

# 留学生に活躍してもらうには？ 人事・労務管理の留意点

2021年2月作成  
株式会社ASIA Link

---

---

はじめに～

外国人にとって働きやすい職場は日本人にとっても働きやすい

①法律上の知識・留意点

②日本と海外の雇用・就労についての価値観の違い

③長く活躍してもらうための3つの工夫

---

# ①法律上の知識・留意点

# 外国人社員の待遇について

---

- ★国籍に関わらず、日本国内で働くすべての人に日本の労働法が適用される。
  - ★国籍を理由に、賃金や手当を低くすることは違法である。
  - ★所得税・住民税などの税制度、社会保険などの保険制度も、国籍に関わらず適用される。
  - ★雇用時には、必ず労働条件が記載された雇用契約書を交わす
  
  - ★母国の拠点(現地法人)での採用または、母国拠点への転籍の場合
    - 現地の労働法・税制度・保険制度が適用される
    - 日本勤務時の給与よりも下がる場合は事前の了解が不可欠
-

# 外国人社員の人事異動について

★外国人社員の職務内容は、入国管理局に申請した業務の範囲内に限られる。

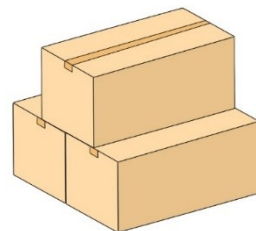
→業務内容の大きな変更をともなう人事異動には注意が必要

→人事異動の前に、出入国在留管理庁や行政書士に相談する

※申請した業務内容と異なる業務についていた場合、入管からの調査や更新時に問題となる可能性もある。

## ②日本と海外の雇用・就労についての 価値観の違い

# 日本企業の採用の考え方



求職者  
(仕事を探している人)

仕事 (JOB)

人が仕事 (JOB) につく



求職者  
(仕事を探している人)

会社  
(membership)

人が会社に入る  
※会社のメンバー (仲間・  
家族の一員) になる

## 【他の国の企業】

## 【日本企業】

その仕事をする  
ための  
**能力**

その仕事をする  
ための  
**経験**

**意欲**

**性格**

その仕事をする  
ための  
**能力**

その仕事をする  
ための  
**経験**

**意欲**

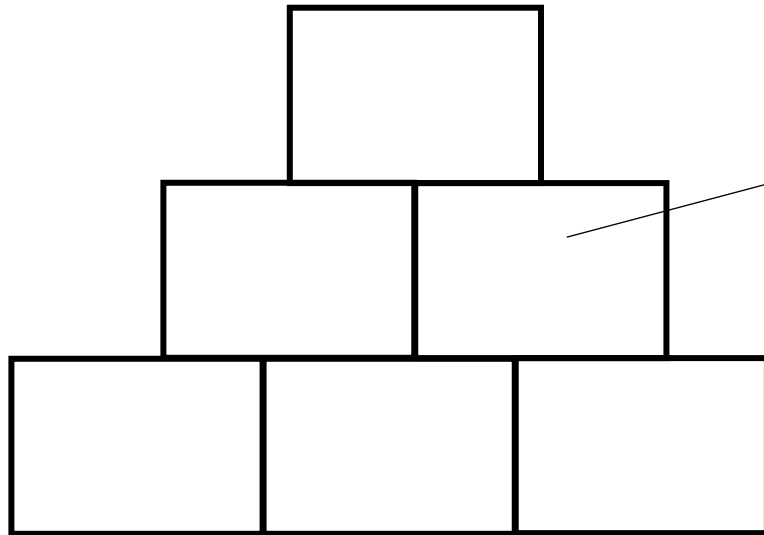
**性格**

- \* 能力: その仕事をするための専門性、語学力、頭の良さなど
- \* 経験: 若い場合は仕事経験問わない。年齢高い場合は年相応の経験必要
- \* 意欲: その仕事に対してやる気があるか。働く本気度が高いか。
- \* 性格: 性格、考え方、価値観が会社に合っているか



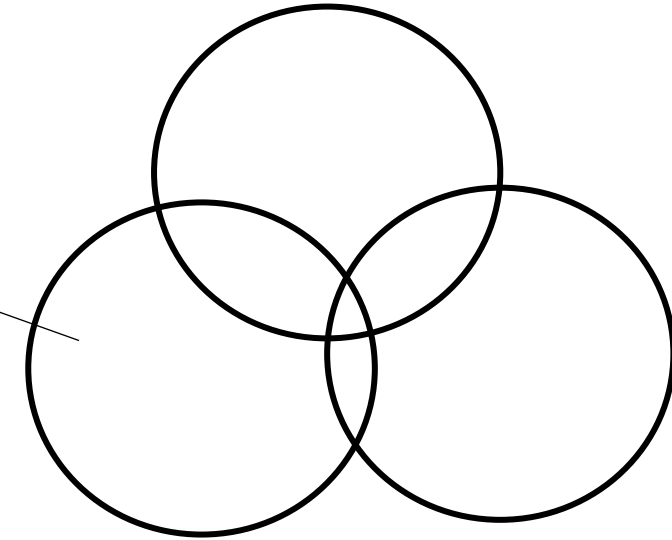
# ■海外企業の組織

# ■日本企業の組織



個別の仕事

- ・一つひとつの仕事の境界が明確  
(仕事の内容・範囲・責任・権限などが最初から明確に決まっている)例:「職務記述書」「権限規程」など
- ※「ここからここまでが私の仕事。それ以外の仕事は、私とは関係ない」



- ・一つひとつの仕事の境界があいまい
- ※「これが私の仕事の中心。でも、それ以外の仕事も私と関係がある」

# ケース1

---

- ＊大学院を卒業し、日本企業へ就職したドイツ人のAさん
- ＊海外マーケティング、海外営業の仕事で入社
- ＊入社してすぐ、上司に資料のコピーや来客へのお茶出しを頼まれた
- ＊Aさんは断った。「これは私の仕事ではありません」
- ＊上司や先輩社員に注意された

→自社における「新人」「雑務」「業務分担」等が持つ意味合いやルールが恣意的でないか今一度確認、そして社内共有する。

---

# ケース2

---

＊大学を卒業し、日本企業へ就職したベトナム人のBさん

＊まだ、日本語はビジネスレベルではない

＊上司から仕事の説明を受けた。だいたい理解できた。

「わかりましたか？」と聞かれたので「わかりました」と答えた。

＊仕事は失敗してしまった。上司の説明を間違えて理解していた。

→「わかりましたか？」という確認方法はNG。

自分の言葉で復唱・説明してもらおうなど、互いの認識に齟齬がないかどうか確認を。

---

# ケース3

---

- \*大学を卒業し、日本企業へ就職したタイ人のCさん
- \*となりの席に、自分と同じタイ人の先輩社員がいる。まわりはすべて日本人社員。
- \*昼休みが近づいたので、今日はどこにランチに行こうか、先輩とタイ語で相談した。まわりの人に迷惑にならないように、小さい声で相談した。
- \*まわりの日本人社員から、悪口を言っていると誤解されてしまった。

**→社内での母国語禁止は解決策にならない。  
日頃のコミュニケーションで互いに誤解を招かない関係作りを。**

---

# ケース4

---

- ＊大学を卒業し、日本企業へ就職した中国人のDさん
- ＊同じグループの日本人社員は、よく残業をしている。
- ＊自分は残業はしない。残業は集中力が落ちて、効率的ではないと思う。きちんと時間内に集中して仕事を終わらせるべき。
- ＊自分が定時に帰っても、ほかの社員から注意されることはない。ただ、自分だけ定時に帰ると、少し不安になる。

→**残業に対する考え方は、日本と海外で異なることを互いに理解。**  
**必要な残業については、きちんと社員に目的を説明する。**

---

# ③長く活躍してもらおうための 3つの工夫

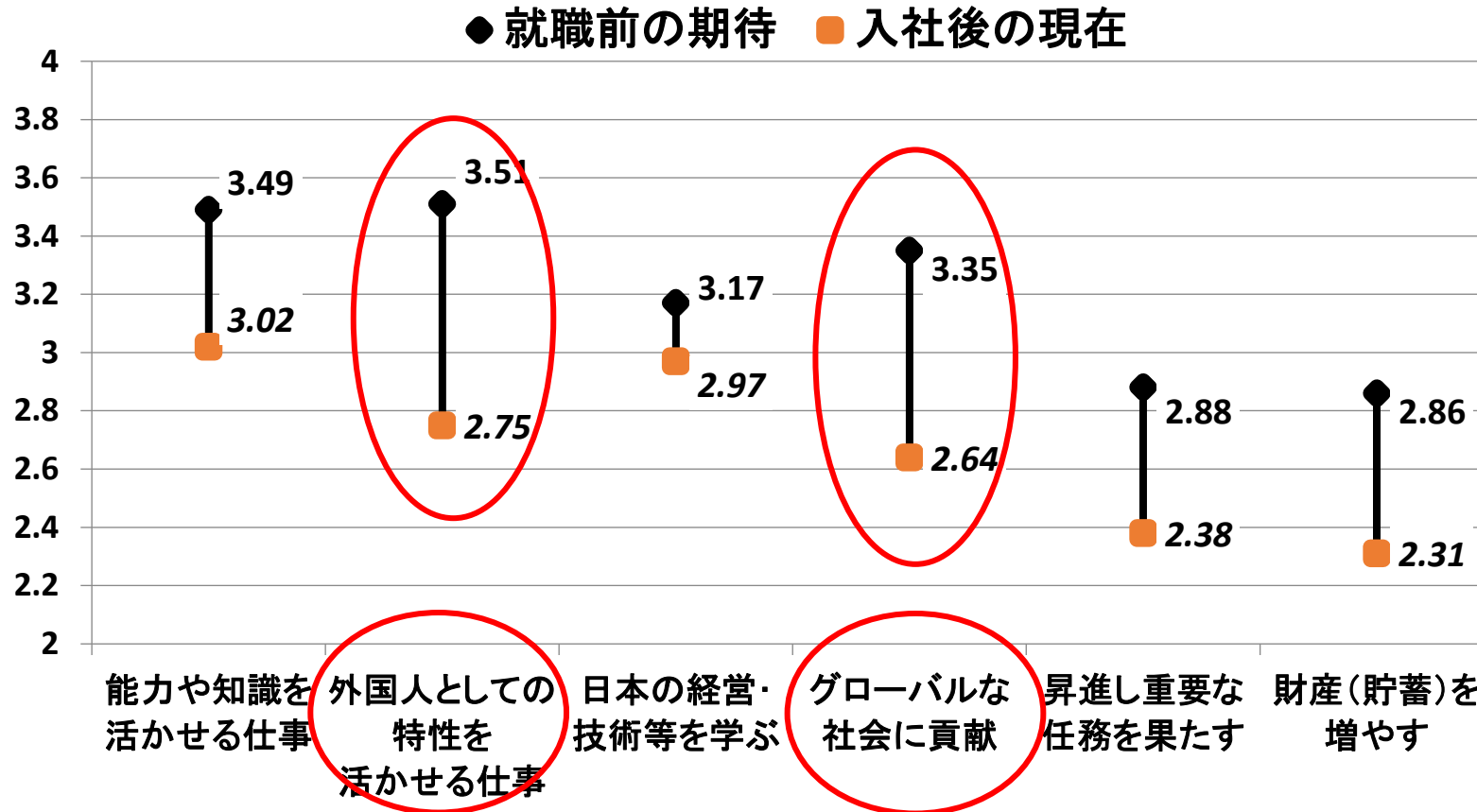
# 工夫 1

## 外国人社員の強み・存在を生かす

- ①早い段階から海外と関わる仕事を
- ②「分け隔てなく」→「外国人ならではの」

# 就職前の期待と現実の差

元留学生外国人社員および受け入れ企業対象調査報告(2016年、文科省科学研究 課題番号 26380651)



外国人としての自分の強みを生かせていないと感じている



## **成功事例：素材メーカー**

**中国人留学生を海外営業として新卒採用**

→入社1年目から、中国支社とのやりとり、台湾の代理店とのやりとりを担当。

入社2年目からは、中国語圏への営業担当として活躍中。

## **失敗事例：化学メーカー**

**多国籍の留学生を海外営業候補として新卒採用**

→新人は、工場での生産管理職として3年程度は経験を積む慣習。ゆくゆくは海外営業部に配属になる予定だが、3年を待たずに離職する人が相次いだ。



**早い段階から、自分の存在意義を感じられる仕事を**

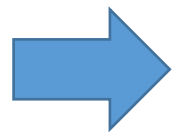
## 工夫 2

# フラットな人間関係・話しやすい雰囲気を作る

- ①自由に意見が言える、アイデアを出せる雰囲気作り
- ②孤立させない、相談しやすいしくみ作り

## ある外国人社員の本音

- \*自動車部品メーカーの生産管理
- \*日本人のボスと、ドイツ人のボスがいる
- \*日本人のボスは、報告書・企画書・報告メール等、「ほうれんそう」の形式に厳しい。きちんと準備してからでないと、報告や相談がしづらい。
- \*ドイツ人のボスはフランクな人。ついつい、何でもドイツ人のボスに気軽に相談したり、アイデアを話したりしてしまう。



**自由に意見が言える、アイデアを出せる雰囲気作り  
孤立させない、相談しやすい仕組み作り**

## 工夫 3

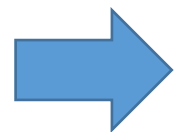
### 経営陣と現場が意識を共有する

- ①経営陣が考える「外国人社員へ期待する役割」が本人まで届くようにする
- ②外国人社員が強みを生かして活躍できる会社づくりは経営者の責任

## 失敗事例：機械部品メーカー

### 中国人留学生（機械工学）をエンジニアとして新卒採用

- 社長は自社製品の中国展開に意欲。しかし、その考えは社員にあまり伝わっていない。  
留学生入社後、現場社員から不満の声。  
「なぜ忙しいのに留学生の世話を？」 「日本人のほうが楽」
- 社長は出張が多く、留学生とのコミュニケーション不足。  
留学生自身に、社内での存在意義や将来への期待を伝えきれなかった。
- 留学生は孤立し、1年後に退社



**経営者が考える「外国人社員への期待」が、本人にも、他の社員にも伝わるようにする。それは経営者の仕事。**