

Title	日本企業における高度外国人材のマネジメントに関する調査研究：イノベーションを最大化するための戦略
Author(s)	姚, 佳麗
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 652-657
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18570">http://hdl.handle.net/10119/18570</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

# 日本企業における高度外国人材のマネジメントに関する調査研究

## ～ イノベーションを最大化するための戦略 ～

姚 佳麗 (Yao Jiali) (東京理科大)

88231238@ed.tus.ac.jp

### 1. はじめに

AI や IoT など、最先端テクノロジーを扱う優秀な人材の争奪戦が先進国全体で起こっている。日本では労働人口の低下が叫ばれ、少子高齢化の影響からどの企業も若手人材を欲している。世界に目を向ければ、若年層の就職率が低い国の方が多い。そのような状況下で、優秀な若者を日本に招くための政策が必要となっている。

日本政府は「国内の資本・労働とは補完関係にあり、代替することが出来ない良質な人材」であり、「我が国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性を高めることが期待される人材」として「高度外国人材」の受け入れを積極的に進めている。

高度外国人材からみると、日本は世界でも指折りの就労ビザを取得しやすい国だ。高度外国人材に限定すると、受け入れ数はカナダに次いで 2 位。つまり日本は世界でも稀に見る“外国人ウェルカム国家”である。

しかし、高度外国人材のトップ層についての争奪戦では、日本の政策はまだ不足しているのが現状だ。課題は 2 点ある。1 つ目は、新卒の給与が一律で安いこと。このため、一般的な日本企業では高度外国人材にグローバル水準の給与を付与するのが難しい。トップ層の外国高度人材にとって魅力的な環境がまだまだ提供できていない。2 つ目は、世界トップレベルの研究をしている企業の数が他の IT 先進国に比べて少ないこと。この少ない職場ではさらに日本語を求められることも少なくないので「言語の壁」もある。

本研究では筆者が日本で活動している高度外国人材として、外国人の目線で日本の企業文化、外国人材マネジメントの現状について事例を挙げて整理したうえで、日本企業文化の問題点を検討する。この事例では、外国人の目線と文化の差を示すことによって、現在の日本の企業文化を改善すべきところを指摘する。海外と日本企業の参考事例も分析し、これからの日本企業を改善する方向を提案したいと思う。また、高度外国人材の平均年齢は 33.3 歳である。日本の労働者平均年齢と約 10 歳の差が存在しているため、世代差の問題もマネジメントに影響があるのではないかと考えている。この世代差に関する考察を通じて、日本の若い世代に関するマネジメントの提案も目指したい。

### 2. 日本の労働力の現状

現在の日本の労働人口は 2021 年より減少している。総務省統計局の『労働力調査（基本集計）2021 年（令和 3 年）平均結果の概要<sup>1</sup>』によると労働力人口（15 歳以上の人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口）は、2021 年平均で 6860 万人と、前年に比べ 8 万人の減少（2 年連続の減少）となった。また、15～64 歳の労働力人口は、2021 年平均で 5931 万人と、前年に比べ 15 万人の減少となった。（図 2-1）日本の労働人口が減少の一途を辿る中、日本政府が注目して力を入れているのが「高度外国人材の活用」である。

厚生労働省が発表した『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ<sup>2</sup>』によると、2020 年 10 月末時点で過去最高の 172 万 4328 人と過去最多を更新した。外国人を雇用する事業所数は、2020 年 10 月末時点で過去最

高の 267、243 か所。特に 2014 年以降は、毎年約 2 万事業所ペースで増加。2019 年 10 月以降、一定の間は、近年の増加傾向が続いていたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、外国人の新規の入国が抑制されるとともに、在留外国人の雇用にも影響が生じてきたこと等の結果、対前年（2019 年 10 月末）比で約 6.5 万人の増加となっている。その中の外国人労働者の平均年齢は全体で 33.3 歳である。特定技能の在留資格を持つ外国人が平均 28.1 歳。また、専門的・技術的分野の在留資格を持つ外国人が平均 31.8 歳と、比較的若い外国人が日本で活躍していることが分かった。

『労働力調査（基本集計）2021 年（令和 3 年）平均結果の概要』によると日本の 25~34 歳の労働人口数は 1161 万人になる（図 2-2）。全体労働人口数の 16.8%である。その中に約 22%は外国人になる。外国人の雇用人材が増えていくにつれて、外国人のマネジメントに関する議論が日々高まっている。<sup>3</sup>



図 2-1 日本労働人口推移



図 2-2 2021年 年齢階級別労働人口数

### 3. 高度外国人材とは

「高度外国人材」<sup>4</sup>には世界共通の定義はない。国内外の大学・大学院以上を最終学歴としていて専門的な技術や知識を有する外国籍の労働人材を総称して高度外国人材と呼ぶことが多い。

法務的な観点からいうと、エンジニアの外国人は一般的には「技術・人文知識・国際業務」の在留資格に当たると想定されるが、そこから更に学歴、職歴、年収などの項目で設定されたポイントで 70 点を獲得すると在留資格が「高度専門職」に変わる。このポイント制は 2012 年から新しく日本で導入され、高度専門職にあたる外国人材には日本への出入国面での優遇措置を付与することで優秀な人材を日本に留め、国際的な競争力強化につなげようとしている。

在留資格という法務的な面を厳密にみれば、ポイント制度により 70 点以上にあたる条件を満たさなければ高度専門職に就く高度外国人材とはならないが、一般的な広い意味では大学・大学院で一定以上の学問を修め日本企業や諸機関で戦力となる知識や技術を身につけた外国籍人材をまとめて高度外国人材と呼ぶ傾向が強いようである。

### 4. 外国人材のマネジメントに関して文化を視点とする先行研究

近年、標記の研究として広く知られている先行研究は 2 つある。古典的研究として知られるヘルート・ホフステッドらによる『多文化世界』とエリン・メイヤーによる『異文化理解力』である。

#### 4-1 多文化世界

ヘルート・ホフステッドらは『多文化世界<sup>5</sup>』において、多くの国や地域で働く IBM 社員を対象として仕事観の国際調査を行った。その後も調査を重ね、最終的に以下の 6 つの文化的価値の次元を抽出した。ホフステッド指数<sup>6</sup>は企業の異文化理解研修やグローバルマインド研修のような場面で説明されることが多い。本指数で各国の国民性を少しでも概観し、コミュニケーションの齟齬が起こらないように活用出来ると、互

いの理解も進むように思う。

ホフステッド指数の6つの文化的価値の次元とは、①権力格差、②個人主義—集団主義、③男性らしさ—女性らしさ、④不確実性の回避、⑤長期志向—短期志向、⑥快樂的—禁欲的である。

#### 4-2 異文化理解力

また、INSEADの客員教授エリン・マイヤーは『異文化理解力—相手と自分の真意がわかるビジネスパーソン必須の教養<sup>7</sup>：以降、『異文化理解力』と略』の中で提示した8つのビジネス管理カルチャーはより細かく多国籍会社またチームのコミュニケーション問題を明確した。これらの8つのポイントをベースにすれば、異文化を理解し、コミュニケーションをスムーズにできることを学ぶことができる。またカルチャーマップを作ることで自分の慣れ親しんだ文化と、相手の文化との間で、どこが似ていて、どこが異なっているか、直接わかるようになる。

カルチャーマップの8つのビジネス管理カルチャーとは、①コミュニケーション：ハイコンテキスト&ローコンテキスト、②評価：直接的なネガティブフィードバック&間接的なネガティブフィードバック、③説得：原理優先&応用優先、④リード：平等主義&階層主義、⑤決断：合意志向&トップダウン式、⑥信頼：タスクベース&関係ベース、⑦見解の相違：対立型&対立回避型、⑧スケジューリング：直線的な時間&柔軟な時間である（図4-1）。

本稿では中国、アメリカと日本の3カ国のカルチャーマップを例として示す。国によって異なることが直感的に理解できると思う。

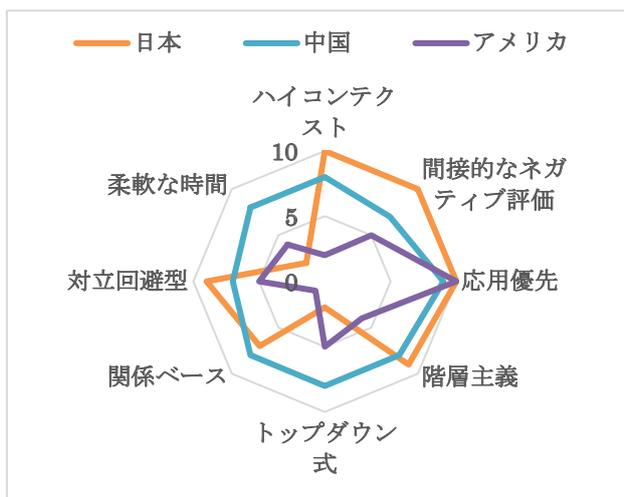


図4-1 カルチャーマップ

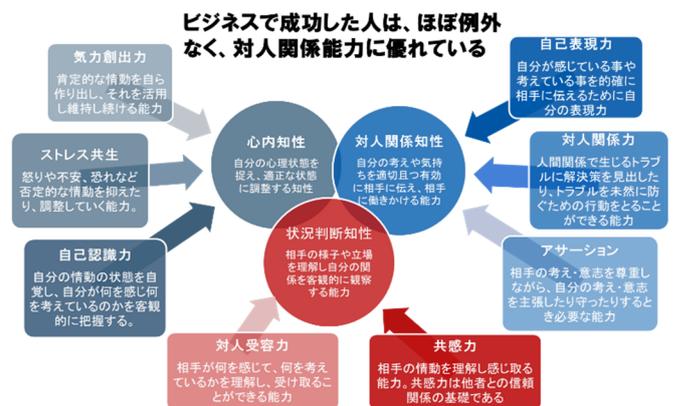


図4-2 EQ要素

#### 4-3 EQ

EQとは「感情をうまく管理し、利用する能力」のことで、「こころの知能指数」とも言われる。遺伝などの先天的な要素が少なく学習によって高めることができるという。EQの概念は、1990年にデビッド・デステノとピーター・サロヴェイによって発表された。彼らは、1997年に「自己概念の構造的ダイナミズム：柔軟な概念のための柔軟なモデル (Structural Dynamism in the Concept of Self: A Flexible Model for a Malleable)<sup>8</sup>」としてEQの概念を進化させた。

EQは3つの知性とこれを構成する8つの能力、その能力を生み出す24の素養で構成された(図4-2)。

世界的に注目されているEQだが、実は日本のビジネス現場では、その能力開発は世界に比べると進んでいない。アデコグループが8カ国を対象に実施した調査<sup>9</sup>によると、日本のリーダーたちは「自分自身を根本から変革してEQを高める必要がある」と考えているものの、「自身にEQ能力が備わっている」と感じている人は半数以下という結果になった。一方でアメリカでは75%、イギリスでは70%が「自身にEQ能力が備わっている」と回答している。

## 5. 高度外国人材として自身が体験した実例

### 5-1 実例10；出勤退社時間の捉え方

日本の会社の就業規則には勤務時間と退勤時間が書かれている。例えば、9:00～17:30である。9:00ピッタリに会社の出勤管理装置のスタンプを押すことはルール違反か。

ひと昔前のビジネスマナーでは、「始業時間には席に着き、仕事を始められる状態にしておくべき」という考え方が日本では一般的であった。このため始業時間10分前には会社につくべきという暗黙ルールが生まれた。ところが、海外では会社にギリギリに入ることや9:15までは遅刻ではないという認識が一般的だ。

反対に、退勤時間の17:30前から片付けを始めて、17:30ピッタリに会社を去ることは許されないのか。実際にちょうどに帰宅すると、「早く帰るんだね」と言われたりした。海外では時間ちょうどに帰ることが一般的である。

### 5-2 実例2：文法の違いによる解釈の間違いを厳しく問われた事例

日本語と中国語は文法が異なるため、上司から逆らっていると勘違いされた経験がある。ゴールデンウィークの前日の4月28日に、上司が「これから日報を書きましょう」と言ったので、私は「未来形（明日以降）」と認識した。日本語の現在形と未来形は同じ表現のためである。4月29日は休み、4月30日は出勤日だった。そこで、当日の4月28日の日報は書かず、30日以降の日報は毎日欠かせずしっかりと書いた。ところが、4月30日に上司から「28日の日報」を出せと催促された。その日は体調不良だったので記憶が曖昧だったため、何があったのかは詳細に覚えていなかった。上司にそのように伝えたが、認めてくれず、「私のさぼり」と認識された。

### 5-3 実例の分析

高度外国人材である自身や知人友人が経験した実例でコミュニケーションが円滑にいかなかった原因を5W1Hで分析した。

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
When	PPTを完成させずに帰った時	日報提出しなかったとき	ミスを起こしたとき	言葉使い間違ったとき	意見が相違するとき	間違った知識を後輩に教えた	カバンが何者かに盗まれた	社バスを待っていると	服装問題で指摘されるとき	遅刻
Where	T社	A社	A社	A社	A社	A社	バンシルベニア大学	A社	A社	A社
Who	Aさん	Rさん	Rさん	Rさん	Rさん	Iさん	Kさん	筆者	筆者	筆者
What	話した内容への理解が間違った	話した内容への理解が間違った	反省書を繰り返して書かれた	傲慢な態度と認識された	会社での働き方が自由	認識の間違い=知ったかぶり=罪	対応しなかった、謝罪しなかった	社バスがお客さんが乗るかもしれない、行儀が悪い	ビジネスカジュアルではない服装	9:00会社の駐車場に着く=遅刻
Why	日本語の曖昧な表現	日本語の文法問題	入社からすべての過ちを反省してほしい	日本語のニュアンスを理解できない	仕事のやり方は個人の自由	文化の差、認識の間違いは罪ではない	契約で決めた仕事だけする。謝るのが厄介なことになる	文化の差、食べはいけないルールがない	ビジネスカジュアルとは？曖昧な規則	曖昧な規則、時間への定義が違う
How	表現の仕方をもっと直接的	再確認する、相手のことを理解する	体罰より心を開いて話す、表現方法改善	理解してほしい、表現方法改善	理解してほしい、表現方法改善	再確認する、相手のことを理解する、表現方法改善	理解してほしい、表現方法改善	ルールを明確化するか、寛容する	ルールを明確化するか、寛容する	ルール明確化
Culture Map	ハイコントラスト	ネガティブ評価	ネガティブ評価	ネガティブ評価	見解の違い	ネガティブ評価	信頼	ハイコントラスト	ハイコントラスト	スケジューリング
EQ	自己認識力 自己表現力	対人受容力 自己表現力 自己認識力	対人受容力 自己表現力 共感力	対人受容力 自己表現力 共感力	対人受容力 自己表現力 共感力	対人受容力 自己表現力	対人受容力 アサーション	対人受容力 自己表現力	対人受容力 自己表現力	対人受容力 アサーション

## 6. 仮説

異文化コミュニケーションは性別・年齢・職業・出身地・社会的地位など自分とは異なる価値観や環境の相手とのコミュニケーションを意味する。一番大切なのは「客観性を持ち、自分と相手の違いを理解し、尊重する姿勢」。人は自分とは違う常識や価値観の人とコミュニケーションをとる際に、自分の常識や価値観を押し付けてしまうことがある。大切なのはそれを「非常識」と捉えるのではなく「異常識」だと捉えることである。<sup>10</sup> 異常識とは、2つ以上の文化を理解し、他言語で細やかなコミュニケーションをとることができることを意味する。そこで、下記の仮説を設定する。

## 7. 検証

### 7-1 成功事例1：富士通<sup>11</sup>

富士通では毎年、新入社員の約1割の外国籍社員を採用している。2005年から本格的に採用を開始し、現在は475名（2021年3月末時点）の外国籍社員が在籍している。採用の目的は、ネイティブの知見を海外展開に役立てるためと「内なるグローバル化」を進めるために新しい価値観を持つ人が必要と考えたためである。採用ルートは2つで、来日している留学生とASEANから採用イベントを通じての採用となる。後者は1カ月間来日してインターンシップを受けてもらう。外国籍社員は入社後、サイト「Integr8」のコミュニティに参加し、情報交換や仲間づくりを行っている。

また、グローバル人材を育成するため、グローバル人材育成関連の講座を開催している。グローバルに活躍するうえで求められる「行動レベル」と必要となるおおよその「コミュニケーション能力（TOEICスコア）」の観点で以下のマップを作成した。（図7-1）グローバル人材の視野を拡大するため海外研修プログラムを用いている。国内で、関連講座として「異文化理解講座」、「グローバルキャリア講座」、「プレゼンテーション講座」などを開催している。実践プログラムとして「ビジネス統合スキル研修」など、海外赴任前研修で論理的整理力と異文化コミュニケーションなどを実施している。

富士通は、異文化や多様性を理解することができ、英語で細やかなコミュニケーションをとることができる（＝異常識をもつ）人材を育成するプログラムを持っている事例である。



図7-1 グローバル人材育成マップ

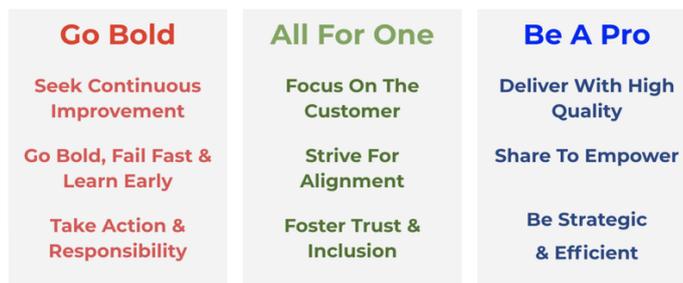


図7-2 バリューごとに設定されているコンピテンシー

### 7-2 成功事例2：メルカリ

言語問題：メルカリでは現在、28カ国から集まってきた社員が働いており、彼らが業務に適應できるように社内では「GOT (Global Operations Team)」と呼ぶチームがサポートを手掛けている。主な業務内容は、ミーティング時の通訳、社内資料の翻訳、日本人社員を交えたランチ会の開催など多岐にわたるといふ。

マネジメント：執行役員若狭建氏は「日本人だけがマネジメントを担うと、どんなに外国籍の人とのコミュニケーションに慣れていても、コンフリクトは起こってしまう。考え方やコミュニケーションのスタイルも大きく違ふと考える。メンバーの国籍が多様なのであれば、マネジメント層の国籍も多様でなければならない。だからこそ、単にシニアを増やすだけでなく、外国籍のマネージャー職も意識的に増やしてきている」という対策を実行している。

異文化：メルカリは個性やスキル、多様性を理解・尊重すると同時に強い会社のカルチャーを作るためには、理想の方向性を共有することが重要と考えている。そのため、メルカリの3つのバリュー(Go Bold、All for One、Be a Pro)からつくられた6つの項目ごとに、エンジニアの成長段階に応じて期待される行動を「Engineernig Ladder」<sup>12</sup>で明文化している（図7-2）。駆け出しエンジニアに期待することと、シニアエンジニアに期待される行動は異なるためである。

メルカリは『Trust & Openness (信頼によって生まれるオープンな組織風土)』というカルチャーを強

く意識している。情報は多様化し、一カ所に情報を集めるのがもはや難しい。その中では「起こっている議論や意思決定の背景」が価値観を理解する上で重要になる。誰もが欲しい情報にアクセスできることのベースには信頼関係があり、そうすることでよりスピーディかつ良質な意思決定につなげる。そういう意味で『Trust & Openness』は組織をつくる上で大事な価値観である。

メルカリは「異常識を理解する会社の文化」を作り上げている事例だと考える。

## 8. 考察

外国人と日本人の間に存在している認識と文化の差によって、お互い仕事と生活中にストレスを与えてしまう。コミュニケーション不足の一方で、自覚がないということも深刻な問題になっていると感じた。文化の差が完全に埋められるものではないと思うが、もっとお互いのことを理解しようとする行動をとれば、多少変化が起きるのではないかと思う。

もし日本企業もしくは日本社会これから異文化に対して一歩も引かない、他国に合わせてもらう姿勢を続けると、この激しいグローバル人材争奪戦から敗北する未来が見えてくる。しかし上記の二つの成功事例では、会社側から「異常識」への変化を行っていることで、高度外国人材が順調に働く環境が作られた。富士通は自ら異常識を理解できる人材を育て、メルカリは異常識を受け入れるために規則を変えた。「客観性を持ち、自分と相手の違いを理解し、尊重する姿勢」を外国人材に見せて、それと同等な尊敬されると思う。

## 9. まとめ

日本の少子高齢化が進行している現在、外国人を雇うのが今後の流れになると思う。特に高等外国人材は日本の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、日本の労働市場の効率性を高めることが期待されている。

外国人材を雇用する上で、一方的相手が自分に合わせると望んではいけない。外国人材は故郷を離れ日本の文化に合わせるために努力している。外国人材のことを深く知ろうとする姿が最も敬意を払う行動になる。EQの3つの知性は自分を成長させるためのヒントになる。3つの知性かつ前文で書いていたホフステード指数とカルチャーマップ指数は全部自分自身と相手を理解する手段の一つになる。自分の不足を認識した上で、相手のことを理解し包容することができる。

## 参考文献

- 1 労働力調査（基本集計）2021年（令和3年）平均結果の概要：  
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index.pdf>
- 2 外国人材採用の現状：<https://asiatojapan.com/news/report/how-to-recruiting-foreigners-1-3/>
- 3 厚生労働省ホームページ：<https://www.mhlw.go.jp/content/11601000/000744991.pdf>
- 4 出入国在留管理庁：[https://www.moj.go.jp/isa/publications/materials/newimmiact\\_3\\_index.html](https://www.moj.go.jp/isa/publications/materials/newimmiact_3_index.html)
- 5 ヘルート・ホフステード、ヘルート・ヤン・ホフステード、マイケル・ミンコク『多文化世界— 違いを学び未来への道を探る』有斐閣、2013年第3版、ISBN-13：978-4641173897
- 6 ホフステッド指数：<https://hofstede.jp/intercultural-management/>
- 7 エリン・マイヤー『異文化理解力— 相手と自分の真意がわかるビジネスパーソン必須の教養』英治出版、2015年、ISBN-13：978-4862762085
- 8 Structural Dynamism in the Concept of Self: A Flexible Model for a Malleable Concept：  
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.4.389>
- 9 アデコグループ調査：<https://www.adecgroup.jp/power-of-work/159>
- 10 異文化コミュニケーションとは？よく起こる問題を解説：<https://solution.lmi.ne.jp/column/7008>
- 11 富士通ホームページ：<https://fujitsu.recruiting.jp.fujitsu.com/global/>
- 12 メルカリホームページ：<https://engineering.mercari.com/culture/>