」・「共創」への入り口に（違いを活かす前提）

外国人留学生の採用目的：「優秀な人材確保」がトップ

- ・「補完」：国際感覚・語学力・海外業務など外国人ならではの能力・資質を活かしてほしい。社内活性化も第2位に入っている。

外国人留学生を採用する目的



N=486

出所：「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」、2024年12月調査、キャリアタス（以下、キャリアタス（2024））

「優秀な人材」の前提にあるのは

「日本語」での
コミュニケーション力？

外国人留学生に求める資質は「コミュニケーション力」「日本語力」がトップ

	文系		理系
1コミュニケーション能力	59.3	1コミュニケーション能力	54.0
2日本語力	55.9	2日本語力	52.2
3基礎学力	25.4	3専門知識	37.2
4協調性	21.2	4基礎学力	23.9
5社交性	14.4	4協調性	21.2
5日本語・英語以外の語学力	14.4	6バイタリティー	14.2
7熱意	12.7	7熱意	11.5
7バイタリティー	12.7	8異文化対応力	10.6
7英語力	12.7	9日本語・英語以外の語学力	9.7
8異文化対応力	10.6	10社交性	7.1
10専門知識	10.2	11信頼性	7.1
11一般常識	5.9	12発想の豊かさ	6.2
12発想の豊かさ	5.9	12一般常識	5.3
12発想の豊かさ	5.9	14英語力	5.3
信頼性			
14社会的モラル リーダーシップ	5.1	14社会的モラル	5.3

- 理系は「専門知識」が3位だが、文系は10位
- ジョブ型雇用が導入と言われるが、求める資質は大きな変化がない

出所:キャリアタス (2024)

無意識の「日本人社員化」という問題

- 「日本人同様の人材」を求めるなら、外国人を採用しても「ダイバーシティ」を活かせないのでは？（代替的⇒同化）
- 「何のために外国人材を採用するのか」を言語化すべき

2. 外国人材の入社後の現状と課題

- ・ 活躍への阻害要因：入社後のミスマッチ

入社後に感じる日本企業の課題

- 「ハード面とソフト面」で考える
 - 1) ハード面：メンバーシップ型雇用・人事制度 etc
 - 2) ソフト面：成長欲求・ワーキングカルチャーetc

⇒両面を考える必要がある

ハード面

メンバーシップ型のメリット・デメリットは何か？

ハード面：メンバーシップ型の長所・短所

長所

- **新卒の学生が卒業後すぐに仕事を得やすい**

(2025年4月1日時点の大学生の就職率は**98.0%**・海外は新卒の就職が難しく、若年失業率が高い)

- 大学の専門分野と異なる仕事につけ、社内で人材教育を受けることができる

出所：就職率は文部科学省・厚生労働省「令和7年3月大学等卒業者の就職状況（4月1日現在）」を基にした

短所

- **職務**が限定されない
⇒ **成果・評価基準が曖昧になりやすい**
- **勤務場所・勤務時間**が限定されない
⇒ 転勤・残業の問題
- **人事権が強い**
⇒ 希望と異なる仕事に配属・異動
(英語には人事権という概念がない。
異動は公募など社員の希望が基本)

ソフト面：職場文化（ワーキングカルチャー）

1) ワークライフバランスが不十分：

- 残業が多い、上司が残業していると帰れない



2) ハイコンテキストな文化への対応が難しい：

- 暗黙の了解・空気を読む必要・ガラスの天井

⇒仕事の指示や期待を明確に伝える必要

- 「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」：

⇒日本特有との声もある。仕事の裁量・権限が小さく、自分の判断で動きにくい傾向



3) 敬語・上下関係：メールで取引先等への敬語が難しい

3. 企業の先進事例：外国人材の活躍環境の整備へ

外国人材活躍の先進事例

- メルカリ
- 地方H社

メルカリ：「やさしいコミュニケーション」

- 主要業務：スマートフォンに特化した個人間取引（CtoC）のためのマーケットプレイス
- 40か国を超える国籍の社員が日本に集まるグローバルな職場
- 公用語を「英語」や「日本語」と決めず、臨機応変に日本語と英語を使う
- 社員向けの研修会：誰にとっても「やさしいコミュニケーション」
- 社員向けのランチ＆ラーンセッション：「やさしい日本語」と「やさしい英語」について、日本人・外国人が共に学べる仕組み

出所：「外国人にも日本人にもわかりやすいニュース【やさしい日本語】」，
2020年1月25日付withnewsウェブサイト。

H社（１）：外国籍社員による組織活性化の事例

1）外国籍社員採用のきっかけ

- 留学していたマレーシア出身人材を初の外国人材として採用
- 様々な背景を持つ人材を採用し、組織活性化を進めたい方針

2）メンター制度が外国籍社員との相互学習を促進

- 日本人メンター（若手社員）：「**日本人が持つようなハイコンテキストな文脈をローコンテキストとして言語化する必要性**にも気づかされた」
- 外国籍社員：「**メンターとも社内全体で「心理的安全空間」を作るにはどうすればよいか議論した**」

3）社内の日本人社員の活性化

- 疑問点をすぐに調べて質問し、何事も吸収しようとする積極的姿勢

H社（２）：組織活性化につながった背景

1）同社役員のキャリアサポートが大きく影響

- 経営方針などを情報共有も含めて外国籍社員の方に伝えてきた
- 「**日本人社員にも同様に**キャリアについて話しているが、今後組織的にも広げていきたい」

2）役員自身がマイノリティーとなる経験を

- 新卒生え抜きの経歴
- 自身が大学で学生と社会人が共に学ぶプログラムに参加、社会人1人の環境下で学生と関わるなど「**越境体験**」が大きく影響

出所：発表者のヒアリング調査など

採用のポイント：日本語要件の緩和/学習サポート



1) 日本語レベルの緩和

- 一律ではなく、業務に応じた日本語レベルを
- 日英ミックスの対応：全社でなくとも、部門毎でも

2) 入社前後の日本語研修

- 卒業後・入社前の研修：日本語学校・日本語講師・オンライン教材等
- 大学：内定後の日本語学習講座を提供

入社後のポイント：

キャリアパスを踏まえた配属・異動の説明・相談

「自律的キャリア」がベース：海外では異動は本人希望が基本

1) 配属先の決定時に面談の機会を設けて説明

- 採用時に十分なすり合わせを行う

例) 海外業務⇒翻訳

2) 人事異動時の説明

- 異動の際は相談・説明し、本人の同意を得る

⇒その異動で何を経験でき、どうキャリアに活かせるか

例) 現在と異なる地域への転勤・部署の異動

入社後のポイント：
外国人社員との相互学習の機会を

1) ランチタイム・就業後などに交流の機会を

- 日本人：英語を学ぶ
 - 外国人：日本語を学ぶ
- ⇒ 食事・交流のみでもお互いの人となりがわかる

2) メンタリングなどで日本人社員側も学習・相互成長に

- 日本人のグローバル化：研修や業務、海外研修の機会を増やす
- 例) 若手社員が外国籍社員のメンターに：
「メンター側の学びにもなる」 ⇒ 相互に影響

出所：発表者のヒアリング調査、九門（2020）から筆者作成

最後にお伝えしたいこと

- 今回のテーマは、外国人に限らず日本の組織の大きな課題
- 「**外国人材**」がなぜ日本企業で活躍できないのか？
⇒ 「外国人材」を「**女性**」「**若者**」「**尖った人材**」に入れ替えても問いが成立してしまう
- つまり、ダイバーシティを受け入れイノベーションを起こすための社会・組織のあり方の問題
- 外国人材の活躍というテーマは、組織風土の改革にもつながる話
⇒ **実は、外国人材に限らず、日本人社員にも必要な対応**
- 外国人材を受け入れることは、全ての人が才能を活かして働きやすく**インクルーシブな組織を作る**ことにつながる



ご清聴ありがとうございました。

亜細亜大学 九門大士
Email: kumon@asia-u.ac.jp