

# 新卒元留学生外国人社員の組織社会化と

## 日本人上司による支援に関する研究

### —精神面の支援と文化面の支援の重要性—

## A Study on the Relationship between Organizational

## Socialization of Former International Student Employees

## and Support from Their Japanese Managers:

## An Importance of Mental Support and Cultural Support

武蔵野大学グローバル・コミュニケーション学部准教授 島田 徳子

SHIMADA Noriko

(Faculty of Global Communication, Musashino University)

キーワード：意味ある他者との社会的相互作用、文化的社会化、組織社会化の適応成果、フォローアップ

### はじめに

本稿では、日本企業のグローバル化や、日本社会の少子高齢化に伴う高度人材の確保の必要性などを背景として、近年増加している外国人留学生（以下 留学生）の日本企業への就職後の適応について探究する。「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、多くの研究蓄積がある。元外国人留学生（以下 元留学生）の日本企業での組織社会化は、組織への適応とともに、学生から社会人への役割や立場の変化に伴う日本社会での文化的・社会的適応、つまり社会人としての異文化適応も同時に期待されているため、「職場における文化的マイノリティとしての組織社会化」と位置づけられる。組織社会化も異文化適応も、「社会化」の一つと捉えることができるが、社会化主体の社会化のプロセスにおいて、「意味ある他者」(significant others) との相互作用が必要不可欠であることが先行研究によって示唆されている。島田・中原（2014）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、その認識が組織社会化にどう影響しているのか、定量調査に基づき検証した。本稿では、島田・中原（2014）を適宜参照・引用しながら、日本人上司による支援と元留学生の組織社会化との関係について探究した筆者の実証研究を紹介する。

## 1. 研究背景

### 1-1. 日本企業のグローバル化と留学生の採用

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 and Ghoshal 1989、Doz, Santos and 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）。日本企業のグローバル化の段階や特性は、業界や企業によって差があるものの、海外進出した企業は23,351社にのぼり（経済産業省 2014）、アジア新興国市場（中国、ASEAN、インド）の開拓や海外事業の拡大が行われている。日本の留学生の多くは、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あり、国籍にこだわることなく採用することで、人材を確保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では、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・定着には課題が多い。確かに、日本の就職活動の独自性が強く留学生は日本人学生に比べて出遅れてしまうこと（富士通総研 2014）や、入国管理法で決められた就労可能な在留資格の許可を得る必要があること（永井 2013、佐藤 2014）など、制度面の要因も大きい。採用段階の企業と留学生の意識の差に注目することも重要だ。『日本企業における留学生の就労に関する調査』（労働政策研究・研修機構 2009）では、63.5%の企業が留学生の採用理由として「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」を挙げ、「外国人ならではの技能・発想を採り入れるため」を採用理由に挙げる企業は少数（9.4%）で、「外国人特性」を採用段階において特に重視しているわけではないことがわかる。

つまり、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い。横須賀（2007）が、行った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では、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ー」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。企業と留学生では、採用段階から双方の「外国人であること」についての意味づけが異なるのである。

## 1-2. 留学生が入社後配属される日本企業の職場環境

では、留学生を入社後受け入れる日本企業の職場環境は、どのような環境なのだろう。1990年代初頭のバブル崩壊をきっかけに、多くの日本企業は経営システムの変革を迫られ(橋川・久保 2010、上林 2013)、それに伴って職場環境も大きく変化してきた。「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「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」と定義する。

中原(2012)は、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り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ているという。また、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割を超えるという調査結果もある(NHK 2012)。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、新入社員に求める能力としては「的確に説明・報告する能力」(90%)が挙げられている。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)ため、このような職場の状況は、元留学生新卒社員のみならず新卒社員全体の組織適応にも決していい影響をもたらさないだろう。

もともと、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キスト・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)をふまえ、「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」という。日本語母語話者ではない元留学生社員が、このような日本的コミュニケーション・スタイルと、上述の新入社員に期待されている「的確に説明・報告する能力」を兼ね備え、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。

また、先に挙げた『日本企業における留学生の就労に関する調査』(労働政策研究・研修機構 2009)の対象企業で働く元留学生を対象とした調査では、現在の仕事に対して86.7%が「満足している」「ど

ちらかと言えば満足している」と回答しているが、「あなた自身の経験から、今後、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」についての質問に対しては、「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、日本人社員の異文化への理解や配慮が不足していると感じていることがわかる。

以上のことから、日本企業に就職した留学生は、次のような環境で初期キャリアを開始することになるといえよう。まず、日本企業の留学生採用は、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必ずしもない。そして、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な日本人社員が多く、異文化への理解や配慮が十分とはいえない。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が（厚生労働省 2014）、日本企業の職場環境や日本人社員とのコミュニケーションの現状を視野に入れ、留学生の就職後の組織への適応・定着・成長について実証的に分析した研究は少ない。

## 2. 先行研究

### 2-1. 組織社会化

「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、経営学の組織行動学や人的資源管理の分野を中心に、1960年代半ばから40年以上の研究蓄積がある(Ashford & Nurmohamed 2012)。

組織社会化の上位概念である「社会化」は、社会学や心理学や文化人類学などの学際的概念として発達してきた。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ある(大江 2010)。社会化は人生を通じてくり返していくものであるが、バーガーとルックマン(1966)は、個人が幼年期に経験する最初の社会化を「第一次社会化」とし、それ以降のすべての社会化を「第二次社会化」とする。組織社会化は、第二次社会化の一つといえるが、第二次社会化の形成過程は、それに先行する第一次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述べる。大庭・藤原(2008)では、定性的な調査の結果から、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。つまり、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、日本企業の職場の上司をはじめとした意味ある他者

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いえよう。

組織社会化の定義は多様であるが、Van Maanen and Schein (1979) の「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」が最もよく引用される。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 1998、Ashford, Myers & Sluss 2011)、組織にとって必要不可欠なものである。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と思われるが、文化的あるいは人口統計的な人材の多様性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)。

## 2-2. 組織社会化の成果

組織社会化の成果は、直接的・一次的成果としての新人の「学習内容」と、職務満足や組織コミットメントなどの間接的・二次的的成果としての新人の「適応成果」に分けられる (小川・尾形 2011)。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。この尺度には標準日本語版 (小川 2005) があり、日本国内の組織社会化研究の定量調査で使われている。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6つである。組織社会化の二次的的成果としての「適応成果」が、どのような状態であるかについては研究者間での見解の一致が得られていないが、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」が良質な適応状態とする。つまり、組織への適応を、組織社会化の一次的成果である「学習内容」に加え、組織コミットメント、キャリア展望、職務満足の「適応成果」を統合した概念としてとらえている。以上のことから、組織社会化の成果については、「学習内容」と「適応成果」の2段階に分けて検討する必要があると思われるが、これらの点をふまえた留学生の就職後の適応について実証的に分析した研究は、管見の限り見あたらない。

## 3. 研究目的

以上をふまえ、島田・中原 (2014) では、元留学生社員の組織社会化のプロセスにおける意味ある他者として、入社後最初に配属された職場の直属の上司との相互作用に注目し、日本人上司による支

援内容が、元留学生社員の組織社会化の学習内容と成果にどのような影響を与えるのかを明らかにすることを研究の目的とした。

## 4. 方法

### 4-1. 調査データと分析対象

分析対象データは、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上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全て「個人の知覚データ」である。しかし、2節で述べたように、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」から主観的現実をあぶり出すことは、妥当な方法であると考えられる。回答者102名の属性は、表1のとおりである。

表1 回答者の属性

性別	人数(人)	割合(%)	業種	人数(人)	割合(%)
男性	62	60.8	製造業	42	41.2
女性	40	39.2	情報通信業	31	30.4
合計	102		卸売業・小売業	13	12.7
			教育・学習支援	3	2.9
就業年数(年)	人数(人)	割合(%)	学術研究・専門・技術サービス業	3	2.9
2	28	27.5	運輸業・郵便業	2	2.0
3	25	24.5	金融・保険業	2	2.0
4	28	27.5	不動産業・物品・賃貸業	1	1.0
5	11	10.8	飲食・宿泊業	1	1.0
6	8	7.8	その他サービス業	4	3.9
7	1	1.0	合計	102	100.0
8	1	1.0			
合計	102	100.0	従業員規模	人数(人)	割合(%)
			～299人	14	13.7
出身国・地域	人数(人)	割合(%)	300～999人	6	5.9
中国	62	60.8	1000～2999人	24	23.5
韓国	10	9.8	3000～4999人	8	7.8
台湾	7	6.9	5000～9999人	11	10.8
マレーシア	6	5.9	10000人～	39	38.2
ベトナム	4	3.9	合計	102	100.0
インドネシア	3	2.9			
その他	10	9.8			
合計	102	100.0			
職種	人数(人)	割合(%)			
研究・技術職	40	39.2			
営業・購買・販売職	26	25.5			
企画・総務・広報 事務職	15	14.7			
人事・労務 事務職	8	7.8			
その他	13	12.8			
合計	102	100.0			

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カ国であった。出身国・地域の内訳は、中国（60.8%）、韓国（9.8%）、台湾（6.9%）、マレーシア（5.9%）、ベトナム（3.9%）、インドネシア（2.9%）

と続き、以上の6カ国で9割を占める。職種の内訳は、研究技術職(39.2%)、営業・購買・販売職(25.5%)、企画・総務・広報関係事務職(14.7%)、人事・労務関係事務職(7.8)と続く。所属企業の属性は、製造業(41.2%)、情報通信業(30.4%)、卸売・小売業(12.7%)と続く。従業員規模の内訳は、1万人以上(38.2%)、1000~3000人未満(23.5%)、300人未満(13.7%)、5000~1万人未満(10.8%)、3000~5000人未満(7.8%)、300~1000人未満(5.9%)であった。尚、アンケートは日本語のため、読解力の目安を「幅広い話題の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)、あるいはCEFR(Common European Framework of Reference for Languages)のB2程度の読解力が必要であるとした。

#### 4-2. 分析に用いた概念と尺度構成

##### (1) 日本人上司による支援

日本人上司による支援内容について、仕事面の支援と文化面の支援の二つに分けてたずねた。詳細な尺度構成等については、島田・中原(2014)をご参照いただきたい。仕事面の支援については、中原(2010)の他者支援尺度にもとづき、「業務支援」「精神支援」「内省支援」の合計18項目の質問項目で、「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(表2)。

表2 日本人上司による仕事面の支援

		平均値	標準偏差
業務支援	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
	上司は、あなたの仕事の相談にのってくれた	4.19	.952
	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
	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
	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
	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
	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
	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
精神支援	上司は、あなたの緊張を和らげてくれた	3.56	1.174
	上司は、あなたを励ましてくれた	3.90	1.039
	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
	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	3.45	1.191
	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
	上司は、自分の海外業務経験について話してくれた	2.88	1.569
内省支援	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
	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
	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
	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

文化面の支援については、相手文化について質問する「相手文化理解支援」、日本文化について説明する「日本文化説明支援」、文化的なコンフリクトが起きた場合に元留学生社員に内省を促す「異文化内省支援」、の3因子18項目から構成される新たな尺度を作成した(表3)。因子分析の手順の詳細は、島田・中原(2014)をご参照いただきたい。

元留学生社員の上司による支援に対する認識は、全体的な傾向として、仕事面の支援は高く、文化

面の支援は低いことがわかった。

表3 日本人上司による文化面の支援

		平均値	標準偏差	第1因子	第2因子	第3因子
相手文化 理解支援	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	2.57	1.301	.946	.007	-.093
	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た	2.84	1.398	.920	-.108	.085
	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	.905	-.047	.035
	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	.847	.179	-.158
	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	2.70	1.384	.840	.028	.037
	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	2.95	1.431	.734	.082	.056
日本文化 説明支援	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	.622	.007	.189
	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	-.012	.908	-.060
	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	-.027	.856	-.047
	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	-.118	.844	.119
	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	.133	.708	.009
	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	.204	.552	-.050
異文化 内省支援	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	.099	.544	.091
	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	.033	.518	.190
	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	.001	-.065	.977
	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	3.38	1.194	.030	-.035	.829
	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	-.036	.124	.691
	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	.060	.149	.688
	因子間相関			第1因子	第2因子	第3因子
	第1因子			—	.654	.586
	第2因子				—	.635
	第3因子					—

## (2) 組織社会化の成果

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、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)」の合計 19 項目の質問項目で、「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 (表 4)。

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、「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きたい」という 1 項目、「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 項目で、「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。



表4 組織社会化の「学習内容」

		平均値	標準偏差
政治	私は、この会社の中で、ものが実際にどのように動い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が誰か知っている	4.16	.887
	私は、この会社で働く人の行動の背景にある動機を、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最も重要な人物は誰かわかる	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、自分の所属部署と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
	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「仲間の一人」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、この会社にうまく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のひとりである	3.89	.932
	私は、会社が決めた目標を支持(しじ)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具体的な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、省略形の言葉をほとんど理解している	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するにはどうすればよいか、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

#### 4-3. 分析方法

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、「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」の上司の支援に関する各尺度の標準化した得点を用いて、クラスタ分析を行った。そして、タイプごとの特徴を整理したうえでグループに命名し、組織社会化の成果に関する変数の平均値の差を検討するために一要因の分散分析を行い、続いて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）を行った。分析の詳細は、島田・中原（2014）をご参照いただきたい。

### 5. 結果と考察

#### 5-1. 日本人上司による支援に対する認識の差によるタイプ分け

クラスタ分析の結果、4つのクラスタに分かれた。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ので、「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り、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クラスタは、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クラスタは、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。

#### 5-2. 日本人上司による支援と組織社会化の成果との関係

表5は、日本人上司による支援に対する認識の差による4つのグループと組織社会化の成果に関する変数の分散分析の結果をまとめたものである。日本人上司による支援と組織社会化の「学習内容」

との関係は、「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」、「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。上司による支援は、「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、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差が見られなかった。

一方、日本人上司による支援と組織社会化の「適応成果」との関係は、「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」の全ての変数において 0.1%水準で有意な群間差が見られた。「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」、「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 5 日本人上司による支援と組織社会化の成果の分散分析

		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 <sup>2</sup>	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			
組織社会化の 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
組織社会化の 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

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、上司による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つ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り、最終的に離職につながってしまうことも予想される。これらの結果から、元留学生社員を部下に持つ日本人上司に対して、業務面においては「精神支援」、文化面においては「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」などの支援が重要であることを認識させるとともに、効果的な支援を行うための実践的なトレーニングを行うなど、組織的な取り組みの必要性が示唆される。

元留学生の大学卒業後の初期キャリアは、その後のキャリアや人生にも少なからず影響を与えることになるだろう。また、企業側の視点に立つと、1節でも述べたとおり、日本語能力が高く日本の文化・習慣に対する一定の理解がある元留学生であっても定着が難しいという状況は、世界的に高度人材の獲得競争が激化する中、日本企業の競争優位性を多様な人材の活用によって実現する道のりは遠いと言わざるをえないだろう。

## おわりに

本稿では、上司による支援のタイプを四つのグループに分け元留学生の組織適応の状態を比較した。筆者の後続の研究では、「どのような個人が日本人上司による支援を得やすく、組織社会化を果たすのか」といった元留学生社員本人の個人要因や、組織社会化の全体的なメカニズムについて探究した(島田・中原 201X)。これらの論考については、別稿に譲ることとしたい。将来の研究課題としては、就職後の適応のみならず、就職前の予期的社会化の就職後の適応への影響なども、検討する必要があるだろう。

## 参考文献

- ・ 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 oxfordhandbook of organizational socialization*. NY: Oxford University Press. 8–24.
- ・ Ashforth, B. E. , Myers, K. K. & Sluss. D. M. (2011). “Socailizing perspective and positive organizational scholarship.” In Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship*. NY: Oxford University Press. 537–551.
- ・ Bartlett. C.B. & Sumanra.G. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社 1990) 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.
- ・ Berger, P. and Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth: Penguin. (山口節郎訳『現実の社会的構成—知識社会学論考』新曜社 2003)
- ・ 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.
- ・ Doz, Y., J. Santos & P. Williamson (2001) . *From Global to Metanational*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ・ Ellis, A. M. , Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2015). “New-Employee Organizational Socialization Adjusting to New Roles, Colleagues, and Organizations.” In Grusec, J. E. & Hastings, P. D. (eds.), *Handbook of socialization: theory and research*. NY: Guilford Press. 301–346.
- ・ Feldman, D. C. (1981). “The multiple socialization of organization members. ” *The Academy*

of Management Review, Vol. 6, 309-318.

- ・ Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. NY: Anchor Books.
- ・ Shauls, J. & Abe, J. (1997). *Different realities: Adventures in Intercultural Communication*. Tokyo: Nan'un Do.
- ・ Van Maanen, J. and E. H. Schein(1979). "Toward a theory of organizational socialization. " In Staw B. M. (eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.1), JAI Press. 209-266.
- ・ 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
- ・ 大庭さよ・藤原美智子 (2008)「「学び」の場から「働き」の場へ—ある一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
- ・ 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
- ・ 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・尾形真実哉 (2011)「組織社会化」経営行動学会編『経営行動学会ハンドブック』中央経済社, 319-324
- ・ 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
- ・ 橘川武郎・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业システムの変容 —1985~2008—』ミネルヴァ書房
- ・ 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 (2014)『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
- ・ 佐藤正巳 (2014)『企業のための外国人雇用実務ガイド』法研
- ・ 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 (201X)「新卒外国人元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』12(1), XXX-XXX 印刷中
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 独立行政法人日本学生支援機構 (2014a)『平成25年度外国人留学生進路状況・学位状況調査結果』独立行政法人日本学生支援機構
- ・ 独立行政法人日本学生支援機構 (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

- ・独立行政法人労働政策研究・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・永井弘行（2013）『外国人・留学生を雇い使う前に読む本』株式会社セルバ出版
- ・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
- ・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](http://www.nhk-cti.jp/service/bc_2012.pdf)（2015年6月29日参照）
- ・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
- ・古家聡（2011）「日本の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
- ・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
- ・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