

職場における外国籍社員との 効果的なコミュニケーション実現に 向けた取組

令和3年3月11日
経済産業省 産業人材政策室

- 新型コロナウイルス感染症への対応や、グローバル化、デジタル化、少子高齢化など、様々な環境変化に対応するため、企業は変容を求められている。

経営課題と人材戦略上の課題は直結



外国人留学生の就職や入社後の活躍に向けたハンドブック

- 関係省庁、産業界、支援事業者、大学等が連携し、企業における留学生の採用及び採用後の育成・待遇の多様化を推進することを目的とし、プロジェクトチームを発足。
- 企業等が特に押さえておくべき12のポイントをまとめたチェックリストと、それに連動する活用ガイド・ベストプラクティス集をまとめたハンドブックを作成。

チェックリスト

- 企業ヒアリングやPTにおける検討等から導き出された、企業が外国人留学生等の採用や入社後の活躍に向けた取組を進める際に、特に押さえておくべきポイントを12項目に整理。

項目	ポイント
1	外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けた取組を進める際に、特に押さえておくべきポイント
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

活用ガイド

- チェックリストの各項目について、その必要性や具体的な取組、それらを実践することによって期待される効果等について、企業の実践例を紹介しながら解説。



ベストプラクティス集

- 活用ガイドで紹介した実践例も含め、企業別に取組背景や各チェック項目に対応する特徴的な取組やその効果等を詳しく紹介。



外国人留学生の採用・活躍に向けたチェックリスト

- 全ての項目を満たすことがゴールではなく、各企業の事業戦略や実情を踏まえ、**PDCA**を回していくことが重要。

		項目	チェック ☑
採用前	1. 人物像の具体化	外国人材の採用目的や期待する役割が具体化されているか。	
	2. 社内共有	外国人材の採用方針が経営者、人事、現場社員を含めて社内で共有されているか。	
	3. 採用方針・実績公表	外国人材の採用方針や採用実績が公表・発信されているか。	
	4. 知る機会	留学生向けの説明会やインターンシップ等を通じ、企業と外国人材の双方が理解する機会が設けられているか。	
採用選考 入社前	5. 柔軟な採用選考	選考時点での日本語能力にこだわらず、業務で求められる多様な日本語能力のレベルや専門性に応じて、個人の能力やスキルを判断する採用選考が行われているか。	
	6. 入社前支援	入社前の期間から住宅手配等の生活支援や業務上必要なスキル向上のための支援があるか。	
	7. 日本人社員教育	外国人社員のマネジメントを行う日本人社員に対して、職場における外国人社員との効果的なコミュニケーションのための学びの機会があるか。	
入社後	8. 配属先の納得感	配属先の決定の際、キャリア展望を踏まえた十分な説明が行われているか。	
	9. 交流機会	上司、先輩社員などからの日々の声掛けや、社内外での交流機会の提供が行われているか。	
	10. キャリア形成支援	キャリア展望に応じた、従来の雇用慣行にとられない仕事の機会の提供や学びの支援が行われているか。	
	11. 客観的な評価	客観的な評価や処遇に基づき、十分な説明が行われているか。	
	12. 社内制度見直し	外国人社員の母国文化・宗教など多様性を考慮し、休暇制度など社内制度の見直しが行われているか。	

外国人留学生の採用・活躍に向けたチェックリスト

- 全ての項目を満たすことがゴールではなく、各企業の事業戦略や実情を踏まえ、**PDCA**を回していくことが重要。

		項目	チェック ☑
採用前	1. 人物像の具体化	外国人材の採用目的や期待する役割が具体化されているか。	
	2. 社内共有	外国人材の採用方針が経営者、人事、現場社員を含めて社内で共有されているか。	
	3. 採用方針・実績公表	外国人材の採用方針や採用実績が公表・発信されているか。	
	4. 知る機会	留学生向けの説明会やインターンシップ等を通じ、企業と外国人材の双方が理解する機会が設けられているか。	
採用選考 ↙ 入社前	5. 柔軟な採用選考	選考時点での日本語能力にこだわらず、業務で求められる多様な日本語能力のレベルや専門性に応じて、個人の能力やスキルを判断する採用選考が行われているか。	
	6. 入社前支援	入社前の期間から住宅手配等の生活支援や業務上必要なスキル向上のための支援があるか。	
入社後	7. 日本人社員教育	外国人社員のマネジメントを行う日本人社員に対して、職場における外国人社員との効果的なコミュニケーションのための学びの機会があるか。	
	8. 配属先の納得感	配属先の決定の際、キャリア展望を踏まえた十分な説明が行われているか。	
	9. 交流機会	上司、先輩社員などからの日々の声掛けや、社内外での交流機会の提供が行われているか。	
	10. キャリア形成支援	キャリア展望に応じた、従来の雇用慣行にとられない仕事の機会の提供や学びの支援が行われているか。	
	11. 客観的な評価	客観的な評価や処遇に基づき、十分な説明が行われているか。	
	12. 社内制度見直し	外国人社員の母国文化・宗教など多様性を考慮し、休暇制度など社内制度の見直しが行われているか。	

項目2：社内共有

(☑ 外国人材の採用方針が経営者、人事、現場社員を含めて社内で共有されているか。)



【よくあるお悩み】

外国人材を採用したいが、社内で反対意見が多く、経営層や人事の判断で採用したが、現場で受入体制が整っておらず、混乱した。

【具体的な取組・期待される効果】

- 経営者や人事担当者による、**現場社員への説明機会**の設定
- ⇒ 人事担当が採用方針を理解することで、目的や期待する役割に合う人材を採用することができます。また、現場社員への事前説明により、外国人社員の受入れにあたっての**不安を解消**し、**円滑な受入れ**や、受入れ後の**適切な人材育成**につながります。

企業における実践例

新晃工業株式会社（電気機械器具製造業）

～人事による現場社員への丁寧な事前説明～

【背景・課題】

外国人材を初めて採用する際、**現場社員から不安の声**があがった。
海外部門の担当者は日頃から海外出張や海外とのやり取りが多いことから、外国人材への抵抗感はさほどなかったが、それ以外の担当者は不安が大きかった。

【取組内容】

人事が現場社員に対し、外国人材の**受入れ目的や期待する役割、想定するキャリアビジョン**について**丁寧に説明**を行った。また、**直属の上司**となる社員には、**教育方針**についても**事前に説明**を行い、受入れに対する不安解消に努めた。結果として、現場では円滑な受入れができ、外国人社員の育成・活躍につながっている。

項目7：日本人社員教育

(☑ 外国人社員のマネジメントを行う日本人社員に対して、職場における外国人社員との効果的なコミュニケーションのための学びの機会があるか。)



【よくあるお悩み】

配属先において、外国人社員とのコミュニケーション方法や、育成の仕方が分からないという悩みや不安が生じている。

【具体的な取組・期待される効果】

- 配属先の上司や同僚に対する研修やガイダンス等の実施
⇒ 事前に意識すべき点を把握することで、外国人社員に対し効果的なコミュニケーションを取ることができます。その結果、ミスコミュニケーションが生じず、能力を十分に発揮してもらうことができます。
- 外国人社員とのミーティングなど、日本人社員が学ぶ機会の提供
⇒ 日本人同士では意識しないコミュニケーション上の課題について気付く機会となります。その結果、双方の理解が進み円滑に業務を進めることが可能になります。

企業における実践例

チームラボ株式会社（IT・ソフトウェア開発業） ～日本語ディスカッション講座での学び～

【背景・課題】

業務上の必要に応じ日本語学校に通ってもらっているが、IT系企業で良く使う日本語や、日本独特の表現、コミュニケーション上必要な情報などについては適切な教育機関がない。社内では英語や日本語を主に使うが、ミーティングは日本語で行われることが多く、外国人社員とのコミュニケーションをより円滑に行う必要があった。



【取組内容】

週1回、日本人社員と外国人社員で、IT系用語の日本語能力向上のため、日本語ディスカッション講座を実施。加えて、日本人とのコミュニケーションでよく使う日本語からIT業界で使われる専門用語、また、日本での生活で必要な情報などについても定期的にディスカッションしている。日本人だと分からないが、外国人社員がコミュニケーションにおいて困難に感じているポイントを、日本人社員が把握するためにも重要な機会となっている。



職場における外国籍社員との効果的なコミュニケーション実現に向けた取組

- 産学官連携で実施した「外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクトチーム」での検討を踏まえ、**職場における外国人材との効果的なコミュニケーションに向けた学び方に係る検討**を行うことが関係機関のアクションプランに取りまとめられた。
- また、**日本語教育の推進に関する基本方針**において受入れ側の環境整備が重要であることが明記されたほか、**成長戦略フォローアップ**等において、**日本人社員と外国人材との効果的なコミュニケーションを推進するための調査**を2020年度中に実施することが盛り込まれている。

外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクトチーム

留学生等の就職や採用後の活躍に関する課題の整理を行い、関係機関が取り組むべき事項について具体的なアクションを取りまとめた（令和2年2月28日）。

- 日本人社員の上司や同僚が**外国人材との効果的なコミュニケーション**を行う上でのポイントやその**学ぶ手法**について調査を行うとともに**企業における効果的なコンテンツや学び方の活用**を検討する。

日本語教育の推進に関する基本方針（令和2年6月23日閣議決定）

第2章 日本語教育の推進の内容に関する事項

（略）**職場等における効果的なコミュニケーションのため受入れ側の環境整備を図ることが重要**である。

成長戦略フォローアップ（令和2年7月17日閣議決定）

① 高度外国人材の受入促進

ア) 留学生等の国内就職促進及び就職後の活躍促進のための政府横断的な取組

日本人社員と外国人材との効果的なコミュニケーションを推進するための調査を2020年度中に実施する。

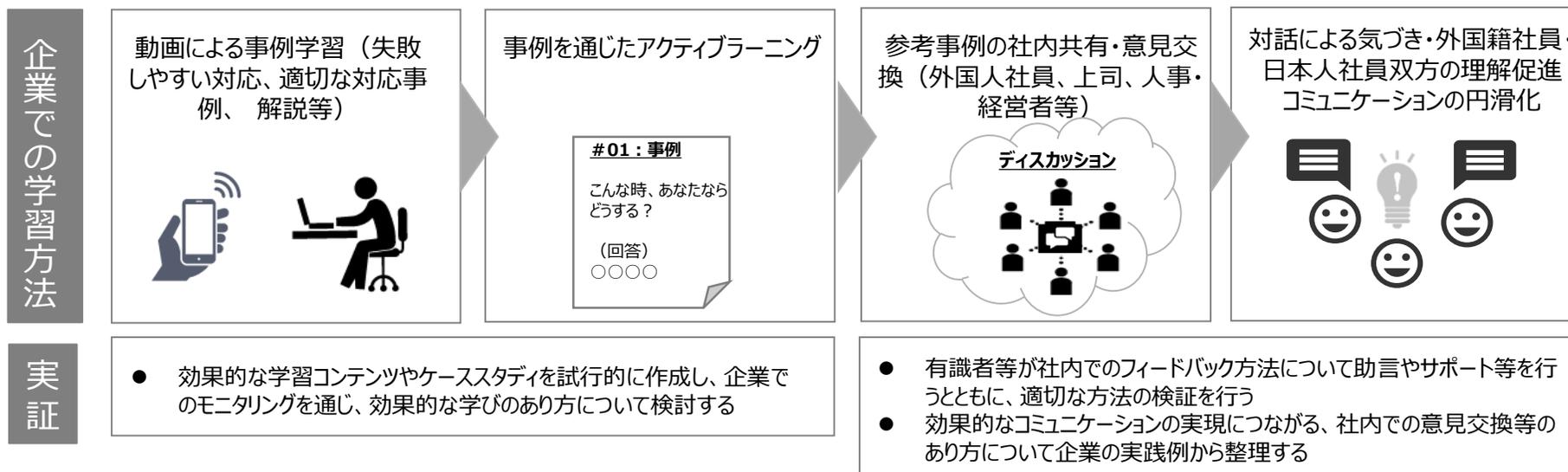


上記を踏まえ、令和2年度において、**職場における外国人材との効果的なコミュニケーション実現に向けた学びのあり方に係る調査**を実施する。

職場における外国籍社員との効果的なコミュニケーション実現に向けた取組

- 職場において外国籍社員と日本人社員と円滑なコミュニケーションができる環境を整備することは重要。
- 日本人社員に向けた外国人材との効果的なコミュニケーションに係る学びの機会が限られている。
- 外国人材の活躍に向けた課題として、外国人材を受け入れる職場において、日本人独特の日本語によるハイコンテクストなビジネスコミュニケーションが弊害となっていると指摘されている。
- このため、職場における外国籍社員との効果的なコミュニケーションに向けた学びに関する検討を行い、**ウェブ上で活用できる動画教材を作成し、オープンデータとして4月以降に公表予定。**

(学習のイメージ)



職場における外国人材との効果的なコミュニケーションの学び方についてポイントを整理
モデル教材を作成・オープンデータとして公表し、活用を促す

職場における外国籍社員との効果的なコミュニケーション実現に向けた取組

- 動画教材作成については、職場における外国籍社員と日本人社員のコミュニケーションに詳しい有識者の方に御協力を依頼。



■ 近藤 彩 先生

麗澤大学 教授
麗澤大学大学院 言語教育研究科研究科長
日本語教育学会理事
ビジネス日本語研究会副代表（発起人）
ビジネスプロセスコミュニケーション研究所所長

- ・研究テーマ：ビジネスコミュニケーション・協働学習・外国人労働者に関わる環境整備
- ・著書： ビジネスコミュニケーションのためのケース学習 ほか
- ・監修：NHKワールド Easy Japanese for work しごとのにほんご ほか



(URL)

<https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/en/tv/easyjapaneseforwork/>



■ 浅海 一郎 先生

【主な公共事業(2020年)】

- ・厚労省(MHLW)「雇用管理に役立つ多言語用語集及び翻訳データの作成・普及事業」有識者研究会委員
- ・日本貿易振興機構(JETRO)高度外国人材スペシャリスト
- ・東京都(TMG)「中小企業における外国人材活用に関する検討会」委員
- ・国際交流基金(JF)客員講師
- ・経済産業省(METI)「外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクト」政策検討委員会委員(2019-2020)
- ・日本貿易振興機構(JETRO)新輸出大国コンソーシアム(高度外国人材の活用)エキスパート(2018-2020)

【研究論文(2020年)】

- ・『外国人社員とのコミュニケーションにおける日本人社員の日本語運用能力改善意識の向上策』（共著）

職場における外国籍社員との効果的なコミュニケーション実現に向けた取組

- 主なターゲットは外国籍社員の直属の上司や同じ職場の同僚等とするが、外国籍社員が活用する場合もコミュニケーションに有用なコンテンツとなることを想定。
- 日本人社員側が日本語や日本では当たり前と考えられる職場文化等に対する考え方・伝え方を調整する力を身につける必要があることを踏まえ、ミスコミュニケーションが生じやすい場面を想定し、動画コンテンツを作成。

動画教材のターゲット

外国人社員の直属の日本人上司や同じ職場の同僚、経営層や人事等
社内（オフィス内）でのコミュニケーションを想定しているが、業種や職種、在留資格に限らず、共通する課題や場面を抽出する。

動画教材の想定場面

- ・ 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
- ・ 業務の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

【例】

- ・ 「いいよ、大丈夫」はYesかNoか
- ・ チームでの仕事の進め方
- ・ 仕事の締切りの伝え方
- ・ 注意の仕方/褒め方
- ・ 希望と異なる部署への配属理由
- ・ 就業時間外の付き合い

職場における外国籍社員との効果的なコミュニケーション実現に向けた取組

【学習の流れ】

- 外国籍社員と日本人社員が動画を見て、なぜミスコミュニケーションが起きるのか考える
- 自分が動画の登場人物の立場ならどうするか、相手の立場ならどうするか、意見交換
- コミュニケーションを学ぶ目的は、正解を知ることではなく、多様な考え方に触れること。そして、改めて自身を振り返り、より良いコミュニケーションの取り方を考えること。「自分ならどう伝えるか」を参加者同士で話し合うことで理解を深める。

1

動画の視聴

- 外国籍社員と日本人社員のミスコミュニケーションの事例動画を見て、なぜそれが起きるのか考える



2

ディスカッション

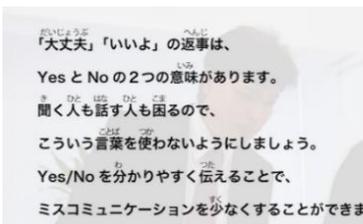
- 学習の手引きを参考に、自分がその立場だったらどのように伝えるか、相手の立場ならどう感じるかなどを話し合い、お互いに新たな気づきを得る(オンライン、オフラインいずれでも可)



3

解説の視聴

- 解説動画を見て、新たな気づきがあったか振り返る。



(参考) 日本に足りないマネジメント・スキルは、「言葉による表現力」

日本語のコミュニケーションにおいてしばしば指摘されることだが、「伝えたつもり」になってしまい、必要な情報が相手に伝わっていないことは多い。 そうしたスキルの差が、外国人材の定着・活躍と正の相関関係にある。

日本語のコミュニケーションが文脈に強く依存するということは、同質性が高い日本人の「あうんの呼吸」ベースのコミュニケーションとしてしばしば説明されてきた。だが、それだけではない。日本の職場は、メンバーの同質性が高いことに加え、インフォーマルなコミュニケーションによって柔軟に仕事の進め方を決めていくという、二重の意味での文脈依存性をもっている。

目指されるべき方向性は、やはり言葉によって明確に「表現」していくことに他ならない。そのためには、(略) マネジメントする上司側意識の変革が必ず伴わなければならない。これは中長期的な「育成」の課題だ。日本人と同じ感覚のマネジメントでは、表現が不足してしまいがちだということを、これからの上司層は認識しなければならない。

新型コロナウイルス感染症に対する政府の取組について

- 国際的な人の往来再開の段階的措置について、事業者の皆様からよくある質問をQ&Aとして公表。新着情報・関連措置については各関係省庁HPにて随時更新。
- また、新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様に対し、各種支援策を一覧にしたパンフレットを公表。



「国際的な人の往来再開に向けた段階的措置」のスキームにつきまして、事業者の皆様からよくあるご質問をQ&Aとして取りまとめて公表しています。

令和3年3月5日時点

令和2年12月23日以前、新型コロナウイルスの発生や緊急事態宣言の発出に伴い水際対策強化による新たな措置が実施されていますので、御注意ください。
【全ての国・地域からの新規入国制限の一時的停止】
 ・緊急事態宣言が解除されるまでの間、「全ての国・地域からの新規入国制限」によるすべての国・地域（新型コロナウイルス感染発生国・地域を除く）からの新規入国が一時的に停止されています。
 ・新型コロナウイルス感染発生国・地域については、自らの国、この仕組みによる入国制限が適用されています。
【短期出張者からの帰国・再入国後14日間の帰国の緩和措置の一時的停止】
 ・緊急事態宣言が解除されるまでの間、「日本からの短期出張者の帰国・再入国後14日間の帰国の緩和措置」が適用が一時停止されています。
 ・新型コロナウイルス感染発生国・地域については、自らの国、この仕組みが適用されています。
【ビジネスラック、レジデントラックの一時的停止】
 ・緊急事態宣言が解除されるまでの間、「ビジネスラック」「レジデントラック」の適用が一時的に停止されています。
 ・新型コロナウイルス感染発生国・地域については、自らの国、この仕組みが適用が一時停止されています。
【検疫の強化】
 ・自らの国、全ての国・地域からの外国人入国者・再入国者・日本人帰国者に對し、入国時の検疫検査が実施されます。
 ・自らの国、相手国・地域での滞在期間に關らず全ての国・地域からの外国人入国者・再入国者・日本人帰国者に対し、出国前72時間以内の検査結果の提出が義務付けられます。
 ・防疫措置の強化が順次実施されます。詳しくは、内閣府HPをご覧ください。
<https://corona.go.jp/news/>
【帰国・入国時における個人の義務の強化】
 ・自らの国、帰国・再入国する場合に對して、14日間の公共交通機関不利用、14日間の自宅又は宿泊施設での待機、自費での検疫、保健所等から任意の検査を受けること等の措置が実施されることによる義務の強化が実施されます。



経済産業省では、新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ支援策を一覧にしたパンフレットを作成・当省HPにて公表しています。

経済産業省

新型コロナウイルス感染症で影響を受ける事業者の皆様へ

- 資金繰り
- 設備投資・販路開拓
- 経営環境の整備

本資料は経済産業省HP特設ページに掲載しております。
 経済産業省 新型コロナウイルス感染症関連

中小企業庁が運営する以下のオンラインツールも併せてご利用ください。



⇒ [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
ぜひ御活用ください！](#)



⇒ [ハンドブック英語版もリリースしました！
Handbook for the Employment of International Students and
Empowerment after Hiring](#)



⇒ [“いいね！”・“フォロー”をぜひお願いします！](#)

産業人材政策に関する情報発信

～働き方と学び方／人材政策（by 経済産業省人材室）～

ご静聴ありがとうございました。