

異文化タレントマネジメント —外国人社員を部下にもつ上司に求められるコミュニケーション技術—



グローバル人材戦略研究所 所長
ジェイイーエス (Japan Active Solutions) 代表取締役社長
小平達也 (こだいら たつや)

日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの側面から支援。厚生労働省、文部科学省ほか政府関係機関の有識者会議座長・委員、大学院講師なども務める。日本語、英語、中国語の3カ国語でのインタラクティブな研修をはじめ、組織・人材マネジメントの領域において年間100回近くの講演・研修を行う。これまでに140以上の寄稿をしており、日本・中国・シンガポールを軸に外国籍社員の活用を価値創造に変えるためのプロセスを提示した「未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—」の普及に努めている。

ポイント

- ① 外国人社員を「日本人化」するのではなく、自社の価値観や業務などを深く理解する「自社人化」したうえで活用を。
- ② 違いを価値に変える6段階理論を踏まえ、段階によって異なる「マネジメントスタイル」の使い分けを。
- ③ 人事部門には、全社的な知識移転の観点から、研修による職場への継続的な関与が求められる。

日本企業のグローバル展開は加速を続けている。日本国内においても2011年1月時点でわが国における外国人登録者数は200万人以上おり、このうち「技術」、「人文知識・国際業務」、「企業内転勤」の在留資格で就労している外国人は12万5千人を超えるなど、日本国内では10万人以上の外国籍の社員が雇用されている^(注1)。

企業のグローバル展開が加速するなかで、要となるのはラインマネージャーである。課としての業績達成に責任をもち、そのうえ組織の改革主体であり、理念の浸透役であり、さらには個人情報管理、内部統制、CSR(企業の社会的責任)など新しい施策の実行主体者でもある^(注2)。彼らが外国人社員を部下にもつとき、どのような考え方と行動が求められるのであろうか。

本稿ではまず、日本人と外国人社員の間で顕在化している考え方の違いをみたうえで、国内外における外国人社員の活用について筆者の考え方を紹介する。そのうえで、各段階で求められる職場の上司の役割・行動や研修内容について紹介をしたい。

日本人社員と外国人社員 —顕在化する考え方の違い—

〈日本人上司の外国人部下に対するコメント例〉

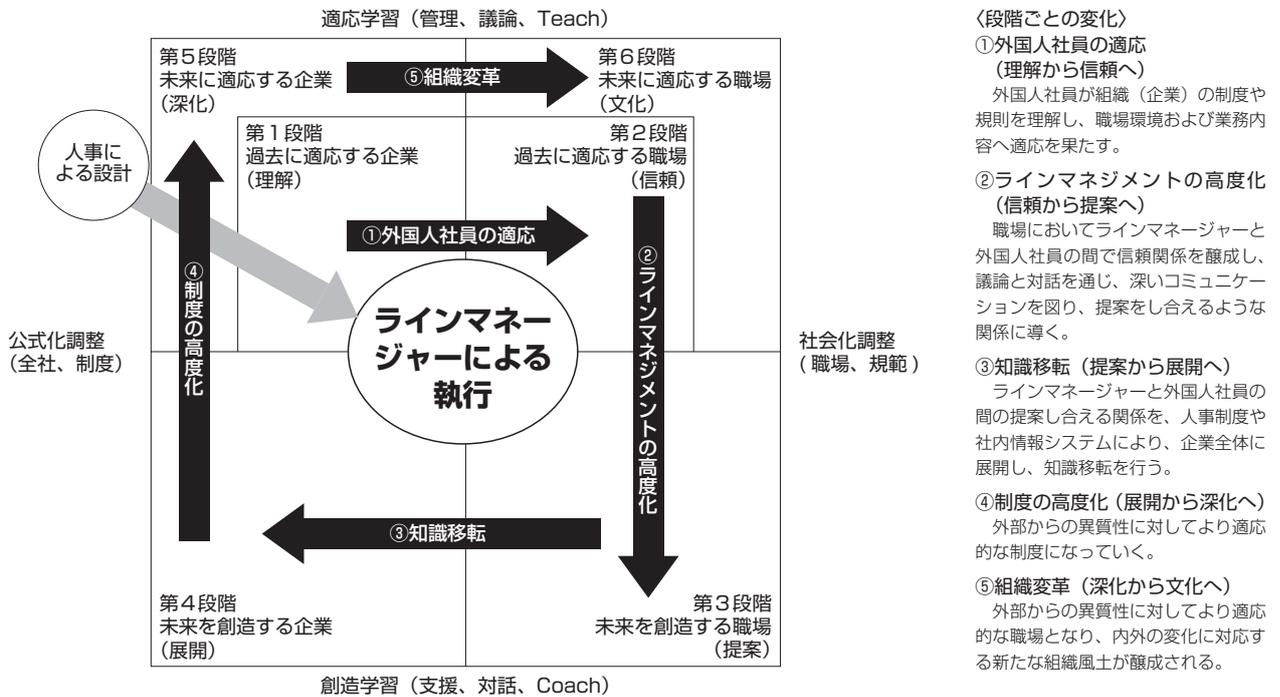
- 「できないことでも、できるという」
- 「会社に対する忠誠心が薄い」
- 「細かいハウレンソウが苦手」
- 「教育したと思ったらすぐに辞めてしまう」
- 「基本的にサービス精神が足りない」

国内外問わず、外国人社員を部下にもつ日本人上司からはこのようなコメントが聞かれる。私は日本語・英語・中国語の3カ国語で外国人社員向けに日本企業での働き方や異文化マネジメント研修を行うが、もう一方の当事者である外国人社員からは、日本人、とりわけ職場の直属上司に対して以下のようなコメントが多く聞かれる。

〈外国人社員の日本人上司に対するコメント例〉

- 「無表情。何を考えているのか分からない」
- 「上司のはずなのに自分で決められない、地位に見合う権限がない」
- 「ハウレンソウを常に要求。自分を信用してい

図表 1 未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—



ないのか」
 「フィードバックをしてくれない」
 「お客様は神様？ 意味不明」
 これらはあくまで一例であるが、国内外において外国人社員の雇用が増加しているにも関わらず、企業観、キャリア観、コミュニケーション手法など、考え方の違いはより顕在化してきている。私は「日本人社員か外国人社員か」というような二項対立や、外国人社員にいわゆる日本的な考え方を求めるという「日本人化」させる努力に終始するのではなく、自社の価値観や業務プロセスなどを深く理解し、いわば「自社化」したうえでグローバルな環境で新しい価値を創造できる人材として活用していくことが肝要であると考えている。

未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—

ダイバーシティマネジメントの重要性が叫ばれて久しいが、経営者から発信される場面では、一種の「経営哲学として」(例えば「多様な人材活用をするのがわが社の方針」)、採用においては語

学や経験などに着目した「人物像として」(例えば「留学経験者や外国人社員には日本人にない視点がある」)が挙げられることが多い。哲学や人物像ももちろん大切である。しかしながら、組織マネジメントとしてとらえる以上、実現に向けての具体的な考え方や手順があるはずである。

ここでは、国内外における外国人社員の活用について、筆者の過去12年以上にわたる企業訪問・インタビューなど実務経験に基づく知識を理論化し、ダイバーシティを価値に変えるためのプロセスを提示した「未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—」を紹介する。学習理論^(注3)と調整理論^(注4)から構成されるこの理論のフレームは「理解」、「信頼」、「提案」、「展開」、「深化」、「文化」の6段階を構成する。

【第1段階】理解。まずは自社制度について必要最低限の理解を得ることを目的とする段階。主な担い手は人事部門などの管理部門。例：入社時のオリエンテーション、理念教育、日本語教育。

【第2段階】信頼。上司の指示通り仕事を進めることが求められる段階。主な担い手は職場の上司。例：新入社員育成計画、OJT (におけるテーマ設定)。

【第3段階】提案。上司と外国人社員が互いに議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案し合える段階。主な担い手は職場の上司。例：外国人社員の企画段階からの参加、外国人社員による提案。

【第4段階】展開。特定の職場において上司と外国人社員が互いに議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案し合っている状態を人事制度や社内情報システムにより、企業全体に展開する段階。主な担い手は人事部門などの管理部門。例：社内研修、イントラネット、各種コミュニティ支援、人事異動等による好事例の知識移転。

【第5段階】深化。自社制度について理解を得ることを目的としているが、新たに受け入れる外国人社員に対しては、第1段階と比べ日本人社員を含め出身国による違いはなくなっていくなど、制度が外部からの異質性に対してより適応的になる段階。例：長期雇用を前提とした正社員制度以外に契約社員制度を設けるなどの複線化や社内規定の多言語化、世界統一制度の導入など。

【第6段階】文化。日本人社員を含め出身国による違いはなくなっていくなど、組織文化が外部からの異質性に対してより適応的な組織文化になる段階。例：日本人／外国人という違いに注目するというよりは、よりニュートラルな視点で物を見ることができるよう組織となる、職場においても外国人社員を個人として、より自然に受け入れる姿勢・傾向が出てくる。

これらは各段階の状態であるが、段階ごとの移行・変化（図表1の矢印）としては以下5点が挙げられる。

①外国人社員の適応（理解から信頼へ）

外国人社員が組織（企業）の制度や規則を理解し、職場環境および業務内容へ適応を果たす。

②ラインマネジメントの高度化（信頼から提案へ）

職場においてラインマネージャーと外国人社員の間で仕事を進めるにあたり必要とされる信頼関係を醸成し、そのうえで議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案をし合えるような関係に導く。

③知識移転（提案から展開へ）

職場においてラインマネージャーと外国人社員の間で議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案をし合えるような関係を人事制度や社内情報システムにより、企業全体に展開し知識移転を行う。

④制度の高度化（展開から深化へ）

知識移転を行っていくことにより、新たに受け入れる外国人社員に対しては日本人社員を含め出身国による違いはなくなっていくなど、外部からの異質性に対してより適応的な制度になっていく。

⑤組織変革（深化から文化へ）

新たに受け入れる外国人社員に対しては日本人社員を含め出身国による違いはなくなっていくなど、外部からの異質性に対してより適応的な職場となり内外の変化に対応する新たな組織風土が醸成される。

ここまで見てきたように、国内外において日本企業という一般的に同質性の高い傾向にある組織が、外国人社員という異質性の高い社員を受け入れることは組織変革にも連なるものである。本稿では、実際に異文化タレントマネジメント、すなわち外国人社員を部下にもつ上司のコミュニケーション技術というテーマを踏まえ、6段階理論のうち、①外国人社員の適応、②ラインマネジメントの高度化について、上司に求められる役割・行動と研修例について紹介する。

**異文化タレントマネジメント
一違いにどう対応するか（外国人社員の適応）一**

外国人社員が組織（企業）の制度や規則を理解し、職場環境および業務内容へ適応を果たす段階において、上司に求められるマネジメントスタイルと研修内容を紹介する。この段階では自社制度をはじめ、各職場の組織文化や業務内容を外国人社員に適切に伝えていくことにフォーカスをする。

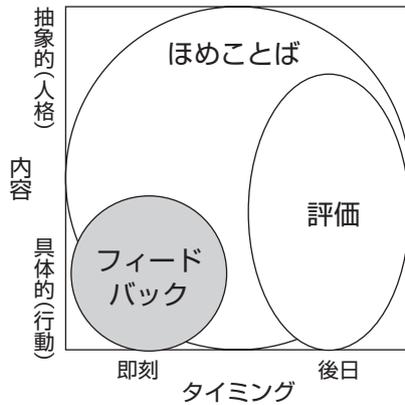
■上司に求められるマネジメントスタイル

・外国人社員が嫌う上司の言動例

- ①人前で叱る
- ②事情を確認する前に一方的・高圧的な指示をする
- ③細かいことは言わなくてもわかって当然、という態度
- ④日本（日本人・日本企業）と比較して、○○（国名）は劣っている、という態度
- ⑤話を聞く態度（腕を組み、目を閉じながら話を聞く）

「叱る」場合、特定の行動を明確化して行うことが大切であり、対象者の人格（出身国や社会背景・慣習を含む）を否定するような態度・発言は

図表 2 ほめ言葉・フィードバック・評価の違い



分類	ほめことば	フィードバック	評価
範囲	具体～抽象・即刻～後日 すべて網羅	具体・即刻	具体（一部抽象）・後日
例文	「この1年間よく頑張っている」	「さっき、あなたがAと発言し、そのあとBという行動をしたのがよかった」	「(目標管理制度等において) あなたの成果は〇〇なので□□と評価します」

図表 3 婉曲表現ではなく直接表現

婉曲的表現 (従来タイプ)	直接表現 (推奨タイプ)
「これを会議室まで運べるかな？」	「これを会議室まで運んでください」
「取引先には訪問予定を伝えたの？」	「取引先には訪問予定を伝えてください」
「このレポートは今週中にはできそう？」	「このレポートは金曜日の15時までには私に提出してください」
「急がないけど、早めに頼むよ」	「契約書は5日の朝10時までに仕上げ、私に提出をするように」

すべきではない（後述するフィードバックと密接に関連する）。また、「人の話を聞く態度」についても、腕を組み、目を閉じながら話を聞くのは日本人シニアがよく行う態度であるが、外国人社員からすると「聞いているのかどうか分からない」、「そのまま話しかけ続けてよいのか分からない」という当惑を招いていることがあるので注意が必要である。

・婉曲表現ではなく直接表現

外国人社員のマネジメントに限らず、最近の傾向として部下の属性が従来と異なり、自分より年上、異性、異なる契約形態、勤務時間帯など多様になってくるなかで、上司のコミュニケーションの仕方も昔のような直接的・命令的というよりは、婉曲的・相談・確認的になってきている。

しかし、外国人社員の適応の段階においては、自社の制度や業務内容、求められる行動・態度など「理解すべきことをきちんと理解する、本人がすべきことをきちんと実行し最低限の信頼関係を築く」という目的を果たすことが求められるため、婉曲表現では外国人社員の混乱を招くことになる。行間や文脈を共有していないうちは婉曲的な表現方法は分かりづらいということにも留意をしておく必要がある。日本語でコミュニケーション

するにせよ、外国語でコミュニケーションするにせよ、直接的な表現を心がけることが有効である。

・フィードバック（ほめことば、評価との違い）

外国人社員から出される職場の不満の1つは「日本人上司からのフィードバックがない」ということである。一方、当の上司にこの不満をぶつけると、当惑とともに定期的に評価しているというような回答を聞く。両者の話がかみ合っていないのはなぜなのであろうか。実はここでは、ほめことば・フィードバック・評価という3つの異なる概念が混同されてしまっているのである（図表2）。

ほめことばが内容・タイミングともに人格から行動まで全体を網羅的であるのに対し、フィードバックは具体的な行動を対象としており、個別性が高く、その実施タイミングもお互いにその行為を覚えているうちに行う必要がある。日本人同士であれば抽象的であっても背景や文脈などを共有することにより、受け手が自らの行動に照らして理解することが可能であるが、背景・文化などが異なる外国人社員の場合は抽象度の高い内容の理解は当然のことながら難しいのである。

フィードバックを行う場合、特定の行動を指摘したうえで、①職場で求められる行動規範に対して、なぜその行動がよいと考えられるのか（も

しくは悪いのか)、②その理由はなぜか、③今後どのように対応することが望ましいのか、の3点を意識することが必要である。また、ポジティブフィードバックは人前で大げさに、ネガティブフィードバックは個別に、理性的に行うことにより、より適切に相手に伝えることができる。先述した外国人社員が嫌う人前で叱るという行為は、特定の行動だけでなく人格をも否定しているように受け取られることが問題なのである。

■研修内容 (外国人社員向け)

適応段階においては、導入研修として外国人社員の企業・職場理解・適応を促進することが目的であり、ポイントは以下の通りである。

① 日本企業の考え方をインストール

仕事に対する価値観、組織観、キャリア観、キャリアの時間軸など自社における考え方をインストールすることが求められる。ビジネスコミュニケーション・マナー、ビジネススキルなども当然大切ではあるが、それらはいわばアプリケーションスキルであり、この段階ではオペレーティングシステムともいえる、自社において求められる考え方・価値観などを初期化(自社化)することである。

② インタラクティブな進行

進行にあたって特に大切なポイントは、講義・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で、受講者の集中力、参加度合い、満足度を高めることである。

筆者が行う場合、日本人・欧米人・中国人ほかアジア各国向けでは同じ研修内容であっても進行方法・デリバリーはまったく異なるものになる。あくまでも受講者の理解を高めることを意識し表現、進行を適切に使い分けるべきである。

③ 持論作成

一般論としての日本企業論で終わらせることなく、最終的には「自社でよりよく働くためには」という持論を作成し、人事・上司との共通言語として共有、今後の行動指針や活動計画に落とし込む。

日本と出身国それぞれの社会背景、雇用制度、働き方などの違いの存在を抽出したうえで、自社で働くうえで必要な適応とは何かを自ら考え、納得するように導く(=持論を形成)ことがポイントである。

昨今の日中関係など、政治的にセンシティブな時期であれば、なおさらこのプロセスを丁寧に行い、社会情勢における一般論を極力自社内に飛び火させないようにすることが必要である。

異文化タレントマネジメント
—違いをどのようにして価値に変えるか
(ラインマネジメントの高度化)—

適応の次に求められるのは、違いをどのようにして価値に変えるかである。職場においてラインマネージャーと外国人社員の間で仕事を進めるにあたり必要とされる信頼関係を醸成し、そのうえで議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図

図表4 段階別にみた上司に求められるマネジメントスタイルと研修内容

移行・変化 役割・内容	外国人社員の適応 〔「理解」から「信頼」へ〕	ラインマネジメントの高度化 〔「信頼」から「提案」へ〕
上司に求められる マネジメント スタイル	<ul style="list-style-type: none"> 外国人社員が嫌う上司の言動例を理解 婉曲表現ではなく直接表現 フィードバック(ほめことば、評価との違い) ※その他、以下も上司に求められるマネジメントスタイルに関連するものである アクティブリスニング、異文化OJT推進、組織目標の指示、評価の伝達、日本人による日本語注意点への理解 	<ul style="list-style-type: none"> ハウレンソウ(報告・連絡・相談)の使い分け(メリット・デメリット) 議論と対話の使い分け ※その他、以下も上司に求められるマネジメントスタイルに関連するものである 異文化チームマネジメント、会議ファシリテーション
研修内容例	<ul style="list-style-type: none"> (外国人社員向け) 導入研修として外国籍社員の企業・職場理解・適応を促進 	<ul style="list-style-type: none"> (日本人上司向け) 国内外において外国人社員をマネジメントする際に求められる能力を理解し、身につける

り、提案をし合えるような関係に導くために上司に求められるマネジメントスタイルと研修内容を紹介する。各職場で日本人上司の指示した業務内容を実行することにとどまらず、外国人社員からの提案をいかに引き出していくかが求められる。

■上司に求められるマネジメントスタイル

・ホウレンソウ（報告・連絡・相談）の使い分け（メリット・デメリット）

報告・連絡・相談をきちんとする、いわゆるホウレンソウは多くの職場で求められる基本動作であるが、この段階においては、メリット、デメリット双方をはらんでいることに留意をして使い分ける必要がある。

メリットは、朝礼、終礼など定期的に、経験の浅い社員に対しても発言の機会を設けることにより、「単にマニュアル通りこなす」、から「自分の提案ができる、聞いてもらえる」という意識変容を導くことができる。デメリットは、日常業務の細部に至るまで、上司が過剰に業務プロセスに介入し、マイクロマネジメントを行うことにより部下からの提案が出なくなることである。

このように、同じ「ホウレンソウ」であっても両面性がある。日常業務において逐一ホウレンソ

ウを求めるというよりは、原則として、過度なマイクロマネジメントを意識的に手放すことにより、自らが考え、提案してくる癖をつけさせることも1つの方法である。

・議論と対話の使い分け

ダイアログでは、複雑で微妙な問題を自由かつ創造的に探究し、お互いの話にじっくり「耳を傾け」、自分の考えを保留する。対照的に、ディスカッションでは、さまざまな考えを発言したり、弁護したりして、そのときに下さなければならない決定の裏付けとなる最善の考えを追及する。ダイアログとディスカッションは、潜在的に補完し合う関係にあるが、ほとんどのチームには、両者の違いを見分け、意識して使い分ける能力が欠けている^(注5)。

ピーター・センゲは「議論」と「対話」の使い分け^(注6,7)の大切さを指摘しているが、前者については適応学習に、後者については創造学習に連なるものである。この段階において上司は「誰かが正しい答えをもっており、誰かが間違えている」、「議論を通じて白黒をつける、結果をはっきりさせる」という議論型のコミュニケーションだけでなく、「正しい答えは上司・部下ともに持ってお

図表 5 段階別にみた研修内容

テーマ	日本企業で働く / Working in Japanese Companies / 在日本公司上班	異文化マネジメント研修
対象	外国人社員	日本人上司
目的	外国人社員の企業・職場理解・適応を促進する	ラインマネジメント高度化
効果	<ul style="list-style-type: none"> 日本と母国で異なるキャリア時間軸、会社との関係、上司同僚との関係、仕事の進め方などを理解する。 ビジネスマナーとビジネスコミュニケーションについて理解する。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外において外国人社員をマネジメントする際にマネージャーに求められる能力を理解する。 コミュニケーションと多国籍チーム形成のテクニックを学習し身につける。 方針を持論としてまとめ、日常業務において異文化マネジメント能力を向上させる。
内容例	<p>I. 違いの理解</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織と個人の関係 2. 異文化適応のUカーブ 3. 国によって異なる文化の傾向 4. 学生と社会人 5. 母国と日本、働き方の違い <p>II. ビジネスコミュニケーションとビジネスマナー</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 2. ホウレンソウ（報告・連絡・相談）の定義 3. ホウレンソウケーススタディ 4. ビジネスマナーと守秘義務の関係 <p>III. キャリア形成</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人生グラフによる振り返り 2. 仕事の上で大切にしている価値観 3. 現在と将来の目標と課題 <p>IV. 持論作成</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 	<p>I. 外国人社員を部下にもつ上司に求められるマネジメントテクニック</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 求められる3つの能力ーマネジメント能力、コミュニケーション、異文化適応ー 2. 日本人上司と外国人社員・論点の違い- 3. 個別仕事観と注意ポイント 4. 異文化 OJT のポイント 5. ほめことば・評価・フィードバックの違いーフィードバックの技術とワークー <p>II. 外国人社員とのチームメイク・プロジェクトマネジメント</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 組織マネジメントーマネジメントとリーダーシップの違いー 2. チームビルディングの4ステップ 3. 外国人社員が参加する会議の進め方 4. 対話の技術とワーク <p>III. 多国籍 / 異文化チーム形成</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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手法・技術について身につける 2. ケーススタディ <p>IV. 持論作成</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 異文化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る

らず、外にあるかもしれない。一緒にあるべき姿を探索する」、「対話を通じて、意味の共有をする」という対話型コミュニケーションが重要になる。これらを通じて6段階理論における第3段階「提案」を引き出していくことが必要なのである。

この数年来コーチングが広く普及しているが、これも創造学習的なアプローチの1つの手法である。ただし、適応の段階において対話型アプローチを行うのは、混乱を招きやすいため注意をするべきである。

■研修内容（日本人上司向け）

ラインマネジメントの高度化段階においては国内外において外国人社員をマネジメントする際にマネージャーに求められる能力を理解し、身につけることが目的であり、ポイントは以下の通りである。

① 外国人社員を部下にもつ上司に求められるマネジメントテクニック

冒頭でも紹介したような日本人上司と外国人社員の論点の違い、国別仕事観の理解、異文化OJTのポイント理解をはじめ「ほめことば・評価・フィードバックの違い」についても実際にフィードバックのワークを行うことにより身につける。

② 外国人社員とのチームメイク・プロジェクトマネジメント

異文化チームビルディングの方法や外国人社員が参加する会議の進め方、「対話の技術」について、実際にワークを行うことにより身につける。

③ 持論作成

外国人社員向け導入研修と同様に、一般論のレクチャーで終わらせることなく、最終的には「異文化マネジメント」に関する持論を作成し、人事・職場における共通言語として共有、今後の行動指針や活動計画に落とし込む。異文化人材である外国人社員との違いの理解を踏まえ、発想の異なるメンバーと共通の目的を達成するために必要な技術を身につけ、それらを自らのマネジメントスタイル（＝持論の形成）に落とし込むことが必要で

ある。

まとめと展望

—これからのラインマネージャーと人事部門に求められる役割—

外国人社員の活用においては、その段階によって上司によるマネジメントの執行を使い分ける必要がある点を再度強調しておきたい。また、人事部門が企画する研修は、外国人社員の適応を目的とした入社時オリエンテーションと、ラインマネジメントの高度化を目的としたものに分けられる。後者は特定の職場における提案関係といったような成功事例を全社的に展開、いわば知識移転という意味合いを持つ。したがって、人事部門は職場配属後も全社的な観点から再度職場に関与していくことが求められる点に留意をされたい。

外国人社員の活用という異文化タレントマネジメントを「企業への適応」に留めず、「違いを価値に変え、変化に対応・創造する組織」としていくためには、6段階を踏まえ、ラインマネージャー、人事部門が連動して対応していくことが求められるのである。

(注)

- 1 法務省入国管理局の統計による。なお、ここでいう「外国籍社員」とは専門的な技術や知識等を活用して「技術」「人文知識・国際業務」「企業内転勤」の在留資格で日本に滞在・就労している外国籍の人材のことをさす。
- 2 野田稔(2008)『中堅崩壊』ダイヤモンド社(p.32-33)
- 3 適応学習(既存のパラダイム内における、具体的職務、規則、構造のコントロールの範囲内に留まる受動的な学習)と創造学習(パラダイム転換や、未来志向の創造を伴う能動的な学習)の2種類
- 4 公式化調整(個人が組織の構成員であるために必要とされる知識、行動、アウトプットに関する規則や基準を制度として標準化・文章化し、その基準・制度に合わせること)と社会化調整(個人が組織の構成員であるために必要とされる組織の価値観を教育・儀式・慣行や人的交流を通じ共有し、納得の得られた状態にすること)
- 5 Peter. M. Senge (2011)『学習する組織』英治出版(p.50)
- 6 対話について、中原淳ら(2009)は『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社(p.89)において以下と定義している。①共有可能なゆるやかなテーマのもとで ②聞き手と話し手で担われる ③創造的なコミュニケーション行為
- 7 ディスカッション(議論)とダイアログ(対話)の違いについて加藤雅則(2011)は『自分を立て直す対話』日本経済新聞社(p.93)において以下としている。
議論：論理思考(何かを決める、判断する、原因を追及する)、分析的理解(問題解決志向)
対話：ストーリー思考(現状を共有する、背景・経緯を知る)、共感的理解(問題解決志向)