

# “こんなに優秀な人材を見逃していたんだ”

外国人留学生の採用を本格スタートさせた(株)ローソン・ヒューマンリソースステーションHR改革の曾我野麻理部長に聞く。

●先日、「(株)ローソンが来春に採用する新卒者のうち三分の一を外国人とする方針を決めた」との報道がなされました。今回の方針の内容と狙いを教えてください。

ローソンでは今春から外国人留学生の採用を本格的にスタートさせました。これまでも全国約八六〇〇の店舗ではクルー（アルバイト、パート）として働く外国人はいたのですが、それとは別に、本部の正社員として一〇人の外国人留学生を採用しました。採用者全体の約一割に当たります。来年は全体で一〇〇〜二二〇人の採用を予定していますが、このうち三〇〜四〇人程度を外国人留学生から採用したいと考えています。ただし、初めに「三分の二」という数字があるわけではありません。結果として三分の一になることもあれば、四分の一になることもある

と思っています。

また、今回の取組みは「外国人を増やそ



う」というところから出発したわけでもありません。これまでローソンの社員は九割が日本人男性で、女性社員は一割、女性管理職もごく少数しかいませんでした。コンビニを利用されるお客様は女性の方も多く、高齢者にもたくさん利用いただくようになったのに、このままの社員構成ではお客様のニーズに確に対応できないのではないかとという問題意識から、ダイバーシティ（多様性）を備えた組織に変わる必要性を感じていました。当初、女性社員数を増やし、定着を図り、積極的に登用することを目指しました。その際、社長から「外国人も採用してはどうか」という指示がありました。

戸惑いながらも、二〇〇七年六月にハローワーク主催の外国人留学生のための合同就職説明会に参加しました。東京と大阪を合わせて二〇〇人くらいの留学生がローソンのブースを訪ねてくれましたが、優秀な学生が多いのに驚きました。そのうち、一〇〇人くらいが当社の説明会に参加し、筆記試験を経て、約五〇人に面接を行い、最終的に男性四人、女性六人、計一〇人の採用を決めました。国籍別で見ると、中国九人、ベトナム一人です。

本格的に外国人採用を行うに至ったのは、素直に「実際に会ってみたら優秀だったというところに尽きると思います。日本語で普通に会話できるほか、日本語での筆記試験でも上位に来る留学生が少なからずいました。何より、意志を持って日本に留学する道を

選り、語学の習得に奮闘し、アルバイトをしながら、日本でできるだけ多くのものを吸収しようとする留学生は、高い意欲、意識などの面で日本人学生を上回る場合が少なからずあります。面接をしながら、私たちは、こんなに優秀な人材を外国人というだけで見逃していたのだ」ということに気がきました。

一〇人の外国人新入社員は四月からの新入社員研修でも、日本人同期生たちに強い影響を与えています。一緒に研修を受けながら、外国人同期生が自分たちにはかない面を持っていることに気がきます。そして「負けられない」と思っている彼らも頑張る。とてもよい相乗効果です。

●メディアでは、海外事業要員として外国人を採用する意向と報じられています。また、留学生自身も、やがては故国へ帰りたいという希望を持っているのではないのでしょうか？

説明会でも、留学生から「外国人社員に期待することは何ですか?」「将来のキャリアパスはどうなっていますか?」といった質問を受けました。これについて、基本的に日本人と全く同様に処遇し、育成する方針だと説明しています。

ローソン本部の中核をなすのは、全国のフランチャイズ店のオーナーさんに店舗運営・経営のノウハウを提供・提案するスーパー

バイザー(SV)です。本部社員は、日本人であろうと外国人であろうと、入社時研修の後、店舗勤務を行い、二年目以降は店長も経験して、やがてはSVになっていきます。その過程で個人の適性や希望を勘案して、商品開発や店舗開発の分野に進む、あるいはSVからマネージャーへと運営ラインの管理職を目指す道もあります。それらはあくまで個別に判断します。報道された海外事業の担い手という道ももちろんあります。得ますが、それ自体がわれわれの採用の目的ではありません。

留学生自身も少なくとも五年ぐらいは日本でビジネスを学びたいと考えているようです。その後については、故国に帰りたい、さらにほかの国で経験を積みたい、ずっと日本で働きたい、まだ何も決めていないなど、いろいろだと思えます。

●外国人の本格採用に当たって、特に準備されたことがありますか？

特別な準備というほどではありませんが、受入れ体制については検討しました。①配属は、採用場所と同じ東京と大阪に集中配属する、②生活面では、住居の手配をサポートする、③配属先で上司・先輩となるマネージャーや店長などへの事前説明と啓発を行う、④「ダイバーシティ」を目標に掲げる意味を社内PRし、風土の醸成に努めることなどです。

また、これは人事ではなく別の部署が担当していますが、外国人がクルーとして働いている店舗のオーナーさんに、外国人と一緒に働く際に心得ておくべきことについてヒアリングし、マニュアルを作成しました。

そうした取組みをしているうちに、「文化や価値観の違いを受け止めて、一緒に組織を高めていこう」という気持ちを養う、「意思疎通に気を遣い、分かりやすい言葉で話す」といったことが、日本人同士でも重要だということに気がきました。外国人にとって働きやすい職場は、日本人にとっても働きやすい職場です。今回の取組みは、社内の意識改革の起爆剤になるのではと感じています。

●これからの日本の経済社会はどのように変わっていくのでしょうか？政府や地方自治体への要望がありますか？

外国人の雇用について、企業の対応は一気に変わると思えますよ。また、スピード感という意味では、やはり政府よりも民間企業の方が早いのは間違いありません。政府や地方自治体には、まずは外国人が日本で生活する上で、子どもの教育や医療面などのサポートをぜひいただけたらと思います。

〈聞き手・文責〉

(財)自治体国際化協会支援協力部

米谷 仁