



外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査 結果報告書

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



2019.12月

パーソル 総合研究所

調査概要

パーソル総合研究所
外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査

サマリー	調査概要と結果のサマリー
調査結果①	外国人材受け入れ現場の状況と課題
調査結果②	外国人材受け入れショックが引き起こす上司のリスク
調査結果③	外国人材を活かすコミュニケーションスキル
調査結果④	回答者属性
Appendix	その他

調査名称	パーソル総合研究所「外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査」								
調査目的	・外国人材をマネジメントする現場の課題を把握し、より良いマネジメント（外国人材の定着・活躍）の在り方を探る。 ・外国人部下を持つ上司自身の離職のリスクやその回避方法を明らかにする。								
調査手法	調査モニターを用いたインターネット定量調査								
調査時期	2019年8月23日-8月28日								
調査対象者	【外国人部下をマネジメントしている日本人上司】 《条件》 ・企業規模／業種：不問 ・内外資：不問 ・外国人：除外 ・雇用形態：アルバイト、派遣（間接雇用） 除外 ・以下のいずれかの外国人材をマネジメントしている上司 ■外国人部下の雇用形態 <table><tr><td>①正社員</td><td>530サンプル</td></tr><tr><td>②パート・アルバイト</td><td>173サンプル</td></tr><tr><td>③技能実習生</td><td>169サンプル</td></tr></table> ----- <table><tr><td>合計</td><td>872サンプル</td></tr></table> ※複数の雇用形態の外国人部下を持つ上司は、指定した一つの雇用形態に絞って回答。	①正社員	530サンプル	②パート・アルバイト	173サンプル	③技能実習生	169サンプル	合計	872サンプル
①正社員	530サンプル								
②パート・アルバイト	173サンプル								
③技能実習生	169サンプル								
合計	872サンプル								
実施主体	株式会社 パーソル総合研究所								

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査」

■業種 (%)

■全体+10ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-10ポイント以下

	n 数	鉱業、 農業、 漁業、 林業、	建設 業	製造 業	電気・水・ ガス・熱 供給	情報通 信業	運輸業 、郵便 業	航空 業	卸売業 、小売 業	金融業 、保険 業	貸金業 、物産 業	技術サ ービス 業、専 門・	宿泊業 、外食 業	生活関 連サー ビス業	教育、 学習支 援業	医療、 福祉、 介護	その他 サービ ス業	左記 以外の 業種
全体	872	0.5	7.5	37.2	0.5	7.3	3.0	0.5	11.0	4.5	1.7	1.7	4.7	1.7	1.1	3.7	8.9	4.6
外国人材の 雇用形態																		
正社員	530	0.6	4.7	38.7	0.4	11.1	2.8	0.8	9.6	6.6	2.3	2.3	3.0	0.8	0.8	1.5	10.0	4.2
パート・アルバイト	173	0.0	5.2	19.1	0.0	1.7	4.0	0.0	20.8	2.3	1.7	0.6	12.1	4.6	2.9	10.4	8.7	5.8
技能実習生	169	0.6	18.3	50.9	1.2	1.2	2.4	0.0	5.3	0.0	0.0	1.2	2.4	1.8	0.6	3.6	5.9	4.7

■従業員人数規模 (%)

	n 数	10人未 満	10人満 100人未 満	100人満 500人未 満	500人満 1,000人未 満	1,000人満 2,000人未 満	2,000人満 5,000人未 満	5,000人満 1万人未 満	1万人満 5万人未 満	5万人満 10万人未 満	10万人満 30万人未 満	30万人以上	加重平均 値(人)
全体	872	4.1	13.2	8.7	10.3	10.9	8.7	8.1	8.7	7.0	8.1	12.0	6321.68
外国人材の 雇用形態													
正社員	530	2.8	9.2	7.2	10.8	9.6	8.1	8.7	10.8	7.4	9.6	15.8	7856.23
パート・アルバイト	173	8.1	17.3	9.8	8.1	11.0	11.0	8.7	5.8	8.7	4.6	6.9	4133.50
技能実習生	169	4.1	21.3	12.4	11.2	14.8	8.3	5.9	5.3	4.1	7.1	5.3	3749.17

■勤務先地域 (%)

	n 数	北海道・ 東北	関東	甲信越・ 北海道・ 北陸	近畿	中国・四 国
全体	872	3.8	56.5	14.7	16.9	8.1
外国人材の 雇用形態						
正社員	530	2.5	64.2	11.5	16.0	5.8
パート・アルバイト	173	4.0	54.9	16.2	15.6	9.2
技能実習生	169	7.7	34.3	23.1	20.7	14.2

■ 全体+10ポイント以上 ■ 全体+5ポイント以上 ■ 全体-5ポイント以下 ■ 全体-10ポイント以下

■ マネジメントしている外国人材の職種（%）（複数回答）

	n 数	バック オフィス	事務・ 受付	営業	接客・ 販売・サ ービス・	生産 管理・製 造	配送・ 物流・運 輸	通信報 知処 理職・	商品 開発	専門・ 技術職	清掃作 業・警 備・
全体	872	27.2	10.1	10.8	12.6	21.4	2.8	13.5	8.1	18.3	3.7
外国人材の 雇用形態											
正社員	530	35.5	10.9	15.1	7.9	12.3	1.9	19.1	11.7	15.3	1.1
パート・アルバイト	173	15.6	9.2	4.6	30.6	18.5	5.2	4.0	2.9	22.5	5.2
技能実習生	169	13.0	8.3	3.6	8.9	53.3	3.0	5.9	2.4	23.7	10.1

■ マネジメントしている外国人材の国籍（%）（複数回答）

	n 数	東 ア ジ ア	東 南 ア ジ ア	南 ア ジ ア	北 ア ジ ア	西 ア ジ ア	オ セ ア ニ ア	南 米	北 米	ヨ ー ロ ッ パ	そ の 他
全体	872	58.9	48.4	14.6	2.1	1.6	4.6	6.0	15.9	10.4	7.7
外国人材の 雇用形態											
正社員	530	63.8	33.0	13.8	1.5	1.1	5.3	3.8	20.0	13.4	7.0
パート・アルバイト	173	59.5	57.8	19.1	2.9	2.3	2.9	11.0	11.0	5.2	12.7
技能実習生	169	43.2	87.0	12.4	3.0	2.4	4.1	7.7	8.3	6.5	4.7

■ マネジメントしている外国人材の日本語レベル（%）（複数回答）

	n 数	ネ イ テ ィ ブ 相 当	レ ビ ベ ジ ル ネ ス 上 級	レ ビ ベ ジ ル ネ ス 中 級	レ ビ ベ ジ ル ネ ス 初 級	日 常 会 話 レ ベ ル	日 常 会 話 に 支 障
全体	872	19.8	21.2	25.9	18.1	33.7	20.2
外国人材の 雇用形態							
正社員	530	24.3	27.0	31.3	18.1	20.6	14.2
パート・アルバイト	173	16.8	13.9	20.2	14.5	53.2	19.7
技能実習生	169	8.9	10.7	14.8	21.9	55.0	39.6

1. 外国人材受け入れ現場では「ノウハウがなく、手探りの状態」30.0%。
上司自身のストレス度も高い（全体34.3%）。
特に、パート・アルバイトの現場でトラブルが頻発している傾向が見られた。

調査結果詳細編
P13-19 参照

- ▶ 「ノウハウがなく、手探りの状態」など、受け入れ現場状況の雇用形態別の結果は以下の通り。
特にパート・アルバイトでマネジメントの“行き詰まり感”が強い。

	(%)	全体 (n=872)	外国人部下の雇用形態		
			正社員 (n=530)	パート・ アルバイト (n=173)	技能実習生 (n=169)
ノウハウがなく、手探り状態である		30.0	27.2	38.7	30.2
通常業務が忙しく、外国人材のマネジメントに手が回らない		24.7	21.3	31.2	28.4
外国人材をうまくマネジメントできていないと思う		22.8	19.8	29.5	25.4

- ▶ 上司のストレスはパート・アルバイト、技能実習生の外国人材をマネジメントする現場で特に強い。
「強いストレスを感じている」：パート・アルバイト39.9%。技能実習生39.1%。正社員30.9%。
- ▶ 現場で起こるトラブルは「無断遅刻・欠勤（全体14.9%）」、「コンプライアンス違反（全体7.6%）」など。
特にパート・アルバイトで発生率が高く、「無断遅刻・欠勤（27.7%）」「コンプライアンス違反（12.7%）」。

2. 外国人材を受け入れる際に、受け入れショック（ネガティブな想定外）を感じる上司が多くいることが判明。また、外国人材に対する規範意識（ルール遵守・暗黙の同調圧力）が高い上司ほど、受け入れショックを感じやすい傾向があることがわかった。

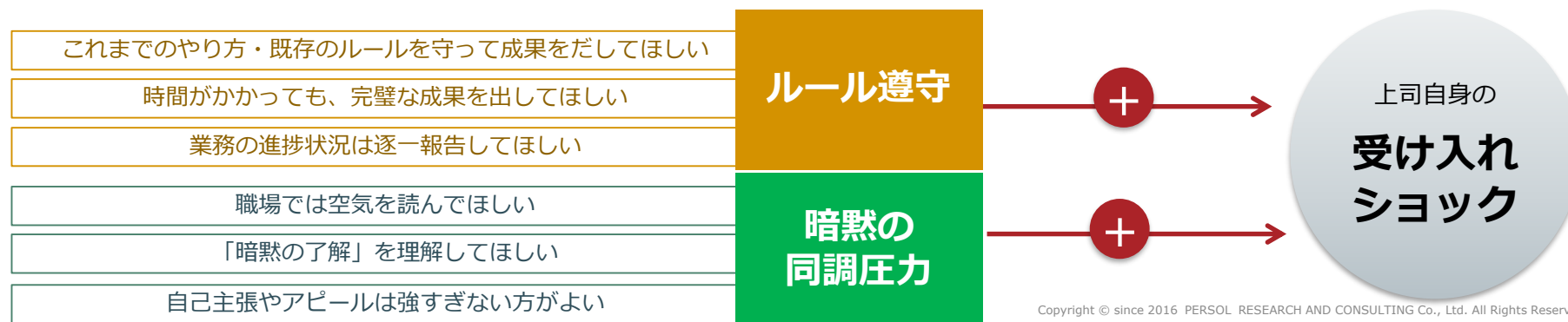
調査結果詳細編
P.22-26 参照

▶ 外国人材受け入れショック（ネガティブな想定外）の雇用形態別の上位3位は以下の通り。

※文頭の「想像以上に」は省略して記載

	外国人部下が正社員（530）	(%)	外国人部下がパート・アルバイト（173）	(%)	外国人部下が技能実習生（169）	(%)
1位	自己主張が強かった	45.1	自己主張が強かった	53.8	日本の常識が通じなかった	50.9
2位	昇給の要求が強かった	39.6	組織へのロイヤリティが低かった	51.4	コミュニケーションが困難だった	45.6
3位	仕事内容に対するこだわりが強く、指示したことをやらないこともしばしばある	37.9	仕事を教えるのに時間がかかった	50.3	仕事を教えるのに時間がかかった	44.4

▶ 「規範意識」が受け入れショックのリスクを高めることがわかった。（分析手法：重回帰分析）



3. 外国人材受け入れショック、コミュニケーション苦勞、現場でのトラブル多発は 上司自身の離職リスクも高める。

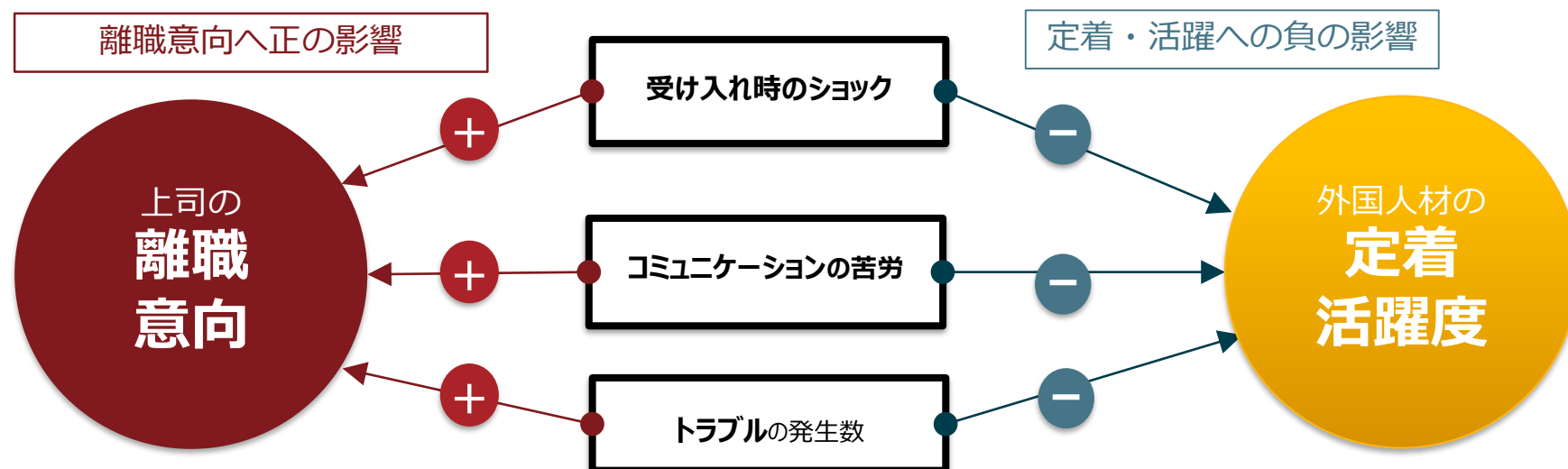
調査結果詳細編
P.19,24 参照

- ▶ 「いますぐにでも辞めたい（全体17.2%）」と、強い離職意向をもつ上司は2割弱。

特にパート・アルバイトの部下を持つ上司で22.5%と多く、深刻な状況。

- ▶ 外国人材受け入れショックなどの要因が、上司自身の離職意向を高めることが明らかになった。
また、上司の受け入れショックや苦勞、トラブルが多い職場では、外国人材の定着・活躍も実現できていない。

（分析手法：重回帰分析）



4.

外国人材のマネジメントに有効なコミュニケーションスキルは

正社員、技能実習生は「受容力<共感・尊重するスキル>」「表現力<伝えるスキル>」。

パート・アルバイトは「観察力<読み取るスキル>」「対立調整力<意見の食い違いに対処するスキル>」。

調査結果詳細編
P.30-34 参照

▶ 正社員は【言語】による表現力、技能実習生は【表情・しぐさ】による表現力が有効。

正社員と技能実習生の定着・活躍を促すには、表現力が有効なスキルだが、詳細を見ていくとその中身は異なる。正社員では【言語】、技能実習生では【表現・しぐさ】が外国人材を定着・活躍させるために有効なスキルであることがわかった。この差は外国人材の日本語レベルの影響によることが推察される。

補論：パート・アルバイトで「観察力」「対立調整力」が有効な理由

雇用形態別に見ると、パート・アルバイトのみ、有効なスキルが異なることがわかった。理由としては以下のことが推察できる。

- ・ 上司の年齢がやや若く、コミュニケーションスキルが未熟である可能性。
- ・ 外国人材の年齢や国籍の分布が広いため、多様性が高い現場であることが想像され、観察力、対立調整力が必要。
- ・ 採用プロセスが正社員や技能実習生とは異なり、スタッフのバックグラウンド情報が不足しているケースも多いため、現場での観察力が必要。
- ・ 外国人材の組織へのロイヤリティが低いため、従業員からの積極的な発言よりも、上司による観察・読み取りが必要。

5. 「外国人材受け入れ研修」「指導・説明」「相談窓口の設置」などの、会社から職場へのサポート実施率は2割前後と低水準。 サポート体制を充実させることは喫緊の課題の一つと言える。

調査結果詳細編
P.20 参照

▶ 現場上司の外国人材マネジメントの強い行き詰まり感に対し、会社からのサポートが手薄であることは否めない。

特に正社員、パート・アルバイトの外国人材マネジメントの現場でサポート実施率の低さが顕著。

現場にノウハウが蓄積されていない中での企業サポートの薄さは、外国人材の定着・活躍を阻害し、上司自身の離職につながるリスクがある。

	(%)	全体 (n=872)	外国人部下の雇用形態		
			正社員 (n=530)	パート・ アルバイト (n=173)	技能実習生 (n=169)
外国人材の受け入れについての指導・説明		26.5	23.0	24.9	39.1
人事部による、定期的なヒアリング・面談の実施		25.0	23.0	20.8	35.5
外国人材のマネジメントについて相談できる窓口の設置		20.6	18.9	16.8	30.2
外国人材受け入れのための自己学習用の資料、書籍などの配布		13.8	12.6	11.0	20.1
外国人材の受け入れについての研修		21.1	19.1	16.2	32.5
上記のいずれもあてはまらない		46.1	50.2	50.3	29.0

調査結果①

外国人材受け入れ現場の 状況と課題

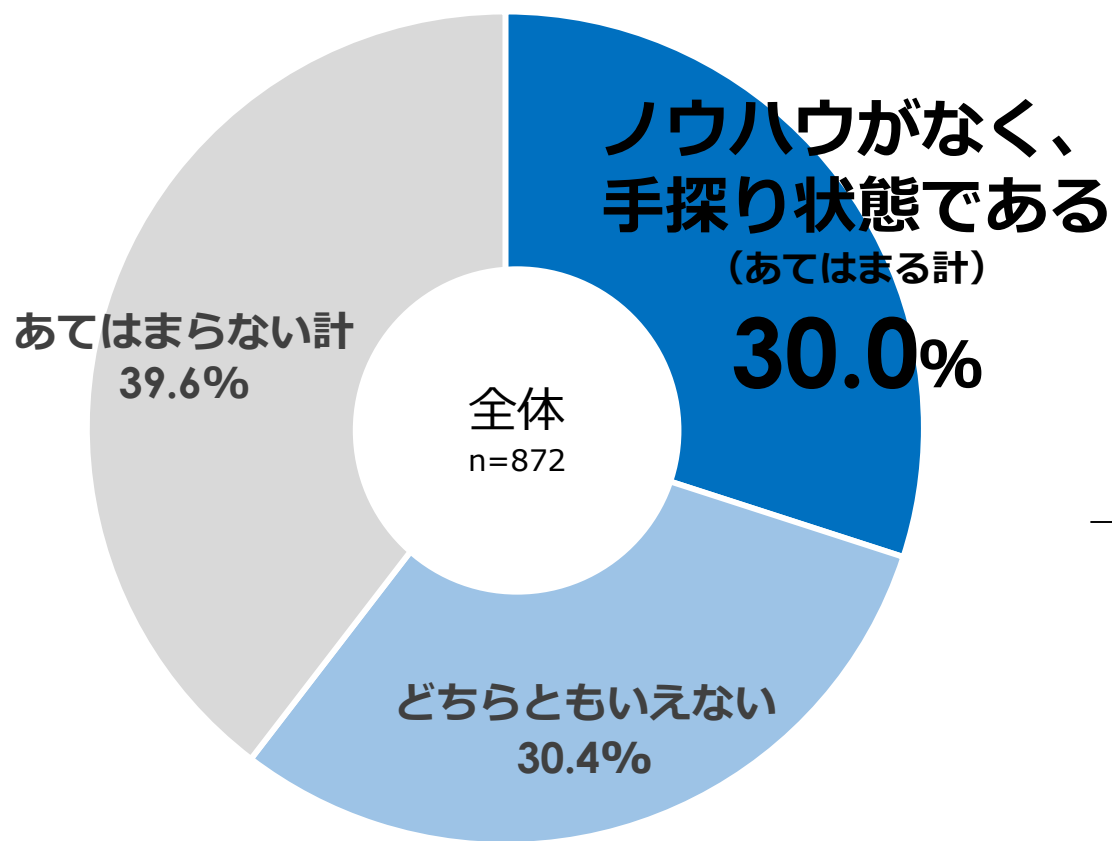
パーソル総合研究所
外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査

現場上司に対し外国人材の受け入れの状況について聴取した。

「ノウハウがなく、手探り状態である」と回答した人は全体で3割。「どちらともいえない」を含めると全体の6割を占める。

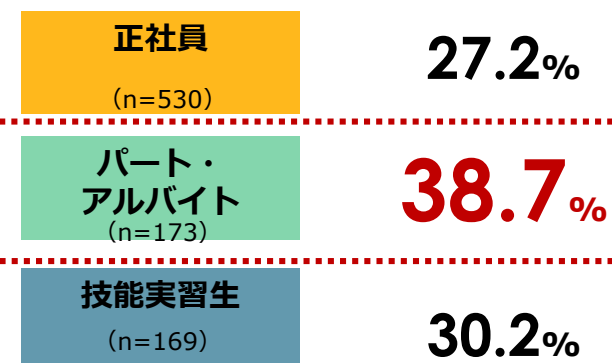
また、パート・アルバイトでは38.7%と特に高く、受入れ態勢の準備不足感が浮き彫りになっている。

外国人材受け入れのノウハウ不足



※「あてはまる～あてはまらない」の5段階尺度で聴取。
数値は「あてはまる、ややあてはまる」の合計割合

外国人部下の雇用形態別



外国人材のマネジメントに関して、上司自身の課題意識を聴取した。「うまくマネジメントできていない」「自分には荷が重い」などの“行き詰まり感”を感じている人が2～3割。パート・アルバイトは「ノウハウがなく」「見通しが立っていない」割合も高い。

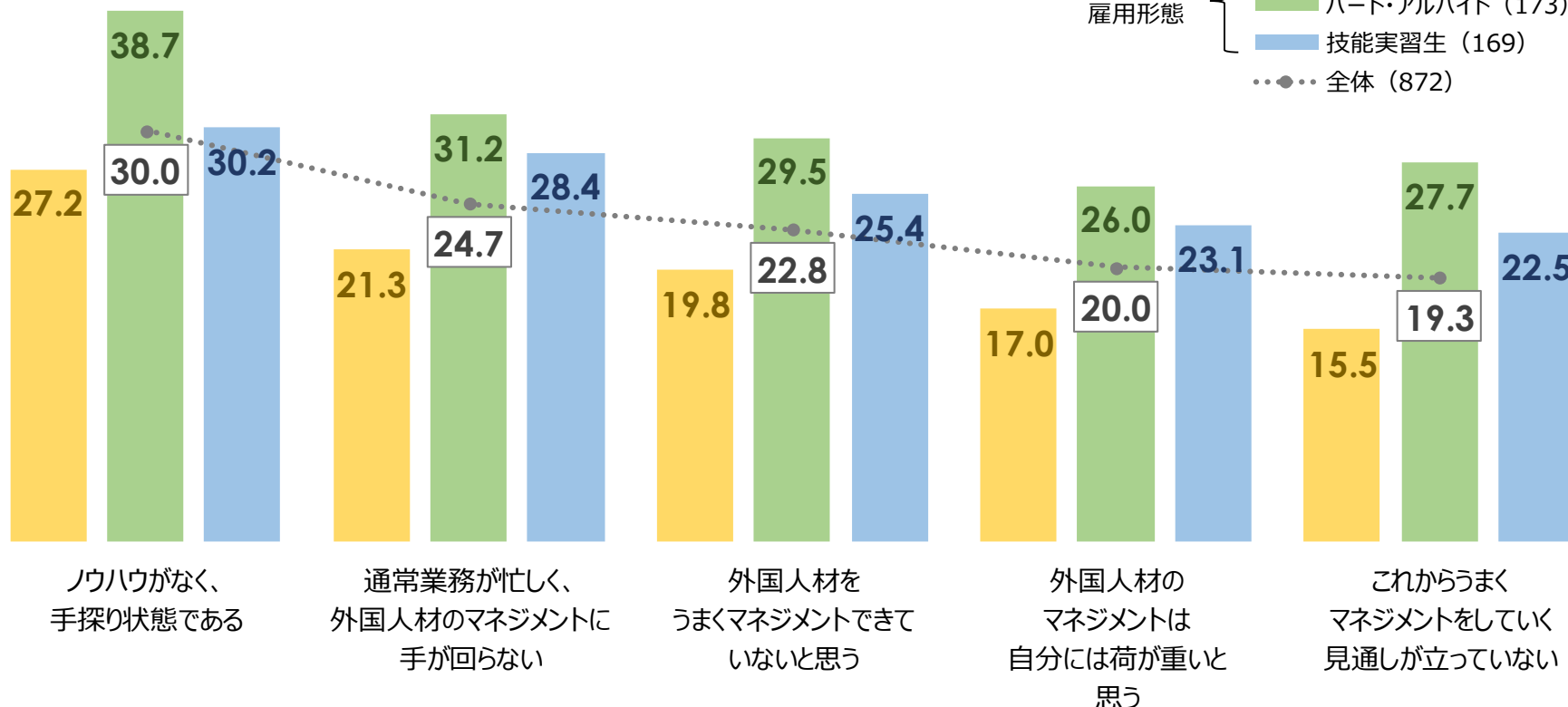
外国人材マネジメントの課題意識

(%)

※「あてはまる～あてはまらない」の5段階尺度で聴取。
グラフ数値は「あてはまる、ややあてはまる」の合計割合

外国人部下の
雇用形態

- 正社員 (530)
- パート・アルバイト (173)
- 技能実習生 (169)
- 全体 (872)



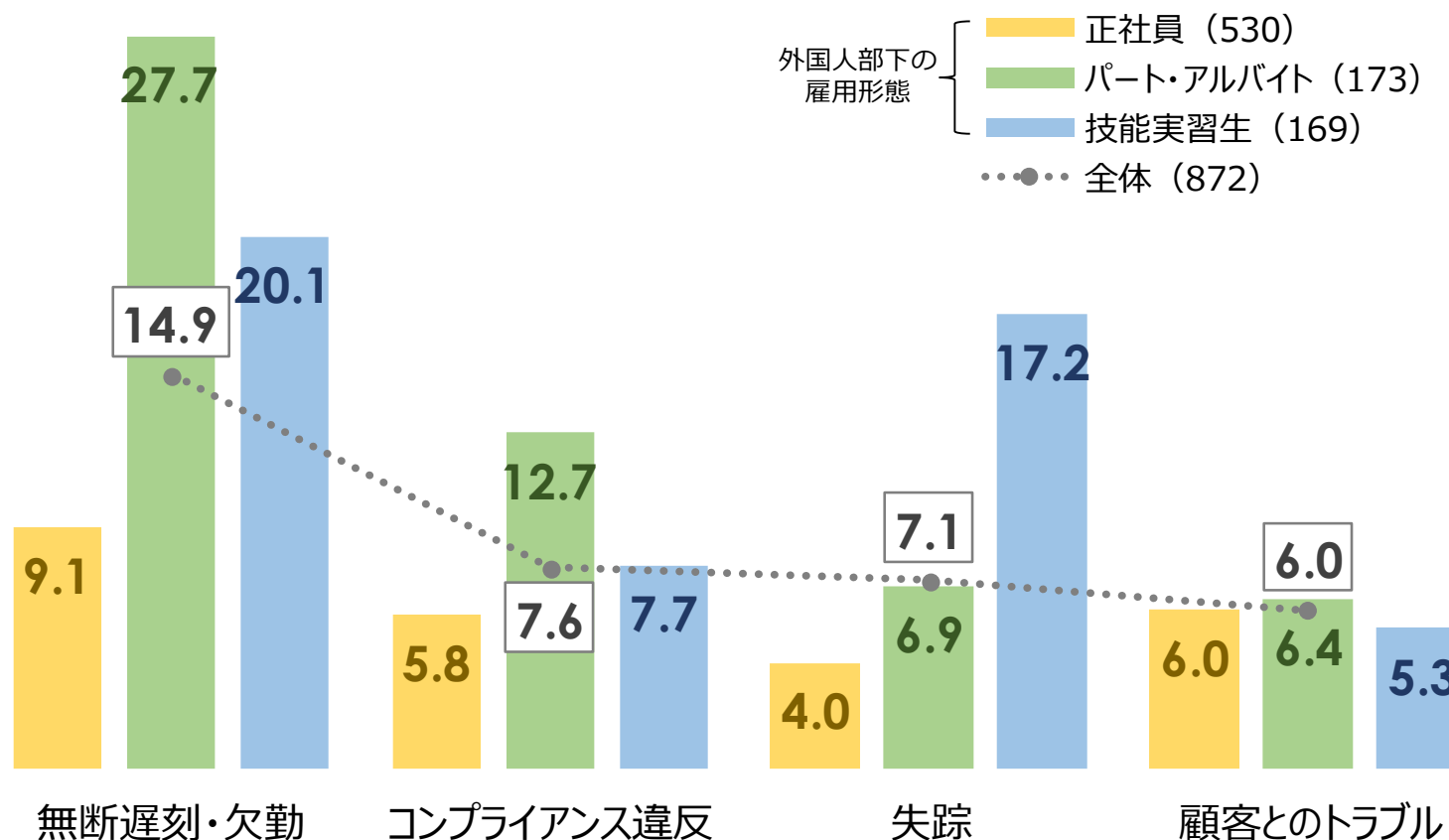
外国人材雇用に関するトラブルの発生状況を聴取した。

全体で「無断遅刻・欠勤」が最も多い。次いで「コンプライアンス違反」が多く、特にパート・アルバイトで12.7%と発生率が高い。

外国人材雇用のトラブル

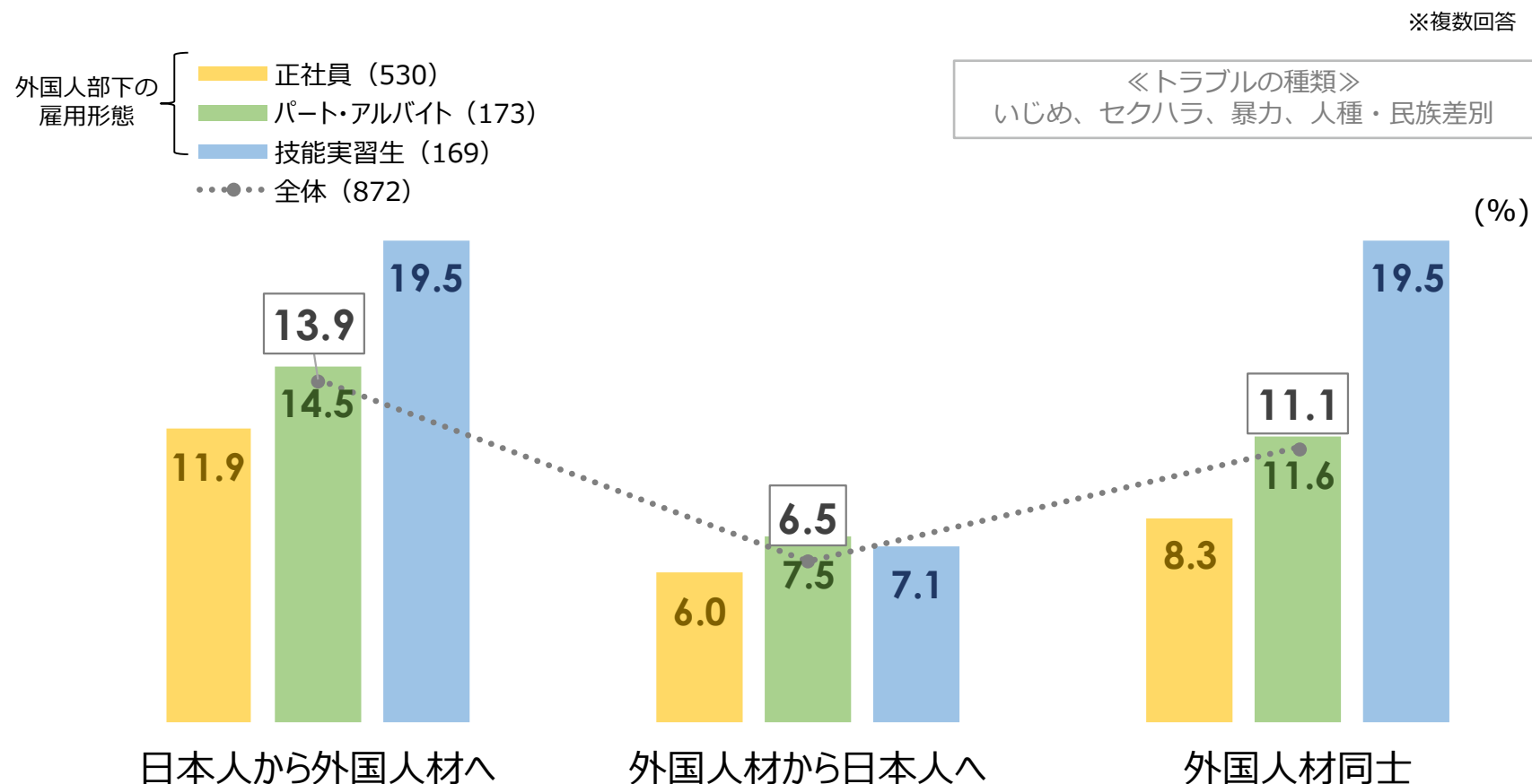
(%)

※複数回答



職場の人間関係トラブル（いじめ、セクハラ、暴力、人種・民族差別）の発生状況について聴取。
全体として日本人から外国人へのトラブルが多い。技能実習生は、外国人同士のトラブルも多く発生している。

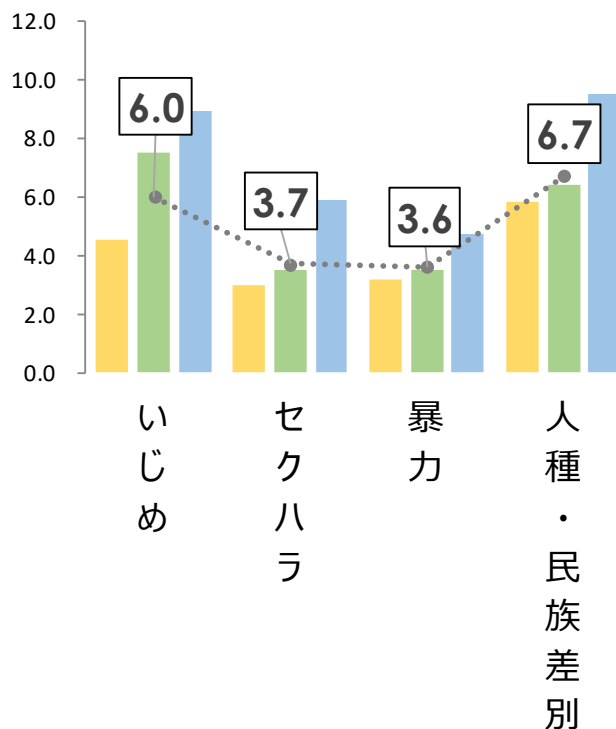
職場の人間関係トラブル＜誰から誰へ＞



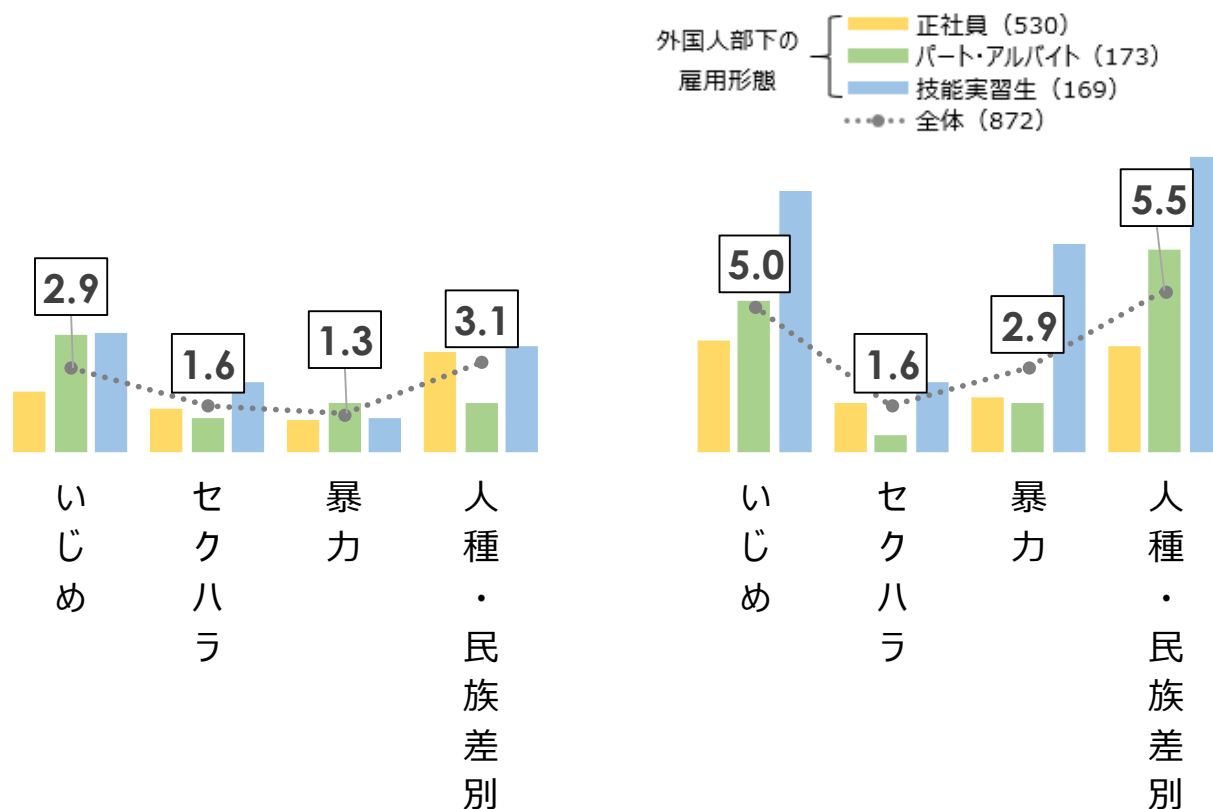
職場の人間関係トラブルの発生状況について聴取。トラブルの個別内容の発生率は以下の通り。

職場の人間関係トラブル＜内容詳細＞

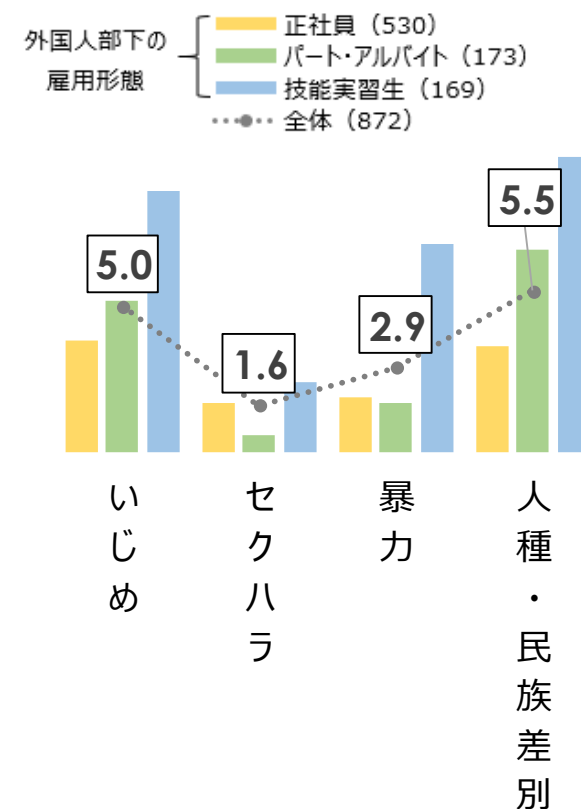
(%) ※複数回答



日本人から外国人へのトラブル



外国人から日本人へのトラブル



外国人同士のトラブル

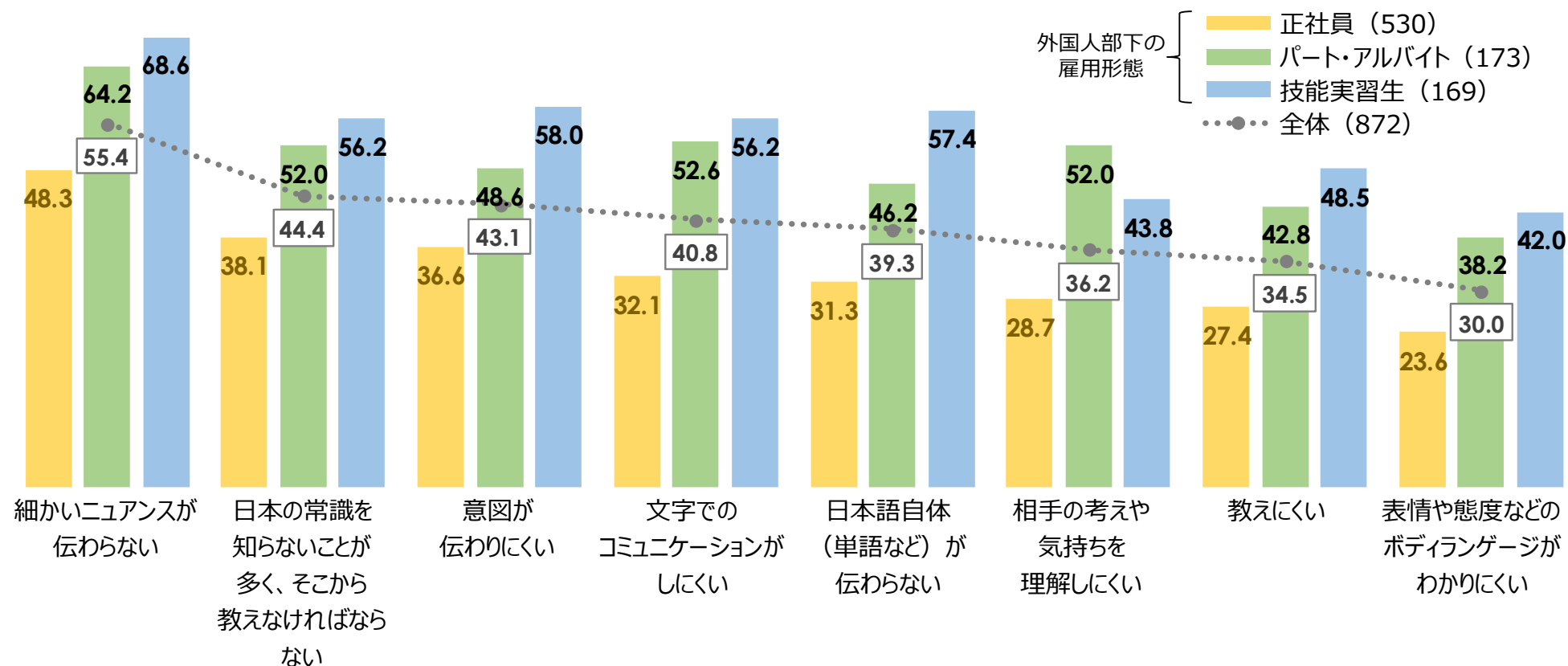
現場での外国人材とのコミュニケーションの苦勞について聴取した。

「細かいニュアンスが伝わらない」は全雇用形態で高く、パート・アルバイト、技能実習生のマネジメントの現場では6割を超える。

外国人材とのコミュニケーション苦勞

(%)

※「あてはまる～あてはまらない」の5段階尺度で聴取。
グラフ数値は「あてはまる、ややあてはまる」の合計割合

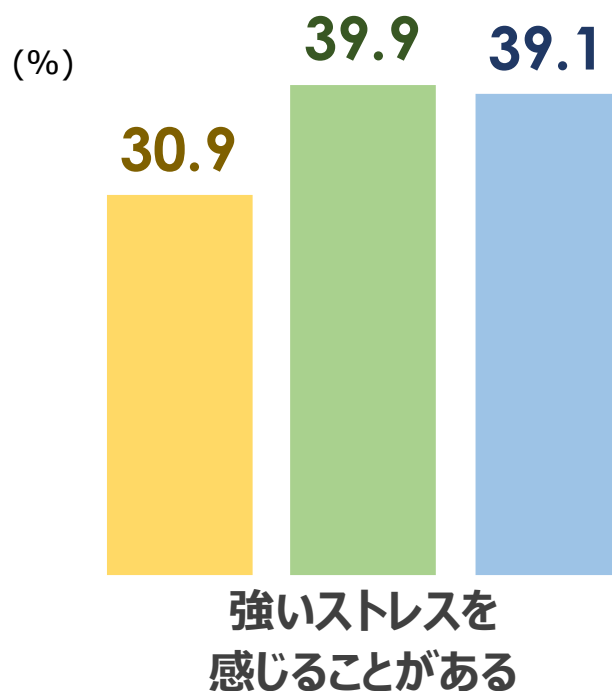


現場の上司自身に起きていることを聴取した。「強いストレスを感じることもある」は、パート・アルバイトや技能実習生で4割。

「できれば今すぐにでも辞めたい」と考えている上司は、パート・アルバイトで22.5%にのぼることがわかった。

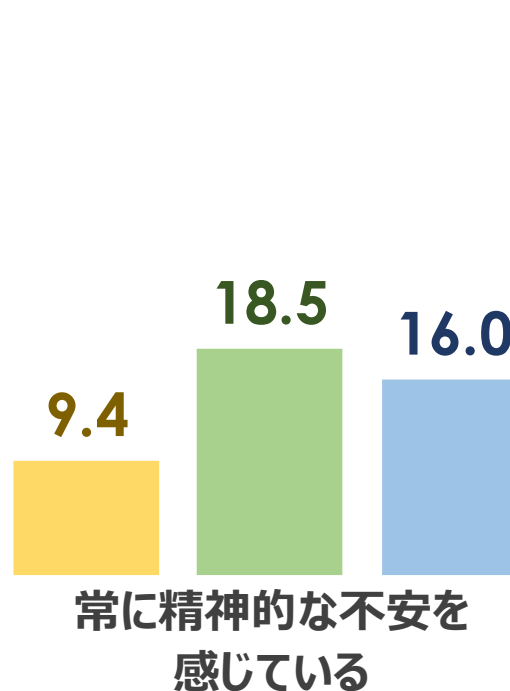
ストレス状況

全体(n=872) 34.3%



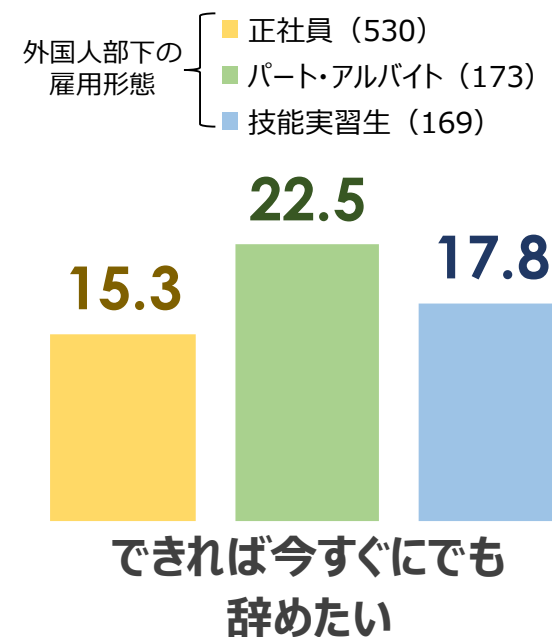
精神不安

全体(n=872) 12.5%



離職意向

全体(n=872) 17.2%



■グラフ数値
自身の健康状態について、複数回答聴取。項目抜粋。

■グラフ数値
あてはまる～あてはまらないの5段階尺度で聴取。
「あてはまる、ややあてはまる」の合計割合。

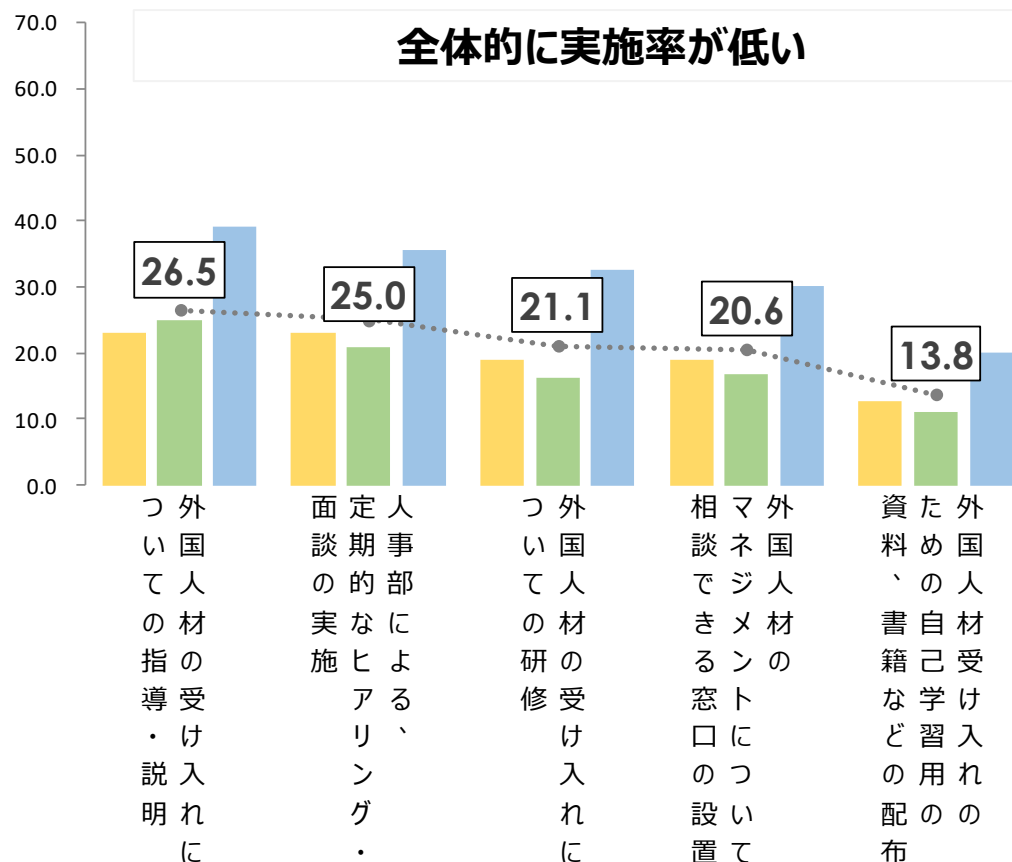
外国人材の受入れに際し、会社から行われているサポートや、職場で実施していることを聴取した。

会社からのサポート実施率は、正社員、パート・アルバイトで多くの項目で2割前後と低く、手薄感が否めない。

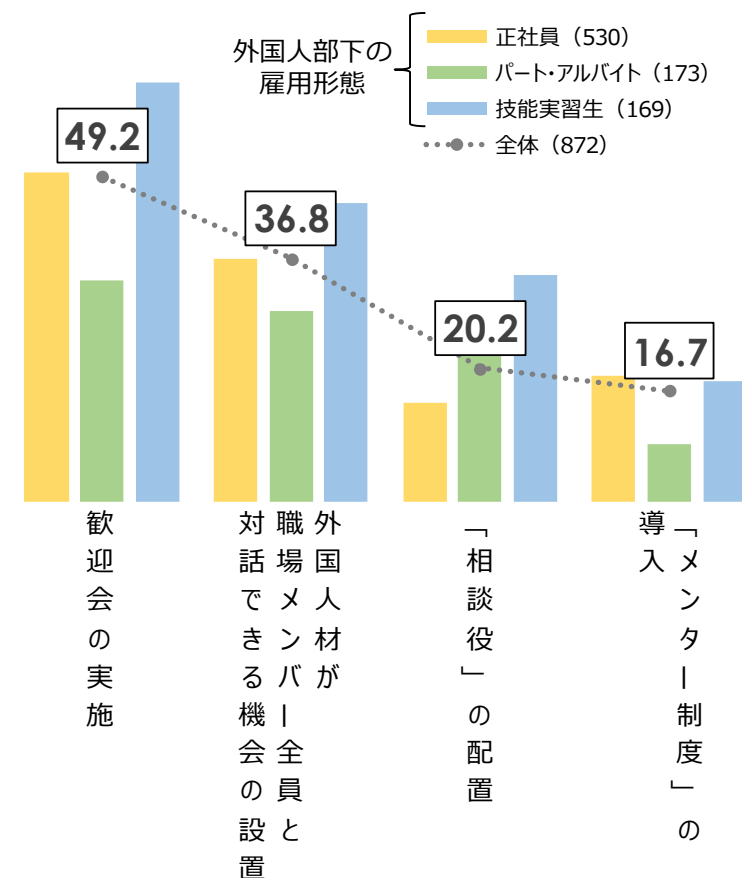
(%)

会社からのサポート

全体的に実施率が低い



職場での受け入れ支援



調査結果②

外国人材受け入れショックが
引き起こす
現場上司のリスク

パーソル総合研究所
外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査

外国人材受入れに際して、“外国人材受け入れショック（ネガティブな想定外）”を受ける人は3～4割程度。

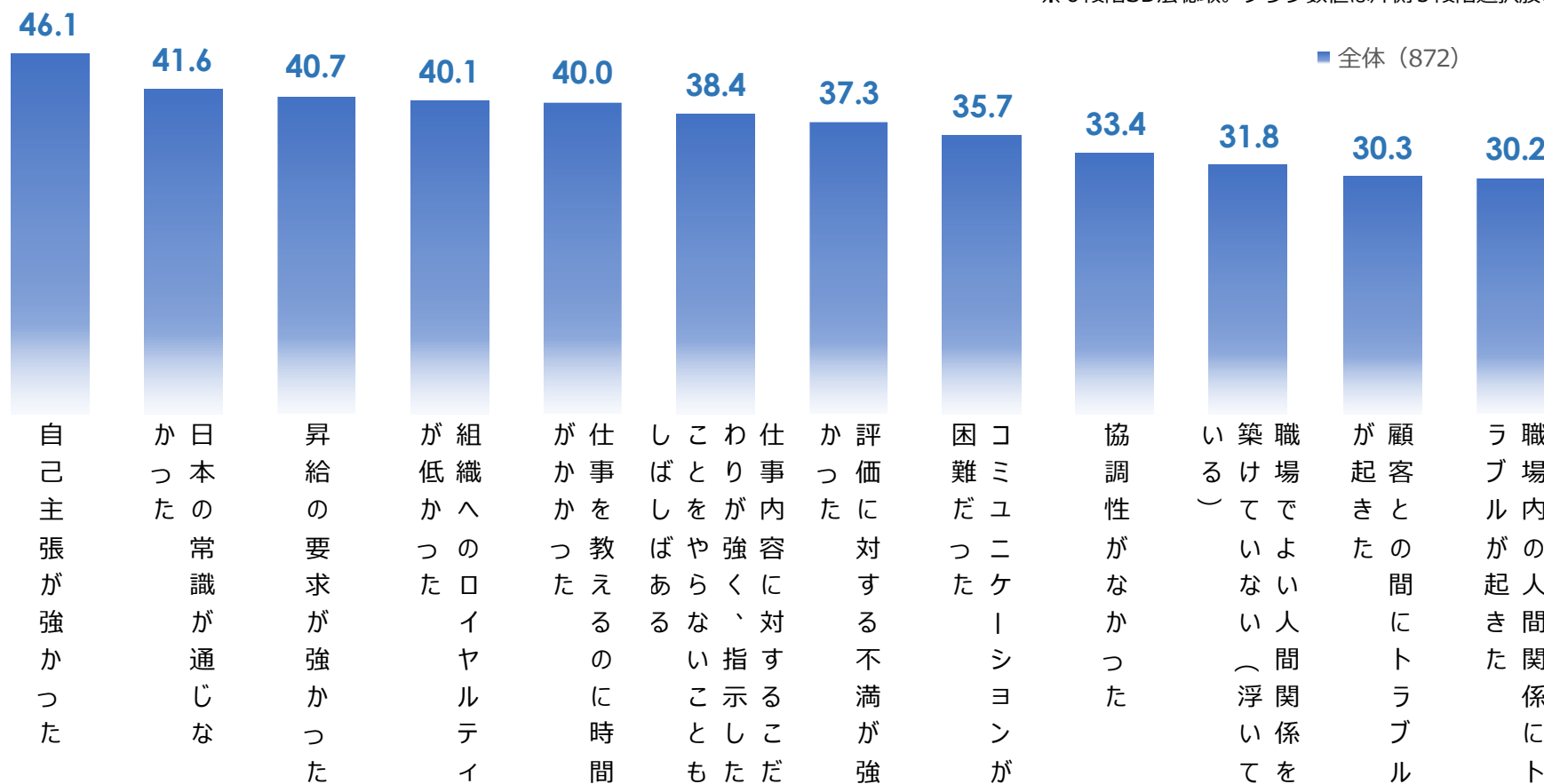
最も高いのは「想像以上に外国人材は自己主張が強かった」46.1%であった。

外国人材の受け入れ時のショック（全12項目）

(%)

※ 6段階SD法聴取。グラフ数値は片側3段階選択肢の合計割合

■ 全体（872）



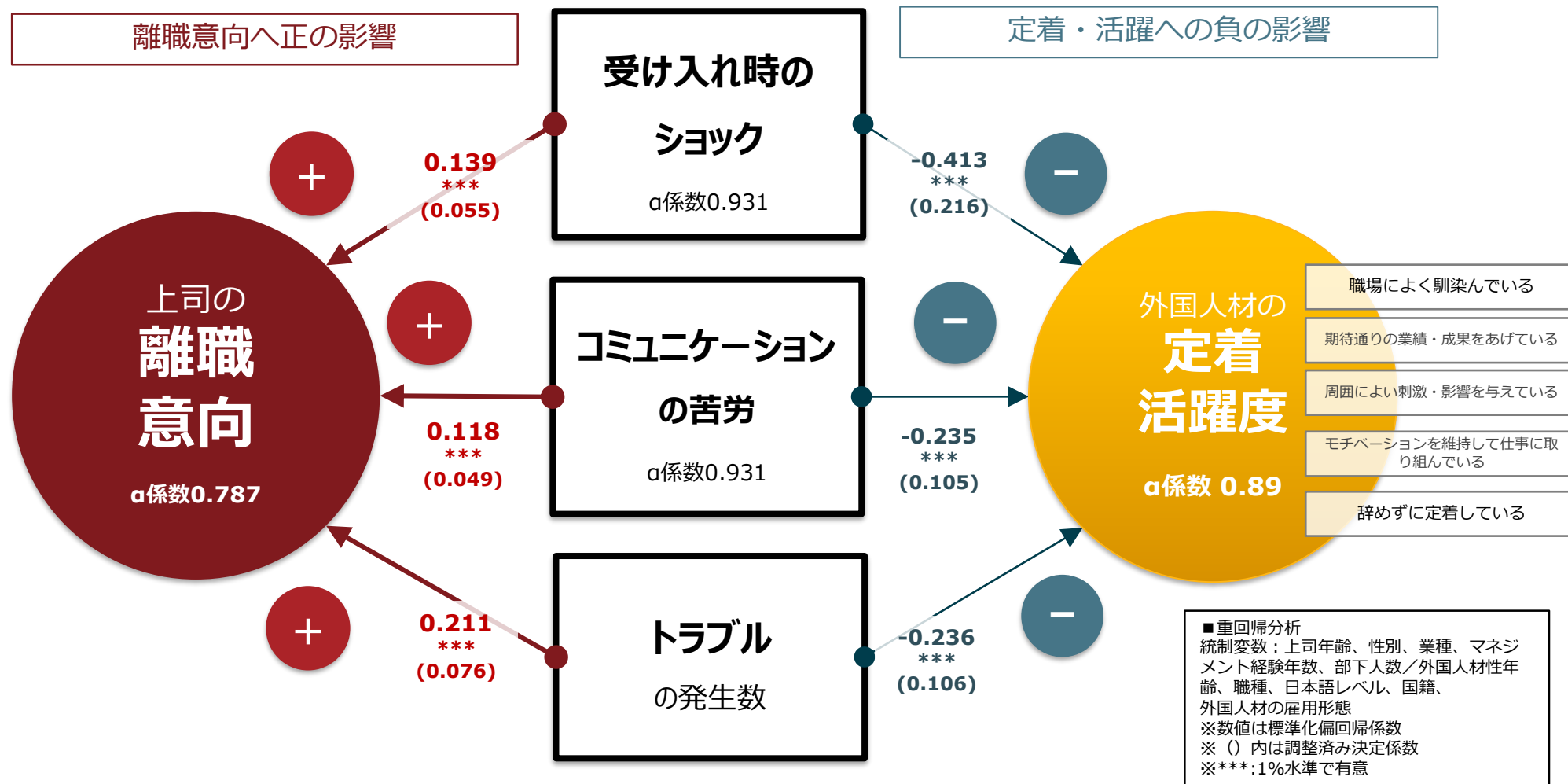
※各項目文頭の「想像以上に外国人材は、」を省略して記載

外国人材受け入れショック（ネガティブな想定外）を受けているのは、特にパート・アルバイトの上司に多い。

＜雇用形態別ランキング＞ 外国人材受け入れショック 上位5位

外国人部下が正社員 (530)		外国人部下がパート・アルバイト (173)		外国人部下が技能実習生 (169)	
	(%)		(%)		(%)
1位 自己主張が強かった	45.1	自己主張が強かった	53.8	日本の常識が通じなかった	50.9
2位 昇給の要求が強かった	39.6	組織へのロイヤルティが低かった	51.4	コミュニケーションが困難だった	45.6
3位 仕事内容に対するこだわりが強く、 指示したことをやらないことも しばしばある	37.9	仕事を教えるのに時間がかかった	50.3	仕事を教えるのに時間がかかった	44.4
4位 組織へのロイヤルティが低かった	37.2	日本の常識が通じなかった	47.4	自己主張が強かった	41.4
5位 日本の常識が通じなかった	36.8	昇給の要求が強かった	44.5	昇給の要求が強かった	40.2
全12項目の割合平均値	34.3	全12項目の割合平均値	44.2	全12項目の割合平均値	38.9

「外国人材受け入れショック」「コミュニケーション苦労」「現場のトラブル」が
上司自身の離職意向を高め、外国人材の定着・活躍の妨げになっていることが明らかになった。



重回帰分析によって外国人材受け入れショックが起こる要因を分析した。

上司自身の外国人材への規範意識（ルール遵守、暗黙の同調圧力）が受け入れショックを高めていることがわかった。

“外国人受け入れショック”が起こる要因

外国人材への規範意識

これまでのやり方・既存のルールを守って成果をだしてほしい

時間がかかっても、完璧な成果を出してほしい

業務の進捗状況は逐一報告してほしい

ルール遵守

α 係数 : 0.777

職場では空気を読んでほしい

「暗黙の了解」を理解してほしい

自己主張やアピールは強すぎない方がよい

暗黙の 同調圧力

α 係数 : 0.857

■ 重回帰分析

結果変数：上司自身の受け入れショック

統制変数：上司年齢、性別、業種、マネジメント経験年数、部下人数／外国人材性年齢、職種、日本語レベル、国籍、外国人材の雇用形態

独立変数：外国人材に求める水準3因子

調整済み決定係数：0.267

+

+0.239

+

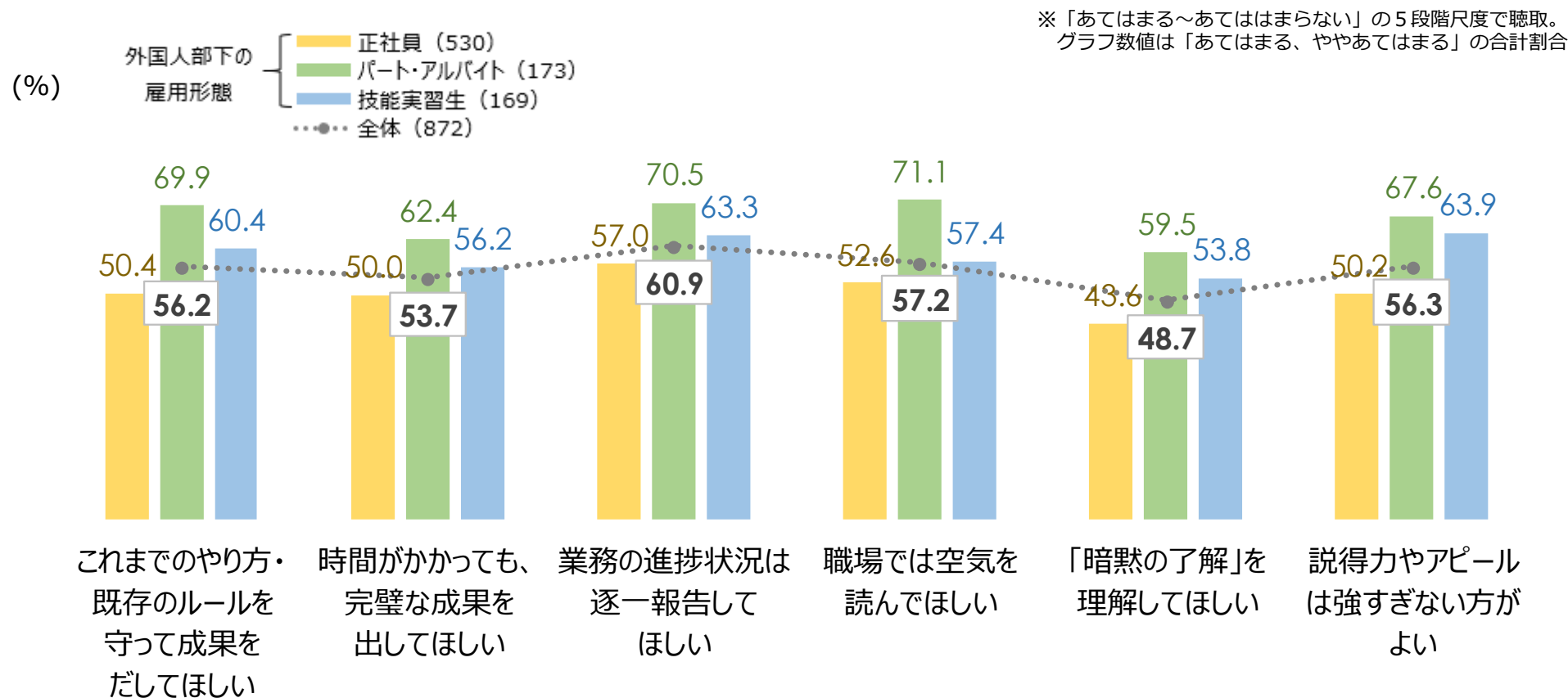
+0.292

上司自身の
**受け入れ
ショック**

外国人材への規範意識を聴取。外国人材に対して求める水準が高い様子がうかがえる。

パート・アルバイトの上司で特にその傾向が強い。

外国人材への規範意識＜詳細項目＞



ルール順守

暗黙の同調圧力

調査結果③

外国人材を活かす コミュニケーションスキル

パーソル総合研究所
外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査

コミュニケーションスキルを図る 15 項目を聴取し、因子分析で 5 つのスキルを抽出した。

※因子負荷量が小さい 1 項目は除外

コミュニケーションの 5 つのスキル

受容力 (共感・尊重) α 係数 : 0.864	相手の意見や立場に共感している 友好的な態度で相手に接している 相手の意見や立場を尊重している
観察力 α 係数 : 0.897	相手の考えを発言から正しく読み取れていると思う 相手の気持ちをしぐさ・表情から正しく読み取れていると思う 相手の感情や心理状態を敏感に感じ取れていると思う
表現力 α 係数 : 0.873	自分の考えを言葉でうまく伝えられていると思う 自分の気持ちをしぐさや表情でうまく伝えられていると思う 自分の感情や心理状態を正しく察してもらっていると思う
説得力 α 係数 : 0.785	会話の主導権を握って話を進めている 納得させるために相手に柔軟に対応して話を進めている 自分の主張を論理的に筋道を立てて説明している
対立調整力 α 係数 : 0.838	意見の対立による食い違いに適切に対処している 感情的な対立による食い違いに適切に対処している

※藤本・大坊（2007）.コミュニケーション・スキルに関する諸因子の階層構造への統合の試み
 ENDCORES 尺度を参考に項目を作成（5段階尺度、15項目）
 因子分析を行い、因子負荷量が小さい 1 項目を除外し、5 因子を抽出。
 因子分析：最尤法、プロマックス回転

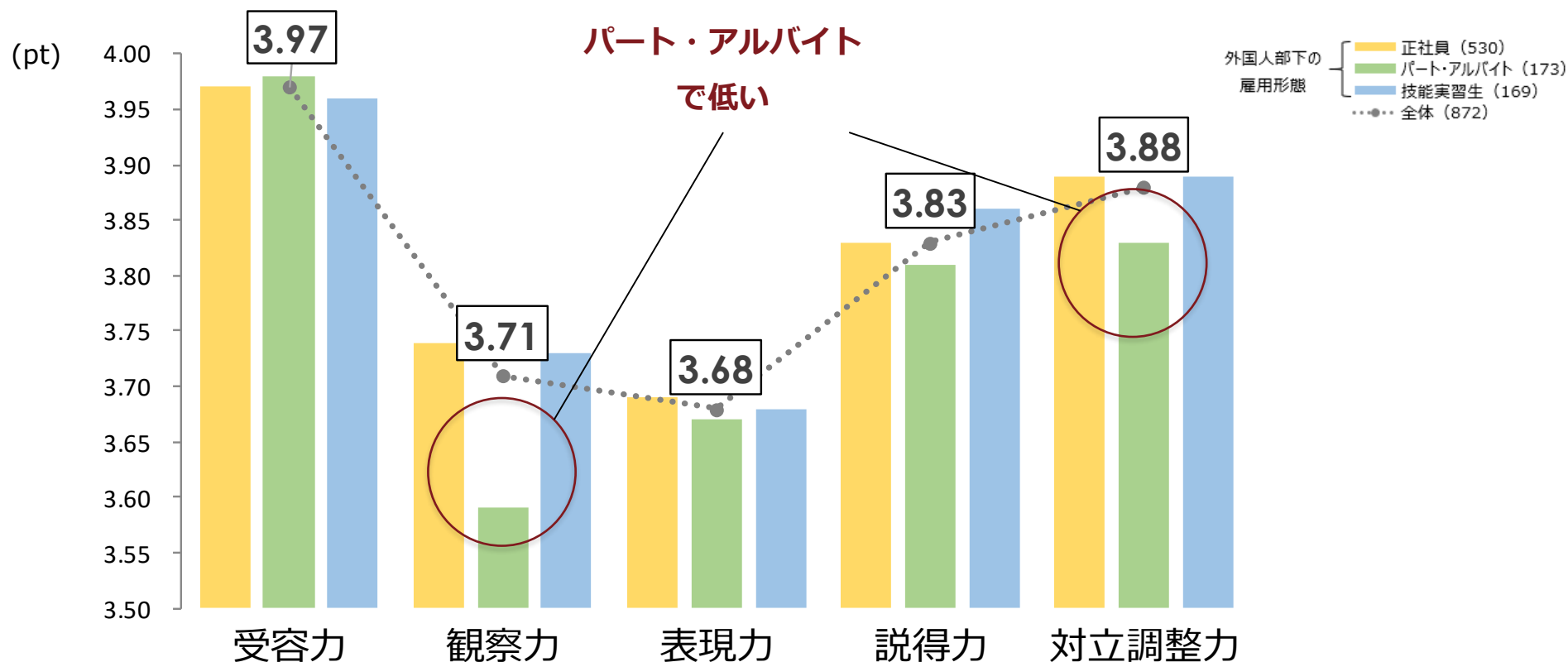
5つのコミュニケーションスキルの得点を雇用形態別に確認した。

「受容力」は5つのスキルの中で最も得点が高く、保有している上司が多いスキルであることがわかる。

また、「観察力」「対立調整力」はパート・アルバイトの上司でスキル得点がやや低い傾向が見られた。

<上司が保有しているスキル> コミュニケーション5つのスキルの得点

※数値は各コミュニケーションスキルを構成する複数項目の平均値



重回帰分析で、外国人材を活かすコミュニケーションスキルを確認した。
正社員、技能実習生は「受容力」「表現力」が有意に定着・活躍に影響し、
パート・アルバイトでは「観察力」「対立調整力」が有効であることがわかった。

外国人材を活かすコミュニケーションスキル

■重回帰分析

結果変数：外国人材定着・活躍度

統制変数：上司年齢、性別、業種、マネジメント経験年数、部下人数／

外国人材性年齢、職種、日本語レベル、国籍

独立変数：コミュニケーションスキル5因子

下記表内数値・記号-----

数値：標準化偏回帰係数

記号：有意水準 *** 1%水準、** 5%水準、-有意でない

それぞれのスキルの「定着・活躍」への寄与度

	n数	調整済み 決定係数	受容力	観察力	表現力	説得力	対立 調整力
正社員	(530)	0.288	*** 0.287	-	** 0.152	-	-
パート・ アルバイト	(173)	0.502	-	*** 0.397	-	-	** 0.253
技能実習生	(169)	0.262	*** 0.412	-	** 0.307	-	-

補足1. 正社員と技能実習生で有効な「表現力」について

日本語レベルは
P53参照

正社員と技能実習生の＜表現力＞の中身は異なる。

- ・【正社員】……表現力＜言語＞ ▶推察される理由：日本語レベルが高いため、言語での伝達が可能。
- ・【技能実習生】…表現力＜しぐさ・表情＞ ▶推察される理由：日本語レベルが低いため、言語以外の伝達手段が有効。

補足2. パート・アルバイトはなぜ有効なスキルが他の雇用形態と異なるのか

①上司の年齢がやや若くコミュニケーションスキルが未熟である可能性。

(40代以下の割合：正社員31.7%、技能実習生42.7%に対しパート・アルバイト48.5%)

②外国人材の年齢分布が広いことで、
対立調整力が重要なことが推察される。

	(%)	n数	10-20代	30代	40代	50-60代
全体		(872)	59.9	64.3	27.5	11.6
正社員		(530)	50.9	68.7	29.6	10.0
パート・アルバイト		(173)	58.4	56.6	35.3	21.4
技能実習生		(169)	89.3	58.6	13.0	6.5

③外国人材の国籍の分布が広く、多様性が高い現場であることが想像され、観察力、対立調整力の必要性が推察される。

④外国人材の組織へのロイヤルティが低いため、従業員からの積極的な発言よりも、上司からの観察・読み取りが重要になることが推察される。

「組織へのロイヤルティが低かった」と回答した層に絞り重回帰分析を行った結果、「観察力」が外国人材の定着・活躍に有意に影響を与えるという結果が得られた。

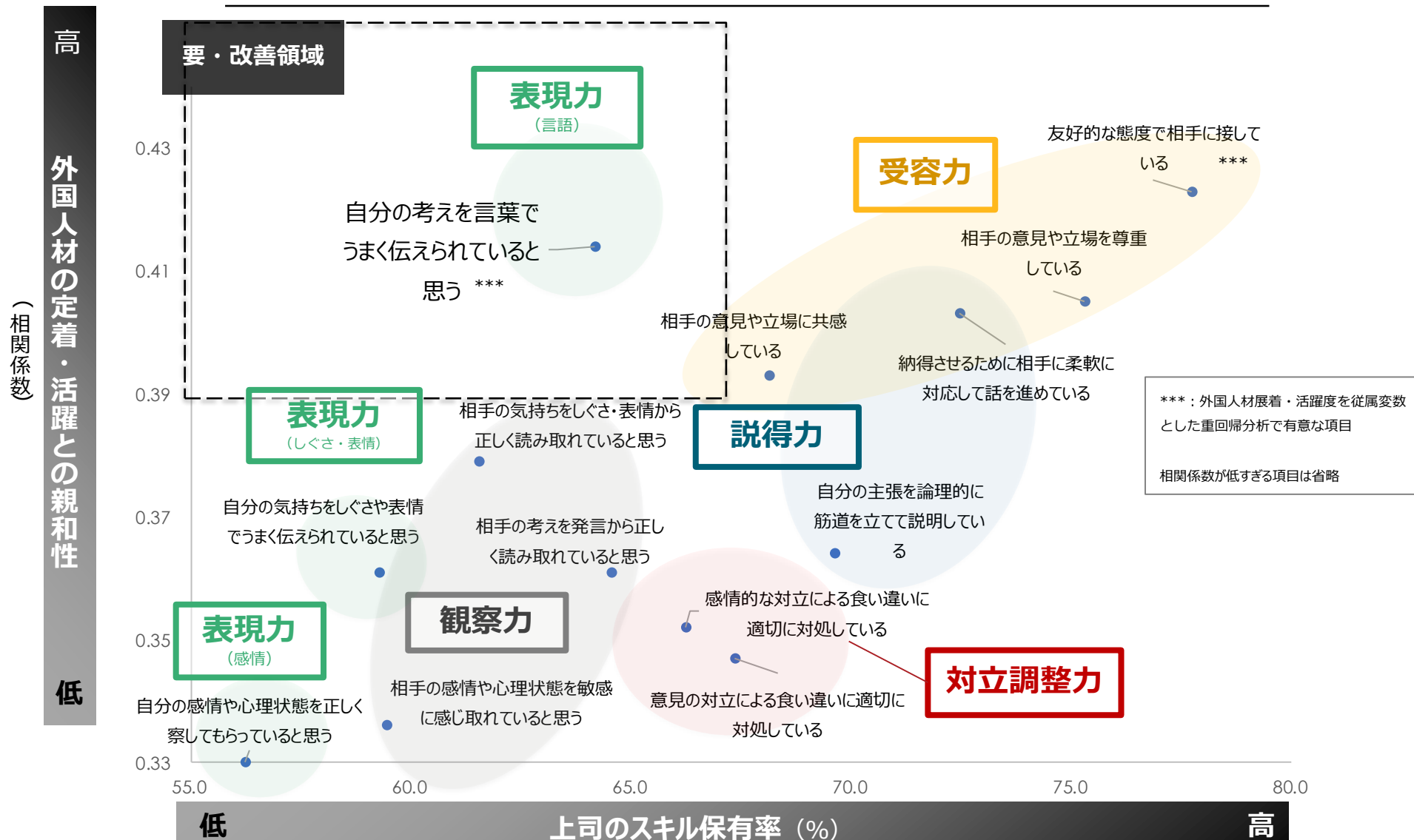
(1%有意水準、標準化偏回帰係数0.22、調整済みR2乗値0.288 | 職種、雇用形態など統制)

組織へのロイヤルティはP23参照

⑤採用プロセスが正社員、技能実習生と異なり、スタッフのバックグラウンド情報が不足。そのため読み取り能力が必要。

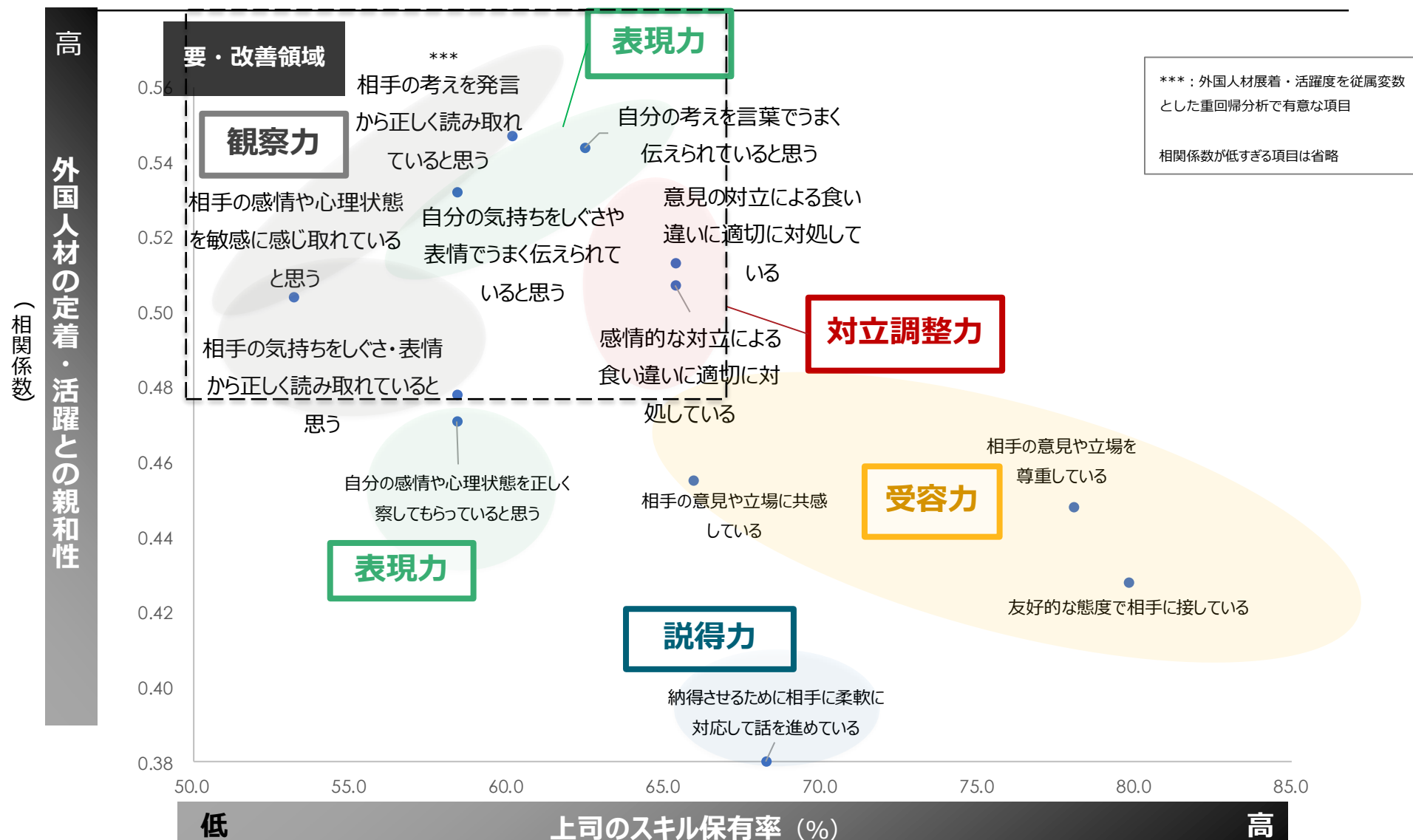
[正社員] 外国人材の定着・活躍を促すコミュニケーションスキル・マップ

n=530

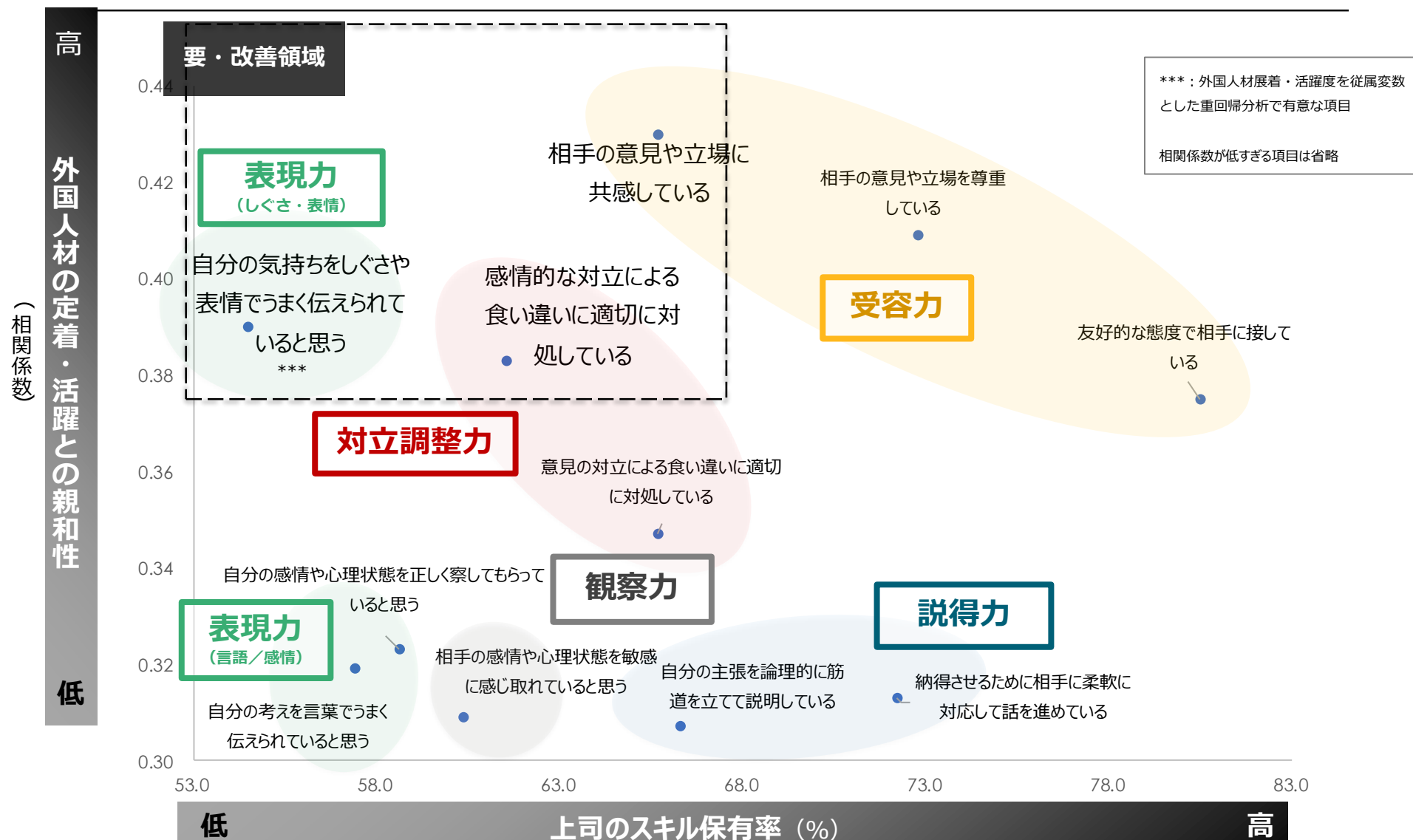


【パート・アルバイト】外国人材の定着・活躍を促すコミュニケーションスキルマップ

n=173



【技能実習生】外国人材の定着・活躍を促すコミュニケーションスキルマップ n=169



5つのコミュニケーションスキル【受容力、観察力、表現力、説得力、対立調整力】を使用し、クラスター分析を実施。

5タイプに分かれた。

※全項目が極めて低い10サンプルは外れ値とみなし、除外した。

5つのコミュニケーションスキル

受容力

観察力

表現力

説得力

対立調整力

クラスター
分析
k-means法

コミュニケーションスキル 5タイプ

高スキルタイプ

コミュニケーションスキルが
全体的に高いタイプ

平均タイプ

コミュニケーションスキルが
全体的に平均的なタイプ

抑圧タイプ

受容力、対立調整力が低く、
外国人材への規範意識が強いタイプ

消極タイプ

観察力、表現力、説得力が低く、
外国人材に積極的に関与しないタイプ

低スキルタイプ

コミュニケーションスキルが
全体的に低い

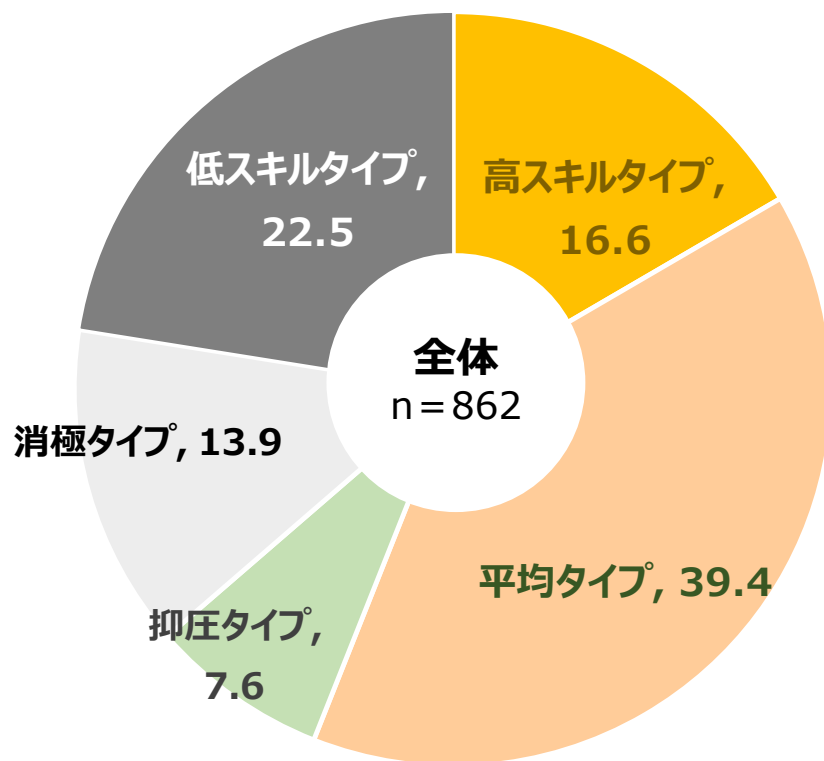
5つのスキルすべてで平均点以上の「高スキルタイプ」「平均タイプ」の2タイプは全体の55.3%。

5つのスキルいずれかで平均を下回る残りの3タイプは44.7%を占める。

<全体>

コミュニケーションスキル5タイプの割合

(%)



<雇用形態別>

コミュニケーションスキル5タイプの割合

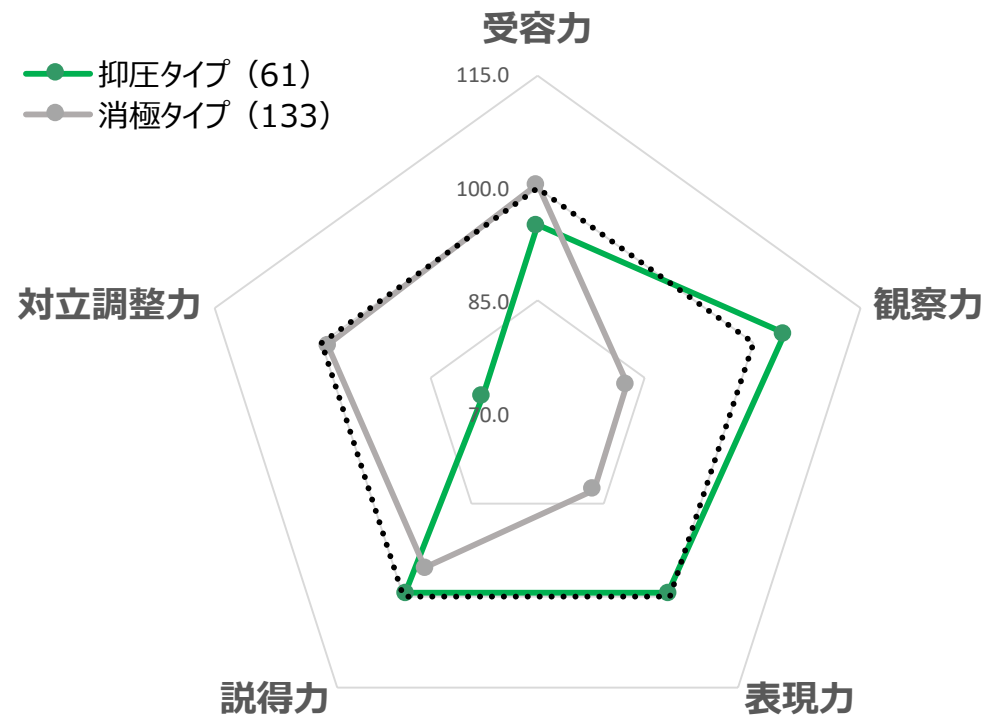
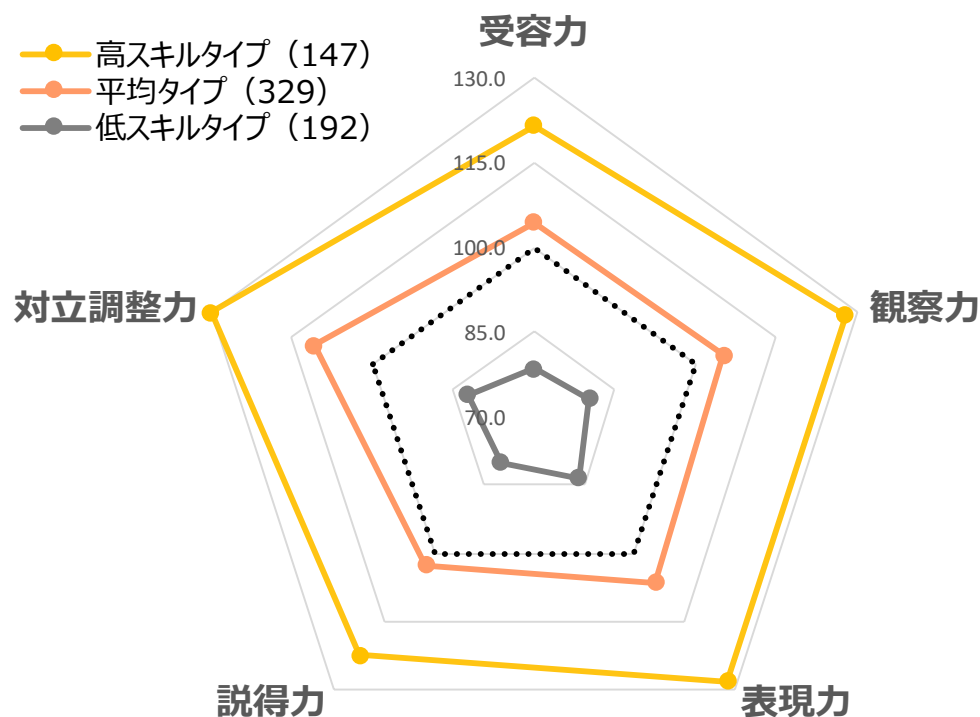
(%)	正社員 n=530	パート・ アルバイト n=173	技能 実習生 n=169
高スキルタイプ	16.1	15.4	20.2
平均タイプ	39.4	40.2	32.1
抑圧タイプ	7.6	5.3	7.1
消極タイプ	13.9	17.8	17.9
低スキルタイプ	22.5	21.3	22.6
合計	100	100	100

5つのコミュニケーションスキル得点を5タイプ別に確認。「消極タイプ」と「抑圧タイプ」は、バランスが悪く偏りが大きい。「消極タイプ」は受容力、対立調整力が平均的でそれ以外のスキルが低く、「抑圧タイプ」は観察力、表現力、説得力が平均的で、それ以外のスキルが低い。

コミュニケーションスキル5タイプ別のスキル得点

(%)

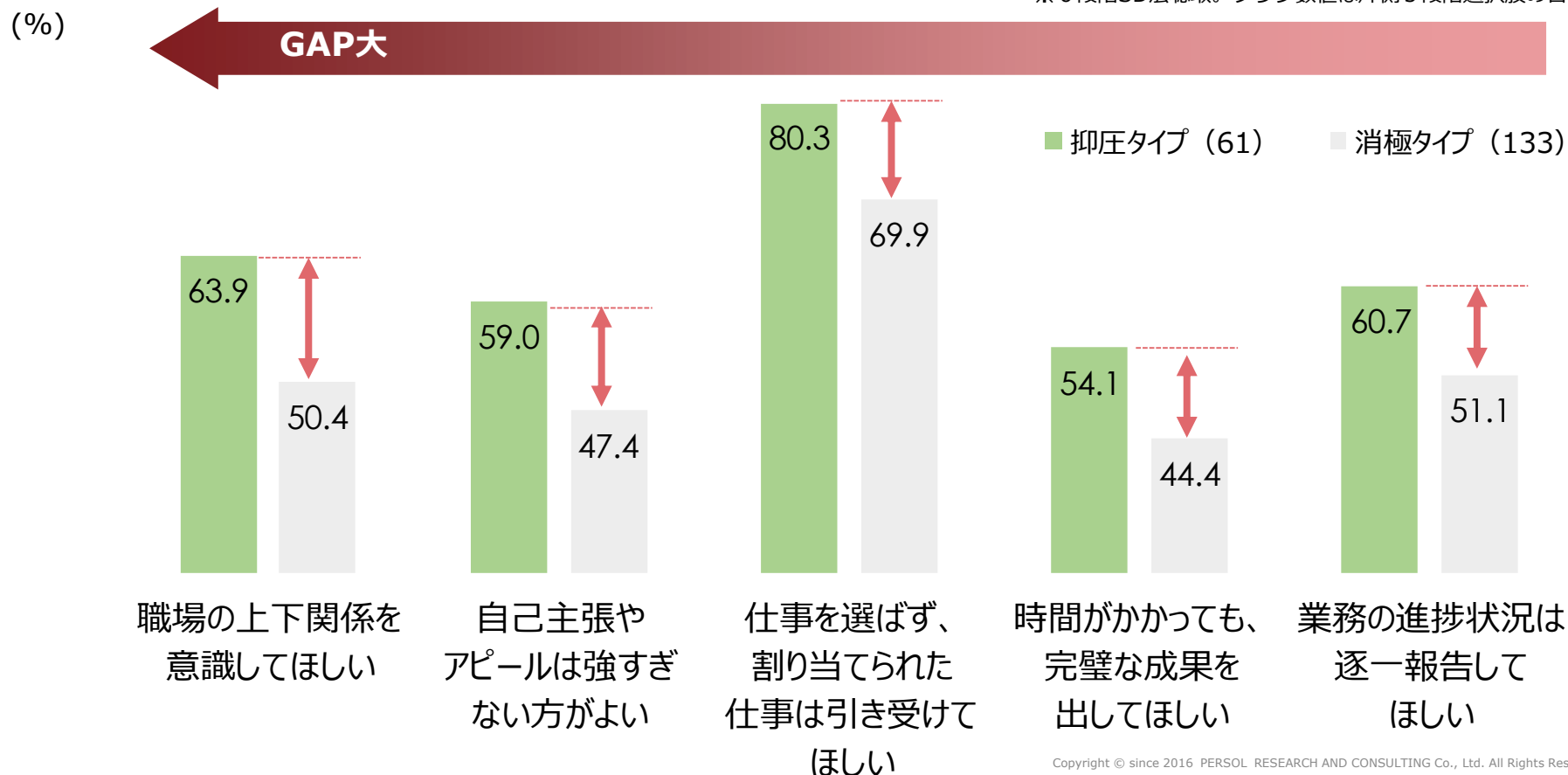
※グラフ数値_5タイプの平均値を基準（100）として指数化した数値



外国人材への規範意識を聴取した。抑圧タイプと消極タイプを比較すると、抑圧タイプは、上下関係に厳しく、自己主張やアピールを好まないなど規範意識が強く、マイクロマネジメントの傾向が見られる。

抑圧タイプと消極タイプの外国人材への規範意識

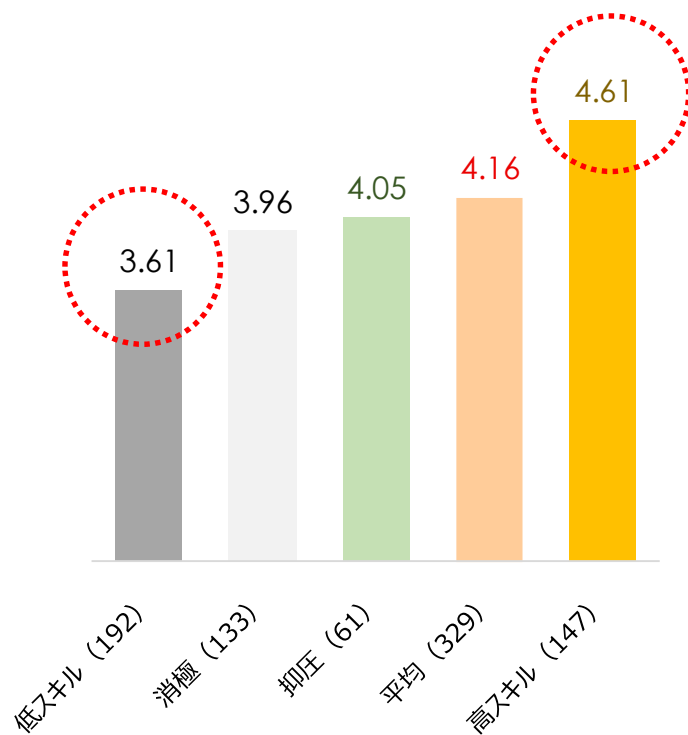
※ 6段階SD法聴取。グラフ数値は片側3段階選択肢の合計割合



低スキルタイプは外国人材の定着・活躍を促すことができず、組織パフォーマンスをあげることができていない。

外国人材定着・活躍度

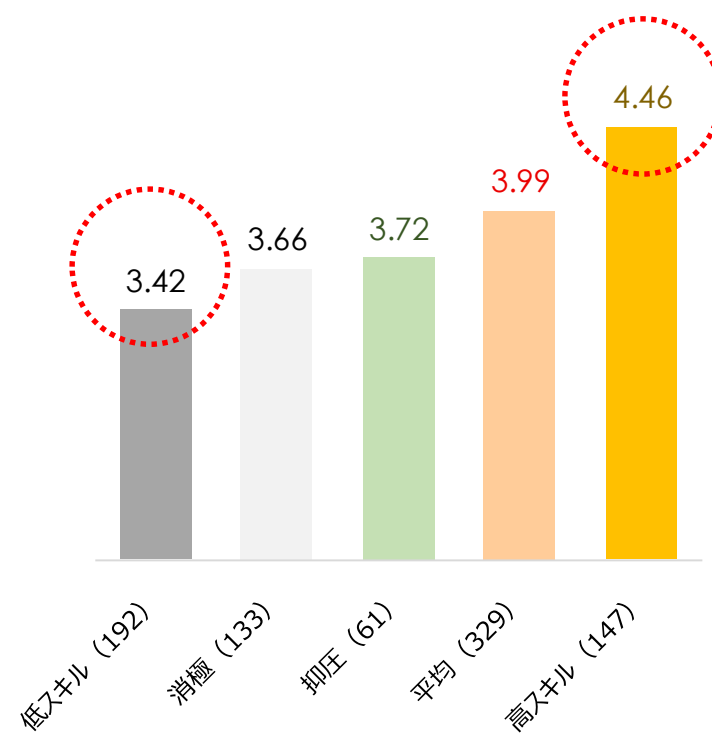
(%)



■外国人材定着・活躍度
・職場によく馴染んでいる
・期待通りの業績・成果をあげている
・周囲によい刺激・影響を与えている
など全5項目（5段階尺度）の平均値

組織パフォーマンス

(pt)

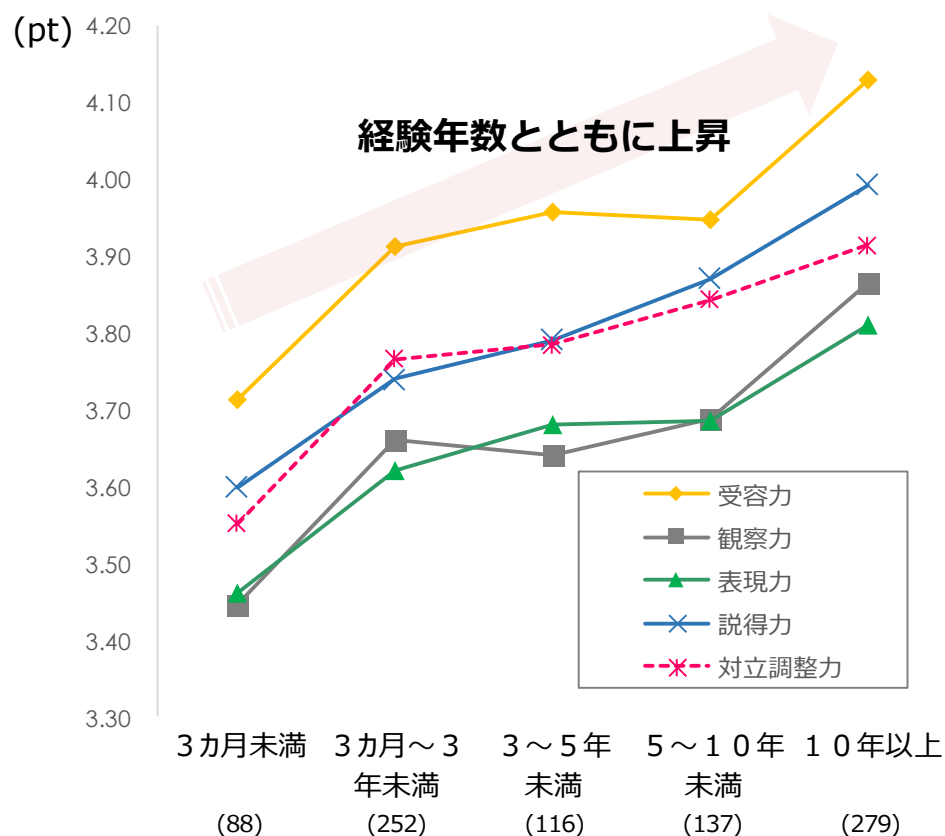


■組織パフォーマンス
・私がいる職場は、会社からの期待に応えている
・私がいる職場は、定められた目標を達成している
・私がいる職場は、お客様や取引先などからの評判が良い
上記3項目（5段階尺度）の平均値

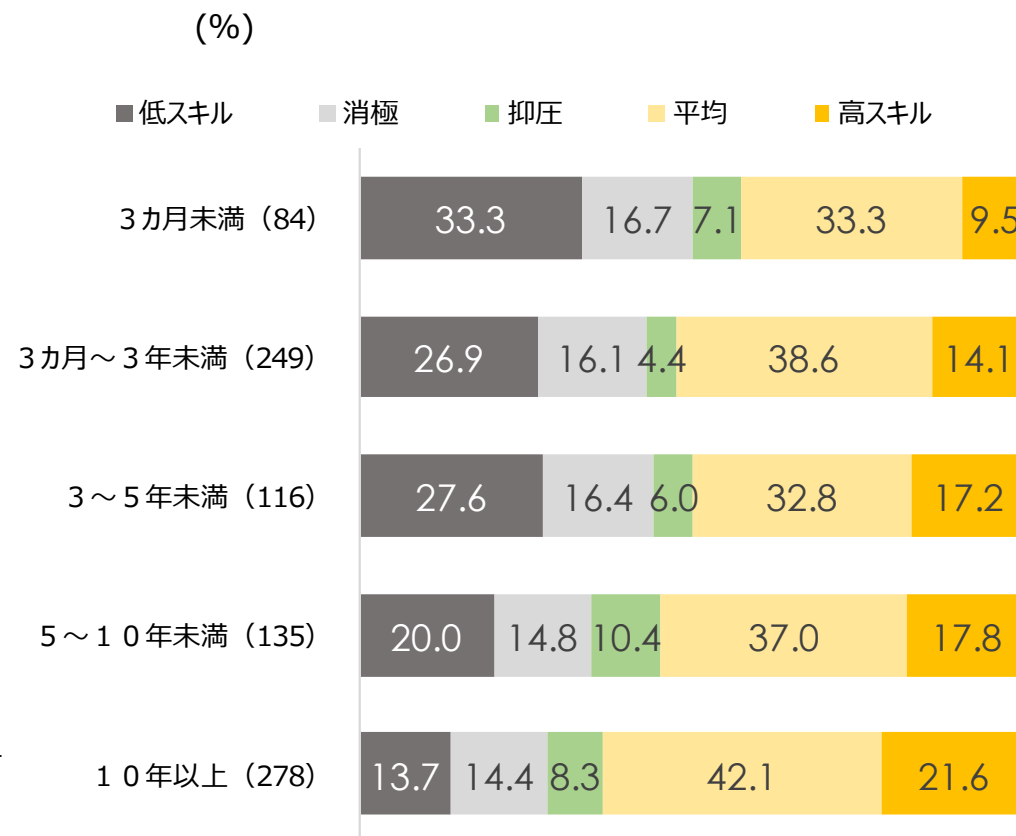
5つのコミュニケーションスキルの得点をマネジメント経験年数別に確認した。

いずれのスキルもマネジメントの経験年数重ねることで、積み上げられていくことがわかった。

マネジメント経験年数と 5つのコミュニケーションスキルの得点

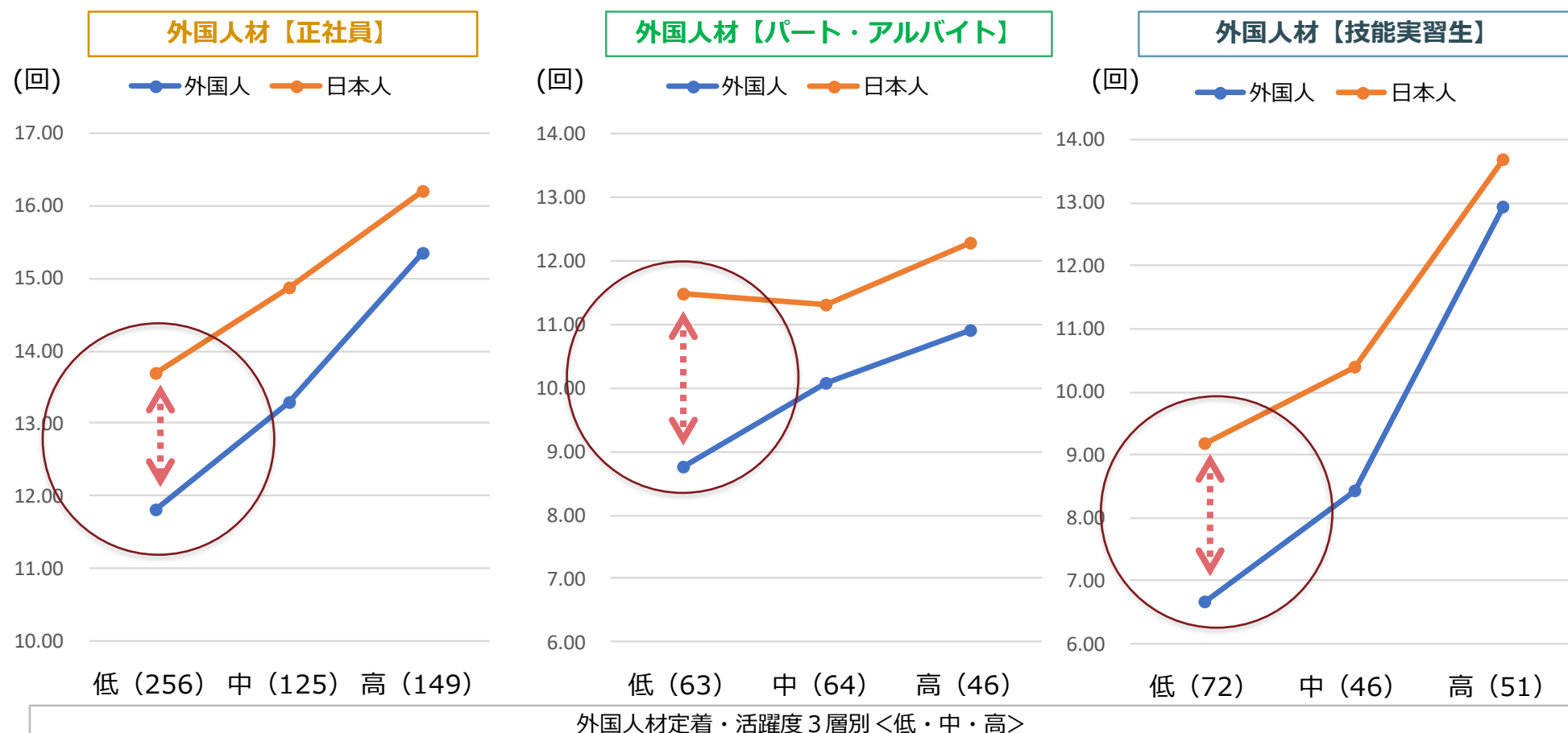


マネジメント経験年数別 5タイプの割合



外国人部下、日本人部下別に1日あたりのコミュニケーション量を聴取した。外国人材の定着・活躍度別に確認すると、いずれの雇用形態でも定着・活躍度低層では外国人部下と日本人部下のコミュニケーション量に差が出ていることが確認できた。

<外国人材定着・活躍度別> 1日あたりのコミュニケーション量



調査結果④

回答者属性

パーソル総合研究所
外国人部下を持つ日本人上司の意識・実態調査

業種

																			(%)	
	回答者数	農業、林業、 鉱業、漁業	建設業	製造業	電気・ガス・ 熱供給・水 道業	情報通信業	運輸業、郵便業	航空業	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、 物品賃貸業	サービス業	学術研究、 専門・技術	宿泊業、外食業	楽業	生活関連サ ービス業、娯 楽	教育、学習支援業	医療、福祉×介護	その他サ ービス業	左記以外の業種
全体	(872)	0.5	7.5	37.2	0.5	7.3	3.0	0.5	11.0	4.5	1.7	1.7	4.7	1.7	1.1	3.7	8.9	4.6		
正社員	(530)	0.6	4.7	38.7	0.4	11.1	2.8	0.8	9.6	6.6	2.3	2.3	3.0	0.8	0.8	1.5	10.0	4.2		
パート・アルバイト	(173)	0.0	5.2	19.1	0.0	1.7	4.0	0.0	20.8	2.3	1.7	0.6	12.1	4.6	2.9	10.4	8.7	5.8		
技能実習生	(169)	0.6	18.3	50.9	1.2	1.2	2.4	0.0	5.3	0.0	0.0	1.2	2.4	1.8	0.6	3.6	5.9	4.7		
																			■全体+1.0ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-1.0ポイント以下	

■全体+10ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-10ポイント以下

企業規模

		(%)										(人)	
	回答者数	10人未満	10人～5万人未満	5万人～10万人未満	10万人～20万人未満	20万人～50万人未満	50万人～100万人未満	100万人～500万人未満	500万人～1,000万人未満	1,000万人～5,000万人未満	5,000万人～10,000万人未満	10,000万人以上	加重平均(人)
全 体	(872)	4.1	13.2	8.7	10.3	10.9	8.7	8.1	8.7	7.0	8.1	12.0	6321.7
正社員	(530)	2.8	9.2	7.2	10.8	9.6	8.1	8.7	10.8	7.4	9.6	15.8	7856.2
パート・アルバイト	(173)	8.1	17.3	9.8	8.1	11.0	11.0	8.7	5.8	8.7	4.6	6.9	4133.5
技能実習生	(169)	4.1	21.3	12.4	11.2	14.8	8.3	5.9	5.3	4.1	7.1	5.3	3749.2

■ 全体+10ポイント以上 ■ 全体+5ポイント以上 ■ 全体-5ポイント以下 ■ 全体-10ポイント以下

設立年数

											(%)	(年)
	回 答 者 数	3 年 未 満	3 年 〜 5 年 未 満	5 年 〜 1 0 年 未 満	1 0 年 〜 1 5 年 未 満	1 5 年 〜 2 0 年 未 満	2 0 年 〜 2 5 年 未 満	2 5 年 〜 3 0 年 未 満	3 0 年 〜 3 5 年 未 満	3 5 年 〜 4 0 年 未 満	4 0 年 以 上	平 均 (年)
全 体	(872)	2.4	1.6	4.9	6.5	8.6	7.5	6.8	6.5	5.2	50.0	30.4
正社員	(530)	2.6	1.3	5.1	5.7	9.4	6.2	7.4	7.4	4.2	50.8	30.5
パート・アルバイト	(173)	2.3	2.9	7.5	8.7	11.0	8.7	4.0	5.2	7.5	42.2	28.2
技能実習生	(169)	1.8	1.2	1.8	7.1	3.6	10.1	7.7	5.3	5.9	55.6	32.3

■ 全体 + 10ポイント以上
 ■ 全体 + 5ポイント以上
 ■ 全体 - 5ポイント以下
 ■ 全体 - 10ポイント以下

地域

						(%)
	回答者数	北海道・東北	関東	東海・北陸・甲信越	近畿	中国・四国・九州
全 体	(872)	3.8	56.5	14.7	16.9	8.1
正社員	(530)	2.5	64.2	11.5	16.0	5.8
パート・アルバイト	(173)	4.0	54.9	16.2	15.6	9.2
技能実習生	(169)	7.7	34.3	23.1	20.7	14.2

■全体+10ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-10ポイント以下

資本

			(%)
	回答者数	日本企業	外資企業
全 体	(872)	89.1	10.9
正社員	(530)	83.6	16.4
パート・アルバイト	(173)	96.5	3.5
技能実習生	(169)	98.8	1.2

上司の性別

(%)

回答者数	男性	女性
------	----	----

全体	(872)	94.4	5.6
正社員	(530)	95.1	4.9
パート・アルバイト	(173)	92.5	7.5
技能実習生	(169)	94.1	5.9

上司の年齢

(%)

回答者数	20歳以下	21～30歳	31～40歳	41～50歳	51～60歳	61歳以上	平均（歳）
------	-------	--------	--------	--------	--------	-------	-------

全体	(872)	0.6	6.7	29.9	47.7	15.1	51.7
正社員	(530)	0.2	4.7	26.8	50.2	18.1	52.9
パート・アルバイト	(173)	1.7	9.2	37.6	43.4	8.1	49.0
技能実習生	(169)	0.6	10.1	32.0	44.4	13.0	50.7

■ 全体+10ポイント以上 ■ 全体+5ポイント以上 ■ 全体-5ポイント以下 ■ 全体-10ポイント以下

上司の職位

(%)

	回答者数	主任・リーダー相当	係長相当	課長相当	店舗・事業所の現場責任者 (店長、センター長など)	部長相当	本部長相当	執行役員・取締役相当	社長相当	その他
全 体	(872)	4.9	2.6	21.8	4.6	29.8	9.5	16.9	9.5	0.3
正社員	(530)	2.6	1.3	25.3	1.7	34.2	10.0	15.5	9.1	0.4
パート・アルバイト	(173)	9.8	6.4	15.0	12.7	20.8	7.5	18.5	8.7	0.6
技能実習生	(169)	7.1	3.0	17.8	5.3	25.4	10.1	19.5	11.8	0.0

■全体+10ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-10ポイント以下

マネジメント歴

マネジメント歴

									(%)	(年)
	回答者数	3カ月未満	3～6カ月未満	6カ月～1年未満	1～2年未満	2～3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10年以上	平均（年）
全体	(872)	10.1	4.7	4.2	11.7	8.3	13.3	15.7	32.0	5.4
正社員	(530)	8.5	5.1	4.3	9.8	7.0	12.3	17.4	35.7	5.8
パート・アルバイト	(173)	16.2	3.5	2.9	14.5	9.2	13.9	13.3	26.6	4.7
技能実習生	(169)	8.9	4.7	5.3	14.8	11.2	16.0	13.0	26.0	4.8

■全体+10ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-10ポイント以下

外国人材育成歴

									(%)	(年)
	回答者数	3カ月未満	3～6カ月未満	6カ月～1年未満	1～2年未満	2～3年未満	3～5年未満	5～10年未満	10年以上	平均（年）
全体	(872)	14.2	7.0	7.6	15.9	13.2	13.6	11.9	16.5	3.8
正社員	(530)	12.6	8.3	7.4	14.0	12.6	14.2	13.6	17.4	4.0
パート・アルバイト	(173)	22.0	5.2	7.5	18.5	13.9	11.6	6.4	15.0	3.2
技能実習生	(169)	11.2	4.7	8.3	19.5	14.2	14.2	12.4	15.4	3.8

■全体+10ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-10ポイント以下

部下人数

	回答者数	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	9人	10～15人未満	15～20人未満	20～30人未満	30～50人未満	50人以上	平均(人)	(%)	(人)
全 体	(872)	1.0	3.3	4.6	2.6	5.7	3.8	2.3	2.3	0.9	17.8	10.1	11.2	10.8	23.5	24.1		
正社員	(530)	1.5	4.2	5.7	3.0	6.6	4.5	2.3	3.2	0.8	17.5	9.8	10.2	10.0	20.8	22.3		
パート・アルバイト	(173)	0.6	2.3	2.9	1.7	4.6	3.5	2.3	0.6	1.7	15.6	12.7	12.1	12.7	26.6	26.6		
技能実習生	(169)	0.0	1.8	3.0	2.4	4.1	1.8	2.4	1.2	0.6	20.7	8.3	13.6	11.2	29.0	27.3		

■全体+10ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-10ポイント以下

外国人材人数

	回答者数	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	9人	10～15人未満	15～20人未満	20～30人未満	30～50人未満	50人以上	平均(人)	(%)	(人)	(%)
	(872)	26.5	18.8	14.9	6.4	8.8	3.7	1.0	2.2	0.8	8.9	2.4	1.5	1.4	2.6	6.1			部下全体に占める外国人材の割合 (%)
正社員	(530)	34.2	20.9	14.2	5.3	7.5	3.0	1.1	1.3	0.4	6.4	1.5	0.6	1.3	2.3	5.0			31.5
パート・アルバイト	(173)	24.3	15.6	16.8	6.9	8.7	4.0	0.0	2.3	1.7	10.4	5.2	1.2	1.2	1.7	6.2			29.7
技能実習生	(169)	4.7	15.4	15.4	9.5	13.0	5.3	1.8	4.7	1.2	15.4	2.4	4.7	1.8	4.7	9.4			30.3

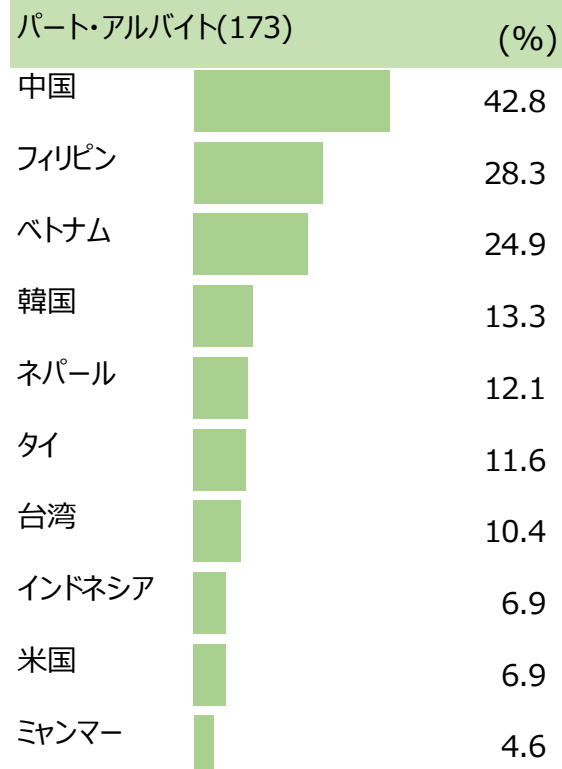
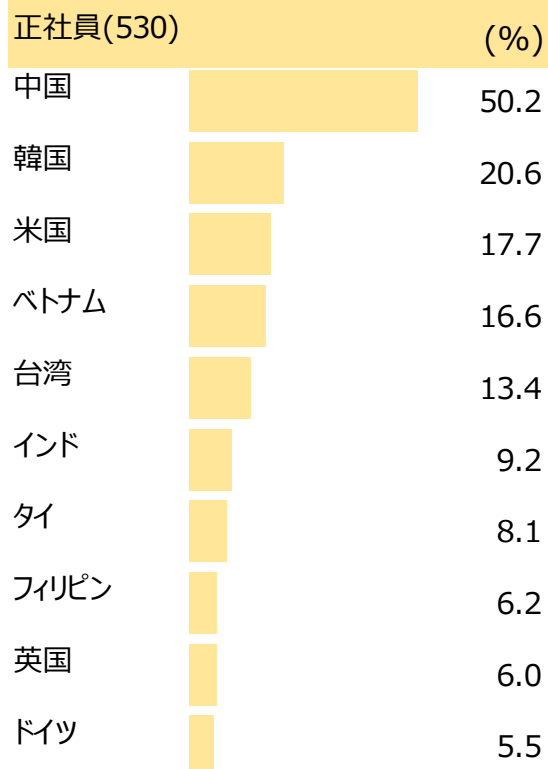
■全体+10ポイント以上 ■全体+5ポイント以上 ■全体-5ポイント以下 ■全体-10ポイント以下

外国人材の職種

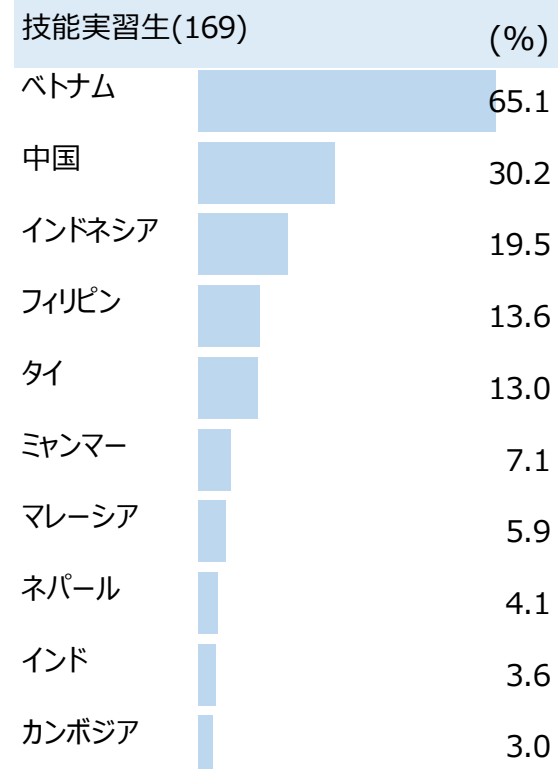
		(%)										
	回答者数	バックオフィス	事務・受付	営業	販売・サービス・接客	生産管理・製造	配送・物流・運輸	情報処理・通信技術職	商品開発	専門・技術職	軽作業・警備・清掃	その他
全 体	(872)	27.2	10.1	10.8	12.6	21.4	2.8	13.5	8.1	18.3	3.7	4.0
正社員	(530)	35.5	10.9	15.1	7.9	12.3	1.9	19.1	11.7	15.3	1.1	3.2
パート・アルバイト	(173)	15.6	9.2	4.6	30.6	18.5	5.2	4.0	2.9	22.5	5.2	4.0
技能実習生	(169)	13.0	8.3	3.6	8.9	53.3	3.0	5.9	2.4	23.7	10.1	6.5

■ 全体+10ポイント以上
 ■ 全体+5ポイント以上
 ■ 全体-5ポイント以下
 ■ 全体-10ポイント以下

外国人材の国籍



※各外国人材の雇用形態 上位10カ国抜粋



外国人材の
日本語レベル

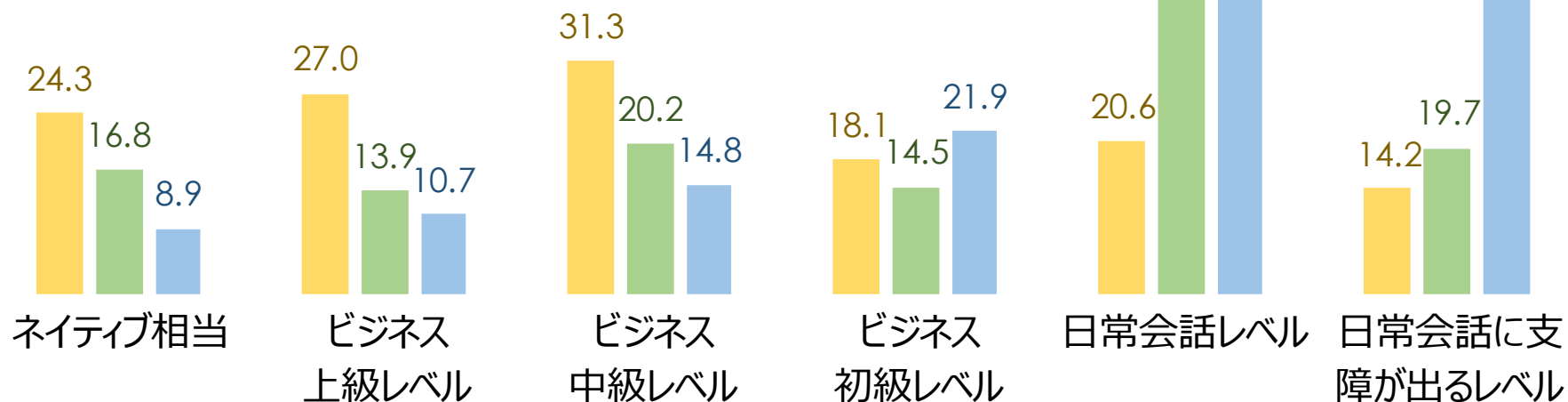
(%)

※部下が複数名いる場合があるため複数選択にて聴取

■ 正社員 (530)

■ パート・アルバイト (173)

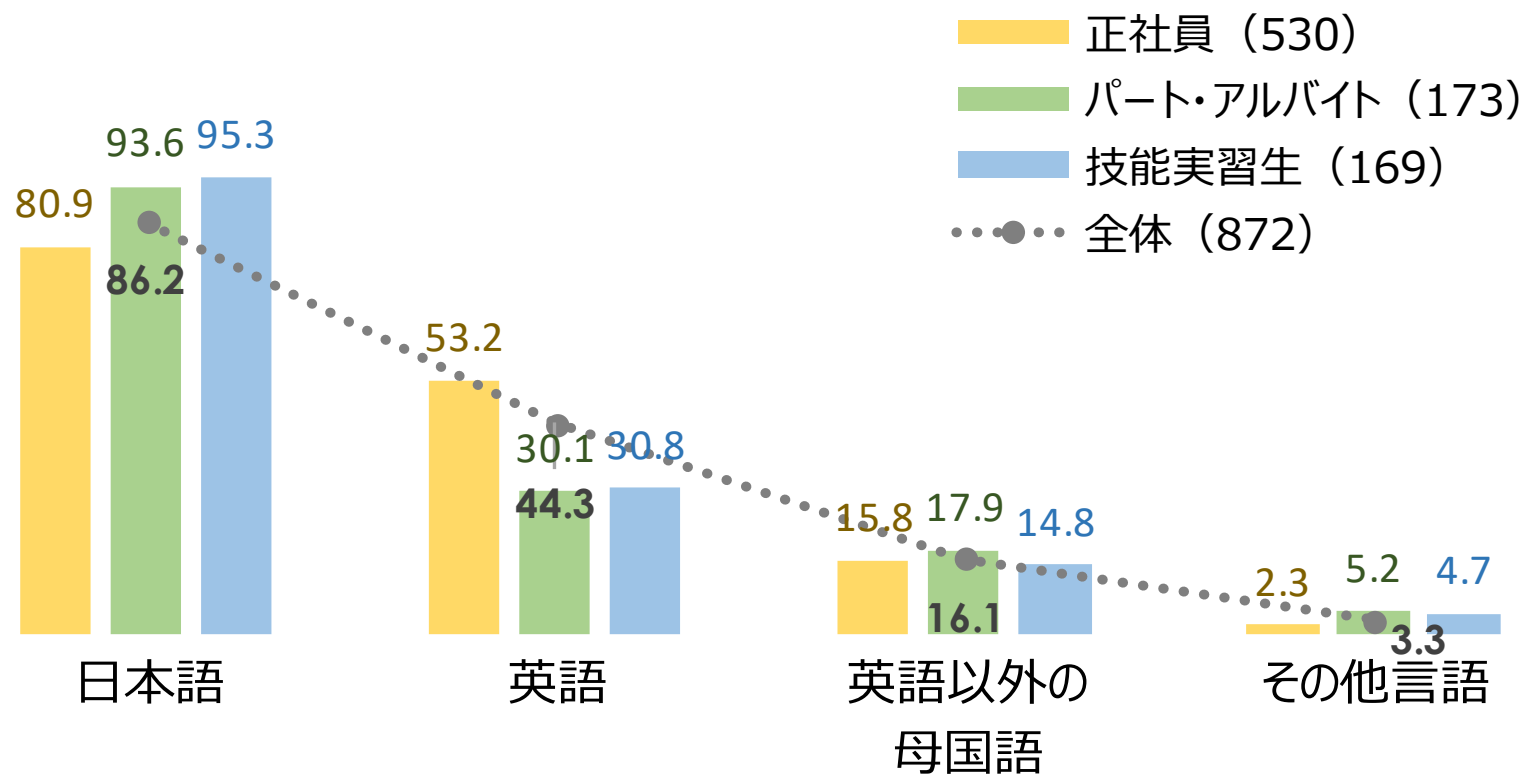
■ 技能実習生 (169)



外国人材の業務中の
使用言語

(%)

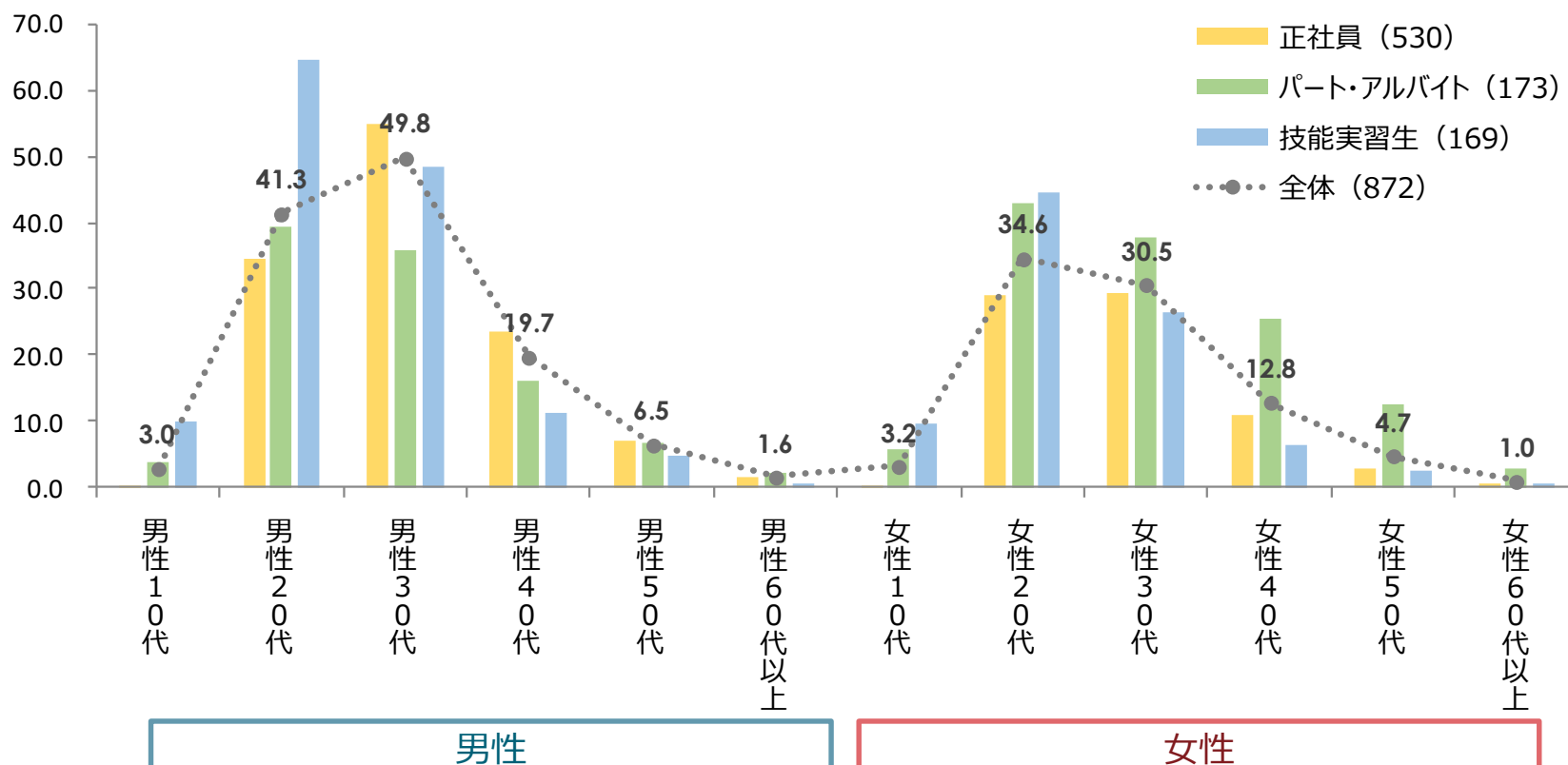
※部下が複数名いる場合があるため複数選択にて聴取



外国人材の性年代

(%)

※部下が複数名いる場合があるため複数選択にて聴取



Appendix

外国人材の採用面接経験者に対し、質問内容を聴取した。

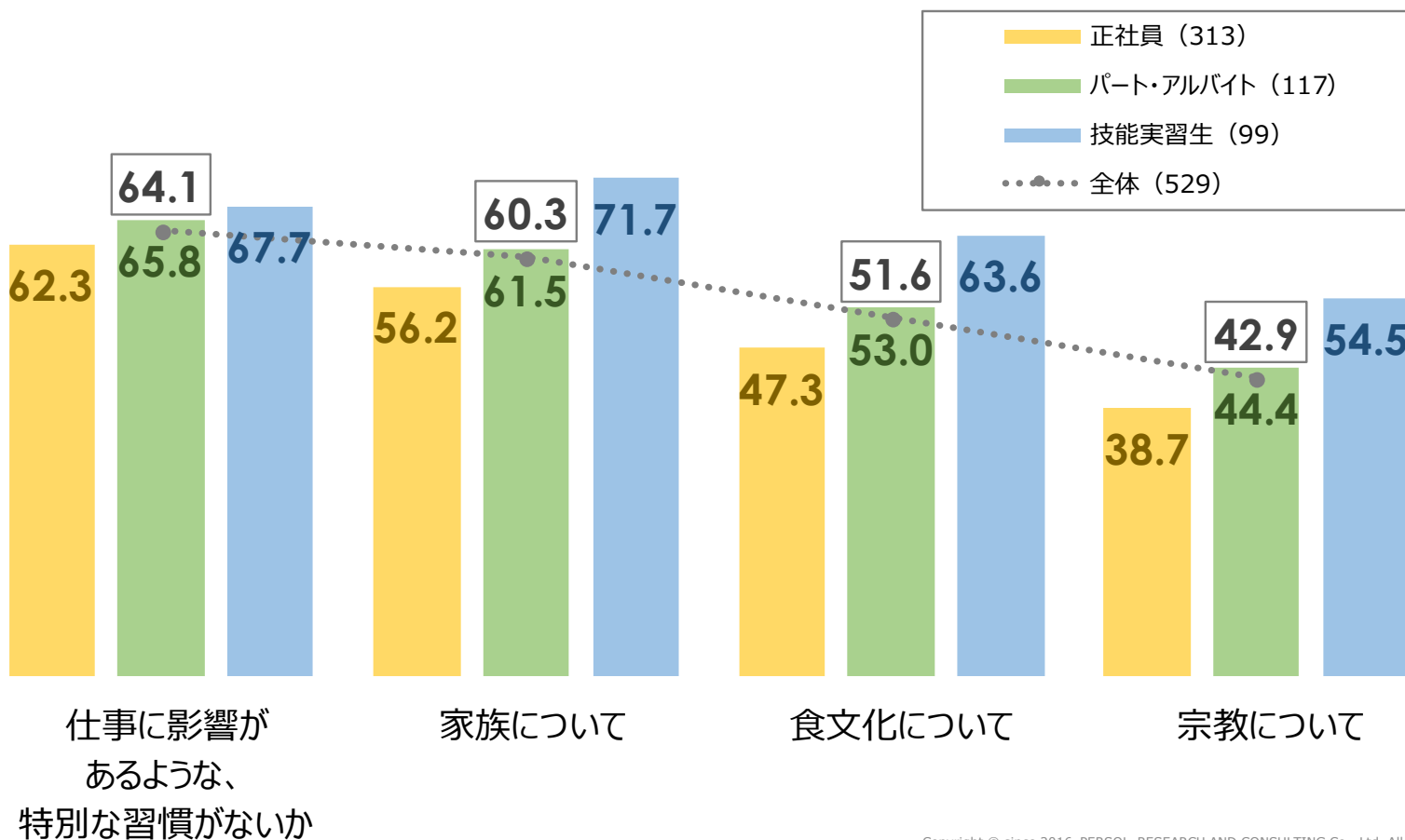
「宗教」「家族」など、【公正な採用選考】に反する質問をしている日本人上司が多くいることがわかった。

採用面接の質問内容

※面接経験者聴取

※「あてはまる～あてはまらない」の5段階尺度で聴取。
グラフ数値は「あてはまる、ややあてはまる」の合計割合

(%)



■厚生労働省「公正な採用選考の基本」採用選考時に配慮すべき事項 より抜粋

URL : <https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/topics/saiyo/saiyo1.htm>

次のaやbのような適性と能力に関係がない事項を応募用紙等に記載させたり面接で尋ねて把握することや、cを実施することは、就職差別につながるおそれがあります。

＜a. 本人に責任のない事項の把握＞

- ・ 本籍・出生地に関する事
- ・ 家族に関する事（職業、続柄、健康、病歴、地位、学歴、収入、資産など）
- ・ 住宅状況に関する事（間取り、部屋数、住宅の種類、近郊の施設など）
- ・ 生活環境・家庭環境などに関する事

＜b. 本来自由であるべき事項（思想信条にかかわること）の把握＞

- ・ 宗教に関する事
- ・ 支持政党に関する事
- ・ 人生観、生活信条に関する事
- ・ 尊敬する人物に関する事
- ・ 思想に関する事
- ・ 労働組合に関する情報（加入状況や活動歴など）、学生運動など社会運動に関する事
- ・ 購読新聞・雑誌・愛読書などに関する事

＜c. 採用選考の方法＞

- ・ 身元調査などの実施（合理的・客観的に必要性が認められない採用選考時の健康診断の実施）