

グローバルマネジメント 基礎講座

みんなが成長する
組織の作り方



第5回

ステージ1 本社のグローバル化 日本採用・外国籍社員の人材育成(1)

グローバル人材戦略研究所 所長
小平達也



こだいら たつや

「世界で通用する日本型組織」をテーマに活動。クライアントは、日本を代表する大手企業を中心に多岐にわたる。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務める。グローバル人事制度の設計のほか、マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行い、参加者の出身国は20カ国以上に上る。著書に『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』（文藝春秋）。日本人駐在員、ローカル社員向けのオンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」を監修。

本連載は、グローバル競争において「日本企業としての強み」であり、他国企業には容易にまねできない「文化」でもある「みんなが成長する組織づくり」という考え方をベースとして進めています。今回と次回は、グローバル人材戦略研究所が毎年発行している『〈グローバル採用の教科書〉外国籍社員採用・活用ハンドブック』の内容を踏まえつつ、「本社のグローバル化 日本採用・外国籍社員の人材育成」を紹介していきたいと思います。

1 過去最高を記録する日本採用・外国籍社員

2013年に専門的な技術や知識等を活用して日本企業に就職した外国人は11,647人（前年は10,969人）となり、過去最高を記録しています。

就職した外国人の主な国籍・地域別の内訳は、次のとおりです（注1）。

- ①中国：7,637人（前年は7,032人）
- ②韓国：1,227人（同1,417人）
- ③ベトナム：424人（同302人）
- ④台湾：360人（同352人）
- ⑤ネパール：293人（同224人）

また、日本企業の海外事業展開に関するジェトロ（日本貿易振興機構）のアンケート調査によると、海外ビジネス拡大に向けた人材戦略については、連載の第3・4回で取り上げてきた「現在の日本人社員のグローバル人材育成」（45.1%）が最も多く、続いて「外国人の採用、登用」（23.1%）、「海外ビジネスに精通した日本人の中途採用」（22.3%）などとなっています。実際の外国人採用の状況を見ると、大企業は70.3%が採用している一方で、中小企業は34.2%となっており、企業規模により差があります（注2）。

2 外国人社員の採用目的——代替か補充か

日本において、外国人留学生などの海外人材を採用する目的は、大きく以下の3つに分類されます。

- ①「国籍不問採用」
- ②「グローバル（ブリッジ）要員」
- ③「社内に異文化人材を受け入れることによる活性化要員」

もともと理工系人材の採用では、国籍不問採用が存在していましたが、2001年に中国がWTOに加盟し、新興国が単なる製造拠点だけでなく研究開発や市場としてとらえられるようになると、グローバル（ブリッジ）要員という考え方が急速に広まってきました。

また近年、海外売上高比率が増加をすすめる一方、日本における社内の人口構成が高齢化（いわゆる逆ピラミッド構造）してくるなかで、外国人社員登用による社内活性化を意図する企業も出てきています。

各社においては、上記のうち、いずれかを唯一の採用目的としているわけではなく、3つすべてを網羅しつつ、その優先順位が企業によって異なる場合が多いようです。

以上、3つの採用目的をみてきましたが、外国籍社員の採用にあたっては、「代替」か「補完」かという問題があります。

簡単にいえば、「日本人と同じアウトプットを求め、まったく同じ扱いの『代替』人材としての採用」であるのか、「日本人には難しい、外国人ならではの強みを発揮する『補完（補強）』人材としての採用」であるのかによって、対応施策はまったく異なってくる点を強調しておきたいと思います。

「代替」であれば、日本人との同質性・同調が求められ、メンバーシップ型雇用との親和性が高くなります。先に述べたように、理工系人材では国籍不問採用という考え方（実態）が古くから存在していましたが、これは「代替」型といえます。

一方、「補完」であれば、その異質性や専門性を十分に活かしつつ協調することが求められ、ジョブ型雇用との親和性が高くなるので、グローバル（ブリッジ）要員という考え方は「補完」型といえます。

筆者自身は、「代替」にせよ「補完」にせよ、採用後の長い時間軸の人材マネジメントにおいては、いずれ統合されていくという考えですが（長期の時間軸、という点では「ジョブ型雇用」、「メンバーシップ型雇

用」も同様）、採用から入社後数年という入口段階で、「代替」、「補完」いずれかを意図しているのかによって、当然のことながら採用対象や選考基準、配属先は異なることとなります。

ここまで、外国籍社員の採用目的、さらに代替人材か補完人材かという観点からみてきました。日本国内における外国人社員の採用を含めた「グローバル人材」の定義・対象は、国内・海外において、次の6種類に分類できます。

- 国内：①日本人社員のグローバル化
- ②外国人留学生などの海外人材
- ③受入出向社員（インパトリエット。逆出向）
- 海外：①海外赴任者（エクスパトリエット）
- ②現地社員
- ③現地社員（第三国での活用）

産労総合研究所が2013年に行った調査結果をみると「グローバル人材の定義」をしている企業は12.4%にとどまっています（大企業は27.1%）（注3）。自社におけるグローバル人材がいずれに該当するかを明確化し、そのなかで日本における外国人社員の位置づけを定義し、社内で共有することが求められます。

3 外国籍社員活用の5つの壁

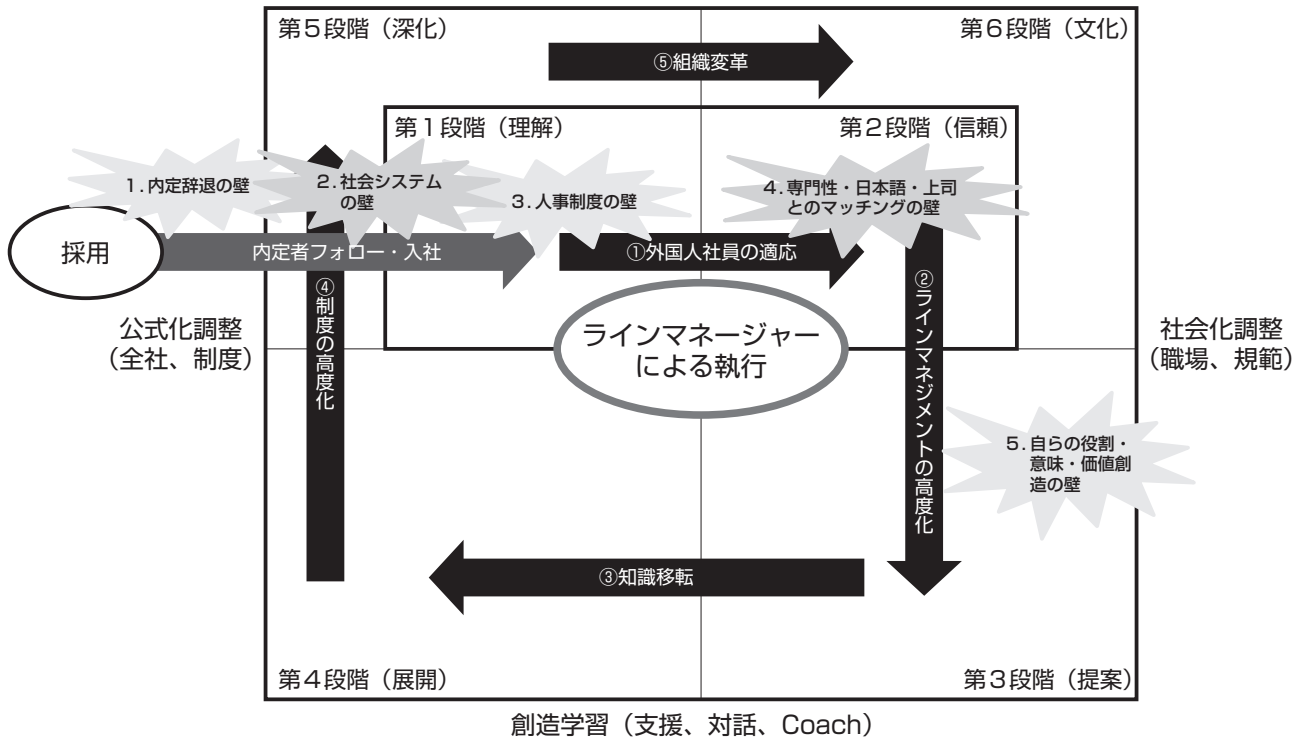
外国籍社員を活用するにあたって、内定から職場で活躍するまでには、次のような5つの壁が存在します（図表1）。

(1) 内定辞退の壁

グローバル採用では、日本人学生の採用と比べると、自社製品・サービスおよび社風（どのような経営者、先輩社員がいるか等）について本人の理解が足りないまま、内定を出す傾向にあります。とくに海外大卒者を直接採用する場合、内定辞退といったケースも見受けられます。

入社への不安解消とともに、動機づけの強化を目的として、可能なかぎり内定者フォローを行うことが大切です。あわせて、会社と仕事についての基礎知識の提供を行うことにより早期の戦力化を図るといってもいいかもしれません。

図表 1 違いを競争力に変える6段階と外国人社員の活用を阻む5つの壁
適応学習（管理、議論、Teach）



(2) 社会システムの壁

住居・社会保障、納税などは、仕事をするうえで、まず前提となる事項です。外国籍社員が日本で働く場合は、日本人と同様に社会保険料の支払い義務があります。日本では年金や健康保険、納税などは企業経由で対応しているのに対し、外国籍社員の母国では、個人が直接、行政手続きをしていることが多いため、自社の外国籍社員に対して、行政に代わり日本の社会システムに関する詳細な説明をすることが求められることとなります。年末調整や年金脱退一時金の説明も同様です。

(3) 人事制度の壁

給与などの処遇についても、日本企業の制度および慣行では、新卒で入社後、学歴や在職年数によって一律に取り扱われる例が多く、実質「就社」である日本企業と、職務定義により個別性が高い、文字どおり「就職」である海外企業という違いがあります。

海外では、職務と給与が連動している（わかりやすい）職務等級制度が一般的です。日本において長年慣れ親しまれた職能資格制度は、人（能力）をベースに等級を設定するものですが、留学生など外国籍社員が

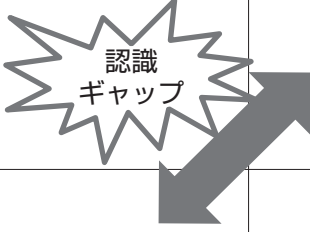
らは、「わかりにくい」、「年功序列的」というようなコメントが聞かれます。職能資格制度は、近年では役割等級制度に移行しつつあるものの、新卒一括採用と職能資格制度的発想は切っても切れないものです。自社の等級制度や昇給ピッチなどについて、わかりやすく説明する工夫（コミュニケーションプラン）が必要です。

(4) 専門性・日本語と上司とのマッチングの壁

外国籍社員・企業の双方ともに、活用の要は配属先とのマッチングであることについては認識が一致しています（注4）。

新しく組織に加わったメンバーが、組織の目標を達成するために求められる役割や知識、規範、価値観などを獲得して、組織に適応していくプロセスのことを「組織社会化」といいます。個人が組織に参入するときは、必ずこの組織社会化の過程を通過しなければならないと考えられます。個人が組織に適応（社会化）していく過程では、人間関係や価値観などを理解する文化的社会化と、仕事において求められる技能形成という技能的社会化の双方を乗り越えることが必要とされますが、とくに前者の文化的社会化については上司

図表2 役割と時間軸でみる認識ギャップ

		時間軸	
		短期	中期
役割	代替	 企業が求める 「日本人と同じ役割を、 長期間で果たす」	
	補完		本人が求める 「外国籍社員ならではの役割を、 短期間で果たす」

によっても差があり、外国籍社員の定着に大きく影響するといわれています。

(5) 自らの役割・意味・価値創造の壁

「中・長期の雇用を前提としたパフォーマンス発揮」が求められることが多い日本企業では、5年、10年と時間をかけて学び、それ以後時間をかけて貢献するというモデルが機能しますが、1年単位の雇用契約など「期間の限られたなかでのパフォーマンス発揮」が求められる海外企業では、成果を生み出すための時間軸は当然異なります。「代替」、「補完」の概念は先に紹介しましたが、このような異なる時間軸を踏まえると、図表2に示すような認識ギャップが出てくるともいえます。



以上、外国人社員の活用を阻む5つの壁をみてきました。国籍を問わず、筆者が研修等でお会いする外国籍社員から出てくる会社への3大不満は、「役割がわからない」、「フィードバックがない」、「キャリアがみえない」というものです。注目すべきは、これらの不満のすべてが、直属の上司とかかわるものであることです。今回は、実際に多くの企業で行っている研修事例を紹介します。

(注)

1. 法務省（2014）「平成25年における留学生の日本企業等への就職状況について」
2. 日本貿易振興機構（2015）「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」
3. 「第6回 人事制度等に関する総合調査」産労総合研究所『人事実務』2014年5月号
4. 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2008）「日本企業における留学生の就労に関する調査」

グローバルマネジメント

基礎講座

みんなが成長する
組織のつくり方



第 6 回

ステージ1 本社のグローバル化 日本採用・外国籍社員の人材育成(2)

グローバル人材戦略研究所 所長
小平達也



こだいら たつや

「世界で通用する日本型組織」をテーマに活動。クライアントは、日本を代表する大手企業を中心に多岐にわたる。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務める。グローバル人事制度の設計のほか、マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行い、参加者の出身国は20カ国以上に上る。著書に『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』（文藝春秋）。日本人駐在員、ローカル社員向けのオンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」を監修。

今回は、日本採用・外国籍社員の人材育成について多くの企業で行っている研修事例をご紹介します。

今回は、外国籍社員が内定から職場で活躍するまでには5つの壁が存在することをご紹介します。

- ①内定辞退の壁
- ②社会システムの壁
- ③人事制度の壁
- ④専門性・日本語と上司とのマッチングの壁
- ⑤自らの役割・意味・価値創造の壁

これら5つの壁を乗り越えるために行うスタートアップ180日間での研修対象は、受入職場・上司向けと外国籍新入社員向けに大別されます。それぞれ以下のような研修となりますが、内容はもちろんのこと実施時期も重要なポイントとなり（図表1）、いずれも筆者の提唱する「違いを価値（競争力）に変える6段階理論」（注1）に基づきます。

受入職場・上司向け	①指導員ガイダンス
	③異文化マネジメント研修
外国籍新入社員向け	②導入研修
	④フォローアップ研修

1 入社～半年までのスタートアップ180日間で実施すべき研修

(1) 「指導員ガイダンス」

外国籍社員を部下にもつ管理職、受入担当者、メンター等に配属前・後に行う研修で、ここでは外国籍社員を職場に受け入れるための基礎知識を学びます。とくに、言ってはいけないNGワードやNG行動、伝わりやすい表現、日本人による日本語注意点、外国人に伝える「日本企業を理解するためのキーワード」など最低限の知識を押さえます。

この段階ではまだ実際に受け入れ・コミュニケーション・活用上の課題などが顕在化していないため、参加者同士の事例共有やワーク等を行っても、受講者は腑に落ちません。また、かえって先入観を与えてしまうことにもなりかねないので、主に講義形式でタブー等、配慮すべきポイントの紹介を比較的コンパクトにまとめ、負担感を感じさせないようにして紹介し

ます。この指導員ガイダンスを行うことが難しい場合、拙著『外国人社員の証言 日本の会社 40 の弱点』（文春新書）などを読んでおいても参考になります。

(2) 「外国籍新入社員導入研修」

外国籍新入社員向けの導入研修で、「外国籍社員の入社時に、日本の文化・習慣やビジネスマナー、キャリアなどを教えたい」という課題に対応したものです（図表2）。

外国籍社員の職場文化への理解・適応を促進するために、日本と母国で異なるキャリア時間軸、会社や上司・同僚との関係、仕事の進め方などを比較して紹介します。また、ビジネスマナーとビジネスコミュニケーションなどについては、各種社内情報やソーシャルメディア等を念頭に「守秘義務」、「風評リスク」という点からの解説となります。表面的なスキルやビジネスコミュニケーション、マナー等にとどまらず、日本企業の考え方（価値観、組織観、キャリア観等）をインストールできるというのがポイントです。

進行は、グローバル人材戦略研究所の場合は、日本語・英語・中国語で対応し、テキストも2カ国語併記のものを使用することにより、受講者が理解を深められるようにしています。説明以外にグループワークやディスカッションを多用し、インタラクティブな講義とすることにより海外出身の受講者の集中力、参加度合い、満足度を高めることも必要です。

研修の最後には「私が当社で成長するために」、「日本企業でよりよく働くためには」という点についてフォーマットに沿った持論を作成し発表、配属後も職場の上司と共有し、今後の行動指針とします。また、これら内容は新入社員だけでなく、海外子会社から本社への逆駐在社員にも適用することが可能です。

(3) 「異文化マネジメント研修（指導員研修）」

「外国籍社員を受け入れる現場マネージャー、受入担当者（メンター等）に異文化コミュニケーション、マネジメントのコツ、テクニックを身につけさせたい」という課題に対応したものです。

実施のタイミングとしては、前述した①指導員ガイダンスでは配属前・後でしたが、この③異文化マネジメント研修（指導員研修）は、配属後3カ月以降が望ましいです。

これくらいの時間がたつと、職場でもコミュニケーションをはじめ、さまざまな場面で違和感ややりづらさが出てくるが多くなってきます。また、それらが単に外国籍社員の個性なのか、それとも国民性の問題なのか、というモヤモヤとした感覚が芽生え始めて

図表1 スタートアップ180日間で実施すべき研修

月 ※下段は秋入社	4 10	5 11	6 12	7 1	8 2	9 3
受入職場対象	①指導員ガイダンス	③異文化マネジメント研修				
外国籍新入社員対象	②導入研修					④フォローアップ研修
人事や外部の専門家など第三者による外国籍社員面談		フォローセッション・面談①	フォローセッション・面談②	フォローセッション・面談③	フォローセッション・面談④	フォローセッション・面談⑤

図表2 外国籍新入社員研修（Working in Japanese Companies）

1日目	テーマ	学習内容	2日目	テーマ	学習内容
午前	オリエンテーション	・講師・参加者自己紹介 ・アイスブレイク（会社と個人の関係）	午前	チーム形成	■チームの形成における課題やポイントを理解し、チームが活性化し成果を上げるために自分が取るべき行動について考える ・異なる立場、発想のメンバーと限られた時間内で目的を達成するための留意点・手法・技術について身につける ①6つの異なる性格のメンバーが社内プロジェクトを推進 ②上記に宗教事情を追加し、社内プロジェクトを推進
	違いの理解	■学生と社会人、母国と日本の違いについて比較しながら理解する ・組織と個人の関係 ・異文化適応のUカーブ ・国によって異なる文化の傾向 ・学生と社会人 ・母国と日本、働き方の違い ・生活、コミュニケーション（日本語、非言語）、仕事内容（やりがい、成長、キャリア）、リスク（トラブル経験や不安）の現状認識・今後の展望について		キャリア形成	■キャリア形成について目標・課題を把握する ・人生グラフによる振り返り ・仕事で大切にしている価値観 ・成長について ・現在と将来の目標と課題
午後	ビジネスコミュニケーションとビジネスマナー	■ビジネスコミュニケーションの重要性と効果的な手法について理解する ・コミュニケーション力とよりよい人間関係を築くためのコミュニケーションの習慣 ・ホウレンソウ（報告・連絡・相談）の定義 ・ホウレンソウケーススタディ ・ビジネスマナーと守秘義務の関係	午後	持論作成	■日本企業で働く、ということについて持論・アクションプランを作成し今後の指針とする ※持論シートを作成します ・まとめ

くるころです。それぞれの課題について、

- ・一般適応（仕事以外の一般的な環境への適応。寮での集合生活など日本での生活に適応できるか等、私生活面中心）、
- ・対人適応（職場内外の人々との適応。職場における意思疎通に関する事項、コミュニケーション。非言語コミュニケーションも含む）、

図表3 異文化マネジメント研修（指導員研修）

時間	テーマ	学習内容	時間	テーマ	学習内容
9:00	オリエンテーション	・講師、参加者自己紹介 ・進め方紹介	13:00	上司に求められるマネジメントテクニック② 「違い」を価値に変える	■部下と互いに提案し合える関係構築のための考え方・技術を身につける ・対話技術 ・対話ロールプレイ
10:00	背景と課題共有	■外国籍社員受け入れにあたっての課題整理と共有を行う ・外国籍社員採用の背景、変遷と現状、展望 ・ライフライン（仕事をする前提の一般適応） ・コミュニケーション（組織文化理解、上司・同僚との関係などの対人適応） ・キャリア（評価方法などの職務適応） ・リスクマネジメント（病氣、機密保持への対応などの危機対応）	14:00	異文化チーム形成	■異文化チームを形成し異なる立場、発想のメンバーと限られた時間内で目的を達成するための考え方・技術を身につける ・チームビルディングの4ステップ ①6つの異なる性格のメンバーが社内プロジェクトを推進 ②上記にさらに宗教事情を追加し、社内プロジェクトを推進
11:00	上司に求められるマネジメントテクニック① 「違い」への対応	■国、社会背景、職場における発想・アプローチの「違い」を理解する／部下と信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶ ・外国籍社員が嫌う上司の言動 ・アクティブリスニング ・日本人による日本語注意点 ・異文化OJTのポイント ・フィードバックの技術 ・フィードバックロールプレイ	15:00	マネジメント持論作成	・マネジメントに向けての方針を持論・アクションプランとしてまとめ、日々の実践につなげる ・発表 ※持論シートを作成します ・まとめ
12:00	昼食		16:00		
			17:30		

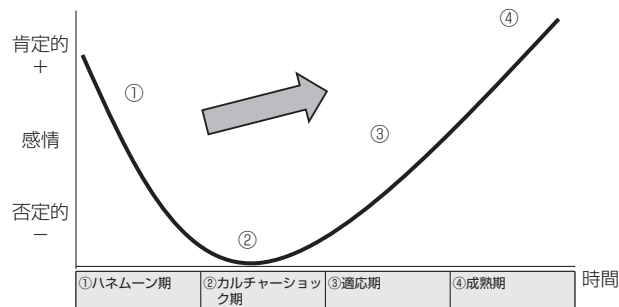
- ・職務適応（仕事への適応。キャリアデザイン、マネジメント上の課題、チームへの参加貢献等）、
 - ・危機対応（機密保持、健康管理他リスク関連）
- という4つの観点から、現状や今後の対応について社内事例や対応方法を共有します。さらに、ロールプレイ等を通じ異文化マネジメントの具体的な技術を身につけるとともに、最後には今後自分がとるべき異文化マネジメントについての持論と行動計画を策定します（図表3）。

4) 「外国籍新入社員向けフォローアップ研修」

異文化への適応には、①ハネムーン期（異文化において見るもの、聞くもの、出会う人すべてが素晴らしく思える時期）、②カルチャーショック期（①ハネムーン期とは真逆の感情。環境にストレスを感じ、留学という自身の判断を後悔することもある時期）、③適応期（徐々に時間をかけ、生活、コミュニケーションに適応をしていく時期）、④成熟期（安定的な感情となる時期）というフェーズがありますが（図表4）、入社3カ月～半年経つと個人差はあるものの②のカルチャーショック期を経験する方が多く出てきます。

フォローアップ研修は「カルチャーショック期をうまく乗り越えさせたい」という課題や、「外国籍社員の採用をしたのはいいが、うまく活用できておらず、離職者も出てきそう（出てきた）なのでフォロー研修

図表4 異文化適応のUカーブ



を実施したい」というような課題に対応したものです。

この研修では前述した一般適応、対人適応、職務適応、危機対応のそれぞれについて、入社時と現在の状態を踏まえ、入社後を振り返り省察（Reflection）を行い、コミュニケーションについてもリアルケースを作成し発表、受講生同士で解決のための意見を出し合うなどします。講師ももちろん唆等を行います。あくまでも外国籍社員同士が課題解決を出すということが対応策への納得性、今後の行動への結びつきを強化します（図表5、6）。

2 第三者による外国籍社員面談や「外国籍社員配属(異文化マネジメント)ガイドブック作成・配布」

ここまで、受入職場・上司向けおよび外国籍新入社

員向けの研修を紹介してきましたが、あわせて検討しておきたいのが外国籍社員向けのフォローアップ面談です。これは人事や外部の専門家など、第三者による外国籍社員面談を通じた適応促進・課題の早期発見のための面談であり、現状および課題について職場へのフィードバックも行います。とくに入社半年以内は毎月行うことが望ましいです。

また、先進的な企業では「職場や上司によって受け入れ・活用に濃淡があるので人事部門として支援を行いたい」、「職場における好事例を全社に展開したい」というような理由から、上司や職場が知っておくべき内容をわかりやすく解説するとともに、異文化マネジメント・コミュニケーションテクニックを紹介している「外国籍社員配属(異文化マネジメント)ガイドブックの作成・配布」を行っているところもあります。



今回は日本採用・外国籍社員の人材育成として入社180日間で行うべき研修について紹介してきました。大切なのは配属後、職場任せにするのではなく、人事として引き続き職場への関与を続けることです。これは本来、日本企業の人事が得意としているはずですし、各職場における成功事例の社内展開を担うことが人事部門には求められるのです(注2)。

(注)

1. 「違いを価値(競争力)に変える6段階理論」の概要と事例はグローバル人材戦略研究所のホームページ (<http://ja-sol.jp/>) で紹介している
2. 各職場における成功事例の社内展開が筆者の提唱する「違いを価値(競争力)に変える6段階理論」における知識移転の段階(「提案」→「展開」)に該当し、人材開発を組織開発に昇華する重要なフェーズである

図表5 入社半年後フォローアップ研修

時間	テーマ	学習内容	時間	テーマ	学習内容
9:00	オリエンテーション	・講師、参加者自己紹介 ・進め方紹介	13:00	チーム形成	■チームの形成における課題やポイントを理解し、チームが活性化し成果を上げるために自分が取るべき行動について考える ・異なる立場、発想のメンバーと限られた時間内で目的を達成するための留意点・手法・技術について身につける ①6つの異なる性格のメンバーが社内プロジェクト(社員旅行企画)を推進 ②上記にさらに宗教事情を追加し、社内プロジェクト(パーティ企画)を推進
10:00	入社後の振り返り	■生活、コミュニケーション(日本語、非言語)、仕事内容(やりがい、成長、キャリア)、リスク(トラブル経験や不安)について、現状認識・今後の展望について発表 ※事前課題レポート	15:00	キャリア持論作成	■人生グラフによる振り返り、仕事のうえで大切にしている価値観、現在と将来の目標と課題を把握 今後自社で仕事をし、成果をあげていくために必要な考え方、今後自分がとるべき行動について考え キャリア持論を作成する ※持論シートを作成します
11:00	ビジネスコミュニケーション	■よりよい人間関係を築くためのコミュニケーションと提案のテクニック、ホウレンソウ、ケーススタディ	17:00	まとめ	振り返りとまとめ
12:00	昼食		~17:30	まとめ	振り返りとまとめ

図表6 入社後の振り返り(ワークシート例)

適応分類	入社時	現在	課題・不安等
一般適応			
対人適応			
職務適応			
危機対応			