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

~実践企業に学ぶ12の秘訣~

- チェックリスト
- 活用ガイド



本ハンドブックの活用にあたって

日本で活躍する外国人材が年々増えている中、外国人材に対する企業の採用意欲も高まっています。

「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、企業において、外国人留学生等の採用や入社後の活躍に向けた取組を進める際の一助とすべく、12の項目からなるチェックリストと、それに連動した活用ガイドやベストプラクティス集を作成し、ハンドブックにまとめました。

外国人留学生等の多様な日本語能力のレベルや専門性に応じた就職機会の創出と、 採用後の活躍に向け、企業が直面する課題やつまずきやすい点を明らかにし、取組を 行う際に、**特に押さえておくと良いポイント**を整理したものです。

なお、12のチェック項目には、本来、日本人も含めた全社員向けに対応すべき項目 も多く含まれています。そのため、各企業の事業戦略や実情等を踏まえ、**取り組める** ところから始めてPDCAを回していくことで、外国人社員だけでなく、日本人社員も 含めた、多様な個人一人ひとりが活躍できる組織につなげることを目的にしています。



│ 外国人留字生の採用・沽罐に「 │	引けたチェックリスト	3
外国人留学生の採用・活躍に「	句けたチェックリスト活用ガイド	5
チェック項目1 (人物像の。		6
チェック項目2 (社内共有)		7
チェック項目3 (採用方針	・実績公表)	8
• チェック項目4 (知る機会)		9
チェック項目5 (柔軟な採)	用選考)	10
チェック項目6 (入社前支担)	爰)	11
チェック項目7 (日本人社)	員教育)	12
チェック項目8 (配属先の)	纳得感)	13
チェック項目9 (交流機会)		14
• チェック項目10(キャリア	形成支援)	15
• チェック項目11(客観的な	評価)	16
• チェック項目12(社内制度	見直し)	17

外国人留学生の採用・活躍に向けたチェックリスト

本チェックリストを活用し、まずは自社での取組状況を確認してみましょう。 外国人留学生等の採用・活躍に向けた課題や、今後取り組むべき事項などの整理ができたら、 活用ガイド及びベストプラクティス集を参考に、取組を実践してみましょう。

	よくあるお悩み	確認事項 左記があてはまる場合は、以下を参照		
採用前	• 外国人材を採用したいが、どのような人材が必要か 曖昧で、採用に結びつかない。また、採用しても辞 めてしまう。	1. 人物像の具体化 p.6		
	• 外国人材を採用したいが、社内で反対意見が多く、 経営層や人事の判断で採用したが、現場で受入体制 が整っておらず、混乱した。	2. 社内共有 p.7		
	• 外国人材の採用活動を行ってみたものの、適切な人 材が見つからない。	3. 採用方針・実績公表 p.8		
	• 採用に関心があるが、外国人材に関する知識が少なく漠然とした不安があり、そもそも、どこで出会えるか分からない。	4. 知る機会 p.9		
採用選考	• 業務内容に関わらず、高い日本語能力レベルを採用 条件としている、もしくは日本語による筆記試験を 一律に課しているところ、なかなか採用に至らない。	5. 柔軟な採用選考 p.10		
	• 外国人材を初めて採用したが、入社までにどのような支援が必要か、分からない。	6. 入社前支援 p.11		
	• 配属先において、外国人社員とのコミュニケーション方法や、育成の仕方が分からないという悩みや不安が生じている。	7. 日本人社員教育 p.12		
入社後	• 外国人社員が、やりたい仕事に就かせてもらえない と辞めてしまった。	8. 配属先の納得感 p.13		
	• 外国人社員が社内に馴染めず、周囲にも気軽に相談 できないようだ。	9. 交流機会 p.14		
	• 外国人社員の向上心は高いが、経験値が足りず、スキルも不十分なためキャリア展望を実現できていない。	10. キャリア形成支援 p.15		
	• これまで通りの人事評価を行っていたところ、外国 人社員から適切に評価されていないとの不満が出て いる。	11. 客観的な評価 p.16		
	• 外国人社員が、長期休暇の取得や、宗教を理由とした就業中の時間休を希望しているが、現行の制度では承認できない。	12. 社内制度見直し p.17		

外国人留学生の採用・活躍に向けたチェックリスト

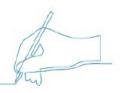
項目			チェック
	1	外国人材の採用目的や期待する役割が具体化されているか。	
採	2	外国人材の採用方針が経営者、人事、現場社員を含めて社内で共有されているか。	
採用前	3	外国人材の採用方針や採用実績が公表・発信されているか。	
	4	留学生向けの説明会やインターンシップ等を通じ、企業と外国人材の双方が理解 する機会が設けられているか。	
採	5	選考時点での日本語能力にこだわらず、業務で求められる多様な日本語能力のレベルや専門性に応じて、個人の能力やスキルを判断する採用選考が行われているか。	
() () () () () () () () () ()	6	入社前の期間から住宅手配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

外国人留学生の採用・活躍に向けたチェックリスト 活用ガイド

「活用ガイド」では、**12**のチェック項目ごとに、その**必要性や具体的な取組**、それらを実践することによって**期待される効果**などについて、**企業での実践例を紹介しながら解説**しています。

12のチェック項目に示された内容について理解を深めていただき、企業での取組につなげていただければと思います。

実践例として紹介している企業については、「外国人留学生の採用・活躍に向けたベストプラクティス集」で詳しく紹介します。





人物像の具体化

どのような目的で採用し、どのような役割・能力を期待するのかについて具体化しましょう。 効率的な採用活動や、入社後のミスマッチによる離職防止にもつながります。

必要性

採用目的や期待する役割、また、業務上必要な技術力や日本語能力などが曖昧なままでは、 採用情報を的確に発信できず、求める人材にアピールできません。また、想定する業務内容等 と、就労可能な在留資格要件との適合性を検討しておかないと、国内での在留が認められない 可能性があります。さらに、入社後には、自分の役割が明確でないことで、能力を十分に発揮 できないだけでなく、不安を感じ、早期の離職につながる恐れもあります。

具体的な 取組

期待される 効果

- **経営課題の整理**による採用目的・期待する**役割の具体化**
- ⇒ 経営方針や今後の展望に基づき、**入社後の配属やキャリアパス等を事前に考える**ことで、 効果的な採用活動が行えるだけでなく、入社後の効率的な人材育成等につながります。
- 採用目的・期待に照らした**必要な技術力や日本語能力等の明確化**
- ⇒ 具体的な**求める人材要件を発信**することで、その業務に関心の高い、**適性のある人材を採用**することが可能となります。

企業における実践例

株式会社フラットエージェンシー(不動産業) ~経営方針に基づく求める人物像の具体化~

【背景・課題】

京都市「京都市国際化推進プラン」の外国人留学生を1万人に増やすという計画を受け、経営方針として、**外国人留学生向けのサービスを強化**することを決定。母国語での説明や**外国人留学生に寄り添った対応**ができる社員が必要になった。



新たに開設する、外国人を主なターゲットとする事務所の営業職を募集。中国人留学生が多いことから、要件を**中国語と営業業務で困らない程度**

の日本語コミュニケーションができることとして 募集し、3名の中国人留学生を採用。現在、母国語 での対応に加え、自身の経験を活かしたきめ細か なサポートを行える営業マンとして活躍。

三共精機株式会社(製造業) ~海外事業での活躍が期待できる人材の募集~

【背景・課題】

リーマンショック後、業績回復に向けた打開策の一つとして**海外進出を検討**していた。海外事業の立ち上げから、その後の事業展開を支える人材が必要であった。



【取組内容】

【取組内容】

海外事業での活躍が期待できる人材として、海外の顧客対応が可能な語学力や海外ビジネスにおけるノウハウを有することなどを要件としている。一方、日本語能力は採用時の要件とはしていない。真に必要な人材の採用につなげるため、現場社員からの具体的な人材ニーズにも耳を傾けている。

- 出入国在留管理庁 留学生の在留資格「技術・人文知識・国際業務」への変更許可のガイドライン http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00091.html
- 出入国在留管理庁 在留資格関係公表資料のページ(> (就労関係) 留学生の就職支援に係る「特定活動」(本邦大学卒業者)についての ガイドライン)
 - http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri01_00006.html
- JETRO 高度外国人材活躍推進ポータル 高度外国人材とは https://www.jetro.go.jp/hrportal/forcompanies/about.html



社内共有

採用を始める前から採用方針を経営者・人事・現場社員を含め、社内で共有しましょう。 経営者や人事が現場社員等に丁寧な説明を事前に行うことで円滑な受入れにつながります。

必要性

経営者が主体性を持って外国人材の採用に取り組むことはもちろん、**採用方針を人事・現場社員に共有**しておくことが必要です。人事が方針を理解していないと、採用活動において適切な人材にアプローチができません。また、現場社員が理解していないと、受入れ後に不満や不安、悩み等が生じ、適切な人材育成ができないだけでなく、能力を十分に発揮できないことにつながります。

具体的な 取組 ・ 期待される 効果

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

企業における実践例

新晃工業株式会社(電気機械器具製造業) ~人事による現場社員への丁寧な事前説明~

【背景・課題】

外国人材を初めて採用する際、**現場社員から不 安の声**があがった。

海外部門の担当者は日頃から海外出張や海外とのやり取りが多いことから、外国人材への抵抗感はさほどなかったが、それ以外の担当者は不安が大きかった。



【取組内容】

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

九州教具株式会社(宿泊・飲食業) ~現場社員向けに、外国人材の採用目的を明文化~

【背景・課題】

社内の人事担当部署は、外国人社員の役割としてホテルでの接客対応に加え、ホームページの翻訳など、特有の能力を活かす業務を想定。

現場での役割分担やシフト作成は、社長室(人事担当)ではなく現場責任者が行うため、期待する役割を事前に共有しておかないと、適切な業務管理ができず、現場での連携を乱す可能性があった。



【取組内容】

社長室(人事担当)が、人材採用時に作成する「雇用理由書」をもとに、**社内向けに外国人材の採用目的や期待する役割などを明文化**。現場責任者や一般のスタッフに対し、事前に説明を行い、理解してもらう機会を設けている。そのため、現場での混乱などは生じていない。





採用方針・実績公表

具体的な採用方針や採用実績の有無、既に在籍している場合には活躍状況を発信しましょう。 サイトへの掲載のほか、説明会等で外国人社員が直接説明する機会を設けると効果があります。

必要性

具体的な採用方針を明確に示すことが重要です。また、既に外国人社員が在籍している場合、 活躍状況について情報発信することは、外国人材が応募する際の大きな安心材料になります。 必要な情報を公表しない場合、外国人材は企業側の真意が分からないため、企業が求める人材 からの応募にはなかなかつながりません。

具体的な 取組

期待される 効果

- 採用募集時における具体的な**採用要件や採用実績**、キャリアプランを含む**採用方針の明示**
- ⇒ 具体的な**採用要件**や、昇級・昇格等含めた**キャリアプランなどを明示**することで、外国人 材が自身の能力水準やキャリア展望等が採用方針に合致するかを判断しやすくなり、**求める人材からの応募**につながります。
- 自社サイトや就職説明会等での**外国人社員の活躍**に係る**情報発信**
- ⇒ 外国人社員の実際の活躍状況を紹介すること、特に社員自身の言葉で伝えることで、**入社 後の具体的なイメージ**ができます。また、入社にあたっての**不安解消**にもつながります。

企業における実践例

三共精機株式会社(商社) ~就職説明会等で、社長自ら外国人社員の活躍を発信~

【背景・課題】

中国人留学生の採用を機に海外に事業を展開。 外国人社員には、総合職として営業全般を担当してもらっているが、海外事業での活躍も期待。海 外事業に関心のある外国人留学生にアプローチしたい。



【取組内容】

就職説明会などで、社長自ら外国人社員の活躍 の様子を発信。海外事業に関心のある外国人留学 生が応募してくれるようになり、採用につながっ ている。外国人材の採用実績を知って、安心して 入社を決めた外国人社員もいる。

リングロー株式会社(卸売業) ~外国人社員による企業説明~

【背景・課題】

海外での事業拡大を予定している。外国人材を 採用し、**海外でのビジネスのヒント**を得たい。将 来的に、**海外営業**を任せられる人材を採用したい。



【取組内容】

留学生出身の外国人社員を人事部に配属し、外 国人留学生の採用業務をメインに担当。

外国人留学生向けの合同企業説明会では、外国 人社員が登壇し、**外国人社員目線**で、同社の魅力 や働く上での心構えや苦労などについて説明。



留学生向けの説明会やインターンシップ等を通じ、企業と外国人材の双方が理解する機会が 設けられているか。



知る機会

採用選考を始める前から、企業と外国人材がお互いを知る機会を積極的に設けましょう。 留学生との交流会やインターンシップなどは、相互の考えを理解する機会として有効です。

必要性

業務内容や処遇などに対する考え方について、企業と外国人材が、**お互いに理解した上で採** 用選考にのぞむことが重要です。お互いに理解しないまま採用すると、入社後に認識の齟齬や 不満が生じるだけでなく、期待する役割やキャリアステップを実現できないことなどを理由に 早期離職につながる可能性があります。

具体的な 取組

期待される 効果

- 留学生向け**就職説明会や留学生と企業との交流会**への参加
- 企業での役割や将来展望などについて**双方の理解が深まり**、入社後の活躍について具体的 なイメージを持つことができます。
- インターンシップやアルバイトによる外国人材の受入れ
- 職場に受入れ、一緒に働くことで、外国人材は**実際の業務内容や社内雰囲気を知る**ことが でき、企業は外国人材の適性や能力などについて、人事だけでなく現場社員も実感するこ とができます。

企業における実践例

株式会社フラットエージェンシー(不動産業)~意見交換を通じた外国人留学生の就職に対する考えの把握~

【背景・課題】

近隣に複数の大学があり、在籍する外国人留学 生は増加傾向にあり、同社でも外国人留学生の採 用拡大を検討。採用に向けて、まずは同社につい て知ってもらうとともに、 外国人留学生の就職に 対する考えを理解する必要があった。



【取組内容】

大学や行政等が主催する外国人留学生向け就職 説明会などに参加し、同社の事業内容や外国人社 員に期待する役割などを説明。また、地域内の外 国人留学生や企業などに呼びかけ、外国人留学生 の就職に関する自主セミナーを開催。**就職や採** 用・入社後の活躍についての意見交換を実施。お 互いの考えを知る、貴重な機会となった。

アンデックス株式会社(情報通信業) ~産学官連携で実施するインターンシップ事業への参加~

【背景・課題】

近隣大学には、日本人学生のみならず、外国人 留学生も多く在籍しているが、**地元企業へ就職す る学生は少なく、**地域としての課題であった。 卒業後の就職先として検討してもらうためには、 まず、同社の強みや具体的な業務内容、働きやす い雰囲気などを知ってもらう必要があった。



【取組内容】

産学官連携で実施する外国人インターンシップ 事業に参加し、2週間の受入れを実施。実施にあた り、人事部がインターン生の関心に沿った内容を 企画。現場社員に対して受入れ目的や指導の際の 留意点について説明を行い、サポート体制を整え た。これにより、社内で外国人材について理解が 進み、受け入れる雰囲気が醸成された。また、**イ** ンターンシップで同社の業務等に興味を持った人 材が、その後、同社の社員として活躍。

- 出入国在留管理庁 インターンシップをご希望のみなさまへ (インターンシップ全般の案内)
- http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00109.html
- 「留学生就職促進プログラム」選定大学の取組状況
- https://www.mext.go.jp/a menu/koutou/ryugaku/1394574.htm 厚生労働省 外国人雇用サービスセンター及び留学生コーナーにて、留学生向け面接会やインターンシップを実施しています。
- https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/index.html#h2_free3
- 経済産業省 国際化促進インターシップ事業
- https://internshipprogram.go.jp/ 経済産業省 海外ジョブフェア事業
- https://japanjobfair.go.jp/
- JETRO 高度外国人材活躍推進ポータル 採用活動 https://www.jetro.go.jp/hrportal/forcompanies/adopt.html

選考時点での日本語能力にこだわらず、業務で求められる多様な日本語能力のレベルや専門性に 応じて、個人の能力やスキルを判断する採用選考が行われているか。



柔軟な採用選考

業務に求める日本語能力や専門性など、期待する役割や職種に応じて採用選考を行いましょう。選考方法を工夫することで、外国人材の能力やスキルを適切に見極めることにつながります。

必要性

業務内容によらず、一律に高い日本語能力などを選考時の要件にすると、真に**必要な専門性やスキルを有する候補者を見逃してしまう**恐れがあります。また、期待する役割や職種に応じた日本語能力のレベルや専門性などを、**適切に見極められる方法で、選考を実施**することが重要です。

具体的な 取組 ・ 期待される 効果 ● 一律の日本語能力水準ではなく、**役割に応じた専門性やスキルなどを評価基準**とした選考 日本語能力試験などの成績結果や日本語での筆記試験の実施にこだわらず、大学での研究 内容などに基づく専門性や実務経験に基づくスキル等について、外国人材が自ら説明できる機会を設けることで、期待する役割に見合う人材か否かを適切に判断することにつながります。また、外国人材ならではの考え方や良い点を引き出すことにもつながります。日本語能力を求める場合でも、一律の水準を求めるのではなく、業務の実態を踏まえた柔軟な内容としたり、入社後の語学研修を考慮するなどの工夫も効果的です。さらに、必要に応じて、英語や母国語での面接対応ができる体制を整えておくことで、候補者の対象が広がります。

企業における実践例

チームラボ株式会社(IT・ソフトウェア開発業)

~現場社員同席による技術力重視の採用面接~

【背景・課題】

同社が提供するサービス内容の開発には、**高い技術力を有するエンジニア**の存在が欠かせない。 また、より良いコンテンツを生み出すためには多様性が求められるため、様々なバックグラウンドを有する優秀な人材を国内外問わず獲得する必要がある。





同社の事業内容を支えるために必要な専門性や 技術力を明確化するとともに、採用選考時点での **日本語能力は要件としないことを明示**。また、採 用面接では、**業務に必要な技術力を適切に判断**す るため**現場メンバーも同席**することとしている。 現在、国内外の優秀なエンジニアが技術力を活か し、活躍している。

クモノスコーポレーション株式会社 (計測サービス・コンテンツサービス業)

~一律の日本語要件は設けず、柔軟性と適応力を評価~

【背景・課題】

同社では、海外での事業展開を検討しており、 現地での市場調査に着手していた。今後の現地に おける本格的な事業立ち上げを支える、柔軟な発 想と適応力を持った人材が必要であった。



【取組内容】

同社が期待する役割を果たすためには、**柔軟な発想と適応力**を持った人材が必要。それらの点を適切に判断するためにも、選考時点における**日本語能力**については、**検定結果などでの一律の評価はしていない**。そうすることで、漢字圏・非漢字圏出身者で不公平が生じず、求める人材の採用につながる。一方、建設現場では危険を伴うことから、最低限の日本語コミュニケーション能力は必要なため、その点は面接で判断している。

- 厚生労働省 国籍や宗教などにより特定の人を排除せず、応募者の適性・能力のみによる公正な採用選考を行いましょう。 https://kouseisaiyou.mhlw.go.jp/
- 厚生労働省 外国人を雇用する際には、ルールを守って適正な雇用管理を行いましょう。 (下記HPの「外国人雇用のルールに関するパンフレットについて」をクリック) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/index.html#h2_free4



入社前支援

在留資格申請等の諸手続きに加え、住宅確保等を支援し、生活基盤を整えましょう。 入社前から業務に必要なスキルアップを支援することで、円滑な業務開始につながります。

必要性

在留資格申請など必要な手続きの支援を行いましょう。また、入社には転居を伴うことが多いため、住宅の確保等、生活基盤の確立を支援する必要があります。また、日本語能力や専門知識等を身に着けてほしい場合には、入社までの時間を活用しましょう。採用選考以降の支援やフォローアップが無い場合、入社への不安や企業に対する不信感につながることもあります。

具体的な 取組

期待される 効果

- **在留資格申請の支援、住宅の確保**(住居提供・賃貸契約支援・費用負担等)のほか、生活 上必要となる支援
- ⇒ 在留資格申請、住宅の確保等の支援を行い、入社前に生活基盤を確立してもらうことで、 **不安なく入社を迎える**ことができます。
- 日本語能力や技術のほか必要となるスキルの**学習支援**(学習機会の提供・学習のための費用 負担等)
- ⇒ 入社までに、必要な日本語能力や専門知識等を身に着けてもらうことで、内定者の不安を解消し、**業務を円滑にスタート**することができます。

企業における実践例

九州教具株式会社(宿泊業) ~転居を伴い入社する者への住宅確保等の支援~

【背景・課題】

新たに採用した外国人留学生の中には、**遠隔地から転居**し、入社する者もいる。入社前に生活基盤を確立してもらうことで、**入社後に不安なく仕事に専念**してもらいたいと考えている。



【取組内容】

市外からの転入者には、毎月定額(通勤費上限額相当)の特別手当を支給。住居の賃貸契約時の 敷金・礼金は同社が負担。外国人社員が直接契約 できない場合は同社が契約することもある。総務 が家財道具の購入なども支援。

外国人留学生が学生寮から出る場合には、同社 近隣での家探しのサポートも行っている。

株式会社アイ・オー・データ機器(製造業) ~大学の授業を利用した入社前のビジネス日本語教育~

【背景・課題】

内定を出した外国人留学生は、日常会話においては、日本語で十分コミュニケーションをとることができたが、**円滑に業務へ従事**できるようにするためには、**入社までにさらに日本語能力を高めて**もらいたいという思いがあった。



【取組内容】

金沢大学国際機構から紹介してもらった、金沢 大学で実施している、外国人留学生向けビジネス 日本語授業(北陸・信州留学生就職促進プログラ ム内)を入社前に受講してもらった。

- 出入国在留管理庁 内定者のための「特定活動」について
 - http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00013.html
- 出入国在留管理庁 在留資格関係公表資料
- http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri01_00006.html
- JETRO 高度外国人材活躍推進ポータル 採用前後の手続き
 - https://www.jetro.go.jp/hrportal/forcompanies/procedures.html NHKワールド JAPAN 「Easy Japanese for Work(しごとのにほんご)」
- https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/en/ondemand/program/video/easyjapaneseforwork/



日本人社員教育

上司など、周囲の日本人社員を対象に、外国人社員との効果的なコミュニケーションを学ぶ機会を設けましょう。伝え方を改善することで、ミスコミュニケーションの解消につながります。

必要性

外国人社員の**バックグラウンドは多様**であり、日本人社員が、**意識せず当たり前と考えている**ことが、外国人社員にはそうではないことがあります。また、日本人特有の曖昧な表現では、外国人社員とのコミュニケーションにおいて**行き違いが生じやすい**ことを、**日本人社員が理解しておくことが重要**です。

具体的な 取組

期待される 効果

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

企業における実践例

株式会社荏原製作所(製造業) ~配属部署に対するガイダンスの実施~

【背景・課題】

外国人社員の配属部署では、受入れ開始当初は、 とまどいの声が上がることもあった。どう働いて もらったらよいか、どう評価を伝えれば良いかな ど、配属先の**日本人社員の不安を解消する必要**が あった。

【取組内容】



外国人社員の配属部署を対象に、人事部が**母国** の文化や習慣、考え方の傾向や評価の伝え方など に関するガイダンスを実施。不安やとまどいの声は減り、ガイダンスの機会は説明の場からフィードバックや相談の場に徐々に変化している。

チームラボ株式会社(IT・ソフトウェア開発業)

~日本語ディスカッション講座での学び~

【背景・課題】

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

【取組内容】



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



配属先の納得感

本人のキャリア展望を把握した上で、キャリアの道筋を含め、配属先について丁寧に説明しましょう。配属先に納得感を持って従事することで、モチベーション向上につながります。

必要性

十分な説明を行わずに、本人の**希望やキャリア展望と異なる配属**をすることは、企業に対する**信頼やモチベーションの低下**につながり、離職の一因となる可能性があります。

企業側の期待するキャリア展望がある場合は、その**意図を伝え、理解を得る**必要があります。 事前に説明し、**双方の納得の上**で配属先を決定することが重要です。

具体的な 取組

期待される 効果

- 本人の希望や適性を踏まえた配属
- ⇒ 希望や適性に合わせた配属をすることにより、仕事に対する**モチベーションの向上**や、**社内での活躍**が期待できます。
- 配属の意図・意義等に関する**丁寧な説明**
- ⇒ 本人の希望と異なる配属であっても、それが今後のキャリアと関連するものであることを 認識することにより、**納得感を持って仕事に取り組む**ことができます。

企業における実践例

三洋電子株式会社(製造業) ~将来の「計画書」を提出し3ヶ月ごとに面談~

【背景・課題】

会社の方針として、日本人社員を含め、一人一人の将来に対する考え方を把握し、それを踏まえて業務を検討する方針。初めて外国人材を受け入れた時は、手探りの状態であったため、丁寧に対応する必要を感じていた。



【取組内容】

入社時に、将来どのようになりたいか、100年カレンダーを用いた将来の計画書を提出。人生のマイルストーンや将来に対する具体的な考え方を社長に説明し、それぞれの計画や働き方を見ながら業務を検討。特に外国人社員は入社後しばらくの期間は3ヶ月おきに面談し、キャリア展望について社長と相談・共有する機会を設けた。

新晃工業株式会社(製造業) ~本人の意向を踏まえた配属と、キャリア展望の共有~

【背景・課題】

外国人に限らず、社員に**それぞれのキャリア展望を示すことは重要**と考えている。一方で、共有しているキャリアビジョンと異なる部署へ関心を持ってしまう場合もある。



【取組内容】

最初の1年間は3ヶ月ごとに異なる部門に配属。 各部門を理解した上で、希望も踏まえて本配属を 決定。部門間異動も本人の意向を参考にしており、 離職リスク低下にも寄与。

人事が期待するキャリアステップを本人に共有 し理解を得ている。本人の関心が逸れてしまう場 合もあるが、再度中長期的な視点でキャリアにつ いて話し、**共通理解を得た上で配属**を行っている。

参考情報

● 厚生労働省 キャリアコンサルティングについて:キャリアコンサルティングとは、労働者の職業の選択や職業生活設計等に関する相談に応じ、助言や指導を行うことで、労働者の目指すキャリアの道筋を効果的に具体化できます。
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/career_consulting.html



交流機会

日頃から、周囲が意識的に声を掛ける環境をつくり、様々な人と交流する機会を設けましょう。 社内や地域社会で様々な交流機会があることで、安心感やその後の活躍につながります。

必要性

外国人社員は、職場や地域社会において**困難を感じる場面**が少なくなく、相談できる環境が 十分でない場合は、**不安感や疎外感が増す**ことになります。十分な声掛けや交流が行われず、 孤立感を深めると、業務を円滑に進められず、離職につながる恐れもあります。

具体的な 取組 ・ 期待される 効果

- 社内における**声掛けの実施や交流機会の創出**、メンター制度の整備
- ⇒ 日々の**声掛けや交流機会**が、社内環境に馴染むきっかけになります。また、先輩社員などがメンターとしてサポートする体制を整えることで、気軽に相談でき、職場での不安が軽減されるだけでなく、適切なアドバイスをもらう機会となり、仕事が進めやすくなります。
- **社外の相談窓口**等の活用や**地域イベント**等への参加
- ⇒ 社外の相談窓口を上手く活用することで、社内で発生した**課題解決**や、外国人社員が抱える**不安解消**につながることもあります。また、地域イベントなどへの参加を通じ、地域コミュニティの一員となることで、**安心感**が生まれ、定着やその後の活躍につながります。

企業における実践例

冨士ファニチア株式会社(製造業)

~先輩社員がメンターとなって毎月面談~

【背景・課題】

これまでは、社員数も少なく、上司との関係が近く、先輩社員と話す機会も多いため、特段の制度は設けていなかった。しかし、**社員数が増えてきた**こともあり、メンター制度を導入することとなった。



【取組内容】

直接の上司ではなく、年が近い先輩社員を新入 社員のメンターとしている。会社が期待する1年 後の人材像を示した上で、新入社員が目標を立て ることとしており、毎月メンターと面談を実施。 先月の振り返りと当月の目標に加え、メンタル面 についても話し合い、面談内容を経営層に共有す る。メンターは上司に言いにくいことも含め話が しやすく、仕事の計画や目標を立てやすくなると いう効果がある。

株式会社タケウチ建設(建設業)

~日々の声掛けや地域のお祭りへの参加~

【背景・課題】

外国人社員から声をかけてくることがないため、 普段どのようなことを考えているか、困っている ことがないか、**知る機会が必要**であった。

また、外国人社員のサポートの一環として、日本人社員や**地域コミュニティとの交流は重要**と考えていた。



【取組内容】

随時、社長が声をかけ、話を聞いている。向上心を持つ外国人社員が多いため、その意思を親身に聞き、能力を伸ばせる環境を提供している。また、会社として地域の祭り「やっさ踊り」に参加。外国人社員がリーダーを務めることもある。また、外国人社員の提案でフットサルのチームを形成し、地域のチームと交流試合を行っている。外国人社員に対し地域住民の理解や、双方の親交を深める機会になっている。

キャリア展望に応じた、従来の雇用慣行にとらわれない仕事の機会の提供や学びの支援が行われているか。



キャリア形成支援

キャリア展望に応じた仕事や学びの機会を提供しましょう。 従来のやり方にとらわれず、キャリア形成に必要な支援を行うことで、活躍につながります。

必要性

現在及び将来の業務に必要なスキル習得の支援や機会の提供が不足すると、モチベーションの低下につながる場合があります。また、外国人社員は**キャリアに対する明確な計画**を持っていることが多く、成長や学びの機会が十分にない場合、早期離職につながる恐れがあります。

具体的な 取組

- 期待される 効果
- スキルアップにつながる**仕事の機会**の提供
- ⇒ **キャリア展望を踏まえた、仕事の機会を提供**することで、モチベーションの向上やスキルアップにつながります。
- 将来のキャリア展望を踏まえた**学びの支援**
- ⇒ 将来の業務に必要なスキルを**予め学ぶ機会を提供する**ことで、想定しているキャリア展望の実現につながります。

企業における実践例

株式会社荏原製作所(製造業) ~管理職要件に認定試験を導入~

【背景・課題】

外国人社員は、**キャリアに対する明確な計画を 持っている**ので、キャリアパスが明確である方が なじみやすい。



【取組内容】

2017年度に実力主義型の新人事制度に変更。管理職相当の基幹職要件に、認定試験を導入。従来の年功序列の管理職適齢期はおよそ36歳以降であったが、新制度では外国人社員から28歳で管理職相当になったケースもある。

新晃工業株式会社(製造業)

~キャリアに応じた学びの支援~

【背景・課題】

入社後は**周囲の上司や同僚より日本語に関する**サポートを受け、技術に関する専門用語についても仕事をしながら覚えれば十分であった。しかし、経営企画として、海外との契約など法律に関する業務を担うという将来のビジョンを踏まえると、「てにをは」を含め、より正確な日本語を習得する必要があった。



【取組内容】

社内でのフォローでは限界があると感じ、職場の判断で、外部事業者によるマンツーマンの日本語研修を1年間実施。外国人社員が自ら研修事業者に要望を伝え、デモ授業を受けるなどして講師を探した。費用は会社が負担。上司と外国人社員の間で学ぶ内容を随時相談し、研修状況を共有した。

<u>参考情</u>報

● 厚生労働省 セルフ・キャリアドックについて(セルフ・キャリアドックとは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組みです。) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/kigyou_gakkou.html



客観的な評価

客観的に評価や処遇を行い、十分に説明しましょう。評価について丁寧にフィードバックをする ことで、納得感が得られ、更なる成長につながります。

必要性

評価や処遇について、**丁寧な説明**が行われないと、納得が得られず、**不満が生じる**ことになります。制度について、透明性が担保されていることに加え、評価のポイントや、達成すべき目標などについて、**丁寧にフィードバックをすることが必要**です。

具体的な 取組

期待される 効果

- **客観的な評価**やそれに基づく処遇の決定
- ⇒ 共通の客観的な評価に基づいて処遇が決まることで、納得感が得られるとともに、次の目標達成に必要なポイントが分かり、成長にもつながります。
- 評価や処遇についての**丁寧なフィードバック**
- ➡ 評価や処遇について**丁寧に説明を行い**、外国人社員の**話も聞く**ことで、評価や今後の目標 について**理解が得られる**とともに、**モチベーションの維持**にもつながります。

企業における実践例

サイマコーポレーション株式会社(製造・小売業) ~ 「スキルマップ」に基づく給与の決定~

【背景・課題】

目標に対し、どの程度の達成状況か具体的に理解が進むよう、経営者と社員が、お互いに共通した指標をもとに、コミュニケーションをとれる仕組が必要であった。



【取組内容】

社会保険労務士のサポートにより、スキルマップを作成し、設定されているポイントの達成度で給与を決めている。年2回の定期面談では、スキルマップを参照しながら、給料アップに繋がるポイントを達成できているか、社長と社員で議論して確定。

客観的な指標であるポイントを介してコミュニケーションを取ることで、給料アップのために頑張るべきことを、**具体的に理解する**ことができる。

株式会社タケウチ建設(建設業) ~高い向上心を伸ばす丁寧なフィードバック~

【背景・課題】

同期の間でも処遇の違いが徐々に出てくるため、 向上心の高い外国人社員に対しては、日本人社員 以上に、**評価について丁寧に説明する必要**があっ た。



【取組内容】

社長が自ら外国人社員の**意思をしっかりと聞き**、 **評価の説明を行い**、外国人社員と話して**次の目標を 設定**している。モチベーションの維持にも貢献。

外国人材の母国文化・宗教など多様性を考慮し、休暇制度など社内制度の見直しが 行われているか。

Q

社内制度見直し

母国の文化や宗教などを考慮し、柔軟に対応できるよう必要に応じて社内制度を見直しましょう。 外国人社員の活躍や定着だけでなく、日本人社員の働きやすさにもつながります。

必要性

外国人社員は、文化の違いや宗教上の制限がある場合もあるため、個別の配慮や周囲の理解が必要なこともあります。具体的にどのような対応や配慮を行うかについては、本人とよく話し合って検討することが重要です。対応や配慮が不十分な場合、外国人社員にとって働きやすい環境とならず、定着や活躍につながりません。現行の制度や環境では対応が難しい場合でも、運用の見直しや、周囲の理解を得られる仕組みを作ることが重要です。

具体的な 取組

期待される 効果

- 長期**休暇の取得促進**や、関連する**制度の見直し**
- ⇒ 母国の文化や・宗教において**必要な時期に休暇が取得できる**ことで、本人のモチベーション向上や家族の理解につながり、優秀な外国人社員の活躍や定着が期待できます。
- 宗教上の配慮や、冠婚葬祭など**各国特有の文化への理解**・対応
- ⇒ 礼拝のスペース確保や食物制限など宗教上必要な配慮や、国により一定の期間がかかる冠 婚葬祭などの文化について、**理解を示し、必要な対応を行う**ことにより、外国人社員が働 き続けることが可能となります。

企業における実践例

リングロー株式会社(卸売業) ~宗教上の配慮や勤務時間の柔軟化、日本人も含めた特別休暇制度の導入~

【背景・課題】

外国人社員が約15%を占めており、出身国の文化への対応が必要であった。また、日本語をあまり話せない社員もいるため、規程類の専門用語に困難を感じていた。さらに、多くの外国人社員は長期の帰国を希望するため、一時帰国しやすいような制度が必要であった。



【取組内容】

オフィスにお祈りの部屋を設けている他、食事や 社内イベントでは豚肉を含まない弁当を用意。 イスラム教の断食月(ラマダン)の期間のために、 外国人社員がフレックス勤務制度を設計。日中は飲 食を行わないため昼休憩が不要となるなど、行動に 合わせて勤務時間を設定。また、規程類の多言語化 を行っている。

さらに、外国人社員が一時帰国をしやすいように、 特別休暇制度を設け、入社4年目以上であれば最大 10日間取得可能。日本人・外国人問わず取得でき、 交通費は会社負担としている。

株式会社エイワイテック(専門・技術サービス業)

~冠婚葬祭への対応や家族との交流~

【背景・課題】

冠婚葬祭など、外国人社員の**母国の文化は日本と異なる**場合が多く、**柔軟に対応することが必要**であった。また、長く活躍してもらうためにも**家族に安心感を持ってもらう**ことが必要と考えている。



【取組内容】

冠婚葬祭により帰国を希望する場合は、速やかに帰れるように**長期休暇の取得を促している。ベトナムでは結婚式を2回挙げる**とのことで長期間母国に戻る必要があり、その間はベトナムの現地法人で仕事ができるよう取り計らった。また、採用の決まった外国人社員の**家族とは交流を図る**ようにしており、来日する機会があれば日本での作業風景を見てもらいたいと思っている。

外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクトチーム 構成員

<委員>

淺海 一郎 内定ブリッジ株式会社 代表取締役

池田 佳子 関西大学国際部 教授

尾本 勝昭 広島県留学生活躍支援センター 就職支援担当 工藤 尚美 株式会社オリジネーター 取締役専務執行役員

東風 晴雄 日本経済団体連合会教育・大学改革推進委員会企画部会 委員

ダイキン工業株式会社人事本部採用グループ 専任部長

小山 健太 東京経済大学コミュニケーション学部 准教授 白木 三秀 早稲田大学政治経済学術院 教授 【座長】

湊元 良明 日本商工会議所 産業政策第二部長

増本 全 株式会社リクルートキャリア 就職みらい研究所 所長

吉野 利雄 独立行政法人日本学生支援機構 留学生事業部長

(五十音順、敬称略/2020年2月時点)

<事務局>

文部科学省高等教育局学生・留学生課 厚生労働省職業安定局外国人雇用対策課 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室

EY新日本有限責任監査法人

(経済産業省「令和元年度産業経済研究委託事業(外国人留学生の国内就職促進に係る調査)」委託先)

<オブザーバー>

内閣官房日本経済再生総合事務局 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

出入国在留管理庁在留管理支援部在留管理課

経済産業省経済産業政策局経済社会政策室

経済産業省貿易経済協力局技術・人材協力課

【関連ホームページ】

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(取りまとめ)

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/ryugakusei_katsuyaku_pt/20200228_report.html



「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」

