

# A. キャリアプラン設計と ジョブ型導入の手引き（後半）

2021年6月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

# 本資料について

○ジェトロでは高度外国人材活躍推進プラットフォームの一環として「高度外国人材の育成定着に向けた講習会」を実施しました。

○同講習会は3種の講座によって構成・実施しました。本資料は、公益財団法人日本生産性本部に委託の上で実施された「A. キャリアプラン設計とジョブ型導入の手引き」（実施日：2020年11月10日および2020年12月15日）に関する講義資料を編集・抜粋の上、公開するものです。

## 利用について

- ✓ 本講義は高度外国人材を採用した企業において、人事・現場の担当者が「キャリアプランとジョブディスクリプション(職務内容)の関係を理解し、実際に社内の業務を落とし込む方法」を習得・実践することを目的に開講いたしました。
- ✓ 本資料の著作権はジェトロに帰属します。

### ✓ 免責事項

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供に心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

高度外国人材の育成定着に向けた講習会

# キャリアプラン設計とジョブ型導入手引き

第2回

2020年12月15日(火)

# スケジュール（2日目）

13 : 00 ~ 14 : 00

- 高度外国人材を活用するための基礎知識
  - ・人事制度の全体像（採用→定着→育成・活用）
  - ・ジョブ型とは何か。メリット・デメリットを整理する。
  - ・働きやすい環境整備と労務管理のポイント

14 : 00 ~ 15 : 30

- 中間課題の共有（グループワーク）

15 : 30 ~ 16 : 30

- 中間課題について発表・講師解説

16 : 30 ~ 18 : 00

- 高度外国人材とのキャリア面談の留意点
- キャリア面談ロールプレー（ペアまたは3人）
- 質疑応答、まとめ

※休憩は1時間に1回程度で適宜入れます。時間は多少前後することがあります。

# ジョブ型とは何か メリット・デメリットを整理する

# ジョブ型（雇用）とは何か

ジョブ型（雇用）とは、ジョブを中心に設計された人事制度のことで、募集・採用から処遇（賃金など）、昇進昇格、退職、キャリアパスなど人事管理の広い範囲に影響を与える概念。大学教育や職能教育にも影響を与える。

日本型雇用システム（メンバーシップ型）と対比してジョブ型という表現を使うことが多く、現在は、ジョブ型採用を入り口に、ジョブ型を取り入れようとする企業が出てきている。

同一労働同一賃金とも親和性があるので、仕事を職務で明確に分けて賃金を職務給に変更する会社も多い。

# ジョブ型とメンバーシップ型

## ジョブ型

### 就職

社員は職務の提供者  
仕事に人をつける

配転なし

仕事が無くなれば退職

人材の流動性は高い

賃金は職務の需給で決まる

スペシャリスト

都度採用・欠員補充・経験者採用

社外教育・自己啓発

## メンバーシップ型

### 就社

社員はメンバー、家族  
人に仕事をつける

配転あり

仕事を作って雇用継続

人材の流動性は低い

賃金は実績で決まる

ジェネラリスト

一括未熟練採用

社内教育・OJT

# ジョブ型のメリット・デメリット（会社）

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"><li>・職務で契約するので、仕事内容と賃金が明確に結びつき、賃金制度として分かりやすい。</li><li>・年功賃金の要素が払しょくされるので、従業員の高齢化による人件費の増加が抑制できる。</li><li>・若い高度外国人材にも職務能力が高ければ高い報酬を支払いやすい</li><li>・ジョブディスクリプション（職務記述書）で契約するグローバル人材への訴求力が高まる</li><li>・中途採用者も職務で評価するので、世間相場に合わせて採用しやすくなる。</li><li>・組織がジョブを単位に構成することが可能で、組織の機動力が高まる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ジョブを定義するのが面倒で、環境変化で職務が変更になれば、職務記述書を頻繁に改定する必要がある。</li><li>・職務限定契約となるので、異動や配転が柔軟にできない。</li><li>・職務を会社が一方的に変更した場合、本人の職務給が低下する場合があります、何らかの配慮が求められることがある。</li><li>・決められた職務以外の仕事を依頼しづらくなる</li><li>・職務記述書の範囲内でしか仕事をしない従業員が増加する。</li><li>・ベトナム、フィリピンなどのアジア圏でもジョブ型を採用しており、高度人材であればジョブ型で対応せざるを得ない。</li></ul>



# ジョブ型のメリット・デメリット（本人）

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"><li>・職務の専門性が高まれば報酬がアップするので、キャリアアップの動機づけになる</li><li>・職務限定で契約することになり、一方的に職務を変更される懸念が低くなる。</li><li>・自分の強みや専門分野を活かして働くことができ、具体的なキャリアもイメージしやすい。キャリア目標を持ちやすい。</li><li>・自分の業務範囲が明確になり、やるべきことと、やらなくてよいことが峻別でき、労働生産性の向上につながる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・仕事が無くなれば雇用継続が難しくなる（解雇の合理的理由になる）</li><li>・会社による一方的な職務変更が可能となる人事制度として運用された場合、職務の変更により職務給が低下してしまう懸念がある。</li></ul>

# メンバーシップ型のメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"><li>・雇用が安定</li><li>・新卒採用で人材をじっくりと育てることができる。</li><li>・職務限定などが無いので、企業環境の変化に応じて柔軟に配置転換が可能</li><li>・雇用の流動性が低いので、中長期的な人材育成と配置が可能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・賃金と能力が乖離 （賃金が労働価値に見合っていない）</li><li>・専門的な能力よりもジェネラリスト的な対応が評価されるので、職務レベルに応じた評価が困難</li><li>・仕事が無くなっても、配転などで雇用継続を求められる</li><li>・勤続年数の短い中途採用者に不利なことがある</li></ul>

# 職務給（ジョブ型給）の決め方（参考）

ジョブディスクリプション  
（職務記述書）



- ジョブの難易度
- 役割（ポジション）
- 責任の大きさ

部署、ジョブグレード、業務の概要、職務内容、役割、期待成果、求められる能力やコンピテンシー、資格など



ジョブサイズ



職務給

---

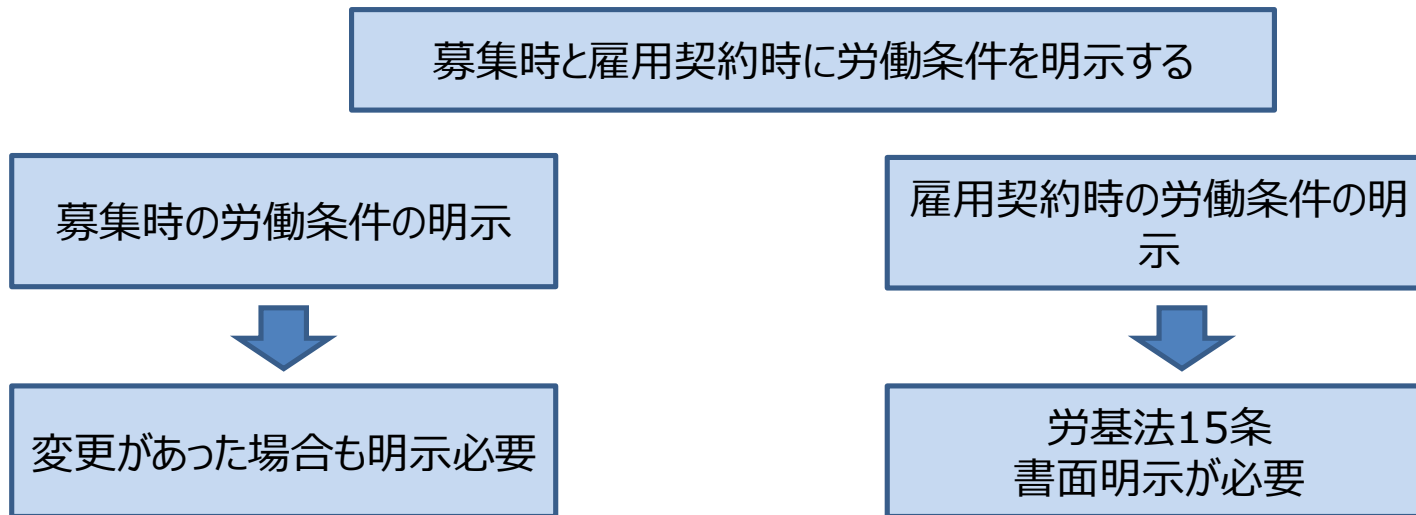
# 働きやすい環境整備と 労務管理のポイント

# 外国人雇用管理指針（平成19年厚労省告示第276号）

## 指針の主な内容

項目	主な内容
①外国人労働者の募集および採用の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・募集にあたり従事すべき業務内容、賃金、労働時間、労働・社会保険の適用に関する事項等について明示する</li> <li>・求人の申込みにあたり国籍による条件を付すなど差別的取扱いをしない</li> <li>・在留資格上、従事することが認められる者であることを確認する</li> <li>・公平な採用選考に努める</li> </ul>
②適正な労働条件の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国籍を理由として賃金、労働時間等について差別的取扱いをしてはならない</li> <li>・主要な労働条件について外国人労働者が理解できるようその内容を明らかにした書面等の交付を行う</li> <li>・適正な労働時間の管理を行うほか、外国人労働者の旅券、在留カード等を保管しないようにする</li> </ul>
③安全衛生の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人労働者が理解できる方法で安全衛生教育を行う</li> <li>・労働災害防止のため、必要な日本語及び基本的な合図等を習得させるよう努める</li> <li>・健康診断等を行う</li> </ul>
④労働・社会保険の適用等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被保険者に該当する外国人労働者に係る適用手続等必要な手続をとる</li> <li>・離職時や、健康保険・厚生年金保険の適用事業所以外の事業所において、国民健康保険・国民年金への加入等の支援を行うよう努める</li> </ul>
⑤適切な人事管理、教育訓練、福利厚生等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事管理に関する運用の透明性・公正性の確保など、多様な人材が適切な待遇の下で能力発揮しやすい環境整備に努める</li> <li>・地域で安心して生活を営むために必要な支援を行うように努める</li> <li>・教育訓練の実施、苦情・相談体制の整備、母国語での導入研修の実施等に努める</li> </ul>
⑥解雇等の予防および再就職の援助	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安易な解雇等を行わないようにするとともに、やむを得ず解雇等を行う場合は、外国人労働者の在留資格に応じた再就職が可能となるよう、必要な援助を行うように努める</li> </ul>

# 募集採用の適正化



<募集時に最低限明示する義務がある労働条件>  
業務内容、契約期間、試用期間、就業場所、休憩時間、休日、時間外労働、賃金、加入保険（労働・社会保険）、募集者の氏名又は名称、派遣労働者として雇用する場合はその旨。

（パート有期法14条）短時間・有期雇用労働者を雇い入れた際は、労働条件の明示（労基法15条）に加え、労働時間や賃金、福利厚生（食堂、更衣室の利用など）、教育訓練の付与、正社員への転換制度などを説明しなければならない。

# 採用に関する法規制の全体像

## 募集

労働条件の明示（募集時）  
（職業安定法5条の3）

### 採用差別禁止

- 年齢差別の禁止（雇用対策法10条）
- 不当労働行為の禁止（労働組合法7条1号）
- 障害者雇用義務（障害者雇用促進法37条）

### 募集規制

- 委託募集規制（職業安定法36条1項）
- 報酬供与の禁止（職業安定法40条）
- 虚偽広告の禁止（職業安定法65条）

## 応募

### 青少年雇用情報の提供

- 若者雇用促進法13,14条
- ① 募集・採用に関する状況
- ② 職業能力の開発・向上に関する状況
- ③ 雇用管理に関する状況

### 個人情報の取得

- 利用目的の明示（個人情報保護法18条）
- 目的外利用の禁止（個人情報保護法16条1項）
- 要配慮個人情報取得の同意（個人情報保護法17条2項）

## 選考

### 面接時の留意点

- 性差別的質問の禁止（男女雇用機会均等法5条）
- 組合関係質問の禁止（労働組合法7条1号）
- 能力や人物評価に関係が無い質問の禁止（「公正な採用選考をめざして」）

## 採用

労働条件の明示（契約締結時）  
（労基法15条1項）

### 前職との契約関係確認

- 退職後の競業避止義務
- 退職後の秘密保持義務

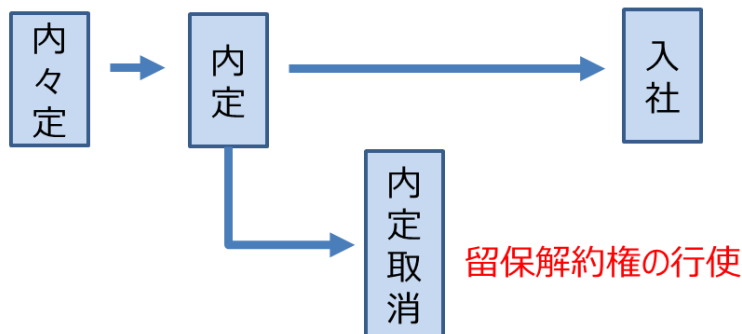
### 個人情報の廃棄

- 個人情報の消去（個人情報保護法19条）
- 個人情報の再利用の禁止（個人情報保護法15条2項）

# 内定の法的性格・試用期間の法的性格

＜内定の法的性格＞

始期付き解約権留保付労働契約

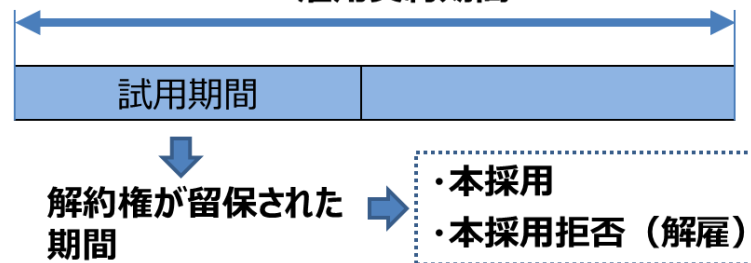


＜解約留保権の行使＞

- ・採用の前提となる資格（卒業、免許など）が取得できなかったとき
- ・経歴など選考時に申告した内容に重大な詐称があったとき
- ・業績が悪化し事業の見直しが必要なとき
- ・健康状態が悪化し、職務に耐えられないと会社が判断したとき
- ・反社会的勢力との関わりが判明したとき
- ・採用内定後に犯罪など社会的な信用を失墜する行為を行ったとき
- ・その他やむを得ない事由があるとき

＜試用期間の法的性格＞

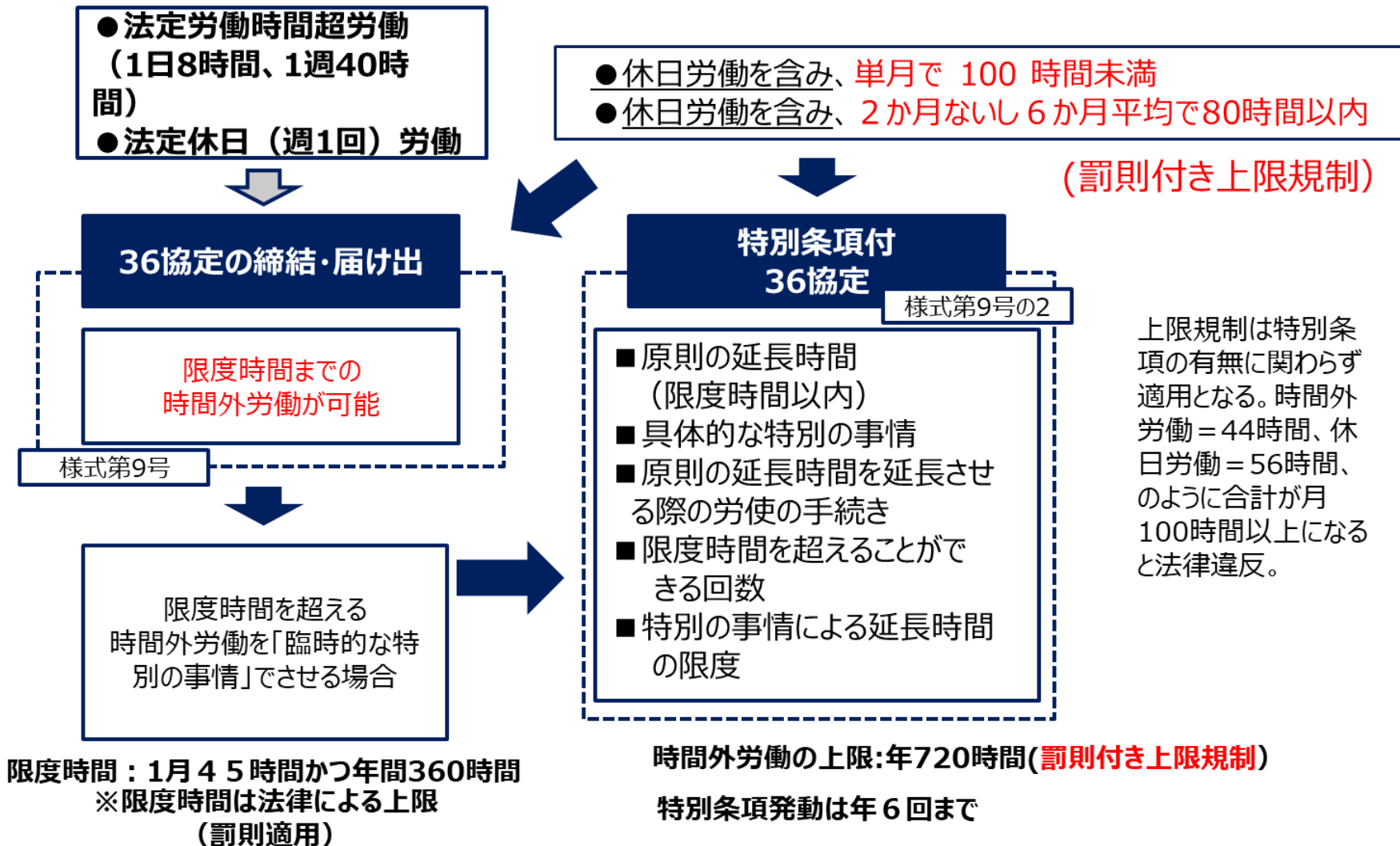
雇用契約期間



- 本採用を拒否する場合は解雇となり、その旨の意思表示が必要
- 客観的に合理的な理由と社会通念上の相当性が必要（労契法16条）だが、本採用後の解雇に比較し、比較的広範囲な拒否事由が認められるが、就業規則にその拒否事由も記載しておくのが無難。
- 試用期間中の解雇であっても、就労開始後2週間を超えている場合は、解雇予告（労基法20条）は必要である。（内定取消の場合は解雇予告は不要）



# 労働時間規制の全体像



# ブラック企業と言われなかったために

## 本来のブラック企業とは

- ① 実際に法令違反をしている → ブラック企業
- ② 法令違反はしていないが労働条件が悪い → NO
- ③ 法令違反はしていないが、仕事がつらい → NO
- ④ 法令違反はしていないが、職場環境が悪い → NO

法令違反をしていなくても、ブラック企業と思われて、従業員が辞めてしまうことも実は多いのです。

# 過度な同質化・同調圧力に注意する

同調圧力が強いとブラックと取られることも

同質化

社内の人間の考え・価値観が似通ってくること

同調圧力

リーダー等による考え・価値観合わせの要求

同化の促進

新人の反発

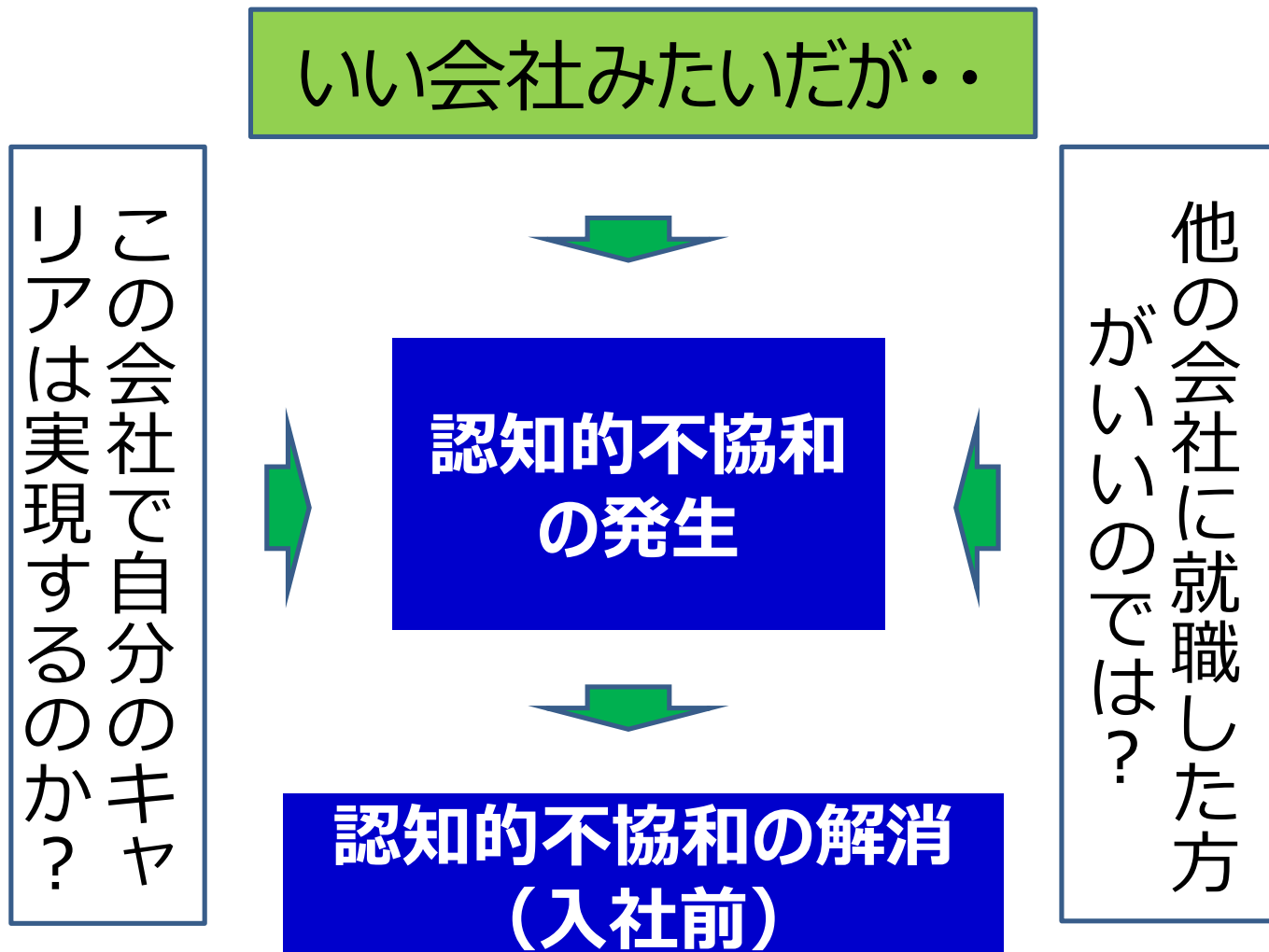
一枚岩の組織

離職

<組織再社会化>

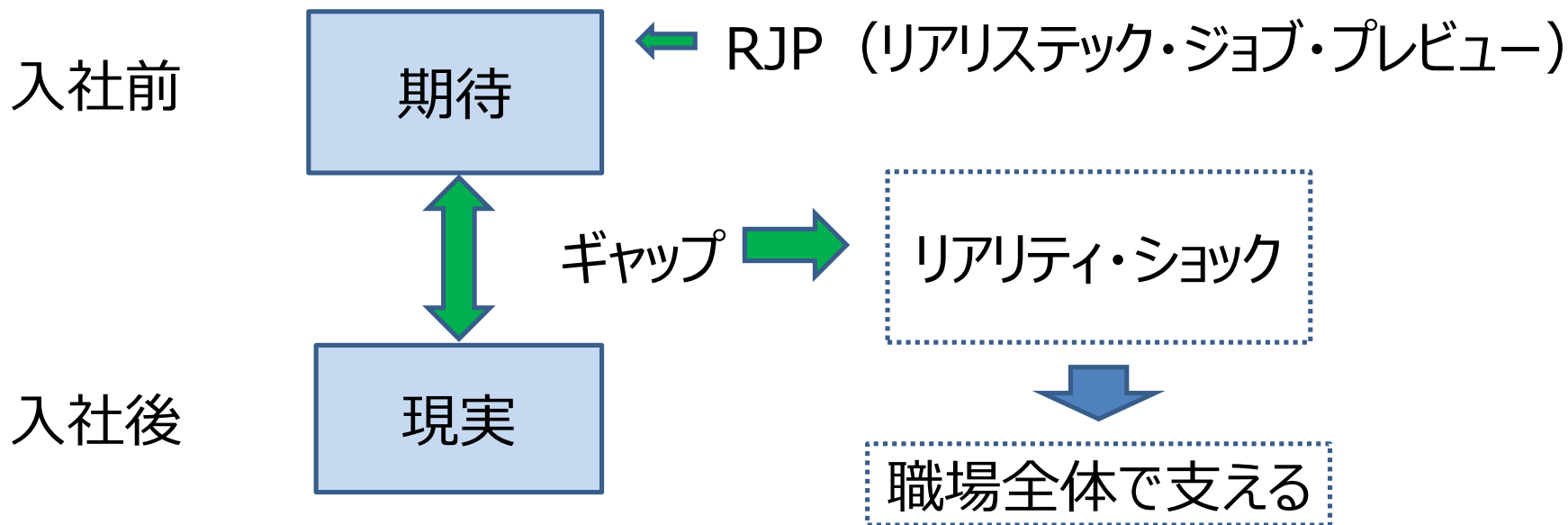
組織に新しく参入した個人がその成員となるために、組織の価値観や規範を受け入れ、職務遂行に必要な技能を獲得し、組織の人間関係に適応していく過程

# 早期離職につながる認知的不協和



# 早期離職につながるリアリティショック

## リアリティ・ショックの緩和 (入社後)



# 高度外国人材とのキャリア面談 の留意点



# 異文化理解のヒント

コミュニケーション	ローコンテクスト	ハイコンテクスト
評価	直接的なネガティブフィードバック	間接的なネガティブフィードバック
説得	原理優先	応用優先
リード	平等主義	階層主義
決断	合意志向	トップダウン
信頼	タスクベース	関係ベース
見解の相違	対立型	対立回避
スケジューリング	直線的な時間	柔軟な時間

※色つきの項目が日本が強い傾向にあるもの

『異文化理解力』エリン・メイヤーを参考

# ハイコンテキストとローコンテキスト

## ハイコンテキスト

あいまいな表現でも伝わる

寡黙は美德（黙ってついて来い）

和を重んじる

言葉以外の表現  
（態度・表情等）が重要

## ローコンテキスト

あいまいな表現では伝わらない

寡黙は評価されない

内容が大切

言葉がすべて



# 異文化理解のヒント（冰山モデル）

見える部分

行動

性別

年齢

服装

国籍

学歴

言語

食べ物

見えない部分

価値観

宗教観

歴史観

前提

法規範

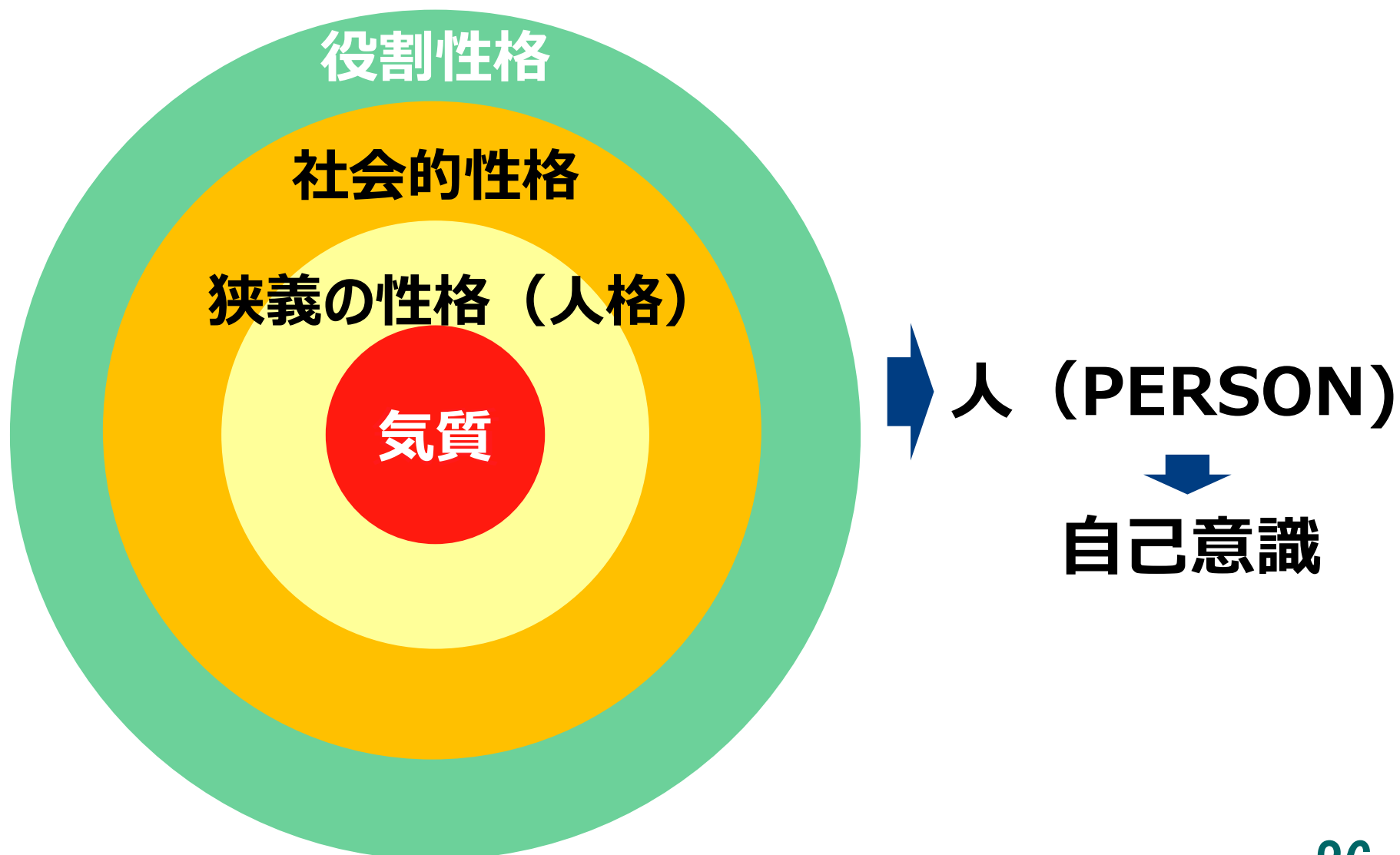
文化的ルール

罪の定義

正義の概念

手続き

# パーソナリティ理解のヒント

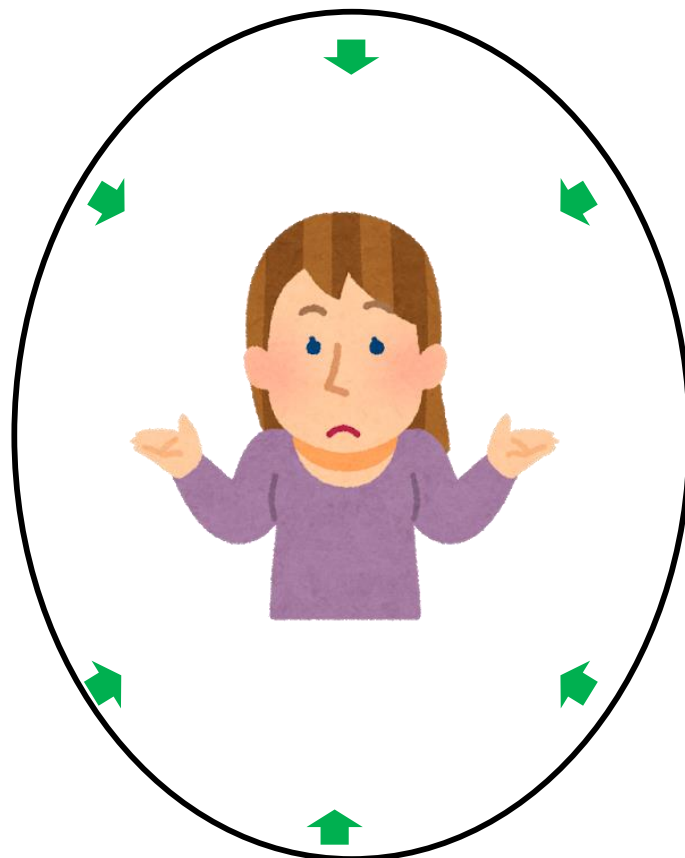
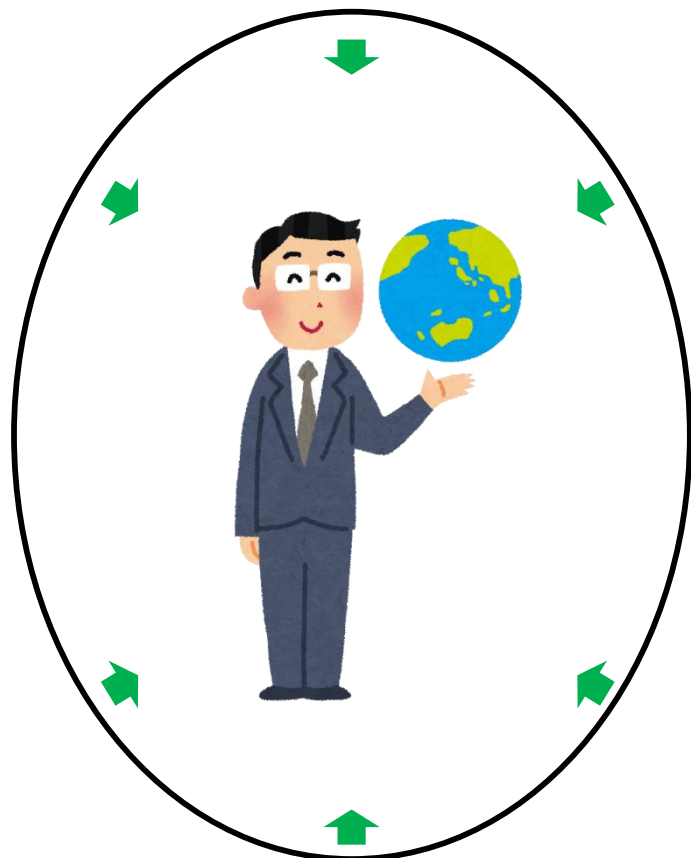


# お互いのナラティブを対話でぶつける

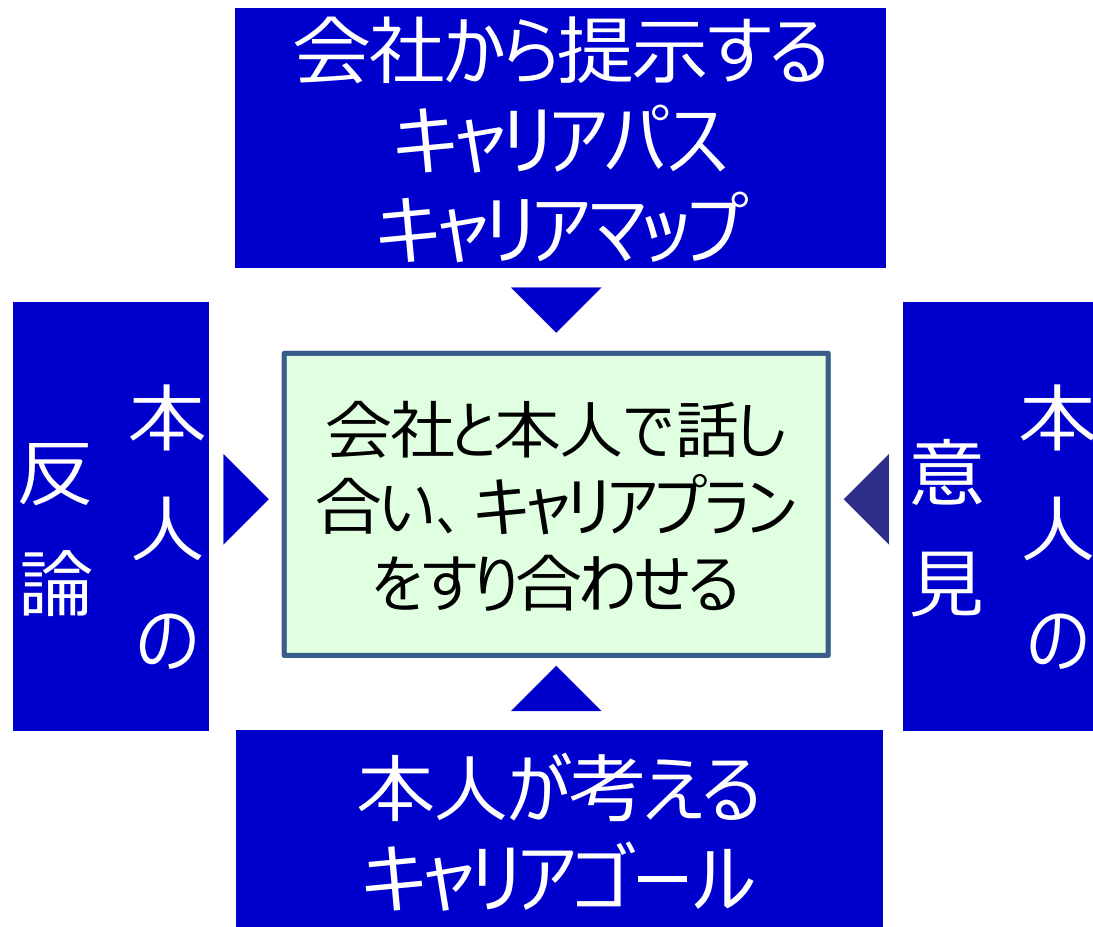
ナラティブ：対話の前提となる話し手の世界観、思考の枠組み

お互いのナラティブは対話でぶつからない限り、気が付かない

言葉だけでは全てが伝わらないから、語り続ける



# 高度外国人材とのキャリア面談の方法



# 部下のキャリアをストーリーで熱く語る



君が人生でどんなことを実現したいのか教えて欲しい

会社の**ストーリー**を語る

これまでの取り組み  
会社の強み  
経営者の思い  
これからの会社のストーリー

**WOW!**



そこまで私のことを考えてくれているのか！

キャリアマップを使って  
会社が考える部下の  
**キャリアストーリー**を語る

- 本人が3年後の自己イメージを描けるように具体的なストーリーを語る
- 本人が物語の主人公となって、3年後に社内で輝いているイメージを語る
- あなたに関心があり、あなたは特別な人だと思っている（特別感を与える）

# キャリア面談での留意点

ポイント	内 容
雰囲気作り	部下が自由に話せる雰囲気づくりを心掛ける。部下を説き伏せる態度は、逆に心を閉ざさせることになる。
態度で示す	言葉だけではなく、声の抑揚、強弱、表情・視線・姿勢・動作など非言語コミュニケーションにも気を配る。
背景を理解する	全体的な考え方を把握した上で、部下の立場や役割、考え方の背景、背後にある感情などにも気を配る。
自分をコントロールする	自分の感情や意識をコントロールして、冷静沈着な態度を崩さないようにする。
評価をしない	自分の価値軸で部下を評価しない。積極的な評価や褒め言葉も対応な立場での話し合いでは障害になることがある。

# 面接話法

- ① 具体化……「というと？」「具体的には？」
- ② 拡大……「他には？」「別の場面ではどうでしたか？」
- ③ 結果を聞く…「どのような成果が出ました？」
- ④ 促進……「なるほど」「それから」「へえ、それで」「それでどうなりました」
- ⑤ フォロー……「それは大変でしたねえ」「お困りだったでしょう」
- ⑥ 転換……「ところで」「もし～であったらどうでしょうか」
- ⑦ 整理……「整理するとどういことですか？」
- ⑧ 追及……「その時どういう意図でそのようなことをされたのですか」「どうしてそう思うのですか」
- ⑨ 解決……「どうすればいいと思いますか？」「そのためには何をすべきですか？」
- ⑩ 視点転換…「その時●●さんははどう思われたのでしょうか」「あなたが●●さんならどうしていましたか」

# 質問の仕方を工夫する

## 質問が持つメッセージ

- 相手の存在を認めている
- 相手の能力を認めている
- 相手の話を聞いている



## 効果

高度外国人材の  
本音を引き出す  
ことができる



# 質問の仕方を工夫する

- (1) 拡大質問：すぐには答えられないような質問や、答えが一つに特定できない質問  
＜例＞ あなたが達成感を感じるのは、どういう時ですか？
- (2) 未来質問：将来に向けた質問  
＜例＞ この方法を実行した場合、どういう結果が予測されますか？
- (3) 肯定質問：否定形の言葉を含まず、相手の望む方向に意識を向ける質問  
＜例＞ まず何から始めたらいいと思いますか？
- (4) 特定質問：意識を特定の事柄に向けるための質問  
＜例＞ あなたがやろうとしているのは、○○○○ということですか？
- (5) 過去質問：過去についての質問  
＜例＞ その時どういう対応をしたのですか？
- (6) 否定質問：否定形の言葉を含み、相手の望まない方向へ意識を向ける質問  
＜例＞ なぜ、うまくいかなかったのですか？