

## 3-1 職場で疎外感を与えないことがポイント

## (1) 「外国人だから」という理由で疎外感を与えない

知らず知らずのうちに「外国人だから」という疎外感を与えてはいませんか？ 高度外国人材の日本語が多少不十分でも、例えば日本人社員と同様にミーティングに参加してもらい、情報共有し、仕事を与えて、戦力としてしっかり活用しましょう。

さらに、日本人の若手社員へのメンター制度（仕事、マナーなどを指導、助言する先輩）と同じように高度外国人材にもメンター役を決めて指導、助言する体制をとることも、職場での疎外感を取り除き、職場に順応してもらうための有効な手段となります。

## &lt;&lt;日本企業で働く高度外国人材の声&gt;&gt;

## 外国人だからということで外されている感じがして傷ついた

★ 担当業務は、人材開発のための研修の企画、運営。入った当初は、企画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なくなった。そして企画は上司と日本人の先輩社員が行うことになった。上司には「ミーティングに参加してもらっても日本語がよく分からないみたいだ」「まだ慣れてないみたいだから」といった配慮があったようだ。しかし、私としては、外国人だからということで外されている感じがして、非常に傷ついた。（キャリア採用、シンガポール）

## 仕事を任せられずモチベーションが大きく下がった

★ 九州に配属された外国人の友人がいる。その事務所では外国人材が1人で、外国人材の受入れが初めてだったようで、扱い方がよく分からなかったのだろう。仕事が任せられない、会議に呼ばれないなどで、モチベーションが非常に落ちてしまっていた。（国内新卒採用、スリランカ）

## (2) 高度外国人材が働きやすい職場環境を整備する

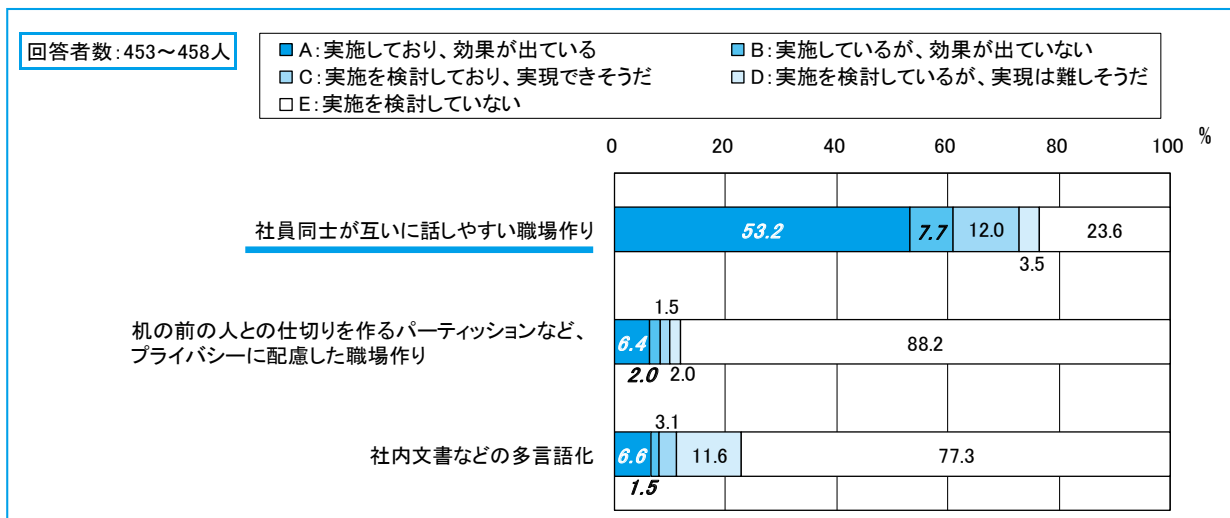
高度外国人材は、日本企業の職場の雰囲気について堅苦しい、プライバシーがないなどの違和感を持っています。高度外国人材の不安をやわらげ、その希望に対応できる方法を考えましょう。働きやすい職場環境の整備を行うことによって、高度外国人材も気持ちよく仕事に取り組めるようになります。

図表9をみると、職場環境の整備に関して「社員同士が互いに話しやすい職場作り」を実施し効果を得ている企業は53.2%であり、比較的取り組みやすいことが伺えます。他方、「パーティションなど、プライバシーに配慮した職場作り」では6.4%、「社内文書などの多言語化」では6.6%と少ないことが伺えます。

図表10をみると、話しかけやすい職場作り、堅苦しくない職場作り、プライバシーに配慮ある職場作りのニーズの高さが伺えます。社内文書などの多言語化についてはニーズはあまり高くありませんが、本調査は、日本語でのアンケートの性質上、読み書きも含めてかなり日本語能力の高い高度外国人材が回答していると考えられるため、留意が必要です。社内文書が多言語化されている職場は15.3%に過ぎず、日本語能力が必ずしも十分でない高度外国人材にとっては不便でしょう。このあたりは、各社で状況に応じて対応が可能な部分から取り組むとよいでしょう。

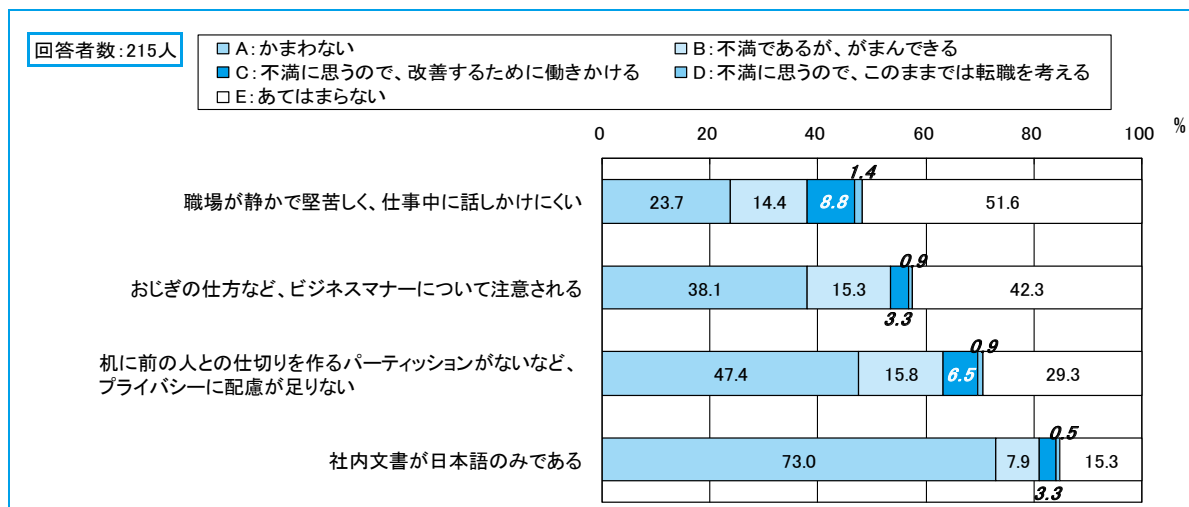
- 職場環境の整備は、まずコミュニケーションを密にとるなど、取り組みやすいところから始めましょう。
- さらに職場のレイアウトを変えることや、社内で使う文書を英語や中国語にするなど、徐々に取り組みを拡げていきましょう。

図表9：職場環境の改善に関する企業の取り組みの実施状況



(企業アンケート調査結果)

図表 10：職場環境の改善に関する高度外国人材のニーズ



(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>>

コミュニケーションをとりやすい職場

- ★ 職場がシーンとしていて冷たい感じがする。話しかけやすい雰囲気を作った方がよい。(キャリア採用、シンガポール)
- ★ マナーなどが厳しく堅苦しい。もっとリラックスして仕事ができる方がよい。(国内新卒採用、中国)

プライバシーに配慮した職場作り

- ★ デスクがオープンスペースでプライバシーがない。パーティションなどがあつた方がよい。(キャリア採用、シンガポール)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★ 就業規則が働く条件の基本となるため、専門家に依頼して英語に翻訳を行った。それによって、外国人材の安心感が確保できたと考える。その他の規定や書類については、適宜英語化や英語による個別の説明を人事部で行っている。(中堅電気機械メーカー)
- ★ 新人には入社3～5年の先輩社員をチューターとして付け生活面も含めて支援をしている。(大手メーカー)

高度外国人材が入ることにより、普段日本人のみでは、気付かなかったことにも気付きを与えてくれることがあります。

図表 11、図表 12 をみると、仕事の進め方について、仕事のやり方の効率化、仕事の指示の明確化に関して高度外国人材のニーズが高く、また、高度外国人材を雇用している企業では、これらに関して改善の取り組みが進んでいることがわかります。一方、日本の組織で重視される報・連・相に関しては、高度外国人材が入っても維持されているようです。

高度外国人材を活用するにあたっては、日本人社員も含めた全体の働き方を見直してみると、組織の生産性を上げることにもつながるでしょう。

- 仕事のやり方を見直し、効率化できないか再検討する。
- 会議をするときは、目的や議論の流れを明確にする。
- 仕事の指示をするときは、目的と、誰が、何を、いつまでにやらなければならないのかを明確に伝える。
- 報告や相談が必要なきときはその旨、どのような場合に必要なのかを予め伝える。

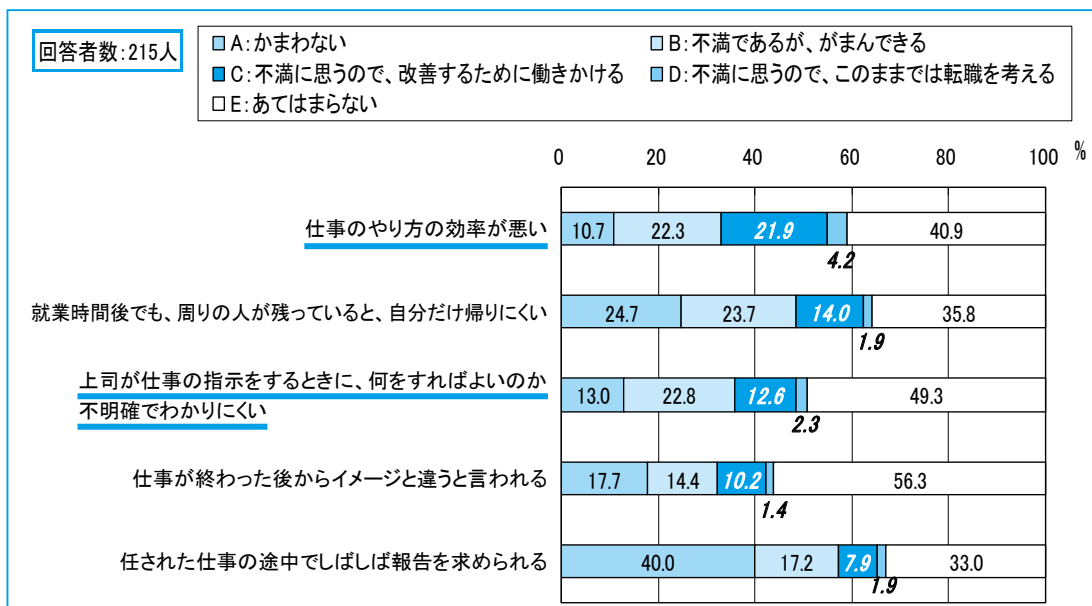
#### ■ 残業について

「就業時間後でも、周りの人が残っていると、自分だけが帰りにくい」という雰囲気にも不満を抱く高度外国人材もいます。そのような状況を作らないよう、日本人従業員の働き方も含めて、改めて働き方を見直しましょう。

#### ■ 休暇の配慮

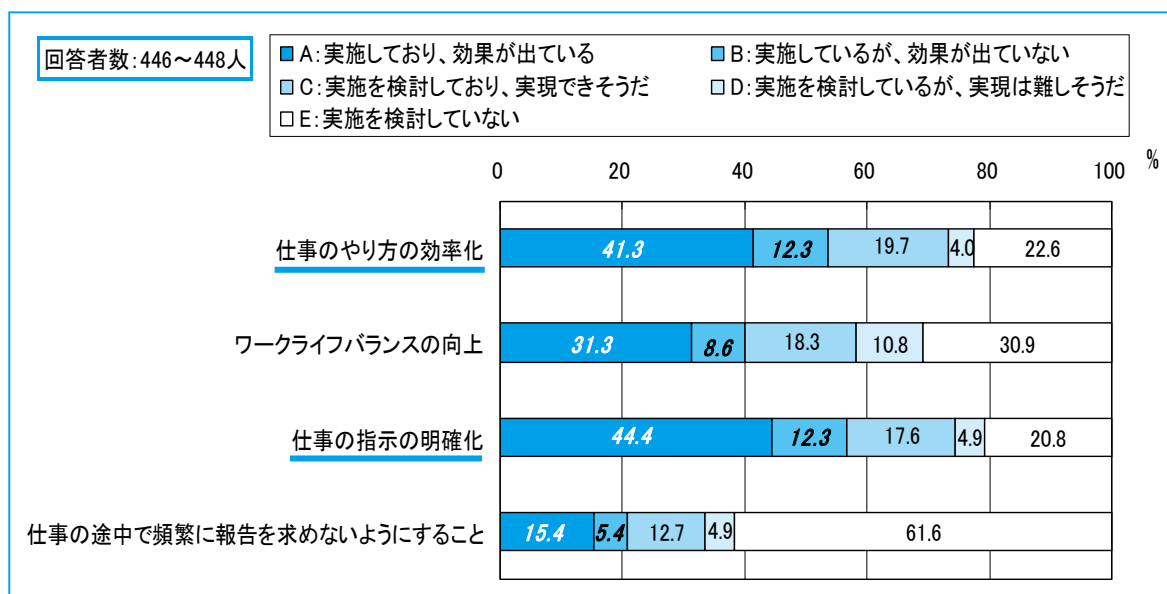
高度外国人材が休暇を利用して帰国する際には、2週間程度の休暇を許可するような配慮も必要です。欧米や中国の内陸部に帰国するには移動のための時間がかかり、せっかく帰郷してもゆっくりできないなどの声が高度外国人材から聞かれます。高度外国人材に配慮した休暇を設けることや有給休暇を連続して取得しやすい制度を作ること等の配慮が、仕事のモチベーションを高めることにつながります。また、これらは、高度外国人材のみならず日本人従業員の仕事の効率化にもつながります。

図表 11：仕事の進め方に関する高度外国人材の不満



(高度外国人材アンケート調査結果)

図表 12：仕事の進め方の改善に関する企業の取り組みの実施状況



(企業アンケート調査結果)

## &lt;&lt;日本企業で働く高度外国人材の声&gt;&gt;

## 仕事の効率がよくないところがある

- ★仕事が多いときは仕方がないが、そうでもないときでも、残業している人が多く、自分だけ帰ることがしづらいのが困る。(海外新卒採用、中国)

## 会議の進め方がわかりにくい

- ★会議が多く、また一つの会議が長い。会議の中身も、打合せの際に議題が示されないの、何を目的に話し合っているのか分からない。白板に議論の要点を書かないので、話の脈絡が見えなくなる。日本語の問題もある。上司には、「さっきの日本語は難しかったかもしれないが、こういう意味だ」などとケアして欲しかった。後で別の参加メンバーがフォローして解説してくれ、大変助かった。(キャリア採用、シンガポール)

## 仕事の指示が曖昧でわかりにくい

- ★仕事の指示が曖昧で結局、誰が、何を、いつまでにやらないといけないのか分からない。こちらの気持ちを安心させたり、命令の調子をやわらげたりする配慮があって、色々と前置きの説明がされるようだ。しかし、結局何をやればよいのか、肝心なところを言わない。難しければ、やるべきことを箇条書きで書き出してくれた方がよい。(海外新卒採用、インド)
- ★日本では、仕事を指示された時点で色々質問すると、やる気がないという印象を与えてしまうので、「何のためにやるのですか?」「○○の点についてはどうですか?」などと質問せずに、まずはとにかく「はい、分かりました」と言って、作業にとりかかってから、少しずつ困ったことを相談していく方がよいようだ。(キャリア採用、クロアチア)

## 任された仕事の途中でしばしば報告を求められる

- ★日本では、仕事を上司に指示されたときに、質は多少低くても、できるだけ早く相談した方がよいようだ。私はそれを教えられていなかったの、自分でしっかり考えて、できるだけよいものに仕上げようとしていた。上司は非常に待たされていららしていたようだ。(キャリア採用、クロアチア)

## &lt;&lt;高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例&gt;&gt;

- ★日本版 SOX 法<sup>\*</sup> 対応のために、グループ全体で対応を始めたのににもかかわらず、アメリカの拠点は対応が終わっているのに、日本の拠点では対応が遅々として進まないのはどうしてかとクレームが出たことがあった。月次決算も、日本の拠点だけ、出すタイミングが遅かった。新たな会計システムの導入でも日本の拠点だけ意思決定が遅かった。日本では何か余計なことをやっているのではないかと、無駄が多いのではないかと経営陣から疑問が提示された。これをきっかけに見直しをかけ、今ではいくらか改善している。(中堅電気機械メーカー)

※注：2008年より施行された企業の内部統制に関する制度（金融商品取引法）。