

高度外国人材を含む異文化チームのマネジメント

小山 健太

(東京経済大学准教授)

日本の労働人口が減少しているなか、高度外国人材は「知識労働者」としてイノベーション創出や生産性向上への寄与が期待されている。近年、高度外国人材を雇用する企業が増えているが、多くの企業で高度外国人材の活躍が実現できていない状況にある。本論文では、まず近年の高度外国人材に関する政策の方向性や実態調査の結果を概観したうえで、日本企業における高度外国人材の活躍に向けた対応策を検討した。ただし、人事制度の変更という観点ではなく、職場でのコミュニケーションなど、よりミクロな視点に着目し、異文化チームに関する近年の研究、ならびにキャリアコンサルタントに求められる新しい役割について概観した。その結果、「異文化シナジー」「インクルーシブ・リーダーシップ」「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー（とくに自己マネジメント力）」、ならびにセルフ・キャリアドックなどにおける「キャリアコンサルタント」の活動が効果的である可能性が示唆された。今後、日本企業における高度外国人材の活躍に向けた実践を蓄積していくとともに、研究も充実させることによって、実践知を創出・共有していく必要がある。

目次

- I 日本企業における高度外国人材に関する課題
- II 異文化チーム (Cultural diversity in teams) に関する諸研究
- III セルフ・キャリアドックの活用とキャリアコンサルタントの役割
- IV おわりに

I 日本企業における高度外国人材に関する課題

本論文では、いわゆる「高度外国人材」に焦点をあて、異文化チーム (Cultural diversity in teams) におけるマネジメントについて検討する。ビジネス環境が大きく変化する時代において、Drucker (1969) が指摘した知識労働者 (Knowledge worker)

の重要性がますます大きくなっている。一方で、日本の労働人口は長期的に減少傾向にあることから、海外の高度人材を招き入れ、イノベーション創出につなげていくことが求められている。この課題はかなり以前から指摘されてきた。例えば、40年前に「外国籍知識労働者の活用の実態——内側からの国際化」(花田 1982) というタイトルのレポートが発行されている。しかし、現在においても高度外国人材の活躍が実現しているとは言えず、多くの課題が残っている。そこで、本論文では、近年の高度外国人材に関する政策の方向性や実態調査の結果をふまえたうえで、理論研究の成果を概観して、今後の方向性を提言する。

はじめに、高度外国人材の定義を確認しておきたい。外国人が日本で就労するためには在留資格が必要であるが、「高度外国人材」という名称の

在留資格は存在しない。そのため、法的に高度外国人材を定義することは難しい。ただし、政府からいくつかの定義が示されている。

まず、内閣官房長官のもとに設置された「高度人材受入推進会議」の報告書『外国高度人材受入政策の本格的展開を』が2009年5月に取りまとめられ、そのなかで高度外国人材の定義が示された。それによれば、「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」（高度人材受入推進会議2009：4）とされている¹⁾。

この報告書の定義において重要な点は、高度外国人材には、減少する日本の労働人口の補完という意味合いよりも、「イノベーション」の創出や「日本人との切磋琢磨」、つまり日本人との相互学習・相互支援・相互成長が期待されているということである。なお、2017年6月に閣議決定された『未来投資戦略2017』においても、「優秀な外国人材について、より積極的な受入れを図り、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」（内閣官房成長戦略会議2017：98）と記載されており、やはり高度外国人材はイノベーション創出や生産性向上に寄与することが意識されているといえよう。

さらに、『未来投資戦略2018』にもとづいて、政府関係省庁による高度外国人材受入れ施策の有機的な連携を図るための仕組みとして、日本貿易振興機構（ジェトロ）に「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」が設置され、2018年12月に「高度外国人材活躍推進ポータルサイト“Open for Professionals”」が開設された。そのポータルサイトに高度外国人材の定義について次の通り記載されている。それによれば、「本ポータルサイトでは、この中でも次の1~3を同時に満たす人々を高度外国人材と見做し、彼らの活躍を応援しています。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」とある。したがって、現時点における政府による高度外国人材の定義は、この3要素をすべて満たす外国人材であると考えることが妥当であろう。

一方で、外国人労働者に関する政府統計では、この3要素にもとづいた数値が把握されていない。そこで、便宜的に「専門的・技術的分野の在留資格²⁾」を見ていくことにするが、高度外国人材活躍推進ポータルサイトに記載されている高度外国人材の定義よりも、在留資格の種類が多く、また雇用先も民間企業とは限らないことに注意する必要がある。

厚生労働省が毎年発表している『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ』によれば、2021年10月末現在において、外国人労働者の総数は172万7221人であり、これは2007年に届出が義務化されて以降最も多い人数であった³⁾。そのうち、「専門的・技術的分野の在留資格」の外国人労働者は39万4509人であり、全体の22.8%であった。「技能実習」が35万1788人（20.4%）、留学生アルバイトなどの資格外活動で働く外国人が33万4603人（19.4%）であることから、「専門的・技術的分野の在留資格」の外国人労働者は一定の割合を占めていることが分かる。

「専門的・技術的分野の在留資格」の外国人労働者を産業別にみると、多い順に製造業（7万6236人、19.3%）、卸売業・小売業（5万5793人、14.1%）、情報通信業（5万3065人、13.5%）となっている。「技能実習」は製造業（18万137人、51.2%）が最も多く、資格外活動は宿泊業、飲食サービス業（10万9070人、32.6%）が最も多いため、「専門的・技術的分野の在留資格」の外国人労働者は、技能実習生や留学生アルバイトとは異なる産業で働いている者も多いということになる。また、「専門的・技術的分野の在留資格」の

外国人労働者は長期的に増加傾向にある。2008年10月末時点で「専門的・技術的分野の在留資格」で働く労働者は8万4878人であったので、2021年までに4.65倍に増加したことになる。

このように高度外国人材は、一定の規模が雇用されるようになってきてはいるが、当初期待されていたイノベーション創出や生産性向上への寄与という観点からは依然として多くの課題が残っている。例えば、「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査（2021年12月調査）」（ディスコ2022）によれば、多くの企業が外国人社員活用の課題として指摘しているのは、「社内での日本語コミュニケーション能力の不足」「外国人社員を活用できる日本人管理者の不足」「文化や価値観、考え方の違いによるトラブルがある」である。つまり、職場における異文化の問題に対して十分な対応ができていない状況にある。

従来、国際ビジネス研究において、日本企業の高質性が多く指摘されてきた（例えば、Bartlett and Ghoshal 1998；Sekiguchi, Froese and Iguchi 2016）。日本企業は新卒一括採用した若者を組織主導で長期にわたり育成するという仕組みをつくりあげてきた。そうした組織主導のキャリア開発プロセスは、一定の条件のもとで社員の個別同意なしに転勤を命ずることができる配転命令権、また課長昇進前後まで同期の間で昇進に大きな差をつけない「遅い昇進」（小池 1991）などを前提としていた。こうした特徴をもつ日本企業のキャリア開発プロセスに参加できたのは、基本的に、日本人・新卒採用・男性という属性の社員であった。その結果、外国人、中途採用、女性などの多様な社員は組織の中核から排除される場合が多かった。一方で、現在では長期的に日本の労働人口は減少傾向にあり、労働力を確保するため、さらには知識労働者を確保するためにも、日本企業においてより多様な社員の活躍を実現していくことが重要になっている。

こうした状況の打開策はさまざまに考えられよう。まず、日本企業の人事制度を、近年大きな注目を集めているジョブ型に移行することが考えられる。職務記述書（job description）を作成し、その職務に必要な能力を既に保有している人材を

採用するという人事戦略をとることで、国籍や性別などの属性に関係なく多様な社員の雇用が進展する可能性が高いと考えられる。しかし、人事制度の大きな変更は、既存社員の一部に不利益が生じる場合があるため、多くの企業で実現するには長い時間を要すると思われる。

一方、コミュニケーションや日常的な対応方法など、よりミクロな視点で対応できることも多いと考えられる。近年の政策においても、企業におけるミクロな視点での取り組みの推進を目的にしたものが多い。

その背景には、2018年以降開催されるようになった「外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議」がある。この関係閣僚会議の開催目的は「一定の専門性・技能を有する新たな外国人材の受入れ及び我が国で生活する外国人との共生社会の実現に向けた環境整備について、関係行政機関の緊密な連携の下、政府一体となって総合的な検討を行う」ことにあり、省庁横断的にさまざまな施策を展開していくことが意図されている。

この関係閣僚会議による最初の報告書「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策」が2018年にとりまとめられ、126項目にわたる広範囲な新施策が発表された。そのなかに「採用プロセス及び採用後の待遇の多様化を推進する」（施策番号74）という内容が盛り込まれ、それを受けて「経済財政運営と改革の基本方針2019」のなかで「留学生の多様性に応じた採用プロセス及び採用後の待遇の多様化を推進するため、産官学連携によりベストプラクティスを構築し横展開する。これらの取組により、希望する留学生の大多数が国内で就職できる状況の実現を目指す。」（内閣府2019：40）と記載された。

その具体的な施策として、経済産業省、文部科学省、厚生労働省の3省共同事務局で「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」が設置され、企業が取り組むべき12項目のチェックリストや企業事例を紹介する「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」が2020年に発表された。このハンドブックで示されている12項目のチェックリストは「採用前」「採用選考～入社前」「入社後」に区

分されている。そのうち「入社後」に示されているのは6項目⁴⁾であるが、その大部分は人事制度の大きな変更を必要とするものではなく、よりミクロなレベルで企業が対応すべきことが多いことを示している。また、国際ビジネスの研究領域においても、チーム単位などのミクロな視点での研究も多くあり、その代表的なものは異文化チーム (Cultural diversity in teams) を対象とする研究である。

そこで、本論文ではミクロな視点に着目し、異文化チームに関する近年の研究、ならびにキャリアコンサルタントに求められる新しい役割について概観したうえで、日本企業における高度外国人材の活躍に向けた展望を検討する。

II 異文化チーム (Cultural diversity in teams) に関する諸研究

1 国民文化研究への批判

異文化マネジメント (Cross-cultural management) 研究において、異文化チームに関する研究は比較的新しい。従来の研究アプローチは、各国の国民文化 (National culture) を比較するというものであった。その代表的な研究は Hofstede によるものである (Hofstede 1980; Hofstede, Hofstede and Minkov 2010)。Hofstede は IBM 社の各国の支社で働く社員 11 万 6 千人のデータをもとに、最終的に 6 つの文化的価値次元にもとづいて各国の文化的特徴を分析した。Hofstede の文化的価値次元によって各国の文化的な相違を比較できるようになり、異文化マネジメント研究が大きく進展することになった。Hofstede のほかにも国民文化を比較するアプローチの研究がある。例えば、House et al. (2013) の GLOBE プログラム (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program)、Inglehart が欧州価値観調査 (European Values Study: EVS) をもとに作成した世界価値観調査 (World Values Survey: WVS)、Schwartz (2006) による分析などである。

ただし、こうした国民文化研究に対しては批判も多い。Shenkar (2001) は、国民文化研究は、

国家単位で文化を比較するために、国内は単一の文化であると仮定していることを批判した。Adler and Aycan (2018) も、国民文化研究は国家内部を同質的な文化だという前提に立っていて、さらに文化について動的ではなく静的な捉え方をしていると批判した。Shenkar (2012) は、国民文化の差 (Cultural distance) を分析することよりも、異文化接触 (Cultural interaction) による摩擦 (Friction) について研究することの重要性を指摘した。Tung and Stahl (2018) は、文化を静的に捉えるのではなく、個人の文化的認識が変化するというダイナミックなプロセスに焦点を当てるべきだとして、国民文化研究よりも異文化接触研究 (Cross-cultural interaction research) に取り組む必要があるとした。こうした国民文化研究に対する批判が、異文化チーム研究を発展させた。と筆者は理解している。

本論文のテーマである日本企業における高度外国人材の活躍に関する課題は、まさに異文化接触による摩擦にあるといえよう。とくに、母国を離れ日本で働くという意思決定をした高度外国人材が、母国の平均的な文化的価値観のままでは限らないであろう。高度外国人材が日本企業で働くことによって、文化的認識が変化している可能性は十分にある。また、高度外国人材と同じチーム (職場) で働く日本社員も、高度外国人材との相互交流のなかで自身の文化的認識が変化することが考えられる。こうした観点からも、従来の国民文化研究ではなく、新しい異文化チーム研究のほうが、今後の日本企業における高度外国人材の活躍に向けた示唆を得ることができると考えられる。

2 異文化チーム研究のメタ分析

Stahl et al. (2010) は、異文化チームに関する 108 件の実証研究のメタ分析に取り組み、理論フレームワークを提示した。なお、本論文は国際ビジネス研究のトップジャーナルである *Journal of International Business Studies* の Decade award を受賞している。そして、Stahl and Maznevski (2021) において、その理論フレームワークがさらに整理された。それによれば、文化的多様性

(Cultural diversity) は、「発散プロセス (Divergent processes)」を増幅させ、「収束プロセス (Convergent processes)」を減衰させる。発散プロセスの増幅とは、例えば、より多様なアイデアや意見がみられること (Greater variety of ideas and opinions)、問題解決の方法が多様化すること (Different problem-solving styles) である。また、収束プロセスの減衰とは、例えば、価値観の一致がみられないこと (Less consensus around values)、行動の一貫性がみられないこと (Less coherence for action) である。チーム内の文化的多様性は、発散プロセスの増幅と収束プロセスの減衰の双方を生じさせるのであり、その両者は緊張・トレードオフ (Tensions and tradeoffs) の関係にある。

そして、発散プロセスの増幅ならびに収束プロセスの減衰は、チーム・パフォーマンスに対して、それぞれ「正の影響 (Process gains)」と「負の影響 (Process losses)」を与える。発散プロセスの増幅がチーム・パフォーマンスに与える正の影響は「創造性の増大 (Greater creativity)」であり、負の影響は「コンフリクトの増大 (More conflict)」である。一方、収束プロセスの減衰がチーム・パフォーマンスに与える正の影響は「集団浅慮の減少 (Less groupthink)」であり、負の影響は「結束力の減少 (Reduced cohesion)」である。以上が、Stahl and Maznevski (2021) において再整理された理論フレームワークである。

つまり、チーム内の文化的多様性は、チーム・パフォーマンスに対して正負両方の影響を及ぼすのであり、いわば「諸刃の剣 (Double-edged sword)」(Stahl and Maznevski 2021: 7) といえる。したがって、異文化チームのマネジメントにおいては、正の影響を強化し、負の影響を抑制するという対応が必要となる。しかし、企業現場では異文化チームの正の影響のみが強調され、負の影響を抑制するための対応がなされないことが多い (Stahl and Maznevski 2021)。

そうした状況は、日本企業における高度外国人材への対応においても同様であると思われる。ディスコ (2022) によれば、「外国人留学生を採用する目的」として「優秀な人材を確保するため」と回答した企業は約7割にのぼる。しかし、「外国

人留学生採用による自社への好影響の内容」のうち、「海外拠点や取引先との関係向上」は36.7%、「新商品・サービスの開発」は10.0%、「国内での新規顧客の獲得」は3.3%にとどまっており、留学生を雇用することが直接的な企業業績につながっているとは言い切れない状況にある。その背景には、留学生等の高度外国人材を雇用することでチーム内の文化的多様性が高まるのにもかかわらず、チーム・パフォーマンスに対する負の影響を抑制できていないということが考えられる。

また、Stahl and Maznevski (2021) は、異文化チームに関する今後の研究課題として、正の影響を強化し、負の影響を抑制する調整変数を究明する必要性を指摘している。したがって、異文化チームの「諸刃の剣」に対する効果的な調整変数は科学的にまだ十分検証されていない状況にある。ただし、これまでの研究において示唆に富む概念がいくつか提唱されており、筆者の管見の限りでは、「異文化シナジー」「インクルーシブ・リーダーシップ」「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー」は、異文化チームの効果的なマネジメントにつながる概念だと思われる。

3 異文化シナジー (cultural synergy)

異文化シナジーは、Adler (1991=1996) によって提唱された概念である。異文化シナジーの前提には、チーム内の文化的多様性と生産性に関する次の仮説がある。それは、単一文化チーム (Single-culture teams) の生産性は平均的なもの (Average effectiveness) になるが、異文化チーム (Cross-cultural teams) では、非常に効果的 (Highly effective) にも非常に非効果的 (Highly ineffective) にもなり得るということである。異文化チームのそうした両極性は、Stahl et al. (2010) と Stahl and Maznevski (2021) によって示された異文化チームの「諸刃の剣」の議論に合致する。そして、Adler (1991=1996) の異文化シナジーは、異文化チームの生産性を非効果的な状況から効果的な状況に移行させるためのプロセスを3つのステップで説明した。

第1ステップは、コンフリクト状況の認識である (Describing the situation = 状況認識)。これは当

事者がチーム内における異文化のぶつかり合いをしっかりと認識する段階である。それは、Stahl and Maznevski (2021) の理論フレームワークにおける「収束プロセスの減衰」を認識するということと同義といえよう。異文化シナジーの理論的価値は、企業現場で軽視されがちな異文化チームにおける負の部分にもとづいて理論化されている点にあると考えられる。Adler (1991=1996) によれば、この第1ステップが「最も困難で重要なステップ」(Adler 1991=1996: 107) である。その理由は、「組織のメンバーは、たとえ問題が自分自身の文化の視点からみて意味のないものであっても、問題が存在しているという事実を認識しなければならない」(Adler 1991=1996: 109) ということにある。

例えば、社員の個別同意なしに転勤を命ずることができる配転命令権は、日本人社員間では一定の理解を得ているため、日本人社員だけで構成される単一文化グループにおいては当然視される。一方で、そうした配転命令権は外国人社員には違和感を生じさせることが多い。そのため、日本人社員と外国人社員で構成される異文化チームにおいては、外国人社員が配転命令権について違和感を持っているということを、日本人社員も認識することが必要になる。しかし、日本人社員は配転命令権を当然視しているため、外国人社員の違和感を理解しにくい場合がある。当然視している自文化の要素について疑問を持ったり客観視することは難易度の高い認識である。だからこそ、この第1ステップが「最も困難で重要なステップ」なのである。

異文化シナジーの第2ステップは、文化間の考え方、感情、行動についての類似点と相違点を確認して解釈することである (Interpreting the cultures= 文化的解釈)。それは、第1ステップで認識されたコンフリクトの原因を、互いに相手の立場で考えることを通じて実現される。Adler (1991=1996) は、第2ステップを「役割の逆転」(Adler 1991=1996: 109) と指摘しており、相互理解の段階だといえる。

例えば、外国人社員が、日本で企業に認められている配転命令権について大きな違和感をもつ理

由は、雇用契約は組織と個人との対等な契約であることを当然視しているからかもしれない。異文化シナジーの第2ステップでは、日本人社員は外国人社員のそうした視点を理解し、外国人社員も日本の労働法体系や自組織の人事戦略を理解する必要があるということになる。

そして、異文化シナジーの第3ステップは、問題解決のためにシナジー的代替案を創造する段階である。(Increasing cultural creativity= 文化的創造性)。そのプロセスは、『『ある文化の人間が他の文化の人間にどんな貢献を成しうるか』と自問することが、その探求の発端となる。答えは、関係するどの文化的グループの仮説のすべてとも両立するものでなければならず、それらの模倣であってはならない。新しく、また各文化の行動パターンを超越したものでなければならず』という (Adler 1991=1996: 110)。したがって、第3ステップでは、異なる文化をもつ者どうしが相互に支援し合うことで、新しいものが生み出される。そのため、多様性の高い組織が同質的組織よりも斬新なアイデアが生まれる可能性が高いと考えられている。

したがって、異文化シナジーは Hegel の弁証法的プロセスを経ていると見なすことができよう。Hegel の弁証法のエッセンスは、『Enzyklopädie (エンチュクロペディー)』(Hegel 1830) の第1篇「論理学」において論じられているが (島崎 1993)、後世の人々が単純化したモデルである「テーゼ (正)」「アンチテーゼ (反)」「ジンテーゼ (合)」の3段階による螺旋的進化・発展プロセスとして整理した。テーゼとアンチテーゼは相互に矛盾する。その矛盾を乗り越えるためには、止揚が必要となる。田坂 (2005) によれば、止揚とは「互いに矛盾し、対立するかに見える二つのものに対して、いずれか一方を否定するのではなく、両者を肯定し、包含し、超越することによって、より高い次元のものへと昇華していくこと」(田坂 2005: 165) である。止揚は、テーゼとアンチテーゼの矛盾という二律背反の状況を乗り越える、創造的なプロセスである。

例えば、日本人社員と外国人社員で構成される異文化チームにおける異文化シナジーを弁証法の

螺旋的進化・発展プロセスで再整理すると次のようになる。まず、第1ステップ（状況認識）では、日本人社員の文化と外国人社員の文化がぶつかることによって、それぞれにテーゼとアンチテーゼに直面している状況があり、そうした状況を認識することが必要である。第2ステップ（文化的解釈）では、止揚に向けたプロセスであり、日本人社員と外国人社員が互いの理解や認識を理解する。そして、第3ステップ（文化的創造性）は、止揚の実現である。日本人社員と外国人社員のどちらかの理解や認識を相手に押し付けるのではなく、両者を超越することが必要になる。このように、異文化シナジーは弁証法を理論的基盤にしている理論であると捉えたと理解しやすい。

Adler (1991) 以降、異文化シナジーの実証研究が十分に進んでいるとは言えない状況にあるが、Koyama (2022) は、日本企業での質的調査をもとに高度外国人材の部下と日本人上司の相互学習プロセスをモデル化した。外国人部下と日本人上司の双方における弁証法の螺旋的進化・発展プロセスを二重螺旋モデル (Double dialectic model) で示した。当初は日本人上司と外国人部下の間で認識が大きく異なる状況（コンフリクト）があるが、相互学習を通じて、最終的に両者は次のような認識を持つことができる。日本企業の多くでは明確な職務記述書 (Job description) がいないために、一人ひとりの社員の役割は上司とのコミュニケーションを通じて調整することが可能である。そのため、上司が外国人部下の個性を生かし同時に組織開発につながる役割を設定することが可能である。また、そうした上司のもとで働く外国人部下は、自身のキャリアビジョンに対する意味づけを見直し、組織開発の推進役 (Change agent) としての意欲が高まっていた。こうした状況は、日本企業のなかでマイノリティである外国人社員に対して、日本人社員の価値観を押し付けているわけでもなく、また日本人社員が外国人社員の主張を一方的に受け入れているわけでもない。外国人社員などの多様な社員が活躍できる組織にいくために、マイノリティである外国人社員の視点を活用するという発想である。これは、異文化シナジーの文化的創造性であり、弁証法における

止揚が日本人社員と外国人社員の双方に生じている一例と考えることができよう。

したがって、異文化シナジーのプロセスでは日本人社員と外国人社員の相互学習が生じるのであり、先述した「高度人材受入推進会議」の報告書において「(高度外国人材と)日本人との切磋琢磨」(高度人材受入推進会議 2009: 4) が期待されていることとも符合する。異文化チームのマネジメントを議論するうえで、異文化シナジーは多くの示唆を提供してくれると考えられる。

4 インクルーシブ・リーダーシップ (Inclusive leadership)

インクルーシブ・リーダーシップは主にダイバーシティ・マネジメントの研究分野で構築されてきた理論である。近年、異文化マネジメント研究とダイバーシティ・マネジメント研究を統合していく必要性が指摘されている (Stahl et al. 2016; Lumineau, Hanisch and Wurtz 2021)。インクルーシブ・リーダーシップを理解するためには、まずインクルージョン (Inclusion) の定義を確認することが必要である。

Shore et al. (2011) は、組織構成員の状態として、「個性発揮 (Uniqueness)」と「職場からの受入 (Belongingness)」の2軸で構成される4タイプの概念モデルを提示した。その4タイプとは、「インクルージョン (Inclusion)」「同化 (Assimilation)」「区別 (Differentiation)」「排除 (Exclusion)」である。このうち、インクルージョンとは、職場から受け入れられていて、かつ個性も発揮できている状態のことである。同化とは、職場から受け入れられているが、個性を發揮できていない状態のことである。区別とは、職場から受け入れられていないが、個性を發揮できている状態のことである。排除とは、職場に受け入れられていないかつ個性も發揮できていない状態のことである。

本論文では異文化チームについて検討しているため、ここでは職場から受け入れられている状態の「インクルージョン」と「同化」に着目する。インクルージョンと同化の違いは、チーム内で個性を發揮できているかどうかである。高度外国人材に期待されているイノベーション創出や生産性

向上への寄与の前提には、高度外国人材が日本人とは異なる視点を職場で発揮することが必要になる。

異質性がイノベーションに与える影響について、Page (2007) は理論的シミュレーションにもとづき、難しい課題に対処する場合は「一様な高能力者集団」よりも「多様な集団」の方が有効であることを示した。このシミュレーション結果を企業領域に応用させて考えると、既存の知識や過去の経験では対処できないような難しい課題に取り組む場合、多様な人材で構成されるチームにおいては、各自の観点からさまざまなアイデアを試すことができるので、結果的に難しい課題に対応することができるということになる。

また、Stark (2011=2011) は異なる価値観が相互に影響し合うことで生じる「創造的な摩擦 (Creative friction)」(Stark 2011=2011: 56) が新しい知識を生み出すと指摘した。そのうえで、「生産的な摩擦を育み、組織的に当然と思われてきたことを混乱させて、新しい知識を生み出し、経営資源 (resources) の定義を見直し、再配置、組み換えを可能にすること」(Stark 2011=2011: 56) が重要であるという。

したがって、本来、異文化チームは日本人社員だけで構成されるような同質的なチームよりも、イノベーション創出を実現しやすいはずである。ただし、そのためには、異文化チームにおいて外国人社員が個性を発揮すること、つまり日本人社員とは異なる視点やアイデアがチームに受け入れられることが必要になる。

このように考えてくると、Shore et al. (2011) が示した「同化」では、外国人社員が職場には受け入れられているものの個性を発揮できていない状態であるため、外国人社員のもつ異質性をイノベーション創出につなげることは難しいと考えられる。一方で、「インクルージョン」は、外国人社員が個性を発揮できていて、かつ職場にも受け入れられている状態であるため、Stark (2011) が指摘する「創造的な摩擦」が生じやすいと考えられる。したがって、高度外国人材の雇用をイノベーションにつなげるためには、同化よりもインクルージョンが重要ということになる。

Mor Barak (2016) は、Shore et al. (2011) の理論フレームワークにもとづき、インクルーシブ・リーダーシップを提唱した。Shore et al. (2011) によれば、インクルージョンとは、職場から受け入れられていて、かつ個性も発揮できている状態のことである。そのため、Mor Barak (2016) は「個性発揮」と「職場からの受け入れ」の両方を高めることがインクルーシブ・リーダーシップであると定義づけ、それぞれ2つのリーダーシップ行動を提唱した。個性発揮を高めるリーダーシップ行動は、「一人ひとりの個性の認識 (Recognizes each individual's unique talents)」 「異なる視点を追求することの奨励 (Promotes seeking out different perspectives)」である。また、職場からの受け入れを高めるリーダーシップ行動は、「目的・目標の共有化 (Creates a shared sense of purpose and common goals)」 「参画のための動機づけ (Motivates everyone to participate)」である。

Mor Barak (2016) のインクルーシブ・リーダーシップを、Stahl and Maznevski (2021) の理論フレームワークをもとに検討すると、次のようになるであろう。まず、個性発揮を高めるリーダーシップ行動は、発散プロセスの増幅を促進する。一方、職場からの受け入れを高めるリーダーシップ行動は、収束プロセスの減衰を抑制する(つまり、収束プロセスを増幅させる)。よって、インクルーシブ・リーダーシップは、異文化チームにおける発散プロセスと収束プロセスの両方を増幅させるのである。

このように考えると、Mor Barak (2016) のインクルーシブ・リーダーシップは、Stahl and Maznevski (2021) が指摘した異文化チームにおける正の影響を強化し、負の影響を抑制する調整変数である可能性が高い。しかし、Mor Barak (2016) のインクルーシブ・リーダーシップの理論にもとづく実証研究はまだ多くなく、今後の研究が期待される。

5 グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー (Global leadership competencies)

インクルーシブ・リーダーシップとはまた別の

観点から、グローバル・リーダーシップに関する多くの研究がある。Bird (2018) は、1993年から2016年までのグローバル・リーダーシップ・コンピテンシーに関する研究42件をレビューし、200以上のコンピテンシーをリスト化したうえで、最終的に3カテゴリ15コンピテンシーに集約した。その3カテゴリとは、「事業推進力 (Business & Organizational Acumen)」「対人関係マネジメント力 (Managing People & Relationship)」「自己マネジメント力 (Managing Self)」である。このうち、事業推進力と対人関係マネジメント力は、古典的なリーダーシップ論で確立されてきた2軸 (課業・タスク軸、人間関係軸) と同様であるといえよう。そこで、自己マネジメント力が、グローバル・リーダーにとって特に重要なコンピテンシーということになる。

Bird (2018) によれば、自己マネジメント力は具体的には次の5要素で構成されるという。それは、「人間性 (Character)」「多様な価値観の受容力 (Global mindset)」「探求心・好奇心 (Inquisitiveness)」「柔軟性 (Flexibility)」「立ち直る力 (Resilience)」である。こうした自己マネジメント力がグローバル・リーダーに必要な理由は、異文化チームのマネジメントにおいて、リーダー自身が自分の価値観を拡張 (ストレッチ) させていく必要があるからであろう。

異文化シナジーでは、日本人上司は外国人部下との相互学習を通じて、自らの価値観を拡張させるプロセスが重要であった。また、これまで日本人の部下のみに対応してきた日本人上司にとって、インクルーシブ・リーダーシップで求められる「個性発揮」と「職場からの受け入れ」の両方を高める行動をとるためには、やはり自身の価値観を拡張させることが必要となろう。

こうした価値観の拡張においては、上述の5要素が重要になると思われる。「人間性」には、integrity (高潔、正直、誠実)、maturity (成熟)、conscientiousness (誠実) が含まれる。価値観のぶつかりあいが日常的に生じる異文化チームをまとめていくためには、人間的な成熟が必要となる。「多様な価値観の受容力」には、cognitive complexity (複雑性や多様性の認識)、cosmopol-

itanism (世界の国々、文化、人々などに対する関心と知識) が含まれる。異文化チームのリーダーは、自分の価値観に固執せず、多様な価値観を受け入れるマインドセットを持つことが必要である。「探求心・好奇心」には、curiosity (好奇心)、openness to learning (新しいことを学ぶ意欲)、humility (謙虚さ。プライドや自意識が強すぎない) が含まれる。リーダーが異文化のチームメンバー (フォロワー) が学習するためには探求心・好奇心が不可欠である。「柔軟性」は、willingness to adapt and adjust to varied situations (さまざまな状況に適應するために、自分の考えや行動を調整する意思) を意味する。さまざまな想定外の事象が発生する異文化チームをマネジメントしていくためには柔軟性が必要になる。「立ち直る力」には、optimism (楽観性)、reduction of stress (ストレスを減らす力)、recovery from stressful activities (ストレスを乗り越える力)、well-being (ウェルビーイング) が含まれる。異文化チームにおいてはリーダーの価値観だけで通用しないためにさまざまな困難に直面するので立ち直る力が重要となる。

したがって、グローバル・リーダーはこうした「自己マネジメント力」が重要だと意識して、異文化チームのマネジメントにあたる必要がある。古典的な2軸のリーダーシップ・コンピテンシーだけでは異文化チームをマネジメントしていきことは難しいのである。そのことは、日本人上司が日本国内で外国人部下をマネジメントする際にも同様である。したがって、外国人部下をもつ日本人上司は、日本国内にいながらにして外国人部下との相互学習を通じてグローバル・リーダーシップ・コンピテンシーを開発していくという視点を持つことが必要となろう。

III セルフ・キャリアドックの活用と キャリアコンサルタントの役割

これまでみてきたように、異文化チーム研究から示唆されることは、日本企業において高度外国人材の活躍を実現するためには、高度外国人材本人の意識変容だけでなく、日本人社員の意識変

容が必要であるということである。そうした組織開発に取り組むうえで、実践的見地から、セルフ・キャリアドックの活用とキャリアコンサルタントの役割の重要性について述べる。

セルフ・キャリアドックは、企業の活性化と社員個人のキャリア形成の両方を目指す取り組みである。その詳しい内容は、厚生労働省が2017年に発行した『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開——従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために』という冊子において示されている。また、2020年4月の職業能力開発促進法施行規則の改正により、キャリアコンサルタント養成講習の全体時間が140時間から150時間に拡充されるとともに、「キャリアコンサルティングを行うために必要な知識」の科目内容が再編され、セルフ・キャリアドックの一層の普及のために、「企業におけるキャリア形成支援の知識」が新たに加わるなど、企業領域でのキャリア支援においてセルフ・キャリアドックの重要性が増している。

先述した厚生労働省の冊子によれば、セルフ・キャリアドックの「標準的プロセス」として、(1)人材育成ビジョン・方針の明確化、(2)セルフ・キャリアドック実施計画の策定、(3)企業内インフラの整備、(4)セルフ・キャリアドックの実施、(5)フォローアップがある。このプロセスにおいてキーパーソンとなるのがキャリアコンサルタントである。キャリアコンサルタントが社内での研修や面談を通じて、社員一人一人のキャリア形成を支援するとともに、「全体報告書」を通じて組織開発にも貢献することが求められている。

全体報告書とは、キャリアコンサルティング面談の結果を、守秘義務を遵守したうえで、キャリアコンサルタントから人事部門に報告するための様式のことである。キャリアコンサルティング面談により把握された組織的・全体的な課題の傾向や、本人同意に基づき企業へ伝えるべき事項は原則として報告対象となる（厚生労働省 2017：12）。そのうえで、キャリアコンサルタントが人事部門と協働して、組織開発に取り組んでいくことが期待されている。人事部門は、キャリアコンサルタ

ントからの全体報告書にもとづき、「従業員自身の課題と組織的な課題及びその課題に対する解決の方針や解決策、あるいは従業員育成策に関する提案」を経営層に報告するとされている（厚生労働省 2017：23）。

また、キャリアコンサルタントは上司に対してアプローチすることも期待されている。具体的には、「対象従業員の上司に対し、キャリアコンサルティング面談の前後で対象従業員の仕事ぶりやモチベーションにどんな変化があったかをヒアリングすることなども望ましい活動です。また、対象従業員の同意の下で面談結果をフィードバックし、上司から部下を支援してもらうことも、さらに対象従業員のキャリア形成の支援ともなりえます。」と示されている（厚生労働省 2017：24）。

このように、セルフ・キャリアドックにおいて、個人のキャリア形成と組織の活性化を統合的に取り組むためには、キャリアコンサルタントが個人への支援にとどまらず、組織への働きかけを積極的に行っていくことが期待されているのである。こうしたキャリアコンサルタントの役割は、日本で近年注目され始めた多文化・社会正義のキャリア支援論（下村 2020）と密接に関連する。American Counseling Association（2020）において、多文化・社会正義のキャリアカウンセリングのために必要な能力が「アドボカシー・コンピテンシー」（ACA Advocacy Competencies）として整理されている。それによれば、キャリア支援者は、クライアントのエンパワメントにとどまらず、組織や公共空間に対してクライアントと共に行動したり、クライアントの代弁者として働きかける必要性が指摘されている。

とくに、高度外国人材が日本企業でのキャリア形成において直面している課題の本質的な原因は、本人にある場合もあるが、組織風土や上司の意識や行動にある場合も多い。そのため、キャリアコンサルタントが日本企業における高度外国人材のキャリア形成を支援するためには、組織や職場に介入していくことが必要なのである。したがって、セルフ・キャリアドックを通じて、キャリアコンサルタントが積極的に人事や現場上司と連携して問題解決に貢献していくことが求められ

る。

キャリアコンサルタントは2016年の職業能力開発促進法の改正により国家資格化され、2022年3月末時点で国のキャリアコンサルタント名簿の登録者は約6万人となっている（キャリアコンサルティング協議会2022）。しかし、外国人に対して適切な支援ができるキャリアコンサルタントはまだ多くはない。とくに、企業領域で高度外国人材への支援ができるキャリアコンサルタントは極めて少ない。

そこで、「外国人材の受入れ・共生に関する関係僚会議」が2019年に取りまとめた「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策（改訂）」を受けて、2021年に策定された厚生労働省「第11次職業能力開発基本計画」において、「外国人の就職や企業実務（ダイバーシティ経営等）に関する知識を付与し、外国人材の就職等に精通したキャリアコンサルタントの育成を進めるとともに、企業内でのキャリアコンサルティングの実施により外国人材の活躍や定着につなげている企業事例の情報発信等に取り組む」とされた。そして、厚生労働省による「中長期的なキャリア形成を支援するためのキャリアコンサルタント向け研修」の一環として、「外国人支援のためのキャリアコンサルタント向け研修」がeラーニング形式で2021年12月に公開された。本研修では、異文化チーム研究の知見、外国人材のライフキャリアと密接に関連する在留資格制度、セルフ・キャリアドックなど、外国人材へのキャリア支援に必要な知識を学習できる教材として開発された。キャリアコンサルタントは、高度外国人材のキャリア形成と企業の活性化を結びつけるためにも、組織開発や上司への支援も含めて、果たすべき役割の範囲が拡大してきている。

IV おわりに

本論文では、日本企業において高度外国人材の活躍について課題があるという問題意識のもと、異文化チーム研究の研究結果、ならびにキャリアコンサルティング政策の近年の動きを概観することで、今後の企業における対応策を検討した。そ

こからは、「異文化シナジー」「インクルーシブ・リーダーシップ」「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー（とくに自己マネジメント力）」、ならびにセルフ・キャリアドックなどにおける「キャリアコンサルタント」の活動が効果的である可能性が示唆された。

日本の労働人口が長期的に減少傾向にあるなか、日本企業において高度外国人材が知識労働者として活躍できるようにすることが喫緊の課題である。約30年前に、花田（1990）は「日本企業の多国籍化を推進していくにあたり、外国人社員を本当に同じ企業の仲間として遇し、日本人をも含めたグローバル社員として、彼らを国際人事のシステムの中に位置づけるような発想の変換とシステムの確立である。それなくして日本企業の多国籍化はあり得ないという認識をわれわれはもつべきであろう。」（花田1990：58）と指摘した。ここで指摘されている課題は、現在でも多くの日本企業に当てはまるのではないだろうか。世界的には優秀人材の獲得競争が激しくなっている。国際貿易振興機構（2020）は「日本企業の新たな担い手“高度外国人材”——選ぶ時代から選ばれる時代へ」という問題意識を表明している。日本企業が優秀な外国人材から選ばれるために、日本企業における高度外国人材の活躍に関する実践の蓄積ならびに研究の充実を通じて、実践知を創出・共有していく重要性が増している。

- 1) 本報告書を受けて、高度外国人材の受入れを促進するために、2012年に新たな在留資格「高度専門職」が創設され、複合的な在留活動や配偶者の就労が認められるなどの優遇措置を受けられるようになった。ただし、後述するように、高度外国人材に該当するのは高度専門職の在留資格で働く外国人だけではない。
- 2) 厚生労働省『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ』における「専門的・技術的分野における在留資格」は、「教授」「芸術」「宗教」「報道」「高度専門職1号・2号」「経営・管理」「法律・会計業務」「医療」「研究」「教育」「技術・人文知識・国際業務」「企業内転勤」「興行」「介護」「技能」「特定技能」である（厚生労働省2022）。
- 3) ただし、2020年から新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から外国人の新規入国が大きく制限されているために、外国人労働者総数の対前年増加率は大幅に減少している。
- 4) 「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」において「入社後」の対応策として示されている6項目とは次の通りである。すなわち、「7. 外国人社員のマネジメントを行う日本社員に対して、職場における外国人社員との効果的なコミュニケーションのための学びの機会があるか」「8. 配属先

の決定の際、キャリア展望を踏まえた十分な説明が行われているか」[9. 上司、先輩社員などからの日々の声掛けや、社内外での交流機会の提供が行われているか]「10. キャリア展望に応じた、従来の雇用慣行にとらわれない仕事の機会の提供や学びの支援が行われているか」[11. 客観的な評価や処遇に基づき、十分な説明が行われているか]「12. 外国人社員の母国文化・宗教など多様性を考慮し、休暇制度など社内制度の見直しが行われているか」である。

参考文献

外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議 (2018) 『外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策』。https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/kaigi/pdf/taiosaku_honbun.pdf

—— (2019) 『外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策 (改訂)』。https://www.kantei.go.jp/jp/singi/gaikokujinzai/kaigi/pdf/taiosaku_kaitei_honbun.pdf

キャリアコンサルティング協議会 (2022) 『キャリアコンサルタント登録者数 令和4年3月末日現在』。https://careerconsultant.mhlw.go.jp/n/news.html#N102

経済産業省・文科科学省・厚生労働省 (2020) 『外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック』。https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/ryugakusei_katsuyaku_pt/20200228_report.html

小池和男 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。

厚生労働省 (2009) 『外国人雇用状況の届出状況 (平成20年10月末現在) について』。https://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/01/h0116-9.html

厚生労働省 (2017) 『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開——従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために』。https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-1180000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000192530.pdf

—— (2021) 『第11次職業能力開発基本計画』。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_17632.html

—— (2022) 『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (令和3年10月末現在)』。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html

—— 「外国人支援のためのキャリアコンサルタント向け研修」。https://kunren-careerconsultant.mhlw.go.jp/

高度人材受入推進会議 (2009) 『外国高度人材受入政策の本格的展開を (報告書)』。https://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/3531347

国際貿易振興機構 「高度外国人材活躍推進ポータルサイト “Open for Professionals”」。https://www.jetro.go.jp/hrportal/

国際貿易振興機構 (2020) 「日本企業の新たな担い手 “高度外国人材” —— 選ぶ時代から選ばれる時代へ」。https://www.jetro.go.jp/tv/internet/2020/01/a0d91ee1ad200a58.html

小山健太 (2018) 「ダイバーシティ・マネジメントと上司の成長——高度外国籍人材と創り出すイノベーション」『企業と人材』2018年12月号, pp. 40-45.

—— (2019a) 「セルフ・キャリアドックに関するコミュニティ心理学からの考察」『コミュニケーション科学』49巻, pp. 203-221.

—— (2019b) 「留学生採用と入社後のセルフ・キャリアドック」リクルートキャリア就職みらい研究所。https://data.recruitcareer.co.jp/study_report_article/20191002001/

ハロルド・コンラッド/小山健太/ヘンドリック・マイヤオーレ (2019) 「外国籍新卒社員の採用と活躍」『WEB労政時報』。https://www.rosei.jp/readers/web_limited_edition/series?series=3153

島崎隆 (1993) 『ヘーゲル弁証法と近代認識——哲学への問い』未来社。

下村英雄 (2020) 『社会正義のキャリア支援——個人の支援から個を取り巻く社会に広がる支援へ』図書文化。

田坂広志 (2005) 『使える弁証法』東洋経済新報社。

ディスコ (2022) 『「外国人留学生/高度外国人材の採用に関する企業調査」結果レポート (2021年12月調査)』。https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/01/2021kigyou-global-report.pdf

内閣官房 成長戦略会議 (2015) 『日本再興戦略改訂2015』。https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/kettei.html#saikou2015

—— (2017) 『未来投資戦略2017』。https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/kettei.html#tousi2017

—— (2018) 『未来投資戦略2018』。https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/seicho/kettei.html#tousi2018

内閣府 (2019) 『「経済財政運営と改革の基本方針2019——「令和」新時代:『Society 5.0』への挑戦 (骨太方針2019)』。https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2019/decision0621.html

花田光世 (1982) 「外国籍知識労働者の活用の実態——内側からの国際化」『能力開発レポート』No. 86.

—— (1990) 「外国人社員をどう戦力化すべきか」日経連雇用教育部 編 『外国人社員の採用と処遇』日本経団連出版。

Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational behavior [2nd ed.]*. South-Western Publishing. (=1996. 江夏健一・桑名良晴監訳, IBI 国際ビジネス研究センター訳 『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス)

Adler, N. J. and Aycan, Z. (2018) “Cross-cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5, pp. 307-333.

American Counseling Association (2020) *ACA Advocacy Competencies*. https://www.counseling.org/knowledge-center/competencies

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1998) *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.

Bird, A. (2018) “Mapping the Content Domain of Global Leadership Competencies,” in Mendenhall, M. E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M. and Stahl, G. K. (eds.) *Global leadership: Research, Practice, and Development*, Routledge, 3rd ed. pp. 119-142.

Drucker, P. F. (1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, New York: Harper & Row.

Hegel, G. W. F. (1830) *Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften im Grundrisse*. (=1972. 榎山鉄四郎・川原栄峰・塩屋竹男訳 『世界の大思想 15 ヘーゲル——エンツェクロペディー』河出書房新社)

House, R. J., Dorfman, P. W.,avidan, M., Hanges, P. J. and de Luque, M. F. S. (2013). *Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*, Sage Publications.

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, London: Sage Publications.

Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York: McGraw-Hill.

Koyama, K. (2022) “Mutual Learning between Japanese Managers and Foreign Subordinates: Enablers for Middle-

- Up-Down Management under Role Definition Flexibility at Japanese Headquarters," *Contemporary Japan*, Vol. 34, No. 1, pp. 87-105.
- Lumineau, F., Hanisch, M. and Wurtz, O. (2021) "International Management as Management of Diversity: Reconceptualizing Distance as Diversity," Vol. 58, No. 6, pp. 1644-1668.
- Mor Barak, M. E. (2016) *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications.
- Page, S. E. (2007) *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*, NJ : Princeton University Press. (=2009, 水谷淳訳『「多様な意見」はなぜ正しいのか』日経BP)
- Schwartz, S. (2006) "A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications," *Comparative Sociology*, Vol. 5, No. 2-3, pp. 137-182.
- Sekiguchi, T., F. J. Froese and C. Iguchi (2016) "International Human Resource Management of Japanese Multinational Corporations: Challenges and Future Directions," *Asian Business & Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 83-109.
- Shenkar, O. (2001) "Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences," *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 3, pp. 519-535.
- (2012) Beyond Cultural Distance: Switching to a Friction Lens in the Study of Cultural Differences," *Journal of International Business Studies*, Vol. 43, No. 1, pp. 12-17.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. and Singh, G. (2011) "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1262-1289.
- Stahl, G. K., Tung, R. L., Kostova, T. and Zellmer-Bruhn, M. (2016) "Widening the Lens: Rethinking Distance, Diversity, and Foreignness in International Business Research through Positive Organizational Scholarship," *Journal of International Business Studies*, Vol. 47, No. 6, pp. 621-630.
- Stahl, G. K. and 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*, Vol. 52, No. 1, pp. 4-22.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. and Jonsen, K. (2010) "Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-analysis of Research on Multicultural Work Groups," *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 4, pp. 690-709.
- Stark, D. (2011) *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press. (=2011, 中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション——価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』マグローヒル・エデュケーション)
- Tung, R. L. and G. K. Stahl (2018) "The Tortuous Evolution of the Role of Culture in IB Research: What We Know, What We Don't Know, and Where We are Headed," *Journal of International Business Studies*, Vol. 49, No. 9, pp. 1167-1189.
- World Values Survey. *WVS WAVE 7*. <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

こやま・けんた 東京経済大学コミュニケーション学部
准教授。一般社団法人グローバルタレントデベロップメント
協議会代表理事。主な論文に、「Mutual Learning between
Japanese Managers and Foreign Subordinates: Enablers
for Middle-Up-Down Management under Role Definition
Flexibility at Japanese Headquarters," *Contemporary Japan*.
Vol. 34, No. 1 (2022年) など。組織心理学, キャリア心理
学, 異文化マネジメント論専攻。