

# 日本の大学を卒業した外国人社員の職場における 葛藤と解決方略 (中小製造業企業を事例として)

鍋島 有希<sup>A</sup>

## Foreign Employees Conflicts and Resolution Strategies in Japanese Enterprise (Small and Medium-sized Manufacturing Case Study)

Yuki NABESHIMA<sup>A</sup>

**Abstract:** This paper will highlight typical conflicts that arise with foreign employees who have graduated from Japanese universities, then consider what kinds of support might alleviate these situations. Individual and group interviews were conducted with foreign employees and Japanese supervisors. The study found that: (1) Foreign employees and companies have different understandings of on-the-job training. (2) Japanese supervisors do not fully realize how different foreign employees' perceptions are. (3) Proposals were implemented that benefitted both foreign employees and Japanese supervisors. Relations between foreign employees and Japanese supervisors can be improved as follows: First, employers need a process to help them consciously realize what they typically take for granted. Second, foreign employees can benefit from training for how to communicate not by directly addressing a conflict, but rather, by making suggestions that will benefit both sides.

**Keywords:** Workplace, Conflict, Foreign employee, International student.

### 1 先行研究と目的

「留学生 30 万人計画」<sup>1)</sup>を背景にして大学では外国人留学生が増加する見込みである。国立大学協会は国際化目標として、2020 年までに在学学生における留学生の割合を 10%にすることを目標としている<sup>2)</sup>。外国人留学生の多くは、卒業後の進路希望において日本で就職することを希望しており、留学生数の増加とともに日本企業に就職を希望する外国人留学生数も増加することが予測される<sup>3)</sup>。また、経済産業省(2012)<sup>4)</sup>は、グローバル化や労働人口の減少に対応するため、外国人留学生はグローバル人材として注目され、新卒採用拡大の兆候が見られることを明らかにしている。

異なる文化背景を持つ社員が働く職場では、協力し

て仕事に取り組む協働関係の難しさが指摘されている<sup>3), 4), 5)</sup>。日本においては、日本語を使用して働く外国人社員に葛藤があることが明らかになっている<sup>6)</sup>。そして、その葛藤は日本語の問題だけとは限らない。近藤(2007)<sup>7)</sup>では、日常およびビジネスのコンテキストにおいて高次の日本語能力を持つ外国人社員に、「仕事にまつわる慣行の相違」、「文化習慣の相違」などの言語以外の課題があることが指摘されている。また、日本の大学を卒業した外国人社員を対象に実施した労働政策研究・研修機構の調査<sup>8)</sup>によると、外国人社員の定着や活躍するための対策の中で「日本人社員の異文化への理解度を高める」という項目が外国人社員と企業側との間で最も回答に差があることが明らかになっている。

「協働」とは一般的に目的を達成するために人びと

A: 九州大学大学院地球社会統合科学府博士後期課程

が協力する活動と定義される<sup>9)</sup>。企業組織ではコミュニケーションにより業務が進む。そのため、異なる文化背景を持つ社員同士に起こる異文化葛藤を避けることはできない<sup>10)</sup>。チームワークを重視する日本企業では、協働するための人間関係の構築が望まれるが、まだ外国人社員の人数が少ない日本の職場は、文化的に同質な関係を持つ者の集合体となりやすい。そのため、職場で日本人社員と外国人社員は協働関係をどのように形成するのが問題となる。しかし、従来の研究では、日本の大学を卒業した外国人社員が日本企業でどのように働いているのかミクロレベルにおいて実態が十分に明らかになっていないため、協働関係の課題にどのように取り組むのかまで議論が至っていない。

そこで本研究では、外国人社員と日本人社員の協働関係に着目し、日本の大学を卒業した外国人社員と日本人社員に職場においてどのような葛藤があるのか実態と課題を明らかにし、その課題にどのような支援が可能なのかを考察する。

## 2 研究方法

この目的を明らかにするために、以下のような課題を設定した。

- ①外国人社員にどのような葛藤があるのかを明らかにする。
- ②葛藤状況を日本人社員に提示することにより、彼らがどのように葛藤を解決しようとするのかを明らかにする。
- ③外国人社員の葛藤は、日本人社員にも起こることなのかを確認する。

本研究では、製造業に属する中小企業を研究対象に取り上げた。中小企業を対象としたのは、日本企業に就職する半数以上の外国人留学生が従業員300名以下の中小企業に就職しているためである<sup>11)</sup>。また、中小企業は、1999年の中小企業基本法の改正以降、政策としても注目されており、数は少ないが外国人留学生の採用意欲がある中小企業が存在するためである<sup>12)</sup>。また、製造業における研究開発、営業、国際業務において、外国人留学生の採用増加が予測されていることから、この業種において外国人留学生を活用している企業とした<sup>2)</sup>。

調査対象は、外国人社員とその上司、そして、外国人社員と同じ条件で入社した同期の日本人社員とした。

研究課題を明らかにするため、次のような調査を実施した。

- ①外国人社員とその上司である日本人上司に対しての個別インタビュー
- ②外国人社員と日本人上司に対しての合同インタビュー  
また、調査後の職場にどのような変化があるのかの情報収集
- ③同期の日本人社員に対しての個別インタビュー

### 2.1 調査対象者および調査手続き

調査は従業員数が約230名の産業用機械の製造販売を行うA社を対象として行った。

調査対象者は国際営業部、開発部、部品部に所属する外国人社員3名とその日本人上司、および外国人社員と同期の日本人社員2名である(表1)。

調査の手続きは、まず、調査者から対象企業の人事課に、研究目的、方法、倫理的配慮などを記述した研究計画書を提出し、調査の依頼を行った。その後、人事課を通じて、調査対象者である外国人社員、日本人上司、同期の日本人社員に調査実施の許可を得た。日本人上司および同期の日本人社員の選定は人事課を通して調査期間中に協力可能な方に依頼した。調査対象者には、人事課からの説明に加え、調査実施時に、調査者から直接口頭で調査の目的やデータの収集目的や使用範囲や方法について説明し同意を得た。

実際の調査では、調査者から対象者に対して、「働いてみて大変なことは何ですか?」、「外国籍の方と一緒に働く職場はどうですか?」などのオープンエンドの質問を行った。

調査はA社の応接室を利用して就業時間中に実施した。調査期間は2013年4月~9月である。

### 2.2 調査の内容

#### (1) 外国人社員と日本人上司への個別インタビュー

インタビューの方法は半構造化インタビューである。インタビューでは、ガイドラインを使用した。

外国人社員へのガイドラインの内容は、現在の年齢や最終学歴、日本語学習歴、勤務予定年数、職場の満足度、外国人社員の定着・活躍についてである。

具体的に、勤務予定年数の質問では、「入社した会社に長く勤めて、ずっと日本で働きたい」、「転職するか

もしれないが、ずっと日本で働きたい」、「いつかは母国に帰って働きたい」、「いつかは日本・母国以外の国で働きたい」から1つ選択してもらった。職場の満足度は、「総合的に見て、現在の会社の仕事に満足していますか?」と質問し、4段階で回答してもらった。外国人社員の定着・活躍については、「ご自身の経験から、日本企業で留学生が定着・活躍していくために日本企業が取り組んでいくべきことは何だと思いますか?」と質問し、「外国人の特性や語学力を生かした配置をする」、「職務分担を明確にする」、「個人業績・成果を重視した評価・処遇制度を構築する」、「外国人に必要なビジネス教育を行う」などの14項目から、あてはまるものをすべて選んでもらった。

日本人上司へのガイドラインの内容は、勤務年数、外国人部下を持つ経験年数、海外渡航や外国人との接触経験、外国人部下の働き方への満足度、外国人社員の定着・活躍についてである。外国人部下の働き方への満足度は4段階で回答してもらった。また、外国人社員の定着・活躍についての質問は、上述の外国人社員へ行った質問と同様の内容である。

なお、ガイドラインの質問項目は、労働政策研究・研修機構(2009)<sup>8)</sup>の質問紙を援用した。

インタビューはガイドラインに沿いつつ調査対象者に自由に発言してもらった。インタビューは1名ずつ90分程度行った。使用言語は日本語である。

## (2) 外国人社員と日本人上司への合同インタビュー

合同インタビューでは、個別インタビューの結果のうち、葛藤状況が分かる語りを整理したものを資料として使用した<sup>9)</sup>。合同インタビューを開始する際には、

調査者から職場に葛藤があることを説明し、その状況に対して話し合ってもらいたい旨を伝えた。また、インタビュー中での対話では、相手の意見を批判する発言はしない等、協調的な対話を行うよう依頼した。

調査者は、外国人社員が分からない言葉を簡単な日本語で説明することや、外国人社員の言葉不足を補足するなど、対話が円滑になるよう言語上のサポートを行った。また、外国人社員と日本人上司の会話の中で不明な点を尋ねるなどしたが、会話に入らないように極力心がけた。

なお、個別インタビュー後に国際営業部の外国人社員が退職したため、合同インタビューは開発部と部品部の2組で実施した。国際営業部の日本人上司に対しては、資料を用いたインタビューを実施した。

それぞれのインタビューの時間は60分程度である。

## (3) 同期の日本人社員へのインタビュー

インタビューの方法は半構造化インタビューである。インタビューでは、ガイドラインを使用せず、就職活動の時期から現在までの職場のできごとを時間軸に沿って尋ねた。調査対象者には自由に発言してもらった。調査対象者が体験を語る際には、そのときの職場の状況や当時の気持ちを尋ねた。インタビューは1名ずつ60分程度行った。

なお、調査対象者である同期の日本人社員には、インタビューの語りに影響を与えることを避けるために、調査趣旨を伝える際、外国人社員が職場のどのようなことに葛藤や困難を抱えているのか具体的なことは伝えなかった。

表1 調査対象者

所属部署	国際営業部	開発部	部品部
外国人社員	FA氏：男性（24歳） インド出身 勤務年数2年（入社3年目） 日本語能力試験N1	FB氏：男性（29歳） 韓国出身 勤務年数1年（入社2年目） 日本語能力試験N1	FC氏：男性（26歳） バングラディッシュ出身 勤務年数1年（入社2年目） 日本語能力試験N2
日本人上司	JA氏：男性（42歳）部長 外国人社員への指導経験6年 海外業務経験：約15年 海外留学経験：3年	JB氏：男性（50歳）部長 外国人社員への指導経験6年 外国人社員との接触経験：約10年 （海外出張・外国人研修生受入等）	JC氏：女性（39歳）係長 外国人社員との協働経験なし 海外業務・外国人社員との接触等の経験なし
同期の 日本人社員	JD氏：男性（26歳）入社2年目 JE氏：男性（26歳）入社3年目	開発部所属 FA氏と同期、JB氏が直属の上司	FB氏、FC氏と同期

#### (4) その他の情報収集

経営企画部および総務部人事課の担当者から、外国人留学生の採用と配属状況、企業制度や各部署の習慣に関する情報を収集した。情報収集は、インタビューやメール等により、調査期間中に数回に分けて行った。

また、調査終了後には調査結果の報告を行い、その際に各部署の様子について情報を収集した。また、調査報告した数ヵ月後に、経営企画部および総務部人事課の担当者を訪ねて職場の様子を尋ねた。

### 2.3 分析方法

#### (1) 個別インタビューから葛藤を起こすできごとの抽出と企業制度や習慣との関連づけ

外国人社員と日本人上司の個別インタビューを文字化し、葛藤を抱くできごとを抽出した。外国人社員と日本人上司が葛藤として語るできごとが、どのような企業の制度や習慣と関わっているのか関連づけを行った。関連づけには、経営企画部や総務部人事課の担当者から収集した情報や、日本人上司のインタビューを使用し総合的に照らし合わせを行った。

葛藤の判断はインタビューの際に本人の意思をもって確認を行った。また、葛藤を抱くできごとと企業の制度や習慣との整合性は、経営企画課および総務部人事課の担当者へ提示し確認を行った。

#### (2) 合同インタビューにおける日本人上司の葛藤解決に向けた行動の抽出と職場変化

合同インタビューの語りを文字化し、外国人社員の葛藤状況に対する、日本人上司の様子を抽出した。

抽出された日本人上司の様子と、日本人上司が葛藤に対してとった行動に、どのような関係があるか分析した。また、合同インタビューにおいて、葛藤解決に向けて提案された内容が調査後に実施されているケースは、どのような提案なのか分析した。

#### (3) 同期の日本人社員のインタビューから外国人社員が葛藤を起こす企業の制度や習慣に対する解釈の抽出

外国人社員と同期の日本人社員のインタビューを文字化し、外国人社員が葛藤を抱く企業の制度や習慣に対する解釈を抽出した。葛藤であるかの判断は本人の意思をもって確認を行った。その後、同期の日本人社員の企業制度に対する解釈と、企業制度を比較し分析を行った。

## 3 結果

### 3.1 外国人社員と日本人上司への個別インタビュー

A社では新入社員の人材育成のため、入社後に人事課による新入社員研修が実施される。新入社員研修では、「座学研修」と「実地研修」が行われる。その後、正式に配属先でのOJTが行われる。

この新入社員研修で実施される「実施研修」と「配属先でのOJT」が外国人社員の葛藤の対象となっていた。また、日本人上司1名（部品部JC氏）にOJTに関する葛藤が確認された。

#### 3.1.1 外国人社員は「実地研修」のうち配属先の業務と直結する内容のみを「研修」と捉えていた。

A社の新入社員研修は、「座学研修」と「実地研修」で構成されていた。「座学研修」は、会社の沿革や商品について学ぶ座学やビジネスマナー研修が行われていた。「実地研修」は、①製品の製造から顧客が使用するまでの一連の流れを学ぶこと、②他部署の社員と人間関係を構築すること、③仕事のやり方を学ぶことを目的としていた。そのため、新入社員は配属後に間接的に出てくる部署や、配属後の業務に役に立つ知識が得られる部署など、正式な配属先とは異なる部署で研修が行われていた。なお、実地研修を行う時期が仕事の繁忙期と重なる場合、入社前に内定者をアルバイトとして雇用し実地研修が行われていた。このような実地研修に対して、外国人社員は人事課の意向と異なる認識を示した（表2）。

表2のように、国際営業部に配属予定の外国人社員FA氏の実地研修は、設計部での製品デザインであった。FA氏は実地研修について、「自分のやっていることと関係ない」、「関係ない仕事でも営業なら大丈夫だったのに。」と語った。このことから、FA氏は、営業の仕事のみを研修対象としており、設計部での実地研修を、「実地研修として学習をしたのではなく、単純に仕事を手伝った」と認識していることが分かる。

設計部に配属予定の外国人社員FB氏の実地研修は、アルバイトとして入社前に工場、そして入社後は国内営業部で行われた。工場での実地研修については、FB氏の語りから見られなかった。国内営業部での実地研修については、「確かに商品がどう使われているか見に行ったらほうがいい。でもやり方は営業じゃなくてもよかった。自分で感じるのもいいですけど」と語った。

表 2 外国人社員が認識する実地研修

外国人社員 FA 氏
「入社してから、営業しか大学で勉強したことがないのに、『デザインをやってみて』って、『すみません、デザインをやったことがないんです。マネジメントだったらできるんですけど。』、言った瞬間に、『えっ、できないの？やってみて』って言われて、とまどいました。デザインの仕事は自分のすることと関係ないし、営業とかの仕事であれば、今の部署と関係ない仕事でも大丈夫だったのに。」
外国人社員 FB 氏
「確かに商品がどう使われているか見に行ったほうがいいかなって思います。でもやり方は営業じゃなくてもよかったかな。自分で感じるのもいいんですけど、うち営業マン多いし、そこから話も入ってくるんです。今も商品の説明会に行ってるんで、別に営業をやらなくてもよかったかな。」
外国人社員 FC 氏
「新入社員研修には、トレーニングと仕事がありました。最初の 1 週間ぐらいは電話対応とかを学んだので、はっきりとした研修だと思いました。工場でしたことは研修ではなく仕事だと思いました。営業は配属になる場合は担当になりますので研修だと思っています。何のためにしてるか、それがはっきり理解できない。」

このことから、FB 氏は、国内営業部での実地研修を、「商品が顧客にどのように使われているか、体験をもって知ること」と認識していることが分かる。

外国人社員 FC 氏は、入社の際に国際営業部への配属を希望していたが、最初の配属先は部品部に決まっていた。そのため、実地研修は工場と国際営業部で行われた。表 2 のように、FC 氏は実地研修について、「工場でしたことは研修ではなく仕事だと思いました。国際営業部は配属になる場合は担当になりますので研修だと思っています。」と語った。このように、JC 氏は工場での研修を仕事と捉え、配属される部署に直接関わりがあるものを「研修」と捉えていた。

以上のように、外国人社員は、「実地研修」の内容のうち、配属される部署に直接関わりがあるものを「研修」と捉えており、実地研修への理解が企業の意向と異なっていた。

### 3.1.2 外国人社員は「配属先での OJT」について、仕事を学ぶ環境がないと捉えていた。

OJT (on-the-job-training : 以下 OJT) とは、先輩や上司が仕事を通じて指導することである<sup>13)</sup>。

配属先での OJT は、部署によって異なっていた。国際営業部は、配属当初から担当業務が与えられ日本人上司が指導する方法であった。日本人上司は、問題

が発生したらすぐに声かけができるように雑談を含めた「何でも話せる」環境を作っていた。開発部では製品を作成するチームごとに勤務年数の長い先輩が後輩を指導する体制を作っていた。部品部では新入社員に対して教育係を配置し、アシスタント業務からはじめ徐々に担当業務へ移行する方法をとっていた。このように、各部署では、新入社員が仕事のやり方を学び一人前になるための支援として、先輩や上司が新入社員と一緒に業務を行う方法が取られており、どの部署も共通して、コミュニケーションに配慮した職場作りが行われていた。このような「配属先での OJT」に対して外国人社員は、仕事のやり方を教える環境がないと職場を捉えていた。また、部品部では日本人上司にも OJT に関する葛藤が確認された (表 3)。

表 3 のように、国際営業部の外国人社員 FA 氏は、職場の人材育成について、「研修をやるのが大事じゃないかな」、「上司に時間がないので、相談にのることがあまりない」、「ゼロから説明があれば問題は解決するんです。」と語り、職場は仕事を学ぶ環境がないと捉えていた。そして、日本人上司による指導やコミュニケーションに配慮した環境への語りは見られなかった。開発部の外国人社員 FB 氏は、「配属先での OJT」について「部署に入ってから一度も指導をしてもらったことはない。個人的な指導はあるかもしれないですけど。」と語った。そして、指導がない環境への対処として「先輩にすぐ聞きます。」と、先輩に聞く行動をとっていた。先輩が後輩を指導することが上司の意図する教育であったが、FB 氏は先輩に聞く行為を組織の人材育成と捉えていなかった。

表 3 のように、部品部では、外国人社員と日本人上司に OJT に対する葛藤が確認された。外国人社員 FC 氏は教育係の指導について、「言葉が少ないです。」「『これ』だけでは、外国人はよく分かりません。」「仕事のやり方とか、進め方とか、ちゃんとしたやり方を一回学べて理解できたら、仕事ができるようになります。」と語った。このことから、指示が不明瞭であり、仕事のやり方を明確に教えてほしいと考えていることが分かる。

一方、日本人上司 JC 氏は、まず、「初めてみんな受け入れるから、日本人と同じように対応しようと思うんです。それが良いか悪いのかわからない。」と語った (表 3)。そして、教育係である日本人社員に、外国人

社員 FC 氏への指導に困難があることを語った。教育係は任せた業務が難しい場合、無理だと報告するように話しても、外国人社員 FC 氏は「できます。」としか言わず、一人で困難な状況を抱え込むことに悩んでいた。このことから、教育係の日本人社員は、状況の報告を受けることで仕事の指導をしたいと考えていることが分かる。また、日本人上司 JC 氏は、アシスタント業務からはじめ、一つずつ仕事を与えることで仕事を任せる教育方法に、FC 氏が「自分には仕事がない、自分の担当する仕事がほしい。」と話したことを語った。このことから、徐々に仕事を任せる教育方法は、外国人社員に伝わっていないことが分かる。

このように、外国人社員は、日本人上司から明示的に教えてもらいたいと考えており、一方で、日本人上司は暗示的に指導したいと考えていた。このことから、外国人社員は、仕事の状況を伝えることで日本人上司や教育係から仕事のやり方を学ぶことが OJT であると認識していないことが分かる。

以上のように、各部署の OJT に対する外国人社員の理解と日本人上司の意向が異なっていた。

また、外国人社員の語りからは、仕事の相談や報告

に関する難しさが見られた (表 3)。

外国人社員 FA 氏は「会社の人たちと相談しないと、なかなかうまくいかない」と、日本人上司へ相談ができないことを語った。外国人社員 FB 氏は、「量産図を出そうとしても、どんどん話があつて出すタイミングが難しい。」と語った。外国人社員 FC 氏は「どれを報告すればいいのか、反対に報告すれば、上司に迷惑かけるか、その感覚がわかりにくい。」と報告の難しさを語った。

A 社の OJT は、上司や先輩と一緒に業務を行い仕事のやり方を学ぶ方法であった。そのため、部下が上司へ報告や相談をすることは、上司が部下の状況を把握して仕事の指導を行うために必要なコミュニケーションであると思われる。つまり、外国人社員が報告や相談することの難しさを語ることは、それらが教育を受けるために必要なコミュニケーションと認識していないことが考えられる。

さらに、表 4 のように、外国人社員への個別インタビューでは、私生活について語る様子が見られた。FA 氏は、「インド人は、親が年をとると親の面倒を見なくてはいけない、責任が多くなる。」と語った。FB 氏は

表 3 外国人社員と日本人上司の OJT に対する葛藤

外国人社員 FA 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>「仕事を任せるのは全然良いんですけど、その前に研修をやるのが大事じゃないかな。もう少し教育があれば、誰でもうまくできるんじゃないかな。」</li> <li>「上司に時間がないので、相談にのることがあまりないです。こういうことですので、ゼロから説明があれば問題は解決するんですね。」</li> <li>「一番不安に思っていることは、仕事を失敗することです。失敗しないようにしたいんですけど、本を読んでも分からないです。知識がないから、会社の人たちと相談しないと、なかなかうまくいかないですね。」</li> </ul>
外国人社員 FB 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>「部署に入ってから一度も指導してもらったことがない。個人的な指導はあるかもしれないですけど、分からなかったときは、先輩にすぐ聞きます。プライベートで会ったりすると、仕事する時ちょっと手伝ったりとかするよね。今も、もちろん最初の仕事があるんで、教育とか欲しいですよ。」</li> <li>「細かく入ると難しいこともあるんです。量産図を出そうとしても、どんどん話があつて出すタイミングが難しい。」</li> </ul>
外国人社員 FC 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>「(教育係の) ○○さんは言葉が少ないですね。『これ送った?』って聞いたら、『これ』だけでは、外国人はよく分からないです。それで結構、誤解が発生するとかもあるし。」</li> <li>「仕事のやり方とか、進め方とか、ちゃんとしたやり方を一回学べて理解できたら、仕事ができるようになります。上司に教える時間がないとか、よくわかります。でも、教えなかったら、その後も同じ間違いをしてしまう。」</li> <li>「報告連絡相談、重要視しなきゃいけない、新入社員研修で習いました。その感覚は難しいです。どれを報告すればいいのか、反対に報告すれば上司に迷惑かけるのか、その感覚がわかりにくいです。上司は忙しいので結構遠慮する。」</li> </ul>
日本人社員 JC 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>「初めてみんな受け入れるから、日本人と同じように対応しようと思うんです。それが良いか悪いのかわからない。」</li> <li>「実際に指導をしているのは教育係なんですけど、自分の言いたいことが通じないと。分かってくれないと。『はい、わかりました』、『できます』っていうのが多いと。できなかったら無理だとか、難しいとか、はっきり言わないといけないよと言う。『わかりました。できます』って言うから困ると。そういうところが難しいなって。」</li> <li>「自分のぎりぎりラインまで持ち込んで、もうできませんって言ったときには、フォローのしようがなくなってしまうときがあるので、難しくなる前に言って、と言うんですけど、そのタイミングが分からないんじゃないかな。」</li> <li>「最初に一番言われてショックだったのは、雑用って言ったらず雑用なんですけど、『何か不満ある? いやなことある?』って聞いたら、『僕には仕事がありません。』と。自分しかできない仕事、自分の担当する仕事がほしいんだって言われたんですよ。仕事ができると思ったら一つずつ仕事を与えるけど、彼はその段階じゃないのに、仕事がないとか、今の仕事が自分の求めている仕事じゃないとか、ショックでした。」</li> </ul>

表 4 外国人社員の私生活への語り

外国人社員 FA 氏
「お母さん 52、お父さん 49 です。インド人は、親が年をとると親の面倒を見なくては行けない、責任が多くなる。大人になるまでは親が面倒見てくれました。だから、親の年をとると私たちに責任があります。責任を守らないとですね。日本で働いては、日本で経験して母国で生かしていくってことです。親といながら仕事するのがいいじゃないかなと思いますね。」
外国人社員 FB 氏
「一度、韓国で就職したんですけど、日本で働こうと思ったんです。それから 8 か月くらい韓国の大学で研修を受けて、日本の派遣会社に入りました。その後に韓国の大学にまた戻って。それから日本の大学に編入しました。」
「就職のために人生波瀾でしたから、今更でも色々やりたい。若いときに色々できなかったことを後悔してるんです。海外旅行に行く計画をしたり、初めてなんです。年取ったかな。もう 29 歳なので結婚したい。」
外国人社員 FC 氏
「日本の企業に就職したいから留学しました。日本のために何かをやると共に母国や世界に貢献したいです。将来は自分自身で会社を建てるとか、大きな目標を持っています。」
「バングラディッシュは宗教的に厳しいから、学生時代に早めに結婚しました。今は自分の家族に責任がある。家族のニーズを満足させて、家族と一緒に暮らそうと思っています。」

「もう 29 歳なので結婚したい。」と語った。FC 氏は、「今は自分の家族に責任がある。家族のニーズを満足させて、家族と一緒に暮らそうと思っています。」と語った。このように、外国人社員の語りには、職業生活の他に私生活への言及が見られた。

### 3.2 外国人社員と日本人上司への合同インタビュー

職場にある葛藤に対して解決案を考える場を設けたところ、開発部の外国人社員と、部品部の外国人社員と日本人上司から解決案に関する提案があった。

合同インタビュー実施後の職場の様子を確認したところ、開発部の外国人社員が提案した内容は、実質的に行われており、部品部の外国人社員と日本人上司が提案した内容は行われていなかった。

また、国際営業部と開発部の日本人上司からは、職場にある葛藤の解決に向けた提案は見られなかった。

#### 3.2.1 日本人上司は、外国人社員の教育の捉え方を十分に理解できなかった。

国際営業部と開発部の日本人上司は、外国人社員の職場をどのように捉え葛藤を起こすのかについて、十分に理解する様子が見られなかった。部品部の日本人上司の場合、外国人社員の葛藤を理解する様子が見られたが、外国人社員の求める仕事の教え方に対して

対応したくても日本人上司に時間がないため対応することが難しい様子が確認された (表 5)。

国際営業部の場合、資料を読みながら「どうなんだろうなー」、「うーん。うーん。どうだろう。」と語り、悩む様子が見られた。日本人上司 JA 氏は、「関係的には悪い関係ではなかったと思うんですよ。」と、「何でも話せる」環境が OJT として機能していた状況を語った。このように、国際営業部の日本人上司からは、外国人社員の語ることに理解しようとする様子が観察されたが、葛藤解決に向けた提案の語りはなかった。

開発部の場合、表 5 のように、日本人上司 JB 氏は、「気持ち的には自分たちが入った時と一緒にです。」「先輩忙しいし、自分でやるしかないと思って。」と

表 5 日本人上司の職場にある葛藤に対する反応

国際営業 JA 氏	「どうなんだろうなー。ほかの社員も含めてあれこれ話しますからね。1 日何回も話しますし。うーん。うーん。どうだろう。関係的には悪い関係ではなかったと思うんですけどね。発生都度ベースで教えてあげられないと思うんです。こんなときはこんなケースって、一緒にやっていくしかないんです。」
開発部	
JB 氏	「気持ち的には自分達が入った時と一緒にですよ。先輩について師匠がいて、ずっと聞いて教えてもらって。このとおりです。全然教えてくれなくて、先輩忙しいし、自分でやるしかないって思ってますね。」
FB 氏	「自分も最初入ってすぐに、専門用語とか全く分からず、会議に入っても何を言っているか分からない。ある程度経ったら、それがあれなんだとか、気づきながらやってたんです。分からなかったら先輩に聞いて。」
JB 氏	「流れが一番最初の教育であったよね。どういう手順によってやりますっていうのはマニュアルがあるんですよ。こういうのに則してやっていきますよっていうのが、全部文書にあるんですよ。日本人も一緒にですよ。最初から日本語べらべらやから一緒に。日本語ができない研修生の時は厳しかったね。」
部品部	
JC 氏	「(教育係の) OO さんは、言わずともわかってるんじゃないのっていう感覚じゃないかな。あんまりしゃべるタイプじゃないから。」
FC 氏	「どういう感覚で言っているのか、わからないことがあります。間違った事をどう改善すればいいか、もうちょっとはつきり、教えたらいいと思います。」
JC 氏	「私も経験して覚えた、やりながら覚える。ちょっと上の知っている人に聞いて自分なりのマニュアルを作りながら覚えてきた。どうすればいいですかって聞かれても一言では答えられないよ。」
FC 氏	「いや、一歩先の段階がわからないと、仕事をさせてもできないじゃないですか。それが問題です。」

語った。また、「日本人も一緒ですよ。日本語べらべらやから一緒よ。日本語ができない研修生の時は厳しかったね。」と語った。JB氏は外国人研修生を受け入れた経験があり、その経験から日本語という言語問題がなければ、特に問題はないと考えていた。このことからJB氏は、外国人社員のOJTに対する葛藤は日本人社員と同じものであると捉えていることが分かる。このように、先輩に尋ねる行為そのものがOJTと認識していない外国人社員FB氏の認知状況に、日本人上司が理解する様子は見られなかった。また、報告のタイミングが難しいと語るFB氏の状況に対して日本人上司JB氏は、「流れは一番最初の教育であったよね。」「こういうのに則ってやっていきますよっていうのが、全部文書にある。」と語り、外国人社員は仕事の順序が分からないと解釈していた。部品部の場合、表5のように、外国人社員が仕事のやり方を教えてほしいと語ることに対し、日本人上司は、「やりながら覚える」、「どうすればいいですかって聞かれても一言では答えられない。」と口で説明することは難しいと語った。ま

た、外国人社員が「一步先の段階がわからないと、仕事をさせてもできない。」と語ることに、日本人上司は「教えだしたらきりが無い。」「時間がないから教える余裕がない。それは悪いと思う。」と語った。このように、部品部では、日本人上司が外国人社員のOJTへの葛藤状況を理解する様子が確認されたが、対処するには時間に余裕がない状況があった。

### 3.2.2 外国人社員と日本人上司の双方にメリットがある葛藤の解決案が実施されていた。

開発部の外国人社員と、部品部の外国人社員と日本人上司から、葛藤解決に向けた提案があった(表6)。

開発部の外国人社員FB氏は、「マニュアルを作って統一したら、もっと楽に製品を作れると思う。」とマニュアル作成による葛藤解決の提案を行った。このマニュアル作りは、開発部で行われていた現場の改善運動の1つであった。A社の定年が60歳であり、役職者のほとんどが50代であることから、技術後継が現場の課題であった。そのため、技術継承の対策として若手社員によるマニュアル作りが始まっていた。FB氏はすでに実施されている活動を、葛藤解決の案として提案していた。調査後、その後の職場の様子を尋ねたところ、外国人社員FB氏がマニュアル作りの活動に参加しており、活動は継続して行われていた。現場の社員による職場の改善活動は、これまでも多く実施されていたが、長く続くものは少なく数ヶ月で終わるのが多かった。そのような中、この改善活動は、仕事の合間に行われ1年近く継続して実施されていた。

一方、部品部の外国人社員と日本人上司からは人事課へ提案が行われた。表6のように、外国人社員からは、「どのようなタイプの人がいるのか、どういうことをさせるのかを考えて人事が採用する。」と、性格の相性と仕事の内容を考慮することが提案された。日本人上司からは、「日本語で書けるとか、お客さんに電話をしても大抵聞き取れるのか、ある程度の情報は事前に欲しいな。」と、人事課から外国人社員のスキルについて事前に情報を伝えることが提案された。調査後に、この提案について、調査者から人事課へ職場改善の提案として報告を行った。しかし、この提案について人事課の反応や語りなどは見られなかった。

なお、調査者から人事課への報告には、外国人社員の現地研修の捉え方などの調査結果も含まれていた。人事課からは、外国人留学生を採用する際には現地研

表6 葛藤解決に向けた提案

開発部の外国人社員FB氏の提案	
FB氏	「先輩のやり方が統一していないっていうか。聞く人によって返事が違うから。マニュアルを作って統一したら、もっと楽に製品を作れると思う。」
JB氏	「えっと、基本的にはマニュアルですね。今、作りますよ。でも、そんなには進みますよね。合間合間だから。」
FB氏	「まあ、思った時に、マニュアルをつくるチームがあるんで、逆に聞かれたりするんです。」
JB氏	「マニュアルほしいやつとか。」
FB氏	「そうですね。」
JB氏	「50代、40代が少ない。35くらいから40代ってのが、いないですもんね。それが一番、うちの問題なところですね。」
部品部の外国人社員FC氏の提案	
「どのようなタイプの人がいるのか、どういうことをさせるのかを考えて、人事が採用する。性格のマッチをすると、お互いに誤解もないし、会社の役に立つ。会社も貢献できるような人がいて、周りの人たちのお仕事も楽になるんじゃないかなと思います。」	
部品部の日本人社員JC氏の提案	
「日本語で書けるとか、お客さんに電話をしても大抵聞き取れるのか、ある程度の情報は事前に欲しいな。あればもうちょっと受け入れる姿勢も違っただろうし。教育は全体的にしないとイケないですね。新入社員もですけど、全体的な教育しなくちゃいけないと思います。」	



修を見直す旨の語りが見られたが、次年度の外国人留学生の新卒採用がなかったため、実質的に行ったかどうかを確認することはできなかった。

### 3.3 同期の日本人社員へインタビュー

「実地研修」と「配属先での OJT」に対する同期の日本人社員の捉え方は、人事課や日本人上司の意向と一致していた。また、実地研修への葛藤は見られなかった。OJT に対しては、配属された当初において葛藤が見られたが、インタビューを実施した時点では見られなかった。その他の、報告や相談に関する葛藤や、外国人社員と異なる職場への困難は見られなかった。

#### 3.3.1 「実地研修」の解釈は人事課の意向と一致した

外国人社員と同期の日本人社員 JD 氏と JE 氏は、実地研修が教育の一環であることを理解し、実地研修では人事課の意向と同様のものを習得していた (表 7)。

表 7 同期の日本人社員の実地研修に対する認識と習得内容

日本人社員 JD 氏
「突然営業でしたね。実地で学べて、ていうのもあって。自分の場合は勉強してもらってるんで、不満はないですね。」
「営業の方はマニュアルなんてないんで、人と人とのコミュニケーションなんで、一体どうしたらいいですかねとは先輩に聞いてたんですけど、そしたら、まあニコニコしてけて。研修を通して、商品の説明できるようになって、機械の内部について、まだまだだなぁって思っ。」
日本人社員 JE 氏
「半年前からアルバイトで来てたんですよ。だから、社内的などうのこうのっていう話は事前に聞いていたっていうのもあるかもしれないですね。」
「入社確定する前からどういう会社かって言うのは、入社前からある程度知っているから。アルバイトしながら、職場の雰囲気を見ていた。個人的にアルバイトはいいと思います。」

表 7 のように、日本人社員 JD 氏は、営業部の実地研修に「営業でしたね。実地で学べて、ていうのもあって。」と語り、営業部での経験を研修と捉えていた。研修先では、「どうしたらいいですかねとは聞いていた。」と、JD 氏は、先輩との会話で仕事のやり方を習得していた。この先輩から聞いて仕事を学ぶ行為は、人事課の意図する「仕事のやり方を学ぶこと」に一致していた。

日本人社員 JE 氏の実地研修は、アルバイトでのみ行われた。表 7 のように、JE 氏はアルバイトについて「半年前からアルバイトで来ていたんですよ。」、「社

内的などどうのこうのっていう話は事前に聞いていた。」と語った。また、「話の持っていく方のコツとか。アルバイトしながら職場の雰囲気を見ていた。」と語り、人間関係や職場の雰囲気を観察することで仕事の進め方を学んでいた。JE 氏からは、教育がなかったなどの語りは見られず、研修に対する葛藤は確認されなかった。そして、JE 氏の仕事の進め方を習得する行為は、実地研修の目的である「仕事のやり方を学ぶこと」と一致していた。

#### 3.3.2 OJT への解釈は配属先の指導方法と一致した

外国人社員と同期の日本人社員 JD 氏と JE 氏は、配属先での OJT という人材育成があることを理解していた。各部署に配属された当初は指導に葛藤を抱く様子が見られたが、インタビュー時点では葛藤対象にはなっていなかった (表 8)。

表 8 同期の日本人社員の OJT に対する認識と職場で仕事を進める方法

日本人社員 JD 氏
「一から教えてって言っても教えてくれません。秘訣があったとしても自分で考えろって事ですね。だからはじめは、ちょっと、すごく冷たいなと思ったんですけど、本当に自分で考えることが大事だなぁっていうのはすごく思います。」
「仕事で問題があって相談したいときは、大体チーム長にしてます。簡単なことであれば先輩。OJT もそんなに問題ない。」
「失敗しても、自分なりに考えて、こういう理由だからだと思えますって話したら教えてくれます。」
日本人社員 JE 氏
「忙しくて話しかけづらいとかはないですね。基本は放置が多いけど、話しかけやすいですね。向こうから声かけとかしてくれます。恵まれてると思います。」
「(指導は) 基本的には、ざっと言われて、やってみて、見てもらって、修正される。抽象的に言われたときには、これでいいのかなって思ったりもするんですけど、逆に言ったら自由やから、自分のやりたいようにやっついていいって自分は解釈したから、そんなストレスに思ったことはないですね。」
「色んな所にいる人のちょっとずつ使えそうなところを使う。チーム以外の人のお話も聞きながら取り入れるって感じです。」
「ルールが一応あるんだけど、実際は別のルールがあったり。人の関係だったり、この人だったら聞いてくれるとか。そういうコツみたいなのが、要は話の持っていく方のコツとか。」

表 8 のように、JD 氏の場合、配属された当初、OJT に対して「はじめは、ちょっと、すごく冷たいなと思った。」と、指導に葛藤を起こしていた。しかしながら「自分で考えることが大事だなぁっていうのはすごく思います。」、「OJT もそんなに問題ない。」と語り、インタビュー時点では葛藤がなくなっていた。また、「相談

したいときは、大体チーム長にしていますね。簡単なことであれば先輩。」と、上司や先輩から指導を受ける行為が「配属先での OJT」であることを理解していた。

日本人社員 JE 氏の場合、「配属先での OJT」について、「放置が多いけど、話しかけやすいですね。」と、日本人上司を評しており、上司とのやり取りが指導であることを理解していた。また、「放置が多い」、「これでいいのかなって思ったりもする」と、語ることから葛藤があることがうかがえるが、「逆に言ったら自由だから、自分のやりたいようにやっていいって解釈したから、そんなストレスに思ったことはない。」と語り、インタビュー時点では葛藤を起こしていなかった。

また、JD 氏と JE 氏の現地研修で修得した仕事の学び方と、配属先での仕事の習得の仕方は類似していた。

現地研修において教育担当者とのコミュニケーションを通じて仕事を学ぶ様子が見られた JD 氏は、配属先においても先輩や上司とのコミュニケーションを通じて仕事を学んでいた。現地研修において人間関係を観察する様子が見られた JE 氏の場合、配属先では「チーム以外の人の話も聞きながら取り入れる。」というインフォーマルな人間関係を使用した仕事の進め方をしていた。このように、日本人社員は、現地研修で修得した仕事の学び方という知識を使用して、配属先の職場で働いていた。このことから、同期の日本人社員が配属当初、OJT に対して葛藤を抱いたにもかかわらず、現在は葛藤が見られなかった背景には、現地研修で学び方を学んだことが、職場適応の一助になっていたと考えられる。

#### 4 考察

個別インタビューと合同インタビューにより明らかになったことは次の 3 点である。

1 点目は、新入社員研修で実施する「現地研修」と「配属先での OJT」について、人事課や日本人上司の意向と外国人社員の理解が異なっており、それらに対する葛藤が外国人社員にあったことである。

2 点目は、日本人上司は外国人社員の葛藤を十分に理解できなかったことである。また、外国人社員と日本人上司の双方にとってメリットがあると思われる葛藤解決の提案が、調査後の職場で実施されていた。

3 点目は、同期の日本人社員の「現地研修」と「配属先での OJT」への理解は人事課や日本人上司の意向

と一致していた。配属先での OJT に対する葛藤が配属された当初に見られたものの、インタビュー時点で葛藤になっていなかったことである。

#### 4.1 経験学習がベースの人材育成に対する捉え方の相違

外国人社員に「現地研修」と「配属先での OJT」に対する葛藤があることが明らかとなった。

「現地研修」とは、人事課が行う新入社員研修の一つであり、正式に配属される部署以外で実施される現場実習であった。現地研修を行う目的は、製品の製造から顧客が使用するまでの一連の流れを学ぶこと、他部署の社員と人間関係を構築すること、仕事のやり方を学ぶことであった。これに対して外国人社員は、現地研修の中でも配属される部署での業務に直結する内容のみを研修と捉えていた。

「配属先での OJT」とは、新入社員研修が終わった後に、各部署で行われる人材育成であり、各部署では、先輩や上司が新入社員を指導することや、責任のある仕事を徐々に任せる教育が行われていた。このような OJT に外国人社員は、教育する仕組みがない、仕事のやり方を研修や教育を受けて学びたいなどと考えていた。このように、現地研修と配属先の OJT に対する状況認知が異なることが葛藤の要因となっていた。

一方、外国人社員と同期である日本人社員の「現地研修」と「配属先での OJT」に対する捉え方は、人事課や上司の意向と一致していた。また、同期の日本人社員は、配属当初にあった OJT に対する葛藤を、現地研修で学んだ知識や経験を生かして克服しており、インタビュー時点において「配属先での OJT」は、日本人社員の葛藤の要因となっていなかった。

OJT とは、その場その場で形を変え、はっきりとした形式をもたない訓練方法である<sup>14)</sup>。A 社の OJT も上司や先輩などの人間関係に頼るものであり、経験を通して徐々に仕事ができるようになる暗示的な教育方法であった。現地研修も同様に、異なる部署での経験を通して、正式な配属先で必要な知識や仕事を進める方法を学ぶものであった。このことから、外国人社員の葛藤の対象となっていたものは、仕事をすると同時に習熟するという経験学習がベースの人材育成であると思われる。

また、外国人社員は、報告や相談のタイミング、何

をどこまで報告するのかという報告内容の程度について難しさを感じていた。A社における部下からの報告や相談は、上司や先輩から教育を受けるためのコミュニケーション手段であった。外国人社員の場合、職場に教育する仕組みがないと認識しているため、報告や相談も同様に、指導を受ける手段であると認識していないと思われる。そのため、仕事のやり方を学ぶという目的が、報告や相談の行為に入らず、結果、タイミングや内容の程度に困難を覚えるものと思われる。つまり、実地研修と配属先でのOJTへの異なる捉え方が、外国人社員に報告や相談する難しさをもたらしたと考えられる。

加賀美(2007)<sup>15)</sup>は、国によって教育に対する価値観が異なり、異文化間の教育に葛藤が起きることを指摘している。今回の調査においても、外国人社員に経験ベースである教育への捉え方の違いが見られた。しかし、この事象が文化を背景とした教育観の異なりであるかどうかは、慎重な議論が必要となると思われる。

今回の調査において確認されたことは、外国人社員に共通して「仕事のやり方を教えてほしい。」と考えている点であった。このことは、「早く一人前になりたい。」という焦りとも考えられる。

外国人社員の語りからは、結婚や家族への責任など私生活に対する関心が見られた。インド出身のFA氏は、両親の年齢が50歳付近であることや両親の面倒を見る必要があることを語った。バングラディッシュ出身であるFC氏は、妻や両親に対する責任を語り、母国で起業し家族と一緒に暮らしたいと希望を語った。インドとバングラディッシュの平均寿命と平均健康寿命は、インドが66歳と57歳であり、バングラディッシュが70歳と60歳であった<sup>14)</sup>。また、韓国出身のFB氏は、年を取ったと自分自身のことを語り、結婚したいと語った。韓国の場合、数え年で年齢を数えるため29歳のFB氏は母国では31歳であった。

日本の大学を卒業した外国人社員は、就職する前は外国人留学生であった。外国人留学生は、日本の大学に入学するために、日本語学校に通い、母国の大学を卒業した後に留学するなど、様々な経路で日本の大学に入学する。そして、学部を4年間で卒業しない場合もある。このように、留学に対して多くの時間を使うことから、卒業時の年齢が20代半ばや後半であったりする。外国人社員FB氏とFC氏も、類似の経験に

より入社2年目で年齢が29歳と26歳であった。つまり、日本の大学を卒業した外国人社員には、母国の事情や留学期間の長さ起因した時間に対する焦りがあると思われる。そして、時間への焦りが暗示的な教育方法さらに見えにくくしたと考えられる。

#### 4.2 葛藤状況に対する理解から提案までのプロセス

合同インタビューにおいて、日本人上司は、外国人社員の葛藤状況を十分に理解することができなかった。また、調査後の職場では、開発部の外国人社員が提案したマニュアル作成が継続して行われていた。

国際営業部の日本人上司は、外国人社員が上司に相談できないと語る状況を明確に捉えることができなかった。開発部の日本人上司は、外国人社員が先輩に聞くことがOJTであると認識していない状況に対して理解する様子は見られなかった。このように、葛藤状況を十分に理解することができなかったため、状況を解決する様子は見られなかった。部品部の日本人上司の場合、外国人社員との対話において葛藤を抱くことを理解し、対処しようとする様子が見られた。しかし、時間に余裕がないため対応が難しい様子が見られた。そのため、認知の異なる葛藤状況を具体的に解決する様子は見られなかった。

このような葛藤状況に対する日本人上司の行動を見ると、解決行動に至るまでには、気づき、理解、提案のプロセスがあるように思われる。まず、個別インタビューの結果を提示することが、状況に対する気づきのきっかけとなった。国際営業部と開発部の日本人上司は、葛藤状況の理解で留まり、部品部の日本人上司は、理解するものの提案まで至ることができなかったと思われる。そして、このように日本人上司の行為が規定されたことについて、次の3点が考えられる。

まず1点目は、今回、葛藤の対象となった「実地研修」や「配属先でのOJT」は、日本人上司にとって「当たり前なもの」として存在したことである。例えば、開発部ではOJTへの葛藤は、配属されて間もない日本人の新入社員にも起きることから、「よくあること」と認識されていた。このように、葛藤が起きる対象が日本人上司にとって「当たり前なもの」であることが、外国人社員の異なる職場の捉え方を伝わりづらくしていたと考えられる。

2点目は、日本人上司の過去の外国人社員との接触

経験である。部品部の日本人上司の場合、これまで海外業務や外国人社員との接触経験がなく、本人もどのように対応してよいのか分からないと悩む様子が見られた。一方で、開発部の日本人上司は、過去に外国人研修生を受け入れた経験から、日本語に問題がなければ日本人と同じであると考え様子が見られた。このように、接触経験がないことや過去の接触経験の蓄積が、解決行動のプロセスを規定したと予測される。

3点目は、部品部の日本人上司のように、葛藤状況を理解しても提案に至ることができない背景には、中小企業の特徴が連関するものと思われる。中小企業は一般的に人材育成において人的資源が限られていると言われている<sup>16)</sup>。A社においても、日本人上司が日々忙しく業務を行う中で外国人社員を指導する様子が見られた。そのため、忙しい職場環境が、日本人上司の解決しようとする行動を規定したものと考えられる。

また、調査後の職場では、開発部の外国人社員が提案したマニュアル作成が継続して行われていた。

マニュアル作成は、若手社員によって実施されている職場改善活動であり、日本人上司にとっては技術継承という部署の課題を解決するものであった。このような既存の活動をあえて外国人社員が提案した背景には、日本人上司も必要としている課題解決に、自分自身の葛藤解決を盛り込む意図があったと考えられる。この行動は、葛藤当事者双方の関心を満足させ、希望を満たそうとする統合方略<sup>17)</sup>と考えられる。統合方略は、葛藤解決において最も有効な方略であるとされている<sup>18)</sup>。したがって、外国人社員がマニュアル作成のメンバーとなって活動が進められていたことは、このような統合的な方略が、「配属先の OJT」への異なる捉え方という課題に作用したと考えられる。

以上のことから、日本人社員と外国人社員の協働関係の形成に向けた支援の可能性として、日本人社員側には、「当たり前なもの」に対する気づき、理解、解決というプロセスへのアプローチが考えられる。そして、外国人社員側には、双方にとってメリットのあることを提案するような統合方略のコミュニケーション育成支援が考えられる。

田崎他(2011)<sup>19)</sup>は、文化的摩擦や葛藤について、コミュニケーションを通して捉えられるような教育的支援の必要性を述べており、上述のような内容が、具体的な教育内容として考えられるのではないだろうか。

## 5 まとめ

本稿の目的は、日本の大学を卒業した外国人社員と日本人社員の協働関係に着目し実態と課題を明らかにすることで、どのような支援が可能なのかを考察することであった。

経験学習がベースである「実地研修」と「配属先での OJT」という人材育成への状況認知の相違が要因となり、職場に葛藤が起こっていた。そして、「配属先での OJT」は、日本人上司にとって「当たり前なもの」であるため、日本人上司は外国人社員が葛藤を起こす状況を十分に理解できなかった。また、葛藤を理解できた日本人上司は、時間の余裕がないことから、葛藤解決までの提案をすることができなかった。

調査後の職場では、葛藤解決案として提案されたマニュアル作成が実質的に活動として行われていた。マニュアル作成は、既存の職場改善活動に葛藤解決を盛り込むという日本人上司にも外国人社員にもメリットのある内容であった。

以上の結果から、日本人上司には「当たり前のもの」に対する理解と提案というプロセスへの支援が考えられ、外国人社員には、双方にとってメリットのあることを提案するようなコミュニケーション育成支援が可能であると考えられる。このことは、葛藤状況に対する具体的な解決策となり、ひいては、よりよい協働関係の形成支援となると思われる。

今回の調査を通して見えたものは、外国人社員にとって働きやすい環境を作ろうとしている日本人社員側の姿勢や、自分なりに考えて行動している姿であった。また、外国人社員も少しでも企業の利益になるように役に立ちたいと強く願う姿であった。多様性が進む日本企業の職場において、働く一人一人が、多様性のある職場に適応しながら、自らがその環境を作り上げていく担い手となる。このように自らの力でグローバル人材として成長していく過程に支援を考えると、これからのグローバル人材育成に求められるであろう。

しかしながら、今回の調査だけでは不十分な点も多い。インタビューでは、日本人上司や外国人社員の双方から葛藤解決のための意見を具体的に聞いてみる方法もあったと思われる。今回と同様の調査方法で調査対象を広げてデータ収集し分析する必要もあるだろう。また、日本人社員の海外業務経験との関係など、日本人社員側の意識に関する考察も必要であったと思われる。

る。これらの不足点については、今後の課題としたい。

## 謝辞

本論文の審査プロセスでは、2名の匿名レフェリーの先生方から、多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。

## 注

- [1] 「留学生 30 万人計画」とは、2020 年を目途に外国人留学生を 30 万人受入れることを目標とした、文部科学省の施策である。この施策には、外国人留学生の就職支援を実施することが盛り込まれている
- [2] 日本学生支援機構(2014)<sup>20)</sup>によると、私費外国人留学生の卒業後の進路希望は「日本で就職」が 65%と最も多い。また、法務省(2014)<sup>11)</sup>によると在留資格の変更者数は増加傾向にある。
- [3] インタビューの語りを資料として使用する際は、人事課を通して本人の許可を得た。その後、資料を本人に送付し確認・修正依頼を行い、返信をもって同意の意志を確認した。また、合同インタビュー時に直接本人から許可を得た。配布した資料は調査終了後、調査者が回収しシュレッダーで裁断した。
- [4] 世界保健機関の発表した統計をもとに総務省統計局が算出した 2012 年のデータである。  
<http://www.stat.go.jp/data/sekai/e1.htm#s011201>  
(2015 年 4 月 27 日参照)

## 引用・参考文献

- 1) 一般法人国立大学協会. (2012). 国立大学における教育の国際化の更なる推進について：  
<http://www.janu.jp/news/files/20130308-y-020.pdf>  
(2015 年 7 月 1 日参照)
- 2) 経済産業省. (2012). 平成 24 年度アジア人材資金構想プロジェクトサポートセンター事業「日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査」：  
[http://www.meti.go.jp/policy/asia\\_jinzai\\_shikin/surveydata\\_2012.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/asia_jinzai_shikin/surveydata_2012.pdf) (2015 年 7 月 1 日参照)
- 3) Otten, S., Van der Zee, K., & Brewer, M. B. (2014). Towards Inclusive Organizations. S. Otten, K. Van der Zee, & M. B. Brewer (Eds.), *Determinants of successful diversity management at work* (pp.1-11). New York: Psychology Press.
- 4) 吉本恵子. (2011). 外国人社員のキャリア形成 (キャリア・コンサルティングの事例から). 異文化間教育, 33, 28-42.
- 5) 平井達也. (2011). キャリアカウンセリングにおける文化的視点の重要性. 異文化間教育, 33, 43-59.
- 6) 守屋貴司. (2011). 日本の外国人留学生・労働者と雇用問題 労働と人材のグローバリゼーションと企業経営 第 1 版. 京都: 晃洋書房.
- 7) 近藤彩. (2007). 日本人と外国人のビジネス・コミュニケーションに関する実証研究 第 1 版. 東京: ひつじ書房.
- 8) 労働政策研究・研修機構編. (2009). 日本企業における留学生の就労に関する調査：

<http://www.jil.go.jp/institute/research/2009/057.html>  
(2015 年 4 月 27 日参照)

- 9) 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的研究 第 1 版. 京都: ナカニシヤ出版.
- 10) 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 第 3 版. 東京: 白桃書房.
- 11) 法務省. (2014). 平成 25 年度における留学生の日本企業等への就職状況について：  
[http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07\\_00080.html](http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00080.html) (2015 年 4 月 9 日参照)
- 12) 厚生労働省. (2014). 外国人留学生採用意欲調査の結果について：  
[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/roudou\\_report/dl/20140228\\_01.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/roudou_report/dl/20140228_01.pdf)  
(2015 年 7 月 1 日参照)
- 13) 高橋伸夫. (2011). よくわかる経営管理 第 1 版. 京都: ミネルヴァ書房.
- 14) 古川久敬, 山口裕幸. (2012). 先取り思考の組織心理学 第 1 版. 東京: 有斐閣.
- 15) 加賀美常美代. (2007). 多文化社会の葛藤解決と教育価値観 第 1 版. 京都: ナカニシヤ出版.
- 16) 日本経済団体連合会. (2006). 中小企業の人材確保と育成について：  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/045.pdf> (2015 年 4 月 27 日参照)
- 17) 益子洋人. (2013). 大学生における統合的葛藤解決スキルと過剰適応との関連. 教育心理学研究, 61(2), 133-145.
- 18) 大淵憲一. (1997). 紛争解決の社会心理学 第 1 版. 京都: ナカニシヤ出版.
- 19) 田崎敦子, 齊藤ひろみ, 見世千賀子. (2011). キャリア形成と異文化間教育. 異文化間教育, 33, 1-14.
- 20) 独立行政法人日本学生支援機構. (2014). 「平成 25 年度私費外国人留学生生活実態調査概要」：  
<http://www.jasso.go.jp/statistics/scholarship/ryujihosa25.html> (2015 年 7 月 1 日参照)

受付日 2015 年 4 月 28 日、受理日 2015 年 7 月 23 日