

外国人の採用や雇用管理を考える事業主・人事担当者の方々へ

# 外国人の活用好事例集

～外国人と上手く協働していくために～





平成29年3月

[委託] 厚生労働省 [受託] 株式会社中外

## はじめに

日本で働く外国人の方々は、平成28年時点で初めて100万人を突破し、近年増加傾向にあります。

政府としては、経済社会の活性化の観点から、専門的な知識や高度な技術を有する外国人の方々の就業を積極的に推進しており、このような外国人になり得る外国人留学生の方々についても、日本国内での就職を積極的に推進しています。

また、厚生労働省としては、外国人雇用サービスセンター等において、外国人求職者や外国人を雇用する事業主の方々の支援を実施しており、平成29年3月からは、ハローワークにおいて、外国人に対する母国語による職業相談業務等へのニーズが高まっていることを踏まえ、10ヶ国語による電話通訳が可能な「多言語コンタクトセンター」を設置し、多言語対応力の強化を図っています。

さらに、企業においても、グローバル化が進展する経済社会に対応するため、優秀な外国人を確保することは、経営戦略上も重要な視点となっています。

今般、こうした状況を踏まえ、株式会社中外は、厚生労働省から「外国人労働者の活用事例に関する実態把握事業」を受託し、外国人を雇用している企業約50社を対象とした雇用管理等に関するヒアリング調査を実施した上で、有識者で構成された研究会において調査結果の分析を行い、好事例となる取組内容を取りまとめました。

本冊子に掲載した好事例となる取組内容については、業種や企業規模にかかわらず、これから外国人の雇用を検討する企業や、雇用している外国人の雇用管理の改善を検討している企業など、多種多様な企業において、参考にさせていただける内容の選定に努めました。

本冊子がよりよい就労環境を整備するきっかけとなり、貴社において外国人と上手く協働していくための一助となれば幸いです。

## 外国人と上手に協働していくための3つの要諦

### 1.外国人にとっても魅力的な就労環境を整備し、自社が求める人物像を事前にはっきりとさせた上で、効果的な募集・採用経路を選択しましょう。

日本で就労する外国人は、「評価システムが不透明であること」や「昇進が遅いこと」に不満を感じています。優秀な外国人を確保し、自社の生産性を向上させていくためには、外国人にとっても魅力的な就労環境を整備していくことが重要であり、そのためのキーワードが、「職務内容の明確化」と「公正な能力評価・処遇の実現」です。

こうした観点は、ミスマッチによる早期離職等の防止にもつながり、入社後の外国人社員の定着にも資することができます。

また、募集・採用では、専門的な知識や高度な技術を有することや英語が堪能であること等、求める人物像の明確化が必要です。その上で、海外で開催される就活イベントに参加し、海外大学の優秀な外国人学生を積極的に確保する方法や、外国人社員がSNSを利用し形成している同国出身者のコミュニティを活用し採用する方法等といった外国人特有の経路があることも踏まえ、求める人材を確保するために効果的な方法を選択していくことが重要です。

### 2.「言語」「能力開発」「メンタルサポート」「安全衛生」「宗教・文化」などについて、ボーダレスな職場環境を目指しましょう。

外国人社員の日本語能力を向上させることは、日本人社員との円滑なコミュニケーションが促進され、生産性の向上につながっていくことが期待できます。他方で、職場の円滑なコミュニケーションを促進する方法は、外国人社員の日本語能力の向上だけではありません。自社の外国人社員の協力などにより、日本人社員の語学力を向上させることもその手法の一つであり、ボーダレスな職場環境を目指し、日本人社員が外国人社員に歩み寄っていく姿勢も忘れてはならない重要な視点です。

この他、社員の能力開発、メンタルサポート、安全衛生の確保等の面でも、外国人であることが障壁となり、日本人と同等の機会やサポートが得られないことがないように配慮し、ボーダレスな職場環境を目指しましょう。また、外国人社員の母国の宗教・文化を勉強する機会を設ける等、異文化を理解して尊重する姿勢を醸成することも大切です。

なお、外国人の受入準備として、今後の企業戦略を見据えた受入れの必要性などについて、社内全体でよく認識を共有する等、自社の内なるグローバル化の進展にも着手しておくことが、ボーダレスな職場環境を構築するための有効な取組となります。

### 3.日本での生活を開始する外国人社員は、言葉の壁などから、様々な困難に直面します。外国人社員が生活者として自立できるよう積極的にサポートしましょう。

日本で新たな生活を開始する外国人社員には、行政手続、住居手続、銀行口座の開設手続など、来日したばかりの者にとっては非常に難しく、不安や負担を感じる手続が多くあります。例えば、居住地にある病院やスーパー等、生活していくために必要な施設等については事前に紹介することで、外国人社員が安心でき、信頼感の醸成にもつながっていきます。こうしたことに加えて、様々な手続を進めるに当たって、日本人社員が同行する等、外国人が生活者として自立できるまで、積極的にサポートしていきましょう。

# 目次

## 第1部 外国人社員を受け入れるに当たってのポイント

1. 募集・採用について…………… P6
  - 【ポイント1】 海外で開催される就活イベントなども含めて、様々な採用機会を積極的に活用
  - 【ポイント2】 外国人の受入準備として、自社の内なるグローバル化の進展にも着手
  - 【ポイント3】 募集・採用段階で職務内容やキャリアプランを明示することが有用
2. 配属・評価について…………… P8
  - 【ポイント1】 職務上の意思疎通を円滑にするため、外国人社員を責任者に抜擢することも有用な選択肢
  - 【ポイント2】 外国人社員も納得できる公正な能力評価を構築することが重要
  - 【ポイント3】 昇進方法を工夫し、相対的にキャリアアップ志向の強い外国人社員に配慮
3. 職場環境の整備について…………… P10
  - 【ポイント1】 外国人社員も気軽に悩み事などを相談できる職場環境を整備
  - 【ポイント2】 外国人社員の安全衛生面の管理を徹底
  - 【ポイント3】 外国人社員の母国の風習を勘案して、柔軟な休暇制度を用意することが有用
4. 教育・育成について…………… P12
  - 【ポイント1】 外国人社員だけでなく、日本人社員の語学力を向上させることで、相互理解を図ることも重要
  - 【ポイント2】 外国語で受験可能な資格も含めて、様々な資格の取得を推奨することが大切
  - 【ポイント3】 外国人社員のキャリア形成を的確に行える日本人管理職を育成
5. 生活支援等について…………… P14
  - 【ポイント1】 日本での生活をスムーズに開始できるよう、日本人社員が同行して各種手続などを支援
  - 【ポイント2】 生活面における宗教や文化の違いに配慮することが重要
  - 【ポイント3】 外国人社員の在留手続をサポート

## 第2部 企業クローズアップ

- 本多機工株式会社…………… P16
- カシオ計算機株式会社…………… P17

## 第3部 好事例アラカルト

1. 募集・採用について…………… P18
2. 配属・評価について…………… P18
3. 職場環境の整備について…………… P18
4. 教育・育成について…………… P19
5. 生活支援等について…………… P19

## 相談先

- 外国人雇用サービスセンター…………… P20
- 新卒応援ハローワーク「留学生コーナー」…………… P20

# 1. 募集・採用について

### ポイント 1 海外で開催される就活イベントなども含めて 様々な採用機会を積極的に活用

外国人を募集・採用するためには、自社ホームページによる告知、大学等との連携、合同説明会や就活フェアへの参加、外国人雇用サービスセンターやハローワークの活用といったように、多種多様な方法があります。

このうち、海外で開催される就活イベントに参加し、海外大学の優秀な外国人学生を積極的に確保しようとする企業も多く見受けられ、海外大学の学生の卒業時期に合わせるために、通年採用を実施している企業もあります。

また、自社の外国人社員がソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)を利用し形成している同国出身者のコミュニティを活用し、募集・採用を行っている企業もあります。

外国人の募集・採用に当たっては、専門的な知識や高度な技術を有すること、英語が堪能であること、コミュニケーション能力が優れていることなど、自社が求めている能力や人材像を事前にはっきりとさせ、上記のような外国人ならではの募集・採用経路があることも踏まえながら、求める人材を確保するために効果的な方法を選択していくことが重要です。

### ポイント 2 外国人の受入準備として 自社の内なるグローバル化の進展にも着手

事業主が、例えば企業戦略として海外での販路開拓を進めるため、外国人を採用する必要性があると考えたとしても、日本人社員がその必要性についてしっかり理解していなければ、採用後、外国人と上手く協働していくことが困難となる可能性があります。外国人を円滑に受け入れるためには、自社の今後の企業戦略を見据えて、受入れの必要性や在り方などについて社内全体でよく認識を共有し、自社の内なるグローバル化の進展に着手しておくことが非常に有用です。

### ポイント 3 募集・採用段階で職務内容やキャリアプランを 明示することが有用

外国人の募集・採用段階において、職種別採用やジョブ・ディスクリプション<sup>\*</sup>などを活用して、職務内容、自社が期待する役割、キャリアプランなどを事前に明示しておくことが、ミスマッチによる入社後の早期離職やモチベーション低下の防止につながり、職務上の意思疎通も図られ、外国人と上手く協働しやすい就労環境の整備につながっていきます。

<sup>\*</sup>ジョブ・ディスクリプションとは、職務内容、権限の範囲、関連する責任などを詳細に記載したものです。



## 参考となる好事例

### ポイント 1 関連

### 日本国内だけでなく、海外で開催される様々な就活イベントに積極的に参加 海外大学の学生の卒業時期に合わせるため、通年採用を実施

- 米国のボストン等で開催される現地の大学生等を対象とした就活イベントに積極的に参加しています。優秀な学生を確保できる貴重な機会であり、採用を即決できるように、役員も同行するようにしています。
- 海外大学の卒業時期が一律ではない中で、定期的に優秀な海外学生を獲得するため、通年採用を実施しています。

### ポイント 1 関連

### SNSを活用して、外国人のコミュニティに求人情報を発信

- 外国人社員がソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)を活用して、同国出身者で形成しているコミュニティに外国語で自社の求人情報を掲載したところ、短時間で多くの問合せが寄せられ、結果として自社が求める人材を獲得できました。
- SNSを活用して、外国人留学生と企業をつなぐマッチングサイトを立ち上げ、インターンシップ等の希望者を募るための手段としています。

いいね!



snsbook

### ポイント 2 関連

### まずは、外国人社員が必要だという雰囲気を社内に醸成 自社の内なるグローバル化の進展に着手

- 企業戦略として海外進出が必要であることを根気よく社員に発信し、社内に外国人社員が必要だという機運を醸成しました。外国人を受け入れる前に、自社の内なるグローバル化を進展させたことが、その後、当たり前のように外国人を採用していく流れの礎になりました。

### ポイント 3 関連

### 入社後のキャリアプランがイメージしやすい職種別採用を実施

- 相対的にキャリアアップ志向の強い外国人に配慮するため、入社後のキャリアプランがイメージしやすい職種別採用を実施しています。採用時に入社後のキャリアプランを明示することは、結果として、ミスマッチによる入社後の早期離職やモチベーション低下の防止にもつながっています。



### ポイント 3 関連

### 外国人社員に求める職務内容を明確にするためジョブ・ディスクリプションを作成

- 外国人の採用面接時には、ジョブ・ディスクリプションを提示し、職務内容や期待する役割などの明確化に努めています。結果として、ミスマッチによる入社後の早期離職やモチベーション低下の防止につながり、職務上の意思疎通も図りやすくなっています。

## 2. 配属・評価について

### ポイント 1 職務上の意思疎通を円滑にするため 外国人社員を責任者に抜擢することも有用な選択肢

労働生産性の高い就労環境を構築するためには、社員同士が円滑にコミュニケーションを図り、職務上の意思疎通を適切に行うことのできる環境の整備が重要です。

このような環境を整備するための方策として、十分な日本語能力を有する外国人社員を積極的に責任者として抜擢することも有用な選択肢と考えられます。日本語能力が十分でない外国人新入社員にとっては、母国語で相談できる頼もしい先輩となりますし、抜擢された外国人社員は、日本人社員と外国人社員の架け橋となるキーマンとして活躍しながら、後輩の良き模範になろうと更なる成長を遂げてくれることも期待できます。

### ポイント 2 外国人社員も納得できる 公正な能力評価を構築することが重要

日本で就労する外国人社員の多くは、能力評価が不透明であると不満に感じています。自分自身が企業にどのように評価され、何が期待されているのか等について、外国人社員は日本人社員と同等以上に関心を示す傾向にあります。不透明な能力評価は、外国人社員の早期離職やモチベーションの低下につながることで懸念されるため、外国人社員も納得できる公正な能力評価を構築していくことが重要です。また、公正な能力評価であっても、日本語が不得意な外国人社員に対しては、評価内容が正確に伝わらず、誤解が生じてしまう懸念もあります。誤解が生じないよう時間をかけて丁寧に説明することも方法の一つですが、評価内容を母国語に訳して伝える等、コミュニケーションの行き違いによるトラブルを未然に防ぐことも有用です。

### ポイント 3 昇進方法を工夫し 相対的にキャリアアップ志向の強い外国人社員に配慮

外国人社員も納得できる公正な能力評価を構築した後は、その評価結果を社員の処遇に対して、適切に反映させていくことが、外国人社員のモチベーションの向上につなげていく上で、重要な視点です。

例えば、人事評価の結果を昇進に即反映させることや、日本語が不得意な外国人社員の昇進試験の論文・面接は英語でも可能とすること等は、相対的にキャリアアップ志向の強い外国人社員のモチベーションの向上につながることを期待できます。



## 参考となる好事例

### ポイント 1 関連

#### 日本語の登用試験に合格した外国人社員の中から現場の責任者を抜擢

- 十分な日本語能力を有する外国人社員の中から現場の責任者を抜擢し、日本人社員と外国人社員の架け橋となるキーマンとして活躍してもらっています。結果として、抜擢された者は、後輩外国人社員の良き模範となり、また、良き模範になろうと行動してくれるので、現場に活気が生まれ、人材育成にもつながっています。

### ポイント 2 関連

#### 公正な評価基準を策定した上で 仕事の意欲向上につながるため、全社員の職務能力を見える化

- 外国人社員も納得できる公正な人事評価基準を策定して、外国人社員も含めた全社員を対象とする職務能力の見える化を図りました。結果として、競争意識が刺激され、仕事に対する意欲や士気の向上につながっています。



### ポイント 2 関連

#### 人事評価を正確に伝えるために英訳した評価シートを配付

- 外国人社員は、人事評価内容について非常に関心が高い傾向にあることを踏まえ、評価内容を正確に伝えるため、英訳した評価シートを配付しています。結果として、日本語表現によって人事評価内容に誤解が生じることが無くなったので、外国人社員と良い関係が築けています。

### ポイント 3 関連

#### キャリアアップ志向の強い外国人社員に配慮し 人事考課の結果を昇進に即反映

- 相対的にキャリアアップ志向の強い外国人社員に配慮するため、日本人社員も含めて、人事考課の結果を昇進に即反映する方法に変更しました。結果として、入社3年目の外国人社員が管理職に抜擢されたり、日本人社員に対しても良い刺激になったりと、社内の活性化につながっています。

### ポイント 3 関連

#### 日本語が不得意な外国人社員の昇進試験の論文・面接は 英語でも対応

- 日本語が不得意な外国人社員の昇進の可否については、日本人との公平性についてなるべく配慮する必要があると考え、英語の方がより適切に評価できる場合には、昇進試験の論文・面接を英語で対応しています。結果として、コミュニケーションの行き違いによるトラブルを未然に防ぐのに役立っています。



## 3. 職場環境の整備について

### ポイント 1 外国人社員も気軽に悩み事などを相談できる職場環境を整備

異国の地で就労する外国人社員は、職場で日本人社員と同等以上にストレスを感じ、様々な悩み事などが生じがちです。

そこで、職場の上司とは別に、指導・相談役となる先輩社員が新入社員をサポートするメンター制度を導入し、外国人社員には、同国出身者であって、母国語で相談できるサポート役を配置する等、外国人社員も気軽に悩み事などを相談できる職場環境を整備していくことが重要です。

### ポイント 2 外国人社員の安全衛生面の管理を徹底

外国人社員を雇用する事業主は、安全衛生に関する教育、労働災害防止のための日本語教育の実施、標識や掲示の工夫に努める必要があります。

特に、まさに生じる危険のある外国人社員の労働災害を防止するため、日本人社員が突発的に呼びかけようとする場合、外国人社員の母国語を用いるのは大変難しいことです。このため、外国人社員には、安全衛生上のキーワードは日本語で徹底的に理解してもらい、事業場内における労働災害防止に関する標識、掲示などについても、外国人社員の母国語を用いる等といった工夫をすることで、安全な職場環境を構築しましょう。

### ポイント 3 外国人社員の母国の風習を勘案して柔軟な休暇制度を用意することが有用

外国人社員の母国には、日本とは異なる様々な風習があります。例えば、日本の風習では、正月に日本人社員の多くが長期休暇を取得しますが、外国人社員の母国で異なる期間に新年を祝う風習がある場合、日本の正月における長期休暇は、外国人社員にとっては必ずしも有用であるとは言えません。

外国人社員が母国の風習に合わせて長期休暇を取得できるように工夫すれば、仕事のモチベーションを高めることにつながっていくことが期待されます。





## 参考となる好事例

### ポイント 1 関連

#### メンター制度を導入し、外国人社員には、英語ができる相談役を配置

- メンター制度を導入し、外国人社員に対しては、英語によるコミュニケーションが可能な先輩社員を相談役として配置しています。制度導入前は、悩み事などがあっても相談しにくかったようですが、メンター役を決めてからは、英語によるコミュニケーションが可能ということもあり、外国人社員も悩み事などについて、気軽に相談することができるようになりました。

### ポイント 1 関連

#### 英文によるメール相談を実施し、日頃とは変わった様子のある外国人社員には、英文メールで積極的にフォローアップ

- 英文によるメール相談の受付を実施するとともに、日頃とは変わった様子のある外国人社員には、悩みがあるなら相談に乗る旨の英文メールを送付し、積極的にフォローアップするよう心掛けています。面と向かって、日本語で「大丈夫?」と声を掛けるよりも、英文メールで間を置くことで、外国人社員の気持ちが整理され、結果として相談しやすいようです。



### ポイント 2 関連

#### 安全衛生面には、特に配慮する必要があるため外国人社員の母国語による表記を徹底

- 事業場内における労働災害防止に関する標識、掲示などについては、外国人社員にその内容を理解できる方法により行う必要がありますので、外国人社員の母国語で表記するよう徹底しています。

### ポイント 2 関連

#### 突発的な呼びかけが想定される安全衛生上のキーワードは日本語による理解を徹底

- 外国人社員の労働災害を防止するため、日本人社員が突発的に呼びかけようとする際、外国人社員の母国語を用いるのは大変難しいことです。このため、外国人社員には、「危ない」「触るな」「よける」などの安全衛生上のキーワードは、日本語で徹底的に理解してもらうようにしています。

### ポイント 3 関連

#### 外国人社員の母国の風習を勘案して、柔軟な休暇制度を用意

- 外国人社員が帰郷のための長期休暇を取得しやすいように、柔軟な休暇制度を用意しています。例えば、中国社員の場合、日本が正月の間は中国の現地事務所に出向し、通常勤務を行ってもらい、中国が旧正月の間に休暇が取得できるよう配慮しています。



## 4. 教育・育成について

### ポイント 1 外国人社員だけでなく、日本人社員の語学力を向上させることで相互理解を図ることも重要

外国人社員の日本語能力を向上させることは、日本人社員との円滑なコミュニケーションが促進され、労働生産性の高い就労環境の構築につながっていきます。例えば、様々な方法を用いた個別指導や、語学試験の受験料補助などを通じて、日本語を学習する機会を提供し、積極的に日本語の習得を支援していくことが重要です。

加えて、円滑なコミュニケーションを促進するための手法は、外国人社員の語学力の向上のみに留まりません。自社の外国人社員の協力や外部講師の活用などにより、日本人社員の語学力を向上させることもその手法の一つであり、日本人社員が外国人社員に歩み寄っていく姿勢は忘れてはならない重要な視点です。企業においても、外国人社員の採用がきっかけとなり、グローバル化が進展する経済社会に対応するための日本人社員の育成を図るための良い契機になることが期待できます。

### ポイント 2 外国語で受験可能な資格も含めて様々な資格の取得を推奨することが大切

外国人社員の育成のために、業務に関連する様々な資格の取得を推奨することが有用です。資格取得に向けてチャレンジすることは、外国人社員のモチベーションの向上につながり、試験に合格して資格が取得できれば、自信にもつながります。また、企業としては、外国人社員の専門性の向上が、生産性の向上・会社業績の改善に結びつくことが期待できます。

そこで、日本の資格情報に係る十分な知見を得るのが難しい外国人社員に対しては、業務に必要な資格とその取得のために有効な手段を事前に情報提供した上で、資格取得に要する費用補助や試験合格者の表彰制度の創設等が有用です。さらに、日本における資格だけでなく、外国人社員が母国語で受験可能な海外における資格を積極的に評価することも重要な視点であり、資格取得を様々な側面から支援することが大切です。

### ポイント 3 外国人社員のキャリア形成を的確に行える日本人管理職を育成

相対的にキャリアアップ思考の強い外国人社員に対して、将来を見据えたキャリアプランをしっかりと提示した上で、そのプランに沿って計画的に研修を実施できる日本人の管理職を育成していくことが、優秀な外国人を確保するための体制整備の一環として重要な取組です。



## 参考となる好事例

### ポイント 1 関連

#### 日本語能力を向上させるため、手紙やメールを添削 日本語能力試験の受験費用を補助し、合格者を表彰

- 内定から入社までの間、日本語で手紙やメールのやりとりを行っています。コミュニケーションを取りながら文章を添削することで、日本語能力の向上を図っています。
- 日本語能力試験の受験を支援するため、受験費用を補助するとともに、合格者を表彰しています。結果として、日本語能力試験の受験率が徐々に向上しています。

### ポイント 1 関連

#### 外国人社員に講師を依頼して、日本人社員向けの英語教室を開催

- 外国人社員に講師を依頼して、日本人社員向けの英語教室を開催しています。日本人社員の英語力が向上し、また、外国人社員と日本人社員の相互理解が深まったことで、日本人社員の中から海外事業にチャレンジしたいという声も聞かれるようになりました。なお、英語教室の開催に当たっては、外国人講師にも日本人社員の参加者にも時間外手当を支給しています。



### ポイント 2 関連

#### 業務に必要な資格や資格取得のための通信教育講座をパッケージにして提示 資格取得すると、一定額を会社が負担

- 業務に必要な資格と、その資格を取得するための通信教育講座について、「経営」、「機械系」、「化学系」などの分野別にパッケージにして提示し、資格を取得すると一定額を会社が補助する制度を設けました。この制度を導入してから、社内においては資格取得に向けた機運が高まりました。

### ポイント 2 関連

#### 英語で受験可能である世界で通用する国際資格の取得を推奨

- 米国におけるエンジニア向けの資格である「プロフェッショナルエンジニア」など、世界で通用する国際資格であって、英語で受験可能な資格の取得を推奨しています。資格取得に向けた取組を通じて外国人社員の専門的技術力が向上し、また、世界で認知されている資格なので、海外でビジネスを行う際にも信頼性を獲得する上で有効です。



### ポイント 3 関連

#### 外国人社員のキャリアプランを適切に設計・フォローアップしていくため 日本人社員向けの管理職研修を実施

- 外国人社員にはキャリアプランをしっかりと明示し、期待する役割を明確に伝えることが重要だと考えています。また、キャリアプランにおける目標に向けて計画的に教育できるよう、日本人社員を対象とした管理職研修を実施し、外国人社員のキャリア形成を的確に行える人材を育成しています。

## 5. 生活支援等について

### ポイント 1 日本での生活をスムーズに開始できるよう 日本人社員が同行して各種手続などを支援

外国人が日本での生活を開始するために、一人で準備を進めていると、言葉の壁、文化や習慣の差異などから、様々な困難に直面します。例えば、行政手続や銀行口座の開設などは、来日したばかりの外国人にとっては非常に難しい手続であり、日本人社員が同行し積極的にサポートすることで、外国人の不安や負担の軽減を図ることが重要です。

### ポイント 2 生活面における宗教や文化の違いに配慮することが重要

外国人を受け入れる際には、宗教や文化の違いにも配慮することが重要です。宗教によっては、決められた時間帯に礼拝を捧げることが義務づけられており、就業時間中でも礼拝を行えるような環境があれば、外国人社員も安心できます。また、日本人社員が積極的に各国の文化を勉強する機会を設けるなど、異文化を理解して尊重する姿勢を醸成することも大切です。

### ポイント 3 外国人社員の在留手続をサポート

外国人は、原則として、一定の在留期間に限って日本に在留することができることとなっています。当初認められた在留期間後も在留を継続したい場合には、入国管理局で在留期間の更新に係る手続を行う必要があり、その手続をもし失念して在留期間を経過してしまった場合には、不法残留となってしまいます。外国人社員を適正に雇用するために、在留手続について積極的にサポートすることも重要です。





## 参考となる好事例

### ポイント 1 関連

#### 初来日時の不安感を軽減するため 日本人社員が空港に出迎えに行き、宿舍まで同行

- 外国人社員が初来日する際には、必ず日本人社員が空港に迎えに行き、宿舍まで同行するようにしています。そうすることで、外国人社員が孤立せず、また、移動する間のコミュニケーションを通じて、日本での新たな生活に対する不安も軽減でき、日本人社員との信頼関係の構築にもつながっていきます。

### ポイント 1 関連

#### 生活の基本情報を掲載したパンフレットを配布 行政手続や銀行口座の開設などの際には日本人社員が同行してサポート

- 日本での生活を開始するに当たって必要な手続や、暮らしに関する情報を掲載したパンフレットを配布しています。写真を掲載した地図もあり、勤務地、病院、銀行、郵便局、スーパーなどの近隣の場所が分かりやすいようになっています。また、行政手続や銀行口座の開設などを行う際には、日本人社員が同行してサポートしています。



### ポイント 1 関連

#### 地域社会に外国人社員が早く溶け込めるよう、日本人社員が同行して近隣に挨拶

- 外国人社員が地域社会に早く溶け込めるよう、外国人社員を採用した際には、日本人社員が同行して近隣住民に挨拶に行くようにしています。最初に挨拶しておくことで、外国人社員が地域社会に受け入れられやすくなります。

### ポイント 2 関連

#### イスラム教徒である外国人社員のためにお祈り部屋を設置 日本人社員のイスラム教に対する理解も深める

- イスラム教徒である外国人社員を採用したことをきっかけに、「お祈り部屋」を設置しました。また、イスラム教に関する資料を作成して社内に配布したことで日本人社員の理解が深まり、イスラム教徒である外国人社員を円滑に受け入れることができました。



### ポイント 3 関連

#### 在留期間の更新時期の到来を本人に通知 在留手続に関する情報を収集し、外国人社員をサポート

- 外国人社員の在留期間の更新時期が近づくと、本人に通知し、手続の漏れがないように注意喚起を行っています。また、人事担当者は日頃から入国管理局のホームページなどを確認して情報収集を行い、外国人社員の在留手続をサポートするよう努めています。

### 自社の内なるグローバル化の進展に着手し 外国人の採用が、日本人社員の意欲向上にもつながっていく好循環を構築



#### 本多機工株式会社

[業種] 製造業(産業用特殊ポンプ製造・販売)

[従業員数] 152名

[外国人数] 6名

[採用理由] 海外販路の開拓を進めるに当たって、現地人の問合せや要望に対して、現地語でしっかりと対応できるコミュニケーション力を持った人材が必要であるため、外国人を活用している。

#### まずは、外国人社員が必要だという雰囲気醸成 自社の内なるグローバル化の進展に着手

外国人を活用するに当たって、企業戦略として海外進出が必要であることを社長自らが根気よく社員に発信し、社内にも外国人が必要だという気運を醸成しました。そして、国籍という枠を超えた「本多人」になろうという概念を掲げて、自社の内なるグローバル化を進展させていきました。外国人の受入準備を丁寧に行ったことが、その後、当たり前のように外国人を採用していく流れの礎になったといえると思います。

#### 外国人社員が講師を務める英語教室を開催 社員の相互理解を深め、日本人社員の意欲向上にも つながっていく好循環

外国人社員に講師を依頼して英語教室を開催し、外国人社員と日本人社員の相互理解を深めています。また、日本人社員の外国語能力の向上にもつながり、海外事業に挑戦してみたいといった声も聞かれ、日本人社員側にとっても非常に良い刺激になっています。なお、英語教室は、多くの社員に参加してもらえるよう、講師にも参加者にも残業代を支給しています。

#### 様々な機会を活用して社長自らが積極的にリクルート 外国人には、自社が求める能力や人物像をはっきりと 伝達することが重要

最初に採用したチュニジア人留学生は、技術顧問を務める地元大学の教授からの紹介でした。その後は、外国人留学生と企業とのマッチングサイトである「Work in Kyushu」、合同会社説明会、就活フェア等といった様々な機会を積極的に活用して、社長自らが情熱的に自社をアピールしてきました。特に、外国人の採用に当たっては、英語が堪能であることやコミュニケーション能力が優れていることなど、自分たちが求めている能力や人材像をはっきりと伝えることが重要です。

#### 外国人社員の母国での独立も積極的にサポート 自社の技術力や考え方を熟知した現地パートナー として国際展開に寄与

外国人社員が独立して、母国での事業展開を望む場合、積極的にサポートしています。これまで、1名のチュニジア人と2名の中国人が独立しました。外国人社員の独立は、企業側にはデメリットになると思うかもしれませんが、自社の技術力や考え方を熟知した現地パートナーになってもらいたいと考えており、実際にこれまで独立した3名については、現地パートナーとして、今でも良い関係が構築できています。こうした関係を構築するためには、適切な雇用管理の下で、外国人社員と日頃からうまく協働し、良い関係を構築していくことが重要だと思っています。

## 入社後のキャリアプランがイメージしやすい職種別採用を長年実施 外国人に配慮する様々な取組を実施しながら、自社のダイバーシティを推進



### カシオ計算機株式会社

- [業種] 製造業(電子機器製造販売)
- [従業員数] 2,768名
- [外国人数] 29名
- [採用理由] 自社のダイバーシティを推進するため、外国人を活用している。

#### 入社後のキャリアプランがイメージしやすい職種別採用を実施

担当業務を特定して採用する「職種別採用」を導入しています。これにより、特定の分野に対して高い専門性や気概を持った優秀な学生を確保できることに加え、採用時に入社後のキャリアプランを明示することは、結果としてミスマッチによる入社後の早期離職やモチベーション低下の防止も期待できます。また、この採用方法は相対的にキャリアアップ志向の強い外国人を募集する際の、大きなPRポイントのひとつにもなっています。

#### 休暇目的を明確にすることで、外国人社員の帰郷のための長期休暇取得を促進

外国人社員に対しても十分な有給休暇を用意していますが、言い出しにくいとか、帰郷のための長期休暇の申請者が非常に少ない状況がありました。外国人社員の帰郷のための長期休暇取得を促進するため、休暇目的を明確化した「母国帰国休暇」を制度として創設し、入社3年経過後から、以降3年に1度のペースで、特別休暇として外国人社員のみが付与する仕組みとしました。

#### イスラム教徒である外国人社員のためにお祈り部屋を設置するなど宗教に配慮

イスラム教徒の外国人の採用をきっかけに「お祈り部屋」を設置しました。イスラム教では、お祈りを捧げる方向が決まられており、それを示す矢印も設置しています。外国人社員に対して、宗教的配慮は必要と考えており、イスラム教徒の社員を採用したなら、お祈りできない不安を解消し、仕事に集中してほしいというのが自社の考え方です。また、社員食堂では、例えば、宗教上の理由で豚肉が食べられない人に配慮するため、豚肉を使用した料理であることが分かるよう工夫しています。

#### 外国人社員の日本語能力向上のためにビジネス日本語能力テストの受験料を補助し、円滑なコミュニケーションを促進

日本語によるビジネス・コミュニケーション能力の水準を測るテストについて、受験を希望する社員には費用を補助しています。会社が費用を補助することで、外国人社員がビジネス日本語を学ぼうとするきっかけとなり、日本人社員やお客様とのコミュニケーションの円滑化が図られることから、外国人社員の日本語能力の向上を支援することが重要です。

第3部では、好事例ではあるものの、企業によっては、実施が必ずしも容易ではないと思われる取組も含めて掲載しています。掲載事例をそのまま実施することは必ずしも容易ではないかもしれませんが、そこに貴社にとってヒントになる考え方があることを期待しながら、ご紹介します。また、第3部の中には、様々なイベントを開催するといった、取り組みやすい事例もありますので、ご参照頂ければ幸いです。

GOOD!



### 1. 募集・採用について

- 外国人留学生向けの説明会では、就職後の不安を払拭させるため、仕事内容や職場イメージなどについて、外国人の先輩社員が説明している。
- 外国人採用の際には、将来のキャリアアップをイメージしやすいよう、管理職級の外国人社員が面接している。
- 外国人社員と日本人社員との意思疎通を図るキーマンとなってもらうため、海外大学に留学している日本人を採用している。
- 海外大学から直接採用する場合には、日本語能力を評価せず、英語で面接を実施し、人柄やポテンシャルを評価している。

GOOD!



### 2. 配属・評価について

- 外国人社員を含めた組織全体の意思疎通をスムーズにするため、人事担当者に外国人社員を登用している。
- 外国人社員の定着率の向上を図るため、海外拠点に異動する際には、現地の貨幣価値に配慮し、給与水準を保つよう努めている。

GOOD!



### 3. 職場環境の整備について

- 英語版の就業規則、社内報を作成するとともに、マイナンバー制度の導入時等には、外国人社員向けの説明会を開催した。
- 外国人社員も含めた職員全体の意識調査を実施。自社のダイバーシティに関する意識などを把握し、施策立案のための資料として活用している。

GOOD!



#### 4. 教育・育成について

- 様々な分野で経験を積みたいという外国人社員のキャリア設計志向に配慮するため、他部署を2年間経験できるトレーニー制度を導入している。
- 日本のビジネス習慣などについて、日本企業で働いた経験のある外国人を講師とする研修を実施している。
- 社外から講師を招いて講習会を開催し、外国人社員の母国の風習等について、日本人社員の理解を深めている。
- 外国人社員の採用を契機に、作業道具に手当を支給することとし、道具の購入や管理を自主的にさせることで、仕事のモチベーションの向上につながった。
- 海外大学の外国人学生を採用する場合、入社前の半年から1年間、会社が費用を負担し、現地の日本語学校に通ってもらい、日本語の向上を図っている。

GOOD!



#### 5. 生活支援等について

- 日本に対する外国人社員の理解を深めるため、ボウリング大会、夏祭り、スポーツイベントなどを積極的に開催している。
- 外国人社員に対して、住宅に関する情報提供や、病状を踏まえた適切な医者を紹介を積極的に行い、生活面をフォローしている。
- 日本人社員と外国人社員とのランチ会を頻繁に開催し、相互理解を深めている。



## 相談先

外国人雇用サービスセンターや、新卒応援ハローワーク等の留学生コーナーを拠点に、専門的・技術的分野の外国人及び外国人留学生の就職支援を行っています。専門的・技術的分野の外国人及び新卒の外国人留学生を積極的に採用したい事業主の方からのご相談に無料で応じておりますので、ご活用ください。詳細は以下の連絡先までお問い合わせください。

### ■外国人雇用サービスセンター

| 都道府県 | 施設名              | 住所                                 | 電話番号         |
|------|------------------|------------------------------------|--------------|
| 東京   | 東京外国人雇用サービスセンター  | 〒163-0721 新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル21階 | 03(5339)8625 |
| 愛知   | 名古屋外国人雇用サービスセンター | 〒460-0008 名古屋市中区栄4-1-1 中日ビル12階     | 052(264)1901 |
| 大阪   | 大阪外国人雇用サービスセンター  | 〒530-0017 大阪市北区角田町8-47 阪急グランドビル16階 | 06(7709)9465 |

### ■新卒応援ハローワーク「留学生コーナー」

| 都道府県 | 施設名            | 住所                                      | 電話番号              |
|------|----------------|---|-------------------|
| 北海道  | 北海道新卒応援ハローワーク  | 〒060-8526 札幌市中央区北4条西5丁目 三井生命札幌共同ビル9階    | 011(233)0222      |
| 宮城   | 仙台新卒応援ハローワーク   | 〒980-8485 仙台市青葉区中央1-2-3 仙台マークワン12階      | 022(726)8055      |
| 埼玉   | 埼玉新卒応援ハローワーク   | 〒330-0854 さいたま市大宮区桜木町1-9-4 エクセレント大宮ビル6階 | 048(650)2234      |
| 千葉   | 千葉新卒応援ハローワーク   | 〒261-0001 千葉市美浜区幸町1-1-3                 | 043(242)1181(45#) |
|      | まつど新卒応援ハローワーク  | 〒271-0092 松戸市松戸1307-1 松戸ビル3階            | 047(367)8609(48#) |
| 東京   | 東京新卒応援ハローワーク   | 〒163-0721 新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル21階      | 03(5339)8609      |
| 神奈川  | 横浜新卒応援ハローワーク   | 〒220-0004 横浜市西区北幸1-11-15 横浜STビル16階      | 045(312)9206      |
| 石川   | 金沢新卒応援ハローワーク   | 〒920-0935 金沢市石引4-17-1 石川県本多の森庁舎1階       | 076(261)9453      |
| 愛知   | 愛知新卒応援ハローワーク   | 〒460-0008 名古屋市中区栄4-1-1 中日ビル12階          | 052(264)0701      |
| 三重   | みえ新卒応援ハローワーク   | 〒514-0009 三重県津市羽所町700 アスト津3階            | 059(229)9591      |
| 京都   | 京都新卒応援ハローワーク   | 〒601-8047 京都市南区東九条下殿田町70 京都テルサ西館3階      | 075(280)8614      |
| 大阪   | 大阪新卒応援ハローワーク   | 〒530-0017 大阪市北区角田町8-47 阪急グランドビル18階      | 06(7709)9455      |
| 兵庫   | 神戸新卒応援ハローワーク   | 〒650-0044 神戸市中央区東川崎町1-1-3 神戸クリスタルタワー12階 | 078(361)1151      |
| 岡山   | おかやま新卒応援ハローワーク | 〒700-0901 岡山市北区本町6-36 第1セントラルビル7階       | 086(222)2904      |
| 広島   | 広島新卒応援ハローワーク   | 〒730-0011 広島市中区基町12-8 宝ビル6階             | 082(224)1120      |
| 福岡   | 福岡新卒応援ハローワーク   | 〒810-0001 福岡市中央区天神1-4-2 エルガーラオフィス12階    | 092(714)1556      |

(平成29年3月現在)

### 外国人の雇用についての悩みは外国人雇用管理アドバイザーにご相談ください(相談無料)。

外国人雇用管理アドバイザーは、外国人労働者の雇用管理に関する事業主の皆様からの相談に関し、その事業所の雇用管理の実態及び問題点を把握・分析し、的確で効果的な改善案を提示することにより、雇用管理改善のお手伝いをします。

外国人雇用管理アドバイザーへの相談のお申込みは、お近くのハローワークへどうぞ。訪問日程を調整の上、皆様の事業所へアドバイザーを派遣いたします。また、ハローワークにおいて外国人雇用管理アドバイザーによる相談を相談日を設定して実施している場合もあります。詳しくは、お近くのハローワークへお問い合わせください。