

日本企業と外国人留学生のマッチングに関する考察

中村 拓海

Analysis of matching between Japanese companies and international students.

Takumi NAKAMURA

はしがき

グローバル化の進展、そして日本国内の労働者不足を背景として、あらゆる産業において外国人雇用が進んでいる。厚生労働省によれば、2012年から2021年までの10年間で外国人労働者数は2.5倍以上に増えており¹、そのような中で外国人留学生の採用も急激に増えている。

本章の第1節の目的は、企業が外国人留学生を採用する背景にある理由や戦略を明らかにしつつ、過去の採用人数急増の説明と今後の予想について述べることにあつた。第2節の目的は、日本留学を経験し、その後日本での就労を果たした外国人留学生たちへのインタビューを通じて見えてきた彼らの期待や不安について触れつつ、これからの日本企業や日本社会が外国人労働者受け入れ拡大に向けて対策すべき事柄を明らかにすることにある。

第1節 日本企業から見た外国人留学生の採用

出入国在留管理庁によると、外国人留学生の採用人数は直近10年で4倍近く増加しており、特に2015年以降の伸びが目覚ましい²。日本で学び、働こうとする外国人留学生の母数増加も一つの要因ではあるが、日本企業側も彼らを採用するメリットあるいは必要性を認識し始め、現実採用するに至っていると考えられる。

1. 日本企業が外国人留学生を採用する理由

1) 人手不足の解消

出生数の減少は長らく日本の課題であり続けているが、企業の視点に立つと労働者不足問題が深刻化しており、事業は利益を生み出しているにもかかわらず、働き手の確保ができずに倒産や事業売却をする企業が増えている³。そのような企業にとって外国人労働者はまさに救世主であり、従来とは異なる人員確保の手段として外国人雇用が注目されている。

日本で学ぶ留学生は、学生の立場でありながら一定の条件下で働くことが許されており、多くの留学生は「資格外活動許可」と呼ばれる制度を活用してアルバイトをしている。毎年決まった時期に、近辺の学校に、大勢でやってくる留学生は募集のコストも低いため、企業は効率的な採用活動を展開できる。

日本語が習熟する前は配送センターや製造工場などで、習熟後は飲食店や小売店などで高い需要があり、学校によってはこれらの企業と提携して“アルバイト先が確保されている学校”というブランドで入学希望者を募っているところもあるようだ。留学生は、企業のみならず、学校における人手不足の解消も担っているのである。

自身がアルバイトとして働く以外にも日本語力の高い外国人留学生は、技能実習生の管理・指導という立場で企業の人手不足に貢献している。制度の趣旨はさておき、現実には技能実習制度は人手不足解消の一つの手段として広く利用されているが、日本語の不自由な技能実習生が増加するに従い、業務指導や労働安全衛生確保などの点で問題が出てくる。そのような企業において、母国語と日本語が堪能な外国人留学生は頼もしい戦力となる。

¹ 厚生労働省 (2022)、2 ページ。

² 法務省出入国在留管理庁 (2021)、5 ページ。

³ 帝国データバンク (2022)

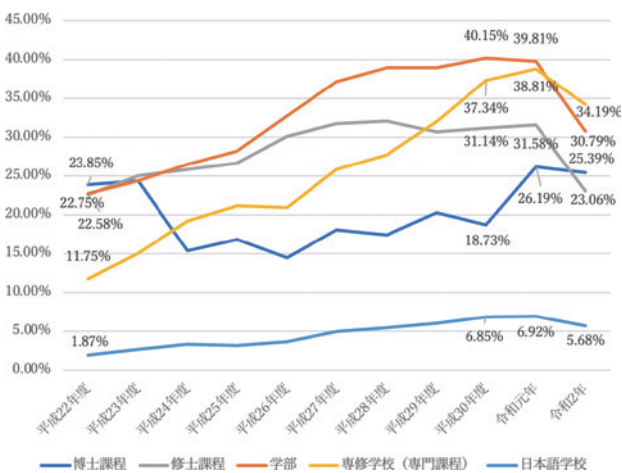
る。いつ問題が起きてでも対応できるよう、正社員や契約社員として主に学校を卒業後に雇用される場合が多いようである。

2) 優秀であれば国籍を問わない

急速に技術が進化する現代において、最先端の技術や知識を有する人材は世界規模で獲得競争が激化している。日本にも「優秀であれば国籍を問わず採用する」という姿勢の会社は一定数存在しており、外国人留学生の中でも突出した才能や能力を持っている人は需要が高い。

新型コロナウイルス感染症が蔓延した2019年から2020年において、留学生の就職状況に関する興味深いデータがある。日本学生支援機構によれば、学士課程、修士課程、専修学校に通う留学生の就職率が急激に減少する中、博士課程の就職率の低下は1%未満であり、一般的には就職活動に不利と言われる属性ながら堅実に就職を決めていった様子がうかがえる（第1図）。このことは、就職から進学に進路を変えた学士、修士、専修学校の学生たちがいるという見方もできるが、採用活動が一気に冷え込んだコロナ禍にあっても博士課程の就職率がほとんど落ちていないという事実は、外的環境に影響されることなく優秀な人材への投資を進めていった企業の存在を裏付ける。

第1図 外国人留学生の国内就職率の推移（課程別）



（資料）日本学生支援機構『外国人留学生進路状況・学位授与状況調査』より筆者作成

また、日本特有の新卒一括採用においては、過去の実績や現在のスキルセット以上に将来の成長見込みや定着の期待、自社への適合などが重視される傾向にあるが、これを外国人留学生の文脈に当てはめると高度な日本語力と日本人の機微の理解が優秀な人材像としてあげられる。事実、DISCOによれば、日本企業が外国人留学生を採用するときに重視する要素として、「日本語力」と「コミュニケーション力」を上位にあげている⁴。これは

文系理系共通であり、毎年変わることがない。日本人学生と同等以上にウェブテストで得点し、エントリーシートを書くことができ、グループディスカッションを牽引し、面接での確な受け答えができる留学生は、まさに国籍関係なく優秀な人物の代表例として日本企業に迎え入れられている。

3) 外国籍の企業・人の対応強化

日本への入国制限がなされて久しく外国人観光客を目にしなくなったが、日本は観光立国を今後の成長戦略に据えており、企業もその流れに乗るべく外国人対応の準備を進めている。また、人の移動は制限された一方、物や情報の移動はますます活発になり、インターネットを介して海外から仕事を受注したり、商品を販売したりする事業者も増えている⁵。そのような企業が共通して抱える問題が、商品やサービスの多言語化であり、外国人留学生の需要が高い領域でもある。

大手の家電量販店や衣料品店に足を運べば、日本語や英語、中国語、韓国語などを巧みに操りながら、丁寧な接客で来店者を迎える外国人をよく見かける。また、ドラッグストアや百貨店などでは、多言語で化粧品の説明や試供をしたり、免税店での手続きをしたりする外国人を目にする。他にもホテルのフロントや宴会場、ブライダルのスタッフとしても活躍している。外国人留学生は、目の前の人に合わせた柔軟かつ高度なコミュニケーションを複数の言語で実践できる人材として、上記のような職種で重宝されており、インバウンド事業の発展に貢献している。

他方、海外に支社や支店、営業所、工場などを設置し、製造や販売などを担う外向きの事業戦略においても外国人留学生の貢献度は高い。近年は、人件費の安さから海外拠点を立ち上げるのみならず、現地における製品やサービスの保守・運用の観点から海外進出を決めたり、縮小する国内市場に対して成長する国外市場を獲りにいくため海外拠点設立に乗り出したりする事業者が増えている⁶。最終的な利益創出が進出先の国や地域で行われるため、企業は現地顧客との対話を通じてマーケットを詳しく把握し、業務のPDCAを絶え間なく回し続ける体制づくりが必須となる。一方、意思決定をするマネジメント層は日本人が主であるので、その間を取り持つことのできる外国人留学生が適任者として選ばれている。

⁴ DISCO（2021）、4ページ。

⁵ 経済産業省（2022）、「(3) 日本・米国・中国の3か国間における越境電子商取引の市場規模」

⁶ Digima～出島～（2022）、「日本企業が海外進出国を決めた理由ランキング | 『海外進出白書（2021-2022年版）』より」

働く側からしても、自身の専門性を活かせるのみならず、帰国後も働き続けることができるためキャリアの分断が起きず、メリットの多い話として捉えられているようだ。

4) 社内のダイバーシティ推進

ダイバーシティ&インクルージョンという言葉を見聞きすることは、もはや珍しくなくなった。それほどに日本社会も多様性を重んじるようになり、現実の制度や文化にも徐々に反映されてきている。企業の採用活動もその例に漏れず、社内のダイバーシティ推進を目的として外国人留学生の採用に乗り出す企業が出てきている。

外国人留学生がもたらす多様性として、言語や文化、宗教が想像しやすいだろう。それらを包摂するために、社内文書を日本語だけでなく英語や働く人たちの母国語で作成したり、出身地のお祭りやお祝い行事に合わせて長めの休暇を取得しやすい制度を構築したり、たばこ休憩やトイレ休憩と同じように礼拝のための小休止を認めたりなどが企業側の実践例として挙げられる。このような変化は、日本人だけの組織ではなかなか起こりえず、結果として関係者ひとりひとりへの配慮と尊重を改善することができる。ワークライフバランスの実現、そのための働き方改革を推進する一つのきっかけとして、外国人留学生の採用による社内のダイバーシティ推進が徐々に認識されてきている。

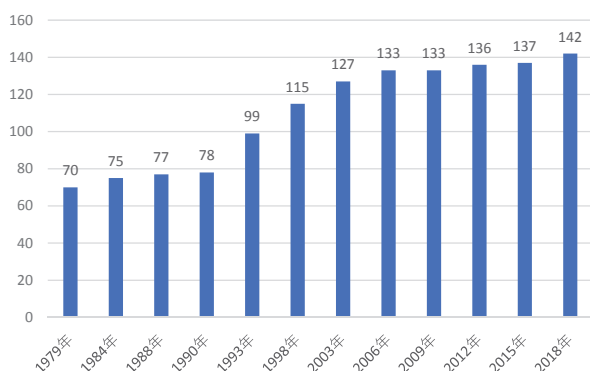
2. 外国人留学生の採用拡大の分岐点

ここ数年、外国人を採用する企業の数も留学生の就職人数も増加し続けてきたが、将来はどうなるのだろうか。いくつかの統計と企業の声から予想したい。

1) 日本語学習者数の伸び悩み

日本企業が外国人留学生を採用する上で、日本語力とコミュニケーション力を重視していることは前述の通り

第2図 日本語教育実施国・地域数 (単位: 国・地域)

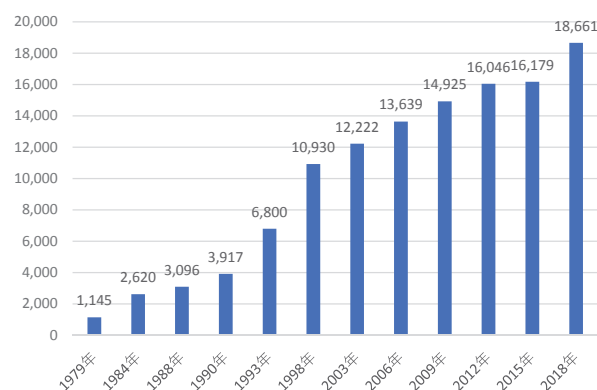


(出所) 国際交流基金 (2020)、『海外日本語教育機関調査報告書』10-11 ページ

である。一方、国際交流基金によれば、日本語教育実施国・地域数、機関数、教師数はいずれも増加傾向にある中、日本語学習者数は2012年をピークに減少しており、日本語を学ぶ人が減っている様子がうかがえる(第2図、第3図、第4図、第5図)。

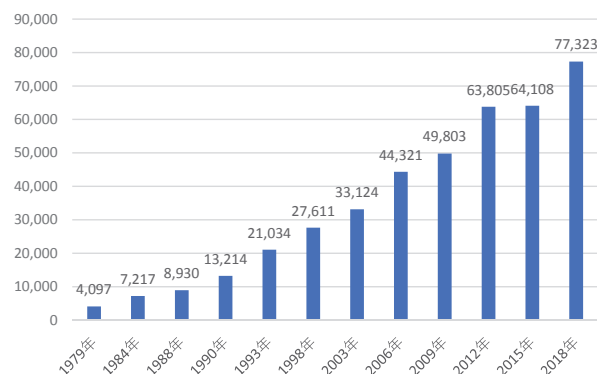
また、日本語能力試験公式ウェブサイトのデータによれば、N2及びN1の受験者数は2019年12月頃をピークに減少しており、合格者数も同様に減っている(第6図)。このことから、日本企業側の需要に対して供給される人材の日本語力が足りず、外国人採用に二の足を踏

第3図 日本語教育機関数 (単位: 機関)



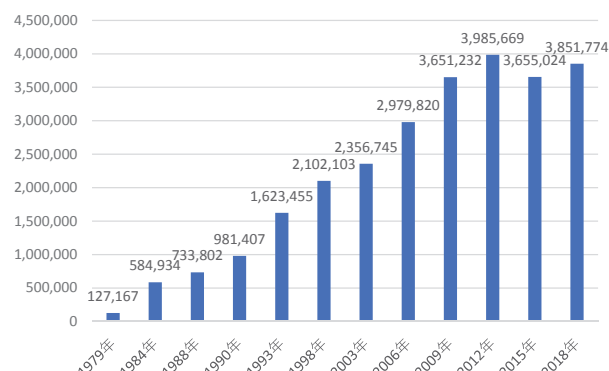
(出所) 同上

第4図 日本語教師数 (単位: 人)



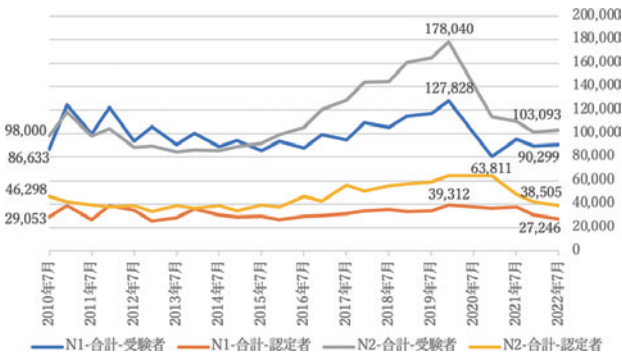
(出所) 同上

第5図 日本語学習者数 (単位: 人)



(出所) 同上

第6図 国内外の日本語能力試験の受験者と認定者の推移
(単位：人)



(資料) 日本語能力試験ウェブサイト、『過去の試験のデータ』より筆者作成

む企業が出てくるものと予想される。

現在外国人を雇用する企業の多くが日本語能力試験の合格状況を見て、応募者の日本語力を判断している。職種や受入体制にもよるが、筆者の実務経験から少なくとも日本語能力試験N2合格以上でなければ、“日本語力不足”とみなされることが多いようである。このことから、従来の日本語能力試験依存の採用手法では、外国人雇用の拡大は難しいことがうかがえる。

日本企業が今後採用を拡大するためには、今よりも日本語に関する要求を下げ、間口を広げる必要がある。具体的には、日本語能力の資格試験だけではなく、実際の会話力で採用の可否を判断したり、入社後に業務で必要な日本語を教育したりなどの工夫が求められるだろう。

2) 外国人依存度の上昇

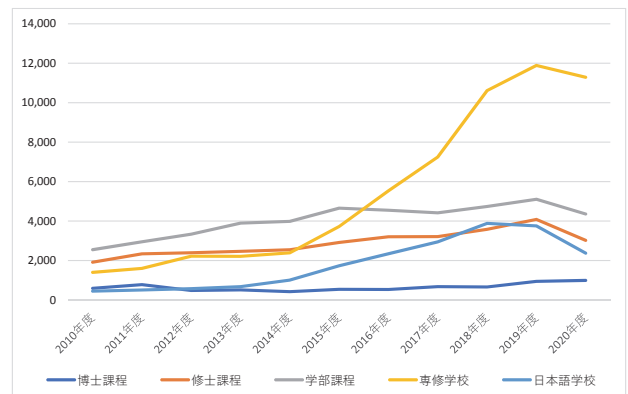
深刻な人手不足を背景に事業を存続できない事例が続出していることは前に述べたとおりだが、これは一企業の問題ではなく、産業全体の問題にまで発展している。日本経済新聞によれば、2018年食料品製造業で働く外国人は11人中1人、輸送用機械器具製造と繊維工業は14人中1人、電気機械器具製造業は20人中1人の割合を占め、産業維持に欠かせない存在となってきている。また、2009年から2018年までの伸び率で見た場合には漁業が7.1倍、建設が6.1倍、運輸・郵便が4.1倍と急激に増加しており、産業全体でも2.4倍となっている。さらに地域と産業の組み合わせで見ると広島県で漁業に従事する6人に1人が外国人である⁷。

上記のデータを見れば、既に日本人だけで産業を維持させることは不可能な段階にきていると言っても過言ではなく、よほどの変革が起きない限り、外国人労働者に依存する構造は続くだろう。そして、就労する外国人の割合が大きくなるほど相対的に高度な日本語力の必要性

⁷ 日本経済新聞(2019)、『外国人依存度、業種・都道府県ランキング』

は薄れてくるので、日本語に関する採用要件は下がってくる。つまり、外国人依存度が高まるほどに外国人の受け入れハードルは低くなり、一層外国人雇用が加速すると予想される。今は日本語力の基準を満たさず就職できていない留学生も、そう遠くないうちに就職できるようになる日が来るかもしれない。実際、総じて日本語力の高い学士課程の留学生より比較的日本語力の低い専修学校の留学生の方が就職しているという結果が最近の統計で得られている(第7図)。

第7図 外国人留学生の国内就職人数の推移(課程別)
(単位：人)



(資料) 日本学生支援機構『外国人留学生進路状況・学位授与状況調査』より筆者作成

3) 「採用」と「離職」の早いサイクルに揺れる日本企業

外国人留学生採用の未来を考えるため、実際に採用した企業へのヒアリング調査を行った(N社：2018年10月、I社：2018年8月、Z社：2019年1月)。そこには、「採用」に確かな手応えを感じながらも、「離職」に課題を感じている様子が見られた。

① 電気機械装置製造業 N社

同社は外国人留学生の採用を今後も拡大したいと話している。日本人の理系人材は年々獲得が難しくなっていることもあるが、ものづくりに興味を示す日本人自体が減ってきているとN社の社長は語る。一方、世界に目を向ければ日本のものづくりに憧れを持ち、意欲的に働いてくれる若者が溢れている。しかもその中には名門大学に通う学生たちも一定数いて、採用の窓口さえ広げれば、そういったハイレベルな人材の獲得も難しくない。もはや無理して日本人を採用し続ける必要はなく、社内の理解を得て外国人留学生を採る方が長期的な戦略として正しいと考えている。ただ、採用はうまくいっているものの定着率の改善には課題があるようで、どうしても家族の事情などで帰国せざるを得ない人が毎年現れるそうだ。

② サービス業 I社

同社も外国人留学生の採用を今後も拡大したいと考えている。営業や接客をするにあたり、やはり日本語の点

で課題は多いものの、それを補って余りある特長があるからだと同社の社長は語る。例えば、同社ではお客様から依頼を受けて販売促進イベントの企画と運営を行うのだが、同じスタッフだとどうしても発想や方向性が似通ってしまい、新しいアイデアを出そうにも企画会議が行き詰まることがしばしば発生していた。そのようなとき、元留学生の外国人社員に母国のことや最近流行っているものの話を聞くと、全く異なる着想が得られ、現状を打破できると話していた。従来のビジネスを任せるには少し難があるが、新しいことを始めるには外国人留学生は適任であるとのことだ。なお、この社長は定着しないことをネガティブに捉えておらず、離職した後も人間関係を大切に母国の情報収集を手伝ってもらったり、友人を新しいスタッフとして紹介してもらったりなどしている。

③ 卸売業・サービス業 Z社

同社は外国人留学生の採用を縮小するつもりである。理由は、日本人と比べて高すぎる離職率であり、10人以上採用して3年続いた人がいなかったと話す。また、勤務態度についてもやはり日本人と相容れない部分が多かったようで、全社的に制度や雰囲気を変える手間とリスクを考えたら、外国人留学生の採用をストップした方が良く同社の社長は語る。仕事内容としては貿易も含まれるので、一見すると外国人留学生にぴったりだと思われたが、話はそう簡単ではないと理解できる良い事例である。

上記3社は、いずれも「採用」はできたものの「離職」を防ぐことはできなかった点で共通する。しかし、「離職」に対する認識と対応はそれぞれ異なっており、①のN社は真正面から離職防止策の検討を、②のI社は離職しても問題ない働き方の実践を、③のZ社は採用自体をやめるという決断をした。恐らく、今後日本企業は、1)と2)で見てきたように日本語の要件を下げながら外国人留学生の採用を進める方向に動くだろう。しかし、それが持続・拡大するかどうかは、彼らの「離職」をどのように捉え、組織としてどのような行動を取るのかに大きく左右されると思われる。

第2節 外国人留学生から見た日本企業への就職

第1節では外国人留学生を採用する企業の視点や状況、将来の予測について述べた。第2節では、日本で働く決定をした外国人留学生の考えやその背景、不安について述べたい。

1. 日本で働く外国人留学生の類型

1) 外国人留学生の就労動機4タイプ

まず、日本で働く外国人留学生の動機について見ていきたい。前提として、外国人である彼らが日本で働くことは不自然な状態であり、その不自然な状態を選択するからには、相応の期待や理由が存在するはずである。筆者は、9年間留学生の就職支援に携わる中で、外国人留学生の就労動機を4つの型に分類した。

① 日本親和型

日本親和型の留学生は、日本語や日本文化、日本のものづくり、日本の治安など日本にまつわるものに関心を抱き、日本社会に溶け込むことを動機として就労を決める人たちである。大学等で日本語や日本の社会学などを学び、卒業後のキャリアも長く日本で働き続けて永住権の申請も視野に入れているような人がその典型例である。

彼らは、日本式に馴染んでいくことをポジティブに捉えるため、出身地の習慣や作法にそれほど固執することなく、与えられた課題を黙々とこなす傾向にある。例えば、日本人と同じ就職活動に日本人以上の熱量で取り組み、内定を獲得するような留学生が当てはまり、新卒一括採用で企業に好まれる留学生たちの多くは、日本親和型だと言える。

② 好奇挑戦型

好奇挑戦型の留学生は、日本で働きたい明確な理由や具体的な計画は持たず、「一回、日本で働いてみたい」という好奇心で日本就労に挑戦する人たちである。誤解を避けるため補足すると、日本で働くことについて十分な情報を得られていないため、就労動機が強く形成されていないに過ぎず、働いてみた結果、確かなメリットや満足感が得られれば日本に残り続けることもある。遊び感覚で働くような、いわゆる不真面目な人たちではないことに注意したい。

彼らは、そもそもそこまで強く日本を意識していたわけではない場合が多い。例えば、日本留学を決めた理由を尋ねてみても、留学費用を負担してもらえらる奨学金生に選出された、日系3世や4世であり日本と自分に繋がりがあった、留学先を考えていたとき、日本にも英語で学位を得られるコースがあると知って、それなら日本にしようと思った、など偶発的な事情によって日本留学が現実的な選択肢となり、来日しているケースがよくある。就労に関しても同じ思考で、機会があるならまずはやってみる、それが自分にとって良いか悪いかは後で考える、という具合に捉えているようだ。

③ 承認受動型

承認受動型の留学生は、自分の意志よりも周囲の勧めや指示に従って日本での就労を決める人たちである。こ

の会社に入ったら家族は喜び、周りには認められる、いち早く日本に来ていた家族や親族のビジネスを手伝う、また恋愛関係にある人が日本にいて一緒にいるための手段として働くなどの動機がある。

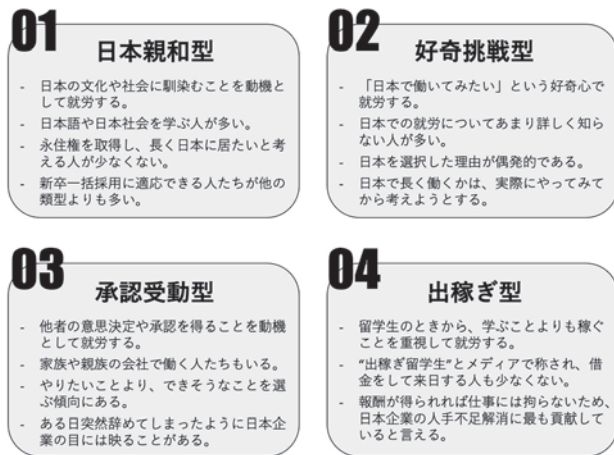
彼らは、自分がどうしたいかよりも、周りが自分はどうして欲しいかを意識しているため、やりたいことではなく、やるべきことやできそうなことから仕事を選ぶ傾向が強い。キャリアの意思決定に自分以外の当事者が入るため、雇用している企業から見ると、なぜ急に辞めてしまったのかなどと不思議に思うこともしばしば起こる。

④ 出稼ぎ型

出稼ぎ型の留学生は、文字のとおり稼ぐために留学生として来日し、卒業後も同じ動機で就労する人たちである。

彼らは、一部メディアに“出稼ぎ留学生”として取り上げられているように、学ぶよりも専ら稼ぐために留学をしている。中には母国で借金をしてまで留学を果たす者もいて、その借金返済のために勉強よりもアルバイトを優先させなければならないという悲しい事情もあるようだ。報酬を得られれば仕事の内容には拘らない人たちが多く、そのために日本企業の人手不足解消に最も貢献しているとも言える。

第8図 外国人留学生の就労働機4タイプ



出所：筆者作成

2) 就労働機に合わせた受入体制の構築が肝心

外国人留学生の採用について語る際に、給与や待遇の改善、残業の撤廃、社内公用語の英語化などがよく挙げられる。総論としては、間違っていないと思うが、実践の場においては目の前の入社希望者がどのような動機を持っているのを見ないと、誤った対応をしてしまう恐れがある。

例えば、外国人が働きやすいようにと配慮して、日本人があまりいない多国籍チームに日本親和型を入れるの

は逆効果になる場合がよくある。日本語を使い、日本式のビジネスマナーを体得し、日本人と働くことが彼らの目的だからだ。また、出稼ぎ型の人には、やり甲斐や明るい将来像を説く前に、同業他社より10,000円でも高い給料を約束する方が効果的である。学歴や職歴、日本語能力、保有資格など表面上のわかりやすい部分の確認もさることながら、見えにくい心の部分を探っていく賢さと強かさが、外国人採用を成功させる上で重要だと言えるだろう。

2. 日本で働くことを決めた外国人留学生の不安

前項では、外国人留学生の日本で働く期待や動機について述べた。続く本項では彼らの不安について、筆者の外国人留学生へのヒアリング調査（Kさん：2018年12月、Zさん：2022年9月、Yさん：2022年4月）及び外国人材の転職相談（Fさん：2019年11月、Sさん：2018年3月、Jさん：2017年2月）を基に、見ていく。

1) 日本語で仕事ができるか不安

日本企業が採用する外国人の日本語力を気にしている以上に、留学生本人は自らの日本語に不安を持っている場合がある。精密機械メーカーに就職した韓国出身のKさんは日本語能力試験N1に満点で合格するほど日本語力に長けた人物だが、入社前には下記のような不安を漏らしていた。

『会社の人は優しいから私の日本語が上手だと褒めてくれるけれど、仕事が始まったら毎日怒られるのではないかととても不安になる。この前もコンビニでお客様に怒鳴られている外国人スタッフを見かけて、『私もあんなのかなあ』って心配になった。』

日本語能力試験に合格するための日本語力、学校で授業を受けるために必要な日本語力、業務を適切に行うための日本語力、一口に日本語力と言っても必要な知識やスキルは異なっており、そのことを外国人留学生はよく理解している。入社前に彼らの不安を払拭するような教育・研修の機会を与えることは、日本企業で活躍する外国人を増やすことに直接寄与するだろう。最近はビジネス日本語を学ぶ機会も増えてきたが、さらにアクセスしやすい状況を企業のみならず地域や社会をあげて実現することが望まれる。

2) 何のプロフェッショナルになれるのか分からない

日本の新卒一括採用は世界に類を見ない特異なものであることはよく知られた事実だが、明確なポジションや職務が決まらないまま会社に入るとは、想像以上の不安を外国人留学生に与えている。

フィリピン出身のZさんは、複数の大手企業から内

定をもらうほど優秀な留学生であるが、彼女の就職活動は苦悩に満ちたものだった。日本留学前に3年ほどコンサルタントとして働いたことがある彼女は、自身が新卒として就職活動することに違和感を覚えていた。迷いながらも無事獲得した内定を目の前にして、彼女は改めて新人研修を受けること、そして前職の経歴と全く関係のない仕事に就くかもしれないという不安を拭えずにいた。

『給料も仕事内容も会社の雰囲気にも全く不満がないけれど、今まで積み上げてきたものをリセットしてゼロから日本でキャリアを積み直すことが正しいのかどうか、何度考えても分からない。』

人は、今まで積み上げてきたものを自分の誇りや自信に変えることで新たな挑戦をすることができる。それらを一度壊し、異国でキャリアを作り直すことの不安や迷いに対する配慮が外国人留学生の採用では大切だといえる。たとえ応募時点では学校に所属していたとしても、その人の経歴次第では新卒採用の枠組みから外して選考するような柔軟さが外国人留学生採用の拡大に必要だろう。

3) 自分自身、そして家族が生活できるか心配

日本で働くという選択は、自分以外、さらには仕事以外の要素も影響を及ぼす。

例えば、職場の近くに家を借りられるかという問題がある。家を借りるとき、家主から断られる日本人はそう多くないだろう。しかし、外国人の場合、経済的には支払い能力があったとしても国籍を理由に家主から入居を断られるケースが、数多く存在する。そして、少なくない数の留学生が実際にその経験をしている。中国出身のYさんの話では、50の物件に問い合わせをしたところ、25件が外国人NG、15件が外国人要相談、そして10件が外国人入居可能という返事だったそうだ。

また、自分自身は日本語を話せて問題がなかったとしても、家族と一緒に住むことを考えた場合、その人たちは日本語が話せないという問題がある。言葉の通じない状態では、日々の生活も苦勞する。さらに子供の教育においても、言葉が通じないことは大きな問題となる。

採用したからには、長期にわたって活躍し続けてほしいと願うことは、ごく自然なことだろう。しかし、その思いを実現するには、社会全体で解決していかなければならない問題が複数存在している。外国人留学生の不安に耳を傾けることは、日本社会が多様性の実現に向けて成熟し、彼らの力を借りながら経済発展を遂げる意味でも重要だといえる。

3. 外国人留学生の就労拡大に向けて対策すべき事柄

最後に、日本が企業、学校、政府、自治体をあげて総出で外国人留学生の就労を支援するという前提に立って、今求められている対策を述べて結びとする。

1) ロールモデルの不在

外国人社員の離職理由の上位に「キャリアパスが見えない」というものがある。日本企業の中でもキャリアパスの明文化に取り組もうとする動きは近年よく見られる。しかし、言語化だけでは不十分であり、その組織内で輝けるロールモデルを確立しないことには「キャリアパスが見えない」という問題は解決しない。

よくキャリアはマラソンや山登りに例えられるが、キャリア“パス”の言語化は“過程”を明らかにしているに過ぎず、そもそもの話としてゴールが目指すべきものと違ったら、いかにはっきり見せたところで効果はないだろう。実際、筆者が転職相談に乗ったウズベキスタン出身のF氏は下記のように語った。

『仕事はやりがいがあるし、これから身につけるべきはマネジメントスキルということもわかるけれど、今いる会社のままだったら日本人の高齢者をマネジメントすることになる。先輩たちもそれが嫌でやめているし、そのときになったら僕もやめると思う。』

不満点として聞かれる声はキャリア“パス”でも本当に改善すべきはキャリア“ゴール”かもしれない。そのような場合には、目指すべきロールモデルを見せることが有効であり、その確立に向けた創意工夫が求められる。「日本を『選ばれる国』にする」という言葉を見かけるようになったが、ロールモデルの確立は、一企業の関心事ではなく、まさに国をあげての課題といえるかもしれない。

2) ノーコミュニケーション状態からの脱出

多国籍の人が交わる時、「ミスコミュニケーション」がしばしば話題にされる。しかし、多くの日本企業においては、その手前に“ノーコミュニケーション”の問題があると筆者は考える。家電量販店で新規事業の企画に携わる中国出身のSさんは、下記のように話す。

『入社したての頃、仕事のことも会社のこともよくわからない中で「S君はどう思う？」とよく聞かれて困った。仕事のことも会社のこともまだ何も分からない状態なのに意見を聞かれても、何も答えられないし、普段話さない人との会話は緊張してしまって、なおさら話じづらい。』

コミュニケーションは、話し手と聞き手の共同作業であり、よくキャッチボールに例えられる。自分の投げて

いる球の種類は正しいか、取りやすいところにボールを投げているかなど気にする前に、そもそも相手が野球を知っているか、自分とキャッチボールをする準備ができているかを確認しなければならない。そのズレが起きないように日頃から“ノーコミュニケーション”状態に陥っていないか注意することが求められる。

3) 理想の“外国人”を夢見るのではなく、目の前の人物と向き合う

外国人雇用は、しばしば日本企業や日本社会の課題を解決する救世主のように語られる。実際、求人担当者にどのような外国人を採用したいか尋ねると、「ビジネスレベルの日本語力と英語力を持ち、ゼロから仕事を覚えていく直向きさがある、周囲との協調性を大事にしながら個性を発揮してくれる人」というような理想論を掲げる人が珍しくない。しかし、はっきりと認識しておかなければならないことは、彼らは超人ではなく、国籍が違うだけのただの人間ということだ。都内でコンサルタントとして働くブラジル出身のJさんはこう語る。

『私が日本語や英語で問題なく仕事を処理したところで誰も褒めてくれないが、少し日本語の間違いをするとみんなすぐに指摘してくる。でも、日本人スタッフが英語でミスしても多くの場合は指摘されないし、むしろ『英語ができてすごい!』みたいに称賛されることが多い。最初こそこれは差別だと思っていたけれど、最近になって、日本人は見慣れない外国人に幻想を抱いているのではないかと思うようになった。』

Jさんのような感想をもつ外国人社員と筆者は毎年出会う。それだけ、外国人に幻想を抱いている日本企業が存在しているということだろう。外国人マネジメントの本やマニュアルを手にする前に、目の前の外国人スタッフと食事でもしながら、まずは一時間話してみよう。『ああ、結局は同じ人間なんだな』と腹落ちした時、一緒に働く仲間として公平に接することができるようになるだろう。

参考文献

【論文・記事】

Digima～出島～ (2022)、「日本企業が海外進出を決めた理由ランキング | 『海外進出白書 (2021-2022年版)』より」、2022年9月、Digima～出島～。

<https://www.digima-japan.com/knowhow/world/20438.php>

日本経済新聞 (2019)、『外国人依存度、業種・都道府県ランキング』、2019年3月、日本経済新聞。

【統計・報告書】

経済産業省 (2022)、『電子商取引に関する市場調査の結果を取りまとめました』、2022年8月、経済産業省。

厚生労働省 (2022)、『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ【本文】(令和3年10月末現在)』、2022年1月、厚生労働省。

国際交流基金 (2020)、『海外日本語教育機関調査報告書』、10-11 ページ、2020年6月、国際交流基金。

帝国データバンク (2022)、『倒産集計 2022年7月報』、2022年8月、帝国データバンク。

日本学生支援機構、『外国人留学生進路状況・学位授与状況調査』。

DISCO (2021)、『「外国人留学生/高度外国人材の採用に関する調査」』、2021年12月、株式会社ディスコ キャリタスリサーチ。

法務省出入国在留管理庁 (2021)、『令和2年における留学生の日本企業等への就職状況について』、2021年11月、法務省出入国在留管理庁。

【ウェブサイト】

日本語能力試験ウェブサイト (<https://www.jlpt.jp/statistics/archive.html>)