投稿論文

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

鈴木 伸子　早稲田大学日本語教育センター准教授

キーワード：外国人社員，元留学生，日本企業

本研究は，日本企業に入社した若手外国人社員が，最初の配属先で業務を学んで職場に適応するプロセスで，何を支援または逆風と感じるのか，さらに，それらが職場への適応と業務の取り組み姿勢にどのような影響を与えるのかを明らかにするため，外国人社員 10 名を対象に半構造化インタビューを実施した。得られたデータはM−GTAの手法で分析を行って構造モデルを生成した。その結果，入社直後は配属先の環境に応じて「外国人社員としてのギャップ」「大卒の優秀人材としてのギャップ」という二つのカテゴリーが現れ，その後の適応も異なっていた。その差異の背景には，日本企業に特徴的なメンバーシップ型の人事システムと個々の職場の育成・支援体制という環境の違い，そして，日本人と同じ配属や担当業務に対する本人の抵抗感の有無という三点が影響している可能性が示された。

1　はじめに

日本における外国人労働力というと，定住ビザにより工場など生産現場で働く日系人，外国人技能実習生，EPAの枠組みで東南アジアより来日する看護師・介護士，ITなど科学技術分野を専門とするエンジニアやSEなど，業務内容はもちろんその在留資格も複数に及ぶ。

そのうち，高学歴のホワイトカラー外国人労働者を高度外国人材と呼ぶ。このカテゴリーには，留学生として来日し，日本で就職を果たした外国人社員が含まれるが，彼らは大学卒業後，企業に入社する際には在留資格を「留学」から「技術」や「人文知識・国際業務」に変更するため，毎年の在留資格変更許可件数としてその実数が把握できる。

このように留学生から高度外国人材へ移行する人々は，リーマンショックや東日本大震災の際に一時的に減少したものの，平成 24 年（2012 年）には減少前のピーク時とほぼ同じ水準にまで回復している（法務省，2013）。変更が許可された在留資格「技術」の人々は，特定の専門分野を有する理系出身の元留学生と推測されるが，もう一つの在留資格「人文知識・国際業務」の人々は，文系学部を卒業して採用された元留学生たちである。彼らの場合，必ずしも専門知識を有するとは限らない。在留資格の名称とは矛盾するが，入社後に企業内で育成されることが前提の，いわゆる文系総合職の人々である。

彼らはなぜ日本で就職するのか。また，日本企業が彼らを採用する理由は何だろうか。2009 年の労

働政策研究・研修機構の調査によると，文系の外国人社員が日本企業に入社した動機の最たるものは「母国語や日本語等の語学力を生かしたいから」(59.5%）であり，社内で希望する将来のキャリア像は「海外現地法人の経営幹部」31.6%，「海外との取引を担う専門人材」34.6%であるという（郡司・荒川・奥田，2009：36-38)。

一方，日本企業が彼らを採用する動機は，「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」(65.3%）であり，将来期待する役割も「一般の日本人と同様」と考える企業は半数近くに上る（48.9%)。さらにこの４年後，同機構が再び企業を対象に行った質問紙調査でも，留学生を採用した理由は「国籍に関係なく，優秀な人材を確保するため（人材のダイバーシティ戦略など)」と答える企業が最多（52.1% ※多重回答）で，次に「仕事上，外国語や外国の状況を理解している人材が必要だった」(45.9%)，「必要とする技能や能力を持った人材がたまたま外国人だったから」(37.6%）と続き，高度外国人材に期待する将来の人材像という質問にも，「日本人の高度人材と同じ」(56.6% ※２つまでの複数回答）が最多という結果が出ている（渡邊，2013：48-49)。つまり，外国人社員に対して，企業側の採用動機と将来の役割期待は近年，一貫して「日本人と同じ」である。

このように，文系の留学生出身の外国人社員は「自分の語学力を生かして働きたい」「将来は海外に関わる仕事をしたい」と希望するが，日本企業は彼らを国籍問わず優秀な人材を選んだ結果と考えており，将来に向けた役割期待も日本人と同様であることがわかる。「日本で働いている多くの『高度外国人材』は，『イノベーションをもたらす』即戦力というふれこみとは異なり，いわゆる年功序列的な『日本型雇用』の中にはめ込まれた存在であるように見受けられる」と指摘される通り（五十嵐，2013：96)，企業にとっての彼らとは，日本人の新卒社員同様，これから社内で育てる対象と言えよう。

労働法政策に詳しい濱口によると，日本企業の人事とは，先に仕事を決めてそこに人を当てはめる欧米とは異なり，人を中心に管理をし，人と仕事の結びつきを自由に変えられるようにしている点に特徴があるという。この特徴により，新入社員の一斉採用や，定期的な人事異動が発生する。濱口は，この日本独特の人事システムを，企業を特定する「メンバーシップ型」と呼び，これとは対照的に，仕事が特定されていて欠員が出て初めて採用を行う欧米型人事を「ジョブ型」と呼んだ（濱口，2013：25-40)。多くの留学生の母国であるアジア諸国も「ジョブ型」が主流だという（同：46-48)。では，このように人事の枠組みが全く異なる日本で，外国人社員たちはどのように自分の配属や担当業務に取りくんでいるのだろうか。筆者は，ある四年制大学の教育・就職支援プロジェクトに学んだ国費留学生グループのうち，日本企業に就職して在留資格「人文知識・国際業務」の外国人社員に切り替わった入社２・３年目の若手社員にインタビュー調査を実施した。

２　先行研究

学生やインターンが企業などの組織に加わり，一人前の組織人になるプロセスを組織社会化と呼ぶ。この分野の先行研究レビューを行った高橋の定義によると，組織社会化とは「組織への参入者が組織の一員になるために，組織の規範・価値・行動様式を受け入れ，職務遂行に必要な技能を習得し，組織に適応していく過程」（高橋，1993：２）だという。続いて中原は，組織社会化を個人の学習の問題として位置づけ，その学習成果として，①組織が期待する役割・職務・業務が実行できること②組織への適応ができること，この二つを組織社会化の目的とした（中原，2012：54-55)。以上をまとめると，組織社会化とは，職場に新規参入した個人が，業務上のスキルと組織文化を学んで適応すること，と言える。

その組織文化，たとえば全社的な企業風土や職場のルーティンの背後には，日本社会という大きな文化的背景が存在する。業務スキルも，純粋に技能の習得という点で見れば国籍を問わず新入社員が等しく直面するプロセスだが，そのスキルの運用で，組織規範を考慮しなければならない場合もあろう。そのため，外国人社員の組織社会化では，組織への適応という側面で，日本人とは異なる難しさが現れるのではないかと予想する。

前述した2013年における労働政策研究・研修機構の調査でも，高度外国人材の定着・活躍のために企業が「必要な施策」および「特に重要な取組」として挙げた項目の上位３項目は，「相談体制の整備」「語学力を活かした配置・育成」「日本社員の異文化への理解」であった（渡邊，2013：63-67)。この結果からは，外国人社員を採用した企業が，高度外国人材の定着のためには，外国人社員の言語や文化といった特性を尊重しつつ，相談体制を整えることが重要と考えていることがわかる。

その相談体制の中でも，特に上司による支援に焦点を当てて組織社会化との関連性を見るべく，元留学生の外国人社員に対する質問紙調査を行ったのが，島田・中原（2014）である。外国人社員たちは，勤務先での異文化に配慮した文化面の支援は薄いと回答したが，島田らは業務遂行のための支援で組織社会化に差が出なかったことに比べて，仕事面の精神支援と文化面の支援は外国人の組織社会化に正の影響を与えている可能性がある，と示唆している（島田・中原，2014：103-106)。ただし，一般的な新入社員を対象とした組織社会化研究には，上司以外の人々によるサポートが組織社会化を促進するという指摘があり（尾形，2013)[*1]，上司に限定せず，その社員の配属された職場環境を包括的に見る必要もあるのではないだろうか。

また，島田らは先行研究に基づき因子分析を行って外国人社員向けの支援の尺度をつくり，支援の有無と組織適応の関係を見たが，現実の職場環境には，支援どころか逆に本人の学習意欲を阻害する言動や体制の存在も予想される。さらに，冒頭で述べた通り，多くの企業が外国人社員の採用・育成方針を「日本人と同じ」と回答している現状においては，日本人上司や同僚が日本人の新入社員と同様に支援する態度が，外国人社員側には「自分は日本人ではない」と否定的に理解され，結果的に，本人の成長や意欲を阻害してしまう可能性も否定はできない。そこで，本研究では外国人社員の勤務場面において，彼らが支援と感じる要素と，その反対の，成長を阻害するような要素について具体的な事例を収集し，そこから日本企業の職場の何が外国人社員の組織社会化を促進／阻害しつつ，どのようにプロセスが進むのか仮説生成を行う。

３　リサーチクエスチョン

文系総合職の若手外国人社員が，日本企業に入社後，配属先の担当業務を学んで職場に適応するプロセスにおいて，①そこの何を支援もしくは逆風と感じるのか，②それらが勤務の取り組み姿勢にどのような影響を与えるのか。

４　分析方法とインタビュー対象者の概要

(1)　インタビュー対象者とそのプロフィール

本研究のインタビュー対象者は，平成19年（2007年）から平成25年（2013年）３月まで実施され

表１　インタビュー対象者（Ｖ＝ベトナム，Ｃ＝中国，Ｈ＝香港／Ｆ＝女，Ｍ＝男）

国籍・性別・調査時年齢	仮 名	就職先企業	配属先と担当業務
ベトナム女性（27）：H20 編入	VF1	部品メーカー	総務部での出張手配・福利厚生
ベトナム男性（26）：同上	VM	物流	倉庫内での商品管理・運搬
中国女性（27）：H21 編入	CF1	IT 関連	Web 制作の工程管理と連絡
ベトナム女性（26）：同上	VF2	部品メーカー	工場の部品受注オペレータ
ベトナム女性（26）：同上	VF3	重機メーカー	重機の修理など法人顧客フォロー
香港女性（25）：H22 編入	HF	ゲーム	人事部で海外子会社出向社員の労務管理
中国女性（26）：同上	CF2	航空	関連子会社での航空券販売営業（出向）
中国女性（25）：同上	CF3	食品メーカー	経理部で管理部門の経理
中国女性（25）：同上	CF4	物流	本社管理部で自社不動産物件の管理業務
ベトナム女性（26）：同上	VF4	小売	直営コンビニ店の店社員

た「アジア人財資金構想」（経済産業省，2011）と呼ばれる補助金事業によって設置された教育プログラムで学んだ外国人社員 10 名である。国籍・性別・就職先企業は次の表１の通りである。母国の大学を卒業後，上記プログラムで学ぶために平成 20・21・22 年の各年度に三年次編入をし，２年間の日本留学を経験したため，対象者たちの入社時の年齢は，一般的な大卒新入社員よりも２歳ほど上になる。データ収集は足かけ３年にわたって行い，10 名中９名が入社２年目，１名のみ（ＶＦ１）入社３年目の時点でインタビューを実施したため，調査時における勤務年数はほぼ同じとなった。

⑵　対象者の配属先と担当業務

一般に，日本企業の場合，総合職として採用された新入社員の配属に本人の意志は反映されない上に，大卒総合職であっても工場や店舗・建設現場などに配属されることがある。今回の対象者のうち，３名（VM，ＶＦ２，ＶＦ４）は，それぞれ物流，メーカー，コンビニ経営会社に就職したが，最初の配属先業務は，倉庫内の搬出搬入作業・工場内での受注オペレータ・直営コンビニ店の店員であった。一方，人事や総務経理などの本社管理部門に配属された者が４名（ＶＦ１，ＨＦ，ＣＦ２，ＣＦ４），営業や営業関連業務が２名（ＶＦ３，ＣＦ２）で，残り１名がWeb制作部門の工程管理業務（ＣＦ１）であった。

⑶「アジア人財資金構想」の概要

同構想は，経済産業省と文部科学省による競争的資金で，優秀な留学生が日本企業に就職することを目的とするものであった。平成 19 年から平成 25 年３月まで，合計 30 を超える採択大学と地域が，留学生向けのビジネス日本語教育・専門教育・就職支援の三つを軸に，それぞれ特色ある事業を展開している（経済産業省，2011）。

本研究の対象となった外国人社員は全員，母国の大学から，上記の事業に採択されたＡ大学の文系学部に編入をした，元・国費留学生である。通常，海外からの国費留学生は大使館推薦というルートが一般的だが，彼らの場合，母国の大学４年次にＡ大学による「アジア人財資金構想」の国費留学生募集に応募し，選抜されて来日した。筆者は当時，このプログラムのビジネス日本語教育担当として彼／彼女らの指導にあたった。

Ａ大学における「アジア人財資金構想」枠の国費留学生は，四年間で合計 26 名を数えたが，日本国内に就職したという報告のあったのは合計 13 名である。本研究では，そのうち 10 名にインタビューを実施した[*2]。なお，この留学生集団の就職率はちょうど 50％となるが，近年における日本の留学生全体の就職率約２割（中村・渡邊，2013：９）に比べると高い。その背景として，全員がＡＳＥＡＮや東アジア各国で最難関と言われる大学の出身で，その大学推薦を受けて国費留学生に応募した優秀な学生群であったこと，そして他の留学生に比べて手厚い就職支援があったことを述べておく。

⑷　インタビューと分析方法

インタビューにあたっては，仕事内容・職場環境・やりがいや将来の目標・職場における困難点の有無･なぜそれが困難なのか等，主な質問項目を事前にメールで送付した上で，半構造化インタビューを実施した。所要時間は毎回１時間～１時間半である。

収集したインタビューデータは文字化を行い，木下（木下，2007）の修正版グランデッド･セオリー･アプローチ（M-GTA）に基づく分析を行う[*3]。データは全体・個別に繰り返し目を通して，外国人社員たちが自分に与えられた仕事内容や指導体制をどのように意味づけているのかを表す概念を生成して分析ワークシートを作成し，概念と概念の関連性を見ながら影響関係を検討し，最終的にはそれらの間の関係図を作成した。

どのような環境の，何が満足／不満なのかは当事者次第であり，たとえ離職するとしても，収入や拘束時間などのハードデータによってすぐ決まるものではないだろう。そこで，本研究では，インタビュー対象者たちの概念であり，当事者にとって現実がどのように感じられるか，その影響関係に注目する。

５　結果および考察

⑴　モデル図の概要

分析の結果，51 の概念が生成され，14 のカテゴリーと６つの大カテゴリーに分類され，図１のようにモデル化された。以下，モデル図に基づいて，プロセスと構造の詳細について順を追って説明を行う。

⑵　入社直後の外国人社員の葛藤―大卒優秀人材としてのギャップ

入社直後の外国人社員たちには，日本人の大卒優秀人材にも共通する「大卒優秀人材としてのギャップ」と，外国人社員に特有の「外国人高度人材としてのギャップ」の２つのカテゴリーが見られた。そのうち，最初の配属先が肉体労働を伴う現場作業・接客・オペレータ業務だった者からは双方のギャップカテゴリーが現れ，それ以外の配属ではギャップが生じないか，「外国高度人材としてのギャップ」のみが現れた。

まずは，「大卒優秀人材としてのギャップ」の具体例から見ていきたい。国内屈指の部品メーカーに入社したＶＦ２は，国際部での活躍，特に母国と日本のかけ橋になることを目指して入社した。最初の配属で，人事からは工場で複数の管理部門をローテーションするとの説明を受けたが，実際には，製品受注オペレータのチームに期間の定めなく留まることになった。電話で注文を受け，社内システムに入力する業務である。同僚は全て日本人で，高卒社員・派遣社員の女性６名で構成された受注専門のチームだった。彼女はこの仕事を「知識とか要らない，誰でもできる仕事。この仕事なら外国人

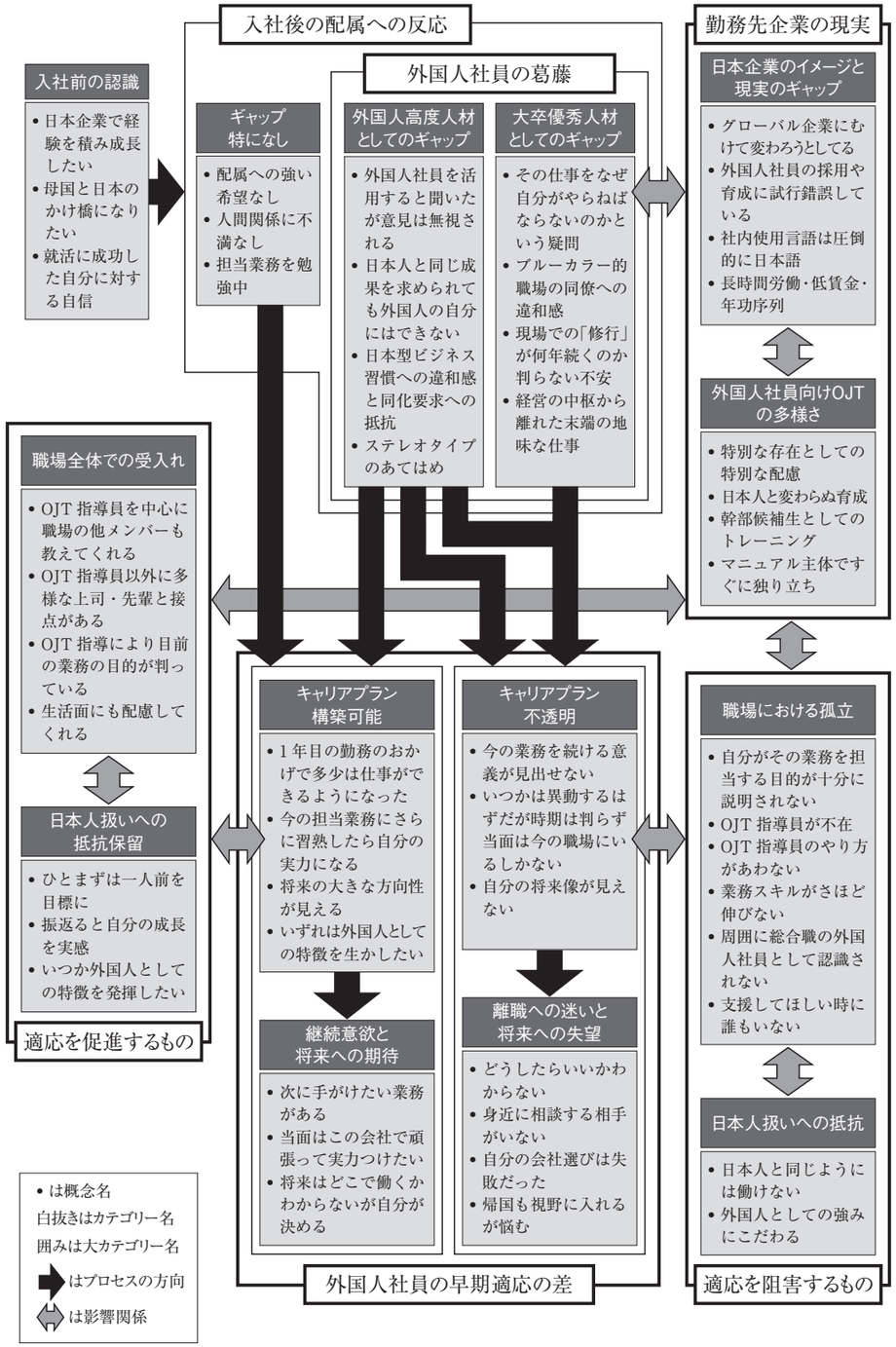

図１　元留学生の文系総合職外国人社員の認識と職場環境による適応状況のモデル

はいらない」と語った。

外国人社員という特性を活かせない仕事で評価されるには，日本人と同じかそれ以上の早さで仕事をマスターするしかない。高校で極めて優秀な成績を修め，母国の最難関大学へ推薦入学した彼女の成長意欲は高く，自らの能力に対する自負もあった。それ故，ＯＪＴ指導者となったリーダー女性の，じっくりと段階的に進む指導には強い不満を述べている。

> 例えば，インプットはインプットをしてっていわれて，その次はどうなるかは説明してくれないんですねずっと長い間。（中略）あと，トラブルあったとき『どうしたらいいですか？』ってきくと，私に教えるんじゃなくて，代わってやるんです。『大丈夫ねー』って自分で全部対応する。こっちのミスなのに，なんで私にやらせてくれないってずっと思ったんですね。それずっと一番嫌ですね。間違ったら本人に直して（ママ）ほしい。そうしないと成長しないんです。（部品メーカー勤務・ＶＦ２）

リーダーは，ひとつ教えたら，習熟しない限り次のステップへは進まない。作業の全体像や業務の目的を考えることも，求めない。象徴的なのが，ＶＦ２のミスが原因で発生したトラブルの後処理であろう。本人が失敗の原因とその対応策を知りたいと怒っても，説明はなく，「新入社員のあなたにそれをやらすのは可哀想」と処理はリーダーが一手に引き受ける。この職場で，高卒社員や派遣社員向けに繰り返されてきた，物を考えずに“歯車の一つになる”ための指導と，ＶＦ２の学習意欲の間に齟齬の生じる様子が窺える。

ＶＦ２のように，研修をかねて入社後ほどなく工場や販売へ配属され，不満を感じるのは日本人の優秀人材も同様と思われることは既に述べた通りだが，外国人社員に特有の事情もある。冒頭で述べた通り，アジア出身の外国人社員の母国ではジョブ型採用を行う企業が主流で，入社時に定められた職務以外を担当することはない。加えて，大学進学率は日本に比べて軒並み低く，ベトナムの場合は10％というデータもある（外務省，2004）。母国に居ればエリートとして就職し，ブルーカラーの職務を担当する可能性は低いだけに，彼らの単純労働に対する抵抗感は，日本人の優秀人材以上に強いと推測される。

> 現場にいるからとかじゃなくて，将来事務所に入っていても仕事ができるかな？この業界の仕事に本当に興味を持っているかなってついつい考えてしまうのです。今，現場にいて，このまま日々を経っていても大丈夫，やり甲斐があるとか，将来出世したいとか，昇進したいとか，全てなくなりました。（中略）自分は分かっています。どんな状況に置かれても，積極的に学んでいくことあるいは積極的な姿勢を見せることは大事です。そして，どんな状況に置かれても頑張れば，自分にとっていい経験をたくさん吸収できることも分かりますが，心の中のどこかに，今の自分そして今の仕事を納得していない気持ちがまだ残っています。（物流勤務・ＶＭ１）

国際物流会社に就職したＶＭ１は，たまたま管理職ポストが空いたままの自社倉庫に配属され，搬入搬出と商品管理業務を担当した。アルバイトは多数いたが，上司はおらず，正社員は３年目の先輩社員と彼だけである。ＯＪＴ指導者だった先輩との軋轢はなかったが，肉体労働が主の倉庫内勤務に，希望する国際物流との接点は感じられず，コンプライアンス意識の低い会社の労務管理も相まって取

り組み意欲は低下していった。その仕事内容を聞いた母国の両親は，彼の勤務に反対してすぐに帰国するように言ったという。その母国でもジョブ型人事が一般的で，有名大卒の若者が倉庫作業員になる事態は発生しにくい。本人の語る“納得できない気持ち”は，両親にも共通していたのではないだろうか。

ちなみに，新入社員の時期に生産や販売の現場に配属されることを憂慮し，会社選びに反映させた外国人社員もいる。ゲームの開発・販売大手に入社したＨＦ１である。彼女は，「就職の時もすごい現場がない会社ばっかり，選びました」と語った。

> もし本当に現場に１～２年，入ってしまったら，その研修って，これからのキャリアにどう役に立てるのか，分からないので，その２年間は使いたくなかったです。（ゲーム会社勤務・ＨＦ１）

愛知県内の留学生を対象にした2004年の調査で，日本での就職を希望する留学生369名に，就職した場合の希望勤務期間を尋ねたものがある[*4]。それに依ると，３年未満が10%，３～５年未満が最多で32%であった（あいち学生支援コンソーシアム日本学生支援機構名古屋支部，2004）。日本で働く外国人社員が，この留学生たちのように５年未満の勤務期間を想定するなら，入社直後の１～２年を惜しむ気持ちも理解できないことはない。

⑶　外国人高度人材としてのギャップ

前節では，「大卒優秀人材としてのギャップ」のカテゴリーとその事例を取り上げたが，次は，「外国人高度人材としてのギャップ」カテゴリーを見てみたい。この大カテゴリーには，外国人社員として期待していたことが叶わなかった場合の概念が含まれる。ＶＦ４の，外国人活用に関する入社前の期待と入社後のギャップはその代表例である。

近年，外国人社員を積極採用する企業のなかには，マスコミで外国人の採用実績やその人材戦略を広くアピールするところがある。ＶＦ４が入社したコンビニ大手企業はその代表であった。同社は，2000年後半以降，新卒の３割を外国人にするという大胆な採用方針を打ち出し，ＶＦ４が採用された年も，約100名の新卒のうち，元留学生は25名を占めていた。彼女は会社側の外国人活用の人事戦略に魅力を感じて入社したが，２年目に入るとその期待は失望に変わる。

> 入社する前は「会社の多様性のために外国人を採用する」と聞きまして，入社したらずっともう意見も大切にされると思いました。けど，時々は（会社は）外国人の意見とかをあまり聞いてくれないし，逆に日本のこと，日本の接客などを外国人にインプットしてると思います。例えば『日本の接客が素晴らしいですから，これ，ちゃんと勉強してください。それを自分の国に持っていって，ベトナムに進出したら，この日本で勉強したことは生かしてやってください』というイメージがあります。（コンビニ企業勤務・ＶＦ４）

外国人として独自の感性や強みを期待されたはずなのに，日本式接客への同化ばかりを求められ，外国人としての意見は聞いてもらえない。配属された直営店の業務でも，外国人としての特徴は活かされないばかりか，逆に，顧客がクレームで怒鳴るときの早口の日本語が聞き取れない，日本のコンビニで定番の商品に不慣れ等，外国人ゆえの苦労のほうが多く，外国人としての強みが発揮できているとはとても感じられなかった。

配属先のコンビニ直営店の待遇は世間の評判通り悪く，ＶＦ４自身もインタビュー当時，長時間労働やノルマに苦しんでおり，「辞めるかもしれない」との発言も出ている。意欲低下の主たる原因が労働環境にあることは否定できないが，外国人活用の期待が強かっただけに，過酷な労働環境への憤りや会社への不信感が日本人以上に強く出た可能性はある。ＶＦ４の同期だった外国人社員25名は，入社１ヶ月後に退職した者を皮切りに，その後の１年間以内で３分の１が離職したという。

以上，外国人社員が入社時に感じる葛藤について，配属が工場・店舗・倉庫だった３名（VM，ＶＦ２，ＶＦ４）を中心に見たが，いずれも「大卒優秀人材としてのギャップ」と「外国人高度人材としてのギャップ」のカテゴリーが同時に現れており，意欲低下も著しかった。

⑷　勤務先企業の現実と適応を阻害するもの

入社後のギャップのカテゴリーが二つ現れた３人に意欲低下が見られたことは前節で述べた通りだが，ギャップが一つの場合は適応状況に明暗が分かれた。それが，大手IT企業に入社したＣＦ１と，大手航空会社に入社したＣＦ２の事例である。

ＣＦ１は，海外進出に積極的なIT業界の大手に入社し，関連企業のホームページを制作する部署で，関係各部署への連絡とスケジュール管理を担当していた。

彼女は，母国で家族や生活の基盤がある母国で暮らすなら「仕事は生きるための手段と考えてもいい。でも１人で，家族と離れてまで，生活の手段として働くのは意味がない」と語り，仕事にやり甲斐を求める気持ちは人一倍強かった。しかし，期待に反して，自分の担当業務には興味が持てず，「仕事がないから６時か７時には退社。他の人はもっと残業しているが自分は何も出来ないので早く帰るしかない」毎日だった。

上司・先輩は多忙を極め，２年目からはOJT指導役もいない。周囲への気兼ねから，質問や相談は控えて働くうちに，次第に「２年目なのに，自分は，２年目の社員としてできるレベルにはない」と感じ始め，自己効力感は学生時代とは別人のように低くなる。自分が期待通りの充実感をもって働けない原因について，ＣＦ１は次のように語る。

> （現在の仕事に）興味ないっていうか…。たとえば，企画を考えるときによその事例を比べたりするんですが，一般的な感覚しかなくて。日本のウェブを見ても良し悪しの感覚がわからない。感覚？同じ仕事でも，例えば，HPの来訪を増やすための業務を，思い込みかもしれないけど，もし中国でやっていたら自分の感覚？主観？を活かしてもっと取り組めると思う。（IT企業勤務・ＣＦ１）

もともと，IT業界への関心ではなく，母国への進出計画に惹かれて入社したこともあり，外国人という特徴を活かした業務への希望は人一倍強かった。

> それほど興味を持っている業界じゃない上，自分は外国人であることを完全に無視されるような，日本人と同じことを要求されるので。自分の興味ある業界ではないのと重なっているのでこんな状況になっているんじゃないかな。どっちかひとつであればまだできるのじゃないかな。（同・ＣＦ１）

本人は，自分が２年目として一人前に働けない理由を上記のように考えたが，『一人前に働くこと』

と『日本人と同じように働くこと』は同義なのだろうか。

⑸ 勤務先企業の現実と適応を促進するもの

ＣＦ１と同じく，母国関連業務を希望しつつも，全く無関係の職場に配属されたのがＣＦ２である。彼女は，大手航空会社に総合職として入社後，航空券販売子会社へ出向して国内航空券の営業として配属された。同社は１万3000名ほどの社員数だが，総合職の採用は毎年30名である。彼らには，関連会社への出向や空港など多様な部署を２，３カ所，数年ずつ経験し，７～８年後は本社に戻るという平均的なキャリアパスがあるという。

指導役は，彼女曰く「お二人ともすごく仕事，大好きな人で，教育熱心」な３年目の男性営業マンと営業課長で，週に１回，彼女が作成する資料に沿って最低１時間，３名での振返りが行われた。日常でも，業務はもちろんのこと，業務とは無関係と思われるルールやマナーまで細かい指導を受ける。なぜ新人の自分が歓送迎会の幹事なのか，デスクで脚を組むな，先輩や取引先に飲みに誘われたら断ってはいけない，等々。彼女は，時にぶつかりながらも，質問を繰り返した。その度に先輩からは，宴会の幹事は，何もできない新人にも役割を与え，お伺いを立てる部長や課長との接点もできるから，脚を組むのは中国では問題なくとも日本で接客時にこの動作をしたら顧客に横柄な印象を与えてしまうから，と一つずつ丁寧に説明を受ける。プライベートを浸食する職場の飲み会には，中国式に『仕事ではないから行きたくなければ行かなくてもいい』と考え，“断らないのが常識”という先輩の説明には強い抵抗を感じたが，ここまできめ細かに指導してくれる先輩がそこまで言うなら，と試しに参加してみると，そこには新しい発見があった。

> （飲み会に）行ったら行っただけでもう本当に次回の仕事がスムーズにいけるような気は，実感できました。行ったら，別にそこまで何かすごいことをやらないといけないとか，全然求められてないし，単純にこの２時間を一緒に過ごすということだけでもう人間関係が円滑になるっていうことを考えると，すごくこの時間を使うメリットがあるなって感じるようになりました。（航空会社勤務・ＣＦ２）

彼女のＯＪＴ指導担当者２名の指導は手間暇を惜しまないもので，週一回の振り返りが３時間に及ぶこともあった。このような育成ができる理由として，企業規模や経営状態に起因する高待遇があることは否定しないが，ＣＦ２は自分のＯＪＴ体制を，繰り返し「ラッキーだった」「多分私だけ」「（他は）私ほど手厚くない」と表現している。

> これ（ＯＪＴ）は完全にカスタマイズっていうか，本当にそれぞれのＯＪＴのキャプテンとマネジャーがどういう人，によって違います。例えば，週に１回，振り返りをするのも３人で決めたことです，最初の時。（中略）（自分への指導が全社的なＯＪＴ手法）ではないです。同期でいうと，ちょっと違う部署で話は違うかもしれないですけど，全然こういうの，ない子もいます。（同・ＣＦ２）

つまり，同社に総合職として採用された外国人社員の全員が彼女のような指導を受けるわけではない。調査当時（入社２年目），同期の外国人社員で辞めた者はまだ居なかったが，「ひどく落ち込んで，本当に毎日『辞めたい，辞めたい』って泣いてる子もいます」と言う。それに比べると，うまく適応したように見えるＣＦ２だが，配属の決定直後は，なぜ中国人の自分が国内航空券の販売営業をしなければならないのか強い疑問を感じたという。

> その時は，「必要あるの？」ってすごく思ったのと，「あれ？　なんで，私がよりによって，この部署に入ったの？」っていう，すごく，なんか人事に対しての恨みというか，「ここ，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な」って思ったんです，最初の半年間ぐらいは。つらかったんです。２年目から実際に担当（企業）を持って，今，半年ぐらいたったばっかりなんですけど，実際にやってみて，振り返って「その１年目の訓練って必要あったな」って，すごく思います。（同・ＣＦ２）

どれほど日本語に堪能な留学生でも，日本の地理や歴史は，ほぼ例外なく弱い。しかもＣＦ２は，顧客はすべて日本の旅行会社という営業職に配属された。日本語で，国内各都市への航空券を，日本人の旅のプロに販売する。その時，外国人社員という特徴は，不要どころか，逆にデメリットでしかないだろう。しかし悩む間もなく，ＯＪＴ指導者からは，都道府県ごとの空港はもちろん，全国の観光地・名産品なども「分かんないと，この商売，できないので」と言われ，やむなく日本地理の独学を始める。試行錯誤の末，出張や旅行で体験的に覚える方法を思いついてからは，日本人の小学生レベルだった地理の知識も飛躍的に増え，２年目には営業として独り立ちして担当企業を持てるレベルとなった。

このプロセスを，ＩＴ企業に入社した先ほどのＣＦ１と比較してみたい。同じく入社２年目だった彼女は，自分は日本人ではないので日本人対象のウェブページ制作でいいアイディアは思いつかない，と自信のなさを語り，もしどうしても自信の持てない業務や外国人らしさが不要な業務に取り組まねばならないなら，将来の目標や明確なキャリアプランが欲しいと語る。

> 私はやっぱり外国人だから，というかんじが強くて，将来的に，（あなたには）国際的な仕事をさせたいので，具体的にこういう領域の経験を積んでいってもらえたら，という設計があれば…。（ＩＴ企業勤務・ＣＦ１）

これは，ＣＦ１に限らず，日本企業に入社した多くの元留学生から聞く嘆きである。本研究の対象者でもＶＭ１が全く同じ発言をしている。しかし，多くの日本企業がメンバーシップ型人事を続ける現状では，外国人社員もその枠組みに則って，入社企業でゼネラリストを目指すのが無理のない選択のように思える。つまり，どこに配属されても，まずは「日本人扱いへの抵抗保留」をし，与えられた業務で平均的なレベルに到達することを目指す，という姿勢である。ここで外国人としてのハンディを克服し，その成長に手応えが得られると適応が促進される。その典型例が，前述した国内線航空券販売営業のＣＦ２である。彼女にはおおよそのキャリアパスが把握できるという幸運はあったが，ひとまずは学んでみようという姿勢があり，それを促すＯＪＴ指導者にも恵まれていた。

ところで，ゲーム会社に勤務するＨＦ１は，「やりたい仕事」や「希望する配属先」について次のように語っている。

> （新入社員の中には）私みたいに「特にどこかに行きたい」って思ってない人も，いたりするんじゃ

ないんですかね。（中略）自分が分からないところに適性があるかもしれない。やりたいことと向いてる仕事は違うときは結構あると思うのです。なので，配属されてやってみることはいいことなんじゃないかなと思ったりします。（ゲーム会社勤務・ＨＦ１）

ＨＦ１は，やりたい仕事が必ずしも向いているとは限らない，という現実的な判断に基づき，配属先の人事部の業務に淡々と取り組んだ。彼女の考え方を拡大すると，外国人社員だから国際関連事業が向いているとは限らない，ということになるのかもしれない。ＨＦ１と同様の発言をしたのが，ＣＦ３・ＣＦ４の２人である。彼女たちにも，「営業じゃなければどこでもいい」（食品メーカー勤務・ＣＦ３）という程度の希望はあったが，それ以上の強い希望はなく，入社後はそれぞれ経理（ＣＦ３）と不動産管理業務（ＣＦ４）に配属された。

３人とも２～３年目の先輩がＯＪＴ指導者となり，職場環境でも「会社の社内の人間関係とか，そういう面って特に困ったりすることもないし，伸び伸びと仕事ができている」（ＣＦ３）と語った。彼女たちには，入社後に現れるギャップのカテゴリー二つが現れていない。ＣＦ２は自分が考える外国人社員の強みを次のように説明した。

日本人って結構，流されやすいというか，「みんなこう考えています」って１人がこう言ったら，みんなそう言う傾向が多いじゃないですか，人によるんですけれども。でも，多分，違う国の人だから，そもそもそういうふうに考えてないから，そういう面で留学生，外国人は役に立つんじゃないかと思います。もちろん，語学力とかそういう面でも役には立つと思うんですけれども，それは日本人もすごい中国語がペラペラの人もいますので。（食品会社勤務・ＣＦ３）

確かに，外国語ができる人材なら，留学生に限らず，昨今では日本人学生でもいる。外国人社員としての強みを，使用可能言語や母国事情に関する知識といった表層的な能力と捉えず，行動規範や価値観にもとづく特徴（ＣＦ３の場合は“他者と違っていても自分の考えを主張できる”こと）と考えるならば，「日本人と同じ」業務への配属でも，自分らしさを否定されたと思わずに済むだろう。

外国人社員の配属時の反応でしばしば現れる「日本人扱いへの抵抗」感とは，外国人である自分の強みをどこに見出すか，その個人の認識次第で生じるのかもしれない。

⑹ まとめと考察

本稿では，元留学生で日本企業に入社した文系総合職の若手外国人社員を対象に，最初の配属先での業務内容，職場環境，本人の取り組み意識などを中心に半構造化インタビューを行い，彼らが①職場の何を支援もしくは逆風と感じるのか，②それらが勤務の取り組み姿勢にどのような影響を与えるのか，をリサーチクエスチョンとし「元留学生の文系総合職外国人社員の認識と職場環境による適応状況」というプロセスのモデル化を試みた。

その結果，次のような適応プロセスとその構造がある程度明らかにされたと考える。まず，入社後の配属によって，「大卒優秀人材としてのギャップ」と「外国人高度人材としてのギャップ」のカテゴリーが現れることがあり，両者が重複して現れる・ひとつ現れる・いずれも現れない，と反応の分かれる段階がある。そしてその後は，本人の「外国人扱い」への対応，職場の育成・支援体制の状況によって，意欲と適応状況に違いが発生することが示された。つまり，明らかに外国人が苦手と思える業務に配属されて“日本人と同じ”を求められることが即，適応を阻害するという単純なプロセスではなく，その配属の意味を外国人社員自身がどう解釈して学習行動に繋げるか，さらには，ＯＪＴ指導者など本人をめぐる職場環境からの影響関係を含む複雑なプロセスであることが判った。

但し，そのような個人の，各職場における適応プロセスの大きな背景として，日本とアジア各国の雇用制度上の特徴が異なること，さらに，同じ日本企業といっても，企業ごとに人事的な風土が異なる点も考慮しなければならないだろう。

まず，冒頭で述べた通り日本とアジア各国の人事システムには，メンバーシップ型か，ジョブ型か，という大きな違いがあり（濱口，2013），今回の元留学生たちの母国も，全てジョブ型人事が主流の国であったことには注意しなければならない。また，各国の大学進学率や出身大学を考えあわせると，本研究で対象とした元留学生たちが平均的な留学生集団よりエリート志向が強かった可能性は否めないが，外国人社員の日本企業における組織社会化では，社会における大きな人事システムの違いが入社直後に感じるギャップを日本人社員の場合よりさらに深める可能性はある。

次に，人材を自社にあわせてじっくり育成するか，即戦力歓迎の実力重視でいくか，という企業の採用・育成方針の違いも見過ごせない。例えば，うまく適応したＣＦ２の大手航空会社でも，彼女のような総合職社員は毎年わずか30名ほどで，それを７～８年かけて複数部署で育て，一人前になったところで本社に戻す。一方，葛藤の続いたＣＦ１のＩＴ企業は実力主義を貫いており，グループ企業との合同採用ではあるが，近年は600～1000名という大量の新卒採用を行っている。２人の外国人社員が直面した配属は，少数精鋭でじっくり育てるか，大量採用で本人の自主的な成長に任せるか，という点でも対照的な事例だったと言えるかもしれない。

本研究では，日本企業の社員育成の様態がさまざまではあることを改めて確認し，その上で，各環境に置かれた外国人社員の適応プロセスにも，順調なケースとその逆があることを示した。今後，日本企業に入社する外国人社員がより多く，順調に適応するにはどのような方策が考えられるのだろうか。目下のところ，入社時の配属によって生じたギャップの解消は個人の資質と個々の職場に委ねられているが，入社前の部分を工夫することで，企業と外国人社員のミスマッチを防ぐ可能性はあると考える。例えば，多くの留学生が内定までの作業に目を奪われがちな就職活動のどこかに，入社後の育成・支援の傾向や特徴までを考えて会社選びをするよう促す機会を大学の就職支援に加えるのは一案であろう。

⑺ 今後にむけて

現在，日本企業における外国人社員の採用は，日本人社員に比べるとごく少数に過ぎないが，今後も増える可能性はあり，彼らを対象とする研究の必要性は高まると予想する。本稿では，若手外国人社員のインタビューデータに基づいて分析を行ったが，次は企業側，特に人事担当者に対する研究も必要と考えており，既に新たなデータ収集に着手している。さらに，本稿で対象となった外国人社員のうち数名に対しては引き続き調査を行っており，今後，データが揃ったところで新入社員から中堅社員へ移行する際の，時系列の変容についても分析する予定である。

今後は，こうした複数の研究を手がけていき，将来的には，大学における留学生向けキャリア教育の開発につなげていきたい。その際，企業に対して外国人人材の活用について提言を試みる必要もあるかもしれない。引き続き，日本における外国人社員の採用と育成はどうあるべきなのかを検討していきたいと考えている。

※本研究は平成24～26年度科学研究費基盤（c）「アジア系外国人社員の早期離職を防ぐためのアクションリサーチ：文系総合職社員の場合」（課題番号24520583，研究代表者 鈴木伸子）の研究成果の一部である。

*1　尾形は，組織社会化のうち，文化的社会化に影響を与える存在として上司・同僚・同期の中では同期社員を挙げ，職業上のスキル面における職業的社会化に影響を与える存在としては同僚を指摘している（尾形，2013）。

*2　それ以外の3名は，既に日本企業を退職して帰国した者と研究協力が得られなかった者である。

*3　この分析方法について木下は「限定性を明確に設定した上で，その範囲内に関しては人間の行動の説明と予測に関して十分な内容であり，かつ，数量的研究方法による結果と比べたときに優れた説明力をもちうるものである」と述べている（木下，2007：27）。

*4　愛知県内の大学に在籍する留学生2271名を対象に調査を行い，829名から回答を得た。そのうち，「卒業後は日本に残って就職する」と回答した者が369名いた（あいち学生支援コンソーシアム日本学生支援機構名古屋支部，2004）。

《参考文献》

- あいち学生支援コンソーシアム日本学生支援機構名古屋支部，2004「『外国人留学生の就職に関するアンケート』の集計結果について」第一法規編『大学と学生』9号，46～55頁
- 五十嵐泰正，2013「『高度外国人材』とは誰か」NPO法人Posse編『Posse 新世代のための雇用問題総合誌――特集 安倍政権はブラック企業を止められるか？』20号，堀之内出版，93～98頁
- 尾形真実哉，2013「上司・同僚・同期による組織社会化プロセス」金井寿宏・鈴木竜太編著『日本のキャリア研究』白桃書房，197～222頁
- 木下康仁，2007『ライブ講義M-GTA――実践的質的研究法　修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂
- 郡司正人・荒川創太・奥田栄二，2009「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，独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 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」異文化間教育学会紀要編集委員会編『異文化間教育』39号，異文化間教育学会，92～108頁
- 高橋弘司，1993「組織社会化研究をめぐる諸問題――研究レビュー」経営行動科学学会編『経営行動科学』8巻1号，1～22頁
- 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
- 中村良二・渡邊博顕，2013「留学生の就職活動――現状と課題」『JILPT 調査シリーズ』No. 113，独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 濱口桂一郎，2013『若者と労働――「入社」の仕組みから解きほぐす』中公新書ラクレ，中央公論新社
- 渡邊博顕，2013「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」『JILPT 資料シリーズ』No. 110，独立行政法人労働政策・研修機構
- 外務省，2004「平成15年度委託調査『我が国とASEANの留学生交流のあり方に関する研究』報告書」2004年3月31日発表（http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/culture/hito/ryu/asean_kenkyu_z.html　2014年12月1日アクセス）
- 経済産業省，2011「アジア人財資金構想」（http://www.meti.go.jp/policy/asia_jinzai_shikin/　2014年9月26日アクセス）
- 厚生労働省，2014「市場分析レポート第28号・外国人留学生の採用意欲調査の結果について」2014年2月28日発表（http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/roudou_report/dl/20140228_01.pdf　2014年9月26日アクセス）
- 法務省，2013「平成24年における留学生等の日本企業等への就職状況について」平成25年7月31日発表（http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00067.html　2014年12月1日アクセス）

Non-Japanese Identity of Foreign Employees and the Instructing and Supporting Ways of Japanese Companies:

Through the Interviews of Former International Students who were Hired as Management Trainees

SUZUKI Nobuko　*Waseda University, Center for Japanese Language*

Key Words: foreign employees, former international student, Japanese company

The author conducted a survey of young foreigners who graduated from Japanese universities and work for Japanese companies, and investigated what they feel is supportive or unsupportive when they start learning their work and when they adapt themselves to their new environment, and what will be affected on the adaptation to their work of place and their attitude toward their work. A qualitative analysis was conducted through M-GTA method, based on semi-structural interviews on 10 foreign employees, and the author developed a structural model, which shows that they suffer from their deviation from being international employees or deviation from being top-level employees, depending on the environment of their place of work. The author argues that this is influenced by three factors; that is Japanese promotion system, the instructing and supporting structure of each place of work, and the employees' negative attitude toward being treated similarly to Japanese workers and their attitude toward their type of work.