

外国人留学生の国内就職支援研修 モデルカリキュラム

別添資料

【目次】

就職活動準備コース

講義 1 日本の就職活動について

講義内容 ③留学生の面接での成功例、失敗例 P 2

講義 3 日本企業で活躍する人材になるためには

講義内容 ①就職先の企業研究の方法 P 5

講義内容 ③外国人材のキャリアパス（事例紹介） P 5

就職活動・内定後コース

講義 2 職場におけるコミュニケーション～基礎編

講義内容 ①日本人の指示表現、配慮表現の特徴 P 8

講義内容 ②日本人にストレスを与える懸念のある表現の回避 P 8

講義内容 ③聞き取りにくい場面の特徴と対応 P10

講義 4 事例紹介～よくある悩みや課題について P12

令和3年5月
厚生労働省職業安定局
外国人雇用対策課

就職活動準備コース

講義 1 日本の就職活動について

講義内容 ③留学生の面接での成功例、失敗例

<成功例>

- ・ 面接時に日本語が聞き取れなくても、分かったふりをせず、丁寧に聞き返すなど誠実な対応をしたことで、かえって好印象となった。
- ・ 少々日本語の間違えがあったとしても、面接官が意図しているポイントを押さえた質問や、より深い内容での返答があると、コミュニケーション力の高さや地頭のよさが伝わる。
- ・ 日本人学生でも同様だが、働きたい熱意が感じられる人、自分なりのキャリアプランを考えている人、例えば業界や企業の商品、サービスなどを調べてきている人は好印象である。
- ・ 日本人の友人がいることや、コミュニティに属していることも好印象である。日本人社会に飛び込む姿勢から、新たな環境への適応能力が高いと感じられる。会社に入ってから、積極的に日本人コミュニティに入ってくれると期待ができるため、好印象を持たれる。
- ・ 日本語能力だけではなく、個人を磨くスキルも非常に重要。「企業での活躍に活かせるスキル習得のために〇〇をやってきました」とアピールできると良い。
- ・ 日本語が上手だと面接でも良い人材として映りやすいが、実際は日本語能力と仕事のパフォーマンスは別物。長期的には語学力以上にパフォーマンスが重要であるため、日本語にとらわれずに、この企業で働きたいという熱意のアピールが最も重要。
- ・ 面接では、日本語能力に若干の不安はあったが、仕事への熱意や職務スキルが十分にあることや、ダイバーシティに繋がる日本人にはない発想や着眼点があるというアピールがあると、外国人社員枠として採用されやすい。【補完型採用の例】

- ・ 時間制限のあるグループ面談で、他の参加者が少し長く発言してしまった時、臨機応変に自分の時間を少し短く調整するという、気の使い方を発揮。日本人以上に周りとの調和を大事にしている印象が得られた。【代替型採用の例】

<失敗例>

- ・ 日本の就職活動のスケジュールを把握していなかったため、就職活動に向けた準備の開始時期が遅く、企業理解や自己分析などの事前準備が十分にできなかった。そのため、面接での企業へのアピールや、自己紹介がうまくいかなかった。
- ・ 長時間話してしまったり、一方的にアピールしたりするのは印象が良くない。自分が話す内容も含め、その場での相手との会話のキャッチボールが上手にできることが好印象に繋がる。
- ・ 「何故日本で就職するのか」という質問に「日本のアニメが好きだから」という回答は印象が良くない。日本に興味を持ったきっかけがアニメだとしても、留学生が4年間日本にいて、そのうえで日本で就職する理由がアニメだけだというのは、非常に浅く感じられる。4年間大学で得た専門性、日本のより深い文化や日本の企業社会への興味など、深い考えを期待する。
- ・ 交友関係が出身国の関係者のみだった留学生は、新しい環境で価値観を広げたり自己変容することに抵抗があるのかと思い、消極的な印象を受ける。面接では、社内に馴染めるかという視点ももっており、その点で日本社会に積極的に飛び込んでこなかった人材には、不安を感じてしまう。
- ・ 日本語による面接の場合、覚えたセリフしか言えず、キャッチボールができないことがある。面接対策として練習していることはよく分かるが、質問を投げかけた時に、全く返答ができなかったりすると、暗記したセリフの時に流ちょうな分、その差に「本当の人となり分からない」と不安に感じてしまう。
- ・ 留学生は、大学や留学生支援機関に履歴書を添削してもらっていることが多い。そのため、履歴書に記載の日本語レベルを期待して面接をすると、ギャップが目立ってしまい、かえって日本語レベルが低く感じられてしまうことがある。
- ・ 面接では、完璧な日本語より、自分の考えを言えることが求められている。「正しい日

本語を話すこと」にとらわれてしまい、間違えないで発言しようとするあまり、個性のない一般的な回答や短い返答になってしまうと、非常に残念。

講義 3 日本企業で活躍する人材になるためには

講義内容 ①就職先の企業研究の方法

表 1 ※

	製造業	サービス業
伝統型	第 1 分類 伝統型製造業	第 2 分類 伝統型サービス業
新興型	第 3 分類 新興型製造業	第 4 分類 新興型サービス業

※参考文献 小平達也 「外国人社員の証言 日本の会社 40 の弱点」 文春新書 (2013)

講義内容 ③外国人材のキャリアパス (事例紹介)

A: 現地の駐在員

メーカーの海外拠点長候補/インドネシア

メーカーの海外拠点長候補として採用される。はじめは日本語での技術用語についていけず苦勞もあったが、1 年目後半から海外拠点からの研修生が来るようになり、説明役兼通訳として活躍でき自信となった。その後、3 年目で海外拠点へ赴任。現在はまだ拠点長補佐の立場だが、実質的には現地工場のメンバーのフォローや技術指導は自分が行っており、やりがいを感じている。同期の日本人社員よりも早い出世でもあり、良い機会に恵まれたと思う。

B: 海外市場の開拓・営業

専門貿易商社での海外営業/中国

大学の先輩に誘われて入社。食品の専門商社で中国を担当。現地の仕入れ先開拓、見積もり依頼、発注管理など一貫して行っている。年に 5～6 回の中国出張があり、1 回の出張では 2 週間ほど滞在する。日本人の上司や同僚とは日本語で会話をするが、仕事の多くは中国語を使用している。リーダーとして仕事を任せられており、自分の裁量で仕事を進めることができやりがいを感じる。

C: 海外との業務提携

大手メーカーのブリッジ人材/中国

日本の大学の文系学部を卒業し、日本の大手メーカーで海外拠点とのブリッジ人材として採用される。日本語のマニュアルや技術用語など、まだまだ勉強が必要だが、理系の外国人社員よりは日本語能力が高いため、自信をもって勉強を続けられる。今は、取引先と工場との折衝に同席する営業サポートであるが、いずれは担当顧客をもって、工場への折衝や指導を行う立場を約束されている。本国の工場労働者の考え方や仕事文化を忘れないようにしつつ、自らは日本特有の働き方を学んでいるところである。上司や先輩といった上下関係が強いが、これは出身国（中国）でも同様なのでなじみやすい。社内での友好的関係を築いて出世したいと思う。

ソフトウェア開発のコーディネーター/ベトナム

ベトナムに開発拠点がある会社で、現地開発スタッフへの発注、スケジュール管理、品質管理の日本側担当として勤務。年に3～4回ベトナム出張があり、現地で打合せを行う。ITの知識は全くなかったが、入社後に仕事をしながら学び、今は現地のエンジニアと対等に話ができるようになった。事業が拡大してもう一人ベトナム人を採用することになり、先輩として頑張ろうと思う。

D:外国人向けのサービス提供

大手量販店店舗スタッフ/韓国

大手家電量販店の店舗スタッフからスタートし、いずれは海外案件に携わる予定で入社。今は覚えなくてはいけない製品情報のインプットに忙しいが、特に海外旅行者が来た時は、自分の出番だと思い大変うれしい。外国人である自分が接客することに対してお客様が喜んでくれること、また自分がお客様の味方になって値引き交渉をするとさらに喜んでもらえる。結果的に売り上げにもつながり、大きなやりがいを感じている。まずは、店舗でのトップセールスを目指していきたい。

人材紹介会社での人材コンサルタント/インドネシア

在学中に、合同企業説明会で人材紹介会社から内定をもらい入社。英語が得意なので、英語圏からの人材向けのコンサルタントとして勤務している。まだ入社半年だが、人と接することが好きなのでこの仕事が向いていると思う。慣れてきたら企業の窓口も担当するよう言われているので、日本語をもっと学びたいと思う。

不動産会社での窓口営業/ネパール

外国人向け賃貸住宅の窓口営業業務を担当。ネパール人が多く住む地域なので母国語で対応することも多いが、外国人であればすべて対応するので英語を使う機会も多い。英語は

最初苦手だったが、仕事で使っただいぶ慣れてきた。他にも外国人社員がおり、自分が一番先輩なので、新しい社員が入った時の教育係は自分が行っている。社内では基本的に日本語で会話している。

日本語学校での学生支援担当/韓国

大学を卒業した後は翻訳コーディネーターの仕事をしていましたが、自分が2年間学んだ日本語学校での卒業生イベントに参加した際、スタッフを募集していると知って転職を決意。入学説明会での説明や、入学後の学習サポート、生活上の相談対応など行っている。韓国の学生が多く母国語を使うこともあるが、それ以外の学生に対しては日本語と英語で対応している。毎日多くの学生に接することができとても充実している。

E:日本企業のグローバル化に向けた社員の意識改革

アパレル製造販売会社でのエリアマネージャー/台湾

入社してからは現場で接客及び管理業務に関わり、1年半で店長に昇格、3年目の今は5店舗を任されるエリアマネージャーとして働いている。外国のお客様や外国人社員とのコミュニケーションで中国語を使用するが、基本的には日本語で仕事をしている。日本人社員と同じ仕事の仕方が求められ、毎日成長を感じている。

F:日本企業のダイバーシティ強化

スタートアップ（英語環境）/メキシコ

IT系のスタートアップに文系アドミニストラスアシスタントとして採用される。東京に本部があるが、新型コロナウイルス発生以前からリモートが進んでいる企業であり、大阪、北海道各地から勤務している社員がいること、50%程度が外国人社員であり、平均年齢は30歳代、スタートアップのため入社年次も1、2年となじみやすい環境である。当初描いていた日本型雇用よりも欧米のそれに近いので、気負わずのびのび就業ができている。日本発信のインターナショナルな企業として大きくすべく、国内にいと薄れがちな国際感覚を伸ばしながら活躍できる。

就職活動・内定後コース

講義 2 職場におけるコミュニケーション～基礎編

講義内容 ①日本人の指示表現、配慮表現の特徴

基本的な日本人社員とのコミュニケーションの取り方

基本的には、日本人社員とのコミュニケーションと外国人社員とのコミュニケーションを区別する必要はありません。人間同士、個人と個人との信頼関係が重要なことには変わらないからです。ただし、日本の文化や特徴を知っておく必要はあります。それは、会社という組織では必ずしも外国人に興味がある方や、知識がある方だけとの付き合いではなくなるからです。大学等での個人的な付き合いでは、外国人に興味がある日本人との接触が多かったと思いますので、その違いを理解する必要があります。

出身国の文化を全く知らない人とのコミュニケーションですから、まずは日本の文化を理解した上でのコミュニケーションを外国人社員側から取っていく必要があります。その点で、配慮や目上の人への尊敬、控えめな態度、などがポイントになってきます。一方、受け入れ側の企業においても、日本人社員に対して外国人社員とのコミュニケーションについての研修などを行うことが望ましいです。

講義内容 ②日本人にストレスを与える懸念のある表現の回避

日本人にストレスを与える 懸念のある表現	対応方法
業務指示をはっきり断る。	業務指示を受けても、時間や能力的に対応が難しいこともあるでしょう。しかし、業務指示を断ったら、誰かが代わりにその業務を行う必要があります。チームの一員として仲間と働く意識が強い日本では、「自分が断ったら、代わりに出来そうな人はいるのか」「やり方を工夫できないか」を考えると良いでしょう。 伝える時も、断る理由と代替案を一緒に伝えて相談するようにしましょう。もしかして、仕事のスキルをUP

	<p>するチャンスになるかもしれません。</p> <p>【例】 「今は難しいのですが、来週ならできます」 「〇〇さんと2人で分担するならできます」 「私は〇〇の仕事をするのが初めてで、時間がかかりますがいいですか」 「実は他の上司からも別の仕事の依頼があったので、業務の優先順位を相談できますか」 「初めての仕事なので、やり方を詳しく教えていただけますか」</p>
<p>「できません」「だめだ」などのネガティブな表現をストレートに発信する。</p>	<p>ネガティブな言葉は、非常に強い印象があります。「できません」だけでは、その後に何も対応を考えていない、無責任な印象を与えてしまいます。ポジティブな言動に変えられるよう、代替案と一緒に発信しましょう。</p> <p>【例】 「難しそうですが、〇〇（代替案）に変更できますか」 「ご提案のやり方では厳しいと思いますので、〇〇（代替案）でも良いでしょうか」</p>
<p>謝罪の前に理由を説明する。</p>	<p>まずは、謝罪をして誠意を見せましょう。その後で理由を説明しましょう。日本の職場では、あらゆる不測の事態を想定して業務を遂行するべきと考えることが多く、理由を先に説明すると、「言い訳をしている」ととらえてしまう可能性があります。</p> <p>【例】 「この度は、ご迷惑をおかけして申し訳ありませんでした。〇〇といった事情がありましたので、不十分な対応となってしまいました」</p>
<p>「良かったですね」などと3人称の表現をする。（チームの一員として「やりましたね」という表現が期待されているパターン）</p>	<p>同僚は、それぞれプロジェクトが異なっても、一緒に仕事をする仲間（同じチームの一員）として日本では認識されています。「良かったですね」という表現は3人称の表現ですので、他人事のような「私には関係ない」という印象を与えかねません。直接同じプロジェクトに</p>

	<p>かかわっていなくても、苦労や努力してきたことを理解している、応援してきたという気持ちで以下の表現に変えてみると良いでしょう。</p> <p>【例】 「やりましたね!」「うれしいですね!」</p>
--	---

講義内容 ③聞き取りにくい場面の特徴と対応

外国人が聞き取りにくい場面	対応策
<p>電話での会話 (固有名詞である名前、会社名、住所など)</p>	<p>取引先の社名や担当者名は覚えておきたいものですが、日頃漢字(文字)で見ていると、読み方が分からなくなる時があります。取引先などについては、社名や担当者名の読み方もメモを取っておき日頃から準備しておきましょう。</p> <p>電話で初めて聞く名前などは、ゆっくり話してもらおう、ローマ字表記で教えてもらおう、メールで連絡をもらおう、ショートメールで連絡をもらおうこともお願いしてみましょう。急ぎの度合や相手に応じて日本人社員に代わってもらおうことも良いでしょう。各会社での対応を確認しておきましょう。</p> <p>【例】 「申し訳ありませんが、もう少しゆっくり話していただけますか」 「ローマ字表記でお名前をお知らせいただけますか」 (アルファベットの依頼) 「お名前等間違えがあつてはいけませんので、メールで頂いても良いでしょうか」 「お名前等間違えがあつてはいけませんので、私の携帯電話のショートメールから確認のメッセージを送っても良いでしょうか」 ※日本人社員に代わるケースについては、「分かるものに代わります」と対応しますが、それぞれの企業のルールを確認してからにしましょう。</p>

早口の方との会話	<p>相手に、ゆっくり話してほしいと伝えましょう。自分の理解があっているかを復唱して確認することも有効です。分からない点がある時は、どこが分からないのか特定して聞き直しましょう（そうしないと、全部、もう一度説明しないとイケないと受け取られます）。</p>
はっきりしない話し方	<p>【例】 「恐れ入りますが、もう少しゆっくりお話し頂けますか」 「すみません、聞き取りづらかったので、もう一度お願いします」 「確認ですが、今のお話は〇〇ということでしょうか」 「すみません、【〇〇】とはどういった意味でしょうか」</p>
マスク着用時の会話	<p>表情が見えづらい時、言葉以外からの情報が得られず、理解が難しくなることがあります。言葉の理解のために、テレビ電話をしたい、対面で話したいなどの要望を伝えてみましょう。マスク着用時は、日本人同士でもコミュニケーションが難しいことがあります。</p>
表情が分からない時の会話	
日本人が聞き取りにくい場面	対応策
外国人からの説明や報告が十分に伝わっていないが、細かく指摘されず、理解があいまいな状態のケース。	<p>うなずいてはいても、理解されていないこともあります。発言時に資料や画像、実物等、言葉以外で説明の補完ができるものを用意すると良いでしょう。また、質問がないかなども複数回確認するようにしましょう。</p> <p>【例】 「ここまでのところ、伝わりましたでしょうか」 「不明瞭な点はありますか」 ※「質問がありますか」とは区別。</p>

講義 4 事例紹介～よくある悩みや課題について

(注) 事例の中には、日本人にとってもわかりにくく、望ましいコミュニケーションとは言えないものもあるが、留学生が就職後に現実に直面することのある事例として、あえて議論の対象としていることに留意されたい。

A : 仕事に関する文化・習慣の違いから生じるもの

【共通の背景】

一見合理的には見えない職場文化が理解できず、つまづいてしまう事例である。マニュアルがないこと、議論のない会議、残業、報告・連絡・相談（以下「ホウレンソウ」という。）、「飲みニケーション」などが典型的な例。これらの職場文化は、協調性やチームプレイを重視してきた日本の職場文化に由来するところが大きい。たとえば、日本の職場では、日頃からお互い補完し合いながら仕事をしているため、元々お互いの業務内容を理解できているような背景があり、マニュアルがない会社も多い。また残業については、他の仲間が多忙であれば、「何か手伝うことはないか」と一言かける、あるいは業務改善の提案をする、という解決方法が考えられる。

また、「まずは自分で考えてみて」など、明確な指示がないケースもある。これについては、自身のペースに任せてあげたい、成長につなげてほしいという意図があるケースの他に、単に上司が口下手というケースも考えられる。日本人の表現の問題点として、「言葉足らず」「口下手」という特徴があることも併せて理解を促したい。なお、メールのCCに複数名をいれるなどの確認が多いことについては、情報共有が円滑になることで、業務のフォローがしやすくなるという考え方がある。

事例 1. 社内異動で営業部に配属となり、新しい仕事を覚えていく必要があるのに、各業務の説明書やマニュアルが一切なく、進め方や手順などを毎回先輩や同僚に聞かなければならない。また、チーム員の役割分担があいまいで、誰がどんな仕事をしているのかよく分からない環境である。この職場でどのように業務を把握し、どこまでを自分が管理し、進めていけば良いのか分からず困っている。日本人社員は問題を感じていないのだろうか。

【背景】

- ・ 日本企業では、日頃からお互い補完し合いながら仕事をしているため、元々お互いの業務内容を理解できているような背景があり、マニュアルがない会社も多い。

【議論のポイント】

- ・ メンバーシップ型とジョブ型の違い（業務分担の観点から）
- ・ 日本企業の業務分担があいまいな理由とそのメリット・デメリット
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例 2. マーケティング企画会議で、イベントの集客方法について話しあった。途中で先輩と議論になり、先輩の意見を論破する結果となった。その後、上司から呼び出されて、先輩を論破したことを注意されてしまった。会議では、お互いの意見をぶつけてこそいいアイデアがうまれると考えており、叱られる理由が分からない。どうして周りに遠慮して黙っていなければならないのか、納得がいかない。

【背景】

- ・ 議論のない会議は、協調性やチームプレイを重視してきた日本の職場文化に由来するところが多い。
- ・ また、目上の者を敬う文化から、経験年数が上の者への言動には敬意の表明が求められることもある。

【議論のポイント】

- ・ 場面毎にふさわしいコミュニケーションとは（社員数人でのカジュアルなミーティングなのか、外部の参加者や経営者がいるようなフォーマルなものなのか、に合わせた発言内容を考える必要性）
- ・ 日本での会議の目的とは何か（報告/議論/合意形成/共有の場 に合わせた発言内容とするなど）
- ・ 目上の者を敬う文化とそのメリット・デメリット
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例 3. 今の職場では、定時になってもほとんどの社員が帰らず、残って仕事をしていることに戸惑っている。残業することが当たり前のような職場環境のため、私も残って仕事をしているが、仕事は効率的に進めるべきで、長い時間仕事をする方が良いとは思っていない。日本人は時間を守ると聞いていたのに、どうして退社時間を守らずにいつまでも会社に残っているのだろうか。

【背景】

- ・ 残業は、協調性やチームプレイを重視してきた日本の職場文化に由来するところが多い。お互いが大丈夫なのかを日頃から意識し、助け合いながら業務に当たってきた職場文化がある。他の仲間が多忙であれば、「何か手伝うことはないか」と一言かける、あるいは業務改善の提案をする、という解決方法が考えられる。

【議論のポイント】

- ・ 残業や長時間労働のメリット・デメリット
 - ※ メリットについては、経営者側、マネージメント側の目線を入れる。
- ・ メンバーシップ型雇用における業務の範囲と業務量の関係性
 - ※ 経営者側の目線を入れながら、メンバーシップ型雇用について考察する。
- ・ チームで働く考え方とそのメリット・デメリット

- ※ 経営者側と労働者側が分断されていない職場文化について知る。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例4. 今の職場では、社内で物事を共有することが良いと考えられていて、お客様にメールを書く時は、大勢の人をCCに入れなければならない。彼らはメールの内容に関係がなく、特に反応があるわけではないし、また、業務上全てのことを知らせる必要はないと思う。しかし、CCに入れないと「一人で勝手にやるな。」と叱られてしまう。メールの誤送信の危険もあり、多くの人に配信するのは避けるべきではないだろうか。

【背景】

- ・ 協調性やチームプレイを重視してきた日本の職場文化に由来するところが大きい。お互いが大丈夫なのかを日頃から意識し、助け合いながら業務に当たってきた職場文化がある。CCに複数名入れるなどの確認が多い点には、情報共有が円滑になることにより、業務のフォローがしやすくなるという考え方がある。

【議論のポイント】

- ・ チームで働く考え方とそのメリット・デメリット
 - ※ 情報共有が円滑になることにより、業務のフォローがしやすくなる。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例5. 私の直属の上司は部長だが、何か聞いても指示をせずに、いつも「まずは自分で考えてみて」と答える。考えても分からない時、または時間がないため正しい方法をすぐに教えてもらいたい時に聞いているのに、いつも答えをもらうことができずにストレスを感じる。教えてほしいと言っているのに、どうして答えをくれないのだろうか。私に意地悪をしているか、教える能力がないのか、いずれかとしか思えない。

【背景】

- ・ 「まずは自分で考えてみて」という表現は、自身のペースに任せてあげたい、成長につなげてほしいという意図があるケースの他に、単に上司が口下手という原因も考えられる。日本人の表現の問題点として、「言葉足らず」「口下手」という特徴があることも併せて理解を促したい。
- ・ また、日本ではチームで仕事をするため、上司からの具体的な業務指示を待っているだけではなく、チームの方針に対して自分にできることを自ら考えて動くことが求められる職場文化がある。

【議論のポイント】

- ・ メンバーシップ型雇用における業務の範囲と業務量の関係性
 - ※ 経営者側の目線を入れながら、メンバーシップ型雇用について考察する。
- ・ チームで働く考え方とそのメリット・デメリット
 - ※ 経営者側と労働者側が分断されていない職場文化について知る。

- ・ 具体的指示がない場合、どのようなやり方で対応するのか。
 - ※ 例えばチームとして新しい案件を取りに行く方針となっている場合、見込み顧客をリサーチしまとめてから再度相談をするなど、白紙の状態で相談するのではなく、自分なりに案を考え、それに意見を求める形で相談するなど。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例6. 私の職場では、仕事の後の飲み会が多い。私はお酒が飲めないのであまり参加したくないのだが、参加しないと「付き合いが悪い」と言って上司の機嫌が悪くなる。仕事を離れた交流の場であれば、行きたい人が行けば良いし、仕事に関係する話であれば、職場で話せば良いと思う。仕方がないので時々参加しているが、特に興味のない話が多くすぐに帰りたくなる。またお酒を飲んでいないのに割り勘の支払いとなり、不公平に感じることもある。できるだけ飲み会には参加したくないのだが、しないといけないう状況であり、とても憂鬱に感じている。

【背景】

- ・ いわゆる「飲みニケーション」は、協調性やチームプレイを重視してきた日本の職場文化に由来するところが大きい。お互いが大丈夫なのかを日頃から意識し、助け合いながら業務に当たってきた職場文化がある。

【議論のポイント】

- ・ チームで働く考え方とそのメリット・デメリット
- ・ 飲みニケーションが果たしてきた役割、メリット・デメリット
 - ※ 業務だけでは知りえなかった人柄を知り、親しみがわくなどコミュニケーションがとりやすくなる。
 - ※ お酒を飲まずにそれに代わるコミュニケーションツールはなにか、まで考察できると良い。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例7. 私はあるプロジェクトの統括責任者であり、上司からはいつも、プロジェクトの進捗を報告するように言われている。先日ある備品の仕入先の変更を行ったが、上司から「なぜ事前に相談しないのか。」と叱られた。私がこのプロジェクトの統括をしているので、いちいち相談をする必要はないはずなのだが、上司はなぜいつも「ハウレンソウ」と言って複数で決断をしたがるのだろうか。

【背景】

- ・ 「ハウレンソウ」は、協調性やチームプレイを重視してきた日本の職場文化に由来するところが大きい。お互いが大丈夫なのかを日頃から意識し、助け合いながら業務に当たってきた職場文化がある。

【議論のポイント】

- ・ 「ハウレンソウ」のメリット・デメリット
- ・ チームワークの考え方とそのメリット・デメリット
- ・ 業務指示があいまいな理由、それでも業務が回っている理由について考察
 - ※ 情報共有が円滑になることにより、業務のフォローがしやすくなる。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例 8. 日本企業で長く勤務しているが、会議の進め方が出身国とは大きく異なると感じる。日本では共有事項の確認がなされ、ほぼ議論がなされないまま、結論もなく終了する。以前ある議題の報告事項に対し、改善案を提案したところ、「それは別の場で検討する。」と言って真面目に取り上げてもらえなかった。会議の場で取り上げなかったら、いつ話し合う機会があるのかと不思議でならない。

【背景】

- ・ 合意形成型の会議は、協調性やチームプレイを重視してきた日本の職場文化に由来するところが多い。

【議論のポイント】

- ・ 日本での会議の目的とは何か（報告/議論/合意形成/共有の場 に合わせた発言内容とするなど）
- ・ 出身国の文化や職場文化と比較する、議論する
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例 9. 職場の同僚は休暇で旅行に行った後、職場に必ずお土産を買ってくる。また、休暇をとった時も「お休みを頂きご迷惑をおかけしました。ありがとうございました。」と、まるで悪いことをしたかのような態度で、お土産を配っている。有給休暇をとって旅行に行くことは労働者の権利なので、そのような態度でいる必要はなく、またお土産も親しい同僚のみに買ってくれば良いと思うが、そう感じる自分がおかしいのだろうか。

【背景】

- ・ 協調性やチームプレイを重視してきた日本の職場文化に由来するところが多い。チームの誰かが休暇中の者の職務を代行する、という考え方が前提となっている。

【議論のポイント】

- ・ 日本の職場におけるお土産文化
- ・ 会社を休む＝誰かがその仕事を代行してくれている、という考え方
- ・ 社内の慣習に自分も合わせる必要があるか、または自分の考えを貫いても良いか

B：業務指示や受け答えで生じるもの

【共通の背景】

はっきりしない指示、意図が不明瞭な指示など、日本人特有のあいまいな表現がコミュニケーションに顕著に表れる事例である。これらの背景には、お互いを傷つけないよう、周囲との衝突を避けようとする文化がある。はっきり指示をすると、非常に強い、時には命令のような印象を与えてしまうため、「喉乾かない？」（＝一緒に何か飲みましょう。/何か飲み物を持ってきてください。）、「もしできれば～」(＝そうしてもらいたい。) など、遠回しな表現が用いられる。

ここでは、そういったコミュニケーションが入社後起こりうることを予め理解してもらい、どう対応するのか、参加者に考える契機を提供することを主眼に置くと良い。

事例 10. 最近、上司が私のことを「気が利かない。」と言っていると知った。話を聞いてみると、ある会議の途中で上司が私に「喉乾かない？」と聞いてきた時に、「いいえ、乾いていません。」と答えたことがきっかけのようだった。どうやら、上司は私に飲み物を買ってきてほしいと言いたかったらしいのだが、はっきり言われなければ分からない。質問されたことにただ答えただけで、気が利かないと言われ、とても悲しくなった。本当に「喉乾かない？」が飲み物を買ってきてほしいというメッセージと理解して良いのか？それ以外にもそのような裏の意味がある言葉があるのだろうか？

【背景】

- ・ お互いを傷つけないよう、周囲との衝突を避けようとする文化がある。はっきり指示をすると、非常に強い、時には命令のような印象を与えてしまうため、「喉乾かない？」と遠回しな表現を用いる人もいる。意図としては、「あなたが自分の飲み物を持ってくるついでに、私の分も持ってきてほしい」という意味であるケースが多い。【議論のポイント】
- ・ 言葉以外の意味がある表現：他に考えられる事例、ケースはないか
※ 就職活動・内定後コース講義2「職場におけるコミュニケーション～基礎編」の講義も参照。
- ・ 言葉以外の意味がある表現を使う理由
※ 周囲との衝突を避けるため、強い表現を使わない。これまで外国人が少ない社会であったため、この表現方法でも理解されてきた背景がある など。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例 11. ある日上司から、「この資料、できたら明日までに作ってもらえるかな？」と言われた。その日も翌日もとても忙しく、その資料に手を付ける時間がなかったのだが、終業時間前に上司から、「昨日頼んだ資料できた？」と聞かれた。忙しくてやっていないと答えたところ、「指示したことをどうしてやらないのか！」と厳しく叱られてしまった。上司は「できたら」と言っていたため、できなければやらなくていいと思っていた。非常につらい。

【背景】

- ・ お互いを傷つけないよう、周囲との衝突を避けようとする文化がある。はっきり指示をすると、非常に強い、時には命令のような印象を与えてしまうため、「もしできれば」と遠回しな表現が用いられる。意図としては、「やってほしい」という具体的な指示であることが多い。

【議論のポイント】

- ・ 言葉以外の意味がある表現：他に考えられる事例、ケースはないか
※ 就職活動・内定後コース講義2「職場におけるコミュニケーション～基礎編」の講義も参照。
- ・ 言葉以外の意味がある表現を使う理由
※ 周囲との衝突を避けるため、強い表現を使わない。これまで外国人が少ない社会であったため、この表現方法でも理解されてきた背景がある など。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例 12. 日本人の指示があいまいだと感じることが多い。先日も「けっこうです。」と言われて、OKなのかNGなのか分からなかった。また、「なるべく早く。」「だいたいこんな感じで。」というような指示が多く、いつまでに、どこまで求められているのかを知ることが難しい。「よろしくお願いします。」などいろいろな意味にとれる言い回しも多く、もっとはっきり意味が分かるように話してもらいたいのだが、これは私の日本語力の問題なのだろうか。

【背景】

- ・ お互いを傷つけないよう、周囲との衝突を避けようとする文化がある。はっきり指示したり、断ったりすると、非常に強い、時には命令のような印象を与えてしまうため、「けっこうです。」「なるべく早く。」と遠回しな表現が用いられる。日本人にとっても意味が分かりにくい場合もあるので、意図が分からなければ、再確認しても失礼にならないケースが多い。

【議論のポイント】

- ・ 言葉以外の意味がある表現：他に考えられる事例、ケースはないか
※ 就職活動・内定後コース講義2「職場におけるコミュニケーション～基礎編」の講義も参照。
- ・ 言葉以外の意味がある表現方法の理由
※ 周囲との衝突を避けるため、強い表現を使わない。これまで外国人が少ない社会であったため、この表現方法でも理解されてきた背景がある など。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

C: 評価やフィードバックで生じるもの

【共通の背景】

昇進ステップや評価に関する考え方が理解できず、不満を感じてしまう事例である。日本の職場における昇進スピードは、海外の事例に比べると比較的遅い傾向にある。これは、終身雇用制度が定着している日本と、転職の多い海外との違いを考えると、理解しやすい。入社してからその違いに驚かないよう、事前情報として重要な点である。

また人事担当は、海外での昇進スピードを意識せずに日本の尺度で人事運用しているため、外国人社員が昇進スピードの遅さに不満を持っていると気付かないケースも多く、この点にも言及できると良い。

上記背景の理解を促したうえで、相互理解の目的でこの意識の違いについて、上司に建設的な提案をするのも良い。

事例 13. 電機メーカーの営業部で働いており、大きな契約をいくつも成し遂げて部の売上に大きく貢献してきた。他の社員に比べても優れた成績を上げていると思うが、入社3年目となった今も、昇進していない。他社で働く友人は入社して1年も経っていないのに主任クラスに昇格したにも関わらず、自分はどのように評価してもらえないのだろう。上司に相談したら人事制度の問題だと言われたが、詳しい説明がないままだ。

【背景】

- ・ 日本での昇進スピードは、海外の事例に比べると比較的遅い。これは、終身雇用制度が定着している日本と、転職の多い海外との違いを考えると、理解しやすい。また人事担当は、海外での昇進スピードを意識せずに日本の尺度で人事運用しているため、外国人社員が昇進スピードの遅さに不満を持っていると気付かないケースも多い。

【議論のポイント】

- ・ 日本企業における評価方法及び制度：事例、ケースなど
- ・ 海外や出身国の評価方法及び制度との比較：メリット・デメリット
- ・ 終身雇用、年功序列、メンバーシップ型雇用
 - ※ メンバーシップ型を前提としている背景に気づき、一部門だけでの評価（スペシャリスト）が必ずしも求められているわけではないことへの理解ができると良い。
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

D：配属やキャリアの視点で生じるもの

【共通の背景】

日本の人事制度についての理解がなく、つまづく事例である。「ジョブローテーションでの配属」「ゼネラリストとしての昇進」などの事例は、日本特有のメンバーシップ型雇用制度（「人ありき」の考え方）が背景にある。目標達成のため、社員は必要に応じて専門性を身につけ、また変革に応じて新たな専門性を身につけるものであり、スペシャリストを集め

る海外の組織形成方法とは考え方が異なる。この違いの理解を今一度促したい。外国人社員にとっては、一つの専門分野での成功に対して、スペシャリストへの道ではなくゼネラリストとしての昇進や、他部門への異動の道が用意されていることは、理解が難しい点であるが、ジョブローテーションにより、会社の様々な部門への理解や知見を深められるという利点もある。この考え方の背景に気付くよう促し、理解を深める。

※ ジョブ型雇用の企業、ジョブ型とメンバーシップ型両制度のある企業もある。どちらが良いというのではなく、背景として理解を促すことに注意したい。

事例 14. 大学では経済学部でマーケティングを専攻し、卒業後はアパレルメーカーに入社した。面接では商品開発の仕事を希望していたが、研修後に配属されたのは店舗管理の仕事だった。自分の希望の部署に配属されると思っていたのに、何の説明もなく希望以外の部署に配属されてとてもがっかりした。商品開発の仕事の方が自分の能力を發揮できるはずなのに、どうしてこのような配属をするのだろうか。

【背景】

- ・ 日本特有のメンバーシップ型雇用制度（「人ありき」の考え方）が背景にある。目標達成のため、社員は必要に応じて専門性を身につけ、また変革に応じて新たな専門性を身につけるものであり、スペシャリストを集める海外の組織形成方法とは異なる。ジョブローテーションをすることで、会社の様々な部門への理解や知見を深められるという利点もある。

【議論のポイント】

- ・ ジョブローテーションの目的とそのメリット・デメリット
- ・ 日本企業が新入社員に期待する役割とその背景
- ・ 短期的なキャリアと長期的なキャリアの考え方

事例 15. これまで営業部門で SNS マーケティングを推奨し、3年間かけてようやく成果が出たところだ。ところが、実績を評価したとして販売管理部門への異動を言い渡された。せっかく自分で確立した SNS マーケティング部門で昇進またはスペシャリストとして歩みたかったのに非常に残念だ。SNS マーケティングを必要として自分の実績を買ってくれる別企業へ転職をしようか悩んでいる。

【背景】

- ・ 日本特有のメンバーシップ型雇用制度（「人ありき」の考え方）が背景にある。目標達成のため、社員は必要に応じて専門性を身に着け、また変革に応じて新たな専門性をつけるものであり、スペシャリストを集める海外の組織形成方法とは異なる。外国人社員にとっては、一つの専門分野での成功に対して、スペシャリストへの道ではなくゼネラリストとしての昇進や、他部門への異動の道が用意されていることへの事前知識がないため、ミスマッチが起こりやすい。

【議論のポイント】

- ・ メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の違い
- ・ ジョブローテーションの目的とそのメリット・デメリット
- ・ 自分のキャリアについて、上司とどのようなコミュニケーションをとるべきか
- ・ 効果的なキャリアアップとは何か、キャリアの積み上げかたの様々な形について考える

事例 16. メーカーに就職。専門分野での専門性の高い成果物を、日本語で作成することを求められた。自分の専門性の高さが買われたと思っていたが、日本語での情報収集や報告書作成、プレゼンを求められることが多く、日本語能力の高さも同時に求められている。細かい日本語の使いまわし、メール文書、敬語についても指摘が入り、自分の良さが活かされていないと感じるようになった。自分の持つ専門性や、国際感覚を活かしたいのに、いま求められているタスクでは、自分がいる意味がないと思う。専門性を買ってくれる、別の企業へ転職をしようか悩んでいる。

【背景】

- ・ 日本人社員と同じ仕事を求める代替型採用では、比較的高い日本語能力が前提とされている場合が多い。

【議論のポイント】

- ・ 代替型採用と補完型採用
- ・ 職場で求められる日本語能力と使用場面
- ・ 日本人が外国人社員に求めがちな翻訳・通訳業務とその傾向

事例 17. 海外営業部で就業しており、多国籍の同僚と一緒に働いている。上司は日本人で、いつも私たちに「日本人社員と同じように」仕事をすることを求めてくる。日本語もビジネスマナーも一生懸命勉強しているが、日本人社員と全く同じにはできないし、「グローバル化を進める」と会社は言っているのに、どうして外国人らしさを失わせるようなことを言うのだろうか。外国人である自分を否定されたようで嫌な気持ちになってしまう。

【背景】

- ・ 日本人社員と同じ仕事を求める「代替型採用」では、日本人にできない外国人としての特質を生かすことより、日本に馴染んで日本人のように仕事をするのが求められる。また、会社の人事方針としては「グローバル化を進める」としている一方、現場の管理職までその方針が浸透していない例も見られる。

【議論のポイント】

- ・ 代替型採用と補完型採用
- ・ 出身国の文化や職場文化と比較する、議論する
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

E:その他の文化・価値観の違いから生じるもの

【共通の背景】

日本の職場を離れた、根本的な文化の違いが背景となっている事例である。職場文化というよりは社会文化に近い事象であり、地域や各企業、産業分野によって事例が当てはまらないこともあることに留意したい。

事例 18. 就職活動が順調に進み、自分の専門分野が活かせるポジションであると面接官も言ってくれ、ほぼ内定が得られる段階となった。ところが、自分に子供がいるという話になったとたん、この仕事には出張が多いことや、残業にも対応してもらわなければ困るとい話が多くなり、急に採用に難色を示されたように感じた。仕事への熱意も、残業や出張への対応もする姿勢は当初から変わっていないのだが、日本での女性のキャリアに対して不安を感じる。

【背景】

- ・ 日本では、企業や地域、個人によってワークライフバランスの確保の理解に差がある。

【議論のポイント】

- ・ 日本における仕事と家庭の両立の難しさとその背景
- ・ 日本の職場における男女平等
 - ※ 女性の活躍が進んでいる企業もあり、労働法令で定められた支援制度の充実等を説明。
- ・ 上記のような対応をされた際にどのように対応すれば良いか

事例 19. システム会社でシステムエンジニアとして働いているが、クライアントが出してくる提示条件がどうしてもあわないため、この条件では無理であることを伝えたところ、営業社員から「顧客第一主義であるべきだ。なんとか条件通りのやり方でやってもらいたい。」としつこく言われた。日本ではお客様は神様だと言って大事にしようとするが、私はそう思わない。ダメなものはダメと、なぜはっきりと言えないのだろうか。

【背景】

- ・ 「顧客第一主義」は相手への配慮を美徳とする日本の文化から、これまで尊重されてきた考え方である。また、システム受注のように、競争が激しい産業においては、このような事例がみられることがある。

【議論のポイント】

- ・ 顧客第一主義には、同業他社との競争という側面がある
- ・ 出身国の文化や職場文化と比較する、議論する
- ・ 日本人社員（同僚・先輩・上司）とどのようにコミュニケーションをとるべきか

事例 20. 営業職として3年間、頑張って仕事をしているが、クライアントから「どうして外国人がうちの担当なの?」、「日本語がちゃんと通じる日本人の担当に変えてもらいたい。」と言われたことがある。日本語でのコミュニケーションは問題なく、対応もきちんとしているのに、なぜ外国人というだけで受け入れられないのだろうか。クライアントからの心からの信頼を得るにはどうしたら良いのだろうか。

【背景】

- ・ 日本では、業種・職種によって外国人社員が未だ少ない分野もあり、外国人とコミュニケーションをとることに慣れていない人も多い。

【議論のポイント】

- ・ クライアントが感じている不安は何か、解決出来る方法はないか
- ・ このような状況でどのように対応すれば良いか

※参考文献 九門大士 「日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか?」 日経BP (2020) 他

以上

本別添資料は、令和2年度委託事業「外国人就労・定着支援研修事業（外国人留学生定着支援コース）」を受託した株式会社パソナが設置した「カリキュラム検討会」において、有識者による検討の結果を基に作成されたものです。