

## 高度外国人材受け入れ ハンドブック 2021



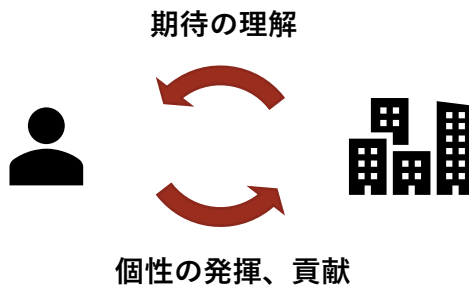


## 本ハンドブックが目指すもの

### 多様性を活かした活躍

本ハンドブックは、日本企業で就業する「高度外国人材」が組織中で活躍していくことを目指し、作成しています。

この活動を通じて目指すのは“外国籍社員に優しい会社”、“西洋的な文化を持つ会社”という概念を超えて、**多様な社員が組織からの期待を理解したうえで、自分たちの多様な個性を活かしていくことができる会社の実現**、です。



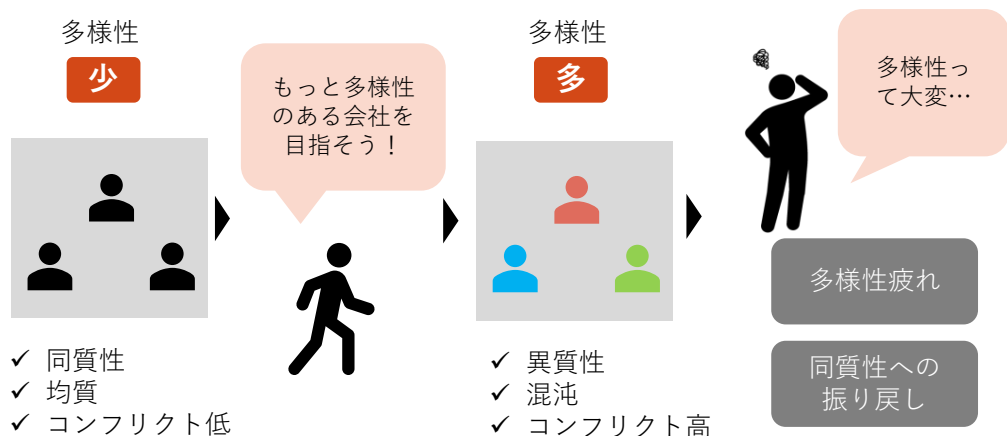
### 現場からのイノベーションが生まれる文化へ

高度外国人材をはじめとした“多様な社員”が自らの個性を活かして、会社に貢献する組織からは、何が生まれるでしょうか。

そこには、「**現場からのイノベーション**」が生まれます。多様な人材が異能（人とは異なる能力や才能）を歓迎され、それを業務に前向きに活かすことができる組織からは、「**社員一人ひとりが自分の仕事において新しいことを提案する**」風土が生まれ、それぞれの社員の能動的なチャレンジから起こる、**現場発のイノベーション**が期待できます。

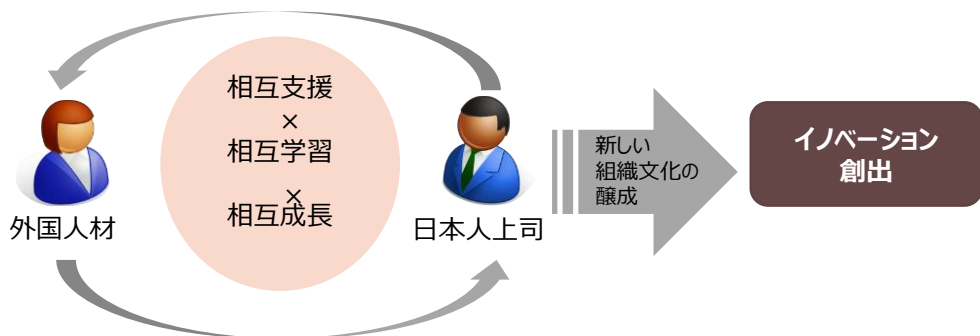
## 多様性は諸刃の剣・・・

しかしながら、多様性は**諸刃の剣**とも言えます。多様性が溢れる組織を意図を持った異文化マネジメントの取り組みなく運営するだけでは、そこには**衝突や混沌**が生じます。そこから“多様性疲れ”が生じ、“同質性への振り戻し”を加速させるケースもあります。



## 必要なのは、個人と組織の「相互理解」

では、こういった望ましくない循環を防ぐにはどうしたらよいのでしょうか。必要なのは「外国人材本人に変わってもらう」という視点ではなく、「**多様性を活かせる職場に組織を変革する**」という視点です。特に、外国人材の上司となる“**日本人管理職**”の意識変革が多様性からのイノベーションを生み出す鍵となります。



## コンフリクトからイノベーションを創出する、異文化シナジー

これまで、異文化マネジメントのゴールが**現場発のイノベーション**であることを述べてきました。最後に、異文化の中からイノベーションはどのように生まれるのか、ステップをご説明します。

イノベーションは、異なる価値観がぶつかる場所に生まれます。したがって、この**価値観のぶつかり合い=コンフリクト**を避けようとするのではなく、向き合うことが重要です。

では、どのように向き合うのか？それを考えるうえで、参考になるコンセプトは、カナダのマギル大学MBA教授のアドラー氏が提唱した「**異文化シナジー**」です。コンフリクトが生じている状態を受け入れ、「**状況認識**」⇒「**相互学習**」⇒「**相互支援**」のステップを経て、発展的に解決していきます。

\*AITD代表の小山が実施した日本企業における外国人材の活用の調査でも日本人上司と外国人部下の間で異文化シナジーが取り組まれていると、イノベーションが生じやすいことがわかっています。

### 異文化シナジーのための3ステップ



状況認識

- コンフリクト（混乱やミスコミュニケーション）が起きている状況を認識する



相互学習

- コンフリクトが起きた原因をお互いに理解する



相互支援

- 異文化の相手に自分が貢献できることを検討し、実行する

※参考：NJ.アドラー（1996）

# 目次

01

経営者・  
人事担当者

外国人材の雇い入れ時に確認すべきこと

02

上司

職場受け入れ後に必要な支援

03

人事担当者  
・上司

配属後に起こりやすいトラブル事例とその対策

04

人事担当者

配属後の人事としての役割