

Comments on:

# Improving the Effectiveness of Global Talent Management at Japanese Firms



Hiroshi Ono

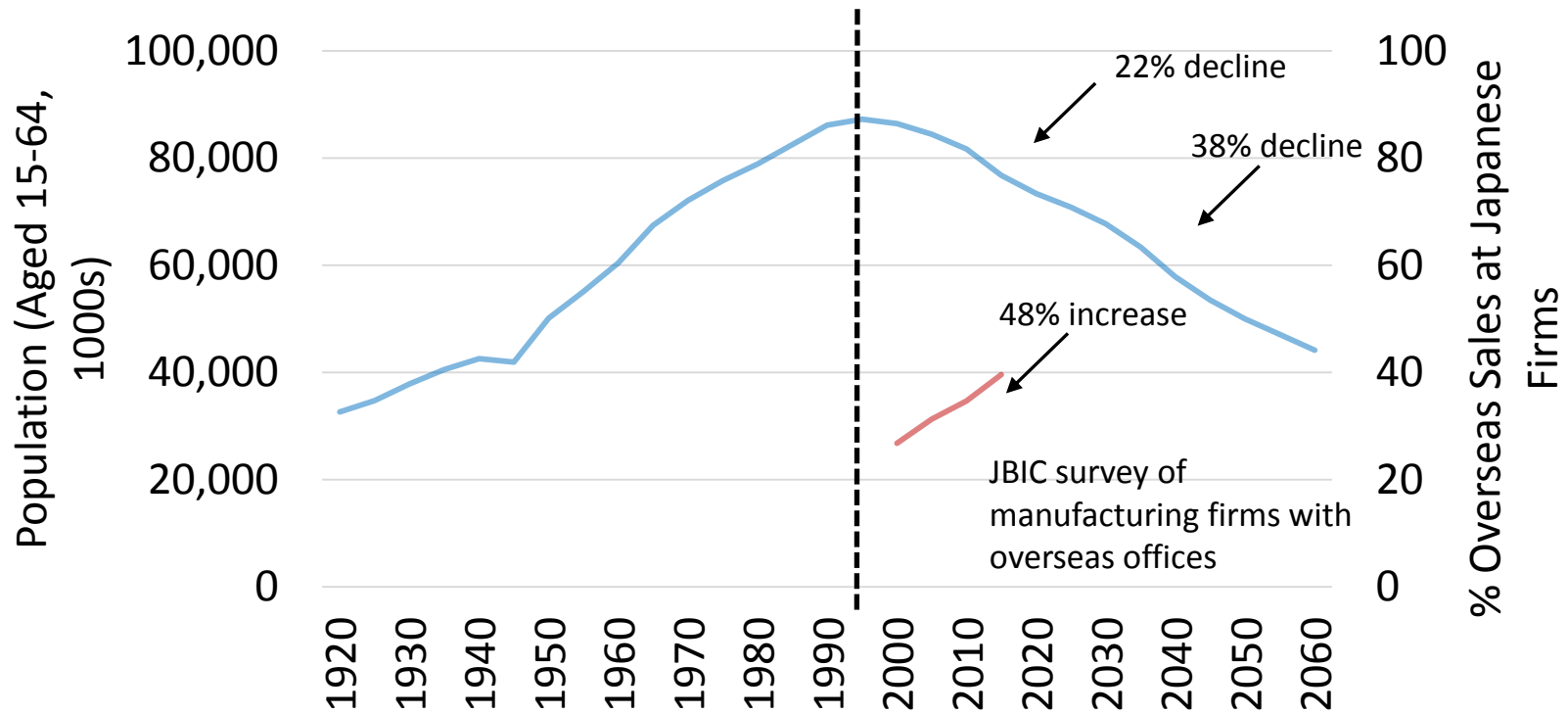
Hitotsubashi University  
Graduate School of International Corporate Strategy

# Holbrow研究の背景

---

- 労働市場を取り巻く大きな潮流
  - グローバル化
  - 生産年齢人口の減少
  
- 長期的には、労働供給をどう増やすか？ ⇒ 「女・老・外」
  - 女性
  - 高齢者
  - 外国人
  
- 「女・老・外」の労働市場参加を増やし、日本経済のパフォーマンスを高める。
  - 「女・老・外」=日本版ダイバーシティ

# Japan's Demographic Crisis



# Holbrow研究の貢献

---

- 「女・老・外」の労働市場参加を増やすことは、困難を伴う。

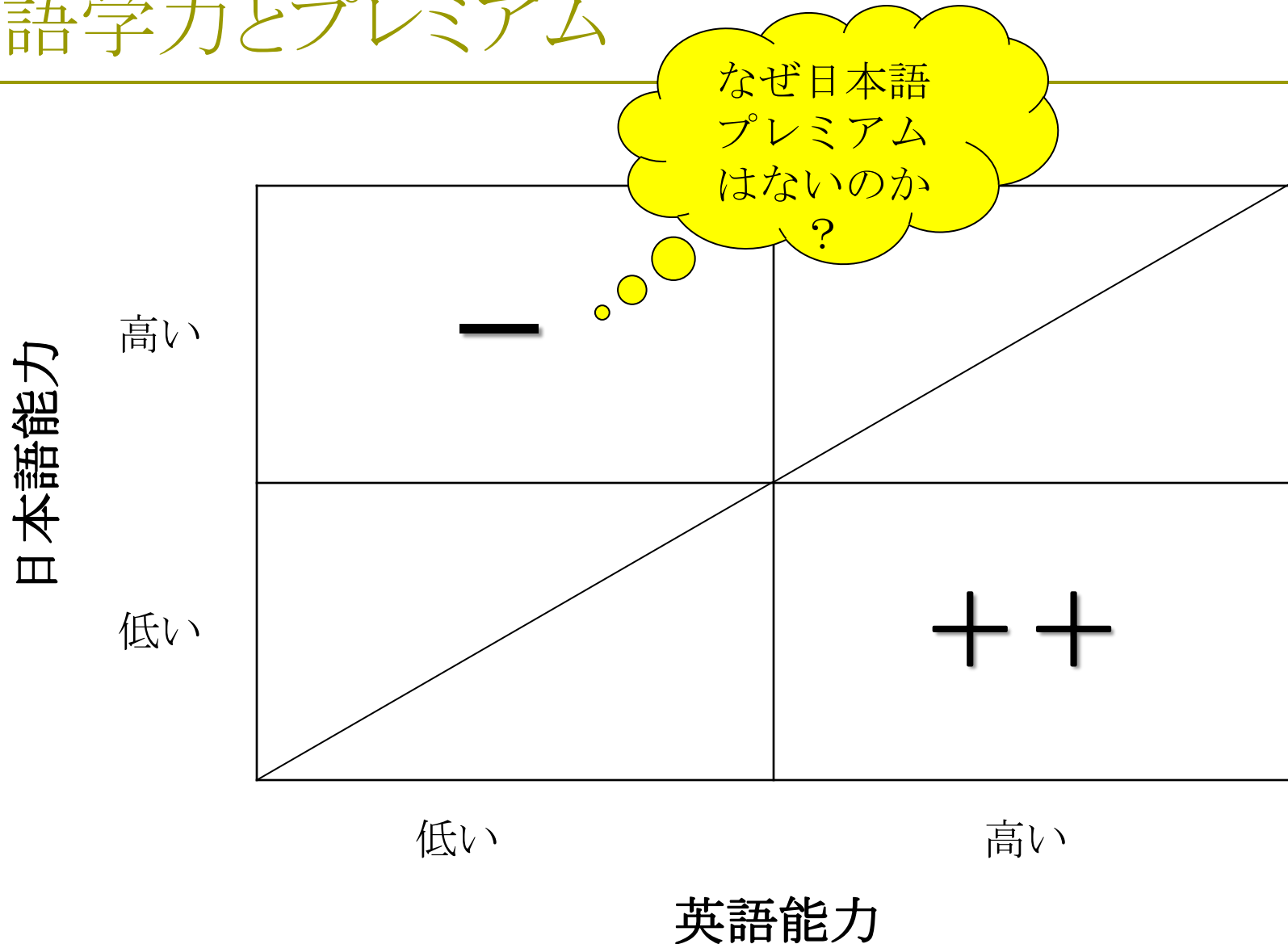


- Holbrow研究 ⇒ 外国人に注目
- グローバル化と人口減少時代の到来を背景に、グローバル人材の確保とさらなる活躍が求められている。
- 外国人労働者増加の必要性は**量的**には把握されている。
- 一方で、外国人労働者の経験、意識、満足度など、**質的**にはよく理解されていない。

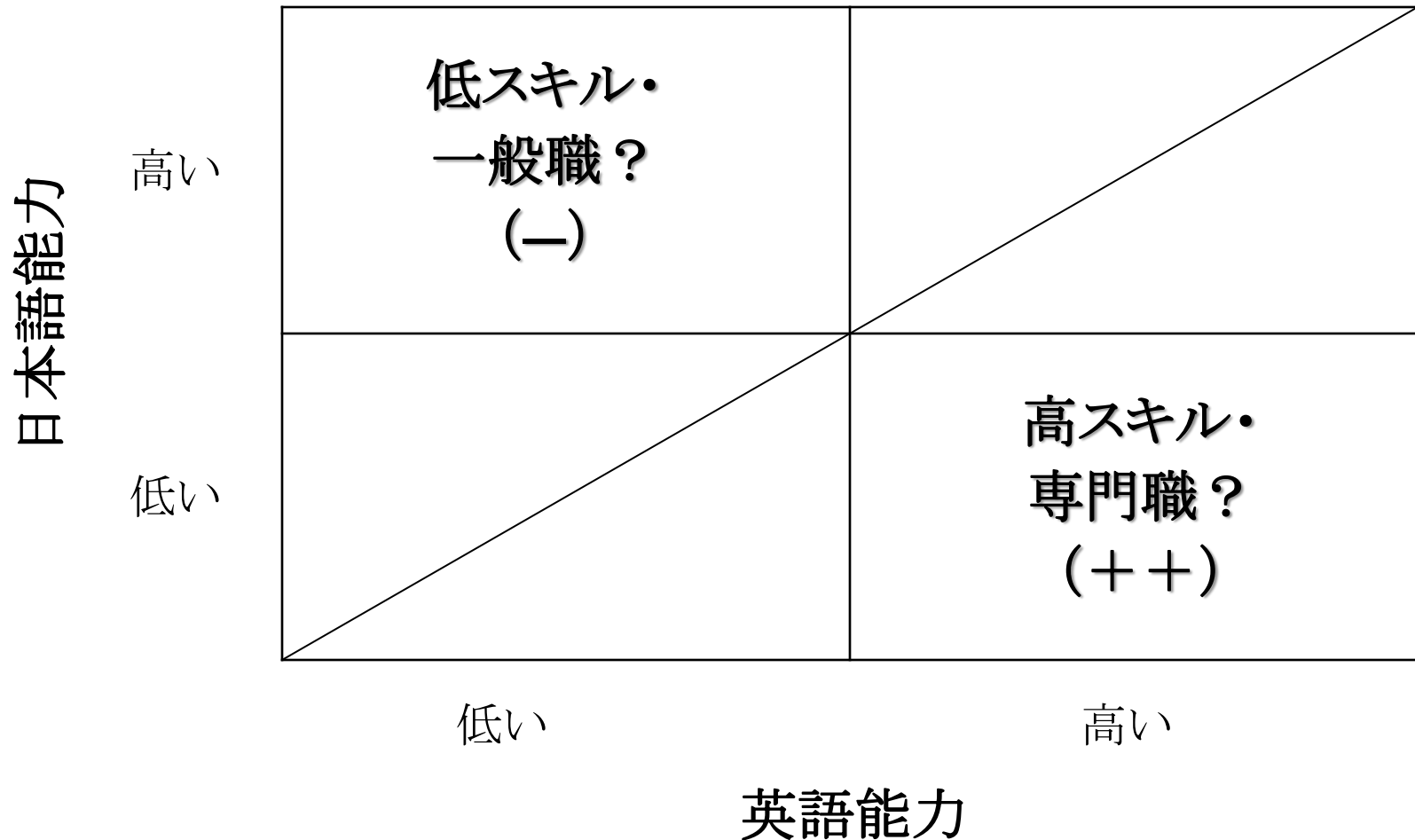
**Q: 外国人タレント・人材の供給はなぜ増えないのか？**

- 問題の本質を、定量的に、かつ定性的に解明する。

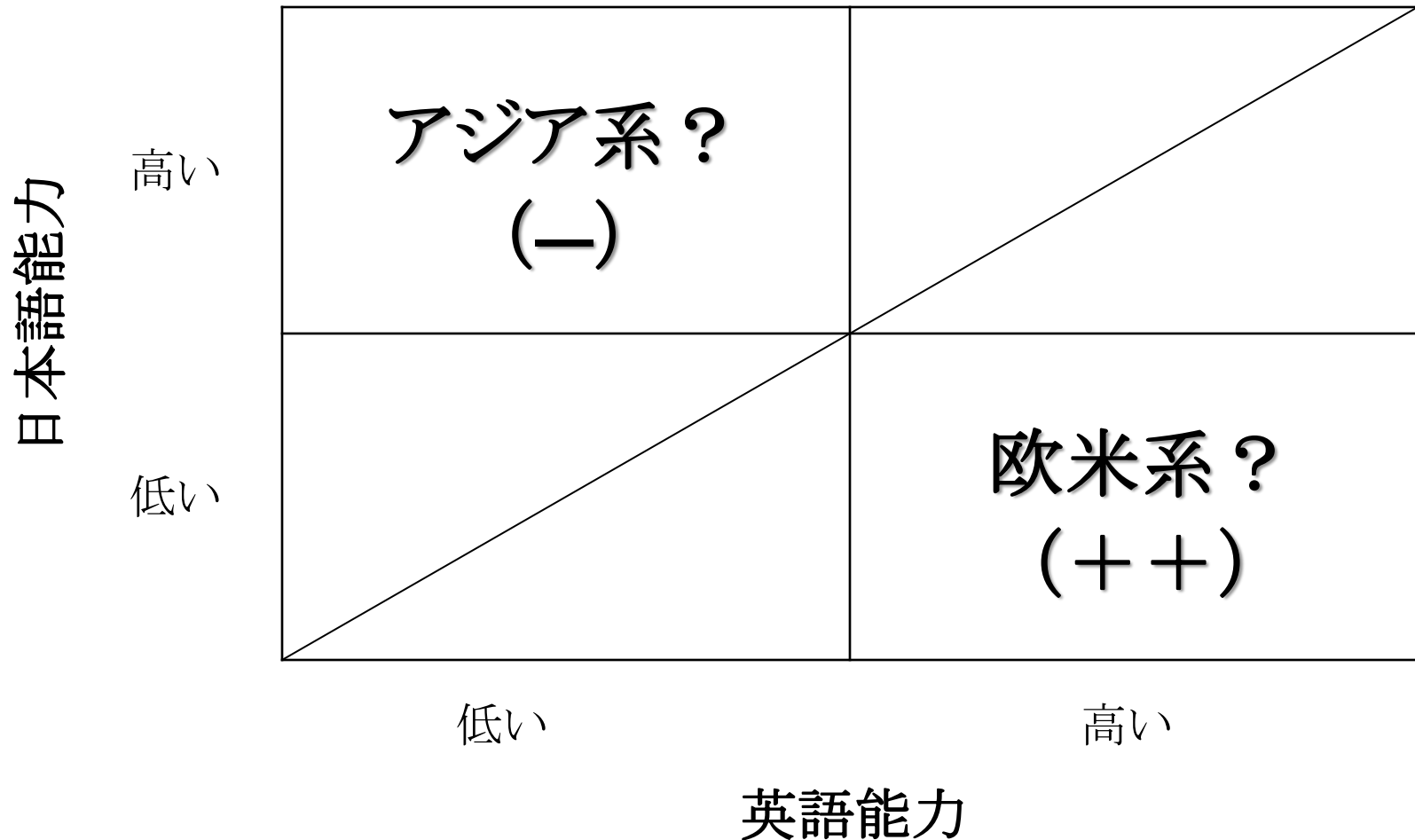
# 語学力とプレミアム



# 語学力とプレミアム 職種の違いか？



# 語学力とプレミアム 人種の違いか？



# なぜ外国人タレントは増えないのか？

## 日本社会・日本文化に同化する圧力

- 日本の学校 …… 帰国子女
  - いかにして日本社会に適応するか？
  - 帰国子女の異文化経験, 異なった価値観は活かされない。
- 日本企業 …… 外国人労働者
  - 外国人労働者を受け入れる企業は増えている。
  - しかし, 真の意味での外国人タレントを採用するのではない。
  - 「**日本人化した外国人**」を求めている。
- 外国人の採用条件は厳しい
  - 基本的な日本語能力
    - メール, レポート作成など
    - プレゼン, 社内コミュニケーション
  - 日本のビジネスマナー
- 日本語能力を気にする外国人が増え, 優秀な外国人を惹きつけることができない。
  - 例 日本の大学



# なぜ外国人タレントは増えないのか？

---

外国人の労働供給 ⇔ 日本企業の需要 ⇒ 大きなミスマッチ

## □ 外国人労働者

- 外国の経験・知見を活かしたい。
- 海外・国際業務を希望する。

## □ 企業側

- 外国人労働者は、日本人と同様に扱う。



## □ ミスマッチ

- 仕事の満足度を低くする
- 離職率が高まる
- 悪循環

# 結び

## ダイバーシティ・マネジメント



### ダイバーシティマネジメント・外国人タレントの採用

- 「痛み」が伴う
- 日本人の「痛み」も避けられない
- 「ダイバーシティ・マネジメント」＝「タレント・マネジメント」
  - いかにして優秀な人材を採用・活用して、グローバル競争力を高めるか？
- ダイバーシティマネジメントは企業にとって長期な投資