

4-1

教育研修は日本企業の魅力！ 高度外国人材に必要な教育研修の提供が必要

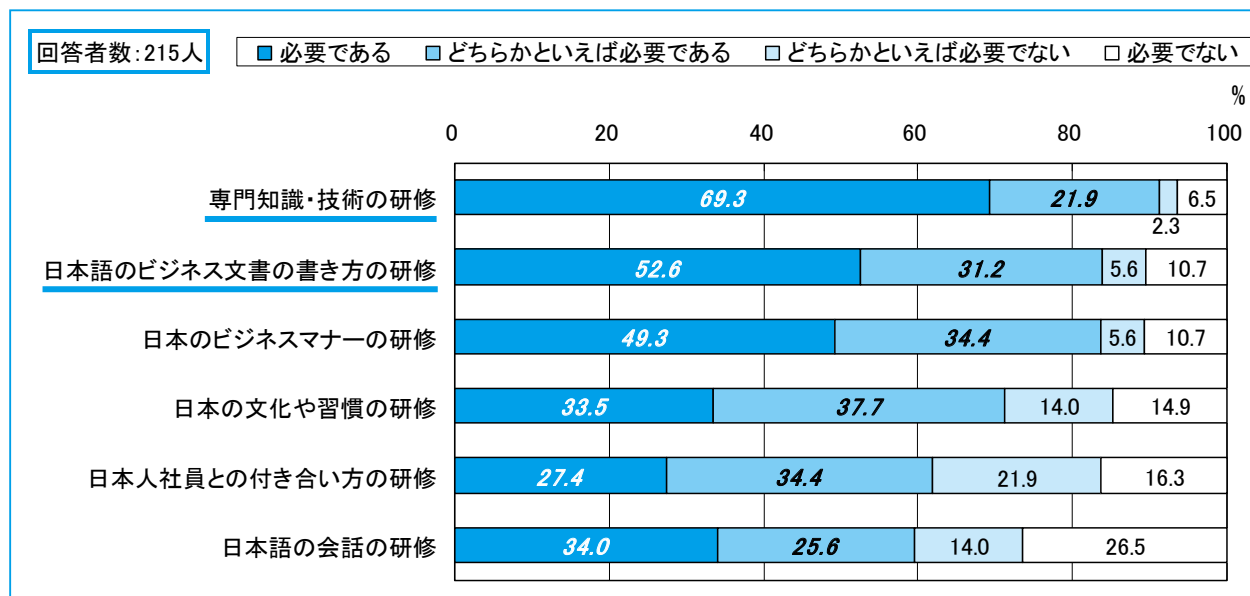
(1) 高度外国人材に対する教育・研修

日本企業の教育研修に多くの高度外国人材は魅力を感じています。高度外国人材に対しては、日本人社員と同じように、教育研修を受ける機会を提供することはもとより、高度外国人材の日本語能力や日本の習慣、ビジネス習慣の理解度には差があることを前提に、高度外国人材の能力等に応じて、時間をかけ、きめ細かに研修を行う必要があります。昇格要件となる資格取得などでは、言語や慣習など高度外国人材がハンディとなる点を考慮して対応することも大切です。

日本企業の教育研修の仕組みについては、高度外国人材から高く評価されており、日本企業の大きな魅力となっています。自社の教育研修の仕組みを高度外国人材にうまく適用しましょう。

図表 13 をみると、Off-JT の研修では、「専門知識・技術の研修」について高度外国人材のニーズが最も高くなっています。次に「日本語のビジネス文書の書き方の研修」があがっています。高度外国人材へのヒアリング調査からも、日本語能力において、「聞く」、「話す」、「読む」、「書く」のうち、「書く」のが一番難しく、「ビジネス文書やメールの書き方」向上のための研修を多くの人が希望しています。図表 13 では、「日本語の会話の研修」への希望は多くありませんが、これは日本語アンケートに回答できる日本語能力を持った人が多いことによると考えられるため、各社の状況に応じて必要な研修を考えるとよいでしょう。

図表 13：高度外国人材が必要とする Off-JT の研修



(高度外国人材アンケート調査)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

教育研修が充実しているところが日本企業の良い点

- ★日本企業の良いところは、新卒を大切にしているところである。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。(国内新卒採用、中国)
- ★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。(海外新卒採用、中国)

(2) 日本人社員に対する教育

高度外国人材を受け入れる側の日本人が、異なる生活習慣、宗教、文化への理解を深める教育を受けることが重要です。海外経験者や国際業務に精通した日本人社員がいる部署では、高度外国人材が職場環境にスムーズに馴染めるようです。特に、高度外国人材が配置される日本人の上司には、高度外国人材と共に働く際の心がまえ、接し方を教育することが重要です。

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

日本人上司が外国人との接し方を学ぶ必要がある

- ★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で分からないときがある。(キャリア採用、シンガポール)
- ★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られる機会になるので、今後もあった方がよいと思う。(国内新卒採用、タイ)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★マネジャーは海外経験のある人材が多いので、価値観や言語の違いがあっても、外国人材をマネジメントするスキルは十分に身に付けている。(大手メーカー)
- ★職場上司、先輩従業員向けの異文化研修の実施が、受入部署における異文化理解につながっている。研修では、外国人材の宗教的な違い・習慣上の違い、長期休暇の必要性などを知ってもらうことができる。例えば、儒教国の人などは組織の中で自分の意見をはっきりと述べにくいことなどを知ってもらうことができる。(大手メーカー)

4-2

キャリアについての希望 (中長期的なキャリア形成プラン) の確認が必要

高度外国人材は一般的にプロフェッショナル志向が強い、短期的なキャリアアップ志向が強い、転職志向が強いと思われていますが、日本人と同じように長期雇用を希望する人、いずれは母国に帰りたい人、日本の企業でキャリア形成をした後グローバルに活躍したい人など、人によって働き方への希望は異なっています。

■ キャリア形成プランを明確に示しましょう

高度外国人材のモチベーションを高め、能力を発揮してもらうためには、採用した高度外国人材のキャリアプラン（職業上の目標・将来の計画）を把握し、キャリアパス（昇進・昇格のモデル、道筋）を明確に示し、将来のキャリア形成に見通しをつけられるようにすることが大切です。

■ キャリア形成プランの時間軸での活用を考えましょう

短期間のスキルアップ、キャリア形成への意識が強い高度外国人材を雇用する場合には、短期間で雇用を前提に、短期間で大きな成果を出してもらうことを目的に、高度外国人材の活用を考えることも必要です。

■ 中長期的なキャリア形成プランを示しましょう

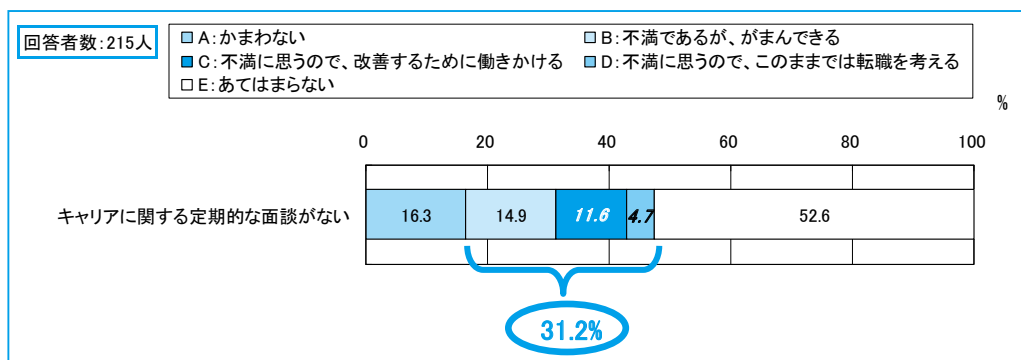
アンケート調査からも、評価、処遇、キャリア形成に関して不満に思うこととして、「どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」というキャリア形成への不安が高くなっています。（図表7、P.15 参照）

また、図表14をみると、キャリアに関する定期的な面談がないことに不満を抱いている者が、31.2%います。

高度外国人材を活用している企業の中には、3年後を目標としたキャリア計画を作成しそれまでに必要なスキルを身につけさせる、将来は母国の責任者で活用するなど、5～10年の長期スパンでのキャリア形成プランを示す取り組みをしている例があります。

採用した高度外国人材のキャリア形成に関する希望を聞いて、将来の見通しを持って働けるよう配慮すれば、モチベーションの向上にもつながります。

図表 14：評価、処遇、キャリア形成に関する環境整備の必要性



(高度外国人材アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

中長期的なキャリアパスを示してほしい

- ★日本人は終身、一企業で働く人が多いようで、企業側もそれを前提に、長期間かけてゆっくと育成している。10年後に管理職になるという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。(キャリア採用、シンガポール)
- ★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。常に自己成長しておかないと次の道がないので、入社してから止まることなく、次は何をしようかと考えている。3年後、5年後がみえないと不安になる。(国内新卒採用、中国)
- ★外国人がよく転職するのは、環境を変える覚悟があるからである。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くと思う。(キャリア採用、クロアチア)
- ★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係る業務に携わりたい。(国内新卒採用、韓国)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

配属後、6ヶ月に1回、本人、上長、人事担当の3者でフォローアップのための面談を実施しており、職場での問題点の把握とその解決に努めている。3者面談や定期的な研修で外国人材の要望を聞いている。3者面談等であがってくる要望はキャリアプランに不安がある、ビジネス日本語を学びたい、社内システムを英語にして欲しい、外国人だと家が借りられない、2～3週間の長期休暇をとりたいなど様々である。(大手メーカー)

4-3

日本語能力向上の継続的支援が重要

日本語を使いこなすことは、外国人にとって難しいことです。高い日本語能力を持っている人でも、細かいニュアンスを読み取ることや、尊敬語、謙譲語、丁寧語を使い分けることは大変です。とりわけ、日本人特有の空気を読むことは、外国人が苦手とすることです。また、日本語能力が不足するために、周囲とコミュニケーションが上手くとれずに、能力を発揮できない、疎外感を感じて組織に上手く溶け込めないなどの問題を抱え、結果的にモチベーションの低下やストレスの原因となります。

日本語能力が十分でない高度外国人材や日本語能力の向上を希望する高度外国人材に対して、日本語学校などを利用して日本語の研修を継続的に行うことが必要です。また、工作中、仕事終了後にも高度外国人材とコミュニケーションをとる機会を作っていくことが、日本語能力の向上とお互いの理解を深めるよいチャンスとなります。

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

日本語の難しさ

- ★上司からは日本人と同じレベルの日本語で指示されるので、仕事の内容が分からない 때가時々ある。複雑な話になると理解するのが難しい。(キャリア採用、インド)
- ★日本語については、聞く、話す、読む、書く、のうち、書くことが一番難しい。時間がかかってしまうので、外国人だからと考慮してもらえると嬉しい。(国内新卒採用、タイ)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★社内の日本語研究会が終った後は、外国人材と一緒に食事に行ったりして、よいコミュニケーションの機会を作っている。コミュニケーションをとるうちに外国人材のことが分かってくる。(中堅メーカー)
- ★社内の日本人が交代で日本語の講師を勤めて、1時間程度の日本語を学習する時間をとっているが、外国人材とのコミュニケーションの活性化、日本人の意識の改善にもつながっている。その際、業界や当該企業特有の用語、ビジネス習慣、日本の習慣を題材にすることで、理解も深まり、日本語能力の向上、日本人の異文化理解の向上にもつながっている。(中堅メーカー)