

【事例紹介】

## 日本企業の海外ビジネスと留学生のキャリア

### -高度外国人材活躍推進ポータルを通じた出会い-

Japanese SME Overseas Business and International Student Careers:  
A chance to meet through "Open for Professionals"

独立行政法人日本貿易振興機構 ビジネス展開・人材支援部 国際ビジネス人材課 河野 堯広

KONO Takahiro

(Client Support Global Talent Acquisition and Development Division, Business Development and  
Human Resources Support Department, Japan External Trade Organization)

キーワード：高度外国人材、中小企業、貿易振興、外国人留学生、企業情報掲載システム、キャリア支援

#### 1. はじめに

政府の成長戦略、「未来投資戦略 2018」の記載に基づき、外国人留学生等の国内就職促進のための政府横断的な取組として、「高度外国人材活躍推進プラットフォーム<sup>1</sup>」が2018年末、独立行政法人日本貿易振興機構（以下、JETRO）に設置された。

高度外国人材活躍推進プラットフォームは関係省庁の取り組みを有機的に連携させることを目的に開始した取り組みである。具体的にはJETROに専門相談員「高度外国人材活躍推進コーディネーター」を配置し、高度外国人材<sup>2</sup>に関心ある企業への継続的な支援、「伴走型支援」を提供するほか、各種公的機関や制度情報に加え、それら関心企業の情報を取りまとめた「高度外国人材活躍推進ポータル」をJETROのウェブサイト上に設け、国内外の外国人材に向けて発信を行っている。

リアルな企業支援とデジタルの情報発信を行う中、取り組みの開始からおよそ1年半が経過した。2020年3月末時点でポータルサイトへの情報掲載企業は約140社に登り、また、伴走型支援を通じてJETROのサポートを受けた中堅中小企業は約200社に達している。これらの支援を通じ、取り組みを通じた成果は生まれつつある。こうした状況にあって、筆者が本事業の担当者として運営を行う中

<sup>1</sup> 「外国人留学生等の国内就職促進のための政府横断的な取組について ～日本貿易振興機構（JETRO）に「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」を設置～」

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/hrportal/contact/info.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/hrportal/contact/info.pdf)

<sup>2</sup> 「高度外国人材とは」

<https://www.jetro.go.jp/hrportal/forcompanies/about.html>

で痛感することは、企業と外国人留学生の間の隔たりであり、言い換えれば「如何に“高度外国人材に関心のある中小企業”という存在が認知されていないか」である。ジェトロは日本の貿易投資を促進するため、さまざまな事業や調査を行い、企業に対する情報提供を行っている。そうした活動の中でサポートを行う中小企業が一体どのような企業であり、また、どのような動機で高度外国人材を求めているか、読者が触れる一助としたい。

## 2. 留学生の就職促進と日本の中小企業

日本における外国人材に対する眼差しはこの10年間で一変したといえる。外国人労働者数は約146万人に登り、また、外国人留学生の人数も30万人を超えた(2019年5月時点)。急速な増加は不法残留者の発生など、一部歪みをもたらしている側面もあるものの、我が国における外国人労働者への認識はより身近なものになったことに異論はないだろう。そうした中、いわゆる大学卒業程度以上等の要件を満たす高度外国人材の就労は、増えてきたとはいえ完全に一般化しているとは言えない。日本再興戦略2016で掲げられた、外国人留学生の日本国内での就職率を現状の3割から5割に向上させる目標も、達成までの道のりはまだ遠い。

これらの達成を目指す上では、日本の企業358万社の実に99.7%が中小企業であり、また、全従業者数の68.8%が中小企業で働いている<sup>3</sup>ことを思えば、外国人留学生が如何に日本の中小企業へと就職していくかが重要となる。当然これらの中小企業のすべてが高度外国人材に関心があるわけではないが、たとえば直接輸出を行う中小企業は21.7%、海外直接投資を行う中小企業は15.3%にのぼる<sup>4</sup>。海外ビジネスは、企業において高度外国人材がその能力を発揮しやすい業務の典型といえる。特に新たに海外ビジネスを始めるとともに切り拓こうという企業で、海外事業の主担当者として働くことは、構造化された大企業のメンバーシップ型雇用と比較すれば裁量幅は大きく、外国人留学生の持つ高いキャリア意識にも応えられる可能性は高いと筆者は感じている。

これまでの留学生の就職促進の多くは、留学生に就活を教え、ビジネスマナーを教え、日本企業の求める「就活」に適合させるという側面が強かったのではないだろうか。もちろん、これらの支援は外国人留学生と日本企業との文化的摩擦を解消する上でも大きな意義を持っていると感じるが、他方で留学生の持つ「キャリア意識」を汲み取り、企業との間ですり合わせが出来ているかと言えば、まだまだ道半ばではないかと思われる。ジェトロでは企業支援を通じ、企業に対して留学生へ訴求する方法を伝えているが、今後は並行して、留学生に対してもこうした中小企業に眼を向けてもらうような取り組みを進めたいと考えている。

<sup>3</sup> 平成28年度経済センサス活動調査より抜粋

<sup>4</sup> 中小企業白書2020より抜粋

### 3. 中小企業の海外展開事業とジェトロの取り組み

そもそもジェトロは「日本貿易振興機構」であり、留学生の就職促進を専門に取り組みを重ねていたような機関ではなかった。ジェトロのミッションは日本の貿易投資の促進であり、中堅中小企業の海外展開の促進に取り組んできた。企業に対するサポートを強化する中で、課題として浮上したのが中堅中小企業の人材課題である。ジェトロの実施する「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」<sup>5</sup>では54.5%の企業が海外ビジネス（輸出・海外進出）の課題として「海外ビジネスを担う人材」を選択している（2018年度）。

こうした企業課題に対応するため、ジェトロは人材事業への取り組みを進めるとともに、高度外国人材に係る情報の収集・発信・提供を行ってきた。日本再興戦略2014に基づき立ち上げられた「外国人材活躍推進プログラム」に参画しセミナーを通じた情報発信を行い、また、TPPの大筋合意を受けて2016年2月に立ち上がった新輸出大国コンソーシアムでは、海外展開支援の一環として高度外国人材分野についても専門家による個別相談の対応等を実施している。これらの取り組みはいずれも高度外国人材活躍推進プラットフォームの取り組みとして継承されている。<sup>6</sup>

ジェトロがサポートしている、「海外ビジネスの担い手不足に悩む中小企業」が典型的にどんな存在であるか、イメージを共有したいと思う。国内市場が縮小する中、中小企業も販路の拡大や市場の獲得を目指して海外ビジネスに取り組むようになりつつある。

たとえば、輸出を行うケースでは、一般的には市場をリサーチした上で、展示会への出展に狙いを定め準備を行い、出展の結果引き合いがあれば取引が始まっていく。そうした初めて取り組む企業では、海外ビジネスを運営する社内体制が組まれた状況ではなく、多くの場合は社長や幹部が自ら行っているケースは少なくない。取り組みの当初は取引先も限られていることから、そのような「片手間体制」で対応できるものの、海外取引の拡大を考えた場合には海外事業担当者を拡充し、体制を整えていこうという段階にシフトする。しかし、実際には中小企業には語学力や国際的な感覚などを兼ね備えた人材は多くない。「社内全体でも英語でビジネスを進められるのは社長や取締役だけ」というケースも散見される。海外事業拡大と事業部の体制の整備を並行して行う上では、若く国際感覚・語学能力を兼ね備えた外国人留学生は貴重な存在である。

この他、海外への拠点設立などのいわゆる直接投資においても、中小企業は高度外国人材に高い関心を寄せている。外国に現地法人を設けた場合、継続的に駐在員を配置する人事戦略が企業には求められる。他方、これまで海外ビジネスに取り組んでいなかった企業では、海外転勤を積極的に受け入れる社員は必ずしも多くない。そうした中で、進出先予定国出身の高度外国人材を幹部候補生として

<sup>5</sup> ジェトロ「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

[https://www.jetro.go.jp/world/business\\_environment/honsha.html](https://www.jetro.go.jp/world/business_environment/honsha.html)

<sup>6</sup> ジェトロ Web サイト「高度外国人材活躍推進に向けた関係省庁との連携セミナーの実施」

<https://www.jetro.go.jp/theme/hr/ryugakusei.html>

定期的に採用しておくことは、中長期に渡って海外拠点を安定的に運営する上でのリスクを低減させることができる。特に、日本人の理系学生の確保が難しくなる一方で、東南アジアの各国では教育水準も高まっており、現地大学の工学部出身者では日本人の新卒に遜色ない人材が輩出されつつある。そうした状況に有りながら、母国は製造拠点として大きな投資を受けていても、研究開発を行うような企業が育っていないなどの背景も相俟って、エンジニアの需要が十分でないことから、むしろ日本の中小製造業の方が、より大学で学んだことを実践できるケースもあると聞く。将来の海外展開の布石と、足元のエンジニア確保の両面を見据えての中小企業の人事戦略のひとつとして、高度外国人材は有望な選択肢となりつつある。ジェトロは2018年に「高度外国人材活用資料集」<sup>7</sup>として企業向けに関連情報をまとめるにあたり、以上のような事例を採録している。

こうした中堅中小企業が特に注目を集めている国がベトナムである。先のジェトロ「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」の2019年度版によれば、「海外で事業拡大を図る国・地域」の項目において、中国を挙げた企業の比率が48.1%と前年度(55.4%)から大幅に後退、5割を下回った。一方、次点のベトナムは41.0%と初めて4割を超え、中国との差が前年度の19.9%ポイントから7.1%ポイントに縮小した。

(図) 海外で事業拡大を図る国・地域(上位20カ国・地域)

国・地域名	2019年度 (n=1,028)		2018年度 (n=1,050)		2017年度 (n=938)		2016年度 (n=992)		2015年度 (n=895)		2014年度 (n=1,001)		2013年度 (n=1,119)	2012年度 (n=1,149)	2011年度 (n=1,802)
	比率	順位	比率	順位	比率	順位	比率	順位	比率	順位	比率	順位	比率	順位	比率
中国	48.1	(1)	55.4	(1)	49.4	(1)	52.3	(1)	53.7	(1)	56.5	(1)	56.9	59.2	67.9
ベトナム	41.0	(2)	35.5	(2)	37.5	(2)	34.1	(3)	32.4	(4)	28.7	(5)	29.6	25.9	20.3
タイ	36.3	(3)	34.8	(3)	36.7	(3)	38.6	(2)	41.7	(2)	44.0	(2)	47.0	41.2	27.9
米国	31.6	(4)	32.3	(4)	29.0	(4)	33.5	(4)	33.7	(3)	31.3	(4)	25.4	26.0	21.1
インドネシア	23.6	(5)	23.4	(5)	24.8	(5)	26.8	(5)	31.8	(5)	34.4	(3)	35.0	32.0	24.7
西欧	23.3	(6)	21.9	(6)	21.5	(6)	19.7	(7)	20.6	(7)	18.1	(8)	15.7	15.9	15.7
インド	20.2	(7)	20.9	(8)	18.2	(8)	18.5	(8)	20.1	(8)	16.1	(9)	19.2	19.4	21.8
台湾	19.6	(8)	21.3	(7)	20.0	(7)	20.6	(6)	21.6	(6)	21.0	(6)	20.0	21.8	18.5
シンガポール	17.0	(9)	15.0	(9)	17.1	(9)	17.7	(9)	16.1	(10)	19.3	(7)	18.3	17.8	14.0
マレーシア	14.2	(10)	14.2	(10)	14.0	(10)	14.7	(11)	15.5	(11)	14.8	(12)	15.4	15.7	12.2
フィリピン	11.1	(11)	9.9	(13)	13.1	(12)	13.4	(13)	11.3	(14)	10.8	(13)	10.9	7.5	5.1
香港	10.9	(12)	13.5	(12)	13.6	(11)	14.1	(12)	14.2	(12)	16.1	(9)	15.4	15.8	14.2
ミャンマー	10.5	(13)	8.7	(14)	10.2	(14)	12.7	(14)	11.5	(13)	10.1	(14)	10.9	-	-
韓国	10.4	(14)	13.6	(11)	12.6	(13)	15.0	(10)	16.5	(9)	15.9	(11)	17.2	18.8	18.8
中・東欧	5.9	(15)	4.5	(17)	5.2	(16)	5.9	(16)	7.0	(16)	6.1	(18)	3.3	4.2	4.7
ロシア・CIS	5.4	(16)	4.1	(18)	4.1	(19)	4.9	(18)	4.1	(20)	6.2	(17)	6.5	5.8	6.9
メキシコ	5.4	(16)	4.6	(16)	6.9	(15)	8.5	(15)	10.9	(15)	10.1	(14)	7.6	5.6	3.1
カンボジア	5.4	(16)	3.3	(19)	4.8	(17)	5.2	(17)	6.0	(17)	5.3	(19)	5.4	-	-
オーストラリア	4.9	(19)	5.5	(15)	4.3	(18)	4.6	(19)	4.6	(19)	2.8	(21)	3.3	3.7	4.0
カナダ	3.8	(20)	3.2	(20)	2.2	(23)	3.2	(22)	3.4	(21)	2.3	(24)	2.5	2.8	2.9
ASEAN6	71.1		67.3		69.2		70.5		73.2		73.5		74.8	69.0	56.3
(参考)															
英国	5.4	-	5.8	-	5.3	-									
西欧(英国を除く)	21.5	-	19.8	-	19.7	-									

(注)

①2011年度、2012年度のnは「新規進出と今後さらに海外進出の拡大を図る」企業のうち、拡大する機能について無回答の企業数を除いた数。2013年度以降のnは「現在、海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る」企業のうち、拡大する機能について無回答の企業数を除いた数。

②ASEAN6は、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムのいずれかを選択した企業。西欧、ロシア・CIS、中・東欧の内訳は選択肢の設定が無い。ミャンマー、カンボジアは2013年度以降のみ。2017年度以降の西欧は、英国、西欧(英国以外)のいずれかを選択した企業。

③各国・地域で一つ以上の機能を拡大する企業数の比率。一つの国・地域で複数の機能を拡大する場合でも、1社としてカウント。

<sup>7</sup> ジェトロ「高度外国人材活用資料集」

<https://www.jetro.go.jp/theme/hr/data.html>

この調査においてベトナムがタイを抑え第2位となったのは2017年であるが、こうした企業のベトナムへの関心の高まりは、実は外国人留学生の増加と平仄があった形になっている。独立行政法人日本学生支援機構(JASSO)の外国人留学生在籍状況調査では、ベトナムからの留学生数は前年度比91.6%増の急伸があった2014年に韓国を抜いて以降、中国に次いで2番目に多い。2019年5月現在では、ベトナム人留学生は73,389人に達しており、留学生の23.5%を占めるに至っている。

2010年代後半にかけ、日本企業のベトナムへの関心の高まりとベトナムから日本への来日者数の増加、そしてこれに付随して様々な採用／就職、活躍事例が生まれていることは、企業における高度外国人材の活躍をより一般的なものとして感じさせる大きな要素のひとつとなっていると思われる。

#### 4. 留学生のキャリアと中小企業

このような海外展開を志向する中小企業は、外国人留学生のキャリア形成の上でも有力な選択肢となり得ると思われる。それは偏に中小企業が高度外国人材に高い期待を寄せているためである。

留学生を経て、日本で就職をする高度外国人材は、10年以上先も確実に日本で働くという確証を持って就職することは少ない。それは就職に対する捉え方の違いと解釈することもできるが、同時に母国の家族や結婚といったライフイベントとのバランスを考える中で、ある程度の留保を持ちながら当座の選択肢として「日本での就職」を選んでいる、と考えることが自然であるように思う。そういう意味では高度外国人材が積極的にコミットできる期間、そしてキャリア形成の関心事は、たとえば学部や修士課程の卒業者であれば、「20代の残る約5年で何ができるか」ということに尽きるのではないかと。在留資格「高度専門職」の優遇のひとつとして永住権申請までの期間が1年ないし3年に短縮されていることはそうした外国人留学生の意識とも整合的であると思われる。「日本に留学に来て、学びたかった分野で学位が取得でき、日本語も少々喋れるようになった。せっかくだから、ファーストキャリアは日本で積めば、今後の選択肢も増えるだろう」という感覚ではないだろうか。

しかしながら、日本の大企業が通常敷いているメンバーシップ型の雇用・人事制度では、「新卒入社からの5年間」は極めて軽視されているのではないだろうか。ローテーション人事や年功序列もさることながら、最大の問題は「入社5年以内の社員が、企業の事業上で大きな影響を与えることを期待していない」というメッセージを送ってしまっていることではないかと思う。採用する人材を「新人」として扱うことは高い期待を寄せていないことの裏返しであり、「日本でキャリアを積みたい、実績を残したい」と思う外国人留学生の期待とすれ違うのではないだろうか。

実際、中小企業に就職したことで満足しているような高度外国人材の共通項は、そうした「力を発揮できる」ことに尽きると感じる。海外ビジネスの担い手を求めている中小企業は、仕事に慣れたら成果を期待する。海外の取引先との交渉であったり、営業であったり、さまざまな「活躍」を幹部候

補生である高度外国人材に期待している。高い期待を寄せられる中で結果を出す、という経験は外国人材本人にとってエキサイティングな成長体験であり、「キャリアを形成したい」と強く思うからこそそうした仕事を意気に感じることができる。

経営の一翼を担うことは中小企業だからといって軽いことはまったくなく、難易度も高い。しかしだからこそ、社長の信頼を受けて働き、学んだことやスキルを活かすことができる経験は、職業人として実りあるものになるのではないか。

## 5. ポータルサイトを通じたオンラインでのマッチング

ジェトロはこれら高度外国人材に高い関心を持つ中小企業についてサポートを行っているが、その一環として、より多くの高度外国人材にその存在を知ってもらうため、高度外国人材活躍推進ポータルの中に「企業情報掲載システム」を設け、運営している。

ジェトロはこのシステムを通じ、企業から直接自社のPRを受け取り公開するとともに、これを「高度外国人材関心企業情報」<sup>8</sup>というリストで一覧できる形にまとめている。いわゆるクローズドなマッチングではなく、完全に公開型のページとすることで透明性ある仕組みとなっている。また、日本国内のみならず海外からも閲覧できるため、国内外の外国人材から企業に直接問い合わせが可能な点は、他のマッチングサイトとは大きく異なる部分である。そうした意味では、「日本企業と高度外国人材のマッチングサイト」というよりは「日本企業の高度外国人材に対するPRサイト」と言った方が正確である。登録不要の公開型であるため、外国人材自身が用いるのみならず、大学の先生やキャリア指導に係わる人も、地域で高度外国人材に高い関心を持つ企業を知ることができるメリットがある。

2020年5月にジェトロは掲載企業に対しアンケートを聴取したところ、回答者のうち、半数近くの企業が外国人から連絡があったと回答しており、また、その中から実際に採用に至ったケースも何件か生まれていた。特徴的なケースでは、他県の留学生からの問い合わせがあった事例があり、その意味では、地元就職へと偏りがちないわゆる「留学生の就職支援」とは違った切り口で、外国人留学生本人が面白いと感じる企業を選んで連絡ができるという特色があると言える。

## 6. おわりに

今回は海外展開を行う中小企業に焦点を当て、高度外国人材の活躍の余地について紹介をさせていただいた。他方、当然のことながら業界を牽引するリーディングカンパニーで活躍するケースを含め、高度外国人材には様々な日本企業で活躍が期待される。中小企業の中でも、創業間もないスタートアップと呼ばれる企業群では、社員の数も少なく英語だけで就労可能な条件が整っている企業もある。

<sup>8</sup> 「高度外国人材関心企業情報」はこちらから確認可能  
<https://www.jetro.go.jp/hrportal/company/>

また、外国から日本に進出している外資系企業は、日本をR&Dの拠点として捉え、優秀な理系の研究開発人材を求めている場合がある。

日本企業は多様であり、高度外国人材の活躍できる余地は大きい。留学生にも大手志向が広がっている話を伺うと、日本を代表する企業に憧れを持っていただけるとは幸せなことと感じる一方、可能性を狭めてしまっているのではないかという懸念を同時に感じる。

外国人留学生には、中小企業を含め日本にどのような企業群が存在し、それらの企業がどういった人材を求めているか、また、自身がどれだけ企業にとって価値ある存在かを知っていただき、そうした企業で活躍することでキャリアを自ら切り拓いていく、という広い視野を持っていただければ、日本企業にとっても、外国人留学生本人にとっても、可能性はより広がってゆくと感じる。