

外国人が職場で感じるギャップや抵抗

—アジア5カ国を対象としたグループインタビューから—

茂戸藤 恵 リクルートワークス研究所・研究員

アジア5カ国(中国, 韓国, タイ, インドネシア, インド)の20代男女ホワイトカラー21名に対し, 現在の職場で感じるギャップや抵抗についてグループインタビューを実施した。各グループで発言された内容を「仕事の価値観」, 「仕事の進め方」, 「職場の上下関係」, 「文化習慣」などの観点からまとめた。

キーワード: アジア, 外国人就業者, 職場, ギャップ, 抵抗

I. 本報告の概要

グローバル化の進展に伴い, 外国人就業者の数は増加の一途を辿り, 新卒採用においても, 日本の大学に在籍する外国人留学生や, 海外の大学に在籍する外国人学生を採用する動きが目立ち始めている。一方で, 優秀な外国人をうまく活用しきれていないという嘆きも聞こえる。そこで本稿は, 日本で働く外国人が, どのような場面や状況に対し, ギャップや抵抗を感じるのか, といった問題意識をもとに実施したグループインタビューの結果を報告する。

II. 調査の方法

対象者は, 今後, 外国人就業者として更なる増加が推察されるアジアのうち, 日本の大学に所属する留学生数が最も多い中国や経済成長著しいインドを含む5カ国(A:中国, B:韓国, C:タイ, D:インドネシア, E:インド)の20代男女, ホワイトカラーを対象にした。対象者21名の属性は図表1にまとめた。

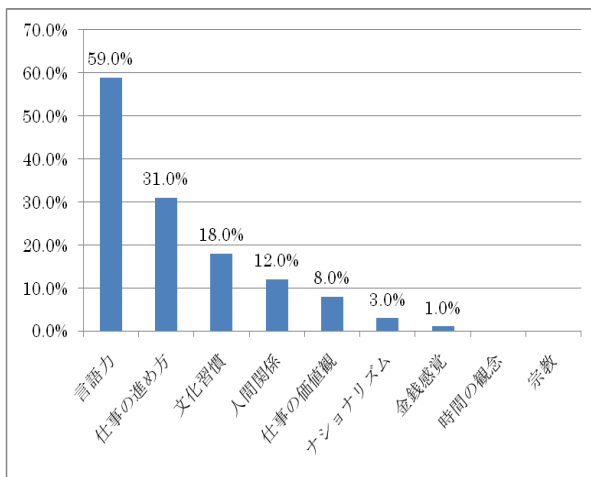
実施方法は, 2011年12月, 各グループ1回2時間ずつ, 自己紹介などのアイスブレイク後, テ

ーマや参考データを示しながら進めた。テーマは「日本で働くうえで, あなたが感じるギャップや抵抗について教えてください」と尋ね, 参考データとして抵抗感の項目(図表2)を見せた。

図表1 対象者の属性

	性別	年齢	滞在年数	最終学歴	勤務先業種	職場の言語
A: 中国人グループ						
a	女性	29	9	慶応義塾大学	情報通信業	日本語
b	女性	28	9	京都大学大学院	製造業	日本語/中国語
c	女性	27	9	日本大学	サービス業	日本語
d	男性	29	5	慶応義塾大学大学院	金融・保険業	日本語/中国語
e	女性	29	8	明治大学	製造業	日本語/英語
f	女性	28	5	大阪大学大学院	製造業	日本語
B: 韓国人グループ						
g	女性	25	4	韓国外国語大学(Korea)	情報通信業	日本語
h	女性	25	1	延世大学(Korea)	情報通信業	日本語
i	女性	28	9	早稲田大学	情報通信業	日本語
C: タイ人グループ						
j	男性	26	2	Thammasat University (Thai)	金融・保険業	英語
k	男性	27	3	McGill University (Canada)	金融・保険業	英語
l	女性	29	1	Macquarie University (Australia)	情報通信業	英語
m	女性	29	3	University of Malaya (Malaysia)	教育・学習支援	英語
D: インドネシア人グループ						
n	男性	29	4	STIE Dr. Moechtar Talib (Indonesia)	金融・保険業	英語
o	男性	26	3	慶応義塾大学大学院	情報通信業	英語
p	女性	26	1	Lasalle College of the Arts (Singapore)	情報通信業	英語/日本語
q	女性	25	1	Arizona State University (U.S.A)	サービス業	英語
E: インド人グループ						
r	男性	29	4	National Institute of Information Technology (India)	サービス業	英語
s	男性	29	6	Andrews University (India)	教育・学習支援	英語/日本語
t	女性	29	1	Lowry Memorial College (India)	教育・学習支援	英語
u	女性	25	3	University of Delhi (India)	教育・学習支援	英語

図表 2 外国人就業者の抵抗感の項目



注：徳永（2008）を元に作成

III. 調査結果

日本で働く外国人が職場で感じるギャップや抵抗について、各国の特徴（図表 3）の中から、代表的な発言を確認しよう。

図表 3 職場で感じるギャップや抵抗

A: 中国人グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の価値観 ・仕事の進め方 ・職場の上下関係 ・出世の考え方
B: 韓国人グループ*	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の進め方 ・文化習慣
C: タイ人グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の進め方 ・時間の観念 ・文化習慣 ・人間関係
D: インドネシア人グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の価値観 ・仕事の進め方 ・職場の上下関係
E: インド人グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の価値観 ・仕事の進め方 ・間違いを極端に恐れる

*韓国人グループは参加者全員が同一勤務先である

A：中国人グループ

○仕事の価値観

「残業が多い。中国人は 20 時でもけっこう遅いのに、日本だと早い方で、うちの会社は 24 時まで働くのが普通です。有給休暇もあまり使わないし。」(f)

「日本人は会社のために仕事をする。会社は自分を養ってくれるから貢献すべきと。私は家族のために働きたい。家族と一緒にいることの方が大事で、なんでそこまで残業するの?とは思いません。」(c)

○仕事の進め方

「(日本人は) だめって言わない。「これってどういうことですか?これはちょっと…」と言う。中国人(現地)はそれを OK と捉えてしまう。」(b)

「ビジネス上で1つのことを決めるのにすごく時間がかかる。もっとスピードがないと、海外企業とのやりとりが難しい。」(c)

○職場の上下関係

「やりづらいな、と思っていたのは、人間関係。上下関係や肩書で語られる。」(e)

○出世の考え方

「日本人の望む出世スピードと中国人のそれは全然違う。中国人は日本だとなかなか出世できない。十数年間やって、やっと課長!とかありえない。昔の終身雇用の影響ですよ?」(b)

「日本だとひとつの会社で長く、中国だと会社を変えてキャリアを積むのが良いという価値観がある」(c)

B：韓国人グループ

○仕事の進め方

「日本は同調を得るための根回しが必要。韓国はもっとディベートで激しく言い合う。日本はみんなの方向性を邪魔しちゃいけない。」(g, i)

「会議が何かと多い。私には関係ないのでは?と思う会議も多くて困る。」(h)

○文化習慣

「新人のとき、飲み会の乾杯のグラスの高さを一番低くすることを知らずに失礼なことを繰り返

してしまった。」(g)

「飲み会のときに男女関係の話をするのにびっくりした。韓国ではありえない。私ここに居るんですけど?って思った。」(i)

C: タイ人グループ

○仕事の進め方

「交渉の場で日本人ははっきりものを言わない。争いを好まないからだろうが、仕事なのだからはっきり言うべきだと思う。」(m)

「普段はゆっくりしているのに、締め切り前になると急にハードになる。そのバランスに対してとてもギャップを感じる。」(m)

○時間の観念

「タイ人はマイペースでフレキシブル、融通が利くのに、日本だと 2, 3 分遅れただけで厳しく言われる。」(j)

○文化習慣

「飲み会でお酒を飲まない、場を読んでいないとなってしまう。私はお酒を飲まないので不快を感じる。」(l)

○人間関係

「国籍の壁みたいなのがあって、同僚の中でも他の外国人の友達ばかり。日本人の友達はなかなかできない。たとえば、旅行に行こうよ、ご飯を食べに行こうよ、とか誘いを日本人から受けることはほぼない。」(j)

「日本人に友達だね、と言われても、実際そうは感じない。友達の中でもレベル分けがされているのかな・・・と感じる。」(j)

「日本人の友達、同僚とか、英語で話しかけたらわかってくれるけど、日本語で返されてしまう。みんなすごく気を遣いながら話していて、それは僕にとってあまり快適ではない。タイもその傾向は強いが日本人ほどではない」(k)

D: インドネシア人グループ

○仕事の価値観

「(日本人は)仕事人間が多い。水準が高すぎて、自分はそこまでコミットできない。自分もベスト

を尽くしたいけど、同じように長時間働くとか、そこまではできない、と思ってしまう。何かをやるときに、日本人の熱心さを見ると、なんかこうもやもやするというか、自分はそこまでできない・・・というか。」(n)

○仕事の進め方

「他人の評価を気にしすぎることが気になる。それと、言いたいことをはっきり伝えてくれない。「はいはい」と言っているも本当は「いいえいいえ」だったりする。」(p)

○職場の上下関係

「上下関係が厳しい。忙しくなくても帰るのに、上司がいるから残るとするのは不必要だと思う。もっと自分の時間を自分のために使ってバランスをよくするべき」(p)

「インドネシアでも階級や上下関係はあるが、日本ほど厳しくない。ボスが間違っただけを言ったら「それは違いますよ」と言える。冗談も言い合えるし、リラックスして付き合える。」(p, q)

E: インド人グループ

○仕事の価値観

「インド人は仕事があるときはするけど、ないときは終わったよ、と区別をつける。日本人は仕事がないのに、仕事をしているふりをする。そこが本当にイライラする。」(s, t)

「日本では仕事より家族と過ごす時間が大事にされない。私の価値観を理解してもらるのが難しい。」(s)

○仕事の進め方

「暗黙の了解が多くて、自分が言いたいことや思いついたアイデアを表現しづらい環境。」(u)

「日本人はルールに従う。外国人の場合、ルールは融通利かせてちょっと曲げるくらい大丈夫だろうと思う。」(r)

○間違いを極端に恐れる

「日本人は特に間違いを恐れる。インドでは間違えても先生が直すし、それで次は直るからいいことだよねというように捉える。上手に英語を話せるのに、間違いを気にしすぎて話してくれない。」

もう少し話すようにしてほしい。」(s, t, u)

以上、各グループの代表的な発言を取り上げた。共通して多くみられた発言についてまとめたい。

今回実施したグループインタビューでは、「仕事の進め方」に関するギャップや抵抗に関する発言が最も多かった。共通するのは、日本人の伝え方ははっきり言わないから、現状のまま進めて良いのか、それとも変更した方が良いのか、判断しづらいという発言であった。日本の職場が、日本人・男性中心のハイコンテクスト社会であると指摘されて久しいが、未だ改善余地は大きいようだ。今回の参加者の中には、職場の代表として海外の部門や海外のクライアントと渉外する業務がメインの者もあり、自分の伝え方（翻訳）次第で意味が大きく変わってしまう為、日本人の曖昧な表現がある度にストレスを感じてしまうと発言する者もいた。

次に多かった意見が「仕事の価値観」に関するものである。発言としては、残業が多い、勤務時間が長すぎる、有給休暇をとらない、といった一見すると、仕事時間の長さを指摘しているようにも思えるが、よく聞くと、仕事に対する価値観の違いについて、日本人は認めてくれない、という発言がいくつかあった。たとえば、D：インドネシア人グループ n は、日本人の「仕事水準が高すぎて」、残業してまで仕事熱心な姿を見ると「なんかこうもやもやする」ようになり、自分はそこまですることができないのだが、残業するのが当たり前という雰囲気から逃れられずに居心地の悪さを感じていた。さらに、E：インド人グループ s のように、「仕事より家族と過ごす時間が大事にされない」というワークライフバランスに関する発言も複数みられた。いずれも、日本人の「仕事の価値観」を批判するのではなく、「仕事の価値観」が異なることを互いに認めた上で働きたいという本音であった。

また、職場の上下関係や人間関係についての発言も目立った。上下関係は、A：中国人グループ e や D：インドネシア人グループ p や q のように、「肩書き」で関係性が固定化され、いかなる場面

でも意見が言いづらいといった発言である。上下関係以上に気になるのは、C：タイ人グループ j や k のように、そもそも「日本人の友達はなかなかできない」状況である。日本人は「すごく気を遣いながら話して」いるのがわかるため、本音で話しているように思えず、距離を縮めることができない。今回実施したグループインタビューの結果ですべての日本人を語ることは到底できないが、「国籍の壁」を超えられないと外国人就業者が感じてしまえば、「仕事の進め方」や「仕事の価値観」に対する互いの理解やすり合わせも進まず、ギャップや抵抗が解消できないばかりか、増大する可能性もあるだろう。

外国人就業者を迎え入れる私たちは、彼らが職場で感じるギャップや抵抗のひとつひとつに敏感になり、彼らの本音を引き出し、違いを認めることが最低限必要な姿勢として求められている。その上で、外国人も日本人もひとり一人が力を発揮できる職場が生まれるのではないだろうか。

参考文献

- 徳永英子, 2008, 「日本人就業者と外国人就業者とのギャップは何か - 仕事上での抵抗から探る - 」『Works Review』 vol.4: 34-47
豊田義博, 2008, 「中国人と日本人は、なぜ、うまくいかないのか? - 中日ホワイトカラーの職業価値観比較 - 」『Works Review』 vol.4: 20-33