

外国籍社員の職場定着に関する事例研究

——規範の変化に着目して——

ケッチャム 千香子（上智大学非常勤講師）

要旨

本研究は、外国籍社員（以下、FB）の日本企業への職場定着に影響を与える事象や現象を探ることを目的に、彼らの行動規範の変化を質的に考察する。日本企業に新卒で入社し勤務年数が3年未満の初期キャリア形成期にあるFBを対象にインタビューを実施し、入社時からインタビュー当時の期間に職場で起きた日本人社員（以下、JB）との相互行為を、FBの語りによる会話データから質的に分析した。その結果、滞日期間が短いFBは職場で近い関係にあるJB上司の言動から影響を受けやすいこと、FBの担当業務に対する強いモチベーションがFBの行動規範を日本の企業文化に順応させる要因になっていることが明らかとなった。本稿は日本の職場に適応したFBと3年以内に離職したFBの事例を比較検討し、近年、政府が問題視している待遇やキャリアパスなどの日本型雇用システムの改善だけでは語りきれないFBを取り巻くJBとの対人関係の重要性を示唆する。

【キーワード】 職場定着、規範の変化、対人関係、自己有能感、初期キャリア

1. はじめに

少子高齢化による国内市場の縮小やグローバル市場での競争が拡大する中、日本は高度外国人材の獲得が急務とされている。しかし、大卒外国人が希望する就職先では、日本企業が国別で不評であるという調査結果が示された（経済産業省、2016）。同調査は日本企業が外国人材の獲得・活用のために取り組むべき課題として、日本的労働環境・慣行と外国人材の就業観とのギャップなどを挙げており、給与やキャリアパスを明示化した配属など雇用システムの改善に関する提言をまとめている。一方、企業活力研究所（2013）は、政府の施策には挙げられていない職場におけるFBとJBとの異文化間・多言語間における相互理解の問題を提議し、改善の必要性を唱えている。

そこで本稿では、FBが入社時から3年弱の勤務期間に、職場のJBとの相互行為をどのように感じながら言語行動を実践してきたのかについて、FBにインタビューを行い、職場での勤務期間に応じてFBの行動規範が変化していった過程を考察する。

2. 先行研究

コミュニケーション上の問題については、清（1995）、近藤（2007）、立川（2013）が、上下

関係がある職場で自分の意見を述べられず難しさを感じているFBの実態を明らかにしている。また、接触場面の職場適応に関する研究では、初期キャリア形成時期にある元留学生のFBの実態を調査した鍋島（2015）が、FBが職場で感じた文化差や疑問を職場のJB上司に相談せず留学時代に蓄積した人間関係を通じて解決している実態を示している。一方、島田・中原（2014）は、FBを取り巻く上司の支援の重要性を唱えており、FBの組織適応との関連性を指摘している。

さらに組織適応の過程を考察した研究では、日本企業でのインターンシップに参加した留学生の意識の変容を分析した横須賀（2015）や、経験学習行動のモデルを発展させた島田（2016）などがある。

日本の職場で働くFBのこれまでの研究は、組織に順応せざるを得ないFBの実態を明らかにしているが、順応できたFBと順応できず離職していくFBの事例研究や、職場の言語環境による違い、滞日期间による違いなどを調査したものは管見の限り存在しない。

3. 研究目的

本稿は、日本企業で働くFBの職場定着に影響を与える事柄や現象を探ることを目的に、滞日年数や職場の言語環境が異なる初期キャリア形成期のFBにインタビューを行い、入社時からインタビュー当時までのFBの行動規範の変化を質的に調査することにより、FBの職場定着との関わりを考察する。

4. 研究方法

4-1 調査協力者

インタビュー協力者は、日本企業に勤める3名のFBである。3名のうちロブとシンディは海外で新卒採用された後に来日し入社しており、滞日期间と勤務年数がともに2年半である。王は滞日期间が長く、日本での留学を経て、海外営業職として日本語のみの職場に新卒入社している。FB全員が上級以上の日本語会話能力を有している。（表1）

表1 調査協力者

| 通称（仮名） （性別・年齢） | 国籍 （第1言語） | 民族 | 滞日年数 （日本での 留学年数） | 勤務年数 | 担当業務 | 職場の 言語環境 | 勤務先 企業 |
|-------------------|--------------|----|------------------------|------|-------------|-------------|-------------|
| ロブ （男性 27） | 豪州 （英） | 漢 | 2年半 （なし） | 2年半 | ウェブ制作 | 多言語 | 新興多国籍 日系 |
| シンディ （女性 27） | 豪州 （韓/英） | 朝鮮 | 2年半 （なし） | 2年半 | 販売促進の 企画 | 多言語 | 新興多国籍 日系 |
| 王 （女性 31） | 中国 （中） | 漢 | 8年 （大学院2年） | 3年 | 海外営業 | 日本語 | 伝統的 日系 |

4-2 データ収集方法

データは、2016年3月から5月にかけて、各人約90分の半構造化インタビューを実施する

ことにより収集した。インタビューでは、FB にインタビュー時からできるだけ近い過去に起きた職場での相互行為を語ってもらい、相互行為の相手 JB との出来事に関連して想起された経験や意見が述べられた場合は、入社時からの過去の出来事や行為について回想してもらい、当時の FB の意識について質問していった。全てのインタビューは録音し、録音音声を文字化した後に個人を特定できる部分を消去または仮名に修正した。その後、調査協力者である FB に文字データを見せ、データ使用の許可を得た上で調査データとして使用している。

4-3 分析方法

本稿は、言語管理理論(ネウストプニー, 1995)を基に分析を行った。言語管理理論では、相互行為が起こる前提にある行為者の規範に注目する。例えば、相互行為において文化差のある相手の行動をどのように評価するかは解釈の規範であり、対応する調整行動は行動の規範となる。言語管理理論では、相互行為での一連の流れを言語管理のプロセスと捉え、相手の行動が自らの規範から逸脱していた場合、それが留意され、留意された逸脱が評価され、評価された逸脱、つまり問題の調整のための計画がなされ、最後にその調整計画が実行されるという段階ごとのプロセスを分析する。

本稿の分析では、まず相互行為の中での FB の規範に着目し、データから FB が評価した対象と内容を抽出し、その後の FB の言語管理のプロセスを考察した。そして FB が職場に慣れていくに従い、FB の評価や行動を左右する規範がどのように変化していったのかについて調べ、職場定着に影響を与えた事象や現象と関連づけて考察した。

5. 結果と考察

職場の JB との相互行為を通して FB の規範が変化していく過程を 3 名の FB の語り^①による事例から考察する。この 3 名には、調査した直後に勤務していた企業を退職した FB や本稿執筆時現在まで継続して働いている FB が含まれ、在職期間は 2 年半から 4 年半以上である。彼らは滞り期間や職場環境も異なっているが、全員が職場で起こった事象に影響を受け、自らの規範を入社当時から変化させていた。つぎに、FB 各人が職場でのどのような事柄に影響を受け、自らの規範を変化させて行動していたかについて示していく。

5-1 ロブの規範の変化

ロブは、入社時に国内営業に配属となるが、希望とは異なる配属の仕事に身が入らず、1 年後に部署異動となる。その後、異動先の部署の直属の JB 上司から様々な業務支援を受け、その上司を肯定的に評価する頃から日本語使用に関する自らの行動規範を変え、職場での相互行為に変化が見られるようになる。ロブは、JB 上司を自分のロールモデルとし、これまで敬遠していた敬語の使用を増やしていく。ロブの言語行動に関する規範の変化は社員研修によって起こったものではなく、直属の JB 上司との相互行為をとおした経験学習から起こっている。

- ① ロブは、入社時研修での同化教育に近い指導をオーストラリア人の自分の規範に反するものとして捉えるが、会社の命令に従い調整行動は起こしていない。

最初、入った時に、なんか結構言われますね。なんか、「日本人は、こうです。こうです。こう

です。日本人は、こうですから、やらないといけません。」みたいな、とか。…なんか、こういうような扱いでは、すごく嫌と思ってた。すごく、失礼だと思ってた、正直。…確かに、言われた通りに、日本だから、自分も分からない。

↓

- ② 入社時研修後に配属された国内営業職に興味を持たず、日本文化や敬語を使う JB 全てをステレオタイプで捉え否定的に評価するようになる。ロブは人事面接で上司に抗議し部署異動を願い出る。

営業の電話、かけないといけなくて、そこで、すごく、あの、嫌で、あの、商品がそもそも、良くないと思っていて。…そこで、一応、評価になっていたんだけど、あの、それでも、どんなに電話かけても、ただの迷惑になるから、嫌で、嫌で、すごく抵抗して…結果的に日本語自体も嫌になっていって、あの、敬語とかも、色々、全部でなんか、なんで、なんか敬語喋れる人は、こういうような人って、思っちゃったりして。…その時、マネージャーと、あのミーティングして、僕の方で、怒ってたんですね。

↓

- ③ 入社から1年後に部署異動が認められ、新しく直属上司となった JB との相互行為から上司を身近に肯定的に感じるようになる。他の上司とは距離を感じていたロブであるが、直属上司の自分に対する親身の対応に気づいた時点から、その上司をお手本に、能動的に日本語規範を適用し始めている自分に気づいていく。

ほとんど、マネージャーと、あんま関係ないです。でも、リーダーには言える。大抵、言える。…多分、性格がいいから。なんか、いい人だから。…なんか彼が、仕事なのに、あの質問聞いたときに、なんか、すぐ、「はい。」みたいな、聞いてくれる。で、答えてくれる。逆に、仕事止めて、聞いてくれる。…で、なんか、どんどんどん、そんなに、あの遠慮せずに、もっと、どんどんどん、何て言うか、話せるように。今のリーダーさんが、なんか見て、なんか、優しいのに、価値観は合ってるのに、普通に、とかね、敬語とか普通にやってるし。なんで、もうちょっとなんていうか、ロールモデルとして、…なんか、自分も気づいてるよね。あの、なんか、たまには、あの、真似している。

↓

- ④ 行動規範が変化していく中、ロブは次第に自分も JB と同じ職場のグループの一員と認識するようになり、相互行為の相手となる JB に応じた調整行動をとっていくようになる。

日本人の中にも、あの、日本人と言っても、別にそういうような嫌な所とか、嫌な浅はかな考え方もっていない人も多いのね、って気づきました。…人によっては、同じくフランクに、コミュニケーションできるなって思っているけど、一応、他には念のため、そういうようなフォーマットからは離れない。…あの、どんどん、あの、時間が経って、経てば経つほど、なんか、もっと、このグループの一員になってきてから、もっと、あの、参加しやすくなってきたけど、なんか、話しやすくなったりして。

ロブは本稿のインタビュー後も同じ職場に定着し、在職期間が3年半になった時点で日本にある企業に転職している。退職後も、元職場の JB とは良好な関係を保ち続けていると言う。

5-2 シンディの行動規範の変化

ロブと同様、入社と同時に来日したシンディは、入社当時、配属先の直属上司である JB の個人行動や自分に対する無遠慮な発言が理解できず上司を否定的に評価するが、自らで上司に順応する調整行動をとる。その後その直属上司の下で 1 年を過ごす中、次第に上司のきつい言動が自分のみに向けられたものではなく個人の性格によるものであることに気づいていく。シンディは、他部署の JB から距離を置かれている直属上司を、間接的な表現が多い他の JB とは異なり仕事の効率が良く肯定的に評価し始め、社則に反して朝礼に参加せず自分の仕事をすすめる直属上司の行動を、職場の上長の視界に入らないよう隠すような調整行動をとっていく。

- ① 入社当時のシンディは、会社にとって必要な人材とは思えない直属の JB 上司の無遠慮な言動が理解できず否定的に評価するが、自分から行動を起こすことはない。

確か1年前ですと、今のリーダーが、ほんと理解ができなくて、「え、なんで、無駄なのに、あんなに自由なの？」とか、「なんで、あんなにきつく言うの？」とか。「なんで、いつも遅刻してるの？」とか。なんか、疑問ばかりだったんですね。…最初は、彼女からの自分、こう、自分はこういう人間だよっていう風に言える場も、あの、ところもなかったし、あまり、する必要もなかったと思ったと思うんですけども。

↓

- ② 直属上司と仕事をしていく中で、シンディは自分の日本人に対するステレオタイプのイメージを見直し、直属の上司を性格がきつい一人の人間として理解し対応していけるようになる。

日本人だからこそ、それ、日本人は絶対やらないだろうっていう風な、自分が自分の中で、日本人はこうだ、っていう、フレームがあったわけなんですね。でも、全然、違う方だから、それとは。…今のところは。ほんと、悪意なく、そういう風に言ってるんだとか。それに対して、あんまり罪悪感とか、持っていないんだとか。ほんとに、人に対して、分かるようになったので、そこからのコンフリクトはなくなったと思います。

↓

- ③ 直属上司の遠慮のない言動のおかげで部署内のメンバーが気兼ねなく発言できる職場の雰囲気、シンディは業務効率が良い職場と肯定的に評価し始める。

あのリーダーが、結構言い方がストレートなので、なんか、聞く人、聞く方は、それを聞く方は、ちょっと、きついなと思うかもなんですけれども、周りは、そういう雰囲気だからこそ、何でも言えるっていう。(笑)…だから、逆に、他のグループで見ると、「あのチーム、絶対嫌だ。」とか思われたり。(笑)でも、慣れたら、すごい楽です。はい。直接言えるし。私は効率いいなと思います、逆に。

↓

- ④ 直属上司を好意的に見るようになったシンディは、朝礼に遅刻し、会社のルールを無視して朝礼のモニターを見ることもなく仕事を続ける直属上司の勤務態度を肯定的に評価する。しかも、直属上司をかばうため、上長の視界に直属上司が入らないように、自分の身体で視線を遮る行動をとっている。

リーダーは、ほんとに1分前、堂々としてきて。いや、さすが、リーダーだなと思いつつ、かわいいと思って。…ほんと、本音、言いますと、他の日本の方だと、すごい周り見ながら、なんか悪、悪、なんか罪悪感を感じながら入ってくると思うんですけど、全然、それから自由で、堂々とはいい、あの歩いてくるのが、素敵だなと思って。(笑)…「ほんと好き」と思いつつ、(笑)「ほんと好き」と思いつつ。…朝礼があるのに、ほんと関係なく、仕事ばかりして、(笑)。…でも、その分、私が隠してあげてるんですよ。ちょっとマネー、マネージャーが、私の左、に座っていて、その間に、私の後輩と私が座っていて、私の右側に、リーダーが座ってらっしゃるんですね。だから、私と後輩が、ある程度、こう隠してあげてる状態なので、あまりバレてないと思うんですけども。もしバレたら、リーダーも、ちょっと怒られるかもです。

自分も職場の一員である意識し、JB との相互行為で自らの行動規範を変化させ始めているロブに対し、シンディは職場のルールを無視する直属上司の個人主義的な行動を身近に感じ、日本企業の集団主義を批判的にみる行動規範を持ち始めている。シンディは、インタビューを実施した翌月に退職し帰国したが、退職理由を確認することはできなかった。

直属上司からの影響とシンディの職場定着との関連性を実証することは本稿の趣旨ではないが、この2名のFB の規範の変化の過程で、身近な上司の態度がFB の組織への適応に影響を与えていることは確認でき、島田・中原（2014）の研究結果を支持するものであると思われる。

5-3 王の規範の変化

王は、伝統的な日系企業が初めて新卒採用したFB であるというだけにとどまらず、会社が商品別営業から市場別に組織編成して初めての中国市場担当の営業であり、かつ営業職全員が男性の職場で唯一の女性の営業でもあった。入社後1年間、王は営業部の社員全員が参加する業務時間外の付き合いに入っていくことができず、職場のJB との関係が深まらないことを悩んだ末に、上司や先輩との昼食や飲み会に積極的に参加していくことを自らで決め、業務外のJB とのコミュニケーションにも参加する行動をとっていく。その後、次第に周囲から受け入れられているという自己有能感をもつようになり、責任のある仕事を任せられるようになったと述べている。王の意識の変化は、中国人としての行動規範を抑え日本社会の規範にそった行動を実践するようになった時期から確認できる。

- ① 入社当時、王は、昼食時の休憩まで付き合いがある職場のJB の行動が理解できず、業務時間外に課内のJB と行動を共にすることを控えていた。

最初は、私、行かなかったです。最初は、自分、多分、考え方も、あの、全然、あの、まだ中国語的な考え方とか、全然日本の考え方じゃなくて、なんで、あの、昼も、仕事と一緒に、なきゃいけないのか、後は、行ったら何を喋るんですか、って抵抗感あって、かえって、行かなかったです。

↓

- ② 入社後1年が経過しても組織のJB と自分との間に距離があり打ち解けた関係ができていないことを自覚した王は、自らの対人コミュニケーションを見直すようになる。

で、それで、1年間がずっと続いて、それは、やばいと認識してまして。会話がなくて、どうし

でも、距離は縮めないです。はい。仕事には、あの、普段の仕事なら、あの、上司に相談とか、先輩に相談とか、それで仕事の話だけ、終わりです。で、それ以外の付き合いが一切ありません。それは、皆さん、気を遣われて。はい。それで、さすがに、やばいかなと、思ってます。

↓

- ③ 自分の言語行動を内省した後、王は所属する課の JB 全員が集団で出かける昼食に同行するようになり、これまで避けてきた JB とのインフォーマルなコミュニケーションにも可能な限り参加するようになる。

お昼は、ほとんど、あの、課ごとに行ってます。(笑) この課は、みんな、あの課長を連れて、「行くぞ」の感じで。(笑)…その会話は、ついていけるように、頑張ってます。…昼休みは、休みではありません。…それ、行き始めると毎回行ってます、ほほほほ。…あの、お客さんのところに行くときは、ちょっと、昼のタイミングは行けない時もありますので、それで行ってないです。行けるのクライアントであれば、行ってます。

↓

- ④ 王は入社3年後にあたるインタビュー当時でも、職場で必要な付き合いを中国人の規範からの逸脱として捉えている。しかし、日本の規範から JB との業務外の付き合いは重要であると理解しており、自らの行動規範の変化を肯定的に評価し、職場への適応を果たしたことが窺える。

それは、最初のスタンスを変えたです。(笑)まあ、好きではないですが、正直。でも、やらざるを得ない。日本の会社に入って初めて分かったのが、お昼と夜の飲み会、は、仕事より重要は、ちょっと、言い過ぎな、かもしれないんですけど、仕事と同じ、重要。ということが分かりました。…仕事の人間関係は、大分、楽になりました。…ウチの会社は、古いですから、それを行かないと、どうしても会話に入らないの、あると思います。そこから、自信がついて、仕事がうまくいくようになりました。

滞日期間が短いロブやシンディの規範が変化していく過程には身近な上司の存在が影響していたのに対し、滞日期間が長く日本語のみの職場で働く王は、キャリアに対するモチベーションが、日本企業の規範を受け入れる方向へと変える原動力となっている。インタビューで王は、「3年はこの仕事を続け、絶対に辞めたくない。辞めたいと思ったことは一度もありません。」と述べていた。その背景には、入社時の配属で明確に担当業務が提示されていたことや、周囲のJBの業務支援など、日本企業での課題とされている事柄が解消されていたことも看過できないであろう。王は入社後4年半が経過した本稿の執筆時現在でも海外営業の担当として活躍し続けている。

6. まとめ

ショールズ(2013)は、文化的な学びのプロセスを概念化する用語として「抵抗」「受容」「適応」というキーワードを用い、長期滞在者が異文化体験をして内面が変わっていくプロセスを潜在的な深い文化的共感の増加と捉えている。プロセスにある「抵抗」とは、新たな環境での文化の型や期待に応じて内面を変えようとし、あるいはできないことであり、「受容」とは、

出会った文化差を妥当なものとして前向きに認めることであるが、本人に内在する文化の型を新たな環境のパターンに整合させるための変化までには至っていない状態を指す。「適応」とは、適応しようとする差異が妥当な世界観のひとつだと必ずしも受け入れることなく、必要性に応じて行動やコミュニケーション様式を変えて環境に適応する場合などを意味する。

本稿の事例では、王が、自らの規範を抑え場面や目的に応じて日本の規範を適用し、職場に適応している例が見られた。これは、FBが相手文化の規範を理解すると同時に、相手文化に対し自己を開示していくことで得られたFB自身の異文化スキルに対する自己有能感にもつながっている。

また一方で、シンディのように文化差のある日本の職場で「抵抗」や「受容」を体験しながらも「適応」にまで至らずに職場を去ったFBも見られた。さらに、ロブやシンディのように滞り期間が短いFBにとっては、異文化を学び適応していく過程で、直接的な接触が多い直属上司の存在が大きいという可能性が示唆されていた。この結果は、日本企業でFBが職場に定着していく上での課題が、雇用システムの改善だけにとどまらず、職場で接するJBの業務態度やJBとの相互行為まで含まれていることを示しており、JBとFBの双方の立場から問題点を改善していく必要があるであろう。

FBが日本企業に定着していくためには、FBが文化差のある職場で新しい経験をし、自己開示をしながら相手文化を理解することが重要である。これは、ビジネス日本語教育が教育的支援の内容を検討する上で前提としていくべきものでもあるといえよう。

7. 今後の課題

本稿は、職場に参入して間もないFBが職場に定着または離職していく過程を、3名のFBの語りから考察した研究であり、コミュニケーションの相手であるJBの視点や、場面の状況を客観的に観察したデータが不足している。また、FBの職場定着の過程に影響する事柄を一般化していくためには、さらなる事例研究を重ねていく必要がある。

謝辞

まず、本研究の調査に協力してくれた外国籍社員の方々に深く感謝いたします。

本稿の基となる修士論文の作成にあたりましては、懇切かつ有益なご指導を賜りましたフェアブラザー リサ先生(上智大学)、清水崇文先生(上智大学)を始め、小柳かおる先生(上智大学)、峯布由紀先生(上智大学)、向山陽子先生(武蔵野大学)、齋藤純子先生(テンプル大学)に心より御礼申し上げます。また、ビジネス日本語の研究領域に関し、終始広い視野からご助言をくださった堀井恵子先生(武蔵野大学)、研究の方向性について示唆に富むコメントをくださった島田徳子先生(武蔵野大学)、そして、貴重なご指摘とご助言をくださった査読委員の先生方に厚く御礼申し上げます。

付記

本稿は、2016年度に上智大学にて受理された修士論文『日本国内の職場で働く外国籍社員のインターアクション管理—日本語教育の教育的支援の可能性に着目して—』の一部を加筆・修正したものである。

注

- (1) 文字データの表記にある()は発話の内容の補足説明, 下線は発話の分析で強調される部分, …は途中会話の省略を意味する。

参考文献

- (1) 経済産業省(2016)『平成27年度アジア産業基盤強化等事業(「内なる国際化」をすすめるための調査研究)報告書』
- (2) 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
- (3) 財団法人企業活力研究所(2013)『企業におけるグローバル人材の育成確保の在り方に関する調査研究報告書』
- (4) 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.
- (5) 島田徳子(2016)「日本の大学における経験学習行動促進のためのコースデザイン」国立国語研究所
- (6) ショールズ, ジョセフ(2013)『深層文化—異文化理解の真の課題とは何か』鳥飼久美子・長沼美香子(訳)大修館書店
- (7) 清ルミ(1995)「上級日本語ビジネススピールのビジネスコミュニケーション上の支障点—インタビュー調査から教授内容を探る」『日本語教育』87号, 139-152.
- (8) 立川真紀絵(2013)「ビジネスコミュニケーションにおける異文化間コンフリクトへの対応: 中国人ビジネスパーソンの対立管理方式から」『日本語教育』155号, 189-197.
- (9) 鍋島有希(2015)「外国人留学生のキャリア教育研究の動向と今後の展望」『地球社会統合科学研究』(3), 45-54.
- (10) ネウストプニー, J. V.(1995)『新しい日本語教育のために』大修館書店
- (11) 横須賀柳子(2015)「職業探索段階の留学生によるアイデンティティ変容: 日本企業でのインターンシップ参加者の事例から」『言語教育研究』5, 59-77.