

働き方に対する文化的な違い

—— 外国籍人材の採用と活性化はコミュニケーションから

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
 コンサルティング事業本部 国際業務支援ビジネスユニット
 国際ビジネスコンサルティング部 **大野 大**

外国籍人材を採用する企業が増えている。その一方で、日本には年功序列や終身雇用など、多くの諸外国では一般的でない雇用慣行が存在することから、戸惑いを覚える者も多い。本稿では外国籍人材の採用と活性化における課題を、コミュニケーション面に絞って明らかにする。

「意義ある仕事」か「柔軟な働き方」か

まず採用面の課題である。筆者は日本企業で働く外国籍人材がどのような心理的契約（個人と雇用主が相互に期待し合う暗黙の了解）を形成しているのか、先行研究^{*注1}によって示された日本企業における心理的契約項目リストを参考に、日本企業で勤務する外国籍人材にアンケート調査を

行った。「興味深い仕事」「業績に応じた報酬」など従業員が組織に対して期待する24の項目に対して、それぞれ5点尺度による期待度の測定を行い、因子分析を実施したところ、2つの因子があることが分かった。第一因子には「適切な地位」や「適切な配置」などの項目が負荷しており、これを「意義ある仕事・キャリアに対する期待」と呼ぶことにする。一方、第二因子には「ワークライフバランス」や「勤務時間の柔軟性」などが負荷しており、「柔軟な働き方・成長支援に対する期待」と名づけた(図1)。

刮目すべきこととしては、前者と後者の間に負の相関があったことである(図2)。つまり「意義ある仕事・キャリアに対する期待」が高い人ほど、「柔軟な働き方・成長支援に対する期待」は低い傾向にあり、その逆もしかり、ということである。

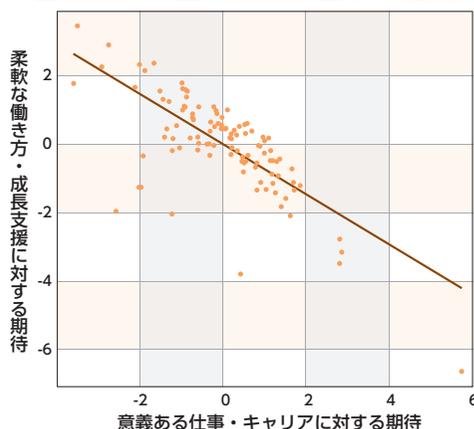
このことから筆者は採用段階においては、どち

図1 外国籍人材の組織への期待

心理的契約項目	第一因子 「意義ある仕事・キャリアに対する期待」	第二因子 「柔軟な働き方・成長支援に対する期待」
適切な地位	0.939	-0.175
適切な配置	0.892	-0.198
キャリアの道筋の明確化	0.781	-0.122
社会的な意義のある仕事	0.675	-0.063
これまでの経験の活用	0.649	-0.065
キャリアの選択余地	0.552	0.251
興味深い仕事	0.544	0.110
自身にとっての意味のある仕事	0.516	0.239
適切な難易度の仕事	0.500	-0.023
人間関係の良好な職場	0.481	0.328
仕事の定型化・形式化	0.472	0.154
なるべく高い賃金	0.405	0.259
ワークライフバランス	-0.205	0.970
勤務時間の柔軟性	-0.228	0.913
評価のフィードバック	0.045	0.773
OJT(仕事を通じた教育)	0.141	0.709
適切な福利厚生	0.012	0.681
適切な社内研修	0.259	0.568
自社以外でも通用するスキル	0.208	0.544
成長支援	0.289	0.479

注：因子負荷量が0.4以上の項目のみを表示
 数値が大きいほど各因子との相関が強いことを意味する

図2 第一因子と第二因子の相関



注：因子間相関は-0.795
 プロマックス回転を使用