

《BJT 委託研究成果報告シンポジウム》レポート

グローバル化するオフィスでの 外国人と日本人のコミュニケーション

2019年1月12日(土)

主催 公益財団法人 日本漢字能力検定協会
共催 公益社団法人 日本語教育学会
後援 独立行政法人 日本貿易振興機構(ジェトロ)

主催 漢検 BJT × 共催 日本語教育学会
後援 JETRO 日本貿易振興機構(ジェトロ)

BJT委託研究成果報告シンポジウム

グローバル化する
オフィスでの 外国人と
日本人のコミュニケーション

企業において外国人人材の採用が活発化している昨今、日本のビジネス現場で必要となる日本語能力について、企業側・人材側の両面から調査・研究を進めています。
そこで公益財団法人 日本漢字能力検定協会は、外国人人材がビジネス現場で具体的に何ができるのかを調査するCan-do statements調査研究を公益社団法人日本語教育学会(事務局:東京都千代田区千代田、石井恵理子)と共同で開催いたしました。
このたびはその調査結果がまとまりましたので、その内容をご報告するとともに、ビジネス現場での外国人のコミュニケーションについて考えを深めるシンポジウムを開催いたします。

日時 2019年1月12日(土) 13:30~16:30
会場 TKP東京駅八重洲カンファレンスセンター(ホール8C)
※類似名称の施設が多数ございます。ご注意ください※
東京都中央区京橋1-7-1 戸田ビルディング
(JR東京駅八重洲中央口徒歩5分)

定員 100名様 参加費 無料

プログラム
13:00 開場
13:30~ あいさつと本日の趣旨説明
13:50~ 調査報告・質疑応答
15:00~ 懇談提供
「外国人の定着・適応に必要なビジネスコミュニケーションとは」
【話題提供者】石黒武人氏(武蔵野大学准教授)
武蔵野大学グローバル学部 第二言語習得学系 第二言語習得学系准教授
15:40~ 討論とディスカッション
16:10~ まとめとふりかえり

お問い合わせ・お申し込み (公財) 日本漢字能力検定協会 BJT普及部
URL: <https://www.kanken.or.jp/bjt/> E-mail: bjt@kanken.or.jp FAX: 03-5209-0331
TEL: 0120-509-315 (無料) ※東京タイムズに於いて「あいちの未来」の「あいちの未来」欄に掲載されています。
お問い合わせ受付時間: 月~土 9:00~17:00 (祝日を除く)

◆ごあいさつ

公益財団法人 日本漢字能力検定協会:
常任理事 会長兼理事長 高坂節三

◆趣旨説明

公益社団法人 日本語教育学会: 奥田純子

◆調査報告・質疑応答

公益社団法人 日本語教育学会: 島田徳子, 菊岡由夏,
古川智樹

◆話題提供「外国人の定着・適応に必要なビジネスコミュニケーションとは」

武蔵野大学グローバル学部 石黒武人

◆まとめとふりかえり

公益社団法人 日本語教育学会: 川端一博, 神吉宇一
(敬称略)

公益財団法人 日本漢字能力検定協会は、公益社団法人日本語教育学会(事務局:東京都千代田区/会長:石井恵理子、以下学会)との共催で1/12にBJT委託研究成果報告シンポジウムを開催いたしました。

企業において外国人人材の採用が活発化している昨今、日本のビジネス現場で必要となる日本語能力についての指標が強く求められています。そこで外国人人材がビジネス現場で具体的に何が出来るのかをBJTビジネス日本語能力テスト(以下BJT)のレベルと結びつけて具体的に示すことを目的に、BJTに関するCan-do Statements調査研究を、学会に委託していました。

その報告書がまとまりましたので、その内容をご報告するとともに、報告内容を現場の教育実践にどのように活用できるかを考えるシンポジウムを行いました。

このレポートでは◆話題提供での講演をメインに報告しています。

(報告書につきましては、漢検ホームページ上に「BJTビジネス日本語能力テストに関するCan-do statements 調査研究事業報告書」として掲載しています。)
https://www.kanken.or.jp/bjt/survey_reports/data/survey_reports_2018.pdf

参加者募集2週間というハイスピードで定員を上回る応募をいただきました。当日は雪もちらつくなか、予想を超える大勢の方にご参加いただき、会場は熱気で溢れかえっていました。

◆ごあいさつ ◆趣旨説明 ◆調査報告・質疑応答

弊協会 高坂節三のごあいさつで始まり、学会 奥田純子先生から、本調査について「BJT がコンピューティングテストに変わってから（の調査で）、よい調査報告ができるか不安であったが、ああ（納得）というような結果が出た」とご紹介いただきました。その後、学会 島田徳子先生、菊岡由夏先生、古川智樹先生の各先生方から調査報告をいただき、「BJTのレベルが上がるにしたがって、受験者のビジネス日本語コミュニケーション能力の範囲や多様性が拡大していること」、「BJTのレベル上昇は、ビジネス日本語コミュニケーション能力が受容的な能力から産出的へと拡大していくプロセスとも、相関があること」などをデータとともに明らかにしていただきました。

◆話題提供

武蔵野大学グローバル学部 石黒武人准教授に、「**外国人の定着・適応に必要なビジネスコミュニケーションとは**」をテーマにご講演を賜りました。

【講演要旨】

日本語教育とほとんど縁がなく、ここ自体が異文化コミュニケーションの場。特に専門としているのが組織コミュニケーションという分野で、企業組織を研究している。日本国内で活動する多国籍チーム、多文化チーム、とりわけ、多文化チームにおける外国人部下と日本人上司のコミュニケーション、その多文化組織内での日本人のリーダーシップを研究している。もう一つ、よりジェネラルな考え方で、多面的に物事を見るためのコンテキスト・シフティングという考え方があり、その研究をしている。

新しい入管改正法が大きくトピックに挙げられて、外国人の採用が注目を集めているが、社会的背景について述べた上で、話題を焦点化していきたい。

日本企業の多文化・多国籍化が進む分、誤解・すれ違いが多くなる可能性が増える。文化を三つの三層構造として捉えた石井敏氏（日本の異文化コミュニケーションの研究者）が言うには、精神文化と行動文化と物質文化に分かれると。今、多国籍化が進む中で、日本の職場が多文化空間化していて、それが交錯し、ミスコミュニケーションが起りやすくなっている。異文化ストレスが溜まり、場合によっては、職場暴力に結びつくこともある。

政府のとらえ方は、グローバル人材という言葉に代表されるが、非常に狭い人間観に基づいている。その場合、だいたい国の文化、国籍に基づく人間観である。「外国人」という言葉が表しているのと同じ。ベトナムであれば北と南ではずいぶん違う。LGBTの話なども含め、多様な側面を持つ生活者として、外国の方を理解していく必要がある。

そして組織。特に日本は、とても特異な組織形態をしている。企業組織は、日本語コミュニケーション能力があって、かつ日本社会や文化にも理解があって、日本に生活基

盤があるという留学生を採用している。

株式会社マイナビの調査でも、留学生に求める日本語レベルは、ビジネスレベルが62.4%と最も高く、会話や読み書きが問題なくできることが期待されている。ビジネスレベルの上のネイティブレベルは22.6%で、ビジネスレベルと合わせて85%。つまり、日本語のコミュニケーションが相当できる人を企業は求めている。

多文化組織の研究でも、まず仕事がきちんとできる人でないといけない、多様性はその次であると言われる。理解はできるが、これから多文化社会化が進む中で、このままでいいのかという問いも上がる。

どうの方が採用されているのかというと、国籍を問わず「優秀な人材確保のため」というのが最も多く50.6%。通常想起する、国際業務に携わるための採用や「異文化の価値観や発想力などを取り入れる」「ダイバーシティ推進」は2割以下。採用実績は、4名以下の採用が8割で、1名採用というのが全体の51.9%、まだまだ進んでいない。全く逆転の構図もある。製造業の生産ラインで15名ぐらいの外国人の方がいて、リーダーが1人日本人ということもある。業種や地域によるが、全体として、採用は少ない傾向があり、少数で優秀な外国人を採用していこうという狙いがある。

違う取組をしている企業もある。海外から直接採用するため、ASEANの採用イベントに出向き良い人を見つけて日本に来てもらう。1カ月位インターンをしてもらって採用を決める。入社後はインターネットのコミュニティサイトで情報交換や仲間づくりができるようにしている。海外での適応の重要なポイントの一つが、ソーシャルサポートと言われている。そういう意味で、今の時代に合ったインターネットコミュニティという考え方で、外国人の方を迎え入れる取組が行われている。

日本人社員中心の部署で少数の外国人社員が働く職場が想定され、外国人社員はそのような職場環境で適応・定着・キャリア形成をしていくことになる。また、日本企業においては、母国人である日本人が各部署の長に任命されるケースが多く、オフィスにおける日本人上司とのコミュニケーションの取り方が、外国人社員の適応・定着において非常に重要な側面であるということで、今回はそのお話を中心にさせていただきます。



日本人上司とのコミュニケーションが重要であることを示唆する研究というのがあり、先に登壇した島田先生と立教大学経営学部中原先生がされた調査がある。日本の大学・大学院を卒業・修了し日本企業に就職して2年目から8年目の元留学生外国人社員が対象。その結果、日本人上司による励ましなどの「精神支援」、外国人社員の文化について理解を示す行動をとったり、日本の文化について説明をする行動をとったりする

「文化面の支援」が十分に得られない場合、業務の遂行にかかわる能力は身につけられ
たとしても、所属する企業への愛着が弱く、長期的なキャリア展望を持たず、さらに職
場満足度も低下する。今日のテーマは、適応と定着をどう進めるかという話だが、日本
人上司の支援が重要と思われる。

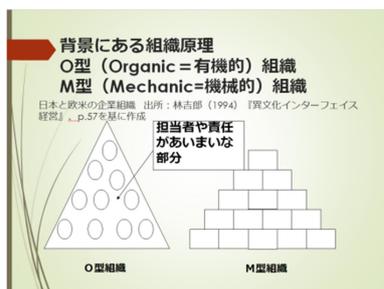
日本人上司の支援が必要な理由として、組織自体の受け入れ体制が十分整っておらず、
その場の上司が何とか対応しなければいけないという現場が多々ある。マイナビの調査
でも、受け入れ体制が整っていないというのが 58.3%で、これが外国人採用をしない
理由であり、外国人採用の懸念点である。12月29日付朝日新聞で、無作為抽出の2038
人に「日本は外国人労働者の受け入れ体制が整っているか」と聞いたら、86%が整って
いないと言っていると、非常に衝撃的な数字が出ている。

受け入れ体制の不十分さについて、私の研究でも四つある。①部門間で外国人受け入
れに対する温度差。②日本人社員が共有知識をもとにコミュニケーションを行っている
こと。③ジョブ・ローテーション。専門性を伸ばしてどんどん転職してキャリアアップ
していきたくて考えている人が多いので、定着が難しいのだが、このジョブ・ローテ
ーションのシステムをうまく説明できるかどうか。これも日本人上司の重要な役割。それ
以上に、魅力ある組織として自分の組織を伝えていくために、独自の魅力というものを
説明していかなければいけない。④能力主義をうたいながらも、実質的に年功型の評価
を運用してしまう組織が多い。そして、日本人上司が期待されていることは何かとい
うと、やはり外国人社員が違和感を覚えたり、疑問を持ったりした事項について日本人上
司は分かりやすい説明をしていきたい。先ほど「精神的支援」と「文化的支援」という
のがあったが、両方していきたい。ただ現状は、国際的・多文化的な場面における日本
人上司のコミュニケーションは、外国人社員からいろいろな調査を見ても評価が低い。

うまくいっていない日本人上司の五つの傾向と改善のポイント

①日本的察しのコミュニケーションに外国人社員が合わせることを期待する。

→非明示的、分かりにくいということを自覚すること。相手の文化や日本語理解のス
ピードに応じて工夫。日本人の話の分かりにくさの背景
には、組織原理がある。



(青山学院大学名誉教授の林吉郎先生が作られたモデルの紹介) 右側のO型組織が日本型で、左側のM型組
織が欧米型。実地調査をすると世界のほとんどがM型
だった。この四角の一つひとつが仕事の役割や職位、責
任の所在を表し、M型ははっきりしている。

ところが日本の場合は、職位と仕事の役割があるが、担
当者や責任があいまいな部分がわざと作ってある。気づいた人がしっかりやってく
か、チームで助け合いながらやっつけようとするところを組織原理として残しておく。
うまくいくと非常にいい組織だが、うまくいかない場合は、例えば1人の人だけずっと
仕事をして、ほかの人があまり仕事をしないような状況が生まれる。外国人の方が、自
分の職責とは異なる部分があったときにどう対応していいのかわからないといったこ
とが起こる。気を利かせてくださいと言われて戸惑う。

②日本人上司はコミュニケーションを十分にとっていると思込んでいる。その部下たちに聞くとうまくいっていないという結果が出ている。BJTのCan-do項目でも分かるが、外国人もスキルや考え方を学んでいくなど、双方の努力が必要。

③日本人上司はアジア人と欧米人とで接し方が異なる。特にアジア人には日本人と同じように思考し行動すること、すなわち「日本人化」を求める傾向にある。

→無意識的な差別の自覚、多様性の尊重を意識して、相手の文化に関心を持って、相手の言語・文化が職場で共有されるような機会を作っていくことが重要。

最初の三つの問題点を見ていくためには、「メタ認知」が重要。外国人の方を理解するとき、その方の行動や発言を見ている自分は、実は自文化のルール・考え方で見ている。それを別の視点から、それを越えて見ていくということ。

④日本人上司はフィードバックを、適切かつ効果的に行っていない。もしくは否定的なフィードバックが多い。

→相手の文化的期待を踏まえたフィードバックの内容・仕方・タイミングを工夫する。日本人上司が第三者、別の部下を通じてフィードバックをしたりするが、これは外国人の方からすると不評で、不信感を覚える。どうして直接言ってくれないのかとなる。フィードバックの基本的な考え方に落差がある。多くの日本人、日本の組織は、少数の顧客からのクレームを重要、改善に役立つと考え、全員に問題を共有してもらうために、スタッフ全員の前で、大部屋でそのフィードバックをすることもある。一方で欧米の場合、少数の顧客からのクレームについては、全ての人は満足させられないという考え方がある。個室に担当者を呼んで、まず肯定的なフィードバックをしたあとにクレームがあったことを伝えて、事情を聞いて問題があれば指導・指示をする。

⑤外国人社員とのコミュニケーション自体を避ける傾向にある。特に、お互いに言語能力がない場合、外国人社員の日本語能力が低くて、日本人上司も外国人社員が使用する言語を自由に話せない場合は避ける。ある調査で、日本人上司が外国人社員とコミュニケーションを取りたいかという、日本人の78%は取りたくない。逆に、外国人の方は日本人上司と90%以上が取りたい。このギャップが大きい。

→まず、あいさつや仕事に関連する簡単な外国語を学習して、少し使ってみる。さまざまな言語・非言語的資源を用いたコミュニケーションの実践。写真を見せたり、非言語を使ったりということが重要。

人類学の分野でブリコラージュという“文化の中であるものを使って何とか対応していかなければいけない”という考え方がある。ヨーロッパのCEFRに出てくる複言語複文化能力に似ているが、つまり自分が持っている言語資源、言語非言語、何でも用いて相手と意思疎通を図っていこうという姿勢が日本人上司の中に育まれる必要がある。

うまくいっている日本人上司の話

日本の企業でダイバーシティといっても基本的には制限付きのダイバーシティ。外国籍のメンバーを採用する際に限定的な採用戦略を取り、適応しやすい留学生、日本語能力の高い留学生、優秀で少数の人を雇う。必然的にコミュニケーションの問題が少ない。

また、日本的労働環境の壁（日本語中心のシステム・他部門の国際化の遅れなど）を理解した上で、外国人社員の不満を抑え、適応を助けるために、その緩衝材としている

いろいろなことをやる。まずやっているのが「メンバー尊重型の行動」。一番分かりやすいのは「疎外感の摘み取り」でリーダーの優秀な方は、いろいろなところへ行って声を掛ける。「コミュニケーション機会の設定」で、営業時間外に自分の国の物を持ち寄って交流をする。「仕事のイベント化」というのは、単純に不安を摘み取るだけではもう外国籍の人はほかの国へ行ってしまふ。横浜のランドマークタワーの一番上へ集めて「今日はここで会議をやりよう」と言って会議を始めるなど仕事のイベント化を試みている。

ポイントは「移動性の高い認知」。まず日本人リーダーの方に、多様性に関する豊富な知識と経験が必要。これがあると、配慮が行き届く。集団的な特徴を前景化したり後景化させて個人を尊重したり、視点を移動させながら物事を理解し、それに基づいてコミュニケーションを切り替えたり、メールと口頭と掲示など複数の手段を使ってコミュニケーションしたり、非常に柔軟な対応をされている。かつ、相手の立場に立ってものを考えているので、カルチャーギャップへの対応もうまくて、職場である種の違反が起きたら、現実的な対応を行う。

異文化コミュニケーションの段階に関する Triandis の考察があり、これで今までの話を全てまとめたい。Triandis は「無意識・無能」「意識・無能」「意識・有能」「無意識・有能」の四つの段階に異文化コミュニケーション能力を分けている。「無意識・無能」というのは、ミスコミュニケーションが生じていることを意識もしていない。うまくいっていない日本人社員はそういう人が多い。「意識・無能」、ミスコミュニケーションは認識しているけれども、原因が分からないので対応できない。うまくいっている人たちは「意識して有能」。つまり、文化差を理解して、効果的なコミュニケーションを成立させるために常に努力している。そして「無意識・有能」は効果的なコミュニケーションを反射的に行える。これは非常に難しい。多くの日本人の上司がいまやるべきことは、意識をして対応していくということだと思われる。

外国人を雇用する日本の組織、共に働く日本人が外国人とのコミュニケーションを改善し、外国の人の適応・定着のために何ができるか、すべきか。このあたりを皆さんに問いかけたい。(以上)

◆まとめとふりかえり

学会 常任理事 川端一博先生より、JETRO 時代の BJT、そして現在の「日本語能力試験」「日本語教育能力検定試験」にかかわられたご経験を基に「試験とはだれのものであるか」という観点からお話いただき、今回の結果に対して「今回の調査は BJT の大きな一歩である」と総括いただきました。

最後に学会の本事業担当副会長の神吉宇一先生より閉会のごあいさつをいただきました。2年間かけて一定の成果を出すことができたが、さらに知りたいことも出てきたので、継続事業として行っていきたい旨、お話がありました。

アンケートには参加者の8割の皆様からご回答をいただき、その内9割を超える皆様から「興味深かった」「新たに得られるものがあった」とご回答をいただきました。

会場の狭さ他運営面にご指摘をいただきましたので、今後の反省と致します。

ご参加の皆様ありがとうございました。