



デジタル経営研究会向け

『外国人材が中小企業を救う』

日賑グローバル株式会社

米山伸郎

令和5年3月25日

自社で中小企業に外国人材を紹介していて感じる

ブルーワーカー中心の外国人材デマンド

高度外国人材の役割の不透明さ

外国人材とダイバーシティマネジメントが中小企業の経営
革新と成長の新たな切り口にならないか

執筆のモチーフ

外国人材が 中小企業を救う

米山伸郎 著



Any company attempting to compete in a global economy needs to recruit and train foreign personnel at every level.

晃洋書房

外国人社員の「多様性」で、 会社を成長させる戦略本



9784771036680



1920034022009

ISBN 978-4-7710-3668-0

C 0034 ¥2200 E

定価：本体 2,200 円（税別）

今なぜ外国人材か？

どのように募集・採用し、育てるべきか？

海外取引をどう任せるか？

万一辞めてしまっても、ウィン-ウィンの関係を続けられるのか？

なぜ多様性が会社と社員の成長をもたらすのか？

その答えをぜひ本書でご覧ください！

目次

第1章 外国人就労者と日本社会

- 1 多様化しているビジネス形態——外国人労働力とは何か？
- 2 日本企業が求める人材——戦略とビジネスチャンス
- 3 外国人材が求める企業——仕事の選好と選択

コラム ビジネスの眼① 越境する弁当箱——フランス人の視点

第2章 企業価値を高める外国人就労者

- 1 中小企業で戦力となる人材——製造業・サービス業
- 2 継続する関係性——貿易商社、特許事務所
- 3 技能実習生の役割——中小企業での位置付け

コラム ビジネスの眼② 越境するオンラインショッピング——日本製品の良さを海外に伝える

第3章 選ばれる企業——外国人材の採用と定着の課題

- 1 選ばれなかった企業——暮らし・価値観から考える採用条件
- 2 慣習と文化が阻む定着
- 3 多様性をつなぐのネットワーク構築

コラム ビジネスの眼③ 越境するハンコ文化——アナログとデジタルのはざま

第4章 外国人材の採用の実務と人事戦略

- 1 外国人材採用の実務
- 2 外国人材の定着
- 3 外国人材採用を契機とした人事戦略

コラム 継承される文化① JETプログラムで世界とつながる日本の地方都市

第5章 外国人材の育成と活用——ともに働き、ともに暮らす

- 1 重視する育成ポイント
- 2 「違い」を識り、「違い」を活かす——情報発信、市場調査、展示会参加、代理店活用
- 3 日常化する「越境」——ネットを超え、海を越える

コラム 継承される文化② 国技を担う——大相撲

第6章 成長する中小企業——外国人材が彩る企業の多様化

- 1 新たな市場開拓の担い手——企業にもたらす成長の種
- 2 多様性と従業員の自覚
- 3 人材融合による新たな展開——経営の多様化とアプローチ

コラム 外国人材が支える経済発展——アメリカとイスラエル

第1章 外国人就労者と日本社会

外国人就労状況（厚生労働省データ）

「外国人雇用状況」の届出状況【概要版】（令和4年10月末現在）

1 外国人労働者の状況

外国人労働者の状況について

外国人労働者数は1,822,725人（前年1,727,221人）。

前年比で95,504人増加し、届出が義務化された平成19年以降、過去最高を更新し、対前年増加率は5.5%と、前年の0.2%から5.3ポイントの増加。

国籍別では、ベトナムが最も多く462,384人（全体の25.4%）。次いで中国385,848人（同21.2%）、フィリピン206,050人（同11.3%）の順。

在留資格別の対前年増加率をみると、「専門的・技術的分野の在留資格」が21.7%、「特定活動」が11.3%、「身分に基づく在留資格」が2.6%と増加。一方、「技能実習」が-2.4%、「資格外活動」のうち「留学」が-3.3%と減少。

2 外国人を雇用する事業所の状況

外国人を雇用する事業所の状況について

外国人を雇用する事業所は298,790所（前年285,080所）。前年比で13,710所増加し、届出義務化以降、過去最高を更新したが、対前年増加率は4.8%となり、前年の6.7%から1.9ポイントの減少。

○ 都道府県別の状況（P6）

事業所数が多い上位3都府県

・東京	76,211所	（全体の25.5%）	〔前年73,158所〕
・愛知	23,850所	（同8.0%）	〔同22,639所〕
・大阪	23,413所	（同7.8%）	〔同21,789所〕

対前年増加率が高い上位3県

・長崎	1,609所	（前年比12.2%増）	〔前年1,434所〕
・高知	1,017所	（同11.4%増）	〔同913所〕
・大分	1,834所	（同10.5%増）	〔同1,660所〕

○ 事業所規模別の状況（P7、9）

外国人を雇用する事業所数は「30人未満」規模の事業所が最も多く、事業所数全体の61.4%、外国人労働者数全体の35.8%となっている。

外国人を雇用する事業所数はいずれの事業所規模においても増加。

3 産業別の状況

外国人を雇用する事業所数は、「卸売業、小売業」が最も多く、全体の18.6%となっている。（P6）

外国人労働者数は、「製造業」が最も多く、全体の26.6%となっている。（P1、8）

4 派遣・請負の状況

外国人を雇用する事業所のうち、労働者派遣・請負事業を行っている事業所数は19,290所（事業所数全体の6.5%）となり、前年比で64所（0.3%）増加。

労働者派遣・請負事業を行っている事業所に就労している外国人労働者は350,383人（外国人労働者数全体の19.2%）となり、前年比で6,851人（2.0%）増加。

○ 国籍別の状況（【本文】P4）

労働者数が多い上位3か国

・ベトナム	462,384人	（全体の25.4%）	〔前年453,344人〕
・中国	385,848人	（同21.2%）	〔同397,084人〕
・フィリピン	206,050人	（同11.3%）	〔同191,083人〕

対前年増加率が高い主な3か国

・インドネシア	77,889人	（前年比47.5%増）	〔前年52,810人〕
・ミャンマー	47,498人	（同37.7%増）	〔同34,501人〕
・ネパール	118,196人	（同20.3%増）	〔同98,260人〕

○ 在留資格別の状況（P4～5）

労働者数が多い上位3資格

・身分に基づく在留資格	595,207人	（全体の32.7%）	〔前年580,328人〕
・専門的・技術的分野の在留資格	479,949人	（同26.3%）	〔同394,509人〕
・技能実習	343,254人	（同18.8%）	〔同351,788人〕

対前年増加率が高い上位3資格

・専門的・技術的分野の在留資格	479,949人	（前年比21.7%増）	〔前年394,509人〕
・特定活動	73,363人	（同11.3%増）	〔同65,928人〕
・身分に基づく在留資格	595,207人	（同2.6%増）	〔同580,328人〕

○ 都道府県別の状況（P7）

労働者数が多い上位3都府県

・東京	500,089人	（全体の27.4%）	〔前年485,382人〕
・愛知	188,691人	（同10.4%）	〔同177,769人〕
・大阪	124,570人	（同6.8%）	〔同111,862人〕

対前年増加率が高い上位3県

・長崎	6,951人	（前年比20.2%増）	〔前年5,782人〕
・大分	8,383人	（同14.6%増）	〔同7,313人〕
・山梨	10,433人	（同13.3%増）	〔同9,208人〕

第1章 外国人就労者と日本社会

特定技能（出入国在留管理庁データ）

特定技能1号のポイント

- 在留期間：1年、6か月又は4か月ごとの更新、**通算で上限5年まで**
- 技能水準：試験等で確認（技能実習2号を修了した外国人は試験等免除）
- 日本語能力水準：生活や業務に必要な日本語能力を試験等で確認（技能実習2号を修了した外国人は試験等免除）
- 家族の帯同：基本的に認めない
- 受入れ機関又は登録支援機関による**支援の対象**

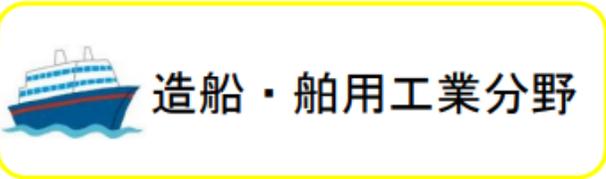
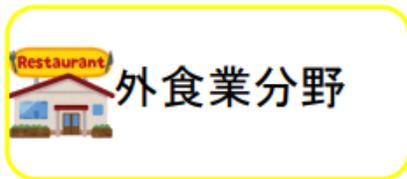
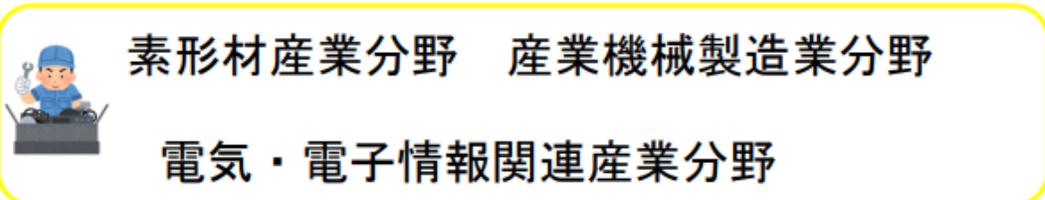
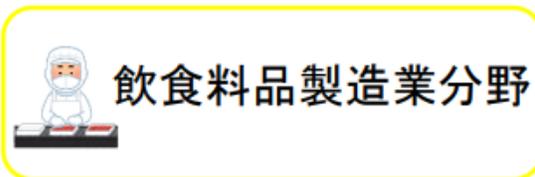
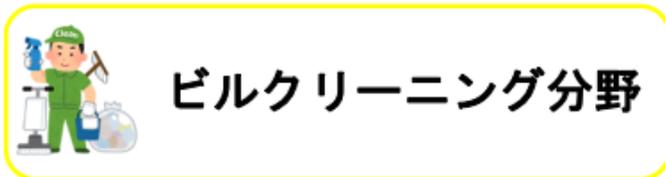
特定技能2号のポイント

- 在留期間：3年、1年又は6か月ごとの更新
- 技能水準：試験等で確認
- 日本語能力水準：試験等での確認は不要
- 家族の帯同：要件を満たせば可能（配偶者、子）
- 受入れ機関又は登録支援機関による**支援の対象外**

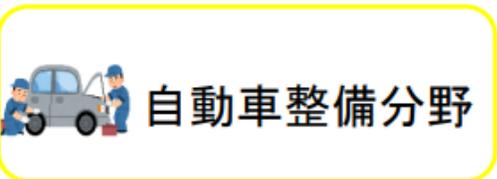
第1章 外国人就労者と日本社会

特定技能（出入国在留管理庁データ）

特定技能1号による外国人の受入れ分野（特定産業分野）は、以下の14分野です。



特定技能2号での受入れ対象は、現時点で以下の2分野のみとなります。

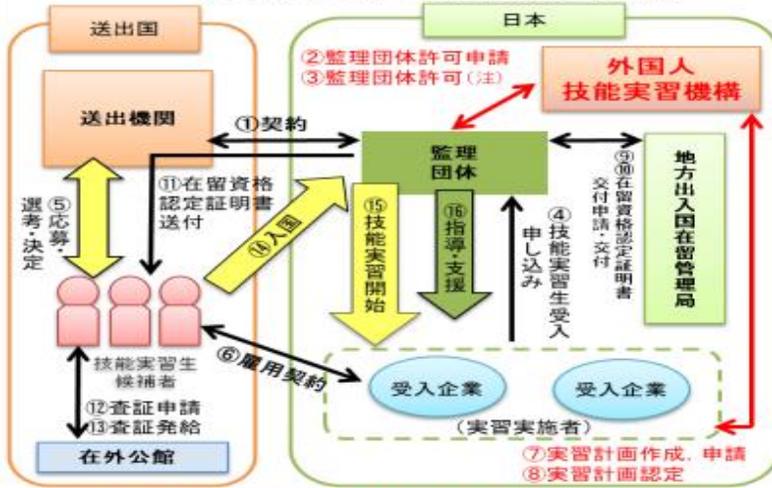


技能実習制度の仕組み

- 技能実習制度は、国際貢献のため、開発途上国等の外国人を日本で一定期間（最長5年間）に限り受け入れ、OJTを通じて技能を移転する制度。（平成5年に制度創設）
- 技能実習生は、入国直後の講習期間以外は、雇用関係の下、労働関係法令等が適用されており、現在全国に約33万人在留している。
※令和4年6月末時点

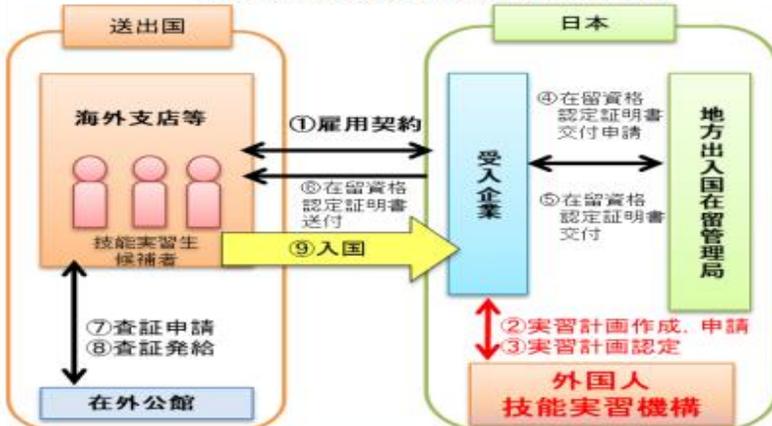
技能実習制度の受入れ機関別のタイプ

【団体監理型】 非営利の監理団体(事業協同組合、商工会等)が技能実習生を受入れ、傘下の企業等で技能実習を実施

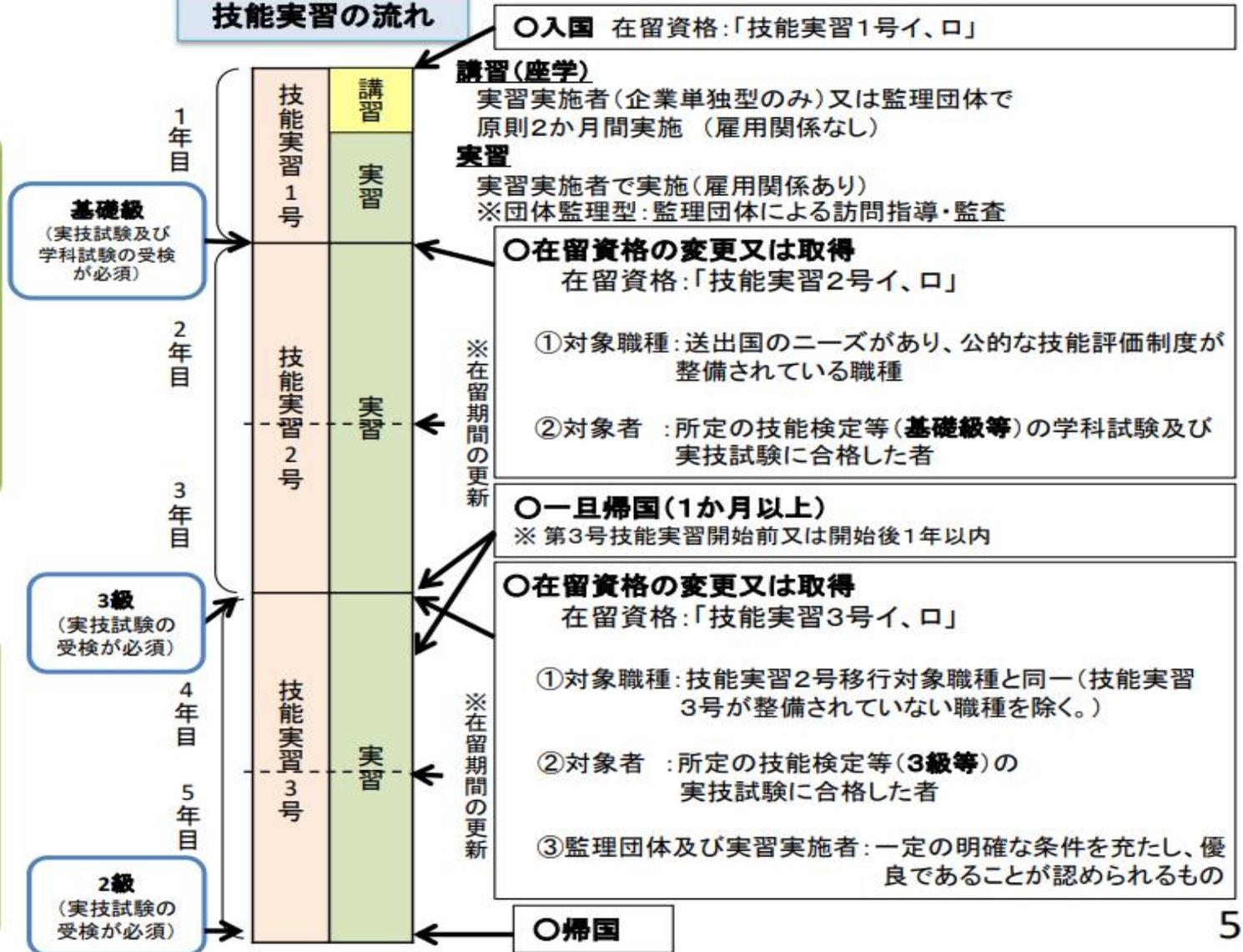


注: 外国人技能実習機構による調査を経て、主務大臣が団体を許可

【企業単独型】 日本の企業等が海外の現地法人、合併企業や取引先企業の職員を受け入れて技能実習を実施



技能実習の流れ



○入国 在留資格:「技能実習1号イ、ロ」

講習(座学)
実習実施者(企業単独型のみ)又は監理団体で原則2か月間実施(雇用関係なし)

実習
実習実施者で実施(雇用関係あり)
※団体監理型: 監理団体による訪問指導・監査

○在留資格の変更又は取得
在留資格:「技能実習2号イ、ロ」

①対象職種: 送出国のニーズがあり、公的な技能評価制度が整備されている職種

②対象者: 所定の技能検定等(基礎級等)の学科試験及び実技試験に合格した者

※在留期間の更新

○一旦帰国(1か月以上)
※第3号技能実習開始前又は開始後1年以内

○在留資格の変更又は取得
在留資格:「技能実習3号イ、ロ」

①対象職種: 技能実習2号移行対象職種と同一(技能実習3号が整備されていない職種を除く。)

②対象者: 所定の技能検定等(3級等)の実技試験に合格した者

③監理団体及び実習実施者: 一定の明確な条件を充たし、優良であることが認められるもの

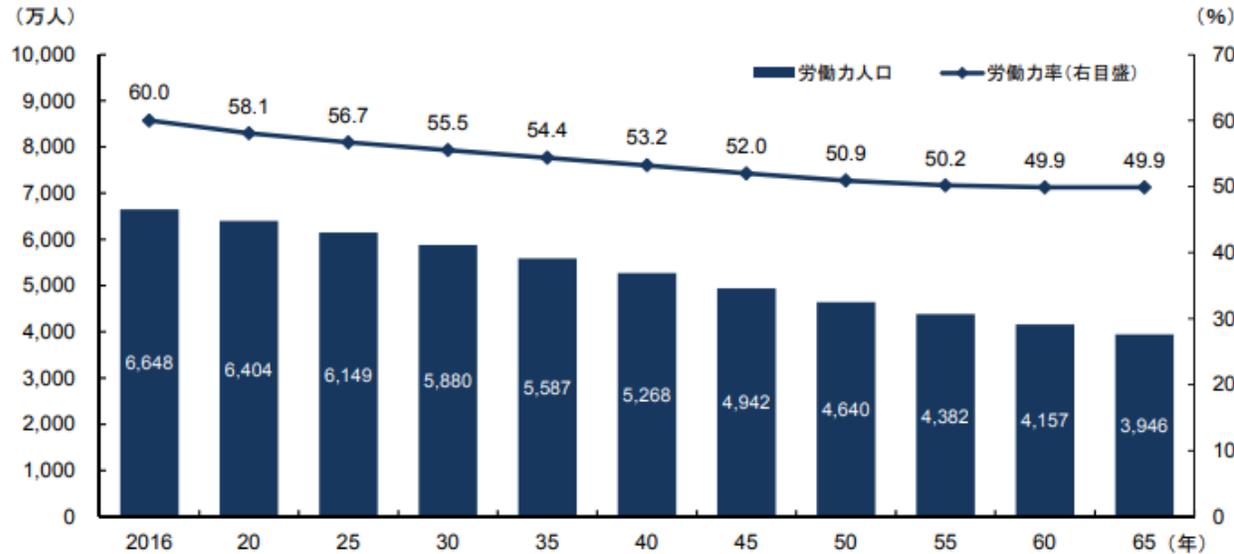
※在留期間の更新

○帰国

GDP増 = 労働人口増分 + 付加価値生産性増分

実態：生産年齢人口と労働人口の減少

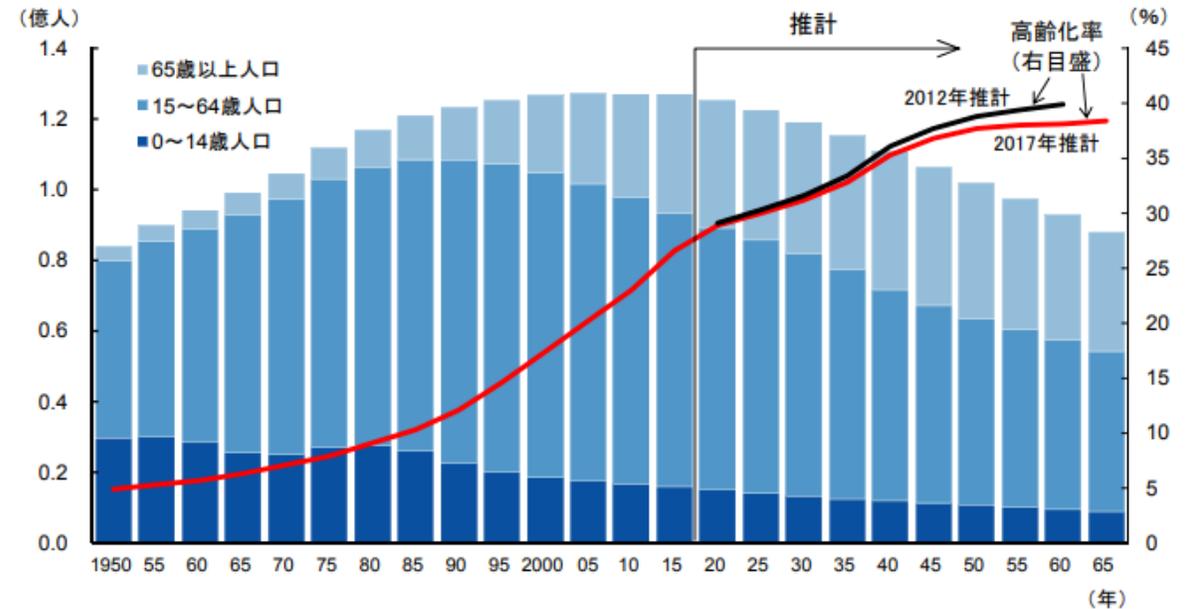
図表2 労働力人口と労働力率の見通し



(注) 2016年は実績。2020年以降は、男女別、年齢5歳階級別の労働力率を2016年と同じとして算出（75歳以上は、2016年の75歳以上の労働力率を75～79歳の労働力率とし、80歳以上はゼロとして算出）。

(資料) 総務省「労働力調査年報」（2016年）、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2017年4月推計）より、みずほ総合研究所作成

図表1 人口と高齢化率の推移と見通し



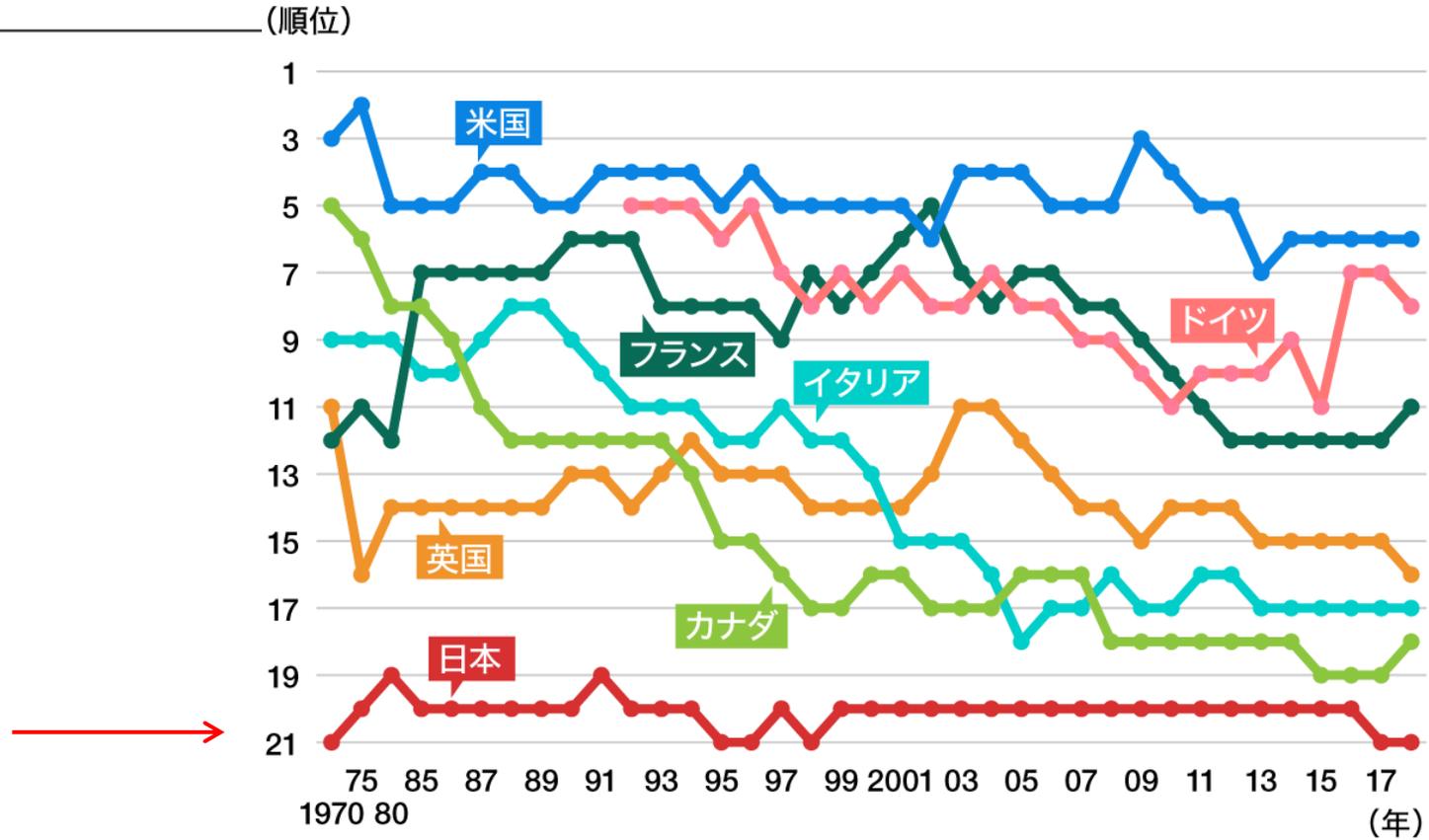
(注) 2015年までは実績、2020年以降は推計。

(資料) 総務省「国勢調査」（各年版）、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2012年1月推計、2017年4月推計）より、みずほ総合研究所作成

GDP増＝労働人口増分＋付加価値生産性増分

実態：日本の低い生産性

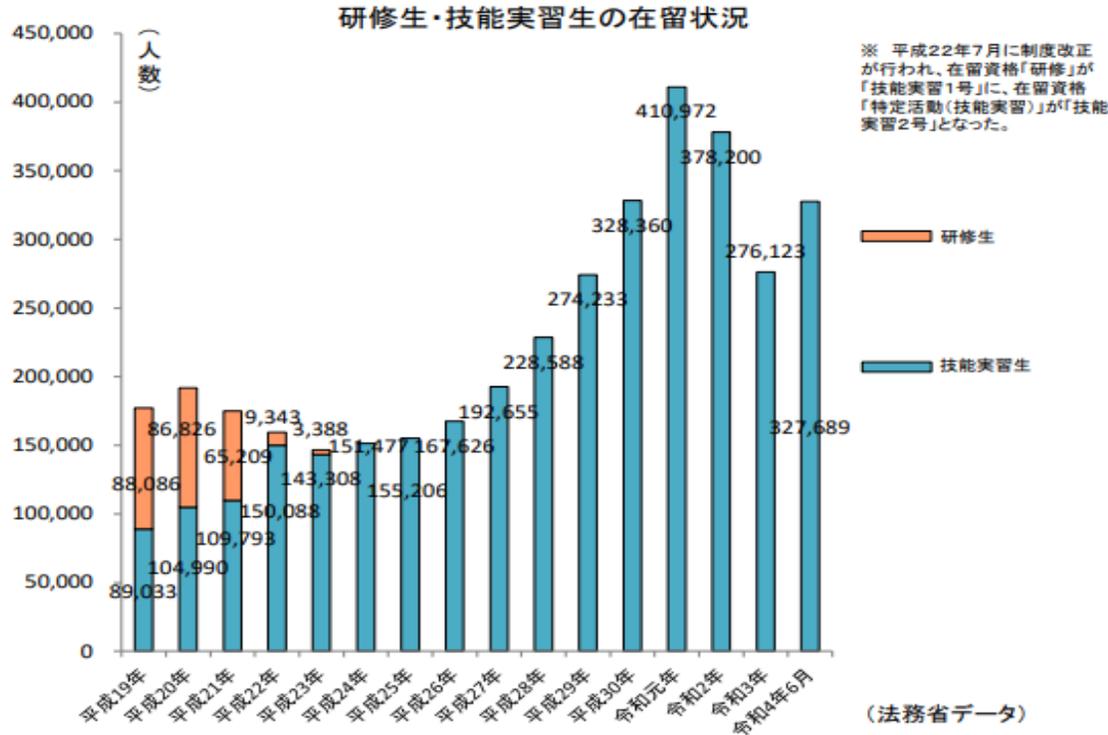
G7諸国の時間当たり労働生産性の順位の変遷



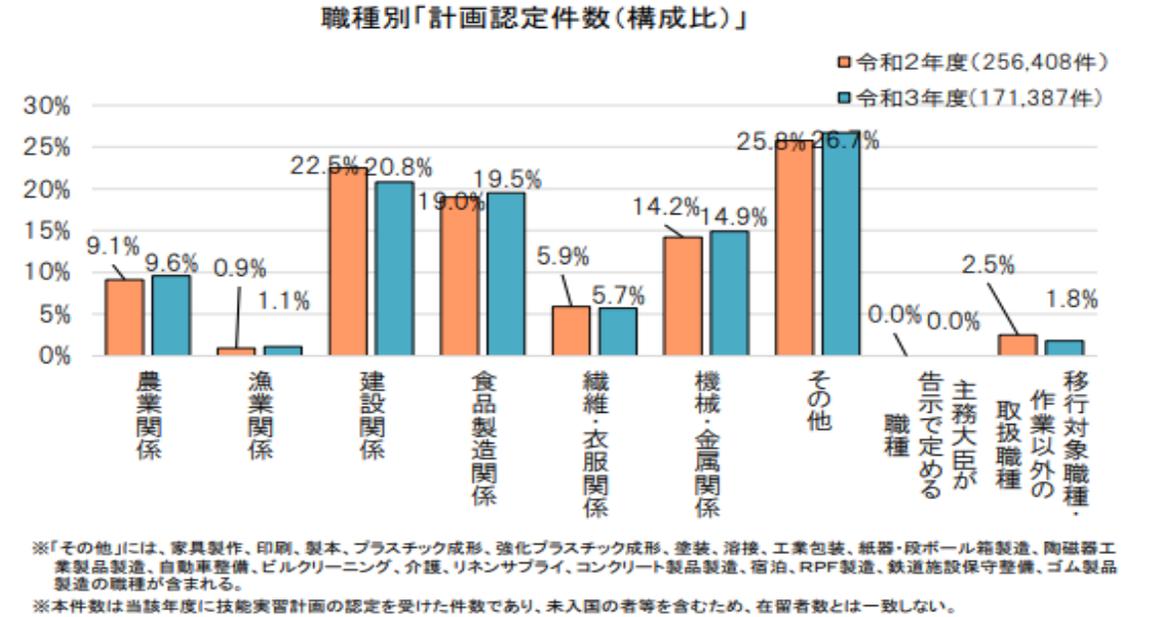
出所：日本生産性本部

技能実習制度の現状

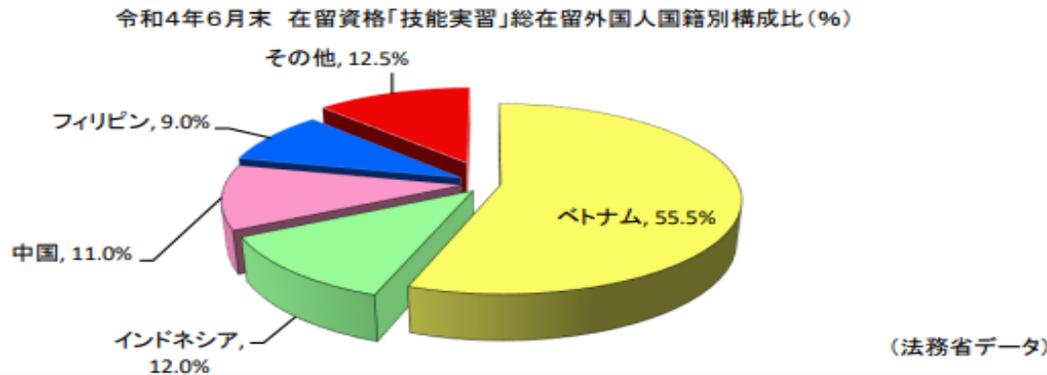
1 令和4年6月末の技能実習生の数は、327,689人



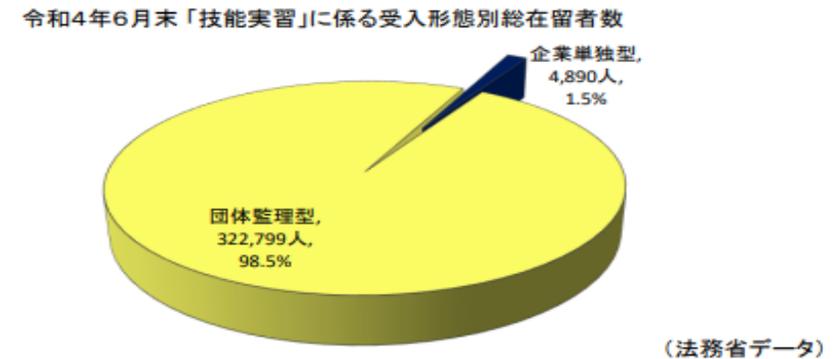
3 職種別では、①建設関係 ②食品製造関係 ③機械・金属関係が多い。



2 受入人数の多い国は、①ベトナム ②インドネシア ③中国



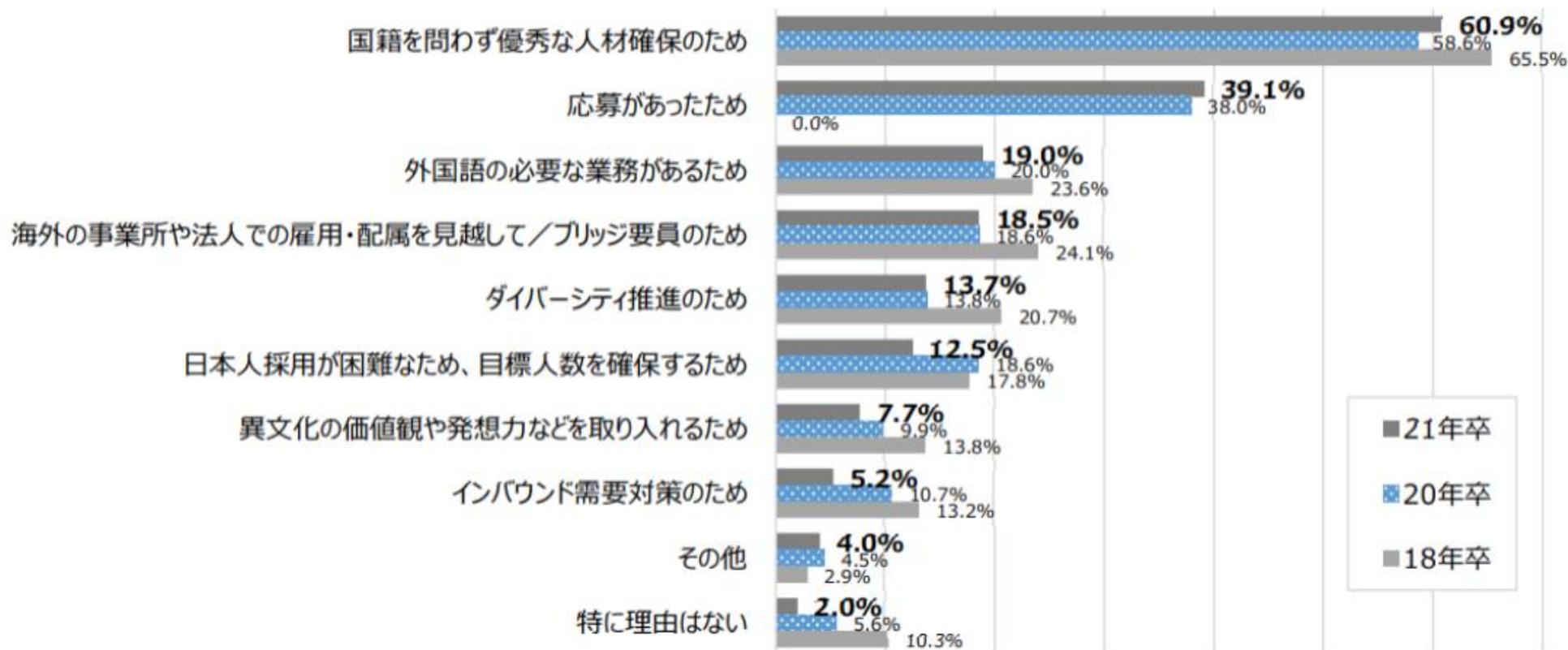
4 団体監理型の受入れが98.5%



第1章 外国人就労者と日本社会

日本企業が求める人材 (マイナビ2021年卒企業外国人留学生採用状況調査)

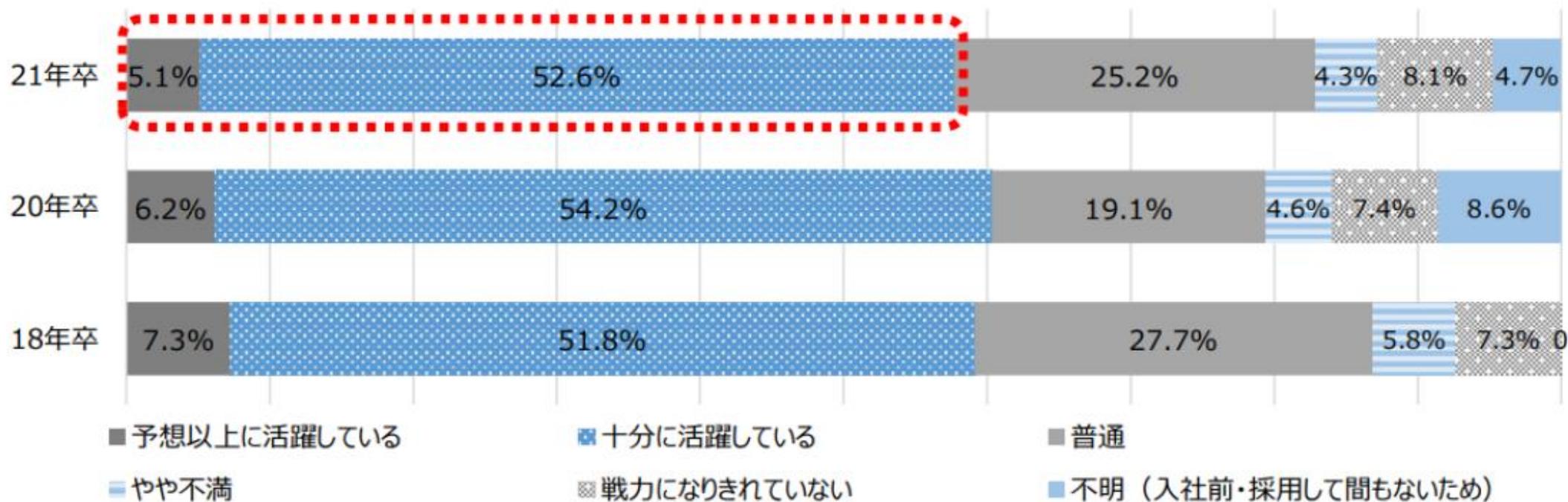
■【全体】外国人留学生を採用した理由について (複数回答、N=248)



第1章 外国人就労者と日本社会

日本企業が求める人材 (マイナビ2021年卒企業外国人留学生採用状況調査)

■【全体】外国人留学生の入社後の活躍について (N=234)



第1章 外国人就労者と日本社会

日本企業が求める人材 (マイナビ2021年卒企業外国人留学生採用状況調査)

■【全体】今後の外国人留学生の採用予定について (N=994)



以下「積極的に採用する」もしくは「いい人がいれば」と回答した方のみ

■【全体】2021年卒の採用予定について (N=488)



第1章 外国人就労者と日本社会

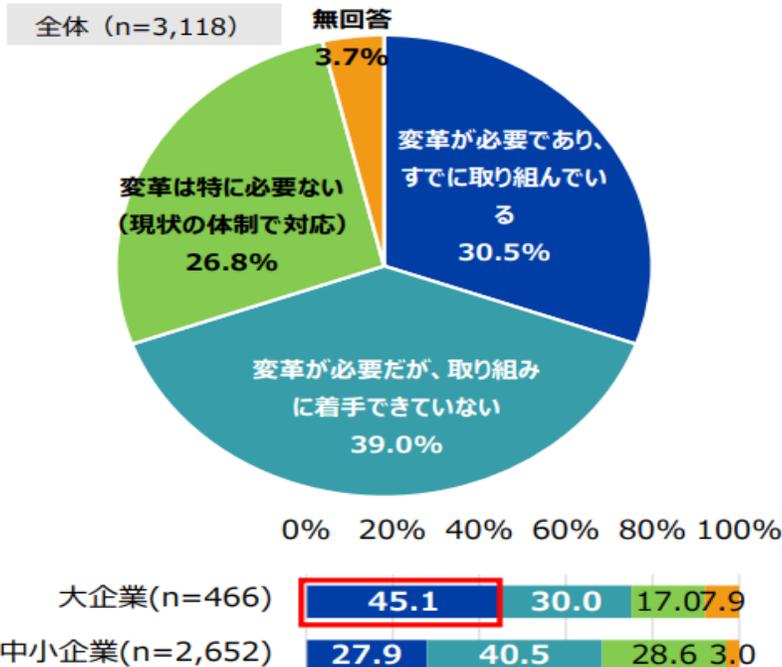
日本企業が求める人材 (ジェトロ2022年日本企業の海外事業展開に関する調査アンケート調査)

Ⅲ. ビジネス変革

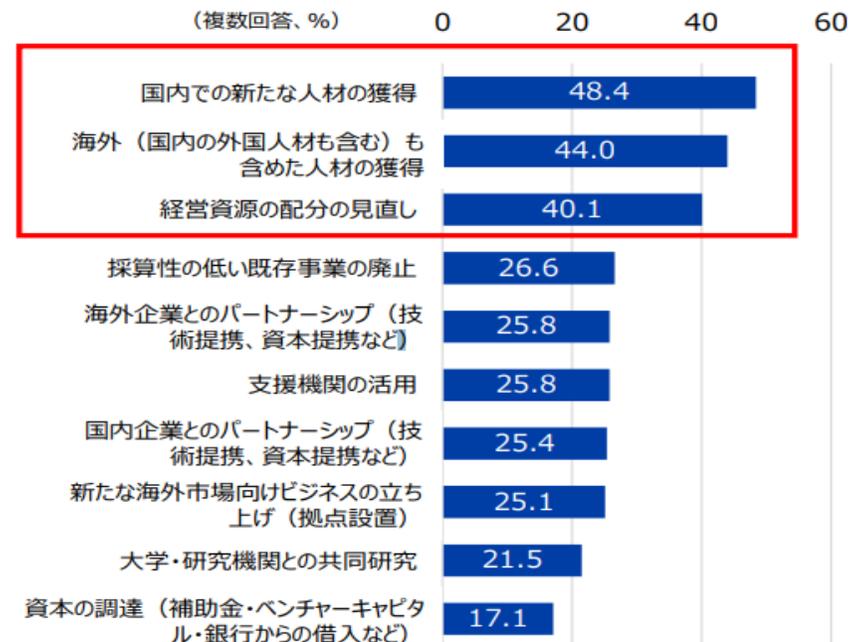
1 | ビジネス変革に取り組む企業、新たな人材獲得に力点

- 新型コロナの流行に伴う市場・社会の変化、地政学リスクの増加など、グローバルビジネスの新たな課題に対応し、7割の企業はビジネスの変革（ビジネスモデル変革や新たなビジネス戦略構築）が必要と認識。
- **ビジネス変革の手段では、国内および海外での「人材の獲得」**を選択する企業が多く、次いで「経営資源配分の見直し」を挙げる企業の割合が高い。組織や事業の変革において、人材の重要性を示唆する結果に。

ビジネスモデル変革や新たなビジネス戦略構築の方針



ビジネス変革を行うための手段



(注) 上位10項目のみ記載。

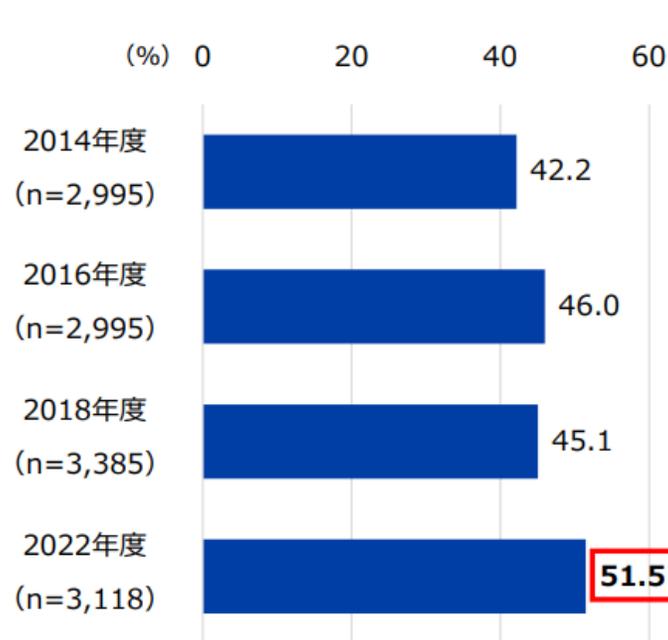
第1章 外国人就労者と日本社会

日本企業が求める人材 (ジェトロ2022年日本企業の海外事業展開に関する調査アンケート調査)

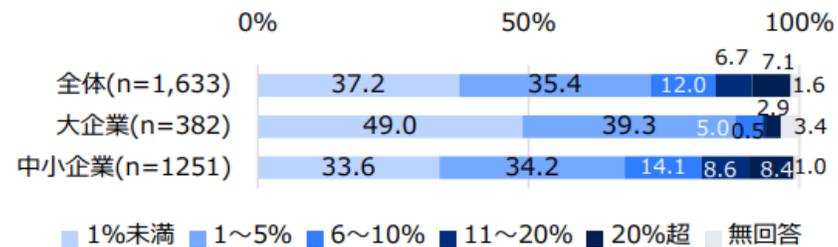
2 | 外国人材を雇用する企業の割合、初めて5割を突破

- **外国人材を雇用する企業の割合は、2014年度以降の調査で、初めて50%を超えた。** 常時雇用従業員数に占める外国人材の割合は、大企業に比べ、中小企業のほうが高い。
- 今後2～3年の外国人材の雇用方針では、「今後増やす予定」が3割弱、「現状を維持」が7割弱となった。

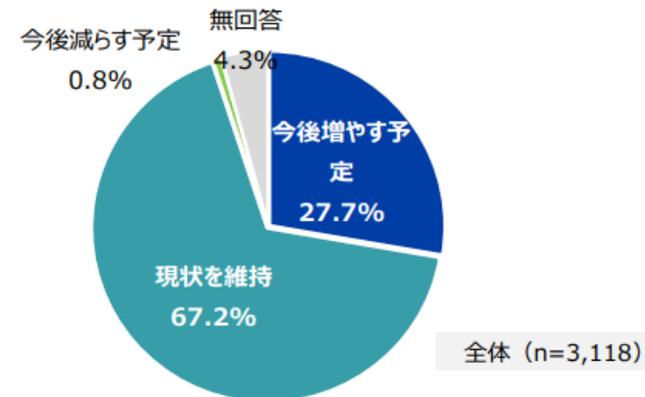
外国人材を雇用する企業の割合 (時系列)



外国人社員の割合と今後の予定



(注) nは外国人材を雇用していると回答した企業数。



第1章 外国人就労者と日本社会

外国人材が求める企業 (法務省出入国在留管理庁データ)

表5 「経営・管理」等ビザ所持者の出身国（地域）構成

		2012年			2015年			2020年		
		総数	高度専門 職 1号ハ	経営・管 理	総数	高度専門 職 1号ハ	経営・管 理	総数	高度専門 職 1号ハ	経営・管 理
総	数	2,033,656	-	12,609	2,232,189	51	18,109	2,887,116	676	27,235
中	国	652,595		4,423	665,847	8	8,690	778,112	352	14,317
韓	国・朝 鮮	530,048		2,941	457,772	5	2,928	426,908	45	2,819
ネ	パ ー ル	24,071		513	54,775	-	865	95,982	0	1,708
ス	リ ラ ン カ	8,428		326	13,152	-	469	29,290	2	1,427
パ	キ ス タ ン	10,599		732	12,708	-	904	19,103	4	1,374
台	湾	22,775		331	48,723	4	636	55,872	25	787
ベ	ト ナ ム	52,367		23	146,956	-	78	448,053	8	640
米	国	48,361		687	52,271	12	650	55,761	91	605
イ	ン ド	21,654		307	26,244	1	320	38,558	12	387
パ	ン グ ラ デ シュ	8,622		181	10,835	-	224	17,463	1	362
ア	フ ガ ニ ス タン	1,609		172	2,639	-	228	3,509	0	293
フ	ラ ン ス	8,455		229	10,672	4	236	12,264	16	279
イ	ギ リ ス	14,653		244	15,826	4	238	16,891	33	261
オ	ー ス トラ リア	8,889		192	9,843	-	210	9,758	16	211
ド	イ ツ	5,223		124	6,336	1	126	6,114	9	158
ル	ー マ ニア	2,185		9	2,408	-	11	9,249	1	153
タ	イ	40,133		108	45,379	-	112	53,379	0	123
カ	ナ ダ	9,006		120	9,538	-	110	10,103	7	121
ト	ル コ	2,529		27	4,157	-	40	6,212	2	115
モ	ン ゴ ル	4,837		23	6,590	-	42	13,504	0	107

コラム：越境する弁当箱



[Idées Cadeaux](#)

[Bien démarrer](#) ▾

[Boîtes à Bento](#) ▾

[Accessoires](#) ▾

[Cuisine & Nourriture](#) ▾

[Maison & co](#) ▾

[| Info](#) ▾

[EN us](#)

[JP JP](#)



[Exclusivités Bento&co](#) →



[Miniaturart](#) →



[Tous nos produits Studio Ghibli](#)
! →

第2章 企業価値を高める外国人就労者

1. 中小企業で戦力となる人材 (製造業・サービス業)

事例紹介① 半導体製造装置部品メーカーS社 (在神奈川県川崎市)

アメリカ人女性Sさん

事例紹介② 銅合金製造メーカーY社 (在埼玉県三芳町)

ベトナム人男性T君、ベトナム人女性Nさん

事例紹介③ 高度メッキ処理会社N社 (在埼玉県大宮市)

ミャンマー人女性Lさん

事例紹介④ コンサルティングサービス会社N社 (在東京都渋谷区)

インドネシア人女性Kさん

第2章 企業価値を高める外国人就労者

2. 継続する関係性 (貿易事務所・特許事務所)

事例紹介① 貿易商社W社 (在東京都渋谷区)

ロシア人B君

事例紹介② 人材紹介会社W社 (在東京都渋谷区)

マレーシア人女性Cさん

事例紹介③ 特許事務所S社 (在東京都新宿区)

中国人女性Eさん

技能実習生事例紹介 印刷・製袋業N社 (在埼玉県川口市)

Cf. アイムジャパン

第3章 選ばれる企業

1. 選ばれなかった企業 (暮らし・価値観から考える採用条件)

事例紹介① 特殊抵抗器メーカーI社 (在秋田県)

モロッコ人M君

教訓： 勤務環境に関する事前調査と外国人材への事前打診の必要性

事例紹介② 広告代理店企業Y社 (在東京都中央区)

M社長

教訓： 見た目の「ガイジン」でなく、あくまで「多様性価値」を求めるべき

第3章 選ばれる企業

2. 慣習と文化が阻む定着

事例紹介① 難削材加工メーカーE社（在栃木県足利市）

フランス人Y君

教訓： 違いを理解し、コミュニケーションに手間をかける

事例紹介② ハンコチェーン店M社（在東京都港区）

O店長とドイツ人Sさん

教訓： 社長の外国人材採用の意図をいかにしっかりと現場に伝えるか

事例紹介③ 金属フィルターメーカーV社（在栃木県佐野市）

インド人I君

教訓： ファミリー重視の文化のとらえ方

THE CULTURE MAP
BREAKING THROUGH THE INVISIBLE
BOUNDARIES OF GLOBAL BUSINESS

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

エリン・メイヤー (INSEAD 客員教授)
ERIN MEYER

[監訳] 田岡恵 (グロービス経営大学院教授) [訳] 樋口武志

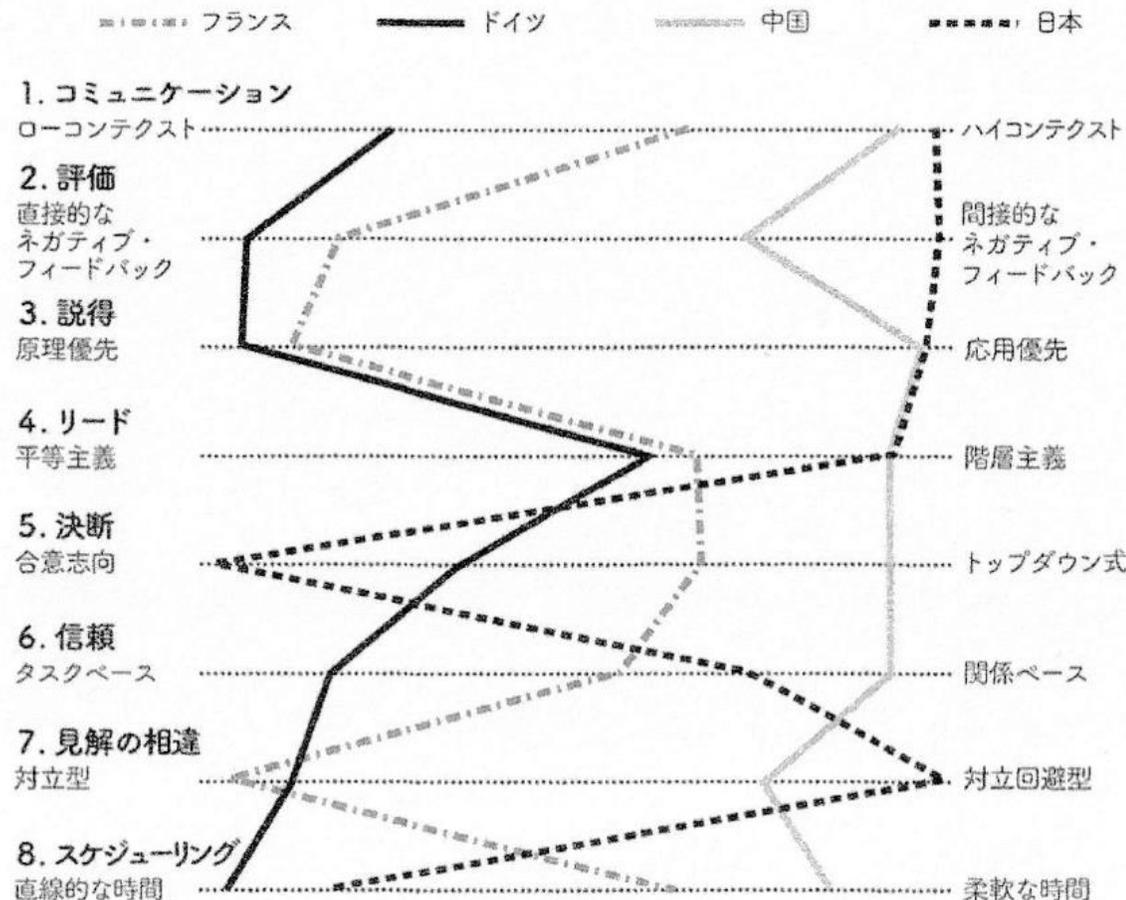


**語学力より
不可欠なもの**

異文化マネジメントの第一人者による
画期的フレームワーク「カルチャー・マップ」。
ビジネスで英語を必要とする人から圧倒的支持で

5万部突破!! (電子版含む) 英治出版

異文化コミュニケーション



第3章 選ばれる企業

3. 多様性をつなぐネットワーク

- 課題① 外国人材採用目的に関する意識合わせ
- 課題② 文化の違いの理解・意識統一
- 課題③ コミュニケーション研修 「アクティブリスニング」と「アサーティブコミュニケーション」

コラム：越境するハンコ文化

er Inkan Archives × +

hanko-square.com/product-category/hanko/makie/

HANKO ▾ ARTIST SUPPLIES ▾ GIFTS ▾ ABOUT HANKO ▾ ABOUT US ▾



Makie Inkan - Cherry Blossom (Sakura)
FROM: ¥8,500



Makie Inkan - Hydrangea
FROM: ¥8,500



Makie Inkan - Lily of the Valley
ADD TO CART



第4章 外国人材採用の実務と人事戦略

1. 外国人材採用の実務

外国人材との出会いの場

- 大学、専門学校、日本語学校
- ハローワーク四ツ谷 東京外国人雇用サービスセンター
- 新宿外国人雇用支援・指導センター（厚生労働省）
- 東京外国人材雇用ナビセンター（東京都）@四ツ谷
- JETプログラムキャリアフェア
- 民間仲介サービス会社

リンクトイン、エンワールド、ビズリーチ、HAYS、RGF、Wahl + Case、Robert Half、Morgan McKinley、

j Career、ダイジョウブ、Gaijin Pod等

JETプログラム・キャリアフェア



海外優秀人材採用

1. 2019(令和元)年度外国人留学生進路状況調査結果

(1) 在学段階別進路状況調査結果

(上段: 留学生数(人) / 下段: 構成比)

学種	日本国内				出身国(地域)				日本・出身国(地域)以外				小計	不明	卒業(修了) 留学生総数
	就職	進学	その他	計	就職	進学	その他	計	就職	進学	その他	計			
博士課程	945	41	514	1,500	927	16	596	1,539	60	6	92	158	3,197	411	3,608
	29.6%	1.3%	16.1%	46.9%	29.0%	0.5%	18.6%	48.1%	1.9%	0.2%	2.9%	4.9%	100.0%		
修士課程	4,085	2,153	1,277	7,515	1,679	115	2,223	4,017	48	75	462	585	12,117	820	12,937
	33.7%	17.8%	10.5%	62.0%	13.9%	0.9%	18.3%	33.2%	0.4%	0.6%	3.8%	4.8%	100.0%		
専門職 学位課程	355	28	141	524	150	6	303	459	13	6	54	73	1,056	78	1,134
	33.6%	2.7%	13.4%	49.6%	14.2%	0.6%	28.7%	43.5%	1.2%	0.6%	5.1%	6.9%	100.0%		
大学(学部)	5,105	2,068	1,302	8,475	798	85	2,343	3,226	45	224	172	441	12,142	683	12,825
	42.0%	17.0%	10.7%	69.8%	6.6%	0.7%	19.3%	26.6%	0.4%	1.8%	1.4%	3.6%	100.0%		
短期大学	495	97	85	677	21	3	110	134	0	0	2	2	813	2	815
	60.9%	11.9%	10.5%	83.3%	2.6%	0.4%	13.5%	16.5%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%	100.0%		
高等専門学校	6	110	1	117	8	5	21	34	0	0	0	0	151	0	151
	4.0%	72.8%	0.7%	77.5%	5.3%	3.3%	13.9%	22.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%		
専修学校 (専門課程)	11,889	9,890	4,445	26,224	833	59	3,026	3,918	6	19	160	185	30,327	307	30,634
	39.2%	32.6%	14.7%	86.5%	2.7%	0.2%	10.0%	12.9%	0.0%	0.1%	0.5%	0.6%	100.0%		
準備教育課程	134	1,969	44	2,147	71	9	374	454	1	6	0	7	2,608	13	2,621
	5.1%	75.5%	1.7%	82.3%	2.7%	0.3%	14.3%	17.4%	0.0%	0.2%	0.0%	0.3%	100.0%		
計	23,014	16,356	7,809	47,179	4,487	298	8,996	13,781	173	336	942	1,451	62,411	2,314	64,725
	36.9%	26.2%	12.5%	75.6%	7.2%	0.5%	14.4%	22.1%	0.3%	0.5%	1.5%	2.3%	100.0%		

(参考) 日本語教育機関

学種	日本国内				出身国(地域)				日本・出身国(地域)以外				小計	不明	卒業(修了) 留学生総数
	就職	進学	その他	計	就職	進学	その他	計	就職	進学	その他	計			
日本語 教育機関	3,758	41,053	1,939	46,750	1,499	262	5,266	7,027	87	32	98	217	53,994	282	54,276
	7.0%	76.0%	3.6%	86.6%	2.8%	0.5%	9.8%	13.0%	0.2%	0.1%	0.2%	0.4%	100.0%		

移り住みたい、国世界第2位の日本

(2020年調査by Remitly)



The Top 10 Countries for Moving Abroad	Number of countries that want to move here the most
1. Canada	30
→ 2. Japan	13
3. Spain	12
4. Germany	8
5. Qatar	6
6. Australia	5
7. Switzerland	4
8. Portugal	3
9. USA	2
10. United Kingdom	2

第4章 外国人材採用の実務と人事戦略

1. 外国人材採用の実務

- ▶ 外国人材に訴求する求人内容
- ▶ 選考過程と注意事項
- ▶ 在留資格申請支援
- ▶ 住宅補助

外国人材求人票

会社概要

1. 社名・URL：	http://	資本金： 万円
2. 住所：		
3. 就職場所：		
4. 従業員数	人	設立年： 19 年
5. 事業概要		

重要な項目です！
年収ベースでも構いません。条件の良さを訴求願います。
平均残業手当もわかればお願いします。

求人要項

1. 職種：	営業職、機械技術者、設計技術者、ソフト技術者等といった記述をお願いします。	2. 月給： 賞与： 手当等：	
3. 採用人数：	名	4. 雇用形態：	正社員
5. 勤務時間： 休日等：	休日は外国人材にとって大切ですのでしっかりと記載願います。	6. 就職日：	
7. 学歴：		8. 試用期間：	通常3か月
9. 年齢・性別：	通常性別の特定はできません	10. 国籍：	特定の国の出身者希望の場合も国籍は指定せず「××語が母国語レベルの方」と表現
11. 資格等：	特定のスキルや運転免許等必要であればここで指定	12. 外国語要求：	日本語：N?以上 英語：ビジネスレベル ××語：母国語レベル
13. 会社の魅力・強み：	御社が海外でも通用すると感じられる魅力、差別化の強み、ビジネスモデルなどを記載願います		
14. 会社のビジョン：	御社の将来のあるべき姿、理想形をうたうとともに、そこに至るプロセスの中で海外進出をどう位置付けるか等記してください。		
15. そのビジョン達成のための外国人材への期待：	日本人でなく、なぜ外国人材を今回採用するのか、その期待や狙い、目的といったものを記してください。		
16. 評価体系とキャリアアップ：	外国人材が期待通り頑張って成果を上げれば将来どのような昇進、昇格、昇給があり得るのかを分かりやすく記してください		
17. その他：	その他応募者に訴求しておきたい御社の魅力（例えば風通しの良い文化、助け合いやチームワークに優れる、研修が充実している等）を記してください。		

第4章 外国人材採用の実務と人事戦略

2. 外国人材の定着

- ▶ コミュニケーション
- ▶ 有給休暇、里帰り支援制度
- ▶ 定着支援のためにできること

第4章 外国人材採用の実務と人事戦略

3. 外国人材採用を契機とした人事戦略

- 任せる業務の内容と目標設定
- 大まかな育成計画とキャリアプランを意識
- キャリアコンサルティング
- 教育研修補助金の利用
- 優秀な外国人材に日本企業が選ばれるために
- 外国人材が常に身近にいる環境づくり

シリコンバレーの人事戦略

ALLIANCE アライアンス

人と企業が信頼で結ばれる
新しい雇用



リード・ホフマン

ベン・カスノーカ & クリス・イエ [共著]

篠田真貴子 [訳]

倉田幸信 [訳]

イーロン・マスク、ピーター・ティールを生んだベイバル・マフィアで、
リンクトイン創業者が提唱する
「人と企業」の新しい関係とは

コラム：JETプログラム

2022年7月1日現在

アップロード：2022年10月24日



The Japan Exchange and Teaching Programme

JETとは	JET参加希望者	現役JET参加者	JET経験者
-------	----------	----------	--------

[HOME](#) » [歴史](#)

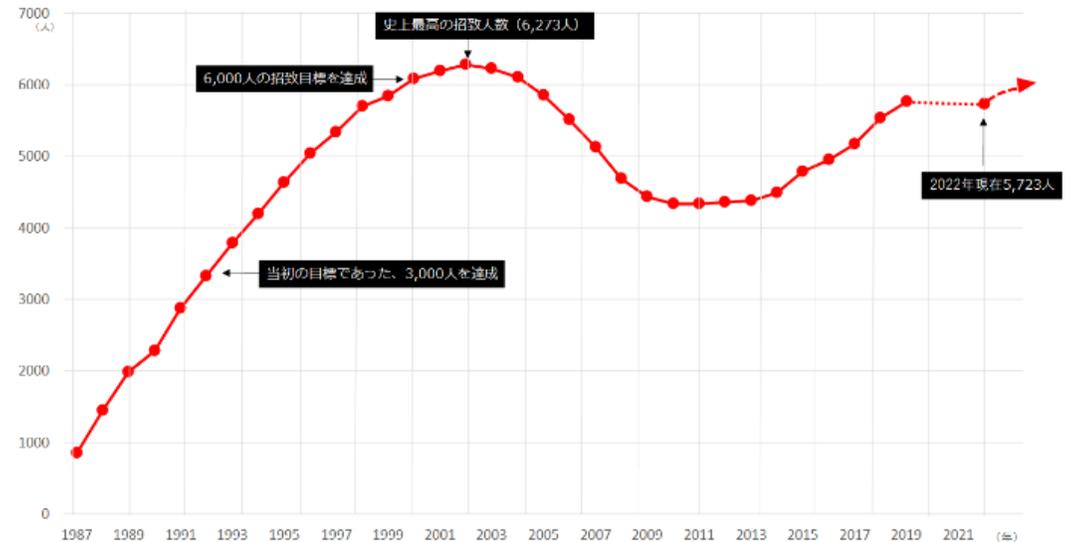
歴史

JETプログラムは、外国語教育の充実と地域レベルの国際交流の進展を図ることを通し、日本と諸外国との相互理解の増進と日本の地域の国際化の推進を目的として、昭和62年度に開始されました。招致国は4カ国から50カ国に、参加者も848人から5,723人（2022年現在）へと、事業は大きく発展してきました。

現在、45都道府県と17政令指定都市を含む約1,000の地方公共団体等（任用団体）が参加者を受け入れています。

招致対象国	ALT	CIR	SEA	総計
アメリカ合衆国	2,914	132	1	3,047
イギリス	655	29	1	685
オーストラリア連邦	244	22		266
ニュージーランド	190	10	2	202
カナダ	539	25		564
アイルランド	101	15		116
フランス共和国	3	21		24
ドイツ連邦共和国		17		17
中華人民共和国	6	24		30
大韓民国	2	41		43
ロシア連邦	2	8		10
ブラジル連邦共和国		14		14
ペルー共和国		2		2
スペイン		1		1
イタリア共和国		2		2
メキシコ合衆国		2		2
南アフリカ共和国	178			178
アルゼンチン共和国	1	1		2
ベルギー王国		1		1
フィンランド共和国	1	3		4
モンゴル国		3		3
インドネシア共和国		5	2	7
スイス連邦	1	1		2
インド		2		2
フィリピン共和国	215	3		218

招致人数の推移



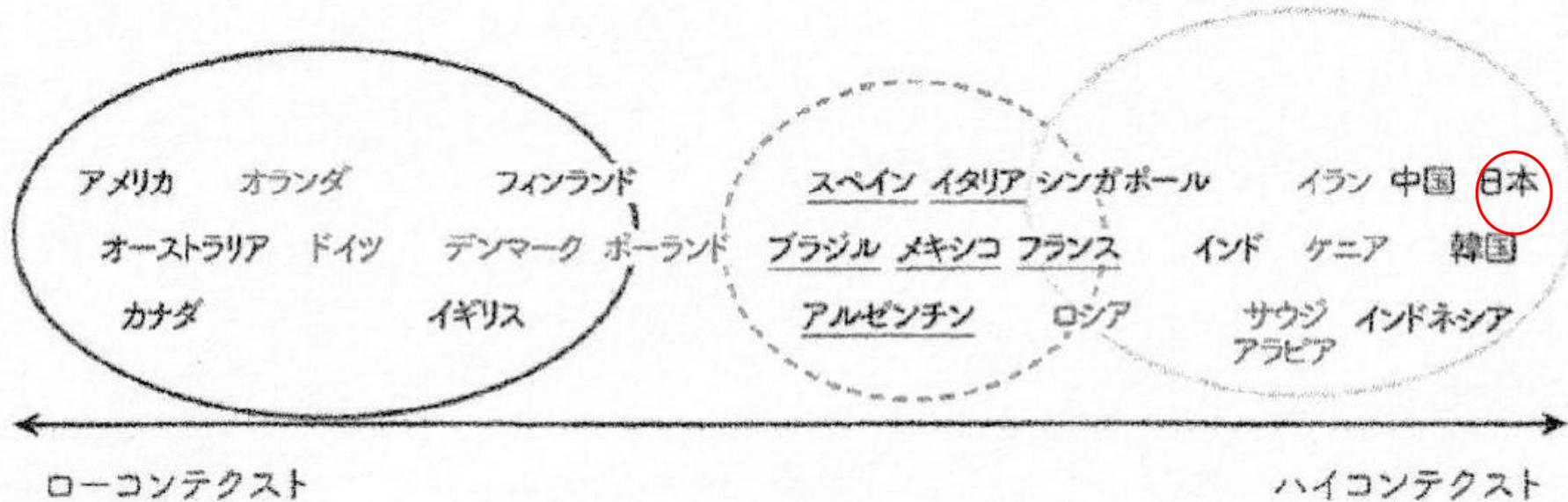
第5章 外国人材の育成と活用

1. 重視する育成ポイント

- ▶ マンツーマンリーダー
- ▶ 経営幹部による原理・原則の説明
- ▶ 配属先の説明
- ▶ 報連相
- ▶ 日本語教育のあり方
- ▶ 評価フィードバックの必要性

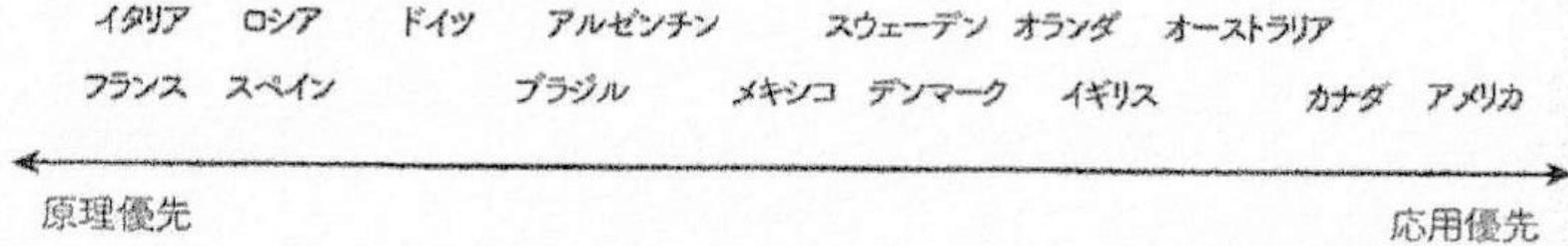
ハイコンテキストとローコンテキスト

図 1-2 言語の種類による分類



説得の仕方

図 3-1 「説得」の各国分布



原理優先

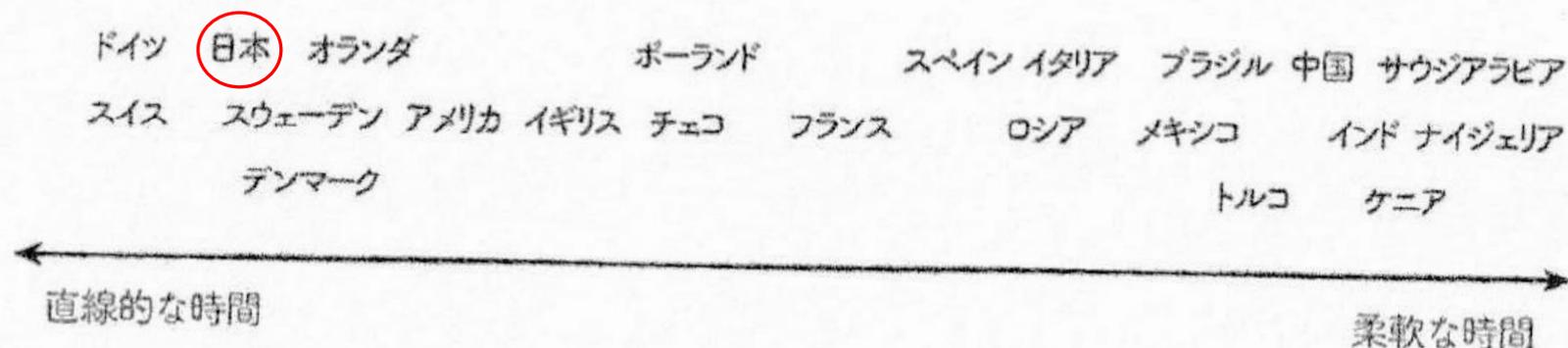
各人は最初に理論や複雑な概念を検討してから事実や、発言や、意見を提示するように訓練されている。理論的な議論をもとに報告を行ってから結論へと移るのが好ましいとされている。各状況の奥に潜む概念的原理に価値が置かれる。

応用優先

各人は事実や、発言や、意見を提示した後で、それを裏付けたり結論に説得力を持たせる概念を加えるように訓練されている。まとめたり箇条書きにしてメッセージや報告を伝えるのが好ましいとされている。議論は実践的で具体的に行われる。理論や哲学的な議論はビジネス環境では避けられている。

時間の約束の守り方

図 8-1 「スケジューリング」の各国分布



直線的な時間

プロジェクトは連続的なものとして捉えられ、ひとつの作業が終わったら次の作業へと進む。一度にひとつずつ。邪魔は入らない。重要なのは締め切りで、スケジュール通りに進むこと。柔軟性ではなく組織性や迅速さに価値が置かれる。

柔軟な時間

プロジェクトは流動的なものとして捉えられ、場当たりに作業を進める。様々なことが同時に進行し邪魔が入っても受け入れられる。大切なのは順応性であり、組織性よりも柔軟性に価値が置かれる。

第5章 外国人材の育成と活用

2. 「違い」を知り、「違い」を活かす

- 英語・母国語でのウェブサイトづくり
- 英語・母国語でのSNS対応
- 海外進出判断のための海外市場調査、外部環境調査
- 生産部門、技術部門、品証部門配属の場合
- 海外展示会参加
- 代理店コントロール

第5章 外国人材の育成と活用

3. 日常化する「越境」

- 語学力を生かした海外とのコレポン・折衝（輸出・輸入）
- 新たな商材を海外に求める
- 業務の抜本的見直し
- 日本人社員のための語学研修
- マニュアルづくり
- 1年以上経ったあとで業務を振り返り、改善提案をさせる

コラム：横綱白鵬を生んだ宮城野部屋



ソース：<https://jp.bloguru.com/falcon/446660/2022-07-29>

第6章 成長する中小企業

1. 新たな市場開拓の担い手

➤ 人材こそ「成長」の素

- 地方出身の「金の卵」から海外出身の「金の卵」へ

➤ 日本の中小企業の魅力と死角

- 現場力を「成長」につなげる外国人材

第6章 成長する中小企業

2. 多様性と従業員の自覚

- ▶ 外国人材のハートを揺さぶる勉強会を通じた社員の「発達」
- ▶ 外国人材を活用した海外のネットワーキングによる社員の「発達」
- ▶ 異文化コミュニケーション
 - ー 日本文化と海外文化の違いを通じた社員の「発達」

第6章 成長する中小企業

3. 人材融合による新たな展開 ー 経営の多様化とアプローチ

- 中堅・中小企業の新たな発展の視座 不易流行の経営
- 同族企業（ファミリービジネス）と不易流行
- 長寿企業王国日本 長寿の背景にある不易流行
- 外国人材常在の職場環境、社風を会社の「発展」につなげる経営力
- 外国人材とともに組織の“合金化”を図る

コラム： アメリカのDNA 「開拓者精神」 のバトンを繋ぐ移民者

フロンティアスピリッツを保つために敢えて「異なるもの」を受け入れ、保守化を防ぐ

リスクテーカー（投資家等）が「開拓」を支える

ハングリー精神（現状に満足せず、「足る」を知らない）

2016年に生粋のアメリカ人が創業した割合は0.26%に対し、移民による創業は0.52%。

全起業者数に占める移民の割合は29.5%と人口比（約13%）を遥かに上回る。

全事業オーナーに占める移民者の割合も2014年で20%を超える。その中でも2015年1月1日現在で、平均従業員数750人以上で企業価値10億ドル（1,100億円）以上の事業の創業者オーナーの51%は移民者。

コラム：移民の国アメリカ — 移民創業の有名企業



TESLA



コラム： アメリカの「開拓者精神」 を支えるインフラ

アメリカンドリーム cf. ガラスの天井

主体性とスキルアップを授ける教育（EAS、コミュニティカレッジ、MBA・・・）

ダイバーシティ（人種融合ではなく適材適所としての）コンセンサス

ダイバーシティマネジメント（アクティブリスニング、アサーティブコミュニケーション、ファシリテーション・・・）

『知立国家 イスラエル』



内容説明

ノーベル賞受賞者数、研究開発費、博士号保有者数、ベンチャー起業数…人口比で世界一の知的レベルの高さを誇るイスラエル。その強さの背景には軍のエリート選抜システム、「失敗を恐れない」教育、移民がもたらす多様性、そして不屈のフロンティア精神があった！

目次

- はじめに イスラエル急成長の秘密を探る
- 第1章 爆発するイノベーション
- 第2章 移民がもたらす「頭脳」と「多様性」
- 第3章 世界最強 イスラエル軍の超エリート教育
- 第4章 「失敗を恐れない」教育と知的執着
- 第5章 イスラエル・エコシステムと日本の協働

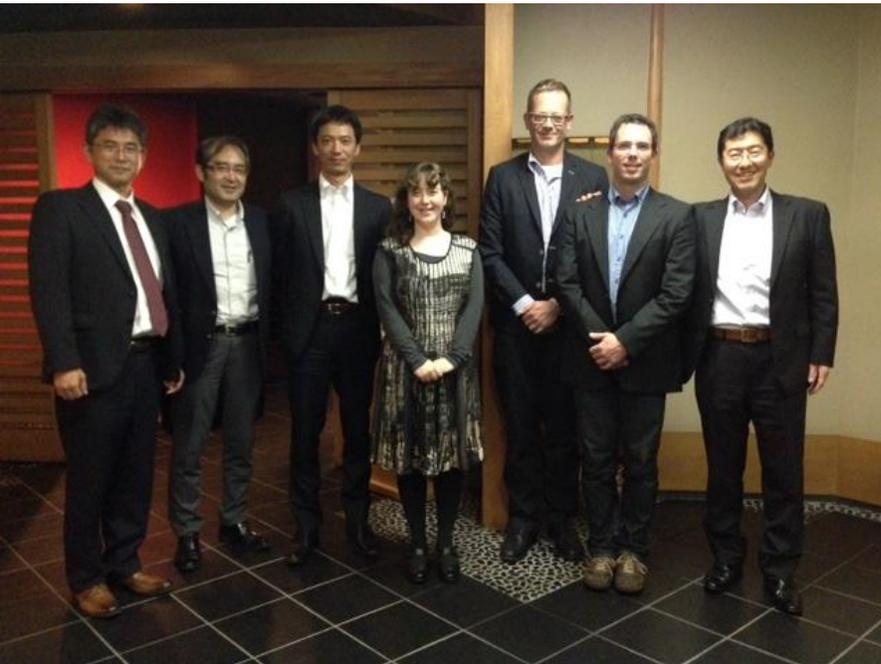
コラム： イスラエルから学べること

ユダヤ人移民受け入れと若者育成を通じた国の自立・安全を保つ努力

－ 発明・発見・革新、諜報・外交・安全保障（対米関係）

- フラットなネットワーク
- 若手への積極的権限移譲
- 個人のエンパワーメント
- 英語、海外志向、米国志向
- 文化（失敗をさせる、0 → 1）
- 目的本位の多様性

活躍する 大和合金の外国人社員



最後に： 日本に惹かれる外国人を 定着させ戦力化するには？

- ジャパンドリーム
- 外国人材の弱みを補い強みを生かす教育・研修 → **診断士の貢献**
- ダイバーシティ（人種融合ではなく適材適所としての）コンセンサス
- ダイバーシティマネジメント（アクティブリスニング、アサーティブコミュニケーション、ファシリテーション・・・）
→ **診断士の貢献**
- 経営の進化、新たな成長、発達・発展へ → **診断士の貢献**

日本が元々得意とする不易流行の価値観で今回は外国人そのものも受け入れ、共に成長、発達・発展へ！

仮に定着しなくて転職や母国に戻っても、win-winの関係となるネットワークを内外に広げ発達・発展へ！