

【論考】

## 外国人留学生の就職と定着支援

### -企業の実践と留学生の声から考える-

Support for Job Search and Retention of International Students:  
From Companies' Efforts and Voices of International Students

株式会社クニエマネージャー 三沢 直之

MISAWA Naoyuki

(Manager, QUNIE CORPORATION)

キーワード：定着支援、日本語教育、留学生就職促進プログラム、フォローアップ

#### はじめに

最近、外国人雇用に関する企業からの問い合わせが増えている。入管法改正に伴う「特定技能ビザを活用した外国人採用をどう進めればよいか」といった声の他、本テーマに関連する「留学生採用を意識的に行っているが、パフォーマンスや定着の面で課題がある」という話を聞く。

私は人事面の課題について顧客企業に対しアドバイスをを行う傍ら、文部科学省委託事業の留学生就職促進プログラム「SUCCESS-Osaka」<sup>1</sup>に事業推進アドバイザーとして関わっている。そのため外国人雇用に関する問い合わせを受ける訳だが、こうした話を聞くに際し、本テーマである「留学生の就職と定着」について、大学での取組みを変えることで解決できることがあると感じる。

留学生の就職がうまくいっている状態を「留学生が就職先の企業で働きがいを感じ、自身の能力を活かして事業活動に更に貢献していこうとする姿」と置いた場合、大学がすべきことを考えるにはただ就職させて終わりではなく、就職後の企業サイドの課題も認識する必要があるだろう。そこで本論ではまず、企業における外国人雇用の取組みについて触れる。その上で、留学生の本音も交えながら、大学での取組みについて考察したい。

---

<sup>1</sup> 文部科学省の委託事業である「SUCCESS-Osaka」は関西大学・大阪大学・大阪府立大学・大阪市立大学の四大学が中心となり、地域の自治体や産業界とコンソーシアムを組み、留学生の就職促進及び定着化を進めている。<http://www.kansai-u.ac.jp/Kokusai/SUCCESS-Osaka/>

## 企業における外国人雇用の取組み

私が所属するコンサルティングファーム（クニエ）は海外で事業を展開していることもあり、10か国以上の人材を雇用している。私が現在取組む案件にも中国人メンバーとプロジェクトを組むものがあり、国籍に関するダイバーシティはある程度進んでいる。以下の「魅力要因フレーム」は企業が採用や社員の定着化に向けた施策を考える際に発想を広げるために使うものであるが、まずこのフレームを活用し、弊社も含めた日本企業の取組みを眺めてみる。

### ◇魅力要因フレーム

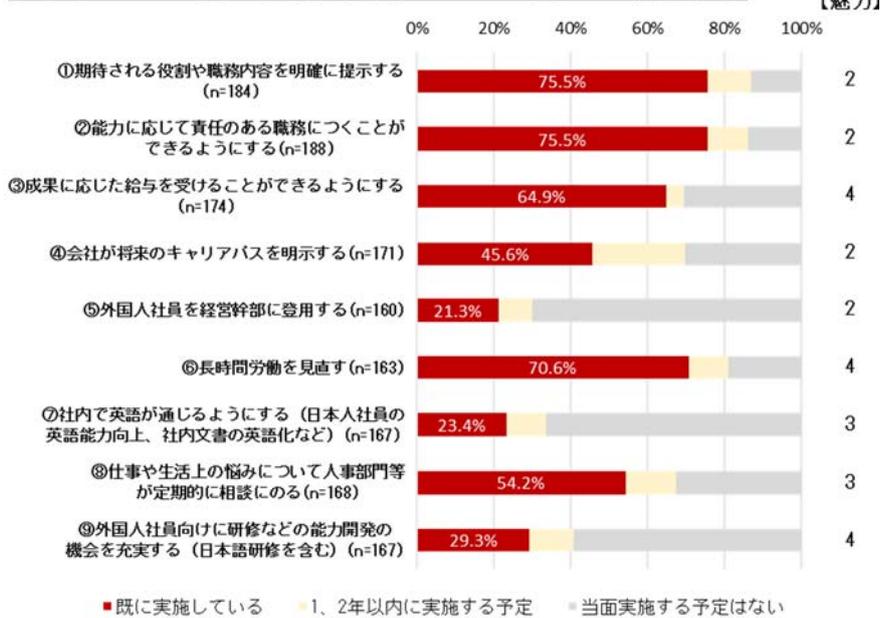
	1. 理念・戦略の魅力	2. 事業・仕事の魅力	3. 風土の魅力	4. 処遇の魅力
主な要素	理念・ビジョンの魅力 戦略・目標の納得度	事業・製品の特徴 仕事のやりがい	人材の魅力 風土・文化の特徴	制度・処遇の充実 施設・職場の利便性
補足	企業の規模や信頼性 を含む	本人の能力が活かさ れているか含む	職場の雰囲気、人間 関係含む	生活環境の支援含む

このフレームは企業の魅力を4つに分けて考える枠組みで、実際に次のような魅力を打ち出す企業がある。

魅力	具体的な取組み
1. 理念・戦略	「現地の産業発展に貢献する」という理念を掲げ、海外展開を強化（電子機器A社）
2. 事業・仕事	外国人が好む味を追求するためリーダーに任命し製品開発を展開（酒造B社）
3. 風土	外国人のメンターを配置し公私ともフォロー（小売C社）
4. 処遇	ハラル基準を満たした食堂や祈祷室を設置（アパレルD社）

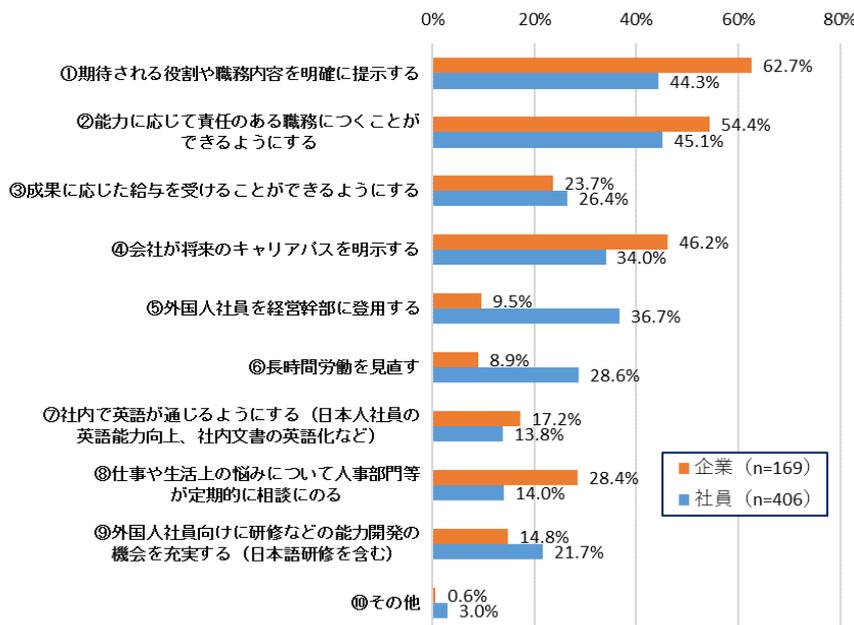
こうした取組みは一般にどの程度行われているのだろうか。グラフ1は外国人社員の定着のためにどの施策をどの程度実施しているかを表している。設問ごとに「魅力要因」の番号を振ると、1はあくまで会社自体を指し既成事実であるため除外すると、2~4の魅力に絡んだ施策は項目として全て挙げられている。その中であまり取組んでいない項目は2の「⑤経営幹部への登用」、3の「⑦社内の英語促進」、4の「⑨日本語研修含めた能力開発」である。次に、グラフ2の企業と外国人社員が定着のために何を重要と考えているかを比較する。

◇グラフ1：外国人社員の定着のための取組みの実施状況<sup>2</sup>



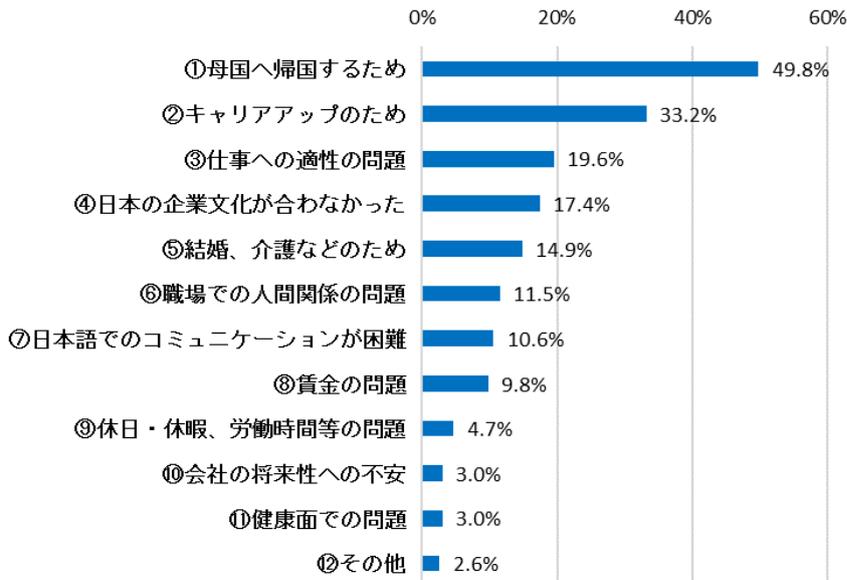
◇グラフ2：外国人社員の定着のための取組で重要だと思うもの他<sup>2</sup>

外国人社員の定着のための取組で重要だと思うもの（企業）  
外国人社員の定着のために企業が取り組むべきこと（社員）



外国人社員からは、①②④⑤の仕事内容や将来像等の「キャリア」に関する取組みへの要望が高い。「⑨日本語教育」はグラフ1の結果からあまり実践されていない中、企業が考えるより外国人社員は重視しているようである。更に退職理由を別のデータで確認する。

<sup>2</sup> 新日本有限責任監査法人（2015）「平成 26 年度産業経済研究委託事業（外国人留学生の就職及び定着に関する調査）」2015年3月、71-73頁 筆者が一部追記

◇グラフ3：外国人社員の退職理由<sup>3</sup>

「①母国へ帰国」は背景に何があるか不明だが、退職理由として多いのは②③の「キャリア」関連の他は、「④企業文化」や「⑥人間関係」「⑦日本語でのコミュニケーション」であり、職場でなじめなかったことが理由として大きいと言える。これらの理由は「魅力要因」で想定する対応で解消可能である一方、就職する前に対処が可能な要素も見出せる。退職理由の選択肢の中では「③仕事への適性」「④日本の企業文化」「⑦日本語でのコミュニケーション」は、事前の理解があれば退職率を抑えられたかもしれない。

## 留学生の声

角度を変えて留学生の本音を探ってみたい。大学を卒業・修了する者のうち、日本で就職する留学生はわずか4割弱だと言われる<sup>4</sup>。この背景を我々の周りにいる留学生や元・留学生で企業に勤める者数名に聞いてみた。

まず、就職活動時に彼らが得ている企業情報が限定的だという話が出た。多くの留学生は情報が限られているため、母国でも知名度のある大企業やテレビCM等で知ったB to C型の手前メーカーを就職希望先に挙げる人が多い。そうした企業は学生からの人気も高く競争率が高いため、内定を獲得できないケースも多い。そして数社受けると次に受ける先が思いつかず、結局就職活動をあきらめ、2~3社受けてそれ以上受けない留学生が意外と多いとのことだった。この辺り元・留学生の社会人に

<sup>3</sup> 株式会社ディスコ（2017）「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」2017年12月、11頁

<sup>4</sup> 平成28年度に大学（学部・院）を卒業・修了した者（23,946人）のうち、国内に就職した者は8,610人（約36%）。（出典）独立行政法人日本学生支援機構（2018）「平成28年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」平成30年2月

聞くと「就職は希望するが、ダメなら自国に戻ればよいという意識の留学生が多い」と話をしていた。特に比較的優秀な大学に在籍する留学生は裕福な方が多く、無理して就職する必要はないと感じるのだった。

少し脱線するが、大企業以外にも興味を持つ留学生はいる。日本と言えば「技術」が優れている印象を持つ外国人は多く、B to B型であり社名は知られていないが、世界シェアが高く技術力のある企業の人気は高い。こうした企業に出会えるかが大事だが、私のよく知るニッチトップの製品をもつ300名程度の中堅企業には毎年有名大学の理系留学生が入社している。人事の方に聞くと積極的に留学生を採用している訳ではないが応募があるそうだ。留学生の縦のつながりから情報を得ているのだろう。

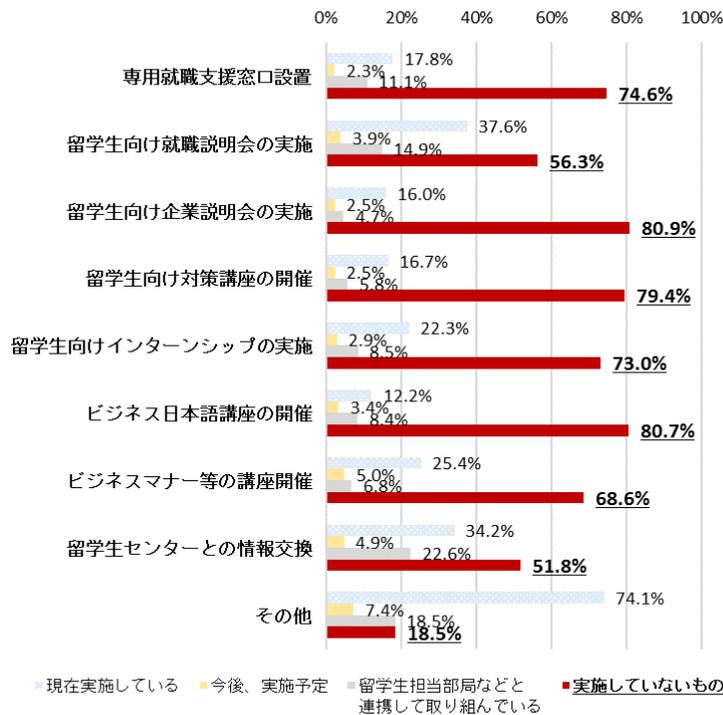
日本語の問題も話題に上った。日本語をある程度話せないと現場が混乱するだろうという企業側の内部への配慮から、留学生にとって就職試験の日本語のハードルはとても高いと感じていた。日本語の検定結果が高くても留学生本人は日本人並みに話せるとは思っていなく、逆に採用された場合は日本語以外の能力を認めてもらったと思うようである。そのため元・留学生からは日本人と同じ仕事をただ与えられ、「報連相だ」「規律だ」といったことばかり言われると「なぜ自分を採用したのか」と疑問を抱き、仕事が嫌になると話していた。この辺りは日本企業に見られる同質性の表れとも言える。

ここまでを総括すると、大学で取組む際のキーワードとして、会社や仕事に対する理解の幅を広げる「キャリア」やビジネスでも通用する「日本語力」、それから就職後に周囲に溶け込むための「企業文化」の理解が大事と言えそうである。

## 大学での取組み

グラフ4は留学生の就職促進のために大学がどのような施策に取組んだかを表しており、表1で実施しない理由を挙げている。

◇グラフ4：留学生の就職促進に向けた取組み<sup>5</sup>



◇表1：実施できない理由<sup>5</sup>

	N	1位	2位	3位
専用就職支援窓口設置	360	日本人学生向けの取組みと併用できる 72.2	必要性を感じない 10.0	専門的な人材がいない 9.4
留学生向け就職説明会の実施	271	日本人学生向けの取組みと併用できる 74.5	必要性を感じない 13.7	専門的な人材がいない/予算や人員が確保できない 5.2
留学生向け企業説明会の実施	386	日本人学生向けの取組みと併用できる 70.7	必要性を感じない 12.2	協力いただける企業が見つからない、少ない 9.8
留学生向け対策講座の開催	379	日本人学生向けの取組みと併用できる 76.8	必要性を感じない 11.1	予算や人員が確保できない 7.9
留学生向けインターンシップの実施	347	日本人学生向けの取組みと併用できる 70.0	必要性を感じない 11.8	予算や人員が確保できない/協力いただける企業が見つからない、少ない 4.9
ビジネス日本語講座の開催	372	日本人学生向けの取組みと併用できる 36.6	必要性を感じない 21.8	予算や人員が確保できない 16.7
ビジネスマナー等の講座開催	332	日本人学生向けの取組みと併用できる 71.7	必要性を感じない 12.0	予算や人員が確保できない 8.7
留学生センターとの情報交換	235	必要性を感じない 25.1	予算や人員が確保できない 6.0	専門的な人材がいない 4.7

ここで目に付くのは「実施していないもの」が多くの設問で7割越えである点である。しかも実施できない理由の多くが「日本人学生向けの取組みと併用できる」である。この認識が多くの大学の現

<sup>5</sup> 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2014)「大学における留学生の就職支援の取組に関する調査」2014年3月、17-19頁

状だと捉えると、先ほど挙げたキーワード「キャリア」「日本語力」「企業文化」に関する取組みは脆弱と言え、企業側の人間からすると正直もっと真剣に取り組んでほしい気持ちになる。そこでキーワードごとに取組みのヒントとして、「SUCCESS-Osaka」の事例を紹介する。

まずは「キャリア」。留学生の持つ情報が不足し偏っている現状に対し SUCCESS-Osaka では「業界理解講座」を定期的に開催している。各回に特定企業の社員を呼び、業界特性や事業・仕事の特徴を実体験と共に語っていただく。その参加企業も大企業だけでなく中堅企業やAIベンチャーまで多岐にわたり、留学生も興味津々のようである。

2つ目は「日本語力」。企業の人事担当者から「N1を取得しているのに仕事でのコミュニケーションがうまく取れない」という話を聞く。企業側にも課題はあるが、大学で対応できることもあると感じる。SUCCESS-Osaka では、通常の日本語学習以外にビジネス日本語の教育を進めている。具体的には「BJT ビジネス日本語能力テスト」<sup>6</sup>の合格を目指す。BJT 試験対策講座をただ開いている訳ではない。あくまで日本語は手段であり、講座としてはコミュニケーション力を高めることに目的を置く。そのため、設問を解くだけでなく、設問で描かれている場面設定を考察させたり、TPOを理解した会話ができるのかを考えさせ、紐解いたりしている。合格が目的であればそこまではする必要はないが、誰が誰に対し何をしようとしているのか、言葉の意味は何か、一つひとつの設問を題材にコミュニケーションの応用力を培うべく、授業を進めている。

3つ目は「企業文化」。いくら口頭で企業文化を伝えても心から理解するのは難しい。そこで中長期のインターンシップを企業と共同開発し、社員と留学生が共同作業を行う活動を支援する。共同作業は課題解決的な取組みになるよう、例えばSDGsをテーマに数か月間企業と留学生がタッグを組み課題の抽出から解決策の検討、プレゼンまでを行う。こうした活動を通じ、基本的なビジネスマナーをはじめ、仕事の依頼方法、メールや口頭でのやり取りを体験的に理解でき、日本の企業文化に触れることになる。またPDCAサイクルを回す体験になり、思考力の訓練にもつながる。なお、留学生には極力人前でプレゼンをする機会を作り、日本語の応用力を身に着けさせている。

その他、文化という点では年6回ほど「異文化理解講座」を行い、その一環で保育園訪問や地域活動への参加等、日本人と交流する場を意図的にセットし、地に足の着いた異文化理解を進めている。こうした活動が結果として日本に住み続けたい気持ちにつながると感じる。

SUCCESS-Osaka では、他大学で一般にキャリアセンター等で行う支援も行う。就活方法やESの書き方の説明、自己分析や企業分析のフォロー、面接トレーニング等も行う。その際、日本の雇用環境（終

---

<sup>6</sup> BJT ビジネス日本語能力テストはビジネス場面で必要とされる日本語コミュニケーション能力を測定するテストで、「漢検」を実施する公益財団法人日本漢字能力検定協会が運営している。BJT以外にもビジネス日本語力を判定するテストはあり、かつ現在開発中のテストもある。

身雇用やポテンシャル採用、年功序列)の実態も触れる。

最近の活動では、「元留学生の会」の立ち上げがある。職場環境や生活環境が良くても本人が孤立したら定着は進まないの、卒業・就職した後も集まれる場を作って励まし合いながら日本で働いていける環境づくりを進めている。これは各大学にある留学生の国別交流会とは異なり、国も大学もまたいだネットワークである。なお、この活動で気になる点もある。元・留学生どうしで情報交換をする過程では他社情報も入り、結果として人材の流動性を高めてしまう可能性がある点である。このことをどう捉え、対処するかが今後の課題かもしれない。

## 日本の企業文化理解

「企業文化」の理解についてももう少し言及したい。大学の取組みとして、企業文化を理解させることは非常に有益である。一方で交流すれば良いかというと、感覚的なもので終始し、理解がなされず、結果として就職後に直面する事態の予防につながらないこともある。そこで参考として、弊社の研修プログラムで使用する、日本企業で何が起こるのかを理解するためのフレームを紹介する。

これは、日本企業で“新人”に対し暗黙に求め、期待する要素を整理したもので、新入社員の留学生にも日本人が無意識に求めてしまう可能性があるという考えがベースにある。要素は大きく分けて2つ。「若者らしさ」と「社会人らしさ」という新人に対する期待である。それらを分解すると以下の表ようになる。思い当たる節があるのではないだろうか。留学生が直面する日本企業に対する違和感はこの期待からくると事前に学んでおくことで退職リスクをある程度回避できると考える。

区分	若者らしさ	社会人らしさ
身だしなみ	清潔感がある	常識がある
人と接する	明るい・元気が良い	礼儀正しい
	素直である	気遣いがある
仕事に取り組む	前向きである	責任感がある
作業を進める	テキパキしている	丁寧である
チームと関わる	献身的である	連携性がある

## まとめ

留学生の就職とフォローアップに関し、各大学は様々な取組みをされていると思う。企業の人事担当をキャリアセンターに配置し、企業の目線を取り入れる取組みもある。留学生や元・留学生に対し積極的にヒアリングを行い、企業との橋渡しを行う大学もある。企業にとっては採用する留学生が本当に活躍してくれるのか、定着して働いてくれるのか不安である。企業は留学生と相対するのみだが、大学は複数の企業と接する中で、多くの事例を収集できる立場にある。大学と留学生と企業とが相互

に理解し合い、歩み寄っていければ、より良い就職につながるだろう。