

神戸グローバル人材ワーキング  
外国人材の活用・定着セミナー



# 外国人材採用後の 人事労務管理チェックポイント

株式会社パソナ

グローバル事業部

シニアマネージャー 清高 珠美



名前： 清高 珠美 (Kiyotaka Tamami)  
所属： 株式会社パソナグローバルDotank事業部  
役職： ビジネスクリエーションチーム チーム長  
職位： シニアマネージャー  
資格： 厚生労働省認定国家資格キャリアコンサルタント  
専門領域： 外国人材の採用・定着支援、キャリアコンサルティング

## 略歴：

2008年にパソナ台湾入社。人材採用・定着、採用代行、人事労務など外国人材・外国籍社員に関する幅広いコンサルティングを行う。2017年に日本帰国後は、自治体・官公庁からの委託事業を通じ、日本企業の外国人材採用・定着および活躍促進のための幅広い支援を行っている。セミナー・研修講師の経験多数。神戸市外国人材の合同企業説明会の受託会社として運営経験あり。

## 担当事業（令和4年度）：

大阪府「ダイバーシティ推進事業」事業責任者

神奈川県「グローバル人材支援事業」事業責任者

自治体国際化協会「JETプログラムキャリア支援事業」運営責任者

名古屋市「中小企業外国人材雇用支援事業」運営責任者

✓ 採用業務

✓ 人事評価・人事配置

✓ 人材育成・教育

✓ 人材マネジメント

✓ モチベーション管理

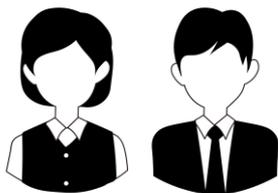
✓ 給与計算・勤怠管理

✓ 社保・雇用保険手続き

✓ 在留資格申請・更新手続き

✓ 福利厚生業務

✓ 安全衛生・健康管理



働く人を管理する



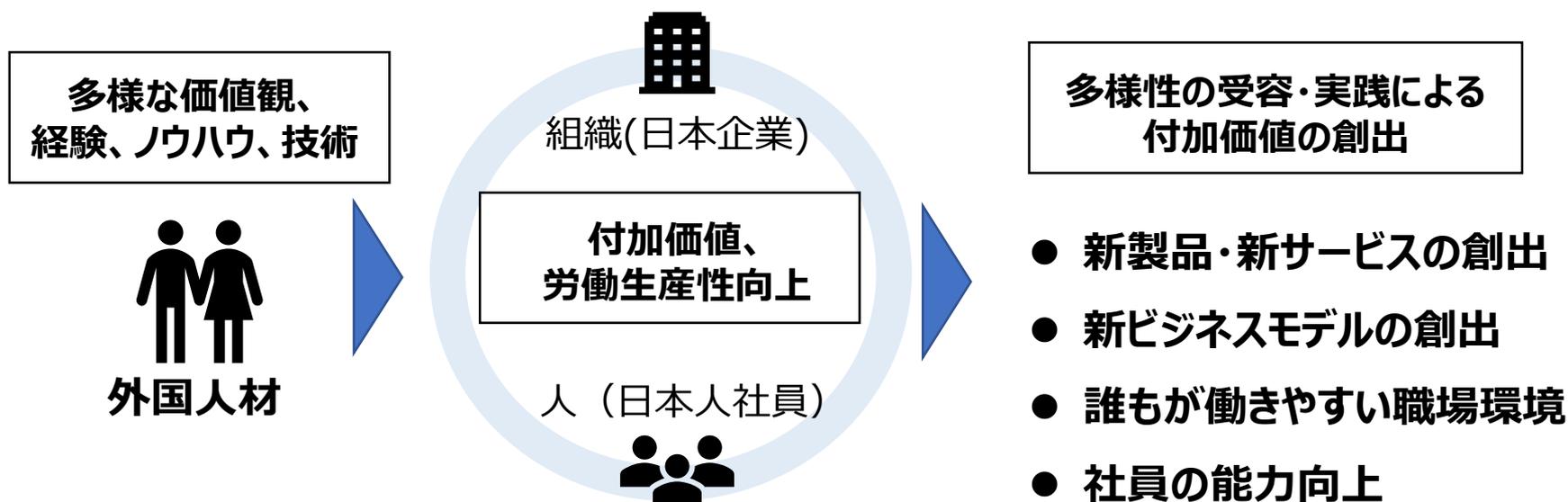
働く環境を管理する

## ■ 高度外国人材の定義

1. 日本人にはない**多様な価値観、経験、ノウハウ、技術**を持つ
2. 日本人との切磋琢磨を通じ、**付加価値、労働効率性を高める**
3. 日本の製品やサービスの付加価値を高め**イノベーションをもたらす**



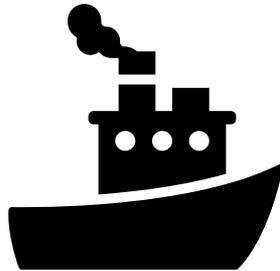
出典：報告書「高度外国人材受入政策の本格展開を」（高度外国人材受入推進会議/平成21年5月）



入社後のよくあるお悩み	チェック項目	確認事項
帰国休暇の取得や、宗教を理由とした時間休など、現行の制度では承認できない。	母国文化・宗教などの多様性を考慮し、休暇など社内制度の見直しが行われているか。	社内制度の見直し
思っていた仕事ではない、やりたい仕事をさせてもらえないと言って、退職してしまった。	業務指示の際、会社の期待や今後の役割を踏まえた十分な説明が行われているか。	業務への納得感
環境に馴染めず、周囲にも気軽に相談できないようで社内で孤立してしまっている。	上司、先輩社員などからの日々の声掛けや、社内外での交流機会が提供されているか。	交流機会創出
経験値やスキルが足りず、本人や会社が求めるキャリア展望を実現できていない。	従来の雇用慣行にとらわれない仕事の機会の提供や学びの支援が行われているか。	キャリア形成支援
会社の評価に対し、外国人社員からの納得感がなくモチベーションに影響している。	客観的な評価や処遇に基づき、十分な説明が行われているか。	客観的な評価制度
配属先から外国人社員とのコミュニケーションや育成への悩みや不安があがっている。	日本人社員に対し外国人社員とのコミュニケーションや育成のための学びの提供があるか。	日本人社員教育

## 「航海をする船」

航海士、コック、修理工など、明確な役割分担があり、目的地に着いたら船を乗り換え新メンバーを加えて次の航海へ向かう。

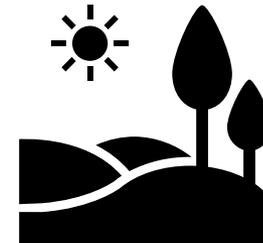


## 外国人材

短期・専門職キャリア・  
プロフェッショナル志向

## 「農村コミュニティ」

種まきから畑の管理、収穫まで、リーダーの指揮のもと、メンバーがあらゆる役割を担い、秩序を守ってコミュニティを存続維持させる。



## 日本企業

長期・総合職キャリア・  
ジェネリスト志向





- ・言われた通りにしているのに、上司の機嫌が悪いことが多い。
- ・日本語の意味はわかるが、何をしてもらいたいのかわからない。
- ・日本人の同僚が急に冷たくなる時があるが、原因がわからない。
- ・仕事の範囲があいまいで、誰が責任者かわからない。
- ・日本人社員の会話に入れず、よそよそしいと感ずることがある。
- ・成果を上げててもよい評価がもらえないことがあり、納得がいかない。
- ・この仕事をしていてどのようなキャリアが築けるのかが見えない。

言葉の壁 × 文化の壁 × 商習慣の壁

よくある日本語表現	真の意図	外国人のよくある対応
この部屋少し暑くない？	(室温を調整してもらいたい)	暑くないですよ
昨日のお客さんに 議事録をメールで送った？	(早くメールで送ってもらいたい)	いいえ、まだですよ
その報告書、 今週中にはできそう？	(今週中に完成してもらいたい)	多分無理ですね

「真の意図」が伝わっていないため、質問にただ答える結果となり、求められた行動ができない。



そのため上司や同僚に、「気が利かない」、「仕事ができない」、「偉そうだ」といった印象を与えてしまう。



外国人社員にとっても、居心地の悪さやモチベーションダウンにつながってしまう。



日本人上司 「これ、できたら明日までにやってもらえるかな。ちょっと急いでいて」

外国人部下 「はい、わかりました」

<翌日の17時頃>

日本人上司 「昨日頼んだ資料、どこまでできたかな？」

外国人部下 「いいえ、今日は忙しかったのでやっていません」

日本人上司 「え？急いでるって言ったよね？どうしてやらなかったの？」

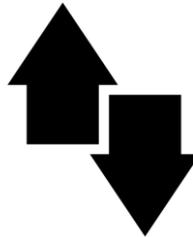


読み解くヒントは「日本人のコミュニケーションスタイル」

言っている言葉の意味ではなく、  
「意図することを理解しあう」というのが日本人のコミュニケーションスタイル

## ハイコンテキスト文化（文脈依存型）

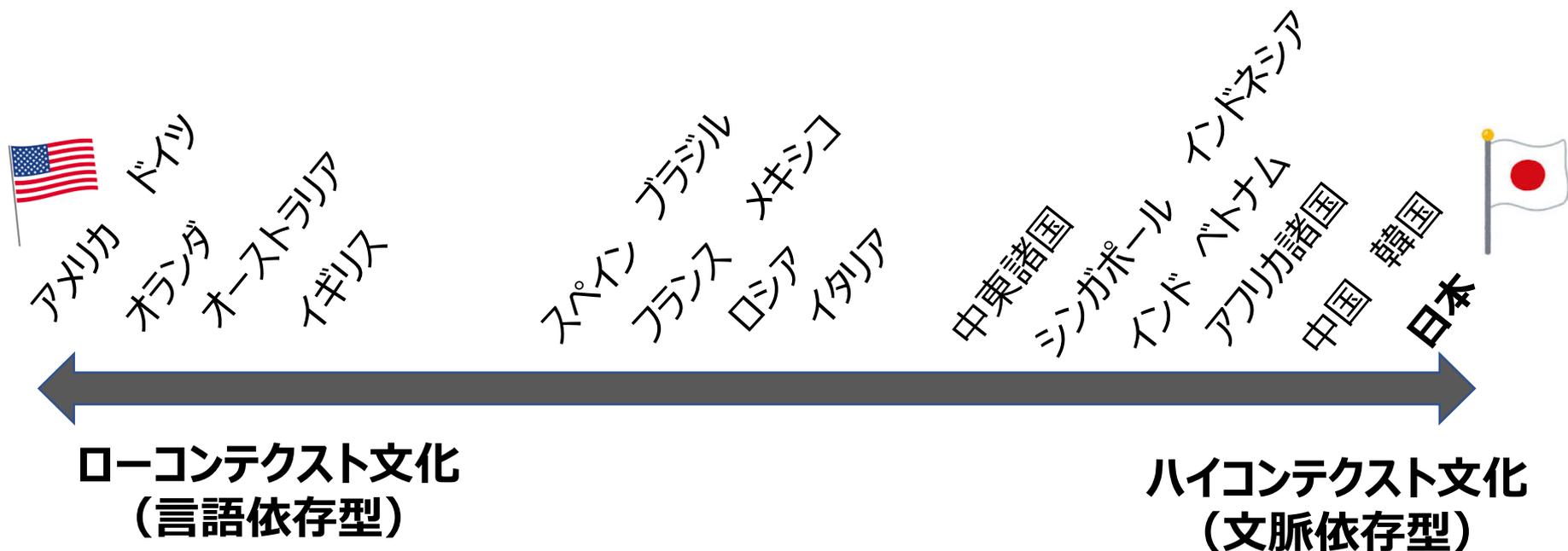
言葉ではなくコンテキスト（文脈）に頼るコミュニケーションスタイル。  
言い換えると、察したり空気を読んだりすることが推奨される文化。



## ローコンテキスト文化（言語依存型）

コンテキスト（文脈）に頼らずはっきり言葉にするコミュニケーションスタイル。メッセージは文字通りに伝えられ、文字通りに受け取られる。

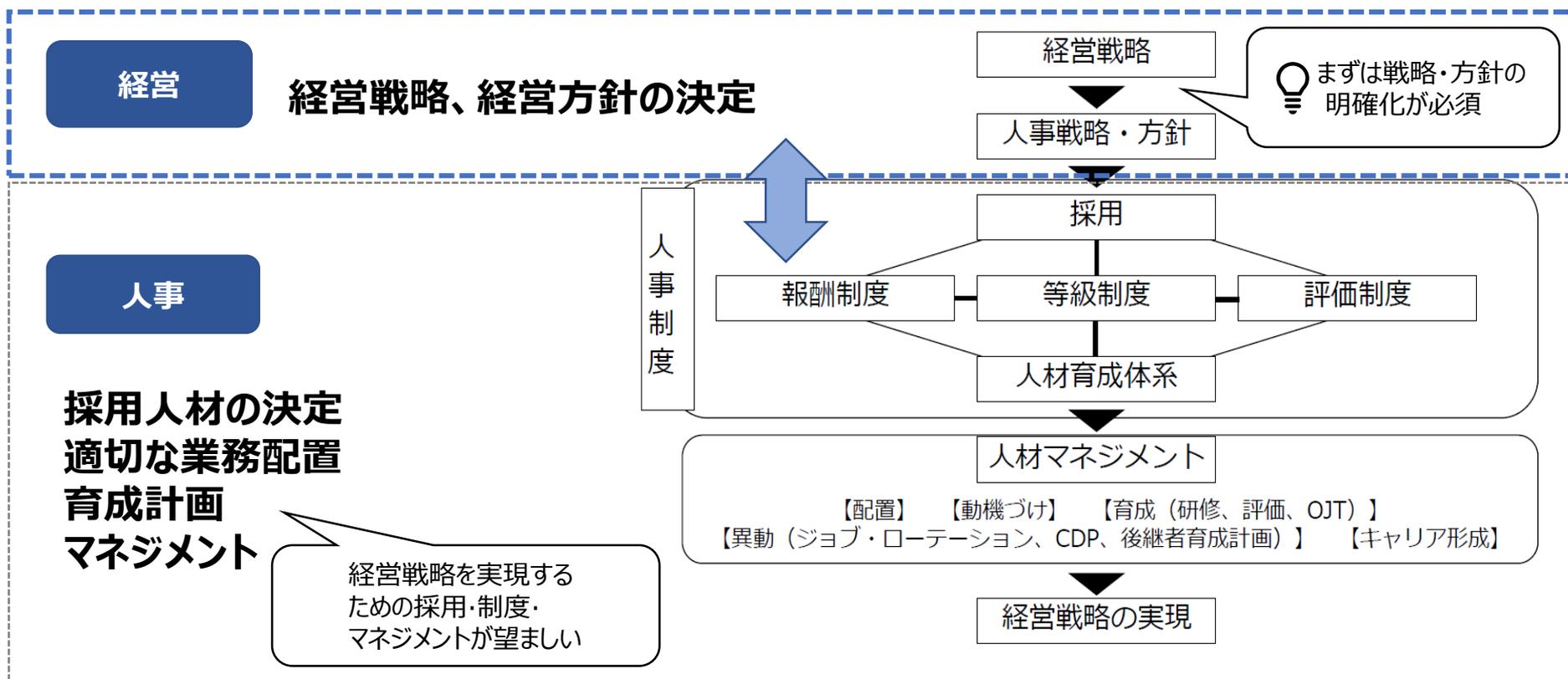
日本は世界でもっともハイコンテキストな文化であり、最もローコンテキストな文化はアメリカ。



参考：『異文化理解力 - 相手と自分の真意がわかる ビジネスパーソン必須の教養』を基に作成

## Why? なぜ外国人材を採用するのか

外国人材の採用目的、目指したい会社の姿を確認する。⇒**トップから現場共有**



## 活躍モデル

## 育成・定着のポイント

### 【日本で長期的に活躍】

将来の幹部候補としてキャリアアップ。  
日本人社員同様の育成・配置を行う。



日本での生活支援、教育支援、職場環境への適応などの定着支援をすすめていく。

### 【現地拠点の幹部として】

日本で仕事をした後、母国または第三国の現地拠点で経験を活かし勤務する。



日本での業務を習得してもらいながら、母国帰国のタイミングで現地での役割を決定する。

### 【国内外でのビジネスパートナーとして】

勤務経験や人脈を生かして、国内外でのビジネスパートナーとして連携する。



本人の志向に理解を示しながら、信頼関係を維持し、長期的なビジネス連携を目指す。

### 【専門性を発揮する即戦力として】

専門的なスキルを発揮できるポジションで適材適所を重視して配置する。



能力を発揮できるよう、企業側の受入体制の見直しを行うなど働きやすい環境を整える。

## 外国人社員のモチベーションを下げる要因



期待される役割がわからない



評価のポイントがわからない

役割に対する説明や  
フィードバックがない

自己成長につながらず  
キャリアが見えない

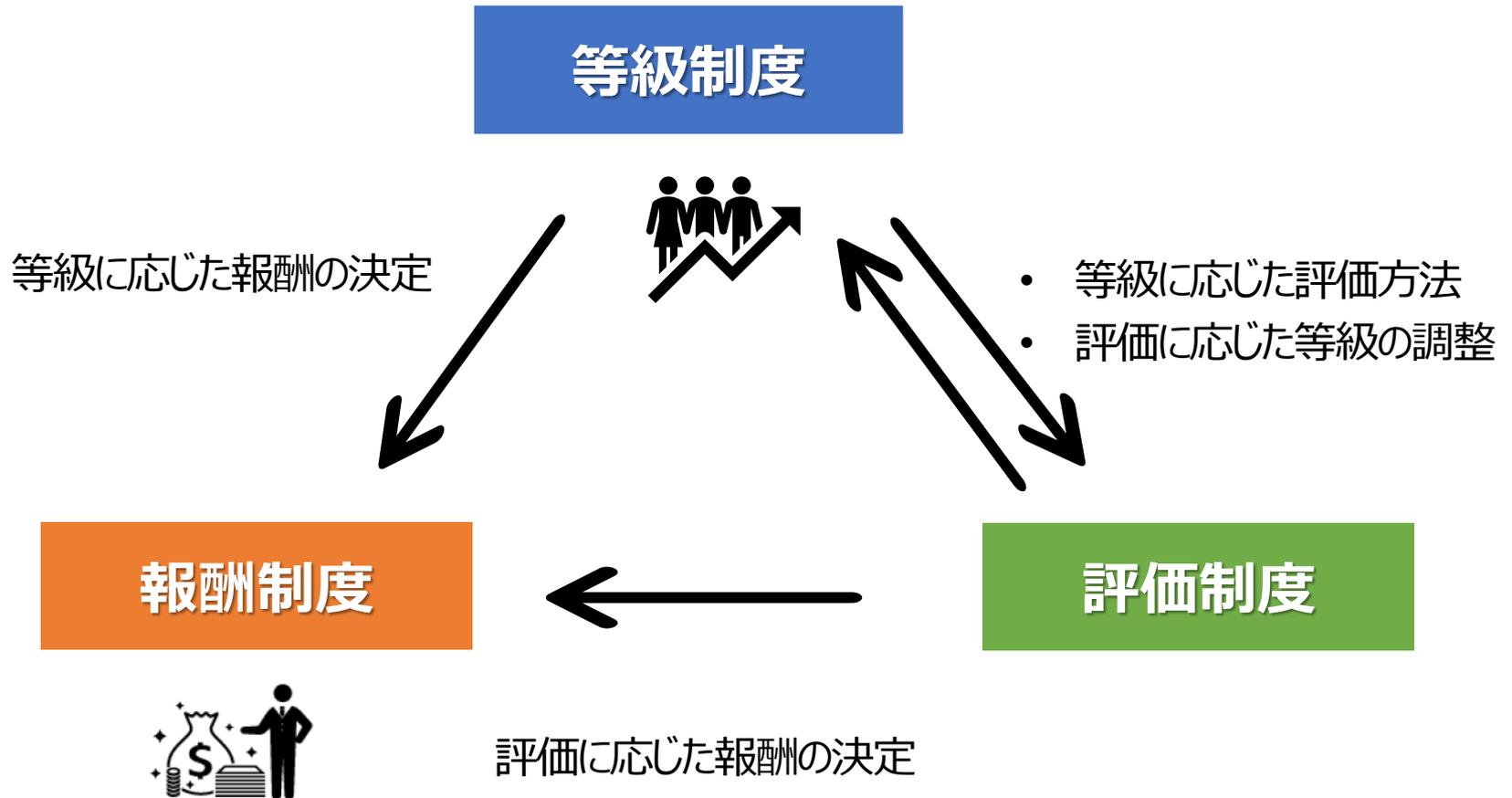
やる気・能力低下

離職・帰国

- 適切な配置とフィードバック
- 適切な評価とそれにもとづく処遇
- 学びの機会の提供



基幹となる人事制度は、**等級制度**、**評価制度**、**報酬制度**





評価や処遇、期待に対する丁寧な説明



役割と評価への理解、やる気・能力向上

## <外国人社員が困惑する事例>

### ● 人事評価について

「具体的なフィードバックを得られない中、定期面談で自分の評価が決められている。職務記述書に基づく成果での評価ではなく、あいまいな勤務態度や勤続年数が評価の対象になると知り、主観的かつ不公平であると感じている」

→【ポイント】 **成果評価と年功評価の考え方の違い**

### ● 人事異動について

「突然海外支店への異動の話があり、家族と相談したいと回答したところ、“会社の決定”と告げられ大変驚いた。日本でのキャリアを求めて入社したのに、このような対応をされて大変落胆している。」

→【ポイント】 **異動に関する人事権の考え方の違い**



1. 具体的な行動について指摘、助言する。
2. 行動した内容の重要性や意義を説明する。
3. それを行うことによって得られるメリットを伝える。

## SBI型のフィードバック：

「S = SITUATION」：相手の置かれていた状況

「B = BEHAVIOR」：相手の取った行動

「I = IMPACT」：それによって生じた影響

### 事例①

S：「さきほどの社内営業会議についてですが」

B：「参加者に事前にアジェンダのテーマに沿って意見をまとめてくるよう伝えてくれていましたよね」

I：「おかげでスムーズに会議が進み、とても助かりました。このようなメンバーへの積極的な声かけは、効率的な会議の運営にとっても有効ですので、今後もぜひ続けてほしいです」

### 事例②

S：「今朝の部長への提案についてですが」

B：「結論を言うのが少し早すぎたかもしれません」

I：「結論だけだと部長が状況を理解するのに時間がかかって、提案に対してネガティブな印象を持たれる可能性があるので、次回からは提案にいたったプロセスを伝えてもらえると助かります」

## ☑入社時オリエンテーション

- 企業理念、組織目標、社風、就業ルール、休暇、福利厚生
- 業務内容、期待する役割や成果
- 給与の仕組み
- 会社で提供する研修、キャリアパス



## ☑社員のマインドセット醸成

- 経営層から外国人採用の目的を共有
- 受入サポート体制、受入プロセスの周知
- 異文化コミュニケーション研修

## ☑社内書類・制度の見直し

- 書類の多言語化
- 賃金、評価、等級など社内制度の見直し

## ☑受け入れ環境の整備

- 食生活、宗教、習慣への配慮

