

外国人留学生の日本企業での活躍のために

-企業と大学の方への提言-

How to Enhance the Performance of International Students in Japanese

Companies:

A Proposal to Companies and Universities

(株)keisei 代表取締役社長 張 敬清

ZHANG Jingqing (Representative Director, KEISEI CO., LTD.)

キーワード：日本の組織文化と適応、日本組織なじみ塾、外国人留学生、就職支援

1. 日本の就活の体験から

2014年の就職活動は、近年にない売り手市場となりました。学生側にとって入りたい企業に入りやすい年と位置付けられる中、外国人留学生はそうとは言い切れなかったようです。私は、現在外国人留学生（以下留学生）のキャリア支援を行っておりますが、支援に至る私の経歴をご紹介するところから始めたいと思います。

私は2000年に中国から来日し、九州の大学に入学しました。3年次に英国に1年留学し、帰国後東京の友人宅にお世話になりながら就活を行いました。しかし、帰国が6月になりましたので企業の採用活動は概ね終わっており、加えて超氷河期の環境の中、何社受けても内定が得られませんでした。英語・中国語・日本語に加え、パフォーマンスでは誰にも負けないという自負心は徐々に崩れ、誰にも頼ることができない環境の中、なぜ認められないのだろうという気持ちだけが重なっていきました。最終的には幸い、愛知県の自動車部品メーカーから内定を頂くことができました。

元々営業希望でしたが、配属は人事。この企業は今後海外展開を進める上で、外国人材の採用を拡大するため、その足がかりとしたかったようです。業務は採用と教育で、採用は外国人材のみならず日本人も、しかも新卒のみでなくキャリア採用も行い、日本人の部長クラスの採用面接にも加わりました。初めは何を質問してよいかわからない状況で、面接に来た日本人学生に「私の質問の意味は分かりましたか？」と逆にお尋ねする始末でした。

こうした苦しい汗をたくさんかきましたが、おかげで企業はどんな人材を求めているか、そのためにどんな選考をしたらよいかを学べました。中でも、企業が求めるものは自分が学生時代にアピールしようとしていた内容とは全く違うことに気付いたのは大きな衝撃でした。

日本の企業は長期雇用を前提とした採用・教育に始まり、個人としてできることよりも組織としてできることを優先しています。そのために、どんな資質が要求され敬遠されているのか等、外側からは分からなかったことが見えてきました。

また、留学生で、折角就職ができて数年でさほどのキャリアを積まないままやめていくケースも多いため、他企業に入社した留学生の相談にも乗っていたのですが、企業の中ではこうした留学生の課題の擦り合わせがほとんど行われず、意見をすくい上げる仕組みも確立していない中で、お互いが誤解したまま別れていくことが多いことにも気が付きました。このままでは、留学生にも企業にも機会損失につながりますので、6年の就労経験後、独立して留学生のキャリア支援および海外進出企業の人材支援事業を立ち上げました。

2. 学生と企業の意識差

日本で学ぶ留学生は約14万人。そのうち就活期にある留学生は約3万人。日本で就職を希望する留学生は約2万人。実際に就職できるのは1万人弱ですので、1万人は夢を母国に持ち帰っています。留学生の就活は正直うまく行われているとは言えません。それは、留学生が日本の就活システムを理解していないため十分な準備をしないまま熾烈な就活に臨んでいることと、企業側も外国人採用を日本人と同じ基準で進めていたためです。

しかし近年、こうした状況に徐々に変化が現れてきました。日本の製造業が海外進出を進めるようになり、その先導役として日本語ができる留学生に注目が当たり始めたのです。中国はもちろん、ベトナムやインド、タイやインドネシア等のアジア圏人材のニーズが高く、新卒の日本語ができる留学生にはたくさんの求人が来ます。留学生の就職支援をしている身としては喜ばしいのですが、元々「コミュニケーションがとりにくい」「文化が違う」と慎重だった企業が、生き残るためとはいえ、留学生を採用し彼らに期待する現実を見ると、その企業の採用基準とは何なのかを問いたくなります。「人をよく見る」という採用の原点も不足しているように思います。

更に重要なことは、面接を通じたコミュニケーションで、これからのその企業の将来を託し・託されているという最も重要な「信頼」形成・確認プロセスが欠けたまま「日本語ができる」「〇〇国出身だ」という点のみで採用が進んでいるような気がします。日本の強みである組織行動を築く上で「信頼」が最も大事であるとの認識は企業側も異論はないのですが、実はこの「信頼」の概念や価値観、形成プロセスが国毎で異なっているにもかかわらず、留学生にも「日本的信頼」を組織の基本システムとし、「日本固有の暗黙の了解」で蓋をしてしまっているところに最も陥り易い落とし穴があるのです。

3. 長期雇用を前提にした「日本的信頼」を築くために

留学生を採用する際に、「信頼」と「将来を託す」意識が日本人採用以上に注意が必要と申し上げました。では、実際の採用・活用現場ではどんな感覚なのでしょう。私が採用面接を行う際には、

- ① 自己紹介や経歴などの基本情報

② その人の特徴となる「スキルや経験」

③ 実際の職場に配置されたときにどんな状況が起きるのか、メリットとデメリットの順で確認します。③の時に、外国人を意識した質問を行うことになるのですが、9割の企業が最も重視するのは「日本語力」で必須と考えており、「仕事の進め方」や「仕事をする目的」「異文化の差」等についての質問は3割程度の企業にとどまります。企業の面接に同席させていただくと、若い方ほど日本語にこだわり、年配になると仕事の目的や文化の差を評価されるようです。ジェネレーションの違いというより、社内で留学生とどうかかわるかの立場の違いによります。

一方、面接を受けた留学生が日本企業を見る視点はかなり異なります。日本語力について必要と感じた学生は6割程度で、逆に仕事の進め方について気にする割合は企業側より高くなっており、仕事の目的や異文化の差についてはあまり意識していません。最も特徴的なことは、留学生が日本企業の外国人採用に対する「ためらい」を正確に感じ取っている点です。ですので、留学生採用を行う企業にはまず採用目的・スペック等を具体的に決めて臨んでくださいと申し上げております。

入社後についても、留学生は日本企業固有の部分に「働きにくさ」を感じています。「仕事の進め方」「勤務時間の長さ」「自分の意見を言えない」「日本人と給与差がある」「欧米企業と給与差がある」こと等です。特に自己主張が当たり前の国から来た人には、仕事の評価が<成果評価>のみでなく、意見が対立したとき「仲間に合わせる」「対立を避ける」「対立意見を受け入れる」「他人の思いや評価に気を配る」文化が前提となっている<仕事の進め方評価（プロセス評価）>として評価される点は受け入れに苦しみます。日本の大学を卒業した留学生は、これらの意義とその裏側にある良い所も理解していますが、転職者や非アジア系人材ではこうした部分が問題になりますので、企業の方にはルールや評価の基準を周到に決めておいてくださいと申し上げております。

今後、「高い専門性」や「事業領域の拡大」を求めて外国人を雇用しなければなりません。日本企業は外国人に「日本的なるもの」を身につけるように求める一方、企業自身は変わろうとする意識が遅れているように思います。これでは「日本人の信頼」は得られても、「外国人の信頼」には結びつけられません。ダイバーシティが求められる時代は日本企業が変わる時代でもあります。

4. 日本企業を意識した人材育成プログラム「日本組織なじみ塾」

近年留学生の採用が盛んになってきましたが、特徴は海外に初めて進出する中小企業が多いことです。このため、言葉の問題をはじめとして社内人材で不足する法律・文化・商習慣などで留学生を頼るケースが増えてきました。しかし、せっかく採用した留学生が早々に辞めていくケースも目立っています。年功序列や長期雇用前提のキャリア形成（若手への大きな仕事のチャンスの少なさや昇進・昇給スピードの遅さ）、家族主義経営と組織優先の文化（暖かさもあるが残業も厭わない on/off の切替の曖昧さ）、そして何よりコミュニケーションの少なさ等、日本人には言わずもがなの日本固有の組織文化が留学生に理解されていないからです。

こうした日本企業の文化を入社前に認識することで職場内での摩擦やその延長にあ

る退職が減るのではないかとの思いや、国際交流の新たな領域にもなるのではないかと考え、名古屋大学様と日本組織適応プログラム「日本組織なじみ塾」を立ち上げました。これは日本企業で働く上で必要な基本ソフト（問題発見、問題解決、チームワーク、コミュニケーション）を実際の課題改善を通じて身に着けるプログラムですが、

- 1) 日本の企業が従業員に求める 5S¹や改善提案等の手法を用い、
- 2) 座学ではなく実際の経済活動の場（主にアルバイト先）で、
- 3) 課題解決を通じた交渉や勧誘などで日本人と積極的に交わり、
- 4) 大学の低学年から就活を経て入社1年後（定着）まで一貫したフォローを行う

ことを特徴とする実践型プログラムです。インターンシップの場合は、業務の品質や機密、学生の安全性等を確保するため、その企業の抱える課題に直接真正面から取り組みをさせることは少ないのですが、このプログラムでは「売上アップ」「経費削減」「市場調査」「雇用環境改善」等、アルバイト先の重要課題に成果目標を持って取り組みます。勿論、結果が出るまでに数か月かかりますが、

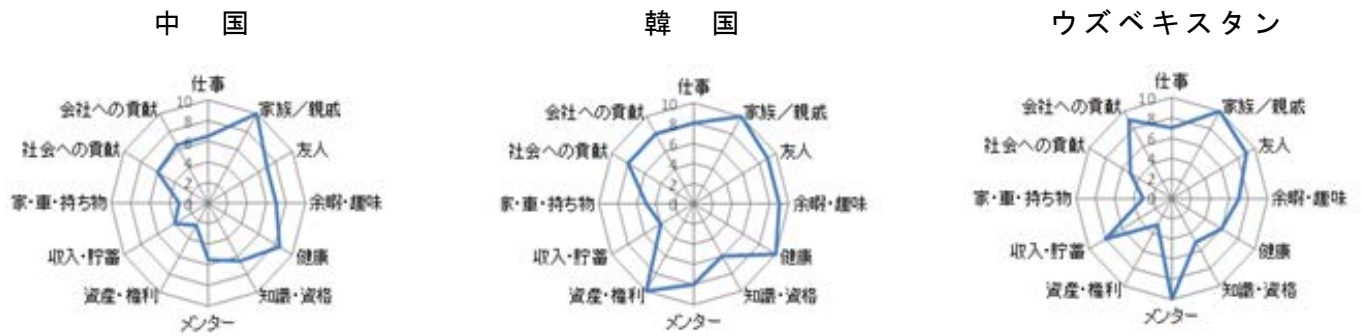
- ① 実際に職場に潜む課題解決を行うため、企業の課題解決行動様式 P(計画)D(実行)C(評価)A(さらなる改善)サイクルが身に付くこと
- ② 課題遂行の中で、個人よりも他者と協業する優位性に気付くこと
- ③ 協業のために、企業が使用するツール（QC・管理手法）等が勉強できること
- ④ 実際に経済的改善効果が得られ自信が付くと同時に、経営者から実効性を含めた評価がいただけるため、こうした成果を就活の場で企業用語を用いて PR できること
- ⑤ 入社後も役に立つこと

から、参加した留学生からは、今まで単なる時間単位の仕事であったアルバイトで改善利益を生み出した喜びに加え、仕事に対する面白さや関心の高まりを報告いただきました。企業の皆様方にも成果発表会をお聞きいただいたのですが、参加留学生には「現在の課題を何とかしよう」という意思があり、これこそが仕事の起点である、と関心を寄せていただき、就活の場面でも参加留学生の応募企業の方から大変評価いただいております。

5. 日本企業の皆様に望むこと

一方、留学生の戦力化には、留学生側の努力のみでなく、企業の皆さんにも彼らが何を望んでいるのかを理解していただかねばなりません。次頁の図は各国の留学生が、今何に満足し不足感を持っているかを訊ねたチャートです。

¹ 「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「しつけ」の頭文字の S をとったもの。



中国の留学生は他の国の留学生に比べて、資産や持ち物、預金など「もの」に対する満足度が極度に低いことがわかります。従って、働く目的も物質欲を満たすためになるのですが、彼らが他の国の留学生に比べて貧しい生活をしているわけではありません。奨学金やアルバイトで日本人学生以上の月収があり、スマホも全員持っています。しかしそれでも物欲にこだわるのはそうした社会や価値観で育ってきたからで、日本の文化を理解しても、こうした価値観までは変えることができません。日本企業の経営者の方々はこうした特徴を踏まえて留学生を活かす必要があります。一番陥り易い誤りは、日本人の価値観をそのままマネジメントに持ち込むことです。長年培ってきた判断基準ですから簡単に変えることは難しいかもしれません。また、それ以外の判断基準も持った経験がないのですから戸惑いもあることと思います。しかし、それらもかつては創業時からのご経験で蓄積されたもの。今後海外で経験を積むために必要なのは「柔軟性」であり、「真摯に耳を傾ける姿勢」であることを申し上げます。

6. 大学関係の皆様にも望むこと

留学生対象の支援は様々な機関でなされており、本来は「学生・大学・企業・行政」が同じベクトルで連携しなければならないと考えております。しかし、残念ながら実態はそうではないようです。留学生と企業の関係について上述してきましたが、大学関係の皆様にも幾つかお願いをさせていただきたいと思っております。

人材育成は、大学は社会に出る基礎力を育成し、企業はその新卒を一括採用し企業ニーズにあったスキルや動機づけを企業内教育で行う分業をとってきました。しかし、2000年前後から企業がキャリア採用を本格化した結果、新卒の採用位置は相対的に下がり、新卒生は就職に苦労することになりました。キャリア採用が増えたため、企業内教育も削減され始めました。その原因は、入社後じっくり育てる人材育成では事業スピードに間に合わなくなったという現実と直面したからです。

こうした事業環境変化を学生は理解していますが、大学関係の方はこうした事業変化にいささか冷たく、以前の「基礎能力養成機関」のままになっております。教育は平等であり一部の機関の利益に資することができないことは理解できますが、仮に卒業生がすべて海外企業に就職するなら、日本の大学である必要はないのではと思います。同様に地方の大学で勉強し地元の方々に育てられた卒業生の多くが、首都圏の企業に就職することにも空しさを感じます。留学生の就職支援は自治体を中心とする機関で支援されていることが多いのですが、地元企業への就職に結びついていないのは、大企業への就職が大学の成果指標の一つになっていることや地元企業に特段のスポッ

トをあてる仕組みや機会が少ないためではないかと思えます。

二つ目は留学生の支援の仕組みです。就職支援をしている留学生に日本での就職動機を聞くと、「折角日本にもなじんで日本語も話せるから」というなんとも企業から敬遠される理由が多いのです。日本で働くことは、外国で外国語を使って外国人と話をすることですので、日本語は出来て当たり前、競争力にはなりません。これ以外にも、就活のタイミングをつかんでいない、自己分析も行っていない、志望企業について調べもしていない等、何も準備できていない状態のままの留学生が「日本で就職したい」と言ってきます。「大学ではどんなことをしてくれるの」と聞くと、日本語の添削、マナー等その人の競争力を高めることとは遠い内容しか聞こえてきません。一方大学の就職関係部署にお聞きすると、「留学生は電話でもメールでも連絡が取れないし、就職講座を開いても集まらない」とのこと。何かお互いにフックの向きが異なっており、大学全体での方針や仕組み作りが欠けているように思います。

三つ目は留学生の変化を取り込んでいるかという点です。私が就活をした10年前はほとんどの留学生が積極的で貪欲で、前に出る力は日本人学生との差別化になっていました。今は、日本人以上に内向きで、折角日本に留学してもほとんど同国人で話をしていて、日本を知らないまま帰国する留学生すらいます。日本に留学したからには「日本で絶対に就職する」という熱意が感じられず、「だめなら母国に戻ります」とあっさり言ってきます。日本のプレゼンスが下がってきたためでもあります。こうした意識を変えてもらうだけでもかなりの力量が必要になるため、企業としては留学生の採用位置も自然と下がってきます。仕事に含まれる金銭以外の価値を見出せるよう、多面的な見方に方向付けするプログラムも必要です。

7. おわりに

企業内での育成スピードが必要とされるなか、学生時代に一步踏み込んだ職業教育をお願いしなければならない状況になってきています。

留学生30万人計画は、人数のみの課題ではなく、また、世界から留学生を集めてくるだけの課題でもないと思います。企業がさらなる成長の場を求めて海外進出を進めているように、日本の成長に資する人材育成の対象も日本人のみではなくなってきていると思います。

留学生育成の良い循環を、「学生・大学・企業・行政」4者の踏み込みと連携により作り出す必要があります。4者それぞれに立場や役割がありますが、その原点は「学生目線」でなければならないと考えています。