

外国人人材が 活躍するための育成と 人材マネジメント



代表取締役 石川雄大

2025.10.30

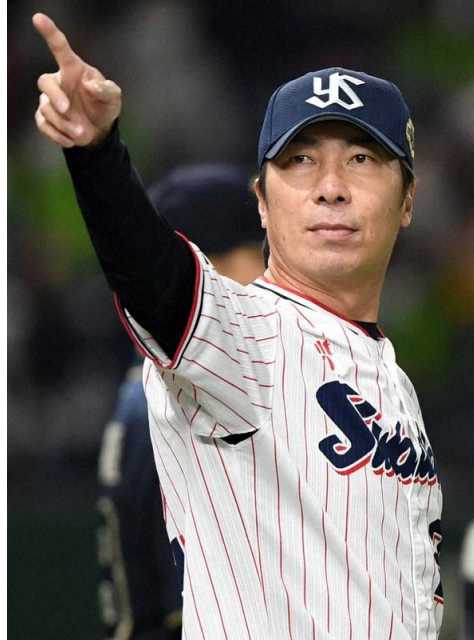
<講師プロフィール>



石川雄大
(Yudai Ishikawa)

日本人のマネジメント14年
外国人のマネジメント12年

株式会社ワン・ステップ代表取締役
渋谷駅前の観光支援施設「shibuya-san」の責任者



2003年～現在
日本の芸能人やメジャーリーガーのマネジメント業務

2008年～
自分が外国人になった経験もある

70カ国1000名以上の外国人チーム

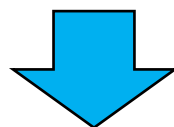


外国人留学生・社会人のマネジメント
2013年～

日本の方向性

2013年頃

- ・外国人観光客を増やそう！
- ・外国人に手伝ってもらおう！



日本の実態

日本人：外国人のことを下に見ている
外国人：日本人は外国人をバカにしている



日本人と外国人のお互いの良さを引き合わせる役割が必要だ！

外国人のマネジメントをしよう
(2013年2月@原宿)

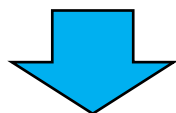
幹部

外国人の受入体制



人事部

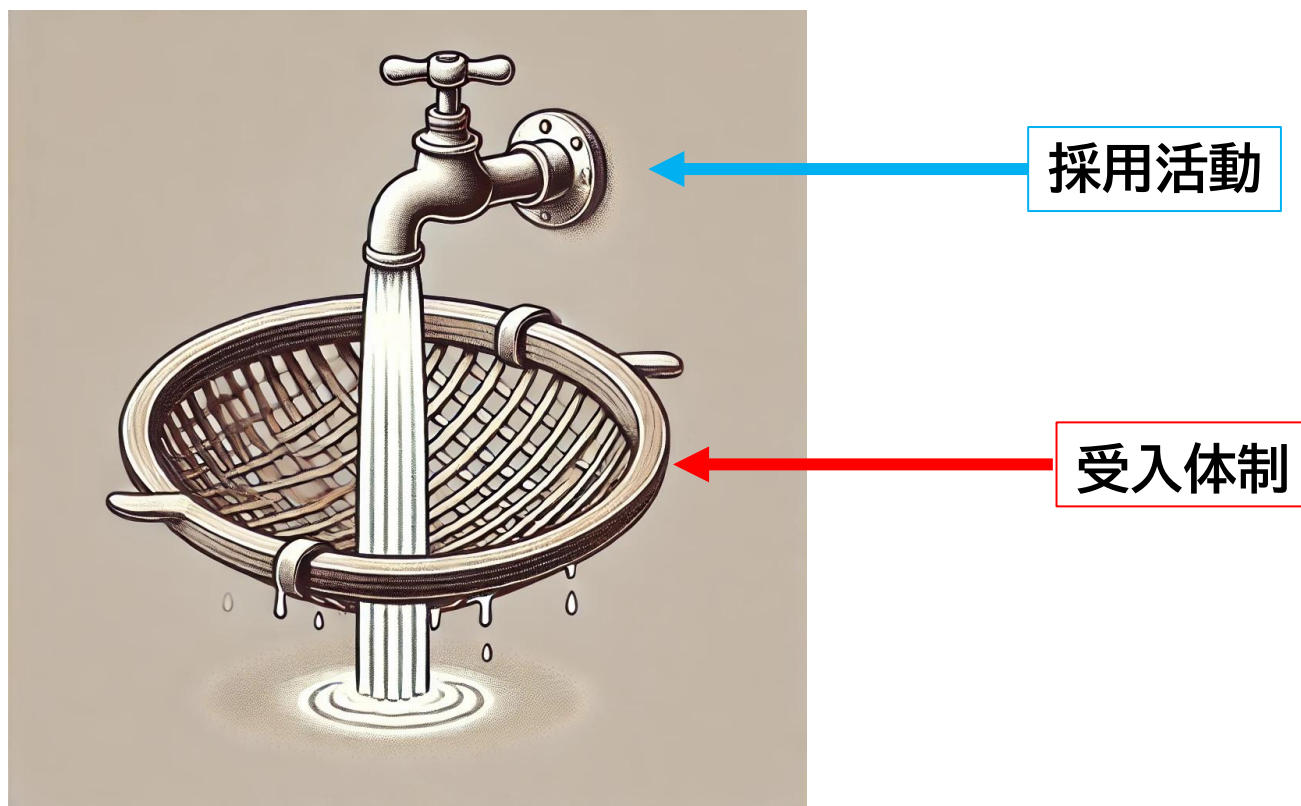
外国人採用



現場

外国人人材育成

受け皿がザルだと 採用活動が無駄になってしまいます



採用と受入体制はセットで考える

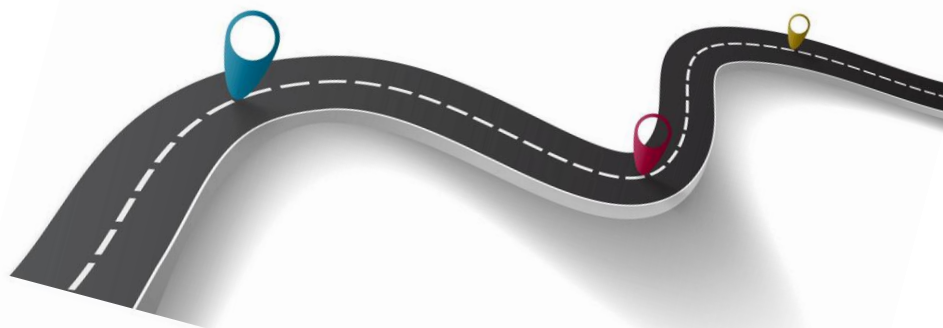
そもそも

人材育成・マネジメント・採用とは？



現在地(現状)

現在地から目的地へ行くまでの活動



目的地(ゴール)

これを決めるのが
経営者・幹部の仕事

①リーダーが覚悟する
「外国人を雇用して会社を強くする」

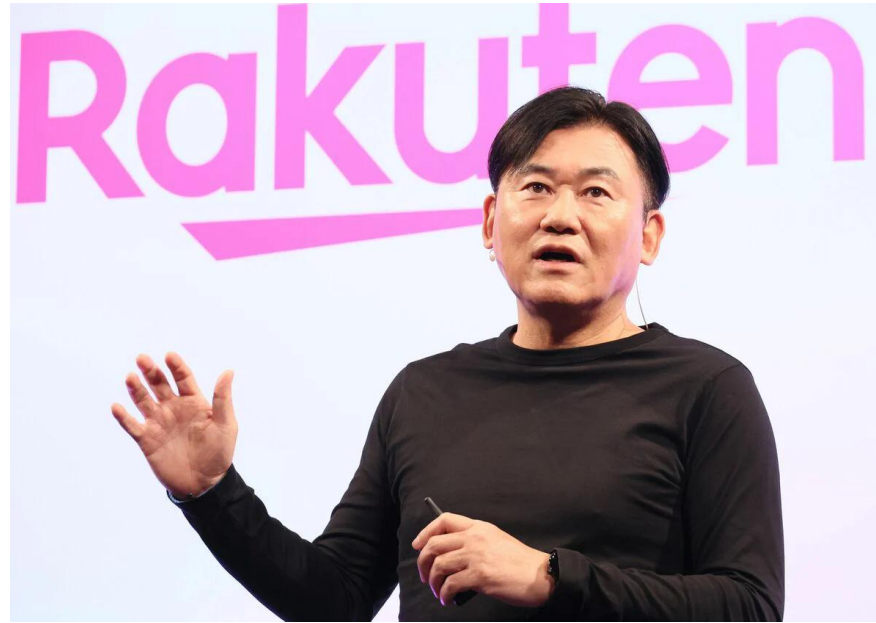
②外国人を特別視しない
「会社の役に立つ人が働けばいい」

リーダーの覚悟で 企業がグローバルカンパニーになった例

Rakuten



社員の20%以上が外国人



〈2010年〉
「グローバルイノベーションカンパニーになる」
社内の公用語を「英語」にすると発表

(※2012年から正式に英語へ)



2012年

新卒の約8割に当たる1050人の外国人を採用

2030年度をめどに、
全世界の管理職に占める外国人の割合を8割に

実際は
「企業規模が大きくなればなるほど」
この方針を示すのは難しい



覚悟を決めて
次の未来へ社員を導いてほしい

800万人

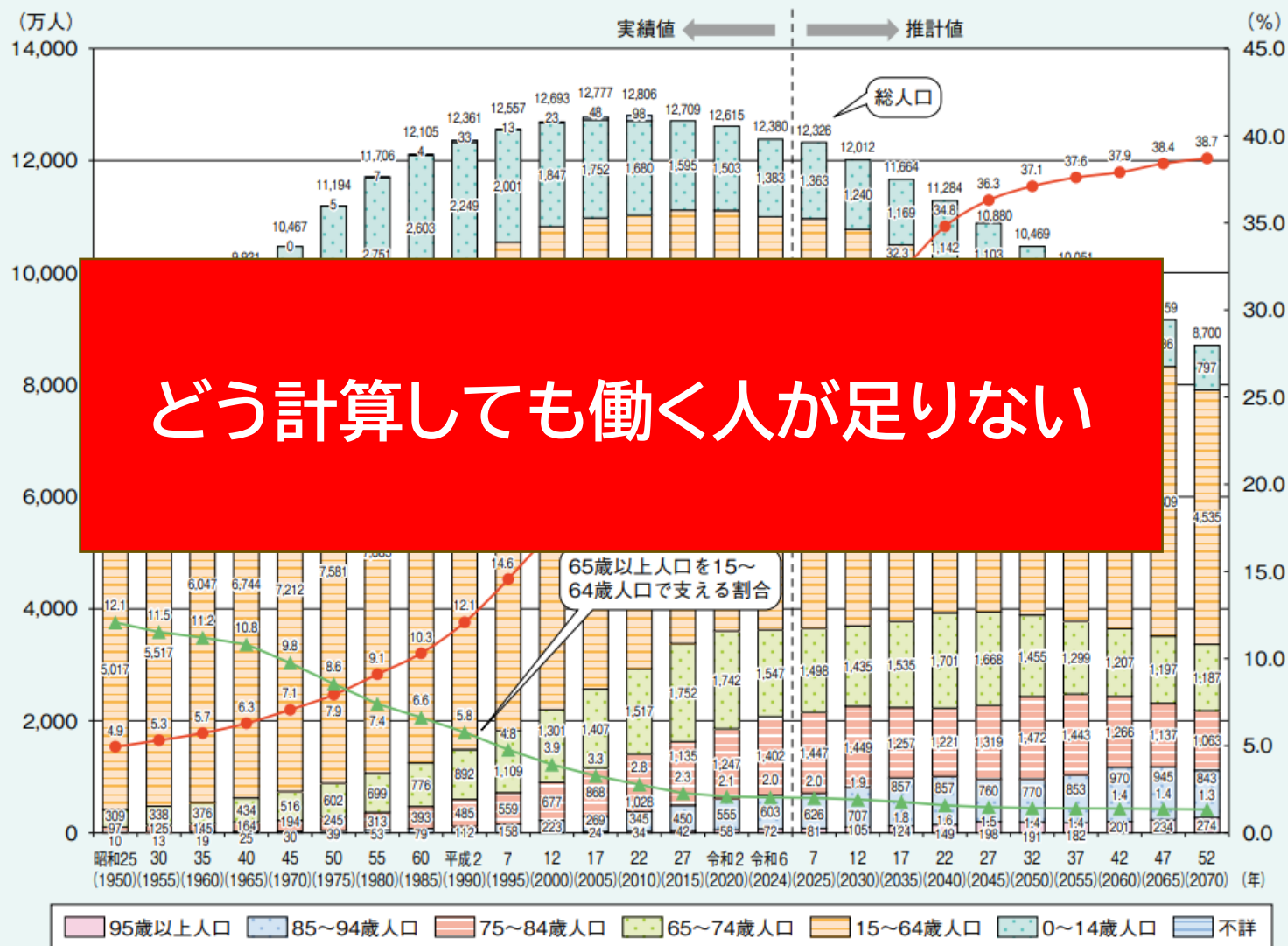
2010年の人口ピーク → 2030年の人口の変化

『人口800万人減少』

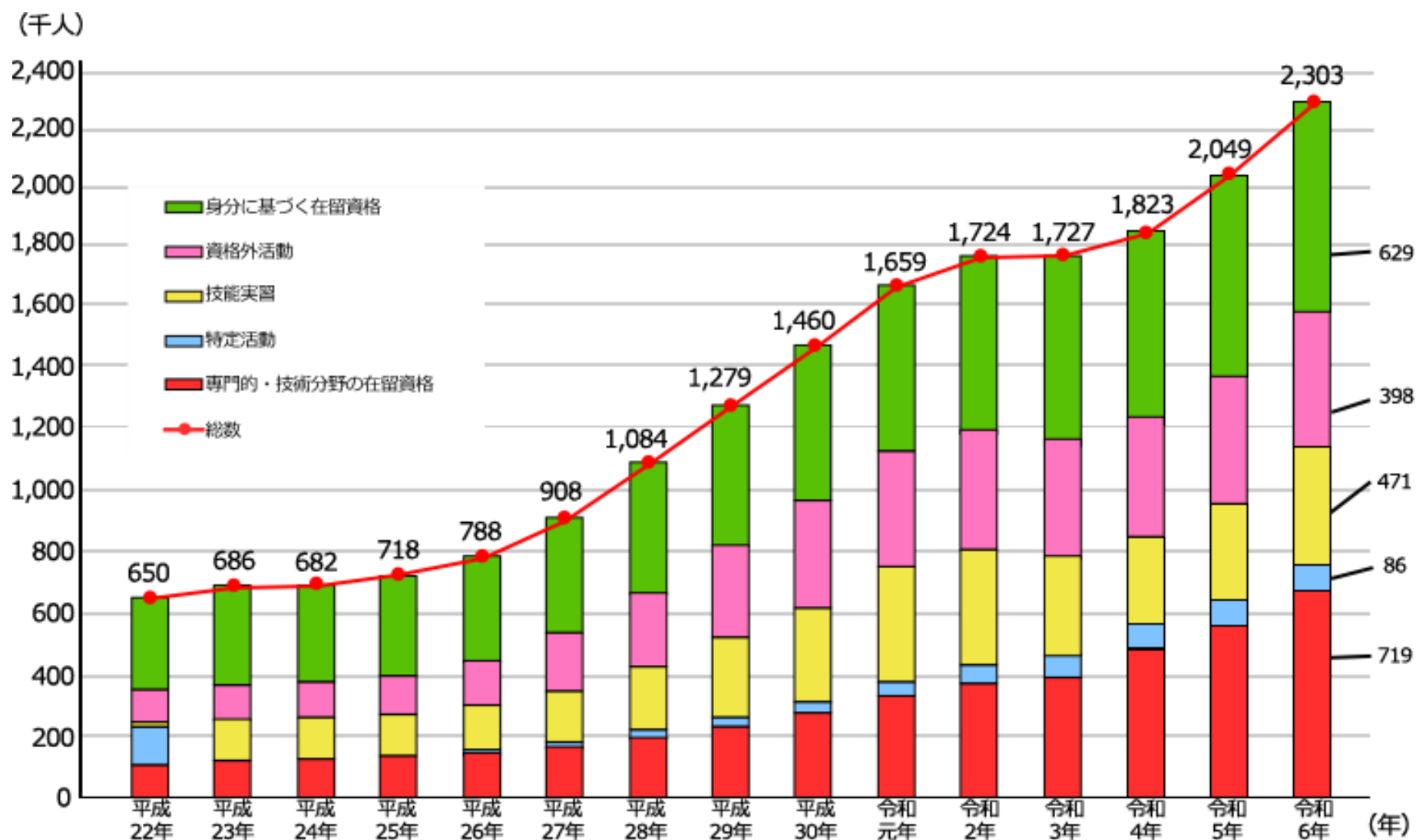
「東北地方または大阪府が丸ごとなくなるレベル」

日本の人口と生産年齢人口

図1-1-2 高齢化の推移と将来推計



在留資格別外国人労働者数の推移



※「外国人雇用状況」届出状況まとめ(令和6年10月末現在) 厚労省／外国人雇用HYOGOより

2024年:230万人
2030年:300万人
2040年:600万人

2040年時点:100万人以上、外国人労働者が不足



待ったなし！

外国人労働者の受入が
早く上手に出来る企業だけが生き残る！

幹部

外国人の受入体制



人事部

外国人採用



現場

外国人人材育成

「受入体制」 → 「自社分析」

【育成に関わる7つのポイント】

受入体制(社内)

①外国人を採用する目的と役割の明確化

『なぜ外国人を採用するのか？』

「目的」

・人手不足解消 ・多言語の課題 ・グローバル展開

「役割」

・社内のどの部署で、どういうスキルが必要な人が足りないのか？

人手不足なのにグローバル化と取り繕わない
本当の目的と役割を整理

②既存の社員はどう思っているのか？

- ・外国人が来ることに對してどんな不安も持っているか
(言語に對する不安、文化・習慣に對する不安)
- ・事前に外国人と働くことへの意義を説明しているか

**既存社員の退職が続出すると
人材不足の課題解決どころではない**

③育成・業務マニュアルはあるか？

- ・外国人を採用するだけして、
「あとは現場で教育よろしく」ということになっていないか？
- ・誰が教育担当するのか？
- ・業務内容マニュアルがあるのか、そして言語対応は？

**実務は現場がするが
実務までの管理・責任は幹部**

- ④労務・法務 (日本人と大きく違うビザの課題)
- ⑤生活サポートはできるのか? (生活全般)
- ⑥コミュニケーションサポート (言語、文化)
- ⑦キャリア設計 (どうなってもらいたいのか)

日本人は
未来のことを
決めるが苦手

事前に計画しておかないと
外国人も採用担当社員も育成担当社員も困惑する

幹部

外国人の受入体制



人事部

外国人採用

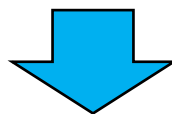


現場

外国人人材育成

日本人と外国人違い

ビザ



- 技術・人文・国際業務（社内業務・管理）
- 特定活動46号（幅広く）
- 特定技能（整備・輸送）
- 技能実習生（整備）

ビザの範囲で
働ける業務とは



外国人にとっては一番大事！
※専門家（行政書士・監理団体）に要確認

契約書



しっかり確認し、
不明なことは細かく質問します。
形式的ではありません。

日本人と外国人の違い

国籍別 外国人労働者数

令和 6 年10月末時点

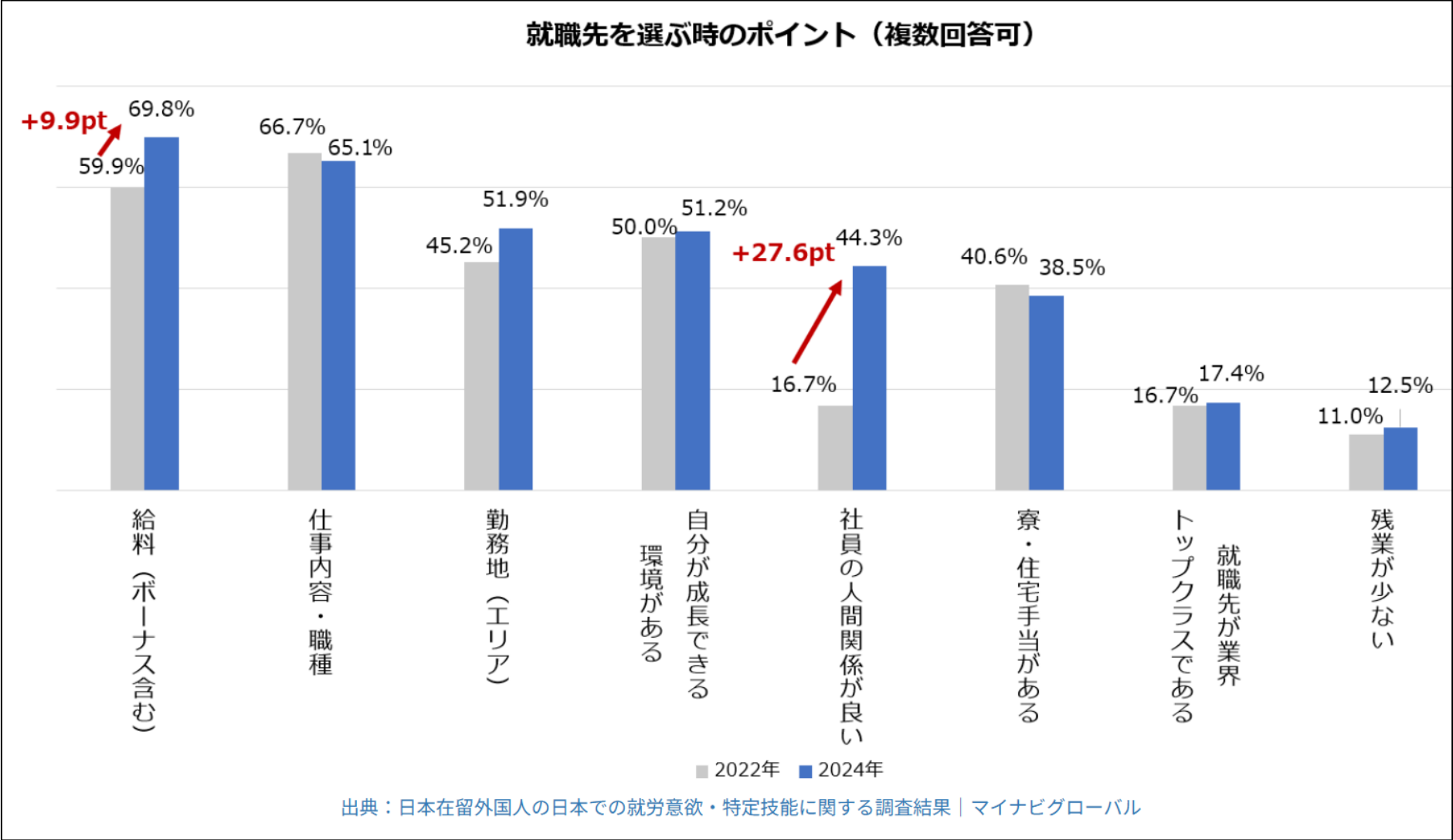
(単位：人)

	令和 5 年 (2023年)	対前年増加率	対前年増加数	令和 6 年 (2024年)	対前年増加率	対前年増加数
ベトナム	518,364	12.1%	55,980	570,708	10.1%	52,344
中国（香港、マカオを含む）	397,918	3.1%	12,070	408,805	2.7%	10,887
フィリピン	226,846	10.1%	20,796	245,565	8.3%	18,719
ネパール	145,587	23.2%	27,391	187,657	28.9%	42,070
インドネシア	121,507	56.0%	43,618	169,539	39.5%	48,032
ブラジル	137,132	1.5%	1,965	136,173	-0.7%	-959
ミャンマー	71,188	49.9%	23,690	114,618	61.0%	43,430
韓国	71,454	6.1%	4,119	75,003	5.0%	3,549
タイ	36,543	14.2%	4,545	39,806	8.9%	3,263
スリランカ	29,273	27.8%	6,374	39,136	33.7%	9,863
ペルー	31,584	1.0%	321	31,574	0.0%	-10
G7等（注2）	83,882	3.3%	2,707	84,173	0.3%	291
うちアメリカ	34,861	2.0%	683	34,459	-1.2%	-402
うちイギリス	12,945	3.8%	475	13,017	0.6%	72
その他	177,397	16.2%	22,374	199,830	12.6%	22,433

[参考-4] 外国人労働者数（国籍別）をマイナビグローバルにて加工

出典：「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和6年10月末現在） | 厚生労働省

日本人と外国人違い



人材募集

応募する外国人のタイプ

キャリア形成
(目的・技術 > お金)

人手不足だけが
理由の企業では
働きたくない

家族への仕送
(目的・技術 < お金)

給料が多く
もらえるなら働く。
残業もOK。

幹部

外国人の受入体制



人事部

外国人採用



現場

外国人人材育成

外国人スタッフに 何をしてもらいたいのか？

※教育スタッフには何を教育させたいのか？

※日本の新卒育成は曖昧なことが多い

受入体制を作るときにしっかり決めておく



人材育成の前に

やってしまいがちな
やってはいけないこと



どんなにイイ育成プログラムがあっても、
こういった気軽な一言で、
台無しになります。

女なんだから

国と地域(政治)

大変じゃない？



ジョークになりません

①リーダーが覚悟する

「外国人を雇用して会社を強くする」

②外国人を特別視しない

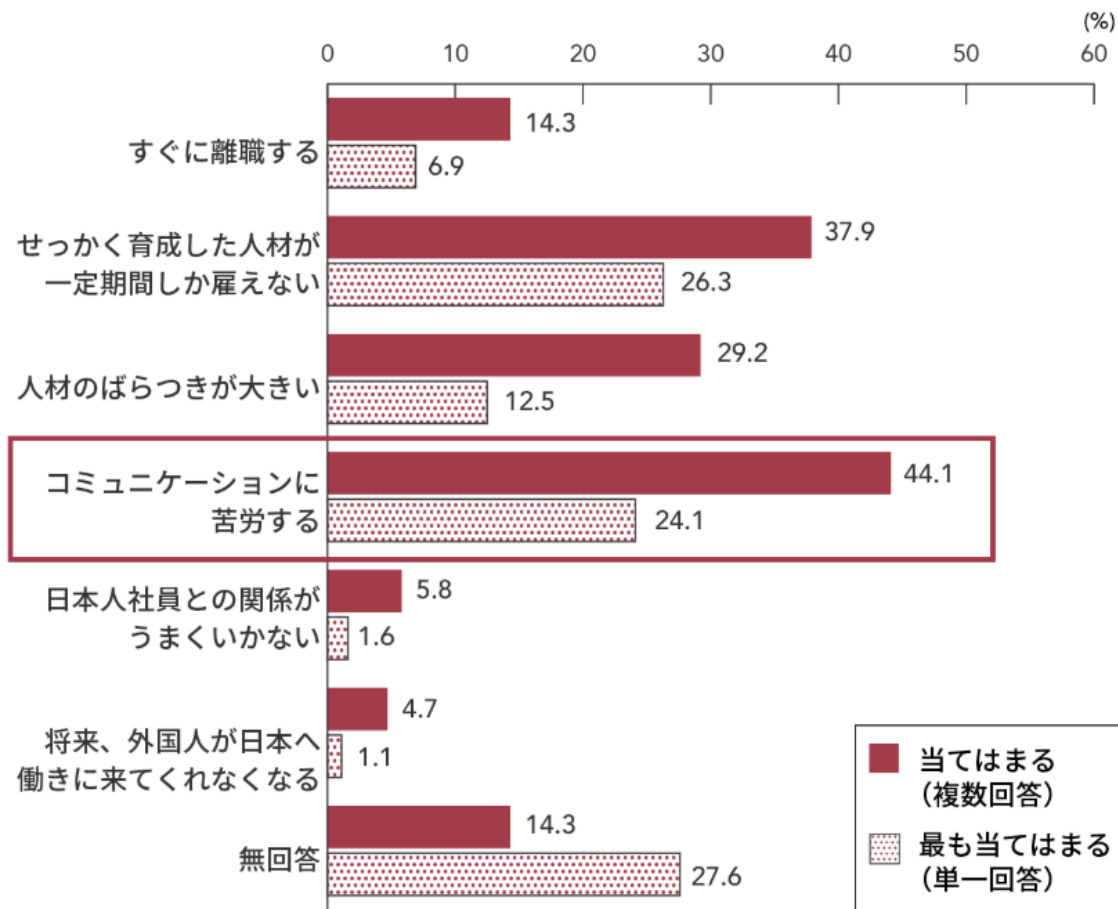
「会社の役に立つ人が働けばいい」

皆さんにとって
日本人と外国人の違いは何ですか？

感情論抜きで「違う部分」を補えばよい

外国人育成の悩みとは

外国人労働者の活用上の課題（n=449）



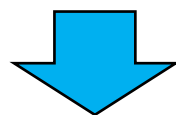
株式会社日本総合研究所「「人手不足と外国人採用に関するアンケート調査」結果 ―受け入れ拡大に多くが賛成。制度の改善・国内人材の活用支援の要望も―」, 2019年4月17日公表, p13を基にライトワークスにて作成,
<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchreport/pdf/11052.pdf> (閲覧日: 2022年11月9日)

言語の問題？

最低限クリアしてもらいたいことは
システム改善を追求！

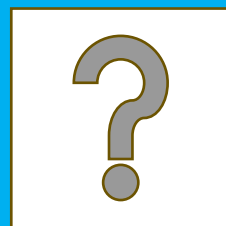
システムエラー？

人によって捉え方が変わる表現は禁止



大きな声で、元気よく

キレイにする



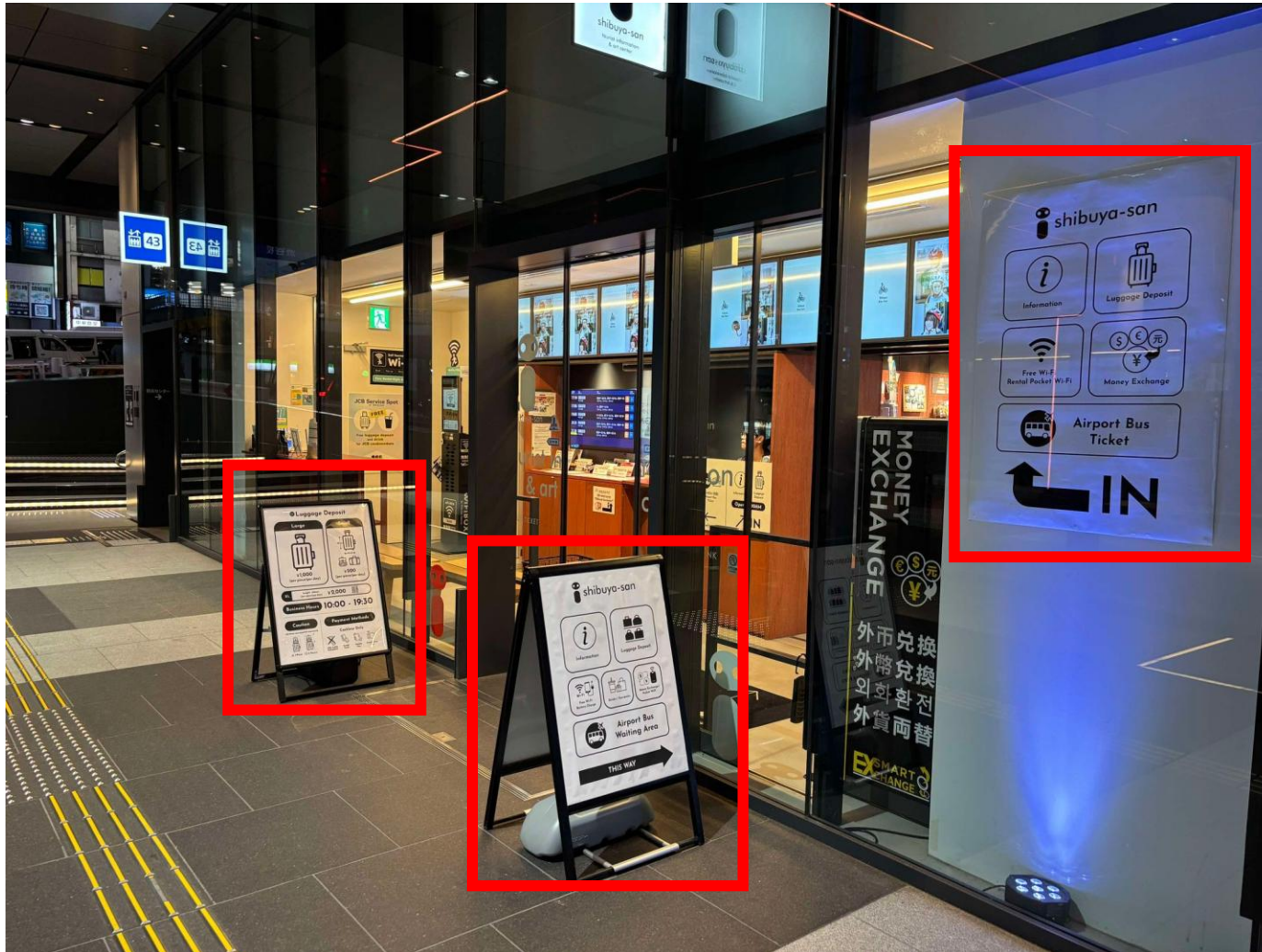
優しくする

早くする

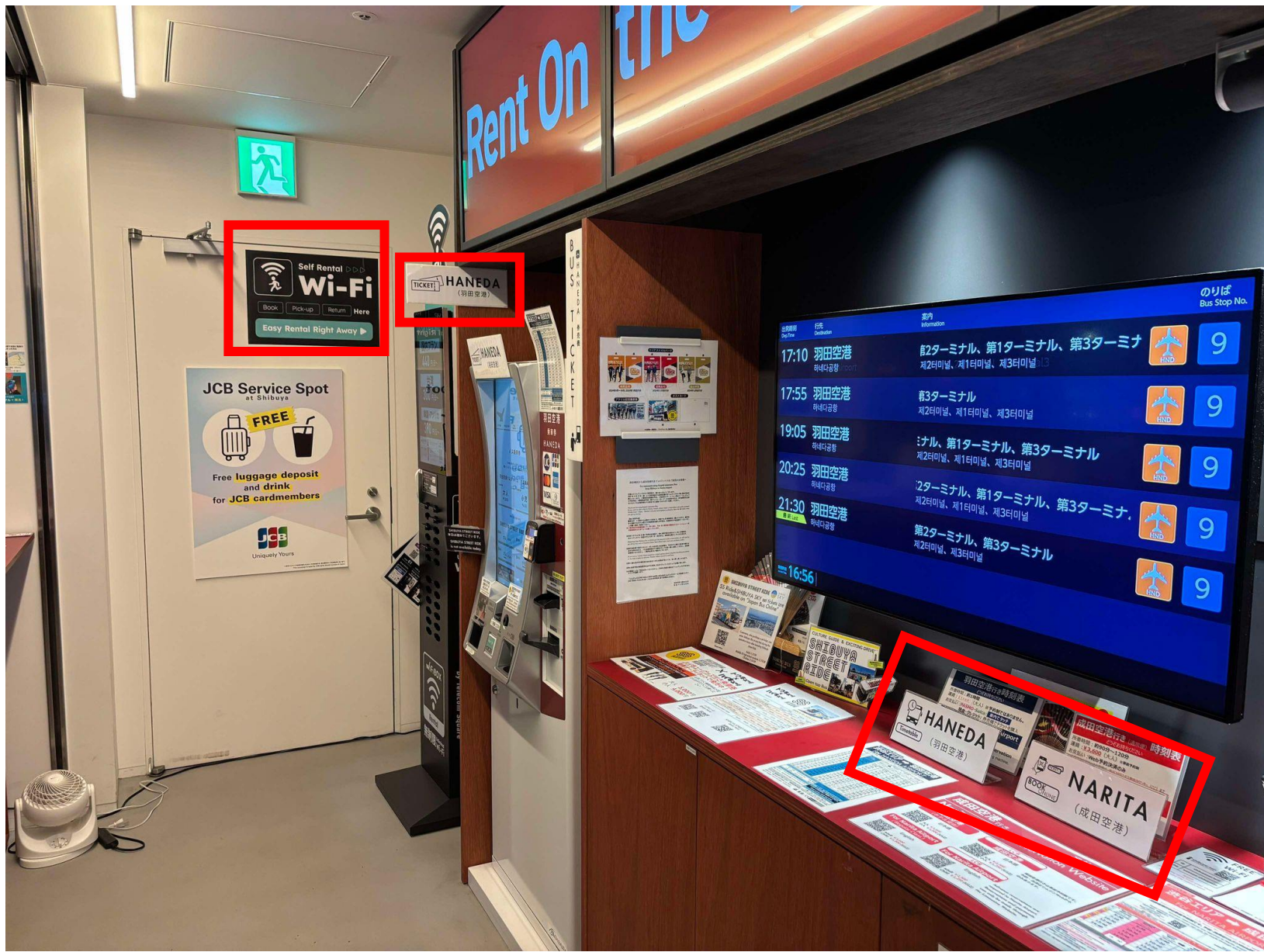
文字ではなく「画像・動画」



毎回スタッフに問い合わせがあるものはサインでカバー



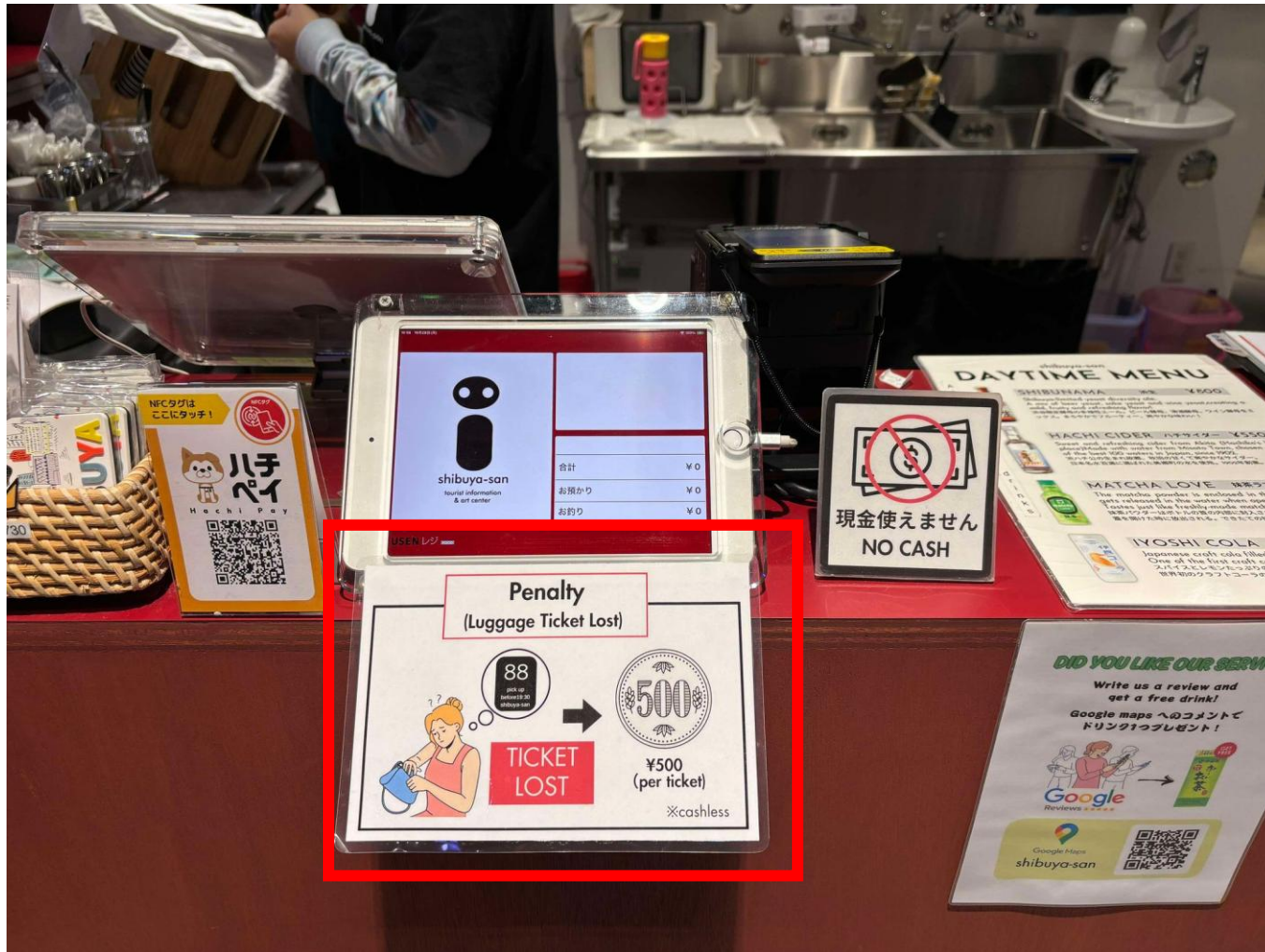
shibuya-san
荷物預かりサイン



空港バスカウンター

お客さんのため＝スタッフのため

スタッフは何でも知っている前提にしない





言ったじゃないか
ノートに書いてるじゃないか

忘れても失敗しないようにするのが
システム
(*人は必ず忘れるという前提)



「だから外国人は・・・」と言い始めます

1,500円の教育投資

コンビニの仕組みはすごい！



明文化

～経営者と同じ立場になる～



目標
売上・利益

約束
(契約)

罰則

目標・売上利益

スタッフが働く理由が明確になり、
目標に向かって成長！

※お金の疑問や不安も実はとても持っている

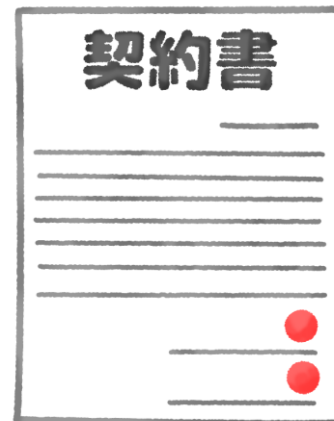


約束(契約)

就業時間・業務範囲

残業の時は必ず本人に確認。
日本人だと「忙しいのだから、わかるよね」となる

日本だと、異動や転勤など会社の意向に沿わないといけませんが、海外では当たり前ではない。



罰則ルール

罰則を明文化して、日本人・外国人関係なく適用

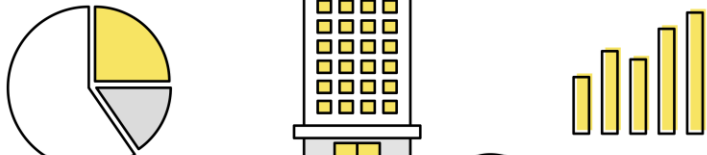

(第一段階:注意、第二段階:減給、第三段階:停職、改善がない場合:懲戒処分・解雇)



こんな人は注意

電話のときに外へ行く人

1人で打ち合わせに行く人



上手くいっていることも
上手くいっていないことも
見せないと育たない

部下に対して、言っていることとやっていることが違うことが多い

皆さんへ、社員が報告をするとき
「部下も一緒に呼ぶように言ってみてください」

言語が出来ることと 業務スキルは違う

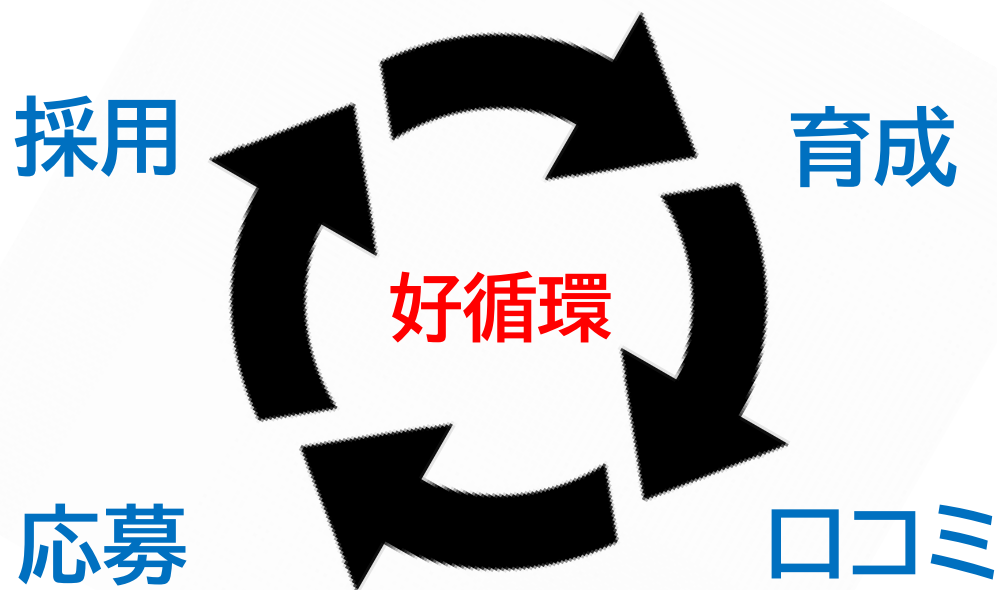


言語(英語／母国語)が話せると
何でも出来るんじゃないかと思って必要
以上に期待したり任せたりしてしまう

マネジメントの注意点①

外国人のマネジメントが上手くいき、育成が進むと

外国人が外国人を呼び・育てる



※shibuya-sanの採用は口コミだけ

学びの意識の違い

～自腹じゃないと身につかないのか??～



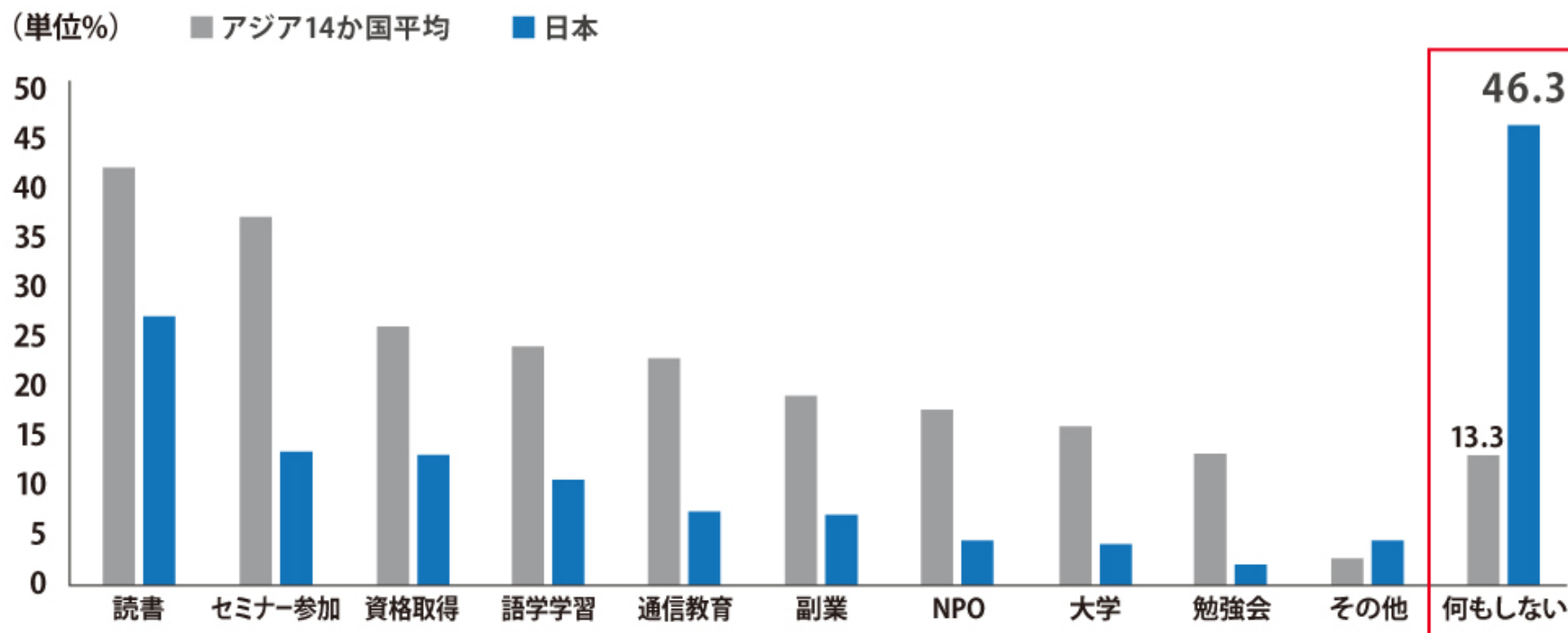
「学び＝生きる術」

経済的サポートも含め学びの環境さえ
整えばよく学び、よく伸びます

マネジメントの注意点②

日本 = アジアー大人が学んでいない国（相対的に）

Q. 自分の成長を目的として行っている「勤務先以外での学習や自己研鑽活動」について



システムエラーを改善することは
スタッフ教育以上に必要なこと



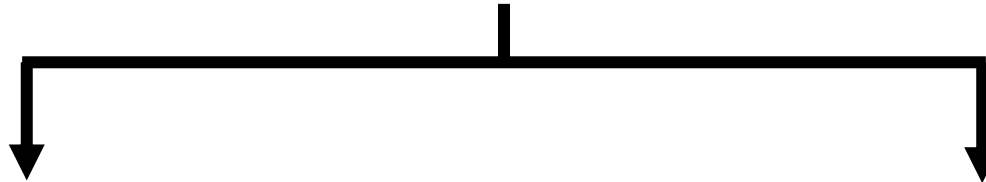
本来、自発的に成長する活動をしてもらうためにも、
システムを会社が作ることが大切

最後に

外国人雇用を契機にできること



既存のルールを整備



会社→社員

「なあなあ」
ルールの徹底

社員→会社

働き方の整備
(労働時間・残業)

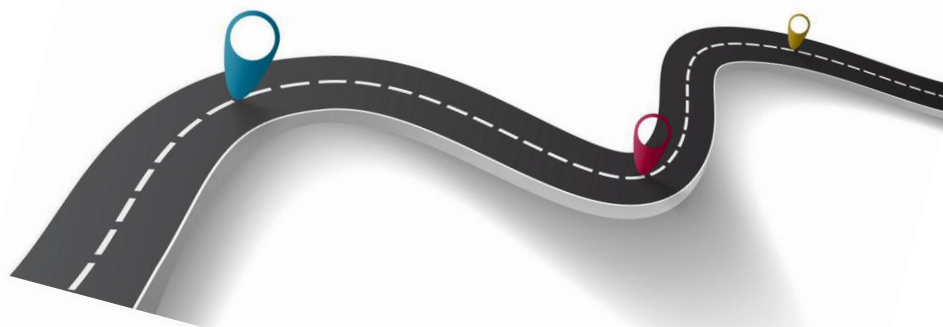
再確認

人材育成・マネジメント・採用とは？



現在地(現状)

現在地から目的地へ行くまでの活動



目的地(ゴール)

これを決めるのが
経営者・幹部の仕事

幹部

外国人の受入体制

組織はトップの器以上のものにはならない
幹部の皆さんが会社と社員の
行く道を示してください

(稲盛和夫)

現場

外国人人材育成

ご清聴ありがとうございました。

株式会社ワン・ステップ
石川雄大



検索

石川雄大の **ガッチリ儲かる**

外国人人材&観光客のトリセツ

毎週月曜
よる6時に更新

CHANNEL

 **石川雄大の外国人ビジネスのトリセツ**

@inbound_channel · チャンネル登録者数 1.02万人 · 124 本の動画

年々、増加し続ける訪日外国人観光客！ ...さらに表示

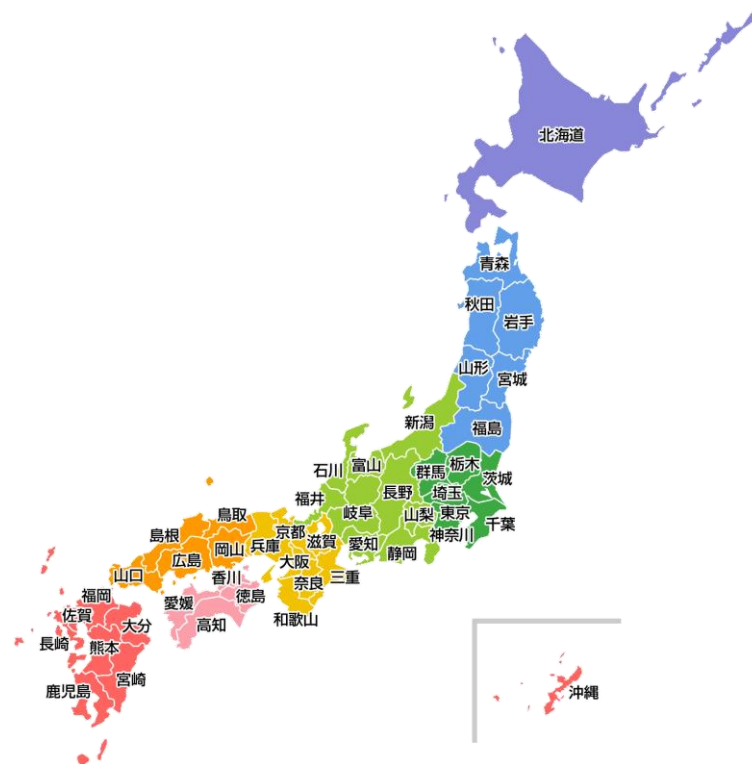
one-step1.co.jp

ご視聴、ご登録よろしくお願いします！

全国講演会

★目標:2030年末までに全国47都道府県で講演！

※現在:3都府県(東京、千葉、沖縄)



是非、お声掛けください！