

働き手に選ばれる
企業人事 (13)

外国人の価値観を受容する

少子高齢化が続く日本で人手不足の解消を外国人雇用に期待する企業は多い。製造業の技能員や接客業の店員だけでなく、IT（情報技術）技術者や自動車整備士、看護師・介護士など分野も様々だ。

しかし、日本の生産年齢人口が次の25年間で約1900万人減少していくその数を外国人雇用によってカバーすることは、極めて厳しい。なぜなら海外の働き手にとって、日本は労働環境として魅力的な国ではないからだ。

2020年にスイスのビジネススクールIMDが調査した国際労働市場における国・地域別魅力ランキングによると、日本は世界で27位だった。対象地域をアジア・オセアニアに絞っても、日本より上位に7つの国・地域がある。諸外国の労働者にとって日本は必ずしも憧れの国ではないのだ。「外国人の在留資格要件を日本が緩和するや否や、海外から大挙して移民が押し寄せる」。そんなイメージを日本人は抱きがちだが、幻想にすぎないかもしれない。

一方、外国人材を採用したが定着しなかった、思ったよりも活躍できなかったといった事例を見聞きしたことはないだろうか。その背景には、外国人本人よりも日本企業の文化に問題があることが多い。日本人だけで構成される画一的な組織で働いているとほとんど意識されないが、その組織文化は

世界的に見て極めて異質である。仏ビジネススクールINSEADのエリン・メイヤー教授が提唱するカルチャー・マップを参考にすれば、日本企業の組織には「空気や行間を読み、不満をはっきりと伝えない曖昧なコミュニケーション」「階層主義的だが合意志向という矛盾した根回し型意思決定」「契約・ルールと同等またはそれ以上に人間関係を重視」「十分な議論なしに意見対立を回避」「時間に過剰に厳格」といった極端な文化的特徴があることが分かる。

異文化で育った外国人材が独力で日本企業の文化に順応することは非常に困難だ。そういった状況も国際労働市場での日本の魅力不足につながっているのだろう。

日本企業がイノベーションを成し遂げるためにはダイバーシティー&インクルージョン（人材の多様性を認め、積極的に受容して生かすこと）が必要であることは明らかであり、そのためにも外国人材の雇用と活躍が重要となる。

しかしながら、日本企業の多くの職場には、それを進めるだけの異文化受容性が十分には備わっていない。あまりにも長い間、画一的な属性のメンバーで業務にまい進してきたために、多様な価値観を受け入れられず、外国人材の個性発揮を自覚なしに抑えてしまう傾向にあるのだ。自分たちの組織文化に同化させることでしか外国人材を受け入れられない職場が多々あるのが実態である。

上記の状況は外国人だけでなく、女性・障害者・LGBT（性的少数者）についても同様だ。多様な人材の価値観を認め、互いに高め合う相乗効果を生み出す職場の実現は、社員全体の組織コミットメント（所属意識）やワーク・エンゲージメント（仕事への前向きな姿勢）の向上にもつながる。人手不足の解消やイノベーションの実現に向けて、様々な働き手から選ばれる企業になるためには、ダイバーシティー&インクルージョンを戦略人事として推進することが急務である。

1 (13)	ニュージーランド
2 (14)	アラブ首長国連邦
3 (16)	オーストラリア
4 (18)	香港
5 (21)	カタール
6 (22)	シンガポール
7 (26)	台湾
8 (27)	日本
9 (28)	タイ
10 (29)	マレーシア

(出所) IMD「世界人材ランキング2020」