

日本を愛する外国人が活躍できる会社をつくろう

亜細亜大学アジア研究所 教授 九門大士氏

外国人社員－入社後のミスマッチのハード面とソフト面

では、入社後のミスマッチはどうかということを見てみます。

これを「ハード面とソフト面」で考えてみたいと思います。ハード面というのは人事制度など制度です。ジョブ型とか成功報酬型とか近年は制度の見直しの流れが出てきました。一方でソフトの面に眼を向けると、外国人社員の成長欲求、モチベーション、キャリア支援、ワーキングカルチャー(職場文化)などをどう変えていくのが重要になります。しかしこういうことを見直すという話はなかなか出てきません。ですが、外国人の方々に話を聞いてみると、まさにこういったところに問題があると言うのです。

ハード面の改革も当然必要ではあるのですが、ソフトの面の改革をより進めていかないとならないと思います。これは外国人だけの話ではなくて、若手社員においても共通した課題だと思います。

成長スピードに関する認識ギャップ

ソフト面の課題の 1 つは、成長スピードに関する認識のギャップです。優秀な方だと成長欲求が高いので、この会社にいたら成長できないと感じたら辞めることもいとわない。ある大手の電機メーカーでは、入社 3～5 年目で外国人社員が辞めていくということです。だいたい 3 年目、4 年目くらいは、仕事に慣れてくるタイミングです。昇進することで自分の権限を広げたい、そしてもっと違う大きなことをしたい、もしくは違ったスキルを身につけていきたい、違った角度から専門性を深めていきたい。彼らはそう思うのですが、日本の仕組みの中だとそれが出来なくて 3～5 年で潮時と判断して辞めていってしまうとのことです。彼らがベンチマークにしているのは、同期の日本人の社員ではなく、海外で働いている自分の友人だったり、学校を卒業した時の同期だったりします。友人たちの給与やポジションを自分と比べて 3 年も 4 年も同じような仕事をずっとしていてもいいのだろうかと考えて辞めてしまうという話がよく聞かれます。

勤続年数に関してもギャップがあります。経済産業省の調査によると、留学生出身の外国人社員に望む勤続年数を企業側に尋ねると 9 割以上ができるだけ長くずうっと働いて欲しい、と答えます。3 年以内は 0%。逆に、留学生出身の外国人社員へのアンケートでは 3 年から 5 年と回答した人が全体の 7 割くらいとなっています。もちろん長く働きたいと思っている人もいるのですが、実際は企業側とのギャップがかなりあります。私の教え子たちにも聞いてみました。彼らが希望する勤続年数は 3 年から 5 年以内が一番多いという結果でした。結局はどこかでキャリアをチェンジしたいと思っている留学生が多かったです。

ワーキングカルチャーへの戸惑い

ソフト面の 2 点目は、職場文化(ワーキングカルチャー)で、外国籍の方からよく聞かれる言葉です。まず、ワークライフバランスが不十分であるということです。残業が多かったり、上司が残業していると帰れなかったりというイメージがあるということがよく聞かれます。今はリモートワークもありますので、変わってきている部分もあると思いますが、それでも今なおこのような印象が強いようです。

日本人同士のハイコンテキストな文化への対応が難しいということも指摘すべきでしょう。日本の組織のカルチャーはハイコンテキスト、つまり、書かれていない文脈を汲み取り、空気を読まないといけないという

ことです。20代のもともとはアメリカにいた中国籍の方の話を紹介しましょう。彼はトランプ政権の入国制限のせいで、アメリカでビザを取るのが難しくなったので日本の大手メーカーに就職しました。その方が、規約にもどこにも書かれていないのに、どんなに優秀でも20代はマネジャーになった人を見たことがない。これがなぜかわからないという話をしていました。このようにどこにも書かれていないけれど、みんながなんとなく暗黙で了解している事項が、彼らの日々のコミュニケーションを難しくすることが非常に多いと言えるでしょう。

スタートアップを希望している留学生が多いのですが、厳しい職場の雰囲気がつらいと言っています。上下関係が厳しいこと、そして日本語の敬語を追及されると結構つらいという話をしていました。

それでは、組織のソフト面の問題を解決するには何が必要か。それは、組織開発(ODーオーガニゼーション・ディベロップメント)という分野になってくるのですが、多様(ダイバーシティ)な社員がいる職場をマネジメントすることです。

表層的ダイバーシティと深層的ダイバーシティ

ダイバーシティには2種類あると言われています。表層的なダイバーシティと深層的なダイバーシティです。表層的なダイバーシティは外見から識別可能なもので、性別、人種、民族、年齢などを指します。深層的なダイバーシティは外見では見えないような内面的な、どういう価値観を持っているか、どういう嗜好があるか、信条、スキル、職歴、教育歴などはどうなのか、ということです。こういった多様性がイノベーションにつながりやすいと言われています。日本企業の場合、表層的なダイバーシティを高めるために外国人社員の人数を増やす必要があると思いますが、本質的には深層的な部分の多様性を豊かにしていくことがイノベーションにつながりやすいということです。

オクスフォード大学バゼット・ジョーンズ上級講師は、「多様性を受け入れることを皆さんアクセプトされているが、そうすると職場で対立したり、不信感が起こったり、摩擦とか緊張が起こるというリスクがある(表層型)。しかし、多様性を避けると、イノベーション、創造性、生産性など組織の潜在力が失われるリスクがある(深層型)。これがダイバーシティのパラドックス(逆説)である」と仰っています。

これを日本の組織の中で言うと、最初の対立とか緊張というところで止まっていて、ここを超えていくと、後者のイノベーションや創造性につながっていくのですが、そこまで至っていないという現状だと思います。

では、どうしたら解決できるのか。インクルージョン(包摂性)が必要だと最近よく言われます。単に多様な人々を採用するだけでなく、その人々を受け入れる組織の土壌が重要ではないか。そして外国人社員も個性を維持しながら、かつ組織の一員として受け入れる感覚が持てるようにすることだと思います。

「多様性のパラドックスを解決するカギは、インクルーシブなリーダーシップにある。組織がインクルーシブになれば、グループ間の対立、緊張、不信感などをすべて最小化できさらには回避できる可能性がある」という話を南カリフォルニア大学のモー・バラク教授がされています。