

外国籍社員を活かすマネジメント

～受入れ・活用と離職対策～

グローバル人材戦略研究所 代表取締役社長 小平達也

国内の労働力人口の減少やグローバル競争の激化への対応など、企業にとって外国人材の必要性が高まってきているが、せっかく優秀な外国人を雇用したにもかかわらず、言語や文化の違いから、職場においてうまく活用できていないケースもある。

本稿では、雇用した外国人をうまくマネジメントするための方法について、グローバル人材戦略研究所 代表取締役社長の小平達也氏に解説いただいた。

1 はじめに

筆者が代表取締役社長を務めるグローバル人材戦略研究所（以下、当研究所）は「世界で通用する人づくり、組織づくり」をテーマに日本企業のグローバル展開および内なる国際化を長年にわたって支援しており、グローバル人材育成体系構築・社内研修・公開講座・eラーニング等を通じこれまで25カ国以上の方々の育成を支援してきているが、下記のコメントは国内外・国籍問わず日本（日系）企業で勤務する外国籍社員から提示される3大不満である。

「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」

日本国内における外国籍社員の採用目的については大きく分けて、①国籍不問採用、②グローバル要員採用、③ダイバーシティ・社内活性化要員採用の3つがある。

外国人留学生の就職だけを見ても、2003年（3,778人）から2014年（12,958人）までの12年で実に3倍に増加している*が、採用後の活用・育成・離職で悩む企業は多く、当研究所にも多くの相談が寄せられて

いる。本稿では相談事例を踏まえ、「外国籍社員を活かすマネジメント」という観点から解説する。

※ 法務省入国管理局「2014年における留学生の日本企業等への就職状況について」（2015年7月公表）

2 外国籍社員の活用を阻む3つの壁

まずは日本企業において外国籍社員の活用を阻むポイントに関して「ライフライン（一般適応）」「コミュニケーション（対人適応）」「キャリア（職務適応）」という3つの観点からみていく。

(1) 第1の壁「ライフライン」（一般適応）

「ライフライン」とは、住居・雇用契約・処遇、社会保障、納税など仕事をするうえで前提となる事項である。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義務がある。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ため企業は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になる。年末調整や年金脱退一時金の説明も同様である。また、給与など処遇についても、日本企業の慣行では、新卒で入社後、学歴や在職年数によって一

律に近いことが多く、実質「就社」であるメンバーシップ型雇用の日本企業と、職務定義により個性が高い文字どおり「就職」であるジョブ型雇用の海外企業という違いもある。

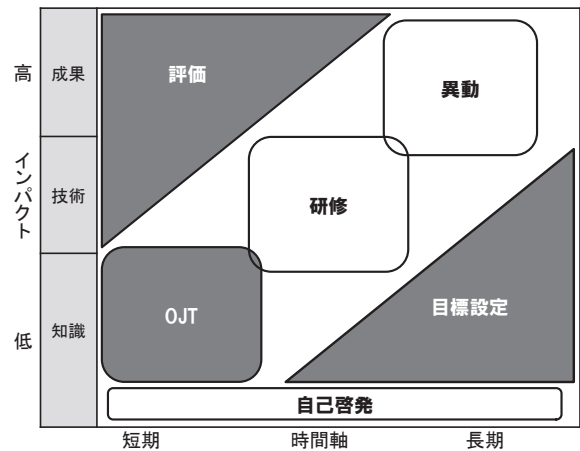
(2) 第2の壁「コミュニケーション」(対人適応)

「コミュニケーション」の壁は、職場における意思疎通についてである。「日本企業では日本語が社内公用語」というのが一般的であるが、メールをはじめ社内文章などの読み書きは、とくに非漢字圏出身者にとって難易度が高い。また、日本語コミュニケーション以外に、非言語コミュニケーションやビジネスコミュニケーションという壁も存在する。非言語コミュニケーションには動作に関するもの(表情、身振り、姿勢など、顔や体の動きによるメッセージの伝達)、時間に関するもの(仕事上のアポイントメントや待合せ時間への対応など)、表現に関するもの(TPOをわきまえた服装や髪型など外見。色彩感覚なども含まれる)など多数存在する。

(3) 第3の壁「キャリア」(職務適応)

ここでいう「キャリア」とは、仕事に対する時間軸の認識ギャップや本人の成長に関するものである。「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する。しかし、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る。長期間の勤続が前提であれば、仕事のインプット・アウトプットも「経験則・OJT」をベースとした、いわば暗黙知型で十分対応可能であるが、短期であれば「マニュアル主義・Off JT(座学の研修などによる習得)」という形式知型が最適な形ということになる。勤務期間の時間軸が短いことが一般的な海外企業では、人材育成に関しても

図表1 多様な人材育成の手法



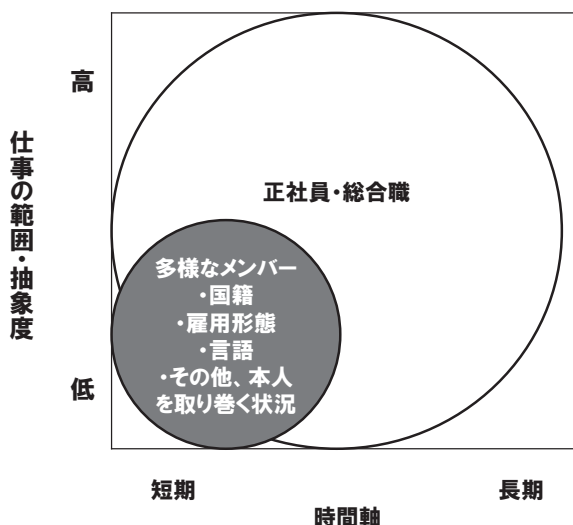
資料出所：筆者作成 (図表3まで同じ)

「研修」が主なものとなるが、長期の時間軸に基づく日本企業では、「研修」以外にも「OJT」「目標設定・評価(期初に設定した目標に対して期末の達成度合いにより評価するというものであるが、業績管理というよりは成長を促す人材育成の手法としての活用が望ましい)」「異動(多様な部門を経験することにより、本人の適性を見極めていくとともに特定部門に限定された部分最適で考えるのではなく、より広い視野で考えるという全体最適の思考を育むものである)」という多様な人材育成の手法が可能となるのである。

また、ここで述べた「研修」「OJT」「目標設定・評価」「異動」のうち、「OJT」「目標設定・評価」に関しては直属の上司がその担い手となることに注意されたい。すなわち、上司であるラインマネージャーは課や部署の業績目標達成だけでなく、人材育成の執行者としての役割も求められるのである(図表1)。

さらにいうと、仕事の範囲の広さ・抽象度の高さおよび時間軸の長さに対して、日本の正社員・総合職と外国籍社員や契約社員など多様な背景をもつメンバーとでは認識が大きく異なる。そのため、海外企業ではジョブ・ディスクリプション(職務記述書)であらかじめ明示されているような職務範囲に関しても、日本

図表2 仕事の範囲・抽象度と時間軸の違い




企業では職場の上司が個別・具体的に説明することが求められるのである(図表2)。

以上、「3つの壁」について述べたが、外国籍社員のよりよい活用のために、日本企業は海外企業(非日本企業)に倣った活用をすればよい、ということではないと筆者は考える。むしろ、すでに自社にある、日本人同士であればあえて説明しなくても自明と思われる特徴を、「自社のモデル」として形式知化・言語化して外国籍社員に提示し、その理解・納得を促すという説明と合意獲得のための取組みが重要といえる。

3 人事部門に求められる制度的対応

前記「3つの壁」を踏まえ、人事部門に求められる制度的対応には「ライフラインに関する説明パッケージ」「社内設備等の多言語化、多文化化(食事・宗教等)」などがまずあげられる。最近では「イスラム教徒の社員のために礼拝場を用意すべきか」というような相談もあり、配慮の点では気を利かせているといえるものの、一方で会社として特定の宗教のみを支持しているととられる懸念があることも忘れてはならない。このような懸念を回避するためには「特定宗教の

図表3 職場配布用・外国籍社員活用ガイドブック

ページ数	30ページ
内容例	<p>受入・活用上のポイントや上司のための異文化マネジメントテクニックを中心に、自社の現状・課題等に応じてカスタマイズ。トップメッセージや社員インタビュー、職場事例も紹介。</p> <p><内容例> I.はじめに II.外国籍社員採用の背景・狙い III.外国籍社員配属(異文化マネジメント)ポイント 例 (1) 外国人社員が嫌う上司の一言 (2) 上手な聞き方(アクティブリスニング) (3) 効果的なOJTの進め方 (4) 組織目標の伝達・指示 (5) フィードバック (6) 評価の伝達 (7) 日本人による日本語注意点 (8) ホウレンソウの使い分け (9) 議論と対話の使い分け (10) 異文化チーム形成 IV.自己チェックシート V.テーマ別社内問合せ先</p> 

ためのスペース」ではなく、「多目的スペース」というような場を用意し、柔軟に活用していくことが望ましいと思われる。

外国籍社員に限らないことであるが、配属後人事部門による個別面談等によりコミュニケーション・マネジメントの実態を把握することも必要である。これをしないと「うまくいっていると聞いていたのにある日突然、退職届が出された」というように、離職時に初めて問題が顕在化するということになってしまうのである。

また、制度的対応には知識移転という側面もあることを忘れてはならない。いくつかの企業では、「職場や上司によって受入れ・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」というような課題に対し、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。当研究所では企画・制作支援をしているので、参考までに概要を紹介する(図表3)。

知識移転については前記以外に社内研修なども主要な方法の1つである。大切なのは一般論で終わらせるのではなく、あくまでも自社の日本人社員・外国籍社員の間に存在する課題を共有・形式知化したうえで対

応策を提示することである。

4 上司に求められる対応～上司による成長支援が最大の離職対策～

制度的対応と併せ、ある意味それ以上に大切になるのがそれぞれの職場上司による対応である。組織社会化とは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であるが、これには上司とのコミュニケーションが鍵となることはいうまでもない。また、さきに述べた「研修」「OJT」「目標設定・評価」「異動」のうち、「OJT」「目標設定・評価」に関しては直属の上司がその担い手となることを再度強調しておきたい。とくに評価に関しては、等級・評価・報酬といった基幹人事制度のうち直属の上司が部下に向き合い納得を得ることで初めて意味をなすものであるといえる。さらに、成長意欲の高い外国籍社員にとって、直属の上司が自分のことを育成してくれるかどうかは大変重要かつシビアな問題なのである。外国籍社員の離職に悩む企業は少なくないが、いま一度、上司が部下に向き合って成長を支援できているか、人事部門として点検をされることをお勧めする。肝心の点検項目であるが、下記では最低限押さえておきたいチェックポイントを紹介する。

日本国内で外国人部下をもつ上司向けチェックポイント

①「違い」の理解

ポイント：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

- 多様な仕事観が存在することを理解している
- 同質型社会と異質型社会における回答傾向の違いを理解している
- 外国人社員が嫌がる上司の言動やタブーを理解している

②「違い」への対応

ポイント：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／望ましい行動を強化・徹底し、結果を出すための考え方・コミュニケーション技術を身に付ける

- ハラスメントや人格否定にならない指導方法を理解している
- 褒め言葉、評価とフィードバックの違いを理解している
- 叱るとネガティブフィードバックの違いを理解している
- フィードバックの理由・対象・タイミングを理解している
- フィードバックのこつを理解している
- 目標設定・評価とフィードバックの連動を理解している

③「違い」を価値創造に変える

ポイント：部下と互いに提案し合える関係構築のための考え方・技術を身に付ける

- 部下から提案を引き出す技術を理解している
- 提案には2種類あることを理解している
- 議論と対話の違いを理解している
- 対話が進まない理由を理解している
- 対話の基本フレーズを理解している
- 外国人部下の言い分（発想・ロジック）を理解している

④異文化チーム形成

ポイント：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・技術を身に付ける

- グループとチームの違いを理解している
- 異文化チームで仕事を進める利点を理解している
- 異文化チームで仕事を進める難しさを理解している
- 国民性による傾向を理解している
- チームビルディングには4ステップあることを理解している
- 性格（個性）を踏まえた役割・機能分担の必要性を理解している

⑤部下の育成

ポイント：多様な人材育成の手法、人材育成の担い手としての上司の役割および動機づけのポイントについて理解する

- 人材育成には研修だけでなく、多様な手法があることを理解している
- 人材育成の担い手としての上司の役割を理解している
- 外発的動機づけのポイントを理解している
- 内発的動機づけのポイントを理解している
- 部下にとっての成長、働く目的について把握している

前記のチェックポイントは当研究所の実施している外国籍社員を部下にもつ上司向け「異文化マネジメント研修」で学ぶ項目から抜粋したものである。更なる実践に興味のある人は、当研究所のホームページから

無料でダウンロード可能な「グローバルマネジメント 90日間実践ノート」を参照されたい。

5 おわりに～外国籍社員を活かすのはダイバーシティ・マネジメント～

本稿では外国籍社員の活用を阻む3つの壁を踏まえ、人事部門に求められる制度的対応と上司に求められる風土的対応をみてきた。「ダイバーシティ・マネジメント」とは「国籍、民族、宗教、性別、言語、地位等によって感じ方、考え方、ものの見方の異なるメンバー同士が、組織共通の目的を達成するために、一人ひとりの役割を果たすよう働きかけること」であり、外国籍社員を活かすマネジメントとはダイバーシティのマネジメントそのものである。しかしながら、その実施主体となる上司はプレイングマネージャー化をしており、部下育成がおろそかになりかねないという状況にある。冒頭に「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」という外国籍社員の3大不満を説明したが、これらはいずれも上司のマネジメントに対する不満であり、上司による成

長支援は外国籍社員の活用とともに離職対策に直結していると筆者は考える。

これらはそれぞれの職場で起こっているものであるが、本稿で説明したような第三者による面談、ガイドブックや研修などをはじめとした制度的対応により、それぞれの職場における風土的対応、すなわち外国籍社員を活かすマネジメントを支援することは十分可能であるし、人事部門にはその実行が求められているのである。

PROFILE

小平達也 (こだいら たつや)

グローバル人材戦略研究所 所長



「世界で通用する人づくり、組織づくり」をテーマに日本企業のグローバル展開および内なる国際化を長年にわたって支援。グローバル人材育成体系の構築ほか日本語、英語、中国語の3カ国語でのインタラクティブな研修を行い参加者の出身国は25カ国以上。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。これまでに150以上の寄稿があり、近著に『日本の会社40の弱点』（文春新書）。