

# 『留学交流』

2016年 2月号

特集

外国人留学生のための  
留学後のフォローアップ



JASSO

独立行政法人

日本学生支援機構

Japan Student Services Organization

## 特集 外国人留学生のための留学後のフォローアップ

- 【論考】** . . . . . 1
- 外国人留学生博士人材に対する英語による就職支援 - 北海道大学の取り組み -  
Career Support for International Doctorate Students in English:  
Case of Hokkaido University  
北海道大学人材育成本部特任教授 飯田 良親  
IIDA Yoshichika  
(I-HoP, International Human Resource Development Program Front Office for Human Resource  
Education and Development, Hokkaido University)
- 【論考】** . . . . . 15
- 九州における留学生の活躍推進  
Promotion of International Students Activities in Kyushu  
公益財団法人九州経済調査協会 案浦 浩二  
公益財団法人九州経済調査協会 蒲池 琴美  
ANNOURA Koji (Kyushu Economic Research Center)  
KAMACHI Kotomi (Kyushu Economic Research Center)
- 【論考】** . . . . . 26
- 新卒元留学生外国人社員の組織社会化と日本人上司による支援に関する研究  
-精神面の支援と文化面の支援の重要性-  
A Study on the Relationship between Organizational Socialization of Former International  
Student Employees and Support from Their Japanese Managers:  
An Importance of Mental Support and Cultural Support  
武蔵野大学グローバル・コミュニケーション学部准教授 島田 徳子  
SHIMADA Noriko (Faculty of Global Communication, Musashino University)
- 【事例紹介】** . . . . . 39
- 大学間連携組織による留学生のキャリア支援  
-地元企業・行政・大学のネットワークが創造する実践の場-  
Carrier Support for International Student through University Consortium:  
Practical Activity Field Creation through Network with Local Company, Administration and  
University  
大学コンソーシアムひょうご神戸副事務局長 中水 かおる  
NAKAMIZU Kaoru (Hyogo-Kobe University Consortium)
- 【事例紹介】** . . . . . 45
- 架け橋になるとは -インドネシア人元留学生の活動-  
Becoming a Bridge: Activities of Indonesian Alumni in Japan  
PT. JMAX Indonesia取締役会長 フィデンス フェリクス シマンジュンタック  
東京工業大学国際開発工学専攻特任講師 ファリド トリアワン  
ダイハツ工業株式会社海外カスタマーサービス部社員 アブディ プラタマ  
Fidens Felix SIMANJUNTAK (President Commissioner, PT. JMAX Indonesia)  
Farid TRIAWAN (Lecturer, International Development Engineering Department,  
Tokyo Institute of Technology)  
Abdi PRATAMA (Overseas Customer Service Division, Daihatsu Motor Co., Ltd.)
- 【帰国留学生会レポート】** . . . . . 51
- 私が会った心に残るマレーシアの元日本留学生たち  
Former Malaysian Students Having Studied in Japan on My Mind  
産経新聞客員論説委員 千野 境子  
CHINO Keiko (Guest Columnist of the Sankei Shimbun)

# 外国人留学生博士人材に対する

## 英語による就職支援

- 北海道大学の取り組み -

## Career Support for International Doctorate

## Students in English:

## Case of Hokkaido University

北海道大学人材育成本部特任教授 **飯田 良親**

IIDA, Yoshichika

(I-HoP, International Human Resource Development Program

Front Office for Human Resource Education and Development, Hokkaido University)

**キーワード：外国人留学生、キャリア形成支援、外国人博士人材、企業就職、フォローアップ**

### 1. はじめに

『留学交流』2015年12月号の「博士課程における外国人留学生の受け入れと支援」<sup>[1]</sup>で静岡大学のライアン優子准教授らが指摘された通り、入学時から学位取得卒業まで、日本語をほとんど使わず、英語のみで研究活動を行う外国人留学生が増えている。同論者において、外国人留学生の受け入れが集中していると指摘された「特定の国立大学の博士課程」の一つである北海道大学大学院において、いわゆる出口戦略、即ち卒業後のキャリア形成に関する英語での支援を筆者は平成26年度より担当している。そこで、本学における約2年間の活動報告と、その活動を通じて明らかになってきた、博士課程留学生などの実態を紹介するとともに、留学後のフォローアップの重要な要素であるキャリア形成支援のあり方について論じてみたい。なお、本稿が取り上げる「若手外国人研究者」には海外からの博士後期課程留学生だけでなく、大学の研究室等に所属する有期雇用の若手外国人ポスドク、研究者等も含まれることをご留意いただきたい。なぜならば、博士後期課程終了後、一定期間同じ研究室などに留まり、日本でのアカデミックポストや企業への就職機会を求める外国人留学生がいて、それ

らを含めたキャリア支援が必要であると考えたためである。筆者が本学で実施している若手外国人研究者向けキャリア形成支援事業は国際人材育成プログラム（I-HoP）と名付けている。筆者の所属する北海道大学人材育成本部は平成21年度に採択され、25年度に終了した文部科学省「ポストドクター・キャリア開発事業」（旧イノベーション創出若手研究人材養成）において中間報告、事後報告ともにS評価を受けた実施機関の一つであり、当時その実施事業は「北大パイオニア人材協働育成システム」（HoPステーション）と呼ばれていた。I-HoPはこのHoPステーションの事業、並びに本学が10年以上にわたって実施してきた博士人材向けキャリア形成支援事業をベースとして、若手外国人研究者向けの英語によるキャリア形成支援に取り組むものである。一部の国立大学に外国人留学生の受け入れが集中しているといわれるが、本学博士後期課程における外国人留学生の比率は図1-1に示す通りであり、確かに外国人留学生は増えている。2011年以降、博士後期課程の4分の1、人数にして600人弱が外国人留学生であり、その3分の1ほどが所謂英語コース、即ち来日直後から、日本語強化教育を受けずに英語を使って学習や研究を行っている。

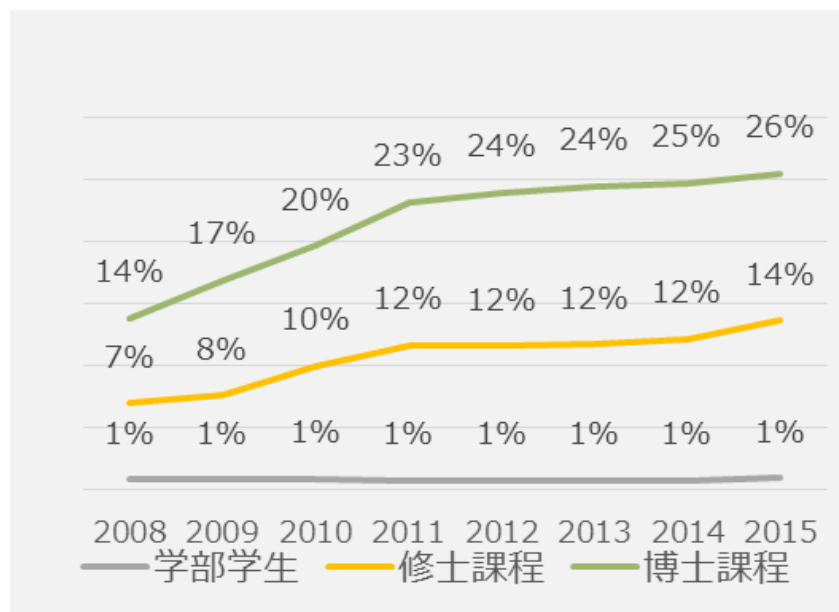


図1-1 課程別外国人留学生比率の推移

本学博士課程留学生の所属部局別内訳を図1-2に示すが、8割以上が工学、農学、環境科学、情報科学、総合化学、獣医学などのいわゆる理系部局であるという特徴を持っている。

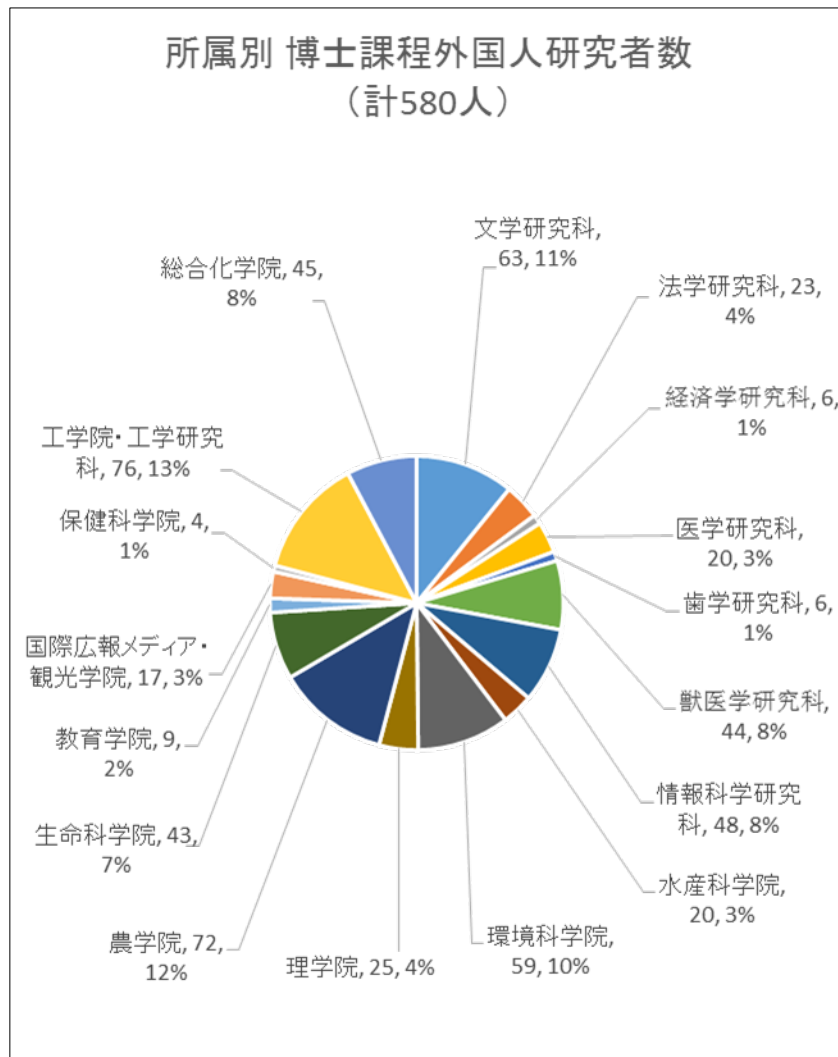


図1-2 所属部局別 博士課程留学生数

以上は博士後期課程における外国人留学生の内訳だが、前述の通り、これに加えて博士号取得後1～3年の任期で日本国内に滞在する若手外国人ポスドクも、博士課程留学生と同様、キャリア形成支援の対象としている。本学の場合、理系部局所属の若手外国人ポスドクの内訳は、平成27年5月現在で図1-3のようになっている。

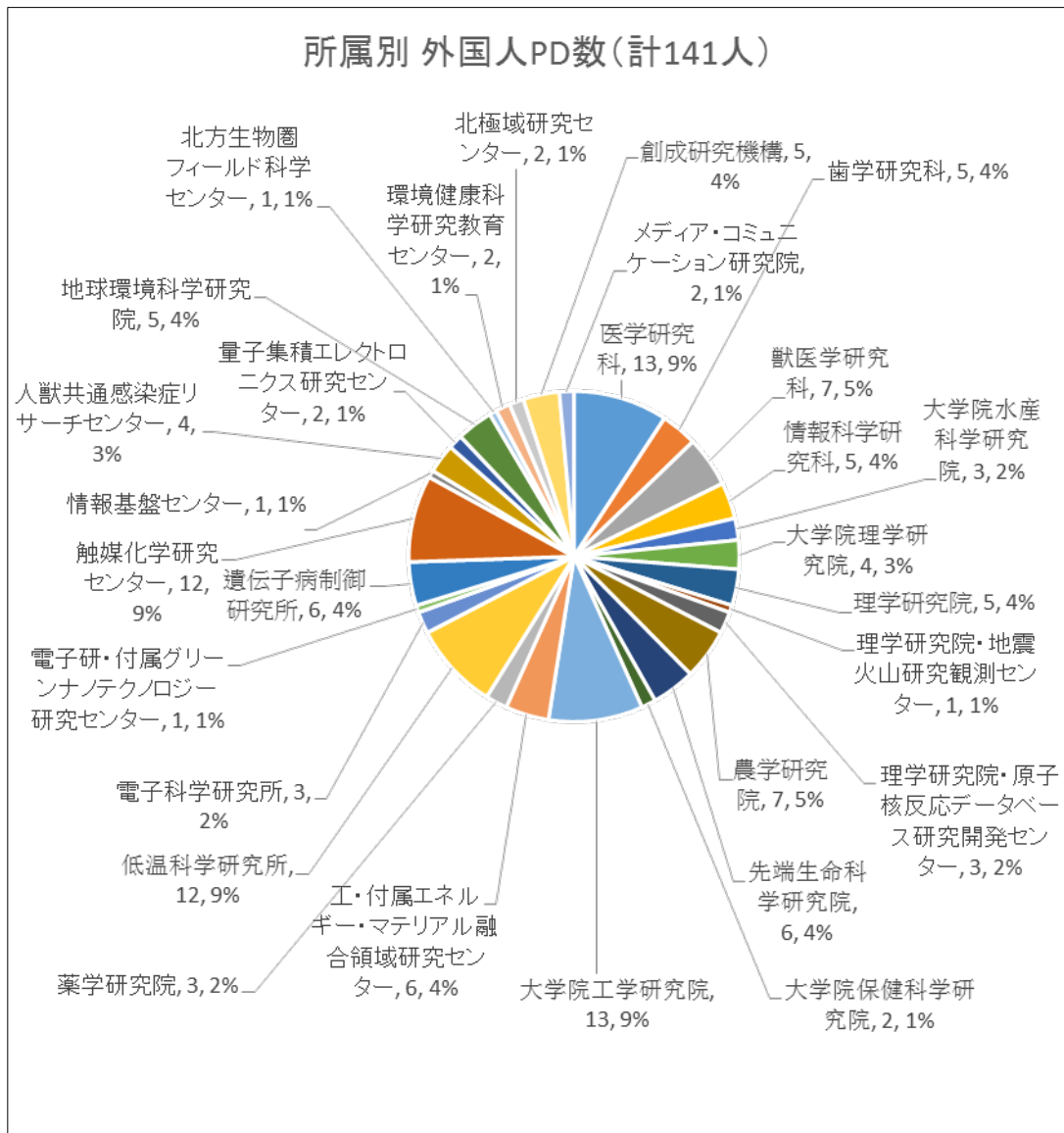


図1-3 所属別若手外国人ポストドク数(理系)

筆者は平成26年度より、若手外国人研究者の卒業後のキャリア志向に関する定点観測をアンケート調査の方法で行っている。平成27年度に行った最新の調査結果は次の通りである。調査は修士、博士、ポストドク、大学院研究生の外国人総勢1,268名を対象に平成27年8月に行い、20%に当たる261名より有効回答を得た。卒業後の進路について複数回答を認める形で問い合わせた結果が図1-4だが、回答者の半数は日本での滞在、就労を希望しており、明確に帰国を希望、と答えたのは全体の25%にとどまった。

## 卒業後の進路(複数回答)

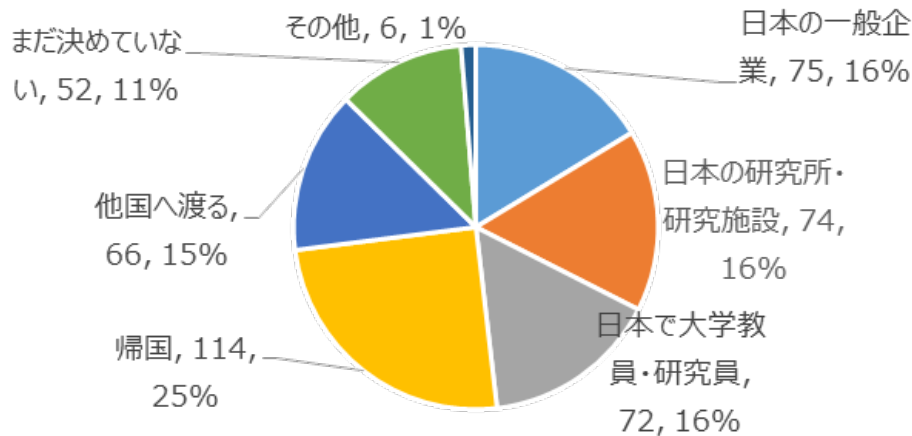


図1-4 若手外国人研究者の卒業後の進路希望

特に博士課程留学生、若手外国人ポスドクに限ってみると、図1-5に示す通り、日本在留の希望が高いが、日本在留希望者の内訳を調べてみると、必ずしも日本語力が十分ではない若手外国人研究者が多く含まれていることが分かった。

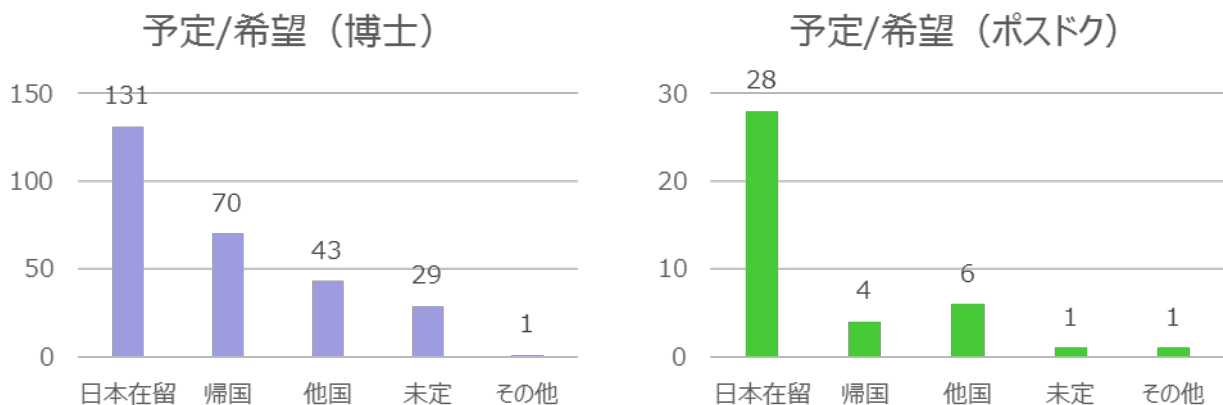


図1-5 博士課程・若手外国人ポスドク・若手外国人研究者進路希望

以上が本学における調査の結果であるが、文部科学省科学技術・学術政策研究所第1調査グループが2015年11月に発表した、『博士人材追跡調査』第1次報告書<sup>[2]</sup>第6章において、博士課程留学生の卒業後進路の実態調査結果が分析されている。そこでも「日本で育成された外国人博士人材は半数が日本に留まる」ことが報告されているほか、同実態調査アンケートへの自由記述には外国人博士人材から卒業後のキャリア支援に関する具体的な問題提起がされている。それによれば、日本の企業に就職する際のプロセスやコンタクト機会に関する英語情報の不足や、卒業後の日本でのキャリア形成に関する大学におけるサポートの少なさが特に問題とされているようである。

そこで本論においては、外国人留学生の中でも特に就職の条件が厳しいとされる、日本語が得意で

はない若手外国人研究者へのキャリア形成支援について、まず取り組むべき課題を第2章で論じてみたい。

## 2. 三つの壁

若手外国人研究者が日本での就職を目指す場合、少なくとも三つの壁を乗り越える必要がある。それらは、(1) 博士の壁、(2) ガイジンの壁、そして(3) 言葉の壁である。それぞれについて、詳しく述べてみたい。

### (1) 博士の壁

最近ではかなり認識が改善されてきてはいるが、博士課程を卒業した人材に関して日本企業においては「使いづらい」とか「社会性が問題」といった先入観がまだ多く残っている。若手外国人研究者に対しても、彼らが博士人材であるため、まずこのような先入観が「壁」となってしまう。この壁に対しては、企業側、博士人材側、双方で歩み寄り壁を崩していく努力が求められる。

まず企業にとっては、博士人材活用のビジョンを持つことを期待したい。これまで日本企業は、学部ないし修士課程の新卒者を採用し、それぞれの企業のニーズに応じた企業内人材育成を行い、戦力として活用してきた。マス・マーケティング、大量生産の時代では、このような企業内での人材育成が効率的であり、企業文化を従業員に植え付けていく上でも、先輩からの指導(OJT)と新入社員教育に始まる一連の集合教育のような形が有効であった。しかしながら、市場が多様化、細分化され、インターネットの普及とグローバル化により世界中の多くの人々が自由に情報をやり取りできるようになった現代においては、画一的な効率性よりも、多様性(ダイバーシティー)と、変化対応力(アジリティ)が求められるようになり、人材育成のやり方も変革が進んでいる。具体的には、「自分で考え、行動する力」を持った人材の育成が求められている。博士課程で研究を行うものは、自分で課題を見つけ、他と違うやり方を工夫し、結果が出るまで仮説検証を粘り強く繰り返し、その結果を分かりやすく説明し、結果を元に幅広く世界に影響力を広げていく、と言う訓練を受けている。これは、まさにこれからの企業が求める資質そのものであり、企業においては、そのような博士人材をどのように企業内で活用していくか、と言うビジョンを持って採用、待遇、育成の計画を立てていただきたい。

一方、博士人材の側も努力が必要である。自分の研究や研究者としての能力が、アカデミアだけでなく、企業においても活用可能であり、その機会が広がり始めていることをまず認識していただく必要がある。しかしながら企業とアカデミアの世界は異なるところも大きいのでその差異を認識し、調整をする努力が必要となる。具体的には、企業特有の概念や用語の理解、自分の専門分野が企業にどう役立つかの検討、専門分野以外の博士としての能力の認識と、それを活用した企業での活躍のイメージ化などが考えられる。更に、採用面接以外の機会を使って多くの企業と接触し、経験を積み重ねて自分のキャリアに関する仮説検証の場を多く持つことが有効と考え



る。

本学においては、この博士人材側の壁を低くする努力を日本人博士人材並びに日本語の得意な外国人留学生に対して10年以上に亘って続けており、前述の通り平成26年度からは、I-HoPにおいて英語で履修する外国人留学生に対しても、英語による研修プログラム等を提供している。この内容については第3章で詳しく述べる。

## (2) ガイジンの壁

次に大きな課題となるのが日本特有の企業文化の壁である。ここでは、それを外国人が日本人から見られている状況をあらわす表現として、「ガイジンの壁」とする。日本社会の特徴として、直接ものをいわずに、婉曲的な表現を使うこと、物事の白黒をはっきりさせず、あえて曖昧なままにすること、「出る杭は打たれる」に代表される、目立つことに対する牽制など、似通った言葉や価値観を共有する人々が暮らす島国ならではの習慣が、外国人にとって仲間に入りにくい壁だという議論は良く聞かれる。但し、これらの文化的な違いは、外国人留学生が日本の大学で学ぶ中で、多かれ少なかれ経験し、理解をしないまでも付き合い方について、ある程度解決策を見出している場合が多い。企業や組織で働く場面において、外国人が最も悩み、また、日本人が「ガイジンだから」という見方をしてしまう大きな企業文化の壁が、働き方についての違いである。新入社員を「白紙」の状態を迎え入れ、それに色付けをしていく育成方法を長く続けてきた日本の企業では、専門職採用をしている部門を除き、採用されたばかりの人材に対して職務の範囲を明示的に定義することは稀である。更に、幹部候補生であっても、ないしは、幹部候補生だからこそ、その企業の最も下積みの仕事から経験させることがある。ところが、エリート意識の高い若手外国人研究者を、事前の十分な説明と本人の了解、納得が無いまま、期限も明示せずにそのような業務に就けてしまうと、本人は自分の能力が会社に認知されず、雑用だけが与えられている、と大きな誤解をしてしまうことさえある。外国人、とりわけ若手外国人研究者はプロフェッショナルとしての自分の能力、資質について確かなイメージを持っており、仕事に就く場合、用意されている仕事が自分の持つ能力、資質のイメージとどのような関係にあるかを常に気にしている。このため、明文化された職務記述書(Job Description)と業績達成目標(KPI - Key Performance Indicator)の提供、そしてその内容に関する相互の理解確認は、外国人を採用し、雇用を継続させる上で非常に重要な手続きである。これを理解しないまま、白紙状態の日本人新入社員と同様の扱いで外国人を雇用すると、「ガイジンは自己主張が強くて困る」といった認識を企業が持つことになる。この外国人の働き方、働かせ方に関する「ガイジンの壁」については、第4章で詳しく説明したい。

一方、若手外国人研究者に対しても、日本の企業文化の良いところを理解してもらい、日本的な働き方についての理解を深めてもらう努力が必要となる。本学では異文化交流や日本のビジネ

スマナーなどについて、英語による講習会、勉強会を「移転可能研究力強化セミナー」として実施している。

### (3) 言葉の壁

楽天、ファーストリテイリング、ホンダなど英語公用語化を進める企業や、研究部門を持つ多くの企業では、英語で自由にコミュニケーションの出来る人材の活躍する機会が増えている。しかしながら、採用や人事評価といった人事上の手続きまで全てが英語化されている企業は残念ながら少ない。それは、アカデミアの場合も同様で、例えば2016年1月8日現在のJREC-IN Portalで関東地方の求人公募状況を検索してみると、日本語サイトでは913件の求人が表示されるのに対し、英語サイトでは76件、といった具合である。日本での就労機会を求める外国人にとって、採用にかかわる情報収集や手続きを英語で行うことは現状難しく、ある程度の日本語力が求められることは残念ながら避けられない。

しかしながら来日後、日本語強化研修を受けることなく、直ちに英語で博士後期課程の研究活動に入る、所謂英語コースの外国人留学生の場合、3年間で博士号を取得するために実験や研究活動に専念するので、集合学習で提供される日本語研修などに参加する時間的余裕はない。現実には第1章で述べたように、卒業後に日本での就労を希望する本学の博士後期課程留学生は半数以上にのぼっており、このためには日本語習得と、研究活動との時間配分を何らかの形で両立してもらわねばならない。平成26年4月に英語によるキャリアカウンセリングを学内で開始した当初、博士論文が通り、卒業を数ヵ月後にひかえた英語コース外国人留学生への対応をするケースが幾つかあった。当時学内には博士課程人材の就職やキャリア相談に英語で対応する専門部門が無く、情報収集も相談も出来ないまま、自宅と研究室を往復している状態の外国人留学生が多かった。相談に来て、日本での就職を希望した外国人留学生は、みな優秀だったが、さすがに1-2ヵ月で日本語を習得することは難しく、思うようなキャリア選択の出来ない結果となってしまった。そこで、本学では4月と10月の新入留学生向けオリエンテーションの際に、キャリア・プランニングの重要性に関する説明を英語で行い、3年ないし5年の留学期間中に計画的に日本語習得をするよう、動機付けを行っている。更に、日本語学習をeラーニングで行えるコンテンツを準備し、24時間いつでも、どこからでも学習が出来る環境を提供している。それでも自発的に日本語学習を継続するモチベーションを保つのは難しいと思われるので、3ヵ月に1度、外部業者が提供する、電話による日本語会話力検定を実施している。これは、電話を使って回答者が日本語の質問を聞き取り、それに対して日本語で回答する、という形式なので、決められた試験期間中、24時間いつでも、どこからでも受験できる。ヒアリング、語彙、文法、発音等の能力を個別に評価したレポートが受験者に個別に送られてくるので、自ら目標を設定し、日本語能力向上に自主努力してくれることを期待している。

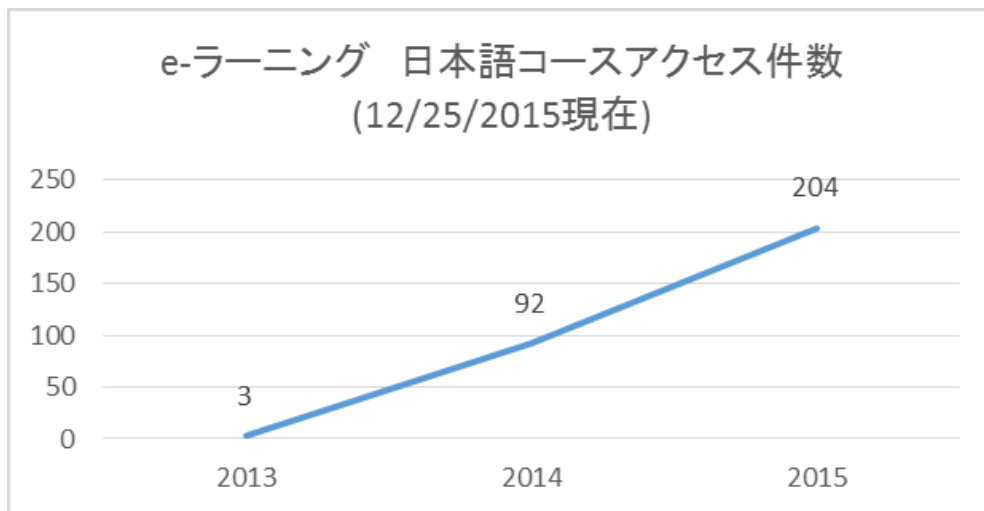


図2-1 学内eラーニングへのアクセス件数実績推移

### 3. 博士人材のキャリアパス多様化に向けた支援策

前章で述べた「博士の壁」を打ち破るための施策として、本学では理系博士後期課程学生並びにポスドクの日本人及び日本語の得意な外国人留学生を対象に、平成18年度からキャリアパス多様化に向けた支援策を実施してきている。具体的な内容は大きく次の3つに分かれている。

- (1) 博士人材と企業とを結びつける登録制情報基盤の整備
- (2) 博士人材にアカデミア以外のキャリアパスへの興味を喚起させるための講座、ワークショップ、カウンセリング等の実施
- (3) 企業との直接交流を通じ、博士人材の研究内容や研究力を企業で活用するための仮説検証を行う場の提供

この内、(3)の中でも本学独自の取組である、「赤い糸会」について説明したい。これは博士人材と企業関係者との出会いの場だが、このイベントに参加する企業は、博士人材の採用に実績ないし興味を持つ企業である。ほぼ1日ばかりで行われるこのイベントの中で、博士人材にとって仮説検証の経験が出来るのが、ポスターセッションである。イベントに参加する企業側出席者は研究開発関係の幹部と、人事部門の担当者、という組み合わせが多いので、学会での研究発表のようなポスターでは、企業関係者の興味をひきつけ、理解を得ることは難しい。更に、ポスター上で自分の長所や注目して欲しい実績、経験等もアピールする必要がある、博士人材は自らの立てた「自分の研究や長所は企業や社会でどのように役立つか」の仮説を基にポスターを作成する。ポスターセッションでは、多くの博士人材と企業が参加しているため、自己PRと研究概要の説明を数分間で行う必要がある、簡潔かつ明瞭に相手を惹きつける力が試される。過去には研究だけに没頭している学生も居たようだが、「赤い糸会」に参加してくる若手研究者は所謂「コミュニケーション能力」に長けている人が多く、更に本学が「赤い糸会」参加者に事前に実施している、プレゼンテーション演習等を使って、コミュニケーション能

力を高めてくるので、参加する企業の方からも、本学若手研究者に対する評価は高まっている。このイベントでの企業との交流を契機に、インターンシップや具体的な採用活動に進む博士人材も少なくない。



日本語力がそれほど無く、専ら英語で研究を行う若手外国人研究者にとっては、このイベントへの参加は難しい。しかしながら、博士人材の採用を前向きに検討している企業が集まってくる、という情報は外国人研究者にとっても有益であり、自らの研究や能力を、自分が目当てとする企業でどのように役立たせるか、という仮説を立てる作業は英語でも実施可能である。そこで、赤い糸会の参加企業が決まり次第、登録制の専用学内情報基盤を通じて若手外国人研究者に対して参加企業の英文ホームページのURLを連絡するとともに、コンタクトしたい企業がある場合は、自己PRと略歴を英文で記述したレポートの作成を奨励している。レポートを作成してきた若手外国人研究者に対しては、その添削を行うほか、事前に目当てとする企業にそのレポートを送付し、赤い糸会当日に会場で企業と若手外国人研究者との英語面談を設定する、等のアレンジを行っている。

なお、若手外国人研究者に対するキャリアパス多様化支援策としては、この他にも英語によるキャリアカウンセリングやキャリア・プランニングに関する英語での講演、そして移転可能研究力強化セミナーと題して、次のような英語による講演、ワークショップなどを実施している。

- 日本企業の求める外国人社員のコミュニケーション能力とその学び方
- 北大卒業生からあなたへのアドバイス
- 面接スキルとセルフブランディング
- おもてなしの心 - Japanese Business Manner
- グローバル・リーダーシップ

英語によるキャリアカウンセリングは、キャリアコンサルティング有資格者が予約制で行っていて、これまでの累積実施回数は次の通りである。

面談累計件数(1/5/2016時点)

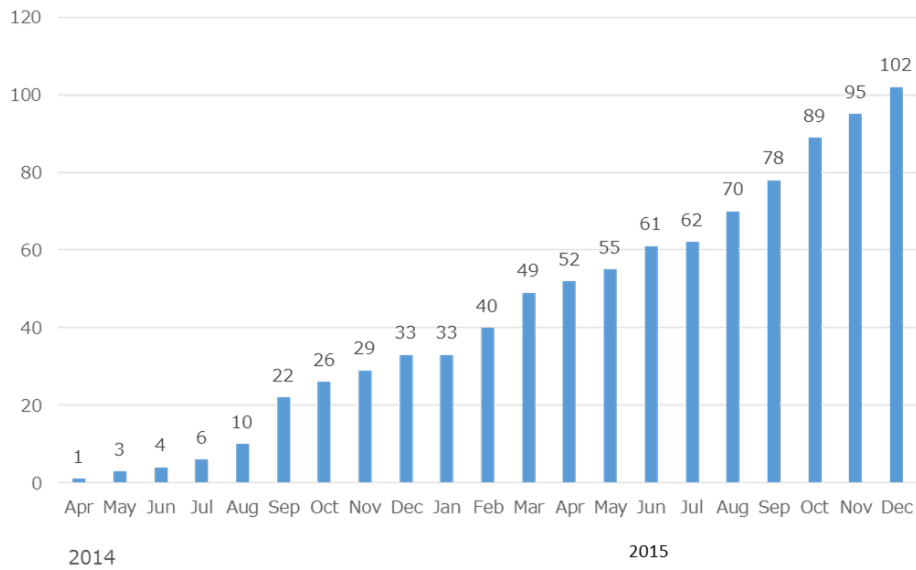


図3-1 英語によるキャリアカウンセリング件数実績推移

カウンセリングの内容に関しては、キャリアプランの立て方に関する基本的なところから、日本での就職に関する情報提供、業界や企業に関する情報提供、履歴書添削、模擬面接、就職内定後の日本企業で働く上での留意事項など、多方面に亘っており、面談以外にメール等による個別支援を行っている。

#### 4. 外国人の採用と育成に関して

第2章で述べた三つの壁の一つである、「ガイジンの壁」について、ここで詳しく述べる。第2章では、「明文化された職務記述書(Job Description)と業績達成目標(KPI - Key Performance Indicator)の提供、そしてその内容に関する相互の理解確認は、外国人を採用し、雇用を継続させる上で非常に重要な手続きである」と述べた。従来日本では、特に大企業などの雇用者側に「従業員を雇ってやっている」、被雇用者側に「雇ってもらっている」という上下関係に通じる概念があった。就活に代表される、厳しい就労環境を考えると、まだまだ雇われる側の立場が雇用者側に比べて弱くなる状況は残っている場合もあるかもしれない。しかしながら本来雇用者と被雇用者は平等であり、対等の立場であるべきと考える。つまり、雇用者は「就労機会」という場を提供し、被雇用者はその場に対して自らの知識、経験、才能、能力に基づく労働力を提供する、という考え方である。このように考えると、雇用者が被雇用者を選別するのと同様、被雇用者も雇用者の提供する場を選別する、と考えた方が合理的である。外国人、特に若手外国人研究者を雇用する場合、この考え方に沿って雇用者側の準備をすると、無用な誤解や見解の不一致を防ぐことが出来ると考える。図4-1は、本学においてキャリアカウンセリングに使用している、就労に関する考え方を整理した図を和訳したものである。雇用者

の提供する「就労機会」という場をこの図では右側の「義務」という箱で示している。この雇用者側の箱は、底面が職務記述書、高さが給与を表している。職務記述書は更に、単位業務（タスク）と、その単位業務を執行する上での行動に分解される。

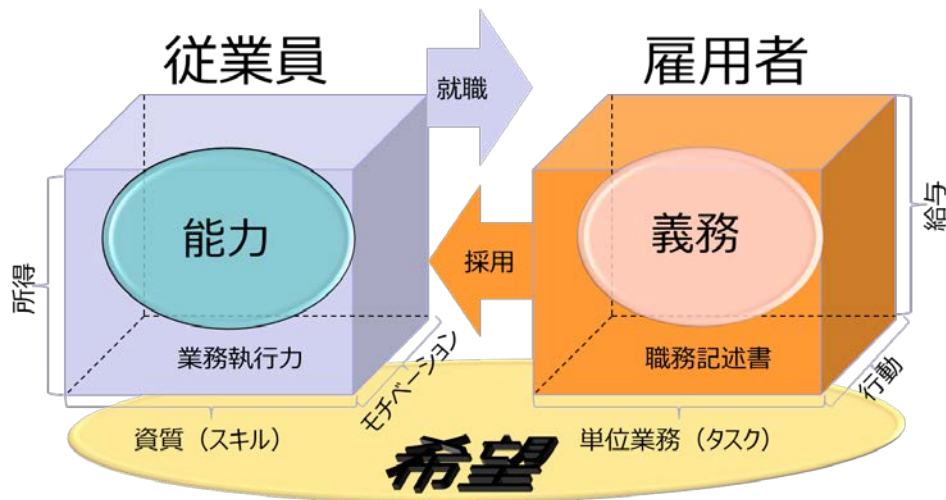


図4-1 キャリアカウンセリング用の「就労に関する考え方」整理図

一方の従業員（被雇用者）は、「能力」という箱を保有し、これは業務執行力という底面と、期待する所得という高さを持つ。更に、業務執行力は、資質（スキル）とモチベーションという二つの要素に分解される。雇用者にとっての「採用」、並びに被雇用者にとっての「就職」は、この雇用者側の箱と、被雇用者側の箱を重ね合わせる作業を意味する。双方の箱がぴったりと重なれば矛盾は起こらないが、現実にはそのようなケースは少なく、どちらかに過不足が生じることになる。

ここで職務記述書が明文化され、KPI 達成度に応じて給与が決まる場合、雇用者は被雇用者に対して採用時や定期的な業績評価を行うときに、職務記述書を基本として被雇用者の資質やモチベーションの過不足を具体的に明示し、その結果としての給与査定を明示的に伝えることが可能となる。一方で、被雇用者が自分の能力向上を積極的に行う人物の場合、雇用者の提供する箱が被雇用者の能力に比べて手狭になってしまうことがある。労働力の流動性が高い海外の労働市場の場合、もし雇用者が職務範囲や給与を変えて雇用者側の箱を大きくすることが出来なければ、被雇用者は自分の能力の大きさに合った箱を求めて転職していくことになる。日本で若手外国人研究者を雇用する場合も、雇用者は常にこの箱の大きさを管理する、という意識で被雇用者に対応すると、合意が得やすくなると思われる。なお、ここでは議論を単純化するために、理想的な状況について述べたが、実際の人事評価の場面においては、「まず主張してみる」という形のディベートを好む外国人も多く、それに対抗して雇用者側の理論武装をするために、日々の業務の中で生じるイベント、インシデントなどを文書化して保管しておく、などの工夫も必要となってくる。

因みに、図4-1で「義務」「能力」「希望」と書かれた三つの楕円形は、やるべきこと（What you must

do)、やれること(What you can do)、やりたいこと(What you want to do)と言い換えることができる。個人がキャリアを歩む際に、この三つの要素をどれだけ多く重ね合わせることが出来るか、によって満足度の高いキャリア人生を歩むことが出来る、という考えがある。そのことを意識して、雇用者側、被雇用者側双方が三要素の重ねあわせを広げる方法を工夫していけば、生産性も満足度も高い雇用関係が継続することになると考える。

## 5. 結びにかえて

外国人留学生、とりわけ若手外国人研究者については、文部科学省奨学金をはじめとする、多くの奨励措置を受けて優秀な人材が来日してきている。このなかで、日本語は不十分ながら、英語コースで履修、研究を行う人材のキャリアパスについて、「帰国後は直ちに帰国して本国と日本との架け橋に」というモデル以外に、新たな選択肢を用意することは、本人、出身国、そして我が国の産業界にとっても大変有意義であると考えられる。図5-1は本学博士後期課程に留学してくる外国人留学生の出身国トップ12について、本学博士課程3年間の学費、入学金とそれぞれの国の一人当たりGDPとの比率を「博士の重さ」として計算したものである。無論、学問の価値を金額換算できるものではないが、多くの新興国、発展途上の国々の外国人留学生たちが、それぞれの国では日本人博士10人以上の経済的負担になっている、ということはいえる。

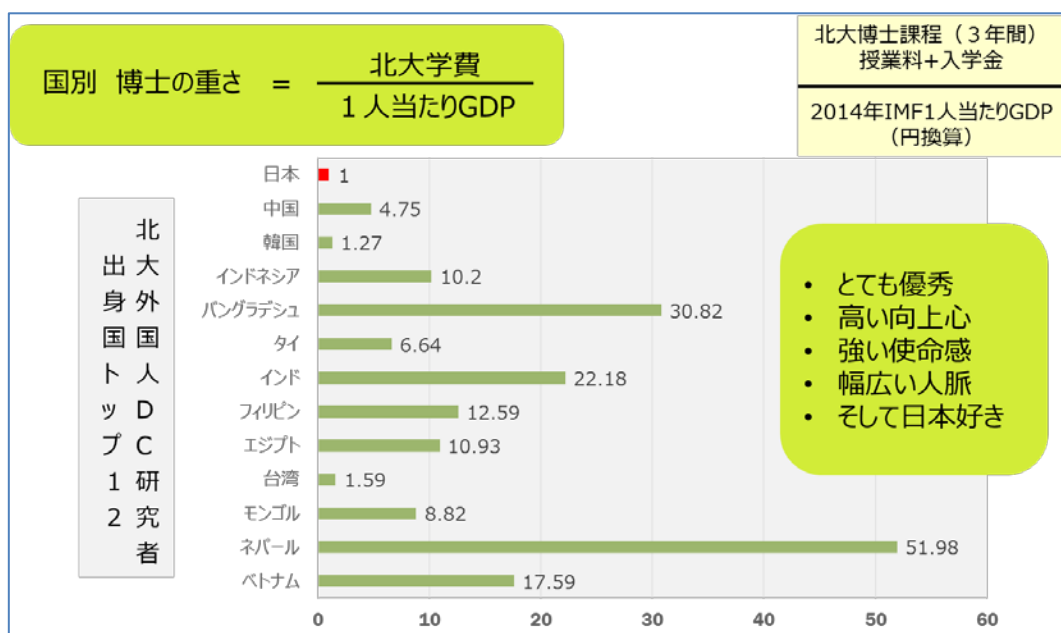


図5-1 博士課程留学生出身国上位12カ国における「博士の重さ」

経済的負担は逆に多くの期待を背負っている、とも解釈できるが、これらの国々からの外国人留学生の中には本国における幅広い人脈をもち、実際に将来は国を背負っていくことを意識している者も多い。しかも、このトップ12の国々の多くは、日本の産業界がこれからの成長市場として期待しているところであり、若手外国人研究者はその成長のけん引役となる人材である。本論で述べた三つの

壁を打ち破り、乗り越えて若手外国人研究者が日本の産業界で活躍するのは容易ではないが、大学と産業界が協力し、少しでも壁を低く出来るよう創意工夫を続けていくことで、活躍の場を広げ、日本への留学をより魅力的なものにしていきたいと考えている。

#### 参考文献

- [1] 『留学交流』 2015年12月号 博士課程における外国人留学生の受け入れと支援 -国立大学の理工系を中心に- (静岡大学国際交流センター准教授 ライアン 優子、静岡大学国際交流センター准教授 袴田 麻里)
- [2] 文部科学省 科学技術・学術研究所 第1調査研究グループ『博士人材追跡調査』第1次報告書 (2015年11月) (NISTEP Report No. 165)
- [3] 文部科学省 科学技術・学術研究所 第1調査研究グループ『大学・公的研究機関等におけるポストドクター等の雇用状況調査 -2006年度実績- (2007年8月) 調査資料—156
- [4] 文部科学省 科学技術・学術研究所 第1調査研究グループ『ポストドクター等の雇用・進路に関する調査 -大学公的研究機関への全数調査(2012年度実績)- (2014年12月) 調査資料—232



# 九州における留学生の活躍推進

## Promotion of International Students Activities

### in Kyushu

公益財団法人九州経済調査協会 案浦 浩二

公益財団法人九州経済調査協会 蒲池 琴美

ANNOURA Koji

KAMACHI Kotomi

(Kyushu Economic Research Center)

**キーワード：外国人留学生、就職支援、フォローアップ**

#### 1. はじめに

わが国は少子高齢化の進行や東京一極集中等にもない、これまでに経験したことがないような人口減少・超高齢化社会に直面している。特に若年層の減少は、将来的には地域経済を支える労働力人口の減少につながり、労働力不足が深刻化するおそれがある。さらに、東日本大震災の復興事業や2020年オリンピック・パラリンピック東京大会による都市インフラの整備により、地方の労働力不足が加速する可能性が高い。

このような転換期の中で、九州地域が持続的な成長をめざすためには、女性や高齢者のみならず、外国人材の積極的な受け入れと活躍が重要となっている。政府の成長戦略においても、外国人材の受け入れ拡大が盛り込まれ、さらなる活躍への期待が高まっている。

外国人材は、多様な価値観や経験、ノウハウ等を持ち、国内の人材とともに連携・活躍することで、地域経済社会の活性化やイノベーションの創出につながる等、大きな可能性を持っている。

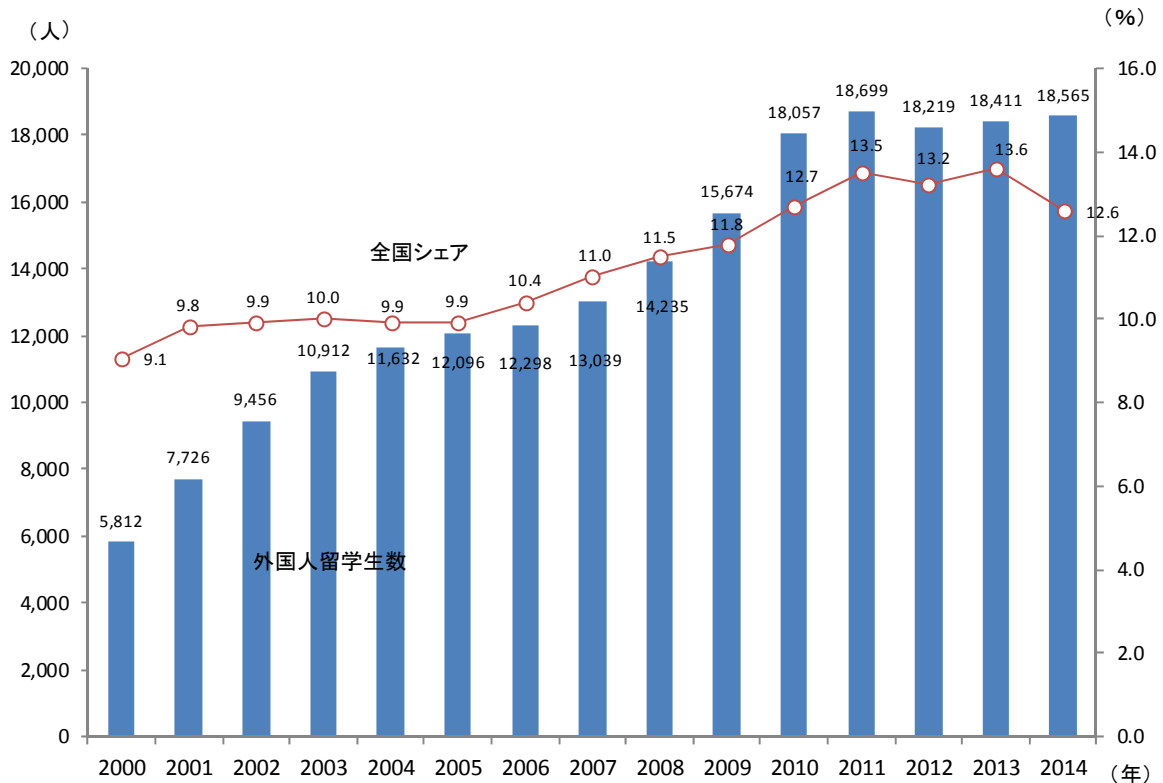
九州の地域経済社会を担う外国人材との共生推進をめざし、企業や行政、地域によるこれまで以上の積極的な取り組みや受け入れのための体制づくりが求められている。

## 2. 九州の外国人留学生数と就職支援組織

九州の外国人留学生は10年前と比べて1.5倍以上に増えている。地方別にみると、関東、近畿に次いで多く、都道府県別ランキングでは福岡県が全国で2番目に多い。九州8県では、福岡県に約6割の外国人留学生が集中している。

わが国の中でアジアと地理的に最も近いという優位性をふまえ、各大学では外国人留学生の受け入れを強化する計画があり、今後も増える見込みである。

図1 九州の外国人留学生数の推移(九州8県)



(備考)各年5月1日現在

資料)(独)日本学生支援機構「平成26年度 外国人留学生在籍状況調査報告書」

表1 地方別外国人留学生数の状況(2014年)

地方別外国人留学生数			九州各県別外国人留学生数			都道府県別外国人留学生ランキング			
地区	留学生数 (人)	割合	県	留学生数 (人)	割合	順位	都道府県	留学生数 (人)	割合
全国	184,155	100.0%	九州	23,236	100.0%		全国	184,155	100.0%
九州	23,236	12.6%	福岡	14,252	61.3%	1	東京	69,903	38.0%
北海道	2,755	1.5%	佐賀	446	1.9%	2	福岡	14,252	7.7%
東北	4,328	2.4%	長崎	1,759	7.6%	3	大阪	13,588	7.4%
関東	97,057	52.7%	熊本	863	3.7%	4	京都	8,840	4.8%
中部	16,990	9.2%	大分	3,341	14.4%	5	愛知	7,494	4.1%
近畿	31,135	16.9%	宮崎	241	1.0%	6	千葉	7,253	3.9%
中国	7,230	3.9%	鹿児島	961	4.1%	7	埼玉	6,734	3.7%
四国	1,424	0.8%	沖縄	1,373	5.9%	8	神奈川	6,222	3.4%
						9	兵庫	5,852	3.2%
						10	茨城	3,360	1.8%

資料)日本学生支援機構調べ

九州各地には、外国人留学生を対象に“学ぶ”から“働く”につなげるために、自治体により設立された国際交流機関だけでなく、大学が中心となり運営している大学コンソーシアムや留学生推進会議、さらには産官学による支援組織等が支援事業を展開している。特に外国人留学生が集中する福岡市には、複数の就職支援組織が活動している。

福岡市の外国人留学生支援に特化した組織としては九州グローバル産業人材協議会がある。同協議会は九州最大の産学官連携による支援組織であり、協議会をプラットフォームと位置づけ、九州各県の関係機関と連携して活動している。また、福岡県留学生サポートセンター（FiSSC）は福岡県内の11大学、5自治体、4商工会議所、4民間国際交流団体、4法人賛助会員で構成された運営協議会で運営されている。その他、元外国人留学生が自ら立ち上げた組織もあり、外国人留学生支援への理解が進みつつある。

表2 外国人留学生に特化した主な就職支援組織（福岡市）

支援組織（団体）	具体的な取組	設立
FiSSC（福岡県留学生サポートセンター）	個別就職紹介やセミナー、個別相談等	1989年6月
福岡県国際交流センター	就職相談	1989年6月
公益財団法人福岡よかトピア国際交流財団	留学生と企業との交流サロン、よかトピア留学生奨学金（就業体験付き奨学金）の創設	1990年6月
九州グローバル産業人材協議会	インターンシップや交流フェア、採用マッチング支援等	2011年11月
(株)ワールドインテック	企業の外国人留学生採用を支援するサービスを開始	共同事業 (2012年8月)
(株)NCBリサーチ&コンサルティング	日本の企業文化やビジネスマナーなどの研修を実施	
GIP(Creative Interchange Platform)	SNSを活用した元留学生による就職支援	2014年10月
(株)ナジック・アイ・サポート (学生情報センターグループ)	留学生就職支援（留学生・企業相互理解促進）	—

資料）ヒアリング、各組織HP（2016年1月現在）

### 3. 乏しい九州企業への就職実績

九州で就職できる外国人留学生は、残念ながら少ないのが現状である。外国人留学生が企業等への就職を目的として行った在留資格変更許可申請をみると、許可された九州の外国人留学生は2014年に761人となり、全国比では5.9%である。九州の外国人留学生数は全国の12.6%であるが、就職はその半分にも満たない。

また、外国人が働いている事業所数をみると、9,716事業所で全国比7.1%であり、九州の外国人留学生シェア1割を下回る。外国人労働者数については4万3,044人、同5.5%と低水準である。

表3 外国人留学生による在留資格変更許可数の推移

							(単位：人、%)
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	構成比
全国	9,584	7,831	8,586	10,969	11,647	12,958	100.0
東北・北海道	205	224	228	197	289	343	2.6
関東	6,464	5,074	5,408	6,976	7,432	8,102	62.5
中部	877	739	886	1,257	1,155	1,189	9.2
近畿	1,303	1,155	1,355	1,630	1,792	2,210	17.1
中国・四国	268	192	213	282	350	332	2.6
九州	467	447	457	606	607	761	5.9

資料) 法務省入国管理局「平成26年における留学生の日本企業等への就職状況について」

表4 外国人雇用事業所数及び外国人労働者数

(単位：人、%)				
	事業所数		外国人労働者数	
		構成比		構成比
全国	137,053	—	787,627	—
九州8県	9,716	7.1	43,044	5.5
福岡県	4,111	3.0	19,831	2.5
佐賀県	499	0.4	2,909	0.4
長崎県	840	0.6	3,631	0.5
熊本県	1,337	1.0	4,416	0.6
大分県	761	0.6	3,760	0.5
宮崎県	464	0.3	1,885	0.2
鹿児島県	805	0.6	3,224	0.4
沖縄県	899	0.7	3,388	0.4

資料) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」(2014年10月末現在)

#### 4. 九州の外国人留学生のさらなる活躍推進をめざして

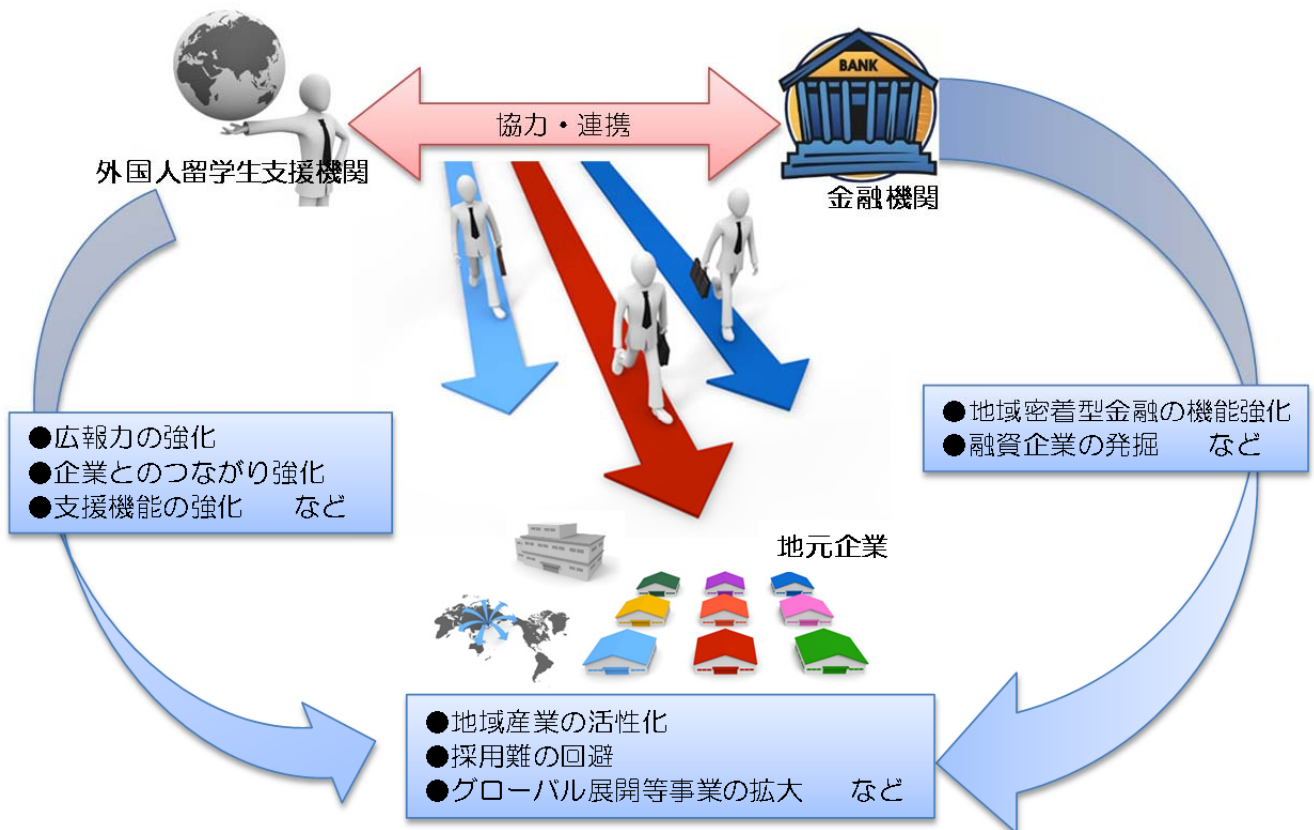
##### (1) 外国人留学生支援機関の認知度向上

まず、企業に対する外国人留学生支援機関の認知度をさらに高める必要がある。

外国人留学生支援機関は、アルバイト支援事業(無料紹介)や就職支援事業(無料職業紹介)、生活相談窓口の設置、帰国者へのフォローアップ事業等を実施している。しかし、人間的な制約もあり、支援機関のスタッフだけでは、担当エリア内の多くの企業に対する直接的なアプローチが限られており、効果的な広報活動が出来ていないのが現状である。

そこで、最近の金融機関の取り組みを生かしてはどうだろうか。金融機関の中には、地域密着型金融(リレーションシップバンキング)の機能強化の一環として人材紹介企業と連携することで、人材不足に直面している地元企業に対して採用難解消を支援している。外国人留学生支援機関にとっては、地域の金融機関と協力・連携することで、広報力の強化や採用企業の拡大をめざすことが考えられる。地元金融機関の渉外担当者が支援機関の広報担当として、企業のトップや労務担当者へのPR強化や情

報収集に取り組むことで、より大きな広報効果が期待できるだろう。



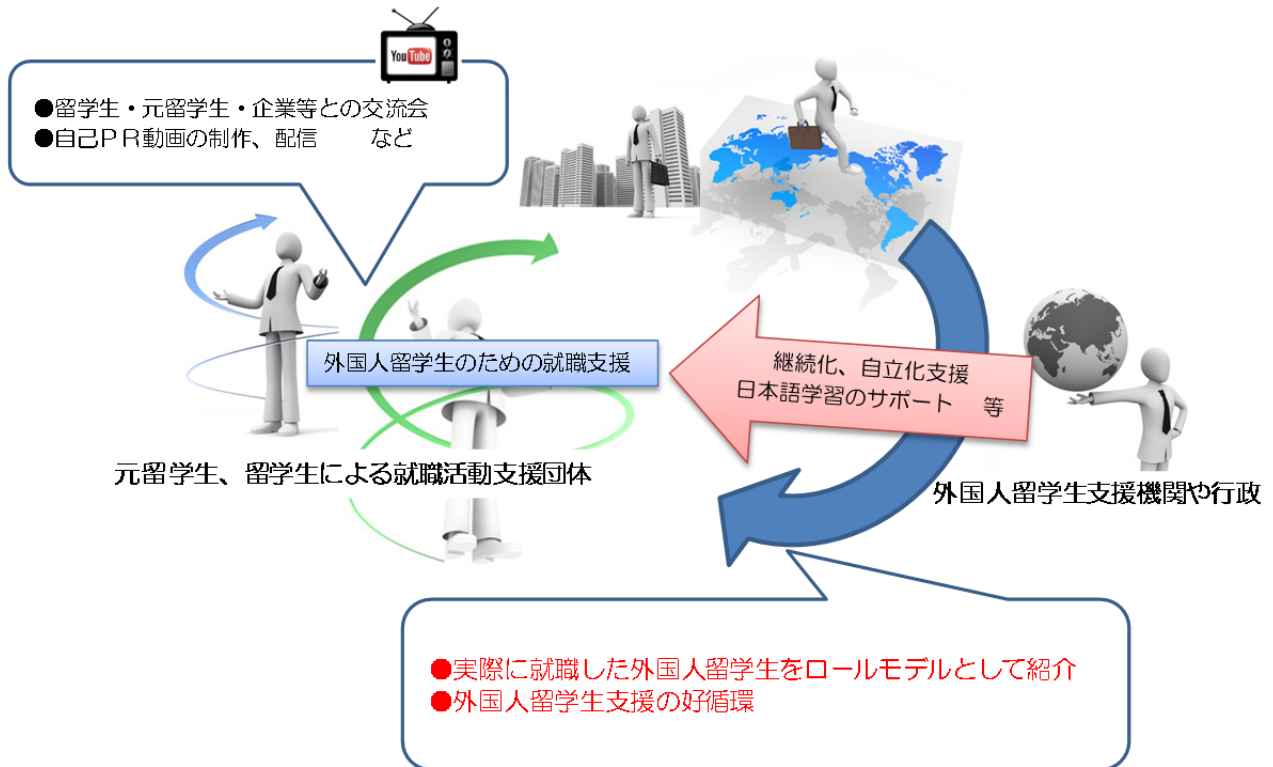
## (2) 元外国人留学生による就職支援活動との連携

2014年10月、これまでにない新たな就職支援団体が福岡市に誕生した。「Creative Interchange Platform」(CIP)は、“外国人留学生および元外国人留学生による”自主的な支援団体で、企業と留学生のマッチング支援を行っている。

主にSNSを活用した日本語自己PR動画づくりに取り組んでおり、語学力や人柄等の情報を従来のエントリーシート等の書面だけではなく、動画を活用することで、より適切な選考の実現をめざしている。また、動画の活用は、企業側にも人材獲得の新たなチャンネルとなり、外国人留学生の企業選びのために、経営トップや人事責任者が必要とする人材像や企業理念等を動画で発信することも効果的である。この取り組みは、ロールモデルやキーパーソンを多数輩出し、日本語学習や就職活動等のノウハウを国内外に情報発信できるという好循環も期待される。最近では、PR動画をきっかけにテレビ出演する外国人留学生も出てきた。

企業や行政は、この外国人留学生ネットワークを活かした外国人留学生目線での取り組みを支え、連携することが重要であろう。外国人留学生の日本語学習支援や、企業との交流促進、各地留学生支

援機関との連携をはじめ、同団体の事業継続や組織自立化（法人化）等についてのバックアップが求められる。



### (3) 効果的な就職体験の提供

大学や支援機関等では、外国人留学生に対する就業体験を目的にビジネスマナー研修や企業でのインターンシップ等を実施している。しかし、外国人留学生と企業の双方が理解を高めるためには、1週間程度の短期間のインターンシップでは大きな効果が得られないとの指摘もある。外国人留学生を地元企業への就職に結びつけるためには、より効果的な就業体験プログラムの導入が必要である。

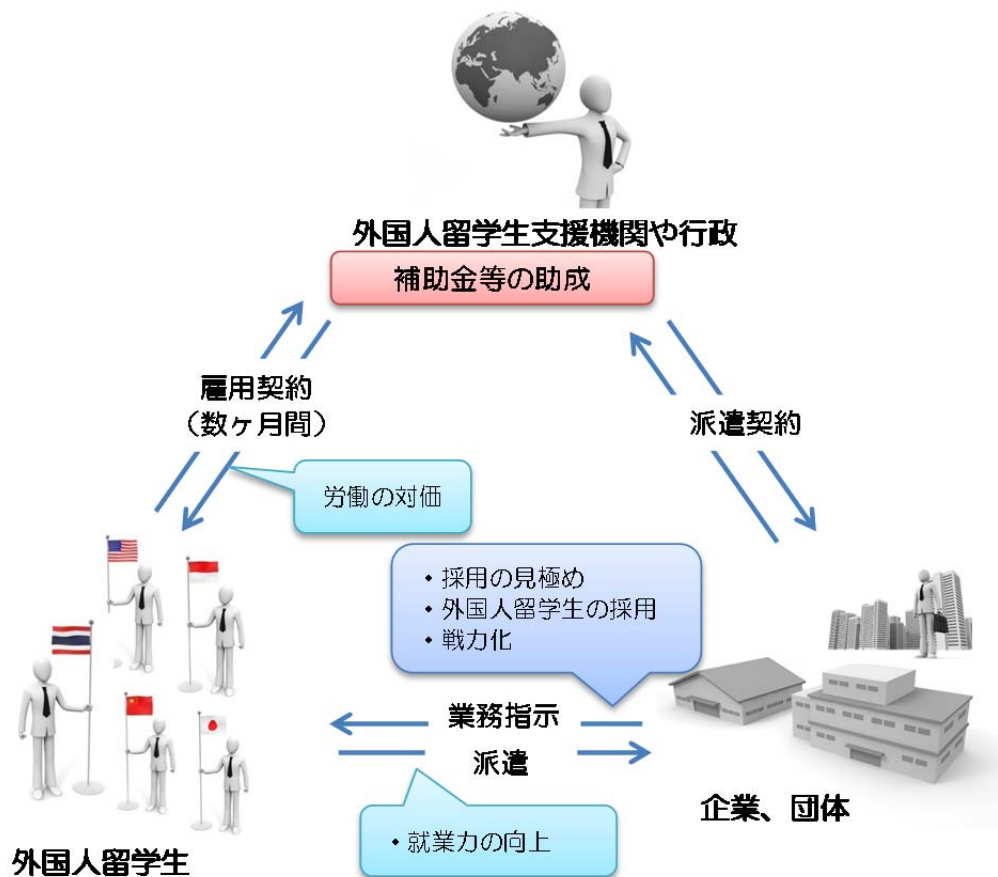
例えば、九州グローバル産業人材協議会では、企業の課題解決に向けて取り組む「プロジェクト学習・PBL (Project Based Learning)」による長期インターンシップを数カ月間にわたり実施し、効果を上げている。実際の企業の課題を解決するとともに、日本人にはない解決の視点をもつ外国人留学生の魅力に気がつくきっかけともなっている。

また、新たな就労体験としてワークプレイズメント（就労体験型派遣）が注目されている。ワークプレイズメントとは、企業が学生を有給で受け入れる有償型職場体験プログラムである。インターンシップは就業体験であり、労働をさせてはならない。しかし、アルバイトとインターンシップを融合させたワークプレイズメントは、実際に働いてもらうことができ、相互理解をより高め、ミスマッチ

や早期離職を防止できるという。

採用となると二の足を踏む中小企業が多いが、ワークプレイスメントであれば、互いに気軽に、相互理解の場を得ることが出来る。実際に、ワークプレイスメントを活用した中小企業（製造業）において、受け入れた外国人留学生が企業の課題を在庫管理に見だし、管理システムのプログラム開発構築に取り組んだ。その結果、作業の効率化が図られ、そして外国人留学生の採用につながった。

福岡県では、大学ネットワークふくおか（加盟 20 大学）が就職支援プログラムとしてワークプレイスメントを活用するほか、公益財団法人福岡よかトピア国際交流財団が 2012 年度よりワークプレイスメントを活用した「よかトピア留学生奨学金（就業体験付き奨学金）」を創設している。



#### (4) 外国人留学生就活支援の一体的な推進

外国人留学生支援機関は、県内や市内等の特定エリアを中心に就職活動支援に取り組むことが一般的である。なかには、自治体の出資等によりサービスが提供可能なエリアが制約され、県外や市町村外で活動できない場合もある。あるエリアでは、企業側が希望する学生の国籍や専門的知識に対応可

能な外国人留学生が少ない、もしくは該当者がいないものの、隣のエリアでは候補者となる外国人留学生が存在するケースもある。

また、企業と外国人留学生のマッチングでは、データベースシステムやマッチングシステム等を導入し、大きな効果を上げている機関もあるが、それもエリアは制約され、最大限に活かされていないのが現状となっている。

まずは、1人でも多くの外国人留学生が九州の企業に採用されることを目指すべきである。そのためには、各支援機関や大学等がエリアを越えて情報を共有・連携することが求められる。情報をシャットダウンすることなく、絶対数を拡大することが企業と外国人留学生のwin-winをもたらす。

そこで、九州における外国人留学生採用の実績を高めるためには、九州地域における就職活動支援の一体的な推進を担う統括的な機関として、「九州版外国人留学生マッチングシステム（仮称）」の構築が必要である。

また、各機関が協力して支援スタッフの人材養成や交流に取り組むことで、貴重なノウハウやネットワークも共有することが可能となる。



(イメージ図)



## (5) 卒業後の元外国人留学生に対する支援

外国人留学生は、日本の就職システムに不慣れであることから、すぐに就職に結びつかないことも多い。そこで、卒業後も就職活動に取り組む元外国人留学生を支援することが重要な課題となっている。元外国人留学生については、まず2つの支援策の拡充および規制緩和が求められる。

### ① 支援プログラム参加による特定活動期間の延長

外国人留学生が卒業までに就職できない場合、「留学」ビザから「継続就職活動のための特定活動」へ変更することで、6カ月間（最大1年間）の就職活動が可能となる。しかしながら、採用時期の準備や対応が不十分なため、就職できずに帰国せざるを得ないケースが発生している。

また、特定活動ビザで就職活動を行うには、大学の推薦状が必要である。推薦状の申請には、指導教員による推薦書や在学中の出席率、就職活動計画書等、必要な書類や基準が大学により異なっている。なお、大学や指導教官は、学生との接触が申請時期のみに限定され、就職活動中の状況を把握することができず、教え子へのサポートができない。

そこで、就職活動の成果を高めるために、大学と支援機関が連携して元外国人留学生の専門性や語学力、希望等をもとに、研修参加やワークプレイズメント等の多様な就業体験、企業の採用選考情報等を含む就職活動支援プログラムづくりとサポートが必要である。次に、この支援計画の確実な実施を条件としたうえで、就職活動期間を現行の最大1年から2年に延長することをめざしたい。

### ② 就活中のアルバイトの緩和

元外国人留学生が特定活動ビザでアルバイトを行う場合は、資格外活動の許可申請により、在学時の留学ビザ同様に1週28時間のアルバイトが可能である。

ただし、元外国人留学生には夏休み等がないため、長期休暇期間の特例は認められず、夏休み時期でも1週28時間を超えるアルバイトはできない。

しかし、長期休暇期間のアルバイトは、生活費を補填するうえで重要なものとなっている。このため、就職活動支援プログラムをもとに、就職に関する活動期間が集中しない時期については、1週28時間の緩和を検討すべきであろう。

## 5. おわりに

働く外国人の受け入れを推進する一方で、生活者としての外国人住民に対する地域社会全体での受け入れ体制づくりが求められている。今や、世界規模で人材争奪戦が起こっているとも言われているなかで、外国人材に選ばれる九州となるためには、地域社会の受入体制の拡充は必須である。

### ①地域における多文化共生の機運醸成

当初は単身で働く外国人材であっても、その後の家族の呼び寄せや子どもの誕生等により、日本語を十分に話せない外国人住民が地域社会に加わる可能性もある。これらの外国人住民には、特に日本語学習支援や医療通訳、防災時の安心・安全に関するサポート等、多様な支援内容が求められる。

まず、外国人材は就労者だけではなく、生活者でもあるという認識が重要であり、国籍や言語、文化等の違いを認め、尊重し合う多文化共生への機運を地域で醸成することが重要である。

また、わが国では、外国人が多く居住する浜松市や豊田市等の26都市が2001年より「外国人集住都市会議」を開催し、外国人住民との共生に向けた様々な取り組みを行っている。

九州の自治体は、多文化共生の先進地である外国人集住都市会議メンバーの自治体から、その豊富な経験とノウハウを学ぶことも重要である。

### ②地域のグローバル力を高める住まいづくり

大学では、外国人留学生と日本人学生が共同生活を行う寮生活を通じて、国際感覚を養うことで、グローバル人材の育成に大きな効果をあげている。

また、九州地域でも、社会人と外国人が共に生活できる国際的なシェアハウスが開設され始め、入居者の評価も高い。なかには近隣住民が参加可能な国際イベントを開催している施設もある。

このような住まいは、生活の中で異文化交流を促進させることができ、グローバル人材を育む地域の拠点となる可能性を持っている。戸建ての空き家や社員寮の空き室等の有効活用をかねて、外国人留学生や海外高度人材を取り込む住まいづくりを進めることは、地域の多文化共生の社会づくりに有効であると考えられる。

### ③外国人コミュニティとの連携

外国人採用企業の拡大や地域社会での多文化共生を進める上では、外国人コミュニティやキーパーソンとの連携が重要である。外国人コミュニティとの継続的な関係を構築し、外国人住民を地域の重要なリソースとして捉え、まちづくりだけでなく、グローバルビジネスの創出やボランティア活動の推進につなげることが必要である。

※リライト：「九州の地域経済社会における外国人労働者との共生推進可能性調査 報告書」（2015年3月）／一般社団法人九州地域産業活性化センター

# 新卒元留学生外国人社員の組織社会化と

## 日本人上司による支援に関する研究

### —精神面の支援と文化面の支援の重要性—

## A Study on the Relationship between Organizational

## Socialization of Former International Student Employees

## and Support from Their Japanese Managers:

## An Importance of Mental Support and Cultural Support

武蔵野大学グローバル・コミュニケーション学部准教授 島田 徳子

SHIMADA Noriko

(Faculty of Global Communication, Musashino University)

キーワード：意味ある他者との社会的相互作用、文化的社会化、組織社会化の適応成果、フォローアップ

### はじめに

本稿では、日本企業のグローバル化や、日本社会の少子高齢化に伴う高度人材の確保の必要性などを背景として、近年増加している外国人留学生（以下 留学生）の日本企業への就職後の適応について探究する。「人は組織にどのように適応していくのか」という問いに対して多角的な視点から探究する研究は、「組織社会化」(organizational socialization) と呼ばれ、多くの研究蓄積がある。元外国人留学生（以下 元留学生）の日本企業での組織社会化は、組織への適応とともに、学生から社会人への役割や立場の変化に伴う日本社会での文化的・社会的適応、つまり社会人としての異文化適応も同時に期待されているため、「職場における文化的マイノリティとしての組織社会化」と位置づけられる。組織社会化も異文化適応も、「社会化」の一つと捉えることができるが、社会化主体の社会化のプロセスにおいて、「意味ある他者」(significant others) との相互作用が必要不可欠であることが先行研究によって示唆されている。島田・中原（2014）では、組織社会化研究においてその重要性が実証されている上司と新規参入者間の社会的相互作用に注目し、元留学生社員が最初に配属された職

場の日本人上司による支援をどのように認識し、その認識が組織社会化にどう影響しているのか、定量調査に基づき検証した。本稿では、島田・中原（2014）を適宜参照・引用しながら、日本人上司による支援と元留学生の組織社会化との関係について探究した筆者の実証研究を紹介する。

## 1. 研究背景

### 1-1. 日本企業のグローバル化と留学生の採用

グローバルな経済活動が加速する中、企業が競争優位性を確保するためには、多様な人材の活用（ダイバーシティ）による世界規模での価値創造（イノベーション）が重要であるとの認識が高まるとともに、競争優位を実現するための経営戦略や人的資源管理など多様な側面からの最適化が議論されている（Bartlett and Ghoshal 1989、Doz, Santos and Williamson 2001）。このような状況において、有能な人材をいかに獲得し定着させるかという高度人材の獲得競争は世界的に激化し、各国は戦略的に外国籍高度人材や留学生の受入れを強化している（経済同友会 2012）。日本企業のグローバル化の段階や特性は、業界や企業によって差があるものの、海外進出した企業は23,351社にのぼり（経済産業省 2014）、アジア新興国市場（中国、ASEAN、インド）の開拓や海外事業の拡大が行われている。日本の留学生の多くは、日本語能力が高く、日本の文化・習慣に対する一定の理解もあるため、日本社会の少子高齢化の問題もあり、国籍にこだわることなく採用することで、人材を確保できると考えられている（富士通総研 2014）。経済同友会（2012）が会員所属企業818社を対象に行った調査では、直近1年間に日本の大学や大学院を卒業・修了した留学生を採用した企業は全体の45.7%、採用活動を行ったが採用に至らなかったという企業は全体の31%で、全体の8割近い企業が留学生の採用活動を行っていることがわかる。

しかし一方で、留学生の6割以上が日本での就職を希望しているにもかかわらず、実際に就職できた学生は2割程度という報告（日本学生支援機構 2014a、2014b）もあり、留学生の採用・活用・定着には課題が多い。確かに、日本の就職活動の独自性が強く留学生は日本人学生に比べて出遅れてしまうこと（富士通総研 2014）や、入国管理法で決められた就労可能な在留資格の許可を得る必要があること（永井 2013、佐藤 2014）など、制度面の要因も大きい。採用段階の企業と留学生の意識の差に注目することも重要だ。『日本企業における留学生の就労に関する調査』（労働政策研究・研修機構 2009）では、63.5%の企業が留学生の採用理由として「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」を挙げ、「外国人ならではの技能・発想を採り入れるため」を採用理由に挙げる企業は少数（9.4%）で、「外国人特性」を採用段階において特に重視しているわけではないことがわかる。

つまり、日本企業の留学生採用は、必ずしもグローバルな競争優位性を確保するための経営戦略や人的資源管理の視点から行われているわけではない。横須賀（2007）が、行った企業と留学生の人材ニーズに対する意識比較のための質問紙調査では、企業は日本語力に優れ日本人と協調できる「日本

人性」の高い人材を求めているのに対し、留学生はそればかりではなく「日本人と異なるメンタリティー」や「日本人にない発想」など「外国人性」も認めてほしいと望んでいるという。企業と留学生では、採用段階から双方の「外国人であること」についての意味づけが異なるのである。

## 1-2. 留学生が入社後配属される日本企業の職場環境

では、留学生を入社後受け入れる日本企業の職場環境は、どのような環境なのだろう。1990年代初頭のバブル崩壊をきっかけに、多くの日本企業は経営システムの変革を迫られ(橋川・久保 2010、上林 2013)、それに伴って職場環境も大きく変化してきた。「職場」は、定義が難しい概念であるが、本稿における「職場」とは、中原(2010)の「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団」と定義する。

中原(2012)は、日本国内の職場は、人件費が削減され一人当たりの仕事の負荷が大きくなり現場での新入社員の育成に手が回らず、具体的には、中高年正社員の削減、新卒採用の大幅削減、低コストの非正規社員の雇用増加、教育投資の削減、成果主義の運用などによって、新入社員や若手社員の能力形成を支えていた職場の人的ネットワークが失われているという。また、社内のコミュニケーションに「課題がある」と考えている日本企業は7割を超えるという調査結果もある(NHK 2012)。この調査は、「社内のコミュニケーションの現状や課題、取組について」の調査で、東証1部上場企業121社の人事担当者が回答したもので、新入社員に求める能力としては「的確に説明・報告する能力」(90%)が挙げられている。組織内の構成メンバーは、コミュニケーションによって物事に対する共通理解を深めることができる(末田・福田 2003、山本 2011)ため、このような職場の状況は、元留学生新卒社員のみならず新卒社員全体の組織適応にも決していい影響をもたらさないだろう。

もともと、日本の職場におけるコミュニケーションは、察しや配慮、阿吽の呼吸、空気を読む、一を聞いて十を知るなど、言葉の意味を理解する際、背後にある文脈への依存度が高い高コンテキスト・コミュニケーションである(Hall 1976)。古家(2011)は、Shaules and Abe(1997)のコミュニケーション・スタイルの違いを特徴づける三つの要素、directness(直接性)、use of silence(沈黙の使い方)、cognitive styles(認知の仕方)をふまえ、「日本的コミュニケーション・スタイルとは、間接的であることを好み、言葉そのものの意味よりもその意図の解釈を相手の判断に委ねたり、断定的でない認知の仕方にもとづくコミュニケーションということになるだろう」という。日本語母語話者ではない元留学生社員が、このような日本的コミュニケーション・スタイルと、上述の新入社員に期待されている「的確に説明・報告する能力」を兼ね備え、業務を遂行し成長していくことは、容易なことではないだろう。

また、先に挙げた『日本企業における留学生の就労に関する調査』(労働政策研究・研修機構 2009)の対象企業で働く元留学生を対象とした調査では、現在の仕事に対して86.7%が「満足している」「ど

ちらかと言えば満足している」と回答しているが、「あなた自身の経験から、今後、日本企業で留学生が定着・活躍していくために日本企業が取り組んでいくべきこと」についての質問に対しては、「日本人社員の異文化への理解度を高める」が64.9%で最も高く、日本人社員の異文化への理解や配慮が不足していると感じていることがわかる。

以上のことから、日本企業に就職した留学生は、次のような環境で初期キャリアを開始することになるといえよう。まず、日本企業の留学生採用は、グローバルな競争優位性を確保するための経営戦略や人的資源管理の視点から行われているわけでは必ずしもない。そして、留学生は、日本語力に優れ日本人との協調ができる「日本人性」の高い人材として採用されたのちに、新入社員育成を現場で担うための余裕や人的ネットワークが失われた職場に配属される。配属された職場では、察しや配慮などの高コンテクストなコミュニケーションが期待されるが、日本人社員の多くも、社内コミュニケーションに問題があると感じている。また、職場は、文化背景の異なる外国人とのコミュニケーションに不慣れな日本人社員が多く、異文化への理解や配慮が十分とはいえない。多くの企業が、外国籍人材のモチベーションアップや定着率の向上、コミュニケーション上の課題に苦慮している現状があるが（厚生労働省 2014）、日本企業の職場環境や日本人社員とのコミュニケーションの現状を視野に入れ、留学生の就職後の組織への適応・定着・成長について実証的に分析した研究は少ない。

## 2. 先行研究

### 2-1. 組織社会化

「人は組織にどのように適応していくのか」という問いに対して多角的な視点から探究する研究は、「組織社会化」(organizational socialization)と呼ばれ、経営学の組織行動学や人的資源管理の分野を中心に、1960年代半ばから40年以上の研究蓄積がある(Ashford & Nurmohamed 2012)。

組織社会化の上位概念である「社会化」は、社会学や心理学や文化人類学などの学際的概念として発達してきた。現在の社会化研究は、1) 誰が(社会化の主体)、2) 何を獲得するのか(社会的必要事項)、3) それらがどのような人間関係の中でなされるか(社会化の場)の三つの次元に交差することが特徴である(大江 2010)。社会化は人生を通じてくり返していくものであるが、バーガーとルックマン(1966)は、個人が幼年期に経験する最初の社会化を「第一次社会化」とし、それ以降のすべての社会化を「第二次社会化」とする。組織社会化は、第二次社会化の一つといえるが、第二次社会化の形成過程は、それに先行する第一次社会化の過程を前提とするため、一貫性を確立し維持しながら主観的現実を作り変えるには、意味ある他者(significant others)との相互作用が必要不可欠であると述べる。大庭・藤原(2008)では、定性的な調査の結果から、上司による意味形成支援が新人の組織適応に影響を与えていることを明らかにしている。つまり、元留学生の組織社会化は、第二次社会化の一つであり、社会化主体である元留学生が、日本企業の職場の上司をはじめとした意味ある他者

との相互作用を通じて主観的現実を作り変えていくプロセスであるといえよう。

組織社会化の定義は多様であるが、Van Maanen and Schein (1979) の「個人が組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていく過程」が最もよく引用される。組織社会化は、1) 個人の役割・職務の明確化、2) 業務内容についての理解による生産性向上、3) 業務の適切な時間配分、4) 自己効力・自信の獲得、5) 成員性の獲得、6) 離転職の防止、などに正の影響が認められるため (Feldman 1981、Bauer & Green 1998、Ashford, Myers & Sluss 2011)、組織にとって必要不可欠なものである。組織社会化研究のこれまでの知見は、留学生の日本企業への適応・定着・成長について検討する際に参考になると思われるが、文化的あるいは人口統計的な人材の多様性を考慮した組織社会化研究は今後取り組むべき課題として残っている (Ellis et al. 2015)。

## 2-2. 組織社会化の成果

組織社会化の成果は、直接的・一次的成果としての新人の「学習内容」と、職務満足や組織コミットメントなどの間接的・二次的成果としての新人の「適応成果」に分けられる (小川・尾形 2011)。Chao et al. (1994) は、組織社会化の一次的成果としての学習内容を測定する尺度の開発を行い、6次元の学習尺度を提示している。この尺度には標準日本語版 (小川 2005) があり、日本国内の組織社会化研究の定量調査で使われている。6次元の学習内容とは、1) 政治：組織内の公式・非公式な関係や権力構造を学習する、2) 歴史：組織の伝統・習慣などを学習する、3) 人間関係：周囲に学ぶべき適切な他者を見つけ学習する、4) 組織目標・価値観：公式・非公式、明文化されている・いないにかかわらず、組織の目標と価値観を学習する、5) 言語：職務遂行に必要な専門用語や、組織特有の隠語や方言を学習する、6) 職務熟達：より高いレベルの職務遂行につなげるために職務遂行上の課題を学習する、の6つである。組織社会化の二次的成果としての「適応成果」が、どのような状態であるかについては研究者間での見解の一致が得られていないが、尾形(2011)は、「上手く組織に馴染み (組織社会化の学習内容)、組織への愛着が高く (組織コミットメント)、当該組織内での長期的展望があり (キャリア展望)、現在の職務満足度が高い (職務満足度) 状態」が良質な適応状態とする。つまり、組織への適応を、組織社会化の一次的成果である「学習内容」に加え、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足の「適応成果」を統合した概念としてとらえている。以上のことから、組織社会化の成果については、「学習内容」と「適応成果」の2段階に分けて検討する必要があると思われるが、これらの点をふまえた留学生の就職後の適応について実証的に分析した研究は、管見の限り見あたらない。

## 3. 研究目的

以上をふまえ、島田・中原 (2014) では、元留学生社員の組織社会化のプロセスにおける意味ある他者として、入社後最初に配属された職場の直属の上司との相互作用に注目し、日本人上司による支



援内容が、元留学生社員の組織社会化の学習内容と成果にどのような影響を与えるのかを明らかにすることを研究の目的とした。

#### 4. 方法

##### 4-1. 調査データと分析対象

分析対象データは、東京大学中原淳研究室で実施した「元留学生外国人社員の定着と成長に関するアンケート」調査の一環で、2011年9月から2012年1月にかけてウェブアンケート調査の形式で実施した調査データの一部である。本調査の実施において、筆者らは企業や大学関係者と信頼関係を個別に築き、本調査の目的を十分に理解してもらった上で調査協力者を紹介してもらった。そして、紹介された調査協力者に個別にメールで連絡し、元留学生で、日本で採用された社員であることなど、本調査対象者としての属性に問題がないか確認後、84社132名の調査協力者に対してIDとパスワードを送付し回答を促した。最終的に、有効回答数は102名となった。したがって、本調査のデータは有意抽出によって得られたものであり、また取得したデータは全て「個人の知覚データ」である。しかし、2節で述べたように、元留学生の組織社会化は、社会化主体である元留学生が、日本企業の職場の意味ある他者との相互作用を通じて主観的現実を作り変えていくプロセスであるともいえることから、「個人の知覚データ」から主観的現実をあぶり出すことは、妥当な方法であると考えられる。回答者102名の属性は、表1のとおりである。

表1 回答者の属性

性別	人数(人)	割合(%)	業種	人数(人)	割合(%)
男性	62	60.8	製造業	42	41.2
女性	40	39.2	情報通信業	31	30.4
合計	102		卸売業・小売業	13	12.7
			教育・学習支援	3	2.9
就業年数(年)	人数(人)	割合(%)	学術研究・専門・技術サービス業	3	2.9
2	28	27.5	運輸業・郵便業	2	2.0
3	25	24.5	金融・保険業	2	2.0
4	28	27.5	不動産業・物品・賃貸業	1	1.0
5	11	10.8	飲食・宿泊業	1	1.0
6	8	7.8	その他サービス業	4	3.9
7	1	1.0	合計	102	100.0
8	1	1.0			
合計	102	100.0	従業員規模	人数(人)	割合(%)
			～299人	14	13.7
出身国・地域	人数(人)	割合(%)	300～999人	6	5.9
中国	62	60.8	1000～2999人	24	23.5
韓国	10	9.8	3000～4999人	8	7.8
台湾	7	6.9	5000～9999人	11	10.8
マレーシア	6	5.9	10000人～	39	38.2
ベトナム	4	3.9	合計	102	100.0
インドネシア	3	2.9			
その他	10	9.8			
合計	102	100.0			
職種	人数(人)	割合(%)			
研究・技術職	40	39.2			
営業・購買・販売職	26	25.5			
企画・総務・広報 事務職	15	14.7			
人事・労務 事務職	8	7.8			
その他	13	12.8			
合計	102	100.0			

日本の大学・大学院を卒業・修了し、日本企業に就職した2年目から8年目までの元留学生社員（約8割は2～4年目）で、男性62名、女性40名、出身国は14カ国であった。出身国・地域の内訳は、中国（60.8%）、韓国（9.8%）、台湾（6.9%）、マレーシア（5.9%）、ベトナム（3.9%）、インドネシア（2.9%）

と続き、以上の6カ国で9割を占める。職種の内訳は、研究技術職(39.2%)、営業・購買・販売職(25.5%)、企画・総務・広報関係事務職(14.7%)、人事・労務関係事務職(7.8)と続く。所属企業の属性は、製造業(41.2%)、情報通信業(30.4%)、卸売・小売業(12.7%)と続く。従業員規模の内訳は、1万人以上(38.2%)、1000~3000人未満(23.5%)、300人未満(13.7%)、5000~1万人未満(10.8%)、3000~5000人未満(7.8%)、300~1000人未満(5.9%)であった。尚、アンケートは日本語のため、読解力の目安を「幅広い話題の抽象的かつ論理的にやや複雑な文章の内容が理解できるレベル」とし、日本語能力試験N1(または旧1級)、あるいはCEFR(Common European Framework of Reference for Languages)のB2程度の読解力が必要であるとした。

#### 4-2. 分析に用いた概念と尺度構成

##### (1) 日本人上司による支援

日本人上司による支援内容について、仕事面の支援と文化面の支援の二つに分けてたずねた。詳細な尺度構成等については、島田・中原(2014)をご参照いただきたい。仕事面の支援については、中原(2010)の他者支援尺度にもとづき、「業務支援」「精神支援」「内省支援」の合計18項目の質問項目で、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた(表2)。

表2 日本人上司による仕事面の支援

		平均値	標準偏差
業務支援	上司は、あなたにはない専門知識・スキルを提供してくれた	4.04	1.062
	上司は、あなたの仕事の相談にのってくれた	4.19	.952
	上司は、あなたに仕事に必要な情報を提供してくれた	4.05	.969
	上司は、あなたに仕事に必要な言葉や専門用語を教えてくれた	3.75	1.158
	上司は、あなたに職場特有のルールやきまり事を教えてくれた	3.78	1.105
	上司は、あなたの仕事上必要な他部門との調整をしてくれた	3.88	1.056
	上司は、あなたが自分から積極的に働けるよう、仕事をまかせてくれた	4.10	1.039
	上司は、あなたに仕事上のトラブルが起きたときに助けてくれた	4.19	.941
精神支援	上司は、あなたの緊張を和らげてくれた	3.56	1.174
	上司は、あなたを励ましてくれた	3.90	1.039
	上司は、あなたのプライベートな相談にのってくれた	3.35	1.310
	上司は、あなたに「仕事でミスをするのを恐れないように」と言ってくれた	3.45	1.191
	上司は、あなたが楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれた	3.61	1.220
	上司は、自分の海外業務経験について話してくれた	2.88	1.569
内省支援	上司は、あなたの仕事のやり方や結果をほめてくれた	3.93	1.074
	上司は、あなたの仕事のやり方や結果について客観的な意見を言ってくれた	3.90	1.020
	上司は、あなたがあなたの仕事のやり方や結果を振り返る機会を与えてくれた	3.67	1.129
	上司は、あなたの仕事のやり方や結果について、あなたにはない新しい視点を与えてくれた	3.83	1.006

文化面の支援については、相手文化について質問する「相手文化理解支援」、日本文化について説明する「日本文化説明支援」、文化的なコンフリクトが起きた場合に元留学生社員に内省を促す「異文化内省支援」、の3因子18項目から構成される新たな尺度を作成した(表3)。因子分析の手順の詳細は、島田・中原(2014)をご参照いただきたい。

元留学生社員の上司による支援に対する認識は、全体的な傾向として、仕事面の支援は高く、文化

面の支援は低いことがわかった。

表3 日本人上司による文化面の支援

		平均値	標準偏差	第1因子	第2因子	第3因子
相手文化 理解支援	上司は、あなたの国や民族のビジネスにおける時間感覚について質問してくれた	2.57	1.301	.946	.007	-.093
	上司は、あなたの国や民族の対人関係について質問してくれた	2.84	1.398	.920	-.108	.085
	上司は、あなたの国や民族の非言語行動の意味やルールについて質問してくれた	2.78	1.383	.905	-.047	.035
	上司は、あなたの国や民族の雇用制度について質問してくれた	2.37	1.297	.847	.179	-.158
	上司は、あなたの国や民族の仕事やキャリアに対する考え方について質問してくれた	2.70	1.384	.840	.028	.037
	上司は、あなたの国や民族の文化的価値観や宗教的価値観について質問してくれた	2.95	1.431	.734	.082	.056
日本文化 説明支援	上司は、あなたの国や民族の法律や経済の仕組みについて質問してくれた	2.81	1.474	.622	.007	.189
	上司は、日本人の非言語行動の意味やルールについて説明してくれた	2.62	1.169	-.012	.908	-.060
	上司は、過去に流行した歌やアニメなど、多くの日本人が知っていて、あなたが知らないことについて説明してくれた	2.68	1.422	-.027	.856	-.047
	上司は、家族や職場での人付き合いなど、日本人の対人関係について説明してくれた	2.64	1.265	-.118	.844	.119
	上司は、日本の文化的価値観や宗教的価値観について説明してくれた	2.55	1.248	.133	.708	.009
	上司は、日本の法律や経済の仕組みについて説明してくれた	2.73	1.306	.204	.552	-.050
異文化 内省支援	上司は、終身雇用や年功序列など、日本の雇用制度について説明してくれた	2.33	1.261	.099	.544	.091
	上司は、日本人の仕事やキャリアに対する考え方について説明してくれた	2.75	1.303	.033	.518	.190
	上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちをわかりやすく言い換えたりまとめたりして確認してくれた	3.28	1.222	.001	-.065	.977
	上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、上司自身の気持ちや意見を伝えてくれた	3.38	1.194	.030	-.035	.829
	上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたがどのように行動すべきだったか教えてくれた	3.25	1.158	-.036	.124	.691
	上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちを聞いてくれた	3.21	1.163	.060	.149	.688
	因子間相関			第1因子	第2因子	第3因子
	第1因子			—	.654	.586
	第2因子				—	.635
	第3因子					—

## (2) 組織社会化の成果

組織社会化の「学習内容」は、Chao et al. (1994) の標準日本語版 (小川 2005) の尺度を参照し、因子負荷の低いものと二重否定文など予備調査の際にわかりにくいと指摘された項目を削除し、政治 (4項目)」「歴史 (3項目)」「人間関係 (3項目)」「組織目標・価値観 (4項目)」「言語 (2項目)」「職務熟達 (3項目)」の合計 19 項目の質問項目で、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の 5 件法で回答を求めた (表 4)。

組織社会化の二次的成果としての「適応成果」は、尾形 (2011) に倣い「(情緒的) 組織コミットメント」「(当該組織内での長期的) キャリア展望」「職務満足」を統合した概念としてとらえた。「組織コミットメント」は、鈴木 (2002) の尺度にもとづき、「私は、この会社の社員であることを誇りに思う」「私は、この会社に愛着を持っている」という情緒的コミットメントに関する 2 項目、「キャリア展望」は、労働政策研究・研修機構 (2009) の質問項目を参考にして、「私は、この会社で働きつづきたい」という 1 項目、「職務満足」は、現在の職務に対する総合的な主観的評価として、労働政策研究・研修機構 (2009) の質問項目を参考にして、「私は、この会社で働くことに満足している」という 1 項目で、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の 5 件法で回答を求めた。

表4 組織社会化の「学習内容」

		平均値	標準偏差
政治	私は、この会社の中で、ものごとが実際にどのように動いているのか知っている	3.94	.794
	私は、この会社の中でいちばん影響力のある人が誰か知っている	4.16	.887
	私は、この会社で働く人の行動の背景にある動機を、よく理解している	3.70	.931
	私は、仕事を達成するためにこの会社の中で最も重要な人物は誰かわかる	4.03	.861
歴史	私は、会社の古くからの伝統について知っている	3.64	1.097
	私は、自分の所属部署と一緒に仕事をしているグループの背景について、わかりやすく説明できる	4.15	.737
	私は、この会社の歴史についてよく知っている	3.79	1.008
人間関係	私は、一緒に仕事をしているグループの中で「仲間の一人」だと思われている	4.09	1.045
	私は会社の中でけっこう人気がある	3.48	.992
	私は、同僚のほとんどに好かれていると思っている	3.69	.901
組織目標・価値観	会社の目標は、私の目標でもある	3.23	1.218
	私は、この会社にうまくなじんでいると思っている	3.68	1.007
	私は、会社の価値観を代表するような従業員のひとりである	3.89	.932
	私は、会社が決めた目標を支持(しじ)している	3.87	.897
言語	私は、自分の仕事で使われる言葉や専門用語の具体的な意味を理解している	4.20	.784
	私は、自分の仕事で使われる略語など、省略形の言葉をほとんど理解している	4.13	.840
職務熟達	私は、効率的かつ成果を出せるように仕事するにはどうすればよいか、身につけた	3.89	.953
	私は、仕事上必要な課題をマスターしている	3.91	.857
	私は、仕事上の義務をすべて理解している	4.02	.796

#### 4-3. 分析方法

上司による支援をどう認識しているかによって回答者のタイプ分けを行うために、「業務支援」「精神支援」「内省支援」「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」の上司の支援に関する各尺度の標準化した得点を用いて、クラスタ分析を行った。そして、タイプごとの特徴を整理したうえでグループに命名し、組織社会化の成果に関する変数の平均値の差を検討するために一要因の分散分析を行い、続いてどのグループの間に差があるのかを検討するために、多重比較（Bonferroni法、5%水準）を行った。分析の詳細は、島田・中原（2014）をご参照いただきたい。

### 5. 結果と考察

#### 5-1. 日本人上司による支援に対する認識の差によるタイプ分け

クラスタ分析の結果、4つのクラスタに分かれた。第1クラスタは、仕事面の支援も文化面の支援も平均値に近いので、「平均的支援群」と名付けた。第2クラスタは、仕事面の支援も文化面の支援も平均値を下回り、第1クラスタと比較して、仕事面の支援における「精神支援」と文化面の支援が低い点が特徴であるため、「低支援 精神・文化支援低群」と名付けた。第3クラスタは、仕事面の支援も文化面の支援もともに高いため、「高支援群」と名付けた。第4クラスタは、仕事面の支援も文化面の支援もともに著しく低いため、「支援無し群」と名付けた。

#### 5-2. 日本人上司による支援と組織社会化の成果との関係

表5は、日本人上司による支援に対する認識の差による4つのグループと組織社会化の成果に関する変数の分散分析の結果をまとめたものである。日本人上司による支援と組織社会化の「学習内容」

との関係は、「組織目標・価値観」において、「高支援群」>「平均的支援群」、「高支援群」>「低支援 精神・文化支援低群」、「歴史」「人間関係」においては、「高支援群」>「低支援 精神・文化支援低群」という結果が得られた。上司による支援は、「組織目標・価値観」「人間関係」などの文化的社会化に影響を与え、業務遂行に関する「言語」「職務熟達」などの技能的社会化には差が見られなかった。

一方、日本人上司による支援と組織社会化の「適応成果」との関係は、「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」の全ての変数において 0.1%水準で有意な群間差が見られた。「組織コミットメント」において、「高支援群」>「平均的支援群」、「高支援群」>「低支援 精神・文化支援低群」、「キャリア展望」「職務満足」においては、「高支援群」>「平均的支援群」、「高支援群」>「低支援 精神・文化支援低群」、「高支援群」>「支援無し群」という結果が得られた。

表 5 日本人上司による支援と組織社会化の成果の分散分析

		平均的支援群 a (n=43)		低支援 精神・文化支援低群 b (n=36)		高支援群 c (n=18)		支援無し群 d (n=5)		F値	η <sup>2</sup>	多重比較
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差			
組織社会化の 学習内容	政治	3.919	0.624	3.882	0.572	4.292	0.643	3.600	1.126	2.391		.069
	歴史	3.876	0.663	3.657	0.775	4.222	0.583	3.867	1.261	2.439		.070 c>b
	人間関係	3.752	0.777	3.556	0.858	4.222	0.594	3.467	1.095	3.047	*	.086 c>b
	組織目標・価値観	3.640	0.691	3.368	0.696	4.361	0.589	3.550	1.328	7.845	***	.194 c>a, c>b
	言語	4.047	0.793	4.194	0.624	4.528	0.499	3.600	1.140	3.036	*	.086
	職務熟達	3.853	0.843	3.926	0.700	4.204	0.398	3.867	1.169	0.956		.029
組織社会化の 適応成果	組織コミットメント	3.860	0.908	3.306	1.084	4.694	0.572	3.700	1.643	8.296	***	.203 c>a, c>b
	キャリア展望	3.674	1.128	3.222	0.929	4.611	0.698	2.800	1.643	8.533	***	.208 c>a, c>b, c>d
	職務満足	3.651	0.973	3.056	0.984	4.667	0.594	2.600	1.673	13.002	***	.285 c>a, c>b, c>d

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001; 自由度はいずれも (3, 98); Bonferroni法による多重比較 p<.05

以上のことから、上司による精神支援と文化面の支援が十分に得られない場合、組織社会化の技能的社会化は果たせたととしても、組織の目標や価値観、人間関係の学習が進まず、文化的社会化を果たせない状態となることが予想される。また、上司による支援が十分に得られない場合、業務を遂行する能力を身につけることができたとしても、組織への愛着が低く、当該組織内での長期的展望が持てず、職務満足度が低下し、良質な適応状態とはいえない状態になり、最終的に離職につながってしまうことも予想される。これらの結果から、元留学生社員を部下に持つ日本人上司に対して、業務面においては「精神支援」、文化面においては「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」などの支援が重要であることを認識させるとともに、効果的な支援を行うための実践的なトレーニングを行うなど、組織的な取り組みの必要性が示唆される。

元留学生の大学卒業後の初期キャリアは、その後のキャリアや人生にも少なからず影響を与えることになるだろう。また、企業側の視点に立つと、1節でも述べたとおり、日本語能力が高く日本の文化・習慣に対する一定の理解がある元留学生であっても定着が難しいという状況は、世界的に高度人材の獲得競争が激化する中、日本企業の競争優位性を多様な人材の活用によって実現する道のりは遠いと言わざるをえないだろう。

## おわりに

本稿では、上司による支援のタイプを四つのグループに分け元留学生の組織適応の状態を比較した。筆者の後続の研究では、「どのような個人が日本人上司による支援を得やすく、組織社会化を果たすのか」といった元留学生社員本人の個人要因や、組織社会化の全体的なメカニズムについて探究した(島田・中原 201X)。これらの論考については、別稿に譲ることとしたい。将来の研究課題としては、就職後の適応のみならず、就職前の予期的社会化の就職後の適応への影響なども、検討する必要があるだろう。

## 参考文献

- ・ Ashford, S. J. & Nurmohamed, S. (2012). “From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker’s Guide to the Socialization Literature.” In Connie R. Wanberg (ed.), *The oxfordhandbook of organizational socialization*. NY: Oxford University Press. 8–24.
- ・ Ashforth, B. E. , Myers, K. K. & Sluss. D. M. (2011). “Socailizing perspective and positive organizational scholarship.” In Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship*. NY: Oxford University Press. 537–551.
- ・ Bartlett. C.B. & Sumanra.G. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社 1990) 1998年に改訂版あり
- ・ Bauer, T. N. , & Green, S. G. (1994). “Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal seeking and manager behavior on socialization.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, 211–223.
- ・ Berger, P. and Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin. (山口節郎訳『現実の社会的構成—知識社会学論考』新曜社 2003)
- ・ Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). “Organizational socialization: Its content and consequences. ” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 5, 730–743.
- ・ Doz, Y., J. Santos & P. Williamson (2001) . *From Global to Metanational*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ・ Ellis, A. M. , Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2015). “New-Employee Organizational Socialization Adjusting to New Roles, Colleagues, and Organizations.” In Grusec, J. E. & Hastings, P. D. (eds.), *Handbook of socialization: theory and research*. NY: Guilford Press. 301–346.
- ・ Feldman, D. C. (1981). “The multiple socialization of organization members. ” *The Academy*

of Management Review, Vol. 6, 309-318.

- ・ Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. NY: Anchor Books.
- ・ Shauls, J. & Abe, J. (1997). *Different realities: Adventures in Intercultural Communication*. Tokyo: Nan'un Do.
- ・ Van Maanen, J. and E. H. Schein(1979). "Toward a theory of organizational socialization. " In Staw B. M. (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.1), JAI Press. 209-266.
- ・ 大江篤志 (2010)「社会化概念再考」菊池章夫・二宮克美・堀毛一也・斉藤耕二 (編)『社会化の心理学／ハンドブック』川島書店 3-18
- ・ 大庭さよ・藤原美智子 (2008)「「学び」の場から「働き」の場へ—ある一企業社員のインタビュー調査から—」『カウンセリング研究』第41巻 第2号, 108 - 118
- ・ 尾形真実哉 (2011)「クリティカル・インシデント・メソッドによる若年看護師の組織適応分析：キャリア初期の経験学習に焦点を当てて」『人材育成研究』第6巻 第1号, 3-18
- ・ 小川憲彦 (2005)「組織社会化研究の展望—組織個人化研究の展望に向けて—」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ』No. 0522
- ・ 小川憲彦・尾形真実哉 (2011)「組織社会化」経営行動学会編『経営行動学会ハンドブック』中央経済社, 319-324
- ・ 上林憲雄 (2013)『変貌する日本型経営 グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社
- ・ 橘川武郎・久保文克 (2010)『講座・日本経営史 第6巻 グローバル化と日本型企业システムの変容 —1985~2008—』ミネルヴァ書房
- ・ 経済同友会 (2012)『「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(2012年調査)』経済同友会  
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/121128a.html> 2014年3月31日参照
- ・ 経済産業省 (2014)『第43回 海外事業活動基本調査(2013年7月調査)概要』経済産業省
- ・ 佐藤正巳 (2014)『企業のための外国人雇用実務ガイド』法研
- ・ 島田徳子・中原淳 (2014)「新卒外国人留学生社員の組織適応と日本人上司の支援に関する研究」『異文化間教育』39, 92-108
- ・ 島田徳子・中原淳 (201X)「新卒外国人元留学生社員の組織社会化のメカニズム—経験学習行動と異文化間ソーシャルスキルに注目して—」『人材育成研究』12(1), XXX-XXX 印刷中
- ・ 末田清子・福田浩子 (2003)『コミュニケーション学 その展望と視点』松柏社
- ・ 鈴木竜太 (2002)『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房
- ・ 独立行政法人日本学生支援機構 (2014a)『平成25年度外国人留学生進路状況・学位状況調査結果』独立行政法人日本学生支援機構
- ・ 独立行政法人日本学生支援機構 (2014b)『平成25年度 私費外国人留学生生活実態調査』独立行政

法人日本学生支援機構

- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構（2009）『日本企業における留学生の就労に関する調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構・永井弘行（2013）『外国人・留学生を雇い使う前に読む本』株式会社セルバ出版
- ・中原淳（2010）『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会
- ・中原淳（2012）『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会
- ・NHK 放送研修センター日本語センター（2012）『2012年ビジネス・コミュニケーション調査』NHK 放送研修センター日本語センター [http://www.nhk-cti.jp/service/bc\\_2012.pdf](http://www.nhk-cti.jp/service/bc_2012.pdf)（2015年6月29日参照）
- ・富士通総研（2014）『高度人材活用のための実践マニュアル 厚生労働省委託事業』厚生労働省
- ・古家聡（2011）「日本のコミュニケーション・スタイルに関する一考察」『The Basis 武蔵野大学教養教育リサーチセンター紀要』第1号, 135-148
- ・山本志都（2011）『異文化間協働におけるコミュニケーション 相互作用の学習体験化および組織と個人の影響の実証研究』ナカニシヤ出版
- ・横須賀柳子（2007）「企業の求人と留学生の求職に関する意識比較」『留学生教育』12, 47-57



# 大学間連携組織による留学生のキャリア支援

—地元企業・行政・大学のネットワークが創造する実践の場—

Carrier Support for International Student

through University Consortium:

Practical Activity Field Creation through Network

with Local Company, Administration and University

大学コンソーシアムひょうご神戸副事務局長 中水 かおる

NAKAMIZU Kaoru

(Hyogo-Kobe University Consortium)

キーワード：留学生、キャリア支援、フォローアップ

“グローバル人材”として期待される留学生たち

大学連携の魅力はチャンスの多様性

大学コンソーシアムひょうご神戸は、兵庫県内の大学等高等教育機関 42 校（33 大学、8 短期大学・短期大学〈部〉、1 高等専門学校。2016 年 2 月現在）が加盟する大学連携組織です。2006 年 6 月 12 日に発足以降、“国際性”を中核に、兵庫県及び中心都市神戸市の特性と地元の大学間連携組織ならではの特徴と強みを活かせる事業を展開しています。時代の変化と普遍性の両方を見据えて、1 大学単体で取り組むよりも、より高い効果が期待できる活動の事業化を行っています。

その中でも特徴ある事業の一つとして、留学生支援事業があります。日本では 2008 年に日本政府が策定した「留学生 30 万人計画」をもとに、2020 年までに日本国内の留学生数を当時の 12.4 万人から 30 万人に増やす「グローバル戦略」が進んでいます。

このような社会的な背景もあいまって、兵庫県の大学には留学生が数多く在籍しています。現在、兵庫県下では約 4000 人の留学生が学んでいますが、大学により留学生の在籍数が 1 人から 1000 人規模まで幅が大きく、留学生に特化した個別支援の体制や情報量が異なるのが実状です。コンソーシア

ムのような大学間連携組織の事業運営であれば、所属大学の垣根を越えて留学生が等しく学ぶ機会を提供できます。広く県内大学を対象に、熱意のある留学生すべてにチャンスを与え、学びの質を重視した個別対応が可能になります。大学と連携して事業運営することで教育的な位置づけができるとともに、各種カリキュラム内容と学生支援に関しては、連携組織ならではの多様性を鑑みた柔軟なプログラムを運営できます。文化的背景が異なる多国籍の留学生に対して、グループ学習を取り入れると同時にマンツーマン指導による丁寧なフォローアップを継続的に行える点で、留学生支援は連携型の支援が適しており、現在はその効果が発揮されていると考えます。

この取り組みの契機となっているのは、当組織の場合、2009年度に当時は全国的に稀少であった留学生に特化したインターンシップ事業をスタートしたことです。当初の2年間は文部科学省の採択プログラムとして運営し、それ以後、現在に至るまでコンソーシアムの自主事業として計7年間継続しています。インターンシップが留学生自身の将来のキャリア形成の強い意識付けとなり、日本企業への就職を強く希望するようになる学生もいます。

近年、“グローバル人材”としての留学生の活躍が日本で期待されるという社会的な背景もあり、行政及び産業界、他の事業体との連携・協働も大切にしている取り組みを進めています。具体的には、2011年度から兵庫県と連携して、海外展開支援人材の育成・就職促進を実施しています。県内大学や地元企業・団体等に多くのご協力をいただきながら、留学生が地元企業の魅力や特長について理解を深め、留学生のキャリア形成の一助となるような支援を産学官連携と大学間連携の立場から地道にすすめています。

## 留学生には専門的な視点に立った支援が必要

### ひょうご留学生インターンシップ

就業力の育成にインターンシップが注目されるなか、当組織では、留学生に特化したインターンシップの事業目的として、以下の2つをあげています。

- 1 兵庫県内の大学に在籍し、日本での就職を希望する留学生に教育の一環として企業・団体・行政機関等でのインターンシップを実施し、就職のための企業理解の一助とすること。加えて就職支援も行う。
- 2 企業の経営者に留学生の特性と日本企業で働きたいという強い意欲を理解いただき、留学生の採用に向けた支援を行う。

この目的を達成するために、インターンシップは、



写真 1 実習に意欲的に取り組む留学生（ひょうご留学生インターンシップ）

①学部・学科で学んでいる専門知識が活用できる「テーマ型インターンシップ」、②企業での実務体験ができる「就労体験型インターンシップ」、③企業の経営理念を理解し、実務体験後にテーマ発表を行う「テーマ・就労体験併用型インターンシップ」の3種類を用意しています。大学から推薦を受けた学生を対象として、それぞれのプログラムは、受け入れ企業の特長、応募学生の資質と希望についてヒアリングを重ねた上で、独自に個別プログラムを設計しています。

インターンシップ生と受け入れ企業のマッチングは、大学コンソーシアムひょうご神戸事務局と留学生の指導経験が豊かなキャリアカウンセラーによる面談を1人20分ほど全学生に行います。受け入れ学生の選考は、企業による選考とはせず、事務局がすべて行っています。事務局が日常的に受け入れ企業を訪問し、社風や経営理念を含めた事業内容、実習期間中の企業側の受入体制などを



写真 2 実習に意欲的に取り組む留学生（ひょうご留学生インターンシップ）

深く理解しているため、企業との信頼関係ができていくことが、学生の未来を拓く適性なマッチングの実現につながっています。実習先決定後は、約半年間かけて、日本企業の仕組み、理念、社会人マナー、チームワーク等、日本の企業風土について理解します。具体的には、事前ガイダンス、個人面談、複数回の事前学習を経て企業でのインターンシップを行い、その実習後も事後研修、修了報告会と、日本で働くための社会人基礎力が身につくマンツーマン指導を行います。



写真 3 半年間の研修を経て、企業・キャリアへの報告会（ひょうご留学生インターンシップ）

この7年間、留学生が在籍するほぼ全ての加盟校（計20大学）から303名の修了生を輩出し、受入企業総数は54社となりました。また、2015年10月調査では、インターンシップ修了生の47%が日本企業に就職しています。時代の趨勢もありますが、年々日本での就職者が増えています。産官学連携のメリットを最大限に活かし、国際都市神戸としてグローバル人材の育成に寄与していると考えます。

一方で、日本への留学理由が希薄である留学生には、自分の将来を考えるに際し、明確な意識をもって、就職活動にのぞむことが重要となります。母国での就職活動と異なり、日本での就職に関する情報の入手が困難な留学生には専門的な視点に立った支援を受けられることが重要です。今後は、支援を受けて日本企業で就職した加盟校の留学生ネットワークを構築し、更なる活躍をサポートすると

ともに、社会人となった先輩留学生と現役留学生をつなぐ支援を継続してゆくことも考えています。

## 他大学の学生との真剣な交流、自己理解で学生がめざましく成長

### 留学生交流会

異なる大学に通う多様な留学生が一同に集い、留学生と身近な先輩の真剣な交流による自己理解が留学生の成長に与える影響は非常に大きいです。また、留学生のみを対象としたプログラムだけではなく、県内に10万人以上いる日本人学生との合同交流会も開催しています。文化的・社会的に異なる背景を持つ留学生に対して、日本人学生とともに就業意識の醸成を行うことで、日本での就職活動におけるミスマッチングを減らし、留学生のよりよい人生へと繋がる支援を目指しています。

また、日本人学生にとっても異なる文化と価値観を持つ留学生との出会いと交流が、ともに刺激しあい、相手を尊重し、一人ひとりの多様性を学びあう場になっています。例えば、今年度は留学生が自身の将来を、多角的視野をもって考えられるように、4つのプログラムを行いました。

#### ■留学生のためのOB・OGとの車座懇談会

企業に就職している留学生のOB・OGに、就職後の自分自身の変化、日本の会社で働く為の注意点・心構え、就職活動でのアドバイス等を話して頂き、その後、参加留学生を小グループに分け、OB・OGと働くことについて本音の懇談を行いました。

#### ■留学生インターンシップ同窓会～国際都市神戸で繋がる～

ひょうご留学生インターンシップ修了生のヨコ・タテの繋がり強化が、留学生ネットワーク構築の一歩であると考えております。学生と社会人の交流は勿論、就活前の3回生と就職を控えた4回生の交流、また企業で活躍する外国籍社員同士の交流を開催しました。

#### ■合同模擬グループディスカッション（日本人学生・留学生対象）

大学キャリアセンター職員と企業の協力のもと「働くこと」をテーマに、所属大学の垣根を越えた学生同士のディスカッションの場を設定しました。就職活動のためのテクニカルな視点ではなく、何事にも主体的にリーダーシップをとるマインド、そして自分と仕事の関係に気づく機会となりました。



写真 4 フランクな雰囲気の中で熱心にOB・OGと懇談する留学生（車座懇談会）



写真 5 合同模擬グループディスカッション（日本人学生・留学生対象）

## ■地元の大学生×社会人の車座懇談会（日本人学生・留学生対象）

地元での就職を選択した社会人3～12年目の先輩と現役大学生の交流の場を作り、本音の議論を通して、神戸企業で働く魅力について、身の丈で考える選択肢と視野を育み、就職後のギャップを減らすと同時に神戸の魅力を再発見する機会としました。

先輩留学生、日本の経営者、日本人学生との交流を通じて、留学生は自分の適性を見つめなおすことができます。日本における就職活動、そして仕事への理解不足を解消し、多面的見方を得ることで不安を払拭し、県下での就職活動に積極的に向き合っています。

## 地元企業と留学生の魅力をそれぞれに伝える工夫が大切

### 留学生就職支援事業

#### ■グローバル人材活用セミナー

兵庫県下の大学・短期大学に在籍する留学生の雇用促進を目的に、県内の中小企業と大学・短期大学のキャリアセンターを対象にしたセミナーを開催。今年で3回目となり、毎回約30社の中小企業と留学生が多数在籍する約10大学のキャリアセンターが参加しています。留学生を雇用した場合の利点あるいは課題等を



写真 6 熱心に講師の講演を聞く企業の方々（グローバル人材活用セミナー）

中心とした演題で、毎回2名のゲストを招いて講演と交流会を実施し、大学に対して地元企業の留学生採用の実態についての理解を深めるとともに、企業に対しても留学生を採用する効果について理解を深めて頂き、留学生の雇用促進を図ることを目的にしています。

2015年はベトナム総領事館の副総領事、中国と関係の深い企業の会長が登壇。講演では①外国人を採用している企業・団体の実態を知る②実態を通じてその利点、問題点を理解する③問題点の対応へのヒントを示すことが主題でした。セミナー参加企業からの声としては、「ベトナムの最新情報が得られた」、「ベトナム市場に興味を持った」、或いは「中国と日本の面白い話が聞けた」等のコメントがあり、ベトナムと中国の経済の現状・実態についての動向を紹介。企業、大学双方の交流会でも「関係者と知りあえた」「情報を得ることができた」等のコメントがあり、本音の意見を語り合える、関係が深まる相互理解の場へとつながりました。

但し、留学生採用については、既に採用した経験のある企業、関心はあるがまだ採用経験がない企業、これから検討する企業等、参加企業の留学生採用の経験値や動機と考え方に大きな違いがあり、この差異を踏まえた内容を丁寧に考えていくことがセミナー開催の重要な視点となります。

## ■合同企業説明会

日本で就職したいと考える留学生と留学生を採用したいと考える企業との出会いの場として、兵庫県下の留学生のための合同企業説明会を開催しました。就職に対して情報が不足気味の留学生へ就職支援をすることを目的に、当日は留学生を採用する意思のある企業のみが参加しています。留学生と企業がより理解を深める機会をつくるため、3部構成として、第1部はグループディスカッション。参加学生をグループに分けて、テーマごとにディスカッションを行います。第2



写真 7 整然と企業の方の説明を聞く留学生（合同企業説明会）

部の企業説明会では、企業ブースごとに座席数を決め、学生を割り振り、少人数で質疑応答ができる形に工夫し、留学生は企業内容をしっかりと把握できる仕組みを工夫しています。第3部の懇談会では留学生と企業の方が身近に話ができる時間としました。

同様の主旨で、合同企業説明会は3年間実施。毎回80名程の留学生が参加しており、本年度の追跡調査では、この企業説明会をきっかけに企業研究の視点を養い、選択肢を広げて、自らの就職活動に生かした結果、1割弱の留学生が参加企業で内定を得ているようです。加盟大学のキャリアセンターでも就職支援活動のひとつとして活用している学校があるとともに、例年、継続的に参加を希望する企業もあります。

日本で就職したい留学生は、留学生の活用と育成に意欲的な企業の情報を必要としているため、彼らに対して選択肢を少しでも多く提供するために、大学教職員、地元企業や経済団体、行政とともに、留学生にとってはなじみが薄い地元企業への理解を深めてゆくことが重要と考えます。

加えて、地元兵庫県では中小企業が海外事業展開等にあたって、必要な人材として留学生等を採用又は内定した場合に、県が採用奨励金を支給する取り組み等も行われています。このように、産官学が一体となって、県内の大学に在籍する留学生に対する将来を見据えたキャリア形成と就職支援が行われてきた実績と多様な視点、地域性を生かしながら、今後も大学間連携の分野から、地域や学生一人ひとりに貢献してゆける取り組みを展開していきたいと考えています。

# 架け橋になるとは

## —インドネシア人元留学生の活動—

### Becoming a Bridge:

### Activities of Indonesian Alumni in Japan

PT. JMAX Indonesia 取締役会長 フィデンス フェリクス シマンジュンタック

東京工業大学国際開発工学専攻特任講師 ファリド トリアワン

ダイハツ工業株式会社海外カスタマーサービス部社員 アブディ プラタマ

Fidens Felix SIMANJUNTAK (President Commissioner, PT. JMAX Indonesia)

Farid TRIAWAN (Lecturer, International Development Engineering Department,

Tokyo Institute of Technology)

Abdi PRATAMA (Overseas Customer Service Division, Daihatsu Motor Co., Ltd.)

**キーワード：架け橋、働く文化、ものづくり五輪、母国への貢献、フォローアップ**

## 1. はじめに

日本で頑張って勉強している多くの留学生は、日本語のスピーチ大会や人の前で自分の夢を語る機会があると、必ずと言っていいほど、「将来はいつか日本と母国との架け橋になりたい」と言い、まるでパターン化されたかのような語り口となる。しかし、この「夢」を実現した人は、果たして、どれぐらいいるだろうか。

この記事ではその「夢」、つまり架け橋になることを（それなりに）具現化している、私たちインドネシア人元留学生の活動を紹介したい。私たちの活動が他国の留学生の参考・刺激になること、また、留学生が持つ潜在力について、日本の読者の方々にとって参考になれば、幸いである。

## 2. 夢の実現

2012年9月1日に、ENJINIA NUSANTARA（エンジニア・ヌサンタラ：エンジニアは「技術者」の意味で、ヌサンタラはインドネシア語で「インドネシア列島」を意味する。以下略してEN）という組織が設立された。関東、関西、中部地域の、（当時ほぼ全員が）現役のエンジニアとして日本企業で勤め

ているインドネシア人元留学生が、浜松に集まり、設立を宣言した。ENのメンバーは「自立精神」を胸に抱き、日本で学んだ知識や技術、そして実務経験を活かして、「自立した工業国であるインドネシア」の実現に向けた具体的な社会貢献活動を考え、行動に移す決心をした。当時のメンバーは右の写真の通り。



エンジニア・ヌサンタラ創立時の集合写真

ENが提唱した「自立した工業国」とは、開発からアフターサービスの工程まで、良質な製品を生み出す力を持つ国を意味する。インドネシアの大きな資源と人材の潜在力を引き出すために、「自立性」というキーワードが重要になってくると考えている。このビジョンの実現に向けてENは様々な提言かつ具体的な活動を積極的に実施している。

### 3. 本の執筆

活動の「具体性」を行動原理としているENが最初に選んだのは本の執筆だった。限られたメンバー数と活動に投入できる時間、そして各自が離れた場所にいることによる制約があっても、本の執筆なら成し遂げられると考えた。

インターネットを通じて情報を発信することもできるが、本は物理的に（本棚などで）長期間に渡り残るストック型の情報だ。何度も読返すことができる優れたもの。さらに、店頭に並ぶため、インターネットにアクセスできない読者にもリーチできる。

第一弾の本として選んだテーマは、ENメンバーが実際に日々体験している日本人の働き方（正確に言えば、それなりに大きな規模の日本企業にいる日本人の働き方と言った方が良いかもしれない）。日本ブランドを通じて、日本の高い技術と品質がインドネシアで知られているため、それを支える日本人の働き方について、多くのインドネシア人が興味を持つであろうと考えた。

この本を通じて、ENメンバーそれぞれが勤める企業で経験した日本の働く文化を、読者に疑似体験してもらいたい、豊かな国は強い産業に支えられ、強い産業の土台には、優れた「働く文化」が存在するという事実を多くのインドネシア人に理解してもらいたい、という思いがあった。インドネシアでの本の発売広告を次頁に示す。

この本には、日本の良い面だけでなく、良くない面もバランス良く盛り込んでいる。日本社会のありのままを見て欲しいという狙いがある。また、奇跡的な発展を遂げた日本は、決して雲の上のものではなく、地味かつ泥臭い、人間らしい物語である事を理解してもらいたい、そして、インドネシア



人も本気で変われば、国が発展できるという「根拠のある自信」を読者に抱いて欲しいと考えた。

日本人の働き方に関する本は、実は珍しくない。例えば、日本を代表するトヨタに関する翻訳本は、数タイトルはインドネシアの本屋に置いてある。しかし、実際にその企業で働いたインドネシア人が書いた本は、私たちのものが恐らく初めての本だった。そして他と違い、物事を体系化しようとするのではなく、日本企業で働くことの実態について生々しく述べ、日本とインドネシア、両国の文化の中で生きているからこそ、書き下ろせる内容になっている。

ここで本の内容と、その内容を選んだ背景について少し紹介したい。

まず第一章の「社会人」について取り上げる。日本で当たり前に使われる「社会人=社会に参加し、その中で自身の役割を担い生きる人」という言葉は、インドネシアには対比できるものがない。この事実を非常に面白く感じた。なぜなら、示す言葉がないというのは、日常会話に出てこず、社会全体の意識が低いという意味だからだ。

インドネシアの法律で「大人」として認められる年齢は17歳からだが、実態は高校1、2年に在籍する未熟な「青年」だ。成人式もないので、「責任のある大人」へのはっきりとした節目（儀式）はないと言える。インドネシア人は緊張感もなく何となく「大人」になった、いつの間になかった、という気持ちで社会に出ていく訳だ。

このようにインドネシアでは、社会に対する自分の役割や貢献というものを深く考える機会が少ないので、残念ながら、きちんとしない「大人」が沢山いる訳だ。だからこそ、この章はとても重要で、読者に伝えたい本のエッセンスと言っても過言ではない。つまり、働く文化というのは、何のために働くのか、という自問自答から始まっている。

次に「終身雇用」というテーマについて紹介したい。私たちから見れば、終身雇用制度は日本の高度成長期の鍵を握っていた。一生の安泰が約束された中、当時の日本人が仕事に人生を尽くした。その姿は、短期間で転職を繰り返しているインドネシア人と相反している。このままでは強い組織が作れない。人口ボーナスの時期にあるインドネシアは、(特に企業は)日本の終身雇用制度から学べるところがあると考え、テーマの一つとして選んだ。



EN がリリースした本

「日本企業での働く文化」の発売広告

もちろん、現在は終身雇用の神話が崩れているという事実についても述べている。パナソニックや日立などの終身雇用の象徴である大企業によるリストラや、「窓際社員」という終身雇用がもたらす課題についても、読者に理解してもらう必要があると考えた。

最後に「異文化」という章を紹介したい。この章では宗教観について触れている。周知の通り、インドネシアの国民の8割以上がイスラム教徒で、残る2割の人口もほとんどが一神教の信者である。住民票には「宗教」という欄があり、自分の宗教を登録しなければならない。このような環境で育ったインドネシア人は、第二次世界大戦後、宗教と政治を完全に分離した日本社会に対して、大きなギャップを感じずにいられない。

特に、1日に5回お祈りの義務のあるイスラム教徒にとって、祈る時間と場所の確保は常に直面する課題である。会社勤務になると、就業時間内にお祈りの時間を確保しないといけないので、どうしたら良いか、戸惑う人が多い。また、日本人にとって当たり前の「飲みニケーション」や温泉などでの「裸の付き合い」は、イスラムの価値観と真逆なので、どう断れば失礼に当たらないか、悩む人が多い。

この章を通じて、読者には日本との文化の違いを認識してもらいたい、違いを認識しつつ、良いところをマネして欲しいと思う。将来日本人と一緒に仕事をする機会がある人には、この本を参考にして、スムーズに人間関係が築けるようにと願っている。

ENがリリースした本の出版費用は全て自己負担、資金はENメンバーが出し合ったお金からだった。Gotong Royong(ゴトン・ロヨン、相互協力)の精神はインドネシアで深く根付いているためか、ごく自然に、全員この方向性に賛成した。

元インドネシア大統領で、インドネシアの技術発展推進の第一人者であるハビビ氏より、本への賛同の言葉をいただき(右にハビビ元大統領と関係者の写真を示す)、めでたく2013年6月に本が発売され、今日までに1000冊以上が売れた。この類の本にしては、ベストセラーのカテゴリに入るらしい。

投じた資金を回収し、少額ながらも、次の活動原資として使える利益も出た。今はものづくりに焦点を当てる第二弾の本の出版を準備中で、本の執筆はENの中心活動の一部になりつつある。



ハビビ元インドネシア大統領(右から3人目)より、本への賛同の言葉をいただいた時の写真

#### 4. ものづくり五輪の開催

ENのその他の主要活動は、技術革新製品の発明大会である。対外的には「OLIMPIADE MONOZUKURI INDONESIA（ものづくり五輪）」という名称で発表した。この大会を通じて、ENは、インドネシア各地にある大学からの発明を募集し、ENメンバーからなる審査員の厳しい判定を経て優勝者を決める。ENの大きなビジョンは、この大会から、大企業に発展できるスタートアップの誕生だ。ものづくりを中心に、シリコンバレーのようなエコシステムを作ることを目指している。

大会では、コンセプト段階で応募を受付けた。「ホーム関連製品」、「エコ関連製品」及び「ITシステム」の3つのカテゴリに分けて、応募されたアイデアの審査を行った。

審査基準は、冒頭で述べたENのビジョンを踏まえた内容になっている。提案された技術革新のオリジナリティはもちろん、実際商品化された場合、どれだけインドネシアの国産部品を利用するのか（自立工業国実現への貢献度合いを測る）、インドネシア市場のニーズにどれだけマッチするか（国内経済への貢献度合い）、海外市場で売れる可能性はあるのか（輸出への貢献度合い）。

このような基準を通ったチームには、数カ月間に渡り、プロトタイプを実際に開発してもらった。具現化できるアイデアのみ、最終選考に残す考え方だ。机上空論のアイデアではなく、私たちは実用的なアイデアを求めた。

最終選考に残ったアイデアの例としては、「ナノ技術を利用した果物野菜の保存」、「ガス・電気などの複数エネルギー源を利用可能なコンロ」やITシステムカテゴリで優勝した「大型駐車場の管理システム」が挙げられる<sup>1</sup>。

優勝チームには、商品開発のために充てる資金を賞として用意した。全額ENメンバーの「カンパ」と本の販売利益で賄う予定だったが、運良くこの活動が、インドネシア中小企業省の官僚の耳に入り、政府のプログラムとして実施し、政府予算の支援を得ることになった。1435チームの応募から、最終選考に残った10チームは、政府が用意する起業家育成研修プログラムに参加することができ、その中の（ものづくり五輪の優勝チームに加えて）条件を満たしたチームは、政府のインキュベーター施設に入居できるようになった。雪だるま式にこの活動が多くの人を巻き込み、大きくなった。この活動についてインドネシアにある日本語新聞「じゃかるた新聞」



「ものづくり五輪」の新聞記事

<sup>1</sup> <http://enjinianusantara.org/tag/monozokuri/>

の取材を受けた記事を右に示す。

## 5. 今後の活動

ENがやりたいこと、やらねばならないことは、まだまだ沢山ある。これからより大きな活動を実施するために、より大きな資金を扱う必要が出てくる可能性もある。大きな規模の活動をするのに、組織を法人化する必要があると考えているので、今はその準備を行っている最中だ。

インドネシアは2014年に政権交代があったものの、官僚はほぼ同じ体制になっているので、政府とのパイプを大事にしたい。ENは独立性を保ちつつ、政府と二輪三脚で、インドネシアが日本のような工業国として生まれ変わることができるように、これからも実績を一つ一つ着実に作っていく所存である。私たちにとって、冒頭に述べた日本とインドネシアの架け橋になるとは、この使命を果たすことであろう。

# 私が出った心に残るマレーシアの元日本留学生たち

## Former Malaysian Students Having Studied in Japan

### on My Mind

産経新聞客員論説委員 千野 境子

CHINO Keiko

(Guest Columnist of the Sankei Shimbun)

2014年8月、マレーシアを訪れた際にマレーシア元日本留学生協会（JAGAM）や東方政策元留学生同窓会（ALEPS）などの元日本留学生たちに会うことが出来た。本稿はその中から心に残る老若二人の元日本留学生のを中心に書いてみたい。

#### ウンク・アジズ元マラヤ大学副学長

今年の「歌会始の儀」のお題は「人」だった。一般から選ばれた10首の1つに「<sup>ふな</sup>櫛植ゑて百年待つといふ人の百年間は楽しと思へり」というのがあって、ちょっと唐突ながら、1年半前にクアラルンプールでお会いしたマレーシアの代表的文化人であり知日家のウンク・アジズ元マラヤ大学副学長のことが懐かしく思い出された。

初対面というのに堅苦しさなど微塵も感じさせず、90代とは思えない若々しさと好奇心が一杯で、そこにいるだけで周囲を楽しくさせるような魅力にあふれた「人」だった。

1922年1月28日の生まれだから、この新年にちょうど94歳を迎えたばかり。今もかくしゃくとしてお元気に違いない。あと少しオマケすれば、まさに「百年間は楽しと思へり」人生になるのではないかと思う。

ロンドンに生まれ、英領マラヤで初・中等教育を受け、マラヤ大学で経済学を修めたウンク・アジズ氏は、第二次世界大戦中に早稲田大学で学んだ元日本留学生の大御所である。血筋を引くジョホール州のスルタン家が最後の将軍、徳川慶喜の徳川家と親しく、その縁で徳川奨学金を受けた。

同じ頃、南方特別留学生として広島文理科大学にいたのがスルタン家のサイド・オマル氏で、2人は子供の頃から親しい間柄だった。しかし連日空襲に見舞われる東京を避け帰国したウンク・アジズ氏に対して、サイド・オマル氏は「安全だから」と広島に残ったことが、明暗を分けた。

原爆のため命を落とした同氏は京都の寺に葬られ、ウンク・アジズ氏はその後サイド・オマル氏の実妹アザーさんと結婚した。娘のゼティ・アクタル・アジズさんはマレーシア中央銀行の総裁である。

2014年8月22日。都心から少し離れたクアラルンプール郊外の静かなマンションの住いを訪れると、真っ赤なポロシャツ姿のウンク・アジズ氏が笑顔で迎えてくれた。室内に豪華な調度品などは見当たらず、想像していたよりずっとシンプルな暮らしぶりに最初は少し驚いたが、話している内に飾らない人柄にはこの方がむしろ合っているみたいで好感を抱いた。

「どうぞ何でも聞いて下さい。残念ながら日本語は忘れましたがネ、さあ、どうぞ」

ウンク・アジズ氏は笑みを絶やさず、気取りがない。見るからに健康そうで、一時は足が悪く車いす生活だったというのが想像出来ないくらい。一週間に2回90分のリハビリに励む一方、毎日、せつせと散歩をした甲斐があって歩けるようになったという。玄関先には観葉植物とともに運動器具が立てかけてあり、それを使って体調維持に努めている。また先妻に先立たれたが、新しい伴侶に出会ったことも生活に張りを与えているのだろうと感じた。

日本も含めて遠出の旅をすることはなくなったが、大学で今も学生たちに教えているし、日本からの来客も多い。さらにALEPSに求められればアドバイスしたり、集いにも顔を出したりするそうで行動的、外食にもよく行き、週に一度は大好きなお寿司を食べるとか。

と言っても悠々自適の生活というのは当たらない。加えて新たな著作にも取り組んでいるのだ。マレーシアの代表的な経済学者として知られるウンク・アジズ氏は、とくに貧困と経済の問題を研究、1993年に第4回福岡アジア文化賞を受賞した際の贈賞理由には次のような下りがある。

《…同氏は、単に経済の理論的な問題ではなく、マレーシアの民族構成という国の存立にも深く関わる貧困の問題に、経済学者として正面から取り組んできた。農村・農業開発、土地制度などの領域におけるその先駆的な研究は、現在もそれぞれの研究モデルと見なされている。》(『福岡アジア文化賞の人々』連合出版から)

しかし執筆しているのは経済学の本ではないという。

「もう経済は書きません。政治の本？ 書きたくないですね」

ニコニコした表情は相変わらずだが、ウンク・アジズ氏の言葉はそれ自体が批評性を帯びているように感じられた。

では何を書いているのだろうか。

「パントンです。もう15年間、マレーのパントンに取り組んでいます。パントンは俳句とは違いますが、とても古くからあるマレーの詩です。マレーの知恵や生活、生と死、恋…非常に沢山のパントンがあり、私のコンピュータには1万6,000のパントンが入っていますよ。それらから私が1,000くらいに絞り、タイピストに打ってもらい、グループに分けて分析をしています。今、マレーシアの若い人々が読む詩はパントンではありません。俳句のように現在も生きているのではなく、パントンはオールド・ファッションになってしまっているのですね」

そのことが如何にも残念そうで、若い読者にも身近に感じて貰えるように、本の構想は「パントン

とは何か」に始まり、「若者はいかに恋をするか」という考察をまとめた章まであるそうだ。インタビューした当時、「来年2月頃までには第一稿を書き上げたい」と言っていたから、もう大詰めに差し掛かっているかもしれない。俳句はもちろん、日本とマレーシアの文化芸術に通暁するウルク・アジズ氏ならではの著作になることを期待したいものである。

執筆の合間には読書も楽しむ。目下、愛読しているのはスウェーデンの探偵ものだという。「そう、日本の探偵ものも好きですよ。何と言ったかな、大好きなのは有名な女性作家で…えーと、えーと…」

アジズ氏は立ち上がると、奥の部屋へ消えた。しばらくして戻って来ると嬉しそうに言った。「宮部みゆきだね」

こんな風に話は澆刺として、どこかユーモラスでもあったから、聞いていて飽きることがなかった。そして話題は現代の新しい貧困問題への関心から、安倍政権、イスラム原理主義過激派、感染症までグローバルに広がった。

ただ今、こうして振り返ってみると、何にもまして心に響いた話はやっぱり日本留学時代に関してだったような気がする。来日して徳川家の人々に会うと「何を勉強したいのかね」と聞かれた。「経済です」と答えると「では早稲田だなと言った。慶応とは言わなかったね」とニッコリ。実はお会いした時の挨拶で「私も早稲田ですから同窓です」と言ったので、一種のリップサービスだったのかもしれない。

9か月間、日本語を猛勉強し、夢まで日本語で見えるようになった。しかし戦雲広がり、大学も留学3年目には閉鎖され、遂に学業を続けることが出来なくなった。

「早稲田の先生たちは皆とても親切でした。だから（梅干しだけの）日の丸弁当もOK。また神田には戦争中でも本が沢山ありました。本当に幸せな日々だった。それが僕の人生」

良き師に良き留学生。困難で短い歳月だっただけに、凝縮された関係は一層得難く、今では幸せな思い出に昇華しているのだろう。またその時の猛勉強が土台となって、経済学研究に留まらない、歴史から文化、芸術に至るまでの造詣が育まれたに違いない。やがて良き留学生は母国で良き師になり、多くの人材を育て、今もその情熱を失っていない。日本へ行く留学生にはどんなアドバイスをしますかと尋ねると、答えは単純明快であった。

「Study hard！」

外国語の習得にはそれしかない。徳川留学生としての実感でもあるだろう。

「私はね、もうパブリシティ（世間の評判や宣伝）が要らない。だからとても幸せです」

なかなか言えないセリフだ。何と幸せな人生だろうか。私もそんなウルク・アジズ氏からお裾分けに預かった気分でマンションを後にしたのだった。

## サイド・プトラ ALEPS 会長

ウルク・アジズ氏がアドバイスしたり顔を出したりしている ALEPS のサイド・プトラ会長にも、昨年末に思いがけなく「再会」を果たした。と言っても、それはマハティール元首相や元日本留学生などマレーシアと日本関係者との懇親会を伝えるデジタル・ニュース「NNA・ASIA」の中でのことで、サイド・プトラ会長はこの日マ関係者を結ぶ懇親会の橋渡し役だった。

「これまでの活動や受け継いできた歴史を若い世代につなげ、経験を共有していきたい」。

懇親会でそう挨拶するサイド・プトラ氏に、あの時と志は少しも変わっていないことを頼もしく感じた。

2014年8月21日夜、仕事を終えてクアラルンプールのホテルに現れたサイド・プトラ氏は、まるで昔からの知り合い同士のように自身の留学経験に始まり東方政策や ALEPS、今後の日マ関係などについて達者な日本語で熱心に語ってくれた。

サイド・プトラ氏が東方政策留学生として来日したのは1988年。82年に当時のマハティール首相が日本と韓国の発展に学ぶ「ルック・イースト（東方）政策」を提唱し、マレー系若者たちの日本への研修・留学が始まった。すでに働いていたサイド・プトラ氏は6期生として選ばれた。

日本語を一年勉強した後、新居浜の工業高等専門学校に学び、卒業後も日本で半導体のマイクロチップを扱う企業に就職。その後、帰国し、仲間五人で会社を立ち上げ、現在は自分で会社を経営している。

もっとも現在は、ALEPS 会長としての仕事の方が忙しそう。他にも友好都市との交流事業などにボランティアとして関わる。もともと自分のやりたかったことだが、「恩返し」でもあると言う。

「僕の世代ではマレーシア人の7割は貧しかったと思う。僕の家も貧乏だったから大学を途中で辞め働いていた。田舎から出てきて一生懸命働くだけで夢とか希望なんてなかった。それが東方政策のおかげで日本へ行くことが出来た。人間としてお返ししなくてはいけないという気持ち、責任感です。留学には沢山の税金も使われているわけだし」

その時の政府の留学政策のおかげで人生は思いがけない方向へと開けていった。もし東方政策がなかったら、日本で学ぶことなど思いもよらなかったことだろう。そうしたこともあって、サイド・プトラ氏の会長としての抱負は「東方政策が成功だったことを国内でも見える形にする」ことだ。

東方政策も30周年が過ぎ、その留学・研修生は現在、約1万5千人にも上る。帰国後、彼らの多くは日系企業に就職するか起業し、やがてその大半は、サイド・プトラ氏もそうだが、中小企業の経営者になる。その意味では東方政策の元日本留学生たちは皆、それなりに成功組と言える。しかし果たしてそれだけでよいのか。またそのことは同窓生や関係者の間では周知されていることだが、マレーシア社会に彼らの活躍があまり知られていないというわけではない。会長としても個人としても、それは残念だし、もったいないと考えているのである。



「マレーシアが、ある国（外国）に学べというのは日本だけで、世界でどこにも例がない。これはスゴイこと、特別なことです。しかも国の税金を沢山使ってます。でも（マレーシアには）何てバカな政策を作ったのだ。何で（東方政策に）夢中になっているのか。莫大な金を使って成果はあったのか。こういった事を周りで言っている人も結構いるのです」

日本ではルック・イーストと言えばマハティール首相、マハティール首相と言えばルック・イーストと言われるほど両者は表裏一体のものとして知られているし、日本に一目おいてくれたことでマハティール首相のファンも少なくない。そのため日本人は東方政策がマレーシア国内でも当然、良く知られ、日本のことも評価されていると考えがちだが、必ずしもそうではないのである。

しかしこれはマレーシア側だけの責任だろうか。そうではあるまい。日本側も東方政策の恩恵を十分受けてきたはずだから、日マ関係の文脈の中でそれが本当に生かされ、蓄積されてきたか、また将来へと繋がっているか、改めて考えてみる必要があるようだ。

サイド・プトラ会長もやんわりと「日本には留学生という（日本の）味方が7千人もいるということをもっと分かってほしいですね」と言った。

東方政策の成果見える化のために、サイド・プトラ会長がALEPSとして現在、考えていることは、東方政策の歴史を文書に残すことや、自身も留学した工業高等専門学校のネットワーク作り、さらには日本留学を共通項に、絆をアジア各国に広げることなどだ。

ところで東方政策留学生の知名度がマレーシア社会でそれほど高くない理由には、これまでのところ留学・研修生から政治家をひとりも輩出していないということも関係がありそうだ。政界に元日本留学生や研修生がいれば、留学制度への理解や知名度の世論形成にやはり小さからぬ影響を及ぼすことが考えられるからだ。

サイド・プトラ会長は日本への留学は技術者になるためには良いが、政治家になるには向いていないと、苦笑しながら言ったものだ。

「自分も日本で政治家に会う機会はなかったし、また会ったとしても（マレーシアの）政治家になる勉強にはならないよ」。

その通りだろうなあと私も共感。

冒頭で触れたALEPSが仲介役となって開かれた懇親会で、マハティール元首相が述べた日本への要望も興味深いものだ。「NNA ASIA」ニュースによれば、マハティール元首相は日本に留学生を送る意味として「教育による知識を取り入れるだけでなく、日本の文化、バリューシステム（価値システム）を併せて学ぶことが重要」とし、また「マレーシアから日本への留学生の送り込みはコスト面で人数に限界があり、（日本の大学に）進出してもらえれば、留学できない学生も現地で通える」と日本の大学のマレーシア進出への期待も明らかにした。

懇親会で90歳のお祝いにケーキを贈られたというマハティール元首相。大学誘致に熱弁を振るう辺

りはまだまだヤル気十分そうだ。日本の大学の海外進出は私も共感する。ただそれには原資が必要で、それをどうするかは大きな課題だ。また当然ながら、一方的に進出しても成功はおぼつかない。

かつて湾岸カタールを訪れた際に度胆を抜かれたのは、カタール政府が東京ドーム何個分もの広大な砂漠を大学都市に作り替え、全米の大学からそれぞれベストと思われる学部（例えばワシントンのジョージタウン大学は外交官養成学部、シカゴのノースウエスタン大学はジャーナリズム学部等）を誘致し、湾岸・中東地域の子女が学ぶキャンパス計画が進んでいたことだ。

莫大な天然ガスの収入と王室の裁量で何でもできるカタールならではと思う。と同時に日本にはマレーシアが誘致したくなるような魅力ある大学、学部はどれだけあるだろうかとも思う。

また付け加えれば、私は日本の大学は東南アジアに出て行くだけでなく、これからは学生たちも欧米だけでなく、東南アジアにもどんどん留学した方がよいと考える。双方向であるほうが互いの理解は深まる。

## 終わりに

8月23日にはマレーシア元日本留学生協会（JAGAM）の事務所を訪れ、ウィ・チーキョン会長と何人かの会員たちにお会いする機会にも恵まれた。2013年に40周年を祝ったJAGAMはマレーシア全体の元日本留学生の団体で、こちらは華人系が多い。会員は1,300人ほどで女性は約3割という。大学卒業が入会の資格条件だが、これからは枠をもっと広げ、日本との交流だけにこだわらず、マレーシア国内、さらにASEAN諸国の同様の協会との交流をもっとやって行きたいと述べていた。

見方によっては、日本のプレゼンスがそれだけ下がってきたためと言えなくもないが、対日本で固まらず、自分たちの域内にも広がりをもとめると肯定的に考えたい。

また東方政策留学生をめぐるっては、日マ両国の関係者の間で30周年を節目として次は「セカンド・ウエーブの時代」が共通認識ようになっていた。そのためにもALEPSがこれまでの言わば「ファースト・ウエーブの時代」を文書などに残すことは意味があるし大事なことだろう。

ALEPSやJAGAMなど元日本留学生たちの存在の大きさと役割への期待を私は改めて感じている。

## 次号予告

# ウェブマガジン『留学交流』 3月号 特集「日本人学生の海外留学促進」 日本人学生の海外派遣の現状と課題（予定）



ウェブマガジン『留学交流』 2月号

Vol. 59

平成28年2月10日発行

編集 独立行政法人日本学生支援機構

（編集部）留学情報課

東京都江東区青海 2-2-1（〒135-8630）

電話 (03)5520-6111

FAX (03)5520-6121

Eメールアドレス ij@jasso.go.jp

## 編集後記

本号では、「外国人留学生のための留学後のフォローアップ」と題し、英語コース在籍博士課程留学生への就職支援、地域における留学生の就職支援、元留学生社員と上司の支援について考察し、大学間連携組織による留学生のキャリア支援、インドネシア人元留学生の活動の事例を取り上げております。

また、帰国留学生会レポートでは、先の大戦中に留学したマレーシア人元留学生と近年の東洋政策元留学生について、ご紹介しております。本号が、外国人留学生のフォローアップに携わる関係者のみなさまの参考となることを願っています。

（編集部）

## Web Magazine “Ryugakukoryu”(Student Exchanges)

“Ryugakukoryu” delivers a variety of necessary information and materials to faculty and staff engaged in acceptance and dispatch of international students, and educational guidance.

The magazine has been made public online without charge since April 2011.  
(Issue date: 10th of each month)