

(7) 評価・処遇

① フィードバック

「評価のフィードバックを頻繁にしてほしい」、「どうすれば評価が上がるのか、どこが悪かったのかを説明してほしい」、「成果を出したときは褒めてほしい」という声が中途入社者や海外新卒入社者で多く挙がった。

- 日本企業では評価のフィードバックが半期に1回等と少なく、不安になる。海外では頻繁にフィードバックがある。グローバル採用の外国人からは、もっとフィードバックがほしいという声が挙がっている。(E氏、中途)
- フィードバックでは、こうすればもっと評価が上がるといったことや、評価が悪かった場合はどこがよくなかったのかをきちんと説明してほしい。(E氏、中途)
- 日本人の上司は成果を出したときに褒めない。感情をあまり表に出さないという日本人の国民性もあると思うが、外国人としてはフィードバックが欲しい。(C氏、海外新卒)

② 昇進・昇給

年功序列に対して、「昇進・昇給が遅い」、「昇進に年齢制限がある」、「母国の友人が自分より上のポストに就いている」、「年齢で仕事の内容が決まる」等の不満の声が多く挙がった。

一方で、「年功序列は日本企業のルールなので変えるのは難しい」、「日本企業になじみやすい外国人もいる」、「日本企業に入ったら日本企業のルールに従うべき」、「すぐ解雇されることがないという良い面もある」という声もあった。

また、中堅企業に勤める外国人からは、日本人・外国人関係なく能力があれば昇進・昇給できるという声もあった。

- 日本企業は年功序列である。マレーシアやシンガポールでは比較的若い年齢で管理職になれるが、現在勤めている会社では30代後半にならないと管理職になれない。外国人、日本人問わず、能力のある人には不満だと思う。(H氏、国内新卒)
- 母国の友人は自分より上のポストを得ている。(B氏、国内新卒)
- 日本企業は昇進が遅い。インドではパフォーマンスで評価が決まる。エンジニアで入社して頑張れば成果を上げれば、3年でシニアエンジニアに昇進できる。(N氏、中途)
- 経験年数が浅いからできないだろうと決め付けてしまうのではなく、選択肢としてチャレンジのチャンスが欲しい。日本では、年齢で任される仕事が決まっている。年齢で仕事が決まるのではなく、チャレンジで決まるようにしてほしい。(M氏、中途)
- 日本企業固有の評価システムがあるので、海外企業のように、優秀な社員だけを早く昇進させるのは難しいと思う。(C氏、海外新卒)

- 中国では若くても能力があればプロジェクトマネジャーになれて、年収も上がっていく。出世意欲の高い人は、日本の年功序列を不満に思うだろうが、人事は外国人を採用するときに日本の会社になじんでいけるのかをチェックしていると思う。(I 氏、海外新卒)
- 日本人も他の国で働く場合、その国のルールに従って働いているように、外国人も日本で働くのであれば、日本のルールに従うのは当たり前だと思っている。(S 氏、中途)
- 外国人の中には終身雇用を悪く思う者もいるだろうが、良いところもある。海外企業では、明日首を切られるということが普通にある。(P 氏、国内新卒)
- 昇給昇進は、日本人・外国人関係なく、能力があれば認められる。(R 氏、国内新卒)

③ 資格

昇進に必要な資格があるが、試験が日本語のためハンディがほしいという声もあった。

- 会社から取るように言われている資格(国家試験)があり、人事評価にも影響するが、日本語の面でハンディがある。特に法令が難しい。(H 氏、国内新卒)

④ 出世の限界

ポストに就いている外国人がおらず、昇進に限界(目に見えない「ガラスの天井」)があるのではないかという声が複数あった。ポストへの登用例を作ったり、面談等でポストへの登用の可能性があることを説明することで、外国人は安心感を得られるようである。

- 現在の会社でやりたいことはいろいろあるし、やりがいもあるが、4～5年後、マネジャーになれるのかが心配である。外国人を採用してはいるが、役職についている外国人はいない。現地法人のトップは皆日本人。将来はそのようなポジションを担いたいが、日本人が優先されるのではないかという心配がある。(L 氏、中途)
- 将来的には現地法人でマネジメント職に就きたいと思っていたが、私の知る限りではポストに就いている外国人はおらず、どうも難しいようである。(Q 氏、国内新卒)
- 外国人の働く意欲を高めるために、欧米企業のように、出世コースのモデルを見せる必要がある。例えば、欧米企業は、中国現地法人には、中国人をトップとしている。(A 氏、国内新卒)
- 面談で、まずは東京本社で働いてもらって、ゆくゆくは海外でマネジャーにと言われてたがそれはすごく良かった。そのように言ってもらえると良い。(L 氏、中途)

(8) 今後のキャリアプラン

多くの者は、しばらくは日本で働く予定であるが、母国に帰る可能性もあるということであった。特に、国内新卒入社者では、将来は、母国に貢献したいと考える者が複数であった。

また、日本や母国以外の第三国で働くことや転職も、外国人にとっては抵抗がなく、選択肢として考えるのが普通であるという意見もあった。

○しばらくは日本で働くつもりだが、母国に帰る可能性がないとは言えない。(H 氏、国内新卒)

*5年を目処に自身のキャリアパスを考えている。将来的には、日本と韓国のやりとりに関わる業務に携わりたい。(J 氏、国内新卒)

*自分のやりたいことができれば国はどこでもよい。外国人が3年で帰ることが多いというのはあまり根拠がない。(O 氏、国内新卒)

*外国人がよく転職をするのは、環境を変える覚悟があるから。外国人に限らず、海外で働く日本人も同じではないか。誰でも母国が一番生活しやすく、国を変えることに比べたら、会社を変えることはたいしたことではない。企業はそこを理解した方がよい。(T 氏、国内新卒)

(9) 生活面

① 休暇について

多くの人から、休暇が少ないという指摘があった。具体的には、「帰国するには移動だけで1~2日かかる」、「現状は1週間程度だができれば2週間ほしい」、「上司や他の日本人社員があまり休暇を取らないので取りづらい」、「帰国に配慮してくれることが何よりも重要な条件である」という声があった。

また、中国や東南アジアの人からは、旧正月に休みを取りたいが難しいという声が複数挙がった。

●帰国のための休暇(もしくは年次有給休暇をまとめて取る長期休暇)があると良い。中国は広く、移動だけで1~2日かかるので、できれば10日~2週間くらいほしい。(O 氏、国内新卒)

●職場にもよるが、日本人社員が休暇をあまり取らないので、取りづらい雰囲気がある。帰国するには1週間以上は休暇がほしい。外国人社員からはできれば2週間ほしいという声が多い。(E 氏、中途)

●休暇を取れないことがストレスになっている。旧正月に帰国したいが、難しい。年次有給休暇の枠を超えていないのに、なぜだめなのかと思う。(Q 氏、国内新卒)

●日本企業独特のルールを変えるのは難しい。ただ、年に1回は母国に帰りたいので、そこは配慮してほしい。(T 氏、国内新卒)

●母国では旧正月なので、お盆、正月はあまり関係ない。お盆休みについては決まっておらず有給休暇を自由に使うことになっているのでよいが、正月休みは1週間もいらないので、その代わり旧正月に休みを取りたいと思ったこともある。(H 氏、国内新卒)

② 住居について

外国人が住居を借りる場合、保証人となる肉親や知人がいないことが多いため、会社が契約する等のサポートが必要であるという声が多く挙がった。中には、会社が保証人や契約者になる場合であっても、外国人であることを理由に断られたという例もあった。

- 外国人は、住宅の保証人が必要であるが、なかなか見つけられない。会社の契約で借りるなどの支援が必要で、当社ではこうした支援を行っている。(F氏、国内新卒)
- 住居を借りる際、外国人だからという理由で断られることが多い。会社のサポートは必要である。会社が契約する場合であっても、住むのが外国人だと嫌がられることもある。(N氏、中途)
- 住居については、住んでいる地域にタイ人のコミュニティがあり、長く住んでいる人が保証人になってあげるというシステムになっている。ただ、そのようなコミュニティがない場合もあるので、支援があると良い。(P氏、国内新卒)

③ その他、生活について

複数の人から意見が挙がったものとして、「就労ビザの手続きを業務時間中にすることを認めてほしい」、「母国語で話せる相手がいるとよい」があった。

その他、「社会保障や税金の仕組みを説明してほしい」、「銀行やクレジットカードの開設のサポートが必要」、「テレワークで仕事ができるようにする等、休暇でなくてもよいから、母国に帰りたい」という意見もあった。

- 入社当時、まだ外国人社員数が少なかったため、ビザ関係の手続きは自分ですることになっていた。しかし、明確な規程がないため、有給休暇を取得して手続きする必要があった。その後、外国人社員が増えてきたので、人事と交渉し、年次有給休暇を取得しなくてもよいようになった。また、費用も負担してもらえるようになった。(H氏、国内新卒)
- 会社では外国人同士であっても母国語で話すことは少ないので、外国人の話し相手がいるとストレス解消になると思う。(H氏、国内新卒)
- 社会保障の仕組みや会社のポリシーが分からない。説明があっても、難しい内容であり、専門用語が多いため、分かりにくい。(M氏、中途)
- 一般に外国人は銀行口座やクレジットカードなどの開設に苦労するという話だが、当社はグループ企業内の金融サービスを提供して、日本に来るとすぐに使えるようにしている。(F氏、国内新卒)
- 休めなくてもよいから(例えば、テレワークで仕事をする等)、母国に帰りたい。子供に母国を見せたいし、親に会わせたいので。母国にいながらテレワークで仕事ができるような環境を整える等、帰国に配慮してあげることが、外国人にとっては給料を上げるよりも何よりもモチベーションアップになると思う。(T氏、国内新卒)

(10) その他

① 外国人としての疎外感

「外国人だからということで会議のメンバーから外されている感じがする」、「一部の日本人が外国人を見下していると感じる」、「日本人と同じように見てほしい」という声があった。

また、「出身国の国民性に対する先入観で話をする」、「国籍によって外国人に対する態度が異なる」という声があった。

- 入った当初、ある業務で、最初はプランニングのためのミーティングに参加させてもらった。しかし、途中からミーティングの場に呼ばれず、参加できなくなった。企画は上司と先輩社員が行った。ミーティングに参加させられなかったのは、上司に、「日本語がよく分からないだろうから」、「まだ慣れてないだろうから」などの配慮があったのだろう。しかし、こちらとしては、外国人だからということで外されている感じがし、非常に傷ついた。(M氏、中途)
- 外国人だからという理由で敬語を使わない日本人も一部いる。(L氏、中途)
- 日本人には「あなたは外国人だから」という意識がある。同じ立場で考えて欲しい。(J氏、国内新卒)
- 出身国の国民性に対する先入観で話をする。「中国人だから〇〇である。」というように上司から決め付けられた発言をされた。周りの日本人の同僚に相談したところ、日本人に対しても同様のパワーハラスメント的態度をとる人であることがわかった。その上司だけの印象から日本人に対し悪い印象を抱いてしまっていた。中国人にも様々な人がいて、日本人にも様々な人がいる。国民性というよりは、その人個人によるものが多いということを学んだ。外国人の後輩にもこのことを教えている。(A氏、国内新卒)
- 日本語が堪能であるアメリカ人であるのに無理して英語で会話し、中国人に対しては早口な日本語で話をするなど、国籍によって外国人に対する態度が異なることがある。(A氏、国内新卒)

② 高度外国人材を扱う側としての意見

幹部社員として働く高度外国人材からは、「留学生と海外から採用する人を分けて考えるべき」、「海外から直接来る人に対しては手厚いサポートが必要」、「外国人といっても国によりタイプが異なるのでそのことを踏まえた対応が必要」、「評価においては、数字で刺激を与え、コミュニケーションをしっかりとることがポイント」という意見が挙がった。

*外国人の活用のノウハウは、留学生と海外から採用する人でわかる必要がある。留学生の場合は、日本の文化、風土、企業にもすでに慣れており、理解がある。初めて外国人を採用するには、留学生から採用する方がよいかもしれない。海外から採用する場合は、日本語教育をどうするか、受入れをどうするか、配属をどうするかが重要である。(F氏、国内新卒)

- * 海外から直接採用する人に対しては、手厚くフォローしたほうがよい。そして、手厚いフォローをしていることを感じさせることが大切。歓迎パーティの開催、住居を借りる時の支援などを行うとよい。(F 氏、国内新卒)
- * 外国人といっても、国によりタイプが異なる。中国人の場合、上司をよいと認めれば、忠誠心が高いので、人徳を見せることが大切。信頼関係を結ぶことで、面倒なことを頼まれても応じる。インド人は、理由、全体像を示す必要がある。(F 氏、国内新卒)
- * 評価においては、数字で刺激を与え、コミュニケーションをしっかりとることがポイント。外国人は悪いことでもはっきり言われるとすっきりするので、フィードバックを明確にすることが必要。(U 氏、国内新卒)

③ オフィスの物理的環境

パーティションがないことに違和感があるという指摘が複数あった。また、絵や観葉植物がなく殺風景だという指摘もあった。

- 海外企業のオフィスでは座席はパーティションで区切られているのが普通なので、日本のオフィスには違和感がある。(E 氏、中途)
- オフィスにパーティションがないのが海外と違うところである。周りでうるさされると仕事に集中できない場合もある。ただ、そこから大事な情報が入るという面があるのも事実である。(H 氏、国内新卒)
- オフィスのレイアウトについて、アメリカでは個々のデスクがあるか、クラスター式でパーティションか観葉植物で仕切るのが普通。また、日本のオフィスは絵も何もなく殺風景だと思う。(L 氏、中途)