

外国人材との協働コミュニティをつくるための パターン・ランゲージの全体像とその作成過程

黒田 史彦 伊作 太一 木下 直子
田中 久実 伴野 崇生 鍋島 有希

要 旨

外国人材を受け入れ、共生する「協働コミュニティ」を作り出すための心得をまとめ、「外国人材との協働コミュニティを創出するためのパターン・ランゲージ」(協働パターン)を作成した。協働パターンは、職場内共生に積極的な企業の実践知から抽出された31の「パターン」によって体系づけられており、これから協働コミュニティを作り出そうとしている職場において「認識のメガネ」「対話のための語彙」「アイデアの発想」として活用できる。本研究では、協働パターンの全体像と作成過程を詳細に記述する。

【キーワード】 外国人材 協働コミュニティ パターン・ランゲージ

A Pattern Language for Creating Collaborative Communities with International Human Resources: Its Overview and Developmental Process

KURODA Fumihiko, ISAKU Taichi, KINOSHITA Naoko
TANAKA Kumi, TOMONO Takao, NABESHIMA Yuki

[Abstract] "A Pattern Language for Creating Collaborative Communities with International Human Resources" has been developed by compiling practical knowledge for creating multicultural workplaces. This pattern language is structured by 31 "patterns" extracted from practices of leading companies with collaborative communities, and can be used as "glasses of recognition," as "vocabulary for dialogue," and as "idea generator" in workplaces which are about to promote collaborative communities. The present study describes in detail the overview and developmental process of this pattern language.

[Keywords] International Human Resources, Collaborative Community, Pattern Language

1. はじめに

日本国内の企業で働く外国人材は、職場の同僚や業務関係者として、あるいは家族や隣人として、極めて身近な存在になってきている。外国人材は、すでに日本社会の構成員となっているのである。

少子高齢化が深刻化する中、今日における外国人材の受け入れ推進は現実的かつ切迫した社会課題になっている。企業が外国人材を受け入れるに際しては、職場内に「協働コミュニティ」を作り出すことが求められるためである。協働コミュニティとは、すべての外国人材が自分らしく活躍でき、多様な文化的背景や価値観を持つ外国人材と日本人¹とが共生できる職場のことである。日本語教育の分野においても、社会と切り離れた形で日本語を学ぶのではなく、協働コミュニティを学習環境と捉え、その中で日本語の力を育むという考え方もある²。また、日本語でコミュニケーションし、協働コミュニティを形成すること自体が日本語教育の目指すところだとも言えるだろう。

本研究は、多くの職場における協働コミュニティの創出を最終的な目標に掲げている。目標達成のために、協働コミュニティづくりに積極的な先駆的企業を調査し、協働コミュニティ実現のための実践知や経験則を抽出した。得られた実践知や経験則を広く共有することを目指して、「パターン・ランゲージ」という様式にまとめ、「外国人材との協働コミュニティを創出するためのパターン・ランゲージ」(以下、協働パターン)として体系化した。

次章以降において、パターン・ランゲージの概要、協働パターンの作成過程、協働パターンの全体像について詳細に取り上げる。

2. パターン・ランゲージとは

協働パターンは、パターン・ランゲージという思想・手法を基に作成されている。ある分野における豊かな経験を持っている人たちの暗黙知 (tacit knowledge; ポランニー 2003) や経験則、あるコミュニティが共有する価値観は、形式知 (explicit knowledge; 野中・竹内 1996) として言語化・体系化されているとは限らない。そのため、暗黙知を持った人や価値観を共有しているコミュニティの人々以外にとってはわかりにくかったり、そもそもそのような知識があることを認識することすら難しかったりする。また、一部で共有されていたとしても外部からはわかりにくいとすれば、知識は偏在したままとなる。パターン・ランゲージは、そのような暗黙的な知識の認識、言及、共有を支援するものである。

パターン・ランゲージは 1970 年代に建築家クリストファー・アレグザンダーによって考案された。アレグザンダーは住民参加型の街づくりを目指し、共通言語としてパターン・ランゲージを考案した。建物や街に繰り返し現れる特徴や法則性をパターンとして

捉え、それらを言語（ランゲージ）化することで、住民が街づくりのデザインのプロセスに参加できるようにしたのである（アレグザンダー他 1984）。以降、パターン・ランゲージはソフトウェア開発などで応用され始め、現在では教育、組織設計、介護福祉などさまざまな分野に広がっている。

パターン・ランゲージでは、暗黙知・経験則・コミュニティで共有されている価値観などをパターンと呼ばれる形で記述する。パターンには、【問題】とその【解決】、問題が起こる可能性のある【状況】やその【原因】、解決策によって期待される【結果】などが含まれ、一定の方法、つまりはパターン記述のための型を用いて言語化される。これらに名前となる【パターン名】をつけたものを全体をパターンと呼ぶ。ただし、単に言語化されただけでは、体系を持ったものにはならない。パターン同士の関係性を考慮しつつ体系化を行うことで、またその体系化の過程でパターンの記述を調整することを通じて「ランゲージ」としてまとめていくことが必要である。その意味でパターン・ランゲージは暗黙知や経験則が羅列されたチェックリストのようなものとは大きく異なる。体系化を通じて、その分野における暗黙知や経験則の全体像を示し、その知識に輪郭を与えることが可能となるのである。

では、パターン・ランゲージを用いることにはどのような効果があるのだろうか。株式会社コークッキングのWEBサイト³によれば次の3つの効果が期待できるといふ。

認識のメガネ：パターン・ランゲージとして生成されたことばを用いることで、暗黙知や経験則のような抽象的な概念に名前をつけることができ、認識しやすくなる。また、事象に名前をつけることで、解像度が上がり、問題を認識し対処するきっかけになることも期待される。例えば、「<女性同士の場>が必要だと言われてみれば、確かにその通りだ」のように、パターン・ランゲージが認識のメガネとなって現場に必要なことに関する気づきを得たり、パターン・ランゲージが現場をふりかえる観点となったりすることが期待できるのである（それぞれのパターンの詳細については後述）。

対話のための語彙：共通言語となるパターン・ランゲージを使用することで、論点が絞り込まれ、円滑なコミュニケーションが可能になる。また、認識した事柄について人に伝えたり、議論の中で使ったりすることができるようになる。実践的な手法や自身の経験について、共通言語を用いることで、意見交換の促進が期待されるのである。語り合いの共通言語を得ることで、例えば、「我が社には<リーダーからの発信>はあっても、現場レベルで<しくみで守る>ことは十分にできていないと思うが、どうすればいいだろうか」と問いかけ、議論や対話を始めることも可能となる。

アイデアの誘発：パターン・ランゲージはマニュアルとは異なり、パターン記述の型を通じて「思考の型」を提供するものであるため、さまざまなアイデアとの組み合わせが可能である。第4章で具体的に見るように、パターン・ランゲージは、マニュアルのよ

うに具体的すぎるものではなく、かつ、理念のように抽象的すぎるものでもない、中間的な記述のされ方が採用される。そのため、パターン・ランゲージには自由な発想を可能にする余白が残されており、新しい取り組みを構想するための発想の種として活用することもできる。例えば、「<伝える工夫>とあるけれども、うちの場合どのように工夫したらいいだろう。そういえば、プレゼンテーションの研修で『伝える』と『伝わる』は違うと学んだな」のようにパターン・ランゲージが発想の種となってアイデアが誘発されることが期待できる。

3. パターン・ランゲージの作成過程

パターン・ランゲージは、経験豊かな人たちの語りから暗黙的な実践知や経験則を抽出し、言語化・可視化することにより作成される（野澤他 2018）。本章では、協働パターンの作成過程を次の3つのステップに分けて記述する。

ステップ1「パターン・マイニング」：外国人材を積極的に受け入れ、協働コミュニティづくりの経験が豊富な企業の経営者・従業員にインタビューし、その内容を文字化したデータを整理し、概念化する。

ステップ2「パターン・ライティング」：インタビューで語られた中で「このような時にこのように解決することでうまくいった」というパターンを【状況】【問題】【原因】【解決】【結果】の項目に分け、詳細に文章化する。

ステップ3「パターン・シンボライジング」：抽象的すぎず、具体的すぎない「ことば」を作り、イラストを作成する。

これら3つのステップは、ある程度できた段階で次のステップへと進むものの、必要に応じて前のステップに立ち戻り、繰り返し見直しを図る。

3.1 パターン・マイニング

ステップ1では、経験豊富な人たちの取り組みについてインタビューによって掘り下げ、隠れた実践知や経験則を洗い出した。本研究では、マイニング・インタビュー、1次クラスタリング、シード・メイキング、2次クラスタリング、構造化の順に実施した。**マイニング・インタビュー**：外国人材との協働コミュニティづくりに積極的に取り組んでいる11の企業から協力を得て、延べ28名⁴を対象に3～6名のグループで合計8回、Zoomによるインタビューを実施した。企業に依頼する際には、できるだけ特定の業種に偏らないよう留意した。協力を得た企業の業種は、①運送・機械輸出、②出版、③メッキ加工、④食品輸入販売、⑤コンビニエンスストア、⑥土木工事・水道施設工事、⑦人材仲介・企業研修、⑧ロボット開発・自動運転技術、⑨介護福祉サービス・介護施設、⑩運輸・空港運営、⑪電気工事の11種である。

インタビューでは、「外国人材とうまくいっている事例は何か」「外国人材と、どのような状況で問題が起こると認識しているか」「問題の解決に向けて大切だと思っていることは何か」といった質問を切り口として徐々に掘り下げ、個人情報等に配慮しながら答えてもらった。また、「もし新入社員が入ってきたら、外国人材とうまくやっていくためにどのようにアドバイスするか」などと、問い方を変えて質問した。このように徐々に掘り下げて質問していくことで、聞き手側の理解が深められ、具体的にイメージすることができる。さらに、新入社員へのアドバイスを問うことで、他者に伝える意味のある情報収集ができると考えた。インタビューの所要時間は、約1時間半であった。事前に調査協力者の許可を得たうえで、Zoomの録画機能を用いて収録した。

1次クラスタリング：インタビューの収録動画および文字化した情報を筆者6名が各自で確認した上で、インタビュー回答の中から外国人材との関係構築や協働コミュニティづくりに関してうまくいった経験や秘訣、工夫と思われる点を付箋紙に書き出した。

その付箋を対面で持ち寄って模造紙上にランダムに並べ、KJ法を援用して記述内容の近さや性質の点から「島」(グループ)を作り、分類した。その際には自分たちの経験からカテゴリーを想定して分類することのないように留意した。分類後に「島」の特徴を1文程度にまとめて書き表した。

シード・メイキング：それぞれの「島」の情報を、「WHAT / 付箋紙のグループの内容のまとめ」「WHY / 理由・未来像」、「HOW / 具体例・補足情報」という観点から整理し、「パターンの種」となる「シード・カード」を作成した。

2次クラスタリング：あらためて対面で集まり、印刷した「シード・カード」をKJ法の要領で分類・整理し、新たな「島」を作成した。

構造化：何らかの共通点が見られる「島」同士を集め、グループにまとめた。全体としていくつのグループと島から構成され、どのような体系を成しているのか、暫定的な見通しを立てた。

3.2 パターン・ライティング

ステップ2は、2次クラスタリングおよび構造化を経て得られた各「島」の内容を検討してひとつの「パターン」として描く仮パターン・ライティング、推敲を重ねていくパターン・レビュー、そして全体の構成をあらためて見直し、ひとつの体系として整えていく再構造化の段階である。

仮パターン・ライティング：ひとつひとつの「島」の内容について、次表のように【状況】【問題】【原因】【解決】【結果】という項目に沿って整理し、ひとつのパターンとして言語化していく。

表1 パターン・ライティングの例

項目	例
【状況】	これから外国人材を新しく採用するための計画を立てている。あるいはすでに採用を開始し、社内で外国人材が働いているかもしれない。
【問題】 【原因】	外国人材との信頼関係が築けないと人材が長期的に定着しない。外国人材の受け入れに際して必要な社内制度や文化、考え方のアップデートについていけないメンバーが多い。など
【解決】	外国人材とともに未来をつくる「仲間」として採用し、一緒に成長していくことで会社をアップデートしていく。など
【結果】	一人ひとりのことを個人として理解したうえで採用をすることで、より強固な信頼関係を築くことができる。など

パターン・レビュー：【状況】から【結果】に至る各項目間のつながりや内容の適切さ、表現のわかりやすさの観点からコメントするパターン・レビューをオンラインで開催した。必要に応じて、パターンの分割・統合を行ったグループもある。推敲を重ねることで、各パターンに関する文章を改善した。

再構造化：レビュー後に改めてすべてのパターンおよびグループを見直した結果、10のグループから構成される全体像が浮かび上がってきた。各グループは3つのパターンから成り、全体の象徴となるパターンひとつを加えた合計31のパターンが見出された。

3.3 パターン・シンボライジング

ステップ3では、各パターンの【パターン名】を付けるパターン・ネーミング、各パターンを象徴的に表す【イラスト】を作成するパターン・イラストレーティング、そして詳細版となるブックレットに加え、簡易版ともいえるパターン・カードを編集・デザインした。

パターン・ネーミング：【パターン名】は、そのパターンを象徴するだけではなく、利用する人が自身の職場環境や経験・知識に引き付けて考えやすく、他者と共有して話し合いやすい名称にする必要がある。さらに、言葉の持つ印象にも配慮する必要がある。例えば、<日本語の鍛錬>というパターン名が当初提案されたが、「鍛錬」には、厳しくつらいというイメージがあるため、<日本語の磨きあげ>に言い換えた。

パターン・イラストレーティング：イラストレーターに、各パターンの内容を視覚化する【イラスト】の作成を依頼した。イラストは、目に留まりやすく、イメージが独り歩きする可能性がある。パターン・ランゲージにおけるイラストレーティングでは、できるだけ特定の国や文化、属性を映し出す情報を必要以上に描かないよう心掛け、シンプルでわかりやすく、親しみやすいイラストとなるよう配慮する必要がある。いずれも、活用する人が自身の状況に合わせて考えやすいようにするためである。

編集・デザイン：ステップ2で作成した【状況】から【結果】までの文章に【パターン名】

【イラスト】を加えた上で、パターン・ランゲージの所定のデザインに合わせて整えることによって、協働パターンの完成となる。パターンごとに【状況】から【結果】まですべてを詳細に掲載したブックレットとともに、【状況】【問題】【解決】のみを簡潔に取り上げたパターン・カードを印刷した⁵。

4. 協働パターンの体系

上述の作成過程を経て、31の<パターン>から成る協働パターンが得られた。全体を象徴する<未来をつくる仲間>を筆頭に合計31の<パターン>があり、10のグループ(A～J)によって協働パターン全体が体系づけられている。A～Jのグループ名と各グループに属する<パターン>は表2の通りである。グループごとのパターン・カードと共に、各<パターン>の要点を取り上げる(本文中では主にイラストのある表面を掲載する。裏面は稿末の資料を参照)。

表2 協働パターンの体系

グループ名	<パターン>
(全体の象徴)	00. 未来をつくる仲間
A. コアパターン	01. 背景の理解 02. かさなりの発見 03. ルールの共創
B. 共感の採用	04. 目指すべき未来 05. 考え方を見る 06. 一人目の採用
C. 生活の走り出し	07. 新生活の伴走 08. 異国での拠り所 09. 異国にいる気持ち
D. 社内理解の促進	10. リーダーからの発信 11. 海外からの触発 12. 食がつなぐ輪
E. 地域コミュニティへの浸透	13. 紹介のクッション 14. 地域への溶け込み 15. 笑顔の連鎖
F. 有効なコミュニケーション	16. 伝える工夫 17. 母語の活用 18. 日本語の磨きあげ
G. 悩みのキャッチ	19. 複数の相談窓口 20. シグナルキャッチ 21. 女性同士の場
H.モチベーションの継続	22. ファミリー・サポート 23. 活躍の伝達 24. ビジョンの再確認
I. 多様性の拡大	25. 多様性の伝播 26. 多様なリーダー陣 27. 世界へのアピール
J. 安全な職場	28. しくみで守る 29. キャリアの道筋 30. インクルーシブな職場

No.00 <未来をつくる仲間>: 協働パターン全体を説明するキーワードとなるパターンである (図1)。外国人材を新規に採用することを検討中、あるいは、現在雇用している状況かもしれない。そのような場合、外国人材との信頼関係が構築できないと外国人材の早期離職等、長期に渡り職場に定着してもらえない問題が起こる。そのため、外国人材を「人材」ではなく「仲間」として雇用し共に成長をしながら新しい組織を創ることが必要である。

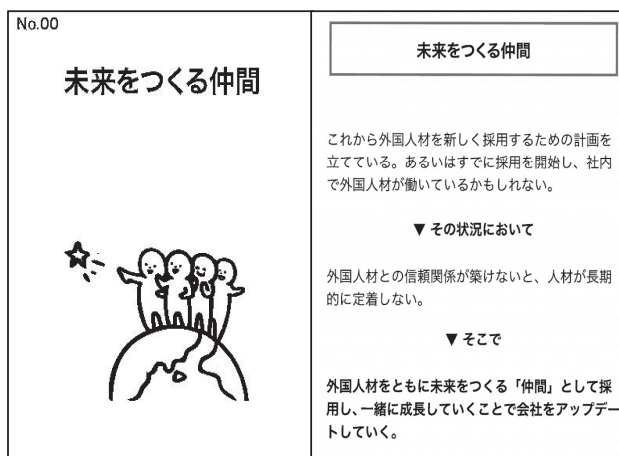


図1 <未来をつくる仲間>

【A. コアパターン】は、協働パターンの体系の中心部に置かれる。B以降のグループよりも抽象度が高く、幅広い場面でヒントとなる。

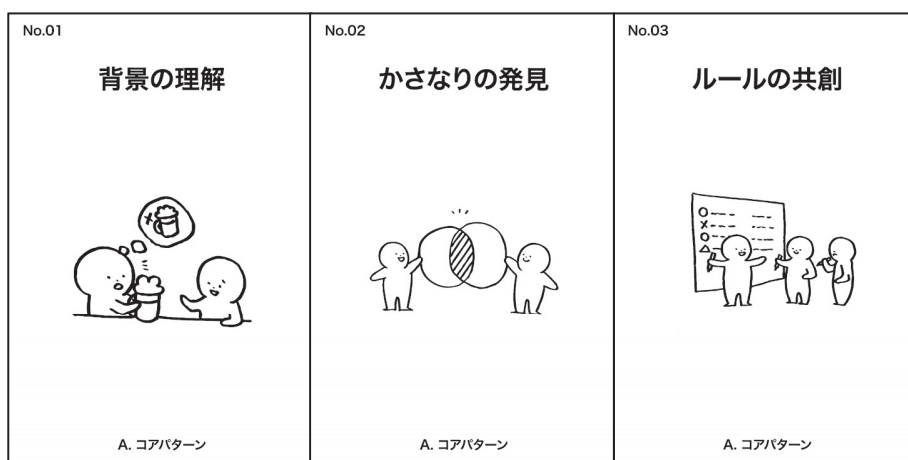


図2 【A. コアパターン】のパターン

No.01 <背景の理解>：職場で対等に働くためには、外国人材と日本人社員が対等な関係を築く必要がある。しかし、日本人社員だけで構成されていた従来型組織から見ると、考え方や文化習慣が異なる外国人材は扱いづらいと感じられることもある。そこで、外国人材の発言や要求を表面的に受け取るのではなく、彼（女）らの文化的背景から生じる価値観や行動基準を理解することが解決の一つとなる。

No.02 <かさなりの発見>：外国人材と一緒に働き始めると、文化的背景の違いから摩擦が生じることがある。外国人材の習慣をどこまで受け入れるのか、あるいは既存の考え方にどの程度歩み寄ってもらうのが問題となる。こうした違いを乗り越えるには、まず食い違っている部分を明確にし、お互いの許容範囲を確認することで、話し合いを始める準備が整う。

No.03 <ルール of 共創>：外国人材の雇用が始まると人事や労務管理をはじめとした社内規定やルールの見直しが迫られる。このような状況において、日本人だけで規則を改定すると不信感や差別感が生まれる可能性がある。このような問題を回避するために、改定プロセスに既存の社員と外国人材の双方が集まって議論を重ね、一緒に規則やルールを作ることが求められる。

【B. 共感の採用】には外国人材の採用に関するヒントが盛り込まれている。



図3 【B. 共感の採用】のパターン

No.04 <目指すべき未来>：外国人材との協働が行われるようになった職場では、文化的背景や国籍に違いがあっても、ひとつのチームとして働く必要がある。チームワークを十分に発揮できないと、会社に成長をもたらすことができない。チームの結束が揺らぎそうな時には、メンバー全員で共有する目標や未来像をあらためて確認することが打開策になる。

No.05 <考え方を見る>: 外国人材の採用募集をしたところ多くの応募があり、書類審査や面接において候補者の選考が難しいことがある。また、候補者の母国に対する先入観に基づいて評価してしまうこともある。このような課題を回避するためには、候補者の内面や考え方、価値観が明確になるような質問を投げかけることにより、候補者の個人的特性と企業との相性を見極める。

No.06 <一人目の採用>: 企業として初めて外国人材を受け入れることが決定した。多くの候補者との面接を経て採用者を決めることとなった。最初の外国人材の採用はその企業に対して強いインパクトを与え、長く影響を残すことになるため、選考の失敗は回避しなければならない。したがって、初めての外国人材の採用はとりわけ丁寧に行う必要がある。

【C.生活の走り出し】は、就職して新生活を始めたばかりの外国人材に関わるパターンのグループである。

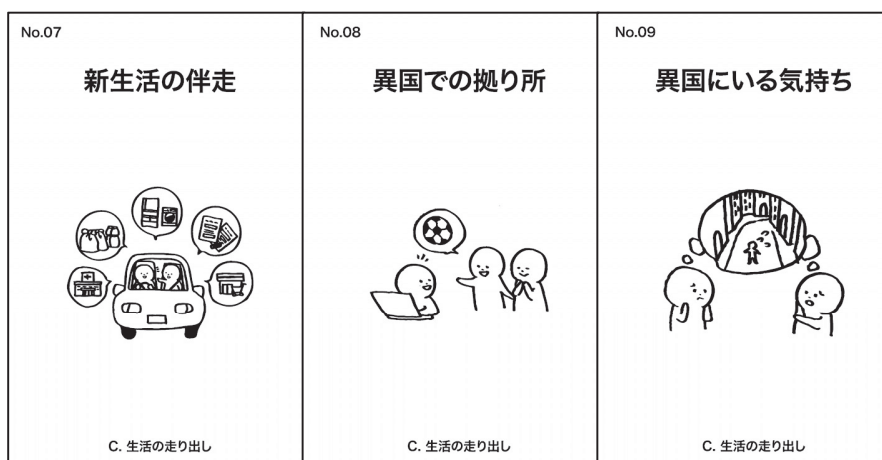


図4 【C.生活の走り出し】のパターン

No.07 <新生活の伴走>: 採用された外国人材が職場近くに引っ越してきたり会社の寮に入ったりと、新しい生活が始まる。新たな生活を始めるにあたっては、外国人材個人では解決できない課題も多く存在する。そこで、彼(女)らがスムーズに生活を開始し、維持するためには、生活必需品の買い揃えや行政的な手続きにおけるサポートが欠かせない。

No.08 <異国での抛り所>: 外国人材の新生活が始まり、仕事も軌道に乗り始めた頃、母国の家族と離れて日本で生活する寂しさや不安が生まれることがある。このような心理的不安要素は、早期離職や健康上の問題につながりやすい。そこで、スポーツのイベン

ト等を企画し、所属や立場を超えた人間関係を構築しておくことで、外国人材の孤独・孤立が回避できる。

No.09 <異国にいる気持ち>：外国人材と一緒に働くようになると、彼（女）らに対する接し方やサポートについて考えを巡らせるようになる。しかし、外国人材が抱く困難やニーズを想像することは難しい。そこで、自分が海外に行った経験を思い出し、自分自身が感じたことや困ったことについて考えることが有効である。

【D.社内理解の促進】は外国人材への理解を深めるためのパターンである。

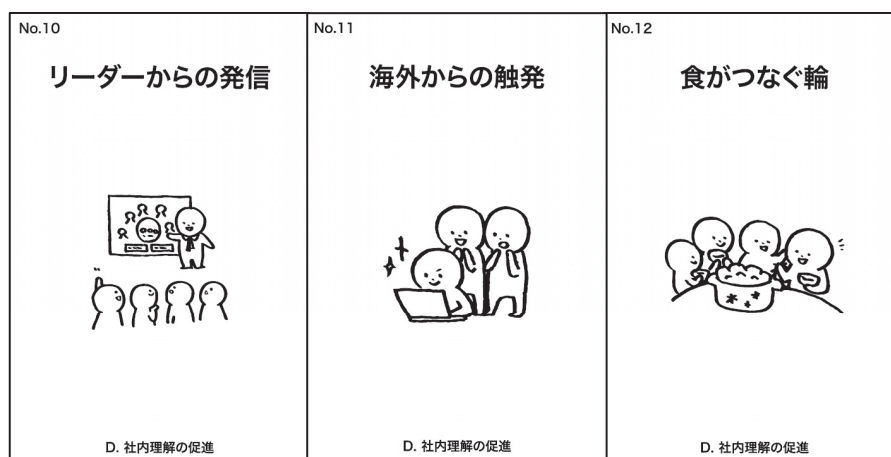


図5 【D.社内理解の促進】のパターン

No.10 <リーダーからの発信>：外国人材が配属されて時間が経っても、文化背景や母国に対する無理解な態度・言動が日本人に見られることがある。そのような場合、組織のリーダーから日本人に対して、外国人材を採用した趣旨や協働することで得られるメリット、職場の多様性やインクルーシブな環境の重要性について、繰り返し発信を続けることが解決方法となる。

No.11 <海外からの触発>：企業の技術開発や事業展開が日本国内に留まっている。このような状況では、現状維持から抜け出せず、相対的な競争力が落ちてしまう。そこで、優秀で新しい技術に長けた外国人材を採用することにより、社内の日本人メンバーのモチベーションを高めるだけでなく、外国人材を通じて技術や研究成果を海外に発信することができるようになる。

No.12 <食がつなぐ輪>：新規に採用した外国人材と協働する機会が増え、少しずつお互いの理解が深まっていく。そのような状況において、仕事でしか接していないと双方の限られた姿しか見えないため、信頼関係の構築に限界が生じる。そのため、組織としてチー

ムワークを最大限に発揮することができない。そこで、仕事と離れた所でコミュニケーションが取れる食事会などの機会を設けると、お互いの絆を深めることができる。

【E.地域コミュニティへの浸透】は、日常生活に関するパターンである。

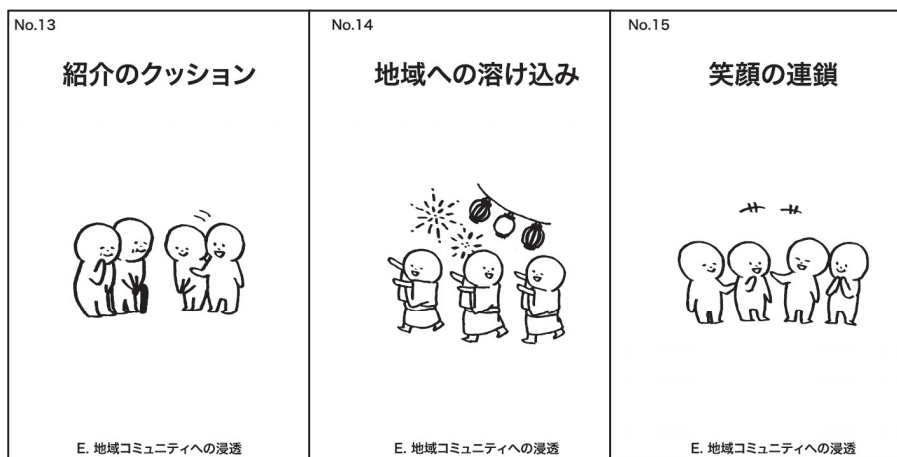


図6 【E.地域コミュニティへの浸透】のパターン

No.13 <紹介のクッション>: 外国人材が働き始めると、取引先や地域住民との接点が生まれる。しかし、知らない外国人材が話しかけると、驚かれたり、理解を得られないことがある。そこで、外国人材が携わる予定の取引先、外国人材がよく利用する施設のスタッフ、地域住民などに対して、前もって日本人が外国人材を紹介しておくことで、スムーズに良好な関係が築ける。

No.14 <地域への溶け込み>: 外国人材の就業生活が軌道に乗る頃に、地域での活動範囲も広がってくる。しかし、地域住民の理解が及ばず、外国人材と距離を置かれるケースがある。そこで、夏祭り等の行事に外国人材が積極的に参加し、地元の人に彼(女)らを知ってもらう機会を増やすことにより、外国人材に対する理解を促すことができる。

No.15 <笑顔の連鎖>: 外国人材が働き始め、取引先や地域コミュニティと交流する機会も増えてきた。しかし、よく知らない人は、つい外国人材の行動や見た目の「違い」に目が行きがちで、外国人材に対する理解や信頼はすぐには得られない。そこで、まずは同僚の日本人が積極的に笑顔を振りまき、ポジティブな雰囲気外国人材や地域住民の間にまで広げていくとよい。

【F.有効なコミュニケーション】は、主に言語コミュニケーションに関するパターンから構成されている。

No.16 <伝える工夫>: 外国人材と一緒に仕事をする際に使用する言語は、やはり日本語

が中心である。その場合、外国人材の母語との言語的な相違だけでなく、言語に関わる文化や習慣の違いから、意図しないミスコミュニケーションが起こることがある。そこで、外国人材とのやりとりでは、簡単な日本語の使用に加えて、絵や図、映像を利用する等、外国人材の日本語能力を補いながらコミュニケーションを取ることが有効である。

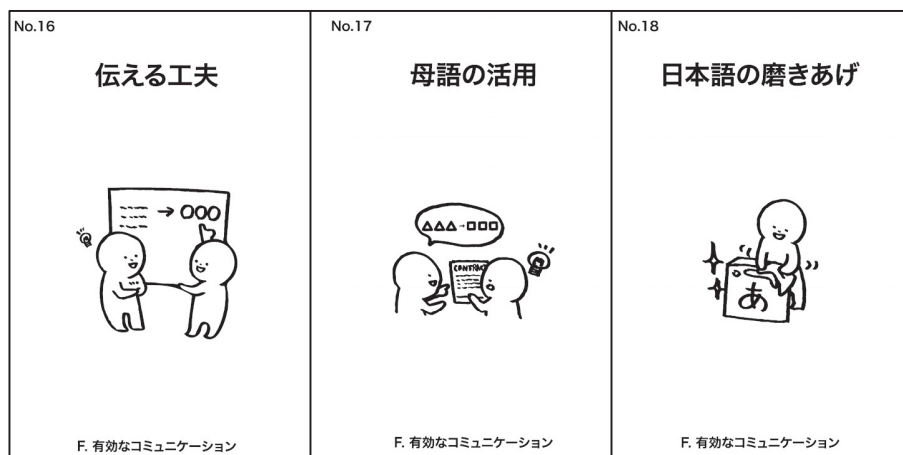


図7 【F. 有効なコミュニケーション】のパターン

No.17 <母語の活用>：外国人材とのコミュニケーションにおいては、大まかな意味を伝えるだけでなく、正確な情報を誤解なしに伝えなければならない場面もある。そのような状況で、正確に伝達・理解できないことは、お互いにとって大きな問題となる。そこで、通訳や翻訳ツールを活用することで、情報を正しくやりとりすることができる。

No.18 <日本語の磨きあげ>：社内で働く外国人材が増えているが、職場全体としては依然として日本語が共通言語である。外国人材が顧客対応で日本語を使用することもある。しかしその一方で、母語や出身国が同じ外国人材同士で固まり、日本語を使う機会が減ってきている。そこで、日本語で発表する機会や日本語を学習する研修会を社内に設けて、日本語能力の向上を促す。

【G. 悩みのキャッチ】は仕事に関する悩みや不安に関するパターンである。

No.19 <複数の相談窓口>：外国人材の受け入れが進み、外国人材自身の仕事も軌道に乗り始めてきた。しかし、外国人材の相談できるルートが直属の上司のみに限定されていると、上司には話せない悩みや不安を一人で抱え込む恐れがある。そこで、悩みの内容に合わせて相談できる相手を選択できるよう、相談相手や相談窓口などの選択肢を複数準備しておくことが有効である。

No.20 <シグナルキャッチ>：外国人材を雇用する環境が整い、彼（女）ら自身も問題な

く業務に勤しんでいる。しかし、外国人材の内面的な悩みや職場に対するニーズを見落としており、気づいた時にはすでに手遅れになってしまうケースがある。そこで、普段から意識的にコミュニケーションを取ることで、何気ない会話の中から外国人材の悩みの種を拾うことができる。

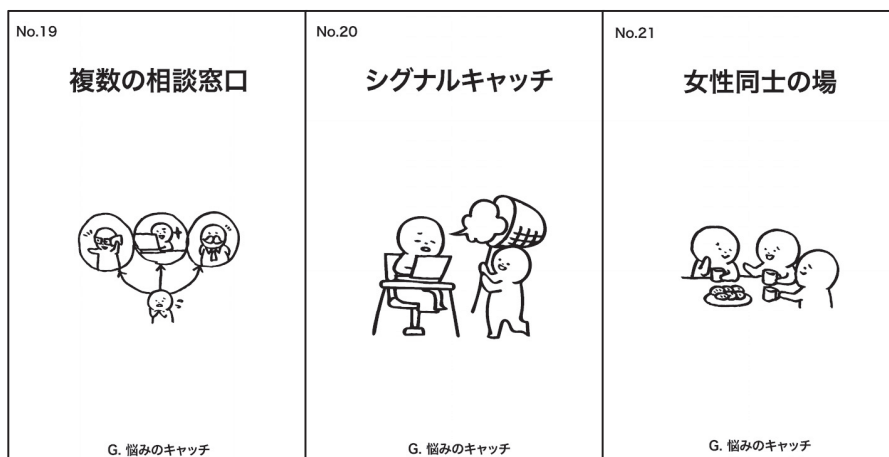


図8 【G. 悩みのキャッチ】のパターン

No.21 <女性同士の場>: 外国人材の受け入れ環境が整い、業務も軌道に乗ってきた。このような状況において、女性特有の悩みを共有したり、相談したりしたいというニーズが出てくることがある。そこで、女性の外国人材ならではの心配事や困り事について、女性同士で気軽に相談し合うことができる場を職場内に用意しておくこと、問題解決につながることもある。

【H.モチベーションの継続】は就業意欲の維持・向上に関わるものである。

No.22 <ファミリー・サポート>: 職場に定着し、家庭を築こうと考える外国人材もいる。配偶者や子供と一緒に来日したり、後から家族を呼び寄せるケースもある。家族に対するケアにも目を配っておかなければ、外国人材本人の離職や帰国の要因になってしまう。地域コミュニティや子育て、就職・就学に関する情報等、家族揃って安心して暮らせるサポートが重要である。

No.23 <活躍の伝達>: 外国人材の雇用を始めてから時が経ち、多くの外国人材が在籍しているが、母国に家族を残しているメンバーも多い。母国に残された家族は、外国人材のことを常に心配している。そこで、外国人材が活躍している様子がわかる写真や社内報、新聞記事などを整理しておき、定期的に母国の家族に報告すると安心してもらえ、外国人材にとっても励みになる。

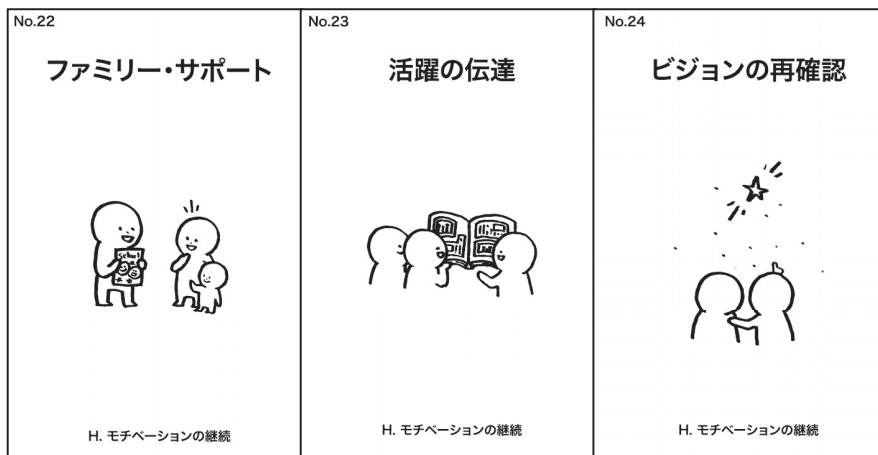


図9【H.モチベーションの継続】のパターン

No.24〈ビジョンの再確認〉:外国人材の仕事が順調に進んでいる。仕事や環境に慣れると、来日当初あるいは配属当初のやる気や意欲が減退することがあり、彼（女）らのモチベーションを維持することが困難になってしまう。そこで、採用・配属の際に共有した会社のビジョンを再確認したり、初心を思い出して現在の状況を見直す機会を設けたりすると、問題解決につながる。

【I.多様性の拡大】は、社内のダイバーシティに関するグループである。

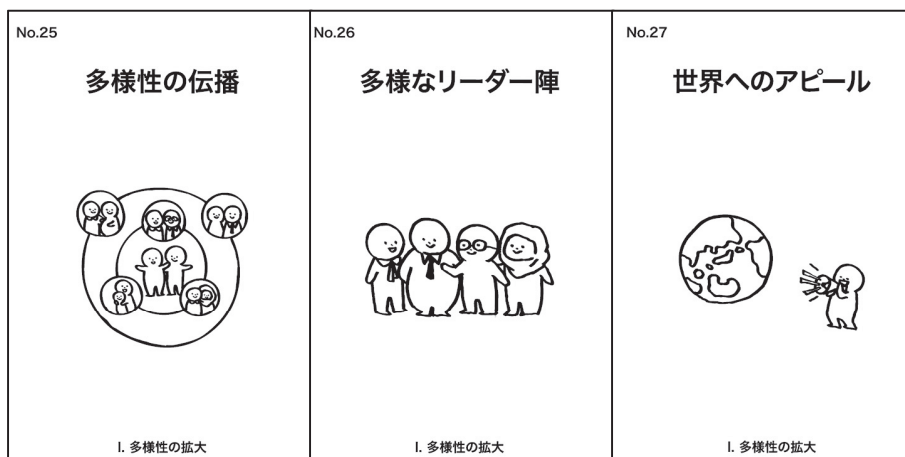


図10【I.多様性の拡大】のパターン

No.25〈多様性の伝播〉:職場での協働が順調に進んでいる。外国人材の採用を重ねるに従い、社内のダイバーシティが実現されつつあると実感している。しかし、自社内にだ

けダイバーシティな文化が形成されているため、地域社会や他社との間に意識の差が感じられる。そこで、外国人材を含めた自社メンバーを起点にして、地域コミュニティや同業他社にダイバーシティ推進の好影響を伝えることで、多様性の輪を広げていくことができる。

No.26 <多様なリーダー陣>:外国人材と日本人の協働が進み、社内で働く外国人材も多様になってきた。しかし、経営層が古株の日本人のみで構成されてしまうと、外国人材のニーズや提案が経営に反映されにくい。そこで、経営の上層部に外国人材を含めた多種多様な人材を登用することで、異なる視点やさまざまな立場から見た意見を経営方針に取り込むことができる。

No.27 <世界へのアピール>:初めて採用した外国人材が定着し、さらに外国人材の募集を計画している。しかし、ゼロから始めて、手探りの連続だった初募集での苦労を思い出すと気が重くなる。そこで、社内で行っているダイバーシティ推進やCSR (Corporate Social Responsibility) 活動に関する取り組み情報を多言語で広く对外発信しておく、情報をキャッチした優秀な就職希望者が集まりやすくなり、募集や採用に必要な労力が減る。

【J.安全な職場】は、外国人材が安心して働くことができる環境づくりに関わるパターンのグループである。

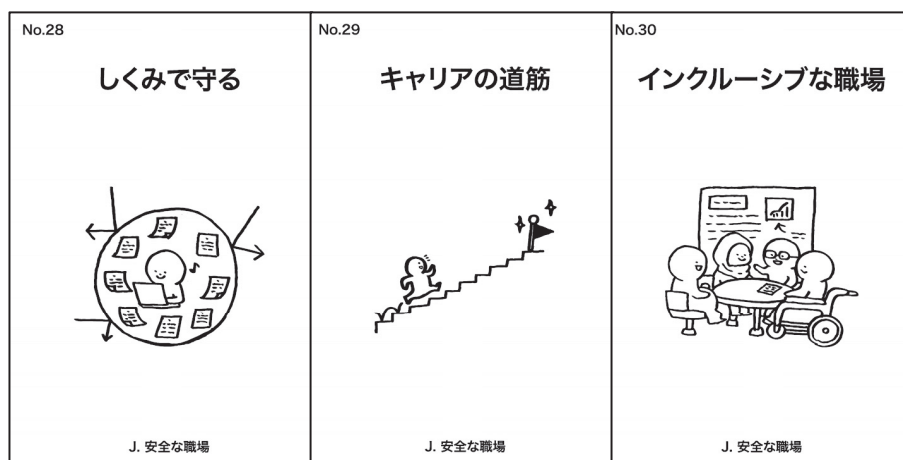


図 11 【J.インクルーシブな職場】のパターン

No.28 <しくみで守る>:外国人材を採用するにあたり、人事や労務管理に関する仕組みの見直しを行っている。その状況において、マイノリティである外国人材は見えないところで予想外の差別や人権侵害に遭遇する危険性が常につきまとう。そこで、ビジネスモ

デルや自社内の人事・労務管理の中に外国人材の人権を守る制度や仕組みを盛り込むことが求められる。

No.29 くキャリアの道筋：外国人材の雇用が順調に進み、彼（女）らの仕事も軌道に乗っている。しかし、外国人材が日々の業務に慣れて単調さを感じるようになると、不透明な将来に不安を覚え、仕事に対する意欲が減退する。そこで、外国人材に対して社内でのキャリアアップの道筋を提示し、将来のキャリアプランについて考えやすい環境を整備することが解決手段となる。

No.30 くインクルーシブな職場：外国人材と協働するにあたり、お互いが気持ちよく働ける環境を社内に整備している。しかし、外国人材にとって働きやすい仕組みを整えても、職場の問題は多く残る。そこで、女性や障がい者、性的マイノリティなどを含めた全ての社員にとって働きやすいインクルーシブな職場を作り出すことで、職場への満足度が増し、企業の安定につながる。

5. まとめと展望

第4章において、協働パターンを構成する全10グループ、31パターンについて詳細に解説した。また、第3章において記述したように、協働パターンは3つのステップに基づいて、丁寧かつ綿密に作成されたものであった。各ステップにおける作成手順は、いわゆる質的研究における分析手順と共通しており、インタビューデータにおける要点の抽出、グループ化、分割、統合、取捨、抽象化を繰り返した成果として協働パターンは成り立っている。

協働パターンは、職場に協働コミュニティを作り出す際の拠り所として、企業等で幅広く活用可能である。つまり、協働パターンは、自らの職場における外国人材受け入れの状況や取り組みを見直す際の「認識のメガネ」となり、よりよい取り組みについて語り合う際の「対話のための語彙」となり、新たな取り組みを構想する際に「アイデアの誘発」をもたらしてくれる。

外国人材との職場内共生を推し進める協働パターンではあるが、当然、完全なものではなく、万能なものでもない。あくまでインタビュー調査のデータより抽出されたパターンから成るため、インタビューで言及されなかった外国人材受け入れの実践知や経験則は協働パターンに反映されていない。それぞれの職場の特性によって、外国人材受け入れの望ましい在り方も異なるため、各職場の実情に即した内容のパターンを追加する必要がある。その職場ならではのパターン・ランゲージに仕立て上げることによって、協働コミュニティがより多くの職場で実現可能となるはずである。

本研究は2021年度「東京都と大学との共同事業」による成果の一部である。

注

1. 議論の必要な分け方ではあるが、本稿では、便宜上、「外国人材」「日本人」という呼び方を採用している。
2. Lave and Wenger (1991) の状況的学習論に基づいて日本語学習環境をコミュニティとして捉えた研究は多数ある。例えば、ソーヤー (2010) は留学生の日本語習得と社会的組織化が不可分的であると指摘している。
3. コークッキング WEB サイト：www.cocooking.co.jp/pattern-language/
(2022年9月15日閲覧)
4. インタビューに2回参加した協力者が1名いた。なお、28名の中には、受入側の立場にある外国人材も含まれており、新たな外国人材を採用・雇用する際の経験談などについて語ってもらった。
5. 協働パターン WEB サイト：pl.iculla.com (2022年9月15日閲覧)

参考文献

- アレグザンダー, クリストファー他 (平田翰那 訳) (1984) 『パターン・ランゲージ：環境設計の手引』 鹿島出版会.
- 井庭崇 (編著) (2013) 『パターン・ランゲージ：創造的な未来をつくるための言語』 慶應義塾大学出版会.
- ソーヤーりえこ (2010) 「理系研究室における装置へのアクセスの社会的組織化」『文化と状況的学習：実践・言語・人工物へのアクセスのデザイン (第2版)』 上野直樹・ソーヤーりえこ (編), 93-126, 凡人社.
- 野澤祥子・井庭崇・天野美和子・若林陽子・宮田まり子・秋田喜代美 (2018) 「保育者の実践知を可視化・共有化する方法としての『パターン・ランゲージ』の可能性」『東京大学大学院教育学研究科紀要』 Vol. 57: 419-449.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社.
- ポランニー, マイケル (2003) 『暗黙知の次元』 ちくま学芸文庫.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

資料 協働パターンにおけるパターン・カードの裏面

<p>背景の理解</p> <p>外国人材を受け入れ始めた。採用や人事などの制度を整え、既存のメンバーとの協働を促進しようと考えている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>考え方や習慣の違いから、予想しない要求が生じることがあるため、思いがけない人材だと感じていることがある。</p> <p>▼ その中で</p> <p>相手の習性そのものではなく、その背景にある価値観や行動基準を理解する。</p>	<p>かざなりの差異</p> <p>外国人材との協働が始まった。その中で、習慣の違いからぶつかることがある。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>お互いの前提がぶつかってしまった時、どこまで相手の文化を許容し、どこまで日本の習慣に合わせるつもりかとの調整が難しい。</p> <p>▼ その中で</p> <p>差の大きい部分については、どこまでお互いに許容する必要があるか決めたい。お互いに納得できる調整を見つけていく。</p>	<p>ルールの共創</p> <p>外国人材を受け入れるにあたって人事や労務などの社内のルールを調整する必要がある。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>既存のメンバーだけでルールを決めようとするのではなく、互恵や差別化につながってしまわないような調整が必要がある。</p> <p>▼ その中で</p> <p>既存のメンバーと外国人材の双方がいる場で議論をし、ルールを一緒につくっていく。</p>	<p>目指すべき未来</p> <p>外国人材を受け入れ、既存のメンバーとの協働が行われている。国籍や文化・宗教などの違いはあるが、組織のメンバーとして対等な立場で働いてほしいと思っている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材を受け入れれば、チームワークが改善される。なければ会社の成長につながらない。</p> <p>▼ その中で</p> <p>違いを乗り越え、メンバー全員で一緒に目標とすることができ、「目指すべき未来」を共有する。</p>	<p>考え方を磨く</p> <p>外国人材の採用にあたって、多くの課題者からの応募があった。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>候補者ごとの違いを理解するが難しい。</p> <p>▼ その中で</p> <p>相手の内面や考え方が見えるような質問を行なう。</p>	<p>一人目の採用</p> <p>外国人材の受け入れが決まった。これから多くの候補者と会い、最初の採用者を決めようとしている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>一人目の採用は、社内における外国人材へのイメージを強く印象づけるため、失敗が許されない。</p> <p>▼ その中で</p> <p>初めての外国人材は、特別に丁寧な採用を行なう。</p>
<p>新生活の併走</p> <p>外国人材が新しく日本に来てくれた。これから日本での新生活を始めることになる。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>日本での生活を開始したり維持したりするにあたって、自分で解決できない問題が多いため、サポートを要する。</p> <p>▼ その中で</p> <p>仕事面だけでなく、日本での生活がスムーズに開始・継続できるようにサポートをする。</p>	<p>異国での振り所</p> <p>外国人材たちの日本での生活がスタートした。【新しい生活の併走】を一週り行い、本人の仕事や生活が軌道に乗りはじめた。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国でひとりでは暮らしやすくない。地域や組織上の問題に発展する可能性がある。</p> <p>▼ その中で</p> <p>職場を離れたコミュニケーションづくりを行い、異様にない配慮を行なう。</p>	<p>異国にいる気持ち</p> <p>外国人材と一緒に働く中で、どのようにしたらいいか、あるいはどのようにサポートをしたらいいか、考えている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材のメンバーがどのようなことに取り組んでいるのか、どのようなニーズがあるかが理解できない。</p> <p>▼ その中で</p> <p>自分が海外にたいする価値観を磨き、感じることや悩むことについて考えてみる。</p>	<p>リーダークラスの発信</p> <p>新しく外国人材を受け入れ始め、現場で外国人材と既存のメンバーが一緒に働く機会が増えてきた。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>まがりかたや言語や価値観、外国人材への偏見や差別が見られることがある。</p> <p>▼ その中で</p> <p>外国人材の立場や一緒に働く意義、多様性や包摂の重要性について、リーダークラスの発信を行なう。</p>	<p>海外からの開発</p> <p>日本国内で研究や技術を開発を行っている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>国内での開発に甘んじてしまい、国際的な競争力が短絡的に下がってしまう恐れがある。</p> <p>▼ その中で</p> <p>技術力のある海外の人材を呼び入れ、社内メンバーのやる気や発想を刺激する。</p>	<p>食がつかなく働く</p> <p>新しく入った外国人材と一緒に仕事をすると意識が増え、少しずつ相互理解が深まってきた。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>その人の一面しからず、価値観が合わないままではチームワークを最大限発揮することができない。</p> <p>▼ その中で</p> <p>食の弊など、業務から離れて交流する機会を設け、チームの仲を深めようとする。</p>
<p>紹介のアクション</p> <p>外国人材の生活や仕事や行動に合わせた、取引先のお客さまや地域の住民と話す機会が増えた。社内のメンバーは、外国人材とのコミュニケーションが図られ、関係が深まった。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材から挨拶するだけでなく、社内のお客さまや地域の住民から挨拶を寄られる機会がある。</p> <p>▼ その中で</p> <p>外国人材が関わる社外の人や、地域の住民、利用する施設のスタッフなどに、一緒に挨拶に行く。</p>	<p>地域への活け込み</p> <p>外国人材の生活や仕事や行動に合わせて、地域での活動が広がってきた。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>地域住民の理解が及ばず、距離を置かれてしまう場合がある。</p> <p>▼ その中で</p> <p>地域のイベントに積極的に参加するなどして接する機会を創出し、正しい理解を促進する。</p>	<p>英語の選訓</p> <p>外国人材を受け入れ、一緒に働く始めた。社内のメンバーにも英語を学ぶ機会を設け、会社や本人も英語の習得を促す機会を増やしている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>【聞く】ことが自覚できていない。周囲の理解や信頼をすぐには得られない。</p> <p>▼ その中で</p> <p>ウェルカムな雰囲気の中で外国人材を受け入れ、英語やチャットなどのツールを活用し、外国人材の理解に合わせたコミュニケーションを取る。</p>	<p>伝える工夫</p> <p>外国人材とともに仕事をしている。業務の内容などは、日本語で伝えることが多い。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>言語や文化、言語習得の進みから、原因は異なるコミュニケーションが原因として発生している。</p> <p>▼ その中で</p> <p>簡単な日本語を使ったり、ビジュアルを使ったりして、相手の日本語の理解力に合わせたコミュニケーションを取る。</p>	<p>母語の活用</p> <p>外国人材に協働する中で「伝える工夫」を行なっているが、特に情報伝達の正確性が重要な場面がある。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>情報伝達の正確性が特に重要な場面でのコミュニケーションは意識的になっていく。</p> <p>▼ その中で</p> <p>簡単な日本語を使ったり、ビジュアルを使ったりして、相手の日本語の理解力に合わせたコミュニケーションを取る。</p>	<p>日本語の磨きあげ</p> <p>外国人材の受け入れが進み、社内での人数が増えた。職場では日本語が「共通言語」として使われていく状況が広がっている。外国人材の一部はお客さま対応が必要な部署に所属しているため、日本語スキルが必要になっていく。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>同じ部署を話すメンバーが多いと、日本語スキル向上の機会が限られてしまう。</p> <p>▼ その中で</p> <p>日本語教室や、日本語で発表をする機会など、日本語スキル向上を促進する仕組みを設ける。</p>

<p>複数の相談窓口</p> <p>外国人材の受け入れが進み、それぞれの仕事が始まるに乗り始めてきている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>国庫の上にも相談できる状況では、言いくらい悩みを抱え込んでしまっている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>トピックに合わせて相談できる相手を選べるように、相談できる相手や窓口を複数用意しておく。</p>	<p>シングルキャリア</p> <p>外国人材の受け入れが進み、それぞれの仕事が始まるに乗り始めてきている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材の悩みやニーズを拾いきれず、手遅れになってしまっている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>業務から自動的にコミュニケーションの量を減らすし、やり取りの中で小さな悩みの種をキャッチする。</p>	<p>女性同工の場</p> <p>外国人材の受け入れが進み、それぞれの仕事が始まるに乗り始めてきている。【複数の相談窓口】を活用し、まだ自前でのやり取りの中で【シングルキャリア】を行なうことで、本人たちの問題や悩みを聞き取る体制も整えられた。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>女性特有の問題や悩みについて、相談しづらい場合がある。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>女性特有の問題や悩みに関して、女性同士で相談しあえる場を用意する。</p>	<p>ファミリーサポート</p> <p>外国人材の事業を開始し、すでに働き始めたメンバーもいる。中には配偶者や子どもと一緒に日本に来るメンバーもいる。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>メンバーの家族をないがしろにすると、離職や帰国の原因になってしまっている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材だけでなく、日本で暮らしている外国人材の家族の生活もサポートする。</p>	<p>活躍の伝達</p> <p>外国人材の事業を開始し、すでに働き始めたメンバーもいる。日本に一緒に来た配偶者や子どもに対しては【ファミリーサポート】を行なっているが、知識に差を生じて日本にやってきているメンバーもいる。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>深く離れた国で働いている家族について、母国に預けられた家族は働きに心配している。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>母国の家族に、外国人材の活躍を定期的に報告する。</p>	<p>ビジョンの再確認</p> <p>外国人材の受け入れが進み、それぞれの仕事が始まるに乗り始めてきている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>来日当初のやる気やモチベーションを維持させるのは難しい。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材に共感してもらった会社のビジョンや、本人が日本に来た本当の理由について考え、思い出すきっかけをつくる。</p>
<p>多様性の伝達</p> <p>外国人材との協働が順調に進んでいる。採用を重んじること、社内の多様性や「インクルーシブな職場」が実現されつつあるように感じている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>自社内だけでなくグローバルでインクルーシブな文化があり、周囲との差を感じることがある。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材や自社のメンバーを起点に、多様性の輪を地域や業界に広げていく。</p>	<p>多様なリーダー陣</p> <p>外国人材との協働が順調に進み、社内で働く人材の多様性も増してきた。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>経営陣が古くから会社にいるメンバーのみで構成され、外国人材の声を経営者に反映されにくい。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>経営の上層部にも外国人材を含めた多様な人材を入れることで、視点や立場の多様性を経営に取り入れる。</p>	<p>世界へのアピール</p> <p>はじめて採用した外国人材が定着し、順調に働いている。そろそろ、新たな外国人材の採用を行いたいと考えている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>初採用時の苦労を思い出し、また同じ苦労を繰り返すのかと思うと気が重い。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>現在行っているダイバーシティやCSRに関する取り組みを対外的に、多言語で発信することで、現在の外国人材を起点に採用の輪を広げていく。</p>	<p>しくみで守る</p> <p>外国人材の採用にあたって、人事や労務など、社内の仕組みを見直している。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>マイノリティである外国人材は、見えにくいところで思わぬ差別や人権侵害に遭う可能性がある。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>ビジネスモデルや、社内の人事、労務などの仕組みに、外国人材の人権を守る制度や仕組みを組み込む。</p>	<p>キャリアの進捗</p> <p>外国人材の受け入れが進み、それぞれの仕事が始まるに乗り始めてきている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>日々の仕事が無期になってしまい、先が見えず、仕事に対するモチベーションが下がってしまっている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材のキャリアアップの進捗を示し、今後のプランを考えやすい環境を整える。</p>	<p>インクルーシブな職場</p> <p>外国人材とともに働くに委ねられて、お互いに寄り添い、協働できるような、様々な仕組みを整えている。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>外国人材だけでなく働きやすい職場を実現しても、経営の問題は多く残る。</p> <p>▼ その状況において</p> <p>女性や障がい者、性的マイノリティを含め、すべての人にとって働きやすい、インクルーシブな職場を目指す。</p>