

難民と日本人社員の共創による職場改善に向けた取り組み

Propelling Workplace Transformation through Collaborative Ingenuity: Initiatives by Refugees and Japanese Professionals in Action

可 部 州 彦

本報告の位置づけと背景

カルチュラル第16巻と第17巻で報告した拙稿では、今回取り上げる社会福祉法人Aを含む難民雇用に取り組む企業の実践事例、そして難民の就職活動時の心理変容に焦点をあて、職場で各人が直面する課題の内容とそこから獲得できた示唆を報告した。そこで明らかになった職場の難民と既存職員（主に日本国籍の者）が直面する現場課題は大きく3点あった。まず、難民採用に伴う日本人側の業務負担感の強まりを理由に待遇の不公平感が指摘された。次に、双方のコミュニケーション不足から発生する業務に対する姿勢や行動のギャップに対する不満が浮上した。そして、ある社員の「いつまで難民なのか？」発言に明らかのように、難民を社員の1人として社内に統合すればよいのか、双方に有効なチームビルディング手法の欠如が浮き彫りとなった。

このような課題に対して、政府の「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策（令和5年度改訂）⁽¹⁾」では、その基本的考え⁽²⁾として「政府としては、条約難民や第三国定住難民を含め、在留資格を有する全ての外国人を孤立させることなく、社会を構成する一員として受け入れていくという視点に立ち、外国人が日本人と同様に公共サービスを享受し安心して生活することができる環境を全力で整備していく」と、難民と環境（企

業を含む）に対する支援姿勢を明確にする。しかしながら、現在企業が直面する課題解決に直結する支援制度は手探り状態である。

そこで、法人Aでは定期的に社員会（勉強会）を開催して、直面する課題や解決方法の議論と全体への共有に積極的に取り組んできた。その一つの結論として、同法人はではコロナ禍で様々な規制緩和が進んだ今夏、冒頭に記した課題に対して、難民と日本人が共に働く職場を舞台に長期インターンシップを選び、解決の糸口獲得を試みた。本稿では、法人Aが2023年9月・10月に2か所で実施した長期インターンシップ法に焦点を当て、その実践内容を報告する。ただし、現在も社内振り返りが途中であることを勘案して本稿では事例紹介に止め、この段階において、筆者による分析等は行わない。振り返りが終わった段階で稿を改めて報告したい。

難民の現況

カルチュラル第16巻、第17巻の拙報告で用いた「難民」という表現は、昨今、国際会議を中心に、まず「紛争や迫害によって故郷を追われた人（Forcibly Displaced Persons）」と表記され、その内訳を示すことが潮流となっている。ただし各報告書、各国によって表現差はあるため、統一見解には至っていない。本稿では、難民の現況⁽³⁾

といったときに、まず「紛争や迫害迫害、紛争、暴力、人権侵害、治安を著しく乱す出来事により、強制的に家を追われた人（英語訳：the people who were forcibly displaced from their homes due to persecution, conflict, violence, human rights violations and events seriously disturbing public order）」について言及し、その内訳を示し、本報告で対象となる人々を難民と呼称する場合、別途説明する。

最新の、国連難民高等弁務官室（UNHCR）Mid-Year Report によると、2023年6月末現在、世界中で1億1,000万人が、紛争や迫害迫害、紛争、暴力、人権侵害、治安を著しく乱す出来事により、強制的に家を追われた、と明らかにした。この数字は、2022年末（1億850万人）に比べ160万人以上、つまり1%増加したことになる。その結果、世界の73人に1人以上が強制的に避難を余儀なくされ、その大多数（ほぼ10人に9人）が中低所得国に住んでいる。内訳は以下の通りである。

紛争や暴力により、安全を求めて国境を越えた難民3645万人（UNHCR 支援対象者3051万人に

加えて UNRWA 支援対象者594万人）、また全体の半数以上を占める国内避難民が6217万人、庇護希望者608万人、その他の国際保護を必要としている530万人が存在する。そして、2023年1月から6月の半年間に、7つの主要な避難（あるいは強制移動）状況が、世界全体における新たな避難の90%を占めた。これらの状況は、アフガニスタン、コンゴ民主共和国、ラテンアメリカとカリブ海諸国、ミャンマー、ソマリア、スーダン、ウクライナにおける進行中および新たな紛争や人道的状況が含まれる。Mid-Year Report で示された推計では、避難を余儀なくされた人々の数は、3ヶ月後に更に増加傾向が強まっており、2023年9月末には1億1,400万人を超えると予想されている。

このような難民のうち、同レポートは、18歳未満の子どもが全体の41%を占めることを強調する。そして、2018年～2021年に約100万人以上の子どもが難民として生まれ、その多くがこの先数年にわたって難民状態のまま過ごす可能性が高い事を示唆する傾向は、ここ数年続いていることを指摘する。

People forced to flee | 2009 – mid-2023

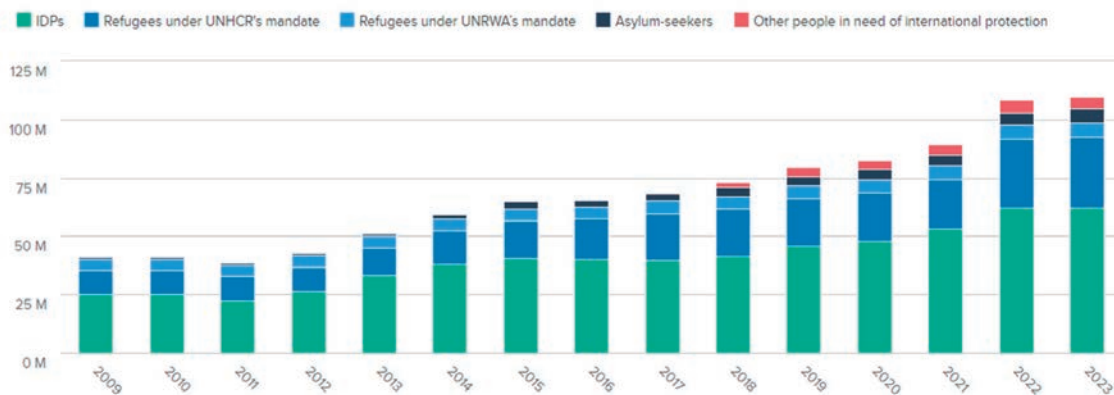


図1 紛争や迫害によって故郷を追われた人 2009年から2023年半ば⁽⁴⁾

筆者も毎年参加する UNHCR Annual Tripartite Consultations on Resettlement⁽⁵⁾ (2024 年以降名称の変更が提案され、Consultations on Resettlement and Complementary Pathways, CRCP に決定した) では、過去 2 年間は新型コロナウイルス感染の拡大防止策に伴い各国で難民再定住プログラムの中断が報告されたが、2023 年は 2022 年春以降のプログラム再開報告を各国が行った。そのような中で、国連高等難民弁務官のグランディ高等弁務官は「世界中の人々は、難民に対して非常に寛容な姿勢を示し続けており、必要な保護と支援を拡大しています。それでもなお、より多くの国際的なサポートが求められており、特に世界で移動を強いられた人の多くを受け入れている国々との平等な責任の分担も重要」と指摘した。しかしながら、ATCR のパネルディスカッションに筆者と共に登壇をした欧州の政府関係者は「受け入れを再開したが物価高に直面し、コロナ禍で負った様々なダメージを乗り越える途中であり、率直に言うと国民の理解を得るのが以前と同じようにいかない場合がある」と吐露し、国際的な要請にどう応答すべきか苦悩の一端を見せた。

インターンシップ実施内容

課題の内容

カルチャー第 16 巻では難民雇用に取り組む企業の実践事例、続く 17 巻では難民の就職時の心理的変容に焦点をあて、就労・雇用面で発生する様々な課題内容の報告をした。一点目は、難民採用に伴う日本人側の業務負担増にもかかわらず、給与が同一であること等を含む不公平感が指摘された。二点目は、コミュニケーション不足から発生する業務に対する姿勢や行動に対する双方の期待値ギャップが明らかになった。三点目は、

「いつまで難民なのか？」という日本人社員の発言に代表された通り、難民を社員の 1 人として特別視するのではなく、どう社内に統合すればよいのか、有効なチームビルディング手法の欠如が浮き彫りとなった。

課題の見直し

難民自身が法人 A の業務や働き方に対する違和感や期待値の違いを具体的にどのタイミングで感じるのか、それを知ることが問題解決の糸口を獲得することになるのではないかと社員の 1 名から声が上がった。そこで、同法人からの要請があり、筆者が講師を務め、カルチャー第 17 巻で用いた難民の就労時の特徴（心理的変容）を題材に社内勉強会を 7 月より月 2 回の頻度で実施した。参加した社員は、難民を含む外国籍社員と日々業務を一緒に行っている社員、管理職、経営層など多岐に渡り、常時総勢 30 名を超えた。学習会後半では、社員がイニシアチブをとる形でディスカッションをリードし、問題の解決につながる解決策案出しを議論し、最終的に就労・採用前の段階にインターンシップを導入し、お互いのお試し期間を設けることを決定した。そして、課題解決に向けてインターンシップを実際の就労場面とみなし、同期間中のどの段階（タイミング）に、解決策を盛り込み、誰が担当するのか等、非常に活発な議論が行われた。議論は 30 名程度が 5 つのグループに分かれて、各グループで 3 つの課題に対して議論を行い、グループの代表が全体に向けて発表を行った。その結果を、表-1 にまとめた。

以下、図 2 では、議論の結果、難民の就労に対する心理的変容と課題個所と取り組みタイミングを反映したものを示す。

表 1 課題別に行われた議論と対応策の一覧

課題	議論	対応策 (担当・タイミング含む)
①不公平感	<ul style="list-style-type: none"> ・問題の所在は日本語力の有無に集中した。しかし、日本語も社員教育の一つとして位置付ければ、他の社員の能力開発同様中長期で検討すべき ・その間、難民が別の形で貢献する活動案や実践があれば、それは顧客満足度につながるから不公平感は薄まるのではないか 	<ul style="list-style-type: none"> ・100%日本人と同じ業務を目指すのではなく、自身の強みやこれまでの経験を活かした顧客に対する新たな貢献 (活動提案と実践実践) ・インターンシップの後半で、社員に対してプレゼンをしてもらい皆の同意と協力を得たうえで、上長の判断と指導の者実施する
②コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・そもそも、日本の企業で、そして社内ですごうコミュニケーションルールがあるのか、現在働いている外国籍の人には伝えていない ・自分たちの当たり前が、外国籍の人も当然だと思っていた、そしてここは日本だから自ら学ぶべきとおもっていた 	<ul style="list-style-type: none"> ・インターンシップ前の事前教育で、上長となる人間が、基本的なコミュニケーション方法や、会社の決まりを説明し、特に大事な点 (例: ホウレンソウ) について、指導する ・インターンシップ期間中に、もし問題が発生したら、事前教育で学んだことをリマインドし、必要に応じて再指導を行う ・Poketalk で正しくコミュニケーション取れるか確認する
③社内統合	<ul style="list-style-type: none"> ・インターンシップ期間中だけだと時間が足りないのでは難しいのではないかな? ・言葉が分からないし、宗教的に自分が食べるものが許容できないなどあり、距離感が分からない。 ・インフルエンザも流行っているので、大人数が集まって何かするのは難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ・難民側からも提案してほしい ・昼食時や雑談 (間食時間) に声をかけて席を一緒にしてみる ・初日から全員で担当する

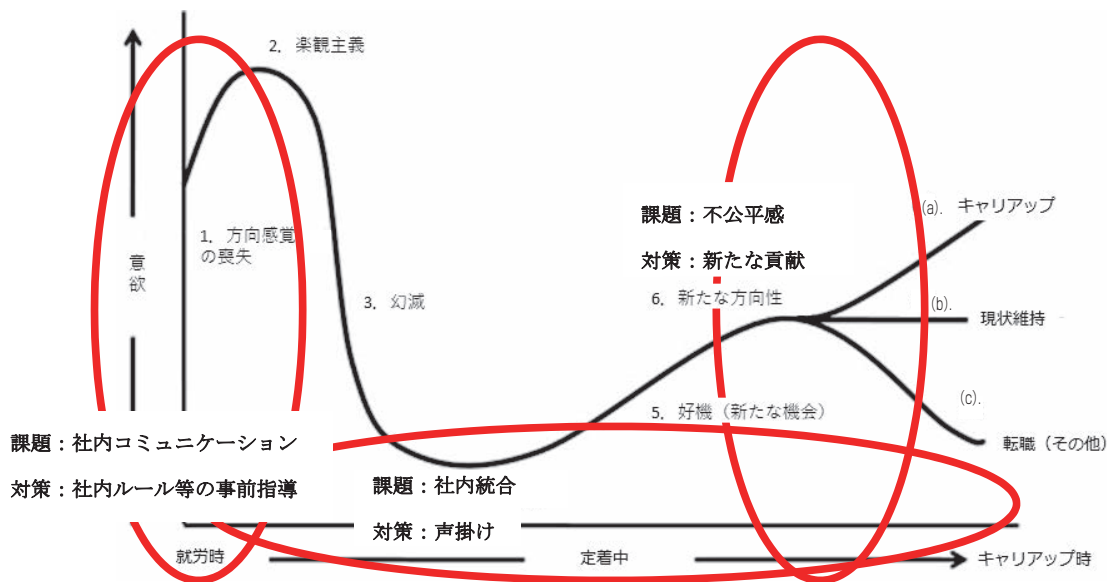


図 2 難民の就労時の心理変容モデルと議論で提示された課題および対応策

実施内容と結果

インターンシップは、就職活動中の難民3名に対して実施された。3名は、同社での就労希望しており、本インターンシップは採用選考プロセスの一環として位置付け、関東と関西事務所の2か所で、それぞれ2週間、利用者に対する介護補助業務を担った。なお、今回参加した難民は条約難民か、あるいは難民の背景を持ち査証「定住者」を有し就労に制限がないものたちである。法人A内では、本インターンシップは採用プロセスの一環であると同時に、実際の採用後を見越した問題解決策の糸口を獲得する事を目的とした。

各難民には人材育成等を担う先輩社員が教育係として同行し、日々の指示判断担当の窓口になった。特に、事前の学習会で決定した各施策の導入を担った。なお、筆者はインターンシップ期間中、参与観察として、介護補助、昼食、難民との日本人スタッフとの会議に同席参加した。以下、各課題に対して難民と職員が実施した解決策を簡易に記述する。各課題①②③に対する議論と解決策は表-1に詳しい。

課題①に対する利用者向け新規活動提案は、インターンシップに参加した難民の専門分野から、自身が農福連携を企画し、協働農作業と難民の出身国料理を作るクッキング教室の2案が提出された。社員を含めた議論の結果、利用者の関心度、満足度や時間的制限から、クッキング教室が採用され、難民自身が講師とシェフを務めた。利用者の性質上クッキングのすべてに携わる事は難しい場面もあったが、参加社員曰く「五感で楽しむことができ、利用者も大変喜んでいた」とのことだった。普段目にしない食材や、味付け、香りが大変に好評だったと、後に、参加者の声が内部で共有された。

課題②に対して、教育係がPokeTalkを使用しながら、難民に対してインターンシップ開始前に導入指導を実施した。担当者自身も事前指導として何が必要か、入職後、先輩の背中を見て覚えるよう言われたのみで、実際に教わった記憶がなかった。そこで、担当者なりに学んだ内容を思い出し、教材にした。その際、法人Aの業務内容の多くは、チームで対応する必要があることが多いことから、同僚、上長との「報連相」の重要性と具体的な使用場面の共有、時間前行動、そして多能工が期待される点について指導を行った。その際、難民側からは「なぜそれが必要なのか」といった、自分たちの商文化や就労文化とは違う事が発生する疑問が多く寄せられ回答に困る部分もあったが、逆に自身がギャップを知る機会になり、相互理解が進んだ、と応答があった。

課題③の対応策は、社員からの声かけを中心にする、と学習会では決まった。しかし、実際には結果的に声かけしたものとしなかったものと大きく分かれた。声かけをした社員からは、難民は仲良くなり、業務中もお互いに行動を一緒にすることが増え、難民が孤立等することが減ったと反応があった。

参加者の声

インターンシップ実施後、今回の取り組みに対する振り返り会を各支所で行った。ただし業務多忙による時間都合の結果、振り返った内容の分析や今後に向けて改善案の議論をするに至っていない。同法人では、2024年1月以降に実施する予定である。以下、表-2は、振り返りで提出されたコメントのうち特に重要と法人側（経営層）が年明けの議論材料として、振り返り会の中で指摘したものを改めてまとめたものである。なお、難民のコメントは外国語で提出され、同社内で英語

表2 実施対策別に提示された担当者、社員・難民コメントの一覧

対策	担当者のコメント	他社員・難民からのコメント
企画立案	<ul style="list-style-type: none"> ・いちイベントとしてすごく良い内容だったと思う ・ただし、同じイベントばかりでは利用者もあきる ・また楽しいイベントだけやっていけばいいわけではないので、日々の業務もちゃんとやってもらって初めて不公平感がなくなる、バランスが重要だと思った（社員） 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が講師として、相手に喜びを共有できたことは大変幸せだった。もっとこういう機会が増えると自分のやりがいにつながる（難民） ・イベントだけでいいなら、誰も苦勞はしないのではないか。日々の介助作業がちゃんとできたらうえで行うべきでは？自分たちだけ、そういう業務を押し付けられ、難民は楽しい事だけやればいい、という見方になりかねない。今回の企画はととても良かったと思う、自分も楽しめたので。
事前教育	<ul style="list-style-type: none"> ・伝えるべきことが多すぎて何を伝えたらいいのか分からなくなった ・報連相を伝えたが、十分に理解にいたっていなかった、マニュアルが欲しいと言われたが、自分もマニュアルで覚えたわけではないから、どう対応しているかわからなくなった 	<ul style="list-style-type: none"> ・報連相のそれぞれがどう違うのか今一つ理解できない。難しい。マニュアルで学びたい。マニュアルはないのか？（難民） ・報連相は十分ではなかったと思う。特に、日誌でのやり取りが多いから、そこには書くべきことが書かれていない。日常の会話のなかで、報告はあったが、事前に行うべき相談や連絡はいつも事後だった。タイミングはもっと意識してほしい（社員）
声掛け	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が率先して声掛けをした。やって難民と仲良くなれたので、よかったと思う。同時に、結果は自分がやるから、任せればいい、という人もいた。声をかけても言葉は通じないし、何を話しているかわからない。最初は不安で負担だった。手を挙げた人だけが負担を感じるのは、結局手を挙げる人がいなくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・声掛けだけで終わらない。声をかけたい以上、何かを話をしないといけないし、仕事もあって休み時間はリラックスしたいが、逆に緊張するので、やりたくない。負担に思わない人がやればいいのか？（社員） ・なぜ難民側にも同じことを言わないの？（社員） ・声をかけてもらってうれしかった。いつも自分は無視されていると思ったので、良かった（難民）

がわかるものが日本語翻訳した。ここでは、日本語訳したものを記載する。

さいごに

当初示された課題解決の糸口は、新たな課題として示された。しかしながら、その課題は難民と社員がともに取り組んだ結果生じたもので、それぞれの視点で言語化、社内で共有化され、双方向のコミュニケーションは始まっている。現時点では、振り返り内容は各職員の感想にとどまっているものの、2024年1月以降に予定されている振り返り会の後半では、新たに浮上した問題解決に向けて今回の結果分析と新たな施策案が議論される見込みである。そこには、インターンシップに参加した3名の難民はいずれも同法人で採用され、議論に参加する。この動きは、社内統合の一

環とも評価でき、結果的に双方の歩み寄りを促し不公平感を解消する最初の一歩として大いに期待したい。

注

- (1) https://www.moj.go.jp/isa/policies/coexistence/nyuukokukanri01_00140.html
- (2) https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fwww.kantei.go.jp%2Fjp%2Fsingi%2Fgaikokujinzai%2Fkaigi%2Fpdf%2Ftaiosaku_r03kai%2Ftei_honbun.pdf
- (3) https://www.japanforunhcr.org/appeal/refugees?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=JA_JA_UNHCR_Generic_Grants_refugees&gad_source=1&gclid=Cj0KCCQ_iAgqGrBhDtARIsAM5s0_mM3QUu2iIj26_v76-aDPb1WCqksywmDPsL8oHMg2X_lc3GhBnDqw8aAu3hEALw_wcB
- (4) <http://www.unhcr.org/mid-year-trends>
- (5) <https://www.unhcr.org/annual-tripartite-consultations-resettlement.html>