

2019年10月3日

外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクトチーム

現場上司の異文化マネジメント におけるポイント

小山 健太

東京経済大学コミュニケーション学部 准教授

東京経済大学グローバル組織・キャリア開発研究所 所長

自己紹介 : 小山健太(こやま・けんた)

■ 東京経済大学コミュニケーション学部 准教授

■ 専門分野: 組織心理学・キャリア心理学

■ 学位: 博士(政策・メディア)(慶應義塾大学)

■ キャリアコンサルティング2級技能士(国家資格)

■ 主な兼職

● 東京経済大学グローバル組織・キャリア開発研究所 所長

● 東京経済大学キャリアデザイン研究所 副所長

● 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 研究員(非常勤)

● 慶應義塾大学総合政策学部 非常勤講師

● 上智大学大学院グローバル・スタディーズ研究科 非常勤講師

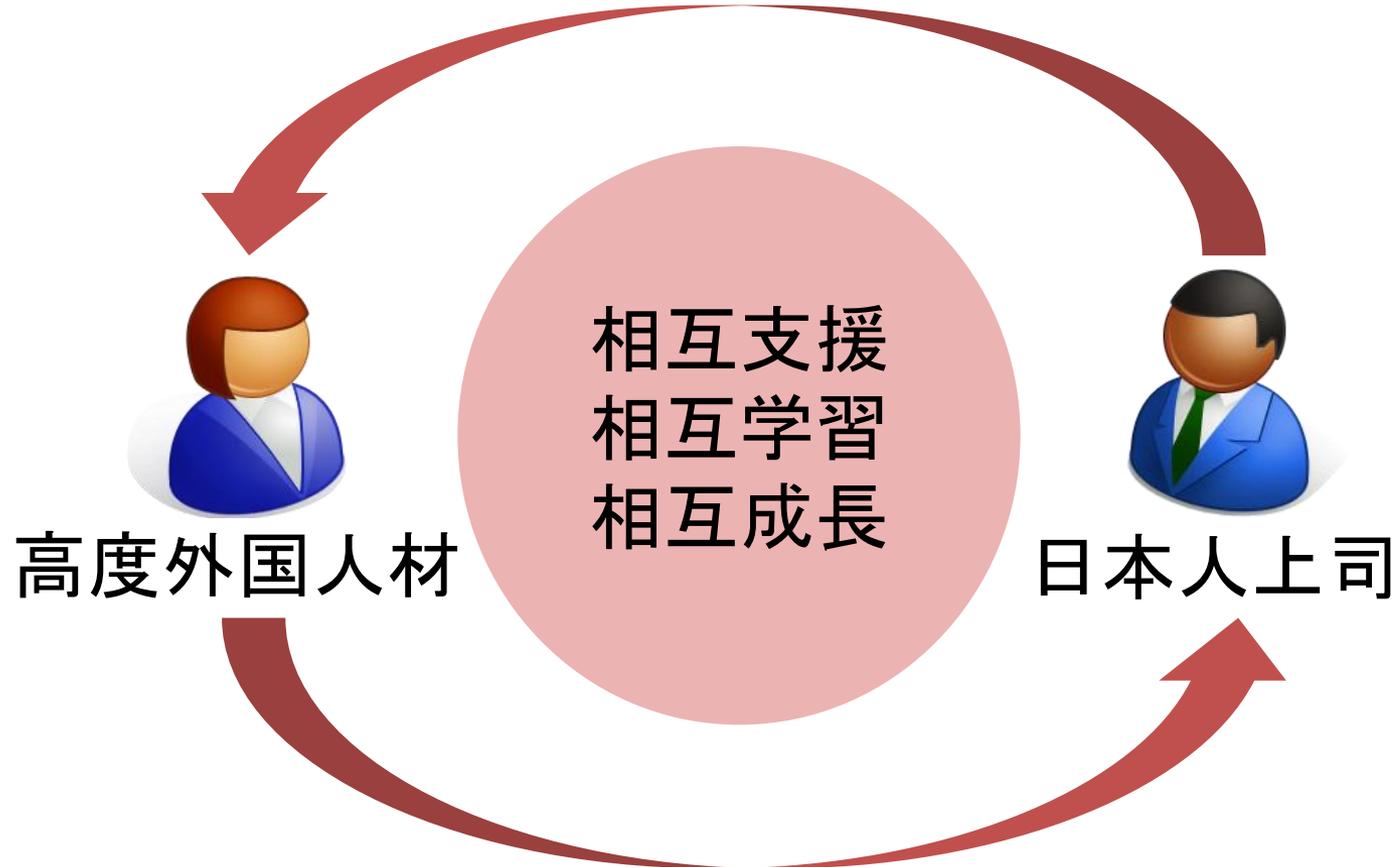
● 上智大学グローバル教育センター 非常勤講師

● 文科省検定教科書『ビジネス・コミュニケーション』(高校商業科)執筆中

■ 最近の研究テーマ

● 「組織内異文化摩擦からの学習に関するリーダーシップと組織社会化の研究」
(科研費(若手研究)18K12851)

イノベーション創出



- 日本型人事システムの「進化」を考える。
 - 「現場からのイノベーション」を (残すべきこと)
 - 「多様な人材」で実現する (変えるべきこと)

- 「多様な人材」の一例として、「高度外国人材」

■ 高度外国人材の採用・活用における課題

- 社内の**受入体制**が未整備（47.6%）
- **海外人材を活用できる日本人管理者**の不足（44.8%）

n=732社

(出所) ディスコ(2018)「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査(2018年12月調査)」
から筆者作成

ボトルネックは
「異文化マネジメント」が未成熟なこと

異文化マネジメントができるようになると、
高度外国人材の採用数も増加すると思われる

- ダイバーシティの二面性があるために、異文化マネジメントが必要
- 異文化マネジメントの本質
 - 相互学習・相互支援・相互成長
 - 「個の成長」と「組織の活性化」をつなげる
- 「同化」と「インクルージョン」の違い
 - 国籍を問わず「個が活躍できる組織」をつくるために、インクルーシブ・リーダーの育成が重要に
- 「アジャイル人事」という発想で取り組む
 - 外国人材と協働して、高速に試行錯誤をすることで、「個が活躍できる組織」に向けて人事の新しい仕組みを作り出す
 - そのために、「セルフ・キャリアドック」は有効なツール（「全体報告書」などで提示される組織的課題への対応）

■ ポジティブ面

- 創造性の促進
- コミットメント、職務満足の向上
- 市場(ニーズ)への適合度の向上

■ ネガティブ面

- 一体感を乱す
- コミュニケーションの低下
- 内集団・外集団の感覚を作り出してしまふ
- ぶつかり合い、不信感を生み出す
- 生産性の低下
- 顧客や市場ニーズの観点の欠如

① 状況記述

- コンフリクト状況の存在の認識

② 文化的解釈 = 相互学習

- 文化と行動とのつながりを理解

③ 文化的創造性 = 相互支援

- 「ある文化の人間が他の文化の人間にどんな貢献を成しうるか」

ダブル・スパイラル・モデル（小山調査より）

高度外国人材

- 組織開発の推進役としてのキャリア展望

組織開発に向けた意識・行動変容

- 組織からの受容感（インクルージョン）
- 組織理念、戦略の理解と組織コミットメント（貢献意欲）

- 孤立感
- キャリア展望が見えない

日本人上司

- 個性を活かし、組織開発につながる役割設定

- 高度外国人材の立場、感情、思考の理解
- **ダイバーシティの必要性理解**
- ローコンテクスト・コミュニケーション（組織理念、戦略の説明）

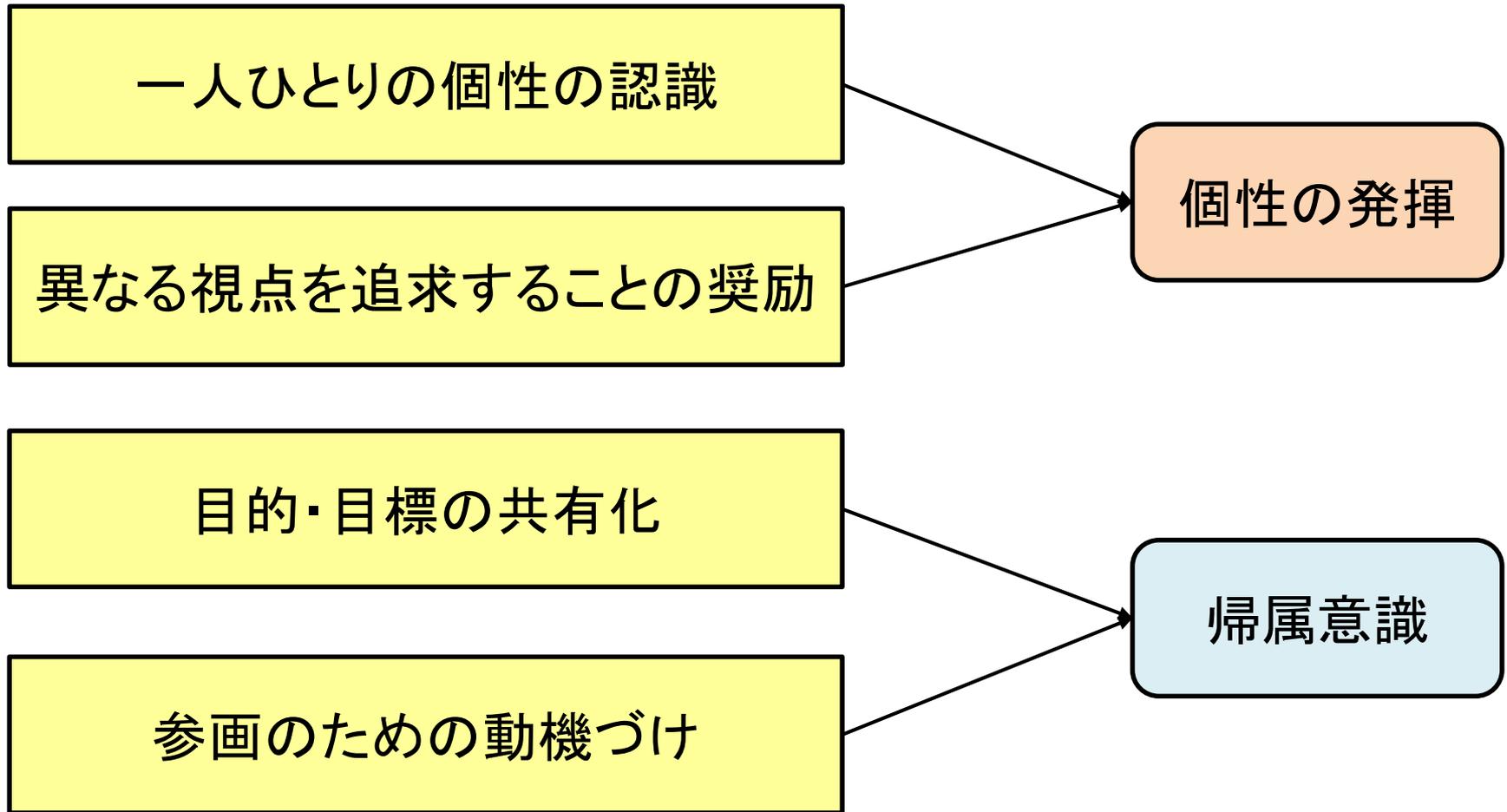
- 日本人社員と同様の期待
- ハイコンテクスト・コミュニケーション

相互学習
相互支援

コンフリクト
齟齬

「同化」と「インクルージョン」の違い

		帰属意識	
		低	高
個性の発揮	高	区別 Differentiation	インクルージョン Inclusion
	低	排除 Exclusion	同化 Assimilation



- 経済産業省、中小企業庁(2018)
「『我が国産業における人材力強化に向けた研究会』
(人材力研究会)報告書」から抜粋

- II. 企業として取り組むべき方向性
 - 3. 対話による成長の方向性のすり合わせ
 - 「企業の成長(経営)の方向性」と「個人の成長(キャリア)の方向性」とをそろえていくことが重要であり、企業(経営者やマネージャー)と個人との間で、積極的・頻繁に『対話』による意識のすり合わせを行っていくことが必要である。
 - また、日々の業務についても個人の深いコミットメントを引き出し、本人の成長と生産性向上、リテンションにつなげるために、個人との『対話』等を通じて、それらの業務が自身の成長にとってどのような「意義」を有するかを認識させることが有効である。
 - 4. 一人ひとりが望むキャリアや働き方を実現できる環境の構築(ダイバーシティ&インクルージョン)
 - 従業員のキャリアニーズに対応できるようにするため、複層的なキャリアや、多様で柔軟な働き方が実現できる環境を構築すること、ひいては一人ひとりの多様性を活かしていくダイバーシティ&インクルージョンを実現していくことが必要である。

■ アジャイル

- 高速でトライ・アンド・エラーを繰り返すこと
- もともとはソフトウェア開発の世界で普及したコンセプト

(出典) 桜井一正, 高部陽平(2018)「伝統的な組織を俊敏に変える3つのステップ 日本企業が「アジャイル」を実践する方法」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』43(7), 26-39.

■ アジャイルの価値と原則にもとづく・・・

- 人事制度よりも、社員個人と対話を
- 包括的な諸制度よりも、動的な仕組みを
- 計画に従うことよりも、変化への対応を
- 契約交渉よりも、社員との協調を

(参考) ダレル K.リグビー, ジェフ・サザーランド, 竹内弘高,(倉田幸信 [訳]) (2016)「臨機応変のマネジメントで生産性を劇的に高める アジャイル開発を経営に活かす6つの原則」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』41(9), 92-106. をもとに筆者が改変

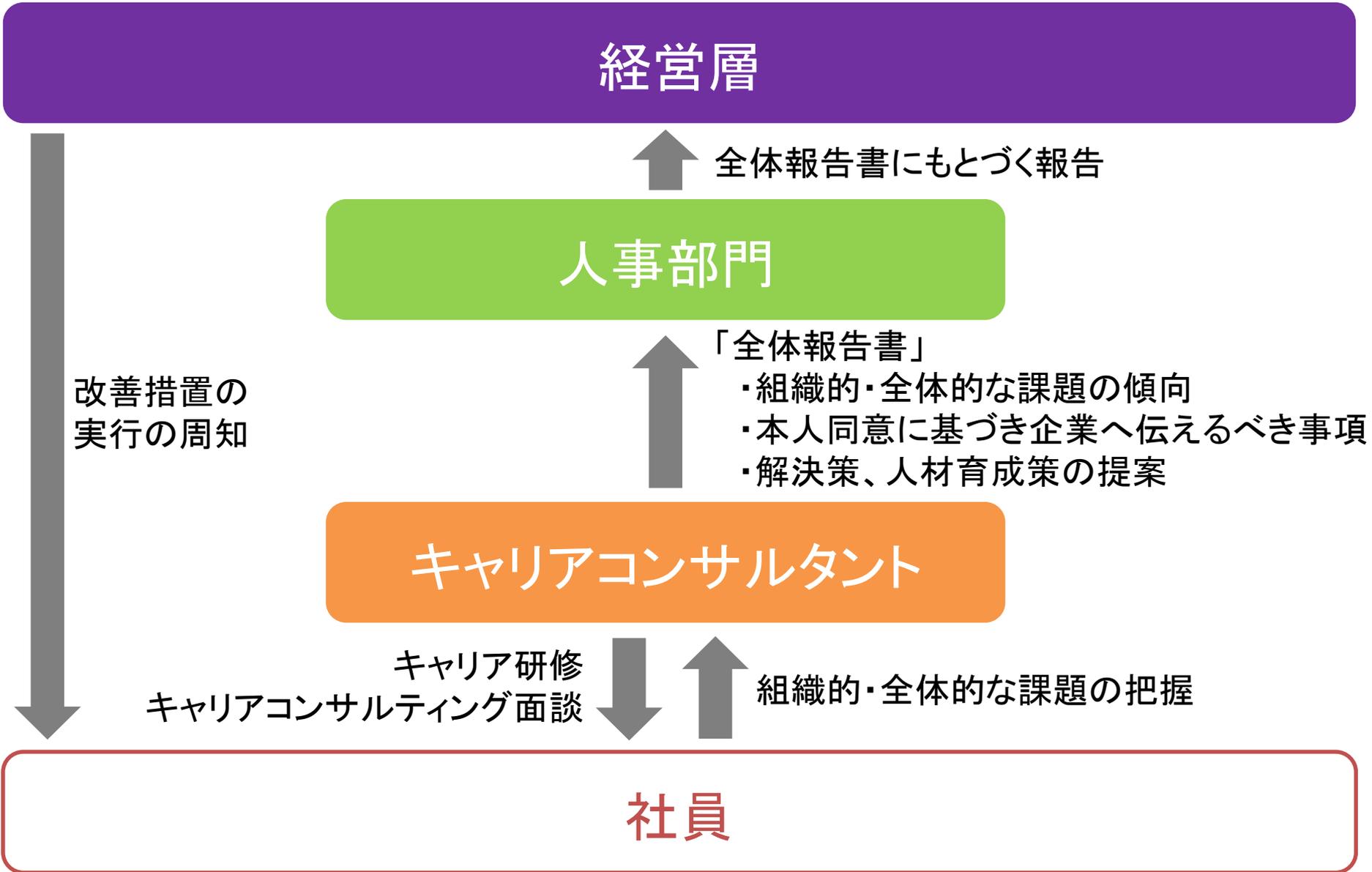
■ 2016年4月1日 改正施行

■ （職業能力開発促進の基本理念）

- 第三条の三 労働者は、職業生活設計を行い、その職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上に努めるものとする。

■ （多様な職業能力開発の機会の確保）

- 第十条の三 事業主は、前三条の措置によるほか、必要に応じ、次に掲げる措置を講ずることにより、その雇用する労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するものとする。
 - 一 労働者が自ら職業能力の開発及び向上に関する目標を定めることを容易にするために、業務の遂行に必要な技能及びこれに関する知識の内容及び程度その他の事項に関し、情報の提供、キャリアコンサルティングの機会の確保その他の援助を行うこと。



- 厚生労働省『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開 ～従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために～』
- 2017年11月

(以下、抜粋)



- セルフ・キャリアドックとは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」のことです。
- 従来の主な人材育成施策は、組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から行われてきました。
これに対して、セルフ・キャリアドックは、企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現する仕組みです。この仕組みでは、中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目での自己点検や実践に活用する取組みプロセスを提供することになります。

■ キャリアコンサルティング面談の結果を、キャリアコンサルタントから人事部門(人事部門がない場合には人事を担当する関連部門。以下同じ。)に報告するための様式です。

キャリアコンサルタントにとって、個別の面談内容は、職業能力開発促進法第30条の27第2項により**守秘義務の対象になりますが、キャリアコンサルティング面談により把握された組織的・全体的な課題の傾向や、本人同意に基づき企業へ伝えるべき事項については原則として報告対象となります。**

セルフ・キャリアドックの実施で、企業(人事部門)にとって必要となる事項は、人材育成ビジョン・方針や企業としての組織目標達成に向けて、また、一人ひとりのキャリア充実の実践やその支援に向けての活動の進捗度合いや、逆にセルフ・キャリアドックの実施を妨げていたり、障害となる組織要因の把握事項などです。

これをあらかじめ検討し、報告様式により具体化しておくことにより、キャリアコンサルティング面談の結果を効率的に把握・整理することが可能となります。具体的な事項は企業によって様々となりますが、例えば、**従業員が元気に仕事に取り組んでいるか、自身のキャリア形成について当事者意識を持つようになったか、企業のビジョンに沿った行動をとっているか、企業に対して満足しているか、組織目標への貢献と自身の成長やキャリアチャンスの拡大が連動しているか**といった点などを盛り込むことが考えられます。

- 人事部門は、キャリアコンサルタントからの報告を受けて、以下の情報をまとめ、**経営層に報告します。**
- ① キャリアコンサルタントが作成した**全体報告書**に記載されている従業員のキャリア意識の傾向、その傾向から見えてくる**従業員自身の課題と組織的な課題及びその課題に対する解決の方針や解決策、あるいは従業員育成策に関する提案**
- ② キャリアコンサルティング**面談結果(個別)のうち、本人の同意を得て報告された内容で、特に組織的な検討及び対応が必要と思われる重要な事案及びその解決策**

東京経済大学

グローバル組織・キャリア開発研究所

Tokyo Keizai University(TKU) Research Laboratory for
Cross-Cultural Organization and Career Development

<https://www.tku-crossculture-lab.net/>