

グローバル人財活用シンポジウム開催報告

日本企業における globalforce (高度外国人) 活用の現状と課題、そして未来——が、しっかり見えた！

急速な高齢化や人口減少にともなう労働力の減少は、日本企業の生産力を著しく低下させています。しかも、グローバル化の波は否応なく押し寄せ、海外企業がシェアを奪っていきます。では、日本企業が今後も成長するために、どうやって不足する労働人口を補えばいいのか——7月16日、大学教授や外国企業及び日本企業のトップ、さらに留学生などをパネリストにお招

き、「グローバル人財活用シンポジウム」を開催しました。世界の流れや日本企業の現状、留学生の就職活動の実情など、なかなか聞けない貴重なお話を披露していただきました。ご来場いただいた皆様や欠席された方々から「社内の勉強会に使用したい」とのお声を多数いただきましたので、内容をまとめました。ぜひ、ご活用ください。

基調講演 人財最適化というイノベーション

一橋大学 イノベーションセンター教授 米倉誠一郎 氏



人口の推移、生産者人口の減少

50年前の東京オリンピックの頃、日本の人口は9,718万人。それが今や1億2,751万人です。約3,000万人増えたこととなりますが、これはネパールとかベネズエラの国ひとつが日本国内にできたのに匹敵する人口の増加です。

現在、日本は高齢化社会に突入しており、人口は減少の一途です。昨年は128万人の方が亡くなりました。これは、岩手県に相当する人が亡くなったのと等しい規模です。ただし、生まれた新生児は100万人いましたから、最終的には28万人の人口減少でした。高齢者が多いので、亡くなる人は増えて、生まれてくる人は減っていきます。結果、政府が目指している「50年後に人口1億人規模」を維持する確率は非常に低いと言わざるを得ません。さて、どうしたらいいのでしょうか。

国名	年間労働時間 (2010)	GDPランキング (2011)
韓国	2,193	34位
アメリカ	1,787	14位
日本	1,728	17位
スウェーデン	1,644	8位
イギリス	1,625	22位
フランス	1,476	19位
ドイツ	1,413	18位
オランダ	1,379	10位

ここに2010年の年間労働時間の表があります。オランダの年間労働時間は1,379時間で、1,728時間の日本より349時間も働く時間が少ない。日数にすると日本より44日も労働日数が少ないこととなります。

しかし、オランダの一人当たりのGDPランキングは10位。たくさん働いて17位の日本より効率がいい。日本は“ワークハード”ではありましたが、“ワークスマート”ではなかった。生産者人口が減っている現状において、ここに日本が進むべきヒントがあります。テクノロジーの発達でタイムシフトなど多様な働き方が可能なので、これから

は、女性や高齢者といった人財を効率的に活用するスマートワークを実践することが大切です。

キーワードは“多様性”

日本の一人当たりのGDPランキングは、かつて3位でした。人口1億2,000万人で3位というのは、とても凄いことです。ところが、一昨年は17位、昨年は24位でした。まぎれもなく、日本の生産性は著しく低下しています。日本が3位の頃、1位はルクセンブルク(人口42万人)。2位はスイスで、790万人の人口は東京都より少し小さいぐらい。そんなスイスは、金融、国際機関、観光、精密機器という分野に特化して、高いGDPを維持しています。移民政策がしっかりしているので、ワークフォースはフランスやイタリアからの通勤によって得ています。

ここで考えておかなければいけないのが多様性です。これからの日本は、スマートワークやグローバルフォース(高度外国人)の活用を含め、適した業種にはいかに多様性を採り入れていくかを考えていくことが重要です。

よねくら せいいちろう 1953年東京生まれ。現在、一橋大学イノベーション研究センター教授、六本木アカデミーヒルズ日本元気塾塾長、プレトリア大学 GIBS 日本研究センター顧問、「一橋ビジネスレビュー」編集委員長。一橋大学社会学部(1977年)・経済学部(1979年)卒、同大社会学修士(1981年)。ハーバード大学 PhD(歴史学博士、1990年)。企業経営の歴史的発展プロセスを戦略・組織・イノベーションの観点から研究。著書に、「経営革命の構造」(岩波新書)、「企業家の条件」(ダイヤモンド社)、「脱カリスマ時代のリーダー論」(NTT出版)、「創発的破壊：未来をつくるイノベーション」(ミシマ社)、「オープン・イノベーションのマネジメント」(有斐閣)、「二枚目の名刺 未来を変える働き方」(講談社) など多数。

globalforceの早期採用が、

グローバルで勝ち抜ける企業とは

米倉 日本とアメリカの公認会計士資格を持っておられ、海外の企業の代表を務められる内田さんには、まず海外企業の多様性についてお話をいただけますか

内田 今は140カ国で87,000名の従業員を抱えるソフトウェアの会社SAPにいます。日本には1,200名の従業員がいて、その内の外国人は70名(14カ国)。この中で、海外から転動してきたのは7名だけで、他は日本で採用しています。従業員の評価基準はとても明確で、スタッフからシニアスタッフ、マネージャー、バイスプレジデントへと昇進するには、求められるスキルがはっきりしています。業務プロセスも140カ国で同じように統一され、極端な話ですが言葉と文化の違いを除けば、世界のどこへ行っても同じように仕事ができます。

米倉 グローバルで通用するために、人事制度をしっかりと構築するというのは、大企業では常識ですよね。次に、西田さんの富士化学工業の人材活用についてお聞かせください

西田 現地スタッフを雇ったり、日本人のスタッフの上に外国人の社長だったりと混在の状態です。これは世界で勝ち抜ける会社にするために、外国人の戦力化を考えたものです。

米倉 失礼ですが、大企業のようなジョブカテゴリーやジョブディスクリプション(職務内容)がしっかりしているようには見えないのですが、外国人を使う秘訣は何ですか

西田 アスタキサンチン(天然の抗酸化物質)に惚れた人を採用するというのでしょうか。理系の生物を専攻している人が多いので、「アスタキサンチンは面白い」と学問意欲を刺激し、それが仕事への情熱を高めています。

米倉 外国人従業員の集め方はどんな方法だったんですか

西田 東京でおおやけに募集をしたり、様々な人のつてを頼って紹介していただきました。面接は信頼しているインド人と一緒に対応します。彼の目から見た評価も重要で、日本人だけではなく外国人の視点から採用の判定をしていることも、良い人材確保の秘訣ではないでしょうか。そして高い報酬。日本のケミカル会社では上位3番目ぐらいの金額と自負しています。



システム化されていない外国人の雇用形態

タメルラン 今の日本において、良い外国人を雇えるのは“運”ですね。理由は、外国人を募集する方法が、システム化されていないから。日本という国がどんな外国人を必要としているのか、きちんと示していない。オーストラリアのような移民を大切にしている国は、大学を出ているか、技術者かというマトリックスがあって、現在、どんな人材が求められているかがオーストラリア国内にいなくてもわかります。例えば、海外の大学では企業の求めに協力して、大学のホームページに企業情報を載せることもできるんです。しかし、日本企業の利用は稀ですね。

米倉 日本企業に入っても辞める外国人も結構いますよね

キーワードは“キャリアパス”

タメルラン 日本企業に入ったら、どんなキャリアまで昇れるのかが明確ではありません。日本の中小企業において、外国人が役員になるケースはほとんどない。また海外にある日系企業の社長は、ほとんどが日本人。その国のローカルスタッフを育てて会社の経営を任せるようなことは、まずありません。でも、海外の企業においては、内田さんのように社長になれたり、日本人を雇って育てることをあたり前にやっています。優秀な外国人を雇う場合は、はっきりしたキャリアパスを描いて、人事制度をわかりやすくすることが大切です。それから、その人の能



内田士郎(うちだ しろ)氏
1955年生まれ。公認会計士(日本及び米国)。早稲田大学政治経済学部卒業。当時ビッグ8のひとつと言われた会計事務所に入社。PwCコンサルティング(株)取締役を経て、2005年ベリングポイント(株)代表取締役社長に就任。2009年同社のPwCネットワークへの参画に伴い、プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント(株)代表取締役社長に就任。2010年PwCアドバイザー(株)との経営統合および社名変更を経て、同社代表取締役社長、2012年同社代表取締役会長に就任。2015年SAPジャパン(株)代表取締役会長。



西田光徳(にしだ みつり)氏
1951年富山県生まれ。中央大学経済学部卒業。三共(株)を経て、米国留学。富士化学工業(株)、1990年より副社長、1995年社長に就任。1998年天然アスタキサンチン事業(藻の培養)を始める。2002年スウェーデンのバイオベンチャー(世界で初めて天然アスタキサンチンの工業化に成功した。旧名:アスタカロテン社)を買収し、2014年に米国ワシントン州モーゼズレイクに天然アスタキサンチンの第2工場建設。現在、生活習慣病を予防する天然物として、事業開発を進めている。



アブジケエフ タメルラン(Tamerlan Abdikeev)氏
1978年生まれ。Moscow State University卒業後、東海大学に交換留学。Oxford University大学院国際関係修士課程修了。2000年State Street Bank(東京)に入社し、経営企画を担当。2004年ユナイテッド投信にて業務開発ディレクターに就任。2005年米資産運用大手PIMCOに入社、アジア太平洋地域の経営企画や営業を担当。2007年よりミュンヘンやロンドンにてPIMCOのロシア・CIS業務を担当する。2011年Oxford University大学院卒業後、インベロ・アドバイザーズ(株)を設立。

企業が勝ち抜くための鍵になる



力に応じた付加給を加えた給与体系にする必要があります。

米倉 マクロでは、国としてどういう人材を採っていくのかを明確にする。これは確かにいろいろな国が始めています。オランダやドイツもそうです。一方、ミクロではキャリアパス。これは、多くの企業ができていないというのを私も感じます。そして給料ですが、入ってきた外国人だけがいきなり高給というのには抵抗がありますよ

タメルラン 確かに急にを変えることはできないでしょうけど、世界中が変わってきています。日本企業がグローバルに展開しようとするなら、自分たちも変わらないと競争に勝ち残れません。

米倉 なるほど、きれいなキャリアパスや成果と報酬が結びついたインセンティブシステムは日本人にとっても重要で、それが日本企業の競争力を高めていくということですね。さて、そこでチェさんですが、現在、どんな思いがありますか

就職したい留学生に日本企業の情報がない

チェ 現在、就職活動をやっていると思うことは、日本企業の採用は、長期にわたって人を育て活かしていくためのポテンシャル採用で、そこがいい。韓国の場合、言葉は3カ国が話せ、TOEIC900点以上の学生が求められるスペック採用なんです。それから日本では、部活動をしっかりとやっている学生の方が就職しやすいように感じます。

米倉 部活をやっている人材を日本企業が採るといった理由は

なんですか

チェ 優秀なリーダーシップ、根性、先輩後輩の人間関係を学んでいるからだと思います。

米倉 では、大企業に勤め、ベンチャーにも勤めた経験をお持ちの増田さんはいかがですか

増田 ケンコーコムで、ある時、社長に言われたのが「とにかく失敗してもいいから、いちいち僕の下承を取らずにズンズン仕事をして欲しい」。大企業では、言われたことを一つ一つきちんと正しくやるのが重要でした。それがベンチャー企業においては「何もしないのがリスク」ということを悟りました。それから外国人留学生のことで、大学院生の留学生は、母国で大学を出てから日本の大学院に入ってきています。就職をしようと思って来ている人が多いんですが、入学した途端に就職活動をする必要に迫られるんです。でも、人的なネットワークもないので情報も得られず、エントリーシートも日本人と同じように書いて、SPIも受ける必要がある。その結果、能力は日本人と同じでも、本人たちが望んでいるような企業へは就職できないんです。中小企業の採用動向について、外国人留学生に情報提供する支援が必要だと思います。

活用されていない優秀な人材“留学生”

島崎 正直言って、日本企業はまだ外国の人材を意識していないというのが現実だと思います。日本企業の方が受け入れる意識をもって採用すれば、必ず活躍してくれると思います。

米倉 優秀な人材、それが留学生。エントリーシートなんて求めず、中小企業は積極的に彼らと接触するといいですね

チェ 私は800人位が住む大学の学生寮でスタッフをやっているんですが、一橋大学との交換留学生はとても優秀です。しかし、就職するための方法がわからず、あきらめて帰ってしまう人もいます。そういう状況をぜひ改善していただきたいですね。

内田 ダイバーシティ（多様性）には、面倒なところもありますが学ぶところも多いんです。知り合いに200名の従業員を抱えるソフトウェア会社があるんですが、日本人で良い人材が採れなかったの、過去3年間でベトナム人を10名ぐらい採用しま

増田里香（ますだりか）氏

お茶の水女子大学卒業。三菱信託銀行に約10年間勤務。主にマーケット部門で外国為替・資金取引業務に従事。その後、「ケンコーコム」（日本最大の健康関連の通販サイト）の設立時のプロジェクトマネージャかつ創業メンバーとして勤務。その後、

M&Aコンサルティング(株)財務部課長。そして、エンジェル投資家のもとでベンチャー投資業務に従事し「スタジオヨギー」（ヨガスタジオ大手）運営会社の社外取締役も勤めた。東京大学大学院総合文化研究科修士課程終了後、現在は同大学大学院同研究科博士課程在学中。

チェ ソン（崔 善）氏

韓国出身。一橋大学経済学部4年生、現在就職活動中。日本語は「第3外国語が喋れたらカッコいいかも…」といういかにも中学生っぽいモチベーションのもと、中学3年から独学で勉強。親離れして自立したいという強い憧れから、日本の大学を受験。

1年浪人して2012年に一橋大学に入学。1年から3年までは大学の空手部に所属し、3年から現在まで大学の国際寮でレジデンスアシスタントとして活躍中。

島崎ふみひこ（しまざき ふみひこ）

1961年生まれ。米国ジョージア州立コロムビア大学卒業後、(株)日立製作所にてグローバルデジタルネットワーク事業に携わる。イギリス・シンガポールへの駐在経験があり、世界50カ国以上を訪問。2001年に(株)フィギュアネットを創業。インターネット

をベースとしたグローバルなBtoBビジネスを展開。2014年に日本企業における人財の国際化の必要性を痛感し「異文化コミュニケーション研究所」を開設。企業におけるグローバル人材活用の支援、優秀な留学生（globalforce）と日本企業のマッチングを積極的に推進する。

した。とても優秀です。たいへん喜んでいたんですが、本国に帰りたいと退職の希望がありました。そこで、子会社をベトナムに立ち上げ、今では経営も任せてとても成長している企業になっています。

米倉 日本の学生を採る時は、一緒に成長しようなんて呼びかけるのに、外国人を採る時は利用しようとか、良いところはどこなのかと見過ぎているように感じます。先ほどチェさんが言ったスペック採用になっているんです、日本人にはポテンシャル採用なのに変ですね。

内田 私のSAPはドイツの会社ですが、日本のマーケットにしっかりと浸透するために、入社20年の生え抜きの日本人を社長にしました。現地をリスペクトしながら経営を考えています。日本の会社も外国企業のように変わっていく必要がありますね。

これから始まる人材の争奪戦

西田 ウチも優秀な外国人を絶えず求めているんですが、なかなか巡り合えないのが悩みです。

米倉 巡り合えないとはキャリアパスとかジョブディスクリプションがない会社に、留学生は入らないということですか

タメルラン いや、日本には良い会社がたくさんありますが、その情報が留学生に届いていないので巡り会えないんです。実は、世界には親日の外国人がたくさんいます。国レベルや企業レベルでもアピールが弱い。

島崎 今後、日本の大手企業が留学生の採用を始めると、やがては中小企業も外国人採用に目を向け、人材争奪が激化します。そのためにも中小企業は早めに対策し、準備を整え、ダイ

バーシティを考えていないと、優秀な人材確保が困難になって企業の成長が危うくなりかねません。

米倉 きっと我々の想像以上に大企業の現場は動いていて、中堅及び中小企業は早期に施策を立てることが大事ですね

増田 ケンコーコムも中国に進出する前に、留学生の採用を強化しました。日本企業が外国に進出する時に、技術の流出を嫌がるケースもありますが、現地法人と一緒に立ち上げる投資家として関わる方法もあると感じています。

チェ 留学生にとって日本企業の情報収集が難しい。日本人の大学生なら友人などから様々な就職情報を得られますが、留学生は自分でゼロから情報を収集するので大変。ぜひ、留学生が情報を得られやすい仕組みを企業側に考えて欲しいですね。

内田 留学生を採る時に、企業として採用時の法律や制度などを勉強する必要があります。採ったはいけど不法就労で送還されたりしたら何にもならないですから。

タメルラン 私はインターンシップ制度の推進がポイントだと思います。大企業に負けないためには多くの中小企業がインターンシップ制度を導入することが大切です。世界には、無料でいいから日本で働いてみたい人がたくさんいるんですから。



米倉 貴重なお話を披露していただきました。採用する企業としては“こんな会社になりたい、そのためにはこういう人材が必要だ”という考えが大切です。そして、外国人留学生の情報を皆様に、また、採用しようとしている企業情報を外国人留学生に提供して、マッチングを図っていくという重要な役割を異文化コミュニケーション研究所には期待したいと思います。

information

参加企業募集中!

globalforce circle

高度外国人を活用する企業が集う study group

globalforce (高度外国人) に関連する、企業が知りたい様々な内容に関して、単に聴き学ぶことで終わらせるのではなく、ご参加頂く企業が、気付きから実践に結び付けることのできる勉強会に致します。

●主旨

- ・ globalforce に関連する企業の悩みや課題を解決する
- ・ 企業にとっても globalforce にとっても Win-Win な関係を築き上げる
- ・ globalforce を活用している / 考えている企業間での情報交換、共有、相談の場を設ける

●対象

- ・ globalforce を既に雇用している企業
- ・ globalforce に関心がある企業・学校
- ・ globalforce の雇用を検討している企業

●内容

- ・ 海外からの優秀な留学生など globalforce を企業内戦力として、いかに活用、定着化させていくか議論しながら、それらの要点を研究します。
- ・ さまざまな経験をお持ちの講師をお招きし、実践に即した学びを行います。
- ・ 異文化コミュニケーション研究所の globalforce に関する調査・研究に基づき、さまざまな企業の現状を学びます。
- ・ globalforce 活用事例紹介と意見交換の機会を作ります。

●扱うテーマ

- globalforce の活用事例の研究や下記のようなディスカッションを行います。
- ・ 先行企業はどう globalforce を活用しているか、我が社ならどのように対応するか。
- ・ 元留学生からみた就職したい企業とは、どのような会社か。
- ・ 海外進出と globalforce の活用について
- ・ globalforce の本音・活躍・採用・就労ビザ・他。

【開催要領】

- ①開催:2ヶ月に1回(予定) ②会場:東京都内 14:00 ~ 16:00 ③参加企業:30社まで
- ④対象者: globalforce に関連する、人事・採用・教育等のご担当者または経営者 学校関係者も歓迎します

詳しくはホームページをご覧ください ▶ <http://globalforce.link/>