

# 第2回 「違いを価値に変える6段階理論」 の考え方

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、株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長

## はじめに

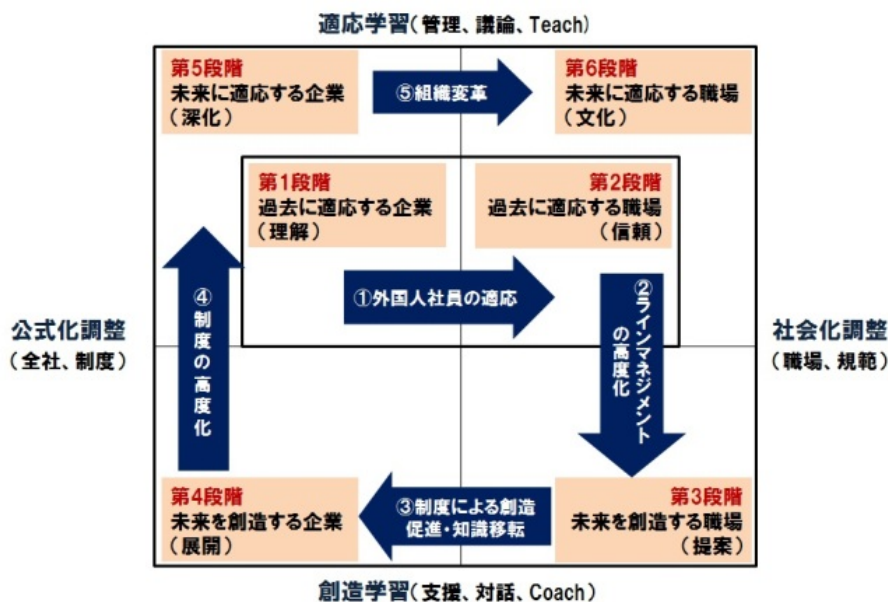
前回は、グローバル展開の加速とともに、国内外の日本企業で雇用数が増加している外国人社員の処遇・活用をめぐる現状と課題について、先行調査結果を交えて紹介した。そこで触れたように、本来、外国人の戦力を導入することにより、「より広い母集団から優秀な人材を獲得することができる」「海外事業との架け橋（ブリッジ）要員として活用できる」「多様な属性と考え方を組織に取り込み、組織変革推進のきっかけとなる」など、日本企業にとっては「一石三鳥」のメリットが得られるはずだ。しかし、そのメリットを享受できるような、効果的な組織マネジメントを展開できている企業はまだ少ない。そして、外国人社員に対して日本人と同様のものを求める「日本人化」に終始しているケースも少なくない。しかし、これからはさらに自社の価値観や業務プロセスへの深い理解を促し、外国人社員の「自社化」を図った上で、新たな価値を創造できる人材として活用していくべきと考える。

そこで今回は、日本企業のグローバル展開を支援している筆者の視点から、外国人人材が有する多様性を、これからの企業に求められる価値創造へ活かしていくアプローチ、すなわち「違いを価値に変える6段階理論」のフレームワークと考え方について紹介したい。

## ■組織力を高める外国人材活用—「違い」を価値に変える6段階理論の全体像

【図表1】に「違いを価値に変える6段階理論」の全体像を示した。フレームワークは、縦軸の学習理論（適応学習と創造学習）、横軸の調整理論（公式化調整と社会化調性）から成り、第1段階の「理解」から「信頼」「提案」「展開」「深化」「文化」の6段階でスパイラルに展開する。さらに、その段階を追って、組織マネジメントは「①外国人社員の適応」「②ラインマネジメントの高度化」「③制度による創造促進（知識移転）」「④制度の高度化」「⑤組織変革」という五つのステージをたどっていく【図表2】。

【図表1】 「違いを価値に変える6段階」



【図表2】 ①～⑤の各ステージと内容

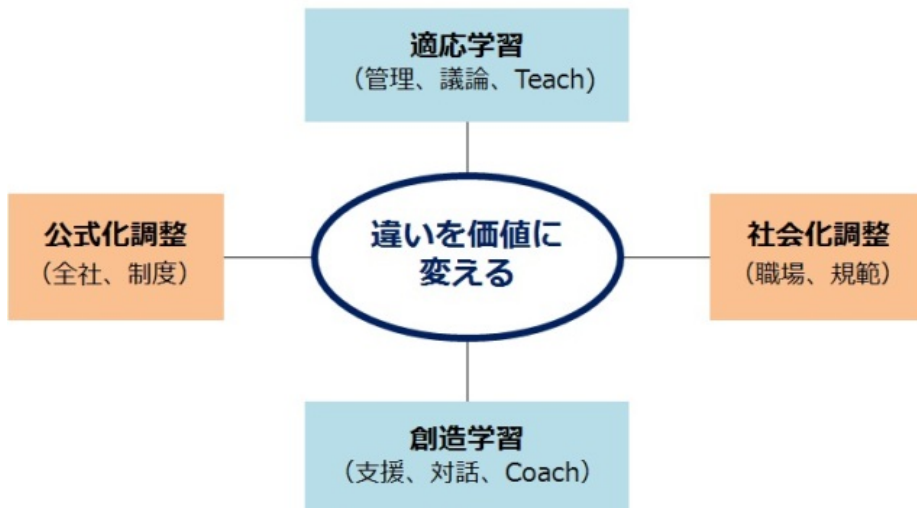
ステージ	内 容
①外国人社員の適応 （「理解」から「信頼」へ）	外国人社員が組織（企業）の制度や規則を理解をし、職場環境および業務内容へ適応を果たす。
②ラインマネジメントの高度化 （「信頼」から「提案」へ）	職場においてラインマネージャーと外国人社員の間で仕事を進めるに当たり必要とされる信頼関係を醸成し、その上で議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案をし合えるような関係に導く。
③制度による創造促進・知識移転 （「提案」から「展開」へ）	職場においてラインマネージャーと外国人社員の間で議論と対話を通じ深いコミュニケーションを図り、提案をし合えるような関係を人事制度や社内情報システムにより、企業全体に展開し、併せて知識移転を促進する。
④制度の高度化 （「展開」から「深化」へ）	制度による創造促進、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、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、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。

## ■ 「適応学習と創造学習」「公式化調整と社会化調整」の2軸

違いを価値に変える、理解・信頼・提案・展開・深化・文化の6段階と、①外国人社員の適応、②ラインマネジメントの高度化、③制度による創造促進・知識移転、④制度の高度化、⑤組織変革——という五つのステージを構成するフレームは「学習理論」と「調整理論」から成る【図表3】。

6段階のステップと五つのステージの詳細については次回の解説で触れるが、ここではまず、そのステップを回していくエンジンとなる「学習理論」と「調整理論」について説明しておこう。

【図表3】 「違いを価値に変える」6段階をつくる2軸  
—学習理論と調整理論



### (1) 適応学習と創造学習

ここに示したように、組織内での学習は、大きく次の二つに分けられる。

- ・ 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とどまる受動的な学習)
- ・ 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

こうした「学習」の高度化が、人材の「違いを価値に変える」上で、そして組織マネジメントの進化を促す上で大きなカギとなる。こうした「学習」を組織内で効果的に展開するために大きな役割を担うのは、言うまでもなく、その組織のマネージャーである。ただし、その役割の内容は、適応学習と創造学習の場合とで大きく異なる。それぞれで具体的に求められる役割を整理すると次のようになる。

#### ● 「適応学習」におけるマネージャーの役割

…「管理をする」というアプローチ。すでに顕在化している課題を、ディスカッション（議論）によってさらに明確にし、階層とシステムを通じて、最大の効率、合理性、利益を追求し、最強の結果を目指す。部下に対しては「教える」（Teach）というスタンスで臨み、評価には客観性が高い指標や結果を用いる。

#### ● 創造学習におけるマネージャーの役割

…「支援する」というアプローチ。潜在的な課題を、ダイアログ（対話）によって明確にし、人と企業文化に訴えかけることを通じて、最大の目的である創造を追求し、最高の結果を目指す。部下に対しては「引き出す」（Coach）というスタンスで臨み、評価には主観性が高い行動や過程を用いる。

### (2) 「公式化調整」と「社会化調整」

適応学習にせよ創造学習にせよ、これらを推進する際のアプローチのことを「調整」という。そして、本稿では次に触れるように、「公式化調整」と「社会化調整」という二つの観点から見ていくことにする。

- ・ 公式化調整：全社を対象とするような人事制度によるもの。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を指す

・社会化調整：職場で求められる振る舞いなど、「規範」によるもの。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を指す。

これら二つの調整において、組織長であるラインマネージャーが担う役割は、次のとおりである。

#### ●公式化調整におけるラインマネージャーの役割

…採用・活用・評価・報酬・処遇・人材育成・福利厚生等、人事マネジメント全般に関わる各種の基準および制度を組織内で運用し、これにメンバーを従わせること。全社を対象とした施策については人事部門が企画するが、各職場における実施についてはラインマネージャーが担う。

#### ●社会化調整におけるラインマネージャーの役割

…組織の構成員であるために必要な組織の価値観を、教育・儀礼・慣行や人的交流を通じ共有し、個人が納得の得られた状態にすること。全社を対象とした社内イベント等については人事部門等が担うことがあるが、基本的には各職場のラインマネージャーがその担い手となり、主にOJTを通じて行われる。

以上を踏まえて、今回は6段階理論の具体的な内容、すなわち、六つの段階がどのような意味を持って連鎖していくのか、それぞれの段階での「組織と外国人社員の関係」はどのように変化するのか、そしてラインマネージャーがどのようにコミットするのかについて順を追って説明したい。



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

株式会社ジェイエーエス (Japan Active Solutions) 代表取締役社長

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をしている。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、幅広く活動。外国人人材の採用・活用について、豊富な経験に基づく独自ノウハウと100の事例を収録した『<グローバル採用の教科書>外国人社員 採用・活用ハンドブック』(ジェイエーエス刊)は、グローバル化を進める各社人事部にとって定番アイテムとなっている。

URL=<http://ja-sol.jp/> Tel:03-3403-0528

**禁無断転載**

▲ ページの先頭に戻る