

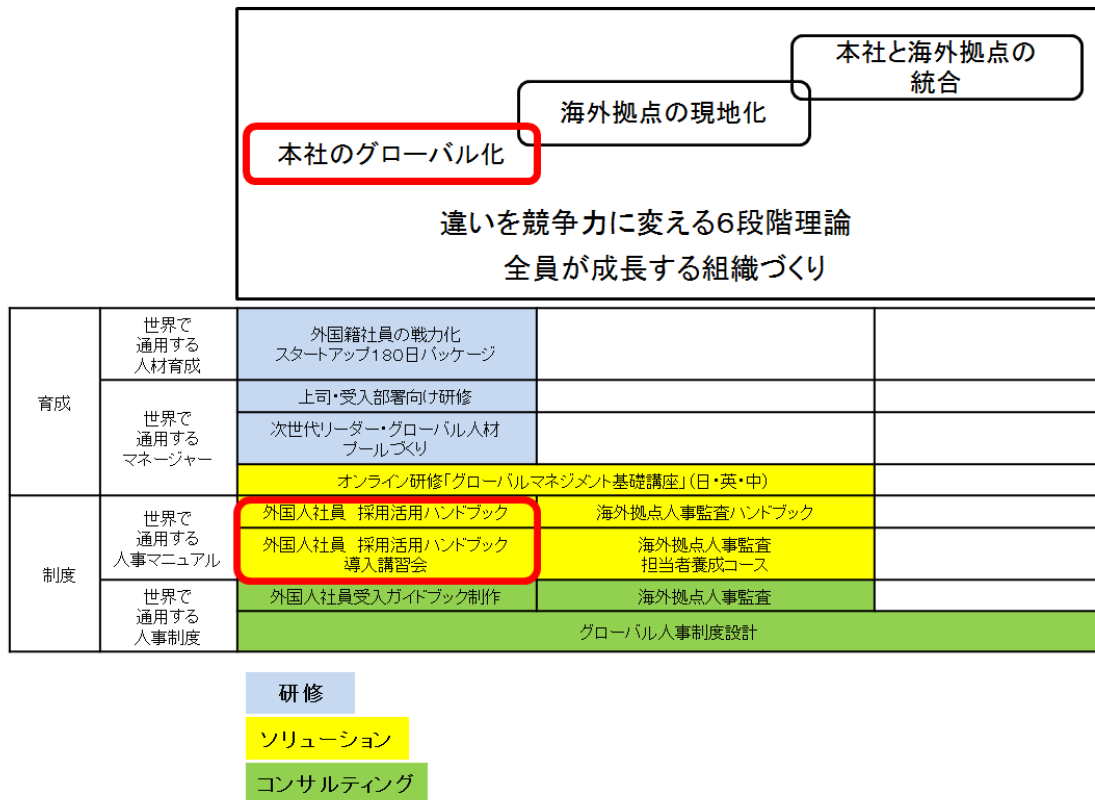
<グローバル採用の教科書> 外国人社員採用・活用ハンドブック

グローバル人材戦略研究所

Institute of Global Human Capital Strategies

(ハンドブック作成の背景と目的)

グローバル人材戦略研究所では「世界で通用する人づくり、組織作り」をテーマに、全員が成長する組織づくりを「違いを競争力に変える6段階理論」に基づくコンサルティング・研修等により支援しています。



日本企業のグローバル化は3つのステージに大別できます。

日本企業のグローバル化 3つのステージ

- ①本社のグローバル化
- ②海外拠点の現地化
- ③本社と海外拠点の統合

上記のうち、本ハンドブックでは①本社のグローバル化における外国人社員の採用・活用を対象としています。

日本における外国人社員の採用・活用・維持等人材マネジメントの各プロセスでは以下のような課題が顕在化しています¹。

外国人社員の採用・活用・維持を阻害する要因

①採用：

能力の判定が難しい（45.8%）

求める日本語能力を有する人材が少ない（29.5%）

②活用：

採用しても受け入れることができる部署が限られる（41.1%）

言語・コミュニケーション上の障壁がある（36.6%）

③維持：

ビザの延長等法制度上の制約が多い（25.1%）

雇用管理ができる管理者が不足（24.1%）

上記は一例ですが事業のグローバル展開やダイバーシティ・マネジメント、ワークライフバランスの進展とともに、本社における外国人社員の採用・活用への対応を行っているものの、対応人数や緊急性など、優先順位は必ずしも高くないため、人事施策において十分な対応ができていない場合が多く見受けられます。

本来であれば

「より広い母集団から優秀な人材を獲得することができる」

「海外事業との架け橋（ブリッジ）要員として活用できる」

「多様な属性と考え方を組織に取り込み、組織変革推進のきっかけとなる」

など、日本企業における外国人社員の活用は「一石三鳥」であり「一粒で三度おいしい」はずですが実際は日本企業における外国人社員を対象とした組織マネジメントは必ずしも充実していないようです。

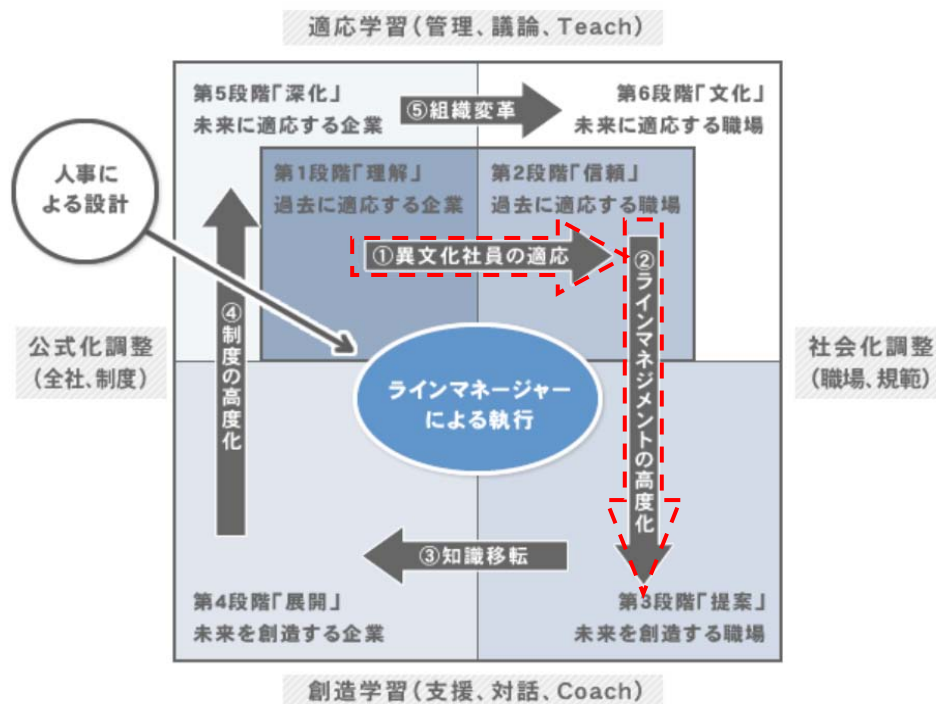
日本企業のグローバル事業展開と今後の持続的な事業拡大において求められることは、外国人社員を採用後に日本語能力の高さや振る舞いなど日本人と同じものを求めことに終始するのではなく、自社の価値観や業務プロセスなどを深く理解しいわば「自社化」したうえでグローバルな環境で新しい価値を創造できる人材として活用していくことだと私たちは考えます。本ハンドブックでは外国人社員の採用・受入・活用・育成・定着・代謝（退

¹ 厚生労働省「企業における高度外国人材活用促進事業報告書」（平成22年4月9日）

社) など人材マネジメントの各プロセスにおいて経営者・人事担当者・職場の上司が参照し、よりよい活用を支援する目的で作成されています。

そして日本企業における外国人社員の活用は日本語能力の高さや振る舞いなど日本人と同じものを求めるという「外国人社員の適応」に留まらず、「ラインマネジメントの高度化」「制度による創造支援（知識の共有・移転）」「組織学習」「組織変革」にも連なります。すなわち、外国人社員の活用は組織のグローバル対応力を強化し、さらにはイノベーションを起こしやすい組織風土を醸成していくことができるようになるのです。この点については第3章 活用実務（1）未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—で紹介をしています。

(違いを競争力に変える6段階)



(ハンドブックの構成)

「外国人社員採用・活用ハンドブック」は以下6章および巻末付録により構成されています。各テーマでは【概要】【ポイント】【事例】を紹介しています。

第1章 グローバル人材概要

第2章 採用実務

第3章 活用実務【外国人社員の適応】

第4章 上司のための異文化マネジメントガイド【ラインマネジメントの高度化】

第5章 研修企画と実施ポイント

巻末付録

第1章 グローバル人材概要ではグローバル人材の言葉の定義付け、日本における外国人社員採用の目的や日本・海外採用比較について紹介をしています。

第2章 採用実務では国内における留学生採用、海外からの採用、現地法人社員の本社への受入出向など、グローバル採用の分類をはじめとし、採用計画・母集団形成・選考プロセス・採用手続など採用の実務において参照できる内容を紹介しています。

第3章 活用実務【外国人社員の適応】では外国人社員を受入・適応し活用していくに際し特に留意すべきテーマについて、仕事をする前提の外国人登録などをはじめとしたライフライン（一般適応）、組織文化理解、日本語学習、上司・同僚との関係などのコミュニケーション（対人適応）、配属先とのマッチングや評価方法などのキャリア（職務適応）、機密保持や病気や事故への対応などのリスクマネジメント（危機対応）の点から紹介しています。

第4章 上司のための異文化マネジメントガイド【ラインマネジメントの高度化】では違いを価値に変えるための異文化マネジメント・コミュニケーションテクニックを紹介しています。

第5章 研修企画と実施ポイントでは外国人社員向けの導入・フォローアップおよび受入部署向け研修の企画・実施に際するポイントを紹介しています。

巻末付録では「外国人社員 採用・活用チェックシート」「在留資格変更許可申請書フォーマット」「在留カードのイメージ図」「アルバイト用・外国人雇用状況届出様式」「在留資格一覧」を収録しています。

また特典として以下を無料で提供していますのでぜひご利用ください。

(特典1) 1時間の無料相談

本ガイドブックを刊行・監修しているグローバル人材戦略研究所もしくは在留資格等の項目を執筆している国際行政書士 片平法務経営事務所による1時間の無料相談を提供します。

(特典2) オンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」を2ヶ月間無料で受講

国内・海外問わず外国人社員を部下にもつマネージャーが最低限知っておくべき目標達成や労務リスクに対応するマネジメントの知識が2時間で学べます。

※詳細は巻末をご参照ください。

(ハンドブックご利用上の注意・免責事項)

本ハンドブックでは事例や関連法令など最新の情報を提供するように努めており事例については既に公になっているものを中心に紹介しています。一方で、世の中の変化にあわせた雇用環境の変化、法令の変更・解釈の変更ということは発生する可能性がありますのでご留意いただければと思います。本ハンドブックに掲載している情報の正確性について万全を期しておりますが、その内容の完全性について保証するものではありません。本ハンドブックに掲載している情報は一般的なガイダンスに限定されています。そのため、本ハンドブックに掲載されている情報を、専門的な法務、税務、会計その他の権限あるアドバイスの代用として用いるべきではありません。本ハンドブックの情報に基づき具体的な決定や行為を起こす前に専門家に相談することが肝要です。本ハンドブックに掲載されている全ての情報は、その時点の情報が掲載されており、完全性、正確性、時間の経過、あるいは、情報の使用に起因して生じる結果について一切の責任を負わないものとします。また、業務遂行あるいは特定の目的への適合性への保証、また、これらに限定されない保証も含め、いかなることも保証するものではありません。

外国人社員採用・活用ハンドブック

<目次>

第1章 グローバル人材概要

- (1) 本社のグローバル化
- (2) 「グローバル人材」の対象・定義
- (3) 日本における外国人社員の採用目的3分類
- (4) 日本・海外における外国人社員採用比較
- (5) 外国人社員の雇用に関する先行調査ハイライト

第2章 採用実務

- (1) 採用実務【概論】
- (2) 採用対象－1 留学生採用
- (3) 採用対象－2 海外採用
- (4) 採用対象－3 受入出向
- (5) 採用計画
- (6) 採用ブランド形成
- (7) 母集団形成－1 母集団形成手法
- (8) 母集団形成－2 会社説明会（自社セミナー）
- (9) 母集団形成－3 合同企業説明会（ジョブフェア）
- (10) 母集団形成－4 大学（キャンパスリクルーティング）
- (11) 母集団形成－5 外国人雇用サービスセンター
- (12) 母集団形成－6 インターンシップ
- (13) 母集団形成－7 海外採用における母集団形成
- (14) 選考プロセス－1 優秀さの見極め
- (15) 選考プロセス－2 応募書類の見方
- (16) 選考プロセス－3 日本語能力の判断
- (17) 選考プロセス－4 適性試験・アセスメントツール
- (18) 選考プロセス－5 面接の進め方
- (19) 選考プロセス－6 面接官の注意ポイント
- (20) 選考プロセス－7 内定
- (21) 採用手続－1 雇用形態（日本での採用）
- (22) 採用手続－2 雇用形態別メリット・デメリット
- (23) 採用手続－3 雇用契約
- (24) 採用手続－4 在留資格（留学生採用時）

- (25) 採用手続－5 在留資格（海外大学出身の新卒者採用時）
- (26) 採用手続－6 在留資格（日本で経験者（転職者）採用時）
- (27) 採用手続－7 在留資格（受入出向者への対応）
- (28) 採用手続－8 在留資格（現地法人に在籍する海外トレーニーの受入れ時の在留資格上の留意点）
- (29) 採用手続－9 在留資格（アルバイトの受入）
- (30) 採用手続－10 在留資格（インターンシップの受入）

第3章 活用実務【外国人社員の適応（「理解」から信頼）】

- (1) 未来を創造する組織マネジメント―違いを価値に変える6段階理論―
- (2) 外国人社員活用における3つの壁
- (3) 職場適応への時間軸
- (4) 受入部署のモチベーション
- (5) 受入活用【概論】
- (6) ライフライン（一般適応）【概論】
- (7) ライフライン（一般適応）－1 外国人登録の廃止及び住民登録
- (8) ライフライン（一般適応）－2 一時帰国手続（再入国許可制度）
- (9) ライフライン（一般適応）－3 在留資格（配置転換）
- (10) ライフライン（一般適応）－4 在留資格（更新）
- (11) ライフライン（一般適応）－5 在留資格（永住許可申請）
- (12) ライフライン（一般適応）－6 在留資格（外国人社員の出産）
- (13) ライフライン（一般適応）－7 在留資格（家族の受入）
- (14) ライフライン（一般適応）－8 在留資格（退職）
- (15) ライフライン（一般適応）－9 健康保険
- (16) ライフライン（一般適応）－10 雇用保険
- (17) ライフライン（一般適応）－11 年金・年金脱退一時金
- (18) ライフライン（一般適応）－12 長期休暇
- (19) ライフライン（一般適応）－13 宗教上の対応
- (20) ライフライン（一般適応）－14 社内の英語化
- (21) ライフライン（一般適応）－15 身上異動
- (22) ライフライン（一般適応）－16 配偶者向け配慮
- (23) ライフライン（一般適応）－17 出産・子供の教育
- (24) コミュニケーション（対人適応）【概論】
- (25) コミュニケーション（対人適応）－1 配属先とのマッチング
- (26) コミュニケーション（対人適応）－2 組織文化理解
- (27) コミュニケーション（対人適応）－3 日本語学習

- (28) コミュニケーション (対人適応) - 4 服装・時間等マナー
- (29) コミュニケーション (対人適応) - 5 専門用語理解
- (30) コミュニケーション (対人適応) - 6 会話のタブー
- (31) コミュニケーション (対人適応) - 7 職場の人間関係
- (32) コミュニケーション (対人適応) - 8 インフォーマルコミュニティー
- (33) コミュニケーション (対人適応) - 9 定期インタビュー実施 (フォロー・ケア)
- (34) キャリア (職務適応) 【概論】
- (35) ジョブの充実
- (36) 人材育成-1 人材育成の4種類
- (37) 人材育成-2 階層別研修
- (38) 人材育成-3 異動
- (39) 外国人社員のキャリア観-1 職業意識
- (40) 外国人社員のキャリア観-2 就職活動
- (41) 外国人社員のキャリア観-3 定着施策
- (42) キャリア (職務適応) - 1 キャリアデザイン (企業の課題)
- (43) キャリア (職務適応) - 2 キャリアデザイン (個人の課題)
- (44) キャリア (職務適応) - 4 トップのコミットメント
- (45) キャリア (職務適応) - 5 キャリアインタビュー
- (46) キャリア (職務適応) - 6 ロールモデル
- (47) キャリア (職務適応) - 7 グローバル研修・会議
- (48) リスクマネジメント (危機対応) 【概論】
- (49) リスクマネジメント (危機対応) - 1 機密保持
- (50) リスクマネジメント (危機対応) - 2 病気や事故等による通院・入院対応
- (51) リスクマネジメント (危機対応) - 3 メンタルケア対応
- (52) リスクマネジメント (危機対応) - 4 災害対応
- (53) リスクマネジメント (危機対応) - 5 反社会的行為への対応

第4章 上司のための異文化マネジメントガイド【ラインマネジメントの高度化(「信頼」から「提案」)】

- (1) 外国人社員が嫌う上司の一言
- (2) 上手な聞き方 (アクティブリスニング)
- (3) 効果的なOJTの進め方
- (4) 組織目標の伝達・指示
- (5) フィードバック
- (6) 評価の伝達
- (7) 日本人による日本語注意点

- (8) ホウレンソウ（報告・連絡・相談）の使い分け
- (9) 議論と対話の使い分け
- (10) 異文化チーム形成

第5章 研修企画と実施ポイント

- (1) 外国人社員向け導入研修
- (2) 外国人社員向けフォローアップ研修
- (3) 受入部署向け研修

巻末付録

- (1) 外国人社員 採用・活用チェックシート
- (2) 在留資格変更許可申請書フォーマット
- (3) 在留カードのイメージ図
- (4) アルバイト用・外国人雇用状況届出様式
- (5) 在留資格一覧

特典

- (1) 専門家への無料相談
- (2) オンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」無料受講

＜お問い合わせ・申込＞

【規格】A4版、380ページ(予定)

【金額】1冊5万円(税別)

(1)メールでお問い合わせいただく場合

メールタイトルに、「外国人社員採用・活用ハンドブック 申込」とし、本文にて以下
をご記入のうえ sales@ja-sol.jp 宛にご連絡ください。

- 1.会社名
- 2.会社住所
- 3.部署・役職名
- 4.氏名
- 5.連絡先(メールアドレス)
- 6.連絡先(電話番号)

(2)電話でお問い合わせいただく場合

グローバル人材戦略研究所 サービスサポート担当(03-3403-0528)までご
連絡ください。お電話にて上記 1～6 につきお知らせください。

※弊社と同業種のサービスを提供されている企業様、第三者へのサービス提供
を目的とした購入お申込みはご遠慮いただいております。ご了承くださいませ
ようお願い申し上げます。

外国人社員 採用・活用ハンドブック

＜企画・制作＞

株式会社グローバル人材戦略研究所

〒106-0031

東京都港区西麻布 1-14-5

Tel:03-3403-0528

※在留資格等の項目については国際行政書士 片平法務経営事務所が執筆を担当。

※無断複製を禁じます。