



外国籍社員の日本定着支援と育成 について



Looking ahead,
going beyond expectations

Ahead > *Beyond*

2017.12.13

株式会社 荏原製作所

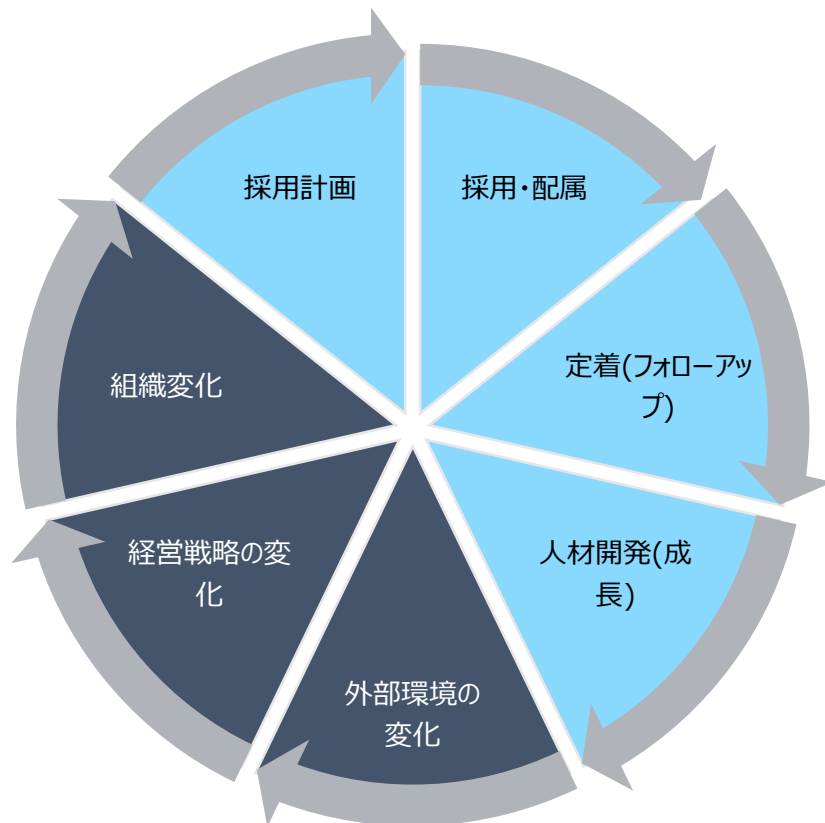
目次

はじめに

1. 外国籍社員の採用
2. 採用実績
3. 定着施策
4. 新人事制度の導入
5. これからの課題
6. 参考資料

はじめに

荏原製作所人材開発部では、
荏原グループの永続的発展のため、
「チャレンジ精神をもって創意工夫する多様な人材を世界中から獲得・育成し、実力が最大限発揮できる働きやすい職場環境を整える」
という人事・人材開発方針に基づき、**人的資源の確保（優れた人材の確保と教育）**を進めている。



「優秀な社員を得るためにやるべきこと」

「優秀な社員」とは、**各事業部門（組織）が必要とする人材であると同時に将来にわたり会社の財産となる人材**である。

外部環境・経営戦略の変化に従って**人材の採用計画・育成方針の改革**も行う。

役割等級制度の導入により、**役割に求められる人材要件定義を軸としたOJTおよびOFF-JTで必要とする人材**を育成する。

1. 外国籍社員の採用

外国籍社員を経営戦略として本社採用している目的は、以下の3点

- 日本人採用者に比べて優秀（能力・意欲）
- グローバル化（日本人社員のグローバル化は急務）
- 戦略的重点地域の出身者（例：精密C→韓国・台湾）

外国籍社員とは採用時に以下の点を確認

- 採用条件は日本人採用者と同じである。
- 将来活躍する場所は全世界である。必ずしも母国で活躍してもらうとは限らない。

なぜ外国籍社員は日本企業（荏原）を就職先に？

- 終身雇用的な日本の企業風土
- 社員育成制度（OJT）の充実
- 処遇の高さ（出身国による違いはあるが、日本がBetter）

2. 採用実績 (2011～2017)

外国籍採用は2011年からスタートし、7年が経過。以下の経営方針のもと現在も進行中。

《経営方針

～2020年に向けて～》

- 多様性の確保が世界市場における持続的成長の前提条件であると考え、**多国籍人材**を確保するとともに女性比率の増加に努める。
- 日本人で且つ男性という管理職の従来イメージを排して、**多国籍人材**と女性の管理職登用を推進する。
- 社員の一人一人が最適なワークライフ・バランスを実現できるよう配慮し、必要な就業環境を整える。

年度	外国籍比率	種別	職種	中国	韓国	インド	米国	台湾	その他	小計	計	退職数
2011	17%	海外	技術系							0	4	2
			事務系						0			
		留学生	技術系	1						1		
			事務系	3						3		
2012	18%	海外	技術系	3						3	7	1
			事務系						0			
		留学生	技術系							0		
			事務系	2	2					4		
2013	48%	海外	技術系	4		4				8	19	6
			事務系				4		4			
		留学生	技術系		1					1		
			事務系	1	4				1	6		
2014	27%	海外	技術系	1	3			4		8	15	0
			事務系						0			
		留学生	技術系	1						1		
			事務系	4	1				1	6		
2015	37%	海外	技術系	4	3	5		6		18	25	2
			事務系					2	2			
		留学生	技術系							0		
			事務系	2	3					5		
2016	23%	海外	技術系	2	3	3		5		13	17	0
			事務系						0			
		留学生	技術系	1						1		
			事務系	1	1				1	3		
2017	17%	海外	技術系	2	1	3		4		10	13	0
			事務系						0			
		留学生	技術系							1		
			事務系		1				1	2		
計	29%	海外	技術系	16	10	15	0	19	0	60	100	11
			事務系	0	0	0	4	2	0	6		
		留学生	技術系	3	1	0	0	0	1	5		
			事務系	13	12	0	0	0	4	29		
										うち女性23名		

※その他の国籍：2013年、2016年→ウズベキスタン、2014年→ベトナム、2017年→ベトナム、フィリピン

3. 定着施策①（生活へのソフトランディング）

- 生活用品の買い物同行
- 市役所への届け出同行
- 銀行口座の開設同行
- 携帯電話の契約同行 等

来日時、生活準備フォロー



- 母国帰省の際の交通費補助制度を2013年より導入（権利年1回）
- 新卒入社した5年目以内の総合職外国籍社員が対象

母国帰省の交通費補助



- 人材開発部女性スタッフが、仕事や生活の様々な悩みなど相談窓口となりアドバイス

気軽に相談できる窓口



3. 定着施策②（仕事へのソフトランディング）

- 生活や仕事に慣れるため、入社半年前から配属予定部門でインターンシップ°を実施（6カ月間／有給）
- 日本語でのWeeklyレポートを提出（人材開発部スタッフが添削し返却）
- 日本語でのMonthly°レクチャー実施（配属部門と人材開発部スタッフが聴講し、Q&Aとフィードバックを行う）
- 日本語教師による日本語学習提供（週2～3日）

入社前インターンシップ



- 来日前、母国の日本語学校で日本語学習を提供
- 来日後、日本語検定1級(N1)取得まで日本語学習を提供

日本語学習

日本語

- 社外の母国人インタビュアーが母国語でインタビュー
- 本音を聞き出し不安を解消
- 年1回実施

第三者インタビュー



3. 定着施策③（仕事へのソフトランディング）

- 外国籍社員配属部門の上司同僚向けが
タンス（年1回）
- 第三者以外で得た外国籍社員の本
音をベースに構成
- 外国籍社員マネジメントのポイント、外国籍社
員の不安などを学習

外国籍社員配属部門がタンス



- 外国籍社員（新人）のOJTリーダーを教育
- 育成のポイントを学習

OJTリーダー研修



- 外国籍社員（新人）の上司（課長）に人
材開発部または人事部がヒアリング
- 育成の悩みを聞く

上司ヒアリング



3. 定着施策④（外国籍社員の将来キャリアについて）

外国籍社員インタビュー 一覧表

入社	形式	目的	インタビュー
1年目	インタビュー（母国語）	日常の不安解消・会社への要望	外部業者
2年目	インタビュー（母国語）	日常の不安解消・会社への要望	外部業者
3年目	キャリアインタビュー	キャリアプランの作成	人事部門
4年目～	キャリアインタビュー	キャリアプランの進捗確認	人事部門

<入社1・2年目のインタビューがきっかけで導入された施策>

- 母国帰省の交通費補助（年1回、入社5年目以内の外国籍社員総合職）
- 有給休暇の改善（1年目の有休抛出、奨励日を公休扱いとする。5日→10日）
- 寮の改善（辻堂寮の水圧改善）
- キャリアマネジメントプログラムの導入（キャリアインタビューの実施）
- 日本語で実施している昇格試験の使用言語の配慮

4. 新人事制度の導入

①制度改定の目的（経営方針の具現化に向けて）



- 効率的な業務執行組織を実現して、「**競争し挑戦する企業風土**」の確立を目指す。
- 社員の待遇については、成長と企業価値の向上を前提として、業界最高水準をめざし継続的な改善を行う

人事制度・組織・働き方改革を含む、**企業風土改革**を実行する。

- 年功制の排除による人材活用の活性化、実力主義・成果主義の徹底
- 組織の**大型化・フラット化**実行による組織数半減、組織運営の効率化
- 新しい**役割等級制度**の導入
- 新組織体制に移行
組織数は前期比4割減

4. 新人事制度の導入

②人事制度改定の方針（ありたい姿）

制度改定の目的を踏まえ、以下のとおり人事制度改定の方針を定め、その実現に努めていきます。

1. **年齢や性別、国籍等**に関わらず、全ての**意欲・実力**を有する社員が、自らの**キャリア**を考え、より大きな**役割**に**挑戦**し、その能力を延ばすことができる就業環境を整備します。

5. **グローバル競争**に対応して**スピード感**をもって自ら**変革できる組織**とします。

競争し、挑戦する企業風土

4. **組織のフラット化・大型化**をすすめ、**次世代経営者**を育成するため、マネジャーが**修羅場**や**大規模組織牽引**などの多様な経験を積極的に積み重ねる組織運営をします。

2. 果たした**役割**や達成した**成果**に対し、**実力主義**に資する**公正な評価**を行います。

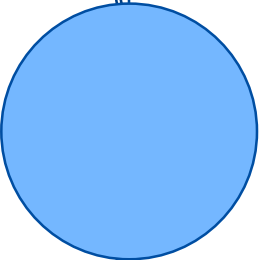
3. 役割を果たした社員には相応しい**報酬**で報い、**より高い役割を付与**する等、**年功序列的な配置を排除**した**新陳代謝**の高い**メリハリ**ある組織とし、効率性を維持・向上していきます。

5. これからの課題



子供の教育

- 既に日本国内での結婚・出産を経験。育児を行う上で、インターナショナルスクールなど教育面での負担が増大。



配偶者への語学教育、地域社会との共生

- 本人以外の配偶者、両親など日本での同居家族へのケアをどうするか。語学、就労面など。



両親の介護

- 日本と同様に両親の介護は、今後の課題。本国での就労に対する処遇面での整備など。

6. 参考資料（Global Mobilityの現状）

①日本⇒海外（海外勤務者）

90人（1997年） ⇒ 200人（2017年） ⇒ うち、外国籍社員 13人

②海外⇒日本（転籍、出向受入）

1) 海外ローカル社員のグループオフィサー就任

中国EMC社長⇒日本子会社ERS社長

2) 出向受入（研修・即戦力）

直近6年間（2012～現在）で36人を受入

（中国、ベトナム、タイ、韓国、フィリピンの5カ国より）

3) 研修

日本でのビジネスリーダーA研修に中国人1名(2016)、韓国人1名（2017）が参加

③海外⇒海外（海外ローカル社員の異動/登用）

1) 国内異動

伊A社役員 ⇒ 伊B社社長就任 （転籍登用）

伯C社役員 ⇒ 伯D社(M&A)役員就任 （兼務登用）

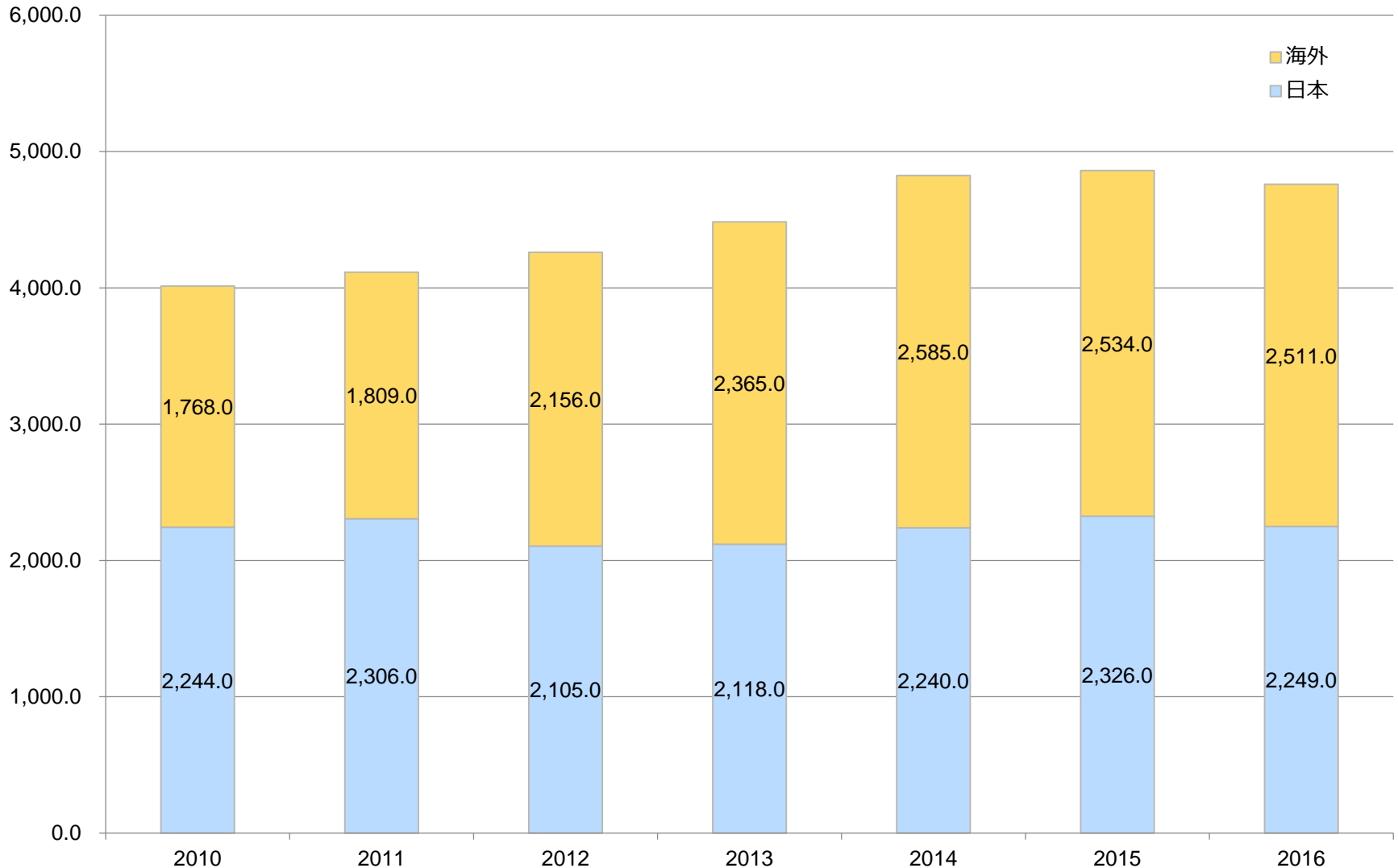
2) 国外異動

米E⇒（コンサルタントとして独立）⇒UAE-F社長就任 （母国外雇用）

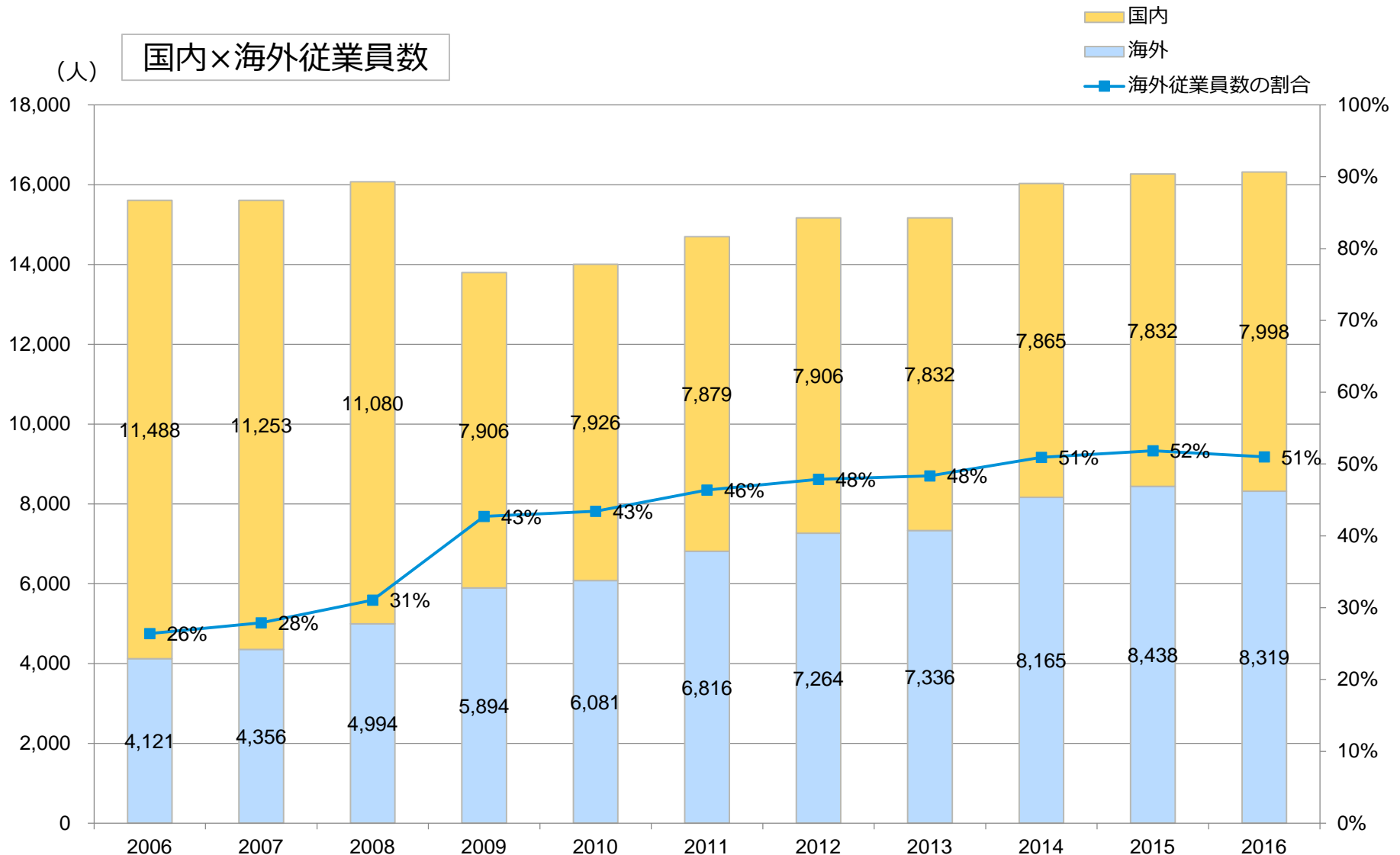
伊G社員⇒Russia、Porland、South Africa各子会社役員就任 （母国外出向）

6. 参考資料（グローバル展開概観＜国内×海外売上高＞）

（単位：億円）

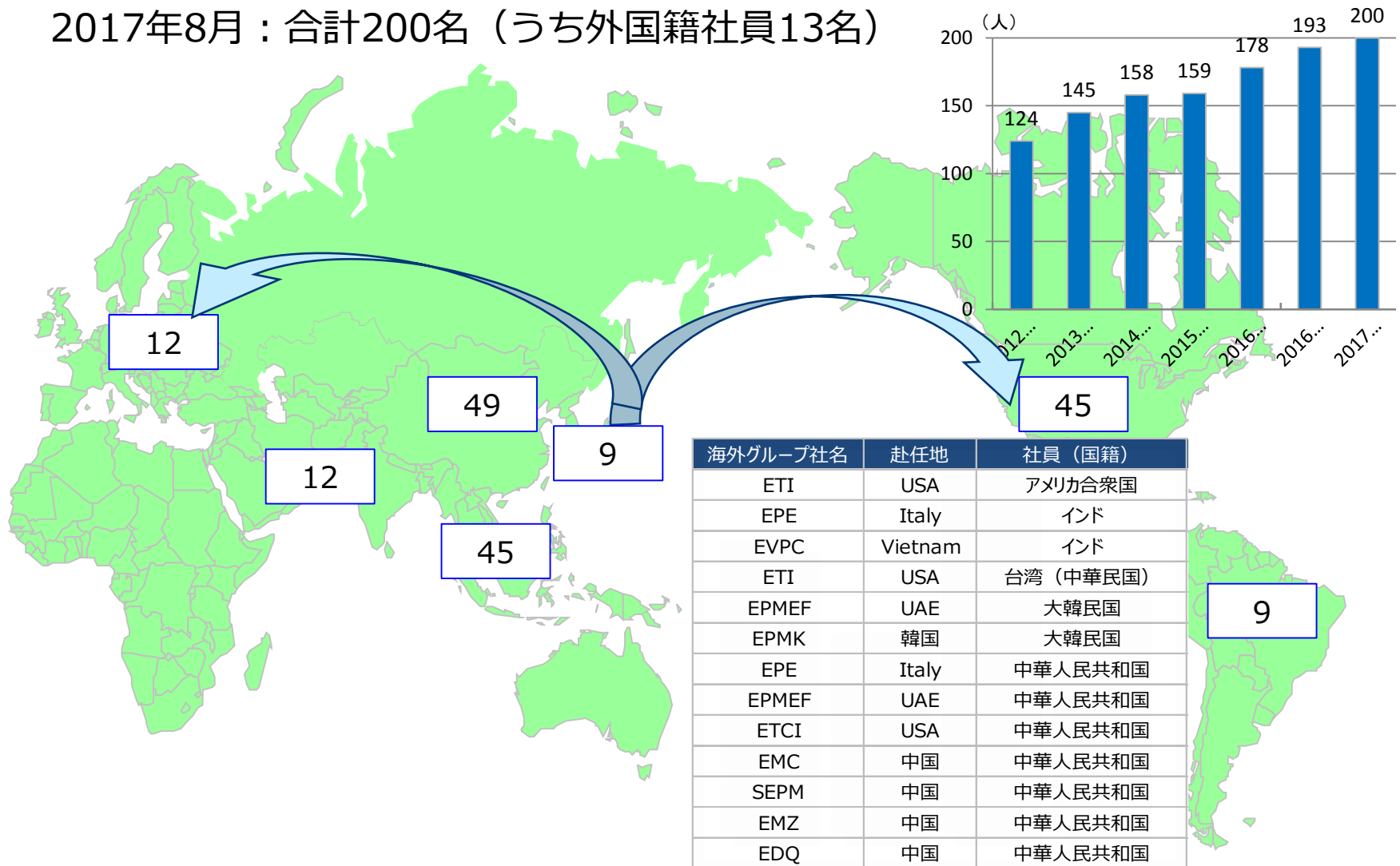


6. 参考資料（グローバル展開概観＜国内×海外従業員数＞）

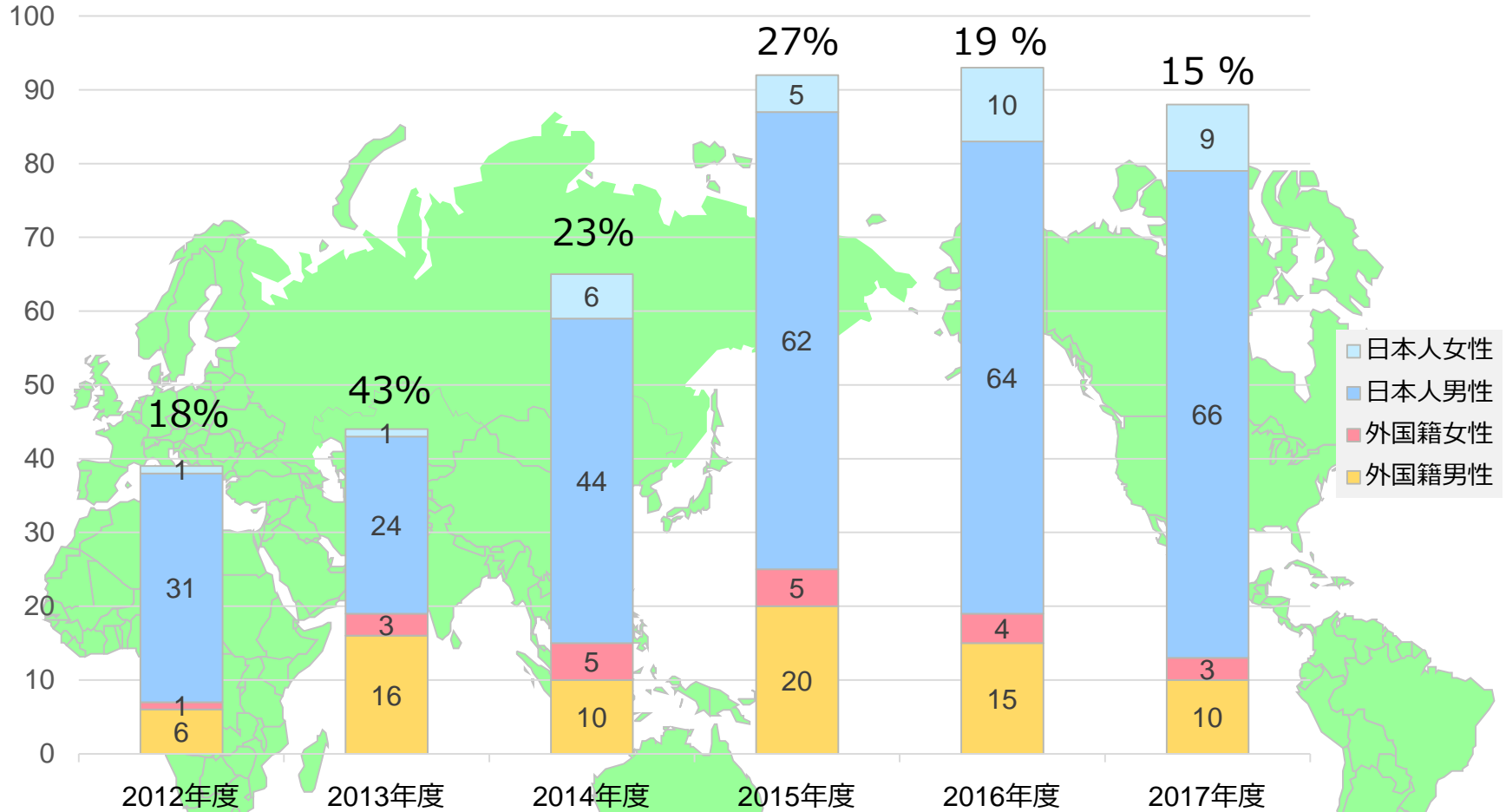


6. 参考資料（グローバル展開概観＜海外勤務者×地域別＞）

2017年8月：合計200名（うち外国籍社員13名）



6. 参考資料（グローバル展開概観＜外国籍社員/新入社員＞）



ありがとうございました。



Looking ahead, going beyond expectations

Ahead  *Beyond*