

Title	外国籍人材の日本におけるキャリア発展：インタビューを通じた男女の比較研究
Sub Title	
Author	蔡, 易辰(Cai, Yichen) 山尾, 佐智子(Yamao, Sachiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4238号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4238

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

外国籍人材の日本におけるキャリア発展—インタビューを通じた男女の比較研究

主 査	山尾 佐智子
副 査	林 洋一郎
副 査	大藪 毅
副 査	

氏 名	蔡 易辰
-----	------

論 文 要 旨

指導教員	山尾 佐智子	氏名	蔡 易辰
(論文題名)			
外国籍人材の日本におけるキャリア発展—インタビューを通じた男女の比較研究			
(内容の要旨)			
近年の日本では、少子高齢化に伴う労働力不足の解消策として外国人労働者の受け入れが進み、幅広い業種・職種で多文化人材が活躍するようになってきた。しかし、性別や文化的背景に着目した質的研究はまだ十分に蓄積されていない。特に外国人労働者がどのように日本社会の評価制度やコミュニケーションの慣習に適応し、どのようなサポートが必要かについては不明点が多い。 本研究では、インターセクショナリティ（交差性）の視点を取り入れ、性別と異文化適応の視点から「外国人人材のキャリア進展において性別がどのような影響を与え、彼らが日本の職場文化に適応する際に直面する課題や活用する具体的な戦略何か。」というリサーチクエスションをもとにインタビュー調査を行い、性別と国籍が職場にどのような影響を与えるのを考察する。 本研究では半構造化インタビューによる質的調査を実施し、日本在住歴 3 年以上の外国人 17 名（男性 9 名・女性 8 名）を対象として、1 回あたり 40～60 分の聞き取りを行った。インタビューでは職場での具体的な経験や評価制度への認識、昇進意欲やワークライフバランスへの対応などを深掘りし、その結果を文字起こし・コーディングした上で、既存研究の知見を踏まえて分析を行った。 インタビュー結果からは、日本企業における外国籍人材のキャリア発展には、言語障壁、文化適応、業務遂行能力の三つの主要な課題がある。業務上必要な日本語能力の習得、暗黙の期待や非言語的コミュニケーションへの適応、そして高い業務成果への対応が求められる。キャリア形成において、性別による経験の違いも見られる。昇進や評価において、従来の組織文化や慣行が影響を与えることがある。しかし、企業や職場環境によって状況は多様で、実績や能力が公平に評価される場面も増えている。 一方、ビザの更新や家族の呼び寄せなど、外国人特有の制度面での課題も存在する。企業側は徐々に支援体制の整備を進めているが、柔軟な働き方の実現や評価基準の透明化など、すべての従業員に共通する課題についても改善する必要がある。			

目次

1. 序論.....	3
2. 文献レビュー.....	4
2.1 研究の背景.....	4
2.2 先行研究とその問題点.....	4
2.3 リサーチクエスション.....	5
3. 研究方法.....	6
3.1 調査方法.....	6
3.2 分析方法.....	7
4. 調査結果.....	8
4.1 これまでのキャリア経験.....	8
4.2 多文化職場における挑戦.....	10
4.2.1 言語的挑戦：高度な日本語運用能力の必要性和実務を通じた改善.....	10
4.2.2 文化的挑戦：暗黙の期待・非言語的コミュニケーション・チーム文化への適応.....	11
4.2.3 業務遂行の挑戦：成果主義と高い期待値への対応.....	12
4.2.4 異文化適応の成果とそのキャリア的意義.....	12
4.3 性別役割と支援体制の影響.....	13
4.3.1 性別・外国籍が昇進に与える影響.....	13
4.3.2 子育てとライフステージの影響.....	15
4.3.3 「働き方観」の影響.....	15
4.3.4 ダイバーシティ推進とコンプライアンス.....	16
4.3.5 サポート制度と政府への期待.....	17
5. 結論.....	17
5.1 研究結果の総括.....	17
5.2 提言.....	19
5.3 研究の限界.....	21
5.4 今後の展望.....	21
謝辞.....	23
文献リスト.....	24

1. 序論

近年、日本における外国人労働者の数が急増しており、外国人労働者の役割が重要性を増す中、彼らのキャリア発展に関する研究が非常に重要である。しかし、これまでの研究では、性別による職業進展の違いについて十分な注意が払われていないことが多い。

インターセクショナルリティ（交差性）は、性別、民族、社会的階層、性的指向など、複数の社会的カテゴリーが個人の経験や機会にどのように影響を与えるかを理解するための概念である(Rosette, 2018)。この視点は、従来の単一の属性に基づく分析では捉えきれない複雑な社会現象を解明するために重要である。

本研究では、インターセクショナルリティ（交差性）の視点を取り入れ、外国人男性と外国人女性が日本でどのようにそれぞれ職業を発展させているかを比較し、その過程で直面する特有の課題や機会を明らかにすることを目的としている。特に、性別がキャリア進展にどのような影響を与えるかについて、インタビュー調査を通じて詳細に分析する。異文化視点に基づき、異なるバックグラウンドを持つ外国人労働者がどのようにして日本の職場文化に適応し、キャリアを築いているのかを探る。半構造化インタビューを通じて外国人労働者の個々の経験や感情を詳細に分析し、異文化適応の視点から彼らが直面する具体的な課題や機会を明らかにする。

まず、インタビューによる詳細な分析を通じて、個々の労働者の経験や感情を詳細に分析する。本研究ではインタビューを用いることで、定量的データでは把握しきれない具体的な課題や適応戦略を理解することを目指している。これにより、外国人労働者が職場で直面するリアルな課題や、彼らがどのようにそれを克服しているのかを明らかにすることができる。

次に、性別によるキャリア進展の違いの明確化に貢献する。外国人男性および女性労働者のキャリア進展における性別の違いがあるかどうかを分析することで、性別に応じた具体的な支援策の提案が可能となる。

最後に、異文化視点の導入によって、異なる文化背景を持つ外国人労働者の適応プロセスを包括的に理解する。異文化適応理論に基づく分析を行うことで、外国人労働者がどのようにして日本の職場文化に適応し、キャリアを築いているのかを深く理解することができる。これにより、異文化間の違いを尊重しつつ、効果的なキャリア支援策を構築するための示唆を得ることが可能になる。

本研究では、日本における外国人労働者のキャリア発展に関する理解を深めるだけでなく、多様な労働力が持つ可能性を最大限に引き出すための方策を考察する上で示唆を提供することが期待されている。また、性別による違いを考慮した具体的な支援策の提案にもつながることを目指している。

2. 文献レビュー

2.1 研究の背景

日本の労働市場における外国人労働者の増加は、少子高齢化が進む日本において避けられない現象となっている。厚生労働省（2023）のデータによれば、2023年の時点で日本に在留する外国人労働者の数は約205万人に達しており、その数は今後も増加すると予測されている。日本は労働力不足の解消策として外国人労働者の受け入れを推進している。外国人労働者の雇用形態は多岐にわたり、令和5年10月末時点で、日本の外国人労働者は2,048,675人に達し、主に製造業（27.0%）、サービス業（15.7%）、卸売業・小売業（12.9%）に従事している。外国人労働者は労働力不足が深刻な分野で重要な役割を果たし、特に製造業やサービス業でその存在感が増している（厚生労働省、2023）。

こうした中、外国人労働者のキャリア進展に関する研究が注目を集めているが、特に性別による職業進展の違いについてはまだ十分に解明されていない。本研究では、外国人男性および女性の日本におけるキャリア進展に関する既存の文献を概観し、性別や異文化適応の観点からその特徴と課題を明らかにする。

2.2 先行研究とその問題点

外国人男性労働者に関する研究では、彼らが日本の職場で直面する課題と適応戦略に焦点が当てられている。島田（2017）は、外国人男性が言語学習やネットワーキングを通じて職場に適応しようとする努力を強調している。しかし、これらの努力にもかかわらず、昇進や給与面での不平等が存在することが報告されている。

一方、外国人女性労働者は、性別による偏見や差別に加え、言語の壁や文化的な違いとも戦わなければならない状況にある。安田（2012）は、日本の企業文化が依然として男性中心であるため、女性の昇進機会が限られていることを指摘している。また、外国人女性はしばしば低賃金の職業に就くことが多く、キャリアの発展が難しいとされている（守屋、2018）。

このような外国人労働者の現状を踏まえ、彼らが日本の職場文化に適応する過程を理解するためには、異文化適応理論の視点が重要である。ベリー（1997）の異文化適応モデルは、外国人労働者が新しい文化に適応する過程を理解するための有用な視点を提供し

ている。このモデルによれば、適応のプロセスは「統合」「同化」「分離」「周辺化」という四つの戦略に分類される。このモデルは、異文化適応のプロセスを理解し、個々の適応戦略が異なる文化的背景や個人の経験にどのように関連しているかを考察するための有用な枠組みを提供している。

異文化適応には多くの課題が伴う。言語の壁はもちろん、職場の文化やコミュニケーションスタイルの違いが大きな障害となる (Lincoln, 1995)。また、外国人労働者が持つ文化的背景や価値観が日本の企業文化と合わない場合、適応が困難になることがある。このような状況は、特に外国人女性労働者にとって顕著であることが多い (Li & Yamamoto, 2020)。

既存の研究は、外国人労働者全体のキャリア進展に関する知見を提供しているが、性別による具体的な違いについての詳細な分析は不足している。多くの研究が外国人労働者全体に焦点を当てており、男女別で労働者の経験や課題については十分に上げられていない。

また、外国人労働者のキャリア進展に関する研究の多くが定量的データに基づいており、個々の経験や感情を深く掘り下げるインタビューの活用が少ない。定量的データは全体の傾向を把握するのに有用だが、個々の労働者が直面する具体的な課題や適応戦略を理解するためには、インタビューが不可欠である (Miller, 2021)。

さらに、異文化視点に基づく分析が不十分である。異なる文化背景を持つ外国人労働者がどのようにして日本の職場文化に適応し、キャリアを築いているのかを理解するためには、異文化の相関理論に基づく詳細な分析が必要である。

2.3 リサーチクエスション

以上の文献レビューを踏まえ、性別による外国人人材のキャリア発展の違いについての研究は日本国内では限界が存在していることがわかった。本研究では、「外国人人材のキャリア進展において性別がどのような影響を与え、彼らが日本の職場文化に適応する際に直面する課題や活用する具体的な戦略何か。」というリサーチクエスションをもとにインタビュー調査を行い、性別と国籍が外国籍人材のキャリア発展にどのような影響を与えるのを考察する。

3. 研究方法

3.1 調査方法

質的研究は、人間の行動や社会現象をその文脈や主観的な意味を重視して理解する方法論である。主にインタビューや観察を通じてデータを収集し、現象の背景やプロセスを深く探求する。客観的な数値では捉えきれない複雑な現象を、多様な視点から解明することを目指す（大谷，2019）。

本研究では、質的研究手法を用いて外国人材のキャリア発展に関する性別の違いと異文化適応プロセスを探ることを目的としている。具体的には、インタビューを主要なデータ収集手段として採用する。対象者は異なる業種や職種から選び、様々なバックグラウンドを持つ人々を含める。また、対象者の選定においては、日本での職業経験（最低3年以上）を持つ者を優先的に選ぶ。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科の外国籍在学生にメールやメッセージで調査への協力または知人の紹介をお願いし、最終的に17人（男性9人、女性8人）の協力を得ることができた。本研究では、連絡を取れるインタビュー対象者が限られていたため、主に20代と30代のアジア系男女で構成され、業種としてはITサービス業、金融サービス業、製造業、通信業、商社、小売業などが含まれている。特に20代の参加者はサービス業と製造業に多く、サービス業が最も多い傾向がある。また、30代の参加者はサービス業に加えて、製造業や商社にも一定の割合で分布している。一回のインタビュー調査は約40～60分であった。

表 1 インタビュー参加者の紹介

男性			女性		
	年齢層	業種		年齢層	業種
A	20代	通信業	J	30代	製造業
B	30代	広告業	K	20代	金融サービス業
C	20代	ITサービス業	L	20代	製造業
D	20代	製造業	M	20代	専門サービス業
E	30代	商社	N	20代	ITサービス業
F	30代	ITサービス業	O	20代	エンターテインメント業

G	30 代	専門サービス業	P	30 代	IT サービス業
H	30 代	IT サービス業	Q	20 代	小売業
I	20 代	IT サービス業			

本研究では、半構造化形式のインタビューを実施する。この形式は、事前に準備した質問項目を基盤としつつ、インタビューの過程で新たに浮かび上がる重要なテーマにも柔軟に対応できる点が特徴である。そのため、参加者の多様な経験や視点を掘り下げることが可能となり、研究の目的に沿った詳細なデータを得ることが期待される。

インタビューでは、まず日本での就労経験やこれまでのキャリア形成について尋ねる。具体的には、参加者がどのような職務に従事してきたのか、どのような転機を経て現在のキャリアに至ったのかを明らかにする。さらに、日本の職場環境において直面した課題や障害についても掘り下げる。文化的な違いや言語の壁、職場内の人間関係など、参加者が経験した困難の内容や、それにどのように対応したのかについて詳しく聞くことで、日本の職場環境における具体的な問題点を浮き彫りにする。

加えて、性別がキャリア形成や職場での経験にどのような影響を与えているかについても議論する。性別による期待や役割分担、あるいはキャリア機会の差異について参加者の考えを聞くことで、ジェンダーが与える影響を多角的に分析する。また、日本の職場文化への適応戦略も重要なテーマとして扱い、参加者が異文化環境にどのように順応してきたのか、その過程でどのような工夫や戦略を採用したのかを探る。

最後に、参加者が描く将来的なキャリアの展望について聞き取りを行う。現在の職場での経験がどのように今後のキャリア計画に影響を与えているのか、また、それを実現するためにどのような取り組みを行っているのかを明らかにすることで、参加者が持つ未来への視点を深く理解することを目指す。このように多角的なテーマに基づきインタビューを進めることで、参加者個人の経験を尊重しつつ、研究の目的に即した実りあるデータ収集を行う。

インタビューに先立ち、参加者には、研究の目的と方法について説明を行った。匿名性と機密性を保証する合意のもとに、インタビューは全て録音し逐語的に文字起こしを行った。文字起こしデータは、参加者のプライバシーを保護するために匿名化する。さらに、インタビュー内容を整理し、重要なテーマやパターンを抽出する。

3.2 分析方法

収集したデータの分析には、質的データ分析手法を用いる。逐語的に文字起こしされたインタビューデータを読み込み、重要なテーマや概念に基づいてコーディングを行う。

コーディングは、Microsoft Office Excel を使用して体系的に実施する。まず、Excel にインタビューデータを入力し、各回答に対してテーマごとにコーディングを行う。

次に、Excel でコーディングされたデータから繰り返し現れるテーマやパターンを抽出し、外国人労働者が直面する共通の課題や性別による違いを明らかにする。抽出されたテーマをカテゴリー化し、関連性のあるテーマをグループ化することで、より大きなテーマや概念を形成し、データの全体像を把握する。

この過程で、ベリー（1997）の異文化適応モデルを適用し、抽出されたテーマやパターンを異文化適応の視点から分析する。これにより、外国人労働者がどのようにして日本の職場文化に適応し、キャリアを築いているのかを深く理解することができる。

最終的に、分析結果をもとに、外国人労働者のキャリア発展における性別の違いや異文化適応のプロセスについて解釈を行い、結論を導き出す。また、研究結果に基づき、性別に応じた具体的な支援策や提言を行う。

4. 調査結果

4.1 これまでのキャリア経験

日本の職場における外国籍人材のキャリア経験を考察すると、男性と女性のキャリア過程には共通点が多い一方で、最終的な評価やキャリア選択において性別特有の課題や違いが浮かび上がる。個々のキャリア志向や職場環境、そして業界特性が大きく影響するものの、その中に潜む構造的な違いが、長期的なキャリア形成における男女の差を生んでいる。

まず、キャリア形成の初期段階において、男性と女性はともに自身の興味や職業目標に基づいて計画的にキャリアを築こうとする傾向がある。男性の中には「来日する前から商社で働きたいと考えて、大学時代から関連インターンに参加した」（E氏・男性）というように、明確な職業目標を設定し、その達成に向けた準備を重視するケースが多く見られる。技術職でも「資格を取ることで、採用や昇進の際に評価されるようにした」（G氏・男性）という発言からわかるように、スキルの向上や成果の数値化に積極的であることがうかがえる。一方で女性も同様に計画的にキャリアを進めている事例が多い。「芸術を20年以上学んできたので、その分野を活かせる仕事で成長したい」（N氏・女性）や「市場調査や製品企画を担当し、自分のスキルと知識を広げていきたい」（J氏・女性）といった声からも、専門性や自己成長を意識している姿が見て取れる。

しかし、こうしたキャリア計画の中で、職場環境や評価のあり方によって男女の経験は異なる形で現れる。男性の場合、明確な目標や成果を重視する傾向が強いが、日系企業

の伝統的な評価制度との間にミスマッチが生じることがある。「業績を上げて、勤続年数や年功序列が重視されるので、なかなか評価につながらない」（A氏・男性）という不満が示すように、成果主義を期待する人にとっては評価制度がストレスの要因となりやすい。一方で女性は、キャリア形成において家庭とのバランスや柔軟な働き方を重視する傾向がある。「自分の成長も大事だが、家庭と両立できる環境でなければ長く働けない」（P氏・女性）という意見があるように、働き方の柔軟性がキャリア選択の大きな要素となる。しかし、職場における性別役割分担や暗黙の期待が、女性のキャリア形成を阻害することも多い。「サポート的な役割を任されることが多く、責任のある仕事に就く機会が限られる」（Q氏・女性）と述べる声からも、女性の貢献が適切に評価されない構造が浮かび上がる。

さらに、職種ごとの違いは、男女のキャリア経験に微妙な差を生み出している。技術職では、専門知識や資格取得がキャリア成功の鍵とされる。「資格や技術成果が評価されやすいので、明確な目標を持って努力している」（G氏・男性）や「現場経験を積むことで、チームや顧客から信頼を得た」（Q氏・女性）といった発言が示すように、性別に関わらず専門性が評価される傾向が強い。しかし、技術職特有の成果主義が精神的な負担につながることもある。「結果を出さないといけないプレッシャーが重く、長く続けるのが難しい」（L氏・女性）といった指摘は、特に長期的なキャリア構築において課題となる。

一方、商社や金融・専門・ITサービス業では、言語や文化適応がキャリア成功の重要な要素であり、「日本の顧客文化に適応するため、敬語やマナーを必死に学んだ」（G氏・男性）や「顧客の期待を理解し、文化の違いを受け入れて対応する努力を続けた」（K氏・女性）といった発言からも、男女を問わず適応のために相応の努力が求められている。

しかし、サービス業ではコミュニケーションや関係構築といった質的な貢献が重視される一方で、このような質的な貢献は、売上や契約件数などの定量的な成果と比較して、測定や評価が難しい場合が多いという現実がある。「こうした貢献が定量化されにくく、評価につながりにくい」（N氏・女性）という声も聞かれる。この問題が特に女性に顕著に現れる背景には、女性の多くが「受け身の性格」を持ちやすいという点が挙げられる。

「女性が一番大きな問題は、受け身の姿勢を持つ人が多いことだと思う。これは日本だけでなくアジア全体に共通する現象だ。男性は仕事や生活においてもっと積極的で、自分がしたいことや欲求をはっきりと表現する傾向があるが、女性の場合、何かを『やってほしい』と求めることよりも、与えられた仕事を『やれと言われたからやる』という形で引き受けることが多い。その結果、昇進や昇給を自分から積極的に提案する女性は少ないのが現状だ。」（O氏・女性）。

このように、女性が職場で受け身の姿勢を取りやすいことが、質的な貢献が見えにくくなる一因となり、努力が評価につながりにくいという課題を一層際立たせているといえる。

キャリア転換においても、男女共通して自己成長や職場環境への適応を理由に転職を選ぶケースが多い。「もっと挑戦できる環境を求めて転職を選んだ」(E氏・男性)や「柔軟な働き方を実現するために環境を変えた」(P氏・女性)という意見からも、転職が個人のキャリア形成における選択肢の一つであることがわかる。しかし、転職後に直面する課題には男女の違いがある。男性の場合、新しい職場での成果や期待に応えるためのプレッシャーが大きく、「転職先で成果が求められ、適応するのに時間がかかった」(I氏・男性)といった声がある一方で、女性は「転職後も柔軟な働き方が実現せず、環境とのミスマッチを感じる」(J氏・女性)という指摘があり、職場の支援体制の不足がキャリア持続の障壁となることが多い。

このように、キャリア形成の過程において男女は共通の課題や努力を抱えながらも、最終的な評価や環境適応の面では異なる経験をすることが多い。男性は成果主義と企業文化の評価基準のギャップに悩み、女性は働き方の柔軟性や性別役割分担といった構造的な問題に直面しやすい。加えて、業界ごとの評価基準や職務内容が、個人のキャリア選択や成長機会に大きな影響を与えるため、性別を超えて働き方の多様性や評価の透明性を確保する必要がある。

4.2 多文化職場における挑戦

多文化職場で働く外国籍人材は、キャリア形成の過程で日本特有の職場文化やコミュニケーション様式に直面する。こうした環境において彼らが経験する挑戦は、主に言語面での高度な要求、文化的な期待や非言語的コミュニケーションへの対応、業務遂行における成果主義的プレッシャーの3つの要素に集約される。しかし、これらは単なる困難ではなく、適応を通じて外国籍人材が自己成長やキャリア拡大を図る契機ともなり得る。

4.2.1 言語的挑戦：高度な日本語運用能力の必要性和実務を通じた改善

外国籍人材にとって、最初に顕在化するのが言語面のハードルである。多くのインタビュー参加者が「仕事上の専門用語や業界用語が理解できないため、顧客対応や会議でスムーズなやり取りができなかった」(A氏・男性)と指摘しており、単純な日常会話レベルを超えたビジネス場面ならではの難解さが明らかである。また、「日常会話レベルの日本語が問題なく話せても、ビジネス文書や敬語を用いたコミュニケーションには多くの時間と労力を要した」(C氏・男性)という声は、外国籍人材が業務の高度化や対外的折衝の場面で苦戦する様子を伝えている。

さらに、「働き始めたばかりの頃は敬語が苦手で、報告書をよく直された」(L氏・女性)という指摘や、「日本に滞在していれば日本語は悪くないはずだが、業務を進める

段階になると十分ではないと感じた」(I氏・男性)という生の声から、日本語能力は単に語彙や文法力に留まらず、組織内部で通用する微妙な文書表現や礼節、丁寧語・尊敬語の運用に関する暗黙知を獲得する必要があることがわかる。言い換えれば、現場で求められるのは“機械的な言語能力”ではなく、“職場文化に根差した言語運用能力”なのである。

こうした言語的困難への対処は、一朝一夕にはいかないが、被調査者は実務を通じて段階的に克服している。たとえば、「日常業務を通じて日本語能力を磨き、3年目には顧客との交渉や契約書の作成を任されるようになった」(H氏・男性)という証言が示すように、フィードバック循環を重ねることで、ビジネス現場特有の言語使用ルールや期待値に適応していくプロセスが見受けられる。こうした成功事例は、実務経験が言語力強化の実践的な学習機会であると同時に、外国籍人材が適応能力や自信を育む土台となることを示している。

4.2.2 文化的挑戦：暗黙の期待・非言語的コミュニケーション・チーム文化への適応

言語能力の強化は重要だが、それだけでは日本の職場文化を十分に理解することはできない。多くの被調査者が強調するのは、日本独特の“言外の期待”や、“非言語的合図”への適応の困難さである。ある被調査者は「日本の職場では、指示されなくても察して行動することが求められるが、外国人にとってその期待を理解するのは難しい」

(J氏・女性)と感じており、直接に指示されない行動規範を理解するためには、相手の表情、沈黙の意味、上司・同僚が発する微細なサインを読み取ることが必要になる。また、「会議中の沈黙が承認を意味することに気づかず、誤解を生んでしまった」(C氏・男性)という指摘からは、言葉として発せられない肯定サインを見抜くことの難しさがわかる。

こうした状況に加え、個人主義的な多文化背景を持つインタビュー参加者たちにとっては、自己主張を慎み、チーム全体の調和を重視する日本的な職場価値観にも馴染む必要がある。強引な意見表明ではなく、相手や状況に合わせた柔軟なコミュニケーションが求められるのだ。さらに、同年代の日本人にとっても同様の問題は存在するものの、外国人の立場では、そもそも慣れない言語環境の中で相手の考えを推し量る必要があるため、その困難さは倍増することになるだろう。

この文化的適応プロセスは、公式な研修だけで実現するのは困難である。むしろ、「日本の同僚との飲み会や懇親会に積極的に参加することで、文化の違いを学び、関係を深めることができた」(J氏・女性)という実体験や、「日常的に小さなことでも確認し、相手の期待に応えるよう努力した」(G氏・男性)という事例が示すように、非公式な場や細やかな確認作業を通じて、外国籍人材は暗黙のルールに徐々に順応していく。これらの試行錯誤が実を結ぶと、外国籍人材は信頼関係の構築に成功し、チーム内で重要な役割を担うようになる。文化的適応の成功は、彼らが日本の職場において単なる“外部者”から“組織の一員”へと質的転換を果たす大きな一歩である。

4.2.3 業務遂行の挑戦：成果主義と高い期待値への対応

言語・文化面の適応が進んでも、外国籍人材を待ち受けるもう一つの重要な課題が、成果主義的な評価基準や顧客（特に日本のクライアント）が抱く高い期待値への対応である。「プロジェクトの成功がキャリアに直結するため、常に成果を出し続ける必要がある」（B氏・男性）という指摘や、「日本人クライアントの期待値が非常に高く、それに応えるために多くの時間を費やした」（G氏・男性）という体験談は、外国籍人材が日本企業のタイトな業務サイクルや高品質志向に適応するプレッシャーを如実に物語っている。

言語や文化への適応にまだ手探り状態の外国籍人材に対して即戦力が求められる現実には、過剰なストレスをもたらしかねない。そのうえ、「外国人社員向けの研修やサポートが不十分である」「日本人社員と同等の基準で即戦力を求められるが、文化的・言語的背景の違いが考慮されない」（M氏・女性）という不満が示すように、企業側のサポート体制が十分に整備されていなければ、初期段階での適応困難が拡大し、孤立や早期離職につながる恐れもある。

一方で、業務上のハードルは逆に言えば、外国籍人材が能力を示し成長を遂げる場となり得る。十分な教育、メンターシップ、情報共有といったサポートがあれば、外国籍人材は言語・文化的適応を業務成果につなげ、キャリアを迅速に発展させることができる。言語と文化に習熟した上で成果を出すことは、組織からの信認を獲得し、リーダーシップを発揮するための強力な基盤ともなる。

4.2.4 異文化適応の成果とそのキャリア的意義

これらの挑戦を克服したインタビュー参加者たちは、その過程で得たスキルや経験を自信へと転換している。「多文化の環境で適応した経験が、新たな挑戦をする自信につながった」（K氏・女性）との声は、言語・文化・業績面での適応努力が、単なる苦労話で終わらず、国際的キャリア構築への確固たる礎となり得ることを示唆している。異文化適応で養われた柔軟性・コミュニケーション能力・問題解決力は、単一文化圏での経験では得られない貴重なコンピテンシーである。

このように、外国籍人材は多文化職場において、最初は高い壁に直面するものの、時間の経過とともに実務経験、社内外の交流、上司や同僚からのフィードバック、そして必要に応じた企業側のサポートを通じて、言語能力を強化し、文化的期待を理解し、成果を上げる術を身につけていく。結果的に、彼らは組織において不可欠な存在となり、自らのキャリアパスを切り拓くことが可能となる。

総じて、多文化職場で外国籍人材が直面する課題は言語、文化、業務成果要求という三重構造をなし、これらが相互に絡み合い、適応難易度を高めている。しかし、これらは決して乗り越えられない障壁ではない。実務経験を通じた言語力強化、非公式な交流を

通じた文化的期待の理解、そして組織による適切な研修・サポートが組み合わされば、外国籍人材は自信と能力を蓄積し、職場内で存在感と信頼を確立していける。

この適応プロセスは、外国籍人材にとって単なる生存戦略ではなく、キャリア形成上の飛躍台ともなり得る。異文化適応で得られた強みは、より広い国際的な舞台での活躍を可能にし、企業側にとっても国際競争力を高める重要な要因となる。したがって、企業が異文化適応を支援する制度を拡充し、外国籍人材が安心して成長できる環境を整えることは、個人と組織の双方にメリットをもたらす戦略的課題といえる。

4.3 性別役割と支援体制の影響

性別役割分担や企業内部に根強く残る評価バイアス、家庭と仕事の両立を巡る制度的・文化的要因が大きな課題として浮上している。性別要因とは、職場文化や評価慣行、産育休への対応など、男性・女性社員がそれぞれ異なる期待や制約を経験する状況を指し、支援体制とはフレックスタイム制度やコンプライアンス体制、女性登用目標、育児支援など、組織が設ける公式・非公式のサポートを含む。

4.3.1 性別・外国籍が昇進に与える影響

インタビューからは、外国籍であることに加え、女性であることが昇進やキャリアアップに際して特有の負担感をもたらすという声が挙がっている。たとえば、「男性が40～50代になっても体力的にタフに働き続けられるのに対して、女性は同じようにはいかないのではないか」（J氏・女性）という漠然とした不安を抱えている事例があった。しかし、実際には体力の低下は年齢に伴う自然な現象であり、男性も女性も平等に直面する課題である。したがって、このような不安感の背景には、性別による固定観念や社会的期待が影響している可能性が高い。

特に日本の職場文化では、長時間労働や柔軟性のない働き方が重視される傾向があり、これが性別に基づく体力のイメージをさらに強化していると考えられる。このような文化が、女性にとってのキャリアアップの障壁となり得る。体力的な差異に基づく懸念を超えて、個人の能力や経験を正當に評価する職場環境を構築することが重要である。

さらに、外国籍という属性からくるコミュニケーション面でのハードルが、昇進の評価や業務アサインに影響する可能性も示唆されている。あるインタビュー参加者では、「日本人同士だと趣味や雑談などで盛り上がるけど、私たち外国人はそこに入りにくい。実績だけではなく、そういう周囲との一体感も昇進に影響している気がする」（P氏・女性）ことが、昇進審査で不利に働くのでは、と懸念を述べていた。

外資系やITベンチャー、グローバル展開を進める大手企業などでは、外国籍人材は男性・女性問わず昇進が比較的早く、リーダーポジションへの登用も活発だという証言がある。一方で、日本企業における昇進基準としては年功と業績の両方が混在していると

いう証言が多い。いわゆる伝統的な年功序列型の組織では、一定の年数を勤めていないと管理職レベルに上がれないというケースが挙げられている。

「外資系なら 30 歳ぐらいでも管理職になれるのに、日系だと何年も“我慢して”経験を積まないといけない。特に外国人は即戦力と見られがちだけど、実際は日本人と同じ年功序列にはめ込まれやすい」（A 氏・男性）

また、業績重視を標榜する企業でも、上司との関係や人脈形成に左右されるという指摘もあった。

「評価や昇進は最終的に上司が決める。上司がプロジェクト配分をコントロールしているので、実績を積む機会自体も上司との相性に左右される。特に本部勤務の場合は自分だけでは変えにくい」（L 氏・女性）

こうした構造の中で、男性中心の社内ネットワークにアクセスしづらい女性や外国籍人材が、業績を認められにくいという不満の声がある。

保守的な日本企業では、長年続いてきた「マネジメントや営業＝男性、サポート役＝女性」という意識が根底に存在する。この意識は外国籍人材にも泥床のように渡ることがあり、特に女性の会社内でのポジショニングに常に影響を与える。たとえば、技術職や専門職であっても、外国籍女性の場合、通訳・翻訳を含む支援的業務に割り当てられがちで、その事が本来の専門スキルを活かせない場面を生み出している。

「男性が多い会社では、女性で外国人の私はプレゼンや交渉の機会が少なくなる。その結果、昇進も遅れる」（O 氏・女性）との声も聞かれるように、女性であることと外国人であることの連続が個人のキャリア輝きを大きく制総する。このような場面では、そもそもプレゼンや交渉などの能力を発揮する機会が削られるため、性別を超えたリーダーとしての評価に置き換えることが難しくなる。

また、男性主体の管理職構造が強くなり、女性や外国人が専門領域を活かして上位職に進むのは難しい。「上に行くほど中年男性の割合が増える環境では、女性かつ外国籍の私はどうしても目立ちにくいし、社内支援も少ない」（J 氏・女性）という話も聞かれる。このような問題の根底には、社会的な性別形成により仕事を任せる前に、女性としてのロールが制総される構造が存在する。これは、性別を理由に人材能力を測り、或はそもそも機会を提供しないとといった定型に根ざすと考えられる。

さらに、「英語を話せる日本人の方が高く評価され、外国籍社員が評価されないため、やりたい仕事を奪われる」（N 氏・女性）という指摘もあり、性別と外国籍の複合的なバイアスが混在的に存在するようである。性別と外国籍が互いに影響しあい、個人の能力を完全に発揮できない構造は、ダイバーシティの提低に繋がる。この問題を解決するためには、性別と国籍によるバイアスをとらえ直し、全ての社員がその専門性を活かせる経験を持てる環境づくりが求められる。

一部の企業では、ダイバーシティ推進のために外国籍かつ女性の管理職登用を図る動きもある。しかし、現場の声からは「同じ能力でも女性が優先されることを不公平と感じ

る」(G氏・男性)という反発や、「結局決定権は男性中心層が握っているため、真の意味で平等ではない」(O氏・女性)との懸念も示されている。

また、管理職になるためには資格取得や長年の実務経験が必須とされる日系企業もあり、外国籍人材はビザの安定取得や家族の事情などと両立しながら、長期的に日本で勤務すること自体がハードルになり得る。

4.3.2 子育てとライフステージの影響

出産・育児に伴う離職、時短勤務などがキャリア形成上の大きな課題となりやすい。特に外国籍の場合は、親族のサポートが母国に限られるため、実際に出産後の両立が難しくなると感じる人が多い。インタビューでも、「会社が産育休や時短勤務を制度としては用意していても、実際に使うと評価が落ちる」(J氏・女性)「育休・産休後に復帰すると同期とのキャリア形成に溝ができてしまう」(P氏・女性)

「未婚・未出産であること自体がリスクと見なされる」(L氏・女性)という実態が語られた。「生育リスクを企業が考慮して、私より少し若い男性候補を選ぶかもしれない……私は産むつもりがなくても、証明できないから結局不利に働く」(L氏・女性)

さらに、外国人労働者の場合は「親を日本に呼び寄せにくい」「もし祖国に帰らなければならなかったら日本で払った年金はどうなるのか」(F氏・男性)など、ライフイベントにまつわる不安が強い。日本現行の在留資格制度では、海外にいる両親を日本に呼び寄せて子育てを手伝ってもらうことは、ほぼ不可能に近いのが現状である。外国人として日本での生活経験が十分でないため、緊急時にどのように対処すればよいか分からず、戸惑う場合も少なくない。こうした状況は、日本で働く外国人に対して大きな負担と追加的な困難をもたらしている。

「外国人が日本で働き続けるには、両親を呼び寄せて一緒に暮らせる仕組みがあるといい。税金も払っているのに、家族呼び寄せのハードルが高すぎる」(L氏・女性)

4.3.3 「働き方観」の影響

インタビューからは、「日本の長時間労働や企業の飲み会文化が自分のライフスタイルと合わない」(P氏・女性)と感じている外国籍人材の声があった。特に女性の場合、周囲が体力面で無理をさせられないと暗黙に判断してしまい、結果として責任あるポジションに就けない場合もあるという。

こうした日本独特の働き方や組織文化に適応しきれないため、そもそも管理職は目指さないという選択をする外国籍人材も少なくない。これらは、男性・女性を問わず、上に行くほど要求される責任や時間負荷が大きくなり、それが個々人のライフスタイル選好や家庭状況と合わなければ昇進を望まない決断を下すこともある現実を浮き彫りにしている。

一方で「日本で長く働いて永住権を取りたい」「日本企業で社長や役員と近い距離で仕事をしている」（G氏・男性）といったプラス面も存在し、「日本は給与水準こそ米欧ほどではないかもしれないが、落ち着いて働ける環境」（M氏・女性）として肯定的に捉える声もあった。

さらに、インタビューでは過度な努力を払わずとも一定以上の報酬が得られるコストパフォーマンスを重視する傾向が広く確認された。具体的には、高い役職や社会的ステータスを追い求めるよりも、合理的な時間で負担を抑えつつ、一定の生活水準を維持できる報酬を得られる中堅ポジションを望む事例が多く見受けられたのである。

このような働き方観の背景としては、日本企業における上位ポジションの責任や拘束時間の大きさが、個々人のプライベートやキャリア志向と噛み合わないことが指摘される。また、外国籍人材にとっては昇進の際に考慮すべき在留資格の問題や、家族との時間をより優先させたいというライフスタイルの違いが大きく影響していると考えられる。興味深いのは、こうしたコストパフォーマンスを重視する働き方が、現在の日本の若年層にも広がりつつある価値観と合致する点である。すなわち、必ずしも管理職や高年収を目指すのではなく、限られた時間と労力のなかでバランスを取りつつ、ほどほどの報酬と安定した生活を両立させようとする共通認識が見受けられるのである。

4.3.4 ダイバーシティ推進とコンプライアンス

一部の発言は、インタビュー参加者の企業においてはセクハラやパワハラ、性差別的行為に対するコンプライアンスが強化されている点にも言及する。例えば、「私たちの会社では、性別や権力差によるハラスメントについて定期的に監視・通報制度があり、何らかの問題があれば処分が下ることがある」（N氏・女性）といった声が見られる。これは、制度面での整備が確かに進んでいることを示しており、違法性や明確な差別を防ぐという点では一定の進歩があるといえる。

ハラスメント防止や外国人社員の受け入れを促進するため、企業や政府がさまざまな施策を行っているが、インタビューでは制度と現場が噛み合わないという指摘が多かった。具体的には、短期ビザ更新の煩雑さや、年金・税金の負担だけ日本人と同等で、後から回収できる額が少ないなど、外国籍ならではの不利益が目立つという。

「毎年ビザ更新が必要で、在留カードが遅れれば銀行口座がロックされる。キャリアを継続したくても、不安要素が多い」（O氏・女性）

「年金を何年も払っても、帰国すれば取り戻せる額はわずか。日本人と同じ税負担なのに差し引きが大きい」（G氏・男性）

さらに、「グローバル採用とうたっているのに、実際の採用基準は日本人向けのES（エントリーシート）や面接フローが中心」（N氏・女性）という意見もあり、外国籍人材がスキルを活かして正当に評価されるためのハードルが高い現状が浮き彫りになっている。

「募集要件は“英語力”って書いてあるのに、応募過程は全部日本語 ES。結局、英語ができる日本人を採用する企業が多い」（M 氏・女性）

4.3.5 サポート制度と政府への期待

フレックスタイムやリモートワークなどの導入が進む企業もあるが、実際に利用すると評価が下がるかという懸念は外国籍社員にも共通している。特に、長時間勤務が前提とされがちな管理職候補の女性たちは制度を使えば管理職レースから外れるために利用を躊躇してしまうといった現状が浮かび上がる。

インタビューでは、ビザ審査期間の短縮や家族を日本に呼び寄せやすくする措置、外国籍向けの税・年金負担の見直しなどの要望が数多く挙げられた。

「永住権の審査が1年以上もかかるのは長すぎる。優秀な外国人材を呼び込みたいなら、審査期間の見直しや減税策などが必要」（H 氏・男性）

「両親が日本に長く滞在できるようになれば、私のように日本で働きたい人も増えると思う」（J 氏・女性）

また、中には「中国人社員に旧正月や国ごとの祝日を考慮した特別休暇を与えてくれる企業もある」（C 氏・男性）というポジティブな事例が紹介されており、こうした企業独自の取り組みが帰属意識を高めると評価する声もあった。

5. 結論

本研究は、日本における外国籍人材のキャリア発展において、性別がどのような影響を及ぼすのか、また多文化環境である日本の職場にどのように適応し、その過程でどのような課題や支援を必要としているのかを、半構造化インタビューを通じて明らかにすることを目的として実施された。以下では、これまでの分析結果を総括し、本研究の限界、および今後の課題を示す。

5.1 研究結果の総括

本研究では、日本の職場で活躍する外国人労働者のキャリア形成について、インタビューを通じて多角的に考察した。その結果、職場適応の過程には大きく三つの側面-言語面での取り組み、職場文化への理解と対応、成果の達成・評価獲得-が複合的に作用していることが明らかになった。さらに、そこに性別の要因が加わることで、外国人男性・女性それぞれが抱える課題の性質やキャリア形成の方向性に違いが生じている様子が浮かび上がった。

外国人労働者がまず直面するのは、日本語特有の敬語表現や複雑な文書作成スキルを必要とするビジネス上のコミュニケーションである。単に日常会話が成立するだけではなく、業界固有の専門用語や文書表現の習得、微妙なニュアンスの読み取りが求められる。インタビューでは、現場で実務を重ねながらメンターや同僚からのフィードバックを得ることで、試行錯誤しつつ日本語運用力を磨く事例が多く報告された。

仕事の成果や実績を挙げること自体は、外国人・日本人を問わずキャリア形成の基盤となる。しかし、評価の基準や昇進プロセスが年功序列と成果主義が混在している、上司との相性や社内ネットワークが大きく左右するといった特徴を持つ企業では、外国人であることが思わぬ障壁になるケースがある。加えて、評価の指標が明確な職種（技術職・専門職など）では実績を示しやすい一方、サービス業や総合職のようにコミュニケーション能力やチームへの貢献が評価されやすい職種では、性別や国籍に対する微妙な先入観が介入しやすいという指摘も見受けられた。

これら三つの適応側面には、性別によっても微妙な差が生じる。本研究のインタビューでは、「女性はサポート役を担わされがち」「男性は早期の昇進や責任あるポジションに就きやすい」といった従来型の構造を指摘する声もあった。しかし一方で、「女性でも専門性を生かせる職場を自ら選び、柔軟な働き方を確保しながらステップアップしている」事例や、「男性だが、仕事と家庭を両立するためにあえて転職やジョブローテーションを模索している」事例など、性別にとらわれない多様なキャリア観も観察された。つまり、性別差は確かに存在するものの、その現れ方は各人のライフステージ、企業の制度や風土、そして個々の志向によって大きく異なる。

外国籍人材の日本職場への適応やキャリア発展が、一律に「男性はこう、女性はこう」と割り切れるものではなく、それぞれが置かれた状況や職種特性、ライフイベントへの姿勢によって千差万別である。

本研究のインタビュー調査からは、日本の企業で働く外国籍人材が、言語・文化・評価制度・性別役割・ライフステージといった多層的な課題に直面しながら、ベリーの異文化適応モデルが示す同化・統合・分離・周辺化の各戦略を状況に応じて使い分けている実態が明らかとなった。なかでも、「統合」を志向し、言語・文化面での適応を図りつつ自国の強みを活かしてキャリアを築く事例が、企業・個人の双方にとってもっとも高い付加価値をもたらしていることが注目される。

しかしながら、年功序列や性別役割分担、ビザ制度といった構造的課題が、外国籍人材の「統合」戦略を妨げ、「同化」を強制しがちである点も否めない。また、とりわけ女性においては、受け身の性格や家庭責任への暗黙の期待などを背景とした周辺化リスクが高まっている。こうした現状を打破し、多様な人材が持続的に活躍できる組織を目指すには、異文化適応を支援する制度や上司のマインドセット変革、性別バイアスの排除を含む評価の透明化が不可欠である。

要するに、本研究の結論としては、ベリーのモデルにおける「統合」を実現するための環境整備が進むほど、外国籍人材のキャリア発展は円滑に進み、日本企業全体の国際競争力も高まるという点が示唆される。企業・政府・本人それぞれの努力と連携を通じて、多文化・多様性を真に活かす職場づくりがいっそう重要となるだろう。

5.2 提言

まず、外国人労働者が直面する言語面での困難に対しては、企業内での日本語教育プログラムの強化が不可欠である。多くの被調査者がビジネス日本語や専門用語の習得に苦勞しており、これは業務遂行に直接的な影響を及ぼしている。そこで、業務時間内にビジネス日本語に特化した研修を組み込むことが推奨される。例えば、週に一度の短時間集中講座を設けることで、外国籍人材が業務の合間に日本語能力を向上させる機会を提供する。また、オンライン学習プラットフォームを活用し、個々の学習進度やニーズに合わせたカスタマイズされた学習支援を提供することで、効率的かつ継続的な日本語習得を促進することが可能となる。

次に、職場文化への適応に関する課題については、包括的な異文化理解研修の導入が重要である。外国人労働者だけでなく、日本人社員にも異文化理解とコミュニケーションスキルを向上させるための研修を定期的の実施することが求められる。具体的には、日本企業特有のビジネスマナーや意思決定プロセスをテーマにした研修セッションを設けることで、双方が互いの文化的背景や価値観を理解し合う機会を提供する。これにより、職場内での誤解や摩擦を未然に防ぎ、円滑な協働を促進することが期待される。また、経験豊富な日本人社員をメンターとして外国人労働者に割り当てるメンター制度を強化することで、具体的なアドバイスやサポートを通じて早期の職場適応を支援する。定期的なフィードバックセッションを設けることで、外国人労働者が抱える疑問や課題を迅速に解決し、職場環境にスムーズに溶け込むための手助けを行うことが重要である。

性別による昇進機会の不均衡に対しては、評価基準の明確化と透明性の向上が求められる。多くの企業では年功序列や上司の裁量が評価に大きく影響しており、これが外国人労働者や女性労働者の公平な評価を妨げている。一方で、具体的な業績指標やKPIを設定し、これに基づいた客観的な評価を導入することで、主観的なバイアスを排除し、公平な昇進・評価を実現することが可能である。

子育てとキャリアの両立に関しては、企業は柔軟な勤務時間制度や在宅勤務の導入を積極的に進めるべきである。特に外国籍女性労働者にとって、育児とキャリアの両立は大きな課題であり、これを支援するための具体的な施策が求められる。フレックスタイム制の導入や、必要に応じてリモートワークを選択できる制度を整えることで、従業員が自身のライフステージに合わせた働き方を選択できるようになる。また、企業内に保育施設を設置するか、外部の保育サービスとの提携を進めることで、育児中の従業員への具体的な支援を強化することも有効である。さらに、育児休暇の取得を奨励し、復帰後

のサポート体制を整えることで、女性が安心してキャリアを継続できる環境を提供することが重要である。これにより、育児と仕事の両立が容易になり、長期的なキャリア維持を支援することができる。

ダイバーシティ推進の具体的施策として、企業は多様性目標を設定し、その進捗を定期的にモニタリングする仕組みを導入することが推奨される。具体的な数値目標を設定することで、企業全体でダイバーシティの推進に対する意識を高め、実際の取り組みを促進する。また、リーダーシップトレーニングを外国人労働者向けに提供し、将来的な管理職候補としてのスキルを養成することで、多様なバックグラウンドを持つ人材がリーダーシップを発揮しやすくなる環境を整えることも重要である。さらに、企業は多様性を尊重する文化を醸成するために、定期的なワークショップや勉強会を開催し、異なる文化や価値観を持つ社員同士が相互に理解し合う場を提供することが効果的である。これにより、組織全体のダイバーシティが向上し、多様な視点が業務改善やイノベーションに結びつくことが期待される。また、こうした取り組みは外部からの評価を高め、企業のブランド価値を向上させることにもつながる。多文化共生を実現する企業は、グローバル市場での信頼性が高まり、国際的なビジネスチャンスの拡大にも寄与する。

最後に、外国籍ビザ（在留）制度の改善は、外国人労働者が家族を日本に呼び寄せやすくし、安心して長期的に働ける環境を整備するうえで、まずは行政による法制度の改正が不可欠である。具体的には、家族帯同ビザの要件を緩和し、申請プロセスを簡素化することで、外国人労働者が家族とともに日本で暮らしやすくなるほか、在留資格の更新手続きを迅速化し、オンライン申請の拡充や審査期間の短縮によって不安やストレスを軽減することが求められる。また、外国人労働者が帰国後も一定の年金を受給できる仕組みを整えれば、経済面の不安を緩和し、より長期的なキャリア形成を支援できる。しかしながら、ビザや年金制度の要件や手続きの改正は行政の管轄であり、企業が主体的に動くことは難しい面があるのも事実である。それでも、企業は業界団体などを通じて意見書を提出し、外国人労働者の受け入れ実態やニーズを伝えることで制度改革の必要性を訴えることができるほか、在留資格の更新手続きを支援する専門スタッフの配置や申請方法に関する情報提供など、社内体制を整備して外国人材をサポートすることも可能である。こうした行政と企業の連携を強化することで、外国人労働者がより安心して日本で生活し、職業スキルを高められる環境が生まれ、ひいては社会全体の活性化にも寄与すると考えられる。

これらの提言を実施することで、外国人労働者が日本の職場環境に適応しやすくなり、特に女性労働者が公平に評価され、安心してキャリアを築くことができる環境が整備されることが期待される。企業がこれらの施策を積極的に取り入れることで、多様な人材が持つ潜在能力を最大限に引き出し、組織全体の競争力向上に寄与することができるだろう。

5.3 研究の限界

本研究では、KBS に在籍する外国籍の学生と知人（20～30 代）が主要なインタビュー対象となった。したがって、母国で豊富な社会人経験を積んでから来日した外国人労働者や、滞在年数が短い技能実習生・特定技能者などの事例は十分に含まれていない。そのため、日本国内で働く外国人全体の多様な実態を完全に反映しているわけではない。

インタビューの 17 名という規模であるがゆえに、同じ業界・職種内での比較や、特定の職種に深く焦点を当てることには限界があった。業界特性や企業規模による評価制度の違い、職種別のキャリアパスなどをより精緻に理解するためには、さらなるサンプル拡大や比較研究が必要となる。また、今回のサンプルは日本の労働市場で比較的成功している人々に焦点を当てているため、他の層や異なる成功基準を持つ個人についても考慮することで、より包括的な理解が得られるだろう。

本研究はインタビューを通じて一時点での状況を把握する形式をとっているため、外国人労働者のキャリア形成を長期的・縦断的に追跡したわけではない。ライフイベントやビザ更新などの事情によってキャリア選択が変化するダイナミズムを捉えるためには、追跡調査や複数回のインタビューを組み合わせたロングスパンの研究が有効だと考えられる。

本研究では、インターセクショナルリティ（交差性）についても検討した。しかし、分析の結果、外国人材の国籍という要素が性別の要素を上回る大きな影響を及ぼしており、インターセクショナルリティ自体が顕在化する場面は限定的であった。これはサンプル構成が原因というよりも、本研究のインタビュー参加者においては国籍要因が大きく作用し、他の属性が相対的に目立ちにくくなったことに起因している。今後、より多様な背景を持つ外国籍人材や異なる国籍・属性を含む調査を行うことで、インターセクショナルリティがどのように機能するかを改めて検討する必要がある。

5.4 今後の展望

以上の限界を踏まえ、本研究が提示した知見をより発展させるためには、以下のような取り組みが望ましい。

技能実習生や特定技能で働く外国人、さらには管理職や経営者として活躍する外国人など、異なる在留資格や職位を持つ集団を対象に研究を拡張することが必要である。また、欧米からの外国人とアジアからの外国人、あるいは日系企業と外資系企業を比較するなど、条件をコントロールした比較研究によって、より精度の高い知見が得られるであろう。

キャリア発展や在留資格の変遷、家族構成やライフステージの変化など、時間の経過とともに生じる要因を捉えるために、追跡調査やロングスパンのインタビューが有効であ

る。特に外国人労働者の出産・育児とキャリア維持のプロセスは、断片的な調査では見落とされやすいため、詳細なフォローアップが望まれる。

ダイバーシティ推進や在留資格・子育て支援など、企業や政府が打ち出す施策の実効性を評価するため、実証的な研究を行う必要がある。たとえば、外国籍人材向け研修、メンター制度、フレックスタイムやリモートワークの整備、家族呼び寄せ支援など、どのような取り組みが外国人労働者の定着とキャリア進展に寄与するのかを多角的に検証することが重要である。

今後は、業界別・企業規模別に具体的な成功事例や失敗事例を収集し、どのようなサポートが最も効果的に機能するのかを実証的に検証していく必要がある。また、本研究では主に20～30代のインタビュー参加者を扱ったため、ライフステージが変化していく中高年層の外国人材に対する長期的フォローアップも課題として残る。最終的には、こうした蓄積を通じて、外国人が日本企業の中で多様な働き方を実現できるだけでなく、企業や社会全体が異なる文化・価値観を取り込みながら革新を生み出していく土壌を育むことが期待される。

謝辞

本研究を進めるにあたり、多大なるご指導・ご助言を賜りました山尾佐智子先生に心より感謝申し上げます。ご多忙の中にもかかわらず、研究テーマの設定から論文の執筆に至るまで、常に親身にご指導いただき、的確なアドバイスをくださいました。研究活動を通じて、研究に取り組む姿勢と学問の厳密さを身に付けることができたのは、ひとえに山尾先生の温かいご支援の賜物と感じております。

副査をお引き受けくださった林洋一郎先生、大藪毅先生には、本論文の執筆にあたり貴重な助言をいただき深く感謝いたします。お二方からのご提案やご指摘は、本研究をより客観的かつ実践的な内容へと高めるうえで大変有益でした。

研究全体を通じて様々な場面で助力してくれた山尾ゼミの先輩方・同輩、友人にも深く感謝の意を表します。議論に付き合っていたいたり、情報交換に協力していただいたり、いつも支えられて研究を続けられたことに、改めてお礼を申し上げます。

また、本研究におけるインタビュー調査にご協力いただいた 17 名の参加者の皆様にも、深く感謝申し上げます。貴重なお時間を割いてくださり、本研究の重要な情報を提供していただいたことで、より充実した考察を展開することができました。

さらに、留学を支援してくれた両親にも大変感謝いたします。多大な経済的・精神的サポートに支えられ、海外での学びに専念することができました。心からの敬意と感謝をここに表します。

以上、さまざまな方々の助力とご指導を得て、無事に本研究をまとめることができました。ここに改めて深く感謝申し上げます。

文献リスト

厚生労働省, 2023. 「外国人雇用状況」の届出状況まとめ. [online] Available at: <https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001195787.pdf> [Accessed 31 May 2024].

島田徳子. (2020) '元留学生外国人社員の日本企業における適応に関する研究', 博士論文, 東京大学. DOI: 10.15083/00077499.

安田宏樹 (2012) 「管理職への昇進希望に関する男女間差異」, 『社会科学研究』, 64(1), pp. 134-154.

守屋貴司 (2018) 「外国人労働者の就労問題と改善策」, 『日本労働研究雑誌』, 696, pp. 30-39.

大谷尚 (2019) . 『質的研究の考え方——質的研究とは何か』, 名古屋: 名古屋大学出版会, pp. 20-37.

Berry, J. W. (1997) Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied psychology: an international review* = *Psychologie appliquée: revue internationale*. [Online] 46 (1), pp. 5-34.

Lincoln, J. R. et al. (1995) Japanese Companies in Germany: A Case Study in Cross - Cultural Management. *Industrial relations*. [Online] 34 (3), pp. 417-440.

Li, Y. and Yamamoto, R., 2020. 在日外国人労働者の異文化適応についての調査研究 (その2). *聖泉論叢*, 28, pp.19-40. doi:10.34359/00001316.

Miller, D. A. (2021) Black British female managers—The silent catastrophe. *Gender, work, and organization*. [Online] 28 (4), pp. 1665-1682.

法務省, 2023. 外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策. [online] Available at: <https://www.moj.go.jp/isa/content/001397280.pdf> [Accessed 31 May 2024].

Rosette, A.S., Ponce de Leon, R., Koval, C.Z. and Harrison, D.A. (2018). 'Intersectionality: Connecting experiences of gender with race at work', *Research in Organizational Behavior*, vol.38, pp. 1-22.