



観光関連事業者のための

高度外国人材 採用・活用ハンドブック

Handbook of recruiting and utilizing highly skilled foreign workers



目次

増加する外国人旅行者へ対応するためには、外国人目線による商品やサービス開発、広報、マーケティング等に優秀な外国人材の活用が有効ですが、一部の事業者にとどまっているのが現状です。

本ハンドブックは、観光産業における外国人材採用を検討する事業者、既に採用しているが定着に苦戦している事業者を対象に、①外国人材採用の市場等の現状、②在留資格、③採用の具体的な手順、④定着に向けた社内の受入体制の整備、⑤企業の取り組み事例について、5つのチャプターに分けて解説します。

Chapter

1

観光産業の概況と外国人労働者市場

Chapter1では、観光産業の現状と課題、日本で働く外国人労働者の市場と採用対象となる外国人留学生の在籍状況等をデータを用いながら解説します。

- 1-1 観光産業の現状と課題
- 1-2 日本における外国人労働者
- 1-3 高度外国人材の採用市場
- 1-4 外国人留学生の在籍状況

Chapter

2

在留資格

Chapter2では、観光産業における就労に必要な主な在留資格として、「技術・人文知識・国際業務」「特定活動（公示第46号：本邦大学卒業者）」「特定技能」の3つについて、採用職種、要件、基準等を中心に解説します。

- 2-1 技術・人文知識・国際業務
- 2-2 技術・人文知識・国際業務の申請
- 2-3 特定活動（告示第46号：本邦大学卒業者）
- 2-4 特定技能

Chapter

3

採用の準備と候補者の募集・選考

Chapter3では、外国人材の採用活動について、採用前の準備から採用候補者の効果的な母集団形成の手法、採用イベントへの出展、選考手法について解説します。

- 3-1 採用のための準備と採用基準の策定
- 3-2 採用母集団の形成
- 3-3 採用イベントへの参加と選考方法

Chapter

4

定着に向けた社内の受入体制整備

Chapter4では、企業が抱える課題や外国人材が不満を感じる点を踏まえ、定着のために必要な準備（受入体制の整備、キャリアに関する取り組み、異文化コミュニケーション）について解説します。

- 4-1 外国人材活用に向けた課題
- 4-2 外国人材の定着のための取り組み
- 4-3 受入体制の整備
- 4-4 キャリアに関する取り組み
- 4-5 異文化コミュニケーション

Chapter

5

企業の取り組み事例

Chapter5では、外国人材を効果的に活用している企業の事例を紹介します。

1-1 観光産業の現状と課題

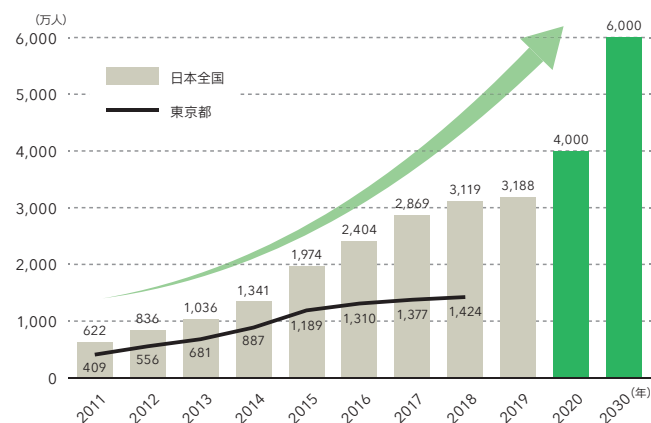
訪日外国人旅行者は増加していますが、その需要を取り込むために日本人とは異なる視点での商品、サービス開発、マーケティング等ができる外国人材の活用が有効です。

日本における外国人旅行者の推移

2019年の訪日外国人旅行者数は、2011年の622万人から約5倍の3,188万人と過去最高を更新しました。その背景として、日本政府が2003年から観光立国の実現を目標に掲げて、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」という訪日プロモーション活動を進めたことが挙げられます。

日本政府は2017年度の「観光立国推進基本計画」において、東京2020オリンピック・パラリンピック開催年の2020年に訪日外国人旅行者数4,000万人、2030年には6,000万人とすることを目標にしています。また、訪日外国人旅行消費額も2015年の2倍強の8兆円を目標にし、さらに2030年には15兆円を目標に掲げています。

〈図1〉日本における外国人旅行者数の推移



〈出典〉日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数」を加工
東京都「東京都観光客数等実態調査」を加工

日本の観光産業発展への課題

増加する外国人旅行者への対応として、Wi-Fi環境の整備や外国語表記、観光情報の提供等について政府や自治体を中心とした受入体制の整備が進められています。しかし、観光施設における外国人旅行者とのコミュニケーションの問題は大きな課題となっています。

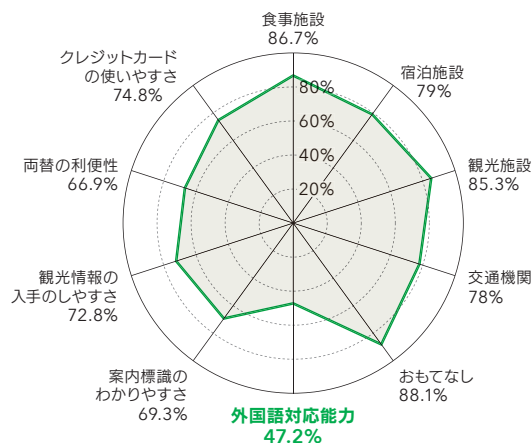
今後も増加することが予測される外国人旅行者へ対応するために、英語等の語学が堪能な外国人材の需要は高まると考えられます。

実際に、飲食業、ホテル・旅館に就職した外国人留学生は、2016年以降に急激に増加しています。〈図3〉

先進的に外国人材を活用する事業者では、母語を含めた多言語対応や、外国人目線での商品・サービス開発、広報マーケティングを行い積極的にインバウンド需要の取り込みを行っています。

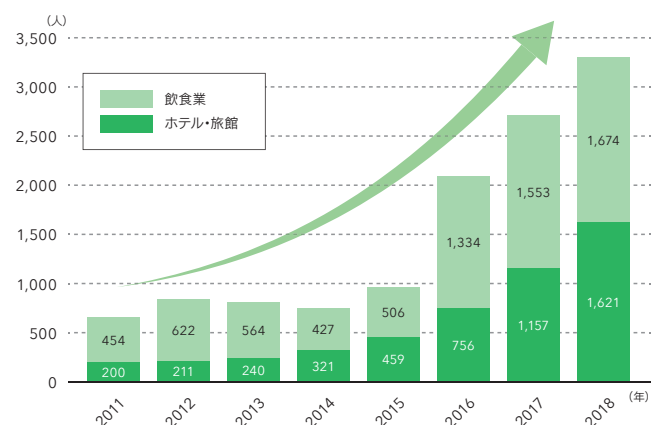
外国人旅行者のインバウンド需要を取り込むためには、各国の文化を理解する外国人材は貴重な戦力であり、これからの日本の観光産業の発展において不可欠な存在と言えます。

〈図2〉訪日外国人旅行者 項目別満足度



〈出典〉東京都「平成30年国・地域別外国人旅行者行動特性調査」

〈図3〉飲食業、ホテル・旅館に就職した外国人留学生数



〈出典〉法務省「留学生の日本企業等への就職状況について」を加工

〈外国人材の活用が見込まれる職種例〉

母語を含めた多言語対応

外国人目線の商品・サービス開発

外国人目線の広報マーケティング

1-2 日本における外国人労働者

日本における外国人労働者の数は増加していますが、観光産業においては、外国人留学生の就職を含む「就労目的で在留が認められる者」が大幅に増加している傾向が見られます。

日本における外国人材労働者の推移

日本で働く外国人労働者は約166万人(2019年10月)となり過去最高を更新しました。この10年で約100万人増加しています。
また政府は人材不足解消のため新たな在留資格「特定技能」を2019年4月から創設し、2019年5月には「特定活動(告示第46号:本邦大学卒業者)」を法務省告知改正しています。留学生の就職についても業種や職種の緩和等が進み、今後ますます外国人労働者は増加することが予測されます。

POINT

- 外国人労働者は10年間で約100万人増加している
- 政府は新たな在留資格「特定技能」を創設、「特定活動(告示第46号:本邦大学卒業者)」を告知改正

日本で働く外国人労働者の分類

外国人労働者は在留資格で大別するとわかりやすくイメージすることができます。「高度外国人材」というキーワードで一般的に定義されるのが、「①就労目的で在留が認められる者」です。近年増加する外国人留学生の就職(一部を除く)もこれに含まれ、職種により様々な在留資格があります。観光産業については、宿泊業、飲食サービス業が2015年と比較して、約2.1倍の22,632人(2019年)に増加しています。

次に定住者(主に日系人)や永住者、日本人の配偶者等となる「②身分に基づき在留する者」です。

また、技術移転を通じた開発途上国の国際協力を目的とするのが「③技能実習」です。

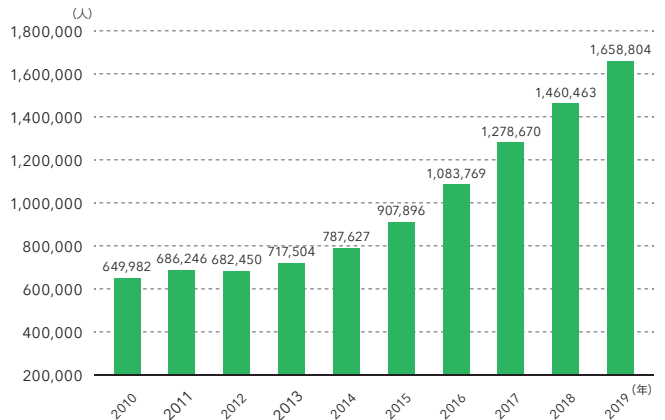
経済連携協定(EPA)に基づく外国人看護師、介護士やインターンシップ、ワーキングホリデー等は「④特定活動」です。最後は在留資格ではないですが、「⑤資格外活動(留学生のアルバイト等)」の許可をもらった留学生等は、週28時間以内で就労することが可能です。

外国人材は、身分に基づき在留する者以外は、すべての職種で活動できるわけではなく、特に就労目的で在留が認められる者や技能実習は、業種や職種等が限定された中で就労が認められるため、注意が必要です。

POINT

- 在留資格の多くは、業種や職種等が限定されて就労が認められるため、注意が必要

〈図4〉10年間の日本における外国人労働者数



〈出典〉厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめを加工

①就労目的で在留が認められる者

(いわゆる専門的・技術的分野)

約**32.9**万人
(156,478人)

その範囲は「産業及び国民生活等に与える影響」を総合的に勘案して定めることとされている

「高度専門職」「教授」「芸術」「宗教」「報道」「経営・管理」「法律・会計業務」「医療」「研究」「教育」「**技術・人文知識・国際業務**」「企業内転勤」「興行」「技能」「介護」「特定技能」

②身分に基づき在留する者

(「定住者」(主に日系人)、「永住者」、「日本人の配偶者等」)

約**53.2**万人
(122,272人)

これらの在留資格は在留中の活動に制限がないため、様々な分野で報酬を受ける活動が可能

③技能実習

約**38.4**万人
(20,578人)

技術移転を通じた開発途上国への国際協力が目的
平成22年7月1日施行の改正入管法により技能実習生は入国1年目から雇用関係のある「技能実習」の在留資格が付与されることになった

④特定活動

(EPAに基づく外国人看護師、介護福祉士候補者、外交官の家事使用人、ワーキングホリデー等)

約**4.1**万人
(12,089人)

「特定活動」の在留資格で我が国に在留する外国人は、個々の許可の内容により報酬を受ける活動の可否が決定

⑤資格外活動(留学生のアルバイト等)

約**37.3**万人
(173,921人)

本来の在留資格に関する活動を阻害しない範囲内(1週28時間以内)で相当と認められる場合に報酬を受ける活動が許可

()内の数値は東京都の人数

〈出典〉厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ
(令和元年10月末現在)から数値を掲載

1-3 高度外国人材の採用市場

観光産業の外国人材採用の対象となる外国人留学生や海外からの直接採用は近年増加傾向にあり、中小企業への就職も多くなっています。

外国人留学生の就職市場

外国人留学生の就職市場は直近のデータ(2017年度)では、約5万人の修了者に対して約1.6万人の学生が日本企業に就職しており、就職率は32.4%となります。

外国人留学生の就職率は2007年に30%を超えましたが、リーマンショックにより減少しました。2010年以降は順調に就職率は回復しており、就職数についても増加傾向にあります。

出身地別構成比では①中国、②ベトナム、③ネパール、④韓国、⑤台湾の順となっています。近年は、ベトナムやネパールの学生の就職者数が増加している傾向があります。

また、外国人留学生は大企業志向が強く、有名企業への入社意欲が高い傾向にあります。しかし、〈図6〉のグラフのとおり、従業員規模1,000人未満の中堅・中小企業への就職が約8割を占めています。またその内50人未満の中小企業への就職が約4割を占めていますので、中小企業でも十分に採用のチャンスがあると言えます。

POINT

- 外国人留学生の就職率は約3割で増加傾向
- 従業員1,000人未満の中堅企業・中小企業に就職する留学生は約8割
- 従業員50人未満の企業に就職する外国人留学生は約4割

海外からの就職を目的とした人材の採用市場

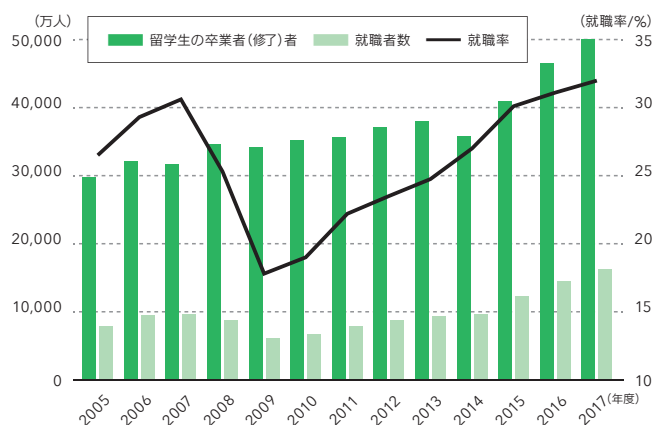
外国人材の採用については、国内の留学生を中心とした採用に加え、海外から直接採用する方法もあります。海外での直接採用については、海外大学卒業者を対象とした新卒採用と就労経験者を対象とした中途採用があります。

海外からの就職を目的とした「技術・人文知識・国際業務」の在留資格認定証明書交付状況は、リーマンショックから回復し、2018年は過去最多の4.1万人を超えました。〈図7〉

企業の規模別では、従業員規模300人未満の中小企業への就職が約6割。その内、従業員100人未満の中小企業への就職は約5割と外国人留学生の採用と同様に中小企業の採用が多く見られます。

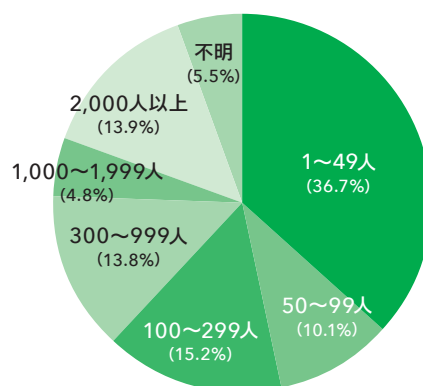
また、業種別では、非製造業が約8割を占め、その中で6位にホテル・旅館、10位に飲食業がランクインしています。就職先企業の所在地別では、東京都が18,557人で全体の44.7%を占めています。

〈図5〉外国人留学生の卒業生数・就職者数



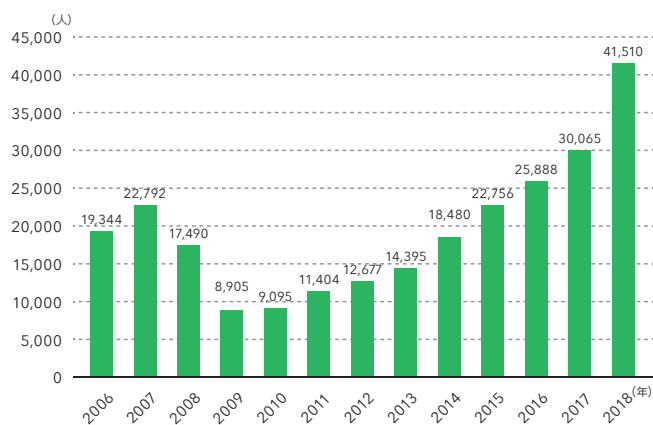
〈出典〉(独)日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査」を加工

〈図6〉従業員数別許可人数の構成比



〈出典〉法務省「平成30年における留学生の日本企業等への就職状況について」

〈図7〉日本企業等への就職を目的とした「技術・人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況



〈出典〉法務省「日本企業等への就職を目的とした在留資格「技術・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」を加工

1-4 外国人留学生の在籍状況

外国人留学生は増加傾向にあります。近年は非漢字圏であるベトナム、ネパールの学生が急増しています。また、出身国により専門学校や大学等、進学先の傾向が変わります。

外国人留学生の在籍状況

外国人材の採用で多くの人が一番初めにイメージするのが外国人留学生ですが、ここでは、外国人留学生の在籍状況について教育機関の種類と出身国から解説します。

日本の教育機関に在籍する外国人留学生は298,980人（2018年5月）となりました。2008年に文部科学省や関係省庁が策定した「留学生30万人計画」（2020年を目途に30万人の留学生受入れを目指す政策）も達成する見込みとなりました。

在籍別では大学・大学院が45.2%を占め、専修学校が22.6%、日本語教育機関が30.1%となっています。近年は、日本語教育機関や専修学校に在籍する外国人留学生が増加傾向にあります。そのため、日本語教育機関や専修学校等、採用対象を広く検討することもあります。

出身国（地域）別では、これまでは中国、韓国の学生が多くを占めていましたが、直近のデータでは中国が38.4%を占めているものの、近年は減少傾向にあります。一方で、ベトナム（24.2%）やネパール（8.1%）等を中心とした非漢字圏の学生が急増しています。

日本語教育機関からの卒業生進学先

外国人留学生の多くが、来日後に日本語教育機関で1年～2年間日本語を学習し、その後、大学や大学院、専修学校等の高等教育機関に進学します。

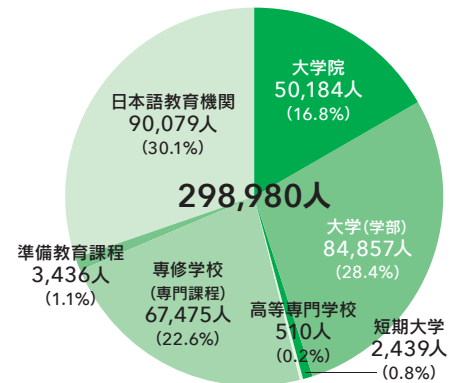
出身国（地域）別に進学先を見ると中国は大学や大学院へ進学する割合が多い一方で、ベトナムやネパール、スリランカ、ミャンマーの学生は専修学校へ進学する割合が多いのが特徴です。この要因として、大学、大学院の入学要件として高い日本語能力が求められること、高額な学費の負担が影響すると考えられています。

外国人留学生の母集団形成を検討する際に、私立大学は中国・韓国等の学生が多く在籍しており、専修学校はベトナム、ネパール等の学生が多く在籍していることを考慮してリクルーティングを行うことで、効果的な母集団形成が可能となります。

POINT

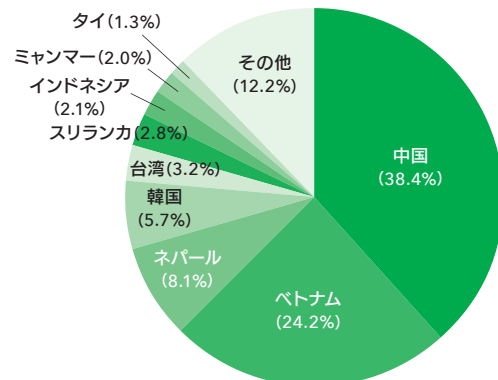
- 中国の学生は大学、大学院への進学率が高い
- ベトナム、ネパールの学生は専修学校への進学率が高い

〈図8〉外国人留学生の在籍数



〈出典〉(独)日本学生支援機構「平成30年度外国人留学生在籍状況調査」

〈図9〉外国人留学生出身国(地域)別在籍者数



〈出典〉(独)日本学生支援機構「平成30年度外国人留学生在籍状況調査」

〈図10〉平成29年度日本語教育機関卒業生進学先

出身国(地域)	大学院	大学	短期大学	専修学校
中国	24%	40%	1%	35%
ベトナム	1%	18%	1%	78%
ネパール	1%	12%	0%	85%
台湾	10%	22%	1%	65%
韓国	3%	22%	1%	73%
スリランカ	0%	11%	2%	85%
ミャンマー	3%	17%	2%	78%
インドネシア	7%	24%	2%	63%
その他	5%	28%	2%	59%

〈出典〉(一財)日本語教育振興協会「平成30年度 日本語教育機関実態調査」を加工

2-1 技術・人文知識・国際業務

外国人材の採用を行う際には在留資格の手続きが必要です。就労目的で在留が認められる在留資格において最も申請件数が多いのが「技術・人文知識・国際業務」です。

■ 技術・人文知識・国際業務

活動内容	本邦の公私の機関との契約に基づいて行う理工系分野（理学、工学その他の自然科学の分野）、若しくは文科系・社会科学系分野（法学、経済学、社会学その他の人文科学の分野）に属する技術、若しくは知識を必要とする業務に従事する活動となります。または外国の文化に基盤を有する思考若しくは感受性を必要とする業務に従事する活動となります。
主な職種	〈技術〉 理学、工学その他の自然科学の分野に属する技術を要する業務（エンジニア、プログラマー、建築設計、システム管理等） 〈人文知識〉 法学、経済学、社会学その他の人文科学の分野に属する知識を要する業務（経理、財務、総務、人事、法務、企画等） 〈国際業務〉 外国の文化に基盤を有する思考若しくは感受性を必要とする業務（商品開発、海外営業、マーケティング、デザイン、広報、宣伝、通訳、翻訳、語学教師等）
主な要件・基準	1) 従事しようとする業務に必要な知識に関わる科目を専攻して大学を卒業し、又はこれと同等以上の教育を受けていること。又は、日本の専修学校の専門課程を修了していること。又は、従事しようとする業務について10年以上（大学、高等専門学校、高等学校、中等教育学校の後期課程又は専修学校の専門課程において当該技術又は知識に関連する科目を専攻した期間を含む。）の実務経験を有することが要件です。 2) 外国の文化に基盤を有する思考又は感受性を必要とする業務に従事しようとする場合は、従事する業務が翻訳、通訳、語学の指導、広報、宣伝又は海外取引業務、服飾若しくは室内装飾に係るデザイン、商品開発その他これらの類似する業務であり、かつ当該業務に関連する業務について3年以上の実務経験を有すること。ただし大学を卒業した者が翻訳、通訳又は語学の指導に係る業務に従事する場合は、実務経験は不要。 3) 日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬を受けることが必要です。 4) 素行が善良であることが前提となり、良好でない場合には消極的な要素として評価されます。例えば、資格外活動許可の条件に違反して、恒常的に1週について28時間を超えてアルバイトに従事しているような場合には、素行が善良であるとはみなされません。 5) 在留カードの記載事項に係る届出、在留カードの有効期間更 新申請、紛失等による在留カードの再交付申請、在留カードの返納、所属機関等に関する届出などの義務を履行していることが必要です。
在留期間	5年、3年、1年、3月（更新可能）

■ 審査のポイント

企業	留学生
①雇用会社の状況 安定性・継続性 ②報酬額 日本人と同レベルの報酬を支払うこと	①学歴 日本の大学院・大学・短大・専門学校（専門士・高度専門士） ※日本語学校の場合海外の大学を卒業が要件 ②専攻・研究内容 準学士・学士・修士・博士を取得していれば、母国語の翻訳・通訳・語学指導業務は可 または、職歴（実務経験）10年以上の実務経験（国際業務は3年以上） ③本人の在留状況 法律違反がないか、アルバイトの就業時間は適正か 等



職務内容が本人の有する技術・知識等を活かせるものであるか

■ 在留資格手続き

①審査には申請から1カ月～3カ月程度かかるので早めに申請

例年12月頃から出入国在留管理局（東京・大阪）の申請受け付けが始まります。書類に不備があると再申請となるので早めに申請する必要があります。

②基本的に不許可になっても再申請可能

不許可になっても再申請することが可能です。ただし、在留期間が残っていることが必要です。また、不許可になった理由が改善できなければ再申請しても許可となりません。

③海外から直接採用する場合

海外から外国人材を採用する場合は、企業が在留資格認定証明書交付申請をしたのちに、交付された在留資格認定証明書を外国人材に送付し、外国人材の母国にある日本大使館（領事館）でビザ（査証）の申請をします。

2-2 技術・人文知識・国際業務の申請

技術・人文知識・国際業務の申請は企業の規模等により提出する資料が異なります。
自社の該当する区分を確認し、書類を準備する必要があります。

■ 技術・人文知識・国際業務の申請に必要な書類

在留資格変更に必要な書類は、企業規模等により異なります。自社が以下のカテゴリーの1から4のどれに該当するか確認しましょう。(海外から採用する場合については手続の方法・書類が変わります。)

カテゴリー1	1) 日本の証券取引所に上場している企業 4) 独立行政法人 7) 法人税法別表第1に掲げる公共法人 9) 一定の条件を満たす企業等	2) 保険業を営む相互会社 5) 特殊法人・認可法人 8) 高度専門職省令第1条第1項各号の表の特別加算の項の中欄イ又はロの対象企業(イノベーション創出企業)	3) 日本又は外国の国・地方公共団体 6) 日本の国・地方公共団体の公益法人
カテゴリー2	前年分の給与所得の源泉徴収票等の法定調書合計表、給与所得の源泉徴収票合計表の源泉徴収税額が1,000万円以上ある団体・個人		
カテゴリー3	前年分の職員の給与所得の源泉徴収票等の法定調書合計表が提出された団体・個人(カテゴリー2を除く)		
カテゴリー4	カテゴリー1～3のいずれにも該当しない団体・個人		

	カテゴリー1	カテゴリー2	カテゴリー3	カテゴリー4
1) 在留資格変更許可申請書	○	○	○	○
2) パスポート及び在留カード(外国人登録証明書)	○	○	○	○
3) カテゴリーのいずれかに該当することを証明する文書 カテゴリー① : 四季報の写し又は日本の証券取引所に上場していることを証明する文書(写し) カテゴリー②③ : 前年分の給与所得の源泉徴収票等の法定調書合計表(受付印のあるものの写し)	○	○	○	—
4) 専門士又は高度専門士の称号を付与されたことを証明する文書(専門学校卒の場合のみ)	○	○	○	○
5) 申請人の活動の内容等を明らかにする資料(労働者に交付される労働条件を明示する文書等)	原則不要	原則不要	○	○
6) 申請人の学歴及び職歴その他経歴等を証明する文書(大学等の卒業証明書、関連する業務に従事した期間を証する文書)	原則不要	原則不要	○	○
7) 登記事項証明書	原則不要	原則不要	○	○
8) 事業内容を明らかにする文書 会社概要及び事業概要(パンフレット可)	原則不要	原則不要	○	○
9) 直近年度の決算文書の写し	原則不要	原則不要	○	○
10) 新規事業の場合は事業計画書	原則不要	原則不要	○*	○*
11) 前年分の職員の給与所得の源泉徴収票等の法定調書合計表を提出できない理由	原則不要	原則不要	原則不要	○

〈参考資料〉「技術・人文知識・国際業務」の手続きに関する詳細について(出入国在留管理庁)

http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00093.html

留学生の在留資格「技術・人文知識・国際業務」への変更許可のガイドライン(出入国在留管理庁)

http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00091.html

※新規事業の場合

2-3 特定活動（告示第46号：本邦大学卒業者）

日本の大学・大学院を卒業した高い日本語能力を持つ外国人留学生を対象に、これまで飲食業や小売業等で認められていなかったサービス業務が「特定活動」（告示第46号：本邦大学卒業者）という在留資格で認められました。

■ 特定活動（告示第46号：本邦大学卒業者）

これまで、飲食店、小売店等でのサービス業務や製造業務等が主たるものである場合は、就労目的の在留資格が認められていませんでした。しかし、民間企業等において、インバウンド需要の高まりや、日本語能力が不足する外国人従業員や技能実習生への橋渡し役としての期待もあり、大学・大学院において広い知識を修得し、高い語学力を有する外国人留学生は、幅広い業務において採用ニーズが高まっています。

そこで、これらの採用側のニーズ等を踏まえ、日本の大学・大学院を卒業・修了した留学生については、大学・大学院において修得した知識、応用的能力等を活用することが見込まれ、日本語能力を生かした業務に従事する場合には、在留資格「特定活動」により、その業務内容を広く認めることとしたものです。

活動内容	本制度は、本邦大学卒業者が本邦の公私の機関において、本邦の大学等において修得した広い知識、応用的能力等のほか、留学生としての経験を通じて得た高い日本語能力を活用することを要件として、幅広い業務に従事する活動を認めるものです。ただし、法律上資格を有する方が行うこととされている業務（業務独占資格が必要なもの）及び風俗関係業務に従事することは認められません。
主な職種 （具体例）	1) 飲食店に採用され、店舗において外国人客に対する通訳を兼ねた接客業務を行うもの （それに併せて、日本人に対する接客を行うことを含む） ※厨房での皿洗いや清掃にのみ従事することは認められません。 2) 小売店において、仕入れや商品企画等と併せ、通訳を兼ねた外国人客に対する接客販売業務を行うもの （それに併せて、日本人に対する接客販売業務を行うことを含む） ※商品の陳列や店舗の清掃にのみ従事することは認められません。 3) ホテルや旅館において、翻訳業務を兼ねた外国語によるホームページの開設、更新作業を行うものや、外国人客への通訳（案内）、他の外国人従業員への指導を兼ねたベルスタッフやドアマンとして接客を行うもの （それに併せて、日本人に対する接客を行うことを含む） ※客室の清掃にのみ従事することは認められません
主な要件・基準	1) 日本の4年制大学の卒業及び大学院の修了に限られます。 2) 日本語能力試験N1又はBJTビジネス日本語能力テストで480点以上を有する方が対象です。 ※日本又は海外の大学又は大学院において「日本語」を専攻して大学を卒業した方については、日本語能力の要件を満たすものとして取り扱います。 3) 日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬を受けることが必要です。 4) フルタイムの職員としての稼働に限られ、短時間のパートタイムやアルバイトは対象になりません。 5) 派遣社員として派遣先において就労活動を行うことはできません。 6) 素行が善良であることが前提となり、良好でない場合には消極的な要素として評価されます。例えば、資格外活動許可の条件に違反して、恒常的に1週について28時間を超えてアルバイトに従事しているような場合には、素行が善良であるとはみなされません。 7) 在留カードの記載事項に係る届出、在留カードの有効期間更新申請、紛失等による在留カードの再交付申請、在留カードの返納、所属機関等に関する届出などの義務を履行していることが必要です。
在留期間	5年、3年、1年、6月、3月（更新可能）

〈参考資料〉 留学生の就職支援に係る「特定活動」（本邦大学卒業者）についてのガイドライン（出入国在留管理庁）
<http://www.moj.go.jp/content/001294971.pdf>

POINT

👉 「日本語を用いた円滑な意思疎通を要する業務」について

「日本語を用いた円滑な意思疎通を要する業務」とは、単に雇用主等からの作業指示を理解し、自らの作業を行うだけの受動的な業務では足りず、いわゆる「翻訳・通訳」の要素のある業務や、自ら第三者へ働きかける際に必要となる日本語能力が求められ、他者との双方向のコミュニケーションを要する業務であることを意味します。

👉 「本邦の大学又は大学院において修得した広い知識及び応用的能力等を活用するものと認められること」について

従事しようとする業務内容に「技術・人文知識・国際業務」の在留資格の対象となる学術上の素養等を背景とする一定水準以上の業務が含まれていること、又は、今後当該業務に従事することが見込まれることを意味します。

2-4 特定技能

深刻化する人手不足に対応するため、一定の専門性・技能を有し、即戦力となる外国人材に対し、就労を目的として2019年4月より新たに「特定技能」という在留資格が創設されました。

■ 特定技能1号

深刻な人手不足の状況に対応するため、一定の専門性・技能を有し、即戦力となる外国人を受け入れる制度が2019年4月からスタートしました。

特定産業分野に属する相当程度の知識又は経験を必要とする技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格です。（家族の帯同は基本的に認められない）。

観光産業においては、今回特定産業分野として認められた14分野のうち、宿泊、外食業の2分野が該当します。

※在留資格「特定技能」には、特定技能1号と特定技能2号の2種類があります。特定技能2号は、特定産業分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格です。（2020年1月現在は宿泊、外食の分野は2号の受入れは認められていません）

活動内容	法務大臣が指定する本邦の公私の機関との雇用に関する契約に基づいて行う特定産業分野（人材を確保することが困難な状況にあるため外国人により不足する人材の確保を図るべき産業上の分野として法務省令で定めるものをいいます。）であって法務大臣が指定するものに属する法務省令で定める相当程度の知識又は経験を必要とする技能を要する業務に従事する活動
主な職種 （具体例）	〈宿泊〉 宿泊施設におけるフロント、企画・広報、接客及びレストランサービス等の宿泊サービスの提供に係る業務。あわせて、これらの業務に従事する日本人が通常従事することとなる関連業務（例：館内販売、館内備品の点検等）に付随的に従事することは可能 〈外食業〉 外食業全般（飲食物調理、接客、店舗管理）
主な要件・基準	【受入企業の条件】 〈宿泊〉 1) 旅館業法（昭和23年法律第138号）第2条第2項に規定する「旅館・ホテル営業」の許可を受けた者であること 2) 風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律（昭和23年法律第122号。以下「風俗営業法」という。）第2条第6項第4号に規定する「施設」に該当しないこと 3) 特定技能外国人に対して風俗営業法第2条第3項に規定する「接待」を行わせないこと 4) 国土交通省が設置する『宿泊分野特定技能協議会』の構成員になること 〈外食〉 1) 特定技能外国人に対して、風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律（昭和23年法律第122号。以下「風俗営業法」という。）第2条第4項に規定する「接待飲食等営業」を営む営業所において就労を行わせないこと 2) 特定技能外国人に対して、風俗営業法第2条第3項に規定する「接待」を行わせないこと 3) 農林水産省、関係業界団体、登録支援機関その他の関係者で構成される「食品産業特定技能協議会」の構成員になること 【外国人材の条件】 1) 18歳以上 2) 技能試験（宿泊：宿泊業技能測定試験、外食：外食業技能測定試験）及び日本語試験に合格している 3) 特定技能1号で通算5年以上在留していないこと 4) 保証金を徴収されていないこと又は違約金を定める契約を締結していないこと 5) 自らが負担する費用がある場合、内容を十分に理解していること 等
在留期間	1年、6月、4月ごとの更新（通算で上限5年まで）

（参考資料） 新たな外国人材の受入れ及び共生社会実現に向けた取組（在留資格「特定技能」の創設等）（出入国在留管理庁）
http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri01_00127.html

■ 1号特定技能外国人に対する支援

特定技能の申請をする際には、職業上だけでなく日常生活や社会生活での支援をどのように行うかの計画「1号特定技能外国人支援計画」を策定する必要があります。具体的には、①生活オリエンテーションの実施、②日本語学習の機会の提供、③外国人からの相談・苦情への対応、④外国人と日本人との交流の促進に係る支援などがあります。

受入れ企業のみで1号特定技能外国人支援計画の全部を実施することが困難である場合は、支援計画の全部の実施を法務大臣が認めた「登録支援機関」に委託することも可能です。

3-1 採用のための準備と採用基準の策定

採用前に行う準備として、外国人材の採用目的、役割、キャリアパスを決めて社内でも共有した上で採用基準を決める必要があります。

採用前の準備

外国人材の採用を行う際にまず行うべきことは、外国人材をどのような目的で採用しどのような業務を担うのか、将来どのような人材に成長して欲しいのかを決めることです。採用目的や外国人材に対する役割、将来のキャリアが不明確である企業は、一時的な採用は出来ても、将来的に定着することが難しくなります。

その理由として、日本と海外での採用に関する文化が大きく違うことが挙げられます。日本では、一部の専門職を除き、職種を決めずに企業が採用するメンバーシップ型採用が主流ですが、海外では、ジョブ型採用（職種採用）が主流であり、自身のスキルや高等教育機関で学んだ専門知識等を活かせる職種を選択して就職します。

そのため、日本で外国人材の採用を行う際に、候補者の母語や母国の価値観への理解、学校で学んだ専攻分野の知識やスキルを活かせる職種とそのキャリアパスを提示することが採用への近道となり、定着へ向けた取り組みの第一歩となります。

また、採用目的、役割、キャリアパスを決めたのちに社内でも共有することも重要です。

採用基準を決める

採用の基本方針を決めた後に、どのような人材を採用するかという採用基準も決める必要があります。採用基準は最低限、日本語能力、英語能力、学歴、出身地（国籍）、年齢の5つを検討する必要があります。条件設定を厳しくしすぎると採用候補者の募集（母集団形成）が難しくなります。条件設定は緩く設定し、大きな母集団を形成した中から優秀な人材を採用するという考え方が必要です。

日本語能力については、中国・韓国等の漢字圏の学生と非漢字圏の学生では大きく能力が変わります。特に近年は非漢字圏の外国人留学生が増加しているので、日本語能力試験（国際交流基金と日本国際教育支援協会が主催する全世界で約120万人が利用する、最大規模の日本語の試験）のN1（N1～N5までの評価があり、N1が最高位）と設定すると非漢字圏の学生は母集団形成が難しくなります。

また、学歴と年齢については、特に非漢字圏の外国人留学生は、日本の日本語学校を2年間に在籍した後に高等教育機関に進学するケースが多く、日本人学生と比べて入社時の年齢が2年程度上がります。また、海外の学歴等により、入社時の年齢が20代後半から30代前半で職歴がない学生もいます。そのため、新卒採用を行う際にはどの学歴の学生を対象にするかも検討する必要があります。

〈採用前の準備の手順〉

STEP 1 外国人材の採用目的・役割を決める

STEP 2 外国人材のキャリアパスを決める

STEP 3 社内で目的・役割・キャリアを共有

STEP 4 採用する人材の採用基準を決める

〈出典〉（一社）留学生支援ネットワーク

〈採用基準〉

項目	採用基準の考え方と傾向
日本語能力	業務に最低限必要な日本語能力（読み・書き・会話のレベル）を検討する → 非漢字圏の学生は日本語能力が低い傾向がある為、入社後に育成することも視野に入れる → 日本語能力の判定は、学習期間と現状の能力から伸びしろを予測することも大事 → 日本語学習において、漢字の読み書きは非漢字国の学生が最も苦勞するため、読み・書きと会話の採用基準を別々に考える
英語能力	業務に最低限必要な英語能力（読み・書き・会話のレベル）を検討する → 英語能力が高い学生は、日本語能力が低くなる傾向がある → 英語を母語としない学生は、日本在住期間が長いほど英語能力が低くなる傾向がある
学歴	大学卒、専修学校卒、日本語学校卒等の採用対象を検討する → 東南アジアの学生は海外大学卒業の学生も多い。日本での学歴は日本語能力（日本語学習期間）に左右されるため、海外大学の学歴も加味することが必要 → 専修学校は1校あたりの留学生が比較的多く在籍しており、母集団形成がしやすい
出身地（国籍）	特定の出身地の学生が必要なのか、言語力のみ必要なのかを検討する → 出身地を狭めすぎると、国内採用での母集団形成が難しくなる（海外での採用も視野に入れる）
年齢	何歳まで採用可能かを検討する → 東南アジアの学生は、現地大学を卒業後に日本に留学するケースも多いため、年齢が高くなるケースもある

〈出典〉（一社）留学生支援ネットワーク

3-2 採用母集団の形成

日本人学生とは異なる就職活動を行う外国人留学生の採用手法については、自社のホームページの採用ページの拡充と採用企業としての認知度を高めることが効果的です。

自社の採用ページの準備

本格的な採用活動を行う際にまず確認したいのが、自社のホームページの採用ページです。採用ページが魅力的かどうかで母集団形成が大きく左右されます。

海外の就職活動では業界研究・企業研究等の文化がありません。そのため、多くの外国人留学生は外国人材を採用している企業を探し、その企業の採用情報を確認して応募します。その結果、自社の採用ページに魅力がないとエントリーに結び付かなくなります。

採用ページでは、右図に示す項目のコンテンツを充実させる必要があります。特に、外国人材を既に採用している企業については、社内で活躍している外国人材（ロールモデル）を上手く活用すること、また、職種やキャリアを意識した掲載を行うことが有効です。

〈採用ページに記載すべき内容〉

項目	外国人材の視点
求める人材像・対象者	留学生を採用しているのか？ 自分は応募できる資格があるのか？
採用要件 (日本語能力等)	自身の能力・スキルが応募の資格を満たしているのか？
事業内容	どのような仕事をするのか？ 母国に関係した仕事に関われるのか？
入社後の業務内容	母語を含めた語学能力や母国の文化知識、専攻分野を活用できるか？
キャリアステップ	何年後にマネージャーになれるのか？ 自身がどのように成長できるのか？
ロールモデル	外国人材の採用実績がある企業なのか？ 入社何年後に、どのようなポジションで、どのような業務を行うのか？

〈出典〉(一社)留学生支援ネットワーク

求人掲載

自社の採用ページを準備した後に、外国人材採用を行っている企業としての認知度を上げることが必要となります。現在、無料で利用できる公益的かつ全国規模の求人情報提供サービスは2つあります。

①ハローワークへの登録

外国人材を採用する場合は、求人情報の[資格・経験][仕事内容]欄に[キーワード]を設定することが効果的です。

(例) 外国人留学生は日本語能力試験N2程度必要

〇〇語がビジネスレベルの方

②留学生就職支援ネットワークへの登録

一般社団法人留学生支援ネットワークが運営する全国で100以上の大学が公式利用する留学生専用求人情報提供のサービスです。

また教育機関への求人提供をどこまで手間をかけて行うかも検討が必要です。教育機関のホームページ等から留学生の在籍情報を収集し、戦略的に求人情報の掲載を行うことが有効です。

POINT

- 👉 自社の採用ページを改善する
- 👉 広域での募集媒体の利用で認知度を上げる
- 👉 教育機関への求人情報の提供

〈留学生就職支援ネットワーク〉



<http://www.ajinai-sc.jp>

一般社団法人留学生支援ネットワークが運営する全国で100以上の大学が公式利用する留学生就職支援のプラットフォームです。約3,500人の留学生と、求人提供を行う企業約1,000社が利用しています。公益的に実施されているため、企業は無料で求人情報の掲載が可能です。また、内閣府や関係省庁が実施する「外国人材活躍推進プログラム」にも選定されている政府公認の支援サービスです。

3-3 採用イベントへの参加と選考方法

採用に直結する外国人材向けの採用イベントは、ロールモデルの活用やパネル等の装飾の工夫が必要です。
また、選考試験については履歴書と面接を重視した採用手法が有効です。

合同企業説明会

ホームページ等での母集団形成も必要ですが、留学生採用を行う際に、近年増加傾向にある外国人留学生を対象とした合同企業説明会への参加も有効な手段となります。

近年は、国や自治体等が開催する外国人留学生を対象にした合同企業説明会や面接会の開催が増えています。代表的なものとして、厚生労働省の機関である「東京外国人雇用サービスセンター」が主催する面接会等があります。

外国人留学生の多くは、合同企業説明会の開催前に企業の研究を行わずに参加する傾向があり、来場後に母国との関係性や採用職種が専攻に合致するかどうか、外国人材の採用実績等から企業を選定するケースが多いです。

そのため、合同企業説明会において、外国人留学生のブース着席数を向上させるためには、既に外国人材を採用している企業の場合、ロールモデルを対応役として活用することが有効です。

また、外国人留学生に配布する企業情報冊子についても、海外とのつながりや関係性、母語や母国の文化知識、学校で学んだ専門知識、スキルを活かせることをアピールすることが重要です。

選考試験での注意点

日本の就職活動において実施される日本語の作文を求める「エントリーシート」や、SPI3に代表される適性検査等の「筆記試験」は、海外の就職活動では実施されません。これらの試験は、日本語能力により結果が左右されるため、優秀な外国人留学生を見極めるツールとしては適切とは言えません。外国人留学生に対しては、できればこれらの選考試験を行わず、履歴書と面接のみで採用活動を行うことが望ましいです。

また、グループディスカッションやグループ面接等も外国人材には馴染みがなく不利に働きます。

面接はできれば1対1の個人面接で、日本人学生より時間を多く取り、カジュアルなスタイルで行い、会話を深堀することにより特性や本音を把握することができます。

POINT

- 👉 エントリーシート、筆記試験は外国人留学生を見極めるツールとしては適切とは言えない
- 👉 面接は1対1の個人面接でカジュアルなスタイルで行うことで特性を把握する

〈合同企業説明会で注意するポイント〉

企業情報冊子の内容

- 海外とのつながりについての詳細な内容や国名の表記（海外進出拠点、取引国、外国人顧客が多い国籍等）
- 母語や母国の文化知識、学校で学んだ知識やスキルを活かせる職種を明示する
- 外国人材の雇用実績があるのであれば、採用国籍や雇用人数等を明示する

ロールモデルの活用

- 合同企業説明会の対応スタッフに外国人留学生OB・OGがいることで外国人採用の実績をアピールすることができる
- 母語で会話できる安心感から、同じ国籍の学生について多くのブース着席が見込める

パネル等の装飾

- 何を行う企業なのか、どのような特色なのか、イメージしやすく、かつ他社と差別化できる装飾
- 施設や店舗等の写真を使用することで職場のイメージをわかりやすく説明する

〈選考試験で注意するポイント〉

エントリーシート

- エントリーシートは日本独特の就職活動の文化であるため、あくまでも参考程度にとどめて面接で見極めることが必要

筆記試験

- 日本語能力が低い学生は問題を理解するのに時間がかかるため制限時間を増やす等の配慮も必要
- 適性検査では言語レベルの基準を下げ、非言語の問題で判断を行う等の配慮も必要
- 基礎学力を見るのであれば、現在の所属校ではなく母国の卒業大学の専攻やレベルで判断する

面接

- 日本人学生より時間を多く取り、色々な話を聞くことも必要
- 1対1の面接はリラックスして話をするため特性を把握しやすい

4-1 外国人材活用に向けた課題

外国人の定着について検討する前に、企業と外国人材が抱える課題について解説します。

企業の課題は定着に関するものが多く、外国人材についてはキャリアに関する不満が多い傾向が見られます。

企業が認識する課題

企業における外国人材採用の課題は、採用フロー別に概ね4つに分類が可能です。

①採用前の準備

採用活動前の社内調整、社内の外国人採用目的等の意識共有、採用基準の策定に関するもの

②母集団の形成

採用の手法と広報活動に関するもの

③採用手続き

在留資格変更手続きや社内の受入体制整備に関するもの

④定着

就業後の異文化コミュニケーション、マネジメント、キャリアパスの相違に関するもの

〈図11〉のとおり、企業が抱える課題に上記の4分類を行うと④の定着に関する課題が多くを占めていることが分かります。外国人材の採用後の課題として、定着に向けた取り組みが必要と言えます。

日本企業で働く外国人材の不満

一方で日本企業で働く外国人材の日本企業に関する不満は3つに分類することが可能です。

①受入体制の整備

残業や休暇の取得がしづらい、相談相手がいない等

②キャリアに関する取組

希望する仕事につけない、役割や仕事内容が不明確、給与が低い、昇進スピードが遅い等

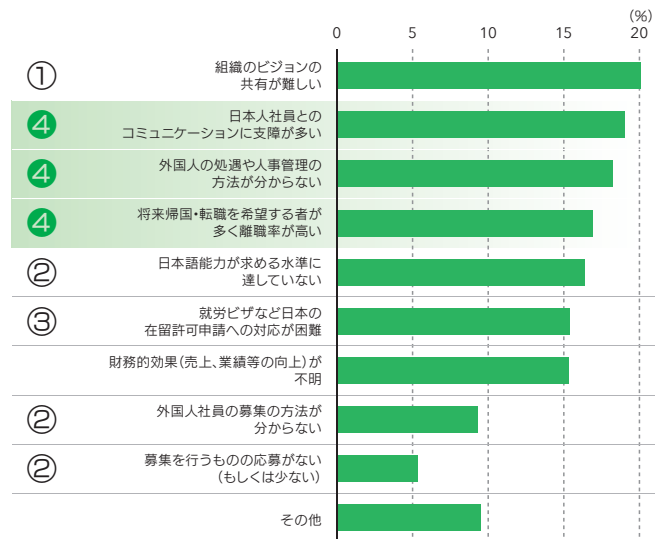
③異文化コミュニケーション

上司を含む職場の人間関係、仕事の進め方が不明瞭、個性の軽視等

〈図12〉のとおり、外国人材の不満について上記の3分類を行うと②のキャリアに関する不満が多く占めていることが分かります。

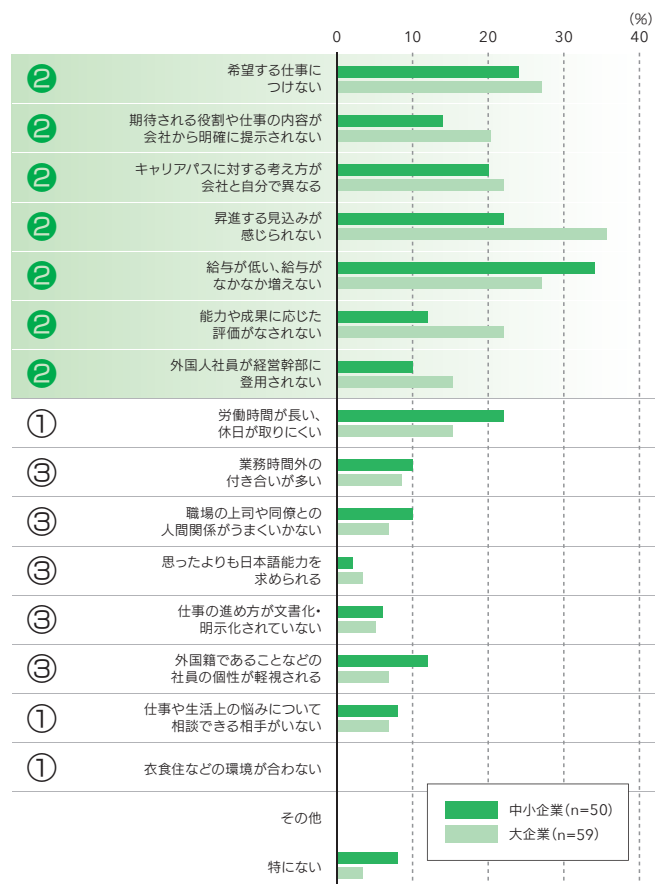
具体的には、評価や処遇に関するものや、キャリアパスに関するもの、配属や業務の内容に関するものに分けられます。定着に向けた取り組みとしては、これらに対応することが必要と言えます。

〈図11〉 外国人材採用・雇用における課題 (n=3,005)



(出典) (独)日本貿易振興機構(JETRO)
「2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

〈図12〉 日本企業に関する不満 (n=109)



(出典) 経済産業省「平成27年度アジア産業基盤強化等事業
〔「内なる国際化」を進めるための調査研究〕」

4-2 外国人材の定着のための取り組み

外国人材の定着に向けて先進的な取り組みとしてキャリアパスや育成方法の提示、相談体制の整備等があります。また定着のためには、文化の違いを理解し納得するまで丁寧に説明していく必要があります。

外国人材の定着のための取り組み

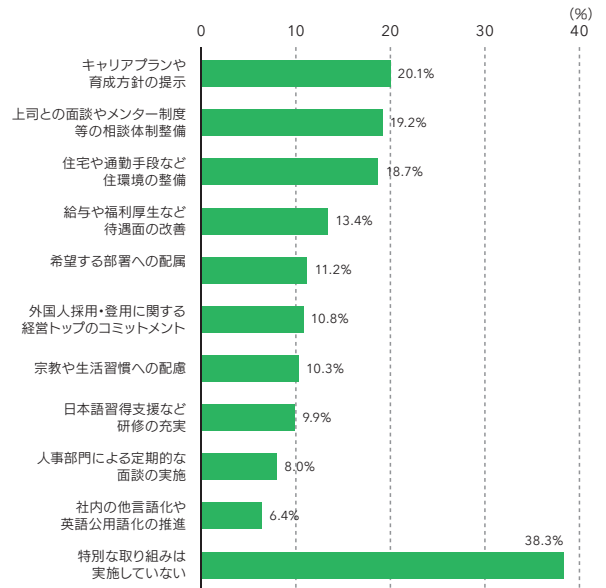
先進的に外国人材を採用している企業は、外国人材の定着に向けてキャリアに関する取り組みをしている企業が多い傾向があります。キャリアに関する問題は離職に直結するため、対策を講じている企業が多いことが推測されます。

キャリアプランや育成方針の提示(20.1%)、上司との面談やメンター制度等の相談体制整備(19.2%)、希望する部署への配属(11.2%)については、比較的負担が軽く導入しやすい内容と言えます。給与や福利厚生など待遇面の改善(13.4%)については、企業の負担も重くなりますが、定着に向けた根本的な解決手段として、取り組む企業もあるようです。

また、受入体制の整備については、住宅や通勤手段など住環境の整備(18.7%)、外国人採用・登用に関する経営トップのコミットメント(10.8%)、宗教や生活習慣への配慮(10.3%)等の取り組みを行っている企業が比較的多いようです。

一方で、特別な取り組みは実施していない企業は約40%と多くを占めているのが現状です。

〈図13〉外国人材の定着を図るための取り組み (n=1,333)



〈出典〉(独)日本貿易振興機構(JETRO)
「2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

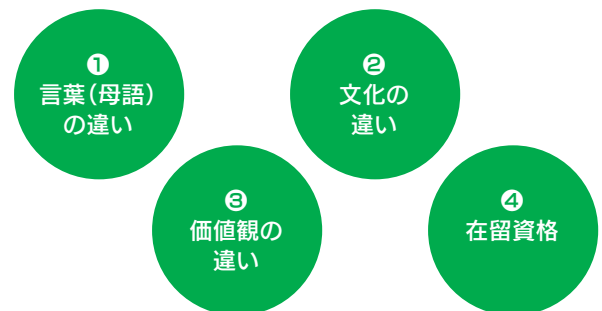
文化の違いを乗り越えるためには

外国人材の採用と日本人の採用の違いは、言葉、文化、価値観、在留資格の4つ(右図)が挙げられます。在留資格については手続き上の問題とも言えるので、本質的な違いである言葉、文化、価値観の違いをどのように乗り越えていくかということを考える必要があります。

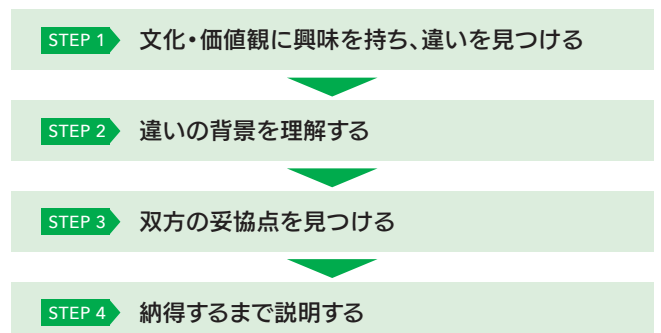
日本企業が外国人材を採用する際に一番気を付けるべきことは、「日本企業で働くのだから外国人材がすべて日本企業の慣習に合わせるべきだ」という誤った考え方を持つことです。国籍の異なる人材と協業する上で重要なのは、お互いに文化や価値観を尊重し、理解し合うことです。どちらかに合わせるのではなく、お互いが歩み寄る考え方がなければうまくいきません。

そのためには、まず日本人スタッフと外国人材がお互いに文化・価値観に興味を持ち、違いを認識することから始めます。次に、その違いが「なぜ違うか」という背景を理解することが重要です。それを踏まえて、初めて双方の妥協点を模索していきます。当然企業側が妥協できない点もあるので、その際には納得するまで丁寧に説明することも大切です。このサイクルを繰り返していくことで文化の壁を乗り越えていくことが可能となります。

〈外国人材採用と日本人採用の違い〉



〈文化の壁を乗り越えるための手順〉



〈出典〉(一社)留学生支援ネットワーク

4-3 受入体制の整備

外国人材を採用する際に事前に準備すべきことは、さほど多くありません。
日本の雇用のルールや仕組みについて丁寧に説明することから始めていく必要があります。

〈受入体制の整備のポイント〉

- ✦ 外国人雇用に必要な受入体制のための準備はさほど多くない
- ✦ 日本の雇用のシステムやルールについては丁寧に説明する
- ✦ 企業・外国人材が認識のズレなく正しく理解しあえる方法を模索する

入社前に必要な準備

入社前に必要となる準備で最も重要なのが、在留資格変更申請の手続きです。在留資格変更申請手続きは基本的には本人が申請するものですが、企業側で準備する書類等もあるため、本人任せにせず、企業が積極的に関与していく必要があります。

また、生活に関する準備については、住居の手配や、宗教によっては食事等の対応を入社前に整備する必要があります。

雇用後は、外国人雇用状況の届出をハローワークに行くことが必要です。

〈入社前後に必要な受入体制の整備〉

項目	内容
在留資格	在留資格変更申請の手続き等支援
	家族の来日手続きの手続き等支援
	外国人雇用状況の届出
生活	住居手配(住居探しの支援、保証人等)
	食事・宗教等の対応

日本での就労の際に必要な説明

日本と海外では税金や公的医療保険、公的年金の仕組みが異なります。日本人であれば常識であっても、外国人材にはわからないことも多く、日本で就労する際の基本的な事柄は入社後の研修等で説明することが望ましいです。

説明する際には、公的医療保険や雇用保険、公的年金の仕組みについて、どのような支援やサービスを楽しむことができるのかについて説明をすることが必要です。

特に公的年金については、外国人材が将来帰国する際に脱退一時金を請求できることの説明も必要です。

〈日本での就労の際に必要な説明〉

項目	内容
生活	公的医療保険
	雇用保険
	公的年金(脱退一時金)
	扶養控除申請手続き

雇用内容、ルールに関する説明

会社内のルールについては、雇用条件通知書、雇用契約書に記載される内容の説明を丁寧に行う必要があります。また、社内のルールの基礎となる就業規則(特に、転勤、異動、転籍、労働時間、残業、休憩、休日、休暇、賃金、退職、解雇等)を丁寧に説明をすることも必要です。

また、雇用契約書・就業規則等に明文化されていないルールについては、より丁寧な説明をする必要があります。必要のないルールについては、無くしていくことも検討しましょう。

〈雇用内容、ルールに関する説明〉

項目	内容
雇用内容	労働条件通知書、雇用契約書
	雇用形態、処遇
社内ルール	就業規則 (転勤、異動、転籍、労働時間、残業、休憩、休日、休暇、賃金、退職・解雇等)

4-4 キャリアに関する取り組み

外国人材が日本企業に対する不満で最も多く挙げられるのが「キャリア」です。
評価や異動、昇進、配属、育成計画等について外国人材に丁寧に説明することから始めていく必要があります。

〈キャリアのポイント〉

- ➡ グローバルスタンダードな体制整備が必ずしも必要なわけではない
- ➡ 現状の体制を微修正することから始める
- ➡ 配属・評価・昇進・異動については理由等を丁寧に説明する必要がある

入社時に必要な準備

入社時に必要なことは、まずは配属先の選定の理由と求められる役割を外国人材に丁寧に説明することです。配属の理由と役割、キャリアパスについては、受入先の管理者と共有することも重要なポイントです。

また、会社のキャリアに関する指針や就業規則に関する部分として、育成計画や評価（評価項目、評価基準、評価方法）、異動の考え方、昇進・昇給等について丁寧に説明することが求められます。

また、評価や異動については、入社時の説明だけでなく入社後においても丁寧に評価や異動の理由や根拠等を説明していくことが求められます。

〈入社時に必要な説明〉

項目	内容
配属	配属の理由と役割
組織目標	組織目標、企業の文化等の特徴
育成	育成計画
評価	評価項目
	評価基準
	評価方法
異動	異動の考え方
昇進	昇進・昇給の仕組み
キャリア	面談等の支援制度について

定期面談

長期のキャリアイメージも大事ですが、現在の職務の満足度も、定着を見据えた中では重要となります。

外国人材の離職を防止するためには、外国人材のモチベーションの低下を素早く把握する体制構築が重要となります。そのためには、特に入社3年目までは、定期的な面談を行うことが有効です。できれば、面談は直属の上司ではなく、人間関係の相談も含めて可能となることから、第3者である人事部が行う事が望ましいです。

評価・フィードバック

キャリアにおいて最も重要となるのが評価です。評価の結果は、間接的な言い回しではなく、良い点、改善すべき点、期待する点を明確かつ丁寧に説明する必要があります。また、一方で、日常のほめる・叱るというフィードバックは、評価の基準を日頃から共有することになるため、外国人材との評価基準のズレを補正する効果があります。

将来的に外国人材が増加した場合は、右図のような評価の制度や仕組みを変えることを検討する必要があります。

〈将来的に検討すべき取り組み〉

項目	内容
職務記述書（ジョブディスクリプション）	職務の目的や内容、業務範囲、責任範囲を明確にする
評価制度	昇進・昇級の基準の明確化と透明な運用
キャリアパス	キャリアパスの希望を人事制度に反映
成果主義	高度な専門性を持った社員や卓越した業績を挙げた社員には、高い報酬やポジションを与える制度・仕組みの構築

4-5 異文化コミュニケーション

文化や価値観が違う外国人材と日本人の協業を最適化するためには、お互いの違いを理解し、日本人スタッフ以上にコミュニケーションを多くとることが必要となります。

- 〈異文化コミュニケーションのポイント〉
- お互いがリスペクトできる関係を構築することが大事
 - お互いが認識のずれなく正しく理解できるまでコミュニケーションをとる
 - 外国人社員が孤立しない環境を構築

共通言語の基準・育成

異文化コミュニケーションを考える時に、コミュニケーションツールとなる日本語の能力基準の設定が重要となります。採用時にどれぐらいの日本語能力を求めるのか、また、入社後に外国人材にストレスを感じさせない語学の教育体制が取られているかを検討する必要があります。近年は非漢字圏の外国人材が増加しているため「聞く」「話す」の能力と「読む」「書く」の能力は別に捉え、「読む」「書く」の能力は入社後に育成することを視野に入れることも必要です。

また、日本語能力が高くない外国人材に対しては、書類を紙ではなくデータで提供することで、翻訳ソフトの利用や漢字の読み方を調べることを容易にすることができます。

〈入社前に必要な体制整備〉

項目	内容
日本語能力基準	採用時の採用基準の設定 (聞く・話すと読み・書きは別々に考える)
日本語育成計画	入社前の育成計画 (入社時に必要となる能力育成)
	入社後の育成計画 (就業に支障がない能力育成)
社内用語	社内用語や業界用語等特殊な日本語への配慮 (一覧表を作成等)
業務支援	書類を紙ではなくデータで提供

言語コミュニケーション

異文化コミュニケーションを実践する際に、4-2で説明した文化の壁を乗り越えるための手順を大前提に考えることが大事です。

また、日本人同士の「通じる」前提のコミュニケーションではなく、「通じない」前提でコミュニケーションをとることが必要です。そのためには、日常の業務の中で、外国人材へ仕事の指示をするときは、「目的は」、「誰が」、「何を」、「何時までに」やらなければならないか明確に伝え、主語や代名詞等を明確にして話す等の配慮が必要となります。

〈取り組みの方法〉

項目	内容
Off-JT	マネジャーへの異文化マネジメント研修
	外国人材を含めた異文化コミュニケーション研修
メンター制度	外国人材の業務・精神サポートを行う
インフォーマルコミュニケーション	社内のサークル活動や就業時間外のイベント等のコミュニティへの参加

非言語コミュニケーション

孤立しやすい外国人材をフォローすることができる「メンター制度」が定着に向けた取り組みとして効果的です。メンター制度は、業務面と精神面のフォローを行うことで、外国人材の育成とともにメンター役となる日本人社員の成長にもつながります。

また、社内のサークル活動や行事等のインフォーマルなコミュニケーションは、外国人材との良好な人間関係の構築に効果的であり、離職のリスクを減らすことに繋がります。

1 大和リゾート株式会社

宿泊業



〈企業名〉 大和リゾート株式会社
 〈所在地〉 東京都江東区有明3-7-18 有明セントラルタワー10階
 〈代表者名〉 柴山 良成
 〈資本金〉 1億円
 〈従業員数〉 2011名（2019年4月1日現在）
 〈事業内容〉 地域に密着したリゾートホテルDAIWA ROYAL HOTELをはじめ、全国で28のホテルを運営する。急増するインバウンドを見据え、近年は観光地を中心に新たな都市型ホテルも8ホテル開業。レストラン、ゴルフ場の運営のほか、旅行業や物品販売事業など幅広く手掛ける。

■ 外国人材採用状況

29の国と地域から115名を正社員で雇用。国籍別ではベトナム、台湾、ロシアの順で多く、イタリア、ハンガリー、ポーランド、ネパール、韓国、オーストラリアなど幅広い国から採用している。約9割がホテルフロント業務に従事するほか、グローバル事業、人事、マーケティング、広告プロモーションなどの部門にも配属されている。（2019年10月1日現在）

■ 外国人材活用による成果

フロントスタッフの約2割が外国人材となり、グループ

内の各ホテルを利用するお客様の外国人比率も年々上昇、ここ3年では全体平均で約2割が海外からのお客様となっている。中でも、昨年オープンしたグランデ京都では当初インバウンド比率7割の目標に対して、現在では約9割となっている。9カ国語ネイティブ対応ホテルとして満足頂いていることが外国人宿泊客の高評価の口コミにつながり、その口コミを見た人が予約をする、といった良い循環ができています。系列のすべてのホテルフロントに外国人材を配置しているので、一度当社のホテルに宿泊して気に入っていただくと、他の地域に来られる際も当社を利用してくださるなど、顧客の囲い込みにもつながっている。

外国人スタッフを活用し、世界標準でのサービスレベルを目指す



営業本部人財採用部
人財採用グループ
リーダー
竹内 杏里 さん

Q.外国人材採用を始めたきっかけ

2016年に社長が掲げた「グローバルスタンダードでサービス業を展開する」との目標実現に向け、外国人材の積極採用に大きく舵を切りました。グループ全体で2020年までにフロントスタッフの外国人比率を5割に上げ、将来的には世界中の国や地域から採用したいと考え、アプローチする国を広げています。

お越しになるお客様が多様化する中、接客するホテル側も多文化・多国籍といったグローバル対応力を強化し、世界標準のサービスを確立したいと考えています。

Q.採用する上で工夫している点

日本語学科を持つ海外大学と連携した採用活動を2016年から実施しています。毎年イタリアのローマ大学では説明会と選考会を、また、ロシア、ハンガリー、ポーランドなどでも毎年現地選考会を行なっています。ウズベキスタンなど、日本企業が積極進出していない国でも、直接行って採用活動をする中で、日本語が堪能で優秀な人材の確保につながっています。国内でも外国人材を採用していますが、現地に出向くと、日本で働く夢を持ち、やる気と情熱に満ちた「人材」が多いと感じます。

Q.外国人材によって改善した点は？

年功序列や長時間勤務といった日本の慣習から、世界標準なマネジメントに変わりつつあります。能力があれば入社3年目でもホテル支配人に抜擢されます。長期休暇の取り方やタイムマネジメントなどは外国人材から学ぶ点も多く、効率的な働き方への意識が高まったと感じています。また、これまでフロント係としては敬遠していた髭やタトゥー、髪のカラリングも、個人を尊重できるような新たな身だしなみのルールを作りました。

語学力向上の観点では、外国人材が日本語能力試験に合格、日本人社員がTOEICで高得点を出した時などは報奨金を出しています。また、外国人社員が講師役となって、社内の有志で英会話教室を開くなど、社内の語学習得意欲が高まったと感じます。

Q.外国人材を活用するポイントとは？

昇給・昇格などは、国籍や性別、年齢で分け隔てることなく、仕事の能力で評価しています。能力が高ければどんどん上のポジションに抜擢されるので、外国人にとってもモチベーションアップにつながっています。海外での採用活動の際には同じ国の先輩社員を連れていくなど、ロールモデルとなる同じ出身国の先輩がいることで、日本での生活や仕事のイメージが具体的に伝わり、離職率低下にも一役買っていると思います。

2 株式会社オークラ ニッコー ホテルマネジメント

宿泊業



〈企業名〉 株式会社オークラ ニッコー ホテルマネジメント
 〈所在地〉 東京都港区虎ノ門2-10-4
 〈代表者名〉 マルセル・ファン・アルスト
 〈資本金〉 42億7千2百万円
 〈従業員数〉 273名(2020年1月1日現在)
 〈事業内容〉 「オークラ ホテルズ&リゾーツ」「ニッコー・ホテルズ・インターナショナル」「ホテルJALシティ」の3つのホテルグループを運営。世界を魅了し続けてきたホテルオークラのおもてなしの哲学に、グローバルホテルオペレーターとしてのノウハウを融合させ、ホテル運営力を更に強化し、日本発の国際優良ホテルチェーンのオペレーターとしての地位確立を目指している。国内49、海外25、合計74ホテル、総客室数 23,207室を展開している(2019年12月9日現在)

外国人材採用状況

現在11名の外国人材が在籍している(中国4名、韓国4名、台湾1名、ベトナム1名、フィリピン1名)。本部社員として3名、旗艦ホテルであるオークラ東京のフロントスタッフとして1名、他にホテル日航立川東京、ホテルJALシティ東京 豊洲など各事業所でも採用している。本部社員は、海外ホテルの経営管理やマネジメント層のサポート、Webデザイン、インバウンドセールスなどの領域で活躍している。

外国人材活用による成果

社長がオランダ人であり役員会議も英語で行うという

たグローバルな社風。海外ホテルの予算管理や運営管理面でも外国人スタッフが活躍している。オークラ東京はリニューアル後に外国からのお客様が大幅に増えたこともあり、マーケティング部門で経験を積んだ中国人スタッフの希望も踏まえてフロントに配置転換するなど、各ホテルで語学力や個人の適性を活かした業務を行っている。本部在籍の中国人スタッフは、中国やアメリカのホテルとのやり取りを担当しており、経営面でのサポートも行っている。また、Webデザイン、マーケティング、海外代理店との折衝などのインバウンド拡大にも外国人スタッフが貢献している。

外国人材と協働し日本発国際優良ホテルオペレーターとしての地位確立を目指す



管理本部 総務人事部
シニアマネージャー
妹背 健一 さん

Q.採用した外国人材の社内での活躍について

中国やアメリカなどの海外ホテル運営に関するサポートや経営に関する情報を収集し細かいニュアンスまで正しく伝えてくれています。またホームページデザインやメンテナンス、外国語ページのマネジメントを担う外国人材や、中華圏をはじめとした海外からのインバウンド需要拡大に尽力している

セールス担当など、皆が自分の強みを理解して、適性を最大限発揮して取り組んでいます。

Q.今後外国人材に期待すること

現在、海外ホテルの開業時など、日本人の総支配人やマネジャーを赴任させていますが、旗艦ホテルでフロント業務を中心に行っている外国人社員には、いずれは、海外ホテル立ち上げ時の即戦力として活躍してほしいと考えています。私たちが大切にしている考えを現地のスタッフにどう浸透させていくか、そのキーマンとなって活躍してくれることを期待しています。将来的には、ホテル経営学を専攻した学生を採用し、グローバルで通用する若い総支配人を育成していきたいと考えています。

Q.外国人材を採用・活用する上で配慮している点や工夫されている点

当社の特徴として、外国人社員の上司にあたる日本人のマネジメント層には、海外ホテルでの経験を積んだマネジャーが多いことが挙げられます。それゆえに、異文化理解がすすんで進んだ環境にあり、外国人社員を部下に持つ際の関わり合い方、接し方、指示の出し方などが、意識ベースで整えられている点が強みです。それに影響され、周りの日本人スタッフにも文化や考え方の違いを受け入れる風土ができています。外国人社員を自然に受け入れ、仕事を一緒にする上で、逆に日本人社員との差を感じないように意識するなど、逆の思考で接することで、お互いを尊重し合う関係が築けています。

Q.外国人材を採用したことによる経営的な効果や成果について

グローバルホテルオペレーターとして運営マネジメント業務を受託することが当社のビジネスの軸です。日本のホテルならではのオペレーションを更に強化していくためには、マニュアル整備や制度構築ではない、もっとも根幹にある社員一人一人の資質醸成が大切だと考えています。もともと外国人材を受け入れる土壌はありましたが、外国人社員が同じ職場にいることを特別なものとししない組織文化こそが、グローバルオペレーションを展開する当社の将来にも大きな影響を与えていくものと期待しています。

3 有限会社サクラホテル

宿泊業



〈企業名〉 有限会社サクラホテル
 〈所在地〉 東京都新宿区西新宿7-2-6
 〈代表者名〉 九十九 章之
 〈資本金〉 300万円
 〈従業員数〉 60名（2019年10月現在）
 〈事業内容〉 外国人バックパッカー向けホテルの先駆けとして1999年に創業。現在は浅草、日暮里、池袋、幡ヶ谷、神保町でホテルを展開している。一泊3,000円台のドミトリークース（相部屋）から、家族向け、ビジネス向けなど様々な利用シーンに対応した宿泊施設があり、世界100カ国以上から宿泊客が集まっている。

外国人材採用状況

都内5店舗で13名の外国人材を正社員として雇用。国籍はフランス、スペイン、マレーシア、シンガポール、インドネシア、タイ、韓国、台湾など幅広い。自社ホームページを使い通年採用を行っているため、新卒よりも中途採用が多く、入社半年でマネージャーに抜擢されるなど、即戦力として働く社員も多い。一方で最長で8年目を迎える外国人材もいる

外国人材活用による成果

外国人社員がSNSで日々情報発信することで、顔が見

えるホテルとして安心感につながり、インバウンド客獲得に大きく貢献している。また、宿泊客によるホテルの口コミに対して英語以外の外国語でもすぐに返信することで、顧客の満足度向上や囲い込みに貢献している。タイ社員がタイ語でSNS発信した結果、タイからのお客様が急増したり、インドネシア社員がインドネシアからきた旅行コーディネーターのお客様と滞在中に仲良くなった結果、毎年多くの観光客を送客してくれるようになったといった事例も多い。また、外国人社員が企画するホテル独自の日帰りイベントツアー等による、顧客満足度向上、リピート顧客増加などの効果も出てきている。

多国籍な社員によるフレンドリーな接客でリピート顧客・新規顧客を獲得



サクラホテル池袋
副支配人
佐藤 麻衣子 さん

Q.外国人材採用を始めたきっかけ

この2～3年で外国人採用を大幅に増やし、今では社員の3分の1が外国人材です。国内だけでなく、海外からの応募者が多いのも特徴です。外国人枠を設けず、国籍、男女、年齢に関係なく優秀な人材を採用しています。選考はホテルの現場を一番理解している支配人クラスが担当し、即戦力となりそうな人材を見極めていきます。

Q.採用する上で重視している点は？

日本語能力は当然重視していますが、特に資格条件は設けていません。応募者の中にはマルチリンガルな方も多いのですが、採用の決め手は語学力よりも人柄を重視しています。人のために何か役に立ちたいという気持ちが根底にある人を選んでいきます。また海外旅行経験も一つのチェックポイントにしています。たくさんの国を旅行した経験があれば、旅行者の気持ちも理解できますし、接客に活きて考えています。

Q.日本人社員への影響は？

日本人社員は、留学経験や海外旅行経験が豊富な人が多いので、異文化や外国人に対する抵抗感は少なく、社内でも

国籍に関わらず新しい人材を自然体で受け入れる雰囲気があります。仕事をする上では、外国人社員のお客様との距離の取り方は見習う部分が多いと感じます。バックパッカーも多いホテルなので、フレンドリーな接客を心がけていますが、日本人社員はどうしても一線を引きがちです。その点、外国人社員はお客様のニーズをうまく聞き出し、一歩踏み込んだおもてなしが上手です。友達や家族のような親しい接し方が宿泊客の満足度向上にもつながっています。

Q.外国人材定着に向けた取り組みは？

SNSでの情報発信は、社員の自発的な行動に任せています。SNSを通じて知り合った外国人観光客やリピート客が社員本人を目当てに泊まりに来てくれることが、モチベーションアップにつながっているようです。また、外国人社員が独自に企画するイチゴ狩りツアー、防災体験ツアー、和菓子作り体験などの日帰りツアーに参加いただき、喜んでいただくことも、モチベーションアップにつながっていると思います。弊社は年功序列ではないので、やる気次第でどんどんポジションも上がります。30代で2店舗のマネージャーを兼任している優秀な外国人材もいます。世界中からお客様が来るので、毎日が国際交流の場であり、発見の連続です。得意な語学力を生かしながら、日々新たな刺激を受けることで、飽きることなく仕事が続けられるのだと思います。

4 和食 折紙 浅草 (藤田観光株式会社)

飲食業



〈企業名〉 藤田観光株式会社
 〈所在地〉 東京都文京区関口2-10-8 (和食 折紙 浅草: 東京都台東区花川戸1-2-8)
 〈代表者名〉 伊勢 宜弘
 〈資本金〉 120億8159万2677円
 〈従業員数〉 1677名 (2019年6月30日現在)
 〈事業内容〉 ワシントンホテルグループやホテル椿山荘東京をはじめ数多くの宿泊施設、飲食店を手掛ける。2015年に中期経営計画「FUJITA PREMIUM VALUE CREATION 2015」を策定。観光立国のリーディングカンパニーとして、訪日外国人の誘客強化と海外展開、多様な人材の育成と働きがいのある職場づくりを目指している。多文化への理解と対応を推進する取り組みの一つとして、2018年7月にハラール対応の和食レストランを浅草にオープン。

■ 外国人材採用状況

店舗オープンに合わせて外国人スタッフの採用を行った。店舗スタッフ15名のうち、外国人材は7名(サウジアラビア、ベトナム、ロシア、アルジェリアが各1名、インドネシアが3名)で、うちムスリムは5名。外国人スタッフの1名はアシスタントマネージャーを務める。

■ 外国人材活用による成果

オープン当初、来店客のほとんどが日本人であったが、ムスリムの旅行を取り扱う代理店へのムスリムスタッフによる営業、外国人スタッフや訪日観光客のSNSによる

口コミ、インドネシア政府機関などの接待利用や在日ムスリムのリピーター増加などにより、2カ月後には外国人比率は5割以上になり、開店1年後には8割にまで伸びた。定期的に行うメニュー開発もムスリムのスタッフの意見を反映し、人気商品を数多く生み出している。イスラム教の厳格な戒律に則った食材、調理方法はもちろんのこと、ハラール認証を取得、調理場にもムスリムの外国人材を配置するなど「ムスリムの方が安心して食事を楽しむことができる、ハラール食対応の和食レストラン」として評価を得ている。

🏠 ムスリムスタッフ常駐のハラール対応和食で外国人客比率8割を実現



企画グループ 事業推進料飲統括担当部長
山口 慎一郎 さん

Q.外国人材採用を始めたきっかけ

外国人観光客の方に和食を心から楽しんでいただくためには、和食ならではの調味料、食べ方、箸の使い方など、接客時において英語やその国の言語で細かい説明ができ、日本とは異なる食文化を理解したスタッフが必須であると考えました。また、ハラール対応和食という点では、ハラールに精通したスタッフによる接客や調理、メニュー開発などが不可欠であると考え、ムスリムのスタッフも多く採用しました。

Q.採用する上で配慮している点

当社では、これまでも飲食業の海外進出にあたっては、日本語能力試験N1レベルを必須条件とした外国人採用を実施してきました。しかし、接客という人と人との関係性においては、日本語能力だけでは測れない部分があることを実感したため、今回の和食折紙浅草オープンにあたっては、日本語能力試験の結果は必須条件とはせず、面接での人柄を重視した選考を行いました。日本の食文化の集大成である和食に対してどの程度興味を持っているか、新しいことへのチャレンジ精神があるかなどを見極めるようにしました。

Q.日本人スタッフへの影響は?

習慣や文化、仕事に対する考え方の違いを受け入れ、お互いに理解を示しながらチームとして一緒に働くという姿勢が重要になってきます。時には意見がぶつかるときもありますが、お店を良くするという最終目標のためなら、どんどん意見を戦わせてほしいと思っています。外国人スタッフが調理場の日本人スタッフに質問したり、ムスリムの作法について日本人スタッフが教わったり、お互いに聞き合うことで知見が広がるという相乗効果がありました。藤田観光では働き方のダイバーシティーを目指しており、和食折紙浅草での外国人材の活躍は藤田観光グループの他の部門にも先進的な取り組みとして影響を与えています。

Q.外国人材を活用するポイントとは?

目標設定と報酬を明確化することで、働きがいのある職場づくりを心がけています。接客、調理場など、どんな職種であっても一人一人自らが目標を設定し、目標を達成した際にはきちんと評価し、待遇や報酬で応えるようにしています。能力のある人材には相応なポジションを与え、仕事を任せます。また、直属の上司が日本人ばかりだと外国人材スタッフも孤立しがちですが、外国人材の上司を配置することで仕事の悩みも相談しやすい環境を整えています。

5 株式会社三光マーケティングフーズ

飲食業



〈企業名〉 株式会社三光マーケティングフーズ
 〈所在地〉 東京都中央区新川1-10-14
 〈代表者名〉 長澤 成博
 〈資本金〉 29億1214万円
 〈従業員数〉 286名（2019年6月30日現在）
 〈事業内容〉 居酒屋でいち早く個室を導入した「東方見聞録」をはじめ、「金の蔵」、焼き牛丼の「東京チカラめし」、大衆酒場「アカマル屋」、「焼肉万里」など数多くのブランド展開で、103店舗（2019年9月現在）の飲食店を手掛ける。顧客のニーズや世の中の変化を的確にとらえ、「価値ある食文化の提案」に取り組んでいる。

■ 外国人材採用状況

現在、正社員としてコントラクト事業開発部インバウンドチームに8名の中国人が在籍。旅行代理店への営業、マーケティング、予約受注、店舗での受け入れ体制整備などを担当。新卒で入社し今年で8年目を迎える社員、永住権を取得した社員、産休・育休を取得し復帰した社員もいる。店舗には、ネパール、ベトナム、中国などからのアルバイト学生が約800名おり、常時約600名が働いている。

■ 外国人材活用による成果

インバウンドチームでは、外国人社員を中心に旅行代

理店から入手した外国人客層の情報やニーズを把握し、最適な店舗に送客している。100人を超える団体のお客様であっても、都内の繁華街に様々な業態の店舗を展開している強みを生かして、同時に大人数の受け入れも可能となっている。また、各店舗の外国人アルバイトスタッフの育成や教育などにも外国人材を積極的に活用し、早期戦力化、グローバルなお客様への対応力強化を実現している。最近では、富裕層の獲得や富裕層のニーズに対応したメニュー開発や仕入れ等にも積極的に取り組んでいる。

📌 顧客ニーズへの対応、満足度向上により外国人来店客数は前年比140%を達成



サポートセンター
HR・カンパニーユニット
担当部長
野木村 慎一 さん

Q.外国人材採用を始めたきっかけ

10年ほど前に将来の海外出店を見据えて、新卒で外国人材を正社員雇用し、育成していこうと考えたことがきっかけでした。もう一つはインバウンド客の急増です。ここ5年くらいで来店客数における外国人の比率が格段に増え、対応力強化のために、その国々の言語、習慣、文化やニーズを知る外国人社員やアルバイト社員を多く採用

するようになりました。

Q.外国人材によって改善した点は？

多くの外国人アルバイトがいるので、外国人社員が研修で苦労した点や、店舗で気を付けなければいけないポイントなどを、写真や動画にまとめ、社内マニュアルとして共有しています。例えば、焼き魚を出すときの頭の向きや、デザートを出すときには一緒にお茶も出すなど、配膳上の注意や接客を通じて気付いた点などを画像や動画で随時共有することにより、日本語能力が低いアルバイト社員にも分かりやすく、すぐに実践できるノウハウが蓄積されています。これらの取り組みは、全社的な接客レベル向上だけでなく、アルバイト社員への教育期間の短縮化、早期戦力化にも貢献しています。

Q.日本人スタッフへの影響は？

外国人社員が増えたことで、異なる文化への理解が広がり、日本人社員のインバウンド対応力が向上しました。一例として、東南アジアからのお客様はゴミを床に捨てる習慣がありますが、それを知らない日本人スタッフは「どうしてこんなに汚すのだろう」と批判的に捉え、インバウンドの団体客受け入れに消極的になったこともありました。そこでインバウンドチームの提案により、ガイドに事前に団体客へお店でのマナーを説明してもらう一方で、店舗でも個室でのゴミ箱の設置や、手で食べる習慣のお客様向けにおしぼりを多めに配置するなどした結果、店舗での受け入れ体制が強化されました。

Q.外国人材を活用するポイントとは？

すべての社員が、お互いの文化や習慣を受け入れ、違いを認めあうことが大切です。その上で、公平な人事評価制度を設け、ロールモデルとして活躍する外国人材がいることが重要であると考えています。外国人材には労働意欲や向上心の高い方が多いので、戦力化しやすいと考えています。入社後は現場研修で経験を積むだけでなく、コーチングやマネージメントスキルも磨き、それぞれの職場でリーダー的な役割を担い活躍してもらっています。段階に応じた活躍の場を提供することは、次の人材育成や定着促進にもつながっています。

6 プリオホールディングス株式会社

飲食業



〈企業名〉 プリオホールディングス株式会社
 〈所在地〉 東京都中央区八重洲1-5-17 八重洲香川ビルディング6F
 〈代表者名〉 松井 研三
 〈資本金〉 3,150万円
 〈従業員数〉 280名(正社員)(2020年1月23日現在)
 〈事業内容〉 関東を中心に、ブライダル事業、レストラン&パティスリー事業など幅広くビジネスを展開。2017年9月には、スペインの三ツ星レストラン「アスルメンディ」のシェフであるエネコ・アチャ氏とコラボレーションした「ENEKO Tokyo」を六本木にオープン。本物を追求しながら、料理のみならず、その国や土地の文化そのものを楽しみ、記憶に残る「エクスペリエンス」で、感動創造を提供している。

■ 外国人材採用状況

当社の特色として、外国人社員とともに提携外国人スタッフの存在がある。現在、外国人社員はグループ全体で6名おり、レストラン部門のオフィススタッフ1名、都内レストラン4店舗に2名、ウェディング部門1名、アトリエ部門1名、本部のWebディレクター1名が活躍している。出身国はフランスとイタリアが主で、ヨーロッパ、主にフランスの文化や生き方を、料理やサービスを通じて伝えたいという想いから採用している。提携外国人はミシュラン3つ星シェフからデザイナーまで専門領域のプロフェッショナルとして現在9名の方と提携している。

■ 外国人材活用による成果

本物志向を追求したい想いから、婚礼の引き菓子の品質や素材にこだわるフランス人パティシエとの出会いが最初の外国人登用であり、その時開発した焼き菓子は20年以上続く当社の人気商品となっている。2005年からレストランを始め、2013年から南フランスのアルル出身の1つ星シェフとコラボレーションを始め、2016年にレストランをリニューアル。こだわりを持つ彼らの仕事は専門領域以外にも及び、今では現地コーディネート、社員の意識啓発、お客様への付加価値提供など、事業展開に大きく貢献している。

🍀「人生で記憶に残る感動づくり」 ～「人財」がブランド～



株式会社プリオレストラン&ウェディングス
取締役社長
石見 多恵 さん

Q.外国人材の社内での活躍について

レストラン部門では、世界的に有名なミシュランシェフが定期的に来日し、クオリティーチェックを行っています。そのためのスケジュール調整、プレス向け対応などを行い、また新規出店計画や運営面にもトータルに関わっています。サービスディレクターは日本人や外国人アルバイトを統括しており、伝統的な食文化の伝達やレベルアップなど、ヨーロッパの食文化の普及を軸に展開する当社において、大きな役割を果たしています。ホームページ構築においても、フランス人特有の感性を活かし海外のデザイナーにコンペ依頼するなど、会社のフィロソフィーを具現化しています。またタブレットを活用した商品提案ができるアプリケーション開発など、仕事の在り方まで変えています。ミシュランシェフと同じ文化、価値観を共有している彼らの存在は欠かせないものとなっています。

文化や習慣の違いからくる意見の相違もありますが、最終的にはお客様が一番欲しているものは何か、という基本に立ち戻ること、必ずまとまっていきます。ミシュランシェフの知識やこだわり、料理の奥深さなど、ひとつの文化としてお客様にお伝えできる場があることは非常に恵まれた環境です。レストランの外国人ディレクターからワイン、チーズなどの知識や細かい違いなどを教えてもらうことも多く、日本人スタッフの意識面や知識面の底上げを実現しています。

Q.日本人スタッフへの影響について

文化や習慣の違いからくる意見の相違もありますが、最終的にはお客様が一番欲しているものは何か、という基本に立ち戻ること、必ずまとまっていきます。ミシュランシェフの知識やこだわり、料理の奥深さなど、ひとつの文化としてお客様

様にお伝えできる場があることは非常に恵まれた環境です。レストランの外国人ディレクターからワイン、チーズなどの知識や細かい違いなどを教えてもらうことも多く、日本人スタッフの意識面や知識面の底上げを実現しています。

Q.仕事で期待することは？

お客様に料理を通じて文化まで感じてもらうために、お客様の希望通りに実現することは本物のホスピタリティではなく、さらに上の付加価値をどう創り出し、お客様の記憶に残していただけるかが大切です。そこに外国人社員への期待もあります。ミシュランシェフのこだわりや外国人社員ならではの切り口で、料理もサービスも、お客様の期待を超えてこそ感動が生まれます。その感動体験を届ける「人財」こそ、私たちの宝であり、「人財はブランドである」という考えに繋がっていきます。

Q.外国人材を活用するポイントと展望とは？

ホスピタリティの追求があります。第1級のサービスを提供していくため、仲間を助け合う姿勢が大切です。レストランもブライダルも、人と人とを繋ぐ場であり、誰かのために行動する姿勢を皆が意識しています。現在SDGs(持続可能な開発目標)6項目に取り組んでおり、特に女性の活躍を推進しています。将来的には幹部職にも積極的に登用して、ブランドのさらなる展開を推し進めていきたいと考えています。

7 株式会社三越伊勢丹

小売業



〈企業名〉 株式会社三越伊勢丹
 〈所在地〉 東京都新宿区新宿3-14-1
 〈代表者名〉 杉江 俊彦
 〈資本金〉 100億円
 〈従業員数〉 約9,300名(2019年3月現在)
 〈事業内容〉 主に百貨店業を三越日本橋本店、銀座店、恵比寿店、伊勢丹新宿本店、立川店、浦和店にて展開。店舗内に免税カウンターを設け、化粧品、宝飾品やファッションアイテムなど豊富な品揃えで訪日外国人から支持を集め、国内小売業において免税は売上トップを誇る。

外国人材採用状況

現在約80名の外国人従業員を雇用しており、店舗での接客だけでなく、外商部や本社の企画部門等でも活躍している。現在接客スタッフは、特に海外からお越しのお客様が多い伊勢丹新宿本店や三越銀座店に多く配属されている。外国人材にとっても働きやすい環境があり、勤続10年を超える外国人社員もいる。地域限定(メイト)社員で入社した後、社内選考に合格し、最短4年目で社員転換を果たす例もある。

外国人材活用による成果

三越銀座店では現在、免税売上が店舗売上の3割を占

める。そのうち、約8割が中国からのお客さまによるもので、会社としても重要なマーケットとなっている。豊富な販売経験と専門知識を持つ外国人アテンダントの中には、年間数億円を売り上げる人材もいる。また、SNSなどを活用し、中国人旅行者や既存顧客への商品情報提供などをタイムリーに行うことで、リピーターの誘客、顧客の囲い込みを実現している。

中国ならではの商慣習や消費行動に精通している中国人社員を企画部門にも配置することで、中国の大手企業との交渉も円滑に進み、双方がWin-Winとなるような独自キャンペーンの展開が実現するなど大きな成果を上げている。

採用もキャリアパスも公平に、やりがいを実感できる職場づくりで定着を図る



三越銀座店ストアア
 テンド・外商部 部長
 中村 紀夫 さん



総企画部 総企画
 ディビジョンCRM戦略
 プランニングリーダー
 中川 一 さん

Q.外国人材採用を始めたきっかけ

新宿や銀座の店舗では、中国人をはじめとした訪日外国人の急激な増加に対応するため、2010年頃から外国人材の採用も徐々に増やしてきました。当初は中国語・日本語のバイリンガルを中心に語学力を重視した採用をしていました。現在では単に語学対応力だけでなく、外国人のお客さまにも最高レベルの接客を目指しています。2012年の銀座店での外国語アテンダチーム発足以降は、チームとして海外からお越しのお客さまへの接客レベルの強化を行っています。

Q.外国人材によって改善した点は?

チーム全体でのコミュニケーションレベルが格段に向上してきました。異なる文化的背景を持つ仲間と一緒に

にチームとして働くには、相手を尊重する姿勢が欠かせません。日本人同士なら当然と思うことでも、文化的背景が違う多国籍の人材と一緒に働く場合には、明確な指示や依頼を

心掛ける必要があります。あいまいな表現や空気を読むという日本的なコミュニケーションから一歩進んで、どこの国の人でも理解できるような分かりやすい表現に変えることで、日本人社員のコミュニケーション能力も向上してきたと思います。もう一つの効果は、仕事のスピードがアップしたこと。特に中国マーケットにおいては素早い意思決定が必要で、スピード感が非常に求められます。企画部門の中国人社員が中国語でダイレクトにSNSなどで中国企業とやりとりすることで、これまでの2倍以上のスピード感で業務が進んでいると感じます。

Q.外国人材を活用するポイントとは?

一人ひとりの従業員との対話を大切にしています。定期的に個人面談を実施し、不安や悩みを抱えていないか、今後のキャリアプランをどうしたいかなどをヒアリングしています。昇給・昇格に関しても国籍や性別に関係なく、能力があれば重要なポストに抜擢します。勤続10年以上の外国人マネージャーがトップセールスとして活躍しながら30名を超える外国籍の部下をうまくまとめてくれていることも、新卒で入ってきた外国人材にとっても良きロールモデルとなってくれています。このように、リーダーシップを発揮する上司の存在は重要だと考えます。

8 株式会社多慶屋

小売業



〈企業名〉 株式会社多慶屋
 〈所在地〉 東京都台東区台東4-33-2
 〈代表者名〉 竹谷 宗二
 〈資本金〉 2億円
 〈従業員数〉 250名（2020年2月末現在）
 〈事業内容〉 創業72年、上野・御徒町で4店舗を構える総合ディスカウントショップ。「紫色のビル」は町のランドマーク的な存在。食品や化粧品などの日用品をはじめ、家電や時計、ブランドバッグや貴金属まで約19万点を取り揃える。各フロアでは最新の商品知識を持った専門スタッフが常駐し、多言語にも対応している。

外国人材採用状況

30年ほど前から外国人材の採用を行っており、毎年1名から2名の外国人材を採用している。現在は、総合職の正社員として19名（中国17名、台湾1名、タイ1名）を雇用。総合職として採用した外国人社員は、接客販売、企画、バイヤーなどマルチに業務をこなしている。学生アルバイトから正社員に登用したケースや、定年まで勤務し、退職後に引き続き嘱託社員として働く外国人材もいる。正社員以外にも、パートとして12名の外国人材を雇用。昨今のタイからの観光客増加に対しても、タイ人スタッフの活躍で売上を伸ばしている。

外国人材活用による成果

日本人社員と外国人社員がお互いに得意な点を学びあう勉強会を実施することで、日本人社員の免税対応力の向上、外国人社員の接客における言葉遣いや高い接客スキル修得につながっている。日本人社員にはとても煩雑な免税手続きを外国人社員から説明を受け、身に着けたことで、接客の効率化が図れただけでなく、免税品売上比率が6年前の5%から20%にアップ。また、大量仕入れをするソーシャルバイヤー向けに外国人社員が現地の言葉できめ細やかに対応することで、売上拡大に貢献している。

外国人材の能力を存分に発揮できる場を与えることで定着率UP



人事部課長
河田 光司さん

Q.外国人材採用を始めたきっかけ

インバウンドが叫ばれるよりずっと前の1990年代から、在日外国人や大使館関係者が帰国する際のお土産購入のために多く来店されていました。家電・時計・ブランド品から食品まで揃う大規模なワンストップ・ディスカウントストアとしては、当時、都内では希少でしたので、外国人のお客様にとって利用しやすかったのだと思います。以降、訪日旅行者としては中国からのお客様が主流でしたが、ここ数年は特にタイからのお客様が急増しており、タイ人の正社員も採用しました。

Q.外国人材によって改善した点は？

外国人社員と日本人社員が、社内で週一回の外国語勉強会を実施し、接客用語などについてお互いが教えあうことで、日本人社員も英語や中国語などでの簡単な挨拶ができるようになり、全体的に語学力が向上しました。また、勉強会を始めた頃は、消耗品免税がスタートした時期で、店頭での免税手続きが煩雑で、時間もかかり非効率でした。そこで、外国人社員が、免税手続きの流れや免税手続きの際に必要な会話表現を加えたオリジナルのマニュアルを作成しました。

今では、日本人も含め売り場に立つほとんどの社員が、免税手続きの対応をできるようになり、海外からのお客様の待ち時間の短縮や満足度の向上に大きく貢献しています。

Q.外国人材を活用するポイントとは？

採用だけでなく、入社後のキャリアパスも日本人と外国人は同じです。社内でも国籍の分け隔てなく接する雰囲気が根付いています。また、女性の外国人社員の7割が育休を取得するなど定着率が高いのは、本人のやりがいを引き出し、会社と社員の信頼関係が構築できているからだと思います。語学、接客、企画など、個人が持っている能力を発揮できる場があるかどうかを常に意識しています。

Q.今後、外国人材に期待することは？

現在活躍してくれている外国人社員は、グローバルな視野で、今伸びている市場や商品だけでなく、今後成長しそうな市場や商品を常に意識しながら、仕入れや企画に反映する能力が高いと感じています。SNSを活用したニーズの把握や積極的なプロモーションにより、インバウンドの集客のみならず、新たな取引機会の獲得にも貢献してくれています。これからも現場からどんどんアイデアを出してもらい、店頭での売上拡大、店頭以外での販売チャンネルの拡大につなげてくればと期待しています。

9 株式会社Knot

小売業



〈企業名〉 株式会社Knot
 〈所在地〉 東京都武蔵野市吉祥寺本町2-20-3 Cimaビル
 〈代表者名〉 遠藤 弘満
 〈資本金〉 950万円
 〈従業員数〉 70名(2019年12月現在)
 〈事業内容〉 カスタムメイド型で品質とデザインに優れた、メイド・イン・ジャパンの時計の製造および販売。現在、直営店として国内10店舗、海外6店舗を展開。時計の製造から小売まですべて自社で手掛け、中間業者を挟まないことで、これまでの市場価格の1/3を実現。文字盤やベルトを自由に選んで組み合わせることで15,000種類以上のカスタムメイドが可能。革や組紐、織物など日本各地の一流の職人とともにオリジナルベルトを作り、日本の伝統技術を時計を通して世界へ伝えるMUSUBUプロジェクトにも取り組んでいる。

外国人材採用状況

現在2名の外国人材を正社員として雇用(台湾1名、韓国1名)している。2014年の創業当時から海外展開を意識しており、主にアジアで海外出店も進めている。グローバル・フラッグシップとして位置付ける表参道店には多くのインバウンド客が訪れる。インバウンドのお客様の中では、特に韓国、台湾からの来訪客が多く、ネイティブで対応できる正社員を2名配属している。外国人社員は、店頭での接客だけでなく、海外出張時の通訳など、営業活動の補佐も担っている。

外国人材活用による成果

表参道店は、オープン当初のインバウンド客の比率は約20%であったが、外国人社員2名が加わり母国語での接客を行うなどしたことで、現在では来店客の約40%を外国人が占めている。そのうち、台湾、中国の中国語圏が約30%と最も多く、次いで韓国が22%。好みの時計盤とベルトを選ぶというカスタムメイドの特性上、購入に至るまで細やかな商品説明が必要となるため、英語だけでなく、韓国語、中国語などそれぞれの国の言葉で対応することで来店客の購買率は確実に向上している。

訪日客の母国語で対応することで購買率を大きく向上



国内営業部
シニアマネージャー
／店舗開発
安藤 拓馬 さん

Q.外国人材採用を始めたきっかけ

創業当時から純国産のカスタムメイドできる腕時計として、お土産やプレゼントに購入してくださる外国人客が多くいました。その頃は主に英語で接客していたのですが、だんだんとメイド・イン・ジャパンへの信頼が高いアジア圏のお客様が増えてきました。特に韓国と台湾・中国からのお客様が急増し、その国の言語で接客するほうが購入につな

がると考え、採用するようになりました。

Q.採用した外国人材の社内での活躍について

台湾人社員が、インバウンド顧客のニーズを把握するために、店頭アンケートの仕組みを構築しました。その結果、外国人比率や購入動機などマーケティングに必要なデータを日々数値化でき、社内全体で共有することができるようになりました。これらのデータは営業戦略立案にも非常に役立っています。現在は他の店舗でも同じように時計購入者に店頭アンケートを実施しています。

Q.外国人材を活用する上で工夫している点は？

入社後は自社ブランドのオリエンテーションを全員に受

けてもらっています。例えば、オリジナルベルトには博多織や京都の組紐など日本ならではの伝統技術が活かされた商品があり、そうした日本のモノづくりの背景を学んだ上で接客に当たってもらうようにしています。弊社では、外国人客のメインマーケットである韓国と台湾の社員が、それぞれの国の生活スタイルや消費行動を意識し、日本の伝統技術の話などを織り交ぜて接客することができるようになったことで、来店客の購買率が大きく上がりました。評価制度や昇給昇格制度は日本人・外国人問わず同等です。

Q.外国人材に今後期待することは？

表参道店では購入したお客様の40%が「店の前を通りがかったから」というアンケート結果が出ています。たまたま通りがかったお客様が、文字盤やベルトをそれぞれ選び組み合わせて1つの時計購入に至るまでには、丁寧な商品説明と接客が不可欠です。高い外国語能力を活かし、親身になってお客様の好みを聞き出す外国人材の接客の成果で、通りがかったお客様の多くを顧客にすることができました。また母国語で接客をしたお客様の中には、日本に来るたびに来店し、ストラップなどをお買い上げいただく方も増えてきています。まだ創業5年と若い会社なので、一人が複数の役割を兼ねることもあります。表参道での経験を活かして、今後はマーケティングや海外営業にも活躍の場が広がることを期待しています。

観光関連事業者のための
**高度外国人材
採用・活用ハンドブック**



2020年3月改訂

〈編集・発行〉

東京都産業労働局観光部 受入環境課

〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号

電話:03-5320-4674

