

<寄稿>

ダイバーシティ&インクルージョンと外国人 —持続可能で活力ある組織づくりの視点から—

一般財団法人ダイバーシティ研究所
代表理事

たむら たろう
田村 太郎



ダイバーシティ研究所は「ダイバーシティ」を「構成員のひとりひとりが『よりよい明日』をめざして活躍できる地域と組織のありよう」と定義し、「人の多様性に配慮した組織や地域社会づくり」を支援する非営利民間団体です。CSRや人事における企業の取り組み支援、自治体施策による多様性配慮の推進、政策提言や調査・研究を通じた社会ビジョンの形成を主な活動としています。

本稿では、組織や地域における外国人受入れの現状や課題、今後の展望を軸にしつつ、持続可能で活力ある組織づくりの視点から、ダイバーシティ&インクルージョンが求められる背景、推進する意義、具体的な方法、これからの組織に求められる取り組みについて解説します。

1. 日本における外国人受入れの現状

日本における在留外国人数は2025年6月末現在で3,956,619人と過去最多を更新しました。図表1は2019年からの国籍別在留外国人数の年次推移について、直近の2025年6月末現在の上位10の国・地域とその他とをグラフにしたものです。在留外国人数はコロナ禍で一時的に減少しましたが2022年から増加に転じ、近年は多国籍化も進んでい

ます。

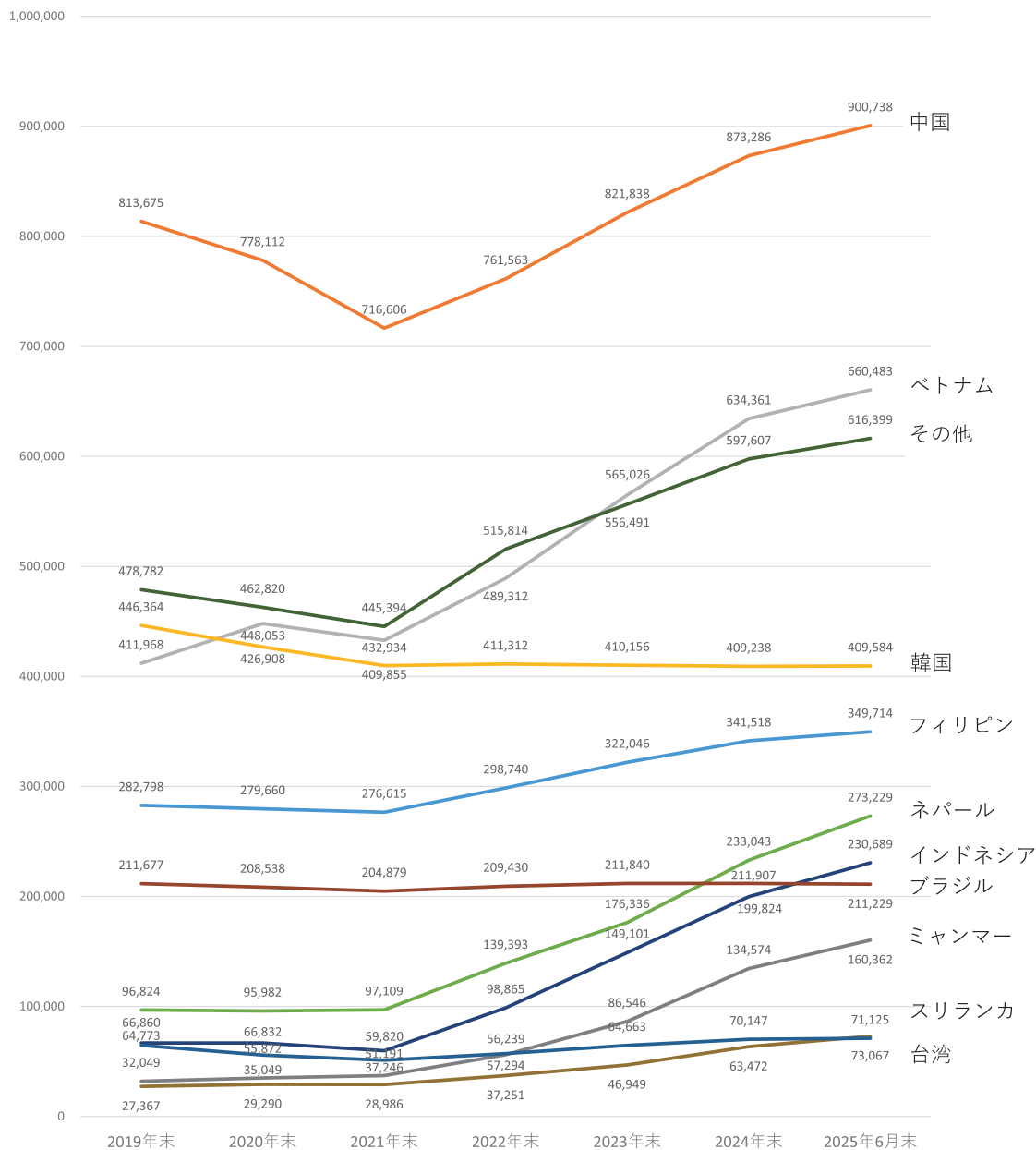
在留外国人増加の背景には、受入れ側である日本の深刻な人材不足と、国際的な経済・政治状況の混乱により途上国からの送出し圧力が高まっていることの2つの要因があります。

日本側の状況は周知の通り、世界最速で進展する少子高齢化と人口減少によって、地域も経済も立ちゆかなくなり始めています。とりわけ人口減少が激しい地方からの声を受け、政府は2018年に外国人労働者の受入れを閣議決定しました。2019年度から在留資格「特定技能」を新設し、さまざまな分野で外国人労働者の受け入れが進んでいます。

送出し側の状況としては、コロナ禍の影響による経済の混乱、気候変動による人の移動の増大、専制主義・民族主義の台頭による不寛容の拡大が、より良い環境を求める人の動きを加速していることがあります。在留外国人が急増しているネパールやミャンマー、スリランカは政情不安が続いており、日本以外の国へも人が移動しています。外国人受入れをめぐる政策議論では、国内の人口問題や経済情勢だけに視点を置きがちですが、人の移動が加速している国際情勢にも目を向ける必要があります。

【図表1】 国籍・地域別在留外国人数

(人)



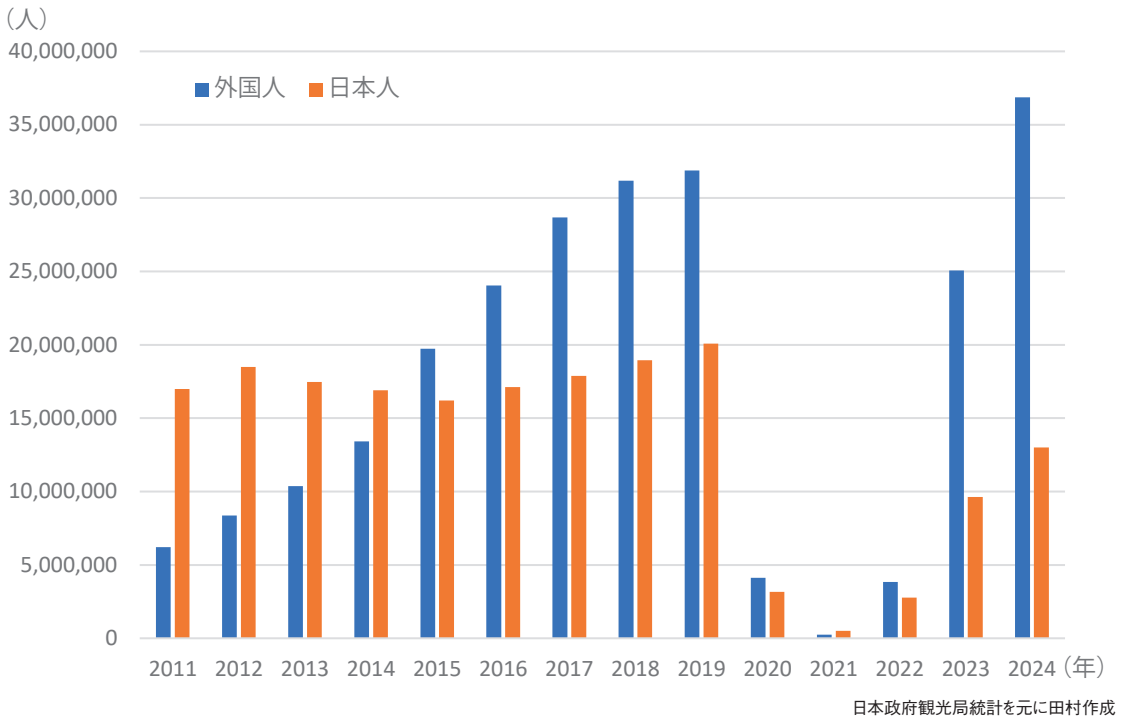
法務省統計を元に田村作成

2. 急がれる「わかりにくさ」の解消

先の参院選では外国人受入れが争点のひとつとなり、排外主義的な主張が広がりました。コロナ禍が明けて訪日外国人も急増するな

か、外国人に対する漠然とした不安と生活が上向かないことへの不満が結びついてしまったことが背景にあると思われます。そして外国人が急増することへの不安の原因のひとつ

【図表2】 出入国者数の年次推移



に、日本での外国人受入れ政策がわかりにくいということがあります。

2018年に外国人労働者の受入れが閣議決定されたことを、どれだけ多くの国民が認識しているのでしょうか。またそれ以前は「外国人のいわゆる単純労働は認めない」という1988年の閣議決定（第6次雇用計画）が引き継がれていたことや、1989年に日系三世とその家族までの来日と就労を認める入管法の改正があったこと、さらに1993年に「研修」という名目での受入れが始まり今日の「技能実習生制度」につながっていることなど、建前は「外国人労働者は受け入れない」政策をとりながら、実質的には労働者の受入れを拡大してきた「わかりにくさ」が、外国人が増えることへの不安の背景のひとつになっていると考えられます。

日本社会が海外に関心を寄せなくなってい

ることも、国際情勢への理解を遅らせています。図表2は日本政府観光局の訪日外客数および出国日本人数の統計から、2011年以降の年次推移をまとめたものです。訪日外客数は回復していますが、出国日本人数はコロナ禍前を下回ったままになっています。年間1,300万人というのは2003年と同じ水準で、この年の訪日外客数は約52万人でした。

政府は2025年7月に「外国人との秩序ある共生社会推進室」を発足させ、今後の新たな方針をまとめる予定です。外国人受入れ政策の「わかりにくさ」の解消と、インバウンドと同じくらいアウトバウンドにも力を入れ、相互理解と国際協調のなかで生き残る道を切り拓くことを急がねばなりません。

3. 外国人受入れが組織にもたらす効果

これまで出会ってきた企業の事例から、日

本ではおおむね次の3つのねらいで外国人を雇用していると私は整理しています。1つめは人手不足の解消、2つめは国際業務を担う人材としての受入れ、3つめは組織や事業に変革をもたらすイノベーターとしての受入れです。

18歳人口が減少する中、大手企業でも新卒の日本人を採用することが難しくなっています。地方ではかつて高卒の日本人が就いていた産業の多くが、外国人技能実習生によってなんとか生き残っている状況です。しかし、人数が減るので外国人でカバーするという「引き算と足し算」の発想では、文化や習慣の異なる人を受け入れる本当の価値を活用できていません。

海外のマーケットへの進出やインバウンド向けビジネスへの業務に外国人を採用する企業もあります。こうした国際業務を担う人材としての受入れは、外国人が持つ強みを活かしている点で人口が減った分を補うという発想とは異なるものですが、かつては日本人が留学したり現地に溶け込む努力をしたりしてカバーしてきた部分でもあり、「引き算と足し算」の要素がまだ感じられます。

ちがいが組織にもたらす本当の効果は、これまでその組織にはなかった新しい発想で化学反応を起こし、組織や事業に変革をもたらしてくれることにあります。ある日本企業に採用された女性の留学生が、入社初日に「なぜ女性だけ制服があるのか」と疑問を呈したところ、だれも合理的な返事ができず、ついに社長が廃止を決断したという話を聞きました。また別の会社では、数年に1度里帰りのために1ヵ月の休暇が欲しいと外国人従業員が提案したところ、日本人も含め長期休暇制度を導入することになりました。

これまでは皆が当然と思っていたこと、日本人だけでは誰も言い出せなかったことに疑問を投げかけることができる。これは「引き算と足し算」ではなく「かけ算」の要素で

す。ワークライフバランスやジェンダー平等、LGBTQ、障害者の雇用など、ダイバーシティ施策全般において、外国人を受け入れることで組織を国際標準に引き上げることができません。新商品やサービスの開発でも同様に、ガラパゴスと揶揄されることもある日本の組織や市場を活性化するうえでも重要なことではないでしょうか。

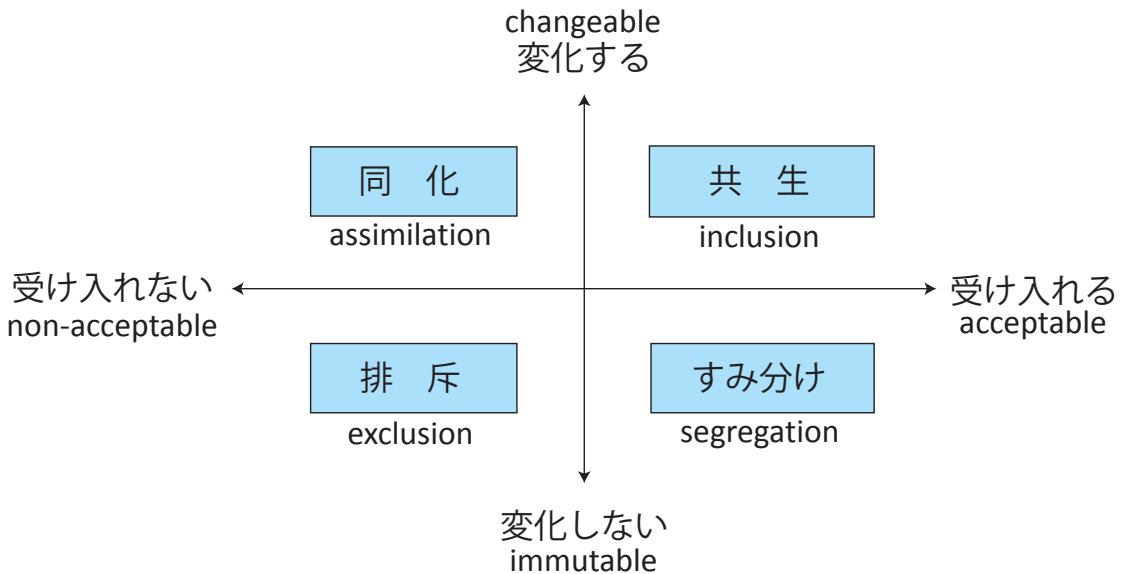
4. ちがいを受け入れともに変化する

図表3はちがいをめぐる組織や社会の対応について、ちがいを「受け入れる」か「受け入れない」かと、ちがいを持つ者が互いに「変化する」か「変化しない」かの2つの軸に4つの象限で分類したものです。ここは日本だから外国人は受け入れないという考えは左側となり、さらに外国人は外国人のままで変化しないと考える場合は、その組織や社会は日本人しか存在しない左下の「排斥」型となります。外国人に日本人のように変化することを強いる場合は、左上の「同化」型です。ちがいを受け入れるのは右側ですが、互いに変化することを避けてしまうと「すみ分け」型となります。

日本でも欧米でも、「表層の属性」の多様性への配慮は進んできましたが、ちがいを受け入れて互いに変化が求められているのは「深層の属性」の部分です。男性は女性にはなれませんし、日本人は外国人になれません。またどちらかが正しくどちらかが間違いということでもありません。互いのちがいを受け入れ、ともに変化する「共生」型の組織や社会をめざすことがダイバーシティのめざすべきポジションです。

「ダイバーシティ」を表層の属性だけに着目した多様性の推進とだけ捉えてしまうと、「すみ分け」型の社会が進展し分断が生じることがあります。欧州では若者や移民の社会的排除（ソーシャル・エクスクルージョン）

【図表3】 ちがいをめぐる組織や社会の対応



への懸念の声が高まり、EUによる経済・社会統合の流れとともに「社会的包摂」(Social Inclusion) が加盟国における社会政策の軸として広まりました。近年は「ダイバーシティ&インクルージョン」あるいは「Equity」を加えて「DEI」と呼ばれることもあります。いずれも多様性への配慮を通じて排除のない社会をめざす、ということです。

5. ダイバーシティ推進のための3つの視点

外国人に限らず、さまざまなちがいに配慮のある組織をめざすには、次の3つの視点で現状を確認し、目標を立てて改善を進めることが求められます。

まず1つめは「あってはいけないちがいをなくす」という視点です。同じ組織で働いているのに待遇や権利が異なっているはいけません。公平・公正な対応を行い、誰にもチャンスが提供される状態をめざします。2つめは「なくてはならないちがいは守る」という視点です。文化や習慣のちがいに加え、休みが必要なタイミングなど、人によって異なる

こと、守りたいちがいは守れるよう、職場のルールを見直しましょう。3つめは「ちがいに寛容な組織をつくる」という視点です。公平で配慮のある制度を整えても、組織全体としての意識が変わっていかなければ、ちがいを力に変えることはできません。

女性が管理職になるための研修はあっても、女性の管理職と働く男性のための研修はほとんどありません。日本語や日本のルールを学ぶ外国人のための研修はあっても、外国人とともに働く日本人のための異文化理解やコミュニケーションスキルを学ぶ研修はあまり見られません。これまでのダイバーシティ推進では、性別や民族など「表層の属性」のちがいに着目したうえで、「マイノリティ」への支援に力点が置かれていました。今後は価値観や考え方など「深層の属性」のちがいにも視点を広げ、「マジョリティ」を含む組織全体で意識変革を進めていくことが重要です。組織におけるダイバーシティの推進とは、この3つの視点で「PDCAサイクル」を回していくことなのです。