

# グローバル研究会 ～外国籍社員活躍について～

2018.01.07

2018.06.11

# 企業が求めている「活躍できる」外国籍社員とは？

企業はなぜ外国籍社員を採用しますか？	求めている外国籍社員のスキルとは？
<ul style="list-style-type: none"><li>・国籍を問わず優秀な人材確保のため</li><li>・日本人採用が困難なため、目標人数を確保するため</li></ul>	<p>人材確保</p> <p>言語力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・日本語能力</li><li>・日本語以外の語学力</li></ul> <p>基本ビジネス能力</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・コミュニケーション能力</li><li>・適応力、忍耐力、柔軟性</li><li>・日本文化の理解</li><li>・行動力、決断力</li><li>・企業や業界に対する興味・志望</li><li>・ビジネスマナー</li><li>・オーガナイズ能力（計画・調整力）</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・海外の事業所や法人での雇用・配属を見越して</li><li>・外国語の必要な業務があるため</li><li>・インバウンド重要対策のため</li></ul>	<p>グローバル環境の対応</p> <p>ダイバーシティ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・国際感覚</li><li>・日本人学生と異なるキャラクター性</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・ダイバーシティ推進のため</li><li>・異文化の価値観や発想力などを取り入れるため</li></ul>	<p>社内多様化の推進 イノベーションを起こる</p>

国籍を問わず優秀な人材を求めているが、コミュニケーション能力（言語力）が一番重視、外国籍社員は日本文化及び日本企業文化を理解・適応した上で、日本人社員と同じく働くことを求めている企業が多い

# 外国籍社員が求めている「活躍できる」職場とは？

## 外国籍社員はなぜ日本で働きたいですか？

- ・〇〇能力を磨きたい
- ・日本の先進技術を学びたい
- ・視野を広げたい

- ・今後のキャリアのため  
※母国や他国で就職する時、  
日本で働く経験の活用  
特に大手企業のキャリア履歴の活用

- ・長期的に日本にいたい
- ・日本に就職しやすい
- ・留学経験を生かしたい

- ・恋人・家族は日本にいたい
- ・お金を稼ぐため

- ・将来のことがわからない、  
とりあえず・・・
- ・周囲が動いているため
- ・日本の〇〇が好き

### 内発動機

- 自己成長
- 今後のキャリアのために  
経験を積む

### 外発動機

- 環境に馴染む
- プライベート上の需要

## 求めている「活躍できる」職場とは？

### 自己成長

- ・自分のキャリアプラン・ゴールを明確にし、  
確実に成長できる目標設定
- ・得意分野・専攻を活かす

### 人間関係

- ・本音で語り合う仲間
- ・理解・承認し合う関係性
- ・相談できる上司・同僚

### 組織風土

- ・挑戦の機会をもらえる環境
- ・外国人の特徴  
(外国語、異文化理解、多様性など)を  
活かせる環境

### 評価制度

- ・わかりやすい制度
- ・外国人を適切に評価される制度

外国籍社員は自己成長・自分都合のため日本で働く  
自分の能力・スキルを活かしながら成長できる職場を一番求めている職場である

# 企業と外国籍社員の希望のギャップ

## 企業側の希望

- ・外国籍社員に日本文化および企業理念（ミッション・ビジョン・バリュー）を理解してほしい

- ・日本独特なキャリア（下積文化）を理解した上で、自らキャリアプランを設定しながら成長してほしい

- ・日本企業の様々な「暗黙ルール」を理解し、チームメンバーと協調しながら仕事をしてほしい

- ・日本のビジネス能力を身につけ、できる限り日本人と同じように働いてほしい
- ・日本語をビジネスレベルまで磨いてほしい

## 外国籍社員側の希望

- ・企業に個人のミッション・ビジョン・バリューを理解してほしい

- ・短期間に挑戦・成長できる環境で働きたい
- ・実績とふさわしい評価制度で評価されたい
- ・役割分担を明確にし、効率的に働きたい

- ・チームメンバーお互いのスタイルを理解・尊重した上で働きたい

- ・日本語以外の能力を磨きたい・活かしたい

ギャップ！

企業側と外国籍社員が求めていることにギャップがある状態で採用（就職）してしまう結果、外国籍社員は活躍できなく、外国籍社員のリテンションを確保できなくなる  
外国籍社員が活躍するために、**相互理解・受容・尊重できる環境作り**が第一歩！

# 好事例紹介（物語コーポレーション）

「インターナショナル社員」を積極採用し、相手との違いを受容する、自立した人の集まる組織へ

個人が**主体的に動いて**“自分物語”を作り、その集合体が“会社物語”になっていくという理念のもと、多様性のある組織を目指して中途採用やインターナショナル社員採用を積極的に行っている

社員各自の目標を自ら設定し、社員の目標（MVV）が会社の目標（MVV）の一部として受け入れる

外国人の入社時は、入社前に配属先の店長と集まり、価値観や文化の違いなどについて、**相互理解を深める研修**を行う

管理職向けのダイバーシティ&インクルージョン研修を先に行う

入社3ヶ月後、外国籍社員だけを集めて、それぞれが抱える**不安や悩み、不満などを率直に吐き出して共有する場**を設けている

外国籍社員が本音を吐き出す場をセッティングする

# 好事例紹介（カシオ計算機株式会社）

自社のダイバーシティを推進するため、外国人を活用している

入社後のキャリアプランがイメージしやすい職種別採用を実施

明確的・具体的な  
キャリアゴールの設定

休暇目的を明確にすることで、外国籍社員の帰郷のための  
長期休暇取得を促進

プライベートへの配慮

イスラム教徒である外国籍社員のためにお祈り部屋を  
設置するなど創共に配慮

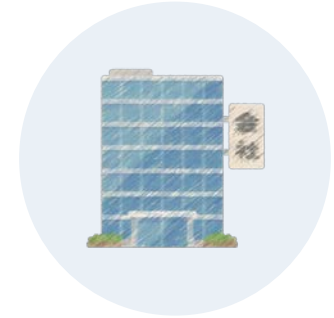
外国籍社員の日本語能力向上のためにビジネス日本語能力テキストの受験  
料を補助し、円滑なコミュニケーションを促進

コミュニケーション促進

# 外国籍社員が活躍できる環境とは

## <日本企業>

- 外国籍社員を採用する企業戦略の目的が現場に浸透している
- 外国籍社員向けの育成プランが明確である



## <管理者>

- 自社が外国籍社員を採用する目的を理解している
- 異文化、ダイバーシティ&インクルージョンに対する理解がある
  - ⇒ 個々の“価値観”を理解・受容することを大事にする
  - ⇒ “同質の型にあてはめる”マネジメントを捨て、多様性を活かすマネジメント能力の発揮
- 部下一人ひとりへ期待を明確に伝える
  - 部下と共に具体的なキャリアプランを作る

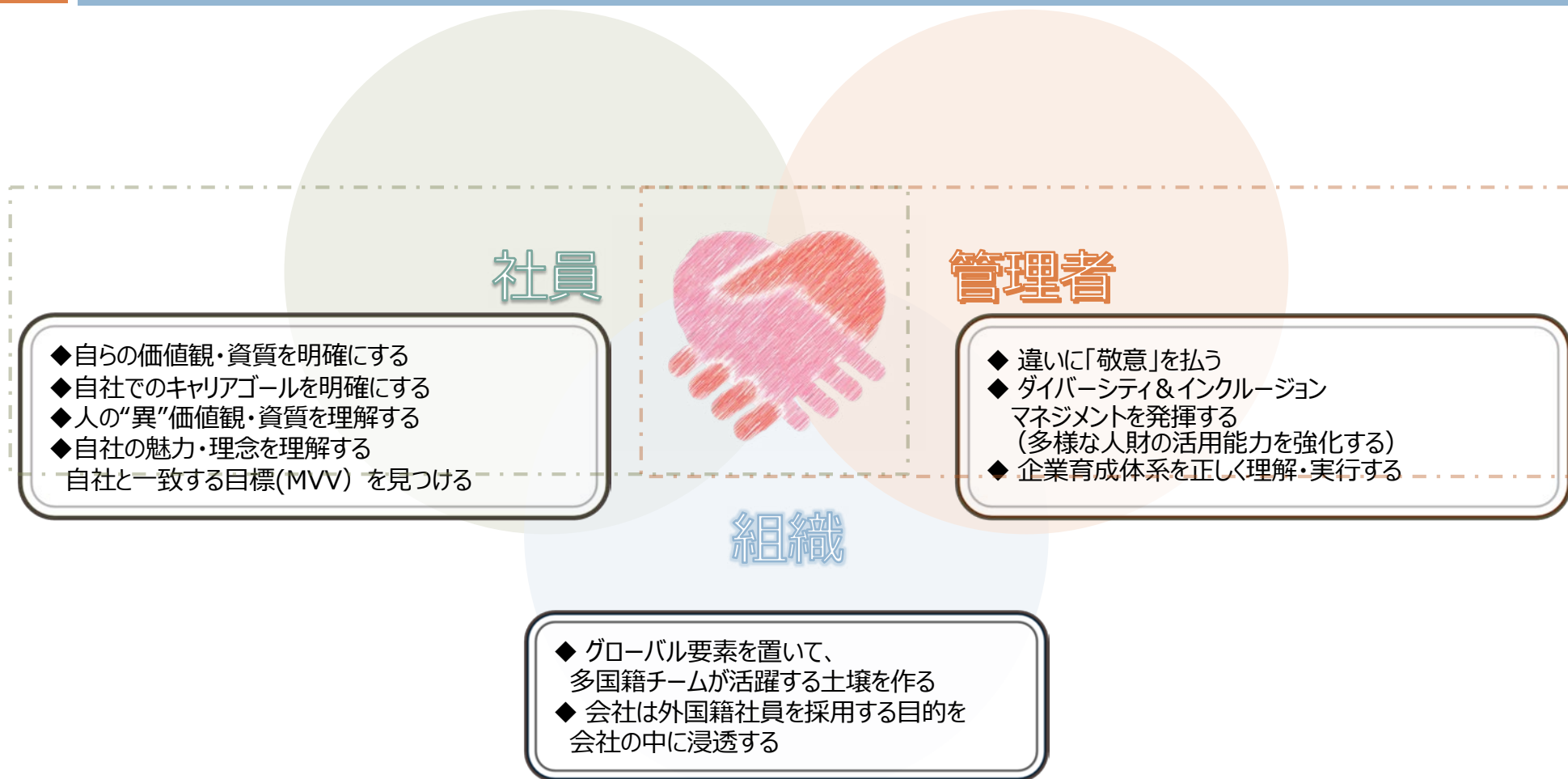


## <外国籍社員>

- 日本で就職する目的、自分の強み、価値観 = キャリアゴール・プランが明確にする
- 入社を希望する日本企業の企業理念&企業文化をしっかりと理解し、入社後の目標を明確に分かる
- 様々な壁を感じた時、周囲に相談できる

外国籍社員が活躍できる環境は  
管理者のダイバーシティ&インクルージョンマネジメント力と  
外国籍社員自身のマインドセットで作る！

# 解決に向けて



【STEP 1】管理者はダイバーシティ&インクルージョンマネジメントを身につけ受け入れ体制を整える  
【STEP 2】外国籍社員のマインドセット（自分でキャリアゴールを明確にする）を行う