

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

田 中 詩 子・山 中 弘 子・加賀美 常美代

1. 研究背景と研究目的

近年、日本企業におけるグローバル化は国際競争力強化の点からも関心が高まっている。2015年10月に厚生労働省は、2015年度の外国人労働者数は907,896人となり過去最高を更新したと報告している（厚生労働省, 2015）。また、2014年度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、国内企業への就職を目的とする在留資格変更許可数は12,958人であり、前年度より11.3%増であった（法務省入国管理局, 2015）。しかしながら、労働政策研究・研修機構（2009）による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」と回答しており、元留学生独自の役割について明確なイメージをもっていないことが示されている。また、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も報告されている（労働政策研究・研修機構, 2009）。一方、元留学生外国人社員を対象に調査した研究では、入社前の期待と入社後の現実の認識に落差があり、自分の知識・能力や異文化的特性が活かされていないと感じていることが指摘されている（横須賀, 2015）。ここからは、明確な目的を持たずに採用した日本企業において、元留学生外国人社員の能力が十分に活用されていない現状がうかがえる。

上述のようにグローバル化を進めようとする日本企業では、日本人社員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、多文化就労場面であると捉えられる。加賀美（2007）は、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としている。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って行う行動が他方にとっては我慢出来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も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。

異文化間の葛藤につながると考えられる問題については、元留学生を対象とした研究がある。横須賀（2015）は、日本の大学を卒業・修了した元留学生であっても約6割が日本の企業では業務遂行上なんらかの問題を経験しているとし、さらに、元留学生外国人社員の自由記述による回答には、表現の仕方などの言語の問題、コミュニケーションの問題、「日本人の考え方・価値観」と自身の価値観とのギャップを指摘するものが多かったという。このように、葛藤の背景には価値観による違いがあることは上述したとおりである（加賀美, 2007）が、職場においては、職業に関する価値観が葛藤の背景にあることが考えられる。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・自己観により、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述べている。つまり、日本人は職場に適応していこうとし、中国人は職場における自身の自立性を重んじているというのである。このような価値観の違いは職務上の葛藤につながる事が推測される。

このようなことから、多文化就労場面における葛藤が緩和される職場環境が求められる。例えば、島田・中原（2014）は、新卒の元留学生外国人社員が日本人上司の支援をどのように認識しているか調査、分析し、より多く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がわかったと述べている。この研究では、日本人上司の支援に焦点を当てているが、外国人社員には上司のみならず、同僚の態度や対応も重要であることが考えられよう。しかしながら、徳永（2009）は、同じ職場の外国人社員に対する日本人社員の抵抗感について調査した結果、「よく感じる」と「時々感じる」を合わせると54.4%になるとし、抵抗を感じる項目としては「言語力」が最も高く、「文化習慣」、「仕事の価値観」、「仕事の進め方」と続くとする一方で、外国人社員も、日本人社員の抵抗感について「よく感じていると思う」と「時々感じていると思う」を合わせると80.3%になると報告している。日本人社員が抱いている抵抗感を外国人社員も感じ取っている職場では、相互関係がスムーズにいかず葛藤が生じやすい状況になることが考えられる。

このように葛藤につながると考えられる日本人社員が抱く外国人社員への抵抗感については、徳永（2009）が、海外で1年以上の生活経験がある日本人社員のほうが、ない人より職場の外国人社員に対する抵抗感が低いことを指摘している。海外経験については、島田（2012）も、「海外の仕事関係者の価値観の違いや立場を考えることができる」「海外の仕事関係者に仕事に対する姿勢や仕事の進め方について明確に伝えられる」「海外の仕事関係者と円滑にコミュニケーションできる」「海外の仕事関係者と信頼関係が構築できる」の4つの項目を「海外能力向上」因子として海外経験との関係を分析し、就職前海外経験、就職後海外経験、現在海外経験のいずれかの経験のある人は、海外能力の向上を果たしていることが示されたという。海外での生活経験は、多文化就労場面における外国人社員に対する認識や行動に影響を与えることが予測できる。

職場における日本人社員の外国人社員に対する認識や行動について検討した研究に宮城・中井（2016）がある。この研究では、元留学生のベトナム人社員を中心とした外国人社員に関するインタビュー調査を同じ会社の日本人上司や同僚4名を対象に行っている。その結果、会社側・日本側には、ホスト（組織）の受容というプラスイメージとホスト（組織）の同化圧力というマイナスイメージの両者が時として混在することを指摘している。つまり、教育・訓練は、社会や組織への同化圧力の一形態であるとみなすことができるが、そうした教育・訓練を与えようとする行為はホスト側の受容の表れと捉えることもできるだろうというのである。さらに、宮城・中井（2016）では、ベトナム人社員とのインターアクションを通じ、日本人社員の外国人社員に対するイメージに変化が生じた可能性が示唆されている。ここからは、職場において葛藤が生じた際に、それを解決しようとする行動が相互作用を引き起こし、日本人社員自身にも影響を与えることが考えられよう。

以上、先行研究を概観したが、日本人社員が多文化就労場面においてどのような葛藤を抱いているか、また、葛藤解決のためにどのような行動をとっているか、詳細な検討はほとんどされていない。そこで、本研究では日本企業で元留学生をはじめとする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いてどのような異文化間葛藤が生じ、その際どのような感情を抱き、どのような解決方略を用いるかを明らかにする（研究1）。さらに、多文化就労場面における日本人社員の葛藤、感情、解決方略はどのようなプロセスであるか検討する（研究2）。

2. 調査対象者と研究方法

本調査の対象者の属性は表1のとおり、日本企業において外国人社員と同じ職場で働く日本人社員12名である。男性7名、女性5名で、年齢は23～38歳となっている。短期を含め留学経験者は7名であり、海外の大学や大学院を卒業・修了した者が3名いる。各対象者の職場には元留学生外国人社員がいる点が共通している。

2015年8月～9月に1時間～1時間半程度の半構造化インタビューを行った。調査対象者には研究の目的、研究協力の自由意志、途中辞退の権利、匿名性の厳守、プライバシー保護、インタビュー結果の公表などについて説明し、研究協力の承諾の意思を確認後、署名を得た。インタビュー内容は了承を得た上で録音し文字化した。主な質問項目は、1) 職務上外国人社員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。各質問項目に関する発話データを抽出し、KJ法（川喜田、1967）の手法を援用して、共同研究者間の協議のもとカテゴリー化を行った。

3. 結果と考察

3.1 多文化就労場面における日本人社員の葛藤、感情、解決行動はどのようなものか（研究1）

上述のとおり各質問項目について分析を行った結果、職務上の葛藤について76例、葛藤が生じた際の感情について12例、葛藤解決行動について52例が抽出された。また分析作業の中で上記3つのいずれにもまとめられない語りがみられた。それらは「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」ことから「葛藤解決に向けた査定」とし、14例が抽出された。以下に職務上の葛藤、葛藤が生じた際の感情、葛藤解決に

表1 調査対象者の属性

	年齢	性別	学歴	就労年数	企業規模 業種	業務内容	現在の企業での 就労年数	職場の外国人社員	職場での 使用言語	留学経験
A	23歳	女性	大学	1年	大企業 観光	事務	1年	元留学生1名(中国)、 中国人アルバイトとの接触多	日本語	アメリカ(2週間)
B	24歳	男性	大学	2年	大企業 IT関連	システム開発	2年	部署内に元留学生1名(中国)、 翻訳全体に10名程度 (中国7名、英語圏3.4名)	日本語	なし
C	26歳	男性	大学	3年	大企業 IT関連	QAエンジニア	1年	部署内に元留学生1名 (インドネシア)	英語/ 日本語	なし
D	27歳	女性	大学	4年	大企業 研究開発	翻訳	4年	部署内に元留学生1名(中国)、 ドイツ人、フランス人各1名	日本語	中国(1年)
E	28歳	男性	大学	4年	大企業 IT関連	プログラミング 開発	4年	部署内に元留学生1名(インドネシア)、 中国人2名、フィリピン人、 インド人、スウェーデン人、 インドネシア人各1名	英語/ 日本語	なし
F	28歳	女性	大学	6年	中小企業 化学	営業	6年	上司が元留学生(マレーシア)、 別部署に元留学生1名(中国)	日本語	アメリカ(1ヶ月)
G	28歳	男性	大学(台湾)	3年	大企業 医療機器開発	国際営業	3年	部署内に元留学生1名(中国)、 中国人5名、ドイツ人1名	日本語	台湾(6年)
H	30歳	女性	大学	7年	大企業 研究開発	翻訳	7年	部署内に元留学生1名(中国)、 ドイツ人、フランス人各1名	日本語	中国(1年)
I	30歳	男性	大学 (カナダ)	8年	大企業 小売業	海外採用	8年	部署内に元留学生2人 (中国、台湾)	日本語	カナダ(4年)
J	33歳	男性	大学	11年	大企業 食品材料販売	企画	7年	同じチームに元留学生2名 (中国)	日本語	なし
K	34歳	女性	大学院	7年	大企業 貴金属リサイクル	研究	6年	部署内に元留学生1名(中国)	日本語	なし
L	38歳	男性	大学院 (アメリカ)	11年	公益財団法人	企画・営業	7年	部署内に元留学生3名 (中国2名、ベトナム1名)	日本語	アメリカ(4年半)

向けた査定、葛藤解決行動の順に結果および考察を示す。大カテゴリーは『 』、中カテゴリーは《 》、小カテゴリーは〈 〉、単独カードは[] で表す。

3.1.1 日本人社員の職務上の葛藤

職務上の葛藤では、図1 のとおり『日本的就業行動との齟齬』34例、『対人行動への違和感』24例、『意思疎通の難しさ』9例、『外国人上司への違和感』9例が抽出された。『日本的就業行動との齟齬』には《社内慣習の軽視》、《仕事に対する丁寧さの欠如》、《組織の仕組み・暗黙のルールの理解不足》、《権利の主張》、[宗教的習慣による仕事の効率低下] がある。さらに、《社内慣習の軽視》には〈報告の軽視〉、〈就業時間の軽視〉、〈仕事の締切軽視〉、〈シフトの軽視〉、〈帰国の直前の連絡〉がある。《仕事に対する丁寧さの欠如》には〈仕事の効率重視〉、〈業務内容の不備〉、〈サービス精神の欠如〉、〈データのずさんな管理〉、[自分で仕事を探そうとしない姿勢]、[道具の放置] がある。《組織の仕組み・暗黙のルールの理解不足》には〈組織の仕組みの理解不足〉と〈社内の暗黙のルールの理解不足〉があり、《権利の主張》には〈日本人とは違う休暇の取り方〉と[残業代に対する要求の強さ] がある。

『対人行動への違和感』には《自己主張》、《謙虚さの欠如》、《目上に対する不十分な敬意》、[人との距離感の違い] がある。さらに、《自己主張》には〈自分の意見の強さ〉、〈解決の要求〉、〈空気を読まない言動〉、〈他人の意見の非受容〉、〈私の強さ〉、[自己解決への固執]、[自分のペース] がある。《謙虚さの

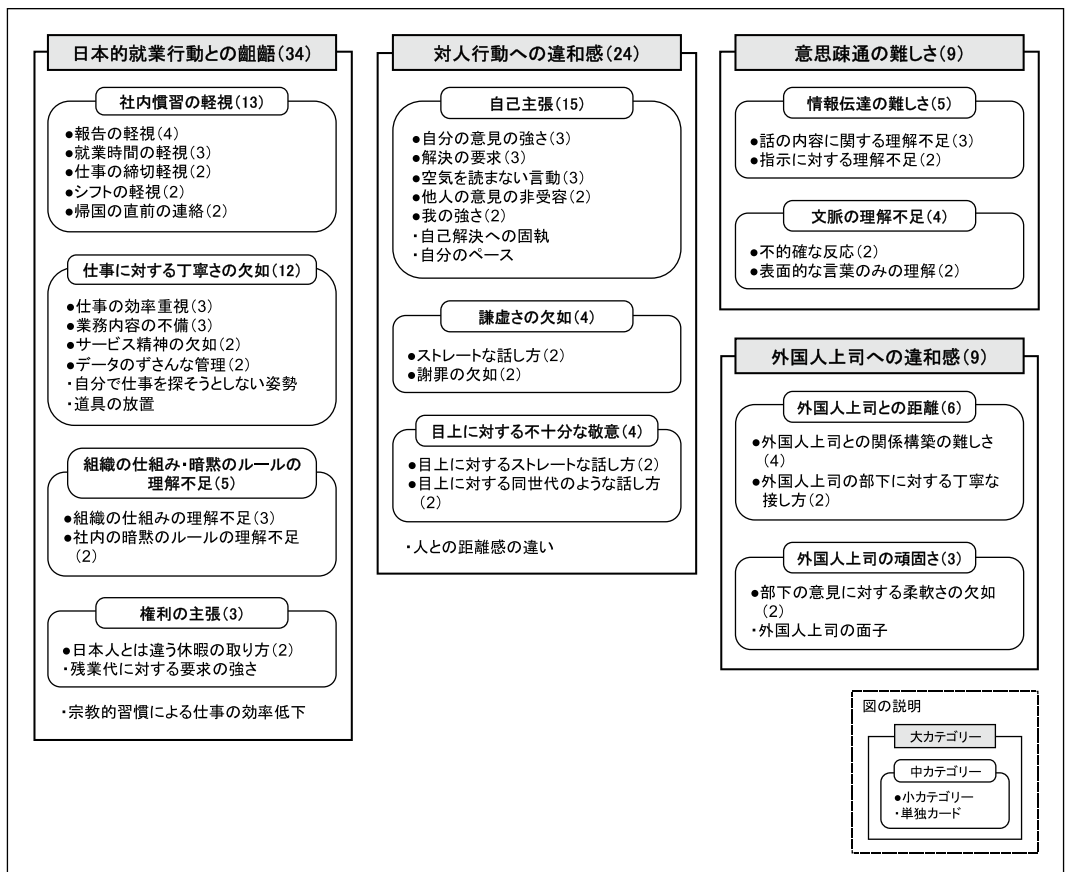


図1 日本人社員の職務上の葛藤 (76例)

欠如》には〈ストレートな話し方〉と〈謝罪の欠如〉があり、《目上に対する不十分な敬意》には〈目上に対するストレートな話し方〉と〈目上に対する同世代のような話し方〉がある。

『意思疎通の難しさ』には《情報伝達の難しさ》と《文脈の理解不足》がある。さらに、《情報伝達の難しさ》には〈話の内容に関する理解不足〉と〈指示に対する理解不足〉があり、《文脈の理解不足》には〈不的確な反応〉と〈表面的な言葉のみの理解〉がある。

『外国人上司への違和感』には《外国人上司との距離》と《外国人上司の頑固さ》がある。さらに、《外国人上司との距離》には〈外国人上司との関係構築の難しさ〉と〈外国人上司の部下に対する丁寧な接し方〉があり、《外国人上司の頑固さ》には〈部下の意見に対する柔軟さの欠如〉と〔外国人上司の面子〕がある。

以上のように、職務上の葛藤では『日本的就業行動との齟齬』が最も多くみられた。ここでは、社内慣習や仕事に対する姿勢などに関する差異について言及されていることから、日本人社員は外国人社員も自分たちと同様な就業行動をとるべきだと考えていることがうかがえる。次に多くみられたのが『対人行動への違和感』で、強い自己主張や目上に対する態度などに関する違和感が述べられていた。これは、直接的な表現を避ける傾向にある日本人（森田，2011）との相違による可能性がある。『意思疎通の難しさ』では言語力の高低にかかわらず生じる理解不足について語られており、言葉のみによる表面的な伝達では、外国人社員が職場で必要な情報を正確に理解することは難しいと考えている様子が見えうかがえる。さらに、『外国人上司への違和感』では立場の上下が外国人社員との相互関係をより複雑化していることが考えられる。

3.1.2 日本人社員の葛藤が生じた際の感情

葛藤が生じた際の感情では、図2のとおり『外国人社員への否定的感情』10例と〈外国人社員と仕事をする事への肯定的感情〉2例が抽出された。『外国人社員への否定的感情』には〈ストレスを感じる事への不快感〉、〈不可解〉、〈いらだち〉がある。

このように、『外国人社員への否定的感情』では外国人社員に対する葛藤が生じた際に、ストレスやいらだちなどの感情を抱えていることが示されたが、こうした否定的感情は外国人社員に向けられ、日本人社員自身に向けられるものではないことがうかがえた。一方、〈外国人社員と仕事をする事への肯定的感情〉も示され、「楽しい」や「飽きない」といった、違和感があること自体に対する好意的な語りがみられた。多文化就労場面における異文化に対する受け止め方の両面が示されたといえよう。

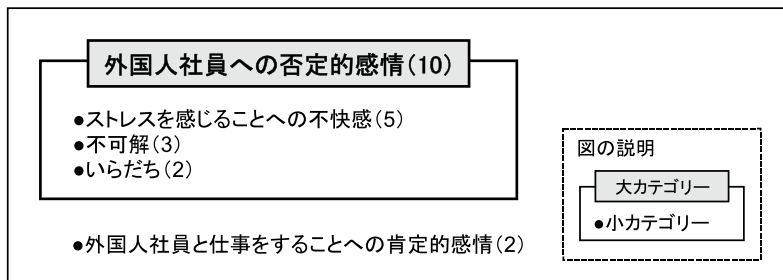


図2 日本人社員の葛藤が生じた際の感情（12例）

3.1.3 日本人社員の葛藤解決に向けた査定

葛藤解決に向けた査定では、図3のとおり『多様性受容の意識化』10例と『外国人社員への同化期待』4例が抽出された。『多様性受容の意識化』には《相互理解への期待》、《同僚外国人社員の状況理解》、《外国人上司への理解》がある。さらに、《相互理解への期待》には〈相違への肯定的な気づき〉と〈歩み寄りへの模索〉があり、《同僚外国人社員の状況理解》には〈外国人社員への理解〉、[業務手順の理解]、[宗教的習慣の理解]がある。

『外国人社員への同化期待』には《日本的業務態度の習得希求》と[日本企業文化の受け入れ希求]がある。さらに、《日本的業務態度の習得希求》には〈日本的業務態度未習得の気づき〉と[業務指導の重要性の気づき]がある。

以上のとおり、『多様性受容の意識化』では外国人社員の状況理解や相互理解に向けて模索や捉え直しをしていることが示された。しかし一方で、『外国人社員への同化期待』では、外国人社員も職場では日本人社員と同様な態度や行動が示せるよう、日本的業務態度や企業内の慣習を習得することを期待している様子であり、受容と同化の両面がみられた。

3.1.4 日本人社員の葛藤解決行動

葛藤解決行動では、図4のとおり『業務遂行のための義務的援助』15例、『回避』11例、『自発的個人援助』7例、『説明』7例、『第三者への発散』5例、『消極的受容』4例、『対話』3例が抽出された。『業務遂行のための義務的援助』には《日本人とは異なる時間感覚への歩み寄り》、《業務上のダメージ回避への対策・対応》、《外国人上司への配慮行動》、《宗教的習慣への対応》がある。さらに、《日本人とは異なる時間感覚への歩み寄り》には〈スケジュールの再調整〉、〈締切の延長〉、[遅刻への対策]がある。《業務上のダメージ回避への対策・対応》には〈予防的対策〉、[逸脱行為への対応]、[失敗への対応]があり、《外国人上司への配慮行動》には〈外国人上司への主張の仕方の工夫〉と[外国人上司への指摘の仕方の工夫]がある。

『回避』には《相手への不干渉》、《問題放置》、[相手とうまくやれるように合わせる]がある。さらに、《相手への不干渉》には〈仕方がない〉と〈驚かない〉があり、《問題放置》には〈諦める〉と[見捨てる]

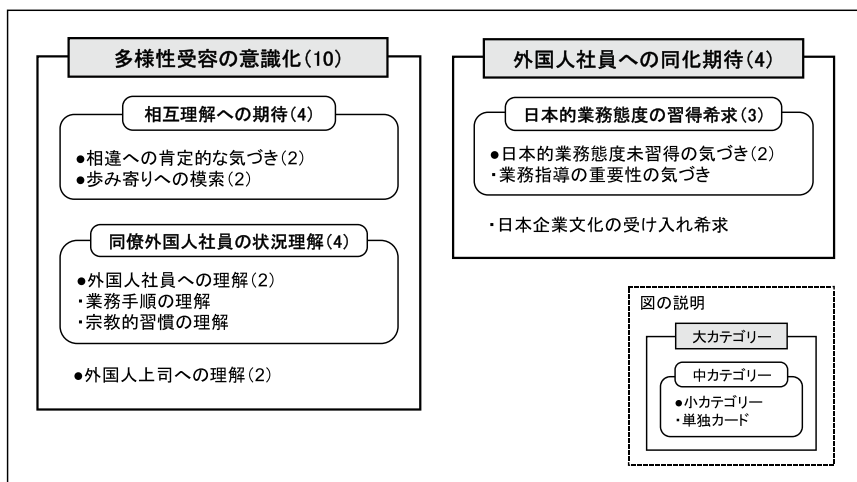


図3 日本人社員の葛藤解決に向けた査定（14例）

がある。

『自発的個人援助』には《理解促進のための工夫》と《曖昧さ軽減のための工夫》がある。さらに、《理解促進のための工夫》には〈丁寧な説明〉と〈絵や図などの使用〉があり、《曖昧さ軽減のための工夫》には〈誤解を生まない話し方〉と〔目標の明示〕がある。

『説明』には《説得》、〔日本的業務行動からの逸脱の指摘〕、〔締切超過への強い指摘〕がある。さらに、《説得》には〈業務手順の説明〉、〈社内規定遵守の説得〉、〔お祈りと仕事を区別するよう指示〕がある。

『第三者への発散』には、《ネットやソーシャルメディアの利用》と《周囲の人との談話》がある。さらに、《ネットやソーシャルメディアの利用》には〈ネットでの情報収集〉と〔ツイッターへの書き込み〕があり、《周囲の人との談話》には〔周りの日本人との談話〕と〔他の外国人社員との談話〕がある。

《消極的受容》には〈海外留学経験による慣れ〉と〈職務経験による慣れ〉がある。また、《対話》には〈話し合い〉と〔飲み会でお互いに話して発散〕がある。

以上のように、葛藤解決行動では、日本人社員は『業務遂行のための義務的援助』や『自発的個人援助』、『説明』といった行動により業務が滞りなく進むよう図っていることが示され、外国人社員の存在が企業内慣習の再検討や日本人社員の自発的行動につながっていると捉えられる。しかしながら、外国人社員に対するサポートを行わないと業務にダメージが生じるなどといった、日本人だけのときとは同じように業務が進められないという否定的な内容を語る者もみられ、外国人社員の存在を肯定的には受け止められない状況であることも考えられる。また、『回避』や『第三者への発散』により外国人社員と直接向き合う

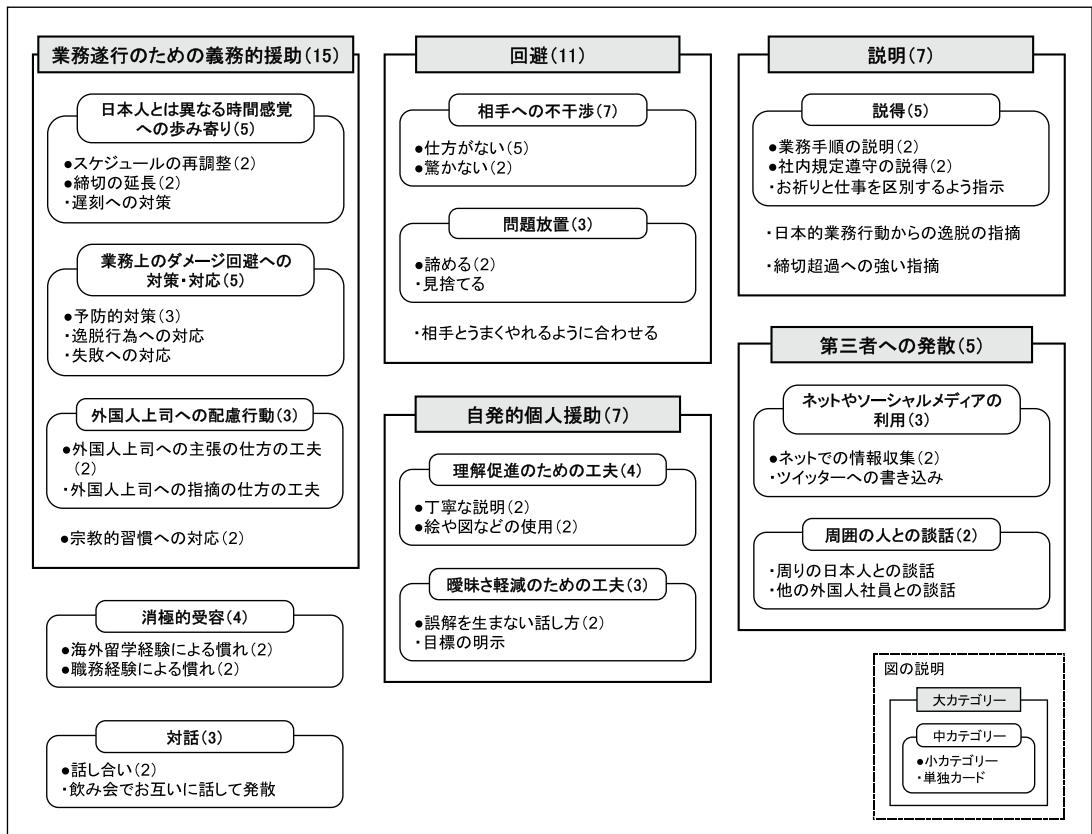


図4 日本人社員の葛藤解決行動 (52例)

ことを避けている様子もみられた。これは、業務の遅れや滞りに直接影響しないと認識した場合にとる解決行動であることがうかがえる。さらに、留学経験や職務経験も解決行動に影響を与えている可能性が示された。

3.2 多文化就労場面における日本人社員の葛藤、感情、解決方略はどのようなプロセスか（研究2）

以上、多文化就労場面における日本人社員の職務上の葛藤、葛藤が生じた際の感情、葛藤解決に向けた査定、葛藤解決行動をみてきた。ここでは、どのような葛藤が生じ、その際どのような感情を抱き、さらにどのような解決行動をとるか検討するため、そのプロセスについて、職務上の葛藤の4つの大カテゴリーごとに対象者の事例をみていく。まず、『日本的就業行動との齟齬』については対象者KとEの事例、次に、『対人行動への違和感』については対象者EとLの事例、さらに、『意思疎通の難しさ』については対象者Cの事例、最後に、『外国人上司への違和感』については対象者Fの事例を取りあげる。

3.2.1 『日本的就業行動との齟齬』：対象者K・Eの事例

(1) Kの事例（図5）

Kは、『日本的就業行動との齟齬』に関連して次のように述べている。

外国人社員は客先に報告するデータに不備があっても結果が出ていればいいなど、自分の基準で判断することが多いが、なぜそうするのか理解できない。また、外国人社員の業務報告のタイミングが遅れて納期に影響が出てしまい、もう一度最初から作業をしなければならないこともあるが、報告の遅れは改善しない。外国人社員は社交的で友人も多くいい人だと思うし、日本語も英語も堪能で優秀な人なので、業務が滞るような状況になる前に報告の遅れやデータ整理の不備などに気づくことができる人と一緒に働いてもらえば、問題はないと考えている。衝突や業務上のダメージを避けるためにさまざまな対策を立てており、ミスがあっても今は驚くことはない。

(2) Eの事例（図6）

Eは、『日本的就業行動との齟齬』に関連して次のように述べている。

外国人社員は遅刻しても全く気にする様子がなく、何事もなかったかのように出勤してくることが理解できない。就業時間などの社内規定を守るのは、外国人社員にとってはフラストレーションが溜ま

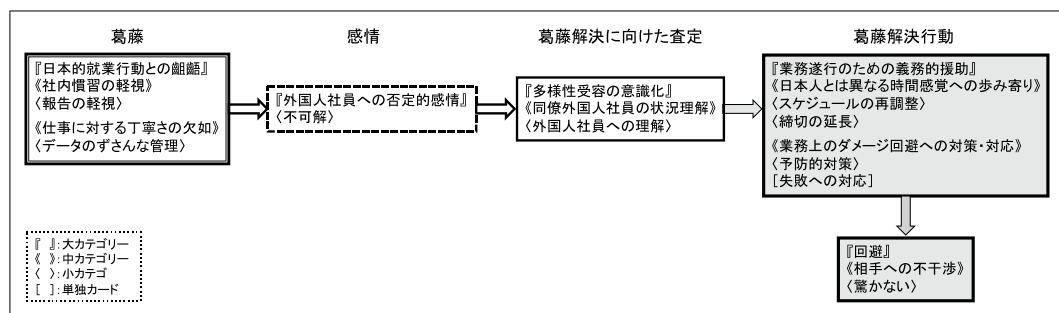


図5 『日本的就業行動との齟齬』：対象者Kの事例

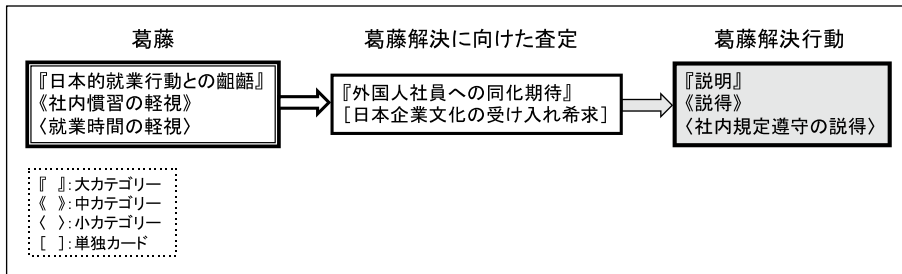


図6 『日本の就業行動との齟齬』: 対象者Eの事例

ることかもしれないが、社内規定というのは、どうしてもそうしなければならないことだと思う。会社としても規定違反は問題になることなので、話し合って解決するのではなく、説明して外国人社員に合わせてもらうことになる。わかってもらえるようにきちんと伝えるようにしている。

『日本の就業行動との齟齬』において、Kは否定的感情を抱きながらも、『多様性受容の意識化』により、外国人社員を理解し、受容しようとしていることがわかる。そのため、相手の状況を理解した上で『業務遂行のための義務的援助』を行っていると考えられる。しかしながら、これは日本人社員側からの視点で一方的に外国人社員には援助が必要であると認識している状況であるとも捉えられる。そのため、外国人社員の認識とは齟齬が生じている可能性も否定できない。

一方、Eは日本人特有の規則遵守の意識にもとづき、外国人社員も日本人と同様に社内規定を受け入れ、ルールを遵守することは当然であると考えている。外国人社員が知らない、あるいは認識できていないのであれば、きちんと『説明』する必要があると考えている様子で、「こっちとしては、それ（社内規定通り）でやってもらわないと」と述べている。

3.2.2 『対人行動への違和感』: 対象者E・Lの事例

(1) Eの事例（図7）

Eは、『対人行動への違和感』に関連して次のように述べている。

外国人社員が何でも解決したがることや白黒つけたがること、また日本人のように空気を読む文化ではないことに違和感を覚える。どうしてこうなんだろうと外国人社員に対してフラストレーションを感じることもある。業務に直接関わる事柄については、話し合いをして納得してもらえるようにしている。一方で、仕事のメールのやりとりなどで違和感を覚えても、直接業務遂行に影響しないと思う事柄については日本人の同僚に話したり、日本語の堪能な外国人社員に相談したりしている。また、その国の文化や習慣についてインターネットで調べて情報や知識を得ることで理解できることもあり、今は職場では自分が相手に合わせてうまくやれるように努めている。

(2) Lの事例（図8）

Lは、『対人行動への違和感』に関連して次のように述べている。

外国人社員は我が強いと思う。自分はこうだと思うと、それを通そうとするし、プロジェクトでも自

分の意見を通そうとすることがあるが、仕方がないと思う。そういうものとして仕事をしている。自分が海外留学をしていたときにもそのような人とはたくさん出会っている。最初に働いていたフランスの外資系の会社でも、周りにはそのような人がいたので、慣れている。仕事はどんどん進めなければならないので、気にしてられない。

『対人行動への違和感』において、Eは否定的感情を抱きつつ、業務遂行に影響する事柄に関しては『説明』することで、業務がスムーズに行くよう図っているが、業務に直接影響しないと思われる事柄については、『第三者への発散』により、知識や情報を得たり理解したりした上で自分の行動を合わせるようにし、直接向き合うことは避けている。Eは、海外滞在経験がなく、職場で初めて異文化体験をしている様子で、違和感や不快感が自分の経験不足や知識不足によるものではないかと考えていることもうかがえた。

一方、Lは留学経験や外資系企業での職務経験により、外国人社員の存在や仕事の取り組み方などに対して、違和感を覚えつつも当然のこととして受け入れている様子である。しかしながら、「今までにも周りにいた」などの語りからは、外国人社員に対して、ステレオタイプとも捉えられる固定的認識を形成している可能性もあり得る。

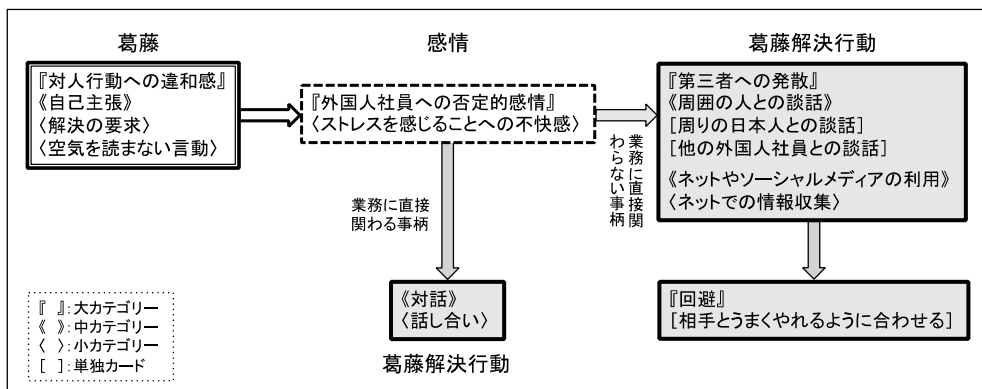


図7 『対人行動への違和感』：対象者Eの事例

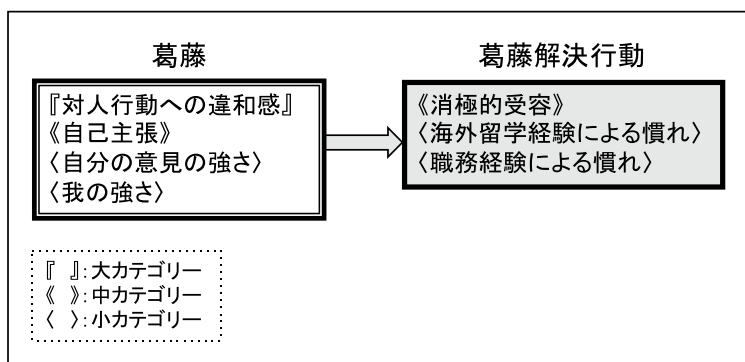


図8 『対人行動への違和感』：対象者Lの事例

3.2.3 『意思疎通の難しさ』：対象者Cの事例（図9）

Cは、『意思疎通の難しさ』に関連して次のように述べている。

会社は英語が公用語だが、外国人社員とは英語を使って話しても訛りや話し方で理解し合えない時もあると感じたことがある。そのため、曖昧な表現で話さない、話しても理解できない場合は文字や図式化するなど、互いに正確に理解できるように工夫をしたものの、感情的な部分では理解し合えないこともあり、意思疎通の難しさを感じている。

『意思疎通の難しさ』では、業務に必要な情報伝達のために、外国人社員と齟齬が生じないように徹底した工夫や確認により理解の促進を図っている様子が示された。しかしながら、それでもなお、葛藤に対して感情的に処理できずに相手の気持ちの理解までは難しい様子である。Cは現在も葛藤に対しどのような解決方法がよいかかわからず、さらなる葛藤を覚えていることが読み取れる。

3.2.4 『外国人上司への違和感』：対象者Fの事例（図10）

Fは、『外国人上司への違和感』に関連して次のように述べている。

直属の外国人上司は、日本語は堪能だが、自分が報告した内容を完全に理解できていなくても放置することがあり、時折互いにいらだつことがあった。一時期、関係が悪化してしまったが、その後、自分自身が海外支社において言葉も文化も通じない環境で仕事をする経験をしたことで、外国人上司の気持ちや状況が理解できるようになり、外国人上司も心を開いてくれるようになった。現在は、問題

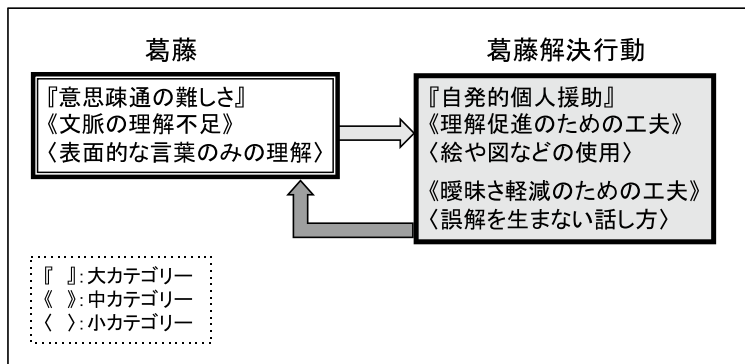


図9 『意思疎通の難しさ』：対象者Cの事例

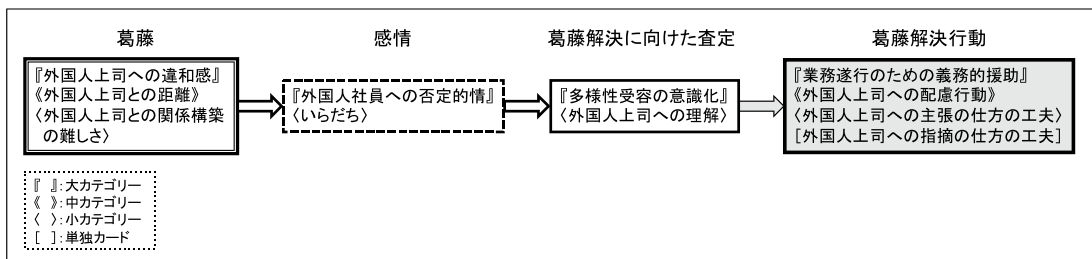


図10 『外国人上司への違和感』：対象者Fの事例

があっても上司の面子をつぶすことのないよう、伝え方に工夫を凝らして気づいてもらえるようにしており、対立することがなくなった。

『外国人上司への違和感』では、外国人上司の職務に関する理解不足や認識の誤りに気がついた際、上司としての立場を尊重しつつ部下の日本人が指摘することの難しさがうかがえる。Fは、海外で自分自身が外国語で仕事をする厳しさや仕事のやり方の違いを経験したことで、相互理解をするためには双方の努力が必要だと感じ、それが外国人上司との人間関係構築に活かされていると認識している。

4. 総合的考察と今後の課題

以上、研究1では、多文化就労場面における日本人社員の職務上の葛藤、感情、葛藤に向けた査定、葛藤解決行動はどのようなものか、KJ法をもとに分類し検討した。さらに、研究2では、日本人社員の職務上の葛藤、葛藤が生じた際の感情、葛藤に向けた査定、葛藤解決行動はどのようなプロセスであるか、事例を取りあげ検討した。以下では、総合的考察を行う。

まず、日本人の職務上の葛藤としては『日本的就業行動との齟齬』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。加賀美（2007）は、教育価値観の研究の中で、日本人学生は中国人学生や韓国人学生より、規則遵守を重視していることが示されたとしている。このように、日本人社員は学生時代から形成された規則遵守重視の価値観を社会人になってからも保持し、職場でもそれを重要な価値観として当然視している。また、日本人は場や役割に適合しつつ多様な職業価値観を形成していると指摘されている（豊田，2009）ことから、日本人社員は所属する会社の独自の規範や慣習なども、比較的抵抗なく受け入れていることが考えられる。そのため、社内の規範や慣習などを軽視する外国人社員がいた場合、その行動に違和感を抱くことになるかと推測できる。

また、日本人を顧客とするサービス業や他社にデータを示すような職種において、外国人社員に対する日本人的な行動をとるといった同化の期待や業務遂行のための援助が多く示された。日本人顧客や他の日本企業とのやりとりが求められる職場環境では、外国人社員に対して、納期や締切の厳守、丁寧な顧客対応など日本的業務行動がより厳格に要求されることが考えられる。社外への対応の際、外国人社員が自分達の会社の一員であると見なされることが強く意識され、同じ集団の一員として違和感のない行動をより期待するのであろう。対象者の中には、外国人社員と仕事をすることで、常に仕事の進捗状況や作業内容の確認が必要となり、負担が増えていると語る者もいた。このような職場では、外国人社員は自分の外国人としての特性や能力が十分活かされていないと考えるようになり、日本人社員は外国人社員に否定的認識を抱くようになることが危惧される。

一方で、公用語が英語となっている職場では、母語ではない英語使用による意思疎通の難しさについて言及する者がみられた。日本人社員が人数では圧倒的なマジョリティであったとしても、職場環境によっては、マイノリティの状況に置かれる経験をしていることがうかがえた。しかしながら、対象者からは「外国人社員との仕事は変化が多くて飽きない」や「今、職場で異文化体験をしている感じ」など、肯定的な語りもみられた点が特徴的で、職場環境を好意的に受け止めている様子であった。日本人社員や外国人社員を取り巻く職場環境については、より多様な視点から検討することが必要であろう。

さらに、葛藤解決行動として、業務がスムーズに進むよう、外国人社員に対してさまざまな援助や工夫に努めている様子が示された。ここからは、外国人社員も共に職務を行う集団やチームのメンバーである

と捉えており、外国人社員のミスや問題は自分も含まれる会社やチーム全体の責任になると考えていることがうかがえる。一方、業務遂行に直接影響しない個々の事柄に関しては、積極的に相手とかわる行動は避け『回避』や『第三者への発散』といった行動をとっていることが示された。これは、外国人社員を仲間だとは捉えていないため、相手に働きかけていないことが推測できる。日本人社員にとっては会社の業務遂行が最も重要であり、職場での外国人社員との関わりに個人的な関係性の構築までは望んでいないことがうかがえる。

最後に、留学や海外勤務などにより異文化の中でマイノリティとしての経験がある対象者は、葛藤の捉え方や解決行動に異文化経験が活かされていることが示された。留学経験者の中には、自分が日本人社員と外国人社員の中間にいと認識しており、自ら外国人社員と日本人社員をつなぐ存在、あるいは両者の立場や状況が理解できる存在であると語る者もいた。しかしながら、『対人行動への違和感』では、「慣れている」や「今までにも周りにいた」などと受け止めている者もみられ、海外留学経験や外国人社員との職務経験が、外国人社員を一括りにした固定的な認識につながるものが危惧される。外国人社員との関わりが長期化すればするほど柔軟な姿勢が一層求められることとなる。

以上のとおり、本研究では、日本人社員の外国人社員に対する職務上の葛藤や解決行動を検討してきたが、日本企業がグローバル化の名のもとで、職場における役割を明確にすることなく外国人社員の採用を進めていることは上述の通りである。そのような職場では、日本人社員の外国人社員への対応が困難な状況となり、両者の間に対等な相互関係は築かれず、円滑な業務遂行だけのために、表面的で一方的な解決行動をとっていることが示された。外国人社員の存在が同じ集団の仲間として捉えられ、相互に必要とされる関係性が構築されることがなければ、多文化就労場面における多様性の理解は促進されないであろう。本研究により日本人社員はより多様な視点で企業内慣習や規範、自らの日本的就業行動を捉え直すことが必要とされる。今後は、対象者の属性や職場環境、職種などと異文化間葛藤、解決行動との関連を詳しく検討する必要がある。

〈参考文献〉

- 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/nyuukokukanri07_00101.html. 2016年9月24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.
- 川喜田二郎（1967）『発想法—創造性開発のために』中央公論社.
- 厚生労働省（2015）「外国人雇用状況の届出状況まとめ」<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000110224.html>. 2016年9月26日閲覧.
- 宮城徹・中井陽子（2016）「外国人社員の組織社会化の事例分析—理科系ベトナム人社員の日本人上司・同期・後輩へのインタビュー調査をもとに—」『東京外国語大学留学生日本語教育センター論集』（42）、東京外国語大学、211-225.
- 森田六朗（2011）『日本人の心がわかる日本語』アスク.
- 労働政策研究・研修機構（2009）「調査シリーズNo.57 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>. 2016年10月23日閲覧.
- 島田徳子（2012）「海外での経験は、能力向上にどのような影響を与えるか 経験学習行動を手がかりにして」中原淳編著『職場学習の探究—企業人の成長を考える実証研究—』生産性出版、235-259.
- 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）、異文化間教育学会、92-108.

Thomas, K. W. (1976) Conflict and conflict management. In Dunnette, M. D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 889-935.

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), リクルートワークス研究所, 20-33.

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』(48), 日本学生支援機構, 8-21.

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。2016年6月に日本コミュニティ心理学会においてポスター発表を行ったものの一部に更なる分析や検討を加え、論文化したものである。本調査にご協力くださった皆様に感謝し、心よりお礼申し上げたい。