

グローバル採用を科学する 外国人採用・活用の鍵を握る観点 「CQ」とは

株式会社エイムソウル 代表取締役
稲垣 隆司

◀配布資料について▶

セミナー後のアンケートにご回答いただいた方には、
本スライドの一部を後日メールでお送りいたします。

- 1. 文化的多様性を進める上で課題となる
日本企業の特徴（特殊性）とは**
- 2. 外国人採用の鍵を握る観点「CQ」
（文化の知能指数）とは**
- 3. 日本で働く外国籍人材の離職と
モチベーションに関する調査結果の解説**

- 1. 文化的多様性を進める上で課題となる
日本企業の特徴（特殊性）とは**
- 2. 外国人採用の鍵を握る観点「CQ」
（文化の知能指数）とは**
- 3. 日本で働く外国籍人材の離職と
モチベーションに関する調査結果の解説**

稲垣 隆司

株式会社エイムソウル代表取締役
PT. Bridgeus Kizuna Asia Director



1998

2002

2005

2014

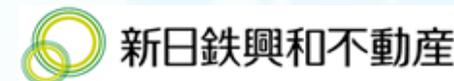
2021

人事部マネージャー 4年

人事コンサル マネージャー 3年

人事コンサル エイムソウル 16年

インドネシア進出 7年



日本国内では、社内外45名のコンサルタントが
大企業からベンチャーまで約400社へサービスを提供

日系企業の日本人の戸惑い

- ① ルールを守らない
- ② 報連相をしない
- ③ 朝、時間通りに来ない
- ④ 簡単にすぐ辞める
- ⑤ 雑談ばかりしている
- ⑥ 本音が分からない
- ⑦ 担当外の仕事を嫌がる
- ⑧ 言われたとおりにやらない
- ⑨ みんなが頑張っているのに先に帰る
- ⑩ 伝えているのに理解しない

なんと
自分の社員が
ルールを守らず
報連相せず
遅刻し
簡単にすぐ辞めた！



日本人が感じる
「異文化」への戸惑いを
自分自身が実感

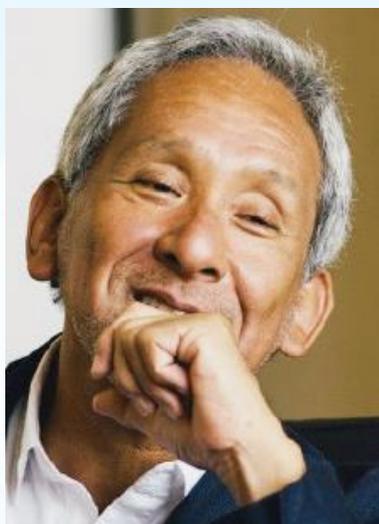


**日系企業に勤める
ローカルスタッフの研修や
日系企業の組織コンサル**

グローバル採用を科学する



稲垣隆司
エイムソウル代表取締役
PT. Bridgeus Kizuna Asia Director



米倉誠一郎
エイムソウル特別顧問
一橋大学名誉教授
法政大学大学院教授
ハーバード大学Ph. D



正木郁太郎
エイムソウル顧問
(~2021年3月31日)
東京大学大学院
人文社会系研究科研究員
社会心理学博士



上崎大輔
エイムソウル研究員
早稲田大学大学院修士

エイムソウルの長年にわたる人材開発のノウハウと、米倉教授・正木博士のグローバル・ダイバシティマネジメント・社会心理学の知見を合わせ、2017年から研究を続けています。

組織には、2つのルールが存在する

①明文化されたルール

雇用契約や就業規則、職務記述書など

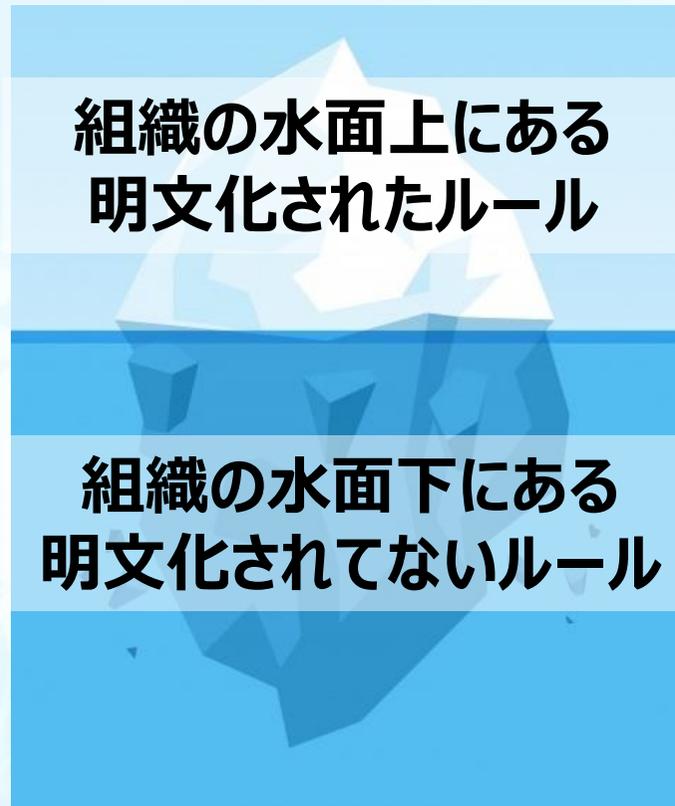
②明文化されていないルール

価値観、仕事観、行動パターン、成功体験など



暗黙知

メンバーに与える影響力は強く、社風やチームカラーなど組織の個性になる。



組織の水面上にある
明文化されたルール

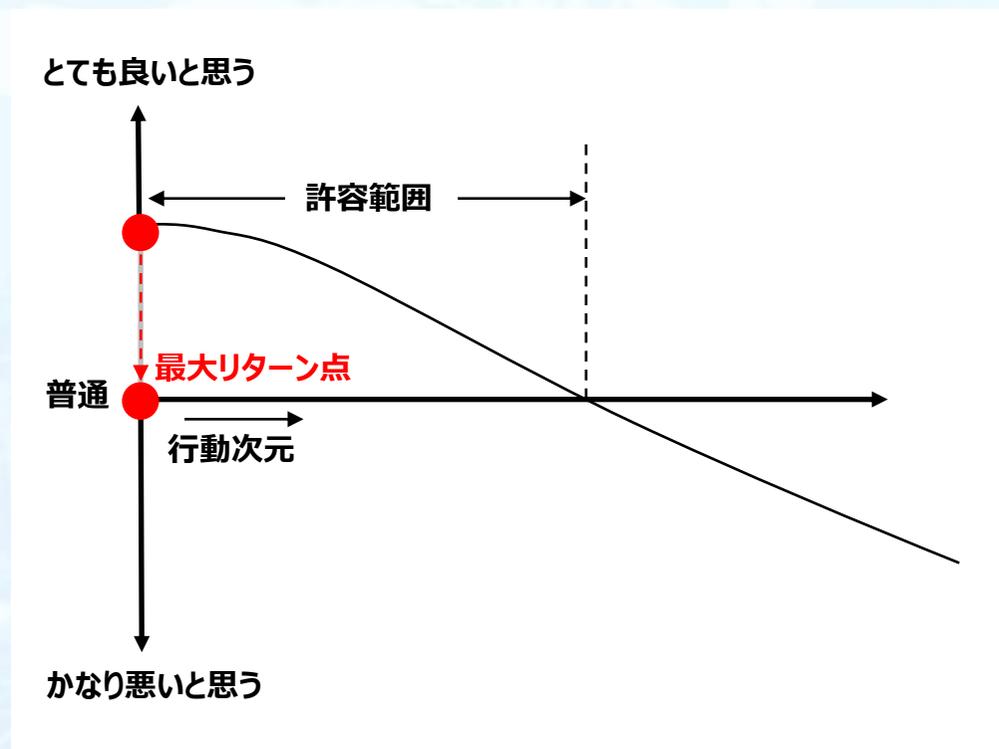
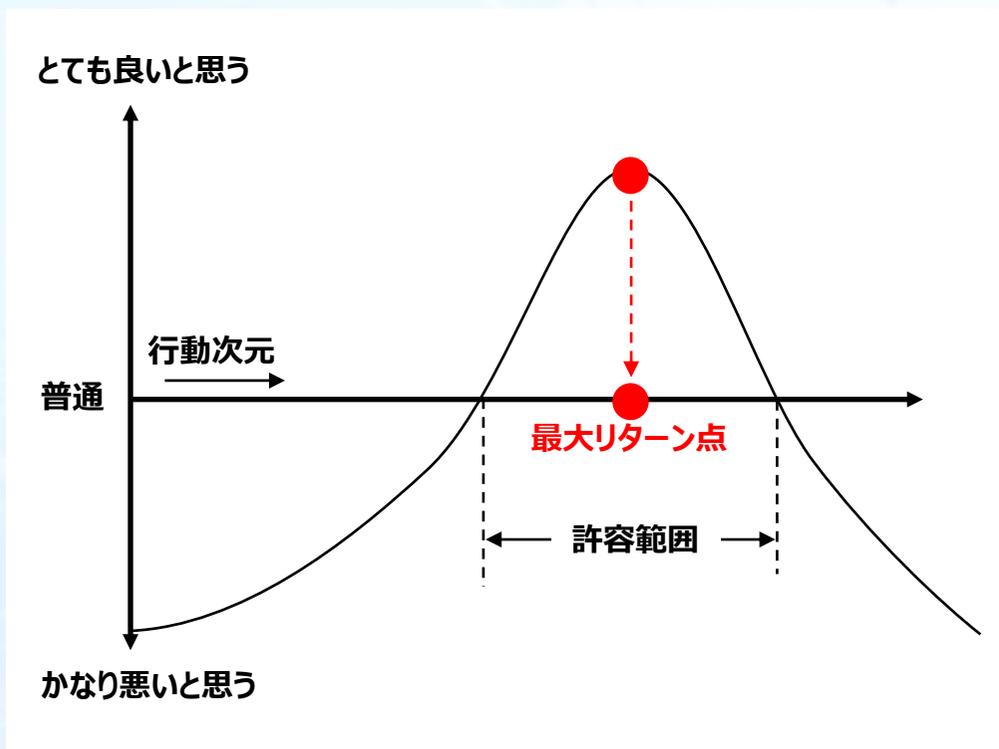
組織の水面上にある
明文化されたルール

組織の水面下にある
明文化されていないルール

暗黙知は国や地域によって大きく異なる。

リターン・ポテンシャル・モデル

暗黙知を量的に測定する分析手法



勤怠

への暗黙知ギャップ^o



時間

への暗黙知ギャップ^o



キャリア

への暗黙知ギャップ^o



自己実現

への暗黙知ギャップ^o



ワークライフバランス

への暗黙知ギャップ^o



■ 質問内容

1か月のうちに何回遅刻を許せますか？

韓国・中国・インドネシア・インド・アメリカの内、
一番遅刻に厳しい国はどこでしょうか？

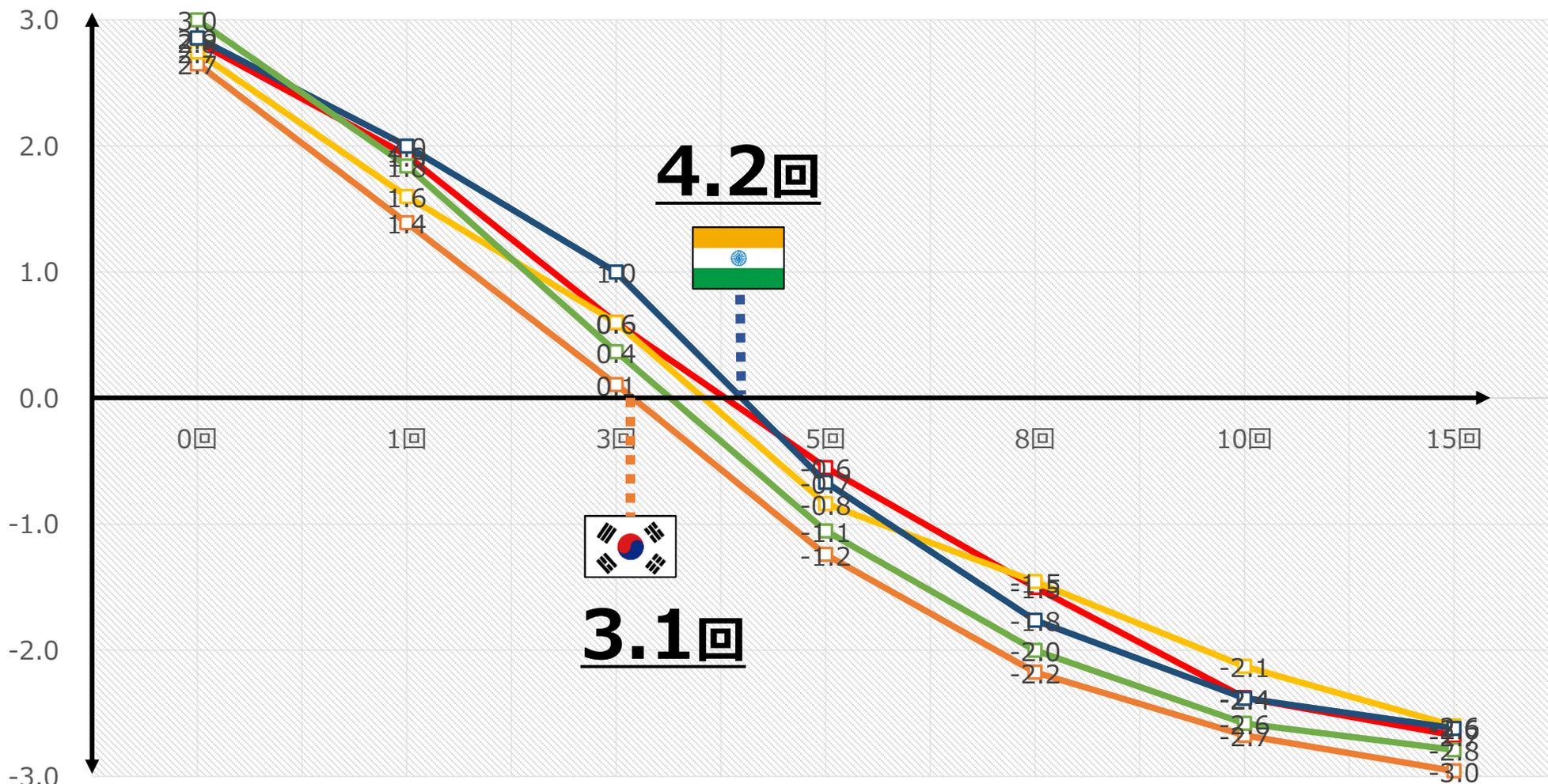
リターンポテンシャルモデル

■ 質問内容：1か月のうちに何回遅刻を許せますか？

質問③ 遅刻の許容範囲

とても良いと思う

■ 韓国人平均
 ■ 中国人平均
 ■ インドネシア人平均
 ■ インド人平均
 ■ アメリカ人平均



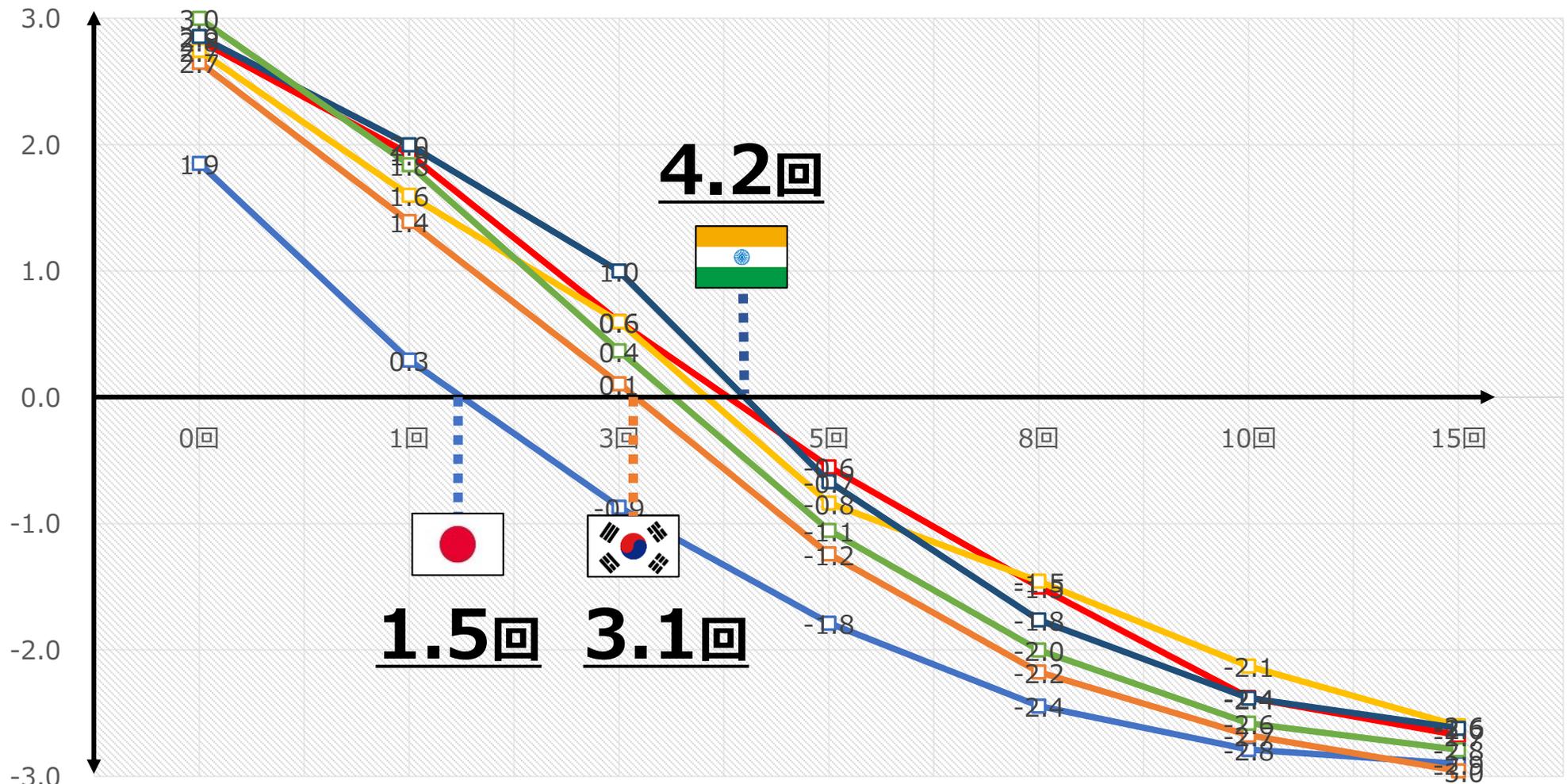
かなり悪いと思う

リターンポテンシャルモデル

■ 質問内容：1か月のうちに何回遅刻を許せますか？

質問③ 遅刻の許容範囲

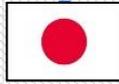
とても良いと思う □ 日本人平均 □ 韓国人平均 □ 中国人平均 □ インドネシア人平均 □ インド人平均 □ アメリカ人平均



かなり悪いと思う

1.5回 **3.1回**

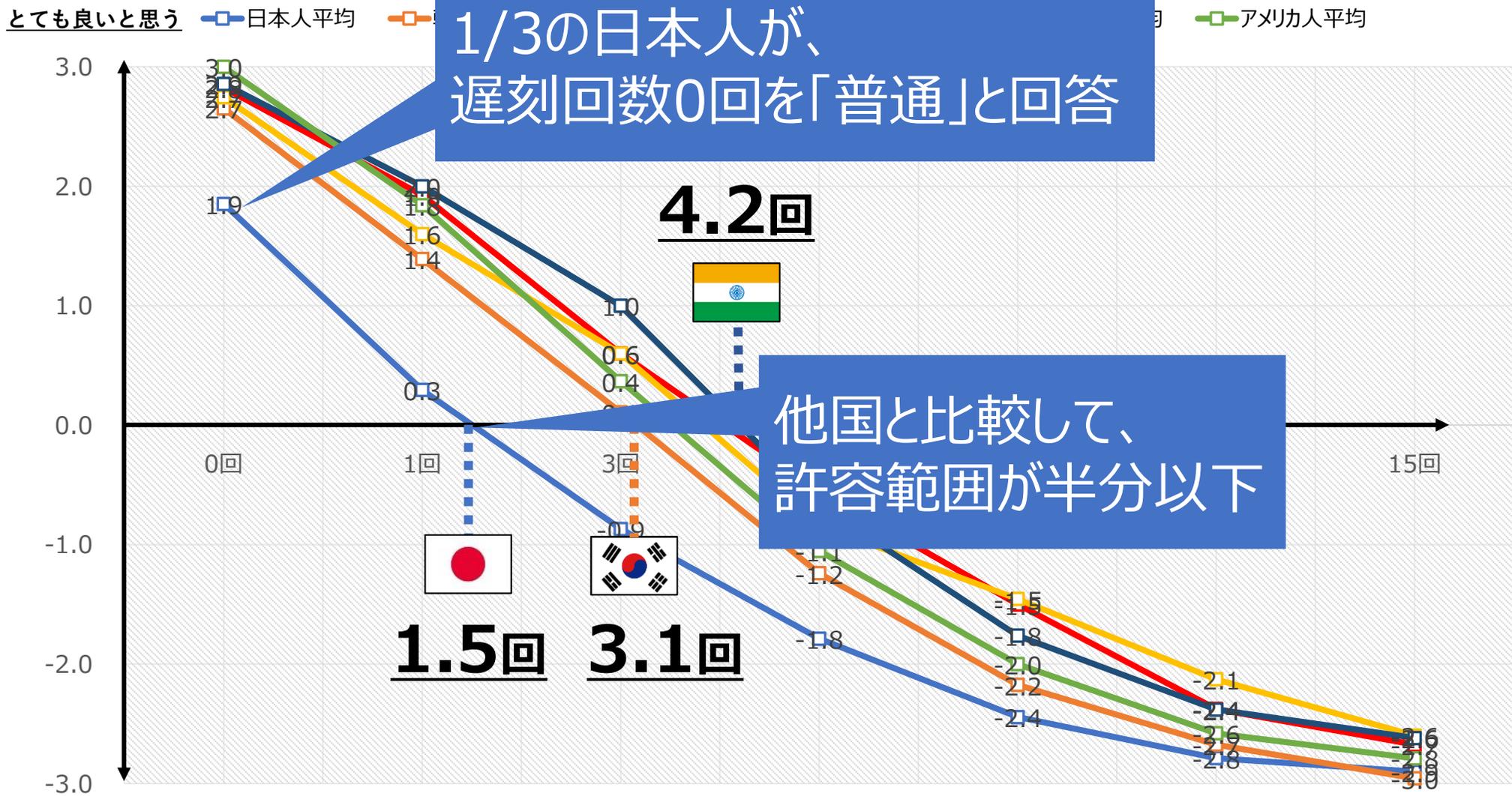
4.2回



リターンポテンシャルモデル

■ 質問内容：1か月のうちに何回遅刻を許せますか？

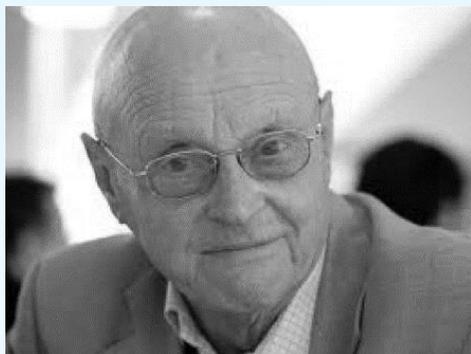
質問③ 遅刻の許容範囲



1/3の日本人が、遅刻回数0回を「普通」と回答

他国と比較して、許容範囲が半分以下

かなり悪いと思う



Gerard Hendrik Hofstede 1928~2020
 「文化」というきわめて曖昧な対象を徹底的に研究しモデル化した、異文化、組織文化の世界的なパイオニア

6つの文化圏



競争

イメージ 競争／自己責任／分離／リスクへの対応／野心／結果重視／イノベーション

指標 個人主義 **強** 男性性 **強**
 権力格差 **弱** 不確実性回避 **弱**

主な国 アメリカ／イギリス／アイルランド／オーストラリア／ニュージーランド／カナダ



ネットワーク

イメージ コンセンサス／協調／分権／リスクへの対応／信頼／社会倫理／繁栄

指標 個人主義 **強**
 男性性 **弱** 権力格差 **弱**

主な国 デンマーク／ルウェー／オランダ／スウェーデン／フィンランド



油の効いた機械

イメージ 構造化／自己責任／分権化／手続き／プロセス標準化／専門家

指標 個人主義 **強** 男性性 **強**
 不確実性回避 **強** 権力格差 **弱**

主な国 オーストラリア／チェコ／ハンガリー／ドイツ／スイス（ドイツ系）



ピラミッド

イメージ ヒエラルキー／忠誠／中央集権／形式化／尊敬／間接的コミュニケーション

指標 権力格差 **強** 不確実性回避 **強**
 個人主義 **弱**

主な国 アラブ諸国／ブラジル／イラク／韓国／ロシア／台湾／タイ／トルコ



太陽系

イメージ ヒエラルキー／中央集権／ルール／形式化（官僚主義）／分析的／名誉

指標 権力格差 **強** 個人主義 **強**
 不確実性回避 **強**

主な国 ベルギー／フランス／北イタリア／スペイン／スイス（フランス系）／ポーランド

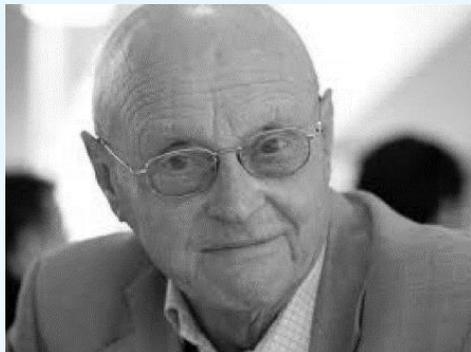


家族

イメージ ヒエラルキー／忠誠／中央集権／柔軟性／調和／間接的コミュニケーション

指標 権力格差 **強**
 個人主義 **弱** 不確実性回避 **弱**

主な国 中国／香港／インドネシア／マレーシア／シンガポール／フィリピン／ベトナム



Gerard Hendrik Hofstede 1928~2020
 「文化」というきわめて曖昧な対象を徹底的に研究しモデル化した、異文化、組織文化の世界的なパイオニア

6つの文化圏 + 1



クラフトマン

イメージ 高い達成動機 / 目標 / 進歩 / 明確な役割分担 / 専門性の発揮 / 部下のイニシアチブと上司の決定 / 血縁以外の集団の利益を優先

指標 権力格差**強**
不確実性回避**強**

主な国 **日本**

競争

イメージ 競争 / 自己責任 / 分離 / リスクへの対応 / 野心 / 結果重視 / イノベーション

指標 個人主義**強** 男性性**強**
権力格差**弱** 不確実性回避**弱**

主な国 アメリカ / イギリス / アイルランド / オーストラリア / ニュージーランド / カナダ

ピラミッド

イメージ 競争 / 自己責任 / 分離 / リスクへの対応 / 野心 / 結果重視 / イノベーション

指標 個人主義**強** 男性性**強**
権力格差**弱** 不確実性回避**弱**

主な国 アメリカ / イギリス / アイルランド / オーストラリア / ニュージーランド / カナダ

油の効いた機械

イメージ 競争 / 自己責任 / 分離 / リスクへの対応 / 野心 / 結果重視 / イノベーション

指標 個人主義**強** 男性性**強**
権力格差**弱** 不確実性回避**弱**

主な国 アメリカ / イギリス / アイルランド / オーストラリア / ニュージーランド / カナダ

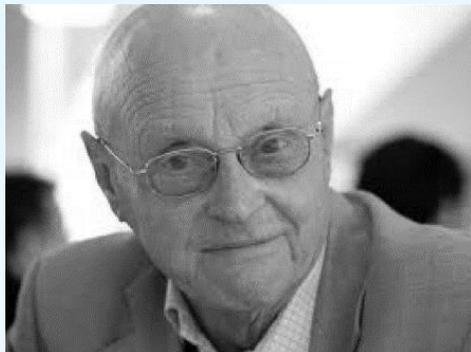
家族

イメージ 競争 / 自己責任 / 分離 / リスクへの対応 / 野心 / 結果重視 / イノベーション

指標 個人主義**強** 男性性**強**
権力格差**弱** 不確実性回避**弱**

主な国 アメリカ / イギリス / アイルランド / オーストラリア / ニュージーランド / カナダ

日本の特異性



Gerard Hendrik Hofstede 1928~2020
 「文化」というきわめて曖昧な対象を徹底的に研究しモデル化した、異文化、組織文化の世界的なパイオニア

6つの文化圏 + 1



クラフトマン

イメージ 高い達成動機 / 目標 / 進歩 / 明確な役割分担 / 専門性の発揮 / 部下のイニシアチブと上司の決定 / 血縁以外の集団の利益を優先

指標 権力格差 **強**
不確実性回避 **強**

主な国 **日本**

競争

イメージ 競争 / 自己責任 / 分離 / リスクへの対応 / 野心 / 結果重視 / イノベーション

指標 個人主義 **強** 男性性 **強**
権力格差 **弱** 不確実性回避 **弱**

主な国 アメリカ / イギリス / アイルランド / オーストラリア / ニュージーランド / カナダ

油の効いた機械

イメージ 競争 / 自己責任 / 分離 / リスクへの対応 / 野心 / 結果重視 / イノベーション

指標 個人主義 **強** 男性性 **強**
権力格差 **弱** 不確実性回避 **弱**

主な国 アメリカ / イギリス / アイルランド / オーストラリア / ニュージーランド / カナダ

ピラミッド

イメージ 競争 / 自己責任 / 分離 / リスクへの対応 / 野心 / 結果重視 / イノベーション

指標 個人主義 **強** 男性性 **強**
権力格差 **弱** 不確実性回避 **弱**

主な国 アメリカ / イギリス / アイルランド / オーストラリア / ニュージーランド / カナダ

家族

イメージ 競争 / 自己責任 / 分離 / リスクへの対応 / 野心 / 結果重視 / イノベーション

指標 個人主義 **強** 男性性 **強**
権力格差 **弱** 不確実性回避 **弱**

主な国 アメリカ / イギリス / アイルランド / オーストラリア / ニュージーランド / カナダ

日本は“特殊な文化を持つ国”

日系企業の日本人の戸惑い

- ① ルールを守らない
- ② 報連相をしない
- ③ 朝、時間通りに来ない
- ④ 簡単にすぐ辞める
- ⑤ 雑談ばかりしている
- ⑥ 本音が分からない
- ⑦ 担当外の仕事を嫌がる
- ⑧ 言われたとおりにやらない
- ⑨ みんなが頑張っているのに先に帰る
- ⑩ 伝えているのに理解しない

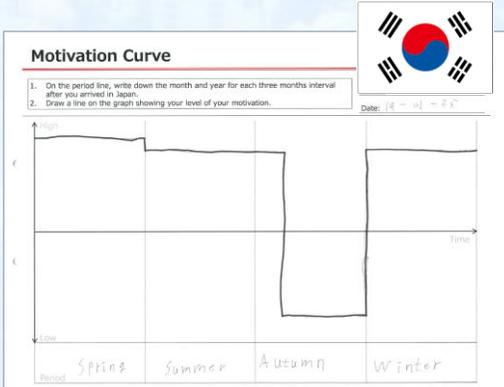
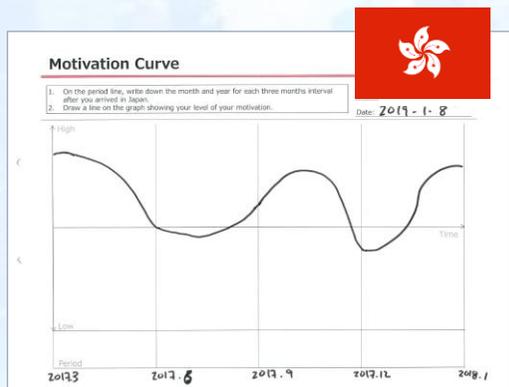
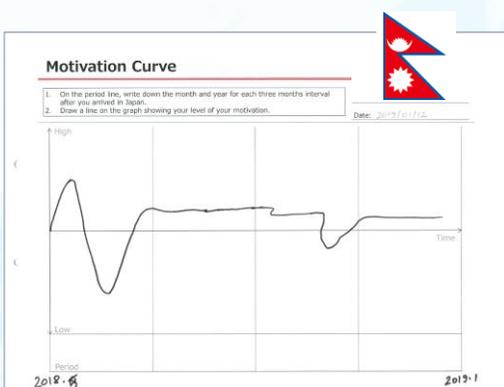
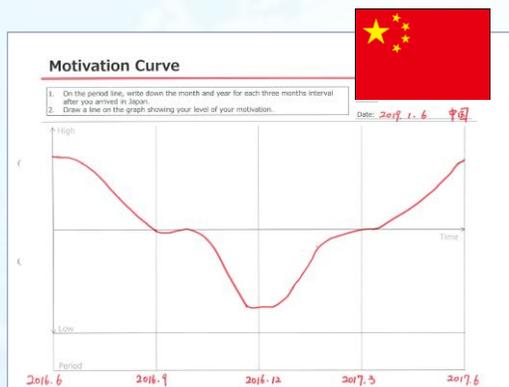
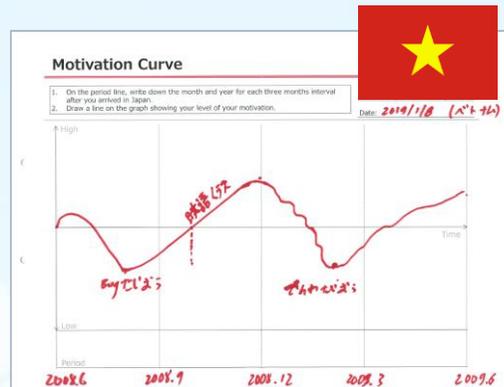
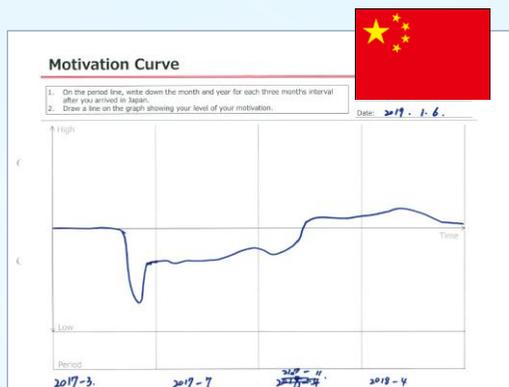
- ① わけのわからないルールがある
- ② 報告しているのに注意される
- ③ 夕方、定時に帰れない
- ④ 働き方が全然自分に合わない
- ⑤ 会社の雰囲気暗い
- ⑥ 本音を聞いてくれない
- ⑦ 担当外の仕事をやらされる
- ⑧ 効率よくやると叱られる
- ⑨ みんなが仕事していると帰れない
- ⑩ 遠回しな言い方でわかりにくい

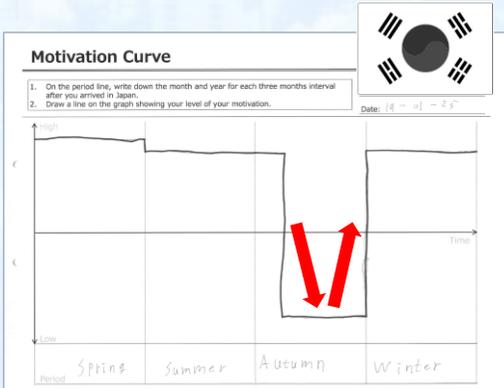
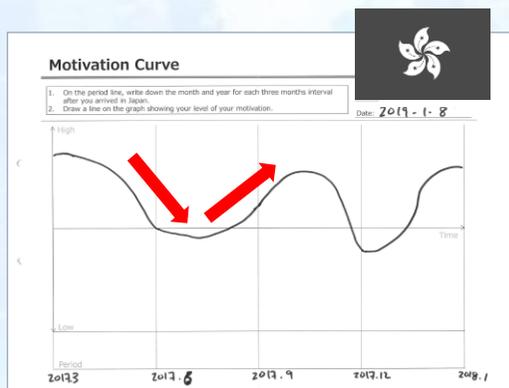
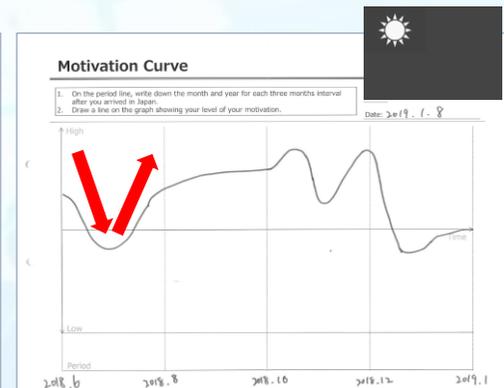
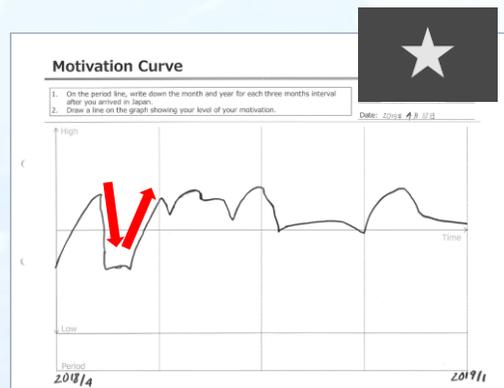
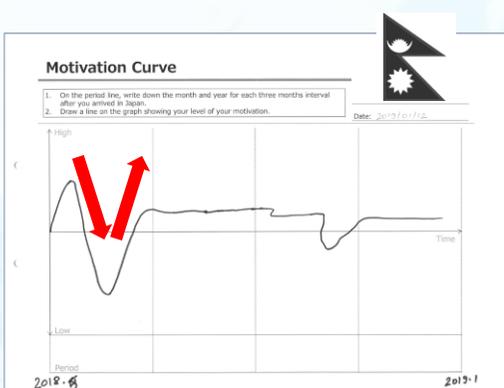
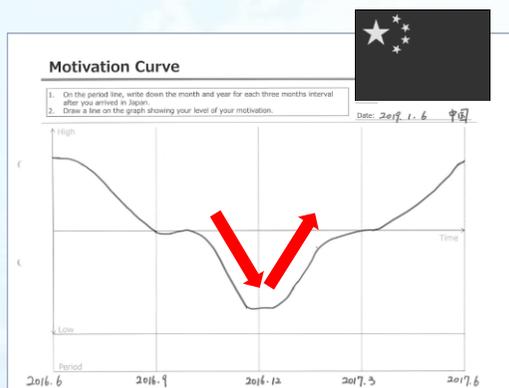
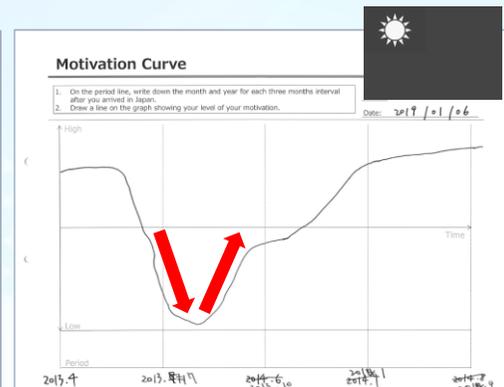
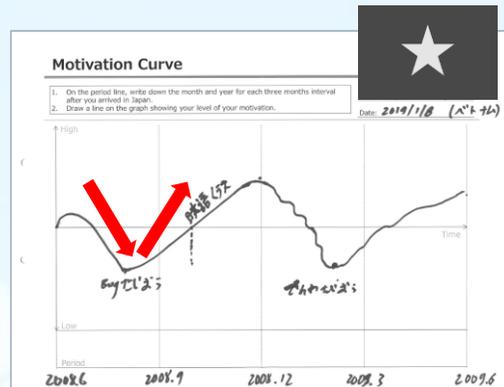
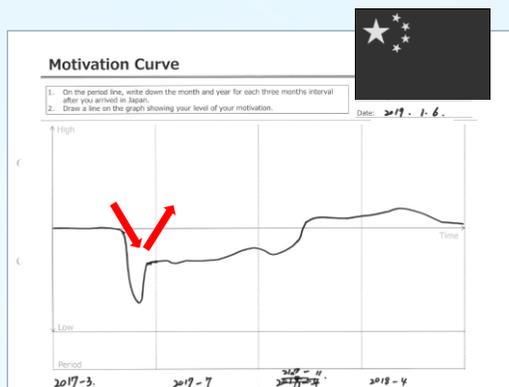


**日本人・外国籍人材
双方に戸惑いを感じている**

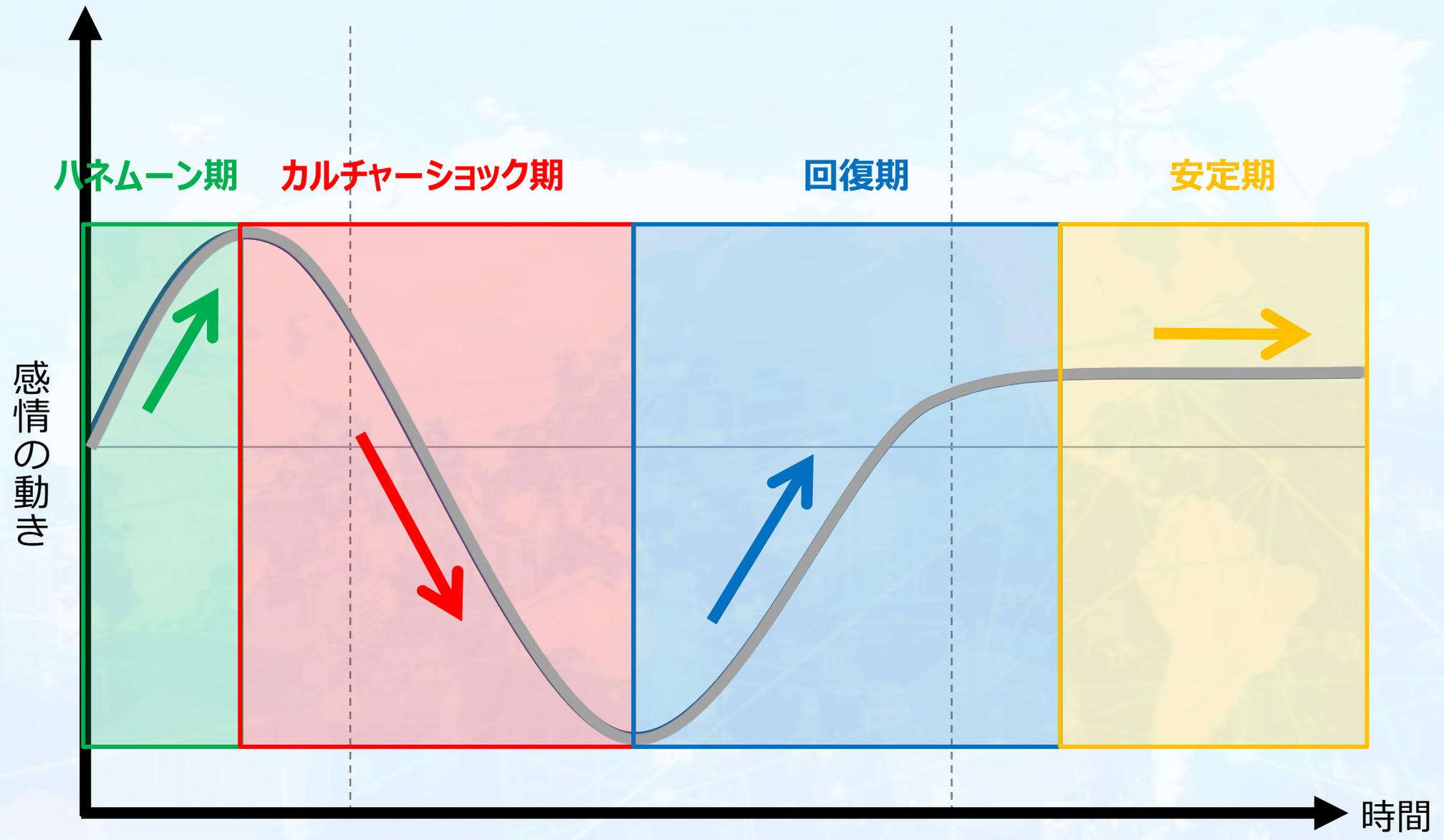


日系企業で働く外国人の 1年目のモチベーショングラフ



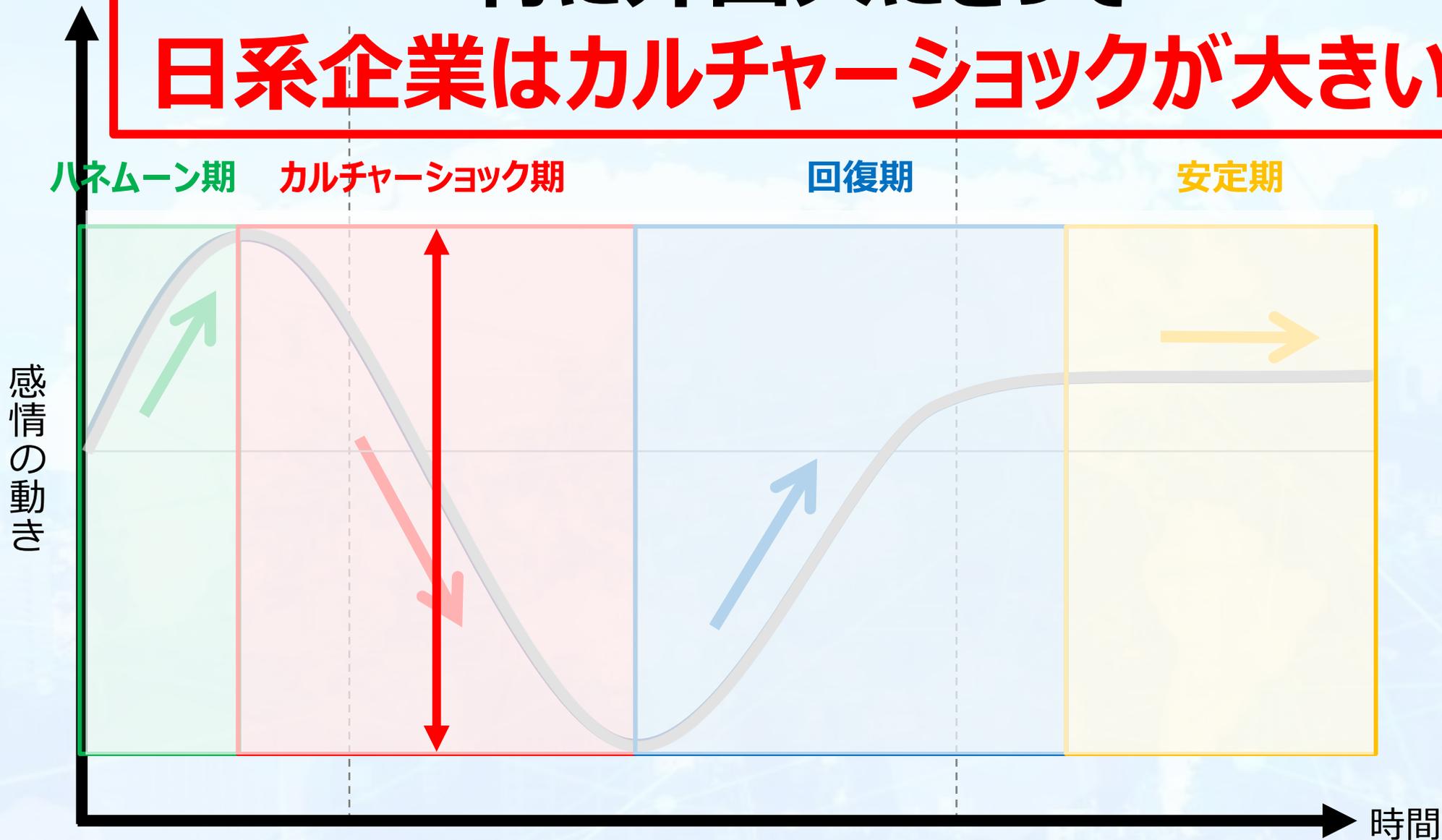


U字曲線



U字曲線

特に外国人にとって
日系企業はカルチャーショックが大きい



超早期離職 超早期モチベーションダウン は百害あって一利なし

1. 文化的多様性を進める上で課題となる
日本企業の特徴（特殊性）とは
2. 外国人採用の鍵を握る観点「CQ」
（文化の知能指数）とは
3. 日本で働く外国籍人材の離職と
モチベーションに関する調査結果の解説

どういう人材が定着するのか？

頭の知能指数

IQ

Intelligence Quotient



心の知能指数

EQ

Emotional
Intelligence Quotient



日本語能力

JL

Japanese Language



文化の
知能指数

CQ

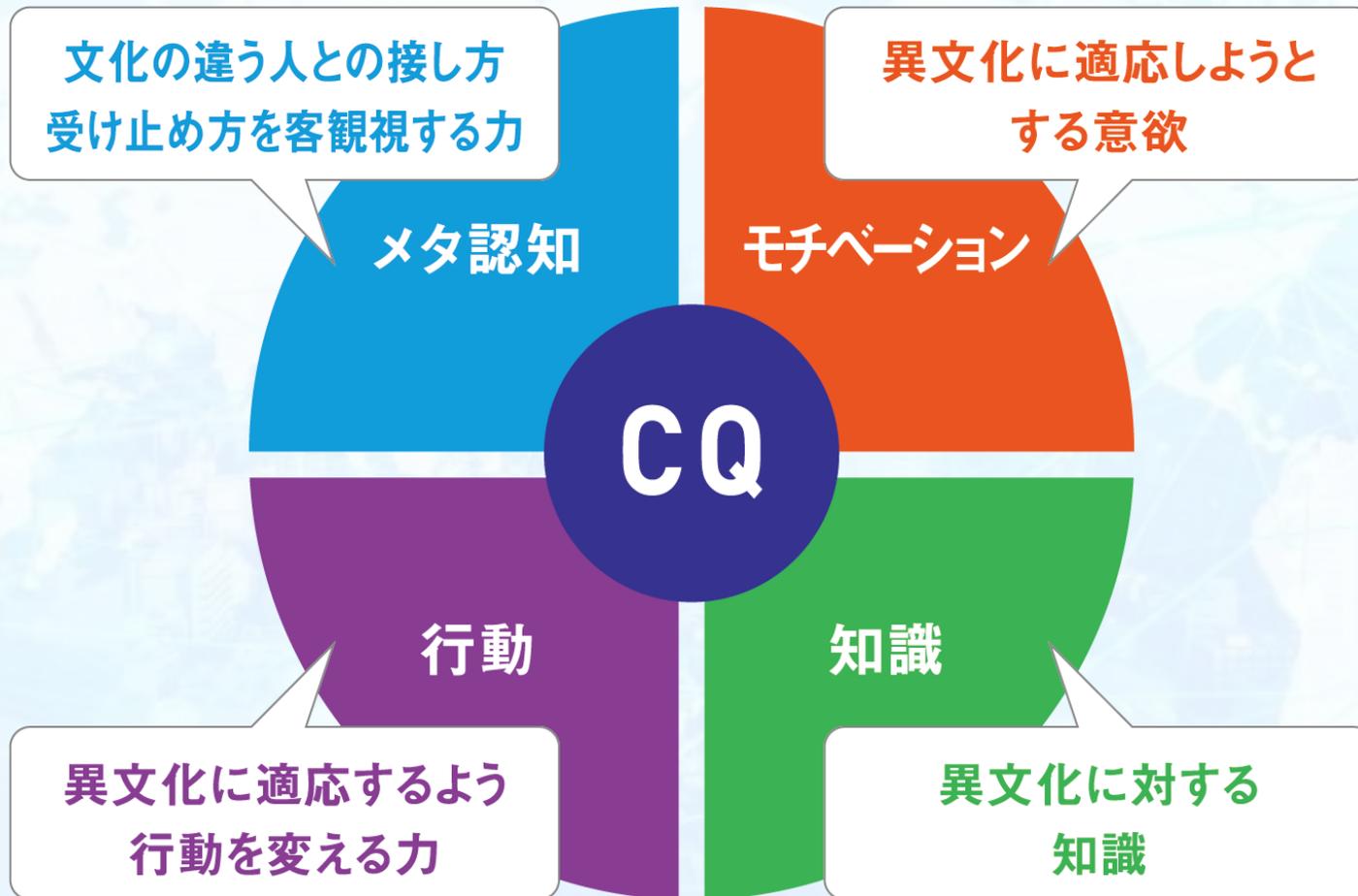
Cultural
Intelligence Quotient



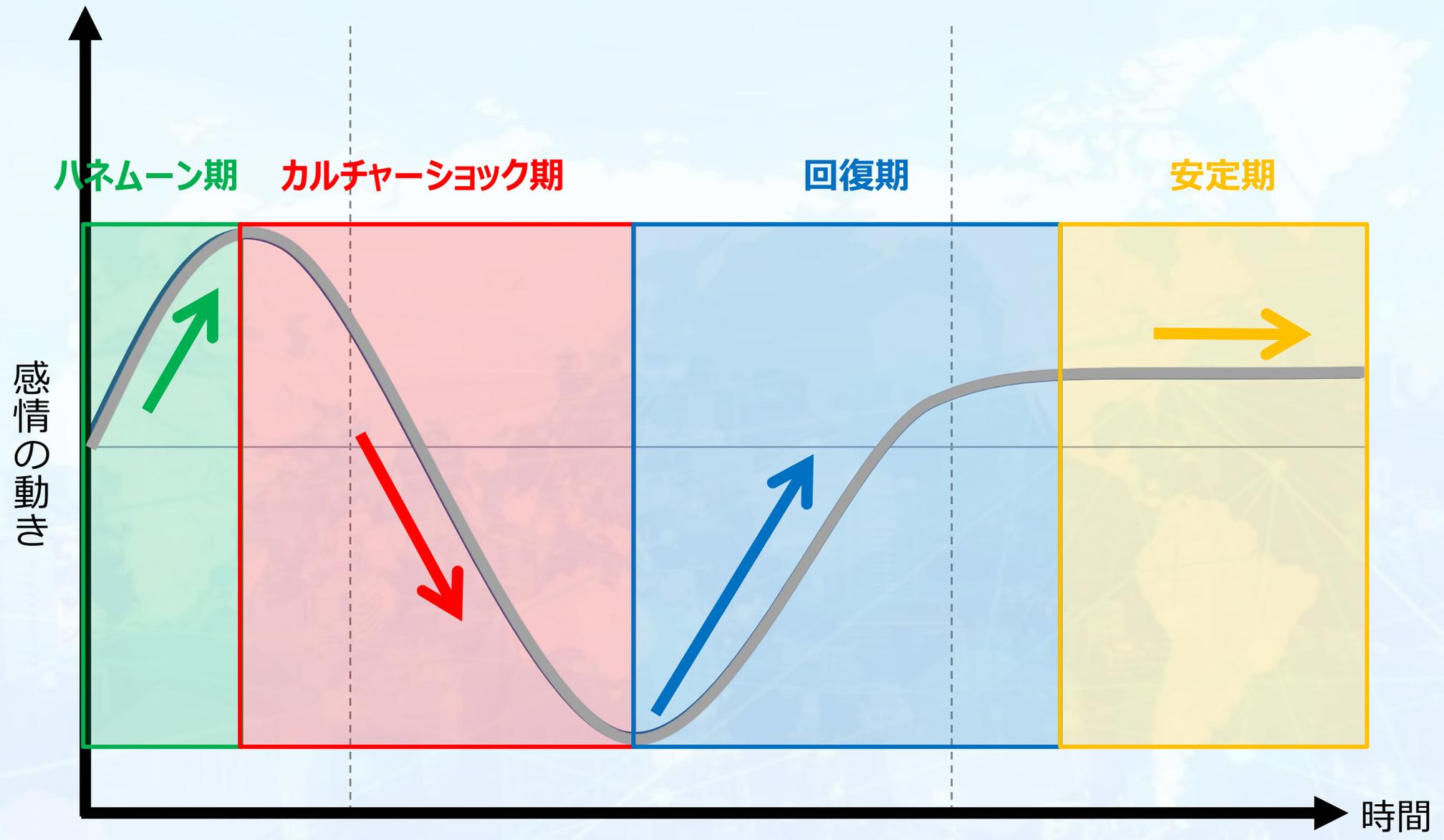
「異文化に適応・受容する能力」

「Cultural Intelligence Quotient」

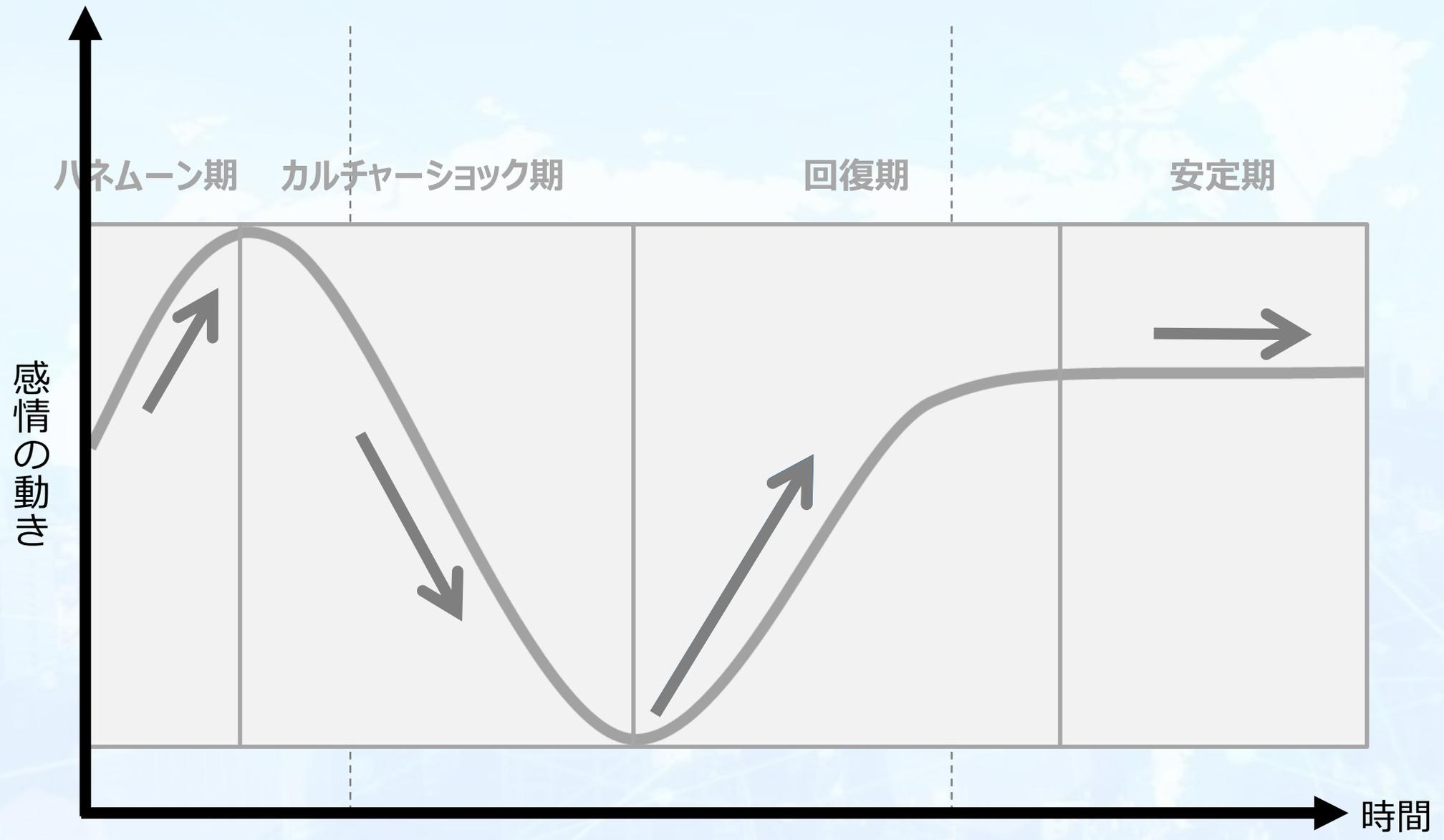
「異文化に適応する能力」(Earley & Ang, 2003)



U字曲線



U字曲線



U字曲線

面接のポイント①
CQの高い人



U字曲線

面接のポイント②
カルチャーにあう人

面接のポイント①
CQの高い人



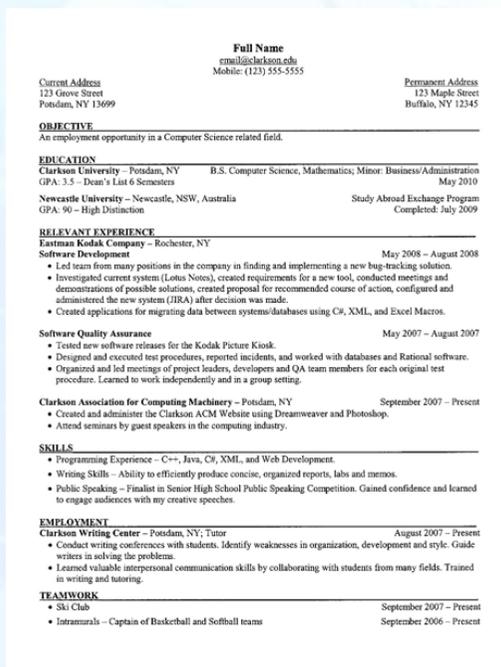
面接のポイント①

CQの高い人

面接のポイント②

カルチャーにあう人

とはいえ、お互い片言の日本語・外国語で、
面接で見極めるのは難しい・・・



名称	回答方法	受検方法	受検時間	対応言語	リリース日
CQI	選択肢	Web	約25分	日本語・英語・中国語・韓国語・インドネシア語・ベトナム語・ミャンマー語・クメール語・タイ語・タガログ語・ネパール語	2020年1月

သင်က အလုပ်လုပ်ရလွယ်ကူသည်ဟု ထင်မြင်သော ကုမ္ပဏီ၏ အလုပ်လုပ်ပုံနှင့် တန်ဖိုးထားပုံ သင်၏အမြင်မှာ တယ်အရာနှင့် နီးစပ်ပါသနည်း။ အဆင့် ၅ ဆင့်ဖြင့် ရွေးချယ်ပေးပါ။

Which of the following best matches the corporate culture and values of your ideal company? Please rate out of five levels.

あなたが働きやすいと思う会社の働き方や価値観は、どちらにより近いですか？5段階で選んでください。

Cách làm việc hay quan điểm của công ty mà Anh/Chị cho là dễ " làm việc gần gũi" ng với những điều "u nào sau đây. Chọn theo 5 mức độ.

部下は上司に積極的に意見を言うことが求められる

差額が高い人が高い報酬を得て、同僚の間でも報酬が大きく違う

Trung lập

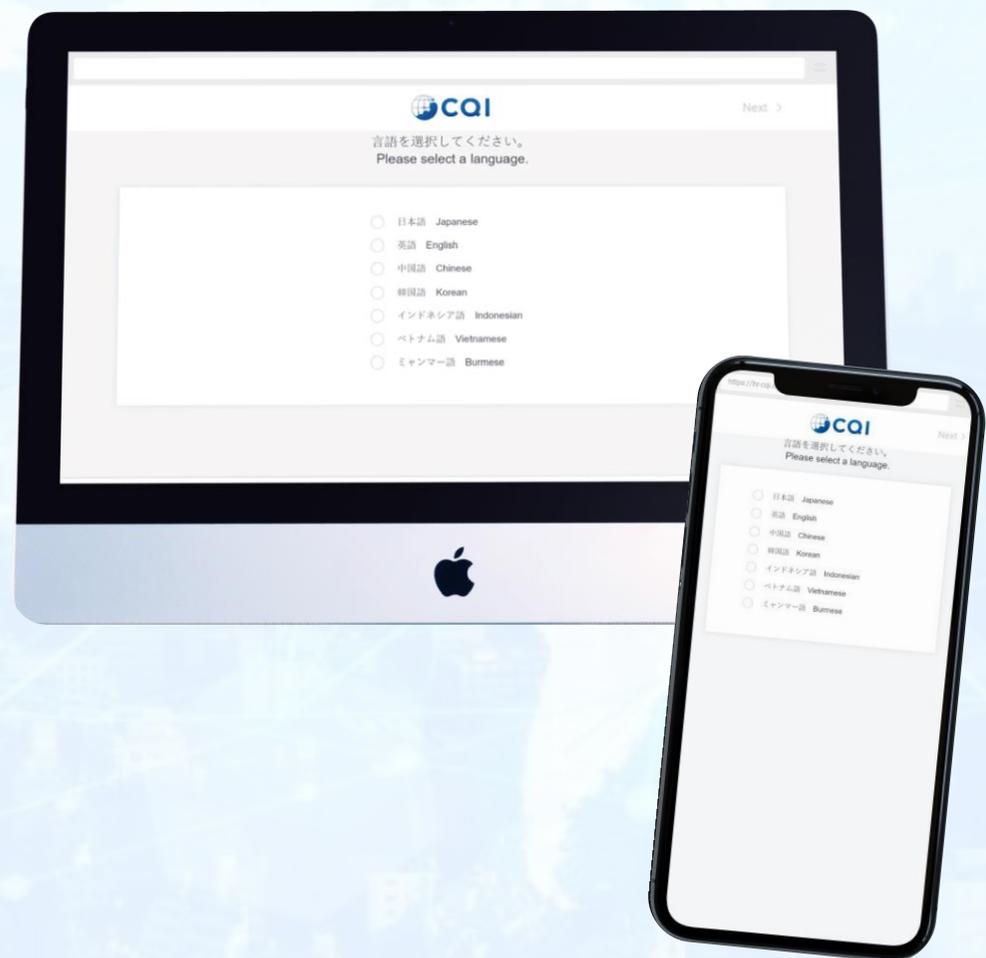
Cả "p dưới được cả "p trên yêu cả "u trình bày ý kiến "n một cách tích cực

Cả "p dưới không cãi lại cả "p trên, yêu cả "u tuân thủ theo quyế "t định của cả "p trên

Trung lập

Nhân viên có thành tích tốt "t sẽ nhận lương cao, mặc dù là đồ "ng nghiệp nhưng vẫn "n có sự chênh lệch lương lớn.

Mức lương giữa các đồ "ng nghiệp cả "n tương đương nhau, không liên quan đế "n thành tích công việc.



CQI 異文化適応力検査 結果レポート

■受検者名 AGUS MULYANTO
 ■企業名 株式会社エムソウル
 ■職種 ID# 00000016
 ■受検日 2019/12/28

1 文化特性

日本人企業文化と異なる文化や価値観を捉えることができるか。

自己主義 自己の価値や競争がある価値観を持つ	8.5	8.0
個人主義 個人の利益や意思が大事になる	8.5	8.0
短期志向 目の前の結果解決や短期的な目標を重視する	8.5	8.0
公私区別 仕事場の人間関係やつきあいが少ないほうがよい	8.5	8.0
フラット型組織 上司から自立して仕事を言う価値観を持つ	8.5	8.0
成果主義 個人の成果や目標達成を重視する	8.5	8.0
チャレンジ志向 未知や他人の価値を大事にする	8.5	8.0
自己抑制 世間や他人の目にも配慮を持つ	8.0	8.5
集団主義 集団の目的やチームも大事にする	8.0	8.5
長期志向 長々の計画を立てたり長期的な目標を重視する	8.0	8.5
公私一体 仕事場の人間関係やつきあいが少ないほうがよい	8.0	8.5
ピラミッド型組織 上司の命令に従い、命令を受けることを好む	8.0	8.5
安定主義 安定性や平等な価値観を重視する	8.0	8.5
安全志向 秩序や規則を守ることを大事にする	8.0	8.5

2 行動特性

日本・日系企業で働く上で必要となる基本的な行動特性があるか。

スコア	達成しやすい	どちらとも言いえない	達成しにくい
手順よさ	4.7	0.3	0.0
洞察力	2.3	2.7	0.0

3 性格特性

新しい環境に適応しやすい性格の持ち主かどうか。

スコア	達成しやすい	どちらとも言いえない	達成しにくい
開放性	4.5	0.5	0.0
利他性	3.1	1.9	0.0
外向性	5.0	0.0	0.0

4 異文化への敬重

自分と異なる価値観に対して敬重を払いつつ、自分の価値観を持って「違う」とは考えられるかどうか。

スコア	達成しやすい	どちらとも言いえない	達成しにくい
日本文化への敬重	3.2	2.8	0.0
自国文化への誇り	5.0	0.0	0.0

SAMPLE

取得前注意

5 日本・日系企業で働く目的意識

日本・日系企業で働くことに対して、強い目的意識があるかどうか。

SCORE: 8.7/10

項目	内容	傾向
日本の環境・文化	安心・安全な環境と魅力的な文化がある日本・日系企業で働きたい	
キャリアアップ・スキルアップ	自らのキャリアアップや日本語・専門スキルを習得したい	★★
社会貢献	日本・日系企業での経験を活かし、社会や国に貢献したい	★
私生活の充実	安定的な雇用や高い報酬により、生活を充実させたい	
成長意欲・好奇心	これまで経験していない未知な環境で挑戦し、成長したい	★

6 異文化適応行動

異文化に適応した際に、適切な行動をとれるかどうか。

SCORE: 9.0/10

項目	内容	傾向
自律的学習	自分の課題を適切に認識し、解決へ向けて自ら学習する	★
目的志向	日本や日系企業での学習的意欲を出す	
建設的立場	自分の思いや疑問点を相手にはっきりと伝える	★★
人間関係構築	思ったことを伝える相手や同僚の友人をつくる	★
反すう行動	うまくいかないことに対して、繰り返し考え続け、諦められない	
逃避行動	うまくいかないことに対して、考えることを止め、あきらめる	

自社文化とのカルチャーフィット度

SCORE: 53.4/100

この方が所属に求めるものは、貴社が持つ特徴とやや異なっています。比較的貴社になじみやすい特徴は、長期志向を重視する傾向です。この方は短期的に考えず、長期的に計画や目標を立てる傾向がある点で、非常に貴社の特徴に近いものがあります。一方で、リスクを回避することよりもリスクを取ることを重視する傾向があらわれる点は、やや貴社になじみにくいと予想されます。また、貴社になじみやすい特徴があります。一般的に日本人は仕事中は集中してきげきと働くことを重視しますが、この方はその行動を取りやすいと予想されます。

異文化アダプテーション力

SCORE: 85.9/100

この方は、さまざまな人と人間関係を築きながら、円滑に異文化生活を送れるのではないかと予想されます。この方は、新しい環境に適応するためには大切である開放的・外向的・利他的な性格の持ち主です。そして、自分が慣れ親しんだものではない環境や文化に直面したときには、相手の文化に敬意を払いつつ、自分の価値観を大事にすることもあれず、きちんと適応できる可能性が高いと予想されます。それ以外の点として、日本・日系企業で働く目的意識を明確に持っているために、困難を乗り越えるエネルギーもあるようです。また、異文化に直面した際は適切な行動がとれます。

総合評価

C / AF

A 貴社文化に適応し、高い業績が期待できる	D 貴社文化に比較的適応し、業績には見込みがある
B 貴社文化に適応し、業績が期待できる	E 貴社文化に適応しにくく、業績はやや期待できる
C 貴社文化に比較的適応し、業績でも見込みがある	F 貴社文化に適応しにくく、業績は期待できる

外国籍人材の 超早期離職

超早期モチベーションダウン の可能性がある人材を見極める検査

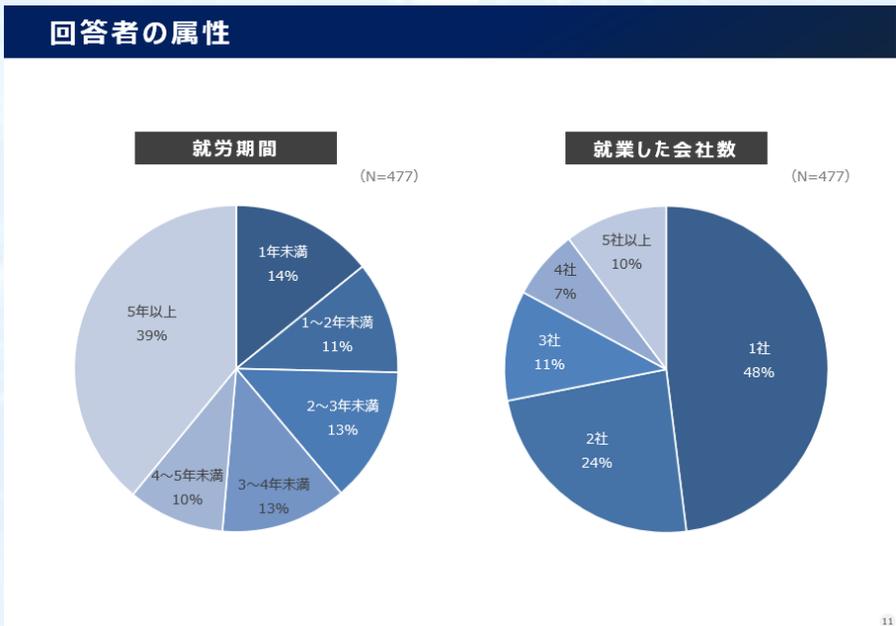
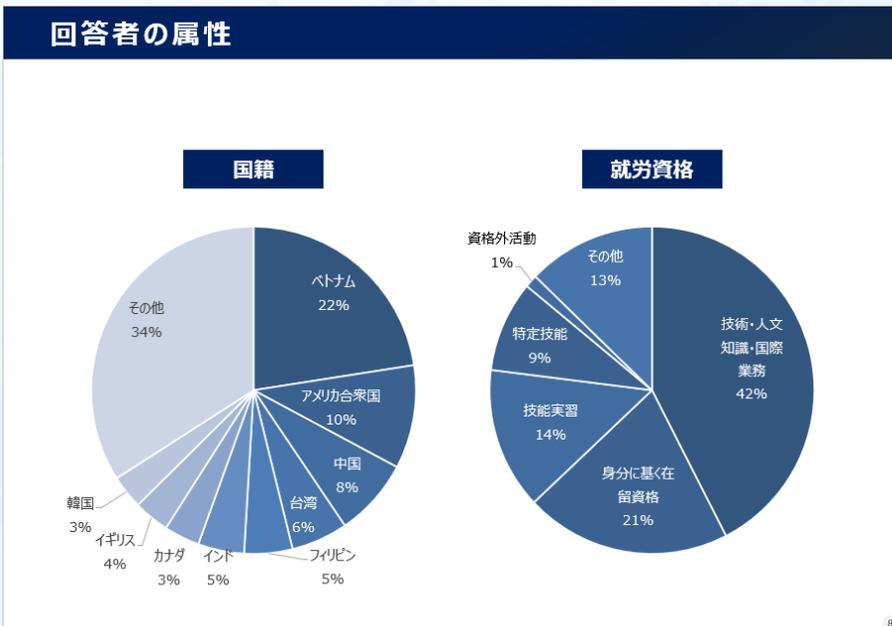
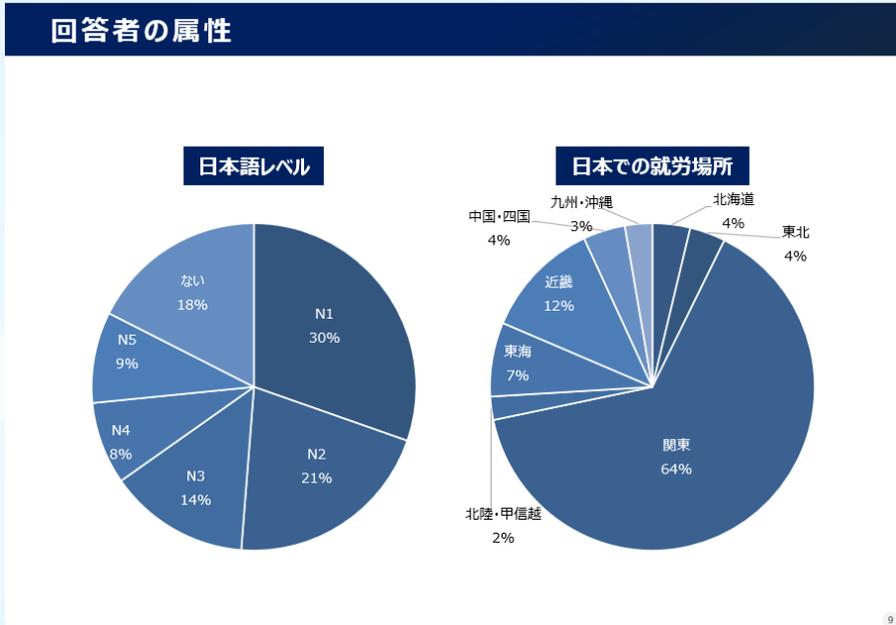
- 1. 文化的多様性を進める上で課題となる
日本企業の特徴（特殊性）とは**
- 2. 外国人採用の鍵を握る観点「CQ」
（文化の知能指数）とは**
- 3. 日本で働く外国籍人材の離職と
モチベーションに関する調査結果の解説**

**外国人が適応すべき？
日本人が受容すべき？**

日本で働く外国籍人材の 離職とモチベーションに関する調査

日本で働く外国籍人材の
離職と**モチベーションダウン**
に関する調査

AIMSOUL | Lift | Daijob.com



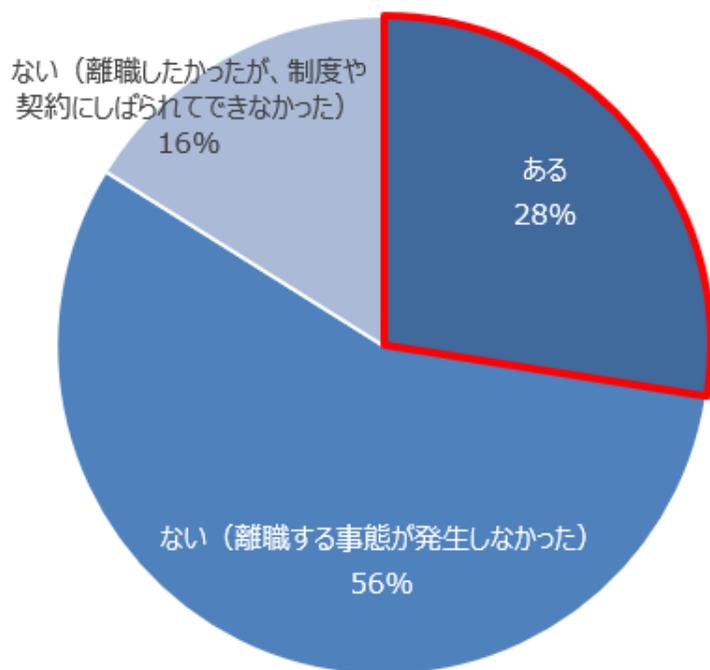
調査目的	外国籍人材の離職とモチベーションダウンの実態を明らかにして、それを防ぐために、受け入れで工夫するべきポイントを明らかにする
調査期間	2021年8月6日（金）～8月31日（火）
調査方法	WEB入力フォームによる回収
調査対象	日本での在留・就労経験のある外国籍人材
有効回答	61カ国、478名
実施主体	株式会社エイムソウル、ヒューマングローバルタレント株式会社、リフト株式会社

早期離職の実態

約3割が入社後一年以内に離職を経験

Q1 日本で就労する中で、入社後1年以内の離職を経験したことがありますか。

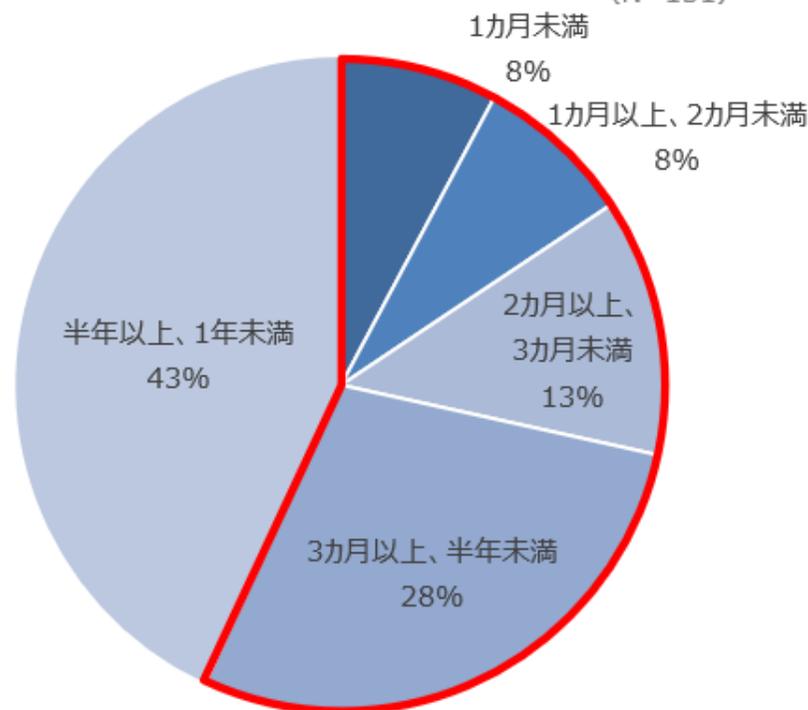
(N=477)



半数以上の早期離職は、
入社半年未満で発生

Q2 入社してから離職するまでの期間を教えてください。

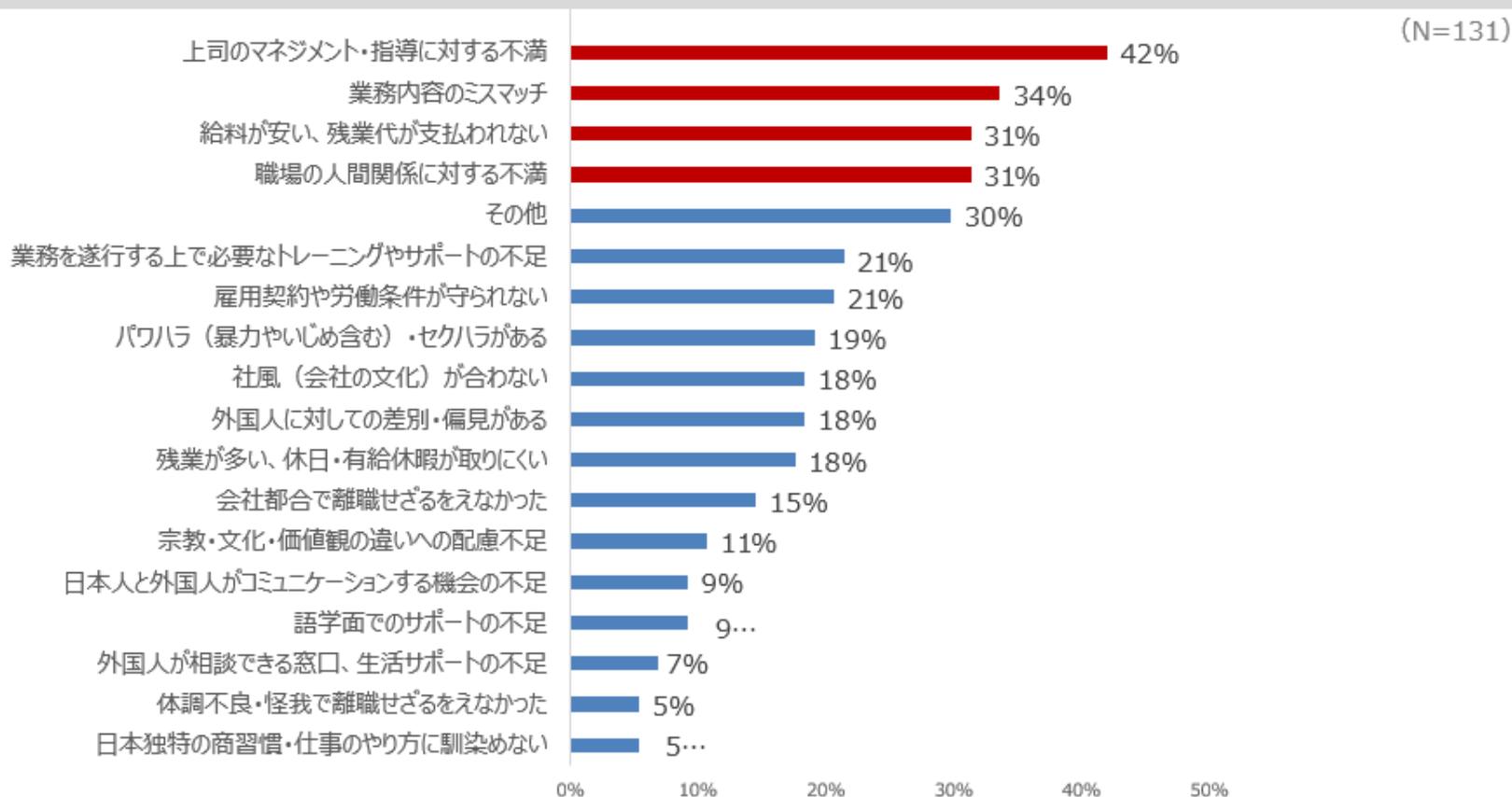
(N=131)



早期離職の原因

「上司のマネジメント・指導に対する不満」が最も多く、次いで「業務内容のミスマッチ」「給料が安い支払われない」「職場の人間関係に対する不満」など離職の原因は多岐に渡る

Q3 その時の離職の原因を教えてください。（複数選択可能）

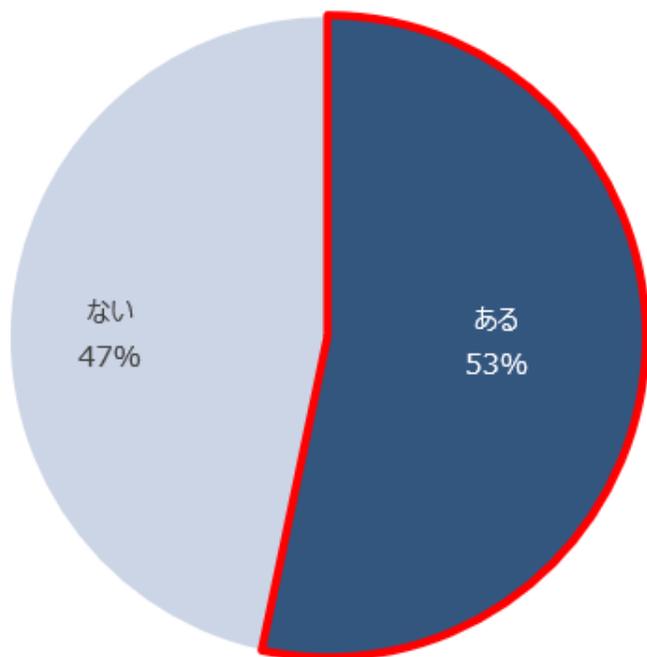


モチベーションダウンの実態

回答者の53%が入社後1年以内にモチベーションダウンを経験

Q5 日本で就労する中で、入社後1年以内に大幅に労働意欲が低下するモチベーションダウンを経験したことがありますか。

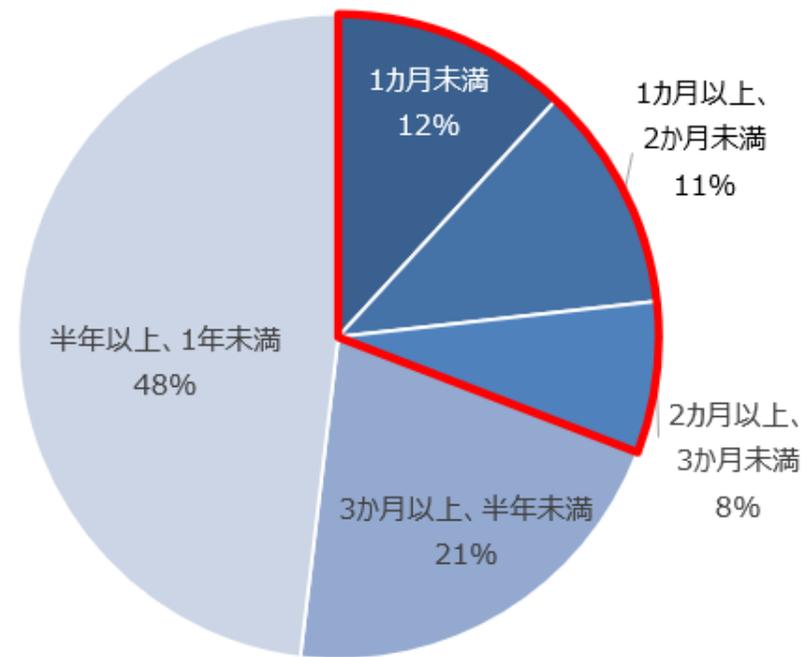
(N=347)



入社後3か月以内にモチベーションダウンが発生したケースが約3割

Q6 モチベーションダウンが発生した時期を教えてください。

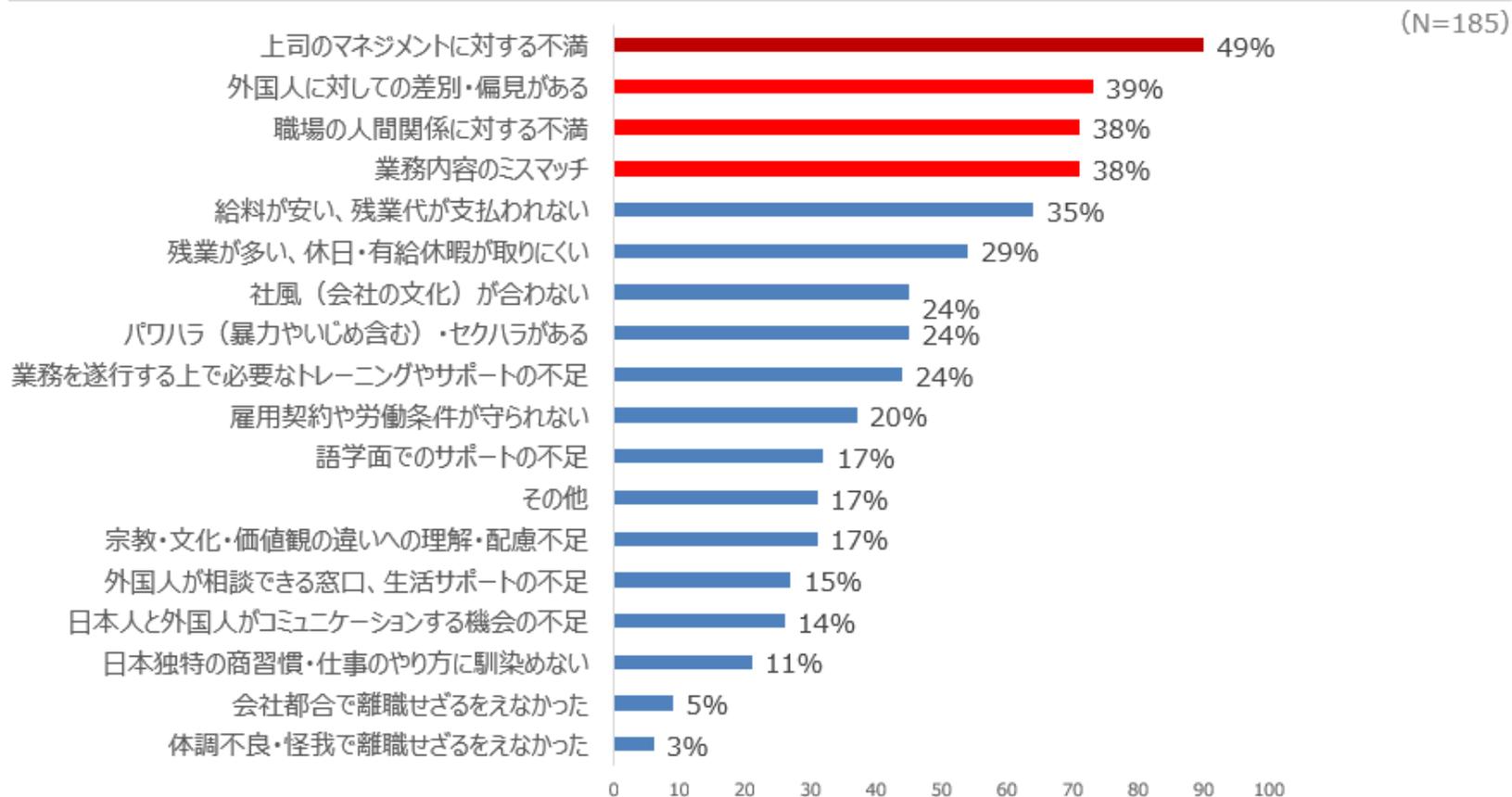
(N=185)



モチベーションダウンの原因

「上司のマネジメントに対する不満」が49%と最多。「外国人に対しての差別・偏見がある」「職場の人間関係に対する不満」「業務内容のミスマッチ」がほぼ同じ割合で4割弱。

Q7 その時のモチベーションダウンの原因を教えてください。(複数選択可能)

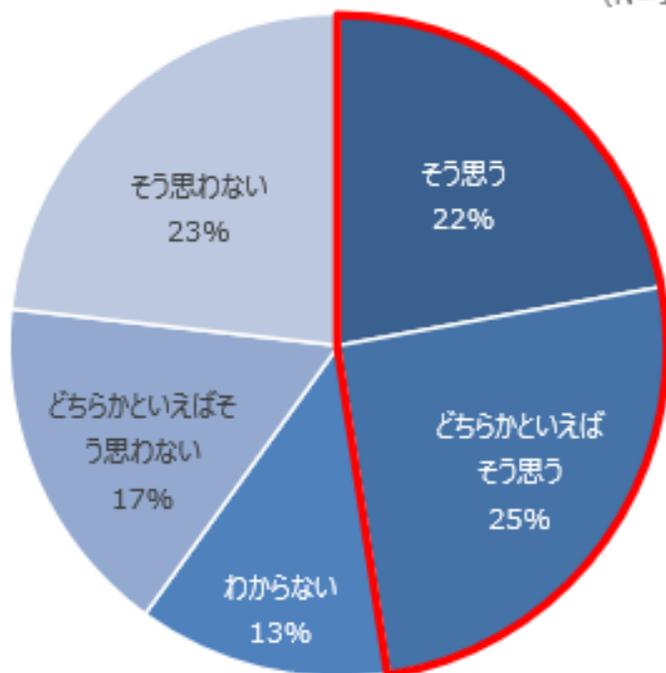


モチベーションダウンからの回復

モチベーションダウンの状況から、
持ち直すことができたのは47%

Q7 その後、モチベーションダウンの状況から、
持ち直すことはできましたか？

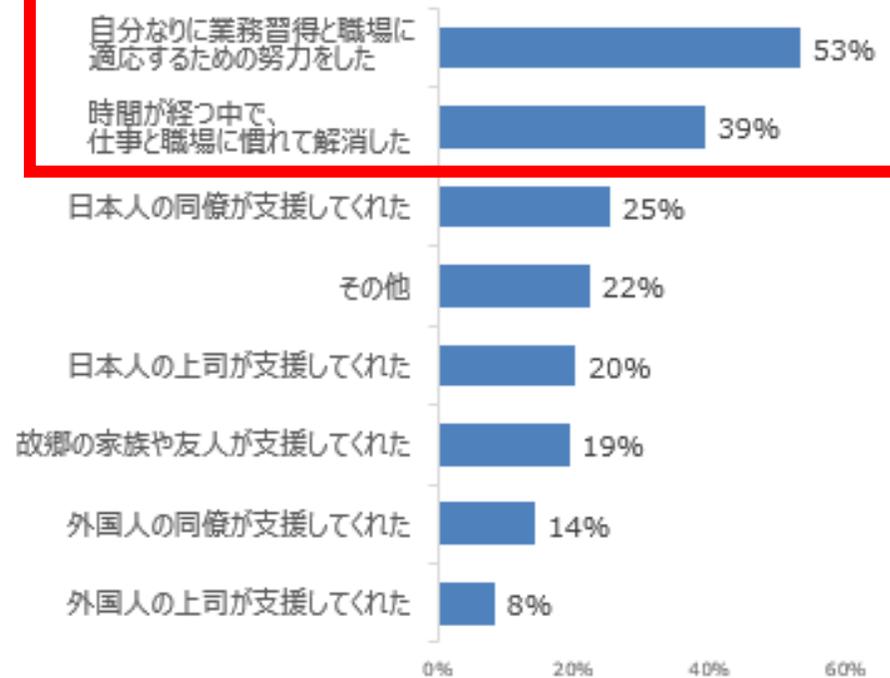
(N=185)



モチベーション持ち直しの
主要因は「自身の適応努力」

Q8 前の質問で「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答された場合、モチベーションを持ち直すことができた理由を教えてください。（複数選択可能）

(N=88)

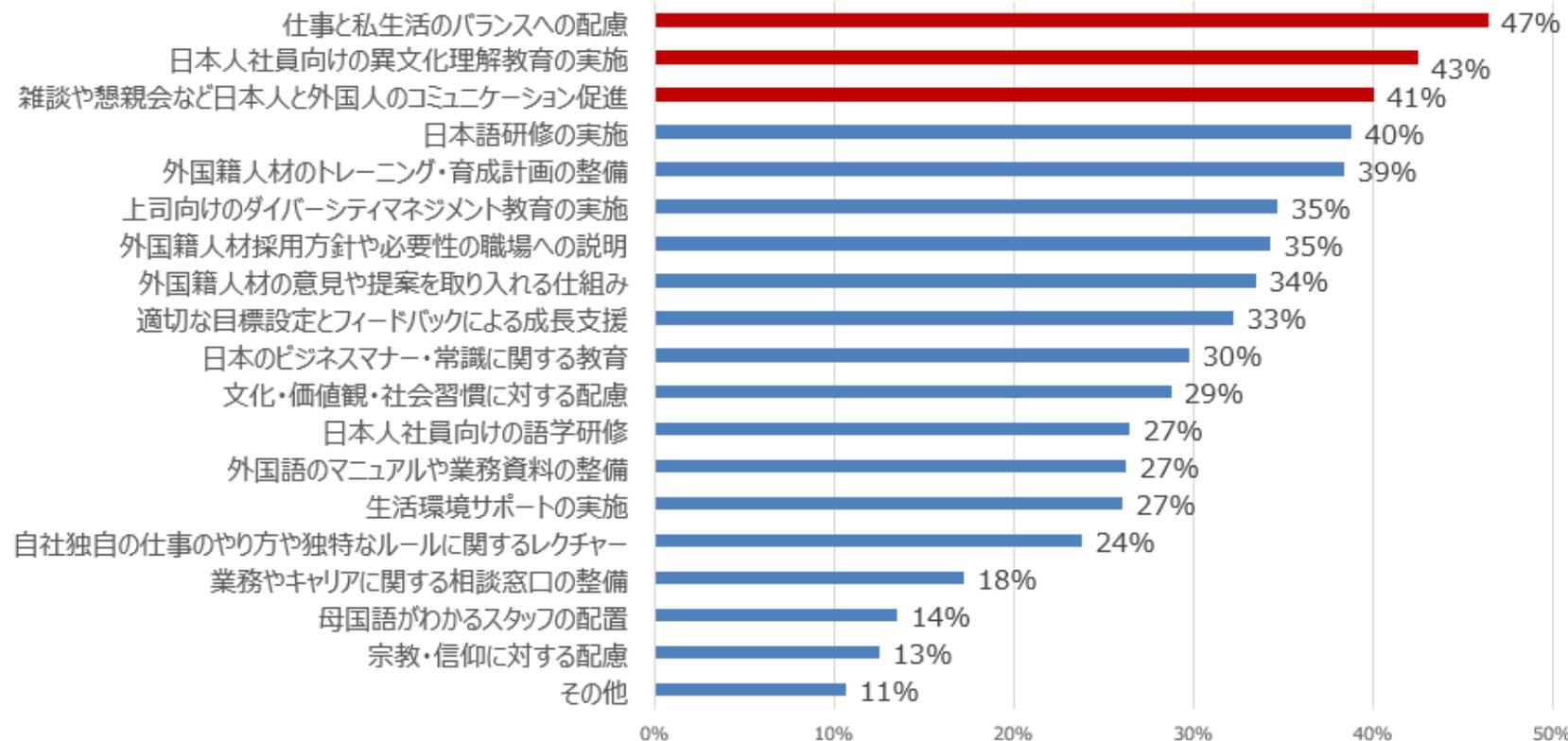


日本企業の受け入れ課題

受け入れ課題トップ3は、「仕事と私生活のバランスへの配慮」「日本人社員向けの異文化理解教育の実施」、「日本人と外国人のコミュニケーション促進」。

Q14 日本で就労した経験から、日本の会社が外国籍人材の受け入れでより工夫・努力するべきと思う点はなんですか？
(複数選択可能)

(N=477)



Appendix: 外国籍人材の声（日本企業の良い部分）

カテゴリ	日本企業の良い部分
礼儀正しさ	正直さ&礼儀正しさは、私の想像以上でした。
	経営陣は非常に思いやりがあり、社員との約束に対して非常に誠実でした。
	私の同僚はとても親切で、質問や相談があるときはいつも私のために助けてくれました。
	職場の協力と同僚への敬意のある態度。
	人々はフレンドリーで思いやりがあります。
育成環境	従業員を育成するために多くの投資をしていました。
	会社のトレーニングを通じて、チームがいかに重要であるかを学びました。
	オフィスで一緒に仕事をする事でコミュニケーション能力を向上させることができました。
	与えられたトレーニングと指示は非常に明確でした。
	新しいスキルセットを学ぶ機会がありました。
忍耐強さ	同僚は新しいメンバーに教えることに対して非常に忍耐強かったです。
	日本の会社で長年働いた後、私は成長し、忍耐強くなることを学んだと感じています。

カテゴリ	日本企業の良い部分
規律	より規律ある。伝統的な方法、指示に従う。
	明確な原則的な作業プロセス。
	日本の会社に入ると、規律を守り、正確な時間を過ごし、日本人の細心の注意を学ぶことができます。
	高度に訓練された作業環境。
真剣さ	集中して仕事にもっと真剣に取り組む。
	従業員の仕事への献身。
	日本人は非常に細心の注意を払い、真剣に仕事をしています。
緻密さ/正確さ	日本企業の働き方・仕事のやり方は想像以上に緻密で、細心の注意を払っていると思います。
	常に時間通りに慎重に作業する。
	非常に詳細なオリエンテーションが用意されていました。
責任感	日本の会社は、働くときの責任感が非常に強く、働き方も真面目だと感じています。
	日本の会社で長年働いた後、私は成長し、忍耐強くなることを学んだと感じています。

Appendix: 外国籍人材の声（日本企業の受け入れ課題）

カテゴリ	日本企業の受け入れ課題
業務内容の説明	職務記述書に書かれていない仕事を実行することが求められます。
	仕事内容が面接時に言われたことと違っていました。
	雇用契約にない大量のタスクをやる必要があります。
育成環境	トレーニングはなく、私はすぐに適応し、すべてを自分で学ばなければなりませんでした。
	正規雇用の日本人従業員は受けられる職場研修を受けられませんでした。
ワークライフバランス	日本の会社で働くのは疲れます。とても厳しく、働く時間が長いです。
	社員は人生の何よりも仕事を優先しています。
	日本人は仕事中毒が多すぎます。
	ワークライフバランスの欠如と未払いの残業。
異文化理解	日本企業は外国人の採用を受け入れる際に、言語の違いや文化の違いを受け入れる必要があります。
	日本人のスタッフが外国人スタッフの文化と価値観について適切な知識を持てるようにしてください。
	性別や文化に関する差別や固定観念を見直す必要があります。

カテゴリ	日本企業の受け入れ課題
年功序列	上下関係が強く、意見・提案をしても受け入れてもらいにくい環境でした。
	能力とスキルに対して、年齢/勤続年数をあまりにも重視しすぎています。
	従業員や会社のために正しいことよりも、上司が求めていることを考えすぎています。
ジェンダー格差	女性スタッフが高い地位に就く機会の欠如など、ジェンダー格差は私の予想よりもはるかに大きかったです。
	特に女性に対する差別（あまり明白ではなく、隠されているように見える）。
	男性は女性よりも高く評価されていました。管理職の女性はいません。
意思決定の遅さ	社内での意思決定や、他社との協業に関する意思決定などが遅すぎます。
	日本の会社は同じことを何度も繰り返しています。議論を続けますが、結論はありません。
	時間のかかる意思決定プロセス。
変化への抵抗/柔軟性の欠如	変化/改善への嫌悪感は私の想像よりも強かったです。
	新しい解決策を提案することの難しさ。提案しても、顧みられることなく放置されます。
	過度の官僚主義と間違いを犯すことへの恐れがあります。

ある日本の組織の話。

30名強のメンバーの半数は外国籍。

残りの日本国籍のメンバーも海外生まれの人や

日本人以外の親を持つ人材が多数いる。

言葉は日本語と英語がランダムに飛び交い、

互いの個性を受け入れながら、

日本の組織への帰属意識が高い。

まさに、ダイバシティマネジメントが機能している組織。

メンバーは心を1つにして驚異的な成果を上げ、

世界を驚かせた。



**日本に合う外国人を見極めるだけでなく、
「日本独自のダイバシティマネジメント」も確立するとき
我々日本人が「異文化適応する力（CQ）」
を高め進化するとき**



HRテクノロジー大賞受賞記念セミナー



「多様性がもたらす日本企業の革新」

DAY
5

ラグビー日本代表をモデルとした、多国籍出身者によるチーム作りとは

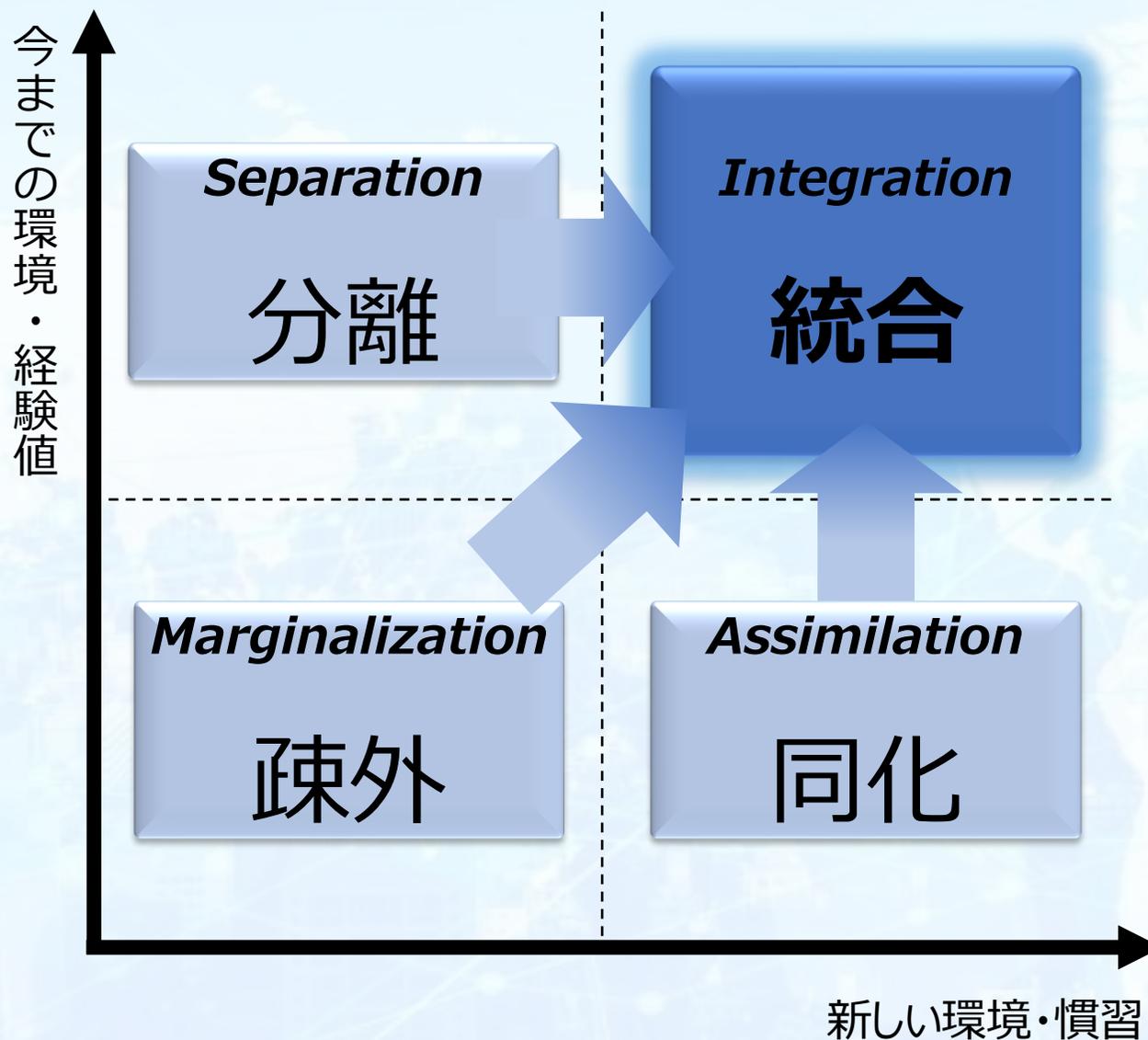
2020年9月4日



廣瀬さんの多様化を受け入れるポイント

- ① 多様性をチャンスととらえる
- ② HowよりもWhyが重要
- ③ グループの存在

Berryの2次元モデル



**外国人が適応すべき？
日本人が受容すべき？**

両方大事



CQI グローバル採用 適性検査

グローバル採用に特化した測定項目で応募者の適性を正確に把握することができます。

[_____ READ MORE](#)



CQI- II グローバル採用 受け入れ力検査

外国籍人材を受け入れる職場の上司・同僚の受容力を測り、改善点を明らかにすることができます。

[_____ READ MORE](#)



CQI研修

外国籍人材の定着・活躍を促す研修です。外国籍人材向け、受け入れ職場向け、面接官向けなど多彩なラインナップ。

[_____ READ MORE](#)



CQI 配属診断

受検者のフィットする配属先や育成方針に関する情報をレポートいたします。

[_____ READ MORE](#)



CQI 組織分析

組織分析を行い、採用ターゲットや選考基準を設定。配属ミスマッチを防ぐ分析レポートです。

[_____ READ MORE](#)



CQI グローバル採用 適性検査

グローバル採用に特化した測定項目
で応募者の適性を正確に把握する
ことができます。

_____ [READ MORE](#)



CQI-II グローバル採用 受け入れ力検査

外国籍人材を受け入れる職場の上
司・同僚の受容力を測り、改善点を
明らかにすることができます。

_____ [READ MORE](#)



CQI研修

外国籍人材の定着・活躍を促す研修
です。外国籍人材向け、受け入れ職
場向け、面接官向けなど多彩なライ
ンナップ。

_____ [READ MORE](#)



外国籍人材の CQを測る

_____ [READ MORE](#)



CQI 組織分析

行い、採用ターゲットや
設定。配属ミスマッチを
レポートです。

_____ [READ MORE](#)



CQI グローバル採用 適性検査

グローバル採用に特化した測定項目で応募者の適性を正確に把握することができます。

[_____ READ MORE](#)



CQI-II グローバル採用 受け入れ力検査

外国籍人材を受け入れる職場の上司・同僚の受容力を測り、改善点を明らかにすることができます。

[_____ READ MORE](#)



CQI研修

外国籍人材の定着・活躍を促す研修です。外国籍人材向け、受け入れ職場向け、面接官向けなど多彩なラインナップ。

[_____ READ MORE](#)



CQI 配属診断

受検者のフィットする配属先や育成方針に関する情報をレポートニングします。

[_____ READ MORE](#)



日本人の CQを測る

[_____ READ MORE](#)

人出不足の日本は、
国内採用はレッドオーシャンです。



そして、ビジネスのグローバル化は加速し、
HRのグローバル化も待ったなし

しかし採用世界市場はまだまだ**ブルーオーシャン**！



鍵となる**文化の壁**を乗り越えていざ世界市場へ！