

第4章 外国人材の受入体制

～外国人材の能力を最大限発揮してもらうために～

1 会社での働き方について知ってもらう

入社時のオリエンテーション

入社時のオリエンテーションとして、企業理念や組織文化を説明するだけでなく、キャリアに関する会社の方針説明を行いましょう。外国人材はキャリアに関して明確なビジョンを持っているケースが多いため、お互いの認識をすり合わせておくことが重要です。新卒採用の場合は本人の希望と配属先がマッチしないこともあります。配属理由もしっかり説明しましょう。

【図表1】入社時のオリエンテーションで説明すべき内容

- ◆ 企業理念・組織文化・組織目標
- ◆ 配属理由・期待する役割・求める成果
- ◆ キャリアパス
- ◆ 育成計画・研修制度
- ◆ 評価(評価項目・評価基準)
- ◆ 昇進・昇給の条件
- ◆ 異動の可能性

掲示物・業務マニュアルの見直し

慣れない環境の中で早く職場に馴染み、業務を覚えてもらうために、掲示物や業務マニュアルなどの文書を見直しましょう。

【図表2】社内文書見直しのポイント

- ◆ やさしい日本語化(または英語化・母国語化)する
 - ・一文を短くする
 - ・二重否定・受身形・使役表現・あいまいな表現を避ける
 - ・漢字にふりがなをつける
 - ・外来語(カタカナ語)はできる限り使わない
- ◆ 業務マニュアルに写真やイラストを付ける
- ◆ 文章で説明しにくい業務については、数分間の動画マニュアルを作成する

ビジネスマナー研修

外国人社員にも日本のビジネスマナー・商慣習をしっかり学んでもらいましょう。(図表3) 基本的なビジネスマナーについては、数時間の研修を受けるだけで社会人としての振る舞いが大きく変わります。また、日本の商慣習は、外国人社員にとっては馴染みのないものも多く、時間をかけて説明する必要があります。お互いが気持ちよく働けるように、外国人社員の価値観を尊重しつつ丁寧な説明を心掛けてください。

【図表3】外国人社員に教えておくべきビジネス基礎知識

ビジネス日本語	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ビジネスでよく使う敬語表現 ◆ 日本独特のカタカナ英語 ◆ ビジネス現場に必要な日本語での報告、説明 ◆ 日本人の名前の読み方
電話対応	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 社会人としてふさわしい電話応対トレーニング ◆ 伝言メモの作成実習(例:担当者が外出中、席を外しているなど) ◆ 相手の言葉を聞き取れなかったときの対応
ビジネスマナー	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 失礼のない名刺交換の方法や順序 ◆ 客先訪問時のマナー ◆ 上座下座の知識
日本の商慣習	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 報連相、5分前行動、守秘義務・コンプライアンス、勤務制度、残業の考え方、出退勤時間、社内行事のマナーやタブー、日本人のコミュニケーション(本音と建て前、婉曲表現)など
税金・社会保険の基礎知識	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 給与から控除される税金、社会保険について ◆ 帰国する際にもらえる年金脱退一時金など
ビジネスメール	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 書き出し、署名などの書き方 ◆ 「掲題の件」「幸甚です」「○○@○○です」などのメール専門用語について



交流イベントの実施

会社や同僚のことを知ってもらい、帰属意識を高めるためには、様々なメンバーで交流の機会を持つことが効果的です。仕事とプライベートをしっかりと分けたいという気持ちから、飲み会への参加には消極的な方もいますが、業務の合間で実施できるランチ交流会や異文化勉強会などは、気軽に参加してもらうことができます。

2 外国人社員の受入れのポイント

外国人社員を受入れるにあたってポイントとなるのは、日本人と外国人の「違い」を知り、またその「違いを乗り越える方法」を習得することです。外国人材に日本人と同じ言動を強要するのではなく、その違いを認め、円滑に業務ができるようにお互いが歩み寄ることが必要です。そのうえで、次のポイントを押さえておきましょう。

外国人社員への日本語学習支援

外国人社員に対して日本語学習に対する支援を実施しましょう。業務ですぐに使える内容であればあるほど、外国人社員のモチベーションを高めることができます。場面別のロールプレイング研修の実施や文章の添削など、実践的な学習機会を提供することで、より効果が期待できます。

日本人社員の意識改革

外国人社員に日本の文化・会社のルールを学んでもらうのと同時に、日本人社員も外国人社員との「違い」と「違いを乗り越える方法」を知ることが非常に重要です。特に、日本人上司に対しては、外国人社員の役割、期待する成果、キャリアパスについてもしっかりと説明するようにしましょう。

[図表4] 日本人社員に向けた異文化研修の内容

- ◆ 外国人社員の出身国に関する基本知識
(教育制度、生活様式、主な産業、有名な企業など)
- ◆ 文化の違い(時間の捉え方、謝罪に対する意識、パーソナルスペースなど)
- ◆ 仕事観の違い(雇用制度、キャリアに対する考え方、残業の捉え方など)
- ◆ 日本人・外国人のコミュニケーションの違い(間接的な表現・直接的な表現)
- ◆ やさしい日本語の使い方(P.50参照)
- ◆ マネジメントの仕方(指示の出し方、評価の伝え方)(P.51参照)
- ◆ 英語・多言語教育

● 日本語コミュニケーションの心構え

日本語で業務を進める企業として考えておきたいのは、**日本語コミュニケーションの難しさ**です。文化の異なる人とコミュニケーションをとる際には、**様々な誤解が起きる可能性があります**。外国人社員への日本語研修とともに、日本人社員も**自身の日本語を見直すなど、双方向の努力が大切**です。

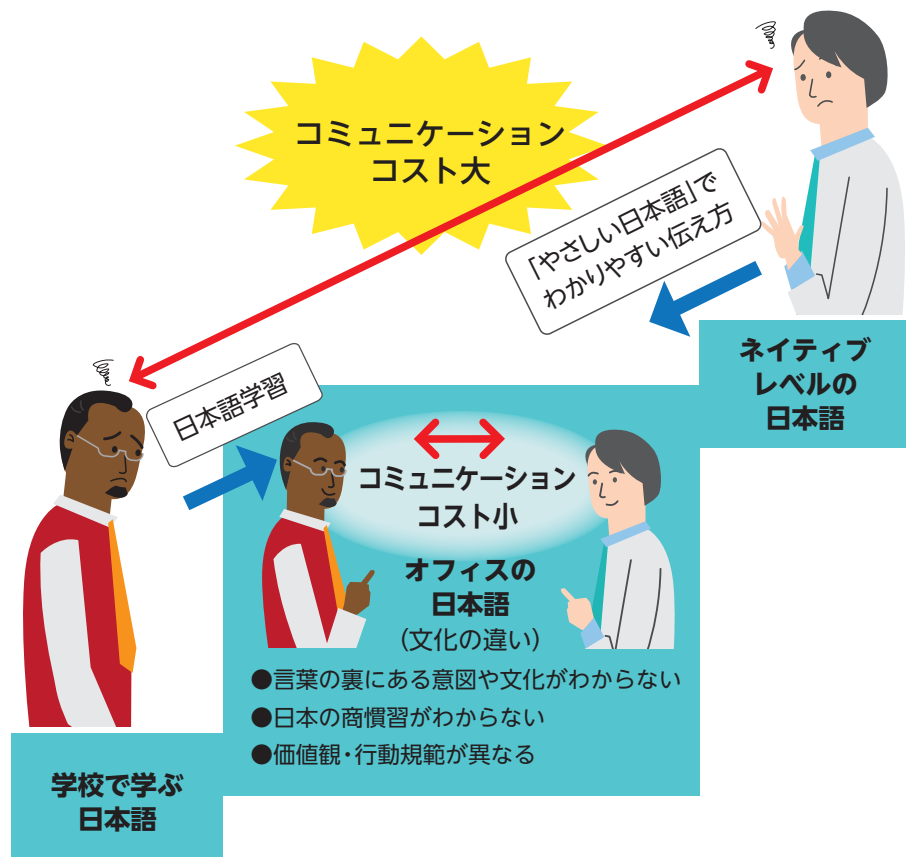
例えば、以下のような会話があったとします。



上司の発言には、「やり方がわからなくても自分で試行錯誤しながら経験を積んだ方が本人の成長に繋がりがやすい」という価値観・文化が反映されています。日本人同士であれば、この価値観・文化がある程度共有できているため、発言の意図をすぐに理解できるかもしれませんが、文化の異なる外国人社員にとっては、言葉の裏にある意図を汲み取るのは難しく、会話が成立していないと感じてしまいます。日本人社員は、このようなズレが生じる可能性を知っておいてください。

併せて、オフィスにおける外国人社員との日本語コミュニケーションを向上させるためには、「外国人社員の日本語レベル」だけでなく、日本人社員の日本語についても考えておく必要があります。

外国人社員がこれまで学校で学んできた日本語と、オフィスで使用する日本語、ネイティブレベルの日本語にはギャップが存在します。オフィスで使用する日本語は、業務上の専門語彙を習得すれば円滑なコミュニケーションができるというわけではなく、言葉の裏にある意図や商慣習などの「文化の違い」を理解する必要があります。この違いを乗り越えるために日本人社員が取り組むべきこととして「やさしい日本語の使用」があります。お互いの歩み寄りによって、ストレスやリスクを軽減させ、業務効率を高めましょう。



●やさしい日本語

「やさしい日本語」は、最近、外国人雇用企業や日本語講師の間で注目されている日本語の会話法です。(図表5) 日頃、日本人社員がちょっとした表現の工夫をすることで、外国人社員に理解してもらいやすくなり、双方にとってコミュニケーションの負荷軽減という大きな効果が期待できます。

[図表5] やさしい日本語の例

① はっきり、ゆっくり話す

いつもより意識して、ゆっくり話してください

② 「～です」「～ます」で話す

例:「～へ行く?」▶「～へ行きますか?」

③ 一文を短く話す

例:「午後に来客があります。資料作成と会議室の準備をお願いします。期限は11時です。」

④ 最後まではっきり言う

例:「コーヒーは?」▶「コーヒーを飲みますか?」

⑤ あいまいな表現を避ける

「～ごろ」のようなあいまいな時間や数字を表す表現は多用しない
「結構です」、「大丈夫です」のような複数の意味を持つ表現は使わない

⑥ カタカナ表現を避ける

例:プレゼン ▶ 発表、コンセンサス ▶ 合意、スケジュールがタイト ▶ 時間に余裕がない

⑦ 二重否定を使わない

例:「○○以外は必要ありません」▶「○○を持ってきてください」

(参考) 東京都生活文化局ウェブサイト「やさしい日本語」

https://www.seikatubunka.metro.tokyo.lg.jp/chiiki_tabunka/tabunka/tabunkasuishin/0000001389.html



(参考) 出入国在留管理庁・文化庁「在留支援のためのやさしい日本語ガイドライン2020年8月」

http://www.moj.go.jp/isa/support/portal/plainjapanese_guideline.html

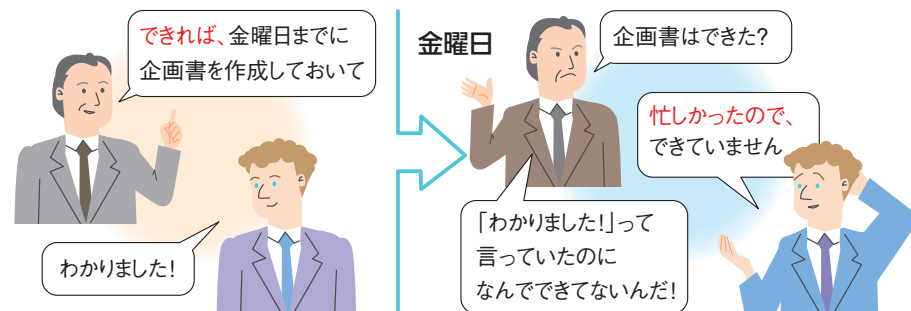


●明確かつ具体的な指示

外国人社員に対する指示の出し方は、明確かつ具体的であることが望ましいです。日本人によくあるあいまいな指示の出し方では、外国人社員に真意が伝わらないことがあります。(図表6)

[図表6] 明確で具体的な指示

- ◆ 何のための業務なのか、目的やゴールをはっきり伝える
- ◆ 「報連相」とは何か、いつ、誰に対し、どのように行うのかを、あらかじめ伝えておく
- ◆ 会話では主語を意識して言う
- ◆ 「適宜」や「うまくやっておいて」などという言葉はNG
- ◆ 「はい」なのか「いいえ」なのか、「OK」なのか「だめ」なのか、明確な回答をする
- ◆ 納期は「何月何日何時まで」というように、時間まで伝える



「できれば」の解釈の違い

外国人部下にとっての「できれば」… 可能であればという意味
日本人上司にとっての「できれば」… 依頼する際の遠慮・配慮(婉曲表現)

ポイント

- 解釈の違いを埋めるために、以下のコミュニケーションを行いましょう。
- ・ 指示内容を自分の言葉で復唱してもらう
 - ・ どのように進めようと思っているかを説明してもらう

指示系統を明確にすることも重要です。ある会社では、外国人社員が、社長の指示には従うけれども、先輩の指示には従わないということがありました。そこで、新人の外国人社員に対しては、指示系統や上下関係を理由とともに教えるようにしたところ、指示系統がわかりやすくなり、外国人社員としても仕事がやりやすくなったようです。

3 外国人社員の早期退職を防ぐために 会社側でできること

定期的な個別面談

外国人社員の現在の能力を確認し、仕事や会社に対する不安や不満を早期に見つけるには、定期的な個別面談が有効です。もし、外国人社員に不安なことが何もなくとも、コミュニケーションをとることができます。

とはいえ、いきなり「何か悩みがないですか?」と聞いても、多くの外国人社員は答えられないでしょう。面談の目的・確認したい内容をあらかじめ伝えて、考えを整理しておいてもらいましょう。



[図表7] 個別面談での確認事項・ポイント

	面談での確認事項	面談のポイント
現在の仕事	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 仕事に対するやりがい・満足度 ◆ 業務の習熟度 (できた点・できなかった点) ◆ 業務量(多い・適正・少ない) ◆ 仕事の進め方で困っている点 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 達成できたこと・課題の確認 ◆ 今後の目標の設定 ◆ 評価の伝達 (良い点・改善すべき点・今後の期待)
今後の仕事	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 今後チャレンジしたい業務 ◆ 中長期的なキャリアビジョン 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ キャリアの希望を人事計画に反映 ◆ 今後の役割について話し合う
職場環境	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 職場ルールについての理解度 ◆ 周囲とのコミュニケーション ◆ 会社に求めること (処遇、日本語研修の実施など) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 職場・人間関係に馴染めているかの確認 ◆ 本人の期待に応えられない場合は理由を丁寧に説明
プライベート・その他	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 生活面で困っていること ◆ 相談したいこと 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 仕事以外の悩みも受け止める姿勢 ◆ 生活に必要な情報の提供

メンターの配置

定期的な個別面談と併せて実施したいのがメンターの配置です。メンターは、外国人社員が社内で孤立することなく職場環境・人間関係に慣れるために、精神的なサポートやビジネスマナー・業務などに関するアドバイスをを行います。異文化に関心の強い社員や、海外経験のある社員が適しています。既に外国人社員がいる場合には、先輩外国人社員にメンターを任せるのも良いでしょう。同じ目線で悩み相談ができるため、より安心感を持ってもらうことができます。

外国人社員がミスをしたときのフォロー・叱り方

初めて日本の企業で働く外国人社員は、環境や生活の激変によって、大きなストレスを抱えることがあります。これから仕事を頑張ろうという高い意識を持つ一方で、ささいなミスから自信をなくし、実力を発揮できないということもよくあります。

ミスを叱る場合にも、文化によって叱られるという行為の捉え方が違うため、注意が必要です。人前で叱られたことによって侮辱されたと感じ、退職に繋がってしまうケースもあるほどです。図表8の点に気をつけながら、失敗を繰り返さないためにどうすれば良いか一緒に考えることが重要です。

[図表8]外国人社員を叱るときに注意すべきこと

- ◆ 絶対に人格否定をしない。人を叱るのではなく、失敗を叱る。
- ◆ 人前を避けて会議室に移動するなど、叱られていることが周囲に知られない環境を作る。
- ◆ たとえ部下であったとしても、年長者に対しては敬意をもった態度で接する。



日頃気をつけるべきこと

その他、外国人社員と接するうえで日常的に気をつけるべきポイントをまとめました。過度な配慮は不要ですが、お互いが気持ちよく働けるように必要最低限の注意を払って行動しましょう。

● 宗教に対する配慮

宗教によって、礼拝、断食、飲食のタブーなど、様々な行動規範が存在します。同じ宗教でも国や地域、個人によって解釈や実践の姿勢が異なりますので、コミュニケーションを取りながら、祈祷スペースとして会議室を開放する、懇親会時の食事メニューに気を配るなど、できることから取り組んでください。配慮する姿勢を示すことで、安心感を持ってもらうことができます。

● 絶対に避けるべき事柄

相手との距離を縮めたいと思ってしたことが、外国人社員にとっては非常に敏感な事柄である場合があります。ひどい場合には信頼関係を損ね、退職に繋がります。特に以下の2点は絶対に避けてください。

◆ 特定の宗教・国・国籍の方に対する持論の展開

「●●教はおかしい」、「●●人はだめだ」といった持論の展開は、相手のルーツや尊厳を深く傷つける行為です。

◆ 結婚・子供の予定などプライベートなことを無理に聞き出す

交際や結婚も人によって状況・考え方が異なり、話したくない事情を抱えている方もいます。飲み会の場面でも、無理に聞き出そうとするのは絶対に避けてください。



4 外国人材の早期戦力化のために できること

外国人社員は覚えることがたくさんある

日本の会社で初めて働く外国人材は、商慣習やビジネスマナー、敬語の適切な使い方などを一から習得する必要があります。外国人社員の状況を見て、業務の内容や量を調整するようにしましょう。

具体的なキャリアパスを見せることで、モチベーションを上げる

優秀な外国人社員は、キャリアビジョンを明確に描いている人も多く、成長による変化がないと感じたら、それが一時的なものだとわからずに転職を考え始めるでしょう。外国人社員にさらに成長してもらうためには、目の前の業務目標・成果を振り返るだけでなく、中長期的なキャリアパスについて一緒に確認する機会を持ちましょう。自分自身がどのレベルに達していて、今後どのような成長が期待できるかを客観的に捉えることができますし、会社からの期待値を示す機会にもなり、モチベーション向上に繋がります。キャリアパスは紙で配布するなど、外国人社員がいつでも見られる状態にしておくといいでしょう。

また一言で「キャリアアップ」と言っても、それが「スキル向上」を指すのか「昇進・昇給」を指すのか、考え方は人によって様々です。外国人社員のキャリアビジョンを踏まえうえで、コミュニケーションを取るとより効果的です。

【図表9】キャリアパスの考え方

今後のキャリアを具体的にイメージできるのがキャリアパス

「○○ができるレベルに達したら○○に昇進」
「○○の業務をおおむね○年担当する」
「管理職になるためには○○の資格取得が条件」

これはキャリアパスではなく「キャリアの目安」

「入社1年目は仕事の流れを覚えて……」
「3年以内に一通りできるようになって……」
「5年目くらいにリーダーになってもらう……」

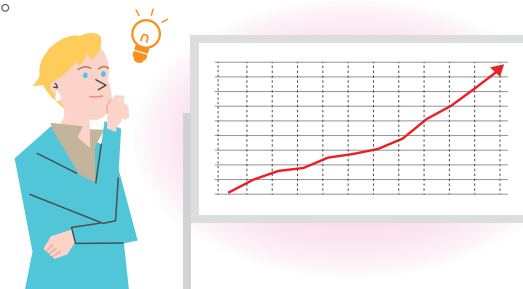
外国人社員の能力を会社の成長につなげるために

外国人社員が出したアイデアが、新事業の企画に繋がったり、業務改善に繋がったりすることもあります。せっかく外国人材を採用したのですから、彼らの斬新な発想をぜひ活かしていきましょう。

●「違い」を活かす

外国人社員の上司・先輩は、「違い」をなくそうとするのではなく、「違い」を活かす努力が必要です。特に最初は、新人指導の延長線上でマナーや仕事のやり方など、細かい「違い」を見つけては、注意ばかりしてしまうことがあります。一人前に育てるつもりが、いつのまにか日本人社員化させることが目標となってしまう、外国人材を採用したメリットを自ら潰すことになってしまいます。

「違い」を見つけるたびに、埋めるべき「差」なのか、活かすべき「違い」なのか、これまでのやり方を変えるチャンスではないかなど、外国人社員の新鮮な視点に立って見直す癖をつけましょう。



●心理的安全性を確保する

意見が言いにくい関係性、言う場がない職場では、せっかく外国人社員が素晴らしいアイデアを持っていても引き出すことはできません。どんなに小さな違和感・提案でも発信して大丈夫であることを伝える、毎週10分でも1対1でしっかり話を聞く場を設定するなど、気軽に言いやすい雰囲気、失敗を許容する職場を上司・先輩が意識して作る必要があります。

