

# ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する 意識調査レポート

## Attitude Survey on the Promotion of Diversity and Inclusion



# CQI

Produced by AIMSOU

The purpose of this survey is to clarify the actual situation of diversity and inclusion in the workplace where foreign talents work, and the effective support actions for the managers to create an inclusive workplace.

# Contents

## 1 調査内容

調査概要 .....	2
調査背景 .....	3
回答者の属性 .....	4

## 2 調査結果

調査結果サマリ .....	6
調査結果1 職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの実態	
(1) ダイバーシティ&インクルージョンに対する認識 .....	8
(2) 就労する職場に対する認識 .....	10
調査結果2 職場における上司のマネジメントスタイル	
(1) 上司の満足度と指導上の取り組み .....	14
(2) 外国籍人材をマネジメントする際の有効な取り組み .....	16
調査結果3 日本企業での働き方や組織文化に対する認識	
(1) 日本の会社の良い部分 .....	19
(2) 日本の会社の異質な部分 .....	20
調査員プロフィール .....	21

本調査は、株式会社エイムソウル「ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する意識調査」と出典元を開示すれば自由に引用や転載をすることができます。詳しい引用や転載方法はお問い合わせください。

【問い合わせ先】  
株式会社エイムソウル グローバル事業部 担当：上崎  
Tel : 03-6451-8581  
Mail : global@aimsoul.com

## 調査概要

株式会社エイムソウル（本社：東京都品川区、代表取締役：稲垣隆司）は、株式会社グローバルトラストネットワークス（本社：東京都豊島区、代表取締役社長：後藤 裕幸）、コネクター株式会社（本社：東京都港区、代表取締役：杉原尚輔）、株式会社ダイブ（本社：東京都新宿区、代表取締役：庄子潔）と共同調査を実施し、このほど結果を取りまとめたので発表いたします。

本調査は、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する意識調査」というテーマで、外国籍人材が就労する職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの実態と上司がマネジメントする際の有効な支援行動を明らかにすることを目的に実施しました。日本での在留・就労経験のある外国籍人材を対象に、2020年6月から7月にかけて調査をおこない、最終的に全34カ国・223名の有効回答数を得ています。

調査名称	「ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する意識調査」
調査目的	外国籍人材が就労する職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの実態と上司がマネジメントする際の有効な支援行動を明らかにする
調査期間	2020 年 6 月 25 日～ 7 月 10 日
調査方法	WEB入力フォームによる回収
調査対象	日本での在留・就労経験のある外国籍人材
有効回答数	全34カ国・223名
実施主体	株式会社エイムソウル 株式会社グローバルトラストネットワークス コネクター株式会社 株式会社ダイブ

## 調査背景

### 同質的な社会から、多様性のある社会への転換

戦後の日本社会は、新卒での一括採用や終身雇用制度など同質性を重んじる社会システムの中で、経済成長を遂げました。男性は終身雇用の総合職かつ正社員、女性は専業主婦という役割を担い、「人材の同質性・均質性」が日本企業の強みを生み出してきたともいわれます。その後、バブル崩壊を経て、**グローバル化に伴う市場環境・顧客ニーズの変化に対応する必要性**から、2000年以降にダイバーシティ（幅広い雇用形態や異なるスキル、属性的特徴を持つ人の雇用）の概念が徐々に普及してきました。

### 競争優位を構築するためのダイバーシティ経営の推進

日本企業のダイバーシティ課題といえば長く「女性活躍推進」に焦点が当たってきましたが、近年「個の尊重」「雇用形態の多様化」「働き方改革」など、より広い意味でダイバーシティの必要性が理解されつつあります。経済産業省は、「**多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営**」をダイバーシティ経営と定義し、「新・ダイバーシティ経営企業100選」や「なでしこ銘柄」などの取り組みを展開しています。

### 外国籍人材の受け入れの鍵となるダイバーシティ&インクルージョン

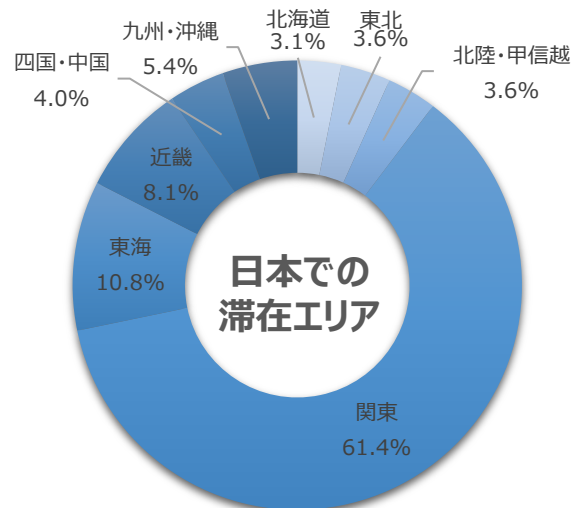
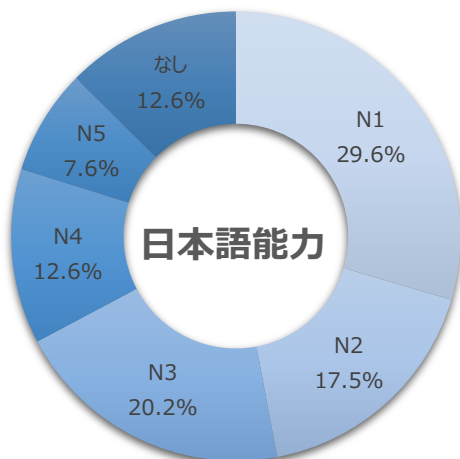
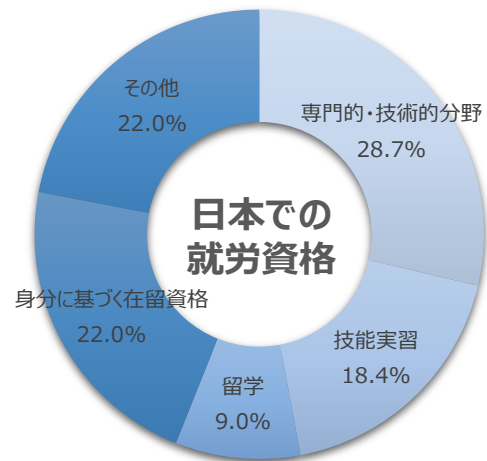
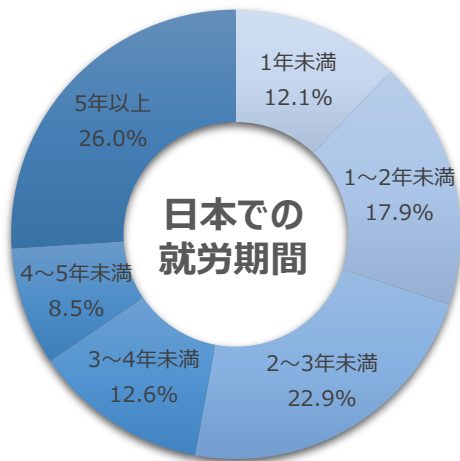
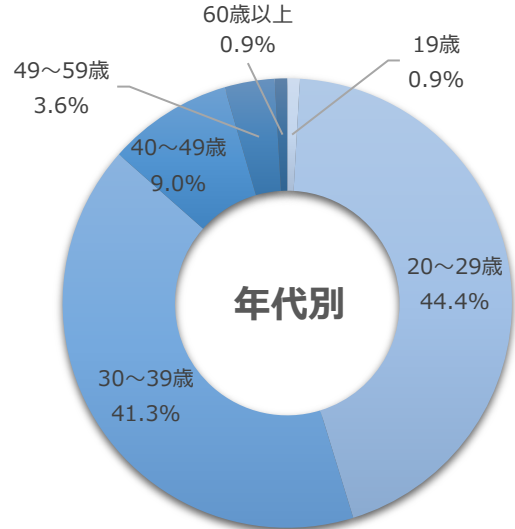
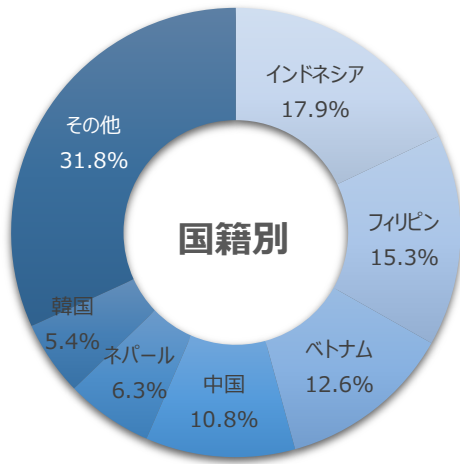
同時に、労働力不足を補うための外国人労働者雇用も増えてきているため、ダイバーシティに加えて、インクルージョン\*の推進も日本企業が取り組むべき課題といえます。2019年10月末時点で、日本で働く外国人労働者の数は、165万人を越えました。**外国籍人材を受け入れる職場では、彼らの持つ個性や価値観など「ダイバーシティの尊重」に加えて、「多様な人をインクルージョン」して平等に活躍できる環境の提供が求められます**。そのため、今回、受け入れ側の日本人視点ではなく、外国籍人材の視点で、日本企業や職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの実態を把握することを主な目的として共同調査を実施しました。

\*本レポートでは、ダイバーシティを「年齢、性別、国籍、宗教などに関係なく、多様な人材が公正に受け入れられている状態」、インクルージョンを「多様な人材が、文化や価値観の配慮を受けて、所属意識を感じながらも個性を発揮できている状態」と定義しています。

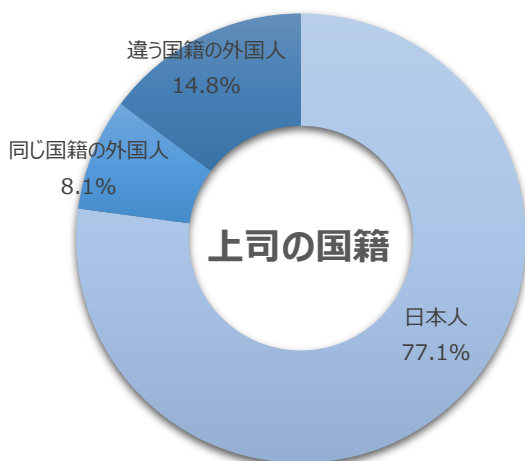
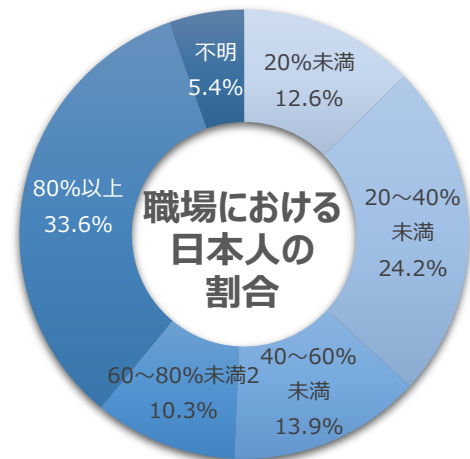
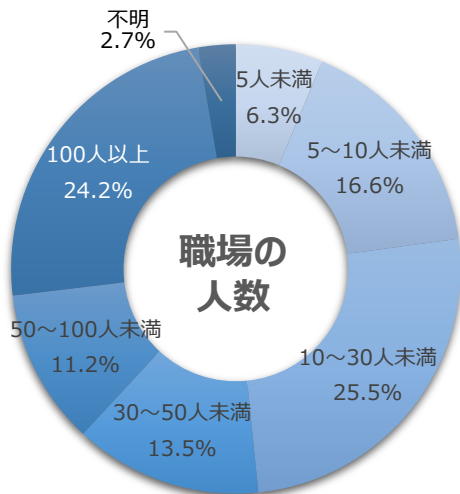
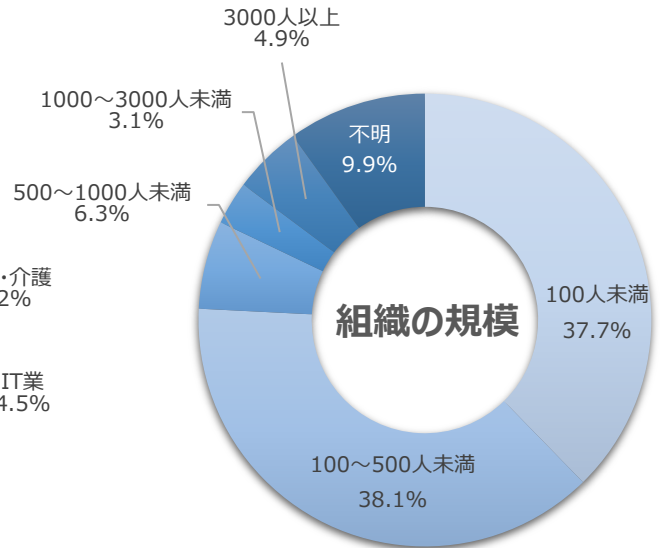
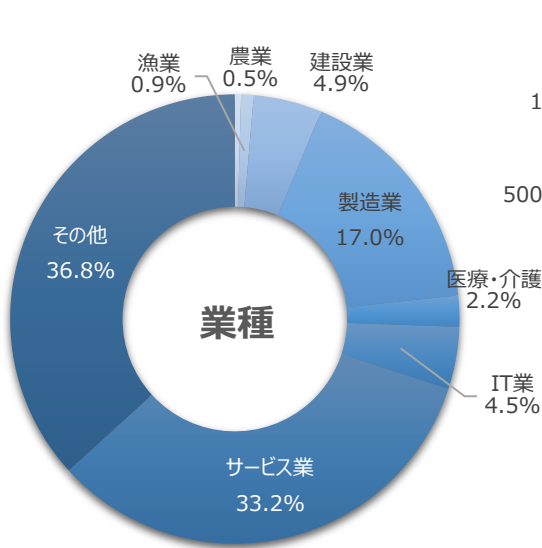
### マネジメントを成功に導く支援行動を明らかにする

外国籍人材の受け入れに慣れていない職場では、「**日本人とどう異なるのか**」を知り、「**どのように接するべきか**」を考えるなど、**具体的なアクションプランが必要**とされます。今後、外国籍人材の上司となる日本人が、経験則に加えてデータに基づく適切なマネジメントができるように、本調査では、「上司への満足度とマネジメントスタイル」や「日本の会社の良い部分や異質な部分」についても質問と分析を行いました。ダイバーシティとインクルージョンを推進する上で有効な上司の支援行動を明らかにすることで、外国籍人材を受け入れる職場での処方箋として活用いただくことが狙いです。

# 回答属性



# 回答属性



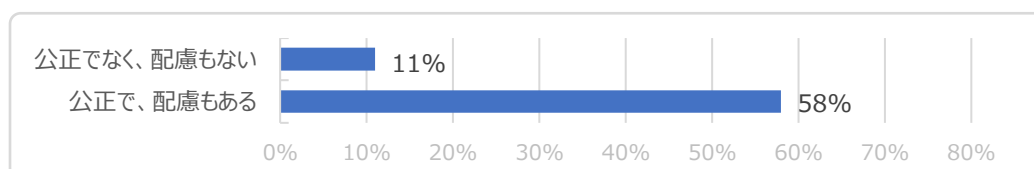
## 調査結果サマリ

全体の傾向として、6割前後の外国籍人材は日本の職場で円滑に働いているものの、1～2割の人は適応に苦労している実態が見えてきました。また、上司の支援方法や組織文化の課題も回答結果から明らかになっており、ダイバーシティ&インクルージョンを推進する上で、外国籍人材を受け入れる職場には改善の余地がまだあるといえます。

### 調査結果1. 職場におけるダイバーシティ&インクルージョンの実態

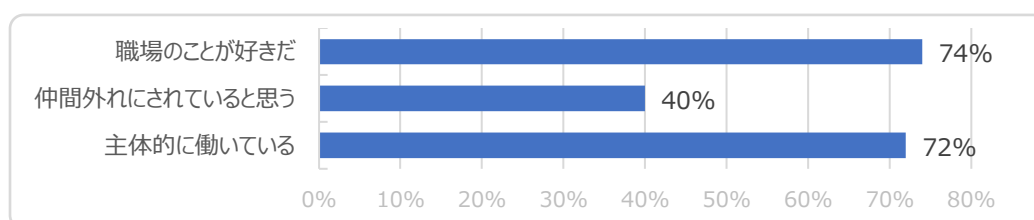
#### (1) ダイバーシティ&インクルージョンに対する認識

- 外国籍人材の約6割が日本の職場は「公正で配慮がある」と回答しています。
- ただし、「公正さと配慮がどちらも不足している」と感じている人が約1割存在しており、改善が必要な職場も一定数あることもわかっています。



#### (2) 就労する職場に対する認識

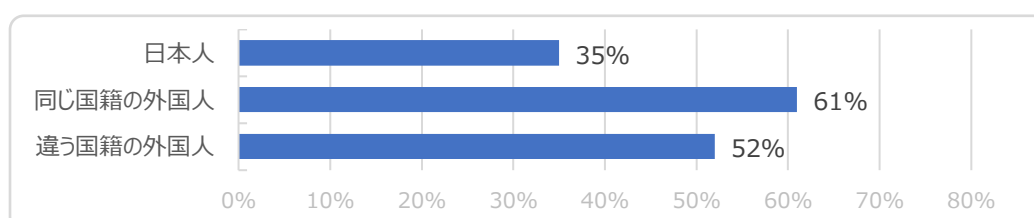
- 74%が就労している職場に愛着を持っています。
- 仲間意識を感じている人/感じていない人の割合は同程度で約4割でした。
- 72%が職場や会社のために主体的に働いていると考えています。



### 調査結果2. 職場における上司のマネジメントスタイル

#### (1) 上司の満足度と指導上の取り組み

- 外国人の上司の方が、日本人の上司よりも満足度が高い結果でした。（下図は満足していた割合）
- 具体的な行動を見ると、業務上のコミュニケーションを工夫する上司は多いものの、外国籍人材と個人的に関わり、プライベートでも付き合いを持つ上司はやや少ない傾向でした。





# 調査結果サマリ

## (2) 外国籍人材をマネジメントする際の有効な取り組み

- ・個人的な関係性をつくり、仲間としての安心感を与えることが有効な関わり方であるという結果でした。特に、食事や飲み会などのインフォーマルな場に誘うことが効果的です。

対 象	有効な取り組み
愛 着	宗教や生活習慣などワークライフバランスに配慮する
仲間意識	気軽にに関わり、頼れるようにする
貢献意欲	食事や飲み会などレクリエーションの場に誘う

## 調査結果3. 日本企業での働き方や組織文化に対する認識

### (1) 日本の会社の良い部分

- ・挨拶や掃除など、日本人にとっての基本動作や規律が最も高い評価を得ています。
- ・一方で、仕事の進め方において、自分の意思よりも相手を尊重する点やマニュアルや規則に過度に固執する点は、外国籍人材から賛同を得にくいと考えられます。

	「日本の会社の良い部分」上位項目
1位	挨拶：職場できちんと挨拶をすること
2位	きれいにすること：職場ではごみや私物を散らかさずに、整理整頓をしていること
3位	時間を守ること：仕事の締切や待ち合わせの時間を必ず守り、時間に厳しいこと

### (2) 日本の会社の異質な部分

- ・日本企業の古い体質・組織文化は、強い違和感を感じやすいということが示されました。
- ・曖昧な物言いや無駄の多さ、責任の重さ（上司の責任範囲の不明確さ）といった不合理な部分に関しては、改善すべき部分だと考えられます。

	「日本の会社の異質な部分」の上位3項目
1位	はっきりものを言わない：言いたいことを直接言わずに、遠回しにものを言うこと
2位	無駄が多い：細かいことを気にしすぎて、仕事に無駄が多い
3位	責任が重い：働く人の責任が重く、上司が責任を取ってくれないこと



## (1) ダイバーシティ&インクルージョンに対する認識

### 外国籍人材の約6割が日本の職場は「公正で配慮がある」と回答

#### <調査項目と結果>

- 本項目では、日本で就労経験のある外国籍人材に対して「Q1. 外国人と日本人が公正に扱われていると思うか」「Q2. 外国人が自国の文化や価値観に配慮されていると思うか」という2種類の質問をしています。前者は**多様な人が平等に働くというダイバーシティの観点**を、後者は**多様な人が自らの独自性を活かすことができるというインクルージョンの観点**を反映しています。
- それぞれの回答結果（次頁に記載）を見ると、「公正に扱われていると思う」「公正に扱われていると少し思う」と回答した割合が65.9%でした。多様性への配慮についても、回答者の71.7%が、自国の文化や価値観に「配慮されていると思う」「配慮されていると少し思う」と回答しています。
- また、Q1とQ2の2指標を組み合わせて集計したところ、**回答者の半数以上である58%が「日本人と外国人が公正に扱われている」かつ「文化や価値観の配慮がある」と認識**していることわかりました。

#### <結果の解釈>

- これらの集計結果から、本調査に回答した外国籍人材のおよそ6割程度が、日本の職場で円滑に働くことができているのではないかと推測できます。一般的に、日本の職場には外国籍人材や異質な人材を受け入れる素地がないと批判されることもありますが、現場レベルで見れば、ある程度受け入れをする力があるといえるかもしれません。
- 一方で、「**取り扱いも不公正で配慮もない**」と感じている外国籍人材が**約1割存在**し、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みに関して改善が必要な職場があることが明らかになりました。1割という数字の捉え方にもよりますが、課題が決してゼロではないことを示しています。

図1：2指標の組み合わせでの集計結果

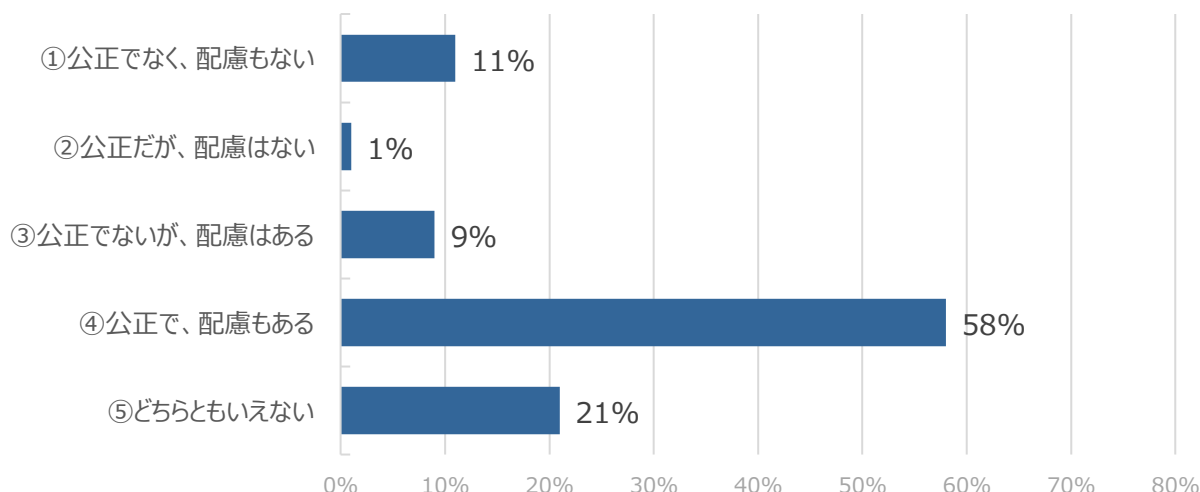


図2：公正な取り扱いに関する回答結果

Q1

あなたの会社では、あなたを含む外国人と日本人が公正に扱われていると思いますか？  
あなたの考えを教えてください。

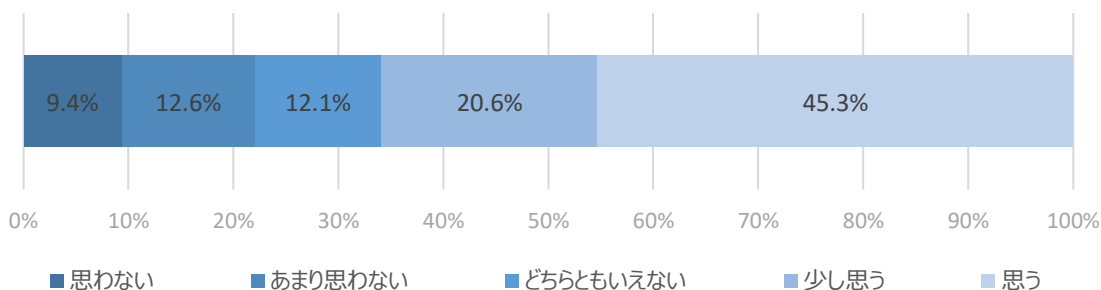
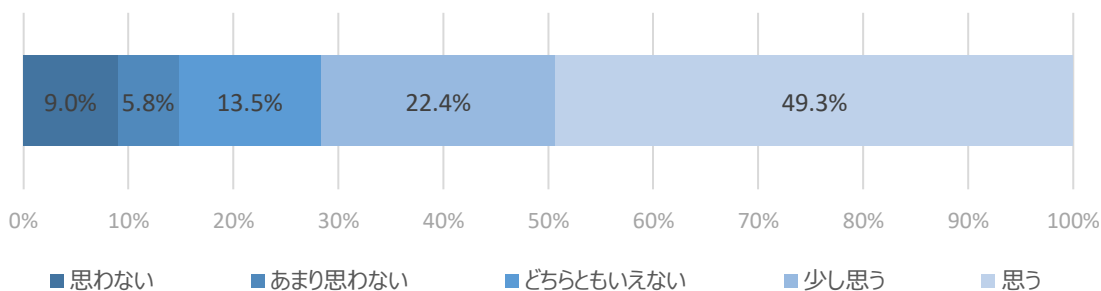


図3：自国の文化や価値観の配慮に関する回答結果

Q2

あなたの会社では、あなたを含む外国人が、自国の文化や価値観に配慮されて働いていると思いますか？  
あなたの考えを教えてください。



## (2) 就労する職場に対する認識

### 回答者の74%が就労している職場に愛着を感じている

#### <調査項目と結果>

- 本項目では、就労する**職場に対して愛着を感じているかどうか**を測るために、「Q1. この職場のことが好きか」「Q2. この職場で働くことが楽しいか」「Q3. もし働く場所を自由に選べるなら、この職場以外で働きたいか」という質問をしています。
- それぞれの質問に対する回答結果を見たところ、「この職場のことが好きだ」と答えた回答者は半数以上の74.0%に上り、**外国籍人材の多くが職場に愛着を感じていることがわかりました**。さらに、働くことを楽しめているかどうかという質問に対しては、若干割合が減るものの、67.3%の回答者が「この職場で働くことが楽しい」と回答しています。
- 一方で、愛着とは逆の要素である「他の職場で働くことへの意欲」については、今の職場に満足していると感じている回答者は24.7%で、**回答者の52.0%が「この職場以外で働いてみたい」と考えていることが明らかになりました**。

#### <結果の解釈>

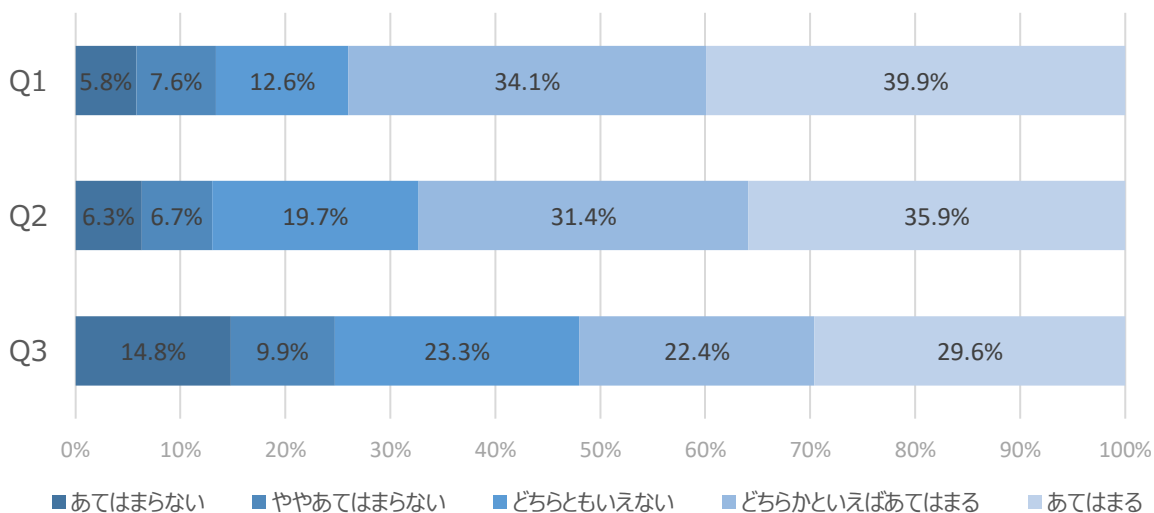
- 全体の傾向として、6～7割程度の外国籍人材は、就労する職場に馴染むことができているようです。他の職場で働くことへの意欲を見せている回答者が約5割いますが、これは**外国籍人材の挑戦意欲や好奇心の表れであると考えられます**。一方で、日本での就労を楽しめていない外国籍人材もあり、13.4%の回答者が「職場を好きではない」、13.0%の回答者が「働くことが楽しくない」を選択しており、職場の上司・同僚の関わり方の改善が必要です。

図4：愛着に関する質問の回答結果

愛着に関する質問

- Q1：今の職場が好きだ  
Q2：今の職場で働くことが楽しい  
Q3：もし働く場所を自由に選べるなら、この職場以外で働きたい

回答結果



## 仲間意識を感じている人/感じていない人は同程度で約4割

### <調査項目と結果>

- 本項目では、就労する職場での仲間意識・所属意識を測るために「Q1. 職場の人は自分のことを家族のように扱ってくれるか」「Q2. 職場の人から仲間外れにされていると思うことがあるか」「Q3. 職場の人は、自分のことを気遣ったり心配してくれるか」を質問しています。
- それぞれの質問に対する回答結果を見たところ、**回答者の57.8%が、「職場の人は、自分のことを家族のように扱ってくれる」と感じている**ことがわかりました。一方で、「仲間外れにされていると思うことがある」回答者が39.9%、「思わない」回答者が37.7%と、それぞれ40%程度存在しており、**仲間意識に関する認識は意見が分かれています**。ただし、「職場の人は、自分ことを気遣ったり心配してくれる」と回答した割合は72.2%にのぼり、**回答者の多くが同僚や上司からの配慮を実感している**という結果でした。

### <結果の解釈>

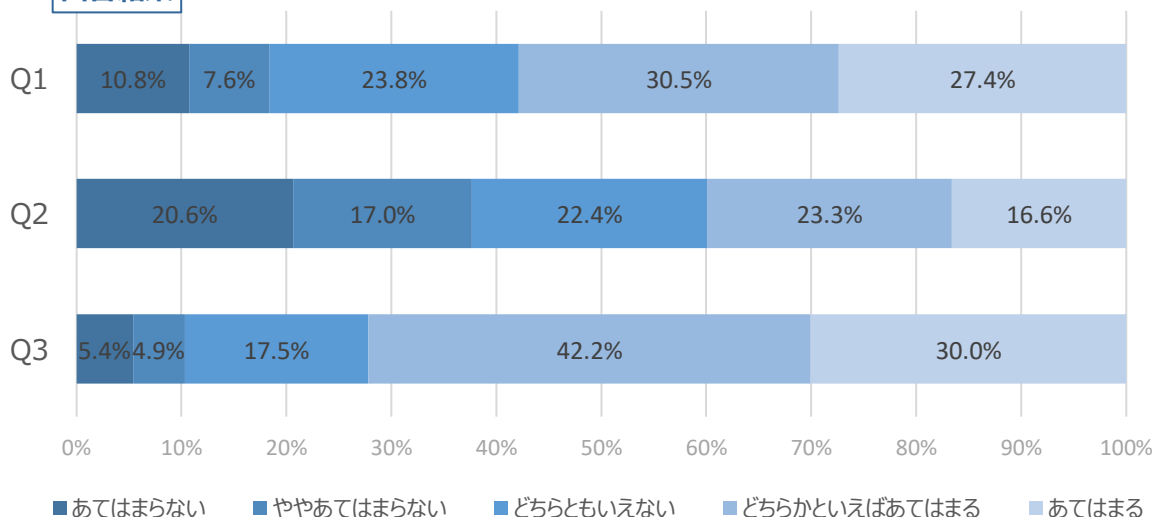
- 外国籍人材の約7割は職場で親切にされており、約半数は家庭的な雰囲気の中で働いているようです。しかし、約4割の回答者が「仲間外れにされていると思うことがある」を選択しており、**職場で親切にされているものの距離感や疎外感を感じているケースがあることが予測されます**。これに関しては、「家族のように扱われているケース」と「お客さんとして扱われているケース」で外国籍人材が受ける印象が異なっていることが推察されます。

図5：仲間意識に関する質問の回答結果

#### 仲間意識に関する質問

- Q1：職場の人は、自分のことを家族のように扱ってくれる  
 Q2：職場の人から仲間外れにされていると思うことがある  
 Q3：職場の人は、自分のことを気遣ったり心配してくれる

#### 回答結果



## 64%が職場や会社のために頑張って働きたいと回答

### <調査項目と結果>

- 本項目では、就労する職場への貢献意欲を測るために、「Q1. 今の職場で自分の力を十分に発揮できているか」「Q2. 指示されたこと以上に、主体的に働いているか」「Q3. この職場や会社のために頑張って働こうと思うか」を質問しています。
- それぞれの質問に対する回答結果を見たところ、「**自分の力を十分に発揮できている**」と回答した人が**62.8%**、「**主体的に働いている**」と回答した人が**71.7%**にのぼることがわかりました。一方で「力を発揮できていない」「主体的に働いていない」を選択した人の割合はどちらも12.1%で、仕事が充実していないと感じている外国籍人材が一部いることがわかりました。就労意欲に関しては、**63.7%の回答者が、「職場や会社のために頑張って働きたい」と前向きな感情を持っている**ことが明らかになっています。

### <結果の解釈>

- 集計結果からは、**外国籍人材の半数以上が、やりがいを感じながら主体的に仕事ができている**と考えられます。しかし、「頑張って働こうと思わない」と答えた回答者も20%程度いるため、仕事へのモチベーションが高まらない状況に置かれている人材が一定数存在することも事実のようです。

図6：貢献意欲に関する質問の回答結果

#### 貢献意欲に関する質問

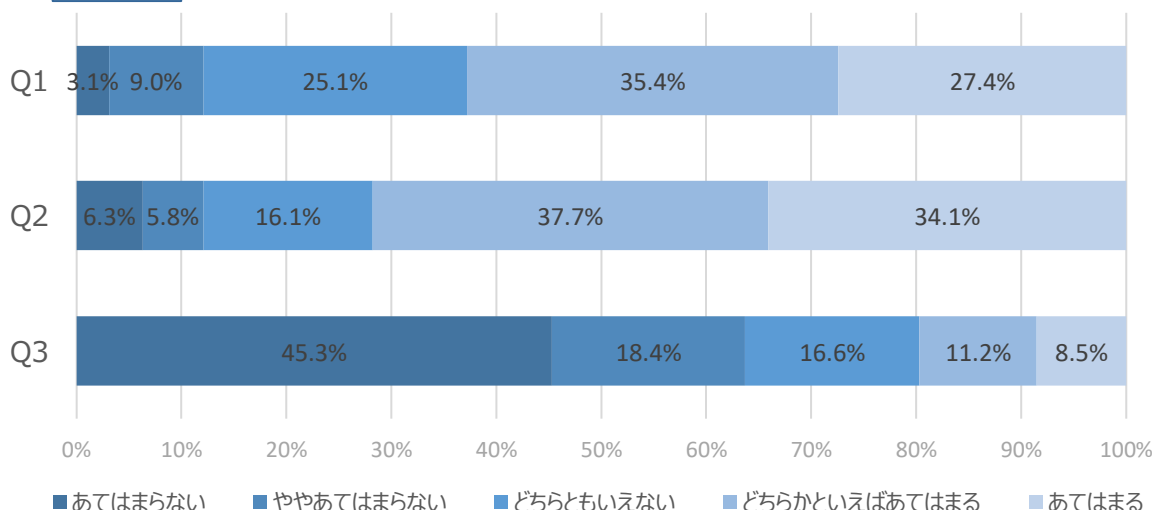
Q1：今の職場で自分の力を十分に発揮できている

Q2：指示されたこと以上に、主体的に働いている

Q3：この職場や会社のために頑張って働こうとは思わない\*

\*回答の正確性を担保するために、③は意図的に、「この職場や会社のために頑張って働こうとは思わない」と、逆の聞き方をしています。

#### 回答結果



## (1) 上司の満足度と指導上の取り組み

### 外国人の上司の方が、日本人の上司よりも満足度が高い

#### <調査項目と結果>

- 本項目では、職場における上司\*の実態を把握するために、上司の国籍と満足度について質問しています。上司の国籍については、「日本人の場合」「同じ国籍の外国人の場合」「違う国籍の外国人の場合」の3パターンを想定し、それぞれで満足度が変わるかどうかを検証しています。

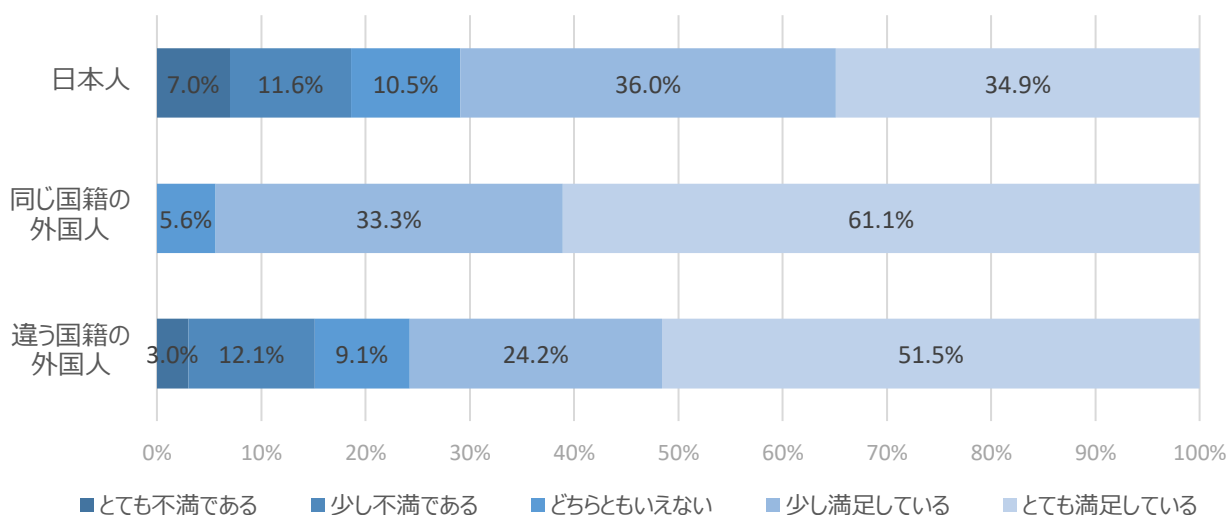
\*本調査では「仕事の指示や指導を受けることが一番多い上司」に関して回答を依頼しています。

- 上司の国籍の割合については、全回答者223名のうち、**日本人の割合が77.1%（172名）、同じ国籍の外国人の割合が8.1%（18名）、違う国籍の外国人の割合が14.8%（33名）**でした。
- 上司の満足度については、「とても満足している」と回答した割合が、**日本人の場合は34.9%、同じ国籍の外国人の場合は61.1%、違う国籍の外国人の場合は51.5%**となっており、外国人の上司の方が日本人の上司よりも満足度が高いという結果でした。

#### <結果の解釈>

- 母国を離れて日本に来るという共通の経験があるため、（国籍を問わず）外国籍の上司の方が、日本人の上司よりも、外国籍人材に接する方法をよく理解してることから、部下による上司に対する満足度も高まったのではないかと推測されます。**
- ただし、日本においてマイノリティである外国籍人材でありながら上司の役割を担っているということは、**日本人の上司と同様に能力や人柄を会社から評価された「優秀な人材」**である可能性もあります。そのため、一概に「外国籍人材はマネジメント力が高い」「日本人はマネジメント力が低い」とは言い切れません。

図7：上司の満足度に関する回答結果





伝え方を工夫する上司は多いが、部下との個人的な関わりはやや少ない

＜調査項目と結果＞

- 本項目では、職場での上司のマネジメントスタイルの実態を把握するために、職場の上司がどのような接し方の工夫をしていたかをたずねました。
- 行動については、ダイバーシティ&インクルージョンの先行研究（Ferdman & Deane (2013)など）を参考に、独自に20の行動を分類し、回答者の上司の行動にあてはまるかどうか、5段階評価でたずねました。
- 分析の結果、「上司にあてはまる」行動の上位3つは、総じて仕事上の指示の伝え方の工夫が多いという結果が得られました。
- 一方で、相対的に見ると上司が取りにくい行動は、部下とプライベートでも付き合いを持つなど、「仕事上の上司・部下」や「日本人と外国人」の関係を超えて、部下と個人的にも充実した関係を築こうとする行動でした。

＜結果の解釈＞

- 外国籍人材に接する上司の多くは、業務上のコミュニケーションの工夫をきちんとしているのではないかと推測できます。特に、仕事上の指示をどう伝えるか、何を説明すれば仕事が円滑に進むか、など伝え方や情報の与え方の工夫には半数以上の上司が取り組んでいます。
- 一方で、そういった「業務上の工夫」を超えて、外国籍人材に個人として向き合い、また関心を持つ姿勢は不十分なようです。あるいは、上司の日本人としては「十分に相手に関心を持っている」ものの、外国籍人材は母国での人間関係と比較して、結果として「もっと関心をもってほしい」と考えているのかもしれません。

図8：上司にあてはまる行動に関する回答結果

	「自分の上司にあてはまる」 行動の上位	割合*		「自分の上司にあてはまる」 行動の下位	割合*
1位	理解しやすい日本語を使ったり、 繰り返し伝えるなど、話し方を工夫する	79%	1位	プライベートでも付き合いを持ち、 就業時間外や、休日にもコミュニケーションを取る	40%
2位	仕事のノウハウや、困ったら誰に 何を聞けばよいかを、わかりやすく伝える	79%	2位	食事や飲み会、レクリエーション の場に積極的に誘ってみる	53%
3位	仕事の指示や依頼だけでなく、 なぜそれが必要なのか、目的や理由をはっきり伝える	76%	3位	相手の国のことや、そこで流行っているものなどについて話を聞いてみる	55%

\* 該当する行動が自分の上司の特徴に「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答した人が全体に占める割合。

## (2) 外国籍人材をマネジメントする際の有効な取り組み

### 有効なのは個人的な関係性をつくり、仲間としての安心感を与えること

#### <調査項目と結果>

- 本項目では、ダイバーシティ&インクルージョンを促進するために、「**外国籍人材の視点から見た上司が取るべき行動**」を検証するために、20の行動と回答者の職場に対する認識（愛着、仲間意識・所属意識、貢献意欲）との相関関係を分析しました。
- 2つの要因の相関関係の強さを表す「相関係数」（数値が1に近いほど相関関係が強い）を計算した結果、次のことが明らかになっています。
- まず、職場への愛着と相関関係が強かったのは、宗教や生活への配慮、業務量の調整といった、**安心して働くことができるようにする行動**でした。
- 次に、職場の仲間意識と相関関係が強かったものには、**気軽な雑談をする、食事や飲み会に誘う、などの行動**がありました。
- 最後に、職場への貢献意識と相関関係が強かったものには、**食事や飲み会などに誘う、家族や趣味・将来などについてたずねる**、などの個人に関心を持つ行動がみられました。

#### <結果の解釈>

- 総じて、上司が**安心して働ける環境づくり**ができているほど愛着を持ちやすく、外国人が職場の仲間として頼ったり、**輪の中に入れる関係性づくり**ができているほど、外国人自身も「自分は受け入れられている」と仲間意識を感じやすいようです。
- この結果は、愛着・仲間意識・貢献意欲の平均値と、上司の行動との相関関係を確認しても同様に、**特に食事や飲み会などのインフォーマルな場にも遠慮なく声をかけることが有効**といえそうです。

図9：外国籍人材に対する有効な取り組み

	「職場への愛着」との 相関関係の強さ	相関係数		「職場の仲間意識」との 相関関係の強さ	相関係数
1位	宗教や生活習慣に配慮し、仕事と私生活のバランスを取れるように支援する	0.47	1位	何かがあったときには頼ってもらえるように、普段から挨拶や気軽な雑談をする	0.47
2位	その人にとって最適な業務量になるように、仕事量の調整やサポートをする	0.44	2位	仕事の指示や伝達は曖昧にせず、数字などを使って具体的に示す	0.47
3位	職場の人間関係になじめるように、知り合いを紹介したり、仲を取り持ちたりする	0.43	3位	<u>食事や飲み会、レクリエーションの場に積極的に誘ってみる</u>	0.46

	「職場への貢献意欲」との 相関関係の強さ	相関係数		総合点（愛着・仲間意識・貢献意欲の平均値）との相関関係の強さ	相関係数
1位	<u>食事や飲み会、レクリエーションの場に積極的に誘ってみる</u>	0.32	1位	<u>食事や飲み会、レクリエーションの場に積極的に誘ってみる</u>	0.48
2位	家族や趣味、将来やりたいことなどの話を少しずつ聞いてみる	0.23	2位	何かがあったときには頼ってもらえるように、普段から挨拶や気軽な雑談をする	0.47
3位	具体的な行動を挙げて、積極的にほめたり、改善点を挙げたりする	0.22	3位	その人が何かミスをしたら、相手に改善を任せず、一緒に考えて学び合うようにする	0.46

さらに工夫ができる点は「部下への個人的な関与・関心」

＜調査結果2の総合考察＞

- ・ 本項目では、前掲の3頁の分析をまとめて、「上司がとっている行動ととっていない行動」と「外国籍人材のマネジメントに有効な行動とそうでない行動」の関係性を、4象限に分けて整理しました\*。

\*多くの考察を導くために、これまでの結果で見た「上位・下位3位以内」ではなく、「上位・下位5位以内」を基準に結果を抽出しています。

- ① まず「効果的かつ既にとられている行動」には、挨拶や雑談を通じた対人関係作りが挙げられます。こうした行動は、外国籍人材が職場で仲間意識を培ううえで重要で、かつ日本人上司が得意とするもののようです。
- ② また、日本で多くの上司が既にとっている行動に「理解しやすい日本語を選ぶ」などの情報の伝え方の工夫があるようです。しかし、もちろんこの行動をとっている上司のもとで働く外国人社員の方が愛着なども高いものの（正の相関あり）、その相関の強さは他の行動ほどではありませんでした。言い換えれば、**伝え方を工夫するだけでは、外国人社員の意欲を高めるには十分ではない**と考えられます。
- ③ 一方で「効果的だがあまりとられていない行動」として、**部下と個人的な関わりを持ち、一人の人として相手に関心を持とうとする行動**が挙げられます。代表的には「食事や飲み会に誘う」といった、インフォーマルなコミュニケーションを積極的に取る行動です。
- ④ ただし、インフォーマルなコミュニケーションは取り方にも注意が必要なようです。例えば「プライベートでも付き合いを持ち、就業時間外や、休日にもコミュニケーションを取る」という行動は、「効果的でない上に、あまりとられていない行動」に分類されました。これは一つの解釈にとどまりますが、業務時間外に行われる「公式の懇親会」に義務参加を求めるようなことを外国籍人材が求めているのではなく、あくまでも「**個人として関心を持ってほしい**」「**一人の人間として見て、関わってほしい**」という考えが反映されているのかもしれません。

図10：外国籍人材に対する有効な取り組み

		愛着・仲間意識・貢献意欲との相関関係（効果）	
		強い（上位5項目）	弱い（下位5項目）
行動をとっている 上司の割合	高い （上位 5項目）	<b>①挨拶や雑談</b> 例：頼ってもらえるように、普段から挨拶や雑談をする	<b>②伝え方の工夫</b> 例：理解しやすい日本語を選ぶ
	低い （下位 5項目）	<b>③部下への個人的な関与・関心</b> 例：食事や飲み会に誘う	<b>④就業時間外の関わり</b> 例：プライベートでも付き合いを持ち、就業時間外や、休日にもコミュニケーションを取る

(1) 日本の会社の良い部分

日本人にとっての基本動作や規律が最も評価が高い

＜調査項目と結果＞

- 本項目では、外国籍人材から見た日本企業の利点を把握するために、12項目について、「日本の会社の良い部分だと思うかどうか」を質問しています。なお、これらの項目は、過去に日本で働く外国人へのインタビューで、「日本や日本の会社の良い部分」として多く挙げられたものであり、5段階評価で質問しています。
- 集計結果をみると、**日本人にとっては日常生活の中で当たり前とされている「挨拶」「整理整頓」「時間厳守」**が、外国籍人材に良い部分として高く評価されていることがわかりました。そして、「良い部分だと思う」を選択した人の割合が一番少なかった要素は、「**相手の立場に立つこと」「集中力（メリハリをつける）」「規則を守ること**」であり、仕事の進め方に関しては、捉え方が日本人と異なっているようです。特に、相手やお客様目線で考えることについては、意見が割れており、「良い部分」と回答した割合が44%と半分を切りました。

＜結果の解釈＞

- 本調査結果から、きちんと挨拶をする、作業場は常に整理整頓する、時間には遅れないといった**社会人としての基本動作や規律は、外国籍人材の目からみても、ポジティブに受け止められる**と考えられます。一方で、仕事の進め方において、自分の意思よりも相手を尊重する点やマニュアルや規則に過度に固執する点は、外国籍人材から賛同を得にくい可能性があります。

図11：日本の会社の良い部分に関する回答結果

	「日本の会社の良い部分」 の上位3項目	割合*		「日本の会社の良い部分」 の下位3項目	割合*
1位	挨拶：職場できちんと挨拶をすること	67%	1位	相手の立場に立つこと：ときに自分が無理をしても、お客さんのためになるように働くこと	44%
2位	きれいにすること：職場ではごみや私物を散らかさずに、整理整頓をしていること	66%	2位	集中力：仕事中は仕事に集中して、プライベートのことや、雑談などをあまりしないこと	50%
3位	時間を守ること：仕事の締切や待ち合わせの時間を必ず守り、時間に厳しいこと。	65%	3位	規則を守ること：マニュアルや規則、ルールとして決められたことをきちんと守ること	52%

\*回答者の中で「5. 良い部分だと思う」を選択した人が全体に占める割合。

(2) 日本の会社の異質な部分

日本企業の古い体質・組織文化は、異質だと感じやすい

＜調査項目と結果＞

- 本項目では、外国籍人材から見た日本企業の課題を把握するために、16項目について、「異質だと思うかどうか」を質問しています。なお、これらの項目は、過去に日本で働く外国人へのインタビューで、「日本や日本の会社の異質な部分」として多く挙げられたものであり、5段階評価で質問しています。
- 集計結果をみると、外国籍人材が「異質な部分」と強く感じるものには、「曖昧さ」「無駄の多さ」「責任をとらない」といった日本企業の古い体質・組織文化と考えられるものが挙がっています。逆に、異質な部分だと感じない3要素は、「時間を守ること」「計画を立てること」「規則を守ること」でした。

＜結果の解釈＞

- 回答結果から、日本人の仕事の進め方の中でも、曖昧な物言いや無駄の多さ、責任の重さ（上司の責任範囲の不明確さ）といった**不合理な部分に関しては明確に「異質だ」と捉えられており、改善すべき部分**だと考えられます。これらの特徴は、近年日本人の間でも「日本企業が変わるべき点」と議論されることでもあり（例：ジョブ型雇用と役割・責任の明確化）、そうした部分により強い違和感を感じるのが、外国籍人材といえるかもしれません。
- 一方で、時間厳守、計画重視、マニュアル遵守などの仕事の進め方のうち、マニュアル遵守は前頁の結果では「良い部分」とあまり思われていませんでした。しかし、本頁結果では、「異質である」という回答は少なく、この2つの結果から解釈すると、日本的な仕事の進め方については、「**丁寧すぎるものの、日本のユニークな部分**」と認識されており、「変えるべきだ」と思われるほどの強い違和感を持たれていないと考えられます。

図12：日本の会社の異質な部分に関する回答結果

	「日本の会社の異質な部分」の 上位3項目	割合*		「日本の会社の異質な部分」の 下位3項目	割合*
1位	はっきりものを言わない：言いたいことを直接言わずに、遠回しにものを言うこと	45%	1位	時間を守ること：仕事の締切や待ち合わせの時間を必ず守り、時間に厳しいこと	9%
2位	無駄が多い：細かいことを気にしすぎて、仕事に無駄が多い	37%	2位	仕事の計画を立てること：仕事を始める前に、計画をしっかりと立てて、計画通りにきちんと仕事を進めること	9%
3位	責任が重い：働く人の責任が重く、上司が責任を取ってくれないこと	34%	3位	規則を守ること：マニュアルや規則、ルールとして決められたことをきちんと守ること	10%

\*回答者の中で「5. 異質な部分だと思う」を選択した人が全体に占める割合。



## 正木 郁太郎

東京大学大学院（博士（社会心理学））卒

東京大学大学院人文社会系研究科研究員  
成蹊大学非常勤講師

株式会社エイムソウル顧問

2017年東京大学大学院人文社会系研究科博士後期課程修了。博士（社会心理学）。2017年～2019年まで、東京大学大学総合教育研究センター特任研究員。人事・組織に関する研究やHR Tech、さらに中等教育などの領域で、民間企業からの業務委託や、アドバイザーなどを複数兼務。組織のダイバーシティに関する研究を中心として、社会心理学や産業・組織心理学を主たる研究領域としており、企業や学校現場の問題関心と学術研究の橋渡しとなることを目指している。著書に『職場における性別ダイバーシティの心理的影響』（東京大学出版会）がある。



## 上崎 大輔

上智大学（学士） 早稲田大学（修士）

2011年三井化学株式会社入社。人事部門にて、新卒採用・人材開発を担当。2016年にケンブリッジテクノロジーパートナーズに転職。大手製造業向けの業務・組織変革コンサルティングに従事。その後、旅行系ベンチャーで海外インバウンド事業の立ち上げに参画。海外1500社の旅行代理店への営業、受注案件の管理・実行を担当。2019年に退社/独立後、株式会社エイムソウル 参画。



