

# 多文化就労場面における日本人社員の葛藤解決方略と規定要因

—労働価値観、外国人社員への就労意識に着目して—

加賀美 常美代・小 松 翠・黄 美 蘭・岡 村 佳 代

## 問題の所在と研究目的

グローバル化による企業の海外進出が加速化するとともに、日本企業による外国人社員採用への関心が高まっている。厚生労働省（2017）によると、2016年10月現在、日本における外国人労働者数は1,083,796人であり、前年に比べ19.4%増加している。これは2007年に外国人雇用状況の届出が義務化されて以来、最多である。また、2015年に日本国内の高等教育機関を卒業・修了した留学生のうち日本での就労が許可された者の数は15,657人と過去最高水準となっており、前年と比べて20.8%の増加を示している。このように、日本企業では外国人労働者の増加に伴う労働環境が著しく変化し、就労場面の多文化化が進行している。

しかしながら、日本企業における留学生の就労に関する調査では、企業の約半数が「一般の日本人社員と同様に考えている」と回答している。たとえば、留学生の採用理由としては、国籍に関係のない採用（ダイバーシティ戦略）や国際化に対応したというものが多くを占め、外国人採用についての具体的な方向性は不明確であり、「外国人ならではの技能・発想」をあげる企業は少数にとどまっていることが報告されている（労働政策研究・研修機構，2009）。

グローバル化を進めようとする日本企業は、多様な国籍の外国人社員と共に働く状況となることから、多文化就労場面となる。異なる文化的背景を持つ人々は相手の期待やコミュニケーション方略、取り巻く状況が理解できないため、さまざまな葛藤が生じる（加賀美，2007）。ここでいう葛藤とは、期待されていることが妨害されていると関係者が認知する状態のこと（Thomas, 1976など）であり、特に異文化間葛藤では、価値観や慣習の違いにより一方が適切と思うて行う行動が他方にとっては我慢できないものと知覚される（加賀美，2007）。そのため、多様な文化的背景を持つ外国人社員と日本人社員が共に職務を行う多文化就労場面においては、異文化間の葛藤が生じることになるといえる。

多文化就労場面における日本人社員の葛藤について、徳永（2009）は外国人就業者の「言語力」「文化習慣」「仕事の価値観」「仕事の進め方」において抵抗感や困難を感じると指摘する。田中・山中・加賀美（2017）では、外国人社員と共に就労する日本人社員を対象に面接調査を実施した結果、日本人社員が外国人社員に抱く職務上の葛藤には日本の就業行動との齟齬が最も多くみられ、中でも外国人社員が社内慣習や社内規定を軽視していることに関する違和感が多く語られていた。また、日本人社員は外国人就業者に対し自立的な存在だと認識し、多大な期待を持つものの、外国人就業者は現実には援助を必要としているため、援助の必要性において意識の差が生じている（関・李・金子・小松原・横溝，1990）。

このような葛藤が生じた際、さまざまな葛藤解決方略が用いられることが見出されている。葛藤解決方略とは、多様な対立する相互作用の状況における一般的傾向、または類型化された反応の型を示すものであ

り (Ting-Toomey, 1998)、次元モデルと類型モデルがある。次元モデルの代表には Falbo & Peplau (1980) のモデルがあり、これは、直接性と間接性という 2 次元に基づいて、直接・双方向方略、間接・双方向方略、直接・一方向方略、間接・一方向方略の 4 つに分類されている。一方、類型モデルは、対人葛藤の分析から個々の方略間の類似性によって類型化をはかるものである (Sillars & Wilmot, 1994; 福島・大淵, 1997)。加賀美・大淵 (2004) は、日本語教育場面の葛藤と解決方略について外国人学生と日本人教師を対象に調査した結果、中国人学生は韓国人学生より服従や回避などの間接・一方向方略を用いるのに対し、韓国人学生は回避が少なく、直接・一方向方略の対決を相対的に用いるなど、文化差が見られることを明らかにしている。

就労場面での葛藤解決方略については、大西 (2002) は職場での葛藤解決方略として双方が納得し合える解決方法を探そうとする「統合方略」、対立者の要望を受容したり葛藤をないものとしたりする「消極的方略」、対立者に自分の希望を押し付ける・従順さを要求する等の「支配方略」、第三者を介入させる「第三者介入方略」の 4 方略を見出している。これらの方略のうちいずれの方略が用いられるかは文化や状況によっても異なると考えられている (加賀美, 2007)。韓国人元留学生を対象とした岡村・文・加賀美 (2016) や、中国人元留学生を対象とした小松・黄・加賀美 (2017) では、日本の就労場面で生じた葛藤解決方略の様相が示されている。韓国の場合は第三者介入を求め、その支援を得て解決行動に至る様相が明確であったが、中国の場合は葛藤解決のために一方的に環境に合わせたり、対立を回避したりする消極的な解決行動がとられていることが示された。しかし、上述した田中・山中・加賀美 (2017) の日本人社員の葛藤解決方略の質的調査では、葛藤解決方略を分類した結果、「業務遂行のための義務的援助」、「回避」、「説明」、「自発的個人援助」、「第三者への発散」、「消極的受容」、「対話」が指摘され、職場や立場に応じて解決方略が異なっていることが指摘されている。

このように、先行研究からは多文化就労場面で葛藤が生じた際に多様な葛藤解決方略が導き出され、その背景には就労に対する意識や価値観が影響されているものと考えられる。葛藤解決行動の背景に価値観が影響していることは、留学生の葛藤解決行動と教育価値観の関連の研究からも示されている。たとえば、加賀美 (2007) では、教師主導、学生の従順、規則遵守を含む伝統的 (権威) 価値観を持つ学生は、教師に対し対決方略を用いる傾向が見られ、一方、教師の専門性と技能の向上を求め、学生の潜在的能力を引き出すように熱意を持って支援する教師像をめざし、自己実現的価値観を持つ学生は、協調方略を用いる傾向があることを示している。

職場の価値観の比較研究においては、日本人と中国人の職業価値観を比較した豊田 (2009) は、日本人は場や役割に適合的な日本人の社会観・自己観を反映して多様な職業価値観を形成している一方で、中国人は自由であることを強く望む社会観・自己観を持つため、場や役割を受け入れるのではなく自立的に仕事ができる職場環境を重視しているとしている。つまり、日本人は職場に適応していこうとし、中国人は職場において自己主張できることを重視しているという。このような価値観の違いが職務上の葛藤につながるということが推測される。

以上のとおり、多文化就労場面において日本人社員の葛藤解決方略は、外国人社員に対する就労意識や就労の価値観によって異なると予想されるものの、これまでの研究では日本人社員の就労場面における葛藤解決方略と就労に関する価値観の関連を量的に示したものはほとんど見当たらない。そこで、本研究では日本企業で外国人社員と同じ職場で働く日本人社員を対象として、多文化就労場面における日本人社員の葛藤解決方略に、労働価値観、外国人社員の就労に対する日本人社員の意識がどのように関連するかを検討することを目的とする。また、海外で 1 年以上の生活経験がある日本人社員は、ない人より職場の外

国人に対する抵抗感が低いことを指摘している（徳永，2009）ことから、予測される属性がどのように関連するかもあわせて検討する。研究課題は以下の4点である。

研究課題1. 多文化就労場面における日本人社員の労働価値観はどのようなものか。

研究課題2. 多文化就労場面における日本人社員の外国人社員の就労に対する意識（以下、外国人社員への就労意識）はどのようなものか。

研究課題3. 多文化就労場面における日本人社員の葛藤解決方略はどのようなものか。

研究課題4. 多文化就労場面における日本人社員の葛藤解決方略に、労働価値観、外国人社員への就労意識、属性はどのように関連するか。

## 研究方法

### 1. 調査時期と対象者

2017年1月中旬から下旬にかけて、外国人社員の所属している企業等に勤務する日本人社員を対象に、webによるインターネットの質問紙調査を実施した。その際に、「あなたのお勤め先では、日本人以外の外国人を雇用していますか。あてはまるものをお選びください。」という質問項目と「自分と同じセクションに外国人がいる」「自分とは別のセクションに外国人がいる」「外国人はいない」「現在勤めていない」という4つの選択肢を設けた。このうち、「自分と同じセクションに外国人がいる」に回答した対象者のみ、後続の質問項目に回答できるようにした。その結果、316名から有効な回答が得られた。対象者の属性の詳細はTable 1のとおりである。

内訳は男性213名、女性103名であり、年代別には、20代60名、30代80名、40代73名、50代73名、60代30名であった。最終学歴は、中学校3名、高等学校39名、専門学校22名、短大18名、大学180名、大学院（修士課程）40名、大学院（博士課程）13名、その他1名であった。現在の職場での就労年数は、10年未満165名、10年～20年未満70名、20年～30年未満40名、30年以上41名で、通算の就労年数は、10年未満81名、10年～20年未満96名、20年～30年未満60名、30年以上79名であった。また、海外での就労年数は、0年～1年未満248名、1年～5年未満49名、5年～10年未満14名、10年以上5名であった。勤務している会社の規模<sup>1)</sup>については、大企業153名、中小企業144名、個人経営17名、その他2名で、業種は、電機43名、機械33名、コンピュータ関連32名、運送機器（自動車等）26名、医療21名、運輸18名、教育13名、化学12名、土木・建設12名、金融・保険11名、食品10名、繊維・衣料7名、金属・鉄鋼・商業・貿易7名、ホテル・旅館4名、飲食業2名、その他65名であった。これらは法務省（2016）の業種分類による。また、現在所属する部署の外国人の割合は10%以下227名、10%～30% 65名、30%～50% 15名であった。外国人就労者との接触頻度については、まったくない9名、ほとんどない47名、時々ある108名、よくある152名であった。

Table 1 対象者の属性

性別	男性 213名 (67.4%)・女性 103名 (32.6%)
年齢	$M=42.9, SD=11.7$
年代別	20代 60名 (19%)・30代 80名 (25.3%)・40代 73名 (23.1%)・50代 73名 (23.1%)・60代 30名 (9.5%)
最終学歴	中学校 3名 (0.9%)・高等学校39名 (12.3%)・専門学校22名 (7%)・短大18名 (5.7%)・大学180名 (57%)・大学院 (修士課程) 40名 (12.7%)・大学院 (博士課程) 13名 (4.1%)・その他 1名 (0.3%)
現在の職場での就労年数	$M=13, SD=11.1$ 10年未満165名 (52.2%)・10年～20年未満70名 (22.2%)・20年～30年未満40名 (12.7%)・30年以上41名 (12.9%)
通算就労年数	$M=19.1, SD=11.6$ 10年未満81名 (25.6%)・10年～20年未満96名 (30.4%)・20年～30年未満60名 (19%)・30年以上79名 (25%)
海外就労年数	$M=3.7, SD=3.4$ 0年～1年未満248名 (78.4%)・1年～5年未満49名 (15.5%)・5年～10年未満14名 (4.4%)・10年以上5名 (1.6%)
会社の規模	大企業153名 (48.4%)・中小企業144名 (45.6%)・個人経営17名 (5.4%)・その他2名 (0.6%)
会社の業種	電機43名 (13.6%)・機械33名 (10.4%)・コンピュータ関連32名 (10.1%)・運送機器 (自動車等) 26名 (8.2%)・医療21名 (6.6%)・運輸18名 (5.7%)・教育13名 (4.1%)・土木・建設12名 (3.8%)・化学12名 (3.8%)・金融保険11名 (3.5%)・食品10名 (3.2%)・繊維・衣料7名 (2.2%)・金属・鉄鋼・商業・貿易7名 (2.2%)・ホテル・旅館4名 (1.3%)・飲食業2名 (0.6%)・その他65名 (20.6%)
現在所属する部署の外国人就労者の割合	10%以下227名 (71.8%)・10%～30%65名 (20.6%)・30%～50%15名 (4.7%)
外国人就労者との接触頻度	まったくない9名 (2.8%)・ほとんどない47名 (14.9%)・時々ある108名 (34.2%)・よくある152名 (48.1%)

## 2. 調査手続きと分析方法

質問紙は、『葛藤解決方略』（5件法）、『日本人社員の外国人社員への就労意識』（5件法）、『労働価値観』（6件法）を問う項目と属性を問う項目から構成される。葛藤解決方略は、大淵（2005）の28項目の尺度を使用し、「よくある」～「まったくない」の5件法を採用した。日本人社員の外国人社員への就労意識は、インタビュー調査の結果を元に39項目を作成し、「とてもそう思う」～「全くそう思わない」の5件法を採用した。労働価値観については、労働価値観尺度（江口・戸梶，2009）の38項目に、多文化就労場面を想定した新たな6項目を加え作成し、「非常に重要である」～「まったく重要でない」の6件法を採用した。属性は、性別、年齢、会社の規模、海外就労年数、現在の職場での就労年数、通算就労年数、現在所属する部署の外国人就労者の割合、外国人社員との接触頻度などの項目である。収集されたデータは統計的手法で分析を行った。

## 結果と考察

### 1. 日本人社員の労働価値観

日本人社員の『労働価値観』の構造を把握するため、主因子法プロマックス回転の因子分析を行った。ここでは、0.4以上の負荷量から因子の解釈を行い、負荷量の低いものや複数の因子にまたがって負荷が高いものを除外した結果、Table 2 のとおり5因子が抽出された。第1因子は「自分の能力を高めるために働くこと」「自分自身の成長のために働くこと」など9項目からなり、『自己成長』とした。第2因子は「自分のやった仕事を、他の人々に認めてもらうために働くこと」「自分の仕事が高い評価を受けるために働くこと」など8項目からなり、『社会的評価』とした。第3因子は「同僚を援助するために働くこと」「所属する組織のために力を尽くしていると実感するために働くこと」など7項目からなり、『同僚・所属組織への貢献』とした。第4因子は「今よりさらに大手の会社で働くこと」「起業し成功するために働くこと」など4項目からなり、『転職・起業志向』とした。第5因子は「社会の幸福と平和のために働くこと」「社会の人々の役に立つ人間になるために働くこと」など5項目からなり、『社会への貢献』とした。信頼性係数は、第1因子 $\alpha = .951$ 、第2因子 $\alpha = .946$ 、第3因子 $\alpha = .924$ 、第4因子 $\alpha = .881$ 、第5因子 $\alpha = .948$ で、いずれも高い内的整合性が認められた。

### 2. 日本人社員の外国人社員への就労意識

同様に『日本人社員の外国人社員への就労意識』についても因子分析を行った結果、Table 3 のとおり、4因子が抽出された。第1因子は「外国人社員は今の仕事をうまくこなせていると思う」「外国人社員は職場の人たちとうまく人間関係を築いている」など7項目からなり、『外国人社員の職場への適応』とした。第2因子は「外国人社員は今の会社で自分の能力を生かすことができていると思う」「外国人社員は今後の会社のグローバル化にとって有益な存在である」など5項目からなり、『外国人社員の能力・特性の活用』とした。第3因子は「外国人社員は今の職場では、仕事をやりつくしたと思う」「外国人社員は仕事がマンネリ化していると言っている」の2項目からなり『外国人社員の仕事の慣れによる停滞』とした。第4因子は「外国人社員が会社の中で重要な役割を担っているおかげで、会社は発展している」「外国人社員が働くことによって会社の業績が上がった」など3項目からなり『外国人社員の会社の発展への貢献』とした。信頼性係数は、第1因子 $\alpha = .898$ 、第2因子 $\alpha = .847$ 、第3因子 $\alpha = .601$ 、第4因子 $\alpha = .831$ で、一定以上の内的整合性が認められた。

Table 2 日本社員の労働価値観（因子分析結果）

第1因子 自己成長 ( $\alpha = .951$ )						
自分の能力を高めるために働くこと	.937	-.006	-.027	-.056	-.059	
自分の能力を開発するために働くこと	.909	-.175	.123	.095	-.097	
自分自身の成長のために働くこと	.868	.007	-.032	-.073	.060	
仕事において新しいことを学び続けるために働くこと	.841	.007	.060	.052	-.032	
自分の能力を発揮するために働くこと	.772	.150	-.114	-.041	.056	
自分の能力を生かすために働くこと	.762	.000	.027	.048	.051	
技術向上や新技術習得のために働くこと	.697	.057	-.133	.107	.160	
人間として成長するために働くこと	.691	.023	.070	-.054	.134	
教育や経験を生かすために働くこと	.494	.089	.141	.137	.063	
第2因子 社会的評価 ( $\alpha = .946$ )						
自分のやった仕事を、他の人々に認めてもらうために働くこと	.008	.989	-.070	-.131	.057	
他の人々から認められるために働くこと	.113	.960	-.122	-.105	.021	
自分の仕事が高い評価を受けるために働くこと	.160	.746	.131	.054	-.185	
今よりさらに社会的な地位を上げるために働くこと	.067	.736	-.074	.166	.000	
多くの人に注目し、尊敬してもらうために働くこと	-.192	.680	.098	.132	.109	
重要な人物として認められるために働くこと	.053	.668	.221	.095	-.135	
他の人々から注目されるために働くこと	-.194	.608	.098	.174	.124	
自分の仕事のすばらしさを評価してもらうために働くこと	.104	.578	.173	-.032	.015	
第3因子 同僚・所属組織への貢献 ( $\alpha = .924$ )						
同僚を援助するために働くこと	.052	-.058	.942	-.012	-.079	
同僚の役に立つために働くこと	.025	-.062	.921	.003	-.019	
同僚を助けているという気持ちをもつために働くこと	-.067	.128	.740	.037	.044	
同僚の役に立つ人間になるために働くこと	-.102	.311	.558	-.051	.184	
所属する組織のために力を尽くしていると実感するために働くこと	.247	.170	.522	-.151	-.099	
所属する組織に自分を捧げるために働くこと	-.154	.114	.488	.253	.135	
仕事を通して所属する組織へ貢献するために働くこと	.261	.163	.477	-.040	.047	
第4因子 転職・起業志向 ( $\alpha = .881$ )						
今よりさらに大手の企業で働くこと	.017	.230	-.122	.851	-.108	
今よりさらに有名な企業で働くこと	-.012	.163	-.059	.836	-.106	
起業し成功するために働くこと	.051	-.143	.061	.803	.053	
海外でより良い仕事を得るために働くこと	.057	-.193	.057	.705	.168	
第5因子 社会への貢献 ( $\alpha = .948$ )						
社会の幸福と平和のために働くこと	.140	-.059	-.035	.013	.839	
社会の人々を助けるために働くこと	.136	.025	.038	-.046	.784	
世の中をもっとよいところにするために働くこと	.175	.083	-.062	.038	.728	
社会の人々の役に立つ人間になるために働くこと	.228	-.028	.064	-.013	.715	
社会の人々の役に立っていると思うために働くこと	.148	.130	.027	.050	.600	
	I	-	.601	.640	.349	.781
	II		-	.798	.635	.695
	III			-	.533	.728
	IV				-	.510
	V					-

Table 3 日本人社員の外国人社員への就労意識（因子分析結果）

	I	II	III	IV
<b>第1因子 外国人社員の職場への適応 (<math>\alpha = .898</math>)</b>				
外国人社員は今の仕事をうまくこなせていると思う	.869	.117	-.181	-.057
外国人社員は現在の職場の雰囲気が好きだと言っている	.838	-.122	.105	.000
外国人社員は今の仕事に誇りを持っていると思う	.689	.029	.102	.040
外国人社員は職場の人たちとうまく人間関係を築いている	.621	.106	-.188	.147
外国人社員は今の職場で一緒に働いている人々を尊敬していると思う	.571	-.035	.090	.234
外国人社員は今の職場で、できるだけ継続的に働きたいと言っている	.548	.121	.026	.038
外国人社員は今の会社で自分のやりたいことができている	.545	.146	.182	-.072
<b>第2因子 外国人社員の能力・特性の活用 (<math>\alpha = .847</math>)</b>				
外国人社員は今の会社で自分の能力を生かすことができていると思う	.209	.742	.025	-.144
外国人社員が今の職場で能力を発揮しているおかげで、 会社の業務が円滑に進んでいる	.060	.739	.033	.027
外国人社員の能力は、会社にとって欠かせないものである	.015	.696	-.179	.220
外国人社員は今後の会社のグローバル化のために有益な存在である	.041	.652	-.121	.213
外国人社員がいることによって、日本人の外国人に対する意識が変わった	-.009	.400	.228	-.033
<b>第3因子 外国人社員の仕事への慣れによる停滞 (<math>\alpha = .601</math>)</b>				
外国人社員は今の職場では、仕事をやりつくしたと思う	.016	.200	.697	-.042
外国人社員は仕事がマンネリ化していると言っている	-.019	-.202	.585	.174
<b>第4因子 外国人社員の会社の発展への貢献 (<math>\alpha = .831</math>)</b>				
外国人社員が会社の中で重要な役割を担っているおかげで、 会社は発展している	.216	.058	.037	.629
外国人社員が働くことによって会社の業績が上がった	.252	.088	.137	.482
外国人社員が海外企業との窓口になることによって、 会社は海外取引が円滑にできるようになった	-.168	.358	.206	.473
	I	-	.728	.414
	II	-	.367	.722
	III	-	-	.468
	IV	-	-	-

### 3. 日本人社員の葛藤解決方略

前述のとおり、日本人社員の葛藤解決方略については、大淵（2005）の葛藤解決方略の尺度を用いた。この尺度は、すでにその妥当性や信頼性が確認されているため、本研究においても『対決』（主張・攻撃・拒否）、『協調』（交渉・宥和）、『回避』（回避・服従）の下位尺度ごとに $\alpha$ 係数のみを算出し、その信頼性を再確認した（Table 4）。本研究では3つに大分類された下位尺度を用いるが、それぞれの信頼性係数は『対決』 $\alpha = .910$ 、『協調』 $\alpha = .865$ 、『回避』 $\alpha = .871$ で、いずれも高い内的整合性が確認された。

Table 4 日本社員の葛藤解決方略（大淵（2005）に基づく信頼性係数の算出）

<b>対決 (<math>\alpha = .910</math>)</b>	
主張 ( $\alpha = .848$ )	人と対立したら、むりやり相手を自分に従わせる
	人と対立したら、とにかく、自分の方が正しいことを主張する
	人と対立したら、自分の考えや要求を強く主張する
攻撃 ( $\alpha = .827$ )	人と対立したら、強引でも、自分の意見を押しつける
	人と争いになると、怒りをあらわにする
	人と対立したら、相手をおどして、こわがらせる
拒否 ( $\alpha = .733$ )	人と対立したら、まず、相手を激しく非難する
	人と対立したら、相手の方が間違っていると、責める
	人と対立したら、黙り込んで、相手の言うことをきかない
<b>協調 (<math>\alpha = .865</math>)</b>	人が違った意見が持っていて、それを無視して、自分の思ったとおりにする
	嫌なことがあったら、その相手とは口をきかない
	人と対立したら、表だっては反抗しないが、相手の言うこともきかない
交渉 ( $\alpha = .783$ )	人と対立したら、とにかく穏やかに、説得しようとする
	人と対立したら、とにかく冷静に、話し合いをしようと努める
	人と対立したら、しんぼう強く、意見の調整をはかる
宥和 ( $\alpha = .766$ )	人と対立したら、交換条件などを示して、なんとか話をまとめようと工夫する
	人と対立したら、下手に出て、相手の感情をしずめようとする
	人と対立したら、まず相手の気持ちをなだめる
<b>回避 (<math>\alpha = .871</math>)</b>	人と対立したら、相手が感情的にならないよう、気をくばる
	人と対立したら、愛想するなどして、相手の気持ちを和らげようと努める
	人と意見の相違があっても、それに気づかない振りをする
回避 ( $\alpha = .755$ )	対立しそうな相手とは、気を付けて、なるべく接触しないようにする
	人と対立しそうなになったら、話題を変える
	考えの違いがあっても、それが表面化しないようにつとめる
服従 ( $\alpha = .840$ )	人と対立したら、自分の主張を引っ込める
	人と対立したときは、相手の言うとおりにする
	人と対立したら、自分を抑えて、相手の意見に従う
	人と対立したら、自分の方から譲歩する

#### 4. 日本社員の葛藤解決方略と労働価値観、日本社員の外国人社員への就労意識、属性との関連—重回帰分析結果

日本社員の労働価値観と外国人社員への就労意識、属性が葛藤解決方略に及ぼす影響を検討するため、労働価値観、日本社員の外国人社員への就労意識、属性を独立変数とし、葛藤解決方略を従属変数とする、強制投入法による重回帰分析を行った。分析結果はTable 5のとおりである。

Table 5 独立変数を労働価値観、日本人社員の外国人社員への就労意識、従属変数を葛藤解決方略とした重回帰分析結果

		葛藤解決方略		
		対決	協調	回避
労働価値観	自己成長	-.153	.124	-.139
	社会的評価	.000	-.053	.084
	同僚・所属組織への貢献	.045	.241**	.256**
	転職・起業志向	.327***	-.098	-.056
	社会への貢献	-.067	.046	-.017
外国人社員への就労意識	外国人社員の職場への適応	-.078	.379***	.203*
	外国人社員の能力・特性の活用	-.053	.153*	.189*
	外国人社員の仕事への慣れによる停滞	.429***	.010	.228***
	外国人社員の会社の発展への貢献	.079	-.080	-.147
属性	現在の職場での就労年数（月換算）	.035	.074	.048
	通算就労年数（月換算）	.025	-.054	-.169*
	現在所属する部署の外国人就労者の割合	-.084	-.044	-.064
	現在の職場における国内外の外国人就労者との接触	.025	-.075	-.046
	海外での就労年数（月換算）	.017	.087	-.104*
$R^2$		.377***	.417***	.280***

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$  \* $p < .05$  (数値は標準偏回帰係数)

まず、葛藤解決方略の「対決」方略には、労働価値観『転職・起業志向』( $\beta = .327, p < .001$ )が正の影響、日本人社員の外国人社員への就労意識『外国人社員の仕事への慣れによる停滞』( $\beta = .429, p < .001$ )が正の影響を及ぼしていた ( $R^2 = .377$ )。これは、今よりさらに有名な企業で働くなどの価値観を重視し、外国人社員に対し仕事がマンネリ化していると認識している場合、相手に対して自分に従わせたり、怒りを顕在化したりする対決行動をとることを意味する。転職・起業志向が高い日本就労者は、自身のプライドと専門性を重視し(永井・辻, 2015)、外国人社員の仕事のやり方に対して不満を持つ可能性がある。さらに、日本人社員は、外国人社員との葛藤解決において、業務の遅れや滞りにかかわる行為、逸脱行為については、説得・指摘・強い指示という直接的な「説明」を行う(田中・山中・加賀美, 2017)傾向がある。つまり、転職・起業を重視し、外国人社員の職務態度が慣れにより停滞していると認識する日本人社員は、職場で自分が関わる職務の遂行が完璧にできないことから、所属組織の業績評価が下がることに對して自身の職務へのプライドが許さず、よりレベルの高い仕事を迫及する傾向にあることが推測できる。そのため、マンネリ化している外国人社員の職務態度は受け入れられない可能性がある。したがって、職務上は相手への妥協は容認できず自己主張の強い態度、否定的態度など対決的な解決方略を用いるのではないかと考えられる。

葛藤解決方略の「協調」方略には、労働価値観『同僚・所属組織への貢献』( $\beta = .241, p < .01$ )が正の影響、日本人社員の外国人社員への就労意識『外国人社員の職場への適応』( $\beta = .379, p < .001$ )『外国人社員の能力・特性の活用』( $\beta = .153, p < .05$ )が正の影響を及ぼしている ( $R^2 = .417$ )。これは、同僚や所属する組織の貢献のために働くことを重視し、外国人社員がうまく職場に適応し、能力や特性を生かしていると認識する場合、相手に対し辛抱強く意見の調整をはかったり、相手が感情的にならないよう、気を配ったりする協調方略をとることを意味する。非攻撃的解決が試みられるのは、葛藤の当事者同士がもともと良好な関係があり、被害が悪意に帰属されず、敵意的動機が弱く道具的動機が喚起される場合である(大淵, 1986)。このことから、日本人社員が外国人社員と共に職務を行う集団やチームメンバーであると捉える場合、外国人社員に対してさまざまな援助や職務上の工夫に努めている(田中・山中・加賀美, 2017)こ

とが考えられる。また、外国人社員を会社の重要な人材として位置づけ、自分自身も会社や同僚に貢献したいと考えている場合、外国人社員との良好な関係性を志向し、協調方略を選択している（吉田・中津川、2013）可能性がある。つまり、日本人社員自身が会社や同僚に貢献することを重視し、外国人社員が職場環境に適応し、その特性を活かし会社にとって重要な人材だと認識する場合には、外国人社員や彼らの意見に対しても受容的になり、お互いの意見を尊重しながら、協調的解決に導こうとすることが考えられる。

葛藤解決方略の「回避」方略には、労働価値観『同僚・所属組織への貢献』（ $\beta = .256, p < .01$ ）が正の影響、日本人社員の外国人社員への就労意識『外国人社員の職場への適応』（ $\beta = .203, p < .05$ ）『外国人社員の能力・特性の活用』（ $\beta = .189, p < .05$ ）『外国人社員の仕事への慣れによる停滞』（ $\beta = .228, p < .001$ ）が正の影響、属性「通算就労年数」（ $\beta = -.169, p < .05$ ）「海外での就労年数」（ $\beta = -.104, p < .05$ ）が負の影響を及ぼしている（ $R^2 = .280$ ）。これは、就労年数や海外での就労年数が短く、同僚や所属する組織に貢献する価値観を重視し、外国人社員が職場に適応しており、能力や特性を活かしつつも、仕事がマンネリ化していると認識している場合、話題を変えたり自分を抑えて相手の意見に従ったりする回避の行動をとることを意味する。就労年数は職務への自信、職業的同一性の低さと関連があるため（日隈・木村・田中・石井、1998；小川・中谷、2012）、就労年数が短い場合、外国人社員との間に齟齬が生じても協調的方法で解決できる余裕がない可能性がある。また、海外での生活経験がない人は、1年以上の生活経験がある日本人社員より職場の外国人への抵抗感が強い（徳永、2009）ため、海外での就労年数が短い場合、外国人との葛藤に対しては状況が判断できないため回避方略をとることが考えられる。さらに、田中・山中・加賀美（2017）の質的調査からは、日本人社員は業務遂行に直接影響しない事柄に関しては、積極的に相手とかかわる行動は避け『回避』や『第三者への発散』の解決方略を選択している傾向がある。つまり、回避を選択する日本人社員にとって、会社の業務遂行が最も重要であるため（田中・山中・加賀美、2017）、会社にとって外国人社員の存在が重要であることを認めているものの、職務以外では外国人社員との友好的な関係を重視していないため、外国人社員の職務が停滞していると認識している場合には批判的な意識を持っている。このように、所属する組織への貢献を重視しており、外国人社員が職場に適応し、特性を活用している一方で、仕事への慣れにより停滞していると認識しても、就労経験の少なさによる自信のなさや、海外での就労経験の少なさによる外国人と関わる抵抗感から、葛藤場面においても、自らが調整したり、直接批判したりせず、自分を抑えるという回避方略を用いるのではないかと考えられる。

## まとめと総合的考察・今後の課題

本研究は日本企業で外国人社員と同じ職場で働く日本人社員を対象として、多文化就労場面における日本人社員の葛藤解決方略に、労働価値観や日本人社員の外国人社員への就労意識がどのように関連するかを検討した。その結果、第一の研究課題である日本人社員の労働価値観については、『自己成長』『社会的評価』『同僚・所属組織への貢献』『転職・起業志向』『社会への貢献』の5因子が抽出された。江口・戸梶（2009）の労働価値観では『社会的評価』『自己の成長』『社会への貢献』『同僚への貢献』『経済的報酬』『達成感』『所属組織への貢献』の7因子だったものの、本研究では、『同僚への貢献』『所属組織への貢献』が『同僚・所属組織への貢献』として一つの因子にまとまって抽出され、『経済的報酬』『達成感』は抽出されなかった。さらに、本研究独自に『転職・起業志向』の因子が得られ、多文化就労場面特有の結果が得られたといえる。第二の研究課題である日本人社員の外国人社員への就労意識については、『外国人社員の職場への適応』『外国人社員の能力・特性の活用』『外国人社員の仕事の慣れによる停滞』『外国人社員の会社の発展

への貢献』の4因子が抽出され、日本人社員の外国人社員への就労意識の様相が明らかになった。第三の研究課題である日本人社員の葛藤解決方略については、大淵（2005）の葛藤解決方略の尺度を用い、『対決』『協調』『回避』の信頼性を確認しそれを分析として採用した。第四の研究課題では日本人社員の労働価値観と日本人社員の外国人社員への就労意識、属性が葛藤解決方略に及ぼす影響を検討した結果、全ての葛藤解決方略に、何らかの労働価値観や日本人社員の外国人社員への就労意識が影響していることが認められた。

ここでは、第四の研究課題である重回帰分析結果に焦点を当て総合的考察を行う。まず、労働価値観について着目すると、『同僚・所属組織への貢献』の労働価値観を重視することが協調方略に、『転職・起業志向』の労働価値観を重視することが対決方略に影響を及ぼすことが示された。つまり、組織への貢献の価値を重視する者は外国人社員に対して仲間意識を持つため、協調方略をとる傾向となることが考えられる。一方、転職や起業を重視する者はより高次の業績追及に努めるため、職務上、相手への妥協を容認できず自己主張の強い対決的な解決方略を用いる傾向となることが考えられる。このことは、個人主義社会と集団主義社会における葛藤解決方略の比較でも同様の傾向が示されており（Triandis, 1995）、個人主義を志向する人々は積極的、直接的、主張的、対決的方略を選択する傾向があるのに対し、集団主義を志向する人々は消極的、対立回避的、協調的方略を選択する傾向があることが支持されている（Ting-Toomey, 1994）。

以上のことから、本研究においても、同僚・所属組織への貢献を重視する価値を持つ人々は社会的な調和や秩序を重視するために、集団主義的志向性が強い傾向があると考えられる。一方、転職や起業を重視する価値を持つ人々は、個人の利益や公正を重視するために、個人主義的志向性が強い傾向があると考えられるのではないだろうか（Triandis, 1995）。このように日本人社員は労働価値観によって、多文化就労場面の葛藤解決方略が異なることが明らかになった。

次に、日本人社員の外国人への就労意識については、『外国人社員の職場への適応』『外国人社員の能力・特性の活用』が協調方略に、『外国人社員の仕事の慣れによる停滞』が対決方略に影響していたことが認められた。このことから、外国人社員が職場でうまく職務をこなし円滑な人間関係も築き、外国人社員の能力を活かし会社にとって重要な存在であるという認識が日本人社員にある場合には、日本人社員は外国人社員を肯定的に受容していると考えられる。一方、外国人社員の仕事ぶりがマンネリ化しているという認識を持っている場合には、日本人社員の否定的な解決行動につながる可能性が示唆された。

日本人社員に外国人社員の仕事がマンネリ化していると認識される理由については、外国人社員は、日本企業で働くうえで「外国人が出世するのに限界があるように見える（73.1%）」「賃金の面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%）」（労働政策研究・研修機構，2009）という調査結果が挙げられる。この結果からみてもわかるように、外国人社員は努力しても、日本企業に昇進や賃金面で評価されないのではないかという認識を持っていることが推測できる。そのため、職場において日本人社員は外国人社員が勤務意欲を喪失し、停滞した仕事の仕方になっていると認識してしまう可能性がある。しかしながら、職場において外国人社員の労働意欲の低下が生じ、完璧な職務遂行がなされないと、日本人社員にとっても勤務評価が下がることから、外国人社員に対し批判的になることが考えられる。このように、日本人社員が外国人社員に対する就労について、好意的に認識するか、否定的に認識するかによって、葛藤解決方略に影響を与えることが認められた。

以上のとおり、葛藤解決方略に労働価値観や外国人社員への就労意識が影響していることが示されたが、対決方略を必ずしも否定的なものとして捉えるのではなく、組織の活性化なども生み出すことも指摘

したい。葛藤の肯定的、自己成長的機能に注目し、職場における協調的解決に活かすことも重要である(加賀美, 2007)。本研究は職場における対立する文化的価値観や文化と個人の持つ多様性をどのように考えるか、また、多文化化された職場の文化的空間のあり方とその意味を多面的に理解する上でも貢献できるものと考えられる。

最後に本研究の対象者の特徴として、会社の業種で電機、機械、運送機器(自動車等)などが3割を占めていた。この業種は伝統型製造業(小平, 2013)といわれ、既に日本人向けの人事システムが最適化されているため、外国人社員にとっては職場において障壁を感じやすい可能性がある。本研究では、そうした組織の中での日本人社員を対象とした外国人社員への意識を調査しているため、会社の業種といった組織のもつ特性に関連があるかもしれない。このことについてのより詳細な検討は今後の課題としたい。また、本研究はインターネット調査で、対象者に偏りがある可能性があるため、過度な一般化は避けたい。今後は、日本人社員が所属する職場で働いている外国人社員が元留学生であるかどうか、など、さらに詳細な分析・検討を行う必要がある。加えて、自由記述の検討や他の関連変数を加え総合的な視点から多角的に分析を行いたい。

#### 註

- 1) 会社の規模の分類について、まず中小企業は中小企業基本法での定義では業種により資本金の額又は出資の総額と従業員数が異なる。また、小規模企業者についても同様に業種により従業員数が異なり、中小企業と小規模企業者以外は大企業と定義される。ただし、中小企業の定義は、「原則」であり、法律や制度によって「中小企業」として扱われている範囲が異なるため、本研究では、選択肢を一般的な表現(中小企業、大企業、自営業)で示し、対象者の自己判断により回答を得た(詳細は、中小企業省ホームページ<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>を参照)。

#### 参考文献

- 江口圭一・戸根亜紀彦(2009)「労働価値観測定尺度(短縮版)の開発」『実験社会心理学研究』49(1), 84-92.
- Falbo, T. & Peplau, L. A. (1980). Power Strategies in Intimate Relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 618-628.
- 日隈ふみ子・木村洋子・田中静美・石井京子(1998)「藍野学院短期大学における卒業生動向と職業的同一性」『藍野学院紀要』12, 83-89.
- 福島治・大淵憲一(1997)「紛争解決の方略」大淵憲一(編)『紛争解決の社会心理学』32-58, ナカニシヤ出版.
- 法務省入国管理局(2016)「平成27年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/content/001207275.pdf>, 2017年7月9日閲覧.
- 加賀美常美代(2007)『多文化社会の葛藤解決と教育価値観』ナカニシヤ出版.
- 加賀美常美代・大淵憲一(2004)「日本語教育場面における日本人教師と中国人及び韓国人学生の葛藤の原因帰属と解決方略」『心理学研究』74-6, 531-539.
- 小平達也(2013)『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』文藝春秋.
- 小松翠・黄美蘭・加賀美常美代(2017)「多文化就労場面における中国人元留学生の異文化間葛藤と解決方略」『人文科学研究』13, お茶の水女子大学, 41-54.
- 厚生労働省(2017)「「外国人雇用状況」の届出状況まとめ」<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000148933.html> (閲覧日 2017年5月22日).

- 永井保男・辻浩 (2015) 「本学学部生の就業動機等の測定の試み (高橋流里子教授退任記念号)」『日本社会事業大学研究紀要』61, 53-73.
- 小川智子・中谷久恵 (2012) 「行政保健師の職務への自信とその影響要因」『日本公衆衛生雑誌』59 (7), 457-465.
- 岡村佳代・文吉英・加賀美常美代 (2016) 「多文化就労場面における韓国元留学生の異文化間コンフリクトと解決方略」『高等教育と学生支援：お茶の水女子大学紀要』7, 106-119.
- 大淵憲一 (1986) 「質問紙による怒りの反応の研究：攻撃反応の要因分析を中心に」『実験社会心理学研究』25 (2), 127-136.
- 大淵憲一 (2005) 「対人葛藤における消極的解決方略：新しい対人葛藤スタイル尺度の開発に向けて」『東北大学文学研究科研究年報』55, 92-78
- 大西勝二 (2002) 「職場での対人葛藤発生時における解決目標と方略」『産業・組織心理学研究』16 (1), 23-33
- 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」『JILPT 調査シリーズ』57.
- 関広幸・李梓懿・金子昌也・小松原明哲・横溝克己 (1990) 「外国人就労者と日本人就労者の意識の調査研究」『人間工学』26, 376-377.
- Sillars, A. L., & Wimot, W. W. (1994). Communication Strategies in Conflict and Mediation. In J. A. Daly, & J. M. Wiemann (Eds.), *Strategic Interpersonal Communication*, 163-190. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 田中詩子・山中弘子・加賀美常美代 (2017) 「多文化就労場面における日本人社員の異文化間葛藤と解決方略」『人文科学研究』13, お茶の水女子大学, 91-104.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (ed.), *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally.
- Ting-Toomey, S. (1994). Managing Intercultural Conflict Effectly. In L. Samovar, & R. Porter (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader, 7th. Ed.* Belmont, CA: Sage.
- Ting-Toomey, S. (1998). *Intercultural Conflict Styles*. In. Y. Y.
- Triandis H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Westview Press Inc.
- 徳永英子 (2009) 「日本人就業者と外国人就業者とのギャップは何か—仕事上での“抵抗感”から探る—」『Works Review』4, リクルートワークス研究所, 34-47.
- 豊田義博 (2009) 「中国人と日本人は、なぜ、うまくいかないのか？ —中日ホワイトカラーの職業価値観比較—」『Works Review』4, 20-33.
- 吉田琢哉・中津川智美 (2013) 「対人葛藤対処方略の選択に対する関係目標の影響—接近—回避の軸に基づく検討—」『実験社会心理学研究』53 (1), 30-37.

【付記】 本研究は「多文化就労場面における元留学生の異文化間コンフリクトと影響要因の研究」平成27-30年度日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（C））研究課題番号15K02634 研究代表者 加賀美常美代による成果報告の一部である。

