

変化する日本企業、外国人が活躍できる職場とは 社労士から見た日本企業の現状

2021年12月7日（火） 16:00～17:00

特定社会保険労務士 永井知子

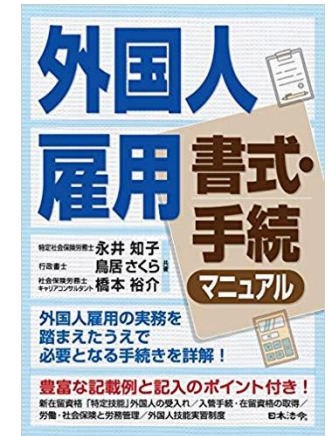


コスモポリタン インターナショナル HRソリューションズ
Cosmopolitan International HR Solutions

自己紹介

書籍

- 「海外赴任者の労務 -給与・社会保険・労働保険」
- 「外国人従業員の労務 -給与・社会保険・労働保険」
- 「外国人雇用 書式・手続マニュアル」アマゾンの外国人雇用関連書籍で1位獲得



専門誌等執筆

- 日本法令月刊ビジネスガイド 相談室「外国人雇用」連載2019年1月～2020年12月
- 労働新聞「グローバル対応外国人活用と海外赴任の実務」連載2017年8月～12月
- 「外国人従業員の税務・労務 はじめに確認すべき労務に関連する事項」（株式会社税務経理協会 税経通信2018年7月号）

セミナー・講習会

- 中小企業福祉事業団、鳥取県労働局、社会保険労務士会、人材紹介・人材派遣会社 等
- 「外国人技能実習制度に関する養成講習」「職業紹介責任者講習」

外国人労働者のためのSNSサイト

Japanese employment-related law information for foreigners (外国人同労者向け)

<https://www.facebook.com/groups/584610078824036/>

- 海外と中継したWebミーティングを毎月開催
- 大学・大学院の研究協力

外国人技能実習の会

<https://www.facebook.com/groups/278145579591609/>

主なメンバー

- 社会保険労務士、行政書士、セミナー講師
- 技能実習関係者（監理団体、実習実施機関、送出し機関）
- 大学生、大学院生

本日の内容

1. 日本の人事制度
～新卒一括採用・終身雇用・ジョブローテーション～
2. メンバーシップ型・ジョブ型
～違いとそれぞれのメリット・デメリット～
3. キャリアデザインの重要性



1. 日本の人事制度

日本の人材マネジメントの特色

終身雇用制度

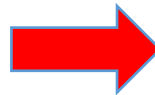
- ・ 長期雇用型（高い雇用保障）
- ・ 解雇規制が比較的厳しい

新卒一括採用

- ・ ジョブローテーション
- ・ 内部人材育成

年功序列

- ・ 年次管理に基づく人事考課
- ・ 遅い昇進・選抜



人材流動性の低い労働市場

半スペシャリスト・半ジェネラリスト型の一括的人材育成

人（職能）ベースの社員等級・賃金決定

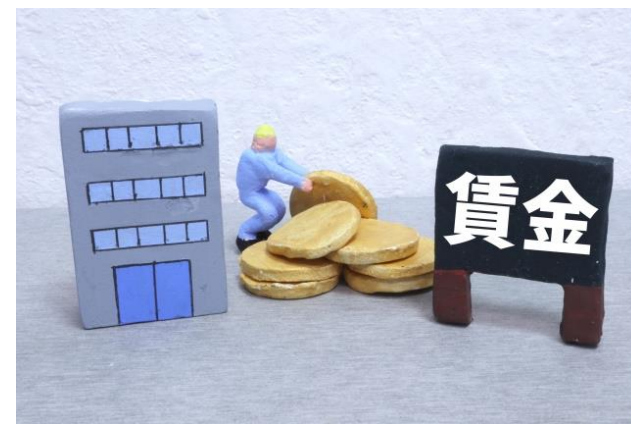
企業特殊スキル中心

日本と外国の人事制度の違い

	メンバーシップ型（人基準）	ジョブ型（職務基準）
国	日本のみ	日本以外すべて（日本の外資企業）
基準	（人基準） 全社共通「職能資格定義書」 どんな仕事にも共通に必要な能力	（グローバル仕事基準） 職種毎・等級毎の「職務記述書」 職務分析・職務評価で職責を測定
等級の決定	職務遂行能力に応じて決定 年功による昇格圧力あり 降格なし	ポジションに近い職務記述書で決定 上位ポジション→昇級 下位ポジション→降級
報酬	資格ごとの号棒表	市場データに基づき職種毎に範囲級を設定
配置	ジョブローテーション前提 異動先のポジションの高さを気にせず、ローテーションできる	ポストに人材を募集

メンバーシップ型 賃金サンプル

号数	賃金ランク	ピッチ	基本給額	仮等級		
				1等級 (アシスタント/ スタッフ)	2等級 (係長/課長)	3等級 (部長/本部長)
1	1	1,000	170,000			
2			171,000			
3			172,000			
4			173,000			
5			174,000			
6			175,000			
7			176,000			
8			177,000			
9			178,000			
10	2	1,100	179,000			
11			180,100			
12			181,200			
13			182,300			
14			183,400			



メンバーシップ型が広まった理由

高度成経済成長期に大量の人数を雇用

- やることが決まっていたため長期雇用で効率アップ
- 定員がなく長期雇用とフィットしていた
- 技術革新のスピードが遅く、年功的処遇があっていた
- 経済成長していたため人件費増加に耐えることができた

- 社員の異動がしやすく、戦略変化に柔軟に
適応できた
- 多くの人が昇格できる
(生活の安定、モチベーションアップ)
- ハイパフォーマーとローパフォーマー差が
今ほど大きくなかった



2. メンバーシップ型・ジョブ型 ～違いとそれぞれのメリット・デメリット～

日本と海外での人事制度の違い

	メンバーシップ型（人基準）	ジョブ型（職務基準）
国	日本のみ	日本以外
基準	（人基準）メンバーシップ雇用 全社共通「職能資格定義書」 どんな仕事にも共通に必要な能力	（グローバル仕事基準）ジョブ型雇用 職種毎・等級毎の「職務記述書」 職務分析・職務評価で職責を測定
報酬	職能給	職務給

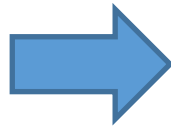
新卒一括採用、終身雇用、年功序列
ジョブローテーションを前提
仕事の範囲が明確でない

職務に応じて給与が決まる
ポストの空きに対して求人

学生はインターンシップや公的な職業訓練
制度でスキルを身に付けつつ、応募

不満が出やすい部分

- 仕事の範囲
- 昇給・昇進
- キャリアプラン



- ・透明性のある評価制度
→ タイムリーに報酬に反映
- ・ジョブ型雇用の導入
→ ジョブディスクリプションの作成
→ 賃金制度の見直し

ジョブディスクリプション

Job Description (職務記述書)	
Job title (肩書)	
Department(所属部署)	
Report to (直属の上司)	
Location (勤務地)	
Main purpose of the position (主な業務の目的)	
Main responsibilities (主な責任範囲)	
Required knowledge / skills / experience (必要とされる知識、スキル、経験)	
Supervision / management of others (部下の管理の有無)	

職務記述書

(ジョブディスクリプション)

- 所属部署
- レポートライン
- 業務の概要
- 担当する具体的業務
- 職務の責任

効果

- 業務範囲の明確化
- 求めるスキルの明確化

業務記述書

株式会社クロスコスモス

Code. 008 21120

部署名	営業部	重要度	課業頻度	時間配分
業務分掌	営業活動、販売促進広報活動、拠点販売活動に関する事項 提案企画書の作成、プレ線テーション、見積書、稟議書、契約祖、顧客対応事項 新規顧客開拓、新規市場開拓に関する情報収集及び調査、業界研究、ライバル他社研究 顧客情報の収集及び管理、顧客分析、信用調査など販売管理システムに関する全般 営業事務、営業スケジュールの立案及び管理、営業サポート要員に関する事項	必須 必須 必須 必須 必須		
職種名	法人営業職			
基本事項	経営計画及び経営戦略に基づき現場での営業計画の立案、上司の命令に従い、効果的な販促活動を遂行する営業力を高め、自身のみならずチームと協調して効果的な増収増益に貢献する 時間厳守、正確かつ迅速なホウ・レン・ソウに努める、5Sの遂行、生産性向上に貢献	必須 必須 必須		
職務内容	明細			
1. 主要業務	見込み客へのDM作成、メール配信、返信メールのフォロー、集計及び分析、テレポ接触 見込み客への訪問、プレゼンテーション、提案型営業、新規顧客の獲得営業 既存顧客への訪問営業、受注活動、情報収集、ヒアリング/アンケート、ニーズ分析など 既存顧客への接触営業、電話、メール、訪問、お伺い、打ち合わせ、納品、クレーム処理など 見積書、仕様書、契約などの関係書類の作成 プレゼンスキルアップの研修受講、顧客の理解・納得する営業話法の向上、商品知識の獲得 クロージングスキルアップの研修受講、成功率・受注職の向上、契約までのプロセス管理 顧客分析、売り上げ、粗利、満足度、与信などの分析 帳票処理、書類作成、報告書などデスクワークの合理的かつ迅速な処理 営業事務とのコミュニケーションをみうにして依頼する事務作業の合理化を図る アクションプランの目標管理で生産性を高め、売り上げ向上、利益率向上に努める クレーム対応と迅速な処理、トラブルの解消/解決、迅速なホウ・レン・ソウ	A A A A C B B C B A A A	毎日 毎日 毎日 毎日 週 週 週 期 週 毎日 月 月	5% 10% 20% 20% 5% 2% 2% 1% 1% 5% 1% 1%
2. 協調課業	始業時の5Sチェックとデスク及び書類の整理整頓 朝ミーティングで1日の予定確認とチームメンバーの繁忙状況の把握 繁忙メンバーの支援、客先への届け物やついで職務の代行 退職前の一日遂行業務記録とカレンダー予定入力の流れチェック、終業時の5Sチェック 1週間の振り返り、週末ミーティングでの活発な意見と情報交換 月次業務報告書の作成、問題解決の成果及び現有課題の報告、ミーティングでの発表 他部門の繁忙状況を気にかけて必要に応じて業務支援、ありがとミーティングの実施 OJT客先同伴営業など部下の指導や部下が抱えている問題の相談に乗る 業務のIT化、自動化、集約化などで残業のない労働時間の短縮を図る 全社で習慣化されているカイゼン提案制度に積極的に参加する	B A C C B B B B B C	毎日 毎日 週 毎日 週 月 週 週 週 月	2% 3% 2% 1% 3% 1% 1% 3% 2% 2%
3. 挑戦課業	新たな技術の習得（復職務化、多能職化）	B	月	3%
4. 付帯課業	関連するプロジェクトへの参加、他部門の支援、新人の指導、	B	週	4%

業務記述書 株式会社クロスコスモス

部署名/営業部 管理職

■基本方針 ■会社の経営方針及び上層部の意向を正確に把握し、部下の指揮監督を行い、会社の基本方針及び営業戦略の大綱に基づいて現場の営業計画を立案し、具体的な戦術を統合して現場の指導を行う。営業用資料を作成を現場に指示し、社内関係部署や取引先関係会社との受注、納期などに関する折衝を行う。

チームメンバーの個々の商談状況を把握し、必要に応じて個人面談を行う商談の進捗状況からその課題を抽出し改善点をアドバイスする。必要であれば商談の場に同行して、部下のフォローアップを行う。商談はあくまでも個々の裁量内で行うことを基本とし、順調に進まないときには再検討の余地を残した上で会社の方針に基づき決着点をアドバイスする。交渉の最終段階では部下からの情報を聞きながら会社としての判断を行う。

納品、検収を確認して、請求書の発行を承認する。違算の有無を確認し、万一、問題がある場合はその原因を究明する。顧客のクレームについては部下からの報告を受け、適切な判断を行う。部下からの助言を求めらえたときは、必要に応じて適切なアドバイスを行い、同時に動向を要請されたときには必要に応じて適切な処理を行う。

■更新の指導項目

- 1) 商品知識：当社の技術力、商品に関する知識を把握し、長短を論じることができる
- 2) プレゼンテーション能力：当社製品が顧客のニーズにいかにかマッチしているかをプレゼンする
- 3) 実務遂行能力：営業活動全般について一定以上の必要な知識と経験がある
- 4) 法務知識：一般取引に関する法規、商取引、商習慣に関する知識を身に付け、営業活動全般に役立てる。

■指導目標：組織の目標を理解し、そのための業務を遂行する。同時に自分の達成目標を設定し、組織のためにどんな貢献ができるかを明確にした上で、自分自身で目標を立てて業務を遂行する社員を育てる。

相手の強み、弱火がどこにあるかを整理し、強みに対してどのように対抗し、弱みに対してはどのように利用するかを事前に整理し、ビジネス折衝及び交渉を行うことができる社員を育てる。さまざまな情報を分析し、会社にとって有益な情報を選び出し、営業活動に役立てることができる社員を育てる。

■付帯課業：国内外の展示会の視察、会場での情報収集、インターネットを有効に活用して公表データの収集、既存顧客との商談などに役立つ情報を部署内に蓄積し、現場での戦術立案に役立てる。顧客のニーズに応じた販売計画の立案を部下に指示し、チームとして整合性のある営業活動を統括する。

個々の営業活動を監督し、部下の予備行動計画表を作成、顧客ターゲット資料及び販売促進に関するあらゆる資料を作成する。自身も訪問活動を行い、こうした活動で当た情報を上層部に報告し、必要があれば取締役会で報告会を行う

ジョブ型を例えると



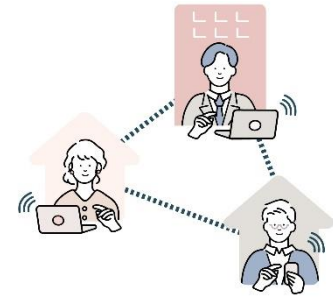
わかりやすい例

病院勤務

医師・看護師・レントゲン技師・受付などのポストが決まっている

空きが出ても職場内でポストを超えた異動はしない

ジョブ型の強み・弱み



強み

- 処遇（昇進・賃金）に対する基準・根拠が明確化しやすい
→公平感・納得感が得られやすい
- 目標設定や評価がしやすい
- 労働市場での賃金レベルを把握しやすい
- ビジネスニーズに応じての要因管理がしやすい
→人件費管理がしやすい
- 世界各国で普及しているので、グローバル化に対応しやすい

弱み

- 雇用・処遇が不安定
→組織へのコミットメント、企業特殊スキル習得意欲などが低下
- 決まった職務・責任以上の仕事をしない
→チームワークや組織知の蓄積などを阻害

ジョブ型とメンバーシップ型の課題

メンバーシップ型

定員がない



余剰人員・降格・降給問題が発生しない



- 外部公平性（外部競争性）の確立
→多くの産業・職種で確立できない
- 働かない人ができてしまう

ジョブ型

定員がある

ビジネスニーズに応じて職務の数が決まる



- 余剰人員・降格・降給問題が発生

業務内容が明確であることだけが特徴ではありません
ポストの数が決まっていることも特徴です

ジョブ型であれば昇格・昇給できるわけではありません
同じポジションで長年働く労働者も数多くいます

メンバーシップ型組織のデメリット



対企業

■給与の調整が難しく、人件費が高騰しやすい

年齢や勤続年数とともに給与が上がるため能力や成果による調整が難しい
年齢が高い従業員が大きな割合を占めれば、人件費も上がる

■従業員が向上心を持ちにくい

雇用が保証されるから向上心を持ちにくい環境が作られる可能性あり
生産性が低い従業員が生まれるリスクもあり

■意欲がない、生産性の低い従業員も雇用し続ける必要がある

従業員の定着率が高い反面、人材の流動性が低い

意欲がない従業員が増えれば、モチベーションの高い従業員に悪影響

経済成長、企業成長が前提のシステムなので、今の時代と合わない

メンバーシップ型組織のデメリット

対従業員

■若いうちは成果を評価されにくい

年功序列制度により、若い従業員は評価されにくい

能力や成果にかかわらず中高年層の従業員は高い役職・報酬

若い従業員がやる気を失うケースも少なくない

■希望の勤務地や業務内容につきにくい

定年まで働ける反面、従業員の希望より企業の都合優先

出向や転勤などが拒否しづらい

希望する部署への配置転換なども受け入れられにくい、申出もしにくい



メンバーシップ型からジョブ型への移行

働き手にとって . . .

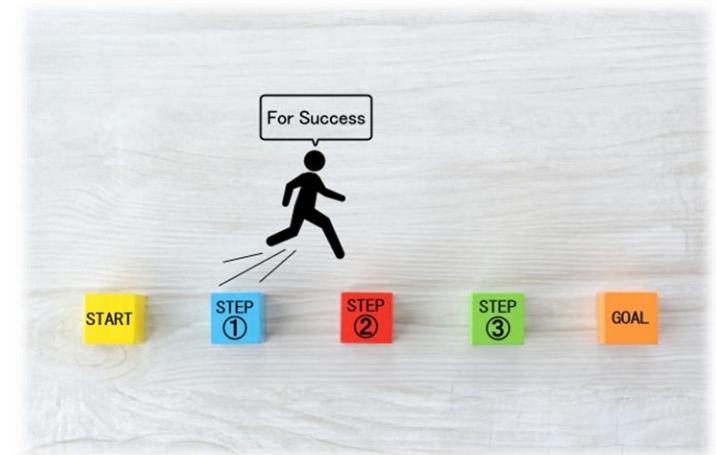
- ・ 働き方の多様性、長く働くことよりキャリアデザイン
- ・ スキル向上やキャリア形成を目指す

企業にとって . . .

- ・ 即戦力重視の雇用、必要に応じた雇用調整も可能
- ・ 優秀な外国人を雇用するために

そのためには . . .

- ・ ジョブディスクリプション明確化
- ・ 昇給や昇進の基準を明確化



メンバーシップ型からジョブ型への移行

ジョブディスクリプションで業務内容を明確化するだけではありません

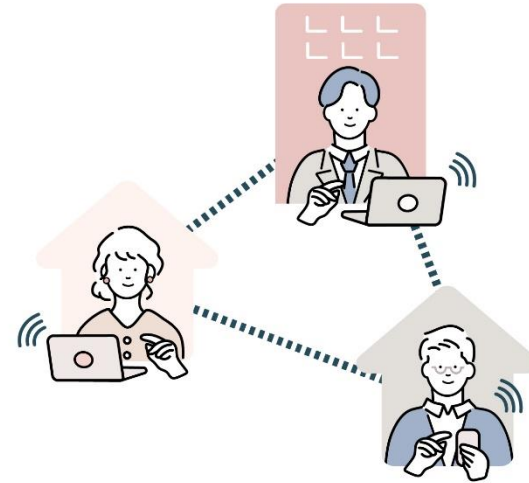
- 組織計画を立てる
- そのために必要なポスト・数を限定する
- ジョブディスクリプションを作成
- 空きが出るたびに募集・採用（終身雇用ではない）
- 年功序列の見直し、社員の評価方法の見直し
- 社員のモチベーションを育てるためにスキル向上、キャリア形成の方向性を示すこと
（社員の会社に対する忠誠心ではなく・・・）



移行した後の課題

うまく機能すると

- ・ 人件費の効率化
- ・ 専門性の高い従業員の配置
- ・ 業務スピードの最速化



その反面

- ・ 仕事が無くなれば、ポスト（人）も不要に
- ・ 一方的な異動はできない（本人同意が必要）
- ・ 企業事情に詳しい従業員の不足

日本でのテレワーク

日本の課題 日本はあまりテレワークに向かない

- チームで仕事をする
- プロセス管理
- To do listを作ってタスクをきっちりやる
(8つあれば全部完了させる)

欧米 テレワークに向いている

- 従業員ごとの業務内容・責任範囲が明確
- 成果主義
- 優先順位をつけて仕事をするため
(優先順位の低いタスクはやらない) フレキシブルさがある



同一労働同一賃金

雇用形態

- 正規労働者
- 非正規労働者
 - 契約社員
 - パート、アルバイト
 - 嘱託社員
 - 派遣社員

パートタイム有期雇用労働法では正規雇用との比較（正規労働者間、非正規労働者間ではない）

日本人労働者との不合理な待遇差については労働基準法第3条が該当

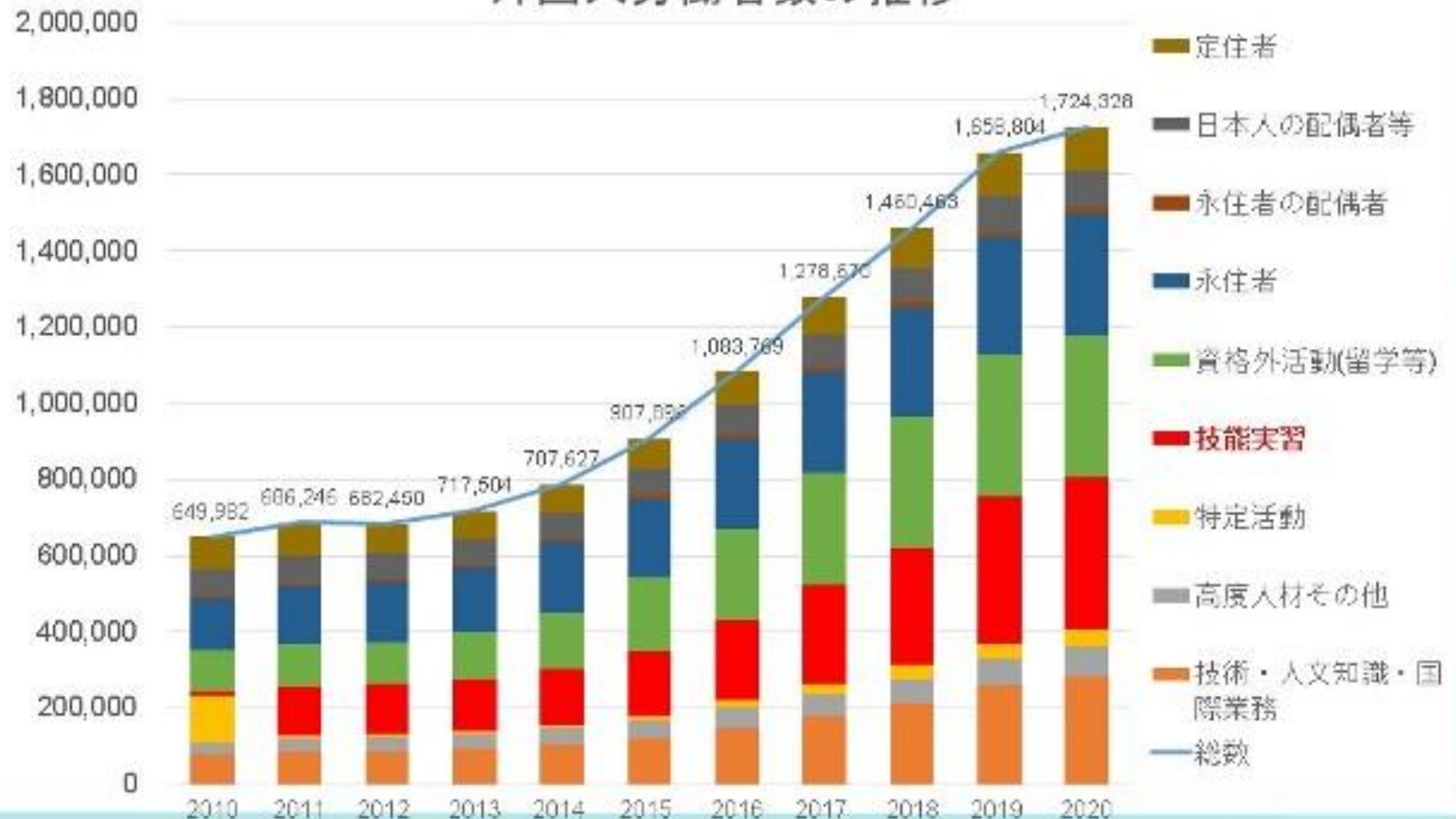
留意するポイント

- ① 基本給、昇給
- ② 賞与
- ③ 各種手当
- ④ 福利厚生・教育訓練

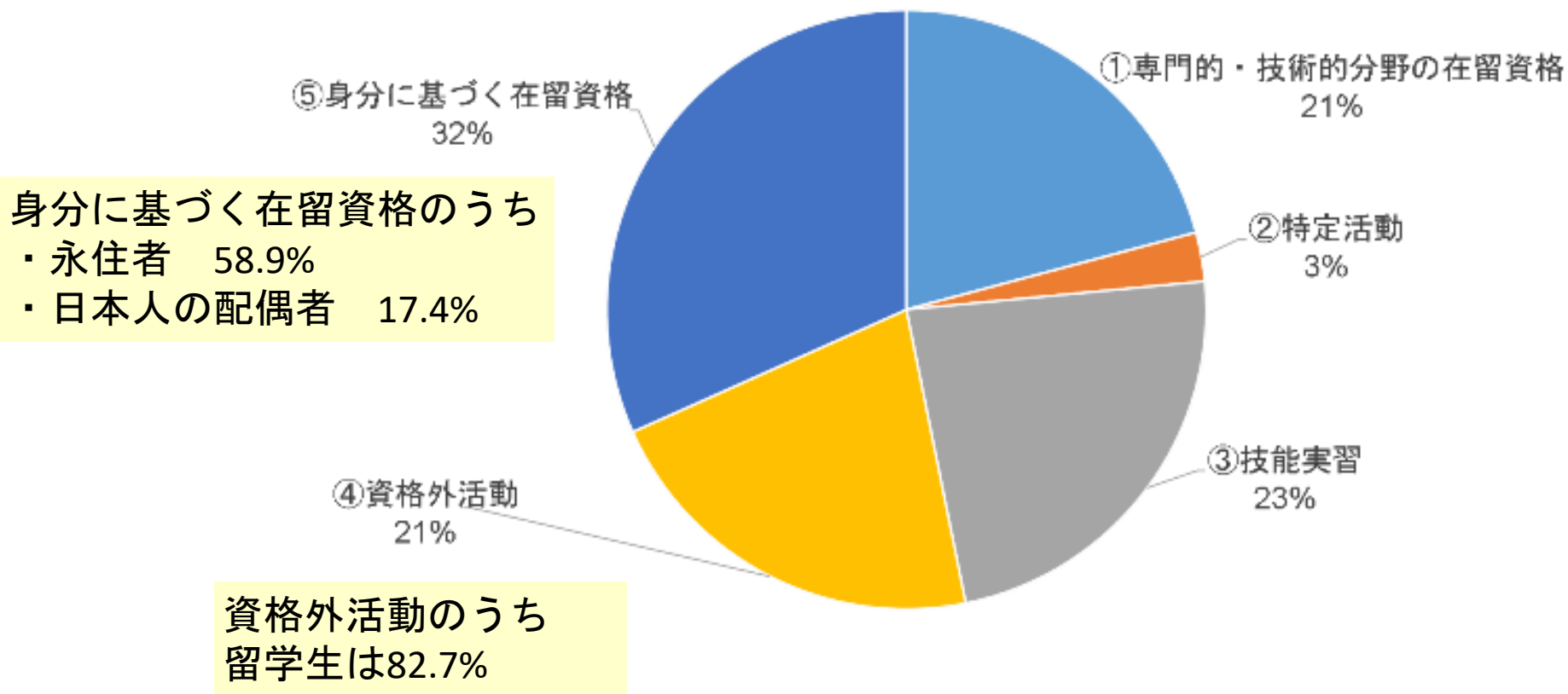
「会社」への長期の期待
or
今の「ポスト」での成果

3. キャリアデザインの重要性

外国人労働者数の推移



外国人労働者 在留資格別



「外国人雇用状況」の届出状況より
令和2年10月末現在

募集・採用方法

ハローワーク



人材派遣

企業のHP

注意
• 職業安定法

SNS

有料職業紹介

従業員からの紹介

学校の就職課

注意

募集広告

• 労働者派遣法
• 職業安定法
違約金・保証金の徴収を行う紹介事業者から
あっせんを受けないこと

ジョブフェア

留学生の進路希望

日本において就職希望



63.6%

- 日本で知識・技術・ノウハウを身につけてキャリアアップしたい
- 専門性を磨いて、日本の企業で活躍したい
- 日本と母国をつなぐブリッジとして、グローバルに貢献したい

実際に日本国内で就職



30.1%

(独立行政法人 日本学生支援機構のデータより)

日本での就職を希望する留学生にとって日本での就職は狭き門

日本型雇用のメリット・デメリット

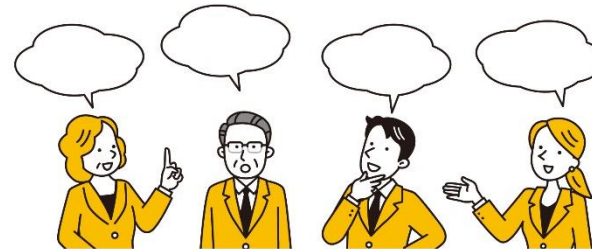
企業側から見ると

- 外国人ならではの発想・ネットワークへの期待
- バイリンガル対応への期待



一方で...

- 外国人のギャップ
- 意見を言う外国人は協調性がない
- 日本のルールがわからない
- 求人情報を出しにくい



日本型雇用のメリット・デメリット

外国人から見た課題点

- 就活ルールがわからない
- 求人情報を把握しにくい
- 意見を言うと協調性がないと判断されやすい



外国人が日本で就職するメリット

- 大学の研究内容とリンクしていなくても就職できる
- OJTなどの研修制度が充実している
- バイリンガルが評価されやすい

外国人社員のモチベーションアップのためには

転職自由のため、モチベーションの維持が大切

- 人間関係
- 明確な賃金制度
- キャリアパスの提示
- 評価制度の工夫

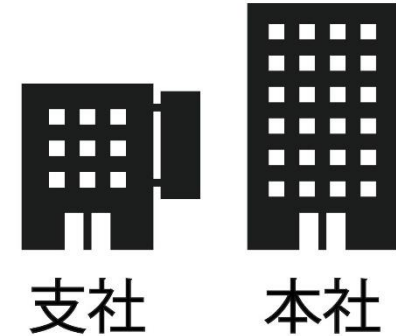


ある程度の報酬は必要
ただし
給与につられて入社した人はもっとよい
条件があるとすぐに移ってしまう

大企業ほど対応が遅れている
ケースもあります

外国人社員のキャリアデザイン

- ① 企業内でステップアップしてほしい
- ・ ジョブローテーション
 - ・ 研修制度によるスキルの習得
 - ・ キャリアの蓄積
(成果により管理職・役員への昇進も可能)



できれば国内転職（他社への流出）はしてほしくない...

- ② 帰国して活躍してほしい
キャリアデザイン
海外法人への赴任



Crosscosmos Co., Ltd. キャリアパス

年 齢 年 次 報酬を決める等級 報 酬 役 割

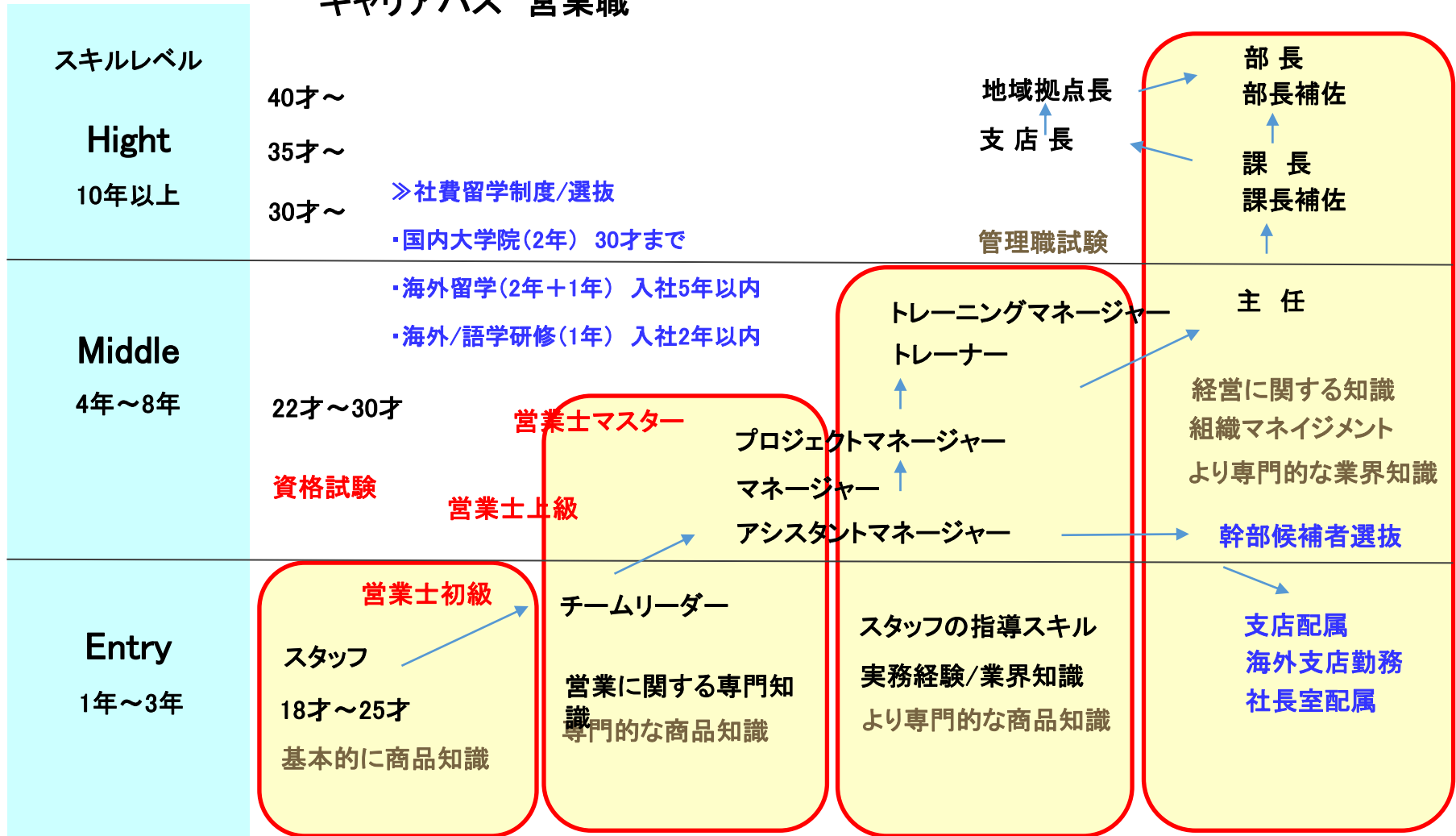
年 齢	年 次	報酬を決める等級	報 酬	役 割
40歳前後 37歳が目安	15年目 →	専 門 幹 部 要 員 経 営 幹 部 要 員 幹 部 職	1 級 ← 1,400万円	部長
			2 級 ← 1,200万円	
32歳が目安	10年目 →	専 門 幹 部 要 員 経 営 幹 部 要 員 幹 部 職	3 級 ← 1,000万円	主査
一選は7年目、二選は9年目 29歳～32歳 15年目がラストチャンス	7年～9年 →		1 級 2 級 3 級 4 級 5 級	800万円
一選は4年目、二選は5年目 26歳～30歳	4年～6年 →	上級専門職 専門職	6 級 ← 800万円 7 級 ← 600万円 8 級 ← 550万円 9 級 ← 500万円	主幹 管理職 一般社員 サブリーダー
4年目に一律昇格 22歳～26歳	1年～3年 →	業務職 派遣社員	6 級 ← 400万円 7 級 ← 320万円 8 級 ← 260万円 9 級 ← 240万円	リーダー サブリーダー リーダー職は幹部職候補者 サブリーダー自薦を推奨

主幹は10年未満でも昇給可

リーダー職は幹部職候補者
サブリーダー自薦を推奨

キャリア形成の目標設定/株式会社クロスコスモス

キャリアパス 営業職



中小企業で働くメリット

- アットホームな雰囲気
- 社長や幹部との距離が近い
- 提案がしやすい、通りやすい
- 物事が決まるスピードが早い
- 端的な仕事ではなくひと通りの業務を任せやすい



日本での就職を決心した留学生の夢をかなえるためには、
中小企業での就職が近道かもしれません。
実務経験・スキルアップ・キャリアづくりにもなりますし、
相性がよければ長期で働く選択肢もあります。

キャリアコンサルティング

キャリアアップ事例の共有

- ・ 社内でのキャリアアップ
- ・ 帰国後のキャリアアップ

実現可能なキャリアパスの解説

- ・ キャリアプランシート
- ・ 職業能力証明シート

ジョブカードの作成

https://jobcard.mhlw.go.jp/job_card.html

キャリアコンサルティング

