



KEO Discussion Paper No.193

# 日本企業による外国人雇用行動の実態と変化

——外国人雇用政策の過渡期に着目して——

園田薫

慶應義塾大学

2026 年 1 月

# 日本企業による外国人雇用行動の実態と変化

ー外国人雇用政策の過渡期に着目してー

園田 薫<sup>1</sup>

慶應義塾大学

## 要旨

2010 年代以降の移民政策活発化に伴って、多くの外国人労働者が日本で雇用されている。特に大企業ではダイバーシティ・マネジメントの戦略的広がりもあり、ホワイトカラー外国人の受け入れに積極性を示している。しかし既存研究は一時点の外国人雇用と基礎的な企業属性変数との関連を主眼とし、外国人雇用政策に対応した外国人雇用行動のダイナミズムやダイバーシティ推進状況などの変数を分析に含めてこなかった。そこで企業のパネルデータから、外国人雇用政策の過渡期となる 2010 年から 2022 年までの外国人雇用行動を時系列的に分析した。その結果、外国人全体の雇用と外国人管理職の雇用行動は強く関連する一方、両者ともにダイバーシティ推進の有意な影響は確認されなかった。また外国人雇用数は近年有意に増加しているのに対し、管理職数の有意な増加はみられないが、雇用企業数の観点で分析すると、外国人雇用企業の有意な増加に先駆けて、外国人管理職雇用企業の有意な増加が確認された。

キーワード：日本企業、外国人雇用、ダイバーシティ推進、外国人管理職、パネルデータ分析

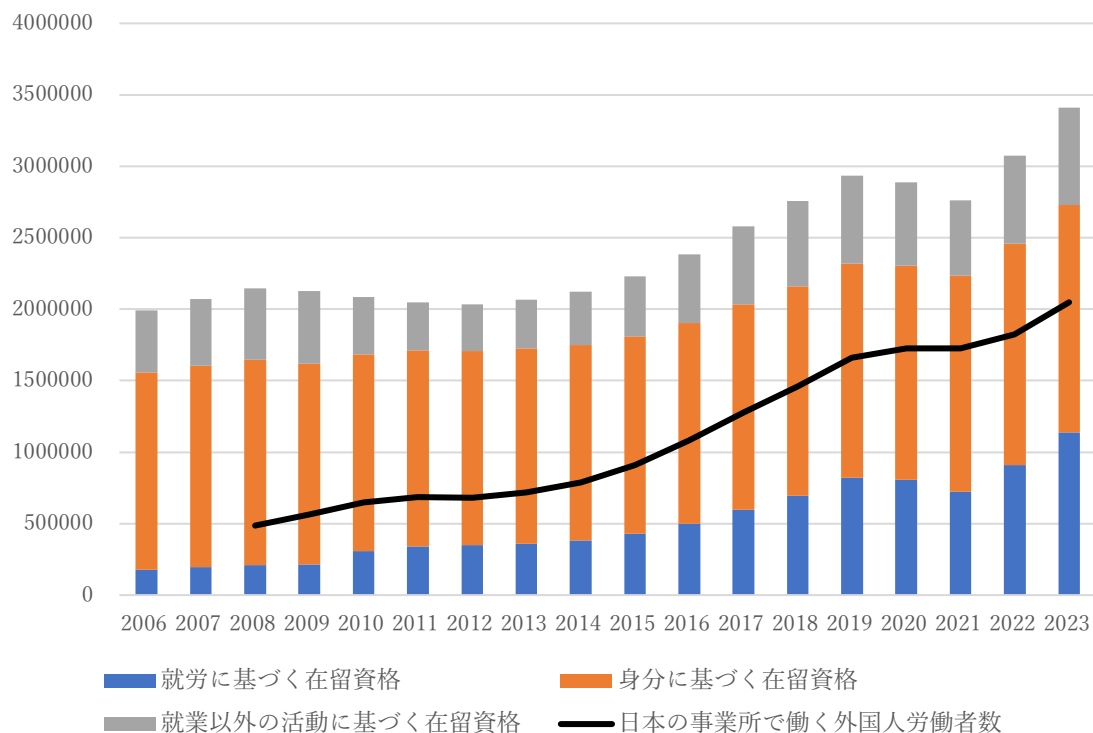
---

<sup>1</sup> 本稿は科学研究費（24K22657）による研究成果である。また本稿に含まれる誤りは、すべて著者の責任に帰するものである。

## 1. 問題設定

日本国内の外国人雇用を取り巻く環境は、この 20 年間で急速に整備されている。法務省「在留外国人統計」のデータをみると、日本での中長期滞在者数は 2023 年に 341 万人を超え、過去最高を更新した。彼らを在留資格に応じて身分に基づくもの、就労に基づくもの、それ以外に大別し、それぞれの年別推移を示した図 1 からは、就労に基づく在留資格を獲得した外国人の増加が近年の中長期滞在者数増加の一因であるとわかる。2006 年時点で約 20 万人であった就労に基づく在留資格をもつ外国人は、2023 年時点では 100 万人を超え、コロナ禍となる 2020 年と 2021 年を除けば一貫して上昇している。外国人労働者の増加傾向は、図 1 の折れ線グラフで示した、各事業所で就労する外国人労働者に関する届出状況をまとめた厚生労働省「外国人雇用状況」データからも確認できる。事業所による外国人の情報届出が必須となった 2007 年 10 月以降、日本で働く外国人の実態把握が進むと同時に、労働者数の増加も確認されている。2023 年時点で国内の事業所では、200 万人を超える外国人労働者が働いている。

図 1 中長期滞在者に占める在留資格別外国人数と事業所で働く外国人労働者数の推移



出典：法務省「在留外国人統計」と厚生労働省「外国人雇用状況」より著者作成

この背景には、日本の移民政策と労働市場の付置に応じた外国人受け入れの歴史がある。日本は、高い専門性や技術を持った外国人（以降、外国人材）は積極的に誘致する一方、特別なスキルや技能のない外国人の「人手」は受け入れないという移民政策の原則を保持している（梶田，1994；明石，2017）。しかし単純労働力は受け入れないという政策

的な建前の一方、日本人の労働力不足を補填する実質的な担い手として、多くの外国人が低熟練労働に従事している。留学生によるパート・アルバイトや、2010 年の入管法改正で在留資格が制度化された、技術移転を目的とする技能実習生などが条件付きで就労を認められ、地方や中小企業など逼迫した人手不足を補うブルーカラー労働者として働いている。

一方で外国人材は、停滞する日本経済の成長促進の起爆剤として、積極的な受け入れが期待されている。外国人材の受け入れ政策が本格化するのには、文科省「留学生 30 万人計画」において潜在的労働力としての留学生受け入れ論理が顕在化し、高度人材受入推進会議が設置される 2008 年以降である（濱口，2010；明石，2010）。同会議による審議の結果、2012 年には優秀な外国人材に積極的な優遇措置を与える高度人材ポイント制度が導入された。これに呼応し、2014 年入管法改正（2015 年施行）では高度専門職の在留資格新設や、在留資格「技術」と「人文知識・国際業務」の一本化など、より日本的な雇用慣行に沿った入管管理体制を強化し、企業による一層の外国人材受け入れを図った（大石，2018）。また 2018 年の入管法改正によって、国内人材の供給が困難となった特定産業に限定し、一定程度の専門性を有する外国人の受け入れを認めた特定技能の在留資格が制度化された。

こうして労働市場の人手不足を埋める外国人労働者をサイドドア・バックドアから限定的に受け入れる一方、一部の優秀な外国人を高度人材と明確に定めつつ、大卒正社員相当の外国人労働者から特定技能までを含めた、外国人材の積極的な受け入れ政策が続いている。その結果として、図 1 のような外国人労働者の増加が生じている。専門的・技術的な在留資格をもつ外国人数は 2023 年時点で 70 万人を越え、近年急速に増加している。就労を理由にフロントドアから受け入れられる外国人の多くは、大卒正社員相当の立場を有し、日本の雇用社会のフルメンバーシップを付与される対象として企業組織で働いている。また国籍の異なる人材が組織に生み出す効果はダイバーシティ・マネジメントの文脈からも注目され、外国人雇用への関心は高まっている（馬越，2011；園田，2023a）。日本国内で企業が抱える人的資源を考えたとき、もはや外国人労働者は無視できる存在ではない。

以上の変化に伴い、外国人材の受け入れ政策（明石，2010；大石，2018）や、日本に滞在する外国人の労働市場参入状況の違い（是川，2019；永吉，2021）が着目されてきた。しかし、外国人雇用政策が外国人個人と日本社会という対応関係のなかで考察されてきた影響もあり、その重要性に比して、その媒介となる企業組織を単位とした外国人雇用の量的把握がほとんど進んでいない。特に外国人材の主たる受け皿となる日本の大企業（塚崎，2008）は、外国人雇用政策の実質的影響力をもつ中核的アクターだと指摘される一方（濱口，2021；園田，2023b）、製造業やサービス業を中心に多くのブルーカラー外国人を抱える存在でもある。では外国人材の積極的な受け入れ政策が進む昨今、日本の大企業はブルーカラー／ホワイトカラー外国人の雇用をどの程度進めているのか。この点については、ほとんど計量的な実証的考察が深められておらず、とりわけ外国人労働者の受け入れ政策が加速した 2010 年以降の変化が検討されていない。そこで本稿では、主として日本の大企業を対象とし、外国人の雇用行動の特徴を、2010 年以降の変化に着目して定量的に把握することを目的とする。

## 2. 先行研究の検討と本稿の課題

日本の組織による外国人雇用を対象とした分析は、潜在的労働力である留学生の雇用（守屋，2012；古沢，2023）や特定国籍の外国人の雇用状態に着目した研究（是川，2019；永吉，2021）など、断片的に行われてきた。前者の研究群では、主に外国人留学生に求める能力やその採用ルートへの関心が強く、日本人同様の日本語能力を求め、日本人と変わらない新卒採用ルートのなかで雇用したいとする企業人事部の姿勢が浮き彫りになった（守屋，2012；古沢，2023）。後者の研究では、移民の正規雇用への就職確率は日本国籍者に比して低いものの、日本での学歴や日本語能力、新卒市場からの参入がその就職確率が高めており（永吉，2021）、また専門人材としての就職可能性は国籍の違いが影響することも示される（是川，2019）。これらの研究は、日本企業が日本人と同程度の能力を有する外国人労働者を求め、そのなかでも外国人材として就職できる外国人が限定的である事実を示唆するが、企業が実際にいかなる外国人を雇っているのかを検討していない。

一方で企業間における外国人雇用行動の差異に着目した研究も、少数ながら存在する。塚崎（2008）は外国人材の雇用に限定して、教育・情報通信・製造業に従事する、大企業ほど、外国人材を雇用しやすい傾向があると述べる。また中村ほか（2009）は、複数の調査データを関連づけながら、平均勤続年数の少ない、従業員数が中程度の企業ほど、外国人労働者を雇用しやすい傾向を指摘する。近年では内閣府（2019）の報告書によると、外国人労働者を増加させる企業は女性や高齢者などの多様な働き手も増加させる傾向にあり、ダイバーシティ・マネジメントへの志向が強いことが示唆される。園田（2023a）は塚崎の議論を引き継ぎ、業種と企業規模が外国人材の雇用を有意に増加させる傾向を指摘している。

ただし以上の先行研究は、2つの課題を含んでいる。第1に、企業の外国人雇用行動に関する傾向の把握を目的とした静態的記述に焦点化されていたため、一時点のクロスセクショナルな分析が主であり、日本企業による外国人雇用行動のダイナミズムを検討できていない。既存研究の結果を比較しても、その結果の差異が時代の変化に由来するのか、調査対象企業の違いによるものなのかを識別できないため、企業行動の変化は捉えられない。特に外国人雇用をめぐる制度的変化が激しい2010年代以降の動向を検討するにあたり、その渦中において日本企業がその制度と規範の変容にどう対応していったのかを考察することは、先行研究への実証的貢献だけでなく、政策的意義も大きい。

第2に、既存の分析では企業規模や業種といった企業の基礎的な属性変数と外国人雇用の関連に着目していたが、近年のダイバーシティ推進への対応など、より多くの要因と外国人雇用の関連を考察していく必要がある。大企業は、これまで製造業を中心としてブルーカラー外国人の受け入れを行ってきたし、近年は外国人材の確保にも積極的な姿勢を見せる。つまり大企業とは、ブルーカラーとホワイトカラーの外国人労働者をどちらも必要としうる存在であるがゆえに、どの外国人をどの程度雇うのかという大企業間での雇用行動の差異は大きいと想定される。企業間の異質性を分析する際に1つの指標となるのが、企業のダイバーシティ推進状況である。ダイバーシティ・マネジメントは人材の多様性を活かすことで組織の生産性を高めようとする雇用戦略であり、特に法定雇用率などの法的

拘束がない外国人については、主にホワイトカラー外国人材を増やす人材戦略とつながっている（園田，2023a）。アメリカの非白人の雇用に関する研究からも、ダイバーシティ部署の設置や管理職層以上のマイノリティの存在、ダイバーシティ雇用比率の設定が非白人の雇用にポジティブな効果をもたらすことが指摘される（Kalev et al., 2006; Dobbin and Kalev, 2022）。同様の効果は、日本企業における女性雇用を対象とした研究でも確認される（Mun and Jung, 2018；吉田，2024）ことを踏まえると、ダイバーシティ推進がいかに外国人雇用に影響するのかを考察すべきだろう。

そこで本稿では、主に日本の大企業における外国人雇用に着目し、外国人雇用がいかなる企業の特徴や状況によってもたらされているのかを、その雇用行動が確認できるパネルデータを用いて時系列的に検証する。既存研究では雇用行動のダイナミズムに着目できなかったために、企業の異質性がコントロールされず、いかにして日本企業で働く外国人労働者が増加しているのかを識別することができなかった。複数時点の企業行動を観察したパネルデータを用いるメリットは、対象企業の同一性を担保することで企業の観察されない異質性（経営状況や組織風土、外国人雇用への積極性など）を統制できる点と、企業内・企業間の変動の差異に注目した分析ができる点にある。特に 2010 年代以降、(1)同一企業における外国人雇用数の増加と、(2)外国人を雇用する企業数の増加がどのように生じたのかを考察すべきであろう。

### 3. データと分析方法

#### 3-1. データの特性

本稿の分析に用いるのは、東洋経済新報社「CSR データ（雇用・人材活用編）」である。これは年 1 回、全上場企業と主要未上場企業を対象に人材の雇用・活用状況について尋ねたパネルデータである。調査対象企業のうち、従業員数が 300 人以上の大企業割合は 72.9%となっており、主として日本の大企業を扱う本稿の検討に最適なデータだと言える。本稿が扱う外国人雇用に関する変数は、2012 年からデータ化がなされているため、2012 年から 2024 年までの 13 年間のデータを用いる。ただしデータ公表の前年に行うアンケート調査時点で既知の情報が反映されるため、当該年度に公表されたデータは 2 年前の情報となる。そのため本稿では、まさに外国人雇用政策をめぐる制度の設計・修正が行われている期間である、2010 年から 2022 年までに雇用されていた外国人労働者に関するデータを実質的に扱っている。

CSR データに存在するのは日本で直接雇用される外国人労働者数のデータであり、そこにはホワイトカラー層の外国人材とブルーカラー労働者がどちらも含まれる可能性があり、その識別は極めて困難である。本データには個別の外国人がどのような国籍や学歴、在留資格を有するかといった情報はないが<sup>1)</sup>、国内で直接雇用する外国人労働者の情報以外にも、管理職における外国人数を訪ねている。そこで本稿では、外国人雇用数のデータをホワイトカラーとブルーカラーをどちらも含みうる変数として、外国人管理職のデータをホワイトカラーのみを含んだ変数として扱う。

観測年度ごとの外国人雇用数・一時点前からの外国人雇用数の変化・外国人管理職数の推移を示した表 1 からは、外国人雇用企業と平均的な雇用数の緩やかな増加傾向が見て

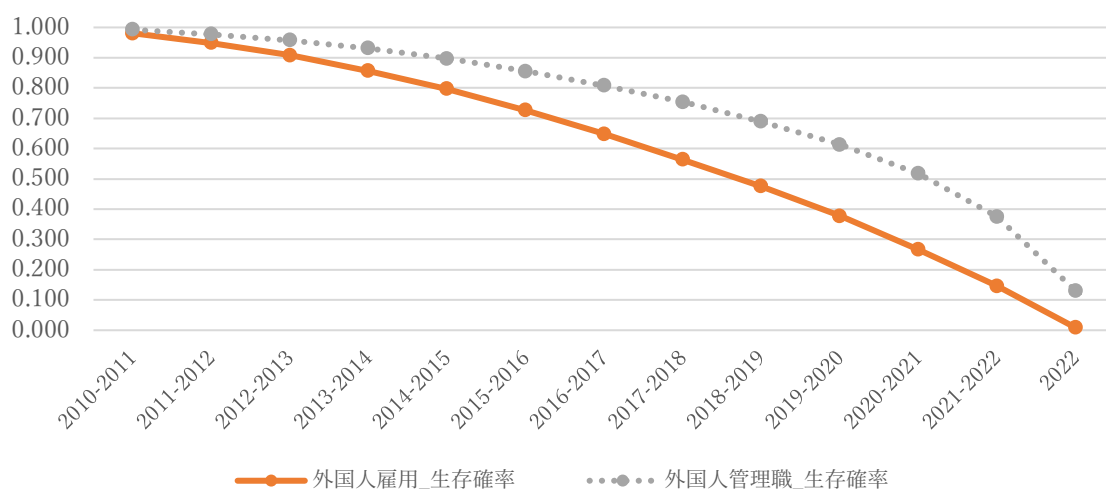
とれる。つまり全体としては、外国人を雇用する企業と、各企業で雇用する外国人労働者の数が同時に増加している。一方で標準偏差を見ると、外国人労働者を大量に雇用する企業が存在するために、外国人雇用数の分散が非常に大きい。外国人管理職についても、雇用企業と雇用数の平均値は増加しているものの、企業間の分散が大きいという同様の特徴が確認される。ただし 2020 年のコロナ・ショックは、外国人雇用数の平均を前年度より約 10 人減少させたのに対し、外国人管理職数の平均には影響を与えていないなどの違いも確認できる。

表 1 外国人雇用数・一時点前からの外国人雇用数の変化・外国人管理職数の推移

	企業数	外国人雇用数					一時点前からの外国人雇用数の変化				外国人管理職数				
		雇用企業数	平均	標準偏差	最大値	最小値	平均	標準偏差	最大値	最小値	雇用企業数	平均	標準偏差	最大値	最小値
2010	150	112	21.27	92.90	1024	0	-0.227	14.537	18	-153	45	0.97	3.34	33	0
2011	242	185	23.64	78.19	919	0	3.541	18.863	187	-105	82	1.60	5.92	77	0
2012	300	236	30.50	79.17	885	0	3.830	15.353	124	-59	114	2.04	6.19	79	0
2013	366	289	35.37	148.39	2460	0	1.883	13.115	137	-77	140	2.50	10.22	162	0
2014	409	334	37.59	151.36	2251	0	3.817	34.767	439	-209	171	2.72	13.52	241	0
2015	460	383	41.06	162.94	2424	0	4.498	20.740	251	-20	197	2.89	12.35	151	0
2016	494	424	52.21	276.66	5024	0	3.534	25.147	278	-191	210	2.96	12.00	181	0
2017	521	446	50.42	267.22	4933	0	2.251	21.301	277	-204	223	2.93	14.33	262	0
2018	520	452	51.33	271.13	5007	0	4.350	30.814	489	-78	238	3.05	14.56	277	0
2019	557	488	56.78	339.02	5834	0	2.221	17.693	187	-181	249	3.86	26.33	543	0
2020	590	532	46.92	268.15	5897	0	-1.863	38.486	69	-682	261	4.20	33.37	756	0
2021	616	555	55.30	334.83	5737	0	0.839	23.805	410	-160	302	5.13	35.63	712	0
2022	640	572	63.98	502.80	10795	0	11.458	203.913	5058	-142	311	5.65	39.36	731	0

一方で外国人雇用数における同一企業内での前年度との差分に着目すると、基本的には毎年雇用数を伸ばす傾向が見られるなか、コロナ禍となった 2020 年は平均で-1.863 という変化が確認された。全体数の平均だけでなく、各企業内での変化の平均を見ても、2020 年に顕著な新型コロナウイルス感染拡大の影響は外国人労働者の数を減少させていた。その反動として、2022 年には外国人雇用数の大幅な増加が確認できる。

図 2 外国人従業員と外国人管理職の雇用に関する生存確率



また、どの程度の企業が外国人雇用と外国人管理職の雇用を行なっているのかを示したのが図2である。リスクセットに入る企業群のうち、一度でも外国人・外国人管理職を雇用した企業を「死亡」、一度も雇用していない企業を「生存」とみなすと、その生存確率が時間とともに減少していることが確認できる。観測期間中に一度も外国人を採用していない企業の割合は、年々ほぼ一定の割合で減少し、2022年のデータ収集時点ではサンプルサイズ全体の0.8%にすぎない。一方で外国人管理職を一度も雇用していない企業は、2020年前後から徐々にその割合が少なくなっているものの、2022年時点でも全体の約13%を占める。どちらも近年に従って雇用確率の上昇が確認できるが、一定の割合で進む外国人従業員の雇用に対し、外国人管理職の雇用は2010年代後半から本格化したといえる。

### 3-2. 分析方法

本稿では、どのような企業が外国人を雇い、その企業がどの程度の外国人を雇用しているか、という2段階の考察を加える。そこで以降の分析では、雇用の有無を2値変数化した外国人雇用ダミー／外国人管理職雇用ダミー、実際の雇用数を尋ねた外国人雇用数／外国人管理職数の4つをそれぞれ従属変数とした回帰分析を行う。

独立変数として、まずは年度ごとの効果をみるために、年度ダミーを用いる。2010年を起点とし、翌年以降どのように外国人雇用数が変化したのかを分析したい。加えて企業属性変数として、先行研究で指摘された業種、従業員数<sup>2)</sup>、平均勤続年数、さらには人材の過不足状況や採用ルートを示す変数として離職者数と新卒割合、ステークホルダーを意識した企業行動をとるか否かにかかわる変数として上場の有無を用いる。またダイバーシティ推進状況を示す変数として、上層外国人数（管理職／部長／役員／執行役員）、ダイバーシティ対応部署の有無、ダイバーシティ雇用の目標設定の有無、ダイバーシティ推進に関する経営方針の有無といった変数を用いる。

これらの独立変数を段階的に投入する。まずはModel 1として年度ダミーのみを投入したモデルを考え、続くModel 2では先行研究で指摘される企業属性変数を統制し、さらにModel 3では企業のダイバーシティ推進に関する変数を追加する。これによって、Model 1で見られた年度ごとの効果が、どのように変化していくのかを検討したい。

本稿は、各企業におけるデータから観測できない異質性を統制するために、固定効果モデルでの推定<sup>3)</sup>を行う。固定効果モデルを用いることで、その企業の平均的な状態を統制し、より企業内的な変化を厳密に捉えることが可能になる。今回は個別の企業を識別しないプールドモデルと係数や有意性を比較することで、どの要因が企業間・企業内の外国人雇用行動の違いに影響しているのかを検討していく。具体的には、以下の式で示される線形固定効果モデル<sup>4)</sup>を用いて分析を行う。ここでの $X_{it}$ は、統制変数となる企業属性変数とダイバーシティ推進に関する変数群となる。

$$y_{it} = \alpha + \text{year}_t + \beta X_{it} + \varepsilon_{it}$$

ただし4つの従属変数ごとに、上層外国人数に関する変数の投入の仕方は異なる。外国人雇用数を従属変数とするモデルでは、どの層の外国人の増加がホワイトカラーとブルー

カラーを含む外国人の総数に影響するのかを検討するため、上層外国人に関する全ての変数を投入する。しかし外国人雇用ダミーを従属変数とする場合、上層外国人数に関する変数は全て「外国人を雇用している状態」を含んでしまうため、分析モデルから除外する。また外国人管理職数 $\subseteq$ 外国人部長数というネスト構造があるため、管理職に関する分析からは外国人部長数を除外する一方、管理職雇用の十分条件である外国人雇用数については独立変数として扱う。

以降、それぞれの変数において欠損値を含むケースをリストワイズ法で除去した13年分のデータを用いて分析を行う。サンプルサイズはN=5865（n=1055社）であり、分析に使用した変数の基礎統計量は表2の通りである。分析にはSTATA18.0を用いた。

表2 変数の基礎統計量

	N	平均	標準偏差	最小値	最大値		度数	%
従属変数						観測年		
外国人雇用数	5,865	47.46	287.50	0	10795	2010年	150	2.56
外国人の有無	5,865	0.85		0	1	2011年	242	4.13
外国人管理職数	5,865	3.49	23.77	0	756	2012年	300	5.12
外国人管理職の有無	5,865	0.43		0	1	2013年	366	6.24
独立変数						2014年	409	6.97
上場の有無	5,865	0.96	0.20	0	1	2015年	460	7.84
従業員数	5,865	3834.95	7138.86	2	76792	2016年	494	8.42
log（従業員数）	5,865	7.30	1.44	0.69	11.25	2017年	521	8.88
勤続年数	5,865	15.53	4.00	0.2	25.3	2018年	520	8.87
離職者	5,865	108.86	212.37	0	3960	2019年	557	9.50
log（離職者）	5,865	3.77	1.35	0	8.28	2020年	590	10.06
新卒雇用割合	5,865	0.68	0.24	0	1	2021年	616	10.50
外国人部長数	5,865	0.65	7.22	0	268	2022年	640	10.91
外国人役員数	5,865	0.52	1.56	0	25	業種		
外国人執行役員数	5,865	0.36	1.27	0	25	農林業	10	0.17
ダイバーシティ部署あり	5,865	0.45	0.50	0	1	鉱業・採石業	23	0.39
ダイバーシティ管理職目標値の有無	5,865	0.57	0.50	0	1	建設業	430	7.33
多様性基本理念あり	5,865	0.71	0.45	0	1	製造業	3,287	56.04
多様性への中長期ビジョンあり	5,865	0.66	0.47	0	1	電気・ガス・熱供給・水道業	77	1.31
多様性取り組み事例あり	5,865	0.71	0.45	0	1	情報通信業	374	6.38
						運輸・郵便業	173	2.95
						卸売・小売業	703	11.99
						金融・保険業	350	5.97
						不動産業	126	2.15
						サービス業	312	5.32

## 4. 分析結果

### 4-1. 外国人雇用数に関する検討

表3は、外国人雇用ダミーを従属変数としたプールドモデルと固定効果モデルの分析結果を示している<sup>5)</sup>。プールドモデルをみると、Model 1では年度ダミーの効果が正の有意、つまり近年になるほど外国人を雇用する企業が増える傾向が確認できるが、その効果はModel 3ではほとんど有意でない。Model 2とModel 3をみると、業種の違いや従業員数、平均勤続年数、新卒比率が統計的に有意な影響をもたらしていた。本事例からも大企業かつ平均勤続年数の若い企業で外国人雇用が活発であるという先行研究の指摘（塚崎，2008；中村ほか，2009；園田，2023a）が成り立つことが示される。サービス業に比べ、

製造業や情報通信業で外国人を雇用しやすく、電気・ガス・熱供給・水道業や金融・保険業、不動産業で外国人を雇用しにくい傾向も確認された。また Model 3 からは、ダイバーシティ部署 ( $p < 0.01$ ) や多様性に関する基本理念 ( $p < 0.05$ ) のある企業で、統計的に外国人を雇用しやすい有意な関係がみられる。アメリカの先行研究 (Kalev et al., 2006; Dobbin and Kalev, 2022) で指摘された、ダイバーシティ部署の設置が非白人の雇用にもたらす正の効果は、外国人雇用における日本の事例からも検証される。

表 3 外国人雇用ダミーを従属変数とした回帰分析の結果

	Pooled OLS						固定効果					
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 1		Model 2		Model 3	
	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.
年度ダミー (ref. 2010年)												
2011年	0.096	0.168	-0.062	0.221	-0.115	0.220	0.009	0.023	0.012	0.023	0.010	0.023
2012年	0.224	0.171	0.017	0.224	-0.119	0.224	0.016	0.021	0.019	0.021	0.010	0.021
2013年	0.242	0.185	0.098	0.242	-0.112	0.248	0.010	0.023	0.018	0.023	0.003	0.023
2014年	0.413	0.191 *	0.215	0.246	-0.070	0.255	0.031	0.023	0.038	0.024	0.016	0.024
2015年	0.523	0.199 **	0.381	0.255	0.042	0.274	0.041	0.025	0.048	0.026 †	0.018	0.027
2016年	0.720	0.203 ***	0.536	0.255 *	0.176	0.277	0.054	0.025 *	0.063	0.026 *	0.029	0.028
2017年	0.702	0.199 ***	0.502	0.252 *	0.095	0.273	0.047	0.025 †	0.058	0.026 *	0.022	0.028
2018年	0.813	0.213 ***	0.634	0.268 *	0.210	0.290	0.057	0.027 *	0.068	0.028 *	0.031	0.029
2019年	0.875	0.209 ***	0.786	0.268 **	0.361	0.288	0.071	0.026 **	0.082	0.028 **	0.044	0.029
2020年	1.135	0.214 ***	1.142	0.268 ***	0.662	0.284 *	0.091	0.026 ***	0.101	0.028 ***	0.060	0.029 *
2021年	1.127	0.215 ***	1.171	0.274 ***	0.664	0.298 *	0.089	0.027 ***	0.103	0.029 ***	0.058	0.031 †
2022年	1.049	0.213 ***	1.050	0.279 ***	0.484	0.313	0.088	0.027 **	0.105	0.029 ***	0.056	0.032 †
業種 (ref. サービス業)												
農林業			(Omitted)		(Omitted)				(Omitted)		(Omitted)	
鉱業・採石業			(Omitted)		(Omitted)				(Omitted)		(Omitted)	
建設業			-0.104	0.505	-0.060	0.534			(Omitted)		(Omitted)	
製造業			1.254	0.412 **	1.160	0.421 **			(Omitted)		(Omitted)	
電気・ガス・熱供給・水道業			-2.175	0.647 ***	-2.418	0.607 ***			(Omitted)		(Omitted)	
情報通信業			0.981	0.495	0.929	0.491 †			(Omitted)		(Omitted)	
運輸・郵便業			-0.227	0.497	-0.381	0.489			(Omitted)		(Omitted)	
卸売・小売業			0.457	0.437	0.455	0.445			(Omitted)		(Omitted)	
金融・保険業			-0.959	0.476 *	-1.192	0.467 *			(Omitted)		(Omitted)	
不動産業			-0.694	0.528	-1.160	0.586 *			(Omitted)		(Omitted)	
上場の有無			-0.307	0.473	-0.259	0.486			0.001	0.050	0.000	0.050
従業員数 (log)			0.991	0.111 ***	0.861	0.117 ***			0.057	0.027 *	0.058	0.027 *
平均勤続年数			-0.068	0.029 *	-0.069	0.029 *			-0.007	0.004 †	-0.006	0.004
離職者数 (log)			0.024	0.086	-0.069	0.089			-0.012	0.007 †	-0.012	0.007 †
新卒比率			-0.838	0.334 *	-0.766	0.324 *			0.041	0.023 †	0.041	0.022 †
ダイバーシティ推進変数												
ダイバーシティ部署あり					0.666	0.224 **					0.005	0.015
管理職多様化の目標あり					-0.057	0.209					0.019	0.014
多様性基本理念あり					0.542	0.264 *					0.025	0.026
多様性への中長期ビジョンあり					0.356	0.314					0.029	0.023
多様性取り組みの事例あり					0.030	0.261					0.023	0.023
切片	1.081	0.188 ***	-4.264	0.779 ***	-3.360	0.847 ***	0.798	0.023 ***	0.501	0.199 *	0.445	0.199 *
R-squares(Between/Within)							0.019/0.022		0.026/0.158		0.034/0.188	
R-squares(Overall)	0.018		0.268		0.298		0.015		0.130		0.162	
Observations	5,865		5,832		5,832		5,865		5,865		5,865	
Groups	1055		1050		1050		1055		1055		1055	

ただし固定効果モデルの結果をみると、同様に年度ダミーの有意な効果はほとんど確認されないが、独立変数にみられた有意な効果も弱まっている。従業員数の増加 ( $p < 0.05$ )、離職者数の減少 ( $p < 0.1$ )、新卒割合の増加 ( $p < 0.1$ ) など、企業が安定・拡大している状況では、外国人を雇用しやすくなる傾向が示された。一方でダイバーシティ推進変数は統計的に有意な結果を示しておらず、観察されない異質性を排した場合、これらは外国人雇用を惹起する要因になっていないと推測される。プールドモデルに比べて決定係

数の値が低く、とりわけ企業間分散の説明力が低いため、外国人雇用の有無には固定効果モデルでオミットされた業種の影響が強いことが示唆される。

表 4 外国人雇用数を従属変数とした回帰分析の結果

	Pooled OLS						固定効果					
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 1		Model 2		Model 3	
	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.
年度ダミー (ref. 2010年)												
2011年	2.378	3.887	9.748	6.228	2.508	4.275	2.369	2.787	2.754	2.802	3.421	2.347
2012年	9.233	4.946 †	16.099	7.561 *	6.779	5.149	7.025	2.943 *	7.508	2.972 *	8.446	2.826 **
2013年	14.102	8.615	15.903	10.304	7.394	8.448	4.338	4.578	5.281	4.483	5.275	4.373
2014年	16.325	8.893 †	15.666	10.565	8.588	9.129	9.431	3.536 **	10.586	3.558 **	9.098	3.367 **
2015年	19.794	8.783 *	20.372	10.349 *	13.570	9.247	13.979	3.506 ***	14.865	3.554 ***	13.788	3.452 ***
2016年	30.948	13.175 *	28.524	13.968 *	23.584	13.625 †	16.557	3.724 ***	17.532	3.929 ***	16.747	4.035 ***
2017年	29.158	12.581 *	28.716	13.913 *	23.984	11.046 *	17.788	3.659 ***	18.409	3.931 ***	17.218	4.138 ***
2018年	30.068	13.722 *	28.903	14.744 †	24.732	12.013 *	22.293	3.693 ***	22.168	3.947 ***	20.861	4.242 ***
2019年	35.511	15.937 *	33.109	15.585 *	22.517	13.411 †	21.793	4.372 ***	21.092	4.917 ***	19.155	4.479 ***
2020年	25.650	13.208 †	28.258	14.326 *	10.729	9.036	20.572	3.924 ***	20.123	4.311 ***	16.560	4.975 **
2021年	34.035	15.385 *	32.857	15.234 *	11.232	9.505	20.961	4.326 ***	20.087	4.635 ***	16.020	5.322 **
2022年	42.710	21.210 *	42.041	20.438 *	18.707	11.135 †	33.660	8.180 ***	32.552	7.555 ***	27.664	7.784 ***
業種 (ref. サービス業)												
農林業			4.617	24.940	13.031	24.224			(Omitted)		(Omitted)	
鉱業・採石業			51.432	36.686	19.761	15.264			(Omitted)		(Omitted)	
建設業			25.012	36.798	5.387	20.975			(Omitted)		(Omitted)	
製造業			1.330	15.670	4.114	16.027			(Omitted)		(Omitted)	
電気・ガス・熱供給・水道業			-73.094	21.184 ***	-26.945	16.646			(Omitted)		(Omitted)	
情報通信業			-2.152	17.235	-1.659	16.795			(Omitted)		(Omitted)	
運輸・郵便業			90.598	84.083	86.941	78.449			(Omitted)		(Omitted)	
卸売・小売業			11.279	17.515	0.545	16.595			(Omitted)		(Omitted)	
金融・保険業			135.406	101.192	18.771	41.075			(Omitted)		(Omitted)	
不動産業			29.051	22.519	-6.058	23.367			(Omitted)		(Omitted)	
上場の有無			63.487	30.402 *	10.942	11.441			5.004	3.639	3.825	3.467
従業員数 (log)			23.416	5.817 ***	13.555	4.018 ***			12.278	4.505 **	11.321	4.115 **
平均勤続年数			-3.952	1.228 **	-3.105	1.076 **			-2.032	0.705 **	-1.258	0.762 †
離職者数 (log)			23.786	10.327 *	5.793	3.778			3.217	3.407	3.069	3.435
新卒比率			-4.637	13.041	24.706	11.048 *			-6.066	8.826	-3.331	8.258
上層外国人数												
外国人管理職数					9.304	0.892 ***					1.440	0.509 **
外国人部長数					-0.094	4.070					-0.758	0.516
外国人役員数					-14.691	6.823 *					-1.451	4.485
外国人執行役員数					10.711	11.377					10.009	4.450 *
ダイバーシティ推進変数												
ダイバーシティ部署あり					5.046	4.800					5.829	3.684
管理職多様化の目標あり					-9.892	9.798					-6.010	3.378
多様性基本理念あり					-5.098	4.915					-6.987	3.663
多様性への中長期ビジョンあり					1.656	4.096					8.588	7.232
多様性取り組みの事例あり					-6.162	4.209					-6.960	3.459
切片	21.267	7.571 **	-250.482	80.814 **	-92.112	40.500 **	30.012	3.109 ***	-40.973	31.234	-46.606	27.981 †
R-squares(Between/Within)							0.001/0.011		0.050/0.015		0.687/0.089	
R-squares(Overall)	0.002		0.065		0.640		0.001		0.046		0.485	
Observations	5,865		5,865		5,865		5,865		5,865		5,865	
Groups	1055		1055		1055		1055		1055		1055	

表 4 は、外国人雇用数を従属変数とした分析結果を示している。プールドモデルをみると、2010 年に比べ、近年になるに従って外国人雇用数が有意に増加する傾向が見られた。その傾向は企業属性変数を統制してもほとんど変わらない効果を示すが、ダイバーシティ推進変数を投入すると、統計的な有意性は弱まる。また表 3 と同様に、Model 3 でも従業員数と平均勤続年数が統計的に有意であった。ただし Model 3 で投入した変数をみると、外国人管理職数が正の有意 ( $p < 0.001$ )、外国人役員数が負の有意 ( $p < 0.05$ ) がみられ、それ以外には統計的に有意な関連性が見られなかった。外国人管理職を 1 人増やすと全体の外国人数が 9.304 増加するのに対し、外国人役員数を 1 人増やすと 14.691 人減少するという負の関係性が見られたのは、外国人役員を登用する企業で必ずしも外国人従業員の

雇用が盛んなわけではないからだと考えられる。外国人管理職の増加が雇用数を高める点は、先行研究の指摘（Kalev et al., 2006; Dobbin and Kalev, 2022）と重なる一方、ダイバーシティ部署や雇用目標の設定などは、雇用数に有意な影響を与えていなかった。

これに対し、固定効果モデルの結果をみると、当該時期の日本の外国人雇用政策にて高度人材ポイント制が導入された 2012 年と、入管法の改正が公布された 2014 年以降で、年度ダミーの正の関連性が確認される。投入した独立変数では説明されない要因として、近年の外国人雇用数の有意な増加が捉えられる。企業属性変数では、プールドモデル同様、Model 3 でも従業員数（ $p < 0.01$ ）と平均勤続年数（ $p < 0.1$ ）の変化が、その企業での外国人雇用数に統計的に有意な影響を与えていた。また同様に、同一企業内で外国人管理職を 1 人増やすことで外国人雇用数が 1.44 人増加する（ $p < 0.01$ ）という正の関連性がみられた。一方で外国人執行役員の増加が、外国人従業員数を約 10 名上昇させるという正の有意な影響（ $p < 0.05$ ）も確認された。このモデルは、企業内分散（Within）を 8.9%程度しか説明しないのに対し、企業間分散（Between）の約 68.7%を説明することから、企業間での外国人雇用の違いを説明するのに適している。

#### 4 - 2. 外国人管理職数に関する検討

続いて、外国人管理職ダミーを従属変数とした分析結果を示したものが、表 5 である。プールドモデルをみると、Model 1 では年々外国人管理職を雇用しやすくなる有意な効果がみられるが、Model 3 ではその効果は有意な結果を示さない。企業属性変数をみると、業種や従業員数、新卒比率などで頑健な有意性が確認できる。新卒比率が有意な負の効果をもつ点が、他の分析結果ではみられない特徴であり、中途人材を用いた人材マネジメントを行う企業では外国人管理職を雇用しやすいという結果が支持される。Model 3 からは、外国人役員数が正の効果をもつ一方（ $p < 0.001$ ）、執行役員数は負の有意（ $p < 0.1$ ）となっており、外国人の執行役員を導入する企業ではむしろ外国人管理職を雇用していない企業が多いという関係が示唆された。外国人従業員の増加は、管理職の雇用確率に有意な影響を与えていない点も興味深い。また多様性の基本理念は、外国人管理職の雇用確率を有意に高めていた（ $p < 0.01$ ）。

一方で固定効果モデルからは、年度ダミーの効果がほとんど独立変数によって媒介されず、2015 年以降、有意に外国人管理職を雇用していることが示された。また上場の有無も有意な正の効果（ $p < 0.01$ ）が確認された。これは様々な条件を統制したとき、上場する企業では有意に外国人管理職を雇用しやすいことを意味しており、外国人管理職の雇用がステークホルダーなど外部からの視線を意識した形でもたらされる可能性を示唆している。観察されない異質性を統制すると、外国人数（ $p < 0.05$ ）のみが有意に外国人管理職の雇用確率を上げており、プールドモデルで確認されたダイバーシティ推進変数の有意な影響はみられなかった。

表 5 外国人管理職の有無を従属変数とした回帰分析の結果

	Pooled OLS						固定効果					
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 1		Model 2		Model 3	
	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.
年度ダミー (ref. 2010年)												
2011年	0.179	0.156	0.128	0.193	0.074	0.193	0.008	0.029	0.011	0.028	0.010	0.028
2012年	0.358	0.172 *	0.257	0.214	0.047	0.218	0.025	0.032	0.028	0.032	0.020	0.032
2013年	0.368	0.181 *	0.327	0.222	0.061	0.228	0.040	0.036	0.046	0.035	0.033	0.035
2014年	0.517	0.183 **	0.450	0.223 *	0.129	0.231	0.068	0.037 †	0.075	0.036 *	0.056	0.036
2015年	0.558	0.182 **	0.487	0.221 *	0.131	0.238	0.102	0.036 **	0.108	0.035 **	0.083	0.036 *
2016年	0.545	0.184 **	0.409	0.223 †	-0.001	0.240	0.097	0.037 **	0.104	0.036 **	0.075	0.037 *
2017年	0.557	0.186 **	0.390	0.229 †	-0.038	0.248	0.101	0.037 **	0.107	0.037 **	0.077	0.038 *
2018年	0.682	0.188 ***	0.534	0.232 *	0.096	0.251	0.120	0.038 **	0.125	0.038 **	0.093	0.039 *
2019年	0.635	0.186 ***	0.490	0.231 *	0.050	0.248	0.131	0.038 ***	0.136	0.038 ***	0.103	0.039 **
2020年	0.616	0.185 ***	0.502	0.230 *	0.019	0.248	0.144	0.038 ***	0.150	0.038 ***	0.116	0.040 **
2021年	0.815	0.186 ***	0.704	0.235 **	0.233	0.255	0.186	0.038 ***	0.191	0.039 ***	0.153	0.042 ***
2022年	0.794	0.187 ***	0.637	0.239 **	0.140	0.258	0.191	0.039 ***	0.197	0.040 ***	0.155	0.043 ***
業種 (ref. サービス業)												
農林業			2.124	0.537 ***	2.099	0.528 ***			(Omitted)		(Omitted)	
鉱業・採石業			1.567	1.377	1.043	1.332			(Omitted)		(Omitted)	
建設業			0.103	0.389	0.035	0.386			(Omitted)		(Omitted)	
製造業			1.031	0.313 **	0.782	0.303 **			(Omitted)		(Omitted)	
電気・ガス・熱供給・水道業			-1.568	0.664 *	-1.342	0.665			(Omitted)		(Omitted)	
情報通信業			0.771	0.361 *	0.773	0.353 *			(Omitted)		(Omitted)	
運輸・郵便業			0.229	0.559	0.180	0.533			(Omitted)		(Omitted)	
卸売・小売業			0.455	0.339	0.415	0.333			(Omitted)		(Omitted)	
金融・保険業			-0.409	0.391	-0.513	0.389			(Omitted)		(Omitted)	
不動産業			0.218	0.519	-0.171	0.529			(Omitted)		(Omitted)	
上場の有無			0.506	0.360	0.442	0.354			0.139	0.051 **	0.138	0.051 **
従業員数 (log)			0.656	0.095 ***	0.469	0.093 ***			0.028	0.025	0.026	0.025
平均勤続年数			-0.036	0.022 *	-0.038	0.021 †			-0.007	0.007	-0.006	0.007
離職者数 (log)			0.214	0.084 **	0.119	0.079			0.012	0.008	0.011	0.008
新卒比率			-1.592	0.260 ***	-1.350	0.250 ***			-0.011	0.034	-0.007	0.034
外国人数												
外国人雇用数					0.002	0.001					0.000	0.000 *
外国人役員数					0.636	0.135 ***					0.010	0.009
外国人執行役員数					-0.283	0.146 †					-0.001	0.008
ダイバーシティ推進変数												
ダイバーシティ部署あり					0.207	0.133					0.026	0.024
管理職多様化の目標あり					0.027	0.132					0.011	0.019
多様性基本理念あり					0.720	0.214 **					0.044	0.032
多様性への中長期ビジョンあり					0.009	0.204					-0.019	0.031
多様性取り組みの事例あり					0.069	0.197					0.022	0.026
切片	-0.847	-3.990 ***	-5.926	0.714 ***	-4.641	0.712 ***	0.322	0.033 ***	0.051	0.203	0.025	0.199
R-squares(Between/Within)							0.029/0.002		0.033/0.098		0.175/0.036	
R-squares(Overall)							0.007		0.089		0.153	
Observations							5,865		5,865		5,865	
Groups							1055		1055		1055	

最後に表 6 のプールドモデルの結果をみると、Model 1 では外国人管理職数が年々有意に増加しているが、条件を統制した Model 3 では統計的に有意な増加傾向は確認できない。また Model 2 で有意性を示した上場の有無、離職者数、新卒比率はどれも Model 3 では統計的に有意ではなく、Model 3 でも有意となった従業員数 ( $p < 0.1$ ) も含め、ロバストな結果とは言いがたい。これらの要因は、Model 3 で投入した変数によって媒介されたと考えられる。外国人管理職数は、外国人雇用数 ( $p < 0.001$ ) や外国人役員数 ( $p < 0.05$ )、外国人執行役員数 ( $p < 0.01$ ) との正の有意がみられた。外国人管理職数の増加は、ブルーカラーとホワイトカラーを含んだ外国人全体の増加だけでなく、より限定的なホワイトカラー外国人の増加とも連動している。

固定効果モデルの結果からも、年度ダミーの効果が Model 3 ではほとんど統計的に有意を示さず、外国人数や外国人上位管理職者数が正の有意を示すなど、プールドモデルとほぼ同様の結果が析出された。観察されない異質性を統制しても、外国人数や外国人執行役員の増加が、管理職数の増加をもたらす結果となった。より戦略的な意図で登用される外国人執行役員の増加が、当該企業の外国人管理職を有意に増やすことが示された。また固定

効果モデルでは、上場の有無が Model 3 でも統計的に有意となった ( $p < 0.1$ )。この Model 3 は、企業間分散を約 86%説明しており、企業ごとの外国人管理職の雇用をよく説明できるモデルとなっている。

表 6 外国人管理職数を従属変数とした回帰分析の結果

	Pooled OLS						固定効果					
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 1		Model 2		Model 3	
	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.	Coef	Robust S.E.
年度ダミー (ref. 2010年)												
2011年	0.626	0.355 †	0.893	0.464 †	0.253	0.325	-0.404	0.494	-0.269	0.515	-0.360	0.401
2012年	1.067	0.357 **	1.305	0.527 *	0.027	0.377	-0.191	0.426	-0.011	0.454	-0.214	0.439
2013年	1.527	0.556 **	1.286	0.629 *	0.034	0.564	0.309	0.480	0.618	0.388	0.350	0.439
2014年	1.748	0.704 *	1.304	0.756 †	-0.214	0.647	0.833	0.580	1.186	0.512 *	0.057	0.642
2015年	1.920	0.619 **	1.521	0.663 *	-0.474	0.685	1.097	0.442 *	1.455	0.401 ***	-0.266	0.799
2016年	1.982	0.585 ***	1.349	0.622 *	-0.977	0.854	0.900	0.626	1.339	0.643 *	-0.586	0.920
2017年	1.961	0.667 **	1.322	0.769 †	-0.842	0.706	1.444	0.367 ***	1.893	0.427 ***	0.033	0.773
2018年	2.077	0.681	1.318	0.767 †	-0.758	0.726	1.626	0.358 ***	2.030	0.429 ***	-0.018	0.771
2019年	2.890	1.143 *	2.014	1.198 †	-0.334	1.112	1.867	1.269	2.248	1.370	0.194	1.678
2020年	3.227	1.394 *	2.800	1.494 †	0.649	0.820	3.064	0.741 ***	3.471	1.007 ***	1.337	0.709 †
2021年	4.155	1.455 *	3.290	1.444 *	0.862	0.820	3.435	0.757 ***	3.881	1.059 ***	1.511	0.781 †
2022年	4.681	1.575 †	3.664	1.589 *	0.606	0.778	4.204	0.834 ***	4.666	1.242 ***	1.491	1.215
業種 (ref. サービス業)												
農林業			-0.471	1.587	-0.460	1.721			(Omitted)		(Omitted)	
鉱業・採石業			4.006	3.692	1.138	1.798			(Omitted)		(Omitted)	
建設業			1.821	2.832	0.590	1.247			(Omitted)		(Omitted)	
製造業			0.096	1.597	-1.374	1.306			(Omitted)		(Omitted)	
電気・ガス・熱供給・水道業			-5.569	1.896 *	0.266	1.323			(Omitted)		(Omitted)	
情報通信業			-0.251	1.817	0.069	1.335			(Omitted)		(Omitted)	
運輸・郵便業			0.210	1.938	-4.870	4.078			(Omitted)		(Omitted)	
卸売・小売業			1.066	1.672	0.343	1.284			(Omitted)		(Omitted)	
金融・保険業			12.646	8.207	4.250	3.357			(Omitted)		(Omitted)	
不動産業			4.159	2.387 †	1.694	2.235			(Omitted)		(Omitted)	
上場の有無			5.734	2.469 *	1.378	0.918			1.267	0.515 *	1.280	0.708 †
従業員数 (log)			1.330	0.405 **	-0.589	0.345 †			0.454	0.685	-0.485	0.641
平均勤続年数			-0.077	0.104	0.142	0.084 †			-0.456	0.285	-0.284	0.293
離職者数 (log)			2.134	0.825 **	0.288	0.274			-0.004	0.245	-0.249	0.297
新卒比率			-3.845	1.378 **	-1.067	0.975			-0.827	1.103	0.063	1.084
外国人数												
外国人雇用数					0.059	0.007 ***					0.041	0.004 ***
外国人役員数					1.307	0.599 *					1.454	0.965
外国人執行役員数					2.194	0.733 **					2.382	1.424 †
ダイバーシティ推進変数												
ダイバーシティ部署あり					-0.216	0.383					-0.397	0.458
管理職多様化の目標あり					0.383	0.745					1.578	1.348
多様性基本理念あり					0.221	0.341					-0.614	0.419
多様性への中長期ビジョンあり					-0.311	0.349					-0.496	0.361
多様性取り組みの事例あり					0.000	0.315					-0.367	0.444
切片	0.973	0.273 ***	-19.006	5.925 **	0.168	2.783	1.703	0.315 ***	4.459	5.557	7.463	4.972
R-squares(Between/Within)							0.001/0.009		0.003/0.010		0.861/0.113	
R-squares(Overall)	0.002		0.057		0.638		0.003		0.007		0.616	
Observations	5,865		5,865		5,865		5,865		5,865		5,865	
Groups	1055		1055		1055		1055		1055		1055	

## 5. 議論

本稿の分析で示されたのは、大きく 3 点である。まず、ホワイトカラーとブルーカラーを含んだ外国人雇用数と、ホワイトカラーのみを含んだ外国人管理職数は、様々な条件を統制しても強い連関がみられる点である。外国人管理職の増加は外国人雇用数を有意に高め、外国人雇用数の増加は外国人管理職を有意に高める。また外国人雇用数だけでなく、外国人役員数についても、外国人管理職の数と有無に正の効果を与えていた。一方でプールドモデルに限定されるが、外国人役員数は外国人雇用数に対して、外国人執行役員数は

外国人管理職の有無に対して、それぞれ負の有意な効果を示していた。外国人役員を登用する企業は、よりホワイトカラーに限定した戦略的観点から外国人雇用を企図するために、結果として外国人役員数が外国人従業員数に負の影響をもたらす可能性がある。同時にプールドモデルで外国人執行役員数と外国人管理職の有無に負の関連があることは、多くの企業がホワイトカラー外国人の雇用において、外国人執行役員を導入する、または外国人管理職を登用するというどちらかの戦略に二分される現状を示唆している。

次に、ダイバーシティ推進の状況に関する変数は、プールドモデルの外国人・外国人管理職の有無にのみ有意な影響をもたらすが、どの従属変数に対しても固定効果モデルでは有意な傾向を示していなかった。この結果は、ダイバーシティ推進の目標設定等がある企業では外国人・外国人管理職を雇いやすいが、これは企業間の異質性によってもたらされる有意な差異であり、目標設定によって有意に外国人の雇用確率が上昇するわけではないことを意味する。アメリカの先行研究とは異なり、ダイバーシティ推進状況が整う企業で有意な外国人雇用数の増加が見られない点は、必ずしもダイバーシティ推進施策が多様な人材の雇用実態につながっていないという日本企業の特徴を想起させる。同様の点について、日本企業の女性雇用問題を扱った吉田（2024）はダイバーシティ部署の設定が単なる「見せかけ」にすぎず、組織内外に効率よくアピールするための戦略となっていることを指摘する。日本企業の外国人雇用行動を分析した本稿の知見からも、同様の可能性が示された。また外国人雇用への組織的対応と雇用実態のギャップは、外国人雇用が多様性への対応としてでなく、現状の雇用システムに適合的な形で限定的に行われる日本企業の姿勢（守屋，2012；古沢，2023）によっても説明可能であろう。

最後に、特定の企業属性変数は、外国人・外国人管理職の雇用に有意な影響を与えていた。従業員数は他の変数を統制しても外国人雇用の数と有無に有意な正の効果があり、平均勤続年数は外国人雇用数に負の効果があつた。プールドモデルに限定されるが、業種の違いは、外国人・外国人管理職の雇用数にはさほど影響しない一方、雇用の有無では多くの有意な差が見られた。サービス業に比べて製造業、情報通信業、農林業で外国人を雇用しやすく、インフラ関連業や金融・保険業で雇用しにくい傾向があつた。これらは既存研究（塚崎，2008；園田，2023a）の指摘とも部分的に重なるが、興味深いのは、外国人管理職の有無と雇用数を従属変数とする固定効果モデルで、上場の有無に正の有意な効果が確認された点である。この結果からは、外部からの視線を意識した企業行動の結果として、外国人管理職の雇用が行われている可能性が指摘できる。

## 6. 結論

以上の分析から、日本企業による外国人雇用行動の実態と変化の特徴が浮かび上がってくる。主な調査対象企業である日本の大企業では、外国人を雇用する企業が年々増加しており、企業あたりの雇用数も平均的に増加していた。雇用している企業・雇用数ともに外国人従業員の雇用よりも少ないものの、外国人管理職についても同様の傾向が確認された。前者はホワイトカラーとブルーカラーどちらの外国人労働者も含みうる概念であり、後者はホワイトカラーに限定される対象であるため、観察されない異質性など様々な条件を統制した回帰分析によって、相互の関係性について検討した。

その結果、雇用数の増加については、相互にその雇用数を高め合う関係がみられた。一方で、外国人管理職に関する分析からは、上場の有無が有意な影響をもたらすなど、外部のステークホルダーを意識した人事戦略としての外国人雇用の様相が浮かび上がる。またダイバーシティ推進変数は、ほとんど外国人の雇用行動に有意な影響を与えておらず、この知見も外国人雇用の実態を伴わない戦略としてのダイバーシティ・マネジメントが行われていることの一つの証左である。

外国人雇用行動の時代的な変化をみると、外国人雇用数は近年にかけて有意に増加しているといえるものの、外国人管理職数ではほとんど有意な差はない。雇用数の変化だけでみると、むしろコロナ禍に外国人雇用が控えられた様子が確認できた。企業の観察されない異質性を統制すると、2010年と比較して有意に外国人雇用企業が増加したといえるのは2020年以降であるのに対し、外国人管理職を雇用する企業の増加は2015年以降の一貫した傾向として特徴づけられる。

本稿はこれまで検討されてこなかった日本企業の雇用行動の時系列的変化を分析することで、新たな展望を得ることに成功した。本格的に外国人の雇用が進み始めたのは外国人材の受け入れ強化を企図した2015年の入管法改正以降であり、外国人雇用企業の有意な増加傾向が確認されるのは2020年以降である。また外国人雇用の増加はすでに外国人を雇用していた企業による数的拡大によって、外国人管理職の増加は外部からの視点に反応して新たに外国人を登用する企業数の増加によって、それぞれ説明される。分析対象企業においては、外国人の雇用を目標の一つに定めたダイバーシティ・マネジメントへの関心が高まった一方で、企業内でのダイバーシティ施策は外国人雇用の有意な増加という結果に結実していない現状も浮かびあがった。

ただし、本稿の分析には依然多くの課題が残されている。本稿の分析が示したのは、あくまで日本の大企業に特化した知見であり、日本社会全体の外国人雇用の傾向ではない。調査対象企業の多くは日本の雇用社会のなかでも上層に位置づけられる有力企業であるために、日本企業全体の平均値に比して相対的に外国人の確保に注力し、そうした雇用に関するデータを開示できるという偏りがある。また外国人受け入れの実態との連動は部分的にしか検討することができなかったが、この点は本稿のデータの特性に依存する問題であり、今後は雇用されている外国人労働者に関する詳細なデータ化が求められる。雇用している外国人労働者の特性を細分化して尋ねる企業調査が必要だという認識を惹起することができたなら、今後この問題は実証可能な課題へと変化するだろう。

#### 注

- 1) 仮に在留資格をもって分類したとしても、就労に基づく在留資格を有する外国人のなかでも実際の職務内容は同定できず、身分に基づく在留資格を有する外国人に至ってはその職務内容を想定することも難しいと考えられる。
- 2) 従業員数と離職者数については、大企業の存在によって分布が右側に引っ張られて分散が大きくなっていたため、対数変換した値を独立変数として用いる。
- 3) 固定効果モデルの採用に際し、ハウスマン検定にて全てのModelに0.1%水準で統計的に有意な差を確認した。なお観察期間中に業種を変更させた企業は、本稿の分析では欠損値として処理した。

- 4) 線形確率モデルを導入したのは、一度外国人を雇用した企業であっても翌年から雇用数を 0 に戻すことも想定され、外国人従業員／管理職を雇用するかどうかは、あくまで企業の状況に応じて確率的に発生すると捉えられるからである。そのため本稿では外国人の雇用をあくまでも様々な変数との関連のなかで状況依存的に決定されるものであると考え、解釈しやすさも考慮したうえで、線形確率モデルを採用した。
- 5) 有意水準 10%で統計的に有意なものを†、5%で有意なものを\*、1%で有意なものを\*\*、0.1%で有意なものを\*\*\*と表記している。また標準誤差については、企業ごとの観察されない異質性が誤差項の分散に影響を与えている可能性があるため、クラスター化して調整を行った。

#### 参考文献

- 明石順一（2010）．「外国人「高度人材」の誘致をめぐる期待と現実」五十嵐泰正編『労働再審②』大月書店，51-78.
- 明石順一（2017）．「海外からいかに働き手を招き入れるか」日本政策金融公庫総合研究所編『中小企業の成長を支える外国人労働者』同友館，139-179.
- 大石奈々（2018）．「高度人材・専門人材をめぐる受入れ政策の陥穽」『社会学評論』68(4): 549-565.
- 梶田孝道（1994）．『外国人労働者と日本』日本放送出版協会.
- 是川タ（2019）．『移民受け入れと社会的統合のリアリティ』勁草書房.
- 園田薫（2023a）．『外国人雇用の産業社会学』有斐閣.
- 園田薫（2023b）．「日本企業が外国人総合職に抱く複層的な期待」『社会学評論』74(1): 122-139.
- 塚崎裕子（2008）．『外国人専門職・技術職の雇用問題』明石書店.
- 内閣府（2019）．「企業の外国人雇用に関する分析」政策課題分析シリーズ 18.
- 中村二郎・内藤久裕・神林龍・川口大司・町北朋洋（2009）．『日本の外国人労働者』日本経済新聞出版社.
- 永吉希久子（2021）．「移民の階層的地位達成」永吉希久子編『日本の移民統合』明石書店，63-87.
- 濱口桂一郎（2010）．「日本の外国人労働者政策」五十嵐泰正編『労働再審②』大月書店，271-313.
- 濱口桂一郎（2021）．『ジョブ型雇用社会とは何か』岩波書店.
- 古沢昌之編（2023）．『外国人留学生の「就職・就労」と「採用・活用」』白桃書房.
- 守屋貴司（2012）．「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』623, 29-36.
- 吉田航（2024）．「ダイバーシティ部署の設置は企業の女性管理職比率を高めるか？」『組織科学』57(3), 67-80.
- Dobbin, F and A Kalev (2022). *Getting to Diversity: What Works and What Doesn't*. Harvard University press: Cambridge.
- Kalev, A, F Dobbin, and E Kelly (2006). "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies," *American Sociological*

*Review*, 71: 589-617.

Mun, E and J Jung (2018). "Change above the glass ceiling: Corporate social responsibility and gender diversity in Japanese firms," *Administrative Science Quarterly*, 63(2): 409-440.

# Realities and Changes in Japanese Firms Behavior of Employing Foreign Workers: Focusing on the Transitional Period of Labor Migration Policies

Kaoru Sonoda

January 2026

## Abstract

Since the 2010s, changes in immigration policy have led to a significant increase in the employment of foreign workers in Japan. Small and medium-sized enterprises primarily hire blue-collar foreign workers, while large firms are eager to employ white-collar foreign professionals, partly driven by strategic diversity management initiatives. However, existing studies often focus on the static relationship between foreign employment and basic firm attributes, overlooking the dynamics of foreign employment behavior and the status of diversity promotion in response to evolving foreign employment policies. To address this gap, we conducted a time-series analysis of foreign employment trends from 2010 to 2022, a transition period in foreign employment policy, using CSR panel data.

The findings revealed a strong correlation between the total number of foreign employees and the hiring of white-collar foreign managers. However, no significant impact of diversity promotion initiatives on either measure was observed. Although the number of foreign employees has increased substantially in recent years, the growth in foreign managers has been limited. On the other hand, when analyzed by the number of employing firms, while there was a marked rise in firms hiring foreign nationals starting in 2020, a steady increase in firms employing foreign managers has been evident since 2015. These findings suggest that (1) the overall growth in foreign employment can be attributed to the increase in firms already employing foreign workers, (2) the number of foreign managers can be attributed to the rise in firms hiring foreign managers, and (3) the diversity promotion in companies does not necessarily correlate with a tangible increase in foreign employment.

**Keywords:** Japanese firms, Employment of foreign workers, Diversity promotion, Foreign managers, Panel data analysis