

# 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

小 松 翠・黄 美 蘭・加賀美 常美代

## 1. 研究背景

昨今、少子化に伴う日本国内の労働力不足により、日本政府は日本の大学など高等教育機関を卒業・修了した留学生の日本企業等への雇用増加のための取組を強化している。関係省庁により様々な取組が行われているが、例えば、2007年から2013年まで「アジア人財資金構想」として留学生の募集から就職活動支援を一貫して行う人材育成プログラムが施行されてきた（経済産業省、2013）。また、プログラムに関連し、2011年より留学生就職支援ネットワークが運用され、現在も留学生の採用情報や留学生向けのセミナー・合同企業説明会などの情報が提供されている。さらに、2014年からは内閣府・文部科学省などが中心となり、「外国人材活躍推進プログラム」の検討が開始され、留学生と企業のマッチング機能を充実化させる取組が行われている（内閣府、2015）。

このような日本政府における留学生を企業に採用させる強化政策は量的側面において一定の成果を出している。法務省入国管理局（2015）によると、2014年時点で高等教育機関を卒業・修了した留学生のうち、日本の企業等への就職を目的として在留資格の変更が許可されたのは12,958人である。そのうち、中国人元留学生は、8,347人で全体の約7割を占め、最多数である（法務省入国管理局、2015）。2005年の同調査では、在留資格の変更が許可された留学生は3,778人（そのうち中国人元留学生は2,258人）であり（法務省入国管理局、2005）、10年間で約5倍に増加していたことになる。このように、今後も日本企業の就労場面において、中国人元留学生の就労者と日本人就労者との接触がさらに増加していくことが考えられる。

## 2. 問題の所在と研究目的

上述のように日本企業において元留学生の就業者数は増加しているが、元留学生と日本人就労者の異文化接触においては、文化や言語、価値観の差異などから葛藤が生じていることが先行研究により示されている（稲井、2012；藤、2015；横須賀、2007；2015など）。ここでいう葛藤とは期待し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である（Thomas, 1976；Kelley, 1987；加賀美、2007）。また、異文化間葛藤とは、内容、アイデンティティ、関係の問題、手続きの問題において、価値観、規範、過程、目標が集団間で相反すると知覚された状態のこと（Ting-Toomey, 1998）で、一方が適切と思つ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ことである（加賀美、2007）。

日本企業で就労する元留学生を対象とした調査に関しては、職務上の困難に関する研究が多く行われており、言語・文化面や企業組織の問題と対人関係に関する問題が指摘されている。まず、言語・文化面や企業組織の問題として、横須賀（2015）は、元留学生のうち60.9%が日本人との間で言語・文化・習慣の

差異を感じていると報告している。また、藤 (2015) は、言語・文化面の問題として、「スケジュール管理」、「言語運用」、「常識」、日本企業の体制の問題として「企業の制度的・人的な環境」を示している。

次に、対人関係に関する問題として、稲井 (2012) の日本企業に就職した中国人留学生に対する調査では、就職当初困ったことで最も多く回答されたのは「職場の人間関係」(30.6%)である。また、現在の会社に対する不満についての最多は「先輩・同僚との関係」(15.9%)で、人間関係に悩んでいることが述べられている。鈴木 (2012) の日本企業への入社を果たした外国人社員を対象にした調査では、キャリアパスをめぐる外国人社員と企業とのギャップと日本人社員側のステレオタイプと曖昧なコミュニケーションに関する問題点が指摘されている。また、外国人就労者と日本人就労者の職場における異文化間葛藤に関する研究として、イロウダ (2012) は、日本企業で働く在日ウズベキスタン・ムスリムの抱える葛藤には、日本人就労者との間の関係や態度を示す「日本人の外国人に対する差別の感覚」、「人間関係の不満」、「日本人のウズベキスタンに対する認知の低さ」と仕事の進め方に関する「日本的な仕事のやり方への抵抗感」があることを示している。一方、和田 (2016) ではカナダの日本人女性就労者が抱える葛藤として、カナダ人就労者との関係や態度を示す「違和感のある同僚の態度」、「ハラスメント」、「組織における円滑な人間関係不足」、「言語能力不足による意思不疎通」に加え「疎外感」、「不満足な職務内容」が示されている。このように、先行研究からは、対人関係上の困難が指摘されている。

さらに、元留学生の出身国などの文化的背景も職務上の困難に影響することが考えられる。中国人就業者の特徴として、徳井 (2009) では、英語圏の外国人就業者よりも中国語圏の外国人就業者のほうが日本人就業者と積極的にコミュニケーションをとり、仕事上の抵抗感が低いことを示唆している。また、英語圏の外国人就業者は抵抗を最も感じる項目が「言語力」であったのに対し、中国語圏の外国人就業者が抵抗を最も感じる項目は「仕事の進め方」であった。さらに、志甫 (2009) は中国人元留学生の日本企業への就職意欲が韓国・台湾出身の留学生よりも高いことを示した。

一方で、元留学生が日本企業で働く中で、対人関係上の問題を乗り越えていく際、スキルを獲得したり組織に適応したりしていくこともいくつかの研究により示されている。山田 (2015) は、日本企業に新卒入社した中国人元留学生社員の入社後の能力変化について半構造化インタビューを行い、元留学生社員がどのような能力を獲得・向上させ、それにはどのような経験が影響を与えているのかについて検討した。その結果、元留学生社員は職場における上司や先輩、後輩、作業員、顧客などの様々な人とのかかわりを通して対人的スキルを向上させているとしている。また、元留学生の職場への組織適応に関して、島田・中原 (2014) は、日本企業に勤務する元留学生社員を対象に質問紙調査を行っている。同調査では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検討した。その結果、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、当該組織内での長期的展望があり、現在の職務満足度が高い状態であることを明らかにしている。しかし、元留学生が抱える対人関係上の葛藤をどのようにして乗り越えスキルを身につけたり適応したりしているのか、その過程は明らかにされていない。この一連の過程を検討する上で、葛藤と解決方略に関する先行研究 (Thomas, 1976; Kelley, 1987; Ting-Toomey, 1998など) は重要な示唆を与えている。葛藤と解決方略の研究については、Fukushima & Ohbuchi (1996) の葛藤解決方略に関する調査が行われている。ここでは、葛藤解決のための方略として「統合方略」、「懐柔方略」、「分配方略」、「攻撃方略」、「同調」、「回避」、「第三者介入」の7つに分類している。また、異文化間葛藤の特徴として、大瀨・菅原・Tyler・Lind (1995) は、日本人教師と英語補助教師の葛藤における解決方略について、英語補助教師は異文化間葛藤において同文化葛藤よりも主張を減少させ、同調を増加させることを明らかにし

ている。

さらに、解決行動と原因帰属の関連についても調査が行われている。大淵・小嶋（1999）は葛藤解決のための方略選択と帰属の関連を検討し、個人的利益と結びつく利己心帰属と、対立者が自分に対して個人的に敵意を持っていると自覚する敵意帰属をする人々は主張的方略と攻撃方略を選択することが多いことを示している。また、加賀美・大淵（2004）は、日本語教育場面における日本人教師と中国人および韓国人学生の葛藤の原因帰属と解決方略について調査し、中国人学生は韓国人学生に比べ、服従や回避の消極的方略をよく用い、葛藤の原因を文化要因に帰属させる場合、回避方略を選択する傾向にあることを示した。加賀美（2007）においても、教育場面において日本人教師と外国人学生の間で生じる葛藤解決方略について検討した結果、中国人学生、韓国人学生、日本人学生のうち中国人学生が最も多く協調と服従の方略を選択している傾向がみられた。つまり、葛藤は対立者への敵意や文化差、原因帰属などによって、その解決行動が異なることが示されている。これらのことから、元留学生と日本人就労者の良好な関係構築のために元留学生の多文化就労場面における具体的な葛藤内容と葛藤が生じた際の感情、葛藤の解決行動について、詳細を検討することが重要であると考えられる。

そこで、本研究の目的として、研究1において日本企業に就職した中国人元留学生の多文化就労場面においてどのような職務上の葛藤が生じ、その際どのような感情を抱き、どのような解決行動をとるのか明らかにする。研究2において、中国人元留学生の多文化就労場面における職務上の葛藤、感情、解決行動はどのようなプロセスであるか検討する。

### 3. 対象者と調査・研究方法

本調査の対象者は、日本の大学・大学院を卒業・修了し、日本国内の日本企業に就職して10年以内の中国人元留学生7名（男性2名、女性5名）である（表1）。年齢は29歳から36歳で、滞日年数は8年から15年、日本での就労年数は2年7カ月から10年である。また、対象者Aは中国国内に支社を持つ日本企業、対象者Fは中国国内に本社を持つ中国企業での勤務経験を経て日本に再来日し、日本企業に就職している。調査時期は2015年8月から9月で、半構造化インタビューを行った。主な質問項目は、1）職務上、日本人就労者または他国の就労者との間で生じた葛藤、2）葛藤が生じた際の感情、3）葛藤が生じた際の解決行動であった。インタビューは中国人調査者と日本人調査者の2名によって行った。インタビューの分担については、インタビュー対象者を別々に募集し、協力を得られた対象者に対してインタビューを行った。中国人調査者は対象者A・B・C・D、日本人調査者は、対象者E・F・Gを担当した。なお、中国語で行われたインタビューデータは日本語に翻訳を行った。インタビュー内容は文字化した後、各質問項目に関するデータを抽出し、KJ法（川喜田、1967：1986）を援用し、カテゴリ編成の作業を共同研究者間の協議の上で行った（研究1）。具体的な手続きとしては、まず、文字化したデータからラベルを作成し、類似性の高いラベルをひとまとめにした。次に、カテゴリの内容を反映する表札をつくり、カテゴリ編成を行った。また、カテゴリ間の相互関係を見出すため、カテゴリ同士の空間配置を試行し、全体構造を図解化及び叙述化した。さらに、カテゴリ抽出後、葛藤が生じ、解決行動に至るまでの過程について事例検討を行った（研究2）。

表 1 対象者の属性

	性別	年齢	企業の種類	就労年数 /現職就労年数	職場の規模	職種	滞日年数	日本語能力	最終学歴
A	女	35	日本国内の 日本企業	4年6ヶ月/ 6ヶ月	中小企業	システム開発	10年	1級	大学院修士 課程修了
B	男	29	日本国内の 日本企業	2年7ヶ月/ 2年7ヶ月	大手企業	建設業 (技術系施工管理)	10年	1級	大学院修士 課程修了
C	男	34	日本国内の 日本企業	7年6ヶ月/ 4年5ヶ月	大手企業	不動産 (国際事業部)	15年	1級	大学卒業
D	女	32	日本国内の 日本企業	7年6ヶ月/ 4年6ヶ月	大手企業	不動産 (国際事業部)	13年	1級	大学院修士 課程修了
E	女	32	日本国内の 日本企業	5年9ヶ月/ 5ヶ月	中小企業	IT企業 (営業事務)	12年	1級	大学卒業
F	女	34	日本国内の 日本企業	10年/6年	大手企業	証券会社 (コンプライアンス部)	8年	1級相当 (日常生活・業務に 支障なし)	大学院修士 課程修了
G	女	36	日本国内の 日本企業	5年/5年	中小企業	印刷会社 (中国外注先品質管理)	12年	1級	大学院修士 課程修了

## 4. 結果と考察

### 4-1. 研究1 カテゴリー化による分析の結果

インタビュー内容をカテゴリー化し分析した結果、職務上の葛藤、葛藤が生じた際の感情、葛藤解決行動に加え、葛藤が生じた際、ある感情を抱き解決行動に至る一連の過程で、事態の捉え直しや発想の転換を図るなど、解決に向けて模索している状態である葛藤解決に向けた査定要素が新たに抽出された。これは、中国人元留学生の葛藤解決行動の認知的過程を検討するために重要な要素であると考えられるため分析対象に加えることとした。以下に分析結果を示す。

#### 4-1-1. 職務上の葛藤について

中国人元留学生が多文化就労場面において抱える職務上の葛藤として、全55件の語りが得られ、『日本の企業体質』23件、『日本人との人間関係構築の難しさ』16件、『日本人の職務態度』7件の大カテゴリー、「職務に対する日中の考え方の差異」5件の中カテゴリーに分類された(図1)。以下では、大カテゴリーを『』、中カテゴリーを「」、小カテゴリーを<>、単独カードを□で示す。

『日本の企業体質』は、「作業効率の悪さ」、「日本の職務習慣」、「日本企業の規定に対する不満」を含む。「作業効率の悪さ」は、<会議や打ち合わせの非効率性>、<解決案策定までの時間の長さ>などへの葛藤である。「日本の職務習慣」は<飲み会についての違和感>、<静かすぎる職場環境>などへの葛藤である。「日本企業の規定に対する不満」は<過度な規定順守への不満>、<規定の不完全さに対する不満>などへの葛藤である。

『日本人との人間関係構築の難しさ』は、「上司との人間関係形成の困難さ」、「本音の不表出」を含む。「上司との人間関係形成の困難さ」は<上司への不満>や<上下関係によるやりにくさ>などへの葛藤で

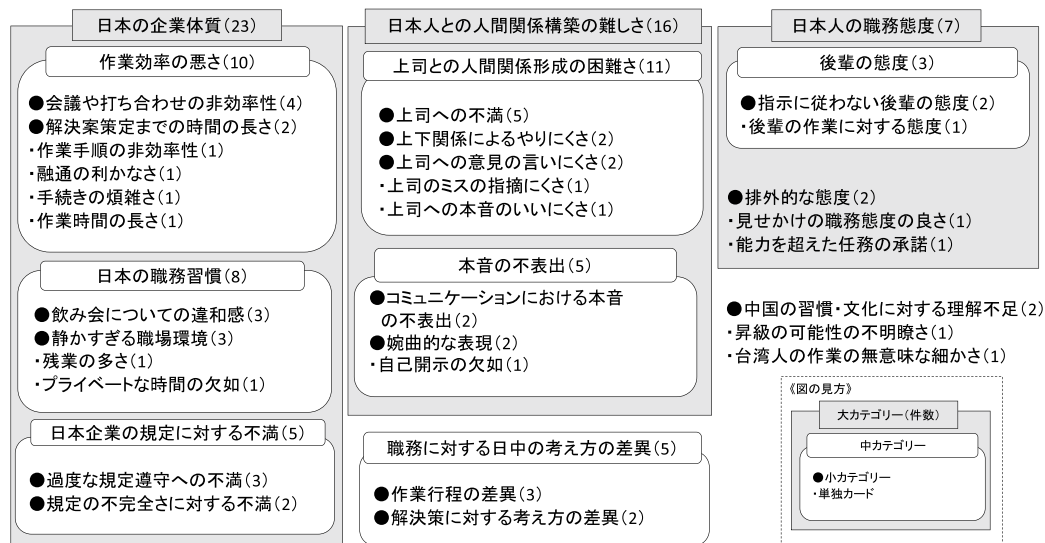


図1 中国人元留学生の職務上の葛藤 (55件)

ある。「本音の不表出」はくコミュニケーションにおける本音の不表出>やく婉曲的な表現>などへの葛藤である。

さらに、『日本人の職務態度』は「先輩の態度」とく排外的な態度>を含む。「先輩の態度」はく指示に従わない後輩の態度>などへの葛藤である。「職務に対する日中の考え方の差異」は、く作業行程の差異>とく解決策に対する考え方の差異>を含む。

これらの結果から、中国人元留学生の抱く職務上の葛藤について示唆されたことを述べる。まず、中国人元留学生は意思決定の過程や規定を重視する日本企業の体質に葛藤を抱いていた。これは、中国人の特徴として仕事の過程よりも成果を重視する傾向(日本経済連合会, 2006)があり、日本企業の意思決定の過程を重視する価値観と対立するためだと考えられる。日本人との人間関係や日本人との態度に関する葛藤について述べると、本調査の対象者の中国人元留学生の特徴として、7名中5名は日本人の後輩や同僚を指導する立場にあった。そのため、本研究で示された葛藤は同文化間でも異文化間でも普遍的に指導的な立場の就業者が抱える対人葛藤であることが考えられる。

#### 4-1-2. 葛藤が生じた際の感情

中国人元留学生が多文化就労場面において葛藤が生じた際の感情として、全10件の語りが得られ、『否定的感情』10件の大カテゴリーが抽出された(図2)。「否定的感情」は「外的否定感情」と「内的否定感情」を含む。「外的否定感情」は他者に対してく苛立ち>、[嫌悪感]などを持つ否定感情である。「内的否定感情」は自己に対してく戸惑い>、[面倒くささ]などを持つ否定感情である。これらの結果から、日本人社員への対立感情を深めたり、中国人元留学生は葛藤が生じることで自分自身に対して否定的な感情を抱いたりしていることが示された。

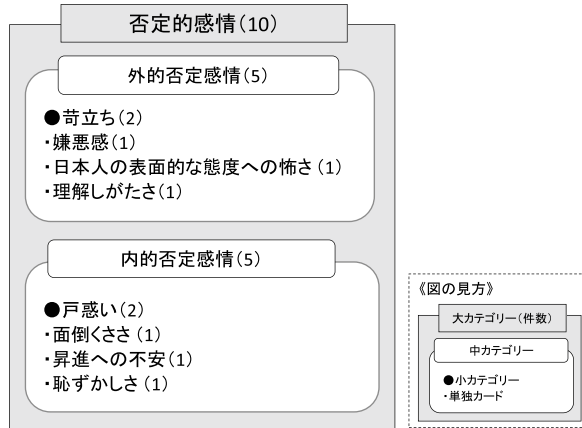


図2 中国人元留学生の葛藤が生じた際の感情(10件)

#### 4-1-3. 葛藤解決に向けた査定

葛藤解決に向けた査定として、全55件の語りが得られ、『日本人気質への理解』17件、『肯定的発想』12件、『日本企業スタイルへの理解』11件の大カテゴリーと「自己省察」13件の中カテゴリーが抽出された(図3)。「日本人気質への理解」は「日本人の職務態度への理解」と「日本人の職務状況への理解」を含む。「日本人の職務態度への理解」はく日本人の消極的態度の認識>やく日本の職務スタイルへの固執>などに関する査定である。「日本人の職務状況への理解」はく日本人の職務スタイルへの気づき>やく日本人の考え方への理解>などに関する査定である。

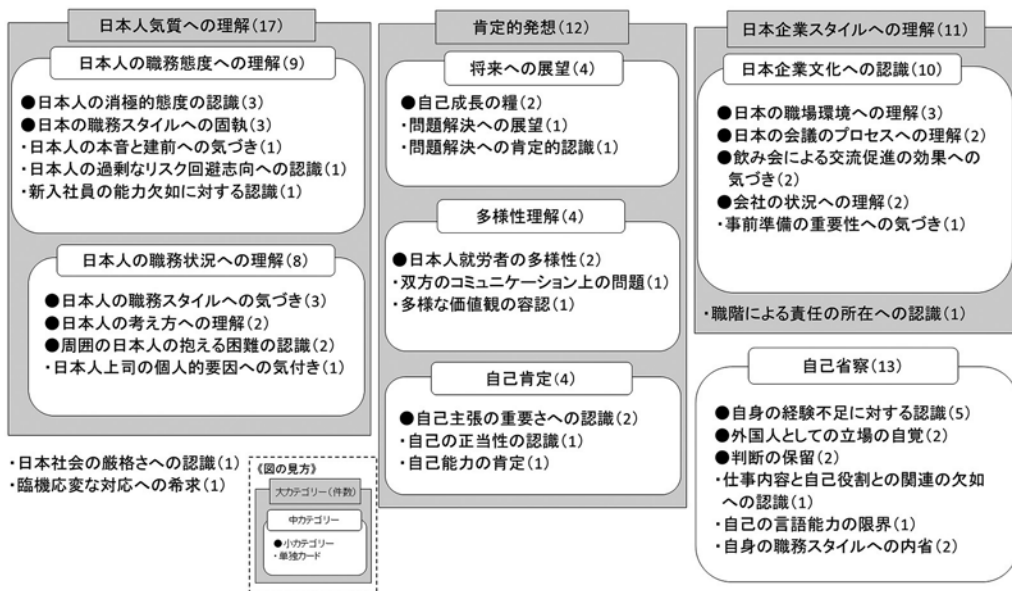


図3 中国人元留学生の葛藤解決に向けた査定(55件)

『肯定的発想』は「将来への展望」、「多様性理解」、「自己肯定」を含む。「将来への展望」はく自己成長の糧>、〔問題解決への展望〕などの査定である。「多様性理解」はく日本人就労者の多様性>や〔双方のコミュニケーション上の問題〕などの査定である。「自己肯定」はく自己主張の重要さへの認識>や〔自己の正当性の認識〕などに関する査定である。

『日本企業スタイルへの理解』は「日本企業文化への認識」を含む。「日本企業文化への認識」はく日本の職場環境への理解>やく日本の会議のプロセスへの理解>などに関する査定である。「自己省察」はく自身の経験不足に対する認識>とく外国人としての立場の自覚>を含む。

これらの結果から、中国人元留学生の葛藤解決に向けた査定として示唆されたことを述べる。第一に、元留学生は葛藤を通して、元留学生自身や対立者である日本人社員の置かれている状況、考えなどについて学び、そこから葛藤を解決するための方法を模索していることが示された。第二に、葛藤を解決していくことで成長や自信につながると発想を転換させており、葛藤をポジティブに捉えていることが示された。加賀美(2007:2016)は葛藤の生起過程においては、関連する人々、集団間における過去の問題の有無、葛藤発生における文脈の理解、葛藤の終結時の当事者との関係への影響に加え、葛藤の顕在化が人生に肯定的機能をもたらす側面への理解が必要であると述べている。元留学生は葛藤に向き合うことで日本人や日本企業の価値観を学んでいるのだと考えられる。

#### 4-1-4. 葛藤解決行動

中国人元留学生が多文化就労場面において職務上の葛藤を抱えた際の葛藤解決行動として、全29件の語りが得られ、『協調的調整』10件、『回避』6件の大カテゴリーと「同調」6件、「第三者介入」4件、「明確な主張」3件の中カテゴリーが抽出された(図4)。『協調的調整』は「対応方法の調整」を含む。「対応方法の調整」はく対応方法の選択>や〔コミュニケーションスタイルの調整〕などの解決行動である。『回避』は「対立回避」を含む。「対立回避」はく代替手段の行使>やく会議への積極的参加の回避>などの解決行動である。「同調」は、く日本の社内環境への同調>と自己の成長を見据えた〔受けとめ〕などの解決行動である。「第三者介入」は、く第三者への相談>や〔社外の日本人とのストレス発散〕などの解決行動である。「明確な主張」は、く後輩への指摘>や〔上司の理不尽な要求への拒否〕などの解決行動である。

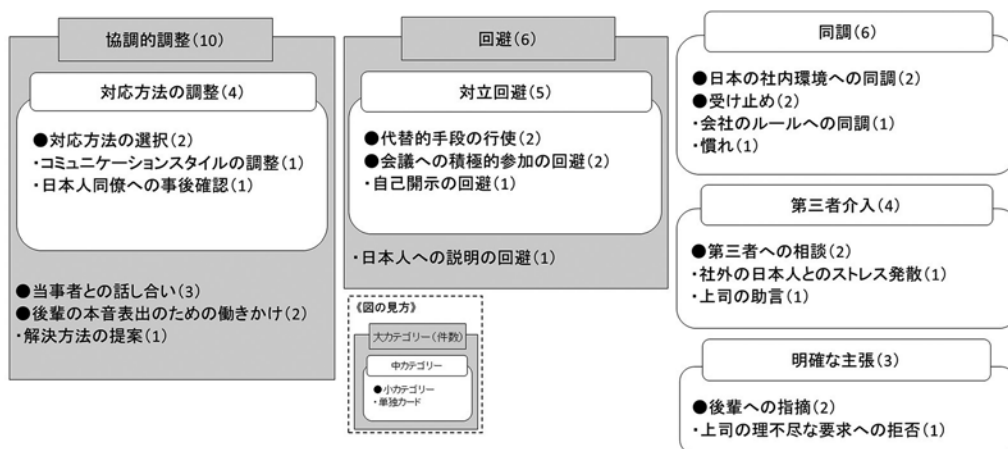


図4 中国人元留学生の葛藤解決行動 (29件)

これらの結果から、中国人元留学生が多文化就労場面において葛藤を解決するための行動について得られた示唆を述べる。まず、中国人元留学生は先行研究（加賀美・大淵，2004など）と同様に、回避や同調という消極的方略を選択していることが示された。『協動的調整』もまた、対立を回避するために元留学生自身が一方的に調整をしているのである。『協動的調整』、『回避』、『同調』の件数は全体の75%に当たる。つまり、中国人元留学生の特徴として、日本人就労者に対して同化的な戦略を用いることで、葛藤の解決を試みている。その一方で、件数自体は少ないものの対立方略である「明確な主張」が選択される場合もみられた。「明確な主張」の内容をみていくと、〈後輩への指摘〉と〔上司の理不尽な要求への拒否〕である。前者は後輩指導が業務になっている者にとって当然の責務である。また、後者は派遣社員という立場の対象者から語られた内容であり、正社員よりも弱い立場に置かれている状態で、自身の権利を守るためにとられた選択である。つまり、中国人元留学生は業務遂行や権利保持のために必要な場合以外は、基本的に消極的方略を選択していた。

#### 4-2. 研究2 事例の検討

上述のように、カテゴリー化による分析から、中国人元留学生が葛藤に対して消極的な方略を用いる傾向にあることが示された。研究2では、中国人元留学生は葛藤が生じた際、どのようにして葛藤解決に至るのか、その一連の過程を明らかにするために、事例を通して検討する。そのため、研究1で示された中国人元留学生の3つの大カテゴリーと1つの中カテゴリーの葛藤内容に着目し、それぞれのケースを分析する。

##### 4-2-1. 事例1. 『日本の企業体質』に葛藤が生じたケース

大学院修了後、印刷会社の品質管理部署で5年間働いているGは次のように述べている（図5）。

Gは、職場の会議で結論があいまいなまま終わってしまい、作業効率が悪いことに葛藤を抱えている。「何の意味もなく会議が終わるときは、会議の時間は何だったのだろう」と理解しがたく思っている。この葛藤について、Gは現在の職場での勤務経験しかないことから、日本独自の問題なのか、会社の問題なのか、部署の問題なのか分からず、どのようにすればよいのか判断できないでいる。Gは、会議の場では動向を静観し、対立を回避しているが、会議が終わった後に同じ会議に参加した日

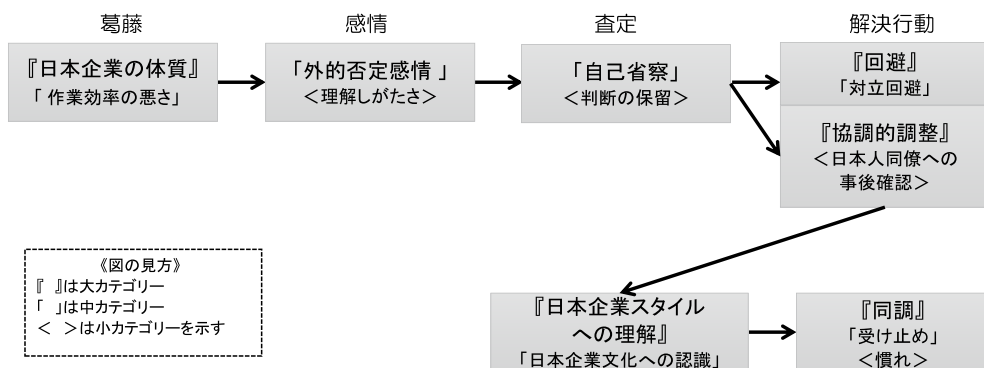


図5 対象者Gの葛藤解決のプロセス



本人同僚に会議の内容や結論について尋ね、確認している。

さらに、G自身が会議の経験を積むことで「(日本の会議の進め方は)意見を揉んで最後に結論を出すまでのプロセスがある」ということや「社長や役員レベルの役職でなければ、最終的な決定ができない」ということに気づき、日本企業文化への認識を深めていった。このように、会社の会議に慣れ、受け入れていったという。

この事例は葛藤が生じた際に一旦判断を保留し、同僚からの助言を参考にし、自身の経験を積むことで、日本企業の文化を理解し、時間をかけて同調していった事例といえる。

#### 4-2-2. 事例2. 『日本人との人間関係構築の難しさ』と「職務に対する日中の考え方の差異」に葛藤が生じたケース

大学院修了後、証券会社コンプライアンス部で6年間働いているFは次のように述べている。(図6)

Fは同じチームの日本人の同僚との間で、業務上の問題に対する解決策が異なることに葛藤を抱えている。また、自身が提案をした際に日本人がはっきりとした回答や意見を言わず、本音が分かりにくいことに葛藤を抱え、時には返事が返ってこないこともあり、なぜ、日本人は本音を言わないのかと戸惑っている。しかし、Fはこれまで4年間同じチームで働いたことにより、日本人同僚の職務状況や考え方が理解できるようになっていったという。それは、「中国人は最も速く結果が出る解決策を考えるが、日本人は長所、短所をよく考えるので、解決策を出すまでに時間がかかる」ということであった。また、Fはこれまで中国の職務スタイルである業務進行のスピードを重視して日本人同僚と接しており、それが相手にとって受け入れがたいものであったため、回答が返ってこなかったのではないかと考えた。そこで、Fは、これまでよりも時間に余裕を持ってチームの日本人に提案をするようにした。また、提案をする際にも、「4つのプランがあるとしたら、一度に4つを提案するのではなく、まず、Aのプランを中心にじっくりと話し合い、次にBのプランについて話し合う」というように仕事の進め方を変えた。そのことで、日本人社員も意見が言えるようになり、コミュニケー

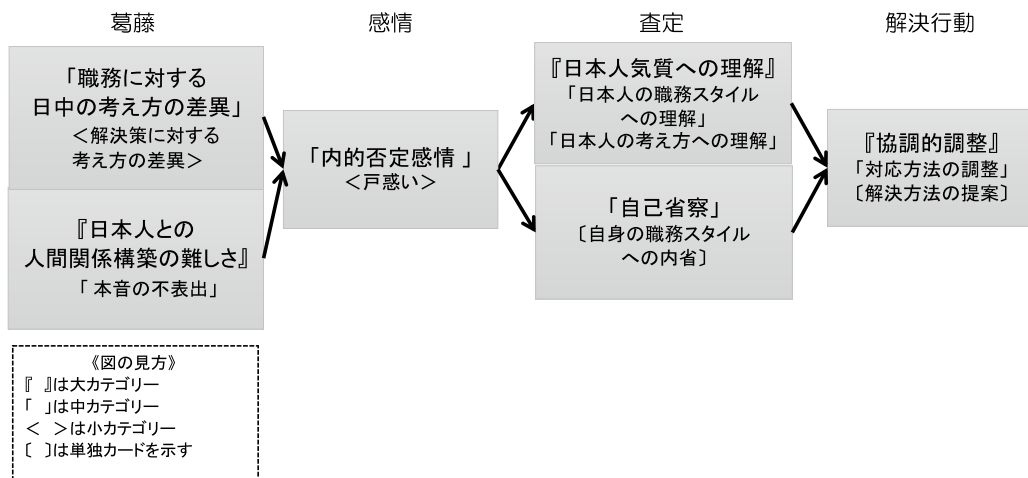


図6 対象者Fの葛藤解決のプロセス

ションがうまく取れ、葛藤が減っていったという。

この事例は、日本人社員との職務上の考え方の差異や日本人社員が本音を言わないことに葛藤を感じていたが、長年同じチームで同じ日本人社員とともに仕事をしてきたことにより日本人の考え方を理解し、自身の職務スタイルを周囲の日本人社員に受け入れられやすいものに調整していった事例である。

#### 4-2-3. 事例3. 『日本人の職務態度』に葛藤が生じたケース

大学院修了後、建設業の技術系施工管理部門で約2年半働いているBは次のように述べている（図7）。

Bは自分の指示に従わない日本人の後輩の態度に葛藤を抱えている。「後輩に仕事の指示を出して、1週間後、進捗状況を確認すると、全く作業をしていないときがある」という。こうした後輩の態度にBは戸惑い、嫌悪感を持っているが、後輩は新人社員であるため、職務遂行能力が低いのもかもしれないと考えた。また、職務経験の少ない後輩は自分の責務がよく分からず、「(先輩から)無理やり仕事を押し付けられている」と不満を募らせているかもしれないと内省し、Bは後輩に対する指示をより明確なものにし、作業分担を徹底した。さらに、Bは後輩が明らかに仕事をしていない場合には後輩を注意するようにし、その上で、毎日後輩と打ち合わせを行い、雑談を含むコミュニケーションを良くとるようにした結果、後輩がBに意見や本音を言いやすい雰囲気ができ、少しずつ状況が改善していったという。

この事例は、中国人社員が後輩を指導する上で新人社員である日本人後輩の態度に葛藤を感じ戸惑いながらも、後輩の気持ちを理解しようと努め、自身の後輩への接し方を再考し、後輩の心理的不安を取り除く工夫をしたことにより、葛藤を低減させていった事例である。

以上の3つの事例から、中国人元留学生の葛藤解決のプロセスとして示唆されたことを述べる。まず、3つの事例では共通して日本企業や日本人の気質を理解し、自身の解決方略を調整することで、葛藤を解消していった点である。業務上必要である後輩への指導に関する主張以外は、『協調的調整』や「同調」などの消極的な方略が取られている。これらの事例の対象者は共通して日本の大学院を修了し、日本での長期滞在を考えている。Gは永住権を取得し、Fは日本で結婚した後に子どもを出産し、育てている。また、

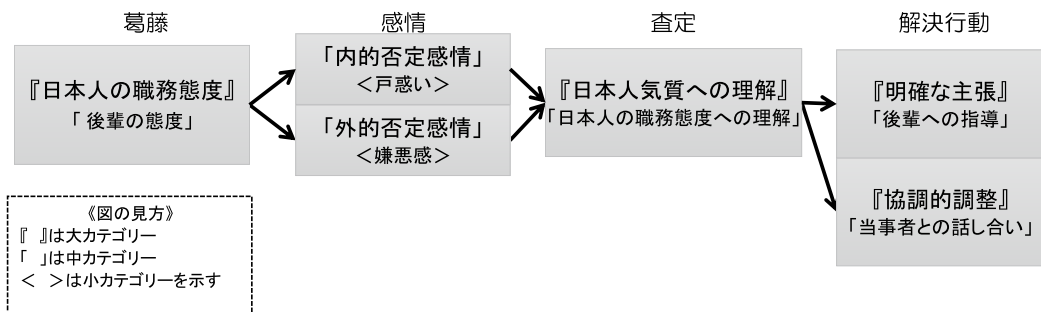


図7 対象者Bの葛藤解決のプロセス

BはG・Fが5年以上日本で勤務しているのに比べ2年半と勤務歴は短い、今後も日本でキャリアを積みみたいと考えている。このことから、日本人社員と長期的に円滑な関係を築き、仕事を進めるには、日本人社員の職務スタイルや考え方に自身が合わせることで有利であると考え、戦略として同化を選択したのだと考えられる。また、彼らは大学院の修了者であるため、すでに、指導教員との関係やゼミでの適応の重要性を体験的に理解しており、学部卒業生よりも高いコミュニケーション能力を持っているといえる。そのため、大学院修了後、就職した時点で日本人の人間関係の築き方や価値観も熟知していたことが考えられる。

## 5. 総合的考察と今後の課題

本稿では、日本企業の多文化就労場面における中国人元留学生の職務上の葛藤、葛藤が生じた際の感情、葛藤の解決に向けた査定、葛藤解決行動を検討した（研究1）。また、多文化就労場面における職務上の葛藤から解決行動に至るまでの過程について事例を通し、検討した（研究2）。その結果、中国人元留学生は日本企業や日本人に対して様々な葛藤を抱き、否定的感情を持つことが示された。また、彼らは葛藤の際に生じる否定的感情を我慢し、日本人の考え方や日本企業の文化を学んだり理解したりして、日本人の仕事のやり方に合わせるなど消極的方略を選択していた。このような葛藤と葛藤解決行動の選択にはどのような要因が関連しているのだろうか。以下では、本調査の対象者の属性に着目し、考察を述べる。ここで取り上げる属性は、本調査の対象者の滞日年数、就労年数、最終学歴である。表1のとおり、本調査の対象者の滞日年数は7名中6名が10年から15年と長い。また、就労年数は7名中6名が4年から10年であり、7名中5名が日本の大学院を修了した高学歴の者である。

まず、滞日年数との関連については、日本滞在中長期化している本調査の対象者は、大学キャンパスや学生時代のアルバイト先で日本人との対人関係上の葛藤を過去に経験していることが考えられる。大学キャンパスにおける留学生と日本人学生の交流について、石原（2011）では、中国人留学生の日本人学生に対する友人関係への期待が実現せず、否定的な認識へとつながっていることが示されている。こうした経験から、就職後の対人関係においても積極的な解決方略を取ることをあきらめてしまっていることが考えられる。また、黄（2012）では、中国人留学生がアルバイト先での日本人との葛藤において、被差別感の原因を日本人に帰属させる場合は対立方略をとり、自分自身に帰属させる場合には服従方略を選択していると論じている。さらに、本研究の対象者である中国人元留学生は7名中5名がグループやチームでの作業を日常的に行っており、日本人との対人関係上の葛藤を日常的に感じつつも、協働的な業務遂行上、日本人に対する批判ばかりしていられないため、日本人の考え方や仕事の仕方に合わせていたと考えられる。このように学生時代に学んだ日本人との葛藤体験から、感情を抑制し、理性的に解決に向けた方法を模索しているものと考えられる。

また、就労年数が長くなるにつれ、職場への適応が促進されるため、対立方略が回避され、消極的方略を選択することも考えられる。工藤（2009）は、日本人の職業的社会化について、人は職場の一員になることで時間をかけて社会化されていることを示している。つまり、就労年数が長くなるにつれて、中国人元留学生は日本人社員と同様に、特に日本企業の一員としてのメンバーシップを持つようになると考えられる。

次に、最終学歴との関連については、本調査の対象者は高学歴の者が多かったことから、大学院では指導教員やゼミ生との対人関係から、日本人の人間関係やコミュニケーションの特徴について習熟していた

ことが考えられる。また、本調査の対象者全員が日本人の友人もしくは悩みを相談できる上司を持っていた。このことは、多様な日本人との豊かな対人関係を持つ中国人元留学生は、職場の日本人とも良好な関係を望むため、職務上の葛藤においても、敵意帰属がなされず、対立方略を回避する傾向にあることを示唆している。豊田（2009）はホワイトカラーの中国人の職業価値観について、自律的で、立身出世を目指し、上司が自身を尊重してくれている場合、日本人よりも会社への帰属意識が高いことを示している。このことから、ハイキャリアの中国人の持つ特質として、自身が会社から評価されていると感じる時、会社に対する帰属意識が高く、対立方略を回避する傾向にある可能性も示唆される。

上述の滞日年数、就労年数、最終学歴に加え、本調査の対象者全員が将来にわたって今後も日本で就労することを望んでいたことも特徴である。転職希望や日本で十分にキャリアを積んでから、中国に帰国したいという希望を持つ者もいたが、日本で家族と一緒に暮らしたい、いずれは日本で起業したいなど、皆日本国内でキャリアを積むことを肯定的に捉えていた。このように、本調査の中国人元留学生は日本に長期的に滞在し、日本に定着しようとする意思を持っていたため、日本企業文化にも積極的に適応しようとする傾向があったのではないかと考えられる。

以上の通り、中国人元留学生は多文化就労場面において、日本企業や日本人に対し多様な職務上の葛藤を抱き、否定的感情を持つものの、その感情を抑え葛藤解決のために自己理解と他者理解を深め、自らの職務スタイルを調整し、葛藤を解決していた。また、本調査の対象者である中国人元留学生は、滞日年数や就労年数の長さ、最終学歴の高さなどから、日本人との対人関係上の困難や社会人として企業文化に適応しなければならぬことを経験的に理解していたと考えられる。そのため、多文化就労場面において日本人や日本企業に過度な期待をせずに、日本人に受け入れられやすい『協調的調整』、『回避』、『同調』などの方略を積極的に選択し、自己調整により葛藤を解決していることが示唆された。このような葛藤解決方略の選択により、中国人元留学生は日本企業や日本人にとって仕事のしやすい者だと好意を持って受け入れられている可能性が高いと考えられる。しかし、その反面、中国人元留学生の葛藤が周囲の日本人に知られぬまま見過ごされ、中国人元留学生の外国人としての特性が職場の中に十分に生かされていないとしたら、企業の多様性尊重という点から再考していく必要がある（加賀美，2013）。

本研究では、中国人元留学生の滞日年数、就労年数、最終学歴との関連が示唆されたが、今後の課題としては、葛藤の背景要因を追究し、中国人の価値観、就業意識との関連についても検討を行いたい。また、今回は少数の対象による質的研究のため、結果を過度に一般化することができない。今後は量的調査を行い、より体系的に分析したい。

#### 参考文献

- Blieszner, R. & Adams, R. G. (1992) *Adult Friendship*. Newbury Park, CA: Sage.
- 藤美帆 (2015) 「元留学生外国籍社員が仕事で感じる困難点に関する質的分析」『比較文化研究』(117), 103-116.
- Fukushima, O., & Ohbuchi, K. (1996) Antecedents and effects of multiple goals in conflict resolution, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 7(3), 191-208.
- 法務省入国管理局 (2005) 「平成16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/nyuukokukanri/kouhou/press\\_050801-1\\_050801-1.html](http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/press_050801-1_050801-1.html) (最終閲覧日：平成28年9月20日)
- 法務省入国管理局 (2015) 「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」 <http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri0700101.html> (最終閲覧日：平成28年9月20日)

## 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

- 稲井富赴代 (2012) 「中国人留学生に対するキャリア教育と就職支援—日本企業に就職した元留学生に対するアンケート調査をもとに—」『高松大学研究紀要』56・57, 1-37.
- イロウダ アフタモヴァ (2012) 「日本企業で働く在日ウズベキスタン・ムスリムから見た異文化間葛藤と異文化教育の課題についての事例的研究」『上智大学教育学論集』46, 49-60.
- 石原翠 (2011) 「留学生の友人関係における期待と体験の否定的認識との関連—中国人留学生の場合—」『異文化間教育』34, 136-150.
- 加賀美常美代 (2007) 『多文化社会の葛藤解決と教育的価値観』ナカニシヤ出版.
- 加賀美常美代 (2013) 『多文化共生論—多様性を理解するためのヒントとレッスン—』明石書店.
- 加賀美常美代 (2016) 「17章 文化間葛藤と価値観」大淵憲一 (編) 『紛争・暴力・公正の心理学』, 北大路書房, 215-226.
- 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留学生の葛藤の原因帰属と解決方略」『心理学研究』74(6), 531-539.
- 川喜田二郎 (1967) 『発想法—創造性開発のために』中央公論社.
- 川喜田二郎 (1986) 『KJ法—渾沌をして語らしめる』中央公論社.
- 経済産業省 (2013) 「「アジア人財資金構想」事業結果まとめ (平成19年度から平成25年度)」[http://www.meti.go.jp/policy/asia\\_jinzai\\_shikin/saishu\\_matome.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/asia_jinzai_shikin/saishu_matome.pdf) (最終閲覧日: 平成28年9月20日)
- Kelley, H.H. (1987) Toward a taxonomy of interpersonal conflict process. In O. Stuart & S. Spacapan (Eds.), *Interpersonal Process*, New York, NY: Sage. 122-147.
- 黄美蘭 (2012) 「アルバイト先における被差別感の原因帰属と解決行動との関連—中国人私費留学生の場合—」『人間文化創成科学論叢』15, 73-82.
- 工藤保則 (2009) 「仕事・社会化・自己実現: ある女性銀行員の職業的社会化に関する事例研究」『龍谷大学社会学部紀要』35, 127-135.
- 内閣府 (2015) 「外国人材活躍推進プログラム プログラムの全体像」<http://www5.cao.go.jp/keizai/gaikokujinzai/pdf/zentai.pdf> (最終閲覧日: 平成28年9月20日)
- 日本経済連合会 (2006) 「日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略～優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵～」<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/030/honbun.pdf> (最終閲覧日: 平成28年9月20日)
- 志甫啓 (2009) 「外国人留学生の日本における就職は促進できるのか」『Works Review』Vol.4 [https://www.works-i.com/pdf/r\\_000101.pdf](https://www.works-i.com/pdf/r_000101.pdf) (最終閲覧日: 平成28年9月20日)
- 大淵憲一 (1982) 「欲求不満に対する原因帰属と攻撃反応」『実験社会心理学研究』21, 175-179.
- 大淵憲一・小嶋かおり (1999) 「対人葛藤における方略選択—動機的、認知的要因—」『行動科学』38, 19-28.
- 大淵憲一・菅原郁夫・Tyler, T. R., Lind, E. A. (1995) 「葛藤における多目標と解決方略の比較文化的研究: 同文化葛藤と異文化葛藤」『東北大学文学部研究年報』45, 202-187.
- 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.
- 鈴木伸子 (2012) 「日本における雇用政策及び労働市場: アジア人財資金機構」『Japanese Studies Journal』28 (2), 28-42.
- 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. (1998) Intercultural conflict styles. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in Intercultural Communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- 徳井英子 (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』Vol.4 [https://www.works-i.com/pdf/r\\_000088.pdf](https://www.works-i.com/pdf/r_000088.pdf) (最終閲覧日: 平成28年9月20日)
- 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 (グローバル人材の論点)」『Works Review』Vol.4 [https://www.works-i.com/pdf/r\\_000087.pdf](https://www.works-i.com/pdf/r_000087.pdf) (最終閲覧日: 平

成28年9月20日)

和田薫子 (2016) 「カナダ在住日本人女性の就労における葛藤と異文化受容態度との関連」『異文化コミュニケーション』19, 51-68.

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—2014年度調査中間報告を中心に—」ウェブマガジン『留学交流』2015年3月号, vol.48, 8-21.

山田明子 (2015) 「日本企業に新卒入社した元留学生社員の入社後の能力変化：工学系中国人元留学生を対象とした実態調査」『九州大学留学生センター紀要』23, 33-52.

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。