

就職や定着のための職場における コミュニケーションの改善と 文化ギャップの克服の支援

「できることリスト」による職場のコミュニケーション能力の見える化

【現状と課題】

- 外国人就労・定着支援研修事業（※）を実施していく中で、これまで修了者が研修で得た能力（できるようになったコミュニケーション）を事業主等に客観的に伝えるための指標がなかった。
- このため、修了者に対する就職支援を実施する際に、事業主が求める職場におけるコミュニケーション能力等と、実際に修了者が身につけている職場におけるコミュニケーション能力等が一致せず、就職に結びつきにくい状況が見受けられた。

できることリストとは、

指示、確認、報告・連絡等の就労におけるコミュニケーション場面において外国人が「できること」を尺度化するツール。外国人就労・定着支援研修事業では、レベル1～3に分かれている。

1 できることリストを用いた求人開拓・求人受理

- 求人開拓や求人受理において、外国人の雇用を検討する事業主に対して、できることリストを示し、就労のコミュニケーション場面において「できること」をレベル別に説明する。
- その上で、求人の業務内容で必要とされる職場におけるコミュニケーション能力等を聴取し、それに対応したできることリストのレベル等を確認する。

2 できることリストを用いた職業相談・職業紹介

- 修了者の「できることリスト」のレベル等を確認し、求人情報に記載された求められるレベルと照らしあわせながら、職業相談・職業紹介を実施する。

※ 外国人就労・定着支援研修事業

身分に基づく在留資格の外国人等を対象に、日本の職場におけるコミュニケーション能力の向上や、ビジネスマナーや雇用慣行、労働関係法令、社会保険制度等に関する知識の習得を目的とする研修を実施し、国内企業における安定的な就職と職場定着の促進を図ることを目的とした事業。

できることリストのレベル別の内容

できることリストは、外国人就労・定着支援研修事業の修了者が

- 報告・連絡、指示、確認等の就労の場面において「できること」をレベル別に示すとともに、
- 就業できる仕事内容をレベル別に例示している。

令和3年度 外国人就労・定着支援研修事業「できることリスト」簡易版

3段階のレベル別の「できること」概要

具体的な就業事例を示す

		【レベル1】 簡単な指示の内容が分かって、適切に行動できる	【レベル2】 指示を聞いて、分からない点を確認できる	【レベル3】 同僚に作業内容等について適切な指示ができる
目安		簡単な指示を受けて行う単独業務	上司等と複数の確認が必要な業務	共同作業や打合せが必要な業務
仕事内容	就業事例	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスホテル、介護施設でのベッドメイク・清掃・洗濯等 ・工場等での単独作業等（倉庫での検品作業、弁当詰め作業、清掃等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・飲食店（ファストフード）等での、顧客とのやりとりが少ない定型的な業務（調理・陳列・接客） ・簡単な文字表記や複雑な操作の理解が必要な製造作業等 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店、介護施設等での、顧客とのやりとりが必要な接客業務、介護業務 ・共同作業が必要な建設作業等 ・保護者とのやりとりが必要な子ども向け英会話教師 ・出前の配達業務
職場内でのコミュニケーション		<ul style="list-style-type: none"> ・職場でよく使うあいさつが適切にできる ・ごく簡単な自己紹介のあいさつができる（氏名、出身国など） 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己紹介で、仕事の抱負やこれまでの業務経験等を伝えることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・歓迎会等の幹事になったとき、上司に相談しながら、適切に準備ができる
報告・連絡		<ul style="list-style-type: none"> ・急な欠勤や遅刻について電話で連絡ができる。次に出勤したとき、上司に「すみませんでした」などとあいさつができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・日程調整などのやりとりができる ・都合が悪い場合に、その理由を適切に伝えることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・遅刻の連絡の際、朝一番に予定している業務の対応をお願いできる ・不在の同僚あての社外からの電話に、帰社時間を伝えるなどの対応ができる
職場の語彙と表現		<ul style="list-style-type: none"> ・ひらがな・カタカナの50音表記の文字を読んだり、書いたりできる ・漢数字や、漢字の部首となるような基本的な漢字語彙の一部を理解できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・就労に関わる簡単な漢字語彙が理解できる (例) 電車やバス等の表示、職場の組織、予定表、簡単な伝言メモなどに使われる漢字 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場でよく使う基礎的漢字が理解できる (例) 職場内の設備、部署名、入社時に提出される書類などに使われる漢字

就労の各場面において修了者が「できること」をレベル別に示す

「外国人留学生の国内就職支援研修モデルカリキュラム」の開発

【現状と課題】

- 外国人留学生は65%が日本国内での就職を希望しているにもかかわらず、実際の国内就職率は37%に留まっており、その原因に**日本特有の就職活動への情報不足等が課題**として挙げられています。
- また、採用後のミスマッチを解消し、定着率を高めるためには、**日本の企業文化・価値観・雇用慣行等への理解を深めることも重要**です。

【モデルカリキュラムの開発】

日本で就職を希望する外国人留学生を対象に、日本の職場において必要なコミュニケーション能力の向上やビジネスマナー、雇用慣行等に関する知識の習得などを目的とした研修の**モデルカリキュラム**を開発。

1 就職活動準備コース

大学1・2年生、大学院1年生対象

<目的>

日本での**就職活動の進め方**や外国人が日本企業で**活躍している事例**を知り、外国人留学生が日本で働くことをイメージすることで、**就職活動の準備の自覚を促す**。

<研修内容> ※各講義の時間の目安は60~90分程度

- 講義1 日本の就職活動について
- 講義2 日本型雇用の特徴
- 講義3 日本企業で活躍する人材になるためには
- 講義4 キャリアについて考える
- 講義5 日本の職場文化を知ろう

2 就職活動・内定後コース

大学3・4年生、大学院2年生対象

<目的>

具体的な**就職活動のテクニック**など就職活動に役立つ情報に加え、入社後に想定される**職場文化ギャップ**について、事例を交えながら理解を深めることで、**入社後の定着を目指す**。

<研修内容> ※各講義の時間の目安は60~90分程度

- 講義1 日本の就職活動について
- 講義2 職場におけるコミュニケーション～基礎編
- 講義3 職場におけるコミュニケーション～応用編
- 講義4 事例紹介～よくある悩みや課題について
- 講義5 日本企業で働く上で知っておくべき労務知識



大学
1年生



2年生

3年生



4年生

内定

就職

【モデルカリキュラムの活用】

- このカリキュラムは、**大学のキャリアセンター**や**地方公共団体**が外国人留学生向けに実施する研修や、**民間企業**が内定者向けに実施する研修などで活用していただくことを想定しています。
- また、厚生労働省が設置する**外国人雇用サービスセンター**（東京、名古屋、大阪、福岡）において、本カリキュラムによる留学生向けの研修を順次実施する予定です。

モデルカリキュラムの内容（抜粋）①

<モデルカリキュラム（就職活動・内定後コース）イメージ> 「講義2 職場におけるコミュニケーション～基礎編」

(②講義の詳細)

講義2	職場におけるコミュニケーション～基礎編
時間配分	60～90分
学習到達目標	場面設定をもとにした学習方法で、ふさわしい日本語表現や求められる行動の背景にある、日本独特の文化や価値観を学ぶ。
講義内容	<p>①日本人の指示表現、配慮表現の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本的な日本人社員とのコミュニケーションの取り方を説明。 （学生時代の自由な交流では外国人に興味がある人との交流が多いと思われるが、企業組織内では、興味の有無に関係なく人との交流が発生する。この違いの理解を促す。） ※説明例については、別添資料を参照のこと。 上司から日本語で指示を受ける際、目的や背景の説明等が抜けていることが多く、文脈から理解する必要があること（日本語のハイコンテクスト的特徴）について説明。 配慮表現（字面通りの意味ではなく、裏にある本来の意図を読み取る必要がある表現）への理解と対応方法。
	<p>②日本人にストレスを与える表現の回避</p> <ul style="list-style-type: none"> 「目の日本人にストレスを与える（礼を失する）表現（「できません」「知っていますよ」等）の理解や言い換え表現。 ※具体的な事例については、別添資料を参照のこと。 ビジネスメールで配慮するポイント等（CC/BCCの使い方、クッション言葉や謝罪等） <p>③聞き取りにくい場面の特徴と対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ※具体的な事例については、別添資料を参照のこと。
ワーク	<p>具体的な日本語表現や行動について、取引先の訪問、謝罪のメール等、職場で設定されるシーン（場面設定）を設定した表現を学習</p> <p><場面設定のバターン></p> <ul style="list-style-type: none"> 仕事に関する文化、習慣の違いから生じるコミュニケーション 業務指示や受け答えで生じるコミュニケーション 評価やフィードバックで生じるコミュニケーション 配属やキャリアの視点で生じるコミュニケーション その他の文化、価値観の違いから生じるコミュニケーション
指導方法及び ティーチングポイント	<p>講義</p> <ul style="list-style-type: none"> 相手や状況に合わせて敬語を使い分ける必要があること、日本には「うちと」という概念があることを理解し、敬語が職場におけるコミュニケーションでも重要な要素であること、また職場にふさわしい日本語表現や求められる行動の背景にある意味を理解する。 形式的な日本語講座ではなく、日本語の裏にある習慣や文化の理解の促進、職場にふさわしい日本語の実践につなげる。
	<p>ワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> 事例については、経済産業省「日本人社員も外国籍社員も 職場でのコミュニケーションを考える」動画教材及び学びの手引き（2021）も参考となること。 ※動画を視聴する場合は、各動画前半の留学生向けコンテンツのみを視聴すること（解説版が各動画後半にあるため、講師は事前に解説版まで視聴のこと）。 それぞれの場面設定について、学生からのコメントを引き出し解説する。 シチュエーションにあわせた日本語表現が使えるか練習を行う。 相手に配慮した話の進め方を練習する。
学習到達度の 確認方法	<ul style="list-style-type: none"> 簡単な理解度テスト 講義で得たことを自由記入させる
望ましい 講義の要件	<ul style="list-style-type: none"> ディスカッションのファシリテーションの経験があること 日本型雇用慣行に精通していること（キャリアコンサルタント、社会保険労務士等の有資格者が望ましい）
参考文献等	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省「日本人社員も外国籍社員も 職場でのコミュニケーションを考える」動画教材及び学びの手引き（2021） イン・メイヤー『異文化理解力』英治出版（2015）

具体的なトラブル場面と望ましい対処方法を記載

具体的な場面として、上司からの指示や配慮表現について講義することを明示

日本人にストレスを与える表現について別添資料で紹介

聞き取りにくい場面について別添資料で紹介

教えるポイントとして文化ギャップの理解の必要性を強調

聞き取りにくい具体例と上手な聞き返し方を記載

講義に活用できる公開資料等を明示

(③別添資料)

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するチャンスになるかもしれません。
	<p>【例】</p> <p>「今は難しいのですが、来週ならできます」</p> <p>「〇〇さんと2人で分担するならできます」</p> <p>「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」</p> <p>「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」</p> <p>「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>

外国人が聞き取りにくい場面	対応策
電話での会話 （固有名詞である名前、会社名、住所など）	<p>取引先の社名や担当者名は覚えておきたいのですが、日頃漢字（文字）で見ていると、読み方が分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って、ローマ字表記で教えてもらって、メールで連絡をもらって、ショートメールで連絡をもら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】</p> <p>「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」</p>

モデルカリキュラムの内容（抜粋）②

<モデルカリキュラム（就職活動・内定後コース）イメージ> ※ 講義4 事例紹介～よくある悩みや課題について

(②講義の詳細)

(③別添資料)

講義4	事例紹介～よくある悩みや課題について	
時間配分	60～90分	
学習到達目標	外国人社員がもつよくある疑問や不満等にあらかじめ触れ、議論をすることで、想定される文化ギャップについて理解を深め、就職前の不安を払拭する。	
講義内容	ワーク	よくある疑問や不満等の事例を紹介し、背景にある文化ギャップについて議論をする (ディスカッション形式の研修) <事例のパターン> A:仕事に関する文化・習慣の違いから生じるもの B:業務指示や受け答えで生じるもの C:評価やフィードバックで生じるもの D:配属やキャリアの観点で生じるもの E:その他の文化・価値観の違いから生じるもの ※事例については、別添資料の他、経済産業省「日本人社員も外国籍社員も職場でのコミュニケーションを考える」動画教材及び学びの手引き（2021）が参考になる。
	ワーク	このワークはコミュニケーションによる、若手外国人社員の早期離職を防ぐことが趣旨である。 <事例紹介をもとにしたディスカッション手順> ①複数の事例を紹介 ②ケースごとの議論のポイントを明確化 ③ディスカッション ④ケースごとのアプローチについて、複数の視点・考え方の提示 ⑤ゴール：気づきと歩み寄り ・事例をどのように認識したか、事例の課題は何か、どのように考え、対応すると良いかを議論する ・自分ならどう行動するか考え、意見交換をする。なぜそのような疑問が発生するのか、いずれは相互理解につながるのかについて話し合い発表する。 ・先輩外国人社員など、ゲストスピーカーを招いても良い。 ・「やめてしまおう」という方法ではなく、相互理解を深めることで建設的な解決ははかれるよう、議論をファシリテートする。 ・答えは一つではないことを示すため、複数の視点・考え方を示すことが重要。また、企業により異なる職場文化を持つことも考えられるため、背景となる考え方の理解を中心とすること。 ・日本型雇用に関する理解が議論の助けとなることがあるため、必要に応じて、就活準備コース講義2の内容を併せて説明すると良い。
指導方法及び ティーチングポイント	ワーク	
学習到達度の 確認方法	講義で得たことを自由記入させる	
望ましい 講師の要件	・ディスカッションのファシリテーションの経験があること ・日本型雇用慣行に精通していること。（キャリアコンサルタント、社会保険労務士等の有資格者が望ましい） ※ゲストスピーカー（先輩外国人社員、企業人事の方など）を招いてもよい	
参考文献等	・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) ・小平達也「外国人社員の証言 日本の会社40の弱点」文藝春秋(2013) ・経済産業省「日本人社員も外国籍社員も職場でのコミュニケーションを考える」動画教材及び学びの手引き（2021）	

具体例を多数掲載
参加者に合わせて選択
可能

よくある疑問や不満等の事例
について別添資料で紹介

動画を活用する方
法を明示

事例は「疑問」、「背景」、
「議論のポイント」で構成

答えは一つでないことや、
背景となる考え方の
理解の促進などを明示

A：仕事に関する文化・習慣の違いから生じるもの

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わからず困っている。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

D：配属やキャリアの視点で生じるもの

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

外国人の方に人事・労務を説明する際にお困りではないですか？

外国人の方からこんな質問や要望を受けることはありませんか？

- 最初に聞いた給料と振り込まれている金額が違うのは何で？
- なぜ、彼の方が先に昇給したの？
- 育児のために休暇を取りたいが、どうすれば？
- もっと働きたいのに、なぜ働いてはいけないの？
- ハラスメントを受けているかも知れません。どうすればいい？



- 8時が始業なので、8時ちょうどに会社に来れば良いと思います。
- 18時半になったので、帰ります。
- 年末年始の休暇はいらないので、代わりに2月に多く休ませてください。
- 会社に住所を教えたくありません。
- 健康診断を受けたくありません。 ■ 転勤をしたくありません。

外国人の方は、私たちが「当然だ」と思っている日本の法制度や雇用慣行に詳しくないかも知れません。

- ✓ 知らないことは悪いことではありません。外国人の方の悩みの背景を知り、働きやすい職場を一緒に作っていくことが大切です。
- ✓ そのためには、**母国語を用いて説明することや、「なぜ職場のルールがそうなっているのか」という理由や背景も含めて納得してもらうことが重要です。**



厚生労働省では、新たに、

- ・企業における人事・労務に関する多言語による説明や、
- ・お困りごとの背景にある文化ギャップを埋めること

に役立つ**3つの支援ツール**を作成しました！ぜひご活用ください。

【支援ツール】

- ① 外国人社員と働く職場の労務管理に使えるポイント・例文集
～日本人社員、外国人社員ともに働きやすい職場をつくるために～
- ② 雇用管理に役立つ多言語用語集
- ③ モデル就業規則やさしい日本語版



外国人労働者の雇用管理に関して有識者研究会で得られた示唆

- (1) 外国人社員との間で起こる労働条件等のトラブルの要因として、**母国と日本の間の文化や雇用慣行のギャップ**があげられること。
- (2) 労働条件等の説明に当たっては、多言語化といったハード面の対応だけでなく、**「なぜそうなっているか」という理由や背景等を含めて、より具体的に説明**するよう心がけることが有効であること。
- (3) 就業規則等について、外国人社員が理解できるように説明することは、**日本人社員に対しても分かりやすく説明することでも**あること。
- (4) 外国人社員が働きやすい職場環境を作ることは、**中長期的には、職場のルールそのものを見直すことにも繋がる**ことであり、また、日本では一般的だと考えられてきた**雇用慣行や働き方を見直すきっかけ**となること。
- (5) 外国人の職場定着を進めるためには、外国人社員との日々のコミュニケーションを円滑に行うよう努力することにとどまらず、**外国人社員と働く中で生まれた大小のトラブルを共に乗り越え、お互いの理解を深める**ことや、職場の同僚だけでなく人事労務担当者、事業主も含めて、**組織全体で考えるよう努力**することも大切であること。