The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	グローバル化する日本企業における外国人包摂問題
Author(s)	牧, 美喜男; 戎谷, 梓; 関口, 倫紀
Citation	大阪大学経済学. 2014, 64(2), p. 287-302
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/57036
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

グローバル化する日本企業における外国人包摂問題

牧　　美喜男[†]・戎　谷　　梓[‡]・関　口　倫　紀[‡‡]

要　約

日本企業の国際人的資源管理において，外国人社員はさまざまな意味において「周縁」に位置づけられてきた。彼らをいかに「中心」に「包摂」していくかは，国際化を避けて通れない日本企業にとって大きな課題である。日本企業の組織で日本人と外国人が実質的に分離してしまうのは，文化的環境によって培われた企業風土が関係しているためだと考えられる。日本企業の特性とされる集団的職務遂行は「イエ」意識や「ウチ／ソト」意識を反映したものであり，国際展開に際して引き起こされる日本人従業員と外国人従業員との摩擦の多くがそれに絡むコミュニケーション問題に起因するものである。とりわけ，高コンテクスト文化のもとで生活している日本人にとって異文化コミュニケーションは容易ならざる課題である。しかしながら，優秀な外国人社員を包摂するために，日本企業の強みである効率性の高い以心伝心的コミュニケーションや一体化と参加意識を通して従業員を動機づける方法をある程度維持しつつも，新たな施策を行っていく必要がある。この課題にかんして本論文は３つの提言を行う。

JEL 分類：J60，M10，M16，M50
キーワード：包摂，外国人社員，コンテクスト，日本的経営スタイル

1. 問題設定

日本の人口は 2005 年にピークを迎えたのち減少に転じ，今後も低下をたどることが予想されている（額賀 2006）。このような状況の中，日本企業は成長機会を海外市場に依存しつつあり，海外市場の獲得に経営資源を集中しはじめている。日本企業が進出先で雇用している現地労働者は全企業合計で 523 万人を超えており，製造業に限っても 411 万人に上る（海外事業活動調査 2012）。また，製造業の海外生産比率は国内全法人基準で 18％であり，海外進出企業基準でみれば 32.1％に上る。一方，日本国内における製造業の社員数は３年連続で減少し 700 万人を下回った。外国人労働者の雇用が増えるにつれ，国籍や文化を異にした社員を複線的ではなく，統合的に取り扱う対応が求められている。

海外進出した日本の製造業は，最初は日本的生産システムの移転に全力を注いだ。現地の工場労働者は，狭い職務区分ではなく改善提案等を通じた生産活動への参画や，多能工化やジョブ・ローテーションによって仕事の幅を広げることができることを歓迎してきた（高

† 大阪大学経済学研究科博士後期課程
‡ 大阪大学経済学研究科助教
‡‡ 大阪大学経済学研究科教授

梨 1994)。日本的経営の特徴の一つである安定雇用，ブルーカラーとホワイトカラーに差をつけない平等主義的対応，現場主義をアピールした点に効果があったのである（佐野 2007)。しかし，このような日本企業の特徴は，日本人スタッフの下で直接働く事務・技術などのホワイトカラーの外国人には，必ずしも歓迎されているわけではない（マクロン 1991)。

日本企業の海外拠点においては，トップマネジメント，財務経理責任者，人的資源管理責任者を日本人が占める割合が多く，とりわけトップマネジメントはこの傾向が特に強い（吉原 2002)。現地法人において日本本社から派遣された日本人社員を多用することは，親会社・子会社間の意思疎通には効率的であるが，多国籍人材を惹きつけるという面においては欧米の多国籍企業に劣っているとの見方がある（白木ほか 2011)。また，日本企業にはライスペーパー（rice paper：障子紙）や竹（bamboo）のような天井（ceiling）があるので現地人の昇進が妨げられていると揶揄されることもある（Black and Morrison 2010, Setiawan 2014)。現地人社員の離職率が高いことが，日本人社員が現地人社員を信用できない理由となっているケースもある（Black and Morrison 2010, Setiawan 2014)。

これまで，日本企業のグローバル化と人的資源管理に関する研究においては，自国主義，海外派遣人材としての日本人への依存，人材の現地化の問題，国内における外国人雇用などについての議論がなされてきた（大木 2013・古沢 2012・吉田 2012・白木 2006)。これらは日本企業のグローバル化全般において人的資源管理が果たす機能の理解を深めるうえで有意義な研究であるが，日本企業の組織内において日本人と外国人が分断される状況がなぜ発生しているのかに迫る研究とはいえない。

そこで本稿では，多国籍に活動する日本企業を，本社，国内拠点，海外拠点に区分せず，「多様な国籍の社員によって構成される１つの組織体」として捉え，基幹社員であり組織運営の中心的な役割を担っている日本人（とりわけ男性正社員）と比べて，ステイタスや役割などさまざまな意味において組織の「周縁」に位置づけられがちだと思われる外国人社員を，いかにして組織の中心的な部分に「包摂」していくかについて考察し，企業内において日本人社員と外国人社員が分け隔てなく，１つの 企業目標の実現に向かって協働するための方法について考える。

企業内で日本人社員と外国人社員が分離する状況については，組織内で中心的な役割を担う日本人社員が，外国人社員を異なるカテゴリーの社員として心理的に排除しようとする要因と，外国人社員が日本人社員にとっては自然な企業の制度や文化に違和感あるいは排斥的な印象をもち，周縁に留まろうとする要因の両方が働いていると考えられる。 例えば，アメリカ人従業員からは「アメリカ人は常に組織の一部でありたいと思っているが，日本人側がそうさせてくれない。会議途中でも，突然別室で日本人だけの時間が持たれ，実質的に排除された形になる」などの不満が報告されている（西田ほか 2007)。実際，国外拠点を含めた全世界規模で外国人社員数が日本人社員数を上回っているケースでも，上記のような構造に違いはないとみられる。このような現象の背後には，日本企業の特徴を培ってきた日本の制度的環境および文化的環境があると考えられる。

本稿では，日本企業の組織を特徴づける要素のうち，日本人社員と外国人社員との分離状況に大きな影響を与える要因として，日本人の意識を形成してきた文化的要素について分析を行う。すなわち，1)「イエ」概念などからくる集団主義に基づく日本企業における働き方の差異，2）高コンテクスト／低コンテクスト文化の枠組みに基づくコミュニケーションの差異の２つの視点から考察する。これら２つの視点の統合を試み，日本企業における日本人と外国人

の分離に影響をもたらす要因について理解を深め，日本企業がグローバル化を進めるなかで，いかにして優秀な外国人社員を積極的に組織内の基幹に取り込み，戦力化していくかについて一定の見解を導くことを目的とする。

2. 日本企業の集団主義と社員の働き方の差異

2.1　集団主義と「イエ」文化

日本社会は，集団主義的思考を源流に持つといわれる（村上ほか 1980）。例えば，濱口ほか（1993）は，日本人の集団主義は，組織成員への全面的な帰服を指しているのではなく，他の構成員との協調や，集団への自発的なかかわり合いが，結局は自己自身の福利をもたらすことを知ったうえで，組織的にコミットメントする傾向をいうのだと指摘している。「ムラ」（行政単位の村ではなく共同生活体としてのムラ）や部族を集団の原型とする際，人間関係を一層補強してきたのが「イエ」である。日本の文化的特徴を持つ集団主義は，「ムラ」的関係を原型とし，「イエ」的思考に基づいて強化されたことにより，日本社会の基本的価値観として存続しているとする見解がある（植村 1982）。一方で「イエ」は，本来家族という唯一の小集団を指すものであるが，家族の構成員でない人々（一族郎党・家臣・社員・被使用人など）にまで家族関係が拡大されている（植村 1982）。また，村上ほか（1980）では，「イエ」社会の起源が律令国家時代の氏制度にまで遡ると述べられている。律令国家時代には，辺境開発のために人材を広汎に吸収する必要があり，一族郎党は血縁集団に限らず，養子制度が広汎に採用されていた。このように日本では「一族・家子・郎党」などの言葉が示す血縁関係が擬制され，「イエ」概念に基づく連帯で固められてきた。

例えば，韓国の文化について論じたイ（1990）は，韓国社会の組織においては，地縁・婚姻，または同郷・同窓といった個人ベースの確実な人間的つながりによって信頼と温情が育まれてきた。そのため，韓国では，集団より家族・血縁を重視する文化が構築されてきた。それに対し，日本人は集団への帰属を個人の社会的地位の基盤と考え，集団の一員としての自分の生活を共同の目標の元に規制する。日本人にとっては集団こそ組織された家族であって，血縁主義の家族はさしたる意味をなさないと指摘している。

三戸（1994）は，会社には大きく分けて所属型と契約型があるという。日本の会社が所属型であるのに対して欧米の会社は契約型であり，日本人にとっては就職が本来の意味ではなく入社となっているのは，日本企業が所属型の組織実態を持っているからであるという。日本の会社が所属型組織に属するのは，日本の会社が資本制企業であると同時に「イエ」であるからであり，「イエ」の論理＝所属型組織の論理に貫かれているからであるとする。「イエ」の経営目的は「イエ」の維持であり，「イエ」の存続・繁栄である。日本企業が利潤追求を第一義とせず，企業の維持・繁栄を志向するのはこのためである。また，前述のとおり，「イエ」は血縁関係にある家族だけでなく血縁関係にない者をも含む場合がある。日本における「家族」とは本来，「イエ」と運命を共にする共同体である。そのため，この目的の遂行に協力する者であれば，非血縁者であっても養子として家族に加えられた。この「イエ」文化は企業においても同様であり，各地から集まる多様な背景を持つ新入社員は，入社式や研修を経て，就業する企業，すなわち「イエ」が目指す目的を理解し，同じ「イエ」の構成員となる。このような目的で実施される入社式や研修は，日本企業に特有の制度であり（西田ほか 2007），「イエ」に参加する儀礼と考えられる。

2.2 「ウチ」と「ソト」の意識及び集団に対する意識

土居（1971）は，日本社会において集団の「ウチ」にいるメンバーと「ソト」にいるメンバーの意識の違いを論じた。「ウチ」と「ソト」を区別する際の指標として「遠慮」を挙げ，遠慮する必要のない集団を「ウチ」と定義した。「ウチ」のメンバー間では，「甘え」が許され，独特の安心感が生まれる。これは，企業において上司が部下に恩恵を施し，部下が上役に利益の供与を期待する際の関係を説明するものとなり，企業の社員間でも，土居の述べる「甘えの構造」が見られることを示している。日本人が集団行動を好むのは，「ウチ」である集団に守られて「ソト」の目を意識しなくて良いと感じるためだという。集団に対する日本人の意識は，罪悪感にかんしては自己の属する集団を裏切る場合にもっとも尖鋭にその特徴があらわれる。また，自己の属する集団から指弾されることは最も恥ずべきことであり，不名誉なことであるとする。

また，「ウチ」と「ソト」の区別により，個人が所属する集団内部（ウチ）では結束，集団外部（ソト）に対しては防衛の概念も生じる。この点について三戸（1994）は，日本文化にみられる所属型組織の典型として軍隊を引き合いに出している。所属型組織に属しているという意味において実質的には軍隊の一員ともいえる日本人社員は，組織に継続して留まり忠誠を尽くすのは当たり前という感覚を持っている。しかし彼らは，外国人社員に対し，「報酬次第で転職するのではないか」というようなイメージを持つ傾向にあり，それが無意識のうちに外国人社員の組織への忠誠心を疑うことにつながる場合もある（西田ほか 2007）。さらに，吉田（1996）は，管理者による監視よりも労働者間での相互依存関係がモラールを高め，生産性を向上させる点を日本企業における「働き方」の特徴とし，身近な関係者という小集団の評判を動機づけにして高いモラールを維持していると指摘した。

2.3 日本企業における管理システムの特徴

2.3.1 集団的職務遂行システム

日本企業は労働者の相互依存が強いネットワーク型のシステムであり，個人が相互に牽制しながら，相互扶助により仕事を進めていく。欧米型に見られる直接的な監視・管理を行わず，各現場の労働者の自主性を重んじる傾向が強い（吉田 1996）。アメリカ型は「職務＝（キャリアアップの道筋としての）自己の専門職」であるのに対し，日本型は「職務＝企業内でのさまざまな仕事の体験」である。アメリカではキャリアとは，その人間がある特定の職務（ジョブ）について，余人をもって替えがたいスペシャリストとしての技能を身に着けることであり，たとえば経理といった専門職で雇われたものは，その企業内で役職を変わることはない（竹中 1986）。一方日本では労働者はその職能によって採用されるのではなく，配置は企業の都合により行われる（吉田 1996）。配置後一定の専門分野を持ちつつも，その分野と関係の深い分野の仕事の経験を重ねるというキャリア形成が行われ，上位の管理職や役員でもほぼ同じ傾向がみられる。ジョブ・ローテーションの目的として，人材育成，適性の発見，従業員相互の人事交流等が指摘されている（白木三秀・梅澤隆 2011）。特に上級マネージャは各部門の調整が主たる任務であり，活発なローテーションにより広範囲な現場を回り管理する能力を獲得する（吉田 1996）。

植村（1982）による共同作業の統率プロセスについての分析によれば，企業組織には，特定の個人が組織内で担うべき仕事の範囲を意味する職能（function）と，その範囲内で具体的に発生する問題を処理する職務（job）の２種類が存在する。日本企業では，職務・職能は多くの場合，集団的職務遂行が基盤となってお

り，個人の責任範囲はその時々で伸縮する。このような環境では，社員の協力を求め，ボトムアップ的に品質や生産性を改善する（大塚ほか 2010）。また，集団的職務遂行は生産性向上を目指すため，例えば10人の作業者のうち2人が休んだ時，欧米の場合は仕事の分担は休んだ者が復帰するまで放置されがちであるが，日本の場合は残り8人でやり遂げることが可能になる（植村 1982）。このように，集団内の相互扶助の効用により全体としての生産性を維持することができる点は，日本企業の強みであると言える。安室（1982）は，日本企業が欧米企業に比べて職務の明示化やコード化がなされていないと指摘している。これは，植村が述べる集団的職務遂行が理由であるとも考えられる。

その反面，日本の企業では社員間の相互依存が強いため個人ベースの評価は容易ではない。欧米企業では戦略目標と計数目標を中心に管理されるが，日本企業ではそれに加え「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」的な情報共有によって管理を行っている。

2.3.2　組織構造

一般的に，組織の末端まで個人の職位を示す欧米の組織図に比べ，日本の組織図は個人名を記載できるものになっていない。日本企業の諸規程では，集団ごとに担う仕事は明記されているものの，社長や他のトップマネジメント層及びミドル以下の管理層の職務については，一般的・原則的な規定を行っているに過ぎない（植村 1982）。林（1994）は，経営管理組織の組織構造において，欧米組織は各職務を論理的にデザインし任務のすべてを配分するのに対し，日本型では成員が相談し合って行う戦略的コンセンサスが形成される場としての共有領域が存在するとする。この領域は組織内においては職務規定にも明示されることはなく，日本企業で働く外国人にとっては不可視で，何かが起こっていると察することはできても，その内容等について理解することが困難な領域である。この領域は問題の性格ごとにより柔軟な組み合わせによって形成され，相互作用によって問題解決を図る場であり，組織の効率性を維持するため，情報共有が重視されるとともに一体感が奨励されるとする。

2.3.3　長期育成制度

日本企業の労務慣行として一般的なものに，ジョブ・ローテーションと長期雇用が挙げられる。これにより，人材が企業内の幅広い経験に根差して組織内の文脈を理解し，水平的なコーディネーションを自主的に行うことができるようになるためと言われている（平野 2006）。日本労働研究機構が実施した日米独3ヵ国での調査によれば，人事・営業・経理及び財務の三職種の部課長クラスに対して，大卒ホワイトカラーの雇用システムで重視するポイントについて質問した結果，日本では当該職種だけでなく別の職種分野の仕事も多少は経験することを重要視する回答が56.9％と最も多かった。一方，アメリカとドイツでは，当該職種の中で数多くの仕事を経験することを重要視する回答が多かったことから，日本企業がアメリカ・ドイツに比べて幅広いキャリア形成志向を有することが示されている（八代 2011）。

2.1で述べたように，従来，日本企業は社員を「イエ」の一員と捉えるため，社員を簡単に辞めさせられない環境となっており，諸外国と比べて社員自身も安易に企業を辞めないことが通例となっていた。このように「イエ」としての機能を有する日本企業では，格差が拡大しても「敗者」が退出しないシステムと言える。キャリアの早い段階で大きな差をつけることはその後長期にわたる不満の温床になるとの考えから，得策ではないと捉えられてきた（八代 2011）。一方で，外国人は一般的にキャリアについて短期的なイメージを持っており，例えば，MBA等の資格取得後に，職務権限の変更

や上位職への昇進を要求するケースがある。このような要求は，日本的なものとなかなか相容れない（但田 2009）。日本企業では昇進を含む人材育成は長期的に行うことが多いからである。

2.3.4　稟議制度及び会議

2.1 で論じた「イエ」集団の概念は，日本の企業経営にそのまま受け継がれている。「イエ」の一族・郎党は，指揮命令の伝達者と受領者の関係だけでなくお互いに浸透しあう状態であるために，下部からの報告と上部からの命令の両者の性格を併せ持つ稟議制度が生まれたとされている（植村 1982）。稟議制度は，各レベルにおける合意が強い慣行であり，反対者に対しては，いわゆる「根回し」により，長期かつ多角的な補償を約束した上で合意が形成されることから生まれた。一方で欧米では，公式的会合において議論を戦わせる「短期決済型方式」が採られることが多い。

日本的意思決定は稟議制度やボトムアップ方式により組織成員の経営参加を促すため，その責任はグループ全体になる。また，真の意思決定は非公式な会議の場ですでに行われていることが多い。アメリカではこのようなやり方は一種の不正取引とみなされることがある。またアメリカでは，意思決定もトップである個人が機能的責任として行うことが多い（林 1984）。日本人はどのような事でも多くのデータを集め，十分に話し合い多くの人の賛同を得た上で十分に時間をかけて決定する傾向があり，意思決定に時間がかかると外国人に批判される原因となる（西田ほか 2007）。

日本企業における会議は「すでに承認されている決議」を改めて承認させていくという意味で全体の意思統一をはかりながら，ゆっくり進んでいく。1 つの議題に対して集中的に議論を進めるのではなく，議題に関連した内容と，四方山話が混在するかたちで進んでいくことが多い（柴垣 2000）。近藤（2007）は，日本人とアメリカ人の会議の差異をトピック（話題）の概念を用いて説明する。アメリカ人は，トピックを持ち出した者が責任を持って終わらせるが，日本人は，誰もがいかなる時にトピックを中断することも，新しいトピックを持ち出すこともできる。また，アメリカ人のトピック展開は直線的（linear）な構造を持っているのに対し，日本人のトピック展開は循環的（circular）であると分析している。さらに，日本人の会議では，衝突を回避するためトピック転換がシグナルなく行われるとの指摘もある。アメリカ人の会議目的は案件整理でありのに対し，日本人の会議目的は同僚との人間関係の維持も含んでおり，この差異が，外国人にとり日本の会議は目的意識や議題がないあるいは非効率と思われる可能性があることを示唆している。

在米日系企業での調査によると，アメリカ人の不満として「会議以前に意思決定がなされており，会議の場ではそれを覆すことはできない。アメリカ人も意思決定の一員であるかのように見せかけるためわざわざ会議を開くのは無駄であり，決定事項を連絡してくれる方が良い」との指摘がある（西田ほか 2007）。

2.3.5　現場主導

一般的に，職場の長は部下が働きやすい環境づくりや他の職場との調整を図る。事実，管理職の仕事の多くは，部下の「やる気」を引き出すことである（吉田 1996）。現場の労働者が自ら他の労働者と情報授受を行い，現場で処理し解決する。例えば，営業，製造，経理，労務の各部門でトラブルが生じた際には，現場で調整が行われ，時間を要する場合は上部がその調整を行う。日本企業における品質管理においては，現場が重要な役割を果たす。現場の社員が技術者などの専門家の助けを借りながら原因を追究し，不良品などが起こらないようにシステム自体を改善する。欧米企業は，生産工程と品

質管理の分業である。生産現場は指示通りの生産にのみ専念し，品質・サービスには注意を払わない。チームワークも日本的経営の根幹をなす。アメリカ社会では「オレが成功するんだ。自分の知っていることを人に教えてたまるか」という態度をとる場合がある（島田 1988）。日本に研修に行った現地従業員が，そこで習得した知識を周りに教えないことも起こっている（西田ほか 2007）。

欧米企業では，マニュアルは経営陣が作成し，社員がそれを忠実に実行するという役割分担で，社員一人一人による工夫は必ずしも期待されていない。それに対し，日本ではマニュアルの作成・運用のいずれも社員が行うことが一般的であり，社員が自発的に小さなグループを形成し，自主管理，及び問題解決を行う。このような過程で作成されたマニュアルは，徐々に工夫が加えられ，改善されていく。さらに，日本の経営者や上級管理者はアメリカに比べると現場に触れる機会がはるかに多いという指摘もある（大塚ほか 2010）。このことからも，日本企業は現場主導の企業文化を持っていることが確認できる。

3. コンテクスト文化からみた日本企業の特徴

西田ほか（2007）は，対人コミュニケーションの仕組みを脳神経回路網のデータ蓄積の仕組みで捉えた理論として，スキーマ（人が発達に応じ獲得する長期に残る記憶に貯蔵された知識）論を紹介している。スキーマは一端形成されると，個々の人々のコミュニケーションや様々な状況の理解を可能にする。対人コミュニケーションスキーマは，三種のスキーマ（文化スキーマ：さまざまな状況や行動ルールについての記憶，パーソナル・スキーマ：個人的に獲得される知識・情報，ユニバーサル・スキーマ：国や地域に関係なく獲得されるからなる知識・情報）からなる。その中で特に重要なのは文化スキーマであり，そこには国や地域で生活していくために必要な知識・情報がすべて含まれており，このため人々は生まれ育った地域の人々の考え方や価値観の影響を受ける。

文化スキーマには，どのような順序で何が起こるかという手続きスキーマや，その状況で自身はどのように行動するかという役割スキーマ，自己が獲得した様々な状況を解決するための知識である方略スキーマ等がある。2つの異なった文化環境で生活してきた者が同じ職場で働く際，互いに相手の行動を自身のスキーマで見るために，「文化の相違を感じる」や「相手の行動に困難を感じる」といった現象が生じるのである。人は文化が異なれば異なった文化スキーマを獲得し，これが異文化コミュニケーション摩擦につながる。

以下では，ホール（1976）による「コンテクスト文化」の概念に基づいて，異文化間コミュニケーションにおける摩擦を生じさせ得る要因を示し，日本企業に特徴的な高コンテクスト文化について述べる。

3.1　高コンテクスト文化と低コンテクスト文化

文化人類学者のエドワード・T・ホール（1976）は，文化によるコミュニケーションの様式を「高コンテクスト（以下，「HC」）と「低コンテクスト（以下，「LC」）という概念を用いてコミュニケーション方法の違いとして明らかにし，世界中の文化をこの2つのコンテクストのあいだに存在する次元のいずれかに位置付けることができるとした。なお，ここでの「コンテクスト」とは，コミュニケーション時に伝達されるメッセージに付随する意味や文脈を指す。

ホール（1976）は，文化人類学の立場から，人間の脳が行う情報処理として，主に2つの方法があることを示した。1つは，巨大なシステムを構築して行う複雑な情報処理方法であり，もう1つは，システムを動かす情報を制限する

ため記憶装置に依存した情報処理方法である。ホールは，これら２つの情報処理方法に関し，前者をLC，後者をHCに対応させている。HC型の情報処理として，長年連れ添った夫婦を引き合いに出して説明している。長年にわたる夫婦生活を通して両者のコンテクストが徐々に共有された結果，双方に明示的な情報提供を行わなくてもお互いに双方の考えを理解できるに至っているのである。コンテクストが広く共有されている場合，単純なメッセージでも多くの意味が理解され得るのである。

一方，LCの例では，メンバー間で共有される情報が限定されており，コミュニケーションの際に個人が明確なメッセージを構築した上で自らの意図を他者に示す必要がある（古田 1987）。この場合，コミュニケーションにおいてはコンテクストに依存せず，言語コードを駆使する必要がある。コンテクストのレベルが高くなるほど（HC），言語情報よりも既に共有しているコンテクストに依存する度合が高くなり，コンテクストのレベルが下がるほど（LC），言語コードに込められた情報に依存する度合いが高くなる。

ホールは，最も顕著なHC文化の国として日本をあげている。HC文化では，情報を共有している者どうしの粘着性が強く，共同体におけるコミュニケーションの仕方や振る舞い方の変化に抵抗する傾向がある。この場合，行動規範やコミュニケーション形式も伝統的に確立され明確に規定されているため，行動パターンの予測可能性は極めて高い。対人関係や社会的環境などに内包された情報を元にして，メッセージの解読が行われる。対照的に，アメリカが例に挙げられるLC文化では，人々を結びつける力が弱く，言語に頼るかたちでコミュニケーションが行われており，行動パターンの予測可能性は極めて低い（古田 1987）。

異文化間の場合のように，コミュニケーションの方法が異なる者と情報授受を行う際には問題が生じる可能性がある。それぞれHCの文化背景とLCの文化背景を持つ異なる二者がコミュニケーションを行う場合，情報の多くがコンテクストに埋め込まれているHC文化の者は，自分が相手と共有してきた文脈をよりどころとした思考に基づいて発言する傾向が強い。LC文化の視点からすれば，HC文化の人は説明力，表現力に乏しく教養レベルの低い人間とみなされるケースもある（林 1994）。HC文化では，相手についての個人データを大量に収集し，それに基づいて種々の推定・仮定を立てる。またHC文化の人は文化差をより強く意識しており，自分が属するグループ内の人と，相手に代表されるグループ外の人とを峻別する傾向が強い（古田 1987）。グループ内では広範囲にコンテクストを共有する者を身内と感じるが，コンテクストを共有しない場合，他人として接することになるのである。

3．2　日本企業における高コンテクスト文化

3.1で述べた通り，ホール（1976）において，日本は最も顕著な高コンテクスト文化の国として位置づけられている。以下では，日本企業における高コンテクスト文化に起因すると考えられる特徴について論じる。

3．2．1　明示化・コード化の不在

HC文化の下で発展してきた日本企業では，明示化・コード化がされていない経営ノウハウや仕組みが多く，行動規範や業務遂行知識などが暗黙的に組織内コンテクストに埋め込まれている（安室 1982）。安室によれば，明示化・コード化されていない日本企業の場合，日本人駐在員など組織内のコンテクストに精通したヒトを媒介としてノウハウや仕組みの移転・統制が図られる。他方LCの環境を前提とした欧米企業では，主要な経営ノウハウは職務記述書やマニュアル・伝達の体系，予算制度などの形式で外在化・高度化されている。本社から派遣さ

れる人員の主要な任務は統制メカニズムの組み込みであり，一度統制メカニズムが組み込まれると海外子会社の経営は計数的情報や経営成果の測定によって管理できる（安室 1982）。安室は，長期的な視点に立てば，日本方式よりも欧米型のアプローチに優位性があるとした。子会社組織の開発を軸とした間接統制のため，現地国籍あるいは第三国籍の管理者を大量に採用する余地が生まれ，現地化への移行がスムーズとなり，社会的・文化的葛藤が軽減されるからである。

3.2.2　レトリックの相違

レトリックとは，言語を通して相手を説得する手法である。アメリカ式レトリックと日本式レトリックは全く違う（古田 1987）。古田によれば，アメリカ式はシンボルを戦略的に使い，議論的・論理的に説得を行う。そのため，話し手は自らの論点を主張し証明するために，事実，統計的数値，個人的経験，例示，権威者を用いた引用を行う。これは企業においても同様であり，ビジネスコミュニケーションにおいては，論理的な説得による交渉戦術が重視されている（高見澤 1994）。一方，日本式は，社会の構成員は皆が同じ考え方・感じ方をするという前提のもと，主観性や曖昧性が重視されており，相手の感情や情緒に配慮し人間関係における調和を維持しようとするため，話し手は相手の意見との相違を露わにしないように努める。また，日本人は相手を失望させたり憤慨させたりしないように，たえず相手の心中を憶測しながら話をする傾向が強い（孔 1992）。このような憶測に依存するコミュニケーションの方法は，日本企業に就業する外国人社員には情報の信憑性を低めるものと映り，非能率的な情報授受であると評価される場合がある（近藤 2007）。

古田（1987）によれば，授受を行う情報の信憑性を高め，維持するためには，権威性・信用性・共通指向性・活動性・カリスマ性が求められる。そのためLC文化では，カリスマ性・活動性が重視され，「する／作る」など人間の行動と業績達成を尊重する表現が多く用いられる。一方で，日本のようなHC文化では，共通指向性，信用性が重視され，「ある／なる」のようにあるがままを表現する場合が多い。

3.2.3　情報の曖昧さ

HC文化の日本企業では，コミュニケーションが曖昧である。すなわち，日本人社員は，してほしいという事を明確に指示することや情報を伝達することなどの説明を行うことに不慣れである。そのため，日本人と共に業務を行う欧米人は，日本人から言外の意味を読み取り，情報の不足を補わなければならない。これにより，外国人社員は日本人と協働する際に不満を抱える場合もある（マクロン 1991）。欧米では仕事の指示は職務内容記述を含め詳細情報を入れ具体的かつ明確に出すが，日本式では仕事の指示は職務内容記述を含め，一般的言葉で大まかに出すからであろう。職務内容記述は欧米では限定領域化されるのに比べ，日本では範囲や境界線が曖昧である（林 1985）。

HC文化におけるコミュニケーションの方法は，LC文化出身の外国人には曖昧に映ることがあるが，日本におけるビジネス活動では，「曖昧さ」が障害になることは少ない。これはHC文化で生活している日本人はビジネス・コミュニケーションにおいても「日本文化」のフィルターを通して解釈するため，「本音」が伝わっているからである（高見澤 1994）。むしろ，組織内や仕入先，得意先との間では，HCによるお互いに気心が知れた関係が快く捉えられることが多く，HCによるコミュニケーションを行えない者は，察しが悪いとされ，否定的な印象を持たれることがある。

4. 考察

以下においては，これまで概観した日本企業の特徴とその基盤となっている文化的要素の理解をふまえ，日本企業がグローバル化を進めるうえでいかにして外国人社員を包摂していくべきなのかについての考察と提言を行う。

4.1 外国人社員の包摂問題における針路および方向性

関口（2013）は，日本企業がグローバル化するにあたって進むべき方向として以下の２つを示している。第１の方向は，日本固有の組織化原理を維持しながらグローバル化を進めるものであり，日本人・外国人を問わず，企業全体の組織内コンテクストに精通した基幹人材を長期的視点から育成しようというものである。上述の通り，日本には非血縁者をも「イエ」に迎える文化が存在する。そのため，日本企業が外国人社員を雇用する場合にも，時間やコスト上のリスクはあるものの，実現は可能であると考えられる。第２の方向は，HC環境を前提にした日本企業における雇用慣行や組織化原理を変革し，国内外ともLCを前提としたシステムを採用するというものである。

関口（2013）は，歴史の長い企業や変化の度合いが遅い業界では，既存の方法を維持しながらグローバル化を漸進的に進める第１の一選択肢（日本流の保持）を採用する場合が多いとした。歴史の長い企業や変化の度合いが遅い業界では経路依存性（制度や仕組みが過去の経緯や歴史的な偶然によって固定化されること）や出身国効果（日本企業が自国の仕組みをグローバルなレベルにおいても適用とする動機）が表れやすいためである。また，新しい企業や所属業界の変化が激しい企業では，第２の選択肢が採用されることが多いと予想している。

一方で，日本企業がグローバル化の針路を決定するに当たっては，企業年齢や業界以外に，日本的なきめ細やかさや競争上の強みについても考慮に入れるべきであろう。西田ほか（2007）によれば，アメリカ・中国進出企業の調査やマレーシア・フイリピン進出企業の現地社員調査から，日本企業の弱みには「評価制度の不透明さ」「年功序列制度」「現地社員をいかに組織に組み入れるか」「いかに物事を迅速に決定するか」「企業情報を如何にいかに現地社員と共有するか」といったものがある一方，強みには「品質管理の仕方」「時間に厳しい行動」「問題点を徹底的に追及する姿勢」があることがわかった。これらの強みはいずれも集団的職務遂行と現場主義に関係しており，国際展開を行う今後の日本企業の根幹とすべき体質なのである。外国人社員の包摂では，日本企業の強みである効率性の高い以心伝心的コミュニケーション，一体化と参加意識による高い動機づけを犠牲にすることなく，新たな制度設計や枠組み作りを行う方法を模索することも必要であろう。具体的には，日本人社員の異文化コミュニケーション能力の向上と，外国人が多く参画する分野や場面でのLC化，日本企業の強みを活かすためのHC文化 に根差した集団主義維持とを兼ね合わせることが効果的だと考えられる。

4.2 日本の企業文化に基づく外国人包摂への提言

本稿における分析に基づき，日本企業への外国人包摂を促進するために必要な変革を以下に3つ示す。すなわち，1）異文化コミュニケーション能力の向上，2）外国人が参画する現場コミュニケーションにおけるLC化とブリッジ人材の活用，3）企業価値観に合致した人材厳選と採用後の社内教育である。

4.2.1 異文化コミュニケーション能力の向上

日本人社員の多くは，品質管理や問題点追求の方法を現地社員に理解してもらうのが難しいと感じている。日本人にとっては，「相手にど

のようにすれば自分の考えていることを明確に伝えるか」より，「いかに周囲の人とより良い関係を作るか」の方が重要であり，「言葉で自己の考え方や意見を明確に相手に伝える」というスキーマを獲得してこなかったからである（西田ほか 2007）。異文化コミュニケーション能力は，異文化スキーマを獲得することにより達成される。各企業は異文化間ゆえにコミュニケーションが困難なことをあらかじめ想定し，異文化スキーマを獲得するよう日本人社員を動機付け，実践する場を提供しなければならない。

したがって，日本人社員には，ビジネスを念頭に置いたコミュニケーション教育・語学教育が重要になろう。幹部社員には，その特定の状況で自分がどのように行動するかという，リーダーシップ教育の提供が必要である。さらに，異文化の視野を有する日本人社員の育成は，産学の連携により，入社前の教育機関等から早期に行われることも期待される。例えば，パブリック・スピーチなど欧米式レトリック教育も実施されるべきであろう。異文化でどのような順序で何が起こるかという手続きを理解することにより，会議の運営や意思決定過程を透明化することが出来る。このような，「語ること」に無限の意義を見出すLC文化の価値観を理解する必要もある。HC文化の日本が「語らないこと」をベースにした「暗示主義」であるために閉鎖的かつ不公平な秘密主義と判断されることが多いことから，LC文化の価値観の理解は，それを防ぐため情報の公開手続きを改善することができる。

林（1994）は，日本企業が欧米企業のコミュニケーションスタイルを踏襲することへの懸念について述べ，単なる欧米化研修では二番煎じの欧米型コミュニケーターが出来上がるだけであり意味がないと指摘している。むしろ林は，日本のHCコミュニケーションが持つ状況感受性，気配り，感性により仕事を行う職場環境において言語化を試みる研修などを対象とすべきであると述べている。

4.2.2　外国人が参画する現場での低コンテクスト化とブリッジ人材の活用

ホール（1976）は，複雑なものごとについて情報を伝達する際に，生活や制度を規定することによってHC環境を構築し，安定した情報処理を維持することが可能であると指摘した。このようにして構築された日本企業のHC体質は，全員参加経営を促進してきた。例えば，自動車産業においては，設計開発において複雑なすり合わせが必要とされることに加え，関連取引先の動向を常に把握しておくことも重要であるため，HCによるコミュニケーションは欠かせない。これは，業務上のやり取り以外に，アフターファイブ等，勤務時間外の取引先との時間の共有によっても行われる。長期にわたってこのように培われた取引先企業との信頼関係は無形のものであるため，それをLCの知識体系に完全に移行させることは困難である。さらに，HC文化の日本人社員の持つ感情や感性がLC化により言語化されることにより，HC文化の者同士のコミュニケーションと同様の情報処理の効率性が失われる可能性がある。

一方でLC文化に属する外国人社員にとって，HC文化は未知の環境であり，不可解なものとして映る（ホール 1976）。全人格的参加を必要とするHCコミュニケーションでの業務遂行では，情報が不足していても受け手側に確度の高い行動が期待できるものの，分業制に慣れている外国人社員に全人格的参加を求めることは非現実的である。そのため，外国人社員の業務参画場面での適切なLC化を進めることが望ましいのではなかろうか。

最大の難関と予想されるのは，集団的意思決定に外国人を包摂することである。そのため，日本企業におけるコミュニケーションのLC化は，外国人社員と協働する場や意思決定にかか

わる会議などにおいて採用すべきであろう。その場合，業務に関する入念な説明と，遂行のための仕組みづくりについて，LC文化の者にも理解できる仕方で示す必要がある。例えば，曖昧なやりとりや対立の回避を旨とする会議運営は改善の余地がある。また，決定事項の確認もなされなければならない。さらには，指揮命令方法，残業や仕事分担の曖昧さの払拭も重要である。このような企業内コミュニケーションのLC化によって，経営理念の浸透など，企業グループ内でのビジョンの共有を明確に行い，一体感を高めることが可能になると期待される。このように明確な情報の共有を継続する事が，異文化出身の外国人社員が日本人社員が実践する集団的業務遂行の意義を理解する助けともなり，日本企業の強みを適切に維持することにも貢献するものと言える。

企業における異文化間コミュニケーションの問題は，日本に代表されるHC文化と，北欧やアメリカなどのLC文化出身者同士で顕著に見られる。一方で，ホールによってHC文化に位置づけられているアジア諸国の出身者同士であっても，各自が母国での経験において蓄積した記憶や物事の認識の仕方など，有するコンテクストそのものが異なる場合は，コミュニケーション上の問題が十分に生じ得る。そのため，HC文化の者同士であっても，業務遂行に必要な知識や情報などをコンテクストとして共有するまでは，やはりLCでのコミュニケーションが必要であると考えられる。

このように，企業内で日本人社員が外国人社員とコミュニケーションを行う際は，HC／LC，またHC／HC同士であっても，一定程度LCでの継続的な情報共有が必要であることが分かる。このような異文化コミュニケーションは，情報授受を行う当事者の日本人社員がLCを心がけることにより実施できる。一方で，HC／LCいずれのコミュニケーション方法をも理解し，異文化のコンテクストに精通する人材を仲介役として配置することにより，それまでの双方のコミュニケーションスタイルを保持することも可能であると言える。このように情報授受を行う両者の橋渡しを行う人材は「ブリッジ人材」と呼ばれる（戎谷 2012）。日本企業は，日本人社員個々人のコミュニケーション能力の向上をはかると同時に，本社の文化を理解する外国人人材を採用し，「ブリッジ人材」として育成していくことも期待される。

4.2.3　企業価値観に合致した人材厳選と採用後の社内教育

近年，日本企業においては「外国人高度人材」として，外国人または留学生をマネジメントに取り込もうとする試みが活発化している。このような外国人人材の採用の際には，日本企業のHC文化を理解している，または理解する意欲のある者を採用することが求められる。コンテクスト共有を円滑化するため，外国人にも，新規学卒者採用など，ジョブ・ローテーションや長期育成制度など日本特有の人事制度などがあることをあらかじめ周知し，納得した人材を厳選して採用する必要がある。長期間のインターンシップも効果的であろう。

さらに重要になるのが入社後の教育である。日本企業では，いわゆるOJTという形で業務遂行を通じた，上司から部下へのインフォーマルな教育が行われることが多い。また社員教育は明示的というよりも，「背中を見て学ぶ」という表現に示されるように，社員が自律的にコンテクストを共有することを期待する度合いが高く，欧米における明示的な方法とは相違がある。一般に，教育には，プリンシプル（理念アプローチ）とディシプリン（躾アプローチ）があり，前者は原理・概念学習で教えられ，後者は観察学習，経験学習で教え込まれる。欧米では理念アプローチが重視され，日本では躾アプローチが重視されている（根本 1999）。社内教育には，理念教育と躾の両者が適度併用される

必要があり，各階層においても両者の併用が検討されるべきである。

また，日本人社員の「ウチ／ソト」意識が，外国人従業員を無意識的に「ソト」の人間として扱うような行動につながることを防ぐために，新規学卒採用枠を減少して中途入社枠を拡大させる方法も考えられる。「イエ」のもつ性格から新規学卒採用という日本特有の採用慣行を理解するならば，「イエ」の一員となる基幹社員は，他人の手あかのついていない新規学卒者でなければならず，そのために儀式としての入社式が盛大に行われ，「イエ」の一員としての躾・訓練が行われる。しかし，今後，企業が新規学卒採用の枠を縮小し，同時に，設計・開発やマーケティングなどの専門職を中途採用で積極的に採用するようになれば，既に他企業での就業経験を有する外国人が参入する機会も増大し，彼らをも「イエ」の一員として受け入れようとするマインドセットが社員間で共有されるようになると予想される。また，中途採用の活性化に向けて，日本企業がそれぞれの職務内容を言語化・明示化することにより，LC環境の整備を推進することもできる。

5. 結論と今後の方向性

本稿では，日本企業にとって今後避けて通ることのできない，外国人社員の包摂問題について，その原因となっている日本企業の特徴とその文化的背景を論じ，日本企業の強みを残し，弱みを克服するための方向性について考察を行った。

ホール（1993）が指摘したように，日本が最も顕著なHC文化の国であるとすれば，日本以外の文化に属する企業との取引や連携を促進するために，LC文化へ移行することは必須であるようにも思える。しかし他方で，本稿で示したように，長い歴史の中で培われた日本のHC文化にも，全員参加の経営方法による高品質な製品開発や，顧客との良好な関係維持など，長期的に捉えた場合の長所が含まれるため，HC文化を完全に捨て去ることも現実的ではない。

したがって，日本企業の強みを残し弱みを克服するための方向性は，以下のように整理することができる。1つ目として，異文化コミュニケーションをスムーズに遂行するためには，日本人社員の側においては，語学力の問題だけではなく異文化スキーマの理解が重要であること，そして異文化スキーマ理解のためには，企業が目的をもって意図的に教育・訓練を行うことが重要であること。2つ目として，外国人社員が参加する「場」のコミュニケーションをある程度までLC 化することも不可欠であり，そのためにはHC文化である本社のコンテクストを異なるHC文化もしくはLC文化を持つ国の現地社員に伝える「ブリッジ人材」の育成が，異文化間の橋渡し役として重要な意味をもつこと。3つ目として，自社の価値観に合った人材を採用時点で選抜し，採用後も途切れることなく教育を行いつづける必要があること，日本人社員の「ウチ／ソト」意識の改革のため人事制度改革が必要であることである。

だが，本稿においては，グローバル化する日本企業の経営において，LC化を推進しながら同時にHC文化を維持することが可能でかつ効果的であるのはいかなる側面であるかについては，具体的に明らかにするまでは至らなかった。そのため，以下の諸点について，さらなる調査研究を行う必要がある。

まず，現地社員が参加する「場」におけるコミュニケーションのLC化 については，会議や意思決定，情報共有などの方法にかんして，日本企業のどの部分で，どのような場面で，どのような人にLCでの 情報共有が必要であるか調査研究を行う必要がある。欧米企業の研究とともに日本企業の先行事例の研究が，有効な示唆を与えてくれるだろう。

全員参加を可能にしてきた日本企業の強みを

具体的にどのように残すかという課題にかんしては，異文化コミュニケーションの「場」においてHCが維持されるべき状況について明らかにするための実証研究が必要である。調査研究にあたっては，製造現場，営業現場，管理部門での観察や文献調査，トップマネジメントを含む経営層へのインタビュー調査が必要となる。その際には，日本人社員の立場だけでなく，外国人社員の立場も不可欠であろう。組織運営や意思決定のあり方，職務分担や業務遂行方式にかんする聞き取りを行った上で，ポジテイブ／ネガティブの両面から分析を行う必要があろう。

これら一連の調査研究によって，特定の企業内に混在するLC情報体系とHC情報体系の橋渡しをする「ブリッジ人材」を有効に活用するための方法を考察することが可能となろう。今後の研究においては，グローバル化する日本企業の経営においてHC文化を維持することが可能かつ効果的である側面を明らかにし，その研究をベースにした新しい日本企業の経営モデルを提示することが期待される。

参考文献

イー・トヒョン　1990　ソウル発日本検証　講談社.

植村省三　1982　組織の理論と日本的経営　文眞堂.

戎谷梓　2012　日本のIT企業のブリッジ人材に求められるビジネスコミュニケーション能力―ソフトウェア開発中に発生するコミュニケーション上の問題分析から―．日本語教育，14―19.

大木清弘　2013　組織論レビュー．白桃書房.

大塚文雄・R・モース・日下公人　2010「見えない資産の」大国・日本．祥伝社.

額賀信　2006　人口減少時代経営戦略．ひょうご経済.

経済産業省　2012年7月海外事業活動調査 http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/ 2014年3月5日

孔建　1992　中国人から見た日本人．学生社.

Kopp, R. 2000 The Rice-Paper Ceiling. Berkeley: Stone Bridge Press.

近藤彩　2007　日本人と外国人のビジネス・コミュニケーションに関する実証研究．ひつじ書房.

佐野陽子　2007　はじめての人的資源マネジメント．有斐閣.

柴垣哲夫　2000　日本人の深層文化．旺史社.

島田春雄　1988　ヒューマンウエアの経済学―アメリカの中の日本企業―．岩波書店.

白木三秀　2006年国際人的資源管理の比較分析．有斐閣.

白木三秀・梅澤隆　2011年　人的資源管理の基本．文眞堂.

関口倫紀　2013日本企業の人事部門の歴史的発展とグローバル化における役割．経営行動科学学会第16回年次大会発表論文集.

Setiawan, K. P. S. 2014 Japanese Corporate Culture and Globalization: An Indonesian Case Study（Unpublished master's thesis）, Osaka University.

高梨昌　1994　変わる日本型雇用．日本経済新聞社.

高見澤孟1994　ビジネス・コミュニケーションと日本語の問題．日本語学，61号，30―37.

竹中征夫　1986　アメリカ進出人の集め方，使い方，活かし方．日経マグロヒル社.

但田潔　2009　NECにおける高度外国人人材．日本労働研究雑誌，No. 587，43―53.

土居健郎　1971　甘えの構造．弘文堂.

西田ひろ子ほか　2007　アメリカ，中国進出企業における異文化コミュニケーション摩擦．　風間書房.

根本孝　1999　グローバル企業文化の構築．広報研究，3号，3―15.

濱口恵俊・公文俊平　1993　日本型モデルとは何か―国際社会におけるメリットとデメリット―．新曜社.

林吉郎　1994　異文化インターフェイス経営．日本経済新聞社.

平野光俊　2006　日本型人事管理―進化型の発生プロセスと機能性―．中央経済社.

Black, J. S. and Morrison, A. J. 2010 Sunset in the Land of the Rising Sun: Why Japanese Multinational Corporations Will Struggle in the Global Future. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

古沢昌之　2012　グローバル人的資源管理論．白桃書房.

古田暁監修　1987　石井敏他　異文化コミュニケーション．有斐閣.

Hall, E. T. 1976 Beyond Culture. Doubleday, New York: Anchor Press.（岩田慶治・谷泰訳文化を超えて　株式会社ティビーエス・ブリタニカ　1993）

Macklon, C. 1991 Japanese Boss: English Worker.（柳本正人訳　1991　日本人のボス―在英日本企業に働くイギリス人の目―．草思社）

三戸公　1994　家としての日本社会．有斐閣.

村上泰亮・公文俊平・佐藤誠三郎　1980　文明としてのイエ社会．中央公論社

八代充史　2011　管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度．日本労働研究雑誌, No. 606，20―29.

安室憲一　1982 年　国際経営行動論．森山書店.

吉田和男　1996　解明日本型経営システム．東洋経済新報社.

吉田寿　2012　世界で戦うためのグローバル人材マネジメント入門．日本実業出版社.

吉原英樹　2002　国際経営論への招待．有斐閣ブックス.

Social Inclusion of Foreign Employees in Globalizing Japanese Firms

Mikio Maki, Azusa Ebisuya and Tomoki Sekiguchi

Foreign employees have often been considered as “marginal” in Japanese companies regarding international human resource management. However, they should be included in the “core” to survive the fierce global competition.

It is thought that Japanese companies’ corporate culture, which has been nourished in the cultural environment of Japan, segregates foreign employees from Japanese in the workplace. Group performance, which is often viewed as characteristic work behavior of Japanese employees, reflects “Ie” (family/household in Japanese)-mentality and/or “Uchi/Soto” (in-group/out-group separation in Japanese)-mentality. In many cases, frictions between Japanese and foreign employees in the international operations are caused by communication problems. Anthropologist Edward T. Hall’s theory of high- and low-context culture will help us to understand that it will be a hard task for Japanese, who are of typical high context culture, to cope with inter-cultural communication problems.

To include foreign employees in the “core”, Japanese companies need to prepare and implement international HR systems without sacrificing effective implicit communication among Japanese, and high motivation nourished by organizational integration and sense of participation by all employees, which are both considered advantages of Japanese companies. This paper proposes three directions concerning inclusion of foreign employees in the “core” of Japanese companies.

JEL Classification: J60, M10, M16, M50
Key Word: inclusion, foreign employees, context, Japanese management