

【特別論考】

日本企業での就業を見据えた留学生支援

- OJT における外国人社員のコンフリクトへの 対処方略に着目して -

Contemplating Acclimation Support for International Students Entering
Japanese Enterprises: Foreign Employees Conflict Resolution Strategy
in OJT

FLA 学院 鍋島 有希

NABESHIMA Yuki

(Fukuoka Language Academy)

キーワード：グローバル人材、人材育成、OJT、コンフリクト、経験学習

1. 研究背景と目的

近年、日本の大学を卒業後に日本企業へ就職する外国人留学生数が増加傾向にある。これに伴い、日本企業では外国人社員の就業に関する課題があることが指摘されており、大学にはこの課題への対応が求められている。しかし、従来の研究では、留学生の就職活動支援に関する研究が主流となっており、日本企業での就業を見据えた大学側の教育や支援についての議論および研究は、その緒についたばかりである。そこで、本研究では OJT におけるコンフリクトに着目し、経験学習による分析を行うことにより、留学生の就業を見据えた大学における支援のあり方について検討することを目的とする。

2. 先行研究と研究課題

OJT (on-the-job-training) とは日常の業務につきながら行われる企業の教育訓練のことである。多くの日本企業の教育訓練は、こうした上司や先輩から指導や助言を得ながら業務を進める形態であるため、学ぶ側には自ら学ぶ姿勢が求められる。

労働政策研究・研修機構（2009）の調査結果によると、外国人社員の就業に関する課題は「日本人社員の異文化理解を高める」ことであった。日本人社員とのコミュニケーションにおいて言語以外

の課題があることは他の研究においても言及されている（近藤 2007）が、OJT はコミュニケーションベースで行なわれる教育訓練であることから、上司とのコミュニケーションで起きる内面的なコンフリクトに外国人社員が対処することが課題であると示唆される。

日常の業務経験から学習し自ら成長することは、「経験学習」という概念で説明されてきた。Kolb（1984）は、学習を「経験を転換することを通して知識を創造するプロセス」と定義し、経験学習モデルを提唱した。この学習モデルには「具体的経験」、「内省的観察」、「抽象的概念化」、「能動的実験」という4つのステップがあり、それらがサイクルで辿るとした。

この経験学習プロセスにおいて、具体的経験よりも内省的観察がより重要であり、内省において職場の他者からの支援を得ることが有効であることが近年、数多くの研究より指摘されている（長岡 2006、中原 2010）。また、京都の芸舞妓という専門職業に着目した西尾（2007）は、座持ちというもてなしに関する個人の能力は、顧客との間で形成されることを明らかにし、専門職業のキャリア形成は顧客という職場以外の人間関係の影響を受けると指摘している。このように、職場での成長に影響を与えるのは職場の人間関係に限らないことが示されている。

日本企業で就業する元留学生外国人社員を対象とした研究においても他者からの支援に着目した研究がなされている。島田・中原（2014）は、日本の大学を卒業し、就業年数が2～8年の外国人社員へ質問紙による調査を実施し、外国人社員の適応と定着に与える日本人上司の支援について分析した。その結果、外国人社員は上司の支援の中でも、日本文化を理解することへの支援、日本文化に関する説明を受ける支援、そして異文化に対する内省をする支援という文化面に関する支援を、仕事面の支援と比べてあまり受けていないことを明らかにした。このように外国人社員の適応や定着において上司からの支援に課題があることが示唆されている。

しかし、元留学生である外国人社員を対象とした研究において、上司以外の他者との関わりについて分析した研究は見られない。先行研究において職場以外の他者からの支援が影響を与えていることを鑑みると、外国人社員の場合においても企業以外の他者からの支援を受けている可能性が推測されるが、どのような他者の支援を受けているのかは不明である。特に外国人社員の成長に重要とされる上司とのコミュニケーションで起こるコンフリクトにどのような他者が関わり、外国人社員が内省をしているのか、そのプロセスは不明である。

以上のことを踏まえ、本研究では、コンフリクトを内面的な葛藤として用い、上司とのコミュニケーションで起こるコンフリクトにどのように対処しているのか、定性的調査により実態を明らかにする。その上で、どのような支援が外国人社員のよりよい経験学習に繋がるのかについて考察する。

3. 研究方法

外国人社員を雇用する日本企業3社（製造業A社、不動産業B社、教育業C社）を研究対象とした。これらの企業は、従業員が300名以下の中小企業と呼ばれる企業であり、今後多くの採用が見込まれている「営業・販売」「システム開発・設計」「国際業務」という職種において、すでに外国人社員を雇用している特徴がある。3社における外国人社員の就業状況は表1のとおりである。

調査対象者へはガイドラインを使用した半構造化インタビューを行った。ガイドラインの内容は、年齢、最終学歴、過去の就業経験、異動の経験、職場に対する満足度、外国人社員の定着・活躍について尋ねた。職場に対する満足度は、「とても満足」「どちらかという満足」「どちらかという不満」「不満足」の4段階の回答方式であった。外国人社員の定着・活躍についての質問は、「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」と質問した。筆者から外国人社員への質問は、「日本人スタッフと一緒に働いてみてどうですか」などのオープンエンドによる質問を行い、自由応答を行った。

分析では、まずコンフリクトの有無と過去の就業経験との分析を行った。その後、コンフリクトがあると語る外国人社員の職場に対する満足度の質問項目に対する回答を、「職場満足」および「不満足」の2つに分け、「職場満足」および「不満足」の回答ごとに、外国人社員のコンフリクトへの対処方法について分析を行なった。具体的には、「とても満足」「どちらかという満足」の回答を「職場満足」とし、「どちらかという不満」「不満足」の回答を「職場不満足」とした。

4. 結果と考察

4.1 コンフリクトの有無と外国人社員の勤務経験

インタビューの結果、13名の外国人社員のうち3名（ID5、8、10）はOJTに対してコンフリクトがないと語った。この3名の外国人社員はOJTに全く問題がないと語り、彼らの就業に関する経験には、

表1 調査対象企業と対象者

企業	ID	性別	年齢	職種	学歴	国籍	勤務年数	職場満足度への回答
A社	1	男	24	海外営業職	大卒	インド	2年	どちらかと言えば不満足
	2	男	26	部品調達・事務	大卒	バングラディッシュ	1年	とても満足
	3	男	29	設計エンジニア	大卒	韓国	1年	どちらかと言えば満足
B社	4	男	27	国内営業職	大学院修了	中国	10ヶ月	どちらかと言えば満足
	5	男	34	国内営業職	大卒	中国	1年10ヶ月	どちらかと言えば満足
	6	男	29	国内営業職	大卒	中国	2年10ヶ月	どちらかと言えば満足
	7	男	31	国内営業職	大学院修了	中国	2年10ヶ月	どちらかと言えば満足
	8	男	33	保証・事務	大卒	中国	4年6ヶ月	どちらかと言えば満足
	9	男	31	管理・事務	大卒	中国	5年10ヶ月	とても満足
	10	男	29	海外営業職	大卒	中国	2年10ヶ月	どちらかと言えば満足
	11	女	34	海外営業職	大学院修了	中国	4年10ヶ月	どちらかと言えば満足
	12	男	30	海外営業職	大卒	中国	4年10ヶ月	どちらかと言えば不満足
	C社	13	女	35	事務職	大卒	中国	6年7ヶ月

転職経験やアルバイトとしながらも常勤職と同じような勤務経験があることが明らかとなった。

一方、コンフリクトがあると語るケースでは、現在の職場のOJTにコンフリクトがあるケース(ID1、2、3、4、6、7、12)と、現在の職場でのOJTにコンフリクトはないが入社初期のOJTにコンフリクトがあったと語るケース(ID9、11、13)が確認された。

現在の職場のOJTにコンフリクトがあると語るケースでは、入社1年目や2年目という比較的勤務年数が少ない外国人社員に起こっていた。また、入社3年目で異動後の配属先のOJTにコンフリクトが起こっているケースも確認された。

入社初期にコンフリクトがあったが現在の職場のOJTに問題ないとするケースは、勤務年数が4年目や6年目と比較的長い外国人社員に見られ、彼らが入社初期のコンフリクトを語る内容は、入社1年目の出来事であった。以上のように、過去に就業経験がない外国人社員に共通して、1年目、2年目という入社初期に、OJTに対するコンフリクトが起こっていることが確認された。

4.2 職場に対して不満足と語る外国人社員のコンフリクトへの対処方法

OJTに対してコンフリクトがあると語る外国人社員2名(ID1、12)が、職場に対する満足度に対して「どちらかと言えば不満足」と回答した。彼らのコンフリクトへの対処方法は、「本を読む」、「対処しない」という2つの方法であった。以下は、その具体的な語りである。

(ID1) 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。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。

上記のケースでは、仕事について上司に相談できないというコンフリクトがあり、会社で仕事の相談ができないと解釈していることが分かる。そして、外国人社員は相談ができない状況に対し、本を読むという対処を行っていることが分かる。このことから、相談ができない職場であるという内省を外国人社員自身で行っていることが示唆される。しかし、「本を読んでも分からないです」と語るように、本を読む方法がコンフリクトの対処にうまく繋がっていないことが示される。

次に、職場へのコンフリクトに対して「何も対処をしない」というケースを提示する。このケースからは、コンフリクトのみが語られ、コンフリクトに対する対処などに関する語りが確認されなかった。以下はその具体例である。

「僕は、意見の取りまとめはするけど、判断できない。僕は良いとも言えない。これ良いのかど

うなのか上司に指示くださいと言っても返事がなかなか来ない。それに、SNSで資料を送れることを言ったら日本人はみんなびっくりするんです。そんなことできるのって。じゃあ、やればいいじゃん。でも会社はリスクを考えて、やめたほうがいいってなる。それがある。日本の会社。」(ID12)

上記の語りのように、「上司に指示くださいと言っても返事がなかなか来ない」、「会社はリスクを考えて、やめたほうがいいってなる。それがある。日本の会社」と語るように、コンフリクトが起こるのは働く環境や会社方針によるものと認識していることが分かる。つまり、OJTでコンフリクトが起こるのは日本の会社の特徴にあるという概念化を行っているものと推測される。

松尾(2011)は経験学習について、単なる「経験のしっぱなし」は何も得ることができず、経験に対して、「なぜ失敗したのか」などの振り返りから教訓を引き出すというプロセスが重要であり、他者からの意見やアドバイスは、自己の行為を振り返るための情報になると述べている。つまり、自己の行為を振り返るためには、自己の経験と比較できるものや状況を再解釈することができる情報が必要であると言える。コンフリクトに対して何も対処をしないという方法では、コンフリクトに対する自分自身の解釈や価値意識に影響を与えるものが何もない。そのため、内省を自分自身のみで行なう行為は、コンフリクトという経験学習プロセスにおいて有効に機能しないことが示唆される。

4.3 職場に対して満足と語る外国人社員のコンフリクトと対処方法

コンフリクトがあると語った外国人社員のうち、職場満足度に対して「とても満足」「どちらかと言えば満足」と回答をした外国人社員は8名(ID2、3、4、6、7、9、11、13)であった。そして、この8名のケースにおいてOJTにおけるコンフリクトへの対処方法に他者が関わっており、その他者から内省における助言や精神的な支援を得ていることが明らかとなった。

以下の語りは、コンフリクトへ具体的なアドバイス得ていると語るケース(ID6、7)である。

「最初の半年とか本当に仕事がわからないから、大学の頃に知り合った日本人の年配の友達が考え方とか結構教えてくれた。それでもっと日本の深いところ、日本の文化とか習慣とかを学んだんでしょうね。」(ID6)

「自分はもともと海外から来た人で、すべて学ばないといけないという考え方です。仕事でも人が言うことは正しいかどうかは置いて、とりあえず聞いて後から自分でやりながら結果を見ます。相談は親にします。母国で会社を経営しているんですけど、実際中国の卒業生も考え方は日本で就職する人と一緒です。」(ID7)

上記の語りから、ID6の外国人社員は、日本の文化や習慣に関する知識を就業経験のある日本人の友人から得ることで、仕事の考え方を学んでいることが分かる。また、ID7の外国人社員は、「中国の卒業生も考え方は日本で就職する人と一緒」と語ることから、会社経営をする両親から働くことに関する情報を得ていることが分かる。そして、「とりあえず聞いて後から自分でやりながら結果を見ます」と語るように、仕事を学ぶ姿勢に関する考え方を習得している様子が窺える。つまり、職場以外の他者に相談する外国人社員は、相談することにより得られた知識や情報を用いてコンフリクトのある状況を内省していることが推察される。中原（2010）は、内省支援はメタレベルの教訓を得る支援であり職場の他者から得られると述べているが、外国人社員が就業経験のある日本人の友人や両親に相談することで内省していることから、内省支援は職場内の人間関係に留まらないことが示唆される。

次に、現在の職場でのOJTにコンフリクトがあると語る外国人社員が、精神的な支援を得ている対処方法を語る内容を提示する。

「営業であれば、外国の〇さん（先輩である外国人社員）、工場の方と言えば〇さん（同僚である日本人社員）に、仕事の悩みとか相談をしますね。〇さん（日本人社員の同僚）は、頑張れしかありません。そういうところがあるから頑張れって。〇さん（外国人社員の同僚）は、まあ今の自分の仕事にも結構不満があるけれど、彼は最後まで諦めずに頑張る性格だから、最後まで諦めずにやる。そういうところは学ぼうと思いますね。特にそういうところは自分にちょっと足りないかなあとと思いますので。」（ID2）

上記のケースでは、他部署にいる先輩や同僚に仕事の悩みを相談することで精神的な支援を得ていることが分かる。「そういうところは自分にちょっと足りないかなあとと思います」と語ることから、先輩や同僚との関わりにより、コンフリクトのある状況に対する外国人社員の解釈が変容していることが示唆される。つまり、コンフリクトへの内省をすることで再解釈が起こり、そこからコンフリクトに対処する自分なりの対処方法が形成され、「最後まで諦めずにやる」という態度として実践されることで学習プロセスが循環していることが考えられる。こうした精神的な支援を受ける状況はID3からも確認され、ID3の場合は人事課に相談する様子が確認された。

また、前述のように、比較的勤務年数が長い外国人社員（ID11、13）の語りから、入社初期にコンフリクトがあったことが確認された。以下は、勤務年数が4年10ヵ月である外国人社員が最初の配属先でのコンフリクトに対して精神的な支援を得ていたことを語る具体例である。

「乗り越えるなんて、病気になって自然に治る、それしかない、待つしかないみたいな。毎日留学生に会ってて、中国の若い男性客、やさしいからですね。姉さん大変だね、頑張ってる。も

「もちろん色々なお客さんに支えられましたよ。でも努力をつけられたのは中国の男性のお客さんですね。」(ID11)

上記の語りから、同国の顧客にコンフリクトについて話し励まされることで精神的な支援を得ていることが分かる。とりわけ外国人社員が同国の顧客からの励ましにより、「努力をつけられた」という語りから、精神的な支援によりコンフリクトのある状況乗り越えようとする態度が培われていることが示唆される。なお、同様の結果は ID13 から確認されており、ID13 の場合は喫煙ルームで会う「たばこ仲間」から入社初期に精神的な支援を得ていたことが確認されている。

Kolb (1984) の経験学習プロセスにおける「内省的観察」の次のステップは「抽象的概念化」である。この抽象的概念化は、コンフリクトを処理する中で得た経験から自らの持論を構築するプロセスである(中原 2010)。前述のように、精神的な支援を得ている外国人社員の場合、「諦めずにやる。そういうところは学ぼうと思います」、「努力をつけられた」と語ることから、外国人社員は精神的な支援により、OJT で起こるコンフリクトに対して前向きな態度を形成していることが示唆される。つまり、職場以外の他者である他部署の先輩や同僚、そして、会社以外の他者である同国の顧客からの精神的な支援は、前向きな態度の形成の動機づけになっていることが推測される。

しかしながら、精神的な支援を得ている外国人社員の場合、「病気になって自然に治る、それしかない、待つしかないみたいな」と語ることから、コンフリクトが起こる状況そのものに対する振り返りはできていないことが示唆される。Kolb (1984) の経験学習論において、内省で得られた教訓は次の行動に適応するためのスキーマとして捉えられているが、精神的な支援ではコンフリクトが起こる状況への教訓は得られないことが推測される。

5. 就業を見据えた留学生支援の提案

外国人社員を雇用する3社を対象に事例調査を行なった結果、OJT に対するコンフリクトは、入社して1年目、2年目という入社初期に起こっていることが明らかとなった。学生から社会人となる入社初期は、一般的に働くことへの葛藤や企業の一員となるプロセスに困難が発生するとされている。外国人社員の場合、入社初期に起こる葛藤や困難が外国人社員から見て海外企業である日本企業で起こる。そのため、働くことや企業の一員となることへのコンフリクトなのか、日本独自の商習慣に対するコンフリクトなのか、コンフリクトが起きている状況を自分自身だけではうまく理解できないものと推察される。

OJT にコンフリクトがあるものの職場に対して満足していると回答する外国人社員には、1) 就業経験のある日本人の友人や両親から助言を得ることで内省を行なっている状況、2) 配属先の部署以外の先輩・同僚、そして同国の顧客から精神的な支援を得ることで前向きな態度を培っている状況という2

点が明らかとなった。前者の就業経験のある日本人の友人や両親から助言を得ているケースは、内省することで、コンフリクトが起こる状況をうまく整理しているものと考えられる。一方、後者の精神的な支援を得ているケースは、コンフリクトに関する情報が得られないためコンフリクトが起きる状況を再解釈することはできない。そのため、精神的な支えを得ることでコンフリクトのある状況を乗り切る意識を形成しているものと考えられる。したがって、外国人社員は、異文化間のコミュニケーションや入社初期におこる困難など、様々な要素が混在する中で起こるコンフリクトに対して、こうした対処方法を駆使して自分なりに対応しているものと考えられる。そして、助言を得たり精神的な支援を得たりと、コンフリクトに対する対処方法が異なるのは、外国人社員の個人が持つ人間関係の状況や個人的な性格によるものと推測される。

また、OJT に対してコンフリクトが起きないと回答した外国人社員の場合、過去に転職の経験や就業した経験や常勤職と変わらない仕事内容でのアルバイト経験が確認された。こうした過去の就業経験が、コンフリクトが起こりうる状況を解釈する際の判断材料となっているものと推測される。

以上のことから、初めて日本企業で働く外国人社員には、入社初期の OJT においてコンフリクトが起こり、その状況に対して一人ではうまく対処できない課題が発生しうることが言える。そのため、コンフリクトが起こる状況に対して、内省するための助言や精神的な支援を職場以外の他者に求めることが、入社初期の外国人社員が持つべきスキルであると考えられる。すなわち、入社直後から始まる OJT に対するコンフリクトへの対処スキルを送り出し側である大学で育成することは、日本企業に就職する留学生への有効な支援策であると言える。

では、具体的に大学側からどのような教育的支援ができるのだろうか。以上の考察を踏まえ、筆者より「内定者向けオリエンテーション」の実施を提案したい。内定者向けオリエンテーションとは、日本企業での就職が決まった留学生を対象とした就業後に関する教育プログラムである。入学時に実施する留学生向けオリエンテーションが入口教育であれば、この内定者向けオリエンテーションは卒業時に実施する出口教育に位置づけられるであろう。横田・白土（2004）は、入学時に実施する留学生へのオリエンテーションの目的について、大学生活において当面必要な情報提供をすること、留学生の抱える不安を低減すること、異文化適応のためのスキルを教えることと述べている。こうした目的を当てはめるならば、卒業時に実施する内定者向けオリエンテーションの目的は、就職後に当面必要な情報を提供し、入社後に必要なスキルを育成することで入社前の不安を軽減させることであると言える。こうした内定者向けオリエンテーションの内容として次の2つの教育プログラムが具体例として考えられる。

第一に、日本企業で実施される人材育成の方法について知ることである。コミュニケーションがベースである日本企業の人材育成は、外国人社員にとってコンフリクトが起こる要素が多い状況となる。そのため、日本企業での人材育成がどのようなものなのか、OJT において指導がどのように行われてい

るのかについて、外部講師等を招いて知る機会を設けることが考えられる。内定を得ている企業よりすでに内定者向けの事前教育の教材やカリキュラムなどが配布されている場合は、一緒に内容を確認していくことも可能であると考えられる。

第二に、OJT でコンフリクトが起きたときの状況を再解釈する行動スキルの習得である。具体的には、事例を交えながら日本企業で実施される OJT における異文化間のコミュニケーション摩擦について学び、コンフリクトに対する対処方法について考える機会を設けることが考えられる。また、コンフリクトのある状況を再解釈するための人間関係や、精神的な支援を得られる人間関係が現在の自分にどの程度あるのか確認することや、新しい環境でどのように人間関係を形成していくのかを考える時間を設けることも重要であると考えられる。そして、さらに述べるならば、コンフリクトの対処を個人のネットワークに頼るだけでは支援に限界がある場合もある。そのため、企業組織や社会的なサポートを得ることも重要であると考えられる。採用される企業の相談ルートがどのようになっているのか、就職先の地域で外国人社員の就業に関する相談ができる施設や団体があるのかについて調べることも必要であると考えられる。

現在、様々な大学において、企業セミナー等の就職に関する支援をはじめ、キャリア開発や社会人基礎力を育成する等のキャリア形成を目的とした先駆的な科目が実施されている。しかし、まだ内定を得ていない留学生の場合、日本企業を調べたり、日本独自の就職活動に対応したりすることで精一杯であり、日本企業での就業のことまで意識した学習をする余裕はないものと推察される。そして、実際に企業から内定を得て進路が確定した時に、日本企業で就業することに対して不安がよぎるようになり、日本企業での就業についてより強い関心を抱くようになると考えられる。特に、10月の内定式が済んだ後は、企業からの事前教育として様々な課題が出たりするようになるため、就業に向けて不安が増す時期であると考えられる。そのため、不安が出始める時期に実施することがより効果的であると考えられる。

現在、高度人材の獲得において様々な産学官連携が行なわれているが、日本企業に就職する留学生に対して内定者向けオリエンテーションを実施することは、日本で高度人材を獲得するための大学側からの支援策とも言える。今後、文部科学省の事業において、留学生就職促進プログラムが大学において実施される予定であるが、こうした事業をきっかけに留学生の視点に立った就業を見据えた支援や教育プログラムが各大学において充実していくことを期待したい。

注

本論考は、博士論文の一部を加筆修正したものである。

参考文献

- Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*.
Prentice Hall.
- 近藤彩 (2007) 『日本人と外国人のビジネス・コミュニケーションに関する実証研究』 ひつじ書房.
- 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』第39号, pp. 92-108.
- 中原淳 (2010) 『職場学習論』東京大学出版会.
- 長岡健 (2006) 「学習モデル：学び方で効果は変わるか」中原淳編『企業内人材育成入門』pp. 64-108,
ダイヤモンド社.
- 西尾久美子 (2007) 「関係性を通じたキャリア形成：サービス・プロフェッショナルの事例」『キャリアデザイン研究』第3号, pp. 47-62.
- 松尾睦 (2011) 『職場が生きる人が育つ『経験学習』入門』ダイヤモンド社.
- 横田雅弘・白土悟 (2004) 『留学生アドバイジング：学習・生活・心理をいかに支援するか』ナカニシヤ出版.
- 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> (2017年4月24日閲覧)