

“違い”の裏にある考え方を理解すれば 外国籍社員の行動は変化する

グローバル化が進展する中で、外国籍社員を採用する企業が増えている。しかし一方で、価値観や習慣の違いから早々に離職をしたり、戦力として活用しきれない企業も多い。今回は、同社の市来晃次氏、薛 晴氏、深澤 亮氏に、日本における外国籍社員活用のポイントについてお話を伺った。



市来晃次氏
株式会社ジェック
専務取締役
嘉願企業管理諮詢(上海)有限公司
副総経理



薛晴氏
株式会社ジェック
グローバル事業チャイナ
マネジャー
嘉願企業管理諮詢(上海)有限公司
副総経理



深澤亮氏
株式会社ジェック
グローバル事業チャイナ
ビジョン実現コーチ

増加する外国籍社員と 顕在化するミスマッチ

近年、グローバル化や少子化を背景に、外国籍社員の採用が活発化している。厚生労働省がまとめた「外国人雇用状況」によると、2008年度から2012年度の4年間で外国籍社員が約1.40倍、外国籍社員を採用している事業者数が約1.56倍に増加している。

一方、採用に時間をかけたにもかかわらず、離職してしまう人が多いのも事実。また、所有している能力を十分に発揮できない社員、文化や習慣の違いから職場で孤立する社員が少なくないなど、日本企業と外国籍社員とのミスマッチが顕在化しているのが実情だ。

「日本企業で働く外国籍社員には共通した悩みが3つあります。第1に、上司との関係。上司の指示が不明確で、自分が何をしたいのかわからな

い。また、結果に対するフィードバックがなく、今のやり方を継続していけばいいのか、変えたほうがいいのかかわからないと悩む人が少なくありません。第2に同僚との関係で、文化や習慣の違いから同僚と気まずい関係に陥りやすい。そして第3に、会社との関係。日本では、多様な仕事をローテーションで回しながら経験させ、適性を見て配属していきますが、外国籍社員の場合は、現在のキャリアをどう活かすかを優先して考えます。そうしたギャップが、今の会社では自分の能力が活かされないのではないかという不安や不満につながっており、ミスマッチが生まれる背景になっています」(グローバル事業チャイナ マネジャー・薛晴氏)

解決の鍵は人事が握る 果たすべき3つの架け橋

外国籍社員が多くの悩みを抱えるように、外国籍社員を採用する人事担

当者にも悩みがある。人事として外国籍社員とどう関わっていくべきか。外国籍社員の評価の仕方が難しく、かつ、その評価を納得させるのが容易ではない、と考える担当者も少なくない。また、上司との関係についても、実際にどんな支援が可能なのか、外国籍社員がなじみやすい職場を作るためには何が効果的なのかがわからない人事担当者も多いだろう。

同社では、そうした企業・人事担当者向けに、外国籍社員を活用するための研修事業を展開。グローバル事業チャイナ ビジョン実現コーチ・深澤氏は、外国籍社員を活用するためには、人事担当者として3つの架け橋をかけることが大切だと言う。

「外国籍社員の悩みが、会社、上司、同僚との関係に集約されるのなら、人事担当者の対応も3つの観点に絞っていくべきです。具体的には、会社、上司、同僚と外国籍社員との間に3つの架け橋をかけること。会社の理念

やビジョンを明確に伝えるとともに、外国籍社員の志向や貢献したいことを引き出すための架け橋、外国籍社員に能力を発揮してもらううえで上司に必要な情報や方法論を提供する架け橋、そして、チームワークを醸成するために相互理解を育む架け橋を作っていくことが大切なのです。研修では、外国籍社員の活用に関する多様な事例を紹介。あわせて、グループ討議やロールプレイングを交えて、実践的なスキルを身につけてもらいます」

同時に、同社では、外国籍社員を対象とした研修サービスも実施。外国籍社員が日本で活躍していくためのポイントを、「まずは言われた通りに素直にやってみる」「報・連・相を徹底する」「PDCAの習慣化」の3点に絞ったうえで、知識の取得だけに止まらない、より実践的な研修の機会を提供している。

「行動理論」に基づく研修で 両者の「行動変容」を促進

企業向け、外国籍社員向けの研修のベースとなるのが、同社が開発した「行動理論」。行動理論とは、人間は、「タテマエ」ではなく「信念・ホンネ」に基づいて行動するものであり、その信念＝本音のことを言う。まずその存在に気づき、正しくすることで、正しい行動への変容を促進していくことを支援することが重要なのである。

「外国籍社員との間に、さまざまな文化・習慣の違いがあるのは当たり前のこと。しかし、幸せになりたい、気持ちよく働きたい、豊かになりたいのは人間共通の願いです。大切なのは違

研修での「行動理論改革」手法

① 吸収

お客様会社の理念をベースに研修内容を組み立て、一方的に教え込むのではなく、パートナーのスタンスで、学習内容を理解していただく。



② 交流

グループディスカッションにより、講義内容への理解を深めていく。



④ 気づき

ご受講者は、ビデオで自分を客観的に分析し、自身の強みをしっかり認識した上で、改善点に気づく。



③ 実践

現場の事例を想定して、学習したモナサンに沿って練習し、ロールプレイングをビデオで記録する。



いを否定することではなく肯定的に受け止めること。そのうえで、なぜ、そのような違いが生まれているのか、本来はどうあるべきかを考えていくことです。たとえば外国籍社員の多くは、仕事は結果を出せばいい、報告を求められるのは信頼されていないからだと考えます。しかし、日本企業が「報・連・相」を重視するのは、個人個人の知識やノウハウを共有してシナジー効果を出すため。そうした両者の違いの背景にある考え方とあるべき姿を言語化し、企業として明確に伝えることができれば、外国籍社員の方も、納得感を持って、自らの行動を変容しようとするでしょう」(市来専務取締役)

同社の研修は、行動理論の重要性について訴求したうえで、グループディスカッションやロールプレイングを通して、参加者が自らの行動変容の必要性に気づくように設計されている。たとえば、仕事の場面をロールプレイングで再現し、録画する。そして、自らの行動を客観的に把握しながら、あるべき行動を考察するスタイルをと

る。その際、講師は個々の行動の裏側にある考え方やホンネに言及する。同社が49年間蓄積してきた理論と事例をもとに、行動変容に向けたコメントを発信して参加者の行動変容を促していくのが特徴だ。

同社は今後、研修事業の充実を図るとともに、個別企業の実情に対応した支援を行っていききたいと考えている。また、外国籍社員の育成のみならず、採用段階での問い合わせにも対応していく予定なので、外国籍社員の採用・育成に課題を持つ企業にとっては、実に心強い存在だといえるだろう。

【セミナー開催予定】
「外国籍社員活用を実現するポイント」セミナー(無料)
● 7/4 (木) : 東京商工会議所 豊島支部
● 9/25 (水)、10/10 (木)、11/21 (木)、12/4 (水)
: 開催場所/東京予定

● お問い合わせ先
株式会社ジェック
〒170-6020
東京都豊島区東池袋 3-1-1
サンシャイン 60ビル 20階
TEL : 03-3986-6365 (おしげ)
E-mail : jecc-china@jecc-net.co.jp
URL : http://www.jecc-net.co.jp
http://www.jecc-chinese.jp