

【論考】

日本企業に入社した留学生のキャリア形成

-30歳前後のアジア出身者の事例から-

Career Development of Overseas Students who were Employed by Japanese Companies: Two Cases of Asian Workers about Thirty years old.

同志社大学グローバル・コミュニケーション学部 鈴木 伸子

SUZUKI Nobuko

(Faculty of Global Communications, Doshisha University)

キーワード：キャリア形成、日本企業、外国人社員、文系総合職、元留学生、フォローアップ

1. はじめに

近年、日本の大学で学ぶ留学生にとって、日本企業への就職は有力な進路の一つになりつつある。JASSOが毎年実施している「外国人留学生進路状況」の調査結果からは、年を追うごとに就職内定率が徐々に上向いている様子が見て取れる（JASSO, 2020）。その反面、高学歴の外国人労働者の離職や流出を指摘する研究や調査報告（塚崎, 2008; 井口, 2015; 経済産業省, 2015）、当事者の不適応や葛藤を指摘する研究（加賀美・小松・黄・岡村, 2019; 鈴木, 2015）があり、円滑に定着する事例ばかりではないことが窺える。企業経営者や行政など採用側の視点に立つと、新卒採用した外国人社員が辞めずに成長することは人材育成上の重要な課題として捉えられるかもしれない。一方、外国人社員の立場で考えると、定着・離職という事象は単に最初の会社でいつまで働くかを示すに過ぎず、当事者たちの就労そのものは、多くの場合、続いていくことが予想される。

そのように、外国人社員の立場から個々のキャリア¹を、それも長期的な視点で振り返ってみると、不適応や早期離職を、後の成長に繋がる体験だったと本人が語ることはあるだろう。本稿では、日本との関わりが深い元留学生がいかにキャリアを実現していくのか、10年前後の社会人経験を有する30代の外国人2名のキャリア形成の実例を取り上げ、その特徴について検討する。

¹ キャリアは「職業遍歴」と翻訳されることがあるため、さまざまな職業の経験と認識されがちだが、近年ではSuper（1980）の生涯発達の視点によるキャリアの概念が広まり、キャリアを職場・家庭・地域などで個人の果たす役割とその連続体として、有給の職業経験に限らず幅広く捉えることが多い。

2. 社会人の転職と外国人社員のキャリア形成

働く個人が、自分のキャリアについて振り返った時、なんらかの職務経験を成長の契機になったと語ることは珍しくない。金井（2002）は、関西主要企業の経営幹部 20 名に対して、自らが飛躍的に成長した「一皮むけた経験」を関経連加盟企業の中堅メンバーと共に聞き取っている²（金井，2002，p. 27）。そこに共通するのは、会社組織内の異動・配属を契機に成長したという点である。

人は、異動・配属で、新しい職務環境と初めての職務に直面することになるが、成功する保証はない。従って、異動体験を転職と語れる人々は一種の成功体験の持ち主と言える。金井（2002）の対象者 20 名は、昭和という時代を背景に、入社企業でどのような異動・配属に直面しても、辞めずに成果を出して組織のリーダーになっていった人々と理解できるかもしれない。

これに対して、平成・令和の外国人社員については異なる観点が必要だろう。日本企業の経営手法・雇用の仕組み・文化や風土などが海外とは些か異なる、という指摘はこれまで複数の学問領域にある（濱口，2013；本田，2014；小熊，2019 など）。昨今では、新たな人事制度や社風の企業も増えつつあるが、今なお伝統的な日本企業の特徴を保持する組織も少なくない。そのような環境へ外国人が入社した時、違和感を覚えることは容易に予想できよう。

加えて、彼らが入社企業から離職・転職する際には、母国やそれ以外の国・地域への文化間移動を伴う可能性がある。外国人社員の早期離職の比率は、一般的な日本の大卒者と大差ないという調査結果（労働政策研究・研修機構，2012，2013）と、外国人社員に早期離職の傾向があるという調査結果（経済産業省，2015）の双方があり、データの取り方が異なるために一律に比較することが難しいが、仮に、日本における新規大卒者の 3 年以内の離職率と大差ないと想定すると、外国人社員でも 3 年以内に就職者の 30%前後が離職³することになる（厚労省，2020）。実際、前掲の調査のうち、経済産業省による外国人社員の定着に関する委託調査では、入社 3 年目グループまでは 5%台の転職者比率が、4 年目以降のグループでは 14.5%に増えるという結果があり（経済産業省，2015）、入社後 3 年目を過ぎたあたりから転職者が現れ始めることが窺える。

但し、離職者 30%と転職者 15%では数字がかなり違うことでも分かるように、離職後の外国人社員には国内の転職等の他に、もう一つの有力な選択肢がある。海外への転職等である。井口（2015）は、在留資格「技術」「人文知識・国際業務」⁴の外国人の国外流出が、流入に比べて 2010 年代は毎年超過しているデータをもとに、入社 3～4 年を過ぎた若手外国人社員が離日しているのではないかと

² 得られた体験は合計 88 個で、①入社初期の配属②初めての管理職③プロジェクトチームへの参画④ラインからスタッフ部門・業務への配属⑤新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ⑥悲惨な部門・業務の事態改善・再構築⑦昇格・昇進による権限拡大⑧その他の異動・配属、以上 8 つに分類された（金井，2002）。

³ 厚労省の離職率は、入社後 3 年以内に雇用保険加入の届出を出した事業所から離職した場合を「離職」と見なして算出するが、「離職」後の就業状況は不明である。

⁴ 両者は、入管法の改正によって 2015 年 4 月より「技術・人文知識・国際業務」に統合された。

と指摘する。また、平均年齢31歳の大学卒・大学院卒の中国出身者に限定した調査だが、日本で就職した219人⁵のうち、138人が新卒入社企業での勤務を継続する人々で、日本国内の転職経験者が37人、中国への転職経験者が40人という結果もある（竇・佐藤，2017）。これらを総合すると、新卒入社後、概ね入社10年目までの外国人社員の場合、“新卒入社企業内でキャリアを積む”ケースが多いものの、“国内他社への転職等”と“海外での転職等”の人々も一定の割合に上っており、入社後のキャリア形成のパターンは主に3つあることが分かる。

このように、外国人社員は、入社後に日本型経営や日本の集団文化に直面して日本人の新卒社員以上の強い違和感を覚える場合もあれば、離職や転職の際には文化間移動を伴うケースも一定の割合で存在する。従って、金井（2002）の調査で日本企業の中核となる人々が入社企業内での配属・異動体験を個人の成長に繋げてきた姿に比べると、外国人社員のキャリア形成の節目とは、物理的・心理的な意味において、よりダイナミックな変化に直面すると言えるのではないだろうか。

3. 外国人社員のキャリア形成の実際

筆者は、都内の四年制大学人文系学部に学んだ国費留学生のうち、大学卒業後、日本企業に就職した11人に研究協力の同意を得、概ね2年目・4年目・8年目もしくはその前後のタイミングで、最大3回のインタビュー調査を行って複数の研究を進めてきた。本稿では、その中の2名の具体的なキャリア形成のプロセスを時系列に沿って述べる。一人は、入社企業に勤務継続しつつも、初期配属や異動を乗り越えて定着した事例で、もう一人は、早期離職後に転職、離日して母国の拠点に異動した事例である。両者は、主に営業を担当しており、配属や異動の際に強い違和感や不適應を経験していることから、金井（2002）が注目した日本企業の経営幹部と類似するキャリアの持ち主である。

3-1 入社企業の新卒配属と異動体験で成長した外国人社員

黄（仮名／女性※中国出身）は、ジョブローテーションと呼ばれる日本独特の人材育成手法により、短期間での異動を経験した事例である。大手航空会社に総合職として採用され、入社当初は社会人への移行に伴う適応に苦勞する。職場の日常と担当業務の双方で悪戦苦闘するが、彼女の場合は、留学生に特有と思われる苦勞もあった。

短期の新人研修を終えた黄は、最初に国内航空券を販売するグループ企業へ出向の形で配属された。この職場には毎年、本社から総合職の新入社員が出向するが、専ら男性だった。彼女は初の女性で、初の外国人という異例の新人となった。配属先は、内勤の女性が2割で、残りは殆どが男性という営業主体の組織である。営業メンバー達は、上下関係の意識が強い分、後輩の面倒を見ようとする姿勢

⁵ 竇・佐藤（2017）の対象者219名には日本企業から中国支社への出向者4名が含まれている。

も強かった。黄も、上司と先輩の2名から熱血指導を受けている。

しかし、受け入れがたいことも幾つかあった。宴会では真っ先にお酌をすべし、女性らしく振る舞うべし等の、性別役割に基づく行動規範を迫られたのはその一つである。先輩や取引先へのマナーをひととき重んじる職場だったこともあり、これらのマナーを「あなたは中国人だから余計に勉強しなくてはいけない」と言われた。また、留学生が日本地理に弱いのは珍しいことではないが、覚えないうちでの仕事（国内線航空券販売）はできない、と言われた時には「絶対、私じゃない人が来た方がいいな。少なくとも、日本人の学生が来た方がいい」と感じる。とりわけショックだったのは、取引先や上司・先輩から飲み会に誘われたら断ることは絶対不可能で、個人的な先約があってもそちらを断るという職場の「常識」だった。一般に中国は残業も少なく、黄自身も、取引先や上司との飲み会は会社のためだから無理に行く必要はない、と考えていただけに、このルールは衝撃だった。こうした違和感に次々と直面した最初の半年間に、彼女は何度も辞めたいと思ったという。

ところが、半年が過ぎた頃、不意に「あ、慣れた」と感じる。苦手の日本地理は、指導役の先輩と上司がわざわざ自分の机の前に貼ってくれた大きな日本地図に手書きすることで覚えた。座学の暗記は向かないタイプだと悟ってからは、出張のついでに全国各地の観光スポットへ足を運び、名産品を味わって、必要な情報は身体で覚えた。飲み会も、試しに行ってみたら、ただ同席するだけで仕事上の人間関係が円滑になるというメリットを思いがけず発見した。そこでは、仕事中は聞けない話や同僚や取引先の意外な一面に触れることもできた。気づけば、配属直後に出来なかった多くのことが出来るようになっていた。

外国人社員のキャリア形成の事例①：黄（仮名／中国出身・女性）の場合

大学生	・ 大手航空会社の事務系総合職に内定	
1年目	・ 国内航空券を販売するグループ企業の販売営業部に配属される ・ 上司・先輩の熱血指導のもと、地道に学んで営業の基本を体得	入社
2年目	・ 自分が単独で担当するクライアントを1社もつ	
3年目	・ 貨物の子会社へ異動して航空貨物の仕事を基礎から学ぶ ・ インド人や華人を相手に交渉・営業を手がける ・ 欧州の航空会社との共同事業を担当し海外出張も頻繁にこなす	異動 (結婚)
8年目	・ 出産直前まで勤務を続け、産休育休に入る	(出産)

当時、営業としての黄は、取引先企業に毎日「何もしゃべることなくともお茶をしに行くだけでも、とにかく顔を出す」という、本人曰く「ちょっとダサイ」日々を送っていた。配属先はB to Bの営業を展開しており、彼女も、取引先企業の課長や社長を相手に話す機会が多かった。そんな毎日を過ごすうちに、この人々は自分のビジネスパートナーだが、ビジネスを成立させるには「お互いが儲からないと意味がない」だろう、それならば「まず信頼関係があつて。(それを)築いた上でお互いもうかるようなやり方でやらないと、これは長く続かない」と思い至る。その大切な信頼関係を築くには「本当にダサくて毎日のように細かいことの積み重ね」を実践するしかない、というのが彼女の結論だった。しかも、中国人の自分は、“礼儀正しくない”という中国人のステレオタイプで見られかねない。これを払拭することが営業としての信頼を獲得する第一歩だと考えたと言う。そこで、丁寧な接客を心がけて連日、取引先に顔を出してみると、ぽつりぽつりと問い合わせを受けるようになり、徐々に商談につながる対話が出来るようになった。「スキルだとか知識だとか、とても言えないかもしれない」と本人は語るが、こうしてビジネスの基本姿勢を学習した。

とはいえ、日本的な営業手法への違和感がゼロだったわけではない。効率や生産性という点では内心、疑問に思うこともあった。しかし同時に、商談相手が日本流のビジネス以外を知らないなら、自分がそこに合わせなければ商談は始まらないことも次第に分かってきた。彼女が「そこから私はもう割り切って、全部相手に合わせて、そしてその中で自分が考える、相手も受け入れられそうなちょっとした変化、あるいは自分が中国人というところを少しずつ出してあげて、少しずつちょっとやってきた」のは、それが営業目標を達成するための近道だと判断したからである。逆説的ではあるが、中国人として自分なりのやり方で働くために、戦略としては徹底的に日本人に合わせることを選び、取引先の信頼を獲得することから始めたことになる。

こうして試行錯誤の2年間が過ぎる頃、ジョブローテーションによる異動が内示される。ところが、1カ月後に配属されたのは、入社時から強く希望していた国際線関連の部署ではなく、全く予想外の、航空貨物を扱う部署だった。本人も「はい、あなた貨物ですって言われて、『えっ?』みたいな。『貨物ですか、興味ないですけど』みたいな感じ」と言うほど関心がなく、同時に、何も知らないが故の不安も大きかった。営業として3年目、それまでのノウハウや取引関係は全てリセットされ、初歩からやり直さなければならない。この難局で彼女の選んだのが、徹底的な質問魔として、これは何ですか、教えてください、と訊き続ける方法だった。最初の3カ月は誰でも親切に教えてくれるが、そこを逃したら訊きにくくなる。「分かったふりをして、結局、損する」のは自分だと悟り、開き直って基礎から学び始めた。すると、4カ月目に入る頃には、異動前に学んだノウハウは新しい部署でも通用すると悟り、落ち着いて仕事に取り組めるようになった。一見、ゼロからの出発と思われた異動だったが、結果的にそれまでの学びに対する自信を深める契機となった。とりわけ、自分と相手の双方の利益を考えるとというビジネスにおける基本姿勢は、営業としての普遍的な真理だと確信する。

その後、航空貨物の仕事に慣れた黄は、中国語や得意の英語を活かしたアジア圏の新規開拓や欧州企業との共同事業などを手がける。販売予測と言えは大きな数字を主観で並べるインド人顧客には、緻密に数字を積み上げていく日本的な営業手法に違和感があるのは同じ外国人として分かる共感を示し、その上で、根拠ある計画策定のメリットを解説して自社の営業手法に歩み寄ってもらうこともあった。こうして所属部署の中でも中核として活躍するようになった頃に妊娠が分かり、産休に入る。彼女の、航空会社の総合職としてのジョブローテーションには海外勤務と空港勤務が残っており、幹部候補生としては発展途上である。産後は出来る限り早く復帰し、異動や転職の際には、自分の単身赴任や夫を帯同しての海外赴任など、柔軟に対応して共働きでの子育てを实践したい、と語る。

3-2 初期配属後の転職・異動・起業を通じて成長した外国人社員の事例

ビン（仮名／男性※ベトナム出身）は、転職・異動・起業を全て経験した事例である。ビンが新卒で入社したのは物流業界の大手企業で、最初の配属先は関東地方の倉庫だった。肉体労働が主な作業で、三交代制のシフト勤務がある配属だったが、期限は示されず、どのような目的で、何を学ぶべきなのかを人事や上司から説明されることもなかった。その結果、理想とする働き方からは落差の大きな現場作業が続くことに耐えられず、同じ業界の中堅企業へ転職する。彼には、できる限り早く帰国して日本と母国を結ぶビジネスに従事したいという強い希望があり、一方、転職先企業はベトナムに拠点開設を予定しており、適切な人材を探していた。こうして社会人2年目の秋に転職し、半年足らずの準備期間を経て、翌年ハノイに異動する。

外国人社員のキャリア形成の事例②：ビン（仮名／ベトナム出身・男性）の場合

大学生	・ベトナムでも事業を展開する大手物流会社に内定	
1年目	・地方の倉庫に配属され、アルバイトに囲まれた肉体労働に強い違和感を覚える	入社
2年目	・人事に異動を訴え、都内の倉庫へ異動するも仕事内容は変わらず ・ベトナム駐在事務所を立ち上げる中堅物流会社に誘われて転職	異動 転職
3年目	・日本本社からハノイへ異動、拠点を新設して実質的な責任者となる ・当初は、実力不足や日本人ではないことで商談が進まず苦勞する	帰国と異動 (結婚)
7年目	・拠点が軌道に乗り、勤務先と共同出資でベトナム現地法人を設立 ・ハノイ、ホーチミン、ハイフォンに営業所を開設	CEO 就任 (長男誕生)
9年目	・事業は順調に拡大し、社員は当初の4名から40名に増加 ・日本語に堪能でベトナムの物流を熟知する人物として日本企業の信頼を集める	

待望の異動だったが、総責任者の日本人上司が帰国すると、彼一人で小さな拠点のあらゆる業務を取り仕切ることになる。倉庫内の作業よりもやりがいがあって「全然いい」とは言うものの、万事に経験不足という別の悩みが浮上する。その姿を見かねた取引先からは、彼の上司に宛てて、だいぶ背伸びをしているから本社の誰かがサポートした方がいい、という助言が入ることもあった。ビンの日本での営業経験は分業体制の進んだ本社でわずか半年、それも既存の顧客フォローが中心の営業である。母国とはいえ、ベトナムでのビジネス経験は皆無で、物流業界の事情を把握する間もなく新規開拓をしなければならない。本人曰く「海に落とされて、泳ぎ方、教えてもらえない」毎日が続いた。

その苦勞の背景には、彼自身の経験不足の他に、海外拠点に特有の事情が2つあった。まずは、彼がいかに日本語に堪能で日本に詳しくても、日本人でないならば、その役割は日本人と同じではない、という点である。海外拠点の場合、その責任者は本社から派遣される中堅以上の日本人男性というケースが圧倒的である。しかも、日本企業は海外でも現地の日本企業間で盛んに取引を行うため、拠点の責任者同士で商談に臨むことが多かった。当時は、ベトナムが生産拠点としての存在感を増しつつある時期だったこともあり、彼が日本語でアポイントのメールを出すと、進出した日本企業の担当者は大抵『あ、日本語分かる』と直ぐに応じてくれたと言う。しかし、直接会うと決まって最初に訊かれるのは『日本人、いないんですか？』だった。商談は、日本人の拠点責任者の間で進めるもので、現地出身者の多くはその補佐役という暗黙の了解がそこにはあった。

もう一つの理由は、海外拠点である以上、決裁は本社に委ねることになるが、その本社にベトナムのビジネスにおける特殊事情は理解されにくいという点である。一般に、顧客からの問い合わせや依頼があったら迅速に処理するのが日本企業の規範だが、現地の企業は思うように素早く動いてくれないばかりか、『ベトナムだからそんな要求は答えられません』と言い出すこともあった。トラックドライバーの雑な作業が原因の「あり得ないミス」によって、税関で出港直前の輸出貨物が止められるトラブルも毎週のように起きた。ローカルの人々に当たり前のリポートには特に気を遣った。共通しているのは、日本のビジネス場面の常識では考えられないようなことが、ベトナムでは日常的に起きる、ということである。あまりに環境が違うので、「日本人（の上司に）、長期で1年間、半年ぐらいで駐在してもらって、そういう事情を分かってくれば、多分今後私もやりやすくなるかもしれない」と思うこともあった。ベトナムの混沌としたビジネスの実態が本社に理解されているのかという不安は常にあった。

そんな環境だったが、ビンはローカルの商習慣に流されず、彼なりの緻密で丁寧な日本流を心がけていると、ある日、取引先の日本企業から現状の2倍に相当する給与額で管理職にスカウトされる。この時、彼は「今、事務所を任せてもらってる」から、と固辞する。誘われた企業に転職するのは簡単だが、自分が辞めたらこの拠点は立ち行かずに本社が困るだろう、ベトナムのことをよく知らない

日本人がいきなり来ても対応できない、と考えたからだと言う。新人の頃、アルバイトと同じ肉体作業に従事した倉庫で、この仕事をなぜ自分がやらねばならないのか理解できずに早期離職したビンが、その翌年、ハノイの拠点では、この仕事は自分が居なければ成り立たない、と考えて転職を断った。倉庫内の作業と、海外拠点のマネジメントでは、そもそも仕事の複雑さや難易度が全く異なるが、会社側の配属意図も、ビン自身の受け止め方も対照的である。いかに優秀でも、まずは実力をつけることが先決だから新人の何年かは現場で、というのがビンの新卒入社企業の判断だったが、転職先企業の社長はそれをスキップしていきなり海外拠点を任せる決断をした。一方、ビンが一貫して求めているのは、自分が必要とされる職場で、自分だけの仕事をするやりがいである。それ故、経験の浅い自分に大役を任せてくれた転職先企業の社長に対する恩義は強かった。

ビンの混沌とした日々は着任の2年目も続いたが、現地の取引先からは次第に拠点責任者としてみとめられるようになり、それと同時に新規開拓の件数は増えていった。“めちゃくちゃな”ベトナムの物流を、日本の丁寧・確実な物流ビジネスの規範に合わせるために、両者の間に入る自分がベトナム人の営業担当者やドライバーに向けて細かい要求を先にしておく、というひと手間も功を奏した。こうして、日本本社にとってベトナム現地との間の貴重な調整役として存在感を高めると、本格的な現地法人の設立を打診される。検討の結果、勤務先と自分の合同出資で現地法人を設立することを決め、正式にCEOに就任したのが、ハノイに戻って4年目のことであった。その後も、事業は順調に伸び、社員数も40名に増えた。現在は、日本語と英語を駆使し、ベトナムに進出する多くの日本企業に信頼される若手の企業経営者として活躍している。

4. 事例のまとめ

本稿では、2名の元留学生を対象に、およそ10年間のキャリア形成のプロセスをたどったが、そこには或る共通点が見られる。二人とも、日本語母語話者に近いレベルで日本の言語と文化に通じている。日本の組織内で必要以上に自分の文化的アイデンティティを主張することはなく、場面に応じて、少なくとも表面的な行動レベルでは日本的な集団に合わせることができる。他方で、海外のビジネス関係者に対しては、同じ外国人としての共感を示しつつも、日本企業の目指すゴールを各自の手法で積極的に推進する。つまり、相手の文化的背景に応じて自在にアプローチを変え、国際ビジネスに伴う商習慣や価値観における齟齬すらも上手く活用して、商談を展開するという共通点がある。二人の営業としての基本能力や言語運用能力の高さに、日本人とは異なる経験・視点・発想が加わり、独自の営業手法として結実したと言えるかもしれない。

もともと、日本の大卒者の中でも文系総合職の人々は理系に比べて採用企業内で専門性が認められにくく、外国人社員でも文系は配属や人材育成で不満が募りやすいという調査結果(寶・佐藤, 2017)が示す通り、ビンも悩んだ末に早期離職をした。しかし、金井(2002)の経営幹部の人々とは異なり、

仮に入社企業から離職をしても、長期的に日本企業のビジネスに関わりを持つかどうか外国人社員の場合は重要である。ビンの場合は、離職後に転職し、母国で“日本企業のビジネスを母国で円滑に推進する役割”を果たす稀有な人材となった。黄の場合は、入社企業で“海外進出を海外の顧客と共に推進する役割”で唯一無二の人材となりつつある。専門が見えにくい文系総合職の外国人社員が新たに何らかの専門性を身につけようと思えば、確かに入社後、一定の試行錯誤はあるだろう。それでも、二人のように「専門は日本企業」と呼べるほど日本のビジネスを熟知すれば、海外事業の最先端で活躍する人材にもなり得る。

二人とも、今後は仕事のスケールが更に拡大する年齢を迎える。外国人でありつつ日本企業を深く知るといった特徴は、国際的なビジネス場面でますます強力な武器となるであろう。人材としての希少価値は、今後ますます高まることが予想される。

5. おわりに

本稿では、具体的事例を通じた当事者への理解を目的に、外国人社員2名の視点から各自のキャリア形成のプロセスを解釈的に記述した。研究論文とは若干性格の異なるものであるため、理論的な分析と検証については他のデータを加えた上で稿を改めたいと考えているが、一連の指摘は概ね筆者の過去の研究（鈴木, 2015, 2017, 2018）や進行中の分析に基づいている。そのため本稿からも、外国人の新入社員が日本企業の伝統的な人材育成手法や配属先の風土に直面し、それを乗り越えて成長していく当事者のリアルな認識の変容の一端が理解できると考える。次世代の外国人社員たちも、全員が同じプロセスとは限らないが、配属や職場の風土などで類似した環境下に置かれた場合は、同様の感想を持つ可能性がある。但し、理系出身の技術者・開発職は、本人の専門分野を優先して配属されることが多く、同じ外国人社員でも人材育成の過程が異なる傾向にあるので注意されたい。

今般のコロナ禍は、世界各国で社会が抱えるさまざまな問題を人々に突きつけた。日本における、企業組織とその構成メンバーという点でも重要な問題提起がされているように思われる。日本社会は既に多様な属性の人々で構成されている。しかし、そのような社会を背景にした企業を、これまで同様に同質性の高い特定のメンバーで動かそうとするのは、いささか無理があるのではないだろうか。組織の多様性を推進するために、そして更なる国際化のために、成長著しい外国人社員を新たなリーダーとして登用することは、日本企業の改革に向けた有力なアプローチの一つと考える。そのためには、日本国内の各大学では、日本で就職する留学生が、一人でも多くリーダー層の外国人社員へと成長するよう、適切なキャリア教育や就職支援を行う必要があるのではないだろうか。

【参考文献】

濱口 桂一郎 (2013) . 若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす—— 中央公論新社.

- 本田 由紀 (2014). 社会を結びなおす——教育・仕事・家族の連携へ—— 岩波書店.
- 井口 泰 (2015). 東アジア経済統合下の外国人労働者受入れ政策 社会政策, 7(2), 9-26.
https://www.jstage.jst.go.jp/article/spls/7/2/7_KJ00010117364/_pdf/-char/ja (2021年1月22日)
- 加賀美 常美代・小松 翠・黄 美蘭・岡村 佳代 (2019). 多文化就労場面における元留学生社員の葛藤解決方略と規定要因——葛藤内容・労働価値観・就労意識に着目して—— 異文化間教育, 50, 91-110.
- 金井 寿宏 (2002). 仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ—— 光文社新書.
- 経済産業省 (2015). 平成 26 年度産業経済研究委託事業 (外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査) 報告書 委託・経済産業省 受託・新日本有限責任監査法人.
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/global/pdf/H26_ryugakusei_report.pdf (2021年2月1日)
- 厚生労働省 (2020). 新規学卒者の離職状況
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html> (2021年2月1日)
- 日本学生支援機構 (2020). 「2018 (平成 30) 年度外国人留学生進路状況調査・学位授与状況調査結果」
https://www.studyinjapan.go.jp/ja/_mt/2020/09/date2018sg.pdf (2021年2月1日)
- 小熊 英二 (2019). 日本社会のしくみ——雇用・教育・福祉の歴史社会学—— 講談社現代新書.
- 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 JILPT 調査シリーズ No.57, 労働政策研究・研修機構.
- 労働政策研究・研修機構 (2013). 留学生の就職活動——現状と課題—— JILPT 資料シリーズ No.113, 労働政策研究・研修機構.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- 鈴木 伸子 (2015). 外国人社員の非日本人意識とその入社企業の育成・支援の様態——元留学生の文系総合職社員の場合—— 移民政策研究, 7, 71-85.
- 鈴木 伸子 (2017). 日本企業で働く女性外国人社員のジェンダーとキャリア形成——元留学生で文系総合職社員の場合—— ジェンダー研究, 20, 55-71.
- 鈴木 伸子 (2018). 中小企業の海外拠点で働く外国人社員の再適応——国内勤務を経て駐在員として帰国した場合—— 早稲田日本語教育実践研究, 6, 31-45.
- 塚崎 裕子 (2008). 外国人専門職・技術職の雇用問題——職業キャリアの観点から—— 明石書店.