

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～



平成25年度 厚生労働省委託事業

株式会社富士通総研

260521

はじめに

少子高齢化や経済の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、高度外国人材の多彩な価値観、経験、ノウハウ、技術を活用していくことが重要です。このような観点から、高度な専門的知識や技術を有する高度外国人材の日本企業での就業を、国家戦略としても進めているところです。

また、東アジア等新興国の市場化が進む中で、各企業の海外展開が急速に進んでいることから、高い技術力や語学力を持ち、グローバルに活躍できる人材確保が急務となっています。

しかしながら、現状において、我が国企業における高度外国人材の受入れ・活用・定着は十分に進んでいるとは言えません。留学生の約5割が日本企業での就職を希望しているにもかかわらず、実際は2割程度の就職に留まっています。多くの企業が、外国人材のモチベーションアップや定着率の向上、異文化コミュニケーション等の対応に苦慮しており、企業における高度外国人材の受入れ環境に課題があることが指摘されています。

そこで、株式会社富士通総研では、厚生労働省からの委託を受け、「高度外国人材の日本企業就業促進に向けた普及・啓発事業」を実施し、有識者による検討会、企業の人事部門、高度外国人材の配属部署の管理職、高度外国人材本人へのヒアリング調査等を通じて、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入れ環境整備の一助となるよう「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。

本マニュアルは、高度外国人材を活用している、あるいはこれから活用を考えている企業を対象にしています。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、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られます。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。

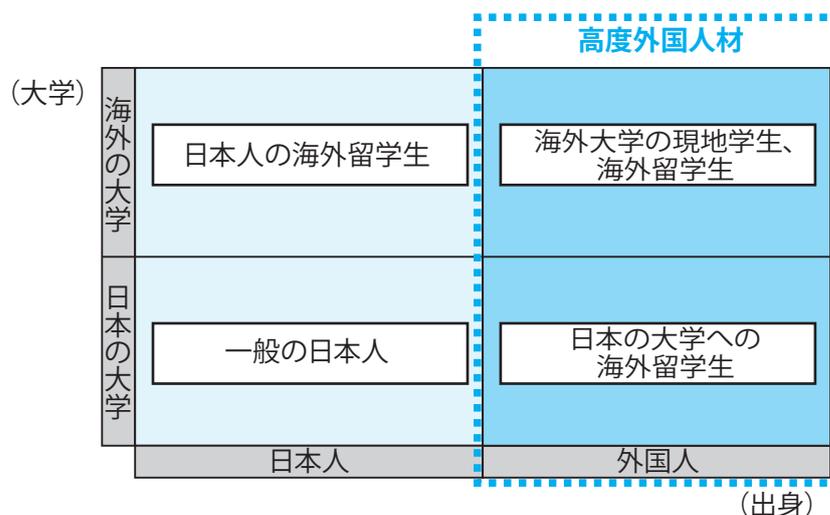
目次

本マニュアルの骨子	4
1 高度外国人材活用のメリット	6
2 高度外国人材のタイプとその特徴	9
3 活用・定着に向けてのポイント	11
3.1. 人材の採用・配置について	11
3.1.1. 採用方針の策定	11
3.1.2. 募集方法の検討	12
3.1.3. 採用・選考	14
3.1.4. 配置	16
3.2. 日々の業務での課題への対応（短期的な視点）	21
3.2.1. コミュニケーション	21
3.2.2. サポート体制	25
3.2.3. マネジメント①	27
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）	30
3.3.1. 中長期的な育成方針の策定	30
3.3.2. マネジメント②	31
4 Q&Aによるチェックリスト	33
5 参考情報	36

【本マニュアルにおける「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調査を行いました。

- 企業での職種で見ると、研究者やエンジニア等の専門職、海外進出等を担当する営業職、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
- 教育レベルで見ると、日本国内及び海外の大学・大学院以上の最終学歴を有する者



- 在留資格で見ると、「研究（企業内の研究職）」、「技術（機械工学等の技術者、SE等のエンジニア）」、「人文知識・国際業務（企画、営業、経理等の事務職、企業内通訳等）」、「投資・経営」、「法律・会計業務」、「企業内転勤」等のいわゆる「専門的・技術的分野」の者

【ヒアリング調査】

対象：11社の人事部門、配属部署の管理職及び高度外国人材本人

企業については、業種や規模等のバランスを考慮して抽出。

一業種：IT、電機、素材、不動産、化学、小売、調査サービス 等

一規模：中小企業、中堅企業、大企業

高度外国人材については、職種や国や地域等のバランスを考慮して抽出。

一職種：営業、経理、法務、国際、研究、開発 等

一国や地域：中国、韓国、ベトナム、フランス、ドイツ 等

実施時期：2013年8月～10月

本マニュアルの骨子

本マニュアルでは、既に高度外国人材の雇用実績がある企業やこれから高度外国人材を採用しようとしている企業において、高度外国人材を活用することにより生じるメリットをはじめにご紹介します。その上で、高度外国人材のタイプに応じた定着・活用のためのアプローチについて解説していきます。

1 高度外国人材活用のメリット (P.6)

1章では、日本企業において、高度外国人材を活用することにより、もたらされるメリットについて紹介します。高度外国人材がそのパフォーマンスを最大限発揮できるように、企業にも環境整備等の取り組みが求められます。その際に、自社の事業戦略と照らし、高度外国人材を採用する目的を明確化しておくことが重要となります。

(メリットの例)

- ① 海外との取引におけるネットワークの構築・拡大により、グローバル経営を推進できる
- ② 日本人には無い外国人ならではの能力・発想を取り入れることができる
- ③ 国内の外国人向けサービス需要の高まりに対応でき、ビジネスの競争力強化につながる
- ④ 国籍に関係なく、優秀な人材を確保することができる
- ⑤ 組織の多様化・日本人社員への国際化に良い影響を及ぼすことができる

2 高度外国人材のタイプとその特徴 (P.9)

高度外国人材の採用・活用において、その目的に応じて、大きく以下の2つの着眼点が考えられます。

- ① 海外ビジネス習慣や特定の技術力・語学力等、高度外国人材ならではの要素に着目し採用・活用するケース
- ② 将来必要となる人材について、優秀な人材を確保するという目的で、国籍等に関係なく高度外国人材を採用・活用するケース

一般的に外国人材は日本人とは異なる様々な文化的・宗教的なバックグラウンドを持つことから、一定の配慮は共通するものです。上記のような着眼点に応じて、高度外国人材へのアプローチ、処遇、社内体制づくり等を整理することは、高度外国人材がそのパフォーマンスを十分に発揮できるような環境を整備する上で重要であると考えられます。2章では、それぞれのタイプの特徴や対応方法のポイントについて示します。

① 高度外国人材ならではの技術・能力等に着目し、採用・活用するケースにおける対応事例

- プロジェクトの内容、業務の範囲を明確にし、一定の責任と権限などを与える。
- 能力や貢献に見合ったしかるべき処遇、評価を与え、動機づけを行う。
- 日本的な対応ではなく、異文化に対応したマネジメントを心がける。そのための日本人幹部への研修を行う。

② (国籍等に関係なく) 優秀な人材を確保するために、採用・活用するケースにおける対応事例

- 採用時に、自社の人材育成方針や処遇、将来のキャリアパス等について、十分に説明し理解させる。
- 活用にあたっては、日本語能力の向上やビジネスマナーに関するギャップの解消を図る。
- 日本のビジネス習慣等について、研修等を通じて丁寧に説明する。

3

活用・定着に向けてのポイント (P.11)

3章では、高度外国人材の能力を最大限発揮させるために、採用や配置の際に配慮すべき事項、日々の業務における対応やマネジメントの際のポイント、自社の将来の中核人材として育成するためのポイントを解説します。

1. 人材の採用・配置について (P.11)

採用方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> 採用目的の明確化・求める人材像の設定 採用条件の設定 留学生の就職活動のスケジュールや在留資格等の諸手続きに関する確認
募集方法の検討	<ul style="list-style-type: none"> 利用できる募集方法の検討 求める人材像に応じた、最適な方法の検討
採用・選考	<ul style="list-style-type: none"> 応募者の能力、意欲、適応性の確認 日本語コミュニケーション能力、将来の勤務地、日本文化への適応性の確認 面接時または内定時に、採用後の処遇や経営方針に関する説明 中途採用の際の留意点
配置	<ul style="list-style-type: none"> 配置時における経営方針、処遇、キャリアパス等に関する説明 海外に配置する際の配慮 海外子会社の人材を受け入れる場合の注意

2. 日々の業務での課題への対応 (短期的な視点) (P.21)

コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 情報の共有と双方向の意思伝達 指導の仕方 コミュニケーションの円滑化のための研修（日本語、生活習慣、ビジネスマナー等） 日本人社員の異文化に対する理解の促進
サポート体制	<ul style="list-style-type: none"> 外国人材のメンタル面をサポートするための体制整備 海外駐在経験者の活用 日本の商習慣や日本語の理解度に合わせた教育 外国人社員向けの生活支援（住まいの確保等）
マネジメント①	<ul style="list-style-type: none"> 自社の経営方針、キャリアパス（昇進、昇給の道筋）等に関する説明、理解 休暇制度や勤務時間など自社の勤務制度に関する説明、理解 自社の評価方法に関する説明、理解 海外企業と日本企業の違いへの対応

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) (P.30)

中長期的な育成方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> 将来ビジョンの共有（将来のキャリアプランの確認、自社の価値観・将来ビジョンの明示） 中核人材としての育成の方針の策定（配属の配慮、キャリアパスの明確化 等） 信頼関係の構築
マネジメント②	<ul style="list-style-type: none"> 仕事に対する一定の権限と責任の付与 能力や成果に応じた評価、処遇のための工夫 高度外国人材のスキルアップのための研修等の充実 模範となる人材（ロールモデル）の構築 組織の国際化

4

Q&A によるチェックリスト (P.33)

高度外国人材を活用する上での基本的な事項についてまとめました。

- 高度外国人材の能力を十分発揮してもらうための取り組み
- 言語や文化などの違いについて考慮すべき事項
- 在留資格や外国人雇用状況届出などの法的制度（ビザ取得、雇用保険、年金）
- その他、高度外国人材から良く聞かれる質問

1 高度外国人材活用のメリット

国際競争やグローバル化、少子高齢化が進展する中で、企業は高度外国人材の確保に努めています。高度外国人材を活用するメリットとして、下記が考えられます。

(高度外国人材活用によるメリットの例)

- ① 海外との取引におけるネットワークの構築・拡大により、グローバル経営を推進できる
- ② 日本人には無い外国人ならではの能力・発想を取り入れることができる
- ③ 国内の外国人向けサービス需要の高まりに対応でき、ビジネスの競争力強化につながる
- ④ 国籍に関係なく、優秀な人材を確保することができる
- ⑤ 組織の多様化・日本人社員への国際化に良い影響を及ぼすことができる

ヒアリング調査からの事例を交えながら、これらのメリットについて解説します。高度外国人材がそのパフォーマンスを最大限発揮できるように、企業にも環境整備等の取り組みが求められます。その際に、これらのメリットを理解した上で、自社の事業戦略と照らし、高度外国人材を採用・活用する目的を明確化しておくことが重要となります。

1 海外取引におけるネットワークの構築・拡大（グローバル経営の推進）

海外へのビジネス展開において、現地のビジネス習慣や言語に精通すること、現地のネットワークの構築や情報収集は、日本人社員だけでは限界があります。自社の経営方針を理解した高度外国人材は貴重なブリッジ人材であり、海外との交渉・契約、海外における市場の開拓、海外拠点の設置運営等が円滑に進むことにより、自社のグローバル経営の推進に寄与すると思われれます。

■ 海外の取引先拡大につながった事例

★ EU等ヨーロッパ諸国からのオファーについては、現地子会社が対応してきたが、サウジアラビアやブラジルからの新たな需要に対応できる人材がいなかった。そこで、アラビア語やポルトガル語ができる人材を採用し、技術的にも高度な知見を持ち、顧客対応できる人材に育成することで、現地とのリレーションを構築することができた。
(大手IT企業、人事部門)

■ 海外拠点とのやり取りの内容を深めることができた事例

★ 高い言語能力を活かして、海外拠点からの報告内容をより深いレベルでチェックしてもらっている。これまで、日本人が担当しており、外国語の細かな部分を確認できなかったが、細部まで把握できるようになった。
(大手電機メーカー、製造部門、外国人材の上司)

■ 海外取引先との円滑なやり取りにつなげた事例

★ 台湾関連の業務を担当しているが、台湾出身であるという優位点から、顧客に安心感を与え、日本人では難しいニュアンスを汲み取り、交渉を上手く進め、顧客との関係作りに貢献している。
(大手素材メーカー、技術統括部門、外国人材の上司)

★ 海外調達先との交渉で、現地人のマインドや議論の仕方が分かる当該国出身者が交渉にあたることで、日本の顧客の品質要求に合うように相手側と交渉し、譲歩を引き出すことができていた。それ以前は海外調達先は自分達の基準を通すよう主張してきており、この高度外国人材がいなければ得られなかった成果である。
(中堅機械メーカー、海外事業部門、外国人材の上司)

2 外国人ならではの能力・発想の活用

日本企業がグローバル化するためには、日本だけで通用する技術や価値観、組織文化ではなく、世界で通用する技術や価値観、組織文化を構築することが重要になってきます。高度外国人材は、日本人とは異なる習慣や価値観があることを私たちに教えてくれる存在でもあり、海外の技術や外国人材ならではの発想を取り込むことにより、組織の活性化、グローバル化を推進していくことができるものと思われます。

■海外の技術、外国人材のアイデアが期待されている事例

★ICT業界は先が見通しにくく、アイデア勝負になる部分が大きく、グローバル化で社会が複雑化する中で、外国人材のポテンシャルに期待する部分は大きい。特に開発部門では海外の技術を取り入れることが求められている。
(大手IT企業、人事部門)

■外国人ならではの独創性が発揮された事例

★日本人は期待した通りに仕事をこなすが、外国人の場合期待以上の成果を出す場合がある。例えば、新商品の設計において、日本人はこれまでの延長線上で考える傾向にあるが、外国人の場合、独創的なアイデアを出してくることがある。
(大手電機メーカー、開発部門、外国人材の上司)

3 国内の外国人向けサービス需要への対応

経済のグローバル化の影響により、我が国に在留する外国人数は年々増加傾向にあります。それに伴い、国内の外国人向けサービスの需要も大きくなっており、日本国内でも外国人への対応が求められています。高度外国人材が、日本国内での外国人顧客への対応や情報提供を行うこと等により、自社の競争力の強化につながることができると考えられます。

■国内の外国人向けサービスの質向上につながった事例

★顧客全体の15%程度が、日本に住む中国、韓国出身の外国人であり、言語面に配慮した顧客対応が必要となっている。外国人顧客に対し、言語面や同じ文化的背景を持つ優位性から、顧客に安心感を与えるなど、サービスの質向上に貢献している。
(中堅不動産企業、人事部門)

4 優秀な人材の確保

少子高齢化の中で、将来に必要な労働力を確保することは、企業の発展・成長のためには不可欠です。多くの留学生(学部生、院生)は、日本語能力が高く、日本の文化・習慣に対する一定程度の理解もあるため、国籍等にこだわることなく採用することで、人材の確保を図ることができます。また、日本人だけでは不足する技術者や研究者等の理系人材について、優秀な高度外国人材を確保することにより、企業の発展や成長、ビジネスの継続等につなげている企業もあります。

■将来必要となる人材確保のために留学生を採用した事例

★技術の継承のために、国籍に関係なく人材を確保する中で、機械系の留学生を採用している。
(中堅化学メーカー、人事部門)

■日本人だけでは不足する分野において外国人材を採用した事例

★日本の場合、博士号の取得者が少なく、優秀な人材を確保するのが難しい。研究者として高度な専門知識を持つ高度外国人材を採用することで、即戦力として活用できる。
(大手電機メーカー、研究部門、外国人材の上司)

★優秀な理系人材を確保するために、アジアの一流大学の理系学生を定期的に採用し、現地で3ヶ月日本語教育をしている。
(大手機械メーカー、人事部門)

5 内なる国際化の促進

高度外国人材が組織に加わることで、グローバル化への対応の必要性を実感したり、外国の歴史や文化、商習慣への関心が高まるなど、日本人社員のグローバル意識を刺激することが考えられます。

語学に優れた人材、論理的思考や自己表現力等の能力が高い人材、向上心やハングリー精神、チャレンジ精神の高い人材など、高度外国人材は多様性をもっています。そうした人材がチームに加わることで、企業内のダイバーシティを高め、日本人若手社員への気づき、刺激を与え、モチベーションを高め、組織の活性化につながる効果も期待できます。

■日本人社員の言動に良い効果をもたらした事例

★会議などの場でも、外国人材は日本人よりも積極的に発言する傾向にあり、それが周囲にも影響を与えるようになり、自分なりの意見を積極的に発言する日本人社員が増えた。
(大手 IT 企業、海外事業部門、外国人材の上司)

★日本人同士では曖昧なコミュニケーションを取るような内容であっても、外国人材と仕事を進める上では、お互い正確かつ丁寧に説明をしなければならない。その結果、日本人社員の論理的な説明力の向上につながった。
(大手電機メーカー、開発部門、外国人材の上司)

■グローバル人材の育成、内なる国際化の促進につながった事例

★高度外国人材と共に仕事をしている日本人社員は、海外の最先端の情報をキャッチするなど、意識を国内市場だけでなく、海外市場にも意識を向けるようになった。
(大手電機メーカー、人事部門)

★外国人材がいることで、現地の商習慣や文化等に関心を持つ日本人社員が増えた。
(大手 IT 企業、人事部門)

2 高度外国人材のタイプとその特徴

高度外国人材の採用・活用を促進するための取り組みを実施するにあたり、その目的に応じて、大きく以下の2つのケースが考えられます。

- ①海外ビジネス習慣や特定の技術力・語学力等、日本人にはない高度外国人材ならではの要素に着目し採用・活用するケース
- ②将来必要となる人材について、優秀な人材を確保するという目的で、国籍等に関係なく高度外国人材を採用・活用するケース

海外企業は職務ごとに雇用契約を行うところもあることから、日本企業との違いを踏まえたうえで高度外国人材のタイプごとに対応することが重要です。

ここでは、それぞれのタイプの特徴や対応方法のポイントについて示します。

外国人材ならではの能力・技術を持つ人材

海外ビジネス習慣や特定の技術力・語学力等、日本人にはない高度外国人材ならではの要素に着目し、外国人材を採用・活用する際のポイントについてみていきます。

例えば、特定の国への海外展開を控え、交渉・契約等の円滑化、市場の開拓、海外拠点の設置運営等への対応のために必要な人材を確保することや、新たな技術開発のために最新技術に関する専門性を有した人材について業務内容を限定した形で採用することなどが想定されます。

このようなケースでは、入社時にポジションや職務内容を決めていることが多いと考えられます。職種別採用などの職務を規定した形での新卒採用や中途採用等が当てはまります。

外国人材ならではの能力・技術を持つ人材を活用するためのポイント

(責任と権限の付与)

- ・外国人材ならではの能力・高度な専門性を活かす人材を採用する場合、仕事の内容、範囲、責任、権限などを明確に決めて、一定の責任と権限などを与えることが有効であると考えられます。会社の都合で、配属が変わる場合にも、極力専門性を活用できる部門に異動させることが、モチベーションの低下や、離職を防ぐこととなります。

(処遇等による評価)

- ・外国人材ならではの能力、技術を備えた人材であるので、日本の会社で能力を最大限に活かし、認められることが、動機づけのポイントとなります。そのためには、能力や貢献に見合ったしかるべき処遇、評価を与えることが有効であると考えられます。成果報酬制度など柔軟な処遇システムを導入する企業もあります。

(組織内での信頼関係の構築)

- ・処遇や賃金の問題だけでなく、職場における自分の存在意義や仕事のやりがいも重要です。コミュニケーションを図ることや信頼関係を構築することにより、組織への貢献と自己のキャリア形成のバランスを取ることがポイントになると考えられます。

(異文化マネジメント)

- ・文化・習慣等が異なる外国人材に対しては、日本的な仕事の仕方やビジネス習慣が通用しない場合があります。日本的な対応ではなく、異文化に対応したマネジメントを心がけることも重要です。そのため日本人幹部への研修を行うことも有用であると考えられます。

（国籍等に関わらず）将来必要となる優秀な人材

将来必要となる人材について、優秀な人材を確保するという目的で、国籍等に関係なく高度外国人材を採用・活用する際のポイントについてみていきます。

一般的には、新卒及び大学院の留学生について、日本人と同様に採用することになります。採用時には職務を限定しないで、基本的には、広く職務を体験させるという考え方にに基づき、日本人材と高度外国人材を区別なく採用し、活用します。

（国籍等に関わらず）将来必要となる優秀な人材を活用するためのポイント

（今後のキャリアパス等の説明）

- ・ 採用時に、自社の人材育成方針や処遇、将来のキャリアパス等について、十分理解するまで説明することが重要です。例えば、日本人と同様に新卒一括採用で外国人材を採用する場合、国籍に関わらず日本人と同じ基準で採用し、日本人と同じような働き方を求めることを説明する必要があります。
- ・ 日本企業の場合、入社時に特定の資格や能力を評価する外資系企業と異なり、入社前に自己投資を求めないため、入社時は全員一律の給与になることを説明する必要があります。

（継続的なコミュニケーション）

- ・ 例えば、「日本企業は海外企業に比べて昇進が遅い」、「賃金が低い」と感じている者には、自社の経営方針や評価、今後のキャリアパス等について丁寧に説明することが重要です。入社後に実際の業務に携わってからも、定期的に継続して説明し、理解を求めることが重要であると考えられます。
- ・ 外国人であるが故に疎外感を感じる場合があります。チーム全体での情報共有を心がけたり、指示は丁寧に言うなど、綿密なコミュニケーションを図ることがモチベーションの維持につながると考えられます。

（日本語能力、日本のビジネス習慣への対応）

- ・ 日本の大学を卒業した外国人材であっても、日本語能力には個人差があります。実際に日本語でのコミュニケーションに苦労している外国人材がいることも確かです。活用に当たっては、日本語能力の向上、ビジネスマナーの習得、考え方のギャップの解消等がポイントとなります。社内研修だけでなく、外部の研修機関等を活用している企業もあります。

●タイプに則した環境整備が必要

一般的に外国人材は、日本人とは異なる文化的・宗教的なバックグラウンドを持つことから、企業においてその活用・定着を図るために、一定の配慮を行うことは、上記のタイプに共通して求められます。加えて、上記のようなケースに応じて、高度外国人材へのアプローチ、社内体制づくり等を整理することは、高度外国人材を受け入れる環境整備やミスマッチの解消のために効果的であると考えられます。

上記以外にも、高度外国人材の活用・定着を促進に向けた取り組みが考えられますので、3章でいくつかのポイントについて紹介していきます。

活用・定着に向けてのポイント

高度外国人材が企業に定着し、その能力を最大限発揮できるようにするために、①採用や配置の段階から配慮すべき事項、②日々の業務における対応やマネジメントにおけるポイント、③高度外国人材を自社の将来の中核人材として育成するためのポイントについて解説します。

3.1 人材の採用・配置について

3.1.1 採用方針の策定

自社の経営方針にかなう人材を確保するためには、はじめに高度外国人材の採用方針を設定する必要があります。採用の目的、求める人材像、採用条件等を明確にすることは、採用後、高度外国人材の雇用管理を進めるにあたっても重要であると考えられます。また、優秀な人材を採用するために、留学生の就職活動スケジュールを把握しておくことも必要です。

1. 求める人材像を設定する

●新卒人材か即戦力が

留学生の新卒人材の場合、日本語や日本文化等に対する一定の理解を有していることから、日本で働きたいという動機を持つ者が多いと言えます。実際に日本の大学・大学院で学ぶ留学生のうち、約半数が日本企業への就職を希望しています。また、将来の自社の中核人材として、あるいは海外拠点とのブリッジ人材として採用している企業もみられます。高度外国人材の中長期的な活用を検討し、中核人材として期待する場合、正社員としての採用が一般的であると考えられます。

一方、中途採用による即戦力人材を採用する場合、企業の現場からのニーズに応じた実務能力や技術を求めるケースやキャリアを重視するケースが多いようです。事業プロジェクトごとに期間を定めて雇用する場合や、人材派遣会社を通じて、通訳や翻訳業務、プログラマー等の特定の技術・技能を有する外国人を活用する場合等が考えられます。

●出身国・地域

将来の海外展開の計画や経済動向等を踏まえた上で、高度外国人材の出身国・地域について検討しておくことは重要であると考えられます。例えば、ASEAN 地域での市場開拓を予定している場合であれば、その地域や国の事情や言語に精通した人材の確保は有用であると考えられます。

【参考】 日本企業に就職した留学生の国籍

中国 62%、韓国 14%、台湾 4%、ベトナム 3%、ネパール 2%、バングラデシュ 2%

(出典) 法務省「平成 23 年における留学生の日本企業等への就職状況について」

(採用活動では、国籍による就職差別を行わないようにしてください。)

●語学力

業務上、顧客と日本語で折衝・交渉を行うことや社外文書の作成を担うことなどが想定されている場合は、ビジネスレベルの日本語能力(※)が要求されます。

※詳細については、(p.14、41)をご参照下さい。

2. 留学生の就職活動スケジュールを把握する

基本的に、留学生は日本人学生と同じスケジュール（※1）で就職活動に臨みますが、留学生の中には、大学院から日本に留学した者や9月編入の学生など、4月採用のタイミングに合わない対象者もいることが想定されます。実際に、就職活動の情報を入手するのが遅れる留学生もいることから、留学生の就職活動時期は、3年次の秋頃から翌年の秋頃まで幅広く分布しているのが現状です。

また、日本の就職活動は一般的に2～3ヶ月程度かかりますが、学業や研究に専念している留学生には非常に長く感じられるという意見もあります。さらに外資系企業の中には、面接から採用までの期間が非常に短いところもあります。優秀な人材を確保する観点から、採用プロセスの効率化、迅速化も重要になってきます。

さらに、留学生の場合、就職において在留資格の変更手続き等が必要になります。留学生が就職活動を行えるのは基本的に留学の在留資格の期限内ですが、就職先が決まらなかった者について、在留資格「特定活動」（※2）に変更することにより、最大1年間滞在期間を延長し、就職活動を継続することが出来ます。

- ※1 広報活動の開始時期は、卒業・修了前年度の12月1日、採用選考活動の開始時期は卒業・修了年度の4月1日となっています。なお、平成27年度卒業・修了予定者から、広報活動の開始時期は卒業・修了前年度の3月1日、採用選考活動の開始時期は卒業・修了年度の8月1日に変更予定です。
- ※2 在留資格の詳細については、(p.40) をご参照下さい。

図表 3-1 留学生の就職活動の基本的なスケジュール

学部3年生・修士/短大/専修学校1年生									学部4年生・修士/短大/専修学校2年生					
7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
インターンシップ参加									インターンシップ参加					
自己分析・業界研究・企業研究														
						資料請求・エントリー・エントリーシート/履歴書作成								
									会社説明会・セミナー参加					
									筆記試験・面接試験					
									内々定(正式内定は10月～)					
東京外国人雇用サービスセンター利用登録(学部3年生・修士/短大/専修学校1年生の4月から可能)														
									東京外国人雇用サービスセンター求人公開					

3.1.2 募集方法の検討

高度外国人材を募集する方法は複数あります。地域において活用できる募集方法を把握した上で、高度外国人材の採用方針に則した方法を選択することになります。具体的には以下のようなルートがあります。

1. ハローワーク等の公的機関の活用

求人情報の提供、雇用管理に関する相談、インターンシップに関する支援等について、ハローワーク等の行政機関を活用している企業もあります。

留学生等の高度外国人材の就職支援の拠点として、「外国人雇用サービスセンター」が東京、名古屋、大阪に設置されています。福岡では「学生職業センター」が留学生支援の拠点として設置されています。ハローワークの全国ネットワークを活用し、意識啓発からマッチング支援、就職面接会の実施に至るまで、外国人材の就労支援のための多様な支援メニューを提供しています。

また、平成26年度から「新卒応援ハローワーク」に「留学生コーナー」を設置し、留学生の就職支援の更なる充実を図っていくことになっています。

2. 会社説明会の開催や合同就職面接会への参加

新卒の留学生を採用する場合、個別に会社説明会を実施することで、多くの留学生と直接接する機会を持つことができます。大学内での留学生を対象とした説明会を開催している企業もあります。

その他、外部機関が主催する外国人留学生向け就職フェアや合同面接就職会に参加することにより、募集対象を拡大し、より多くの人材から自社にマッチした人材を確保する機会を作ることができます。

3. 大学への求人及び大学からの紹介による採用

新卒の留学生をリクルートする場合、大学への求人や大学教授からの紹介というルートが考えられます。大学のキャリアセンターや研究室と接点を持つことにより、自社のニーズに即した人材の確保につなげることができます。

また、研究者等の高度な専門性を持った人材を採用するために、共同研究等でつながりがある大学や研究所からポスドクや研究者を推薦してもらう企業もあります。

4. 自社のホームページや就職情報紙での告知

多くの企業では、自社のホームページに採用サイトを設けて広く情報提供、募集を行っています。中には、英語の採用サイト作成や、外国人社員の声を紹介するなどの工夫を行っている企業もあります。ホームページによる募集には、国内に限らず海外からの応募もあります。

5. その他

(民間の人材派遣・人材紹介会社からの斡旋)

企業が求める分野のキャリアを持つ人材について、民間の人材派遣・紹介会社が有償で斡旋・紹介しています。外国人材を専門に扱う人材派遣・紹介会社も増えてきています。企業のニーズに応じて海外にいる人材を発掘し紹介してもらうことも可能です。

(インターンシップの活用)

インターンシップは学生が企業等において、実習・研修的な就業体験をする制度であり、学生が自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うものです。企業にとっては、留学生との相互理解の促進により、留学生が活躍できる部署・職務を始め、雇用管理の改善策を見出すことができます。外国人雇用サービスセンターにおいてもインターンシップを企画し実施しています。

(海外での採用活動)

国籍等にこだわらず優秀な人材や進出先のブリッジ人材等の確保を目指す企業は、海外の大学に直接出向き、採用活動を行う等の動きも見られるようになってきました。

海外の大学でのキャリアフォーラムや海外で定期的に行われているジョブフェアに参加する企業も増えていきます。自社にパイプがない時には、人材紹介会社等の支援サービスを活用することもできます。

■海外の大学からの採用、海外のキャリアフォーラムに参加した事例

★海外の大学で会社説明会を開いている。中国では日本企業というブランドから、学生が集まった。自社だけではパイプがないので、人材紹介会社等の支援を得ながら実施している。

(中堅化学メーカー、人事部門)

★ASEAN 地域での事業展開を拡大しており、ASEAN 地域からの留学生が多い海外の大学にアプローチして採用している。

(大手小売企業、人事部門)

★海外のキャリアフォーラムに参加して、日本人留学生、海外からの留学生、アメリカ在住が長い日本人の学生などの面談を行い、8名採用した。

(大手調査サービス企業、人事部門)

3.1.3 採用・選考

1. 採用・選考時に確認すべき事項

一般的に、採用面接においては、応募者の能力、意欲、適応性等を確認する必要があります。留学生を採用する場合、多くの企業では、国内の日本人学生と同じ枠で採用を行っているようです。しかしながら近年、留学生の採用数が増加するなかで、日本人と同じ従来のプロセスでの採用ではなく、高度外国人材として評価するための採用手法を試行錯誤で取り入れる企業も出始めています。高度外国人材の採用・選考においては、特に下記の点について確認しておくことが重要です。

●自社にとって必要な日本語能力

高度外国人材の採用において、日本語能力は重要なポイントになります。就業後の職種によって求められる日本語力は、大きく以下の2つに分けることができます。

1. 主に理系の技術系職種、研究職に多く、社内のコミュニケーション能力があれば可とするもの。
2. 主に文系の営業総務職に多く、社外のクライアントや協力会社、顧客との打ち合わせや営業でのコミュニケーション能力が求められるもの。

技術系職種や研究職でも管理職になる際に日本語能力のレベルアップが必要となる場合もあります。特に文系の営業総務職においては、ビジネスで使用する日本語となるため、尊敬語・謙譲語・丁寧語の使い分け、日本の企業文化への理解やビジネスマナーなど高い日本語能力が要求されます。日本語能力を評価するための代表的な試験については下記のものがあります。

(参考) 日本語能力の評価ツール

名称	実施主体	対象者
日本語能力試験 (JLPT) http://www.jlpt.jp/	(財) 日本国際教育支援協会 (独) 国際交流基金	日本語を母国語としない人
ビジネス日本語能力試験 (BJT) http://www.kanken.or.jp/bjt/	(財) 日本漢字能力検定協会	特になし

※上記は、読解、聴解能力を測定する試験ですが、会話能力テスト (OPI: Oral Proficiency Interview) を行う企業もあります。

●将来の勤務地の希望

高度外国人材の選考の際に、将来母国に帰国する希望があるか等、将来の勤務地の希望について確認することが重要です。留学生の中には、日本企業の技術力やサービスに魅力を感じ、日本企業への就職を希望した場合であっても、将来的には母国語の通じるエリアでの勤務やグローバルに活躍したいと考える人がいることも事実です。ミスマッチを生じさせないためにも、採用時に確認しておきましょう。

●自社の経営方針に対する理解、採用後の処遇

高度外国人材が、入社前と入社後のギャップを感じ、働く意欲を失くしたり、会社を辞めたりすることがないように、採用時に、採用の目的、期待、評価・処遇等の制度等について、丁寧に説明することが重要です。

高度外国人材と企業との考え方のギャップについて、例えば図表のようなことが想定されます。こうしたミスマッチが生じないように、採用の時点で高度外国人材に対して、自社の良い点・悪い点を含め、実態をきちんと説明することが重要です。

図表 3-2 企業と高度外国人材とのギャップの例

	企業側の意識		外国人側の意識
活用	日本社員と同様に配置、活用	↔	外国人ならではの能力・語学力の活用
評価	成果に基づく評価基準の導入	↔	評価基準が不透明
キャリア形成	長期雇用を前提に長期的な視点	↔	短期間でのキャリア形成
労働環境	残業・休日出勤	↔	ワークライフバランスの尊重

■採用時等に自社の経営方針等の実態を説明している事例

- ★採用説明会で、学生からの質問に対して、包み隠すことなく会社の実態を説明している。一般的に新卒で入社後3年間の離職率（大卒）が30%、中堅中小企業ではさらに高いと言われる中で、当社は直近3年間で採用した23名中、離職者は2名。
(中堅不動産企業、人事部門)
- ★会社で働くことの具体的なイメージを掴めるように、高度外国人材に先輩社員として体験談を話してもらい、直接仕事の内容や働く環境等の実態について聞く機会を設けている。学生が納得して入社できるよう心掛けている。
(大手小売企業、人事部門)

■採用時等における自社の経営方針等での実態説明に係る外国人材のコメント

- ★不安な点や分からない点は、説明会や電話で意見交換をしてくれた。本社でも1時間程度時間をとってくれた。また、採用面接では、希望した部署の人と2時間話すことができた。学生が納得して入社できるようになっていると感じた。
(国内新卒採用、30代、中国)
- ★採用時に、外国人材を活用する具体的なイメージを伝えて欲しい。日本企業の場合には、採用時に提示した業務につける保証はないが、ケースとして提示し、イメージが沸くようにして欲しい。
(海外新卒採用、30代、中国)
- ★将来のプランが採用時に固まっていなくても、聞くことが非常に大事である。また、企業は本当に思っていることを発言していいと伝えることが大切。「5年後母国に帰りたいと言ったら、採用してくれない可能性が高い」と不安に思う。
(国内新卒採用、20代、インド)

2. 採用・選考時の体制作り

高度外国人材の採用後のミスマッチをなくすために、高度外国人材を受け入れる現場部門が、採用・選考プロセスに関与する等、職場における適応性を見極める体制を確保することは有効な方法です。特に高度外国人材の技術や専門分野を活かすために、職種を特定して採用する場合は効果的であると考えられます。

また、英語等で面接を行うことにより、外国人材の能力や考え方をよりの確に把握することに努めている企業もみられます。

こうした取り組みは、高度外国人材自身が職務内容等をより具体的に把握できることから有効です。

■高度外国人材の面接時の体制を工夫している事例

- ★高度外国人材ならではの高度な技術を活かすために、職務を限定して採用する制度を設けている。採用については、人事部門ではなく、担当事業の現場が行うため、配属によるミスマッチはない。
(大手電機メーカー、人事部門)
- ★職種別採用を行っており、例えば、経理部門として人材を募集して採用している。最終的に、人材の採用を決定するのは経理責任者になる。
(大手電機メーカー、人事部門)
- ★採用時には、特に外国人材に対し、英語でも面接を行っている。
(中堅機械メーカー、人事部門)

3. 中途採用

高度外国人材が持つ実務能力や専門的な技術、キャリアを自社で活用するために、特定の職務を限定し、高度外国人材を即戦力人材として中途採用することは、自社の戦略強化に大きく貢献します。このような場合、専門性を活かして働くことを尊重し、期待する役割（権限、責任）、成果、処遇等について、明確にし、お互いの合意を確認することがより重要になってきます。

■中途採用者の経験を活用する事例

- ★入社前、仕事内容を細かく提示され、イメージを持って入社した。自分の専門性が活かせると感じた。
(国内中途採用、30代、フランス)
- ★面接試験で自身のキャリア、専門性を活かしたいと伝えた。上司ともこれまでの研究を活かしていくことについて話をし、研究計画を作成している。
(国内中途採用、30代、台湾)
- ★博士課程を修了し、国立研究所で2年程度の研究経験がある人材を採用し、その経歴を活かして、専門性を発揮してもらっている。
(大手素材メーカー、研究部門、外国人材の上司)

3.1.4 配置

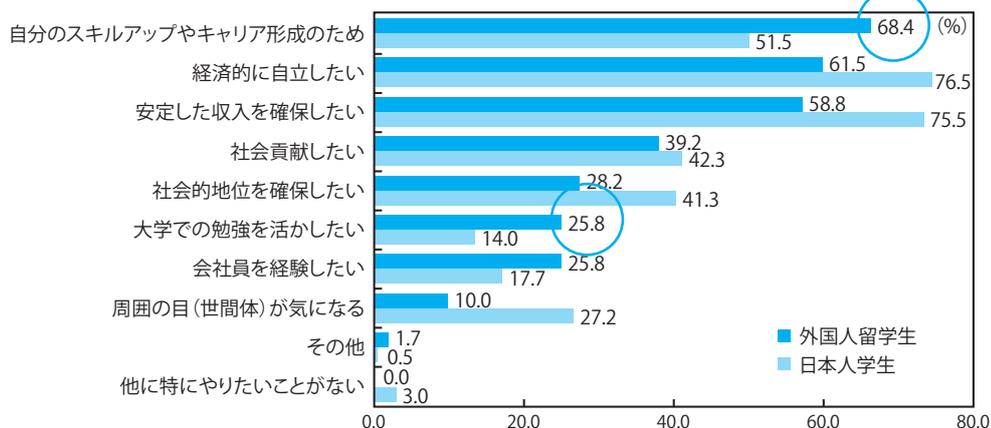
1. 配置の際の考え方

高度外国人材の持つ専門性や技術、能力を最大限発揮させるために、戦略的な人事配置を行うことが重要です。その際に、高度外国人材が配置に対してどのように考えているかについて、企業が十分に理解した上で対応することが重要です。加えて、外国人材に対し、個別の異動や昇進は、会社全体の状況やタイミングに因るところもあり、約束されたものではないことも明示する必要があります。

●就職に対する高度外国人材の考え方

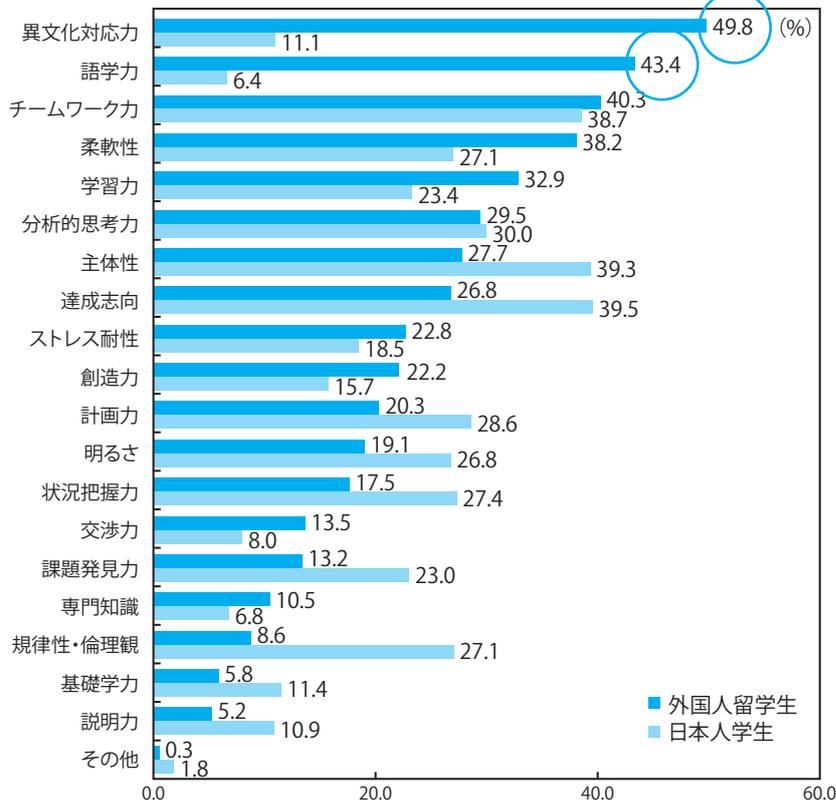
就職に際して、留学生向けアンケート調査からは、日本人と比較して、「自らのスキルアップやキャリア形成」、「大学での勉強や専門性」を重視する傾向が見られます。また、留学生として、「異文化対応力」や「語学力」を自らの強みとして認識している傾向にあります。高度外国人材を配置する際には、このような背景を踏まえた上で対応することが重要です。

図表 3-3 外国人材が就職したい理由



(出典) 株式会社ディスコ「外国人留学生の就職活動状況」(2013年)

図表 3-4 外国人材が企業に評価してもらいたいこと



(出典) 株式会社ディスコ「外国人留学生の就職活動状況」(2013年)

●高度外国人材の意識と企業の考え方のギャップの例

日本企業の考え方の例	高度外国人材本人の意識の例
<ul style="list-style-type: none"> 複数の職場を経験してもらって、広い視野を身につけることが重要。その中で最も適性が合う領域を見つけてもらう。 	<ul style="list-style-type: none"> 自身の能力や専門性に応じて、自らの職務を明確にすべき。そのような職務に就くことで、最大限成果を出すことができる。
<ul style="list-style-type: none"> 高度外国人材を日本人社員と同じように配置し、職務経験を積んでもらう。国籍に関係なく優秀な人材を活用する。 	<ul style="list-style-type: none"> 外国人の感性、語学力、海外のビジネス習慣等に関する知見など、日本人社員にはない外国人ならではの能力を發揮したい。
<ul style="list-style-type: none"> 長期雇用を前提とした評価制度の中で人材の活用、登用を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価や処遇は成果に応じて決定され、能力があれば若手でも管理職になれる。

■配属に関する高度外国人材の考え方の事例

★外国人材が、国内事業部門に配属され、外国人材ならではの能力が必要とされない場合に、会社を辞めていくケースがあった。外国人材と日本人材とを区別して考えて扱って欲しいということではなく、その人の長所を生かせるような職場に配属して欲しい。
(国内新卒採用、20代、ロシア)

2. 具体的な対応

高度外国人材については、可能な範囲で「母国とのつながりある仕事」や「大学で学んだ専門性を活かせる仕事」ができる部署へ配属し、本人が納得して仕事を行うことが、モチベーションの向上につながります。

しかしながら、企業の人事政策上、従業員の全ての希望を踏まえることは困難と言えます。企業の人員配置方針について、高度外国人材が十分に納得できていない場合、結果的に、高度外国人材の十分な活用・定着が図られないということにつながります。高度外国人材への対応について、様々な配慮や工夫を行っている企業があります。

●十分なコミュニケーションによる相互理解

高度外国人材を希望の部署に配属できない場合、自社の人員配置方針、配属部署の業務内容や重要性、将来のキャリアプラン等について説明することにより、納得を得るよう努めることが重要です。また、高度外国人材の希望、考え方を聞く機会を設ける等、双方向のコミュニケーションが重要です。

配属に関する考え方の例	説明の例
<p>複数の職場を経験してもらって、広い視野を身につけることが重要。その中で最も適性が合う領域を見つけてもらう。</p>	<p>経験が少ない段階では、自身が思い描く適性は必ずしも最適ではないかも知れない。複数の職場を経験できるチャンスを活かすことで、新たな適性を見出すことができる。広い視野から事業を見ることが出来る能力は将来管理職になったときに求められる能力である。</p>



●配属部署への不安に対するフォロー

国内営業等、言語面や商習慣面で外国人材として不利な面がある業務に配属させる場合であっても、不安を取り除くために、評価方法や業務の重要性について丁寧に説明を行うことが大切です。

業務の例	説明の例
自社製品の国内顧客に対する営業	日本語や日本に特有なビジネス習慣等を習得するために意味がある業務であり、業績の評価においては、外国人材であることの不利な面を勘案する。
小売店舗などでのフロアマネージャー	将来、自社のグローバル人材として活躍してもらうためには、日本国内向けビジネスにおけるマネジメントの在り方や価値観についてもよく理解することが、海外拠点のマネージャーになるために欠かせないことである。

●人事部門と配属部門とのコミュニケーションの重要性

また、企業内においても人事部門と高度外国人材の配属先の部門が密にコミュニケーションを図り、高度外国人材の採用・配属理由等について、配属先の部門が理解することにより、高度外国人材のキャリアの道筋を示すことができ、活用につながると考えられます。

★人事部門が、高度外国人材を採用・配属する理由について、配属先の部門に十分に説明ができていないために、現場の上司が高度外国人材を活用しキャリアの道筋を示すことが難しいという声が、配属現場から聞かれる。
(大手 IT 企業、外国人材の上司)、(大手機械メーカー、人事部門)

■高度外国人材の配置に際して工夫・配慮している事例

双方向のコミュニケーション

★配属では、何よりも本人の意向を最大限聞くようにしている。結果的に、希望を聞かないと定着しないと感じている。ただし、最終的には人物像が本人の人物とビジネス環境を見極めて配属を決めると伝えている。
(大手 IT 企業、人事部門)

★部署間の異動については柔軟に対応している。部門長を飛び越えて要望を受け付ける機会を年に 1 回設けている。
(中堅不動産企業、人事部門)

母国とつながりある部署への配置

★外国人材の定着という点からも、母国とつながりのある仕事をすると上手くいくことが多い。
(大手 IT 企業、人事部門)

配属先とのすり合せ

★現場から、特定の言語が話せる人材に対するニーズ等の要望が上がってくる。人柄については人事部門に任されている。
(中堅不動産企業、人事部門)

★当初は日本語を話せなくてもよいとっていた所属長が、急に日本語を話せないと駄目だと意見を変えたこともある。配属部署との事前のすり合わせは重要。
(大手 IT 企業、人事部門)

3. 海外に配置する際の留意点

海外に配置する手段として、転籍、出向があります。特に転籍の場合は、現行の給与を現地の給与水準に合わせて変更する場合があります。その際には、処遇やキャリア、転勤の時期について丁寧に説明を行い、納得を得ることが重要です。また、「海外への配置は一時的で、日本に戻ることになる」のか「日本には戻らず、現地にそのまま滞在することになる」のか、将来展望を明確に提示する配慮も必要です。十分な意思疎通を図らず、一方的な配置換えを行うことは、離職の原因になる場合があります。

■海外に外国人材を配置する際に工夫している事例

★外国人材に急に海外勤務を求めるのは難しい。会社としても、曖昧な言い方をせずに、条件をはっきり伝えることに努めている。
(大手電機メーカー、人事部門)

■海外への配置の際に外国人材が受ける印象の事例

★会社から母国で働いてくれないかと言われて断ると居心地が悪い。特に、中小企業の場合、母国に帰国すると母国の給与水準に落とそうとする。そうすると、何のためにわざわざ日本に留学したのかという葛藤が生じる。現地の要の人材にしたいのであるならば、それなりの待遇にすべきである。
(国内新卒採用、ベトナム、30代)

4. 海外の子会社で採用した人材を日本法人に転勤させる際の留意点

海外の子会社で採用した外国人材を日本に転勤（出向／転籍）させ、日本のビジネス手法や業務を学ばせ、将来の現地幹部候補生として育成している企業もあれば、中長期的に国内で活用する企業もあります。

■海外の子会社等から外国人材を転勤させている事例

- ★海外拠点の社員を日本に出向させ、業務スキル、経営方法等を身につけさせ、拠点に戻すことを推進しており、こうした人材を増やす予定である。
(大手電機メーカー、人事部門)
- ★中国の幹部を日本で2年間受け入れ、日本の商売の仕方を学び、人脈を作り、戻って活躍してもらう取り組みを行っている。日本語能力に関しては、外部の外国語大学と連携して、日本語教育を行っている。
(大手小売企業、人事部門)
- ★中国に子会社があり、社内転勤で中国人を受け入れている。1年間は中国の子会社から出向扱いにしているが、社会保障の問題もあり、2年目からは日本本社に所属を切り替えている。中長期的に、日本国籍を取得する場合もある。
(中小IT企業、人事部門)

日本に転勤させた外国人材が将来現地に戻るケースにおいては、外国人材に企業側の考え方を説明し、方針について十分納得できる人材を選抜することが重要です。また、人材を送り出す海外子会社側でも、帰任の際の環境を整えておくことも重要です。

■出向者・海外子会社と出向の位置づけを明確化している事例

- ★海外子会社からの出向者と、日本出向の位置づけを明確化する。日本側としては、ゆくゆくは出向元に戻って活躍して欲しいと考えているが、出向者は日本での滞在を継続したいと考えている場合がある。特に新興国からの人材は、日本滞在自体が目的になっている場合がある。
(大手IT企業、海外企画部門、外国人材の上司)
- ★海外子会社からの出向は、子会社の人事部門や事業部門と出向の位置づけを明確化する。海外子会社は、出向を転社に近いものと位置づけ、出向後のケアを考えない場合がある。ゆくゆくは出向元に戻って活躍してもらうには、戻れる環境を継続して維持する必要がある。
(大手IT企業、海外企画部門、外国人材の上司)

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

高度外国人材が、仕事に対する不満を抱えたり、モチベーションが低下したりする背景には、ビジネス習慣やキャリア形成等に対する考え方の違いや日本語能力に関するハンデキャップがあるために、周囲の同僚や上司、人事担当者等と十分なコミュニケーションが図れていないことが原因として考えられます。高度外国人材の活用が進んでいる企業では、外国人材と周囲のコミュニケーション上の工夫や、コミュニケーション円滑化のための体制整備等に取り組んでいます。

（高度外国人材が感じるコミュニケーション上の課題の事例）

- ・職場のルール、ビジネスマナーなど、日本人にとって当たり前のことが分からない。
- ・日本人の間での婉曲的な表現を理解することが難しい。
- ・仕事の指示があいまいで、理解できない。
- ・謝罪についての考え方が、日本人と高度外国人材とでは違うことが誤解を生じさせている。
- ・日本国内外でコミュニケーションの違いがあることを日本人社員が認識していない。

1. 情報の共有化と双方向の意思の伝達

●企業から高度外国人材への情報伝達

組織内のコミュニケーションを良くし、会社の方針や目標について、管理職から従業員まで同じ考え方を共有することが仕事へのモチベーションにつながると考えられます。例えば、日本語能力が充分でなく、会議の議論についていくのが難しい場合でも、配慮のつもりで会議に参加させないのではなく、多少分からなくても参加してもらい、不明な点は補足説明するなどのサポートを行うことや意見を聞くことが重要です。高度外国人材が、日本人社員と区別され、疎外感を感じないようにするとともに、教育的な観点を持つことが大切です。

■高度外国人材への情報伝達での事例

★入社当初は、企画ミーティングに参加させてもらっていた。しかし、途中から会議に呼ばれなくなった。上司は、「会議に参加しても日本語がよく分からないだろう。」「まだ、慣れていないようだから」といった配慮があったようだ。しかし、外国人として外されている感じがして、傷ついた。

（国内中途採用、30代、シンガポール）

★日本の会議では全員一致にしたがる傾向がある。そのため、違うと思っても反対しにくい。

（国内新卒採用、30代、中国）

★中国や香港、台湾に関するビジネスのことで、中国圏ならではの暗黙のルールがあるのに、日本の基準をそのまま持っていこうとすると議論になってしまったことがあり、自分が良く知っていることを、日本語で上手く伝えられず、モチベーションが下がってしまった。

（国内新卒採用、30代、台湾）

★チーム全体で、皆で情報共有するように心掛けている。台湾に駐在していた際、今後の方針などを皆で情報共有した方がよいと感じた。

（大手IT企業、海外事業部門、外国人材の上司）

●高度外国人材から企業への情報伝達

また、高度外国人材の処遇や希望に関わることも情報共有することで、高度外国人材の納得感を高め、やる気を引き出すことができます。

会社の方針や上司の考え方を一方的に伝えるだけでなく、高度外国人材の意見や考え方を聞く機会を設けるなど、双方向のコミュニケーションを図る体制を確保することが重要です。

■情報を共有している事例

- ★配属が希望通りにならず、辞めたいと思ったことがあったが、上司と相談した結果、プロジェクトベースで希望する案件に入れてくれるようになり、モチベーションが上がった。(国内新卒採用、30代、台湾)
- ★「台湾進出の話があり、海外進出した場合、その担当になるチャンスがある」「日本で海外専門部隊を設置するプランがある」など、未定だが将来の可能性を教えてもらっている。(国内中途採用、20代、台湾)

2. 指導の仕方

●文化や習慣等の違いを踏まえたうえでの指導

文化や習慣等の違いから、高度外国人材は、言葉の背後の意図を読みとることが難しいことがあります。お互いの育ってきた背景等が異なることを踏まえ、日本人のやり方を一方的に伝えるのではなく、外国人の言い方、やり方に理解を示す姿勢が重要です。それにより、円滑なコミュニケーションが可能になり、お互いの信頼関係の構築につながります。

例えば、外国人材の国籍に関係なくよく見られる事例として、ミスを起こした場合すぐに謝らないことが挙げられます。日本では、謝ることで人との関係をうまく保つという考え方があります。しかし、日本以外の多くの国では、謝罪するということは責任を認めることを意味します。この文化の違いを理解することが必要です。

■文化や習慣等の違いを踏まえた指導の事例

- ★朝礼のときに、お茶や軽食をとりながら参加することは、日本の職場では認めていない場合が多いが、海外ではコーヒーを片手にミーティングに参加することは、一般的な習慣である。そうした行動を外国人社員がとっていた場合、「飲食をしながら朝礼に参加しないようにしてください。この職場では不適切だとみなされています。」と何がいけなかったのかを明確に伝えてくれないと、理解できない。
(国内中途採用、30代、ドイツ)

- ★高度外国人材から何か聞かれた時は、上司はその場で考え、結論を出さないといけない。日本人の場合は、その場では留保し、上司と相談するなど、対応に時間がかかる。高度外国人材にそのような対応をすると、上司には決定権がないと判断し、頼らなくなってしまう。
(大手流通企業、人事部門)

- ★海外駐在していた際、物事の優先順位付けの違いを感じた。例えば、欧米では「宗教」を第1に、日本では「ルール」を、台湾では「友情」の優先順位が高かった。日本にいる外国人材は日本人に溶け込もうとしているので比較的一緒に仕事をしやすいが、違いがあることを認識すると部下とも接しやすい。
(大手IT企業、海外事業部門、外国人材の上司)

■謝罪に対する文化の違いに関する事例

- ★日本は謝る文化がある。日本では、小さなミスや自分のミスでも謝る方がよいと考えているようである。ドイツでは謝ると、自分のミスを認めることになり、大変なことになる。
(国内中途採用、30代、ドイツ)

★ミス認めない文化の違いがあるようだ。中国では、謝ることは恥なので、謝らないことや、ミスを隠すこと、言い訳をする場合があるが、風土の違いだと思っている。

(大手調査サービス企業、法務部門、外国人材の上司)

★何が間違っているかを説明して、誤りを指摘し、直させている。間違っていることを自覚させるようにしている。

(大手調査サービス企業、法務部門、外国人材の上司)

★日本人と違うところは、言い訳から入るところがある。(中堅不動産企業、顧客管理部門、外国人材の上司)

● 明確な表現による指導とフォロー

日本人にとっては、婉曲的な表現で意思疎通ができる“当たり前”のことでも、背景や理由を明確な言葉でダイレクトに伝えることで、コミュニケーションギャップを回避できます。高度外国人材に仕事の指示を出す場合、主語や時制を明確にして、目的と、誰が、いつまでにやらなければならないか等、5W1Hを明確にして、具体的に伝えることが必要です。

指示を出した後も、適切に対応できているかフォローすることが大切です。外国人材の場合、指示の内容について納得した上で作業に取り組む傾向があります。日本人と比べ、業務について話す機会が増えるかもしれませんが、納得するまで話し合うことが重要です。

■ 明確な表現でコミュニケーションを行う事例

★日本人の上司は、日本的な教え方で、「なぜ」駄目なのかを教えないが、説明が欲しい。

(国内新卒採用、30代、中国)

★仕事の指示が分からないことがあり、もう一度聞くことにしているが、何度も聞きづらいので、自分なりに考えて仕事を行う。上司からは、どうしてあの時に聞かないのかと、言われることがある。

(国内新卒、20代、中国系韓国)

★上司として「YES」「NO」はしっかり伝えるようにしている。(大手IT企業、海外事業部門、外国人材の上司)

★日本語の意思疎通において、本当に意図したことが伝わっているのか確認に時間をかけている。別の言葉で表現して、チェックしている。わかりやすく説明した上で、フォローしていくことが大切。

(大手調査サービス企業、リサーチ部門、外国人材の上司)

★外国人材の場合、「なぜ」その仕事を行うのが納得しないとやらないことがあり、ディスカッションを行い、納得してもらっている。教える日本人側としては、説明する事で考えを整理できる。また、期待以上の成果を出してくれることがある。

(大手電機メーカー、開発部門、外国人材の上司)

● OJTを通じて自己に気付きを与える育成

高度外国人材は、自己の目標を高く設定しキャリアの形成を急ぐ傾向が見られます。そのため、本人の能力と職務で求められる能力とのギャップに気がつかないことがあります。こうした場合には、本人の技術やスキルが、まだ求められる能力に至っていないことを、納得するように丁寧に説明して、理解してもらうことが重要です。

■ 自分の能力を見極めてもらうために工夫している事例

★自分の能力が、職務で必要とされる能力にまだ至っていないことを納得するまで話し合うようにしている。例えば、まだ技術スキルが足りないことを本人に丁寧に説明するようしている。場合によっては、直接顧客と対応してもらうことで、自分の能力を見極めてもらうこともある。

(大手IT企業、開発部門、外国人材の上司)

3. コミュニケーション円滑化のための研修

●日本語習得のための支援

外国人材の日本語能力に関するハンデキャップへの対応は、採用、活用、定着のあらゆる場面において、企業の課題であると言えます。日本の大学で学んだ留学生でも、ビジネスで使う日本語は難しく、ニュアンスの違いを理解することに苦労しています。特に、営業職など、外部の日本人との綿密なやりとりが求められる職種では、外国人材の言語・コミュニケーション上の障壁が、モチベーションの低下につながる可能性があります。

このような状況に対し、高度外国人材の活用が進んでいる企業においては、採用した外国人材に対する日本語研修を実施することで、ビジネスで困らない程度の日本語会話能力を身につけさせているところもあります。さらに、読み・書きについては、外部の日本語学校、地域の日本語教室等を活用している企業も見られます。

■日本語力が十分でないで疎外感やモチベーションの低下につながっている事例

- ★電話対応等で日本語の対応が必要になり、たどたどしい日本語で上手く伝えられないと落ち込む。
(国内中途採用、20代、台湾)
- ★自分が日本語で説明しても伝わらず、日本人が説明すると周りが納得したり、説明は自分がしても質疑応答は日本人でなければ対応できなかつたりすると、力不足を感じ、モチベーションが低下してしまう。
(国内新卒採用、20代、ロシア)

■高度外国人材に対する日本語学習支援の事例

日本語研修の実施

- ★社内の日本人が交代で講師を務め、1時間程度の日本語研修を実施している。外部の日本語学校では教えてくれない細かいところを含めて教えている。例えば、「HR」は「人事」のことであるとか、英単語のイントネーションを変えると日本語の外来語になるとか。社内の日本人と外国人のコミュニケーション活性化にもつながっており、日本人が異文化への関心を深める機会にもなっている。
(中堅電機メーカー、人事部門)
- ★日本語が全くできない外国人材も受け入れている。週1～3回のペースで、1年くらい日本語研修をすれば、聞く、話すといった会話は問題なくできるようになる。また、読み、書きも、ひらがな、カタカナであればマスターしている。3ヶ月など短期で来ている人にはほぼ毎日研修を受けてもらう。
(中小IT企業、人事部門)

外部機関の活用

- ★外国語系の大学と提携し、日本語研修を行っている。
(大手小売企業、人事部門)
- ★社内の研修会だけでは読み書きは教えにくいので、外部の学校を併用するようにした。中国人とは違って、非漢字圏の方は読み書きが難しい。
(中堅電機メーカー、人事部門)

●日本の生活習慣や基本的なビジネスマナーに関する支援

高度外国人材が企業や地域社会に溶け込めるように、日本の生活習慣や基本的なビジネスマナーを身につけてもらうための指導を行う等の配慮が重要であると考えられます。実際に、高度外国人材にOJTで顧客とやり取りさせる中で、学ばせることも有効です。

■基本的なビジネスマナーに関する支援事例

- ★日本企業のハウレンソウは習うべきだと思う。時間が掛かるが、丁寧に取り組むことが日本の仕事の仕方の特徴である。
(国内中途採用、20代、台湾)

★外国人材活用において困っているのは、外国人材が日本文化に馴染むのに苦労し、言葉で表現しにくい常識やビジネスマナーを教える必要があること。4月の新卒入社社員向けのセミナーに加え、無料のセミナーを活用したりしている。
(中堅機械メーカー、海外事業部門、外国人材の上司)

■日本の顧客とのやりとりを実地に学んでもらう事例

- ★日本の顧客への対応で、対応姿勢や言い回しにおいて、丁寧な対応が求められるが、へりくだり過ぎると上手いかわからないところもあり、そのバランスを如何にとるかに苦労している。1つ1つのケースで指導するようにしている。
(中堅不動産企業、顧客管理部門、外国人材の上司)
- ★相手の言葉の真意を読み取るのに苦労しているようである。例えば、「その金額だと駄目だ」と言われた場合でも、本当に駄目なのではなく、金額を落としてほしいという意図があることが分からない。
(中堅不動産企業、顧客管理部門、外国人材の上司)

●日本人社員の異文化に対する理解の促進

一方で、高度外国人材を受け入れる側の日本人社員に対し、異なる生活習慣、宗教、文化への理解を深める教育を行うことにより、高度外国人材の能力を発揮しやすい環境を整えるとともに、相互に関係を深め、職場のコミュニケーションの活性化につながると考えられます。

■異文化理解を深める事例

- ★外国人の部下とその上司がペアで参加する研修があり、外部の異文化理解について、講師を呼んで行われた。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、20代、タイ)
- ★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、人事部門)

3.2.2 サポート体制

高度外国人材が、職場や生活環境に不安や不満を感じている場合は、それらに対処できるようなサポート体制を構築することが重要であると考えられます。

1. 外国人材のメンタル面をサポートするための体制整備

高度外国人材からは、日本語や日本のビジネスマナーに対する不安があるため、職場でのサポートに対する期待が高くなっています。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）と同様に、高度外国人材にもメンター役を決めて指導、助言する体制を取ることで、職場での疎外感を取り除き、職場に順応しやすくなる有効な手段であると言えます。メンターには、海外駐在や留学経験を持ち、外国に住むことの苦労が分かる人材や、いつでも相談できる人材（定年後に再雇用した人材等、時間の自由が利く人材）が理想的ですが、職場や業務の状況を考慮してメンターを依頼する必要があります。

■メンターをつけている事例

★大震災の後、両親から帰国するように言われたが、上司が両親あてに、日本の状況や私への今後の期待を手紙に書いてくれた。その結果、両親から日本で働くことの理解を得ることが出来、会社に残れた。
(新卒国内採用、20代、中国)

★新卒の高度外国人材には、日本人の若手社員同様、仕事、仕事以外のことを相談できる先輩社員をメンターとしてつけている。
(大手電機メーカー、人事部門)

★メンターにつける人材は、職場に任せている。各職場に潤沢に人材がいる訳ではないので、任せる人材の要件を設けてしまうと支障が出てしまう。
(大手IT企業、人事部門)

この他に、直属の上司や人事の担当者などが、意識的に声をかけることは、高度外国人材の疎外感の緩和につながり、メンタルケアに有効となります。高度外国人材のモチベーションを、定期的な面談だけでなく、普段の会話や様子から観察し、必要に応じてケアをしていくことが大切です。会社が、コミュニティサイトの設置や定期イベントを行うことで、外国人コミュニティを作り、外国人材間のネットワーク形成を支援している企業もあります。

■高度外国人材との面談内容の事例

★生活面でのサポート（衣食住、医者、学校等）は人事部門だけでなく、職場でも密に相談に乗るように心掛けている。定期的な個別面談等を通じて、高度外国人材のモチベーションを常にウォッチし、必要に応じてケアしている。
(大手IT企業、海外企画部門、外国人材の上司)

■上司や同僚がサポートしている事例

★上司や周りの同僚が、分からない専門用語を丁寧に教えてくれて助かった。サポートする制度はないが、周りがサポートしてくれる。プライベートな悩みもあるが、先輩が聞いてくれる。日本人ではこうするといったアドバイスをもらっている。
(海外新卒採用、30代、中国)

2. 海外駐在経験者等の活用

高度外国人材を職場でスムーズに受け入れるための社内コミュニケーションにおいて、重要な役割を果たすと考えられるのが、海外駐在経験者や国際業務・海外ビジネスに精通した日本人社員の存在です。

海外駐在経験者等のように、外国での生活体験があり、外国人と接することに慣れている人材は、海外生活における苦労や不安に対する理解があり、異なる価値観に対して柔軟性や対応力が高いことから、上記のメンターの候補としては最適であると考えられます。この他に、仕事以外の生活環境に関する相談にも乗る人事の相談窓口を設けたり、別の部署の先輩外国人社員などを活用している企業があります。

また、人事部門に高度外国人材を配置して、同じ外国人材の立場から、サポートする体制をとっている企業もあります。外国人材の視点から、仕事や生活面で、日本人では気づかない点に関するサポートや、日本語能力が十分でない外国人材の相談相手となることなどができます。

■海外経験者の活用事例

★海外経験がある日本人など、外国人の悩みや苦労について理解できる人材をメンターとして活用すべき。
(国内新卒採用、30代、台湾)

★職場で仕事に関して相談できる人がいる。海外駐在をして帰ってきた人など、海外経験のある人だと相談しやすい。海外経験がないと気付かないことがある。
(海外新卒採用、30代、フランス)

★部下として、高度外国人材がチームメイトとして参加した際には、特に違和感はなかった。海外駐在経験もあり、外国人材と接する機会多かったことや、仕事でも外国人と接する機会が多く、戸惑いはなかった。
(大手IT企業、海外ビジネス部門、外国人材の上司)

3. 日本の商習慣や日本語の理解度に合わせた教育

入社後は基本的に日本人と同様の社員研修を受けるケースが多いと考えられますが、高度外国人材の日本語能力や日本の商習慣に対する理解度に応じて、日本人社員よりも時間をかけ、丁寧に教育することも必要です。

■日本語の理解度に応じて教育している事例

- ★書くのが苦手な高度外国人材に対しては添削指導を丁寧に行うことで、習熟度が高まっている。
(大手小売業、企画部門、外国人材の上司)
- ★専門用語を理解してもらうには、口頭だけで教えるのではなく、添削した上で、漢字を教えて自分で調べさせることにより、日本語能力の向上につながっている。
(大手調査サービス企業、法務部門、外国人材の上司)
- ★外国人のコミュニケーション能力に不足がある場合、仕事において日本人とペアを組み、日本人が代役となって取引先と外国人材をコーディネートするという体制をとっている。このような体制をとることで、日本人のモチベーションにも良い影響をもたらす。(中堅機械メーカー、海外事業部門、外国人材の上司)

4. 外国人社員向けの生活支援（住まいの確保）

高度外国人材が、日本で生活する際には多くの苦勞を伴います。住居を借りる時の保証人の問題、同伴する家族が日本の生活習慣に馴染めるかどうかの問題、子どもの教育問題など多様です。

外国人材が就職して転居する際、最初に直面するのが住居の問題です。外国人材の場合、生活習慣の違い等から賃貸を敬遠する家主も少なくなく、また、連帯保証人制度や敷金等、日本的習慣に苦勞するケースが多いようです。そのため、社宅がない場合は、賃貸住宅を法人契約するか、経営者が連帯保証人となり、民間の賃貸住宅を借りている企業もあるようです。社宅を提供する場合は、食事や浴室など外国人社員に配慮している企業もあります。

■高度外国人材に合わせた生活環境を整備している事例

★寮では食事を出しているが、ハラルフードを用意している。大浴場は外国人材が嫌がるかと思い、個別のシャワーブースを設けた。
(大手素材メーカー、人事部門)

3.2.3 マネジメント①

高度外国人材の企業への活用・定着を図る上で、企業の経営方針、処遇や休暇制度など、外国人材には馴染みのない仕組みについて、丁寧に説明し、十分に理解させることが重要です。採用時に、これらについて説明を行っていたとしても、入社後しばらく働く中で、下記のような不満を抱え、働く意欲を失くすケースも見られます。以下では、高度外国人材の活用・定着を図るために、短期的な観点からみたマネジメントのポイントを紹介します。

(高度外国人材が企業のマネジメントに関して不満・不安を感じる例)

- ・評価基準が不明確、不透明で、評価に対する不信感、不満を持つ。
- ・日本人社員と比べて、昇進、昇格が遅く、公平に扱われていないのではないかと不安がある。
- ・母国の企業や外資系企業に比べて、昇進や処遇に差があることから不満を持つ。
- ・勤務時間、有給休暇の取得において不満、不安がある。

1. 定期的な面談の実施（自社の経営方針、キャリアパス等に関する説明、確認）

高度外国人材に対しては、日本の社会・文化、自社の特徴や企業風土、経営理念などを伝え、自分の業務との関連性や意味づけを行い、自社で働くことを理解してもらい、働き甲斐を持ってもらうことが、教育の第一歩と言えます。そのために、定期的な面談の機会を設けることは有効であると考えられます。仕事に対する不安や希望、キャリアプランを聞くとともに、期待や課題への取り組み方のアドバイス、会社として提供できる機会の提示を行って、今後の成長目標の方向付けを行います。

■高度外国人材との面談内容の事例

企業のビジョンや方針を伝える

★日本企業の特徴、日本文化から始まり、企業のビジョン、方針を伝えて、これからの業務の意味づけを行うことが、長期的な雇用に結びつくと考えている。企業の方向性に共感すれば、働き甲斐を見出せると考えている。
(大手 IT 企業、海外企画部門、外国人材の上司)

仕事に対する不安を聞く

★日本語能力など、外国人として不利な面については、理解を示し、課題に取り組むためのアドバイスをし、不安を除くことに努めている。
(大手 IT 企業、海外事業部門、外国人材の上司)

キャリアに対する希望や仕事に対する不満を聞く

★母国の企業や他の外資系企業で働く同期や友人と比較し、昇進のスピードや処遇に不満を持つ外国人材もいる。そのような場合は、明確に業務内容を示し、将来のキャリアパスを示していかないと辞めてしまう。面談の際に、会社の方針に則して、キャリアパスを示すようにしている。
(大手電機メーカー、経理部門、外国人材の上司)

★会社の人事システムを丁寧に説明し、日本特有の人材育成と海外の雇用慣行との差なども説明している。
(大手 IT 企業、海外事業部門、外国人材の上司)

★高度外国人材がキャリアパスについて本音で語れる環境を整備することが重要。部下が上司を信頼して話せる環境ができていないと、正直な話をせずに、社内でのどのような機会があるのかも知らず、悪循環に陥り、辞めてしまうリスクがある。
(大手 IT 企業、海外事業部門、外国人材の上司)

■面談の効果の事例

★今の業務は日本語での顧客対応が圧倒的に多く、日本人の方が適任ではないかと思っていた。しかし、評価面談で上司から「会社が求めているのは、日本人化してもらうことではない。高度外国人材の目指すべき手本になって欲しい」と励まされ、今では、外国人材ならではの能力を発揮して、どのように会社に貢献できるかと考えるようになっていく。
(国内中途採用、20代、台湾)

★多くのプロジェクトを抱え、仕事の締切に間に合わず悩んでいた時、上司との面談の際にアドバイスをくれて、不安が消えた。
(国内新卒採用、20代、ロシア)

2. 自社の勤務制度（休暇制度や勤務時間等）に関する説明、理解

高度外国人材に対して、勤務時間や休暇のとり方など、自社の制度を丁寧に説明して、理解してもらうことが大切です。海外との業務の関係で、勤務時間が不規則になる場合においては、裁量の範囲で勤務時間を柔軟に対応できるようにすることも、仕事へのモチベーションの維持につながります。

年中行事や家族の問題などで、母国に帰国する場合、休暇の期間が問題になることがあります。休暇制度の柔軟な対応を行うなど、高度外国人材の希望に配慮する姿勢も必要な点といえます。

■自社の制度を高度外国人材に説明する事例

★海外との電話会議が必要になる業務では、どうしてもイレギュラーな時間帯に会議を持たざるを得ないため、勤務時間などを柔軟に対応してもらいたい。
(国内中途採用、30代、ドイツ)

★残業時間を気にするため、日本の労働関係法令を適切に遵守していることを本人に説明し、理解してもらっている。
(大手IT企業、人事部門)

★休暇制度については丁寧に説明し、あくまで支給している有給休暇の範囲内で対応してもらっている。
(大手IT企業、海外事業部門、外国人材の上司)

■自社の制度を高度外国人材の事情に合わせた事例

★日本人とは違い、実家が数千キロ離れている外国人社員にとって休暇はとても大事。頻繁に帰れないため、帰国時は、長期間で休暇を取得させることが重要。
(国内新卒採用、20代、インド)

★外国籍社員が結婚し、土日勤務が難しくなった際にシフト制に切り替えた。(中堅不動産企業、人事部門)
★外国人材が母国に出張する際は、そのまま休暇が取れるよう対応している。
(中堅機械メーカー、人事部門)

★旧正月やクリスマス休暇について認識し、十分な期間休暇を取れるよう配慮している。
(中堅不動産企業、顧客管理部門、外国人材の上司)

3. 自社の評価制度に関する説明、理解

多くの企業において、高度外国人材を正社員として採用する場合、日本人社員と同じ評価制度・給与体系を採用しています。日本語能力の問題や日本のビジネス習慣に馴染みがないことを考慮した上で、成果や業績などの評価項目において、日本人社員と公平に扱うことが必要です。加えて、評価のフィードバックや昇進の基準、運用の明確化に取り組むことが重要と言えます。

一方で、例えば、高度外国人材ならではの能力・技術を持つプロフェッショナル人材が配属された部署では成果報酬制度を採用するなど、柔軟な処遇制度を導入している企業もあります。

■評価についての説明事例

★評価のフィードバックでは、外国籍だから駄目だと思わせないように、日本人と公平に扱っていることが伝わるようにしている。
(中堅不動産企業、顧客管理部門、外国人材の上司)

★外国人社員は成果を出して評価を求める傾向が強いため、上司として、今の業務がどのように活かされるのかを説明し、評価するようにしている。
(大手IT企業、海外ビジネス部門、外国人材の上司)

★外国人、日本人に関係なく、上位のポストに就くことができることを伝え、透明な運用を心がけている。また、制度上、海外の企業に比べ日本の企業では昇進に時間がかかることを説明している。
(大手IT企業、海外ビジネス部門、外国人材の上司)

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

既に海外にいる高度外国人材を本社の経営幹部に登用している事例は現時点ではあまり多くはみられないようです。多くの企業では、グローバル化に対応するために、または優秀な人材を確保するために、新卒の留学生を採用しています。そうした状況において、将来の自社の中核人材となるよう、高度外国人材を育成していくことは重要な課題と言えます。

1. 将来ビジョンの共有

日本企業に就職した留学生が描く将来ビジョンと採用した企業側が考える将来ビジョンが一致していない場合があります。独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）の「日本企業における留学生の就労に関する調査」によると、留学生は将来のキャリアとして「海外現地法人の経営幹部」や「海外の取引を担う専門人材」になることを希望しています。一方で、企業側は「日本人社員とほぼ同様に考えている」ケースが多いようです。

このようなミスマッチがある場合、高度外国人材と自社の将来ビジョンの共有化を図り、お互いの信頼関係を構築することが、高度外国人材のモチベーションの維持につながると考えられます。

- 高度外国人材の将来のキャリアプランの確認
- 自社の価値観、将来ビジョン、中核人材として期待する役割等の明示

■ 高度外国人材と将来のビジョンを共有している事例

★社風、会社のやり方を浸透させるポイントは、目標管理で期待していること、良い点、悪い点をきちっと話す。なりたい将来像に対するスケジュールを確認させる。チャレンジングな目標を設定して、上司がサポートする体制を作る。
(大手調査サービス企業、人事部門)

★キャリアプランを考える際、外国人材ならではの能力や専門性を活かせる部署への異動も考えられるよう、外国人材の上司だけではなく、人事部門も関わるのが重要。
また、最初は母国に帰る予定だったが、途中で本人の意向が変わる場合もあるため、将来のキャリアプランについて、最初の採用面接時のみではなく、本人に定期的に確認することも重要。
(大手 IT 企業、開発部門、外国人材の上司)

■ 将来のキャリアプランの共有に対するコメント

★中国人であるとか、ベトナム人であるとか、外国人材自身も多様であり、将来、その人ならではの良さを活かすには、どの現場に配属し、ローテーションをさせていくかという人事部門の判断が重要になる。
(大手 IT 企業、開発部門、外国人材の上司)

2. 中核人材としての育成方針の策定

高度外国人材と自社の価値観、将来ビジョンを共有した上で、高度外国人材を自社の中核人材として育成していくための方針・計画を作成し、高度外国人材本人、職場の上司、人事担当者等がそれを共有することが重要です。

その上で、定期的にそれらの方針・計画に沿った育成がなされているか、高度外国人材やその上司各々に対してフォローアップを行うことが大切です。その際に、新たな目標や課題が抽出されれば、適宜育成方針に反映させ、組織としても、将来のリーダー候補たりうるか人物を見極めながら、長期的な育成を図っていくことが必要です。

(育成方針の中で検討する事項の例)

- 配置、ローテーション（海外拠点の幹部候補生として幅広く経験を積ませる等の配慮）
- キャリアパス（昇進・昇格のモデル、道筋の明確化）
- 職業上の目標、将来の目標
- 幹部候補生としての教育メニュー
- 自社の価値観（例えば「品質へのこだわり」や「お客様第一」など）への理解
- 現在の業務がキャリアに与える影響についての認識

■キャリアプランを示す事例

★外国人材を定着させるには、まずは本人がスキルアップできる環境を整えること。そして、国内外に関らず長期的に活躍してもらうためには、海外拠点や日本の拠点を異動しつつ昇進していく姿を、具体的なイメージが持てるよう、説明していく必要があると考えている。（大手機械メーカー、人事部門）

★高度外国人材には、キャリアプランを念頭に、現在の業務がキャリアのために、どう位置づけるかを伝える必要がある。その上で、社内で何に向かって仕事をしていくかの長期的な道筋を立てることは、人材をつないでおく1つの方法である。（大手IT企業、海外企画部門、外国人材の上司）

3.3.2 マネジメント②

1. 高度外国人材が成長できる環境整備

高度外国人材がモチベーションを維持・向上させ、企業での活用・定着を図るためには、自社での業務が成長につながることを実感させることが重要であると考えられます。以下では、そのためのいくつかのポイントについて説明します。

●権限と責任の付与

高度外国人材と自社が中長期的な目標を共有し、信頼関係を構築した上で、仕事に対する一定の権限と責任を高度外国人材に与えることで、「仕事を任されている」、「自分が期待されている」と感じ、モチベーションの向上につながると考えられます。チャレンジングな仕事を任せる場合、その重要性を説明するとともに、内容は難しいが有意義であること等を説明することが重要です。

■チャレンジングな仕事を任せている事例

★新しい仕事を任せてもらえると、モチベーションが向上する。自分で色々な角度から考えるだけでなく、他の部署の人とも連携を図りながら、全体を見ながら仕事を進めている。（新卒国内採用、20代、ロシア）

★日本人であれば、通常、4～5年企画をやらせてから任せる仕事であるが、能力を適正に見極めた上で、中国での起業の業務を担当してもらっている。（大手小売業、企画部門、外国人材の上司）

●評価・処遇の工夫

働きに見合った「高い賃金」や「しかるべき処遇」を与えることもモチベーションの向上につながると言えます。外国人材はより高い賃金が得られる企業があれば、転職する傾向にあるとみる企業もあります。今後のキャリアを明示するとともに、能力と成果に応じた処遇と昇進を提供することも必要です。例えば、成果報酬への要求に対応するために、処遇制度の選択の幅を広げる等により対応している企業もあります。

また、賃金・処遇だけでなく、貢献に応じて、組織として表彰したり、ボーナスを与えたりするなど評価することも効果的であるとの意見もあります。

●研修等の充実

日本企業の技術力は世界で最先端のものが多くあります。これらを評価して入社した高度外国人材に対しては、さらに高度・専門的な技術習得の機会を提供すること等により、高度外国人材自身がスキルアップできる環境を整備することが重要です。

また、日本企業の場合、入社直後の研修は比較的充実しているものの、マネジメント層向けの研修が少ないという意見もあります。マネジャーになる前に、高度外国人材に対する管理職研修や高度なビジネス日本語の研修を実施することも効果的であると考えられます。その上で、幹部社員にすることで、社内でリーダーになれる実感を持ってもらうことが重要です。

●模範となる人材（ロールモデル）の育成

独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）の「日本企業における留学生の就労に関する調査」によると、「外国人が出世するのに限界があるように見える」と考えている留学生は約7割にのぼり、いわゆる「ガラスの天井」を意識している外国人材は多いと思われます。

そこで、上記のような高度外国人材のモチベーションを高める取り組みを総合的に行う中で、自社の中核人材を育て上げ、後に続く人に、外国人材であっても、自社のリーダーになる道が開けることを具体的に示す好事例を作っていくことが重要です。そうすることで、高度外国人材が「ガラスの天井」を意識せず、自らの成長、昇進、能力開発の機会を実感でき、自らの持つパフォーマンスを最大限発揮できることにつながると考えられます。

■模範となる人材（ロールモデル）を必要とする事例

★高度外国人材の良いお手本となる人材（ロールモデル）が見出せると、将来のイメージが出来る。「外国人だから外国の仕事だけを任される」のではなく、組織のリーダーになりたい。外国人だと日本人に比べて、不利な面もあり、本当に日本人と同じ地位になれるのか不安である。そうした道筋をロールモデルとして示して欲しい。
(国内新卒採用、30代、中国)

★これからさらにグローバル化することを考えると、外国籍社員の中から、管理職も出てくると思われる。今の外国人の部下は非常に優秀であり、将来の自社の幹部にふさわしいと考えている。
(中堅不動産企業、顧客管理部門、外国人材の上司)

2. 組織の国際化

高度外国人材の活用・定着を図り、企業として発展していくためには、組織の国際化（内なる国際化）が重要です。日本とは大きく状況が異なる海外市場のビジネスで成功するためには、商習慣や文化面を含め、各々の違いを理解・認識し、海外拠点とも十分なコミュニケーションが取れる体制整備が必要になってきます。

組織が国際化することで、優秀な人材を獲得できる市場は、国内のみならず世界に大きく広がることになると言えます。例えば、ある国の拠点で採用した優秀な人材を、当該国のみならず、国内本社や他国の重要拠点に配置することも可能になり、自社の事業戦略の可能性も大きく広がることとなります。

Q&Aによる4チェックリスト

活用・定着の基本チェックリスト

■高度外国人材の活用・定着に関する以下のチェックリストを活用し、自社の高度外国人材の活用・定着施策の状況を確認し、対応を進めましょう。

【人材の採用・配置】

質問	チェック	対応例	
高度外国人材の採用、活用する目的を明確にしていますか？	<input type="checkbox"/>	・自社における高度外国人材の活用のメリットを理解し、活用目的について十分に検討している。	p.6 } p.10
採用・選考プロセスにおいて、高度外国人材の適性を見極めるための体制を確保していますか？	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	・配属先の現場部門に、採用活動に協力してもらうなどの対応を行っている。 ・すでに雇用している高度外国人材に、採用活動に協力してもらう。	p.16
高度外国人材が入社前と入社後のギャップを感じないように、採用・配置の際に工夫していますか？	<input type="checkbox"/>	・高度外国人材を採用する際、採用の目的や期待、キャリア形成、処遇等について説明している。	p.14 } p.15
高度外国人材の配置の際に配慮を行っていますか？	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	・特性を活かした希望通りの配属にしている。 ・希望がかなえられない場合、業務がキャリアプランにどう活きるのか説明し納得を得ている。	p.16 } p.19
母国を含め海外に配属する場合、本人に納得してもらえるような配慮をしていますか？	<input type="checkbox"/>	・高度外国人材本人に処遇やキャリア、タイミングを丁寧に説明し、納得した上で、異動させている。	p.19 } p.20

【日々の業務でのパフォーマンス発揮】

質問	チェック	対応例	
言語や文化的背景の異なる外国人材に配慮して、コミュニケーションを行っていますか？	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	・文化的に異なる背景を持つことを念頭に置き、日本のビジネスマナー、商習慣等を丁寧に説明している。 ・高度外国人材の意見を聞く機会を設けている。	p.21 } p.23
高度外国人材に対する仕事の指示の仕方について工夫していますか？	<input type="checkbox"/>	・文化や習慣の違いを踏まえ、明確な表現で指示の内容を伝えるようにしている。	p.23
高度外国人材に、日本語や日本のビジネスマナー等を習得するための取り組みを行っていますか？	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	・外部機関から講師を招いて日本語研修を行っている。 ・日本での生活習慣やマナーに関する研修を行っている。	p.23 } p.25

質問	チェック	対応例	
高度外国人材に、職場で孤立させないような工夫を行っていますか？	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ・メンターの設置や周囲のサポートが得られるような環境を整えている。 ・海外駐在員経験者を活用し、外国人社員の相談に乗れるような体制をとっている。 	p.25 }
	<input type="checkbox"/>		p.27
日本人社員と区別なく、公正な評価を行っていますか？	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価を、適宜フィードバックすると共に、昇進などの方法についても具体的に教える。 	p.29
高度外国人材の将来のキャリアプランを把握していますか？	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ・日本語の問題や、将来のキャリアについて、話を聞き、方向付けや支援を行い、モチベーションを上げるよう努めている。 	p.27 } p.28
勤務形態や休暇に関して、本人の希望に配慮するような対応を図っていますか？	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ・業務時間等において、高度外国人材本人に裁量を持たせ、一定の範囲で自由に仕事ができるようにしている。 ・母国に帰国できるよう、出張に合わせて有給休暇をとれるようにする等の工夫をしている。 	p.28 }
	<input type="checkbox"/>		p.29

【中核人材としての育成】

質問	チェック	対応例	
キャリアプランの形成を支援していますか？	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ・高度外国人材のキャリアプランを確認した上で、自社の経営ビジョンに沿った形で人事ローテーションを組んでいる。 	p.30 } p.31
高度外国人材が仕事に対するモチベーションを維持できるような工夫をしていますか？	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ・特定のプロジェクトについて、一定の責任と権限を付与し、成果が出れば、それに応じた報酬を与えている。 	p.31 } p.32
外国人社員が長期的に自社で活躍できることを示していますか？	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ・高度外国人材を昇格させ、後進のお手本となるような人材を育成している。 	p.32
日本本社、海外支社との間で、共通の人事システムを採用していますか？	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度も海外支社と統一し、人事ローテーションも国内外問わない。 	p.32

生活面に対するチェックリスト

外国人材からの相談例

在留資格に関して相談にのって欲しい



対応例

- 日本に在留する外国人は、それぞれの在留資格に応じた活動が認められており、在留期間を超えて在留しようとする場合又は活動の内容を変更しようとするときは、地方入国管理局に対し申請を行うことが必要な旨説明する。
- 外国人が有する在留資格の活動のほかに、収入を伴う活動を行う場合には、あらかじめ地方入国管理局で許可を受ける必要がある旨説明する。
- 在留資格の詳細は最寄りの地方入国管理局に案内する。

勤務中にお祈りの時間が必要



- ちょっとしたスペースでもよいので場所を確保する。
- 本人とよく話し合っ、回数や時間、時間帯、周囲との調整の仕方、勤怠・給与の扱い等について規律を設定して対応するのが妥当と考えられる。

宗教上お酒を飲めない、またはベジタリアンで日本人と同じ食事ができないが問題ないか



- 宗教上の事由や食文化（ベジタリアン等）から、飲食できないものがあることを上司や同僚が知っておくことが必要になる。

家庭の事情（親の介護や、政治的な問題が日本と母国間で生じ帰国を促されている）で、母国に戻りたいので退社したい。



- 母国支社・子会社への異動を検討する、または、母国帰国後に代理店を開いてもらい、ビジネス上の関係を継続している場合もある。
- 帰国するリスクはあるため、採用人数を多くする企業もある。

社会保険について相談にのって欲しい。



- 社会保険については、適用事業所に常時使用される限り、外国人にも適用されるため、採用時に保険の加入や給与からの天引き等について具体的に説明する。
- 健康保険制度の詳細は全国健康保険協会又は各健康保険組合、年金保険制度の詳細は年金事務所、国民健康保険制度の詳細は市区町村に案内する。

雇用保険に関して相談にのって欲しい。



- 事業所を退職する場合、雇用保険を受給するにはハローワークに来所し、手続きを行う必要があるため、必要書類等について具体的に説明する。
- 雇用保険制度の詳細は、最寄りのハローワークを案内する。

出産等について相談にのって欲しい。



- 妊娠を確認したら、市区長村の保険センター等を訪ねて「妊娠届出書」を提出する旨説明する。
- また、都道府県・市区長村には保健師が滞在しているため、その窓口案内する。

医療機関について相談にのって欲しい。



- 日本の医療機関は、その規模に応じて「病院」、「医院」、「診療所」があり、そこで診断してもらう時は、健康保険証の提出が必要である旨説明する。

5 参考情報

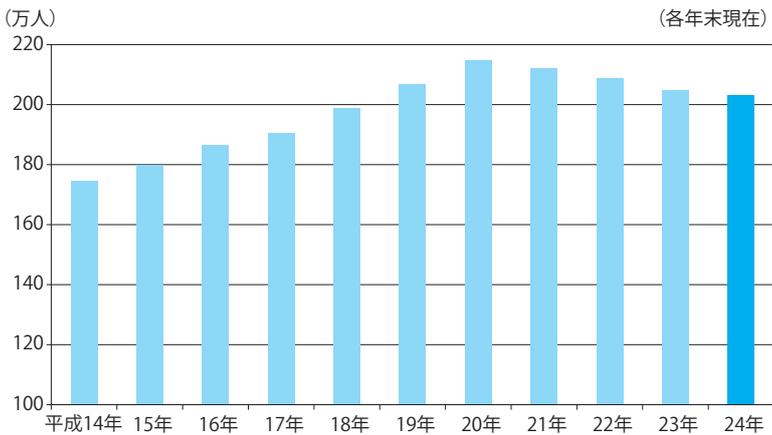
5.1 高度外国人材の雇用状況

5.1.1 在留外国人数

(1) 在留外国人数の推移

平成24年末現在における中長期在留者数は、165万2,292人、特別永住者数は38万1,364人で、これらを合わせた在留外国人数は203万3,656人でした。前年末の外国人登録者数（短期滞在等を除く。）に比べ、1万3,693人（0.7%）減少しました。

図表 5-1 在留外国人数の推移



(出典) 法務省入国管理局「平成24年末現在における在留外国人数について」(2013年)

平成24年末現在、在留外国人のうち「技術」、「人文知識・国際業務」、「企業内転勤」の在留資格をもって我が国に在留している外国人登録者数は、126,861人になります。

(内訳)

- 人文知識・国際業務：69,721人
- 技術：42,273人
- 企業内転勤：14,867人

5.1.2 日本企業等への就職を目的とした「技術」又は「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況

(1) 在留資格（「技術」又は「人文知識・国際業務」）交付状況

平成24年に、専門的な技術や知識等を活用して我が国の企業等に就職することを目的として、「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格に係る在留資格認定証明書の交付を受けた外国人は12,677人で、前年の11,404人と比較して1,273人（11.2%）増加しています。

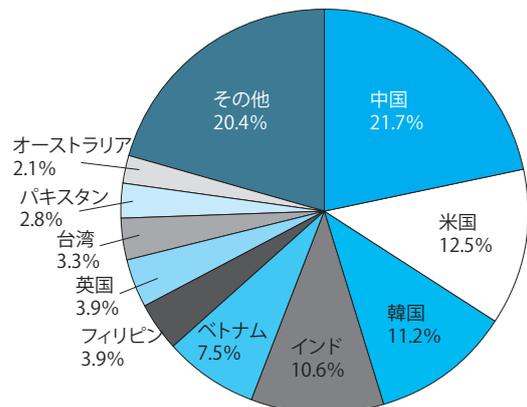
図表 5-2 交付状況の推移



(出典) 法務省入国管理局「平成24年における日本企業等への就職を目的とした「技術」又は、「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況について」(2013年)

平成24年の国籍・地域別交付状況としては、中国が2,750人（21.7%）で最も多く、米国、韓国が続きます。

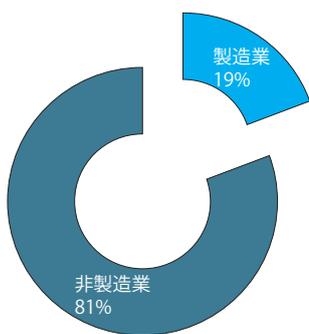
図表 5-3 国籍・地域別交付状況



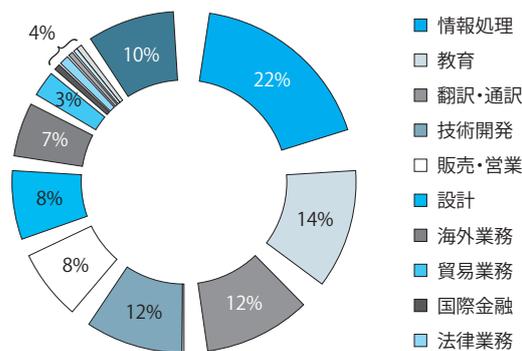
(2) 就職先企業等の業種（製造業／非製造業）、職務内容

「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格に係る在留資格認定証明書の交付を受けた外国人材の就職先企業等の業種、職種内容は、以下の通りです。

図表 5-4 就職先企業の業種



図表 5-5 就職先での職務内容

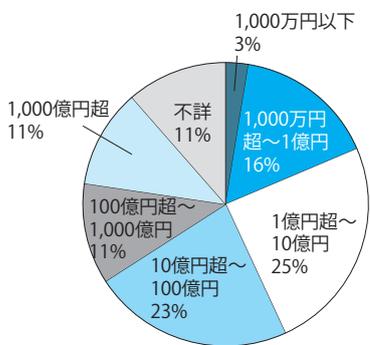


(出典) 法務省入国管理局「平成 24 年における日本企業等への就職を目的とした「技術」又は、「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況について」(2013 年)

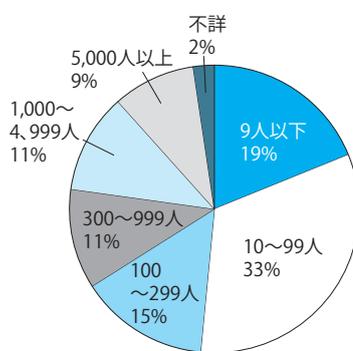
(3) 就職先企業等の年間売上額別交付件数、従業員数別交付件数、所在地別交付件数

「技術」又は「人文知識・国際業務」の在留資格に係る在留資格認定証明書の交付を受けた外国人材の就職先企業等の年間売上額別交付件数、従業員数別交付件数、所在地別交付件数は、以下の通りです。

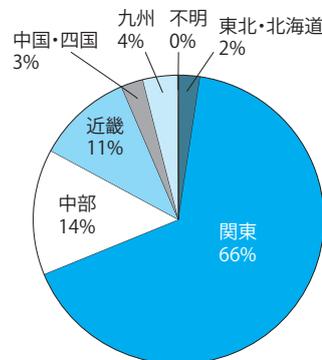
図表 5-6 年間売上額別交付件数



図表 5-7 従業員数別交付件数



図表 5-8 所在地別交付件数



(出典) 法務省入国管理局「平成 24 年における日本企業等への就職を目的とした「技術」又は、「人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況について」(2013 年)

5.1.3 外国人留学生

(1) 外国人留学生在籍状況（平成 24 年度）

平成 24 年 5 月現在の留学生総数は 137,756 人になり、前年より 319 (0.2%) 減少しています。

図表 5-9 外国人留学生在籍状況

教育機関	留学生数 (人)	前年比 (人)	前年比 (%)	出身国	留学生数 (人)	前年比 (人)	前年比 (%)
大学院	39,641	▲ 108	▲ 0.3	中国	86,324	▲ 1,209	▲ 1.4
大学 (学部)	69,274	373	0.5	韓国	16,651	▲ 989	▲ 5.6
短期大学	1,603	▲ 224	▲ 12.3	台湾	4,617	46	1.0
高等専門学校	484	▲ 32	▲ 6.2	ベトナム	4,373	340	8.4
専修学校 (専門課程)	25,167	▲ 296	▲ 1.2	ネパール	2,451	435	21.6
準備教育課程	1,587	▲ 32	▲ 2.0				

(出典) 独立行政法人日本学生支援機構「平成 24 年度外国人留学生在籍状況調査結果」(2013 年)

(2) 外国人留学生進路状況 (平成 23 年度)

平成 23 年度中に卒業 (修了) した外国人留学生の進路として、22.2% が日本国内で就職しています。

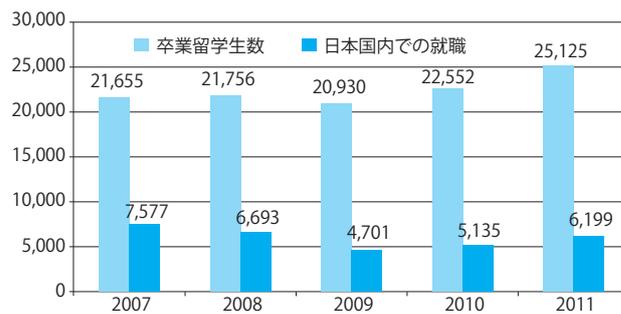
図表 5-10 外国人留学生の進路状況 (上段：留学生人数 (人) / 下段：構成比)

学種	日本国内				出身国 (地域)				日本・出身国 (地域) 以外				小計	不明	卒業 (修了) 留学生総数
	就職	進学	その他	計	就職	進学	その他	計	就職	進学	その他	計			
博士課程	777	53	381	1,211	964	31	560	1,555	49	9	29	87	2,853	334	3,187
	27.2%	1.9%	13.4%	42.4%	33.8%	1.1%	19.6%	54.5%	1.7%	0.3%	1.0%	3.0%	100.0%		
修士課程	2,340	1,642	1,227	5,191	1,279	69	1,718	3,066	43	54	40	137	8,394	967	9,361
	27.9%	19.3%	14.6%	61.8%	15.2%	0.8%	20.5%	36.5%	0.5%	0.6%	0.5%	1.6%	100.0%		
専門職 学位課程	130	14	62	206	104	1	90	195	3	0	3	6	407	51	458
	31.9%	3.4%	15.2%	50.6%	25.6%	0.2%	22.1%	47.9%	0.7%	0.0%	0.7%	1.5%	100.0%		
大学 (学部)	2,952	2,282	1,651	6,885	1,053	71	2,926	4,050	30	121	129	280	11,215	904	12,119
	26.3%	20.3%	14.7%	61.4%	9.4%	0.6%	26.1%	36.1%	0.3%	1.1%	1.2%	2.5%	100.0%		
短期大学	95	379	61	535	36	3	109	148	0	3	3	6	689	18	707
	13.8%	55.0%	8.9%	77.6%	5.2%	0.4%	15.8%	21.5%	0%	0%	0%	0%	100%		
高等専門 学校	4	135	0	139	7	1	4	12	0	0	0	0	151	0	151
	2.6%	89.4%	0%	92.1%	4.6%	0.7%	2.6%	7.9%	0%	0%	0%	0%	100%		
専修学校 (専門課程)	1,601	5,605	1,286	8,492	505	118	1,384	2,007	6	69	15	90	10,589	43	10,632
	15.1%	52.9%	12.1%	80.2%	4.8%	1.1%	13.1%	19.0%	0.1%	0.7%	0.1%	0.8%	100%		
準備教育 課程	11	1,111	16	1,138	13	7	121	141	0	2	0	2	1,281		
	0.9%	86.7%	1.2%	88.8%	1.0%	0.5%	9.4%	11.0%	0%	0.2%	0%	0.2%	100%		
計	7,910	11,203	4,684	23,797	3,961	301	6,912	11,174	131	258	219	608	35,579	2,319	37,898
	22.2%	31.5%	13.2%	66.9%	11.1%	0.8%	19.4%	31.4%	0.4%	0.7%	0.6%	1.7%	100%		

(出典) 独立行政法人日本学生支援機構「平成 23 年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」(2013 年)

外国人留学生進路状況 (卒業留学生数、日本国内での就職) の推移は以下の通りです。

図表 5-11 外国人留学生の進路状況の推移



図表 5-12 外国人留学生の過程別進路状況の推移

学種	2007			2008			2009			2010			2011		
	卒業留 学生数	日本国内 での就職	割合												
博士課程	2,567	747	29%	2,582	672	26%	2,608	716	27%	2,486	593	24%	3,187	777	24%
修士課程	6,855	2,261	33%	7,126	2,063	29%	7,405	1,555	21%	8,472	1,913	23%	9,361	2,340	25%
専門職 学位課程	174	66	38%	255	85	33%	217	56	26%	390	80	21%	458	130	28%
大学 (学部)	12,059	4,503	37%	11,793	3,873	33%	10,700	2,374	22%	11,204	2,549	23%	12,119	2,952	24%
計	21,655	7,577	35%	21,756	6,693	31%	20,930	4,701	22%	22,552	5,135	23%	25,125	6,199	25%

(出典) 独立行政法人日本学生支援機構「平成 23 年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」(2013 年)

(3) 外国人留学生の進路希望 (n = 6,193、複数回答設問)

図表 5-13 外国人留学生の進路希望

区分	日本国内		出身国 (地域)		日本・出身国 (地域) 以外		まだ決めていない	不明
	進学希望	就職希望	進学希望	就職希望	進学希望	就職希望		
人数 (人)	3,073	3,234	260	1,719	526	445	356	84
率 (%)	49.6	52.2	4.2	27.8	8.5	7.2	5.7	1.4
平成 21 年度 (%)	44.6	56.9	3.6	28.5	10.3	7.6	7.1	2.0
平成 19 年度 (%)	38.6	61.3	3.1	27.0	10.2	6.8	7.6	2.1

(出典) 独立行政法人日本学生支援機構「平成 23 年度私費外国人留学生生活実態調査」(2012 年)

5.2 制度 (外国人雇用状況届出制度、ポイント制度)

5.2.1 事業主の外国人雇用状況の届出義務

雇用対策法 (平成 19 年 10 月 1 日施行) に基づき、外国人を雇用する事業主には、外国人労働者の雇入れおよび離職の際に、その氏名、在留資格などについて、ハローワークへ届け出ることが義務づけられています。ハローワークでは、届出に基づき、雇用環境の改善に向けて、事業主の方への助言や指導、離職した外国人への再就職支援を行います。

詳しい内容は、在留管理制度の施行に伴う外国人雇用状況の届出についてのパンフレット (厚生労働省) を参照してください。

URL <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin-koyou/dl/g120629.pdf>

5.2.2 高度外国人に対するポイント制

ポイント制とは高度人材 (就労が認められている外国人のうち、高度な資質・能力を有すると認められる外国人) の受入れを促進するため、高度人材に対しポイント制を活用した出入国管理上の優遇措置を与える制度です。制度の詳しい内容は法務省入国管理局のホームページを参照してください。

URL http://www.immi-moj.go.jp/info/120416_01.html

<ポイント制の対象となる方の外国人雇用状況届出について>

- ・ポイント制の対象となる方の在留資格は「特定活動」となります。
- ・在留カードのみでは、その具体的な活動類型が確認できないため、旅券 (パスポート) に添付されている「指定書」を確認する必要があります。

(指定書で確認する区分)	(届出に記載する在留資格の名称)
高度学術研究活動	特定活動 (高度学術研究活動)
高度専門・技術活動	特定活動 (高度専門・技術活動)
高度経営・管理活動	特定活動 (高度経営・管理活動)
高度人材外国人の就労する配偶者	特定活動 (高度人材の就労配偶者)
高度人材外国人の扶養を受ける配偶者又は子	特定活動 (その他) ※資格外活動許可事実を確認してください。

5.2.3 在留資格一覧表

■就労目的で在留が認められる外国人

在留資格	日本において行うことができる活動	在留期間	該当例
教授	日本の大学もしくはこれに準ずる機関または高等専門学校において研究、研究の指導または教育をする活動	5年、3年、1年又は3月	大学教授等
芸術	収入を伴う音楽、美術、文学その他の芸術上の活動	5年、3年、1年又は3月	作曲家、画家、著述家等
宗教	外国の宗教団体により日本に派遣された宗教家の行う布教その他の宗教上の活動	5年、3年、1年又は3月	外国の宗教団体から派遣される宣教師等
報道	外国の報道機関との契約に基づいて行う取材その他の報道上の活動	5年、3年、1年又は3月	外国の報道機関の記者、カメラマン
投資・経営	日本において貿易その他の事業の経営を開始もしくは日本におけるこれらの事業に投資してその経営を行いもしくは当該事業の管理に従事または日本においてこれらの事業の経営を開始した外国人もしくは日本におけるこれらの事業に投資している外国人に代わってその経営を行いもしくは当該事業の管理に従事する活動	5年、3年、1年又は3月	外資系企業等の経営者・管理者
法律・会計業務	外国法事務弁護士、外国公認会計士その他法律上資格を有する者が行うこととされている法律または会計に係る業務に従事する活動	5年、3年、1年又は3月	弁護士、公認会計士等
医療	医師、歯科医師その他法律上資格を有する者が行うこととされている医療に係る業務に従事する活動	5年、3年、1年又は3月	医師、歯科医師、看護師
研究	日本の公私の機関との契約に基づいて研究を行う業務に従事する活動	5年、3年、1年又は3月	政府関係機関や私企業等の研究者
教育	日本の小学校、中学校、高等学校、中等教育学校、盲学校、聾学校、養護学校、専修学校または各種学校もしくは設備および編制に関してこれに準ずる教育機関において語学教育その他の教育をする活動	5年、3年、1年又は3月	中学校・高等学校等の語学教師等
技術	日本の公私の機関との契約に基づいて行う理学、工学その他の自然科学の分野に属する技術または知識を要する業務に従事する活動	5年、3年、1年又は3月	機械工学等の技術者
人文知識・国際業務	日本の公私の機関との契約に基づいて行う法律学、経済学、社会学その他の人文科学の分野に属する知識を必要とする業務または外国の文化に基盤を有する思考もしくは感受性を必要とする業務に従事する活動	5年、3年、1年又は3月	通訳、デザイナー、私企業の語学教師等
企業内転勤	日本に本店、支店その他の事業所のある公私の機関の外国にある事業所の職員が日本にある事業所に期間を定めて転勤して当該事業所において行うこの表の技術の項または人文知識・国際業務の項に掲げる活動	5年、3年、1年又は3月	外国の事業所からの転勤者
興行	演劇、演芸、演奏、スポーツ等の興行に係る活動またはその他の芸能活動	3年、1年、6月、3月又は15日	俳優、歌手、ダンサー、プロスポーツ選手等
技能	日本の公私の機関との契約に基づいて行う産業上の特殊な分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する活動	5年、3年、1年又は3月	外国料理の調理師、スポーツ指導者、航空機等の操縦者、貴金属等の加工職人等

■その他の在留資格

在留資格	在留資格の概要	在留期間	該当例
家族滞在	上記の「就労目的で在留が認められる外国人」、または留学の在留資格をもって在留する者の扶養する配偶者又は子として行う日常的な活動	5年、4年、3年、2年、1年、6月、3月	在留外国人が扶養する配偶者・子
特定活動	法務大臣が個々の外国人について特に指定する活動	5年、4年、3年、2年、1年、6月、3月又は法務大臣が個々に指定する期間（5年を超えない範囲）	ポイント制による高度人材、高度研究者、外交官等の家事使用人、ワーキングホリデー、経済連携協定に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者、など

5.3 日本語能力に関する試験

■ **日本語能力試験 (JLPT)**：日本語能力試験は、日本語を母語としない人たちの日本語能力を測定し認定する試験（国際交流基金、日本国際教育支援協会の共催、URL：<http://www.jlpt.jp/>）

<試験科目：言語知識（文字・語彙・文法）、読解、聴解>

レベル	認定の目安	認定率※
N1	幅広い場面で使われる日本語を理解できる。 【読む】 ・幅広い話題について書かれた新聞の論説、評論など、論理的にやや複雑な文章や抽象度の高い文章などを読んで、文章の構成や内容を理解することができる。 ・さまざまな話題の内容に深みのある読み物を読んで、話の流れや詳細な表現意図を理解することができる。 【聞く】 ・幅広い場面において自然なスピードの、まとまりのある会話やニュース、講義を聞いて、話の流れや内容、登場人物の関係や内容の論理構成などを詳細に理解したり、要旨を把握したりすることができる。	31.7%
N2	日常的な場面で使われる日本語の理解に加え、より幅広い場面で使われる日本語をある程度理解することができる。 【読む】 ・幅広い話題について書かれた新聞や雑誌の記事・解説、平易な評論など、論旨が明快な文章を読んで文章の内容を理解することができる。 ・一般的な話題に関する読み物を読んで、話の流れや表現意図を理解することができる。 【聞く】 ・日常的な場面に加えて幅広い場面で、自然に近いスピードの、まとまりのある会話やニュースを聞いて、話の流れや内容、登場人物の関係を理解したり、要旨を把握したりすることができる。	45.9%
N3	日常的な場面で使われる日本語をある程度理解することができる。	39.5%
N4	基本的な日本語を理解することができる。	48.8%
N5	基本的な日本語をある程度理解することができる。	63.0%

(出典) 日本語能力試験公式ウェブサイト (<http://www.jlpt.jp/>) より作成。

※認定率は各回の試験により異なる。掲載の数値は、2013年第1回のもの。

■ **ビジネス日本語能力試験 (BJT)**：ビジネス場面で必要とされる日本語コミュニケーション能力を測定するテスト（日本漢字能力検定協会、URL：<http://www.kanken.or.jp/bjt/>）。

<試験科目：聴解、複合（聴解＋読解）、読解>

レベル	認定の目安
J1+ (600~800点)	どのようなビジネス場面でも日本語による十分なコミュニケーション能力がある。 【職務イメージ】日本人と日本語で同様の職務を担えるビジネスプロフェッショナル／日本企業の外国人管理職
J1 (530~599点)	幅広いビジネス場面で日本語による適切なコミュニケーション能力がある。 【職務イメージ】外国人新卒社員／国際業務、貿易業務
J2 (420~529点)	限られたビジネス場面で日本語による適切なコミュニケーション能力がある。 【職務イメージ】技術者、専門職／ホテル、観光などホスピタリティ業務
J3 (320~419点)	限られたビジネス場面で日本語によるある程度のコミュニケーション能力がある。
J4 (200~319点)	限られたビジネス場面で日本語による最低限のコミュニケーション能力がある。
J5 (0~199点)	日本語によるビジネスコミュニケーション能力はほとんどない。

(出典) ビジネス日本語能力テストウェブサイト (<http://www.kanken.or.jp/bjt/>) より作成。

5.4 雇用管理アドバイザー制度について

雇用管理アドバイザー制度とは、外国人労働者を雇用している企業、雇用予定のある企業に対し、労働契約、賃金等の雇用管理の改善についての相談や生活習慣等の職業生活上の相談等を通じて、諸問題の解決を図ってい

ただため、専門的・技術的知識や海外生活経験を有する方をアドバイザーとして委嘱し、企業の雇用管理の実態に十分配慮した専門的な指導・援助を行う制度です。

制度活用を希望される場合は、都道府県労働局にご相談ください。

5.5 支援機関（募集・採用、在留資格に関する相談）

5.5.1 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・休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。

○東京都外国人雇用サービスセンター

〒163-0721 東京都新宿区西新宿 2-7-1 小田急第一生命ビル 21 階

TEL 03 (5339) 8625 <http://tokyo-foreigner.jsite.mhlw.go.jp/>

○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 12F

TEL 052 (264) 1901 <http://aichi-foreigner.jsite.mhlw.go.jp/>

○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

TEL 06 (7709) 9465 <http://osaka-foreigner.jsite.mhlw.go.jp/>

○福岡新卒応援ハローワーク

〒810-0001 福岡市中央区天神 1 丁目 4-2 エルガーラオフィスビル 12 階

TEL 092 (714) 1556 <http://fukuoka-young.jsite.mhlw.go.jp/>

■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 箇所ずつ設置され、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ホームページ <http://job.gakusei.go.jp/info/location12.html>

■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) <http://www.jasso.go.jp/index.html>

■厚生労働省職業安定局

「しごと情報ネット (<http://www.job-net.jp/>)」 等

5.5.2 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/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。

○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。

高度外国人材活用のための実践マニュアル

厚生労働省委託事業

【企画・製作】

株式会社富士通総研

【著作権について】

「高度外国人材活用のための実践マニュアル」に関する著作権は厚生労働省が有しています。本マニュアルの内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 職業安定局 派遣・有期労働対策部 外国人雇用対策課 (03-5253-1111 <内線 5766 >) までご相談下さい。

※本マニュアルは厚生労働省ホームページにて閲覧・ダウンロードできるようにする予定です。

平成 26 年 3 月作成