

月刊

Monthly HRM Materials

人事マネジメント

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

2010
Mar. **3**

■明解ガイド

新任人事の 基礎知識AtoZ

P.15

この方法が効く!
不況でも業績の上がる
組織・人材の作り方
P.49

■戦略Note

伝説の研修成功事例 **15**
P.33

■インタビュー

植田辰哉
P.60

■人プロ

野口吉昭
P.78

■プランニュー

三菱電機の30歳研修
P.86





隣の外国人職場

~We Are The World~

今月の訪問先：ポータル・ジャパン



グローバルな成長を期して 外国人のインターン生を積極採用

今回の突撃! 先はポータル・ジャパン株式会社。社員数20名の会社ながら、4カ国の外国人が働いており、社員の半数が外国人という国際色豊かな職場だ。同社は多言語対応のHP製作やプロモーションを手がけており、大手ホテルや自治体などに実績と定評がある。外国人雇用というと大手企業が主導的に行うイメージがあるが、外国人が活躍している職場であれば、規模にかかわらず参考になるヒントが隠されているはずと考え、取材を申し込んだ。東京・池袋駅から徒歩10分で同社のオフィスビルに到着し、エレベーターで8階へ行くと、入り口には私の名前が入ったウェルカムボードが出迎えてくれるという嬉しいサプライズが待っていた。応接室に迎え入れられると、近くの会議室から英語で打ち合わせをする声が聞こえてきた。



外国人採用データ

4カ国（アメリカ人、中国人、韓国人、モンゴル人）の外国人メンバーが在籍。社員の半数は外国人

4つのルートで インターン生を受け入れ

—隣の部屋から英語で打ち合わせをしている声が聞こえてきますね。現在御社にはどのくらい外国人社員がいらっしゃるのでしょうか？

村山氏：現在弊社では、アメリカ人、中国人、韓国人、モンゴル人と4カ国の外国人が働いています。社内の半分は外国人です。



村山社長（右）に突撃インタビュー

外国人スタッフの中には日本語が十分に話せないスタッフもいますので、社内では外国語が飛

ポータル・ジャパン(株)の会社データ

設立年：2006年3月15日
代表者：村山慶輔
社員数：20名（インターン含む）
事業内容：海外ウェブマーケティング事業、
インバウンド観光支援
所在地：〒171-0032
東京都豊島区雑司が谷3-11-2
TEL 03-6914-3401
FAX 03-6914-3406
URL：http://www.portal-japan.co.jp

【インタビュー先】

代表取締役

村山慶輔（むらやまけいすけ）氏

【インタビュアー】

紅橋(株) 代表取締役：北山秀輝

きたやま ひでき

1976年東京生まれ。大学初の交換留学生として北京伝媒大学へ本科留学。明治大学卒業後、大手商社を経て、人材コンサルティングファームにて大手企業における人材採用・組織コンサルタントや転職サイト立ち上げのプロジェクトリーダー等を歴任。06年7月、「日中の架け橋になる」という夢を実現すべく紅橋株式会社を設立、代表取締役に就任。中国幹部人材紹介、中国ビジネス支援（http://www.chinabusiness-support.com）を手がけている。趣味は三味線・二胡・銭湯巡り。

び交う場面も日常茶飯事です。

弊社では外国人のインターンも積極的に受け入れています。来週から中国本土から中国人がインターンとして2ヵ月間毎日弊社で勤務します。

—外国人のインターンはどのよ

うに募集されているのでしょうか?

村山氏: 現在、大きく4つの流れで外国人が弊社にインターンとして来ています。1つは自社のホームページ(HP)経由で直接連絡が来る方です。弊社のHPには「留学生募集、外国人インターン募集」と書いてあります。日本にきている留学生の方たちも「留学生 インターン」や「留学生 採用」というキーワードでインターン先や就職先を検索しています。そのような条件で募集している会社も今のところそこまで多くないため、弊社のような小さな会社でもHP上に明確にインターンを募集している旨を明示するだけで、留学生のほうから見つけて応募してくれます。HPにインターンを受け入れているということに記載しないとインターンをした外国人側からは受け入れてくれるのか判断ができませんので、まずは受け入れ側が積極採用したいという旨を出すのがよいと思います。それにHPにインターンを募集している旨を記載することは、2つ目以降のポイントでも重要になってきます。

2つ目は大学からの紹介です。具体的に大学名の例をお伝えすると「武蔵野大学」です。武蔵野大学には大学院にビジネス日本語コースがあります。こ

のコースにはアジア系の留学生が大勢在籍していて、授業の一環としてビジネスの実務経験ができるインターン先会社を探しています。先方が弊社のインターン募集を見つけてご連絡いただきました。以後毎年、弊社にインターン希望の学生を数名ご紹介いただいております。実際に去年は1名の武蔵野大学のビジネス日本語コースの学生が弊社にインターンに来ていただいています。この2つ目のメリットは、学校のカリキュラムの一環としてインターンに来ますので、採用する会社側としては交通費以外は費用の負担が全くないことです。一般的には会社がインターンを受け入れる際に費用負担が生ずるケースも増えているようです。1ヵ月~2ヵ月程度の間、毎日働きに来てくれるにもかかわらず、会社の負担は軽いのでとても助かっています。

3つ目は韓国の国費インターンシップです。現在この方法で韓国の国立の大学から2人のインターンシップ生が来ています。韓国の国費留学をコーディネートしている会社が弊社WEBサイトで外国人のインターン募集をしているのを見つけ、このプログラムをご案内いただきました。10名を面接して、2人を採用しました。期間は1ヵ月半から2ヵ月ぐらいです。

インターン派遣団体や会社も見ている可能性があるのですが、まずは自社HPに掲載するのがよいですね。

4つ目はアイセック(AIESEC)という国際的インターン斡旋団体を利用しています。私自身も米国に留学中、この団体のインターンシップを通してインドの会社で働いたことがありました。来週から来る中国人はアイセック経由です。ここでも10人面接しました。非常に優秀なインターン生とのマッチングをコーディネートしてくれ、その他生活支援も行ってくれるので、中小でも活用できるプログラムだと思います。

—外国人雇用の初心者の企業は、まずはインターンシップから活用してみるのもよいと思います。手応えを感じたら次の一歩が踏み出せますよね。日本で留学している学生は普通に面接できると思いますが、韓国や中国から受け入れを検討する場合は、どのように面接をするのですか?

村山氏: 海外から日本にインターンで来る方の中には、事前に日本で1ヵ月間ほど語学研修される人もいますので、その際に弊社に来ていただき面談を行っています。直接お会いできない場合は電話やテレビ電話で面談することもあります。

外国人のインターン生を積極採用

外国人採用のための
方法と手続き

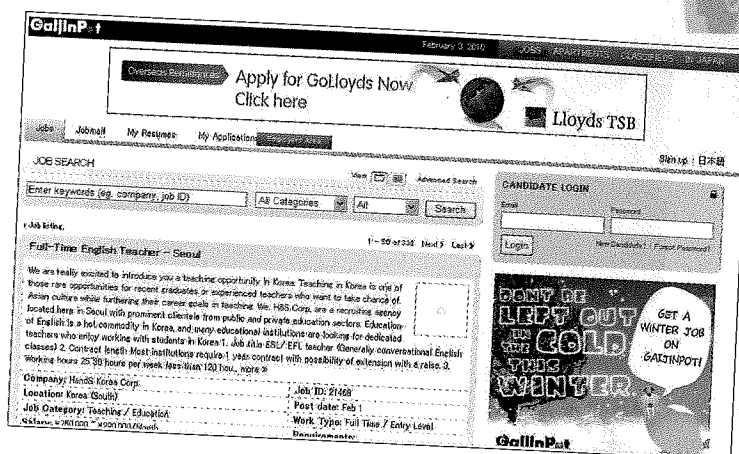
— インターンの場合は、ビザの
手続きはどうなるのでしょ
うか？

村山氏：武蔵野大学のように大学
のカリキュラムとして来る場合
は、企業側の手続きは一切必要
ありません。必要な手続きは大学との契約のみです。ただ、日本に
来ている留学生をインターンとして迎えるには、法律で定められた就労可能時間を守り、
必要な書類(資格外活動許可証)を申請しなければなりません。アイセックの場合は、利用費用
で5万円、インターンの方の日本での家賃とプラスアルファの費用、ビザの申請、保険の手続き
が必要になります。正社員として1人雇うよりもコストは抑えられます。

また、インターンの方たちは
すごくモチベーションが高く、
「営業をやってみたい」「電話で
お客様と話したい」など、仕事
への意欲が強く積極的です。現在弊社では、インターン向けの
研修プログラムも開発していま
す。

— どのような研修プログラムを
準備されているのでしょうか？

村山氏：入社後のオリエンテー
ション、ビジネスマナー研修、エ
クセル・ワード研修、電話対応
研修、その他さまざまなビジネ



Gaijin Pot 多くの外国人向け求人内容が掲載されている

スキルが学べる研修を随時実
施しています。また、週に1回
社内セミナーを開催するの
ですが、その場にも社員と同様に参
加していただいております。

— 他に外国人を採用するた
めにお勧めの方法はありますか？

村山氏：Gaijin Pot (<http://www.gaijinpot.com/>) という在日外国
人向けのメディアがありま
す。募集を掲載すると弊社でも
国内外から100名ぐらいのいろ
いろな国の外国人から応募があ
りました。このように多数の応募
が期待できる人材募集サイトを
利用すると通常は50万円程度
かかると思いますが、このサイ
トは費用も4万円程度と安く抑
えられます。

— それはお勧めできるサイト
ですね。ただ、多数の応募が来
ると、書類選考にも工夫が必要
ではありませんか？

村山氏：履歴書を見て、なぜ弊
社に応募したのかというコメン
トがないと先には進めません。そ

うすると大体3分の1ぐら
いに なります。そこからさらに絞
っていきます。また、英語で書
かれた履歴書のみが来ると困
るということであれば、募集時
に求職者に求める日本語レ
ベルを示しておくことと日本
語の履歴書で応募が来ます。
サイトも日本語対応しており、
株式会社ジープラス・メディア
という日本の会社が運営して
いるので、電話をかければ日
本人が電話に出してくれます。

— 採用時にビザ手続き関連
で大変だったことはありませ
うか？

村山氏：ネットで「外国人雇
用時のビザ手続き」を調べれば、
たくさん情報が出てくるので、
その通りにやれば何とかな
ります。外国人雇用をこれから
始める会社はビザ手続きに不安
をお持ちでしょうが、あまり不安
を感じる必要はないと思います。
「外国人雇用サービスセンター」
(<http://www.tfemploy.go.jp/>)
という団体が東京と大阪にあ

突撃! 隣の外国人職場 ~We Are The World~



串揚げ店にて忘年会。「社員は想いを共有する仲間です」



韓国メンバーお勤めの韓国料理店にて

り、電話かけると親切に教えてくれます。私も何度か「外国人を雇用したいのですが、手続きで質問があります…」と電話をしてお世話になりました。

—外国人の面接や選考方法でこだわりはありますか？

村山氏：外国人だからといって選考方法で特別にこだわっていることはありませんが、弊社の理念に共感しているかどうかを重視しています。弊社の場合、「日本を世界に発信する」というのが会社のコンセプトなので、日本に興味があって日本が好きでないと話にはなりません。

ん。どんなに優秀でもインターネットが大好きというだけではダメです。あとはある程度英語力を期待しています。ベーシックなレベルは英語が話せる人を希望しています。面接は英語でも行っています。

—インターンの方への仕事のフィードバックはどのようにされていますか？

村山氏：フィードバックは月に1回、1時間程度でパフォーマンスや自己評価、それに対してアドバイスなどを伝えます。社会人から見てどうかを分かりやすく伝えていきます。また弊社では

グローバルな成長を期して

360度評価を行っており、その結果もフィードバックします。ここでは必ず良いポイントと改善したほうがよいポイントも評価してもらいます。他のメンバーが自分についてどう感じているかということが一番気になるようです。インターン終了時にプレゼンをやってもらっています。

母国のプレゼンがモチベーションアップに有効

—外国人の方とのコミュニケーションを円滑にするためにしていることはありますか？

村山氏：インターン生には、まず母国のプレゼンをお願いしています。来週から来る中国の方にも、中国やインターネットの活用事例紹介等、仕事に直結する課題を出してあり、弊社に来たらずすぐにプレゼンをしてもらいます。自分の国のプレゼンをするのは外国人にとって嬉しいものです。自分の国のことをプレゼンさせてもらえると本人のモチベーションも高まりますし、受け入れ側もその国について学ぶことができます。また、社内の他メンバーに対しても早く溶け込むことができます。これはインターンだけではなく社員にも同様に行ってもらっています。

先日は社内でモンゴルの方が母国のプレゼンを行いました。

外国人のインターン生を積極採用

普段本やテレビで表面的なところしか理解がありませんが、自身が住んでいた家の風景や生活環境や習慣などを紹介してもらうので、その国や文化への理解が深まります。その流れもあり、先日は新大久保のモンゴル料理店にも皆で行きました。

外国人雇用に関しては「郷に入っては郷に従え」が必要な時もありますが、外国人に一方向的に日本のことを学ばせるのではなく、私たち日本人も外国人の国や文化について勉強することが大事だと思っています。外国人のバックグラウンドやどのような地域から来ているのかを知るのはとても重要なことだと考えています。これが外国人とのコミュニケーションのコツではないでしょうか。

—なるほど、それはどこの会社でも実践できそうですね。

各種ツールの活用で 言語のカベを越える

—社内にはまだ日本語が十分に理解できない方もいらっしゃるようですが、ミーティングなどはどのようにされているのですか？

村山氏：毎朝、15分程度のミーティングを英語で行っています。朝のミーティングは「グッドニュース」から始めます。仕事でもプライベートでも何でもいいのですが、何か良いニュースが

作業依頼シート Task Request Sheet	
From: Murayama To: James Date: 12/06	
作業名 Task	Our directory related tasks
ゴール Goal	To make sure how fast we will be launching our directories.
作業内容 Task Description	There are a couple things that I would like to do. 1. Please list up all the directory sites that we've launched in the past. 2. Please list up all the domains that we have purchased and will purchase. Also, please prioritize them. 3. Please prepare schedule for converting the system of our current directories to the new one. 4. Please prepare schedule for launching our new directories. (You'll receive 2 directory listings, right?)
期限 Deadline	December 9th, Wednesday by 5pm.
報告の方法 How to report	Excel format (please send it to me via email and set up a meeting with me and benny san.)
備考 Remarks	

「タスク依頼シート」により仕事の趣旨が明確化する

あったという報告から始めるようにしています。「休日に旅行に行ったらこんないいことがあった」など何でもよいのです。

また、朝のミーティングの司会担当者はローテーションしており、皆が英語で司会進行しなければならぬようにしています。英語で朝礼というと高い英語レベルが要求されると思われるかもしれませんが、朝礼で使う英語のレベルはそんなに高くはありません。ぜひ社内でも実践されることをお勧めします。

—日本語が分からないと、仕事を進める上で支障がありません

か？

村山氏：弊社では仕事を依頼する時、「タスク依頼シート」を使用しています。非常にシンプルなのですが、簡単な仕事以外は全部これを使います。日本人は話す力よりも書く力のほうが数段高い場合が多いので、口頭で仕事内容や目的を説明するよりも書いたほうが意図が明確になる場合が多いです。

また、依頼する仕事の目的やゴール、報告方法、納期を明確にしますので、書くことで仕事を依頼する側も整理されます。これを実践すると仕事を依頼す

突撃! 隣の外国人職場

~We Are The World~

グローバルな成長を期して



社内ミーティング風景。
熱心に村山社長の話を聞く社員たち



英語で朝礼を行っている様子。
ホワイトボードにも英語で記述

る側がいかにか曖昧に仕事を依頼しているかということを感じかされます。依頼するほうが一歩立ち止まって考えることができます。これは日本人同士でも日本語でも大事なことです。外国人の場合は、文化や仕事への価値観が違うため、日本人同士のように「察する」ということは通用しませんので、仕事の趣旨を明確化することは特に重要だなと実感しています。

—他にはコミュニケーションで何か工夫されていることはありますか？

村山氏：「Google Apps」というのを使っています。これはメール、スケジュール帳、ドキュメントを社内でも共有できるシステムなのですが、ボタン一つでインターフェースをどの言語にもすぐに変更することが可能です。これを使えば共通言語を話せない間でも、同じツールを使って仕事ができます。

日本語力の十分でない外国人にとって日本語仕様のアプリケ

ーションやシステムの項目の意味が分かりづらく、メニューの意味を理解するのに時間がかかります。しかし、「Google Apps」を利用することにより理解が非常に速い。50人までは無料で使えます。

—御社では具体的にどのような使い方をしていますか？

村山氏：弊社では全員のスケジュール共有や共有ファイルサーバとして使っています。ミーティング資料やお客様の資料なども共有しています。今日本語が喋れないスタッフもいるので、日本語のインターフェースだと共有することが厳しい状態です。これは事務所を海外に展開しているところも使えますね。英語の朝礼と合わせると、英語が完全に説明できなくても楽です。日本人の英語力を補うことができると思います。

もう一つ、セールスフォースという営業支援のツールがあり、重宝しています。世界の何ヵ国語で使われているツール

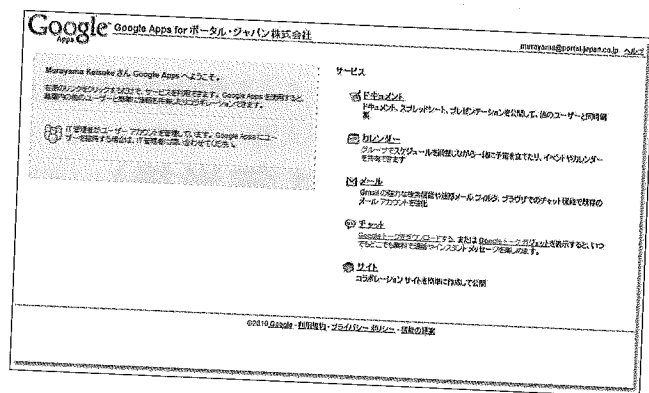
で、顧客が管理できます。担当者や過去の受注案件、アクションなどを管理できます。この1ヵ月何もアクションがないお客様に対してメールを送ることなどもできます。他言語対応が簡単にできます。海外に支社があれば、そこの外国人の営業マンが入力した情報は日本ですぐに見ることができます。3,000円～3万円ぐらいのコストで利用することが可能です。

コミュニケーションと 理念の発信が大切

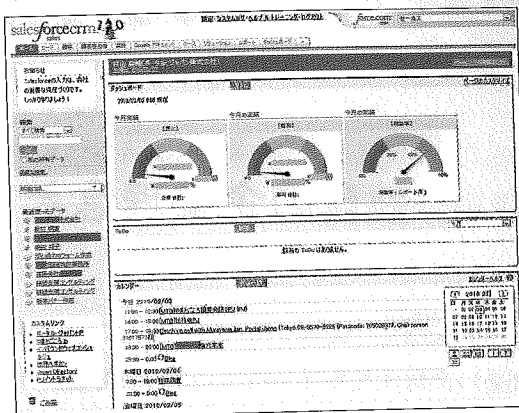
—会社に長く勤務してもらうために何か工夫されていますか？

村山氏：できるだけコミュニケーションをとることを意識しています。毎月1回の1時間のフィードバック以外にも、毎日行う朝の会議や日報へのフィードバックなどを徹底しています。あとは、やはり理念に共感してくれる人を極力採用するということだと思います。例えば、「WEB関連の仕事をやりたい

外国人のインターン生を積極採用



Google Appsで言語のカベを越え、作業効率が向上



セールスフォースで会社の情報資産を共有

い！」というだけのモチベーションの方は、やはり長続きはしないと思います。そういう意味でも理念をできる限り伝えるよう、日々のコミュニケーションで発するようになっていること、また、事業内容もそれに合致するものを選択していくことが重要だと思います。

—外国人雇用について今後の目標を聞かせてください。

村山氏：現在よりも多くの外国人を採用し、さらにグローバルな会社になっていきたいと思っています。海外に拠点ができて、外国人がたくさん入ってきても、しっかり受け入れることができる仕組みを作りたいです。将来的には少なくとも社内でのマネジメント層は英語を共通言語として話せるようにしたいと思っています。

外国人を採用してみているのは、より多くの外国人を集めて一つの方向に持っていくには、よりグローバルな会社のビ

ジョンや目標が必要だということです。外国人を雇うということは、日本の外から見た会社の魅力を意識しなければなりません。現在弊社は、「日本を世界に」という事業内容ですが、これは日本人を中心とした考え方です。これだと興味を持ってもらえる対象は日本人と親日外国人に限定されます。世界の人に通じる考え方ではありません。弊社が将来海外進出した時には、海外現地の方々の心に響く会社のビジョンや事業内容が必要になるでしょう。今は日本を

世界にという一方通行なので、徐々に世界のものを日本が受け入れるという両方の考え方が必要になると思っています。

弊社もまだ完全にできているわけではないのですが、国内のみを対象としている会社でも、外国人に入社してもらおうという観点を持ったほうが良い会社になれるのではないかと思います。

—外国人採用を通して、自社をよりグローバルな視点から客観的に見られるようになったのですね。

—突撃！を終えて—

外国人を採用する際に、日本語が日本人と同等のネイティブレベルを要求する会社を見かけるが、日本語がネイティブレベルであれば日本人が一番望ましく、外国人である必要はないだろう。外国人採用に対して会社として何を期待するのかを今一度よく考えてみる必要があるのかもしれない。日本語が話せなくても工夫次第で社内コミュニケーションを行い、会社に貢献してもらうことは今回の突撃！インタビュー内容を見る限りでは十分可能なようだ。

また、外国人を初めて雇用する場合、インターンシップから始めてみるのも有効な方法だと感じられた。最近外国人のインターンにも大学や団体など様々な支援が積極化しているようだ。自社HPでPRをすることがまずは第一歩だろう。外国人の受け入れ態勢が整っていない会社ほど外国人を受け入れるメリットは大きいといえるのではないだろうか。

(北山秀輝)