

### 第3節 事例集及び研修に関する調査

本節では、実施モデルを構築するにあたり検討すべき小目の整理に参考とすることができる外国人受け入れ事例集や同テーマに関する書籍及びカリキュラム開発に知見を与える研修、セミナー、eラーニング教材等の事例を紹介する。

#### 1. 『高度外国人材にとって魅力ある就労環境を整備するために雇用管理改善に役立つ好事例集』

- ・作成

厚生労働省（委託者） / 株式会社 中外（受託者）

- ・対象

外国人材雇用に関心のある企業経営者・人事担当者

- ・目次

- インデックス

- アンケート調査結果ダイジェスト

- 好事例

- アンケートにご協力頂いた方のプロフィール

- 相談先

- ・所見

高度外国人材へのアンケート調査を踏まえて、高度外国人材にとって魅力的な就労環境を整備するために企業の雇用管理改善のテーマ及び役立つ事例を紹介している。厚生労働省 WEB サイト上の特設ページより無料でダウンロード可能となっている。

アンケート調査結果における図表や好事例は「教育プログラム」における「教材」の「テキスト」や「映像」のスライドとして紹介、または参考にするべき

内容である。また、相談先として掲載されているリストは、「eラーニング」  
にける「学習支援機能」の参考となるかもしれない。

## 2. 『高度外国人材活用のための実践マニュアル ～活用・定着で悩んでいる方 へ～』

- ・作成

厚生労働省（委託者） / 富士通総研（受託者）

- ・対象

外国人材活用・定着に悩む企業

- ・目次

- ①高度外国人材活用のメリット

- ②高度外国人材とその特徴

- ③活用・定着に向けてのポイント

- 3.1.人材の採用・配置について

- 3.1.1.採用方針の策定

- 3.1.2 募集方法の検討

- 3.1.3 採用・選考

- 3.1.4 配置

- 3.2 日々の業務での課題への対応（短期的な視点）

- 3.2.1 コミュニケーション

- 3.2.2 サポート体制

- 3.2.3 マネジメント①

- 3.3 中核人材として育成していくための対応（中長期的な観点）

- 3.3.1 中長期的な育成方針の策定

- 3.3.2 マネジメント②

④Q&A によるチェックリスト

⑤参考情報

・ 所見

企業における高度外国人材の活用等の現状と課題、高度外国人材本人のニーズ等を分析し、企業における高度外国人材の受け入れ環境整備の一助となるよう作成している。

このマニュアルも非常に見やすく内容が整理されており、「教育プログラム」における「教材」の「テキスト」や「映像」の項目で参考になる。

### 3. 『ワーキング・トゥゲザー 世界12カ国の職場の生産性を高めた実践ノウハウ』

・ 著者 / 発行元

河谷隆司 / 株式会社 アスク出版

・ 対象

多文化の組織やチームを束ねる日本人

・ 目次

Part1 グローバルダイバーシティ

Part2 グローバルコミュニケーション

Part3 グローバルリーダーシップ① 基礎編

Part4 グローバルリーダーシップ② 実践編

Part5 実録 ナショナルスタッフの本音集

・ 所見

多文化の組織やチームを束ねる日本人を対象として、グローバルリーダーシップの実践スキルをまとめている。海外に赴任する日本人リーダーだけでなく、国内で外国人の上司やメンバーと一緒に働いている人や海外ビジネスに

携わっている人にも役立つように構成されている。

ダイバーシティマネジメントやコミュニケーション、リーダーシップといった内容に関する知識とスキルについて基礎や実践を交えてまとめられており、「教育プログラム」における「学習目標」の設定に参考なるものである。

#### 4. 『ロールプレイで学ぶビジネス日本語 グローバル企業でのキャリア構築をめざして』

- ・ 著者 / 発行元

村野節子、山辺真理子、向山陽子 / 株式会社 スリーエーネットワーク

- ・ 対象

就業経験のない日本語学習者

- ・ 目次

1 課 自己紹介を行う（社内）

2 課 自己紹介を行う（社外）

3 課 電話を受ける

4 課 アポイントを取る

5 課 会議に参加する

6 課 クレームを受ける

7 課 クレームを報告する

8 課 クレームを処理する

9 課 会議で提案する

10 課 新規顧客を開拓する

11 課 新規顧客とアポイントを取る

12 課 商品売り込む

13 課 催促の電話をかける

14 課 交渉を進める

15 課 受注に成功する

・ 所見

日本企業や海外の日系企業のビジネス現場で必要とされる能力を養成するための日本語教材。主には、就業経験のない学習者の使用を意識して作られているが、既に企業で働いている方も活用できる。

この教材の特徴は異文化理解に焦点を当てたケーススタディとロールプレイを豊富に取り入れていることであり、この内容は「教育プログラム」の「教材」や「スクーリング」の項目で活用できる。

## 5. 『グローバル人材育成研修』

・ 運営元

株式会社 インソース

・ 対象

国内日本人社員向け & 外国人社員を受け入れる方

・ 期間

1 日

・ 目次

- ①はじめに ～立場を変えて考える
- ②外国人社員を受け入れる際の心構え
- ③文化の違いがもたらす様々な戸惑い ～日本と海外の違い
- ④日本のビジネスマナーを教える
- ⑤協働の肝はコミュニケーション活性化
- ⑥外国人社員の視点で組織力を向上する
- ⑦まとめ

・ 所見

株式会社インソースが企業の国内日本人社員および外国人社員を受け入れる方向けに実施しているプログラム。外国人を組織に受け入れ、ともに働いていくために必要な心構えと知識の習得を目的としている。

具体的には、日本と海外における文化の違いを理解したうえで、外国人が戸惑うことの多い「日本のビジネスマナー」の教え方を身につけていく。そのうえで、実際にあった事例を通じて、受講者が自らの対応について考え、現場での実践につなげていける内容となっている。

また、日本独特の文化も再認識したうえで、外国人社員の持つ能力を最大限に発揮させ、早期戦力化していくための心がまえを修得する。

このような、国内の日本人社員および外国人社員を受け入れる経営者を対象に、企業の発展に寄与するためにどのような準備・心構えが必要なのかを学習できるプログラムを実施している。

講義&ワーク形式で実施され、受講者の主体性を求める手法を取ることでよりスキルの早期定着に繋がる。

参加型の実践的な研修であり、事例の学習やディスカッションという内容は、「スクーリング」の項目の「内容」としての選択肢を提供してくれる。

**6. 『リーダー・マネジャー育成シリーズ③ チーム力をアップさせる効果的なコミュニケーション』**

・ 運営元

株式会社 日本コンサルタントグループ

・ 対象

店長・チーフ

・ 期間

3ヶ月

・目次

①コミュニケーションの重要性

②日常業務における

③目標を達成する行動

修了テスト

・所見

株式会社日本コンサルタントグループが店長・チーフ向けに実施しているプログラム。テキストをダウンロードする形式であり、それぞれの単元の最後に「事後テスト」、全単元終了後に「修了テスト」で理解促進をはかっている。内容としては、自店のチーム力を強化し、明るく生き生きとした職場をつくることで、お客さまへのサービス向上と売上目標達成につなげるためのコミュニケーションについて学習するプログラムである。

また、コミュニケーション力診断チェックという機能を用意し、受講者が自身の改善点を把握できるようにしている。

単元ごとの「事後テスト」機能や、コミュニケーション力診断チェックというコンテンツについては、教材以外の要素として「教育プログラム」における「評価手法」や「eラーニング」の「機能」として参考になる。

## 7. 『新入社員育成シリーズ① 社会人入門編』

・運営元

株式会社 日本コンサルタントグループ

・対象

内定者・新入社員

・期間

4 ヶ月（計 14 時間）

・目次

- ①社会人としての心構え
- ②ビジネスマナー基礎講座
- ③仕事を覚える
- ④社会のルールを守る
- ⑤自分を高める

修了テスト（社会人常識力判定）

・所見

株式会社日本コンサルタントグループが内定者や新入社員向けに実施している e ラーニングプログラム。新入社員が自信をもって会社生活をスタートでき、そして一日も早く会社の即戦力として活躍できるように、ビジネスマナー、仕事の進め方、コンプライアンスなどの基礎知識を習得することが目的となる。内定者・新入社員にとって必須のマナー教育を始め、仕事の流れやコツを解説することによって、社会人へのステップアップ支援のプログラムである。

まず、学習に入る前のあるケースを想定し、どのように対処したらよいかを選択問題方式で考える。自らの考えを持ったうえで、アニメーションや図表を活用したナレーション付き解説をとおして学習を進めていく方式である。最後に、修了テストとして「社会人常識力判定」を行い、全体の理解度チェックを実施している。

マネジメント側の学習内容ではないが、e ラーニング教材であることから、その運営方法や構造は実施モデル構築において参考となる。14 時間という学習時間と 4 ヶ月という期間やは「スケジュール」の項目、アニメーションや図表の使用に関しては「教材」の項目、修了テストは「評価手法」の項目に知見



を与える。

## 8. 『新入社員育成シリーズ②先輩社員のための新入社員育成の進め方』

- ・運営元

パナソニック 株式会社

- ・対象

管理職（部課長クラス）、部下を持つ方

- ・期間

2 ヶ月（計 6 時間）

- ・目次

①はじめに

②受入れ側の心構えと指導領域

③OJT の進め方

④ケースフラッシュ（事例演習）

修了テスト

- ・所見

株式会社日本コンサルタントグループが OJT トレーナー、メンター、新入社員教育担当など先輩社員向けに実施している e ラーニングプログラム。新入社員配属後、各職場で OJT を担当する受け入れ側の先輩社員が効果的に新入社員をサポートするための心構え、OJT のポイントとスキル習得の支援プログラムである。

まず、「事前テスト」を行い、新入社員に対して教えなければならない、ビジネスマナーや仕事のルールをどの程度理解しているかを確認する。そのうえで、新入社員を受け入れる側の心構えと指導領域を確認していく。その後、具体的な OJT の流れと OJT にあたって必要となるスキルについて学習する。

さらに、新入社員育成時に直面することが予想される典型的な事例を取り上げ、その事例に対する対処方法を Q&A 方式で回答しながら、受け入れ側としての心構えやスキルを再確認する事例学習も実施している。

最後に、修了テストで全体の理解度を確認する。

OJT のポイントやスキル習得は外国人社員受け入れにも通じる箇所があると思われる。また、事例学習で先に予想される問題およびその解決法を学習することに意義がある。これらは、「学習目標の」項目に知見を与える。また、「スクーリング」の「内容」や「評価手法」の項目にも参考となるところがある e ラーニング教材である。

## 9. 『E ラーニング ダイバーシティ ～女性活躍推進～（中級管理者編）』

### ・運営元

株式会社 日本コンサルタントグループ

### ・対象

OJT トレーナー、メンター、新入社員教育担当など先輩社員

### ・期間

2 ヶ月（1 章 10 分）

### ・目次

- ①政府と「女性活躍」
- ②「人材」の中身が変わっている
- ③「女性活躍」の企業メリットとは
- ④「女性活躍」の課題とは
- ⑤「女性活躍」を推進するには

アンケート

### ・所見

パナソニック株式会社が実施している e ラーニングプログラム。ダイバーシティの中でも、「女性活躍」をテーマにし、講師・監修に「日経 WOMAN」の創刊メンバーであり、元編集長・前発行人の麓幸子氏を迎え、女性活躍推進を取り巻く環境、企業にとってのメリットと課題、推進のための心がけについてポイントを解説している。

また、「あの企業は女性活躍でなぜ成功しているのか？」あるいは「なぜ失敗しているのか？」といった実際の事例を交えて理論的に展開している。

女性の活躍を推進することによって社員のモチベーションアップやイノベーションを促し、企業価値を高めるためのポイントとして「心がけ 6 か条」を提唱している。

女性活躍推進の要となる部課長クラスをはじめとする中間管理者の方々が、現場での人材マネジメントに必要な知識を習得できる、実践的な講座プログラムとなっている。

分野としては、「女性活躍」であり、外国人受け入れとは異なるが、学習項目の展開の仕方が事例を交えた解説が「教育プログラム」の「教材」項目において参考となる。また、終了後のアンケートというのも「評価手法」における選択肢となる。

## 10. 『グローバル IT エンジニアの「採用&受け入れ」セミナー』

・運営元

株式会社カケハシ スカイソリューションズ

・対象

人事・採用担当者および経営者

・期間

1 日

・目次

[第一部]中小企業視点での海外人材の採用方法のご紹介

[第二部]海外人材導入企業の採用 Before & After

・所見

株式会社カケハシ スカイソリューションズが企業の人事・採用担当者および経営者を対象に実施した「IT エンジニア」の採用および受け入れに関する相談会である。「外国籍の IT エンジニア」として東南アジアを中心に若い優秀な人材が日系企業で活躍している機会が増えている反面、日本語スキルや仕事観、文化、価値観の違いなどで採用から受け入れについて、スムーズに成果を出せずに悩む企業や人事担当者も多いのも事実である。

相談会では、人材採用のグローバル化が進む IT 業界においてその採用方法や受け入れについて、それぞれ異なる立場のパネラー3名の視点で相談に対応していく構成となっている。

3名のパネラーについては以下の通りである。

- 1) 外国籍の IT エンジニアがすでに受け入れている IT 企業
- 2) ハノイ工科大学卒、日系企業での就労経験を持つベトナム人 IT エンジニア
- 3) グローバル採用サービスの提供している人材サービス企業

グローバル人材の採用および受け入れに関して知見を有するパネラーの見解を認識し、当該分野に関して、自社での活用方針を検討するきっかけとして効果的である。立場は異なるものの、外国人の採用および受け入れについて知見のある方とその受講者が交流するプログラムは意義がある。また、これは、「講座実施」の「実施体制」の項目において連携に関する小項目の選択肢として参考となる。

## 1 1. 『グローバルマネジメント基礎講座 ～異文化チーム形成』

- ・運営元

株式会社グローバル人材戦略研究所

- ・対象

国内外において外国人社員と仕事上の接点のあるすべての社員

- ・期間

2 ヶ月（約 2 時間）

- ・目次

第 1 講「異文化とは？－概論と特徴－」

- ・【国別】異文化対応事例集

第 2 講「マネジメント（理論編）」

- ・日本企業を理解するためのキーワード

(Japanese Management Culture)

- ・日本人とのコミュニケーション 12 のコツ

(12 tips for better communication with Japanese)

第 3 講「コミュニケーション（異文化社員の適応）」

- ・日本人のための日本語注意点～例文と解説～

第 4 講「目標設定・評価・フィードバック（マネジメントの高度化）」

- ・フィードバックの技術～例文とコツ～

第 5 講「チームワーク（マネジメントの高度化）」

- ・提案の技術と例文

第 6 講「異文化マネジメント持論作成」

- ・グローバルマネジメント持論シート(ビジョンシート)

- ・人材育成計画書

- ・所見

国内外において外国人社員をはじめとする異文化社員（※）に対応する際に外国人社員と信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶためのeラーニング形式の研修。

国内外において外国人社員と職場で求められるコミュニケーション・マネジメントについて、概要・解説・ポイントの3点から紹介している。また、理論と事例を併せて学習することにより、適切な対応、信頼関係の構築、業務遂行を果たすための基本知識を習得できるようになっている。そして、確認テストで学習項目ごとの理解度をチェックして、修了時としてグローバルマネジメント持論シート（ビジョンシート）を記入し、今後の行動指針を作成する。

グローバルマネジメントのeラーニングとして、「実施形態」を参考にできるほか、受講者の「管理方法」、「学習支援機能」等においても本事業で開発するモデルに大きな知見を与えてくれる。

## 1 2. 『Winning Together at Japanese Companies』

- ・運営元

株式会社 ダイバーシティ・マネジメント研究所

- ・対象

外国人スタッフと働く日本人

- ・期間

2ヶ月（2時間半）

- ・目次

第1章「外国人と働く」とは？

1-1 外国人と働く意義と目的

1-2 多様性チームの5つの利点

## 第2章 押さえない企業文化の違い

### 2-1 謝罪と責任感

### 2-2 長期と短期の時間感覚

### 2-3 日本人の勤労観

## 第3章 外国人社員の動機づけ

### 3-1 認知

### 3-2 コーチング

### 3-3 融和

### 3-4 判断留保

### 3-5 外国人社員の5大欲求

### 3-6 外国人社員への指示・依頼

## 第4章 多国籍の相手を導く

### 4-1 外国人社員の共感を得るには

### 4-2 当事者意識を共有するステップ

### 4-3 リーダーシップにおける硬軟のバランス

## 第5章 外国人社員の悩みと対応法

### 5-1 キャリアパスが見えません

### 5-2 一心同体で働きたいのです

### 5-3 文化の違いに悩んでいます

### 5-4 存在価値を示して貢献して下さい

## 第6章 グローバルビジネスのメリット

### 6-1 多様性チームの損失と利益

### 6-2 日本企業の未来

## ・所見

外国人と働く日本人と日本企業で働く外国人、相互理解を促しチームワーク

を推進する e ラーニング研修の日本人向け版。外国人社員を受け入れる際に、多くの企業が頭を悩ませる問題である「日本人にとっての当たり前」がなかなか伝わらないという勤労スタイルのギャップなどに着目し、お互いの価値観を理解しあったうえで、共に同じ方向を向くチームが作れるような日本人社員を養成する。「良く陥りがちな落とし穴とアドバイス」など、ケーススタディも充実しているため、気軽に事例を学び学習することができる。

この研修教材も外国人と働く日本人向け e ラーニングとして本事業のモデル構築に大きく参考にすることができる。例えば、e ラーニングによる講義ごとに確認テストがあるという手法は「教材」の「映像」の項目や「評価手法」の項目の選択肢となり得る。また、参考図書として『Winning Together at Japanese Companies : 日本企業で共に成功する 30 のポイント』があり、e ラーニングと連動した所で気に関しては「テキスト」の項目に知見を与える。