

# 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

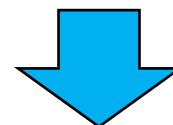


外国人留学生・社会人のマネジメント  
2013年～

日本の方向性

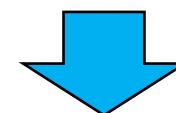
2013年頃

- ・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



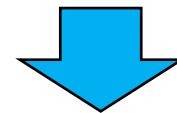
日本人と外国人のお互いの良さを引き合わせる役割が必要だ！

**外国人のマネジメントをしよう**  
(2013年2月@原宿)

外国人雇用

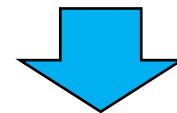
幹部

# 外国人の受入体制



人事部

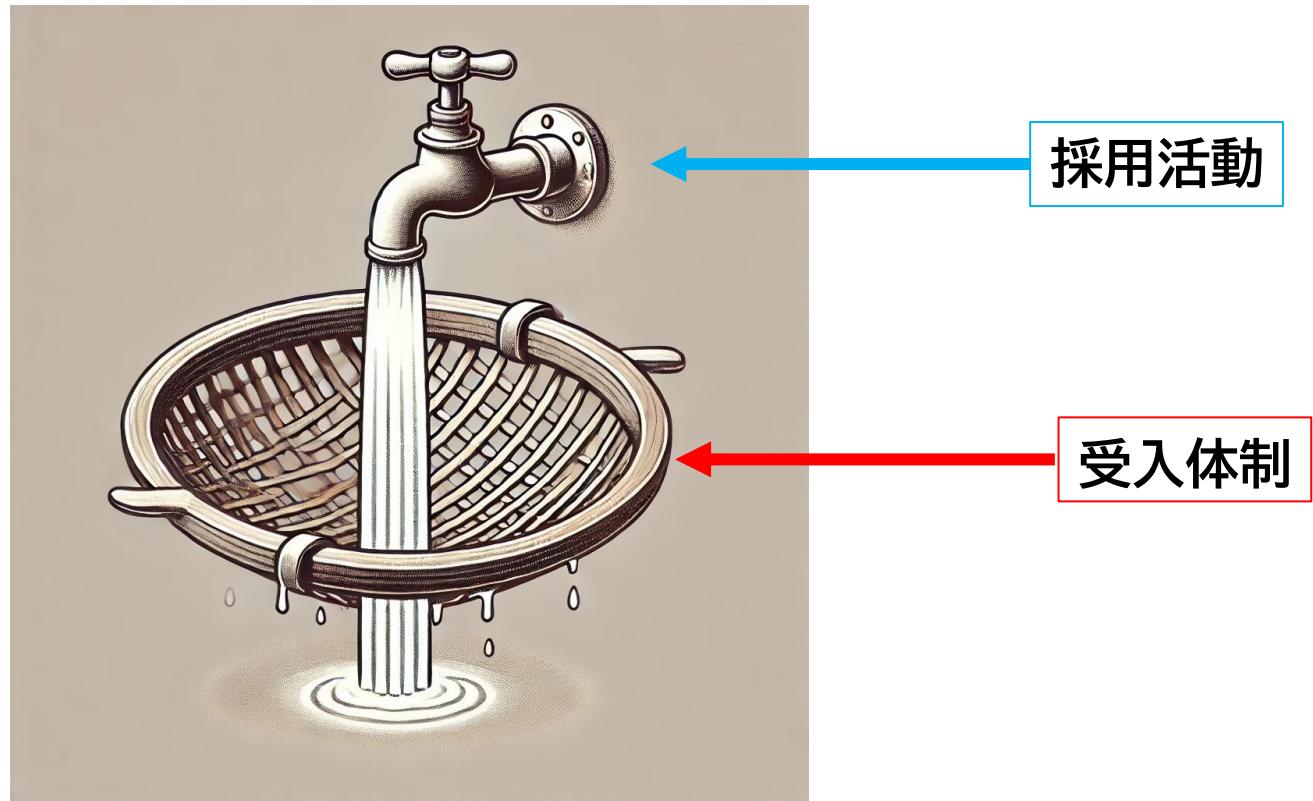
## 外国人採用



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



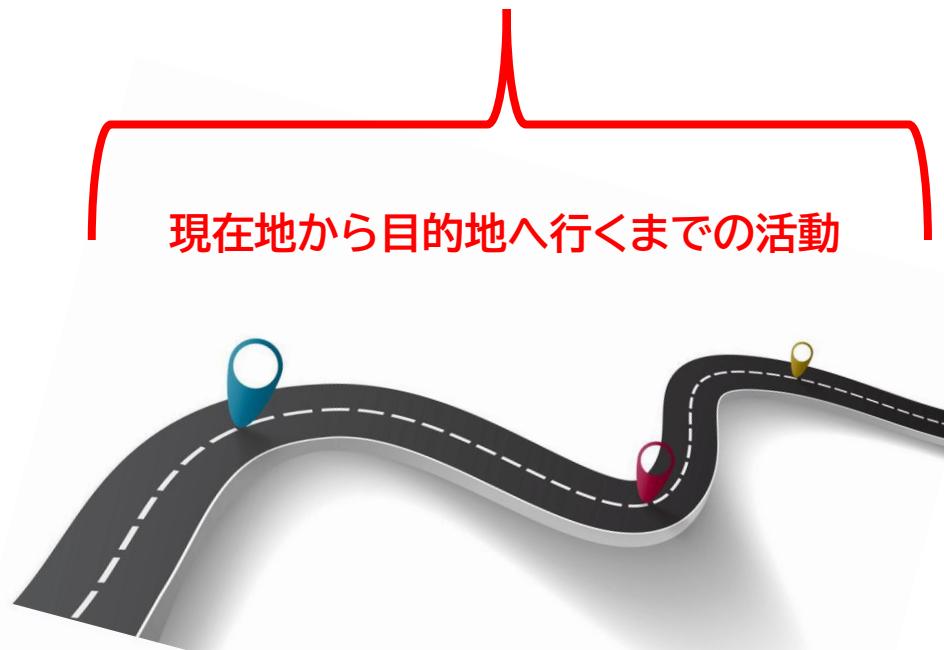
採用と受入体制はセットで考える

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

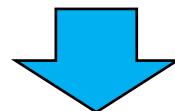
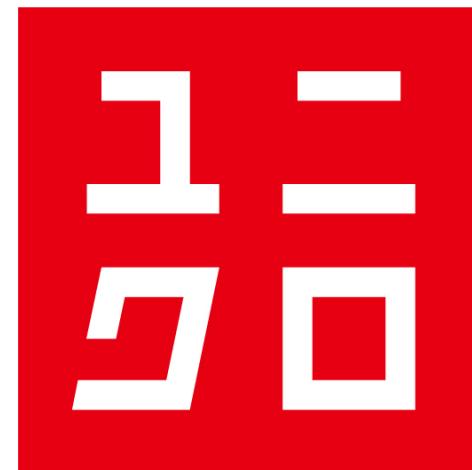
## ①リーダーが覚悟する

「外国人を雇用して会社を強くする」

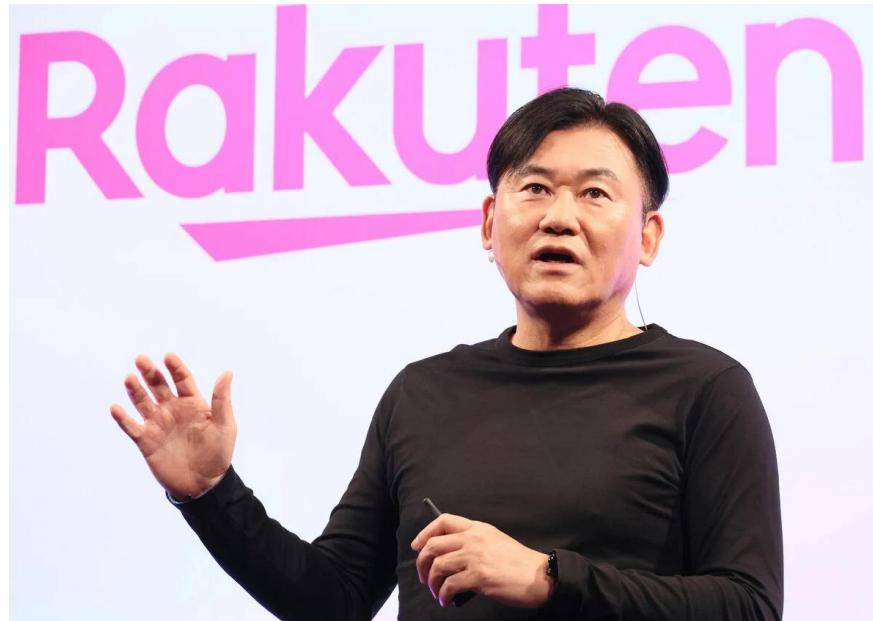
## ②外国人を特別視しない

「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



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

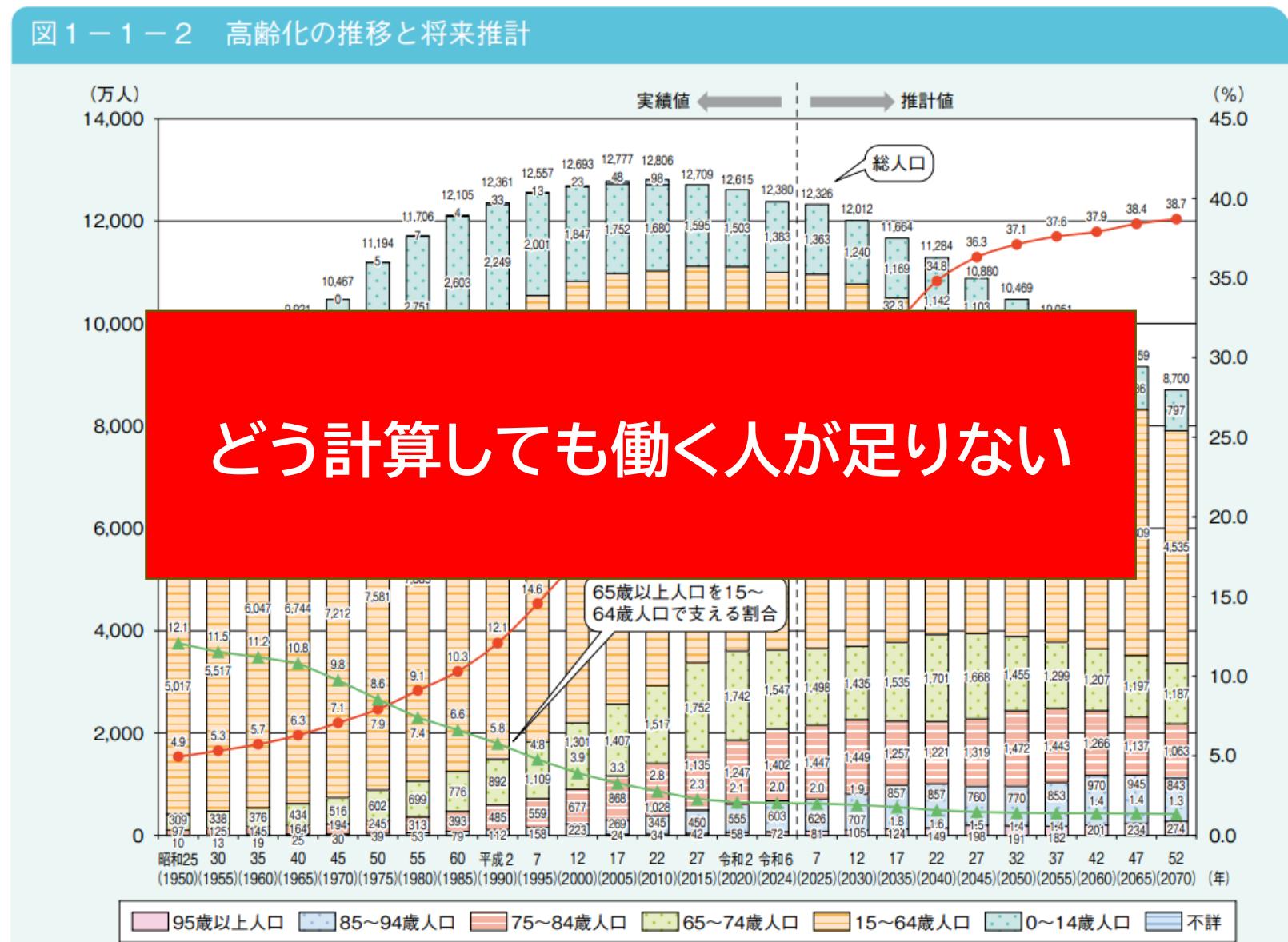
2010年の人口ピーク → 2030年の人口の変化

『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」

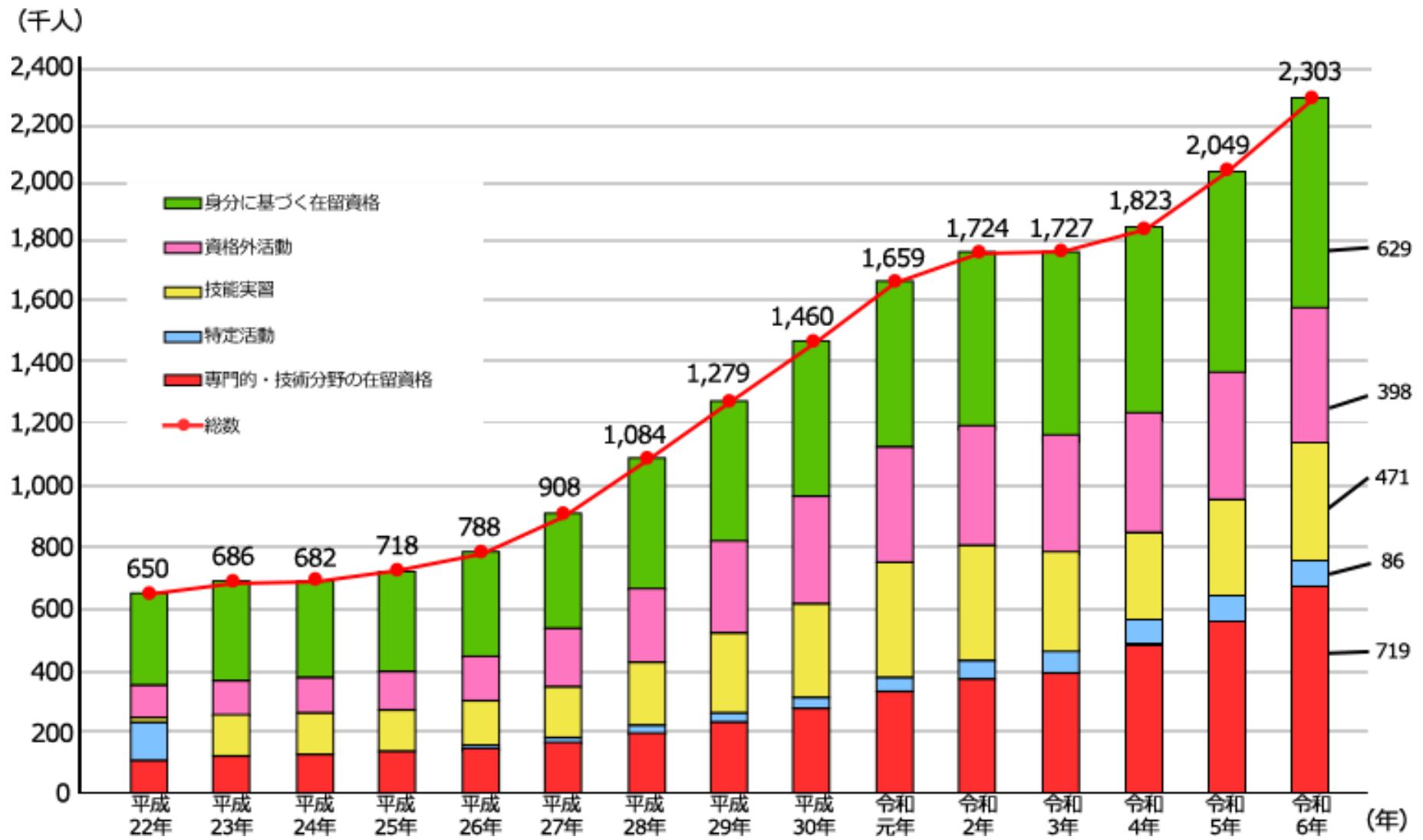
# 日本の人口と生産年齢人口

図 1－1－2 高齢化の推移と将来推計



(出典)令和7年版 高齢社会白書

## 在留資格別外国人労働者数の推移

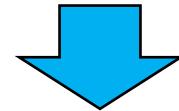


※「外国人雇用状況」届出状況まとめ(令和6年10月末現在) 厚労省／外国人雇用HYOGOより

## 外国人労働者数

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



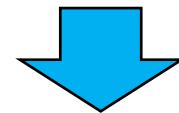
待ったなし！

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！

外国人雇用

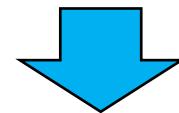
幹部

# 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対してどんな不安も持っているか  
(言語に対する不安、文化・習慣に対する不安)
- ・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)

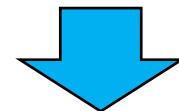
日本人は  
未来のことを  
決めるが苦手

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

外国人雇用

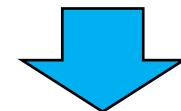
幹部

# 外国人の受入体制



人事部

# 外国人採用

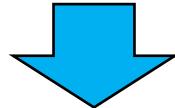


現場

# 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)

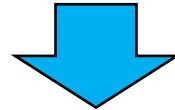
ビザの範囲で  
働ける業務とは



外国人にとって一番大事！  
※専門家(行政書士・監理団体)に要確認

日本人と外国人違い

# 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)

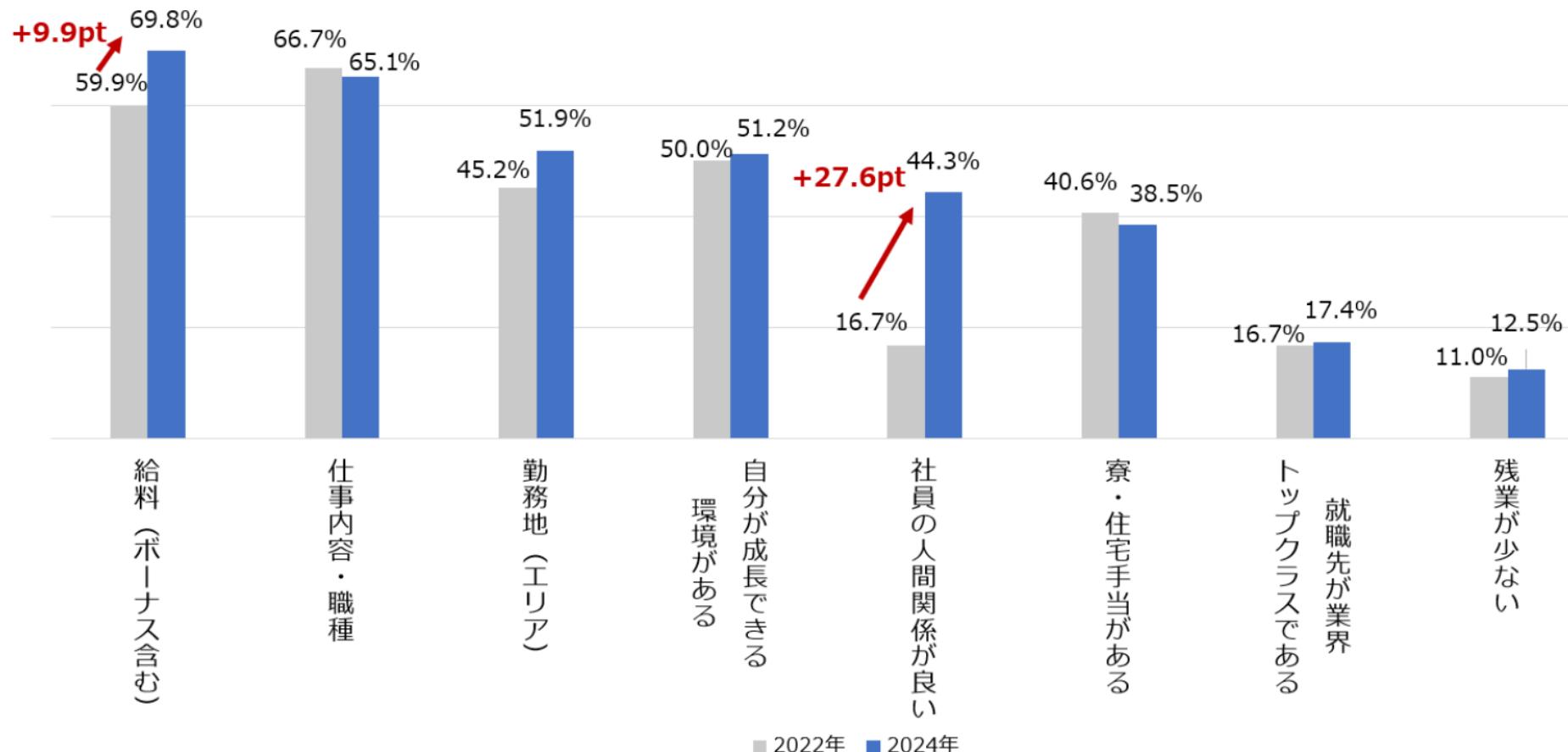
	令和5年 (2023年)	対前年増加率	対前年増加数	令和6年 (2024年)	対前年増加率	対前年増加数
ベトナム	518,364	12.1%	55,980	570,708	10.1%	52,344
中国（香港、マカオを含む）	397,918	3.1%	12,070	408,805	2.7%	10,887
フィリピン	226,846	10.1%	20,796	245,565	8.3%	18,719
ネパール	145,587	23.2%	27,391	187,657	28.9%	42,070
インドネシア	121,507	56.0%	43,618	169,539	39.5%	48,032
ブラジル	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

就職先を選ぶ時のポイント（複数回答可）



出典：日本在留外国人の日本での就労意欲・特定技能に関する調査結果 | マイナビグローバル

# 人材募集

応募する外国人のタイプ



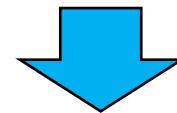
人手不足だけが  
理由の企業では  
働きたくない

給料が多く  
もらえるなら働く。  
残業もOK。

外国人雇用

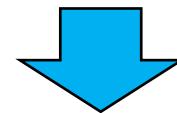
幹部

# 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」

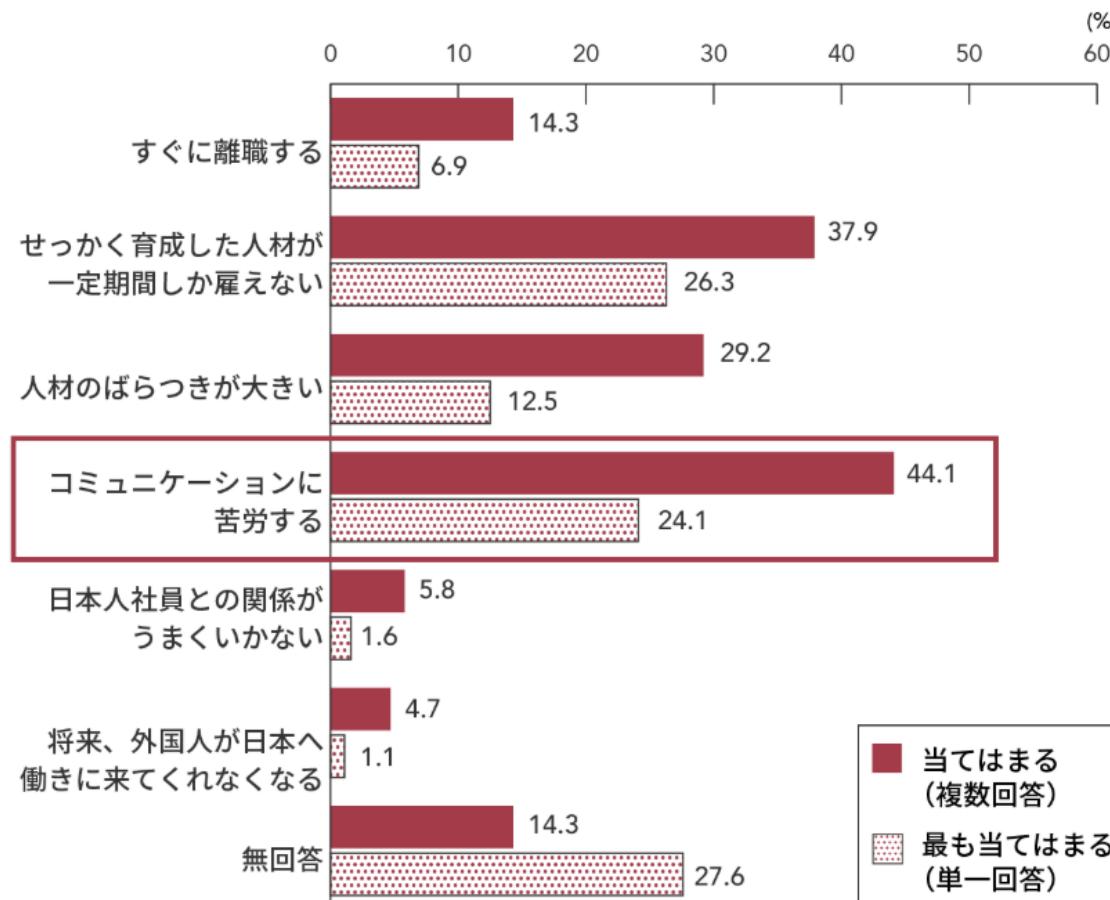
②外国人を特別視しない  
「会社の役に立つ人が働けばいい」

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 一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一, 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)

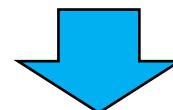
日本人と外国人の違いを埋める

# 三語の問題？

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

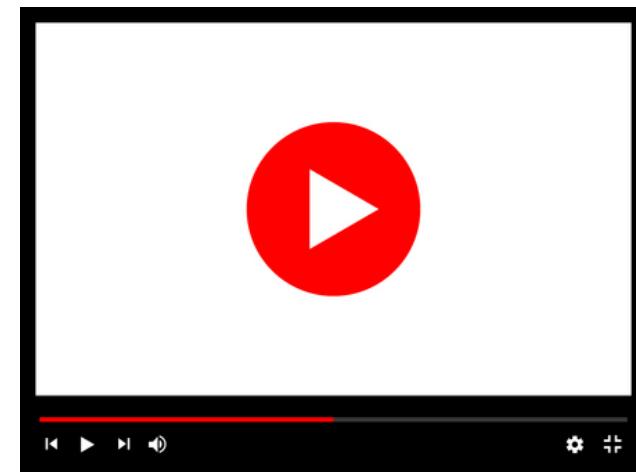
キレイにする



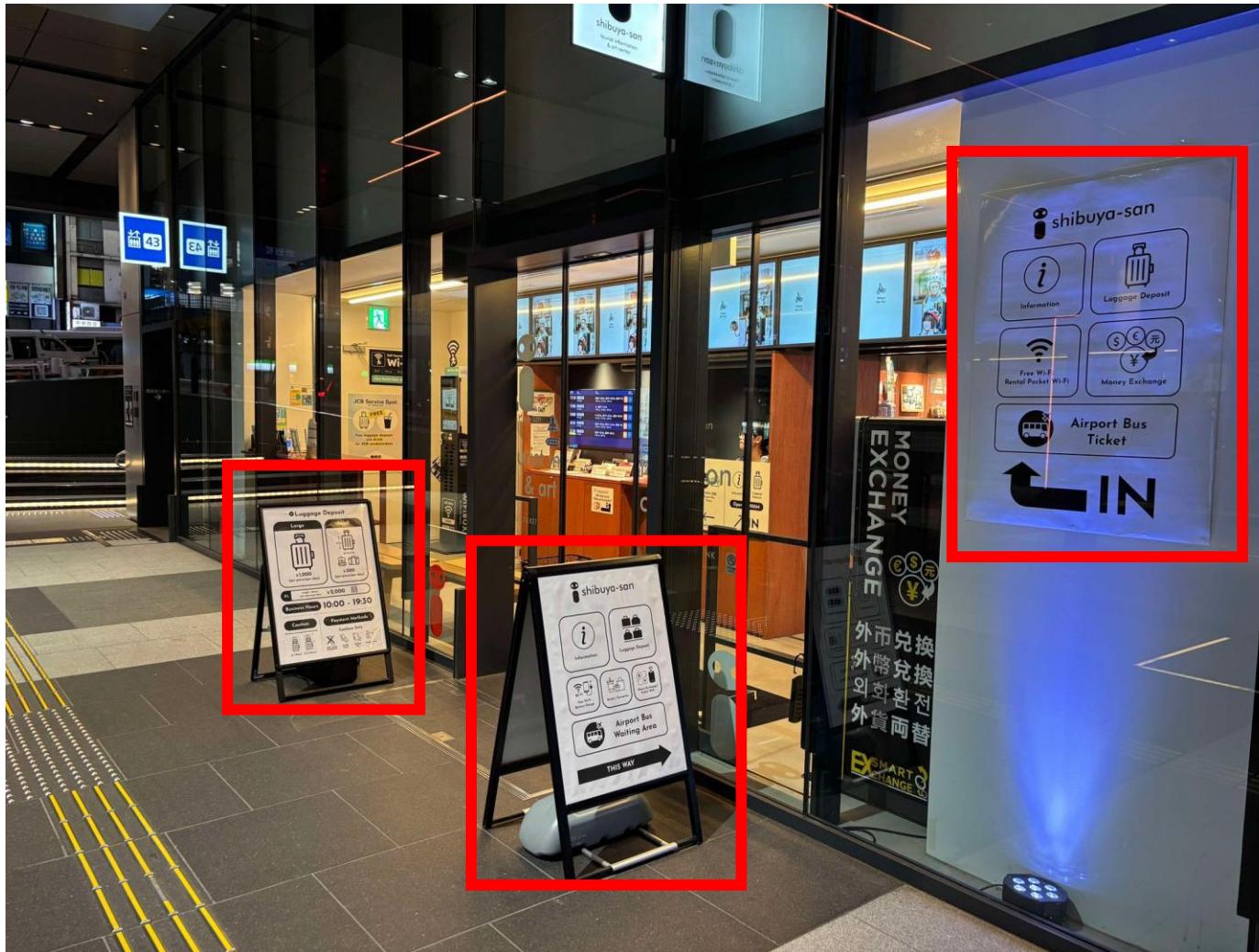
優しくする

早くする

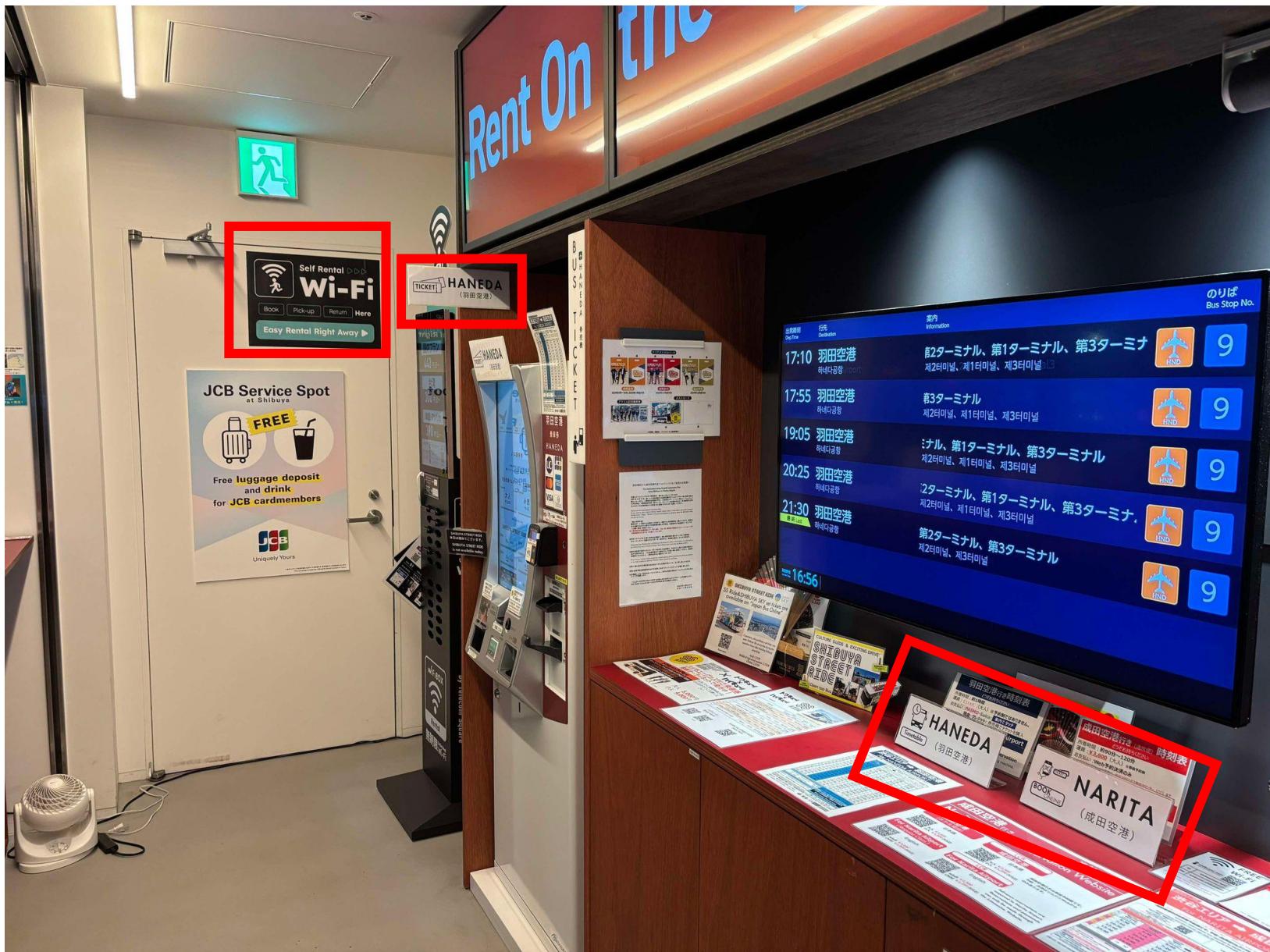
# 文字ではなく「画像・動画」



# 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



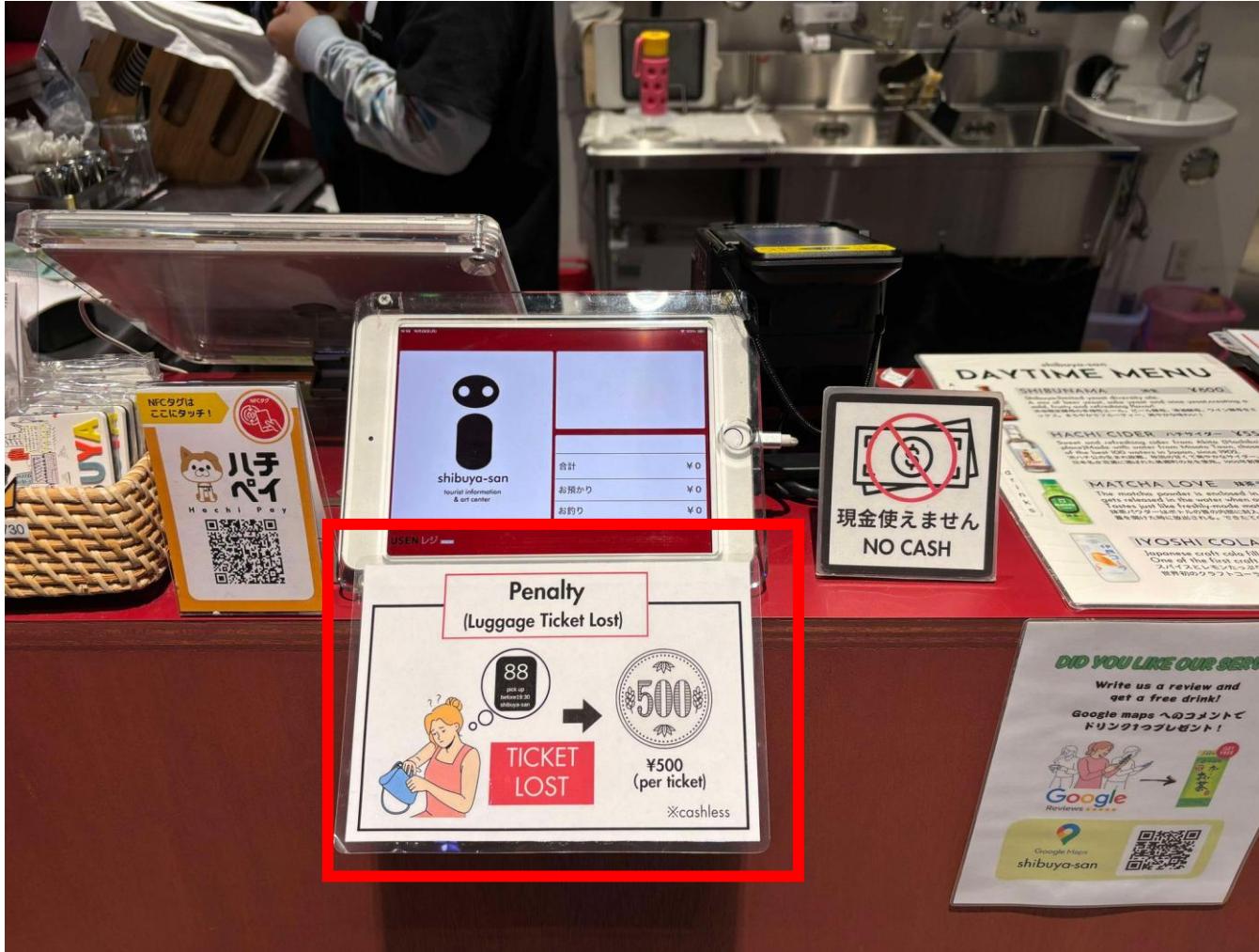
shibuya-san  
荷物預かりサイン



空港バスカウンター

# お客様のため＝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なるのが  
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  
いけないが、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のかと思って必要  
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？？～



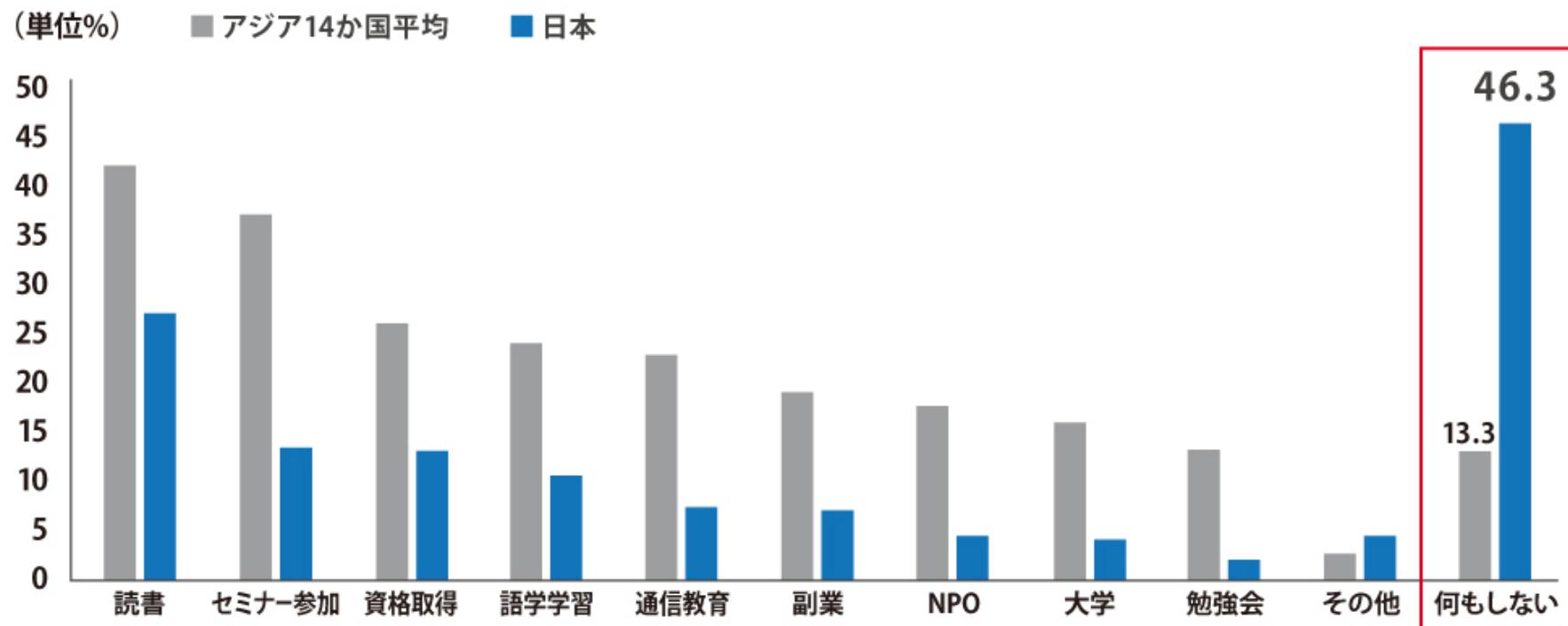
「学び=生きる術」

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 = アジア一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



※パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」のデータ

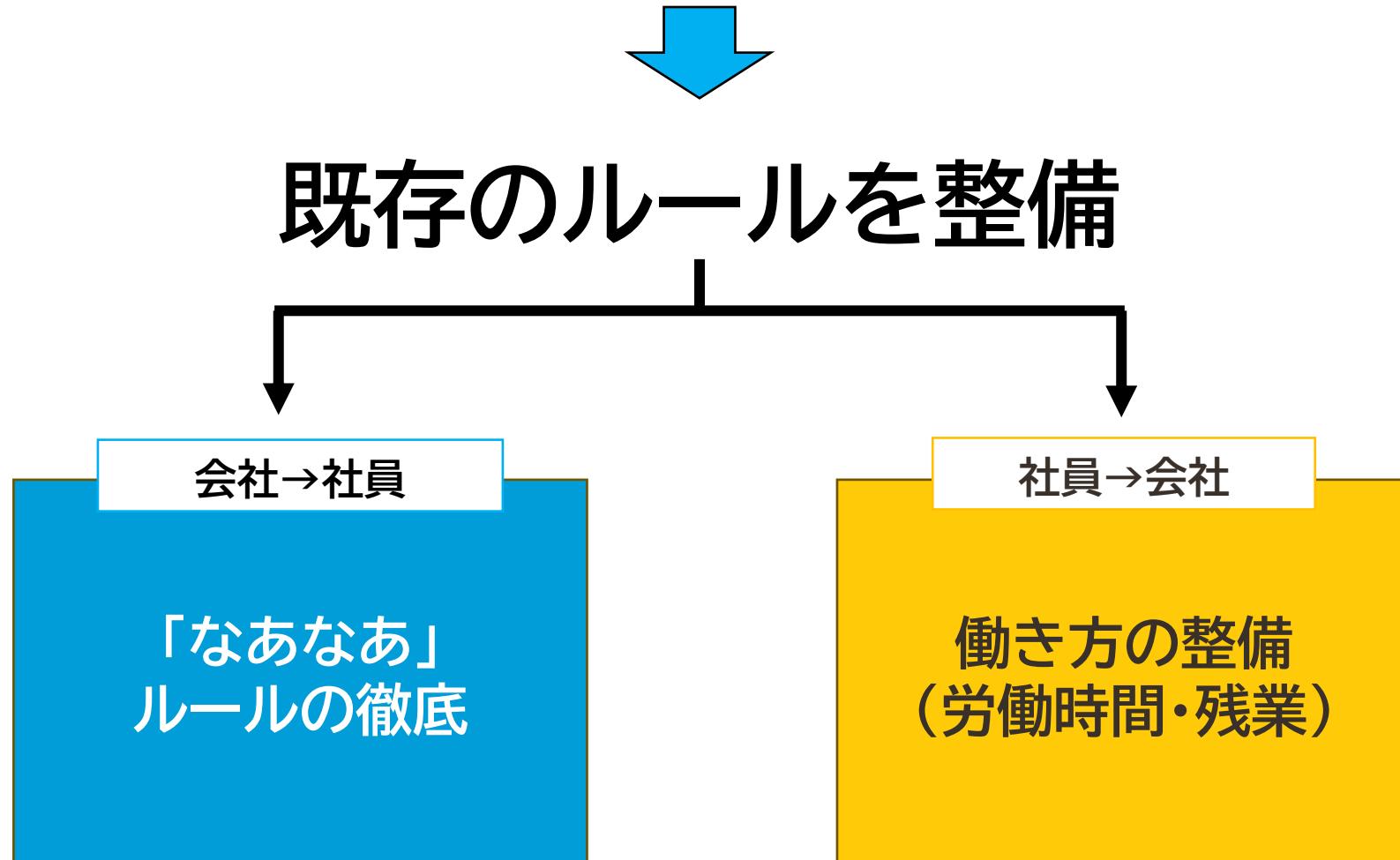
システムエラーを改善することは  
スタッフ教育以上に必要なこと



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

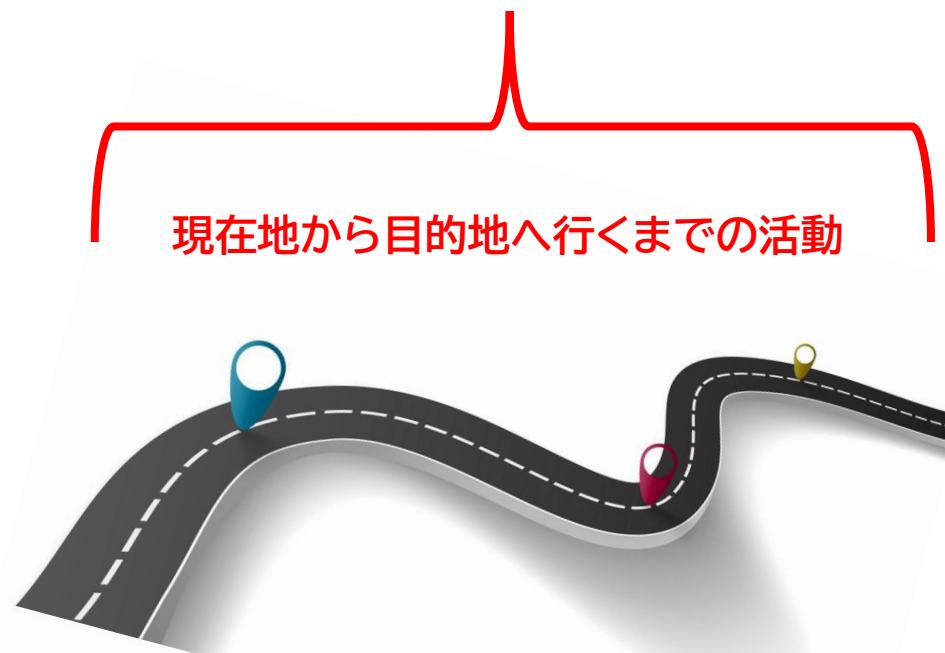


再確認

# 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  
幹部の皆さんのが会社と社員の  
行く道を示してください

(稻盛和夫)



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



十 作成

石川雄大の

ガッチャリ儲かる

# 外国人人材&観光客のトリセツ

CHANNEL

毎週月曜  
よる6時に更新



編集



## 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](http://one-step1.co.jp)

チャンネルをカスタマイズ

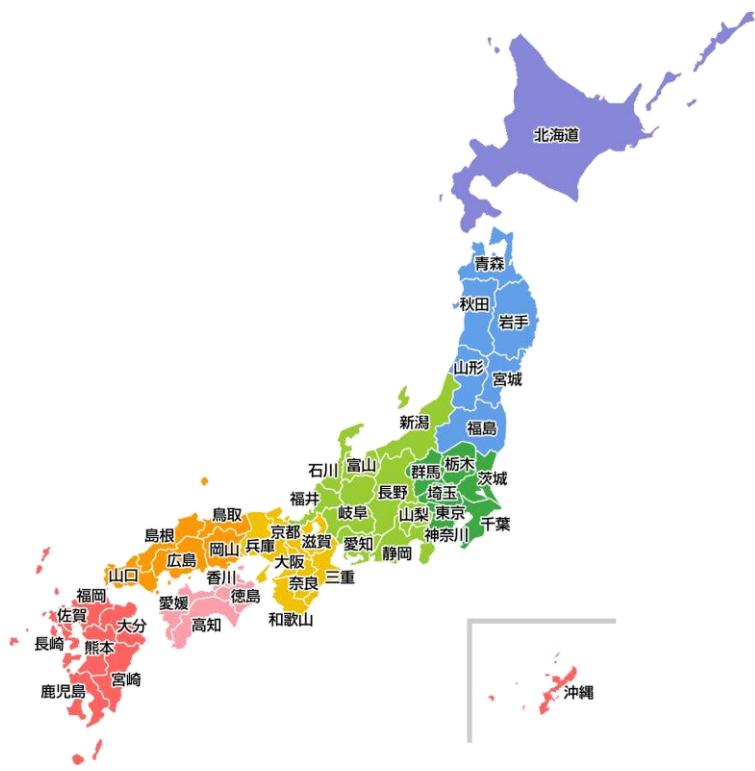
動画を管理

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！