

外国人留学生の国内就職支援研修

モデルカリキュラム

令和3年5月

厚生労働省職業安定局外国人雇用対策課

はじめに

1. 目的

本モデルカリキュラムは、我が国で就職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、企業文化、労働関係法令及び社会保障制度等に関する知識の習得を目的とする研修実施を助けるものとして作成しました。本モデルカリキュラムを通して、外国人留学生の安定した雇用に寄与できることを願っています。

2. コースと対象者

本モデルカリキュラムは、以下を対象者として作成し、それぞれのコースに分けてカリキュラムを定めました。

① 就職活動準備コース

日本人学生と同等の教育を受けている大学1～2年生、大学院1年生を対象としたコースです（英語コースの留学生は、通常コースの留学生と同等の日本語能力を有する者に限ります）。

② 就職活動・内定後コース

日本人学生と同等の教育を受けている大学3～4年生、大学院2年生を対象としたコースです（英語コースの留学生は、通常コースの留学生と同等の日本語能力を有する者に限ります）。

3. 本カリキュラムの使い方

本カリキュラムは、カリキュラム概要、各講義の詳細と別添資料で構成されます。それぞれのコースのカリキュラム概要には、コースの目的、対象、望ましい講師要件、研修内容の構成と時間配分を記載しています。各講義の詳細には、学習到達目標、講義内容、指導内容及びティーチングポイント、学習到達度の確認方法、望ましい講師の要件、参考文献等を記載しています。また、各講義で使用する事例を集めた別添資料も作成しています。

このカリキュラムに基づく研修を実施する場合は、望ましい講師要件を満たす者を選任のうえ、カリキュラム詳細に記載されている内容と別添資料をよくご理解いただき、カリキュラムに沿った研修となるようにしてください。

目次

<u>就職活動準備コース カリキュラム概要</u>	P 4
<u>講義 1 日本の就職活動について</u>	P 5
<u>講義 2 日本型雇用の特徴</u>	P 7
<u>講義 3 日本企業で活躍する人材になるためには</u>	P 9
<u>講義 4 キャリアについて考える～経験の棚卸とキャリアの検討</u>	P 13
<u>講義 5 日本の職場文化を知ろう</u>	P 15
<u>就職活動・内定後コース カリキュラム概要</u>	P 16
<u>講義 1 日本の就職活動について</u>	P 17
<u>講義 2 職場におけるコミュニケーション～基礎編</u>	P 19
<u>講義 3 職場におけるコミュニケーション～応用編</u>	P 21
<u>講義 4 事例紹介～よくある悩みや課題について</u>	P 23
<u>講義 5 日本企業で働く上で知っておくべき労務知識</u>	P 25

就職活動準備コース カリキュラム概要		
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ことを目的とする。	
対象	日本人学生と同等の教育を受けている大学1～2年生、大学院1年生 ※英語コースの留学生は、通常コースの留学生と同等の日本語能力を有する者に限る。	
望ましい講師の要件	<p>以下1～4のうち複数の要件を満たしていること。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新卒採用指導経験を有すること 2. キャリアコンサルタントまたは日本語教師の資格を有すること 3. 外国人留学生、就労者への指導・支援経験を有すること 4. ファシリテーションを含むセミナー等運営経験を有すること <p>※上記に加え、講義毎に望ましい講師要件を記載しているので確認すること。 ※講師に加え、補助教員としてゲストスピーカーを活用する必要がある場合は、以下の事項に留意すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ゲストスピーカーによる講義は、ゲストスピーカーの持つ職務経験や専門知識が講義内容の向上のために有効と認められる場合のみ実施すること。 ・ゲストスピーカーは補助教員として位置付け、講義全体を委ねることなく、講師のファシリテートのもとで講義を行うこと。 ・あらかじめ講師とゲストスピーカーで打合せを行い、カリキュラムの学習到達目標やティーチングポイントをよく理解していただいた上で講義を実施すること。 	
	研修内容の構成	時間配分
講義1	<u>日本の就職活動について</u>	60～90分
講義2	<u>日本型雇用の特徴</u>	60～90分
講義3	<u>日本企業で活躍する人材になるためには</u>	60～90分
講義4	<u>キャリアについて考える～経験の棚卸とキャリアの検討</u>	60～90分
講義5	<u>日本の職場文化を知ろう</u>	60～90分

<p>講義1</p>	<p>日本の就職活動について</p>	
<p>時間配分</p>	<p>60～90分</p>	
<p>学習到達目標</p>	<p>日本の就職活動のスケジュール等を理解し、学内・学外の支援機関の活用方法を知る。</p>	
<p>講義内容</p>	<p>講義</p>	<p><u>①就職活動をはじめるとにあたって</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・心構え、新卒一括採用スケジュール、自己分析、業界研究の意味・方法 ・適性テスト（SPI等）への対応、OB/OG訪問、エントリー方法 ・履歴書、エントリーシートの書き方 ・説明会に参加する際の注意点、服装やマナー ・面接の仕組みとポイント ・外国人採用についての情報収集 ・キャリアセンター、ハローワーク（外国人雇用サービスセンター）等の支援機関の活用方法 <p><u>②希望職種と取得可能な在留資格について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・希望職種に対応した在留資格取得のため、履修計画の見直しの必要はないか <p><u>③留学生の面接での成功例、失敗例</u></p> <p>※具体的な事例は別添を参照すること。 ※履修計画については重要な点であるため、講義4にも含めている。</p>
	<p>ワーク</p>	<p><u>○就職活動に向けたアクションプランを書く</u></p>
<p>指導方法及び ティーチングポイント</p>	<p>講義</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・日本での就職の意欲を高めると同時に、就職活動の流れや方法を理解させる。 ・情報量が多すぎて消化不良にならないよう、ポイントを絞る等の工夫が必要。 <p>①については、以下の点の理解を促すこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適性テスト（SPI等）は日本語で行われるため、対応可能な日本語能力が必要であること。 ・OB/OG訪問は、留学生のみならず、日本人に対しても行うことが有効であること。

		<p>③については、以下の点についての理解を促すこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・留学生は自己アピールが強い傾向があるが、それが好意的に見られる場合とそうでない場合があること。 ・質問の意図を理解しない回答を行うと「聞きたい回答が得られない」という評価となるので、質問の意図がわからなければ回答の前に確認することも有効であること。 ・留学生には「なぜ日本に来たのか」、「なぜ日本で就職活動をしたい（する）のか」という質問が想定されるので、差別化という観点から、一般的な回答ではなく、自らの経験等を踏まえた個別具体的な回答をすることが有効であること。 ・大学時代の活動で、日本人との交友関係はプラス評価となり得ること。
	ワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・就職活動の具体的なスケジュールについて、理解を促し、自分事と捉えるきっかけとする。
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 	
望ましい講師の要件	<ul style="list-style-type: none"> ・日本型採用活動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"> ・アークアカデミー『外国人留学生のための就職活動テキスト』インプレス(2019) ・久保田学『留学生のための就職内定ワーク』日本能率協会マネジメントセンター(2018) ・一般財団法人日本国際協力センター(JICE)『はたらくための日本語～キャリアプランニング』ランズ(2019) 	

講義 2	日本型雇用の特徴	
時間配分	60～90 分	
学習到達目標	<p>(1) 日本型雇用のキーワードとその特徴(メリットとデメリット)を理解する。</p> <p>(2) 日本の雇用慣行やキャリアパスの考え方などについての気づきを促し、日本就職への課題を理解する。</p>	
講義内容	ワーク1 (アイスブレイク)	○日本型雇用のイメージについて思いつくことを発表する。
	講義	<p>①日本型雇用のキーワードの意味と、そのメリット・デメリット</p> <p>ト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・終身雇用 ・年功序列 ・新卒一括採用 ・女性の活躍 ・ジョブローテーション ・労働組合 ・メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の違い ・On-JT が主体であること ・チーム (ライン) 単位での仕事 <p>※用語の定義等は以下の文献を参照すると良い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・濱口桂一郎『若者と労働 「入社」の仕組みから解きほぐす』中公新書ラクレ (2013) ・八代充史『人的資源管理論—理論と制度』中央経済社 (2019) <p>②新たな就業形態について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本におけるジョブ型雇用の採用。 (日本でもジョブ型雇用をする企業、職種はある)
	ワーク2	○日本型雇用のメリット・デメリットを学んだ上で、出身国との違いについてディスカッションを行う
指導方法及び ティーチングポイント	ワーク1	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本での就労は1つの選択肢であり、今回の研修は自身のキャリアを総合的に考えるためのきっかけとして活用してほしい」という趣旨を冒頭で説明。 ・導入として、日本型雇用慣行をどの程度理解しているかを探る。
	講義	<ul style="list-style-type: none"> ・一般的な用語の定義とメリット・デメリットを説明。 ・On-JT と Off-JT との比較、ジョブ型とメンバーシップ型の比較等、類似の制度と比較しながら説明する。

	ワーク2	・出身国との違いについてディスカッションを通じ、日本で就職するための課題を理解させる。
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
望ましい講師の要件		<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"> ・濱口桂一郎『若者と労働「入社」の仕組みから解きほぐす』中公新書ラクレ(2013) ・八代充史『人的資源管理論』中央経済社(2019) ・厚生労働省『雇用管理に役立つ多言語用語集』(2021) ・厚生労働省『<u>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～</u>』(2021) ・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)

<p>講義3</p>	<p>日本企業で活躍する人材になるためには</p>	
<p>時間配分</p>	<p>60～90分</p>	
<p>学習到達目標</p>	<p>(1) 日本企業の求める人材像、役割、キャリアパスへの気付きを促す。外国人として日本で活躍するポジティブなイメージや多様な活躍の方法があることを示し、自身が活躍できるイメージに幅を持たせる。 (2) 求められる人物像、キャリアパス等について理解する。</p>	
<p>講義内容</p>	<p>講義</p>	<p>①就職先の企業研究の方法 例：横軸を製造業かサービス業、縦軸を伝統企業か新興企業かで分類し、自分の希望職種がどこにあるかを考えさせる。※具体的な方法・考え方の例は、別添資料を参照のこと。 例：中小企業、地方の企業でも世界シェアの高い企業など、魅力的な企業が多いことを理解する。企業情報は、JETRO 高度外国人材活躍推進ポータルや、実施地域の地方経済産業局、経済団体や商工会議所の WEB サイト等から得ることもできる。</p> <p>②企業が外国人材を採用する目的と採用基準の理解 ・日本人の代替としての採用か、日本人にできないことを補完する戦略的採用か。 ・外国人材に求める資質、日本語レベル、期待される役割。</p> <p>＜外国人に求められる一般的な役割＞ ※下記参考文献も参照のこと。 A：海外の開拓等にかかわりのあるポジション（国内） B：いずれは現地法人に戻るマネジメント候補者としてのポジション C：インバウンド向けの研究開発ポジション D：日本企業のグローバル化の目的</p> <p>③外国人材のキャリアパス（事例紹介） ・採用目的による違い（人材育成の方法、キャリアパス）を解説。 ・代替型採用の場合：日本人と類似したキャリアパスが多い。 ・補完的採用の場合：日本人とは異なる採用区分、キャリアパスが多い。</p>

	<p><事例のパターン></p> <p>※具体的な事例は別添資料、下記の参考文献も参照のこと。</p> <p>A：現地の駐在員 B：海外市場の開拓・営業 C：海外との業務提携 D：外国人向けのサービス提供 E：日本企業のグローバル化に向けた社員の意識改革 F：日本企業のダイバーシティ強化</p> <p>④組織内における人材育成環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業の一般的な人材育成制度。 ・会社からの期待値に自身のスキルをあわせていくアプローチ。 <p>※上司とのコミュニケーションを通じて自身が果たしていきたい役割をアピールすることも大事である等、メンバーシップ型に慣れていない外国人材と、明確に伝えることを得意としない日本型慣習とのギャップを自らが埋めることについて説明。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オープンポジション等手を挙げる環境の有無を把握すること、企業毎のキャリアパス、ステップが異なることを説明。 <p><一般的な事例および企業毎のキャリアパスの多様性についての事例>※下記参考文献も参照のこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内オープンポジション制度への応募による新しい仕事へのチャレンジ、キャリア申告制度にて上司や人事部に自分が求めるキャリアについて伝えておく。マネジメント職か専門職か、ライフプラン面談による仕事とプライベートの両立など。 ・メーカーでは社内公募やFA制度の拡充を行うところもある。また海外拠点毎に採用人事が独立しているケースもある。 ・別のメーカーの例として実力主義の新人制度に変更し、管理職要件に試験を導入。従来の36歳以降での適齢年齢を大幅に下回る28歳で管理職相当になったケースもある。
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	ワーク	<p>①自らの思い描くキャリアパスに近い(魅力的な)就職先を分析</p> <p>②発表、意見交換</p>
指導方法及び ティーチングポイント	講義	<p>①企業が求める人物像とキャリアパスを理解し、講義3への導入とする。分類については、別添資料参照。具体的な企業情報は、JETRO 高度外国人材活躍推進ポータルや経済産業局のWeb サイト等から得ることもできる。併せて、下記の参考文献も参照のこと。</p> <p>②代替採用は、日本人の代わりとしての採用であり、日本人との同質性が重視される。補完採用は、日本人では対応できない部分を補強する趣旨であり、「外国人ならでは」が求められる。補完採用は、現地駐在、外国市場開拓、インバウンド対応、企業の意識改革・ダイバーシティといった目的が多い。</p> <p>③キャリアパスは、入社後〇年でどういった職位につくのか、という観点で説明する。昇進速度の時間軸が日本では比較的長いことを理解させる。</p> <p>④外国人の採用は、現地法人での採用というルートがあり、日本では採用していない企業もある。</p>
	ワーク	<p>・講義を踏まえ、自らがどのような企業、採用やキャリアパスを望むのかを考えさせる。</p>
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 講師の要件	<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 ・企業の採用、人材育成について精通していること <p>(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)</p>	
参考文献等	<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・一般財団法人日本国際協力センター(JICE)『はたらくための日本語～キャリアプランニング』ラーンズ(2019) ・平成26年度経済産業省委託調査(「外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査」)報告書(2015) ・東洋経済新報社『「会社四季報」業界地図2021年版』(2020) ・経済産業省『2020年版グローバルニッチトップ企業100選』(2020) ・JETRO『高度外国人材活躍推進ポータル』 ・経済産業省・文部科学省・厚生労働省『外国人留学生の採用や入社後の活躍』 	

	<p>に向けたハンドブック～実践企業に学ぶ12の秘訣～』(2020)</p> <ul style="list-style-type: none">・経済産業省『高度外国人材活躍企業50社』(2018)・厚生労働省『<u>高度外国人材にとって魅力ある就労環境を整備するために雇用管理改善に役立つ好事例集</u>』(2018)・厚生労働省『<u>外国人の活用好事例集～外国人と上手く協働していくために～</u>』(2017)
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>講義4</p>	<p>キャリアについて考える～経験の棚卸とキャリアの検討</p>	
<p>時間配分</p>	<p>60～90分</p>	
<p>学習到達目標</p>	<p>(1) 日本での就職に留まらない長期的キャリア（10年先を見据える）について考え、日本で就職する場合のキャリアを思い描かせるとともに、必要な準備の自覚を促す。 (2) 希望するキャリアの在留資格の取得ができるような科目の履修や日本語学習、企業研究の実施を促す。</p>	
<p>講義内容</p>	<p>講義</p>	<p><u>①キャリア形成について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本就職に留まらない（10年先も見据えた）長期的キャリアについて考える意図を説明。 ・講義3を振り返り、日本で就職する場合のキャリアを思い描くとともに、準備が必要であるという自覚を促す。 <p><u>②在留資格について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・卒業学部と応募職種の不マッチにより、在留資格が下りない可能性があること説明。 ・希望するキャリアの在留資格取得ができるような履修計画や資格取得を促す。 <p><u>③日本語能力について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業の求める日本語能力を理解し、卒業時にそのレベルに達するような学習計画を立てることを促す。 <p><u>④自己分析の方法について</u></p>
	<p>ワーク</p>	<p><u>①自己分析ワークの作成</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去の経験の振り返り。強みと課題の確認。 ・日本語能力は十分か、履修教科が活きるのか確認。 ・出身国、日本、第三国での就労の可能性、家族からの理解、家族計画の観点。 <p><u>②どんな活躍をしたいか？（未来の自分）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・講義3でイメージした活躍する外国人社員（ロールモデル）を自分に置き換えてみる。 ・今の自分となりたい自分とを比較し、活躍する「未来の自

		分」に近づくため、何ができるかを見つめる。
指導方法及び ティーチングポイント	講義	<p>③は、以下について理解を深めさせる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大学では、日本語検定のN1の取得を求めることが多いが、企業側は、N1を超えるレベルである、ビジネス日本語能力テスト (BJT) のJ1, J1+を求めることが多いこと。 ・ただし、企業側も日本語資格のみで合否を決めるわけではなく、専門知識があるか、「伝える力」があるかを重視していること。 ・日本人と友人関係を構築し、コミュニケーションを図っていくことも有意義であること。
	ワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・自らの経験等の棚卸し (学歴、職歴、楽しかったこと、うれしかったこと、やりたいこと) を行った上で、自らの思い描くキャリアパス、企業内での役割等と、そこに至るまでの道筋のイメージを持たせる。 ・10年先の将来を含め、自身のキャリアについて改めて考える。(そのうえで日本で働くことを選択した場合には) 日本で働く動機付けが明確になり、自己分析の深まる効果を期待。
学習到達度の 確認方法	<ul style="list-style-type: none"> ・講義で得たことを自由記入させる 	
望ましい 講師の要件	<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 ・企業の採用、人材育成について精通していること <p>(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)</p>	
参考文献等	<ul style="list-style-type: none"> ・平成26年度経済産業省委託調査 (「外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査」) 報告書 (2015) ・一般財団法人日本国際協力センター (JICE) 『はたらくための日本語～キャリアプランニング』 ラーンズ (2019) 	

講義 5	日本の職場文化を知ろう	
時間配分	60～90 分	
学習到達目標	形式的なビジネスマナーではなく、日本企業で働くための価値観や行動基準を学ぶ。	
講義内容	講義	<p>①<u>チームにおける協力や役割</u> ・チームの一員としての心構えや行動、OJT の方法。</p> <p>②<u>アルバイトと社員として働くことの違い、及びそのやりがい</u> ・自身のキャリア意識の向上。</p> <p>③<u>仕事に関する文化・習慣の違い</u> ・異文化適応力・多様性受容力の育成。</p> <p>④<u>業務指示や受け答え（日本のマナー・儀礼）</u> ・社会人基礎力の養成、社会性を伴う言動の理解。</p> <p>⑤<u>時間管理の重要性</u> ・ビジネスにおけるタイムマネジメントを知る（5分前行動等）。</p> <p>⑥<u>配慮表現・行間（言葉以外の意味）を読む文化</u> ・遠回しな表現やはっきりしない表現があることを知る。 ・背景として衝突を避けようとする文化があることへの理解。</p>
指導方法及び ティーチングポイント	講義	<p>・就職活動準備コースでは、情報提供（講義形式）のみとする。 就職活動・内定後コースにて、事例紹介やワークの機会を設ける。</p>
学習到達度の 確認方法	<p>・簡単な理解度テスト ・講義で得たことを自由記入させる</p>	
望ましい 講師の要件	<p>・外国人への教育の経験があること ・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)</p>	
参考文献等	なし	

就職活動・内定後コース カリキュラム概要		
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。	
対象	日本人学生と同等の教育を受けている大学3～4年生、大学院2年生 ※英語コースの留学生は、通常コースの留学生と同等の日本語能力を有する者に限る。	
望ましい講師の要件	<p>以下1～4のうち複数の要件を満たしていること。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新卒採用指導経験を有すること 2. キャリアコンサルタントまたは日本語教師の資格を有すること 3. 外国人留学生、就労者への指導・支援経験を有すること 4. ファシリテーションを含むセミナー等運営経験を有すること <p>※上記に加え、講義毎に望ましい講師要件を記載しているので確認する。 ※講師に加え、補助教員としてゲストスピーカーを活用する必要がある場合は、以下の事項に留意すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ゲストスピーカーによる講義は、ゲストスピーカーの持つ職務経験や専門知識が講義内容の向上のために有効と認められる場合にのみ実施すること。 ・ゲストスピーカーは補助教員として位置付け、講義全体を委ねることなく、講師のファシリテートのもとで講義を行うこと。 ・あらかじめ講師とゲストスピーカーで打合せを行い、カリキュラムの学習到達目標やティーチングポイントをよく理解していただいた上で講義を実施すること。 	
	研修内容の構成	時間配分
講義1	<u>日本の就職活動について</u>	60～90分
講義2	<u>職場におけるコミュニケーション～基礎編</u>	60～90分
講義3	<u>職場におけるコミュニケーション～応用編</u>	60～90分
講義4	<u>事例紹介～よくある悩みや課題について</u>	60～90分
講義5	<u>日本企業で働く上で知っておくべき労務知識</u>	60～90分

講義1	日本の就職活動について	
時間配分	60～90分	
学習到達目標	就職活動準備コースの講義1の受講を前提として、就職活動をはじめの心構え、採用スケジュール等の重要性を再度認識する。	
講義内容	講義	<p><u>①就職活動をはじめの心構え</u></p> <p><u>②新卒一括採用のスケジュール、エントリー方法、面接の仕組み等の再確認</u></p> <p><u>③応募する業界、職種、目安となるエントリー数など説明</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・応募職種と自身の学歴や資格がマッチしているか、自分を売り込むことが出来る分野か。 ・日本人学生のエントリー数の目安等を提示し、エントリーを振り返る基準を提示する。 <p><u>④外国人採用枠がある場合の対応方法</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・各企業の求人例を提示し、外国人採用の特別枠の有無を確認する方法などを説明。
	ワーク	<p><u>○エントリーシートの見直し、模擬面接、印象アップ対策、身だしなみを確認する</u></p>
指導方法及び ティーチングポイント	講義	<ul style="list-style-type: none"> ・単なる情報として流すのではなく、採用までの道のりを具体的に示すことで、自分事としてとらえ行動につなげるよう促す。
	ワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・エントリーシートは事前に記入し、講師が見直しのポイントを示す。それに基づいて自分でエントリーシートを見直す時間を設ける。 ・エントリーシートの評価基準は、日本人と違いはないが、日本語が一定レベルに達していないと不利であることを示し、事前準備として、推敲することを伝える。 ・面接演習は、代表者を選んで実施する方法や、留学生に面接官役をさせる方法も有効である。 ・面接の評価基準や評価方法、面接の質問の意図等を理解させる。具体的な評価方法、評価基準等は、市販の面接対策の書籍を参考とすること。
学習到達度の 確認方法	なし	

<p>望ましい 講師の要件</p>	<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 <p>(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)</p> <p>※企業人事経験者等もよい</p>
<p>参考文献等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・杉村太郎・熊谷智宏・藤本健司『絶対内定 2022 エントリーシート・履歴書』ダイヤモンド社 (2020) ・坂本直文『内定者はこう書いた！エントリーシート・履歴書・志望動機・自己PR 完全版 2022 年度版』高橋書店 (2020) ・坂本直文『内定者はこう話した！面接・自己PR・志望動機 完全版 2022 年度版』高橋書店 (2020) ・田口久人『受かる！面接力養成シート』日本実業出版社 (2010) ・一般財団法人日本国際協力センター (JICE) 『はたらくための日本語～キャリアプランニング』ラーズ (2019)

<p>講義2</p>	<p>職場におけるコミュニケーション～基礎編</p>	
<p>時間配分</p>	<p>60～90分</p>	
<p>学習到達目標</p>	<p>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理解する。</p>	
<p>講義内容</p>	<p>講義</p>	<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。この違いへの理解を促す）。 ※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懸念のある表現の回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目上の日本人にストレスを与える懸念のある（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> <p>※具体的な事例については、別添資料を参照のこと。</p>
	<p>ワーク</p>	<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、職場で想定されるシーン（場面設定）を想定した表現を学習</p> <p><場面設定のパターン></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ミスコミュニケーション ・業務指示や受け答えで生じるミスコミュニケーション ・評価やフィードバックで生じるミスコミュニケーション

		<ul style="list-style-type: none"> ・配属やキャリアの視点で生じるミス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ミス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	講義	<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「うちとそと」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とても重要であること、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。
	ワーク	<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 職場でのミス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て、より良いコミュニケーションの取り方についてディスカッションを行う。 ・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 講師の要件	<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 職場でのミス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） ・エリン・メイヤー『異文化理解力』英治出版(2015) 	

<p>講義3</p>	<p>職場におけるコミュニケーション～応用編</p>	
<p>時間配分</p>	<p>60～90分</p>	
<p>学習到達目標</p>	<p>日本のビジネスシーンの事例を検討し、出身国との違い等について意見交換をし、異なる文化における仕事のやり方への理解を深める。</p>	
<p>講義内容</p>	<p>講義</p>	<p>○動画等をもとに、日本の職場で求められる行動(ビジネスマナー)のポイントを解説 ※ビジネスメール等は講義2で触れる。</p>
	<p>ワーク</p>	<p>○日本と出身国のビジネス習慣の違いについてディスカッションを行う ・日本の職場におけるコミュニケーションのケーススタディとして、ロールプレイで実践、受講者同士でフィードバック。 ・講師による総評を行う。</p> <p><場面設定のパターン> ・仕事に関する文化・習慣の違いから生じるミスコミュニケーション ・業務指示や受け答えで生じるミスコミュニケーション ・評価やフィードバックで生じるミスコミュニケーション ・配属やキャリアの視点で生じるミス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ミスコミュニケーション</p>
<p>指導方法及び ティーチングポイント</p>	<p>講義</p>	<p>・経済産業省『日本人社員も外国籍社員も 職場でのミス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)のうち、①仕事に関する文化・習慣の違いから生じるミスコミュニケーション、②業務の指示や受け答えで生じるミスコミュニケーション、③ストーリー動画が参考になること。 ・シチュエーションにあわせて、どのようなコミュニケーションをとることがふさわしいかディスカッションを行う。 ※動画を視聴する場合は、講義で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)。</p> <p><考えられる事例> ・会議の目的(合意形成なのか、ブレインストーミングなのか等)を把握した上で、それぞれの特徴をふまえた、会議参加における留意点。</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ・OJT で業務を覚える文化に対するマインドセットや求められる行動。 ※「自分で考えろ」という場面に遭遇したらどのように対応すべきか。 ・あいまいな日本語での指示を受ける例とその対処方法等。
	ワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・日本と出身国のビジネス習慣の違いについてディスカッション ・受講者同士でのロールプレイ ・ミーティングでの議論にある暗黙のルール（相手の意見を直接否定しない等）の理解を促す。
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 	
望ましい講師の要件	<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 <p>(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)</p>	
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 職場でのミス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) ・金森たかこ『入社1年目ビジネスマナーの教科書』プレジデント社(2017) 	

<p>講義4</p>	<p>事例紹介～よくある悩みや課題について</p>	
<p>時間配分</p>	<p>60～90分</p>	
<p>学習到達目標</p>	<p>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。</p>	
<p>講義内容</p>	<p>ワーク</p>	<p>○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)</p> <p><事例のパターン></p> <p>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：配属やキャリアの視点で生じるもの E：その他の文化・価値観の違いから生じるもの</p> <p>※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 職場でのミス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。</p>
<p>指導方法及び ティーチングポイント</p>	<p>ワーク</p>	<p>・このワークはミス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。</p> <p><事例紹介をもとにしたディスカッション手順></p> <p>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</p> <p>・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、どうすれば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。 ・「やめてしまう」といった方法ではなく、相互理解を深めるこ</p>

		<p>とで建設的な解決をはかれるよう、議論をファシリテートする。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。
<p>学習到達度の確認方法</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・講義で得たことを自由記入させる
<p>望ましい講師の要件</p>		<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) ※ゲストスピーカー(先輩外国人社員、企業人事の方などを)を招いてもよい
<p>参考文献等</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・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 職場でのミス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) ・経済産業省・文部科学省・厚生労働省『外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック～実践企業に学ぶ12の秘訣～』(2020)

<p>講義5</p>	<p>日本企業で働く上で知っておくべき労務知識</p>	
<p>時間配分</p>	<p>60～90分</p>	
<p>学習到達目標</p>	<p>就職にあたり必要となる労務知識を身につけ、入社後のミスマッチやトラブルを防ぐ。</p>	
<p>講義内容</p>	<p>講義</p>	<p>○内定から入社にかけて必要となる、労務上の用語と内容について解説</p> <ul style="list-style-type: none"> ・賃金（基本給、各種手当、割増賃金、賃金の支払い方法、賃金控除、賞与、昇給と人事評価） ・労働時間と休暇（労働時間と休憩の決まり、育児・介護休業、有給休暇、代替休暇、会社都合による休み、取得方法や説明方法） ・異動、退職および解雇（人事異動、休職・退職・解雇・無期労働契約への転換、懲戒） ・安全衛生及び災害補償（健康診断、災害補償） ・ハラスメント（パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、マタニティハラスメント、その他） ・退職（退職金の支払い・金額・支払い方法と時期、退職後の手続き、失業手当等）
<p>指導方法及び ティーチングポイント</p>	<p>講義</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・用語の定義等は、厚生労働省『雇用管理に役立つ多言語用語集』『外国人労働者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～』（2021）を活用すると良い。 ・「ポイント集」を作成・配布すれば、就職後に用語等が理解できない時も参照することができる。
<p>学習到達度の 確認方法</p>	<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 	
<p>望ましい 講師の要件</p>	<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) 	
<p>参考文献等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・厚生労働省『雇用管理に役立つ多言語用語集』（2021） ・厚生労働省『外国人労働者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～』（2021） 	

本カリキュラムは、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。

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 P2

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 P5

講義内容 ③外国人材のキャリアパス（事例紹介） P5

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 P8

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 P8

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労もあったが、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

大手家電量販店の店舗スタッフ/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に向いていると思う。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、仕事で使ってだいたい慣れてきた。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、時間や能力的に対処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、断る理由と代替案と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、時間がかかりませんがいいですか」 「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) 「お名前等間違い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」 「お名前等間違い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	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）。
はっきりしない話し方	<p>【例】</p> <p>「恐れ入りますが、もう少しゆっくりお話し頂けますか」</p> <p>「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」</p> <p>「確認ですが、今のお話は〇〇ということでしょうか」</p> <p>「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	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。
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】</p> <p>「ここまでのところ、伝わりましたでしょうか」</p> <p>「不明瞭な点はありますかでしょうか」</p> <p>※「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、つまず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の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い。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。

【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。

【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。非常にづらい。

【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、自分はどうして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発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德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。

