

# 異文化理解とその適応感性を育む統合就職支援研修プログラム

## KIBI の開発と実践

飯島美帆<sup>\*1\*</sup>, 山本洋平<sup>\*2</sup>, 松永信介<sup>\*3</sup>

<sup>\*1</sup> 株式会社 KIBI, <sup>\*2</sup> ジャパンスタイルデザイン株式会社, <sup>\*3</sup> 東京工科大学

### Integrated job-hunting support program KIBI with cross-cultural comprehension and adaptation

Miho Iijima<sup>\*1\*</sup>, Yohei Yamamoto<sup>\*2</sup>, Shinsuke Matsunaga<sup>\*3</sup>

<sup>\*1</sup> KIBI Inc. <sup>\*2</sup> Japan Style Design Inc. <sup>\*3</sup> Tokyo University of Technology

人も企業も国境を超えて活動する現代のグローバル社会において、SDGs の理念にも叶う異文化理解とその配慮が備わったグローバル人材の育成は世界共通の喫緊の課題である。本研究では、その課題解決の一つの試みとして、在日留学生を主対象とする日本の商習慣やビジネスマナーを学ぶ e ラーニングとその後の日本企業との研修マッチングを基軸とする就職支援統合ソリューション KIBI の開発を行った。この KIBI は、日本人が日常生活の中で自然に育む、侘（ワビ）・寂（サビ）と並ぶ価値観である機微（キビ）に由来し、日本のビジネスシーンにおいて欠かせない感性要素である。本稿では、KIBI の中核である就職支援研修プログラムの詳細とその運用結果について述べる。

キーワード: 異文化理解, グローバル人材, 就職支援, 研修プログラム

#### 1. はじめに

近年、日本における外国人留学生は増加傾向にあり、大学や大学院の卒業・修了後にそのまま日本で就職する事例も多くなってきた。しかし、言語の障壁や文化・価値観の認識違いによる摩擦・相互不信が少なからず生じている<sup>(1)(2)</sup>。このような背景のもと、本研究では、日本特有の商習慣やビジネスマナーを学べる e ラーニングとその後の日本企業との研修マッチングを基軸とする、留学生向けの就職支援統合ソリューション KIBI の開発を行うとともにその評価を行う。

この KIBI の名称は、人の心情や事象の微小な変化を意味する“機微”に由来する。日本人が日常生活の中で自然に育む、侘（ワビ）・寂（サビ）という概念は比較的広く浸透しているが、機微（キビ）もそれらに並ぶものであり、日本のビジネスシーンにおいて欠かせない感性要素である。

本稿では、KIBI の有用性を評価するとともに、KIBI を通じた新たなグローバル人材を育むフレームワークを提案する。

#### 2. 就職支援システム KIBI

KIBI は、日本企業における様々なビジネスシーン（挨拶、報告、打ち合わせ、会食、トラブルシューティングなど）において、どのような考え方や行動、対応、コミュニケーションが適切であるのかを学べるイラスト形式の e ラーニング教材である。

日本語版、英語版、中国語版が用意されており、日本語版と母国語版（現在は英語と中国語のみ）を比較して学ぶことにより、微妙な日本語の表現や言い回しなどの理解を深めるねらいがある。本教材は、難易度別の 5 つの級 (Grade1-5) で構成されている。また、各シーンには 3 択のテスト (クイズ) と解説がついている。上位の級に進むためには、当該級のテストで 8 割以上正解する必要がある。

### 3. 能力測定テスト

#### 3.1 概要

人の気持ちの些細な変化を察する能力の定量化を目的として開発した能力測定テストについて述べる。このテストは、KIBI eラーニングを通じて蓄積した効果測定結果をもとに、2018年より東京大学大学院博士課程教育リーディングプログラム「多文化共生・統合人間学プログラム」(IHS)と株式会社 KIBI が共同開発したものである。国籍や場所を問わず、グローバル社会における生活や仕事に欠かせない、多文化共生・異文化理解・コミュニケーションという情緒的コミュニケーション力の観点から総合的に測定する実務検定である。

なお、この検定には18の測定要素があるが、図1に示す5つの要素「状況想像力」「リアクション力」「気持ち察し力」「共感力」「柔軟性」をまとめて本研究では機微力と位置づけている。

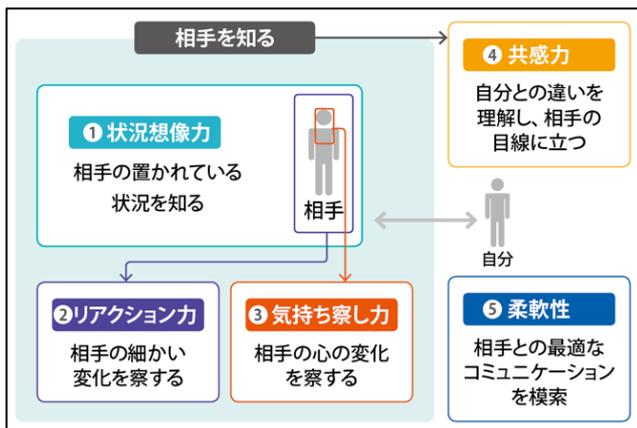


図1 機微力を構成する5要素

このテストは、60分で計100問に解答する形式となっている。図2は機微力に関する出題例である。

A部長「それでは、今回の新規商品AのPRはC案で行こうと思う」  
 Bさん「その案には賛成しかねます。C案はコストがかかりすぎます」  
 A部長「わかった。検討しよう。ただ、もうPR実施予定日まで日数が少ないのだが」  
 Bさん「妥協してはいけないと思います。そもそも新規商品Aも重さやデザインで他社製品と劣っているので改良が必要です」  
 A部長はBさんの発言に不満を感じ、ぎくしゃくした関係性になってしまいました。

**問01**  
 A部長とBさんの会話内容には文化間ギャップが含まれています。今後このような文化間ギャップを防ぐため、A部長のBさんへの対応としてもっとも最適なものを選びなさい。

1. Bさんの意見を取り入れつつ、次の対応策を検討する
2. Bさんの意見は取り入れるのは難しいと伝える
3. 新規商品Aへの批判は今回の議題からは外れていると叱責する
4. Bさんがなぜその発言に至ったかの経緯を質問する

(一般社団法人機微力研究所提供)

図2 能力測定テスト(機微力)の問題

#### 3.2 構成

能力測定テストは、重み付けはあるものの、18の要素について問うものとなっており、そのカテゴリーは、以下の6つに大別される。

- ・機微力5要素+コミュニケーション能力  
 感性の時代に求められる情緒的コミュニケーション力(5要素)と対人認知プロセスとしてのコミュニケーション能力
- ・グローバル人材(知的資本)  
 「グローバルビジネスの理解」「複雑性の認知」「コスモポリタンの思考」から成る、グローバル・レベルで通用するかを理解する能力、一般的な知識と学習能力
- ・グローバル人材(心理的資本)  
 「多様性への情熱」「冒険心」「自信」から成る、新しい経験やアイデアの受容力、異文化に対する寛容さと変化への順応力
- ・グローバル人材(社会的資本)  
 「異文化への共感」「対人影響力」「外交的手腕」から成る、自分とは異なる人々との間に信頼関係を築く力
- ・異文化理解  
 「他文化理解」「自己相対化」から成る、各国の価値観や行動様式への理解力、および、自文化の内容を客観的に見つめる力
- ・多文化共生  
 対話を心掛けて偏見が何に基づいているのかを冷静に分析する力、および固定観念をとらえ直す力

機微力を構成する5要素は、対人認知プロセスにおける「相手を知り、自らが柔軟に変化しつつ、一つひとつ相手へと丁寧に受け渡していく」ために欠かすことのできない、情緒的コミュニケーションの主要因子である。すなわち、相手の信頼を獲得するビジネスパーソンに共通して見られる行動特性をマインドセットの側面から解き明かし、分解することによって抽出・導出されたものが機微力5要素となる。

他にも数多くあるマインドセットおよびスキルセットに関する各要素の中から、人事担当者、HR領域の学者、精神科医等との対話を重ね、抜け漏れなく、か

つ、ミニマルで煩雑化を避けた最終形態が機微力に繋がる。なお、機微力は決して排他的思想に基づいた要素抽出ではなく、時代や環境の変化に迅速かつ柔軟に対応しながら、他のコンピテンシーや要素との間で横断的ジョイントが行える設計思想に基づくべきである。

また、各設問においては、選択肢の中で受験者が選択した回答によって正解か不正解かの二択ではなく、1問1問の加点にグラデーションを持たせることによって、人の気持ちの些細な変化を察する能力測定をより精緻化している。ビジネスシーンにおける情緒的コミュニケーション力、中でも「人の気持ちの些細な変化を察する能力」の重要性を説いても、特に若いメンバーにはそう簡単に理解してもらえないものではないため、一人ひとりの「人の気持ちの些細な変化を察する能力」を数値化することで、本人や上司、経営陣へと気づきをもたらすことのできるツールとして、また採用スクリーニングにおける応募者の情緒的コミュニケーション力を測定するツールとして企業の現場で幅広く利用されている。

## 4. 能力測定テストの有用性

### 4.1 概要

能力測定テストの妥当性や有用性を測る目的で、2019年6月、会社で採用人事や営業職に携わる136名(19～65歳)に同テストを試用してもらい、採用スクリーニングに役立つかどうかを評価してもらった。

3.2で述べた18要素6カテゴリの100問を規定の60分で解答してもらった。要素(コンピテンシー)間の重み付けは異なるものの、1000点満点である。

### 4.2 試行結果

図3は、総得点の結果を表しているものであるが、横軸の1～136は被験者を意味し、年齢の若い順にIDが付けられている。この図が示唆するのは、意外にも年齢が高くなればなるほど、点数が下がる傾向にあるということである。

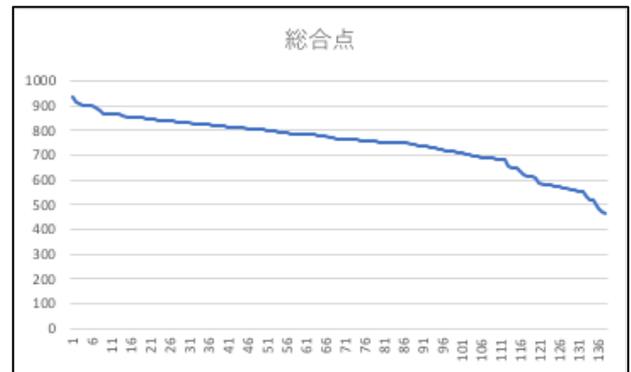


図3 総合点

次に、より詳細な分析のため、特に違いが顕著であった「状況想像力」(100点満点)「他文化理解」(100点満点)の結果を図4、図5に示す。

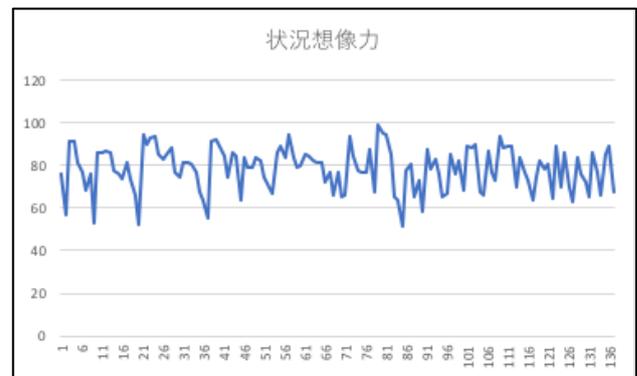


図4 状況想像力の点数

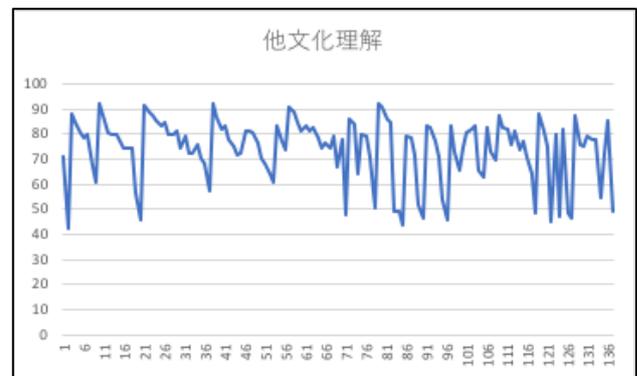


図5 他文化理解の点数

「状況想像力」においては、高得点を出しているものが1～81にあるが、91番以降の年代層が高い場合においては数値の大きな変動がなく、若年層に高得点がある一方、低得点もあることから、振れ幅が大きいことが読み取れる。状況想像力は今後起こりうる状況を想像する力であり、社会人経験の積み重ねとも関連する内容となるため、年代層が上がるほど安定性が向上する結果となった。

「他文化理解」においては、66 番以降の数値の差に大きな変動が見られる。「他文化理解」は各国の価値観や行動様式への理解の差を指し示しているが、価値観の違いは国籍だけでなく、同じ国籍であったとしても趣味・趣向やビジネスの進め方など、年代層による価値観の違いも含まれる。若年層と同様の得点である場合と、大幅に得点が下がっているものでバラツキがあるため、若年層の価値観を受け入れる心理的姿勢にバラツキがあることが読み取れる。

本能力測定テストは、人の気持ちの些細な変化を読み取る力とともに、価値観の異なる人と相対する上での、共感性や受け入れる力を測る内容のため、社会人経験の違いや年齢に関係なく、若年層の方が得点が高いことから、コミュニケーションや価値観の違いによる行動において柔軟性が高いことがわかる。

## 5. 研修プログラム

KIBI が提案する研修は、留学生と企業の双方の要望にもよるが、基本的には多様な学習イベント（座学、自己・他己紹介、ロールプレイ、模擬面接等）を組み合わせた **Blended** ラーニング型のプログラムである。

インターネット環境があれば実現できる座学（能力測定テストを含む）や自己・他己紹介、対面のリアルコミュニケーションにより初めてその意義が生まれるロールプレイや模擬面接などを組み合わせることもできれば、オンライン模擬面接が実施した後に研修所にてオフラインの最終テストを実施するというような組み合わせも可能である。

以下は、本研究の一環で実施した研修事例である。被験者の中には日本人もいるが、企業の要望により、日本人と留学生の対応の違いを見たいということで混在の形で実施した。昨今若年層の絶対数自体が減少しグローバル化への流れが加速していることから、多様な社会や文化を受け入れ、ビジネスを行うために「国籍を問わず、本質的な人間力を醸成する」ことがビジネスの現場で求められている<sup>(3)(4)(5)</sup>。

### <事例>

- ・能力測定テストの実施、自己分析
- ・集合研修（複数回）、自己学習

- ・全体ディスカッション
- ・個別チュータリング・メンタリング
- ・能力測定テストの再実施

この研修において、特に違いが顕著に表れたのは、4~6 人が 1 グループとなり、新規事業の立案、発表を二日間に分けて実施した研修である。

- ・東京土産となる商品開発
- ・役割は「リーダー」「アイデア担当」「マーケター」
- ・「リーダー」簡易事業計画策定、「アイデア担当」商品企画、「マーケター」マーケティング、の各役割分担
- ・こまめに、チームメンバー間の本音をさらけ出し自チームの機微力に関するフィンプレーを他チームと共有する機会を設定
- ・自グループ内、グループ間での言語的コミュニケーションおよび情緒的コミュニケーションを通じて、他人の本音を察することの大切さ・難しさを感じながら、メンバー同士、愛をもって接する

グループディスカッションでは、年代層が異なるメンバーに振り分けを行った。現状で上司と部下の間柄でも積極的な意見交換が見られた。普段の仕事内容とは異なる分野の新事業開発においては、社会人経験ではなく、コミュニケーションによる解決策を求める姿勢となり、結果として、世代間が上の年代の方から若年層へと意見を求める姿勢が多く散見された。

並行して実施を行なったグローバル研修においても、「文化によしあしはなく、単に違いがあるだけ」「自国文化を優れていると見なすと、他の文化が劣っているように思われ、こっちの方が良い、と教えたくなる」「相手にとってそれは押しつけにしか感じられない」「他文化が良いと認識すると、自国文化に不必要な劣等感を持つ」「違う文化に触れたときは、よしあしの判断を留保」「なぜその違いがあるのか理解するよう努め、共通する部分を見いだす」「違いを尊重したうえで、双方の共通部分を基に信頼関係構築」といった異文化理解の現場で多く採用されているフレームワーク導入に際しても、機微力が礎となることで、より相手と深く理解し合う一助となることで、研修の中で明らかになってきた。

また図 6 および図 7 に示す研修後に実施したアンケートにおいては、機微力に関して問われている内容(人の気持ちの些細な変化を察する力)の把握とともに、機微力に自信が付き、職場のメンバー間でのコミュニケーションが円滑になったとの意見が多く寄せられた。

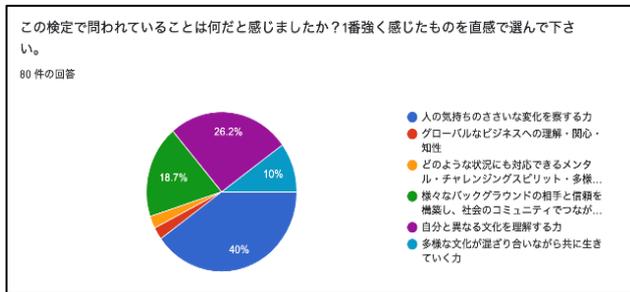


図 6 アンケート結果 1

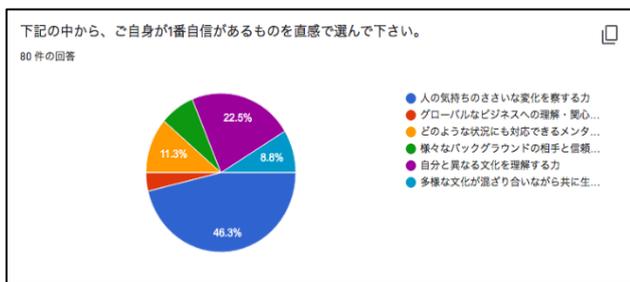


図 7 アンケート結果 2

今後の社内でのグローバル化へ向け、国籍の違いでのコミュニケーションに視点を向けることで、価値観の異なる日本人同士のコミュニケーションに影響を与えることが示唆された。

## 6. まとめ

能力測定テスト開発において教育工学、統計学、文化人類学、哲学、心理学、神経科学といった様々な横断的学問と本研究とのブレンドを試行してきた<sup>(6)(7)</sup>。その間、実証実験や現場での応用を繰り返す中で、能力測定テストと組み合わせた独自モデルを確立することができた。

一方的ではなく、双方向的に「気持ちを分かち合う」。そのうえで、共感、エンパシー、コンパッションにより、相手が求めるものを一つひとつ丁寧に受け渡すコミュニケーション。これをビジネスシーンに当てはめたフレームワークを広義での機微力ソリューションと呼び、TPO に応じて、global 機微力、sales 機微力、generation 機微力等へと汎用性を発揮することによ

って商用フレームワークとしての提供が可能となる。

そのため現在進めているグローバル企業内 People Analytics との連携においては、機微力とは後天性のものであり、国籍問わず身につけ醸成できる能力であることが立証された現段階を経て、これからは、世界中に機微力や本研究を用いた新しいコミュニケーションの形、即ち、コンテキストに依存しない、チームビルディングやダイバーシティ&インクルージョン促進における共通言語としての機微力を輸出する段階へと進んでいく予定である。

また、e ラーニングサービスと併せ、ワークショップやフォーラム・セミナーなど、具体的なプロモーションを展開する中で、様々な教育機関から、留学生により実践的で高い学習効果をもたらす仕組みやプログラムを考案して欲しいという要請があった。そこで、今後の課題あるいは展望として、次の3つを推進していく。

- ・学習者特性適応や学習支援補助機能の強化
- ・xAPI をベースとした LMS/LRS への移行
- ・AI 導入を想定したビッグデータ活用法の検討

すでに十数カ国からの数多くの留学生に KIBI の e ラーニングを利用してもらっているが、あらかじめ備えている機微力はまちまちであるため、学生によっては無駄な学習を課せられることがある。そこで、次のバージョンアップにおいて、習熟度（あるいは過去の学習履歴）や国籍などの学習者特性を加味したアダプティブ・ラーニング型へと移行する。また併せて、音声認識や読み上げ、辞書などの学習支援のための補助機能を順次組み込むことで、学習効果の最大化を図る。

## 参考文献

- (1) 町田佳世子：“コミュニケーション能力の構造に対する認識の相違—企業と大学生によるコミュニケーション能力評価の結果をもとに—”，札幌市立大学研究論文集，Vol.12, No.1, pp.29-3 (2018)
- (2) Yohei Yamamoto and Miho Iijima：“Young Entrepreneurs in Japan Developing New Business”，Japan SPOTLIGHT, 国際経済交流財団, Vol.1-2, pp.45-48 (2017)

- (3) 藤原健, 大坊郁夫: “感情が会話行動に与える影響および相手の感情による調整効果”, 感情心理学研究, Vol.19, pp.40-51 (2012)
- (4) 小原重信: “P2M プログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック (上巻) プログラムマネジメント編”, PHP 研究所 (2003)
- (5) 小原重信: “P2M プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック (下巻) 個別マネジメント編”, PHP 研究所, pp.262-283 (2003)
- (6) 関研一, 山岸和子, 西村秀和: “民生機器の商品開発と感性設計”, 日本設計工学会誌 設計工学, Vol.53, No.9, (2018)
- (7) 満倉靖恵, 関研一, 井上全人, 森田小百合, 西村秀和: “感性をリアルタイムで測り製品に生かす試み (“デライト” を科学する)”, 日本設計工学会誌 設計工学, Vol.52, No.7, pp.434-438 (2017)