

高度外国人材の活躍に必要なDE&I

小山 健太

東京経済大学コミュニケーション学部 准教授

自己紹介： 小山健太(こやま・けんた)

2

- 東京経済大学コミュニケーション学部 准教授
 - 専門分野： 組織心理学・キャリア心理学・異文化マネジメント
 - 学位： 博士(政策・メディア)(慶應義塾大学)
 - 2級キャリアコンサルティング技能士、国家資格キャリアコンサルタント

- 主な兼職
 - 東京経済大学グローバルDEI研究所 所長
 - 慶應義塾大学総合政策学部 非常勤講師
 - 上智大学大学院グローバル・スタディーズ研究科 非常勤講師
 - 早稲田大学 総合研究機構トランスナショナルHRM研究所 招聘研究員
 - 一般社団法人グローバルタレントデベロップメント協議会(AITD) 代表理事

- 主な社会活動
 - 出入国在留管理庁「外国人支援コーディネーターの養成の在り方等に関する検討会」構成員(有識者)(2023年度)
 - 経済産業省「高度外国人材研究会」メンバー(2023年度)
 - 厚生労働省「職業能力開発専門調査員」(2022年～現在)
 - 厚生労働省委託事業「外国人の能力開発に関するキャリアコンサルタント向け専門研修」検討委員会座長(2021年度)
 - 経済産業省・文部科学省・厚生労働省「外国人留学生の就職や採用後の活躍に向けたプロジェクトチーム」委員(2019年度)

- 個人ホームページ <https://www.koyama-phd.net/>

■ ジェトロ「高度外国人材活躍推進ポータル」での定義

● 高度外国人材は次の1～3を同時に満たす人々

1. 在留資格「高度専門職」と「専門的・技術的分野」に該当するもののうち、原則、「研究」、「技術・人文知識・国際業務」、「経営・管理」、「法律・会計業務」に該当するもの
2. 採用された場合、企業において、研究者やエンジニア等の専門職、海外進出等を担当する営業職、法務・会計等の専門職、経営に関わる役員や管理職等に従事するもの
3. 日本国内または海外の大学・大学院卒業同等程度の最終学歴を有している

(出典) 日本貿易振興機構「高度外国人材活躍推進ポータル」

<https://www.jetro.go.jp/hrportal/forcompanies/about.html>

■ 高度人材受入推進会議

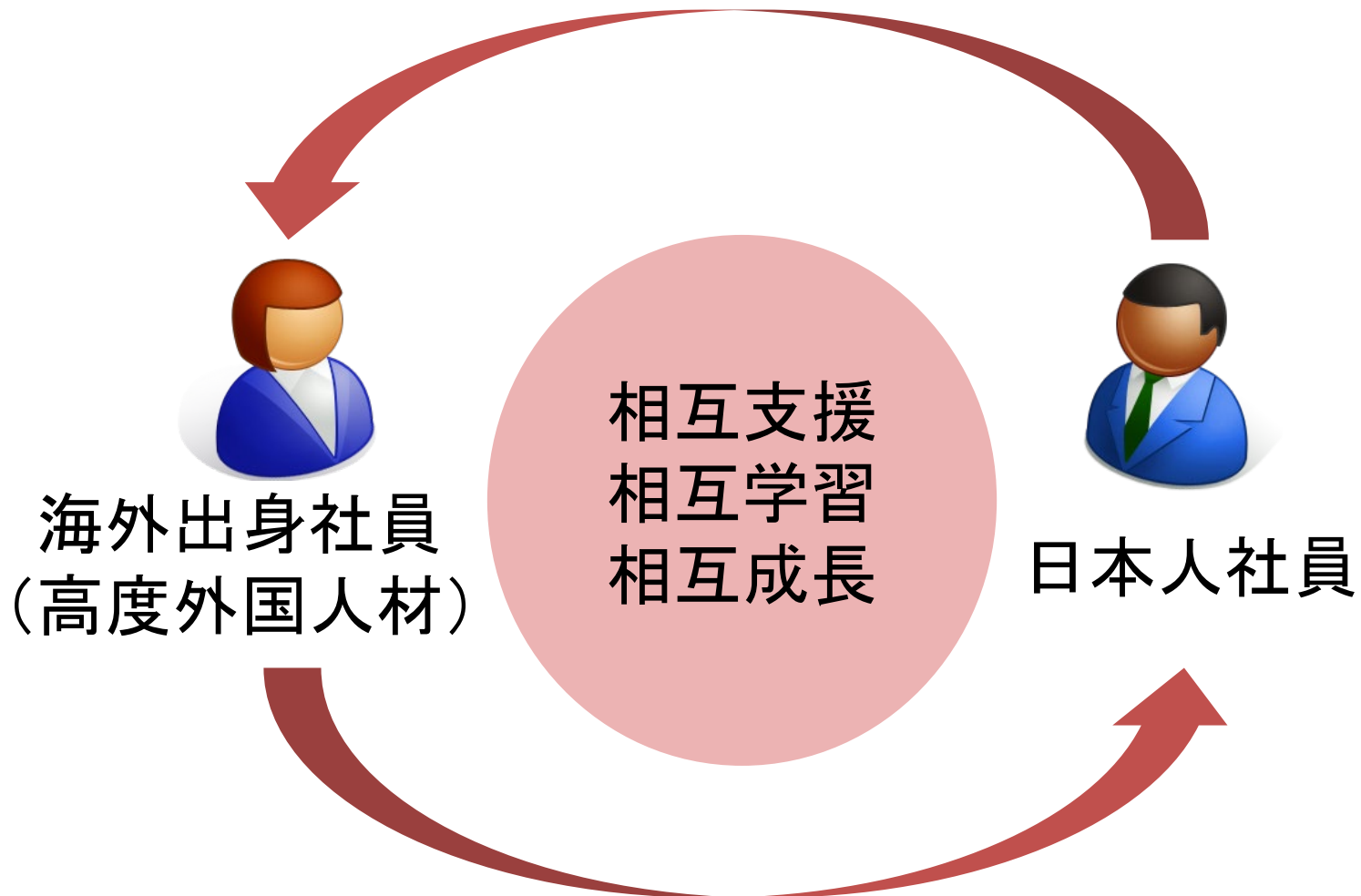
『外国高度人材受入政策の本格的展開を(報告書)』
(2009年5月29日)

- 「我が国が積極的に受け入れるべき高度人材とは、「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」と定義付けることができる。」(p.4)

■ 未来投資戦略2017 (2017年6月9日閣議決定)

- 「優秀な外国人材について、より積極的な受入を図り、イノベーションを加速し、我が国経済全体の生産性を向上させることが重要である」(p.98)

イノベーション創出



■ 企業の状況 (679社)

- 社内の受入体制が未整備 (49.4%)
- 海外人材を活用できる日本人管理者の不足 (39.1%)

(出所) ディスコ(2020)「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査(2019年12月調査)」
<https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2020/01/2019kigyou-global-report.pdf>

■ 高度外国人材が職場で感じている孤独感(外国人正社員500人)

- 私のことを、本当によくわかってくれる人はいない (28.6%)
- 私は、孤立しているように思う (32.6%)
- 私には仲間がいない (25.8%)
- 私には、頼りにできる人がいない (27.2%)
- 私は、だれからも無視されているように思う (25.4%)

(出所) パーソル総合研究所(2020)「日本で働く外国人材の就業実態・意識調査 結果報告書」
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/foreigners-working-in-japan.html>

■ Diversity （多様性）

- 多様性の受け入れ、尊重
- 多様性の二面性 ＝「諸刃の剣」

■ Equity （公平）

- Equality（平等）では不十分な人がいることの理解と対応

■ Inclusion （インクルージョン）

- 個性発揮の奨励をともなう、職場からの受け入れ

■ ネガティブ面

- ミスコミュニケーション
- 疑念
- 不信
- 緊張関係、対立関係

⇒【生産性低下】

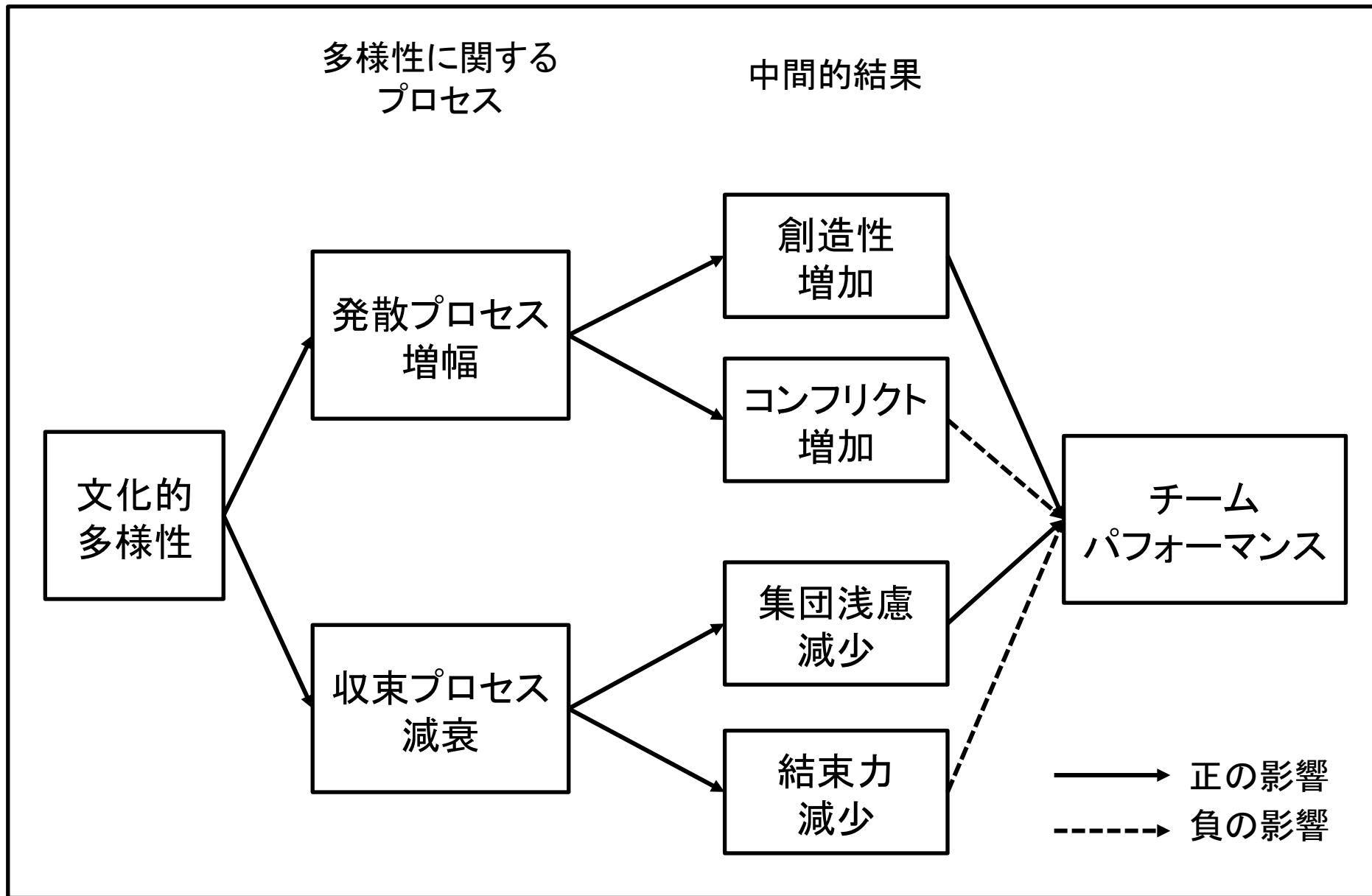
■ ポジティブ面

- イノベーション
- 創造性
- 組織開発、組織変革

⇒【生産性向上】

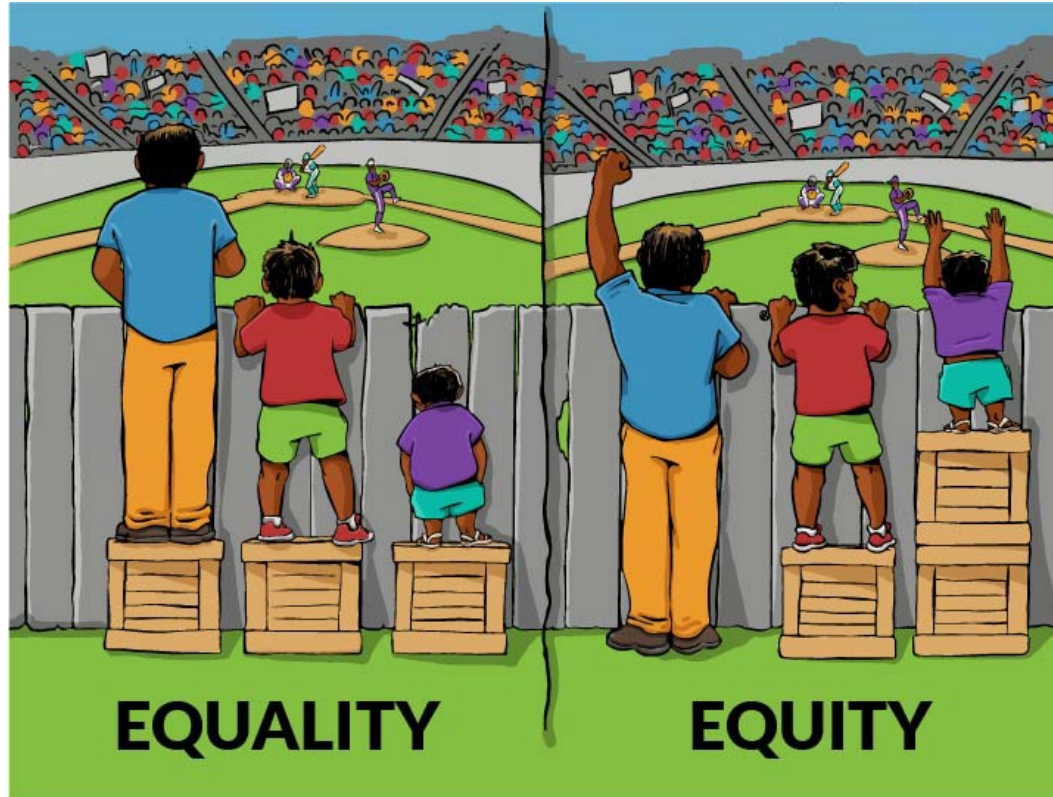


DE&I



Source: Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4-22. もとに筆者作成

- Equality (平等) では不十分な人がいることの理解と対応



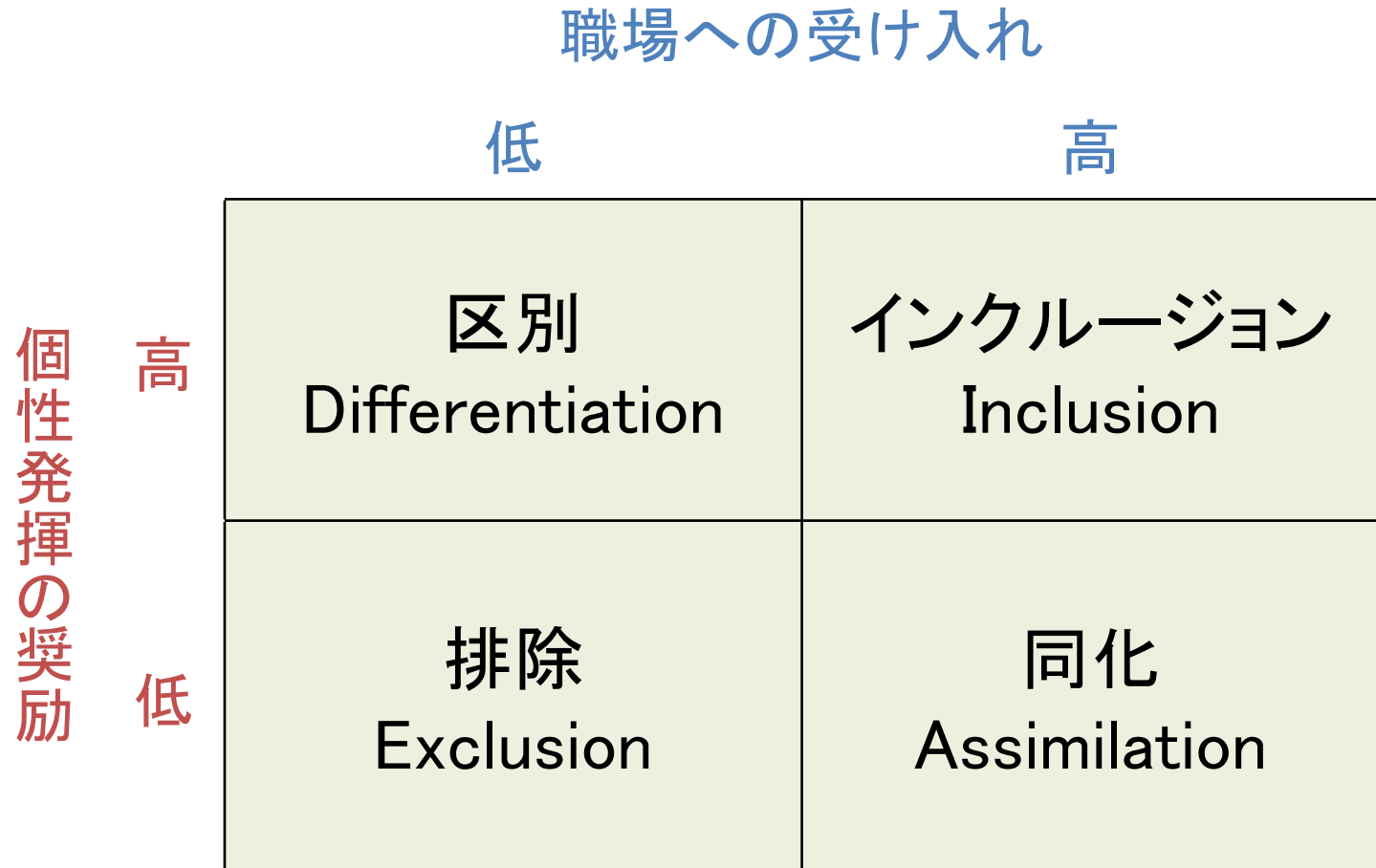
【平等】な問題解決策
(不平等な結果)

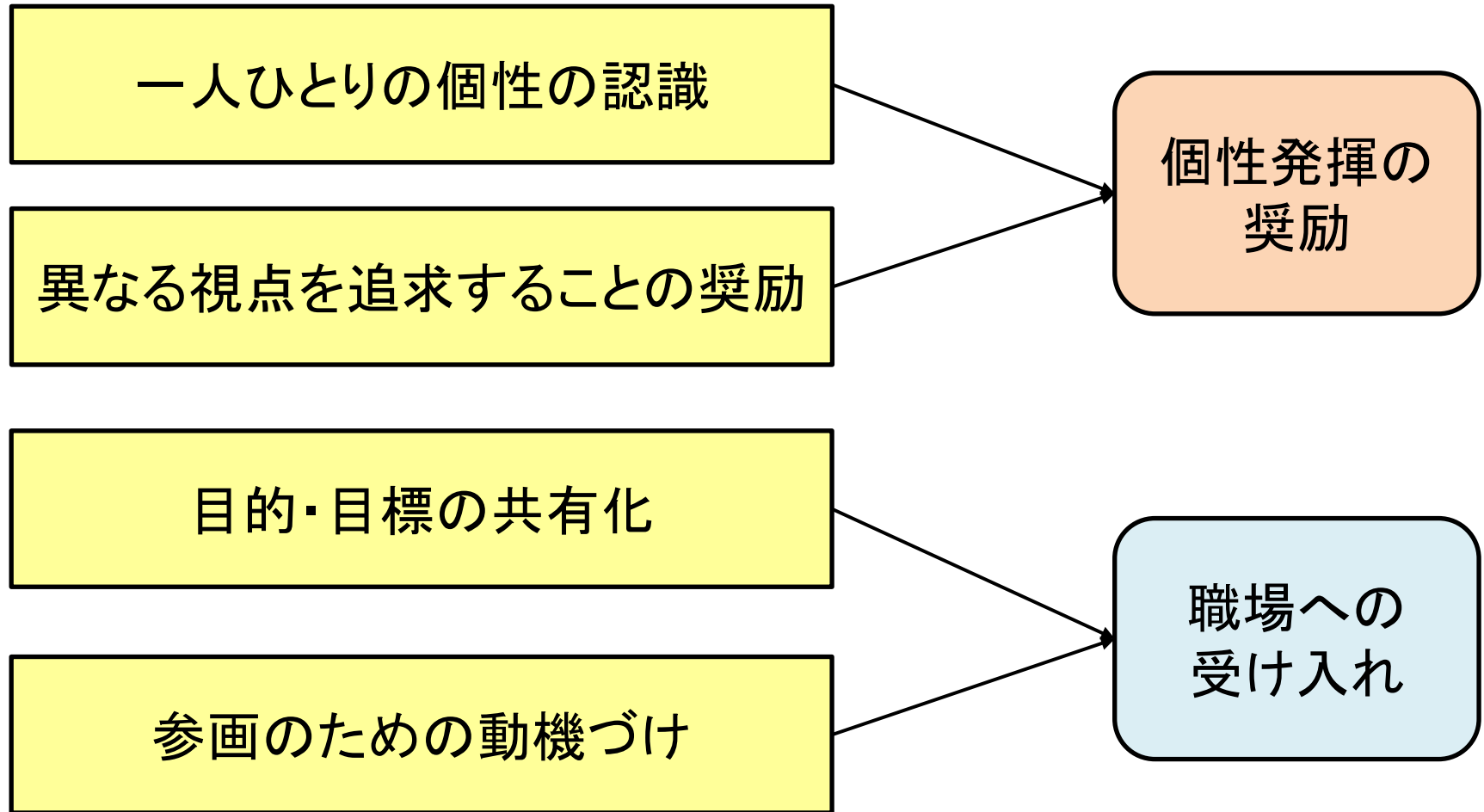
【公平】な問題解決策
(平等な結果)

Source: Interaction Institute for Social Change | Artist: Angus Maguire.

<https://interactioninstitute.org/illustrating-equality-vs-equity/>

<http://madewithangus.com/portfolio/equality-vs-equity/>





■ 世界標準のダイバーシティ・マネジメント

- 職務記述書を前提とした雇用管理のため、個性と業務内容は採用時点で概ね一致している
- 即戦力があれば、背景がどうであろうと採用する

■ 日本型ダイバーシティ・マネジメント

- 職務記述書はないが、「役割」はある
- 「役割」は文書化されていないので、上司・部下とのコミュニケーションを通じて、部下一人ひとりの個性を生かした役割設定が可能

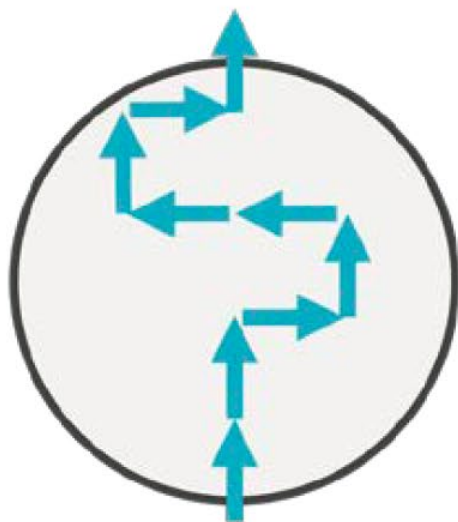
図表 19: 今後求められる雇用コミュニティ

従来の日本型雇用コミュニティ

(事業環境の予見可能性が高く、安定性が重要)

[新卒一括採用が基軸：同質性]

企業主導のキャリア形成



メンバーが変わらないクローズドなコミュニティ

⇒ 内部公平性が最重要

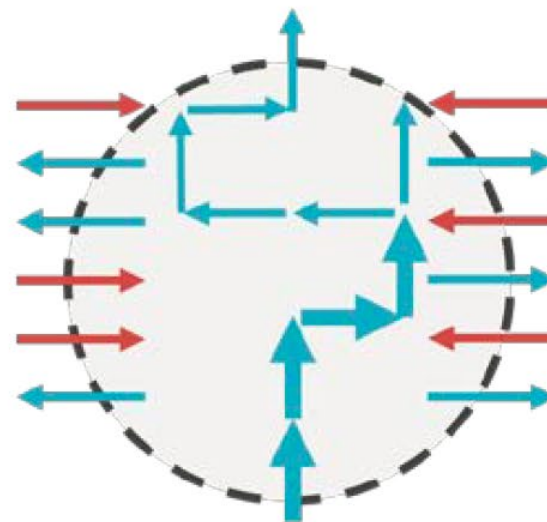


これから求められる雇用コミュニティ

(変革の時代へ。変化対応、イノベーションが重要)

[新卒、中途、再入社、リスキル・再配置：多様性]

個人の自律的なキャリア形成



メンバーの出入りがあるコミュニティ

⇒ 外部競争力も重要に

**『多様な社員一人ひとりが
「個性」を生かして活躍できる組織』であれば、
結果として、高度外国人材「も」活躍できる。**

ご清聴ありがとうございました