

# 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 - 第4回

## 「①外国人社員の適応（「理解」から「信頼」へ）」にあるA社のケース

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

これまで外国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」の考え方とフレームワークについて紹介をしてきた。

今回は6段階理論における各段階（理解・信頼・提案・展開・深化・文化）と段階間の五つの変化（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）のうち、「①外国人社員の適応（「理解」から「信頼」へ）」に該当するA社の事例を紹介する。

### ■A社における外国人社員の活用—取り組み現状—

部品メーカーA社の海外売上高比率は7%であるが、この5年ほど、外国人留学生の採用に取り組んでおり、日本には現在約20名の外国人社員が在籍している。新卒社員全体に占める留学生の採用は5%程度である。

A社として外国人社員に担ってもらいたい主な役割は、海外の言語・文化的な背景を持ち、出身国との橋渡しとなる“ブリッジ人材”としてのものであり、将来的には現地法人の経営を任せられる人間である。採用対象は理工系中心であり、中国人に偏る傾向にある。これは現実問題として社内の公用語が日本語であり、高い日本語力を求めるため必然的に、漢字圏で理工系人材の母集団が多い中国人となるのである。

採用時に求める日本語能力レベルは日本語検定1級程度で、そのほかに手書きのエントリーシート、面接における日本語のやりとりなどを通じて判断している。日本語以外に求めているのは、将来的なキャリアパスなどの志向性が、長期雇用を前提としているA社の考え方に合うか——という点で、留学の延長のような感覚で短期的に就職を志向するような学生は採用をしないように努めている。

上記の志向性はキャリアパスの時間軸であるが、職場に入ったときになじめるか、といったカルチャーフィットおよび社会性・社交性・明るさ・心身の強さなども重視しており、人物中心の採用をし

ている。これは日本人社員・外国人社員とも同様である。

入社後は、外国人新入社員向けの研修を例年開催している。「日本企業の独特な文化を知る」「ビジネス日本語およびカタカナ用語とIT用語を学ぶ」などが主な研修内容となっており、高いレベルのビジネス知識・日本語を習得し、同時に入社後の異文化ギャップの解消も目的とした内容となっている。

入社後半年間は人事部の所属となり、その間に2カ所の職場を経験できるようになっている。この期間中に、人事部によるフォローアップを目的とした面接を2回行っている。

配属後1年間はメンター制度がある。これは10月の配属から1年間、入社5～10年次の先輩社員が相談に乗るというものである。これ以降、人事が直接的に関与するフォローアップとしては、入社2・3年目の新人フォロー研修がある。

配属先部署とのマッチングに関して、A社は職層別採用と言える手法をとっている。新入社員であっても、一次面接において応募者の専門性と関連する部署の部長（複数部門にまたがることもある）が面接に当たっているため、技術適性についての問題は起こっていない。ただし、配属後に直接外国人社員と日々接するのは部長クラスではなく、その下の課長などラインマネージャーであるため、相性等までを含めたマッチングとはなっていない。この点については配属先の職場部門長が対応をするというのが基本である。

A社の社風として、強い競争や抜擢人事は好まれず、基本的には職務遂行能力の発揮で昇進していく。一般に外国人社員はできるだけ早く責任や裁量権を持たされ、主導的な役割を担いたいという傾向があるが、A社の考える管理職（入社20年程度の40歳以降）に到達するまでは長期間を要するため、そのギャップによって離職につながるケースもある。

また、あるラインマネージャーの親心から、外国人社員が里帰りをする際に帰省費用を一度会社負担としたところ、以後それが外国人社員にとっては当たり前の既得権益となってしまった——などということもあった。とはいうものの大きな問題にでもならない限り、職場で起こっていることに対し顕在化はしていない。

## ■ 「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—」による考察

前記のとおり、A社が定期的な外国人社員採用に取り組むようになったのはここ5年ほどのことである。外国人社員には、将来的に母国と日本の間で立って事業を推進してほしいと考えているが、実際にA社で管理職まで到達するには長期間を要するのが現状だ。

こうしたA社の状況は、「未来を創造する組織マネジメント」の視点からは以下のように考察される。

### 第1段階：「理解」の段階（過去に適応する企業）

第1段階「理解の段階」（過去に適応する企業）は、「全社を対象とした既存の人事制度等の最低限の理解を目的化している段階」である。A社では採用選考時に、より自社の社風や考え方に合う人

材を採用するように意識をしており、外国人社員は高いレベルの日本語能力を有することが採用の前提となっている。「外国人新人研修」を開催し高いレベルのビジネス知識・日本語を習得する内容となっているが、これ以外は日本人新入社員とまったく同じ新入社員研修を受けている。

## 第2段階：「信頼」の段階（過去に適応する職場）

配属先とのマッチングという観点から、A社は理工系人材の採用に当たって一次面接時から配属可能性のある部門長が面接官として対応している。さらに、入社半年間の人事部預かりの期間には部署を2カ所経験させる等、精度の高いマッチングを心掛けている。

同期間中には人事部門主催で開催するフォローアップ研修を、また配属後1年間はメンター制度を取り入れているなどフォローアップを行っている。フォローアップ期間終了後は基本的に職場任せであり、人事部門としては関与していないので、実際に職場でどのような活用が進められているのかは把握できていない。

外国人社員活用の現状としては、採用される人材が、日本への留学経験があるなど高いレベルの日本語能力を備えている上、専門性と組織風土への適応が相当配慮されており、かつ海外売上高比率も10%未満にとどまることから、現時点では、職場からも特段問題意識は挙げられていない模様である。

【図表1】 A社における外国人社員活用の現状・課題

| 段 階                     | 現 状 ・ 課 題   |
|-------------------------|---|
| 第1段階「理解」<br>(過去に適応する企業) | ・ 高いレベルの日本語人材を採用している  |
| 第2段階「信頼」<br>(過去に適応する職場) | ・ 採用時の精度の高い配属先マッチング<br>・ 配属前の2カ所の部署経験、フォローアップ研修<br>・ 配属後1年間のメンター制度<br>【課題】<br>・ 管理職登用までの時間軸のギャップ（キャリア時間軸のマッチング） |

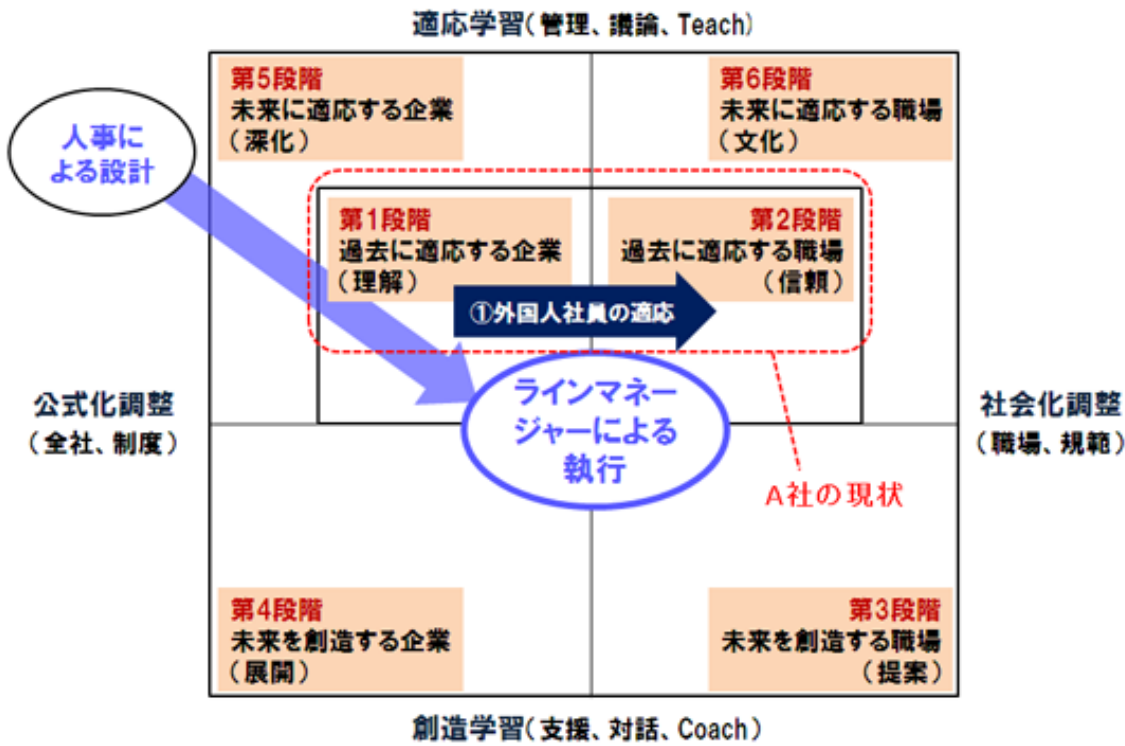
A社は外国人社員には将来的に母国と日本の間の架け橋としての役割を担ってほしいと考えており、ブリッジ要員として、いわば合目的に活用している。海外売上高比率が10%以下の時期から外国人社員の採用を推進しており、今後の海外展開の広がりに伴って発生し得る人事上の課題に対して先手を打っているともいえる。一方、A社の考える管理職に到達するまでは長期間を要するため、キャリアパス・時間軸について何らかの対応をしていくことが今後の課題として認識されつつある。

このようにA社では、まずは既存の会社の制度を理解させ、職場で信頼関係を構築することがが主な目的となっており、「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」に照らすと、第1段階から第2段階への移行過程、すなわち「①外国人社員の適応」に当たる【図表2】。

適応そのものを目的とする場合、「過剰適応」によって、外国人社員という違いからもたらされる新たな創造の可能性が損なわれる点や、創造志向の人材の離職を招くという可能性についても留意しておく必要がある。これらを踏まえ、今後、「提案」（未来を創造する職場）の第三段階へどのように移行していくかが大きな課題である。

この移行においてカギとなるのはラインマネジメントの高度化であるが、この点については次回の事例で解説を進めていく。

[図表2] 「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」におけるA社の現状  
 = 「①外国人社員の適応（「理解」から「信頼」へ）」



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＞外国人材 採用・活用ハンドブック』（ジェイエース刊）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