

令和元年6月27日現在

機関番号：32665

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2018

課題番号：15K13041

研究課題名(和文) Japan's International Human Resources - Individual's Culture-Specific Skills and Roles in MNCs

研究課題名(英文) Japan's International Human Resources - Individual's Culture-Specific Skills and Roles in MNCs

研究代表者

Orsini Philippe (ORSINI, Philippe)

日本大学・経済学部・准教授

研究者番号：70409093

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,700,000円

研究成果の概要(和文)：労働力不足に対応するため、外国人労働者の受け入れを拡大する改正出入国管理法を2018年12月8日成立し、4月に実地した。新制度によって日本の職場に本格的に外国人が流入してくるようになった：在日外国人が史上最高の222万人(人口の1.76%)を記録した。しかし、在日外国人が人口の2%までも至らなくて、残りの98%の人々は祖先が日本人、文化は日本の文化、文化の多様性に関する体験が比較的になく、急に日本に入国する外国人と「共生・共働」するための準備ができているとはなかなか言うことが難しい。本研究では、今の段階では、日本人が職場の文化的ダイバーシティに関してどう思っているかを調べた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

わが国は、こうした外国人労働者の流入に対して、文化的多様性の便益及び脅威を成員の個人もしくは組織的に知覚しなければなりません。学術的には、日本独特のこうしたケースは現在の「多様性と寛容」に関する理論をさらに発展させることが望ましいことです。

研究成果の概要(英文)：In December 2018, the Japanese government voted to revise the country's immigration law, aiming to have an inflow of foreign workers help shore up the nationals' shrinking working-age population. The new law took effect on April 1st, 2019, and immediately immigration in Japan did hit an all-time record with resident foreigners totaling 2.22 million or 1.76% of the population (Nikkei Asian Review, April 13). However, with less than 2% of the population being of foreign citizenship and the remaining 98% being essentially of Japanese ancestry and culture, it can be argued that the country, because of its lack of pre-existing experience in cultural diversity, is ill-prepared to an influx of workers anchored in alien cultures. The results of the present study, especially those of the survey conducted at its end, shed light on how Japanese people, both those already working with foreigners and those who are not, perceive the benefits and threats of cultural diversity in the workplace.

研究分野：International Business

キーワード：bicultural IHRM cultural diversity national culture expatriate 文化的多様性 外国人労働者

## 1. 研究開始当初の背景

日本の政治的および人口統計学的背景は、2016年の研究プロジェクトを描いた年と2019年に終了した年の間で大きく変わりました。人口動態の変化、すなわち日本の人口の減少、特に就業年齢の人口の減少すでに始まっています。他方で、政治的環境、特に外国人労働者に関連する法律の改革の実現可能性は、予測するのが非常に困難でした。2018年12月に新しい移民法が採択され、2019年4月1日から施行されました。この新法の目的は、外国人労働者の流入によって日本の労働人口の減少を補うことです。この新しい文脈の中で、私たちの研究の目的である、バイカルチュラルな個人(二重の文化的能力を持つ個人:日本人とその他)の役割は、さまざまな理由で変化しました。

第一に、これらのバイカルチュラルな人々は、後から入ってくる人たちと一緒に働けなければなりません(競争と協力)。

第二に、後から入ってくる人たちはすでに入ってきているバイカルチュラルに似た、ある種の多文化的なコンピテンシーを持っているかもしれませんが、これらの能力は、2つのグループ間の関係を強化するかもしれませんが、一方で競争させるかもしれません。

第三に、国内における日本文化しか持たない個人は、2つのグループ(後から入ってくる人たちとすでに日本にいるバイカルチュラルな人たち)を区別することは容易ではありません。たとえ、仕事もしくは生活を通しての違いがわかりません。

第四に、日本における外国人労働者の流入が政府の予想どおりに大きい場合、日本人の外国人全体に対する見方が変わる可能性があります。

私たちの研究とその目標は、研究開始時と終了時に起こったこうした変化によって進展しました。

## 2. 研究の目的

当初の目的は希少な資源であるという文脈で二文化の個人の潜在的な貢献を推定することでした。なぜなら、日本企業ではこうした希少な人的資源に注目してきませんでした。しかし、外国人労働者の予想以上の増加によって、日本における人的資源管理はこうした人たちに対して対応しなければならなくなりました。中でも総合職のキャリア人材増加は、企業が対処しなければならぬ喫緊の課題となりました。

新入社員や外国人従業員の流入が十分に多く、それが管理(キャリア)の分野でより多くの外国人を招いている場合、この流入は日本の人的資源管理方法の変化を助長するほど破壊的かもしれません。このような変化の可能性は、この外国人の流入(内部からの国際化、または内部国際化)が、日本の本社とその海外子会社との間のより多くの交流(外部国際化)と並行して起こることが高くなります。このような人的交流の増加は、日本の多国籍企業によって形成された企業ネットワークの中で、これらの子会社の役割と重要性が高まっていることに起因する可能性があります。この重要性が増しているのは、売上(地理的な広がり)だけでなく、(高付加価値の)生産や研究開発、あるいは原材料や部品の供給源などの点でもあるかもしれません。在外の外国人(従業員、供給業者、顧客、その他の利害関係者)との関係の増大と相まって、今日の日本のバイカルチャーの地位は、より多くの、そしてそれゆえに注目されます。こうしたことは、研究の目標が4年間の実行期間中に多国籍企業でのバイカルチャーの潜在的な役割の狭い焦点から、職場での日本以外の文化を持つことの利点と脅威への幅広い課題へとシフトした理由です。

## 3. 研究の方法

研究プロジェクトの提案に述べられているように、私たちの主な方法論は、プロジェクトの初期段階では定性的調査(インタビュー)そして研究期間終了時には定量的調査でした。インタビューは主にバイカルチュラル(長期在住の日本人と海外での生活経験のある日本人)に行われました。

質問票調査による定量調査では、本研究の研究対象は、全国の日本国籍の社員です。得られた回答者数は572人でした。定量調査では、仕事における文化の多様性の利点と脅威の両方についての日本人の見解が検証されました。現在外国人と仕事をしている人とそうでない人の間で均等に回答者を分けました。調査における質問は、「あなたは社内の仕事で外国人とかがかわっていますか」でした。職場での文化的多様性の影響に対する日本人従業員の認識を測定するために、私たちはHofhuisら(2015)によって開発されたアンケートを使用しました。古典的な人口統計とは別に、回答者の(自己申告による)言語およびコミュニケーションスキル、海外での経験、および仕事と組織の特性が、私たちの変数に含まれていました。

#### 4. 研究成果

定量的調査の結果、日本で働く台湾を含めた中国系および韓国系従業員とは、3分の2が日本語でコミュニケーションをとっていました(中国系:64%、韓国系:62%)。一方、東南アジア系とはおよそ半分近く(44%)でした。しかし、欧米系の従業員とは、他の民族より日本語使用率が極端に低く、4分の1以下(23%)でした。ただし、多くの場合、日本語と母国語を両方使用したコミュニケーションをとっていることが明らかになりました。

コミュニケーションを詳細にみため、「読む」「聞く」「書く」「話す」の4つの視点から調査しました。その結果、相手のメッセージを理解することに比して、自分の意思を伝えることに困難があることが示唆されました。つまり、「書く」「話す」に自信がない人が半分以上を占め、とくに「話す」ことに自信のある人は7%しかいませんでした。この要因を探ったところ、日本人回答者の9割が高校入学前に海外へ行ったことがなかったことに起因すると思われます。また、30代において海外に行くことがあるという回答が多いことがわかりました。ただし、その比率は、半分以下でした。しかも1か月以上海外に行ったことがある人は15%以下でした。

また、職場における文化的多様性のメリット・デメリットの調査を行いました。「職場の文化的多様性のお蔭で、社会における多様な人々に私たちの企業の方針を合わせることができる」という質問に対して、3分の1が「そう思わない」という回答でした。一方、職場の文化的多様性のメリットの理解に関しては、「様々なニーズをより把握しやすくなる」という回答が最も多かったです。

独創性に関しては、「文化的多様性はお互いの知識や経験を同僚から学ぶ方法」が最も多く、50.5%でした。

さらに、文化的多様性は企業イメージ向上に関しての問いに対しては、半分以下の40%しか企業イメージを向上させるという回答でした。また、56%の人がより選択肢の幅を広げると回答しています。

最後に、文化的多様性が職場を面白くさせるという回答者が54%という結果になりました。

一方、脅威に関しては、「職場の文化的多様性のせいで、多数派社員(多くは日本人)のニーズの優先が減らされる」という回答が50%を超えた結果となりました。

また、「職場の文化的多様性は、規範や価値観が異なる同僚間の摩擦を引き起こす」という回答が60%以上ありました。

さらに、職場の文化的多様性は、「他の人が何を考えているのか判断することを困難にする」という回答が60%近くありました。

一方、「職場の文化的多様性は管理者が個々の指導により多くの時間を費やすようになる」という懸念を示していました。

以上の結果によって、会社における多様な文化をバックグラウンドに持った従業員を許容する風土を測ることができました。つまり、多様性に価値があるかを測りました。それに伴う課題も抽出することができました。

今後の展望として、以上の結果分析を精緻化し、学会発表や論文投稿をしていくつもりです。

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

ORSINI Philippe and UCHIDA Toru (2019) Multiculturalism as Input, Outcome, and Moderator of Cultural Boundary Spanning in Japan, *Journal of Niigata University of International and Information Studies Faculty of Business and Informatics* (新潟国際情報大学経営情報学部紀要), No. 2, pp.185-194.

ORSINI Philippe and UCHIDA Toru (2018) National Culture Competencies and Foreign Subsidiary Staffing: A Typology of Boundary Spanners, *Journal of Niigata University of International and Information Studies Faculty of Business and Informatics* (新潟国際情報大学経営情報学部紀要), No. 1, pp.77-83.

〔学会発表〕(計 2 件)

ORSINI Philippe (2018) La rémunération à la performance au Japon, Journée Francophone de la Recherche 2018 (JFR), 2018/12/12. (refereed)  
<http://www.sciencescope.org/JFR2018>

ORSINI Philippe (2018) Expatriates' Career Moves in Japan, 国際ビジネス研究学会 第25回全国大会, 2018/11/11. (refereed)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕  
出願状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年：  
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名：内田 亨  
ローマ字氏名：UCHIDA Toru  
所属研究機関名：新潟国際情報大学  
部局名：経営情報学部  
職名：教授  
研究者番号(8桁)：50453460

### (2)研究協力者

研究協力者氏名：  
ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。