

# Employment Strategy and Labor Markets in Japan: Career Gateway to Asia

Nobuko Suzuki\*

*Kanda University of International Studies*

## Abstract

The number of overseas students in Japan is increasing, and many of these students master the Japanese language and acquire technical knowledge after their graduation, but most of them go back to their home countries and do not work in Japan. The reason is simple—only a few Japanese companies try to hire foreign employees. The Japanese government announced in 2008 a policy of accepting three hundred thousand overseas students, but these foreign students still find it difficult to obtain jobs in Japanese companies after their graduation. Considering this situation, the Japanese government began a new program in 2008, called the Career Development Program for Foreign Students in Japan. The idea is to accept high-level students from Asia, and to give them special education in Japanese universities and let them work in Japanese companies after their graduation. The author has been involved with this program for nearly four years as a teacher of Japanese language, and every year I have seen approximately ten students finish this program. The graduates of this course are now facing serious problems after they have spent one and a half years in Japanese companies.

This paper introduces the problems that these graduates are facing, and discusses the background of the Japanese companies where these problems occur. An attempt has also been made in this essay to find ways to solve these problems.

The findings are as follows:

1. There is a gap between the needs of foreign employees that expect a clear image of a career path, and the methods of training in Japanese companies, which do not show any image of that.
2. Japanese employees have some stereotypes toward foreign workers which cause mental stress on the part of foreign employees, and Japanese companies have their own styles of communication which are not well understood by foreign workers.

**Keywords:** employment in Japanese corporations, foreign students, excellent global human resources, Japanese corporate culture, internationalization

---

\* Corresponding author e-mail: qwb01203@nifty.com

## 日本における雇用政策及び労働市場：アジア人財資金構想

鈴木伸子

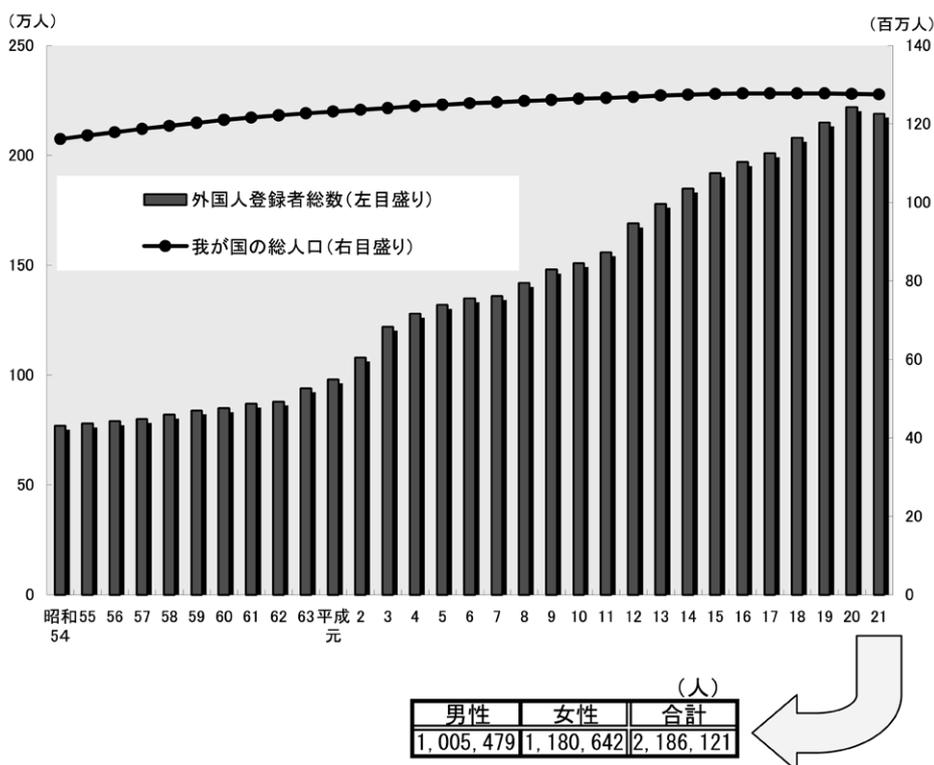
神田外語大学留学生別科

### 1. はじめに

このところ、日本の都心部では、駅やデパートの案内板がようやく複数言語で表示されるようになってきたことにお気づきだろうか。大震災により激減したとはいえ、それまで訪日外国人旅行者数は右肩上がりを示していた。定住型外国人の数を指す外国人登録者数も、平成21年度に

過去最高を記録した後、幾分その伸びは鈍くなったが、日本の総人口に比べると圧倒的な早さで増加している。このように、短期滞在型の外国人と定住型の外国人のいずれもが急速に増加した結果、日本社会における外国人は存在感を増し、多くの人々に広く認識されるようになった。

【第1図】 外国人登録者総数・我が国の総人口の推移



(外国人登録者総数は各年末現在、我が国の総人口は各年10月1日現在)

Figure 1. 法務省HP「平成21年末現在における外国人登録者統計について」

そのような外国人の中に、留学生として日本で学ぶ多くの優秀な若者が含まれていることは言うまでもない。従来、彼らは日本で学び、専門分野のみならず高度な日本語力を習得しても、卒業後は帰国し、母国もしくは日本以外の国で就職するケースが大半であった。日本での就職を希望しても、募集する企業が無いからである。

このように彼らの卒業後の受け皿がないにも拘らず、「留学生10万人計画」(1983年)のような、留学生の大量獲得を目指す政府の留学生交流戦略には矛盾があると言わざるを得ないだろう。実際、この矛盾については、高等教育関係者を中心にこれまで度々批判されてきたが、平成21年、経済産業省および文部科学省によって「アジア人材資金構想」と呼ばれる補助金事業がスタートし、留学生の卒業後の進路に日本国内での「就職」を視野に入れた教育プログラムを提供しようという新たな動きが始まった。

筆者はこの事業にビジネス日本語教育担当として携わり、優秀な国費留学生を大学から社会へ送り出してきた。ところが、その最初の卒業生たちが大手企業に就職して一年半が過ぎようとする現在、彼らの間からは誤算を嘆く声が上がっている。その背景にはどのような日本の企業風土があるのだろうか。限られたデータからではあるが、日本のビジネス社会が真の多文化共生を実現するために必要な要素は何か、検討を試みたい。

## 2. 日本の留学生政策の変遷と現在

日本における新たな留学生政策を取り上げる前に、これまでの日本の留学生政策について、彼らに期待される役割やその進路に注目しながら簡単に振り返ってみよう。

2001年、東京では天皇皇后両陛下ご臨席の下、「外国人留学生受け入れ百周年記念式典」が挙行された。ちょうどその100年前にあたる1901年、「文部省直轄学校外国人特別入学規定」(明治34年)が制定され、日本における国家としての外国人留学生受け入れ事業が始まる。それ以前も、慶応義塾などの私塾が少数の清国人・韓国人留学生を受け入れていたが、前述した規定の登場したこの年、清国39名・インド15名・アメリカ3名・フィリピン1名、合計58名の留学生が日本で学ぶこととなった。その後、20世紀初頭にかけては、魯迅に代表される清国留学生が大量に日本で学び、日露戦争の頃には1万人に達していたと指摘する研究者もいる。また、太平洋戦争中には、南方特別留学生と呼ばれる国費留学生が存在した。大日本帝国が当時占領していたフィリピン、ビルマ、ジャワなど東南アジア各地から招かれた若者たちである(文部科学省HP)。

ここまでの留学生の受け入れ事業には、植民地の獲得・支配を目指すための文化的な普及や工作という狙いが含まれていた。しかし戦後に入ると、留学生の受け入れは、戦後補償もしくは途上国支援という国際協力的な色彩を帯びてくる(齊藤2009)。その嚆矢となったのが、1953年に受け入れの始まったインドネシア政府派遣技術研修生と、翌1954年に創設された「国費外国人留学生招致制度」によって来日した、主にアジア出身の留学生たちである。

さらに、戦後の復興と高度成長期を経た1983年には、中曽根内閣によっていわゆる「留学生受け入れ10万人計画」が提唱される。その背景にどのような発想があったのか、この提言の冒頭を見てみよう(文部科学省HP「当初の『留学生受け入れ10万人計画』の概要」)。

鈴木伸子

- (1) 留学生交流は、我が国と諸外国との相互理解の増進や教育、研究水準の向上、開発途上国の人材育成等に資するものであり、我が国にとって留学生政策は、文教政策及び対外政策上、重要な国策の一つである。
- (2) 元留学生の中には、各国の発展や我が国との関係で貴重な役割を果たしている者も少なくない。
- (3) 我が国の受入れている留学生の数が、昭和58年当時、他の先進諸国に比べ、際だって少ない。

これを読む限り、当時の政府や文部科学省による留学生への認識は、「文教政策・対外政策に貢献する国際交流のための人々」であり、日本社会の一員として迎えようという姿勢は見えない。従って、

それまで同様、修学期間が終われば帰国するのが当たり前と見なされていた。ちなみに、この計画が立案された1983年、日本で学ぶ留学生数は1万人を少し越えた程度である。それゆえ、10万人という数値目標の達成までに何十年かかるのかと懐疑的な声は少なくなかった。

しかし、バブル景気に向かう好景気の中で、私費留学生が急増する。日本の国際的な地位が向上したこと、改革開放政策の続く中国で私費留学が可能となったことによる影響が大きいと言われている(寺倉2009)。その結果、不法就労など留学生に関わるトラブルの発生や、一時的な増加数停滞はあったものの、2003年には留学生受入れ10万人の目標を達成した。留学生の「質」が問題視され始めたのは、この辺りからである。

2. 大学院・大学(学部)・短期大学・高等専門学校・専修学校(専門課程)・準備教育課程における留学生数の推移

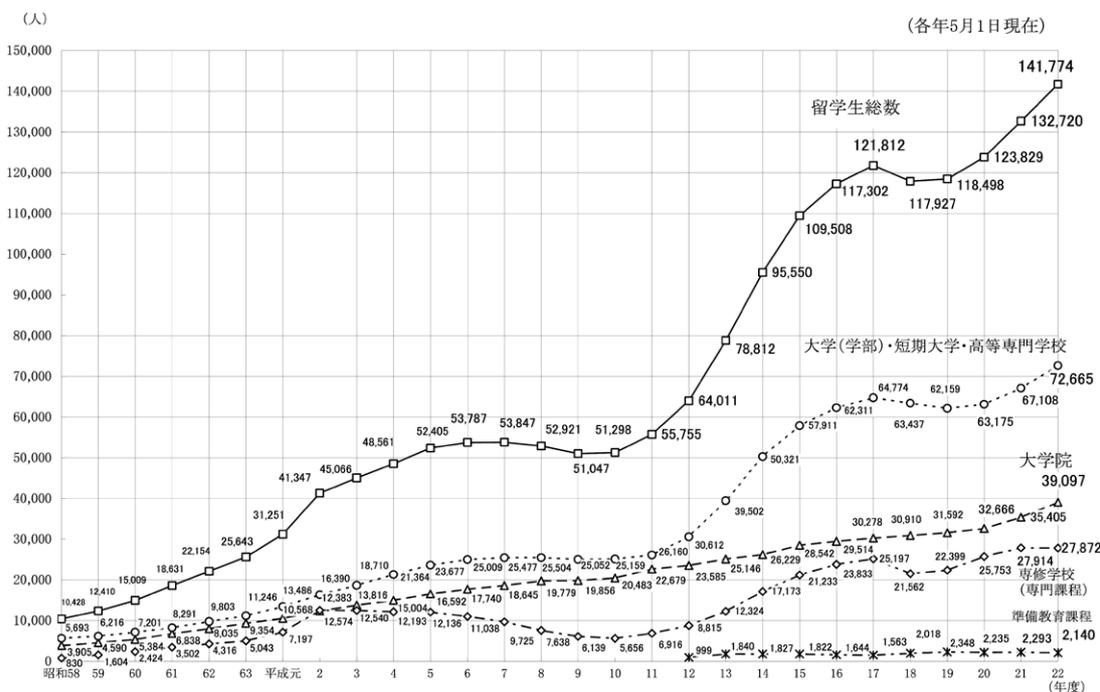


Figure 2. 平成22年度外国人留学生在籍状況調査結果 日本学生支援機構HP

この頃、世界では社会・経済のグローバル化が進み、国際的な頭脳獲得競争が激しく繰り広げられていた。こうした海外の動きをふまえ、日本政府が留学生に期待するものも徐々に変化する。「従来の国際貢献等のための留学生受入れだけではなく、高度人材の獲得や国際競争力強化等の国益を視野に入れた国家戦略としての留学生受入れという新しい考えが明確に示されるようになった」のである(寺倉2009:38)。

この発想が具体的に反映された構想として良く知られるのが、安倍晋三内閣(当時)による『アジア・ゲートウェイ構想』(2007年)であろう。同構想は「アジアにおいて日本が唯一の巨人である時代は終わったことを、明確に認識する必要がある」(首相官邸HP)と述べるところから始まる。少子高齢化と人口減少の進む日本が、あらゆる領域で発生する国際競争力の低下を食い止め、新たな発展へと転ずるには、活力あふれるアジア各国との連携を実現する他ないという提言である。これを受け、同じ2007年には、日本企業とアジア出身の優秀な外国人人材を結びつけようとする政府の補助金事業が登場する。それが、経済産業省・文部科学省による留学生のための教育プログラム『アジア人財資金構想』である。

翌2008年7月には『留学生30万人計画』が発表された。2020年を目途に留学生受入れ30万人を目標とする計画である。この計画で特筆すべきは、「優秀な留学生を戦略的に獲得していく」という質の重視に加えて、「留学生の卒業・修了後の社会の受入れの推進」という控え目な表現ではあるが、彼らの日本における就職が目標化されたことである(文部科学省HP「留学生三十万人計画」)。さまざまな領域で先細りが懸念される日本で、優秀な留学生には卒業後も外国人社員として大いに活躍してもらい、社会全体の活力をとりもどそう、という社会のグローバル化に向け

た道筋がようやく描かれたのである。

### 3. 日本企業の人材戦略と『アジア人財資金構想』

#### 3.1 近年の産業界と経済産業省の動向

『アジア人財資金構想』とは経済産業省が中心となった留学生のための政府補助金事業である。このように、経済産業省が教育プログラムを手がけることについて、違和感を覚える方がいるかもしれない。実際、民主党内閣下で実施された平成22年の事業仕分けの際には、同構想が教育関連の事業である故、文部科学省による教育事業との重複を指摘され、予算の削減を勧告されたこともある。それゆえ「なぜ経済産業省なのか」という問いは重要で、そこには産業界の要望が反映されていると考えるべきだろう。

近年、日本では地域社会の崩壊、教育現場の混乱、価値観やライフスタイルの変化などに加えて、少子高齢化が急速に進行している。今後、優秀な幹部候補生として期待できる若者が不足するのではないかと、という企業経営者の懸念はもつともであろう。さらに、若者たちの人材としての質的变化に危機感を抱く声もある<sup>1</sup>。こうした流れを受けて、2006年に「社会人基礎力<sup>2</sup>」なるものを発案し、教育現場での活用を提唱したのが経済産

<sup>1</sup> 産業界の意向を受け、経済産業省では2006年から「社会人基礎力に関する研究会」を立ち上げて『社会人基礎力』の育成を提唱している。当時、その研究会で出された次の発言には産業界の危機感が現れている。「『最近の若者を見ると、優秀な人は10年前とは比較にならないほど優秀である一方、中間層を形成する6割位の人々の平均的水準は昔よりやや低下しているように見える』といった意見が多数示された」(「社会人基礎力に関する研究会:中間取りまとめ」p5 経済産業省HP)

<sup>2</sup> 「社会人基礎力」とは「前に踏み出す力(アクション)」「考え抜く力(シンキング)」「チームで働く力(チームワーク)」の3つの能力によって構成された能力(経済産業省編2010)。

業省であった。大学で「社会人基礎力」を養成してもらい、この力を身につけた学生を社会人として迎えたい、という意図である。つまり、産業界と経済産業省は、一体となって将来の産業人材育成のために高等教育分野に働きかけを開始していたのである。その延長線上にあるのが、高度産業人材としての外国人留学生の活用であり、「アジア人財資金構想」であった。

### 3.2 『アジア人財資金構想』の背景

日本の産業界の悩みは、人材戦略だけではない。国内市場は徐々に縮小化しており、海外市場への事業展開など企業経営の国際化は避けられない状況にある。また、少子化による国内労働力人口の縮小は、近い将来、日本の労働力が日本人だけではまかなえなくなることを示唆しており、これまで「日本人・男性」を主流とする企業人材によって形成されてきた独特の企業文化から脱皮するためにも、外国人をはじめとする多様な人材の活用が課題となっている（アジア人財資金構想HP）。一方、もともと日本は外国人留学生が少ない上に、彼らの多くが日本での就職を希望しているにも関わらず、実際に就職できるケースは2009年の場合で26.5%に過ぎない（日本学生支援機構HP）。その理由として、留学生の就職を阻むさまざまな要因が日本にはあると指摘されている。

同構想は、これら一連の課題を克服するために、次項で述べるとおり、6つの事業を柱とする新たな教育事業を策定した。

### 3.3 日本式の就職活動と日本企業に対応したプログラム

『アジア人財資金構想』がこれまでの留学生向け教育プログラムと異なる点は、日本企業への就職を希望する学生を奨学生として採用し、彼らの就職が可能となるように以下6つの教育および支援を事業の柱としたことである（次頁Figure3参照）。

まず、留学生が日本企業の採用対象となるように、企業内で必要とされる専門知識の習得を目指す「専門教育プログラム」を大学と企業の産学連携で共同開発することとした。企業のビジネス現場に必要な知識を明確化し、効率よく指導するためである。

次に、「ビジネス日本語教育」の集中的なトレーニングである。日本企業の社内公用語は、一部の例外を除くと日本語が一般的であり、外国人社員といえども日本語力は不可欠である。しかも、外国人社員の採用を手控える企業の多くが外国人社員のコミュニケーション能力を懸念していることもあり、ビジネス場面のディスカッションや交渉も可能な、高いレベルの日本語力が望ましいとされた。同時に、日本企業の特徴や独特の企業文化に関する深い理解も必要とされ、そのための「日本ビジネス教育」も導入された。また一連の教育には座学形式の講義ではなく、「社会人基礎力」を養成するため、学習者中心のプロジェクトベース型授業が推奨された。そして最後が、就職活動に対するサポートを行う「就職支援」と「インターンシップ」である。周知の通り、日本の新卒採用には、「会社説明会→エントリーシート」の提出→筆記試験および面接」と順に進む、独

特の採用システムが存在する。しかも、この活動は大学三年の秋に開始され、卒業と同時に内定先の企業に入社する。いわゆる新卒一括採用方

式である。言うまでもなく、これが現在もなお、日本の人材採用における主流の手法となっている。



Figure 3. 『アジア人財資金構想』の概要 同構想HP

留学生にとって、こうした日本の就職活動システムによる壁は相当に高い。特に、エントリーシート<sup>3</sup>や、SPIに代表される筆記試験・適性検査は、もともと日本人学生向けであるため、短時間で合格レベルに達するにはかなりの困難が生じる。例えば、SPI<sup>4</sup>で必ず出題される四字熟語や難読語彙は、日本語教育で扱う範疇にはない。また、数学の出題も日本語の長文が速読できなければ時間切れとなってしまう。数学的思考力そのものではなく、日本語の読解力が試験の出来を左右するのである。そのため、SPIが留学生の能力を適切に反映するとは限らないという指摘もある(古本2010)。

このようなハンディが存在するにも関わらず、日本企業が留学生を特別枠で採用することはないため、彼らは日本人学生と同じ土俵で戦わなければならない。そこで、『アジア人財資金構想』では、内定を獲得するための「就職支援」と、採用に繋がる可能性のある「インターンシップ」を事業の柱として据えたのである。なお、同構想には「高度実践留学事業」と「高度専門留学事業」の2種類の事業<sup>5</sup>があるが、就職を視野に入れた教育プログラムと就職支援を実施するという点は両者に共通している。

<sup>3</sup> 志望動機や自己PRなど、企業が求めるテーマに応じて文章を書き、履歴書の提出と同時にもしくは前後して提出する。最近では、企業や就職情報ウェブサイトから入力する場合も多い。

<sup>4</sup> SPI(Synthetic Personality Inventory)とは日本企業の採用選考の適性検査において頻繁に使用されるテスト。能力適性検査と性格適性検査の二種類に分かれており、前者はさらに語彙・読解の言語的なテストと、数学・物理などのテストによって構成されている。

<sup>5</sup> 「高度実践留学事業」は日本国内の大学・大学院に在籍する留学生を対象に、産学連携のコンソーシアム体制でビジネス日本語教育、日本ビジネス教育、インターンシップ、就職支援などの人材育成プログラムを実施するもの。「高度専門留学事業」は、このプログラムへの参加を目的に新たに来日する留学生を対象に、特定の分野に特化した専門教育を企業と大学が共同で開発しこれを実施する他、前者同様、ビジネス日本語教育などで構成された人材育成プログラムを同じくコンソーシアム体制で実施するもの。(『アジア人財資金構想』経済産業省HP)

### 3.4 近年の就職戦線とアジア人財修了生の就職率

およそ四年半に渡って実施された『アジア人財資金構想』は、実際にはどのような成果をあげたのだろうか。就職を目標とする教育事業である以上、その成果は社会や経済の動向とは切り離しては考えられない。そこで、この事業の実施期間内の社会の動向をふまえて、アジア人財修了生を中心に留学生の就職実績について振り返ってみよう。

『アジア人財資金構想』の公募に合計20件のコンソーシアムが採択され、事業が本格的に開始されたのは、2007年(平成19年)のことである。当時はバブル崩壊後の長期的な景気回復期にあり、企業の採用意欲は高かった。しかし、翌2008年の9月にリーマンショックが発生し、大学生の就職戦線は一気に冷え込む。以来、未曾有の「氷河期」は続き、遂に2010年度の大学卒業生では就職を希望する者の就職率<sup>6</sup>が過去最低の91%(厚生労働省HP)を記録し、「就職浪人<sup>7</sup>」という進路を選択する学生も相次いだ。

日本人学生の苦戦が続くこの時期に、外国人留学生の就職が困難を極めることは容易に想像がつかだろう。事業開始初年度に65.7%であったアジア人財修了生の就職率も、翌2008年度には56.4%に留まった<sup>8</sup>(経済産業省HP「予算案に計

<sup>6</sup> 大学卒業生全体の就職率は平成23年度61.6%。(「学校基本調査」速報値 平成23年8月4日/文部科学省HP [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/23/08/1309143.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/08/1309143.htm))

<sup>7</sup> 日本の就職慣行では、大学を卒業した学生はたとえ就職が決まっても「既卒者」として中途採用のカテゴリーへ移行し、新卒者として入社試験を受けることはできなくなる。そこで、卒業までに就職が決まらない大学生の中には、新卒者として就職活動を継続するために、故意に留年をして卒業を延期する者がいる。これを「就職浪人」と呼ぶ。

<sup>8</sup> 平成23年2月末発表。なお、この時点でも2009年度以降の就職率は発表されていない。

上する各事業に関する個別事業説明書)。ただし、一般的な留学生の就職率が毎年30%に届かないことを考慮すると、これもあながち悪い数字とは言えないかもしれない。

留学生の就職に逆風となったのは、長引く不況だけではなく。既に述べたように、平成21年末の行政刷新会議「事業仕分け」の際には、この『アジア人財資金構想』そのものが事業仕分けの対象として俎上に乗せられ、「廃止」の評価を受けた。その結果、経済産業省としては事業の縮小を余儀なくされたのである。

更なる逆風は、2011年3月に発生した東北大地震とそれに続く福島第一原発の事故であろう。企業の採用スケジュールが混乱したことは言うまでもないが、この大災害に直面して帰国を決意する留学生が全国各地で続出したことはあまり知られていないかもしれない。筆者が指導していた留学生の中にも、「こんな恐ろしい国では働けない」と言い出す者や、母国の家族に「日本は危険だから一刻も早く帰国するように」と命じられる者が現れた。同様の現象は全国で発生し、就職を断念する留学生が相次いだと言われる。

総じて言えば、『アジア人財資金構想』の事業が行われた期間内には、企業が留学生の採用に意欲的になれるような安定した経営環境は急速に失われ、留学生側としても災害等の不安がなく円滑に就職ができる望ましい状況は無かったと言えよう。

#### 4. 『アジア人財資金構想』を修了した外国人社員の理想と現実

留学生に限ったことではないが、厳しい就職戦線をくぐり抜けて就職を実現しても、それは出発点に過ぎない。入社後、採用された企業でどのよ

うに働くかが彼らにとって本当の意味での課題と言えよう。

では、実際に日本企業に就職した外国人留学生は、そこでどのような日々を体験しているのだろうか。そこで、筆者はかつてビジネス日本語を指導したアジア人財の修了生たちに聞き取り調査を行った。データとしてはわずかだが、実際の声を拾いながら、留学生の就職に関する問題点について検証をしてみたい。

#### 4.1 ケーススタディー—元留学生たちの声から見えてきたこと

今回、筆者が聞き取りを行ったアジア人財修了生は、入社後18ヶ月を経た文系総合職社員である。ITなど技術系の外国人社員ではない。短期間ではあるが、転職をしたり、帰国をしたりと、その変化の幅は小さくない。また、同じ企業に継続勤務している者でも、精神的に極めて密度の濃い経験をしている様子が窺える。

**Case 1**—「いつまで頑張ったらいいいのか」  
東南アジア出身の外国人社員。大手物流企業に入社したが、新入社員の常として倉庫での現場作業に就く。現場で共に働くパートやアルバイトからは「日本でちょっと働いて帰国したら大金持ちでしょう?」と言われたことも。早朝から深夜までの長時間労働もこなし、必死で現場業務を覚えたが、一向にキャリアパスが示されない日々で危機感を感じ、本社人事部に異動を直訴。結果、関連企業に異動するも、新しい配属先でも同様の現場業務が続いたため、その半年後に業界他社への転職を決意して退職願を出す。上司や人事は大いに驚き、本人がかねて希望していた部署への異動を提案して慰留するが、

既に他社での採用が決定していたため、辞退して退職に至る。

### Case 2—「母国関連事業のスペシャリストになりたいが…」

東南アジア出身の外国人社員。大手メーカーの本社総務部の人事担当に配属され、主に海外出張の手配を担当する。母国のマーケットを意識した戦略的な業務を希望し、母国関連業務のスペシャリストとなるための現地視察や研修を希望しているが、一向に叶わず日本人社員と変わらぬ業務内容が続く。典型的な日本企業で、早出残業は当たり前の社風。余暇はない。「なんでも相談して」と言われたのですが相談するように心がけたら、今度は「自立してほしい」「先輩に頼りすぎ」と言われ、どうしたら良いのか分からなくなった。先輩の外国人社員はおらず、配属先では孤立することが多い。社長は、就職活動の面接時より、三年後には同社社員のまま母国への異動させてやると約束してくれたが、それまで勤務できるか自信がない。

### Case 3—「外国人社員の声は届かない」

中国出身の外国人社員。大手サービス企業に入社。勤務先には、日本人一名を含む韓国担当チームと、全員中国人により構成される中国担当チームがあった。両チームとも業務内容は同じだったが、日本人社員が上司とのパイプ役を担当する韓国チームの提案が常に上司の承認が得られる一方、中国チームは却下されるケースが圧倒的だった。本国の中国人ユーザーにはなじみのあるタイプのウェブサイトを提案した時にも、最終的には日本人の発想でその提

案がアレンジされた。なぜ自分たちの提案が認められないのか、理由は明確に示されず、自分たちの存在が尊重されていないと感じるようになる。

ここに紹介した三名の元留学生は、いずれも既に転職したか、転職を真剣に検討している者である。わずか1年ないし2年で転職に踏み切った、もしくは踏み切ろうとしている背景には、日本企業と外国人社員に関して、共通する要素があるように思われる。

#### 4.1.1 キャリアパスが描けない日本型の新人教育

Case 1 および2の元留学生は、熱心に仕事に取り組み、入社2年目には配属先の上司や同僚から一定の戦力として見なされるようになった。しかし、本人たちは内心、現在の配属先での業務は、国際業務を期待されて入社した自分が長らく取り組むべき仕事ではないと感じている。ここにひとつのギャップがある。

もちろん、両名とも新入社員として日本企業で過ごす日々は「石の上にも三年」であり、すべての業務が一人前の社員に成長する上で重要な基礎となることは学生時代から聞かされている。自分の未熟さは十分に自覚しているため、もっと新しいことを学んで、早く専門性を身につけたいと熱望しているが、会社から自分が目標とする国際業務のために何を学べばいいのかを提示されることはない。その上、目前の業務は専門性が低く、一定の水準で業務を果たすことができるようになると、その仕事を繰り返すだけの日々は無駄なものに感じられるようになる、というのがおおよその筋書きである。

確かに、新入社員を生産現場や販売などの現場に配属し、その企業の末端の仕事から身体で覚えさせるのは、今も主たる日本企業の新人育成方法であろう。そこから徐々に個人の仕事と会社全体の仕組みを理解し、数年かけてその企業の一員となるのが期待されるコースである。仮に、現場で優れた働きを見せた新人がいれば、次の異動で重要な任務に抜擢されることもある。言ってみれば、将来のビジョンが見えずとも、与えられた任務で優れた結果を出す以外に現場を出る方法はない。

いつまで続くか分からない現場業務であっても、雇用が定年まで保障されていることを拠り所にしてできる日本人社員なら焦ることはないかもしれない。しかし、外国人社員の場合、定年まで勤務するつもりの方は少数派で、5年以内に帰国を希望する者も少なくない<sup>9</sup>(白木2007)。出来るだけ早く帰国して母国で活躍したい、そのために役立つことはなんでもやる、という強い向上心を持っている外国人社員ほど、将来に向けたキャリアパスが示されないことへの不安といらだちは強まる。

一般に、日本企業の管理職や人事部から、新入社員に対して具体的に何をマスターしたら次のステップに進めるのかというロードマップが示されることはない。外国人人材のように母国向けの国際業務を前提とした採用の場合であっても、新人の頃から特定の業務を想定してそこへ至るキャリアパスが提示されるのはかなり珍しいと言えよう。

その結果、Case1や2のように、自分がどのあたりに位置し、どこまで頑張ればいいのかが見えなくなって、外国人社員はモチベーションを失っていくのである。

白木(2007)は、「企業の事業戦略・人材戦略」と、外国人社員側の「個人の就労期間・キャリア観」という2種類のマトリックスから、「人材は内部で育成して国際展開しようという企業」(=グローバル・内部育成型)と、一つの会社でキャリアを伸ばして行きたいが日本に永住するつもりのない「ライン指向・短期就労の個人との組み合わせ」はトラブルが起りやすいと指摘している(次頁Figure4参照)。つまり、外国人社員は2-3年で日本企業に籍を置いたまま母国への出向を希望する一方、これまで日本企業が海外へ派遣してきた日本人社員は勤続20年前後の人々である。そのため、その任務はキャリアに比例して重い<sup>10</sup>。ここに、企業と外国人社員の大きなギャップが存在する。企業が期待する海外任務とは、そもそも入社数年の若手外国人社員が担当可能な業務ではない。

また、社員が海外勤務を望んでも、キャリアパスを示さないのが日本企業であることは既に述べた。従って、それを明示されなくとも、身近にいる優秀な先輩の背中を追って優れた業績を積極的に残すことが、結果的に海外派遣に抜擢される近道と言えるのかもしれない。翻って外国人社員の場合を考えてみると、彼らの大半は職場にロールモデルとなる同国人の先輩社員はいない。先輩を見本に自分の将来を描くことは困難である。

<sup>9</sup> 白木(2007:p3)は、日本での就職を希望する外国人留学生のうち、「三年から五年以内というのが大体三割、三年未満も入れると四割くらいが四、五年で帰りたいと思っている」と言う。

<sup>10</sup> 2008年開催の日本学生支援機構(JASSO)によるシンポジウムの基調講演で白木が指摘している。http://www.jasso.go.jp/s\_kobe/documents/houkoku6.pdf

このように、同じ国際業務を前提としていても、日本企業が海外派遣を検討する際に社員に求める水準と、若手外国人社員の企業への要望はそもそも矛盾している。もちろん、外国人採用を行う一部の企業の中には、短期就労指向が

強い彼らに向けて入社後3年間は1年更新の傭託契約とする電気メーカー<sup>11</sup>や、年二回の職務希望アンケートを実施するIT企業<sup>12</sup>も登場しているが、まだその数は圧倒的に少ない。

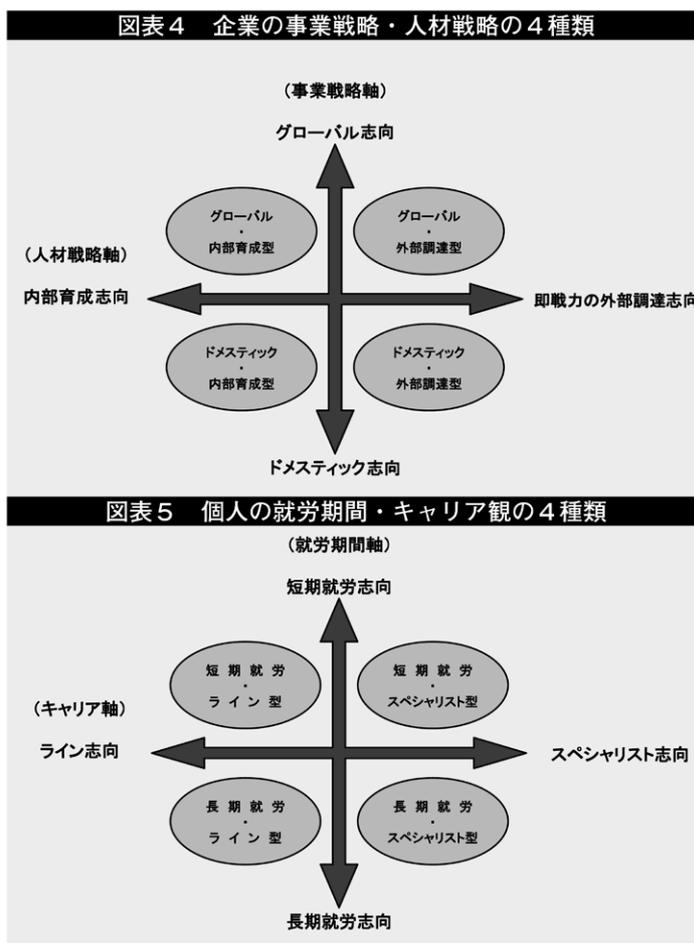


Figure 4. 「企業の事業戦略・人材戦略の4種類」および「個人の就労期間・キャリア観の4種類」(白井2007:p4)

<sup>11</sup> アルプス電気の事例。http://www.ajinzai-sc.jp/k\_alps.html

<sup>12</sup> ドリーム・アーツの事例。http://www.ajinzai-sc.jp/k\_dream.html

#### 4.1.2 日本人側からのステレオタイプと日本型コミュニケーションの影響

近年、増加しつつあるとはいえ、外国人社員は現在も尚、企業の内部では少数派といえよう。それゆえ、今回の調査で寄せられた外国人社員の声には少数派としての困難点も見受けられる。特に、コミュニケーションに関わる問題が以下、2点ほど指摘できる。

まずは、日本人側の抱くステレオタイプの存在である。Case 1.の外国人社員が入社後与えられた業務は、地方の営業所における倉庫作業であった。その社員の学歴やプロフィールを良く知る人事部など正社員が中心の本社組織とは異なり、パートやアルバイト社員が主な職場では、本人の報告にあるような、「外国人＝貧乏な出稼ぎ労働者」という偏見に近いステレオタイプで接する同僚がいたとしても不思議ではない。

また、外国人社員の採用を開始したばかりの企業でも、同様の事態は起こりうる。Case 2.の外国人社員は、東南アジアの新興国の出身で、職場では唯一の外国人社員である。犬を食べる母国の習慣を何気なく同僚に紹介すると、「有り得ない！気持ち悪い！」と一方的に言われた。また、日常文化や生活水準が発展途上であることから、自分の仕事ぶりまで「レベルが低い」「幼稚」と表現されたこともある。その度に、母国の文化や習慣が尊重されていないと感じると言う。文化的な背景の違いが原因でコミュニケーションに齟齬が発生することは珍しくはないが、日本人社員が圧倒的多数であった場合、ステレオタイプに基づく発言は外国人社員に対するストレスとなりかねない。

<sup>13</sup> 日本のビジネス社会では、上司や先輩への報告・相談・連絡を重要な社内コミュニケーションと位置づけてこのように呼ぶ。

反対に、日本人社員の側に明確な発言がないため、信頼関係に亀裂の生じているのが、Case 3.である。この事例で、中国人社員は自分たち中国グループの提案ばかりが否定される合理的な理由が分からない。日本人上司の意思決定には明確な根拠が示されないからだ。その結果、「自分たち外国人社員の意見は大切にされない」という思い込みが生まれ、モチベーションの低下を招くこととなった。

OJT (= On the Job Training) 方式で新人研修を行う場合、いわゆる「ほう・れん・そう<sup>13</sup>」は特に重視される行動規範だが、そこに全ビジネス場面に共通し、なおかつ外国人社員にもすぐに判別できる明快なシグナルはない。結局のところ、上司や先輩社員の価値観や業務の進捗状況によりけりという場面依存型で判断の下されるのが「ほう・れん・そう」の本質ではないだろうか。Case 2.の外国人社員も、「ほう・れん・そう」のタイミングや頻度に苦労している様子が窺えるが、場面状況を適切に読み解くのは、日本人の新入社員でも難しい。このように、そもそも日本のビジネス場面に広く普及する場面依存型のコミュニケーションに存在する曖昧さが2つめの問題点である。

ステレオタイプに基づく差別的な発言と、場面依存型の曖昧な意思伝達、いずれのケースも、外国人社員側の努力のみで克服できるものではない。もし、日本人社員とのコミュニケーションに慣れた外国人の先輩社員が各社に在籍し、メンターもしくはロールモデルとして機能できれば、問題の深刻化は防げるのではないだろうか。もちろん、現在もお勤務年数の長い外国人社員は圧倒的に少なく、実現は難しいかもしれないが、せめて、人事部や上司が定期的に面談やアンケートを行うなど、外国人社員を孤立させない組織ぐるみの努力が必要ではないかと考える。

## 5. まとめ—今後に向けて

本稿ではまず、外国人留学生の卒業後の進路として、日本企業への就職という選択肢が浮上した背景を辿り、『アジア人財資金構想』という補助金事業を通して留学生の就職について概説した。さらに、実際に日本企業への入社を果たした外国人社員を対象に聞き取りを行い、①キャリアパスをめぐる外国人社員と企業間のギャップ、②日本人社員側のステレオタイプと曖昧なコミュニケーション、以上二つの問題点を指摘した。

②は日常的に積み重なった場合には離職に繋がるリスクがあるものの、高度外国人人材の活用を阻む、より深刻な問題は①であろう。本稿では留学生の増加を狙うのであれば出口＝就職機会の創出が必要という立場で一連の検討をしたが、過去を振り返って眺めると、外国人労働力受け入れの議論は「景気が良くなると受け入れ論が高まり、景気が後退すると受け入れ論も交代するという繰り返し」(小野2011:p28)であることに気づく。小野は、このような一貫性のない受け入れ姿勢の原因として、日本が国家として将来の日本の産業構造を描ききれていないことを指摘し、政界・経済界を厳しく批判した(同:p29)。即ち、外国人労働力の受け入れを議論する前に、日本の将来を見据えるとどのような産業構造に改革すべきなのか、という根本的なグランドデザインを議論すべき、という主張である。

外国人留学生の就職についても、将来に向けた新たな産業構造のグランドデザインは絶対的な前提条件と言える。さらに、従来異なる省庁で別々に政策が立案されてきた、留学生受入れ人数の増加—外国人人材の受け入れ—企業の国際化と外国人社員の活用、この三点は、省庁

の壁を越えて協働で政策立案にあたるべきである。というのも、この三つはいずれも密接に関連しあっており、どれか一つに限定した政策では、どこかで壁にぶつかる可能性が高い。そして、そのような政策がこれまでの教育政策であり、産業政策だったとは言えないだろうか。

本稿では、『アジア人財資金構想』を修了した高度外国人人材、特に文系総合職の人材に限定して、就職から企業内で直面する問題点までを取り上げた。言うまでもないが、日本で働く外国人は彼らのような人々だけではない。日系人をはじめとする工場労働者やEPAによって来日する看護師や介護士など、複数のカテゴリーの外国人労働者が存在する。そのため、今回浮上した課題も、全ての外国人労働力に共通するものではないことを最後に申し添えておく。

## References

- 経済産業省編(2010).『社会人基礎力育成の手引き—日本の将来を託す若者を育てるために』学校法人河合塾.
- 斉藤泰雄(2009).「わが国の国際教育協力の在り方に関する調査研究」『平成18～20年度調査研究等プロジェクト研究報告書』国立教育政策研究所.
- 白木三秀(2007).「基調報告：問題は日本市場が魅力的かどうか—外国人留学生の国内就職の現状と諸課題」『ビジネス・レーバー・トレンド』8月号(特集・企業における外国人留学生の活用—就職支援と環境整備のあり方), 2-5,労働政策研究・研修機構.
- 寺倉憲一(2009).「我が国における留学生受入れ政策—これまでの経緯と『留学生30万人計画』の策定」『レファレンス』59(2),27-47,国立国会図書館調査及び立法考査局.

古本裕子(2010)。「日本企業への就職を目指す留学生の直面する問題について—模擬試験問題から推測する筆記試験SPIの難しさ」『名古屋学院大学論集—言語・文化篇』22(1), 83-96, 2010 名古屋学院大学総合研究所。

小野五郎(2011)。「講演: 受入れ慎重派として認めることができる受け入れるための最低条件」『ビジネス・レーバー・トレンド』2月号(特集・外国人労働者の 諸課題—リーマンショック後の新たな状況『労働政策フォーラム・今後の外国人労働者問題を考える』), 20-23, 労働政策研究・研修機構。

## Materials

アジア・ゲートウェイ戦略会議『アジア・ゲートウェイ構想』平成19年5月16 日首相官邸HP

〈<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/asia/kousou.pdf>〉

アジア人財資金構想HP

〈<http://www.ajinzai-sc.jp/index.html>〉

経済産業省産業人材政策室「社会人基礎力に関する研究会: 中間取りまとめ」平成18年1月20日 経済産業省HP

〈<http://www.meti.go.jp/press/20060208001/shakajinkisoryoku-honbun-set.pdf>〉

経済産業省「平成23年度経済産業省予算案に計上する各事業に関する個別事業説明書: 一般会計/産業人材」平成23年2月28日 経済産業省HP

〈<http://www.meti.go.jp/main/yosan/2011/pr.html>〉

厚生労働省「平成22年度『大学等卒業者の就職状況調査』」

〈[http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001\\_hl9v.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001_hl9v.html)〉平成23年7月1日 厚生労働省HP

日本学生支援機構(JASSO)「平成22年度外国人留学生在籍状況調査結果」平成22年12月 日本学生支援機構HP

〈[http://www.jasso.go.jp/statistics/intl\\_student/documents/data10.pdf](http://www.jasso.go.jp/statistics/intl_student/documents/data10.pdf)〉

日本学生支援機構(JASSO)「外国人留学生進路等状況—平成17年度版」平成19年1月 日本学生支援機構HP

〈[http://www.jasso.go.jp/statistics/intl\\_student/documents/degrees05.pdf](http://www.jasso.go.jp/statistics/intl_student/documents/degrees05.pdf)〉

日本学生支援機構(JASSO)近畿支部 シンポジウム報告書「より有効な留学生の就職支援を考える—基調講演1: 外国人留学生の日本での就職について(白木三秀)」平成19年度事業報告 日本学生支援機構HP

〈[http://www.jasso.go.jp/s\\_kobe/documents/houkoku6.pdf](http://www.jasso.go.jp/s_kobe/documents/houkoku6.pdf)〉

文部科学省「留学生受入れ制度100年記念式典」平成13年11月 文部科学省HP

〈[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/ryugaku/011101/shidai.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/011101/shidai.htm)〉

文部科学省「留学生交流関係施策の現状等について: 当初の『留学生受入れ10万人計画』の概要」中央教育審議会大学分科会留学生部会平成14年12月 文部科学省HP

〈[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/007/gijiroku/030101/2-1.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/007/gijiroku/030101/2-1.htm)〉

文部科学省「『留学生30万人計画』の骨子」とりまとめの考え方に基づく具体的方策の検討(とりまとめ)」平成20年7月8日 文部科学省HP

〈[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1249702.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1249702.htm)〉