2015年 異文化コミュニケーション学会　第30回年次大会

日本企業における
高度外国人財(globalforce)活用の現状と解決策

2015年9月20日

株式会社フィギュアネット
異文化コミュニケーション研究所®
代表取締役　所長　島崎ふみひこ

目的

【背景】

1.人財難。就労人口の減少。日本人のレベルレベル低下。

2.事業環境の変化「国内市場の縮小」「人財難」「グローバル対応」

⇒ **globalforce(高度外国人財)**に徐々に注目が集まる

【期待】

優秀な人財、多様性(diversity)、グローバル視点

【実態】

globalforce(高度外国人財)の日本企業への**適応不全**、活用しきれていない

【課題】

1.**日本人採用を前提**とした「組織文化」「人財育成」

2.グローバル人財の**「日本人仕様化」**

3.異文化の人材を日本企業が十分に活用できているかというと疑問符

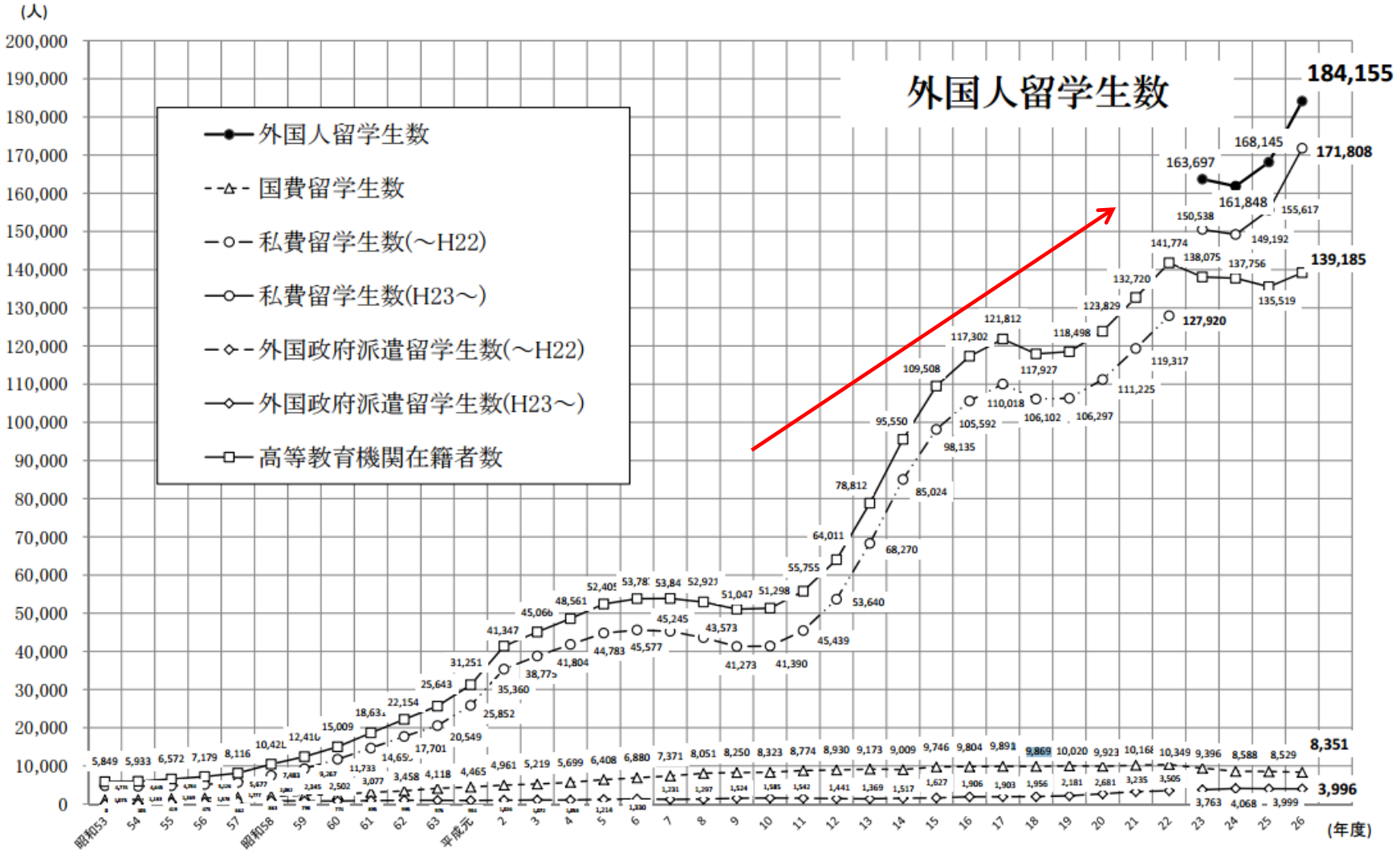
4.globalforce(高度外国人)適性を見極めるの**ノウハウ不足**

5.経営幹部の意思と**現場のズレ**による軋轢

日本企業におけるglobalforce(高度外国人財)活用の課題を明確にし、その解決案を示す。

外国人留学生の推移

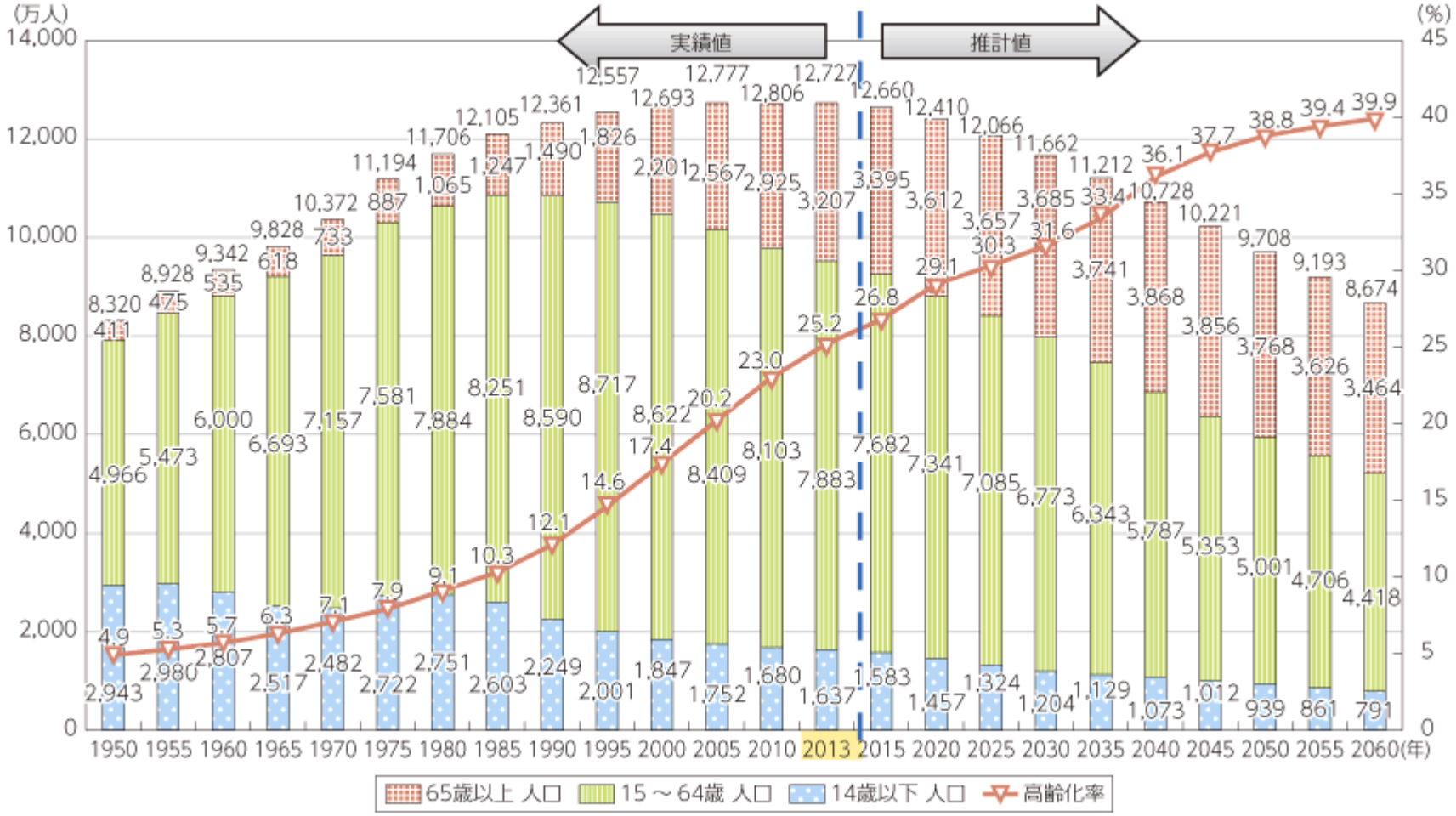
1．留学生数の推移（各年5月1日現在）



※「出入国管理及び難民認定法」の改正（平成21年7月15日公布）により、平成22年7月1日付けで在留資格「留学」「就学」が一本化されたことから、平成23年5月以降は日本語教育機関に在籍する留学生も含めた留学生数も計上。

http://www.jasso.go.jp/statistics/intl_student/data14.html

高齢化の推移と将来推計



15～64歳の生産年齢人口は2013年10月時点で7,901万人と32年ぶりに8,000万人を下回ったことに加え、2013年12月時点では7,883万人まで減少しており、今後の予測では2060年には4,418万人まで大幅に減少することが見込まれている。

http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc141210.html

統計データ

			人口比率
在留外国人数	約	212万人	→ 1.7%
日本人口	約1億2730万人		

（2014年）

「生産年齢人口」15歳以上65歳未満

			人口比率
在留外国人数	約	179万人	→ **3.4%**
日本人口	約5249万人		

（2014年）

★「生産年齢人口」の約30人に一人が既に外国人！

			人口比率
外国人労働者数	約78.8万人		→ 1.2%
就業者数	約6400万人		

（2015年10月）

【比較参考値】栃木県人口：198.9万人、群馬県人口：199.1万人、札幌市人口：191.4万人

（出展：法務省HP）

http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/

留学生30万人計画

【主　旨】

① 日本を世界により開かれた国とし、アジア、世界との間のヒト、モノ、カネ、情報の流れ を拡大する「グローバル戦略」を展開する一環として、**2020 年を目途に留学生受入れ 30 万人を目指す**。その際、高度人材受入れとも連携させながら、国・地域・分野などに留意しつつ、優秀な留学生を戦略的に獲得していく。また、引き続き、アジアをはじめとした諸外国に対する知的国際貢献等を果たすことにも努めていく。

② このため、我が国への留学についての関心を呼び起こす動機づけから、入試・入学・入国の入り口から大学等や社会での受入れ、就職など卒業・修了後の進路に至るまで、体系的に以下の方策を実施し、関係省庁・機関等が総合的・有機的に連携して計画を推進する。

毎年500億円程のお金を投じて海外留学生を増やすべく実行をしている。
2008年[H20]当時14万人ほどだったが、約18.4万人(平成26年5月1日現在)となっている

【参考】「留学生30万人計画」関係府省（文部科学省まとめ）

平成21年度予算　**517.8億円**　[H21補正予算　**162.8億円**]

平成20年度予算　478.3億円

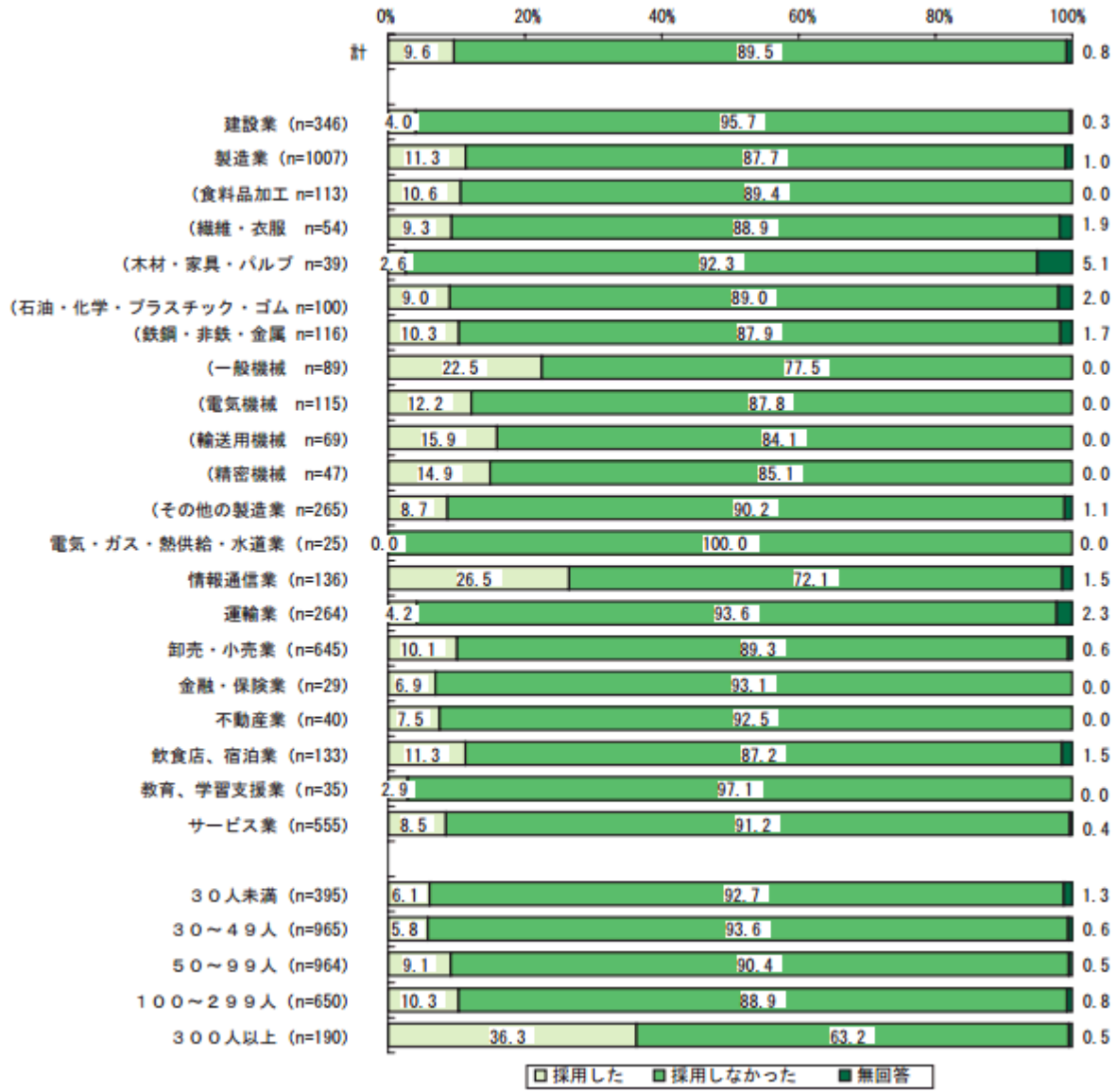
文科省　留学生関連予算

[H27] 373億円、[H26]372億円、[H25]337億円、[H24]345億円、[H23]342億円、[H22]252億円、[H21]283億円

異文化コミュニケーション研究所 [ICCC] (C)

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/__icsFiles/afieldfile/2009/10/02/1284755_2.pdf

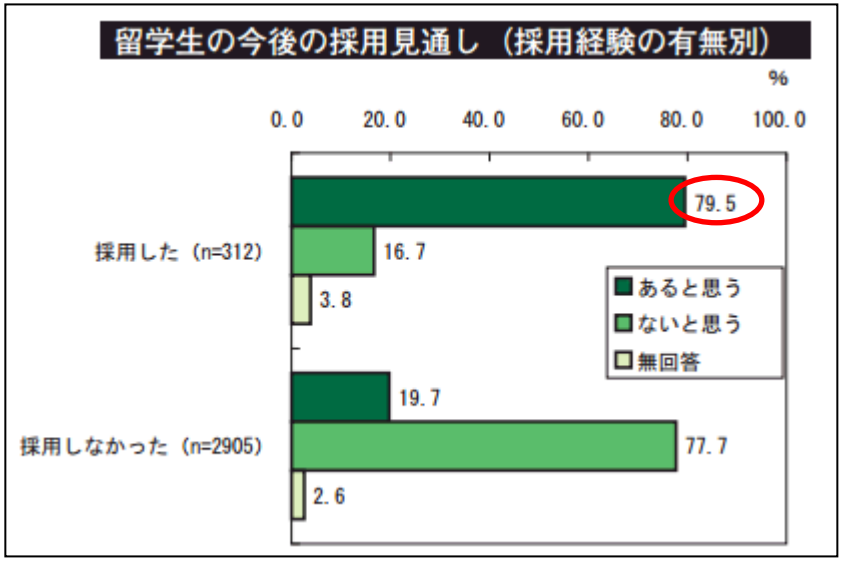
過去3年間で留学生を正社員または契約社員として採用した企業割合(n=3244)



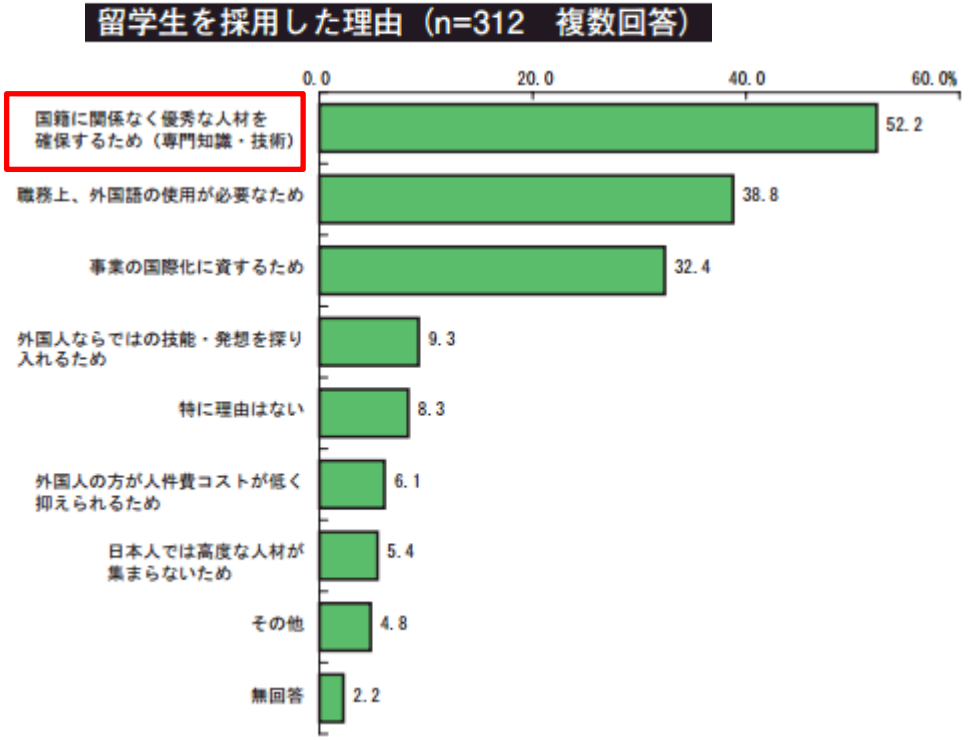
過去3年間で
海外留学生を
採用した企業は
1割にとどまる

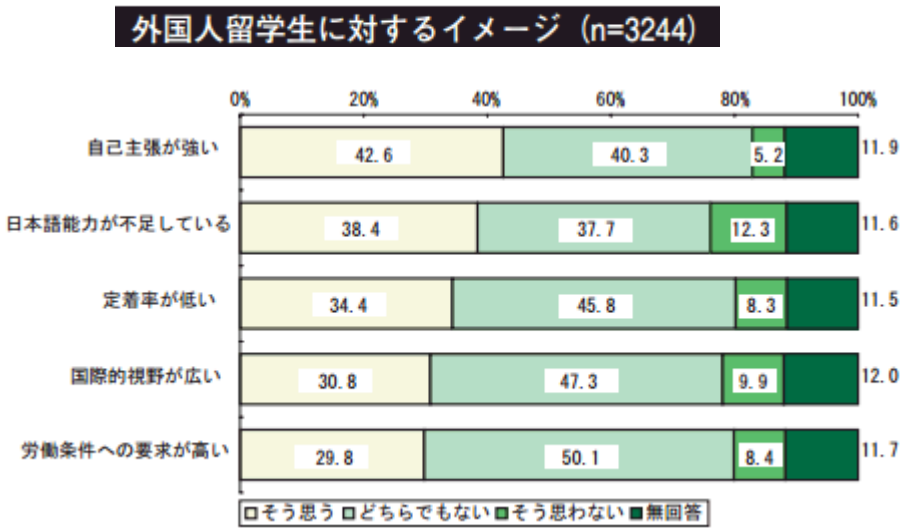
従業員数30人以上の企業
1万5千社の調査
[2007年1月調査]

http://www.jil.go.jp/kokunai/blt/bn/2007-08/6-7.pdf



【調査報告】
留学生の国内就職が進まない原因
〇企業側の意識の問題
〇外国人材に対する適切な**処遇**や**雇用管理**といった面での問題も考えられる。

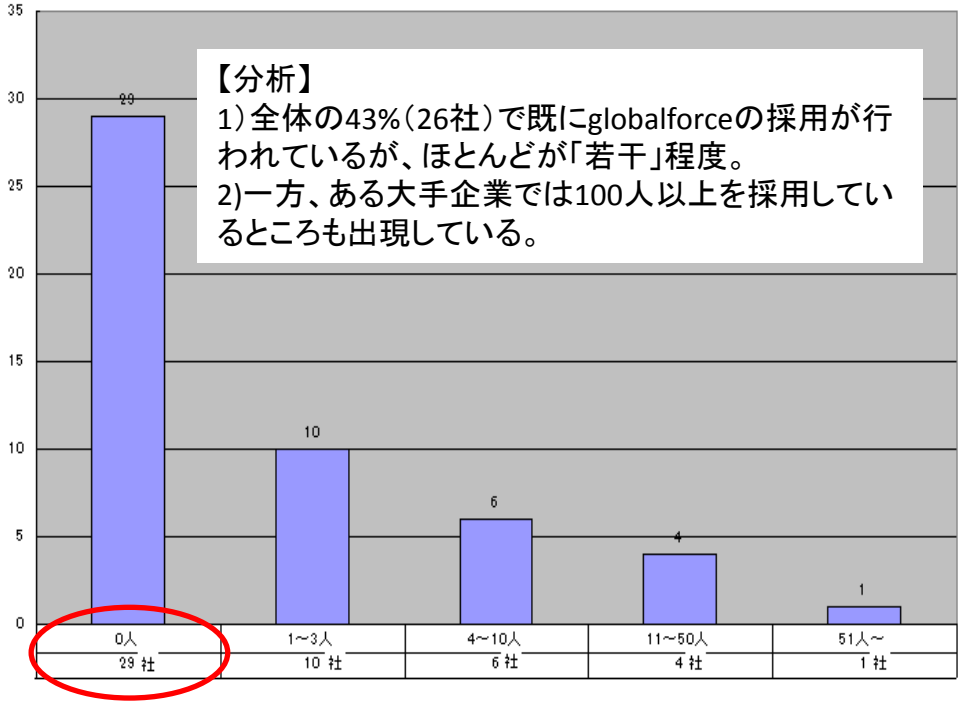




http://www.jil.go.jp/kokunai/blt/bn/2007-08/6-7.pdf

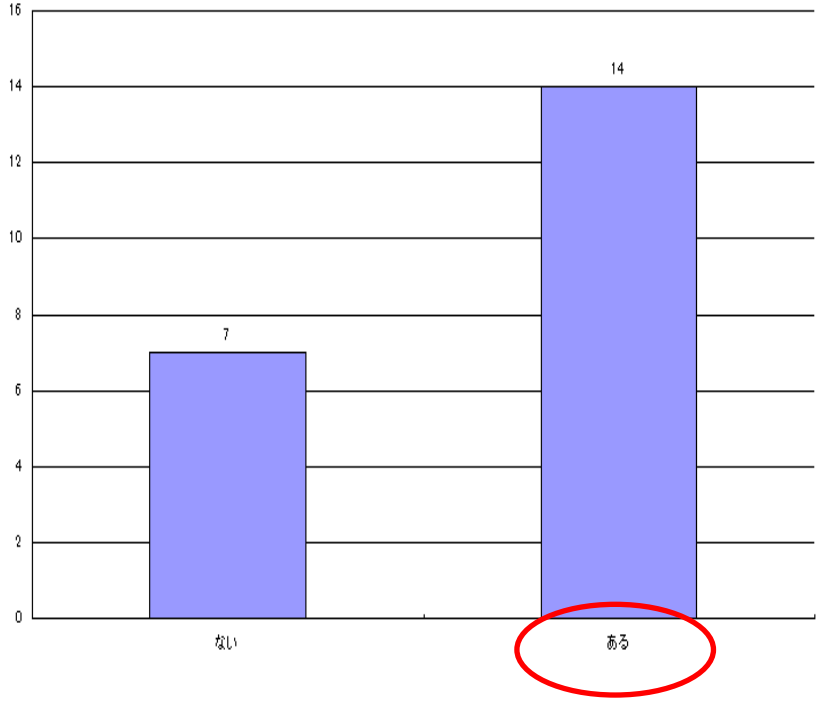
アンケート結果(1/2)

現在globalforceを雇用していますか?



【分析】
1）全体の43%（26社）で既にglobalforceの採用が行われているが、ほとんどが「若干」程度。
2)一方、ある大手企業では100人以上を採用しているところも出現している。

何か困っていることはありますか？

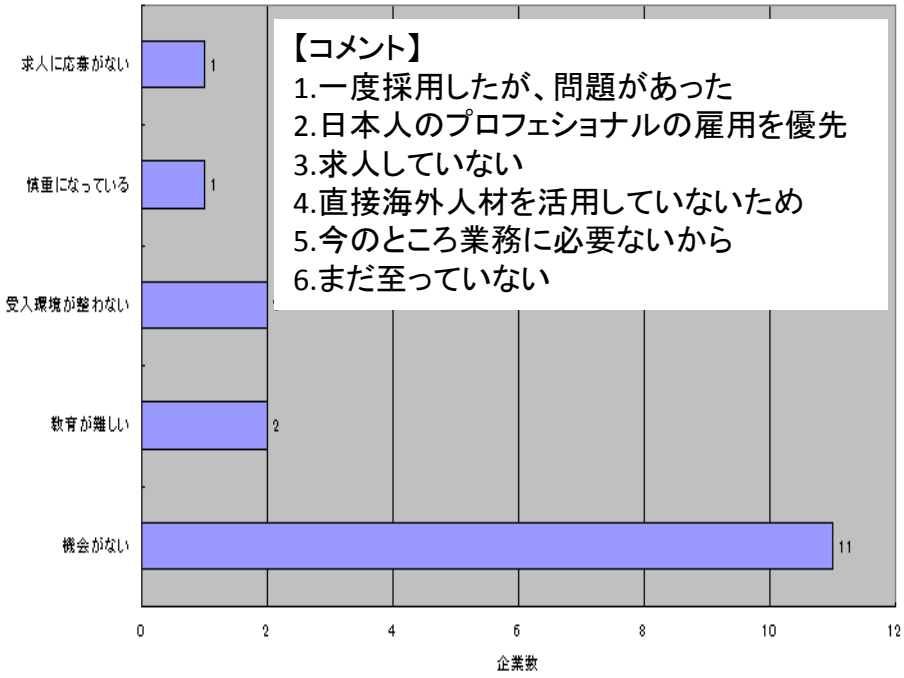


【コメント】
1. 退職率が高い。定着率が低い。
2. 採用後の定着率の低さ
3. 文化の差／コミュニケーション
4. キャリアプラン等多々ある
5. 集合研修。ローカルルールの周知
6. 孤立化。コミュニケーションが深くなっていない
7. 社内の日本人スタッフで他言語を話せるものがいない
8.CDP(Career Development Program)の考え方
9.入社後のギャップやミスマッチ

実施日：　2015年7月16日
実施　　：◆人財最適化というイノベーション◆　シンポジューム
　　～globalforce(高度外国人財)の活用と課題、そして未来～
場所　　：ヨコハマ グランド インターコンチネンタル ホテル
対象法人数：66社（内企業61社）　[対象人数：76人]
企業アンケート回収数：50　[回収率82%]

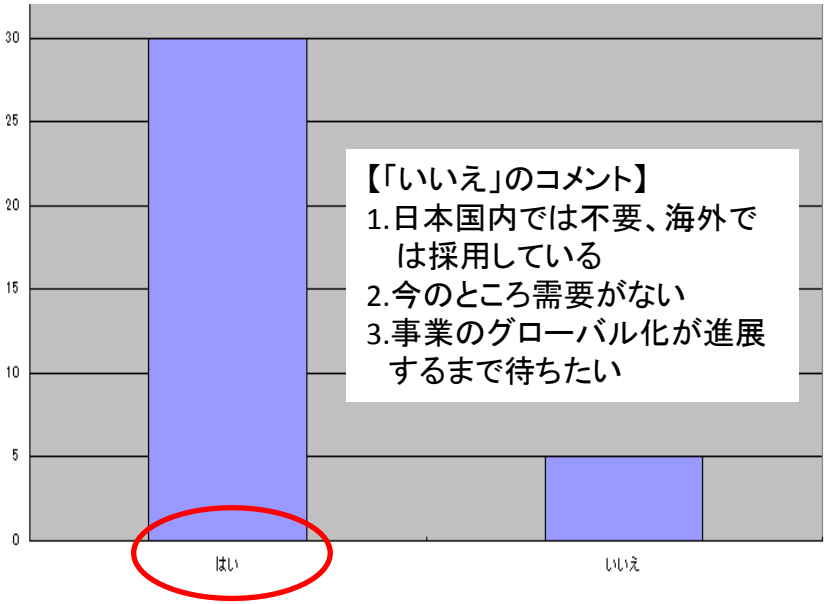
アンケート結果(2/2)

雇用しない理由はありますか？



【コメント】
1.一度採用したが、問題があった
2.日本人のプロフェショナルの雇用を優先
3.求人していない
4.直接海外人材を活用していないため
5.今のところ業務に必要ないから
6.まだ至っていない

優秀な人財なら、globalforceを活用したいですか？



【「いいえ」のコメント】
1.日本国内では不要、海外では採用している
2.今のところ需要がない
3.事業のグローバル化が進展するまで待ちたい

1. globalforceの採用に興味があっても、実際のところ雇用にまで至る企業は全体の半数にも満たない
2. 漠然とした不安感がglobalforceの採用を躊躇させている。
3. しかし一方で、優秀な人財ならglobalforceを雇いたいと考える企業は多い

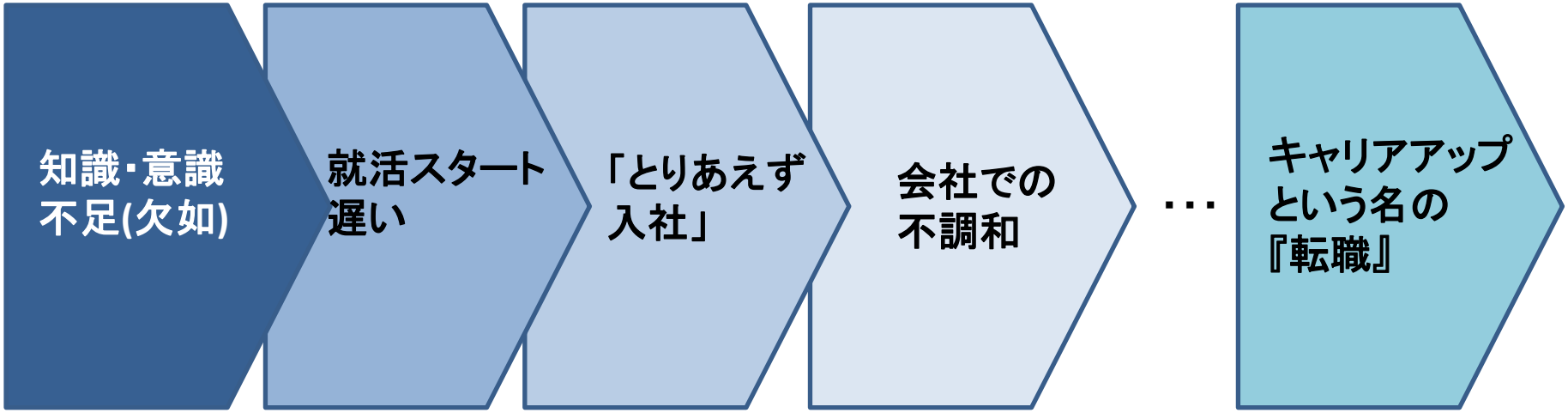
⇒ 企業側の準備(体制)が整えば、日本企業でも今後globalforceの活躍が期待できるものと考える

留学生側の課題

【就活時】
1. 大企業志向 （企業調査不足、親への体面）
2. 日本語力不足（特に面接時）
3. 就活開始時期が遅い（他の日本人学生が早すぎる…）
4. 情報量不足（一般的に日本人向けにしかない）

【採用後】
1. 適用力不足（日本の企業文化に対する知識が少ない）
2. キャリア志向（長期育成を目指す企業とのギャップ）
3. コミュニケーション力不足（会社への「対立姿勢」「待遇改善要求」）
4. 『日本人風』へのストレス（「なじむ」でなはく「無理な変態」）

【留学生】 個の意識 「契約意識」 × 【日本社会】 属の意識 「帰属意識」



背景には、日本における就活環境の問題も大きい

企業側の課題

【採用時】
1. 有名大学ばかりを優遇（自国でどんなに優秀な大学を卒業しても評価されない）
2. 留学生の「日本語力」ばかりに気が行ってしまい、資質、能力に目が行かない
3. 「留学生も採用」と募集要項にあっても、『どうして？』がわかりずらい
4. 異文化育ちの採用におけるノウハウがない
5. 多様性（globalforce人財）を求めるトップの意識と、採用担当者のギャップ

【採用後】
1. globalforce教育のプログラムを持っていない（本人たち、および職場に対する）
2. globalforceに対するキャリアプラン意識の欠如
3. 多様性のある人財（globalforce）を求めるトップの意識と、職場とのギャップ
4. 受け入れる職場の準備ができていない（異文化育ちの外国人に対して）
5. 本来であれば多様性を受け入れるとは困難なことにも関わらず、なぜそれが必要であるのか、全社的に意識が共有されていない

GFA(globalforce Adapatbility)の欠如

解決方法

【大学における期待】

国からの補助金を獲得するために留学生増大を目指すのではなく、さまざまな視点（国際競争、国内産業、国際平和、等）から、**日本においてどのような人財が必要であるか**を真剣に考え、世界中から才能のある優秀な学生を日本に招聘できるように、大学は意識を持ち、**カリキュラムを作り**、人財を輩出することが重要。

【留学生】

ほとんどの留学生は、日本のこと、日本の文化、日本人、日本社会、自然、食事、etcが好き（または興味を持ち）日本に留学に来ています。また彼らは、学生の本分である『学業』に真剣に取り組んでいます。彼らは若者であり、まだ社会のことを知らない世代です。その彼らに向かい「定着率が低い」「協調性に欠ける」といった**レッテルを貼ることは誤り**です。

【企業の対応】

どの国の出身であれ、**優秀な人財を活用する器量**を日本企業は持つべきであり、採用に際しても異文化の人材を選抜するノウハウを積み上げていくことが重要となります。また、多様性を求めておきながら、『日本人化』してglobalforceを使うことは、元々の意に反しています。

優秀な人財が流出することは、企業にとって多大な損害です。すべての企業でglobalforceの定着率が低いことはありません。その理由をまじめに探すことが企業には求められます。

まずは、うまく活用している企業から、学ぶことが大切です。

Workshop ROMA

ワークショップ『就職へのすべて道はローマから通ず』

** All successful recruiting roads are led from ROMA. **

ROMA : **R**ecruiting **O**ptimization **M**atching **A**cademy

※ リーダーシップ	※ 企画力	※ 正確性
※協調性	※ 創造力	※ 適応力
※主体性	※ バランス力	※ 忍耐力
※ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ力	※ 論理性	※ 説得力
※判断力	※ 表現力	※ 時間管理
※行動力	※ 計画性	※ 一般教養
※気配り	※ 柔軟性	※ マナー

留学生たちの飾らない資質を知ることができる。

globalforce(留学生)の
グループ

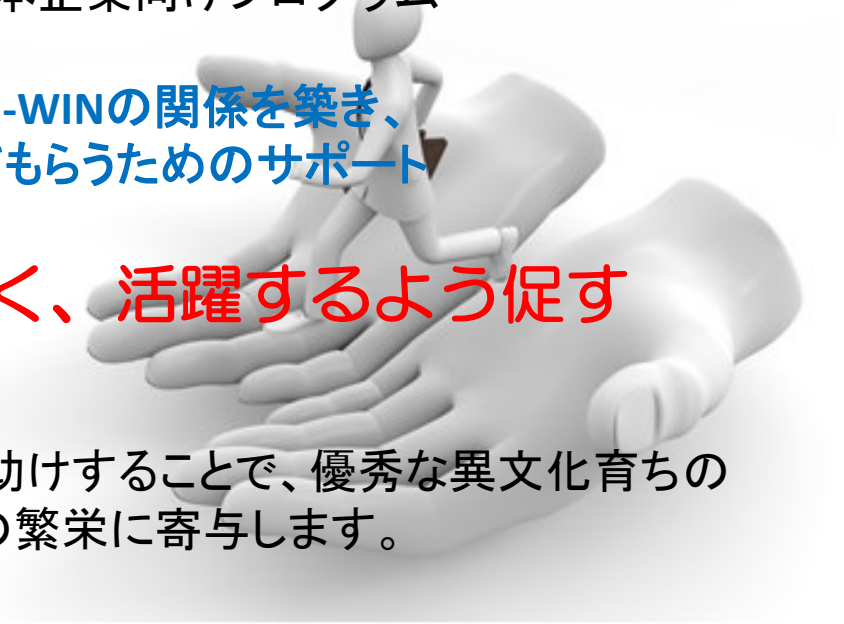
＋

企業の採用担当者
アドバイザリー参加

Buddy Care Program

優秀なglobalforce(高度外国人財)を活用する日本企業向けプログラム

企業とglobalforce従業員がWIN-WINの関係を築き、
globalforceにいきいきと活躍してもらうためのサポート



globalforceがイキイキと、長く、活躍するよう促す

相棒(Buddy)のように寄り添い、叱咤激励し、手助けすることで、優秀な異文化育ちのglobalforceの力を存分に発揮してもらい、企業の繁栄に寄与します。

企業のビジュアル化	クレドの作成 Flagshipモデルの構築
↓	
To Be Buddy	カルテの作成 信頼関係の構築とアドバイス

GFA Program

「日本を世界中の優秀な人財が活躍する国にする」
～異文化に関連する諸問題を解決する企業となる～

GFA Programは、globalforce（高度外国人財）を受け入れる企業の能力を多面的に引き出すための、実践型プログラム。プログラムは6つのPhaseに分かれ、企業のそれぞれの状況に応じ、認識、見直し、理解、実践等、段階を追って進めることができます。

【GFAプログラム】
（GFA: Global Force Adaptability）

【 Phase 1】
企業アイデンティティの
再確認と体幹強化

【 Phase 2】
異文化コミュニケーション
の考え方と意識改革
(既存従業員向け)

【 Phase 3】
globalforceの
採用に伴う
社内体制の整備

【 Phase 4】
企業特性にあわせた
globalforce教育

【 Phase 5】
社内コミュニケーション
をサポートする
『メソード禅・Zen』

【 Phase 6】
異文化コミュニケーション
研究所ならではの
イノベーションを誘発

摩訶珍

＋

珍 事
ち ん じ

摩訶珍
ま か ちん

大切なのは、
心の余裕

結　言

人財難。そして、TPP等による市場環境の激変に立ち向かうため、高度外国人の採用が日本企業で俄然注目を集めています。しかし、優秀な人財であっても、異文化の人材を日本企業が十分に活用できているかというと疑問符が付きます。また適性を見極めるのが難しいのも、異文化の人材です。とりあえず日本語が堪能なら採用する…、それが現実です。明確に求める人物像を持たずに異文化の高度外国人財を採用すれば、企業も採用された高度外国人も、残念な結果を生みやすい。また高度外国人財を採用する企業内も、意外に経営幹部と現場で採用に関してズレが生じていることが多い。このように現状を見ると、高度外国人財の採用には、さまざまな課題があります。

異文化で育った高度外国人を「日本規格」に無理に合わせようとしてもうまくいきませんが、それをやってしまうのが「日本企業」です。やるべきことは「日本企業」と高度外国人の『ベクトル』を合わせ「共感」しあうことです。job descriptionのあるのが当たり前の外資系企業、それに対して日本企業はwork commitmentを従業員に求める文化です。グローバルスタンダードの名前において、日本の文化を放棄する必要はありませんが、何らかの方策がいります。

また、折角異文化で育った優秀な人財を、わざわざ「日本人化」して使うのはもったいない。一番美味しいところを捨ててしまうようなものです。新しい視点で現状を見つめることのできる目を持っている高度外国人財をどうやって使うべきか、日本企業は知恵を絞り、新たなチャレンジをしなくてはなりません。日本人だけで行う事業よりも、異文化の高度外国人と築き上げる事業は、大きな成果を生み出す可能性を秘めている。ある種の化学反応が起こり、日本人従業員の意識が覚醒されるからです。ただ、それには危険性も秘めている。難しいコントロールが経営陣には求められます。

お問合せ

異文化コミュニケーション研究所®

Institute for Cross-Cultural Communication

〒221-0057　横浜市神奈川区青木町3-15　SSビル201号室
Eメール：　contact@globalforce.link　　電話：　045-307-8248

globalforce.link