

論文

日本の中小企業の外国人材の
採用・活用の現状と課題— 中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査と
関西の中小企業の事例調査を中心として —

守屋 貴 司*

要旨

本論文では、まず、諸調査を通して、近年、①輸出、②直接投資（中小企業が出資して、海外に法人を設立するタイプ）と③インバウンドと呼ばれる日本を訪れる外国人向けのサービスや製品を販売するといった国際展開が日本の中小企業において拡大していることに論究した。そして、これらの日本の中小企業の国際展開を背景として、日本の中小企業においても、グローバル人材としての外国人材の獲得が求められるようになった反面、それがまだまだ進んでいない実態についても論究している。また、本論文では、先行調査・研究をもとに、日本の中小企業がグローバル人材としての外国人材の獲得・活用実績が乏しく、かつ外国人留学生をはじめとした外国人材が大企業志向であり、外国人材と日本企業の間にはキャリア開発を含むギャップがそもそもあり、日本の中小企業が、どのように外国人材を採用・雇用・キャリア開発・定着化をすすめていいのかが、わかっていない点に由来する点を指摘している。その上で、本論文では、中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査と関西の中小企業の事例調査を中心として、優秀な日本人のみならず外国人留学をはじめとして優秀な外国人材を獲得するために、どのような採用・雇用・キャリア開発・定着化をはかるべきかを明らかにしている。

キーワード

日本の中小企業 外国人 外国人留学生 採用, 活用, 定着策, キャリア開発

* 立命館大学 経営学部教授

目 次

はじめに

1. 日本の中小企業の国際展開と求められる高度な外国人材
2. 日本の中小企業への外国人材の雇用の現状と課題を巡って
3. 日本の中小企業の採用・キャリア開発・報酬管理・福利厚生の問題点と課題
－中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査を中心として－
4. 中小企業の外国人留学生の採用・活用の事例調査
－中央電機計器製作所の事例調査を中心として－

むすび

は じ め に

日本における今後の人口急減に伴う国内需要減による経営環境の変化や新興国等の海外需要の拡大の変化に対応し生き残るために、日本の中小企業が、大企業からの受注・生産に依存から脱却し、海外展開を図り、自らのブランドを確立し、成長する新興国の海外市場への販路拡大をはかる重要性が企業レベルにおいても社会的にも高まってきている¹⁾。

上記の点を背景として、日本政府による日本の中小企業の海外展開に対する政策的な支援についても、議論がなされており、結果、2011年6月23日には「中小企業海外展開支援大綱Ⅲ」が策定されている。その「中小企業海外展開支援大綱Ⅲ」では、取り組むべき重点課題として、①情報収集・提供、②マーケティング、③人材の育成・確保、④資金調達、⑤貿易投資環境の改善の5点が提示されている。また、2013年6月14日に閣議決定された「日本再興戦略」では、中小企業の国際展開が成長戦略の柱の一つされ、中堅・中小企業等の輸出額を2010年から2020年までの10年間で、2倍にする等の具体的な数値目標 (KPI: Key Performance Indicator) が明らかにされている²⁾。そこで、本研究では、日本の中小企業の国際展開を支える人材として、外国人材、その中でも留学生に着目して分析・解明をおこなっていくことにしたい。

また、上記のような既存の日本の中小企業の国際展開と同時に、企業の誕生・設立当初から国際展開を志向して、急速に、グローバル型の展開を果たすベンチャービジネス型の「ボーングローバル企業」も増えてきたり、ニッチな中小企業から国際展開を果たし、急速に企業規模を拡大する企業も日本においても生まれつつある³⁾。日本型のボーングローバル企業の成長要因として、神田・高井・ベントン (2017) の研究によれば、人材育成の強化などの無形資産の強化が、第一要因としてあがっており、外国人材を含めていかにすぐれた人材を獲得・強化し、これをイノベーションと結びつけることが鍵であるとしている。

このような国際展開をめざす日本の中小企業の「高度な外国人材：特に、大学・大学院卒の留学生」の採用・配置・異動・キャリア開発・定着策などに関して研究をおこなうことの意

義としては、前述したような①日本の中小企業の国際化・海外展開への適応、②日本の少子高齢化の中、日本の中小企業の労働力不足への対応策がある。そして、それ以外にも、外国人材活用によって、日本の中小企業経営を活性化させ、③日本の中小企業のダイバシティ（多様化）の促進などがある。

これまでも筆者は、高度な外国人材について調査研究を展開してきた⁴⁾が、特に、本論文での研究課題としては、日本の中小企業が、いかにすれば、「高度な外国人材：特に、大学・大学院卒の留学生」を採用し、外国人材が満足するキャリア開発や配置・異動・処遇をおこなう外国人材の定着化を図ってゆくのかを解明することにある。しかし、外国人材（特に、外国人留学生）も、基本的に、大企業志向であり、その中で、いかにすれば、日本の中小企業に優秀な外国人材を採用できるかという点も大きな経営課題と人材採用戦略がある。また、日本人以外の高度な外国人材は、職務主義であるため転職意欲も高く母国への帰国の希望も高いため定着を高めてゆくことも大きな中小企業の経営課題でもあり、人材採用戦略の課題である。このような人材採用戦略やキャリア開発・報酬管理・福利厚生などの戦略的人資源管理についても解明をおこなうことが、本論文における重要な研究課題である。

このような諸点について、本論文では、中小企業への半構造化調査法を用いた「元外国人留学生から中小企業に勤めた外国人材」と「外国人材を雇用している中小企業」に対するヒアリング調査をおこなうことを通して明らかにしてゆくことにしたい。

そして、本論文の分析視角としては、「タレントマネジメント」の分析視角がある⁵⁾。「タレントマネジメント」では、人材のタレント（才能）に着目し、いかに才能ある人材を獲得し、そうしたタレント人材を確保・定着をすすめるために、企業文化・企業ヴィジョン、技術革新をすすめる、優秀な人材を惹きつける報酬制度やキャリア開発、ダイバシティマネジメントを実践していくのかという分析視角がある。「タレントマネジメント」の分析視角は、主として、大企業の分析視角であるが、本稿では、あえて、中小企業に「タレントマネジメント」の分析視角を用いることで、中小企業による外国人材の獲得・定着に関する新しい視点を切り開ければと考えている。

また、本論文のもう一つの分析視角としては、岡益己・深田博己（1995）などよりの日本の単一文化社会に外国人材、外国人留学生が「異文化の担い手」としてインパクトを与え、日本の企業社会を変化させる可能性を有するという視点である。この分析視角では、同時に、「異文化の担い手」である外国人材、外国人留学生が、日本社会に対して、不適應をおこすことをいかに乗り越えてゆくことをサポートしてゆけば良いのかと言う視点でもある。

1. 日本の中小企業の国際展開と求められる高度な外国人材

まず、先行調査・研究から簡単に日本の中小企業の国際展開の状況について簡単にふれることにしたい。

(1) 中小企業の国際展開の拡大とその課題

日本の中小企業の国際展開の形態は①輸出というこれまで国際展開の一般的形態と②直接投資（中小企業が出資して、海外に法人を設立するタイプ）と③日本の中小企業が海外現地法人に様々な形で資本参加をおこなう形態）、の三タイプなどがある。それに加えて、近年、インバウンドと呼ばれる日本を訪れる外国人向けのサービスや製品を販売することも、日本の中小企業の重要な国際展開となっている。

『中小企業白書 2012年版』によれば、日本の中小製造企業では、4～10人の零細企業が、輸出企業が、零細企業の僅か0.7%であるのに、対して、201～300人の中堅企業は、22.0%、そして、更に、300人を超える中堅企業では27.3%と、製造中小企業において、従業者数が高くなるほど、各区分の中での輸出企業を占める割合が高くなっている。もちろん、日本の零細企業の企業にも、高い技術力を有して、積極的に輸出をおこなう企業もある。

また、中小企業庁（2012）『中小企業白書 2012年版』によれば、直接投資企業数は、2001年、6,074社から2006年に8,211社に拡大し、リーマンショックを契機した世界的な不況が影響し、2009年に7,977社まで減少した後、また、拡大している。商工組合中央金庫調査部（2015）『中小企業の海外進出に関する意識調査』によれば、日本の中小企業の進出先順位は、第一位が、中国の61.4%であり、次に、第二位がタイの23.4%、第三位に、台湾が、15.9%、第四位がベトナムの15.2%となっている。

そして、中小企業庁（2014）『中小企業白書 2014年版』によれば、2008年に、輸出企業の数は6,303社であったが、2008年秋には、リーマンショックを契機した世界的な不況が影響し、2009年・2010年は若干、その数は減少したものの、2011年には、年に6,336社まで再び増加している。

中小企業庁（2016）『中小企業白書 2016年版』では、国内の市場が収縮する反面、海外、特に、アジアにおける中間層や富裕層が増大することによって、海外需要をとりこむことの重要性が増し、その結果、日本の中小企業が海外展開を行う数は増加しつつあることが指摘されている。そして、こうした海外展開を達成した企業などが、『中小企業白書 2016年版』では、生産性を向上し、国内における従業員数の増大を図っていることを明らかにしている。『中小企業白書 2016年版』において紹介されている中小企業庁の調査によれば、直接投資によって、

国内の従業員数を増加させた企業は、販売・サービス拠点への直接投資した企業の21.2%であり、インバウンドによって、国内の従業員数を増加させた企業は、インバウンドへの対応した企業の19.4%であり、生産拠点への直接投資した企業の18.9%である。

このような日本の中小企業の直接投資の着実な増大は、①主要な下請け構造の中での主要な取引先の大企業の生産移転に付随した国際展開、②アジアの相対的な安い賃金の労働力やアジアの緩い環境規制、安全基準などによる総生産コストの引き下げを狙った国際展開があり、中小企業の直接輸出を含む国際展開は、少子高齢化による人口減少による日本の国内市場の縮小を想定し、海外輸出や海外直接投資によって、拡大するアジアの新興市場に活路を見出そうとしていることが背景にある。

このような中小企業の国際展開を支える存在として求められるのが、高度な外国人材（特に、大学・大学院卒のアジアの外国人留学生）であるといえる。特に、本論文では、その点に着目して分析をおこなっている。

(2) 求められる外国人材の新動向

次に、近年の日本企業の外国人材の採用動向について、既存の調査から見ることにしたい。

日本貿易振興機構（JETRO）（2015）「2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」によれば、日本企業に求められる外国人材の採用の新動向としては、まず、先に論述したように、インバウンド（外国人観光客）急増に対応するために、観光業・宿泊業・小売業などのビジネス分野での外国人材（外国人留学生など）の獲得の活発化がある。また、2015年以降の傾向としては、非製造業（サービス業）の大企業、たとえば、吉野家、はなまるうどんなどの外食チェーンなどが、積極的に海外展開をはかっており、そのために、外国人材（外国人留学生など）の積極的採用をおこなうようになってきている。また前述してきたように、日本の中小企業が直接輸出・海外進出（直接投資）をはじめとした国際展開が活発化し、日本の中小企業も、外国人材の積極的な採用活動を展開してきている。特に、同調査でも、中小企業の製造企業の海外展開が積極的におこなわれるようになってきている。また、同調査では、近年の外国人採用の傾向としては、これまでの日本の国内を中心とした採用から、外国における現地人の採用も拡大している半面、本社勤務の外国人材の採用についても拡大している点を指摘している。

次に、日本政策金融公庫総合研究所編（2017）によれば、日本政策金融公庫総合研究所が2016年8月から9月に実施した「外国人の活用に関するアンケート（回収数3,924社）」では、アンケート回答企業のうち外国人を雇用している企業のうち、25.5%が、「飲食店、宿泊業」24.9%が「製造業」、13.8%が、情報・通信業、7.2%が、「サービス業」、6.6%が「小売業」、

となっている。25.5%が、「飲食店、宿泊業」となっており、人手不足・インバウンドの対応から多数の日本企業が外国人の雇用をおこなっている実態が伺える。その中で規模が4人以下が、27.4%、5人から9人が、25.7%、10人から19人が、20.5%となっており、小規模な企業の4人から9人以下で、インバウンド対応の外国人雇用企業数全体の53.1%と過半数を超えている。

中小企業庁(2016)『中小企業白書2016年版』では、輸出では、42.7%、直接投資では、40.6%の企業が「グローバル人材を確保できている」と答えているのに対して。輸出企業の44.0%、直接投資企業の57.3%が、「グローバル人材が不足している」と答えている。また、インバウンド対応している企業の中で、「グローバル人材を確保できている」と答えた企業の割合は、輸出企業や直接投資企業よりその割合は低く、15.7%しかなく、反対に、インバウンド対応している企業の中で68.6%の企業が、「グローバル人材が不足している」と答えている。歴史を有する輸出企業や直接投資をおこなう中小企業に比して、インバウンド対応でのグローバル人材の確保は、最近の傾向であり、採用ノウハウも定着の取り組みもまだまだ歴史がなく蓄積がない点が推測できる。

2. 日本の中小企業への外国人材の雇用の現状と課題を巡って

次に、ここでは、先行調査から日本の企業、特に、中小企業への外国人材の就職・採用・定着策の現状について見ることにしたい。

(1) 日本の中小企業への外国人材の雇用の現状と課題

日本貿易振興機構(JETRO)「2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」より、2015年度、調査対象企業の44%が外国人材を雇用しており、大企業では、72.7%の企業が外国人材を雇用しており、中小企業では、36.7%が外国人材を雇用している。一般的に、大企業より中小企業は、外国人の雇用実績がなく、外国人の在留許可をえるための申請においても、実績がないだけに、認可されないケースもあり、その点においても、国際展開をはかり、外国人雇用を希望する場合、日本の中小企業が、外国人雇用の実績をつくってゆくことが大切である。

そして、同調査の「現在雇用していないが今後、雇用することを検討したい」との質問に対しては、大企業が、10.3%であるのに対して、中小企業が、22.6%と、倍以上の意欲を示している。このことから、前述したような中小企業の国際展開を背景として、中小企業の外国人材の採用意欲の高さを示しているといえよう。

そして、同調査によれば、2015年時点で、調査対象企業の約20%が、外国人材の雇用を換

討しており、そして、調査対象企業の約 80% 以上が全従業員の 5% 以下しか外国人材の採用をおこなっていない。具体的には、1% から 5% 未満が、36.3% あり、1% 未満が、43.1% と最も多い。この点を、どのように解釈するかは、課題であるが、外国人雇用が進んでいない、すなわち、外国人雇用に踏み切れない日本の中小企業の実態を示すと同時に、外国人雇用を拡大する可能性が豊富に残っていると解釈することができよう。

(2) 日本の中小企業の外国人採用と雇用を巡る問題点と課題

まず、「日本企業の外国人の採用と雇用に関する学術的な先行研究」からその問題点と課題についてみることにしたい。

白木（2008）は、外国人留学生在が、日本企業において自らのキャリアの将来を見通すことができないため就職を望んでおらず、かつ、ほとんどの留学生在がブランド志向であるために、日本の中小企業に就職する方向に意識が向かっておらず、更に、留学生在が、将来の自らの起業やキャリア形成ができるなどの中小企業に就職をおこなうメリットが理解できていない点などを指摘している。そして、日本企業は、外国人材に対して、熱心に採用をおこなえておらず、採用できた企業もうまく活用できていない指摘している。

また、郡司・荒川（2009）や中村・渡邊（2013）においても、企業の人材戦略と外国人・留学生在が求めるキャリアデザインとのギャップが指摘されており、海外業務それも特に母国との国際ビジネスのキャリアを描くキャリアデザインと日本企業の人材配置のギャップを指摘している。そして、中村・渡邊（2013）は、2013 年の調査をもとに、日本企業における留学生的のキャリアデザインと日本企業との早い時期における「すりあわせ」の提案がおこなわれている。このような結果、外国人留学生的の時から日本の企業、ひいては、日本の中小企業へ一時的にだけ働いてキャリア経験を積み、母国へ帰国後の転職の一時的ルートとして「日本の企業への就職」を考える傾向が生まれることになっていると指摘している。また、稲井富起代（2011）は、日本企業サイドも、留学生的の定着率が悪いため、熱心に、留学生採用をおこなわず、留学生的の望むキャリアデザインと人事戦略のすりあわせをおこなわないために、定着率アップがはかれない現状があると指摘している⁶⁾。

黄震中・浦坂純子（2014）は、上記のような先行研究によって解明された外国人採用と雇用を巡る問題点と課題をふまえながら、2014 年に調査をおこない、現地人の日本企業（日系企業）のイメージが低いのに対して、日本にいる留学生在が日本企業に対して高い好イメージを有しているにも関わらず、そうした日本にいる留学生在が、日本企業への就職を強く希望しない傾向を明らかにしている。そして、黄震中・浦坂純子（2014）は、「まずは日系企業に好イメージを持つ在日留学生在を積極的に確保すること、また就職するかどうかを迷っている学生へのアピールを強化することが有用である。日系企業全体のブランドイメージの崩壊から、より一層

の人材流出がもたらされるという悪循環を、雇用の入口で断ち切る努力は必要だろう。⁷⁾と指摘している。

先行研究で指摘されているように、日本の企業、特に、日本の中小企業の場合、日本企業に好イメージを有しながら就職を強く希望しない留学生に対して、就職を希望するようにしてゆくかが大きな課題といえよう。

3. 日本の中小企業の採用・キャリア開発・報酬管理・福利厚生の問題点と課題 —中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査を中心として—

(1) 日本の中小企業の採用の方法と課題

前節における先行研究を踏まえながら、これまで、2015年から2017年にかけて、半構造化調査法に基づき日本の中小企業に就職した12名の元外国人留学生に対する筆者のヒアリング調査⁸⁾をもとに、日本の中小企業の採用の方法と課題について論じることにした。

まず、日本企業に好イメージを有しながら就職を強く希望しない留学生に対して、日本の中小企業に就職を希望するようにしてゆくためには、行政(国・県・市・町・村など)や大学・中小企業諸団体(商工会議所, 経団連, 中小企業中央会, 中小企業家同友会など)等が仲介役となり、中・長期のインターンシップをしてゆくことが肝要である。日本の留学生が、中・長期のインターンシップを通して、日本の中小企業の「社長(経営者)との距離が近い」、「起業をおこなう上で、様々なノウハウを学べる」、「従業員に対する家族的な温かみ」などの日本の中小企業の良さを、日本で学ぶ留学生に体感してもらうことを通して、インターンシップ先の中小企業などへの就職を促してゆくことが第一の手段となる。

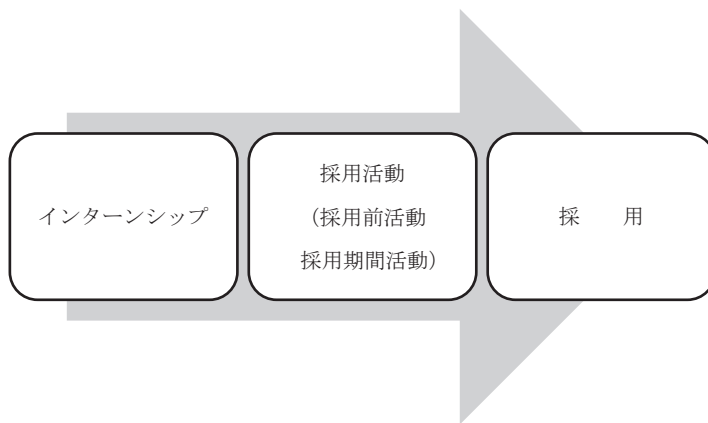


図1 日本の中小企業の外国人材の採用プロセス

日本の中小企業においても、採用活動は、インターンシップを含めて採用前から始まっている。

るといって過言ではない。大企業に比して、ブランド力からも知名度の点においておとる中小企業が、外国人留学生に、日本の中小企業への志望をもってもらうための事前活動が重要である。私のヒアリング調査をおこなった外国人留学生の中にも、中・長期のインターンシップを通じて、現在の中小企業のことを知り、その家族的でかつ親身に日本人・外国人材であることを考えてくれる経営者に強く魅かれて入社した方がいる。

また、中小企業諸団体（商工会議所、経団連、中小企業中央会、中小企業家同友会など）のユニークな取り組みとしては、中小企業家同友会の大学への寄附講座の取り組みがある。たとえば、大坂府中小企業家同友会の取り組みとしては、阪南大学、大阪市立大学、大阪経済法科大学などに積極的に寄附講座を提供し、大坂府中小企業家同友会加盟の中小企業の経営者が、毎回の講義において、それぞれの中小企業の紹介や経営の取り組みを広く紹介をおこなう活動をおこなっている。この取り組みを通して、日本人学生のみならず、外国人留学生にとっても、講義をおこなった中小企業の知名度をあげることとなっている。私の勤務する立命大大学院研究科の博士課程前期課程においても、大坂府中小企業家同友会からの寄附講座の受け入れを2018年度検討しており、外国人留学生の多い立命大大学院研究科の博士課程前期課程とのコラボがどのような結果を生むかについては、期待をして見守ってゆくことにしたい。

このような寄附講座のみならず、日本の中小企業の知名度をあげる取り組みをおこなうことを通して、優秀な日本人のみならず外国人留学生などの優秀な外国人材を獲得することは、日本の中小企業にとって極めて重要な取り組みである。中小企業の人材採用戦略における大きな強みは、経営者（社長・会長・所長などなど）の顔を見え、直接、当初から接することができることにある。それだけに、日本の中小企業の経営者が、広告塔となり、講演会や様々なメディア、会報に登場し、さらには、就職合同説明会にすすんで参加し、優秀な人材獲得につとめることが大切である。私のヒアリング調査でも、日本の中小企業への入社を決めた時、その会社との社長とのコミュニケーションになったとの答えが多かった。

また、日本の中小企業のリクルーティングの時期は、日本人の場合でも、外国人留学生の場合でも、日本の大企業の就職内定のピーク時期が終った7月から秋・冬以降となる。その際、多くの外国人留学生は、既に、日本の大企業の採用試験に落ちて、メンタル的に傷ついているだけに、外国人留学生の意思が明確にあるなど伝え、具体的に、経営する中小企業の国際展開のためにどのような人材を求めているかを具体的に示して話すことと、本中小企業に入社後のメリットについて詳しく話すことが大切である。私のヒアリング調査でも、そのような話し合いを通して、日本の中小企業への入社を決めた外国人留学生が多く見られた。

ヒアリング調査によると、2017年現在の為替との関係で見れば、ベトナムと日本の給与水準（円ベース）でみれば、日本のほうが3倍以上の月収・年収を獲得できるためベトナム人留学生にとって、日本の中小企業は魅力的である。ヒアリング調査では、ベトナム人を採用され

た中小企業では、技術開発の中心としてベトナム人の技術開発者が活躍し、それが会社の活性化につながったという。したがって、ベトナム人の優秀な理系の外国人材を日本の中小気企業が採用できるチャンスがある。しかし、中国の都市部（北京など）沿岸部（上海等）の発展した都市の給与は、日本の給与に迫っており、日本での就職は魅力的ではなくなっているとの指摘も、ヒアリング調査で聞かれた。

そして、外国人留学生の採用において最も注意すべき点は、在留資格の切り替えである。在留資格の「留学」が切れる前に、「留学」から就労可能な在留資格に変更をし、在留カードに「就労可」にならなければ、留学生は帰国しなければならなくなる。したがって、経験のない日本の中小企業では、この在留資格の切り替えこそが最大の問題であるともいえる⁹⁾。

(2) 日本の中小企業の外国人材のキャリア開発・報酬管理・福利厚生等の問題点と課題

次に、前述した元留学生から日本の中小企業に就職した外国人材のヒアリング調査を通して、まず、外国人留学をはじめとして優秀な外国人材の定着化のためのキャリア・能力開発・報酬管理・配置・福利厚生について論究をおこないたい。

元留学生から日本の中小企業に就職した外国人材の私のヒアリング調査からも、外国人材が外国人材のキャリア開発・能力開発をその中小企業が重視・努力しておこなってくれるかが、その後の定着期間を決める要因となること答えが聞かれた。キャリア開発・能力開発としては、①外国人材に対する日本語・日本的ビジネスマナー・日本文化の理解といったものと②会計・経理、国際貿易実務、マーケティングといった専門性を高める能力開発がある。中小企業の場合、大企業と異なり、キャリア開発・能力開発にかかるコストや余力もない側面があるが、外国人材の定着化をすすめてゆくためには、永続的に、キャリア開発・能力開発がおこなわれるメリットを、中小企業であっても外国人材に実感させることで、定着化をはかる工夫がそれぞれの日本の中小企業に求められているといえよう。

福岡昌子・趙康英（2013）では、三重県内の企業を調査し、日本企業が、留学生が日本語能力試験などの資格有しているもののビジネスをおこなう上での日本語学運用能力には達しておらず、「日本語能力の更なる向上を求めている（26.7%）」を希望したり、また、「日本の社会や文化、習慣、日本人の考え方などをよく理解してほしい（17.8%）」、「長期間勤務してほしい（13.3%）」といった要望を持っていることを明らかにしている。

日本企業としても求め、留学生から日本の中小企業に勤務した外国人材も求めているだけに、キャリア開発・能力開発をおこなうことが重要である。

次に、報酬管理についてみることにしたい。外国人材の雇用において大切なことは、報酬管理が公正かつ適正におこなわれることである。元留学生から日本の中小企業に就職した外国人材のヒアリング調査からも、日本の中小企業において報酬管理の公正性・適正性への不満が聞か

れた。ヒアリング調査でも、「外国人材の母国では、職務主義がとられており、仕事を基準としたその仕事のパフォーマンスによって評価されるべきである」という意見が聞かれた。

佐野誠・宮川真史・野口勝哉・西澤毅（2015）では、外国人雇用における評価制度のあり方として、「継続的な評価制度の運用、公正で公表できる評価制度、評価結果の調整機能」の三点をあげ、外国人材が活躍できる風土づくりこそが大切であると指摘している。

したがって、日本の中小企業においても、経営者がぶれない評価基準をつくり、外国人材から評価結果にもとづく賃金について聞かれても客観的かつ納得性をもって説明できるようにしていくことが、外国人材の信頼を勝ち取り、定着化をはかる基本であるといえよう。

次に、コミュニケーションについてみることにしたい。元留学生から日本の中小企業に就職した外国人材の筆者のヒアリング調査からも、「日本人の経営者・管理者とのコミュニケーションギャップ」があることが指摘されている。私のヒアリング調査からも、「日本人の経営者・管理者・同僚と外国人材の間には、当然、異文化間のコミュニケーションギャップが存在し、異なる言語間の細かいニュアンスの違いもあり、コミュニケーションについて困った」という声が多く聞かれた。

このような「コミュニケーションギャップ」を埋めるのにはどうすれば良いのであろうか。

宮城徹・中井洋子（2017）の研究では、理系のベトナム人留学生を事例として、外国人材の日本企業への就職を「異文化適応」としてとらえ、日本企業の外国人材が積極的に異文化適応し環境の適応と、相互の気遣いや共感をおこなうことの大切さを強調している。宮城徹・中井洋子（2017）は、日本企業において、この気遣いや共感は、暗示的・消極的におこなわれており、外国人材を受け入れる職場において、この気遣いや共感が大切であることを留学生側も、企業側も大切であることを認識する重要性を指摘している。

日本の中小企業においても、外国人材が異文化適応をおこないやすいような環境づくり（雰囲気づくりなど）をおこなう同時に、外国人材に対しても、日本の中小企業の従業員全体に関しても、気遣い・共感の重要性を教えることが大切であろう。私のヒアリング調査においても、勤務する同僚や上司の気遣いや共感が多い職場では、それに助けられたと感じる外国人材の答えがみられている。

次に、日本の中小企業の外国人材への福利厚生面のサポートについて論じることにしたい。

住宅面に関しては、外国人向けの賃貸不動産サイト¹⁰⁾が生まれ、これまでのような住宅面の賃貸サポートの必要性が低下し、私のヒアリング調査では、本人の母国への帰国費用や家族の呼び寄せ費用への金銭的サポートを希望する声が聞かれた。

また、私のヒアリング調査において、女性の外国人材の場合、出産・育児の問題があり、日本の育児施設の未整備とあいまって、私のヒアリング調査でも、中国人女性の場合、出産のために帰国をしたり、中国から親を呼びよせて出産・育児のサポートを共同でおこなうなどの独

自の苦労があることがわかった。鈴木伸子(2017)では、日本企業につとめる外国人女性が、強い就業継続意識を有しているにもかかわらず、出産・育児などのライフイベントが、日本人女性以上に厳しい現実をヒアリング調査で明らかにしている。この、鈴木伸子(2017)の調査では、就業継続の意思があるにもかかわらずベトナム人女性が、出産のために、日本企業を離職して、母国に帰国した点を言及している。

このような女性の外国人材への育児・出産面での独自の福利厚生側面など共に、外国人材の家族へのサポートは、日本の中小企業においても、外国人材の定着化をすすめる上で、大切な事柄である。日本の中小企業の場合、経営者と従業員の距離がちかいだけに、外国人材ならではの悩みなどに対して、経営者として相談にのることで信頼関係を深め、定着をはかることができる。私のヒアリング調査では、外国人材の「子供のいじめ」に対して、経営者が相談にのってもらい、子供の担当教員とどのように話したらよいかなどのアドバイスをしたりしてもらい、それが上手くゆき、経営者への信頼がとても深まったとの答えがあった。

4. 中小企業の外国人留学生の採用・活用の事例調査

－中央電機計器製作所の事例調査を中心として－

次に、中小企業の外国人留学生の採用・活用について、具体的な中小企業の実例について、私のヒアリング調査からみることにしたい¹¹⁾。

中央電機計器製作所(以下、同社と略する)は、1930年に創業され、現会長が二代目で、2012年に就任した社長は、三代目にあたる創業87年におよぶ歴史のある企業である。同社は、中国、韓国、台湾、フィリピンなどのアジア全般、ポーランドなどのヨーロッパ各国とのグローバル取引をおこなってきている。総従業員数は、54名(うち、正規雇用従業員数52名)となっている。54名のうち従業員数が、外国人が5名、女性が18名となっている。

同社は、米国人、中国人、スイス人、韓国人、タイ人などの留学生を次々と採用し、海外営業のブリッジ人材として、積極的に活用してきたことで有名な大阪府下の中小企業である。また、同社は、外国人材のみならず、女性社員の活用も積極的に取り組み、従業員の3割以上が女性であり、育児休暇等の制度を完備し、外国人材とともに、女性従業員にも積極的に社員教育をおこなっている。

大企業志向が強い留学生にあって、同社が優秀な外国人留学生を採用することができる理由は、大企業と異なる方法での人材獲得方法がある。現会長が社長時代から積極的に公的機関や大学等と多数のネットワークを形成し、多数の講演・大学での講師・ゲストスピーカーなどをこなし、自らが広告塔となって広い社会的PRに努めてきた点がある。こうした経営者の公的機関や大学等のネットワークづくりや講演・大学での講師・ゲストスピーカーなどによつ

て、特色ある魅力的な中小企業として大学教員や学生に認識され、優秀な留学生をはじめ、優れた日本人学生も集めることとなっている。この点は、私のヒアリング調査からも、前章で述べたように、日本の中小企業における優秀な日本人材のみならず、外国人材の獲得において、中小企業の経営者のネットワーク形成と自らを広告塔となってPR・宣伝活動することが、重要である。また、同社は、合同企業説明会においても、当初より、経営者みずからがおもむき、単に、会社説明におわることなく、日本人学生のみならず、外国人留学生が興味をもって楽しめる話題を提供し、現在では、国籍・性別を問わない同社の取り組みが評判をよびブースにたくさんの学生が押し寄せるようになっている。そして、同社では、外国人留学生向けのインターンシップも積極的におこなっている。

外国人材へのキャリア開発・能力開発では、一般的なOJT、OFF-JTに加え、会長の妻が、日本語や日本の文化・マナーなどの教育を担当しおこなうと同時に、自宅で日本人、外国人社員の別なくホームパーティを実施して、日本の中小企業ならではのアットホームな温かみのあるコミュニケーションを展開している。また、女子社員向けだけのケーキの会やワインの会など様々な外国人材女性のみならず、日本人女性社員も含むコミュニケーションをおこなう場をつくりだすことで、外国人材の女性社員が、同社に、溶け込める工夫をおこなっている。結婚・家事分担・出産・育児等々の悩みを抱えるのであろう女性社員間のコミュニケーションの促進をはかるユニークな取り組みはダイバーシティ（多様性）促進時代において注目に値するものであろう。

報酬管理の人事管理についても工夫をおこない、人事評価の際、使用してきた「スキルシート」代替わり後、現・社長が、充実させ、国籍、性別、在籍年数に関係なく、能力と成果を公正に評価できる制度に変更を行っている。この点は、会長が、外国人材活用の基礎をつくり、その跡取りである社長（長男）が、外国人材活用の発展を図っており、外国人活用の模範的な事業継承スタイルといえよう。また、同社では、昇進に関しても、帰化した元中国人女性社員を育児休暇後、女性係長への昇進をおこない、外国人・女性という壁を越えての昇進をはかっている。また、女性社員3名を主任に登用している。

同社の外国人材の家族へのサポートは、会長夫妻が、外国人材の「日本の父・母」と思ってもらえるように接している点がある。外国人社員が会長もしくは社長と共に母国への出張の際は、一緒に親元を訪問したり、反対に、外国人社員の家族が日本に来る際には、必ず面会をするようにして、経営者と外国人材の家族が「家族ぐるみ」のつきあいをおこなうことで、外国人材の家族からの信頼をえている。

このような外国人材への積極的な採用・活用・定着化とあいまって、同社の経常利益は順調な伸びをみせている。同社の外国人材の採用・活用・定着化の取り組みへのヒアリングを通して実感したことは、日本の中小企業における外国人材の採用・活用・定着化の大きな推進力と

なるのは、経営者の「人間力」であるという点である。ここでいう「人間力」とは抽象的な言葉であるが、コミュニケーション力、自己開示力、アピール力、企画力、行動力などの総合的なコンピテンシーの力であるが、それを経験を重ねることを通して身につけてゆくことが求められているといえよう。

む す び

本論文では、まず、『中小企業白書』などの調査を通して、①輸出、②直接投資（中小企業が出資して、海外に法人を設立するタイプ）と③インバウンドと呼ばれる日本を訪れる外国人向けのサービスや製品を販売する国際展開が日本の中小企業で拡大していることに論究をした。そして、これらの日本の中小企業の国際展開を背景として、日本の中小企業においても、グローバル人材としての外国人材の獲得が求められるようになった反面、それがまだまだ進んでいない実態についても指摘をおこなった。また、本論文では、先行調査・研究をもとに、日本の中小企業がグローバル人材としての外国人材の獲得・活用実績が乏しく、かつ外国人留学生をはじめとした外国人材が大企業志向であり、外国人材と日本企業の間にはキャリア開発を含むギャップがそもそもあり、日本の中小企業が、どのように外国人材を採用・雇用・キャリア開発・定着化をすすめているのかが、わかっていない点に由来する可能性があることも指摘をおこなった。そして、本論文では、優秀な日本人のみならず外国人留学をはじめとして優秀な外国人材を獲得するために、どのようにすれば、採用・雇用・キャリア開発・定着化をはかることができるかについて論究をすることができた。

その論究の中で、元留学生から日本の中小企業に就職した外国人材の筆者独自のヒアリング調査を通して、外国人留学をはじめとして優秀な外国人材を獲得するために、採用をどうすれば良いのかについて分析したが、本論文の「まとめ」として、あえて、重要であるため下記に列挙しておきたい。

第一に日本企業に好イメージを有しながら就職を強く希望しない留学生に対して、日本の中小企業に就職を希望するようにしてゆくためには、行政（国・県・市・町・村など）や大学・中小企業諸団体（商工会議所、経団連、中小企業中央会、中小企業家同友会など）等が仲介役となり、中・長期のインターンシップをし、日本の中小企業に就職するメリットや日本の中小企業へのイメージの向上をはかることが重要である。

第二に、中小企業の人材採用戦略における大きな強みは、経営者（社長・会長・所長などなど）の顔を見え、直接、当初から接することができることにある。それだけに、日本の中小企業の経営者が、広告塔となり、講演会や様々なメディア、会報に登場し、さらには、就職合同説明会にすすんで参加し、優秀な人材獲得につとめることが大切である。

第三に、ヒアリング調査によると、2017年現在の為替との関係で見れば、ベトナムと日本の給与水準（円ベース）で見れば、日本のほうが3倍以上の月収・年収を獲得できるためベトナム人留学生にとって、日本の中小企業は魅力的である。したがって、ベトナム人の優秀な理系の外国人材を日本の中小企業が採用できるチャンスがある。しかし、中国の都市部（北京など）沿岸部（上海等）の発展した都市の給与は、日本の給与に迫っており、日本での就職は魅力的ではなくなっているとの指摘も、ヒアリング調査で聞かれた。

また、本論文では、日本の中小企業が、外国人材へのキャリア・能力開発・報酬管理・配置・福利厚生をどうすれば良いのかについても分析をおこなったので、本論文の「まとめ」として、あえて、重要であるため、下記に列挙しておきたい

第一に、元留学生から日本の中小企業に就職した外国人材の筆者独自のヒアリング調査からも、外国人材が外国人材のキャリア開発・能力開発をその中小企業が重視・努力しておこなってくれるかが、その後の定着期間を決める要因となること答えが聞かれた。キャリア開発・能力開発としては、①外国人材に対する日本語・日本的ビジネスマナー・日本文化の理解といったものと②会計・経理、国際貿易実務、マーケティングといった専門性を高める能力開発がある。

第二に、外国人材の雇用において大切なことは、報酬管理が公正かつ適正におこなわれることである。元留学生から日本の中小企業に就職した外国人材のヒアリング調査からも、日本の中小企業において報酬管理の公正性・適正性への不満が聞かれた。したがって、日本の中小企業においても、経営者がぶれない評価基準をつくり、外国人材から評価結果にもとづく賃金について聞かれても客観的かつ納得性をもって説明できるようにしていくことが、外国人材の信頼を勝ち取り、定着化をはかる基本であるといえよう。

第三に、日本の中小企業の外国人材への福利厚生面のサポートに関しては、本人の母国への帰国費用や家族の呼び寄せ費用への金銭的サポートや女性の外国人材への育児・出産面での独自の福利厚生の側面など共に、外国人の家族へのサポートは、日本の中小企業においても、外国人材の定着化をすすめる上で、大切な事柄である。

本論文では、更に、上記のような諸点をどのように取り組めばよいのかという点について、具体的かつ模範的な企業事例として、中央電気計器製作所の取り組みの紹介をおこなうことで、日本の中小企業の外国人材の採用・活用・定着化への示唆をおこなうことができた。

以上のように、先行調査・研究の検討をもとに、中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査と関西の中小企業の実例調査を中心として分析をおこなってきた。最後に、日本の中小企業における高度な外国人材の活用をすすめてゆくための政策的課題について論究をしておきたい。

いまだ高度な外国人を雇用したことがない日本の中小企業にとって、ハードルとなるのが、

在留資格の申請手続きや資格変更手続きである。良い外国人留学生を獲得できても、在留資格を変更が認可されなければ雇用することができず、中小企業側にとっても大きな損失となるが、留学生サイドも母国への帰国を余儀なくされることとなる。もちろん、法的な厳格な運用の問題や中小企業の実質的な雇用できる能力や実態等の問題もあろうが、高度な外国人を雇用経験のない日本の中小企業への就労促進をするためには、在留資格の申請手続きや資格変更手続きの簡素化等の検討が、今後、必要であろう。

あと、女性外国人材の妊娠・育児のための両親の呼び寄せ問題がある。高度外国人材では、両親の呼び寄せも可能となっているが、高度な外国人材のレベルが高すぎる点が問題であり、高度外国人材のポイント制度¹²⁾を、実態にあわせて引き下げる検討をおこなうことも必要であろう。

謝辞

本研究は、日本学術振興会の基盤研究 C 「グローバルタレントマネジメントの国際比較による類型化とその新理論の構築」(研究課題/領域番号 16K03912: 研究代表者 守屋貴司 共同研究者 橋場俊展: 研究期間 2016 年 4 月 1 日 - 2019 年 3 月 31 日) の研究助成をえて、文献収集・研究調査・論文執筆をおこなった研究成果の一部である。日本学術振興会に、記して、感謝申し上げたい。

<注>

- 1) 日本の中小企業の国際化に関する学術的分析課題に関しては、関 智宏。(2015)「中小企業の国際化研究に関する一考察: その射程と分析課題」『同志社商学』第 67 巻第 2・3 号, 161 頁から 175 頁, を参照。
- 2) 経済産業委員会調査室 柿沼重志・東田慎平「中小企業の海外展開の現状と今後の課題 - TPP を通じた「新輸出大国」の実現に向けて」- 2017 年 8 月 4 日閲覧・確認。
http://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf#search=%27E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E6%B5%B7%E5%A4%96%E5%B1%95%E9%96%8B%E3%81%AE%E7%8F%BE%E7%8A%B6%E3%81%A8%E4%BB%8A%E5%BE%8C%E3%81%AE%E8%AA%B2%E9%A1%8C%27
- 3) 中村久人 (2013) 『ボーングローバル企業の経営理論』八千代出版, 中村久人 (2015) 「ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業 - 新タイプの国際中小企業出現の意義 -」『経営力創成研究』11 号, 63 頁から 75 頁。
- 4) 守屋貴司 (2016) 「日本における「グローバル人材」育成論議と「外国人高度人材」受け入れ問題」『社会政策』, 守屋貴司 (2014) 「日本企業の外国人留学生の採用管理への提言」『21 世紀ひょうご』VOL.16, 28 頁から 39 頁, Takashi Moriya (2013), Research on the Employment of Foreigners such as Foreign Students in Japanese Companies (In Commemoration of Prof. Osamu NAGASHIMA and Prof. Kaname YOSHIDA) 『立命館経営学』第 51 巻 5 号, 守屋貴司 (2012) 「日本企業の留学生の外

- 国人採用への一考察』『日本労働協会雑誌』No.623, 29 頁から 37 頁。
- 5) 守屋貴司 (2014) 「タレントマネジメント論に関する一考察」『立命館経営学』第 53 巻第 2 号, 23 ページから 38 ページ, 参照。
 - 6) 稲井富赴代 (2011) 「中国人留学生に対するキャリア教育と就職支援—日本企業に就職した元留学生に対するアンケート調査をもとに—」, 研究紀要 (高松大学), 第 56・57 号, pp.1-37。
 - 7) 黄震中・浦坂純子 (2014) 「中国人大学生が抱く企業イメージと就業意識 (1) — 現地大学生と在日留学生との比較から —」『評論・社会科学』第 111 号, 208 頁。参照。
 - 8) 2015 年から 2017 年にかけて 12 名 (男性 5 名・女性 7 名: ベトナム人 2 名・中国人 10 名: 20 歳代から 30 歳代) の日本の中小企業に就職した外国人元留学生に対してあらかじめ質問表を送付し, 返答を得たうえで, 面談調査をおこなうという形での半構造化調査法に基づくヒアリング調査を実施した。ここでの中小企業の定義は, 日本の中小企業庁の定義による)
 - 9) 佐野誠・宮川真史・野口勝哉・西澤毅 (2015) 『外国人雇用実践ガイド』Lexis Nexis.
 - 10) たとえば, 大手の CHINTAI が, 外人向けの不動産サイトを運営している。
<https://www.chintai.net/feature/foreigner/> 2017 年 8 月 15 日閲覧・確認。
 - 11) 中央電機計器製作所の事例調査の記述に関しては, 2017 年 7 月に, 会長・社長に対してのヒアリングを実施した。本論文の記述に関しては, ヒアリングとともに, 経済産業省 (2015) 「平成 27 年度ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」, (2014) 『経済人』2014 年 6 月号を参照した。
 - 12) 高宅茂 (2016) 『高度人材ポイント制』日本加除出版株式会社, 参照。

<参考文献>

- 浅野慎一編著 (2007) 『増補版 日本で学ぶアジア系外国人—研修生・技能実習生・留学生・就学生の生活と文化変容—』大学教育出版。
- 中小企業庁 (2012) 『中小企業白書 2012 年版』日経印刷。
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書 2014 年版』日経印刷。
- 中小企業庁 (2016) 『中小企業白書 2016 年版』日経印刷。
- 福岡昌子・趙康英 (2013) 『三重大学国際交流センター紀要』第 8 号, 19 頁から 38 頁。
- 郡司正人・荒川創大・才川智宏 (2008) 『外国人留学生の採用に関する調査』, 労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.42。
- 郡司正人・荒川創大 (2009) 『日系企業における留学生の就労に関する調査』, 労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.57。
- 樋口一清 (2013) 「産業空洞化と地域企業の競争優位」『「地域から考える成長戦略」研究会報告書』(日本経済研究センター, 2013 年 3 月)
- 経済産業省 (2015) 「平成 27 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」。
- 黄震中・浦坂純子 (2014) 「中国人大学生が抱く企業イメージと就業意識 (1) — 現地大学生と在日留学生との比較から —」『評論・社会科学』第 111 号, 187 頁から 224 頁。
- 宮城徹・中井洋子 (2017) 「異文化適応の構造モデルから見た外国人社員の職場での適応—理科系ベトナム人元留学生の事例から—」『東京外国語大学留学生日本語教育センター論集 (Bulletin of Japanese Language Center for International Students)』第 43 巻, 81 頁から 96 頁。
- 守屋貴司 (2014) 「タレントマネジメント論に関する一考察」『立命館経営学』第 53 巻第 2 号, 2014 年 9 月, 23 ページから 38 ページ, 参照。
- 守屋貴司 (2016) 「日本における『グローバル人材』育成論議と『外国人高度人材』受け入れ問題」『社会政策』。
- 守屋貴司 (2014) 「日本企業の外国人留学生の採用管理への提言」『21 世紀ひょうご』VOL.16, 28 頁

から 39 頁。

Moriya, T (2013), Research on the Employment of Foreigners such as Foreign Students in Japanese Companies (In Commemoration of Prof. Osamu NAGASHIMA and Prof. Kaname YOSHIDA) 『立命館経営学』第 51 巻 5 号。

守屋貴司 (2012) 「日本企業の留学生の外国人採用への一考察」『日本労働協会雑誌』No.623, 29 頁から 37 頁。

中村良二・渡邊博頭 (2013) 『留学生の就職活動』, 労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ, No.112。日本貿易振興機構 (JETRO) 「2015 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」。

岡益己・深田益博 (1995) 『中国人留学生と日本』白帝社。

高宅茂 (2016) 『高度人材ポイント制』日本加除出版株式会社。

丹下英明, 金子昌弘 (2015) 「中小企業の海外事業再編」『日本公庫総研レポート』No.2015-7 (日本政策金融公庫総合研究所, 2015 年 12 月)。

佐野誠・宮川真史・野口勝哉・西澤毅 (2015) 『すぐに使える! 事例でわかる外国人雇用実践ガイド』Lexis Nexis。

白木三秀 (2008) 『グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは? - 高度外国人材の採用と雇用の現状と課題 -』, ビジネス・レーパー・トレンド研究会 (労働政策研究・研修機構)。

鈴木伸子 (2017) 「日本企業で働く女性外国人社員のジェンダーとキャリア形成: 元留学生で文系紹介職社員の場合」『ジェンダー研究: お茶の水女子大学ジェンダー研究所年報』第 20 巻, 55 頁から 71 頁。

元留学生で日本の中小企業に就職した外国人材への質問調査表

1. インターンシップは経験しましたか?
2. インターンシップを経験した場合, そのインターンシップが, その後の就職に繋がりましたか?
3. あなたとは, 当初, 日本の企業の就職において大企業志向でしたか?それとも中小企業志向でしたか?
4. あなたは, 当初は, 大企業志向でしたか, 中小企業志向でしたか?
5. 大企業に就職活動をして無理であった後, どのようなプロセスで中小企業の採用試験を受けましたか?
6. あなたが日本の中小企業への入社を決めた要因は何ですか?
7. あなたが日本の中小企業への入社を決めた際, 日本人経営者のコミュニケーションを重視しましたか?
8. あなたは, 日本の中小企業においてどのようなキャリア開発・能力開発を受けましたか? あなたは, キャリア開発・能力開発を重視しますか? 重視しませんか?
9. 報酬・賃金管理についてなにか不満がありますか?
10. コミュニケーションについて困ったことはありますか?
11. 会社の雰囲気はどうでしたか?

12. 会社の同僚や上司の外国人材への気遣いや様々な場面での共感がありましたか？ それについてどう感じましたか？
13. 会社の福利厚生への希望として何かありますか？
14. 会社の経営者・上司・同僚に対して家族についての相談などをしましたか？
15. 会社に対してどのような家族へのサポートを望みますか？

企業への質問調査表

1. あなたの企業の概況についてお教えてください。
2. 現在の外国人材の活用状況についてお教えてください。
3. これまでの外国人材の採用実績はどうですか？
4. 外国人材を採用をしようとした理由は何ですか？
5. あなたの会社での定着率はどうですか？
6. あなたの会社では、外国人材をどのように配置していますか？
7. あなたの会社の外国人材の採用活動についてお教えてください。
8. あなたの会社の外国人材の採用活動の方法を教えてください。
9. あなたの会社では、外国人材向けのインターンシップをおこなっていますか？
10. あなたの会社での外国人材の採用の方法はどのようなものですか？
11. あなたの会社での外国人材の採用のポイントはなにですか？
12. あなたの会社での採用での経営者の取り組みをおしえてください。
13. 外国人材の定着に向けての工夫をしていますか？その工夫とはどのようなものですか？
14. あなたの会社での外国人材とのコミュニケーションの工夫をおしえてください。
15. あなたの会社での外国人材向けの福利厚生・家族サポートがあればおしえてください。
16. あなたの会社での外国人材のキャリア開発・能力開発についておしえてください。
17. あなたの会社の報酬管理についておしえてください。

Present and Future Issues of Recruitment and Utilization of Foreign Talent from Small and Medium Enterprises in Japan

Takashi Moriya *

Abstract

In this paper, after having reviewed a number of surveys, we state that small- and medium-sized Japanese companies are expanding their international footprint in the forms of (1) exports, (2) direct investment (in which small businesses invest in the establishment of overseas legal entities), and (3) services and product sales for foreigners visiting Japan, known as “inbound tourists.” We then look at the fact that reality has not kept up with the demand for foreign talent caused by such developments at these companies. Based on prior surveys and researches, we also point out the weak track record of small- and medium-sized Japanese companies in acquiring and utilizing foreign talent. We also note an inherent gap between foreign human resources and Japanese firms, including the gap in career development, which stems from the “big-company” orientation on the part of foreign human resources such as foreign exchange students. We note that the issue of this perception gap originates from the fact that small- and medium-sized Japanese companies do not understand how to hire, utilize, develop, and retain foreign human resources. We will suggest an approach for recruiting, hiring, career development, and retention that is necessary to acquire talented foreigners, including foreign exchange students as well as good Japanese staff, based on interviews with foreigners working in small- and medium-sized Japanese companies and on case studies of small- and medium-sized companies in Kansai region.

Keywords:

small- and medium-sized Japanese companies; foreigners; foreign exchange students; recruiting; utilization; retention policies; career development

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University