

高度外国人材の受け入れと日本企業のグローバル化

国籍に関係なく社員一人ひとりが自分の個性を活かして活躍できる組織をつくるために。

(日外協 国際人事センターが3月13日に開催した「第111回 国際人事部会」から抜粋)



講師

東京経済大学コミュニケーション学部

准教授 小山 健太 氏

選ぶ時代から選ばれる時代へ

日外協の「第13回 経営のグローバル化に関するアンケート」結果報告によると、回答企業の約9割が日本本社で外国籍社員を雇用している。外国籍社員の採用方法で最も多いのが「年次の新卒採用」(88%)、そのほとんどが高度外国人材に該当する。

日本の総人口は2070年には9千万人を割り込む。労働力人口は激減、知識労働者も例外ではない。日本の外国人労働者数は約230万人。在留資格別の割合は、「専門的・技術的分野の在留資格」が最多で約72万人、31.2%を占める。増加率も一番大きい。

ところが、日本企業では「異文化マネジメント」が未成熟なため、高度外国人材が活躍しにくい。社内の受け入れ態勢の未整備と、外国人社員を活用できる日本人管理者の不足が、企業における外国人社員の採用・活用の課題になっている。欧米だけでなくアジア諸国でも人材獲得競争は激しさを増している。高度外国人材に選んでもらえる国・企業になるにはどうすればよいか。

文化的多様性は「もろ刃の剣」

海外日系企業で働く日本人駐在員に対する直属の部下(ローカルスタッフ)による評価は、「仕事はよくできるが、自分たちの文化に関心をもってくれない」。日本企業が海外赴任者に求

める能力として、「コミュニケーション」と並んで最も多く挙げられるのが「異文化適応力」。ところが、異文化適応力のための教育を実施している企業は少ない。重要だと分かっている、教育にまで手が回らない。海外派遣者でさえ、異文化マネジメント能力は十分でないのが現状である。

文化が成立するための3条件とは、第1に「生後に学習・習得する」、第2に「ある社会の多数の成員が共有する」、第3に「同世代に限らず、次世代の人たちにも伝達される」。

人間のメンタル・プログラムには3つのレベルがある。①人間性:普遍的で遺伝によるもの。②文化:集団やカテゴリーに特有のもので学習によって身に付く。③パーソナリティ:それぞれの人に特有なもので遺伝と学習によって身に付く。

従来の異文化マネジメント研究は国家単位で文化を概念化しており、国家内部は同質な文化だという前提に立っている。工場進出先国で大勢を雇う際には役立つ一方、個々の高度外国人材の価値観を推し量ることはできない。そこで2010年代から新しいアプローチが模索されるようになった。「国民文化」ではなく「パーソナリティ」(個性)に着目して、多様な人材のぶつかり合いを通じてイノベーションを起こそうとする研究である。

ダイバーシティには「表層的」と「深層的」の2つがある。表層的ダイバーシティとは、例