

## 第4章 外国人従業者のカテゴリー別対応に関する分析結果

中京大学総合政策学部 教授 弘中史子

横浜市立大学・立教大学 兼任講師 海上泰生

### 1. 外国人従業者のカテゴリー別対応の必要性

外国人従業員に活躍してもらうために何をなすべきかは、受け入れる企業側にとっても大きな関心事であろう。

アンケート調査では、「技能実習生」、「高度人材（事務系）」、「高度人材（技術系）」の3つのカテゴリーで、中小企業における外国人従業者の現状と企業の対応を探っている。この3つのカテゴリーは企業の採用目的、採用手段、採用基準、求めるスキルなど多くの点で異なる。そのため、カテゴリーに応じて、外国人従業者の活躍に影響を与える要因が異なってくる可能性がある。例えば、技能実習生に対して効果的

だった対応が、高度人材に対してはほとんど効果がなかったなどということもあり得るだろう。そこで本稿では、先述したアンケートのデータに重回帰分析を施すことによって、様々な要因の効果を推定したい。

### 2. 外国人従業者のパフォーマンスに影響する要因～カテゴリー別にみた特徴

以下では、企業側が備える「人事施策」、「組織風土」、「社内の人的交流」、「外国人従業員への期待」、「企業業績や海外戦略」の各側面における要因が、技能実習生、高度人材（事務系）、高度人材（技術系）の活躍度にどのように影響しているのか、カテゴリー別に見た特徴を明らかにする。

#### (1) 人事施策面の要因

図表4-1 外国人従業者の活躍度に影響する人事施策面の要因の推計結果（カテゴリー別）

説明変数	被説明変数 = 活躍度					
	推計(1-1) 技能実習生		推計(1-2) 高度人材(事務系)		推計(1-3) 高度人材(技術系)	
(人事施策面)						
育成計画整備ダミー	0.080 ***	( 2.786 )	0.051	( 1.580 )	0.068 **	( 2.211 )
新卒定期採用積極性ダミー	0.031	( 1.096 )	0.038	( 1.234 )	0.012	( 0.409 )
給与水準の高さ	0.035	( 1.075 )	0.032	( 0.881 )	0.090 **	( 2.583 )
社員研修の充実	-0.017	( -0.523 )	-0.007	( -0.204 )	0.029	( 0.835 )
福利厚生面への配慮	0.522 ***	( 18.358 )	0.434 ***	( 13.381 )	0.412 ***	( 13.321 )
切片(定数)	1.433 ***	( 11.244 )	1.495 ***	( 10.662 )	1.464 ***	( 11.305 )
調整済み決定係数(R <sup>2</sup> )	0.305		0.210		0.227	
サンプルサイズ	939		873		915	

(注) 説明変数および切片の\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。  
( ) 内の数値はt値。

人事施策面では、「社員の育成計画の整備」、「新卒の定期採用への積極性」、「同業・同規模の会社と比較した給与水準の高さ」、「同業・同規模の会社と比較した社員研修の充実度」、「福利厚生面への配慮」をとりあげた。

技能実習生の活躍には「社員の育成計画の整備」、「福利厚生面への配慮」が、高度人材（事務系）に対しては「福利厚生面への配慮」が、高度人材（技術系）に対しては、「社員の育成計画の整備」、「同業・同規模の会社と比較した給与水準の高さ」、「福利厚生面への配慮」が正の影響を与えている。

「福利厚生面への配慮」はどのカテゴリーにおいても外国人従業員の活躍に好ましい影響をもたらしていることから、中小企業が外国人従業員のために努力すべき要因といえよう。ここでいう福利厚生とは、資金を大いにかけるというような類のものではない。昨年度のヒアリング調査においては、たとえば住居を探すのを手伝ったり、必要な生活家電や通勤用の自転車を

中古で調達したり、あるいは宗教や嗜好による食事内容に配慮するなど、細やかなあたたかい心遣いといったものが有効であることがみてとれた。

また、「給与水準の高さ」は高度人材（技術系）の活躍には影響しているが、技能実習生・高度人材（事務系）には影響していない。外国人従業員が、給与だけでモチベーションがあがるわけではないことを、中小企業は意識すべきであろう。

なお「社員の育成計画整備」が技能実習生と高度人材（技術系）の活躍に影響を与えているのは興味深い。育成計画を整備しているということは、中小企業が人材の価値を重視し、潜在的な能力をさらに伸ばして発揮してもらいたいという思いのあらわれである。昨年度のヒアリング調査においても、日本人社員も含めて社員の育成に熱心な企業では、外国人従業員もいきいきと働いていたことから、今回のアンケート調査の分析とも符合する。

## (2) 組織風土面の特徴

図表4-2 外国人従業員の活躍度に影響する組織風土面の要因の推計結果（カテゴリー別）

説明変数	被説明変数 = 活躍度					
	推計(2-1) 技能実習生		推計(2-2) 高度人材(事務系)		推計(2-3) 高度人材(技術系)	
(組織風土)						
社員間競争の強さ	-0.021	( -0.734 )	-0.014	( -0.443 )	-0.022	( -0.731 )
満足度の高さ	-0.043	( -1.427 )	-0.110	( -0.320 )	0.058 *	( 1.843 )
若手従業員の活躍度	0.239 ***	( 6.920 )	0.187 ***	( 4.738 )	0.186 ***	( 4.882 )
女性従業員の活躍度	0.269 ***	( 7.780 )	0.239 ***	( 6.063 )	0.268 ***	( 7.083 )
高齢従業員の活躍度	0.269 ***	( 8.558 )	0.232 ***	( 6.755 )	0.180 ***	( 5.340 )
切片(定数)	0.846 ***	( 6.492 )	1.000 ***	( 6.968 )	1.036 ***	( 7.697 )
調整済み決定係数(R <sup>2</sup> )	0.396		0.291		0.298	
サンプルサイズ	910		862		905	

(注) 説明変数および切片の\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。  
( ) 内の数値はt値。

組織風土面では、「社員間競争の強さ」、「従業員の満足度の高さ」、「若手従業員の活躍」、「女性従業員の活躍」、「高齢従業員の活躍」がどのような影響を与えているかを観察した。「社員間の競争の強さ」は、社内に互いが切磋琢磨し伸びていける環境があると考え、質問項目として設定した。「若手」「女性」「高齢」の従業員については、こうした人数比でみたマイノリティが活躍していることが、同じようにマイノ

リティである外国人にとっても活躍の場を与えているのではないかと考えたため、質問項目として設定した。

技能実習生・高度人材(事務系)・高度人材(技術系)の活躍には、共通して「若手従業員の活躍」、「女性従業員の活躍」、「高齢従業員の活躍」が影響していた。つまり若手や女性、高齢者などを活用できている中小企業では、外国人従業員も活躍しやすいのである。

### (3) 社内の人的交流に関する特徴

図表4-3 外国人従業員の活躍度に影響する人的交流面の要因の推計結果(カテゴリー別別)

説明変数	被説明変数 = 活躍度		
	推計(3-1) 技能実習生	推計(3-2) 高度人材(事務系)	推計(3-3) 高度人材(技術系)
(人的交流)			
教え合う文化	0.134 *** ( 4.105 )	0.088 ** ( 2.439 )	0.137 *** ( 3.977 )
経営者との距離の近さ	0.070 ** ( 2.254 )	0.054 ( 1.602 )	0.154 *** ( 4.798 )
交流機会の多さ	-0.012 ( -0.386 )	-0.005 ( -0.142 )	-0.024 ( -0.767 )
外国人への話しかけ	0.419 *** ( 11.862 )	0.252 *** ( 6.237 )	0.171 *** ( 4.366 )
外国人との勤務時間外交流	0.105 *** ( 2.939 )	0.272 *** ( 6.844 )	0.276 *** ( 7.168 )
切片(定数)	0.935 *** ( 7.555 )	0.976 *** ( 7.350 )	0.988 *** ( 8.016 )
調整済み決定係数(R <sup>2</sup> )	0.342	0.295	0.304
サンプルサイズ	958	882	928

(注) 説明変数および切片の\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。  
( ) 内の数値はt値。

昨年度のヒアリング調査では、外国人従業員から「日本人従業員と関係が構築できることが喜ばしく、それがモチベーションにつながる」という趣旨の意見がいくつかあった。そこで「社員同士で互いに教え合う文化の強さ」、「経営者と社員の距離の近さ」、「経営者や社員が交流する機会やイベントの多さ」、「日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかける程度」、「日本人従業員が外国人と勤務時間以外にも積極的に交流する程度」がどのような影響を与えているかを観察した。

技能実習生・高度人材(事務系)・高度人材(技術系)のいずれにおいても、「社員同士で互いに教え合う文化の強さ」、「日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかける程度」、「日本人従業員が外国人と勤務時間以外にも積極的に交流する程度」が活躍に影響を与えていた。

社内で社員同士が教え合う文化があり、日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかけ、勤務時間以外にも交流するという環境が、外国人従業員の活躍を促すことになるのである。つまり社員間のコミュニケーションが活発な企業

が望ましいということになる。

「日本人従業員が外国人従業員に積極的に話しかける程度」は特に技能実習生への効果が大きく、「日本人従業員が外国人と勤務時間以外にも積極的に交流する程度」は高度人材（事務系）・高度人材（技術系）への効果が大きい。これは各カテゴリーの外国人従業員が置かれた状況が関係していると考えられる。

技能実習生の場合、1社で1名を採用するといったことは少なく、同じ母国から数名～数十名が同じ会社に勤務することになる。ヒアリング調査では、技能実習生同士でかたまって行動するため、日本人従業員との心理的な壁があるという状況もみられた。技能実習生が日本に働きにくるということは、日本人と交流したいという気持ちもあるだろう。日本人従業員が技能実習生に対して積極的に話しかけてみたくなるような仕組みを、中小企業は考えたほうがよいと思われる。

一方で、「日本人従業員が外国人と勤務時間以外にも積極的に交流する程度」の効果は、技能実習生のそれと比較して、高度人材（事務系）、高度人材（技術系）のほうが大きい。高度人材（事務系）、高度人材（技術系）の場合、中小企業で多数を雇用するケースはほとんどなく、同じ部署での外国人の同僚は一人、または限られた人数であろう。そのため、日本人従業員と話す機会は多いと推察される。しかし高度人材（事務系）、高度人材（技術系）は、技能実習生のように勤務後や週末に過ごす仲間が少ない。よって「勤務時間外」での交流を楽しみにしている可能性がある。

「経営者と社員の距離の近さ」は、技能実習生と高度人材（技術系）の活躍に影響していた。経営者と社員の距離の近さは中小企業の特徴ともいえるため、これらを活用できるとよいであろう。

#### (4) 外国人従業員への期待に関する特徴

図表4-4 外国人従業員の活躍度に影響する外国人従業員への期待の要因の推計結果（カテゴリー別）

説明変数	被説明変数 = 活躍度					
	推計(4-1) 技能実習生		推計(4-2) 高度人材(事務系)		推計(4-3) 高度人材(技術系)	
(外国人従業員への期待)						
要訓練業務の担当方針	0.207 ***	( 6.500 )	0.209 ***	( 6.701 )	0.219 ***	( 6.329 )
即戦力期待	0.262 ***	( 8.014 )	0.245 ***	( 6.502 )	0.131 ***	( 3.492 )
スキル向上期待	0.183 ***	( 4.471 )	0.117 ***	( 2.848 )	0.101 **	( 2.246 )
未経験仕事挑戦期待	0.097 ***	( 2.706 )	0.020	( 0.492 )	0.113 ***	( 2.634 )
自分で判断期待	0.060 *	( 1.703 )	0.068	( 1.623 )	0.145 ***	( 3.295 )
採用時日本語能力期待	0.029	( 0.949 )	0.113 ***	( 3.221 )	0.036	( 0.277 )
切片(定数)	0.532 ***	( 4.649 )	0.565 ***	( 4.417 )	0.871 ***	( 7.445 )
調整済み決定係数(R <sup>2</sup> )	0.439		0.357		0.348	
サンプルサイズ	893		816		864	

(注) 説明変数および切片の\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。  
( ) 内の数値はt値。

外国人従業員の採用方針や、会社側の外国人従業員への期待が、外国人従業員の活躍にどのようにつながっているのかを観察するために、「訓練を要する業務を担わせる方針」、「即戦力になることへの期待」、「スキル向上の期待」、「それまでにしたことがない仕事に挑戦することへの期待」、「ある程度、自分で考えて仕事上の判断をすることへの期待」、「採用時における日本語能力習得度への期待」といった要因をとりあげた。

どのカテゴリーにおいても、「訓練を要する業務を担わせる方針」、「即戦力になることへの期待」、「スキル向上の期待」が外国人従業員の活躍につながっている。

ここから読み取れるのは、第一に、習熟度の低い業務を担当するイメージのある技能実習生においても、会社が訓練して教育する意図を持って採用することが活躍につながるという点である。第二に、「即戦力になること」と「訓練を要する業務を担当すること」は矛盾しているように見えるが、「訓練をすれば早期に戦力になる人材」を指していると考えられる。そうだとするならば、採用時にどのカテゴリーの人材においても、訓練で伸びる資質があるかどうかを見抜くことが重要になる。

「それまでにしたことがない仕事に挑戦するこ

とへの期待」、「ある程度、自分で考えて仕事上の判断をすることへの期待」は技能実習生と高度人材（技術系）において、効果がみられた。技術系のみならず技能実習生においても、新しい業務への挑戦を期待し、自分で判断する業務を期待することが重要ということになり、いわゆる安価な労働力を求める考え方とは対極にある。

「採用時の日本語能力への期待」は、高度人材（事務系）にのみ効果的であった。事務系の場合には、営業部門をはじめ社内・社外の日本人とやり取りが多い部署に配属することが想定されるため、入社時から高度な日本語能力を修得していた方が活躍しやすいと考えられる。一方で技能実習生と高度人材（技術系）は、「採用時」の日本語能力に期待しなくても後に活躍できる可能性が高いということであり、中小企業の外国人従業員採用にあたり参考になるであろう。技能実習生の場合には、日本語が多少不自由であっても、作業がある程度定型化されている場合には、母国語でのマニュアルを用意することもできるし、高度人材の技術系の場合には専門用語（多くの場合は英語）を使って意思疎通できることが想定される。入社後に、徐々に日本語能力を伸ばしていってもらえばよいということになるだろう。

## (5) 企業業績と海外戦略にみる特徴

図表4-5 外国人従業員の活躍度に影響する企業業績等の要因の推計結果（カテゴリー別）

説明変数	被説明変数 = 活躍度					
	推計(5-1) 技能実習生		推計(5-2) 高度人材(事務系)		推計(5-3) 高度人材(技術系)	
(企業業績や海外戦略)						
会社の現在の業績	0.075 **	( 2.338 )	0.053	( 1.564 )	0.081 **	( 2.507 )
会社の10年前の業績	0.090 ***	( 2.812 )	0.042	( 1.260 )	0.081 **	( 2.515 )
積極的海外展開ダミー	-0.067 **	( -2.082 )	0.025	( 0.744 )	0.020	( 0.604 )
切片(定数)	2.795 ***	( 20.995 )	2.784 ***	( 19.760 )	2.700 ***	( 20.760 )
調整済み決定係数(R <sup>2</sup> )	0.015		0.003		0.013	
サンプルサイズ	986		912		968	

(注) 説明変数および切片の\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。  
( ) 内の数値はt値。

企業の過去・現在の業績と、海外展開へ方針がどのように外国人従業員の活躍に影響するのかを観察した。

技能実習生については「現在の業績の良さ」、「10年前の業績のよさ」がプラスに影響し、「積極的海外展開」はマイナスに影響していた。高度人材（事務系）については何も影響していなかった。高度人材（技術系）については「現在の業績の良さ」、「10年前の業績の良さ」がプラスの影響を与えていた。しかしながら、いずれの要因も影響度はそれほど大きくない。

当初、われわれは海外に積極的に展開している企業では、外国人への対応に慣れていることから、外国人従業員が活躍しているのではないかと想定していた。しかし分析結果は異なっており、むしろ技能実習生については、海外展開はマイナスに影響していた。海外に展開はしていないが、日本国内での労働力不足や価格競争に対応したいという企業が、技能実習生を活用していることも考えられる。

## 3. 外国人従業員の活躍に関するカテゴリー別モデル

前節では、「人事施策」、「組織風土」、「社内の人的交流」、「外国人従業員への期待」、「企業業績や海外戦略」のそれぞれ5つの側面において分析した結果、技能実習生、高度人材（事務系）、高度人材（技術系）の3つのカテゴリーの活躍に対して、プラスの影響を与えている各種の要因が明らかになった。しかし、ある要因が有意だったのは、実は、他の側面に属する別の要因の隠れた影響による場合もある。例えば、人事施策面では「福利厚生面への配慮」が有意だったが、仮に、組織風土面でみた「高齢従業員の活躍度」が高い職場のほとんどが、同時に「福利厚生への配慮」がある職場だったとしたら、両者は独立した要因とはいえ、一方が他方の影響下にあるなど、どちらかの要因は意味をなさなくなる。そこで、本節では、上述した5つの面で影響力の大きかった各種の要因を連れ、相互にコントロールすることで、それぞれが独立して有意な要因であるか否かを明

らかにする。それとともに、5つの側面を横断することで、それぞれのカテゴリーの人材が活躍するために、中小企業の対応全般に関わる包

括的なモデルを推定した。外国人従業者を雇用している中小企業の参考になれば幸いである。

### (1) 技能実習生の活躍に関するモデル

図表4-6 技能実習生の活躍に関するモデルの推計結果

$$\begin{aligned}
 \text{技能実習生の活躍度} &= 0.242 + 0.178 \text{ 福利厚生面への配慮} + 0.252 \text{ 高齢従業者の活躍度} \\
 &\quad (1.774) \quad (5.306)^{***} \quad (8.969)^{***} \\
 &+ 0.236 \text{ 外国人への話しかけ} + 0.195 \text{ 即戦力期待} \\
 &\quad (6.984)^{***} \quad (6.006)^{***} \\
 &- 0.003 \text{ 会社の現在の業績} + 0.054 \text{ 製造業ダミー} \\
 &\quad (-0.128) \quad (2.178)^{**} \\
 &+ 0.058 \ln \text{ 従業者数} + \text{誤差} \\
 &\quad (2.312)^{**}
 \end{aligned}$$

自由度調整済決定係数 0.483    F 値 117.822 (p 値 0.00)    サンプルサイズ 874

(注1) \*\*\*、\*\*、\*印は、それぞれ1%、5%、10%水準で有意であることを示す。ただし定数項については省略。  
(注2) 従業者数は、自然対数に変換したもの。各偏回帰係数は、標準化したもの。( )内の数値はt値。  
(注3) コントロールした変数を示すため、有意でない変数も省略せず掲載した。

技能実習生については、「人事施策」、「組織風土」、「社内の人的交流」、「外国人従業者への期待」、「企業業績や海外戦略」の5つの側面のそれぞれから、最も効果が高かった要因を投入してモデルを推定してみた。その結果、まず、一例として先述した「高齢従業者が活躍していること」と「福利厚生に配慮していること」は、相互に独立した要因として有意なことが改めて明らかになった。「日本人従業者が外国人従業者に話しかけること」、「即戦力を期待していること」についても同様である。また、効果が高い順に、「高齢従業者が活躍していること」、「日本人従業者が外国人従業者に話しかけること」、

「即戦力を期待していること」、「福利厚生面に配慮していること」となった。「現在の業績」は影響がなかった。

つまり、現在の業績にかかわらず、高齢の従業員も活躍できるような肉体的負担をかけない職場環境をつくったり、日本人従業者が積極的に話しかけられる仕組みを整備するなどといったところから着手するとよいであろう。

なお、この(1)及び以下の(2)(3)の包括的モデルの推定に当たっては、新たに、企業の属性による影響を制御するため、「製造業ダミー」と「従業者数」を変数として加えた。例えば、(1)においてはいずれも有意であり、製造

業であること、中小企業の中では規模が大きいことが、外国人従業員の活躍にプラスの影響を与えることがわかった。ただし、その影響度は他の変数に比べて小さいこと、また、そもそも

業種や企業規模は、外国人従業員の活躍を図るために任意に操作し得るものではないことから、これらについては本節の分析の主眼とはしていない。

## (2) 高度人材（事務系）の活躍に関するモデル

図表4-7 高度人材（事務系）の活躍に関するモデルの推計結果

高度人材（事務系）の活躍度	
= 0.470	+ 0.136 福利厚生面への配慮 + 0.242 女性従業員の活躍度
(3.002)	(3.818)*** (7.526)***
+ 0.195 外国人との勤務時間外交流	+ 0.216 要訓練業務の担当方針
(5.408)***	(6.411)***
- 0.040 会社の現在の業績	- 0.016 製造業ダミー
(-1.433)	(-0.592)
+ 0.072 ln 従業者数	+ 誤差
(2.544)**	
自由度調整済決定係数 0.379	F 値 72.844 (p 値 0.00) サンプルサイズ 823

(注) 図表4-6に同じ。

高度人材（事務系）のモデル作成にあたっては、まず技能実習生と同様の要素、つまり「福利厚生面に配慮していること」、「高齢従業員が活躍していること」、「日本人従業員が外国人従業員に話しかけること」、「即戦力を期待していること」、「会社の現在の業績」を投入した。その後にモデルの説明力をあげるために、「即戦力を期待していること」を「訓練を要する業務を担わせる方針」に置き換えた。さらに、「高齢従業員が活躍していること」を「女性従業員が活躍していること」に置き換え、「日本人従業員が外国人従業員に話しかけること」を「外国人との勤務時間外の交流」に置き換えて説明力を向上させた。

その結果、効果が高い順に、「女性従業員が活躍していること」、「訓練を要する業務を担わせる方針」、「外国人との勤務時間外交流」、「福利厚生面の配慮」であった。「現在の業績」は影響していなかった。

つまり高度人材（事務系）に活躍してもらうためには、現在の業績にかかわらず、女性従業員が活躍できるようなダイバーシティを実現し、訓練を要する業務を担当させ、さらに外国人従業員と日本人従業員が勤務時間外も交流できるような人間関係の構築に努めるのが望ましいということになる。それらに加えて、福利厚生にも配慮するとなお良いであろう。



### (3) 高度人材（技術系）の活躍に関するモデル

図表4-8 高度人材（技術系）の活躍に関するモデルの推計結果

$$\begin{aligned}
 & \text{高度人材(技術系)の活躍度} \\
 & = 0.535 + 0.133 \text{ 福利厚生面への配慮} + 0.280 \text{ 女性従業員の活躍度} \\
 & \quad (3.826) \quad (3.909)^{***} \quad (8.869)^{***} \\
 & + 0.188 \text{ 外国人との勤務時間外交流} + 0.199 \text{ 要訓練業務の担当方針} \\
 & \quad (5.580)^{***} \quad (6.000)^{***} \\
 & - 0.019 \text{ 会社の現在の業績} + 0.026 \text{ 製造業ダミー} \\
 & \quad (-0.703) \quad (0.995) \\
 & + 0.069 \ln \text{ 従業者数} + \text{誤差} \\
 & \quad (2.555)^{**} \\
 & \text{自由度調整済決定係数 } 0.404 \quad \text{F 値 } 84.553 \text{ (p 値 } 0.00) \quad \text{サンプルサイズ } 862
 \end{aligned}$$

(注) 図表4-6に同じ。

高度人材（技術系）のモデル作成にあたっては、まず技能実習生と同様の要素、つまり「福利厚生面に配慮していること」、「高齢従業員が活躍していること」、「日本人従業者が外国人従業者に話しかけること」、「即戦力を期待していること」、「会社の現在の業績」を投入した。その後モデルの説明力をあげるために、「高齢従業員が活躍していること」を「女性従業員が活躍していること」に置き換え、「日本人従業者が外国人従業者に話しかけること」を「外国人との勤務時間外交流」に置き換えた。さらに「即戦力を期待していること」を「訓練を要する業務を担わせる方針」に置き換えて説明力を向上した。

その結果、効果が高い順に、「女性従業員が

活躍していること」、「訓練を要する業務を担わせる方針」、「外国人との勤務時間外交流」、「福利厚生面の配慮」であった。「現在の業績」は影響していなかった。

つまり高度人材（技術系）に活躍してもらうためには、現在の業績にかかわらず、女性従業員が活躍できるような職場環境づくりにつとめ、職務分担においては訓練を要するような業務を担ってもらうとよい。さらに外国人従業者と日本人従業者が勤務時間外も交流できるような人間関係の構築に努めることが望まれる。加えて、福利厚生にも配慮するとより効果があがるであろう。

#### 4. 小括

本章では、中小企業が雇用する外国人従業員について、技能実習生・高度人材（事務職）・高度人材（技術職）の3つのカテゴリーに分けて、まず「人事施策」、「組織風土」、「社内の人的交流」、「外国人従業員への期待」、「企業業績や海外戦略」の5側面からそれぞれの活躍を促進する要素を探った。

さらに、3つのカテゴリーの外国人従業員が活躍できる包括的なモデルを描いた。中小企業では、外国人従業員として一括りにして採用・処遇・育成するのではなく、それぞれのカテゴリー別に応じた取り組みをしたほうが外国人従業員の活躍につながる事が明らかになった。

図表 4-9 変数定義表

変数	定義
外国人従業員の活躍度 (どの程度活躍しているか)	大いに活躍している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く活躍していない=1
(人事施策)	
育成計画整備ダミー	社員の育成計画が整備されているに該当=1、非該当=0
新卒定期採用継続ダミー	10年以上、新卒定期採用を続けているに該当=1、非該当=0
給与水準の高さ	同業・同規模他社より給与水準が高いと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1
社員研修の充実	同業・同規模他社より社員研修の充実を大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1
外国人向け福利厚生配慮 (組織風土)	外国人従業員向け福利厚生に大いに配慮している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く配慮していない=1
社員間競争の強さ	同業・同規模他社より社員間競争が激しいと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1
満足度の高さ	一般的に社員の満足度が高いと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1
若手従業員の活躍度	若手従業員が大いに活躍している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く活躍していない=1
女性従業員の活躍度	女性従業員が大いに活躍している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く活躍していない=1
高齢従業員の活躍度 (人的交流)	高齢者従業員が大いに活躍している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く活躍していない=1
教え合う文化	お互いに教え合う文化があると大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1
経営者と社員の距離の近さ	経営者と社員の距離が近いと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1
交流機会の多さ	交流する機会やイベントが多いと大いに感じる=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く感じない=1
外国人への話しかけ	日本人から外国人への積極的な話しかけを大いにしている=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全くしていない=1
外国人との勤務時間外交流 (外国人従業員への期待)	日本人は勤務時間外にも外国人と交流を大いにしている=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全くしていない=1
要訓練業務の担当方針	育成・訓練を必要とする業務=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、特に育成・訓練を必要としない業務=1
即戦力期待	外国人従業員の即戦力化を大いに期待している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く期待していない=1
スキル向上期待	外国人従業員のスキル向上を大いに奨励している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く奨励していない=1
未経験仕事挑戦期待	外国人従業員の未経験仕事の挑戦を大いに奨励している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く奨励していない=1
自分で判断期待	外国人従業員の自分で考える判断を大いに奨励している=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、全く奨励していない=1
採用時日本語能力期待 (企業業績や海外戦略)	外国人従業員採用時に求めるのは、高度な日本語=5、3と5の中間=4、どちらともいえない=3、1と3の中間=2、最低必要限な日本語=1
会社の現在の業績	会社の現在の業績が好調=5、やや好調=4、どちらともいえない=3、やや不調=2、不調=1
会社の10年前の業績	会社の10年前の業績が好調=5、やや好調=4、どちらともいえない=3、やや不調=2、不調=1
積極的海外展開ダミー (業種や企業規模)	同業他社と比較して海外展開に積極的であるに該当=1、非該当=0
製造業ダミー	業種が製造業に該当=1、非該当=0
従業員数(対数)	従業員数を自然対数に変換した数値

(注) 表中の「外国人従業員」に関わる変数は、技能実習生、高度人材（事務系）、高度人材（技術系）の3つのカテゴリーごとの変数に分かれる。

図表4-10 記述統計量

変数	平均	標準偏差	最小値	最大値	観測数
技能実習生の活躍度	3.26	1.09	1.00	5.00	986
高度人材(事務系)の活躍度	3.09	1.09	1.00	5.00	912
高度人材(技術系)の活躍度	3.18	1.05	1.00	5.00	968
(人事施策)					
育成計画整備ダミー	0.18	0.38	0.00	1.00	1,236
新卒定期採用継続ダミー	0.43	0.50	0.00	1.00	1,236
給与水準の高さ	2.91	1.03	1.00	5.00	1,236
社員研修の充実	2.83	1.03	1.00	5.00	1,236
技能実習生向け福利厚生配慮	3.21	1.07	1.00	5.00	983
高度人材(事務系)向け福利厚生配慮	3.13	1.02	1.00	5.00	953
高度人材(技術系)向け福利厚生配慮	3.21	1.04	1.00	5.00	986
(組織風土)					
社員間競争の強さ	2.75	0.96	1.00	5.00	1,236
満足度の高さ	2.88	0.99	1.00	5.00	1,236
若手従業員の活躍度	3.17	1.02	1.00	5.00	1,164
女性従業員の活躍度	3.33	1.03	1.00	5.00	1,200
高齢従業員の活躍度	3.10	1.05	1.00	5.00	1,148
(人的交流)					
教え合う文化	3.12	1.08	1.00	5.00	1,236
経営者との距離の近さ	3.11	1.11	1.00	5.00	1,236
交流機会の多さ	2.85	1.05	1.00	5.00	1,236
外国人への話しかけ	3.37	1.12	1.00	5.00	1,190
外国人との勤務時間外交流	3.15	1.08	1.00	5.00	1,171
(外国人従業者への期待)					
要訓練業務の技能実習生担当方針	3.11	1.14	1.00	5.00	963
要訓練業務の高度人材(事務系)担当方針	3.03	1.08	1.00	5.00	930
要訓練業務の高度人材(技術系)担当方針	3.13	1.12	1.00	5.00	960
即戦力期待(技能実習生)	3.24	1.07	1.00	5.00	993
即戦力期待(高度人材(事務系))	3.18	1.07	1.00	5.00	951
即戦力期待(高度人材(技術系))	3.30	1.08	1.00	5.00	992
スキル向上期待(技能実習生)	3.37	1.08	1.00	5.00	1,010
スキル向上期待(高度人材(事務系))	3.25	1.04	1.00	5.00	963
スキル向上期待(高度人材(技術系))	3.31	1.05	1.00	5.00	1,002
未経験仕事挑戦期待(技能実習生)	3.14	1.00	1.00	5.00	1,023
未経験仕事挑戦期待(高度人材(事務系))	3.18	1.02	1.00	5.00	967
未経験仕事挑戦期待(高度人材(技術系))	3.25	1.04	1.00	5.00	1,009
自分で判断期待(技能実習生)	3.20	1.01	1.00	5.00	1,019
自分で判断期待(高度人材(事務系))	3.24	1.02	1.00	5.00	963
自分で判断期待(高度人材(技術系))	3.28	1.07	1.00	5.00	1,004
日本語能力期待(技能実習生)	3.03	1.05	1.00	5.00	1,007
日本語能力期待(高度人材(事務系))	3.08	1.03	1.00	5.00	960
日本語能力期待(高度人材(技術系))	3.07	1.04	1.00	5.00	998
(企業業績や海外戦略)					
会社の現在の業績	3.47	1.17	1.00	5.00	1,236
会社の10年前の業績	3.46	1.09	1.00	5.00	1,151
積極的海外展開ダミー	0.17	0.38	0.00	1.00	1,236
(業種や企業規模)					
製造業ダミー	0.35	0.48	0.00	1.00	1,236
従業者数(対数)	3.86	1.43	0.00	5.70	1,236

図表4-11 変数の組み合わせによる各モデルの比較

Y	技能実習生の活躍度		
X1	福利厚生面の配慮		
X2	高齢従業員の活躍度		
X3	外国人への話しかけ		
X4	即戦力期待		
X5	現在の業績		
X6	製造業ダミー		
X7	従業者数（対数）		
R <sup>2</sup>	0.483		
F 値	117.822		
Y	高度人材(事務系)の活躍度	同左	同左
X1	福利厚生面の配慮	同左	同左
X2	高齢従業員の活躍度	同左	女性従業員の活躍度
X3	外国人への話しかけ	同左	外国人との勤務時間外交流
X4	即戦力期待	要訓練業務の担当方針	同左
X5	現在の業績	同左	同左
X6	製造業ダミー	同左	同左
X7	従業者数（対数）	同左	同左
R <sup>2</sup>	0.364	0.373	0.379
F 値	68.253	69.523	72.844
Y	高度人材(技術系)の活躍度	同左	同左
X1	福利厚生面の配慮	同左	同左
X2	高齢従業員の活躍度	女性従業員の活躍度	同左
X3	外国人への話しかけ	外国人との勤務時間外交流	同左
X4	即戦力期待	同左	要訓練業務の担当方針
X5	現在の業績	同左	同左
X6	製造業ダミー	同左	同左
X7	従業者数（対数）	同左	同左
R <sup>2</sup>	0.339	0.387	0.404
F 値	64.499	80.616	84.553