

(令和6年度 石川県外国人労働者定着支援事業)

伴走支援事例集

～外国人の労働支援に取り組んだ5社の軌跡～

[発行]石川県商工労働部労働企画課

[協力]菅原行政書士事務所

[委託]株式会社ワイズ

目次

- ①かがつう株式会社(情報通信・照明・精密プレス部品) _____ P3
～外国人材支援体制の見直しのポイントとは?～
- ②カジナイロン株式会社(合織長繊維仮撚糸製造) _____ P7
～外国人従業員の一時的帰国休暇制度作成のポイント～
- ③高松機械工業株式会社(総合工作機械メーカー) _____ P11
～外国人材受入れのための事前準備とは?～
- ④医療法人社団 丹生会(老人ホーム・介護施設) _____ P15
～自社に合ったキャリアパスの作り方～
- ⑤トウェイ工業株式会社(建設機械製造業) _____ P19
～外国人材の送り出し国選定のポイント～

(※)五十音順

概要

石川県内の外国人労働者数および外国人雇用事業所数が年々増加する一方で、外国人労働者の雇用を希望する企業や雇用中の企業には、外国人労働者の受入のための知識やノウハウの不足から、採用や定着に課題を抱える企業も多い現状にあります。

そのため、円滑な雇用および職場定着が行えるよう、企業における外国人労働者の受け入れ態勢の整備および雇用後の職場定着に関する環境整備を支援し、県内企業における外国人労働者の確保につなげることを目的として、令和6年度、「石川県外国人労働者定着支援事業」を実施し、外国人労働者の雇用に関するセミナーの開催や、行政書士によるモデル企業(5社)への伴走支援を行いました。

本冊子は、同事業の一環として、モデル企業の抱える課題や支援内容、成果等を取りまとめ、ケーススタディとして、外国人労働者の雇用・定着に役立てていただくため作成したものです。

外国人材支援体制の見直しのポイントとは？

「支援機関との役割分担が明確になり総務課の負担が軽減できました」

かがつう株式会社

業種：通信機器・照明機器・精密プレス部品的设计、開発、製造

本社所在地：東京都中央区（支援先事業所は石川県羽咋郡宝達志水町）

従業員数：232名

外国人材受入れ状況

技能実習生：4名（タイ）

特定技能：10名（ベトナム）

伴走支援の概要

■支援の種類：定着支援

■支援のテーマ：外国人材支援体制の見直し



【登録支援機関の担当者も交えて支援の役割分担について協議している場面】

支援の成果

Before

外国人従業員の生活支援に時間と労力がかかっており支援担当社員に大きな負担となっていた。



After

支援の在り方について登録支援機関と話し合い、役割分担を明確にすることで大幅に負担を軽減することができた。また、一時帰国に関するルールを作成し、総務や現場のその都度対応を減らす体制ができた。

行政書士による支援のポイント解説

上記課題の背景には、特定技能制度に関する情報が社内に浸透していなかったこと、登録支援機関との連携体制が十分に整っていなかったこと、あらかじめ定めておくべき基本的なルールが曖昧であったことなどが影響しているように見受けられました。そのため、本支援では「外国人従業員の支援体制を見直し、総務課や現場の負担感を減らすこと」を目標にしました。

上記課題の解決策として、①外国人就労各制度に関するレクチャー、②登録支援機関との役割分担の明確化、③一時帰国休暇制度の策定などの支援を実施しました。特に上記②の支援の際には、両者の話し合いの場に行政書士も同席することで専門的な部分の情報格差がない状態で支援の役割分担を決めることができました。

支援体制の充実、外国人従業員の安心感や会社への信頼感につながり定着に効果があります。そのため、支援を外部に委託する場合は、登録支援機関等の定期面談の実施体制、母国語での緊急時対応体制などについてよく確認してから契約することをお勧めします。

インタビュー①

インタビューにご協力いただいた方
◆経営管理本部 金沢・押水
総務課 廣瀬課長

外国人材の受入れに関してどんな課題がありましたか？

廣瀬様 当社は押水工場にてタイ人の技能実習生4名、特定技能1号のベトナム人を10名雇用しています。在留資格「特定技能1号」の従業員に関して、当社総務課による生活支援等の負担が大きくなっていること、特定技能2号の検定試験の難易度が高く合格の見通しが立たないことなどを課題に感じていました。

「生活支援等の負担」とは具体的にどのようなものでしょうか？

廣瀬様 外国人従業員の行政手続き、病院同行、交通事故の際に当社総務課社員が同行したり現場に出向いたりする必要がありました。また休日や夜間の対応となることもあり担当者は時間的にも精神的にも負担を感じていました。加えて、結婚、同居、引っ越し、産休、一時帰国などの当社側でも対応が必要となるライフイベントなどに関する報告や連絡が直前になることも多く対応に苦慮することがありました。

この点に関する行政書士のアドバイスはどのようなものでしたか？

廣瀬様 まずは、現在支援委託契約を締結している登録支援機関に何の支援を委託しているのか、追加でどんな支援を委託できるか確認し、支援に関する役割分担を明確にするようアドバイスがありました。
ライフイベント等の把握については、定期面談や相談体制が実効性のあるものになっていない可能性を指摘されました。3か月ごとに実施する定期面談や普段の相談対応の中で、生活の変化、今後のライフプランなどの情報を会社側が事前に把握することができる（登録支援機関がそのような情報を把握する必要がある）ということでした。登録支援機関による面談と相談の質を上げること、また、面談や相談の内容を迅速に当社に共有してもらうことにしました。
一時帰国など外国人従業員特有の対応については、事前に会社側で方針やルールを決めておき周知することでその都度の対応が減り会社の負担が軽減されるというアドバイスもありました。



インタビュー②

—— 具体的にどのように取り組まれましたか？

廣瀬様 上記のような課題が生じているもう一つの原因は、当社が特定技能制度の趣旨や詳細に精通していなかったこともあります。そのため、この制度の詳細について研修のような形で行政書士からレクチャーを受けました。例えば、特定技能所属機関として行うべき手続きにどんなものがあるか、登録支援機関と監理団体の役割はどう違うのか、義務的支援に何が含まれるのか、特定技能1号の間に会社がどんなキャリアアップ施策を行う必要があるか、特定技能2号はワーカーの延長ではない、という点などです。

登録支援機関が関係する課題については、我々と登録支援機関の話し合いの場に行政書士に同席してもらうことで、支援等の役割分担などについて率直に話し合うことができました。

外国人特有のルールについては、今回の支援の中で一時帰国休暇制度の作成に取り組みました。有給と公休をどのように組み合わせるか、何日間の休暇を認めるか、何ヶ月前にどのように休暇申請してもらうかなどを決めました。作成の過程で、外国人従業員数名へのヒアリングを実施し、年に何回の一時帰国を希望しているか、一回の帰国で何日間の休暇を希望しているかなど要望を確認し、従業員の意見も反映させた一時帰国休暇制度を作成できました。

—— 支援の結果どんな成果がありましたか？

廣瀬様 登録支援機関との協議の結果、就業時間、時間外、休日、夜間などの相談対応、緊急対応をどちらがどのように対応するか詳細に取り決めました。また、登録支援機関内の情報共有体制にも課題があることが分かりましたので、その改善方法について行政書士から登録支援機関にアドバイスしてもらうことができました。結果として当社総務課の対応範囲が大幅に減り、本来の業務により専念できることになりそうです。外国人従業員もまずはベトナム語で相談できる体制となりましたのでより安心して仕事に打ち込んでもらえる体制になりました。

一時帰国休暇制度については、ベトナム語版が完成次第、外国人従業員向けに説明会を開催し周知する予定です。その説明会には登録支援機関にも参加していただいたうえで内容を把握してもらい、今後の定期面談の際に継続して周知してもらう予定です。

—— 今回伴走支援を受けてみていかがでしたか？

廣瀬様 外国人就労制度の趣旨、詳細、各制度の違いなどをしっかり把握しておくことの重要性を痛感しました。支援を通して、技能実習と特定技能1号の違い、特定技能2号も単純な1号の延長ではないこと、2号の試験合格のために会社としてどのようなサポートが必要かなどもわかりました。本来なら外国人材受入れ前にもしくは特定技能を受入れる前にこのような基本的な情報をしっかりと知っておく必要があったと思います。

また、このインタビューでは詳しく触れていませんが、外国人採用においては戦略が重要であることもわかりました。例えば、特定技能については、2号から逆算した給与設定、2号の試験合格を意識したスキルアップ・日本語力向上計画を立てる必要があること、そうすることで当社オリジナルのキャリアパスが作れる、ということなどです。今後特定技能2号を受入れる予定ですが、どんなスキルを持った人材に当社で長く働いてほしいのかなどよく考えたうえで、特定技能制度にも当社にもマッチした人材を2号へ引き上げていきたいと思っています。

外国人従業員の一時的帰国休暇制度作成のポイント

「外国人従業員向けのルールの作り方が分かりました」

カジナイロン株式会社

業種：合繊長繊維仮撚糸製造

本社所在地：石川県金沢市

従業員数：85名

外国人材受入れ状況

技術・人文知識・国際業務：4名（ベトナム）

技能実習：6名（インドネシア）

伴走支援の概要

■支援の種類：定着支援

■支援のテーマ：外国人従業員向けルールの策定と説明会の開催



【一時帰国休暇制度に関する説明会の様子。年間カレンダーを見ながら有休のとり方を説明しているところ。】

支援の成果

Before

外国人従業員を雇用する際の留意点や支援方法などに関する体系的な情報が少なかったため、手探りで支援等を行っていた。



After

外国人従業員特有の留意点（在留資格、一時帰国、脱退一時金、面談など）について理解できた。
また、一時帰国休暇に関してルール化することで、日本人・外国人それぞれの従業員に納得感のある休暇制度を作ることができた。

行政書士による支援のポイント解説

今回の支援では、外国人雇用企業として知っておくべき知識として下記についてお伝えしました。

①最適な在留資格の選び方、②外国人従業員とのコミュニケーションの取り方（やさしい日本語の使い方）、③「特定技能」導入のポイント、④定期面談の方法、⑤一時帰国休暇制度の作り方、⑥脱退一時金希望者への対応法などです。

一時帰国休暇制度については以下のような点を盛り込むと外国人従業員にとっては使いやすく、会社側にとっては管理しやすい制度になります。①1回あたり何日の一時帰国を認めるか、②1年間に何回一時帰国休暇を認めるか、③有休と公休の組み合わせをどの程度認めるか、④休暇申請の締め切りを何力月前とするか、⑤誰にどのような方法で休暇申請をするか、⑥突発的な帰国が必要となった時の対応、⑦有休消化後の一時帰国をどの程度許容するか（追加的有休を付与するか）などです。製造業などはまとまった公休が取得しやすく有休と組みあわせることで一定期間帰国しやすい環境にありますが、介護・外食・宿泊などの対人サービス系職種の場合、まとまった公休を設定しにくい場合もあり、一時帰国がしにくいという悩みがあります。そのような業界はこの一時帰国の制度を事前に整備しておくことで、外国人材が安心して働ける環境をつくることができます。

インタビュー①

インタビューにご協力いただいた方
◆加工系生産部 梶川取締役本部長
◆経営管理部 結城部長

すでに10名を超える外国人材を受け入れておられますが どんな課題がありましたか？

結城様 外国人従業員が安心して働けるよう、定期面談、住居のサポート、買い物の同行、交換日記など様々なサポートを行ってきましたが、何をどこまですればいいかわからない状況でした。また、少数ながら「外国人を厚遇しすぎでは」という日本人従業員の声もあったため、バランスを考慮した支援のルールや枠組みを作る必要性を感じていました。



行政書士からはどんなアドバイスがありましたか？

結城様 ここ最近「一時帰国したい」という希望が増えてきたこともあり、外国人従業員の一時帰国休暇に関するルールを作ることになりました。行政書士からは、「1回の休暇上限を何日間とするか、1年に何回の休暇を認めるか、有休と公休の組み合わせをどの程度認めるか」という3つのポイントを決めることで一時帰国休暇ルールの骨格が決まる」というアドバイスがありました。

梶川様 上記に加えて、同じ部署から同時に複数の休暇申請が出た場合の対応を決めておくこと、休暇申請の申請方法や航空チケット購入のタイミングを決めておくことも勧められました。

具体的にどのように取り組まれましたか？

結城様 1回の休暇の上限は有休と公休を合わせて14日間とし、この休暇取得は年に1回までとすることにしました。また、本人や親族の結婚など予見性のあるイベントのために帰国する場合は、この休暇制度を活用することというルールも決めました。休暇制度完成前に、従業員に休暇に関する希望をヒアリングする機会を設け、可能な限り要望を取り入れることで納得してもらいやすい制度にする工夫もこらしました。

梶川様 旧正月の時期など外国人従業員の一時帰国希望が集中する時期の対応については、現場に負担をかけない休み方を外国人従業員同士で話し合って決めてもらうことにしました。会社が細部まで決めないことで、柔軟性や自主性を重んじる当社らしいルールができたと思います。また、休暇申請期限を帰国希望の3か月前とし、事前に安い航空チケットを購入できるよう配慮しました。伴走支援の最終回では、従業員向けの説明会を開催し、この休暇制度について理解を深めてもらうこともできました。

インタビュー②

—— 一時帰国休暇制度を策定してみていかがでしたか？

結城様 これまでは外国人従業員に比較的自由に一時帰国を認めていましたので、有給がない状態での帰国、年に複数回の帰国などもあり、冒頭で触れた日本人従業員からの声などもありました。今回このようなルールを決めたことで外国人従業員も有給休暇の使い方を意識するきっかけになりますし、一時帰国しやすくなることで定着につながればと思います。また、日本人従業員側にも納得感が出てくることを期待しています。

梶川様 当社で長く働いてもらうためには、外国人従業員の希望や要望を受け入れるだけでなく、一定のルールや制限を設けることも必要になると思います。どのようにそのようなルールを作っていけばいいかがわかり、今後類似のルールなどを作る際の参考になりました。また、このようなルールは事前に（外国人受入れ前に）作っておくことも重要だと感じました。

—— 今回伴走支援を受けてみていかがでしたか？

林 様 伴走支援の中で、特定技能の導入に関するアドバイスも受けました。当社事業内容が特定技能の産業分野に追加されたため、すでに受け入れている技能実習生を特定技能として引き続き雇用できることが分かり、外国人材の採用や育成について新たな視点を持つことができました。技能実習生も、技能実習生を指導する日本人従業員も今後モチベーション高く仕事に励んでくれると思います。

梶川様 伴走支援の中で、上記の一時帰国休暇制度の策定以外にも、外国人従業員との上手なコミュニケーションの取り方、脱退一時金希望者への対応法、定期面談のポイントなどについてもアドバイスを受けました。外国人従業員に対しては、日本人従業員とは異なる対応が求められる場面も多いため、専門家を通して外国人雇用に必要な知識や情報を得ることの重要性も感じました。

外国人材受入れのための事前準備とは？

「日本人社員向けガイダンスのおかげでスムーズな外国人材の受入れが実現しました」

高松機械工業株式会社

業種：総合工作機械メーカー

本社所在地：石川県白山市

従業員数：502名

外国人材受入れ状況

永住者：2名（中国）

技術・人文知識・国際業務：1名（中国）

伴走支援の概要

■支援の種類：採用支援

■支援のテーマ：外国人材受入態勢の構築



【新年式で外国人材受入れ方針について社内に説明する高松社長】

言葉の壁をどう乗り越えるか？

言語の壁を乗り越えるためにできる取り組みを5つ紹介します。

1	定義の違いを把握する
2	「やさしい日本語」を使う
3	メンターの導入
4	多言語表示、多言語マニュアルの作成
5	自社に必要な日本語力の明確化

文化の違い（ベトナム編）

ベトナム人特有の感覚がありますがその反面ベトナム人ならではの良さもあります。

- ✓ お辞儀ではなく握手
- ✓ 長期的計画を立てるのが苦手（あまり先のこと考えない傾向あり）
- ✓ 儒教の影響が強く年配者を大事にする
- ✓ 屋敷文化あり
- ✓ 移動の基本はバイク、サンダルをよく使う
- ✓ ごみの分別習慣なし
- ✓ 親戚や友達同士でのお金の貸し借りは普通
- ✓ 面子や評判は非常に重要、人前で恥をかかされたり、怒られるなどはご法度

【日本人従業員向け受入れガイダンスで使用した資料の一部】

支援の成果

Before

自社に合う外国人材を受入れる方法が分からなかった。
また、社内に外国人材の受入れや育成の必要性をどのように浸透させるかが課題だった。



After

自社にマッチする人材要件を明確にし、3か月で4名の受入れが決まった。
また、丁寧な事前準備で社内に外国人材を迎え入れる機運が生まれスムーズな受入れにつながった。

行政書士による支援のポイント解説

外国人材を受入れる際には、募集前に「業務内容に最適な在留資格を選ぶこと」が重要なファーストステップとなります。この選定を誤ると求める人材の採用が難しくなりますし、法令違反となる場合もあるためです。

また、高松機械工業様のように「現場が外国人材を受け入れてくれるか」という心配がある場合は、迎え入れる日本人従業員の不安や心配を減らす情報提供やどのようにコミュニケーションをとればいいかを事前に示すことなどがスムーズな受入れにつながります。そのため、本支援では「配属先部署に外国人材受入れ機運をつくること」を目標にしました。

具体的な支援内容は、①配属先部署にマッチする人材要件の明確化、②外国人材受入れに関する社長発信の支援、③日本人従業員向け外国人材受入れガイダンスの実施です。

外国人材受入れの準備と聞くと、外国人材の支援や日本語力アップなどに目が行きがちですが、今回のように日本人側の受入れ準備を丁寧に行うことで、受入れがスムーズに進むこともありますので、ぜひ本事例を参考にしてください。

インタビュー①

インタビューにご協力いただいた方
◆総務人事部部長 木谷 公洋 様
◆総務人事部人事課課長 梶 杏理 様

外国人材を受け入れるにあたりどんな課題がありましたか？

木谷様 当社はCNC旋盤やその周辺装置の製造や販売を手掛ける工作機械メーカーです。当社の経営計画や事業内容を考えると、優秀なエンジニア人材の持続的な採用が重要ですが、日本人の新卒採用が年々厳しくなっている現状があり、経営陣からは外国人材の受入れを検討するよう指示が出ていました。しかし、社内では外国人材受入れの必要性の認識が薄く、職人気質な部署もあり、現場が外国人材を受入れてくれるのか、一緒に働けるだろうかという心配がありました。

梶様 また、外国人材を雇うにあたってどこの国の方を採用すればいいのか、どんな在留資格が最適なのか、法的な手続きやコンプライアンス面でどのような準備をすればいいのか、人事としてどのような対応が必要なのかなどについてもわからないことがありました。



行政書士からはどんなアドバイスがありましたか？

梶様 外国人材を受け入れる際の最初の一手は、「従事予定部署の業務内容に最適な在留資格を選ぶこと」というアドバイスを受けました。受入れ予定各部署の業務を分析した結果、各部署ともに専門性があり大卒が従事するレベルであることが分かり、在留資格「技術・人文知識・国際業務」が最適だという結論が出ました。また、配属予定先に合う人材要件を明確にするため、求める学歴、スキル、経験、日本語力、性格などを細かくリストアップし、国籍についてもアジア5か国ほどの特徴を分析した結果、ベトナム籍の方の受入れが最適という結論に至りました。

木谷様 外国人材の必要性の認識を社内で高めるための策として、「社長が社員に対して外国人受入れの方針について説明する機会を設けるといい」というアドバイスがありました。経営陣が発信した後に人事部が動き出すことで、社内に外国人材受入れに関して、一体感や納得感を醸成できるということでした。ちょうど当社新年式で社長が話すタイミングが近かったため、その際に社長から話をしてもらうことにしました。また、社内に受入れ機運を作るために、「役職者や日本人社員に対する“外国人材受入れガイダンス”（日本人従業員向け研修）を実施するのはどうか」という提案も受け、こちらも実施することにしました。

インタビュー②

具体的にどのように取り組まれましたか？

木谷様 社長の年始スピーチにどんな内容を含めるかを行政書士と一緒に検討し、①なぜ今当社に外国人受入れが必要なのか、②なぜその部署に配属するのか、③どのように接してほしいか、④どのようにキャリアアップさせたいか、などを社長に話してもらうことになりました。

梶様 従業員向けガイダンスでは、①在留資格など法的な留意点、②コミュニケーションの違い、③文化の違い、④やさしい日本語の使い方などを行政書士に話してもらいました。また、当社の朝礼や研修の動画を活用し、実際にどんな日本語を使えば外国人従業員に伝わるかについて行政書士に実演してもらい、コミュニケーションの取り方を具体的にイメージすることができました。



【従業員向け外国人材受入ガイダンスの様子】

支援の結果どんな成果がありましたか？

木谷様 人材要件を明確に定義したこと、人材会社と協力して詳細かつ当社の魅力が伝わる求人票を作成したことなどの取り組みが実を結び、募集を開始して1か月後には2名、2カ月後にはさらに2名の受入れが決まりました。外国人採用の場合、県内や近隣からだけでなく日本全国から応募があること、そして遠方から実際に転職してくるのを体験し驚きました。

梶様 配属先からは「自分から積極的に取り組んでいる」「よく質問もしてきて、向上心がある。」「意思疎通ができ、コミュニケーションは取れている。」「まじめさ、やる気は期待以上」という声が届いています。また、これまで、あまり新人教育に積極的ではなかった日本人社員が、ベトナム人を教えている様子も見られ、社内の良い変化を実感しています。従業員向けの研修（ガイダンス）が効いていると感じました。

今回の伴走支援を受けてみていかがでしたか？

梶様 人材会社や監理団体から人材の斡旋を受けると、それらの会社が提供できる人材の紹介になり本当に当社のニーズに合っているか不安な面もありますが、中立的な行政書士がアドバイザーとして、当社に最適な在留資格、国籍、採用手法などを提案してくれましたので納得感がありました。

木谷様 日本での留学経験がない外国人材を製造部門で受入れるのは初めてで、様々な不安や課題がありましたが、社長による受入れ方針の発信、日本人従業員向けの受入れガイダンスの実施により社内に外国人材受入れの機運が高まり、スムーズな受入れができました。このような取り組みは自社だけでは思いつきませんでしたし、実施することも難しかったと思います。外国人材受入れには、このような事前の準備がとても重要であることを実感できました。

自社に合ったキャリアパスの作り方

「私たちが求める介護スキル等が明確になり、完成したキャリアパスに納得感があります」

医療法人社団丹生会

業種：介護

本社所在地：石川県小松市

従業員数：111名



外国人材受入れ状況

EPA：6名（フィリピン）、技能実習介護：6名（ベトナム）、【リーダーの昇格基準について話し合っている場面】

特定技能介護：5名（ベトナム4・インドネシア1）、

介護：1名（インドネシア）、永住者&配偶者：2名（フィリピン）

伴走支援の概要

■支援の種類：定着支援

■支援のテーマ：外国人雇用管理責任者の選任と外国人スタッフのキャリアパスの策定

支援の成果

Before

社内の教育体制が十分ではなく、外国人スタッフの一部が社内ルールを守れない、また介護スキルがなかなか向上しないという状況だった。



After

キャリアパスとして新たに「リーダー」という役職を設け、求めるスキル等を明確にした。

行政書士による支援のポイント解説

「外国人従業員が社内ルールを守ってくれない」というお悩みはよくお聞きします。このような課題に対応する際に大事なのは、従業員側のみに原因があると決めつけないことです。ルールをわかりやすい日本語で伝えているか、母国語で書面化して本人に渡しているか、そのルールを守るべき理由や本人や会社にとってそのルールがなぜ重要なのかを丁寧に伝えているか、定期面談時などにこのルールを繰り返し伝えているかなど雇用主側の対応を見直すことで状況が改善することもあります。

外国人材向けのキャリアパスについては、組織・規模・社風・業種などにより作り方が異なりますが、丹生会様は、①「リーダー」という階層の設定、②「リーダー」の業務内容の明確化、③「リーダー」業務の遂行に求められるスキルや日本語力の明確化、④社内のロールモデルとの比較、⑤昇格条件の設定、⑥「リーダー」の報酬の設定、という6つのステップでキャリアパスを策定しました。キャリアパスは、外国人材の定着につながるだけでなく、スキルアップによる生産性の向上にも寄与しますので積極的に取り組んでいただければと思います。

インタビュー①

インタビューにご協力いただいた方
◆常務理事 丹羽まり子様
◆主任 高澤朋実様

外国人材をこれまで長く受け入れておられますがどんな課題がありましたか？

丹羽様 当社が運営する「まだら園」は1994年1月に石川県小松市最初の老健施設として開設しました。「家より楽しい」と感じていただけるような、利用者に優しい老健施設を目指しています。介護事業所で活用できる4つの主な在留資格（EPA介護、技能実習介護、特定技能介護、在留資格介護）をフル活用した外国人材の雇用をしており、外国人材の活用に積極的に取り組んでいます。そのような中、外国人スタッフの介護スキルのばらつき、一部外国人スタッフの中に社内ルールを守れない者がいることが課題でした。

行政書士からはどんなアドバイスがありましたか？

高澤様 行政書士によるヒアリングの結果、介護スキルと社内ルール遵守に関する課題については、「外国人スタッフが理解できる仕方でわかりやすい周知がなされていないこと、その周知が繰り返し行われていないこと」という共通の要因があるのではないかとのことでした。

丹羽様 例えば、私がいつもスタッフに伝えている「介護職としての誇りをもって仕事に取り組んでほしい」という思いについては、「“介護職としての誇り”をわかりやすく言語化して伝える必要がある。“誇り”というワードだけではいろいろ解釈があり、日本人従業員の皆さんも解釈が難しいかもしれない。外国人スタッフだとさらに伝わっていない可能性が高い」という率直な意見もありました。

具体的にどのように取り組まれましたか？

丹羽様 まずは私以外の「外国人雇用管理責任者」を立てることにしました。この外国人雇用管理責任者が中心となって、外国人従業員向けのキャリアパスの作成、社内ルールの周知徹底の体制を整えていくことが目的です。

高澤様 また、理事等役員の下には「主任」という役職がありましたがその下には階層がないという状況でしたので、入社3～5年目で目指すことができる「リーダー」という階層を設けることにしました。このリーダーに求める基準を4つの指標で詳細にリストアップしました。



インタビュー②

—— 支援の結果どんな成果がありましたか？

高澤様 リーダーに求めるスキル・役割・責任を、①介護スキル、②資格、③日本語力、④行動指針の4つの指標で明確にしました。例えば「資格」については介護福祉士合格を条件としました。「日本語力」については、書く・読む・聞く・会話の4つのスキルに分けて具体的に基準を定めました。例えば“読むスキル”については「申し送りノート、ケアプラン、掲示物、議事録を日本語で読み、理解できること」とし、施設内で使用する書類を基準に盛り込むことで実際的なものとなりました。リーダーに求められる基準を詳細な点までリストアップできたので、どのようにスタッフを育成していけばいいか、スタッフがいつまでに何を目標せばよいかのかが明確になりました。

丹羽様 これまで私が担当してきた外国人雇用管理責任者の業務や役割をきちんと棚卸しし、新たな責任者に引き継ぐ体制を作ることができました。残念ながら支援期間中に選任した方は事情があり退職となりましたが、今後、後を引き継ぐ事務長に外国人雇用管理責任者の役割や責任をきちんと伝えることができますし、スムーズな引継ぎができそうです。

—— 今回伴走支援を受けてみていかがでしたか？

高澤様 リーダーに求める基準を作成するにあたり、求めるスキルや日本語力などについて時間をかけてヒアリングし、引き出してもらいましたので、出来上がった昇格基準は納得の出来になりました。キャリアパスを作るときには、介護スキル、日本語スキルなどについて求めるレベルを細かく分けること、第三者（今回の行政書士のような存在）に聞いてもらいながら明確にしていくことの重要性、また納得感のある基準を作るには時間がかかるということがわかりました。

丹羽様 今回の支援を通して、スタッフの介護スキルのばらつきなどの課題の原因は育成体制が整っていなかったこと、階層がなかったため教える役割や責任の所在が不明瞭だったことに気づくことができました。また、ただ階層を作るだけでは不十分で、各階層に求める責任や役割を明確にすることにより、教える側も教えられる側も目指すところがはっきりし、キャリアアップしやすくなると感じました。社内で目指すべきキャリアをスタッフに見せることができるようになりましたので、定着にもつながると期待しています。

外国人材の送り出し国選定のポイント

「実際にその国の人材を雇用している企業の話聞くことは大切です」

トウエイ工業株式会社

業種：建設機械製造業

本社所在地：石川県白山市

従業員数：163名

外国人材受入れ状況

技術・人文知識・国際業務：15名（ベトナム）

特定技能2号：1名（ベトナム）

特定技能1号：35名（ベトナム・インドネシア）

技能実習生：38名（ベトナム・インドネシア）

伴走支援の概要

■支援の種類：採用支援

■支援のテーマ：新たな送り出し国の選定



【監理団体が送り出し各国の状況等を説明している様子】

支援の成果

Before

ベトナム、インドネシアから外国人材を受入れているがさらに別の国から採用したい。当社に最適な国をどのように選べばいいか、上記2か国以外の情報をどのように収集すればいいかわからなかった。



After

インド、タイ、ネパール、ミャンマー、フィリピン等の人材を斡旋している監理団体や雇用している企業の話聞き、新たな送り出し国を決めることができた。

行政書士による支援のポイント解説

外国人材の採用にあたり、マネジメントのしやすさという観点で、国籍を絞ること、あまり多国籍にしないことが一般的な考え方です。一方、トウエイ工業様のようにこれまでの外国人雇用の経験から、国籍を分散させることが中長期的に意味があると考えられる企業様も増えてきています。どちらが正解かは一概には言えませんが、今後日本における外国人雇用が増える一方、各国の供給人数が変わらないのであれば、既存の従業員と国籍を同一にするという会社が増え、結果的に現在のメイン送り出し国であるベトナムやインドネシアなどからの受入れが難しくなる可能性は高くなります。そのため、今から送り出し国を変えていくという採用戦略は重要になってくるかと思われまます。

新たな送り出し国を選定する際のポイントはいくつかはありますが、まずは自社の経営戦略・採用戦略に沿ってどんなスキルや学歴等を持った人材がどれくらい必要になるかを明確にすること、次にそれに合う在留資格を明確にすること、新たな国籍の人材の支援体制が確保できるか、などを考慮することで自社に合う国籍を絞り込むことができます。加えて、実際にその国の人材を雇用している近隣の会社や同業他社に話を聞きに行くこともお勧めします。

インタビュー①

インタビューにご協力いただいた方

◆代表取締役社長 東様

◆総務部長 永山様

—— 新たな国からの採用を検討することになった経緯を教えてください。

東様 当社ではベトナム人やインドネシア人の従業員を約90名雇用しています。従業員一人一人は真面目に働いてくれており、当社での勤務歴10年を超える従業員も出てきており、外国人材は欠かせない存在になっています。上記2か国以外からの採用を検討した背景は一言でいうとリスクヘッジです。送り出し国側の制度が突然変わったりしたとしても採用を継続できるように、事業継続に支障が出ないようにするために送り出し国を分散させるという考え方です。

永山様 加えて、ここ最近の傾向として、ベトナム人の方については当社が求めるスキル等を持つ人材の採用が難しくなっていること、応募者が減ってきているなどの状況があり、新たな国からの採用を進めることになりました。



—— 行政書士からはどんなアドバイスがありましたか？

永山様 新たな国を選定するにあたり下記4つのポイントを考慮するよう提案をうけました。①当社の採用戦略に基づき検討を進めること、②求める在留資格を決めること、③当社に合う人材を募集できる送り出し機関を選定することなどです。また、複数の仲介業者（監理団体等）の話を聞くこと、候補国の人材を実際に雇用している企業の話を書くことなどの提案も受けました。

—— 「採用戦略が重要」ということですが、御社の採用戦略はどのようなものですか？

東様 中途採用（他社からの転職）人材は、再度転職する傾向が強いことが分かってきたため、技能実習や育成就労から自社内で特定技能へ移行するというキャリアパスを軸にした採用・育成方針としました。

永山様 また、質の高い通訳や生活支援ができる人材が確保できること、送り出し機関や監理団体の体制が整っていることも重要と考えています。特に質の高い通訳が確保できるか（日本側の支援機関に在籍でも可）は重視しています。加えて、当社は在留資格「技術・人文知識・国際業務」の人材が特定技能等の人材の指導・育成などを担当していますので、その在留資格の人材が一定数採用できることも重視した点です。

インタビュー②

—— 実際に伴走支援はどのように進みましたか？

永山様 第2回目の伴走支援の際には、タイ・ラオス・ミャンマーなどに強い監理団体様に、第3回目の伴走支援時にはフィリピン人材の斡旋に強みを持つ監理団体様に話を聞くことができました。各国の求職事情、入国前の教育体制、送り出し機関や人材の特徴などがよくわかりました。各国の微妙な違い、潜在的なリスクなどを聞くことができ大変参考になりました。

東 様 第4回目の伴走支援ではインド人（在留資格「技術・人文知識・国際業務」）を雇用しておられる県内企業の人事担当者にお話を聞きました。インドから受け入れることになった経緯、現地大学との連携方法、入社前後の受け入れ準備の工夫、コースト制度や宗教に対する配慮などに関して具体的で実際的な情報を提供いただきました。

—— 今回伴走支援を受けてみていかがでしたか？

永山様 お話を聞いた各監理団体様は、アジア各国に頻繁に出向き採用活動などを行っているとのことでした。そのため、日本にいただけでは把握できないかなりリアルな国内事情をお聞きでき、当社の戦略や採用基準にマッチした人材が採れるかどうかイメージすることができました。複数の監理団体様にプレゼンテーションをしてもらうことで多角的な情報収集ができ大変参考になりました。

東 様 現場で働く技能実習生や特定技能人材の採用だけでなく、その上に立つ在留資格「技術・人文知識・国際業務」人材の採用も重視している当社の採用方針を考えると、インドが次の送り出し国として最適ではないか、という結論に至ることができました。実際にその国の人材を受入れている企業様の話を聞くことは、どの国の人材を採用するかを決める際にとっても重要であると感じました。