

高度外国人材活用のための 実践マニュアル

高度外国人材を雇ってみたいと思っているが
どうすればよいか悩んでいる企業の方へ

- A. 高度外国人材の採用をどうすればよいのか？
⇒ 1-1、1-2、1-3
- B. 文化・習慣が違う高度外国人材をうまく活用するには？
⇒ 2-1、2-2、3-1、3-2
- C. 高度外国人材はほんとうに戦力になるのか？
⇒ 4-1
- D. 高度外国人材のキャリア形成はどうすればよいのか？
⇒ 4-2、4-3
- E. 高度外国人材が日本の生活に馴染むためには？
⇒ 5-1、5-2、5-3

平成 23 年 2 月

[厚生労働省委託事業]
株式会社富士通総研

はじめに

グローバル化が進行する中で、我が国の経済活力と潜在成長力を高めるためには、国内人材の最大限の活用はもとより、多彩な価値観、経験、ノウハウ、技術を持った高度外国人材の積極的な活用が重要な課題です。

政府としても高度な専門知識や技術を有する外国人材の日本での就業を促進しており、また企業においても高度外国人材活用への意識が高まっています。しかしながら、依然として多くの企業では、外国人ならではの発想力や高度な専門性を十分に発揮できる環境が整備されているとは言い難く、高度外国人材の活用には課題があります。

そこで、厚生労働省からの委託を受け、株式会社富士通総研では、高度外国人材活用促進事業を実施し、有識者による検討会、企業・高度外国人材本人へのアンケート調査、ヒアリング調査等を通じて、企業における高度外国人材活用にあたっての具体的な環境整備の在り方をまとめ、企業向けの「高度外国人材活用のための実践マニュアル」を作成しました。

本マニュアルでは、企業が抱える悩みや高度外国人材本人の就労に関するニーズに着目し、高度外国人材の採用・活用・定着が進んでいる企業の事例等をもとに、企業、高度外国人材の双方が歩み寄れる現実的な対応を紹介しています。

企業における高度外国人材の活用は一朝一夕には進まないものであり、今のうちから小さな工夫を積み重ね、地道に実践していくことが、今後の企業経営に大きな効果をもたらすものと考えます。本マニュアルが、貴社における高度外国人材の活用促進に役立てば幸いです。

高度外国人材として想定している人物像

本マニュアルでは、「高度外国人材」を次のように想定して調査を行いました。

- ・企業での職種でみると、研究者やエンジニア等の専門職、海外進出を担当する営業職、法務・会計等の専門職、経営に関わる役員や管理職を担うべき者
- ・教育レベルでみると大卒以上の者
- ・在留資格でみると「研究（企業内の研究者）」、「技術（機械工学等の技術者、システムエンジニア等のエンジニア）」、「人文知識・国際業務（企画、営業、経理などの事務職、企業内通訳、デザイナー等）」の者

* 高度外国人材を活用するための工夫事例は、平成 21 年度「企業における高度外国人材活用促進事業」報告書に、詳細を記載していますので、ご参考にして下さい。

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin/100409.html>

アンケート調査・ヒアリング調査

実践マニュアルの作成に当たり、企業と企業で働く高度外国人材を対象にアンケート調査を実施しました。本文中で、アンケート調査から得られた結果を紹介いたします（以下「企業アンケート調査結果」、「高度外国人材アンケート調査結果」という）。

また、高度外国人材に対して、ヒアリング調査を実施しました。

◆ アンケート調査概要

2010年10月実施

5,000社に発送（上場企業、インターンシップ受入企業、中堅・中小企業等）

回収 企業 1,354社、高度外国人材 93社から215人。

◆ 高度外国人材ヒアリング調査

日本企業で働く高度外国人材20名にヒアリングを実施。

中国6人、インド3人、シンガポール2人、韓国、台湾、ベトナム、マレーシア、ラオス、タイ、スリランカ、米国、クロアチア 各1人。

凡 例

— 図表は  で囲んで示す。

— 企業の取り組み事例は  で囲んで示す。

— 高度外国人材の声は  で囲んで示す。

高度外国人材活用の3つの要諦

1 ホンネで話し合うことです。それが相互の利益を最大化します。

高度外国人材を雇うときのコツは、事前にしっかりと話し合うことです。自社は何を期待しているのか、給料や労働時間などの条件はどのようになっているのかなど、会社として伝えるべきことをしっかりと伝えておくことが必要です。

同時に、高度外国人材の希望を聞いておくことも重要です。何年くらい日本で働きたいと思っているのか、将来はどのような仕事をしたいのかなど、本人が何を求めて自社で働こうとしているかについて、ホンネを聞くことです。

採用に至るプロセスの中でしっかりと話し合い、両者納得の上で活躍の場を用意すれば、トラブルや訴訟になることはありません。文化の違う社会で育ってきた外国人です。日本人の若者以上にいてねいに対応することが、相互の利益につながる第一歩です。

2 まったく新しい制度を作る必要はありません。でも、少しだけ調整が必要です。

高度外国人材を雇うために、自社の制度を一から見直さなければならないと考える必要はありません。高度外国人材に現在の制度をしっかりと説明し、理解を求めればいいのです。とはいえ、日本人とは少し違う志向を持っている人たちですから、部分的な調整は必要です。

その際にどこまで対応するかは、自社が高度外国人材にどれだけの魅力を感じているかによって決まります。同じ雇用形態なのに高度外国人材には適用するけれども日本人社員には適用しないとすると、社員間の公正感に悪影響を与えます。契約社員とか嘱託社員といった別の雇用形態であれば、特別な制度でも納得性が出てきます。日本人社員への説明もていてねいに行う必要があります。

3 社内の言語を英語にする必要はありません。基本的に日本語で十分です。しかし、一定の配慮は必要です。

高度外国人材を雇うには社内の公用語を英語にしなければならないのではないかと考えておられる方が多いようですが、そのようなことはありません。日本語を日本人以上に使いこなせる高度外国人材はたくさんいます。日本語がわかるのなら、わざわざ英語を使う必要はありません。

ただ、日本語能力が十分ではない高度外国人材がいれば、配慮が必要です。この場合の配慮は、社内の文書をすべて英語表記にすることを意味しません。英語はコミュニケーションの手段であって目的ではありません。社員同士がわかり合えるという目的に合致した手段を選択すればいいのです。

英語をコミュニケーション手段として選択した場合、完璧な英文を書いたり話したりする必要はありません。通じればいいのです。毎日机を並べて仕事をしていれば、共有情報が増えていきます。極端な話をすれば、単語を並べるだけで意思の疎通は可能です。そのように気楽に考えて取り組むと良い効果が期待できます。

目次

1. 募集・採用

1-1 就職情報の提供・募集は多様な方法が必要

P5

1-2 経営理念、社風、求める人材像を明確に伝えることがポイント

P7

1-3 採用・選考方法の配慮事項

P11

2. 配属・評価

2-1 配属への配慮が必要

P13

2-2 評価、処遇の仕方の見直しが必要

P15

3. 職場環境 整備・運営

3-1 職場で疎外感を与えないことがポイント

P17

3-2 仕事の進め方の見直しが必要

P20

4. 育成・教育

4-1 教育研修は日本企業の魅力！
高度外国人材に必要な教育研修の提供が必要

P23

4-2 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）の確認が必要

P25

4-3 日本語能力向上の継続的支援が重要

P27

5. 生活支援

5-1 安心して働ける生活環境の整備が大切

P28

5-2 在留資格の更新の手続きなど、事務手続きのサポートが必要

P30

5-3 外国人雇用状況の届出は義務

P30

参考情報

① 高度外国人材の募集・採用に関する支援機関
② 在留資格、生活支援等に関する情報

P31

1-1

就職情報の提供・募集は多様な方法が必要

(1) 採用したい人材に合わせた募集方法

高度外国人材に対するアンケート調査では、日本企業に就職しようとする際に役立った媒体は、1位が「個々の会社のホームページ（日本語）」、2位が「就職情報サイト」、3位が「日本国内で行われた個々の会社が行う会社説明会」となっています。（図表1）

募集対象となる高度外国人材は、主に、日本の大学からの新卒採用（留学生）、海外大学からの新卒採用、キャリア採用に分けられます。留学生の採用が一般的ですが、優秀な人材を獲得するため、海外大学から新卒を採用する動きも見られるようになっていきます。

高度外国人材への就職情報の提供、募集には、以下のような方法があります。留学生採用の場合は①～④、海外大学からの新卒採用の場合は①・⑤・⑥、キャリア採用の場合は①・④・⑥が主な方法になります。自社のニーズに合った方法を選びましょう。

①インターネットの活用：個々の企業のホームページ（日本語、英語）、就職情報サイト

高度外国人材が日本企業に就職する際に最も利用しています。ホームページには、国内外から応募があります。民間が提供する高度外国人材のための就職情報サイトも多数あります。

②説明会の活用：個々の会社が行う会社説明会、合同会社説明会、高度外国人材向け就職フェア

高度外国人材が日本企業に就職する際によく利用しています。高度外国人材と企業の担当者が直接情報交換、面接を行うよい機会となります。民間団体が実施する高度外国人材を対象とした就職フェアも数多くあります。

③大学の活用：日本国内の大学のキャリアセンター、インターンシップ

個別の大学と直接連携することで、より自社の求める人物像に近い人材に効率的にアプローチすることができます。また、インターンシップを活用することは、企業において高度外国人材を活用する良いきっかけとなり、企業と高度外国人材がお互いを理解したうえで、採用に結び付くものとなります。

④公的機関の活用：外国人雇用サービスセンター、ハローワーク

外国人雇用サービスセンターのような公的機関においても、高度外国人材に関する求人・求職情報の提供、雇用管理に関する相談、インターンシップに関する支援など高度外国人材の採用に関する様々な支援を行っています。

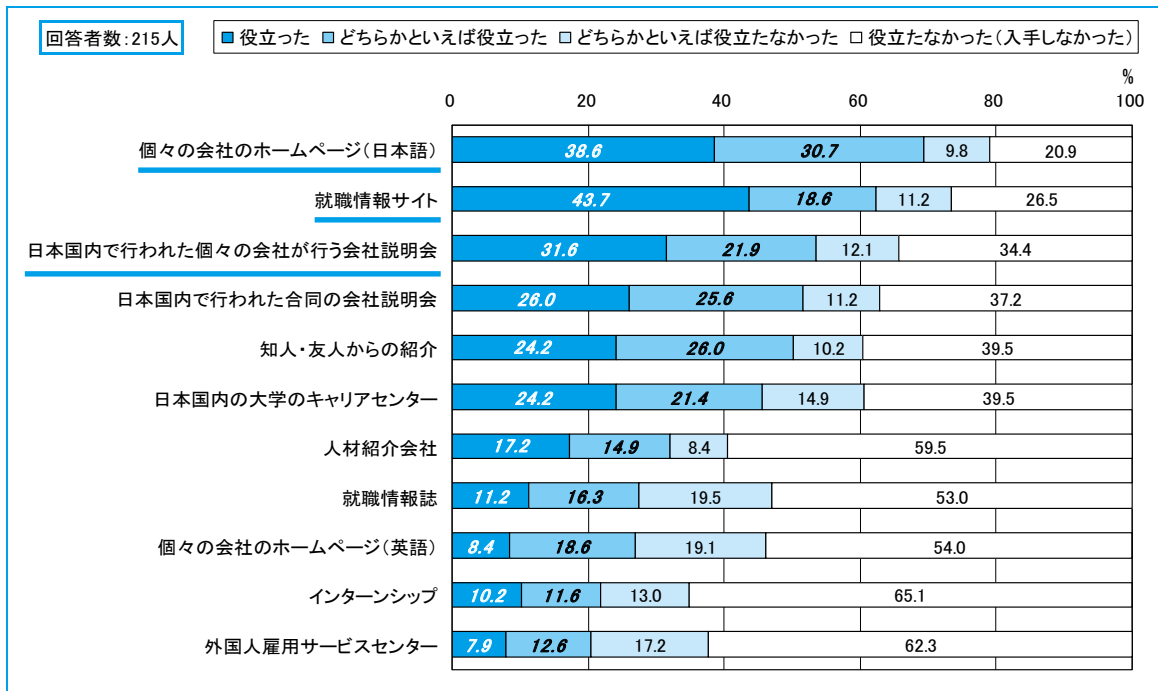
⑤海外での採用活動：海外大学へ赴いての採用活動、海外でのジョブフェア

海外の大学で、会社説明会を開催し、直接優秀な人材を採用する企業も増えています。

⑥その他：新聞の求人広告、民間の人材紹介会社

民間の人材紹介会社は有償で人材の斡旋・紹介をしています。国内外からの登録者からニーズにマッチした人材を選ぶことができます。

図表 1：求職時の情報入手経路



(高度外国人材アンケート調査結果)

(2) 成功した取り組み

初めて外国人材を採用する場合など、何から始めてよいかわからないときは、まず、公的な支援機関に相談してみることも有効です。留学生採用の場合は、大学のキャリアセンターを活用するのも有効な方法です。

ハローワーク主催の外国人留学生のための合同説明会に参加するところから外国人採用を始め、今では新卒採用の約3割を外国人留学生で採用するようになった企業もあります。公的機関のサービスもうまく活用しながら、まずはできるところから始めましょう。

なお、募集にあたっては、高度外国人材の採用実績や必要な日本語能力等を明示しましょう。特に留学生は、志望する企業に高度外国人材の採用実績があるのか、どのようなスキルを求めているのか等がわかりにくく、困っています。

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

高度外国人材の採用実績の明示

- ★どの企業が留学生を採用するのか分からないので、キャリアフォーラムでは一通り全てのブースを回らざるを得ない。(国内新卒採用、中国)
- ★ホームページで留学生採用の実績を出してもらえるとありがたい。(国内新卒採用、中国)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★今までつながりのあった大学のキャリアセンターを活用して、技術系の学生を採用している。採用条件に日本語の資格の基準は設けていないが、面接時に語学力のレベルを判断する。大学との接点を持つことは、自社が求める人材に効率的にアプローチができ、採用のための時間やコストの削減にもつながっている。(中堅建設業)

1-2

経営理念、社風、求める人材像を明確に伝えることがポイント

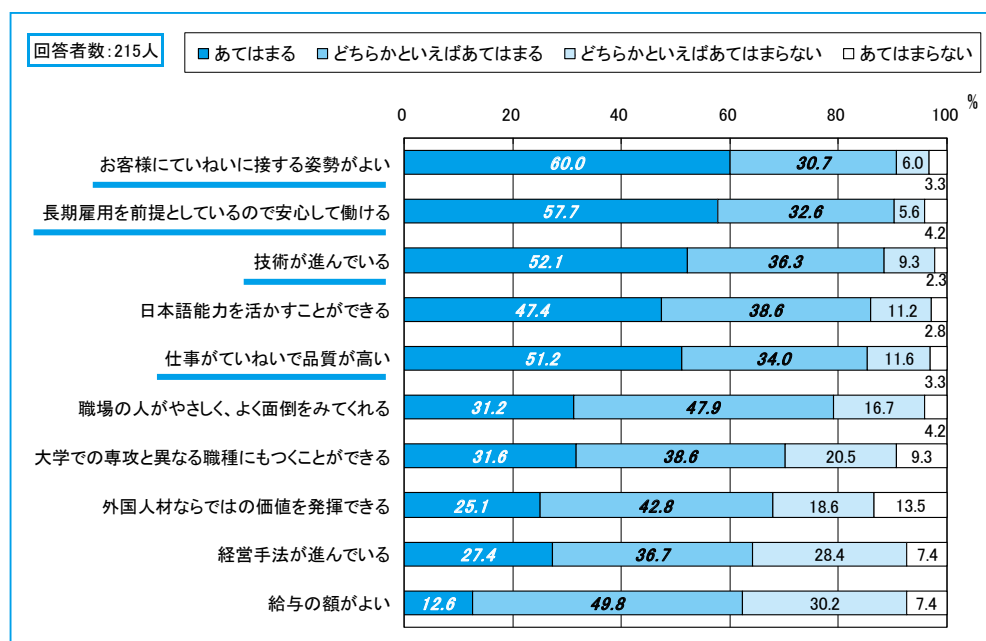
自社の経営理念、社風、求める人材像を採用の段階で明確に示し、高度外国人材と意思の疎通を図っておくことが入社後のミスマッチを減らすことにつながります。

(1) 自社の経営理念や社風を明確に伝える

高度外国人材にとっては、日本企業は異国の企業であり、日本人と比べて、企業を理解することは難しいものと思われます。日本人以上に、採用の段階から、社風や企業文化について説明し、理解してもらうことが必要です。

図表2をみると、日本企業で働く魅力として、「お客様にいてねいに接する姿勢がよい」、「技術が進んでいる」、「仕事がいねいで品質が高い」などがあがっています。高度外国人材にとって、日本企業は、技術や品質管理、顧客対応などのサービス面に関して学ぶことの多い職場となっています。

図表2：高度外国人材にとって日本企業で働くことの魅力



(高度外国人材アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

日本企業の魅力

- ★会社説明会で研修制度がしっかりしているという話やキャリアプランについての説明を聞き、現在の会社を志望した。(海外新卒採用、中国)
- ★日本企業に就職した理由は、チームワークなど日本企業の総合力がどのようなところにあるのかを理解したかったから。(国内新卒採用、中国)
- ★日本企業の魅力はマネジメントのシステムがしっかりしているところである。(国内新卒採用、タイ)

また、日本企業は「長期雇用を前提としているので安心して働ける」という点も魅力と考えられています。さらに、充実した教育制度やチームワーク等、日本企業の良さとされる面も外国人に評価されています。募集にあたってこれらの点をアピールするとよいでしょう。

(2) 求める人材像を明確に伝える

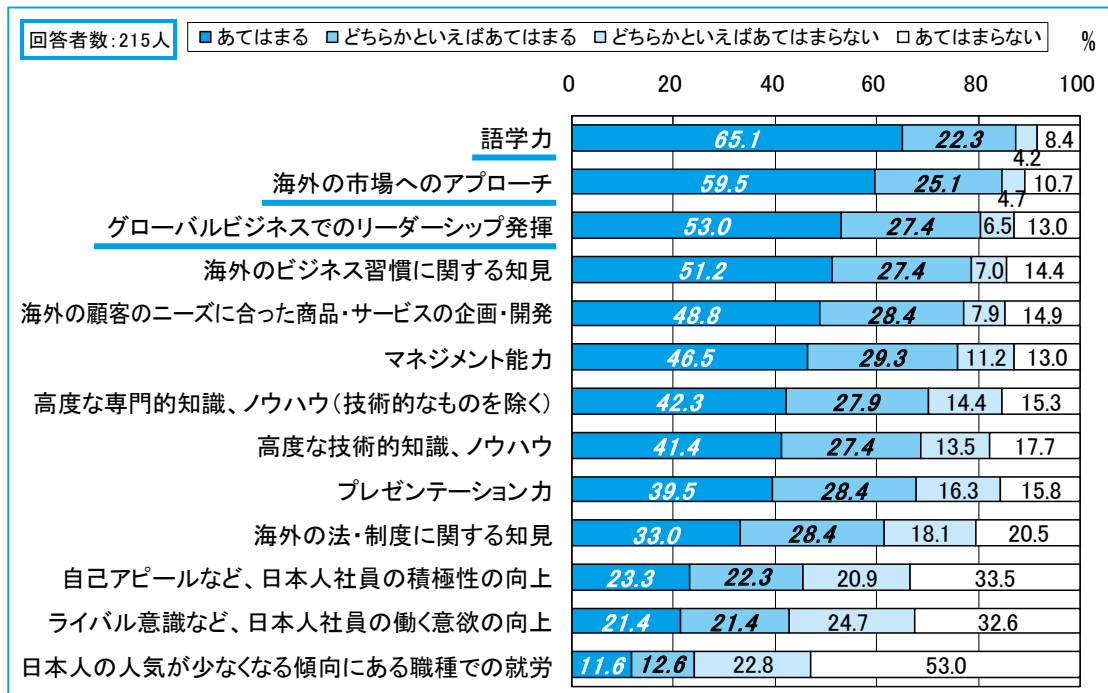
求める人材像を明確に伝えるためには、まず高度外国人材に期待する役割を具体的に、明確にしておく必要があります。高度外国人材に期待する役割としては、例えば以下のようなものが挙げられます。

- 語学力や海外の商習慣についての知識を活かして、海外関連業務に携わってもらう
- 日本社員のグローバル化を促進する
- 日本人の理系学生の不足を補うため、海外の大学から技術系人材を採用する

高度外国人材には、自分のスキルに自信を持ち、働く意欲の高い人が多くみられます。高度外国人材ならではの価値を見出し、企業でどのような役割を期待しているかを明確に伝えましょう。高度外国人材のスキルや能力とのミスマッチを防ぎ、モチベーションを高めて働いてもらえるように、高度外国人材に期待する役割を明確に伝えることが大切です。採用時のミスマッチは、やる気を後退させ離職する原因となったり、他社への転職、ひいては訴訟問題などに発展することもあります。

図表3をみると、高度外国人材が日本企業で本来果たしたい役割として「あてはまる」、「どちらかといえばあてはまる」ものが多いのは、「語学力」が87.4%、「海外の市場へのアプローチ」が84.6%、「グローバルビジネスでのリーダーシップ発揮」が80.4%となっています。

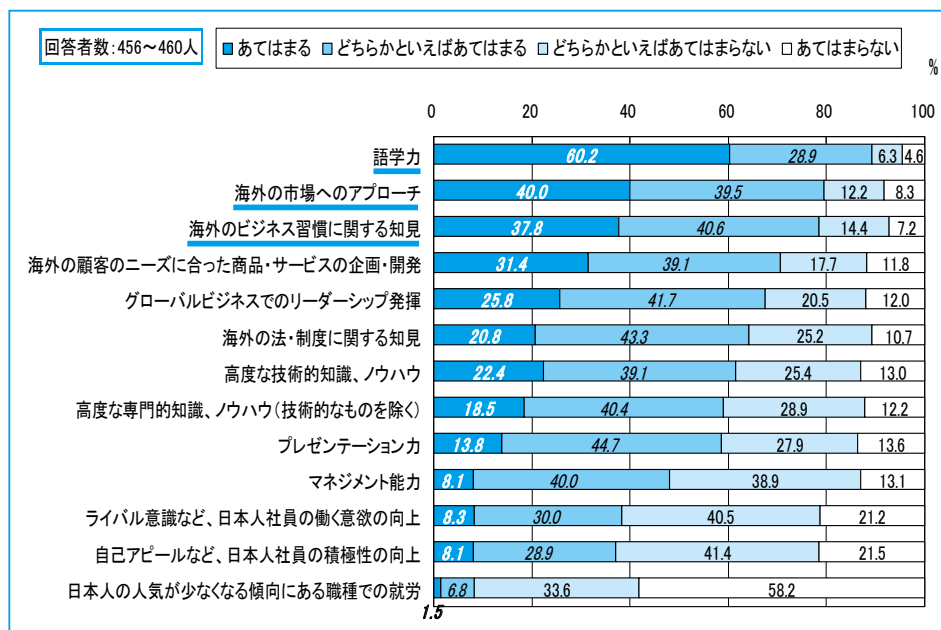
図表3：高度外国人材が日本企業で本来果たしたい役割



(高度外国人材アンケート調査結果)

また、図表4をみると、企業が高度外国人材に期待する役割としては、「語学力」、「海外の市場へのアプローチ」、「海外のビジネス習慣に関する知見」などが多いことがうかがえます。「語学」や「海外市場へのアプローチ」については双方の意見が一致していると言えます。ただし「海外の市場へのアプローチ」や「海外のビジネス習慣に関する知見」などに関しては、キャリア採用の高度外国人材に期待できる役割と言えます。新卒の高度外国人材とキャリア採用の高度外国人材では、仕事の経験やスキルに大きな差があることに注意が必要です。採用したい人材に応じて求める人材像を明確にしましょう。

図表4：企業が高度外国人材に期待する役割



(企業アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

意思疎通の重要性

- ★言語とコミュニケーション力を活かしたかったので、海外営業を希望していたが、面接で人事として採用したいと言われた。何度も説明を受けて、納得して入社した。(国内新卒採用、中国)
- ★最初は研修も仕事の内容も日本人社員と同じなので、日本人を採用すればよいのではと疑問に感じたが、中国ビジネス要員でなく、日本人と同じ仕事をしてもらうのが会社の方針と聞いて納得した。(海外新卒採用、中国)
- ★面談で、まずは東京本社で働いてもらって、ゆくゆくは海外でマネジャーにと言われたがそれはすごくよかった。そのように言ってもらえると良い。(キャリア採用、米国)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★日本の少子高齢化や学生の理系離れの動向を踏まえ、将来を意識して、技術者の育成・確保が重要な経営課題となっている。特に、日本の学生は機械系・重電系など製造技術に対する関心が低くなっており、今の段階から、この種の人材を獲得するノウハウ・チャンネルを作っていくことが重要である。そのために海外大学から外国人学生を採用している。母国の現地法人の幹部候補としてではなく、20年後、当社の柱になる人材になってもらうことを期待している。(大手メーカー)

(3) 期待される効果

高度外国人材を雇用している日本企業の例では、高度外国人材の活用による効果として次のようなことが挙げられます。

- 海外に関わる業務においての能力の発揮による成果の拡大
- 海外とのコミュニケーションの向上への寄与

また、職場の中に高度外国人材が入って日本人従業員と一緒に働くことによって、日本人従業員に対してもよい刺激が与えられるという効果もあります。

<<高度外国人材を雇用する日本企業の声>>

人的資源の強化

- ★中国人を活用することで、中国の取引先から高い信用を得られる。商習慣の違いを理解しており、日本人より成果を出す場合がある。(中堅卸売業)
- ★上海事務所の開設に伴い、情報収集が容易となった。(中堅産業機械メーカー)

海外に関わる業務の成果の拡大

- ★外資系企業との取引など、ビジネスチャンスが拡大した。(中堅卸売業)
- ★外国人のお客が増えた。(中堅証券業)

海外拠点・顧客とのコミュニケーションの向上

- ★現地法人とのやり取りがスムーズになった。(大手産業機械メーカー)
- ★海外顧客との技術的・専門的なやりとりをする際、こちらの意見、要望を具体的に伝えることができる。(中堅メーカー)

日本人従業員に対するよい刺激

- ★高度外国人材に高度成長時代の日本人に近いバイタリティーを持つ者が多い。日本人従業員に対する影響力が非常に大きい。(中堅メディア・エンターテインメント)
- ★若い高度外国人材の活用により、日本人も触発された。多様性を重んじる組織文化が生まれ、根付いてきた。(中堅電気機械メーカー)
- ★日本人とは違った視点、経験の豊富さ等、日本人にはない特有な考えを持っており、常に気づきがある。(大手運送機械メーカー)

1-3 採用・選考方法の配慮事項

日本の大学からの新卒採用（留学生）については多くの企業が国内の日本人学生と同じ枠で採用しており、選考の方法も書類選考、適性検査、面接が一般的です。海外の大学からの採用は、面接（日本語 / 英語）や現地の人材派遣会社での選考等様々です。キャリア採用は、面接が主流です。

（1）職種に応じて求める日本語能力の水準を設定する

採用における課題として、求める専門能力と日本語能力が伴った高度外国人材が少ないことが挙げられますが、採用において日本語能力をそれほど高く求めないことで、ターゲット層を増やすことができます。

日本語能力の不足は高度外国人材の採用において最も不安な点であると考えられますが、海外大学からの採用において日本語能力を問わず採用し、その後の研修で、ビジネスで通常困らない程度の日本語会話能力を育成することが出来ているケースもあります。

また、企業の採用試験で一般的に利用されている適性検査は、留学生には難しいという声が多く聞かれます。良い人材を採用するためには、高度外国人材に対して適性検査をどの程度適用するか配慮したほうがよいでしょう。

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★求める日本語のレベルは、職種によって異なったレベルを設定している。顧客とのやりとりが求められる営業などの職種は高いレベルの日本語能力が必要である。一方で、研究開発は、世界共通の技術用語が介在するので、日本語能力はそれほど高くなくてもよい。日本人と同水準の日本語能力を一律に求めると、対象人材が限られてしまい、そうでない場合に比べて、日本語能力以外の高度な専門能力を持つ人材を獲得する機会を狭めてしまう。当初は日本語能力を一律に求めていたが、段々と、職種によって、必要なレベルが異なるという意識になってきた。（大手メーカー）
- ★海外の大学で直接採用している学生は、採用時には日本語ができなかったが、内定後から入社までの間に、日本語学校で日本語の研修を受けさせている。また、入社後も日本において日本語研修を日本語学校で継続的に行っている（入社予定者は比較的短期で日本語をマスターしている）。（中堅メーカー）

(2) 将来の勤務地の希望を確認する

高度外国人材の選考においては、将来、母国に帰国する希望があるかどうかを確認することも重要です。帰国を希望していても、例えば現地法人の幹部候補生として採用する等、双方にメリットがある形で活用している企業もあります。

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

★建設業を志望するアジアの学生には、日本に留学して日本の建設会社で働き、知識や技術を習得後、将来は母国のインフラ高度化に貢献したいという高い志を持った学生が多い。そのような人材の場合、本社で長期雇用しても本人のニーズと合致しないが、最終的に現地法人で雇用することになれば本人のニーズと合致する。(大手建設業)

(3) インターンシップ等を活用する

インターンシップを活用することで、企業と高度外国人材の相互理解を深めることができ、短時間の面接だけでは分からない高度外国人材活用の魅力を発見できます。また、受入れ部署にとって高度外国人材活用のトライアルになる、外国人学生の積極性に社員が刺激を受ける等の効果も期待できます。

また、主にキャリア採用において、契約社員として採用し、能力や適性を見極めてから正社員に登用するというケースもあります。

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

★インターンシップを受入れた後に、その部門から外国人材へのニーズが高まり、配属に至った例として、情報システム部門で、有期雇用ではあるが、採用・受入れに至ったことがある。インターンシップで外国人材活用をトライアルし、外国人材の活用の効果が認められれば、積極的に受入れるという流れを作るのは一つの方法だと考える。(大手メーカー)

2-1 配属への配慮が必要

高度外国人材は、語学力、海外のマーケットについての知見など、自分の強みを活かした役割を持ち、自分で価値があると思う仕事を選びたいという思いが日本人従業員より強いようです。高度外国人材の配属・配置においては、よく希望を聞いて、じっくり話し合い、できる限り希望に沿った配属場所で能力を発揮してもらえるように配慮しましょう。

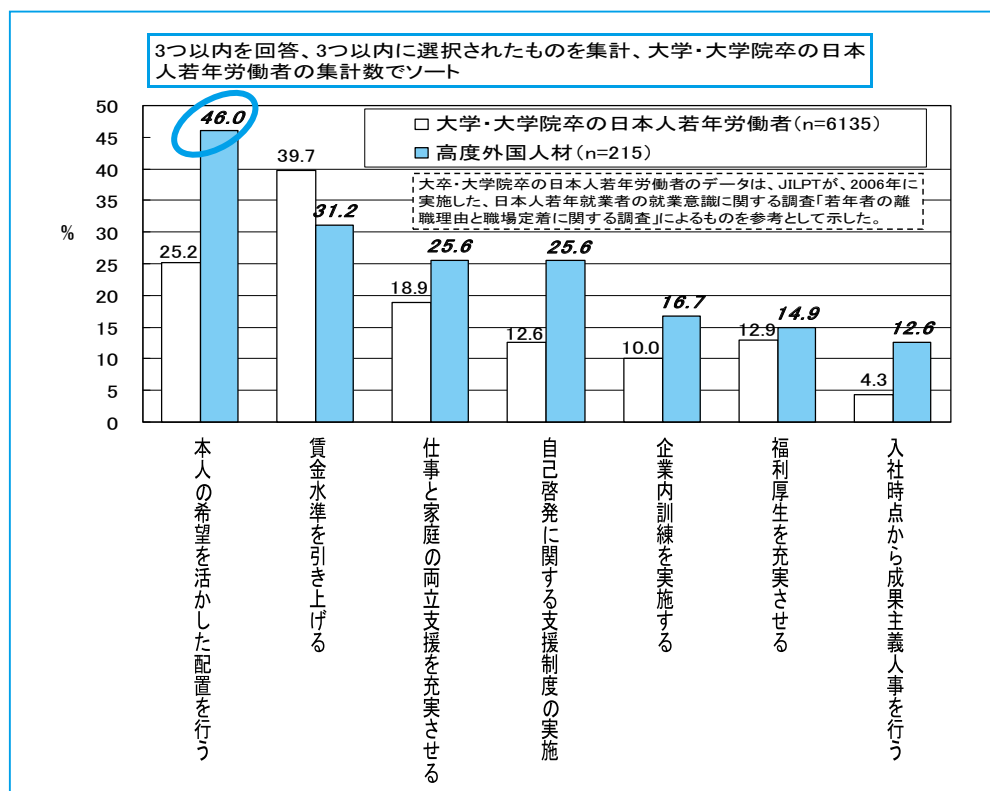
高度外国人材アンケート調査結果を、日本人若年労働者の同様の調査結果と比較した図表5をみると、勤続意向を左右する様々な要因のうち、高度外国人材が日本人従業員よりも「本人の希望を活かした配置」を際立って重視している様子がうかがえます。

図表6をみると、高度外国人材を雇用している企業の43.9%で配属のミスマッチ解消に向けた取り組みがなされており、かつそのうち87.9%で効果を上げているようです。

ただし、希望の部署に配属できない場合も多く、そのような場合には高度外国人材の納得を得られるよう、将来のキャリアも含めて、日本人従業員以上に、なぜその配属になったかをきちんと説明することが重要です。

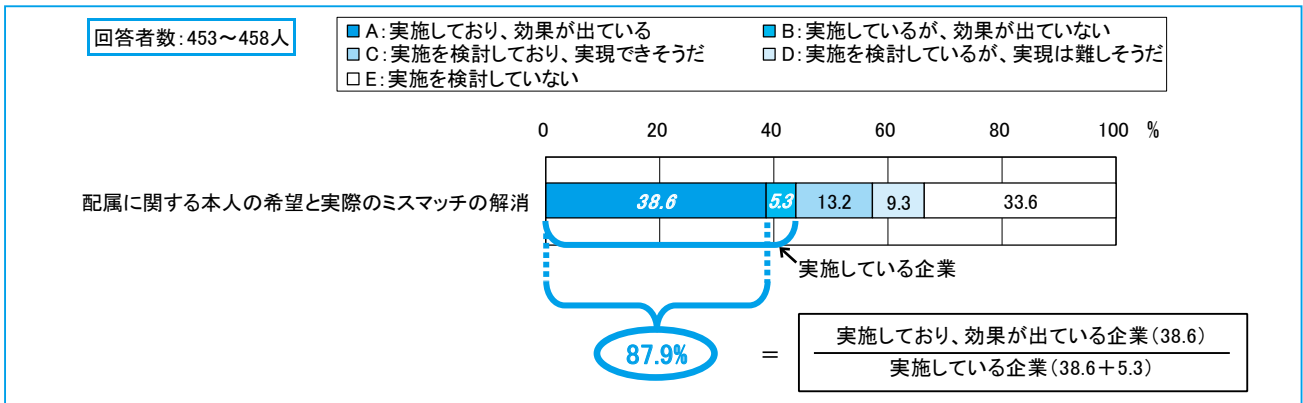
- よく本人の希望を聞き、できる限り希望に沿った配属になるよう配慮する。
- なぜその配属になったのかをよく説明するなどして、仕事内容についての納得感を高める。

図表5: 従業員が望む定着のための施策



(高度外国人材アンケート調査結果、(独)労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」2006年)

図表6：配属のミスマッチ解消に関する企業の取り組みの実施状況



(企業アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

外国人としての強み、特徴を發揮できていない

- ★外国人としての海外に関する情報提供やアドバイスを尊重して欲しい。でなければ、高度外国人材としての存在価値が感じられない。(国内新卒採用、中国)
- ★現状では高度外国人材が日本人従業員と同じような仕事を担当し、海外ビジネスの展開、母国との接点がない人がほとんど。高度外国人材の異文化適応力、語学力及び専門性を十分に活かすべき。(キャリア採用、中国)
- ★仕事の内容が日本人従業員と同じなので、私のような外国人ではなく日本人を活用すればよいのに、と疑問を感じた。(海外新卒採用、中国)

ブリッジ人材になりたい

- ★日本国内拠点と海外拠点の架け橋役になるような仕事を任せてもらいたい。(国内新卒採用、中国)

語学力を活かしたい

- ★語学力、海外のマーケットについての土地勘などの外国人としての強みを活かしたい。現状は外国人としての強み、特徴を發揮できず、日本人と同じ仕事をしている。自らの強みを活かす仕事をしたい。(キャリア採用、シンガポール)

専門性を活かしたい

- ★最初の会社では、エンジニアとして入社したが、数年後から海外プロジェクトに通訳として関わるようになり、次第にプロジェクトマネージャーやコーディネーターの役割も務めるようになった。外国人であることを活かせし、マネジメントの経験を積むことができたが、技術者としての仕事ができなくなったので退職した。(キャリア採用、クローアチア)

2-2

評価、処遇の仕方の見直しが必要

経済のグローバル化など、時代の変化により多様化している面もありますが、依然として、日本企業では長期雇用慣行が維持されている面もあります。長期雇用慣行に魅力を感じている高度外国人材もいる一方、日本で短期的にキャリアを積みたいと考えている高度外国人材もいます。そのため、高度外国人材が長期雇用を望んでいない場合には、それに対応した評価、処遇の仕方を考える必要があります。

図表7、図表8をみると、評価、処遇について、高度外国人材側では、評価のフィードバック、昇進の基準と運用の明確化のニーズが高い様子が伺えます。また、高度外国人材を雇用している企業では、これらに関して改善の取り組みが進んでいることがわかります。

日本文化には、奥ゆかしさや、相手への気遣いという美徳があります。しかし、そのために評価のフィードバックがあいまいになったり、問題点が明らかにならなったりすることもあるようです。特に長期雇用を前提としない場合、短期的な一つ一つの仕事に対して、はっきりとした評価を行い、それに応じた処遇をしていくことが必要です。

評価、処遇の仕方を見直すことはすぐには難しいことですが、まず、仕事の結果に対して、明確に良いところ、改善すべきところを伝えることから始めましょう。

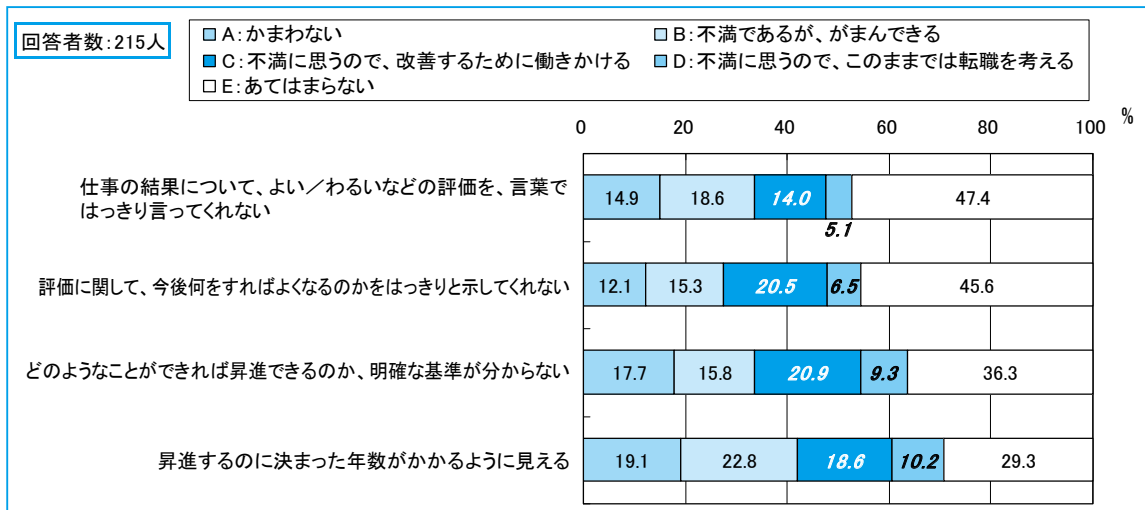
- 仕事の結果がよかった場合は、言葉に出してその旨を伝える。
- 仕事の結果が悪かった場合は、どこがよくなかったのか、今後どうすればもっとよくなるのか、改善方法をはっきりと示す。

次の段階として、必要に応じて評価、処遇の方法を見直すことも必要となるでしょう。

- 昇進の基準を明確にし、透明な運用を心がける。
- 年齢が若くても、あるいは経験年数が少なくても、より上のポジションの仕事にチャレンジする機会を提供し、その仕事ができるかどうかを評価するようにする。

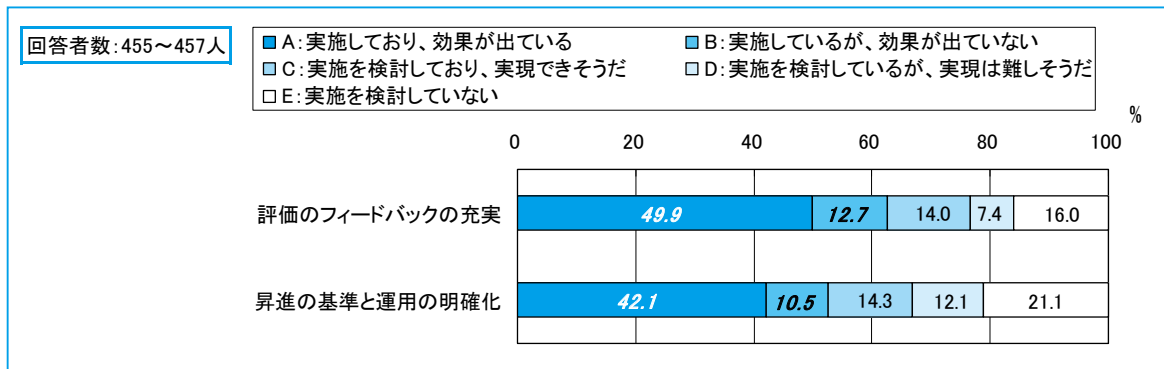
図表7：評価、処遇の仕方に関する高度外国人材のニーズ

【質問文】 以下のような状況は、あなたの今の会社ではあてはまりますか。下の各項目について、あてはまる場合は、A～Dのうち、もっともあてはまるものを一つだけ選んで下さい。あてはまらない場合は、Eを選んで下さい。



(高度外国人材アンケート調査結果)

図表8：評価、処遇の仕方に関する企業の取り組みの実施状況



(企業アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

はっきりとしたフィードバックがない

★日本人の上司は成果を出したときもあまり褒めてくれない。感情をあまり表に出さない日本の文化によるところもあると思うが、外国人としては、言葉に出して、はっきりとしたフィードバックが欲しい。(海外新卒採用、インド)

改善方法が示されない

★仕事の結果がよくない場合に、相手を傷つけないように、婉曲的に言って気を使っているのだろう。しかし、きれいごとではなくて、よくない点がどこで、どのようにすべきかを具体的に教えて欲しい。例えば、自分の仕事のやり方について、「こういうやり方もある」といった言い方を。この場合、「あなたのやり方もO.K.ですよ。私が今言ったやり方もO.K.ですよ。どちらでもいいです」と受け取れる。自分のやり方が認められたので、次の仕事でもそのやり方を踏襲する。すると、やはり上司は不満な様子である。また、別のやり方の話をしたりする。本心は、自分のやり方が気に入らず、別のやり方をして欲しかったようだ。そうであれば、あいまいにしないで、「こっちのやり方がよい」とよい方をはっきり示して欲しい。(キャリア採用、シンガポール)

実質的に年功序列になっているように感じる

★日本企業は年功序列である。マレーシアやシンガポールでは比較的若い年齢で管理職になれるが、私の職場では30代後半にならないと管理職になれない。外国人、日本人問わず、能力ある人には不満だと思う。(国内新卒採用、マレーシア)

★母国の友人は自分より上のポストを得ている。(国内新卒、スリランカ)

★経験年数が浅いからできないだろうと決めつけてしまうのではなく、選択肢としてチャレンジするチャンスが欲しい。日本では年齢で任される仕事が決まっている。年齢で仕事が決まるのではなく、チャレンジで決まるようにして欲しい。(キャリア採用、シンガポール)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

★評価は年2回行い、結果は直上の部長から本人に説明を行う。なぜこの評価になったか、さらにステップアップするには何を期待しているかを説明するようにしている。本人が評価結果に納得がいけない場合は、本人が、別の2名のマネジャーを指名し、そのマネジャーによる再評価を受けることができるようにしている。(中堅精密機械メーカー)

3-1 職場で疎外感を与えないことがポイント

(1) 「外国人だから」という理由で疎外感を与えない

知らず知らずのうちに「外国人だから」という疎外感を与えてはいませんか？ 高度外国人材の日本語が多少不十分でも、例えば日本人社員と同様にミーティングに参加してもらい、情報共有し、仕事を与えて、戦力としてしっかり活用しましょう。

さらに、日本人の若手社員へのメンター制度（仕事、マナーなどを指導、助言する先輩）と同じように高度外国人材にもメンター役を決めて指導、助言する体制をとることも、職場での疎外感を取り除き、職場に順応してもらうための有効な手段となります。

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

外国人だからということで外されている感じがして傷ついた

★ 担当業務は、人材開発のための研修の企画、運営。入った当初は、企画のためのミーティングに参加させてもらっていた。しかし、途中からミーティングの場に呼ばれなくなった。そして企画は上司と日本人の先輩社員が行うことになった。上司には「ミーティングに参加してもらっても日本語がよく分からないみたいだ」「まだ慣れてないみたいだから」といった配慮があったようだ。しかし、私としては、外国人だからということで外されている感じがして、非常に傷ついた。（キャリア採用、シンガポール）

仕事を任せられずモチベーションが大きく下がった

★ 九州に配属された外国人の友人がいる。その事務所では外国人材が1人で、外国人材の受入れが初めてだったようで、扱いがよく分からなかったのだろう。仕事が任せられない、会議に呼ばれないなどで、モチベーションが非常に落ちてしまっていた。（国内新卒採用、スリランカ）

(2) 高度外国人材が働きやすい職場環境を整備する

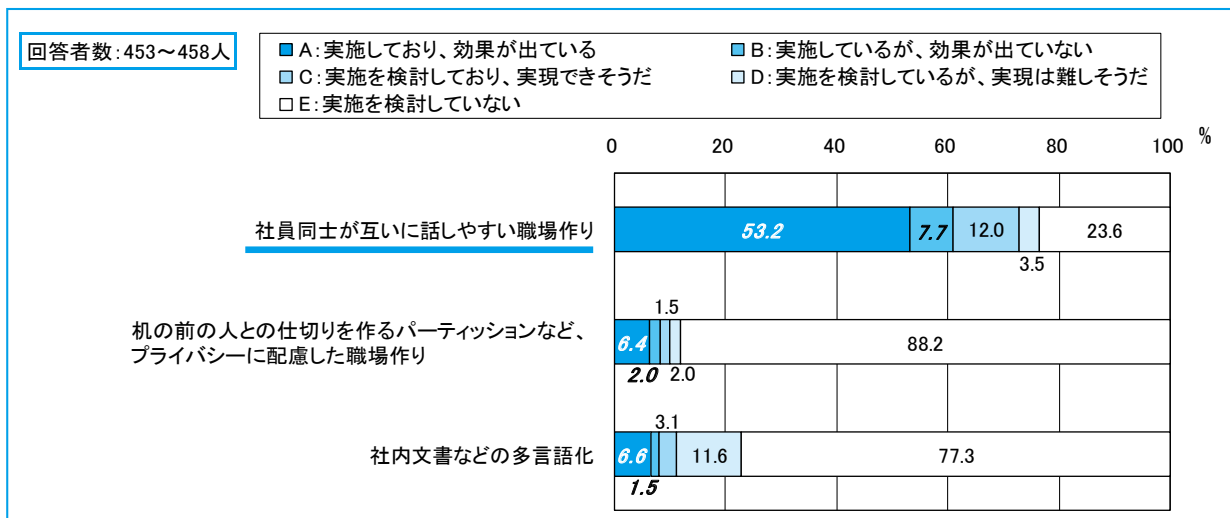
高度外国人材は、日本企業の職場の雰囲気について堅苦しい、プライバシーがないなどの違和感を持っています。高度外国人材の不安をやわらげ、その希望に対応できる方法を考えましょう。働きやすい職場環境の整備を行うことによって、高度外国人材も気持ちよく仕事に取り組めるようになります。

図表9をみると、職場環境の整備に関して「社員同士が互いに話しやすい職場作り」を実施し効果を得ている企業は53.2%であり、比較的取り組みやすいことが伺えます。他方、「パーティションなど、プライバシーに配慮した職場作り」では6.4%、「社内文書などの多言語化」では6.6%と少ないことが伺えます。

図表10をみると、話しかけやすい職場作り、堅苦しくない職場作り、プライバシーに配慮ある職場作りのニーズの高さが伺えます。社内文書などの多言語化についてはニーズはあまり高くありませんが、本調査は、日本語でのアンケートの性質上、読み書きも含めてかなり日本語能力の高い高度外国人材が回答していると考えられるため、留意が必要です。社内文書が多言語化されている職場は15.3%に過ぎず、日本語能力が必ずしも十分でない高度外国人材にとっては不便でしょう。このあたりは、各社で状況に応じて対応が可能な部分から取り組むとよいでしょう。

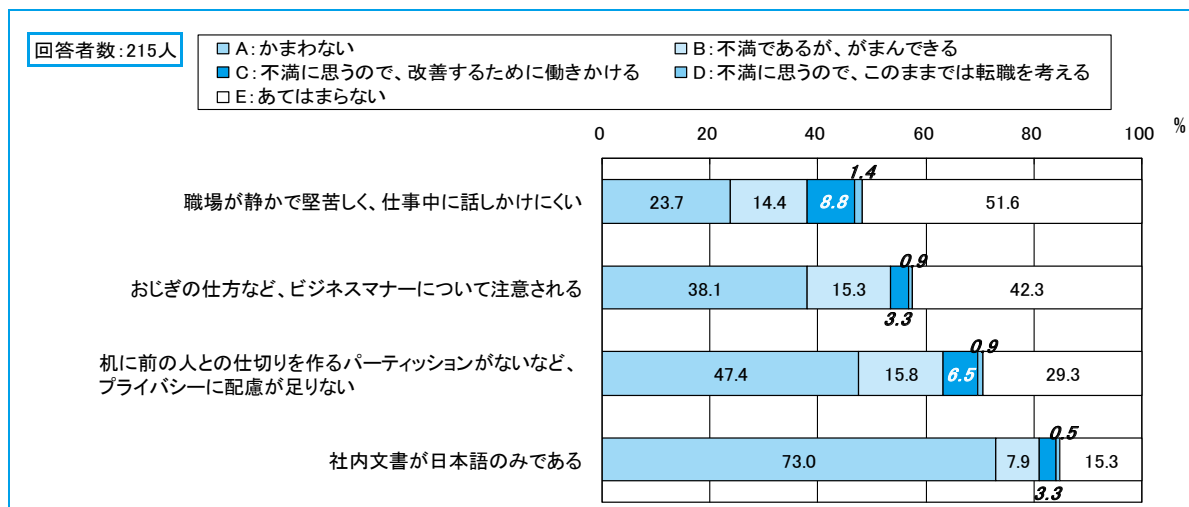
- 職場環境の整備は、まずコミュニケーションを密にとるなど、取り組みやすいところから始めましょう。
- さらに職場のレイアウトを変えることや、社内で使う文書を英語や中国語にするなど、徐々に取り組みを拡げていきましょう。

図表9：職場環境の改善に関する企業の取り組みの実施状況



(企業アンケート調査結果)

図表 10：職場環境の改善に関する高度外国人材のニーズ



(高度外国人材アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

コミュニケーションをとりやすい職場

- ★ 職場がシーンとしていて冷たい感じがする。話しかけやすい雰囲気を作った方がよい。(キャリア採用、シンガポール)
- ★ マナーなどが厳しく堅苦しい。もっとリラックスして仕事ができる方がよい。(国内新卒採用、中国)

プライバシーに配慮した職場作り

- ★ デスクがオープンスペースでプライバシーがない。パーティションなどがあつた方がよい。(キャリア採用、シンガポール)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★ 就業規則が働く条件の基本となるため、専門家に依頼して英語に翻訳を行った。それによって、外国人材の安心感が確保できたと考える。その他の規定や書類については、適宜英語化や英語による個別の説明を人事部で行っている。(中堅電気機械メーカー)
- ★ 新人には入社3～5年の先輩社員をチューターとして付け生活面も含めて支援をしている。(大手メーカー)

高度外国人材が入ることにより、普段日本人のみでは、気付かなかったことにも気付きを与えてくれることがあります。

図表 11、図表 12 をみると、仕事の進め方について、仕事のやり方の効率化、仕事の指示の明確化に関して高度外国人材のニーズが高く、また、高度外国人材を雇用している企業では、これらに関して改善の取り組みが進んでいることがわかります。一方、日本の組織で重視される報・連・相に関しては、高度外国人材が入っても維持されているようです。

高度外国人材を活用するにあたっては、日本人社員も含めた全体の働き方を見直してみると、組織の生産性を上げることにもつながるでしょう。

- 仕事のやり方を見直し、効率化できないか再検討する。
- 会議をするときは、目的や議論の流れを明確にする。
- 仕事の指示をするときは、目的と、誰が、何を、いつまでにやらなければならないのかを明確に伝える。
- 報告や相談が必要なときはその旨、どのような場合に必要なのかを予め伝える。

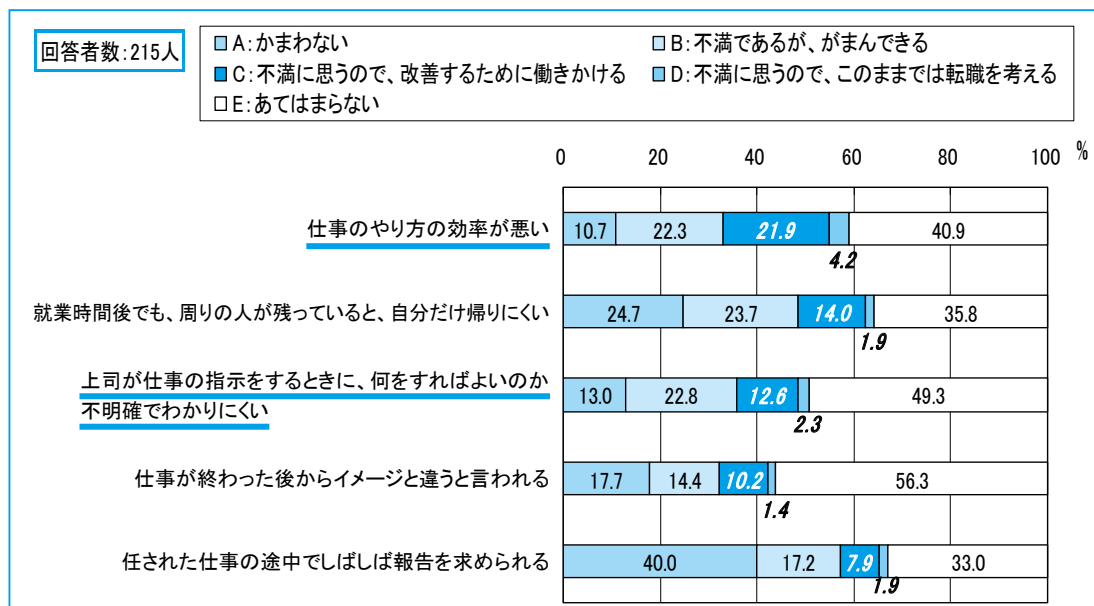
■ 残業について

「就業時間後でも、周りの人が残っていると、自分だけが帰りにくい」という雰囲気にも不満を抱く高度外国人材もいます。そのような状況を作らないよう、日本人従業員の働き方も含めて、改めて働き方を見直しましょう。

■ 休暇の配慮

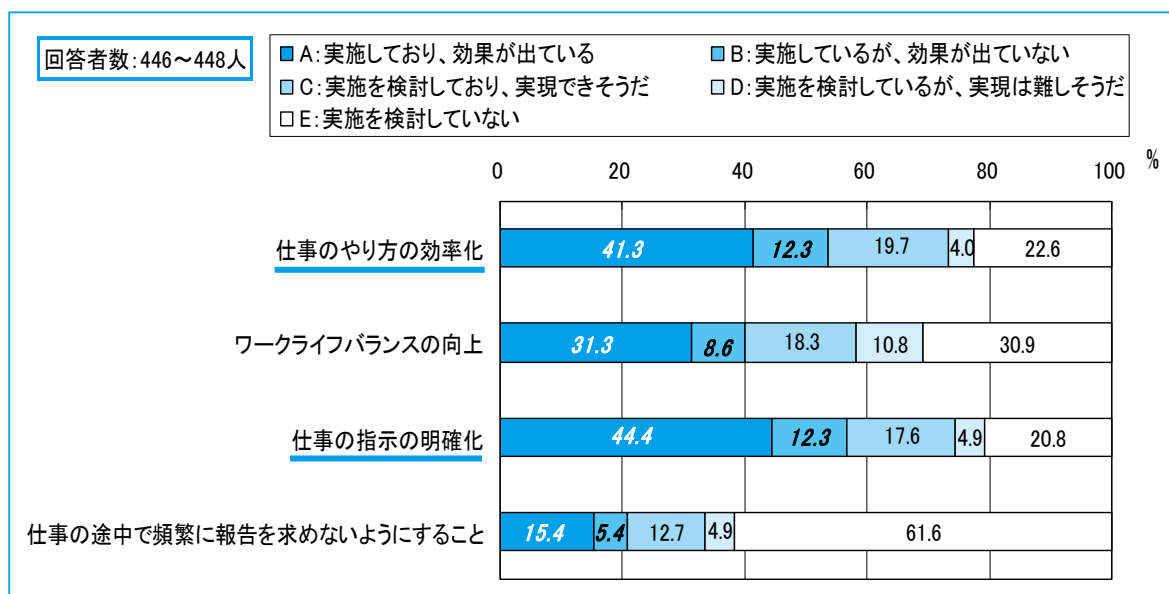
高度外国人材が休暇を利用して帰国する際には、2週間程度の休暇を許可するような配慮も必要です。欧米や中国の内陸部に帰国するには移動のための時間がかかり、せっかく帰郷してもゆっくりできないなどの声が高度外国人材から聞かれます。高度外国人材に配慮した休暇を設けることや有給休暇を連続して取得しやすい制度を作ること等の配慮が、仕事のモチベーションを高めることにつながります。また、これらは、高度外国人材のみならず日本人従業員の仕事の効率化にもつながります。

図表 11：仕事の進め方に関する高度外国人材の不満



(高度外国人材アンケート調査結果)

図表 12：仕事の進め方の改善に関する企業の取り組みの実施状況



(企業アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

仕事の効率がよくないところがある

- ★仕事が多いときは仕方がないが、そうでもないときでも、残業している人が多く、自分だけ帰ることがしづらいのが困る。(海外新卒採用、中国)

会議の進め方がわかりにくい

- ★会議が多く、また一つの会議が長い。会議の中身も、打合せの際に議題が示されないの、何を目的に話し合っているのか分からない。白板に議論の要点を書かないので、話の脈絡が見えなくなる。日本語の問題もある。上司には、「さっきの日本語は難しかったかもしれないが、こういう意味だ」などとケアして欲しかった。後で別の参加メンバーがフォローして解説してくれ、大変助かった。(キャリア採用、シンガポール)

仕事の指示が曖昧で分かりにくい

- ★仕事の指示が曖昧で結局、誰が、何を、いつまでにやらないといけないのか分からない。こちらの気持ちを安心させたり、命令の調子をやわらげたりする配慮があって、色々と前置きの説明がされるようだ。しかし、結局何をやればよいのか、肝心なところを言わない。難しければ、やるべきことを箇条書きで書き出してくれた方がよい。(海外新卒採用、インド)
- ★日本では、仕事を指示された時点で色々質問すると、やる気がないという印象を与えてしまうので、「何のためにやるのですか?」「○○の点についてはどうですか?」などと質問せずに、まずはとにかく「はい、分かりました」と言って、作業にとりかかってから、少しずつ困ったことを相談していく方がよいようだ。(キャリア採用、クロアチア)

任された仕事の途中でしばしば報告を求められる

- ★日本では、仕事を上司に指示されたときに、質は多少低くても、できるだけ早く相談した方がよいようだ。私はそれを教えられていなかったの、自分でしっかり考えて、できるだけよいものに仕上げようとしていた。上司は非常に待たされていららしていたようだ。(キャリア採用、クロアチア)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★日本版 SOX 法^{*} 対応のために、グループ全体で対応を始めたのににもかかわらず、アメリカの拠点は対応が終わっているのに、日本の拠点では対応が遅々として進まないのはどうしてかとクレームが出たことがあった。月次決算も、日本の拠点だけ、出すタイミングが遅かった。新たな会計システムの導入でも日本の拠点だけ意思決定が遅かった。日本では何か余計なことをやっているのではないかと、無駄が多いのではないかと経営陣から疑問が提示された。これをきっかけに見直しをかけ、今ではいくらか改善している。(中堅電気機械メーカー)

※注：2008年より施行された企業の内部統制に関する制度（金融商品取引法）。

4-1

教育研修は日本企業の魅力！ 高度外国人材に必要な教育研修の提供が必要

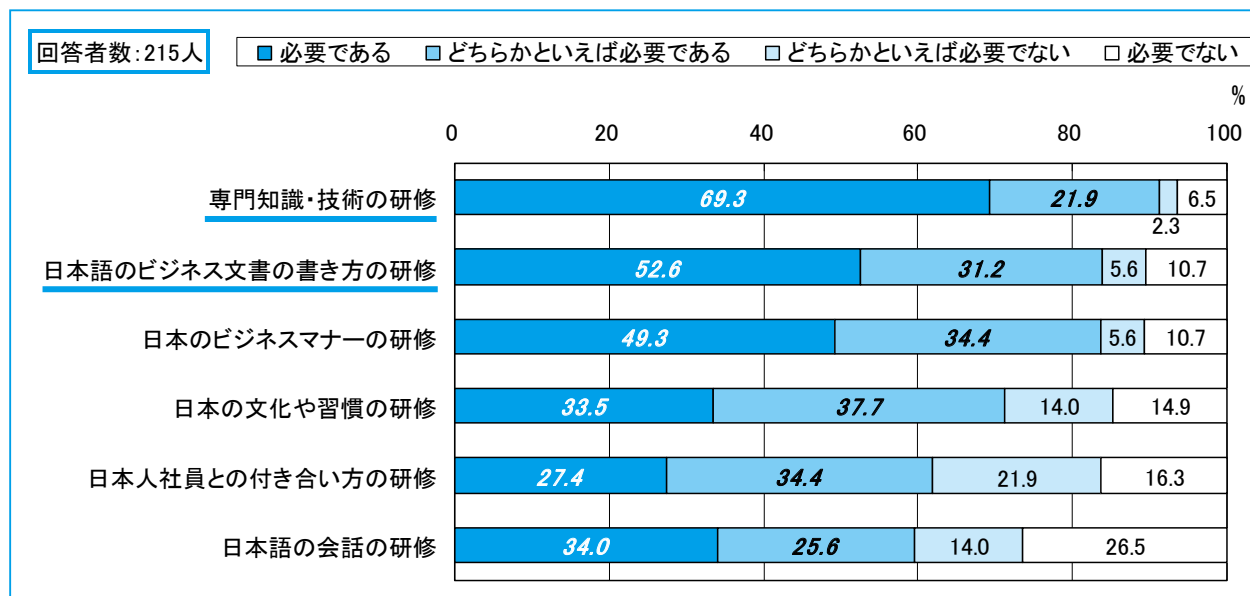
(1) 高度外国人材に対する教育・研修

日本企業の教育研修に多くの高度外国人材は魅力を感じています。高度外国人材に対しては、日本人社員と同じように、教育研修を受ける機会を提供することはもとより、高度外国人材の日本語能力や日本の習慣、ビジネス習慣の理解度には差があることを前提に、高度外国人材の能力等に応じて、時間をかけ、きめ細かに研修を行う必要があります。昇格要件となる資格取得などでは、言語や慣習など高度外国人材がハンディとなる点を考慮して対応することも大切です。

日本企業の教育研修の仕組みについては、高度外国人材から高く評価されており、日本企業の大きな魅力となっています。自社の教育研修の仕組みを高度外国人材にうまく適用しましょう。

図表 13 をみると、Off-JT の研修では、「専門知識・技術の研修」について高度外国人材のニーズが最も高くなっています。次に「日本語のビジネス文書の書き方の研修」があがっています。高度外国人材へのヒアリング調査からも、日本語能力において、「聞く」、「話す」、「読む」、「書く」のうち、「書く」のが一番難しく、「ビジネス文書やメールの書き方」向上のための研修を多くの人が希望しています。図表 13 では、「日本語の会話の研修」への希望は多くありませんが、これは日本語アンケートに回答できる日本語能力を持った人が多いことによると考えられるため、各社の状況に応じて必要な研修を考えるとよいでしょう。

図表 13：高度外国人材が必要とする Off-JT の研修



(高度外国人材アンケート調査)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

教育研修が充実しているところが日本企業の良い点

- ★日本企業の良いところは、新卒を大切にしているところである。研修がしっかりしており、人をじっくりと育てるところがよい。中国や米国の企業はいきなり、OJTで育てるモデルである。(国内新卒採用、中国)
- ★研修制度が充実しており、いろいろ経験させてもらっている。人事も毎年教育制度を改善している。教育が充実しているのは日本企業の良いところである。中国の企業は入社後すぐに現場に配属される。(海外新卒採用、中国)

(2) 日本人社員に対する教育

高度外国人材を受け入れる側の日本人が、異なる生活習慣、宗教、文化への理解を深める教育を受けることが重要です。海外経験者や国際業務に精通した日本人社員がいる部署では、高度外国人材が職場環境にスムーズに馴染めるようです。特に、高度外国人材が配置される日本人の上司には、高度外国人材と共に働く際の心がまえ、接し方を教育することが重要です。

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

日本人上司が外国人との接し方を学ぶ必要がある

- ★上司は海外経験があるからだと思うが、指示が明確で分かりやすい。グローバル採用のエンジニアは各地の工場に配属されるが、そこでは海外経験のある人が少なく指示が明確でないで分からないときがある。(キャリア採用、シンガポール)
- ★1日だけだが、外国人の部下とその上司がペアで参加する研修があった。外部の異文化理解の講師を呼んで行われた。私は知っていることがほとんどだったが、上司にとっては外国人との接し方を考えられる機会になるので、今後もあった方がよいと思う。(国内新卒採用、タイ)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★マネジャーは海外経験のある人材が多いので、価値観や言語の違いがあっても、外国人材をマネジメントするスキルは十分に身に付けている。(大手メーカー)
- ★職場上司、先輩従業員向けの異文化研修の実施が、受入部署における異文化理解につながっている。研修では、外国人材の宗教的な違い・習慣上の違い、長期休暇の必要性などを知ってもらうことができる。例えば、儒教国の人などは組織の中で自分の意見をはっきりと述べにくいことなどを知ってもらうことができる。(大手メーカー)

4-2

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) の確認が必要

高度外国人材は一般的にプロフェッショナル志向が強い、短期的なキャリアアップ志向が強い、転職志向が強いと思われていますが、日本人と同じように長期雇用を希望する人、いずれは母国に帰りたい人、日本の企業でキャリア形成をした後グローバルに活躍したい人など、人によって働き方への希望は異なっています。

■ キャリア形成プランを明確に示しましょう

高度外国人材のモチベーションを高め、能力を発揮してもらうためには、採用した高度外国人材のキャリアプラン（職業上の目標・将来の計画）を把握し、キャリアパス（昇進・昇格のモデル、道筋）を明確に示し、将来のキャリア形成に見通しをつけられるようにすることが大切です。

■ キャリア形成プランの時間軸での活用を考えましょう

短期間のスキルアップ、キャリア形成への意識が強い高度外国人材を雇用する場合には、短期間での雇用を前提に、短期間で大きな成果を出してもらうことを目的に、高度外国人材の活用を考えることも必要です。

■ 中長期的なキャリア形成プランを示しましょう

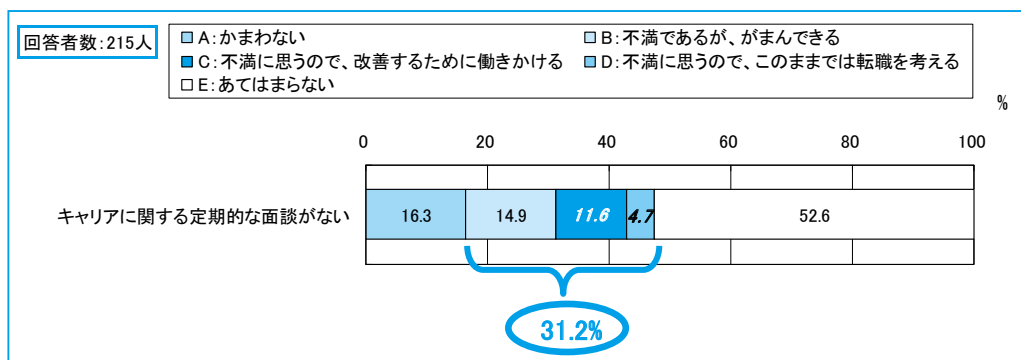
アンケート調査からも、評価、処遇、キャリア形成に関して不満に思うこととして、「どのようなことができれば昇進できるのか、明確な基準が分からない」というキャリア形成への不安が高くなっています。（図表7、P.15 参照）

また、図表14をみると、キャリアに関する定期的な面談がないことに不満を抱いている者が、31.2%います。

高度外国人材を活用している企業の中には、3年後を目標としたキャリア計画を作成しそれまでに必要なスキルを身につけさせる、将来は母国の責任者で活用するなど、5～10年の長期スパンでのキャリア形成プランを示す取り組みをしている例があります。

採用した高度外国人材のキャリア形成に関する希望を聞いて、将来の見通しを持って働けるよう配慮すれば、モチベーションの向上にもつながります。

図表 14：評価、処遇、キャリア形成に関する環境整備の必要性



(高度外国人材アンケート調査結果)

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

中長期的なキャリアパスを示してほしい

- ★日本人は終身、一企業で働く人が多いようで、企業側もそれを前提に、長期間かけてゆっくと育成している。10年後に管理職になるという時間感覚には馴染めない。3年くらいで今後どのような成長機会があるのかの見通しがつけられるようにしてほしい。(キャリア採用、シンガポール)
- ★成長への意欲が高い人は、キャリアパスが明示されないと不安になる。常に自己成長しておかないと次の道がないので、入社してから止まることなく、次は何をしようかと考えている。3年後、5年後がみえないと不安になる。(国内新卒採用、中国)
- ★外国人がよく転職するのは、環境を変える覚悟があるからである。外国人に限らず、海外で働く日本人も同じではないか。誰でも母国が一番生活しやすく、国を変えることに比べたら会社を変えることはたいしたことではない。企業はそこを理解した方が良いと思う。(キャリア採用、クロアチア)
- ★5年を目処に自身のキャリアパスを考えている。将来的には、日本と韓国のやりとりに係る業務に携わりたい。(国内新卒採用、韓国)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

配属後、6ヶ月に1回、本人、上長、人事担当の3者でフォローアップのための面談を実施しており、職場での問題点の把握とその解決に努めている。3者面談や定期的な研修で外国人材の要望を聞いている。3者面談等であがってくる要望はキャリアプランに不安がある、ビジネス日本語を学びたい、社内システムを英語にして欲しい、外国人だと家が借りられない、2～3週間の長期休暇をとりたいなど様々である。(大手メーカー)

4-3

日本語能力向上の継続的支援が重要

日本語を使いこなすことは、外国人にとって難しいことです。高い日本語能力を持っている人でも、細かいニュアンスを読み取ることや、尊敬語、謙譲語、丁寧語を使い分けることは大変です。とりわけ、日本人特有の空気を読むことは、外国人が苦手とすることです。また、日本語能力が不足するために、周囲とコミュニケーションが上手くとれずに、能力を発揮できない、疎外感を感じて組織に上手く溶け込めないなどの問題を抱え、結果的にモチベーションの低下やストレスの原因となります。

日本語能力が十分でない高度外国人材や日本語能力の向上を希望する高度外国人材に対して、日本語学校などを利用して日本語の研修を継続的に行うことが必要です。また、工作中、仕事終了後にも高度外国人材とコミュニケーションをとる機会を作っていくことが、日本語能力の向上とお互いの理解を深めるよいチャンスとなります。

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

日本語の難しさ

- ★上司からは日本人と同じレベルの日本語で指示されるので、仕事の内容が分からない 때가時々ある。複雑な話になると理解するのが難しい。(キャリア採用、インド)
- ★日本語については、聞く、話す、読む、書く、のうち、書くことが一番難しい。時間がかかってしまうので、外国人だからと考慮してもらえると嬉しい。(国内新卒採用、タイ)

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

- ★社内の日本語研究会が終った後は、外国人材と一緒に食事に行ったりして、よいコミュニケーションの機会を作っている。コミュニケーションをとるうちに外国人材のことが分かってくる。(中堅メーカー)
- ★社内の日本人が交代で日本語の講師を勤めて、1時間程度の日本語を学習する時間をとっているが、外国人材とのコミュニケーションの活性化、日本人の意識の改善にもつながっている。その際、業界や当該企業特有の用語、ビジネス習慣、日本の習慣を題材にすることで、理解も深まり、日本語能力の向上、日本人の異文化理解の向上にもつながっている。(中堅メーカー)

5-1 安心して働ける生活環境の整備が大切

高度外国人材が、日本で生活するには多くの苦勞があります。住居を借りるときの保証人の問題、家族が日本の生活習慣になじめるかどうかの問題、子供の教育問題など多様です。外国人材は言葉や習慣の違いから日本人が気付かないところで悩んでいることもあります。何に悩んでいるか、何を考えているかを聞くなどの、ちょっとした心遣いが大切です。このような心遣いを大切にして、適切なアドバイスや支援をすることで、高度外国人材の不安や負担の軽減につながります。

(1) 住居を借りるときの支援

生活習慣などの違いから外国人に対する住居の賃貸を躊躇する家主が多く見られます。日本で住居を借りるための知識や慣習、例えば家賃保証サービスなどの仕組みについて助言するなど、高度外国人材が住居を借りる際の支援をすることが必要です。

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

住居を借りる時の問題

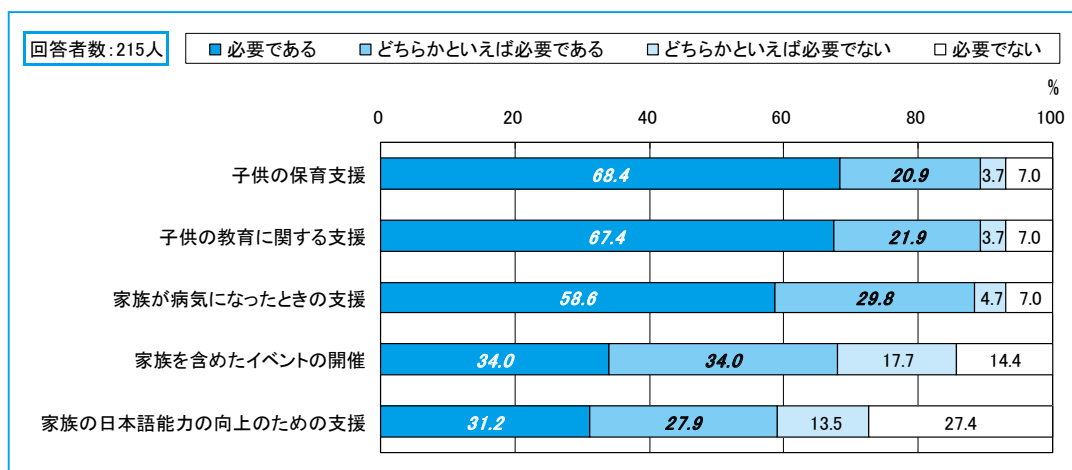
- ★住居を借りる際に、外国人は断られることが多い。会社のサポートは必ず必要である。会社が契約する場合であっても、住むのが外国人だと嫌がられることもある。(キャリア採用、インド)
- ★住居については、住んでいる地域にタイ人のコミュニティがあり、長く住んでいる人が保証人になるというシステムになっている。(国内新卒採用、タイ)

(2) 家族に対する支援

図表 15、図表 16 をみると、高度外国人材の多くが、家族が病気になったときの支援、子供の保育、教育に関する支援を希望している一方で、企業の支援はまだ十分になされていないことがわかります。家族が日本の社会に早く溶け込めるよう、日本の文化や生活習慣についてオリエンテーションをすることも大切です。

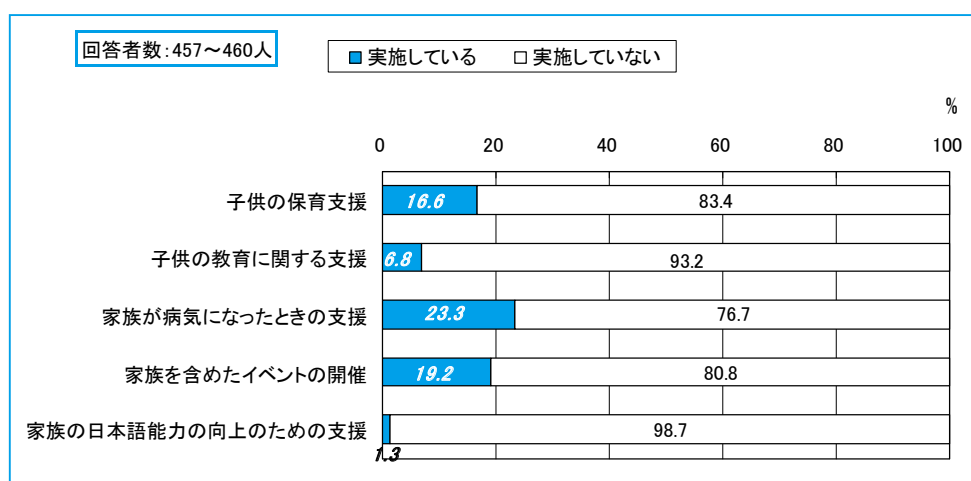
家族への日本語学習の支援では、自治体、大学、NPO、地域のボランティアなどによる日本語教室を活用することも有効です。

図表 15: 家族に対する必要な支援（外国人）



（高度外国人材アンケート調査結果）

図表 16: 家族に対する支援の実施状況（企業）



（企業アンケート調査結果）

（3）宗教や食文化など異文化への理解

高度外国人材と一緒に働く場合、宗教的に食事制限やお祈りの時間が決められているなどの文化の違いを理解することが非常に重要です。お祈りのために空いている部屋を用意する、社員食堂で食材の内容を英語と日本語で表示するなど、柔軟に対応できる方法を考えましょう。

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

★会社の寮に、自炊できる設備を整える、本社の社員食堂では、英語で記載した肉に種類（牛、豚）をメニューとあわせて掲示するなど、文化・宗教への対応を行っている。（大手メーカー）

5-2

在留資格の更新の手続きなど、事務手続きのサポートが必要

在留資格の更新や地方入国管理局への各種申請、市町村への住民（外国人）登録など、慣れない事務手続きや言葉の壁に多くの高度外国人材が支援を求めています。高度外国人材が日本での仕事にスムーズに就けるように支援策を考えましょう。

総務や人事に専門の担当者をして相談にのる体制ができれば理想ですが、そのような仕組みがない場合でも、申請や手続きに同行し、スムーズに手続きがとれるように配慮することが、高度外国人材にとっては必要です。

在留資格の更新は、原則として高度外国人材本人が地方入国管理局等に出頭して申請する必要がありますが、高度外国人材を雇用している企業の職員が高度外国人材本人に代わって申請書類を提出することができます。事務手続き等を代理するなどの配慮により、高度外国人材の負担を減らすこともできるでしょう。

<<日本企業で働く高度外国人材の声>>

在留資格の更新などの手続きをサポートしてほしい

勤務時間内に就労ビザ（在留資格の更新）の手続きができるようにしてほしい。10年ほど外国人を採用しておらず人事では分からないので自分でやってくださいと言われた。それは構わないが、社内で明確な規定がないため有給休暇を取って手続きをして下さいと言われた。幸い、上司が理解のある人で、有休を使わなくてもよいよう配慮してくれた。その後、外国人社員が増えてきたので、人事と交渉し有休をとらなくてもよいよう、また、費用を負担してもらえるようになった。（国内新卒採用、マレーシア）

<<高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例>>

外国人社員向けの生活支援サイトを社内に構築し、外国人が日本で生活するために必要な情報を提供している。提供しているコンテンツは、アパートを探すためには、どこかの情報を見ればよいかなど、インターネットの情報をできる限り活用している。さらに、社内制度の説明や健康管理などについて、独自のコンテンツを提供している。（大手メーカー）
（出所：経済産業省 人材の国際化を推進する企業のグッドプラクティス集 2009）

5-3

外国人雇用状況の届出は義務

高度外国人材を採用した際には、ハローワークへの外国人雇用状況の届出も忘れず行いましょう。

雇用対策法により、全ての事業主が、外国人材の雇い入れと離職の際に、その都度、氏名、在留資格、在留期限等について確認し、ハローワークへ届け出ることが義務づけられています。

外国人雇用状況の届出の手続きは管轄のハローワークの窓口で行えます。

◆全国のハローワークの所在地 <http://www.mhlw.go.jp/kyujin/hwmap.html>

◆外国人雇用状況の届出について

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin-koyou/index.html>

参考情報

1 高度外国人材の募集・採用に関する支援機関

- ◆ 外国人雇用サービスセンター（厚生労働省）
留学生等の高度外国人材の就職支援の拠点（外国人版ハローワーク）です。
求人・求職情報の提供やインターンシップに関する支援を行っています。
- 東京外国人雇用サービスセンター
〒106-0032 東京都港区六本木3-2-21 六本木ジョブパーク地下1階
Tel. 03 (3588) 8639 <http://www.tfemploy.go.jp/>
- 名古屋外国人雇用サービスセンター
〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄4-1-1 中日ビル12階
Tel. 052 (264) 1901 <http://www.aichi-rodo.go.jp/gaikokujin/>
- 大阪外国人雇用サービスセンター
〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1-2-2 大阪駅前第2ビル15階
Tel. 06 (6344) 1135 <http://osaka-rodo.go.jp/hw/gaisen/>

- ◆ 学生職業センター、学生等職業相談窓口（厚生労働省）
学生職業センター・学生等職業相談窓口は、ハローワークの出先機関として、各都道府県に1箇所ずつ設置しており、大学等の新卒者を対象に就職情報の提供と職業相談、企業の求人受け付けを実施しています。
- 全国の学生職業センター・学生等職業相談窓口一覧ホームページ
<http://job.gakusei.go.jp/f/index2.htm>

- ◆ 独立行政法人 日本学生支援機構
留学生に対する支援事業を行っています。就職セミナー等も実施しています。
〒162-8412 東京都新宿区市谷本村町10-7
Tel. 03-6743-6011（広報部）
<http://www.jasso.go.jp/job/index.html>

- ◆ アジア人財資金構想（経済産業省、文部科学省）
日本企業への就職を希望する、選抜された優秀な留学生に対して、日本企業において、必要となるビジネス日本語教育、日本ビジネス教育等の支援を地域及び大学で実施しています。また、留学生と企業との就職マッチングの場も作っています。
<http://www.ajinzai-sc.jp/index.html>

2 在留資格、生活支援等に関する情報

在留資格に関する情報

- ◆ 入国管理局
<http://www.immi-moj.go.jp/tetuduki/index.html>

日本で生活する外国人向けの各種生活情報

- ◆ 内閣府定住外国人施策推進室ポータルサイト（日本語、英語、ポルトガル語、スペイン語）
<http://www8.cao.go.jp/teiju-portal/jpn/seisaku/index.html>
政府、各地方自治体等の多言語による情報を掲載したリンク集のページ等を掲載しています。

- ◆ (財)自治体国際化協会
<http://www.clair.or.jp/tagengo/index.html>
地域に住む外国人に対して様々な生活支援事業の実施や情報提供をしています。