

# 日本の中小企業における外国人材による 「働き方改革」の現状と改善策<sup>1</sup>

守屋 貴 司  
(立命館大学)  
経営学部教授



## < 要 旨 >

安倍晋三政権では、2016年9月末より、「働き方改革実現会議」（議長～安倍晋三首相）を発足させ、その実施を図ってきているが、そのテーマの一つとして「外国人材の受け入れ問題」が当初より掲げられている。本稿では、外国人労働者および外国人材受け入れ・採用・活用を、日本政府の提唱する「働き方改革」の一つとしてとらえて論じている。日本の外国人材の受け入れは、2016年10月末で100万人を突破し、2017年10月末には127万人を超えている。2018年から2019年にかけて、日本の国会では、在留新資格として「特定技能」を創設し、技能労働を含む分野に更なる外国人を受け入れるための在留資格の変更（特定技能1号、特定技能2号）について審議・可決されている。これまでも筆者は、高度な外国人材についての調査を中心に研究展開してきたが、特に、本論文での研究課題の一つとしては、日本の中小企業が、いかにすれば、「高度な外国人材：特に、日本の大学・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・処遇をおこない外国人材の定着化を図ってゆくことができるのかを解明することと同時に、外国人技能実習生に代表されるロースキルの外国人材の活用問題の解明にある。この点に関して、経営学の視点から筆者は調査研究をこれまで展開してきただけに、その考察を更に本稿を通して深めている。

本稿では、これまでの既存の先行研究の検討をもとに、外国人技能実習生をはじめとしたロースキルの外国人労働者と大学・大学院を卒業・修了した技術者・設計士等のミドルスキル・ハイスキルの外国人材の活用に関して、筆者独自の外国人従業員へのヒアリング調査と日本の中小企業の事例調査を通して、「日本の中小企業における外国人材による『働き方改革』の現状と改善策」について明らかにしている。

<sup>1</sup> 本稿は、守屋貴司（2017）「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—」『立命館経営学』第56巻第4号において紹介したヒアリング調査・企業事例調査と2018年に新たにおこなった外国人材のヒアリング調査と外国人材を積極活用する企業事例調査を加えて紹介しつつ、同論文を加筆・修正・削除をおこなったものである。

## 目次

1. はじめに—日本の外国人労働者数が100万人を突破—
2. ロースキルな外国人材受け入れ問題と活用策
  - (1) 外国人技能実習生の日本の中小企業への受け入れ問題
  - (2) 日本の中小企業の日系定住外国人の活用問題
3. 日本の中小企業へのハイスキル・ミドルスキルの外国人材の雇用の現状と課題を巡って
  - (1) 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
4. 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
  - (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
5. 中小企業の外国人留学生の採用・活用の事例調査
  - 1) 理化学工業株式会社の事例
  - 2) 株式会社仁張工作所の事例
  - 3) 株式会社中央電機計器製作所の事例
6. むすび

### 1. はじめに—日本の外国人労働者数が100万人を突破—

厚生労働省が2017年1月27日に発表した2016年10月末の外国人雇用状況によると、国内の外国人労働者数は前年同月末比19.4%増の108万3,769人となり、初の100万人を超えた。その内訳をみると、ベトナムが5割増となるなどアジアからの外国人労働者の増加が顕著となっている。また、2017年10月末では、127万8,670人にのぼっている<sup>2</sup>。この背景には、日本の経済環境が好転する中、雇用情勢が改善し、外国人技能実習生や留学生と共に、専門知識・技術を持つ高度外国人材の受け入れが進みつつあることが背景にある。

安倍晋三政権でも、2016年9月末、「働き方改革実現会議」（議長～安倍晋三首相）を発足させ、その実施を図ってきているが、そのテーマの一つとして「外国人材の受け入れ問題」が掲げられている。「外国人材の受け入れ問題」には、30万人の外国人留学生受け入れに象徴される優秀な外国人材、すなわち、ハイスキル・ミドルスキルの大学・大学院卒の外国人材の受け入れ問題<sup>3</sup>と外国人技能実習生や日系定住外国人などに代表される生産現場等を支えてきたロースキルな層の外国人労働者の受け入れ問題がある。

そして、外国人労働者を雇用する事業所の規模をみると、2017年で、400人以下が74.6%を占め、30人未満の比率が33.9%を占めてお

<sup>2</sup> 厚生労働省（2018）「『外国人雇用状況』の届け出状況」2017年10月末より。

<sup>3</sup> 日本の外国人材・外国人労働者の受け入れに関しては、世界で進む第四次産業革命（industry4.0）と呼ばれるIoT（Internet of Things：ITによる機器間のネットワーク自動連携）やAI（人工知能）、フィンテック、ブロックチェーン、バイオテクノロジー等々の大きなイノベーションを巡って、激しい国際競争が展開されており、資源を有しない我が国にとって、次世代のイノベーションで競争優位を確保することが、我が国の今後に関わる大きな経営課題でもある。また、勃興する世界の新興国の市場開拓・市場への浸透・拡大等のためにも、新興国出身の外国人高度人材の活用が鍵となっている。

り、外国人労働者の雇用問題は、中小企業問題ともいえる<sup>4</sup>。

これまでも筆者は、高度な外国人材についての調査研究を中心に展開してきた<sup>5</sup>が、特に、本論文での研究課題の一つとしては、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・処遇をおこない外国人材の定着化を図ってゆくことができるのかを解明することにある。また、本稿のもう一つの研究課題は、外国人研修生・技能実習生に代表されるロースキルの外国人材の活用問題の解明にある。この点に関しても、経営学の視点から筆者は調査研究を展開してきただけに、さらにその考察を深めることとしたい。

本稿では、ハイスキル・ミドルスキルとロースキルの外国人材の活用を、日本政府の提唱する「働き方改革」の一つとしてとらえて論じることとしたい。まず、ロースキルな外国人材受け入れ問題と活用策について論じることとしたい。

本稿の理論的フレームワークは、ダイバシティマネジメント理論である。ダイバシティマネジメント理論は、多様な人材の活用を通して企業業績等を向上させるという人事雇用管理の理論である<sup>6</sup>。

## 2. ロースキルな外国人材受け入れ問題と活用策

### (1) 外国人技能実習生の日本の中小企業への受け入れ問題

まず、外国人技能実習生の日本の中小企業への受け入れ問題についてみることにしたい。

日本の外国人技能実習制度は、18歳以上の外国人を日本に受け入れ、日本での外国人の技能実習を通して、産業上の技術、技能、知識を習得させ、帰国後、本国で、その技術、技能、知識を活用してもらうことを通して国際貢献を行うための制度である。しかし、本制度は、前述したように、後述する日系定住外国人の利用とは異なる形での単純作業労働者の受け入れルートとして機能してきた<sup>7</sup>。研修生・技能実習生を雇用している企業の大多数は、労働力不足に悩む中小企業である。

技能実習生の日本への受け入れ人数は拡大し続け、日本政府の成長戦略に組み込まれ、2020年東京オリンピックに向けた建設需要のための労働力確保のために、技能実習制度の一部改正が既に2015年3月に閣議決定されている。また、厚生労働省によれば、2017年11月1日の「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」（平成28年法律第89号。以下、「技能実習法」という）の施行によって、外国人技能実習制度の対象職種に

4 厚生労働省（2018）『「外国人雇用状況」の届出状況』、参照。

5 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。

6 守屋貴司・中村艶子・橋場俊展編著（2018）『価値創発（EVP）時代の人的資源管理—Industry4.0の新しい働き方・働かせ方—』ミネルヴァ書房、谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』白桃書房、参照。

7 相戸正（2013）「日本労働市場における外国人労働者問題と労働政策—」『近畿大学 商学論集』第13巻第1号、61頁から91頁。

介護職種が追加され大きな議論となっている<sup>8</sup>。外国人技能実習制度の介護職の追加やEPA(経済連携協定)による外国人看護師・介護福祉士の受け入れに関しては、日本人の介護職の低賃金化が解消されないままで技能実習生に介護労働を委託することは、介護職の低賃金を固定するのではないかとといった批判もある<sup>9</sup>。また、在留新資格として「特定技能」を創設し、技能労働を含む分野に更なる外国人を受け入れるための在留資格の新設(特定技能1号、特定技能2号)についても国会で審議・可決されている。特定技能1号では、相当程度の知識または経験をもつ人で、生活に支障のない程度の日本語能力が必要、最長5年、家族の帯同不可としている。そして、特定技能2号では、「熟練した技能」を持つと認定された人で、1号より高度な日本語能力が必要、定期的に審査を受けて更新、永住が可能、家族の帯同可能とされている<sup>10</sup>。これらの在留資格の創設が、事実上の移民政策ではないかとされ、国会論戦が展開されることにもなった。

そして、2018年、ベトナム人技能実習生の国籍比率が、第一位となっている。そこで、先行研究からベトナム人技能実習生の母国からの送り出し時と日本の受け入れ時・受け入れ後の問題点についてみることにしたい。

まず、ベトナムにとって、日本は戦略的な労働力輸出の重要な市場と位置付けられている

が、研修生・技能実習生のベトナムの送り出し機関同士の過当競争や「斡旋詐欺問題」がある。斡旋詐欺問題とは、日本側が希望する基準に対して、ベトナムの送り出し機関のスタッフが賄賂を受け取ったりして、基準に満たないベトナム人を研修生・技能実習生として送りだしてきた問題である。基準に満たない研修生であるため、日本語能力や基礎学力等が不足し、日本の職場に適応できないという事例もおこっている。また、送り出し機関が、応募者から高い保証金をとるため、研修・技能実習期間中に逃亡して、不法就労などをおこなう事件がおこっている<sup>11</sup>。

このような日本の研修・技能実習制度の問題を受けて、日本政府は、研修生・技能実習制度を改正し、送り出し機関の厳選化や受け入れ機関(管理団体)の監視強化などをおこなってきたが、まだまだ問題はなくなっていない<sup>12</sup>。このような課題や批判を外国人技能実習生を活用する中小企業では十分に意識しながら受け入れ体制の改善を常におこなってゆくことが大切である。

若い外国人技能実習生の雇用によって高齢化が進む日本の中小企業の現場に活力が生まれ、外国人技能実習生の勤勉な態度が若い日本人従業員の模範となりうるなどの外国人技能実習生が中小企業に与えるメリットは、労働力不足への対応を超えて大きい<sup>13</sup>。こうした若い外国人技能実習生の雇用のメリットを中小

8 厚生労働省「外国人技能実習制度への介護職種の追加について」<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000147660.html> 2018年3月14日、閲覧・確認。

9 下野恵子(2016)「EPAによる外国人看護師・介護福祉士の受け入れ政策の問題点—医療・介護サービス産業の人材育成と就業継続—」『中央大学経済研究所年報』第48号、41頁から68頁。

10 「在留資格 何が変わる? 単純労働にも外国人受け入れ」『読売新聞』2018年10月26日。

11 グェン・テイ・ホアン・サー(2013)「日本の外国人研修制度・技能実習制度とベトナム人研修生」『佛教学大学院紀要 社会学研究科篇』第41号、2013年3月、19頁から34頁。

12 監理団体による不正行為の報告不履行や行方不明者の多発がおこった場合、3年間の受け入れ停止を定めている(佐野誠・宮川真史・野口勝哉・西澤毅著(2015)『すぐに使える! 事例でわかる 外国人雇用 実践ガイド』レクシスネクシス・ジャパン株式会社)。

13 小坂拓也(2018)「我が国における外国人労働者の現況と中小企業における外国人雇用の方向性について」『中小企業支援研究』Vol.5、45頁。

企業が拡大するためにはその活用について日本の中小企業の外国人研修生・技能実習生の活用において、外国人研修生の多数を占めるベトナム人と日本人の経営者の間の生産文化の差異と共通点を理解して対応することの重要性を指摘する研究もある。湯川恵子（2018）は、ベトナム人と日本人の共通点として、手先の器用さ、職人気質、粘り強さ、繊細なものの見分けという点がある反面、相違点として、納期、時間感覚、美醜の判断、計画性、判断能力、リスクの備えなどに差異があり、この相違点について、社員教育などを通して指導したり、給料による動機付けをおこなうことが重要である事を指摘している。また、湯川恵子（2018）は、ベトナム人を雇用していくメリットとして、労働年齢が若いこと、純朴であること、未来に明るいイメージを持っている点などをあげている<sup>14</sup>。外国人技能実習生の活用においては、このような生産文化の共通性と差異を意識しながら、共通的な側面の強化と差異を埋める人事政策（人材教育やモチベーションをあげる賃金制度の構築）などをおこなうことが重要である。

## （2）日本の中小企業の日系定住外国人の活用問題

次に、日系定住外国人の日本の中小企業の活用問題についてみることにしたい。

1990年に「出入国管理及び難民認定法」が改正され、日系人の子孫等に対する在留資格が認められることとなった。これによって、ブラ

ジルやペルーなどに移民した日系人の子孫が日本へ入国するケースが急増し、主として、人手不足に悩む愛知県・静岡県や群馬県等の中小製造企業に雇用されることとなった。2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災の影響で日系定住外国人は一時的に減少したものの、日本の景気回復にともない、2017年10月末では45万9,132人におよんでいる。政府は、2014年3月に「日系定住外国人施策の推進について」を策定し、日本語習得のための職業訓練等を実施するなどの就労・生活支援をおこなうことを決定している<sup>15</sup>。

今日、日系定住外国人やその子弟の中には高等教育を受け、日本の中小企業ばかりか大企業でも事務職・管理職として従事したり、起業をおこない母国との橋渡しをおこなう優秀な人材もあらわれている<sup>16</sup>。古沢昌之（2013）でも、「これまでの先行研究で見られた否定的な論調とは異なり、在日日系人が日本での生活・就労を通して、日本語能力をアップさせ、日本文化に対する理解を深めるとともに、自らのエンプロイアビリティの向上を実施するなどの質的变化をとげている<sup>17</sup>」ことを指摘している。それだけに、日本の中小企業では、日系人を生産現場の基盤を支えるロースキル人材から積極的に管理職へ登用し、企業を支える中核人材に育成してゆくことが重要である<sup>18</sup>。

次に、ミドルスキル、ハイスキルにあたる外国人留学生の外国人採用と外国人労働者の定着の問題を、先行研究から論述することにし

14 湯川恵子（2018）「生産文化の違いを考慮した外国人技能人材活用に関する研究」『国際経営論集』第55巻、88頁から96頁、参照。

15 小坂拓也（2018）前掲書、43頁。

16 「外国人採用は難しくない まずは内なる国際化を」『日経トップリーダー』2018年7月号、50頁から53頁、参照。

17 古沢昌之（2013）「『日系人』活用戦略論—ブラジル事業展開における『バウンダリー・スパンナー』としての可能性」白桃書房、212頁。

18 小坂拓也（2018）前掲書、43頁。

たい。

### 3. 日本の中小企業へのハイスキル・ミドルスキルの外国人材の雇用の現状と課題を巡って

#### (1) 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」からミドルスキル、ハイスキルの外国人材の採用・活用の問題点と課題についてみることにしたい。

白木三秀（2008）は、大学卒・大学院卒の外国人留学生が、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する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と指摘している。

また、郡司正人・荒川創大（2009）や中村良二・渡邊博頭（2013）においても、企業の人材戦略と外国人・留学生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、中村良二・渡邊博頭（2013）は、2013年の調査をもとに、

日本企業における留学生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」の提案がおこなっている。このような結果、外国人留学生の時から日本の企業、ひいては、日本の中小企業に一時的に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、稲井富赴代（2011）は、日本企業サイドも、留学生の定着率が悪いいため、熱心に留学生採用をおこなわず、留学生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ていない現状があると指摘している<sup>19</sup>。

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、日本の大学・大学院在学中の留学生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<sup>20</sup>」と指摘している。

19 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）、56・57、1頁から37頁。

20 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。

先行研究で指摘されているように、日本の中小企業の場合、外国人留学生在が大企業志向であり、かつ、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學生に対して、あえて日本の中小企業に目を向けてもらい就職を希望するようにしてゆくことが大きな課題である。

#### 4. 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

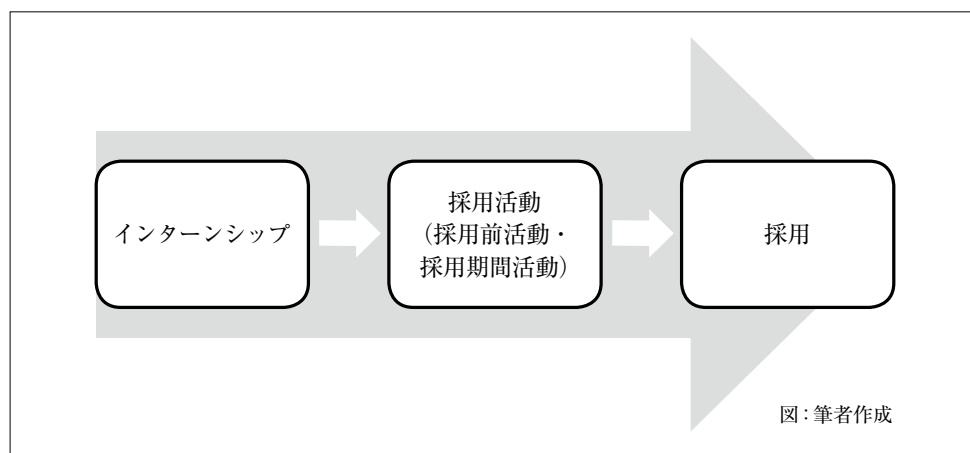
前節における日本の先行研究を踏まえながら、筆者が2015年から2017年にかけてと2018年に行った半構造化調査法に基づく日本の中小企業に就職した30名の外国人留學生に対する二つのヒアリング調査<sup>21</sup>をもとに、日本の中小企業の採用の方法と課題について論じることにした。

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外国人の留學生に対して、

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、中小企業団体中央会、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。日本の留學生が、中・長期のインターンシップを通して、「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、日本で学ぶ留學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（図を参照）。

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とって過言ではない。大企業に比して、ブランド力でも知名度の点においても劣る中小企業が、外国人留學生に、日本の中小企業を志望してもらうための事前活動が重要である。私が

図 日本の中小企業の外国人材の採用プロセス



<sup>21</sup> 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）、更に2018年にそれまでの結果を踏まえて18名（男性8名、女性10名：台湾人3名、ベトナム人8名、中国人3名、ミャンマー人1名、韓国人3名）の日本の中小企業に就職した外国人留學生に対してあらかじめ質問表を送付し、回答を得たうえで、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。

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・外国人材の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。

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）の顔が見え、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、就職合同説明会に進んで参加し、優秀な人材獲得に直接努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、その会社の社長とのコミュニケーションが重要な決め手と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わった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、外国人留学生の採用の意思が明確にあることなどを伝え、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示して話すことと、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。私の二回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、2019年現在の日本とベトナムと為替レートの関係から、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、ベトナム人を採用した中小企業では、技術開発の中心としてベトナム人の技術開発者や設計者が活躍し、ベトナム人材が会社の活性化をはかっているという。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）や沿岸部（上海等）の発展した都市の給与は、既に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し、在留カードが「就労可」にならないければ、留学生は帰国しなければならない。したがって、留学生の採用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<sup>22</sup>。

また、ベトナムなどから日本での留学経験を経ず日本の中小企業に採用される大学・大学院卒のハイスキル人材も増えている。この場合は、日本に来る前、もしくは来てからの日本語や日本の生活慣習やビジネス慣習を学ぶ機会を、日本の中小企業が提供することが大切である。

22 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.



## (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、前述した留学生から日本の中小企業に就職した外国人材へのヒアリング調査を通して、まず、外国人留学生をはじめとした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。

留学生から日本の中小企業に就職した外国人材への私のヒアリング調査からも、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、外国人材がその後の定着期間を決める要因となるとの答えが聞かれた。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進めてゆくためには、永続的に、キャリア開発・能力開発を行うことが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を有しているもののビジネスをおこなう上での十分な日本語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%）」ほか、「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%）」、「長期間勤務をしてほしい（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。留学生から日本の中小企業に就職した外国人材へのヒアリング調査からも、日本の中小企業における報酬管理の公正性・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。留学生から日本の中小企業に就職した外国人材への私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。また、「日本人の経営者・管理者・同僚と外国人材との間には、当然、異文化間のコミュニケーション

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)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、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、企業側も十分に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)をおこなうと同時に、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<sup>23</sup>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、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)は、日本企業に勤める外国人女性が、強い就業継続意識を有しているにも関わらず、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、母国に帰国した点に言及している。

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の側面などと共に、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進める上で、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近いだけに、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乗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、経営者に相談に乗ってもらい、子ども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。

23 例えば、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.chintainet/feature/foreigner/> 2017年8月15日閲覧・確認。

## 5. 中小企業の外国人留学生の採用・活用の事例調査

次に、日本の中小企業におけるロースキルな外国人技能実習生やミドルスキル・ハイスキルな大学・大学院卒の外国人材の模範的な採用・活用について、具体的な中小企業の事例について、私のヒアリング調査からみることにしたい。

### 1) 理化工業株式会社の事例

理化工業株式会社（大阪府八尾市 社長 森嶋勲 従業員数69名 非正規社員19名）では、ベトナム人技能実習生とタイの現地法人からの大学卒のスタッフを研修目的で積極的に受け入れ、ロースキルとハイスキルの外国人材の活用を合わせておこなっている。

ベトナム人技能実習生に関しては、十数年前より受け入れをおこなっている。理化工業株式会社では、当初2名受け入れ、その後、1名の受け入れとなり、4年前（2015年）よりコンスタントに2名の受け入れをおこなっている。ベトナム人技能実習生については、日本人の若者より熱心かつ勤勉に働いてくれており、3年目の活用を念頭においているものの3年目にはベトナムに帰国されると現場が困るという事態ともなっている。

ベトナム人外国人技能実習生の活用は、コストのみから考えると、日本人の新卒者と変わらないが、3年間、夜勤まで引き受けてくれる人材としてはありがたい存在となっている。ベトナム人技能実習生も、夜勤のほうが賃金アップにもなるので積極的に夜勤を担当してくれている。ベトナム人技能実習生は、日本に来て日本

の働き方を学びたいという気持ちを強くもっており、個人面談をとおしてそれを知ることができた。同社では、ベトナム人技能実習生の活用においては、日本人と同じような処遇を行うことと、毎年の昇給を行うなどの工夫をしている。

同社では、まず、ベトナム人技能実習生の受け入れを通して、国際人材の活用や海外に対する抵抗感が少くなり、2014年（平成26年）からタイ企業と合弁でタイでの工場展開をおこなっている。タイでの展開は、タイの現地企業とともに、タイで展開する日系企業からの仕事を受託し、年々業績を拡大し、2018年には黒字化を達成している。タイの従業員数は、80名を超えることとなっている。

同社では、まず、タイの大学の日本語学科を卒業したタイ人女性1名を現地法人で雇用し、その後、日本での2年間の研修をおこなっている。タイ工場の品質管理のサブマネジャーを担当するタイ人女性1名に関しても日本で2年間の研修をおこなっている。

同社では、①ベトナム人技能実習生の受け入れ→②タイでの合弁による海外展開→③タイ人スタッフの来日・研修と段階的に発展させることを通して、海外人材と日本人従業員の国際交流とダイバシティマネジメントの高度化を図っている。近年では、日本人の障がい者雇用も、同社では取り組んでいる。

同社では、海外人材の活用において、各国の文化的特性を配慮して、指導をおこなっている。例えば、タイ人に注意をする際は、人前で注意をおこなわず、必ず一対一で行っている。このようなノウハウを、タイでの工場展開を通して蓄積している。

同社は、日本の中小企業でありながら、ベトナム、タイ、日本といった三つの文化の融合地である。日本人社長や従業員も積極的に、ベトナム、タイを訪問するなどして、それぞれの国の文化や雇用慣行、人々の考え方を理解するように努めている。そして、同社の社長の森嶋勲氏は、「従業員は、武器ではなく、パートナーである」と言い切っている。

## 2) 株式会社仁張工作所の事例

株式会社仁張<sup>にんばり</sup>工作所（大阪府東大阪市 社長 仁張正之 従業員数111名、内パート15名）では、2003年からベトナム人技能実習生を毎年2名受け入れてきており、2018年度で15期の受け入れをおこなっている。2003年の受け入れ段階では、社長は受け入れに積極的であったが、管理職は反対であった。しかし、実際に、ベトナム人技能実習生を受け入れてみると、熱心かつ勤勉な取り組みを全社員がみて、その翌年から同社の管理職もベトナム人技能実習生の受け入れに賛成することとなった。株式会社仁張工作所が初めてベトナム人技能実習生を受け入れる際に、技能実習生の日本語能力を上げることが肝要として、社員が技能実習生の日本語習得をサポートし、それにベトナム人技能実習生が真面目に取り組んだ姿勢にも好感がもたれた。

まずは、溶接担当として、毎年2人の受け入れをおこなうことで、技能実習生の受け入れ期間が3年であるため、2人ずつが計3年によって、6人のベトナム人技能実習生が同社で働くこととなった。これによって、先輩のベトナム人技能実習生が、後輩のベトナム人技能実習生を教

えるというプラスの循環が生まれることとなった。

同社では、ベトナム人技能実習生に対して、当初から単なる労働力とみなさず、溶接の技能と日本語能力を身につけてもらうことによって、ベトナム帰国後に“日本で技能実習をしたこと”が役に立つように育成をおこなってきており、それが、同社のベトナムにおける評価ともなり、毎年、同社へのベトナム人技能実習生の希望者が生まれることとなっている。そして、2015年からは、溶接担当に加えて、塗装担当のベトナム人技能実習生1名も受け入れることにした。そして、塗装担当も、1人を毎年3年にわたり受け入れることによって先輩・後輩による教育指導体制を確立している。

同社では、年2、3回は、ベトナム人技能実習生に大阪の観光地や文化を感じてもらうような福利厚生を実施しており、このような取り組みも、ベトナム人技能実習生から評価されるポイントとなっている。また、お正月には、奈良県橿原神宮への初詣なども日本を知る機会としておこなっている。

同社の外国人労働者の活用の大きな特徴は、ベトナム人技能実習生にとどまらず、ベトナムに直接おもむき、3D-CAD（Computer Aided Design、コンピューターによる立体的デザイン設計）を用いた開発設計担当者としてハノイ工科大学卒のベトナム人技術者の直接雇用もおこなっている点である。現在は、4名の大学卒のベトナム人技術者を雇用するに至っており、ベトナム人技能実習生と共に、ベトナム人技術者が同社の大きな戦力となっている。ベトナム人技能実習生の受け入れを通してのベトナム人材

への従業員全体の抵抗感を無くし、かつベトナム人材への文化的・社会的理解を深めた後、ハイスキルなベトナム人材の直接雇用に挑むという人事戦略であるといえよう。

当初、ベトナムで採用した技術者は、日本語がまったくしゃべれなかったが、ベトナムの日本語研修機関とタイアップして、約3ヶ月の日本語研修を経て来日し、同社で働くこととなった。入社当初は、日本人技術者と身振り手振り、英語での会話でのスタートであった。その後、同社には、ベトナム人材の他社からの転職が続き、現在の4名体制となっている。これらの4名のベトナム人材はいずれもベトナムの理系の大学卒の優秀な人材であり、今や、同社のコア人材となっている。

日本におけるベトナム人社会は、SNSを活用した高密度情報社会であり、ベトナム人の中小企業の評価が優秀な人材を集めることとなる。同社では、直接雇用のベトナム人も日本人とまったく同じ処遇をおこなっている。そして、日本人従業員と共に、ベトナム人技能実習生・ベトナム人技術者も含めて、全額会社負担の社員旅行、焼肉パーティ、おでんパーティ、ボーリング大会と魅力的な福利厚生を提供し、同社の魅力を高めている。

### 3) 株式会社中央電機計器製作所の事例

株式会社中央電機計器製作所（大阪府大阪市 代表取締役社長 畑野淳一 従業員数43名）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89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43名で、外国人が3名、女性が13名となっている<sup>24</sup>。

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、女性社員の活用に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ている理由は、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く社会的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って、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、外国人材の獲得には、

24 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」と（2014）『経済人』2014年6月号を参照した。

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するPR・宣伝活動が重要である。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呼び、ブースにたくさんの学生が押し寄せるようになってきている。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すると同時に、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外国人材の女性のみならず、日本人の女性社員も含むコミュニケーションをおこなう様々な場をつくり出すことで、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」を現・社長に代替わり後、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（前社長）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承継スタイルといえよう。また、同社では、昇進に関しても、日本に帰化した中国人女性社員を育児休暇後、女性係長へ昇進させ、外国人・女性という壁を越えて登用をはかっている。また、前述したように女性社員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」とし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。

## 6. むすび

本稿では、まず、ロースキルの外国人労働者に関しては、外国人技能実習生と日系定住外国人を取り上げ、これまでの受け入れ問題を意識しながらその積極的な活用について提起をおこなった。そして、次に、ハイスキル・ミドルスキルの外国人材に関する先行調査・研究をもとに、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の採用・

雇用・キャリア開発・定着化を進めていいのかが、わかっていない点の指摘をおこなった。そして、本稿では、優秀な日本人のみならず外国人留学生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おこなった。

本論文では、更に、上記のような諸点にどのように取り組めばよいのかについて、具体的かつ模範的な企業事例として、理化学工業株式会社、株式会社仁張工作所、株式会社中央電機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。

ここでは、第一に、ロースキルの外国人材の活用を通して、日本の中小企業の外国人材受け入れの社風を確立し、その後、ハイスキルの外国人材の受け入れをおこなうことの有効性を示した。

また、第二には、日本の中小企業においても、優秀なハイスキル人材の定着において、外国人材へのキャリア開発・能力開発や公正な報酬管理の確立が、重要である事を指摘した。

#### 【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。
- 相戸正（2013）「日本労働市場における外国人労働者問題と政策」『近畿大学 商学論集』第13巻第1号。
- 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。

以上のように、本研究では先行調査・研究の検討をベースとして、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分析・提言を行うことができた。

残された研究課題としては、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<sup>25</sup>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）の研究助成を得て、文献収集・研究調査・論文執筆を行った研究成果の一部である。日本学術振興会とヒアリング調査に御協力頂いた方々に、記して、感謝申し上げたい。

- 中小企業庁（2016）『中小企業白書2016年版』日経印刷。
- 厚生労働省（2018）『外国人雇用状況』の届け出状況。
- 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。
- 古沢昌之（2013）『日系人』活用戦略論—ブラジル事業展開における『バウンダリー・スパー—』としての可能性』白桃書房。
- 郡司正人・荒川創大・才川智宏（2008）『外国人留学

25 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。

- 生の採用に関する調査』、労働政策研古沢昌之 (2013) 『『日系人』活用戦略論—ブラジル事業展開における『バウンダリー・スパンナー』としての可能性』白桃書房・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。
  - ゲン・テイ・ホアン・サー (2013) 「日本の外国人研修制度・技能実習制度とベトナム人研修生」『佛教大学大学院紀要 社会学研究科篇』第41号、2013年3月、19頁から34頁。
  - 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)。
  - 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)、56・57、1頁から37頁。
  - 経済産業省 (2014) 『経済人』2014年6月号。
  - 経済産業省 (2015) 「平成27年度 ダイバシティ経営企業 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。
  - 守屋貴司・中村艶子・橋場俊展編著 (2018) 『価値創発 (EVP) 時代の人的資源管理—Industry4.0の新しい働き方・働かせ方—』ミネルヴァ書房
  - 中村良二・渡邊博顕 (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」。
  - 『日経トップリーダー』2018年7月号。
  - 岡益己・深田益博 (1995) 『中国人留学生と日本』白帝社。
  - 小坂拓也 (2018) 「我が国における外国人労働者の現況と中小企業における外国人雇用の方向性について」『中小企業支援研究』Vol.5。
  - 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。
  - 下野恵子 (2016) 「EPAによる外国人看護師・介護福祉士の受け入れ政策の問題点—医療・介護サービス産業の人材育成と就業継続—」『中央大学経済研究所年報』第48号、41頁から68頁。
  - 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・レーバートレンド研究会 (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: 元留学生で文系総介職社員の場合」『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。
  - 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』白桃書房。
  - 湯川恵子 (2018) 「生産文化の違いを考慮した外国人技能人材活用に関する研究」『国際経営論集』第55巻。