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

◆講演「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？―留学生と日本企業のミスマッチをどう乗り越えるか―」
講演者：亜細亜大学 アジア研究所 教授 九門 大士　※敬称略

【はじめに】

JASSO（以下 J）：皆様こんにちは。令和８年度全国キャリア教育・就職ガイダンス「外国人留学生のキャリア教育・就職支援」について、本日は、亜細亜大学アジア研究所教授の九門大士先生にお話を伺います。

「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？―留学生と日本企業のミスマッチをどう乗り越えるか―」と題して、外国人留学生の就職・採用を巡る状況について、様々な角度からお話を伺いたいと思いますが、まずは昨今の外国人留学生を取り巻く環境の変化について、確認したいと思います。

外国人留学生の受け入れについて、日本政府は、2008 年に掲げた「留学生 30 万人計画」が 2019 年に達成されたことを踏まえて、2023 年に「留学生 40 万人計画」を掲げました。留学生 40 万人計画の達成目標を 2033 年までとしていましたが、2025（令和 7）年度外国人留学生 在籍状況調査によると、2025 年 5 月 1 日現在の外国人留学生数は　408,069（四十万八千六十九）人となっており、目標を達成しています。

外国人留学生数は驚くほどの勢いで増えていますので、留学生の日本国内での就職・採用についても、ミスマッチが起こらないように、我々もできることを考えていくことが必要です。

政府の取り組みの一例として、文部科学省では、「留学生就職促進教育プログラム認定制度」を実施しており、外国人留学生に対する「日本語教育」、「日本企業論等を含めたキャリア教育」、「インターンシップ」を一体として提供する質の高い教育プログラムを認定することで、産学が連携して外国人留学生の国内企業などへの就職を一層促進することを目指しています。

外国人留学生の就職に関しては、大学等で支援することとして、日本語の指導や就活時期の説明、エントリーシートの書き方等、様々なことがあると思いますが、本日は「就職した後に、外国人留学生が日本企業でどのように活躍していけるのか」という少し先の部分に視点を置いて、お話を伺いたいと思います。

それでは本日のご講演者、亜細亜大学アジア研究所教授の九門大士先生をご紹介いたします。

九門先生は、アメリカの大学院を修了後、日本貿易振興機構（JETRO）にて、中国・アジアにおける人材マネジメントや企業動向に関するリサーチ等をご担当されました。

その間、中国の大学院での研修を受けられました。その後、独立すると共に、東京大学の特任研究員として研究・教育活動に携わってこられました。現在は亜細亜大学にて、留学生の就職と企業での外国人材の活躍、グローバル人材育成などを専門として研究されています。著書に『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）などがございます。それでは九門先生、よろしくお願いいたします。

【講演】

九門：只今ご紹介いただきました亜細亜大学アジア研究所の九門大士と申します。よろしくお願いします。本日は「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？」と題して、お話をさせていただきます。

私自身もアメリカや中国に、留学・研修等で合計 6 年ほど長期滞在をしていました。2025 年までの 8 年間に東京大学の公共政策大学院で、日本産業論と題して、主に留学生向けのケーススタディの授業をしていたこともあり、今回のテーマ「外国人留学生の日本での就職そして活躍」に高い関心を持って研究をしています。

最初に、**「日本で働くということは、外国人留学生にとって魅力的か？」**という問いから始めてみたいと思います。
少し考えていただければと思います。この問いに対しては、まず YES という観点からは、日本で暮らすことが魅力的だという声をヒアリングでも非常に多く聞きます。これはいわゆるソフトパワーと言われるように、今の留学生、若者は小さい頃から日本のアニメや音楽、漫画などに触れ日本に親しみや関心を持っている人が非常に多いということです。そうしたコンテンツの場面に出てきた日本というものを、いつか見てみたい、いつかここに住んでみたいと考える人たちも増えてきていると実感しています。コンテンツ内で描写されるような、ライフスタイルや食文化に関心を持つ人もいると思います。例えば日本に来て家族を持つことも考えると、子供が一人で通学できるなど安全で便利である点が魅力という声も多く聞かれます。

二番目に日本で働くということも相対的に魅力的だということです。特にアジアでは、自国で新卒の学生が大学、大学院を卒業して働く時に、非常に競争が激しく、若年失業が増えている国も多いと言われております。実際に、こういう仕事をしたいと思っても、なかなかその希望に合った仕事が見つからないという声も聞かれます。
一方、日本では新卒を必ず採用するというような慣習がありますから、そうしたメリットがあることを合わせ考えると、外部環境的には日本にとって非常にチャンスと言えると思います。

しかし一方で、NO という意見もやはりあります。日本で働きたいけれども、日本企業で働くということについては、一つは日本語のハードルがある。二つ目は雇用システムの問題。日本はメンバーシップ型と言われていますが、こうしたシステムや労働文化が合わないという話も聞かれます。

三つ目に、職場や社会で多様な人材、多様性を受け入れるという土壌がまだまだできていない、そうした声も聞かれます。せっかく外部環境が熟しているにもかかわらず、その機会を逃してしまっているのは非常にもったいない状況ではと感じています。

それでは、**「外国人留学生はどうして日本で働きたいのか」**ということを少しお話ししたいと思います。こちらはキャリタスという人材会社の「外国人留学生の就職活動状況に関する調査」（2024 年 8 月）を参照したものですが、日本での就職を希望する理由は、生活環境に慣れている、日本語力を生か

せる、治安がいい、安全、給与、待遇がいいなどの項目が上位に入っています。母国には希望する就職先がないという回答も見られ、これは先ほど私が申し上げた、海外で若年層の就職が難しいという点とも関係している可能性があると感じています。次に、私自身が、様々な外国人留学生や外国籍の社員の方にヒアリングしたことからは、これ以外に、日本で学位を取り日本で勤務することは、帰国後のキャリアや就職にもプラスになるという声も聞かれます。 例えば、日本以外のアジアの方々からすると、日本での経験も国際経験の一つであるため、それをベースにキャリアアップすることもできるという声も聞かれます。理系の学生からすると、日本は製造企業が多いので、ものづくりの経験を実務で経験できるという声もあります。例えば、インドであれば、IT は非常に進んでいて、多くの企業がありますが、IT サービスのソフト面だけではなく、ものづくりのハード面も理解したいという声があります。そうしたことを日本で学び、勤務で経験することで、ハードとソフトの両面を理解した上で、その後マネジメントを目指したいという留学生もいました。

一方**「企業はなぜ外国人留学生を採用するのか？」**という点についてお話ししたいと思います。外国人材の採用目的としては、日本人社員の「代替」か「補完」という、二つが考えられます。
一つ目の「代替」というのは日本人と同様に働ける人材が欲しいということです。今、日本は労働力や人材不足ですので、日本人の代わりになるような人が欲しいということです。ただ、これは日本人への同化につながっていきやすい面もあります。つまり、この場合は違いが価値になりにくいということです。

二つ目の日本人社員の「補完」が目的という点に関しては、日本人にない経験やスキルなどを活用してほしいという考え方です。これは、インクルーシブネス（包摂）や共創、つまり共に創造していくことへの入り口になると考えられ、違いを生かしていくことにつながります。先ほどのキャリタスが行った別のアンケート調査「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）で、外国人留学生の採用目的をここ数年ずっと見ていると、優秀な人材確保が企業としてはトップに来ています。その下の回答（赤枠で囲っているところ）は、先ほどの補完型に当てはまると考えられます。つまり、国際感覚、語学力など外国人ならではの能力、資質を生かしてほしいという回答が非常に多く、日本人の社内の活性化も第二位に入っています。

ただし、**「優秀な人材の前提にあるのが、日本語でのコミュニケーション力なのか」**という点について、少しお話ししたいと思います。
こちらは同じの調査の中の別の設問ですが、外国人留学生に求める資質を聞いています。コミュニケーション力、日本語力が文系、理系とも 1 位、2 位に入っていて、この二つの中では若干の入れ替わりはありつつも、ここ数年同じ傾向にあります。 理系は専門知識が 3 位ですが、文系は 10 位になっています。 最近ジョブ型の雇用が導入されていると言われますが、全体で見てみると、新卒採用で求める資質には、大きな変化がないのではという印象を受けます。

ここで出てくるのが、「無意識の日本人社員化」という問題です。 つまり、日本人同様の人材を求めるのであれば、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ないかというような声が、外国人材からも聞かれますし、そうであれば日本人でもいいのではないかという話も聞かれます。ですから、

企業としては、何のために外国人材を採用するのかという採用目的を、明確に言語化しておく必要があると思います。

ここからは、**外国人材の入社後の話**に移っていきたいと思います。活躍への阻害要因として、入社後にミスマッチがあるのではないかという点についてお話します。これはハードとソフトの二つの側面で考えたいと思います。ハード面というのはメンバーシップ型や人事制度という主に制度面の話です。 ソフトというのは成長欲求やワーキングカルチャーなど、なかなか目に見えにくい部分です。この両面を考えていく必要があると思います。

ハード面の雇用システムでは、メンバーシップ型が日本企業の特徴と言われます。 そのメリット、デメリットは何でしょうか？長所としては新卒の学生が、それほど勤務経験がなかったり、専門性が高くなくても、すぐに仕事を得やすいということです。実際、文部科学省と厚生労働省の共同の調査では2025 年 4 月 1 日時点の大学生の就職率は 98%になっています。海外では日本よりも若年失業率が高い国が多く見られます。また大学の専門分野と違う仕事にもつけるというメリットがあります。例えば日本では、文系で経済を勉強していたとしても、 IT エンジニアへの道が開けたり、IT コンサルタントになる可能性があります。これは日本のメンバーシップ型特有だと考えます。ただ短所としては、仕事の内容や職務があまり限定されないので、仕事に対する成果や評価基準が曖昧になりやすい点です。勤務場所、勤務時間が限定されないことで、転勤・残業の問題もあります。ただこれらの点に関しては、最近日本人でも若い社員など含めて、転勤を望まない声などもあり、運用面で解決を図る企業も出てきていると思います。

もう一つの短所は人事権が強いということです。人事部から異動を言い渡され、希望と異なる職場に配属がありえるということです。最近の傾向としては、完全に人事部門が一方的に決めるというよりも、社員と相談や調整をしながら進める企業も増えてきている印象があります。ただ、英語には人事権という概念がそもそもありません。それは、異動する時は、人事部門が動かすのではなくて、基本的には社員が希望することが前提になっているからなのです。
一方でソフト面の部分を見てみると、一つ目はワークライフバランスが不十分なイメージがあります。残業が多い、上司が残業していると帰りにくい雰囲気があるという声も聞かれます。

二つ目はハイコンテキストな文化への対応が難しいということです。つまり、文脈を読まないといけない、空気を読む、暗黙の了解、そうしたことがなかなか理解できないため、仕事の指示や期待を明確に伝える必要があるということです。 報連相というのは、報告・連絡・相談で、日本の会社の中では一般的に使われますが、これも日本特有という声があって、相談をしたり、密に連絡相談したりするので、仕事の裁量権限が小さくなってしまう、自分の判断で動きにくいという声も聞かれます。

三つ目は敬語や上下関係の厳しさです。例えばメールで敬語を使うのが難しいこと、それも取引先のような、普段接していない方々へ、どの程度の敬語を使ったらいいのかが読みづらいという意見もあります。

ここまでミスマッチの話を見てきましたが、ここからは**企業の先進事例**を見ていきたいと思います。先進事例としては、スタートアップのメルカリと、地方の中堅企業であるH社の例を見たいと思います。メルカリについては、よく利用されている方も多いと思いますが、個人間のC to Cのマーケットプレイスということで、40カ国を超える国籍の社員が日本にいて非常にグローバルな企業です。社内の公用語を英語や日本語と決めないで、臨機応変に使っていく「やさしいコミュニケーション」というやり方をとっています。具体的には社員向けのランチ＆ラーンセッションのような場で、やさしい日本語とやさしい英語について、日本人も外国人も一緒に学べるような仕組みを持たれています。
H社については、外国籍社員による組織活性化の事例です。もともとは様々な背景を持つ人たちを採用することで、組織活性化を進めていきたい方針でした。そこで、初めて日本に留学していたマレーシア出身の方を採用した際に、外国籍社員はメンターから教えてもらいつつ、どのように心理的安全性がある職場にしていけばいいのかということを議論したということでした。一方で日本人のメンター側の若手社員は、通常の指導を外国籍の方にするだけではなくて、自分自身も日本人が持っているハイコンテキストでわかりにくい部分や文脈をローコンテキストに言語化して伝えていかないと伝わらないことに気づかされたということでした。こうしたお互いに学び合う関係性がこの企業の中で出てきたということになります。また、この外国籍の社員の方が非常に積極的に質問をしており、周りの日本人社員も刺激を受けたという意見もありました。

その背景として、H社の役員の方がキャリアサポートをしていた点が大きく影響していると思われます。単にキャリア支援をするだけではなく、日本語で外国人の方が情報を得るには難しいような全社の経営方針などを情報共有として伝えていったということです。日本人社員にも、同様にキャリアについてお話されているということで、今後組織的にも広げていきたいということもお話されていました。この方自身がもともとは新卒生え抜きの経歴をお持ちでしたが、一時期社会人でありながら、大学に一人学生と混ざって入るという経験があったことで、自分がマイノリティになる経験をされました。こうした越境経験が同社での取り組みにつながっていったと、考えられるのではないかと思います。

ここまで企業の事例をお話ししてきましたが、ここからは**外国人材の採用活躍に向けたポイント**をお話したいと思います。採用時のポイントは日本語要件の緩和、そして学習サポートです。例えば、国内営業で使う日本語と、国際業務で使う日本語、もしくはコーポレートの法務部門や会計部門で使う日本語は、それぞれ求められる日本語のレベルも内容も違ってくるはずです。ですから、すべて一律に非常に高い日本語力を求めるのではなく、その業務に応じた日本語のレベルを考える必要があるということです。また、日英ミックスの対応も必要です。一部の企業では、例えばコーポレート部門の共通言語は英語にする、もしくは英語と日本語を混ぜるなどの対応をしています。必ずしも全社の共通語を英語にしなくとも、こうした日本語と英語をミックスする対応も考えられると思います。

入社前後に日本語研修をしながら、日本語のレベルを底上げし、継続していくことも必要かと思います。特に今はEラーニングやAIを使った学習もできますので、そうしたツールも活用しながら日本語研修をしていくことも必要ではないかと思います。

入社後のポイントの1つ目は、キャリアパスを踏まえた配属・異動の説明・相談です。自律型キャリア

と言われるように、海外での異動は本人が希望するのが基本です。ですから、自分で能動的にキャリアを考え、企業と相談しながら進めていくことが必要だと考えます。採用時に十分すり合わせを行う企業や、最終面接で社長も入って、希望をすり合わせるような中堅企業の事例もありました。また、入社後に人事異動が発生する場合には、その意味付けや、どういうことを経験でき、その人のキャリアにどう生かせるのかを十分説明して、納得してもらうことが重要と考えます。

入社後のポイント 2 つ目は、外国人社員との相互学習の機会や交流の機会を持つことです。社内での交流の機会は、日本人社員にとっては当たり前で、廊下で会って普通に雑談をしたり、ちょっと同僚の人と話すことはあると思いますが、外国籍社員の方が配属された場合は、例えばその部署に一人だったりすることも多いです。 そうすると、他の部署の人と接する機会もあまりないですし、例えばプロジェクトを進める時に、どの部門のどういう人に話をすればいいのかもわからないこともあります。そうした意味で、日本人以上に、社内での交流は、仕事を進める上でも重要かと思いますし、日本人社員側もその方々を知っておくことで、よりスムーズに仕事を進めやすいのではと思います。

メンタリングの必要性は、先ほどの企業事例でもお話したので、詳しくは申し上げませんが、メンタリングは外国籍社員のみならず、日本人社員も学習したり、相互に成長するきっかけになると思います。

最後にお伝えしたいことは、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だということです。「外国人材がなぜ日本企業で活躍できないのか」という問いの「外国人材」を、「女性、若者、尖った人材、シニア」に入れ替えても、ある程度問いが成立してしまうのではないかと思います。つまり、多様性を受け入れてイノベーションを起こしていく、そのための組織のあり方の問題ではないかと思います。この外国人材の活躍というテーマは、組織風土の改革というところにもつながる話で、実は日本人社員にも必要な対応と考えています。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っていくことにつながると考えます。本日はご清聴ありがとうございました。

【インタビュー】

J：九門先生、ご講演いただきありがとうございます。ここからは私よりインタビューさせていただきます。

就職した後のことを知る、考えることで、外国人留学生の学生生活がより充実したものになるかと思いますが、在学中の過ごし方について少しお尋ねしたいと思います。 大学の教職員の皆様からよく学内で外国人留学生と日本人学生が交わらない。 せっかく目の前に外国人留学生がいる。日本人学生がいるのに、お互いに話したりコミュニケーションをとったりする様子がなくてもったいないと感じるというお話を伺います。学生の皆さん、スマホの画面に夢中で生身の人間に意識がいかないというようなことが往々にして起こり得る世の中なのではないかと思いますが、このあたりについて、外国人留学生の就職支援をする教職員の方々が何かできることがあればと思いますが、いかがでしょうか。

九門：日本人学生と外国人留学生が交わらない問題は、実は日本特有というよりも、ある意味、海外でも起こり得る現象だと思っています。 例えば、私自身もアメリカ留学時代に、留学生同士の方が仲良

くなって、アメリカ人学生との距離を感じたという経験もあります。ただし違いもあります。それは留学生とも交わる設計があるかどうかということです。 一つ目は協同するための設計です。アメリカの大学では、政策やビジネスなど専攻に応じて、様々な授業の中で議論の機会が多く、グループワークの課題も多く出されます。そこでは異なるバックグラウンドを持った学生同士が協力しないと成り立たない課題も多く見られます。例えば、ビジネスの戦略立案を行って、グループでプレゼンすることや、選挙の投票所でアメリカ人と一緒に出口調査を行って、分析してレポートを書くことなどです。時には意見が異なる中で摩擦や衝突が起こることもありますが、そうして関係性を育んでいく、ということもあると思います。日本の大学でも、日本人学生と外国人留学生がペアになって、企業訪問をしたり、企業の課題を解決する提案を行うような試みもありますので、授業の内外で設計や仕掛けを行うことが重要になると思います。二つ目は、海外では大学の寮や周辺に外国人留学生も含めた学生が住んでいる場合も多いので、日常的にキャンパス周辺で接触する頻度が高いことです。環境面の違いもあると思いますので、日本では支援者の方々が、こうした環境づくりを行うのは難しい面もありますが、だからこそ、留学生と交わる設計を考えていくことは非常に重要だと考えています。
教職員の立場としては、こうした学習設計やプログラム設計を通じて、学生同士の接点を意図的に生み出していくことが重要になるのではと思います。

Ｊ：ありがとうございます。続いて企業目線での質問をさせていただきます。
外国人留学生を採用するにあたり、面接をして人柄もいい。意欲もスキルもある。いざ採用となった後に、社内のフォロー体制が整っておらず、外国人社員の方が孤独を感じたり、あるいは差別されていると感じたりして退職してしまう負のスパイラルに陥ってしまう場合があると思います。初めて外国人の方を採用する時は、言葉の壁、文化の壁と、 採用される側と同じように、企業側も様々な不安要素がありますよね。誰が企業側の不安に寄り添うことができるのかと考えた時に、企業側の不安に対して、大学等の留学生就職支援担当者ができること、あるいは大学等の教育機関と企業側が産学連携で協力共同してできることは何かありますでしょうか。

九門：こちらは大きく分けて二点あると考えています。一つ目は、入社前後の支援です。 これらは一部の企業では進んでいますが、特に中小・中堅企業では十分に整っていないケースも多いです。例えば、入社前の支援として、企業で使う実務的なビジネス日本語の習得や日本の企業文化の理解、そうした内容を大学のプログラムとして提供することが考えられます。また入社後にも、企業とともに元外国人留学生であった外国人社員のフォロー面談をするなど、こうした定着支援に関わっていくことも考えられます。二つ目は、大学が情報のハブとして機能するということです。企業側の受け入れ部署では、在留資格や税務、生活支援といったことについて、一部の企業を除いては、実は詳しくわからないということも多いです。一社で専門の人材を雇用するのもリソース面での制約があります。一方で、政府機関や行政などには、伴走支援や在留資格についての情報など多くの支援制度や情報があります。こうしたサービスの活用が可能ですが、問題はあまり知られていないことです。ですから、大学が日頃からこうした企業や行政機関とコミュニケーションを取りながら、企業と行政や支援機関をつなぐ情報のハブとして機能することが一つの方向性になると考えます。大学としては、すべてを自前で担うということではなく、こうした情報やつながる機会を提供していくという役割が今後重要になると考えています。

J：ありがとうございます。最後にAIについての質問をさせていただきます。
最近の就職活動では、AIの活用も盛んに行われていることと思います。外国人留学生の場合、翻訳やエントリーシートの添削、面接の練習と様々な場面で使用されていると思うのですが、その中でAIにはできないこと、人にしかできないことというのはどんなところにあると思いますか？大学等の教職員、企業の人事採用担当者の方が、人としてどんなことに意識を向けて外国人留学生と向き合えばよいのか。そのヒントになることがあれば教えていただけませんでしょうか。

九門：「AIにできないことは何か？」という問いに対してですが、私は本当にやりたいことを考えることだと思っています。 AIはエントリーシートの添削や言語翻訳など、既存の情報を論理的に整理することには非常に高い能力を持っています。しかし、自分が本当に何をしたいのか？何を大切にして生きていきたいのか？という問いに対しては、自分で深く考えない限りは適切な答えを出してくれません。私はAIが発展している時代だからこそ、自分の価値観やあり方を考えることがより重要になると考えています。これは私が提唱しているBeing教育とも関係しています。これは自分の価値観や信念への認識を深めて、自分が何者かを知る、そのための教育と言えます。そもそもBeingというのは、ハーバードビジネススクールが、リーダー育成において大切な要素として提唱してきたKnowing(知識) Doing(実践・行動) Being(あり方) のうちの一つです。特に最近は知識や実践・行動だけではなく、あり方、つまりBeingが問われる時代になっていると思いますし、BeingとDoingの連携をきちんとしていくことも重要になっていると感じています。つまり、これまでの知識を得るということに偏っていた教育から、行動、そして自分の価値観や信念を探るということを重視する教育にシフトしている部分もあるということです。さらに、このBeingは、AIが急速に発展することによって、リーダーだけではなく、より多くの人がキャリアや人生を考える上で必要になってきています。その意味で、教職員や企業の方にとってはスキルや情報を提供するだけではなく、一つはその人が何を大切にしているかに関心を持って関わることが大事だと思います。
二つ目に、その人が就職活動用のやりたいことを探すのではなくて、本当にやりたいことを考えられるように支援していくことが求められると思います。ただし、本当に自律型のキャリアを形成していくためには、自分の軸に加えて、会社など他者の軸とのすり合わせも重要になってきます。なぜなら、自分がやりたいことだけを伝えていても、相手のニーズと合致しなければ、本当にやりたいことを達成していくのは難しいからです。こうした視点はなかなか自分だけでは気づくことが難しい部分なので、支援者が多角的な視点に気づかせてあげることも重要だと思います。

J：なるほど。本当にやりたいことを考えることを支援するという役割が、教職員、そして企業の人事担当者に求められる時代になってきたのですね。本日のご講演は、外国人留学生だけでなく、日本人学生の就職採用においてもヒントになるお話がたくさん集まっていたかと思います。九門先生、並びに動画をご視聴くださっている皆様に心よりのお礼を申し上げ、これにて終了させていただきます。ありがとうございました。

【終了】