

<寄稿>

「留学生採用と入社後のセルフ・キャリアドック」

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
小山 健太

1. はじめに

日本企業が留学生を採用する理由は様々ですが、私が着目しているのは、「現場からのイノベーションの推進役」というものです。(なお、本稿で「留学生」としているのは、外国から日本に留学にきている学生のことを示す)

元留学生社員と一緒にイノベーションに取り組むという発想は、政策文書にも登場します。たとえば、2007年に内閣官房長官のもとに設置された「高度人材受入推進会議」が取りまとめた報告書では、「我が国が積極的に受け入れるべき高度人材とは、『国内の資本・労働とは補完関係にあり、代替することが出来ない良質な人材』であり、『我が国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性を高めることが期待される人材』と定義付けることができる。」(p4)と記載されています(高度人材受入推進会議, 2009)。

さらに、2015年9月に策定された法務省の「第5次出入国管理基本計画」のなかでは、「留学生が卒業後に我が国企業に就職することによって、いずれ我が国の経済発展を担う人材となる可能性があり、留学生の中には潜在的に高度な専門的能力を持つ人材が存在し得ることから、高度人材の卵を育てることにもつながると考えられる。このようなことから、政府は、『留学生30万人計画』を目標に掲げ、その実現に向けた施策に政府全体で取り組んでいる。」(p19)と記載されています。

また、2017年6月に閣議決定された「未来投資戦略 2017」では、「第4次産業革命の下での熾烈なグローバル競争に打ち勝つためには、高度な知識・技能を有する研究者・技術者をはじめ、情報技術の進化・深化に伴い幅広い産業で需要が高まる優秀な外国人材について、より積極的な受入れを図り、イノベーションを加速し、我が国経済全体の生産性を向上させることが重要である。」(p98)と記載されています。

つまり、高度人材はイノベーションをもたらすことが期待されており、留学生は高度人材の候補者として位置付けられているのです。したがって、単に「採用難だから」という理由だけで、言い換えれば人数確保だけを目的として留学生を採用することは、上記のような政策の方向性とは異なるということになります。

しかし、日本企業において元留学生が入社するようになってからイノベーションが増加したと実感している方は多くはないかもしれません。私は研究活動として、企業の人事担当者、元留学生社員やその上司などに多くのインタビューをしています。元留学生がいる職場では、むしろ異文化によるコミュニケーション上の課題が生じているケースが多いと感じています。そこで、本稿では、留学生採用をイノベーションにつなげるための打開策について論じます。

2. 異文化シナジーと個性

さて、「留学生を採用するとイノベーションが生まれる」ということについて、理論的にはどのように説明できるでしょうか。私が紹介したいのは、「異文化シナジー」というコンセプトです。これは、カナダ McGill 大学の Adler 教授が提唱したもので、多文化の職場においてイノベーションを生み出すための 3 つのステップのことです。異文化シナジーの第 1 ステップは、職場での異文化のぶつかり合い(ミスコミュニケーションなども含む)を当事者がしっかりと認識することです(状況認識)。ぶつかり合いやミスコミュニケーションがイノベーションの「出発点」であるというのは斬新な発想だと思いますが、本質を捉えていると思います。

第 2 ステップは、ぶつかり合いが生じてしまった理由や背景を互いに理解することです。いわば「相互理解」のフェーズです。これには時間もエネルギーも必要です。なぜなら、理解をする対象が、自分にとっては「不可解」な相手の思考や行動だからです。しかし、諦めずに、相手とコミュニケーションをとり続けることが大切です。リクルートキャリア就職みらい研究所(2017)によれば、多くの元留学生就業者が日本企業に期待していることは「外国人の特性や語学力を活かした配置・育成をする」「日本企業や日本社員が異文化への理解度を高める」でした。この結果からは、日本企業において元留学生社員と日本人との相互理解が進んでいないことが推測されます。つまり、第 2 ステップの十分に取り組まれていない職場が多いと考えられます。

第 3 ステップは、異文化の相手に対して自分がどのように貢献できるかを検討し実行することです。これは「相互支援」のフェーズと言えるでしょう。この相互支援の結果として、同質的な職場では出てこないような斬新なアイデアが生まれるのです(参考:アドラー, 1992)。

ここで1つ注意しなければならないことがあります。それは、「異文化」とは何か、ということです。本稿での異文化とは「中国文化」「ベトナム文化」などの、いわゆる国単位の文化のことではありません。そもそも、留学生は母国を離れて日本で学び日本で働こうというチャレンジ精神の非常に高い人材ですから、母国の人たちの平均的な価値観とは異なる可能性が高いです。つまり、重要なのは、元留学生一人ひとりの「個性」です。その個性が、自社の日本社員と大きく異なるほど、つまり異質性が高まるほど、異文化シナジーのインパクトが大きくなるのが期待できます。

ダイバーシティ度合いの高い職場における個性の発揮ということについて、興味深い論文があります。Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh (2011)は、「個性の発揮(高-低)」と「組織への所属感(高-低)」の 2 つの軸からなるマトリックスを提唱しています。そのうえで、「個性の発揮(低) + 組織への所属感(高)」という状態を「同化(assimilation)」と名付けました。一般に、「外国籍社員の日本人化」と言われている現象と同じものと考えてよいでしょう。このフレームワークにもとづけば、同化というのは個性の発揮を阻むものですから、せっかく留学生を採用しても異質性の度合いが小さくなってしまい、異文化シナジーが成り立たなくなり、結果としてイノベーションが生まれにくい状態になってしまいます。

一方、「個性の発揮(高) + 組織への所属感(高)」という状態を「インクルージョン(inclusion)」と呼びました。これを、留学生採用に当てはめると、元留学生社員の個性が重視され、かつ組織の重要な一員として見なされている状態といえます。元留学生社員が個性を発揮して働くからこそ、職場で異質性の度合いが高まり、異文化シナジーの効果が大きくなると考えられます。

したがって、異文化シナジーにおいては個性の発揮が必要となるわけですが、個性を「発揮させる」のではなく、元留学生社員本人が主体的に個性を「発揮する」ことが重要です。米国の南カリフォルニア大学教授で

あるMor BarakによるManaging Diversityという書籍に、両者の違いが明確に記載されています。(なお、この書籍はアメリカの経営学会でAcademy of management George R. Terry Book Awardを受賞しているのですが、残念ながら日本語に翻訳されていません。)Mor Barakは、「インヴォルブメント(involverment)」は組織や管理者が多様な社員を意思決定プロセスに参画させることであり、一方「インクルージョン(inclusion)」は多様な社員自身が「自分が組織の主メンバー(mainstream)である」という感覚を持っている状態のことだと定義しました(pp147-148)。日本企業に採用された元留学生が、組織における主メンバーだという感覚をもち、安心して自分の個性を発揮することで、職場での異質性が高まり、異文化シナジーが生じることが期待されます。

では、どのように異文化シナジーが生まれるのでしょうか。異文化シナジーについての具体的な事例を1つ紹介します。ある大手メーカーの日本人上司が中国籍の元留学生新入社員を部下にもつことになりました。当初、上司は中国籍社員が新入社員なのにたくさんの提案をしてくるという行動を理解できなかったそうです。上司としては、的外れなことを主張するのではなく、他の日本人の新入社員と同様に、指示したことをしっかりやって欲しいという思いが強かったそうです。一方で、中国籍社員は自分の思ったことを上司が受け止めてくれない状況に、フラストレーションが溜まっていました。

あるとき上司が中国籍社員との一対一のコミュニケーションに限界を感じて、職場メンバー全員でのミーティングを意図的に増やしました。そのミーティングによって、職場における業務の目的と職場内での業務分担をメンバー全員で言語化して話し合う場が生まれました。中国籍社員は自分の意見を言うことができ、またその意見に対して日本人の同僚も自分の意見を発言することができ、相互理解のプロセスが生み出されました。そして、そのミーティングで最終的に合意できたことについては、中国籍社員も納得するようになりました。

このプロセスにおいて上司は、「重要なことは『日本人と同じように行動すること』ではなく、『職場における自分の役割を理解してもらうこと』であり、そのためには業務目的を言語化して説明することが必要である」という気づきを得ることができました。また、ミーティングでのコミュニケーションを通じて、中国籍社員が中国語と日本語だけではなく、英語もかなり堪能であることも上司は知ることができました。

そこで、上司は部署内で当時懸案だったタスクを中国籍社員に担当してもらうことにしました。それは、ある分野の英語資料を検索し、それをまとめたうえで、自社においてどう対応すべきかを提案するというものでした。そうしたところ、中国籍社員は主体的に数多くの英語資料を調べて、必要に応じて上司に報連相をしながら、結果的に新入社員とは思えないレベルの提案を自立的にまとめ上げました。この事例は、小さなレベルでのイノベーションではありますが、異文化シナジーのプロセスがなければ成し得なかったことです。

異文化シナジーを実現させるポイントは、当事者が共通理解を得るまで時間をかけてコミュニケーションを重ねることです。そのときには、日本人同士のコミュニケーションに比べると非常に多くの時間を要します。しかし、それは投資であり、その時間とエネルギーをかけることによって、日本人だけの同質的チームからは生じないイノベーションを実現させることができるのです。

また、日本人上司が自身のマネジメントスタイルを柔軟に変えていくことも重要です。異文化によるぶつかり合いは、個性のぶつかり合いと言い換えることができます。それは、上司にとっては、自身のそれまでのマネジメントスタイルが通用しないということを意味します。ですから、相互学習のプロセスを通じて、上司も外国籍社員の価値観や発想から学び、自身のマネジメントスタイルを変えていくことが必要不可欠です。そして、部下一人一人の個性を発揮することが組織の活性化につながるように、上司は部下の業務内容を調整することが重要です。こうした対応をすることが結果的に、上司が、外国籍の部下に限らず、部下一人ひとりの個性に合わ

せた柔軟なマネジメントをするための能力を開発することになるのです。

3. セルフ・キャリアドック

ここまで説明をしていくと、留学生採用をイノベーションに結び付けるには、元留学生社員の個性を組織活性化につなげることが重要だと思っております。しかしその一方で、それを実現するだけの高度なマネジメント能力を有した現場上司がまだ少ないという現実もあります。そこで必要となるのが、キャリアコンサルタントによる支援です。

近年、人生 100 年時代と言われるなか、一人一人の主体的なキャリア形成に関する政策が大きく展開されています。とくに、2016 年 4 月に職業能力開発促進法が改正され、キャリアコンサルタントが国家資格化されて以降、キャリアコンサルタントの役割が拡大しています。従来のキャリアコンサルタントの主たる役割は、転職時のキャリア支援でしたが、現在では組織内での個人の活性化支援、さらには組織開発もその役割の一部になっています。

2017 年 12 月に厚生労働省から『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』(以下、「冊子」と示す)が発行されました。このセルフ・キャリアドックにおけるキーパーソンがキャリアコンサルタントなのです。この冊子の中で「セルフ・キャリアドックの定義」について次のように記載されています。

「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。」(pp.1-2)

つまり、セルフ・キャリアドックでは、企業の活性化と社員個人の主体性の発揮の両方を目指す取組みです。これは、元留学生社員のためだけの仕組みではありません。しかし、私はむしろ全社的な取組みであることが重要だと考えています。元留学生社員も含め、社員一人一人が個性を発揮できる組織であれば、より一層職場での異質性が高まる結果になり、異文化シナジーの効果も頻度も高まると考えているからです。ですから、セルフ・キャリアドックを全社的な取組みとして位置づけ、元留学生社員も含めた社員一人一人が個性を主体的に発揮できるように支援することが大切です。

さて、セルフ・キャリアドックの「標準的プロセス」として、冊子では(1)人材育成ビジョン・方針の明確化、(2)セルフ・キャリアドック実施計画の策定、(3)企業内インフラの整備、(4)セルフ・キャリアドックの実施、(5)フォローアップが示されています。

このプロセスにおいてキーパーソンとなるのがキャリアコンサルタントです。キャリアコンサルタントが社内での研修や面談を通じて、社員一人一人の個性の発揮を支援するとともに、「全体報告書」を通じて組織開発にも貢献することになります。

全体報告書とは、キャリアコンサルティング面談の結果を、守秘義務を順守したうえで、キャリアコンサルタントから人事部門に報告するための様式のことです。たとえば、キャリアコンサルタントが元留学生や日本人上司との面談によって把握した組織的・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が報告対象となります。そのうえで、キャリアコンサルタントが人事部門と協働して、組織開発に取り組んでいくことが期待されているのです。

このように、組織内において社員一人ひとりの主体的な個性の発揮と、組織の活性化の両方を支援するキャリアコンサルタントだからこそ、異文化シナジーのプロセスにおいて当事者の支援が可能になると考えています。そのために、まずはキャリアコンサルタント自身が異文化シナジー理解することが必要です。そのうえで、キャリアコンサルタントは、セルフ・キャリアドックとして、当事者（例えば、日本人上司・元留学生社員）にキャリア面談やキャリア研修を実施して、当事者が異文化シナジーの各プロセス（状況認識・相互学習・相互支援）にしっかりと取り組めるように支援することが重要です。

4. さいごに

今後の日本の社会・経済を考えると、人口減少や国内市場が縮小することは間違いありません。そうしたなか留学生を採用するということは、単に人員確保ということにとどまらず、「多様な人材とともに現場からイノベーションを生み出していく」という新しい日本型経営にむけて様々なトライアルをできる貴重な機会だと私は考えています。

日本企業で働く元留学生社員が増えているとはいえ、徳永(2017)で指摘されているように、現時点では留学生採用の規模は依然として非常に小さい状況です。しかし、元留学生社員が相対的に少人数の今だからこそ、一人ひとりの個性の発揮に丁寧に対応することで、留学生採用をイノベーションに結び付けるための基盤をつくることのできるのです。その際に有効なツールの1つとなるのが、セルフ・キャリアドックなのです。こうした取り組みに今から着手しておくことが、将来において留学生を大量に採用して「現場からイノベーションを生み出していく」ことの可能性を飛躍的に高めると言えるでしょう。

参考文献一覧

- Mor Barak, M. E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. London: Sage Publications.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- 法務省(2015)「第5次出入国管理基本計画」
- 高度人材受入推進会議(2009)「外国高度人材受入政策の本格的展開を(報告書)」
- 厚生労働省(2017)「「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」
- N.J.アドラー(桑名義晴, 江夏健一(監訳), IBI 国際ビジネス研究センター(訳))(1992)『異文化組織のマネジメント』マグローヒル出版
- 日本経済再生本部(2017)「未来投資戦略 2017」
- リクルートキャリア就職みらい研究所(2017)「外国人留学生の採用・就職に関するデータ集」