

2. 調査結果

ヒアリングの結果から、高度外国人材に特有であると思われるものを質問項目ごとに整理した。同様な意見が複数あったものについては、代表的な意見を記載した。また、日本企業についてポジティブであると考えられるものを○で、ネガティブであると考えられるものを●で、どちらでもないと考えられるものを*で表した。

なお、各対象者のヒアリング結果は資料編に掲載した。

(1) 就職活動

① 日本企業に就職した理由、日本企業の魅力、就職先の企業を選んだ理由

国内新卒入社者では、日本語能力や日本での経験を活かしたい、日本のことをもっと知りたいという理由が多かった。また、海外新卒入社者や中途入社者でも、日本への短期留学の経験がある、日本語や日本文化について勉強した経験がある、母国で日本の漫画やアニメ等の POP カルチャーが流行している等、日本への興味が理由となっていることが多かった。

- 日本企業を就職先として希望した理由は、日本語能力の向上と日本への理解を深めたかったからである。(D 氏、国内新卒)
- 日本企業に就職したのは、高校生のときに 1 年間交換留学で日本にいて、また、学部生のときにも 1 年間日本に留学していて、日本に興味があり、日本での生活に刺激があったから。(L 氏、中途)
- 日本で働きたいと思った理由は、日本語を使って仕事をしたいから。また、日本の POP カルチャーにも興味があったから。大学では日本研究学科に所属し、留学プログラムで 1 ヶ月、東京に滞在したこともある。(E 氏、中途)

また、充実した教育制度やチームワーク等、日本企業の良さとされる面を挙げる人もいた。

- 説明会で研修制度がしっかりしているという話やキャリアプランについての説明を聞き、現在の会社を志望した。(I 氏、海外新卒)
- 日本企業に就職した理由は、チームワークなど日本企業の総合力がどのようなところにあるのかを理解したかったから。(O 氏、国内新卒)
- 日本企業の魅力はマネジメントのシステムがしっかりしているところである。(P 氏、国内新卒)

技術系では、日本の技術力の高さを挙げる人が複数いた。

○将来はインドに帰国したいと考えており、インドとのつながりを考えて、日本のIT企業に就職した。日本の技術力はインドと比べて高いことが日本企業に就職した理由。
(K氏、国内新卒)

② 採用時期、採用プロセス(応募、試験、面接等)

国内新卒入社者、海外新卒入社者、中途入社者によって、採用時期、採用プロセスに違いがあることがうかがえる。

国内新卒入社者の多くは、日本人学生と同じ時期、同じプロセスで採用されている。日本語会話能力に不自由は感じていないが、適性検査は外国人には難しいという意見が複数あった。また、日本語能力を採用の際に重視し過ぎることについて、疑問を感じるという声もあった。

その他海外の大学を卒業して、日本の大学に留学した場合、年齢的なハンディがあるという声があった。

- 適性検査は留学生にとって一番の難題であり、そこで落とされることが結構あるので、改善してほしい。(G氏、国内新卒)
- 採用時に日本語1級でフィルタリングをかけるのが良いのかは疑問。入社後に育てるのにそれほど大きなコストはかからないのではないか。(U氏、国内新卒)
- 現地の大学を出てから、日本の大学に留学した場合、年齢がハンディになる。応募してよいかどうか分からないから1社1社試すしかない。(Q氏、国内新卒)

海外新卒入社者では、海外から日本での採用に応募したという例や、人材紹介会社が現地大学で開催する説明会に参加したという例が見られた。

- *海外から自分で応募し、日本で就職活動をした。試験は面接のみであった。(C氏、海外新卒)
- *人材紹介会社が現地の大学で開催する説明会に参加したのが応募のきっかけだった。(I氏、海外新卒)

中途入社者は、Webサイトや人材紹介会社を利用していた。選考方法は面接が普通であるようだが、試用期間を経て入社した例もあった。

- *人材紹介会社経由で応募した。シンガポールには、日本語ができる人のための日本企業に特化した人材紹介会社がある。(E氏、中途)
- *当社では、最初は派遣社員として博士論文を書きながら、週3回、今の部門で勤務した。半年くらいの試用期間の後、正社員になるときに、部門長や人事と面接をした。別のケースとして、嘱託として1年間ほどの試用期間の後、採用されるというパターンもある。(L氏、中途)

海外新卒入社者や中途入社者からは、日本の就職活動について、「開始時期が早いので学業に支障をきたす」、「新卒一括採用が海外にはない慣行で不思議に思う」、「インターンシップの期間が短いという」意見があった。

- 日本では内定をもらってから入社までの期間が長い。インドでは、採用面接で「明日から来てください」と言われる。4月入社だと3月頃に採用面接を行うので、学業に支障をきたすこともない。(C氏、海外新卒)
- 台湾では大学を卒業してから就職活動をするため、4年間たっぷり勉強・アルバイト・インターンシップをする。日本人の学生は、勉強よりも就職活動を熱心に行っているのが不思議である。また、社会的に新卒一括採用が行われていることは不思議に思う。(S氏、中途)
- 台湾ではアルバイトを経て、その会社に就職することが多い。日本企業で行われているインターンシップは期間が短い。(S氏、中途)

③ 企業への応募に関する情報の入手

国内新卒入社者では、大学のキャリアセンターや指導教員のサポートが充実しているという場合とそうでない場合があった。また、日本人の友人にエントリーシートの日本語を見もらったという声が複数あった。

入手したい情報としては、留学生の採用実績を明示してほしいという声が複数あった。留学生の採用実績があるのか分からない場合、留学生は1社1社に応募し、確かめなければならない。

また、大手企業や海外に展開している企業しか知らない等、企業についての情報が不足していることがうかがえた。

- *エントリーシート、適性検査については勉強した。エントリーシートは、日本人の友人にアドバイスをもらった。就職活動において日本人の友人は欠かせないと思った。(D氏、国内新卒)
- どの企業に留学生の採用実績があるのか分からないので、キャリアフォーラムでは一通り全てのブースを回らざるを得ない。(O氏、国内新卒)
- ホームページで留学生の採用実績を出してもらえるとありがたい。(Q氏、国内新卒)
- 留学生が大手企業志向なのは、日本人学生以上に大手企業、海外に展開している企業しか知らないことが最も大きい要因だと思う。(G氏、国内新卒)

海外新卒入社者、中途入社者は、前述のように、Web サイトや人材紹介会社、その他には海外で開催されるキャリアフォーラムを利用していた。

- アメリカで働いていたときに日本企業への転職活動をしていたがうまくいかなかった。必要な情報は、日本の就職情報サイトを見たり、日英バイリンガル向けのキャリアフォーラムに参加したりして収集した。(L氏、中途)

(2) 入社後の職種や配属

高度外国人材は、日本企業において語学力や母国についての知識を活かしたいと考えていることが多く、採用時に、期待する役割(例えば、将来の幹部候補となるため日本人と同じように仕事をしてもらう)等の方針を説明し、納得してもらうことの重要性がうかがえた。

- 「語学力を活かしたい」、「外国のマーケットについて日本人より土地勘がある」などの自分の強みを活かしたい。現在は、こうした強み、特徴が発揮されず、日本人と同じ仕事をしている。自らの強みを活かす仕事をしたい。(M氏、中途)
- 入社当初は研修も仕事の内容も日本人社員と同じなので、日本人を採用すればよいのではと疑問に感じたが、中国ビジネス要員でなく、日本人と同じ仕事をもらうというのが会社の方針だと聞いて納得した。(I氏、海外新卒)
- 言語とコミュニケーション力を活かしたかったので、海外営業を希望していたが、面接で人事として採用したいと言われた。何度も説明を受けて、納得して入社した。(O氏、国内新卒)
- 職種は海外営業を希望した。リーマンショック後で状況が厳しかったこともあり、海外営業がやりたいというよりは、エントリーシートに外国人としてのメリットを明確に書かないと採用されにくいのではないかと考えてそうした。(Q氏、国内新卒)
- 会社が私にどんな役割を期待して雇ったのかを、会社側は自問自答して欲しい。(V氏、国内新卒)

(3) 日本企業の組織、風土、雰囲気

複数の者から指摘があったのは、「職場が静かである」、「マナーが堅苦しい」、「上下関係が行き過ぎている」、「意思決定に時間がかかる」、「空気を読むのが難しい」という点であった。

- 職場が静かで寂しい。グローバル採用された人たちも同じことを言うし、退職した外国人にヒアリングをした際にも同じことを言っていた。海外ではパーティションがあってもその人の席に行き行って話をする。楽しく仕事ができることがモチベーション向上につながる。(E氏、中途)
- 日本人は我慢強いと思う。仕事を黙々とやる、堅苦しいマナーに平気で従うなど、外国人から見ると理解しにくい。(D氏、国内新卒)
- 部署によっては行き過ぎた体育会系の文化があり、外国人から見るとあまりよくないと思う。上下関係は必要だが、度を越えると部下・後輩が上司・先輩の間違いを指摘しにくくなる。(H氏、国内新卒)

- 意思決定のプロセスが長く遅い。企画する部署だけでなく、複数の関係部署の意見を聞いて話を通さないと何も決まらない。(M氏、国内新卒)
- 日本での生活が長いといっても、育った環境や習慣が異なるので、日本人とは物事の見え方が異なる。社内の空気を読むのは難しい。お互いに気軽に話し合う場が必要である。(H氏、国内新卒)

その他には、「勤怠管理が厳しい」、「事前の相談なしに転勤等の命令が下る」、「会議の前に調整が必要」、「接待の席でのマナーが難しい(例えば、客より先に料理に箸をつけてはいけない)」、「できないことを伝える場合に遠回しな言い方を工夫しないといけない」、「見えない厳しさを感じる」、「女性の進出が遅れている」という点についても指摘があった。

- 私の上司は就業時間についてはそれほどうるさくないが、部署によっては厳しく、他の外国人からは理解できないという話もある。(H氏、国内新卒)
- 転勤など、個人の生活に重大な影響を及ぼす決定が、業務命令として下る。シンガポールや欧米では、本人に事前に相談するのが通常である。そして、選択肢を提示して本人に選ばせる。日本では、本人の選択権はなく業務命令が下る。(M氏、中途)
- 最初は、日本企業では事前の調整が必要なことが不思議だった。会議の時に言えばいいのに、なぜ事前に調整をしなければならないのかと思っていた。このような文化は、外国人には上司・先輩が教えてくれないと理解できない。(O氏、国内新卒)
- 接待の席でのマナーが難しい。そのような席では日本人らしくするようにと上司に言われる。一方で、グローバル化の中でアメリカ人であることを打ち出して活躍してほしいとも言われる。まずは日本人スタイルで、深い話になったらアメリカ人としての意見を言ってもよいと考えている。(L氏、中途)
- 言葉の壁を感じることもある。顧客に対して「できません」と回答する場合、はっきり「できない」とだけ伝えることは好ましくなく、言い回しを工夫する必要がある。(K氏、国内新卒)
- 「見えない厳しさ」(social pressure, silent pressure)を感じる。日本では皆同じでなければならず、反対意見を言うと、悪いことを言っているという雰囲気になる。(U氏、国内新卒)
- 中国企業では多くの女性が出世している。しかも、皆、子供を持つ母親である。まだ万全とは言えないが、中国には働きながら子育てできる環境があると思う。男性が家事に協力するのは普通であり、親に子供の世話をしてもらおうのは当然という文化があるからかもしれない。(Q氏、国内新卒)

このような日本企業特有の文化に対する考え方としては、働きにくいが変わるのは難しいという意見と日本にいる以上は合わせるべきという意見に分かれた。また、日本企業に馴染みすぎると外国人らしい発想ができなくなってしまうという指摘もあった。

- 日本企業特有の働き方については、働きにくいと感じるが、日本の文化なので変わりにくいと思う。(E氏、中途)
- 生活習慣、風土、仕事の進め方など、日本にいたので、ある程度日本流の仕事の仕方に譲歩しないといけないと思う。逆に日本人がマレーシアやシンガポールに来たら、日本人の側も譲歩してほしいと思う。(H氏、国内新卒)
- *日本にいる時間が長くなると、だんだん日本人の発想になってきて、外国人らしい発想がなくなってくるという矛盾がある。バランスが難しい。(U氏、国内新卒)

(4) 日本企業での仕事の進め方、方法

① 仕事の進め方全般

「報・連・相」は日本独特のものであり、最初は分からなかったという声が複数あった。

また、「日本企業は段階ごとに細かく作業を設定する」、「中国企業が臨機応変に対応するのに対して日本企業はプロセスを大切にする」、「中国企業がスピード重視であるのに対して日本企業は品質重視である」、「他部署との調整が必要な部分も考える必要がある」等の声が挙がった。このような海外企業との違いを指摘しつつも、日本企業の仕事の進め方が悪いことではなく、あくまでも違いであると認識し、それに合わせているという声も複数あった。

一方、外国人の側も分からないことがあれば、その場で確認すべきという意見もあった。

- 最初は「報・連・相」を知らなかったのので、報告しなかった。海外企業では、自分で作業を進めて全部できてから結果を上司に報告するが、日本企業では途中で何度も進捗を聞かれる。(E氏、中途)
- 他の海外支店とやりとりしていて気付いたが、日本企業は他の海外支店と比べて段階ごとに細かく作業を設定する。作業が細かいと非効率となり、逆に作業が増える。ただし、考え方は良いと思っている。(D氏、国内新卒)
- 日本企業は、プロセスを大切にする。中国では、臨機応変に対応することが中国流でよいところである。(F氏、国内新卒)
- 仕事の進め方が中国とかなり違う。中国では品質よりもスピード重視である。また、「報・連・相」も日本企業独特の文化である。日本の環境に早くなじみたかったので、合わせるようにした。(I氏、海外新卒)
- 他部署との調整が必要な部分も考えて仕事の幅を広く持つことが必要だと感じている。(O氏、国内新卒)
- 外国人の側は、疑問はその場で聞き、わかっているふりをしてはいけない。外国人の側が一つ一つ確認することが必要。(F氏、国内新卒)

外国人社員とその上司がペアで受講する研修を実施している企業もあり、上司が外国人の扱い方を学べるので有益という声もあった。

○1 日だけだが、外国人の部下とその上司がペアで参加する研修があった。外部の異文化理解の講師を呼んで行われた。私は知っていることがほとんどだったが、上司にとっては外国人との接し方を考える機会になっていたようなので、今後もあった方が良いと思う。(P 氏、国内新卒)

② 仕事の指示の仕方

「指示が曖昧で分かりにくい」、「遠回しにしないでポイントのみ話してほしい」、「大まかなイメージしか指示しないので、アウトプットを作成した後でイメージと異なると言われた」という声があった。なお、上司に海外勤務経験がある場合は、外国人には明確な指示をしなければならないことを知っているためか、うまくいっているようである。

また、やるべき仕事だけを指示するのではなく、その仕事の目的や経緯等についても説明してほしいという意見もあった。

- ヨーロッパの企業では上司との会話は直接的で、遠回しにしないで重要なポイントについて話す。日本人ははっきりものを言わないので外国人にとって分かりにくい。大学院時代にはそういう経験を何度もした。(T 氏、国内新卒)
- 日本人は直接的でないコミュニケーションスタイルをとり、アウトプットも大まかなイメージしか指示しないので、書類を作成した後で、違うと言われるといったことがある。(C 氏、海外新卒)
- 上司は海外経験があるからだと思うが、指示が明確で分かりやすい。グローバル採用のエンジニアは各地の工場に配属されているが、そこでは海外経験のある人が少なく、指示が明確でないので分からないときがあると聞いている。(E 氏、中途)
- 「この仕事をやって下さい」というだけの指示をされると、前後のことが分からない。何のためにその仕事をやるのかを説明してほしい。(O 氏、国内新卒)

③ 会議

会議が長く(または多く)、なぜ必要なかが分からないという意見が複数あった。

- 会議が長い。なぜそんなに長いのか分からない。(H 氏、国内新卒)
- 日中は会議が多い。必要以上に長いと感じる。(I 氏、海外新卒)
- 会議のアジェンダがないので、何を目的に議論しているのかははっきりしない。(M 氏、中途)
- 会議の仕方を見直す必要がある。欧米では、決まったことと却下されたことについて、最後に異議がないか確認する。その後は、総論賛成各論反対はないため、無駄な動きが少ない。そのような体制があると、外国人も参加しやすくなる。(U 氏、国内新卒)

④ 残業

国内新卒入社者、海外新卒入社者、中途入社者を問わず多くの人から、残業が多いという指摘があった。具体的には、「繁忙期は仕方がないが恒常的に残業が多い」、「仕事がないように見えるのに残業している人がいる」、「家族と過ごす時間や運動をする時間がない」という声が挙がった。なお、上司が仕事が終わったら早く帰るように言う、率先して早く帰る等の工夫をしている職場はうまくいっているようである。

- 仕事が多いときには仕方がないが、普段から残業を前提に仕事を組み込まれるのは困る。また、やることがないが残業している人もいる。(I 氏、海外新卒)
- 私は定時に帰りたいときは大体帰っているが、部署にはそれほど仕事がないのに残業している人もいる。(B 氏、国内新卒)
- 労働時間が長い。日本人社員が会社に来るのが遅いので終わるのも遅くなる。幼い娘がいるが、19 時半には寝てしまうので、週末にしか会えない。また、運動もできない。(L 氏、中途)
- 会社全体では自分の国と比べると残業が多いが、現在の部署では、仕事が終わったら早く帰るよう上司が言ってくれていて、また、上司自身も早く帰る。(E 氏、中途)

⑤ 日本語

日本語能力の不足については、中途入社者だけでなく、国内新卒入社者からも、複雑な話になると分からない、書類作成に時間がかかるので考慮してほしいという声が複数挙がった。一方で日本人と同じ日本語レベルを要求される方がよいという声もあった。

また、英語を社内共通語とすることについて、一律に実施するのは非効率という意見があった。

- 日本語のレベルを落とさずに指示されるので、仕事の内容が分からないことが時々ある。複雑な話になると理解するのが難しい。(N 氏、中途)
- 日本語については、聞く、話す、読む、書くのうち、書くのが一番難しい。時間がかかってしまうので、外国人だからと配慮してもらえると嬉しい。(P 氏、国内新卒)
- 日本人と同じ扱いなのは、差別をされていないということなので、ありがたいことである。同じ要求をされているから、スキルアップできると思う。(S 氏、中途)
- *外国人がいるからといって、全員が英語で話すのは非効率だと思う。(T 氏、国内新卒)

(5) 人材育成、教育

日本企業の充実した教育制度や、先輩が後輩を指導する風土を評価する声が複数あった。

- 日本企業のよいところは、新卒を大切にするとところ。研修がしっかりしており、人をじっくりと育てるところがよい。中国や米国の企業はいきなり、OJT で育てるモデルである。(F 氏、国内新卒)
- 研修制度が充実しており、いろいろ経験させてもらっている。人事も毎年教育制度を改善している。教育が充実しているのは日本企業の良いところである。中国の企業は入社後すぐに現場に配属される。(I 氏、海外新卒)
- 日本では制度がなくても先輩が仕事を教えてくれる。中国では後輩もライバルなので、先輩はあまり教えてくれない。(Q 氏、国内新卒)

(6) キャリアパス

3～5 年のスパンでキャリアパスを示してほしいという声が複数あった。外国人は、終身雇用を前提として 10 年くらいのスパンで、社員のキャリアを考える日本企業とは時間感覚が異なることや、常に成長しなければならないという危機感が強いこと等が理由である。

一方で、会社が自分の希望(将来的に母国に帰国したい等)を考慮してキャリアパスを提示してくれているという例もあった。この例は、中堅企業であることもあり、きめ細かい対応が行われているものと考えられる。

- 日本人は終身雇用される人が多いようで、企業側もそれを前提に、長期間かけてじっくり育成していくというスタンスをとっている。10 年後に管理職になれるなどである。しかし、この時間感覚には馴染めない。3 年くらいで今後どのような成長機会があるのかの見通しがつけられるようにしてほしい。(M 氏、中途)
- 成長への意欲が高い人は、キャリアパスが明示されないと不安になる。留学生は外国で戦ってきたという意識があり、危機感が強い。常に自己成長していかないと次の道がないので、入社してから止まることなく、次は何をしようかと考えている。そのため、3 年後、5 年後のキャリアパスが描けないと不安になる。(O 氏、国内新卒)
- 今の会社で 3 年間働いたら、どんな仕事ができるのかを知りたい。また、将来は中国の開発のポジションに就きたいと考えているので、そのために何が必要かを知りたい。(V 氏、国内新卒)
- 仕事のローテーションは、会社側へ申告する希望と会社の状況に合わせて行われ、私は製造だけでなく、開発も経験した。入社して 7 年半になった時に、会社から営業及び貿易についてやってみないかという話が来た。私の希望でもあり、結局、今年の 8 月に東京の子会社に転勤となった。なぜ、営業のことについて全然分からない素人の私を現在の職場に異動させたかと尋ねてみると、上司は、私の将来のためであり、いずれラオスに帰国するので、工場の技術のみでなく、営業も知ったほうが良い、向こうで企業を起こすにしても必要なことだと言ってくれた。このような優しい会社は日本にしかないと思っている。恩返しとして会社に少しでも貢献出来るよう、現在、奮闘しているところである。(R 氏、国内新卒)