

日本を元気にしたい！

～外国人の活躍推進による企業の競争力強化～

目次

1. はじめに
2. 現状と課題
3. 外国人の活躍がもたらす効果
 - 3.1. 外国人と働く J-Win High Potential ネットワーク所属メンバーへのアンケート
 - 3.2. 日本企業で働く外国人材へのアンケート
 - 3.2.1. 海外市場開拓・企業文化の活性化・外国人雇用促進
 - 3.2.2. 業務効率化・DX 推進
 - 3.2.3. 新規開発
 - 3.3. アンケート分析結果まとめ
4. 外国人活躍の阻害要因
 - 4.1. アンケート結果からみる主な阻害要因
 - 4.1.1. 言語の壁
 - 4.1.2. キャリアアップの機会の不足
 - 4.1.3. 文化的なギャップ
 - 4.1.4. 制度、手続き
5. 企業の取り組み、期待する効果
 - 5.1. 外国人の採用及び雇用に関する企業の現状
 - 5.1.1. 採用について
 - 5.1.2. 採用職種と求めるスキル
 - 5.1.3. 外国人材の定着
 - 5.2. 企業が外国人材に期待する効果
6. 外国人の活躍推進にむけた提言
 - 6.1. 調査結果から見えた課題
 - 6.2. 提言
 - 6.2.1. J-Gin (Japan Global Innovative Network) の活動目的と内容
 - 6.2.2. J-Gin (Japan Global Innovative Network) の収益構造
 - 6.3. 企業にとってのメリット、期待される効果
7. J-Gin (Japan Global Innovative Network) 設立による今後の展望
8. 終わりに

1. はじめに

P2 分科会 16 名のメンバーによる「政治」をテーマとした議論の中で浮き彫りとなってきたのが「閉塞感」つまり現状へのモヤモヤ感であり、「次世代の将来に希望を感じられない」というものだった。議論を進める中で、この漠然とした「モヤモヤ」の原因は、少子高齢化、人口減少、国際競争力低下など、将来に対する不安、すなわち、日本社会における閉塞感であると結論付けた。

2. 現状と課題

近年、日本の経済状況は低迷し、かつて世界を牽引した日本企業は時価総額ランキングから姿を消しつつある。1989 年には上位 20 社のうち 14 社が日本企業であったのに対し、2024 年には 1 社もランクインしていない。これは、時代の変化への対応が遅れ、競争力が低下していることを示している。加えて、少子高齢化と人口減少が進む日本は、将来に対する不安感を抱える若者も多く、日本の将来に対する信頼が薄れつつあることがうかがえる。

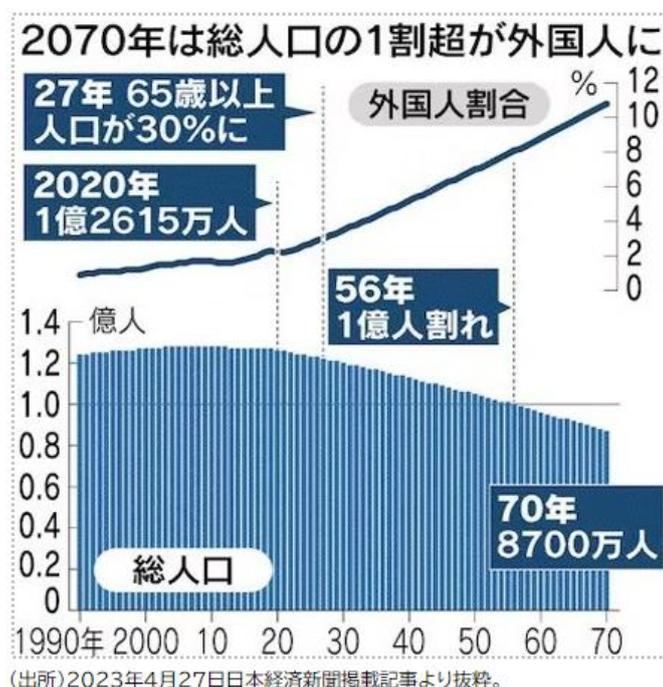
世界時価総額ランキングTOP50 (1989年)				世界時価総額ランキングTOP50 (2024年)			
順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国・地域名	順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国・地域名
1	NTT	1,639	日本	1	Apple	28,860	アメリカ
2	日本郵政銀行	726	日本	2	Microsoft	27,848	アメリカ
3	住友銀行	696	日本	3	Saudi Aramco	21,856	サウジアラビア
4	富士銀行	671	日本	4	Alphabet	17,589	アメリカ
5	第一勧業銀行	661	日本	5	Amazon.com	15,408	アメリカ
6	IBM	647	アメリカ	6	NVIDIA	12,906	アメリカ
7	三井銀行	593	日本	7	Meta Platforms	9,217	アメリカ
8	Exxon	549	アメリカ	8	Berkshire Hathaway	8,009	アメリカ
9	東京電力	545	日本	9	Tesla	7,644	アメリカ
10	Royal Dutch Shell	544	イギリス	10	Eli Lilly and Company	5,943	アメリカ
11	トヨタ自動車	542	日本	11	Visa	5,396	アメリカ
12	General Electric	494	アメリカ	12	Broadcom	5,032	アメリカ
13	三井物産	493	日本	13	JPMorgan Chase	4,973	アメリカ
14	野村證券	444	日本	14	UnitedHealth Group	4,962	アメリカ
15	新日本製鐵	415	日本	15	台湾積体電路製造 (TSMC)	4,863	台湾
16	AT&T	381	アメリカ	16	Novo Nordisk	4,779	デンマーク
17	日立製作所	358	日本	17	Walmart	4,260	アメリカ
18	松下電器	357	日本	18	Exxon Mobil	4,034	アメリカ
19	Phillip Morris	321	アメリカ	19	Mastercard	3,957	アメリカ
20	東芝	209	日本	20	Johnson & Johnson	3,888	アメリカ

(出所)2024年2月21日STARTUPS JOURNAL掲載記事より抜粋。

日本の企業は、長らく「自前主義」(自前主義とは辞書的な意味合いでは「自国または自社の資源・技術だけを用いて製品をつくらうとする考え方)を貫いてきたが、グローバル化と IT 技術の進歩により、その限界が露呈している。世界的な競争の中で、自社だけで技術開発や人材育成を行うことは困難であり、外部との連携や人材の獲得が不可欠となっている。しかし、少子高齢化が進む日本において、労働人口の減少は深刻な問題であり、企業は人材確保を最優先課題として取り組む必要がある。シニア雇用や女性活躍は、企業もある程度推進を進めているものの、更なる人材確保という視点で海外からの労働力獲得が不可欠となっている。

そこで、日本の外国人労働者数を確認したい。日本の外国人労働者数は近年増加傾向にあり、2023 年 10 月末時点で約 205 万人と過去最高を更新した。これは全雇用者の約 3.4%に相当し、2070 年には総人口の 1 割超が外国人となることが予測されている。労働市場における外国人労働者

働者のプレゼンスはますます高まっていくと推測できる。



自前主義の限界という視点で考えると、単純に労働力を増やすというだけではなく、高度外国人材の獲得が重要である。高度外国人材は、専門知識、スキル、経験、国際的な視野、そして潜在能力という、企業にとって貴重な即戦力となる要素を兼ね備えている。彼らの多様な強みを活かすことで、企業はイノベーションを促進し、国際競争力を強化することができる。日本の閉塞感を打破し、明るい未来を創造するためには、高度外国人材の獲得と活用が不可欠である。

少子高齢化や国際競争力の低下により、日本社会は閉塞感に包まれている。この状況を打破し、明るい未来を築くためには、高度外国人材の獲得と活用が鍵となる。P2 分科会ではアンケート及びインタビュー調査を通じて、外国人材が日本企業にもたらす具体的な影響を把握した。次章からは、その調査結果をもとに、外国人材の活躍が企業に与える多角的な効果を詳細に分析していく。なお詳細なアンケート結果は論文末尾を参照されたい。

3. 外国人の活躍がもたらす効果

3.1. 外国人と働く J-Win High Potential ネットワーク所属メンバーへのアンケート

「外国人材の方と一緒に働いて、イノベーションが起きていると感じるか」というアンケートに対し、「非常に起きている・起きている」との回答が38%、「どちらでもない」が51%、「あまり起きているない・全くおきていない」との回答が10%であった。(n=67)

「外国人と働くにあたり、最も自分自身の考えに近いものはどれか」という質問の回答については、「多角的な視点が持てる」49%、「異文化への理解が高まる」22%、「日本人と働くこととあまり変わらない」17%、「海外とのコミュニケーションが増える」9%、「新しいアイデアが生ま

れやすくなる」1%であった。(n=65)

調査結果から、約4割のメンバーが「イノベーションが起きている」と感じている。また、約5割のメンバーが「多角的な視点が持てる」と回答していることから、外国人材と協働することによるポジティブな効果が期待される。

3.2. 日本企業で働く外国人材へのアンケート

日本企業で働く外国人材に対する「職場で自分がイノベーションの創出に貢献したと感じるエピソードがあるか」というアンケートから、以下の回答が得られた。

3.2.1. 海外市場開拓・企業文化の活性化・外国人雇用促進

「海外企業顧客とのやり取りや海外新規マーケット開拓の際に、語学力や人脈などによりクライアントとの信頼関係構築に寄与できた」など、海外市場開拓に貢献できたという事例がみられた。

また、「日本の企業文化にはないストレートな発言や他者を気にしすぎない姿勢が日本の企業文化を活性化させることができた」という回答や、「外国人材の雇用を増やしていくという企業方針に対して、他外国人材の採用サポートを手伝った」という回答から、企業文化の活性化に貢献している事例がみられた。

外国人社員は、自国の文化や市場に精通しており、海外展開を目指す企業にとって貴重な戦力となる。また、多様なバックグラウンドを持つ人材が共存することで、企業文化の活性化にも寄与することが期待される。

3.2.2. 業務効率化・DX推進

「外国人社員が主導したクラウド移行」、「多言語対応の自動翻訳ツールの導入」という事例では、外国人材だけでなく日本人従業員の業務効率向上に貢献した。また、PCスキルを用いて、作業効率化により月約25時間の業務時間を削減したという事例もみられた。外国人社員は、技術の知識を活用し、DX推進に貢献していることがうかがえる。

3.2.3. 新規開発

「新規ユニットの開発に携わり、その結果として特許を取得した」、「新製品の技術開発を行い、2件の特許を取得した」、「新しいビジネスモデルを構築し、社内での収支計算や体制の整備を行い、単発案件から持続可能なビジネスモデルへと転換させた」など、新規事業や技術開発に貢献した事例がみられた。

3.3. アンケート分析結果まとめ

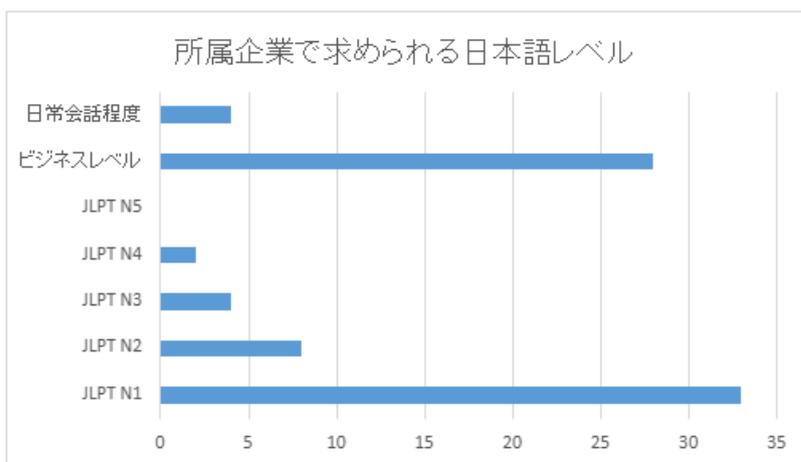
外国人社員と働くことで、日本人社員は「多角的な視点が持てる」効果があり、また、外国人社員の活躍事例として、海外市場開拓・企業文化の活性化・外国人雇用促進・業務効率化・DX推進・新規開発に貢献していることが確認できた。

4. 外国人活躍の阻害要因

日本企業における外国人の雇用促進は、企業内でのグローバル化の推進やイノベーション創出、労働力不足の解消等多くのメリットを生み出す一方で、日本で外国人が活躍するためには、現状多くの阻害要因が存在すると思われる。本章では、外国人が日本で働くうえで直面する主要な課題について述べる。

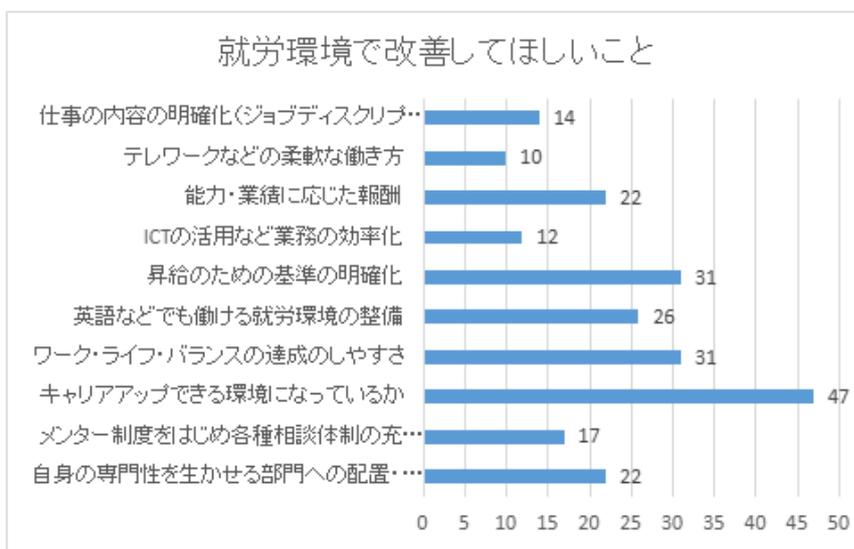
4.1. アンケート結果からみる主な阻害要因

4.1.1. 言語の壁



アンケート回答者が所属する多くの企業では、高い日本語能力が求められている。特に JLPT N1 やビジネスレベルの日本語が必要とされる場合、日本で働く外国人社員にとっては大きなハードルとなっている。また一方で、高いレベルの日本語能力が求められていながら、言語習得のためのサポートが十分になされておらず、個人の自己研鑽や入社時点における能力に依存する形となっているといえる。加えて言語に対する理解から派生する「空気を読む」「暗黙の了解」「あいまいな表現」といった“日本の文化“に対して外国人社員と日本人社員の間でギャップが生じ、言語や文化の違いが活躍の阻害要因の一つとなっていることが分かる。

4.1.2. キャリアアップの機会の不足



アンケートの回答をみると、多くの外国人社員が自身の専門性を生かす部門への配置や異動の機会が限られている、外国人がキャリアアップできる環境が整っていないと実感していることがわかる。具体的には、外国人社員は自分のスキルセットや経験が十分に評価されていないと感じ、その結果、適切なポジションに配置される機会が少ないと思っている。これは昇進や昇格のプロセスが不透明であることや、日本人外国人を問わず、日本企業において社員に対する評価基準が明確でないことが原因として挙げられる。

さらに、言語や文化の壁がキャリアアップの障害となっているという声もある。例えば、日本語のコミュニケーション能力が求められる場面が多く、外国人社員にとってはハードルが高いと感じることがある。また、企業文化や職場の慣習に馴染むことが難しいと感じる外国人社員も少なくない。これらの要因が重なり、外国人社員は自分のキャリアパスに対して不安視することが多いようである。

4.1.3. 文化的なギャップ

日本企業ではトップダウンの意思決定が一般的であり、海外企業の就労経験がある場合、この意思決定プロセスの違いに戸惑う外国人社員が多い。また、社員間のコミュニケーションについても日本語独特の暗黙の了解や間接的な表現が多用され、ストレートな表現に慣れている外国人社員にとってはギャップを感じることもあり、これらはコミュニケーションロスの要因にもなりかねない。

日本企業では上層部からの指示や決定が下層部に伝達される形で業務が進行することが多く、現場の意見や提案が上層部に反映されにくいと感じる外国人社員が少なくない。これに対して、海外企業ではボトムアップのアプローチが一般的であり、現場の意見や提案が積極的に取り入れられることが多いため、外国人社員はこの違いに戸惑うことがあると考える。一方、日本人社員側においても外国人社員に対し文化的ギャップを感じることもある。例えば、外国人社員が積極的に自分の意見を強く主張する姿勢に対して、日本人社員は驚きや戸惑いを覚えることがあ

る。また、外国人社員の働き方や価値観が日本の職場文化と異なる場合、それが摩擦の原因となることもある。

4.1.4. 制度、手続き

就労ビザの取得や更新が煩雑であり、住環境や生活環境を整えるための仕組みも不十分で情報の整備がなされていないことから、実際に外国人社員が日本に来て手続きに苦勞する場面が多くあるといえる。

具体的には、就労ビザの申請プロセスは多くの書類や証明書を必要とし、手続きが複雑で時間がかかることが多く、さらに、ビザの更新手続きも同様に煩雑であり、期限内に必要な書類を揃えることが難しい場合もある。このような手続きの煩雑さは、外国人社員にとって大きなストレスとなり、スムーズな就労開始を妨げる要因となっている。また、住環境や生活環境を整えるための仕組みも不十分であり、外国人社員が日本での生活を始める際に多くの困難に直面することがある。外国人社員が適切な住居を見つけるためには、日本語でのコミュニケーションが必要となる場合が多く、言語の壁が大きな障害となっている。さらに、生活環境に関する情報の整備も不十分であり、外国人社員が日常生活を送る上で必要な情報を得ることが難しい状況にある。例えば、公共交通機関の利用方法や医療機関の情報、銀行口座の開設手続きなど、日常生活に必要な情報が英語や他の言語で提供されていない場合が多く、外国人社員は自力で情報を収集しなければならないことが多い。このような状況は、外国人社員にとって大きな負担となり、日本での生活に対する不安を増大させる要因となる。

5. 企業の取り組み、期待する効果

この章では、P2 分科会にて行った企業向けアンケートおよびインタビュー結果から明らかになった、日本企業における、高度外国人材の採用および雇用についての現状の取り組みや、外国人材に期待する効果について記載する。

5.1. 外国人の採用及び雇用に関する企業の現状

5.1.1. 採用について

インタビューを行った 2 社については、特別に外国人採用枠を設けることなく日本人採用枠と一括で採用を実施していた。その中で、1 社についてはグローバル人材の採用目標を立てており、具体的には外国人社員の割合を 10%にするというものであった。この目標達成のために、外国人材採用に特化したエージェントを利用する、海外現地法人に隣接するエリアでの就活フェアに参加する等の取り組みを行っている。言語については、日本語にてコミュニケーションが行えるかどうかというポイントを設定している企業もある一方で、外国籍社員用に日本語以外の入社書類を準備している企業もある等、その取り組みは様々であった。

5.1.2. 採用職種と求めるスキル

採用職種については多岐に渡っているが設備保守といった危険が伴う可能性のある職種については、言語による障壁が高いため、外国人材の所属部署とはなりにくいという声も聞かれた。

求めるスキルについては、コミュニケーション能力、適応力・柔軟性など、日本人採用においても求める項目が挙げられており、採用する人材すべてに求めているものと同じであることが明らかとなった。

また、特別に職種を絞って募集するのではなく、採用後に配属先を検討する企業がある一方で、職種別に採用人数を設定し、採用プロセスの中で、ある程度の配属先が決まっている企業もあった。後者については、入社後の仕事内容のギャップを少なくすることが期待されている。

5.1.3. 外国人材の定着

外国人材の企業への定着を図るうえでの取り組みとして、人事部から独立したチームにて定期面談を実施している例があった。また、より現場レベルでの活動として、外国人社員同士の交流会を実施し、社員同士でキャリアを含む情報交換ができる場としているとの取り組みもあった。外国人材定着に関して特に功を奏していると考えられる取り組みについては、海外学生のインターンについて実際に働く外国人社員が対応する、海外にて実施する研修に参加してもらうというような、採用候補者自身が実際に働くことを体験することに加え、すでに働いている外国人社員の姿を見せることが効果的で体感があるとの回答が得られた。

5.2. 企業が外国人材に期待する効果

企業が外国人材に期待する効果については主に、イノベーションの創出、海外市場の拡大、D&Iの促進の3点が挙げられた。イノベーションの創出や海外市場の拡大については、外国人材の雇用により、サービスを日本国外で展開する際に、外国人材ならではの視点を企業の成長に活かすといった効果が期待されている。また、D&Iの促進については、当事者たる外国人材の入社により、企業として整備していたつものの制度や設備、文化についても新たに気づききっかけとなるといった効果が期待されている。

6. 外国人の活躍推進にむけた提言

6.1. 調査結果から見えた課題

本調査を通じて、多くの日本企業において、外国人材の活用はまだ緒に就いたばかりで、試行錯誤の段階であると判明した。今回行ったアンケートとインタビューの結果から、その課題は大きく2点に集約されることが分かった。

- ① 外国人材が求めるキャリア観に、企業が十分に対応できていない
- ② 外国人材の採用実績が少なく、そのノウハウが蓄積されないため、キャリア支援が追いついていない

外国人材の定着と活躍を推進するための仕組み・ノウハウは一朝一夕で整備できるものではなく、各企業が単独で解決するのは困難であり、企業間連携が必要である。

6.2. 提言

調査結果から見えた課題を解消できるような仕組みとして「複数の企業間で外国人採用、キャリア支援についてネットワークを形成すること」が効果的であると考えた。

このネットワーク：通称 J-Gin (Japan Global Innovative Network) は参加企業の外国人財獲得のノウハウ共有と実践を進めることを目的とする。そのためには、経営層・人事部・社員の3つのグループに分かれて活動し、各グループが相互に連携しながら活動することが重要である。各グループの目的と活動内容案は以下の通りである。

6.2.1. J-Gin (Japan Global Innovative Network) の活動目的と内容

(1) 経営層グループ

①目的

外国人財、獲得戦略のアップデート

②概要

自社の制度の整備・改善だけでなく、国や行政と連携し法制度の整備等にも関与

③活動案

- ・人財獲得競争にける現状把握（法制度・市場）
 - ・求める人材像の明確化
 - ・企業価値増大につながる外国人財獲得戦略の検討
- ・より効果的な補助金や税制メリットなど、外国人活躍推進に資する政策の検討・提言

(2) 人事部グループ

①目的

人事制度（採用・育成・評価）のアップデート

②概要

社員のキャリアパスに最も密接に関わっている人事部ならではの事例共有やノウハウの蓄積を可能にし、外国人が定着する制度改革に繋がる活動を目指す。

③活動案

- ・外国人財のキャリア感を把握
 - ・既存の人事制度とのFit&Gap分析
 - ・他社制度、取り組みの共有（成功事例と課題）
 - ・社員のマインドセット醸成に関する企画・運営
例：大使館と連携しての交流会や短期留学プログラム

(3) 社員グループ

①目的

日本人と外国人が共に働くマインドセットを整える

②概要

国籍を問わず、メンバーの価値観を相互に理解する土壌を築くことを目的とする。併せて日本人のグローバリズムの醸成に寄与する

③活動案

- ・ キャリアパス、ロールモデルの発見と共有
- ・ 日本で暮らすうえでの悩み共有、解決案の検討
- ・ 参画メンバー相互の価値観の理解

それぞれの企業がおかれた状況に応じた最適なあり方を模索するためにも、J-Ginの活動を通じて、成功事例の共有と積み重ねが重要である。

6.2.2. J-Gin (Japan Global Innovative Network) の収益構造

J-Gin は NPO 法人を想定しているが活動の財源としては以下が考えられる。

- ・ 会費、寄付、助成金・補助金
- ・ コンサルティング（外国人財活躍推進のための個社の課題診断、提案）
- ・ J-Gin ネットワークを使ったセミナー・コンサルティング
（海外進出に向けた情報提供、大使館と連携した異文化交流会や短期留学などのイベント等）

6.3. 企業にとってのメリット、期待される効果

J-Gin の設立により期待される効果として以下を挙げることができる。

- ①ひとつの企業単独では事例が少なく、ノウハウも蓄積されないという問題点が解消できる。
- ②採用方法の強化や人事制度の改善につながる。外国人だけでなく若手などへのアピールにつながる可能性がある。
- ③このネットワーク、特に社員グループに日本人も参画することで、日本人と外国人が共に働くマインドセットの醸成にもつながる。
- ④D&I へ積極的に取り組んでいることのアピール要素の一つとして有効である。
- ⑤参加企業間の連携により、企業単独では難しい外国人に対する各種サポートの提供も実現可能となる。

例：参加企業が提供しているサービスによる日本で働く外国人財の生活基盤の整備

例：参加企業が提供しているサービスにおける日本語サポート

7. J-Gin (Japan Global Innovative Network) 設立による今後の展望

以上より、J-Gin の取り組みを通して外国人財が当たり前活躍できる企業風土と人事制度をつくりあげ、多様な人財を獲得し活躍の場を提供することで、企業活動が活性化し、イノベーションを起こすことが期待できる。これらにより、中長期的な展望として以下の成果も期待される。

(1) 企業競争力の向上

外国人の活躍推進により、日本人も含め多様な人財が活躍できる環境が整い、企業の競争力

強化が期待される。多様な人財を活用することで、企業の競争力が向上し、グローバル市場でのプレゼンスを高めることが期待される。

(2) 日本経済の活性化

外国人財の活躍は、日本全体の経済成長にも貢献する。外国人財をはじめとする多様な視点を持つ人財が技術革新や新製品開発といったイノベーションや、海外市場の開拓など新たなビジネス機会を創出し、経済の活性化を促進していくことが期待できる。

(3) グローバル社会への適応

外国人財の採用を進めることでグローバルな視点の獲得につながり、海外展開推進や多言語対応など、日本企業が国際市場に適応しやすくなる。また外国人財と日本人財が共に働くことで、日本社会全体の国際化が進み、より開かれた経済・社会システムの形成が期待される。

8. 終わりに

以上より、J-Gin は、日本の閉塞感を打破し、明るい未来を創造ために重要な取り組みと考える。多くの企業が J-Gin に参画し、共に外国人財の活躍を促進することで、日本社会全体の活性化に貢献していくことを確信しこの論文を終える。

以上

J-WinHigh Potential ネットワーク メンバーメンバーアンケート

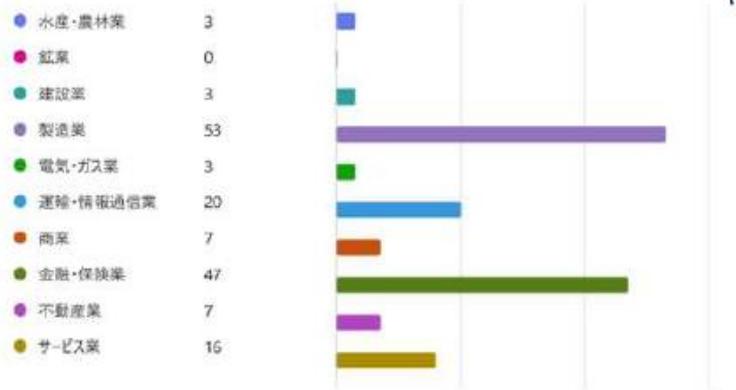
1. 現在の役職を教えてください。

n=160



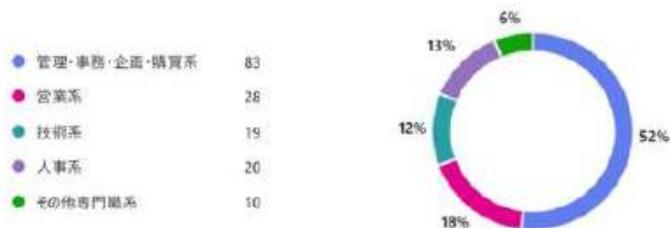
2. あなたの所属企業の業種として最もあてはまるものを選択してください。

n=159



3. あなたの職種として最もあてはまるものを選択してください。

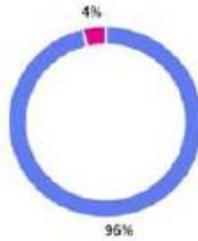
n=160



4. 出身国（出身地・及び18歳まで8割以上の期間を過ごした国）について最もあてはまるものを選択してください。

n=160

● 日本	154
● 日本以外	6



5. 「日本」を選択した方へお伺いします。ご自身が所属する部署又は、自身が業務において日常的に関係する他部署に外国人社員の方はいらっしゃいますか。

n=154

● はい	67
● いいえ	87



6. 職場で一緒に働いている外国人の方との関係を教えてください。※ 外国人の所属について、日本法人が海外法人かは問いません。

n=66

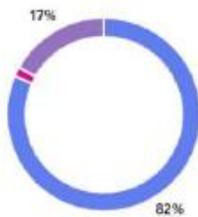
- 同じ部署（船機団での部内）に外国人がおり、ご自身からみて上司にあたる
- 同じ部署（船機団での部内）に外国人がおり、ご自身からみて同僚にあたる
- 同じ部署（船機団での部内）に外国人がおり、ご自身からみて部下にあたる
- 他部署に外国人が働いており、業務上又はチーム構成上一線に動く
- その他



7. 職場で一緒に働いている外国人の方について、ご自身が知りうる範囲で教えてください

n=65

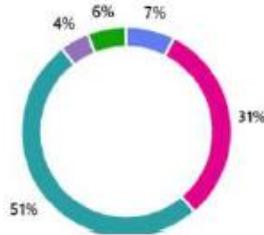
● 専門的、技術的分野人材	53
● 技能実習生	1
● 留学生アルバイト	0
● わからない	11



8. 外国人材の方と一緒に働いて、イノベーションが起きていると感じますか？

n=67

非常に起きている	5
やや起きている	21
どちらでもない	34
あまり起きていない	3
全く起きていない	4



9. 「非常に起きている、やや起きている」と回答した方にお伺いします。どのようなイノベーションが起きているか内容を教えてください。（自由記述）

19
応答

最新の回答
"別の発想や、日本人にはない素早い決断等がある。"
...

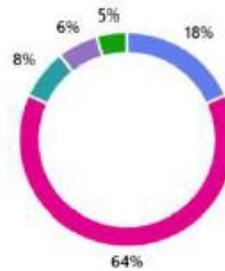
4回答者 (21%) この質問に 日本人回答しました。



10. 外国人と働くことによって、（日本文化以外の）異文化にふれる機会はありますか？

n=66

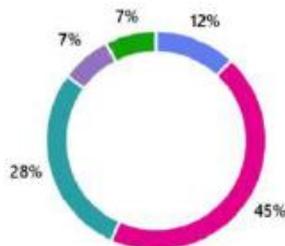
非常にある	12
ややある	42
どちらでもない	5
あまりない	4
全くない	3



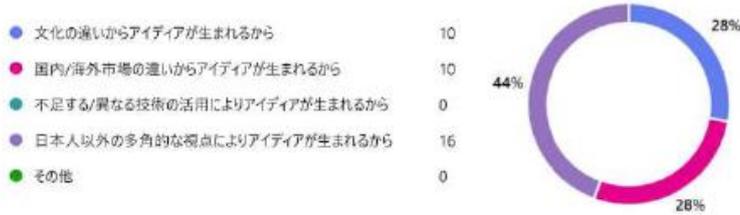
11. 外国人と働くことがアイデア創出のきっかけとなっていますか？

n=67

非常になっている	8
ややなっている	30
どちらでもない	19
あまりなっていない	5
全くなっていない	5



12. 「非常になっている」「ややなっている」の回答された方へお伺いします。なぜアイデア創出のきっかけとなっていると感じますか？ n=36



13. 「あまりなっていない」「全くなっていない」回答された方へ伺います。なぜアイデア創出のきっかけとなっていないと感じますか？（自由記述）

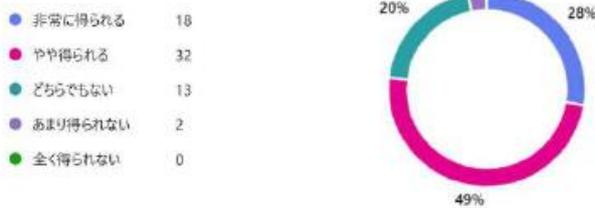
8
応答

最新の回答
...

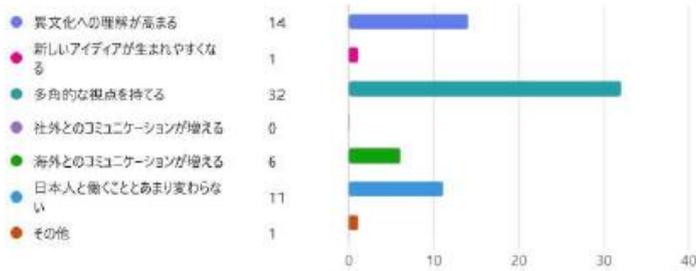
5回答者 (63%) この質問に 創出回答しました。



14. 外国人と働くことで多角的な視点が得られると感じますか？ n=65



15. 外国人と働くにあたり、最も自分自身の考えに近いものはどれですか？ n=65



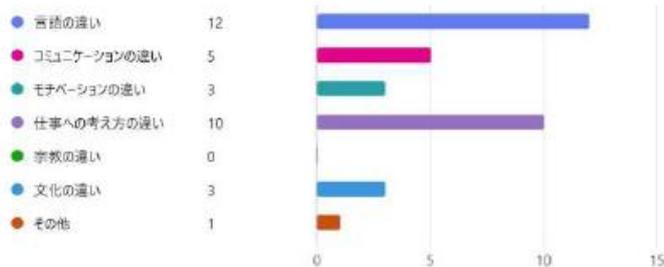
16. 【技術職の方のみ】(外国人と働くことによって)技術に関して感じていることに近いものはどれですか？ n=18



17. 外国人と一緒に働いて、困ったことはありますか？ n=65



18. 「非常にある」「ややある」と回答された方へお伺いいたします。どのようなことで困っていますか？ n=34



19. 「非常にある」「ややある」と回答された方へお伺いします。どのような国・会社の施策や制度があれば困っていることが解消できると思いますか？

n=32



20. 「あまりない」「全くない」と回答された方へお伺いします。外国人と働くにあたり、現状でうまくいっている会社の施策・制度、国や地方自治体の政策があれば教えてください。

7
応答

最新の回答
...

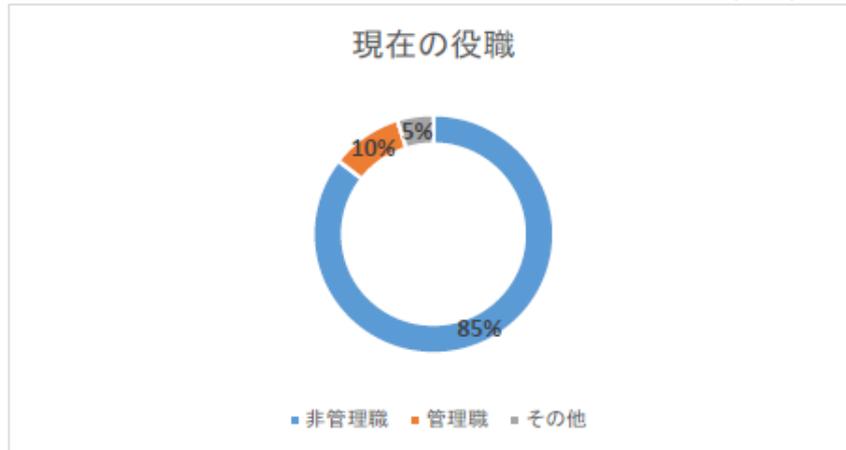
4回答者 (57%) この質問に 外国人回答しました。



外国籍社員用アンケート

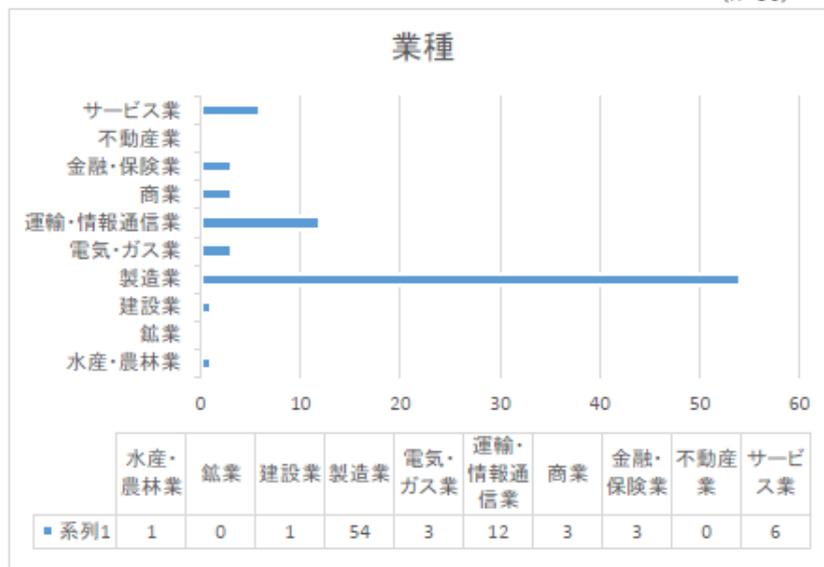
1 現在の役職を教えてください

(n=83)



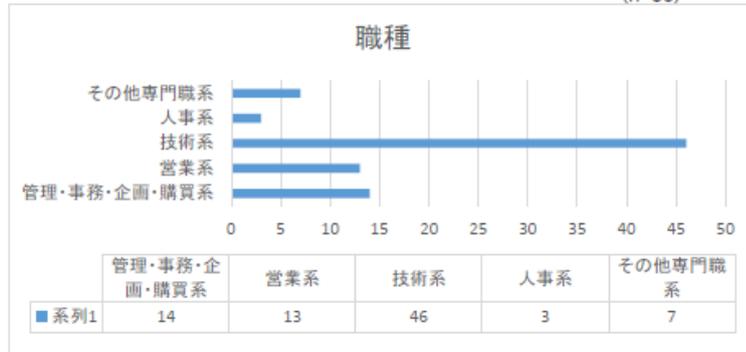
2 あなたの所属企業の業種として最もあてはまるものを選択してください。

(n=83)



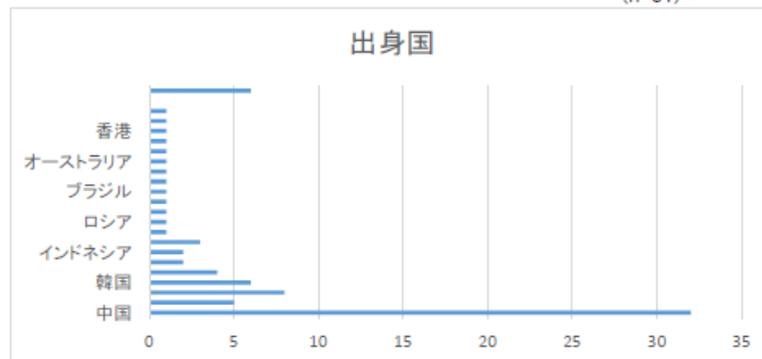
3 あなたの職種として最も当てはまるものを選択してください。

(n=83)



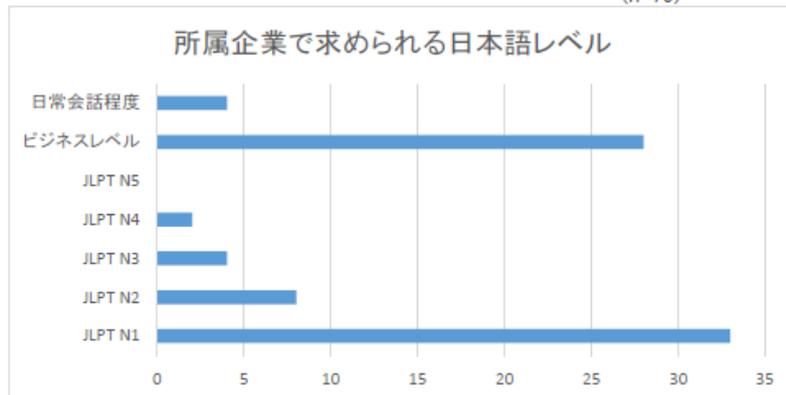
4 出身国(出身地・及び18歳まで8割以上の期間を過ごした国)を教えてください。

(n=81)



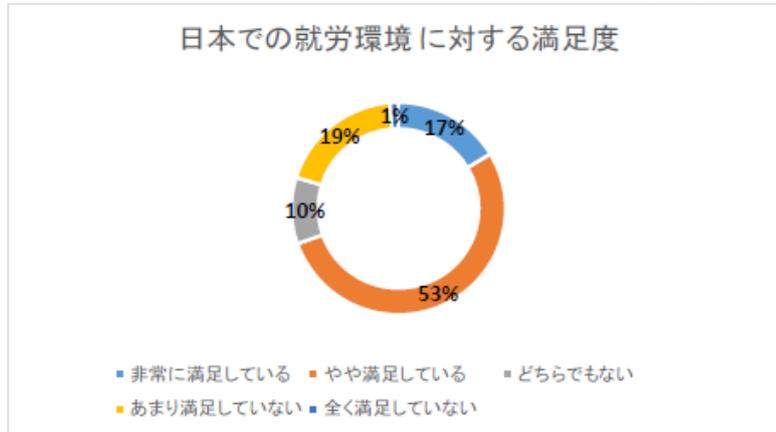
5 現在の仕事で求められる日本語のレベルを教えてください。

(n=79)

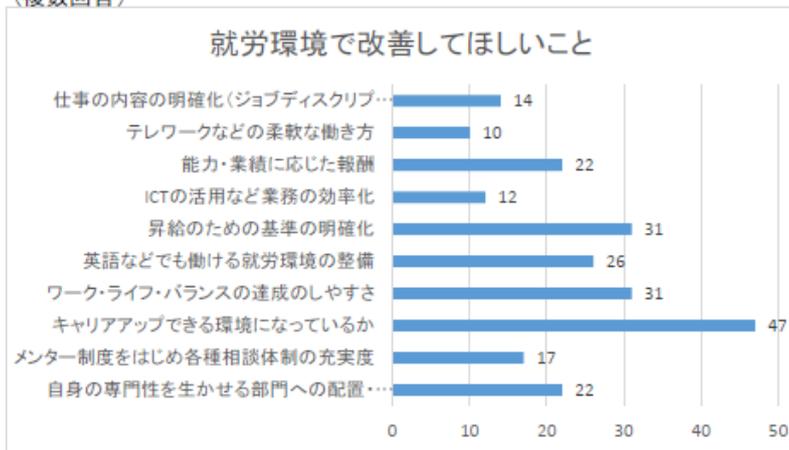


6 日本での就労環境 に対する満足度

(n=79)



7 就労環境で改善してほしいこと
(複数回答)



8 改善してほしい理由を教えてください。

(n=52)

■コメント結果要点:

・キャリアアップと評価: パフォーマンス評価や昇進の基準が不明確であることに大きな不満が見られます。社員は、昇進や透明性の欠如がキャリア成長を妨げていると感じています。公正に評価するための明確で定量的な指標が必要だという意見が多くあります。

・言語と文化の壁: 外国人社員は、ほとんどの研修やコミュニケーションが日本語で行われるため、言語の壁に直面しています。これにより、彼らの専門的な成長やスキルの完全な活用が制限されています。英語の使用や非日本語

■コメント結果要点:

・ワーク・ライフ・バランス: 会社の方針としてワーク・ライフ・バランスやテレワークが推進されているにもかかわらず、部署のリーダーシップにより実施の一貫性が欠如していると多くの社員が感じています。長時間労働のプレッシャーや休暇取得の難しさが、ワーク・ライフ・バランスの悪化につながっています。

・スキルの活用と職務配置: スキルを十分に活用できないことに対するフラストレーションが表明されています。特に外国人社員は、自分の言語や文化的スキルを活かせない役割に配置されることが多いと感じています。

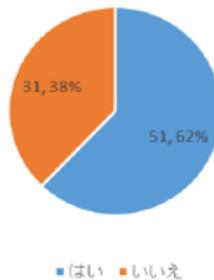
・職場環境とサポート: 外国人社員に対するサポートが不足していると感じており、メンターシップや彼らの特有の課題への理解が不十分です。多様性を重んじ、社員のキャリア目標を支援する包括的な環境が求められています。

・報酬と福利厚生: インフレーションや生活費に対する報酬の不足が指摘され

9 日本で働いていて文化的なギャップや課題を感じることはありますか？

(n=82)

日本で働いていて文化的なギャップや課題を感じることはありますか？



10 「はい」と回答した方にお伺いします。具体例に感じたギャップや課題を教えてください。

(n=44)

■コメント結果要点:

1. **スピード感と価値観の違い**

- 完璧な製品を作るよりも、早めに発売してから改善する方が望ましいと感じている。
- 日本の文化では、明確な表現を避け、同調性が重視される傾向が強い。

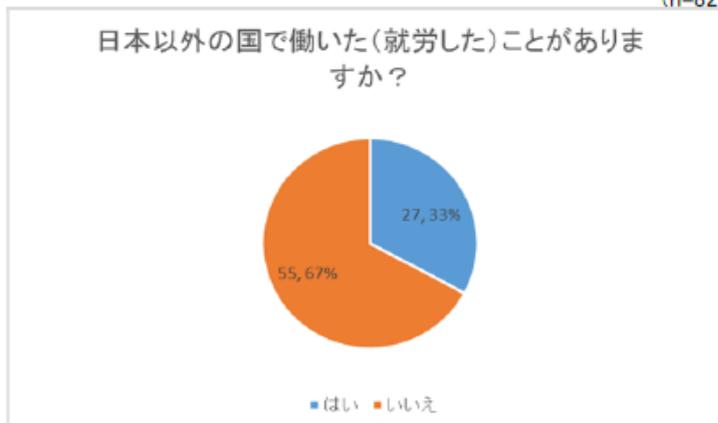
2. **コミュニケーションの課題**

- 日本の職場文化では、直接的なコミュニケーションよりもメールでのやり取りが多い。
- 言語の壁があり、外国人が十分に理解されないことがある。

- コメント結果要点:
4. ****文化的なギャップ****
 - 日本と母国との間で、ジェンダーや多様性に関する意識に大きなギャップがある。
 - 日本特有の暗黙のルールや忖度が存在し、自分の意見を伝えにくいと感じる。
 5. ****職場環境****
 - 長時間の残業が常態化しており、個人の時間が無視されることが多い。
 - パワハラやセクハラなどの問題が存在し、改善が求められている。
 6. ****評価の不平等感****
 - 外国人の意見が軽視されることがあり、同じアイデアでも日本人による提案が優先されることがある。
 7. ****自己啓発の機会の不足****
 - 自己啓発の時間がなく、すべてのトレーニングが日本語で行われるため、言語の選択肢がない。
 8. ****文化的な規範****

11 日本以外の国で働いた(就労した)ことがありますか？

(n=82)



12 「はい」と回答した方にお伺いします。日本と比較して、他の国の就労環境で良かった点・日本に取り入れてほしい点を教えてください。

(n=22)

- コメント結果要点:
1. ****ワーク・ライフ・バランスの向上****
 - ドイツや台湾では残業がなく、ワーク・ライフ・バランスが良好であると評価されています。
 - カナダでは勤務時間が短く、文化的受容性が高いと感じられています。
 2. ****コミュニケーションのオープンさ****
 - 中国やモンゴルでは、部下が自由に意見を述べることができ、フラットな組織文化が利点とされています。

■コメント結果要点:

3. **決定プロセスの迅速さ**

- 他国では会議の進行が効率的で、事前にアジェンダを共有し意思決定が速い点が好評です。

4. **多様性の受け入れ**

- 中国では部門内に多くの女性が活躍しており、年功序列の影響が少ないとされています。

- 日本では、性別による役割分担が厳格で、特に女性に対する期待が高いとの指摘があります。

5. **柔軟な勤務形態**

- オーストリアでは、テレワークや育児休暇が柔軟に取得でき、病気休暇も無制限に与えられる制度が評価されています。

6. **文化的ギャップと課題**

- 日本では、会社や社会の福祉が個人の幸福よりも重視され、意見を言いにくい環境があると感じられています。

- 多文化環境や異なる意見に対するオープンさが不足しているとの意見も多く見られました。

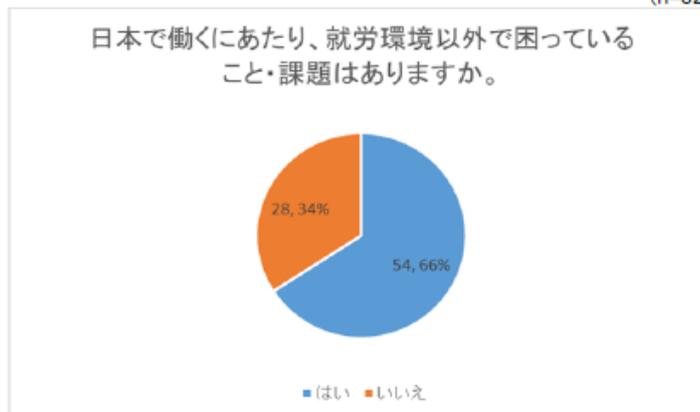
7. **人間関係の構築**

- 社内ネットワーキングや社交的な活動が求められ、懇親会に参加しないと関係構築が難しいとされています。

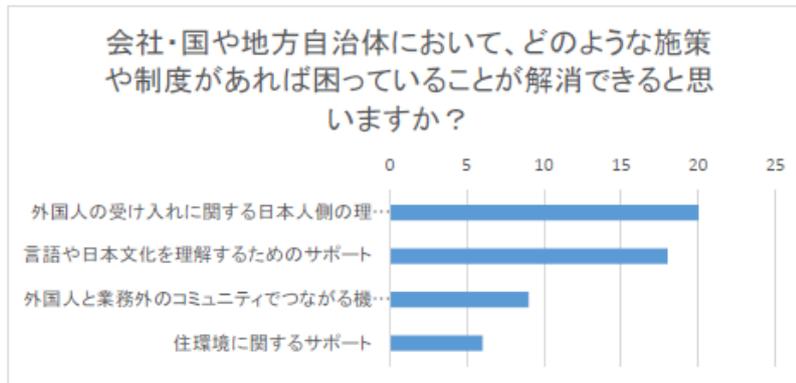
8. **個性の尊重**

- 日本の職場文化では、個性を出すことが難しいと感じられ、特にビジネスマ

13 日本で働くにあたり、就労環境以外で困っていること・課題はありますか。
(n=82)



- 14 「はい」と回答した方にお伺いします。会社・国や地方自治体において、どのような施策や制度があれば困っていることが解消できると思いますか？

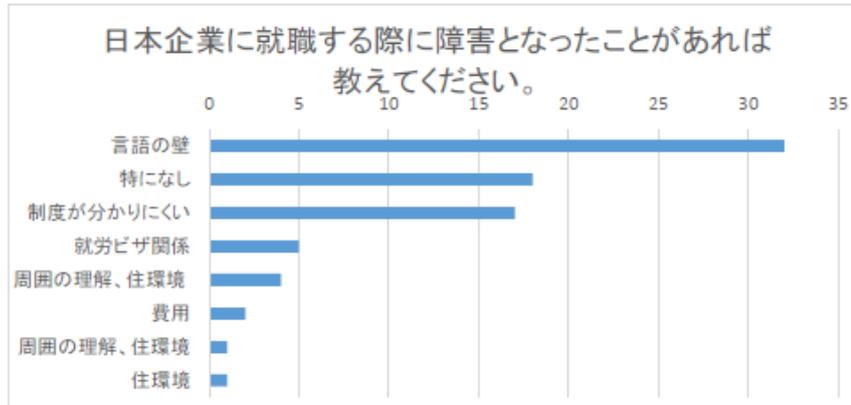


- 15 「いいえ」と回答した方にお伺いします。現状でうまくいっている会社の施策・制度、国や地方自治体の政策があれば教えてください。(n=14)

■コメント結果要点:

1. ****ビザと待遇****
 - ビザを取得すれば、日本人と同じ待遇を受けられることが非常に助かると感じている意見が多い。
 - 永住者としての立場では特に不便を感じないが、永住者資格を求める人には会社のサポートが不足すると不便さがあるとの指摘がある。
2. ****社会福祉とサポート****
 - 日本人と同様の社会福祉を受けられることに満足している。
 - 地方自治体による日本語教育サポートが良いとの評価もある。
3. ****育児環境****
 - 育児環境が優しいと感じており、会社が残業時間を制限する方針も好評。
4. ****会社の方針****
 - 一般的に会社の方針は合理的で、従業員に有利であると認識されている。インセンティブが多く、モチベーション向上に寄与している。
5. ****言語サポート****
 - 言語サポートに関しては、特にホワイトカラーの労働者にとっては重要であるが、ブルーカラーの仕事では不足していると指摘されている。
 - 日本語を理解できない外国人労働者が孤立したコミュニティを形成する可能性があるとの懸念も表明されている。
6. ****移住時の課題****
 - 日本に移住する際のサポートが重要であり、特に人事部の支援が求められている。

16 日本企業に就職する際に障害となったことがあれば教えてください。



17 現在の勤務先企業に応募する際に重視したことを教えてください。

(n=58)

■コメント結果要点:

1. **待遇と福利厚生**

- ビザがあれば日本人と同じ待遇を受けられることや、社会福祉が整っている点が評価されています。
- 福利厚生や職場の安定性が重視されており、特に育児環境やワーク・ライフ・バランスの良さが好評です。

2. **キャリア成長と機会**

- キャリアの成長機会や専門性を活かせる環境が求められています。
- 大手企業での勤務や国際的な業務に携わることが魅力とされています。

3. **コミュニケーションと文化**

- 日本語や英語のスキルが重要視されており、言語サポートの充実が求められています。
- 会社の文化やオープンマインドであることが、職場環境において重要な要素となっています。

4. **国際的な視点**

- 海外での経験や多様性を重視する意見が多く、特に外国人社員へのサポートが求められています。
- グローバル展開や新しいチャレンジに対する期待が高まっています。

5. **職場環境**

- 働きやすい環境や人間関係の重要性が強調されており、仕事に対するやりがいやフィーリングの合うかどうか重視されています。
- 仕事の内容や有給取得率、外国人比率なども評価基準として挙げられています。

6. **決定要因**

- 給与水準や住居環境の保証、ハイブリッド・テレワーク制度など、具体的な条件が選択の決め手となっていることが示されています。

18 ご自身の職場で自分がイノベーションの創出に貢献したと感じるエピソードがあれば教えてください。

(n=44)

■コメント結果要点:

1. **新製品開発**

- 多くの回答者が新製品の開発や発掘に関与したと述べており、特に顧客との直接の面談を通じて迅速な開発を実現したことが評価されています。

2. **市場開拓とグローバル視点**

- 新市場の開拓や国際的なビジネスの推進に貢献したという意見も多く、外国人とのネットワーク構築や異文化交流を促進することが強調されています。

3. **コミュニケーションとチームワーク**

- 言語力やコミュニケーションスキルを活かして、プロジェクトをスムーズに進めた経験が挙げられています。また、オープンな意見交換ができる環境がイノベーションの創出に寄与していると感じる人もいます。

4. **業務効率化**

- DX(デジタルトランスフォーメーション)による業務効率向上や、データベースの自動化の提案など、業務の改善に関する貢献も言及されています。

5. **企業文化とサポート**

- 会社のサポート体制や文化がイノベーションに与える影響についても言及されており、特に外国人社員への配慮やダイバーシティの重要性が強調されています。

6. **課題と改善点**

- 一部の回答者は、イノベーションの創出に関して特に貢献できていないと感じたり、明確なイノベーションの定義が不明確であると述べていたりしています。

A社 インタビュー結果

1. 採用方針と誘致方法について

外国人を特別枠として採用しているわけではないが、グローバル人材の採用目標を設定している

日本人採用枠：海外留学経験者や TOEIC600 以上の人材を 40%以上採用目標

外国人採用枠：10%を目標に設定

外国人採用では、エージェントの活用や海外現地法人付近の就活フェアへの参加を実施

2. 採用時の言語対応について

英語での面接も実施しているが、過去には英語ができない人材も採用実績あり

日本語以外の書類も準備し、英語ができない場合は、入社前にオンライン英語教材を提供し、学習し

てもらった仕組みを用いている

3. 配属と職種について

現在の配属先は 総務・人事、営業（国内・海外）、企画・マーケティングなど

設備保守などの現場業務には外国籍社員は入りづらい（言語の問題による安全上のリスク）

職種別に採用枠を設定し、採用プロセスの中で配属先がある程度決定される

4. 重視するスキルについて

外国人に限らず全社員に求めるスキルとして設定している

- 専門知識・技術
- コミュニケーション能力
- 適応力・柔軟性

5. 外国籍社員を採用し、企業への期待する効果について

日本国外へのサービス展開を進める中で、外国人材の視点を企業成長に活かすこと

- D&I の促進（ダイバーシティ&インクルージョン）
- イノベーションの創出

6. 採用実績と課題について

採用目標は達成しているが、全社レベルでは外国人比率が低く、十分とはいえない

2019 年から新卒採用枠の 10%を外国人に設定。

1～2 年で辞める人がいる理由：日本語ができないと仕事が進まない、キャリアが見えない

7. 課題と対策

<課題>

- 採用ノウハウ不足
- 文化の違いによる衝突（日本人の回りくどい言い方が伝わりづらい）
- 入社後の活躍フィールドが整備できていない
- 英語力を活かせる場面が少ない

<対策>

- 異文化コミュニケーション研修（グローバルゼーションセミナー）を実施
- 外国籍社員同士の交流会を実施（キャリア情報の交換）
- 情報交換用サイトの作成計画
- 海外インターン生の受け入れ時に外国籍社員が対応
- 外国籍社員のキャリア指向が強いため、定期面談を実施し、キャリア形成をサポート

8. 行政への要望について

- 在留資格の取得・変更の手続き簡素化
→日本人と同等に扱われ、結果的に手続きの簡素化に繋がる保証制度の整備が重要
- 外国籍社員の生活支援政策推進
- 外国人材活用セミナー・説明会の開催

B社 インタビュー結果

1. 採用方針と誘致方法について

日本人採用枠と一括しているため、特別なプラットフォームは利用していない。

2. 採用時の言語対応について

日本語。レベル設定は特別しておらず、面接においてコミュニケーションを取れる人を採用している。

3. 配属と職種について

現在の配属先には、研究・開発（技術系）、経理・財務・管理（バックオフィス）、営業（国内、海外）、システムエンジニア・プログラマーと種々存在するが、外国人社員の配属先は特に限定していない。

4. 重視するスキルについて

外国人に限らず全社員に求めるスキルとして設定している。

- コミュニケーション能力

- 適応力・柔軟性
- 自己管理能力（タイムマネジメント・ストレスマネジメント）；

5. 外国籍社員を採用し、企業への期待する効果について

多様性は外国人材に限った話ではなく、LGBTQ+や障害者についても同様に進めているポイント。当事者が入社してくることで、会社として整備していたつもの制度や設備、文化について新たな気づきを得、改善に繋がられる。

- D&I の促進（ダイバーシティ&インクルージョン）
- イノベーションの創出
- 海外市場の拡大

6. 採用実績

実績に関するデータなし。採用における具体的な数値目標設定もしていない。

7. 外国人社員の採用、定着における課題と対策

<課題>

- 在留資格の取得・変更などの手続きが煩雑
- 給与・待遇面での納得感が得られない
- 言語による障壁がある

<詳細>

- 配属先のミスマッチ：ジョブ型雇用をしていないため、入社したあとにどこに配属されるか、それが本人の希望している働き方とマッチングできるかの保証ができない。
- 受け入れ側のマインドセット：外国人でわかる＝お客さんとして扱い一時的に働いてもらうのではなく、「仲間」として一緒に働いてもらうようにする必要がある。
- キャリアアップや給与テーブルの不公平感については、外国人に限らず若手から退職理由などを聞くと同様なことが多いため普遍的な課題と言える。

8. 行政への要望について

アンケートにおける回答なし。

行政によるサポートより、内部の受け入れ側の意識改革（マインドセット）が必要。

企画・制作：NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第 14 期 P2 分科会

発行者：NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5 階

TEL : 03-6380-8420 FAX : 03-6380-8427

発行日：2025 年 3 月 3 日

著作権: © 2025 J-Win. All Rights Reserved.
記載されている内容の無断転用を禁じます。