

資料B ヒアリングメモ

アンケート調査では確認できなかった具体的な事柄を明らかにするため、ヒアリング調査を実施し、高度外国人材が日本企業で就労する上で障壁となっている事柄や、障壁を克服した好事例の収集を図った。

■ ヒアリング対象者

日本企業で働く高度外国人材 22 名にヒアリングを実施した。対象者の選定にあたっては、採用ルート、出身国・地域、職種、業種、地域のバランス等を考慮した。

■ ヒアリング対象者の勤務先企業

海外進出や海外との取引が多い企業などグローバル人材の活用が進んでいる企業や、アンケート調査の回答企業から高度外国人材を活用している企業から選定した。

年間売上高が 1,000 億円以上の企業を大企業、1,000 億未満の企業を中堅企業とする。

■ ヒアリング実施時期

平成 22 年 10 月～平成 23 年 2 月

ヒアリング結果は以下のとおりである。

1. A氏(大手その他非製造業の広告制作職)

(1) プロフィール

- 中国出身、女性
- 日本国内の大学院を修了(修士、文系)、新卒採用
- 職種は広告作成
- 大企業勤務
- 業種はその他非製造業
- 勤務地東京
- 中国の大学(日本語学科)を卒業後、日本の大学院を修了。
- 大学院では広告に関する研究をしていた関係で、指導教官の紹介により大学院修了後は大手広告代理店で勤務。
- 1997 年当時、中国人かつ女性を正社員で雇用することは難しかったため、大手広告代理店のグループ会社である派遣会社から派遣という形式で勤務していた。
- 業務は、国際事業を統括する部門で通訳や翻訳などの仕事が多かった。
- その後、起業し、現在に至る。

(2) 日本語の問題について

- 日本にいるのなら、日本語を話すことは当たり前であり、必要である。日本企業で働くのであれば、外国人として日本語のスキルアップを行うのは当然である。

(3) 外国人としての疎外感について

- 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。私もその上司一人で日本に悪いイメージ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感じ、同じ外国人の後輩にも教えている。
- 企業は、外国人社員は辞めてしまうという前提で考えず、外国人社員も育てるという意識を持って欲しい。外国人の新人社員は日本人の新人社員と同じで未熟であり、中国語もビジネスに適した使い方は苦手である。翻訳をさせる場合でも、全て任せてしまうのは危険である。チェック体制が必要であり、企業内で教育する必要もある。
- 日本語が堪能なアメリカ人に対して無理して英語で会話する一方、中国人に対しては早口な日本語で話しをするなど、国籍によって外国人に対する態度が異なることがある。

(4) 仕事の効率について

- 伝統的な日本の働き方が残っている。
- 労働時間は長く、毎日最終電車近くまで働いていた。
- 中国人は食事を重視する国民であるが、昼休みや残業中は食事を取らず、もくもくと仕事をする職場であったため、非常に辛かった。誰も食事に行ったり、食べ物を買いにいかないため、食事しにくい雰囲気であった。あまりにも辛いので、「私は食べないと仕事はできない」と主張して、周りの目を気にせず、食べ物を買ってきて席で食べるようにした。しかし、なぜ、地位の低い人間が食事に行くのかと周りからは不思議そうな目で見られていた。
- もっと仕事は効率化でき、労働時間は短くできると感じていた。

(5) 会議の進め方について

- 日本企業の会議は長く、話す内容が細かい印象であった。スケジュールも、中国では一週間前に固まるのが普通であるのに対して、日本では3ヶ月前から分刻みで確定する。日本人の良さや外国人の良さをミックスした働き方となっていけば、理想的であると考えている。

(6) 評価・処遇について

- ミスをして、ちゃんと叱ってもらえなかった。今後のために注意や指導をして欲しかった。

(7) 強みを活かしたいという志向について

- 女性あるいは派遣であるからか、アシスタント的立場であったため、責任ある仕事を任せてもらえなかった。
- 台湾企業のサポート業務を行っていたとき、通訳の指名があった。そのような自分の強みを活かせるというやりがいがあった。

(8) キャリア志向について

- アシスタントでは将来が見えなかったため、営業への異動を希望したが、受け入れてもらえなかった。
- 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。
- 社員に対しての「信頼」も日本企業は欠けているような気がする。好きな仕事を任せてくれる、あるいは広い心で見守ってくれる、そのような環境であればモチベーションが上がり、生涯、同じ企業で働き続けたいと思うだろう。

2. B氏(大手メーカーのSE職)

(1) プロフィール

- スリランカ出身、女性
- 日本国内の大学卒(文系)、新卒採用
- 職種はSE
- 大企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地東京
- 勤続年数 3 年

(2) 日本語の問題について

- 大学時代から日本語を勉強(在籍していた大学では日本語が必修)。仕事上、日本語で困ることはない。日本語検定 1 級保有。

(3) 外国人としての疎外感について

- トップはグローバルと言っているが、現場では、なかなか海外に開発の仕事を出さず、海外への偏見が強いと感じる。

(4) 仕事の効率について

- 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。

(5) 強みを活かしたいという志向

- 入社時からブリッジ SE(日本企業からシステム開発を請け負う海外企業との橋渡し役になる SE)を希望。
- バイリンガル SE としてチームに入っているが、海外とのやりとりで外国人であることが役に立つのは 50%くらい。現在の業務では海外出張はないが、韓国、フィリピン、イスラエルとは、週に 1 回程度、電話会議を行っている。

(6) キャリア志向について

- 当社では 10 年かかってプロジェクトマネジャー(システム開発プロジェクトの責任者)になるというのがスタンダードになっている。海外企業では能力があれば昇進できるが、当社では 35 歳以上でないと幹部社員になれない等の制限があるなど、日本企業では昇進に時間がかかる。
- 母国の友人は自分より上のポストを得ている。
- 仕事を任されない。また、責任ある仕事をやっても昇進できない。
- 仮にスキルを持っていても、自分より年次が上の人がいると、発揮できる場がない。
- 技術的なスキルについては現在の業務の中でいろいろ経験できているが、プロジェクトマネジャーのスキルが足りないと感じている。

(7) 生活のサポートのニーズについて

- 留学生として日本に来たときは、食べ物等の違いにとまどったが、就職の際に大学のある地方から東京に出てきたときは、学生時代、夏休みに東京でインターンシップをしていたので、ラッシュアワーがあること等、文化や慣習の違いは分かっており、それほどカルチャーショックはなかった。

(8) その他

- もともとイギリスに留学しようと考えていたが、スリランカで通っていた専門学校で(日本の)出身大学のことを知り、来日した。
- 学生時代には、インドのIT企業と国連大学のインターンシップに参加した。期間は1、2ヶ月。大学の紹介ではなく、自分で調べて応募した。

3. C氏(大手メーカーのSE職)

(1) プロフィール

- インド出身、女性
- インドの大学卒(文系)、新卒採用
- 職種はSE
- 大企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地東京
- 勤続年数3年

(2) 日本語の問題について

- 大学時代から日本語を勉強。仕事上、日本語で困ることはない。日本語検定1級保有。

(3) 就職活動について

- 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。
- 就職活動については、日本の友人に教えてもらったり、母国の先輩に助けてもらった。
- 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。

(4) 配属について

- やりたい仕事と現在の業務のギャップはない。

(5) 職場の雰囲気について

- 外国人は部署に1人だけだが、違和感はなく、コミュニケーションもとれている。
- 周りの人もいろいろと教えてくれる人が多い。

(6) 会議の進め方について

- 打合せが多いと感じる。

(7) 指示の仕方について

- 寮で相部屋の中国人は、日本語がまだあまりできないので、上司の指示が曖昧で困ると言っていた。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。

(8) 評価・処遇について

- 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。
- 外資系企業に勤める友人と比べると、給料が低い。

(9) キャリア志向について

- 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。

4. D氏(大手メーカーの購買職)

(1) プロフィール

- 中国出身、女性
- 日本国内の大学院を修了(修士、文系)、新卒採用
- 職種は購買担当
- 大企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地神奈川
- 中国の大学を卒業後、1年間中国の学校で教師として勤めた後、日本の大学院入学を目指して2003年来日。1年間、日本語を勉強し、翌年、大学院の研究生となり、1年間、大学院へ入学するため勉強する。2005年に日本の大学院へ入学し、2007年修了。
- 勤続年数3年

(2) 日本語の問題について

- 入社後の教育は、全て日本人と同じ内容で、日本語のテキストしかない。私は留学しており、日本語を勉強していたので、特に問題はなかった。

(3) 就職活動について

- 就職活動では、約30社の企業にエントリーした。
- 中小企業は不安であることから、業種問わず、大企業ばかりにエントリーした。
- 当社には、主に海外に留学している日本人を対象とした就職試験で採用された。外国人を対象としたグローバル採用ではない。
- 日本企業は、大学や大学院の専攻にこだわらず、採用してくれるため、ありがたかった。中国では就職先が専攻分野と関連する。
- 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。
- 就職した企業の面接担当者は、私のことを知ろうとして、うまく話を聞き出そうとしてくれた。しかし、面接を受けた別の企業では、冷たい対応もあった。
- 就職に際して、情報収集に力を入れた。大学の就職相談コーナーや就職紹介会社、先輩、民間の就職情報サイトから情報収集を行った。
- 当初、中国で1年間、教師の経験があったため、転職にあたるのではないかと思い、人材紹介会社に相談したが、日本で同じように教職に進むのであれば、転職にはならず、新卒扱いになると教えてもらった。
- 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。

- 就職活動では、日本にいる留学生、あるいは、海外に留学している日本人がライバルであった。
- 英語が得意なこともあり、海外に関わる仕事を希望していた。中国との「架け橋」というより、世界へ視野を広げたかった。

(4) 仕事の効率について

- 業務量が多く、非常にタフな職場である。残業時間が長い。労働時間は、自分で調整するしかない。
- 最近では、原則、18 時以降の社内打ち合わせは禁止となる等、社内で改善が見られるようになってきた。
- 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。
- 残業してまで行う必要はないのではないかと感じる仕事も多い。
- 昼の休憩時間が 1 時間では短い。同じ会社の中国支社では 1 時間半の休憩時間がある。

(5) 職場の雰囲気について

- みんな真面目にコツコツと仕事しており、仕事中は周りの人に声をかけにくい雰囲気である。
- 精神的にリラックスできる環境で仕事したい。
- 周りでうつ病になる人が多くて怖い。
- アットホームな環境ではない。大きな組織の一人という印象である。
- 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。
- エレベーターやタクシーの乗り方についてのルールは細かすぎる。
- 日本人は宴会になると、真面目だった人が全然違う人のように明るくなる姿に驚く。私はお酒を飲まないのに、普段の職場で楽しく話したり、お茶を飲むなどの機会があればと思っている。

(6) 評価・処遇について

- チームの課長と年に何回か面談を実施。自分の課題を設定して、達成具合でボーナスが決定する。
- 評価システムとしては、改善されている。評価プロセスもわかりやすい。ただし、グレーな部分もある。年功序列の評価方法も存在している。
- 中国での就職経験や大学院へ入るまでの経験が考慮されず、新卒採用のポジションの給与であるため、本来、私と同年齢の者が受け取る給与より少ないことが不満である。
- 一般的に外国人は入社年齢が高いケースが多いため、報酬や評価については不利である。

- 日本企業で働くことについては、他にも損だと思ふことがある。ワークライフバランスも悪く、給与についても納得していない。
- 最近、中国の友人達は、日本企業を辞めて、もっと良い環境を求めて帰国する人が増えている。業種にもよるが、昨年あたりから不景気であることが影響している。

(7) キャリア志向について

- 昇進が、事実上、年功序列になっている。例えば、今のレベルから次のレベルに上がるには何年間の経験が必要などと言われている。
- 自分のキャリアは 3～5 年のタイムスパンで考えている。現在の企業では、次のステップに上がるために 6 年以上かかるため、ステップアップに時間がかかると考えている。
- 現在、自分のキャリアプランが描けない。
- ダラダラと働き続けようとは思わない。そのため、今のままではやる気を失うだろう。
- 日本にいる理由が見つからない場合、中国か他の国で働きたい。
- 海外支社に出向したいと思うが、ある一定以上のレベル(職級)に達しないと、希望することができない。

(8) その他

- 直属の上司は日本人の課長であるが、所属する部署を統括している上長には外国人もいる。技術系の職種に外国人は多いが、文系職種に外国人は少ない。

5. E氏(大手メーカーの人事職)

(1) プロフィール

- シンガポール出身、女性
- シンガポールの大学卒(文系)
- シンガポールで日系企業に3年間勤務した後、中途採用で入社
- 職種は人事
- 大企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地東京
- 勤続年数4年

(2) 就職活動について

- シンガポールの大学を卒業後、現地の日系企業で3年間勤務した。最初の上司は日本人だったが、その後、現地人の上司の下に異動になり、日本語を使う機会が少なくなったのが転職の理由の一つである
- 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。面接は2回で、1次は現地法人で、2次は日本本社で受けた。
- 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。
- 当社ではマレーシア、シンガポール、タイ、フィリピン、台湾、インドネシア等からエンジニアを採用しているが、現地では、技術力が高いということと、漫画やアニメ等のPOPカルチャーが流行っているということで日本に魅力を感じる人が多い。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 周りの日本人社員の異文化理解については、現在の部署は皆、海外勤務経験があるので、あまり問題ない。
- 会社全体ではシンガポール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。
- 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。
- 職場が静かで寂しい。グローバル採用し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。
- 社内のメールや電話がフォーマルで、距離を感じる。

- 残業が多いなど日本企業に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。
- 仕事を進める上で日本語があまり得意ではないため、コミュニケーションがうまくとれないことがあるが、分からないときは上司が英語で説明してくれる。
- 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。
- 仕事が終わった後でイメージと違うと言うのはやめてほしい。
- 最初は「報・連・相」を知らなかったので、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。
- キャリアのために、長く同じ部署にいるよりも他の部署を経験したほうが良いので、1年後社内ローテーションを検討していると上司に言われているが、どこの部署に異動になるか、どんな仕事をさせられるか、分からない。自分のキャリアを会社が決めることが非常に不安である。

(4) 評価・処遇について

- 日本企業では評価のフィードバックが半期に1回など少なく、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上がっている。
- 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。
- 退職した外国人にインタビューすると、将来のキャリアが見えないというのが退職の理由の一つとして挙がることが多い。日本企業は年功序列で、現在勤めている会社では8~10年働かないと次のステップに上がれないので、モチベーションが下がる。海外企業では年次に関係なくパフォーマンスが高ければ昇進できる。

(5) 生活面について

- 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。

6. F氏(大手情報サービス業の執行役員職)

(1) プロフィール

- 中国出身、男性
- 日本の大学院を修了(博士、理系)、新卒採用
- 職種は執行役員
- 大企業勤務
- 業種は情報サービス業
- 勤務地東京
- 勤続年数3年

(2) 就職活動について

- 2006年10月から就職活動を開始。大企業の博士枠で探し、大手メーカーの研究所、特に自動車、電子部品の研究所等を考えた。
- 当社への就職は、大学院の先生のところに来た求人による。
- 複数の企業の内定をもらっていたが、当社の役員がコンタクトをしてきた。その後会社訪問をし、面接を1回受けて採用された(2007年3月中旬)。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 日本企業のよいところは、新卒者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。
- 「報・連・相」や、ビジネスマナーも教えてもらえるのでよい。
- 社会人になる前は、何でもできると思っていたが、研修を経て、(自信がありすぎた自分に対して)気づくことができた。研究者としては認められていたが、勘違いをしていた。
- 研修を通じて、意思決定のプロセスが重要であることを知った。自分だけの考えだけで動くとは限らない。人との協力で動くことを知った。
- 同期の大切さを知った。同じカリキュラム、ロールプレイングなどを一緒に取り組んでできたことがよかった。
- 日本企業は、プロセスを大切にす。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。
- 中国市場の開発責任者であるので、中国の企業とのやりとりを行う機会が多い。中国企業と日本企業の違いは、中国企業は担当者の権限が強く、担当者に広範囲の権限がある。日本企業では、自分の権限の範囲は限られている。
- 日本企業は、権限が任されていないので、意思決定のプロセスに時間がかかる。日本企業の開発スピードが遅い。役員承認までの時間がかかりすぎるため、なかなか動けなく、ストレスとなる。競争力がなくなる。中国企業の動きは早く、日本企業では3か月かかるものが、1か月でできる。

(4) 人材育成、教育について

- 当社では、海外から直接採用された人には、日本人新卒のカリキュラムとは違うものを作っている。

(5) 評価・処遇について

- キャリア展望は会社に入ってから考えるようになった。会社に入るまでは、昇給率を考えていた。2009年に国際開発室に配属され、中国市場の開発担当のグループマネージャーになり、2009年5月に執行役員となった。
- 評価はパフォーマンスによる。年2回目標設定、振り返り面談を行う。透明度が高く、国籍に関係なく、頑張れば給料が上がる仕組みである。

(6) キャリアパスについて

- キャリアパスは明確で、自分が何をすればよいか、はっきりとわかっている。

(7) 生活面について

- 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。
- 家賃や家具などの費用は、一次支度金を出してくれる。
- 銀行口座やクレジットカードなどの開設に苦労するが、当社はグループ企業内の金融サービスを提供して、日本に来てもすぐに使えるようにしている。
- 外国人社員本人は、外人登録や再入国手続きについての諸手続きを知らないことが多い。役所に行くにも、交通手段がわからないなどの問題があり、会社の人が役所に同行するなどの支援が必要である。
- 外国人が日本で働くための支援をしてくれる会社があるので、そのような会社が提供するスタートアップサポートを利用する方法もある。
- 新卒者に対しては、日本人だけでなく、先輩の中国人がメンタルサポートをしている。
- 習慣、考え方が違う面がある。例えば、怒られた時にニヤニヤ笑った場合、日本ではなぜ笑うのかとか不真面目だととられるが、中国では、恥ずかしいこと、お詫びの意思表示である。上司への対応、謝り方など、日本人しかわからない細かいところの教育が必要である。
- インド人社員が当社に入社してきた際、その社員の考え方がわからなかったのも、インド人がインド人後輩のケアを行っている。
- 外国人が、何を望んでいるのか、悩んでいるのか、話を聞くことが大事である。
- 銀行での口座開設で、書き方などを教えるなど、外国人がストレスなく働ける環境を作ることが必要。

(8) その他

- 当社での採用について、2008年、2009年は、日本語能力は不要で、技術力を重視し、入社してから日本語教育を実施した。2010年からは、日本語能力検定の1級が必要となった。

- 2010年12月の中国での新卒採用者は、北京の日本語学校で約1年間の日本語研修を実施し、現地で日本語検定2級レベルに到達する予定となっている。その後、2011年10月に入社して、東京で日本語教育を行う。
- 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を分ける必要がある。
- 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。
- 私は日本に留学した当初は苦勞した。私が苦勞したことを若者にさせたくない。
- 外国人の採用、育成には外国人も加わっていく方がスムーズに進む。
- グローバル企業になるためには、ハイブリッドな(異質な複数のものを組み合わせた)組織がよい。ベースは日本企業で、日本カラーを残しつつ、外国人が何を考えているか、外国人顧客が何を考えているかを知ることが重要。サービスを提供するときは提供相手の外国人を知る必要がある。各部署に外国人を入れるべきではないか。当社の現在の組織は、中国、日本人が半々であるが、中国の最新トレンドを知るためには必要である。
- 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方がよい。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。
- 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、面倒くさいことを頼まれても応じる。インド人は、理由と全体像を示す必要がある。
- 日本語でのやり取りは空気を読むことが大切である。雰囲気や場を作り、理解することを期待されるが、外国人には難しい。
- 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。

7. G氏(大手情報サービス業の研究開発職)

(1) プロフィール

- ベトナム出身、男性
- 日本の大学院を修了(修士、理系)、新卒採用
- 職種は研究開発
- 大企業勤務
- 業種は情報サービス業
- 勤務地神奈川
- 勤続年数1年未満

(2) 就職活動について

- 日本企業に就職したのは、日本での留学経験を活かしたかったため。また、日本企業は技術力が高く、そのノウハウを身に付けたいというのも理由。
- 今の会社を選んだ理由は、技術力が高いという評判を先輩等から聞いていたためである。また、大学で開催された合同説明会で人事の対応がよかったこともある。
- 母国の先輩や後輩で日本企業に就職しているのは技術系が多く、文系で日本に勤めている人は少ない。文系だと顧客と接することが多いので、日本語の壁が大きいからだと思う。
- 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。
- 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。
- 大手企業を選んだのは、知っている企業ということに加えて、基盤となる技術を持っているからである。安定性にはそれほどこだわりはない。
- 研究室では約半分が日本企業に就職し、もう半分が博士課程に進学する。卒業後すぐに母国に帰る人は少ない。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 研究開発部門ということもあって、上下関係なく、皆で議論するという雰囲気がある。
- 残業については、ある程度は仕方ないと思う。
- ワークライフバランスについては、日本企業と欧米企業で充実度が違うが、私が所属している部署では推進しており、ぜひ続けてほしい。
- 日本人の同期は積極性が足りないという意味で、内向きであると感じる。新人研修の時、声をかけにくかったり、声をかけても返事をしてもらえないことがあった。他の外国人社員もそう言っていた。

(4) 人材育成、教育について

- 入社後、3ヶ月は日本人の同期と一緒に新人研修を受け、その後、配属された。

- 上司や先輩で、社内選考を経て海外留学(MBA)にチャレンジする人もいる。私もチャレンジしたい。

(5) 評価・処遇について

- 成果に対して評価してほしいという気持ちはある。

(6) キャリアパスについて

- しばらくは日本で、今の会社で働きたい。
- 将来は母国と関わりのある仕事に携わり、母国と会社の両方に貢献したい。
- 海外勤務の機会があれば、行きたい。英語力を高めたい。

(7) 生活面について

- 日本に来て 1 年間は日本語学校に通っていたが、その学校の事務局が病院の紹介等、生活の細かい面まで対応してくれたのがよかった。
- 社員の仕事と生活の両立を大事にしてほしい。

(8) その他

- 日本に来た理由は、先進国に留学したいと考えており、日本はアメリカに次いで第二希望だった。日本文化にも興味があった。ベトナムの大学で 1 年勉強した後、奨学金の募集があり、それに応募した。最近、不況のため、奨学金の枠が減少していると後輩から聞いており、残念である。

8. H氏(大手メーカーの企画開発職)

(1) プロフィール

- マレーシア出身、男性
- 日本国内の大学卒(理系)、新卒採用
- 職種は企画開発
- 大企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地東京
- 勤続年数 5 年

(2) 就職活動について

- 日本企業に就職した理由は、日本での留学経験を活かして日本で仕事してみたいと思ったから。外資系の企業は、希望した企業に日本法人があっても、営業職のみの募集だったので、応募しなかった。また、母国での就職は考えていなかった。
- 当社に入社した理由は、専門性を活かしたかったから。
- 就職活動を始めたときは 3 年生であり、まだ研究室に所属していなかったため、大学の学科の就職担当の先生にお世話になった。
- 就職当時は技術系の採用において、大学院卒の需要が主で学士卒である私は就職活動に苦労した。
- 当社に一度は断られたものの、後に中国語ができるエンジニアがほしいということで再度声がかかった。
- 他の会社は約 10 社受けたが、大学院卒しか採用しないなどの理由で不採用だった。
- 当社には日本人と同じ枠で応募、採用プロセスは同じであった。グループディスカッションは文系の日本人が場を仕切ることが多く、不利であると感じた。
- 適性検査は日本語が少し難しかった。
- 当時は、外国人はすぐに辞めてしまうというイメージが強く、実のところあまり採用しなかったそうである。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 所属している部署は、海外経験のある人が多いので、フランクにコミュニケーションがとれている。上司の指示も明確である。上司は海外駐在経験があり、ものの見方は他の日本人社員と少し違うと感じる。
- 会議が長い。なぜそんなに長いのか分からない。
- 日本人の残業が多い。マレーシアでは残業はほとんどしない。マレーシアやシンガポールの日系企業で働いている友人に、なぜ日本人は残業するのかと聞かれる。
- 私は仕事がなくとも上司が残っていたら帰りにくいということはないが、部署による。
- 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。

- 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。自分に関係のないところでうるさくしてい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。
- 意思決定のステップが多いと感じる。ただ、必要だと理解はしているので、苦痛ではない。
- 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。
- 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。
- 飲み会は頻繁にある。私は、飲み会でいろいろな話が聞けるので出席することが多い。しかし、飲み会の誘いを受け入れられない外国人にとってはストレスになるだろう。
- 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。

(4) 評価・処遇について

- 上司はよく評価してくれていると思う。評価制度は曖昧だと思うが、仕方がない。
- 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。
- 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、当社では 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。

(5) キャリアパスについて

- 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。

(6) 生活面について

- 休暇については上司の理解があるので問題ない。
- 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。
- 日本では病気の時でも有給休暇を使わなければならないが、海外では病欠は別である。
- 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。
- 外国人は住宅を借りる際に、保証人探しで苦労する。私の場合は、日本マレーシア協会が保証人になってくれた。また、後輩の場合は、上司が保証人になっている。
- 日本に来たばかりの頃は、病院で症状を説明するのに苦労した。例えば、どんな痛みかと聞かれてもうまく答えられない。

- 通勤時間が長いのと満員電車に乗らなければならないのが精神的にストレスである。
- 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をする必要があった。その後、外国人社員が増えてきたので、人事と交渉し、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。

(7) その他

- 現地の高校を卒業後、来日し、日本語学校に1年間通った後、大学に入学した。
- 日本に留学しようと思った理由は、親の勧めがきっかけであった。マレーシアやシンガポールには日系企業が多いので、現地に戻ったときに就職しやすいということと、英語と中国語はできるので、もう一つ違う言語(日本語)ができるとういということで勧められた。

9. I氏(大手情報サービス業のSE職)

(1) プロフィール

- 中国出身、女性
- 中国の大学院を修了(修士、理系)、新卒採用
- 職種はSE
- 大企業勤務
- 業種は情報サービス業
- 勤務地東京
- 勤続年数 3 年

(2) 就職活動について

- 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。
- 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、当社を志望した。
- 必要な情報は大学の掲示板から入手した。当時はまだ、日本企業の掲示はあまりなかった。その他には、学校・地域を限定した就職情報サイトがあって、登録しておくとうち電話がかかってくる仕組みであった。
- 中学生のときから日本語を第 1 外国語として勉強していた。
- 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してもらおうというのが会社の方針だと聞いて納得した。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 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。
- SE 職なので、残業が多い。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。
- SE 職については分からないが、中国の企業では残業はほとんどない。中国人は家庭生活を大事にするので、夜は早く帰って家族で食事をする。
- 日中は会議が多い。必要以上に長いと感じる。

(4) 人材育成、教育について

- 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。

(5) 評価・処遇について

- 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、人事は採用するときに日本の企業になじんでいけるのかをチェックしていると思う。

(6) キャリアパスについて

- 日本の企業に慣れており、中国の企業に行くともた勝手が違うので、しばらくは日本企業で働くつもりである。

(7) 生活面について

- 福利厚生が充実しているのが日本企業の良いところだと思う。
- 住居を借りる際に保証人を探すのに困る。
- 中国人社員の忘年会などがある。母国語で会話できるし、生まれた環境・文化が同じなので話がしやすい。
- 休暇については、1週間では中国に帰るには短い。2週間ほしいが、取りづらい。
- 就労ビザの手続きに行くのに有給休暇を取得しなければならない。会社でやってもらえるとありがたい。

10. J氏(大手情報サービス業の営業職)

(1) プロフィール

- 韓国出身、女性
- 日本国内の大学卒(文系)、新卒採用
- 職種は営業
- 大企業勤務
- 業種は情報サービス業
- 勤務地東京
- 勤続年数1年

(2) 就職活動について

- オンキャンパスで選考が行われた。卒業した大学では、留学生向け、あるいは、国籍指定の就職説明会が多数開催され、オンキャンパスリクルーティングが盛んであった。説明会時、企業に直接エントリーシートを提出できる場合もあった。
- 大学のキャリアオフィスのポータルサイトで就職に関する情報が提供されており、充実していた。
- 3年生の2学期、就職セミナーが2~3回開催された。
- 大学のキャリアオフィスに登録すると、メールで情報提供してもらえた。
- 親から「韓国企業は日本企業文化の影響が大きく、将来、大変参考になるから」と強い勧めがあり、日本企業に就職した。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- チームワークを大事にするところが、日本と韓国が似ている企業文化である。

(4) 人材育成、教育について

- 日本企業は非常に教育研修が充実している。資格取得のための費用も支払ってくれる。
- 先輩社員にサポートしてもらいながら、実際に現場で学びながら働けるOJTの仕組みは韓国では少ない。韓国では、入社すると、ひたすらコピーやお茶くみを担当しなくてはいけないと聞いている。

(5) キャリアパスについて

- 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。

(6) 生活面について

- 住居の賃貸契約は難しく、手続きに苦勞するため、社宅があって大変助かっている。

(7) その他

- 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。

11. K氏(大手情報サービス業の技術職)

(1) プロフィール

- インド出身、男性
- 日本国内の大学卒(文系)、新卒採用
- 職種は営業
- 大企業勤務
- 業種は情報サービス業
- 勤務地東京
- 勤続年数1年

(2) 就職活動について

- オンキャンパスで選考が行われた。卒業した大学では、留学生向け、あるいは、国籍指定の就職説明会が多数開催され、オンキャンパスリクルーティングが盛んであった。説明会時、企業に直接エントリーシートを提出できる場合もあった。
- 大学のキャリアオフィスのポータルサイトで就職に関する情報が提供されており、充実していた。
- 3年生の2学期、就職セミナーが2~3回開催された。
- 大学のキャリアオフィスに登録すると、メールで情報提供してもらえる。
- 将来はインドに帰国したいと考えおり、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である。
- 3年生時からIT業界に関心があったが、自身の専攻が経営学であったため、半年間休学し、インドの専門学校でIT関連の資格を取得した。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 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。

(4) 人材育成、教育について

- 新入社員の導入研修は日本語で実施されたため、スピードが早く、ついていくのが非常に大変だった。

(5) キャリアパスについて

- 当社が海外進出する場合、貢献できる人間になりたい。将来は、グローバルな業務を担当したい。

(6) 生活面について

- 昨年度の有給休暇は全て消化して、インドへの帰国に使用した。

12. L氏(大手商社の営業職)

(1) プロフィール

- アメリカ出身、男性
- 海外で修士号取得後、アメリカ企業で4年間勤務。その後、来日し、派遣社員として勤務しながら日本の大学院で博士号取得(理系)。中途採用で入社。
- 職種は営業
- 大企業勤務
- 業種は商社
- 勤務地東京
- 勤続年数3年

(2) 就職活動について

- 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来たことがあり、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。
- 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。
- 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。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 上下関係については、適応しづらい部分もあるが、日本人に比べると許されている部分もある。
- 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。
- 上司が私に言うべき情報が先輩経由で入ってくることもある。言いづらいことであっても1対1で直接言うべきである。
- 当社の場合は、意思決定が遅いと感じることはない。スピードが重要な業種だからだろう。若手にも決定させる文化がある。
- 行間を読むように心がけている。日頃からチームメンバーの目的や理解を確認している。
- 日本語では主語を省略することが多いので、よく間違える。そこは確認するしかない。
- 日本語については、外国人向けの通信教育や新聞で勉強した。経済用語は大体覚えた。漫画や芸能などの話が顧客との飲み会で出てくるので、次はそうしたPOPカルチャーについて勉強しようと思っている。

- 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。
- 日本のマナーや習慣は文化であるので大事であるし、面白いと思う。外国人社員には、こうしたマナーや習慣を上司が教える必要がある。上司のタイプとして、一番良いのは冷静にいろいろ教えてくれるタイプ。このタイプは海外駐在経験がある人が多い。次に良いのは、怒る軍人のようなタイプである。怒るが、必要な情報は教えてくれる。良くないのは、何も言わないタイプだと思う。
- もちろん怒るべきときには怒らないといけないと思うが、威圧的なコミュニケーションスタイルは、西洋人には通用しない。しかし「大人の喧嘩」は組織では起こりうるものだと思う。
- 当社では、日本人に対する語学研修や海外研修(実務実習生として海外支社で働く)が行われているが、日本人が当社でなく海外にある外資系企業で働ける制度があると良いと思う。海外支社であっても、当社の文化であるのは同じであり、日々の指示は日本本社から来るので、価値観から身に付けることを目的とするなら、海外の外資系企業で働ける制度があると良い。
- 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。
- 日本語を高度なレベルで使えないと仕事をするのが難しいと思う。当社でも英語化に取り組んでいるが、すべて英語にするのは非効率である。

(4) 人材育成、教育について

- 研修制度が充実している。特に、部門主催の現場視察の研修が良い。研修制度はアメリカよりも日本の方が充実していると思う。

(5) 評価・処遇について

- 貿易実務、経理実務、実務法務の3つの資格を取らないと給料が上がらなくなってしまいが、日本語能力の面で難しい。英語の試験があると良いと思うが、せめてハンディがほしい。

(6) キャリアパスについて

- 当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。日本企業スタイルで残業して働いた人が評価される。国際性のない考え方の古い人が現地法人にいて、現地の顧客に対する対応がよくない(外国人受けしていない)。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。
- 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。

(7) 生活面について

- 入社前に住宅を借りる際、何度も門前払いにあった。社員になってからは問題ない。
- 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。

13. M氏(大手メーカーの人事職)

(1) プロフィール

- シンガポール出身、女性
- 大学では生物学を専攻(理系)
- シンガポールで2社の職歴。1社目は、理系の仕事、2社目は半導体メーカーで人事の仕事。その後、来日し、中途採用で入社。
- 職種は人事
- 大企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地東京
- 勤続年数2年

(2) 就職活動について

- シンガポールで人材紹介会社に登録して職を探した。
- 条件は、日本語のスキルを活かしたいので、日本語を使う仕事であること、海外で働ける仕事であること(日本でなくてもかまわない)、人と関わる接点の多い仕事であることであった。
- 欧米の企業の方が給与はよかったが、日本語を活かしたいことから、日本企業に就職した。
- 当社が、日本本社で働くシンガポール人や台湾人が必要となったため、現地法人を通じて現地の人材紹介会社に募集を出し、そこに応募した。

(3) 外国人材向け研修、ケアについて

- 現地採用の外国人材向け必修研修を行っている。日本の大学に留学した外国人材などは、基本的に日本人と同じ扱いとしているが、必要に応じて現地採用の外国人材向けの研修を受けることができるようにしている。(必修ではなく、職場の判断で派遣)
- 日本のビジネスマナーや日本人の考え方、仕事での指示や報告の仕方などの研修を行っている。
- 外国人材向けに、プレゼンテーションやファシリテーションの研修を実施している。これは評判がよい。
- 年1回のフォローアップとして、外国人材を集めてディスカッションしたり、アドバイスをし、要望を聞いたりしている。

(4) グローバルビジネス研修について

- 日本人社員に対して、中国ビジネスに向けて、中国語講座を実施している。
- 幹部向け海外研修実施について、国内で事務局としてサポートしている。

(5) 外国人としての疎外感について

- 物事を話し合っ、決めたりする会議に呼ばれない、日本語が分からない部分は分からないでよい、などの扱いを受けることがある。
- 入社した当初、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ていた。しかし、途中からミーティングの場に呼ばれず、参加できなかった。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。
- 地方で働いている友人がいる。外国人材の受入れが初めてだったようで、扱いがよく分からないということもあったのだろう。職場の人が年上ばかりで、近所に友人がおらず、淋しがって辞めたがっていた。

(6) 職場の雰囲気について

- 話しかけにくい雰囲気がある。職場がシーンとしていて、冷たい感じがする。友人の中には、日本企業に入って配属されてから日本語会話力が落ちたという人もいる。
- 価値観や習慣が異なる部分もあるので、一緒にやっていくには、仕事のドライな関係だけでなく、人間関係の構築が肝要。そのために、挨拶だけでもすとか、ランチや飲み会に誘うとか、周りの人から声をかけるなど、話しやすい雰囲気を作った方がよい。
- 外国人には、日本語のハンディキャップがあり、敬語がうまく使えないことを心配して、外国人からは話しかけにくいところがある。
- デスクがオープンスペースでプライバシーがなく驚いた。パーティションなどがあった方がよい。

(7) 会議の進め方について

- 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。
- ホワイトボードに議論の要点を書かないので、話の脈絡が見えなくなる。日本語の問題もあり、議論が分からなくなる。
- 上司には、「さっきの日本語は難しかったかも知れないが、分かったか」などとフォローをして欲しかった。
- 後で先輩が「あの話はこういう意味だ」とフォローをしてくれた。上司はしてくれていない。先輩のケアのおかげで仕事の内容をよく把握して取り組むことができた。

(8) 指示の仕方について

- 仕事の指示の仕方が曖昧。
- 締め切りを言わないため、改めて聞く必要がある。
- 直接的な表現をしないのは、気持ちを安心させるためなどの配慮があるのだろうが、色々前置きをして、結局、最後に要点をはっきり言わないため、指示されたようになされていないような曖昧な状態になる。誰が何をやるのかも分からない。長々と話すが、結局何をすればよいのか分からない。

- 前置きはほぼ不要で、紙に要点を書いて、誰が、いつまでに、何をすればよいのかをはっきりさせて欲しい。

(9) 評価・処遇について

- 仕事の結果が良かったのか、悪かったのかをはっきりとフィードバックしてくれない。
- 良くなかったのなら、どこをどのようにすべきなのかをはっきりと教えて欲しい。
- 上司が評価や改善点を言ってくれないので、上司と電車で2人になったときに「私のパフォーマンスについてどう思うか」、「改善すべきことは何か」と直接聞いたが、答えてくれなかった。
- 評価が良くないときに、相手を傷つけないように、婉曲的に言って気を使っているのだろう。しかし、きれいごとではなくて、良くない点がどこで、どのようにすべきかを具体的に教えて欲しい。
- 例えば、「こういう考え方もある」といった言い方をする。この場合、「あなたの方法もO.K.ですよ。私が今言った方法もO.K.ですよ。どちらでもいいです。」と理解する。自分の方法が認められたので、次の仕事でもその方法を踏襲する。すると、上司は不満な様子で別の方法の話をしたりする。本心は、私の方法が気に入らず、別の方法をして欲しかったようだ。そうであれば、曖昧にしないで、「こっちの方法が良い」と良い方をはっきり示して欲しい。
- ボーナスの査定に使う目標評価は、研修アンケートの点数など、基準も明確で上手く運用されている。

(10) 意思決定について

- 当社は、大組織なので、何か改善要望があっても対応が遅い。
- 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。
- ちょっとした案内状を出そうと思っても、複数の部署を通して了解をもらわないと出せない。
- 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。

(11) 強みを活かしたいという志向について

- 「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。

(12) キャリア志向について

- 将来のキャリアが見えない。
- キャリアの見通しをよくするには、キャリア面談などで、上司が、3年くらいのスパンで、今後どのような経験のチャンス、プロジェクト参加の機会があり得るのかといった可能

性を示したり、昇進するためや個人の強みを伸ばすために何をすべきかなどをアドバイスして欲しい。

- 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欲しい。
- 目標面談は、目標を設定し、その評価をしているが、目標が短期的で、評価もその期だけのものである。もう少し長期的な視点で、どのような目標を定めるかということを考える素材が欲しい。
- 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、長期間かけてゆ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欲しい。
- シンガポール人が転職を繰り返すことが多いのは、一つの職場だと、できる仕事が決まっていて、飽きてしまうからという面がある。逆に、他の仕事のチャンスが社内であれば、会社を移る必要はない。

(13) 休暇について

- シンガポールでは有給休暇は10日～11日くらいで、日本と同じ、または少ないくらいである。
- ただ、有給休暇を使わなかった場合、換金できる点が日本と違う。人によって有給休暇を全部使う人、ほとんど使わないでできるだけ換金する人と、自分で選べるようになっている。
- 旧正月など、母国に1週間くらいでも帰りたい。前々から許可を求めても、「その間に何かあるかも知れない」と却下されてしまう。比較的休みが取りやすいゴールデンウィークや年末は、飛行機の航空券の料金が高い。通常3万円くらいが10万円になるなどである。

(14) 生活のサポートのニーズについて

- アパートの賃貸は外国人であることを理由に断られることが多い。最終的に住める場合でも、大家が了解してくれるまで2週間など、時間がかかる。また、契約書が難しく読めない。
- 在留資格関係の手続きについて、社内の総務に相談してもよく分からなかった。現在は、会社が英語のマニュアルを作りつつある。
- 食堂には、インドネシア出身者などイスラム教徒向けのため、豚の絵のマークがメニューにつけられたりしている。
- イスラム教徒向けにお祈りのための部屋がある工場もある。専用のスペースがない事業所でも、プライバシーに配慮したお祈りのための場所が指定されている。
- 外国人同士のネットワーク形成としては、フットサルやスキーをしたり、パーティをしたりしている。

- 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。
- 税金などの控除の内容がよく分からない。もっとわかりやすい説明が欲しい。日本で毎月たくさんの税金を払っていると感じる。
- 軽い風邪などでは日本の病院に行くが、手術などになると、言葉の問題もあるため、母国に帰っている外国人が多い。

(15) その他

- 日本の POP カルチャーに興味があり、日本語を勉強した。

14. N氏(中堅メーカーの営業職)

(1) プロフィール

- インド出身、男性
- 海外の大学卒(理系)
- インド企業に勤めていた時に日本に駐在しており、そのまま日本企業へ転職。その後、現在の会社に中途採用で入社。
- 職種は営業
- 中堅企業に勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地東京
- 勤務年数4年(日本全体では7年)

(2) 就職活動について

- インド企業に勤めていた時は開発の仕事ばかりで、ずっと同じ仕事でどこまで経験を積めるのかと疑問に感じた。キャリアアップ、個人としての成長を考えて日本企業で働くことにした。
- 会社のホームページから直接だったか、転職サイト経由であったかは覚えていないが、Webサイトから応募した。
- 日本企業に関する情報収集は難しい。1回面接すれば、ホームページには掲載されていない詳しい情報が得られるが、それまでの情報収集が困難である。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 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。
- インドには残業というシステムがない(エンジニア・技術者レベルではない。オペレーターレベルではある)。
- 日本企業では、採用時に最低限必要な教育と経験があるかを重視しているが、入社後に仕事を割り当てる際に、これまでの教育と経験を重視してくれない。その人がどのくらいのレベルの仕事ができるかを考慮し、相当する仕事をやらせてもらうという考えが一切ないと思う。

(4) 評価・処遇について

- 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、3年でシニアエンジニアに昇進できる。

(5) キャリアパスについて

- やりたい仕事はずっと同じではなく変わっていくものである。インドでは仕事を変えるのは比較的簡単だが、日本では難しい。インド人の友人・知人も同じことを言っていた。

- インドでは、自己のキャリアプランを日本人よりも短いスパンで考えている人が多い。また、レベルアップに対する意欲が強い。
- 日本で働くインド人は、3 年くらい日本で経験を積めば、インドで地位を向上させられると考えている人が多い。

(6) 生活面について

- 家族のことが理由で帰国しなければならない場合もある。例えば、配偶者が母国で働きたいという場合や子供を英語圏の学校に通わせたい場合などの問題がある。
- 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。
- 休暇は長ければ 17、18 日取得できる。年 1 回だと取得しやすいが、年 2 回だと周囲から理解されにくい。

15. O氏(中堅メーカーの生産管理職)

(1) プロフィール

- 中国出身、女性
- 日本国内の大学卒(文系)、新卒採用
- 職種は生産管理
- 中堅企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地愛知
- 勤続年数 5 年

(2) 就職活動について

- 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。
- イギリスに1年間交換留学しており、6月に日本に帰国した後、7月頃に東京で開催されたキャリアフォーラムに参加してエントリーした。
- 情報の入手ルートが分からず、また、相談相手がいなかったため苦労した。
- 応募しようとしている企業が良い企業なのか、企業の評価が分からなかった。
- 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。
- 留学生向けサイトがあると助かる。
- 適性検査は外国人にとっては難しい。
- 当社にとって、私が初めて採用する外国人だったので、面接は 5 回あった(現在は 2 回程度)。うち 2 回は人事担当者が愛知県から大学のある九州まで来て、友人やアルバイト先にも評判を聞くという形だった。
- 日本で就職できなかつたら中国へ帰るつもりだった。大手メーカーの現地法人にも内定をもらったが、当社に入社を決めた。
- 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。
- 言語、コミュニケーション力が活かせるという点と海外と関わりのある仕事もできるという点で人事への配属は希望に沿っていた。
- 中小企業では、配属について入社前にきちんと話をしてもらえるのがよいところである。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 各部署との調整が多いため、人間関係はとても大事だと感じる。
- 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。

- 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。
- 「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。
- 外国人は、サービス残業について理解し難い部分があり、嫌がる人が多い。

(4) キャリアパスについて

- 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。留学生は外国で生きるために戦ってきたという意識があり、危機感が強い。常に自己成長しておかないと次の道がないので、入社してからも止まることなく、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。
- 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。

(5) 生活面について

- 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。
- 旧正月や母国のお祭りのときに帰国できると良い。

16. P氏(大手メーカーの研究開発職)

(1) プロフィール

- タイ出身、男性
- 日本の大学院を修了(修士、理系)、新卒採用
- 職種は研究開発
- 大企業勤務業種はメーカー
- 勤務地大阪
- 勤続年数1年

(2) 就職活動について

- 日本で就職する場合、日本の大学院を卒業後、一度タイに帰ると難しくなるため、新卒で日本企業に就職した。
- 企業選択の基準は、経営理念がしっかりしていること。母国で知名度が高ければ、なお良いと考えていた。
- 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。
- 名刺の渡し方や細かいしぐさ等、日本人には常識だが世界の常識ではないことは、日本に来て2,3年の外国人には分からないと思う。第一印象に影響を与えるので、それを知らないまま選考を受けると落ち続けることになる。
- インターンシップでは外国人を受け入れない企業もある。
- 募集要項等に外国人の採用実績を明示してくれると良いが、分かりにくい。調べていくうちに採用実績がないということが分かる。
- 日本人の友人にエントリーシートに日本語のおかしいところがないかをチェックしてもらった。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 日本企業の文化については、長年日本にいたので違和感がないことが多い。
- 会議は長いというより多い。
- 外国人であることの疎外感はない。逆に外国人として見られていないと思うことがある。外国人は日本人に近づこうとしても、日本人にはなれない部分があるので、外国人として配慮してほしいこともある。
- 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。
- 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。
- 外国人は終身雇用を悪く思う人もいるだろうが、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。

(4) 人材育成、教育について

- 定時後、自由参加で、週 2 回、3 ヶ月程度のビジネス日本語研修がある。費用は一部会社が負担してくれる。
- 教育制度が整っているのは、日本企業の魅力であると強く感じる。

(5) 評価・処遇について

- 当社では評価が 3 年目まで同じであるが、日本企業と海外企業の考え方の違いだと思う。日本企業は長いスパンで社員のことを考えている。

(6) キャリアパスについて

- 当社で働き続ける場合、どのくらい選択肢があるのかもよく分かっていない。将来、自分が日本人の上司になれるかどうか不安である。具体的なキャリアパスの説明を受けたことはないので、きちんと説明してくれると良い。
- ずっと日本で働くかどうかは状況次第である。家族が全員タイにいたので、何かあれば戻らなければいけない。ただ、能力を認められ、活躍できる場があるのなら、日本で働きたい。
- キャリアを考えるタイムスパンについては、とりあえず 5 年くらい働いて、5 年の間にその後の 5 年間のことを決めようと考えていた。母国に帰って再就職するとなると、40 代からは厳しい。25 歳で就職して 10 年働いて 35 歳で母国に戻るというのであれば何とかかなと考えている。
- 現地法人でポジションを得られると良いが、希望通りになるとは限らない。外国人である強みを活かしたいので、母国と関わる仕事ができないとモチベーションが下がる。

(7) 生活面について

- 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。
- 休暇については、正月とお盆に 1 週間くらい取っている。研究開発の部署なので、取りやすいと思う。上司の理解もある。
- 年金を給与天引きされているが、戻ってくる保証はないので、なぜ支払わなければならないのかが疑問である。

17. Q氏(大手メーカーの経理職)

(1) プロフィール

- 中国出身、女性
- 中国の大学を卒業。現地企業に勤めた後、来日し、日本の大学・大学院を卒業(修士、文系)。新卒採用。
- 職種は経理
- 大企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地大阪
- 勤続年数 1 年

(2) 就職活動について

- 私が就職活動をしていた 2008 年頃は、日本企業の外国人の採用はそれほど盛んではなかった。
- 中国で就職することも考えたが、日本で就職活動をすることにした。最大の理由は日本で留学しているとは言え、実は日本のことをまだまだよく知らなかったからである。留学は私にとって、一つの良い経験になったと思うが、強みにまではなっていなかった。今後のキャリアを考えれば、学生のままで帰国するより、日本で社会に出て、学習・経験を積んだほうが、今後のキャリアはより広くなるような気がした。もう一つの理由は、中国での就職のメリットは特に見えていなかったことである。中国にも英語・日本語ができる優秀な人材はたくさんおり、状況が厳しいことは変わらない。
- 最初は金融業界を志望していたが、内定に至らなかった。日本が強いのは製造業であり、学べることが多いと考え、メーカーを受けることにした。
- 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、外国人が採用されやすいと思われた海外営業を志望した。
- 適性検査はそれほど苦労しなかったが、面接で日本語能力が足りないという理由で落とされないか心配だった。
- 私のように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。
- 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。留学生可と書いてあっても、本当に採用してくれるかどうか分からないので、数多く応募するしかない。
- 応募したのは大手企業のみ。大手企業には国際業務が必ずあるが、中小企業は分からない。また会社が大きいということは優れていることだと思うし、万が一のことで、転職することがあれば、大手企業出身の方が、より転職しやすいと考えている。

(3) 配属について

- 最初の配属は経理だった。志望ではなかったが、配属が志望と違うからといって、企業をあまり理解していない状況で希望を言うのはわがままでと思う。ある程度会社のことがかつてきた段階で人事に希望を出せばよい。
- 現在の業務は、中国との関係がないとは言えないが、中国人としての特長を十分に生かしているとも言えない。

(4) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 中国の会社は年功序列ではなく、先輩や後輩という考え方もない。上下関係が日本ほど厳しくない。基本的にはみんな平等で、よりフラットな関係である。
- 中国企業はトップダウンだが、それは上下関係とは違う。人間的には平等で、上司は指揮者、部下は与えられた仕事をやるのがミッションという考え方である。
- 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うのは当然という文化があるからかもしれない。

(5) 人材育成、教育について

- 日本企業の教育制度はしっかりしていると思う。中国は日本ほど制度として整備されていない。
- 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。

(6) 評価・処遇について

- 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、私の知る限りではその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。
- 自分のことは別にして、本当にグローバル化を考えると、例えば利益の半分を海外から稼ぐというのなら、取締役の半分が外国人という方がよいのではないか。
- 今の報酬体系、人事制度のままでは激しいグローバル競争を勝ち抜くのは難しいではないかと思う。グローバル化の流れの中で、外国籍の社員がどんどん増えてきている。育ちも文化も違う外国人に納得してもらえる制度を作らないと、最も優秀なグローバル人材を確保できないのではないか。中国にある外資系企業の中では、日系企業の給料が一番安い。

(7) 生活面について

- 親も気軽に日本に来られるような入国制度がほしい。仕事と親の世話を両立できるような環境を整備してほしい。
- 住居を借りる際の保証人探しには学生時代から苦労した。会社や知り合いではだめで肉親でないといけなと言われてた。また、担保会社の力を借りるとお金がかかってしまう。

- 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。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。
- 外国人の場合、帰国するとなると行きと帰りだけで1日ずつはかかるので、配慮してほしい。

18. R氏(中堅商社の営業職)

(1) プロフィール

- ラオス出身、男性
- 日本国内の大卒(理系)、新卒採用
- 職種は営業
- 中堅企業勤務
- 業種は商社
- 勤務地東京
- 勤続年数 8 年

(2) 就職活動について

- 母国に帰国して就職するか、日本で就職するか、または第三国に行き就職するかという選択肢があった。自分の能力及び可能性等を踏まえて考慮した結果、やはり日本で就職したほうが良いと思った。理由は、6 年間日本で勉強して日本語もある程度理解でき、英語が得意でない私は第三国に行くのは無理があると考えたためである。また、勉強のみで実際に日本で仕事をせずに母国に帰るのは物足りないと感じたこと、日本のことをもっと知りたいと思ったことから、帰国はまだ早いと考えた。
- 日本文化の授業を担当した教授に相談を持ち込んだところ、当社を紹介してくれた。
- 当社を選択した理由は、一つ目は化学関係会社であること。将来的に起業してラオスに化学関係工場を造りたいと考えている。二つ目は、中小企業であること。各工場の従業員人数が約 30~50 人なので、社員同士が親密な関係である。三つ目は、社員の年収も良いという理由だった。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 最初に配属された工場現場で一番良かったのが、親密な関係だったこと。家族の様に付き合ってもらった。

(4) 人材育成、教育について

- もちろん、言葉及び文化の違いが壁となっているが、結局仕事というものは顧客の要求する納期等に対応しなくてはならないため、日本語能力の問題などで仕事に支障が出ないよう、人材育成に専念してもらった。分からないことがあれば色々な先輩たちに聞くことができた。当社はとても良い勉強・経験ができる場所だと思う。

(5) 評価・処遇について

- 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。

(6) キャリアパスについて

- 日本人・外国人関係なく、すべて同じ様に考えている。

- 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る。私は製造課だけでなく、開発部も経験した。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 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。

(7) 生活面について

- 一つ大変なのは、中小企業で外国人が少ない(経験が無い)ため、福利厚生関係になると事務所は戸惑う時がある。しかし、精一杯答えを検索してくれて円滑に行えている。例えば、子供の出生時の扶養家族の手続き等がある。なぜ戸惑うかというと、ラオスで出生し、母国の文化で子供の名前を付けるのに約 1 ヶ月半かかる。そうすると、ラオスでの出生証明書の発行にかなり時間がかかる。日本での書類申請に原則から遅れるということだが、上記の事情を踏まえて何とか理解してくれて手続きが無事に終わった。その他いろいろあるが、全体的には、特に大きな問題はない。
- 家族(妻と子供二人)は、日本とラオスに行ったり来たりしている。食生活は大変かもしれないが、インターネットのお陰で日本と東南アジアはそんなに遠くないと感じている。

19. S氏(中堅メーカーの営業職)

(1) プロフィール

- 中国(台湾)出身、女性
- 現地の大学を卒業、現地企業に勤務、日本の大学院(MBA)を修了。中途採用で入社。
- 職種は営業
- 中堅企業勤務
- 業種はメーカー
- 勤務地京都
- 勤続年数3年

(2) 就職活動について

- 最初は日本で働くつもりはなかったが、勉強するうちに日本企業に興味を持つようになった。
- 京都が好きであるということと、外国人の受け入れ体制が整っているという教授の話もあり、当社に入社した。
- インターネットだけでは情報不足であったため、大学の就職課も利用したが、資料をいっぱいくれるだけで、私のような中途採用希望者の場合はどうしてよいのかあまり分からなかった。学校のキャリアセンターより教授の方が企業のことについて詳しく、相談した結果がよかった。
- 外国人の採用実績があるかどうかを明示してほしい。
- 中国語ができることと台湾のことを良く知っているということで、海外営業を志望した。日本語に自信がないので、国内営業だと失礼なことがあるかもしれないと考えた。
- 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。
- 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。
- 人材を獲得してから職を与えるのは日本だけだと思う。通常はその職にニーズがあって人材を獲得するものだと思う。海外では、転職者もスキルがあれば企業は歓迎する態度を示している。自分の会社にプラスになると考えている。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 大学院ではMBAコースに通っていたので、日本企業の経営についての話を社会人クラスメートから聞くことができた。
- 残業があるのが台湾との違いである。台湾企業ではスペシャリストが多く、個々の業務が明確に決まっているので、定時で終わるが、日本企業は総合職が多いので、終わるのが遅くなる。

- 日本企業の団結力はすごいと思う。
- 台湾では終身雇用はほとんどなく、終身ずっと同じ会社に勤めるのは10人に1人くらいである。会社もキャリア採用で経験のある人を取る方がよいという考え方である。
- 最初のうちは孤独感を感じやすい。誰に相談したらよいのか、相談してもいいのか分からなかった。
- 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。

(4) 評価・処遇について

- 他の外国人の話を見ると、自分の国と同じような労働条件を希望しているのがわがままだと思う。台湾人の考え方は日本人に近いからかもしれないが。
- 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。

(5) キャリアパスについて

- 今後も日本で働きたい。ポジションよりもどんな仕事ができるかが重要。
- 台湾担当でなくてもよかった。ただ、台湾担当だと情報を取りやすい(特に入札について)というメリットはある。

(6) 生活面について

- 社内で外国人のコミュニティがあり、生活のための情報を交換したりしている。
- お盆と正月に1週間くらい帰国している。休暇が取りづらいということはない。海外営業部なので、理解があるのではないと思う。

20. T氏(大手情報サービス業の研究開発職)

(1) プロフィール

- クロアチア出身、男性
- 海外の大学を卒業後、来日、日本の大学院を修了(博士、理系)。
- 大学院修了後、1年の徴兵を経て、日本企業に入社。その後、現在の会社に中途採用で入社。
- 職種は研究開発
- 大企業勤務
- 業種は情報サービス業
- 勤務地東京
- 勤続年数6年

(2) 就職活動について

- 日本へ留学するきっかけとなったのは、日本企業でのインターンシップだった。
- 大学院終了後、徴兵のため、母国に1年戻った。母国で就職活動を行い、インターンシップで働いた企業に就職した。
- 最初の会社では、エンジニアとして入社したが、数年後から海外プロジェクトに通訳として関わるようになり、次第にプロジェクトマネージャーやコーディネーターの役割も務めるようになった。外国人であることを活かしたし、マネジメントの経験を積むことができたが、技術者としての仕事ができなくなったので退職した。
- 外国人であることを活かしたいという一方で、技術者として働きたいというジレンマがある。同僚の外国人も同じことを言っている。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 日本人との接し方は大学院の5年間で学んだので、入社後は、社会人としての苦勞はあったが、外国人だからという苦勞はあまりなかった。
- ヨーロッパの企業では上司との会話は直接的で、遠回りしないで主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。
- 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。

(4) 評価・処遇について

- 海外では若い頃から比較的大きな責任が与えられる。日本では部長、本部長まで通さないといけないので意思決定に時間がかかる。その間にいろいろな誤解が生じる。

(5) キャリアパスについて

- 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良い。

(6) 生活面について

- 19 時までには帰り、家族と過ごしたい。
- 日本企業では仕事を始めるのが遅いため、終わるのも遅くなるが、ヨーロッパの企業では朝が早いのは珍しくない。
- 日本は医療を含めて全てのサービスのレベルが高く、住みやすい。
- 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、そこは配慮をしてほしい。
- 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。帰国のサポートをしてあげることが、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。
- 就労ビザの手続きで有給休暇を取らないといけない。勤務時間に行くことを認めてほしい。

21. U氏(大手その他非製造業の物流職)

(1) プロフィール

- トルコ出身、男性
- オーストリアとトルコで高校まで進みトルコで卒業し、海外の大学で食品工学とマーケティングを勉強。その後、来日し、日本の大学院(MBA)を修了。新卒採用。
- 職種は物流
- 大企業勤務
- 業種はその他非製造業
- 勤務地千葉
- 勤務年数 14 年

(2) 就職活動について

- 大学と当社が提携しており、大学経由で履歴書を送り、応募した(1996年)。
- 選考は日本語での面接が 2、3 回で、主に、会社に入って何をしたいかを聞かれた。大学で学んだ食品工学やマーケティングの知識と国際経験を活かして、海外事業が商品開発をやりたい、海外と日本の架け橋になりたいと答えた。
- 能力があっても日本語ができないために入社できないのは残念。
- 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と。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 日本は住みやすく働きづらい。
- 残業は、以前は多かったが、最近は会社の規制が厳しくなったので、少なくなった。
- 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。
- 「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。
- 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。

(4) 人材育成、教育について

- 日本語については、特に研修はなく、現場で経験を積みながら勉強した。日本語はパソコンでの入力ができるが、手書きはできない。漢字に慣れていない人は手書き自体に時間がかかるし、場合によっては出来ない。友人の会社では手書きができないことがマイナス評価になるそうである。
- 日本語の教育は必要。ただ、職種による。研究者や技術者については、周りが英語を使えるので問題ないが、サービス職やマーケティング職は、日本語がベースになるので必要。

(5) 評価・処遇について

- 店舗部門は数字で結果が出るので評価に国籍は関係ないが、スタッフ部門になると難しい。
- 評価のフィードバックをはっきりさせる必要がある。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。
- 360度評価のように、部下が上司を評価できる制度は大事。
- 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。

(6) キャリアパスについて

- 大学で、欧米の企業ではスペシャリストとして入社して、ジェネラリストとして退職するが、日本企業では逆であると習った。日本の方が良いと思うが、新入社員の時から能力を発揮したい人はジェネラリストからスペシャリストになるまで待ちきれない。欧米人や中国人は全体の中での自分の位置づけや、5年後までに何ができたらこうなる、できなかったらこうなるというキャリアパスを知りたいという傾向がある。
- 日本企業は悪く言うと、キャリアパスがないということになるが、ある程度経験を積むと、自分でキャリアを作れるという面もある。外資系企業の多くは、組織が論理的にプロセス化されており、他の部門に行きたいと言うことができなかつたりする。
- 国際化するためには、日本人も含めて、会社がきちんとキャリアパスを示すことが必要。

(7) 生活面について

- ビザの手続きについては、以前は人事部に説明しないといけなかったが、今では期限が切れる頃に自動的に申請書が出るようになった。

(8) その他

- 友人も言っていたが、仕事で会う日本人から「日本語できますか」、「和食食べますか」といった同じ質問を何度もされる。特に新しく会った人がそうした質問をすることが多いので慣れてくるが、気にはなる。
- 海外にいる外国人がいきなり日本で働きたいというケースはあまりない。日本へ来るきっかけは仕事ではなく、留学や観光等かもしれない。確率の問題であるため、留学や観光で日本を訪れる者を増やさないと日本企業で働く外国人は増えない。
- 配偶者が外国人であるか日本人であるかで、母国に帰るか日本に残るか等の決定における原動力が異なるので、外国人が日本に残る要因や残らない要因の違いを分析すると良いのではないか。

22. V氏(大手その他非製造業の開発職)

(1) プロフィール

- 中国出身、男性
- 中国の大学を卒業後、日本の大学院を修了(修士、文系)、新卒採用。
- 業種は開発
- 大企業勤務
- 業種はその他非製造業
- 勤務地千葉
- 勤続年数 5 年

(2) 就職活動について

- 進学か就職かで悩んだが、日本の社会を知るには大学での勉強だけでは足りず、日本企業で働くことが必要と考え、就職した。
- 就職情報サイトで情報収集を行った。当社を選んだ理由は、今後、中国との接点が多くなり、活躍する舞台があると思ったから。
- 選考は日本人学生と同じで、筆記試験(日本語)と面接(3回)だった。

(3) 日本企業の組織、風土、仕事の進め方について

- 打合せをして結論が出ないこともあるが、日本企業ではそのようなことも必要だと次第に分かってきた。中国では単刀直入にものを言う。
- 一昔前の行き過ぎた上下関係から、威圧的なものの言い方をする人もいる。中国ではそのようなことはない。言葉使い一つで感じ方は変わる。
- 言い過ぎかもしれないが、個人の希望を無視するところがある。例えば、説明もなしに急に辞令が出る等、違和感を感じる。
- 残業は特に多いとは感じない。日常的に残業があるということはない。

(4) 日本語について

- 言葉自体は理解できるが、含まれている意味が分からないことがある。

(5) 人材育成、教育について

- 人材育成の仕組みはしっかりしており、大変勉強になる。中国では、自分の立場がなくなるので、下の者に教えない傾向がある。

(6) 評価・処遇について

- 母国の友人が早く権限を持てるポジションに就けるのはうらやましいが、大きな不満にはなっていない。

(7) キャリアパスについて

- 転職は普通の行為だと思う。在籍している間はその会社に貢献すべきだが、新しい目標ができれば別である。長く働いてもらいたいのであれば、外国人社員がどうしたいかということをもっと傾聴すべき。
- 会社が私にどんな役割を期待して雇ったのかを、会社側に自問自答して欲しい。
- 今の会社で3年働いたら、どんな仕事ができるのかを知りたい。せめて3年後のキャリアパスを示してほしい。
- 外国人材育成の成功事例を作ることが必要。
- 将来は中国の開発のポジションに就きたいと考えており、そのために何が必要かを知りたい。

(8) 生活面について

- 日本は、生活しやすいと思う。
- 長期休暇は、10日間まとめて、または、5日間+5日間で取れるシステムになっている。休暇を取りやすい企業風土を醸成する必要がある。
- 中国では旧正月は特別なものなので、帰国できると良い。

資料C 高度外国人材活用のための実践マニュアル

高度外国人材活用のための実践マニュアルを次ページ以降に示す。