

第3節 事例集及び研修に関する調査

本節では、講座カリキュラムを開発するにあたり参考とすることができる外国人受け入れ事例集や同テーマに関する書籍及びカリキュラム開発に知見を与える研修、セミナー等の事例を紹介する。

1. 『高度外国人材活用のための実践マニュアル』

- ・作成

厚生労働省（委託者） / 富士通総研（受託者）

- ・対象

高度外国人材雇用に悩む企業の担当者

- ・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

- 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

- 1-3 採用・選考方法の配慮事項

2. 配属・評価

- 2-1 配属への配慮が必要

- 2-2 評価、処遇の仕方の見直しが必要

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

- 3-2 仕事の進め方の見直しが必要

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

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

4-3 日本語能力向上の継続的支援が重要

5. 生活支援

5-1 安心して働ける生活環境の整備が大切

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

5-3 外国人雇用状況の届出は義務

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

・所見

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る。対象は「高度外国人材雇用に悩む企業の担当者」とあり、人事採用の立場にいる人間に必要なとなる知識・スキルについて解説されている

2. 『高度外国人材活用資料集 ～高度外国人材の 採用・育成・定着のために～』

・作成

JETRO

・対象

高度外国人材に関心がある中堅・中小企業

・目次

高度外国人材活用のための4ステップ

STEP1 採用対象の絞り込み

STEP2 留学生の状況

採用活動の方法

STEP3 在留資格変更の手続き

海外から呼び寄せるケース

高度人材ポイント制について

STEP4 定着と育成に向けて

異文化マネジメント

・所見

企業の海外展開を担う高度外国人材とは、どのような人材か。また、どのように採用・育成・定着へとつなげていけるのか。JETRO が新輸出大国コンソーシアムを通じて得た知見のまとめである。

これから外国人材を雇用したいという企業向けに作られた冊子であり、主に人事採用担当者にとって有益となる知見が述べられている。

3. 『外国人の活用好事例集 ～外国人と上手く協働していくために～』

・作成

厚生労働省（委託者） / 株式会社 中外（受託者）

・対象

外国人の採用や雇用管理を考える事業主・人事担当者

・目次

第1部 外国人社員を受け入れるに当たってのポイント

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

第2部 企業クローズアップ

- 本多機工株式会社
- カシオ計算機株式会社

第3部 好事例アラカルト

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

相談先

- 外国人雇用サービスセンター
- 新卒応援ハローワーク「留学生コーナー」

・所見

外国人を雇用している企業約 50 社を対象とした雇用管理等に関するヒアリング調査を実施した上で、有識者で構成された研究会において調査結果の分析を行い、好事例となる取り組み内容をまとめたもの。

事業主と人事担当者向けとなっているが、内容は主に人事採用に関するものとなっており、その知識については本事業で開発する講座の科目として提供する必要があるものとなっている。

4. 『中小企業のための外国人雇用マニュアル』

・著者 / 発行元

若松絵里 / 株式会社ベストブック

・対象

外国人雇用を課題としている中小企業の代表者または人事担当者

・目次

第1章 外国人雇用に関する基礎知識

第2章 初めて外国人を雇用するときの手続き

～募集から採用決定まで～

第3章 初めて外国人を雇用するときの手続き

～就労ビザ申請と取得・受入準備まで～

第4章 初めて外国人を雇用するときの手続き

～入社後の労働保険と社会保険～

・所見

外国人雇用を喫緊の課題としている中小企業の代表者または人事担当者を対象として、入国管理の手続きなど受け入れる企業側の実務を中心に説明している書籍。雇用に関する基礎知識と手続きに関する内容がほとんどであるため、「人事採用マネージャ対象科目」の参考とする。

5. 『必ず成功する外国人雇用』

・著者 / 発行元

濱川恭一 / プチ・レトル株式会社

・対象

外国人の採用・育成を課題としている経営者または人事担当者

・目次

第1章 なぜいま外国人雇用に乗り出すべきなのか

第2章 優秀な外国人を見つけるための戦略的採用

第3章 優秀な人材に出会うための外国人求人方法

第4章 優秀な外国人を見抜くための書類選考

第5章 優秀な外国人に YES と言ってもらうための面接

第6章 外国人社員を戦力化する育成法

第7章 外国人社員を雇う上で準備すべきこと

第8章 就労ビザ取得で失敗しないために

第9章 外国人雇用のQ&A

・ 所見

外国人採用のコンサルティングの経験から、外国人の採用・育成をイメージできるように著作している。育成についても触れていることから、今後採用していく企業だけでなく、すでに採用している企業にもあてはまる内容となっている。

在留資格の知識や採用方法、キャリアパスの作り方といった人事対象者向けの内容、コミュニケーションの仕方や他の社員とのチームワーク形成方法といった現場マネージャに対する必須情報、異文化理解やフィードバック方法といった共通知識等、外国人材雇用に関する知識やスキルが豊富に提供されている。事例も豊かであり、本事業のカリキュラム開発では大いに参考となる書籍である。

6. 『はじめての外国人雇用ガイドブック～外国人雇用成功の秘訣～』

・ 著者 / 発行元

山本貴昭 / デザインエッグ株式会社

・ 対象

初めて外国人を直接雇用する企業の担当者

・ 目次

第1章 なぜいま外国人雇用に乗り出すべきなのか

第2章 優秀な外国人を見つけるための戦略的採用

第3章 優秀な人材に出会うための外国人求人方法

- 第4章 優秀な外国人を見抜くための書類選考
- 第5章 優秀な外国人にYESと言ってもらうための面接
- 第6章 外国人社員を戦力化する育成法
- 第7章 外国人社員を雇う上で準備すべきこと
- 第8章 就労ビザ取得で失敗しないために
- 第9章 外国人雇用のQ&A

・ 所見

初めて外国人を直接雇用する企業の担当者などが知っておかなければならない出入国管理及び難民認定法の知識や手続き、採用・募集から受け入れ後の労務管理までをまとめたもの。

この書籍も、育成法のように現場で直接指導する上司向け内容、面接やビザといった人事採用担当者に役立つ知見が多く、さらには外国人雇用の意義といった共通的に必要となる情報も豊富である。したがって、外国人材マネジメントについて広く学ぶ本講座の科目作成の参考とすることができる。

7. 『外国人の雇用に関するトラブル予防 Q&A』

・ 著者 / 発行元

板倉由実、弘中章、尾家康介 / 労働調査会

・ 対象

外国人を雇用している、またはその予定の企業の担当者

・ 目次

- 第1章 イン트로ダクション
- 第2章 在留資格
- 第3章 労務管理
- 第4章 マネジメント

第5章 紛争解決

外国人雇用に関するトラブルの予防や解消目的として、これらに関する法律や利用できるサービスなどを Q&A 方式で紹介している書籍。

在留資格や労務管理といった人事採用担当者向けの内容から、マネジメントのように現場の上司に向けた内容が掲載されている。紛争解決の章はスキル学習の項目の参考にすることもできると思われる。

8. 『外国人雇用のトラブル相談 Q&A～基礎知識から具体的解決策まで～』

・著者 / 発行元

本間邦弘、坂田早苗、大原慶子、広川敬佑 / 株式会社 民事法研究会

・対象

外国人を雇用している、またはその予定の企業の担当者

・目次

第1章 外国人労働者の採用と活用の基礎知識

第2章 就労資格や募集、面接、内定時のトラブル

第3章 採用時のトラブル

第4章 労働条件をめぐるトラブル

第5章 労働環境をめぐるトラブル

第6章 社会保険をめぐるトラブル

第7章 労働時間をめぐるトラブル

第8章 懲戒をめぐるトラブル

第9章 休職、退職、解雇をめぐるトラブル

第10章 その他のトラブル

・所見

弁護士、行政書士、公認会計士、社会労務士が担当し、外国人雇用に関する

トラブルの事例をもとに実務、最新情報などを紹介している。

内容の多くは面接、採用、労働環境、懲戒、退職といった人事採用担当者向けの情報であり、「人事採用マネージャ対象科目」の参考事例として充実した書籍となっている。また、一部外国人材とのコミュニケーション方法に関する内容があり、そちらは「現場マネージャ対象科目」の参考にすることができると思われる。

9. 『グローバル人材育成研修① 【公開講座】海外赴任前研修』

- ・運営元

株式会社 インソース

- ・対象

海外赴任者

- ・学習項目

- ①文化とは何か
- ②異文化コミュニケーション
- ③海外赴任者の役割とは？
- ④現地での人材マネジメント
- ⑤海外での業務マネジメント
- ⑥まとめ

- ・所見

株式会社インソースが企業の海外赴任者向けに実施しているプログラム。海外拠点の管理職となる社員に求められるスキルを集中的に修得させることが狙い。

まず、日本における指導・育成のポイントを学習する。そのうえで海外における指導・育成は、日本での手法と異なることを、グループワークを通じて

学んでいく。

また、危機管理（リスクマネジメント）についても学習する。研修では、現在の業務の中で起こりうるリスクを具体的に考え、実際にワークで行う。さらに、リスクが生じた場合についてもプログラムのなかで考えていく。

日本と現地での指導・育成の手法の相違点や、危機管理について学習することにより、海外赴任前の準備として必要な要素を提供することで海外拠点の管理職となる社員への支援プログラムを実施している。

異文化コミュニケーションや現地での人材マネジメントといった内容は「現場マネージャ対象科目」に一定の知見を与えるものである。

10. 『グローバル人材育成研修② 【派遣】現地法人経営者向け研修』

・運営元

株式会社 インソース

・対象

日本国内における外資系企業現地法人の外国人経営者

・学習項目

- ①日本独特の文化の理解
- ②本社と現地法人の認識の違い
- ③認識ギャップを埋めていくためのアプローチ
- ④本社と現地法人のコミュニケーションのポイント
- ⑤現地法人の成長・発展を見据えて
- ⑥まとめ

・所見

株式会社インソースが企業の現地法人経営者向けに実施しているプログラム。

日系企業の現地法人経営にあたっている外国人の対象に、現地法人の成長を

促進させるために必要な考え方を身につけるための研修である。

具体的には、日本独特の文化や日本的な「判断」のあり方への理解を深めていく。日本の企業がどのような「判断」のあり方を理解することにより、企業内での相互理解の促進をはかることが見込まれる。

また、本社と現地法人の認識ギャップを埋めていくためのアプローチ方法や、本社とのコミュニケーションを円滑にするための考え方を身につける。

このような本社との信頼関係の促進や認識ギャップの削減をテーマとして現地法人の外国人経営者を対象に実施することより、企業の発展に寄与するプログラムを実施している。

講座の対象が日本人ではないものの、認識ギャップを埋めるアプローチの方法は「共通科目」として異文化を理解する科目の参考になる項目と考えられる。

1 1. 「リーダー・マネジャー育成シリーズ①マネジメント基礎編」

・運営元

株式会社 日本コンサルタントグループ

・対象

管理職昇格対象者・初級管理職社員

・学習項目

①私の仕事観・会社観

②自分たち役割

③計画的業務推進

④職場の問題と問題解決

⑤組織づくり

⑥部下の育成

⑦コミュニケーション

⑧モチベーション

⑨リーダーシップ

修了テスト

・ 所見

株式会社日本コンサルタントグループが管理職昇格対象者・初級管理職社員向けに実施している e ラーニングのプログラム。図やイラストで活用して、初めて学ぶ人が学習しやすい内容としている。初級マネージャの役割と責任を理解するとともに、職務遂行のうえで求められるコミュニケーションやリーダーシップに関する基本的なスキルを身に付けることを目的としている。まず、管理職につくための準備として、管理職で求められる役割の認識や自分と企業の理念を統合することなどを行う。次に、業務を推進していくためのマネジメントや計画の立案、問題への認識およびその対応についてみていく。そのうえで、部下や上司との組織づくりやコミュニケーションの大切さを学習する。また、リーダーシップについて、その基礎や効果的な発揮についても学習する。最後に、修了テストで学習の理解度をはかる方法で実施している。

外国人材のマネジメントに限った内容ではないが、部下の育成やコミュニケーション方法、モチベーション、リーダーシップといった現場のに求められる科目の研修内容は参考にできる部分が多い。

1 2. 『異文化コミュニケーション実践研修』

・ 運営元

株式会社グローバルマネジメント研究所

・ 対象

20代～30代の日本人グローバル人材候補

・学習項目

- ①グローバルビジネスに対する心構え
- ②文化の違いのメカニズム
- ③異文化コミュニケーションとは
- ④効果的なコミュニケーション法
- ⑤多様性による相乗効果を高めるためのポイント
- ⑥多国籍チームにおける会議のシミュレーション

・所見

株式会社グローバルマネジメント研究所が実施しているプログラム。グローバルビジネスにおいて抑えておくべきポイントの習得が目的である。特に、「異文化コミュニケーション」を中心として、異文化環境下で遭遇する対立軸を紹介し、それを乗り越えるためのコミュニケーションの手法、多様性マネジメントのポイントを身につけていく。実際のグローバルビジネスで問題となる実践的な異文化コミュニケーション力の習得や、演習を通じた体験学習によって重要なポイントを理解できる。また、ニーズに応じて日本人、外国人講師によるバイカルチュラル、バイリンガルなファシリテーションにて実施している。

体験学習の際に外国人講師を活用し、効果的である。受講者の行動が他の国からするとどのような受け取られ方をするのかを学習できる機会として特に「現場マネージャ対象科目」の参考とするのに有意義である。

13. 『日本人マネジメント層向け研修』

・運営元

一般社団法人 キャリアマネジメント研究所

・対象

国内事業所、工場等で外国人スタッフの雇用を検討している企業の経営者、マネジメント層、すでに外国人スタッフを雇用しているものの、期待どおりの成果に結びついていない企業の経営者、マネジメント層、企業の人事、研修部門の担当者

・学習項目

1. トピック 『外国人スタッフマネジメントに関する基礎知識』

- (1) 外国人雇用の現状と今後の見込み
- (2) 外国人の在留資格について
- (3) 外国人スタッフの特性に関する基本問題

2. トピック 『外国人スタッフに対するコミュニケーションと指導法』

- (1) 外国人コミュニケーションの前提と本質
- (2) 日本人との「言葉」や「態度」の違い
- (3) 外国人向けコミュニケーションの方法
- (4) 外国人スタッフに対する指導ポイント
- (5) グループワーク 「外国人マネジメントの現状の課題について意見交換」

3. トピック 『国籍ごとの特性とマネジメント法』

- (1) 国籍ごとの特性と価値観
- (2) 国籍ごとの具体的特性とマネジメントのポイント
- (3) 国籍ごとの「マネジメントべからず集」
- (4) 飲み込みにケーションやインフォーマルコミュニケーションの必要性
- (5) グループワーク 「国籍ごとのマネジメント方法の違いについて討議」

4. トピック 『外国人マネジメントのケーススタディ』

- (1) 異文化マネジメントのトラブル事例
- (2) 日本人マネージャーのNGワードとNG態度

- (3) 【ケーススタディ①】 指示の仕方を誤った例
- (4) 【ケーススタディ②】 注意の仕方を誤った例
- (5) 【ケーススタディ③】 叱咤激励が逆効果になった例
- (6) グループワーク③

「具体的ケースにおける指導のしかたをロールプレイング」

・ 所見

一般社団法人キャリアマネジメント研究所が実施している研修プログラム。国内の事業所で外国人スタッフを効果的にマネジメントするための手段と方法について、具体的な事例を交えて解説する。これまで、59 ヶ国・地域、6000人以上の外国人材と関わってきた講師が独自の観点と手法をプログラム内容に盛り込めることが、研修の最大の特長となっている。

「外国人スタッフマネジメントに関する基礎知識」では、国内事業所における外国人スタッフ活用の現状について、各種データを交えて詳述する。また、日本人とは異なる思考パターンや行動特性に関して、問題形式で解説する。

「外国人スタッフに対するコミュニケーションと指導法」では、外国人スタッフとうまくコミュニケーションをはかり、彼らを適切に指導する方法を詳述する。また、外国人スタッフ特有のコミュニケーション上の課題と問題点について、ディスカッションを交えながら、その解決方法を提供している。

「国籍ごとの特性とマネジメント法」では、外国人スタッフを効果的にマネジメントし、戦力化するためのポイントを国籍ごとの特性をふまえて具体的に解説する。また、グループ討議をとおして、国籍ごとにマネジメント法やチーム構成を変える必要があることを認識する。

「外国人マネジメントのケーススタディ」では、外国人スタッフの効果的なマネジメント法について、具体的な事例を紹介しながら、そのポイントを解説していく。また、ロールプレイングをとおして、実際の外国人マネジメン

トの勤所を学習する。

外国人マネジメントの専門家による研修であり、外国人マネジメントに関する項目を網羅する内容となっているため、「現場マネージャ対象科目」へ豊富な知見を提供してくれる。

14. 『外国人雇用マネジメント講座』

- ・運営元

公益財団法人 沖縄県産業振興公社

- ・対象

対象外国人雇用を検討している県内企業経営者 および人事担当者等、外国人雇用をしている県内企業の経営者及び人事担当者、外国人と一緒に働く従業員等

- ・学習項目

- 【第1部講座】

- 外国人雇用における労務トラブルやその解決方法を教えます。

- 【第2部講座】

- 明日から使える異文化コミュニケーション実践を目指します！

- ・所見

公益財団法人沖縄県産業振興公社が平成30年度グローバル産業人材育成事業において、2部構成で実施した公開セミナーである。

第1部では、国際化が進む沖縄のビジネス環境において、外国人労働者の受け入れは企業の成長に不可欠となっている現状を踏まえて、外国人を初めて雇用する企業の経営者・人事担当者に向けて、外国人労働者の受け入れ実務、在留資格や外国人雇用に関する基礎知識についての説明である。また、外国人雇用においてよくある労務トラブルやその解決方法について、事例を交え

て解説している。

第2部では、インバウンドとアウトバウンドの両方の視点で、異文化コミュニケーションの機会は益々増え、一般的に語学に対する習得意識が優先されがちだが、目に見えない文化的価値観の違いを理解することがとても重要であり、このセミナーでは、50年以上の研究の歴史を持つ、オランダの社会心理学者ホフステード博士の国民文化研究を元にした「6つの次元」で国の文化の違いを明確にする。

そして、実際に自分が特に関わる文化圏に対する知恵と国（文化）ごとのコミュニケーション、マネジメントスタイルの注意点を学び、異文化コミュニケーション実践を目指している。

労務トラブルといった人事採用担当者向けの事例学習や異文化コミュニケーションのような科目は学習項目の事例として参考となる。

15. 『就労ビザ取得セミナー』

・運営元

株式会社カケハシ スカイソリューションズ

・対象

人事・海外採用担当者および経営者

・学習項目

- ①就労ビザとは（在留資格）
- ②外国人従業員の雇用と在留資格手続き
- ③「技術・人文知識・国際業務」の主な取得要件
- ④よくあるご相談と注意すべき落とし穴
- ⑤知って得する豆知識

・所見

株式会社カケハシスカイソリューションズが企業の人事・海外採用担当者及び経営者を対象に実施したセミナーである。

テーマは、外国人雇用の際にトラブルが生じやすい「就労ビザ」についてである。「就労ビザ」に関する基本的な知識の学習から、在留資格の手続き、取得要件など、外国人受け入れにおいて必要不可欠となる基本的な情報を学習できるような内容となっている。

また、「よくある相談や注意すべき落とし穴」として、講師の経験やこれまでの事例から担当者が共通的に抱える問題を取り上げ、要点をピックアップしている。

在留資格や外国人雇用の現状を知ることができる「人事採用マネージャ対象科目」の参考とすることができる。

16. 『海外エンジニアの採用&受け入れ攻略セミナー』

・運営元

株式会社カケハシ スカイソリューションズ

・対象

エンジニア採用担当者

・学習項目

①海外採用のポイント

- ・メーカーの採用において大事なこと
- ・採用事例のご紹介
- ・現地学生を採用するメリット&デメリット

②海外人材受け入れのポイント

- ・外国人にとっての日本語習得、日本文化の理解
- ・働くための日本語とは

- ・ 日系企業の受け入れ成功事例

- ・ 所見

株式会社カケハシスカイソリューションズが、企業のエンジニア採用担当者を対象に実施したセミナーである。企業間で人材の取り合いがおこなわれ、優秀な人材の採用を希望するが、取り合いに勝てない、もしくはその取り合いに巻き込まれたくないという企業に対して、採用する際のメリットやデメリットを紹介しつつ、アジアの優秀な技術系人材を迎え入れることが重要であるとしている。また、海外エンジニア人材の採用方法と受け入れ体制構築について、外国人による日本語習慣や日本文化の理解について説明し、立場の違いの理解促進をはかる。さらに、名古屋メーカーの事例をお見せしながらポイントを示している。

海外エンジニアの需要度が高いゲームなどのコンテンツ業界には分野として一致する内容であり、そこで扱われている採用、受け入れに関する情報は「人事採用マネージャ対象科目」や「共通科目」の参考となる。

17. 『グローバル人材採用セミナー』

- ・ 運営元

株式会社カケハシ スカイソリューションズ

- ・ 対象

人事・採用担当者および経営者

- ・ 学習項目

[第一部]中小企業視点での海外人材の採用方法のご紹介

[第二部]海外人材導入企業の採用 Before & After

- ・ 所見

株式会社カケハシスカイソリューションズが企業の人事採用担当者及び経営

者を対象に実施したセミナーである。このセミナーは外国人材の採用や組織や事業の将来を考える機会づくりとして実施された。現状の人材採用のあり方や採用方法に課題を抱えている担当者や、海外人材に関心はあるが受け入れに不安を抱えるなど、今後海外人材の採用に可能性がある企業の担当者の第1歩となる構成である。

内容は、2部構成であり、第1部では中小企業におけるさまざまな事業組織運営の問題にあわせた実際の海外人材の採用導入方法を紹介し、第2部では海外人材の採用の導入へ踏み切った企業様の導入理由から導入前と導入後の状況を紹介している。

海外人材の採用をまだ行っていないが関心がある企業に対して、受け入れの意識を喚起するプログラムであるため、外国人活用の意義を確認するような「共通科目」の参考となる。