

第2章 ヒアリング調査結果

1 はじめに

(1) 調査の目的

ここでは、事例数は多くないが、これまで実施した聞き取り調査結果の骨子をわれわれの準備した項目によりまとめておく。これらのヒアリング調査を実施した趣旨は、より多くの留学生に日本で、日本企業で働いてもらうようにするためには、何をどのようにすればよいのかを探るためである。その前にまず、留学生たちを受け入れる企業のこれまでの取り組みと現状の考え方、そして送り出す側の大学側の就職に対する取り組みを明らかにする必要がある。

われわれが実際に聞き取りを実施できた事例数は、時間的な制約条件もあって決して多くはない。企業調査に関しては、調査対象の企業を選ぶ際に、留学生の採用に積極的な姿勢をもつ企業が集まっているウェブサイトなどを参考にした。むしろ、積極性には相当程度幅があり、日本人学生とは別枠で留学生採用を行っている企業から、今後は採用を考えるという方針を表明する企業など、様々である。

そうした企業に対して、調査依頼をする中で一つ明らかとなったのは、わが国を代表する巨大企業であっても、人事部の中で留学生採用の担当者は、一人ないし二人といったごくわずかな人数で対応しているという現状であった。「調査に協力したいのはやまやまだが、担当者の出張が続き、本社に戻ってもほぼ一日中会議に入っているので」といった返答が返ってくる企業が多かった。そうした事情からも、現時点で話しを伺える企業は少数であった。

大学の就職部、キャリアセンターへの聞き取りに関しては、まず各校のホームページなどから、留学生の就職支援に関する基本的な情報を収集した上で、インタビューの依頼をした。大学の規模も相当程度違いがあるが、就職支援の中でも、特に留学生支援が業務の中心となっているという担当者は、企業の場合と同様で、各組織中一人ないし二人という場合が多かった。当然のことではあるが、就職支援部署で業務の中心となるのは、日本人学生の支援である。後で述べるように、学生全体の就職を支援する中で、日本人学生と共にいかにひとまとまりとして支援していくのか、その一方でどうしても留学生のみを支援しなければならない側面では、どういった対応をしていくのか、それぞれの大学で試行錯誤をしながら対応を検討しているのが、現状である。

企業の人事部へのインタビューは、人数は多くなくとも、採用の実績が確実に積み重ねられた状況について聞き取りに応じてくださった、全体の中では非常に数少ない事例である。また、大学への聞き取りも、基本的な状況は同じである。よって以下に報告することは、今後の方向性を考える際、どういった視角がより重要となるのかを検討するための試みである。

(2) 聞き取りの構図と調査項目

本書の冒頭でも述べたとおり、本調査の目的は、留学生がわが国企業に就職している現状を把握し、より多くの留学生がわが国で、わが国企業で働いてもらえるようにするためには、どういった点が足枷となっているのか、改善していけばいいのかを明らかにしながら、今後の方向性を探ることにある。明らかにすべきなのは、採用の経緯から、現段階での実績、実際に社内で働いている様子・状況、日本人社員とは異質と捉えられている点、今後に向けての課題など、留学生を採用して、実際に業務を担当させる一連の過程である。

周知のとおり、企業を取り巻く環境は、刻々と変化し続けている。景気の低迷が続く中で、人材の採用を徹底して絞り込むことは、一面では企業として当然のことであろう。例外的な企業を除けば、採用枠は確実に狭まっている。日本人学生の採用も厳しい状況が続いている中で、異質な人材として留学生の採用を進めるとすれば、そうした決断に至る経緯や全体の採用枠の中での位置づけなど、具体的な採用計画の全体像を確認する必要がある。

その上で、検討が必要となるのは、元留学生たちに割り当てられている業務や、現在の仕事ぶりへの評価、今後の育成やキャリア形成の方針や見込み、そして、実際に一緒に業務を担当する中で日本人従業員と異なると思われる点、現時点における今後の展望などである。そうした作業により、企業側から見た留学生採用・元留学生の働きぶりに関する課題を整理することにしたい。

一方で、ただでさえ厳しい就職戦線の中で、留学先のわが国で働こうとする時、どういった点が問題となるのかを、支援する大学側の就職支援部門、キャリアセンターへのインタビューより明らかにしたい。元々留学生たちは、本当にわが国、わが国企業で働きたいと思っているのか、働きたい場合には、どういった点を重視し、あるいは戸惑いながら就職活動を行っているのかなどを明らかにする。その上で、企業からの採用希望状況に対して大学としては、現在どういった支援を行っているのか、留学生側からはどういった要望が出ているのか、留学生を支援する中で、企業や行政に対してさらにどのような支援を望んでいるのかを確かめる必要がある。こうした観点から、企業3社、大学7校のヒアリング調査を実施した。次節以降がその骨子である。

(3) 分類に関する基本的な考え方

聞き取り内容を整理するにあたって、その記録をただ羅列するのではなく、何らかの基準に従って、おおまかな分類をしておくことが必要となる。留学生ではない外国籍社員の採用実績なども含めて検討しなければならないが、もっとも基本となる分類のポイントは、企業の海外進出、グローバル化に向けた経営戦略である。留学生採用に限らず、人事管理の方針は、そうした基本的な経営戦略の下で決定されていく。その点を念頭におきながら、各社のHPなど、入手可能な資料から社史・沿革なども勘案して、おおまかな分類を行っている。

いかなる巨大企業であっても、一足飛びに全世界規模での事業展開など不可能である。海

外進出、グローバル化の進展は、一般的には次のような経過を辿ると考えられよう。まず創業から国内での事業展開を行い、初めて海外での事業活動を目指す瞬間が必ずある。その上で、進出先が2ヶ国、3ヶ国となり、徐々に多極化していく。進出先が一定のエリアとして認識できるようになれば、その地域・エリアの統括会社が設立される。最終的には、複数のエリア統括企業を本社がまとめる機能を果たす段階にまで到達して、真のグローバル企業の誕生と言えるであろう。むしろ、こうした筋道や過程を必ず通過する訳ではなく、様々な展開過程があり得よう。ちなみに、A、B、C社の創業年と、初めての海外進出年・エリアは、図表2-1のとおりである。

図表 2-1 創業年と初めての海外進出時期・エリア

	創業年	初めての海外進出年	進出先
A	1905	1997	マレーシア
B	1960	2004	アメリカ
C	1918	1959	アメリカ

そこに見るように、海外・グローバル展開という意味では、基本的に、A、B社などは取り組みを始めたのが比較的最近であり、C社は相当長い期間の経験を重ねている。初めての海外進出を図るためには、たとえば、そのエリアに詳しい人材や、より積極的に「開拓」をしていくことが可能な人材が求められよう。新たな地域へと進出・参入する際も同じであるが、その段階を経て、一定程度の広域圏でのビジネス展開が可能となれば、一定の基盤の上に、さらに事業展開・拡大が期待できる人材が必要である。

本来、留学生採用という問題を検討するのなら、こうしたグローバル人材の人事管理の全体像を把握した上で、その中での留学生の問題に焦点を絞ることが必要となろう。ただ紙幅の関係から、本報告では、あくまでも留学生に焦点を絞り検討を加えている。そのため、海外進出や展開の実績・経験・段階を踏まえた上で、より重要な分類のポイントとして、これまで留学生を採用した実績とその採用に本格的に取り組み始めた時期を合わせて、記録を整理している。

今回の記録の中では、A社、B社は取り組みを始めてからまだ間もない段階で、採用実績も少ない。C社に関しては、留学生のみに限れば、本格的な取り組みは他社とあまり変わらない状況にはあるものの、相当以前より、外国籍社員を採用した経験を重ねている。ここで取り上げようとする「留学生採用」に関わる問題を第一義的に検討するという観点からはやや異質であるが、関連情報として重要であるため、ここに記しておきたい。

2 企業調査結果概要

今回、話しを伺うことができたのは、計 3 社の企業である。業種は、3 社とも製造業である。各社の聞き取り内容は、後掲の付属資料（一覧表および各社の聞き取り記録）を参照いただきたい。A、B、C 社の記録を整理している。

以下では、採用から、実際の担当業務、キャリアや育成、留学生ならではの問題点、そして、今後の課題について、項目ごとにまとめていく。

（1）採用の経緯と実績、採用を含む今後の見込み

まずは、日本人とは異なる（であろう）留学生をなぜ採用しようとしたのか、その経緯を見ておく必要がある。

3 社中 2 社（A、B 社）に共通するのは、2000 年代に入り、経営方針が本格的なグローバル展開を目指す方向に変化してきたことにより、それに必要な人材を確保しようと、留学生採用を意識・開始していることである。従来採用してきた日本人学生とは異なる、まったく異質の人材が必要となり、それが留学生であったという回答が多い。後でも述べるように、実際の事業展開に必要であるという側面と、一種のショック療法として、採用を検討するという側面の 2 つの意味合いが考えられよう。

新たなグローバル戦略・展開のためとはいえ、一足飛びに大規模で広範囲に事業展開をすることなど、まず不可能である。そのためには、いくつかの段階が考えられよう。海外市場の限定されたエリアのみで事業展開を考える場合もあれば、あるエリアで試行の上、さらに展開拠点を増やしていくという場合もあり、そこで必要とされる人材の資質は当然異なってくる。また、何も実績も足がかりもない状態から初めて業務を展開する際に必要な人材と、それが一定程度進んだ上で、さらに別のフェーズへと移る場合に必要な従業員資質も、まったく異なるはずである。

より体系的な検討のためには、こうしたグローバル展開戦略を時期、段階、それまでの実績、展開の目的などによって類型化した上で、それぞれの場合にどういった人員が必要となり、それらが留学生採用とどの程度関連しているのかをみる必要がある。しかしながら、今回話しを伺うことができた企業の多くは、本格的な留学生採用を始めてから日が浅い。採用人数の実数が、1 ケタという場合も少なくない。グローバル展開戦略の初期段階にほぼ集中している。たとえば、「現在は、全体に占めるアジア地域の売上げはわずかであるが、それを将来的には 30% にしようとしている」（A 社）といった言葉に端的に表れているように、まずは初期段階に必要な人材を試行段階として採用し始め、今後一定期間は現方針を維持しながら、徐々に増やしていく段階にあらう。また、グローバル展開の一定の蓄積はあるが、さらにあらたな市場へと進出を検討するといった場合もあらう。いずれにせよ、短期から中長期にわたるさまざまな経営目標に照らして、それに必要な人材を確保する一環として、留

学生採用が位置づけられている。こうした採用とその後の具体的な活用実績が積み重ねられた上で、さらにグローバル戦略も、そのための採用戦略も、次の段階へ移っていくと考えられよう。

（２）採用基準・戦略

まず、留学生の採用に関しては、何らかの具体的な基準を設定しているか否かを尋ねた。以下にみるように、語学力を中心として、日本人学生とは異なる点に留意しながらの採用となっているが、一定の基準により単純に選考するのではなく、様々な要素を総合的に勘案した上での採用となり、その意味においては、日本人学生の採用と変わることはない。

留学生とはいえ、「基本的には、日本人学生と変わることはない」という回答が少なくない（A、C社）。それに加えて、日本企業の従業員として業務に従事するための人材であるから共通しているのは当然のことながら、「ビジネスが可能な日本語能力（もしくは、英語能力）を備えていること」であった。そうした意味合いをいかに表現するのかという点で、各社に若干の差異があるように思われる。

むろん、具体的な基準が示されている場合もある。たとえば、「日本語能力検定試験1級レベル」（B社）やTOEICに関して「TOEIC800点程度」（A社）などであるが、いずれも参考程度の指標といった意味合いが強い。このような基準を満たしていなければ採用の検討すらしないという訳ではない。採用基準としての語学能力は、あくまでも土台部分であり、それ以外の要素との総合評価になる。一定程度の基準があろうとも、きわめて概括的な目安となろうが、語学力そのものの評価が全体に占める比重は、各社ごとに濃淡があるように思われる。たとえば「TOEICの点数は***点以上が望ましい」という場合でも、「現実には、MUSTのレベル」という場合も想定しうる。これらを総合的にみると、最低限の基準は、具体的な指標の有無はさておき、コミュニケーションを取ることができるレベルの語学力ということができよう。

そうした基本的なレベルに加えて、担当業務によっては、より高度なレベルが求められる場合もあろう。顧客が個人の場合には基本的な会話で業務を遂行できるが、たとえば法人担当の営業職となれば、会話能力に加えて、「正確に書くことができる能力」は業務の性質上、必須となる。さらに一部の金融業などにおける業務内容を想定すれば、その業務を遂行する限り、日本語が不要である場合も想定しうる。日本語能力がゼロであっても、英語が流暢であれば採用となるケースも今後は考えられよう。

また、全体的に、日本人学生とは異なり、留学生に対する語学力の要求は、「ややハードルが高い」（A社）と表現する場合もある。

会話能力を中心とする語学力は、もっとも基本的な要素でしかない。各社がおしなべて強調するのは、それに加えて、他の従業員と一緒に働いていけるかなど、働く姿勢であるように思われる。そうした要素は、各企業で表現は異なるものの、「日本企業・組織に歩み寄る

姿勢」(A社)や、「社の経営方針に、基本的な考え方が合う人。成長性が見込める人材」(C社)といった表現になっている。言葉を基礎とした上で、社の経営方針をはじめ、他の社員が当然と思う考えを全く共有できないようでは、一緒に働いていくことがむずかしいのは当然であろう。生活様式まで含めて、様々な点で、いわゆるグローバル・スタンダードと日本の常識とがズレる部分はあるだろうが、留学生として実際に日本で生活をした経験があれば、そうした点もわかった上で入社してくるのでは、という期待があるように思われる。「仕事では独自性を発揮してもらいたいが、集団行動の足並みを乱すようでは困る」というのが、その含意であろう。こうした点を、「同じ組織の一員として一緒に働いていける人材であること」と読み替えれば、留学生に対してもごく当たり前のことが採用時の判断基準とされている。

(3) 担当職務、キャリア・育成

次に、担当職務については、ヒアリングをしたすべての企業で、「適材適所」、「日本人とまったく同じ」、「留学生というだけの理由で、職務を決定することはない」との回答であった。

ただ、この点も、「少なくとも、入社早々の時期には」という限定が付くように思われる。上でも述べたように、海外進出の戦略によっては、一定期間、業務経験を積んだ上で、現地(多くは、留学生の母国)で事業を展開する際に、貴重な戦力として位置づけられている。問題となるのは、経営側が、現地赴任までの期間をおおよそどの程度と考えているのか、現地でどのような職務を担当させようとしているのかという点である。

入社当初の研修をみると、「通常、7ヶ月ほどの研修を経て配属となる」(B社)など、数ヶ月程度の研修を終了した後に、正式な配属となる場合が多い。そして、日本国内での業務に就く。そのまま日本国内での業務が続く場合もあるだろうが、留学生を採用する最大の理由の一つは、海外への赴任である。その点についてみると、各社の回答は、相当程度、幅がある。どのレベルの職位になった時に赴任となるのか、ある程度の期間が想定されている場合から、「将来的には、担当分野で、母国において現地マネージャーとして働いてほしい」といった漠然とした方向性が聞かれる場合もあるが、具体的なパターン・期間設定は、何も決まっていないという場合まで様々である。

もっとも短い期間が想定されているA社では、「3年くらい経ったら、すぐに海外のビジネスに出せる」人材の育成が目指されている。ただこのケースでは、現地での管理職レベルが想定されている訳ではなく、現時点で海外へ赴任させた実績はない。また、「マネージャーとして赴任するならば、最短でも5年程度の(国内)業務経験が必要」(B社)という回答が、管理職として派遣する場合に想定されている、もっとも短い期間であった。

逆に、母国・出身国への赴任には注意が必要となる場合も考えられる。

現代では相当変化している可能性もあるが、以前の中国や韓国など、いわゆる儒教圏に赴任する場合に、中国籍・韓国籍の本社採用人材が、業務経験をそれほど積んでいない段階で

母国へ赴任すると、現地採用スタッフとの処遇の差がはつきりしてしまうことが問題になる場合があるとしばしば指摘されてきた。外資系企業の日本支社で働く日本人を想定すれば、本社からの派遣スタッフは異なる種類の従業員なんだと諦めて、その処遇の差を受け入れてしまうだろうが、中国、韓国ではそうはいかないであろう。さらには、儒教的な倫理観の中では、本社からの派遣とはいえ、若手が年上・目上の現地スタッフに対して指示・命令することは、容易いことではない。そうした状況にも対応できるまでの業務経験を積むとなれば、まずは国内で管理職として一定程度の経験が必要という考えもあろう。

このように、元留学生が母国を含む海外へ派遣される場合、まずは海外で業務に携わる経験をしてみるという場合から、管理職としてビジネスを統括する場合まで、その業務内容に相当な幅があると考えられよう。そして、これまでに従業員を派遣してきた実績の積み重ねによっても、派遣体制は変わり得る。元留学生たちに十分に力を発揮してもらうために、どのようなキャリア・パターンを想定し育成していこうとしているのか、その企業の人事管理全体の構想が問われてくる。

(4) 離職状況

離職状況を見ると、今回聞き取りをした企業では、何らかの見解の違いで即座に辞めてしまうということはなかった。特定・特段の傾向性という以前にそもそも離職が問題となるほどの実績がない状態であった。留学生採用を始めてから間もないA社では、ゼロである。

ただ、キャリア観の相違などにより、早期に離職する事例も散見される。B社では、2000年の採用開始以降、計8名を採用し、そのうち3名が離職している。3名のうち1人は、研修中に辞めている。その理由は、実際に勤務を開始すれば、即座に母国での勤務になると思いついていた社員が、一定期間日本国内で業務に携わらなければならないとわかった時点で、即座に退社したという。そのように、母国への帰国を理由に、離職するというケースは少なからず想定されよう。

留学生たちが、自分なりのキャリア観を持っていることは想像に難くない。重要なのは、採用段階、初期段階で、企業側が期待する働き方と、どの程度丁寧に摺り合わせを行うかであろう。手間暇かけて採用し、その直後に離職となったのでは、さまざまなコストのムダとなる。その意味で、留学生を含む外国籍社員の採用経験が豊富なC社の見解は参考になろう。

C社が現在の仕組みに制度変更したのは、2003年である。それ以前には、外国人社員を一定程度採用するものの離職者が絶えず、採用人数の3割程度が離職していたという。採用された外国籍社員から、「将来的なキャリアが見えない、いつになったら管理職になれるのか」といった質問や要望が絶えず、それに対して企業側があいまいな答えしかできていなかったという。その結果が大量の離職者であった。

そうした事態を経て現在は、外国人社員が配属となった初日に、担当部署の直属上司が「育成計画書」を作成する仕組みに変わっている。入社後、1、2、5、10年の間に、業務内容、

それに必要な研修などについて、企業側として「このようにしていてもらいたい」という計画書を本人に提示している。それを確認した本人の意向もふまえて、最終的な計画書が作成される。このように、業務開始の配属時に、直属上司との意思疎通を明確に図るようになり、仕組みが変更されている。

ある程度長期にわたる計画であるため、そのフォローアップも重要となる。本人が入社して2年ほど経過した後、本社採用チームが、本人、および、その直属上司の管理職に、状況をヒアリングする体制になっている。その際、当初の計画となんらかの齟齬が生じた場合には、人事、現場、本人が連携して、その計画を修正し、さらにフォローするのが現在の仕組みである。このように初期段階の意思疎通をていねいに図るようになってからは、それ以前に3割ほどにまでなっていた離職率が、5%程度にまで低下しているという。

少なくとも、今回調査した企業の事例からみる限り、「留学生だから離職傾向が高い」ということはない。より重要なのは、企業側が留学生側のキャリアプランをどの程度受容できるのか、あるいは、より早い段階で双方のキャリアプランをどの程度摺り合わせることができるのか、さらに長期的にその修正・フォローアップも必要になるという点であろう。

(5) 仕事ぶりへの評価

実際に業務を担当した働きぶりはどのように評価されているのであろうか。個々人の働きぶりはさておき、「固まり・全体」としての評価に関しては、「傾向を計れるほどの人数とはなっていないという意味で、「未だ評価する段階ではない」(C社)との回答が見られる。

それらは裏返せば、今後同様の採用を続け、社内で一定の比率を占める段階になって初めて評価が可能という意味であろう。C社の場合には、外国籍社員を採用してきた実績は長いものの、「現在の仕組みになってからの採用数はあまり多くはなく、しかも、若年層が多いため、現段階での評価はまだ難しい」という回答である。

その一方で、従業員個々人が実際に業務を遂行している状況・態度に関しては、概ね、高い評価がなされている。留学生という範疇に限定される訳ではないが、グローバル型人材として採用した従業員の働きぶりは、「非常に積極的であり、勤勉で、物怖じしない」という評価がなされている。その中でA社では、元留学生が優れている点として、「自分とは(文化的にも)異なる相手を理解しようとする姿勢」、「自分自身が成長しようとする意欲」を挙げている。

このようにみると、現時点で業務に従事している元留学生たちそれぞれの働きぶりという点では、その積極性を高く評価する声が多いようである。ただ、現時点では、企業全体ではきわめてわずかな比率に留まっているため、元留学生たち全体の評価ができるほどのデータが集まっていないといえよう。一面では、これまでの女性基幹職の登用とも似ている側面があるように思われるが、あらたな人材を受け入れ、その対応に組織の側が徐々に慣れていくプロセスとも言えよう。

（6）留学生の特徴、応募で気づいた点

企業人事部の観点からみると、留学生ならではの特徴や日本人学生が応募してくる場合と明確に異なると思われるのは、どういった点であろうか。

「日本人にない複眼的な視点を備えている。語学力に優れ、誰とでもコミュニケーションを取ることができる」（C社）などを積極的に評価する企業が少なくないが、より重要なポイントは、以下のような2つの見解が同時に見られる点であるように思われる。

それは第一に、「日本企業に採用してもらえるように、独自性・意欲を隠しすぎているのでは」という点である。いわば、就職のために、過度にジャパナイズされ過ぎているのではないかと、企業側は感じている。

A社担当者の以下のような見解が他社にも共通するように思われるが、たしかに、わが国における就職活動は、他国であまり類を見ない特殊な仕組みであろう。すなわち、開始時期が早く、エントリーシートやSPIなど、具体的な手順は相当複雑である。スーツや敬語も必要となる。留学生たちがそうした一連の就職活動を乗り切るために、一つの対処方法として形式を整えるのは、ある意味では当然のことである。しかしながら、そうすると、小手先のテクニックだけに目が奪われ、彼らのもっとも良い部分が活かされない、アピールされない、伝わらないという事態に陥ってしまう。「空気を読み、和を大事にして、もてなしの心を持って、ひとつ頭飛び抜けないようにしないと、合格しないのでは」と思い込んでいることを懸念している。

企業側が聞きたいのは、「なぜ日本に来たのか、留学経験をいかに生かしていくか」という留学のもっとも根本的な部分である。また、留学生の「成長したい、飛び抜きたいという意欲の部分」が魅力的だと感じている。一番良い部分が隠れてしまっていることは、留学生本人にも企業側にもマイナスにしかならない。

就職活動用の言葉を覚え、「日本企業に採用してもらいやすいように、『過度にデコレーションしてくる』ことが問題であり、大学側の支援がそうした実践的な部分に偏りがちとなるのは仕方ないかもしれないが、それは本質ではない」と、A社担当者は語っている。こうした見解は、C社にも見られる。「留学生を採用するのは、本来、日本人とは異なる個性を持っているからであり、『日本的留学生』なら、日本人を採用する」と明言している。採用にあたって、日本人学生と同様にグループ面談なども実施しているが、日本人と留学生では求めるものが異なるため、「そうした場を恐れずにチャンスと思ってほしい。良いものを持っているのだから」という点は強調されてよかろう。

ただ、こうした点は、留学生側だけの問題ではない。逆に、企業側に対して、なぜ留学生を採用しようとするのか、より根本的姿勢について再考を促し、それらをきちんとアピールすることを要請する。これが第一点である。

第二点として企業側が挙げるのが、「自らのキャリア観・見込みに固執しすぎではないだろうか」という点である。これは、企業の人事管理の仕組み全体に関わる重要な点であるが、

ここでズレがあれば、B社の事例に見られるように、研修期間中の離職や、業務を担当した後でも離職するという事態につながりかねない。今回のデータを見る限り、将来的なキャリアプランや職種を限定して、その保証を求めながら応募してくる学生に対して、そうした要望を受け入れた上での採用した事例は見られなかった。

こうした点への対処としては、明確な情報提供と摺り合わせに尽きるように思われる。採用段階では、キャリアプランを含め、どういった人事管理が実施されているのか、企業側から十分な情報提供が必要になろう。そして、採用の後、業務に就いてからは、直属上司と具体的なキャリアプランを検討し、双方で納得することが必須となる。その中には、一定期間の後、フォローアップすることも含まれる。留学生を採用する際には、日本人学生を対象とした場合、当然のこととして明記しないことまで、きちんと情報を開示することが重要となろう。

調査の際に比較対象としての日本人学生たちについての印象を尋ねると、概ね、「型にはまっている、答えが皆同じ」という回答であった。「恵まれてきた・与えられてきた世代で、どちらかといえば受動的。（学生生活について尋ねると一引用者）皆、ボランティア、スポーツクラブ、短期の語学留学など、答えが同じ」（C社）といった見解が示しているように、受験という競争に勝ち抜いた点は認めつつも、それがその時々の「対処能力」だけなのではないかと危惧しているように思われる。こうした日本人学生とは異なる存在としての留学生こそ、企業側が採用したいと思う人物像であり、それゆえに留学生でも、判で押したように、「母国との架け橋になりたい」という同じパターンの主張では、企業は納得しない。そうした「主張したいが悪い訳ではない。何ができるのか、本当に何がやりたいのかを考えることが大切。そうすることが、会社側と学生側双方にとって、幸せになるのでは」（同上）といった見解には、耳を傾ける必要があるだろう。

（7）インターンシップ

採用面接など、短い時間のみで、企業側と学生側とが、十分な相互理解に至ることは容易ではなかろう。そうした側面も含め、現在、増加しつつあるのがインターンシップである。

留学生に関するインターンシップを中心とした現在の取り組みを尋ねると、各社とも、徐々に取り組みを始める・増加させつつあるという段階であった。代表的な見解の一つは、A社担当者のいうように、「短い選考期間のみで採用を決定することがなくなるため、企業・学生双方にメリットがあるのではないか」という点である。A社のインターンシップは、企業研究の一部と位置づけており、実際の職業体験という意味で実施されている訳ではない。留学生を対象としたインターンシップを検討した一つの成果は、多くの学生がインターンシップに興味を持っていることがわかったこと、そして、留学生を対象とした場合、面接時の日本語の流暢さなどに左右されることなく、実際に一定期間一緒に働いてみることで、時間をかけてお互いに理解できる可能性があり、企業、学生双方がウィン・ウィンの関係になる

のではないかという。

実際の実施状況を見ると、受け入れ期間・体制に関しては、具体例は多くないものの、「約20～30名程度」（C社）といった回答が見られる。またC社ではその他にも、グローバル・インターンシップとして、海外の学生に日本に来てもらう仕組みが別途用意され、10名程度の学生に約3ヶ月間のインターンシップ・プログラムが実施されている。

このように、インターンシップの仕組みが徐々に広がりつつあることは確かであり、それが企業側・学生側の双方にとって利点が多いことが周知されれば、さらに制度化が進むように思われる。

（8）現状の問題点・今後の課題

採用に関する問題点とは別に、現状の問題点について、今後の課題と合わせて尋ねた。

留学生という異質の人材が同じ職場が増えていく際、彼らにきちんと職務を担当してもらえるように体制を整えていく必要がある。その際、もっとも重要となるのは、直属上司となる管理職であろうが、受け入れ側の管理職に対する教育・育成については、「十分な検討が進んでいない。将来的には大きな問題となろう」（A社）という回答があった。ただ現時点での受入体制は、こうした体制のほうが多数派であるように思われる。C社担当者の見解にあるように、まず「大切なのは、異質人材が職場にいることに慣れていくこと」であろう。その試行錯誤の中で、管理職の教育も含めた受け入れ体制の充実が進展するように思われる。

留学生採用に関しては、その人数を増やしていくという企業が多く、「現状の方針を続ける」（A社）との回答が見られる。A社の場合には、採用人数の2～3割程度を留学生で占めようとしたとのことであった。急激ではないにせよ、留学生採用は今後着実に増加していくであろう。

真の意味でのグローバル企業化が進展していくと、問題となるのは処遇の基準である。そうした試みにいち早く取り組んでいるC社では、一定階層以上の従業員に対して、既にすべて共通の基準によって処遇がなされているという。全世界の各拠点で、幹部候補生となる従業員に対して、すべて同じ処遇を供するというのは、グローバル企業として一つの形であろう。その一方で、「国に関係なく、全世界で統一した基準を作ることじたい、そもそも本当にいいことであるのか」（A社）という声も存在する。これはあくまでも、少々先の段階の課題であろう。

（9）その他の課題

その他の課題としては、留学生たちに対して、「就活の開始時期（が早いということ）を周知徹底してほしい」（A社）に端的に表れているように、就職開始時点の再考をといった趣旨の要望が聞かれた。グローバル化への対応をさらに進めなくてはならない一方で、採用期間の設定に関する紳士協定をきちんと守ったために、優秀な人材を外資系企業などに採用

されてしまうという状況、すなわち、「正直に対応すると、損をする仕組み」であるのなら、それは再考が必要となろう。ただこの点に関しては、基本的には企業と業界団体によって解決すべき課題と考えられよう。

また、留学生採用がさらに進展し、わが国企業への定着が進めば、本人のみならず、その家族が安心して生活できるためのインフラ整備も必要である。日本企業に勤めようとするれば、その住居の確保やそのための保証人の確保、医療や子供の教育問題など、外国籍の住人が生活しやすい環境や仕組みの整備が必要となる。特に、小さな子供たちに対する教育に関するサポートが不十分であることが原因となり、日本企業を退職して他国で働き始めるケースも見られるという（C社）。企業内のみならず、社会全体で、本当に受け入れを進めていくのか、あるいは、いけるのかは、本稿で検討できる範囲を超えているが、将来的に相当大きな課題となるのは確かである。

（10）小括

これまで見てきたように、企業が特に留学生を日本人学生とは異なる存在として、その採用を積極的に始めたのは、そう遠い過去のことではない。現在は本格的に留学生採用に取り組み始めた初期段階であり、試行錯誤や「摺り合わせ」の段階といえよう。企業のグローバル展開の段階によって、必要とされる人材も異なってくる。ヤマモト（2006）は、そうした人材を5段階に分けて説明している。移動範囲の狭い順に、国内から出る可能性がほとんどないローカル人材、海外出張はあり得るローカル人材、アジア地域など国をこえた地域で活躍するリージョナル人材、複数の国・地域に長期に駐在するいわゆるグローバル人材、そして、どこにいるか居場所や駐在の有無に関係なく、本来的にグローバルな人材の5種類である（pp.14～15）。その中でも特に日本企業では、グローバルとローカルの間中間的な存在としてのリージョナル人材が不足しているのではないかと、ヤマモトは指摘している（p.19）。今回の調査事例をみると、ローカル人材を海外業務に従事させる段階の企業や、本格的なグローバル人材の育成を図る企業まで、その状況は相当程度異なっている。その中で、評価や採用など、留学生の人事管理の問題を検討する際に、その前提としてグローバル展開戦略の段階を踏まえておくことは必須であろう。

評価と一口に言っても、グローバル展開戦略の関連からは、初めて海外で事業を展開しはじめた際の短期的スパンで見た場合と、相当程度の経験を積んだ段階で、中長期のスパンで見た場合とでは、留学生採用の意味も異なってくる。A社やB社で典型的に見られるように、グローバル展開の初発段階であれば、評価というのは、初めて採用した新しいタイプの従業員がどのように働いているか、その働きぶりに対する感想に近いものであろう。そうした観点では、元留学生たちが未知の世界で、自分たちとは違う人たちを理解し働く中で、自らも成長しようとするそのバイタリティを肯定的に見ていると考えられよう。それがさらに、本社から進出先に赴き、本社サイドの管理職として働き始めた場合には、また違う様相が展開

していくものと思われる。

一方で、グローバル展開を始めて相当程度の時間が経過している場合には、進出先での管理職として事業展開をするのか、その能力が問われると共に、さらにグローバル戦略が進展した場合には、本社のボードメンバーとして経営の中枢に入り、グローバル戦略全体を企画・統率できるか否かが問われてくる。そうした段階で、元留学生たちがどの程度の業務遂行能力を持っているのかは、現段階では未知数である。全体の中で、他とは異なる一定の傾向や個性を持つ集団として認知されて初めて、そうしたことが可能となろう。

留学生ではなく外国籍従業員の処遇という点では、C社は文字どおり世界中で優秀な人材を採用し、良好な業績を上げた場合には、本社ボードにまで昇ることができる仕組みを用意している。そうしたシステムにたどり着くまでには、実に長い時間が経過している。C社の事例で考えれば、創業が1918年、初めての海外進出が1952年、現在のグローバル規模の人材登用制度の取り組みが始まったのが2003年である。元留学生たちがそうした状況になるには、社内全体の人事管理制度の整備を含め、相当程度長い時間がかかるものと思われる。本格的な評価は、その段階になって初めて可能となろう。

それでもなお、企業側が留学生全般に対して、日本人学生とは異なる意欲的な姿勢、ハングリー精神、タフネスを積極的に評価しようとしていることは確かである。それでも、実際の採用にあたっては、そうした日本人とは異なる部分を、迎え入れたい・望ましい資質として明示しているのか、どのような手段・手法で判断しようとしているのか、入社後にはどのようなキャリアを歩んでいってほしいと思っているのか、そのための体制作りは十分なのかなど、一連の人事管理に関しては必ずしも明確にはなっていないように思われる。何よりもまず、採用に際して、日本人学生とは異なる個性や能力をきちんと見極めることができるような考え方、選考手法などを早急に検討する必要があるだろう。

参考文献

キャメル・ヤマモト 2006 『グローバル人材マネジメント論』、東洋経済新報社。

3 大学調査結果概要

留学生就職を支援する立場から、話しを伺うことができたのは、関東地方 4 校、中部、関西、九州が各 1 校の計 7 校である。企業調査結果と同様、各校に対する聞き取り内容は、後掲の付属資料にまとめているので、参照いただきたい。G 校から M 校までの記録を整理している。それらは、基本的には調査を実施できた期日により、まとめている。留学生に対する支援内容の広がりなどを今回の調査結果から一義的に判断するのは早計と判断したためである。

以下では、留学生を対象とした支援の開始時期、現在の支援内容、企業からの採用希望状況や具体的な支援の過程で問題となった点、企業や行政に対する要望などについて、項目ごとにまとめていく。

企業へのインタビュー結果とも対応するが、留学生の存在がクローズアップされてきたのは比較的最近のことである。大学側も、企業から留学生に関する問い合わせや採用希望が最近になって増えつつあり、それに徐々に対応を始めたというのが実情であり、現時点での支援内容には相当程度幅がある。日本人学生と同様に、一般的な支援は行っているものの、留学生のみを対象とした就職に関する具体的な手続きの支援に加えて、学内での企業とのマッチングなど積極的な支援を実施している大学はまだ少ない。

(1) 卒業後の進路

まず確認すべきは、元々、留学生たちが日本での就職を真に希望しているのか、そして実際にわが国で就職をしているのかという点である。

留学後の進路は、大別すると、進学するか就職するかの 2 つであるが、さらに、わが国での進学・就職であるのか、母国を含めた海外かで分かれる。学部生としての留学を終えてそのまま大学院へと進学する場合も少なくないが、ここでは母国や他国へとは移らずに、わが国での就職を考える学生の状況をみる。そうした希望を持つ学生たちは、大学によっても相当程度幅が見られるが、おおよそ半数が日本での就職を希望し、3 割程度が実際に就職しているという回答が多い (J、M 校など)。

一方で、就職に対する支援体制が相当程度整っている H 校では、全体のほぼ半数が希望し、そのほとんど全員が就職しているというケースも見られる。また、就職希望が全体の 40% 程度で、その他は出身国での就職を希望するなどの I 校の事例もある。

これらは、留学生の母国の状況によっても異なるであろうし、大学が留学生の就職に対して非常に積極的に支援をしているのか、あるいは、留学中に構築した友人関係といった点まで含め、様々な要素によっても異なるであろう。それでもなお全般的に共通して、留学生の中に「日本での就職を望む傾向が増えつつある」という認識が広がっているように思われる。

(2) 留学生が重要視する点、戸惑う点

留学生たちが就職を考える際、重視する点、実際に活動をした結果、戸惑った点について記しておく。大きくは、3点ほどにまとめられよう。

第一に、多くの留学生の母国には、わが国でいう「シュウカツ」という仕組みがない。多少の相違はあろうが、大多数の国では、大学を卒業してから（一定期間を経て）ようやく就職について活動を始める。早い場合でも、大学4年生になってから開始している。そのために、1年生に入学した直後から何らかの形で就職心得などを学びはじめ、3年生時には本格的に活動をするといった、彼らからすると極めて早期の対応に、根本的な戸惑いがある。

その上で第二に、わが国企業への就職を考える場合でも、留学生全員が、多くの日本人学生が考えるように、少なくとも入社時点では転職することなく一生その企業で働き続けようとする訳ではない点である。日本企業への就職は、あくまでも「その後の転職のための一つのステップであったり、起業のためのノウハウを習得するところ」（L大学）と捉えて、就職活動をする場合も少なくない。

第三に、わが国企業へと就職を希望する場合に、行動パターンとしてよく見られるのが有名企業志向であるという（G、K大学）。ただ、この点は、日本人学生もまったく同様であろう。留学生が特に有名企業に向かうのは、「その企業しか知らない」場合も多く、その企業が本国でブランド力を持っているため「将来的に転職が有利と見込む」（G大学）からであろう。

ただ、昨今の就職情勢を考えれば、大学側も大企業への就職を支援するだけでなく、別の戦略も必要となる。たとえばH大学では、学生たちに対して、有名ではないが優良な中小企業に目を向けさせる機会を設ける工夫もしている。商工会議所の会議に出席することによって、そうしたきっかけを作るなど、学生の希望を聞きつつ、実質的な就職に結びつくような工夫を始めている大学もある。それでもなお、学生たちの希望はこれまでと同様に大企業・有名企業志向であり、今後劇的に変化する兆しは見えていない。

(3) 企業からの採用希望状況

では現在、実際に企業から大学に対して、どういった働きかけがなされているのであろうか。留学生こそグローバル人材の卵ではないかと、企業が注目しているのは確かである。「ごく最近になって、問い合わせや採用希望が急増している」という声が、多くの大学で聞かれる。K大学担当者の言葉にもみられるように、「留学生を『日本人学生とは別枠で採用したい』、あるいは、留学生も『採用可』の、双方ともに増えている」と思われる。

今回、聞き取り調査を実施できた大学は、留学生たちの就職に前向きで積極的な大学である。これまでこうした働きかけがなかったという訳ではないと思われるが、それが最近になって特に増加傾向にあるというのが、大学側の認識である。採用希望のみならず問い合わせまで含めれば、かなり多数の企業が、これらの大学に対して働きかけている。概数ではある

が、その実績を聞いた限りでは、以下のような数値が並んでいる。「80社くらい」(G大学)、「100社程度」(I大学)、「200~300社程度」(M大学)、「400社程度」(H大学)となっている。もっとも多かったのはJ大学で、その数は約900社という。そうした働きかけが、すべて就職に結びつく訳ではないであろうが、企業側がより積極的に留学生採用に向かっていることは、明らかであろう。

こうした数量的な傾向とは別に、学生たちの属性について、企業側は相当細かな「限定」を付ける場合もある。その企業のグローバル展開戦略に沿った人材採用であろうことは想像に難くない。典型的な例は「急増しているのは、BRIC'Sからの留学生を採用したいという希望」(H大学)である。しかしながら、統計データでも明らかなように、中国からの留学生は各大学とも相当数在籍しているが、インドの学生は少なく、ブラジル、ロシアとなると、ほとんど在籍していない。H大学ではさまざまな点で、他大学とは異なるユニークな対応が見られる。たとえば、インドの学生をぜひ採用したいという企業からの要望に対して、そうした学生がほとんどいない場合に、インドの隣国であるバングラディッシュの学生や、南アジアエリアとしてスリランカの学生を推薦するなど、マッチングのチャンスを増やす対応がなされている。このように、企業からの要望を聞きつつ大学側からも提案するといった対応は、少なくとも現時点ではあまり見られないが、今後留学生がさらに増加した場合には、一つの選択肢として検討される可能性はあろう。

BRIC'S出身者を希望するという事例はあまり多くは聞かれなかった。より多くの大学で企業側の希望として聞かれた国名は、東アジア、東南アジアの国々である。具体的には、ベトナムを筆頭に、インドネシア、タイ、ミャンマー出身者に対する希望が多いと各大学の担当者が語っている。これらも、企業のグローバル戦略・方向性を表していると思われるが、G大学の話しにみられるように、「数年前までは、ベトナム、タイなどが多かったものの、最近では、インドネシアに関する問い合わせが多い。インドに関する要望は常にある」ことを考えれば、日本企業が今目指している国・市場がこういったエリアであるのかが浮かび上がってくる。

いずれにせよ、中国は元より、インド、ベトナム出身者に対する採用希望は相当多く、さらにインドネシアやミャンマー、あるいは、ブラジル、ロシアなどの出身者を希望する企業が確実に増えているようである。

また、留学生の出身国を具体的に限定せずに、たとえば、「ポルトガル語、スペイン語が堪能な学生を採用したい」といった希望が聞かれる場合もある。それらは今後、日本企業がヨーロッパ本土に進出をしていくというより中南米諸国における事業展開の準備をしていると捉えるほうが、より実態に即していると思われる。このように、企業側は、場合によっては相当な限定を付けて、いわば「細かなスペックを切った」上で、留学生採用をより積極的に進めようとしている。

また、企業人事部からの採用希望に加えて現在では、海外現地法人・海外拠点から直接求

人が届く場合もあるという（G 大学）。この事例は、中国の現地法人であるが、中国から担当者が大学に来て、中国語で説明をした例があるとのことであった。こうした留学生に注目しているのは、わが国企業だけではない。韓国や中国の企業が、G 大学に対して、説明会を開催させてほしいと要望している。現時点では開催されていないが、G 大学担当者が言うように、学生たちが入っていくのは「日本企業という市場だけではない」のである。ここでもあらたな競争が起こる可能性は少なくない。

（４）現在の支援内容

では次に、こうした企業からの働きかけを念頭に置きながら、具体的にはどういった支援をしているのかが問題となる。基本的な支援を中心に行っている大学から、細かな取り組みを重ね全学をあげて徹底した支援を行っている大学まで、その取り組みには相当程度幅がある。

学生たちが就職に向けて活動をしようとする際、もっとも基本的な支援は、就職に向けたガイダンスの開催や就職関連書類の書き方講座などであろう。どの程度細かな点までの支援が実施されているのか、あるいは、側面・後方支援の取り組みがどの程度の広がりを持っているのかが重要である。

就職支援プログラムを、様々なメニューを組み合わせる体系的に支援している例として、たとえば、L 大学の取り組みが挙げられる。全体ガイダンス、キャリア・セミナー、業界研究セミナー、企業セミナー、企業合同説明会、SPI などの筆記試験対策講座、自己プレゼンテーション会、模擬グループ・ディスカッションセミナー、さらには、他大学と共に英語による企業説明会を開催することなどである。単なる書類の書き方講座などと比較すれば、相当幅広い観点からの具体的な就職への支援プログラムといえよう。同様の取り組みは、J 大学でも見られる。こうした取り組みに加えてさらに大学全体にわたり、体系的なプログラムを用意しているのが、G、H、I 大学である。

G 大学に関しては、主たる取り組みとして、2008 年より開始された「就職活動支援コース」と「日本組織なじみ塾」がある。前者はおよそ 3 ヶ月間にわたり、外部から講師を招いて、自己分析、企業研究、応募書類の準備、面接訓練、マナー訓練などを行う取り組みである。1 回 1 時間半の講義・実習が、約 10 回にわたって開催される。その中で、企業関連の講義のみならず、エントリーシートの書き方指導や、グループ・ディスカッションの練習を行う、ビジネスマナーの取得講習を行っている。基本的な項目と思われるが、それを体系的に組み合わせる実施している。

そして後者の取り組みは、「アルバイトを通じて、日本企業の働き方を学ぶ研修プログラム」というユニークな取り組みである。外部の財団より助成されている。具体的なアルバイト先は、ファミリー・レストラン、コンビニ、飲食店などである。アルバイト期間中の賃金は規定どおり支給される。多くの場合、こうしたアルバイトは、留学生たちが生活のために

就くわけであるが、このプログラムはアルバイト中に改善活動・提案を考えさせることがユニークな点である。プログラムの説明会などを含めれば、およそ半年間にわたるが、月に1度、大学で集まって集合研修をしながら継続し、最終的に成果発表会で結果をまとめることが義務づけられている。

就職してから様々な機会に、学生時代に企業で実際に働いたことが役立つことは多々あろう。しかしそれ以上に、シュウカツのための実績になる点を大学側は強調している。就職面接の際、「学生生活でもっとも何に力を入れたのか」と問われた際、学生が「改善のために、他のスタッフと協力し、コミュニケーションやチーム・ワークを学びながら、成果を出した。人とは違う経験をした」と、自信をもって答えられることがいいのではないかと大学側は考えている。

H 大学では、取り組みの本体部分は他大学と大きく変わることはないものの、学生全体のほぼ半数弱を留学生が占めることから、入学後間もない頃から就職について考えさせ、意識を高めることを繰り返し、就職活動に入る前段階からていねいにプレマッチングを行うことで就職率を高めている。

留学生の出身国には「就活というカルチャーがない」場合がほとんどであるため、その点を繰り返し伝え、教えていかなければならないと考えている。そのため、入学時点で卒業後は日本での就職を考えているのか否かを確認し、検討している学生に対しては「卒業した後で就職活動をするのは、圧倒的に不利。特に、外国人の場合ビザの関係もあり、非常にむずかしいか、ほぼできない状態に近い。そのため、就活というものがあって・・・」という説明を、早い段階から繰り返すことによって、「日本で働くなら、就活が必要」という認識を持たせることに力点をおいている。そうした認識ができた後は、日本人学生と一緒に具体的な活動が始まる。

さらに特徴的なのは、**On Campus Recruiting (OCR と略記する)** と、事前の詳細なプレマッチングである。**OCR** については、昨今、導入しはじめた大学が見られるようになってきた。今回の聞き取り調査の中では、I 大学も実施している。その骨子は、企業側が大学に出向いてキャンパス内で採用活動をする、説明と選考を同時に行うことにある。

H 大学の場合、ある企業から、学内で説明会を開催したい旨の申し出があった場合、次のような対応をしている。その企業がもっとも採用したいと思っている人物像に近い学生の状況を調べ、学内の就職用 **WEB** 上にアップして、学生たちに告知しその説明会への参加を促す。その参加希望状況を企業側に知らせた上で、当日の説明会開催となる。参加希望の意思表示のみならず、学生の履歴書、レジュメなどの提出が求められる場合もある。企業側からすれば、応募状況、人数、応募してくる可能性が高い学生のプロフィールなどがわかった上で説明会開催と選考が可能になる。

九州という H 大学のロケーションを考えれば、学生側も大都市に出向いて就職活動をするコストを節約できるメリットもあり、企業側には上記のような、効率性の高い選考が可能と

なっている。

最後に、I 大学の事例である。I 大学と H 大学とは、同じ学校法人に属している。入学当初より、オリエンテーションの段階から、就職に向けて意識を高める工夫、それらが学生生活の途中で薄れることがないように、1、2 年生の段階でガイダンスを実施することなどは、H 大学と共通する部分が多い。

さらに I 大学では、「グローバル人材養成プログラム」を実施している。このプログラムは、産学連携を通じた 1 年間の体系的キャリア教育プログラムで、外国人留学生と日本人学生と一緒に受講する。内容は講座、グループワーク、インターンシップ、企業への成果発表会などで構成される。また、社会のニーズや必要な能力を分析し、日本で働くための基礎力を「基礎力アセスメント」として測定するキャリアシステムを開発・導入している。このグローバル人材養成プログラムでは、学生をいくつかのチームに編成し、テーマを与えて発表、討論を行っている。日本人学生・外国人留学生の双方が異文化と接し、協調を通じて異文化コンフリクトをいかに乗り越えるかを体験する機会になる。

G 大学の「日本なじみ塾」でもみられたことであるが、実際になんらかの問題に対して取り組み、困難な状況を打開した経験によって、学生たちが成長することが、こうしたプログラムの最大の成果と考えられよう。実際に、本プログラムの受講前後では、学生たちに確実に変化が見られるという。また、プログラムは企業からも評価されており、2010 年には参加者の 9 割以上が希望の進路に進んでいる。

I 大学では、留学生の就職支援は、個別支援に近いイメージで捉えられている。メールなどを通じて、就職部と留学生が密接につながっている。留学生限定の求人や母国に関連した求人があるときには、そうした情報提供を行っている。

このように、ガイダンス、説明会などの開催は、基本的で必須のプログラムと思われ、より特徴のある大学では各校独自の工夫を加えることによって、より充実した就職支援を実施している。このように、留学生を念頭においた就職支援の取り組み内容には、相当バリエーションがあることは確実である。

(5) 学生からの声

就職活動を終えた学生からどのような声が大学側に届いているのかを尋ねると、主として 2 つの側面があるという。

第一に、直接的には同じ留学生の後輩たちに対しての「決して諦めるな!」、そして「より積極的に、キャリアセンターや就職センターを利用すべし」という声である。そこには大学側への要望も含まれている。これらは、K、M 大学などからの聞き取り結果であるが、大学側の対応が消極的であったからではない。大学側が就職関連の情報を流しても、「留学生の中の相当数は、そもそもキャリアセンターまで来ない」(M 大学) ことが多い。そうした基本的な部分から改善点を考えることも必要となっている。「留学生を排除している訳では

ないが、よりいっそう『留学生の就職のための』という積極的なアピールが必要だったかもしれない」（K 大学）という担当者の声も聞かれる。いずれにせよ、よりいっそうわが国企業への就職を積極的に検討するのであれば、大学側・学生側双方がより密接な関係性を作ることが必要となろう。

一方で、学生側からは「もっとしつこく、就活スタート時期を教えてほしかった」などの意見もあり、I 大学などで実施されているように、ほぼ個人対応の仕組み・環境を設定することも一考に価しよう。

第二には、企業側への意見・要望である。就職活動を終えて、その中で経験したことへの違和感や疑問、今後の採用に向けての意見である。採用選考の中で問われることが明確ではないこと、本当にどのような人材を採用したいと思っているのか、その真意がわかりにくいという点である（G、J、K 大学など）。

極端な例を出すと、留学生に対して実際に「あなたを、漢字一字で表すと？」といった質問さえ投げかけられるという。日本人なら意図を汲んで、できるだけ積極的にアピールできるが、留学生は質問の意図・意味さえわからないため、答えようがなくなってしまう。自己アピールせよという要望に対して、自ら取得した資格やスキルについて語っても「そうしたことなく、あなた自身について話して下さい」と言われれば、やはり戸惑うことになる。他にも「学生生活で頑張ったことは何ですか？」という問いも同様である。即座に、いわゆるヒューマンスキルや人間性について問われていることまで、留学生には理解しがたいであろう。

一言でまとめれば、採用面接時の「質問がストレートではないので、何を答えればいいのかかわからない」ことが多いという点である。留学生採用を増やしたいと企業側が望むなら、採用・選考方法について、企業側が検討・改善をはかるべきである。

これから就活をスタートさせようとする現役学生からすれば、「内定が出た先輩や実際に日本企業で働いている先輩たちから生の声が聞きたい」という要望が各大学共通に聞かれるが、ガイダンスなどとは別の面で貴重な情報提供といえよう。学生がぜひ聞きたいと思っているのは、その企業が過去に留学生採用した実績の有無や人数などである。その点については、「企業への要望」のところで再度検討する。

（6）インターンシップ

こうした採用を補助・補完する仕組みとして現在注目を集めているのが、インターンシップ（IS と略記する）である。現段階での実施状況とその課題について、各大学から聞き取りを行った。おおむね、この制度の趣旨については、好意的に受け取られているように思われるものの、特に支援を行っていないという回答が多数派である。実際の取り組みとしては、大学側が積極的に関わりさらにこのプログラムを充実・拡充しようとする大学から、ほとんど何も支援は行っていないという大学まで、その濃淡は相当程度あるように思われる。

大学側の姿勢が顕著に表れる点の一つは、こうした取り組みが、正規の授業科目として認定されているか否かであろう。M 大学では、一部の 2 つの学部のみではあるが正規の単位として認定し海外での IS 参加を推奨している。

M 大学では、3 つのタイプの IS プログラムが用意されている。その一つは、M 大学学生が IS として参加できる、大学卒を企業から認められて、学生の選考を大学内部で決定するタイプである。昨年の実績としては、395 人応募（その内、留学生 7）で、182 人（同 4：学部 2、院 2）が決定している。他の 2 つは公募に対する支援であるが、A 型と称する市役所など、官公庁、書類のとりまとめまで学内で行い、選考は企業・組織に任せるタイプと、公募情報を告示するだけの B 型に分かれている。また、長期の IS に関しては、その大多数が夏期休暇中に実施されている。正規の科目として単位認定している学部では、当該学部生に向けて「8 月中、シアトルで 4 週間」といった情報を開示している。渡航先は、民間企業や NGO である。

また、実績人数の開示があった H 大学では、年間約 200 名が学校を通じて IS プログラムに参加している。その学校を通じたルートの外に、自己開拓で IS を経験する学生が約 100 名で、年間約 300 名の学生が、こうしたプログラムに参加している。

IS に関しては、この 2 校以外はとりたてて積極的な支援は見られなかった。「参加する学生はそれほど多くはない」、「留学生向けに特段の支援は行っていない。学生側からの要望も少ない。相談されれば検討する程度」、「受け入れ企業の情報は公開している」といった回答であった。よりいっそうの留学生就職支援のために、検討される余地はあろう。企業側の考えまで視野に入れた際、A 社担当者の見解にも見られるように、留学生を対象とした採用を短い選考期間で決定することがより難しいことも勘案すれば、日本人学生を対象とした場合以上に、より有効な仕組みとなりうる可能性を秘めているように思われる。いずれにせよ、学生本人の姿勢とその支援体制が、もっとも重要であろう。

（7）企業への要望

先ほど上でみた学生からの声に関連するが、一連の就活を支援する立場からみた企業への要望を聞くと、いくつかの重要な点で共通するのは、さらなる情報開示の要請である。「どのような人材がほしいのか、本当に採用したいのか、採用した後どのようなキャリアを提供可能なのか」といった点について、留学生本人を含む大学側はその明確化を望んでいる。

まずは、企業が採用したいと思っている人物像である。H 大学担当者の言葉が状況を端的に表している。すなわち、「（企業がほしいのは）『日本人の顔をした外国人』なのか、あるいは、『日本人とはまったく異なるキャラクターの持ち主』なのか」、その点を明確にしない限り、実際の採用は難しいのではないかという点である。以前は前者のパターンが多かったようであるが、現在は徐々に明確化され、この点で戸惑うことは少なくなっているとのことであった。

これは、企業の本気度とも関連している。留学生という、これまでとは異なる存在を、どこまで本気で採用したいと思っているのかということである。

留学生に対する問い合わせが最近特に急増しているものの、実際に大学側に対する求人の仕方やその表現には相当な幅がある。積極的な場合には「留学生を別枠で採用」と明示する場合もあれば、「留学生も採用可」とだけ記載している場合も相当数にのぼるといふ。ただ確実に、その2つのパターンとも増えていると、K大学担当者は言う。以前なら「留学生はちょっと・・・」という反応が多かったが、昨今は特に留学生採用に関する情報を明示していない場合でも、「結果としていい人材であれば採用する」という企業は増えているといふのが、K大学担当者の見解である。

就職活動をする学生側も、当該企業が留学生を採用した実績があるのか否かは、重要な情報であろう。門戸を広く開くと謳っていても、実績がない場合もある。「可能であれば、採用実績、人数などの提示が欲しい。受ける立場からは『安心感』につながる」といふ見解は、企業側が真摯に検討すべき課題の一つと思われる。さらには、過去の採用経験・実績に加えて、これまでに採用した人数、今現在、実際に在籍している人数まで開示されれば、よりいっそうの安心感を学生・大学側に提供することができよう。

最後は、将来のキャリアプランに関する情報の開示である。留学生たちは、さまざまな機会を利用して、志望する企業の情報を集めようとしているが、もっともわかりにくいのが「就職後に、実際にはどのように働いているのか」である。この点についても、ある程度の見込み・情報を開示する必要があるとの声が聞かれる。

会社説明会で、就職後については「入社すればわかる」と説明されても、学生側にはほとんど意味のない説明となる。日本人の学生と比べて多くの留学生は相対的にはあれ、日本企業の長期雇用に対する意識が希薄であるため、キャリアプランの予想がつかないようでは、相当な不安に陥ってしまうだけである。それが、就職面接の場で「何年経ったら、どの程度のポジションに就けるのか」といふ就労条件、処遇交渉になってしまえば、企業側・学生側双方にとって有益なことではない。キャリアプランのイメージに関するギャップを可能な限り埋められるような取り組みが今後ますます必要になるように思われる（K大学など）。

（8）その他の課題

最後に、行政などに対する要望を聞いた。大きくは、2つに大別される。その一つは、主として、経営側との調整が中心となるであろう、就活時期の設定の問題である。いま一つには、より基本的な支援の要請である。

「就活時期・期間を、より融通のきく弾力的な運用にしてもらえないだろうか」といった声は、多数の大学から聞かれた。現在のように「（3年の）12月開始で、（4年の）7月終了」という期間に設定されていると、その間は相当に忙しく対応が難しい。より多くの企業に出会えるチャンスを増やすためにも、期間の設定は工夫の余地があるのではないだろうか。

「就活期間を厳守することによって、優秀な人材を欧米系企業などに、先に採用されてしまうのではないか」という懸念があるのなら、今後の検討課題の一つとしてあげることができよう。これらは、やはり、企業と業界団体が検討すべき課題であろう。

いま一つは、国としてのさらなる支援をという要望である。今後、留学生倍増を目指すことが、国家としての方針であるのなら、留学生の就職に関しても、「基本的な枠組みや指針の提示、サポートなどがあってもいいのではないだろうか。現在は、各校個別に対応しているだけ」（K 大学）となっている。これらは「関係省庁の連携が必要」（J 大学）といった点とも密接に関連するが、一考に値しよう。

また、壮大な受け入れ体制ということではなく、より実現性の高いサポートとしては、ハローワークとの連携も重要であろう。M 大学は連携を強化中であり、ハローワークの利用の仕方を学生に伝え、東京外国人雇用サービスセンターの見学なども行っている。キャリアセンターもスタッフが限られて、日本人学生の面倒も見ることが必要もあり、留学生たちに対するケアで足りない部分を、こうした連携で補ってもらえればありがたいとの声であった。

こうした要望は、即座に対応可能な部分はあまり多くはないとしても、長期的には検討を重ねることが必要な問題である。その中でも、あまり大きなコストをかけることなく早期に実現が可能と思われるハローワークとの連携などから、検討を始めてもよいのではないだろうか。

（9）小括

現在、大学は、近年企業が留学生に注目し始めたことに急いで対応を検討し始めたところであるといえよう。それらは、企業側への聞き取り結果ともほぼ一致している。大学側も留学生送り出しの初期段階であり、試行錯誤を始めているのである。

しかしながら、支援する側の大学からみて、もっともわかりにくいのは、企業側が求めているのは「外国人の顔をした日本人であるのか、そうではなくて、日本人とはまったく異なるキャラクターであるのか」という点である。その点が明確にならない限り、留学生が日本企業に就職する際、具体的にどのような支援をすればもっとも効果的であるのか、迷うばかりであろう。「日本人学生とは異なる姿勢、ハングリー精神、タフネス」を本当に求めているのか、それをどういった手段で見極めようとしているのか、そうした点を企業側が少しずつでも公開していくことにより、大学側の支援体制・内容も、変化する可能性がある。まだ初期段階ではあるが、一部の大学では独自の支援プログラムを展開しつつあり、今後、さほど積極的ではない大学との差異は、徐々に開いていくように思われる。

4 むすびにかえて

今後の展望などについて簡単にまとめて、終わりとしたい。

①留学生就職に対する本格的な取り組みは、企業・大学双方とも、始まったばかりであり、両者とも摺り合わせ段階にあると考えられる。

②今後、企業側が必要になることは、留学生採用情報として「望ましい人物像を、より具体的に明確にすること」である。

その上で、採用後は、なるべく早い段階で、将来の具体的なキャリアプランについて、企業側・従業員側の双方で検討の上、納得性を高める工夫をすることが望ましい。

企業側の希望どおり、これまでにはない「異質な人材」として採用する限り、そうした資質を活かせる社内の仕組み、特に、現場では中間管理職の指揮命令下に入る訳であり、実際に仕事の指導をする管理職に対する指導・支援も、非常に重要である。

③大学に対しては、今後、より留学生の就職が増えていくことを考えれば、日常生活を支援する部署（国際センターなど）と就職の支援をする部署（キャリアセンターなど）とが、大学内部でより密接な連携をとることが必要となろう。

また、ハローワークなど、外部行政機関との連携を深めていくことによって、よりスムーズな就職支援に結びつく可能性がある。

④企業、大学が双方で、就職をよりスムーズに運ぶ工夫を重ねることで、今後、わが国企業への留学生受け入れは増加していくであろう。留学生本人も含めて、皆が徐々に経験を積んで慣れていくことが重要である。その上で、異質だった人材が一定数・一定比率に達したとき、企業の人事管理体系、そして、元・留学生の家族を社会で受け入れる体制なども、今とは相当異なる様相を呈するであろう。

