

令和2年度産業経済研究委託事業

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

報告書

---

ClipLine株式会社

2021年3月

1. はじめに	3
2. 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の学び方等に関する事前調査	7
3. ビジネスコミュニケーションに係る効果的なオンライン教材についての検討	28
4. モデル教材の有用性に関する企業調査	56
5. 調査のとりまとめ	105

---

## 1. はじめに

## 1.1 調査の背景

- 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、成長戦略フォローアップなどにおいて、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たところ。

### 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(令和2年2月)

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。

### 外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策(令和2年度改訂)(令和2年7月14日関係閣僚会議決定)

(3) 日本語教育の充実(円滑なコミュニケーションの実現)

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

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。《施策番号101》

### 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) 留学生など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

日本人社員と外国社員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。

### 日本語教育の推進に関する施策を総合的かつ効果的に推進するための基本的な方針に関する基本方針(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) 職場などにおける効果的なコミュニケーションのための受入れ側の環境整備を図ることが重要である。

【具体的施策例】

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。



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。

## 1.2 調査の目的

- 職場において外国籍社員が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、外国籍社員の活躍を推進する上で重要な課題。日本語教育の充実に向けて様々な施策が講じられているが、外国籍社員への日本語教育に課題を抱える企業は多く、地域によっては適切な指導者が不足しているとの声もある。また、日本人社員に向けた外国籍社員との効果的なコミュニケーションに係る学びの機会の提供が十分になされていないのが現状である。
- 昨年実施した「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」では、日本人独特のハイコンテクストな会話が、職場において外国籍社員とのミスコミュニケーションの要因となっているとの指摘がなされている。
- これらを踏まえ、本事業では、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のあり方について調査を行い、日本人社員の学びを促進するとともに、職場における外国籍社員の活躍に向けた環境整備の促進を図る。



- ✓ 本委託事業では、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ついて、外国籍社員・日本人社員の双方の学びを促進する動画教材、及び動画教材を使った学習方法のガイドラインを作成する。
- ✓ 作成した動画教材及び動画教材を使った学習方法については、外国籍社員が就業する企業の協力を受け、「作成した動画教材を使った学習体験の試行及び動画教材を使った学習の有効性の検証(企業調査)」を実施する。

## 1.3 調査の実施方法

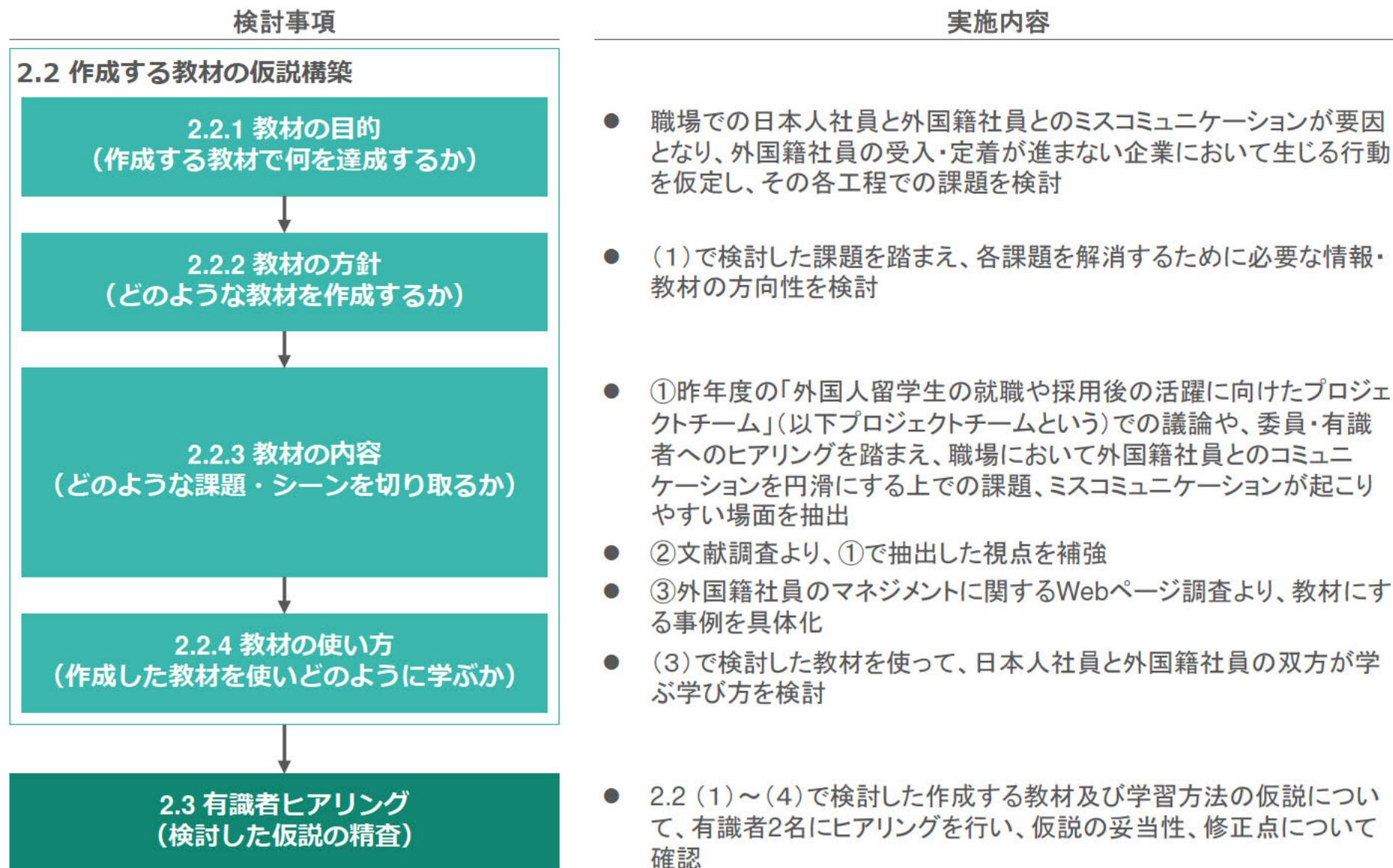


---

## 2. 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の 学び方等に関する事前調査

## 2.1 実施方針

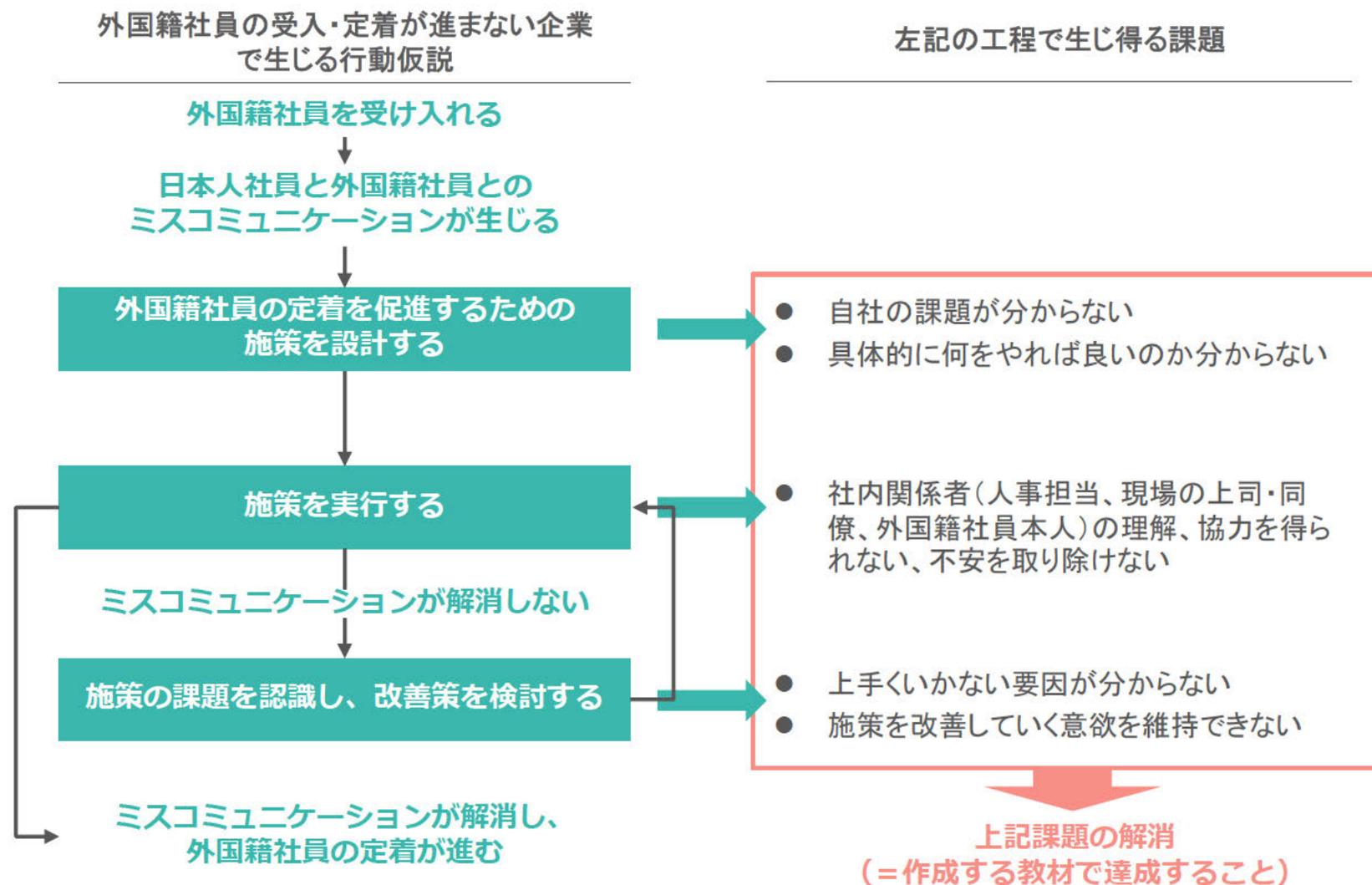
事前調査では、教材の目的、方針、内容、使い方を検討し、本事業で作成する教材の仮説を検討する。  
次に、検討した教材の仮説について有識者にヒアリングを行い、仮説の妥当性、修正点について確認する。



## 2.2 作成する教材の仮説構築

### 2.2.1 教材の目的(作成する教材で何を達成するか)

日本人社員と外国籍社員とのミスコミュニケーションが要因となり、外国籍社員の受入・定着が進まない企業においては、施策の設計、実行、改善のそれぞれの工程で想定される課題がある。それらの課題の解消が作成する教材を使った学習で達成することである。



## 2.2.2 教材の方針(どのような教材を作るか)

前項で検討した課題を踏まえ、各課題を解消するために必要な情報・教材の方向性を検討した。

施策の企画者向けには、学びの効果や必要性が理解でき、導入につながるような情報があると良いと考えられる(※)。

日本人上司や同僚、外国籍社員などの当事者向けには、ミスコミュニケーションへの共感と理解を引き出す学習教材を作成する。

※例えば、昨年度プロジェクトチームで取りまとめた「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」(以下ハンドブックという)を起点に、ベストプラクティス(BP)事例を掘り下げたものを例として検討。

課題	必要な情報	教材の方向性	留意点
自社の課題が分からない	外国籍社員受入・定着に向けた取り組みの全体像とチェックすべき事項	ハンドブック	—
具体的に何をやれば良いのか分からない	施策の選択肢・事例	ハンドブック	—
	その施策の具体的な進め方	<b>取り組みの実施方法の解説動画</b> ▶ コミュニケーションの方法(会議や面談など) ▶ 準備するツール(評価書、スキルマップなど) ▶ 運用のポイント	※施策の企画者向け ・ 学びの効果や必要性が理解でき、導入につながるような情報が必要 ・ BP事例を活用する場合は、企業の取材協力、内容確認、及びコンテンツ公開の許諾が必要
社内関係者の理解、協力を得られない、不安を取り除けない	社内関係者に課題の重要性が伝わり、共感を引き出せる情報	受入側の上司・同僚や外国籍社員本人が共感できる、 <b>ミスコミュニケーションを学べるシーン動画</b>	シーン設定、シナリオ作成が必要 実写／アニメーションなど映像のタイプの選択が必要
上手くいかない要因が分からない	施策を進める上で外してはいけないポイントがどこにあるか	<b>ポイント解説動画</b> ▶ 上手くいかなかった理由 ▶ 上手くいくようになった要因	企業の取材協力、内容確認、及びコンテンツ公開の許諾が必要
施策を改善していく意欲を維持できない	成功している企業も苦勞を乗り越えて今があること、試行錯誤の先に成果があることが伝わり、共感を引き出せる情報	<b>インタビュー動画</b> ▶ 特徴的な取り組みの経緯 ▶ どのような苦勞を乗り越えたか ▶ どのような成果を実感したか	企業の取材協力、内容確認、及びコンテンツ公開の許諾が必要

## 2.2.2 教材の方針(どのような教材を作るか) 動画教材イメージ

### 企業インタビュー動画



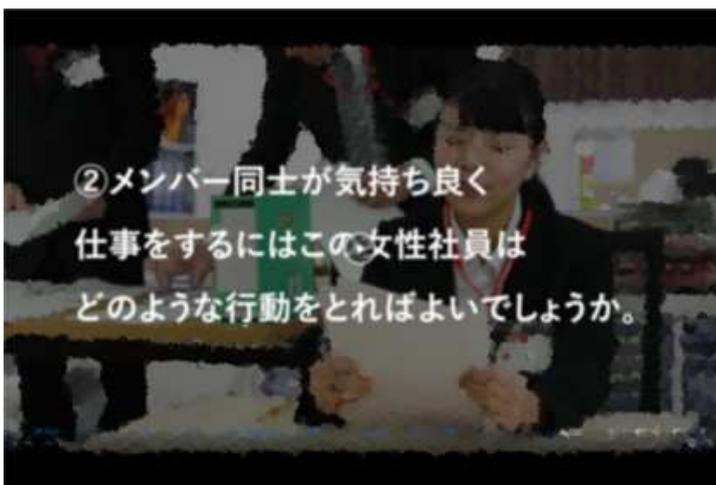
出所: ClipLine株式会社 Webサイト

<https://clipline.com/service/cases/clipline>を活用した自律学習制度でcs・es向上を実現/

### ポイント解説動画(講義形式)



### ミスコミュニケーションを学べるシーン動画



### Tips動画(YouTube風)



## 2.2.3 教材の内容(どのような課題、シーンを切り取るか)

### (1)シーン設定の視点の整理 ①プロジェクトチーム委員の意見

「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」委員等に、外国籍社員との効果的なコミュニケーションに関する方策について話を伺った。

①異文化マネジメント、②外国籍社員が話す日本語理解といった外国籍社員とのコミュニケーションの基礎となる観点、③業務内容の伝え方、④評価のフィードバック、⑤配属先に係る説明といったコミュニケーションの場面に関する観点での意見があった。

#### ①異文化マネジメント

- 個人の異なる背景を理解し、職場で個性を発揮してもらうことが、「インクルージョン」であり「同化」とは異なる。帰属意識が高く個性が発揮できているこの状態を目指すべき。
- グローバルに戦うため、将来的には全ての外国籍社員が「同化」ではなく「インクルージョン」の状態での個性を発揮してもらうことが望ましい。
- 文化的背景が異なることでミスコミュニケーションが起これ退職につながる事例が多い。外国籍社員の母国文化を知ることでコミュニケーションが上手いきやすい。事前に少し調べたり、本人に教えてもらうことが効果的。日本人が当たり前と思っている、外国籍社員は当たり前とっていないので、それを知ることができれば変わる。
- 日本ならではの習慣にとまどいを感じるがあるので、どこで外国籍社員がとまどいを感じるかを日本人上司に予め伝えている。集合時間の5分前集合、おじぎの角度、上司の座る位置など。
- 工場ではラジオ体操や清掃をみんなで行うこともあるが、海外では社員の仕事ではないため、日本の文化として伝える必要がある。日本人も若い人は価値観が変わってきているため、どこまで是とするかという問題はあるが、日本の慣習についてその理由も含めて伝えることは必要。
- 異文化マネジメントは全てのコミュニケーションの背景となるものである。抽象的になりがちなので、インパクトの強い具体例をシーンとして取り上げるとよいのでは(時間など)。

#### ②外国籍社員が話す日本語理解

- 外国籍社員は「NO」と言いたがらないこともある。分かったといったからと任せてしまうが実はわかってないこともある。

## 2.2.3 教材の内容(どのような課題、シーンを切り取るか)

### (1)シーン設定の視点の整理 ①プロジェクトチーム委員の意見

#### ③業務内容の伝え方

- 日本ではジョブディスクリプションがないことを前提として人材を育成することが必要であり、マネジャーのコミュニケーション力が非常に重要。「これまで上司から言わなくても、部下が察してくれていたこと」を上司自ら言語化して説明する必要がある。業務を指示するときは、作業内容の説明だけではなく、その作業の「意義や目的」も言語化し説明する。
- 入社時の条件と配属先で上司から聞く条件が違うために溝が生まれ信頼関係にずれが生じることがある。経営者・人事・管理職・現場の人が同じ方向を向いているかということが重要。
- アジアの国々を低所得であると誤解し下に見る企業もあるが、現地では日本人上司より良い暮らしをしている高度人材も多く、技術を身に付けたいために来ている。現場に配属する場合など、そこで何が学べるか説明をすることが必要。
- ジョブ型雇用のお話も出てきてはいるが、日本特有の仕事の与え方や、長期育成の考え方についてうまく伝えていく必要がある。前の仕事より一段難しい仕事や、期限を切らない仕事を与えることもある。

#### ④評価のフィードバック

- 「上司の評価を察する」ことを外国籍社員に期待するのは困難。褒めるときはしっかり褒める、認めること(ポジティブフィードバック)失敗しても大丈夫という組織・風土作りが重要。ネガティブフィードバックも育成のために必要だが、信頼性に基づく関係性の構築、日常的な会話やフィードバックが必要。
- 報告をしてきたり、一つの仕事を終えたときに、良かったか悪かったかの評価を伝えるとともに、前向きなアドバイスを伝えるとよい。良い評価でなくても、「今回は残念だったけど勉強になった、また一緒に挑戦しよう」等、前向きな言葉で、Youではなく、Weで伝えることが重要。

#### ⑤配属先に係る説明

- どうしてこの職場に入ったのか、会社がその外国籍社員に期待していること、その期待と人材の入社目的が繋がっていることや・意味づけをしっかりと伝えることが重要。意味づけをすることで使命感・責任感につながる。まずは、上司がチームメンバーのキャリア展望を把握する。「会社が当該外国籍社員に期待していること」を上司が理解(想像)して、部下に伝える。その際に、部下のキャリア展望と重なる部分があることを分かりやすく示すと良い。
- ジェネラリストを採用したが現場がジョブ型で、自分と異なる専門性を求められることがある。配属について、外国籍社員への説明をどの時点でするかや、説明の仕方などが落とし込むとよい。外国籍社員とのコミュニケーションでは、とにかく言語化して説明することが重要。暗黙知を言葉に出していく。ルールだからということではなく、なぜなのかという理由を説明することが必要。
- 外国籍社員は長期雇用の考え方がないため、キャリアパスをしっかりと伝えて、それに合った配属であることを伝える必要がある。例えば、採用の目的がその方の母国のマネージャーとして現地に赴任させたいということがあれば、何年目でこんな仕事をしてもらう予定であり、そのために今はこんな仕事を担当してもらう、という伝え方が望ましい。

## 2.2.3 教材の内容(どのような課題、シーンを切り取るか)

### (1)シーン設定の視点の整理 ②文献調査

文献調査では、外国籍社員を受け入れている企業を対象に調査を実施している文献を収集しレビューした。プロジェクトチーム委員の意見で出ていた観点は、受入企業も取り組んでいる。ただし、日本人社員が、外国籍社員側の文化・習慣を学ぶといった項目はなかった。(文献内で実施されているアンケート等でそもそもそういった項目が選択肢になっていない)プロジェクトチーム委員の意見に加わる項目としては、習慣や文化の違いの具体例として接客姿勢が挙げられていたり、生活環境の整備といった回答もあった。生活環境の整備は職場でのコミュニケーションの外側の観点であるため、本調査の教材で検討する視点は、前ページのプロジェクトチーム委員の意見にある内容で概ね網羅されている。

#### 調査対象文献

#	調査・文献名	筆者	分類
1	外国人高度人材受け入れの現状と政策的課題：探索的調査研究	法政大学 福嶋 美佐子	①
2	ホテル産業における外国人材の活用状況と課題	淑徳大学 吉田 雅也	①
3	日本における「グローバル人材」育成論議と「外国人高度人材」受け入れ問題	立命館大学 守屋 貴司	①
4	外国人労働者の教育に関する実態調査	ClipLine株式会社	①
5	「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」2018/12	株式会社ディスコ キャリタスリサーチ	②
6	「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」2019/12	株式会社ディスコ キャリタスリサーチ	②
7	企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査 2013/5	独立行政法人 労働政策研究・研修機構	②
8	高度外国人材活用のための実践マニュアル 2011/2	株式会社富士通総研 (厚生労働省委託事業)	②
9	企業の外国人雇用に関する分析 2019/9	内閣府政策統括官 (経済財政分析担当)	②

※「分類」は、①:受入企業の課題、②受入企業、の取り組みに関する調査結果を掲載

#### 文献調査結果

##### 受入企業が課題に感じていること

- 習慣や文化の違いにより問題が起きている
- 接客姿勢に対する認識の違い
- 日本人社員との、日本語によるコミュニケーションに不安がある
- 細かい指示が正確に伝わらない
- 定められた職務内容を超えた業務をすることに抵抗を示す人もいる
- 定着率が低い(またはそのイメージがある)

##### 受入企業が取り組んでいること

- 日本企業文化研修
- 日本語コミュニケーション能力の研修
- 配属への配慮
- 評価、処遇の仕方の見直し
- キャリアについての希望(中長期的なキャリア形成プラン)の確認
- 安心して働ける生活環境の整備

※ 各文献でのアンケート等で回答率の高かった項目をまとめたもの  
黄色網掛けは、プロジェクトチーム委員の意見で出た観点到関連するもの

## 2.2.3 教材の内容(どのような課題、シーンを切り取るか)

### (2)教材化するシーンの具体化 ①プロジェクトチーム委員の意見

プロジェクトチーム委員の意見から、具体的な事例に関する記述を抽出。動画教材の作成にあたり、これらの視点を盛り込んだシナリオを検討した。

観点	ポイント	具体例
異文化マネジメント	● 双方の歩み寄りが不可欠	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本ならではの習慣にとまどいを感じることもあるので、どこで外国籍社員がとまどいを感じるかを日本人上司に予め伝えている。<u>集合時間の5分前集合、おじぎの角度、上司の座る位置など</u></li> <li>✓ 工場では<u>ラジオ体操や清掃</u>をみんなで行うこともあるが、海外では社員の仕事ではないため、日本の文化として伝える必要がある</li> <li>✓ 異文化マネジメントは全てのコミュニケーションの背景となるものである。抽象的になりがちなので、インパクトの強い具体例を事例として取り上げるとよい</li> </ul>
日本語理解	● 外国籍社員も見栄を張る	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外国籍社員は「NO」と言いたがらないこともある。<u>分かったといったからと任せてしまうが実はわかってないこともある</u></li> </ul>
業務内容の伝え方	● その仕事をする意義や目的を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「これまで上司から言わなくても、部下が察してくれていたこと」を上司自ら言語化して説明する必要がある。業務を指示するときは、作業内容の説明だけでなく、<u>その作業の「意義や目的」も言語化し説明する</u></li> <li>✓ アジアの国々を低所得であると誤解し下に見る企業もあるが、現地では日本人上司より良い暮らしをしている高度人材も多く、技術を身に付けたいために来ている。現場に配属する場合など、<u>そこで何が学べるか説明をすることが必要</u></li> </ul>
評価のフィードバック	● 良い悪いにかかわらずしっかりフィードバックする	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「<u>上司の評価を察する</u>」ことを外国籍社員に期待するのは困難。褒めるときはしっかり褒める、認めること失敗しても大丈夫という組織・風土作りが重要</li> <li>✓ 良い評価でなくても、「<u>今回は残念だったけど勉強になった、また一緒に挑戦しよう</u>」等、<u>前向きな言葉</u>で、Youではなく、Weで伝えることが重要</li> </ul>
配属先に係る説明	● 暗黙知を言葉に出していく	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ どうしてこの職場に入ったのか、<u>会社がその外国籍社員に期待していること、その期待と本人の入社目的が繋がっていることや、意味づけをしっかりと伝えることが重要</u>。意味づけをすることで使命感・責任感につながる。</li> <li>✓ 例えば採用の目的がその方の母国のマネージャーとして現地に赴任させたいということがあれば、<u>何年目でこんな仕事をしてもらう予定であり、そのために今はこんな仕事を担当してもらう</u>、という伝え方が望ましい</li> </ul>

※「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」委員等のご意見より作成

## 2.2.3 教材の内容(どのような課題、シーンを切り取るか)

### (2)教材化するシーンの具体化 ②文献レビュー

「ビジネスコミュニケーションのためのケース学習」から、プロジェクトチーム委員の意見から抽出した観点に該当する事例を選定した。今後各ケースを参考にシナリオを具体化する。

主な観点	ポイント	具体例
ほう・れん・そう 察し	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ほう・れん・そうの重要性やタイミングなどの理解が不十分</li> <li>● 責任の範囲が曖昧さ</li> <li>● 空気を読むことを期待しすぎないこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CSSE05「ほう・れん・そう！？」   好ましくないことが生じているときに報告があがってこない。問題解決はチームで取り組むことといったマインドが定着しない</li> <li>✓ CASE09「空気を読んで」   今何を言うべきか、どのような行動を取るべきか、適切な言い方を身につけることが重要、ただし、空気を読むこと、察することを期待しすぎない</li> </ul>
仕事の進め方の違い 進捗状況の確認 断り	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕事の仕方の違い</li> <li>● 相手に配慮した話し方</li> <li>● 断るときの言い方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CASE01「まだ9時半です！」   「すり合わせ型」で仕事を進めたい日本人上司と「モジュール型」で仕事をしたい外国籍の部下とのずれ違い、仕事の優先順位が不明確CASE03「変更は出来ません」   日本人取引先とのやり取りで、「それはできません」「仕様書にはありません」というようにすぐに結論を出す、断るやり取りで、相手方が感情的になり、仕事が前に進まなくなる</li> </ul>
業務内容の 伝え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>● その仕事をする意義や目的を明確にする</li> <li>● 「任せる」の意味範囲が異なる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CASE02「私に任されたはずなのに……」   日本人上司から細かい指示がなかったため、外国籍の部下が誤解をしてしまったり、自分なりのアレンジを加えてしまう、というずれ違い</li> </ul>
評価の フィードバック 理由の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 良い悪いにかかわらずしっかりフィードバックする</li> <li>● 理由を言語化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CASE08「もう動かさないで！」の一部が該当</li> </ul>
配属先に係る説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 暗黙知を言葉に出していく</li> <li>● 部下への期待を言語化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CASE08「もう動かさないで！」   頻繁な配置展開への議論、その理由について明確な説明がなく、上司によっても言っていることが違う</li> </ul>

出所)近藤彩、金孝卿、ムグダ ヤルディー、福永由佳、池田玲子「ビジネスコミュニケーションのためのケース学習 職場のダイバーシティで学び合う【教材編】」

## 2.2.4 教材の使い方(作成した教材を使いどのように学ぶか)

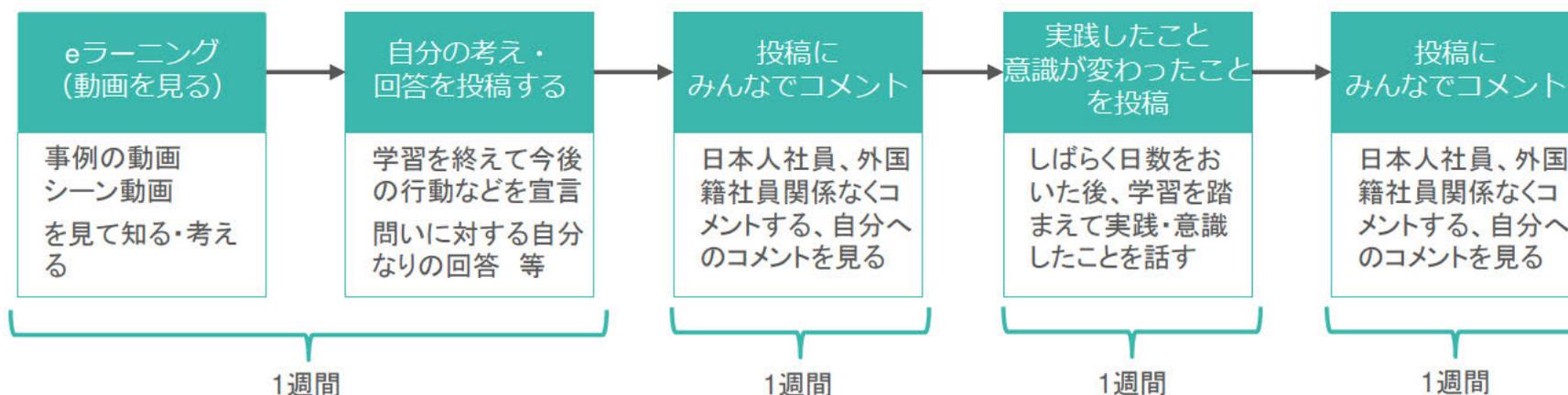
### ①学習の流れ

事例の動画やシーン動画を見て学習した後は、自分の考え・回答を共有しみんなとコメントしあう。また、しばらく日数をおいた後に、どのように実践に移しているか再度共有し、改めてみんなとコメントしあう。

なお、コミュニケーションギャップを埋めるための社内イベント(勉強会、ワークショップなど)を開催している場合は、オンラインで実施する一部のやり取りを社内イベントに置き換える。

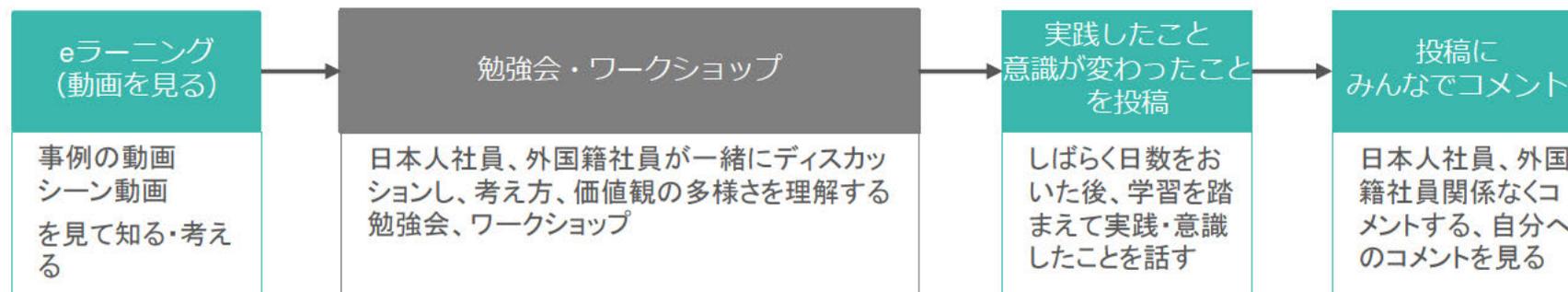
本調査で想定している方法

#### パターン1:オンラインで完結させる学習方法



参考

#### パターン2:オフラインの社内イベントと組み合わせた学習方法



## 2.2.4 教材の使い方(作成した教材を使いどのように学ぶか)

### ②見て学ぶeラーニングパートの教材構成

動画教材に関心を持った企業の取り組み意欲を高めるための企業インタビュー動画、学習内容のポイントを解説する動画、ミスコミュニケーションを具体的なシーンを通じて学べる動画で構成する。



教材	狙い	動画イメージ	動画の数量
事例の <u>企業インタビュー動画</u> ▶ 特徴的な取り組みの経緯 ▶ どのような苦勞を乗り越えたか ▶ どのような成果を実感したか	✓ ハンドブックに関心を持った視聴者に、事例の担当者や外国籍社員の生の声を見てもらうことで、自社での取り組みを強化する意欲を高めてもらう		× 1~2
事例を基にした、 <u>ポイント解説動画</u> ▶ 上手くいかなかった理由 ▶ 上手くいくようになった要因	✓ 事例を基に、注意すべきポイントを整理した講義を見て、日本人社員、外国籍社員の双方で理解を深めてもらう		× 1~2
受入側の上司・同僚や外国籍社員本人が共感できる、 <u>ミスコミュニケーションを学べる動画</u>	✓ 視聴者の共感を得るためにも画一的な答えを提示するのではなく、考えてもらうことに軸足を置く(シーン動画は問で終わる)		× 4~6 ※各観点で1つずつくらのイメージ

## 2.3 有識者ヒアリング

### 2.3.1 有識者ヒアリングの対象者及び実施内容

有識者ヒアリングは、産学の立場で外国籍社員とのビジネスコミュニケーションを専門にしている、以下の2名に協力を依頼した。ヒアリングは、検討の各時点で全5回程の実施を予定する。

#### 有識者ヒアリングの対象者



氏名: 近藤 彩 所属: 麗澤大学 言語教育研究科 役職: 教授 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、ビジネスプロセスコミュニケーション研究所所長 ほか  
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」【1】【解説編】【2】 ココ出版 ほか  
その他: 「NHKワールド Easy Japanese for work しごとのにほんご」監修・コンテンツ教材開発 ほか  
関連URL: <https://www.reitaku-u.ac.jp/about/teachers/language-research/254/>



氏名: 浅海 一郎 所属: 内定ブリッジ株式会社 役職: 代表取締役  
専門: ビジネス日本語教育／外国人雇用アドバイジング(企業及び自治体コンサルティング)  
著作: 研究論文「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改善意識の向上策」(共著) ほか  
その他: 日本貿易振興機構(JETRO)高度外国人材スペシャリスト  
経済産業省「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 ほか  
関連URL: <https://naiteibridge.com/company/>

#### 有識者ヒアリングの内容

回数	時期	主な内容	本稿掲載箇所
1回目	8月下旬	教材・学び方の仮説について	2.3節
2回目	9月下旬	教材のリスト、シナリオ案について、企業調査の進め方について	3.3節
3回目	10月中旬	動画教材のサンプル確認、企業調査の内容(アンケート項目)の確認	3.5節、4.3節
4回目	12月下旬	企業調査の中間報告、成果物(学習の手引き)の確認	4.5節
5回目	3月中旬	検証結果からの示唆について	5.4節

## 2.3.2 有識者ヒアリング(1回目)

1回目の有識者ヒアリングは以下の内容で実施した。

### ヒアリング内容(1回目)

#	ヒアリング項目	具体のヒアリング内容
教材・学び方の仮説について		
1	教材の方向性について	✓ 「2.2.2 教材の方針(どのような教材を作るか)」で整理した教材の方向性」は妥当か ✓ 特に重視すべき事項はあるか
2	教材の内容について	✓ 「2.2.3 教材の内容(どのような課題、シーンを切り取るか)」で例示したシーンは妥当か ✓ 他に重視すべき事項はあるか ✓ 具体的な事例やそのコンテンツのシナリオをどのように決めていくのが良いか
3	教材の使い方について	✓ 「2.2.4 教材の使い方(作成した教材を使いどのように学ぶか)」で提示した学習方法は妥当か ✓ 社内での学びを促進する上で、重視すべき工程はあるか(例:自分で考える、他者の意見を知る、等)
今後の進め方について		
4	ヒアリングのスケジュール・内容について	✓ 工程全体で4回程のヒアリングを想定。各回の内容、時期についてイメージすり合わせ
企業調査について		
5	調査対象企業について	✓ 特に入れておいた方が良い企業、業種などあるか ✓ 調査協力の依頼を進める上で、ご紹介いただけそうな企業はあるか

## 2.3.3 有識者ヒアリング(1回目)の結果

### ①麗澤大学 近藤氏

近藤氏への1回目のヒアリング結果の概要は以下の通りである。

日時 場所	日時:2020年8月28日(金)10:00-11:30 場所:Webミーティング
ヒアリング 結果	教材の方向性について
	✓「異文化マネジメント」は、上位概念にあたるもので、“配属先に係る説明”などとは並列ではない
	教材の内容について
	(1)よくある現場のミスコミュニケーションの例
	✓ 職域に関する認識の齟齬 (日本人上司:本人の職域外の仕事も任せることで成長やキャリアアップを促す。外国人部下:自身のやること=職域、それ以外は業務外)
	✓ 仕事の進め方に対する認識の齟齬 (日本人上司:自ら考えて動く、わからないことは質問する。外国人部下:指示されたことをやる、言われていないことは分からない)
	(2)教材のポイント
✓ コンテンツの作り方 ・解説する動画(Tips)を作る場合は、考えさせる動画(シーン)とは別にして見せたほうが良い(考える機会を確保する) ・職業固有の背景やシーンにならないように気を付ける	
✓ 特にコンテンツ化したほうが良いと思われるもの ・ジョブディスクリプション、キャリアパスに係るもの ・日本の見えないルール、空気を読む、評価基準、フィードバック、期待役割、業務範囲に関する考え方等	
教材の使い方について	
(1)近藤氏の実施している企業研修について	
✓ ケース学習、ロールプレイ、振り返りを軸に実施 ・同じ教材を用い、グループごとに役割を設定し、演じてもらう。役割は、日本人or外国人、気の強いor弱い上司、気の強いor弱い部下等 ・自身が演じて、また他のグループのロールプレイを見てどう感じるかが大切	
(2)学習方法のポイント	
✓ 受け入れ側は、事例を知っている=理解している=できる、と思い込んでいることが多い。自分の言葉で、意見を言う、話してみることが重要	
✓ 企業の協力が得られれば、ロールプレイの動画をアップし意見交換するとより効果的	
その他	
✓ コミュニケーションの問題だけではなく社内制度の見直しまで切り込まないと根本的な解決にはならない (今回は言葉の話のみの限定的な部分に絞り込むか、どこまで踏み込むのかの整理はした方が良い)	

## 2.3.3 有識者ヒアリング(1回目)の結果

### ②内定ブリッジ 浅海氏

浅海氏への1回目のヒアリング結果の概要は以下のとおりである。

日時 場所	日時:2020年9月2日(水)14:00-15:30 場所:Webミーティング
ヒアリング結果	教材の方向性について
	✓ 社内の体制や制度など、現場のコミュニケーションだけではどうしようもないことが課題の根底にあるケースもある。ケーススタディの作り方でその課題を扱うこと(ケースの中でそれが意識できるよう会話に落とし込むこと)もできる。ただし、現場の従業員個々人の気づきだけで解消するのは難しい問題なので、今回の教材では現場のコミュニケーションに絞るというのは考え方の一つとしてある
	教材の内容について
	✓ 内定ブリッジが実施する研修では、ポイントを明確にするために、短い会話のケーススタディを用いている。ケースが長くなると複数のポイントが入ってくるため教材の難易度は上がる ✓ ケーススタディは実話に基づくエピソードを使うことで共感性の高いものにしている ✓ 5つの視点それぞれについて3ケース程あると良いと思うが、本数は今回の企業調査の中でどの程度企業の協力が得られるかにもよる
	教材の使い方について
	✓ ケーススタディは気づきを得てもらうことが重要。ケースを示して「どう感じたか」を確認するだけでなく、そのケースの解説もあった方が良い ✓ 作成する動画教材やオンラインの取り組みで完結させる必要はない。特に意識の低い方を巻き込むにはオフラインの取り組みも重要
	その他
●効果検証の方法 ✓ 浅海氏の論文では、評価項目を作り研修前と研修後にアンケートを行い、どのように意識が変化したかを測定し、研修後に全体の意識が高まっている結果を確認した。詳細は以下論文を参照 「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) <a href="http://business-japanese.net/journal/BJ003/3_1.pdf">http://business-japanese.net/journal/BJ003/3_1.pdf</a> ●想定するターゲットにどのように情報を届けるか ✓ 動画教材を公開していく際にどのように浸透させるか。本来は意識の低い従業員にこそコンテンツを見てもらいたいが、現場の日本人・外国人社員が個々に情報を取りに行くというのは稀なケースと考えられるため、関心のある企業・組織に届けるルートが必要	

## 2.3.4 有識者ヒアリングを踏まえた教材・学習方法の方向性

有識者ヒアリングを踏まえ、作成する教材及び教材を使った学習方法について、ヒアリングからの示唆と今後の制作方針を整理した。

検討の論点	有識者ヒアリングからの示唆	今後の制作方針	補足資料 (次ページ以降)
シーン設定の視点は仮説で想定した5つで良いか	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 主要な視点は押さえられている</li> <li>✓ 「異文化マネジメント」と「配属先に係る説明」は並列の関係ではないため、各視点の関係性は考慮した方が良い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 5つの視点で教材を作成する</li> </ul>	① 動画教材のシーン設定の視点
現場のコミュニケーションだけでは解消しない社内制度の改善が求められる事例を対象とするか	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現場の従業員個々人の気づきだけで解消するのは難しい問題もあり、根本的な解決には社内制度の見直しが必要になる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 学習する従業員にネガティブな印象を与えない意味でも今回は現場のコミュニケーションで解消できる問題に注力する</li> </ul>	
単一ポイントの短いシーン動画か、ストーリーで見せる長めのシーン動画か	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ シーンが長くなると複数のポイントが入ってくるため教材の難易度は上がる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ それぞれの利点があるため両パターンを組み合わせる</li> </ul>	② 単一ポイントとストーリー形式の組み合わせ
シーンの解説はどのタイミングで入れるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 解説する動画は、考えさせるシーン動画とは分けたほうが良い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 各シーン動画と解説をセットにする</li> <li>➤ シーンを見る→考える→解説を見るの流れを基本にする</li> </ul>	③ 動画教材を使った学習の流れ
動画教材を見るだけでなく、アウトプットしてもらうことが重要だが、何をアウトプットしてもらうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 集合研修では事例学習、ロールプレイ、振り返りを実施。他者のアウトプットから学ぶことも重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 動画教材を見るだけでなく、自分なりの回答を出し、他者の回答から学ぶ仕組みを入れる</li> </ul>	
非同期・同期、オンライン・オフラインの組み合わせをどうするか	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 動画教材での自主学習で完結させる必要はない。意識の低い方を巻き込むにはオフラインの取り組みも重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 今回の企業調査では、参加企業の負担に配慮し、集合せずにできる非同期・オンラインの取り組みを基本とする</li> <li>➤ ただし、教材の公開後を見越して、同期・オフラインでも使用できるようにしておく</li> </ul>	④ 同期・オフラインで使用する場合
企業・組織の担当者に訴求するコンテンツ(事例動画など)を作成するか	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 教材の公開後は、現場の日本人・外国籍社員が個々に情報を取りに行くというのは稀なケースと考えられるため、関心のある企業・組織の担当者に届けるコンテンツ・ルートが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 公開する教材への関心を高めるため、企業調査に参加する企業、従業員に教材を使った学習に関するインタビュー動画の作成の協力を打診する</li> <li>※ 仮説で設定した「事例のインタビュー動画やポイント動画」は制作対象外とする</li> </ul>	

## 2.3.4 有識者ヒアリングを踏まえた教材・学習方法の方向性

### ① 動画教材のシーン設定の視点

シーンは仮説で想定した5つの視点により設定する。5つの視点は、「ミスコミュニケーションの根底にある要因」と「ミスコミュニケーションが起こりやすいシーン」の2つに大別でき、その2つの要素の組み合わせでシーンを検討する。

#### ミスコミュニケーションの根底にある要因

##### 異文化マネジメント

- ✓ 育った国の違いによる生活面、ビジネス面での文化・価値観の違いへの認識  
例) 生活面：宗教、食事など ビジネス面：職責、残業、休暇など

##### 外国籍社員が話す 日本語の理解

- ✓ 日本語が母語ではないことによる細かなニュアンスの理解への認識  
例) 曖昧な表現、同音異義、行間を読むなど



#### ミスコミュニケーションが起こりやすいシーン

##### 配属先に係る説明

- ✓ 企業文化による配属の考え方に対する認識のギャップ  
例) 部署異動、転勤、出向など

##### 業務内容の伝え方

- ✓ ジョブディスクリプションがない、それによらないことによる認識のギャップ
- ✓ 進め方、スケジュールなど曖昧な伝え方になることによる認識のギャップ

##### 評価のフィードバック

- ✓ 個人の評価基準が曖昧なことによる認識のギャップ

## 2.3.4 有識者ヒアリングを踏まえた教材・学習方法の方向性

### ②単一ポイントのシーン動画とストーリー形式のシーン動画の組み合わせ

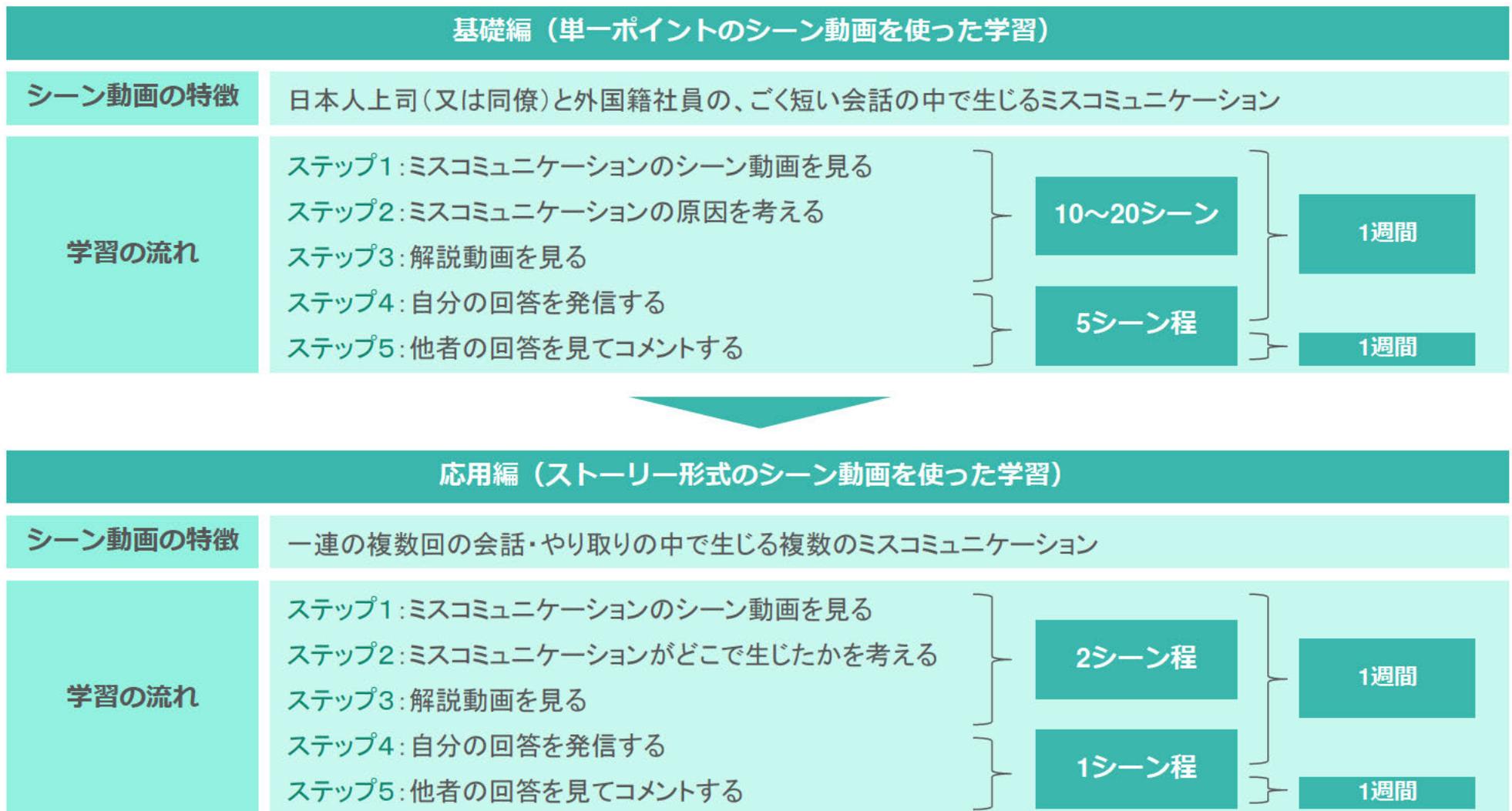
単一ポイントに絞った短いシーン動画と、ストーリーで見せる長いシーン動画には、それぞれの利点があるため両パターンを組み合わせる。それぞれの狙い、使い方は以下のとおりである。

	動画の構成	狙い	使い方
単一ポイントのシーン動画	<ul style="list-style-type: none"><li>ごく短い会話の中で生じるミスコミュニケーションを動画化</li></ul> ※ 動画1本当たり十数秒	<ul style="list-style-type: none"><li>短尺にすることでポイントを明確にする</li><li>多くのシーンを見ることが出来るようにする</li><li>もって、意識すべきシーンの幅を広げる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>短尺のシーン動画と解説動画をセットで見る学習をする</li><li>いくつかのシーン動画では、自分の回答を発信し、他者の回答を見て、学びを深める</li></ul>
ストーリー形式のシーン動画	<ul style="list-style-type: none"><li>一連の複数回の会話・やり取りの中で生じる複数のミスコミュニケーションを動画化</li></ul> ※ 動画1本当たり1、2分	<ul style="list-style-type: none"><li>何がミスコミュニケーションの原因だったかより幅広く考えさせる</li><li>日常の中にミスコミュニケーションの落とし穴が多くあることに気づかせる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ストーリーのシーン動画と解説動画をセットで見る学習をする</li><li>どこにミスコミュニケーションの要因があったかを考える</li><li>いくつかのポイントについて、自分の回答を発信し、他者の回答を見て、学びを深める</li></ul>

## 2.3.4 有識者ヒアリングを踏まえた教材・学習方法の方向性

### ③動画教材を使った学習の流れ

まず基礎編として、単一ポイントのシーン動画を使って、ミスコミュニケーションのシーンに数多く触れる学習を実施する。  
次に応用編として、ストーリー形式のシーン動画を使って、ミスコミュニケーションについてより幅広く考える学習を実施する。



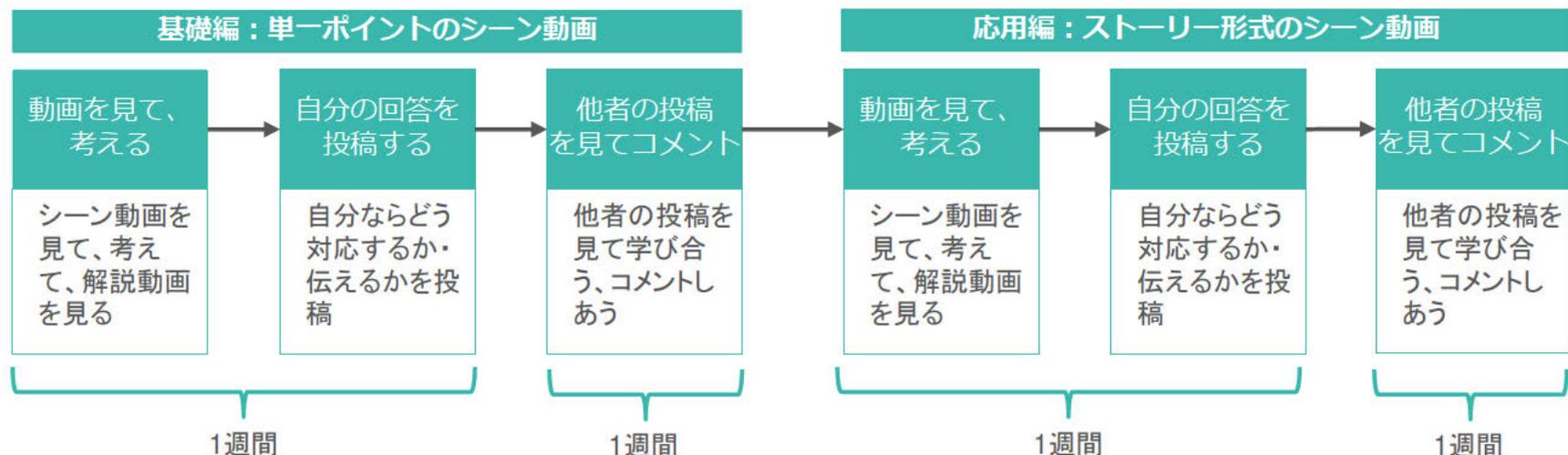
## 2.3.4 有識者ヒアリングを踏まえた教材・学習方法の方向性

### ④同期・オフラインで使用する場合

本業務の企業調査では、非同期・オンラインで完結する学習方法①を基本パターンとして実施する。一方、学習方法①はClipLineのようなアプリが必要になるため、動画教材があれば実施できる方法として学習方法②での企業調査への参加も可とする。

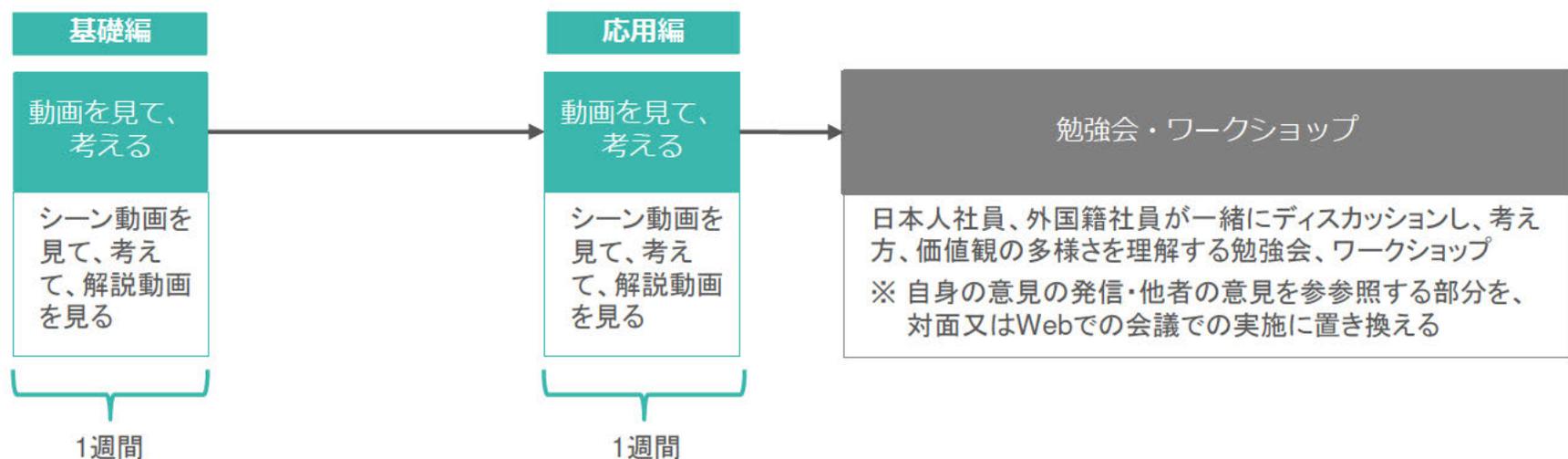
#### 学習方法①: 非同期・オンラインで完結

本業務の企業調査での基本パターン (ClipLineのようなアプリが必要)



#### 学習方法②: 同期・オフラインの社内イベントと組み合わせ

動画教材があれば実施できる方法

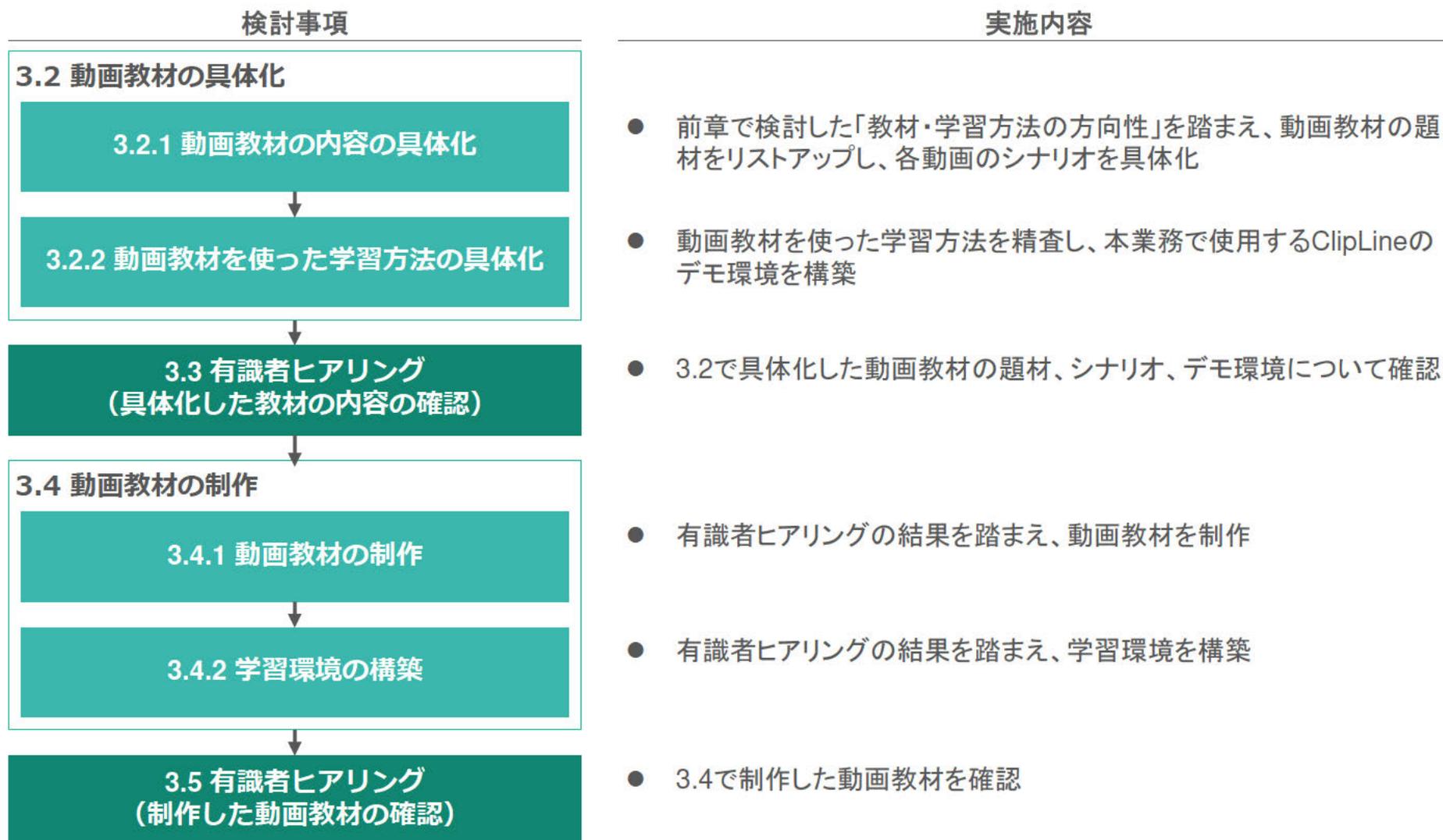


---

### 3. ビジネスコミュニケーションに係る 効果的なオンライン教材についての検討

## 3.1 実施方針

まず、前章の事前調査で検討した方向性を踏まえ、教材の内容、学習方法を具体化する。次に有識者ヒアリングにて内容確認を行い、確認した内容に基づき教材の制作、学習環境の構築を行う。



## 3.2 動画教材の具体化

### 3.2.1 動画教材の内容の具体化

前章で検討した「教材・学習方法の方向性」を踏まえ、動画教材の題材をリストアップし、各動画のシナリオを具体化する。題材をリストアップする際には、有識者の意見・資料やWeb上の情報を参考に整理する。各動画についてはシナリオ案の書き起こしを行い、有識者ヒアリングにて内容の妥当性を確認する。

Step1 動画の題材をリストアップ



Step2 各動画のシナリオ案を書き起こし



Step3 有識者ヒアリングにて内容確認

#### 動画の題材検討の参考資料

- ✓ プロジェクトチーム委員意見
- ✓ 近藤氏ヒアリング
- ✓ 近藤氏提供資料
- ✓ 浅海氏ヒアリング
- ✓ 浅海氏提供資料
- ✓ Webサイト検索 ※  
※「外国人 ミスコミュニケーション」等で検索
- ✓ その他当社関係の外国人就業者へのヒアリング

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ①動画教材のリストアップ

リストアップした動画教材は下表のとおり。

なお、以下のリストは、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査をしたリストである。

#### 動画教材一覧

#	編	分類	タイトル	ミスコミュニケーションの概要
1.1	基礎編	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	5分前行動	5分前行動という習慣／考え方の違い
1.2	基礎編		定時退社	定時退社(残業)に対する認識の違い
1.3	基礎編		チームでの仕事	自身の仕事の範囲、チームで仕事するという認識の違い
1.4	基礎編		資料の様式	社内資料の作成で重視することに対する認識の違い
2.1	基礎編	業務指示や受け答えで生じるミスコミュニケーション	いいよ、大丈夫	Yes/Noがはっきりしない表現
2.2	基礎編		仕事の締切	締切りの伝え方があいまい
2.3	基礎編		仕事の目的	仕事の目的の伝え方(「ルールだから」では伝わらない)
2.4	基礎編		わかりました	仕事の指示内容を相手が正しく受け取っているか
3.1	基礎編	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	注意の仕方	人前で指摘することへの受け止め方
3.2	基礎編		言いたいことははっきりと	人を介して指摘することへの受け止め方
3.3	基礎編		褒める	評価の理由があいまい
3.4	基礎編		評価の基準	評価の基準や具体的な評価の有無
4.1	基礎編	配属やキャリアの観点で生じるミスコミュニケーション	配属	仕事の配属や人材育成の考え方の違い(ジョブ型・メンバーシップ型)
4.2	基礎編		長期休暇	冠婚葬祭の文化や休暇に対する認識の違い
4.3	基礎編		キャリアプラン	本人の希望するキャリアプランと実際の仕事のズレ
5.1	基礎編	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	宗教礼拝	宗教についての配慮
5.2	基礎編		飲みニケーション	プライベート時間についての考え方の違い
5.3	基礎編		ひとりぼっちの部下	外国籍社員が相談できる相手がいない／制度がない
6.1	応用編	組合せ	ストーリー1	仕事の後の仕事、人前での注意、わかりづらいお願い、など
6.2	応用編		ストーリー2	仕事の締切り、距離の取り方、仕事の進め方、など

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(5分前行動)

##### 【問題編】

～9:00～

外国籍社員： おはようございます。

日本人上司： 遅いじゃないか、みんなもう仕事始めてるぞ。

外国籍社員： 9時始業じゃないんですか？

##### 【解説編】

ナレーション： 日本の会社で「9時に仕事を始める」というと「5分前には会社において、9時から仕事を始める」と考える人が多いですが、9時に会社に着けばいい」と考える人もいます。人によって考え方は違いますので5分前に来てほしい時は、前の日までに言葉でそう伝えましょう。

#### 動画教材のシナリオ(定時退社)

##### 【問題編】

～18:00 定時～

外国籍社員： (頼まれてた仕事は終わったし、帰るか)お疲れ様です、お先に失礼します。

日本人上司： おい、どうして他に仕事がないか聞かずに帰るんだ。

外国籍社員： どういうことですか？自分の仕事は終わったし、定時なので帰ります。

##### 【解説編】

ナレーション： 残業をつらいと思わない外国籍社員もいますが、そうでない人もたくさんいます。残業は当たり前のことではありません。残業をお願いしなければならない時は、どうして残業が必要なのか、相手がわかるようにはっきり説明してから、仕事をお願いしましょう。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(チームでの仕事)

##### 【問題編】

外国籍社員: よし、これで今日やるべきことは終わり。

シチュエーション:

隣に座っている同僚は忙しそうに作業に当たっている。しかし、外国籍社員は周囲の状況を確認せず、自分の与えられた作業にのみ目がいつてしまっている。

外国籍社員: お先に失礼します

日本人同僚: あ、お疲れ様。(あれ、帰っちゃうんだ。手伝ってほしいことあったんだけどな…)

##### 【解説編】

ナレーション: 日本の会社では、忙しい人のため、その人の仕事を手伝うのはいいことだ、と親切に考える人もいます。でも海外では、誰がどの仕事をするかがはっきりしているため、「お願いをされていないのにほかの人の仕事をとるのはよくない」という考え方があります。手伝いが必要な時は、相手から「手伝いましょうか」と言われるのを待つのではなく、自分からお願いすることが大切です。チームの仕事のしかたについて、みんなで話し合うといいでしょう。

#### 動画教材のシナリオ(資料の様式)

##### 【問題編】

外国籍社員: 頼まれていた、社内会議の書類できました。

日本人上司: 《内容をきちんと確認せずに》んー。完成度が低い、やり直し。

外国籍社員: どうしてですか? 内容はこんなに充実しているのに。

日本人上司: 書式が細かく整えられてないからだよ。

##### 【解説編】

ナレーション: 会社の書類は、書き方を大切にする人もいますし、内容を大切にする人もいます。書類を作る前に書き方のルールや、どのようなことを書くと良いのか、分かりやすく伝えましょう。書いたあと、アドバイスしたり直したりすることもいいでしょう。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(いいよ、大丈夫)

##### 【問題編】

外国籍社員: すみません、この仕事はやっておきますか？

日本人上司: いいよ、大丈夫

～30分後～

日本人上司: 今、手空いてるよね？

外国籍社員: いえ、先ほどやるように言われた仕事をやっています。

日本人上司: え...さっきいいよって言ったよね。

##### 【解説編】

ナレーション: 「大丈夫」「いいよ」の返事は、YesとNoの2つの意味があります。聞く人も話す人も困るので、こういう言葉を使わないようにしましょう。Yes/Noを分かりやすく伝えることで、ミスコミュニケーションを少なくすることができます。

～伝え方の例を見てみましょう～

外国籍社員: すみません、この仕事はやっておきますか？

日本人上司: この仕事は後でやるから、今やらないでね。

#### 動画教材のシナリオ(仕事の締切)

##### 【問題編】

日本人上司: ファンさん、ちょっといい？緊急じゃないけどこの仕事なるべく早く終わらせてね。

外国籍社員: わかりました。

～翌日～

日本人上司: ファンさん、昨日の仕事終わった？

外国籍社員: 他に優先させる仕事があったのでまだです。

日本人上司: なるべく早くって言ったよね？

##### 【解説編】

ナレーション: 仕事をお願いするときは、わかりにくい言い方をしないように気をつけましょう。そして、いつまでにすべきか、はっきり伝えましょう。このケースでは、他の仕事と比べてどのくらい大切かを伝えていません。また、いつまでにすべきか、はっきり伝えていなかったため、コミュニケーションがうまくできませんでした。

～伝え方の例を見てみましょう～

日本人上司: ファンさん ちょっといいかな。

外国籍社員: はい。

日本人上司: 緊急じゃないけど、なるべく早くこの仕事終わらせてほしいんだ。明後日の12時までには受け取りたいんだけど、何時までにはできそうかな？

外国籍社員: そうですね、明日の帰りまでにはできると思います。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(仕事の目的)

##### 【問題編】

日本人上司: じゃあ、以上です。

～朝礼の後～

外国籍社員: すみません、毎日朝礼をするのはどうしてですか？

日本人同僚: ルールだからね。出席しないとみんなに迷惑がかかるし。

外国籍社員: (説明になってないよ...)

##### 【解説編】

ナレーション: 何かを説明するときは、「ルールだからこうしてください」「もう決まっているからこうしてください」ではなく、ルールの理由や目的、そうすることのメリット、しないことのデメリットを説明することが大切です。会社のみんなはよく知っていることでも、外国籍社員にとってそうではないこともあります。誰が聞いてもよくわかる説明をしましょう。

～伝え方の例を見てみましょう～

外国籍社員: 毎日朝礼をするのはどうしてですか？

日本人同僚: 朝礼は会社の全体的な状況を共有したり、社員同士のコミュニケーションを促進するために必要なんだ。そうすることで企業理念が浸透して、会社全体の一体感を高めて、仕事のモチベーションも上がるんだよ。

外国籍社員: わかりました。ありがとうございます。

#### 動画教材のシナリオ(わかりました)

##### 【問題編】

日本人上司: この仕事を君に任せたいんだがお願いできるかな。

外国籍社員: 《理解できていないような表情で》あ...わかりました(できるかな...)

～3時間後～

日本人上司: どうですか？

外国籍社員: まだ終わっていません。

日本人上司: (え？やり方、わかっていないのでは...)

##### 【解説編】

ナレーション: 「わかりません」「できません」と言いたくない人もいます。また、「わかりました」と言っても、本当はわかっていないこともあります。どこまでわかっているのかを知るためには、説明するだけでなく、お願いした仕事の内容や、仕事の進め方について質問をするといいです。それから、自分の説明が長くなる時は、全部説明する前に、ときどき質問することが大切です。自分だけが話すのではなく、相手も話せるようにしてください。

～伝え方の例を見てみましょう～

日本人上司: お願いしてもいいですか？

外国籍社員: あ...はい、わかりました。

日本人上司: ではファンさん、どういったイメージで進めるか教えてもらってもいいですか？

外国籍社員: ちょっと教えてもらってもいいですか？

日本人上司: うん、そしたらまずここをしっかりと読んで、で、こっちの文を作成してください。

外国籍社員: はい。

日本人上司: はい、お願いします。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(注意の仕方)

##### 【問題編】

日本人上司: ファンさん、ちょっといいかな。これはやってくれたかな？

外国籍社員: まだです。

日本人上司: じゃあ、こっちは？

外国籍社員: まだです。

日本人上司: 昨日、これもやっておくように頼んだのになぜできていないんですか？

シチュエーション: 部屋に響き渡る大声で叱る上司

外国籍社員: すみません...(人前で注意されて辛い)

日本人同僚: (あの上司、みんなの前で大声で注意しなくてもいいのに)

外国籍社員: すみません、今すぐやります。

##### 【解説編】

ナレーション: 国によって、みんながいるところで自分だけ怒られることを、とても恥ずかしいと考える文化があります。そういう怒り方をする人は、いい上司ではないと考える国もあります。また、なぜミスがあったのかを確かめることは大切ですが、いつも話しやすい関係を作っておかないと、思うようには話してくれませんが、このミスにより他の仕事はどうなるかなど、上司から話すのではなく考えを話してもらい、それについてアドバイスをすることも大切です。文化や考え方の違う相手をもっと上手に仕事ができるようになるため、相手の話も聞きながら、サポートしましょう。

#### 動画教材のシナリオ(言いたいことははっきりと)

##### 【問題編】

日本人上司: 田中さん。

日本人部下: はい。

日本人上司: ファンさんに作成してもらった資料だけど、修正を伝えておいてくれるかな？

日本人部下: はい。

日本人上司: 内容はいいんだけど、もう少し、見た目を工夫して欲しいんだよね。

日本人部下: わかりました。

日本人部下: あ、ファンさん、この資料を、佐藤さんが、もう少し工夫して欲しいって。

外国籍社員: (佐藤さんから直接言ってくれればいいのに)

##### 【解説編】

ナレーション: 相手に対して、「こうしたほうがいい」「こうしてほしい」と思ったら、他の人に伝言を頼むのではなく、自分で直接伝えましょう。他の人にお願いすると、メッセージが伝わりにくくなります。直接話したほうが伝わりやすいことは、直接伝えるようにしましょう。また、「工夫」ということばが使われていますが、外国籍社員にとってはわかりにくいです。自分の言いたいこと、求めていることは、そのまま言葉にしてください。「ここに図を入れて」「字体をMSゴシックにして」「このスペースはいりません」など具体的に伝えてください。伝え方については、直接伝える、具体的に伝えるなど、日本人社員側がより意識して取り組むといいでしょう。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(褒める)

##### 【問題編】

外国籍社員： 佐藤さん、この間の報告書ができました。

日本人上司： うん。はい、ファンさん。最近よく頑張ってるね。

外国籍社員： あ、はい....。《何言ってるのかよく分からない表情》

##### 【解説編】

ナレーション： 相手をほめるときは、ほめるポイントが相手にわかるよう伝えることが大切です。どこがいいどこが悪いということがはっきりわかると、そのあとどんなことをすべきか相手もはっきりわかります。いいポイントや悪いポイントがわからないと、どのように直したらよいか分かりません。また、アドバイスをする時は同じチームのメンバーとして、YouではなくWeで伝えることが大切です。特に相手が失敗した時は、次のチャンスがあることを伝えて「今回は残念だったけれど、勉強になったね、また一緒に(We)がんばろう」などと伝えるといいでしょう。

～伝え方の例を見てみましょう～

外国籍社員： 佐藤さん、この間の報告書ができました。

日本人上司： うん、ありがとう。内容がよく整理されているね。これでOKです。

最近頑張ってるね。この時、ファンさんがサポートに回ってくれたおかげでだいぶ助かったよ。本当に感謝してる。今回のコンペは取れなかったけど勉強になった。

例えば、あのスピーチの時にもっと参加者の表情を確認しながら話を進めるともっとよかった。またそれも一緒に頑張って練習して、挑戦しよう。

外国籍社員： はい、頑張ります。

日本人上司： よろしく。

#### 動画教材のシナリオ(評価の基準)

##### 【問題編】

外国籍社員： すみません、ひとつお聞きしたいのですが、なんで、私は彼より評価が低いのでしょうか？ 私が彼より劣っているところがありますか？

日本人上司： いや、まあ彼も頑張っているからね。

外国籍社員： (全然、説明になってないよ。やる気が起こらない)

##### 【解説編】

ナレーション： 評価は、外国籍社員が特に困るポイントの1つです。評価をする人が、評価のシステムについてはっきり説明しないと、自分の何が良くて何が悪いのかわかりませんし、次のステップのために必要なこともわかりません。すぐ成長したいと考えているモチベーションの高い外国籍社員にとって、これはとてもつらいことです。ですから、みんながわかる評価のシステムを作るだけでなく、わかりやすく説明したり、ときどき面談の時間を作って、コミュニケーションを多くとってください。たとえば、仕事に必要なスキルのリストを使ってコミュニケーションをとると、評価についてわかりやすくなります。また、評価するだけでなく、評価される人のしたいこと、興味があることも、よく聞いてください。相手のモチベーションがわかると、評価やマネジメントもやすくなります。

～伝え方の例を見てみましょう～

日本人上司： このスキルマップのポイントを元に私と上田さんとで評価を決めているんだけど、ファンさんのこの部分がC評価になっているんです。ここが一番大きい理由です。たとえばこの前の案件で、提案資料を自分一人で作ったのを覚えていますか？

外国籍社員： はい。

日本人上司： 内容はよかったんだけど、田中さんが持っていた情報も資料に入れたら、契約が取れたかもしれないよね。うちの会社はチームで仕事をするから、こういうところをもっと意識すると、B評価に近づくよ。一緒にがんばっていこう。

外国籍社員： はい、わかりました。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(配属)

#### 動画教材のシナリオ(長期休暇)

##### 【問題編】

～面接時～

外国籍社員: 私は大学でデザインの勉強をしてきたので、この会社でデザイナーとして働きたいです。

日本人上司: なるほど。いいね！ぜひデザイナーとして活躍してください。

～入社日～

日本人上司: 今日から、営業部でよろしくね。

外国籍社員: え、その課じゃデザインの仕事はないし。今までの経験が活かせないです。契約した時と話が違います。

日本人上司: うちの会社は最初はみんなここから始めるんだよ。

外国籍社員: (え...そんなの聞いてない)

##### 【解説編】

ナレーション: 配属も、仕事についての考え方の違いが大きいポイントです。海外では、ジョブ型といって、入社後の業務は明確なことが多く、配属はその人の専門やキャリアプランに大きく関係があります。ですから、配属が自分の専門と違ったり、自分のキャリアプランと関係がないと、その人のモチベーションは下がりがやくなります。この会社では自分のしたいことができないと思ったり、この会社は自分のキャリアを大切にしていなかったら、その人は次の会社を探すでしょう。日本では、メンバーシップ型で、仕事は採用時に決まっていなくて、経験のために色々な部署に配属される場合が多いです。そのような文化の違いを丁寧に説明し、理解してもらっていただくことが大切です。まずは採用の前後に、経験のために色々な部署に行く可能性があることを理解してもらいたいと思います。配属を決める時は、会社が考えているその人のキャリアプランや、配属の目的を、はっきり説明してください。会社側は配属先やキャリアパスについての説明を行ったと思っても、本人はそのような説明がなかったと思えば、ギャップが生まれやすい部分です。メンバーシップ型の考え方が外国籍社員にとっては当たり前でないことを前提に説明することがポイントです。会社の考えるキャリアと、その人の考えるキャリアが違う時は、特にコミュニケーションをよくとって、配属について、一緒に考えるといいです。

～伝え方の例を見ましょう～

～面接時～

外国籍社員: 私は大学でデザインの勉強をしてきたので、この会社でデザイナーとして働きたいです。

日本人上司: なるほど、いいですね！ぜひ、デザイナーとして活躍するのを期待しています。ですが、うちの会社で働く際には、デザイナーだけでなく、総務や経理・営業等、色々な業務を経験することになります。ファンさんには、色々な業務を経験することで、さらに自分の個性を伸ばしたり、より広い視野で物事を考える力をつけていただきたいと思います。」

～入社日～

日本人上司: 今日から、営業部で頑張ってください。面接の時に希望していた、デザイナーの業務とは異なりますが、営業部で仕事をする中で、うちの会社の商品の良さや足りないところをファンさんの視点で日々考え、発信してほしいです。その経験が、今後デザイナーとして活躍する際に必ず役に立つと考えています。仕事だけでなく、配属や今後のキャリアパスについて不安なことがあれば、相談してくださいね。

外国籍社員: はい、わかりました。よろしくお願いたします。

##### 【問題編】

外国籍社員: 結婚式で母国に帰国するために、2～3週間休暇を頂きたいんですが…。

日本人上司: え、そんなに？

外国籍社員: ダメでしょうか？

日本人上司: いや、ダメじゃないけど、2～3週間は長すぎやしないかい？

外国籍社員: (結婚式で休むこともできないの？)

##### 【解説編】

ナレーション: 結婚や葬式などが、日本よりも長い国があります。たとえば、ベトナムでは2回結婚式をして、みんなでお祝いしますので、結婚するためには、長い間、国に帰る必要があります。まず文化の違いを知ってから、今の会社のシステムをもう一度考えてみてください。外国籍社員だけでなく、みんなにとって仕事がしやすいシステムになるといいでしょう。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(キャリアプラン)

##### 【問題編】

～面接時～

外国籍社員： 御社に入社して、マーケティングの仕事をしたと思っています。

～入社後 マーケティング部に配属～

日本人上司： これ、英語で分からないから、お願いできるかな。

外国籍社員： わかりました。

日本人上司： あ、これも分からないからお願い。

外国籍社員： あ、はい。

日本人上司： この翻訳も願い。

外国籍社員： あ、はい。(最近いつも翻訳の仕事ばかりだな...マーケティングの仕事したいのに)

##### 【解説編】

ナレーション： 外国籍社員が自分の国の言葉を使った仕事をするにはあると思いますが、本人のキャリアプランも大切にしてください。本人の仕事は、採用や異動の時に本人と話した仕事を中心に考えることが大切です。今の仕事や将来の仕事と関係がない仕事が多くなると、モチベーションが下がるかもしれません。また、在留資格によっては、法律の問題になるかもしれません。外国籍社員の考えているキャリアプランを忘れず、いつもコミュニケーションをとりながら仕事を進めてください。

#### 動画教材のシナリオ(宗教礼拝)

##### 【問題編】

外国籍社員： (もうすぐ礼拝の時間だ)すみません。礼拝所はどこにありますか？

日本人上司： 礼拝所？ないと思うけど...それにもうすぐ会議だから早く準備して。

外国籍社員： (え、礼拝所あるって聞いたのに...どうしよう)

##### 【解説編】

ナレーション： 国によっては、宗教と生活は強く関係があります。また宗教によっては、1日に何度かお祈りします。社内にお祈りができる場所(5畳くらいの広さとカーペットなどがある部屋)があるといいでしょう。会社ができることは、部屋を作ることだけではありません。こういう文化に慣れていない日本人社員が多い会社なら、仕事の時間にお祈りをする人がいることをみんなにわかってもらうことが大切です。部屋があっても、その考え方や意味がわからなければ、トラブルになるかもしれません。お互いの文化について、コミュニケーションをとり、興味を持って一緒に考えることができるといいでしょう。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(飲みニケーション)

##### 【問題編】

日本人上司: 今日、仕事が終わったら飲みに行こう!

外国籍社員: わかりました。(今日は早く帰って映画見たかったのに...)

～数日後～

日本人上司: 今日も飲みに行こう!

外国籍社員: あ、はい...。(また今日も。買い物に行きたかったのに...)

～数日後～

日本人上司: 今日は他の人を誘って飲みに行こう!

外国籍社員: すみません。今回はお断りします。

日本人上司: なんだよ...

##### 【解説編】

ナレーション: 仕事の後に会社の人と飲みに行く文化のない国もあります。プライベートを大切にしたい、予定がある、など色々な理由もあります。飲み会の日ではなく、もっと前の日に予定を聞いたり、目的を説明するなど、飲み会に参加しやすくすることも大切です。また、お酒を飲むところに行けない宗教の人もあります。仕事の後ではなく一緒にランチを楽しむなど、飲み会とは違うコミュニケーションを多くすることも大切です。

#### 動画教材のシナリオ(ひとりぼっちの部下)

##### 【問題編】

シチュエーション: 執務スペースでもくもくと作業をしている外国籍社員

日本人上司: (何か困っていることはないかな、大丈夫かな?)

～2日後～

シチュエーション: 休憩スペースで一人で食事をしている外国籍社員

日本人上司: (また一人かあ。普段どんなことを考えているのかわからないからなあ。まあ、何か困ったことがあったら聞いてくるだろう)

##### 【解説編】

ナレーション: 外国籍社員が、会社で困っている時、誰かにそれを話したり聞いたりできないと、とても大変です。仕事の内容に関係なく、いつもお互いに挨拶したり話したりできる関係をみんなで作っておくといいです。また、先輩社員がメンターとして時々コミュニケーションをとることも、とても大切です。たとえば、「自分も始めは慣れなくて大変でしたよ。何でも聞いてくださいね」と相談相手がいることをわかりやすく伝えましょう。また、「最近覚えた日本語にはどんなものがあるの?」「誰の日本語がわかりやすい?」など身近なことでもいいので話しかけてみましょう。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(ストーリー1)

##### 【問題編】

##### 【登場人物】

- ・日本人上司(浜田)
- ・外国籍社員(ファン)

日本で働き始めて8年。日本語の読み書きも堪能かつ、他の日本人同僚よりも優秀な社員。日本へは自身のスキルアップのため、自身が力を伸ばせる環境を求めて入社。

##### 【シーン1】

##### シチュエーション：～終業後(自宅)～

外国籍社員のファンは、就寝前に携帯電話に新着メールがきていることを発見する。そのメールの内容を確認するファン。

メール：明日は始業開始の9時から部内で朝礼を行います。遅れずに来てください。

外国籍社員(ファン)：(メールチェックして良かった…。でも仕事のことは仕事の時に連絡して欲しい…)

##### 【シーン2】出社

##### ～9:00～

シチュエーション：ファンはいつも通り定時出社のため出勤。すると、上司も同僚もすでに出勤済みで朝礼の準備をはじめていた。

日本人上司(浜田)： やっと来た。昨日、メール送ったよね。朝礼やるって。

外国籍社員(ファン)： はい。

日本人上司(浜田)： 困るよ、5分前行動をしてくれないと、9時から朝礼が始められないじゃないか。

外国籍社員(ファン)： すみません。(ちゃんと定時出社したのに、どうして怒られるの?)

##### 【シーン3】

##### ～朝礼～

日本人上司(浜田)： では朝礼を始めます。まずは明日のセミナーについての連絡です。明日は最寄り会場で大型のイベントが開催されるようなので、電車や道が大変混雑することから、なるべくその渋滞を回避してセミナー会場に来てもらいたいと思う。まあ電車で行くのが一番いいですが、荷物もあると思うのでタクシーもありかと思いません、とはいえ車は到着時刻が予測しづらいので注意を。とりあえず、10時に現場で会場セッティングを行い、でき次第来場者の誘導を行ってほしい。そのチラシを必ず持って行ってくれるかな、ファンさん。

シチュエーション： ファンは必死にメモをとっているが、要点が掴めない上司の説明に戸惑っている。

外国籍社員(ファン)： あっ！はい！

日本人上司(浜田)： ちゃんと聞いてた？明日、大丈夫かな？」

外国籍社員(ファン)： 大丈夫です。

日本人上司(浜田)： よろしくね。ああ、そうそう。それと明日の懇親会出席者名簿を他部署と連携して作っといってくれるかな？

外国籍社員(ファン)： はい、わかりました。

日本人上司(浜田)： じゃあ、以上です。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(ストーリー1)

##### 【問題編】

##### 【シーン4】

～15:00～

日本人上司(浜田)： ファンさん、今朝お願いした懇親会出席者名簿の作成終わった？

外国籍社員(ファン)： いいえ、あと少しです。

日本人上司(浜田)： え、本当に？ 16時の会議で必要なんだよなあ。えっと、ちょっと見せてくれる？

シチュエーション： 日本人上司(浜田)は外国籍社員(ファン)のPCを覗きこんでチェックする。

外国籍社員(ファン)： (うわ...近い)

日本人上司(浜田)： ああ～。ここは、名前だけじゃなくて企業名と役職も必要なんだよなあ。わからなかったら聞いてくれればよかったのに。

外国籍社員(ファン)： それは今営業部の田中さんに問い合わせを待たせています。

日本人上司(浜田)： そうだったの？ だったら、私経由で相談するのに、もうちょっと頼ってよね。

外国籍社員(ファン)： はい。すみません...

##### 【シーン5】

～会議～

日本人上司(浜田)： わかるんだけど言いたいことはさ、やっぱりこの文言はね。

ちょっと変えて相手に伝えないと。

外国籍社員(ファン)： (今日の会議5時までって言ってたのに、1時間もオーバーしてる。私には5分前行動しろって言うくせに、終わりの時間はルーズでいいの?)

日本人上司(浜田)： ...伝えられるかってことが重要だと思うの...そうだなあ...

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(ストーリー1)

##### 【解説編】

##### ナレーション:

##### ①仕事の後の仕事

ファンさんは仕事が終わってうちに帰ったあとでメールを確認して、明日、朝礼があることを知りました。でも、ファンさんは仕事のメールをプライベートの時間にチェックしたくないと思っています。これは仕事の連絡ですから、仕事をしている時間の中で教えてほしかったと思いました。

##### ②5分前行動

日本の会社では、始まる時間を大切に考えています。5分前に集まるというルールの会社もあります。でも、終わる時間を大切にしない会社もあります。しかし、国によっては、「終わる時間を大切にしない人は、マネジメントが下手な人」と考えるところもあります。会社の時間の考え方について、一度きちんと伝えることが大切です。誰かがストレスを感じているときはお互いの文化の違いについて話したり、どうすればいいのかが一緒に考えるといいでしょう。

##### ③たくさん人がいるところで注意をする

多くの外国籍社員にとって、また日本人社員にとっても、たくさん人がいるところで注意されることはつらいことです。それに、こういうことが初めての社員もいるかもしれません。

・「たくさん人がいるところで注意すると、他のスタッフも同じようなミスをしないようになるから大丈夫だ」

・「外国籍社員は特別にしたくない。日本人社員にも同じことをしているから、外国籍社員も同じように注意したい」

という考え方もあると思いますが、国によって文化や考え方は違います。注意された時の相手の気持ちも、それぞれ違います。文化の違いや相手の気持ちを考えてコミュニケーションをとることが大切です。

##### ④あいまいで分かりづらい説明

この問題は、説明の1文が長くて、大切なメッセージがわかりにくいことです。「やさしい日本語」に、「ハサミのルール」というものがあります。①はっきり、②さいごまで、③みじかく、日本語を話すようにしてください。日本語がネイティブの日本人にとって、日本語をコントロールするのは大変ですが、この3つを考えて話すだけでも、相手に伝わりやすい日本語になるでしょう。

##### ⑤分かりづらいお願い

ファンさんは、自分で仕事のやり方を考えて、がんばって仕事を完成させました。でも上司は、自分のやり方や途中のプロセスを大切にしているので、ファンさんは評価されませんでした。仕事のやり方や、どこまで自由に考えていいか、仕事を始める前に2人で話せば、こうならなかったかもしれません。

##### ⑥上司と部下の距離感

この上司は、うしろから何も言わないで、急にPCをチェックしました。自分のPCを急に見られてびっくりする人や、お互いの体が近いことを嫌だと思う人もいます。ちょうどいい距離は、性別、文化、宗教などによって違います。

また、何も言わないで上司が自分のPCを見ると、自分の仕事が信じられていないと思う人もいます。そうすると、関係が悪くなるかもしれません。もし理由があって相手のPCを見たいなら、内容について一緒に話したり、見る前に、この仕事は大切だからプロセスを知りたい、という目的を伝えるといいでしょう。

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(ストーリー2)

##### 【問題編】

##### 【登場人物】

- ・外国籍社員(マハ)・・・日本のIT企業に勤めて1年
- ・日本人上司(田中)

##### 【モノローグ】

外国籍社員(マハ)： 皆さんこんにちはマハです。日本のIT企業に勤めて1年になります。日本の企業で働くことはなかなか大変です。先週の木曜日のことです。私は田中さんに呼ばれ仕事を頼まれました。

##### 【シーン1】まだ9時半です

シチュエーション： 執務室で外国籍社員(マハ)はPCに向かって業務を行なっている、日本人上司(田中)から呼ばれる。

日本人上司(田中)： マハさん、ちょっといい？

外国籍社員(マハ)： はい、なんでしょうか？

日本人上司(田中)： この発注データですが処理してくれる？明日までに。

外国籍社員(マハ)： はい、わかりました。

##### ～終業時間18:00～

外国籍社員(マハ)： (もう6時、帰らなきゃ。)お先に失礼します。

日本人同僚： お疲れさま。

##### 【シーン2】

##### ～翌日の朝～

外国籍社員(マハ)： 翌日朝出勤してメールをチェックしてたところ、誰かが私のパソコンを覗き込んでいる気配を感じました。

シチュエーション： 日本人上司(田中)が外国籍社員(マハ)の近くにきてウロウロしている。

日本人上司(田中)： 昨日の発注データ入力できた？

外国籍社員(マハ)： いいえ、まだです。

シチュエーション： マハは壁掛け時計に目を向け、今の時刻を確認する。現在の時刻は9:30。

日本人上司(田中)： できたところまででいいから、入力したのを見せてください。

外国籍社員(マハ)： え、まだ9時半ですよ？

##### 【モノローグ】

外国籍社員(マハ)： 皆さん、私はどうして田中さんが私のパソコンを覗き込んでいたのか、理由が分かりません。仕事は明日までと言われたのだから、まだ時間はたっぷりあったのではないのでしょうか。田中さんは、何を考えているかよく分かりません。もう田中さんのことが信じられなくなってしまいました。本当に日本の会社で働くのはなかなか大変です。これからどうすればいいのでしょうか？」

(引用図書) ビジネスコミュニケーションのためのケース学習 職場のダイバーシティで学び合う【教材編】 著者：近藤彩、金孝卿、ムグダ ヤルディー、福永由佳、池田玲子 出版社：ココ出版

## 3.2.1 動画教材の内容の具体化

### ②各動画教材のシナリオ案

動画教材のシナリオは、「問題編」と「解説編」を作成している。  
以下は、次節の有識者ヒアリングを踏まえて精査したシナリオである。

#### 動画教材のシナリオ(ストーリー2)

##### 【解説編】

##### ナレーション:

##### ①締切りや優先順位の確認

上司の田中さんは仕事を頼んだときに、締切りを言っていませんでした。また、マハさんからもいつまでにするのか、という質問もありませんでした。さらに、マハさんは複数の仕事がありましたが、優先順位についての確認をしませんでした。締切りの時間や、仕事の優先順位について、2人とも確認をしなかったというのが問題です。上司側は締切日時や優先順位を伝えることを忘れないようにし、また部下側は上司から仕事を指示されたときには、締切日時や優先順位を確認しましょう。

##### ②距離のとり方

田中さんが仕事の状況を確認しようとしてマハさんの机のまわりをうろろしていましたが、この行動はマハさんにとっては意味がわからなかったかもしれません。会社のパソコンであっても見られるのはプライバシーの問題だ、自分を信用していないのではないかと考える人もいます。

##### ③仕事の進め方

文化の違いで仕事の進め方が異なることもあります。「途中まで見せて」と田中さんは進捗状況を確認する場面がありました。情報を複数で共有し、すり合わせながら進めていく仕事のやり方です。マハさんは一つひとつの業務を完成、終了させていくという仕事の進め方をしていました。

このように、国によって仕事の進め方が異なることがあります。この進め方では、仕事が完成するまで未完成な自分の業務を上司に見せる必要がないと考えます。できていないものを上司に見せれば、かえって自分の評価が下がってしまうと考える人もいます。このケースでは、確認や相談をしないというコミュニケーションの不足だけでなく、仕事の進め方の考え方が違っていたため、上司への不信感につながってしまいました。

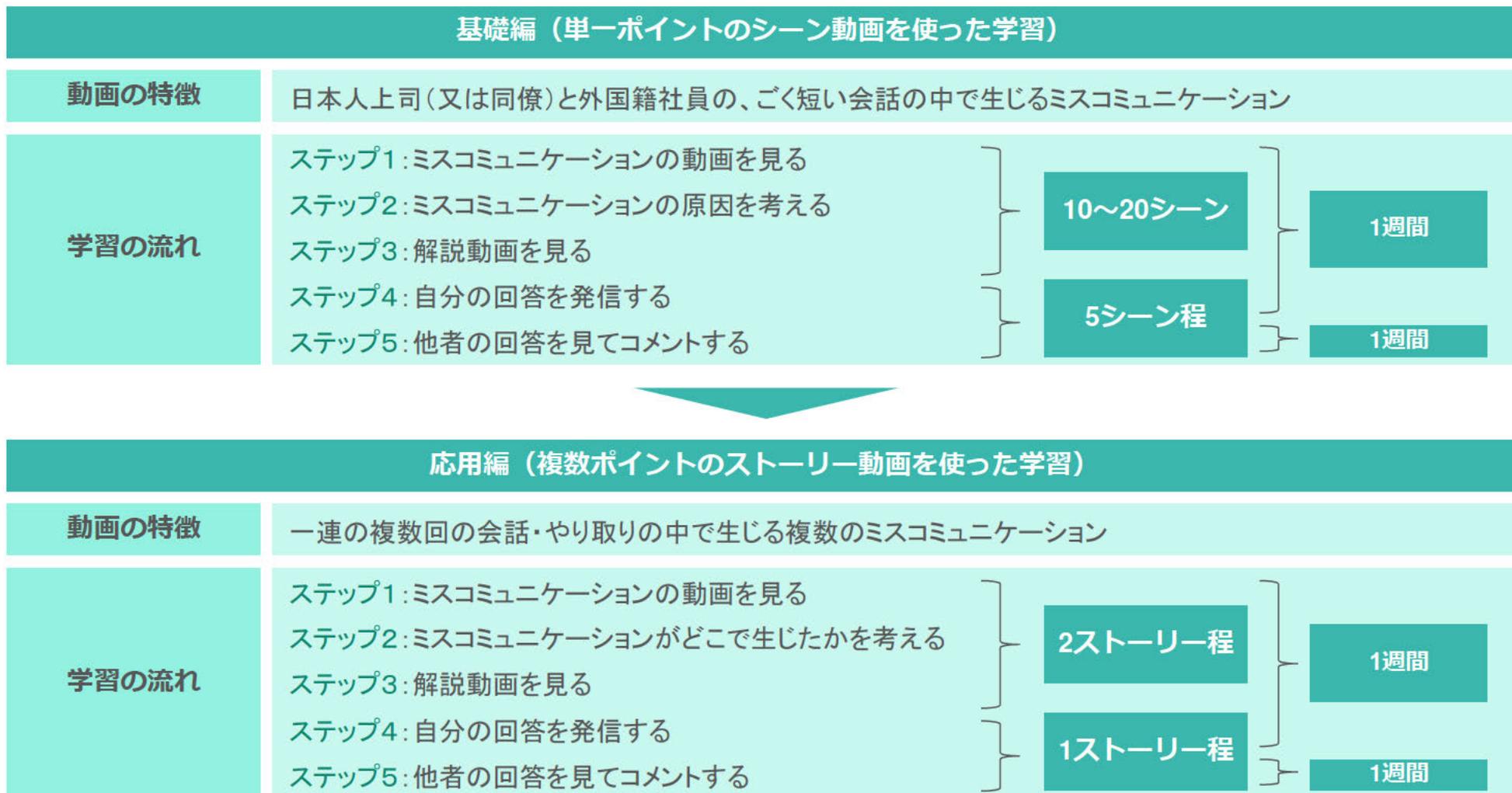
外国籍社員と一緒に仕事をする時は、仕事の進め方が違うかもしれないという前提に立った上で、進捗状況を確認する目的や理由を一緒に伝えましょう。そうすると、相手も理解しやすくなります。

(引用図書) ビジネスコミュニケーションのためのケース学習 職場のダイバーシティで学び合う【教材編】 著者:近藤彩、金孝卿、ムグダ ヤルディー、福永由佳、池田玲子 出版社:ココ出版

## 3.2 動画教材の具体化

### 3.2.2 動画教材を使った学習方法の具体化

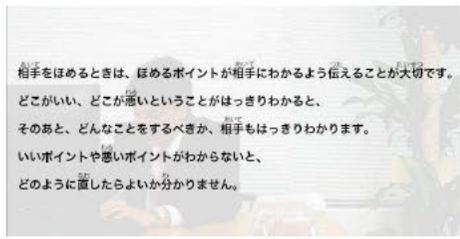
前章で検討した動画教材を使った学習方法を基に、本業務で使用するClipLineのデモ環境を構築する。  
学習の流れは前章で検討した以下の通り。



## 3.2.2 動画教材を使った学習方法の具体化

### ①学習の流れと教材・学習のイメージ

学習の流れは前章で検討した以下の通り。

学習のステップ	学習のポイント	教材・学習のイメージ
<b>1</b> ミスコミュニケーションのシーン動画を見る	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 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</li></ul>	
<b>2</b> ミスコミュニケーションの解説動画を見る	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 解説動画を見て、自分が「なぜそれが起きたのか」を正しく感じ取れていたかを振り返る</li></ul>	
<b>3</b> 自分ならどう考えるか、どのように伝えるか、話してみた動画を投稿	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 自分がその立場だったらどうするか、どのように伝えるか、実際に話してみる(頭で理解するだけでなく、できるようになるため練習する)</li></ul>	<p>Sample 考えてみましょう (改善策)</p> <p>同じシチュエーションで、あなたが日本人上司だった場合 外国人部下へどのように伝えますか</p> <p>セリフをお答えください</p> 
<b>4</b> 参加者同士が互いが投稿した動画を見て、コメントしあう	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 他の人の投稿を見てコメントを入れる</li><li>▶ 他の人からのコメントをみることで、より多様な考え方に触れる</li></ul>	<p>コメント</p> <p> サンプルユーザー 経済産業省 高級外国人材・技能実習生 分かりやすくして良いと思いました。</p> <p> ClipLine 経済産業省 高級外国人材・技能実習生 その言い回し、いいですね！参考にさせていただきます。</p>

1ヶ月の学習期間中に、1〜4のステップ(基礎編と応用編)を実施

### 3.3 有識者ヒアリング(2回目)

2回目の有識者ヒアリングは以下の内容で実施した。

#### ヒアリング内容(2回目)

#	ヒアリング項目	具体のヒアリング内容
教材・学び方について		
1	学習方法 ※資料、デモ環境を使ってご説明	✓ シーン動画を見る、考える、自分で話してみる、参加者同士でコメントするという流れは、 ミスコミュニケーション改善の学習方法として妥当か
2	動画教材のリスト・シナリオ ※資料を使ってご説明	✓ 作成する動画のテーマ一覧は妥当か ✓ 特に重要なテーマはどれか ✓ 各テーマのシナリオは妥当か
企業調査について		
3	企業調査に協力いただけそうな企業の紹介	✓ 打診可能な企業候補の確認 ✓ 打診資料で先方の関心を伺っていただくことは可能か ※詳細は、経産省、弊社から内容説明をするお打合せをお願いする想定
今後の進め方について		
4	今後の教材、学習環境の確認の進め方	✓ デモ環境にログインできるように設定させていただき、今後動画教材の確認は適宜デ モ環境上で確認いただく方法で良いか

## 3.3 有識者ヒアリング(2回目)の結果

### ①麗澤大学 近藤氏

近藤氏への2回目のヒアリング結果の概要は以下の通りである。

日時 場所	日時:2020年9月28日(月)10:00-12:00 場所:Webミーティング
ヒアリング 結果	教材・学び方について
	(1)学習方法 ✓ オフラインでの学習機会が作れるようであればより深い学習が可能。発信して相手がお互いの意見を確認できるのでより学びが高まる ✓ 自分の考えを発信してもらう際には、ミスコミュニケーションの理由を述べることはできるが、では具体的にどう話すかということをやってみようとするとう一段難易度が上がる。そのため、理由や考えを話してもらうだけでなく、実際にその立場に立ったセリフを言ってもらうのが良い。
	(2)動画教材のリスト、シナリオ ✓ 日本語理解については、外国人の日本語に対する理解と、日本人が使う日本語の分かりやすさは、視点を分けて整理すると良い。 ✓ 言葉遣いは職場によって異なるので、バラバラでもよいのではないか。自然なシーンを切りとったほうが良い。カジュアルな言葉遣いか敬語かで人によって慣れ不慣れがあるので、いろんな言葉遣いがあるのは問題ない。 ✓ 解説の中に回答となるような例文を入れるのは良いが、回答というより「サンプル」や「案」といった形で入れたほうが良い。
	企業調査について
	✓ 先生が研修を行っている企業に関心伺いをさせていただく。
今後の進め方について	
✓ 動画教材のリスト、シナリオ案について、気づいた点があれば追ってフィードバックをいただく。	

### 3.3 有識者ヒアリング(2回目)の結果

#### ②内定ブリッジ 浅海氏

浅海氏への2回目のヒアリング結果の概要は以下の通りである。

日時 場所	日時:2020年9月28日(月)13:00-15:00 場所:Webミーティング
ヒアリング 結果	教材・学び方について
	(1)学習方法 ✓ どの題材にも当てはまる根本の課題として、異なる価値観に出くわしたときにどう対応するか、受け入れるかというものがある。 (2)動画教材のリスト、シナリオ ✓ 応用編と基礎編の関係は整理しておいた方が良い。ただし、応用編を構成する要素を全て基礎編で出しておく必要はない。 ✓ 日本人の日本語に要因があるのか、外国人の日本語に要因があるのかは明確に分けたほうが良い。
	企業調査について
	✓ 先生が研修を行っている企業に関心伺いをさせていただく。
	今後の進め方について
✓ 動画教材のリスト、シナリオ案について、気づいた点があれば追ってフィードバックをいただく。	

## 3.4 動画教材の制作

### 3.4.1 動画教材の制作

前節で検討した動画教材について撮影を行った。  
撮影の概要は以下のとおり。

#### 撮影日時・場所

項目	内容
撮影日時	1回目：2020年10月10日（土） 9:30-18:30 2回目：2020年12月12日（土） 9:30-18:30
撮影場所	ClipLine株式会社 本社

#### 撮影当日の様子



## 3.4 動画教材の制作

### 3.4.2 学習環境の構築

ClipLineを使った学習環境のデモ環境を構築し、制作した動画を確認可能にした。  
有識者からはデモ環境からの確認を通じてフィードバックを受けた。

#### ClipLineを使った学習環境(デモ環境)

The screenshot displays the ClipLine learning environment interface. On the left is a navigation sidebar with the following items: a home icon and the text '経済産業省 高度外国人...', the ClipLine logo with 'ClipLine 役割①' and a settings gear, 'マイページ', 'ToDo' (checked), 'クリップ', and 'メンバー'. At the bottom of the sidebar is the '利用規約' (Terms of Use) link and the ClipLine logo. The main content area has a green header 'ToDo'. Below it is a folder icon and the text '視聴のみ'. A subtitle reads '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'. The main area contains three task cards, each with a video thumbnail, a progress indicator '3 / 3', and a '完了' (Completed) status. The tasks are: '02\_5分前行動' (02\_5分前行動\_問題), '04\_定時退社' (04\_定時退社\_問題), and '07\_資料の様式' (07\_資料の様式\_問題). At the bottom, a partially visible task card '09\_いいよ、大丈夫' (09\_いいよ、大丈夫) is shown with a '最新の状態に更新' (Update to latest status) button. The ClipLine logo is visible in the bottom left corner of the interface.

## 3.5 有識者ヒアリング(3回目)

3回目の有識者ヒアリングは以下の内容で実施した。

ヒアリング内容(3回目)

#	ヒアリング項目	具体のヒアリング内容
教材・学び方について		
1	撮影した学習教材のサンプル確認	✓ 教材の構成や内容について妥当かどうか
2	レポート投稿の課題と問いかけの確認	✓ レポート投稿の対象と課題は妥当かどうか
企業調査について		
3	アンケート内容の確認	✓ 学習者用のアンケートが妥当かどうか
今後の進め方について		
4	今後の教材、学習環境の確認の進め方	✓ デモ環境にログインできるように設定させていただき、今後動画教材の確認は適宜デモ環境上で確認いただく方法で良いか ✓ スケジュールについて可能かどうか

## 3.5 有識者ヒアリング(3回目)の結果

### ①麗澤大学 近藤氏

近藤氏への3回目のヒアリング結果の概要は以下の通りである。

日時 場所	日時:2020年10月19日(月)10:00-12:00 場所:Webミーティング
ヒアリング結果	教材・学び方について
	(1)動画教材の確認 ✓ 解説編については、日本人向けの解説か、外国人向けの解説か、はっきりさせた方が良い。 ✓ 解説編の動画は、外国人にも分かるようにするのであれば、画面にテキストを表示しながらナレーションが流れる形式が良い。 (2)レポート投稿の課題(動画教材視聴後の出題内容)の確認 ✓ レポート投稿は、「話してみてください」とする課題を入れる。
	企業調査について
	✓ 個人属性として、外国籍社員との関り方や程度(役職、勤続年数、外国人社員とどのくらい働いているか、働いている頻度、等)を入れた方が 良い。 ✓ 今後のコミュニケーションをどう改善するかという点について自由記述の設問を入れると良い。
	今後の進め方について
✓ 解説原稿の修正版、問題編の動画をアップし、先生に確認いただけるようにする。 ✓ レポート投稿の対象コンテンツと文言が妥当かどうか、動画教材のフィードバックのタイミングで同様にフィードバックいただく。	

## 3.5 有識者ヒアリング(3回目)の結果

### ②内定ブリッジ 浅海氏

浅海氏への3回目のヒアリング結果の概要は以下の通りである。

日時 場所	日時:2020年10月19日(月)15:30-17:30 場所:Webミーティング
ヒアリング 結果	教材・学び方について
	(1)動画教材の確認 ✓ メインターゲットは日本人社員だと理解しているが、外国人社員にも見てもらえるものにするのだとしたら、その外国人社員はどの程度日本語や日本での仕事に慣れている人か。 ✓ 現状の解説動画は、日本語の表現の難易度が高いため、N1レベルの外国人であれば良いが、そうでない場合は表現が難しい。技能実習の外国人だとまず分からない、技人国(会社員)の外国人でも分からない人が出てくるのではないか。動画内でも、会話のスピードをもう少しゆっくりにする、セリフや心の声にも字幕を入れるなどの工夫があった方が良い。 ✓ どのような外国籍社員をターゲットに考えるかによって、上記の工夫の必要性は変わってくる。 (2)レポート投稿の課題(動画教材視聴後の出題内容)の確認 ✓ レポート投稿の対象とする動画について、推奨の題材があればリストに付記してフィードバックをいただく。
	企業調査について
	✓ アンケート内容について気づいた点があればフィードバックをいただく。
	今後の進め方について
	✓ 解説原稿の修正版、問題編の動画をアップし、先生に確認いただけるようにする。 ✓ レポート投稿の対象コンテンツと文言が妥当かどうか、動画教材のフィードバックのタイミングで同様にフィードバックいただく。

---

## 4. モデル教材の有用性に関する企業調査

## 4.1 実施方針

まず、調査方法を検討し、有識者ヒアリングの中で確認し、企業調査の実施方法を確定させる。  
企業調査は1回目と2回目に分け、各回で利用状況及びアンケート結果を分析する。  
なお、1回目の企業調査の後には有識者ヒアリングを行い、1回目の調査結果についてレビューを受ける。

検討事項	実施内容
4.2 調査方法の検討	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企業調査の全体の流れを設計し、検証事項を整理</li><li>● 調査対象企業を選定し、調査への参加を取り付け、利用環境を構築</li></ul>
4.3 有識者ヒアリング (調査方法の確認)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 検証方法・検証事項、利用社員向けのアンケート案を中心に確認</li></ul>
4.4 企業調査の実施	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企業調査を実施</li></ul>
4.5 企業調査の結果	<ul style="list-style-type: none"><li>● 参加者からのアンケート結果を分析</li></ul>
4.6 有識者ヒアリング (調査結果のレビュー)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企業調査の利用状況やアンケート結果の分析結果を確認</li><li>● 調査の中間段階で一度レビューを受け、必要に応じて後半の調査に向けて動画教材や学習環境を調整</li></ul>

## 4.2 調査方法の検討

まず調査全体の流れを設計し、次に企業調査での検証事項を整理する。  
並行して、調査企業の選定を行い、調査への参加を取り付けた企業からClipLineの利用環境の構築を進める。

検討事項	実施内容
<p data-bbox="197 480 510 517">4.2 調査方法の検討</p>  <pre data-bbox="219 533 891 1257">graph TD; A[4.2.1 調査工程の設計] --&gt; B[4.2.2 検証事項の整理]; B --&gt; C[4.2.3 調査企業の募集]; C --&gt; D[4.2.4 利用環境の構築];</pre> <p data-bbox="389 571 721 608">4.2.1 調査工程の設計</p> <p data-bbox="389 772 721 809">4.2.2 検証事項の整理</p> <p data-bbox="389 971 721 1008">4.2.3 調査企業の募集</p> <p data-bbox="389 1171 721 1208">4.2.4 利用環境の構築</p>	<ul data-bbox="981 544 2022 1171" style="list-style-type: none"><li data-bbox="981 544 1487 580">● 企業調査の全体の流れを設計</li><li data-bbox="981 743 2022 820">● 企業調査で検証する事項を整理し、利用社員向けのアンケートの作成、有識者からレビューを受ける事項を整理</li><li data-bbox="981 938 1789 975">● 調査対象企業を募集し、調査への参加を取り付ける</li><li data-bbox="981 1137 1509 1174">● 各社のClipLine利用環境を構築</li></ul>

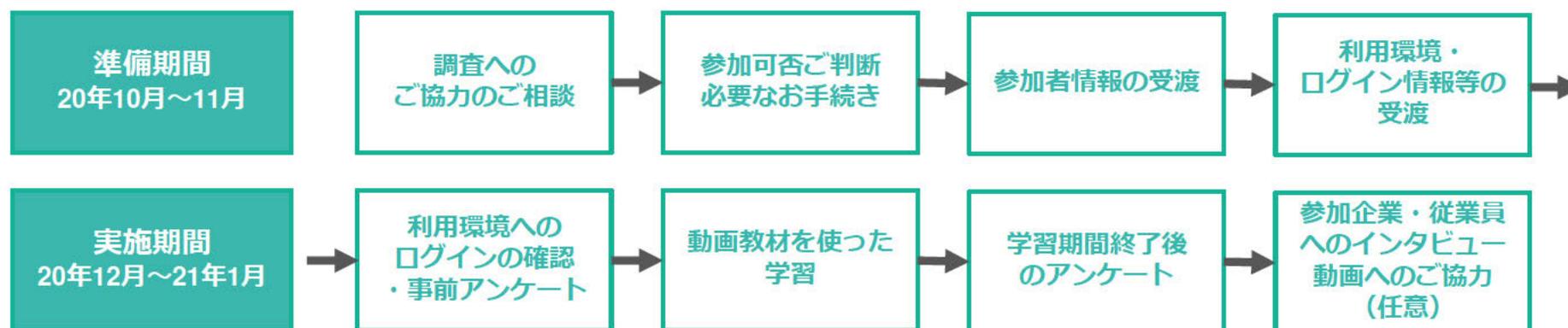
## 4.2.1 調査工程の設計

企業調査の概要、調査全体の流れは以下のとおり。  
以下の流れに沿って、対象企業に調査協力を依頼した。

### 企業調査の概要

調査の目的	・ 外国籍社員と日本人社員のコミュニケーションについて、動画教材を使った学習の有効性を検証
調査対象企業	・ 外国籍社員と日本人社員が働いている職場 ※ よりハイコンテキストな日本語でのコミュニケーションが求められる職場として、高度外国人材が働く職場を主な対象として想定していますが、製造やサービスの現場で同様の課題がある場合はその限りではありません
調査対象者	・ 外国籍社員と働く日本人の上司・同僚、及び外国籍社員本人 ※ 外国籍社員の方が所属する部署・チームの皆さんでの参加を想定しています
調査期間	・ 約4週間の調査期間を予定（各利用者の学習時間は週1時間程の想定） ※ 時期は2020年12月頃と、2021年1月頃の2回予定。いずれかの期間に参加いただく想定です
実施内容	・ ①動画教材を見て学習、②自身の考えを発信、③他の人の考えを見て学習、という流れを予定 ※ クラウドOJTツール「ClipLine」を使ってのオンライン非同期で完結する方法を基本としますが、参加者で時間を合わせてディスカッションを行う方法も可とします

### 企業調査の流れ



## 4.2.2 検証事項の整理

### ①調査での検証事項

参加企業・参加者からフィードバックを受ける事項(検証事項)を設定する。検証方法は、参加企業・参加者へのアンケートを想定する。検証事項には、①学習者の意識の変化、②学習方法の評価、③教材自体の評価、④総合的な評価の3つの視点を設定する。

①は、動画教材を使った学習の前後で把握し、学習前後の意識の変化を評価する。

②～④は、今回使用する教材・学習方法のどの部分が有効と感じたかを評価する。

なお、企業調査での評価実施時には、学習を実施する日本人社員・外国籍社員(学習者)の視点だけでなく、企業の視点からの評価も考慮するため、参加企業の人事担当者や経営者(特に中小企業の場合)からもフィードバックを得る。

#### 企業調査での検証事項

調査時期	評価の視点	評価項目	備考
事前 事後	①学習者の意識の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外国籍社員とのコミュニケーションで意識していること(項目別4段階尺度) 例)ゆっくり話す、正確な文法で話す、曖昧な言い方を避ける、等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 動画教材の内容との関係性を考慮する</li> </ul>
事後	②学習方法の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 動画教材を視聴することが、気づきに繋がったか</li> <li>✓ 自身の意見・回答を発信すること(言語化すること)が、気づきに繋がったか</li> <li>✓ 自身の意見・回答に対して他者から意見をもらうことが、気づきに繋がったか</li> <li>✓ 他者の意見・回答を参照することが、自身の気づきに繋がったか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 特に学習者からの回答を重視する事項</li> <li>✓ 今後実施方法を精査していく中で、検証可能な評価項目を選定する</li> </ul>
事後	③教材自体の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 動画教材は分かりやすかったか(単一ポイント、ストーリーそれぞれ)</li> <li>✓ どのテーマが特に共感を感じたか、参考になったか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 特に学習者からの回答を重視する事項</li> <li>✓ 1つ1つの教材についての評価は確認しないが、テーマ別には評価を得る方針</li> </ul>
事後	④総合的な評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日本人社員・外国籍社員とのコミュニケーションについて考える研修を今後も社内で実施していくべきだと感じたか</li> <li>✓ 今回使用したような動画教材を取り入れていった方が良いと感じたか</li> <li>✓ 今回実施したような自身の発信や他者との意見交換を取り入れていった方が良いと感じたか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 学習者だけでなく、企業の視点も重視する事項</li> </ul>

## 4.2.2 検証事項の整理

### ②アンケート調査の設計

アンケート調査は、動画教材での学習の前と後の2回回答をしてもらう。  
事前の調査では、回答者の属性情報と学習前の意識を確認する。

#### アンケート調査(事前調査)(1/3)

#	設問	選択肢	必須or任意
<b>個人属性</b>			
1	氏名	記述	必須
2	国籍	日本、外国籍	必須
3	日本語レベル※外国籍の方のみ	N1、N2、N3、N4、N5、取得していない、その他	任意
4	在留資格 ※外国籍の方のみ	自由記述	任意
5	年齢	～20代、30代、40代、50代～	必須
6	性別	女性、男性、その他	必須
7	企業名	記述	必須
8	職種	記述	必須
9	勤続年数	半年以内、半年～1年、1年～2年、3年～5年、5年以上	必須
10	立場	日本人上司（外国籍の部下がいる）、 日本人上司（部下に外国籍はいないが、一緒に仕事をすることがある）、 外国籍上司（日本人、その他の国籍の部下がいる）、 日本人社員(外国籍上司がいる)、 日本人社員(外国籍と仕事をする機会がある)、 外国籍社員、役員・人事	必須
<b>外国籍の人との関わり</b>			
あなたが日本人の場合のみお答えください			
11	仕事で外国籍の人とかかわりがあるか	ある、ない	任意
12	プライベートで外国籍の人とかかわりがあるか	ある、ない	任意
13	海外経験（留学・仕事・他の長期滞在）	ある、ない	任意
14	外国籍の人と交流したいと思うか	非常にそう思う(5)、そう思う(4)、どちらとも言えない(3)、 そう思わない(2)、全くそう思わない(0)	任意
15	外国籍の人と日本語で話すのは難しいと思うか	非常にそう思う(5)、そう思う(4)、どちらとも言えない(3)、 そう思わない(2)、全くそう思わない(1)	任意

## 4.2.2 検証事項の整理

### ②アンケート調査の設計

#### アンケート調査(事前調査)(2/3)

事前の意識調査		
あなたは外国籍社員と日本語で接する時に、以下のようなことを日ごろどれくらい意識していますか。 あなた自身が外国籍社員の場合は、周りの日本人社員が意識してくれていると思うかお答えください。		
16	話しかけやすいような穏やかな雰囲気づくりやコミュニケーション	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
17	曖昧な言い方を避け、具体的に話す	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
18	複数の意味がある日本語を使わない	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
19	「察してくれ」と思わず理由や内容を話す	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
20	自分の言いたいことが相手に伝わっているか、確認する	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
21	相手の言いたいことを自分がわかっているか、確認する	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
22	日本人が当たり前としているルールやマナー、その背景まで伝える	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
23	業務をお願いするときは理由を説明し、本人の意思を確認する	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
24	評価や指摘は、本人に直接、具体的に伝える	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
25	相手の出身国の文化・習慣・言語と違いがあること	とても意識している(5)、少し意識している(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)
26	外国籍社員と日本人社員とのミスコミュニケーションが起きやすいと感じるのはどのような時ですか	選択肢（複数選択可）： 業務の内容について話すとき、休暇について話すとき、時間のとらえ方、評価について話すとき、配属などのキャリアパスについて話すとき、その他（自由記述）

## 4.2.2 検証事項の整理

### ②アンケート調査の設計

#### アンケート調査(事前調査)(3/3)

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に関する調査			
27	1.あなたの会社では、日本人社員が、外国籍社員とのコミュニケーションを学ぶ機会がありますか（外国籍社員の場合は日本人社員とのコミュニケーションを学ぶ機会がありますか）	ある、ない	必須
28	2.1.で「ある」とした方にお聞きします。それはどのような内容ですか。 (例：オンライン研修、社内での勉強会、外部の講師による研修等具体的に記載をお願いします。)	自由記述	任意
29	会社の取組について、あなたが当てはまると思う項目にチェックをお願いします。 (日本人社員・外国籍社員問わず、当てはまる項目にチェックをお願いします。チェックはいくつでも良いです。)	<input type="checkbox"/> あなたの会社では、配属の決定の際、キャリア展望を踏まえた十分な説明がされている（もしくは行っている） <input type="checkbox"/> あなたの会社では上司、先輩社員などからの日々の声かけや、社内外での交流機会の提供がされている（もしくは行っている） <input type="checkbox"/> あなたの会社では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や学びの支援の機会の提供がされている（もしくは行っている） <input type="checkbox"/> あなたの会社では客観的な評価や処遇に基づき、十分な説明がされている（もしくは行っている） <input type="checkbox"/> あなたの会社では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されている（もしくは行っている） <input type="checkbox"/> その他（自由記述）	必須

## 4.2.2 検証事項の整理

### ②アンケート調査の設計

事後の調査では、学習後の意識の変化、動画教材や学習方法への評価を確認する。

#### アンケート調査(事後調査)(1/4)

#	設問	選択肢	必須or任意
<b>学習後の意識変化</b>			
1	外国籍社員と日本人社員のコミュニケーションに関する学習を終えて、意識の変化がありましたか。	非常にそう思う(5)、そう思う(4)、どちらとも言えない(3)、そう思わない(2)、全くそう思わない(1)	必須
	外国籍社員との日本語コミュニケーションに関する学習を終えて、以下の項目の重要性をどのくらい意識するようになりましたか。		
2	話しかけやすいような穏やかな雰囲気づくりやコミュニケーション	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
3	曖昧な言い方を避け、具体的に話す	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
4	複数の意味がある日本語を使わない	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
5	「察してくれ」と思わず理由や内容を話す	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
6	自分の言いたいことが相手に伝わっているか、確認する	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
7	相手の言いたいことを自分がわかっているか、確認する	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
8	日本人が当たり前としているルールやマナー、その背景まで伝える	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
9	業務をお願いするときは理由を説明し、本人の意思を確認する	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
10	評価や指摘は、本人に直接、具体的に伝える	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
11	相手の出身国の文化・習慣・言語と違いがあること	とても意識するようになった(5)、少し意識するようになった(4)、どちらともいえない(3)、あまり意識していない(2)、全く意識していない(1)	必須
12	その他(上記項目以外で、気付いた点がございましたらお答えください)	自由記述	必須
13	(外国籍社員の方) 日本人社員とのコミュニケーションについて、学びにつながった点をお答えください。(日本人のコミュニケーション手法、職場文化、考え方の違いなど)	自由記述	任意

## 4.2.2 検証事項の整理

### ②アンケート調査の設計

#### アンケート調査(事後調査)(2/4)

学習方法の評価			
	今回の学習方法が「自身の学びにつながった」かどうかお答えください。		
14	動画教材を視聴すること	非常にそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わない	必須
15	自身の意見を発信すること(言語化すること)	非常にそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わない、行っていない	必須
16	自身の意見に対して他者から意見をもらうこと	非常にそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わない、行っていない	必須
17	他者の意見を聞くこと	非常にそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わない、行っていない	必須
18	ディスカッションは行いましたか	はい、いいえ	必須
19	「ディスカッションは行いましたか」で「はい」と答えた方は、どのように行いましたか	ClipLineのレポート投稿とコメント、Webミーティングを使った、会社に来まった、その他(記述)	必須
20	「ディスカッションは行いましたか」で「いいえ」と答えた方は、行えなかった理由を教えてください	自由記述	必須
21	「ディスカッションは行いましたか」で「いいえ」と答えた方は、どうすればディスカッションの機会を設けられる(または設けたいと思える)か意見をお答えください。	自由記述	必須
22	今回の学習方法のよかったところをお答えください(動画で学ぶ、意見交換をする、動画を投稿するなど)	自由記述	必須

## 4.2.2 検証事項の整理

### ②アンケート調査の設計

#### アンケート調査(事後調査)(3/4)

教材自体の評価			
23	今回の動画教材がわかりやすかったかどうかお答えください	非常にそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わない	必須
24	今回視聴した動画教材はどのような点が良かったと思いますか。当てはまると思うものを全て選んでください。	・タイトルがわかりやすい／・問題動画の長さがちょうど良い／・解説動画の長さがちょうど良い／・会話のスピードがちょうどよい／・ドラマ仕立てになっているので分かりやすい／・解説動画のテロップやナレーションが分かりやすい／・解説動画の解説後に参考例があるのが分かりやすい／・BGMがあるので見やすい／・共感できるテーマがとりあげられていた／・その他(記述)	必須
25	今回視聴した動画教材はどのような点が分かりづらかったですか(どこを改善した方良いと思いましたか)。当てはまると思うものを全て選んでください。	・タイトルが分かりづらい／・「問題」動画時間が長い／・「問題」動画時間が短い／・「解説」動画の時間が長い／・「解説」動画の時間が短い／・会話のスピードが速い／・会話のスピードが遅い／・ナレーションや台詞は全て字幕が入っていたほうが分かりやすい／・BGMの音量が大きい(動画に集中できない)／・解説動画の文字が読みづらい(文字が多すぎる)／・視聴する動画の本数が多い／・業種別の動画のほうが良い／・その他(記述)	必須
26	今回の動画教材で特に共感を感じたもの、参考になったものがあれば教えてください(複数選択可)	・02_5分前行動／・04_定時退社／・06_まわりへの気遣い／・07_資料の様式／・09_いいよ、大丈夫／・10_仕事の締切／・13_仕事の理由／・15_わかりました／・17_注意の仕方／・19_言いたいことははっきりと／・20_褒める／・21_評価の基準／・24_配属／・26_長期休暇／・28_キャリアプラン／・32_宗教礼拝／・34_飲みニケーション／・35_ひとりぼっちの部下／・ストーリー1(応用)	必須
27	あなたの職場や周囲で、今回の教材にあったようなミスコミュニケーションはありますか	よくある、たまにある、どちらとも言えない、あまりない、全くない	必須
28	「よくある」「たまにある」と答えた方はどの教材か教えてください(複数選択可)	・02_5分前行動／・04_定時退社／・06_まわりへの気遣い／・07_資料の様式／・09_いいよ、大丈夫／・10_仕事の締切／・13_仕事の理由／・15_わかりました／・17_注意の仕方／・19_言いたいことははっきりと／・20_褒める／・21_評価の基準／・24_配属／・26_長期休暇／・28_キャリアプラン／・32_宗教礼拝／・34_飲みニケーション／・35_ひとりぼっちの部下／・ストーリー1(応用)	任意
29	その他教材について感想や気づいたことがあればお答えください	自由記述	任意

## 4.2.2 検証事項の整理

### ②アンケート調査の設計

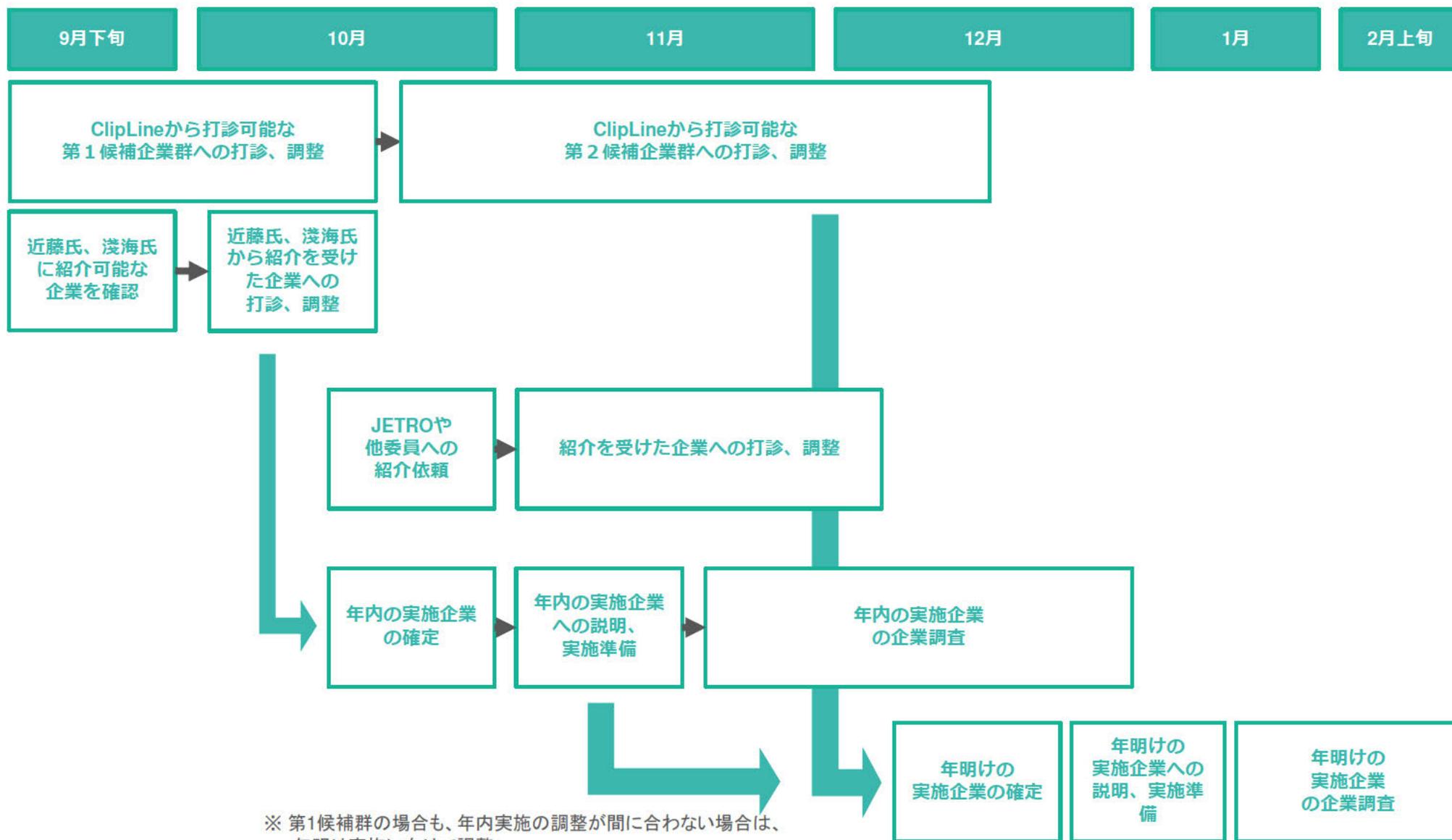
#### アンケート調査(事後調査)(4/4)

総合的な評価			
	今回のようなコミュニケーションについて学ぶ取り組みは社内で続けていった方が良いと思いますか。それぞれについてお答えください。		
30	動画教材を用いた自主学習	非常にそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わない	必須
31	自分の意見を発信する、他者と意見交換をおこなうこと	非常にそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わない	必須
32	研修形式での学習（動画教材の使用に限らず）	非常にそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わない	必須
33	その他	自由記述	任意
34	今回の動画のテーマ以外で、これまでに「日本人と外国籍の人とのミスコミュニケーション」の課題を感じたこと、また現在の困りごと等があれば教えてください。	自由記述	任意
35	今回の検証に関して、感想やご意見をお願いします。（コンテンツ内容や学習方法について、良かった点、改善点など）	自由記述	任意

## 4.2.3 調査企業の募集

### ①企業調査の打診の進め方

2020年9月より企業への調査協力の打診を開始した。調査への参加の確認がとれた企業から、年内の実施と年明けの実施の大きく2回に分けて調査を実施した。(企業によって調査の日程は異なる)



## 4.2.3 調査企業の募集

### ②企業への打診

前説までの内容を整理した企業調査の打診資料を作成し、企業への参加打診を進めた。

## 企業調査の打診資料

令和2年度産業経済研究調査事業  
職場における外国人材の効果的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  
【企業調査へのご協力に関するご相談】

2020年10月



ご相談の内容:本委託事業について

本年度、経済産業省による「令和2年度産業経済研究調査事業(外国人留学生の国内就職促進に係る調査)」において実施した外国人留学生の就職や帰国後のキャリアに向けたプロジェクトチームでは、産業界の現場から、高度外国人材の受け入れを促進し、拡大への取組を進め、日本人材のスキル不足や女性活躍に関する課題を踏まえ、外国人材と日本人材のスキルアップを図りたいと考えていることが伺われました。(参考URL: <https://www.meti.go.jp/press/2020/09/20200914001/20200914001.pdf>)

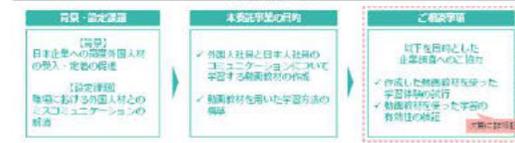
この流れを踏まえ、本年度、弊社では、経済産業省より令和2年度産業経済研究調査事業(職場における外国人材との効果的コミュニケーションの実現に向けた学びのあり方に係る調査)(以下、本委託事業という)を受託し調査を進めています。

本委託事業では、職場における外国人材と日本人材のコミュニケーションについて、**外国人材と日本人材の双方の学びを促進する動画教材、及び動画教材を使った学習方法の打診アンケート**を作成することを目的としています。

現在、動画教材の制作、及び動画教材を使った学習方法の調査を進めています。今後、外国人材を取り入れる企業にご協力いただき、「作成した動画教材を使った学習方法の打診アンケート」及び「動画教材を使った学習方法の有効性の検証(以下、企業調査という)」を実施したいと考えています。

つきましては、貴社には本委託事業での企業調査にご協力いただきたく、ご相談申し上げます。

本委託事業の全体像



打診・調査準備 (打診)  
日本企業への効果的コミュニケーションの導入・定着の促進  
【調査準備】  
職場における外国人材とのコミュニケーションの促進

本委託事業の開始 (開始)  
外国人材と日本人材のコミュニケーションについて  
学習方法を踏まえた学習方法の有効性の検証

ご相談事項  
以下を目的とした企業調査へのご協力  
作成した動画教材を使った学習方法の有効性の検証  
動画教材を使った学習方法の有効性の検証



ご相談の内容:本委託事業での企業調査へのご参加のお願い

本委託事業での企業調査は以下の内容で実施します。貴社でのご検討・ご判断に必要な情報が既知な区分は適宜ご説明いたします。

調査の目的	外国人材と日本人材のコミュニケーションについて、動画教材を使った学習の有効性の検証
調査対象企業	外国人材と日本人材が働いている企業 ※よりよいコミュニケーションを実現するための取組が期待される企業として、貴社が外国人材が活躍しやすい企業として想定していますが、取組がサービスの提供や経営の発展に資する限りは受け付けません。
調査対象者	外国人材と日本人材の両方(外国人材、及び日本人材)を 外国人材の両方が就業する企業チームを優先して調査対象としてします
調査期間	動画教材の調査結果を予定(各別時点の学習結果は義務付けはございません) ※調査は2020年12月開始し、2021年1月開始の調査です。いずれの期間も1か月程度です
支払内容	①動画教材を見て学ぶ、②自身の働き方を知り、③自分の働き方を見て学ぶ、という流れを予定 ※アンケート回答から得られた結果を踏まえ、企業からの取組や改善の方向性を提示しますが、参加費や謝金などはご負担をいたしません。
調査結果の取り扱い	調査結果は、経営者さまに提出する報告書に限り利用し(原則企業としての掲載可否は別ご相談) ※企業と作成した動画教材は、2021年に経営者さまが公開を予定

企業調査の流れ



準備期間  
2020年10月～11月

調査開始  
2020年12月～1月

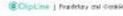
調査終了  
2021年1月～1月

報告書提出  
2021年1月～1月

調査結果の活用  
2021年1月～1月

調査結果の活用  
2021年1月～1月

調査結果の活用  
2021年1月～1月



動画教材を使った学習の流れ

外国人材と日本人材のコミュニケーションの事例動画・解説動画を見て、なぜコミュニケーションが起きているのか考えます。動画を見て考えるだけでなく、「自分ならどう伝えるか」を話し合ったり、他の参加者とコメントしあったりすることで考えを深めます。

学習のステップ

1. コミュニケーションのケーススタディ動画を視聴する
2. コミュニケーションの事例動画を視聴する
3. 自分ならどう伝えるか、どのように伝えるか、実際に話し合ったり、他の参加者とコメントしあったりする(動画を見る)
4. 事例動画が公開されたら、自分の学びをコメントする

外国人材と日本人材のコミュニケーションの事例動画を視聴する

外国人材と日本人材のコミュニケーションの事例動画を視聴する

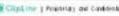
自分ならどう伝えるか、どのように伝えるか、実際に話し合ったり、他の参加者とコメントしあったりする(動画を見る)

事例動画が公開されたら、自分の学びをコメントする

外国人材と日本人材のコミュニケーションの事例動画を視聴する

外国人材と日本人材のコミュニケーションの事例動画を視聴する

外国人材と日本人材のコミュニケーションの事例動画を視聴する



(参考)教材化を検討しているケースの一覧

No.	業種	事例名	教材化を検討している理由	No.	業種	事例名	教材化を検討している理由
1	製造業	製造業A	外国人材の採用促進	11	サービス業	サービス業A	外国人材の採用促進
2	製造業	製造業B	外国人材の採用促進	12	サービス業	サービス業B	外国人材の採用促進
3	製造業	製造業C	外国人材の採用促進	13	サービス業	サービス業C	外国人材の採用促進
4	製造業	製造業D	外国人材の採用促進	14	サービス業	サービス業D	外国人材の採用促進
5	製造業	製造業E	外国人材の採用促進	15	サービス業	サービス業E	外国人材の採用促進
6	製造業	製造業F	外国人材の採用促進	16	サービス業	サービス業F	外国人材の採用促進
7	製造業	製造業G	外国人材の採用促進	17	サービス業	サービス業G	外国人材の採用促進
8	製造業	製造業H	外国人材の採用促進	18	サービス業	サービス業H	外国人材の採用促進
9	製造業	製造業I	外国人材の採用促進	19	サービス業	サービス業I	外国人材の採用促進
10	製造業	製造業J	外国人材の採用促進	20	サービス業	サービス業J	外国人材の採用促進

※上記は検討中の内容です。当該ケースの内容は変更になることがあります。



本件についての連絡先

本件につきましてはご質問、ご不明な点がございましたら、以下担当者までご連絡をお願いいたします。

本件についての連絡先

ClipLine株式会社



## 4.2.4 利用環境の構築

参加企業各社向けに、ClipLineの利用環境を構築した。(下図はデモ環境の画像)

### ClipLineを使った学習環境(デモ環境)

The screenshot displays the ClipLine interface for a user named '経済産業省 高度外国人...'. The left sidebar contains navigation options: 'ClipLine 役割①', 'マイページ', 'ToDo' (selected), 'クリップ', and 'メンバー'. The main content area is titled 'ToDo' and shows a list of tasks under the heading '視聴のみ' (View Only). The tasks are:

- 02\_5分前行動** (View Only): 3 / 3 02\_5分前行動\_問題. Status: 完了 (Completed).
- 04\_定時退社** (View Only): 3 / 3 04\_定時退社\_問題. Status: 完了 (Completed).
- 07\_資料の様式** (View Only): 3 / 3 07\_資料の様式\_問題. Status: 完了 (Completed).
- 09\_いいよ、大丈夫** (View Only): Status: 最新の状態に更新 (Update to latest status).

Below the tasks, there is a section titled '業務指示や受け答えで生じるミスコミュニケーション' (Miscommunication caused by business instructions or responses). At the bottom, there is a '仕事の締切' (Work deadline) notification.

## 4.3 有識者ヒアリング

3.5節に記載した有識者ヒアリング(3回目)にて、企業調査の検証事項やアンケート内容についてフィードバックを受けた。

ヒアリング内容(3回目)

#	ヒアリング項目	具体のヒアリング内容
教材・学び方について		
1	撮影した学習教材のサンプル確認	✓ 教材の構成や内容について妥当かどうか
2	レポート投稿の課題と問いかけの確認	✓ レポート投稿の対象と課題は妥当かどうか
企業調査について		
3	アンケート内容の確認	✓ 学習者用のアンケートが妥当かどうか
今後の進め方について		
4	今後の教材、学習環境の確認の進め方	✓ デモ環境にログインできるように設定させていただき、今後動画教材の確認は適宜デモ環境上で確認いただく方法で良いか ✓ スケジュールについて可能かどうか

## 4.4 企業調査の実施

前項までに整理した内容をもって、企業調査への参加を各社に打診した。  
最終的に、企業調査に参加した企業は、下表の15社173名となった。

企業調査の参加企業

#	業種	企業	参加人数	調査方法
1	製造(電機)	アルプスアルパイン株式会社	3	ClipLineでの学習・投稿
2	建設他	株式会社アルプスビジネスクリエーション	3	ClipLineでの学習・投稿
3	人材	株式会社夢テクノロジー	19	ClipLineでの学習・投稿
4	製造(化学)	旭化成株式会社	6	動画視聴+ディスカッション
5	介護	株式会社ユニマツリタイアメント・コミュニティ	21	ClipLineでの学習・投稿
6	その他サービス	KDS熊本ドライビングスクール	11	動画視聴+ディスカッション
7	IT(開発)	アクロスロード株式会社	14	ClipLineでの学習・投稿
8	IT(ゲーム)	株式会社アブラカダブラ	3	ClipLineでの学習・投稿
9	製造(電機)	株式会社藤田製作所	13	ClipLineでの学習・投稿
10	製造(電機)	株式会社東芝	24	ClipLineでの学習・投稿
11	製造(加工)	株式会社三ツ矢	6	ClipLineでの学習・投稿
12	製造(繊維)	東陽織物株式会社	7	ClipLineでの学習・投稿
13	航空/施設運営	中部国際空港株式会社	18	ClipLineでの学習・投稿
14	人材	株式会社トーコン	22	ClipLineでの学習・投稿
15	製造	株式会社創美工芸	3	ClipLineでの学習・投稿
合計			173	—

## 4.5 企業調査の結果 調査結果の概要

事前アンケート134件(うち2名の未回答項目あり)、事後アンケート104件を回収し集計した。約8割の回答者が、学習前後で意識の変化を感じており、今回行った学習体験について学びにつながったと回答した。動画教材自体についても、同様に約8割の回答者から分かりやすかったと回答を得られた。

### 学習前後での意識の変化

- **約8割の回答者が**学習を終えてコミュニケーションに関する**意識の変化があったと回答した**。
- コミュニケーションで意識する項目として用意した選択肢のうち、「**日本人が当たり前としているルールやマナー、その背景まで伝える**」「**複数の意味がある日本語を使わない**」「**業務をお願いするときは理由を説明し、本人の意思を確認する**」の3つの項目は、「**意識する人の割合**」が**学習前後で30%以上増加**しており、特に学習体験者の印象に残ったものと考えられる。

### 学習方法に対する評価

- 「動画教材を視聴する」「自身の意見を発信する(言語化する)」「自身の意見に対して他者から意見をもらう」「他者の意見を聞く」といった今回の学習で体験したいいずれの要素に対しても、**8割以上の回答者が自身の学びにつながったと回答した**。
- **8割以上の回答者が**、今回体験した学習のように、「動画教材を使った学習」「研修形式での学習」「他者との意見交換」といった**学習の取り組みを今後も社内で続けていった方が良いと回答した**。

### 動画教材に対する評価

- **8割以上の回答者が**、今回学習に使った**動画教材についてわかりやすかったと回答した**。
- 動画教材の良かった点としては、特に「ドラマ仕立てになっているので分かりやすい」「問題動画の長さがちょうどよい」「共感できるテーマがとりあげられていた」といった項目が評価された。
- 共感できるテーマについては回答がばらけたものの、「言いたいことははっきりと」「長期休暇」「5分前行動」「分かりました」などの動画が自分の周りでもあるとの回答が多かった。
- 一方、動画教材の改善点としては、回答の割合としては少ないものの「会話のスピードが遅い」「ナレーションやセリフには字幕が入っていた方がよい」「業種別の動画があった方がよい」といった声も見られた。

## 4.5 企業調査の結果 目次

---

企業調査の結果は以下の構成でまとめた。

### 4.5.1. 事前アンケート集計

- a. 個人属性・企業属性
- b. 外国籍の人との関り
- c. 外国人留学生の採用や活躍に向けたハンドブックに関連した設問
- d. 事前の意識調査

### 4.5.2. 事後アンケート集計

- a. 学習方法の評価
- b. 教材自体の評価
- c. 総合的な評価

### 4.5.3. 意識調査比較

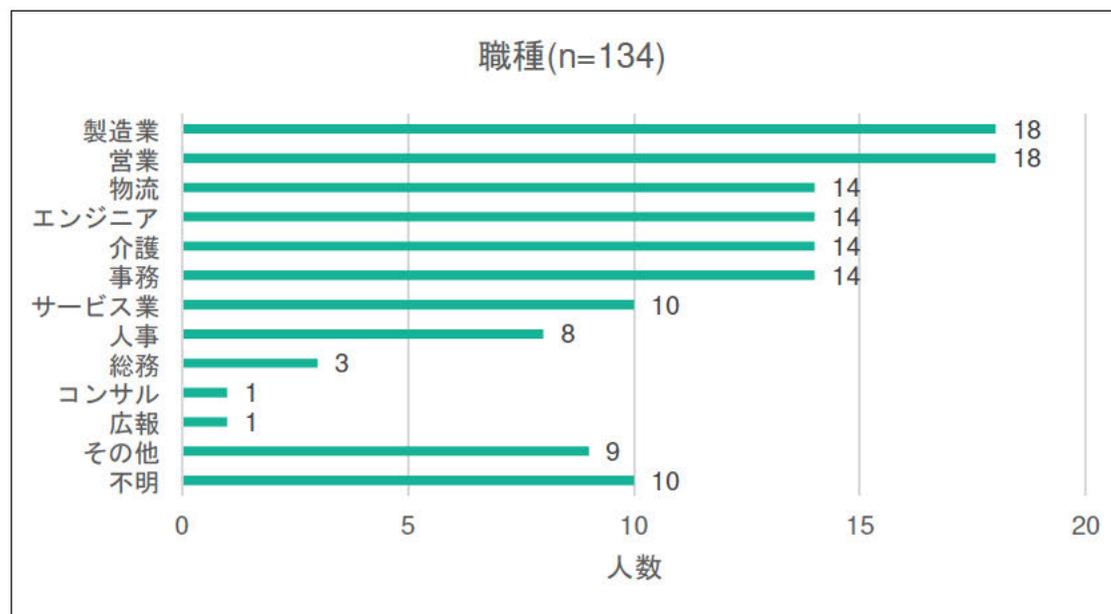
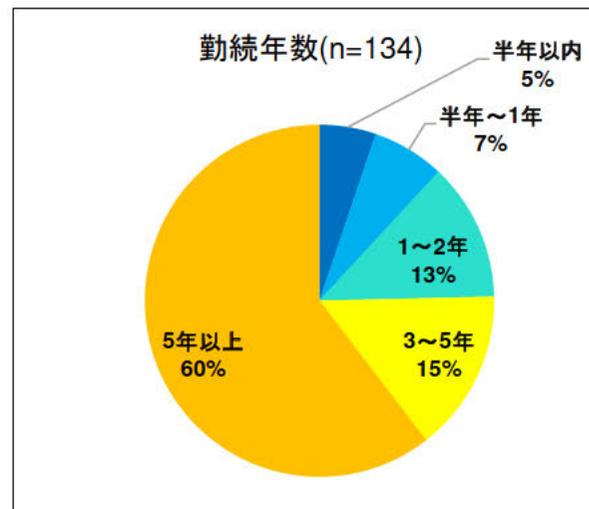
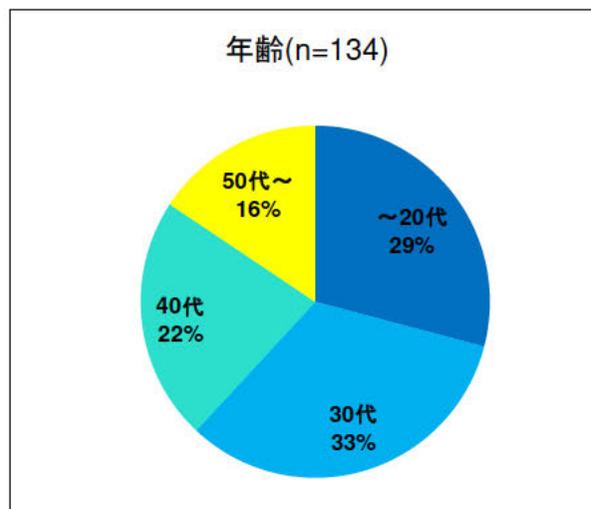
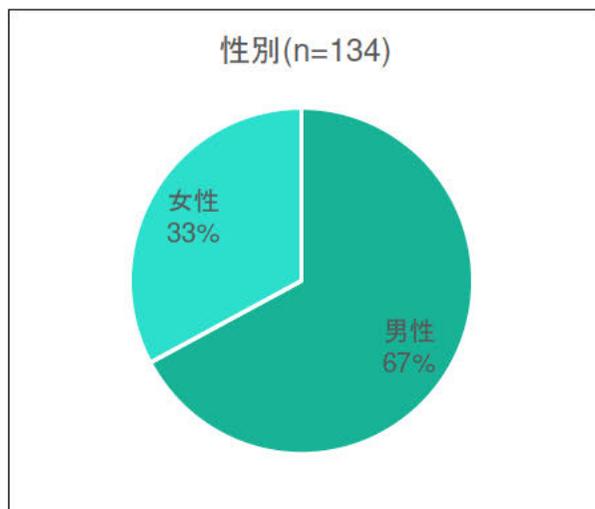
- a. 学習後の意識変化

---

### 4.5.1. 事前アンケート集計

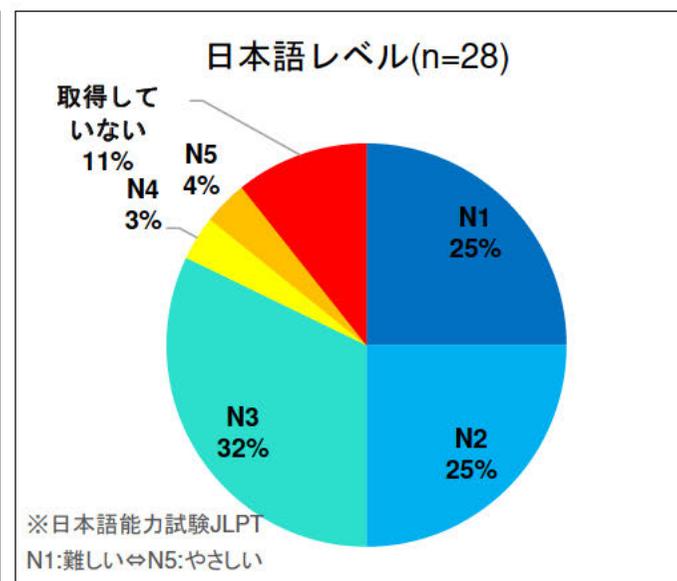
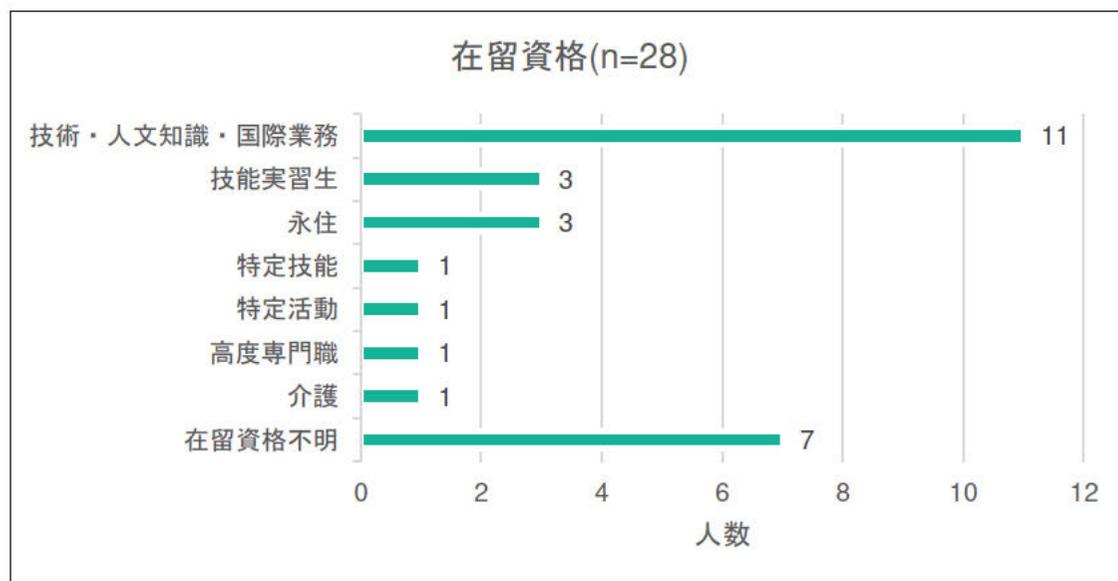
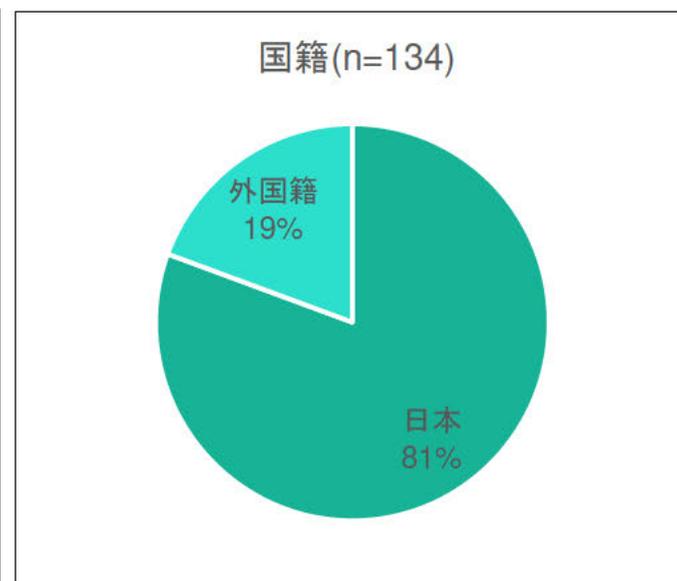
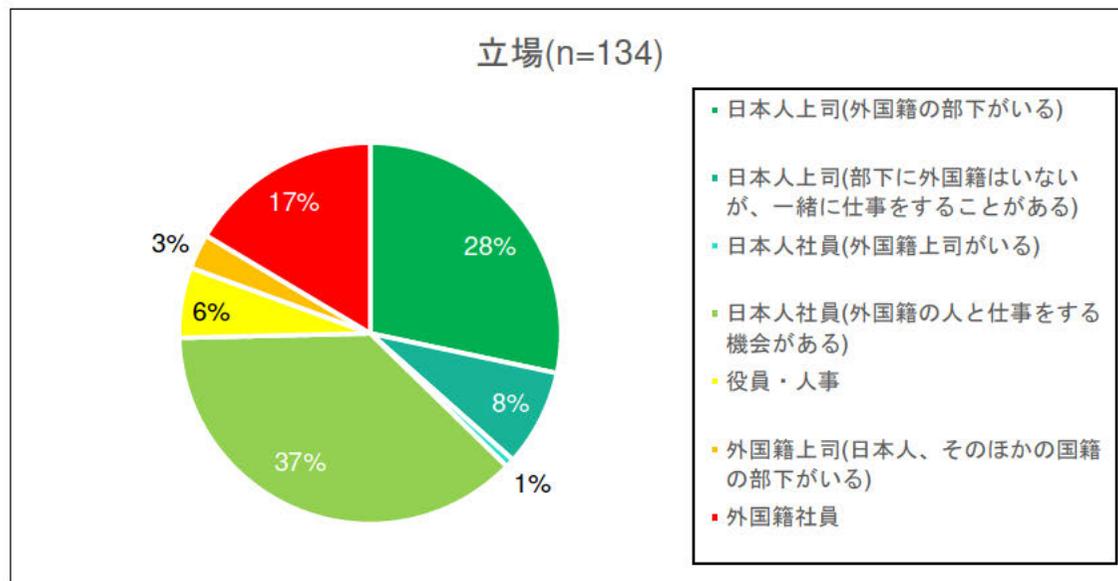
## 4.5.1 a. 個人属性・企業属性(1/2)

本検証の参加者属性として、性別は男性が67%と多く、年齢は20代と30代が6割強、40代以降が約4割。勤続年数は5年以上が6割。業種は、製造業と営業が最も多く、続いて物流、エンジニア、介護、事務が占める。



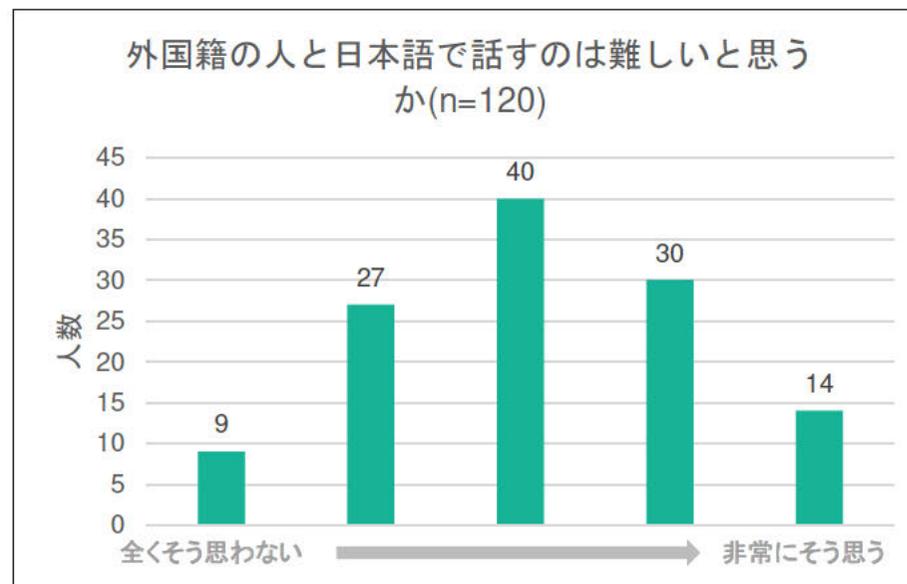
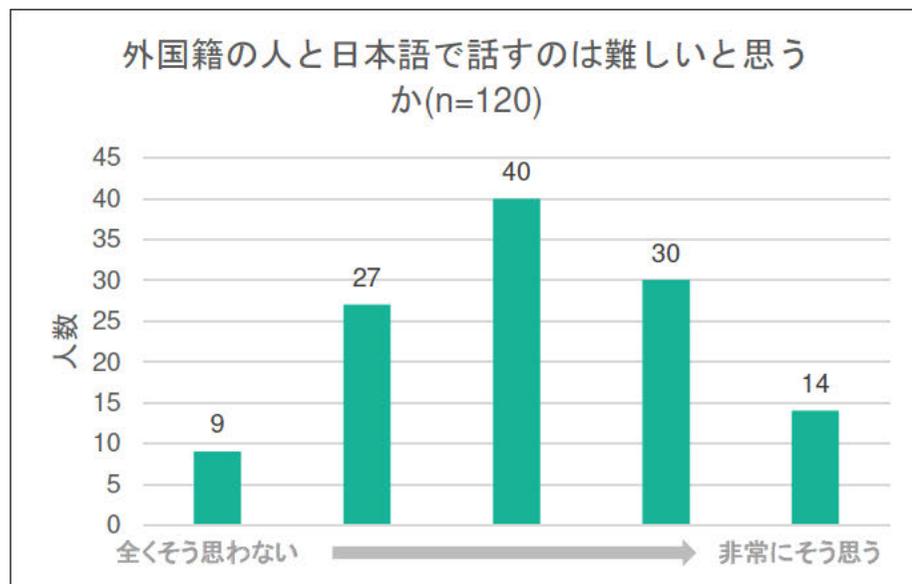
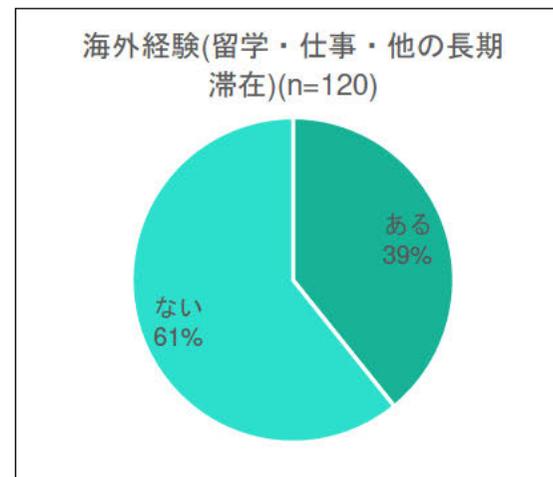
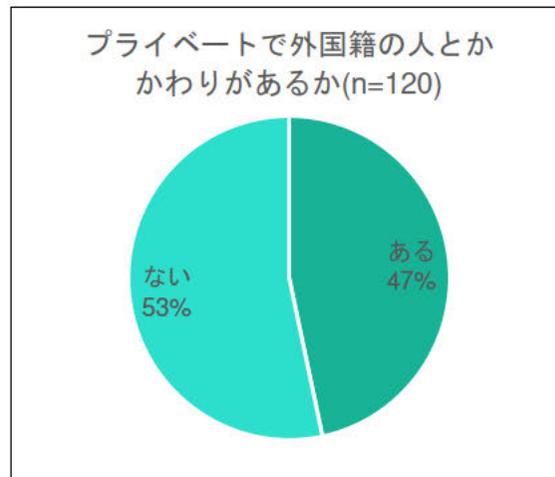
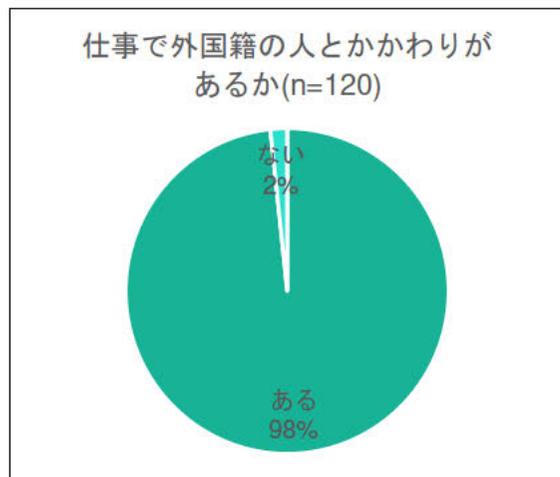
## 4.5.1 a. 個人属性・企業属性(2/2)

立場は、日本人社員(外国籍社員と仕事する機会がある)が一番多く約4割。国籍は日本人が8割、外国籍が2割。外国籍社員の在留資格は、技術・人文知識・国際業務が4割。外国籍の日本語レベルは中級クラスのN3が一番多く、N1,N2の上級レベルは半数を占める。



## 4.5.1 b. 外国籍の人との関わり

「仕事での関りがある」は、ほぼ100%だが、「プライベートで関りがある」は半数以下。また海外経験が「ない」は6割。約7割が外国籍の人と交流したいという意欲が高い。「外国籍の人と日本語で話すのは難しいと思うか」については、中間値と「思わない」と「思うが」3～4割で均等にばらついた。

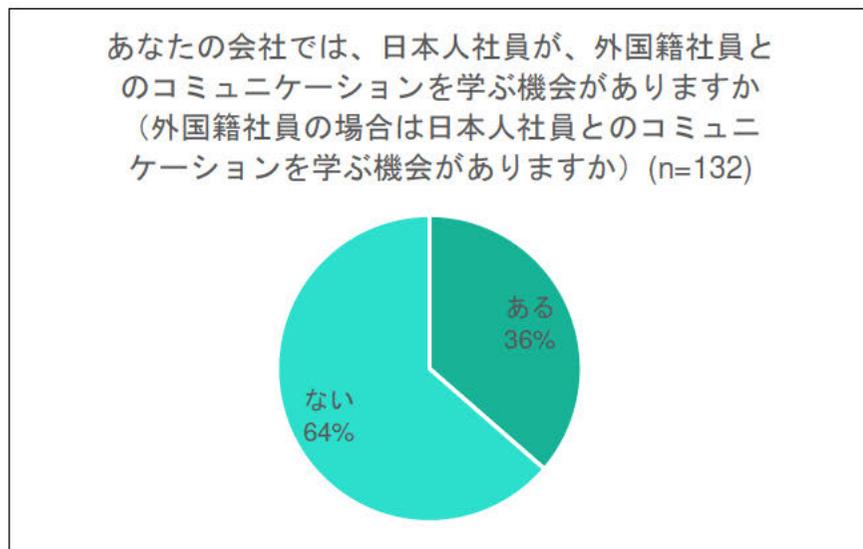


## 4.5.1 c. 外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブックに関連した設問

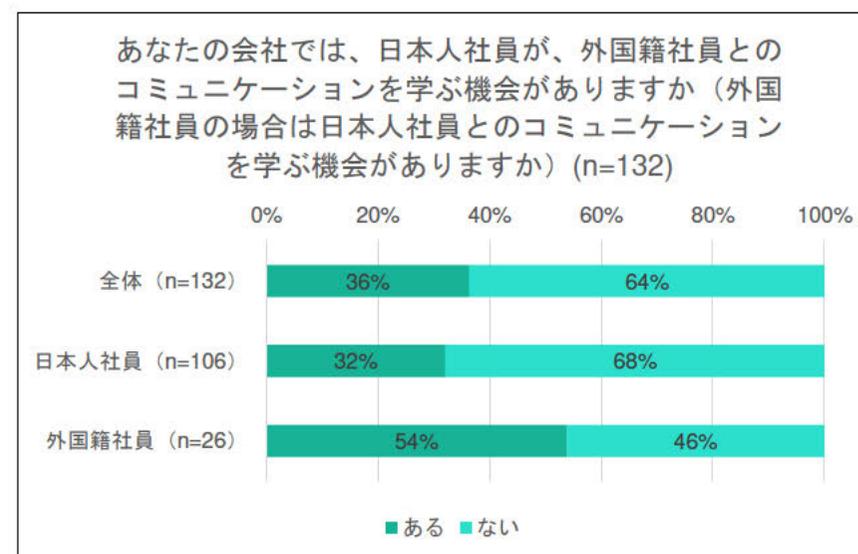
社内で「日本人社員と外国籍社員のコミュニケーション」について学ぶ機会が「ない」が64%となった。「ある」と回答した企業は、社内の勉強会や外部講師による研修などがあがった。

なお、日本人社員が外国籍社員とのコミュニケーションを学ぶ機会については、「ない」が68%となっており、外国籍社員の方が学習の機会が「ある」と回答する割合が高かった。

全体



日本人社員・外国籍社員別



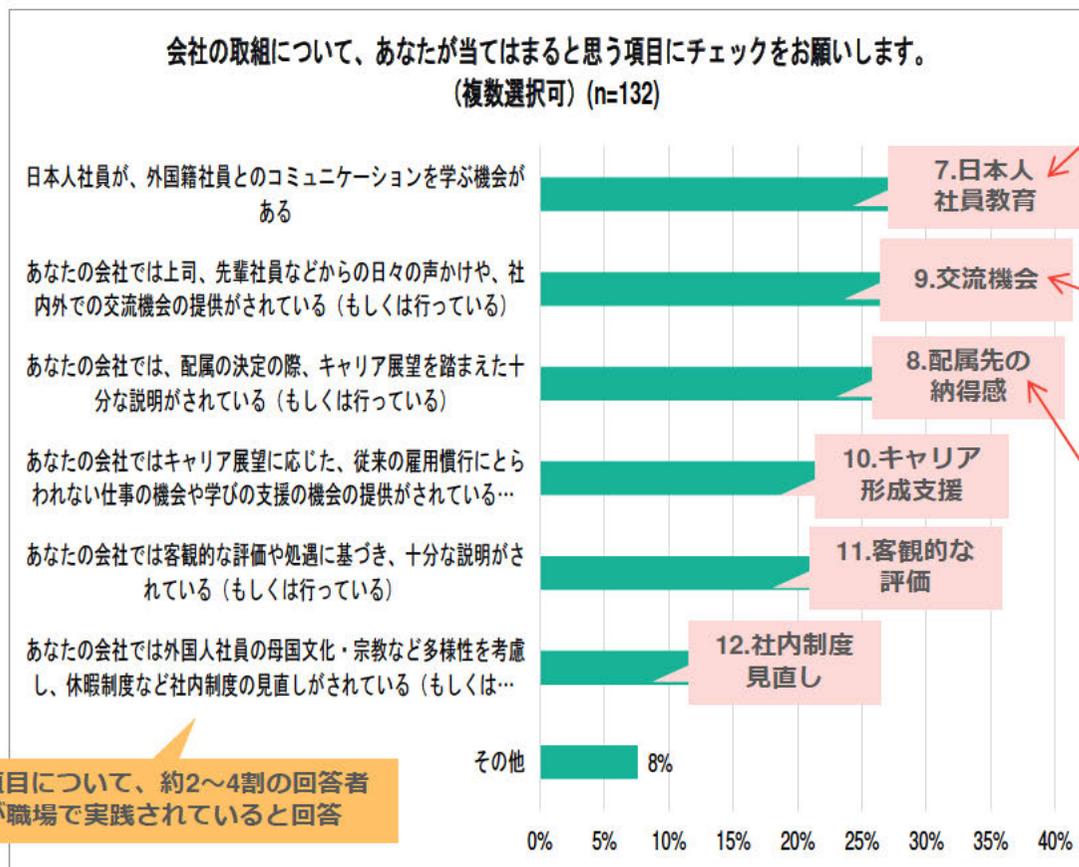
### 「ある」の回答例

- オンライン研修
- 社内での勉強会
- 外部講師による研修
- 異文化コミュニケーション研修
- 専門のコンサルタント会社を用いた異文化理解の為の研修
- 言葉や仕事内容の研修
- メンター制度などを活用したオンライン飲みなど
- 入社時の研修と配属プロジェクト先で日本人とのコミュニケーションについて学ぶ機会があった※外国籍社員回答

## (参考)ハンドブックの項目に対する取組状況と今回の学習前後での意識変化

「職場での取組の有無」と「学習前後の意識の変化」との関係を見ると、必ずしも現状での取組の有無が学習前後の意識の変化と相関しているわけではない。

職場でハンドブック12項目に対応する取組が実施されているか

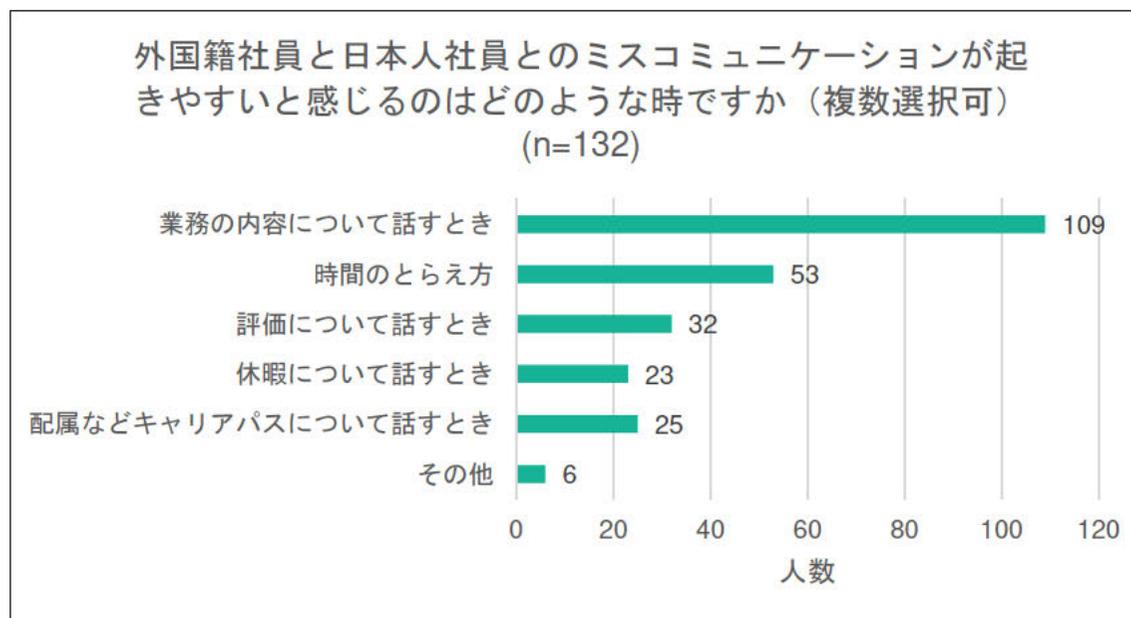


職場での取組の有無(はいいいえ)と学習前後の意識変化



## 4.5.1 d. 事前の意識調査

外国籍社員と日本人社員のミスコミュニケーションが起きやすいと感じる時について、8割弱が「業務の内容について話すとき」と回答した。



### 「その他」回答例

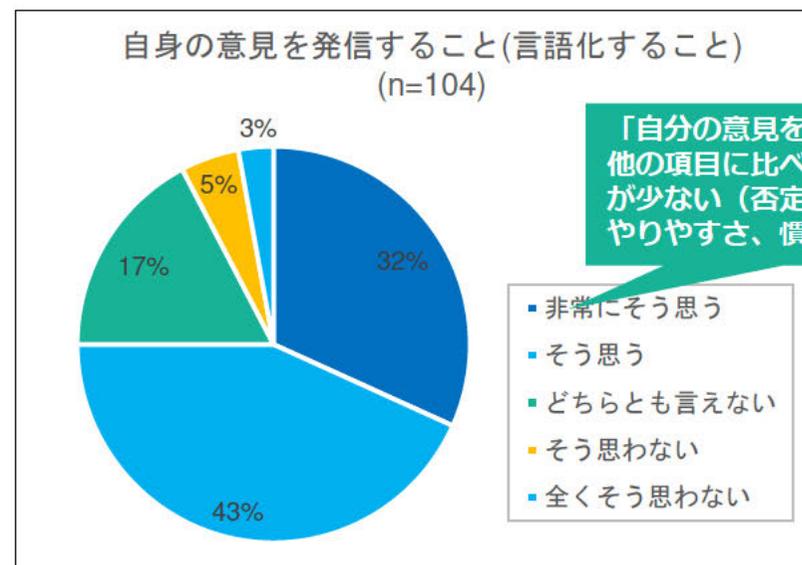
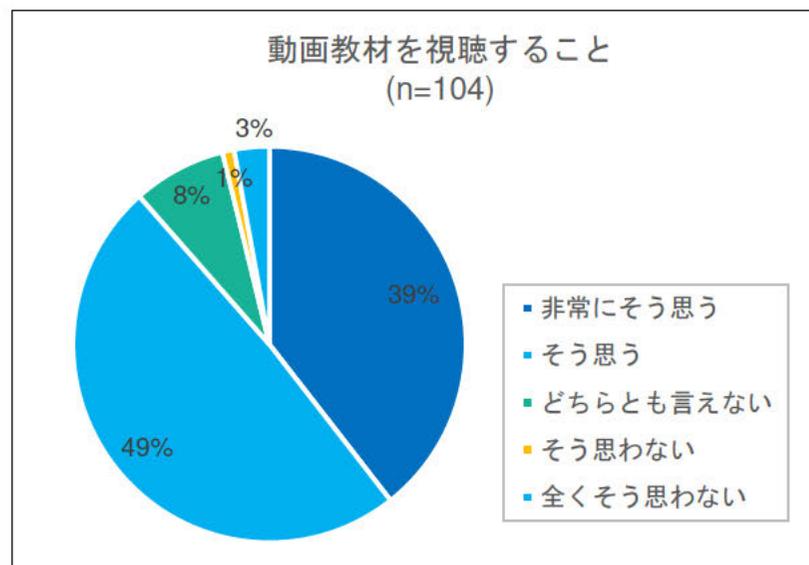
- 提出物を依頼するとき
- お金の話をするとき
- 日常生活での日本的な考え方への理解
- マネージャ(指示者)の話を最後までよく聞く、という習慣が出来ていない部下に遭遇した時
- 日本人同士なら言わなくても伝わるようなこと(国籍によりバックグラウンドが異なるため)

---

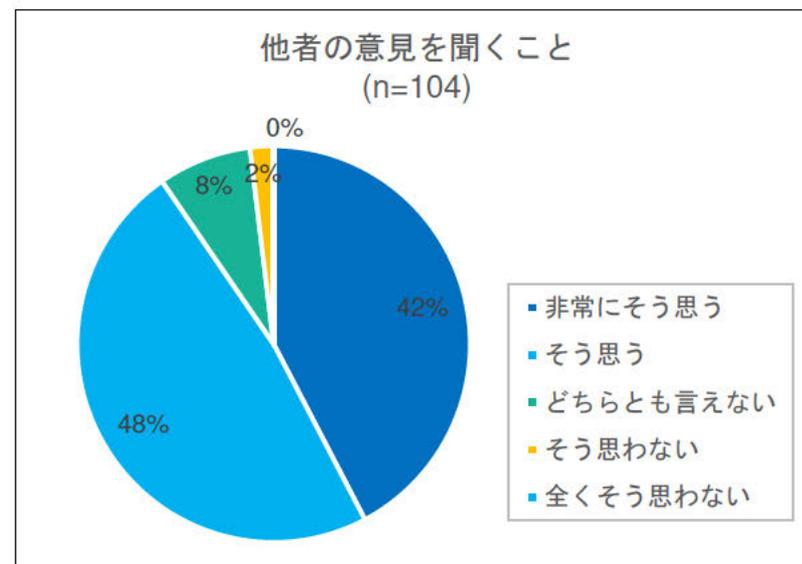
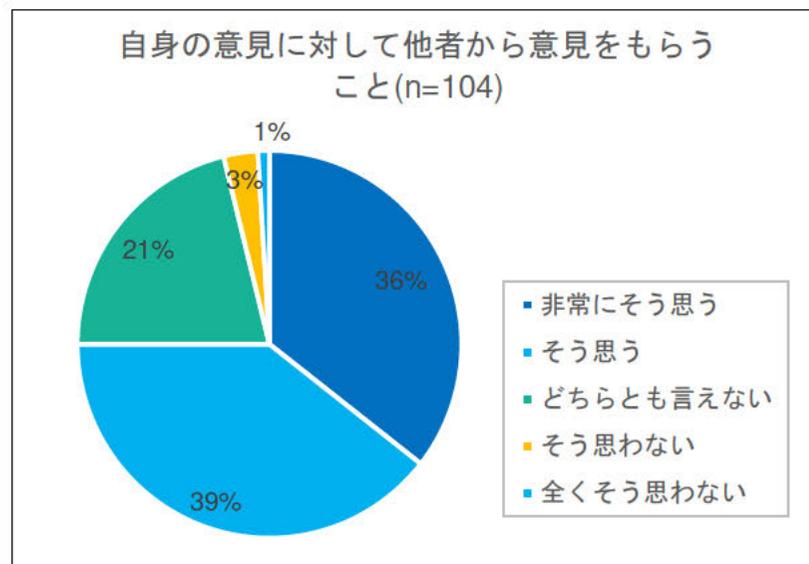
## 4.5.2. 事後アンケート集計

## 4.5.2 a. 学習方法の評価(1/4)

今回の学習方法が「自身の学びにつながった」かどうか、各視点で回答を集めた。各項目全て7割以上が「そう思う」「非常にそう思う」とポジティブな回答となった。中でも「他者の意見を聞くこと」については9割が「そう思う」「非常にそう思う」と回答した。

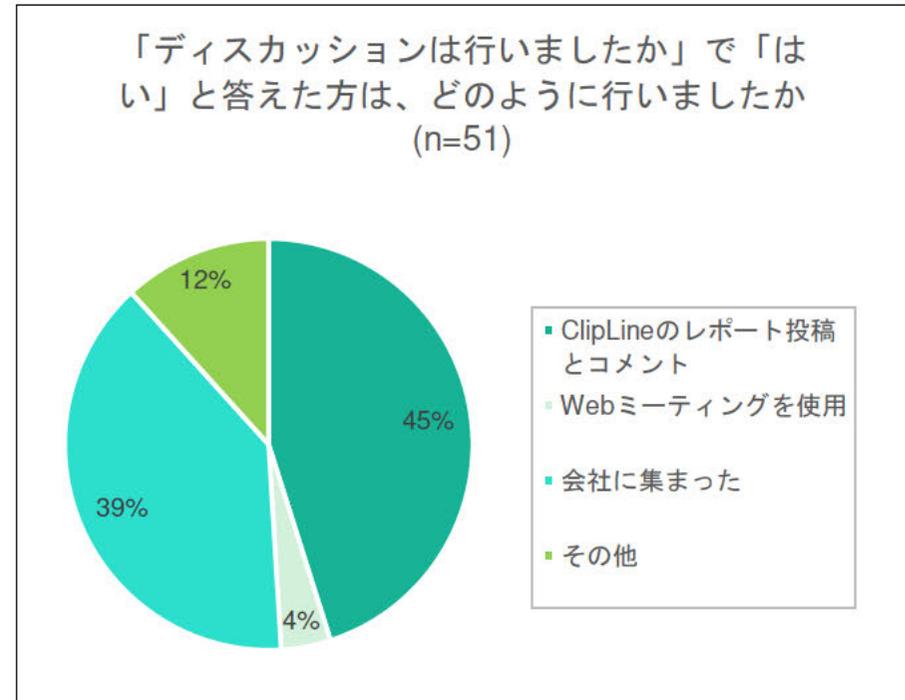
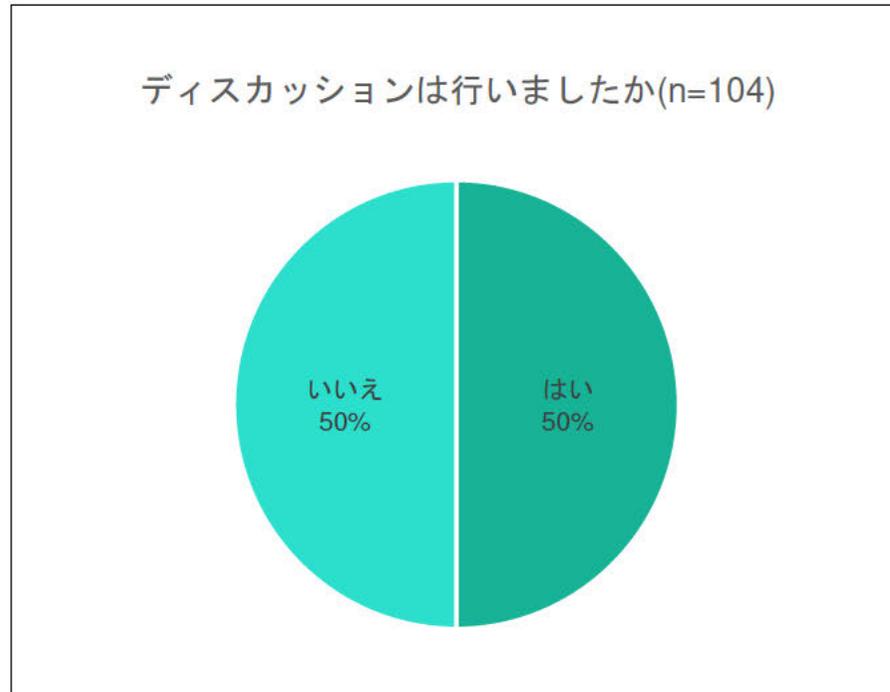


「自分の意見を発信する」は他の項目に比べて強い賛成の割合が少ない(否定的ではない)やりやすさ、慣れの問題もある



## 4.5.2 a. 学習方法の評価(2/4)

動画視聴後にディスカッションを実施した企業は約半数。ディスカッションの方法は、ClipLineのツールを用いた動画投稿とコメントによる意見交換が約半数、4割がオフライン、一部WEBミーティングを行った企業もあった。



### ■「ディスカッションは行いましたか」で「いいえ」と答えた方は行えなかった理由を教えてください

- 月末月初で通常業務が多忙のため
- 業務の合間では時間がない、そのための時間を一斉に設ける必要がある
- やろうという話はしていたが、スケジュールがタイトだったため実現できなかった
- ディスカッションを業務都合でスケジュールできませんでした
- 今回ディスカッションまでする時間がありませんでした。個人的に少し話をする程度でした
- ディスカッションの予定がなかったため

## 4.5.2 a. 学習方法の評価(3/4)

学習方法の良かった点として、「意見交換をすること」への評価が高く「新たな気づきを得られた」という意見が多く見られた。また同様に「動画教材」自体への評価も多く、「具体的な状況をイメージしながら学習できることで理解が深まった」といった意見が多く見られた。

■ 今回の学習方法のよかったところをお答えください(動画で学ぶ、意見交換をする、動画を投稿するなど)

- 意見交換できたこと

- ✓ 日本人社員と外国籍社員の意見交換ができたこと
- ✓ 普段関りのない人たちと意見交換ができたことは良かった
- ✓ 意見交換の中で価値観の多様性に気づくことができた
- ✓ 視野が広がった、新鮮だった

- 他者の意見動画やコメントを見る

- ✓ 任意でのコメントなら書かないが、他の人にコメントすることが必須になったことで真剣になれたのが効果的だった
- ✓ 意見動画により全員の考えを知ることができた
- ✓ 自分の意見動画に対するコメントがもらえてうれしかった

- 自分の考えを動画で撮ること

- ✓ 意見を動画で言うことで改めて意識することができた
- ✓ 自身を客観的に見ることができた

- 動画が分かりやすかった

- ✓ 動画を見ることで具体的なシチュエーションが想像しやすく理解が深まった、意見交換もしやすかった
- ✓ 各トピックスごとに分かれている、具体例と解説に分かれているのがよかった
- ✓ よくある事例がつまっていてよかった

- 動画視聴という方法

- ✓ 自分の空き時間で少しずつ進める事ができる
- ✓ 仕事と並行して進めるため短尺の動画で学習できるのが効率的だった

## 4.5.2 a. 学習方法の評価(4/4)

学習方法の改善点として、ClipLineの動画投稿機能を使った意見交換について「動画を撮影することは難易度が高い」や「文字のほうが理解しやすい」、「ディスカッション形式のほうが意見交換しやすい」といった意見が多く見られた。動画については、「業種や業界ごとの内容にして欲しい」という意見があった。

■今回の学習方法の悪かったところをお答えください(動画で学ぶ、意見交換をする、動画を投稿するなど)

### • 動画について

- ✓ 動画で見るには内容は少ないと思えるコンテンツもあった
- ✓ 「外国籍ならではの」というコンテンツ内容にテーマを絞れていない
- ✓ 悪い点が強調されており、全員一致の意見が多かった(様々な意見が出なかった)
- ✓ 動画の内容の様な企業が本当に実在するのと思った
- ✓ 業種や業界ごとの内容にしたほうが良い

### • 検証について

- ✓ 想定以上の時間がかかった、動画本数が多い
- ✓ 意見交換する時間をとれなかった
- ✓ ディスカッションの進め方がわからなかった
- ✓ 社内ではなく、他社と意見交換ができればよかった
- ✓ 人からの意見をもらえるのはよかったが、相手が専門家ではないので「参考程度」の受け止め方にとどまってしまう

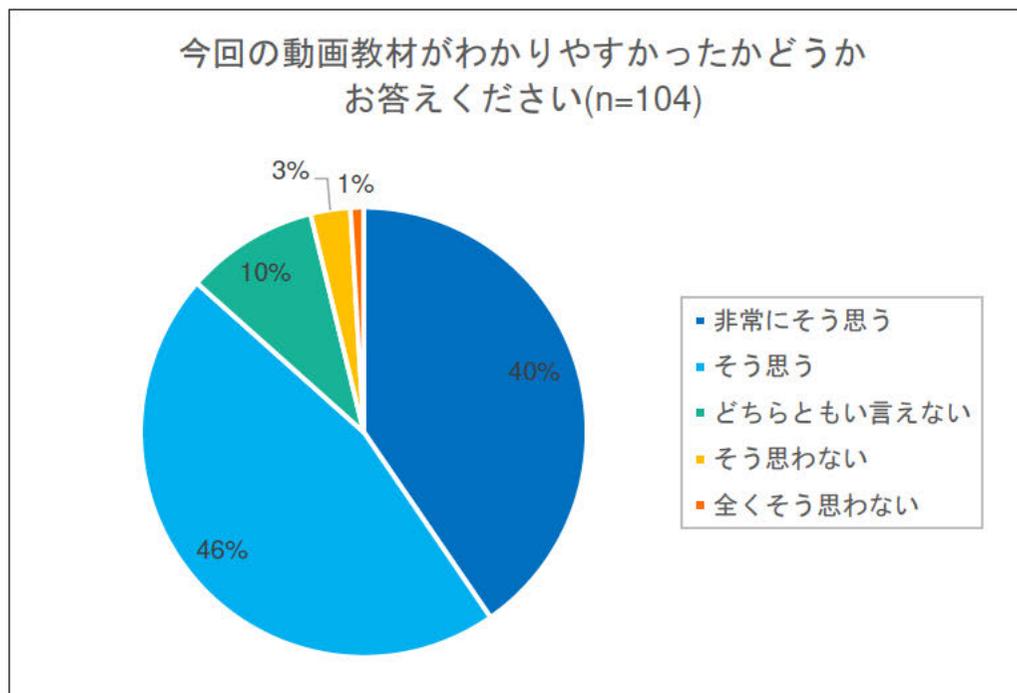
「ディスカッションの進め方が分からない」「人の意見をもらえるのは良いが、相手は専門家ではない」といった意見を踏まえ、教材のポイントや活用方法、学びの視点などを有識者へのインタビュー動画としてまとめたほか、学習の流れや狙い、ファシリテート方法について学習の手引きにまとめた。

### • レポート(動画)投稿やコメントについて

- ✓ 動画投稿はなかなか敷居が高い
- ✓ 動画を投稿するのではなく、字で打つ方式にした方が、外国籍社員が日本人のコメントを早く理解できたと思う
- ✓ ディスカッション形式のほうが良かった
- ✓ コメントは匿名が良い、本音でコメントしづらかった

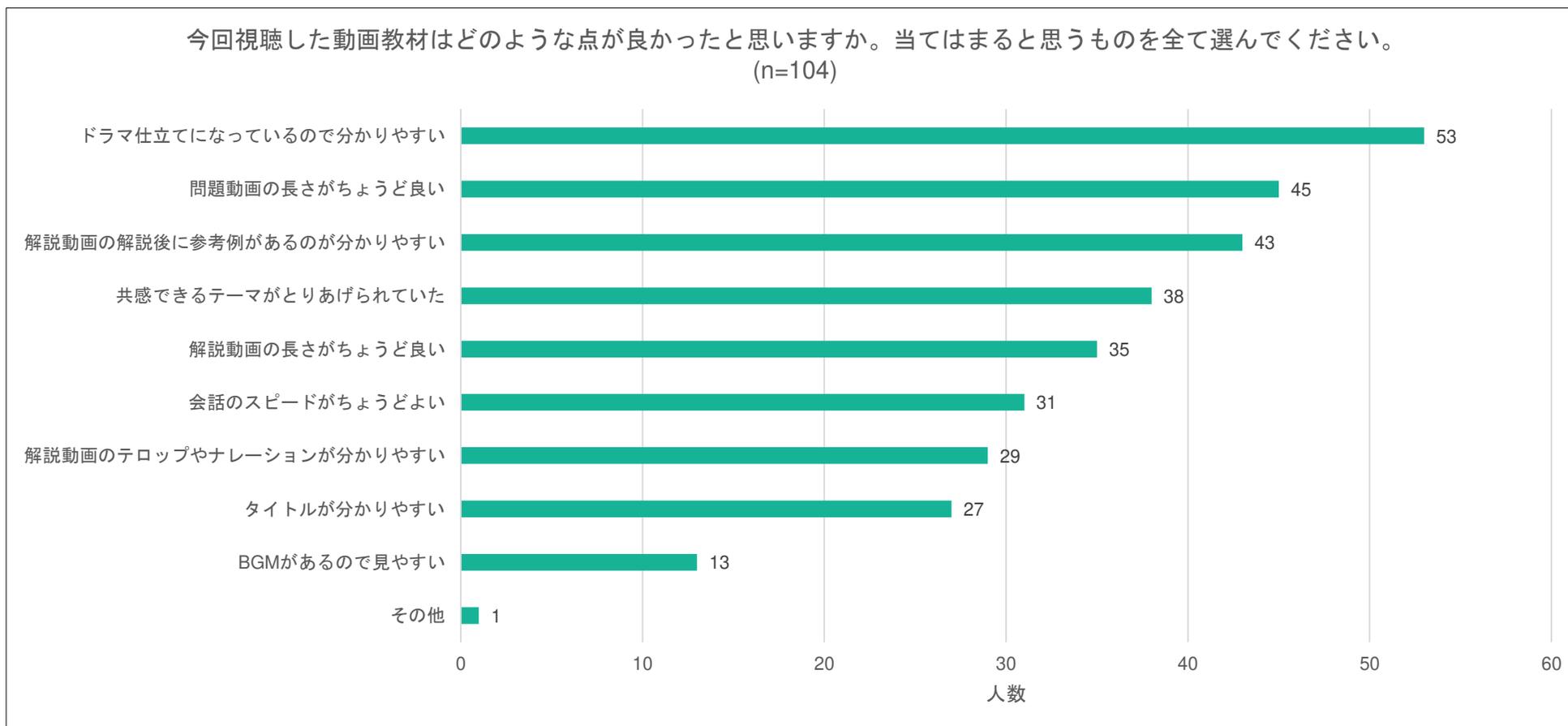
## 4.5.2 b. 教材自体の評価(1/6)

動画教材が「わかりやすかった」「非常にわかりやすかった」というポジティブな回答が86%という結果になった。



## 4.5.2 b. 教材自体の評価(2/6)

動画教材の良かった点は、「ドラマ仕立てになっているのでわかりやすい」「問題動画の長さがちょうど良い」「解説動画に参考事例があるのがわかりやすい」が上位を占めた。改善点としては「業界別の動画のほうが良い」「会話のスピードが遅い」があげられた。

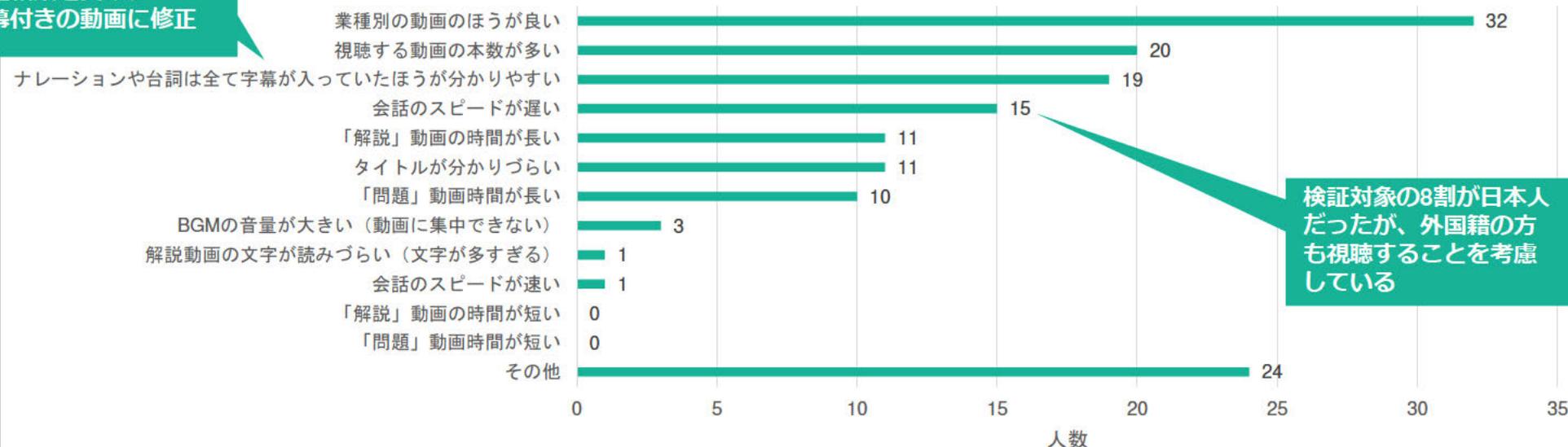


## 4.5.2 b. 教材自体の評価(3/6)

動画教材の良かった点は、「ドラマ仕立てになっているのでわかりやすい」「問題動画の長さがちょうど良い」「解説動画に参考事例があるのがわかりやすい」が上位を占めた。改善点としては「業界別の動画のほうが良い」「会話のスピードが遅い」があげられた。

今回視聴した動画教材はどのような点が分かりづらかったですか（どこを改善した方が良いと思いましたか）。  
当てはまると思うものを全て選んでください(n=104)。

検証結果を受け、  
字幕付きの動画に修正



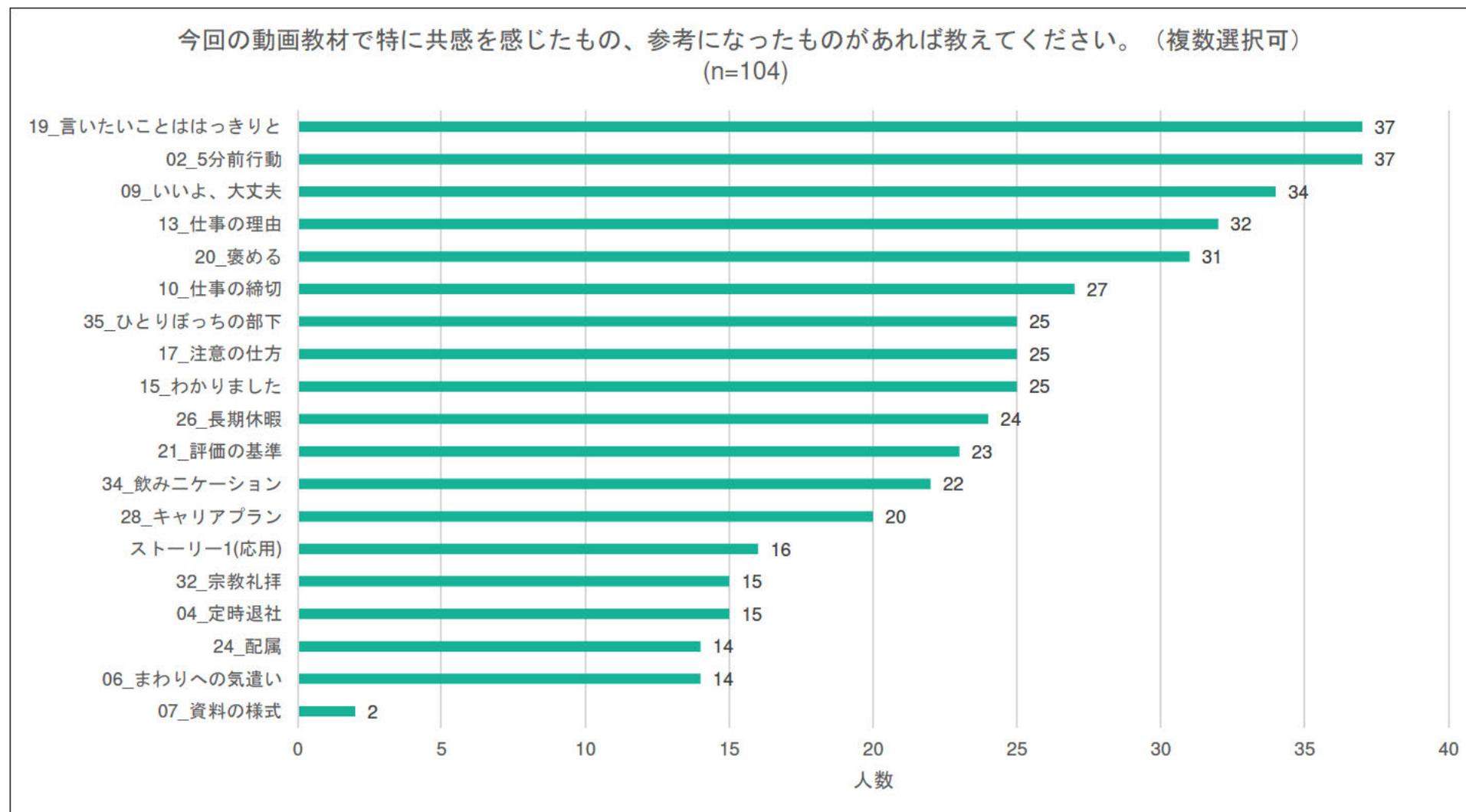
検証対象の8割が日本人  
だったが、外国籍の方  
も視聴することを考慮  
している

### ■その他の主な記述内容

- 様々な国籍の方に出演してもらいたい
- 問題内容がわかりにくい課題があってもよかったのでは
- どこに論点を置いて発表すれば良いか、分かりづらい設問があった
- 外国籍向け対応に特化していると感じなかった
- 解説動画に問題動画がそのまま含まれる点が無駄に感じた。
- 動画内の会社の体質が古すぎるのでは

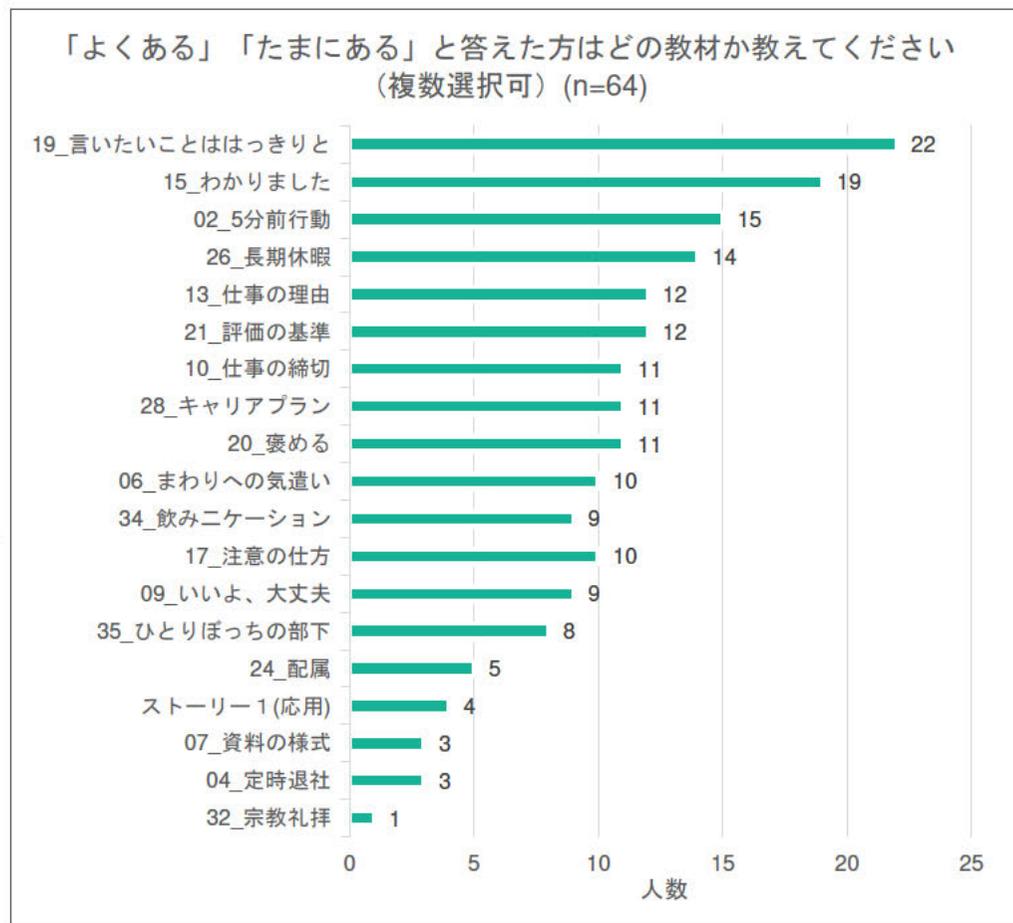
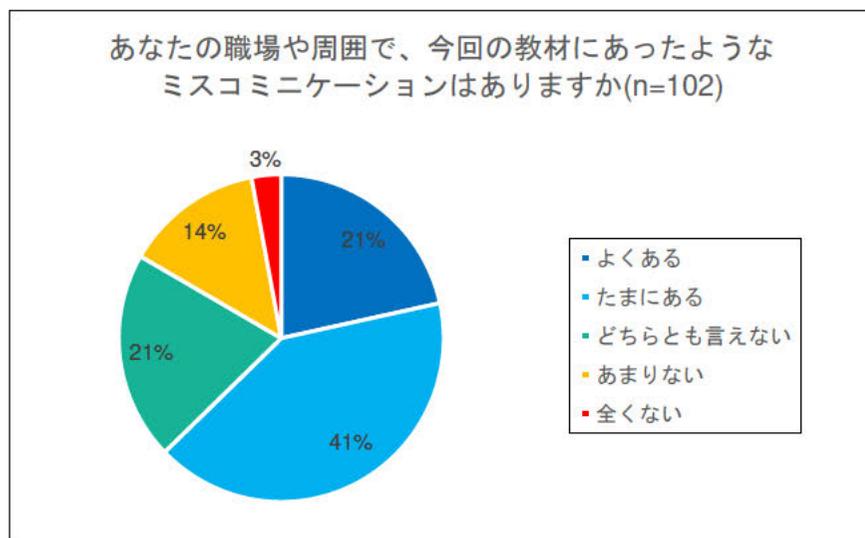
## 4.5.2 b. 教材自体の評価(4/6)

共感の高かった動画教材は、「言いたいことははっきりと」(上司を介して指摘された)、「5分前行動」(定時調度に出社したら上司から遅いと指摘された)、「いいよ、大丈夫」(Yes/Noどちらの意味か分からない)が上位にあがった。



## 4.5.2 b. 教材自体の評価(5/6)

実際の職場で動画教材の様なミスコミュニケーションが「よくある」「たまにある」と回答したのは、約6割。「言いたいことははっきりと」「5分前行動」は、共感度の高い動画教材と同様、上位にあがった。



## 4.5.2 b. 教材自体の評価(6/6)

その他の気づきとして、動画の構成、内容、欲しい動画、についての意見があった。

### ■その他教材について感想や気づいたことがあればお答えください

#### • 動画の構成について

- ✓ 解説のスピードもちょうどよく、ドラマ仕立てなのも理解しやすかった
- ✓ 解説動画で問題内容が繰り返されるので長く感じた
- ✓ ストーリー1は注目ポイントが多すぎた。要素分解されたストーリーのほうが、ポイントが絞られているので議論しやすかった
- ✓ 題名が分かりづらく、例えば「定時退社」と「周りへの気遣い」がどちらの内容だったか分からなくなった

#### • 動画内容について

- ✓ 「5分前行動」は労基違反なのでトピックスとして疑問が残った
- ✓ 「飲みにケーション」は共感できなかった、優しさや気遣いからの声掛けだと思う
- ✓ 日本人からすると、日本人以外は外国籍だが、様々な国籍の人がいるので「外国人」とひとくくりにするのはやや強引に感じた

#### • 欲しい動画について

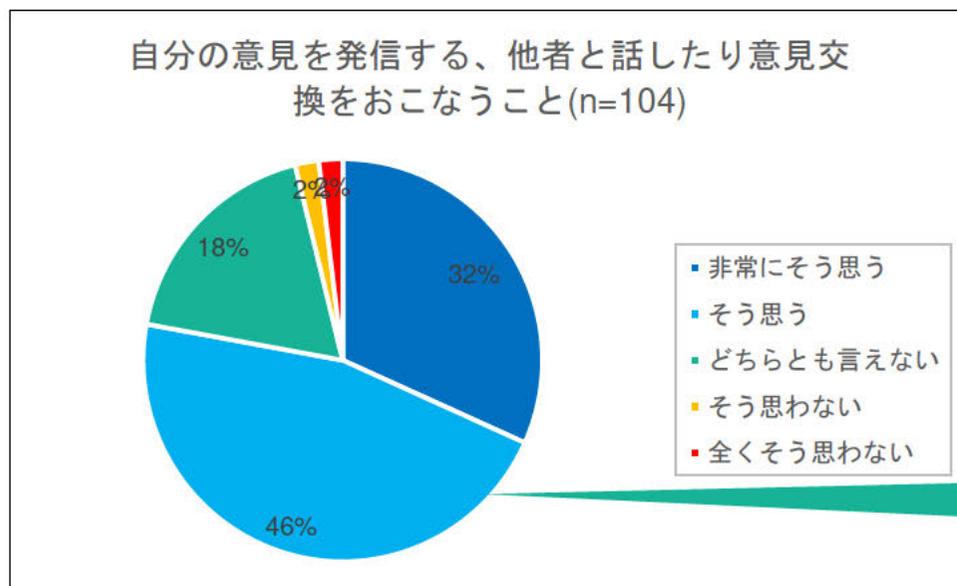
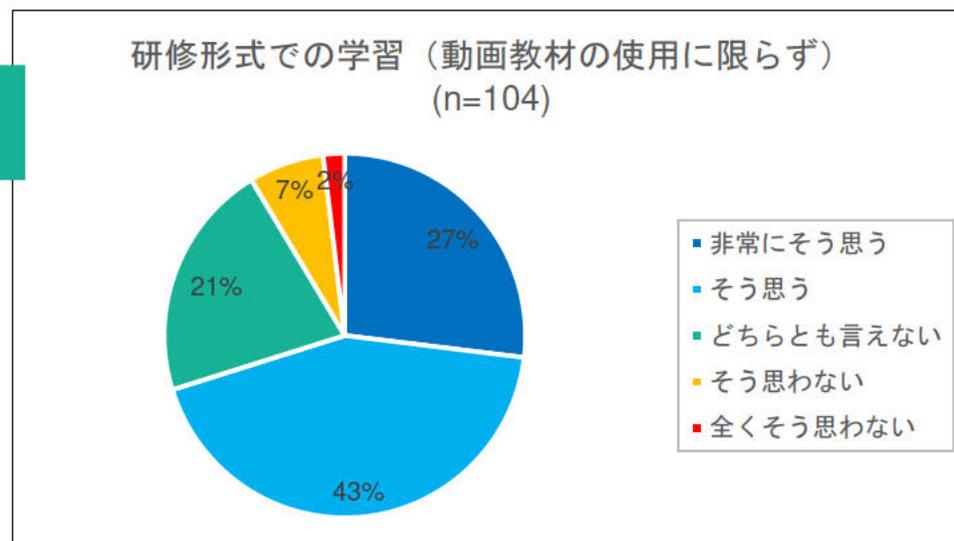
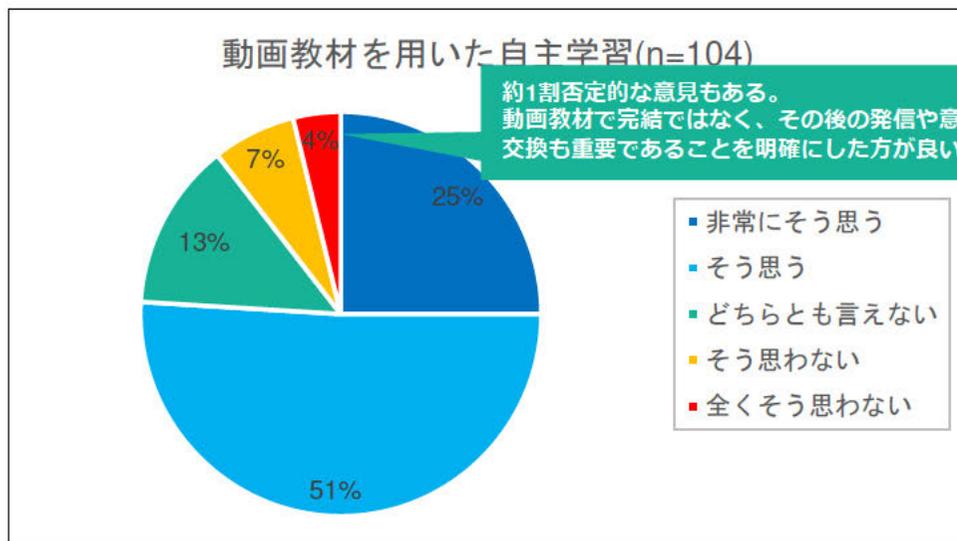
- ✓ 「日本文化の伝え方」があるとよい
- ✓ 「外国籍社員が誤った言葉遣いをしたときの対処法」などがあつたらうれしい

#### • その他

- ✓ 動画自体は、シンプルでとても良いと思った。ただ、意見交換については、社外の第三者のアドバイスが欲しい。アドバイスする側も、もらう側も、社内だと気を遣う事で、上手く伝えられない事もあるのではないかと感じた。
- ✓ 今回の教材は、外国籍の人と接したことがない社員用として基本コースとして位置付ければよいと思う。

## 4.5.2 c. 総合的な評価(1/3)

「今回のようなコミュニケーションについて学ぶ取り組みは社内で続けていった方が良いと思うか」について、全方法について6割以上が「非常にそう思う・そう思う」と回答した。



### ■その他の回答

- 希望者だけでなく、全員が参加しないと意味がない。外国籍社員とのコミュニケーションを積極的にとろうと思っている人しか参加していないことになる
- 今回参加しなかった従業員にも同じような取り組みをしてもらえばいいとの意見が複数あがった
- 1度学習しただけでは習慣化まで至りづらいので、何等かの形で継続することが必要
- 理解を深めるためにもディスカッションはしたほうが良い

特に「意見交換をおこなうこと」に対して共感する意見が多かった。  
【4.5.2 a 学習方法の評価】の項でも記述した通り、学習の流れやディスカッションの進め方は学習の手引きにまとめた。

## 4.5.2 c. 総合的な評価(2/3)

---

外国籍社員に対する変化を求める意見もあったが、日本人側の意識や組織課題に対する意見が多く上がった。

■今回の動画のテーマ以外で、これまでに「日本人と外国籍の人とのミスコミュニケーション」の課題を感じたこと、また現在の困りごと等があれば教えてください。

- 言葉が曖昧であることにより理解もあいまいになってしまう
- 無意識に壁があり「どうしても分かり合えない部分」があると諦めてしまう
- 日本の習慣(ゴミの出し方や騒音)がわからずにクレームになってしまう外国籍の人もある
- 国や文化の違いがあることは分かるが(表面的には知っているつもりだが)、具体的にはどういう違いなのか理解できていない
- 課題は日本人の考え方にある、日本人の考え方を正とし過ぎていて、押しつけがましい意見が多い
- 外国籍社員というだけで高圧的な態度をとる人もいる。ミスコミュニケーション以前に基本的な考え方の改善が必要
- どこまで個人のことに踏み込んでいいのか分からないときがある
- 日本の(会社の)ルールに従って貰わなければならない事と、外国籍社員の気持ちの尊重のバランス
- 相手の文化を理解することと、日本の文化を理解してもらうこと、両方が必要である
- まずは話しやすい環境をつくるのが大切だと感じた
- 外国語を学んだことのない人が、外国籍の人に「日本語を勉強しなさい」と指摘しているのを見かけたときに違和感を感じた。こういうこともみんなと話し合ってみたい

## 4.5.2 c. 総合的な評価(3/3)

検証の進め方やツールに対するネガティブな意見はあったが、動画教材やディスカッションを行うことについてはポジティブな意見が大半だった。その他、日本語のレベルごとのコミュニケーションの取り方を学びたいなど新しいアイデアもあがっていた。

■ 今回の検証に関して、感想やご意見をお願いします。(コンテンツ内容や学習方法について、良かった点、改善点など)

### • ポジティブな意見

- ✓ 外国籍の社員とのことだけでなく日本人社員間でも起こりうることなので、ミスコミュニケーションについて改めて考える良いきっかけになった。今回の研修内容をしっかりと受け止めてコミュニケーションをとる場合に役立てます
- ✓ 受講して新たな気づき、意識づけが出来たが継続できないと意味のないことなので、ミスコミュニケーションがないよう日々気を付けていきたい
- ✓ 動画で行える研修というのがコロナの環境に適していると思った
- ✓ (自身が)外国人として、就職して間もない頃の心配や違和感などを共感できたので非常によかった
- ✓ 自分の動画を取って投稿することで、自分自身の話し方の癖、表現方法などを客観的に見ることができ、学びに繋がった
- ✓ 動画で発信するのは難しかったが、自分の考えを述べたり他者の意見を聞けたり、とても有意義な時間になった

### • ネガティブな意見

- ✓ 動画の本数が多いこと、レポート投稿やコメントなども参加人数分対応しなければならず負担が大きかった
- ✓ スケジュールがタイトだった

### • その他

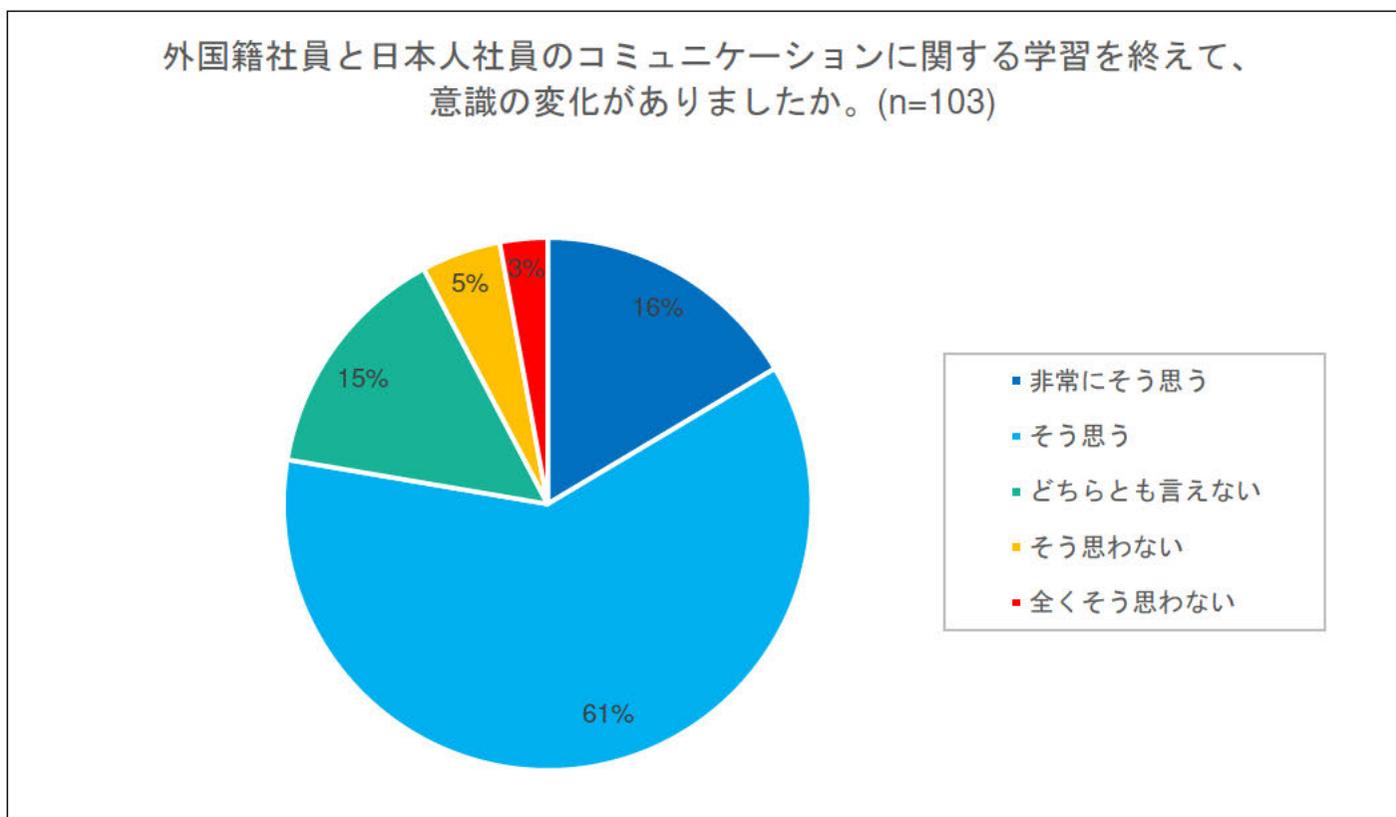
- ✓ 今回の動画教材は日本人向けのものかもしれないが、日本語の習熟レベルごとのコミュニケーションの取り方についても学びたい。日本語がうまくしゃべれなくても、どうすれば円滑にコミュニケーションが取れるか知りたい
- ✓ 逆のパターンで外国籍の人から見た日本人の視点で同じような動画を作成したらどうなるのか面白そうだと感じた
- ✓ 固定観念を植え付けてしまうとよくないかもしれませんが、国籍別の教材があれば面白いと感じた
- ✓ 今回の外国籍社員役の方が日本語が上手すぎるので、あまり上手でない感じの方が実際の遭遇する場面と重ね合わせやすいと感じた
- ✓ 弊社アジア系の外国籍社員の感想として「(ビデオ)でこの女性は文句が多い。それはよくない」とっていた、これは意外な感想だった

---

### 4.5.3. 意識調査比較

### 4.5.3 a.学習後の意識変化(1/6)

学習後の意識変化があったかどうかについて、77%が「そう思う」「非常にそう思う」と回答した。「普段意識していなかったことも意識するようになった」「相手が理解できるよう話し合う機会を設ける様になった」などの意見があった。(詳細は次ページ参照)  
「そう思わない」「全く思わない」への回答については「既に知っていることだった」「外国籍社員とのコミュニケーションに限った内容ではなかった」「素人同士でディスカッションしているので参考程度の意見にとどまってしまった」あるいは、「研修時間が負担だった」などの意見があった。



## 4.5.3 a.学習後の意識変化(2/6)

■その他(上記項目以外で、気付いた点がございましたらお答えください)

### • 具体的な行動変化

- ✓ 小さな事でも相手が理解できるよう日本人社員で話し合う機会を設ける様になった
- ✓ 外国籍の方の考え方・話の捉え方を気づけるようになった
- ✓ (ミスコミュニケーションについて)外国籍社員、日本人社員問わずに受講前より意識するようになった
- ✓ 日本語にあまり慣れていない外国籍社員に話すときは、いつもよりゆっくり話すことを意識するようになった

### • 意識変化(気づき)

- ✓ お互いに真意を理解することが必要だと感じた
- ✓ 普段意識しないようなことでも特に意識しないと誤解を招くことが理解出来た
- ✓ 日本語が達者な社員でも、日本人と同等に話しすぎるのは良くない(相手のバックグラウンドを全く考えない)のは良くないと改めて感じた
- ✓ 相手の国の文化、日本の文化、双方の文化を尊重し理解する事が大事だと改めて気づかされた
- ✓ 感覚的に行っている外国籍社員とのコミュニケーションであるが、感覚ではなく正しい知識をもったコミュニケーションが重要だと気付いた
- ✓ 国によって文化の違いから当たり前だと思われることが異なることは容易に想像できるが、具体的に他国で当たり前とされていることがどのような背景でそうなっているのか、また日本の文化についてもその背景を理解することで外国籍社員と理解しあう上でとても重要だと感じた
- ✓ 違って当然であると再認識した
- ✓ 外国の人は「思ったことは言ってくれる」という固定概念があった。今後は、時間を設けて意見を聞くようにしていきたいと考えた
- ✓ 外国籍に限らず、上司として意識することを学べた
- ✓ 新入社員への対応という点でも共通する部分があると感じた。外国籍社員を同僚に持つ人だけでなく、社員全員の研修として学ぶのがいいように感じた
- ✓ 学んだことは日本人とのコミュニケーションにも当てはまることであり、誰と話す時でも日常的に実行していくべき内容であると感じた
- ✓ 若手社員と50~60代の社員とのコミュニケーションに於いても今回のプログラムが該当するのではないかと思った
- ✓ 価値観が多様化している社会の中で、自分と他者のコミュニケーションをどう工夫していくか?という内容にも置き換えられると思った

### • 動画教材の内容について

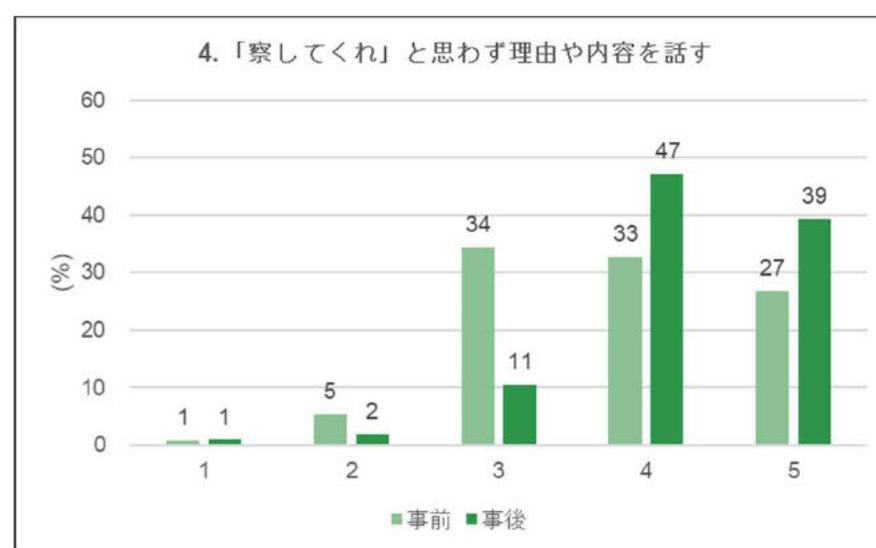
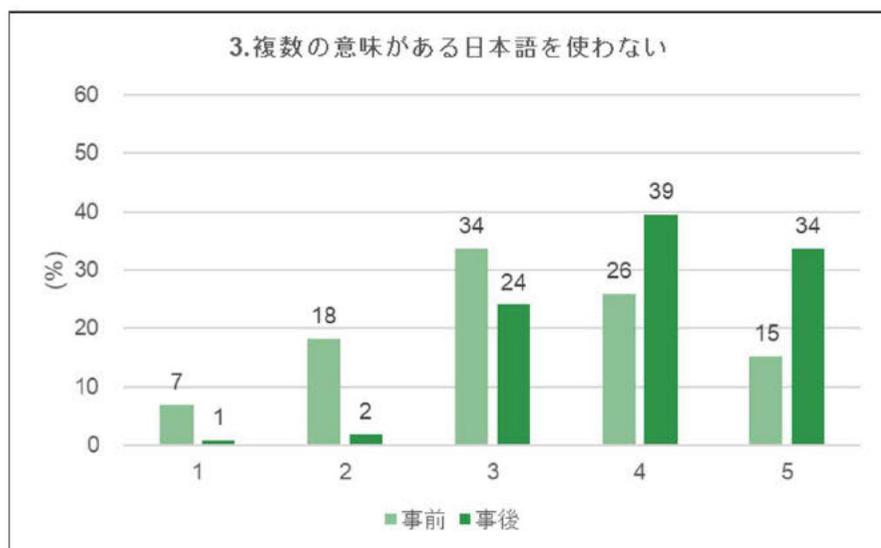
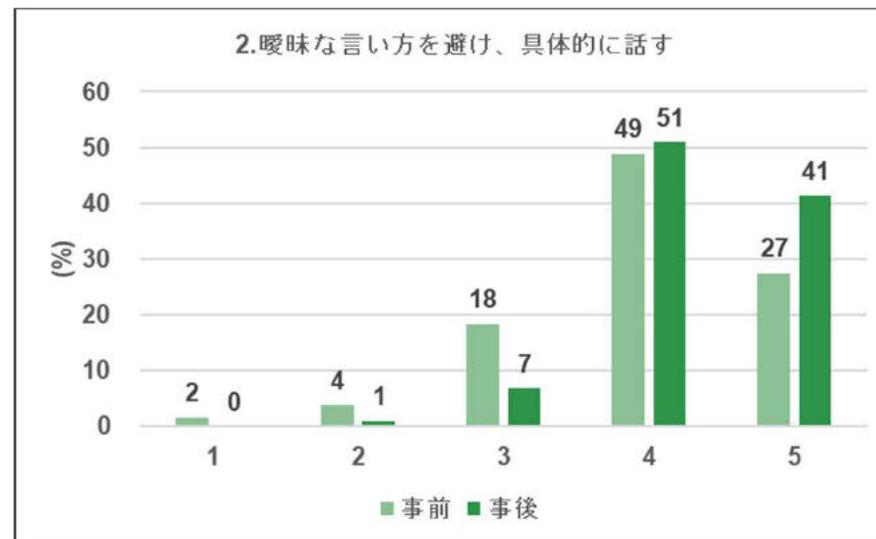
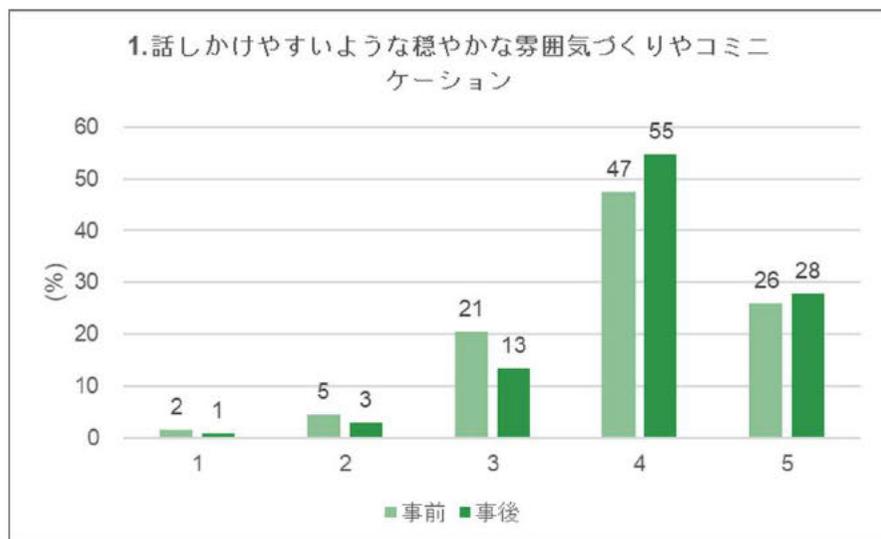
- ✓ 日本人が思っている以上に評価を気にしているんだと感じた
- ✓ 複数の意味を持つ日本語が多く、簡単ではないと感じた
- ✓ 外国籍の方のプライベートの時間の重要性について意識するようになった
- ✓ 察してほしい、は外国籍社員、日本人社員、関わりなくお互いやりがちだということに気づいた
- ✓ こちらの当たり前が当たり前では無いこと、分からない事を分からないと答える事を恥だと思ってしまう「分かった」と答えてしまうことが多いことを知った。話しかけやすい環境作りと、リラックス出来る環境作りを作ることが、まずは重要だと感じた
- ✓ 普段、外国籍社員と接する上で気を付けていたことが学習教材でもまとめられていたので、改めて気を付けるポイントを整理することができた

### • その他

- ✓ 当社の外国籍社員は言葉の壁が殆どないため、違いを意識した行動の必要性を感じにくいのが逆に問題になるかもしれないと認識した
- ✓ 国毎にどのような文化があるのか、事前の理解はどのくらいしておけばよいのか、日本の風習を外国籍社員へどのくらい求めても良いのか、判断基準が難しいと感じた
- ✓ これまでは業務以外のことについて外国籍社員と日本人社員がじっくり話をする機会がほぼなかったため、今回の取り組みに参加したこと自体が互いに理解を深める良いきっかけになるのではないかと期待が持てた

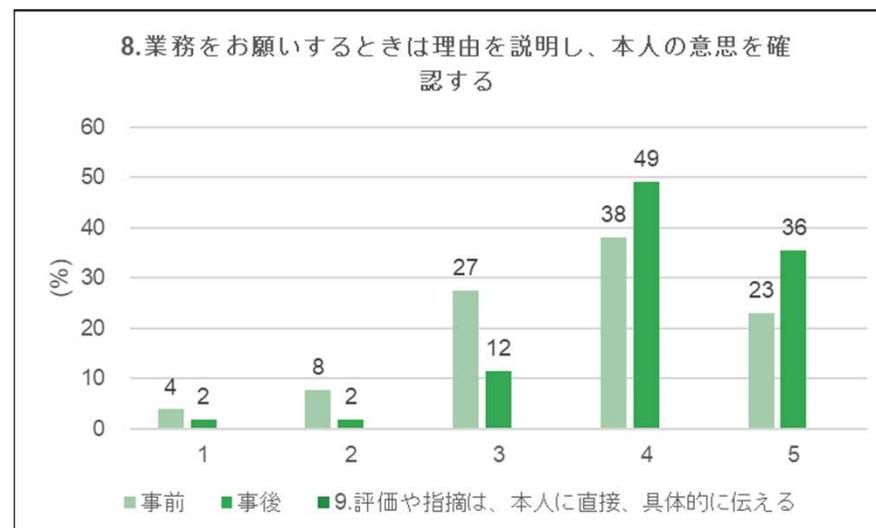
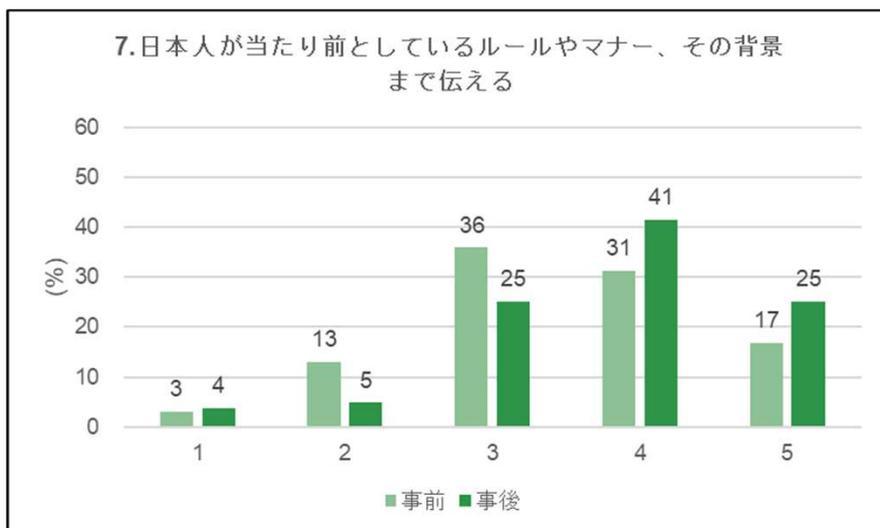
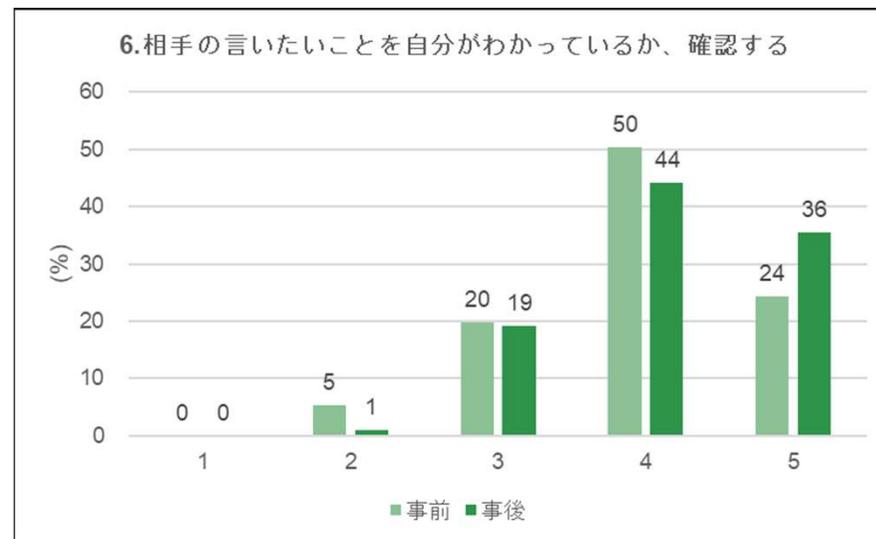
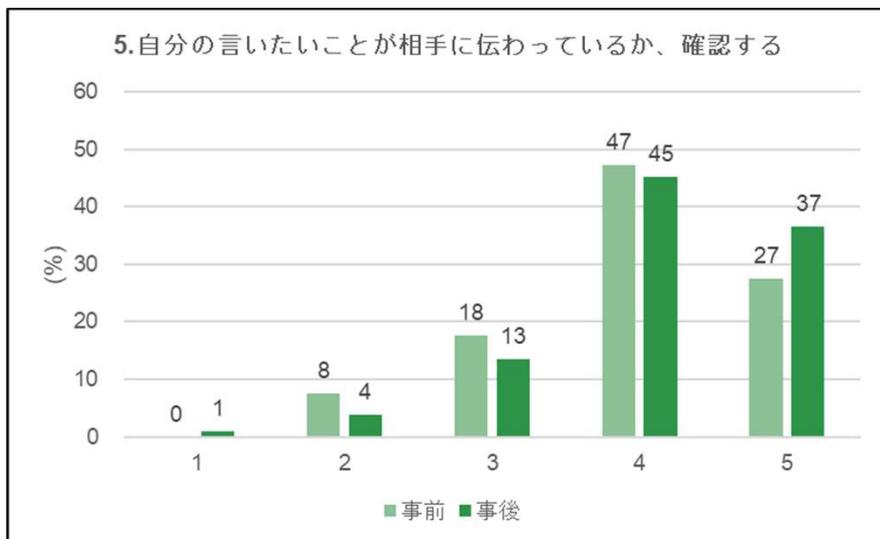
### 4.5.3 a.学習後の意識変化(3/6)

検証前と後の意識変化について、各項目ごとに比較した。(回答:1:全くそう思わない~5:非常にそう思う)  
すべての回答において、検証後には4と5(そう思う・非常にそう思う)の割合が高くなった。



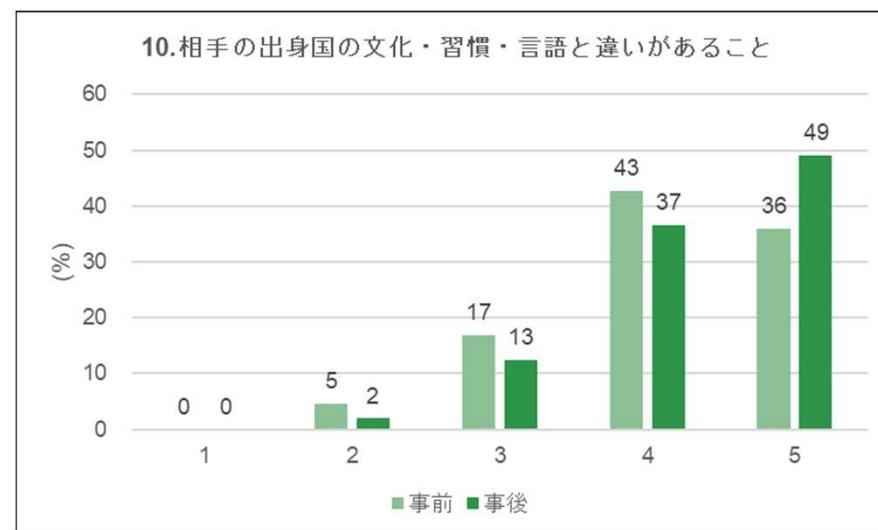
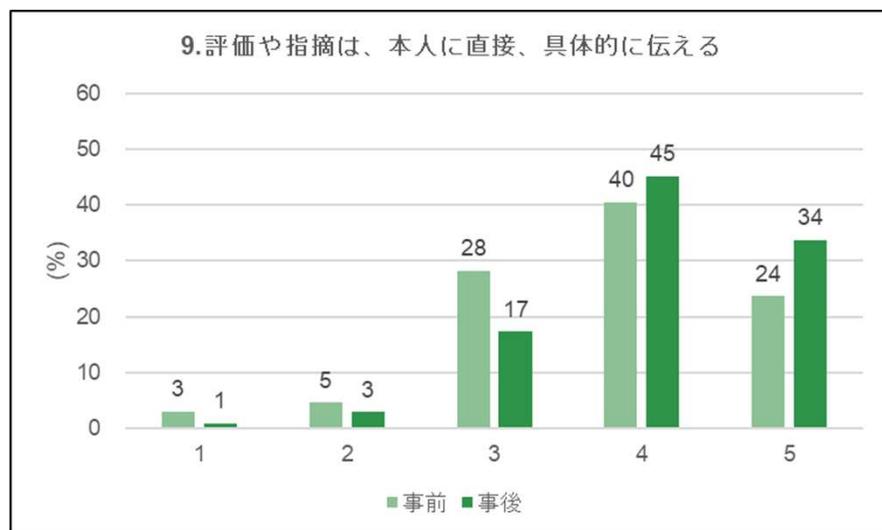
### 4.5.3 a.学習後の意識変化(4/6)

検証前と後の意識変化について、各項目ごとに比較した。(回答:1:全くそう思わない~5:非常にそう思う)  
すべての回答において、検証後には4と5(そう思う・非常にそう思う)の割合が高くなった。



### 4.5.3 a.学習後の意識変化(5/6)

検証前と後の意識変化について、各項目ごとに比較した。(回答:1:全くそう思わない~5:非常にそう思う)  
すべての回答において、検証後には4と5(そう思う・非常にそう思う)の割合が高くなった。

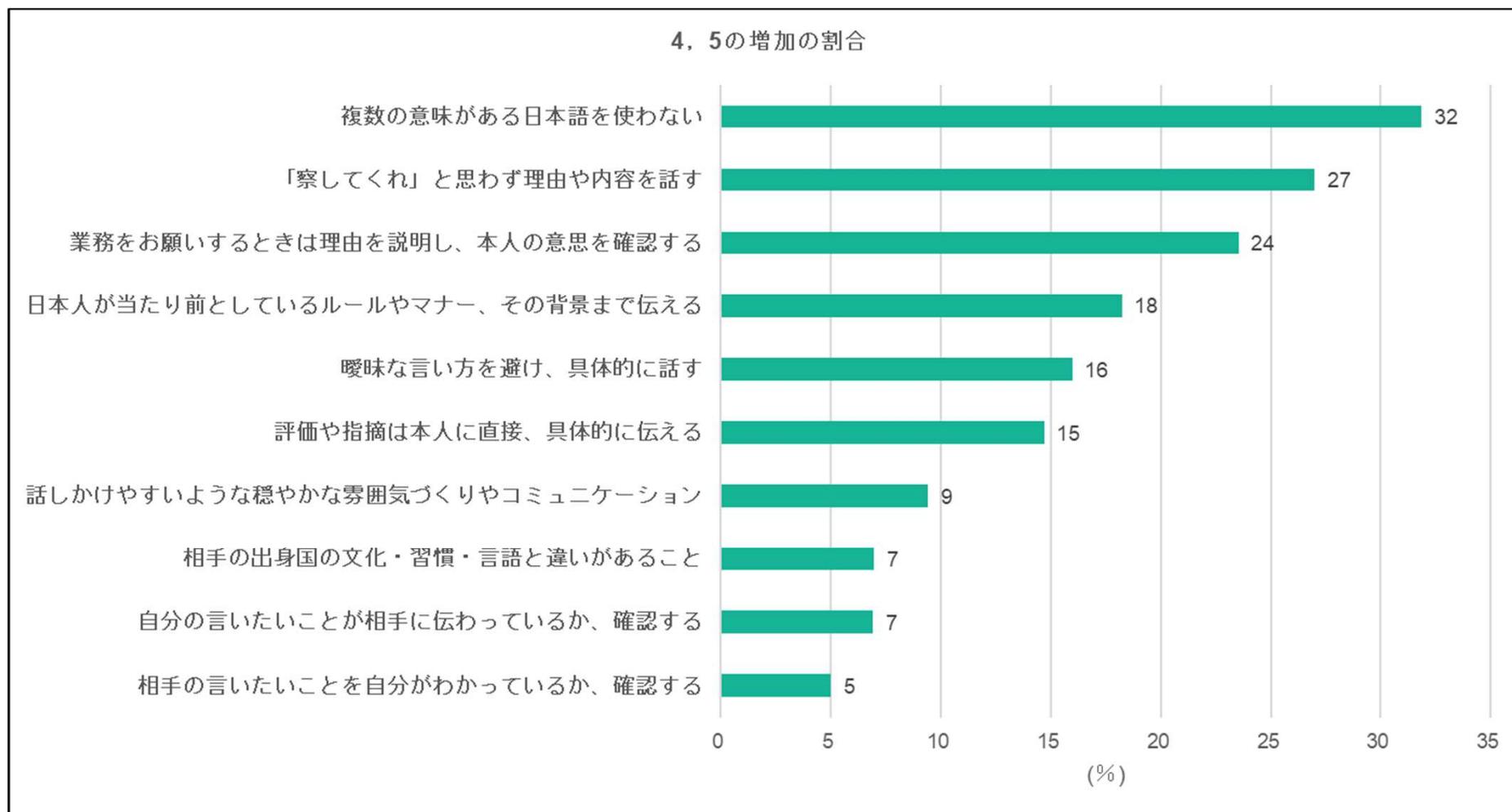


#### ■その他気づいた事等

- 外国籍というよりも世代差の方が影響の大きいと思った
- 自分と他者のコミュニケーションをどう工夫していくか?という内容にも置き換えられると思った
- お金の価値観の違いも大きいと思う
- The pressure to have to say "yes". ("はい"と言わなければならない圧力)
- 察してほしい、は国籍関係なく、良くあることだと思った(気づいた)
- 具体的に伝えること、察してもらおうと思わないことが大切だと感じた
- 外国籍の立場にたって考えたいと思った
- ビジネスとなると、話しはかわってくると思う。自国の文化や育った環境も大事にしつつ、他国の文化や環境も尊重できるようになればよいと思う
- 視野が広がった
- 外国籍の方のプライベートの時間の重要性について意識するようになった
- もっと意識するように気を付けたいと改めて感じた
- 外国籍社員について、ギャップや不満があっても直接口に出さない動画もある。そのまま退職するリスクもあると認識した

### 4.5.3 a.学習後の意識変化(6/6)

学習前と後で4,5,に回答した割合を比較したところ、全項目、プラスの結果となった。「複数の意味がある日本語を使わない」が一番高いポイントとなったが、動画教材「いいよ、大丈夫」(YESの意味かNoの意味か不明)のように具体的な回答があったコンテンツによるものと想定される。一方で、一番低いポイントとなった「自分の言いたいことが相手に伝わっているか」、「相手の言いたいことを自分がわかっているか」については、教材内に要素として含まれているものの「正解」が明確に示されているわけではない。



※事前アンケートで4, 5に回答した件数の割合と事後アンケートで4, 5に回答した割合の差分

## 4.6 有識者ヒアリング

4回目の有識者ヒアリングは以下の内容で実施した。

### ヒアリング内容(4回目)

#	ヒアリング項目	具体のヒアリング内容
企業調査の中間報告		
1	アンケート調査結果(速報)	✓ 分析で注視するポイントはどこか
本事業の成果物について		
2	動画教材を使った学習方法	✓ 企業調査の結果(速報)も踏まえ、動画教材を使った効果的な学習をしてもらうためには、動画教材と併せてどのような情報があれば良いか
今後の進め方について		
3	今後のフィードバック	✓ 動画教材を使った学習の手引きへのフィードバック

## 4.6 有識者ヒアリング(4回目)の結果

4回目のヒアリングは、近藤氏、浅海氏の両名同席の上実施した。ヒアリング結果の概要は以下の通りである。

日時 場所	日時:2020年12月28日(月)14:30-16:30 場所:Webミーティング
ヒアリング結果	企業調査の中間報告
	✓ 解説動画のナレーションのスピードが外国籍社員にとっては速いといった意見はあったか？ →今のところない。外国籍社員にとって速度が速い場合は、動画再生のプレイヤーで再生速度を遅くするなど工夫して使っていただくことを手引きに明記しておく ✓ 動画教材自体は、色々な自由回答はあるものの、前向きな評価が得られている。
	本事業の成果物について
	●有識者による解説 ✓ 意義を感じ取ってもらうことも重要なので、一から十まで全て解説するよりは、自分で考えてもらう余地を残した方が良い。 ✓ 大きな前提を解説する動画はあるとして、各動画についてはカテゴリごとに解説を作るのも一手。 ●参加企業のインタビュー動画 ✓ 全ての動画に対してインタビューを撮るのは難しいのでインタビュー動画は総論を語ってもらうが良い。ただし、先の有識者による解説動画と併せて、動画ごとのスタディを深めるための工夫は提案してもらいたい。 ●ワークシート ✓ ディスカッションを行う際のハードルにならないよう、ワークシートはあくまでも付録という立て付けにし、他の手段(社内のアンケートツールなど)を活用しても問題ないことを手引き上に明記する。 ●手引き全般 ✓ グループワークを推奨としつつ、個人ワークも可とする立て付けにする。 ✓ 実証実験でのレポート投稿のコメントを集約し、付録とする(他者の意見から気付きを得るためのヒントとして)。
	今後の進め方について
✓ 手引きについて気づいた点は追ってフィードバックをいただく。 ✓ いただいた意見を踏まえ手引きを精査する。	

---

## 5. 調査のとりまとめ

## 5.1 実施方針

企業調査の結果を踏まえ、動画教材の精査・修正、動画教材を使った学び方を整理した「動画教材を使った学習の手引き」を作成した。

検討事項	実施内容
5.2 動画教材の仕上げ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 職場での日本人社員と外国籍社員とのミスコミュニケーションが要因となり、外国籍社員の受入・定着が進まない企業において生じる行動を仮定し、その各工程での課題を検討</li><li>● (1)で検討した課題を踏まえ、各課題を解消するために必要な情報・教材の方向性を検討</li><li>● 動画教材、学習の手引きについて最終的なレビューを実施</li></ul>
5.3 学習の手引きの作成	
5.4 有識者ヒアリング	

## 5.2 動画教材の仕上げ

### ①動画教材の精査・修正

企業調査の結果を踏まえ、各動画には字幕をつけた。

#### 動画教材の一覧(最終版)

#	編	分類	タイトル	ミスコミュニケーションの概要
1.1	基礎編	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	5分前行動	5分前行動という習慣／考え方の違い
1.2	基礎編		定時退社	定時退社(残業)に対する認識の違い
1.3	基礎編		チームでの仕事	自身の仕事の範囲、チームで仕事するという認識の違い
1.4	基礎編		資料の様式	社内資料の作成で重視することに対する認識の違い
2.1	基礎編	業務指示や受け答えで生じるミスコミュニケーション	いいよ、大丈夫	Yes/Noがはっきりしない表現
2.2	基礎編		仕事の締切	締切りの伝え方があいまい
2.3	基礎編		仕事の目的	仕事の目的の伝え方(「ルールだから」では伝わらない)
2.4	基礎編		わかりました	仕事の指示内容を相手が正しく受け取っているか
3.1	基礎編	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	注意の仕方	人前で指摘することへの受け止め方
3.2	基礎編		言いたいことははっきりと	人を介して指摘することへの受け止め方
3.3	基礎編		褒める	評価の理由があいまい
3.4	基礎編		評価の基準	評価の基準や具体的な評価の有無
4.1	基礎編	配属やキャリアの観点で生じるミスコミュニケーション	配属	仕事の配属や人材育成の考え方の違い(ジョブ型・メンバーシップ型)
4.2	基礎編		長期休暇	冠婚葬祭の文化や休暇に対する認識の違い
4.3	基礎編		キャリアプラン	本人の希望するキャリアプランと実際の仕事のズレ
5.1	基礎編	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	宗教礼拝	宗教についての配慮
5.2	基礎編		飲みニケーション	プライベート時間についての考え方の違い
5.3	基礎編		ひとりぼっちの部下	外国籍社員が相談できる相手がいない／制度がない
6.1	応用編	組合せ	ストーリー1	仕事の後の仕事、人前での注意、わかりづらいお願い、など
6.2	応用編		ストーリー2	仕事の締切り、距離の取り方、仕事の進め方、など

## 5.2 動画教材の仕上げ

### ②その他の動画の作成

動画教材について、企業での研修導入や学習効果の向上につなげるため、教材のポイントや活用方法、学びの視点などを有識者へのインタビュー動画としてまとめたほか、企業における学習体験者のインタビュー動画を作成した。

#### 動画

#### 概要



#### 1. 有識者による動画教材の解説

- 麗澤大学 近藤 彩 氏
- 内定ブリッジ株式会社 浅海 一郎 氏

- ✓ 動画教材のポイント、動画教材での学習効果、学習を進める上でのポイント等について説明するインタビュー形式の動画



#### 2. 学習体験をした企業・従業員の声

- 株式会社夢テクノロジー
- 株式会社ユニマツリタイアメント・コミュニティ

- ✓ 普段職場で感じることのあるミスコミュニケーションの例、動画教材を使った学習を体験してみたの感想、今後の職場のコミュニケーションへの考え等について伺うインタビュー形式の動画



#### 3. シーン動画 × 18シーン

- 企業調査でを使用した動画教材 (字幕を追加)

- ✓ ミスコミュニケーションをシーンごとに切り出し
- ✓ 問題編(約1分) + 解説編(約1分)の短編動画



#### 4. ストーリー動画 × 2ストーリー

- 企業調査でを使用した動画教材 (字幕を追加)

- ✓ ミスコミュニケーションが散りばめられたストーリー
- ✓ ストーリー(約3分) + 解説編(約5分)

## 5.2 動画教材の仕上げ

### ③「有識者による動画教材の解説」動画の構成

本調査に協力いただいた有識者2名に、動画教材の利用促進のための解説動画の協力を得た。動画はWebインタビューで作成した。

動画の目的	想定する利用の場面	インタビューの構成	備考
<p>目的① 外国籍社員受け入れに関連して社員教育の必要性を感じている企業が、動画教材に関心を持って公開情報にアクセスしてきた際に、教育を実行しよう、動画教材を使ってみよう、と思ってもらうための一押しをする</p> <p>→<u>有識者の実績と過去の経緯から動画教材の有用性を具体的にイメージさせる</u></p>	<p>【利用者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 企業の研修企画担当者</li> </ul> <p>【利用の場面】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 動画教材の使用を検討する際に視聴してもらう</li> <li>➢ 社内の関係者と研修の目的や実施方法をすり合わせる際に補助資料として視聴してもらう</li> </ul>	<p>【インタビュー内容】</p> <p>①教材への信頼感を高める</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 有識者プロフィール</li> <li>➢ これまでの取組</li> </ul> <p>②動画教材の利点への共感</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 通常業務の中でどのような課題を感じているか</li> <li>➢ 動画教材のポイント</li> <li>➢ 動画教材から期待できる学習効果</li> </ul>	<p>✓ プロフィール自体は資料のテキストや動画のテロップに表示し動画内の尺としては簡略に</p>
<p>目的② 動画教材を効果的につかってもらうため(「自社のケースに当てはまらない」「このようなケースは現実的ではない」等、思考停止に陥らないようにする)</p> <p>→<u>動画を視聴する際のポイント、あるいは動画視聴後に学習のサポートとなるようなもの</u></p>	<p>【利用者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 動画教材を使った学習の対象者(研修受講者)</li> <li>➢ ディスカッションのファシリテーター</li> </ul> <p>【利用の場面】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 研修の冒頭で、研修の目的を共有する際に補助資料として視聴してもらう</li> <li>➢ ディスカッション後に理解を深めるための補助資料として視聴してもらう</li> </ul>	<p>①学習効果を促進</p> <p>【インタビュー内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 学習のポイント</li> <li>➢ 動画教材をどのように活用するとより効果的か</li> </ul> <p>②その後の行動の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 動画教材からどのような行動が生まれて欲しいか</li> </ul>	

## 5.2 動画教材の仕上げ

### ③「有識者による動画教材の解説」動画の構成(詳細)

以下の質問例に基づきインタビューを実施した。得られた回答を編集し、有識者の解説動画として作成した。

質問	回答例
これまでのプロフィールと取組について簡単にお答えください	<ul style="list-style-type: none"> <li>【所属】【名前】です。</li> <li>これまで×××をテーマに●●年間取り組んでいます。</li> <li>過去に●●●社の企業研修を行ってきました。</li> </ul>
企業研修等、日ごろの業務の中でどのような課題を感じていますか	<ul style="list-style-type: none"> <li>「意識」に対して特に課題を感じています。自分たちではわかっている、できているつものまま外国籍社員を受け入れてしまい、結果としてミスコミュニケーションが生じています。</li> <li>これから外国籍社員を受け入れる企業の場合、モデルケースが身近にないためどのようなことに気を付ければよいのか、手探りで進めている企業が多いことですね。</li> </ul>
今回の動画教材のポイントはどこでしょうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>今回の動画教材は実際に企業であった事例を基に制作しています。より身近に感じていただけるようなテーマになっていると思います。</li> <li>「気づきを得る」ということがポイントです。まずは、自身がその立場だったら～と置き換えて考えてみてください</li> </ul>
期待できる動画教材での学習効果はどのようなものでしょうか	<ul style="list-style-type: none"> <li>これまで同じテーマで研修を行ってきましたが、いずれもテキストベースの集合型でした。今回動画にすることで、一人でも学習を進めやすくなる、それにより一人でも多くの人が学ぶ機会が増えることを期待しています。</li> <li>動画でより具体的なシチュエーションがイメージしやすくなるので、理解がしやすくなるのではないかと考えています。</li> </ul>
学習を進めるうえでのポイントを教えてください	<ul style="list-style-type: none"> <li>このケースは自分の企業には当てはまらない、こんなこと普通はあり得ない、というようなフィルターを掛けずに見てください。大切なのは、このケースの是非ではなく「同じ立場、相手の立場にたったときにどう思うか、自分ならどうするか」と考えることです。</li> <li>ぜひディスカッションを行っていただきたいです。ファシリテーターとなる方は、活発な意見交換を進めるためにも「あなたが上司の立場だったら」「あなたが外国籍社員だったら」など具体的な視点を求める質問をすることをお勧めします。</li> </ul>
動画教材をどのように活用したらよいと思いますか	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度や組織の課題を意識するためのきっかけとして本部社員でつかってみるとよいでしょう</li> <li>外国籍社員を受け入れるチーム内で事前に視聴してもらおうとよいでしょう</li> <li>動画を見た後にディスカッションをする機会を是非設けて欲しいです</li> <li>動画をきっかけに職場環境の改善を話し合ってみて欲しいです</li> </ul>
動画教材からどのような行動が生まれて欲しいと思いますか	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度や組織の見直しにつながると嬉しいです</li> <li>このようなテーマを定期的に考える機会を持っていただけると嬉しいです</li> <li>外国籍社員と日本人社員が意見交換できるような機会が生まれると嬉しいです</li> <li>動画自体が広まり、このような課題があることに気づく人が一人でも増えると嬉しいです</li> </ul>

#### 主に目的①

✓ 動画教材への信頼感を高める

✓ 動画教材の利点に対する共感を引き出す

#### 主に目的②

✓ 学習効果の促進

✓ その後の行動の促進

## 5.2 動画教材の仕上げ

### ④「学習体験をした企業・従業員の声」動画の構成

企業調査が終わった企業の中から2社の企業から協力を得た。  
企業担当者、学習に参加した従業員へのWebインタビューで作成した。

動画の目的	想定する利用の場面	インタビューの構成	備考
<p>目的①</p> <p>外国籍社員受け入れに関連して社員教育の必要性を感じている企業が、動画教材に関心を持って公開情報にアクセスしてきた際に、教育を実行しよう、動画教材を使ってみよう、と思ってもらうための一押しをする</p> <p>→課題意識への共感を引き出す →動画教材の利点に対する共感を引き出す</p>	<p>【利用者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 企業の研修企画担当者</li> </ul> <p>【利用の場面】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 動画教材の使用を検討する際に視聴してもらう</li> <li>➢ 社内の関係者と研修の目的や実施方法をすり合わせる際に補助資料として視聴してもらう</li> </ul>	<p>【インタビュー対象者】</p> <p>「人事担当者」「参加したチーム長」</p> <p>【インタビュー内容】</p> <p>①課題意識への共感</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 外国籍の従業員の就業状況</li> <li>➢ 職場のコミュニケーションに対する課題意識</li> </ul> <p>②動画教材の利点への共感</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 動画教材を使った感想</li> </ul>	<p>✓ 動画教材を使った感想は、①意見交換を含めた学習の方法、②その中で動画教材の利点をどう感じたか、について出来るだけ具体性を持たせる</p>
<p>目的②</p> <p>動画教材を使って学習する際に、学習の意義の理解と、学習後の行動の想起を促す</p> <p>→具体的なミスコミュニケーションの経験への共感を引き出す →今後の打ち手を想起させる</p>	<p>【利用者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 動画教材を使った学習の対象者(研修受講者)</li> </ul> <p>【利用の場面】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 研修の冒頭で、研修の目的を共有する際に補助資料として視聴してもらう</li> <li>➢ 研修の最後に、今後の行動を想起、念押しする際の補助資料として視聴してもらう</li> </ul>	<p>①具体例への共感</p> <p>【インタビュー対象者】</p> <p>「参加した従業員」</p> <p>【インタビュー内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 身の回りで経験したミスコミュニケーション</li> <li>➢ 動画教材を使った感想</li> </ul> <p>②今後の打ち手の想起</p> <p>【インタビュー対象者】</p> <p>「人事担当者」「参加したチーム長」</p> <p>【インタビュー内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 今後の職場のコミュニケーションの方針</li> </ul>	<p>✓ ミスコミュニケーションの経験や動画教材を使った感想は、ケースを挙げて具体性を持たせる</p>

## 5.2 動画教材の仕上げ

### ④「学習体験をした企業・従業員の声」動画の構成(詳細)

以下の質問例に基づきインタビューを実施した。得られた回答を編集し、学習体験者のインタビュー動画として作成した。

質問例	回答例
外国籍の従業員の就業の状況を教えてください 【人事担当やチーム長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>●●の事業・業務を行うために、●年前から、外国籍の従業員を雇用しています。</li> <li>現在●人の外国籍の従業員が勤めています。●●の国籍の従業員が多いです。</li> </ul>
職場での日本人社員と外国籍社員のコミュニケーションにどのような課題を感じていますか 【人事担当やチーム長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国籍の従業員にはビジネスマナーや日本語の研修は行っていますが、周りの日本人の従業員は研修というほどのものは出来ていませんでした。</li> <li>今回の動画教材を見て改めて感じたことですが、コミュニケーションはお互いの考えを受け入れることが重要なので、日本人社員も外国籍社員も、上司も部下も関係なく、みんなが考えていけないことだと感じています。</li> </ul>
動画教材を使った教育を実施してみているかがでしたか 【人事担当やチーム長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>動画教材を見るという学習は、それぞれの従業員のペースで実施できるのでやりやすいと思います。</li> <li>動画を見て学習した後に意見交換をするというのも、より多くの気づきを得てもらうために重要だと感じました。</li> </ul>
意見交換はどのような方法で行いましたか 【人事担当やチーム長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>動画を視聴と自身の意見の発信、意見交換が行えるアプリを利用しました。受講者の時間を合わせて集める必要がなく、限られた時間の中でも実施できました。</li> <li>集まってディスカッションする方がより内容の濃いものにはなると思うので、時間が取れる時にはそういった機会もあると良いと感じました。</li> </ul>
職場でのミスコミュニケーションを感じた経験はありますか 【参加した日本人・外国籍従業員】	<ul style="list-style-type: none"> <li>今回動画を見るまでは意識していませんでしたが、5分前行動をする、朝礼に参加する、というのは当たり前のものでして考えていました。異なる文化や価値観を持っている人から、なぜですか？と聞かれたら自分ならどう答えるのだろうかと考えさせられました。</li> </ul>
動画教材を使った教育を体験してみているかがでしたか 【参加した日本人従業員】	<ul style="list-style-type: none"> <li>手軽に色々なケースを学べるのは良かったと思います。共感できる動画は人それぞれだと思いますが、外国籍の同僚だけでなく日本人の同僚とも意見交換をするきっかけになりました。</li> </ul>
動画教材を使った教育を体験してみているかがでしたか 【参加した外国籍従業員】	<ul style="list-style-type: none"> <li>●●というテーマがあって、動画を見た後に上司から、こういう風に感じることある？と質問されました。お互いの考え方について話しをするきっかけになったのは良かったです。</li> </ul>
今後の、外国籍従業員の受入、職場のコミュニケーションはどのように考えていますか 【人事担当やチーム長】	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場のコミュニケーションを学ぶ取り組みについては、その時になって対応を急ぐのではなく、普段から定期的に振り返りを行えるようにしていきたいと感じています。</li> <li>今回使った動画教材のように、学習のキッカケや定期的に振り返る際の教材として手軽に使えるものがあるとありがたいと感じました。</li> </ul>

#### 主に目的①

✓課題意識への共感を引き出す

✓動画教材の利点に対する共感を引き出す

#### 主に目的②

✓具体的なミスコミュニケーションの経験への共感を引き出す

✓今後の打ち手を想起させる

## 5.3 学習の手引きの作成

### ①手引きの構成

ミスコミュニケーションについての学習の基本的な考え方、動画教材の使い方を整理した学習の手引きを作成した。

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**

～動画教材を使った対話による学びの手引き～

- ✓ 活用ガイド
- ✓ ワークシート
- ✓ 利用者の声



#### 学習の手引きの構成

項目	内容
動画教材の構成	Webで公開する動画教材＋付録の構成を説明
動画教材の一覧	公開する動画教材を一覧表で説明
動画教材を使った学習の流れ	①動画教材を使った学習方法の検討 ②動画教材を使った学習の準備(研修企画担当者) ③動画教材の視聴とワーク(各学習者)
動画教材の視聴とワーク ～グループワークをする場合～	動画教材を使ってグループワークを行う流れの一例、グループワークを行う際のポイント、各ケース動画での議論のポイントを紹介
動画教材の視聴とワーク ～個人ワークをする場合～	グループワークが難しい方向けの、自身での振り返りを行える個人ワークの流れの一例を紹介
付録①動画視聴後の学習用ワークシート	学習用のワークシートの例を紹介 ワークシートはダウンロードして使えるようにエクセルファイル形式で作成
付録②動画教材を使って学習した企業・従業員の声	企業調査の結果の概要を紹介

# 5.3 学習の手引きの作成

## ②作成した手引き

手引きはパワーポイントファイル形式で作成した。(参考資料を参照)



## 5.4 有識者ヒアリング

5回目の有識者ヒアリングは以下の内容で実施した。

### ヒアリング内容(5回目)

#	ヒアリング項目	具体のヒアリング内容
企業調査の結果について		
1	アンケート調査結果	✓ 調査結果の報告
動画教材について		
2	動画教材の修正点	✓ 調査結果を踏まえ仕上げた動画教材の報告
学習の手引きについて		
3	学習の手引き	✓ 学習の手引きの作成の報告 ※手引きの作成の中間段階でメールベースでフィードバックを受け反映している

## 5.4 有識者ヒアリング(5回目)の結果

### ①麗澤大学 近藤氏

近藤氏への5回目のヒアリング結果の概要は以下の通りである。

日時 場所	日時:2021年2月3月16日(火) 15:00~16:30 場所:Webミーティング
ヒアリング結果	企業調査の結果について
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 動画による学習効果は高いといえる。</li><li>✓ ディスカッション機会が取れなかったという回答及びその理由に関する回答は興味深いものだった。学びを深めるためには、他者の価値観を知ることができるディスカッションは重要であり、そのための仕掛けが必要だと改めて感じた。</li><li>✓ 検証後の意識変化の中で変化の高かった項目は、「自己完結で解決できるもの」、低かった項目は「他者とのコミュニケーションの中で完結するもの」となっていた。そもそも他者とのコミュニケーションをしなかった人の回答も含まれているのではないか。そうであるならば、コミュニケーションの場を作る必要があり、それを通して意識変化に影響を与えることができるだろう</li><li>✓ 周囲の考えを知ることは、会社の生産性にもつながるといえる。</li></ul>
	動画教材について
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 単一ポイントの動画が分かりやすかった、複数ポイントのあるストーリー動画は難しかったという意見が一部あったが、コミュニケーションは連続体であり、単一ポイントが切り取られて提示されることはない。複数のポイントに瞬時に気づく、考え、対応を変えるというレベルに引き上げる仕掛けも必要だと感じた。</li></ul>
学習の手引きについて	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 誰に向けて発信している内容なのか明記する。</li><li>✓ 参加者からのコメントは、意識変化や新たな気づきに関するコメントを記載する。</li></ul>	

## 5.4 有識者ヒアリング(5回目)の結果

### ②内定ブリッジ 浅海氏

浅海氏への5回目のヒアリング結果の概要は以下の通りである。

日時 場所	日時:2021年2月3月18日(木) 16:30~18:00 場所:Webミーティング
ヒアリング結果	企業調査の結果について
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ これまで行ってきた研修のアンケート結果や検証結果と、本検証結果とを比べると、ある程度の共通点がある。</li><li>✓ グループワークにおけるファシリテーターの重要性も改めて感じた。コミュニケーションはいずれかが相手に合わせるのではなく、日本人社員と外国籍社員両者の歩み寄りが必要であり、その橋渡しを担う人がいるかにより結果に違いがでてくるのではないかと。</li><li>✓ 「外国籍社員のために理解してあげる」ではなく、日本人自身の業務負荷が軽減されるというメリットもあることを意識してもらいたい。</li></ul>
	動画教材について
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 気づきを得る人を増やすために、今後の課題として解説のさらなるブラッシュアップが挙げられる。例えば、各視点での考え方や物事のとらえ方についてもう一段階具体的に示すこともできるのではないかと。</li><li>✓ 今回の動画はある場面の1つを切りとって作った世界である。リアルな生活の中で気づきを得ることが本来の姿なので、例えば実際にコミュニケーションギャップを感じた人たちを対象にインタビュー動画を作成する、またその動画を見てディスカッションを行うということも有効かもしれない。</li><li>✓ 動画教材を公開する際には、利用者から声を集められる仕掛けができると良い。</li></ul>
学習の手引きについて	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 参加者のアンケート結果について、テキストより動画がわかりやすいことは大前提となるので、他者の意見を聞くことが意識変化につながったという結果を記載すると良い。</li></ul>	

## 5.5.本調査のまとめ

---

- ✓ 職場において外国籍社員が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、外国籍社員の活躍を推進する上で重要な課題となっているが、日本人社員に向けた学びの機会が十分でないという声もきかれる。また、日本人独特のハイコンテクストな会話が、職場において外国籍社員とのミスコミュニケーションの要因となっている可能性があるとの指摘がなされている。
- ✓ このような状況を踏まえ、本委託調査事業では、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のあり方について調査を行った。
- ✓ 本調査では、外国籍社員が活躍する企業において、約7割の日本人社員が外国籍社員とのコミュニケーションに係る学びの機会がないと答えるなど、日本人社員に向けた学びの機会が限られていることが示された。
- ✓ 他方で、学びの機会の具体的な例として、ミスコミュニケーションに関するシーン動画の教材を視聴し、同僚等とディスカッションを行うことで、意識変化や学びにつながることが示された。
- ✓ 学びを深めるためには、他者の価値観を知ることができるディスカッションは重要。また、コミュニケーションはいずれかが相手に合わせるのではなく、日本人社員と外国籍社員双方の歩み寄りが必要。学びを深めるためには、その橋渡しを担う役割も重要である。
- ✓ また、コミュニケーションの学習の目的は、正解を覚えることではなく、多様な考え方に触れ、より良いコミュニケーションの取り方を考えることであり、学習者がそのような意識で取り組むことで効果につながると考えられる。
- ✓ 職場は様々な立場や考え方を持った人の集まりであり、教材で取り上げた事例の多くは、日本人社員同士でも、考え方の違いによるミスコミュニケーションにつながりやすいものである。
- ✓ 今後、本教材をきっかけに、外国籍社員が活躍する職場において、日本人社員、外国籍社員双方の学びが促進されるとともに、外国籍社員のみならず、職場において多様な主体の多様な考えがあることに気づき、それを尊重することで、円滑なコミュニケーションの実現と多様な個人一人ひとりの活躍につながることを期待したい。

