

博士論文

元留学生外国人社員の
日本企業における適応に関する研究

島田 徳子

目次

序章	1
0.1 問題の所在	1
0.2 本研究の目的と方法	3
0.3 本研究で取り扱う主要な概念	4
0.4 本研究の位置づけ	18
0.5 本研究の構成	22
第1章 研究の背景	27
1.0 本章の概要	27
1.1 日本企業の経営のグローバル化と人材の多様化	28
1.1.1 グローバリゼーションとは何か	28
1.1.2 企業経営のグローバル化	32
1.1.2.1 企業の国際展開と多国籍企業	32
1.1.2.2 企業経営のグローバル化の二つの軸	33
1.1.3 人材の多様化	44
1.1.3.1 グローバル経営と人的資源管理	44
1.1.3.2 職場のダイバーシティ・マネジメント	48
1.1.4 日本企業のグローバル化と人材の多様化	55
1.1.4.1 経営のグローバル化と人的資源管理	55
1.1.4.2 国内の職場の人材の多様化	59
1.2 留学生の日本企業への就職	63
1.2.1 日本の外国人雇用の現状	63
1.2.2 留学生の受入れと就職をめぐる近年の動向	66
1.2.3 留学生の就職と定着に関する調査研究	69
1.2.3.1 留学生の就職に関する基本統計	69
1.2.3.2 留学生の採用と就業に関する調査研究	72
1.3 本章のまとめ	87
第2章 先行研究	95
2.0 本章の概要	95
2.1 組織社会化	96

2.1.1	組織社会化をめぐる研究の流れ	96
2.1.2	組織社会化の成果	98
2.1.3	組織による社会化と個人による社会化	101
2.1.3.1	組織による社会化	101
2.1.3.2	個人による社会化	102
2.1.4	組織社会化研究のフレームワーク	105
2.2	日本人上司による外国人部下への支援	107
2.2.1	上司による支援と新人・若手の能力形成	107
2.2.2	日本人上司と外国人部下のコミュニケーション	111
2.2.2.1	高コンテクスト文化と職務・組織構造	111
2.2.2.2	職場における日本人と外国人のコミュニケーション	114
2.3	経験学習	119
2.3.1	社会化と経験学習	119
2.3.2	Kolb の経験学習モデル	120
2.3.3	経験学習行動尺度	121
2.3.4	異文化環境における経験学習	122
2.4	異文化接触と異文化学習	124
2.4.1	異文化接触と異文化適応	124
2.4.2	異文化適応と異文化学習	126
2.4.3	異文化適応とソーシャルスキル	139
2.4.3.1	異文化間ソーシャルスキル	139
2.4.3.2	在日留学生異文化間ソーシャルスキル評定リスト	141
2.5	本章のまとめ	142
2.5.1	異文化間組織社会化という視座	142
2.5.2	組織社会化研究と異文化適応研究の架橋	143

第 3 章 研究課題と方法 146

3.0	本章の概要	146
3.1	研究課題	146
3.2	本研究で扱う組織要因と個人要因	147
3.3	研究枠組み	149
3.3.1	【研究 1】日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化	150
3.3.2	【研究 2】元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化	151
3.4	研究方法	152
3.4.1	方法	152

3.4.2	分析対象データ	153
3.4.3	回答者の属性	154
3.5	本章のまとめ	156

第4章 日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化..... 158

4.0	本章の概要	158
4.1	研究背景	158
4.2	研究目的	159
4.3	研究方法	160
4.3.1	分析に使用した変数の記述統計と尺度構成	160
4.3.1.1	独立変数	160
4.3.1.2	従属変数	166
4.3.2	分析方法	169
4.4	結果と考察	170
4.4.1	上司による支援に対する評価	170
4.4.1.1	上司による仕事面の支援	170
4.4.1.2	上司による文化面の支援	171
4.4.2	組織社会化の成果	173
4.4.3	上司による支援と組織社会化の成果との関係	175
4.4.3.1	上司による支援に対する認識の差によるタイプ分け	175
4.4.3.2	上司による支援のタイプと組織社会化の成果の関係	176
4.5	結論	179
4.6	本章のまとめ	180

第5章 元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化..... 182

5.0	本章の概要	182
5.1	研究背景	183
5.2	理論的背景と仮説の提示	184
5.2.1	経験学習行動	184
5.2.2	異文化間ソーシャルスキル	186
5.2.3	研究2で検証する仮説	188
5.3	研究方法	191
5.3.1	分析に使用した変数の記述統計と尺度構成	191
5.3.1.1	独立変数	191
5.3.1.2	従属変数	197

5.3.2	各変数間の相関	199
5.3.3	モデルの設定と分析	201
5.4	結果と考察	202
5.4.1	仮説 1 の検討と考察（経験学習行動）	202
5.4.2	仮説 2 の検討と考察（異文化間ソーシャルスキル）	204
5.4.3	異文化間組織社会化のメカニズム	207
5.5	結論	208
5.6	本章のまとめ	210
第 6 章	結論と考察	211
6.0	本章の概要	211
6.1	本研究の要約	212
6.1.1	本研究の目的と研究枠組み	212
6.1.2	日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化	213
6.1.3	元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化	216
6.2	元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズム	219
6.2.1	個人の主体的な学習の重要性	219
6.2.2	文化的社会化の重要性	222
6.2.3	元留学生社員の異文化間組織社会化の理論モデル	225
6.3	本研究の理論的意義	229
6.3.1	組織社会化研究への貢献	229
6.3.2	異文化適応研究への貢献	235
6.4	本研究の実践的示唆	238
6.4.1	日本企業と外国人留学生の就職をめぐる現状	239
6.4.2	日本企業への示唆	240
6.4.3	外国人留学生への示唆	245
6.5	今後の課題と展望	248
	むすびにかえて	253
	謝辞	255
	引用文献	258
	参考資料	279

序章

0.1 問題の所在

第二次世界大戦後 70 年を迎えた現在、グローバルな経済活動やネットワーク化が加速し、ヒト・モノ・カネ・情報は地球規模で移動するようになった。その結果、世界各地で異なる文化背景や価値観を持った人々が出会い、共に生活し、学び、仕事をするという社会・文化的状況が拡大し続けている。今、私たちは、多様な価値観や文化の豊かさを享受できると同時に、その過程で生じるコンフリクトを調整・統合するための社会政策や個人の能力を必要とする時代を生きているといえるだろう。

日本政府観光局（2017）によると、2016 年の訪日外客数は 2,403 万 9 千人を超え過去最高を更新したという。日本政府は、東京オリンピックが開催される 2020 年に向けて 2 千万人を目指していたが、いち早く目標を達成したことになる。日本を訪れる外国人観光客の 9 割以上が満足し再訪意向を持つという人気ぶりである（国土交通省観光庁 2015a）。国・地域別内訳は、台湾、韓国、中国、香港、アメリカ、タイと続き、経済的に余裕が出てきたアジアの国からの旅行者が日本への旅行を楽しんでいることがわかる。また、国際交流基金（2014）の調査によると、日本語は世界 136 の国・地域で学ばれ、学習者総数は約 399 万人（2009 年度比 9.2% 増）で、過去 33 年間で学習者数は 31.3 倍に拡大したという。日本語学習の目的上位 5 位は、「日本語そのものへの興味（62.2%）」など、実利的な目的より、日本や日本語に対する知的好奇心が上回っていることがわかる。このように、日本に対する海外からの評価は高く、興味関心の大きさがうかがえる。

では、日本に長期的に滞在する外国人の状況はどうだろう。平成 26 年末の在留外国人数は、212 万 1,831 人で前年末に比べ 5 万 5,386 人（2.7 %）増加し、この 30 年間で約 2.5 倍、約 130 万人近く増加しているという（法務省 2015a）。また、厚生労働省（2016）の『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ』によると、2015 年 10 月末現在の外国人労働者数は約 91 万人で、届出義務化以来、過去最高を更新したという。また、日本政府は 2008

年に「留学生 30 万人計画」を発表し、2020 年までに、当時の 14 万人から 30 万人に増やそうとしている（外務省 2015）。日本学生支援機構（2015）の調査によると、2014 年 5 月 1 日現在の留学生数は 18 万 4,155 人で、出身国別にみると中国が約半数を占めるとともに、アジア地域からの留学生が 92.7%を占める。日本の外国人雇用の現状の課題は、『第 5 次出入国管理基本計画』（法務省 2015b）で述べられているように、「経済社会に活力をもたらす外国人の円滑な受入れ」と、「少子高齢化の進展を踏まえた外国人の受入れについての国民的議論の活性化」である。日本政府のこれまでの施策では、2009 年 12 月に発表した『新成長戦略』において高度専門外国籍人材の受入れ倍増を目指すなど（首相官邸 2010）、基本的に研究者や技術者など高度人材に限り受入れを許可してきたが、今後は規制緩和により介護や家事サービスの分野にも外国人労働者を受入れ、女性の介護や育児の負担を軽減し労働市場に出やすくするという方針を示している。

日本国内の地域社会や学校や職場における、人種、民族、国籍、宗教や社会階層などの属性上の多様性は、日本社会の少子高齢化による労働力不足の問題、日本企業の経営のグローバル化、国際社会における日本の果たす役割の変化など、様々な要因によって今後も高まることが予想される。このような状況の中、文化間を移動して新たな文化的環境で「文化を学ぶ」プロセスを経験する人々はますます増えていくだろう。しかし、日本人にとって、日本国内のいわゆる「内なる国際化」は、自文化の環境内での異文化接触であり、多様性をみる機会にはなっても多数派である日本人が行動を変えて「適応する」必要性は低いため、身近な異文化に気づかないまま、多様性に対する学習の機会を逃していることも多いといえよう。

例えば、本研究がターゲットとする日本の高等教育機関で学んだ留学生の卒業後の進路は、外国人留学生の 6 割以上が日本での就職を希望しているにもかかわらず、実際に就職できた学生は 2~3 割程度という調査結果もあり、受入れ、在学中の教育、卒業後のキャリア形成までを視野に入れた様々な施策や取組みは、まだまだ発展途上であることがわかる。また、

国土交通省観光庁（2015b）の『観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2015』では、「観光産業、観光関連産業の強化」「地方創生に資する観光地域づくり」「受入環境整備」など、様々な戦力的取組みが企図されているものの、「モノ」や「サービス」についての説明が中心で、訪日外国人旅行者を迎える日本人の意識や態度のあり方、これらの産業に従事する外国人の雇用や具体的な人材育成のあり方などについての言及は見当たらない。さらに、経済産業省（2016）では、外国人材の約 51%が働く場として日本を否定的に評価していると指摘する。日本国内の職場において、人種、民族、国籍、宗教や社会階層などの属性上の多様性を含めた人材の多様性が、付加価値を生み、社会の豊かさや個人の幸せの実現に作用するメカニズムとはどのようなものなのだろうか。未知の文化環境にうまく適応できる人々に共通する特徴は何か、異文化の学びの成功とは何か。

外国人材が、観光客や日本文化の消費者としてではなく、日本社会の中で価値を生み出す高度職業人として、異文化適応するとともに、働く場としての日本や日本企業に対して肯定的な評価をするためには、日本社会は今後何を改善する必要があるのか、このような問題意識を持って、本研究に取り組むことにした。

0.2 本研究の目的と方法

本研究の目的は、日本の大学や大学院などの高等教育機関で学んだ留学生が、日本企業に就職したのちに、新入社員として日本の組織に、どのようなメカニズムで適応するのかについて明らかにすることである。

本研究では、日本社会の内なる国際化の一つの側面として、既に学生としては日本社会に適応を果たしているともいえる留学生が、高度職業人として日本企業に就職し組織の一員として適応していくプロセスに焦点を絞る。現実社会においては、留学生に限らず多様な外国人材が日本社会の中で価値を生み出す高度職業人として働いている現状がある。また、海外の大学を卒業した外国籍の社員を現地採用するケースもある。しかしながら、日本での滞在歴がある程度長く、高等教育機関において日本語による高度

な思考やコミュニケーションの経験があり、日本で働く上で親和性が高いと想定される留学生においても、これまでの調査等によって多くの課題が指摘されており、具体的な適応のメカニズムは明らかにされていない。このような現状をふまえ、本研究の目的を設定した。

研究方法の選定にあたっては、本研究に関連する複数の研究領域の先行研究の知識探究及び構築に対する考え方と方法論について概観した。その結果、本研究の問題意識に対する答えを導き出すためには、関連領域の先行研究レビューにより研究課題と仮説を設定し、データ収集・分析により仮説検証を行う、質問紙による定量調査が適していると判断した。本研究の知識探究及び構築に対する考え方は、本研究の位置づけにて後述する。

0.3 本研究で取り扱う主要な概念

本研究で用いる主要な概念として、「留学生」「社会化」「組織社会化」「文化」「コミュニケーション」「異文化コミュニケーション」「組織」「職場」「組織文化」を取り上げて、ここで定義しておく。その他の概念については、各章で必要に応じて定義する。

留学生

日本において、文部科学省による留学生の定義は、「出入国管理及び難民認定法」別表第 1 に定める「留学」の在留資格の規定により、「本邦の大学若しくはこれに準ずる機関、専修学校の専門課程、外国において 12 年の学校教育を修了した者に対して本邦の大学に入学するための教育を行う機関又は高等専門学校において教育を受ける活動」をする者とされている。つまり、留学の在留資格を取得し、短期大学、大学、大学院、高等専門学校、専修学校（専門課程）に在籍して学習に専念する者、および我が国の大学に入学するための準備課程を設置する教育施設（日本語学校や留学生別科）において教育を受ける者を指す。

本研究における外国人留学生とは、「留学の在留資格を取得し、日本の大学、大学院に在籍して学習に専念する者」とする。また、本研究が研究対

象とする日本の大学・大学院を卒業・修了して、日本企業に就職した留学生を、「元外国人留学生」あるいは「元留学生外国人社員」¹と呼ぶ。本文中では、省略して、留学生の立場から論じる場合は「元留学生」、企業の立場から論じる場合は「元留学生社員」と記述する。

社会化

「社会化 (socialization)」は、社会学や心理学や文化人類学などの学際的な概念として発達し、変化と多様性を特徴とする現代社会においては、幼年期の受動的な過程というより、人のライフサイクル全体に関わる能動的な過程としてとらえられるようになってきた (濱嶋ら 2005; 大橋 2002)。

現在の社会化研究は、1) 誰が (社会化の主体)、2) 何を獲得するのか (社会的必要事項)、3) それがどのような人間関係の中でなされるか (社会化の場) の三つの次元に交差することが特徴で、社会化に影響を与える他者や機関・組織を社会化のエージェントという (大江 2010, p.10)。大江 (2010) は、社会化の概念構成は、「先行事態」「変換事態」「帰結事態」の三つが想定されており、特定の「社会化の場」において時系列的に生じると述べる (p.9)。「先行事態」とは、必要事項を持っていない社会化の主体が存在している状態で、「変換事態」とは社会化主体が必要事項を身に付けていく獲得・学習の過程であり、これをもたらすのが社会化の主体と社会化エージェントとの相互作用であり、学習の結果として先行事態の主体は必要事項を獲得した主体となり、これが「帰結事態」であると述べる。つまり、社会化とは、「主体がエージェントとの相互作用によって、必要事項を学習する過程である」といえる。

社会化は人生を通じてくり返していくものであるが、Berger and Luckmann (1966) は、個人が幼年期に経験する最初の社会化を「第一次的社会化」とし、それ以降のすべての社会化を「第二次的社会化」として

¹ 日本の大学・大学院を卒業・修了して、日本企業に就職した留学生の呼称については、これまでの調査研究等において統一した呼称はなく、研究目的等によって異なる。留学生の立場から論じる場合は「元外国人留学生」、企業の立場から論じる場合は「元留学生外国人社員」(横須賀 2015, 2016 など) という呼称が使用される場合が多い。

区別し、次のように定義する。

第一次的社会化とは個人が幼年期に経験する最初の社会化のことであり、それを経験することによって、彼は社会の一成員となる。これに対し、第二次的社会化とは、すでに社会化されている個人を彼が属する社会という客観的世界の新しい諸部門へと導入していく、それ以後のすべての社会化のことをいう。(邦訳 p.198)

この第二次的社会化は、「成人的社会化」(濱嶋ら 2005, p.360)、「再社会化」(大橋 2002, p.34)ともいわれる。大橋(2002)は、「再社会化」について次のように説明する。

生まれ育った社会での社会化の後に異なる文化圏に移動して、そこで再び社会化することを「再社会化(resocialization)」という。移民や国際結婚はその典型である。しかし、他の文化圏へ移動しなくても、同一文化圏の中でも社会化のやりなおしという意味での再社会化は生じうる。改宗や思想的転向、集団心理療法による自己変容、翻身はその例である。(p.34)

さらに大橋は、再社会化に関連して、「二重社会化(dual socialization)」についても言及し、二重社会化とは、「多民族社会や移民社会に典型的にみられるもので、養育社会の文化圏とそれとはことなる文化圏に同時に社会化していくことをいう」(p.34)と述べる。再社会化や二重社会化は、文化間の移動に伴う社会化の側面に注目した概念であるといえよう。

また、石井ら(2013)の『異文化コミュニケーション事典』によると、「個人が生育する過程で所属する集団の文化を習得することを、文化人類学では「文化化(enculturation)」と呼び、社会学では「社会化(socialization)」と呼ぶ」(p.185)と述べる。「社会化」は「個人がその社会の一員となっていく過程」に着目し、「文化化」は「個人が様々な文化

的要素を身に付けていく過程」に着目した概念といえるが、類似した概念であるということがわかる。他方、「すでに習得した文化とは異なる文化に接触し、それ以前とは異なる文化的要素を身につけること」(p.185)、つまり、受入れ側の文化に近づいていく変化を、「文化変容 (acculturation)」と呼ぶ (石井ら 2013, p.185)。この「文化変容」は、前述した「再社会化」に近い概念といえよう。

Berger and Luckmann は、「現実社会的に構成されている」(Berger & Luckmann 1966, 邦訳 p.1) という知識社会学の立場に立つとともに、知識を現象学的アプローチでとらえた現象学的社会学を代表する二人である。個人と社会との関係について、「社会化は決して完成されるという性格のものではなく、それが内在するさまざまな内容も、たえずその主観的現実が脅かされるという危険に直面させられている」(邦訳 p.222) と述べる。また、社会化に影響を与える他者を、「意味ある他者 (significant others)」²と呼び、第二次的社会化の形成過程は、それに先行する第一次的社会化の過程を前提とするため、一貫性を確立し維持しながら主観的現実を作り変えるには、「意味ある他者 (significant others)」との相互作用が必要不可欠であるという。

以上の理論的背景をふまえると、元留学生社員の日本企業への組織社会化は、第二次的社会化の一つであり、文化間の移動に伴う「再社会化」のプロセスであるといえる。つまり、社会化主体である元留学生社員が、日本企業の職場の意味ある他者 (社会化エージェント) との相互作用によって主観的現実を作り変えていくプロセスであるともいえよう。

組織社会化

組織社会化とは、社会化の概念を組織行動論に援用したものである (尾形 2013)。組織社会化は、1) 個人の役割・職務の明確化、2) 業務内容についての理解による生産性向上、3) 業務の適切な時間配分、4) 自己効力・

² 重要な他者とも訳される。社会化の過程で、大きな影響を持つ人物 (濱嶋 2005, p.291)。シカゴ学派シンボリック相互作用論の源流ともいえる Mead (1934) が提唱した概念。

自信の獲得、5) 成員性の獲得、6) 離転職の防止、などに正の影響が認められるため (Feldman 1981; Bauer & Green 1994; Ashforth, Myers & Sluss 2012)、組織にとって必要不可欠なものである。また、組織社会化は社会化と同様、社会化主体の時系列的な変化を想定した概念であることから、組織参入時の局所的かつ一次的なスナップショットを暗喩する概念ではなく、組織参入時を中心として、参入前、参入の瞬間、参入後を内包するプロセスである (中原 2012)。Schein (1968) は、組織社会化のプロセスを「新しいメンバーが、その組織、社会あるいはグループの価値システムや規範、要求されている行動パターンを学び、適合していくプロセス」(p.1) と定義している。また、Van Maanen and Schein (1979) では、「個人が組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていく過程」(p.211) と定義され、多くの研究で引用されている。高橋 (1993) は、これらの代表的な組織社会化の定義を包括的にレビューし、「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」(p.2) と定義している。

本研究では、これまでの代表的な組織社会化の定義が集約された高橋 (1993) の定義を、組織社会化の定義として採用することとする。

文化

文化は多様に概念化され定義されてきた。濱嶋ら (2005) の『社会学小辞典』によると、文化の定義には、少なくとも二つの大きな流れがあるという。一つは、ロマン主義・歴史主義の伝統に根ざしたドイツ観念哲学の流れによる、「ドイツ語の *kultur* が示すドイツ的な文化概念であり、日本語でも文化国家、文化生活、文化人などの用法に見られるような教養的なもの、知的なものなどを意味する」(p.545)。もう一つの流れは、「フランス社会学やイギリス・アメリカの人類学で用いられる、より包括的な文化の概念」(同上) を指す。

この二つ目の流れの中で、文化人類学者の Kroeber and Kluckhohn

(1952)は、公式的で明確な文化の定義を最初に行ったのは Tylor (1871) であると述べる。Tylor は、「文化もしくは文明とは、広義の民族学的な意味でとらえれば、知識、信条、芸術、道徳、法律、監修やその他、人間が社会の一員として獲得した能力や習性などの複合体である」(p.1) と定義する。この定義の特徴は、人間の集団が共有している知識や価値観や物質的な所産を強調するとともに、「文化」は静的なものではなく、進行中のプロセスの中で修正されて作り直されるものとして定義されている点である (Shaules 2007, p.26)。Kroeber and Kluckhohn は、Tylor 以降の文化の定義や記述に関する調査を行い、文化の定義に関する 164 の概念的記述を収集したうえで、それらの定義を総合して、「文化は、それが明白に示されているかいないかにかかわらず、ある行動パターンによって成り立っており、その行動パターンはシンボルを通じて身に付けられ、伝えられるものである」(Kroeber & Kluckhohn 1952, p.73) と定義する³。また、Keesing (1974) は、Kroeber and Kluckhohn の示した文化の定義の範囲が拡散する点を問題視し、文化を個人が生まれた社会の中で、同輩たちが共有する信念や意味や行動規範が何であるかに関し自分なりに持つ「理論」とする見方を示した (山本 2011, p.5)。文化とは分析者によって組み合わされたシンボルの集まりではなく、人の脳が情報を獲得し、組織化し、処理をして「現実の内部モデル」を創造することによって形作られ制約化された「知識システム」としてとらえられる (同上)。このような、「文化を個人が社会の中で解釈し現実を再構成する理論」とする Keesing の文化のとらえ方は、シンボリック相互作用論的視点に立ったものである。シンボリック相互作用論では、文化はコミュニケーションの当事者が共有するシンボルであり、コミュニケーションによりそのシンボルが構築および再構築されると考える (末田・福田 2003, p.59)。本研究においても、「文化を個人が社会の中で解釈し現実を再構成する理論」といった、シンボリック相互作用論的な視点でとらえる。「文化の特徴を不可変的なものとしてとらえ、そこに属している人々の行動や認知が一様にその文化的特徴によって規定され

³ 日本語訳は、末田・福田 (2003, p.58) による。

る」(石井ら 2013, p.111) とする文化本質主義的⁴なとらえ方はしない。

文化人類学者が探究したのは、「文化を自己完結システムと考え、そのシステムがどのように機能するかを説明」(Shaules 2007, p.27) することであったが、第二次世界大戦後、異なる文化背景の人々が出会うときに何が起きるのかを理解しようとする関心が高まった。Hall (1959) は、「異文化(間)コミュニケーション (intercultural communication)」という用語を初めて使い、「文化をそのままコミュニケーションとして扱う」と述べ、コミュニケーションと文化の関係を研究した。Hall は、隠れた文化的差異を客観的に記述する方法を探し、比較のため中立に参照できる概念を見つけようとした (Shaules 2007, p.27)。Hall が提示した概念には、コミュニケーションと文化における「高コンテキスト」「低コンテキスト」の相違などがある⁵ (同上)。

異文化コミュニケーションでは、文化を客観的要素と主観的要素の二つに分ける文化観が用いられることも多い。異文化コミュニケーションでは、文化の主観的要素が人々のコミュニケーション行動に与える影響が強調されている。Matsumoto (2000) は、Triandis (1972) や Kroeber and Kluckhohn (1952) を例として、文化を扱う手法として「客観的要素と主観的要素といった二つの構成物に分けるという方法がある」と述べる (p.25)。Triandis (1972) は、「主観文化 (subjective culture)」という概念を提唱し、文化は環境における人間が作りだした部分 (human-made part) であり「物質的文化 (material culture)」と「主観文化 (subjective culture)」に分けられるとする (Triandis, 2002)。物質文化とは、衣類、食物、家、高速道路、道具、機械などから構成される。それに対し主観文化は、過去にうまくいき未来の世代に引き継ぐ価値のあることは何であるかに関する認識で構成されるとする。Triandis は、文化の要素の中で最も重要なのは、環境から情報を取り出すための言語化されない前提や標準的

⁴ ある集団に属する多くの人に共有された特徴・傾向を説明する文化一般化 (cultural generalizations) と、特定の個人に集団の特徴を当てはめて無批判に議論するステレオタイプは異なる (Bennet 2013, pp.54-58)。

⁵ Hall (1959) の「高コンテキスト」「低コンテキスト」については、本研究の第2章で再度取り上げて詳述する。

な操作手順および慣習であると述べる。Matsumoto (2000) は、Triandis の「物質的文化と主観的文化」の分類は、Kroeber and Kluckhohn の「明確な文化、不明確な文化」の概念に関連すると述べる(p.25)。

異文化コミュニケーション学者の Bennett (1998) は、文化を「客観的文化 (objective culture / Culture)」(大文字の C で書く文化 Culture writ large) と「主観文化 (subjective culture / culture)」(小文字の c で書く文化 culture writ small) に区分した。Bennett は、芸術、文学、演劇、クラシック音楽、ダンスなどある形式へ手続き化された行為、および社会的／言語的システムなど体系化されたものを「制度的文化 (institution of culture)」と呼び、これらは、客観的文化に位置づけられる。それに対し主観文化は、日常生活の中での思考や行為などある集団を定義づける心理特性として扱われる。Bennett は、主観主義の定義を「相互作用している人々の集団における、学習され、共有化された、信念、行動、価値観のパターン」とし、社会構成主義の立場から、社会的現実が客観文化の側面と主観文化の側面により相互依存的に構成されていると述べる。つまり、人々はその文化の制度や機関 (客観文化) により社会化されることを通じどのように振る舞えばよいかを学んでいるが、このことが人々にまさにその制度や機関を保持するようなやり方で行動する (主観文化) ことをもたらしめているという。Bennett は、主観文化と客観文化の相互規定的関係性とその循環プロセスを強調している。

以上のような議論をふまえて、Shaules (2007) は、文化とは「共有された所産 (product) および意味 (meaning) であり、ある特定の共同体内で相互作用の枠組みとして作用するもの」(p.138) と定義する。「所産」とは、共同体における客観的な産出物であり目に見える要素で、食べ物、音楽、建造物などのものに加えて、宇宙観や言語なども含まれ、「客観的」であるといわれるものを指す。一方、「意味」とは、文化の所産がどのように解釈されるのかについて共有されたものであり、この中には、言葉の使い方、物事の重要性、式典の意味、理想、行動を解釈するための概念的枠組みが含まれる。異文化滞在者は、新たな事実だけでなく、新たな意味の体

系にも対応しなければならず、「物事」だけでなく、それが「どのように機能し」「何を意味するのか」を学ぶ必要がある。つまり、Shaules の定義は、Triandis の「物質的文化と主観的文化」、Kroeber & Kluckhohn の「明確な文化と不明確な文化」、Bennett (1998) の「客観的文化と主観文化」といった文化の二面性とその相互規定関係性を表したものと見える。

本研究では、「文化を個人が社会の中で解釈し現実を再構成する理論」といった、シンボリック相互作用論的な視点でとらえるとともに、ある特定の共同体としての職場内の相互作用に注目するため、Shaules (2007) の「(文化とは) 共有された所産 (product) および意味 (meaning) であり、ある特定の共同体内で相互作用の枠組みとして作用するもの」(p.138) を文化の定義として採用することとする。

コミュニケーション

コミュニケーションの定義も文化の定義と同様、多様に概念化され定義されてきた。濱嶋ら (2005) の『社会学小辞典』によると、「身振り、ことば、文字、映像などの記号を媒介として、知識・感情・意思などの精神内容を伝え合う人間の相互作用過程をいう」(p.194) とされる。末田・福田 (2003) は、多様な定義の背景にはコミュニケーションを見る視点の違いがあると指摘し、コミュニケーションの見方には、主に次の四つの視点があると述べる。

第1は、機械論的視点である。機械論的視点は、コミュニケーションを物理学的にとらえ、機械が情報を伝達する効率に焦点を当てた機械論的モデルから見ている。第2は心理学的視点である。心理学的視点は、私たちが外から受ける刺激を選別して取り入れるフィルターに焦点を当てた心理学的モデルから見ている。第3は、シンボリック相互作用論的視点である。シンボリック相互作用論的視点は、コミュニケーションの当事者間にある言葉や行為というシンボルが、どのように創造され、意味づけられ、共有されるかに焦点を当てたシンボリック相互作用論的モデルか

ら見ている。第4は、システム論的視点である。システム論的視点は、コミュニケーションを行っている二者を一つの単位とみなし、その単位で見たときにコミュニケーションがどのような仕組みで動いているかに焦点を当てたシステム論的モデルから見ている。(pp.15-16)

末田・福田(2003)は、そのうえで、人が人との関わりの中で生きていくためのコミュニケーション活動を説明するには、シンボリック相互作用論の視点がわかりやすいとし、コミュニケーションを「シンボルを創造しそのシンボルを介して意味を共有するプロセスである」(p.16)と定義している。相互作用論的視点の特徴は、「コミュニケーションは意味のあるシンボルを創造し共有される過程であること」「自己は他者とのコミュニケーションを通してのみ作られること」「コミュニケーションは役割取得及び遂行によって成立すると考えること」の三つに集約することができる(末田・福田 2003, pp.45-46)。

本研究では、元留学生社員の日本企業における組織社会化における元留学生社員と日本人上司との相互作用に注目するため、末田・福田(2003)の定義を採用し、シンボリック相互作用論的視点からコミュニケーションをとらえることとする。

異文化コミュニケーション

異文化コミュニケーションとは、「異なる文化背景をもつ個人・集団・組織が言語メッセージおよび非言語メッセージを交換・共有・構築しながら相互に影響しあうこと」(石井ら 2013, p.36)である。「異文化間コミュニケーション」と表記されることもあるが、**intercultural communication**に対する翻訳として、異文化コミュニケーションが定着した(同上)。また、比較を通して文化間の類似性や相違性を説明する際には、「交差文化(**cross cultural**)」という言葉が使われ、文化間の相互作用を意味する「異文化」とは区別される(同上)。近年では、「異文化」と「コミュニケーション」の相互関係の見直しが試みられており、「文化的差異や各文化の独自性がコ

コミュニケーションの過程に影響を及ぼす」という文化本質主義的な見方から、「文化的差異はコミュニケーションによって間主観的に構築・認知・評価され変化もする」という動的・構築主義的な見方が提示されている(同上)。

本研究においては、文化やコミュニケーションのとらえ方と同様に、後者の動的・構築主義的なシンボリック相互作用論的視点から、文化間の相互作用としての異文化コミュニケーションをとらえることとする。この前提に立脚し、職場における異文化コミュニケーションが、元留学生社員の組織社会化に影響を与えるという立場を取る。

組織

組織は、至る所に存在し、多様であるため共通の特性を見出して定義することは難しく(城戸 2011, p.96)、組織のもつ目的・価値・性格、成立の経過、規模、存続の期間などによってその形態が異なり、それに応じてその特徴も変化する(安藤・児玉 2001, p.93)。安藤・児玉(2001)は、「組織を機能集団とみれば、それは集団の一種であり、集団のなかでも家族のような単純な構造のものではなく、企業官庁、政党、大学のように集団構造が複雑化し、専門分化したものをさしているのがふつうであり、なによりもそこには、成員の要求に応じて、ある特定の目的を達成するために人為的につくられたものであり、能率よく有効に目標遂行することが要請される」(p.93)と述べる。組織を集団として考えれば、人間が互いに感情や意欲をもち、活動している相互行為の体系である(同上)。組織論を確立した Barnard は、「組織を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(Barnard 1938, p.65,邦訳 p.67)と定義する。城戸(2011)は、Barnard の定義について、次のように解説する。

人はある目的を達成しようとする際、1人では能力に限界があることがある。それを克服するために他の人とともに協働する。このことから組織は、複数の人から構成される社会的存在となる。組織をとらえにくい

ものにしてしているのは、「意識的に調整された活動や諸力の体系」という部分である。建物等の物的資源や個々の人材を組織は指していない。共通目的達成のために調整された活動や諸力の体系ということである。どのタイプの組織にも共通するエッセンスは、人間のとり活動が調整されて目的の達成に向かっていることにある。(p.96)

Barnard は、組織の成立条件として、共同目標、貢献意欲、コミュニケーションという三つの要素を挙げ、元来対立しがちな共同目標と貢献意欲という二つの要素をコミュニケーションによって媒介することによって、動的なバランス過程が生じてくるものとした(安藤・児玉 2001, p.93)。具体的な目標達成のための活動の調整システムは、マネジメント・コントロールと呼ばれ、組織的には構造とプロセスを通して行われる(城戸 2011, p.96)。組織構造とは、権限や責任、分業のパターン、規則やマニュアル、上下の階層関係等を指し、持続的な性格をもち、人間の行動を方向づけたり制約して予測可能にするという特性をもつ(同上 pp.96-97)。組織プロセスとは、リーダーシップや意思決定、コミュニケーション等が含まれ、活動的でダイナミックに展開される特徴がある(同上 p.97)。

本研究においても、組織を機能集団としてとらえ、Barnard の「組織を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」を定義として採用する。さらに、組織の目標達成のための活動の調整は、持続的で静的な特徴をもつ組織構造と動的に展開する組織プロセスによって行われるというスタンスで、組織をとらえることとする。つまり、本研究では、Barnard の「組織」の定義を採用するとともに、活動の調整を行うための組織構造とプロセスを包含した意味合いを持つ概念として、「組織」を用いることとする。この前提に立脚し、異なる文化背景を持つメンバーで構成される組織において、組織の共同目標と構成メンバーの貢献意欲の二つを媒介する異文化コミュニケーションが、その組織の成立の動的なバランス過程に影響を与えるという立場を取る。

職場

Barnard の定義では、「職場」も「組織」の一つといえる。しかし、「組織」という用語は、マクロな視点での経営組織全体がイメージされるため、本研究では「職場」という概念を追加する。本研究における「職場」とは、中原（2010）の定義に倣い「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団」をさすものとする。

組織文化

組織文化の定義も、文化の定義と同様に多様である。例えば、組織文化の定義として、経営理念、ビジョン・信念・哲学・仕事の仕方、マネジメントスタイル、組織のパラダイム、行動および意思決定のパターン、組織のプログラムなどが、挙げられている（咲川 1998, p.20）。このように、組織文化の定義は多様であるが、多くの研究者は Schein（1985）の定義に注目する（同上）。Schein（1985）は、次のように定義する。

所与の集団が外部的適応と内部的統合の諸問題を処理することを学習するにつれて、その集団によって生み出され、発見され、展開させられた基本的仮定の1つのパターンである。それは十分に有効に機能してきたので、正しいと考えられ、それ故に新しいメンバーに対してはそのような諸問題に直面する際に、正しい認識、思考、感情の仕方として教えられるものである。（p.9, 邦訳 p.12）

Schein の定義で特徴的なことは、組織文化を組織のメンバーによって共有された基本的仮定のパターン（a pattern of basic assumptions）として理解していることである（咲川 1998, p.20）。咲川（1998）は、「基本的仮定」について次のように解釈する。

基本的仮定は、人々の行動、その背後にある価値観に対して、より根源

的なレベルから強い影響を及ぼす。換言すれば、基本的仮定を理解することによって、組織の諸現象が一層明らかになる。この意味において、基本的仮定こそ組織文化の本質であり、人々の行動のパターンや共有された価値観などは、組織文化の皮相的なレベルであるにすぎない。(p.21)

また、この基本的仮定のパターンとしての組織文化は、組織が直面する外部的適応、内部的結合の諸問題を集団が処理することを学習するにつれ、生み出され、そして発展していくものであると述べる(咲川 1998, p.20)。外部的適応とは、組織の使命と戦略、目標、手段、測定、習性といった、外部環境の中で組織が生き延びる問題と関連するものであり、内部的結合の問題とは、共通言語と概念的分類、集団の境界と参加・退出の基準、権力と地位、親友・友情・愛・報酬と罰、イデオロギーと「宗教」といった、組織内部における個々人間の諸関係を組織化する問題にかかわるものであると述べる(同上)。あらゆる組織は、外部的適応と内部的結合の諸問題に直面し、「仮説」を立てて「解決策」を考え、その解決策が有効に機能した場合に繰り返し用いられることにより仮説は「真理」となり、真理がさらに繰り返し有効に機能し続けると、それは観察不可能で無意識的な「基本的仮定」となる(同上)。以上のように、組織文化は、継続的な学習によって形成されて、組織のなかで次の世代に伝承され、受け継がれていくものであるため、組織文化の基本的機能は、組織を安定化させることだといえる(同上)。つまり、組織文化とは、組織という人々の協働の場で生み出され、展開される組織現象であり、組織文化の基本機能は、組織の安定性に貢献することであるといえる(同上, pp.21-22)。

本研究においても、組織文化を動的にとらえ、組織が直面する外部的適応、内部的結合の諸問題を集団が処理することを学習するにつれ、生み出され発展していくものであるという立場から、その組織文化の中で元留学生社員が適応のメカニズムを相互作用的に構築していくという見方にもとづき、Scheinの組織文化の定義を採用する。

0.4 本研究の位置づけ

本研究の目的は、前述したとおり、元留学生社員が、外国人とのコミュニケーションに不慣れな日本人社員が多い職場に、どのようなメカニズムで適応するのかを明らかにすることである。本研究では、元留学生社員の日本企業への組織適応を文化的マイノリティとしての異文化間の組織社会化と位置づけ、「組織社会化主体である元留学生社員が、異文化環境である日本企業の職場で、日本人上司など意味ある他者（社会化エージェント）との相互作用を通じて、必要事項を学習しながら主観的現実を作り変えていくプロセス」ととらえる。

このような前提に立ち、本研究では、元留学生社員の主体的な学びのプロセスと、そのプロセスにおける社会化エージェントとの相互作用に注目する。つまり、本研究の対象は、相互作用を経験する元留学生社員の主観的現実で構成される意味世界であり、この考え方はシンボリック相互作用論に依拠するものである。石井ら（2013）の『異文化コミュニケーション事典』では、シンボリック相互作用論について、次のように説明する。

「シンボリック相互作用論（象徴的相互作用論ともいわれる）」は、社会的な諸現象を説明する一つの理論的視座である。進化論、プラグマティズム、行動主義の影響を受けるミード（Mead, 1934）に起源をもち、彼の学生であった H.ブルーマーによって体系化された。ミードによるこの理論の中心は、人間は社会的相互作用（対人コミュニケーション）において、刺激に対し機械的に反応しているのではなく、人間行動を含む対象の意味に応答していて、その意味が相互作用の参加者間に同じ意味を喚起したとき、それは有意味シンボル（言語、身振り）あるいは新たな意味の生成が行われるところにある。（p.24）

シンボリック相互作用論的視座から元留学生社員と社会化エージェントの相互作用をとらえると、文化的差異はコミュニケーションによって間主観的に構築・認知・評価され変化し、元留学生社員の適応に影響を与え

るのではないかと考えられる。つまり、日本企業における元留学生社員の適応のプロセスでは、組織社会化に加えて異文化適応を果たすことが同時に期待されることになる。本研究では、このような前提にもとづいて、主に組織社会化研究と異文化適応研究の二つの研究分野の架橋を試みることで、文化的マイノリティの異文化間組織社会化のメカニズムについて探究し、現実社会の問題解決や実践を支える指針を提示したいと考える。本研究を遂行するうえでの、二つの研究分野の知見の接合の詳細は、第2章で述べる。

次に、本研究の知識探究及び構築に対する考え方と方法論について述べる。研究における知識探究及び構築に対する考え方は、世界的視野、パラダイム、哲学的前提、アプローチなど、さまざまな言葉で表現される。抱井（2015）は、研究に従事する上での研究者のもつ知識探究への姿勢を示すことの重要性を次のように説明する。

科学的探究の論理を支える西洋哲学の伝統に則れば、知識探究において、「知識の本質は何か」(存在論, *ontology*)、「どんな知識を知り得るのか」(認識論, *epistemology*)、「どのように知識は生産されるのか」(方法論, *methodology*) といった問いにいかにかに答えるかが、研究の目的やデザインを規定する上で重要な鍵を握る。(p.39)

社会科学全般における世界的視野としてクレスウェル（2010）は、「ポスト実証主義（*post-positivism*）」、「構成主義（*constructivism*）」、「アドボカシーおよび参加型」、「実用主義（*pragmatism*）」の四つを挙げる（p.27）。また、異文化コミュニケーション研究のアプローチとして、Martin and Nakayama（2012）は、*Social Science*（社会科学的）、*Interpretive*（解釈的）、*critical*（批判的）の三つのアプローチを提示する（pp.52-53）。このように、学問分野によって、その分類や呼称は多少異なる点もあるが、社会科学において一般的な研究の哲学的前提は、自然科学の知識構築の方法をモデルとする実証主義的アプローチ（*positivistic approach*）と、歴

史学、哲学、文化人類学といった人文科学の知識構築の方法である解釈的・記述的アプローチ (interpretive/descriptive approach) の二つに大別できる (抱井 2015, p.39)。末田 (2011, pp.10-11) は、実証主義的研究の特徴として、「先行研究の知見を活かし、仮説を立てること」「仮説の検証に重きが置かれること」「研究者は研究参加者に対してできるだけ距離をおいて中立的な立場に立つこと」の三つを挙げる。それに対して、解釈主義的研究の特徴として、「研究参加者の目の前にある社会的現実や、その行為の意味づけを研究参加者の視点で探索すること」「データ収集と分析が同時に進行する仮説生成型の研究であること」「研究者の役割が、実証主義的アプローチによる研究者の役割よりも能動的であること」の三つを挙げる (同上, pp.11-12)。

この二つのアプローチをめぐって、1970年代から1990年代にかけて、ポスト実証主義 (実証主義的アプローチ) を背景とする量的研究者と、構成主義 (解釈的・記述的アプローチ) を背景とする質的研究者との間で、哲学的前提と研究方法を対応させたパラダイム論争が繰り広げられた。これは、量的研究と質的研究がもつ存在論、認識論には相容れないものがあるという二分法的な考え方である (同上, p.42)。しかし、現在はこのような二分法的な考え方への批判がなされている。抱井 (2015) は、「データが数量的であるか記述的であるかの違いをパラダイムや世界観の違いに直結して議論することは必ずしも妥当とはいえない」 (p.42) と述べる。Bryman (2016) は、量的研究と質的研究の違いを厳密かつ即座に区別するものではなく、包括的な研究プロジェクトにおいて統合することも可能であり、量的研究である質問紙法で調査対象者の意味世界を探究することや、質的研究である観察法を用いて仮説検証を行うことが可能であることを、実際の研究例を挙げて説明する。近年では、質的・量的アプローチをつなぐ研究デザインとして混合研究法 (Mixed Method Research; MMR) が注目されており、MMR を支持する研究者たちはパラダイム論争がもたらした「量的研究」対「質的研究」という二項対立的な構図を否定し、二つの研究アプローチは連続体 (continuum) の中にあると考える (抱井

2015, p.46)。混合研究法の知識探究・構築に対する考え方は、現実社会における有用性を重視するプラグマティズム (pragmatism) を哲学的前提とする。質的・量的研究のそれぞれの強みを活かし、それぞれの弱点を補い合うことでシナジー効果を実現しようとする (同上, p.50) ことを重視するのである。

以上をふまえ、本研究では、混合研究法の知識探究・構築に対する考え方と同様に、現実社会における有用性を重視するプラグマティズム (pragmatism) を哲学的前提とし、質的・量的研究のそれぞれの強みを活かし相互補完的に知識探究・構築を行うという立場に立つ。大賀 (2015) によると、日本では「実用主義」と訳語が用いられるため⁶、具体的な生活の場面ですぐに役立つことという意味が連想され「長らくプラグマティズムは日本の哲学界で主流となることはなかった」(p.11) という。プラグマティズムはアメリカ社会の歴史的背景の中から生まれた哲学であり、「お互い異なる考え方を持ちながらも、対等な存在として協力し合い、よりよき結果を求めて、顔を合わせて話し合いをしながら、その都度、問題に対処していく」(同上, p.12) というアメリカの名もなき人びとによって育まれた文化をもとに生まれた思想であると述べる。プラグマティズムでは、「究極の『真理』など存在し得ないと主張する一方で、それなりに『正しい』ものとしての「真理」を肯定する」(大賀 2015, p.56) 立場に立つことから、本研究においても、暫定的ながらも「それなりの正しさ」を理解可能な形で示すことをゴールとしたい。

研究方法の選定にあたっては、本研究の研究課題に関連する複数の研究領域の質的・量的研究の成果を整理し、仮説生成型か仮説検証型のどちらの研究が、研究開始時点においてより現実社会における有用性が高いかについて検討した。また、本研究が対象とする留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストに関するこれまでの調査研究を概観したところ、「何が問題なのか」を明らかにするための探索的研究が繰り返し行われて

⁶ 前述したクレスウェル (2010) においても、pragmatism の訳語として「実用主義」が用いられている。

きたが、関連領域の先行研究から仮説を設定して検証する仮説検証型の実証的研究は、ほとんど行われてこなかったことがわかった。これらの調査研究の方法と結果については、第1章で詳述する。

以上をふまえ、本研究の研究方法は、複数の研究領域に点在する先行研究の質的・量的研究の知見を、整合性がある形で集約することにより仮説を立て、データ収集・分析により仮説検証を行う、質問紙による定量調査が適していると判断した。つまり、本研究では、プラグマティズムを哲学的な前提とし、調査対象者である元留学生社員の主観的な意味世界を探究するために、複数の関連領域の質的・量的研究の知見からそれぞれの強みを活かし相互補完的に仮説を立て、量的研究である質問紙法によりデータ収集・分析することにより仮説を検証する。本研究の研究課題と方法の詳細は、第3章で述べる。

0.5 本研究の構成

本研究の構成について述べる。図0.1は、本研究の構成を図示したものである。本研究は、序章を除くと6章で構成される。各章の内容は、以下のとおりである。

第1章では、本研究の背景について、日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、受入側の日本企業と参入側の留学生の二つの側面から、現状と課題について論じる。留学生を受入れる側の日本企業の現状把握は、企業経営のグローバル化の背景を理解するために、まず経済の領域から始まったとされるグローバリゼーションについて、そのことばの定義とその背後にある時代の変化やイデオロギイについて概観する。そのうえで、経済面のグローバリゼーションの主体ともいえる多国籍企業の、グローバル化のフレームワーク、人材の多様化（ダイバーシティ）をめぐる議論について整理する。このような企業経営のグローバル化と人材の多様性の世界的潮流をふまえ、日本企業のグローバル化と職場環境の現状と課題について論じる。一方の日本企業に参入す

る日本国内の留学生の現状把握は、日本の外国人雇用施策をふまえ、外国人留学生の日本企業への就職に関する統計的な基本情報を整理する。次に、外国人留学生の日本企業への就職や就労に関するこれまでの調査研究を概観し、日本企業側と留学生側の双方の認識や意識の重なりやギャップについて論じる。最後に、日本企業と留学生の二つの視点を統合したメタな視点から、留学生の日本企業への就職という社会的コンテクストに内在する課題について述べる。

第2章では、日本企業に就職する元留学生社員の組織適応を、「職場における文化的マイノリティとしての組織社会化」と位置づけ、関連する先行研究レビューを行う。まず、組織社会化研究のこれまでの流れを整理する。そのうえで、元留学生社員の日本企業への組織社会化をグローバル化社会における異文化間の組織社会化と位置づけ、組織適応に加えて異文化接触の視点を持つ必要があることを指摘する。具体的には、元留学生社員の組織社会化に影響を与えると思われる「日本人上司による外国人部下への支援」、元留学生社員の主体的役割や能動性に関する行動を包括する概念としての「経験学習」、異文化環境における文化学習のプロセスについて検討するための「異文化適応」に関する先行研究レビューを行う。これらの先行研究レビューを通じて、組織社会化研究に異文化接触に関する視点を追加するとともに、異文化間の組織社会化に影響を与える要因を探る。

第3章では、第1章の研究背景および第2章の先行研究レビューの結果導き出された検討すべき研究課題について、より具体的なリサーチクエスチョンとして提示する。次に、先行研究から本研究で扱う組織要因と個人要因を導き出したプロセスについて説明し、本研究の研究枠組みを示す。最後に、本研究の研究方法について述べる。

第4章では、研究1「日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化」について論じる。研究1の目的は、新卒で日本企業に入社した元留学

生社員の日本企業への適応と、最初に配属された職場の日本人上司による支援との関係について検討することである。つまり、研究1では、元留学生社員と社会化エージェントとしての日本人上司の相互作用が、元留学生社員の組織社会化にどのような影響を与えるかについて明らかにする。まず、研究1の研究背景として、組織による社会化の要因として「元留学生社員と日本人上司との相互作用」に着目した背景について、本研究のこれまでの議論にもとづいて再度整理し、研究目的を提示する。そのうえで、研究方法について説明し、研究1の分析結果について報告するとともに結果の考察を行う。尚、第4章の内容は、島田・中原（2014）の内容を博士論文執筆に際し、大幅に加筆修正したものである。

第5章では、研究1の結果をふまえて行った研究2について論じる。研究2の目的は、個人による社会化の要因として先行研究レビューから導出した、異文化学習において重要だと思われる「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」が、研究1で検討した「日本人上司による支援」と組織社会化の成果にどのように作用しているのかを検討することである。つまり、研究2では、元留学生社員の組織社会化における主体的な学びのプロセスと、そのプロセスに対して社会化エージェントとしての日本人上司との相互作用がどのように影響しているのかについて明らかにする。まず、研究2の背景として、研究1で明らかになったことと研究2のつながりについて説明する。そして、研究2で取り扱う、個人による社会化の要因としての、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」の二つの概念に関する先行研究について、再度整理を行い、研究2の仮説の提示を行う。そのうえで、研究方法について説明し、分析結果について報告するとともに結果の考察を行う。尚、第5章の内容は、島田・中原（2016）の内容を博士論文執筆に際し、大幅に加筆修正したものである。

第6章では、まず、第3章の研究目的に対する最終的な結論を、第4章、第5章で得られた結果を参照要約しながら述べるとともに、元留学生社員

の異文化間組織社会化のメカニズムを示したモデルを提示する。このモデルでは、元留学生社員の組織社会化における主体的な学びのプロセスと、このプロセスにおける元留学生社員と日本人上司との相互作用の影響について示す。次に、本研究の理論的意義について、組織社会化研究と異文化適応研究の二つの視点から述べる。第2章では、両分野の先行研究のレビューを行うとともに、それぞれの研究成果の特徴と課題について整理したが、本章では、第2章で述べたことを参照しながら、本研究が新たに導き出した結果をもとに理論的意義について述べる。さらに、第1章で述べた元留学生社員を受入れる側の日本企業と、参入側の留学生の双方の現状を参照しながら、本研究の結果から得られた実践的示唆について述べる。最後に、本研究の残した課題を提示する。

序章

問題の所在、本研究の目的と方法、本研究で取り扱う主要な概念、本研究の構成

第1章 研究の背景

- ・ 日本企業の経営のグローバル化と人材の多様化
- ・ 留学生の日本企業への就職

第2章 先行研究

- ・ 組織社会化＋異文化接触の視点

日本人上司による外国人部下への支援、経験学習、異文化接触と異文化学習

第3章 研究課題と方法

- ・ 研究目的、研究枠組み、研究方法の提示

【研究1】日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化

【研究2】元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化

第4章 【研究1】日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化

- ・ 組織による社会化の要因として、日本人上司による支援が、元留学生社員の組織社会化の成果にどう作用するのか。

第5章 【研究2】元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化

- ・ 個人による社会化の要因として、元留学生社員の経験学習行動と異文化間ソーシャルスキルが、研究1の日本人上司による支援と、組織社会化の成果にどう作用しているのか。

第6章 結論と考察

- ・ 元留学生社員の組織社会化のメカニズム
- ・ 理論的意義（組織社会化研究、異文化適応研究）
- ・ 実践的示唆（日本企業への示唆、外国人留学生への示唆）
- ・ 今後の課題と展開

図 0.1 本研究の構成

第1章 研究の背景

1.0 本章の概要

グローバルな経済活動が加速する中、企業が競争優位性を確保するためには、多様な人材の活用（ダイバーシティ）による世界規模での価値創造（イノベーション）が重要であるとの認識が高まるとともに、競争優位を実現するための経営戦略や人的資源管理など多様な側面からの最適化が議論されている（Bartlett & Ghoshal 1989; Doz, Santos & Williamson 2001）。このような状況において、有能な人材をいかに獲得し定着させるかという高度人材の獲得競争は世界的に激化し、各国は戦略的に外国籍の高度人材や留学生の受入れを強化している（経済同友会 2012）が、日本は人材獲得競争において、欧米、アジア諸国と比較し、優位にあるとはいえない状況である（経済産業省 2016）。本章では、本研究の背景について、日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、受入側の日本企業と参入側の留学生の二つの側面から、現状と課題について論じる。

一つ目の留学生を受入れる側の日本企業の現状把握は、以下の手順で行う。まず、企業経営のグローバル化の背景を理解するために、経済の領域から始まったとされるグローバリゼーションについて、そのことばの定義とその背後にある時代の変化やイデオロギーについて概観し、グローバリゼーションが現代社会にもたらした恩恵と弊害について確認する。そのうえで、経済面のグローバリゼーションの主体ともいえる多国籍企業の、グローバル化の段階や特徴を検討するためのフレームワーク、人材の多様化（ダイバーシティ）をめぐる議論について整理する。最後に、このような企業経営のグローバル化と人材の多様性の世界的潮流をふまえ、日本企業のグローバル化と職場環境の現状と課題について論じる。

二つ目の日本企業に参入する日本国内の留学生の現状把握は、以下の手順で行う。まず、日本の外国人雇用施策をふまえ、まず留学生の日本企業への就職に関する統計的な基本情報を整理する。次に、留学生の日本企業への就職や就労に関するこれまでの調査研究を概観し、日本企業側と留学

生側の双方の認識や意識の重なりやギャップについて論じる。

以上、日本企業と留学生の二つの側面からの詳細な検討により、留学生の日本企業への就職という社会的コンテクストに内在する課題を整理する。

1.1 日本企業の経営のグローバル化と人材の多様化

1.1.1 グローバリゼーションとは何か

「グローバリゼーション」という言葉は、政治や経済や文化など様々な分野で多義的に用いられてきた。伊豫谷（2002）は、『グローブ』（globe）あるいは『グローバル』（global）は古くから使われてきた言葉であるが、『グローバリゼーション』（globalization）や『グローバリズム』（globalism）が辞書に登場したのは1960年代以降で、頻繁に使われるようになったのは冷戦構造解体以降のことであり、2001年9月11日の『米同時多発テロ』事件以後、『グローバリゼーションとは何か』が改めて問い直されるようになった」（p.32）と指摘している。Stiglitz（2006）は、グローバリゼーションの定義は幅広く、発想や知識の国際的な流入も、文化の共有も、世界的な市民社会も、地球規模の環境運動もすべて含まれるとしながらも、狭義のグローバリゼーションとは、「商品、サービス、資本、労働のフローが増加することにより、世界各地の経済がさらに緊密化することである」（邦訳 p.36）と述べる。このことから、グローバリゼーションとは経済面での変化が最も影響力の大きいものとしてとらえられていることがわかる。

また、今日のグローバリゼーションは、アメリカ主導で、1970年代を起点として東西冷戦体制の終了とIT革命を背景にして、市場機能万能主義の「新自由主義」をイデオロギーとし、経済の自由化を推し進め、世界を舞台に利潤と効率性を追求して競争優位を確立する過程として論じられてきた。例えば、上条（2006）は、「グローバリゼーションとは、アメリカ化、つまり、世界をアメリカ色に塗りつぶしていく傾向でもある」（p.57）と説明する。資本主義国の中でも市場重視型を特徴としていたアメリカは、1970年代に市場機能万能主義の「新自由主義（新保守主義）」が勢いを得て、1980年代には、民営化、規制緩和、財政支出の削減など、新自由主義

的な政策が採用されていく。新自由主義は、グローバリゼーションのイデオロギー的基礎となり、この市場経済重視と経済の自由化はアメリカの対外政策としても積極的に追求され（アメリカン・グローバリズム）、世界の市場経済化・自由化（アメリカ化）が進行していったと述べる（同上）。

World Bank（2004）は、このような新自由主義をイデオロギーとするグローバリゼーションは、貧困を軽減し国家間の不平等を低める一方、競争を激化させ、経済的不平等の拡大、地球温暖化、政治的・経済的暴力の拡大など、グローバルな課題を多く生み出していることを報告している。このように、グローバリゼーションを経済の領域から考えると、グローバリゼーションとは、単に各国が貿易、投資、金融、情報、人的交流などを通じて接触と競争を深めていく状況ではない。それぞれの時代の世界経済には地理的にも産業的にも中心が存在するのであり、グローバリゼーションとは、その中心に位置する国の価値やシステムが追随や強制をとめないながらそれ以外の地域へ伝播していくという、明確な方向性と階層秩序をもったプロセスを指すのである（大野 2000）。

以上のとおり、グローバリゼーションは、様々な規範・主張・信念・語り口に満ちたイデオロギー的次元を含んでいるため、グローバルな相互依存を強化する社会的な諸過程と、新自由主義的な価値と意味を与えるイデオロギーを区別することが必要である（Steger 2009）。しかし、日本においては、「グローバリゼーション」「グローバル化」という言葉は、新自由主義的な価値と意味を持つイデオロギーとしてではなく、グローバルな相互依存を強化する社会的な諸過程といった価値中立的な意味合いで使われることが多い（加茂 2007）。文部科学省（2009）の国際教育交流政策懇談会（第1回）配布資料「グローバル化と教育に関して議論していただきたい論点例」のグローバル化の定義は、次のように記述されている。

「グローバル化」とは、情報通信技術の進展、交通手段の発達による移動の容易化、市場の国際的な開放等により、人、物財、情報の国際的移動が活性化して、様々な分野で『国境』の意義があいまいになるととも

に、各国が相互に依存し、他国や国際社会の動向を無視できなくなっている現象ととらえることができる。(p.1)

この記述内容からも、グローバル化を推進する中心となっている国の存在や、グローバル化によってもたらされる結果について言及されておらず、表面的な理解にとどまっていることがわかる。このように、日本政府の国民に対するグローバル化の説明は、実態を十分に説明しているとはいえず、グローバル化によってもたらされる影の部分に対してどのような対応や戦略が必要なのかといった深い議論はなされておらず、グローバリゼーションという言葉の意味範囲が限定的である。伊豫谷（2002）によると、日本では、「グローバリゼーション」という言葉が使われる状況は、時代の流れに応じて変化してきたという。1980年代に世界第二位の経済力を持ち「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われた時代には、「国際化（インターナショナル）」という言葉が頻繁に用いられ、「グローバリゼーション」は当初、こうした「国際化」と同義に扱われた（同上）。しかし、バブル経済崩壊後の1990年代に入り、「グローバリゼーション」と表現されてきた諸事情に懐疑的になり、「グローバリゼーション」という語は、海外からの様々な外圧という意味を持つようになったという（同上）。このような状況は、東・東南アジア諸国においても同様で、1997年のアジア通貨危機以降、「グローバリゼーション」という語に対する評価が否定的な意味に転換したと説明する（同上）。

では、グローバル化によってもたらされた影の部分への対応や戦略について、どのような議論がなされているのだろうか。Stiglitz（2006）は、グローバル化による問題のかなりの部分は、経済のグローバル化が政治のグローバル化に先行してしまっていること、またグローバル化の経済的な結果が、われわれのグローバル化を理解し方向づける力や、政治的手続きでその結果に対処する能力を凌駕してしまっていることにあり、グローバル化にもっとうまく対応するすべを学ぶべきだと主張する。また、これまでのグローバル化は民主性の欠如が認められ、ゲームのルール作りとグロ

ーバル経済の運営を託された国際機関（IMF、世界銀行、WTO）は先進工業国の特定の利権のために動いていると批判する。Nye and Donahue（2000）においても、国家の重要性は変わらないが、民間企業、NGO、政府の下部組織なども独立した役割かそれに近い役割を演じること、超国家的な企業ネットワークとしての多国籍企業（multinational corporation）は、統治法のないところに独自の統治方式を築いて対処し、各国の政府はルールを制御できなくなる可能性を持つことなどが指摘されている。今日のグローバリゼーションの根底にある「市場の効率性の論理」「資本の論理」に、「労働と生活の権利」「福祉と人権」「地球環境の論理」を対置するためには、様々な経済的諸規則と経済計画が必要となる（上条 2006, p.171）という点で、議論の方向性は一致しているといえよう。一国の GDP を凌駕し、巨大な市場を寡占的に支配する多国籍企業は、経済的グローバリゼーションを担う主体の一つとして、グローバリゼーションの未来に大きな影響力を与え続けることから、その社会的責任も大きいといえよう。多国籍企業の経営倫理や社会的責任が重視される動向は注目し値する。

Steger（2009）は、グローバリゼーションの帰結として社会的相互依存がより大きく顕在化することは決して悪いことではないと述べる。しかし、9・11とそれに続く「テロとのグローバルな戦争」がグローバリゼーションの意味と方向をめぐる闘争に予期せぬ衝撃を与えたことに触れ、このテロとのグローバルな戦いが「国際的な協力や相互依存のさらなる拡大をもたらすのか」、それとも「グローバリゼーションの強力な推進力を止めることになるのか」について論じている。第一次世界大戦勃発前の19世紀後半から20世紀初頭までの時期は、今日のグローバリゼーションの前段階として位置づけられるが、Polanyi（1944）は、20世紀前半の世界をとらえた社会的危機の諸根源を、市場を自由化しグローバル化させようとした動きに求め、自由競争は、人々の複合的な社会関係を崩し、市民参画、互酬性、再分配といった社会規範や価値観を揺るがし、人々は市場のグローバリゼーションから自らを守るための過激な手段に訴えたと述べる。Steger（2009）は、Polanyi（1944）の分析を今日のグローバリゼーション

ンの状況に適用し、地球温暖化、経済的不平等の拡大、政治的・経済的暴力の拡大というグローバルな諸課題を見過ごし、世界の不均等な統合に対する唯一現実的な方策が暴力と不寛容しか残されていない、というような事態を避けるには、人類の進化の活力源であった文化の多様性を破壊することなく普遍的な人権を保護するような、真に民主主義的で平等主義的なグローバルな秩序を構築する必要があると述べる。

以上、グローバリゼーションという言葉の持つ多義的な状況について整理した。その結果、グローバリゼーションの未来を考えるうえで重要な二つの事柄が浮かび上がってきた。一つは、現在のグローバリゼーションを経済的に担う主体としての多国籍企業の社会的責任の大きさであり、もう一つは人類の進化の活力源であった文化の多様性を破壊することなくグローバルな秩序を構築することである。この結果をふまえ、次節以降、企業経営のグローバル化と人材の多様化について論じていく。

1.1.2 企業経営のグローバル化

1.1.2.1 企業の国際展開と多国籍企業

企業の国際展開とは、資本、機械設備、原材料・部品のみならず、個人・労働者などの経営資源、つまり、ヒト（人的資源）・モノ（物的資源）・カネ（資金的資源）や情報・技術・経営ノウハウなどが国境を越えて移動し、海外直接投資が行われることを意味する。個々の企業の国際展開のプロセスは様々であるが、企業活動の国際展開の段階を説明する代表的な理論として、Vernon（1966）のプロダクトライフ・サイクル理論（PLCモデル）、Dunning（1993）の折衷理論（OLIモデル）などがある。一般的に、企業の国際展開は、長期間の国内事業の後、国際貿易（輸出）や技術供与の段階を経て、最後に海外直接投資（現地生産や現地でのR&D）に向かうという流れで説明される。海外直接投資を実際に行うには、様々な形態・参入方式が存在するが、大きく「新規拠点の設立（Green field investment）」と「既存企業の買収・合併（M&A: Merger and acquisition）」の二つに分かれる（白木 2015, p.240）。いずれにしても、海外子会社（現地法人のこ

と、法人格のない駐在員事務所、支社・支店も含む)を設立し、子会社では、親会社や他の子会社から派遣された海外派遣者(Expatriates)と現地で雇用された現地スタッフ(Local staff)が、共に付加価値活動に従事することとなる。

グローバルに事業を展開し経済のグローバル化の主体ともいえる多国籍企業(MNC: Multinational Corporation)は、これまで様々な定義されてきた(Dunning1993; Vernon 1971など)。浅川(2003)は、これまでの研究の多様な定義を参照したうえで、たとえ海外子会社などの海外拠点を持っていたとしても、主要付加価値活動をすべて国内で行っているだけでは不十分であるという認識に立ち、多国籍企業を「海外に複数拠点を持ち付加価値活動を国際的に行う企業」(p.5)と定義する。以前はビジネス活動の国際的広がり自体をもって国際化の程度を表すという考えもあったが、実質的な付加価値活動のほとんどを国内で行うといった自国の優位性のみをベースにグローバルな競争を戦い抜くことは困難になりつつあり、グローバル経営における大きな成功要因は「世界規模で付加価値活動を展開し、競争優位を築いていく能力」(同上, p.7)であるという。

1.1.2.2 企業経営のグローバル化の二つの軸

国際経営学の分野において、企業経営のグローバル化をとらえる様々な基準や指標のモデルが、これまで提示されてきた。本節では、1970年代後半から現在に至る代表的なモデルについて概観する。企業経営のグローバル化は、当初は一方向に進む発展段階として描かれていたが、次第に産業(業界)や個別企業によってグローバル化の段階や特徴は異なるということが前提となっていく。この前提の変化にともない、企業経営のグローバル化は、「グローバル統合」(global integration)と「ローカル適応」(local responsiveness)の二軸でとらえられるようになった。つまり、多国籍企業の経営は、「グローバル統合ーローカル適応」の「二元的圧力」(dualistic pressures)にさらされている(古沢 2008, p.9)ため、この二つの観点から、経営戦略と戦略を実行するための組織構造について検討することによ

って、産業（業界）や個別企業のグローバル化の段階や特徴をとらえることが容易になるといえる。以下に、代表的なモデルを示す。

（1）Heenan and Perlmutter の「E-P-R-G プロファイル」（1979）

Heenan and Perlmutter（1979）の「E-P-R-G プロファイル」（表 1.1）は、企業の多国籍化を表す基準の一つとしてよく知られている（白木 2015；浅川 2003）。多くの多国籍企業は、国内志向（Ethnocentric）から現地志向（Polycentric）に、地域によっては地域志向（Regiocentric）に、さらには世界志向（Geocentric）に発展していくとされる。多国籍化の客観基準として、海外子会社数、海外子会社の所有形態、総売上高に占める海外売上の比率など定量的指標を提示するとともに、本社のトップマネジメントが海外子会社統制のあり方をどのように考えているかによって、Perlmutter の EPRG と言われる姿勢基準を提示する。

表 1.1 Perlmutter の多国籍企業の経営志向性（EPRG）

型	内容
Ethnocentric (本国志向型)	本社主導により主要な意思決定が行われ、海外子会社は重要な役割は与えられず、本社で指示されたことを行うのみで自由裁量はない。本社がある国籍の人間が、海外子会社の中心的位置を独占的に占める。本社のやり方、管理基準を海外にも適用し、海外子会社の主要ポストは本国からの派遣社員で占められるといった本国中心主義の考え方がベースとなっている。
Polycentric (現地志向型)	現地のマネジメントは現地スタッフにまかせるという考え方があり、オペレーショナルな意思決定は現地子会社に権限委譲される。海外子会社の主要ポジションには、現地の事情に精通した現地国籍の人材を登用し、比較的独立性を維持する。しかし財務、研究開発をはじめとする重要な意思決定は相変わらず本社主導のままである。

型	内容
Regiocentric (地域志向型)	グローバル規模での経営と各国規模での経営の中間に位置するリージョン(地域)規模での経営志向性を意味する。企業を取り巻く外部環境は、各国単位でとらえるよりも近隣諸国を束ねたリージョン単位で考えた方がより効率的な面が大きく、リージョン単位で生産拠点、人材採用、戦略策定を行う。地域本社を設立し、リージョン単位の経営に関する権限を委譲する。したがって、地域内の複数の国籍の人材が、地域内の子会社を統制することとなる。
Geocentric (世界志向型)	各拠点が相互に複雑に依存し合い、本社と海外子会社は協調関係にある。普遍的かつ現地的な経営管理基準を用いるよう努め、人材の登用に関しても自国の社員を優遇したりせず、地球全体的な視野のもとに資源配分を行い、多様な国籍の人材が適材適所で子会社の主要ポストを占める。重要なのは、優秀な人材がグループ企業全体で有効に活用されているかどうかで、国籍は問題とならない。

(出所：Heenan and Perlmutter (1979)、白木 (2015)、浅川 (2003) の説明をもとに筆者作成)

(2) Porter のグローバル戦略とマルチドメスティック戦略 (1986)

Porter (1986) によると、企業が世界に向けて戦略を策定するとき、適切な分析単位は産業(業界)であるとし、自らの属する産業の特徴によって、とるべき戦略の中身が異なるという。産業はグローバル産業とマルチドメスティック産業の二つに分けられるという。

グローバル産業とは、競争環境が世界規模に拡大し、企業は絶えず世界市場を念頭においた競争戦略をたてなければならず、一国での競争上の地位が他の国での地位によって大きく左右される業界である(浅川 2003, p.24)。世界を単一市場と見なすことができる産業なので、標準化した製品を全世界に投入することができ、場合によっては現地適応を行うこともあるが、効率を犠牲にしてまでは行う必要がない(同上)。例えば、民間航空

機、半導体、複写機、自動車などの産業が、グローバル産業に分類される（中村 2010, p.45）。

一方、マルチドメスティック産業とは、競争環境が各国ごとに異なり、各国での競争はそれ以外の国の競争とは無関係に行われて独立しており、市場戦略も国ごとに異なる産業である。いくら一国内で競争優位を確立したといっても、他国ではまったく通用せず、それぞれの国で努力を積み上げなければならない産業である（浅川 2003, pp.24-25）。例えば、小売業、卸売業、保険、消費者金融などの産業が、マルチドメスティック産業に分類される（中村 2010, p.45）。

いずれの産業も、海外でのビジネスに高い優先順位をもって取り組んでいるが、グローバル産業は世界市場での成功、マルチドメスティック産業は各国市場での成功を目標としているため、おのずとその目標を達成するための経営戦略も異なる。グローバル産業かマルチドメスティック産業かといった、産業特性に適合した組織戦略をとった企業群は、高い収益をあげていることが確認できたとする実証報告もある（Nohria & Ghoshal 1993）。グローバル産業に対する戦略はグローバル戦略、マルチドメスティック産業に対する戦略はマルチドメスティック戦略という。

また、Porter は、一連の著作において競争優位の具体的な源泉として企業内の活動に注目し、価値連鎖（value chain）という概念によって説明する（Porter 1986 など）（図 1.1）。中村（2010）は、Porter の価値連鎖について、次のように説明する。

価値連鎖は、競争優位の具体的な源泉である。ここでいう価値とは、買い手が企業の提供するものに進んで払ってくれる金銭的価値であり、企業により製品の売値と販売量の積である。価値連鎖は価値のすべてを表すもので、価値を創る活動とマージンからなる。マージンとは、価値総額から価値を創る活動（価値活動）に要したコストを差し引いた額である。価値活動は主活動と支援活動の二つに大別される。主活動は、製品の物的創造活動、買い手に販売し輸送する活動、販売後の援助サービ

ス等からなる。(p.42)

Porter は、このような価値活動を構成する個々の活動を競争企業と比べてより安価で独自な方法で行うことで、競争優位を確保できると主張したのである。つまり、価値連鎖 (value chain) は、産業や個別企業の事業活動が流れの中でどの部分を担っているのか、競争優位の構築に寄与しているのはどの部分か (価値の源泉はどこか) を分析することができるフレームワークであり、産業や個別企業の KSF (Key Success Factor : 重要成功要因) を見極めるのに有効であることがわかる。

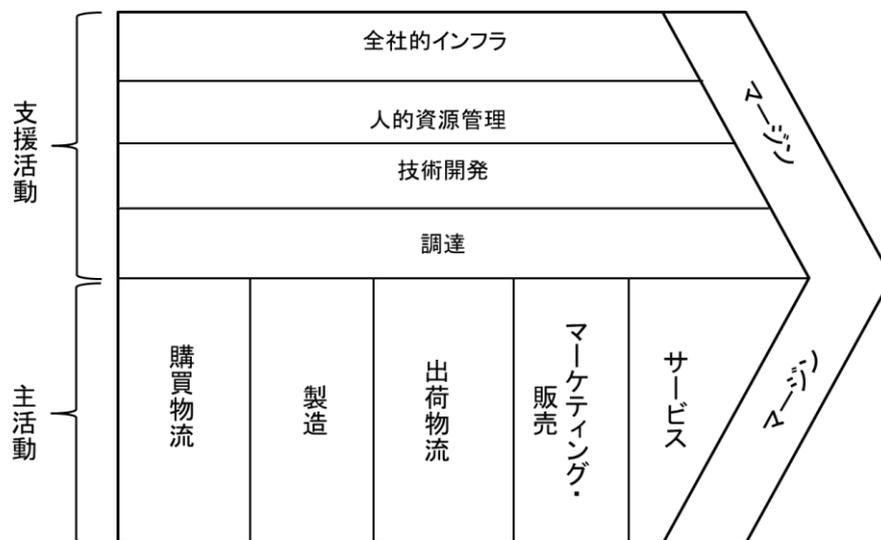


図 1.1 価値連鎖
(出所 : Porter (1986, p.49) をもとに筆者作成)

グローバル戦略とマルチドメスティック戦略の両者の戦略を、価値連鎖 (value chain) から説明すると次のように説明できる。

グローバル戦略においては、世界を単一市場ととらえ、全社的な経営成果の向上を第一義的な目標とするため、最も有利になるよう価値連鎖の各機能を国別に集中し、ロケーションの利点と規模の経済を享受する (浅川 2003, pp25-26)。つまり、潜在顧客はグローバル・カスタマーであるため、国別に過剰な現地適応を行わず、あくまで標準化製品の投入が行われ、オペレーションは中央集権で本社による海外子会社のコントロールが行われ

る（同上, p.26）。

マルチドメスティック戦略においては、各国ごとに市場は独立しているため、個々の国での競争優位の確立が重要課題となるため、価値連鎖の各機能を各国別に配置する（浅川 2003, p.26）。つまり、製品は、各国市場ニーズを反映した現地適応戦略を取る必要があり、このような現地化を円滑に行うためには、本社からのコントロールは効果がなく、海外子会社への権限移譲がなされる（同上）。

（3）Prahalad and Doz の I-R グリッド（1987）

Prahalad and Doz（1987）では、グローバル多角化企業のトップマネジメントは、常に政治的、経済的、組織的といった相異なる力学の中で実現可能な戦略をとることが最大の仕事であると論じ、その中で、経済的プレッシャーはグローバル統合の方向へ、政治的プレッシャーは現地適応の方向へ作用するとした（浅川 2003, pp.125-126）。グローバル統合（I）と現地適応（R）の頭文字をとって、図 1.2 のような I-R グリッド（Integration-Responsiveness Grid）と呼ばれる二次元のフレームワークを提案し、グローバル統合と現地適応のバランスは、事業の特性や経営戦略によって影響を受けると述べた（同上）。

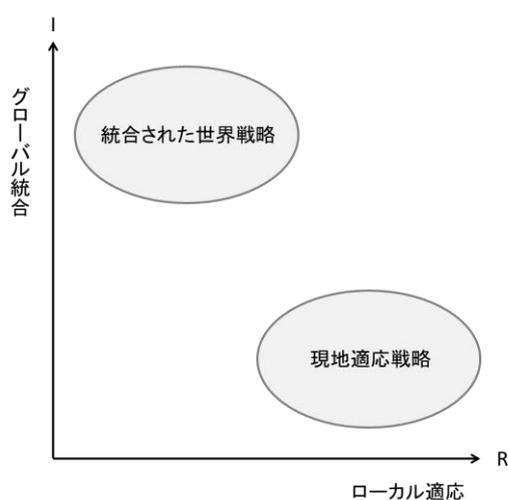


図 1.2 I-R グリッド (Integration-Responsiveness Grid)
(出所：Prahalad and Doz (1987)、浅川 (2003) より筆者作成)

この I-R フレームワークは、1980 年代に入り、グローバル戦略を分析する有効な分析フレームワークとして活用され発展した。

(4) Bartlett and Ghoshal のトランスナショナル企業 (1989)

Bartlett and Ghoshal (1989) は、前述の I-R フレームワークを使った多国籍企業の 4 つの類型 (図 1.2) を提案した。米、欧、日の家電、日用雑貨、通信機の各産業に属するそれぞれ 3 社、合計 9 社を対象にした調査の結果、多国籍企業のタイプを、マルチナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業の 3 種類に分類し、そのうえでこれら 3 種類の長所を併せ持つトランスナショナル企業を設定した。

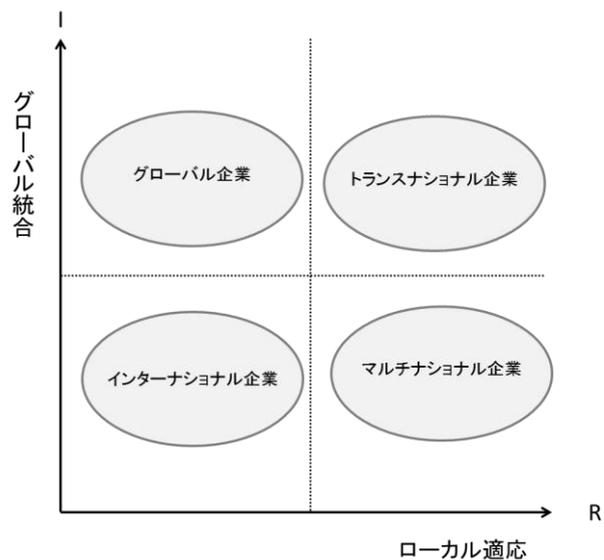


図 1.3 I-R 上の類型論
(出所：Bartlett and Ghoshal (1989)、浅川 (2003) より筆者作成)

表 1.2 は、各類型を資産や能力の配置状況、海外事業が果たす役割、知識 (ナレッジ) の開発と普及、の 3 つの関連から 4 種類の企業組織の特徴をまとめたものである。

マルチナショナル企業は、徹底した現地主義を貫き、進出国ごとの差異に焦点を当て、各国の市場環境に柔軟に適應していくことが特徴である (中村 2010, p.61)。現地子会社 (または支社) において、海外でのほとんどの活動の大幅な自由裁量権が与えられており、ユニリーバ、ICI、フィリ

ップス、ネスレなどヨーロッパ企業に多いといわれる（同上，pp.61-62）。マルチナショナル企業は、それぞれの国や地域の市場環境、例えば、顧客の志向、産業に関する特徴、政府の規制等の差異に機敏かつ柔軟に対応し、その製品やサービスの差別化によって経営を行うことが大きな特徴であるが、各国間で重複が多く非効率になるという短所を持つといえるだろう。

グローバル企業では、グローバルな効率の良さを追求して、戦略や経営の決定権を中央に集中させ、自社製品にコストや品質面で最高の地位を築くための努力がなされる（中村 2010, p.62）。組織面においては、情報や権限の中央集権化を基本としており、マルチナショナル組織に比べて現地子会社が独自の製品や戦略を生み出す自由はずっと少ない（同上）。この組織形態は、トヨタ、キヤノン、コマツ、パナソニックなど日本企業に典型的に多く見られ、重要な意思決定はすべて日本本社で行われ、海外の子会社は情報源や指示を本社に頼っている状況となり、子会社の自主性が低いために、現地の環境の違いに対する理解が少なくなるのが特徴といえよう（同上）。

インターナショナル企業は、本国で開発した知識（技術を含む）や能力を世界各国に移転して組織の拡大を図る（中村 2010, p.63）。これらの企業は、本国で開発された新製品や技術をより水準の低い国へ移転することにより生産拠点を増やしていくが、クラフト、ファイザー、P&G、GE などアメリカ系企業が多いといわれる（同上）。現地子会社は、本社の製品開発、経営方法、着想などに大きく依存しながら、新製品や戦略は自由にカスタマイズすることができるのが特徴といえる（同上）。

トランスナショナル企業は、マルチナショナル企業の適応性や柔軟性、グローバル企業の効率性、インターナショナル企業のイノベーションの開発と普及を世界規模の学習とすること、の3つを同時に併せ持つ理想的な企業形態として描かれ、1980年代後半から1990年代までグローバル経営分野の研究に大きな影響を与えてきた（中村 2010, pp.64-65）。つまり、トランスナショナル企業の競争優位の源泉は、イノベーションをグローバルに創造・移転・活用する「世界的学習能力」（worldwide learning

capabilities) にあり、「ローカル適応」と「グローバル統合」の双方の組織能力を身に付けることが重要であるとする（古沢 2008, p.24）。トランスナショナル経営論およびそれ以降の様々な経営モデルは、いずれも 1980 年代後半を中心に出た理論であるが、欧米の大企業を中心に従来の多国籍企業のマネジメントの方法に行き詰まりを感じ、現状の問題点を取り除いた理想型モデルとして注目された（中村 2010, p.79）。

表 1.2 マルチナショナル企業・グローバル企業・
インターナショナル企業・トランスナショナル企業の組織の特徴

組織の特徴	マルチ ナショナル企業	グローバル 企業	インター ナショナル企業	トランス ナショナル企業
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自律している	中央集権型 グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる	分散、相互依存、専門化
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じとって利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する	海外の組織単位ごとに役割を分けて世界的経営を統合する
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し、世界中で分かち合う

（出所：Bartlett and Ghoshal (1989, p.65)、吉原監訳 (1990, p.88) をもとに筆者作成）

Bartlett and Ghoshal の一連の研究では、グローバル統合・ローカル適応の二次元フレームワークを用い、産業、企業、機能、タスクといった、様々な切り口からプロットを行った。この分析ツールによって、多国籍企業のグローバル・ローカル度を確認する際に、産業による特性、企業による特性、経営機能による特性（製造、購買、マーケティング、研究など）と、段階を追ってより細分化して検討することによって、精緻な分析が可能となったといえる。

しかしその後、Nohria and Ghoshal(1993)の実証研究の成果などから、トランスナショナルは一つの理念的なモデルではあるが、必ずしもすべての多国籍企業が目指すべき理想形ではなく、また類型化そのものに意味があるのではなく、それぞれの業界や企業の環境要因に適した形の戦略、組

織構造を採用する必要があることがわかってきた（浅川 2003, p.156）。また、トランスナショナル化のプロセスが実証的に示されているわけではなく、理想型は示されたものの、そこに到達する道筋が明確でないという批判がなされた（中村 2010, p.85）。Bartlett and Ghoshal（1989）の改訂版（1998）では、その変革プロセスを実行できるマネジャーの存在と育成が欠かせず、戦略（strategy）、構造（structure）、システム（system）というハードな側面よりむしろ人（people）、目的（purpose）、プロセス（process）といったソフトな面に重きを置き、変革を支える人の能力の重要性を強調しているが、実証性には課題が残る（浅川 2003, pp.157-158）。

（5）Doz, Santos and Williamson によるメタナショナル理論（2001）

トランスナショナル企業の実証性に対する批判の中、Doz, Santos and Williamson（2001）によるメタナショナル理論は、多国籍企業の新たな革新モデルとして注目された。メタ（beyond）の意味のとおり、メタナショナル経営の本質は、自国優位に立脚した戦略を超え、グローバルな規模での優位性を確保する戦略であり、本国のみならず世界中で価値創造を行い、競争優位を構築する企業戦略を指す（浅川 2003, p.162）。Dozらは、次の3つの考え方からの脱却がまず必要であると述べる。①自国至上主義からの脱却、②既存の力関係からの脱却、③現地適応はあくまでも現地のためであるという既成概念からの脱却、の三つである（同上, p.163）。これまでの多国籍企業は、収益の最大化とオペレーションの効率化を達成するための仕組みを構築してきたが、競争優位性を安定的に存続させることが難しい変化や競争が激しい現代においては、グローバル規模での新たなナレッジの先取り、流動化、融合、活用といった行為こそが重要課題となる（同上, p.164）。

メタナショナル企業経営において必要な能力について、Dozらは三段階別に示している。まず、メタナショナル化の第一段階としては、新しい知識や市場を感知し（sensing）、それにアクセスする能力である。この感知能力は、①新たな技術や市場を予知する能力（processing capabilities）

と、②それらに関する知識を入手する能力（*accessing capabilities*）で構成される（浅川 2003, p.165）。第二段階は、確保した新しい知識を流動化（*mobilizing*）し、イノベーションを作り出す能力である。この流動化能力は、①入手した知識を本国や第三国に移転する能力（*moving capabilities*）と、②新たな知識をイノベーションに向けて融合する能力（*melding capabilities*）で構成される（同上, p.165）。第三段階は、新たな知識を活用してイノベーションを作り出した後に、日常のサプライチェーンに乗せ、売上や利益の拡大を図る（*operationalizing*）能力である。このオペレーション能力は、①新たに作りだされた知識を日常のオペレーションに変換する能力（*relaying capabilities*）と、②新たに創出されたイノベーションを活用する能力（*leveraging capabilities*）で構成される（同上, p.165）。Dozらは、メタナショナル経営を行うためには、既成概念からの脱却に加えて、類似性よりも差異に注目すること、個別最適ではなくグローバルな全体最適への貢献が重要であり、さらには、他社から学習しようとする意思や、柔軟性やイノベーションの受入れを重視する企業文化を有することの必要性を説いている（中村 2010, p.90）。

以上のとおり、1970年代後半から現在に至る、企業経営のグローバル化をとらえる様々な基準や指標の代表的なモデルについて概観した。企業経営のグローバル化においては、産業特性に合った組織戦略をとることが重要であり、世界市場での成功を目指すグローバル産業か、各国市場での成功を目標とするマルチドメスティック産業かといった観点から、各産業や個別企業のグローバル化の現状をとらえる必要がある。また、企業のグローバル経営は、技術や市場の急速な変化に応じてグローバルな価値連鎖（*value chain*）を再構成し続けるための、世界規模の柔軟なオペレーションが求められ、それに伴う人的資源管理の重要性や複雑性が高まっている。1980年代から90年代にかけて理想的な企業形態とされたトランスナショナル企業は、効率化と柔軟性と高度な学習の三つを同時に兼ね備えた形態で、人（*people*）、目的（*purpose*）、プロセス（*process*）といったソフト

な面に重きを置き、変革を支える人材の重要性が強調されていた。また、2000年以降に多国籍企業の新たな革新モデルとして注目されたメタナショナル理論では、自国優位に立脚した戦略を超え、グローバルな規模での優位性を確保し、世界中で価値創造を行い、競争優位を構築する企業戦略が提示されていた。つまり、トランスナショナル企業やメタナショナル理論が共通して志向する多国籍企業のあり方は、競争力の基盤を構築するために世界中から知的資源を取り込んだイノベーションを創造するとともに、それをグローバルに移転・活用することであるといえよう。こうしたプロセスを実現するためには、柔軟性やイノベーションの受入れを重視する企業文化を有すること、また、分散する海外拠点に、現地の文脈に埋め込まれた知的資源にアクセスでき、新たな価値を創造しグローバルな移転・活用に貢献できる人材を採用・確保し配置することが重要となる。このような状況をふまえ、次節では、企業経営のグローバル化で重要性が高まっている人材の多様化について、人的資源管理（HRM: Human resource management）と職場のダイバーシティ・マネジメントの二つの観点から整理する。

1.1.3 人材の多様化

1.1.3.1 グローバル経営と人的資源管理

一般的に、企業活動を行うための主要な三つの経営資源は、ヒト（人的資源）・モノ（物的資源）・カネ（資金）であり、「人的資源」(Human resource)は最も重要な経営資源だといわれる。人的資源は、他の経営資源と異なり、採用・選抜の仕方、育成訓練の仕方、評価の仕方、給与や昇進などの処遇の仕方、人間関係やコミュニケーションのあり方などが、従業員のやる気と生産性、ひいては従業員的生活そのものに大きな違いを生むため、企業の経営理念や経営戦略に合致する形で管理される必要がある（白木 2015, p.3）。人的資源は、環境が整っている場合、企業活動に長期間にわたり貢献することとなり、資産（Assets）となるが、持てる能力以下でしか育成・活用されない場合は、企業にとっても、労働者にとっても不幸であり、結

果的には経営にとってマイナスとなり、負債 (Liabilities) となる (同上, p.19)。したがって、人的資源をどのように育成・活用するかということは、企業の経営の根幹にかかわる課題であり、この問題を集中的に取り扱うのが「人的資源管理」(HRM: Human resource management)である(同上)。つまり、「人的資源管理」は、経営理念や経営戦略に密着したトップダウンかつマクロな視点から、「人的資源」をマネジメントすることに重点が置かれていると考えられる。

本国を越えて政治・経済・社会・文化的に多様な国・地域で企業活動を展開する多国籍企業の人的資源管理を国際人的資源管理 (IHRM: International human resource management) という(白木 2006, p.238)。多国籍企業は、「グローバル統合」と「ローカル適応」の二つの相反する力が働く中で、どちらに重点を置いたオペレーションを行うのかは、産業、扱う製品、地域や文化特性によって異なり、海外子会社における人的資源管理にも影響を及ぼす。既に述べたとおり、海外子会社に対する本社トップマネジメントの経営姿勢による多国籍企業を類型化した Perlmutter の EPRG プロファイルでは、どの国籍の人が海外子会社の中心を構成するかということが分類の基準の一つとなっていた。多国籍企業の内部の人材は、世界本社の人材である本国籍人材 (Parent-Country Nationals: PCNs)、子会社の存在する現地国籍人材 (Host-Country Nationals: HCNs)、本国籍人材でも現地国籍人材でもない第三国籍人材 (Third-Country Nationals: TCNs) で構成されるが、これらの多様な国籍の人々をどのように組み合わせて活用するかということが、国際人的資源管理において重要な論点である (同上, p.246)。これまでの国際人的資源管理に関する研究は、主に、「海外拠点の経営の現地化」に関する研究と、本国からの「海外派遣者の適応」に関する研究の大きく二つに分けることができる。以下、この二つの研究について概観する。この二つの研究は、海外子会社の幹部人材の現地化を促すのは海外派遣者の使命であり、海外派遣者の成功は現地人社員の成果を含むため、いわば、コインの裏表ともいえるだろう (Toh et al. 2012, p.232)。

(1) 海外拠点の経営の現地化に関する研究

人材の「現地化」とは、海外子会社の職務が「現地人」(Host Country Nationals: HCNs)によって遂行されること、または「本国人」(Parent Country Nationals: PCNs)が遂行していた海外子会社の職務が「現地人」にとって代替されることを意味する(古沢 2008, p.62)。現地化は、外部環境面では「本国志向(Ethnocentric)」的な企業イメージの回避につながり、現地政府や地元経済界・地域社会との良好な関係をもたらす一方、内部環境的には「ガラス・シーリング(glass ceiling)」を打破することで、優秀な人材の採用・定着とそのモチベーションの向上に資するものと考えられる(同上, p.65)。しかし、日本在外企業協会(2014)や日本貿易振興機構(2016)の調査などでも指摘されているとおり、日本企業の海外子会社の幹部人材の現地化の遅れによる弊害は、多くの研究で論じられてきた(古沢 2009, p.218)。日本企業の経営の現地化の遅れに関する研究の詳細については、後述する。

一方、多国籍企業の理想モデルとしての「トランスナショナル企業」「メタナショナル企業」のようなグローバルな規模で競争優位性を確保しようとするネットワーク型組織においては、グローバル統合なき現地まかせの「現地化」では不十分であり、本社によるグローバルな観点からのアプローチが必要となる(古沢 2009, p.219)。古沢は、「現地化を越えた国際人的資源管理」を「グローバル人的資源管理」としてモデル化し、その構成要素を「制度的統合」と「規範的統合」に求める(古沢 2008, 2009)。「制度的統合」とは、世界中に分散する有能人材を統一的に管理し、移動・配置する人事制度を指す(古沢 2008, p.157)。「規範的統合」とは、多様な文化背景を持つ人々にも受容されるよう、自社の経営理念を見直すとともに、それを「グローバル接着剤(global glue)」として海外子会社の現地人幹部に浸透させるプロセスに注力し、分化した組織において多様なメンバー間の信頼関係を育むことにより、「国境を越えた社会化」を果たすための仕組みである(同上)。ここでいう「社会化」とは、多国籍企業における「本社一海外子会社」関係の文脈において、子会社の現地幹部の価値観・

規範と親会社のそれが緊密に調整されるプロセスを意味する。

(2) 海外派遣者の適応に関する研究

「海外派遣者の適応」に関する研究では、海外派遣は海外子会社の管理および本社との調整、国際的視野を有したリーダーの養成、国境を越えた社会化の促進など多様かつ戦略的な目的を内包しているといわれる（古沢 2011, p.2）。つまり、海外派遣者は現地化戦略を実行する立場であるため、現地人社員後継者の指導・育成において果たす役割は大きいといえるが、国際経営論の世界では「派遣の失敗」が問題視されてきた（同上）。

特に、米国企業において深刻で、不適応の要因を明らかにする研究が蓄積され、「選抜基準」や「異文化適応研修」の不足が指摘されている（Black, Mendenhall & Oddou 1991; Black et al. 1999）。古沢（2008）は、多国籍企業の理想モデルとしての「トランスナショナル企業」「メタナショナル企業」では、「現地適応」と「グローバル統合」の両立が求められるため、その担い手となる人材には「多様性」に対する理解と「グローバル最適」の思考とのバランス軸となる「グローバル・マインドセット」が必要不可欠であると述べる（p.109）。Black et al.（1999）は、「本社への忠誠心」と「海外子会社への忠誠心」という二つの視点から海外派遣者の忠誠心の状態を四つに分類し、今日の多国籍企業で必要な派遣者は、本社と子会社の双方に対する忠誠心が強く、両者の要求や目的の統合を心がける「二重帰属市民型（Dual Citizens）」とした。二重帰属市民型となるためには、本国の文化を否定することなく、赴任先の文化に対して感謝と敬意を表明する「異文化適応能力」が求められる（同上）。Black et al.（1999）や労働政策研究・研修機構（2008a）は、海外派遣者の異文化適応を、心理的快適さの程度と考え、「仕事適応」「対人適応」、食事・交通・健康管理を含む「一般適応」の三つの次元でとらえている。また、Black et al.（1999）は、「適切な選抜→効果的な研修→適応の支援→帰任の成功→グローバルリーダーの確保」という海外派遣成功のサイクルを示した。このモデルでは、異文化適応に影響を与える諸要因が、派遣前から帰任後までの広範囲にわ

たって検討されているとともに、赴任後の適応に影響を与える要因として、①個人要因、②仕事要因、③組織的要因、④仕事外の変数の四つの要因が提示されている点が特徴的である。このように、海外派遣者の適応に関する先行研究では、適応の予測変数について議論されてきた。しかし、Toh, Denisi and Leonardelli (2012) が指摘するように、これまでの研究は、基本的に海外派遣者中心、つまり、適応の要因を派遣者自身の性格や家族の状況に求め、海外派遣者の適応プロセスにおける学習や知識獲得、また、そのプロセスにおける現地人社員の役割については、ほとんど注意が払われてこなかったという課題がある。これらの研究は、海外子会社における海外派遣者の「異文化適応」に関する研究として位置づけられると思われるが、詳しくは第 2 章で述べることにする。

以上、企業経営のグローバル化に伴う人材の多様化について、国際人的資源管理に関する研究の「海外拠点の経営の現地化」と「海外派遣者の適応」の二つの側面から概観した。この二つは、多数派の現地国籍人(HCNs)と少数派の本国国籍人材(PCNs)で構成される海外拠点における、人材のマネジメントに関わる研究と位置づけられよう。これに対して、本研究が対象とする留学生の日本企業への就職という社会的コンテキストは、企業経営のグローバル化に伴い、本国の親会社内に外国籍人材が入り、多数派の本国国籍人材と少数派の外国籍人材が同じ職場で働く状況であるといえよう。このような状況は、本国の親会社内の「内なる国際化」(古沢 2008, p.81)による職場の人材の多様化を意味する。次節では、職場における人材多様性の問題を扱うダイバーシティ・マネジメント研究を参照する。

1.1.3.2 職場のダイバーシティ・マネジメント

人的資源管理研究が、企業の経営理念や経営戦略などトップダウンかつマクロな視点から人的資源をマネジメントすることに重点が置かれていたのに対し、職場やチーム(ワークプレイス)における人材の多様性がビジネス上の価値創造につながるといったボトムアップな視点から人的資源の

マネジメントを考えるのが、ダイバーシティ研究であるといえよう。谷口（2005, 2008）によると、ダイバーシティの次元は、表層的なものと深層的なものに大別されるという。前者には外見から識別可能な、性別や年齢や人種などが含まれ、後者にはパーソナリティや考え方、習慣、趣味、職歴、スキルレベルなどといった内面的な特性が含まれるとし、ダイバーシティ研究の代表的な定義は表層・深層の双方を含んだ形となっていると述べる。

ダイバーシティ研究は、職場における人材多様性の長い歴史のある米国で 1960 年代に始まり、時代や社会の変化に伴いダイバーシティのとらえ方も変化してきたという（谷口 2005）。米国では、人種や民族的マイノリティや女性に影響のある雇用政策や慣行の範囲を規定した雇用機会均等法（EEO 法: Equal Employment Opportunity Law）が 1964 年に制定された。続いて、人種、肌の色、宗教、出身地による差別を撤廃するために、不利益を受けているグループに対し実質的な機会均等を確保するための措置である、アファーマティブ・アクション（AA: Affirmative Action、積極的改善措置）が 1965 年に成立し、2 年後の 1967 年にはその対象に女性が追加された。その後、AA に対する論争と反発もあったが、1972 年頃から EEO 法と AA が拡充され、雇用者は積極的な AA 措置により、女性を含むマイノリティの数を増やし、昇進のための教育訓練や、管理職登用の人事考課が行われるようになったという（同上）。また、1980 年代には歴代の共和党政権により AA と EEO 法の基盤が損なわれたが、雇用者側に変化は少なく、雇用機会均等や AA の対象としてのダイバーシティから、労働力の多様性は企業価値創造の資源という考え方に移行していった（谷口 2005, 2008）。

また、このような米国の社会的状況の変化に応じて、人材の多様性に関する研究も、1970 年代までは女性やマイノリティの地位向上そのものを目的とし格差是正に焦点をあてる社会運動的な研究が主流であったが、1980 年代からは、格差の有無よりも、多様性が組織にとってどのような影響を与えてくれるのかといった理論モデルを探究する研究にシフトし、研究基

盤が拡大していった（谷口 2008）。その変化の起爆剤となったのは、1987年に米国労働省と Hudson Institute が発表した“Workforce 2000”であった。このレポートでは、グローバル化、サービス経済化、技術革新、労働力の人口構成の変化が予測され、女性、マイノリティ、移民が労働力に占める割合がいつそう拡大するという警鐘が米国内で大きな反響を呼び、各企業の変革と EEO 法と AA のプログラムの再理論化をもたらしたという（同上）。Thomas（1990）は、ダイバーシティ研究をビジネスとしての合理性の追求として普及させ、企業の労働力の多様化に対する対応の段階に応じて、「AA」「ダイバーシティの理解（違いを重視する）」「ダイバーシティ・マネジメント」の三つのフェーズに分類した。ダイバーシティの理解とダイバーシティ・マネジメントの違いは、協調的で生産的な職場環境を築くことにとどまらず、組織目標を達成するために多様化した労働力の潜在能力を活用するための環境をいかにつくるかということに重点がおかれたことである（谷口 2008）。その後、Cox and Blake（1991）は、ダイバーシティ・マネジメントが企業の競争優位につながるというロジックを提示した。ダイバーシティ・マネジメントが企業に採算性をもたらすという考え方にもとづいて、投資対効果検討書“Business Case For Diversity”が作成され、組織へのダイバーシティのインパクトが数値で示されるようになり、企業は生産性や収益性を改善するための全社的なダイバーシティの取組みに投資するようになった（谷口 2008）。

つまり、米国におけるダイバーシティをめぐる議論は、時代の流れによる政策や法律上の変更の影響を受けながらも、企業や研究者が、労働力の多様性を守るための論理的な合理性の追求と意味づけを積極的に行ってきたことがわかる。換言すると、米国におけるダイバーシティの論調は、「労働力の多様性が決して脅威ではなく、経済的、競争優位上の利益を組織にもたらすエンジンへと変容させた」（谷口 2008, p.77）のである。

一方、日本におけるダイバーシティの議論が開始されたのは、旧日経連がダイバーシティ・ワークルール研究会を設立し、『「日経連ダイバーシティ・ワークルール研究会」報告書』（日本経済団体連合会 2001）をとりま

とめた 2000 年以降のことである（谷口 2008；堀田 2015）。その報告書の中では、「ダイバーシティとは、多様な人材を活かす戦略」とされ、さらに「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想をとり入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」（文部科学省 2002）と定義された。谷口（2008）は、この定義では、性別、人種、国籍、宗教、異なる価値観に焦点をあて、「Valuing Diversity（多様性を重視する）」と「生産性」「創造性」を高めるという意味での「組織成果向上」の意味合いを含めた形の定義づけを行っていると述べる。

しかし、同研究会は、日本におけるダイバーシティの現状、日本型ダイバーシティ、ダイバーシティの実現に向けて人事・労務管理はどう変わるべきかについて作成した報告書において、日本は諸外国のような人種、民族、国籍、宗教や社会階層などの属性上の多様性はないとし、働き方のダイバーシティに注目するのが、日本の特性に合った日本型ダイバーシティであると述べる（労基旬報 平成 15 年 10 月 15 日号）。2000 年前後は、1980 年代後半以降に進行したグローバル化や、1990 年代初頭のバブル崩壊による「失われた 10 年」を経て、終身雇用制、年功賃金制、企業別労働組合の三つを大きな特徴とする「日本的経営」が高コスト体質として競争力の妨げと位置づけられ、人件費削減のための正規雇用の減少と非正規雇用の増加による雇用形態の多様化が進んでいた時期でもあった。したがって、日本企業におけるダイバーシティの取組みは、これまでの人事施策の延長線上のものと位置づけられていた（谷口 2008）。

また、日本において雇用機会均等法の議論が始まったのは、1986 年の男女雇用機会均等法施行の前後であり、国は企業の男女労働者間に事実上生じている格差を解消するための企業の積極的な取組み（ポジティブ・アクション）を促進した（谷口 2008）。日本では、米国の AA という言葉には黒人差別問題対策といった意味合いが含まれるため、「ポジティブ・アクション」という言葉が使われている。その後、1997 年の男女雇用機会均等法

の改正により、女性労働者に係る措置としてポジティブ・アクションが規定され、1999年4月1日より施行された（同上）。2007年4月1日の男女雇用機会均等法の改正では、性別による差別禁止の範囲が拡大される一方、禁止される差別が明確化され、不当な対応を行った事業主に対する行政罰や、ポジティブ・アクションに取り組む事業主への援助について規定された（同上）。1980年代半ばから1990年半ばまで、「ポジティブ・アクション」と銘打って活動する日本企業はなく、1995年に外資系企業からその取り組みが始まり、日本企業は2000年前後から本格的な女性活用に着手し、現在までポジティブ・アクションの取り組みを継続して実施している（同上）。米国で広く行われた「多様性を企業価値に結びつける」という文脈でのダイバーシティ・マネジメントの取り組みは、松下（現在はパナソニック）、トヨタ、日産などの一部の日本のグローバル企業に限られ、またその取り組みの対象のほとんどは女性であった（谷口 2008; 堀田 2015）。

谷口（2008）は、前述したような日本のダイバーシティ・マネジメントの現状を、「『ポジティブ・アクション』と『ダイバーシティ・マネジメント』が共存している」（p.81）状態であるという。日本では、女性の活用や登用が、多様な価値観をもたらすといったあいまいな理由づけとなり、女性にとって働きやすい職場は男性にとっても働きやすいといったワークライフバランスの議論にとどまっており、トップマネジメントが中心となり市場の架け橋として従業員の多様性を活用し、直接的に企業業績向上に結び付けようとする企業再生の一環としての活動にまで至っていないと指摘する（同上）。

さらに、堀田（2015）は、日米の現状の比較から日本のダイバーシティ・マネジメントの特徴と課題を整理した研究（例えば谷口 2008; 坂東 2014; 山口 2011 など）から、日本のダイバーシティ・マネジメントの有効性を高める視点として、次の四つを挙げる。

一つ目は、日本のダイバーシティ・マネジメントにおいて、「どのような経営成果の獲得を目指すのかを明確にする」（堀田 2015, p.19）ことである。既存研究においてダイバーシティが財務的な経営成果につながると

いう一貫した研究成果はないものの、組織行動論の分野では非財務的な経営成果として、創造性、チームパフォーマンス、リテンションに関する実証研究が蓄積されてきているため、日本の職場における実証研究が必要であると述べる。

二つ目は、「ダイバーシティが経営成果につながる前提を考慮する」（堀田 2015, p.20）ことである。既存研究において可能性が示されている、組織コンテクスト要因とされる多様性を認める風土やリーダーシップについて、日本には欧米とは異なる独自の組織コンテクスト要因が存在すると考えられるため、それらについて検証していく必要があると述べる。

三つ目は、「経営成果を獲得するためにあらゆるダイバーシティに着目する」（堀田 2015, p.20）ことである。既存研究では、集団において、初期の段階では知覚することが容易な表層的ダイバーシティが影響するが、協働する時間を経ると、価値観や意識などの深層的ダイバーシティが影響する可能性が示されていることから、「従業員がどのようなダイバーシティを知覚することが経営成果につながるのか」、深層的ダイバーシティも含めて検証し、ダイバーシティを機能別に概念化していくことが必要であると述べる。

四つ目は、「ダイバーシティによるマイナスの影響に対応する」（堀田 2015, p.20）ことである。既存研究では、ダイバーシティがコミュニケーション不足やコンフリクトを引き起こし経営成果にマイナスの影響を及ぼす可能性が示されているため、経営成果にマイナスの影響を与えるコミュニケーションやコンフリクトとは何かを明らかにする必要があると述べる。

経済産業省は、このような日本国内の現状をふまえ、2012年から日本企業のダイバーシティ推進のすそ野を広げることを目的として、様々な規模・業種の企業における「ダイバーシティ経営」への積極的な取組みを「経済成長に貢献する経営力」として評価し、ベストプラクティスとして発信する「ダイバーシティ経営企業 100 選」事業を開始した。本事業において、ダイバーシティ経営とは、「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」と定義されている。また、この定義において、「多様な人材」とは、「性別、年齢、国籍、障がいの有無だけでなく、キャリアや働き方などの多様性」も含むとしている。2012年度から2014年度までに表彰された企業の事例（ベストプラクティス）は、表彰年度ごとに事例集『ダイバーシティ経営 100 選ベストプラクティス集』（経済産業省 2013a, 2014a, 2015）として取りまとめ、経営成果としてダイバーシティにより生まれた商品やサービス、技術革新などのイノベーション事例が紹介されている。対象別に事例数の推移をみると、女性（34→35→40）、外国人（21→6→10）、障がい者（26→6→18）、高齢者（22→3→9）、キャリア・スキル・経験（22→3→19）と推移し、女性を対象としたダイバーシティ経営の事例の割合は安定しているといえるが、その他の対象は、初年度はある程度の事例数はあるものの年によって件数に差があり、女性を対象とした事例に比べると事例数が少ないことがわかる。

2015年からは、新たなフェーズとして重点テーマを設定した「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」を開始している。2015年度の重点テーマは、「長時間労働是正等の働き方改革」「（女性）の職域拡大・役割の高度化」「外国人活躍推進」の三つであった。「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」では、ダイバーシティ経営の「成果」、およびその成果に至るまでの効果的な「取組み」の両者を対象として評価するとする。さらに、「成果」については、「多様な人材の能力発揮により、イノベーションの創出、生産性向上など、ビジネス上の成果を上げている」こと、その成果が経営上の課題解決につながっていることを評価するとしている。また、「取組み」については、①実践性、②革新性、先進性、③トップのコミットメント（関与）、の三つの観点から評価するとしている。経営上の成果の評価について明確な外的指標を活用することや、取組みの評価について、実践性の観点から制度導入などの形式的な取組みだけでなく現場レベルでの実践や、トップのコミットメントが重視されている点が新たなフェーズの特徴といえよう。これらの特徴は、谷口（2008）や堀田（2015）が指摘する、日本のダイバーシティ・マネジメントの有効性を高めるための課題とも重なる。

1.1.4 日本企業のグローバル化と人材の多様化

1.1.4.1 経営のグローバル化と人的資源管理

本節では、日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、受入側の日本企業を取り巻くグローバル化の現状と課題について、前述した「企業経営のグローバル化」と「人的資源管理」の二つの観点から整理する。

経済産業省が実施する「海外事業活動基本調査」（経済産業省 2014b）によると、2013 年度末の日本企業の現地法人数は、2 万 3,927 社に上る。しかし、日本企業の多国籍化の現状は、既に海外拠点網を広く張り巡らせていても、実質的な付加価値活動のほとんどを国内で行い、どのような基準にもとづいて付加価値活動を海外のどこに「配置」し「調整」すべきかを未だに模索している企業が依然として多い（浅川 2003, p.6）。また、Perlmutter の多国籍企業の経営志向性「E-P-R-G プロファイル」と照合した場合、日本企業の多くは「本国志向型（Ethnocentric）」に属しており、多国籍化に課題を抱えている企業が多いことが指摘されている（白木 2015, p.135）。つまり、本社の基準を海外にも適用し、海外子会社の主要ポストは本国からの派遣社員で占められるといった本国中心主義の考え方がベースとなっている。さらに、「グローバル統合」と「ローカル適応」の二軸から、日本企業のグローバル化の段階や特徴をとらえると、戦略や経営の決定権を中央に集中させることによりグローバルな効率の良さを重視し、組織面においては、情報や権限の中央集権化を基本とする、「グローバル企業」に分類される企業が多い。

このような本国志向型の日本企業の現状に対して、国際人的資源管理の研究分野では、「海外子会社の幹部人材の現地化の遅れ」による弊害が多数論じられてきた（古沢 2009, p.218）。安室（1982）は、Hall（1976）⁷のいう「日本の高コンテクスト文化」が、海外子会社の現地化の阻害要因となることを指摘し、林（1994）や石田（1994, 1999）は、職務や組織構造

⁷ Hall（1976）の「高コンテクスト文化」「低コンテクスト文化」の概念および、その考え方をベースとした日本企業の職務・組織構造に関する研究については、第 2 章の先行研究で詳述する。

の曖昧さが現地化の障害となっていると述べる。最近の研究では、白木（2013）が、多国籍企業における人材構成とキャリアについて、「二国籍型」と「多国籍型」という用語を用いて、アジアにおける海外子会社の日欧米間の違いを説明している（pp.246-248）。欧米の海外子会社の人材構成は、トップマネジメントを含む派遣者の国籍は多国籍で、現地国籍人材（HCNs）と本社所在の国だけではない外国からの派遣者から構成されていると述べる（同上, p.246）。一方、「アジアでの日系子会社の人材構成は、日本人という本国籍人材（PCNs: Parent country nationals）と現地人材にはほぼ限定されており、実態として『二国籍企業』の域を出ていないという特徴を持つ」（同上）と指摘する。つまり、海外子会社の日米欧間の違いは、派遣者の数や比率ではなく、その国籍構成において大きく異なる点にあり、このような二国籍型の人材構成になった背景には、多国籍な組織形態やコミュニケーションに対して日本企業が不慣れであったことや言語の壁があるのではないかと考察している（同上, p.247）。続けて、白木（2013）は、二国籍企業の問題点を次のように説明する。

二国籍企業においては、本社一子会社間を日本人同士で効率的な意思疎通ができるというメリットを有する反面、他方で、潜在的な人材プールが小さくなってしまふというデメリットを伴う。…日系企業における現地国籍人材のキャリアは最高で子会社のトップ、下手をすると子会社の中間管理職ポジションが天井となっている。これに対し、欧米企業におけるローカル・スタッフのキャリアは、基本的には本国国籍人材（PCNs）と同様、親会社や世界本社、あるいは他国の兄弟企業にまでキャリアが伸びており、自他ともに優秀かつ上昇志向の強いグローバル人材にとってはその方が魅力的な職場と映るであろうことが想定される。というのも、人材を引きつけ、定着・確保にプラスの影響を与えるのは、キャリア形成を通じた動機付けの成否にかかっているためである。（p.247）

白木が指摘する日本企業のキャリア形成上のマイナス要因は、本章の冒

頭でも述べたとおり、日本は高度人材の獲得競争において、欧米、アジア諸国と比較して優位にあるとはいえない状況であることの原因の一つであるといえよう。白木は、日本企業からの海外派遣者は日本人であるという前提にも、疑問を投げかける。海外派遣者は、本社の経営理念・方針・技術・ノウハウを体現していることが最も重要なのであって、派遣者の国籍を本国籍に限定する必要はなく、日本人を超えて多国籍の人材が日本本社ならびに現地法人で能力を発揮できるシステムに移行していく必要があると結論づける（白木 2013, p.253）。

企業の多国籍化の目的は「現地化」を促進することではなく、現地経営を強くし利益を生み出すことである（白木 2013, p.252）。多国籍企業の理想型といわれる「トランスナショナル企業」や「メタナショナル企業」として競争優位性を持つためには、競争力の基盤を構築するための世界中から知的資源を取込んだイノベーションを創造するとともに、それをグローバルに移転・活用することが期待される。このようなプロセスの実現には、柔軟性やイノベーションの受入れを重視する企業文化と、新たなバリューの創造とグローバルな移転・活用に貢献できる人材を採用・確保し、分散する海外拠点に配置することが重要となってくる。前述したとおり、古沢（2008, 2009）は、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「規範的統合」と、世界中に分散する有能人材を統一的に管理し異動・配置する「制度的統合」、の二つの統合が課題で、国内外の多様なメンバー間の信頼関係を育む必要性を指摘する。つまり、本社と海外子会社間を、分断された独立した異なるシステムとしてではなく、ネットワークでつながる一つの統合的なシステムとして考えることが必要になるだろう。

最も、「トランスナショナル企業」や「メタナショナル企業」は、多国籍企業の理想モデルであるが、企業の扱う製品や業態によっては、多国籍企業の国際的で標準的なマネジメントシステムの導入は、費用と時間がかかり生産性を低めるという懸念もある。このような現状をふまえ、経済産業省（2010）は、日本企業の国際化を後押しするために、日本企業に馴染

みやすい段階的発展類型として『国際化指標 2010』を策定し、85 項目のチェックリストを示している。この指標は、Vernon (1966) のプロダクトライフ・サイクル理論 (PLC モデル) や、Perlmutter の EPRG (Heenan & Perlmutter 1979) や、Bartlett and Ghoshal (1989) の多国籍企業の 4 つの類型を参照して作られている。また、日本国内にのみ拠点を設置している海外未進出企業と、既に海外に進出している二つの企業タイプに必要な指標を示している点が特徴といえよう。いずれにしても、日本企業のグローバル化の現状は、規範的統合においても制度的統合においても、課題は山積している。

では、白木 (2013) が日本企業の海外子会社の二国籍型の人材構成の原因として挙げている、多国籍な組織形態やコミュニケーションに対する不慣れや言語の壁とは、具体的に何を指すのだろうか。これまで、日本人社員と外国人社員の間で生じるコミュニケーション上の問題点は、多くの研究で指摘されてきた (久米 2001; 清 1997; 袴田 2000; 根橋 2002; 石黒 2012 など)。これらの研究は、海外子会社における海外派遣者と現地社員の間での「異文化コミュニケーション」に関する研究として位置づけられると思われるが、詳しくは第 2 章の先行研究で述べることにする。

以上述べてきたことをまとめると、日本企業のグローバル化の現状と課題は、次の五つに整理できるだろう。

- (1) 本社の基準を海外にも適用し、海外子会社の主要ポストは本国からの派遣社員で占められるといった「本国志向型 (Ethnocentric)」に分類される企業が多い。
- (2) 戦略や経営の決定権を中央に集中させることによりグローバルな効率の良さを重視し、組織面においては、情報や権限の中央集権化を基本とする、「グローバル企業」に分類される企業が多い。
- (3) 「海外子会社の経営の現地化の遅れ」による弊害が多く、多くの研究で論じられてきたが、日本人を超えて多国籍の人材が日本本社ならびに現地法人で能力を発揮できるシステムに移行していく必要がある。

- (4) 現地化は日本企業の目指すべき最終到達点ではなく、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「規範的統合」と、世界中に分散する有能人材を統一的に管理し異動・配置する「制度的統合」、の二つの統合が課題である。
- (5) 企業の扱う製品や業態によっては、多国籍企業の国際的で標準的なマネジメントシステムの導入は、費用と時間がかかり生産性を低める懸念もあるため、個々の日本企業の現状に馴染みやすい段階的な国際化の発展モデルが必要である。

1.1.4.2 国内の職場の人材の多様化

本節では、前節に引き続き日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、留学生が就職後実際に配属される日本企業の国内の職場の状況について概観する。そのうえで、「職場のダイバーシティ・マネジメント」の観点から、日本国内の職場の人材の多様化の現状と課題について整理する。

多くの日本企業は、1980年代後半以降に進行したグローバル化や、1990年代初頭のバブル崩壊による「失われた10年」を経て、経営システムの変革を迫られ、それに伴い日本国内の職場環境も大きく変化してきた（橋川・久保 2010; 上林 2013）。具体的には、終身雇用制、年功賃金制、企業別労働組合の三つを大きな特徴とする「日本的経営」が高コスト体質として競争力の妨げと位置づけられ、2000年以降は人件費削減のための正規雇用の減少と非正規雇用の増加による雇用形態の多様化が進んだ。「職場」は、定義が難しい概念であるが、本稿における「職場」とは、中原（2010）の定義に倣い「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団」（p.10）をさすものとする。現在の日本国内の職場は、人件費が削減され一人当たりの仕事の負荷が大きくなる中で、現場での新入社員の育成に手が回らず、具体的には、中高年正社員の削減、新卒採用の大幅削減、低コストの非正規社員の雇用増加、教育投資の削減、成果主義の運用などによって、新入社員

や若手社員の能力形成を支えていた職場の人的ネットワークが失われた状態であるといえよう（中原 2012）。

このような問題を内包し、人材や働き方の多様化が進む日本の職場であるが、既に述べたとおり、日本の職場におけるダイバーシティ・マネジメントは、「多様性を企業価値に結びつける」という文脈での取り組みは一部の企業に限られており、その取り組みの対象のほとんどは女性である（谷口 2008; 堀田 2015）。つまり、ダイバーシティ・マネジメントの本来の目的である「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつながる戦略」（文部科学省 2002）という意味合いはまだ薄い。したがって、日本の職場において、性別以外の人種、民族、国籍、宗教、社会階層などの違いから生じる価値観や意識などの深層的なダイバーシティへの感受性や配慮は、まだまだ不十分な状況である。前述のとおり、このような現状をふまえ、経済産業省は日本企業のダイバーシティ経営の裾野を広げるために、2012年より「ダイバーシティ経営企業 100選」という事業を推進している。2015年から新たなフェーズとして、「長時間労働是正等の働き方改革」「(女性)の職域拡大・役割の高度化」「外国人活躍推進」の三つを重点テーマとして設定した「新・ダイバーシティ経営企業 100選」を開始した。裏を返せばこれらのテーマは、現在の日本企業の職場の多くが抱える課題であるともいえよう。「新・ダイバーシティ経営企業 100選」では、経営上の成果の評価について明確な外的指標を活用することや、取り組みの評価について、現場レベルでの実践やトップのコミットメントが重視されている点が特徴であった。つまり、現段階は、政府主導で多くの日本企業が現在抱える人材や働き方の多様性に関わる問題について、事例を蓄積し共有する段階であるといえよう。堀田（2015）は、今後の研究課題として次のような研究が期待されていると指摘する。

- (1) 既存の経営成果に関する理論研究を日本の職場において実証していくこと。

- (2) 日本において前提となる多様性の風土やリーダーシップの詳細はどのようなものであるか、また、それを作り出すダイバーシティ・マネジメントはいかなる手法かを検証していくこと。
- (3) 従業員がどのようなダイバーシティを知覚することが経営成果につながるのか、(価値観や意識などの) 深層的ダイバーシティも含めて検証すること。
- (4) 経営成果にどう影響するかという観点で、コミュニケーションやコンフリクトの詳細を明らかにしたうえで、コミュニケーション不足やコンフリクトの発生に対応しうるマネジメントとはいかなるものかを検証すること。

以上のような、日本企業独自の組織コンテクスト要因、従業員が知覚する深層的ダイバーシティ、経営成果にマイナスの影響を与える現場レベルのコミュニケーションやコンフリクトとは何かについて検討する際、社内のコミュニケーションに関する調査結果（NHK 放送研修センター日本語センター 2012）が参考になる。この調査は、「社内のコミュニケーションの現状や課題、取組みについて」の調査で、東証 1 部上場企業 121 社の人事担当者が回答したものである。社内のコミュニケーションに「課題がある」と考えている日本企業は 7 割を超えるという。また、新入社員に求める能力として、「的確に説明・報告する能力」を 9 割の企業が挙げている。組織内の構成メンバーは、コミュニケーションによって物事に対する共通理解を深めることができる（末田・福田 2003; 山本 2011）ことから、人材の多様化が進む職場においてコミュニケーションに課題があるという状況は、経営成果にマイナスの影響を及ぼすことが予想される。日本企業の現地化の遅れの原因の一つとしても指摘されるように、日本の職場におけるコミュニケーションは、察しや配慮、阿吽の呼吸、空気を読む、一を聞いて十を知るなど、言葉の意味を理解する際、背後にある文脈への依存度が高い高コンテクスト・コミュニケーションである（Hall 1976）。古家（2011）は、Shaules and Abe（1997）のコミュニケーション・スタイルの違いを特徴づける三つの要素、directness（直接性）、use of silence（沈

黙の使い方)、cognitive styles (認知の仕方) にもとづき、「日本的コミュニケーション・スタイルとは、間接的であることを好み、言葉そのものの意味よりもその意図の解釈を相手の判断に委ねたり、断定的でない認知の仕方にもとづくコミュニケーションということになるだろう」(p.141) と述べる。日本語母語話者ではない元留学生社員がビジネス場面において、このような日本的コミュニケーション・スタイルと、上述の新入社員に求める能力として期待されている「的確に説明・報告する能力」を兼ね備え、状況や場面に応じてこれらを使い分けて業務を遂行し成長していくことは、容易なことではないだろう。

以上述べてきたことをまとめると、日本企業の職場の人材の多様化の現状と課題は、次のように整理できるだろう。

- (1) 現在の日本国内の職場は、人件費が削減され一人当たりの仕事の負荷が大きくなる中で、現場での新社員の育成に手が回らず新入社員や若手社員の能力形成を支えていた職場の人的ネットワークが失われた状態である。
- (2) 日本の職場におけるコミュニケーションは、背後にある文脈への依存度が高い高コンテクスト・コミュニケーションであるが、日本人社員も社内のコミュニケーションに課題を感じている職場が多い。
- (3) 日本の職場におけるダイバーシティ・マネジメントは、「多様性を企業価値に結びつける」という文脈での取組みは一部の企業に限られており、その取組みの対象のほとんどは女性であり、政府主導で事例を蓄積し共有する段階である。
- (4) 経済産業省がすすめる「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」事業では、「長時間労働是正等の働き方改革」「(女性) の職域拡大・役割の高度化」「外国人活躍推進」の三つを重点テーマに設定し、経営上の成果の評価について明確な外的指標を活用することや、取組の評価について、現場レベルでの実践やトップのコミットメントが重視されている。

(5) ダイバーシティ・マネジメントの前提となる日本企業独自の組織コンテクスト要因、従業員が感じる深層的ダイバーシティ、経営成果にマイナスの影響を与える現場レベルのコミュニケーションやコンフリクトとは何かについての実証研究は、今後の研究課題として残っている。

以上、1.1 では、日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、留学生を受入れる側の日本企業の現状を把握するために、日本企業の経営のグローバル化と人的資源管理、職場の人材の多様化の現状と課題について整理した。次節以降では、日本企業に参入する側の、外国人留学生の現状について整理する。

1.2 留学生の日本企業への就職

1.2.1 日本の外国人雇用の現状

日本の外国人雇用施策において、『第5次出入国管理基本計画』（法務省 2015b）で述べられているように、「経済社会に活力をもたらす外国人の円滑な受入れ」と「少子高齢化の進展を踏まえた外国人の受入れについての国民的議論の活性化」が、現状の課題として挙げられている。日本政府のこれまでの外国人雇用施策では、2009年12月に発表した『新成長戦略』（首相官邸 2010）において、高度専門外国籍人材の受入れ倍増を目指すことと明記するなど、基本的に研究者や技術者など高度人材に限り受入れを許可してきたが、今後は規制緩和により介護や家事サービスの分野にも外国人労働者を受入れ、女性の介護や育児の負担を軽減し労働市場に出やすくするという方針を示している（法務省 2015b）。

法務省（2015a）によると、平成26年末現在の在留外国人数は、212万1,831人で前年末に比べ5万5,386人（2.7%）増加し、この30年間で約2.5倍、約130万人近く増加している。とはいえ、全人口に対する外国人割合は、約1.6%であり、他の先進国と比べると低い（労働政策研究・研修機構 2016, p.82）。在留カードおよび特別永住者証明書上に表記され

た国・地域別の内訳は、中国（構成比 30.9%）、韓国・朝鮮（構成比 23.6%）、フィリピン（構成比 10.3%）、ブラジル（構成比 8.3%）、ベトナム（構成比 4.7%）、米国（構成比 2.4%）、ペルー（構成比 2.3%）、タイ（構成比 2.0%）、ネパール（構成比 2.0%）、台湾（構成比 1.9%）と続く。ベトナム、ネパールの対前年比の増加率は 30%を超える。在留資格は、「活動に基づく在留資格」と「身分または地位に基づく在留資格」の大きく二つに分かれている。前者を持つ外国人は、各資格に定められた範囲で就労可能な外国人、法務大臣の許可により就労可能な外国人、原則就労不可の外国人の三つに分けられており、活動や就労に制限がある。一方、後者を持つ外国人は、永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者が該当し、活動や就労に制限がない。

厚生労働省の『外国人雇用状況の届出状況まとめ』（厚生労働省 2016）によると、2015 年 10 月末現在の外国人労働者数は約 91 万人で、届出義務化以来、過去最高を更新したという。日本の労働人口総数に占める外国人労働者の割合は、約 1.2%を占める（労働政策研究・研修機構 2016, p.84）実際に就労している外国人労働者の内訳をみると、「身分または地位に基づく在留資格」が約 36.7 万人で全体の約 40%を占め、次いで、「資格外活動（留学生のアルバイト等）」が約 16.7 万人で全体の約 18.5%を占め、前年同期比で 33.9%増加しているという。「資格外活動」とは、本来の在留資格の活動を阻害しない範囲内（1 週間 28 時間等以内）で、相当と認められる場合に報酬を受けることができる在留資格である。内訳は、「専門的・技術的分野の在留資格」が約 16.7 万人で約 18.4%、技能実習生等の「技術実習」が約 16.8 万人で約 18.5%、といずれも同程度であり、「特定活動」が約 1 万 3 千人で約 1.4%を占める。「技術実習」は技能の移転を通じた開発途上国への国際協力が目的とするもので、「特定活動」には EPA に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者が含まれる。「専門的・技術的分野」の外国人労働者は前年同期比で 13.6%、「技能実習」は 15.7%増加している。

留学生がアルバイトを行う場合は、入国管理局から「資格外活動の許可」を得て行い、学校に在籍していることが前提となる。『平成 26 年度外国人

留学生在籍状況調査』(日本学生支援機構 2015)による外国人留学生数は184,155人であることから、留学生のほとんどがアルバイト等に従事していることがわかる。留学生が、日本の大学・大学院を卒業・修了して日本で正社員として採用された場合は、「留学」から就労が認められる在留資格「技術・人文知識・国際業務」への変更手続きが必要となる。『平成25年度私費外国人留学生生活実態調査』(日本学生支援機構 2014b)によると、留学生のアルバイトの職種は、「飲食業」(48.7%)が最も割合が高く、「営業・販売(コンビニエンスストア等)」(24.7%)が続く。具体的には、居酒屋やレストランなどの外食産業、コンビニやスーパーやドラッグストアなどの小売・流通業に従事する学生が多いと思われるが、これらの業界は労働集約型で、従業者に占めるパート・アルバイトの割合が高く、人手不足であることが特徴といえよう。卒業後にその仕事で正社員になりたいと希望しても、日本では単純労働への就労を認める在留資格はないため、職種や雇用形態によってはアルバイトから正社員への移行が認められないケースもあるという(永井 2013)。

序章でも触れたが、日本国内の内なる国際化を考えるうえで、近年の訪日外国人旅行者の急増も注目に値する。日本政府観光局(2017)によると、2016年の訪日外客数は2,403万9千人を超え過去最高を更新した。日本政府は、東京オリンピックが開催される2020年に向けて2千万人という目標を掲げていたが、いち早く目標を達成したため2020年の目標値を4千万人と上方修正した(国土交通省観光庁 2016)。国土交通省観光庁(2015a)の調査によると、訪日外国人観光客の9割以上が満足し再訪意向を持つという。国・地域別内訳は、台湾、韓国、中国、香港、アメリカ、タイと続き、経済的に豊かになったアジアの国からの旅行者が日本への旅行を楽しんでいることがわかる。国土交通省観光庁(2015b)の『観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015』では、「観光産業、観光関連産業の強化」「地方創生に資する観光地域づくり」「受入環境整備」など、様々な戦力的取組みが企図されているものの、「モノ」や「サービス」についての説明が中心で、訪日外国人旅行者を迎える日本人の意識や態度のあ

り方、これらの産業に従事する外国人の雇用や具体的な人材育成のあり方などについての言及は見当たらない。訪日外国人旅行者の受入れに係る業界や職種は、留学生のアルバイトの業界や職種とも重なると思われるが、内なる国際化への対応のための留学生の活用などについての言及は見当たらない。

以上、日本の外国人雇用の現状について概観した。日本政府は、日本の外国人雇用の課題は、「経済社会に活力をもたらす外国人の円滑な受入れ」と「少子高齢化の進展を踏まえた外国人の受入れについての国民的議論の活性化」であるとしている。しかし、留学生の日本国内での就職について、労働集約型の産業で人手不足の問題を抱える業界の人材確保、在学中のアルバイト経験と就職活動や雇用の接続、訪日外国人旅行者の受入れなど内なる国際化への対応のための留学生の活用、などに関連づけた言及は見当たらない。

1.2.2 留学生の受入れと就職をめぐる近年の動向

日本学生支援機構（2015）の調査によると、2014年5月1日時点の教育機関における外国人留学生の在籍数は18万4,155人で、アジア地域からの留学生が92.7%を占め、出身国（地域）別留学生数上位5位は、中国（構成比51.3%）、ベトナム（構成比14.4%）、韓国（構成比8.6%）、ネパール（構成比5.7%）、台湾（構成比3.4%）である。アジア地域からの留学生が92.7%を占め、留学生の多くは、日本語能力が高く、日本の文化・習慣に対する一定の理解もあるため、日本社会の少子高齢化の問題もクローズアップされる中、国籍にこだわることなく採用することで、人材の確保を図ることができると考えられている（富士通総研 2014）。

経済同友会（2012）が、会員所属企業818社を対象に行った調査によると、直近1年間に日本の大学や大学院を卒業・修了した留学生を採用した企業は全体の45.7%、採用活動を行ったが採用に至らなかったという企業は全体の31%で、全体の8割近い企業が留学生の採用活動を行っていることがわかる。しかし一方で、留学生の6割以上が日本での就職を希望して

いるにもかかわらず、実際に就職できた学生は 2 割程度という報告（日本学生支援機構 2014a, 2014b）もあり、留学生の採用・活用・定着は十分に進んでいるとはいえない。以上をふまえ、本節では、近年の日本における留学生の受入れと就職をめぐる動向と現状の課題を整理する。

日本政府は 2008 年に「留学生 30 万人計画」を発表し、2020 年までに、当時の 14 万人から 30 万人に増やそうとしている（外務省 2015）。「留学生 30 万人計画」は、日本を世界に開かれた国とし、アジア・世界との間のヒト・モノ・カネ・情報の流れを拡大する「グローバル戦略」を展開する一環としての施策であり、その背景には、世界中の高等教育のグローバル化による大学教育の重要性の高まりと、日本国内の少子高齢化による産業界の要請の二つの理由がある（楊 2014）。骨子の趣旨には、「高度人材受入れと連動させながら、国・地域・分野などに留意し、優秀な留学生を戦略的に獲得するとともに、アジアをはじめとした諸外国に対する知的貢献を果たすこと」と、「日本への留学に対する関心を引き起こす動機づけから、入試・入学・入国の入り口から大学等や日本社会での受入れ、就職など卒業・修了後の進路に至るまで、体系的かつ総合的に計画を推進すること」と書かれている（文部科学省 2008）。

この「留学生 30 万人計画」の骨子の一つである「卒業・修了後の社会の受入れの推進」に関連する施策として、平成 19（2007）年度から平成 25（2013）年 3 月まで、アジア等の外国籍を有する留学生を対象に、経済産業省と文部科学省により「アジア人財資金構想」のプログラムが実施された。この構想は、就職までの過程を念頭に置いた日本における初めての留学生支援事業であった。留学生が日系企業に就職し、活躍するために壁となってきた「ビジネス日本語」や「日本企業文化」について、学習の機会を提供するとともに、インターンシップの実施、各種就職支援などにより、留学生に対して、就職を見据えた一貫したサポートを行った（経済産業省 2013b）。この構想は、「高度専門留学生育成事業」と「高度実践留学生育成事業」の二つで構成されていた。前者は、日系企業に就職意思のある、主として新しく来日する留学生を対象に、大学と企業から構成される

産学連携のコンソーシアムにおいて、産学連携専門教育プログラム、ビジネス日本語教育プログラムなどが実施され、参加した留学生は全体で 602 名、日本企業就職率は期間全体で約 88%（他 3%進学）であった（経済産業省 2013b）。後者は、日系企業に就職意思のある、主として既に日本国内の大学・大学院に在籍している留学生を対象に、地域ごとに大学と企業がビジネス日本語教育などの教育プログラムを実施し、参加した留学生は全体で 1,357 名、日本企業就職率は約 58%（他 13%進学）であった（経済産業省 2013b）。本事業の成果は、留学生の日本企業就職率の向上だけでなく、大学と企業の連携構築、日本国内の大学と海外の大学との連携構築、日本企業で活躍する OB/OG のコミュニティ形成、ビジネス日本語・日本ビジネス・就職支援コンテンツ等の支援ツールの開発など、多岐にわたる。一方、事業を通して把握した課題として、大学側の課題として「全学的な取組みや複数大学での連携による留学生支援」、企業側の課題として「中堅・中小企業と留学生が互いを知る機会や就職後の定着支援」、留学生側の課題として「留学生を中心とする OB/OG、日本人学生も巻き込んだコミュニティ形成への働きかけ」が挙げられている（経済産業省 2013b）。事業終了後、「アジア人財資金構想」で培ったノウハウ・知見を基に、優秀な留学生の招聘・育成・支援を行う教育機関および海外ビジネス展開を行う日本・日系企業の支援を行うために、「一般社団法人留学生支援ネットワーク」が設立された。

その後の動向として、2013 年 6 月に閣議決定された「日本再興戦略」および「第 2 期教育振興基本計画」では、2020 年に「留学生 30 万人計画」の実現を目指すとともに戦略的な外国人留学生の確保を推進することが明記された。これを受け、文部科学省は、「戦略的な留学生交流の推進に関する検討会」による『世界の成長を取り込むための外国人留学生の受入れ戦略（報告書）』（文部科学省 2013）をまとめ、「留学生 30 万人計画」の実現を目指している。本報告書の特徴は、留学生受け入れに関して、従来から重視してきた教育・研究面における役割、外交や安全保障における役割に加えて、日本の経済的な発展に係る役割を考慮する必要性を指摘したう

えで、分野や地域に着目した戦略を提示している点といえよう。さらに、2014年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2014等を踏まえ、高度外国人材の「卵」たる留学生等の国内での就職拡大に向けて、関係省庁・団体連携の下、「外国人材活躍推進プログラム」を2015年度から新たに実施し、国内企業等での就職を希望する留学生をはじめとする外国人と外国人の採用に興味・関心のある国内企業等を結び付ける仕組みを強化すると述べている（同上）。

以上のとおり、留学生の日本での就職支援は、経済産業省と文部科学省による「アジア人財資金構想」が開始された2007年から現在に至る約10年間の蓄積があるものの、前述したとおり留学生の6割以上が日本での就職を希望しているにもかかわらず、実際に就職できた学生は2割程度で（日本学生支援機構 2014a, 2014b）、留学生の日本企業への就職支援は未だ発展段階にあるといえよう。

1.2.3 留学生の就職と定着に関する調査研究

本節では、まず外国人留学生の日本企業への就職に関する統計的な基本情報を整理する。次に、外国人留学生の日本企業への就職や就労の現状と課題を明らかにするための、企業、留学生、元留学生社員などを対象に実施されたこれまでの調査研究について概観し、企業側と留学生側の双方の認識や意識の重なりやギャップについて考察する。

1.2.3.1 留学生の就職に関する基本統計

（1）留学生の卒業後の進路や就職に対する意識

留学生は卒業後の進路や就職についてどのような意識を持っているのだろうか。日本学生支援機構（2014b）の『平成25年度私費外国人留学生生活実態調査』によると、「日本において就職希望」（65.0%）が最も多く、「日本において進学希望」（45.2%）、「出身国にて就職希望」（26.4%）が続く。この調査は、隔年で行われている調査であるが、前回の平成23年度（2011年度）は、傾向は変わらないものの、東日本震災後の影響もあり、

「日本において就職希望」(52.2%)で、日本で就職を希望する留学生が増加していることがわかる。さらに、「日本において就職希望」回答者の就職希望職種は、「海外業務」(38.5%)が最も多く、「貿易業務」(32.8%)、「翻訳・通訳」(28.2%)である。就職後の将来については、「日本で働いた後、将来は出身地に帰国して就職したい」(35.5%)が最も多く、「まだ決めていない」(26.0%)、「日本で永久に働きたい」(24.7%)と続く。

就職にあたっての不安は、「自分の日本語が通じるかどうか」(45.1%)、「職場で良い人間関係を作れるかどうか」(44.8%)と、複数回答項目であるが、約半数近くの回答者が不安を感じている。また、日本での就職活動時の要望は、要望の多い順に、「留学生を対象とした就職に関する情報の充実」(71.9%)、「企業においてもっと留学生を対象とした就職説明会を開催してほしい」(46.6%)、「在留資格の変更手続きの簡素化、手続き期間の短縮化」(40.3%)であり、留学生向けの対応を期待していることがわかる。

最後に、インターンシップ参加の有無について、約8割の留学生が「参加したい」(78.5%)と希望しているにもかかわらず、実際に参加した学生は8.2%に過ぎず1割にも満たない。インターンシップ参加の理由は、「就職する前に、日本の会社の雰囲気を知っておきたいから」(45.2%)が最も多く、「就職が有利になりそうだから」(36.4%)が次に多いことがわかる。

以上の結果を総合すると、次のように整理できるだろう。日本で就職を希望する留学生は増加傾向にあり、6割を超える留学生が日本での就職を希望している。しかし、就職希望職種は、海外業務や貿易業務や翻訳・通訳など留学生としての資質や専門性を活かした職種に就きたいと考えている留学生が多く、業界や職種を理解するための具体的な知識が不足している可能性も考えられる。就職後の将来は、帰国を考えている留学生の割合が3割を超えるが、「まだ決めていない」「日本で永久に働きたい」という留学生の割合も3割弱程度で、多様性がある。就職後の不安については、約半数の留学生が、日本語能力と職場の人間関係に不安を感じている。ま

た、就職支援については、留学生に特化した支援を期待する留学生が多い。就職前の日本企業でのインターンシップへの参加は、8割弱の留学生が日本の会社の雰囲気を知るために参加したいと考えているが、実際に参加した留学生は1割に満たない。

このような結果から、留学生のキャリア支援や就職支援については多様性への対応が求められるとともに、留学生を対象としたインターンシップの機会など、日本企業を理解するための接点を増やし、日本の産業構造や職種を理解、就職後の日本語や人間関係の不安を緩和するような取組みの必要性が示唆される。

(2) 留学生の卒業後の進路

では、実際に外国人留学生が卒業後に日本でどのような進路を選択したのだろうか。日本学生支援機構(2014a)の『平成25年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果』によると、平成25年度中(2013年4月1日から2014年3月31日まで)に卒業(修了)した外国人留学生総数3万7,924人のうち、日本国内で就職した留学生は全体の24.7%、9,382人であるという。この結果から、前述したとおり「日本において就職希望」が6割を超えている(日本学生支援機構2014b)が、実際に日本国内で就職する留学生は3割に満たない状況が続いていることがわかる。

一方、法務省(2015c)の『平成26年度における留学生の日本企業への就職状況について』では、在留資格の変更申請・許可件数から留学生の日本企業への就職動向がわかる。「留学生」が日本国内の企業等への就職を目的として在留資格変更許可申請を行ったのは、1万4,170人で、このうち1万2,958人が許可されており(許可率91.4%)、2010年以降増加し続け過去最高を記録し、許可率も9割を超えていることがわかる。在留資格の種類は、「人文知識・国際業務」が8,758人(67.6%)、「技術」が2,748人(21.2%)の二つの在留資格で全体の約9割(88.8%)を占めている。主な国籍・地域としては中国(香港およびマカオを除く)が、8,347人(64.4%)と最も多く、次いで韓国、ベトナム、台湾、ネパールの順となっており、

アジア諸国で1万2,173人と全体の93.9%を占める。就職先企業の業種は、非製造業が1万239人(79.0%)、製造業が2719人(21.0%)で、どちらも前年と比較して増加している。増加率を比較してみると、非製造業は13.6%、製造業は3.2%で、非製造業の増加率が高い傾向がある。就職先の職務内容を見てみると、「翻訳・通訳」が3,190人(24.6%)で最も多く、次いで「販売・営業」が3,122人(24.1%)、情報処理1,038人(8.0%)の順で、これらの三つの職種で56.7%を占める。就職先企業の従業員規模は、従業員数50人未満の企業等に就職した者が5,267人(40.6%)と最も多く、これを含め300人未満の企業等に就職した者が7,867人で全体の60.7%を占めている。

以上の結果を総合すると、日本企業に就職した留学生の具体像が浮かび上がってくる。まず、日本で就職する留学生の6割強が中国出身者で、その他のアジア諸国出身で9割を占め、ほとんどがアジア出身の留学生であることがわかる。また、在留資格は、「人文知識・国際業務」が約7割を占めることから、人文社会系の仕事に就く留学生が多いことがわかる。約8割の留学生が非製造業に就職し、約6割の留学生が従業員規模300人未満の企業に就職し、職種は、約5割の留学生が「翻訳・通訳」「販売・営業」の職種に従事していることがわかる。この結果をふまえ、次節では、これまでの留学生の日本での採用と就業に関する調査研究から、日本企業と元留学生社員の間期待や意識のギャップに注目して現状をとらえてみたい。

1.2.3.2 留学生の採用と就業に関する調査研究

日本の留学生の就職に関する調査研究は、2008年の「留学生30万人計画」の策定や、「アジア人財資金構想」が開始された2007年以降、関係省庁からの委託調査を中心として、外国人留学生の日本企業への就職に関する調査研究が多く行われてきた。調査方法は、主にインタビュー調査と質問紙調査の二つで、調査対象は、「企業の人事」「元留学生社員」「元留学生

社員の上司」「留学生」「大学」などであるが、主要な対象は「企業の人事」と「元留学生社員」である。調査は、就職前の「採用に関する調査」と、就職後の「就業に関する調査」の二つに分けられる。以下、採用に関する調査と、就業に関する二つの調査について概観する。

(1) 採用に関する調査

労働政策研究・研修機構（2008b）の『外国人留学生の採用に関する調査』は、厚生労働省の要請を受けて、留学生の採用に関する企業の意識の実態や、外国人を活用する上での雇用管理体制の整備状況を明らかにし、留学生の日本国内における就職支援策を検討することを目的として実施されたもので、留学生を受入れる企業側の状況を把握することができる。調査対象は、東京商工リサーチの企業データベースから抽出した、全国従業員30人以上の民間企業1万5000社を対象に郵送による調査票を配布し3,244社（有効回答率21.6%）から回答を得た調査である。

本調査では、過去3年間で留学生を「採用した」と回答した企業は約1割で、「採用しなかった」と回答した企業が挙げた理由（複数回答）は、「社内の受け入れ体制が整っていないから（コミュニケーションの問題等）」（44.9%）がトップ、次いで「外国人採用自体に消極的だから」（43.8%）であった。また、採用枠では日本人と区別していない企業が8割近くを占め、留学生採用の理由は、「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため（学歴・公的資格を含めた専門知識・技術）」（52.2%）で最も多く、次いで「職務上、外国語の使用が必要なため」（38.8%）、「事業の国際化に資するため」（32.4%）となっている。在籍している留学生社員の出身国・地域は、中国が65.7%、韓国が17.3%、台湾が5.4%、マレーシアが4.8%などで、他の調査と同様に、中国出身者が突出して多く、韓国や台湾などのアジア出身の留学生で構成されているといえる。留学生を採用した経験のある約1割の企業では、留学生採用の社員・組織に対する効果（プラス面）は「特に変化はない」（45.8%）が最も多いと同時に、留学生を採用しても「特に問題は生じていない」（53.8%）が半数を超える。また、留学生の採用に伴

う職場の事前対応策については「何も行っていない」(44.2%)が最も多い。

これらの結果から、留学生の採用実績のある企業は回答企業全体の1割程度に限られ、留学生採用の効果も課題も実感している企業は少なく、企業側の留学生の採用に対しての対応策の必要性も見えていないことがうかがえる。

(2) 就業に関する調査1

海外技術者研修協会(2007)の『平成18年度 構造変化に対応した雇用システムに関する調査研究 日本企業における外国人留学生の就業促進に関する調査研究』は、「アジア人財資金構想」に先駆けて経済産業省の委託事業として行われた調査で、日本企業における外国人留学生の就業に関する課題調査を行うとともに、今後の外国人留学生の就業促進に向けた課題克服のあり方について検討を行っている。

<人事担当者と元留学生社員に対するインタビュー調査>

まず、企業の人事担当者(7社7名)と元留学生社員(13社14名)とその上司(9社9名)に対して、インタビュー調査を行い、外国人留学生への要望、元留学生の業務内容と課題、就職後の課題、在学中に取り組むべき課題と要望、元留学生に対する上司の見解などについて調査している。その結果、企業側の外国人留学生への要望は、「日本語能力」「日本に対する理解」「日本企業に勤務する社会人として求められる能力」が挙げられている。

一方、元留学生は、就職後の課題として「日本語能力に関する課題」「日本企業文化に関する課題」「外国人人材に求める人材像とのギャップ」「社会人としての行動能力に関する課題」を挙げ、在学中に、ビジネス日本語能力や社会人として求められる行動能力の向上や、日本社会全体の業界分布と希望業界に対する理解等、業務を進めるうえで必要となる日本企業に関する背景知識の拡充の必要性を指摘している。インタビュー調査の結果から、企業側の外国人留学生への要望と、元留学生の就職後の課題は概ね

一致しているといえよう。

< 企業と元留学生社員に対する質問紙調査 >

さらに、この調査では、日本企業の潜在的な留学生ニーズを把握するとともに、日本企業が求める日本語能力の要件、日本企業文化等に関する要件・水準を調査するため、証券取引所へ株式を公開している国内企業のうち、3,500社を無作為に抽出し、3,500社に対し人事担当者向け調査票1通と元留学生向け調査票1通を送付し、回答は、郵送またはFAXによる質問紙調査を行っている。回答総数は352（回収率10.0%）で、企業担当者向けアンケート調査票の回答数は288、元留学生向けのアンケート調査票の回答数は64であった。回答した企業の業種は、「製造業」（67%）、「卸売・小売業」（15.3%）、「建設業」（5.9%）と続き、企業規模は「100~499人」の規模が38.2%と最も多く、「1,000~4,999人」の規模（26.3%）、「500~1,000人」（16.5%）と続く。回答総数は限られるものの、企業担当者調査において元留学生の「採用実績がある」と回答した企業は50.7%を占め、他の調査と比較して元留学生の採用実績のある企業の割合が多いのが本調査の特徴といえる。

企業担当者の調査では、留学生の採用理由は、「国籍に関係なく優秀な人材の確保を行う」（39.0%）で最も多く、外国人活用時の不安要因として「定着／離職率」「組織への順応性」「日本語能力」を挙げる。元留学生の調査の回答者64名の属性は、男性61%、女性39%、出身国・地域は、中国が46名（71.9%）で、アジア出身が98%を占めている。元留学生の調査では、就職時の問題点は「日本語」に関するものが多く、また留学生が日本企業で活躍するために必要な項目として、「日本人の異文化理解力」と「留学生を人材として活かす方法の共有・蓄積」を挙げる。

この調査は、日本の外国人留学生の就職と定着に関する調査研究の端緒を開き、ビジネス日本語能力をはじめとした就職後に必要となる具体的な要件を示したことが特徴的であろう。しかし、分析方法は企業担当者と元留学生社員双方の主観的データの記述統計による単純集計にとどまってい

る。そのため、日本語能力と適応状況の関係などの複数の変数間のクロス集計などは行われておらず、因果関係や適応のプロセスについての検討はなされていない。また、日本企業と元留学生の意識や考え方のギャップが明らかになっているものの、そのギャップを埋めるために期待される留学生側の要件を提示することが考察の中心となっており、企業側の対応についての考察は乏しい。

(3) 就業に関する調査 2

労働政策研究・研修機構（2009）の『日本企業における留学生の就労に関する調査』は、労働政策研究・研修機構（2008b）同様、厚生労働省の要請を受けて行われた調査である。この調査も、元留学生の就労実態を明らかにし、留学生の日本国内における就職支援策を検討することを目的として実施されたものである。本調査では、調査対象企業に現在、正社員または契約社員（フルタイム）で雇用されている者で、日本国内の短期大学・高等専門学校または4年生大学・大学院に留学した経験のある者を「留学生」と定義する。しかし、本研究では、就職後の留学生について、留学生の立場から論じる場合は「元留学生」、企業の立場から論じる場合は「元留学生社員」と記述しているため、ここでは基本的に「元留学生」を用いて概説する。調査は、企業調査と元留学生調査の2種類の調査を実施している。企業調査は、企業の人事・労務担当者宛に郵送し、元留学生調査は、企業を通じてそこで働く元留学生に6部配布し、元留学生調査の調査票に記載される漢字については総ルビをふっている。調査対象は、帝国データバンクの企業データベースから、日本標準産業分類の全産業・中分類の「農・林業」「漁業」「教育、学習支援」のうちの小分類「学校教育」、中分類の「複合サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」の小分類「政治・経済・文化団体」「宗教」「外国公務」「公務」を除く産業を中心とする民間企業で、従業員数300人以上の企業の全数を対象としている。企業調査の有効回答数は3,018社（有効回答率29.2%）、留学生調査の有効回答数は902人である。本調査は、元留学生の日本国内の就職や就労実態

を明らかにするための調査として最も大規模な調査といえる。以下、それぞれの結果について概説する。

< 企業に対する質問紙調査 >

まず、企業側の回答結果について概観する。

① 回答企業の属性

回答企業の業種別構成は、「その他サービス業」(30.7%)、「製造業」(27.7%)、「卸売・小売業、飲食店、宿泊業」(17.1%)と続き、従業員規模は、「300~499人」(35.6%)が最も多く、次いで「500~999人」(34.2%)となっている。前述の調査1(労働政策研究・研修機構2009)と比較すると、製造業の割合が低く、従業員規模は、500人未満の企業の割合が3割程度という結果は同様であるが、大企業の割合が低い傾向がある。

② 海外展開について

本調査では、海外展開について質問しており、「海外との直接取引は一切ない」(61.2%)が最も割合が高く、次いで「現地法人や海外支店があり海外と取引を行っている」(19.7%)、「現地法人や事務所などはないが海外と直接取引している」(12.4%)、「海外に駐在事務所のみをおいている」(3.6%)で、何らかの海外業務がある企業は、35.7%を占める。海外展開を業種別に見ると、「製造業」が69.2%で、規模が大きくなるほど割合が高くなる傾向がある。

③ 留学生の採用状況とその理由

「留学生を採用したことがある企業」の割合は23.3%で、業種別に見ると「情報通信業」が47.8%で最も高く、次いで「製造業」が39.3%となっている。また、海外展開の割合が高くなるほど、留学生採用の経験がある企業割合は高まる傾向がある。留学生を採用しなかった理由として、「留学生の応募がなかったから」(42.9%)、「社内の受け入れ態勢が整っていないから」(39.5%)「外国人は自社の業種・業態と合わないから」(38.4%)と続くが、「将来帰国・転職を希望する者が多く、離職率が高いから」は6.4%で、定着率の低さを危惧して採用しない企業は1割に満

たないことがわかる。「外国人採用枠」は、正社員採用も契約社員採用も1割程度にすぎない。ほとんどの企業では、留学生の採用は、日本人と区別なくなされている。留学生を採用したことがある企業の採用理由は、「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため（人材のダイバーシティ戦略など）」が65.3%と最も多く、次いで「事業の国際化に資するため」（37.1%）、「職務上、外国語の使用が必要なため」（36.4%）と続く。「外国人ならではの技能・発想を採り入れるため」は9.4%と1割に満たず、外国人であること（外国人特性）が重視されているわけではなく、あくまでも業務遂行のための能力や資質があるかどうかを採用理由であることがわかる。

④ 留学生に期待する将来の役割

留学生に期待する将来の役割においてもその傾向は顕著で、「一般の日本人社員と同様に考えている」が48.9%で最も高く、次いで、「海外との取引を担う専門人材（海外営業など）」が19.3%、「高度な技能・技術を活かす専門人材（研究者、技術者）」が15.5%、海外法人などのトップ層にあたる「海外の現地法人の経営幹部」は9.8%と1割弱で、本社のトップ層にあたる「会社・会社グループ全体の経営を担う経営幹部」は3.0%にすぎなかった。つまり、1.1で述べた国際人的資源管理の視点で、戦略的に留学生採用を行っている企業は限られていると言わざるを得ないだろう。

⑤ 企業が求める日本語能力

留学生が仕事をするうえで、企業が求める日本語能力は、「報告書やビジネスレターなどの文書を作成できるレベル」とする企業が68.8%で、「ビジネス上のやりとりができるレベル」（26.2%）を加えると、95.0%の企業が日常会話を超える日本語能力を求めており、これらの傾向は他の調査の結果とも一致する。

⑥ 元留学生の定着率

採用された留学生の状況に関して、採用後5年を超えるまで勤める割合（元留学生の定着率）は、48.7%の企業が「7割以上」と回答しており、

「4～6割程度」が21.8%、「3割以下」が29.5%となり、日本人大卒社員の3年以内の離職率が約3割程度であることから、元留学生社員の離職率が日本人大卒社員と比較して特に高いわけではないことがわかる。

⑦ 留学生の定着・活躍のための施策

留学生の定着・活躍のための施策として、「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成をする」が44.7%と最も多く、次いで「学校で学んだ専門性を生かした配置・育成をする」(33.6%)、「生活面も含めて相談できる体制を社内に整備する」(24.8%)、「特に何もしていない」(24.8%)と続く。

この結果から、留学生を採用したことがある企業の約半数は、留学生に期待する将来の役割について採用時点で明確なキャリアイメージを持っているわけではないことがうかがえる。したがって、日本企業の留学生採用は、必ずしもグローバルな競争優位性を確保するための経営戦略や人的資源管理の視点から行われているわけではなく、日本国内でも日本人社員と同様の能力を発揮できる人材を求めていることがわかる。その背景には、本調査の回答企業の6割は「海外との直接取引は一切ない」企業であり、「留学生を採用したことがある企業」の割合は約2割で、海外展開や留学生採用実績については業種や企業による差が大きいという現状があるだろう。

<元留学生に対する質問紙調査>

次に、元留学生側の回答結果について概観する。

① 回答者の属性

元留学生調査の回答者の属性は、年齢は20代と30代が約9割を占め、国籍では8割弱が中国で、韓国、台湾と続く。業種別の構成は「製造業」(53.5%)が最も多く、「その他サービス業」(15.2%)、「情報通信業」(12.5%)と続き、従業員規模は「1,000～4,999人」(30.6%)が最も多く、次いで「300～499人」(28.8%)、「500～999人」(25.6%)である。前述した企

業調査の回答企業の業種別構成と従業員規模と比較すると、元留学生調査の回答者は「製造業」で従業員規模が「1,000~4,999人」のより大きい企業に所属している人が多いことがわかる。また、調査1の元留学生調査や日本における留学生の出身国別の割合と比較して、中国籍が8割で若干高い。在留資格は「人文知識・国際業務」54.8%、「技術」27.6%で全体の約8割を占める。現在の役職は約9割が「一般社員」で、転職経験は「転職経験がある」が14.5%、「転職したことはない」が82.0%で、転職経験のない人が8割を超える。しかし、現在の会社の勤続年数「3年未満」が7割を占めており、入社してまだ日が浅い人が多いため、離職率が低いともいえないだろう。現在担当している仕事は、全体としては「販売・営業」(15.2%)、「研究開発」(14.7%)、「システム開発・設計」(14.2%)であるが、文系理系別にみると、文系は「販売・営業」(22.2%)が最も多く、理系は「研究開発」(35.2%)が最も多い。

② 元留学生の日本語能力の自己評価

元留学生の日本語能力の自己評価は、学校卒業時には、「日本語の読み書きが十分にできる（日本語能力試験1級程度）」が63.9%、「日本語の読み書きがまあまあできる（日本語能力試験2~3級程度）」が17.4%、「母国語と同じくらい日本語ができる」(14.7%)で、回答時点では、「日本語の読み書きが十分にできる（日本語能力試験1級程度）」が54.4%、「日本語の読み書きがまあまあできる（日本語能力試験2~3級程度）」が7.1%、「母国語と同じくらい日本語ができる」(36.3%)で、日本企業に就職後さらに日本語能力が向上していると実感していることがわかる。

③ 職場の人間関係や仕事に対する満足度

この調査で特徴的なのは、職場の人間関係や仕事の満足度について、聞いている点である。入社当初の相談相手として、「現在の会社に入社したばかりの時期に、仕事面で何かわからないことがあったり問題が生じた際に、社内で誰を相談相手にしたか」（複数回答）という質問に対して、「職場の先輩や同僚」が75.2%、次いで「職場の上司」が64.0%であった。

この結果から、入社当初の仕事面の支援を得るには、職場内の人間関係構築が重要であることが示唆される。また、現在の仕事の満足度は、「満足」「満足している」「どちらかと言えば満足している」の合計)が 86.7%で、約 9 割が現在の仕事に満足していると答えている。しかし、深夜残業や休日出勤の頻度が高まるほど、「不満」の割合が高まるという。

④ 元留学生の今後の日本での就労可能性

元留学生の今後の日本での就労可能性は、「日本で今の会社ですずっと働きたい(現在の企業定着希望タイプ)」(33.6%)が全体の 3 分の 1 を占め、「いまの会社であるかどうかはこだわらないがずっと日本で働きたい(日本企業就労タイプ)」も 28.9%で全体の 3 分の 1 近くを占める。しかし、「いずれ母国に帰って働きたい」(28.9%)、「いずれ日本・母国以外の国で働きたい」(5.9%)の二つを合わせた、いずれ日本を離れたいと考えている「帰国・第三国就労希望タイプ」の割合も全体の 3 分の 1 程度を占める。

⑤ 今後の就労可能性のタイプと仕事満足度の関係

この調査では、元留学生の今後の日本での就労可能性を、「現在の企業定着希望タイプ」「日本企業就労タイプ」「帰国・第三国就労希望タイプ」の大きく三つに分け、タイプ別の傾向を多様な観点から分析している。現在の会社の仕事満足度との関係においては、満足度が下がるほど、「帰国・第三国就労希望タイプ」の割合が高まる。表 1.3 は、三つのタイプ別の満足度を比較したものである。現在の会社の仕事満足度は、現在の企業への定着と高い相関がある可能性が示唆されるとともに、満足度が高くても、現在の企業にこだわらない留学生が約 4 割存在することも注目に値する結果といえよう。さらに、企業規模が小さくなるほど「今の会社であるかどうかはこだわらないが、ずっと日本で働きたい」の割合が高まり、深夜残業の頻度が高まるほど、現在の会社へのこだわりが薄れ転職志向が高まる傾向がある。

表 1.3 今後の就労可能性のタイプと仕事満足度の関係

満足度	現在の企業	日本	日本以外
満足 (n=321)	59.2%	14.3%	25.2%
どちらかといえば満足 (n=461)	21.7%	36.9%	37.7%
どちらかといえば不満 (n=96)	9.4%	35.4%	49.0%
不満 (n=13)	7.7%	23.1%	69.2%

⑥ 母国出身の留学生に日本企業への就職を勧めるか

「母国出身の留学生に日本企業への就職を勧めたいと思うか」という質問に対して、「勧めたい」「どちらかという勧めたい」を合わせて83.5%で、その理由として（複数回答）、「先端技術や生産方式で学ぶべき点が多いから」(52.5%)「経営方法で学ぶべき点が多いから」(52.5%)、「語学力を生かした仕事ができるから」(45.9%)などが続くが、「賃金が高いから」(16.5%)、「学校で学んだ専門性が生かせるから」(16.3%)は、全体として低くなっている。就職理由で上位を占める専門性は、勧める理由にはあがってこない。「現在の企業定着希望タイプ」では、他のタイプに比べ、「日本企業は従業員を大切に作るから」「先端技術や生産方式で学ぶ点が多いから」「人材育成に熱心だから」など、技術力や人材育成について肯定的に評価する割合が高く、現在の企業に愛着を感じていることがわかる。「帰国・第三国終了希望タイプ」では、「語学力を生かした仕事ができるから」「母国への日本企業の進出が盛んだから」など、自らの能力や環境的要因を理由として選ぶ人の割合が高いことがわかる。勧めたくない理由としては、「外国人が、出世するのに限界があるように見えるから」(73.1%)が最も高く、「日本企業は外国人の異文化を受け入れない場合が多い」(61.9%)、「労働時間が長いいため、私生活が犠牲になるから」(39.6%)、「賃金で個人の業績や成果が反映されるウェイトが小さい」(32.8%)などが続き、日本企業の労働環境や雇用条件など雇用管理面に対する不安や不満や異文化への対応不足を理由として選ぶ人の割合が高いことがわかる。

<企業調査と元留学生調査のクロス集計>

この調査では、企業調査と元留学生調査の結果を比較対照できるような質問項目を設定し、より深い考察が可能となっている。まず、企業調査と元留学生調査の結果において、就職・採用した理由においては、両者のニーズは合致していた。しかし、将来のキャリアパス、企業側が望む将来の役割像の明確化、定着・活躍のための施策の必要性については、双方の認識のギャップが見られた。以下、その結果を詳述する。

① 就職・採用した理由は合致

元留学生が日本企業に就職した理由（複数回答）は、「仕事の内容に魅力があったから」（66.0%）が最も多く、次いで「母国語や日本語などの語学力を生かしたいから」が48.9%、「日本企業の高い技術力に魅力を感じたから」が35.3%などとなっている。この結果から、語学活用の面における企業と留学生の両者のニーズは合致しているといえよう。

② 将来のキャリアパスに対するギャップ

元留学生が望む将来のキャリアは、「海外の現地法人の経営幹部」が31.6%と最も多く、次いで、「高度な技能・技術を活かす専門人材」が25.2%、「会社・会社グループ全体の経営を担う経営幹部」が14.7%となっている。この点において、企業側は、「一般の日本人社員と同様に考えている」とする企業の割合が48.9%と最も割合が高く、留学生に期待する将来の役割について明確なイメージをもっていない企業が多い。このことから、将来のキャリアパスについては元留学生と企業の間ギャップが生じていることがわかる。

③ 企業側が望む将来の役割像の明確化のニーズ

企業調査と元留学生調査をマッチング集計し、企業側が元留学生に将来担ってほしい役割像を明確に示している企業では、企業が求める将来役割を元留学生も希望する割合が高い傾向があるとし、企業が提供しているキャリアの可能性が元留学生に伝わることで、企業が望む将来役割を希望する元留学生の割合が高まる可能性を指摘している（労働政策研

究・研修機構 2009, p.39)。つまり、将来のキャリアについての元留学生と企業との意識のギャップは、企業側が元留学生に期待する役割を伝え、相互にコミュニケーションを行うことで、小さくできる可能性が示唆される。

④ 定着・活躍の施策にかかわる認識のギャップ

元留学生が日本企業に求める定着・活躍のための施策として、「日本人社員の異文化への理解度を高める」が 64.9%で最も高く、次いで、「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成をする」が 59.6%、「外国人向けの研修を実施する」が 40.5%などとなっている。

仕事満足度別に見ると、「満足」「不満」にかかわらず「日本人社員の異文化への理解度を高める」「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成をする」が高い傾向があるという。「不満」に感じている者の方が、「個人業績・成果を重視した評価・処遇制度を構築する」「労働時間を短くし仕事と私生活を両立できるようにする」「職務分担を明確にする」の割合が高く、就労見込別の傾向に差はない。

元留学生と企業の認識のギャップという点から考察すると、「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成をする」（元留学生 59.6%、企業 44.7%）については、企業、元留学生双方の認識は一致している。しかし、「日本人社員の異文化への理解度を高める」（元留学生 64.9%、企業 14.7%）や「外国人向けの研修を実施する」（元留学生 40.5%、企業 4.4%）「短期間の勤務でもキャリア形成できる多様なコースを用意する」（元留学生 31.0%、企業 2.8%）「労働時間を短くし仕事と私生活を両立できるようにする」（元留学生 24.4%、企業 0.7%）といった雇用管理の面で、元留学生の希望と企業が実施している施策との間には大きな隔たりがあることが示唆される。

以上のとおり、日本政府が 2008 年に発表した「留学生 30 万人計画」を実現するための施策の一つとして、留学生の日本国内企業への就職支援策を検討するための基礎調査が行われてきた。横須賀（2007）は、企業と留

学生の人材ニーズに対する意識比較のための質問紙調査を行っているが、企業は日本語力に優れ日本人と協調できる「日本人性」の高い人材を求めているのに対し、留学生はそればかりではなく「日本人と異なるメンタリティ」や「日本人にない発想」など「外国人性」も認めてほしいと望んでいるという。採用段階から企業と留学生では「外国人であること」についての意味づけが異なることがわかる。

その後の調査においても、新日本有限責任監査法人（2015）の『平成26年度産業経済研究委託事業 外国人留学生の就職および定着状況に関する調査』、ディスコ（2015）の「外国人留学生の採用に関する企業調査アンケート結果〈2014年10月調査〉」、経済産業省（2016）の『内なる国際化研究会報告書』、横須賀・坪井・宮城・中井（2016）の『日本企業による元外国人留学生の高度人材活用に関する調査報告』など、留学生の日本国内就職や就労に関する調査研究が実施されている。しかし、留学生の日本国内就職の現状に目立った変化はなく、労働政策研究・研修機構（2009）で指摘された留学生と企業の意識のギャップが、より明確な形で、繰り返し指摘され続けているといえよう。

例えば、新日本有限責任監査法人（2015）では、外国人社員の定着促進の最大の課題として、「キャリアパスに関するギャップ」を指摘し、「外国人の短期・専門職キャリア志向」と「日本企業の長期ジョブローテーション総合職人材育成」の二つの方向性が存在すると述べる。先行企業の対応は、「企業のグローバル化」と「外国人社員の日本化」の二つの方向性があるが、この二つの方向性は、企業内の「グローバル化推進」と「日本的特質の維持」の相克でもあり、日本企業の競争力の源泉を「グローバル標準の人事制度」か「日本的人事制度」のどちらに求めるのかという問題ともいえると結論付けている。

さらに、経済産業省（2016）では、外国人材の約51%が日本を働く場として否定的評価をしていると指摘し、その原因として考えられる労働環境、入国管理制度および生活環境について分析を行っている。本調査では、日本企業において外国人材の獲得・活用を困難にしている主要な課題につい

て検討する際に、外国人材の受入れに関する企業の対応の類型化を行い、「必要な人材像が明確でグローバルな人材活用が進んでいる大企業」をタイプⅠ、「必要な人材像が明確な中堅・中小企業」をタイプⅡ、「必要な人材像が不明確で外国人材を総合職として採用している大企業」をタイプⅢとする。タイプⅡの企業では、外国人留学生と中堅・中小企業の双方に情報が不足し、就職・採用に向けた行動につながっていないという問題点が指摘されている。タイプⅢの企業では、キャリアパスの明示、昇格、昇給のスピードをあげる、役割・業務内容の明確化など、日本的労働環境・慣行と外国人材の就業観のギャップへの対応が重要であると指摘する。

このように、最近の調査では、キャリアパスや労働環境・慣行や就業観の違いなど、主に雇用管理に関する課題への対応に重きが置かれていることがわかる。しかし一方で、労働政策研究・研修機構（2009）の調査において「日本企業に求める定着・活躍のための施策」として最も元留学生の希望する割合が高かった「日本人社員の異文化への理解度を高める」は、これらの調査の質問項目の選択肢として含まれておらず、職場におけるダイバーシティ・マネジメントを促進する外国人材と日本人社員の異文化間コミュニケーションの問題は解決できないままとなっている可能性がある。

実際、経済産業省（2016）の調査の外国人材アンケートでは、「社内における仕事上のコミュニケーション」において、回答者の6割以上が日本語を頻繁に使うと回答し、同調査の外国人材ヒアリング調査では、職場のコミュニケーションに悩んでいる外国人材が多く、特に上司との間のコミュニケーション・ギャップの問題が指摘されている。他方、横須賀ら（2016）の調査結果では、入社後のキャリア向上支援者として最も重要度の高かった人物は「上司」で51.9%を占める。前述した「キャリアパスの明示」や「役割・業務内容の明確化」など、日本的労働環境・慣行と外国人材の就業観のギャップへの具体的な対応も、職場の日本人上司との間のコミュニケーションが重要な役割を果たす。職場のダイバーシティ・マネジメント研究においても、職場における日本人上司や同僚と外国人社員間のコミュニケーションやコンフリクトに注目することは、今後の重要な研究課題

であると指摘されていた（堀田 2015, p.26）。しかし、これまでの調査研究においては、日本企業側と留学生側の認識や意識の違いを提示することに留まっており、職場環境やコミュニケーションの実態をふまえ、留学生の就職後の組織への適応・定着・成長のプロセスやメカニズムについて実証的に分析した調査研究は見当たらない。

1.3 本章のまとめ

本章では、本研究の背景について、日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、留学生を受入れる側の日本企業と、日本企業に参入する側の留学生の、両者の現状について把握した。日本企業の現状については、経済のグローバル化の主体ともいえる多国籍企業の社会的責任の大きさを確認したうえで、経営と人的資源管理の面からのマクロでトップダウン的な視点からの分析と、留学生が就職後配属される職場について人材多様性の面からのミクロでボトムアップ的な視点からの分析を行った。留学生の現状については、主にこれまでの調査研究の結果や成果を概観することにより、両者の間にある認識や意識のギャップを明らかにした。

まず、日本企業の経営のグローバル化と人的資源管理についての現状は、企業経営のグローバル化の背景やグローバル化の段階や特徴を検討するためのフレームワークに関する議論を概観したうえで、「海外拠点の現地化」と「海外派遣者の適応」の二つの観点から整理し、次の五つにまとめることができた。

- (1) 本社の基準を海外にも適用し、海外子会社の主要ポストは本国からの派遣社員で占められるといった「本国志向型 (Ethnocentric)」に分類される企業が多い。
- (2) 戦略や経営の決定権を中央に集中させることによりグローバルな効率の良さを重視し、組織面においては、情報や権限の中央集権化を基本とする、「グローバル企業」に分類される企業が多い。
- (3) 「海外子会社の経営の現地化の遅れ」による弊害が多くの研究で論

じられてきたが、日本人を超えて多国籍の人材が日本本社ならびに現地法人で能力を発揮できるシステムに移行していく必要がある。

- (4) 現地化は日本企業の目指すべき最終到達点ではなく、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「規範的統合」と、世界中に分散する有能人材を統一的に管理し異動・配置する「制度的統合」の二つの統合が課題である。
- (5) 企業の扱う製品や業態によっては、多国籍企業の国際的で標準的なマネジメントシステムの導入は、費用と時間がかかり生産性を低める懸念もあるため、個々の日本企業の現状に馴染みやすい段階的な国際化の発展モデルが必要である。

要するに、現在の日本企業のグローバル化による経営と人的資源管理面の課題は、本国志向型の「グローバル企業」から、世界中から知的資源を取込んだイノベーションを創造し、グローバルに移転・活用することを目指した「トランスナショナル企業」や「メタナショナル企業」への移行に困難を抱えていることであるといえよう。この課題を解決するためには、企業の扱う製品や業態の違いを考慮しながら、日本本社と海外子会社間を、分断した独立した異なるシステムではなく、一つの統合的なシステムと考え、国内外の多様なメンバー間の信頼関係を育む必要がある。古沢（2008, 2009）の言葉を借りるならば、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「規範的統合」と、世界中に分散する有能人材を統一的に管理し異動・配置する「制度的統合」の、二つの統合による「国境を越えた社会化」を果たすための仕組みを構築することが、現在の日本企業が抱える経営のグローバル化と人的資源管理における課題であると結論づけられる。

次に、日本企業の職場の人材の多様化についての現状と課題は、職場における人材多様性の長い歴史のある米国のダイバーシティ研究を概観したうえで、それと比較する形で日本国内のダイバーシティ・マネジメントの

議論を整理し、「職場のダイバーシティ・マネジメント」の観点から次の五つに整理した。

- (1) 現在の日本国内の職場は、人件費が削減され一人当たりの仕事の負荷が大きくなる中で、現場での新入社員の育成に手が回らず新入社員や若手社員の能力形成を支えていた職場の人的ネットワークが失われた状態である。
- (2) 日本の職場におけるコミュニケーションは、背後にある文脈への依存度が高い高コンテクスト・コミュニケーションであるが、日本人社員も社内のコミュニケーションに課題を感じている職場が多い。
- (3) 日本の職場におけるダイバーシティ・マネジメントは、「多様性を企業価値に結びつける」という文脈での取組みは一部の企業に限られており、その取組みの対象のほとんどは女性であり、政府主導で事例を蓄積し共有する段階である。
- (4) 経済産業省が勧める「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」事業では、「長時間労働是正等の働き方改革」「(女性)の職域拡大・役割の高度化」「外国人活躍推進」の三つを重点テーマに設定し、経営上の成果の評価について明確な外的指標を活用することや、取組みの評価について、現場レベルでの実践やトップのコミットメントが重視されている。
- (5) ダイバーシティ・マネジメントの前提となる日本企業独自の組織コンテクスト要因、従業員が感じる深層的ダイバーシティ、経営成果にマイナスの影響を与える現場レベルのコミュニケーションやコンフリクトとは何かについての実証研究は、今後の研究課題として残っている。

以上、現在の日本企業の職場の人材の多様化の現状と課題は、長い間、同質的な集団であった日本企業が雇用慣行やマネジメントを変える動きは鈍く（村上 2015, p.6）、女性や外国人の人事制度、仕事の進め方や職場の

コミュニケーションについて問題を抱えていることであるといえよう。また、日本企業独自の組織コンテクスト要因、従業員が感じる深層的ダイバーシティ、経営成果にマイナスの影響を与える現場レベルのコミュニケーションやコンフリクトとは何かについての実証研究は、今後の研究課題として残っている。

一方の日本国内の留学生の現状把握は、まず、日本の外国人雇用施策をふまえ、留学生の受入れと就職をめぐる近年の動向を確認し、留学生の日本企業への就職に関する統計的な基本情報を整理した。日本政府は、日本の外国人雇用の課題は、「経済社会に活力をもたらす外国人の円滑な受入れ」と「少子高齢化の進展を踏まえた外国人の受入れについての国民的議論の活性化」であるとする（法務省 2015b）。また、留学生の役割について、日本の経済的な発展に係る役割を考慮する必要性を指摘している（文部科学省 2013）。しかし、日本社会が現在抱える少子高齢化に伴う労働力不足や、内なる国際化などの具体的な課題解決と関連づけた形での高度人材としての留学生の活用についての言及は見当たらないことを指摘した。例えば、労働集約型の産業で人手不足の問題を抱える業界の人材確保、在学中のアルバイト経験と就職活動や雇用の接続、訪日外国人旅行者の受入れなど日本社会の内なる国際化への対応のための留学生の活用、などについての言及は見当たらない。

法務省（2015c）の在留資格の変更申請・許可件数により、次のような留学生の日本企業への就職動向が把握できた。日本で就職する留学生の 6 割強が中国出身者で、その他のアジア諸国出身者で 9 割を占め、ほとんどがアジア出身の留学生である。在留資格は、「人文知識・国際業務」が約 7 割を占めており、人文社会系の仕事に就く留学生が多い。業種別に見た場合、約 8 割が非製造業に就職している。企業規模においては、約 6 割が従業員規模 300 人未満の企業に就職している。職種は、約 5 割が「翻訳・通訳」「販売・営業」の職種に従事している。しかし一方で、日本で就職を希望する留学生は増加傾向にあり 6 割を超える留学生が日本での就職を希望

しているが、実際に就職できた学生は 2 割程度で（日本学生支援機構 2014a, 2014b）、留学生の日本企業への就職支援は発展段階にある。

さらに、留学生の日本企業への就職や就業に関するこれまでの調査研究について概観し、留学生の日本企業への就職という社会的コンテクストに内在する課題を整理した。日本企業の留学生採用は、必ずしもグローバルな競争優位性を確保するための経営戦略や人的資源管理の視点から行われているわけではなく、日本国内でも日本人社員と同様の能力を発揮できる人材を求めていることがわかった。また、留学生を採用したことがある企業の約半数は、留学生に期待する将来の役割について採用時点で明確なキャリアイメージを持っているわけではないという調査結果もあった。一般的に日本企業のグローバル化と留学生の採用は関連付けて語られることが多い。しかし、実際には「海外との直接取引は一切ない」という企業が 6 割を超えるという調査結果もあり、海外展開や留学生採用実績は、業種による差が大きいことがわかった。

これまでの調査研究の結果を総合的に考察すると、留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストの具体的状況は、次のように説明できる。留学生は、日本語力に優れ日本人との協調ができる「日本人性」の高い人材として採用されたのちに、新入社員育成を現場で担うための余裕や人的ネットワークが失われた職場に配属される。配属された職場では、察しや配慮などの高コンテクストなコミュニケーションが期待されるが、日本人社員の多くも、社内コミュニケーションに問題があると感じている。また、職場は、文化背景の異なる外国人とのコミュニケーションに不慣れた日本人社員が多く、異文化への理解や配慮が十分とはいえない。

このような環境で、留学生は初期キャリアを開始することになるが、多くの企業が、外国籍人材のモチベーションアップや定着率の向上、コミュニケーション上の課題に苦慮している現状がある（富士通総研 2014）。特に、日本的労働環境・慣行と外国人材の就業観のギャップへの具体的な対応として、「キャリアパスの明示」や「役割・業務内容の明確化」などが求められていた。これらの対応には、留学生の入社後のキャリア向上支援

者として最も重要度の高い日本人上司（横須賀ら 2016）の、外国人部下への適切な説明や日々の職場でのコミュニケーションが、重要な役割を果たすことになると思われる。しかし、職場のコミュニケーションに悩んでいる外国人は多く、特に上司との間のコミュニケーション・ギャップの問題が大きいという（経済産業省 2016）。職場のダイバーシティ・マネジメント研究においても、職場におけるコミュニケーションやコンフリクトに注目することは、今後の重要な研究課題であると指摘されていた（堀田 2015, p.26）。

以上のとおり、日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、留学生を受入れる側の日本企業と、日本企業に参入する側の留学生の、両者の現状について把握した。海外進出した日本企業の経営のグローバル化と人的資源管理面の課題は、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「国境を越えた社会化（規範的統合）」と、世界中に分散する有能人材を統一的に管理し異動・配置する「グローバルに統合された人事制度（制度的統合）」の、二つの統合が課題であった（古沢 2008, 2009）。本研究が対象とする留学生の日本企業への就職という社会的コンテクストは、企業経営のグローバル化に伴う日本の本社内の内なる国際化の一つといえる。したがって、元留学生社員が日本企業に就職し組織の一員として適応していくプロセスにおいても、規範的統合と制度的統合の二つの統合が意識される必要があるだろう。つまり、元留学生社員は「企業文化と国民文化の相克という多国籍企業の宿命的課題」（古沢 2008, p.96）に直面せざるを得ず、そのプロセスは「国境を越えた社会化」ともいえるだろう。

また、日本企業の職場の人材の多様化の課題は、同質的な集団であった日本企業が雇用慣行やマネジメントについて見直し、人材多様性をふまえた仕事の進め方や職場のコミュニケーションのあり方を模索し、多様性を企業価値に結びつける取組みを行うことであった。つまり、職場における、性別、人種、民族、国籍、宗教、社会階層などの違いから生じる価値観や意識などの深層的なダイバーシティを、いかに企業価値へと変換するのか

が今後の課題であった。この課題は、日本企業の経営のグローバル化と人的資源管理面の課題の一つである、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「国境を越えた社会化（規範的統合）」と同義の共通の根を持つ課題であるといえよう。

つまり、企業経営のグローバル化というマクロでトップダウン的な視点からも、職場における人材多様性というミクロでボトムアップ的な視点からも、組織内の文化的多様性への配慮と、新たな価値創造のための文化的多様性のマネジメントが、日本企業が抱える共通課題であると結論づけることができるだろう。

本研究においては、留学生が日本企業に就職するという社会的コンテキストにおける組織内の文化的多様性への配慮に注目する。序章で述べたとおり、Barnard（1938）の組織の定義では、職場も組織に含まれることになるが、本研究では日々の仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている職場の文化的多様性に注目する。職場の人材の多様性は、外国人に限定されたものではない。しかし、日本の労働人口総数に占める外国人労働人口の割合は1.2%程度であることから、総じて日本の職場は、文化背景の異なる外国人とのコミュニケーションに不慣れな日本人社員が多く、異文化への理解や配慮が不十分であることは、これまでの調査研究でも指摘されてきたとおりである。本章で取り上げたこれまでの調査研究では、留学生が日本企業に就職するという社会的コンテキストの現状把握と問題の特定、つまり「何が問題なのか」を明らかにするための探索的研究が繰り返し行われてきた。他方、これらの調査で明らかになった問題について、「なぜそのような問題が起きるのか／起きないのか」「どのようなメカニズムで問題が起きるのか／起きないのか」について、関連領域の先行研究から仮説を設定して検証する仮説検証型の実証的研究は、ほとんど行われてこなかった。また、本章で取り上げたこれまでの質問紙調査の分析方法は、企業担当者あるいは元留学生社員の主観的データの記述統計による単純集計結果の報告にとどまっており、相関や因果関係、日本企業への適応のプロセスやメカニズムについて検討する実証研究は見当たらない。

次章では、日本企業に就職した文化的マイノリティである元留学生社員が、文化背景が異なる外国人とのコミュニケーションに不慣れな日本人社員の多い職場や組織へどのように適応していくのか、関連領域の先行研究レビューを行い、理論的検討を行う。

第 2 章 先行研究

2.0 本章の概要

「人は組織にどのように適応していくのか」という問いに対して多角的な視点から探究する研究は、「組織社会化」(organizational socialization)と呼ばれ、経営学の組織行動論や人的資源管理論の分野を中心に、1960年代半ばから40年以上の研究蓄積があるが(Ashford & Nurmohamed 2012)、近年の雇用慣行の変化や労働市場の流動性の高まりにより、再注目されている(Ashforth, Sluss & Harrison 2007; 小川・尾形 2011; 小川 2013)。

本章では、日本企業に就職した文化的マイノリティである元留学生社員が、文化背景が異なる外国人とのコミュニケーションに不慣れな日本人社員の多い職場や組織にどのように適応していくのか、理論的検討を行うための関連領域の先行研究レビューを行う。日本企業に就職した元留学生社員の組織適応は、文化的マイノリティとしての組織社会化であることから、「異文化間の組織社会化」と位置づけられる。

まず、「組織社会化」研究のこれまでの流れについて整理する。そのうえで、文化的マイノリティとしての元留学生社員の異文化間の組織社会化について検討するにあたり、組織適応に加えて異文化接触の視点を追加する必要があることを指摘する。具体的には、異文化間の組織社会化に影響を与えると思われる以下の三つの分野の先行研究レビューを行う。

- ・ 日本人上司による外国人部下への支援
- ・ 元留学生社員の主体的役割や能動性に関する行動を包括する概念としての「経験学習」
- ・ 異文化環境における文化学習のプロセスについて検討するための「異文化接触と異文化学習のプロセス」

以上のような先行研究レビューを通じて、組織社会化研究に異文化接触の視点を追加するとともに、異文化間の組織社会化に影響を与える要因を探る。

2.1 組織社会化

2.1.1 組織社会化をめぐる研究の流れ

組織社会化の上位概念である「社会化 (socialization)」は、社会学や心理学や文化人類学など学際的に発達した概念であることは、序章で述べたとおりである。社会化とは、主体がエージェントとの相互作用によって、必要事項を学習する過程であり、人生を通じてくり返していくものである。Berger and Luckmann (1966) は、個人が幼年期に経験する最初の社会化を「第一次的社会化」とし、それ以降のすべての社会化を「第二次的社会化」として区別する。この第二次的社会化は、「成人的社会化」(濱嶋ら 2005, p.360)、「再社会化」(大橋 2002, p.34) ともいわれる。大橋 (2002) は、再社会化について、「生まれ育った社会での社会化の後に異なる文化圏に移動して、そこで再び社会化することを『再社会化 (resocialization)』という」(p.34)と説明し、再社会化に関連した「二重社会化 (dual socialization)」については、「多民族社会や移民社会に典型的にみられるもので、養育社会の文化圏とそれとは異なる文化圏に同時に社会化していくことをいう」(p.34)と説明する。再社会化や二重社会化は、文化間の移動に伴う社会化の側面に注目した概念といえるが、文化人類学では、既に習得した文化とは異なる文化に接触し、それ以前とは異なる文化的要素を身に付け、受入れ側の文化に近づいていく変化を、「文化変容 (acculturation)」と呼ぶ(石井ら 2013)。序章では、以上の理論的背景をふまえ、元留学生社員の日本企業への組織社会化は、第二次的社会化の一つであり、文化間の移動に伴う「再社会化」「文化変容」のプロセスであることを確認した。つまり、元留学生社員の組織社会化は、社会化主体である元留学生社員が、日本企業の職場の意味ある他者(社会化エージェント)との相互作用を通じて主観的現実を作り変えていくプロセスであるといえる。

組織社会化とは、社会化の概念を組織行動論に援用したものである(尾形 2013)。本研究では、序章で述べたとおり、高橋(1993)の「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」(p.2)を、

組織社会化の定義として採用する。組織社会化は、1) 個人の役割・職務の明確化、2) 業務内容についての理解による生産性向上、3) 業務の適切な時間配分、4) 自己効力・自信の獲得、5) 成員性の獲得、6) 離転職の防止、などに正の影響が認められるため (Feldman 1981; Bauer & Green 1994; Ashforth, Myers & Sluss et al. 2012)、組織にとって必要不可欠なものである。また、組織社会化は社会化と同様、社会化主体の時系列的な変化を想定した概念であることから、組織参入時の局所的かつ一次的なスナップショットを暗喩する概念ではなく、組織参入時を中心として、参入前、参入の瞬間、参入後を内包するプロセスである (中原 2012)。

これまでの組織社会化研究は、大きく二つの流れに沿って蓄積・展開されてきた (小川 2005, 2012, 2013; 中原 2012)。一つ目の流れは、「組織社会化の過程で何が起きるのかを記述した研究」から、「その過程で何が学習されるかを実証的に明らかにする研究」への流れ、つまり「過程理論から内容理論へ」という流れである。二つ目の流れは、「組織の役割に注目した研究」から「個人の主体的役割に注目した研究」への流れ、つまり「組織から個人へ」という流れである。現在の組織社会化研究の一般的な枠組みは、これら二つの研究の流れが統合した形で、「組織的な働きかけや個人の能動性の影響を受けながら、様々な学習をすることによって、職務遂行や業績の高まり、あるいは職務態度の向上がもたらされる」と説明される (Ashforth et al. 2007; 小川・尾形 2011)。

多くの研究者たちが組織社会化の過程を「段階 (stage)」へと一般化してきたが、一般的に 1) 予期 (Anticipation)、2) 接触 (Encounter)、3) 適応 (Adjustment)、4) 安定 (Stabilization) の四つの段階で説明される (Ashforth, Myers & Sluss et al. 2012)。組織社会化は、組織参入後に開始するのではなく、組織参入前の、例えば採用時や内定時の社会化主体に対する組織的な働きかけなど、「予期的社会化 (Anticipatory Socialization)」(Chao 1988) から始まる。これは、組織社会化が、社会化主体が自ら社会化の場を選択するという個人のキャリア選択に関わる社会化であることの現れともいえるだろう。本研究においては、組織社会化

の過程のこれら四つの段階のうち、組織参入後の 2) 接触 (Encounter) から 3) 適応 (Adjustment) へと変化するプロセスを、研究対象とする。

以上のとおり、元留学生社員の組織社会化は、「社会化主体である元留学生が、日本企業の職場の意味ある他者 (社会化エージェント) との相互作用を通じて主観的現実を作り変えていくプロセス」であり、具体的には「組織的な働きかけや個人の能動性の影響を受けながら、様々な学習をすることによって、職務遂行や業績の高まり、あるいは職務態度の向上がもたらされるプロセス」であるため、組織社会化研究のこれまでの知見は、留学生の日本企業への適応・定着・成長について検討する際に参考になる。しかし、Ellis, Bauer and Erdogn (2015, p.317) が指摘するように、人材の文化的あるいは人口統計的な多様性を考慮する組織社会化研究は今後取り組むべき課題として残っている。元留学生社員の日本企業への組織社会化は、異文化間の組織社会化のプロセスとして位置づけられるため、社会化主体と社会化エージェントの相互作用を検討する際、異文化接触に関する研究の知見を参照することが必要となるであろう。

次節以降、組織社会化研究の二つの流れについて詳しく述べたのちに、本研究が対象とする異文化間の組織社会化のプロセスを探究するには不十分な点を指摘し、これらを補うために必要な視点を、先行研究から探ることとする。

2.1.2 組織社会化の成果

一つ目の流れである、「組織社会化の過程を記述した研究 (過程理論)」から「その過程で何が学習されるかを実証的に明らかにする研究 (内容理論)」への変遷において注目すべき点は、内容理論の研究蓄積により、組織社会化の成果が、1) 直接的・一次的成果としての「新人の学習内容」と、2) 職務満足や組織コミットメントなどの間接的・二次的成果としての「新人の適応成果」に分けられ、一次的成果が二次的成果に作用する、という分析枠組みが用いられるようになった点である (小川 2005, 2012; 小川・尾形 2011)。

一次的成果としての学習内容に関する一連の研究（Ostroff & Kozlowski 1992; Morrison 1993; Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner 1994; Haueter, Macan & Winter 2003）では、具体的な学習内容が実証的に提示されている。Chao et al.（1994）は、組織社会化の一次的成果としての学習内容を測定する尺度の開発を行い、6次元の学習尺度を提示している。6次元の学習内容とは、1) 政治：組織内の公式・非公式な関係や権力構造を学習する、2) 歴史：組織の伝統・習慣などを学習する、3) 人間関係：周囲に学ぶべき適切な他者を見つけ学習する、4) 組織目標・価値観：公式・非公式、明文化されている・いないにかかわらず、組織の目標と価値観を学習する、5) 言語：職務遂行に必要な専門用語や、組織特有の隠語や方言を学習する、6) 職務熟達：より高いレベルの職務遂行につなげるために職務遂行上の課題を学習する、の六つである。

高橋（1993）は、組織社会化には、組織の中で達成される技能形成を意味する「技能的側面」と、個人の文化受容を表す「文化的側面」の二つの側面が並存すると述べる。尾形（2013）は、高橋（1993）が指摘した社会化の二つの側面について、「新人が自分が携わる仕事への社会化（職業的社会化）」と「自分が所属する職場や組織の文化への社会化（文化的社会化）」の二つの領域の社会化に分けている。しかし、本研究では、「職業」という言葉の意味範囲が大きいと思われるため、高橋（1993）の「組織の中で達成される技能形成」という意味合いをより重視し、組織社会化の二つの側面を「技能的社会化」と「文化的社会化」と呼ぶこととする。Chao et al.（1994）の6次元の学習内容を、高橋（1993）の「技能的側面」と「文化的側面」の二つの側面から分類した場合、言語と職務熟達は「技能的社会化」、政治と歴史と人間関係と組織目標・価値観は「文化的社会化」といえるだろう。組織社会化研究において、社会化の主体が何を獲得し学習すれば組織社会化が果たせたといえるのかについては、実証研究の豊かな蓄積があるといえよう。しかしながら、本研究が対象とする元留学生社員のように、文化的移動を伴う組織社会化の場合の学習内容や学習プロセスにおける困難点について検討した研究は見当たらない。

一方、二次的成果の「新人の適応成果」については研究者間での見解の一致が得られているわけではない。尾形（2011）は、「上手く組織に馴染み（組織社会化の学習内容）、組織への愛着が高く（組織コミットメント）、当該組織内での長期的展望があり（キャリア展望）、現在の職務満足度が高い（職務満足度）状態」（p.3）が良質な適応状態とし、組織適応の状態を「組織社会化」「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」を統合した概念としてとらえている。「組織コミットメント」とは、組織と個人の関係に関する心理的態度を示す概念であり、功利的な側面と情緒的側面の二つの性質を持ち、組織と個人の関係の継続に関わる概念とされる（鈴木2011）。尾形（2011）は、若年就業者の組織への適応状態を示す概念として、経済的財を短期間で蓄積することは難しいことから、「組織コミットメント」の情緒的側面に焦点を絞っている。また、「当該組織内での長期的なキャリア展望が抱けている個人は、組織との良質な関係性を築けている」とし、「（当該組織内での長期的な）キャリア展望」を、組織適応の概念の一つとする（同上）。さらに、「職務満足」と生産性の関係や、「職務満足」の低さと欠勤や離職などの増加の関係から、「職務満足」は、組織適応の概念の一つとして適切であると述べる（同上）。労働政策研究・研修機構（2009）の調査では、約9割の元留学生社員が「今の仕事に満足している」と回答しているにもかかわらず、「日本でずっと今の会社で働きたい」と回答したのは全体の33.6%であったと報告されている。この結果から、元留学生社員は、「職務満足」が高いからといって、情緒的な「組織コミットメント」や当該組織内での「キャリア展望」が高いとはいえない可能性があることが示唆される。しかし、これまでの元留学生社員を対象とした調査において、組織に対する情緒的な「コミットメント」や、「コミットメント」と「職務満足度」の関係について検討した調査研究は見当たらない。

以上をふまえ、本研究では、「適応」とは、組織社会化の一次的成果としての学習内容に加え、二次的成果として、尾形（2011）の「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」の三つの構成概念を統合したものと考えることとする。

2.1.3 組織による社会化と個人による社会化

2.1.3.1 組織による社会化

二つ目の流れにおいて、組織による社会化の代表的なものに「社会化戦術」(Van Maanen& Schein 1979, p.230)がある。社会化戦術とは、「役割から役割への移行における個人の経験が、その組織の他者によって構造化・組織化される方法」(同上)と定義される。Jones(1986)は、Van Maanen and Schein (1979)が提唱した社会化戦術の概念を整理・尺度化し、社会化戦術が個人の組織への適応にどのような影響を与えるかについての実証研究を行った。それ以降、定量調査による仮説検証型の実証研究が数多く実施されてきた。社会化戦術の中で、新規参入者の組織社会化を促進する要因として、社会化エージェントとの相互作用、中でも上司をはじめとした組織の内部者との相互作用の重要性が多くの研究で実証されている(例えば Jokisaari & Nurmi 2009; 若林・南・佐野 1980; 笠井 2010)。社会化エージェントは、適応を促すために、1) 情報源 (Major et al. 1995) と、2) 社会的支援 (Bauer, Morrison & Callister 1998) の機能を果たしているという。Jokisaari and Nurmi (2009)は、直属の上司による支援が、新人にとって最も重要であることを実証している。

日本の職場を対象とした研究においても、若林・南・佐野(1980, 1984)、若林(1988)の一連の研究は、入社して配属された職場における入社1年目の「直属上司一本人」との垂直的交換関係が、その後の新人のキャリア発達に影響を与えることを明らかにしている。交換関係とは、上司からの高い期待や援助、人間関係を指す。新入社員の期待と現実のギャップに対する幻滅感が最も大きかったのは、新入社員本人に潜在能力がありながら、上司に恵まれなかったグループであったという。一方、笠井(2010)は、上司のマイナス影響に着目し、新入社員の成長へのリスクとなる上司の対応を明らかにしている。

また、中原(2010)は、「職場において人はどのような他者から支援を受けているのか」について、28歳から35歳の正社員2,304名に対する質問紙調査を行い、新人・若手の能力形成の支援手段として、「業務支援」「内

省支援」「精神支援」が存在することを明らかにし、それらの支援内容と能力形成の関係について考察している。さらに、中原（2012）では、「上司が部下に対して、どのように業務経験を付与すれば、部下の能力育成に正の影響を及ぼしうるのか」について社会人歴2年目の20歳から27歳の正社員617名を対象に質問紙調査を行い、「仕事の説明」、上司が部下の仕事の進捗管理を行うとともに内省を促す「モニタリングリフレクション」、部下の能力より難易度が少し高い仕事を与える「ストレッチ」が、部下の能力形成にどう作用しているのかを明らかにしている。中原（2010, 2012）の分析結果の詳細は、「2.2.1 上司による支援と新人・若手の能力形成」に関する先行研究レビューの節で再度取り上げる。

しかしながら、本研究が対象とする元留学生の日本企業への組織社会化を、意味ある他者としての日本人上司との異文化間の相互作用という観点から検討した研究は見当たらない。第1章で述べたとおり、日本企業の海外子会社の現地化の阻害要因として、メッセージを明確に言語化せず、メッセージの意図を互いに理解しようとする「高コンテクスト文化」を背景とする日本人のコミュニケーションや、日本から派遣された海外子会社で働く日本人上司と現地の外国人部下の間で生じる異文化コミュニケーションの問題が、多くの研究で指摘されている。このような、異文化環境において日本人の多くが直面するコミュニケーション上の課題や、海外子会社の日本人上司と異文化出身の部下間のコミュニケーション上の課題は、本研究が対象とするコンテクストとは異なるものの、日本国内の職場で日本人上司と外国人部下との間に起こりうるコミュニケーション上の課題を検討する際にも参考にできるだろう。

2.1.3.2 個人による社会化

序論の組織社会化の定義で述べた通り、Schein（1968）は、組織社会化のプロセスを「新しいメンバーが、その組織、社会あるいはグループの価値システムや規範、要求されている行動パターンを学び、適合していくプロセス」（p.1）と定義している。また、Van Maanen and Schein（1979）

では、「個人が組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていく過程」(p.211)と定義され、多くの組織社会化研究で引用されている。これら二つの定義では、個人の学習という意味合いが強いことがわかる。

Louis (1980) は、新人が組織で経験する出来事を、変化 (Change)、対比 (Contrast)、驚き (Surprise) という三つの認知的側面からとらえ、自ら意味づけるプロセス「意味形成 (センスメイキング: sense making)」に注目し、図 2.1 の「組織参入時の意味形成過程」として示している。このプロセスでは、新規参入者が組織参入時のショックや組織で経験する出来事を自ら「意味づけるプロセス」に注目し、組織参入者は組織参入時の出来事を「能動的に意味形成していく主体」としてとらえる(中原 2012)。大庭・藤原 (2008) は、入社後の幻滅経験と入社 1 年半後の組織適応に関して、ある企業の新入社員 26 名を対象とした半構造化インタビューによる面接調査を行い、この意味形成プロセスに対する上司による意味形成支援が新人の組織適応に影響を与えていることを明らかにしている。

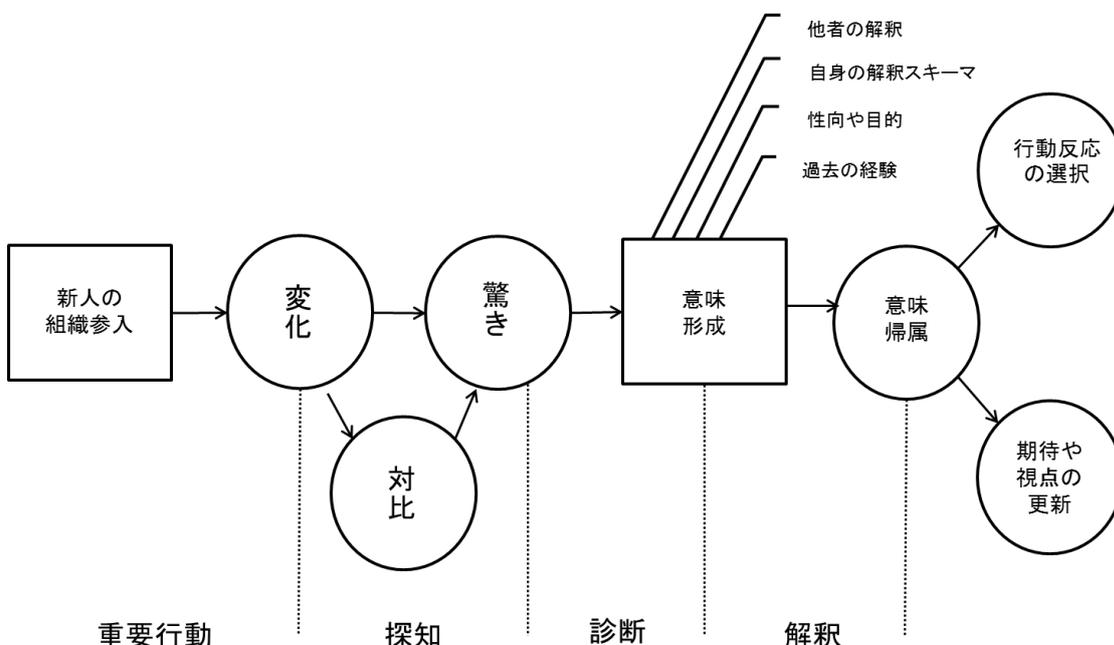


図 2.1 組織参入時の意味形成過程
(出所 Louis (1980, p.242) をもとに筆者訳出作成)

Van Maanen and Schein (1979) や Louis (1980) は、組織社会化プロセスにおける個人の主体性をより強調した立場、つまり「環境はそれ自体としては意味を持たず、そこにいる個人による解釈、あるいは社会的相互作用によって初めて環境としての意味が形成されるので、個人の認識や理解が大前提である」(小川 2005, p.32) という、シンボリック相互作用論的な視座に立つ。Louis (1980) のモデルは、過程理論の段階モデルとは異なり、組織社会化のプロセスにおいて学習が生起するメカニズムを示した数少ないモデルの一つである(小川 2005, p.35)。このモデルは、新人の組織適応について、異なる研究パラダイムで行われてきた離職研究と組織社会化研究のそれぞれの弱点を相補完的に検討して、個人の認知的側面を理論的にモデル化したものである。尾形(2017)は、個人の認知的側面は、インタビュー調査や質問紙調査、観察調査などで解明できるものではないため、モデルを提示するに留まり、それを検証することは難しいと指摘する(p.224)。

さらに、個人による社会化の研究には、新人を組織参入時の「不確実性を減少させる」(Van Maanen & Schein 1979, p.214)「能動的存在」とみなし、情報探索行動という個人の主体的な行動に注目した「プロアクティブ行動(proactive behavior)」研究がある。プロアクティブ行動とは、職場の人間関係構築に励んだり、必要な情報を収集したり、制度などに体现された組織からのメッセージを解釈したりすることで、組織環境への主体的役割を發揮する個人の積極的な適応行動の総称である(Ashford & Black 1996; 小川 2012)。Ostroff and Kozlowski (1992) と Morrison (1993) は、新人がいかに自分自身の役割と組織に関する情報を積極的に探索するのかという情報探索行動とその社会化プロセスへの影響について実証的に示した。

しかし、多様な行動を含む「プロアクティブ行動」は、個別行動ごとの影響が実証されてきた経緯があり、多様な行動を包括する適切な概念定義は未だなされておらず(小川 2012)、今後の研究課題として残っている。したがって、本研究が対象とする、異文化環境における組織社会化のコン

テキストでは、元留学生社員の主体的な行動やスキルや文化学習のプロセスを意識した視点を取り入れる必要があり、そのために関連領域の研究知見を参考にする必要があるだろう。

2.1.4 組織社会化研究のフレームワーク

以上のとおり、「過程理論から内容理論へ」「組織から個人へ」と研究の重心が移ってきたわけであるが、現在では二つの研究の流れが統合した形で、「組織的な働きかけや個人の能動性の影響を受けながら、様々な学習をすることによって、職務遂行や業績の高まり、あるいは職務態度の向上がもたらされる」と説明される（Ashforth et al. 2007; 小川・尾形 2011）。また、組織社会化に関する実証研究を包括的にレビューしたうえで、組織社会化研究のフレームワークを示す研究も多数存在する（Ashforth et al. 2007, 2012; 小川・尾形 2011; Ellis et al. 2015 など）。図 2.2 で示した通り、独立変数として組織要因と個人要因を設定し、従属変数としての適応を一次的成果と二次的成果の二段階で設定し、それらの相関・因果関係を統計的仮説検定によって検証するという分析枠組みが一般的である。

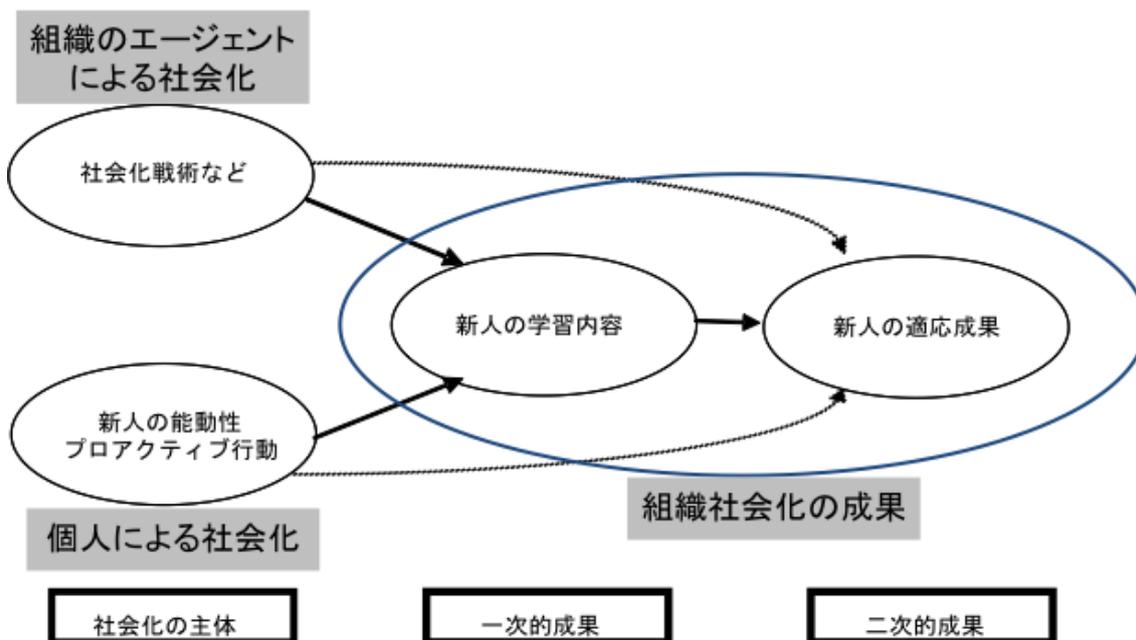


図 2.2 組織社会化研究のフレームワーク

(Ashforth et al. (2012, p.539) をもとに、筆者作成)

しかし、図 2.3 で示したように、独立変数として設定される組織要因や個人要因の変数は多様で、「組織のエージェントによる社会化」の組織要因と、「個人による社会化」の個人要因の相関・因果関係に定説はない。また、組織社会化の二次的成果である「新人の適応成果」については、研究者間での見解の一致が得られているわけではない。したがって、独立変数として設定された組織要因と個人要因が、従属変数の組織社会化の適応成果に与える影響についても、明らかになっていない。したがって、組織による社会化も、個人による社会化も、新人と社会化エージェントとの相互作用の重要性が指摘されているものの、両者のアプローチが十分に統合された実証研究は少ない (Saks & Ashforth 1997; 小川 2012)。

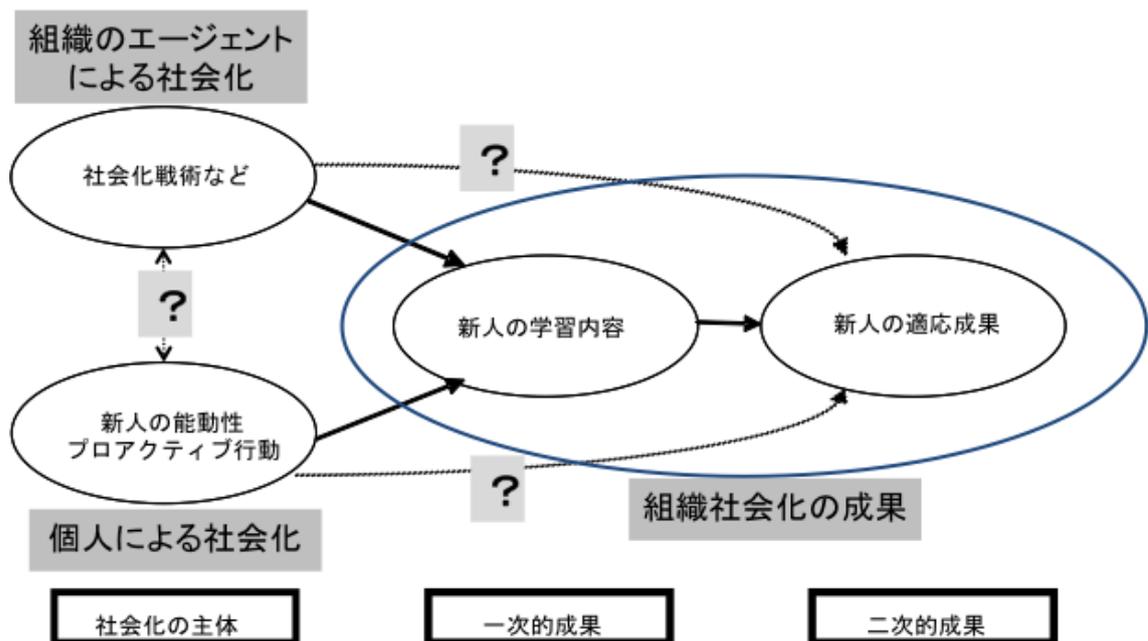


図 2.3 組織社会化研究のフレームワークの課題

(Ashforth et al. (2012, p.539) をもとに、筆者作成)

さらに、本研究が対象とする、異文化環境における組織社会化のコンテキストでは、新人と社会化エージェントとの相互作用において、異文化接触による異文化コミュニケーションの観点から検討することが必要であるが、独立変数としての組織要因や個人要因として異文化接触に関する知見

を参照した研究は見当たらず、人材の文化的ダイバーシティを考慮した組織社会化研究は今後取り組むべき課題として残っている (Ellis et al. 2015)。

以上をふまえ、本研究では新人と社会化エージェントの相互作用を中心概念とし、異文化接触の観点から考慮すべき点を組織要因と個人要因の独立変数として設定し、それらの変数が組織社会化の一次的成果と二次的成果にどのような影響を与えるのかについて探究する。具体的には、新人と社会化エージェントの相互作用の中でも上司との相互作用の重要性が多くの研究で実証されているため、本研究では、新人の元留学生社員と直属の日本人上司との相互作用について異文化接触の観点を加味したうえで、元留学生社員の組織社会化にどのような影響を与えるのかについて探究する。

次節以降、独立変数として設定する組織要因と個人要因を先行研究レビューにより導出し、本研究の研究枠組みを検討する。まず、組織による社会化の組織要因として、元留学生社員の組織社会化に影響を与えると思われる「日本人上司による外国人部下への支援」に注目し、関連領域の先行研究レビューを行う。次に、個人による社会化の個人要因として、元留学生社員の主体的役割や能動性に関する行動を包括する概念として、個人が経験から主体的に学ぶ「経験学習」に関する先行研究レビューを行う。さらに、個人による社会化のもう一つの個人要因として、元留学生社員の異文化環境における文化学習のプロセスについて検討するために、「異文化接触と異文化学習のプロセス」に関する先行研究レビューを行う。

2.2 日本人上司による外国人部下への支援

2.2.1 上司による支援と新人・若手の能力形成

前節において、組織による社会化も個人による社会化も、新人と社会化エージェントとの相互作用の重要性が指摘されており、中でも上司との相互作用の重要性が多くの研究で実証されていることを確認した。本研究では、新人の元留学生社員と直属の日本人上司との相互作用について異文化接触の視点を加味することが必要であるが、まずは、日本国内の職場における「上司による支援」に関する先行研究で明らかになっていることにつ

いて整理する。

中原（2010）は、前述したとおり、職場において人はどのような他者から支援を受けているのかについて、28歳から35歳の正社員2,304名に対する質問紙調査を行い、新人・若手の能力形成の職場の他者による支援手段として、因子分析の結果「業務支援」「内省支援」「精神支援」が存在することを明らかにし、それらの支援内容と能力形成の関係を明らかにした。同じ職場の他者として設定したのは、「上司」「上位者・先輩」「同僚・同期」「部下・後輩」の四つのカテゴリーである。中原（2010）によると、「業務支援」とは、業務に関する助言・指導、「内省支援」とは、折に触れ客観的な意見を与えたり振り返りをさせたりすること、「精神支援」とは、折に触れ精神的な安らぎを与えたりすることを意味する。

まず、「誰からどのような支援を受けているのか」については、以下のことがわかったと述べる（中原 2010, p.70）。

- 1) 最大の「業務支援」を受けているのは上司からであり、その後は上位者・先輩、同僚・同期、部下である。また、「業務支援」は特に事務職において高い数値を示す。
- 2) 「内省支援」に関しては、上司、上位者・先輩、同僚・同期、部下など、職場の様々な人々から等しく受けている。特に、営業職において「内省支援」は高い。
- 3) 「精神支援」は同僚・同期から最も受けていること、反面、上司から最も受けていない。

次に、「職種によって受けられる支援がどのように異なっているのか」という問いに対しては、次のことがわかったという（中原 2010, p.70）。

- 1) 事務職は、「業務支援」や「精神支援」を受けている代わりに「内省支援」を受けられてはいない。
- 2) 営業職は、「業務支援」を受けない代わりに「内省支援」を受ける傾向が高い。
- 3) 技術・SE職は、「内省支援」や「精神支援」を受ける傾向が低い。

さらに、「誰からのどのような支援が能力向上に資するのか」という問いに対しては、これら三つの支援を独立変数、「能力向上」を従属変数として設定し、ロバスト標準誤差を用いた重回帰分析を行っている。その結果、上司の「精神支援」「内省支援」、上位者・先輩の「内省支援」、同僚・同期の「内省支援」「業務支援」がそれぞれ「能力向上」にポジティブな影響を与えていることがわかったという。上司からの「業務支援」は量としては多いものの能力向上に結びついておらず、上司があまり行っていない「精神支援」は能力向上に結びついていたという点が、興味深い結果として報告されている。このことから、単に、本人が受けたと知覚する支援の量だけでなく、その支援がどのような成果につながっているのかを明らかにする必要があることが示唆される。

さらに、中原（2012）では、前述した通り、「上司が部下に対して、どのように業務経験を付与すれば、部下の能力育成に正の影響を及ぼしているのか」について社会人歴2年目の20歳から27歳の正社員617名を対象に質問紙調査を行い、「仕事の説明」、上司が部下の仕事の進捗管理を行うとともに内省を促す「モニタリングリフレクション」、部下の能力より難易度が少し高い仕事を与える「ストレッチ」が、部下の能力形成にどう作用しているのかを明らかにしている。分析の結果、「仕事の説明」と「モニタリングリフレクション」は、直接部下の能力形成に正の影響を与え、「仕事の説明」は、モニタリングリフレクションおよびストレッチを媒介して、能力向上に影響していることを明らかにしている。つまり、部下の能力形成に必要なのは、まず上司が仕事の前工程・後工程、また付与する仕事とプロジェクト全体の目的との関係などをしっかり説明することがである。仕事の説明自体が、ストレッチの経験を与えることであり、また、部下の仕事の進捗管理や内省を促すための土台としてのコンテキストにもなるため重要であると結論づける。

以上、中原（2010, 2012）の研究成果は、日本国内の職場において人はどのような他者から支援を受けているのか、またその支援はどのような成果につながっているのか、また上司は部下にどのように仕事を与えるべき

なのか、を明らかにした研究として意義深い。しかし、本研究が対象とする元留学生社員の組織社会化に対する日本人上司による支援や働きかけについて検討する場合、日本人上司による支援や働きかけの内容に、異文化間の相互作用という視点を加味する必要がある。

元留学生社員が日本企業に適応していく過程を組織社会化ととらえた研究は少ない⁸が、島田・中原（2010a,b）は、元留学生社員の組織社会化のプロセスにおける入社後最初に配属された職場の直属の上司や同僚との社会的相互作用に注目し、探索的なインタビュー調査を行っている。島田・中原（2010a）は、日本企業に勤務する元留学生社員4名（入社2～3年目）とその上司に対して半構造化インタビューを実施し、元留学生社員の組織社会化プロセスについて探索的研究を行っている。その結果、1）元留学生社員が組織社会化プロセスにおいて直面する学習内容は多様で、職務満足度は職場環境など個人を取り巻く状況によって異なること、2）職務満足度が入社時より低い2名は上司や同僚との社会的相互作用に問題を抱えていること、を明らかにしている。この結果を受けて、島田・中原（2010b）では職場の上司が元留学生社員の組織社会化のプロセスをどのように認識し、仕事内容・組織適応の諸局面をどのように認知し、どのような支援を行ってきたかを、上司の語りを対象に分析している。その結果、職務満足度が入社時より高い元留学生社員の上司は、元留学生社員と円滑に仕事をするために必要となる多様な支援や取組みについて認識し実行していることを明らかにしている。具体的には、「他国の文化や他者の尊重」「自国文化の相対化」など、元留学生社員の外国人特性や異文化に配慮した支援を行っていることがわかっている。しかし、これらの研究は限られた人数を対象とした定性的研究であるため、留学生の組織社会化のメカニズムをより深く研究するためには、対象者の属性の多様性を広げ、実証的で包括的な定量調査を行う必要がある。

⁸ その他の研究として、元外国人留学生が日本企業への入職初期の個人の組織社会化変容過程をキャリア発達の視座から質的研究により実証的に検証した研究として、横須賀（2006）がある。被験者によって組織社会化過程に多様な変容の仕方がみられ、組織社会化の成否は、個人が期待するキャリアの焦点が「職務」「組織」「職業」のいずれにあるかによって異なるとするが、上司や同僚との相互作用についての言及は特にない。

次節では、日本人上司による支援の内容に、異文化間の相互作用という観点を追加するために、異文化環境における日本人のコミュニケーション上の課題や、海外子会社の日本人上司と異文化出身の部下の間のコミュニケーション上の課題に関する先行研究レビューを行う。

2.2.2 日本人上司と外国人部下のコミュニケーション

本研究が対象とする元留学生の日本企業への組織社会化を、意味ある他者としての日本人上司との異文化間の相互作用という観点から検討した研究は見当たらない。第1章で少し触れたとおり、日本企業の経営のグローバル化に伴い、日本人のメッセージを明確に言語化せず、メッセージの意図を互いに理解しようとする「高コンテクスト文化」を背景とする、職務や組織構造の曖昧さや、日本から派遣された日本人上司と現地の外国人部下の間で生じるコミュニケーション上の問題が、日本企業の海外子会社の現地化の阻害要因として多くの研究で指摘されている。以下、それらの研究について詳しく述べる。

2.2.2.1 高コンテクスト文化と職務・組織構造

日本人のコミュニケーションが国際的な場面で円滑に行われない理由として、Hall (1976) の「高コンテクスト文化」「低コンテクスト文化」という概念に着目し、日本社会は「高コンテクスト文化」であるという理論的説明がなされることが多い(図 2.4)。「高コンテクスト文化」とは、コミュニケーションを行う者同士が共有する前提条件が多く、コミュニケーションにおいて伝える内容を明確に言語化せず、意図をお互いに汲み取り解読しようとする、いわゆる「察し」を期待する文化を指す。一方、多様な文化背景を持つ人々で構成される「低コンテクスト文化」の社会においては、人々の間で共有する前提が異なるため、伝える内容を明確に言語化することが求められる。

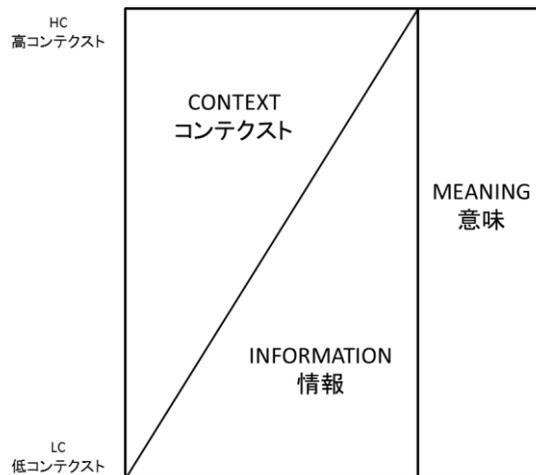


図 2.4 高コンテキスト文化と低コンテキスト文化
 (出所 Hall (1976, p.102) をもとに筆者訳出作成)

安室 (1982) は、「高コンテキスト文化」のもとで発展してきた日本企業は、明示化・コード化されていない経営ノウハウや仕組み (暗黙知) が多く、海外の事業展開においても、組織の体系に精通した「ヒト」(日本人駐在員) を介して直接的なコントロールが行われるという。他方、「低コンテキスト」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などで「公式化」(外在化・コード化・形式知化) されているため、本社から派遣される人員の主要業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間接的なコントロールで行われ、それによって「現地化」が可能になると述べる。

石田 (1994, 1999) は、職務観と組織構造面から「J (日本) 型・F (外国) 型」の職務観と組織編成モデルを提示している。このモデルでは、日本人は職務を柔軟で融通性があるものと考え、組織メンバーは状況を見ながら互いに助け合う境界領域をカバーする「自発性」と「弾力性」が期待されているとするが、外国人は職務を明確で固定的なものであると考えるため、両者が当然と考えることにギャップがあり、双方に不満が生じると述べる。このモデルの背景にも、日本の「高コンテキスト」文化の、「一を聞いて十を知る」「察し」「以心伝心」など、非明示的で間接的なコミュニケーションが想定されているといえよう。

林 (1994) は、石田の「J (日本) 型・F (外国) 型」モデルをベースに、

文化的な知覚特性とコミュニケーション・モードという考え方を取り入れ、高コンテクストコミュニケーションが行われる組織を「O型 (Organic=有機的)」組織と呼び、低コンテクストコミュニケーションの組織を「M型 (Mechanic=機械的)」組織と呼ぶ。知覚特性とは、「デジタル知覚」と「アナログ知覚」の二つである。「デジタル知覚」とは、「現実世界に境界を引き、境界線の両側を不連続なものとして区別して理解すること、あるいは不連続体として見る見方」で、「アナログ知覚」とは、「境界線の両側を不連続なものとして区別するよりも、むしろ連続的な総体的イメージとして知覚」するものである。このアナログ知覚にもとづくコミュニケーション・スタイルをアナログ・コミュニケーションスタイルと呼び、「言語・記号によらない経験の共有を意味」する。また、アナログ知覚にもとづくO型組織において、個人に割り当てられた仕事以外の成員が相談し合って担当する領域を「グリーンエリア」と呼び、その有無がO型とM型を区別する最大の要因であるという。したがって、O型組織では、職務の規定や任務における責任の所在が曖昧である「グリーンエリア」の部分を持つことを組織原理の前提としているが、M型組織の視点からは「理解しにくいグレーエリア」となる。

海野 (2002) も指摘するように、高コンテクスト文化出身の日本人上司と低コンテクスト文化出身の部下の間のコミュニケーションは、コンテクスト度の違いからお互いに誤解を生みやすく、効果的なコミュニケーションが行えない場合があることが容易に推察できる。さらに、問題が複雑になるのは、林 (1994) が指摘するように、高コンテクスト文化間の対人コミュニケーションは、お互いに相手のコンテクストが理解できず、低コンテクストのコミュニケーションが必要になるためである。つまり、高コンテクスト文化か低コンテクスト文化かの違いが問題なのではなく、異文化コミュニケーションは常に低コンテクストのコミュニケーションが求められるため、「異文化コミュニケーションにおいては高コンテクスト文化が不利な立場に置かれる」(林 1994, p.75) ことに自覚的であることが重要となる。

2.2.2.2 職場における日本人と外国人のコミュニケーション

本節では、本研究が対象とする元留学生の日本企業への組織社会化について、日本人上司との異文化間の相互作用という観点から検討するために、職場における日本人と外国人との間に起こりうるコミュニケーション上の具体的な課題を指摘した研究の中から、主要な実証研究についてレビューを行う。これらの研究を、「職場が日本国内か海外か」「日本語によるコミュニケーションに限定した研究か否か」、いう二つの軸で整理すると、1) 日本国内の職場の日本語によるコミュニケーションに関する研究（清 1995, 1997）、2) 日本国内の職場の日本語に限定しない日本人リーダーのコミュニケーションに関する研究（袴田 2000; 石黒 2012）、3) 海外のアジア諸国に進出した日本企業の海外子会社における日本語に限定しない日本人派遣者のコミュニケーションに関する研究（根橋 2002, 2007; 西田 2007, 2008）、の大きく三つに分類できる。これらの研究は、バブル崩壊後の90年代後半から、日本企業の経営のグローバル化が加速した2000年以降に行われていることがわかる。以下三つの研究群に分けて詳しく見ていくこととする。

(1) 日本国内の職場の日本語によるコミュニケーション

清（1997）は、過去5年以上にわたり10人以上の外国人を採用し、社員も取引先も外国人社員の存在に目新しさを感じていない東京にある日本企業34社と外資系企業9社、計43の企業を対象に、日本語能力がOPI判定「中級の上」以上のレベルで仕事のほとんどを日本語で遂行している外国人77名と、同じ職場で働き調査対象外国人社員と接触の多い日本人社員65名を対象としてインタビュー調査を行った。外国人社員は全員大卒以上で、出身地と対象数の内訳は、アメリカ（30名）、カナダ（5名）、イギリス（11名）、フランス（4名）、ポルトガル（1名）、オーストラリア（1名）、ブラジル（3名）、台湾（7名）、香港（3名）、韓国（7名）、フィリピン（1名）、スリランカ（2名）、シンガポール（1名）、インド（1名）で、英語圏出身者が6割以上を占める。一方、日本人社員の内訳を職位別

に見ると、65名中43名が主任以上の管理職である。調査結果は、言語面と心理面の二つの側面に分けて、外国人社員と日本人社員が感じている困難点について分析し考察している。

外国人社員側からみた困難点として、「意見を述べる」と「意見を聞く」といった、意見の産出と受容に困難を感じていることから、「相手の気持ちを察しながら述べなければならない間接的な言い方に戸惑いを感じていること」「話し手の間接表現から真意を探ることに困難を感じていること」を指摘する。特に、日本人の「断わり」の状況で最も困難を感じており、バイリンガルに近い日本語能力を有する者にとってさえ、日本人の断り方というものが難関であるという。また、言語面以外では、日本人の行動様式として「わかったふりをして聞き返さない」や「会議が無意味である」「評価を本人に言わず他人に言う」などが仕事上の阻害要因として挙がっている。一方、日本人側からみた困難点において注目すべき点は、日本人が言語面の阻害点やその原因を日本人側に見出したものが一つもなく、すべて外国人側への要求になっており、「郷に入っては郷に従え」の論理を押しつけ、外国人に日本人化を要求しているかのように受け取れると述べている。さらに、心理面では外見の類似したアジア人には、より厳しく日本人化を要求するという日本人の差別意識があるとする。総合的な考察として、日本人側は言語面の阻害要因を全面的に外国人側に見出し、外国人に日本的な言語行動を暗に要求していたことをふまえ、日本人が自らの日本語使用を客観的に見つめ、日本語の特性や日本語での伝達方法を外側から見直す必要性を指摘している。清（1995）では、インタビュー調査の結果にもとづき、上級レベルのビジネス日本語の教授内容として、「ビジネスコミュニケーションというものが、必ずある成果物を生み出さなければならないものであり、時間的にも効率性を重視するという前提に立って行われるということ」や、「いかなる状況下でも絶対に人間関係を切らずに継続的な人間関係を保つべく配慮する必要があること」などを配慮する必要性があると述べる。具体的な教育方法として、「意見を述べる」という活動として、「込み入った状況や複雑な対人関係を設定し、その中で自分の立場をわきま

ながら意見をいわざるをえない活動」や、「微妙な人間関係や状況下において、相手の言わんとするところを、表出された言語のみに頼ることなく正確に受容する活動」などが、提案されている（pp.150-151）。清（1995）のこの提案は、日本人側の、自分の属する文化の価値観を唯一の基準として、他の文化の価値観などについて判断する自文化中心主義を指摘しつつも、外国人社員の仕事上の阻害要因を取り除くためには必要な提案といえるだろう。

（2）日本国内の職場の日本人リーダーのコミュニケーション

袴田（2000）は、東海地方の小規模都市にある従業員1万人以上の企業の自動車生産ラインにおいて、組立作業に携るインドネシア人研修生（31名）、スリランカ人研修生（18名）、日系ブラジル人作業員（28名）と、勤続5年以上の作業指導などで外国人と接触の多いラインリーダーの日本人（65名）を対象に、職場におけるコミュニケーションについて調査を行っている。一人のリーダーが4～5名の作業員を担当するが、外国人は日本語がほとんどできず、日本人リーダーたちは外国人が話せる言語を使用できないため一言語につき一人の通訳がついているという職場である。この調査で明らかになったのは、外国人は90%以上の高い割合で「日本人と話したい」と回答したのに対して、日本人リーダーの22%が「外国人と話したくない」、37%が「外国語を勉強したくない」と回答し、外国人と比較して日本人リーダーが外国人とのコミュニケーションに消極的であると指摘する。袴田（2000）の調査結果と、日本語が流暢な異文化出身の外国人を対象に行った清（1997）の調査結果と比べると、石黒（2012）が指摘するとおり、理解し合うための共通の言語がない場合には、日本人側のコミュニケーション意欲が低くなる傾向が高まる可能性が示唆される。

石黒（2012）は、日本国内の三つ以上の文化（国）の出身者が共に働く多文化組織の具体的ケースとして、東京都内の英会話・英語学校に着目し、そこで日本人リーダー（マネジャーもしくは主任講師）と一年以上協働した経験を持つ異文化出身のフォロワー3名に対してライフストーリー・イ

インタビュー調査を実施し、多文化組織においてリーダーとして活動する日本人のコミュニケーション行動の傾向について明らかにしている。異文化出身のフォロワーは、組織内外の社会関係にもとづいて個々の立場を言語化して示し、その立場から日本人リーダーについて語っているが、その枠組みの中で日本人リーダーのコミュニケーション行動は否定的に位置づけられ、フォロワーたちに不信感をもたれる傾向にあるという。この否定的に解釈されるコミュニケーション行動は、日本人リーダーがフォロワーに十分説明していない行動である場合が多いと述べる。以上の結果から、フォロワーたちが日本人リーダーのコミュニケーション行動を否定的に解釈する傾向にある原因として、「フォロワーが日本人リーダーのコミュニケーション行動をどのように理解しているのかということに対する日本人リーダーの関心の低さと理解不足」と「日本人リーダーの説明不足」の二つを指摘する。日本人リーダーの多くは、文化的認知能力が低いために、自身のコミュニケーション行動が文化に基づく特徴があると自覚できないし、自文化のコミュニケーション行動が異文化からどのように理解されているかという点についても関心がないと結論づける。この結果から、清（1997）や後述する西田（2008）の結果と同様、日本人リーダーが自文化中心主義的コミュニケーション行動を無自覚に行い、相互行為的に異文化摩擦を生じさせていることがわかる。石黒（2012）は、差異を前提としたうえで、日本人リーダーのフォロワーに対する「補助的説明」と、フォロワーからのリーダーに対する「フィードバック」の重要性を指摘する。さらに、日本人リーダーが了解可能性を高めるための基本行動として、「情報収集→差異の認識エリアの特定→説明行為→了解可能性の向上」を提案する。基本行動の「情報収集」は、日本人リーダーが多様なフォロワーからフィードバックを得る過程を指す。つまり、情報収集の要点は、異文化コミュニケーションで外国人社員の視点からとらえられる諸問題を特定するための材料をいかに集められるかという点にあり、文化相対的な問題が同定できないことには次の段階には進むことは難しい。

(3) 海外子会社における日本人派遣者のコミュニケーション

海外のアジア諸国に進出した日本企業の海外子会社における、日本から赴任した日本人のコミュニケーションに関する研究は、日本語によるコミュニケーションに限定したものではない。根橋（2002）は、マレーシア進出日系企業（非製造7社）における日本人のリーダーシップに関する調査結果を報告している。調査対象者は、日本人社員は18名、現地社員はマレー系マレーシア人13名、中国系マレーシア人36名、インド系マレーシア人2名である。日本人側は、「仕事に関して適切に指示命令を与えている」と認識しているのに対して、現地社員側は、「日本人リーダーが仕事の進み具合について（フォロワーに）報告を求める行為」や、「（フォロワーが）優れた仕事をしたときは、それを認める行為」を十分に行っていないと認識しており、両者の間には認識の差が生じていることを指摘している。また、根橋（2007）は、中国に進出した日系企業で働く日本人従業員の「後任者へのアドバイス」を調査し、「コミュニケーションをよくとる・よく話す」「自分の意見・考えをきちんと明確に話す」「相手の言語を学ぶ」など、すべてのアドバイスが、間接的ではない直接的なコミュニケーションを勧めるものであったと述べる。

西田（2008）は、認知心理学のスキーマ理論を基盤として文化内の人々に共有され行動様式を特徴づける「文化スキーマ」を想定し、企業内で異文化コミュニケーション摩擦を起こすととらえられてきた行動を先行研究から抽出し、「人間関係」「業務遂行」「経営管理」に関する45項目について、中国、マレーシア（マレー系、中国系）、フィリピン、アメリカの日本人派遣者と現地人管理職に、「互いにどのような行動に文化の相違を感じていたのか」（文化の相違調査）と、「互いにどのような行動を困難に感じていたのか」（困難度調査）について調査した。この結果、日本人派遣者は、現地人管理職の「転職の仕方」「仕事範囲／責任範囲のとらえ方」「時間の守り方」に相違を感じていることがわかった。一方、現地管理職が文化の相違を感じていた項目として、「英語／中国語での意思疎通」「日本人上司とのコミュニケーション」「品質管理／事務管理の仕方」「物事決定に要す

る時間」「規則や手続きの守り方」「日本人上司のリーダーシップ」「仕事上の問題を追求する姿勢」「現地の仕事のやり方に対する日本人の理解」「日本人のノーマルの言い方」「日本人同僚とのコミュニケーション」を挙げる。困難度調査の結果から、現地法人で問題を起こす「日本人の行動」は、「意思決定に時間がかかる」「意見をはっきり言わない」「現地語や英語での意思疎通ができない」が指摘されている。西田（2007）では、異文化摩擦調査から、日本人の多くが文化背景の異なる人々と企業内で行動をとるとともにするという体験をしてこなかったことが異文化摩擦に大きく影響し、日本人の多くが言葉で自己の考えや意見を明確に相手に伝えるという文化スキーマを獲得してこなかったことが摩擦を生じさせていると述べる。その軽減には、異文化滞在者が滞在国の対人コミュニケーション・スキーマを獲得する必要があると述べる（同上）。

以上、本研究が対象とする元留学生の日本企業への組織社会化について、日本人上司との異文化間の相互作用という観点から検討するために、職場の日本人と外国人との間に起こりうるコミュニケーション上の具体的な課題を指摘した実証研究についてレビューを行った。その結果、共通した課題として、日本人の無自覚な自文化中心主義的なコミュニケーションが異文化摩擦を生起させていることがわかった。元留学生の日本企業への異文化間組織社会化における、日本人上司による支援内容について検討する際、日本人上司の「文化的認知能力」「情報収集」「説明行為」を考慮する必要があると考える。

2.3 経験学習

2.3.1 社会化と経験学習

前節において、個人による社会化に関する研究は、個人の主体的役割や能動性に関する多様な行動を包括する適切な概念定義が今後の研究課題として残っていると述べた。木村（2012）は、1980年代のリーダーシップ開発論（McCall, Lombardo & Morrison 1988; Morrison & Brantner 1992）

を端緒とし、今や職場におけるビジネスパーソンの学習について探究する際「経験」は最も不可欠な要素の一つとなっていると述べる。Dewey は、経験とは「個人と個人を取り巻く環境との相互作用」と定義する（Dewey 1938）。また、松尾（2006）は複数の研究の経験の定義を整理したうえで、「経験」とは「人間と外部環境との相互作用」（p.59）と定義している。本研究では、松尾（2006）に倣い、経験を「人間と外部環境との相互作用」と定義し、経験と社会化との関係を次のようにとらえることとする。

序章で既に述べたように、「社会化」とは「個人が主体的に社会化エージェントとの相互作用によって学習する過程」であるといえるが、「人間と外部環境との相互作用」という経験の定義から社会化をとらえた場合、社会化とはまさに社会化主体の経験からの学習（経験学習）の過程に他ならない。しかし、これまでの組織社会化研究では、経験学習を個人による社会化要因の一つとしてとらえてはこなかった。本研究では、経験学習を「新人側がどのような行動をなすことで社会化が完遂するのか」という個人による社会化の要因の一つとして取り上げ、社会化プロセスへの影響について探究することとする。

2.3.2 Kolb の経験学習モデル

Kolb は、経験学習に関する代表的な研究者であり、その理論が研究・実践の両面で広く参照されている（木村 2012）。Kolb は、経験から学習するとは、経験からの「学び方を学ぶ」ことであると考え、経験学習理論（Experiential Learning Theory）を提唱した（Kolb 1984）。Kolb は、学習は「経験を変換することを通じて知識を創造するプロセス」であるにとらえ、この学習プロセスを、図 2.5 の通り、4 つの段階で構成される経験学習モデル（Experiential Learning Model）として提示した。

Kolb の経験学習モデルでは、学習者は、1) 個人が置かれた状況の中で具体的な経験をし（具体的経験）、2) その経験を多様な観点から内省し（内省的観察）、3) 他の状況でも応用できるように一般化・概念化して仮説や理論に落とし込み（抽象的概念化）、4) その仮説や理論を新しい状況下で

実際に試してみる（能動的実験）ことによって学習するとされる（Kolb 1984）。近年の研究では、経験を内省する段階における「他者」の役割が重視され、「他者に関わった内省」「他者との対話に埋め込まれた内省」といわれる（中原・金井 2009）。経験から学ぶ個人の能力や行動だけではなく、「個人の学習の可能性を支援する他者の存在」（中原 2010, 2012）が注目されていることがわかる。具体的には、個人の自らの経験や出来事の意味づけが、他者からのフィードバックや、他者との双方向の会話などによって促進されるということの意味する。

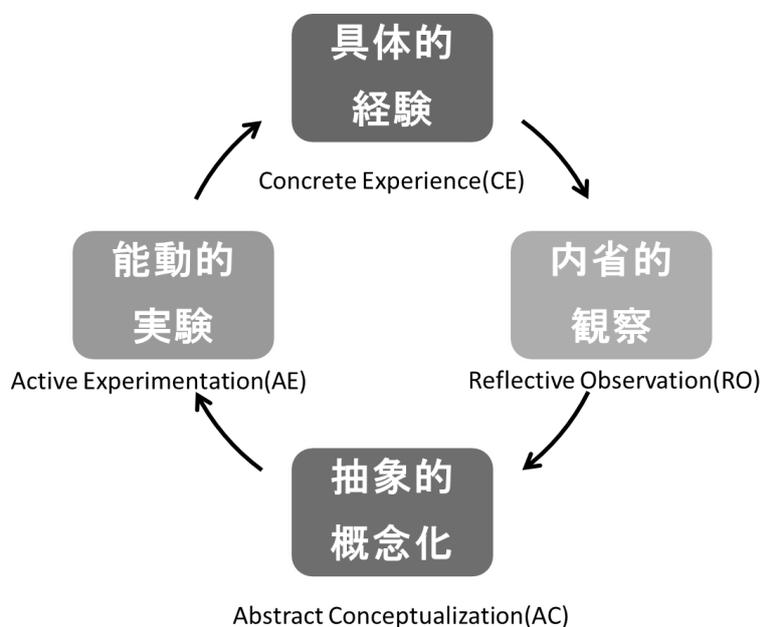


図 2.5 Kolb の経験学習サイクル

（出所：Kolb（1984, p.21）をもとに筆者作成）

2.3.3 経験学習行動尺度

木村・舘野・関根・中原（2011）では、経験から学ぶことに関する個人差について、経験の理解や解釈に必要な能力という個人の内的要因を測定する既存尺度（Spreitzer, McCall & Mahoney 1997; 楠見 1999）に加え、「経験学習行動」を定量的に検証するための 16 項目から成る経験学習行動尺度を新たに作成している。木村（2012）は、この尺度を用いて「経験

学習行動」と業務能力の関係を探究し、四つの各要素の間に循環的なパスが存在するとともに、すべてが業務能力に正の影響を与えていることを実証的に明らかにしている。つまり、これらの「経験学習行動」をより多く実践していると知覚している人は、自己の業務能力も高く評価しているという結果を得ている。本研究では、経験から学ぶことの個人差を、木村ら（2011）の経験学習行動尺度を活用することで行動面から量的にとらえ、「経験学習行動」と組織社会化の関係を探究したいと考える。

2.3.4 異文化環境における経験学習

近年、グローバルな経営を展開する多国籍企業の海外駐在員の適応に関する研究や、グローバルマネジャーの育成など、異文化環境における適応や人材育成に関する研究において、Kolbの経験学習サイクルが注目されている（Yamazaki & Kayes 2004, 2007; Aten, Nardon & Steers 2009）。

Yamazaki and Kayes（2007）は、文化背景や社会背景の異なる異文化環境における適応において、異文化経験から学習することの重要性を指摘し、先行研究から得られた異文化学習に必要な73の能力や特性を九つの特性に分類したうえで、業務能力、適応力と柔軟性、ストレスマネジメントの三つの特性を除外した七つの能力や特性を、経験学習の四つの段階で必要となる学習スキルに分類している。具体的には、1）「具体的経験」における対人関係スキルとして「人間関係構築」と「異なる文化を持つ人の尊重」、2）「内省的観察」における情報スキルとして「傾聴と観察」と「曖昧さへの対応」、3）「抽象的概念化」における分析スキルとして「複雑な情報の解釈」、4）「能動的実験」における行動スキルとして「率先して行動する」と「他者のマネジメント」の七つである。

Aten et al.（2009）は、異文化環境における仕事や組織の知識は、個人間の対人相互作用によって伝わることから、異なる文化の人々と交流するための学習に焦点化した「異文化間相互作用学習モデル（intercultural interaction learning model）」（p.504）を提案している。このモデルにおいては、一連の経験学習サイクルは、もはや個人の行動ではなく、少

なくとも二人の間で行われる交流やフィードバックを含む双方向の社会的相互作用であるととらえる。このモデルでは、「具体的経験」は「アイデンティティの交渉」の機会、「内省的観察」は「意味の交渉」の機会、「抽象的概念化」は「新しいルールの交渉」の機会、「能動的実験」は「新しい行動の交渉」の機会ととらえる。

経験学習理論は、これまで個人の学習に焦点化され学習の社会的側面を考慮していないという批判がなされてきたが（Kayes 2002; Holman, Pavlica & Thorpe 1997）、前述の Aten et al. (2009) の研究では学習の社会的で相互依存的な面が考慮されてきていることがわかる。経験学習モデルを、「内省的観察・抽象的概念化」と「能動的実験・具体的経験」の二つのモードの循環による知識創造と学習の生起ととらえた場合、「内省的観察・抽象的概念化」のモードでは、他者からのフィードバックや双方向の会話が重要な役割を果たし、「能動的実験・具体的経験」のモードでは、学習者が環境（他者や人工物）に働きかけておこる相互作用が重要な役割を果たす。このことから、個人が経験から学習するためには、学習者本人の主体性や能動性と他者との相互作用が欠かせないといえよう。さらに、異文化環境における経験学習では、経験学習サイクルの始点かつ終点である「具体的経験」の段階における他者との相互作用の際に必要な対人関係スキルの習得と実践は、異文化環境ではない場合と比較してより重要な役割を果たすことが予想される。しかし、これまでの海外駐在員の適応や社会化に関する研究では、現地スタッフとの相互作用による知識獲得が軽視されてきた（Toh et al. 2012）。

以上をふまえ、本研究では、異文化間組織社会化の個人による社会化の要因として、社会化主体である元留学生の「経験学習行動」に注目する。また、経験学習において、他者との相互作用が重要な役割を果たすため、他者との相互作用に必要な「対人関係スキル」の習得と実践についても、異文化間組織社会化の個人による社会化の要因の一つとして取り上げたいと考える。

2.4 異文化接触と異文化学習

2.4.1 異文化接触と異文化適応

序章において、個人が生育する過程で所属する集団の文化を習得することを、社会学では「社会化 (socialization)」と呼び、文化人類学では「文化化 (enculturation)」と呼ぶということを既に確認した。「社会化」は「個人がその社会の一員となっていく過程」に着目し、「文化化」は「個人が様々な文化的要素を身に付けていく過程」に着目した概念である。また、既に習得した文化とは異なる文化に接触し、それ以前とは異なる文化的要素を身につけ、受入れ側の文化に近づいていく変化を、「文化変容 (acculturation)」と呼ぶ (石井ら 2013)。

ある程度の文化化 (enculturation) を経た個人が、他の文化集団やその成因と持つ相互作用は「異文化接触 (culture contact, cultural contact, intercultural contact)」 (渡辺 1995)、あるいは「異文化間接触 (Cross-cultural contact)」 (Bochner 1982) と呼ばれる (大西 2001)。本研究では、「異文化接触」の用語を用いる。文化人類学者の関心領域であった文化同士の接触について、心理学的関心が向けられるようになったのは、1960 年前後からといわれる (大西 2001)。第二次世界大戦後の米国の戦後の対外政策の一環として異文化コミュニケーションの研究が本格的に始まり (石井ら 2001)、その後米国の影響力が世界的に拡大し、異なる文化環境における人間の心理的反応や適応状態への関心が高まった (箕浦 1987)。「個人が異文化に接触した際にどのように反応するか」という異文化接触研究は、文化人類学者の Oberg (1960) が提唱した「文化の違いが異文化接触での問題を引き起こす」というカルチャーショック理論を源流とする。Oberg (1960) によると、これまで慣れ親しんできたサインやシンボルが新しい環境では失われることによって不安や欲求不満などの心理的ストレスが生じるという。それ以来、異文化接触は、カルチャーショックを引き起こし、ストレスをもたらすものであり、このカルチャーショックは克服すべきものとしてとらえられ、この考え方は異文化接触研究では今もなお主流で多くの研究がこの考え方にもとづき行われているという

(小柳 2006)。

このように、カルチャーショックは心理的ストレスをもたらすマイナス要因としてとらえられていたが、Adler (1975) は、カルチャーショックを克服することによる適応は、文化学習 (cultural learning)、自己開発 (self-development)、人間的成長 (personal growth) につながるという肯定的側面に注目した。今日のグローバル化する社会では、異文化滞在者 (sojourners) としての、海外赴任者 (expatriate employee) や留学生やNPOのボランティアや世界各地を訪れる旅行者など、新たな文化的環境で「文化を学ぶ」プロセスを経験する人々はますます増えている。しかし、同時に、自文化の環境内で異文化と仮想的な接触をしたり外国人と実際に会ったりするような多様性をみる機会にはなっても「適応する」必要がない異文化接触も増えているため、異文化接触と異文化適応は同じとはいえない (Shaules 2007)。

異文化は学ぶものであるという立場に立つとき、Shaules (2007) によると、「異文化の学びの成功とは何か」に関する研究は、「異文化教育 (intercultural education)」と「異文化適応 (intercultural adaptation)」の二つの分野に大別できるという。前者には、異文化コミュニケーション・トレーニング、言語教育、グローバル教育などがあるが、異文化教育の目標は、「異文化感受性 (intercultural sensitivity)」や「異文化能力 (intercultural competence)」の向上など、成功を測る尺度として抽象的なものが含まれていると述べる。後者は、未知の文化環境にうまく適応できる人々に共通する特徴を分析するものであり、異文化適応プロセスに寄与する外的要因と内的要因は調査可能で、実証主義的なアプローチをとり、成功を客観的に評価しやすいと述べる。本研究では、留学生として日本社会の生活領域や教育領域への適応を既に果たしたと考えられる元留学生社員の、職業領域における組織の構成員としての適応のプロセスやメカニズムについて実証的に明らかにしたいと考えているため、異文化適応研究における「文化を学ぶプロセス」に着目して、関連する研究のレビューを行う。

2.4.2 異文化適応と異文化学習

本節では、異文化適応プロセスに寄与する外的要因と内的要因について実証主義的なアプローチをとり、未知の文化環境にうまく適応できる人々に共通する特徴を分析する研究として位置づけられる異文化適応研究から「文化を学ぶプロセス」に着目した先行研究を取り上げて、本研究が参照すべき点について整理する。

(1) 文化変容ストラテジー (acculturation strategy)

Berry の一連の研究では、文化変容が新しい文化が既存の文化を置き換える (replacement view) という観点からのみ論じられることを批判し、新しい異文化接触をもったときの文化変容態度として、自文化と異文化に対する態度により変容のパターンを四つのカテゴリーに分類している (Berry 1974, 1980, 1990, 1997; Berry et al. 2006, 2016)。二つの質問、1) 出身国のアイデンティティや特徴を維持することが大切か、2) 受入れ社会の人々と関係性を維持することが大切か、に対する回答「はい/いいえ」の組み合わせにより四つに分類した (図 2.6)。二つの問いに「はい」と回答した場合は、「統合 (integration)」、1) に「はい」、2) に「いいえ」の場合は「分離 (separation)」、逆に 1) に「いいえ」、2) に「はい」の場合は「同化 (assimilation)」、両方「いいえ」の場合は「周辺化 (marginalization)」となる。Berry は、これらの文化変容態度のパターンを、「文化変容ストラテジー (acculturation strategy)」と呼び、移民の文化変容態度を調査する自己申告式の尺度を開発した。その結果、「統合ストラテジー」を用いる場合が、心理的適応が最も高いことを実証した (Morris et al. 2014)。Berry は、これらの文化変容態度は異文化接触過程においてストレスや行動変化に影響を与え、その社会への適応に影響を与える重要な要因の一つであると述べる。日本国内においても、国費学部留学生を対象に文化変容態度と適応の関係について調査した井上・伊藤 (1995, 1997) の研究があり、出身国のアイデンティティや特徴を維持しつつ、受入れ社会の人々と関係性を維持するという、「統合」の文化受容態

度を留学生が形成・保持するための受入れ国側の取組みの重要性を指摘している。出身国のアイデンティティや特徴を維持しつつ、受入れ社会の人々と関係性を維持するという文化変容態度やストラテジーが、心理的適応に肯定的な影響を与えるという指摘は、本研究において元留学生社員の個人要因について検討する際に考慮すべき点であると考えられる。

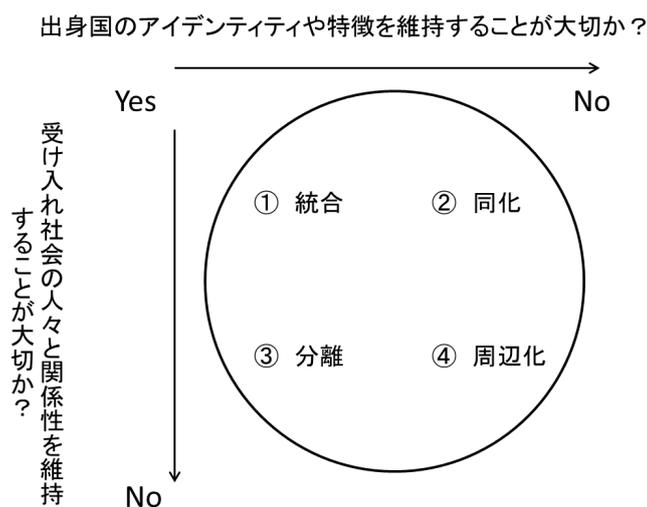


図 2.6 文化変容ストラテジー

(出所 Berry (1997, p.10) をもとに筆者訳出作成)

(2) 異文化感受性発達モデル

(DMIS: Developmental Model of Intercultural Sensitivity)

Bennett (1986, 1993) は、発達の観点から人が自文化を相対化し、異文化に対する感受性 (intercultural sensitivity) が高まり、異文化を受容していく変化を成長のプロセスととらえ、6 段階からなる「異文化感受性発達モデル」を提示した (図 2.7)。異文化に対する感受性とは、「人々が文化的な差異を解釈するときの経験」と定義され、「人間の発達を構成するのは文化的な差異を受入れるときの現実の解釈」であるとする。このモデルでは、異文化に対する感受性の発達を、自文化中心主義 (ethnocentrism) から文化相対主義 (ethnorelatism) へと移行するプロセスととらえ、左の三つの段階が自文化中心主義で右の三つが文化相対主義とする。六つの段階は、次のように説明できる (石井ら 2013; Shaules 2007; 鈴木 2015b)。

自文化中心主義の最初は「否定 (denial)」で、文化的差異を認識しておらず、文化差が無視された段階である。次の段階は「防衛 (defense)」で、文化的差異を認めるが脅威としてとらえ、否定的に評価する段階である。この中には自分の文化よりも他者の文化がよいと考える「逆転 (reversal)」も含まれる。自文化中心主義の最終段階は、「最小化 (minimization)」で、文化の差異を明白に認めるが、文化的な類似性を強調して差異を軽視する段階である。自文化中心主義を超えた文化相対主義の最初の段階は「受容 (acceptance)」で、文化の差異が認識され、文化差は善悪ではなく違いとしてとらえられ、行動および価値観の差異を尊重する段階である。次の段階は「適応 (adaptation)」で、異文化の人々との関係構築やコミュニケーションのスキルが発達し、異文化での行動や価値観を理解し、必要に応じて行動の調整もできるようになり、対人関係が発達する段階である。最後の段階は「統合 (integration)」で、複数の文化の視点からものを解釈し、個別の文化を超越した意識や感性をもつ段階である。Bennett は、その後、個人の異文化感受性の段階を測定するための、「異文化感受性発達尺度 (IDI: Intercultural Development Inventory) を開発した (Hammer et al. 2003)。

Bennett の異文化感受性発達モデルは、異文化学習の学びの成功の状態を6段階で明確に定義されるとともに、異文化接触における差異に対する解釈 (意味づけ、評価) の変化に注目して、個人の発達プロセスを示した点が特徴的である。本研究が対象とする、元留学生社員と日本人上司の相互作用について検討する際、「適応」段階において対人関係が発達するという指摘から、両者間の相互作用について異文化感受性の発達段階から考察することも可能となるだろう。しかし、鈴木 (2015b) が指摘するように、このモデルでは、人によって発達が見られない場合があることや、個人の中でも発達しない部分も持つ点が見過ごされているため、異文化学習を促進する要因や阻害する要因が何かについて特定することは難しいと思われる。

自文化中心主義			文化相対主義		
否定	防衛	最小化	受容	適応	統合

図 2.7 ベネットの異文化感受性発達モデル
(Bennett (1986, 1993) をもとに筆者訳出作成)

(3) 異文化適応に影響を与える要素：構造モデル

(Factors Influencing Cross-Cultural Adaptation: A Structural Model)

Kim (2001) は、異文化学習が個人を発達させるという考えを発展させて、幅広い領域の既存の概念やモデルや調査データにもとづき、異文化適応のモデルを示している。Kim (2001) は、人間は動的で環境と絶え間なく相互作用しながら、自身を観察して更新する「オープンシステム」であるという考えに立脚し、従来の直線的で還元主義的な適応概念を超えて、異文化適応の双方向で多面的で進化する性質を強調し、異文化適応における「ストレス—適応—成長ダイナミズム」(p.57) を提示する。このモデルの「ストレス」とは、古い習慣を持ち続け、本来のアイデンティティを維持したいという気持ちと、新しい環境に調和する新しい方法を取り入れたいという気持ちの間の葛藤で、新しい文化への「押し」(push) と古い文化への「引き」(pull) との間から起こると考えられる。「適応」とは、このストレス状態から、環境との相互作用を通して、比較的安定した統合された心理的状态を維持しようとするプロセスであるという。また、ストレスは、一般的に個人の能力が環境の期待を満たしていないと感じるときに生じるものであるため、ストレス状態から適応へのプロセスによって、個人は内部に新しい問題対処法を身に付けることができ、成長できると考える。「ストレス—適応—成長ダイナミズム」は、平坦で直線的な進化ではなく、「ストレス—適応—成長」の三つの段階が循環しながら後戻りや跳躍を繰り返す継続的な進化としてとらえられている。この理論では、異文化適応に影響を与える五つの要素が示されており、ホスト社会のコミ

コミュニケーションシステムと調和を取りながらコミュニケーションする個人の能力としての「ホスト社会でのコミュニケーション能力」や、「ホスト社会でのコミュニケーション」(ホスト社会での対人コミュニケーションとメディアコミュニケーション)が、適応に対して重要な役割を果たすと述べる。特に、ホスト社会での対面の対人コミュニケーションによる相互作用は、異文化適応で重要な役割を果たすという。一方、民族グループの社会的コミュニケーション(民族グループの対人コミュニケーション、民族のメディアコミュニケーション)が多くなると、ストレスがないため、ホスト社会の文化規範とは異なる考え方を持ち続け、ホスト社会を理解しホスト社会につながる事が難しくなると述べる。

(4) 深層文化モデル (Deep Culture model)

Shaules (2007) は、Kim (2001) の「オープンシステム」に依拠するとともに、Bennett (1986, 1993) が示した異文化学習は自文化中心主義から文化相対主義への発達プロセスであるという考え方にもとづき、「新しい文化的な環境からくる適応要求への継続的な応答プロセス」を「異文化学習 (intercultural learning)」と呼ぶ。この異文化学習の通常のプロセスとして、「抵抗」「受け入れ」「適応」という「深層文化モデル (Deep Culture model)」を提案し、異文化滞在者を対象に行ったインタビューデータを引用しながらその論点を説明している。

異文化学習は、文化の違いに物理的に接近した結果生まれるのではなく、文化の差異が求める適応にこたえなければならないことから生まれるため、何かをしたり、日常的に必要なあれこれを伝えたり、対人関係を構築するために変化する必要がなければ、異文化滞在者の文化的な学びは進まないと述べる。このような文化の差異が求める課題を、「適応が求める課題 (adaptive demands)」という概念で説明している。つまり、Shaules は、異文化接触の機会が多くても、未知の環境に適応する必要性がない場合には、異文化体験による異文化学習は生じないという立場を取る。

また、異文化に滞在する者は、体験のある要素には抵抗し、別の要素に

は適応する場合もあるし、かえってステレオタイプを助長したり出会った人々を批判したり冷淡になったりする場合もあることから、異文化滞在者の内面が変わるか否かを説明する用語として、「抵抗 (resistance)」「受容 (acceptance)」「適応 (adaptation)」を用いる。「抵抗」とは、(意識的にせよ無意識的にせよ) 新たな環境での文化の型や期待に応じて内面を変えようとし、あるいはできない状態を指す。「受容」とは、遭遇した文化差を妥当なものとして解釈し、他の世界観の正当性を認めた状態であるが、本人に内在する文化の型を新たな環境のパターンに整合させるための変化ではない。「適応」とは、環境に適応する必要性に応じて内面までも積極的に変化させようとすることを意味する。つまり、適応への必要性に対する反応として「抵抗」「受容」「適応」という概念を用いることで、これまでの研究では説明ができなかった、異文化滞在者の異文化学習の個人内の状況や個人差など、異文化環境への反応に関する多様性について説明できるようになると考えられている。

序章の「文化」の定義で述べた通り、Shaules (2007) の深層文化モデルでは、文化を広義に「共有された所産 (product) および意味 (meaning)」であり、ある特定の共同体内で相互作用の枠組みとして作用するもの (p.138) と定義している。「所産」とは、共同体における客観的な産出物であり目に見える要素で、食べ物、音楽、建造物などのものに加えて、宇宙観や言語なども含まれ、「客観的」であるといわれるものを指す。一方、「意味」とは、文化の所産がどのように解釈されるのかについて共有されたものであり、この中には、言葉の使い方、物事の重要性、式典の意味、理想、行動を解釈するための概念的枠組みが含まれる。「意味」には、「深さ」があり、物理的な事象の意味は個人的な解釈の余地はあまりないが、「価値観」や「理想」の意味は抽象的で深層レベルの意味となり、より広範な状況からコンテキスト上の解釈を要する。ある特定の所産は、具体的な意味と深層レベルの意味の両方を有することもある。したがって、異文化滞在者は、新たな事実だけでなく、新たな意味の体系にも対応しなければならず、「物事」だけでなく、それが「どのように機能し」、「何を意味す

るのか」を学ぶ必要がある。

このモデルでは、「認知的共感 (cognitive empathy)」を異文化学習の望ましい成果と考えている (Shaules 2007, p.140)。認知的共感とは、「文化的な現象を様々な深さで差異化できる能力の高まり」(同上)と定義されている。また、「差異化 (differentiation)」とは、自分が置かれた環境で認識した現象から意味を作り出す方法である (Bennett 1993)。図 2.8 は、異文化を学ぶプロセスを図示したものである。

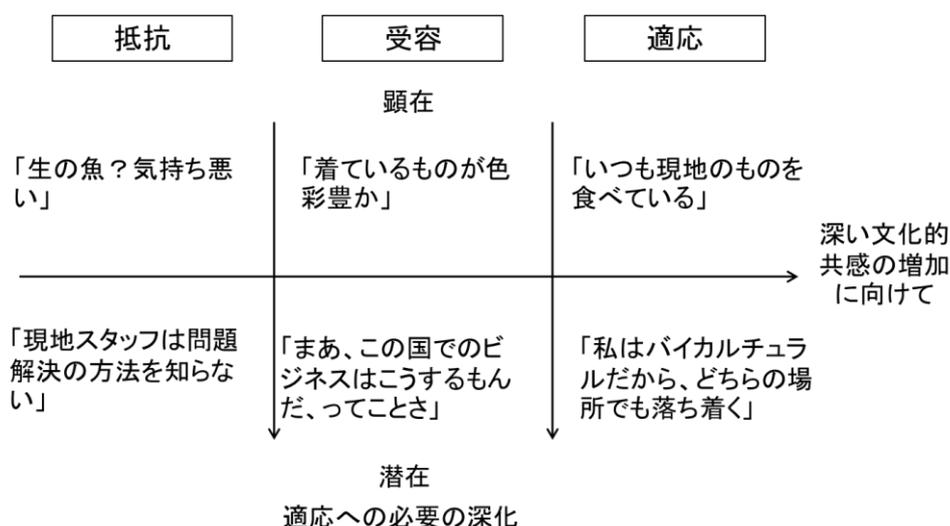


図 2.8 深層心理モデル (Deep Culture model)
(Shaules (2007, p.148) をもとに筆者訳出作成)

上部の三つの発言は、目に見える文化への反応を表している。例えば、「生の魚？気持ち悪い」は、表層面の抵抗を示し、目に見える文化の差異を否定する発言である。「着ているものが色彩豊か」は、目に見える文化の差異に対して否定的な評価は行わず認めている。「いつも土地のものを食べているよ」は、環境に合わせて自らの行動をかえ適応したことを示している。一方、下部の3つの発言は、より深層の「適応への課題」への反応を表している。一番左の「現地スタッフは問題解決の方法を知らない」という発言は、現地スタッフが問題解決できないことに関するもので、異文化滞在者は現地スタッフと相互作用しているが、現地の問題解決の方法についての文化的差異に対して抵抗を示している。二番目の「まあ、この国の

ビジネスはこうするもんだ、ってことさ」という発言は、仕事をしていくうちに深層文化の型を発見し、否定的な評価をせず受け入れていることを示している。最後の「私はバイカルチュラル（二文化併用）だから、どちらの場所でも落ち着く」という発言は、深いレベルで文化的差異に対して自分を変えることができているということを示している。

さらに、Shaules は、通常の適応プロセスには「選択」が不可欠であり、自分の意思に反する変化は難しいと述べる。その選択ができずに、心理的抵抗にもかかわらず変化が強要される適応を「強制された適応（enforced adaptation）」という概念で説明する。図 2.9 は、それを示したものである。

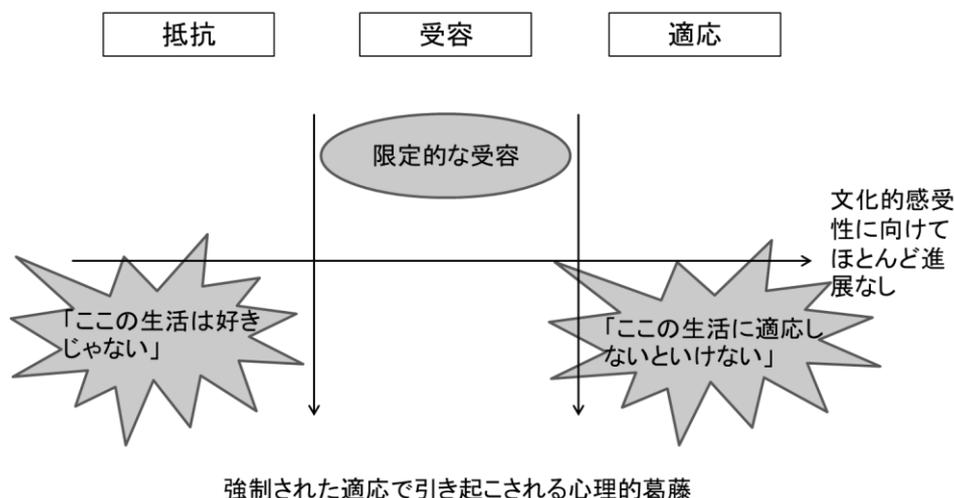


図 2.9 強制された適応

(Shaules (2007, p.187) をもとに筆者訳出作成)

「この生活は好きじゃない」と深層では抵抗しているにもかかわらず、何らかの理由で「この暮らしに適応しないといけない」と適応を迫られている状態である。この「強制された適応」は、かなりのストレスがかかり、認知的不協和を招き、異文化滞在者は体験を相対化できないために認知的共感がほとんど深まらず、否定的な判断は実体験によって凝り固まってしまうという最悪の結果を生むことが指摘されている。

Shaules (2007) は、異文化学習の指針として、以下の五つを最重要点

として示している。「文化の学びは発達的である」「文化の学びにおける成功とは文化の違いの認識を意味する」「文化の学びにおける成功とは文化の違いの受容を意味する」「差異への抵抗は自然である」「文化の学びは関係性構築を伴う」。最後の「文化の学びは関係性構築を伴う」とは、他者との相互作用を通じた意味形成と対人関係の構築は、異文化学習の推進力であるとともにも異文化学習成功の尺度でもあるということの意味している。

以上のように、「深層文化モデル」では、Kim (2001) や Bennett (1986, 1993) の、異文化適応に対する基本的な考え方を踏襲しつつ、同一個人の内部の変化に注目し、文化的差異ごとに異文化学習の成果を、「抵抗」「受容」「適応」のどこに位置づけられるのか判断し、異文化適応の状態をより分析的に検討することが可能である。しかし、鈴木 (2015b) が指摘するように、何が「抵抗」や「受容」の心理的現象の原因になるのか、個人の変化を表層的なものと同層的なものに分ける根拠は何か、「抵抗」「受容」「適応」の結果が個人にどのような変化をもたらすのか、といった点については、このモデルからは明らかではないといえよう。

(5) 感情心理学モデル

小柳 (2006) は、カルチャーショック理論を根本的に見直し、「異文化接触では文化が異なることがなぜ心理的ストレスを発生するのか、その心理的ストレスには文化の差異以外にどんな要因が関わっているのか」という二つのリサーチクエスチョンを念頭に、異文化接触時の感情生起のメカニズムとして、文化規範と感情の関係を示す総合的モデルを提示している。

小柳 (2006) は、在豪日本人留学生 70 名と中国・韓国・台湾・タイ出身の在日アジア系留学生 36 名を対象として半構造化面接を行い、対人関係上の行動や思考のパターンとしての文化規範を、留学生がどのように認識し評価し、どのような感情を体験し行動したかに焦点を当てて分析している。分析の結果、文化規範をどう評価するかによって自身の感情や行動のストレスレベルが決定されることを見だし、文化規範を評価する際には母国で培われた文化規範が基準となり、ホストの持つ基準と異なること

で否定的な評価がなされ心理的ストレスになるという経路を明らかにしている（同上）。また、文化規範の評価過程の分析から、ホストとの対人関係にコンフリクトが生じた場合に相手の文化規範が否定的に評価される傾向があり、他の要因の可能性があっても文化規範の差異に原因が帰せられることが多いことを明らかにしている（同上）。また、日本とアジアの文化規範の差異について、オーストラリアでは日本人留学生とアジア系留学生の間では「同じ・似ている」と好意的に評価され問題にならないが、日本ではアジア系留学生と日本人との交流を阻害する要因と考えられていた（同上）。この結果から、異文化接触では実体的な文化規範の差異が客観的に評価されるのではなく、相手との関係性によって状況ごとに立場の違いがもたらされ、自分たちと他者を分けてしまう「境界意識」となって相手の文化規範の評価に影響するという道筋を明らかにしている（同上）。

ホストと留学生は、二項対立的な境界意識を持ちやすく、それにより内集団と外集団⁹が形成され、外集団の差異の強調と内集団の差異の縮小作用が起り、両者の差異をより大きくとらえることとなる。差異が大きく意識されると、対人関係形成の阻害要因となると述べる（小柳 2006）。留学生が趣味や活動を通してホストと共通項を持っている場合、その共通項が基準となって彼らの間に境界が発生せず文化規範の評価も否定的なものにはならないと述べる（同上）。

小柳（2006）の研究は、カルチャーショック理論に対して、客観的な文化の違いがショックを生じさせるのではなく、文化規範をどのように評価するかが感情や行動を決定し、また、その評価の過程では「母国での文化化を通して習得した文化規範」が基準となるとともに、相手との関係性によって発生した「境界意識」が大きく影響するという新しい視点を追加し

⁹ 社会心理学では、自分が所属していると認識する集団のことを内集団、それ以外の集団を外集団と呼ぶ（山下 2012, p.68）。米国の心理学者で目標葛藤理論を提唱した Sherif et al. (1967) による「サマーキャンプ実験」は有名である（同上）。この実験から、集団間の関係が競争的なものから協同的なものになるためには、集団間の成員同士が接触やコミュニケーションの機会をもつだけでは十分でなく、異なる集団の成員たちが共通の目標を認識し問題解決にあたらなければならない状況に置かれることが重要であることが確認された（木村 2009, p.343）。その後、イギリスの社会心理学者で社会的アイデンティティ論を提唱した Tajfel et al. (1971) の実験から、人は目標の対立や競争的依存関係がない集団同士であっても、内集団を優遇し外集団を差別するということが示された（山下 2012, p.70）。

た。つまり、ホスト社会における良好な対人関係は、相手の文化規範に対する肯定的な評価を促進するといえよう。

(6) 人間的成長モデル

鈴木(2015a, 2015b)は、REXプログラム(外国教育施設日本語指導教員派遣事業)¹⁰で海外に滞在した経験を持つ日本人の現職教員26名を対象としたインタビュー調査により、異文化接触による経験が人間的成長や教員としての成長につながるプロセスについて論じている。鈴木の研究の中心概念ともいえる「人間的成長」とは、「自己と他者の理解を深め新たな態度や行動が取れるようになって、以前とは違った意識と理解のレベルに到達すること」と定義される(鈴木 2015b, p.7)。異文化接触をすれば必ず人間的成長があるというわけではなくホスト社会に対する偏見が増したり批判が増したりすることもあるという指摘や、同一個人内でも変化する点と変化しない点が存在する(Shaules 2007; 小柳 2006)という点を踏まえて、「異文化接触では何が人間的成長を促したり阻害したりするのか、それがどのように教員としての成長に結びつくのか」というリサーチクエスチョンを立てる。

鈴木は、これまでの異文化適応に関する先行研究として、文化人類学者のOberg(1960)のカルチャーショック理論、カルチャーショックのポジティブな側面に光を当て、その克服が人間的成長につながるとしたAdler(1975)、異文化に対する感受性を人間的成長の段階と捉え自文化中心主義から文化相対主義へと変化成長するという異文化感受性発達モデルを提示したBennett(1993)、異文化適応をホスト・ゲスト間の相互作用を通じた「ストレス—適応—成長ダイナミズム」の循環を繰り返すプロセスとして描きゲストのホスト社会とのコミュニケーションの重要性を指摘したKim(2001)などを取り上げる。そのうえで、これらの先行研究の多くが異文化に適応すると個人の人間の成長があるとしながらも、その具体的な

¹⁰ REXプログラムは、文部科学省が平成2年度から総務省、地方公共団体と協力し、全国の公立小学校・中学校・高等学校の若手教員を対象として海外の日本語教育を行う初等中等教育施設に2年間派遣するプログラムである。平成25年より新規募集は行われていない。

プロセスは明らかではなく、また、同一個人内の様々な変化の局面を見てこなかったことを指摘する。そこで、個人に焦点を当てた研究として、Shaules (2007) の深層心理モデルと小柳 (2006) の感情心理学モデルを紹介する。しかし、これらの研究も、異文化接触が人間的成長にどのようなプロセスで貢献するのかについては明らかにしていないことを指摘する。

研究方法としては、個々の調査対象者が異文化での体験をどのように解釈しているかが重要であるとし、特定の状況における人間行動に見られる規則性に関する理解を共有するための解釈的アプローチを採択している。具体的には、海外派遣教員たちに個別に実施した半構造化インタビューによって質的データを収集し、プロセスに着目した研究方法として修正版グラウンデッド・セオリー (M-GTA: Modified Grounded Theory Approach) にもとづいたカテゴリー分析を行う。異文化接触による個人の変化のプロセスについて要因間の関係を明らかにした結果を、「異文化接触による【人間的成長】と【教員としての成長】のプロセス結果図」(鈴木 2015b, p.66) と、それを文章化したストーリーラインとして提示している¹¹。

まず、教員が異文化に接触したときに、どのような変化を遂げるかもしくは遂げないかのプロセスに関して、ホストの文化実践や文化規範に見いだした差異、それに対して持った評価・感情、またそれぞれの評価・感情によってゲスト・ホストどちらに変化が見られたのかを明らかにするとともに、ゲストやホストの変化を促進する要因は何かについて、それぞれの変化に貢献する要素を提示する。結果として、派遣教員が、ホスト国の文化規範や文化実践との[差異の認知]を行い、[ゲストの変化]を遂げる「適応」のプロセスは<肯定的な評価・感情>に由来し、[強要されたゲストの変化]は<否定的な評価・感情>からくることを示す。また、<ホストの変化>は、ゲストがホストの文化実践や文化規範に対して<否定的な評価・感情>を持ち、それに<抵抗>して<日本の文化実践の採用>を行っても、ホ

¹¹ M-GTA において、概念とはデータから直接得られる解釈内容(木下 1999, p.224)であり、カテゴリーは複数の概念のまとめ(木下 2007, p.127)である(鈴木 2015b, p.55)。結果の記述方法として、データから立ち上がった概念を< >、概念を統括するカテゴリーを[]、サブ・コア・カテゴリーを【 】で表す(同上 p.57)。

ストがそれを受け入れるために起こるとする。さらに、変化を起こす要因として、すべての変化のプロセスに共通した概念は、ゲストの〈主体的な行動〉であることを見いだしている。

次に、異文化接触による変化から人間は具体的にはどのような点で成長するのか、という問いに答えるために、〈自己の振り返り〉と[ゲストの変化]に着目した分析を行っている。その結果、ゲストは、[差異の認知]に伴い〈自己の振り返り〉を行い、〈肯定的な評価・感情〉にもとづく[ゲストの変化]と相まって【人間的成長】を遂げていくというプロセスを提示する。つまり、【人間的成長】は、ホストの文化規範や文化実践に対する〈肯定的な評価・感情〉に裏付けられた[ゲストの変化]によって生じるものであり、〈否定的な評価・感情〉からの[強要された適応]による学習は難しいと指摘する。また、ゲスト自身の行動や価値基準の「枠組み」とホストの行動や価値基準の「枠組み」の両方が見えるようになった状態を〈バイカルチュラリズムの萌芽〉という概念で説明し、これが人間的成長を促進することをデータから示している。最終的には、異文化接触によって、ゲストがホストの文化を鏡として自分の文化を振り返る〈自己の振り返り〉が、〈バイカルチュラリズムの萌芽〉と〈新たな目標の設定〉につながり、【人間的成長】を遂げていくプロセスとして提示されている。

さらに、異文化接触による変化が教員としてのどのような成長に結びつくのかという問いに対して、【人間的成長】が【教員としての成長】に繋がるプロセスを示している。この【教員としての成長】は、[教職技術上の変化]と[心理的な変化]の二つの変化で構成される。[教職技術上の変化]とは、派遣国の教育実践に参加することによって、別の教え方の学習や教育技術の幅の拡がりなどの教育技術の向上と、生徒指導に対する許容範囲の広がりや心の余裕の獲得といった指導技術の向上を感じている変化である。一方の[心理的な変化]とは、人間として様々な面で自分を受容するようになった〈自己受容感の育成〉のプロセスとして提示されるが、〈自己受容感の育成〉が見られない場合には、〈主体的な行動〉と〈人的なつながり〉が欠けていることが指摘されている。

鈴木は、これまでの異文化接触による発達モデルに対して、異文化を鏡とした振り返りの重要性、バイカルチュラリズムの萌芽による個人の人間の成長という新たな視点を追加している。さらに、教員としての成長を問う際には認知・行動面だけではなく情動面にも注目する必要性を指摘することにより、異文化コミュニケーションと教師教育の橋渡しを行っている。一方で、得られた知見は極めて限定された範囲の教員たちから導き出されたものであること、インタビューを承諾してくれた人々はある程度自らの異文化接触体験に対して肯定的な評価をしている人であるというインタビュー調査の限界、ホスト国の文化的違いを考察の対象としなかったこと、などについては、今後の研究課題としている。

また、鈴木自らが指摘していることでもあるが、鈴木（2015a, 2015b）の調査対象者は身分の保証された短期滞在者であり、留学生や移民などホスト社会の教育や社会制度の枠内の人々とは、ホスト社会の適応要求が異なると推察される。鈴木は、適応を促進する要因として「主体的な行動」と「人的なつながり」があることを明らかにし、ホスト文化の人々とコミュニケーションを取る場を多く持つことと、主体的な行動によって自らを変化させることが、適応には必要であると結論づけるが、ゲストの社会的立場の違いによるホスト社会の適応要求と、ゲストの異文化適応はどのような関係にあるのかについては今後の研究課題として残っている。

2.4.3 異文化適応とソーシャルスキル

2.4.3.1 異文化間ソーシャルスキル

組織社会化において、組織による社会化も、個人による社会化も、社会文化エージェントとの社会的相互作用が重要な役割を担っていることは既に述べた。また、経験学習理論の最近の研究では、学習の社会的で相互依存的な面が考慮されてきていることも確認した。個人が経験から学習するためには、学習者本人の主体性や能動性と他者との相互作用が欠かせないといえよう。また、異文化経験からの学習を先行研究から考える場合も Kolb の経験学習サイクルは有効であることがわかるが、文化背景の異なる他者

との相互作用の際に必要な対人関係スキルの習得と実践は、異文化環境ではない場合と比較してより重要な役割を果たすことが予想される。

実際に、異文化接触時の異文化適応や異文化学習に関する研究でも、「出身国のアイデンティティや特徴を維持しつつ、受入れ社会の人々と関係性を維持する、「統合」の文化受容態度が、心理的適応が最も高いこと」(Berry 1992)、「異文化感受性発達の「適応」段階で対人関係が発達すること」(Bennett 1993)、「ホスト社会におけるコミュニケーション能力 (Host Communication Competence) による対人コミュニケーションが重要であること」(Kim 2001)、「異文化滞在者のホスト社会の重要な他者との関係性構築は異文化学習の推進力となること」(Shaules 2007)、「異文化滞在者による文化的差異の評価は、ホスト社会の人々との関係性の中で行われること」(小柳 2006)、「異文化適応における人間的成長を促すためには、主体的な行動と人的なつながりが必要であること」(鈴木 2015b) などが指摘され、異文化学習の望ましい成果である「認知的共感」(cognitive empathy) を得るためにも、対人関係スキルは必要不可欠であるといえよう。

このような対人関係の形成・維持・発展に役立つ技能を指す心理学の概念として発達してきた概念として、「ソーシャルスキル (社会的スキル)」がある。このソーシャルスキルを、文化背景の異なる人と接したときに、よりよい関係を築いていけるような考え方や振る舞い方をまとめた概念に発展させたのが、「異文化間ソーシャルスキル」である (田中 2010a, 2010b)。ソーシャルスキルには、考え方や気持ちの整理などの認知面と、ある場面でどう振る舞うかという行動面の二つの側面があるが、異文化間ソーシャルスキルにも認知と行動の両側面が含まれる。また、異文化間ソーシャルスキルの種類には、異文化に接触した際に一般的に使用可能な文化一般的スキルと、当該文化圏での特徴的な行動などの文化特異的なスキルの二つがあるという (田中 2010a, 2010b)。田中 (2010a, 2010b) は、異文化間ソーシャルスキルは学習可能なものであり、学習することにより自らの行動レパートリーを拡充することができ、異文化適応に役立つとい

う立場に立つ。さらに、「異文化間ソーシャルスキル学習は、選択肢の提供や知識の付与という性格が強く、自文化との相対化を促す道具であり、実際のスキルの実施は本人の意思と判断によるとされ、規範性が弱い」もので、決して「マジョリティによる行動の強制」ではないとも述べる（田中 2010 a）。

「異文化間ソーシャルスキル」が異文化適応を促進することを示唆する研究として、Yashima and Tanaka (2001)、中島 (2003)、奥西・芦刈・田中 (2008) などがある。中島 (2003) は、行動面で文化受容を示す留学生の方が、ホストとのコミュニケーションの満足度が高いと述べる。また、奥西ら (2008) は、在日留学生と親しい日本人のペア調査を行い、ホスト側の日本人が認知した留学生による「異文化間ソーシャルスキル」の実施度の高さは、ソーシャルサポートの獲得と人間関係の満足度の高さに関係があったと述べる。これらの研究から、「異文化間ソーシャルスキル」の実施によって、ホスト側からの支援を引き出すことが可能となり、その結果、適応が促進されるのではないかとということが考えられる。

2.4.3.2 在日留学生異文化間ソーシャルスキル評定リスト

在日留学生を対象にした異文化間ソーシャルスキル学習の学習対象となる認知や行動を探るための基礎研究として、田中・藤原 (1992)、田中 (1991) がある。これらの研究では、在日留学生の日本での対人行動上の困難を半構造化インタビューと質問紙調査によって調査し、「①間接的表現」「②社会的品格（礼儀、マナー）」「③表現の抑制」「④同性・異性関係」「⑤集団行動」「⑥対話と接近」の 6 領域を抽出している（田中 2010 a, 2010b）。田中 (2010b) は、一連の研究成果（田中 1992; 田中・高井・神山・藤原 1993）をふまえ、対人行動上の困難に対応させた 21 項目の在日留学生異文化間ソーシャルスキル・リストを提示している。この在日留学生異文化間ソーシャルスキル評定リストは、遠慮や謙遜、集団行動など、日本での対人的スキルにおける文化特異性の高い項目と、どの異文化接触でも有用な文化一般的な項目とで構成されている（田中 2010b）。

以上、本節では、組織社会化研究における社会化、経験学習理論における学習、異文化適応研究における適応、のいずれにおいても、人間の変化や成長には、他者との相互作用が必要不可欠であり、重要な役割を果たしていることが指摘されていたため、文化背景の異なる他者との人間関係を構築するスキルとして、異文化間ソーシャルスキルを取り上げ、関連する研究のレビューを行った。これまでの留学生を対象とした異文化間ソーシャルスキル学習の内容は、日本の大学生活で遭遇する場面が取り上げられることが多く、就職活動や、大学卒業後に日本企業に就職した後の場面を想定した実践は行われていない。本研究では、この「異文化間ソーシャルスキル」を、個人による社会化の要因の一つとして取り上げ、その社会化プロセスへの影響について探究することとする。

2.5 本章のまとめ

第2章では、本研究が探究する元留学生社員の日本企業への組織社会化はグローバル化社会における「異文化間の組織社会化」、つまり、「職場における文化的マイノリティとしての組織社会化」と位置づけ、組織適応に加えて異文化接触の視点を持つ必要性があることを指摘し、関連する先行研究レビューを行った。

2.5.1 異文化間組織社会化という視座

組織社会化に関する先行研究レビューから、元留学生の組織社会化は、「社会化主体である元留学生が、日本企業の職場の意味ある他者（社会化エージェント）との相互作用を通じて主観的現実を作り変えていくプロセス」であり、具体的には「組織的な働きかけや個人の能動性の影響を受けながら、様々な学習をすることによって、職務遂行や業績の高まり、あるいは職務態度の向上がもたらされるプロセス」であることを確認した。また、留学生の日本企業への適応・定着・成長について検討する際には、社会化主体である元留学生と社会化エージェントであり意味ある他者として

の日本人上司との異文化間の相互作用に着目する必要があることを導き出した。さらに、これまでの組織社会化研究のフレームワークを示す先行研究のレビューにより、フレームワーク中の今後の研究課題を指摘した。また、Ellis et al. (2015) が指摘するように、人材の文化的あるいは人口統計的な多様性を考慮した組織社会化研究は今後の課題として残っているため、異文化環境下の社会化主体と社会化エージェントの相互作用を検討する際に必要な視点を先行研究から探った。以上をふまえて、社会化主体である元留学生と社会化エージェントであり意味ある他者としての日本人上司との異文化間の相互作用に着目し、「異文化間組織社会化」という視座から本研究を遂行することとする。

2.5.2 組織社会化研究と異文化適応研究の架橋

組織社会化研究も異文化適応研究も、それらの研究が依拠する「社会化」や「文化化」が類似した概念であることは既に確認した。つまり、組織社会化研究も異文化適応研究も、大きくとらえると「社会化」研究に含まれるといえよう。実際、Grucec and Hastings (2015) の“Handbook of Socialization Theory and Research”や、菊池ら (2010) の『社会化の心理学／ハンドブック』では、両分野の研究が掲載されている。本研究が、「異文化間組織社会化」という視座に立つことから、両分野のこれまでの研究成果の特徴を比較したうえで、補完し合う形で本研究の研究枠組みを設定することが効果的であると思われる。以下、両分野のこれまでの研究成果の特徴について比較し考察を加える。

現在の社会化研究は、1) 誰が (社会化の主体)、2) 何を獲得するのか (社会的必要事項)、3) それがどのような人間関係の中でなされるか (社会化の場) の三つの次元に交差することが特徴で、社会化の概念構成は、「先行事態」「変換事態」「帰結事態」の三つが想定される (大江 2010)。

組織にとって、組織社会化とは「初期投資」であり、組織目標を達成するためには新規参入者の組織社会化を即自的かつ効率的に実施することが求められるため、組織社会化を促進する様々な手立て、戦略、道具立て、

介入、テクノロジーを発達させる必要がある（中原 2012）。したがって、組織社会化研究は、組織的な働きかけが個人の主体的な行動や組織社会化の成果にどう作用するのか（Ashforth et al. 2007）、あるいは組織的な働きかけと個人の主体的な行動のどちらが組織社会化の成果に作用するのか（小川 2012）など、組織要因が個人要因に作用する研究枠組みが想定されることが多いという特徴を持つ。また、組織社会化研究は、過程理論から内容理論へと研究成果が蓄積されてきたため、1）何を学んで、2）どう変わるのか、の二つの観点から定量調査が行われ実証データが提示されているという特徴がある。

一方、異文化適応研究は、段階モデルが代表するように、個人の変化のプロセスが研究の対象で、2）のどう変わるのか、について研究成果が蓄積されてきた。しかし、1）の何を学んでについては、適応すべきコンテクストが広いため、学習内容を特定することが難しく、組織社会化研究が歩んだ「過程理論から学習理論へ」という流れは見いだせない。しかし、近年の異文化適応研究では、異文化学習は自文化中心主義から文化相対主義への発達プロセスとして描かれ、文化の差異が求める適応課題に応えなければならない状況で、学びは生じるとされる。何を学ぶのかについては、物事だけでなく、それがどのように機能し、何を意味するのか、「意味の体系」を学ぶ必要性が指摘されている。その結果、文化的な現象を様々な深さで意味づけ差異化することができる能力としての「認知的共感」を身に付けることが異文化学習の望ましい成果だとされる（Shaules 2007）。先行研究において、異文化滞在者が、「意味の体系」を学び、肯定的な評価・感情にもとづいて行動を変容する適応を果たすには、主体的な行動や、ホスト社会の人々との良好な対人関係構築やコミュニケーション、他者との相互作用による意味形成の重要性などが指摘されていた（Berry 1980; Bennett 1986, 1993; Kim 2001; Shaules 2007; 小柳 2006; 鈴木 2015a, 2015b）。

以上、本研究では、元留学生社員の日本企業での異文化間組織社会化を、

「組織社会化主体である元留学生社員が、異文化環境である日本企業の職場で、日本人上司など意味ある他者（社会化エージェント）との相互作用を通じて、必要事項を学習しながら主観的現実を作り変えていくプロセス」ととらえ、組織社会化研究と異文化適応研究の架橋を試みる。次章では、より具体的な本研究の目的と研究枠組み、研究方法について詳述する。

第 3 章 研究課題と方法

3.0 本章の概要

本章では、まず、第 1 章の研究背景および第 2 章の先行研究レビューの結果導き出された検討すべき研究課題について、より具体的なリサーチクエスチョンとして提示する。次に、先行研究から本研究で扱う組織要因と個人要因を導き出したプロセスについて説明し、本研究の研究枠組みを示す。最後に、本研究の研究方法について述べる。

3.1 研究課題

本研究の目的は、既に序章で述べたとおり、日本の大学や大学院などの高等教育機関で学んだ留学生が、日本企業に就職したのちに、新入社員として日本の組織に、どのようなメカニズムで適応するのかについて、明らかにすることである。

本研究の対象とする元留学生社員が日本企業に就職するという社会的コンテクストは、日本企業が抱える課題の一つである「組織内の文化的多様性への配慮」に関連するものであることは、第 1 章で述べたとおりである。職場の人材の多様性は、外国人に限定されたものではない。しかし、日本の労働人口総数に占める外国人労働人口の割合は 1.2%程度であることから、日本の職場には、文化背景の異なる外国人とのコミュニケーションに不慣れな日本人社員が多いことは容易に推察できる。日本国内の職場や日本人の異文化への理解や配慮が不足していることは、これまでの調査研究でも繰り返し指摘されてきた。

また、第 2 章の先行研究レビューを通じて、日本企業に就職した元留学生社員の組織適応は、文化的マイノリティとしての組織社会化であるとし、異文化間組織社会化と位置づけた。異文化間組織社会化とは、「組織社会化の主体である元留学生社員が、異文化環境である日本企業の職場で、日本人上司など意味ある他者（社会化エージェント）との相互作用を通じて、必要事項を学習しながら主観的現実を作り変えていくプロセス」を意味する。つまり、本研究は、これまでの組織社会化研究のフレームワークに、

異文化接触の視点を追加し、人材の文化的あるいは人口統計的な多様性を考慮した組織社会化研究であり、組織社会化研究と異文化適応研究の架橋を試みるものである。

本研究では、このような前提に立ち、元留学生の日本企業における組織社会化のメカニズムについて、組織のエージェントによる社会化と個人による社会化の二つの側面から明らかにする。組織のエージェントによる社会化として注目するのは、「組織社会化主体である元留学生社員と社会化エージェントである意味ある他者としての日本人上司との相互作用」である。個人による社会化として注目するのは、「組織社会化主体である元留学生社員の主体的な学習プロセス」である。

具体的には、まず、研究1として、組織社会化主体である元留学生社員と日本人上司との相互作用に注目し、組織要因としての「日本人上司による支援」が、元留学生社員の組織社会化の成果にどう作用するのかについて明らかにする。次に、研究2として、組織社会化主体である元留学生社員が必要事項を学習しながら主観的現実を再構成していく主体的な学習プロセスに注目し、元留学生社員の個人要因が、組織要因としての日本人上司による支援を引き出すことや、組織社会化の成果にどう作用しているのかについて明らかにする。次節では、関連領域の先行研究レビューから導き出した、本研究で扱う組織要因と個人要因について詳述する。

3.2 本研究で扱う組織要因と個人要因

元留学生社員の異文化間組織社会化のプロセスに作用すると思われる、「組織のエージェントによる社会化」の組織要因と「個人による社会化」の個人要因となりうる概念を、第2章の先行研究レビューにより導出した。

まず、本研究で異文化間の組織のエージェントによる社会化として注目するのは、元留学生社員と日本人上司との相互作用である。そこで、社会化エージェントである日本人上司による元留学生社員への働きかけや支援について検討するために、「日本人上司による外国人部下への支援」に関する先行研究のレビューを行った。具体的には、まず、「上司による支援と新

人・若手の能力育成」に関する研究として、「日本国内の職場において人はどのような他者からどのような支援を受けているのか、そしてその支援はどのような成果につながっているのか」「上司が、部下に対してどのように業務経験を付与すれば、部下の能力形成に正の影響を与えるか」を量的研究により明らかにした中原（2010, 2012）の研究成果について把握した。また、元留学生社員の組織社会化において元留学生社員と日本人上司との異文化間の相互作用に注目した探索的な研究（島田・中原 2010a, 2010b）はあるものの、実証的かつ包括的な定量調査は未だ行われておらず、その必要性を指摘した。そのうえで、元留学生社員の異文化間組織社会化のプロセスに、異文化間の相互作用の視点を追加するために、異文化環境における日本人のコミュニケーション上の課題（安室 1982; 石田 1994, 1999; 林 1994; 海野 2002）や、国内外の職場の日本人上司と異文化出身部下間のコミュニケーション上の課題に関する実証研究（清 1995, 1997; 袴田 2000; 石黒 2012; 根橋 2002, 2007; 西田 2007, 2008）のレビューを行った。その結果、日本人の無自覚な自文化中心主義的なコミュニケーションが異文化摩擦を生起させていることがわかった。したがって、元留学生社員の日本企業への異文化間組織社会化において、日本人上司による支援内容について検討する際、日本人上司の「文化的認知能力」「情報収集」「説明行為」を考慮する必要があることを導き出した。

次に、本研究で異文化間の個人による社会化として注目するのは、元留学生社員の主体的な学習プロセスである。そこで、元留学生社員の主体的役割や能動性に関する行動を包括する概念ともいえる「経験学習」に関する先行研究レビューを行った。主体的な学習プロセスとしての経験学習サイクルにおいても、他者との相互作用が重要な役割を果たしていることがわかった。さらに、元留学生社員の異文化環境における文化学習のプロセスについて検討するために、「異文化接触と異文化学習」に関する先行研究レビューを行った。これにより、異文化学習の成功には、ホスト社会の人々との関係性構築や関係維持が重要な役割を果たし、ホスト社会で対人関係を構築するスキルは必要不可欠な要因であることを導き出した。以上をふ

まえ、本研究では、異文化間組織社会化の個人による社会化の要因として、社会化主体である元留学生の「経験学習行動」と、経験学習においても異文化学習においても他者との相互作用が重要な役割を果たすことから、異文化環境における他者との相互作用に必要な「異文化間ソーシャルスキル」の、二つを個人要因として取り上げることとした。

3.3 研究枠組み

本研究の研究枠組みを、図 3.1 で示す。本研究は、「組織のエージェントによる社会化」と「個人による社会化」の二つの視点から、大きく二つの段階に分けて遂行する。まず、研究 1 では、組織社会化主体である元留学生社員と日本人上司との相互作用に注目し、組織要因としての「日本人上司による支援」が、元留学生社員の組織社会化の成果にどう作用するのかについて明らかにする。次の段階の研究 2 では、社会化主体である元留学生社員が必要事項を学習しながら主観的現実を再構成していく主体的な学習プロセスに注目し、元留学生社員の個人要因が、組織要因としての日本人上司による支援を引き出すことや、組織社会化の成果にどう作用しているのかについて明らかにする。具体的な個人による社会化の要因として、先行研究レビューから導出した異文化学習において重要だと思われる「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」に着目し、研究 1 で着目した「上司による支援」や、組織社会化の成果にどのように作用しているのかを明らかにし、組織社会化のメカニズムについて検討する。次節では、研究 1 と研究 2 の研究目的と研究枠組みについて詳しく述べる。

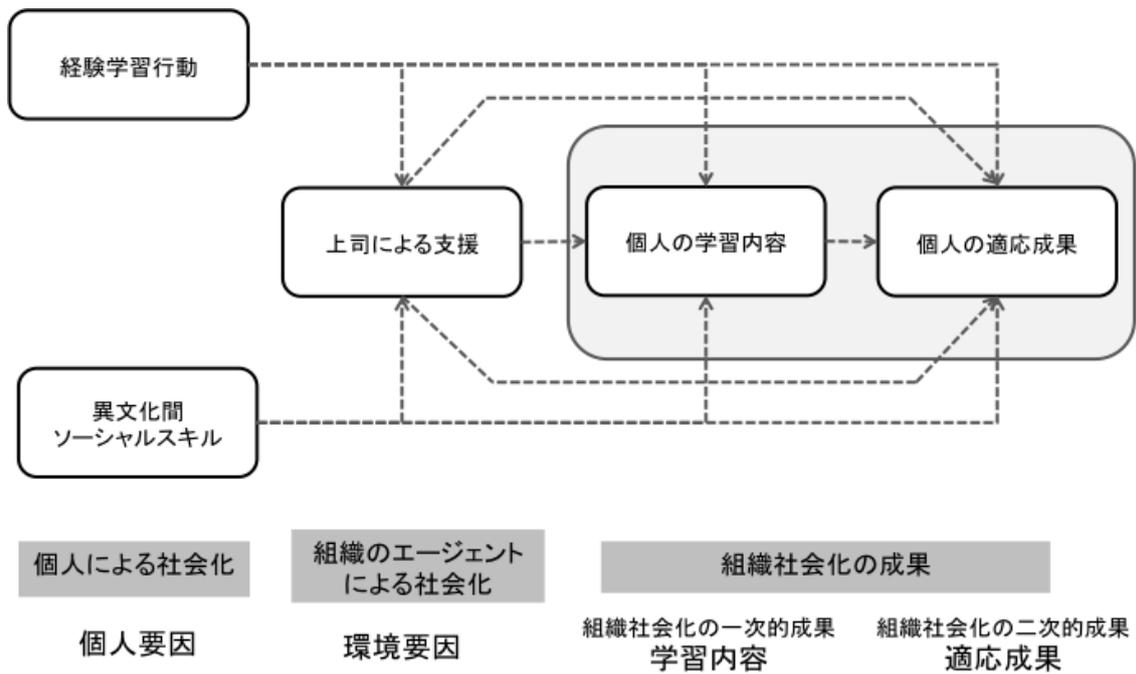


図 3.1 本研究の研究枠組み

3.3.1 【研究 1】日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化

研究 1 では、組織のエージェントによる社会化の要因として、「日本人上司による支援」が、組織社会化の学習内容と適応成果にどのような影響を与えるのか、について検討する。研究 1 の研究枠組みを図 3.2 で示した。研究 1 の具体的なリサーチクエスションは、下記のとおりである。

研究 1：日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化

リサーチクエスション：

日本企業に新卒として入社した元留学生社員は、日本国内の最初に配属された職場において、日本人上司からどのような支援を受けているのか、また、その支援は組織社会化のどのような成果につながっているのか。

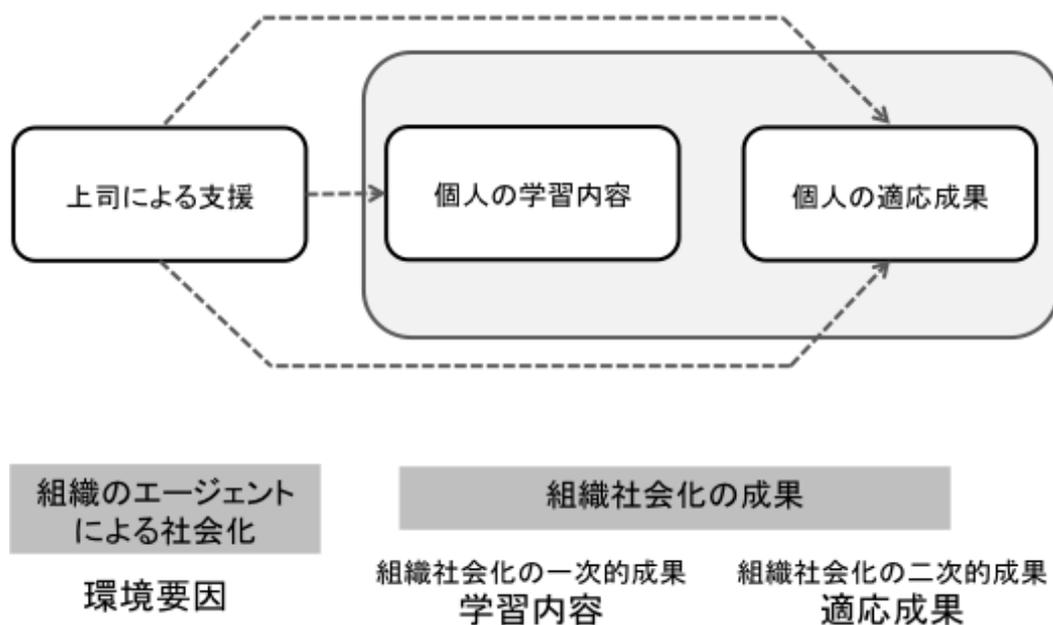


図 3.2 研究 1 の研究枠組み

3.3.2 【研究 2】元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化

研究 2 では、元留学生社員の主体的な学習プロセスに着目し、個人による社会化の要因として、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」の二つの要因が、組織社会化のどのような成果につながっているのか。また、組織社会化全体のプロセスにおいて、どのような役割を果たしているのか、組織社会化のメカニズムについて検討することである。研究 2 の研究枠組みを図 3.3 で示した。研究 1 で明らかにする部分は、実線で示した。研究 2 の具体的なリサーチクエスチョンは、下記のとおりである。

研究 2：元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化

リサーチクエスチョン：

日本企業に新卒として入社した元留学生社員の個人要因として、経験学習行動と異文化間ソーシャルスキルは、日本人上司による支援を得ることや組織社会化のどのような成果につながっているのか。

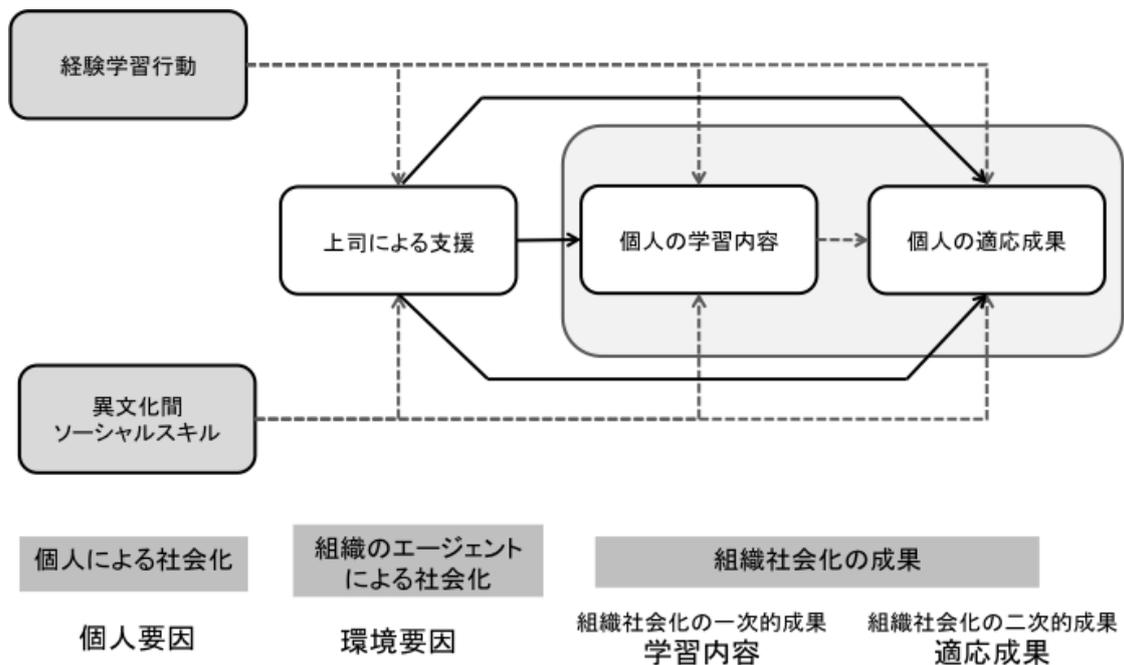


図 3.3 研究 2 の研究枠組み

3.4 研究方法

3.4.1 方法

研究方法は、質問紙による定量調査を採用した。テーマに関する複数の研究領域の先行研究レビューにより仮説を設定したうえで、データ収集・分析を行い、仮説検証を行い、結果を考察した。

第 1 章で取り上げた留学生の日本企業への就職をめぐるこれまでの調査研究においては、日本企業側と留学生の認識や意識の違いを提示することに留まっており、職場環境やコミュニケーションの実態をふまえ、留学生の就職後の組織への適応・定着・成長のプロセスやメカニズムについて実証的に分析した調査研究は見当たらなかった。これまでの調査研究では、留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストの現状把握と問題の特定、つまり「何が問題なのか」が繰り返し探究されてきた。しかしながら、「なぜそのような問題が起きるのか／起きないのか」「どのようなメカニズムで問題が起きるのか／起きないのか」についての実証研究は見当たらない。また、既存調査の質問紙調査の分析方法は、企業担当者あるい

は元留学生社員の主観的データの記述統計にとどまっており、相関や因果関係、日本企業への適応のプロセスやメカニズムについて検討する実証研究は見当たらない。

第2章の先行研究レビューでは、日本企業に就職した元留学生社員の組織適応を、文化的マイノリティとしての異文化間組織社会化と位置づけ、組織適応に加えて異文化接触の視点を持つ必要性を指摘するとともに、人材の文化的あるいは人口統計的な多様性を考慮した組織社会化研究は今後の研究課題として残っていることを確認した。さらに、数少ない既存の元留学生社員の日本企業への組織社会化研究は、限られた人数を対象とした定性的研究であるため、留学生の組織社会化のメカニズムをより深く研究するためには、対象者の属性を拡げ、実証的で包括的な定量調査を行う必要があることがわかった。

以上をふまえ、本研究では、人材の文化的あるいは人口統計的な多様性を考慮した組織社会化研究として、「なぜそのような問題が起きるのか／起きないのか」「どのようなメカニズムで問題が起きるのか／起きないのか」について、質問紙調査による定量的な実証研究を行った。

3.4.2 分析対象データ

研究1および研究2の二つの研究の分析対象データはいずれも、東京大学中原淳研究室で実施した「元留学生外国人社員の定着と成長に関するアンケート」調査の一環で、2011年9月から2012年1月にかけてウェブアンケート調査の形式で実施した調査データの一部である。本調査の実施において、筆者らは企業の人事担当者や大学関係者と信頼関係を個別に築き、本調査の目的を十分に理解してもらったうえで調査協力者を紹介してもらった。そして、紹介された調査協力者に個別にメールで連絡し、元留学生で、日本で採用された社員であることなど、本調査対象者としての属性に問題がないか確認後、84社132名の調査協力者に対してIDとパスワードを送付し回答を促した。最終的に、有効回答数は102名となった。したがって、本調査のデータは有意抽出によって得られたものであり、また取得

したデータはすべて「個人の知覚データ」である。第 2 章で述べたように、元留学生の組織社会化は、第二次社会化の一つであり、社会化主体である元留学生が、日本企業の職場の意味ある他者との相互作用を通じて主観的現実を作り変えていくプロセスであるともいえることから、「個人の知覚データ」から主観的現実を炙り出すことは、妥当な方法であると考えられる。

尚、アンケートは日本語のため、読解力の目安を「幅広い話題に関する抽象的かつ論理的にやや複雑な文章の内容が理解できるレベル」とし、日本語能力試験 N1 または旧 1 級¹²、あるいは CEFR¹³の B2 程度の読解力が必要であるとした。

3.4.3 回答者の属性

回答者 102 名の属性は、表 3.1 のとおりである。日本の大学・大学院を卒業・修了し、日本企業に就職した 2 年目から 8 年目までの元留学生社員（約 8 割は 2～4 年目）で、男性 62 名、女性 40 名、出身国は 14 か国であった。出身国・地域の内訳は、中国（60.78%）、韓国（9.80%）、台湾（6.86%）、マレーシア（5.88%）、ベトナム（3.92%）、インドネシア（2.94%）と続き、以上の 6 か国で 9 割を占める。第 1 章の外国人留学生の就職に関する基本統計で述べた日本で外国人留学生の日本企業への就職動向に関する法務省（2015c）の統計の結果においても、中国が約 6 割で次いで韓国、ベトナム、台湾、ネパールの順となり、アジア諸国が全体の 9 割を超えることから、本研究で分析対象とするデータの傾向とほぼ共通していることがわかる。

職種の内訳は、研究技術職（39.22%）、営業・購買・販売職（25.49%）、企画・総務・広報関係事務職（14.71%）、人事・労務関係事務職（7.84%）と続く。第 1 章で概説した他の調査と比較すると、職種の категория が若干異なるが、本研究で分析対象とするデータの傾向とほぼ共通していることがわかる。

¹² 2009 年に改定され、旧 1 級の合格基準は N1 と同等。

¹³ Common European Framework of Reference for Languages の略称で、言語能力を評価する国際指標。

所属企業の属性は、製造業（41.18%）、情報通信業（30.39%）、卸売・小売業（12.75%）と続く。第1章で概説した他の調査と比較すると、業種のカテゴリーや各業種の占める割合は若干異なるが、製造業を主として、情報通信業、卸売・小売業の主に三つの業種から構成されている点は、本研究で分析対象とするデータの傾向とほぼ共通していることがわかる。

従業員規模の内訳は、1万人以上（38.24%）、1000～3000人未満（23.53%）、300人未満（13.73%）、5000～1万人未満（10.78%）、3000～5000人未満（7.84%）、300～1000人未満（5.88%）であった。第1章で概説した他の調査と比較すると、法務省（2015c）の統計データでは、300人未満の企業等に就職した留学生が全体の6割を占めていることから、本研究で分析対象とするデータは大企業に所属している回答者の割合が多い傾向があることがわかる。

その理由として、本調査の実施において、企業の人事担当者や大学関係者に本調査の目的を十分に理解してもらったうえで調査協力者を紹介してもらうという方法をとったことが影響している可能性が考えられる。本研究で結果を解釈する際にはその点を考慮する必要があるだろう。

表 3.1 回答者の属性

回答者の性別			回答者の業種		
性別	人数(人)	割合(%)	業種	人数(人)	割合(%)
男性	62	60.78	製造業	42	41.18
女性	40	39.22	情報通信業	31	30.39
合計	102	100.00	卸売業・小売業	13	12.75
回答者の就業年数			教育・学習支援	3	2.94
就業年数(年)	人数(人)	割合(%)	学術研究・専門・技術サービス業	3	2.94
2	28	27.45	運輸業・郵便業	2	1.96
3	25	24.51	金融・保険業	2	1.96
4	28	27.45	不動産業・物品・賃貸業	1	0.98
5	11	10.78	飲食・宿泊業	1	0.98
6	8	7.84	その他サービス業	4	3.92
7	1	0.98	合計	102	100.00
8	1	0.98	回答者が所属する企業規模		
合計	102	100.00	従業員規模	人数(人)	割合(%)
回答者の出身国・地域			～299人	14	13.73
出身国・地域	人数(人)	割合(%)	300～999人	6	5.88
中国	62	60.78	1000～2999人	24	23.53
韓国	10	9.80	3000～4999人	8	7.84
台湾	7	6.86	5000～9999人	11	10.78
マレーシア	6	5.88	10000人～	39	38.24
ベトナム	4	3.92	合計	102	100.00
インドネシア	3	2.94	回答者の職種		
その他	10	9.80	職種	人数(人)	割合(%)
合計	102	100.00	研究・技術職	40	39.22
回答者の職種			営業・購買・販売職	26	25.49
職種	人数(人)	割合(%)	企画・総務・広報 事務職	15	14.71
研究・技術職	40	39.22	人事・労務 事務職	8	7.84
営業・購買・販売職	26	25.49	その他	13	12.75
企画・総務・広報 事務職	15	14.71	合計	102	100.00
人事・労務 事務職	8	7.84			
その他	13	12.75			
合計	102	100.00			

3.5 本章のまとめ

本章では、第1章の研究背景および第2章の先行研究レビューの結果導き出された検討すべき研究課題について、より具体的な研究目的として提示し、本研究で扱う組織要因と個人要因を先行研究から導出したプロセスについて説明した。そのうえで、本研究の研究枠組みを示し、「組織のエージェントによる社会化」と「個人による社会化」の二つの視点から、二つの段階に分けた。研究1は「元留学生社員と日本人上司との相互作用」の観点から、研究2は「元留学生社員の主体的な学習プロセス」の観点から、

元留学生社員の日本企業における組織社会化のメカニズムについて探究することとした。最後に、本研究の研究方法、本研究において使用するデータの概要、回答者属性について説明した。次章以降、研究1と研究2の内容と結果について詳述する。研究1および研究2の分析に使用する独立変数と従属変数の記述統計と尺度構成は、各章にて行う。

第4章 日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化

4.0 本章の概要

本章では、研究1「日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化」について論じる。第3章で述べたとおり、研究1の目的は、新卒で日本企業に入社した元留学生社員の日本企業への適応と、最初に配属された職場の日本人上司による支援との関係について検討することである。まず、研究1の研究背景として、組織による社会化の要因として「元留学生社員と日本人上司との相互作用」に着目した背景について、本研究のこれまでの議論にもとづいて再度整理し、研究目的を提示する。そのうえで、研究方法について説明し、研究1の分析結果について報告するとともに結果の考察を行う。

4.1 研究背景

留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストは、日本企業が抱える課題の一つである「組織内の文化的多様性への配慮」に関連するものであるといえる。職場の人材の多様性は、外国人に限定されたものではないが、文化背景の異なる外国人とのコミュニケーションに不慣れで異文化への理解や配慮が不足している日本人社員が多いことは、これまでの調査研究でも指摘されてきた。

日本企業に就職した元留学生社員の組織適応は、文化的マイノリティとしての組織社会化であることから、異文化間組織社会化と位置づけられ、「組織社会化主体である元留学生社員が、異文化環境である日本企業の職場で、日本人上司など意味ある他者（社会化エージェント）との相互作用を通じて、必要事項を学習しながら主観的現実を作り変えていくプロセス」であるといえる。

研究1において注目するのは、「組織社会化主体である元留学生社員と社会化エージェントである意味ある他者としての日本人上司との相互作用」である。社会化エージェントである日本人上司による元留学生社員への働きかけや支援について検討するために、「日本人上司による外国人部下への

支援」に関する先行研究のレビューを行った。具体的には、まず、「上司による支援と新人・若手の能力育成」に関する研究として、中原(2010, 2012)の研究成果について把握した。また、元留学生社員の異文化間組織社会化のプロセスに、異文化間の相互作用の視点を追加するために、異文化環境における日本人のコミュニケーション上の課題(安室 1982; 石田 1994, 1999; 林 1994; 海野 2002)や、国内外の職場の日本人上司と異文化出身部下間のコミュニケーション上の課題に関する実証研究(清 1995, 1997; 袴田 2000; 石黒 2012; 根橋 2002, 2007; 西田 2007, 2008)のレビューを行った。その結果、日本人の無自覚な自文化中心主義的なコミュニケーションが異文化摩擦を生じさせており、元留学生社員の異文化間組織社会化において、日本人上司による支援内容について検討する際、日本人上司の「文化的認知能力」「情報収集」「説明行為」を考慮する必要があることを導き出した。

4.2 研究目的

研究1のリサーチクエスションは、「日本企業に新卒として入社した元留学生社員は、日本国内の最初に配属された職場において、日本人上司からどのような支援¹⁴を受けているのか、また、その支援は組織社会化のどのような成果につながっているのか」である。具体的には、「元留学生社員は日本人上司による支援をどのように認識し評価しているのか」「元留学生組織社会化の成果をどのように認識し評価しているのか」「上司による支援に対する認識は、組織社会化の成果にどう作用するのか」の三つの段階に分けて検討する。研究1の研究枠組みは、第3章の図3.2で示したとおりである。

¹⁴ 本研究における上司による支援の上司とは、回答者が現在の会社に入社して正式に配属された最初の職場の上司による支援である。質問紙では、次のような指示文を提示し、回答を求めた。「あなたが現在の会社に入社して、正式に配属された最初の職場の上司について、お聞きします。ここで上司とは、マネジャー等のあなたの業績を評価する人を意味します。上司が複数いた場合は、仕事上で最も接点があった上司1人について教えてください。」(本論文の巻末参考資料を参照のこと)

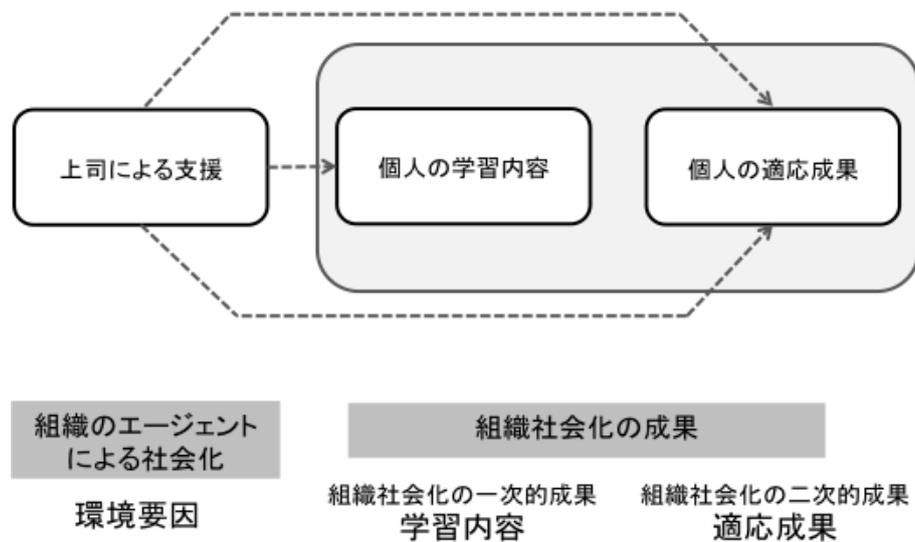


図 3.2 研究 1 の研究枠組み（再掲）

4.3 研究方法

4.3.1 分析に使用した変数の記述統計と尺度構成

4.3.1.1 独立変数

(1) 上司による仕事面の支援 3 因子

中原（2010）の他者支援尺度の業務支援・精神支援・内省支援の質問項目（17 項目）の 3 因子構造を基本とし、中原（2012）の上司による業務経験付与行動尺度のモニタリングリフレクションの質問項目（9 項目）および、島田・中原（2010b）で明らかになった職務満足度が高い上司の業務関連の支援行動にもとづいた支援行動として、「上司は、自分の海外業務経験について話してくれた」を新たに追加し、他者支援尺度の質問項目との重なりを考慮しつつ、日本人上司による仕事面の外国人社員支援行動に関する質問項目（18 項目）を作成した。各質問項目について、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の 5 件法で回答を求めた。各質問項目および、その記述統計は表 4.1 のとおりである。

これらの項目の平均値と標準偏差を算出し、天井効果やフロア効果がないか確認した。6 項目に天井効果が見られたが、いずれも 5 に近い値であるためそのまま探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行うこ

ととした。初期の固有値は、9.049、1.580、1.115、1.025... というものであった。スクリープロットによる固有値の変化や当初想定した因子構造にもとづいて3因子構造を仮定し、再度因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った。因子分析の結果を表4.2に示す。なお、回転前の3因子で1項目の分散を説明する割合は、65.243%であった。第1因子を「業務支援」、第2因子を「精神支援」、第3因子を「内省支援」と命名した。質問項目⑧と⑦は、先行研究では第1因子と同様のカテゴリーにあり、⑧は第1因子にも.44以上の負荷量を示しており、⑦は第1因子と第3因子の負荷量の差が小さいため、これら2項目を第1因子に含めて分析することとした。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、「業務支援（ $\alpha = .901$ ）」「精神支援（ $\alpha = .871$ ）」「内省支援（ $\alpha = .828$ ）」となり、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。下位尺度の記述統計と尺度間相関を、表4.3に示す。

表 4.1 上司による仕事面の支援 質問項目と記述統計

	平均値	標準偏差
①上司は、あなたにはない専門知識・スキルを提供してくれた	4.04	1.062
②上司は、あなたの仕事の相談にのってくれた	4.19	.952
③上司は、あなたに仕事に必要な情報を提供してくれた	4.05	.969
④上司は、あなたに仕事に必要な言葉や専門用語を教えてくれた	3.75	1.158
⑤上司は、あなたに職場特有のルールやきまり事を教えてくれた	3.78	1.105
⑥上司は、あなたの仕事上必要な他部門との調整をしてくれた	3.88	1.056
⑦上司は、あなたが自分から積極的に働けるよう、仕事をまかせてくれた	4.10	1.039
⑧上司は、あなたに仕事上のトラブルが起きたときに助けてくれた	4.19	.941
⑨上司は、あなたの緊張を和らげてくれた	3.56	1.174
⑩上司は、あなたをほげましてくれた	3.90	1.039
⑪上司は、あなたのプライベートな相談にのってくれた	3.35	1.310
⑫上司は、あなたに「仕事でミスすることを恐れないように」と言ってくれた	3.45	1.191
⑬上司は、あなたが楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれた	3.61	1.220
⑭上司は、あなたに自分の海外業務経験について話してくれた	2.88	1.569
⑮上司は、あなたの仕事のやり方や結果をほめてくれた	3.93	1.074
⑯上司は、あなたの仕事のやり方や結果について客観的な意見を言ってくれた	3.90	1.020
⑰上司は、あなたがあなたの仕事のやり方や結果を振り返る機会を与えてくれた	3.67	1.129
⑱上司は、あなたの仕事のやり方や結果について、あなたにはない新しい視点を与えてくれた	3.83	1.006

表 4.2 上司による仕事面の支援 因子分析の結果

	第1因子	第2因子	第3因子
③上司は、あなたに仕事に必要な情報を提供してくれた	.942	-.098	.021
④上司は、あなたに仕事に必要な言葉や専門用語を教えてくれた	.703	.113	-.097
⑤上司は、あなたに職場特有のルールやきまり事を教えてくれた	.684	.082	-.030
①上司は、あなたにはない専門知識・スキルを提供してくれた	.571	-.015	.108
②上司は、あなたの仕事の相談にのってくれた	.498	.332	.116
⑥上司は、あなたの仕事上必要な他部門との調整をしてくれた	.497	.038	.360
⑪上司は、あなたのプライベートな相談にのってくれた	.180	.885	-.366
⑬上司は、あなたが楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれた	-.189	.707	.334
⑫上司は、あなたに「仕事でミスをするのを恐れないように」と言ってくれた	.085	.695	-.050
⑨上司は、あなたの緊張を和らげてくれた	.049	.689	.145
⑩上司は、あなたをほげましてくれた	.012	.669	.231
⑭上司は、あなたに自分の海外業務経験について話してくれた	-.168	.450	.305
⑯上司は、あなたの仕事のやり方や結果について客観的な意見を言ってくれた	-.040	-.058	.921
⑮上司は、あなたの仕事のやり方や結果をほめてくれた	-.036	.336	.561
⑩上司は、あなたの仕事のやり方や結果について、あなたにはない新しい視点を与えてくれた	.133	.153	.541
⑧上司は、あなたに仕事上のトラブルが起きたときに助けてくれた	.448	-.154	.527
⑰上司は、あなたがあなたの仕事のやり方や結果を振り返る機会を与えてくれた	.256	-.103	.482
⑦上司は、あなたが自分から積極的に働けるよう、仕事をまかせてくれた	.268	.163	.341

表 4.3 上司による仕事面の支援 下位尺度の記述統計と尺度間相関

	平均値	標準偏差	α 係数	業務支援	精神支援	内省支援
業務支援	3.996	0.797	.901	—		
精神支援	3.459	0.984	.871	.651**	—	
内省支援	3.833	0.860	.828	.718**	.691**	—

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(2) 上司による文化面の支援 3 因子

上司による文化面の支援については、異文化環境における日本人のコミュニケーション上の課題（安室 1982；石田 1994, 1999；林 1994；海野

2002) や、国内外の職場の日本人上司と異文化出身部下間のコミュニケーション上の課題に関する実証研究（清 1995,1997; 袴田 2000; 石黒 2012; 根橋 2002, 2007; 西田 2007, 2008）で指摘されていた日本人上司の「文化的認知能力」「情報収集」「説明行為」に関する課題を参考にして、質問項目を新たに作成した。さらに、異文化コミュニケーションや異文化能力の先行研究（山岸 1997, 本名 1997, 八代・鈴木 2004, Spitzberg et al. 2009）、島田・中原（2010b）で明らかになった職務満足度が高い元留学生の上司の支援行動についても考慮し、質問項目を検討し確定した。相手文化に対する質問、日本文化の説明、文化的なコンフリクトが起きた場合の対応など外国人特性や異文化に配慮した支援内容で、合計 23 の質問項目について、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の 5 件法で回答を求めた。各質問項目および、その記述統計は表 4.4 のとおりである。これらの項目の平均値と標準偏差を算出し、天井効果やフロア効果を確認後フロア効果のあった 3 項目を削除し、探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）を行った。初期の固有値は、10.837、1.912、1.379、0.884、0.653 であった。スクリープロットによる固有値の変化や当初想定した因子構造にもとづいて 3 因子構造を仮定し、再度因子分析（最尤法・プロマックス回転）を行った。因子負荷が低い項目や他の因子に高い負荷を与えている項目を削除し、最終的に 3 因子 18 項目が妥当であると判断した。因子分析の結果を表 4.5 に示す。これら三つの因子について、「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」と命名した。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、「相手文化理解支援 ($\alpha = .950$)」「日本文化説明支援 ($\alpha = .904$)」「異文化内省支援 ($\alpha = .901$)」となり、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。各下位尺度の平均値と標準偏差は、「相手文化理解支援 ($M=2.718, SD=1.212$)」「日本文化説明支援 ($M=2.612, SD=1.023$)」「異文化内省支援 ($M=3.282, SD=1.040$)」であった。下位尺度の記述統計と尺度間相関を、表 4.6 に示す。

表 4.4 上司による文化面の支援 質問項目と記述統計

	平均値	標準偏差
①上司は、日本の法律や経済の仕組みについて説明してくれた	2.73	1.306
②上司は、日本の文化的価値観や宗教的価値観について説明してくれた	2.55	1.248
③上司は、日本人の非言語行動の意味やルールについて説明してくれた	2.62	1.169
④上司は、過去に流行した歌やアニメなど、多くの日本人が知っていて、あなたが知らないことについて説明してくれた	2.68	1.422
⑤上司は、家族や職場での人付き合いなど、日本人の対人関係について説明してくれた	2.64	1.265
⑥上司は、日本のビジネスにおける時間管理の大切さについて説明してくれた	3.28	1.308
⑦上司は、「終身雇用」や「年功序列」など、日本の雇用制度について説明してくれた	2.33	1.261
⑧上司は、日本人の仕事やキャリアに対する考え方について説明してくれた	2.75	1.303
⑨上司は、あなたを日本の文化を理解したり体験できる場所やイベントに連れて行ってくれた	1.95	1.214
⑩上司は、あなたの国や民族の法律や経済の仕組みについて質問してくれた	2.81	1.474
⑪上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の文化的価値観や宗教的価値観について質問してくれた	2.95	1.431
⑫上司は、あなたの国や民族の非言語行動の意味やルールについて質問してくれた	2.78	1.383
⑬上司は、家族や職場での人付き合いなど、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の対人関係について質問してくれた	2.84	1.398
⑭上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族のビジネスにおける時間感覚について質問してくれた	2.57	1.301
⑮上司は、あなたの国や民族の雇用制度について質問してくれた	2.37	1.297
⑯上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の仕事やキャリアに対する考え方について質問してくれた	2.70	1.384
⑰上司は、あなたをあなたの国や民族の文化を理解したり体験できる場所やイベントに連れて行ってくれた	1.90	1.182
⑱上司は、職場で文化の違いについて話し合う機会を作ってくれた	2.34	1.361
⑲上司は、職場で文化の違いについてあなたが自由に自分の考えや感情を表現しやすい雰囲気を作ってくれた	2.95	1.323
⑳上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちを聞いてくれた	3.21	1.163
㉑上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちをわかりやすく言い換えたりまとめたりして確認してくれた	3.28	1.222
㉒上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、上司自身の気持ちや意見をあなたに伝えてくれた	3.38	1.194
㉓上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたがどのように行動すべきだったか教えてくれた	3.25	1.158

表 4.5 上司による文化面の支援 因子分析の結果

	第1因子	第2因子	第3因子
⑭上司は、あなたの国や民族のビジネスにおける時間感覚について質問してくれた	.946	.007	-.093
⑬上司は、あなたの国や民族の対人関係について質問してくれ	.920	-.108	.085
⑫上司は、あなたの国や民族の非言語行動の意味やルールについて質問してくれた	.905	-.047	.035
⑮上司は、あなたの国や民族の雇用制度について質問してくれ	.847	.179	-.158
⑯上司は、あなたの国や民族の仕事やキャリアに対する考え方について質問してくれた	.840	.028	.037
⑪上司は、あなたの国や民族の文化的価値観や宗教的価値観について質問してくれた	.734	.082	.056
⑩上司は、あなたの国や民族の法律や経済の仕組みについて質問してくれた	.622	.007	.189
③上司は、日本人の非言語行動の意味やルールについて説明してくれた	-.012	.908	-.060
④上司は、過去に流行した歌やアニメなど、多くの日本人が知っていて、あなたが知らないことについて説明してくれた	-.027	.856	-.047
⑤上司は、家族や職場での人付き合いなど、日本人の対人関係について説明してくれた	-.118	.844	.119
②上司は、日本の文化的価値観や宗教的価値観について説明してくれた	.133	.708	.009
①上司は、日本の法律や経済の仕組みについて説明してくれた	.204	.552	-.050
⑦上司は、終身雇用や年功序列など、日本の雇用制度について説明してくれた	.099	.544	.091
⑧上司は、日本人の仕事やキャリアに対する考え方について説明してくれた	.033	.518	.190
⑰上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちをわかりやすく言い換えたりまとめたりして確認してくれた	.001	-.065	.977
⑳上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、上司自身の気持ちや意見を伝えてくれた	.030	-.035	.829
㉑上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたがどのように行動すべきだったか教えてくれた	-.036	.124	.691
㉒上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちを聞いてくれた	.060	.149	.688

表 4.6 上司による文化面の支援

下位尺度の記述統計と尺度間相関

	平均値	標準偏差	α 係数	相手文化 理解支援	日本文化 説明支援	異文化 内省支援
相手文化理解支援	2.718	1.212	.950	—		
日本文化説明支援	2.612	1.023	.904	.665**	—	
異文化内省支援	3.282	1.040	.901	.587**	.634**	—

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.3.1.2 従属変数

(1) 組織社会化の一次的成果（学習内容）

組織社会化の学習内容は、Chao et al.(1994)の標準日本語版(小川 2005)の尺度を参照し、因子負荷の低いものと二重否定文など予備調査の際にわかりにくいと指摘された項目を削除したが、多くの項目は原文のまま使用した。「政治(4項目)」「歴史(3項目)」「人間関係(3項目)」「組織目標・価値観(4項目)」「言語(2項目)」「職務熟達(3項目)」の六つの下位概念で構成された合計 19 の質問項目について、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。各質問項目および、その記述統計は表 4.7 のとおりである。因子分析を試みたが、アприオリに想定したものにはならなかった。ただし、この概念については、アприオリに想定したもので尺度構成することが論理的、理論的に妥当と考えられるため、信頼性係数の値をもって、変数構成のロジックとした。先行研究の尺度構成にもとづき、内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、「政治」($\alpha = .738$)、「歴史」($\alpha = .661$)、「人間関係」($\alpha = .782$)、「組織目標・価値観」($\alpha = .766$)、「言語」($\alpha = .766$)、「職務熟達」($\alpha = .827$)となり、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を研究1に用いた。下位尺度の記述統計と尺度間相関を、表 4.8 に示す。

表 4.7 組織社会化の一次的成果（学習内容） 質問項目と記述統計

		平均値	標準偏差
政治	私は、この会社の中で、ものごとが実際にどうなっているのか知っている	3.94	.794
	私は、この会社の中でいちばん影響力のある人だと思っている	4.16	.887
	私は、この会社で働く人の行動の背景にある文化をよく理解している	3.70	.931
	私は、仕事を達成するためにこの会社の中で必要な人物は誰か分かる	4.03	.861
歴史	私は、会社の古くからの伝統について知っている	3.64	1.097
	私は、自分の所属部署や一緒に仕事をしている人の背景について、わかりやすく説明できる	4.15	.737
	私は、この会社の歴史についてよく知っている	3.79	1.008
人間関係	私は、一緒に仕事をしているグループの中で「人」だと思われている	4.09	1.045
	私は会社の中でけっこう人気がある	3.48	.992
	私は、同僚のほとんどに好かれていると思っている	3.69	.901
組織目標・価値観	会社の目標は、私の目標でもある	3.23	1.218
	私は、この会社になじんでいると思っている	3.68	1.007
	私は、会社の価値観を代表するような従業員だと思っている	3.89	.932
	私は、会社が決めた目標を支持している	3.87	.897
言語	私は、自分の仕事で使われる言葉や専門用語の意味を理解している	4.20	.784
	私は、自分の仕事で使われる略語など、省略された言葉のほとんどを理解している	4.13	.840
職務熟達	私は、効率的かつ成果を出せるように仕事をこなす方法を身につけた	3.89	.953
	私は、仕事上必要な課題をマスターしている	3.91	.857
	私は、仕事上の義務をすべて理解している	4.02	.796

表 4.8 組織社会化の一次的成果（学習内容）

下位尺度の記述統計と尺度間相関

	平均値	標準偏差	α 係数	政治	歴史	人間関係	組織目標・価値観	言語	職務熟達
政治	3.956	.651	.738	—					
歴史	3.859	.741	.661	.596**	—				
人間関係	3.752	.819	.782	.586**	.560**	—			
組織目標・価値観	3.667	.783	.766	.601**	.660**	.683**	—		
言語	4.162	.732	.766	.493**	.514**	.373**	.419**	—	
職務熟達	3.941	.750	.827	.603**	.593**	.557**	.623**	.688**	—

(2) 組織社会化の二次的成果（適応成果）

組織社会化の二次的成果としての「適応」は、尾形（2011）に倣い「(情

緒的) 組織コミットメント」「(当該組織内での長期的) キャリア展望」「職務満足」を統合した概念としてとらえた。

「組織コミットメント」は、鈴木（2002）の尺度にもとづき、「私は、この会社の社員であることを誇りに思う」「私は、この会社に愛着を持っている」という情緒的コミットメントに関する2項目で測定した。各項目について、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。各質問項目および、その記述統計は表4.9のとおりである。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、 $\alpha = .953$ で、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。平均値は3.804、標準偏差は1.070であった。

表 4.9 組織コミットメント 質問項目と記述統計

	平均値	標準偏差
私は、この会社の社員であることを誇りに思う	3.82	1.075
私は、この会社に愛着をもっている	3.78	1.114

「キャリア展望」は、労働政策研究・研修機構（2009）の質問項目を参考にして、「私は、この会社で働きつづけたい」という1項目に対して、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の5件法で回答を求め、その値を検討に用いた。平均値は3.637、標準偏差は1.133であった。

「職務満足」は、現在の職務に対する総合的な主観的評価として、労働政策研究・研修機構（2009）の質問項目を参考にして、「私は、この会社で働くことに満足している」という1項目に対して、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の5件法で回答を求め、その値を検討に用いた。平均値は3.569、標準偏差は1.121であった。

図4.2は、研究1で分析に使用した項目を示したものである。

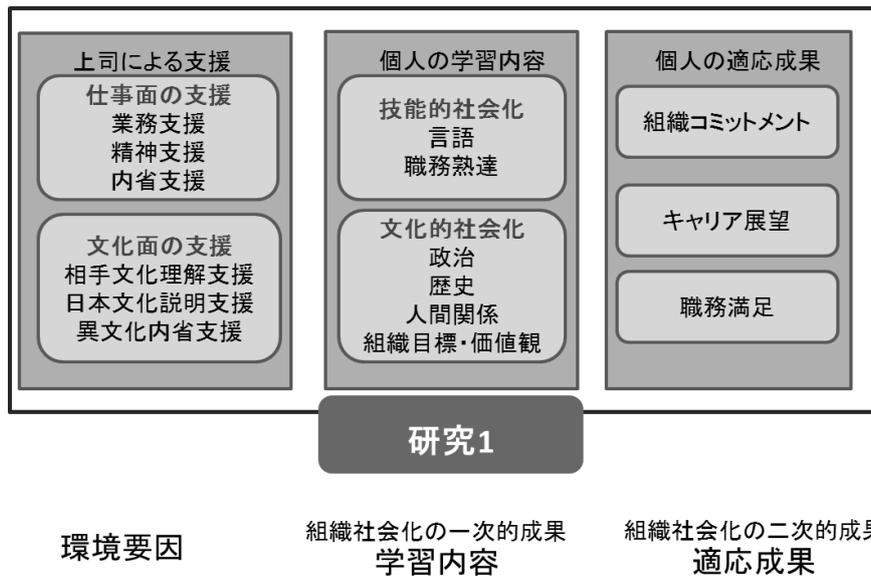


図 4.1 研究 1 で分析に使用した項目

4.3.2 分析方法

研究 1 の分析に用いた項目は、以下のとおりである。独立変数として、「上司による仕事面の支援」の 3 因子「業務支援」「精神支援」「内省支援」の項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値と、「上司による文化面の支援」の 3 因子「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」の項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を、分析に使用した。従属変数として、組織社会化の成果に関する一次的成果（学習内容）の「政治（4 項目）」「歴史（3 項目）」「人間関係（3 項目）」「組織目標・価値観（4 項目）」「言語（2 項目）」「職務熟達（3 項目）」の 6 因子の項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値と、組織社会化の成果に関する二次的成果（適応成果）の「組織コミットメント」の 3 つの項目の得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値と、「キャリア展望」と「職務満足」の各項目の得点を、分析に使用した。

研究 1 の分析方法は、以下のとおりである。まず、「元留学生社員は日本人上司による支援をどのように評価しているのか」について、前節で概説した記述統計および因子分析の結果を参照しながら考察する。

次に、「元留学生社員は組織社会化の成果をどのように評価しているの

か」について、前節で概説した記述統計の結果を参照しながら考察する。

さらに、「上司による支援に対する評価は、組織社会化の成果にどう作用するのか」については、次の手順で分析を進める。まず、上司による支援をどう認識しているかによって回答者のタイプ分けを行うために、「上司による仕事面の支援」の3因子「業務支援」「精神支援」「内省支援」と、「上司による文化面の支援」の3因子「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」の、合計六つの上司による支援に関する各尺度の標準化した得点を用いて、クラスタ分析を行い、タイプごとの特徴を整理したうえでグループに命名する。グループによって、組織社会化の成果にどのような違いがあるのか、組織社会化に関する変数の平均値に差があるかどうか一要因の分散分析を行う。続いて、差がある項目については、どのグループの間に差があるのかを検討するために、多重比較（Bonferroni法、5%水準）を行う。

4.4 結果と考察

4.4.1 上司による支援に対する評価

4.4.1.1 上司による仕事面の支援

本節では、元留学生社員が上司による仕事面の支援に対してどのように認識しているのかについて、前節の記述統計および因子分析の結果を参照しながら考察する。考察の際には、日本人社員を対象に行った先行研究との比較も行うこととする。

上司による仕事面の支援については、中原（2010）の他者支援尺度の業務支援・精神支援・内省支援の質問項目（17項目）の3因子構造を基本とし、中原（2012）の上司による業務経験付与行動尺度のモニタリングリフレクションの質問項目（9項目）および、島田・中原（2010b）で明らかになった職務満足度が高い上司の業務関連の支援行動にもとづいた支援行動として、「上司は、自分の海外業務経験について話してくれた」を新たに追加し、他者支援尺度の質問項目との重なりを考慮しつつ、日本人上司による仕事面の外国人社員支援行動に関する質問項目（18項目）を作成した。

因子分析の結果と先行研究にもとづき、「業務支援」「精神支援」「内省支援」の3因子が特定された。各下位尺度の記述統計（平均値と標準偏差）と尺度間相関は、表 4.3 で示したとおりで、「業務支援 ($M=3.996, SD=.797$)」「精神支援 ($M=3.459, SD=.984$)」「内省支援 ($M=3.833, SD=.860$)」であった。仕事面の支援に対する評価は肯定的であり、標準偏差の数値からデータのバラつきも少ない傾向がある。中原 (2010) の日本人社員を対象に行った結果は、上司による支援は、「業務支援 ($M=4.15, SD=.54$)」(p.59)「精神支援 ($M=3.12, SD=.80$)」(p.61)「内省支援 ($M=3.79, SD=.72$)」(p.60)で、また得られた数値はいずれの研究においても「業務支援 > 内省支援 > 精神支援」であり、本研究の結果と大きな違いはみられないことがわかる。

以上の結果から、日本人上司による仕事面の支援は、部下が日本人であるか外国人であるかにかかわらず、部下から肯定的な評価を得ていることがわかる。つまり、日本人上司は部下の国籍や民族性によって、仕事面の支援を変えていないことが示唆される。

4.4.1.2 上司による文化面の支援

本節では、元留学生社員が上司による文化支援に対してどのように認識しているのかについて、前節の記述統計および因子分析の結果を参照しながら考察する。

元留学生社員の組織社会化の元留学生社員と日本人上司との異文化間の相互作用に注目した探索的な研究はあるものの（島田・中原 2010a, 2010b）、実証的かつ包括的な定量調査は未だ行われておらず、異文化環境における日本人のコミュニケーション上の課題（安室 1982; 石田 1994, 1999; 林 1994; 海野 2002）や、国内外の職場の日本人上司と異文化出身部下間のコミュニケーション上の課題に関する実証研究（清 1995, 1997; 袴田 2000; 石黒 2012; 根橋 2002, 2007; 西田 2007, 2008）のレビューを行った。その結果、日本人の無自覚な自文化中心主義的なコミュニケーションが異文化摩擦を生起させていることがわかり、日本人上司による文化面の支援内容について検討する際、日本人上司の「文化的認知能力」「情

報収集」「説明行為」を考慮する必要があることを導き出した。これらの結果に加え、さらに、異文化コミュニケーションや異文化能力の先行研究（山岸 1997, 本名 1997, 八代・鈴木 2004, Spitzberg et al. 2009）、島田・中原（2010b）で明らかになった職務満足度が高い元留学生の上司の支援行動についても考慮し、相手文化に対する質問、日本文化の説明、文化的なコンフリクトが起きた場合の対応など外国人特性や異文化に配慮した支援内容の、合計 23 の質問項目を新たに作成した。因子分析の結果、上司による文化面の支援は、「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」の 3 因子が特定された。項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。各下位尺度の記述統計（平均値と標準偏差）と尺度間相関は、表 4.6 で示したとおりで、「相手文化理解支援（ $M=2.718$, $SD=1.212$ ）」「日本文化説明支援（ $M=2.612$, $SD=1.023$ ）」「異文化内省支援（ $M=3.282$, $SD=1.040$ ）」であった。「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の 5 件法で回答を求めたことから、平均値を見ると、「相手文化理解支援」と「日本文化説明支援」は、3.0 を下回っており、「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」と否定的な評価をした回答者が多いことが示唆される。「異文化内省支援」に関しても、「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」に比べて若干数値が高いものの肯定的な評価とはいえない。また、標準偏差がすべて 1.0 を超えていることから、バラつき、つまり日本人上司による文化面の支援に対する評価は個人差が大きいことが示唆される。尺度間相関の結果から、因子間の相関が高いことがわかる。

以上の結果から、先行研究で指摘されていた、異文化間の相互作用で日本人上司が抱える課題である「文化的認知能力」「情報収集」「説明行為」の不足は、本研究でも同様の傾向が実証された。また、先行研究では、日本人の無自覚な自文化中心主義的なコミュニケーションが異文化摩擦を生起させていることも指摘されていた。日本人上司にとって、職場における元留学生社員との相互作用は、自文化の環境内での異文化接触であるため、Shaules（2007）のいう、意識されていない意味、価値観、規範、そして

隠れた前提などの「深層文化」、つまり、深層レベルでの文化的差異に気づきにくく、理解することがより困難な状況であることが推察される。Hall (1959) は、人間は一般的に自身の文化的条件付けには気がつかず、思考方法やコミュニケーション様式における隠れた差異が異文化理解の障壁を作ると論じるが、見えない文化的差異に気づいていない日本人上司の姿が、本研究の結果から浮かび上がってくる。

以上のとおり、異文化間の相互作用で期待される文化面の支援については、元留学生社員の評価は全体的に低い傾向であることが実証された。仕事面の支援に対して肯定的評価がなされていたことから、元留学生社員の日本人上司による支援に対する評価は、文化面と仕事面の支援の間に大きな差があることがうかがえる。

4.4.2 組織社会化の成果

本節では、元留学生社員が組織社会化の成果に対してどのように認識しているのかについて、前節の記述統計の結果を参照しながら考察する。

組織社会化の一次的成果である学習内容は、Chao et al. (1994) の標準日本語版 (小川 2005) の尺度を参照し、「政治」「歴史」「人間関係」「組織目標・価値観」「言語」「職務熟達」の六つの下位概念で構成された合計 19 の質問項目で測定した。因子分析を行った結果、アприオリに想定したものにはならなかったが、この概念については、先行研究の尺度構成が論理的、理論的に妥当と考えられるため、信頼性係数の値をもって、変数構成のロジックとした。先行研究の尺度構成にもとづき、内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、「政治」($\alpha = .738$)、「歴史」($\alpha = .661$)、「人間関係」($\alpha = .782$)、「組織目標・価値観」($\alpha = .766$)、「言語」($\alpha = .766$)、「職務熟達」($\alpha = .827$) となり、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。

下位尺度の記述統計と尺度間相関は、表 4.8 に示したとおりで、「政治」($M=3.956, SD=.651$)「歴史」($M=3.859, SD=.741$)「人間関係」($M=3.752, SD=.819$)「組織目標・価値観」($M=3.667, SD=.783$)「言語」($M=4.162,$

$SD=.732$)」「職務熟達 ($M=3.941$, $SD=.750$)」であった。平均値から、全体的に肯定的な評価をした回答者が多いことが示唆される。「人間関係」と「組織目標・価値観」などの文化的社会化の学習成果に対する評価は、他の学習成果の変数と比較して、若干平均値が低い傾向がある。ただし、この傾向は、Chao et al. (1994) でも同様の傾向が報告されているため、本研究に限ったものではないと考えられ、「人間関係」「組織目標・価値観」の学習は、他の学習に比べて困難が伴うことが示唆される。

一方、組織社会化の二次的成果としての「適応」は、尾形 (2011) に倣い「(情緒的) 組織コミットメント」「(当該組織内での長期的) キャリア展望」「職務満足」を統合した概念としてとらえた。

まず、「組織コミットメント」は、鈴木 (2002) の尺度にもとづき、「私は、この会社の社員であることを誇りに思う」「私は、この会社に愛着を持っている」という情緒的コミットメントに関する 2 項目で測定した。各質問項目および、その記述統計は表 4.9 のとおりで、内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、 $\alpha = .953$ で、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。平均値は 3.804、標準偏差は 1.070 であることから、全体的に肯定的な評価をした回答者が多いが、標準偏差の値からバラツキがあることが示唆される。

「キャリア展望」は、労働政策研究・研修機構 (2009) の質問項目を参考にして、「私は、この会社で働きつづけたい」という 1 項目に対して、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の 5 件法で回答を求め、その値を検討に用いた。平均値は 3.637、標準偏差は 1.133 であり、前述の「組織コミットメント」と比較すると若干平均値は低く、標準偏差の値からバラツキがあることが示唆される。

「職務満足」は、現在の職務に対する総合的な主観的評価として、労働政策研究・研修機構 (2009) の質問項目を参考にして、「私は、この会社で働くことに満足している」という 1 項目に対して、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全く

あてはまらない」の5件法で回答を求め、その値を検討に用いた。平均値は3.569、標準偏差は1.121であり、前述の「キャリア展望」と同程度の値であることがわかる。

4.4.3 上司による支援と組織社会化の成果との関係

4.4.3.1 上司による支援に対する認識の差によるタイプ分け

前述のとおり、上司による支援と組織社会化の成果について、元留学生社員がどのように認識しているのかについて把握することができた。では、上司による支援への認識が、組織社会化の成果にどのような影響を与えているのだろうか。まず、本節では、上司による支援に対する認識の差による元留学生社員のタイプ分けを行った方法と結果について述べる。

上司による支援に対する認識の差によるタイプ分けを行うために、「業務支援」「精神支援」「内省支援」「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」の各尺度の標準化した得点を用いて、有効回答者102名を対象にクラスタ分析を行った結果、4つのクラスタを得た(図4.2)。第1クラスタには43人、第2クラスタには36人、第3クラスタには18人、第4クラスタには5人の有効回答者が含まれていた。

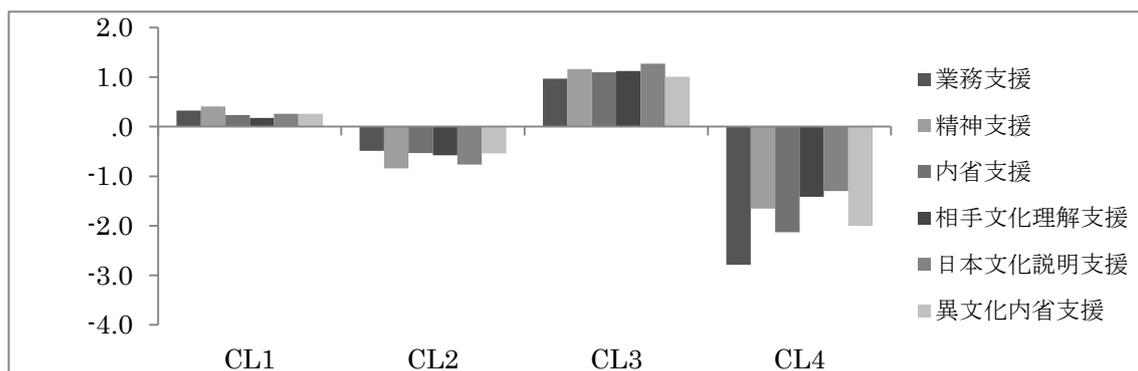


図 4.3 上司の支援に対する認識の差によるクラスタ分析の結果

第1クラスタは、仕事面の支援も文化面の支援も平均値に近い、「平均的支援群」と名付けた。第2クラスタは、仕事面の支援も文化面の支援も平均値を下回る。第1クラスタと比較して、仕事面の支援における「精

神支援」と文化面の支援が低い点が特徴であるため、「低支援 精神・文化支援低群」と名付けた。第3クラスは、仕事面の支援も文化面の支援もともに高いため、「高支援群」と名付けた。第4クラスは、仕事面の支援も文化面の支援もともに著しく低いため、「支援無し群」と名付けた。

4.4.3.2 上司による支援のタイプと組織社会化の成果の関係

上司による支援への認識が、組織社会化の成果にどのような影響を与えているのだろうか。前節で述べたとおり、上司の支援に対する認識の差によるクラス分析の結果にもとづき、「平均的支援群」「低支援 精神・文化支援低群」「高支援群」「支援無し群」の四つのグループによって、組織社会化の成果にどのような違いがあるのか、組織社会化に関する変数の平均値に差があるかどうか一要因の分散分析を行い、差がある項目について多重比較（Bonferroni法、5%水準）を行った結果について述べる。

(1) 組織社会化の一次的成果（学習内容）との関係

分散分析を行った結果（表4.10参照）、「組織目標・価値観」において0.1%水準で有意な群間差が見られ（ $F(3,98) = 7.845, p < .001, \eta^2 = .194$ ）、「人間関係」「言語」において5%水準で有意な群間差が見られた（ $F(3,98) = 3.047, p < .05, \eta^2 = .086$ ）（ $F(3,98) = 3.036, p < .05, \eta^2 = .086$ ）。続いて、どのグループ間に差があるかを検討するために、多重比較（Bonferroni法、5%水準）を行った。その結果、「組織目標・価値観」において、「高支援群」>「平均的支援群」、「高支援群」>「低支援 精神・文化支援低群」という結果が得られた。「歴史」「人間関係」においては、「高支援群」>「低支援 精神・文化支援低群」という結果が得られた。「言語」は、多重比較の結果、グループ間の差は有意ではなかった。

(2) 組織社会化の二次的成果（適応成果）との関係

組織コミットメント・キャリア展望・職務満足との関係

分散分析を行った結果（表4.10参照）、「組織コミットメント」「キャリア

「キャリア展望」「職務満足」すべての尺度において 0.1%水準で有意な群間差が見られた ($F(3, 98) = 8.296, p < .001, \eta^2 = .203$) ($F(3, 98) = 8.533, p < .001, \eta^2 = .208$) ($F(3, 98) = 13.002, p < .001, \eta^2 = .285$)。続いて、どのグループ間に差があるかを検討するために、多重比較 (Bonferroni 法、5%水準) を行った。その結果、「組織コミットメント」において、「高支援群」 > 「平均的支援群」、「高支援群」 > 「低支援 精神・文化支援低群」という結果が得られた。「キャリア展望」「職務満足」においては、「高支援群」 > 「平均的支援群」、「高支援群」 > 「低支援 精神・文化支援低群」、「高支援群」 > 「支援無し群」という結果が得られた。

表 4.10 1 要因分散分析の結果

		平均的支援群 a (n=43)		低支援 精神・文化 支援低群 b (n=36)		高支援群 c (n=18)		支援無し群 d (n=5)		F値	η ² 多重比較
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
個人の学習内容	政治	3.919	0.624	3.882	0.572	4.292	0.643	3.600	1.126	2.391	.069
	歴史	3.876	0.663	3.657	0.775	4.222	0.583	3.867	1.261	2.439	.070 c>b
	人間関係	3.752	0.777	3.556	0.858	4.222	0.594	3.467	1.095	3.047 *	.086 c>b
	組織目標・価値観	3.640	0.691	3.368	0.696	4.361	0.589	3.550	1.328	7.845 ***	.194 c>a, c>b
	言語	4.047	0.793	4.194	0.624	4.528	0.499	3.600	1.140	3.036 *	.086
	職務熟達	3.853	0.843	3.926	0.700	4.204	0.398	3.867	1.169	0.956	.029
個人の適応成果	組織コミットメント	3.860	0.908	3.306	1.084	4.694	0.572	3.700	1.643	8.296 ***	.203 c>a, c>b
	キャリア展望	3.674	1.128	3.222	0.929	4.611	0.698	2.800	1.643	8.533 ***	.208 c>a, c>b, c>d
	職務満足	3.651	0.973	3.056	0.984	4.667	0.594	2.600	1.673	13.002 ***	.285 c>a, c>b, c>d

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; 自由度はいずれも (3, 98); Bonferroni法による多重比較 $p < .05$

4.5 結論

研究1では、組織社会化研究においてその重要性が実証されている上司と新規参入者間の社会的相互作用に注目し、元留学生社員が最初に配属された職場の日本人上司による支援をどのように認識し、その認識が彼らの組織適応にどのように影響しているのかを定量調査にもとづき検証した。上司による支援に対する認識は、仕事面の支援と比較して、相手文化に対する質問、日本文化の説明、文化的なコンフリクトが起きた場合の対応など外国人特性や異文化に配慮した文化面の支援が低いことがわかった。さらに、上司による支援に対する認識が組織適応の状態にどのような影響を与えるかを考察するために、上司による支援のタイプを、「平均的支援群」「低支援 精神・文化支援低群」「高支援群」「支援無し群」の四つのグループに分け、組織適応の状態を比較した。

上司による支援のタイプと組織社会化の「学習内容」との関係を検討したところ、「高支援群」は他のグループよりも「組織目標・価値観」の学習に対する自己評価が高かった。組織目標や価値観の理解に対して、上司の支援が正の影響を与えていることが示唆された。また、「人間関係」の学習において、「高支援群」>「低支援 精神・文化支援低群」という結果が得られ、組織の人間関係を理解することに対して、仕事面の精神支援と文化面の支援が正の影響を与えている可能性が示唆された。高橋（1993）の組織社会化の「技能的側面」と「文化的側面」の二つの側面から見ると、「組織目標・価値観」「人間関係」はいずれも「文化的社会化」に分類されるものであり、業務遂行に直接関係する「言語」「職務熟達」などの「技能的社会化」には、上司による支援による差は見られなかった。仕事面の支援が全体的に高かったことが影響している可能性も否定できないが、上司による文化面の支援は、文化的社会化を促進する働きを持っていることが示唆される。上司による支援のタイプと「組織コミットメント・キャリア展望・職務満足」との関係を検討したところ、すべての尺度において差が見られ、より多く上司の支援を受けている人は、組織への愛着が高く（組織コミットメント）、当該組織内での長期的展望があり（キャリア展望）、現在の職

務満足度が高い（職務満足度）状態であることがわかった。

以上のことから、上司による精神支援と文化面の支援が十分に得られない場合、組織社会化の技能的社会化は果たせたとしても、組織の目標や価値観、人間関係の学習が進まず、文化的社会化を果たせない状態となることが予想される。また、上司からの支援が十分に得られない場合、業務を遂行する能力を身に付けることができたとしても、組織への愛着が低く、当該組織内での長期的展望が持てず、職務満足度が低下し、良質な適応状態とはいえない状態になることが予想される。元留学生外国人社員を部下に持つ日本人上司に対する教育や支援の必要性が示唆される。

4.6 本章のまとめ

本章では、研究1「日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化」について論じた。研究1では、元留学生社員の上司による支援に対する認識は、文化面の支援は仕事面に比べて低く、上司による支援の差は、「組織目標・価値観」「人間関係」などの文化的社会化に影響を与えるものの、業務遂行に関する「言語」「職務熟達」などの技能的社会化には影響を与えていないことがわかった。また、上司による支援と、組織社会化の二次的成果としての新人の適応成果を示す組織コミットメント、キャリア展望、職務満足との関係を検討したところ、すべてにおいて差が見られ、より多く上司による支援を受けていると認識している人は、より適応を果たしていた。

研究1は、「元留学生社員の視点から日本国内の職場における上司による支援と組織社会化との関係を探究したこと」「上司による支援を仕事面と文化面に分けて検討したこと」「上司による支援に対する認識の高さは、一次的成果の文化的社会化のみと、二次的成果である適応成果に正の影響があることを実証的に示したこと」という三つの点で意義がある。これらの結果は、これまでの調査において、元留学生社員が日本企業に求める定着・活躍のための施策として繰り返し指摘されてきた、「日本人社員の異文化への理解度を高める」という元留学生側からの要望を、より具体的な課題と

して裏付けることができたともいえよう。また、職場のダイバーシティ・マネジメントの研究においても、職場のコミュニケーションやコンフリクトに注目することは今後の重要課題であった。元留学生社員の組織社会化というコンテキストで必要となる職場のダイバーシティ・マネジメントの今後のあり方について検討するうえでも、参考になる結果が得られたといえよう。しかし、研究1では、元留学生社員の組織社会化全体のメカニズムは明らかにされておらず、上司による支援を得やすい個人とはどのような意識・行動・スキルを持った個人であるか、また業務遂行に直接関係する技能的社会化に影響を与える要因は何か、については明らかになっていない。

次章では、研究2について論じる。研究2では、元留学生社員の主体的な学習プロセスに着目する。先行研究レビューから導出した異文化学習において重要だと思われる「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」を、組織社会化の個人要因として取り上げる。これらの個人要因が、研究1で取り上げた組織社会化の環境要因としての「上司による支援」や、組織社会化の成果にどのように作用しているのかを明らかにし、組織社会化のメカニズムについて検討する。

第5章 元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化

5.0 本章の概要

本章では、研究1の結果をふまえて行った研究2について論じる。研究2では、個人による社会化の要因として、先行研究レビューから導出した異文化学習において重要だと思われる「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」に着目し、研究1で着目した「上司による支援」と組織社会化の成果にどのように作用しているのかを明らかにし、組織社会化のメカニズムについて検討した。図5.1は、研究1と研究2の関係を示したものである。まず、研究2の背景として、研究1で明らかになったことと研究2のつながりについて説明する。次に、研究2で取り扱う、個人による社会化の要因としての、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」の二つの概念に関する先行研究について、本章でも再度整理を行い、研究2の仮説の提示を行う。そのうえで、研究方法について説明し、分析結果について報告するとともに結果の考察を行う。

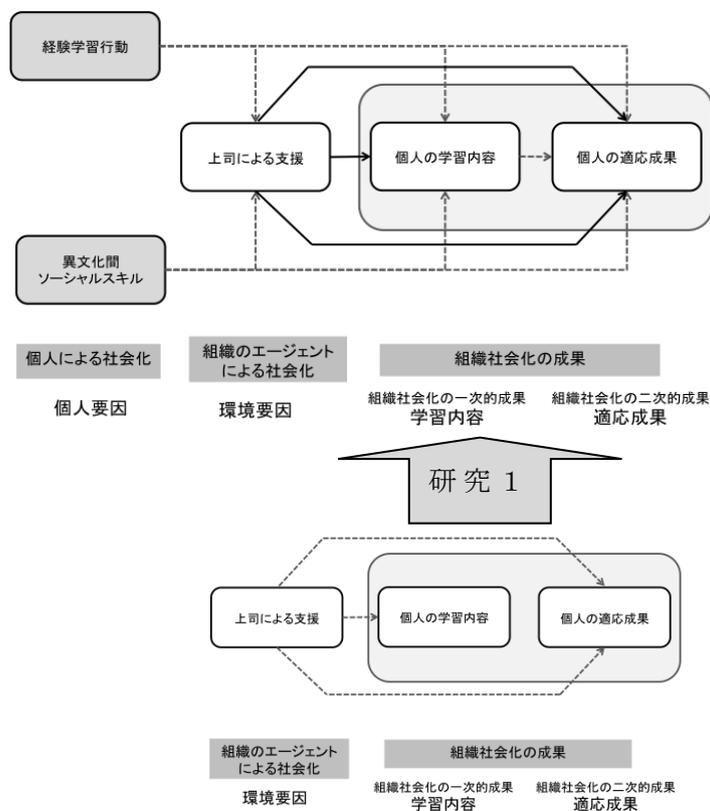


図 5.1 本研究全体の研究枠組みと研究1の範囲

5.1 研究背景

研究1は、「元留学生社員の視点から日本国内の職場における上司による支援と組織社会化との関係を探究したこと」「上司による支援を仕事面と文化面に分けて検討したこと」「上司による支援に対する認識の高さは、一次的成果の文化的社会化のみと、二次的成果である適応成果に正の影響があることを実証的に示したこと」という三つの点で意義がある。これらの結果は、これまでの調査において、元留学生社員が日本企業に求める定着・活躍のための施策として繰り返し指摘されてきた、「日本人社員の異文化への理解度を高める」という元留学生側からの要望を、より具体的な課題として裏付けることができたともいえよう。また、職場のダイバーシティ・マネジメントの研究においても、職場のコミュニケーションやコンフリクトに注目することは今後の重要課題であることが指摘されていたが、新卒で入社した元留学生外国人社員に対して、直属の日本人上司がどのような働きかけをしているのか、今後する必要があるのかを検討するための参考データとしても活用できるだろう。つまり、元留学生社員の組織社会化というコンテキストで必要となる職場のダイバーシティ・マネジメントの今後のあり方について検討するうえでも、参考になる結果が得られたといえよう。しかし、研究1では、元留学生社員の組織社会化全体のメカニズムは明らかにされておらず、上司による支援を得やすい個人とはどのような意識・行動・スキルを持った個人であるか、また業務遂行に直接関係する技能的社会化に影響を与える要因は何か、については明らかになっていない。

研究2では、個人による社会化の要因として、先行研究レビューから導出した異文化学習において重要だと思われる「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」に着目し、研究1で着目した「上司による支援」と組織社会化の成果にどのように作用しているのかを明らかにし、組織社会化のメカニズムについて検討する。第2章において、「個人による社会化」の個人要因として、元留学生社員の主体的役割や能動性に関する行動を包括する概念ともいえる「経験学習」に関する先行研究レビューを行い、他

者との相互作用が、経験学習において重要な役割を果たすことがわかった。さらに、元留学生社員の異文化環境における文化学習のプロセスについて検討するために、「異文化接触と異文化学習」に関する先行研究レビューを行った。これらの研究から、異文化学習の成功には、ホスト社会の人々との関係性構築や関係維持が重要な役割を果たし、ホスト社会で対人関係を構築するスキルは必要不可欠な要因であることが導き出された。

以上をふまえ、研究2では、異文化間組織社会化の個人による社会化の要因として、社会化主体である元留学生の「経験学習行動」と、経験学習においても異文化学習においても他者との相互作用が重要な役割を果たすことから、異文化環境における他者との相互作用に必要な「異文化間ソーシャルスキル」の、二つを個人要因として取り上げることとした。次節では、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」に関する研究の整理を再度行い、研究2の仮説の提示を行う。

5.2 理論的背景と仮説の提示

5.2.1 経験学習行動

第2章で既に述べたが、1980年代のリーダーシップ開発論（McCall, Lombardo & Morrison 1988; Morrison & Brantner 1992）を端緒とし、今や職場におけるビジネスパーソンの学習について探究する際、「経験」は最も不可欠な要素の一つとなっている（木村 2012）。松尾（2006）は、経験を個人と個人を取り巻く環境との相互作用ととらえた Dewey（1938）をはじめとする複数の研究の経験の定義を整理したうえで、「人間と外部環境との相互作用」（p.59）と定義している。これまで述べてきたように、「社会化」とは「個人が主体的に社会化エージェントとの相互作用によって学習する過程」であるといえるが、「人間の外部環境との相互作用」という経験の定義から社会化をとらえた場合、社会化とはまさに主体の経験からの学習（経験学習）の過程に他ならない。しかし、これまでの組織社会化研究では、経験学習を社会化要因の一つとしてとらえてはこなかった。そこで、研究2では、経験学習を、「新人側がどのような行動をなすことで社会

化が完遂するのか」という個人による社会化の要因の一つとして取り上げ、その社会化プロセスへの影響について検討することとした。

経験学習に関する代表的な研究者である Kolb は、経験から学習するとは、経験からの「学び方を学ぶ」ことであると考え、経験学習理論（Experiential Learning Theory）を提唱した（Kolb 1984）。Kolb は、学習は「経験を変換することを通じて知識を創造するプロセス」であるとして、この学習プロセスを、第 2 章で図示した通り、四つの段階で構成される経験学習モデル（Experiential Learning Model）として提示した。四つの段階とは、1）個人が置かれた状況の中で具体的な経験をし（具体的経験）、2）その経験を多様な観点から内省し（内省的観察）、3）他の状況でも応用できるように一般化・概念化して仮説や理論に落とし込み（抽象的概念化）、4）その仮説や理論を新しい状況下で実際に試してみる（能動的実験）ことである。経験学習モデルにおいては、経験学習サイクルを駆動させる主体としての、個人の資質、行動、認知的特性などを探究する傾向が強いため、経験学習の理論的欠点として社会的要因の考慮の欠如が多く指摘されてきた。しかしながら、近年の研究では、経験を内省する段階における「他者」の役割が重視され、「他者に開かれた内省」「他者との対話に埋め込まれた内省」など、経験から学ぶ個人の能力や行動だけでなく、「個人の学習の可能性を支援する他者の存在」が注目されていることがわかる（中原・金井 2009；中原 2010, 2012）。具体的には、個人の自らの経験や出来事の意味づけが、他者からのフィードバックや、他者との双方向の会話などによって促進されるということの意味する。

この Kolb の経験学習サイクルは、多国籍企業の海外駐在員の適応に関する研究や、グローバルマネジャーの育成など、異文化環境における適応や人材育成に関する研究においても注目され（Yamazaki & Kayes 2004; 2007; Aten, Nardon & Steers 2009）、Yamazaki and Kayes（2004）では、社会・文化背景の異なる異文化環境における適応において、異文化経験から学習することの重要性が指摘されてきた。

木村・舘野・関根・中原（2011）では、経験から学ぶことに関する個人

差について、経験の理解や解釈に必要な能力という個人の内的要因を測定する既存尺度（Spreitzer, McCall & Mahoney 1997; 楠見 1999）に加え、「経験学習行動」を定量的に検証するための 16 項目から成る経験学習行動尺度を新たに作成した。木村（2012）は、この尺度を用いて「経験学習行動」と業務能力の関係を探究し、四つの各要素の間に循環的なパスが存在するとともに、すべてが業務能力に正の影響を与えていることを実証的に明らかにしている。つまり、これらの「経験学習行動」をより多く実践していると知覚している人は、自己の業務能力も高く評価しているという結果を得ている。そこで、研究 2 では、経験から学ぶことの個人差を、木村ら（2011）の経験学習行動尺度を活用し行動面から量的にとらえることで、「経験学習行動」と組織社会化の関係を探究することとする。

5.2.2 異文化間ソーシャルスキル

組織社会化において、組織のエージェントによる社会化も、個人による社会化も、社会化エージェントとの社会的相互作用が重要な役割を担っていることは既に述べた。また、前節で述べたとおり、経験学習理論においても、学習の社会的で相互依存的な面が考慮されてきていることが確認できた。つまり、個人が経験から学習するためには、学習者本人の主体性や能動性と他者との相互作用が欠かせないといえよう。また、先行研究により異文化経験からの学習を考える場合も Kolb の経験学習サイクルは有効であることがわかるが、文化背景の異なる他者との相互作用の際に必要な対人関係スキルの習得と実践は、異文化環境ではない場合と比較してより重要な役割を果たすことが予想される。

前述したとおり、異文化接触時の異文化適応や異文化学習に関する研究でも、「出身国のアイデンティティや特徴を維持しつつ、受入れ社会の人々と関係性を維持する、『統合』の文化受容態度が、心理的適応が最も高いこと」（Berry 1997）、「異文化感受性発達の『適応』段階で対人関係が発達すること」（Bennett 1993）、「ホスト社会におけるコミュニケーション能力（Host Communication Competence）にもとづいた対人コミュニケーション

ョンが重要であること」(Kim 2001)、「異文化滞在者のホスト社会の重要な他者との関係性構築は異文化学習の推進力となること」(Shaules 2007)、「異文化滞在者による文化的差異の評価は、ホスト社会の人々との関係性の中で行われること」(小柳 2006)、「異文化適応における人間的成長を促すためには、主体的な行動と人的なつながりが必要であること」(鈴木 2015a, 2015b)などが指摘され、異文化学習の望ましい成果である「認知的共感 (cognitive empathy)」を得るためにも、対人関係スキルは必要不可欠である。

このような対人関係の形成・維持・発展に役立つ技能を指す心理学の概念として発達してきた概念として、「ソーシャルスキル (社会的スキル)」がある。このソーシャルスキルを、文化背景の異なる人と接したときに、よりよい関係を築いていけるような考え方や振る舞い方をまとめた概念に発展させたのが、「異文化間ソーシャルスキル」である (田中 2010a; 2010b)。ソーシャルスキルには、考え方や気持ちの整理などの認知面と、ある場面でどう振る舞うかという行動面の二つの側面があるが、異文化間ソーシャルスキルにも認知と行動の両側面が含まれる。また、異文化間ソーシャルスキルの種類には、異文化に接触した際に一般的に使用可能な文化一般的スキルと、当該文化圏での特徴的な行動などの文化特異的なスキルの二つがあるという (田中 2010a; 2010b)。田中は、異文化間ソーシャルスキルは学習可能なものであり、学習することにより自らの行動レパートリーを拡充することができ、異文化適応に役立つという立場に立つ。その前提にもとづいて、「異文化間ソーシャルスキル学習は、選択肢の提供や知識の付与という性格が強く、自文化との相対化を促す道具であり、実際のスキルの実施は本人の意思と判断によるとされ、規範性が弱い」もので、決して「マジョリティによる行動の強制」ではないとも述べる (田中 2010a, pp.393-394)。

「異文化間ソーシャルスキル」が異文化適応を促進することを示唆する研究として、Yashima and Tanaka (2001)、中島 (2003)、奥西・芦刈・田中 (2008) などがある。中島 (2003) は、行動面で文化受容を示す留学

生の方が、ホストとのコミュニケーションの満足度が高いと述べる。また、奥西ら（2008）は、在日留学生と親しい日本人のペア調査を行い、ホスト側の日本人が認知した留学生による「異文化間ソーシャルスキル」の実施度の高さは、ソーシャルサポートの獲得と関係満足の高さと関係があったと述べる。これらの研究から、「異文化間ソーシャルスキル」の実施によって、ホスト側からの支援を引き出すことが可能となり、その結果、適応が促進されるのではないかということが考えられる。

在日留学生を対象にした異文化間ソーシャルスキル学習の学習対象となる認知や行動を探るための基礎研究として、田中・藤原（1992）、田中（1991）がある。これらの研究では、在日留学生の日本での対人行動上の困難を半構造化インタビューと質問紙調査によって調査し、「①間接的表現」「②社会的品格（礼儀、マナー）」「③表現の抑制」「④同性・異性関係」「⑤集団行動」「⑥対話と接近」の6領域を抽出している（田中 2010 a; 2010b）。田中（2010b）は、一連の研究成果（田中 1992；田中・高井・神山・藤原 1993）をふまえ、対人行動上の困難に対応させた21項目の在日留学生異文化間ソーシャルスキル・リストを提示している。このリストは、遠慮や謙遜、集団行動など、日本での対人的スキルにおける文化特異性の高い項目と、どの異文化接触でも有用な文化一般的な項目とで構成される。

しかし、これまでの留学生を対象とした異文化間ソーシャルスキルに関する研究は、留学生や日本人大学生を対象とした研究がほとんどで、大学卒業後に日本企業に就職した元留学生社員を対象とした研究は行われていない。研究2では、この「異文化間ソーシャルスキル」を、個人による社会化の要因の一つとして取り上げ、その社会化プロセスへの影響について探究することとする。

5.2.3 研究2で検証する仮説

研究2の目的は、日本企業に就職した元留学生社員を調査対象として、質問項目への回答にもとづいて、個人要因と環境要因が、元留学生社員の組織社会化とどのように関連するか、主体的な学習プロセスにおける心的

なメカニズムを実証的に示すことである。具体的には、経験からどのように学んでいるかという「経験学習行動」と、文化背景の異なる他者との対人関係の形成・維持・発展に役立つ技能としての「異文化間ソーシャルスキル」の二つの個人要因が、環境要因としての「上司による支援」の獲得や、組織社会化の一次的成果（個人の学習内容）と組織社会化の二次的成果（個人の適応成果）にどのように関連するかを、仮説モデルによって分析する。

研究2では、図5.2のような分析モデルを仮定し、次の二つの大きな仮説をパス解析によって検証する。

仮説1:

個人の「経験学習行動」は、直接、あるいは社会化エージェントとの相互作用としての「上司による支援」を媒介し、組織社会化の一次的成果である「学習内容」と、二次的成果である「適応成果」としての「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼす。

仮説1a.

個人の経験学習行動は、直接、個人の学習内容に対して正の影響を与える。

仮説1b.

個人の経験学習行動は、直接、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える。

仮説1c.

個人の経験学習行動は、個人の学習内容を媒介して、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える。

仮説1d.

個人の経験学習行動は、上司による支援を媒介して、個人の学習内容に対して正の影響を与える。

仮説1e.

個人の経験学習行動は、上司による支援を媒介して、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える。

仮説2:

個人の「異文化間ソーシャルスキル」は、直接、あるいは社会化エー

メントとの相互作用としての「上司による支援」を媒介し、組織社会化の一次的成果である「学習内容」と、二次的成果である「適応成果」としての「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼす。

仮説 2a.

個人の異文化間ソーシャルスキルは、直接、個人の学習内容に対して正の影響を与える。

仮説 2b.

個人の異文化間ソーシャルスキルは、直接、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える。

仮説 2c.

個人の異文化間ソーシャルスキルは、個人の学習内容を媒介して、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える。

仮説 2d.

個人の異文化間ソーシャルスキルは、上司による支援を媒介して、個人の学習内容に対して正の影響を与える。

仮説 2e.

個人の異文化間ソーシャルスキルは、上司による支援を媒介して、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える。

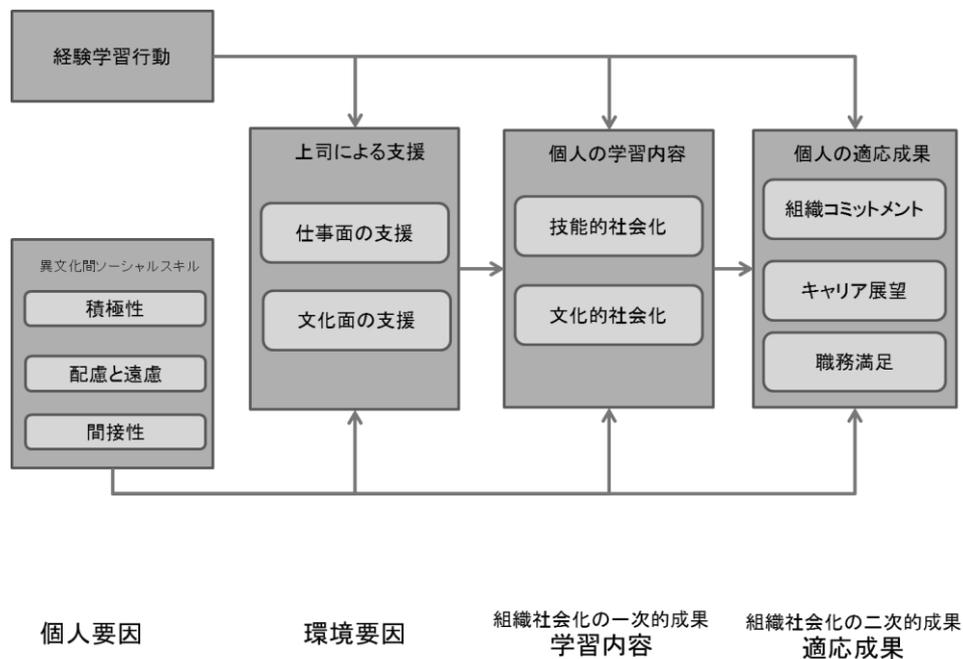


図 5.2 研究 2 の分析モデル

5.3 研究方法

5.3.1 分析に使用した変数の記述統計と尺度構成

5.3.1.1 独立変数

(1) 上司による仕事面の支援・上司による文化面の支援 1因子

研究2では、組織社会化のメカニズムにおいて、上司による「仕事面の支援」の総和と「文化面の支援」の総和が、個人要因と組織社会化の成果をどのように媒介しているかを明らかにする。したがって、「仕事面の支援」尺度は「業務支援」「精神支援」「内省支援」の3因子、「文化面の支援」尺度は「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」の3因子で構成されるが、各尺度の18項目を1因子として仮定した探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った。各質問項目、その平均値と標準偏差、因子分析の結果は、表5.1、表5.2のとおりである。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、「仕事面の支援」（ $\alpha = .936$ ）「文化面の支援」（ $\alpha = .951$ ）と、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を、研究2で用いた。

表 5.1 上司による仕事面の支援 1 因子として仮定した因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
上司は、あなたにはない専門知識・スキルを提供してくれた	4.04	1.062	.568	.323
上司は、あなたの仕事の相談にのってくれた	4.19	.952	.820	.672
上司は、あなたに仕事に必要な情報を提供してくれた	4.05	.969	.712	.507
上司は、あなたに仕事に必要な言葉や専門用語を教えてくれた	3.75	1.158	.596	.356
上司は、あなたに職場特有のルールやきまり事を教えてくれた	3.78	1.105	.609	.371
上司は、あなたの仕事に必要な他部門との調整をしてくれた	3.88	1.056	.775	.600
上司は、あなたが自分から積極的に働けるよう、仕事をまかせてくれた	4.10	1.039	.686	.471
上司は、あなたに仕事上のトラブルが起きたときに助けてくれた	4.19	.941	.712	.507
上司は、あなたの緊張を和らげてくれた	3.56	1.174	.779	.607
上司は、あなたをはげましてくれた	3.90	1.039	.808	.653
上司は、あなたのプライベートな相談にのってくれた	3.35	1.310	.600	.360
上司は、あなたに「仕事でミスをすることを恐れないように」と言ってくれた	3.45	1.191	.625	.391
上司は、あなたが楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれた	3.61	1.220	.741	.550
上司は、あなたに自分の海外業務経験について話してくれた	2.88	1.569	.516	.267
上司は、あなたの仕事のやり方や結果をほめてくれた	3.93	1.074	.770	.593
上司は、あなたの仕事のやり方や結果について客観的な意見を言ってくれた	3.90	1.020	.710	.505
上司は、あなたがあなたの仕事のやり方や結果を振り返る機会を与えてくれた	3.67	1.129	.546	.298
上司は、あなたの仕事のやり方や結果について、あなたにはない新しい視点を与えてくれた	3.83	1.006	.716	.513
		因子寄与	8.542	
		寄与率	47.457	

表 5.2 上司による文化面の支援 1 因子として仮定した因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族のビジネスにおける時間感覚について質問してくれた	2.57	1.301	.841	.708
上司は、家族や職場での人付き合いなど、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の対人関係について質問してくれた	2.84	1.398	.855	.732
上司は、あなたの国や民族の非言語行動の意味やルールについて質問してくれた	2.78	1.383	.851	.725
上司は、あなたの国や民族の雇用制度について質問してくれた	2.37	1.297	.839	.704
上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の仕事やキャリアに対する考え方について質問してくれた	2.70	1.384	.852	.725
上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の文化的価値観や宗教的価値観について質問してくれた	2.95	1.431	.825	.680
上司は、あなたの国や民族の法律や経済の仕組みについて質問してくれた	2.81	1.474	.755	.570
上司は、日本人の非言語行動の意味やルールについて説明してくれた	2.62	1.169	.670	.449
上司は、過去に流行した歌やアニメなど、多くの日本人が知っていて、あなたが知らないことについて説明してくれた	2.68	1.422	.629	.395
上司は、家族や職場での人付き合いなど、日本人の対人関係について説明してくれた	2.64	1.265	.643	.414
上司は、日本の文化的価値観や宗教的価値観について説明してくれた	2.55	1.248	.705	.497
上司は、日本の法律や経済の仕組みについて説明してくれた	2.73	1.306	.614	.377
上司は、「終身雇用」や「年功序列」など、日本の雇用制度について説明してくれた	2.33	1.261	.614	.376
上司は、日本人の仕事やキャリアに対する考え方について説明してくれた	2.75	1.303	.596	.355
上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちをわかりやすく言い換えたりまとめたりして確認してくれた	3.28	1.222	.644	.414
上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、上司自身の気持ちや意見をあなたに伝えてくれた	3.38	1.194	.599	.358
上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたがどのように行動すべきだったか教えてくれた	3.25	1.158	.563	.317
上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちを聞いてくれた	3.21	1.163	.674	.454
			因子寄与	9.250
			寄与率	51.389

(2) 元留学生社員の経験学習行動

経験学習行動は、木村（2012）による経験学習行動尺度の16項目について、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あ

「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。これら16項目に天井効果やフロア効果がないか確認したところ、4項目に天井効果が見られたが、いずれも5に近い値であるため、16項目を対象にその後の分析を行った。経験学習行動尺度は、「具体的体験」「内省的観察」「抽象的概念化」「能動的実験」の4因子から構成されるが、研究2の目的は、「経験学習行動」の総和が「上司による支援」と「組織社会化の成果」に影響を与えていることを検証することであるため、16項目を1因子として仮定した。各質問項目および、その記述統計、因子分析（最尤法）の結果は、表5.3のとおりである。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、 $\alpha = .930$ と、十分な値が得られたため、単一の尺度として分析に用いるとともに、項目数の異なる他の尺度の回答傾向と比較しやすくするため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。

表 5.3 経験学習行動 1 因子として仮定した因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
困難な仕事に立ち向かう	4.11	.831	.540	.292
失敗を恐れずにやってみる	4.12	.848	.607	.369
常に新しいことに挑戦する	4.11	.889	.708	.501
様々な経験の機会を求める	4.36	.806	.632	.400
経験したことを多様な視点から捉え直す	4.10	.802	.725	.526
必要な情報を集めて、経験したことを分析する	4.22	.875	.569	.324
自分の仕事の成功や失敗の原因を考える	4.34	.738	.702	.493
様々な意見を求めて自分の仕事のやり方を見直す	4.23	.757	.570	.325
過去の経験に基づいて仮説を立てる	4.15	.825	.605	.366
様々な仕事場面に共通する法則を見出す	3.91	.880	.696	.485
経験の結果を自分なりのノウハウ(やり方)に落とし込む	4.22	.753	.825	.680
他の状況にもあてはまるような仕事のコツを見つける	4.15	.750	.836	.699
経験から学んだことを実際にやってみる	4.34	.711	.690	.476
新しく得たノウハウを実際に応用する	4.29	.683	.694	.482
あるやり方が他の場面でも使えるかどうか実験する	4.13	.779	.705	.498
自分のやり方が正しいかどうか試す	4.27	.720	.724	.525
			因子寄与	7.441
			寄与率	46.505

(3) 元留学生社員の異文化間ソーシャルスキル

異文化間ソーシャルスキルは、田中（2010b）による「在日留学生にとっての異文化間ソーシャルスキルの評定リスト」から、職場の対人コミュ

ニケーションに関連する項目を参考にして作成した 15 項目について、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」の 5 件法で回答を求めた。各質問項目および、その記述統計は表 5.4 のとおりである。天井効果やフロア効果が見られた 5 項目を削除し、10 項目に対して探索的因子分析（主因子法）を行った。初期の固有値は、2.276、1.667、1.224、1.090、…であった。スクリープロットによる固有値の変化や異文化間ソーシャルスキルの先行研究にもとづいて 3 因子構造を仮定し、再度因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行った。因子負荷量が .400 であることを基準に 2 項目を削除し、8 項目について 3 回目の因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行った。最終的な因子分析の結果を表 5.5 に示す。先行研究の構成概念を参考にして、それぞれ因子名を「積極性（3 項目）」（ $\alpha = .612$ ）、「配慮と遠慮（3 項目）」（ $\alpha = .568$ ）「間接性（2 項目）」（ $\alpha = .576$ ）とした。内的一貫性による信頼性係数は若干低いだが、先行研究の構成概念に従い、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。田中（2010b）の定義を参照すると、「積極性」は、どの異文化接触でも有用な文化一般的な項目、「配慮と遠慮」「間接性」は、日本での文化特異性の高い項目といえよう。下位尺度の記述統計と尺度間相関を、表 5.6 に示す。

表 5.4 元留学生社員の異文化間ソーシャルスキル

質問項目と記述統計

	平均値	標準偏差
①相手がいやな気持ちになりそうなことは、あまり直接的に言わず間接的に表現した	3.61	1.136
②自分のしたいことや言いたいことを一方的に言わず、人の意見もよく聞いた	4.07	.904
③相手の本当の気持ちとか、相手がして欲しいと思っていることを、その人が直接言葉に出さなくても、こちらから察した	3.67	.894
④さそいやすすめをすぐに受け取らないで、遠慮をした	2.94	1.061
⑤初対面の人に挨拶をする時は、お辞儀をして、「よろしくお願いします」と言った	4.71	.639
⑥お酒を互いについですすめあい、楽しくさわぎながら、ふだんより正直な話をするといった、お酒の酔いを使ったコミュニケーションをよくした	3.37	1.327
⑦上司や先輩など、目上の人への態度や言葉遣いに気がつけた	4.25	.864
⑧本気ではないのに、社交辞令で人を自宅へ招待することがあった	2.03	1.246
⑨お礼の気持ちを表すために、店で買った物を送った	3.02	1.428
⑩感情表現や、身ぶりや、笑い声を抑えがちであった	2.97	1.246
⑪人を呼ぶときは、名前を呼びすてたり「あなた」と呼んだりせず、姓に「さん」をつけたり、「課長」「部長」などその人の地位で呼んだりした	4.56	.874
⑫職場の日本人と話すときは、たとえ下手でも日本語だけで話すようにした	4.77	.612
⑬日本人上司や先輩との間に不快なことや誤解、疑問があったときはきちんと話し合った	3.93	1.074
⑭声をかけたりどこかへ誘ったりして、自分から積極的に職場の日本人に近づいた	4.00	1.005
⑮自分の国のことを職場の日本人によく説明して、理解してもらうよう努力した	3.74	1.134

表 5.5 元留学生社員の異文化間ソーシャルスキル 因子分析の結果

	第1因子	第2因子	第3因子	共通性
⑭声をかけたりどこかへ誘ったりして、自分から積極的に職場の日本人に近づいた	.928	-.037	-.023	.285
⑥お酒を互いについですすめあい、楽しくさわぎながら、ふだんより正直な話をするといった、お酒の酔いを使ったコミュニケーションをよくした	.467	-.018	.038	.299
⑮自分の国のことを職場の日本人によく説明して、理解してもらうよう努力した	.452	.071	.095	.223
⑨お礼の気持ちを表すために、店で買った物を送った	.090	.744	-.275	.210
⑩感情表現や、身ぶりや、笑い声を抑えがちであった	.029	.532	.154	.234
④さそいやすすめをすぐに受け取らないで、遠慮をした	-.185	.450	.318	.233
①相手がいやな気持ちになりそうなことは、あまり直接的に言わず間接的に表現した	.037	-.038	.801	.389
③相手の本当の気持ちとか、相手がして欲しいと思っていることを、その人が直接言葉に出さなくても、こちらから察した	.333	.083	.432	.219
固有値	2.210	1.624	1.204	
寄与率	27.622	20.299	15.053	

表 5.6 元留学生社員の異文化間ソーシャルスキル
下位尺度の記述統計と尺度間相関

	平均値	標準偏差	α 係数	異文化間 ソーシャルスキル (積極性)	異文化間 ソーシャルスキル (配慮と遠慮)	異文化間 ソーシャルスキル (間接性)
異文化間ソーシャルスキル (積極性)	3.7026	.87239	.612	—		
異文化間ソーシャルスキル (配慮と遠慮)	2.9771	.91829	.568	.037	—	
異文化間ソーシャルスキル (間接性)	3.6373	.85642	.576	.309**	.145	—

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5.3.1.2 従属変数

(1) 組織社会化の一次的成果（学習内容）

研究2では、組織社会化の一次的成果としての「技能的社会化」の総和と「文化的社会化」の総和が、他の変数とどのような関係にあるかについて検証する必要があるため、各尺度の項目を1因子として仮定した。高橋（1933）の組織社会化の「技能的側面」と「文化的側面」の二つの側面にもとづき、業務遂行に直接関係する「言語（2項目）」「職務熟達（3項目）」の5項目を「技能的社会化」に関する質問項目、「政治（4項目）」「歴史（3項目）」「人間関係（3項目）」「組織目標・価値観（4項目）」の14項目を「文化的社会化」の質問項目とし、これらの項目に天井効果やフロア効果がないか確認したところ、「文化的社会化」の2項目に天井効果が見られたが、いずれも5に近い値であるため、そのまま分析を行った。各質問項目および、その記述統計、因子分析（最尤法）の結果は、表5.7、表5.8のとおりである。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、「技能的社会化」（ $\alpha = .867$ ）「文化的社会化」（ $\alpha = .899$ ）と、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。

表 5.7 技能的社会化 1 因子として仮定した因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
私は、自分の仕事で使われる言葉や専門用語の具体的な意味を理解している	4.20	.784	.791	.626
私は、自分の仕事で使われる略語など、省略形の言葉をほとんど理解している	4.13	.840	.781	.610
私は、効率的かつ成果を出せるように仕事をするにはどうすればよいか、身につけた	3.89	.953	.762	.580
私は、工作上必要な課題をマスターしている	3.91	.857	.766	.587
私は、工作上の義務をすべて理解している	4.02	.796	.675	.455
		因子寄与	2.860	
		寄与率	57.194	

表 5.8 文化的社会化 1 因子として仮定した因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
私は、この会社の中で、ものごとが実際にどのように動いているのか知っている	3.94	.794	.632	.400
私は、この会社の中でいちばん影響力のある人が誰か知っている	4.16	.887	.532	.284
私は、この会社で働く人の行動の背景にある動機を、よく理解している	3.70	.931	.630	.397
私は、仕事を達成するためにこの会社の中で最も重要な人物は誰か分かる	4.03	.861	.538	.289
私は、会社の古くからの伝統について知っている	3.64	1.097	.598	.358
私は、自分の所属部署や一緒に仕事をしているグループの背景について、わかりやすく説明できる	4.15	.737	.543	.295
私は、この会社の歴史についてよく知っている	3.79	1.008	.600	.360
私は、一緒に仕事をしているグループの中で「仲間の一人」だと思われている	4.09	1.045	.661	.437
私は会社の中でけっこう人気がある	3.48	.992	.722	.522
私は、同僚のほとんどに好かれていると思っている	3.69	.901	.698	.487
会社の目標は、私の目標でもある	3.23	1.218	.615	.378
私は、この会社にうまくなじんでいると思っている	3.68	1.007	.793	.628
私は、会社の価値観を代表するような従業員のひとりである	3.89	.932	.655	.429
私は、会社が決めた目標を支持している	3.87	.897	.511	.261
		因子寄与	5.525	

(2) 組織社会化の二次的成果 (適応成果)

組織社会化の二次的成果としての「適応成果」は、尾形（2011）に倣い「(情緒的)組織コミットメント」「(当該組織内での長期的)キャリア展望」「職務満足」を統合した概念としてとらえた。組織社会化の二次的成果と

しての「適応成果」は、研究 1 で使用した変数と同じであるため、尺度構成等の詳細はここでは省略する。

5.3.2 各変数間の相関

仮説の検討に入る前に、変数の平均 (SD) と α 係数および変数間の関連について示す (表 5.9)。

表 5.9 変数の平均 (SD)、 α 係数および変数間の相関係数 (n=102)

変数	平均値	SD	α 係数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 性別ダミー (男性=1 女性=0)	.61	.49	—	1													
2 就業年数	3.54	1.35	—	-.096	1												
3 従業員規模	4.11	1.83	—	-.019	-.072	1											
4 経験学習行動	4.19	.55	.93	.022	.040	-.058	1										
5 異文化間ソーシャルスキル (積極性)	3.70	.87	.61	-.036	-.188	.177	.141	1									
6 異文化間ソーシャルスキル (配慮と遠慮)	2.98	.92	.57	.038	-.057	-.075	-.098	.037	1								
7 異文化間ソーシャルスキル (間接性)	3.64	.86	.58	-.083	.025	-.167	.311**	.309**	.145	1							
8 上司による仕事面の支援	3.76	.78	.86	-.048	-.269**	.028	.168	.263**	-.219*	.198*	1						
9 上司による文化面の支援	2.89	.94	.95	-.064	-.174	.035	.144	.282**	-.081	.209*	.736**	1					
10 組織社会化 (技能的社会化)	4.03	.69	.87	-.060	.114	-.103	.477**	.058	-.168	.079	.236*	.104	1				
11 組織社会化 (文化的社会化)	3.81	.63	.90	.016	-.066	-.037	.546**	.356**	-.164	.368**	.384**	.373**	.689**	1			
12 組織コミットメント	3.80	1.07	.95	-.072	-.098	-.050	.443**	.206*	-.018	.332**	.423**	.397**	.382**	.642**	1		
13 キャリア展望	3.64	1.13	—	-.080	-.111	-.048	.211*	.170	-.056	.190	.455**	.445**	.300**	.488**	.770**	1	
14 職務満足	3.57	1.12	—	.031	-.218*	-.078	.305**	.171	-.147	.217*	.572**	.510**	.336**	.558**	.754**	.725**	1

* $p < .05$ ** $p < .01$

注) 統制変数の従業員規模は、「1: 0~299人 2: 300~999人 3: 1000~2999人 4: 3000~4999人 5: 5000~9999人 6: 10000人~」の6件法で聞いた。

5.3.3 モデルの設定と分析

仮説にもとづき、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」が、「上司による支援」の各変数、組織社会化の一次的成果としての「学習内容」の各変数、組織社会化の二次的成果としての「適応成果」の各変数に影響を及ぼすという仮説モデルを作成し、Amosによるパス解析を行った。なお、「性別」「就業年数」「従業員規模」を統制変数として投入した。今回の分析で使用する変数は、すべて観測変数であった。

図 5.3 は、最終的なパス図である。簡便化のため、誤差と統制変数、共分散、誤差相関の記載は省略している。モデル全体の適合度は、GFI=.938, AGFI=.876, CFI=.993, RMSEA=.0302 と、いずれも十分な適合度を示している。5%水準で有意であったパス係数を図 5.3 に示す。

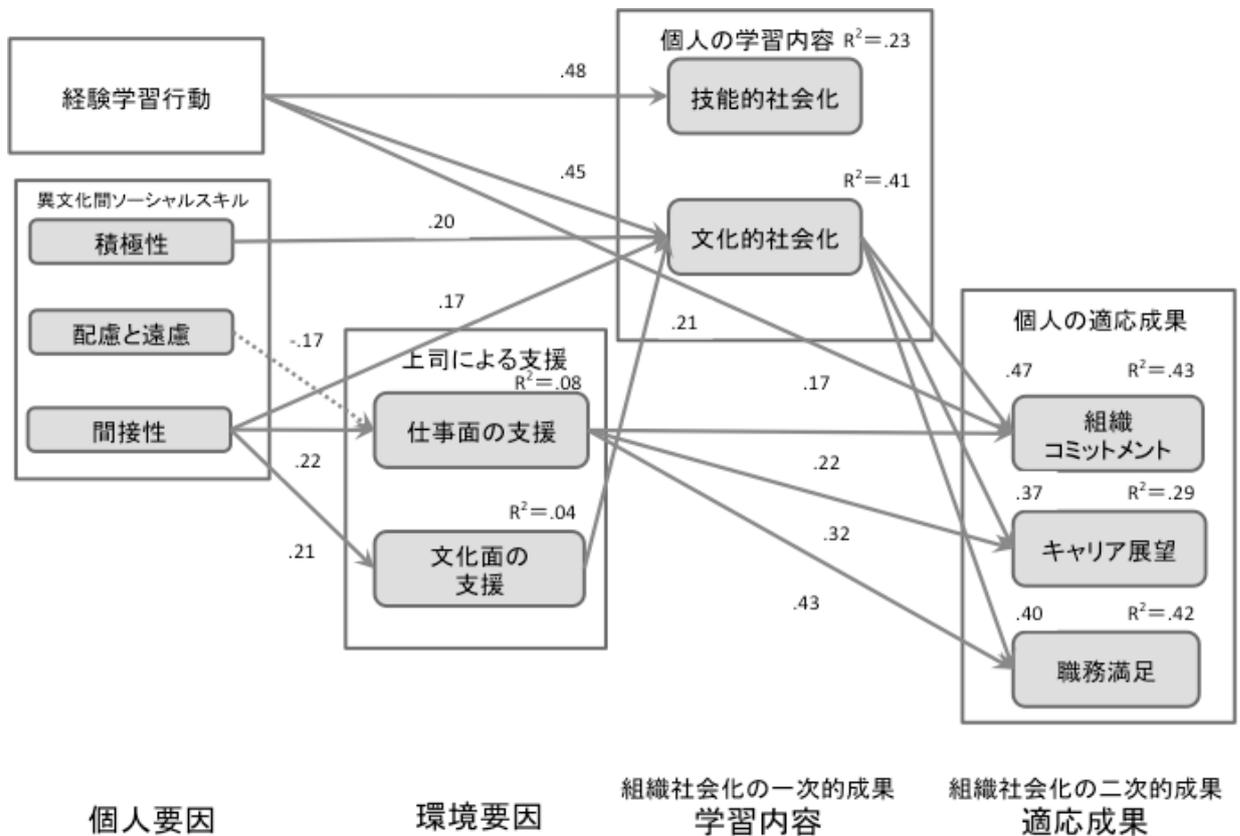


図 5.3 分析結果のパス図

5.4 結果と考察

5.4.1 仮説 1 の検討と考察（経験学習行動）

まず、「経験学習行動」と「個人の学習内容」との関係（仮説 1a）について検討する。一次的成果（学習内容）の「技能的社会化」(.48)と「文化的社会化」(.45)ともに、有意な効果が見られた。したがって、仮説 1a（個人の経験学習行動は、直接、個人の学習内容に正の影響を与える）は、支持された。

次に、「経験学習行動」と二次的成果（適応成果）の「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」との関係（仮説 1b）について検討する。「経験学習行動」から直接効果を認めた変数は、組織社会化の二次的成果（適応成果）の「組織コミットメント」(.17)のみであった。したがって、仮説 1b（個人の経験学習行動は、直接、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に正の影響を与える）は、部分的に支持された。

さらに、「経験学習行動」は、「個人の学習」を媒介して、「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に対して正の影響を与えるという媒介効果（仮説 1c）について検討する。「文化的社会化」は、「組織コミットメント」(.47)、「キャリア展望」(.37)、「職務満足」(.40)に対して、正の影響を与えていた。「経験学習行動」の「文化的社会化」を媒介した組織社会化の二次的成果（適応成果）のすべての変数への間接効果を sobel テストにて検証したところ、「組織コミットメント」($\beta = .40, p < .001$)、「キャリア展望」($\beta = .33, p < .001$)、「職務満足」($\beta = .35, p < .001$)であった。このことから、「経験学習行動」の「組織コミットメント」への影響は、直接効果 (.17) よりも「文化的社会化」を経由した間接効果 (.40) の方が大きいことがわかる。したがって、仮説 1c（個人の経験学習行動は、個人の学習内容を媒介して、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に正の影響を与える）は、部分的に支持された。

最後に、「個人の経験学習行動」と「上司による支援」との関係（仮説 1d, 1e）について検討する。「経験学習行動」から「上司による支援」への

有意なパスは見いだされなかった。したがって、仮説 1d（個人の経験学習行動は、上司による支援を媒介して、個人の学習内容に対して正の影響を与える）と、仮説 1e（個人の経験学習行動は、上司による支援を媒介して、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える）は、棄却された。

以上の結果から、「個人の経験学習行動」は、組織社会化の一次的成果（学習内容）への影響が大きいことがわかる。つまり、「経験学習行動」をより多く実践していると知覚している人は、文化的側面と技能的側面の両面の学習成果をより肯定的に評価しているといえる。また、「経験学習行動」の組織社会化の二次的成果への直接的な影響は、「組織コミットメント」のみであった。「キャリア展望」「職務満足」に対しては、「個人の学習内容」の「文化的社会化」を媒介して、正の影響を与えていた。唯一直接的な影響を与えていた「組織コミットメント」においても、直接効果よりも間接効果の方が大きかった。つまり、組織の文化面の学習が順調に行われ文化的社会化を肯定的にとらえている人は、組織に愛着を感じ、働き続けたいという気持ちになり、仕事に対する満足度が高い状態となるといえる。したがって、組織社会化の二次的成果（適応成果）には、文化面の学習の成否に対する自己評価が重要な役割を果たしていることが示唆される。一方、「技能的社会化」を媒介した組織社会化の二次的成果（適応成果）の変数への有意なパスは見いだされなかった。これにより、組織に適応するには、業務遂行に直接関係する技能面の学習だけでは不十分で、組織の「政治」「歴史」「人間関係」「組織目標・価値観」などの文化面の学習成果を肯定的にとらえていることが必要であることがわかる。また、「経験学習行動」から「上司による支援」への有意なパスは見いだされなかった。つまり、「経験学習行動」をより多く実践していると知覚していることと、上司による支援を得ていると思っていることは関連がないということが示唆される。よって、仮説 1 は、部分的に支持された。

5.4.2 仮説 2 の検討と考察（異文化間ソーシャルスキル）

まず、「異文化間ソーシャルスキル」と「個人の学習内容」との関係（仮説 2a）について検討する。「異文化間ソーシャルスキル」の「積極性」「配慮と遠慮」「間接性」の三つの変数のうち、「積極性」のみが、組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」(.20)に、直接正の影響を与えていた。したがって、仮説 2a（個人の異文化間ソーシャルスキルは、直接、個人の学習内容に対して正の影響を与える）は、部分的に支持された。

次に、「異文化間ソーシャルスキル」と二次的成果（適応成果）の「組織コミットメント」「キャリア展望」「職満足度」との関係（仮説 2b）について検討する。「異文化間ソーシャルスキル」から「組織コミットメント」「キャリア展望」「職満足度」への有意なパスは見いだされなかった。したがって、仮説 2b（個人の異文化間ソーシャルスキルは、直接、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える）は、棄却された。

さらに、「異文化間ソーシャルスキル」は、「個人の学習内容」を媒介して、「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に対して正の影響を与えるという媒介効果（仮説 2c）について検討する。「異文化間ソーシャルスキル」の「積極性」と「間接性」は、「個人の学習内容」の「文化的社会化を」を媒介して、「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に対して正の影響を与えていた。したがって、仮説 2c（個人の異文化間ソーシャルスキルは、個人の学習内容を媒介して、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える）は、部分的に支持された。

続いて、「異文化間ソーシャルスキル」は、「上司による支援」を媒介して、「個人の学習内容」に対して正の影響を与えるという媒介効果（仮説 2d）について検討する。「異文化間ソーシャルスキル」の「間接性」は、「上司による支援」の「文化面の支援」を媒介して、「個人の学習内容」の「文

化的社会化」に正の影響を与えていた。「間接性」の「文化的社会化」を媒介した組織社会化の二次的成果（適応成果）の三つの変数への間接効果を sobel テストにて検証したところ、値はいずれもそれほど大きい値ではないが、「組織コミットメント」（ $\beta = .10, p < .001$ ）、「キャリア展望」（ $\beta = .08, p < .001$ ）、「職務満足」（ $\beta = .09, p < .001$ ）であった。したがって、仮説 2d（個人の異文化間ソーシャルスキルは、上司による支援を媒介して、個人の学習内容に対して正の影響を与える）は、部分的に支持された。

最後に、「異文化間ソーシャルスキル」は、「上司による支援」を媒介して、「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に対して正の影響を与えるという媒介効果（仮説 2e）について検討する。「異文化間ソーシャルスキル」の「積極性」から「上司による支援」への有意なパスは見いだされなかった。「異文化間ソーシャルスキル」の「配慮と遠慮」は、「仕事面の支援」（-.17）に対して、有意な負のパスが見いだされた。「異文化間ソーシャルスキル」の「間接性」は、「仕事面の支援」（.22）と「文化面の支援」（.21）を媒介して、「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に対して正の影響を与えていた。「間接性」の「上司による仕事面の支援」を媒介した組織社会化の二次的成果（適応成果）の三つの変数への間接効果を sobel テストにて検証したところ、値はいずれもそれほど大きい値ではないが、「組織コミットメント」（ $\beta = .06, p < .001$ ）、「キャリア展望」（ $\beta = .09, p < .001$ ）、「職務満足」（ $\beta = .12, p < .001$ ）であった。したがって、仮説 2e（個人の異文化間ソーシャルスキルは、上司による支援を媒介して、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足に対して正の影響を与える）は、部分的に支持された。

以上、仮説ごとに検討を行ったが、「異文化間ソーシャルスキル」については、「積極性」「配慮と遠慮」「間接性」の三つの変数ごとに、結果を考察しておく。

一つ目の、「積極性」から直接効果を認めた変数は、組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」（.20）であった。これにより、「積

「積極性」は、「上司による支援」を媒介せずに組織社会化の一次的成果である「文化的社会化」を促していることがわかった。つまり、自ら積極的に周囲に働きかけていると思っている人は、文化面の学習成果を肯定的にとらえている。しかし、「積極性」から「上司による支援」への有意なパスは見いだされなかったため、積極的に周囲に働きかけていると思っ
ていることと、上司による支援を得ていると知覚していることは関連がないということが示唆される。

二つ目の、「配慮と遠慮」から直接効果を認めた変数は、「上司による仕事面の支援」(-.17)で、有意な負のパスが見いだされた。負のパスであることから、周囲に対して気遣いや遠慮をしていると思っ
ている人は、上司による支援を得ていると感じることが少ないという可能性が示唆される。

三つ目の「間接性」から直接効果を認めた変数は、組織社会化の媒介変数であると考えた「上司による仕事面の支援」(.22)と「上司による文化面の支援」(.21)、さらに、組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」(.17)であった。これにより、相手に配慮して間接的に表現したり、相手の気持ちや期待を察した行動をしていると思っ
ている人は、上司による仕事面と文化面の両面において支援をより得ることができると感じているとともに、文化面の学習成果をより肯定的にとらえていることがわかる。「間接性」の「上司による仕事面の支援」を媒介した組織社会化の二次的
成果（適応成果）の三つの変数への間接効果を sobel テストにて検証したところ、値はいずれもそれほど大きい値ではないが、「組織コミットメント」($\beta = .06, p < .001$)、「キャリア展望」($\beta = .09, p < .001$)、「職務満足」($\beta = .12, p < .001$)であった。同様に、「間接性」の「文化的社会化」を媒介した組織社会化の二次的
成果（適応成果）の三つの変数への間接効果を sobel テストにて検証したところ、値はいずれもそれほど大きい値ではないが、「組織コミットメント」($\beta = .10, p < .001$)、「キャリア展望」($\beta = .08, p < .001$)、「職務満足」($\beta = .09, p < .001$)であった。さらに、「間接性」により促進される「上司による文化面の支援」は、「上司による仕事面の支援」

が組織社会化の二次的成果に直接影響を与えているのに対して、組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」を媒介して、組織社会化の二次的成果の三つの変数に正の影響を与えていた。しかし、「間接性」からの「文化的社会化」への直接効果（.17）と、「上司による文化面の支援」を媒介とした間接効果（ $\beta = .03, p < .001$ ）を比較すると、間接効果は非常に小さい。つまり、組織社会化における文化面の学習は、「上司による文化面の支援」を得ていると知覚していることより、元留学生社員本人の「間接性」を意識した異文化間ソーシャルスキルを実施していると自覚していることの影響が大きいことが示唆される。さらに、「文化的社会化」に対する「積極性」と「間接性」の影響を比較すると、「積極性」は直接効果（.20）、「間接性」は直接効果と間接効果を合わせた総合効果（.20）で、同程度の影響力があることがうかがえる。つまり、組織の文化面の学習には、元留学生社員本人の「積極性」と「間接性」の両方の異文化間ソーシャルスキルを実施していることの自覚が効果的であることが示唆される。

以上より、「異文化間ソーシャルスキル」については、「積極性」「配慮と遠慮」「間接性」の三つの変数の中で「間接性」のみが、上司による支援を媒介し、組織社会化の一次的成果と二次的成果に正の影響を及ぼしていることがわかった。「積極性」は、上司による支援を媒介することなく組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」に正の影響を及ぼし、「配慮と遠慮」は、上司による支援に負の影響を及ぼしていることから、変数によって組織社会化のメカニズムにおける役割が異なることがわかった。よって、仮説 2 は部分的に支持された。

5.4.3 異文化間組織社会化のメカニズム

得られた結果について、異文化間組織社会化のメカニズムという観点から検討を加える。組織社会化の先行研究では、「一次的成果（学習内容）」が「二次的成果（適応成果）」に作用するという分析枠組みが用いられるが、本研究では、一次的成果のうち「文化的社会化」のみが二次的成果に作用

していることが明らかとなり、組織社会化における「文化的社会化」の重要性が示唆される結果を得た。つまり、組織適応を果たすためには、単に業務を遂行する能力を身に付けたという認識だけでは不十分であり、組織の文化面の学習の成否に対する自己評価が大きな影響を及ぼすことが確認できた。「文化的社会化」には、個人要因の「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」からの直接のパスと、「間接性」から環境要因としての「上司による文化面の支援」を媒介したパスが認められた。このことから、「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」をより多く実践しているという自覚は、「文化的社会化」の学習成果を肯定的にとらえることにつながるるとともに、ソーシャルスキルの「間接性」をより多く実践しているという自覚は、「上司による文化面の支援」を得ているという認識を高め、その結果「文化的社会化」の学習成果を肯定的にとらえることにつながる事がうかがえる。また、「上司による仕事面の支援」は、組織社会化の一次的成果を媒介せずに、二次的成果に作用していた。したがって、組織社会化の二次的成果から上司による支援の影響を見た場合、「上司による仕事面の支援」と「上司による文化面の支援」の両方の支援を得ているという認識の重要性が示唆される。すなわち、元留学生社員は、上司による支援が十分でないと感じている場合、たとえ業務能力を身に付けたと思っても、組織に愛着を持たず、当該組織内での長期的展望が持たず、職務満足度が低い状態になることが推察され、研究1の結果を裏付けるものと考えられる。

5.5 結論

研究2の目的は、日本企業に就職した元留学生社員を調査対象として、個人要因と環境要因が、元留学生社員の組織社会化とどのように関連するか、その心的なメカニズムを実証的に示すことであった。

まず、「経験学習行動」に着目して検討する。研究1では、業務遂行に直接関係する組織社会化の一次的成果（学習内容）の「技能的社会化」に対

して影響を与える要因が明らかになっていなかったが、研究2では、個人が経験から主体的に学ぼうとする「経験学習行動」が「技能的社会化」に影響を及ぼし、説明力も大きいことから（決定係数.48）、その重要性が示唆された。この「経験学習行動」は、「文化的社会化」にも影響を及ぼし、その説明力も大きいことがわかった（決定係数.45）。また、「経験学習行動」は、「文化的社会化」を媒介して、組織社会化の二次的成果（適応成果）の三つの変数「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼしている。「経験学習行動」が、組織社会化の二次的成果に影響を与える度合いについて、直接効果と間接効果を合わせた総合効果を算出すると、「組織コミットメント」(.57)、「キャリア展望」(.33)、「職務満足」(.35)となる。これにより、元留学生社員の組織社会化の心的なメカニズムにおいて、「経験学習行動」をより多く実践しているという知覚の果たす役割の大きさがうかがえる。

次に、「異文化間ソーシャルスキル」に着目して検討する。「異文化間ソーシャルスキル」の三つの変数の中で、相手に配慮して間接的に表現したり相手の気持ちや期待を察した行動をしているという「間接性」の知覚のみが、「上司による仕事面の支援」と「上司による文化面の支援」を得ているという認識に影響を及ぼしていた。また、周囲に対して気を遣ったり遠慮するといった「配慮や遠慮」の知覚は、「上司による仕事面の支援」(-.17)に対する有意な負のパスが見いだされ、上司による支援を得ているという認識に否定的な影響を与えていた。さらに、「間接性」の知覚は、「上司による仕事面の支援」、あるいは、組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」を媒介して、組織社会化の二次的成果（適応成果）の三つの変数「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼしていた。「間接性」が、組織社会化の二次的成果に影響を与える度合いについて、直接効果と間接効果を合わせた総合効果を算出したところ、「組織コミットメント」(.16)、「キャリア展望」(.18)、「職務満足」(.21)であった。これにより、「間接性」が、「経験学習行動」の総合効果と比較すると

小さいものの、元留学生社員の組織社会化の心的なメカニズムにおいて、ある程度の役割を果たしていることがわかった。また、自ら積極的に周囲に働きかける「積極性」は、「文化的社会化」に直接影響を及ぼしており、その説明力は「間接性」と同程度（決定係数はいずれも.20程度）である。このことから、「積極性」と「間接性」の両方のソーシャルスキルを使用しているという自覚を持った人は、文化面の学習成果を肯定的にとらえていることがわかる。中島（2003）は、行動面で文化受容を示す留学生の方がホストとのコミュニケーションの満足度が高いと指摘したが、組織社会化という文脈においては、日本での対人的スキルにおいて望ましいとされるスキルすべてが効果的とは限らず、「配慮や遠慮」は上司による支援を得ているという認識につながらない可能性が示唆された。

5.6 本章のまとめ

本章では、研究1の結果をふまえて行った研究2について論じた。研究2では、個人による社会化の要因として、先行研究レビューから導出した異文化学習において重要だと思われる「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」に着目し、研究1で着目した「上司による支援」や、組織社会化の成果にどのように作用しているのかについて、パス解析によって明らかにした。その結果、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」の「間接性」が組織社会化プロセスに与える影響が大きいことがわかった。また、組織社会化の学習内容としての「文化的社会化」が、適応成果に与える影響が大きいことがわかった。次の第6章では、本研究で得られた結果についての全体考察を行い、理論的貢献と実践的示唆について述べ、最後に今後の展開と課題について述べる。

第 6 章 結論と考察

6.0 本章の概要

本章では、まず、本研究の目的であった、「元留学生社員の日本企業における組織社会化のメカニズム」について、第 4 章、第 5 章で得られた結果にもとづき、参照要約しながら結論を述べる。本研究の目的は、序章および第 3 章で述べたとおり、「日本の大学や大学院などの高等教育機関で学んだ留学生が、日本企業に就職したのちに、新入社員として日本の組織に、どのようなメカニズムで適応するのか」について明らかにすることであった。本研究において、注目した点は以下の二つである。一つ目は、社会化のプロセスにおいて、社会化主体と重要な他者との間の相互作用が重要であることから、元留学生社員と日本人上司の間の社会的相互作用に注目した。具体的には、日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化の関係について検討した。この点については、主に第 4 章の内容を参照要約しながら考察する。二つ目は、異文化環境での個人の学習を促進する経験学習と異文化学習という点に注目した。具体的には、元留学生社員の日本企業での組織社会化は、文化間移動を伴う職場での文化的マイノリティとしての主体的な学習プロセスであることから、元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化の関係について検討した。この点については、主に第 5 章の内容を参照要約しながら考察する。

次に、本研究で実証的に得られた結果をふまえ、元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズムを理論モデルとして提示する。序章の本研究の位置づけで述べたとおり、本研究では、元留学生社員と日本人上司の相互作用をシンボリック相互作用論的視座からとらえ、文化的差異はコミュニケーションによって間主観的に構築・認知・評価され、それが元留学生社員の適応に影響を与えると考えた。つまり、元留学生社員の日本企業における適応のプロセスでは、組織社会化に加えて異文化適応を果たすことが同時に期待されることになる。このような前提に立ち、本研究では組織社会化研究と異文化適応研究の二つの研究分野の架橋を試みることで、文化

的マイノリティの異文化間組織社会化のメカニズムについて探究した。本研究の最終的な成果として、また現実社会の問題解決や実践を支える指針として、元留学生社員の異文化間組織社会化の理論モデルを提示する。

続いて、本研究の理論的意義について、組織社会化研究と異文化適応研究の二つの視点から述べる。第2章では、両分野の先行研究のレビューを行うとともに、それぞれの研究成果の特徴と課題について整理したが、本章では、第2章で述べたことを参照しながら、本研究が新たに導き出した結果をもとに理論的意義について述べる。

さらに、第1章で述べた元留学生社員を受入れる側の日本企業と、参入側の留学生の双方の現状を参照しながら、本研究の結果から得られた実践的示唆について述べる。最後に、本研究の残した課題を提示する。

6.1 本研究の要約

6.1.1 本研究の目的と研究枠組み

本研究の目的は、「新卒外国人元留学生社員は、日本企業にどのように適応するのか」について、調査対象者である元留学生社員の主観的な意味世界を、質問紙による定量調査で明らかにすることであった。本研究では、元留学生社員の日本企業への組織社会化を、グローバル化社会における「異文化間の組織社会化」、つまり「職場における文化的マイノリティとしての組織社会化」と位置づけ、組織適応に加えて異文化接触の視点を持つ必要性があることを指摘した。本研究の研究枠組みは、組織社会化研究と異文化適応研究の二つの研究領域の概念を整理し、両分野のこれまでの研究成果と課題をふまえ、相互補完的な形で導き出した。

具体的には、元留学生社員の日本企業での異文化間社会化を、前述したとおり、「社会化主体である元留学生社員が、異文化環境である日本企業の職場で、日本人上司など意味ある他者（社会化エージェント）との相互作用を通じて、必要事項を学習しながら主観的現実を作り変えていくプロセス」であると想定し、個人の変化のプロセス、つまり「個人による社会化」

のプロセスに、組織要因と個人要因がどう作用するのかという研究枠組みが妥当と考えるに至った。

本研究は、「組織のエージェントによる社会化」と「個人による社会化」の二つの視点から、大きく二つの段階に分けて遂行した。まず、研究1では、組織社会化主体である元留学生社員と日本人上司との相互作用に注目し、組織要因としての「日本人上司による支援」が、元留学生社員の組織社会化の成果にどう作用するのかについて明らかにした。次の段階の研究2では、社会化主体である元留学生社員が必要事項を学習しながら主観的現実を再構成していく主体的な学習プロセスに注目し、元留学生社員の個人要因が、組織要因としての日本人上司による支援を引き出すことや、組織社会化の成果にどう作用しているのかについて明らかにした。具体的な個人による社会化の要因として、先行研究レビューから導出した異文化学習において重要だと思われる「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」に着目し、研究1で着目した「上司による支援」と、組織社会化の成果にどのように作用しているのかを明らかにし、組織社会化のメカニズムについて検討した。

研究1および研究2の二つの研究の分析対象データはいずれも、東京大学中原淳研究室で実施した「元留学生外国人社員の定着と成長に関するアンケート」調査の一環で、2011年9月から2012年1月にかけてウェブアンケート調査の形式で実施した調査データの一部である。調査方法および分析対象データの詳細については、第3章で詳述したとおりである。

6.1.2 日本人上司による支援と元留学生社員の組織社会化

研究1では、「組織による社会化」の要因として、「日本人上司による支援」が、組織社会化の学習内容と適応成果にどのような影響を与えるのか、について検討した。研究1の具体的なリサーチクエスションは、下記のとおりである。

リサーチクエスチョン：

日本企業に新卒として入社した元留学生社員は、日本国内の最初に配属された職場において、日本人上司からどのような支援を受けているのか、また、その支援は組織社会化のどのような成果につながっているのか。

研究1では、次のような結果を得た。上司による支援に対する認識は、仕事面の支援は高く評価されていた。しかしながら、仕事面の支援と比較して、相手文化に対する質問、日本文化の説明、文化的なコンフリクトが起きた場合の対応など外国人特性や異文化に配慮した文化面の支援に対する評価は低いことがわかった。

さらに、上司による支援に対する認識が組織適応の状態にどのような影響を与えるかを考察するために、上司による支援のタイプを、「平均的支援群」「低支援 精神・文化支援低群」「高支援群」「支援無し群」の四つのグループに分け、組織適応の状態を比較した。上司による支援のタイプと、組織社会化の「学習内容」との関係を検討したところ、「高支援群」は他のグループよりも「組織目標・価値観」の学習に対する自己評価が高かった。組織目標や価値観の理解に対して、上司による支援が正の影響を与えていることが示唆された。また、「人間関係」の学習において、「高支援群」>「低支援 精神・文化支援低群」という結果が得られ、組織の人間関係を理解することに対して、仕事面の精神支援と文化面の支援が正の影響を与えている可能性が示唆された。高橋（1993）の組織社会化の「技能的側面」と「文化的側面」の二つの側面から見ると、「組織目標・価値観」「人間関係」はいずれも「文化的社会化」に分類されるものであり、業務遂行に直接関係する「言語」「職務熟達」などの「技能的社会化」には、上司による支援による差は見られなかった。仕事面の支援が全体的に高かったことが影響している可能性も否定できないが、上司による文化面の支援は、文化的社会化を促進する働きを持っていることが示唆される。

上司による支援のタイプと「組織コミットメント・キャリア展望・職務満足」との関係を検討したところ、すべての尺度において差が見られ、より多く上司の支援を受けている人は、組織への愛着が高く（組織コミットメント）、当該組織内での長期的展望があり（キャリア展望）、現在の職務満足度が高い（職務満足度）状態であることがわかった。

以上のことから、上司による精神支援と文化面の支援が十分に得られない場合、組織社会化の技能的社会化は果たせたとしても、組織の目標や価値観、人間関係の学習が進まず、文化的社会化を果たせない状態となることが予想される。また、上司からの支援が十分に得られない場合、業務を遂行する能力を身に付けることができたとしても、組織への愛着が低く、当該組織内での長期的展望が持てず、職務満足度が低下し、良質な適応とはいえない状態になることが予想される。文化面の支援について、元留学生外国人社員を部下に持つ日本人上司に対する教育や支援の必要性が示唆された。つまり、ホスト側である日本人上司の文化受容態様のあり方や、異文化感受性の発達を意識した組織的な働きかけの必要性が見えてきた。

Schein（1985）による組織文化の定義では、組織文化の本質とは「基本的仮定」であった。この基本的仮定は、観察不可能で無意識的なものであり、組織が直面する外部適応と内部的結合の諸問題を集団が処理することを学習するにつれ、生み出され、そして発展していくものであるとされる（咲川 1998, p.21）。元留学生の仕事に直結した学習としての技能的社会化と、日本人上司による仕事面の支援は、肯定的な評価が得られていたことから、これまでの文化間の移動を伴わない日本人社員への対応は、元留学生社員にとっても効果的であると考えられる。しかしながら、文化間の移動を伴う異文化間組織社会化においては、組織内の観察不可能で無意識な「基本的仮定」の学習の必要性が意識されないまま放置され、文化的社会化が不十分である可能性が示唆された。

6.1.3 元留学生社員の主体的な学習プロセスと組織社会化

研究2では、「個人による社会化」の要因として、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」の二つの要因が、組織社会化のどのような成果につながっているのか。また、組織社会化全体のプロセスにおいて、どのような役割を果たしているのか、組織社会化のメカニズムについて検討することであった。研究2の具体的なリサーチクエスションは、下記のとおりである。

リサーチクエスション：

日本企業に新卒として入社した元留学生社員の個人要因として、経験学習行動と異文化間ソーシャルスキルは、日本人上司による支援と組織社会化のどのような成果につながっているのか。

研究2では、経験からどのように学んでいるかという「経験学習行動」と、文化背景の異なる他者との対人関係の形成・維持・発展に役立つ技能としての「異文化間ソーシャルスキル」の二つの個人要因が、環境要因としての「上司による支援」の獲得や、組織社会化の一次的成果（個人の学習内容）と組織社会化の二次的成果（個人の適応成果）にどのように関連するかを、仮説モデルによって分析した。第5章で示したとおり、分析モデルを仮定し、大きく二つの仮説をパス解析によって検証した。

仮説1：

個人の「経験学習行動」は、直接、あるいは社会化エージェントとの相互作用としての「上司による支援」を媒介し、組織社会化の一次的成果である「学習内容」と、二次的成果である「適応成果」としての「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼす。

仮説 2 :

個人の「異文化間ソーシャルスキル」は、直接、あるいは社会化エージェントとの相互作用としての「上司による支援」を媒介し、組織社会化の一次的成果である「学習内容」と、二次的成果である「適応成果」としての「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼす。

これらの仮説にもとづき、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」が、「上司による支援」の各変数、組織社会化の一次的成果としての「学習内容」の各変数、組織社会化の二次的成果としての「適応成果」の各変数に影響を及ぼすという仮説モデルを作成し、Amos によるパス解析を行った。

研究 1 では、業務遂行に直接関係する組織社会化の一次的成果（学習内容）の「技能的社会化」に対して影響を与える要因が明らかになっていなかったが、研究 2 では、個人が経験から主体的に学ぼうとする「経験学習行動」が「技能的社会化」に影響を及ぼし、説明力も大きいことから（決定係数.48）、その重要性が示唆された。この「経験学習行動」は、「文化的社会化」にも影響を及ぼし、その説明力も大きいことがわかった（決定係数.45）。また、「経験学習行動」は、「文化的社会化」を媒介して、組織社会化の二次的成果（適応成果）の三つの変数「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼしている。「経験学習行動」が、組織社会化の二次的成果に影響を与える度合いについて、直接効果と間接効果を合わせた総合効果を算出すると、「組織コミットメント」(.57)、「キャリア展望」(.33)、「職務満足」(.35)となる。これにより、元留学生社員の組織社会化の心的なメカニズムにおいて、「経験学習行動」をより多く実践しているという知覚の果たす役割の大きさがうかがえた。

「異文化間ソーシャルスキル」の三つの変数の中で、相手に配慮して間

間接的に表現したり相手の気持ちや期待を察した行動をしているという「間接性」の知覚のみが、「上司による仕事面の支援」と「上司による文化面の支援」を得ているという認識に影響を及ぼしていた。また、周囲に対して気を遣ったり遠慮するといった「配慮や遠慮」の知覚は、「上司による仕事面の支援」(-.17)に対する有意な負のパスが見いだされ、上司による支援を得ているという認識に否定的な影響を与えていた。そして、「間接性」の知覚は、「上司による仕事面の支援」、あるいは、組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」を媒介して、組織社会化の二次的成果（適応成果）の三つの変数「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼしていた。「間接性」が、組織社会化の二次的成果に影響を与える度合いについて、直接効果と間接効果を合わせた総合効果を算出したところ、「組織コミットメント」(.16)、「キャリア展望」(.18)、「職務満足」(.21)であった。これにより、「間接性」は、「経験学習行動」の総合効果と比較すると小さいものの、元留学生社員の組織社会化の心的なメカニズムにおいて、ある程度の役割を果たしていることがわかった。

また、自ら積極的に周囲に働きかける「積極性」は、「文化的社会化」に直接影響を及ぼしており、その説明力は「間接性」と同程度（決定係数はいずれも.20程度）である。このことから、「積極性」と「間接性」の両方のソーシャルスキルを使用しているという自覚を持った人は、文化面の学習成果を肯定的にとらえていることがわかる。

中島（2003）は、行動面で文化受容を示す留学生の方がホストとのコミュニケーションの満足度が高いと指摘したが、組織社会化という文脈においては、日本での対人的スキルにおいて望ましいとされるスキルすべてが効果的とは限らず、「配慮や遠慮」は上司による支援を得ているという認識につながらない可能性が示唆された。つまり、異文化間組織社会化という学習プロセスにおいて重要なコミュニケーションとは、日本的コミュニケーションを強要するような同化主義的な対応ではなく、元留学生社員の職場内での学習を促進する他者との相互作用を豊かにするために必要なコミ

コミュニケーションであるといえよう。

6.2 元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズム

本研究の最終成果として、元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズムを表す理論モデルを提示する。まず、本研究の結果で示唆された「個人の主体的な学習の重要性」と「文化的社会化の重要性」について、第2章の先行研究を適宜参照しながら、元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズムを表す理論モデルで考慮すべき点を整理する。そのうえで、組織社会化研究と異文化適応研究の二つの研究分野を融合した理論モデルを提示する。

6.2.1 個人の主体的な学習の重要性

組織社会化は、第2章で述べたように、社会化主体の時系列的な変化を想定した概念であり、組織参入時を中心として、参入前、参入の瞬間、参入後を内包するプロセスであり（中原 2012）、一般的に 1) 予期（Anticipation）、2) 接触（Encounter）、3) 適応（Adjustment）、4) 安定（Stabilization）の四つの段階で説明される（Ashforth, Myers & Sluss et al. 2012）。本研究が対象としたのは、組織社会化の過程のこれら四つの段階のうち、組織参入後の 2) 接触（Encounter）から 3) 適応（Adjustment）へと変化するプロセスであった。

組織にとって、組織社会化とは「初期投資」であり、組織目標を達成するためには新規参入者の組織社会化を効率よく円滑に行う必要がある。そのため、組織社会化研究は、組織的な働きかけが個人の主体的な行動や組織社会化の成果にどう作用するのか（Ashforth et al. 2007）、あるいは組織的な働きかけと個人の主体的な行動のどちらが組織社会化の成果に作用するのか（小川 2012）など、組織要因が個人要因に作用する研究枠組みが想定されることが多いという特徴があることを、第2章で確認した。しかしながら、組織社会化研究の初期の研究では、Schein（1968）は組織社

会化のプロセスを「新しいメンバーが、その組織、社会あるいはグループの価値システムや規範、要求されている行動パターンを学び、適合していくプロセス」(p.1)と定義し、Van Maanen and Schein (1979)は、「個人が組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていく過程」(p.211)と定義していることから、個人の学習という意味合いが強かったことがわかる。

また、Louis(1980)は、新人が組織で経験する出来事を、変化(Change)、対比(Contrast)、驚き(Surprise)という三つの認知的側面からとらえ、自ら意味づけるプロセス「意味形成(センスメイキング:sense making)」に注目し、図 2.1 の「組織参入時の意味形成過程」として提示した。第2章で述べたとおり、このモデルでは、組織参入者は組織参入時の出来事を「能動的に意味形成していく主体」としてとらえている(中原 2012)。Louis (1980)は、その論文の中で、新人の組織適応について、異なる研究パラダイムで行われてきた離職研究と組織社会化研究のそれぞれの弱点を相補完的に検討して、個人の認知的側面を理論的にモデル化したと述べる。Louis (1980)によると、離職研究では過度に単純化された実証研究(overly simplistic empirical research)が行われてきた一方、社会化研究では現象学やシンボリック相互作用論にもとづき、意味は相互作用や状況に埋め込まれた解釈スキームにもとづいて、新しく構成されると考えられてきたという(p.234)。しかしながら、離職研究も社会化研究も、新人が初期の仕事経験を処理する方法について十分な研究を行ってこなかったと指摘する(同上)。

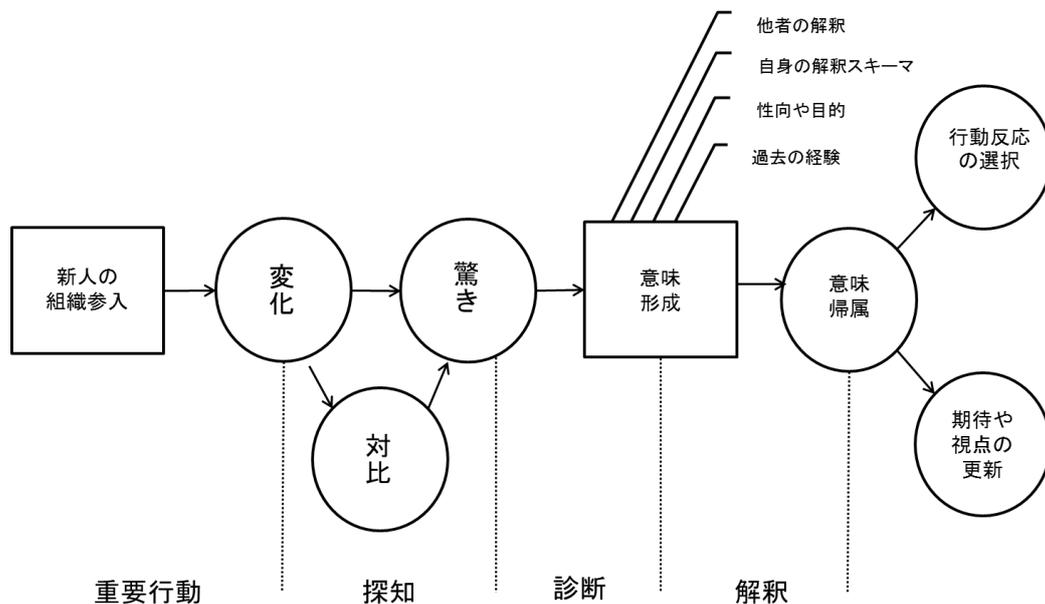


図 2.1 組織参入時の意味形成過程（再掲）
 （出所 Louis（1980, p.242）をもとに筆者訳出作成）

このように、Van Maanen and Schein（1979）や Louis（1980）は、組織社会化プロセスにおける個人の主体性をより強調した立場に立っており、シンボリック相互作用論的な視座に立つ組織社会化研究であると位置づけられる。第2章で述べたとおり、Louis（1980）のモデルは、組織社会化のプロセスにおいて学習が生起するメカニズムを示した数少ないモデルの一つである（小川 2005, p.35）。しかし、尾形（2017, p.224）が指摘するところ、個人の認知的側面を、インタビュー調査や質問紙調査、観察調査などで解明することは難しく、特に学習が生起するメカニズムの中核となる意味形成の部分はブラックボックスのままであり、「学習が生起する意味形成のメカニズムとは何か」について探究する必要がある。本研究で得られた結果では、個人の主体的な「経験学習行動」の重要性が示唆された。第2章で詳述したとおり、Kolbの経験学習モデルでは、学習者は、1) 個人が置かれた状況の中で具体的な経験をし（具体的経験）、2) その経験を多様な観点から内省し（内省的観察）、3) 他の状況でも応用できるように一般化・概念化して仮説や理論に落とし込み（抽象的概念化）、4) その仮

説や理論を新しい状況下で実際に試してみる（能動的実験）ことによって学習するとされる（Kolb 1984）。この一連の経験学習サイクルは、Louis（1980）のモデルでは十分に説明できなかった「学習が生起する意味形成のメカニズムとは何か」に対する暫定的な答えとなるだろう。さらに、このモデルで示された新人が初期の仕事経験を処理する方法としての意味形成が、組織社会化プロセスの全体の中で、どのような位置づけになるのかについても、検討する必要がある。

以上のとおり、個人の主体的な学習の重要性についての議論をふまえ、本研究の最終成果として、元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズムを表す理論モデルを提示する。

6.2.2 文化的社会化の重要性

組織社会化に関する実証研究では、「一次的成果（学習内容）」が「二次的成果（適応成果）」に作用するという分析枠組みが一般的に用いられることは、第2章で確認した。本研究では、一次的成果のうち「文化的社会化」のみが二次的成果に作用していることが明らかとなり、組織社会化における「文化的社会化」の重要性が示唆される結果を得た。つまり、元留学生社員の組織社会化において、文化の学習が **KSF（Key Success Factor: 重要成功要因）** であるということが実証された。

研究1の結果より、文化的社会化の具体的内容として重要であるのは、「組織の目標や価値観」と「人間関係」の学習であった。つまり、組織適応を果たすためには、単に業務を遂行する能力を身に付けたという認識だけでは不十分であり、「組織の目標や価値観」や「人間関係」についての文化面の学習の成否に対する自己評価が大きな影響を及ぼすことが確認できた。研究2の結果より、「文化的社会化」には、個人要因の「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」からの直接のパスと、「間接性」から環境要因としての「上司による文化面の支援」を媒介したパスが認められた。このことから、「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」をより多

く実践しているという自覚は、「文化的社会化」の学習成果を肯定的にとらえることにつながるということがうかがえる。また、ソーシャルスキルの「間接性」をより多く実践しているという自覚は、「上司による文化面の支援」を得ているという認識を高め、その結果「文化的社会化」の学習成果を肯定的にとらえることにつながるということがうかがえる。

Louis (1980) は、新入社員が重要な組織の価値観や、役割に関する能力やミッション、職場文化に適した解釈スキームを理解するようになるプロセスは、組織社会化の文献では十分に探究されておらず、他領域の関連成果を検討する必要があると指摘する (p.233)。本研究では、元留学生社員の日本企業への組織適応を、文化的マイノリティとしての異文化間組織社会化と位置づけているため、「文化学習の目標とは何か」を検討するために、異文化適応研究の成果を参照した。

Shaules (2007) は、第2章で述べたとおり、Kim (2001) の「オープンシステム」に依拠するとともに、Bennett (1986, 1993) が示した異文化学習は自文化中心主義から文化相対主義への発達プロセスであるという考え方にもとづき、「新しい文化的な環境からくる適応要求への継続的な応答プロセス」を「異文化学習 (intercultural learning)」と呼ぶ。この異文化学習の通常のプロセスとして、「抵抗」「受け入れ」「適応」という「深層文化モデル (Deep Culture model)」を提案し、これまでの研究では説明できなかった異文化滞在者の異文化学習の個人内の状況や個人差など、異文化環境への反応に関する多様性についても検討できるとする。異文化学習は、文化の違いに物理的に接近した結果生まれるのではなく、文化の差異が求める課題としての「適応が求める課題 (adaptive demands)」にこたえなければならないことから生まれるため、何かをしたり、日常的に必要なあれこれを伝えたり、対人関係を構築するために変化する必要があれば、異文化滞在者の文化的な学びは進まないと述べる。元留学生社員の日本企業における組織適応は、「新しい文化的な環境からくる適応要求への継続的な応答プロセス」であり、文化の差異が求める課題としての「適

応が求める課題 (adaptive demands)」にこたえることによって、異文化学習が進むと考えられる。

ここで、Shaules (2007) の「深層文化モデル (Deep Culture model)」の異文化学習のプロセスの、「抵抗」「受け入れ」「適応」の三つの段階とはどのような状態なのか、再度確認しておく。「抵抗」とは、(意識的にせよ無意識的にせよ) 新たな環境での文化の型や期待に応じて内面を変えようとしなない、あるいはできない状態を指す。「受容」とは、遭遇した文化差を妥当なものとして解釈し、他の世界観の正当性を認めた状態であるが、本人に内在する文化の型を新たな環境のパターンに整合させるための変化ではない。「適応」とは、環境に適応する必要性に応じて内面までも積極的に変化させようとすることを意味する。

本研究が対象とする、組織参入後の「接触」から「適応」へと変化するプロセスを、Shaules (2007) の「深層文化モデル (Deep Culture model)」の異文化学習のプロセスに重ね合わせると、組織社会化に加えて異文化適応を果たすことが同時に期待される元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズムについての検討がしやすくなる。異文化適応研究における異文化学習の目標は、「認知的共感 (cognitive empathy)」であり (Shaules 2007)、肯定的な評価・感情にもとづいて自らの行動を変容させる「適応」が人間的成長につながる (鈴木 2015a, 2015b) とされていた。つまり、文化学習の成否のキー概念は、文化的差異に対する社会化主体の「認知的共感」や「肯定的な評価・感情」であることがわかる。組織社会化の「文化的社会化」の学習成果を肯定的にとらえている状態とは、異文化適応の文化的差異に対する「認知的共感」や「肯定的な評価・感情」を得ている状態であるといえよう。

以上のとおり、文化的社会化の重要性、つまり異文化学習の目標および成果としての「認知的共感」についての議論をふまえ、本研究の最終成果として、元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズムを表す理論モデルを提示する。

6.2.3 元留学生社員の異文化間組織社会化の理論モデル

本研究では、元留学生社員の日本企業における適応のプロセスは、組織社会化に加えて異文化適応を果たすことが同時に期待されるという前提に立ち、組織社会化研究と異文化適応研究の二つの研究分野の架橋を試みた。本研究で実証的に得られた結果をふまえ、前述したとおり、「個人の主体的な学習の重要性」と「文化的社会化の重要性」を考慮し、元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズムの理論モデルを図 6.1 として提示する。本モデルは、元留学生社員の日本企業における組織適応は、「新しい文化的な環境からくる適応要求への継続的な応答プロセス」であり、文化の差異が求める課題としての「適応が求める課題 (adaptive demands)」にこたえることによって、適応が進むということを前提とする。

本モデルでは、日本企業に入社した元留学生社員の組織社会化のプロセスを、「接触から抵抗」「意味形成から受容」「適応」の大きく三つの段階で示した。このモデルの特徴は、組織社会化の組織参入後の過程において、接触 (Encounter) から適応 (Adjustment) へと変化するプロセスに、「意味形成から受容」の段階を追加したことである。これは、Louis (1980) の「組織参入時の意味形成過程」モデルにおいて、ブラックボックスであった「学習が生起する意味形成のメカニズムとは何か」を明示するとともに、Shaules (2007) の「深層文化モデル (Deep Culture model)」の異文化学習のプロセスである「抵抗」「受容」「適応」を重ね合わせた結果である。その結果、組織社会化に加えて異文化適応を果たすことが同時に期待される元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズムについて、検討しやすくなると考えた。以下、三つの段階ごとにモデルの説明を行う。

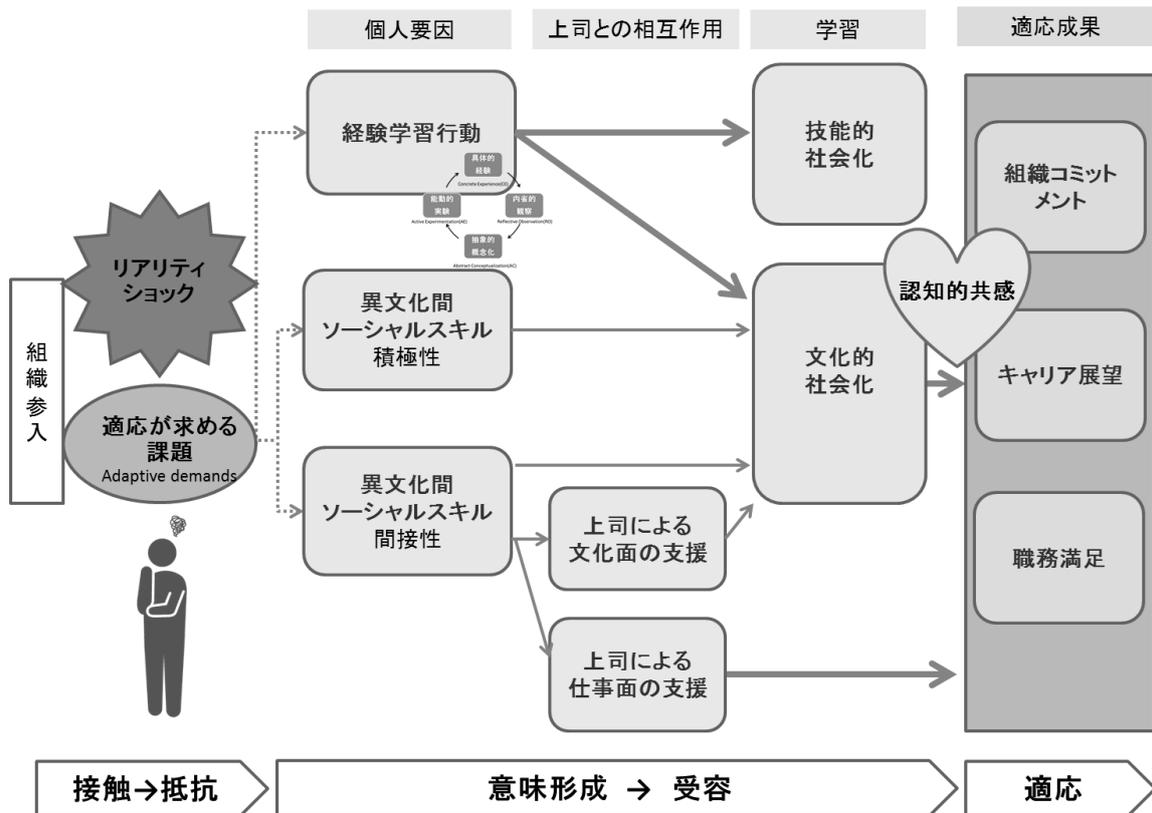


図 6.1 元留学生社員の異文化間組織社会化のメカニズム

(1) 接触から抵抗

日本企業に就職した元留学生社員は、組織参入後経験する出来事すべてに「抵抗」やリアリティショックを感じるわけではない。Shaules (2007) が指摘したとおり、個人内の状況や個人差など、異文化環境への反応には多様性があるため、多くの元留学生社員が「抵抗」を感じる出来事と、個人によって感受性に差がある出来事が混在するだろう。「抵抗」とは、Shaules (2007) が定義する、(意識的にせよ無意識的にせよ) 新たな環境での文化の型や期待に応じて内面を変えようとしめない、あるいはできない状態を指す。「抵抗」や「リアリティショック」を感じた出来事は、異文化間組織社会化の「意味形成から受容」の段階の「適応が求める課題 (adaptive demands)」となる。

(2) 意味形成から受容

「意味形成から受容」段階において、「適応が求める課題 (adaptive demands)」に対して有効な個人の主体的行動は、大きく二つに分かれる。一つは、「経験学習行動」による意味形成と受容、もう一つは「異文化間ソーシャルスキル」による意味形成と受容である。「受容」とは、Shaules(2007)の定義に従い、遭遇した文化差を妥当なものと解釈し、他の世界観の正当性を認めた状態であるが、本人に内在する文化の型を新たな環境のパターンに整合させるための変化には至らない状態である。「適応が求める課題 (adaptive demands)」が仕事に関する「技能的社会化」である場合は、「経験学習行動」が効果的である。「適応が求める課題 (adaptive demands)」が組織のメンバーによって共有された基本的仮定に関する「文化的社会化」である場合、「経験学習行動」が最も効果的であるが、それに加えて「異文化間ソーシャルスキルの積極性」と「異文化間ソーシャルスキルの間接性」も効果的である。ただし、社会化エージェントである日本人上司による支援を得るには、「異文化間ソーシャルスキルの間接性」が必要になる。

(3) 適応

組織のメンバーによって共有された基本的仮定に関する「文化的社会化」の「適応が求める課題 (adaptive demands)」に対して「認知的共感」や「肯定的な評価・感情」を得られると、「適応」の段階へと移行する。上司による仕事面の支援を得ていると肯定的に評価している場合も、「適応」の段階へと進む。本モデルの「適応」とは、尾形(2011)の定義に従い、「上手く組織に馴染み(組織社会化の学習内容)、組織への愛着が高く(組織コミットメント)、当該組織内での長期的展望があり(キャリア展望)、現在の職務満足度が高い(職務満足度)状態」である。Shaules(2007)のいう「適応」とは、環境に適応する必要性に応じて内面までも積極的に変化させようとすることを意味するが、本研究の結果から立証することはできない。元留学生社員の内面に積極的な変化があるかどうかについては、定

性的な研究による解明が必要である。本研究の結果からは、「適応が求める課題 (adaptive demands)」が仕事に関する「技能的社会化」である場合は、「適応」の段階に進むことはなかった。

Louis (1980) は、新人が意味形成のために組織参入後に必要とする情報は多様であるため、前もって (in advance) 実施する社会化のための取り組みではなく、個々のニーズに応じた (in response) 働きかけや情報提供が効果的であると述べる (p.245)。本研究では、組織の社会化エージェントによる社会化は、日本人上司による支援にのみ着目したが、元留学生社員の異文化間組織社会化において重要なのは、単に日本人上司との相互作用を増やすことではない。元留学生社員が日々仕事の中で直面する「適応が求める課題 (adaptive demands)」に対して、「抵抗」から「受容」「適応」へと「認知的共感」や「肯定的な評価・感情」を得られるよう、働きかけることである。課題によっては、日本人上司による支援ではなく、他の同僚との相互作用が効果的な場合もあるだろう。また、日本人上司による支援のあり方について検討する場合、日本人上司による仕事面の支援に対して肯定的な評価をしている元留学生社員が多いことから、日々の仕事面の支援を行う際に、組織目標や価値観、人間関係などと関連付けて説明することで、文化的社会化を促すことが可能となる場合もあるだろう。

小川 (2005) は、「社会化戦術が個人の心理的プロセスにどういった影響を与えるのかについては、定性的な研究による解明が求められる」(p.62) と指摘する。元留学生社員の日本企業における組織適応は、「新しい文化的な環境からくる適応要求への継続的な応答プロセス」であり、文化の差異が求める課題としての「適応が求める課題 (adaptive demands)」にこたえることという前提に立脚し、多様な「適応が求める課題 (adaptive demands)」に対する社会化戦術のバリエーションを整理する必要があるだろう。また、元留学生社員本人が自覚する「適応が求める課題 (adaptive demands)」とは何か (課題の特定)、本人が自覚する「適応が求める課題

(adaptive demands)」は本当に適応すべき課題なのか(課題の必要性)、本人が自覚していない可能性のある「適応が求める課題(adaptive demands)」とは何か(潜在的な課題の特定)などについては、定性的な研究による解明が必要であると考えます。本モデルは、あくまでも本研究で得られた結果にもとづき、暫定的ながらも「それなりの正しさ」を理解可能な形で示したものに過ぎないということを、ここで断っておく。

6.3 本研究の理論的意義

6.3.1 組織社会化研究への貢献

第2章で述べたとおり、これまでの組織社会化研究は、大きく二つの流れに沿って蓄積・展開されてきた(小川 2005, 2012, 2013; 中原 2012)。一つ目の流れは、「組織社会化の過程で何が起きるのかを記述した研究」から、「その過程で何が学習されるかを実証的に明らかにする研究」への流れ、つまり「過程理論から内容理論へ」という流れである。二つ目の流れは、「組織の役割に注目した研究」から「個人の主体的役割に注目した研究」への流れ、つまり「組織から個人へ」という流れである。個人による社会化の研究は、組織環境への主体的役割を發揮する個人の積極的な適応行動を総称して、「プロアクティブ行動」と呼び、新人が組織で経験する出来事を自ら意味づけるプロセス「意味形成(センスメイキング:sense making)」が注目されている。大庭・藤原(2008)は、この意味形成プロセスに対する上司による意味形成支援が新人の組織適応に影響を与えていることを明らかにしている。しかし、多様な行動を含む「プロアクティブ行動」は、個別行動ごとの影響が実証されてきた経緯があり、多様な行動を包括する適切な概念定義は未だなされておらず(小川 2012)、今後の研究課題として残っている。

現在の組織社会化研究の一般的な枠組みは、これら二つの研究の流れが統合した形で、「組織的な働きかけや個人の能動性の影響を受けながら、様々な学習をすることによって、職務遂行や業績の高まり、あるいは職務

態度の向上がもたらされる」と説明される (Ashforth et al. 2007; 小川・尾形 2011)。組織社会化研究のフレームワークは、独立変数として組織要因と個人要因を設定し、従属変数としての適応を一次的成果と二次的成果の二段階で設定し、それらの相関・因果関係を統計的仮説検定によって検証するという分析枠組みが一般的である。

しかし、独立変数として設定される組織要因や個人要因の変数は多様で、「組織による社会化」の組織要因と、「個人による社会化」の個人要因の相関・因果関係に定説はない。また、組織社会化の二次的成果である「新人の適応成果」については、研究者間での見解の一致が得られているわけではない。したがって、独立変数として設定された組織要因と個人要因が、従属変数の組織社会化の適応成果に与える影響についても、明らかになっていない。したがって、組織による社会化も、個人による社会化も、新人と社会化エージェントとの相互作用の重要性が指摘されているものの、両者のアプローチが十分に統合された実証研究は少ない (Saks & Ashforth 1997; 小川 2012)。さらに、本研究が対象とする、異文化環境における組織社会化のコンテクストでは、新人と社会化エージェントとの相互作用において、異文化接触の観点から検討することが必要であるが、独立変数としての組織要因や個人要因として異文化接触に関する知見を参照した研究は見当たらず、人材の文化的ダイバーシティを考慮した組織社会化研究は今後取り組むべき課題として残っている (Ellis et al. 2015)。

以上をふまえ、本研究では、元留学生社員の日本企業での異文化間組織社会化を、「社会化主体である元留学生社員が、異文化環境である日本企業の職場で、日本人上司など意味ある他者（社会化エージェント）との相互作用を通じて、必要事項を学習しながら主観的現実を作り変えていくプロセス」であると想定し、個人の変化のプロセスをベースとして、組織要因がどう作用するのかという研究枠組みが妥当であると考えた。具体的には、新人と社会化エージェントの相互作用の中でも上司との相互作用の重要性が多くの研究で実証されているため、本研究では、新人の元留学生社員と

直属の日本人上司との相互作用について異文化接触の観点を加味することにした。具体的には、元留学生社員の異文化間組織社会化のプロセスに作用すると思われる、「組織による社会化」の組織要因と「個人による社会化」の個人要因となりうる概念を、先行研究レビューにより導出した。

まず、「組織による社会化」の組織要因として、社会化エージェントである日本人上司による元留学生社員への働きかけや支援について検討するために、「日本人上司による外国人部下への支援」に関する先行研究のレビューを行った。具体的には、まず、「上司による支援と新人・若手の能力育成」に関する研究として、「日本国内の職場において人はどのような他者からどのような支援を受けているのか、そしてその支援はどのような成果につながっているのか」を量的研究により明らかにした中原（2010）の研究成果について把握した。そのうえで、元留学生社員の異文化間組織社会化のプロセスに、異文化間の相互作用の視点を追加するために、異文化環境における日本人のコミュニケーション上の課題や、国内外の職場の日本人上司と異文化出身部下間のコミュニケーション上の課題に関する実証研究のレビューを行い、日本人上司による支援内容について検討する際、日本人上司の「文化的認知能力」「情報収集」「説明行為」を考慮する必要があることを導き出した。

上司による支援を仕事面と文化面に分けて検討した点は、本研究独自の方法である。この文化面の支援尺度は、本研究で新しく独自に作成したものである。文化面の支援は、異文化環境における日本人のコミュニケーション上の課題（安室 1982；石田 1994, 1999；林 1994；海野 2002）や、国内外の職場の日本人上司と異文化出身の部下間のコミュニケーション上の課題に関する実証研究（清 1995,1997；袴田 2000；石黒 2012；根橋 2002, 2007；西田 2007, 2008）で指摘されていた日本人上司の「文化的認知能力」「情報収集」「説明行為」に関する課題を参考にして、質問項目を新たに作成した。さらに、異文化間コミュニケーションや異文化間能力の先行研究（山岸 1997, 本名 1997, 八代・鈴木 2004, Spitzberg et al. 2009）、

島田・中原（2010b）で明らかになった職務満足度が高い元留学生の上司の支援行動についても考慮し、質問項目を検討し確定した。相手文化に対する質問、日本文化の説明、文化的なコンフリクトが起きた場合の対応など外国人特性や異文化に配慮した支援内容で、探索的因子分析の結果、最終的に3因子18項目が妥当であると判断し、これら三つの因子について、「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」と命名した。一因子として「文化面の支援」で、分析することも可能な尺度であり、研究2の異文化間組織社会化のメカニズムについて検討する際は、一因子の「文化面の支援」を分析に用いた。

次に、「個人による社会化」の個人要因として、元留学生社員の主体的役割や能動性に関する行動を包括する概念ともいえる「経験学習」に関する先行研究レビューを行った。これにより、他者との相互作用が、経験学習において重要な役割を果たすことがわかった。さらに、元留学生社員の異文化環境における文化学習のプロセスについて検討するために、「異文化接触と異文化学習」に関する先行研究レビューを行った。これにより、異文化学習の成功には、ホスト社会の人々との関係性構築や関係維持が重要な役割を果たし、ホスト社会で対人関係を構築するスキルは必要不可欠な要因であることを導き出した。以上をふまえ、本研究では、異文化間組織社会化の個人による社会化の要因として、社会化主体である元留学生の「経験学習行動」と、経験学習においても異文化学習においても他者との相互作用が重要な役割を果たすことから、異文化環境における他者との相互作用に必要な「異文化間ソーシャルスキル」の、二つを個人要因として取り上げることとした。いずれも、既存の尺度をベースにして作成したものであるが、これまでの組織社会化研究の個人要因としては取り上げられなかった要因であり、その点では新しいといえるだろう。

以上のとおり、元留学生社員と日本人上司の間の相互作用について、異文化接触の観点を、組織要因と個人要因に加味し、従来の組織社会化研究のフレームワークでは扱われてこなかった、異文化間の相互作用について

検討することが可能となった。その結果、「経験学習行動」は、組織社会化の一次的成果と二次的成果ともに肯定的な影響を与えており、説明力も他の変数と比較して最も大きいことがわかった。つまり、「経験学習行動」をより多く実践していると知覚している人は、文化的側面と技能的側面の両面の学習成果をより肯定的に評価しているといえる。しかし、「経験学習行動」から「上司による支援」への有意なパスはなく、経験学習行動をより多く実践していると知覚していることと、上司による支援を得ていると自覚していることには関連性がなかった。

異文化間の組織社会化のメカニズムという観点から検討を加えると、組織社会化の先行研究では、「一次的成果（学習内容）」が「二次的成果（適応成果）」に作用するという分析枠組みが用いられるが、本研究では、一次的成果のうち「文化的社会化」のみが二次的成果に作用していることが明らかとなった。研究1で得られた結果を併せて参照することにより、「文化的社会化」の中の、特に「組織目標や価値観」と「人間関係」についての文化的学習が重要であることがわかる。組織適応を果たすためには、組織社会化における「文化的社会化」が重要で、単に業務を遂行する能力を身に付けたという認識だけでは不十分であることがわかった。組織適応において、組織の文化面の学習を肯定的に評価していることが重要であると確認できた。異文化適応研究における異文化学習の目標は「認知的共感（cognitive empathy）」であり（Shaules 2007）、肯定的な評価・感情にもとづいて自らの行動を変容させる「適応」が人間的成長につながる（鈴木 2015a, 2015b）ということからも、「文化的社会化」が望ましい「適応」への通過点であることが本研究でも実証できたといえよう。「文化的社会化」には、個人要因の「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」からの直接のパスと、「間接性」から環境要因としての「上司による文化面の支援」を媒介したパスが認められた。このことから、「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」をより多く実践しているという自覚は、「文化的社会化」の学習成果を肯定的にとらえることにつながるとともに、ソーシ

ャルスキルの中で、間接的な表現を使うことや相手の状況を察するなどの「間接性」をより多く実践しているという自覚は、「上司による文化面の支援」を得ているという認識を高め、その結果「文化的社会化」の学習成果を肯定的にとらえることにつながるこがうかがえる。

以上、本研究では、日本国内における元留学生社員の日本企業への組織社会化を、グローバル化社会における「異文化間の組織社会化」、つまり、「職場における文化的マイノリティとしての組織社会化」と位置づけ、異文化間の組織社会化のメカニズムにおいて必要な個人要因と環境要因を、先行研究から新たに設定したことによって、新しい知見として次のことが得られた。

- (1) 異文化間の組織社会化では、社会化主体として主体的に経験から学ぶ行動が、組織社会化の成果にとって重要な役割を果たす。
- (2) 文化的社会化、つまり職場における組織目標や価値観や人間関係の文化学習が成されない場合、二次的な適応成果には至らない。
- (3) 文化的社会化は、個人の主体的な経験学習行動と、異文化間ソーシャルスキルの積極性により促進される。積極性とは、自ら積極的に職場の日本人に近づくことや、お酒を一緒に飲むことで交流を深め人間関係の円滑化を図る、いわゆる「飲みにケーション」に積極的であること、自分の国のことを説明して理解してもらおうとするこことなどの行動を意味する。
- (4) 文化的社会化、つまり職場における組織目標や価値観や人間関係の文化学習は、上司による文化面の支援により促進される。上司による文化面の支援とは、相手文化に対する質問、日本文化の説明、文化的なコンフリクトが起きた場合の対応などの支援を意味する。
- (5) 異文化間ソーシャルスキルの間接性は、上司による仕事面も文化面も両方の支援を促進する。間接性とは、間接的な表現を使うことや相手の状況を察することを意味する。積極性は、上司による支援を

得ることを促進しない。

6.3.2 異文化適応研究への貢献

第2章で述べた通り、個人が生育する過程で所属する集団の文化を習得することを、文化人類学では「文化化 (enculturation)」と呼び、社会学では「社会化 (socialization)」と呼ぶという。そして、既に習得した文化とは異なる文化に接触し、それ以前とは異なる文化的要素を身につけ、受け入れ側の文化に近づいていく変化を、「文化変容 (acculturation)」と呼ぶ (石井ら 2013)。今日のグローバル化する社会では、異文化滞在者 (sojourners) としての、海外赴任者 (expatriate employee) や留学生やNPOのボランティアや世界各地を訪れる旅行者など、新たな文化的環境で「文化を学ぶ」プロセスを経験する人々はますます増えている。しかし、同時に、自文化の環境内で異文化と仮想的な接触をしたり外国人と実際に会ったりするような多様性をみる機会にはなっても「適応する」必要がない異文化接触も増えているため、異文化接触と異文化適応は同じとはいえない (Shaules 2007)。

本研究では、日本社会の内なる国際化の側面の一つとして、日本社会の生活領域や教育領域には留学生として既に適応していると考えられる留学生が、高度職業人として日本企業に就職し組織の一員として適応していくプロセスに焦点を絞り、その適応のプロセスやメカニズムについて実証的に明らかにしたいと考えた。したがって、本研究では、実証主義的なアプローチをとる異文化適応研究における「文化を学ぶプロセス」に着目して、関連する研究のレビューを行った。

異文化適応研究において、異文化経験から異文化を学ぶこと目標とは何か、またそのプロセスはどのようなプロセスなのか、学びに必要な要因は何かなど、適応を学習ととらえる「異文化学習」という観点からの研究が近年増えていることを第2章で確認した。Shaules (2007) は、異文化学習を、自文化中心主義から文化相対主義への発達プロセスであるという

考え方を前提とし、文化的な現象を様々な深さで意味づけ差異化することができる能力としての「認知的共感 (cognitive empathy)」を身に付けることが異文化学習の望ましい成果だという。異文化滞在者が、「意味の体系」を学び、肯定的な評価・感情にもとづいて行動を変容する適応を果たすには、主体的な行動や、ホスト社会の人々との良好な対人関係構築やコミュニケーション、他者との相互作用による意味形成の重要性などが指摘されていた (Berry 1980; Bennett 1986, 1993; Kim 2001; Shaules 2007; 小柳 2006; 鈴木 2015a, 2015b)。

しかしながら、異文化適応における「学び」とは、意識や態度の変容を対象とする研究が多く、「何を学んで」の研究が乏しいという特徴があるとともに、「どう変わるのか」の研究において、意識や態度以外のスキルや行動面の変容について扱った研究も少ないということがわかった。また、研究方法としては、Berry の文化変容ストラテジー尺度や Bennett の異文化感受性発達尺度などを用いて心理的適応を示す他の変数との相関関係を検討する量的研究は行われているものの、因果関係や、複数の要因がどのように変化のプロセスに影響を与えているのかそのメカニズムについて実証的データが提示されておらず、仮説に留まってしまっているという指摘がなされていた (小柳 2006)。小柳 (2006) や鈴木 (2015a, 2015b) では、実証研究が少ないことをふまえ、異文化適応や異文化学習のプロセスやメカニズムについて、個人の変化の要因や、その要因のプロセスへの影響を、半構造化インタビューによる質的研究から明らかにしている。以上のことから、異文化適応における「学び」に関する研究において、プロセスやメカニズムについて検討する量的研究は今後の課題として残っているといえよう。つまり、これまでの異文化適応研究は、望ましい異文化適応の状態はどのような状態なのかについて、意識や態度面を対象とした研究が多く、プロセスやメカニズムを明らかにする研究は主に質的研究によって行われてきたと特徴づけることができる。

本研究の目的は、「新卒外国人元留学生社員は、日本企業にどのように

組織社会化しているのか」を定量調査により明らかにすることであった。具体的には、元留学生社員の日本企業での組織社会化を、「異文化間組織社会化」と位置づけ、「社会化主体である元留学生社員が、異文化環境である日本企業の職場で、日本人上司など意味ある他者（社会化エージェント）との相互作用を通じて、必要事項を学習しながら主観的現実を作り変えていくプロセス」であると想定した。そして、個人による社会化のプロセスに、異文化接触の視点を加味した組織要因と個人要因がどう作用するのかを明らかにすることが研究課題であった。つまり、これまでの異文化適応研究では、異文化滞在者が「意味の体系」を学び、肯定的な評価・感情にもとづいて行動を変容し適応を果たすことが異文化学習の望ましい成果だとされていたが、本研究では組織社会化の一次的成果（学習内容）と二次的成果（適応成果）が成果変数であり、異文化適応の望ましい成果は、組織社会化のプロセスやメカニズムの中に埋め込まれて現れるという点が大きな違いであるといえよう。

異文化適応研究において、異文化滞在者が、「意味の体系」を学び、肯定的な評価・感情にもとづいて行動を変容する適応を果たすには、「適応が求める課題（adaptive demands）」が必要で、その課題を解決するための主体的な行動や、ホスト社会の人々との良好な対人関係構築やコミュニケーション、他者との相互作用による意味形成の重要性などが指摘されていた。本研究では、そのプロセスを具体的に、個人要因としての「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」、組織要因として「日本人上司による支援」の複数の要因が、元留学生社員の組織社会化のプロセスにどう作用しているのかを、具体的なメカニズムとして示すことができた。

本研究では、組織の目標や価値観、人間関係などを学ぶ「文化的社会化」には、個人要因の「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」からの直接のパスと、「間接性」から環境要因としての「上司による文化面の支援」を媒介したパスが認められた。このことから、「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」をより多く実践しているという自覚は、「文化的

社会化」の学習成果を肯定的にとらえることにつながるとともに、ソーシャルスキルの「間接性」をより多く実践しているという自覚は、「上司による文化面の支援」を得ているという認識を高め、その結果「文化的社会化」の学習成果を肯定的に評価することに繋がることになる。

鈴木（2015）の異文化適応の「人間的成長モデル」では、質的研究の結果から、異文化接触において人間的成長をもたらす要因として、「主体的行動」と「人とのつながり」があることが指摘されていた。本研究の「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」は、鈴木「主体的行動」と同様の意味を持ち、「間接性」による「上司による文化面の支援」を経由した「文化的社会化」は、鈴木のいう「人とのつながり」と同様のことを意味しているといえよう。

また、「上司による仕事面の支援」は、組織社会化の一次的成果を媒介せず、二次的成果に作用していた。したがって、組織社会化の二次的成果から上司による支援の影響を見た場合、「上司による仕事面の支援」と「上司による文化面の支援」の両方の支援を得ているという認識の重要性が示唆される。すなわち、元留学生社員は、上司による支援が十分でないと認識している場合、たとえ業務能力を身に付けたと思っても、組織に愛着を持たず、当該組織内での長期的展望が持てず、職務満足度が低い状態になることが推察される。この結果は、異文化適応研究で指摘されてきた、主体的な行動や、ホスト社会の人々との良好な対人関係構築やコミュニケーション、他者との相互作用による意味形成の重要性（Berry 1980; Bennett 1986, 1993; Kim 2001; Shaules 2007; 小柳 2006; 鈴木 2015a, 2015b）を定量調査で実証することができたといえよう。

6.4 本研究の実践的示唆

第1章では、本研究の背景について、日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、留学生を受入れる側の日本企業と、日本企業に参入する側の留学生の、二つの視点から現状と

課題について概観した。本節では、まず、日本での外国人留学生の就職をめぐって、日本企業側と留学生側の両者の間には、どのようなギャップが存在しているのか、第1章の内容にもとづいて再度確認し、そのうえで、本研究の成果から得られた実践的示唆について、日本企業への示唆と外国人留学生への示唆を述べる。

6.4.1 日本企業と外国人留学生の就職をめぐる現状

第1章では、日本国内の留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストを理解するために、留学生を受入れる側の日本企業と、日本企業に参入する側の留学生の、両者の現状について把握した。現在の日本企業のグローバル化による経営と人的資源管理面の課題は、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「規範的統合」と世界中に分散する有能人材を統一的に管理し異動・配置する「制度的統合」の、二つの統合による「国境を越えた社会化」を果たすための仕組みを構築することであることが指摘されていた（古沢 2008, 2009）。本研究が対象とする留学生の日本企業への就職という社会的コンテクストは、企業経営のグローバル化に伴う本社内の内なる国際化の一つと考えることもできる。また、日本企業の職場の人材の多様化の現状と課題は、長い間、同質的な集団であった日本企業が雇用慣行やマネジメントを変える動きは鈍く（村上 2015, p.6）、女性や外国人人事制度や仕事の進め方や職場のコミュニケーションについて問題を抱えていることであった。つまり、組織全体に関わるマクロな視点からも、職場や個々の社員のミクロな視点からも、組織内の文化的多様性への配慮と、新たな価値創造のための文化的多様性のマネジメントが、日本企業の抱える共通課題であると結論付けた。

本研究の対象とする留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストは、上述した日本企業が抱える課題の「組織内の文化的多様性への配慮」に関連するものであると位置づけた。職場の人材の多様性は、外国人に限定されたものではない。しかし、労働人口総数に占める外国人労働

人口の割合は 1.2%程度であることから、総じて日本の職場は、文化背景の異なる外国人とのコミュニケーションに不慣れな日本人社員が多く、異文化への理解や配慮が不十分であることは、これまでの調査研究でも指摘されてきた。第 1 章で取り上げたこれまでの調査研究では、留学生が日本企業に就職するという社会的コンテクストの現状把握と問題の特定、つまり「何が問題なのか」を明らかにするための探索的研究が繰り返し行われてきた。他方、これらの調査で明らかになった問題について、「なぜそのような問題が起きるのか／起きないのか」、「どのようなメカニズムで問題が起きるのか／起きないのか」について、関連領域の先行研究から仮説を設定して検証する仮説検証型の実証的研究は、ほとんど行われてこなかった。また、これまでの質問紙調査の分析方法は、企業担当者あるいは元留学生社員の主観的データの記述統計に留まっており、相関や因果関係、日本企業への適応のプロセスやメカニズムについて検討する実証研究は見当たらず、因果関係が明白にならない限り、具体的な対応を検討することは難しい状況であることがわかる。

6.4.2 日本企業への示唆

日本企業と留学生の間には、将来に対するキャリアや、定着・活躍の施策にかかわるギャップが存在していることは、既に述べたとおりである。また、日本で働く外国人材の約 51%が日本を働く場として否定的評価をしているという指摘もある（経済産業省 2016）。新日本有限責任監査法人（2015）は、外国人社員の定着促進の最大の課題として、「キャリアパスに関するギャップ」を指摘し、「外国人の短期・専門職キャリア志向」と「日本企業の長期ジョブローテーション総合職人材育成」の二つの方向性が存在すると述べる。先行企業の対応は、「企業のグローバル化」と「外国人社員の日本化」の二つの方向性があるが、この二つの方向性は、企業内の「グローバル化推進」と「日本的特質の維持」の相克でもあり、日本企業の競争力の源泉を「グローバル標準の人事制度」か「日本的人事制度」のどちら

らに求めるのかという問題ともいえるという。このような現状をふまえ、本研究の成果をどう還元できるのか、考えてみたい。

本研究では、「組織目標や価値観」「人間関係」など文化的社会化を果たすことが、元留学生が就職してから組織社会化を果たすために重要であることがわかった。この「文化的社会化」という視点から、企業側が実施可能な具体的対応について考察する。

日本で就職を希望する留学生は増加傾向にあるものの、日本の産業界の現状や職種に対する知識が不足しているため、具体的な職業イメージが持っていない場合や、就職後の将来について決めかねている留学生も多いということが、先に挙げた在学中の留学生を対象とした調査からうかがえる。また、7割の留学生がアルバイトに従事しており日本社会の職業領域での経験を重ねる一方で、就職前の日本企業でのインターンシップへの参加は、8割弱の留学生が参加を希望しているにもかかわらず、実際に参加した留学生は1割に満たないという現状もある。就職支援については、留学生に特化した支援を期待する留学生が多かったが、留学生が日本の産業界の現状や個別企業の組織目標や価値観について、学ぶ機会や豊富な情報を企業側が提供することは、効果的であると思われる。就職活動の選考プロセスに入る前の段階で、幅広い視野で業界研究や企業研究を行うことは、企業研究を通して日本社会を理解することにもつながるだろう。

日本企業のグローバル化の現状を把握するためには、世界市場での成功を目指すグローバル産業か、各国市場での成功を目標とするマルチドメスティック産業かといった観点から、産業や企業規模、個別企業の経営理念や経営戦略、経営機能の特性等を考慮する必要がある。留学生が日本人学生の企業研究の視点とは異なる視点から、例えば母国での事業戦略を把握したうえで、具体的な将来のキャリアビジョンを検討したり、具体的な産業や個別企業のバリューチェーンからどのような活躍の場が期待できそうかを予測したりできるような、情報提供のあり方を検討する必要があるだろう。そのためには、個々の企業が採用の段階から、留学生に対して「キ

キャリアパスの明示」や「役割・業務内容の明確化」を行うことが必要不可欠であろう。

既に述べたとおり、企業側が留学生に将来担ってほしい役割像を明確に示している企業では、企業が求める将来役割を留学生側も希望する割合が高いという傾向があった。つまり、企業と留学生の間にギャップがあることが問題なのではない。企業が提供するキャリアの可能性が留学生側に伝わることで、企業が望む将来役割を希望する留学生の割合が高まり、将来のキャリアについての留学生と企業間の意識のギャップは、小さくできるのだと考える。

さらに、これまでの調査結果から、「現在の企業定着タイプ」の元留学生社員は、現在の会社の仕事満足度が高く、「日本企業は従業員を大切にすから」「先端技術や生産方式で学ぶ点が多いから」「人材育成に熱心だから」など、日本企業の技術力や人材育成について肯定的に評価する割合が高く、現在の企業に愛着を感じていることが実証されていた。古沢（2008）が述べるとおり、企業経営のグローバル化において、現地化は日本企業の目指すべき最終到達点ではなく、相互依存性が高くネットワーク型の組織形態である「トランスナショナル企業」や「メタナショナル企業」としての競争優位性を持つことが求められている。そのためには、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「規範的統合」と、世界中に分散する有能人材を統一的に管理し異動・配置する「制度的統合」の二つの統合が課題で、国内外の多様なメンバー間の信頼関係を育む必要がある（古沢 2008）。つまり、各企業が自社の組織文化を多様な文化背景を持つ人々にも受容されるよう見直し、日本企業としての文化的魅力を発信することが重要である。自社の組織文化を留学生にわかりやすく伝えることで、留学生自身は自己分析を通じてその組織文化に自らが親和性を持っているかどうか判断することが可能となるだろう。

Shaules（2007）は、心理的抵抗にもかかわらず変化が強要される適応を「強制された適応（enforced adaptation）」（邦訳 p.169）という概念で

説明し、望ましい適応のプロセスには「選択」が不可欠であり自分の意思に反する変化は難しいと述べる。鈴木（2015）が質的データにより実証した「人間的成長モデル」においても、人間的成長のプロセスは、ホストの文化規範の差異を認知し、その差異に対して肯定的な評価・感情を持ち、自己の振り返りによってホストの文化規範に則って行動するようになる変化のプロセスとして描かれていた。これらの研究の成果から、留学生自身がキャリア選択をする主体として、日本企業の経営理念や組織目標に対して肯定的な評価・感情を持つことが、留学生自身の成長と組織の活力につながることを示唆される。

では、就職後の元留学生社員に対して、企業ができることは何か。日本で就職した元留学生社員は、「今後の日本での就労可能性」について、「現在の企業定着希望タイプ」「日本企業就労タイプ」「帰国・第三国就労希望タイプ」に同程度の割合で三つのタイプに分かれると既に述べた。企業にとって問題なのは、今の会社であるかどうかはこだわらないが、ずっと日本で働きたいという、「日本企業就労タイプ」であろう。企業規模が小さくなるほど、深夜残業の頻度が高まるほど、現在の会社へのこだわりが薄れ転職志向が高まるという。これらの企業がまず改善すべき点は、待遇面や労働環境の改善であろう。これは、元留学生社員だけでなく、すべての社員に関わる問題であり、日本政府が推進する「長時間労働是正等の働き方改革」の実行であろう。短期間の勤務でもキャリア形成できる多様なコースを提供することは、留学生だけでなく多様な人材のキャリア形成にとって意義のある対応策といえよう。尚、就職後の「キャリアパスの明示」や「役割・業務内容の明確化」を行うことも重要である。

企業と元留学生社員の意識のギャップを小さくするための継続的なコミュニケーションが重要である。具体的に、このコミュニケーションを担うのは、職場の日本人上司であろう。就職後の職場の日本人上司による支援について検討する際には、海外勤務の日本人管理者と現地スタッフの間の社会的相互作用に関する問題を指摘した研究（例えば 若林 1988; Graen

& Wakabayashi 1992; 尼子 1992) から、異文化環境の日本人管理者の対人行動上の困難を探ることが可能であった。これらの研究では、日本人管理者のリーダーシップに対する不満や、ことばによる説明が不十分であることへの批判などが指摘されていた。本名 (1997) も、説明型コミュニケーションの重要性を指摘する。徳永 (2009) は、「外国人にとっての分かりやすさには言語面での調整のみでは十分でなく、前提となる背景知識の共有化をはじめ、言語面以外での配慮の必要性が指摘される」(p.115) と述べ、「外国人にとってコミュニケーションの障害になるのは、『話題の背景知識が共有されていないことを無視したコミュニケーション』である」(p.115) という。このように、日本人に必要とされるスキルの一つとして「説明型コミュニケーション」の重要性が指摘されているが、外国人社員を受入れる日本の職場において、コミュニケーションのあり方を見直し、説明型コミュニケーションを行動のレパートリーとして追加するような取り組みやトレーニングも必要であると考ええる。

職場のダイバーシティ・マネジメントの観点からは、小柳 (2006) の「異文化では、実体的な文化規範の差異が客観的に評価されるのではなく、相手との関係性の中でそれぞれの立場の違いがもたらされ、その立場の違いが境界意識となって相手の文化規範への評価に影響してくる」(p.187) という指摘が参考になる。職場において、日本人社員と外国人社員が二項対立的な境界意識を持つことがないような、ダイバーシティ・マネジメントが求められるだろう。差異が大きく意識されると、対人関係形成の阻害要因となってしまうが、職場の構成メンバーが共通項を持っている場合、その共通項が基準となってメンバー間に境界が発生せず、文化規範に対する評価も否定的なものにならない。職場における共通項とは、まさに、組織目標・価値観などの文化的社会化に必要な学習内容といえよう。職場のダイバーシティ・マネジメントの観点からも、古沢 (2008) のいう多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念の浸透などの「規範的統合」が重要な役割を担っているといえよう。

就職前も就職後も、重要なことは、日本企業と留学生の間にギャップがあることを前提としつつも、多様な文化背景を持つ人々にも受容される経営理念浸透のための企業側の適切な情報提供と、両者の相互作用による認知的共感を生み出す仕組みを整えることであろう。新日本有限責任監査法人（2015）は、日本企業が現在抱える相克として、「外国人の短期・専門職キャリア志向」と「日本企業の長期ジョブローテーション総合職人材育成」、「企業のグローバル化」と「外国人社員の日本化」、「グローバル化推進」と「日本的特質の維持」、「グローバル標準の人事制度」か「日本の人事制度」、の四つの課題について相反する二つの軸を挙げていた。今後日本企業は、これら四つの課題に対して、産業や個別企業によって異なることを前提としながらも、各社の経営戦略に合った明確な方針を打ち出していく必要があるだろう。

6.4.3 外国人留学生への示唆

では、本研究の成果を日本の大学・大学院に在籍し日本企業に就職を希望している留学生に対してどのように還元できるのだろうか。本研究の成果は、日本企業へ就職したい留学生に対する就職支援や、在学中の経験や学習内容や方法を再考するための契機として実践的意義があると考えられる。

日本企業に就職後、異文化間組織社会化を果たすためには、元留学生社員の「経験学習行動」や、異文化間ソーシャルスキルの「間接性」や「積極性」が重要な役割を果たしていることがわかった。「経験学習行動」や「異文化間ソーシャルスキル」は、就業年数との相関は見られないことから、企業側は採用時にこれらの個人要因を慎重に見極めてくることになる。日本企業と留学生の人材ニーズに対する意識にギャップがあることは既に述べたとおりであるが、元留学生社員が日本人とは異なる「外国人性」を活かしたいと考えても、まずは組織に適応し十分な信頼の蓄積が必要となる。信頼を蓄積した結果、職場や組織における成員性（メンバーシップ）を獲得することができ、その後の成長や活躍の基盤となる（保田・溝上 2014）。

成員性獲得のためには、その職場の現状を冷静に観察し、状況や目的に合わせて、異文化間ソーシャルスキルを柔軟に実施することが効果的である。大学生活の中で、そのようなスキル習得の機会を学内外で積極的に持つことが必要であると考えられる。

日本政府が、「高大接続システム改革」の一環として進める「大学教育改革」では、「これからの時代に国内外の新しい社会で主体的に多様な人々と協力して生活をし、仕事をしていくことができるよう、個々の学生の主体性を更に引き出す多様な学びの場を創り、十分な能動的学修（アクティブ・ラーニング）とそれを支える広く深い知識・技能を獲得できるようにする必要がある」と述べられている（文部科学省 2015）。そのためには、「アドミッション・ポリシー」（入学者受入れの方針、AP）、その大学でどのような人材を社会に送り出そうとしているかを明確化する「ディプロマ・ポリシー」（学位授与の方針、DP）、そしてそれを実現するための「カリキュラム・ポリシー」（教育課程編成・実施の方針、CP）の三つのポリシーにより、学生の入学から学位授与に至るまでの一貫した方針を具現化し、各方針の関連性や一貫性が確保されることの重要性が強調される。高等教育（大学教育）から職業（企業等）へのスムーズな移行のために、グローバル化社会におけるエンプロイヤビリティ（職業能力）をゴールとしたコースデザインが求められているともいえよう。

このような背景をふまえ、「経験学習行動」や「異文化間ソーシャルスキル」の習得を促進する、学習環境を整えていく必要がある。その際には、異文化学習に必要な「適応が求められる課題」を明確に設定するとともに、舘野（2016）が指摘するように、活動を過度に構造化するのではなく、活動自体の能動性（外的能動性）と認知プロセスにおける能動性（内的能動性）の両面に配慮し、多様な他者とコミュニケーションを行う場を設計することが重要になるだろう。

菅長・中井（2016）は、日本で就職した元国費学部留学生へのインタビュー調査から、学生時代に培われたアカデミック・ジャパニーズ（AJ）が

職場での活動にどのように活かされているか、また、学生時代に培った AJ と仕事上求められる能力との違いについて明らかにしている。その結果、各自の専門分野において論文執筆をし、研究発表をした経験が、論理的な思考力やプレゼンテーション能力を磨くことにつながり、それらが仕事に直接活かされていること、職場での人間関係を構築するためのコミュニケーション能力が円滑に職務を遂行する上で不可欠であることを明らかにしている。このことから、人間関係構築能力の育成を AJ 教育に取り入れること、あるいは、教室外での人間関係構築のための活動を奨励するなどの取組みが必要だと述べる。人間関係構築能力とは、本研究においては対人関係構築スキルとしての異文化間ソーシャルスキルを意味する。

以上を総合すると、留学生の場合、活動自体の能動性（外的能動性）と認知プロセスにおける能動性（内的能動性）の両面に配慮し、多様な他者とコミュニケーションを行う必要があるアクティブラーニングをベースに、AJ と異文化間ソーシャルスキルの両方の向上を目指した学習の場を提供することが効果的であると思われる。

また、組織社会化において、「文化的社会化」が重要な役割を果たすことから、就職活動時の企業研究やインターンシップなどへの参加を通じて、その企業の歴史や組織目標・価値観を事前に学ぶことも有効である。日本企業のグローバル化の現状を把握するためには、世界市場での成功を目指すグローバル産業か、各国市場での成功を目標とするマルチドメスティック産業かといった観点から、産業や企業規模、個別企業の経営理念や経営戦略、経営機能の特性等を考慮する必要がある。母国での事業戦略を把握したうえで、具体的な将来のキャリアビジョンを検討したり、具体的な産業や個別企業のバリューチェーンからどのような活躍の場が期待できそうかを予測したりすることができるだろう。企業側が留学生に将来担ってほしい役割像を明確に示している企業は、企業が提供するキャリアの可能性が留学生側に伝わることで、将来のキャリアについての留学生と企業との意識のギャップを小さくできる可能性が高いため、留学生の立場に立つ

た業界研究や企業研究が効果的であろう。既に企業側への示唆としても述べたが、留学生自身がキャリア選択をする主体として、日本企業の経営理念や組織目標に対して肯定的な評価・感情を持つことが、留学生自身の成長と組織の活力につながるだろう。

6.5 今後の課題と展望

本研究の今後の課題と展望について述べる。

1点目は、調査のデータの偏りとデータ量が限られていることである。本研究の調査データは有意抽出によって得られたものであるため、データの偏りを認識したうえでの解釈が求められる。また、本研究は、量的研究によって、異文化間組織社会化のメカニズムを明らかにすることが目的であったが、個々の元留学生社員の主体的な意味形成や感情発生のメカニズムとその要因を明らかにするためには、小柳（2006）や鈴木（2015）が行った個別面接による質的データの収集と分析が効果的であろう。

2点目は、従属変数としての「組織社会化の成果に関すること」である。これまでの研究では、一次的成果も二次的成果も、組織成果に直結する領域が中心で、組織への貢献とは別次元で生じている個人のキャリア発達までも視野に入れた研究（Fisher 1986; 小川 2005）は限られている。前述したように、雇用慣行の変化や労働市場の流動性が高まっている今、組織成果のみならず個人のキャリア発達についても検討する必要があるだろう。なぜなら、留学生の日本留学前のキャリア意識は、留学期間中の大学での経験や就職活動などによって変容し、日本企業就職後もライフステージによって変容することが予測されるからである。よって、今後、留学生の出身国の社会的文化的背景をふまえたキャリア意識の変容や発達も含めた研究の必要性があると考えられる。

3点目は、独立変数について再考することである。まず、「異文化間ソーシャルスキルについての再検討の必要性」である。異文化間ソーシャルスキルは、上司による文化面の支援を媒介して「文化的社会化」に対して

ある程度の効果が認められたが、「経験学習行動」と比較するとその効果は小さかった。したがって、異文化間ソーシャルスキル以外の要因についても検討する余地があると思われる。異文化間のコミュニケーションに注目し過ぎることは、「差異・独自性の強調」や、違いはすべて文化のせいといった「文化還元主義」に陥る危険性をはらみ、「異文化間の相互理解が不可能であるかの印象の産出につながりかねない」という指摘もある（丸山 2007）。個人による社会化の研究において、個人の積極的な適応行動としての「プロアクティブ行動」に注目した研究では、人間関係や組織に関する情報は観察によって多く得られていること（Ostroff & Kozlowski 1992）や、役割期待に関する情報や組織規範に関する情報の取得は観察によること（Morrison 1993）など、文化的社会化の学習手段としての観察の重要性がうかがえる。このことから、「間接性」は日本に限らず新人の成員性の獲得に有効なソーシャルスキルといえるのかもしれない。さらに、組織社会化の成果変数に作用する新たな独立変数として、就職前の予期的社会化に関する変数について検討することも必要であろう。予期的社会化段階の文化的社会化につながるその他の要因について検討することも必要であろう。

4点目は、「社会化」や「適応」の概念の限界への対応である。組織社会化も異文化適応も、社会化主体の一方向の発達や変化のプロセスとして描かれるため、社会化主体と社会化エージェントとの相互作用による、社会化エージェントの変容についてとらえることができない。例えば、本研究の社会化エージェントである日本人上司の文化受容態度や異文化感受性の変化についても検討する必要があるだろう。つまり、双方向の影響について検討することは今後の研究課題として残っている。

5点目は、日本の職場におけるダイバーシティ・マネジメントに関する実証研究の必要性である。「ダイバーシティ・マネジメントの前提となる日本企業独自の組織コンテクスト要因」や「経営成果にマイナスの影響を与える現場レベルのコミュニケーションやコンフリクト」とは何かについて

の実証研究は、今後の研究課題として残っている。Berryの一連の研究では、個人が新しい異文化接触をもったときの文化変容態度として、自文化と異文化に対する態度により変容のパターンを、二つの質問、1) 出身国のアイデンティティや特徴を維持することが大切か、2) 受入れ社会の人々と関係性を維持することが大切か、に対する回答「はい／いいえ」の組み合わせにより四つに分類していた。二つの問いに「はい」と回答した場合は、「統合 (integration)」、1) に「はい」2) に「いいえ」の場合は「分離 (separation)」、逆に1) に「いいえ」2) に「はい」の場合は「同化 (assimilation)」、両方「いいえ」の場合は「周辺化 (marginalization)」となる。その後 Berry は、移民等の異なる文化背景を持つ新規参入者を受入れる側の多数派社会の文化変容ストラテジーを、文化変容期待 (acculturation expectations) と呼び、図 6.2 のとおり、個人の文化変容ストラテジーと合わせて、四つに分類した独立した二つの円として表している (Berry 2016)。

つまり、多数派社会が少数派の適応のあり方をどう考えているかについて、二つの質問、1) 出身国のアイデンティティや特徴を維持することが大切か、2) 受入れ社会の人々と関係性を維持することが大切か、に対する回答「はい／いいえ」の組み合わせにより四つに分類しているのである。二つの問いに「はい」と回答した場合は、「多文化主義 (multiculturalism)」、1) に「はい」2) に「いいえ」の場合は「分離主義 (segregation)」、逆に1) に「いいえ」2) に「はい」の場合は「同化主義 (melting pot)」、両方「いいえ」の場合は「排除主義 (exclusion)」となる。少数派の新規参入者の受入れに対して、受入れ側の社会や組織やコミュニティがどのような期待をしているのかということが、個人の文化変容態度に影響を与えることが示唆されている。個人の文化変容態度は、「統合」の状態が、心理的適応状態が良好であるとされていたが、そのためには、受入れ側の社会や組織の文化変容期待が「多文化主義」であれば、促進されることになるだろう。

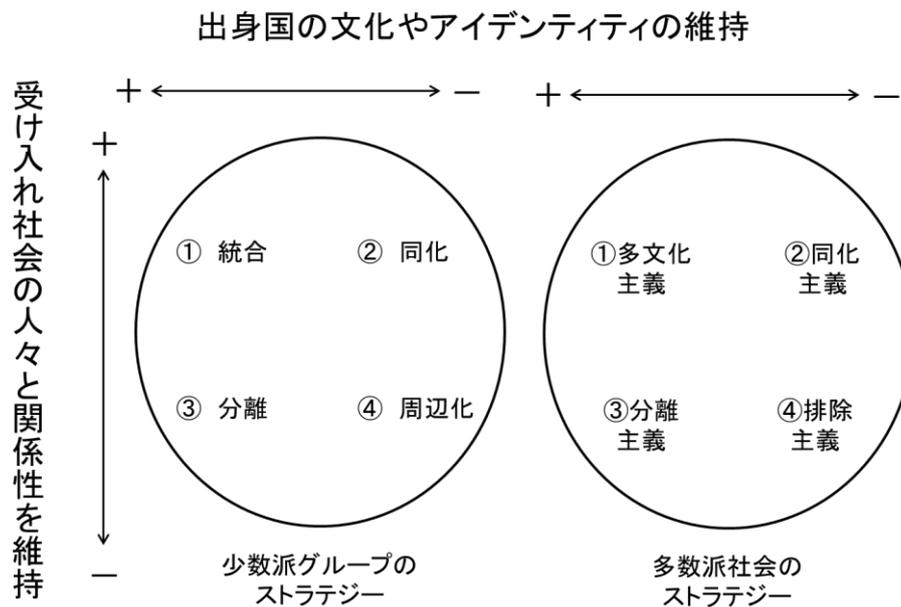


図 6.2 少数派グループと多数派社会の文化変容ストラテジー
(Berry 2016, p.22) をもとに筆者訳出作成)

本研究のコンテクストで考えるならば、元留学生社員の文化変容態度と所属している日本企業の元留学生社員への文化変容期待が合致している場合は、最も望ましい状況ということになるだろう。個人の文化変容態度と組織の文化変容期待に、親和性があるかどうかといった観点から、職場のダイバーシティについての研究を進めることも今後の研究課題として興味深いテーマである。また、異文化間ソーシャルスキルの効果的なトレーニングの内容や方法論を検討するためにも、実際の職場のコミュニケーションの文脈や現状を把握するための調査を行う必要があると考える。本研究の結果では、日本での対人関係スキルにおいて望ましいとされる「配慮と遠慮」は、上司による支援を得ることに負の影響を与えていた。さらに、新たな価値創造のための文化的多様性のマネジメント、つまり「多様性を企業価値に結びつける」という文脈での取組みと、その効果検証も今後の研究課題として残っている。

今後も、日本の組織内の文化的多様性は高まっていくことが予想される。このような現状において、組織に期待される「新たな価値創造のために行う文化的多様性のマネジメント」とは具体的に何を指すのか。本研究で得られたこたえは、組織内の構成メンバーの「認知的共感のマネジメント」であった。序章で述べたとおり、Barnard は、「組織を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(Barnard 1938, p.65, 邦訳 p.67)と定義する。また、組織の成立条件として、共同目標、貢献意欲、コミュニケーションという三つの要素を挙げ、元来対立しがちな共同目標と貢献意欲という二つの要素をコミュニケーションによって媒介することによって、動的なバランス過程が生じてくるものとした(安藤・児玉 2001, p.93)。文化的多様性が高まる組織内のコミュニケーションの役割とは、組織の大きさにかかわらず、元来対立しがちな共同目標と貢献意欲という二つの要素を、「認知的共感」によって動的なバランスをとることであるといえるのではないだろうか。

以上のとおり、本研究で得られた成果から見えてきた新たに探究すべき研究の方向性は多岐に渡るが、今後も研究を継続し発展させていきたい。

むすびにかえて

本研究では、日本社会の内なる国際化の一つの側面として、既に学生としては日本社会に適応を果たしているともいえる留学生が、高度職業人として日本企業に就職し組織の一員として適応していくプロセスに焦点を絞り、日本人上司による支援と個人の学習プロセスの二つの側面から適応のメカニズムを探究した。日本での滞在歴がある程度長く、高等教育機関において日本語による高度な思考やコミュニケーションの経験があると想定される留学生においても、これまでの調査等によって多くの課題が指摘されており、具体的な適応のメカニズムは明らかにされていなかった。

筆者は、序章において、以下のような問題提起をした。

日本国内の職場において、人種、民族、国籍、宗教や社会階層などの属性上の多様性を含めた人材の多様性が、付加価値を生み、社会の豊かさや個人の幸せの実現に作用するメカニズムとはどのようなものなのだろうか。未知の文化環境にうまく適応できる人々に共通する特徴は何か、異文化の学びの成功とは何か。外国人材が、観光客や日本文化の消費者としてではなく、日本社会の中で価値を生み出す高度職業人として、異文化適応するとともに、働く場としての日本や日本企業に対して肯定的な評価をするためには、何を改善する必要があるのか、このような問題意識を持って、本研究に取り組むことにした。

上記の問題に対して、本研究では、組織社会化研究と異文化適応研究の架橋になることを試みた。序章の問題提起に対して、次のような答えを見出すことができた。まず、外国人材の日本の組織での適応において、組織の文化学習が重要な役割を果たしていた。組織内の文化学習では、文化的差異に対して肯定的な評価・感情を持つことが重要となる。文化的差異に対して肯定的な評価・感情を持つには、職場の他者と良好な人間関係の

構築することにより、文化的差異を肯定的に意味付けるためのコミュニケーションが必要である。

これまで、異文化適応研究で指摘されてきたことが、本研究の結果から、元留学生社員の日本企業における適応というコンテキストにおいても支持されたといえよう。しかし、差異に対して肯定的な評価・感情を持つことが、難しい課題であることは、ガーゲン(Gergen 1999)の「他者性(差異)」(邦訳 p.220)や、社会的アイデンティティ論の「内集団と外集団」(山下 2012, p.68)をめぐる議論を引き合いに出すまでもなく明白である。ましてや、文化的差異に気づくことすらできない場合も多い。

今、世界では、米欧を中心に、反グローバリズムや排他的な主張で大衆を扇動するポピュリズムが拡がり、これまで当たり前だと考えてきた常識が覆るような出来事の連続に、不安を抱える人々が、筆者を含めて増えている。というのも、米欧は、経済のグローバル化の先頭に立ってきただけでなく、自国や域内の教育政策や教育目標を見直し、多文化主義の考え方や異文化能力の育成を目指した教育のあり方のモデルや指針を世界に発信してきたからだ。

現実の日本社会においては、留学生に限らず多様な外国人材が日本社会の中で価値を生み出す職業人として働いている現状がある。異なる文化背景や価値観を持った人々の異文化接触の機会が、これからも増え続けるだろう。身近にある隠れた差異に気づく文化感受性を育み、差異に対して肯定的な評価や感情を持ち、多様性を価値に変えるためには、大きな意思が必要となるだろう。

本研究で得られた知見を実際の問題解決に応用することは、大きな困難を伴うことが予想されるが、実行範囲は限りなく大きく、文化的多様性が高まる日本社会において、今後最も重要な課題となるのではないかと考える。

謝辞

私が、東京大学大学院情報学環学際情報学府文化・人間情報学コース博士課程に社会人学生として入学したのは、2008年4月のことでした。博士論文の提出まで9年の月日が流れ、その間たいへん多くの方々にお世話になりました。皆さまのお力がなかったら、この博士論文は完成しませんでした。ここに感謝の気持ちを記したいと思います。

まず、本研究のための調査にご協力いただいた、元留学生社員の皆さま、元留学生社員の皆さまをご紹介くださった企業関係者の皆さま、大学関係者の皆さま、特定非営利活動法人産学連携教育日本フォーラム（WIL）代表理事の宮川敬子様、同法人事務局長の小林啓子様、皆さまのご協力のおかげで本研究が可能となりました。心より感謝申し上げます。

次に、9年もの長い間ご指導いただいた指導教員の中原淳先生に感謝申し上げます。博士課程に入学したのは、日本語教育の修士課程を修了して日本語教育の実務経験を15年ほど積んだ頃でした。当時の私は、日本語教育分野の教育実践や実践研究に物足りなさを感じ、自らの研究分野を拡げるとともに、研究方法論をしっかり身に付けたいと考えておりました。博士課程入学後のゼミでは、中原先生の「島田さん、それは研究ではないよ」という叱咤激励のおかげで、本研究の土台が出来上がりました。本研究に取り組む中で、基本的な研究方法論を身に付けることができました。また、学際的な研究を行う醍醐味と苦しさも、大いに味わうことができました。心より感謝申し上げます。

副指導教官である山内祐平先生には、博士論文に期待される論文構成や論理的なつながりについて、いつもの確なご指摘とご助言をいただきました。最終章の理論モデルの作成にあたっては、山内研究室の諸先輩方、森さん、安齋さん、池尻さん、伏木田さんの博士論文を参考にさせていただきました。心より感謝申し上げます。

博士論文の審査をしていただきました、水越伸先生、順天堂大学の石黒武人先生、横浜国立大学の服部泰宏先生にも、心より感謝申し上げます。水越先生には、審査のたびに本研究に対する根源的な問いかけをいただき、研究全体を俯瞰してみることの重要性や、自らの研究が依拠する学問的系譜について理解することの大切さを教えていただきました。石黒先生には、研究者としての哲学的前提を明確にすることの重要性について教えていただくとともに、異文化コミュニケーション学のお立場から、文化やコミュニケーションを扱う際に配慮すべき点を、丁寧にご指導いただきました。服部先生には、経営学のお立場から、本研究において重要な概念の定義をめぐって建設的なご助言をいただくとともに、本研究の統計や分析方法の記述について丁寧にご指導いただきました。本当にありがとうございました。

また、中原研究室の皆さまには大変お世話になりました。ゼミへの参加は、6年間でしたが、合宿や研究プロジェクトなどで一緒に過ごした時間も合わせますと、まるで家族のようで、心はいつも一緒です。9年の月日を思い返しますと、ここでは全員のお名前を書き切れないほどのたくさんの方々の顔が浮かびます。質問紙設計や統計や分析方法について、いつも親身に相談に乗ってくださった木村さん、ありがとうございました。組織社会化をテーマに修士論文を執筆された関根さん、組織社会化研究の先行研究についてたくさん情報をいただき、ありがとうございました。博士の学位を既に取得された、舘野さん、脇本さん、執筆や審査のプロセスについて、丁寧に教えてくださってありがとうございました。現在博士論文執筆中の保田さん、吉村さん、伊勢坊さん、私がかくじけそうになったとき、いつも励ましてくださってありがとうございます。いつも、温かいメッセージをくださる我妻さん、ありがとうございます。みなさんと歩んだ日々は、私の人生の宝物です。

本研究を前へと進める過程で、土佐高時代の旧友との再会もありました。企業経営のグローバル化の実際について、門外漢の私に丁寧に教えてくだ

さった近安くん、経済のグローバル化について、わかりやすく解説してくださった中嶋くん、ありがとうございました。本研究の第1章は、お二人との対話なしには書けませんでした。

博士論文執筆の最終段階を迎え、いつも励ましてくださり、ご配慮いただいた、武蔵野大学のグローバル学部の同僚の先生方、ありがとうございました。また、日々の授業を通して多くの刺激をいただいている留学生のみなさん、学生のみなさんありがとうございます。学生のみなさんとのやりとりは、私の研究や教育実践の原動力です。6年前に一緒に立ち上げた一般社団法人経営学習研究所(MALL)の仲間たち、田中さん、板谷さん、長岡先生、岡部先生、牧村さん、松浦さん、平野さん、研究と実践をつなぐ場を創造することの大切さを学ぶことができました。そして、いつも私を励まし支えてくださっている大切な友人のみなさま、ありがとうございます。みなさんのおかげで、なんとか途中で投げ出すことなく、ここまで来ることができました。

最後になりますが、いつもそっと見守ってくれている家族に、感謝の気持ちを伝えたいと思います。博士論文執筆の最終段階では、夫も娘も息子も、切羽詰まった私にさりげない心遣いをしてくれました。高知で一人暮らしをしている母は、私の体調を心配しながらも、博士論文の完成を楽しみにしてくれました。9年の歳月は、家族にとっても様々な変化がありました。5年前に父が、昨年義父が他界しましたが、二人とも私の知的な探究の旅を心から応援してくれていました。みなさんが、私のそばにいてくれるおかげで、この旅をやめようと思ったことは一度もありませんでした。いつも感謝しています。

皆さま、もう一度ありがとうございました。

2017年6月

島田 徳子

引用文献

- Adler, P. S. (1975). The transitional experience: an alternative view of culture shock. *Journal of Humanistic Psychology, 15*(4), 13-23.
- 尼子哲夫 (1992) 『日本人マネジャー』 創元社
- 安藤喜久雄・児玉幹夫 (2001) 『社会学概論』 学文社
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社
- Ashforth, B.E., Myers, K. K., & Sluss, D. M. (2012). Socializing perspective and positive organizational scholarship. In Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp.537-551). NY: Oxford University Press.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., & Harrison, S.H. (2007). Socialization in organizational context. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 22*, 1-70.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology, Vol.81 No.2*, 199-214.
- Ashford, S. J., & Nurmohamed, S. (2012). From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker's Guide to the Socialization Literature. In Connie R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp.8-24). NY: Oxford University Press.
- Aten, K., Nardon, L., & Steers, R. M. (2009). Rethinking the role of management development in preparing global business leaders. In Steven J. Armstrong & Cynthia V. Fukami (Eds.), *The Sage handbook of Management learning, education and development* (pp.497-513). London: SAGE Publications, Inc..
- 坂東奈穂美 (2014) 「ダイバーシティ・マネジメント導入前の人材の多様化に対する日米比較：Thomas & Ely の3つのパラダイムの視座から」『北海学

園大学大学院経営学研究科研究論集』12, 1-22

Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

(吉原英樹監訳 (1990)『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)

1998年に改訂版あり

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.2, 211-223.*

Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Socialization research: A review and directions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.16, 149-214.*

Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations, 10, 170-198.*

Bennett, M.J. (1993). Towards ethno relativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Ed.), *Education for the Intercultural Experience* (pp.21-71). Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Bennett, M.J. (1998). *Basic concepts of intercultural communication*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Bennett, M.J. (2013). *Basic concepts of intercultural communication. 2nd* Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*.

Harmondsworth: Penguin. (山口節郎 (訳) (2003)『現実の社会的構成—知識社会学論考』新曜社)

- Berry, J. W. (1974). Psychological aspects of cultural pluralism: Unity and identity reconsidered. *Topics in Culture Learning*, 2, 17-22.
- Berry, J. W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In A. Padilla (Ed.), *Acculturation: theory, models and some new Findings* (pp.9-25). Boulder: Westview.
- Berry, J. W. (1990). Psychology of acculturation. *Applied Cross-Cultural Psychology*, 14, 232-253.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 46 (1), 5-68.
- Berry, J. W., Phinney, J. S., Sam, D. L., & Vedder, P. (2006). Immigrant youth: Acculturation, identity, and adaptation. *Applied Psychology*, 55, 303-332.
- Berry, J. W., & Sam, D. L. (2016). Theoretical perspectives. In Berry, J. W., & Sam, D. L. (Eds.), *Acculturation Psychology* (pp.11-29). Cambridge: Cambridge University Press.
- Black, J.S, Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E., & Stroh, L.K. (1999). *Globalizing People through International Assignment*. Addison-Wesley.
(白木三秀・永井裕久・梅澤隆(監訳)・(財)国際ビジネスコミュニケーション協会翻訳協力(2001) 『海外派遣とグローバルビジネスー異文化マネジメント戦略ー』白桃書房)
- Bochner, S. (1982). The social psychology of cross-cultural relations. In S. Bochner (Ed.), *Culture in Contact* (pp.5-44).Oxford: Pergamon Press.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Method* (5th Ed.).NY: Oxford University Press.
- Chao, G. T. (1988). The Socialization Process: Building newcomer commitment. In London, M., & Mone, M. (Eds.), *Career Growth and Human Resource Strategies* (pp.31-47). NY: Quorum Books.

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.5*, 730-743.
- Cox, T., & Blake, H. S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive, vol5, no.3*, 45-56.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York, NY: Kappa Delta Pi. (市村尚久訳 (2004) 『経験と教育』講談社)
- ディスコ (2015) 「外国人留学生の採用に関する企業調査アンケート結果＜2014年10月調査＞」
<http://www.disc.co.jp/uploads/2015/12/2015kigyuu-gaikoku-report.pdf>
(2016年3月31日参照)
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dunning, J. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., & Erdogn, B. (2015). New-Employee Organizational Socialization Adjusting to New Roles, Colleagues, and Organizations. In Grusec, J.E., and Hastings, P.D. (Eds.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp.301-322). NY: Guilford Press.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review, Vol.6*, 309-318.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research and Human Resource Management, Vol.4* (pp.101-146).CT: JAI Press.
- 富士通総研 (2014) 『高度人材活用のための実践マニュアル 厚生労働省委託事業』厚生労働省
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論』白桃書房

- 古沢昌之 (2009) 「日本企業の『グローバル人的資源管理』に関する一考察—日産自動車の事例研究—」『大阪商業大学論集』第5巻, 第1号, 217-234
- 古沢昌之 (2011) 「日本企業の海外派遣者に対する人的資源管理の研究—駐在経験者への調査を踏まえて—」『大阪商業大学論集』第6巻, 第3号, 1-22
- 古家聡 (2011) 「日本的コミュニケーション・スタイルに関する一考察」『The Basis 武蔵野大学教養教育リサーチセンター紀要』第1号, 135-148
- 外務省 (2015) 「Study in JAPAN COMPREHENSIVE GUIDE 日本留学総合ガイド」 <<http://www.studyjapan.go.jp/jp/index.html>>
(2015年8月18日参照)
- Gergen, K. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: Sage Publication.
(東村知子 (訳) (2004) 『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版)
- Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1992). Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4 (pp.414-446). CA: Consulting Psychologist Press.
- Grucec, J. E., & Hastings, P. D. (2015). *Handbook of Socialization Theory and Research*, NY: The Guilford Press.
- 袴田麻里 (2000) 「職場における外国人と日本人のコミュニケーション: 製造組立ライン職場でのアンケート調査から」『異文化コミュニケーション』12, 79-96
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. NY: Anchor Books. (ホール, E. T. 国広正雄・長井善見・斉藤美津子 (訳) (1966) 『沈黙のことば』南雲堂)
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. NY: Anchor Books.
- 濱嶋朗・竹内郁郎・石川晃弘 (2005) 『社会学小辞典[新版増補版]』有斐閣
- Hammer, M. R., Bennett M. J., & Wiseman, R. (2003) Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory

- International Journal of Intercultural Relations*, 27, 421-443
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.63, No.1, 20-39.
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェース経営』 日本経済新聞社
- Heenan, D., & Perlmutter, H. (1979). *Multinational Organization Development: A Social Architecture Perspective*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Holman, D., Pavlica, K., & Thorpe, R. (1997). Rethinking Kolb's theory of experiential learning in management education: The contribution of social Constructionism and active theory. *Management Learning*, Vol.28, No.2, 135-148.
- 本名信行 (1997) 「言語教育と異文化間リテラシー」 『異文化間教育』 11, 52-65
- 堀田彩 (2015) 「日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察」 『広島大学マネジメント研究』 16号, 17-29
- 法務省(2015a) 「平成 26 年末現在における在留外国人数について(確定値)」 <<http://www.moj.go.jp/content/001140153.pdf>> (2015 年 8 月 18 日参照)
- 法務省(2015b) 『第 5 次出入国管理基本計画』 法務省
- 法務省(2015c) 『平成 26 年における留学生の日本企業等への就職状況について』 法務省
- 井上孝代・伊藤武彦 (1995) 「来日 1 年目の留学生の異文化適応と健康」 『異文化間教育』 9, 128-141
- 井上孝代・伊藤武彦 (1997) 「留学生の来日 1 年目の文化受容態度と精神的健康」 『心理学研究』 68, 4, 298-304
- 石田英夫 (1994) 『国際人事』 中央経済社
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』 中央経済社
- 石黒武人 (2012) 『多文化組織の日本人リーダー像』 春風社

- 石井敏・久米昭元・遠山淳（2001）『異文化コミュニケーションの理論 新しいパラダイムを求めて』有斐閣
- 石井敏・久米昭元（編集代表）（2013）『異文化コミュニケーション事典』春風社
- 石田英夫（1994）『国際人事』中央経済社
- 石田英夫（1999）『国際経営とホワイトカラー』中央経済社
- 伊豫谷登士翁（2002）『グローバルゼーションとは何か 液状化する世界を読み解く』平凡社
- Jones, G. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomer's supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52, 527-544.
- 海外技術者研修協会（2007）『平成 18 年度 構造変化に対応した雇用システムに関する調査研究 日本企業における外国人留学生の就業促進に関する調査研究』海外技術者研修協会
- 抱井尚子（2015）『混合研究法入門一質と量による統合のアート』医学書院
- 上条勇（2006）『グローバリズムの幻影』梓出版社
- 加茂直樹（2007）「〈研究ノート〉 グローバリゼーションについて（山下一道助教授追悼号）」『彦根論叢』第 366 号，113-128
- 上林憲雄（2013）『変貌する日本型経営 グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社
- 笠井恵美（2010）「入社後 3 年間の上司が、新入社員のその後の成長を阻害するリスク」『Works Review』Vol.5, 60-73
- Kayes, D.C. (2002). Experiential learning and critics: Preserving the role of experience in management learning and education. *Academy of Management Learning & Education*, Vol.1 No.2, 137-149.

Keesing, R.M. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73-97.

経済同友会 (2012) 『「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(2012年調査)』経済同友会

<<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/121128a.html>>

(2014年3月31日参照)

経済産業省 (2010) 『国際化指標 2010』経済産業省

経済産業省 (2013a) 『ダイバーシティ経営企業 100選』経済産業省

経済産業省 (2013b) 『アジア人材資金構想 事業結果まとめ』経済産業省

経済産業省 (2014a) 『ダイバーシティ経営企業 100選』経済産業省

経済産業省 (2014b) 『第43回海外事業活動基本調査(2013年7月調査)概要』経済産業省

経済産業省 (2015) 『ダイバーシティ経営企業 100選』経済産業省

経済産業省 (2016) 『内なる国際化研究会 報告書』経済産業省

城戸康彰 (2011) 「経営組織」経営行動学会(編) 『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 96-102

菊池章夫・二宮克美・堀毛一也・斉藤耕二 編著 (2010) 『社会化の心理学／ハンドブック』川島書店

Kim, Y. Y. (2001). *Becoming Intercultural: An Integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. London: Sage Publications, Inc..

木村邦博 (2009) 「競争と協同」日本社会心理学会編 『社会心理学事典』丸善出版, 342-343

木村充 (2012) 「職場における業務能力の向上に資する経験学習のプロセスとは 経験学習モデルに関する実証研究」中原淳(編著) 『職場学習の探究 企業人の成長を考える実証研究』生産性出版, 33-71

木村充・舘野泰一・関根雅泰・中原淳(2011) 「職場における経験学習尺度の開発の試み」 『日本教育工学会 研究会報告』JSET 11-4, 147-152

- 橋川武郎・久保文克（2010）『講座・日本経営史 第6巻 グローバル化と日本型企業システムの変容 —1985～2008—』ミネルヴァ書房
- 木下康仁（1999）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ：質的研究の再生』弘文堂
- 木下康仁（2007）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践：質的研究への誘い』弘文堂
- Kluckhohn, C. (1962). The concept of culture. In R. Kluckhohn(Ed.), *Culture and behavior* (pp.19-73). NY: The Free Press.
- 国土交通省観光庁（2015a）『訪日外国人の消費動向 訪日外国人消費動向調査結果及び分析 平成27年4-6月期 報告書』国土交通省観光庁観光戦略課調査室
- 国土交通省観光庁（2015b）『観光立国実現に向けたアクション・プログラム2015 —「2000万人時代」早期実現への備えと地方創生への貢献、観光を日本の基幹産業へ—』観光立国推進閣僚会議
- 国土交通省観光庁（2016）「明日の日本を支える観光ビジョン— 世界が訪れたい日本へ — 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議」
<<http://www.mlit.go.jp/common/001126598.pdf>> （2017年3月1日参照）
- 国際交流基金（2013）『海外の日本語教育の現状 2012年度日本語教育機関調査より』くろしお出版
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. NJ: Prentice Hall.
- 厚生労働省（2016）「外国人雇用状況の届出状況まとめ」厚生労働省
<<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000110224.html>>
（2016年3月30日参照）
- 小柳志津（2006）『感情心理学からの文化接触研究』風間書房
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture*. NY: Meridian Books.
- クレスウェル.J.W & プラノ クラーク V.L. (2010)『人間科学のための混合研究法 質的・量的アプローチをつなぐ研究デザイン』大谷順子（訳）、北大路書房

- 久米昭元 (2001) 「集団・組織内の意思決定試論」石井敏・久米昭元・遠山淳
(編著)『異文化コミュニケーションの理論』有斐閣, 177-188
- 楠見孝(1999)「中間管理職のスキル、知識とその学習」『日本労働雑誌』Vol.4,
74, 39-49
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomer
experience in entering unfamiliar organizational settings.
Administrative Science Quarterly, Vol.25 No.2, 227-251.
- MaCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of
experience: How successful executives develop on the job.* NY: The Free
Press.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A
Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early
Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role
Development Factors. *Journal of Applied Psychology, 80(3), 418-431.*
- Martin, J. N., & Nakayama, T. K. (2012). *Intercultural communication in
context.* (6th Ed.) NY: McGraw-Hill.
- 丸山真純 (2007) 「『文化』『コミュニケーション』『異文化コミュニケーション』
の語られ方」伊佐雅子監修『多文化社会と異文化コミュニケーション』
三修社, 188-210
- 松尾睦 (2006)『経験からの学習ープロフェッショナルへの成長プロセス』同
文館出版
- Matsumoto, D. (2000). *Culture and psychology: People around the world*
(2nd Ed.), Belmont, CA: Wadsworth. (南雅彦・佐藤公代 (監訳) (2001)
『文化と心理学: 比較文化心理学入門』北大和書房)
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society: From the standpoint of a social
behaviorist.* Chicago: University of Chicago Press.
- 箕浦 康子 (1987) 「異文化接触研究の諸相」文化と人間の会 (編)『異文
化とのかかわり』川島書店, 7-35

- 文部科学省（2000）『日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会』報告書の概要原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—
<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm>（2016年6月1日参照）
- 文部科学省（2008）『我が国の留学生制度の概要 受入れ及び派遣』
文部科学省
- 文部科学省（2009）文部科学省の国際教育交流政策懇談会（第1回）配布資料「グローバル化と教育に関して議論していただきたい論点例」
<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/kokusai/004/gijiroku/attach/1247196.htm>（2017年3月2日参照）
- 文部科学省（2011）『国際交流政策懇談会 最終報告書
我が国がグローバル化時代をたくましく生き抜くことを目指して—国際社会をリードする人材の育成—』文部科学省
- 文部科学省（2013）『世界の成長を取り込むための外国人留学生の受入れ戦略（報告書）』文部科学省
- Morris, M. W., Savani, K., Mor, S., & Cho, J. (2014). When in Rome: Intercultural learning and implications for training. *Research in Organizational Behavior, 34*, 189-215.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effect of information seeking on new corner socialization. *Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 1*, 173-183.
- Morrison, R. F., & Brantner, T. M. (1992). What enhances or inhibits learning a new job: a basic career issue. *Journal of Applied Psychology, Vol. 77 No. 6*, 926-940.
- 村上由紀子（2015）『人材の国際移動とイノベーション』NTT出版
- 永井弘行（2013）『外国人・留学生を雇い使う前に読む本』セルバ出版
- 中原淳（2010）『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会
- 中原淳（2012）『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会

- 中原淳・金井壽宏（2009）『リフレクティブ・マネジャー：一流はつねに内省する』光文社
- 中島葉子（2003）「在日留学生の行動面における文化受容—日本人の友人に対するコミュニケーション満足度との関わり—」『異文化コミュニケーション研究』16, 5-41
- 中村久人（2010）『グローバル経営の理論と実態（新訂版）』同文館出版
- 根橋玲子（2002）「日本人上司のリーダーシップ行動に対する文化摩擦」西田ひろ子（編著）『マレーシア、フィリピン進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』多賀出版, 427-464
- 根橋玲子（2006）「海外日系企業における現地従業員の上司に対する役割スキーマの相違—フィリピン人、マレーシア人、中国人を対象に—」『国際行動学研究』1, 17-27
- 根橋（中原）玲子（2007）「中国進出日系企業で働く日本人・中国人従業員の後任者へのアドバイス」『米国、中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』風間書房
- NHK 放送研修センター日本語センター（2012）『2012年ビジネス・コミュニケーション調査』NHK 放送研修センター日本語センター
<http://www.nhk-cti.jp/service/bc_2012.pdf>（2015年6月29日参照）
- 日本貿易振興機構（2016）『2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（ジェトロ海外ビジネス調査）結果概要』日本貿易振興機構
- 日本学生支援機構（2014a）『平成25年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果』独立行政法人日本学生支援機構
- 日本学生支援機構（2014b）『平成25年度私費外国人留学生生活実態調査』独立行政法人日本学生支援機構
- 日本学生支援機構（2015）『平成26年度外国人留学生在籍状況調査』独立行政法人日本学生支援機構

- 日本政府観光局（2017）「平成 28 年訪日外客数・出国日本人数」
<http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/data_info_listing/pdf/170117_monthly.pdf> （2017 年 5 月 1 日参照）
- 日本在外企業協会（2014）「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査結果広告について」
<https://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2014.pdf>
（2016 年 9 月 24 日参照）
- 西田ひろ子（2007）『米国、中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション』風間書房
- 西田ひろ子（2008）『グローバル化社会における異文化間コミュニケーション』風間書房
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34(2), 23-25.
- Nye, Joseph S. Jr., & Donahue, John D. (2000). *Governance in a Globalizing World*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press
（嶋本恵美訳（2004）『グローバル化で世界はどう変わるかーガバナンスへの挑戦と展望』英治出版）。
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, 7, 177-182.
- 尾形真実哉（2011）「クリティカル・インシデント・メソッドによる若年看護師の組織適応分析：キャリア初期の経験学習に焦点を当てて」『人材育成研究』第 6 巻，第 1 号，3-18
- 尾形真実哉（2013）「上司・同僚・同期による組織社会化プロセス」金井壽宏・鈴木竜太（編）『日本のキャリア研究—組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房，197-221
- 尾形真実哉（2017）「組織社会化研究の展望と日本型組織社会化」中原淳（編）『人材開発研究大全』東京大学出版会，197-221

- 小川憲彦 (2005)「組織社会化研究の展望—組織個人化研究の展望に向けて—」
『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ』 No.0522
- 小川憲彦 (2012)「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力—入
社1年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて—」
『WORKING PAPER SERIES』 No.121
- 小川憲彦 (2013)「人材育成方針がもたらす若手従業員への影響」金井壽宏・
鈴木竜太 (編)『日本のキャリア研究—組織人のキャリア・ダイナミクス』
白桃書房, 169-196
- 小川憲彦・尾形真実哉 (2011)「組織社会化」経営行動学会 (編)『経営行動
科学ハンドブック』中央経済社, 319-324
- 奥西有里・芦刈尚子・田中共子 (2008)「在日留学生における日本的ソーシャ
ルスキルの実施度と日本人との友人関係—留学生と日本人学生のペア調査
から—」『日本社会心理学会第49回大会発表論文集』, 22-23
- 大江篤志 (2010)「社会化概念再考」菊池章夫・二宮克美・堀毛一也・斉藤耕
二 (編)『社会化の心理学／ハンドブック』川島書店, 3-18
- 大賀祐樹 (2015)『希望の思想 プラグマティズム入門』筑摩書房
- 大橋英寿 (2002)『社会心理学特論 人格・社会・文化のクロスロード』放送
大学教育振興会
- 大西晶子 (2001)「異文化接触に関する心理学的研究についてのレビュー—文
化的アイデンティティ研究を中心に—」『東京大学大学院教育学研究科紀要』
第41巻, 301-310
- 大庭さよ・藤原美智子 (2008)「『学び』の場から『働き』の場へ—ある—企
業社員のインタビュー調査から—」『カウンセリング研究』第41巻, 第2
号, 108-118
- 大野健一 (2000)『途上国のグローバリゼーション』東洋経済新聞社
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a
Learning Process: The role of information acquisition. *Personal
Psychology, Vol.45, No.4*, 849-873.

- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation; The Political and Economic Origins of Our Time*. NY: Beacon Press. (野口建彦・檜原学訳 (2009)『[新訳]大転換—市場社会の形成と崩壊』東洋経済新報社)
- Porter, M. (1986). *Competition in Global Industries*. MA: Harvard Business School Press. (土岐 坤・小野寺 武夫・中辻 万治 (訳) (1989)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. NY: FreePress.
- 労働政策研究・研修機構 (2008a)『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 (2008b)『外国人留学生の採用に関する調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 (2009)『日本企業における留学生の就労に関する調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 (2016)『データブック国際労働比較(2016年版)』
<<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2016/documents/Databook2016.pdf>> (2017年3月7日参照)
- 咲川孝 (1998)『組織文化とイノベーション』千倉書房
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior, Vol.51*, 234-279.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review, Vol.9*, 1-16.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. NJ: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄 (訳) (1989)『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社)
- 清ルミ (1995)「上級ビジネスパーソンのビジネスコミュニケーション上の支障点—インタビュー調査から教授内容を探る」『日本語教育』87, 139-152.

- 清ルミ (1997) 「外国人社員と日本人社員—日本語によるコミュニケーションを阻むもの」『異文化コミュニケーション研究』 10, 57-73
- Shaules, J. (2007). *Deep Culture: The Hidden Challenges of Global Living*. Clevedon, UK: Multilingual Matters. (鳥飼玖美子監訳・長沼美香子(訳)(2013)『深層文化 異文化理解の真の課題とは何か』大修館書店)
- Shaules, J., & Abe, J. (1997). *Different realities: Adventures in Intercultural Communication*. Tokyo: Nan'un Do.
- Sherif, M. (1967). *Group conflict and co-operation: Their social psychology*. NY: Routledge & Kegan Paul.
- 島田徳子・中原淳 (2010a) 「元外国人留学生の組織社会化に関する探索的研究：一組織参入後の学習課題とその促進要因—」『日本教育工学会 第26回全国大会講演論文集』 85-88
- 島田徳子・中原淳 (2010b) 「元留学生新入社員の組織社会化プロセスにおける日本人上司の課題認識と支援内容」『人材育成学会第8回年次大会論文集』 41-46
- 島田徳子・中原淳 (2012a) 「元留学生外国人社員の組織社会化に関する研究—上司の支援内容が適応・定着に与える影響について—」『異文化間教育学会 第33回大会発表抄録』 56-57
- 島田徳子・中原淳 (2012b) 「元留学生外国人社員の組織社会化を促進する日本人上司の支援に関する研究」『人材育成学会第10回年次大会論文集』 167-172
- 島田徳子・中原淳 (2014) 「新卒外国人留学生社員の組織適応と日本人上司の支援に関する研究」『異文化間教育』 39, 92-108
- 島田徳子・中原淳 (2016) 「新卒外国人留学生社員の組織社会化のメカニズム—経験学習行動と異文化間ソーシャルスキルに注目して—」『人材育成研究』 第12巻, 第1号, 21-44
- 新日本有限責任監査法人 (2015) 『平成26年度産業経済研究委託事業 外国

- 人留学生の就職および定着状況に関する調査』経済産業省
- 白木光秀（2006）『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣
- 白木光秀（2013）『人的資源管理の基本 [第2版]』文真堂
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009) Conceptualizing Intercultural Competence. In Darla K. Deardorff (Ed.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence* (pp.2-52). CA: SAGE Publication, Inc..
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology, Vol.82 No.1*, 6-29.
- Steger, M.B. (2009). *Globalization: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford Univ Press. (櫻井公人・櫻井純理・高嶋正晴(訳)(2010)『新版グローバリゼーション』岩波書店)
- Stiglitz, J. E. (2006). *Making Globalization Work*. W W Norton & Co Inc.. (楡井浩一訳『世界に格差をバラ撒いたグローバリズムをただす』, 徳間書店, 2006)
- 末田清子（2011）「コミュニケーション研究のアプローチ」末田清子・抱井尚子・田崎勝也・猿橋順子（編著）『コミュニケーション研究法』ナカニシヤ出版, 9-17
- 末田清子・福田浩子（2003）『コミュニケーション学 その展望と視点』松柏社
- 菅長理恵・中井陽子（2016）「学生時代に培われたアカデミック・ジャパニーズと職場での活動のつながり：理系・文系の元国費学部留学生の事例から」『日本語教育方法研究会誌』22(2), 2-3
- 鈴木京子（2015a）「人間的成長の観点から見た異文化適応概念の再考論：教員の異文化体験の分析から」『異文化間教育』42, 59-74
- 鈴木京子（2015b）『教員の異文化体験—異文化適応・人間的成長・教員としての成長』風間書房

- 鈴木竜太(2002)『組織と個人:キャリアの発達と組織コミットメントの変化』
白桃書房
- 鈴木竜太(2011)「組織コミットメント」経営行動学会(編)『経営行動学会
ハンドブック』中央経済社, 338-343
- 首相官邸(2010)「新成長戦略(基本方針)～輝きのある日本へ～」
<[http://www.kantei.go.jp/jp/kakugikettei/2009/1230
sinseichousenryaku.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/kakugikettei/2009/1230sinseichousenryaku.pdf)> (2016年6月1日参照)
- Tajfel, H., Billig M. G., Bundy R. P., & Flament C. (1971). Social
categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social
Psychology, 1*, 149-178.
- 高橋弘司(1993)「組織社会化をめぐる諸問題—研究レビュー—」『経営行動
科学』第8巻, 第1号, 1-22
- 田中共子(1991)「在日留学生の文化適応とソーシャルスキル」『異文化間教
育』5, 98-110
- 田中共子(1992)「日本における対人関係面の適応のための異文化間ソーシャ
ルスキル—異文化環境で在日留学生が用いた対人関係の形成・維持・発展
に関する方略—」『広島大学留学生センター紀要』3, 53-73
- 田中共子(2010a)「異文化間ソーシャルスキル学習」菊池章夫・二宮克美・
堀毛一也・斉藤耕二(編)『社会化の心理学/ハンドブック』川島書店,
383-396
- 田中共子(2010b)「異文化適応とソーシャルスキル」『日本語教育』146号,
61-75
- 田中共子・藤原武弘(1992)「在日外国人留学生の対人行動上の困難—異文化
適応を促進するための日本のソーシャル・スキルの検討—」『社会心理学研
究』7(2), 92-101
- 田中共子・高井次郎・神山貴弥・藤原武弘(1993)「在日留学生に必要なソー
シャルスキル」『情報行動科学研究・広島大学総合科学部紀要Ⅲ』17, 87-99
- 谷口真美(2005)『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』白桃

書房

谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』 No.574, 69-84

館野泰一・中原淳 (編) (2016) 『アクティブトランジション 働くためのウォーミングアップ』三省堂

Thomas, R. R-Jr. (1990). From Affirmative Action to Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 107-117.

Toh, S. M., DeNisu, A. S., & Leonardelli, G.J. (2012). The Perspective of Host Country Nationals in Socializing Expatriates: The Importance of Foreign-Local Relations. In Connie R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp.230-263).NY: Oxford University Press.

徳永あかね (2009) 「多文化共生社会で期待される母語話者の日本語運用力—研究の動向と今後の課題について」『神田外大紀要』第 21 号, 111-129

Triandis, H.C. (1972). *The analysis of subjective culture*. NY: Wiley.

Triandis, H. C. (2002). Subjective Culture. Online Readings in Psychology and Culture, 2(2). <<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1021>> (2017年3月7日参照)

Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London: J. Murray

海野素央 (2002) 『異文化ビジネスハンドブック—事例と対処法』学文社

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In Staw B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior Vol.1* (pp.209-266).CT: JAI Press.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Vernon, R. (1971). Sovereignty at Bay: Multinational Spread of U.S. Enterprises. NY: Basic Books. (霍見芳浩 (訳) (1973) 『多国籍企業

- の新展開—追いつめられる国家主権—』ダイヤモンド社)
- 若林満 (1988) 「異文化間人材育成戦略」『経営行動科学』4, 123-134
- 若林満・南隆男・佐野勝男 (1980) 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その経時的分析」『組織行動研究』Vol.6, 3-131
- 若林満・南隆男・佐野勝男 (1984) 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：入社7年目時点でのフォローアップ」『経営行動研究』Vol.11, 3-61
- 渡辺文夫 (1995) 『異文化接触の心理学』川島書店
- World Bank (2004). *Globalization, growth, and poverty: building an inclusive world economy*. Washington, D.C.: Oxford University Press.
- (新井敬夫 (訳) (2004) 『グローバリゼーションと経済開発：世界銀行による政策研究レポート』シュプリンガー・フェアラーク東京)
- 山岸みどり (1997) 「異文化間リテラシーと異文化間能力」『異文化間教育』11, 37-51
- 山口一男 (2011) 「労働生産性と男女共同参画—なぜ日本企業はだめなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」『RIETI Discussion Paper』11-J-069
- <<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/11j069.pdf>>
- (2017年3月7日参照)
- 山本志都 (2011) 『異文化間協働におけるコミュニケーション 相互作用の学習体験化および組織と個人の影響の実証研究』ナカニシヤ出版
- 山下玲子 (2012) 「集団の中の私たち」矢田部圭介・山下玲子 (編著) 『アイデンティティと社会意識 私のなかの社会／社会の中の私』北樹出版
- Yamazaki, T., & Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross cultural learning: A review and integration of success factors in expatriate adaptation. *Academy of management learning education*, Vol.3 No.4, 354-79.

- Yamazaki, T., & Kayes, D. C. (2007). Expatriate learning: exploring how Japanese managers in the United States. *International Journal of Human Resource Management, Vol.18 No.8*, 1373-1395.
- Yashima, T., & Tanaka, T. (2001). Roles of Social Support and Social Skills in the Intercultural Adjustment of Japanese Adolescent Sojourners in the USA. *Psychological Report, 88*, 1201-1210.
- 八代京子・鈴木有香 (2004)『交渉とミディエーションー協調的問題解決のためのコミュニケーション』三修社
- 保田江美・溝上慎一 (2014)「初期キャリア以降の探究：『大学時代のキャリア見通し』と『企業におけるキャリアとパフォーマンス』を中心に」中原淳・溝上慎一 (編)『活躍する組織人の研究 大学から企業へのトランジション』東京大学出版会, 139-173
- 安室憲一 (1982)『国際経営行動論』学文社
- 横須賀柳子(2006)「元外国人留学生の入職期における組織社会化の変容過程」『異文化コミュニケーション』9, 155-171
- 横須賀柳子(2007)「企業の求人と留学生の求職に関する意識比較」『留学生教育』12, 47-57
- 横須賀柳子 (2015)「元留学生外国人社員の就業の現状と課題ー2014年度調査中間報告を中心にー」『留学交流』3月号, 8-21
- 横須賀柳子・坪井健・宮城徹・中井陽子 (2016) の『日本企業による元外国人留学生の高度人材活用に関する調査報告』研究課題番号 26380651 平成 26 年度～平成 28 年度 科学研究費助成事業 学術研究助成基金助成金 基盤研究 (C) 研究代表者 横須賀柳子 (国士舘大学政経学部教授)
- 楊泓 (2014)「留学生受入れ政策の歴史と現状に関する一考察」『松山東雲女子大学人文科学部紀要』22, 51-75

元留学生外国人社員の定着と成長に関するアンケート

2011年8月

東京大学 大学総合教育研究センター

准教授 中原 淳

東京大学大学院 学際情報学府 博士課程

島田 徳子

本調査は、日本の大学・大学院を卒業・終了して日本企業に就職した元留学生社員の方を対象とした、仕事や職場に関する Web アンケート調査です。

■ 回答の要領

- この調査票は、「設問」「フェイスシート」からなっています。
- 回答時間は、約30分～40分を要します。
なお、回答を中断、再開することはできません。最後まで全設問についてご回答ください。
- 回答は統計的に処理されますので、あなたの回答が個人的に処理されるようなことはありません。
- あなたの回答を第三者が閲覧したり、研究以外の目的で用いることは絶対にありませんので、率直にご回答ください。

■ お問い合わせ先

chousa@nakahara-lab.net

担当: 東京大学・中原研究室 博士課程3年 島田 徳子

※ この調査ページの著作権は東京大学にありますので、いかなる形においても、発行者の許可なく、調査ページの全部または一部を複製することを固く禁じます。

<回答例>

【問】 以下のそれぞれの項目について、もっともあてはまるものに1つずつ○をつけてください

		とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
<良い例>						
1	サッカーが好きだ	5	4	3	2	1
2	テレビをよく見る	5	4	3	2	1
<悪い例>						
1	甘いものには目がない	5	4	3	2	1
2	野菜が嫌いだ	5	4	3	2	1

＜はじめに、あなたのお仕事についてお聞きします＞

【問1】 あなたは、今の会社に就職して何年目ですか。

()年目

【問2】 あなたが所属する会社の規模(従業員数)はどれくらいですか。

あてはまるものに1つ〇をつけてください。

- | | | |
|---------------|---------------|---------------|
| 1. ～299人 | 2. 300～999人 | 3. 1000～2999人 |
| 4. 3000～4999人 | 5. 5000～9999人 | 6. 10000人～ |

【問3】 あなたの現在の仕事の業種について、あてはまるものに1つ〇をつけてください。

- | | | |
|----------------|---------------------|-----------|
| 1. 農林漁業 | 2. 鉱業 | 3. 建設業 |
| 4. 製造業 | 5. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 6. 情報通信業 |
| 7. 運輸業、郵便業 | 8. 卸売業、小売業 | 9. 金融・保険業 |
| 10. 不動産業、物品賃貸業 | 11. 飲食・宿泊業 | 12. 医療・福祉 |
| 13. 教育・学習支援 | 14. 学術研究、専門・技術サービス業 | |
| 15. その他サービス業 | 16. 公務 | |
| 17. その他(具体的に: | |) |

【問4】 あなたの現在の仕事の職種について、あてはまるものに1つ〇をつけてください。

- | | |
|---------------|------------------|
| 1. 研究・技術職 | 2. 管理職 |
| 3. 経理・財務関係事務職 | 4. 企画・総務・広報関係事務職 |
| 5. 人事・労務関係事務職 | 6. 営業・購買・販売職 |
| 7. その他(具体的に: |) |

【問5】 あなたの現在の業務の対象について、あてはまるものに1つ〇をつけてください。

1. 国内向け業務のみ
2. 海外向け業務のみ
3. 国内と海外の業務で国内の業務がメイン
4. 国内と海外の業務で海外の業務がメイン

＜次に、あなたが現在の会社に入社して正式に配属された最初の職場についてお聞きします＞

あなたが現在の会社に入社して、正式に配属された最初の職場について、お聞きします。

ここで言う「職場」とは、「あなたと責任・目標・方針を共有し、協力し合って仕事を達成するために実質的なコミュニケーションを行う、課・部・支店などの数名から数十名の集団」のことを指すものとします。

【問6】 その職場のコミュニケーションについて、あなたのお考えをお聞きします。

以下のそれぞれの項目について、もっともあてはまるものに1つずつ〇をつけてください。

		とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
1	職場では、お互いの意見をよく交換していた	5	4	3	2	1
2	職場では、意見の違いがあると、率直に話し合いが行われていた	5	4	3	2	1
3	職場では、誰にでも自分の意見を言える機会があった	5	4	3	2	1

【問7】 その職場の業績について、あなたのお考えをお聞きします。

以下のそれぞれの項目について、もっともあてはまるものに1つずつ〇をつけてください。

		とてもそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	全くそう思わない
1	その職場は業績を上げていた	5	4	3	2	1
2	その職場には、目標は必ず達成しなければならないという雰囲気があった	5	4	3	2	1

＜次に、あなたが正式に配属された最初の職場の上司や同僚についてお聞きします＞

あなたが現在の会社に入社して、正式に配属された最初の職場の上司について、お聞きします。ここで上司とは、マネージャー等のあなたの業績を評価する人を意味します。

上司が複数いた場合には、仕事上で最も接点があった上司1人について答えてください。

【問8】 その職場の上司の、あなたに対する指導や支援の内容についてお聞きします。

以下のそれぞれの項目について、あなたの上司の行動としてもっともあてはまるものに1つずつ○をつけてください。

		とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
1	上司は、あなたにはない専門知識・スキルを提供してくれた	5	4	3	2	1
2	上司は、あなたの仕事の相談にのってくれた	5	4	3	2	1
3	上司は、あなたに仕事に必要な情報を提供してくれた	5	4	3	2	1
4	上司は、あなたに仕事に必要な言葉や専門用語を教えてくれた	5	4	3	2	1
5	上司は、あなたに職場特有のルールやきまり事を教えてくれた	5	4	3	2	1
6	上司は、あなたの仕事上必要な他部門との調整をしてくれた	5	4	3	2	1
7	上司は、あなたが自分から積極的に働けるよう、仕事をまかせてくれた	5	4	3	2	1
8	上司は、あなたに仕事上のトラブルが起きたときに助けてくれた	5	4	3	2	1
9	上司は、あなたに任せる仕事の意義について説明してくれた	5	4	3	2	1
10	上司は、あなたに任せる仕事の後工程と前工程について説明してくれた	5	4	3	2	1
11	上司は、あなたに職場で抱えている仕事の全体像について説明してくれた	5	4	3	2	1
12	上司は、あなたに職場の仕事の全体像と任せる仕事の関係について説明してくれた	5	4	3	2	1

13	上司は、あなたの能力より少し高めの仕事を担当させてくれた	5	4	3	2	1
14	上司は、あなたが仕事でおかしたミスが、致命的な失敗につながらないようにフォローしてくれた	5	4	3	2	1
15	上司は、あなたの仕事のやり方や結果をほめてくれた	5	4	3	2	1
16	上司は、あなたの仕事のやり方や結果について客観的な意見を言ってくれた	5	4	3	2	1
17	上司は、あなたがあなたの仕事のやり方や結果を振り返る機会を与えてくれた	5	4	3	2	1
18	上司は、あなたの仕事のやり方や結果について、あなたにはない新しい視点を与えてくれた	5	4	3	2	1
19	上司は、あなたの緊張を和らげてくれた	5	4	3	2	1
20	上司は、あなたを励ましてくれた	5	4	3	2	1
21	上司は、あなたのプライベートな相談にのってくれた	5	4	3	2	1
22	上司は、あなたに「仕事でミスをするのを恐れないように」と言ってくれた	5	4	3	2	1
23	上司は、あなたが楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれた	5	4	3	2	1
24	上司は、自分の海外業務経験について話してくれた	5	4	3	2	1
25	上司は、日本の法律や経済の仕組みについて説明してくれた	5	4	3	2	1
26	上司は、日本の文化的価値観や宗教的価値観について説明してくれた	5	4	3	2	1
27	上司は、日本人の非言語行動の意味やルールについて説明してくれた	5	4	3	2	1
28	上司は、過去に流行した歌やアニメなど、多くの日本人が知っていて、あなたが知らないことについて説明してくれた	5	4	3	2	1
29	上司は、家族や職場での人付き合いなど、日本人の対人関係について説明してくれた	5	4	3	2	1
30	上司は、日本のビジネスにおける時間管理の大切さについて説明してくれた	5	4	3	2	1
31	上司は、「終身雇用」や「年功序列」など、日本の	5	4	3	2	1

	雇用制度について説明してくれた					
32	上司は、日本人の仕事やキャリアに対する考え方について説明してくれた	5	4	3	2	1
33	上司は、あなたを日本の文化を理解したり体験できる場所やイベントに連れて行ってくれた	5	4	3	2	1
34	上司は、あなたの国や民族の法律や経済の仕組みについて質問してくれた	5	4	3	2	1
35	上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の文化的価値観や宗教的価値観について質問してくれた	5	4	3	2	1
36	上司は、あなたの国や民族の非言語行動の意味やルールについて質問してくれた	5	4	3	2	1
37	上司は、家族や職場での人付き合いなど、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の対人関係について質問してくれた	5	4	3	2	1
38	上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族のビジネスにおける時間感覚について質問してくれた	5	4	3	2	1
39	上司は、あなたの国や民族の雇用制度について質問してくれた	5	4	3	2	1
40	上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の仕事やキャリアに対する考え方について質問してくれた	5	4	3	2	1
41	上司は、あなたをあなたの国や民族の文化を理解したり体験できる場所やイベントに連れて行ってくれた	5	4	3	2	1
42	上司は、職場で文化の違いについて話し合う機会を作ってくれた	5	4	3	2	1
43	上司は、職場で文化の違いについてあなたが自由に自分の考えや感情を表現しやすい雰囲気を作ってくれた	5	4	3	2	1
44	上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちを聞いてくれた	5	4	3	2	1

45	上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちをわかりやすく言い換えたりまとめたりして確認してくれた	5	4	3	2	1
46	上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、上司自身の気持ちや意見をあなたに伝えてくれた	5	4	3	2	1
47	上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたがどのように行動すべきだったか教えてくれた	5	4	3	2	1
48	上司は、日本語を話すスピードを遅くして話してくれた	5	4	3	2	1
49	上司は、わかりにくいところを、あなたが理解できる日本語で言い換えて話してくれた	5	4	3	2	1
50	上司は、わかりにくいところを、繰り返して話してくれた	5	4	3	2	1
51	上司は、結論を先に話すなど、わかりやすい順番や構成で話してくれた	5	4	3	2	1
52	上司は、あなたが理解できる日本語以外の言語を使って話してくれた	5	4	3	2	1
53	上司は、話の途中で、それまで話したことをまとめながら話してくれた	5	4	3	2	1
54	上司は、メモや図表などを書きながら説明してくれた	5	4	3	2	1
55	上司は、話の途中で、あなたに話したことを復唱させたり要約させたりした	5	4	3	2	1
56	上司は、あなたの日本語の間違いを指摘し、直してくれた	5	4	3	2	1
57	上司は、あなたが日本語で伝えたいことを整理してくれた	5	4	3	2	1
58	上司は、日本語で会話するときの、あいづちの打ち方や会話の進め方について教えてくれた	5	4	3	2	1
59	上司は、日本語でビジネス文書やメールを書くときの注意点について教えてくれた	5	4	3	2	1
60	上司は、日本語で謝ったり断ったりするときの注意点について教えてくれた	5	4	3	2	1

【問9】 **【問8】で答えたあなたの上司について**お聞きします。

その方は、海外業務経験がある方ですか、ない方ですか。

ここで、海外業務経験とは、「海外赴任や1カ月以上の長期海外出張の経験」を意味します。

ある

ない

わからない

【問10】 その職場に、**【問8】で答えた上司以外に、あなたの助けになってくれた人**はいますか。

はい

いいえ

< 【問11】 から 【問14】 は、【問10】 で「はい」と答えた方にお聞きします >

【問11】 あなたが、助けになってくれたと思う順に、**3人の方を選んでください**。3人いない場合は、思い浮かぶ人数分だけお答えください。

それぞれの方は、あなたから見てどのような関係になりますか。あてはまる番号に、**1つだけ○をしてください**。

	1 番目	2 番目	3 番目
同じ職場の日本人の上位者・先輩（上司はのぞく）	1	1	1
同じ職場の外国人の上位者・先輩（上司はのぞく）	2	2	2
同じ職場の日本人の同僚・同期	3	3	3
同じ職場の外国人の同僚・同期	4	4	4
同じ職場の日本人の部下・後輩	5	5	5
同じ職場の外国人の部下・後輩	6	6	6
同じ職場の契約社員・派遣社員	7	7	7
その他	8	8	8

【問12】 【問11】で答えた「1番目にあなたの助けになった人」についてお聞きします。

以下のそれぞれの項目について、もっともあてはまるものに1つずつ○をつけてください。

		とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
1	その人は、仕事やプライベートの相談にのってくれた	5	4	3	2	1
2	その人は、仕事上の問題を解決するためのアドバイスをしてくれた	5	4	3	2	1
3	その人は、あなたが知らない日本文化や日本事情について説明してくれた	5	4	3	2	1
4	その人は、仕事が忙しいときに手伝ってくれた	5	4	3	2	1
5	その人は、日本語の間違いを指摘したり直してくれた	5	4	3	2	1
6	その人は、あなたの国の文化や事情について質問してくれた	5	4	3	2	1
7	その人は、食事や飲み会に誘ってくれた	5	4	3	2	1
8	その人は、あなたの行動や考えを支持してくれた	5	4	3	2	1
9	その人は、あなたのことを理解し、認めてくれた	5	4	3	2	1

＜次に、あなたが正式に配属された最初の職場での、あなたの行動についてお聞きします＞

【問13】 あなたが正式に配属された最初の職場での、 <u>あなたの行動</u> についてお聞きします。 その職場で、以下にあげる行動をどのくらい実行していましたか。 以下のそれぞれの項目について、もっともあてはまるものに <u>1つずつ○をつけて</u> ください。	いつもしている	しばしばしている	時々やっている	あまりしていない	まったくしていない
1	5	4	3	2	1
2	5	4	3	2	1
3	5	4	3	2	1
4	5	4	3	2	1
5	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1
7	5	4	3	2	1
8	5	4	3	2	1
9	5	4	3	2	1
10	5	4	3	2	1
11	5	4	3	2	1
12	5	4	3	2	1
13	5	4	3	2	1
14	5	4	3	2	1

15	日本人上司や先輩との間に不快なことや誤解、疑問があったときはきちんと話し合った	5	4	3	2	1
16	声をかけたりどこかへ誘ったりして、自分から積極的に職場の日本人に近づいた	5	4	3	2	1
17	自分の国のことを職場の日本人によく説明して、理解してもらおうよう努力した	5	4	3	2	1

＜次に、現在のあなた自身についてお聞きします＞

【問14】 現在の会社や仕事に関するあなたのお考えについてお聞きします。
以下のそれぞれの項目について、もっともあてはまるものに1つずつ○をつけてください。

		と ても あて はま る	や や あて はま る	ど ち ら と も い え な い	あ ま り あ て は ま ら な い	全 く あ て は ま ら な い
1	私は、この会社の中で、ものごとが実際にどのように動いているのか知っている	5	4	3	2	1
2	私は、会社の中でいちばん影響力のある人が誰か、知っている	5	4	3	2	1
3	私は、効率的かつ成果を出せるように仕事をするにはどうすればよいか、身につけた	5	4	3	2	1
4	会社の目標は、私の目標でもある	5	4	3	2	1
5	私は、一緒に仕事をしているグループの中で「仲間の一人」だと思われている	5	4	3	2	1
6	私は、会社の古くからの伝統について知っている	5	4	3	2	1
7	私は、この会社にうまくなじんでいると思っている	5	4	3	2	1
8	私は、自分の仕事で使われる言葉や専門用語の具体的な意味を理解している	5	4	3	2	1
9	私は、仕事上必要な課題をマスターしている	5	4	3	2	1
10	私は、自分の所属部署や一緒に仕事をしているグループの背景について、わかりやすく説明できる	5	4	3	2	1
11	私は、仕事上の義務をすべて理解している	5	4	3	2	1
12	私は、会社の価値観を代表するような従業員のひとりである	5	4	3	2	1
13	私は、この会社で働く人の行動の背景にある動機（理由や原因）を、よく理解している	5	4	3	2	1
14	私は、この会社の歴史についてよく知っている	5	4	3	2	1
15	私は、自分の仕事で使われる略語など、省略形のことをほとんど理解している	5	4	3	2	1
16	私は会社の中でけっこう人気がある	5	4	3	2	1
17	私は、仕事を完了させるために、この会社で最も重要な人物が誰だか分かる	5	4	3	2	1
18	私は、同僚のほとんどに好かれていると思っている	5	4	3	2	1

19	私は、会社が決めた目標を支持している	5	4	3	2	1
20	私は、自分が仕事において、どんなことをしたいのか、よくわかっている	5	4	3	2	1
21	私は、仕事経験の中で、やりたい仕事や職種がだんだんと、はっきりしてきた	5	4	3	2	1
22	私は、自分に向いている仕事がどういうものか、ある程度わかってきた	5	4	3	2	1
23	私は、どんな仕事でならば自分の力が発揮できるのか、よく理解している	5	4	3	2	1
24	私は、自分のキャリア上の目標が、はっきりしている	5	4	3	2	1
25	私は、自分のキャリア目標に向けた計画がある	5	4	3	2	1

【問15】 仕事をする上での現在のあなたの行動についてお聞きします。あなたはふだんの仕事の中で、以下にあげる行動をどのくらい実行していますか。
以下のそれぞれの項目について、もっともあてはまるものに1つずつ○をつけてください。

		いつもしている	しばしばしている	ときどきしている	あまりしていない	まったくしていない
1	困難な仕事に立ち向かう	5	4	3	2	1
2	失敗を恐れずにやってみる	5	4	3	2	1
3	常に新しいことに挑戦する	5	4	3	2	1
4	様々な経験の機会を求める	5	4	3	2	1
5	経験したことを多様な視点から捉え直す	5	4	3	2	1
6	必要な情報を集めて、経験したことを分析する	5	4	3	2	1
7	自分の仕事の成功や失敗の原因を考える	5	4	3	2	1
8	様々な意見を求めて自分の仕事のやり方を見直す	5	4	3	2	1
9	過去の経験に基づいて仮説を立てる	5	4	3	2	1
10	様々な仕事場面に共通する法則を見出す	5	4	3	2	1
11	経験の結果を自分なりのノウハウに落とし込む	5	4	3	2	1
12	他の状況にもあてはまるような仕事のコツを見つける	5	4	3	2	1
13	経験から学んだことを実際にやってみる	5	4	3	2	1
14	新しく得たノウハウを実際に応用する	5	4	3	2	1
15	あるやり方が他の場面でも使えるかどうか実験する	5	4	3	2	1
16	自分のやり方が正しいかどうか試す	5	4	3	2	1

【問16】 現在のあなたのビジネス上のコミュニケーション能力についてお聞きます。

以下のそれぞれの項目について、もっともあてはまるものに1つずつ○をつけてください。

		全く問題ない	おおむね問題ない	ある程度できる	あまりできない	ほとんどできない
1	相手との関係や場面に応じた話し方ができる	5	4	3	2	1
2	相手の依頼や苦情に、適切に対応することができる	5	4	3	2	1
3	相手との関係や場面に応じ、適切に依頼や主張をすることができる	5	4	3	2	1
4	相手の意図がわからないときは、相手に確認しながら話を進めることができる	5	4	3	2	1
5	担当業務の進捗状況について、他の社員や上司に相談、報告ができる	5	4	3	2	1
6	複雑な内容であっても、電話で用件をわかりやすく伝えることができる	5	4	3	2	1
7	電話で相手が話した内容の要点をまとめ、確認することができる	5	4	3	2	1
8	新聞記事を読んで、大体の内容を理解することができる	5	4	3	2	1
9	必要な情報を拾いながら、マニュアル、仕様書、長文の資料などを読み進めることができる	5	4	3	2	1
10	資料に簡単に目を通しただけで、自分の必要な情報があるかどうか分かる	5	4	3	2	1
11	様々な情報源から情報を収集し、報告の目的に応じて適切な形式と表現で文書を書くことができる	5	4	3	2	1
12	複雑な内容であっても、相手に用件をわかりやすくメールで伝えることができる	5	4	3	2	1
13	メールできた質問に対して適切にメールで答えることができる	5	4	3	2	1
14	送り先や依頼内容に応じてビジネスレターを書くことができる	5	4	3	2	1
15	プレゼンテーションを聞きながら、要点をメモに書くことができる	5	4	3	2	1
16	資料を用いながら、論理的なプレゼンテーションをすることができる	5	4	3	2	1

17	会議やセミナーでの議論の内容を十分理解し、自らの意見や疑問点を述べるができる	5	4	3	2	1
18	会議やプレゼンの資料内容を十分理解し、議事録を指定された形式・分量で作成することができる	5	4	3	2	1

【問17】 会社や組織に対する現在のあなたのお考えについてお聞きします。
以下のそれぞれの項目について、もつともあてはまるものに1つずつ○をつけてください。

		とてもあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	全くあてはまらない
1	私は、この会社の社員であることを誇りに思う	5	4	3	2	1
2	私は、この会社に愛着をもっている	5	4	3	2	1
3	私は、この会社で働きたい	5	4	3	2	1
4	私は、この会社で働くことに満足している	5	4	3	2	1

