

## 外国人社員の「職場における学習」と大学教育に関する研究：日本企業の人材育成で起こるコンフリクトに着目して

鍋島, 有希

<https://doi.org/10.15017/1807130>

---

出版情報：九州大学, 2016, 博士（学術）, 課程博士  
バージョン：  
権利関係：全文ファイル公表済



KYUSHU UNIVERSITY

# 外国人社員の「職場における学習」と 大学教育に関する研究

日本企業の人材育成で起こるコンフリクトに着目して

鍋島 有希



## 要旨

近年、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、外国人社員の成長にとって重要な概念とされる「職場における学習」に着目することにより、留学生の就業を見据えた大学教育のあり方について検討することを目的とする。

本研究における「職場における学習」とは、「職場における個人の学びが、個人の能力向上や組織の向上に繋がる学習」のことである。日本企業で働く外国人社員の職場における学習では、外国人社員は日本人上司から文化的支援を多く受けていないことや、外国人社員はインフォーマルな機会から学習の機会を得ていることが指摘されているが、職場における学習と大学教育との関係について明らかにされていない。

外国人社員の就業に関する研究および大学と仕事の接続に関する先行研究を概観した結果、前者からは外国人社員の人材育成に対するコンフリクトに着目して外国人社員の職場における学習を検証することが必要であることが提示され、後者からは大学教育の科目との関連について検討することが有効であることが示された。そのため、2つの研究課題を設定した。研究課題1は「人材育成におけるコンフリクトに着目し外国人社員の『職場における学習』の促進要因を明らかにする」であり、研究課題2は「『職場における学習』を促進する外国人社員の行動は、どのような大学教育科目から影響を受けているのかについて検討する」である。

研究課題1では、外国人社員を雇用する3社を対象に事例研究を行った。調査対象となる企業は、一般的に中小企業と呼ばれる規模の企業であり、離職者が多い製造業、離職者が少ない非製造企業、外国人社員の雇用人数が少ない非製造企業である。調査の結果、以下のことことが明らかとなった。

まず、離職者が多い製造業では、「実地研修」と配属先でのOJTというコミュニケーションに依拠した教育方法に対する外国人社員の認識が企業の人材育成体制と異なることから、外国人社員にコンフリクトが起こることが明らかとなった。そして、外国人社員は人材育成へのコンフリクトに対処するために本を読む、同僚に相談などの対応をしていた。

離職者が少ない非製造企業では、人材育成に対するコンフリクトに対して会社を経営する両親や就業経験のある日本人の友人等へ相談する外国人社員は職場に適応していること、誰にも相談していない場合は状況解釈の中斷が起こっていることが明らかとなった。

雇用人数が少ない非製造企業で働く外国人社員は、新入社員の外国人社員の指導を行っており、自己の過去の経験から、マニュアルを作成する、具体的な仕事の進め方を教えるという指導方法を採用していた。新入外国人社員は、「具体的な仕事の進め方を教える」という指導方法に対して安心感があると評していることが明らかとなった。また、日本人上司は、日本社会・企業ルールを教えるという指導方法を行っており、この指導方法に対して新入外国

人社員は、同化を求められていると評していることが明らかとなった。この結果から、「具体的な仕事の進め方を教える」という指導方法が、職場における学習を促進させる指導方法であることが示された。

以上の事例研究より、外国人社員が人材育成におけるコンフリクトに対する内省的観察において他者から支援を受ける行動が、外国人社員の経験学習を促進する要因として示された。

研究課題2では、研究課題1の調査結果をもとに、2つの大学の学部に在籍する留学生を対象とする質問紙調査を行った。集計データを因子分析した結果、「職場における学習」の学習スタイルは、「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」の3つに整理された。各因子と大学教育科目とを重回帰分析した結果、「直接相談型」は卒業研究からの影響を受けていること、「観察・模倣型」と「分析・論理型」は大学教育からの影響を受けていないことが明らかとなった。さらに「職場における学習」の観点からは、「直接相談型」と「分析・論理型」は、外国人社員の組織化や多様性のある職場を作るというダイバーシティにおいて重要な行為であることが示された。また、各因子を構成する項目を見ると、経済産業省が提示する社会人基礎力の構成要素と類似することが示された。

以上の結果を受けて、(1)「直接相談型」および「分析・論理型」の学習スタイルの育成、(2)内定者向けオリエンテーションの実施、(3)大学と企業を繋ぐコーディネーターの設置という3つの方策が留学生の日本企業での就業を見据えた教育支援として大学教育に必要であることが提起された。

## 目次

第1章 序論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 日本社会における外国人留学生の位置付け	
1.1.2 外国人留学生の就職・雇用状況	
1.1.3 外国人社員が考える留学生向け大学教育	
1.1.4 日本企業における外国人社員の「職場における学習」の必要性	
1.2 研究目的 .....	8
1.3 本研究の意義.....	8
1.4 用語の定義.....	9
1.5 本稿の構成.....	11
第2章 理論的枠組み.....	13
2.1 「職場における学習」とは.....	13
2.2 経験学習モデル.....	15
2.3 「職場における学習」と大学教育との関係について.....	18
第3章 先行研究・研究課題・研究方法.....	21
3.1 外国人社員の就業に関する先行研究.....	21
3.1.1 外国人社員の定着・適応に関する研究	
3.1.2 外国人社員の雇用管理に関する研究	
3.2 大学教育と仕事の接続に関する先行研究.....	25
3.2.1 トランジション（移行）アプローチ	
3.2.2 レリバンス（接続）アプローチ	
3.2.3 異文化アプローチ	
3.3 先行研究の不足点.....	30
3.4 研究課題.....	30
3.5 研究方法.....	32
3.6 研究対象の選定.....	32
第4章 【第1研究】人材育成に対する外国人社員のコンフリクトとその対処方法..37 —離職者が多い製造業を事例として—	
4.1 研究対象となる企業概要.....	37
4.1.1 A社の企業概要	
4.1.2 A社の経営方針と外国人社員の採用	
4.1.3 外国人社員の採用と離職の状況	
4.2 研究方法.....	38

4.2.1 調査の手続き	
4.2.2 倫理的配慮	
4.3 調査内容.....	39
4.3.1 調査1：日本人上司に対する個別インタビュー	
4.3.2 調査2：外国人社員に対する個別インタビュー	
4.3.3 調査3：外国人社員と同期の日本人社員に対する個別インタビュー	
4.3.4 調査4：外国人社員とその上司への日本人上司への合同インタビュー	
4.3.5 分析方法	
4.4 調査対象者.....	41
4.4.1 外国人社員の配属	
4.4.2 外国人社員と日本人上司について	
4.5 結果.....	43
4.5.1 人材育成の方法	
4.5.2 「実地研修」と「配属先でのOJT」に対する外国人社員のコンフリクト	
4.5.3 「実地研修」と「配属先でのOJT」に対する同期の日本人社員の認識	
4.5.4 外国人社員のコンフリクトに対する日本人上司の反応	
4.6 考察.....	53
4.6.1 外国人社員にコンフリクトが起きる要因	
4.6.2 外国人社員に起きるコンフリクトの特徴	
4.7 本章のまとめ.....	57
 第5章 【第2研究】外国人社員と日本人上司のコンフリクトの対処方法.....	59
—離職者が少ない非製造業を事例として—	
5.1 研究対象となる企業の概要.....	59
5.1.1 B社の企業概要	
5.1.2 B社の経営方針と外国人社員の採用	
5.2 研究方法.....	59
5.2.1 調査の手続き	
5.2.2 倫理的配慮	
5.2.3 調査方法	
5.2.4 分析方法	
5.3 調査対象者.....	62
5.3.1 外国人社員の配属	
5.3.2 人材育成の方法	
5.4 結果.....	63
5.4.1 外国人社員と日本人上司のストーリーライン	
5.4.2 外国人社員の仕事満足度・日本人上司の部下の働き方への満足度の結果	
5.4.3 外国人社員のカテゴリーおよび概念の具体例	

5.4.4 日本人上司のカテゴリーおよび概念の具体例	
5.5 考察.....	68
5.5.1 外国人社員のコンフリクトを解消する[企業外の他者との相互作用]	
5.5.2 日本人上司のコンフリクトを解消する[明確な雇用管理]、[経営者の判断]	
5.6 本章のまとめ.....	70
 第6章 【第3研究】外国人社員側の視点による指導方法の検討.....	73
—C社における外国人社員の指導方法に着目して—	
6.1 研究対象となる企業概要.....	73
6.1.1 C社の概要	
6.1.2 外国人社員の採用状況	
6.2 研究方法.....	73
6.2.1 調査の手続き	
6.2.2 倫理的配慮	
6.2.3 調査方法	
6.2.4 分析方法	
6.3 調査対象者.....	75
6.4 結果.....	75
6.4.1 外国人社員の仕事満足度に対する回答	
6.4.2 日本人上司のストーリーラインと概念・カテゴリーの具体例	
6.4.3 先輩外国人社員のストーリーラインと概念・カテゴリーの具体例	
6.4.4 新卒外国人社員の指導方法に対する評価	
6.5 考察.....	79
6.5.1 日本人上司と先輩外国人社員の指導方法の検討	
6.5.2 なぜ先輩外国人社員の指導方法にコンフリクトが起きないのか	
6.6 本章のまとめ.....	80
 第7章 第1研究、第2研究、第3研究の結論.....	83
7.1 各研究課題に対する結果.....	83
7.2 経験学習モデルに基づく「職場における学習」を促進する要因の検討.....	84
7.3 人材育成にコンフリクトが起こる要因と職務内容・業種との関係.....	87
 第8章 【第4研究】外国人社員の「職場における学習」に対応する大学教育.....	91
8.1 研究方法.....	91
8.1.1 対象大学について	
8.1.2 調査対象者	
8.1.3 D大学とE大学の教育カリキュラム	
8.1.4 調査の手続き	

8.1.5 倫理的配慮	
8.1.6 調査内容	
8.1.7 分析方法	
8.2 「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」項目の作成	100
8.2.1 9つの質問項目と外国人社員の語りとの関係	
8.2.2 4つの質問項目と日本人上司・同期の日本人社員の語りとの関係	
8.3 質問紙の回収およびデータの属性	103
8.3.1 質問紙の回収	
8.3.2 データの属性	
8.4 単純集計の結果	104
8.4.1 自己成長に影響を与える大学教育科目に関する集計結果	
8.4.2 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問の集計結果	
8.5 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問の因子分析の結果	109
8.5.1 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問の記述統計と相関係数	
8.5.2 「職場における学習」の学習スタイルの検討	
8.6 「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」と大学教育の関連	113
8.6.1 大学教育に関する質問項目の記述統計と相関係数	
8.6.2 「直接相談型」・「観察・模倣型」・「分析・論理型」と大学教育との関連	
8.7 考察	115
8.8 本章のまとめ	117
 第9章 結論	119
9.1 研究課題のまとめ	119
9.2 総合考察	120
9.2.1 留学生の学習スタイルと外国人社員の「職場における学習」	
9.2.2 「職場における学習」の育成に向けた大学教育における支援・教育とは	
9.3 実践への示唆	123
9.3.1 「直接相談型」および「分析・論理型」学習スタイルの育成	
9.3.2 内定者向けオリエンテーションの実施	
9.3.3 企業と大学をつなぐコーディネーターの設置	
9.4 理論的貢献	126
9.5 今後の課題	126

謝　　辞	131
参考文献	133
付　　録	139
<付録 1>外国人社員および日本人上司へのガイドライン	141
<付録 2>A 社の外国人社員および日本人上司のインタビューデータ	145
<付録 3>B 社および C 社の M-GTA 分析ワークシート	201
<付録 4>「留学生活と進路選択に関する調査」の質問票	221



# 第1章 序論

「留学生 30万人計画」の下、多くの外国人留学生（以下：留学生）が日本の大学に留学している。近年、日本の大学を卒業後に就職するという進路の中で、日本国内にある日本企業に就職をする人数が最も多く<sup>1</sup>、その人数は増加傾向にある<sup>2</sup>。本章では、こうした外国人留学生の採用・雇用状況と大学に求められるニーズについて概観し、本論文の研究目的を述べる。

## 1.1 研究背景

### 1.1.1 日本社会における外国人留学生の位置付け

戦後、日本における「留学」は国際交流が主たる目的であった。こうした中、1983年に戦後賠償の一環として「留学生受け入れ 10万人計画」が行われた。この政策は外国人留学生を 10万人受け入れるという内容であり、2003年に目標数値が達成された。

こうした状況の中、日本社会では 2003 年に青少年人口減少が始まり、2005～2006 年頃から受験生の減少が始まった。また、グローバル社会を迎えるにあたり、優秀な人材の獲得は世界で起こる状況となった。厚生労働省では、「少子・高齢化、人口減少社会が本格的に到来する中で、我が国の経済活力を維持し、さらに持続的な経済成長を遂げるためには、少子化対策の実施や、若者、女性、高齢者など国内人材を最大限に活用することはもちろん、国民的コンセンサスを得た官民一体となった成長戦略として、高度外国人材の活用に取組んでいくことが重要である（厚生労働省 2010：1）」と示している。このように、日本では、社会全体の人口減少と少子・高齢化による労働力が不足するという観点から、女性や外国人労働者の活躍への注目が高まっている。

こうした社会背景の中、文部科学省をはじめ、外務省、法務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省により、「『留学生 30万人計画』骨子」が発表された。この政策は、留学生の受け入れを 30 万人にすることを目標とする他、これまで留学が終わったら帰国していた留学生が、日本社会に留まり日本国内で就職し働くことを推進する内容が盛り込まれたもので、知的国際貢献から自国利益へと舵を変え、海外からの優秀な人材を確保することに重点を置いた内容であった。このように政策から留学生就職支援の重要性が指摘されたことを受けて、各大学において就職支援が始まることになった。

産業界においても外国人社員は、日本経済のグローバル化や少子化に起因する人材不足の担い手となる人材と期待されている。高度人材受入推進会議（2009）では、高度人材という外国人労働者の受け入れの必要性・意義について、(1)日本の製品やサービスの付加価値を高

<sup>1</sup> 平成 26 年度外国人留学生進路状況調査によると、学位を取得する留学生のうち、学部 3,987 名、修士課程 2,545 名が日本国内で就職している。学部生で母国での就職は 970 名、日本・母国以外の国での就職は 32 名である。修士課程で、母国での就職での就職は 1,183 名、日本・母国以外の国での就職は 51 名である。

[http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl\\_student\\_d/data15.html](http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_d/data15.html) （2016 年 12 月 7 日参照）

<sup>2</sup> P3、表 1.1 に具体的な人数を記載している。

め、経済成長や雇用創出に必要であること、(2)多様な価値観、経験、ノウハウ、技術を持った外国高度人材を積極的に受け入れることで新たなイノベーションを生み出していくこと、(3)日本人と異なるバックグラウンドやセンス・発想力を持つ優れた外国高度人材の能力と日本人の能力を組み合わせ、両者が切磋琢磨することで日本人の潜在力を開花させ、チームとしての付加価値想像力を高めるという3つがあると述べている。

つまり、文化背景が異なる外国人社員を雇用することで単に労働力不足を解決することに対応するのではなく、新たなイノベーションや付加価値を生み出すことが期待されている。

このような高度人材を受け入れるための具体的な政策の1つとして、留学生は「高度人材の卵」として重視すべき存在と位置付けられており、留学生に対する就労支援が指示されている。その具体的な支援として、(1)専門のキャリアコンサルタントの配置やジョブ・カードの活用、インターンシップの拡大、トライアル雇用の推進等の取り組みの実施、(2)経済産業省、文部科学省の両省により実施されている「アジア人財資金構想」の継続的な実施および強化、日本学生支援機構による就職支援機能の強化、厚生労働省による現行の外国人雇用サービスセンターによるマッチング機能の強化の実施、(3)大学や企業等で成果をあげているベストプラクティスの普及という3つが示されている。

上記の(2)のように、こうした留学生の就労支援の指示が出される以前より実施されていた「アジア人財資金構想」とは、2006年から2011年にかけて経済産業省と文部科学省により行われた留学生の日本企業への就職を支援事業である。この事業は、就職までの過程を念頭に置いた日本における初めての留学生支援事業であり、優秀な留学生の日本への招聘と日本企業への就職までの過程を念頭に置いた専門教育や日本語教育を、産業界および大学が一体となって行うプログラムである。具体的には、留学生が日系企業に就職し、活躍する際に壁となってきた「ビジネス日本語」や「日本企业文化」について学習の機会を提供とともに、インターンシップの実施、各種就職支援等により、留学生に対して、就職を見据えた一貫したサポートを行うものであった。

2011年にこの事業が終了した後も、一般社団法人留学生就職支援ネットワークにその活動が引き継がれている。また、各地方団体においても活動が維持されており、例えば、広島県留学生活躍支援センター、九州グローバル産業人材協議会等において、留学生の就職支援が実施されている。

このように、世界的な人材獲得競争と日本国内の社会変化の側面から、日本国内で修学する留学生への就職動向への注目が高まっている。こうした「留学生30万人計画」の実現可能性について、茂住(2010)は、留学生の就職に関する実態調査や研究を進めることで、日本企業へ就職や就業する留学生へ情報提供をする必要があると述べている。このように、外国人留学生の日本企業への参入への支援は、「留学生30万人計画」の達成のためにも、送り出し側である大学において実施する必要性があることが指摘されている。

### 1.1.2 外国人留学生の就職・雇用状況

「留学生 30 万人計画」が実施された 2008 年から現在にかけて、日本の大学を卒業・修了後に留学生が日本企業への就職した人数は表 1.1 のとおりである。就職する人数が減少する年があるものの、その数は増加傾向である。そして、日本企業へ就職する留学生の就職先の企業規模は、表 1.2 のとおりである。100～299 人程度の従業員数を雇用する企業に就職する留学生の人数を合計すると 7,867 人であり、その割合は 60.7% である。一方、300 人以上の従業員を持つ企業へ就職する留学生数は 4,010 人であり、その割合は 30.9% である。一般的に従業員数 300 人未満の企業のことを中小企業と呼ぶが、この数字が示すように、日本企業に就職する約 6 割の留学生が中小企業に就職していることが分かる。

では、留学生を受け入れている企業の外国人社員の雇用人数はどのようなものであろうか。

図 1.1 は、「人文知識・国際業務」「技術」の外国人社員を雇用する 1 企業あたりの人数を示したものである。円グラフが示すように、日本企業の外国人社員の雇用状況は、1 企業に 1 名雇用する企業が最も多く、2～9 名を雇用する企業を含めると 95.7% である。このことから、多くの外国人社員は、日本人が大多数を占める職場環境で働いていることが分かる。

表 1.1 「留学」から「人文知識・国際業務」「技術」へ在留資格変更した人数（単位：人）

		2009	2010	2011	2012	2013	2014
日本の大学 からの就職	人文知識・ 国際業務	6,677	5,422	6,006	7,565	7,962	8,758
	技術	2,154	1,390	1,670	2,227	2,428	2,748
	合計	8,831	6,812	7,676	9,792	10,390	11,506

法務省「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」(2015)をもとに  
筆者作成

表 1.2 就職先の従業員数別から見た外国人留学生の人数（単位：人）

従業員数 業種	1～ 49 人	50～ 99 人	100～ 299 人	300～ 999 人	1,000～ 1,999 人	2,000 人 以上	その他 (不詳を 含む)	合計
製造業	742	285	413	365	188	718	8	2,719
非製造業	4,525	754	1,148	971	561	1,207	1,073	10,239
合計	5,267	1,039	1,561	1,336	749	1,925	1,925	12,958
企業規模別 人数・割合	7,867(60.7%)				4,010(30.9%)			1,925 (14.9%) 100.0%

法務省「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」(2015)をもとに  
筆者作成

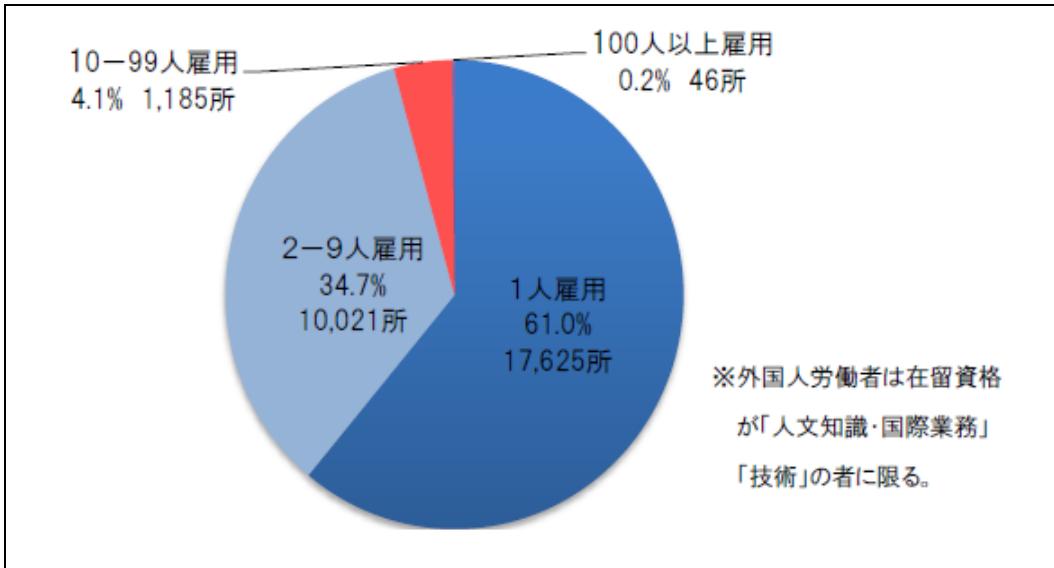


図 1.1 外国人社員の雇用人数から見た企業の割合

厚生労働省「企業における専門的・技術的分野の外国人労働者の活用状況について」(2013;4)  
より抜粋

### 1.1.3 外国人社員が考える留学生向け大学教育

前述のように、「留学生 30 万人計画」により、日本企業へ就職を希望する外国人留学生に対するキャリア形成支援が実施されることが文部科学省から高等教育機関に対して求められることになったが、留学生へのキャリア形成支援のニーズは政策からの要求だけではない。日本企業への就職を希望する留学生や日本企業へ就職した外国人社員から大学に対して、日本企業で就業するための支援や教育の実施を求める声がある。

経済産業省（2015）は元留学生である外国人社員および留学生に対して実態調査を行っている（図 1.2）。その調査結果によると、大学の取り組みで「あれば良かった取り組み」として、「日本の企业文化、価値観、雇用慣行に関する研修」（社員 34.0%）が挙げられており、実施してほしい取り組みの中で最も回答が多かった。このように内定を取るために就職活動への支援以外に、職場でのキャリア形成に必要なスキルを身につけることへのニーズがあることが指摘されている。また、経済産業省と文部科学省が共同で実施した「アジア人材資金構想」事業では、「ビジネス教育」や「ビジネス日本語」が留学生を受け入れる大学に対して提案されている。

一方、留学生の日本企業への就職や就業に関する研究分野においては、内定を得るという就職活動に着目した研究が多くなされている。例えば、留学生の就職活動と就職試験や就職制度との関連（古本 2010、魚崎 2014）や、採用時における人事課の留学生に対する評価（原山 2013）などが研究されている。また、日本企業に就職率が低いことや、就職活動に関して留学生固有の課題があることに対して、就職活動に関する支援などの大学教育からの支援の必要性が指摘されている（金原 2008、中本 2010、守屋 2012、志甫 2012）。

就職先での就業に着目し大学における留学生への教育に関心が当てられた研究では、吉本

(2011) がある。この研究では、日本企業で就業する外国人社員のカウンセリング内容を分

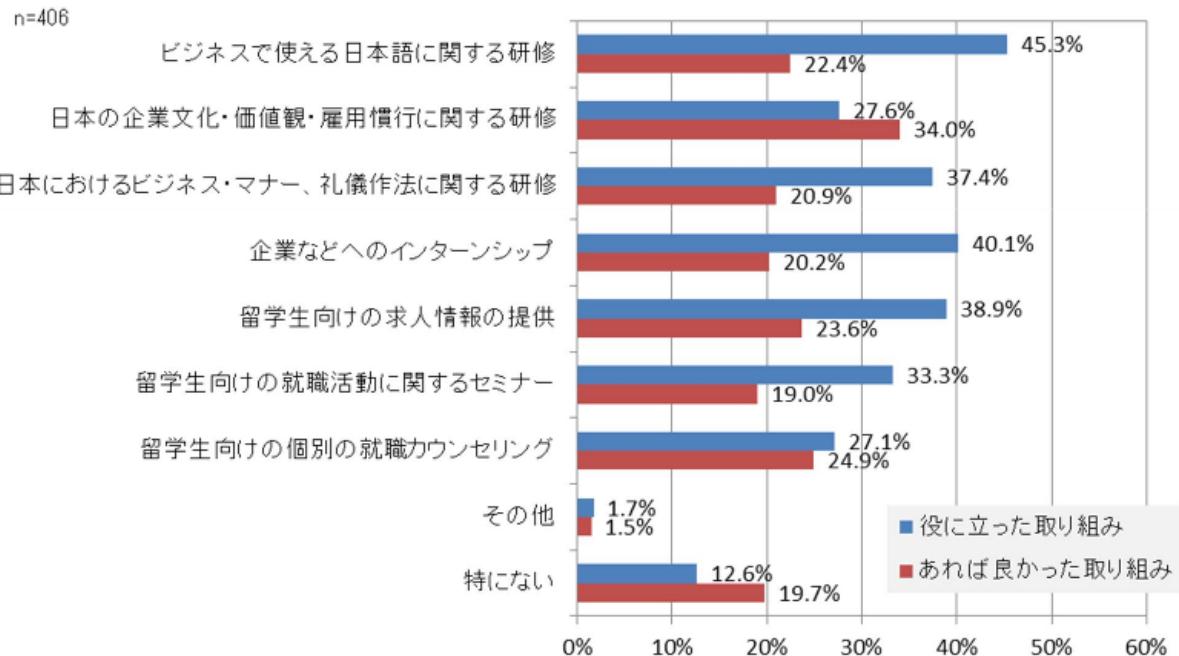


図 1.2 大学の取組で役立ったもの・あれば良かったもの

経済産業省「平成 26 年度産業経済研究委託事業（外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査）報告書」(2015;58) より抜粋

析し、留学生と日本人学生の双方が異文化を学ぶような授業を実施することが主張されている。前節の図 1.1 に示されるように、日本企業の高度外国人材の雇用状況をみると、多くの企業が 1 名に留まっており、多くの留学生は日本人に囲まれて就業することが推測される。こうした状況の中で留学生がキャリア形成することを想定するならば、吉本 (2011) が主張するように、留学生と日本人学生で統一したキャリア教育を実施することも必要であると考えられる。

高等教育におけるキャリア教育とは、「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育（文部科学省中央審議会答申 2011 ; 16）」である。また、こうしたキャリア教育は、高等教育全般において充実を目指すことが求められている（文部科学省中央審議会答申 2011）。このことから、大学教育を通して、就職後のキャリア形成を見据えた教育を実施することが大学に求められていると言える。

以上のように、キャリア教育からも就職後のキャリア形成を見据えた支援が求められている一方で、留学生の日本企業への就職や就業に関する研究分野においては就職活動で内定を得ることに焦点が当てられている。したがって、留学生の就職後のキャリア形成を見据えた支援に関する研究が求められることが示唆される。では、「就職後のキャリア形成を見据える」とは、就業後の何に着目したらよいのだろうか。

#### 1.1.4 日本企業における外国人社員の「職場における学習」の必要性

留学生を採用する企業を取り巻く環境も大きく変化している。労働人口の減少やボーダレス化などの日本社会の変化や、企業をとりまく世界経済の変化を受けて、企業を取り囲む環境は厳しくなっている。1990年代の経済失速において日本企業は「終身雇用」「年功序列」といった日本型の雇用慣行を見直すこととなり、雇用慣行の喪失は、職場の人材育成を支える資源を失うこととなった。そして、OJTという日常の業務につきながら行われる教育訓練や、Off-JTと呼ばれる研修が実施される程度は減り続けている（原 2007）。

一方、人材が有する知識や技術こそが企業の持続的競争有意を生み出す源泉であると指摘されるようになり、「人材」に対する関心が高まるようになった。そして、その効果を最大にしようとするために人材をいかに活かすのかという議論が行われるようになっている（中原 2010）。こうした状況について中原（2012）は、日本企業内の人材育成に関するオフィシャルな制度は減少している反面、人材への関心が高まっているというジレンマが生じていると指摘し、この状況を解決するために個人の能力開発が実際に行われる場所である現場、すなわち「職場」が注目することが有効であるとしている。こうした職場を学習環境とみなし、職場の中で個人がどのように学習するのかについて解明されるようになっており、個人の職場での学習は「職場における学習（Workplace learning）」という概念で呼ばれている。

労働政策研究・研修機構（2009）は、外国人社員が日本企業で定着や活躍するために、日本企業側に必要な取り組みとは何かについて、外国人社員の意識調査を実施している（図 1.3）。

この調査結果によると、外国人社員から最も回答が多かったのは「日本人社員の異文化理解を高める」の 64.9%であり、外国人社員は日本人社員とのコミュニケーションにコンフリクトが起こることが示される。同様に、近藤（2007）や守屋（2009）の調査においても、「仕事にまつわる慣行の相違」や「文化習慣の相違」等の課題が外国人社員にあることが示されている。つまり、日本企業で働く外国人社員は、日本人社員とのコミュニケーションにコンフリクトを抱えていることが示唆される。

前述のように、OJT を計画的に実施する企業は少なくなったとは言え、多くの企業では、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を取っている。つまり、日本人社員とのコミュニケーションで起こるコンフリクトは、外国人社員の業務遂行を阻害する要因となることが考えられる。

「職場における学習」は、「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法（Rothwell & Sredl 2000; 5）」と定義されており、個人の学習が、本人の能力向上や組織の向上に繋がるものとされている。それゆえ、「職場における学習」は、個人のキャリア形成に繋がり、組織の向上に繋がるという双方の成長を望む概念であると言える。

ディスコ（2015）の調査によると、留学生が日本企業に就職する理由は、「経済的に自立したい」の回答が 68.8%で最も高く、その次に「自分のスキルアップやキャリア形成のため」の回答が 63.7%で 2 番目に高かった。このことから、日本企業でのキャリア形成に対する意欲が高いことが分かる。

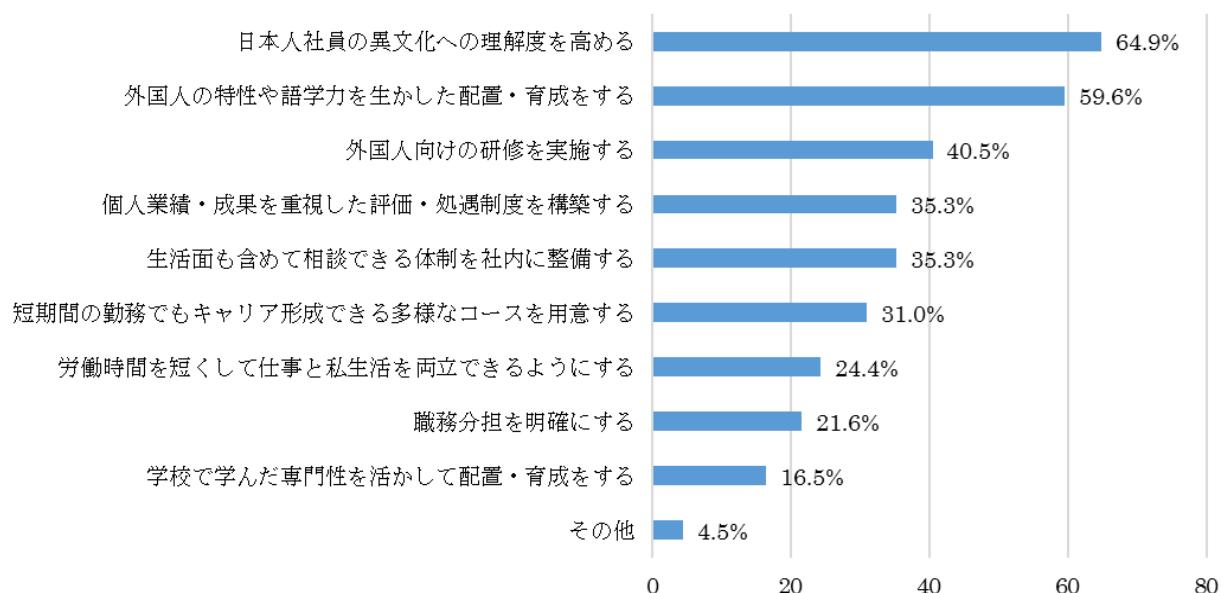


図 1.3 現在の職場への満足度別の定着・活躍するうえで求める施策  
独立行政法人労働政策研究・研修機構「日本企業における留学生の就労に関する調査」  
(2009; 52) をもとに筆者作成

一方、日本企業が外国人社員を採用する主な理由は、「事業の国際化に資するため」、「国籍に関係なく優秀な人材の確保するため（ダイバーシティー戦略<sup>3</sup>）」という内容である（労働政策研究・研修機構 2009; 4）。このことから、日本企業が外国人社員を雇用することには、事業拡大を図る狙いの他に、外国人社員が日本人の多い職場に配属されることで職場の活性化を図る狙いがあることが示唆される。

つまり「職場における学習」という概念は、外国人社員が日本企業で就業することでキャリア形成したいという就職目的と、外国人社員を雇用することで組織の成長を図りたいという日本企業側の採用意図という両方の目的に沿うため、双方にとってよりよい関係が構築できる概念であると考えられる。

では、日本人社員とのコミュニケーションで起こるコンフリクトに対して、外国人社員はどうのに対処をしているのだろうか。この疑問を探求することは、外国人社員の「職場における学習」の実態を明らかにする方策の 1 つであると考えられる。前節では、留学生の就業後の何に着目して、就職後のキャリア形成を見据えた留学生向けの大学教育について議論するのかという着目点に関する提示がなされたが、以上のことから、外国人社員のコンフリクトに着目し外国人社員の「職場における学習」を解明することが有効な着目点であると考えられる。

<sup>3</sup> ダイバーシティー戦略とは、これまで日本人男性が中心であった職場を見直し、年齢、性別、国籍等が異なる多様な人材を活かす戦略である（伊藤 2011）。

## 1.2 研究目的

世界の優秀な人材獲得競争や日本社会のグローバル化、労働人口の減少等、様々な社会的背景の中、日本の大学を卒業する留学生が注目されるようになった。こうした中、大学においては、留学生に対する就職支援だけが進み、就業を見据えた支援や教育をどのようにするのかは不明瞭なまま、文部科学省や留学生のニーズに応えていく現状が示された。そのため、留学生の日本企業への就業を見据えた大学での支援・教育のあり方を検討することが、高等教育機関が抱える喫緊の課題であると考える。

そこで本研究では、日本企業で働く外国人社員の「職場における学習」に着目し、日本企業での就業を見据えた留学生への支援・教育のあり方を大学教育において検討する。

しかしながら、現在の大学側の支援は、日本人学生・留学生に関わらず、就職の内定を得るための就職支援が中心であることが一般的である。就業を見据えた支援として、近年、社会人基礎力を育成する科目等のキャリア開発に関する授業が実施されているが、こうした大学側のキャリア形成支援プログラムは開発途上の状況である。したがって、留学生だけが大学の支援を得ていないというわけではない。そのため、日本人学生を対象とした支援のあり方を検討する必要もあると考えられる。しかし、前節までのように労働人口の減少が進む中、海外の高度人材への期待が大きい状況であり、外国人社員の視点から見ると日本企業で就業することは、海外にある海外企業で現地の人に囲まれて働くという状況である。こうした状況は、同質性を構成する日本人社員よりも多くのコンフリクトが外国人社員に発生するものと考えられる。したがって、本研究では、留学生に対象を絞り「職場における学習」という学び方を学ぶ方法について検討したい。

## 1.3 本研究の意義

日本企業での就業を見据えた留学生への支援・教育のあり方を大学教育において検討することの意義には次の3つのが挙げられる。

第一に、留学生への出口教育に対する貢献である。前述のように、留学生への就職支援が多數議論されている中で、就業先でのキャリア形成に必要な「職場における学習」に着目して、日本企業に就職する留学生への支援・教育のあり方について検討することは、留学生教育研究に新たな知見を提示することができる。

第二に、大学教育との対応を検討することを通して、留学生へのキャリア教育のあり方への示唆を与えることができる点である。2000年代以降、高等教育においてキャリア教育の実施は重要な教育課題の一つとなっている。キャリア教育に関して明確な教育内容が体系化されているわけではないが、近年、日本におけるキャリア教育は、初等教育から高等教育まで連動するように文部科学省より提示されている（文部科学省中央審議会答申 2011）。初等教育や中等教育では職業体験が行われており、高等教育においては自己のキャリアを考える教育が行われている。留学生の場合、これらの日本の初等教育や中等教育でのキャリア教育を受けない状態で日本の大学に留学することとなる。そのため、受けてきた教育内容が異なる留学生に対して、今後どのような教育を行う必要があるのかを検討する必要があると考えら

れ、本研究はこうした議論の際の検討資料となることが期待される。

特に、文部科学省中央審議会答申（2011）において、大学の正課内活動と正課外活動の両方でキャリア教育が実施されるものと示しているが<sup>4</sup>、本研究における「職場における学習」と大学教育との関連について検討することにより、大学教育が留学生へのキャリア教育としてどの程度機能しているのか検証することができ、今後のキャリア教育研究分野へも貢献することができると考えられる。

第三は、「留学生」という背景を持つ外国人労働者に関する研究への貢献である。日本の大学を卒業した外国人労働者の日本企業での就業に関する研究を行うことは、外国人労働者研究、あるいは移民研究への一助になると考えられる。特に、海外高度人材の受け入れ側である企業との間に横たわる課題を、行政・企業・大学のどこが担うのかが課題となるが、就職後の留学生の実態について検討し大学教育との関連について検討することは、ナショナル・イノベーション・システム<sup>5</sup>の一部分を構成する大学が、その機能を担うことを検討するという意味にも繋がる。こうした国の競争力を構築するという視点で留学生の日本企業での就業を見据えた大学での支援や教育について検討することには合理性があると考える。

#### 1.4 用語の定義

本節では、本研究で使用される主要な用語について簡潔に説明する。

##### (1)外国人社員

日本の四年制大学の正規課程を卒業し、「技術・人文知識・国際業務」の在留資格を習得し、日本国内ある企業で正社員として就労する外国人労働者ことを指す。なお、平成 27 年 4 月 1 日から「技術」と「人文知識・国際業務」は一本化され「技術・人文知識・国際業務」の在留資格となっているが、本研究では変更される前の時期に調査を行っている。そのため、本論文では「技術」と「人文知識・国際業務」を分けて記述している。

##### (2) 職場における学習

職場における学習は、「職場」を学習の機会や、学習環境として捉える概念である（中原 2012）。こうした「職場における学習」は、「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法(Rothwell & Sredl, 2000; 5)」と定義される。

本研究では、この定義を用い、「職場における個人の学びが、個人の能力向上や組織の向上に繋がる学習」と定義する。詳細な説明は第 2 章において行う。

<sup>4</sup> 文部科学省中央審議会答申「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」(2011;41)によると、キャリア教育の実施される場所について、「教育課程の内外での学習や活動を通じ、高等教育全般においてキャリア教育の充実を目指す」と示している。

<sup>5</sup> ナショナル・イノベーション・システムとは、一国においてイノベーションが生み出される仕組みは、企業、大学、政府という 3 つのアクターによるインタラクション（相互作用）として形成されることを全体像とした概念である。経済産業省では、こうしたシステムを機能させることでイノベーションを創出させ産業技術力の強化を図るというイノベーション政策を実施している。

### (3)学習

本研究における「学習」は、Kolb の経験学習に準拠するものである。Kolb (1984) は、学習を「経験を変換することを通して知識を創造するプロセス」としている。経験をした後、その内容を振り返り、そこから「教訓」を引き出して、その教訓を新しい状況に適用するという循環するプロセスである（松尾 2011）。

本研究では、外国人社員のコンフリクトとその対処方法について検討するが、外国人社員のコンフリクトを経験学習モデルの「具体的経験」に位置づけ、そこからどのように知識を創造し、その知識から能動的行動に移すのか、それらはどのような新しい経験を生むのかについて検討する。

### (4)コンフリクト

高松（2015）は、「異文化」について「その人が従来持っている言葉では表現できない状況（高松 2015；18）」と定義している。この定義を援用し、本研究では、「状況に対して解釈が上手くできず、状況に合わせた行動がうまく取れないこと」をコンフリクトの定義として用いる。そのため、本研究で扱う「コンフリクト」は、外国人社員と日本人社員との間に直接的な対立や紛争が起こっている状況を指すのではなく、状況に対して解釈や説明がうまくできないという内面的な違和感を指すものである。

### (5)外国人留学生

日本の四年制大学の正規課程に在籍する、在留資格「留学」を持つ外国籍の学生のことである。前節において述べたように、本研究における研究対象は日本の大学の主に文系を卒業した外国人社員・留学生である。そのため、本論で使用する外国人留学生とは、専門分野が文系である外国籍の学生のことを指す。

### (6)大学教育

本研究における大学教育とは、正課内活動と正課外活動のこと指す。

正課内活動とは、卒業単位として単位認定される科目等を指す。具体的には、教養教育科目、専門科目、卒業研究という枠組みで分類する。教養教育科目とは主に学部1年、2年で実施される科目群を指す。専門科目は、その学生が所属する専門に関わる科目であり、主に学部3年から実施される科目群である。また、本研究では、教養教育科目および専門科目を、講義型、演習型、実習・プロジェクト型の3つに分類している。講義型は、教員が主に話をして授業を行い学生が話を聞く形式の授業のことである。演習型科目は、学生が発表する、教員や学生同士でディスカッションをする内容が含まれる授業のことである。実習・プロジェクト型科目は、学生が主体となり課題を設定し解決するような内容が含まれる授業のことである。

正課外活動は、単位認定される講義以外の活動のことである。本研究で実施する調査では、アルバイトを正課外活動の項目として使用している。また、大学教育における留学生に対する

る支援・教育のあり方について、オリエンテーションの実施を提案しているが、これは正課外活動の一つであるという枠にて提案を行っている。

#### (7)キャリア教育

キャリア教育について文部科学省は次のように定義している。

「キャリア教育とは、一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育（文部科学省中央審議会答申 2011；16）」である。つまり、一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育成し、大学から仕事へ円滑に移行できるように学生を育成することがキャリア教育であると言える。また、文部科学省中央審議会答申（2011）では、「学校から社会・職業への移行を見据えて、教育課程の内外での学習や活動を通じ、高等教育全般においてキャリア教育の充実を目指す」と述べている。このことから、キャリア教育は、正課内活動および正課外活動で実施されるものであることが分かる。正課内活動とは卒業単位として単位認定される科目のことであり、正課外活動とは、アルバイトやサークル活動等の単位認定されない大学生活における活動のことである。本研究におけるキャリア教育は、こうした文部科学省が定義するものと同様に使用する。

### 1.5 本稿の構成

本節では、論文の構成について述べる（図 1.4）。

まず、第 1 章の序論では、社会的背景、研究目的について述べる。

第 2 章では、本研究の理論的背景について述べる。

第 3 章では、外国人社員の就業に関するこれまでの研究および大学と仕事の接続研究について概観し、研究課題を提示する。研究課題を 2 つ提示し、研究課題 1 には下位研究として 3 つの事例研究を行うことを提示する。また研究課題 2 には 1 つの研究があることを提示する。

第 4 章では、研究課題 1 における第 1 研究について述べる。

第 5 章では、研究課題 1 における第 2 研究について述べる。

第 6 章では、研究課題 1 における第 3 研究について述べる。

第 7 章では、研究課題 1 における第 1 研究から第 3 研究までの結果について提示し結論を述べる。

第 8 章では、研究課題 2 における第 4 研究について述べる。

第 9 章では、研究課題 1 および研究課題 2 で得られた結果にもとづき全体考察を行い、実践への示唆と理論的貢献、そして今後の課題について述べる。

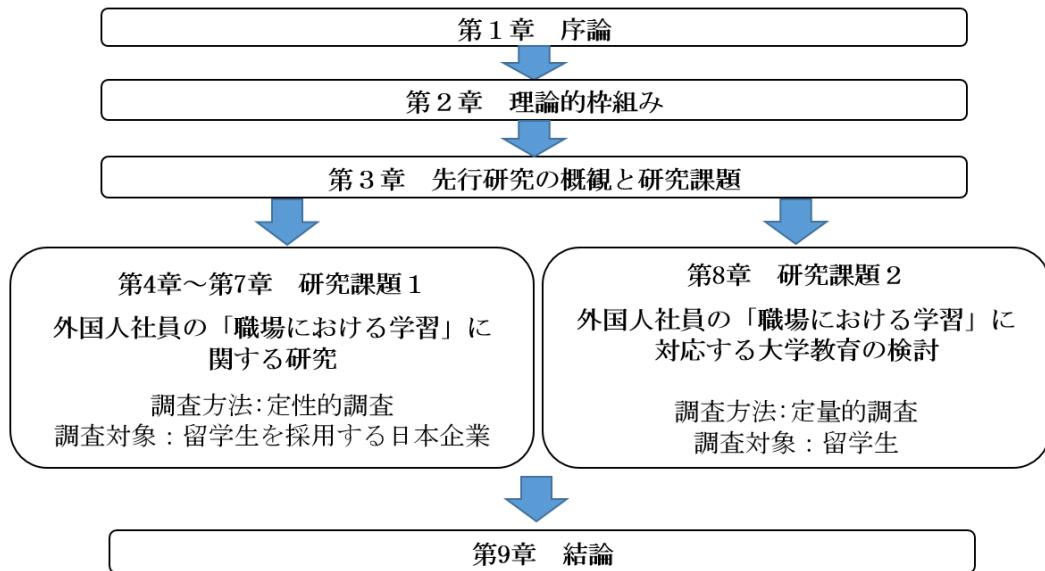


図 1.4 本稿の構成

## 第2章 理論的枠組み

本章では、研究の理論的枠組みについて論じる。まず 2.1 節および 2.2 節では、理論背景となる「職場における学習」と「経験学習モデル」について説明する。2.3 節では「職場における学習」と大学教育との関係について説明する。

### 2.1 「職場における学習」とは

前述したように、「職場における学習」(Workplace learning) とは、職場を学習の機会や学習環境として捉え、職場で行われる学習を捉える概念である（荒木 2008、中原 2012、池谷 2011）。

「職場における学習」に関するこれまでの研究を整理した荒木（2008）は、「職場における学習」の定義は、一般的に Fenwick（2001）<sup>6</sup>が述べる「主に仕事での活動と文脈において生じる人間の変化と成長」であるとしている。そして、研究は大きく 2 つの立場あると述べている。1 つは、成人学習は偶発的に起こる学習が中心であるとしたインフォーマルな側面を強調する立場である。例えば、自律的な学習、ネットワーキング、コーチング、学習ニーズの再検討を含む実施計画等を対象にした研究がこれらに当たる。2 つ目は、職場における学習と業績との関係を強調する立場である。この立場は、学習がフォーマルに行われるのかインフォーマルに行われるのかを問わず業績に結びつく学習を「職場における学習」であると定義している。例えば、Rothwell（2000）は、Workplace learning & performance を「The integrated use of learning and other interventions for the purpose of improving individual and organizational performance. (個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法)」(Rothwell & Sredl, 2000; 5、荒木 2008 訳) と定義しているが、この定義を「職場における学習」(Workplace learning) の定義として用い、業績との関係について研究が多く行われている（池谷 2011）。

戦後の日本企業の人材育成は、定められた目標を効率的に実現する人材や、平均的に質の高い人材、組織との協調を優先するような人材を育成することに重点が当てられていた（伊藤健市 2011）。しかしながら、前述のように、バブル経済破綻の影響を受けて企業内教育の衰退がある他、OJT という状況に埋め込まれた機会の中で展開される人材育成は、「学習」されなければ有用性を持たないという指摘（今田 2008）がなされるようになった。こうした流れを受けて、教育者側の視点ではなく学習者の視点から日本企業の人材育成のあり方を検討する必要性が出てきた。

日本企業を対象とした「職場における学習」に関する研究は、大きく 2 つの研究に分かれている。1 つは、学習環境をどのようにデザインするのかという研究（伊藤 2009、伊藤精男 2011、池谷 2011）であり、もう 1 つは、どのように学習するのかに視点をおいた研究（中原 2010）である。

<sup>6</sup> Fenwick, T. (2001) Tides of Change: New themes and questions in workplace learning, *New Directions for Adult and Continuing Education*, 92, pp.3-17.

学習環境をどのようにデザインするのかという学習環境に着目した研究では、徒弟制度の典型に見られる「教えない教育」という環境に着目した伊藤精男（2011）の実証研究がある。この研究では、企業の人材育成において「リフレクティブな学習」を誘発する「学び合うコミュニティ」はどのように組織しうるのか、そこでは学習者にどのような変容が起こるのかについて検討した。調査の結果、現場における関係者との重層的な係わりの中で「現場の学び」が効果的に展開されていることを明らかにした。そして、仕事を覚えるための手本となる指導者との「場の共有」、学習者側の「解釈努力」がある「学びのきっかけに満ちた仕事（学習内容）の存在」を前提とする場合において、「教えない教育」の方法が有益であることを示した。しかし、時間的・人的な余裕が減少する職場状況を考慮すると、今後、こうした非制度的な教育を組織化していく必要があると提言している。このように、言語化が困難である学習内容に対して、どのような学習環境を構築するのかについて検討する研究が行われている。

一方、どのように学習するのかに視点をおいた研究では、日本企業を対象にした代表的な実証研究は中原（2010）がある。この研究では、定量的調査により他者支援と能力向上との関係を検討している。「他者」の範囲を企業内の人間関係とし、上司、上位者、先輩、同僚・同期を対象とし、誰からどのような支援を受けるのかについて検証した。その結果、職場では「業務支援」、「内省支援」、「精神支援」という3つの支援を受けており、上司から精神支援と内省支援、上位者から内省支援、同僚・同期から内省支援と業務支援を得ていることを明らかにした。その他、職場の他者から得られる「能力向上」は「業務能力向上」、「他部門理解向上」、「視野拡大」、「自己理解促進」、「他部門調整能力向上」、「タフネス向上」の6つであることが示された。これらの能力向上の違いでは営業職・企画職が高く、研究開発・技術SE職が低いことを明らかにした。このように中原（2010）は、部署を越えた様々な他者からの支援を得ること、他者から得る支援の種類は3つあることや、そして、これらは職種によって能力向上への影響が異なることを指摘した。

職場における学習における「他者からの支援」に着目した研究もなされている。日本の大学を卒業した外国人社員を対象とし日本企業への適応・定着と上司支援の関連を検討した研究がある。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検討した。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や日本文化に関する説明を受ける支援、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キャリア形成において上司からの支援に課題があり、組織適応や定着に関わることが示唆されている。

一方で、職場の学習に影響を与えるのは職場の人間関係に限らないことが指摘されている。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指摘し、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ことを示した。

また、日本語教育の観点からは、どのように外国人社員に行われているのかを調査した研

究がある。池田（2015）は、留学生の入社後の「学びの機会」に着目し、外国人社員へインタビューを実施した。ここでの「学びの機会」とは、研修などの制度としての機会と外国人社員自身が「学んでいる」と認知した状況のことを指している。調査の結果、上司からの声掛けによる相談しやすい環境作りがあり、外国人社員は「何でも相談できる」「分かりやすく話してくれる」という環境から学びを得ていることを明らかにした。また、同僚の日本人社員からは、日本人社員の振る舞いを観察することで、知識を身につけるために必要な行動を学んでいることを明らかにした。こうした結果から、外国人社員は研修以外での上司や同僚との良好な関係から「学びの機会」を得ていることを示した。そして、こうした外国人社員が「学びの機会」を得る背景には、上司や同僚の外国人社員に対する接し方が異文化を理解しようとする姿勢であること、外国人社員が上司との対話や同僚の振る舞いを観察し分析する行為という2つがあることを指摘している。そのため外国人社員がインフォーマルな状況から「学びの機会」を得るために、ビジネス日本語にもアカデミック日本語の要素を入れる必要があることを言及した。ビジネス日本語はビジネス場面における日本語能力を養成する内容であり、アカデミック日本語は分析的・論理的に考え表現するための日本語能力を養成する内容である。そのため、上司との会話や同僚の日本人社員の行動を観察する行為を促すためには、アカデミック日本語で実施されるような内容をビジネス日本語にも入れるべきという新たな知見を提示した。

以上のように、どのように学習するのかに着目した研究では、職場において個人の能力向上や組織の向上に繋がる学習がどのようになされているのかについて解説を試みている。しかしながら、外国人社員のコンフリクトに着目した研究は見られない。

そのため、本研究では、「職場における学習」を「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法（Rothwell & Sredl 2000; 5）」にもとづき、「職場における個人の学びが、個人の能力向上や組織の向上に繋がる学習」と定義し、外国人社員のコンフリクトに着目し、どのような学習が行われるのか解説する。

次節では、「学習」の枠組みについて説明する。

## 2.2 経験学習モデル

前節では、「職場における学習」を「個人の学びが個人の能力向上や、組織の向上に繋がる学習」と定義したが、「学習」どのように学習を定義するとよいだろうか。

「職場における学習」の背景には、状況に埋め込まれた学習理論が背景にあり（中原 2012）、そこでは学習者の経験が学習として捉えられている。経験を重視した学習論の起源はジョン・デューイにあるが、こうした経験学習論をビジネスの場面に取り入れたのが Kolb（1984）である。

Kolb（1984）は、学習を「経験を変換することを通して知識を創造するプロセス（Kolb 1984; 38）」として定義した上で、経験学習における学習の特徴として次の6つの点を指摘した（松尾 2006 訳; 61）。

- (1) 学習は、結果ではなくプロセスとして捉えることができる。  
(2) 学習は、経験に基づく継続的なプロセスである。  
(3) 学習は「学習コンセプト」、「行為・観察」といった、環境に適応する上で対立するモ

ー

ド間に生じるコンフリクトを解消するプロセスである。

- (4) 学習は、環境に適応するための全体的 (holistic) なプロセスである。  
(5) 学習は、個人と環境の相互作用を生む。  
(6) 学習は、知識を創造するプロセスである。

このように、経験学習は、個人が社会的・文化的な環境と相互作用するプロセスであり、人間中心的な学習形態である（松尾 2006）。

Kolb (1984) は、こうした経験学習に基づき経験学習モデルを提唱した。この経験学習モデルには、「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、図 2.1 のようなサイクルとして辿るとした。中原 (2013; 7) は、こうした経験学習のプロセスについて次のように説明している。

- 1) 具体的経験：学習者が環境（他者・人工物）に働きかけることで起きる相互作用のことである。
- 2) 内省的観察：ある個人がいったん実践・事業・仕事現場を離れ、自らの行為・経験・出来事の意味を、俯瞰的な観点、多様な観点から振り返ること、意味づけることである。
- 3) 抽象的概念化：経験を一般化、概念化、抽象化し、他の状況でも応用可能な知識・ルール・スキーマやルーチンを自らつくりあげることである。
- 4) 能動的実験：経験を通して構築されたスキーマや理論が実践されること。

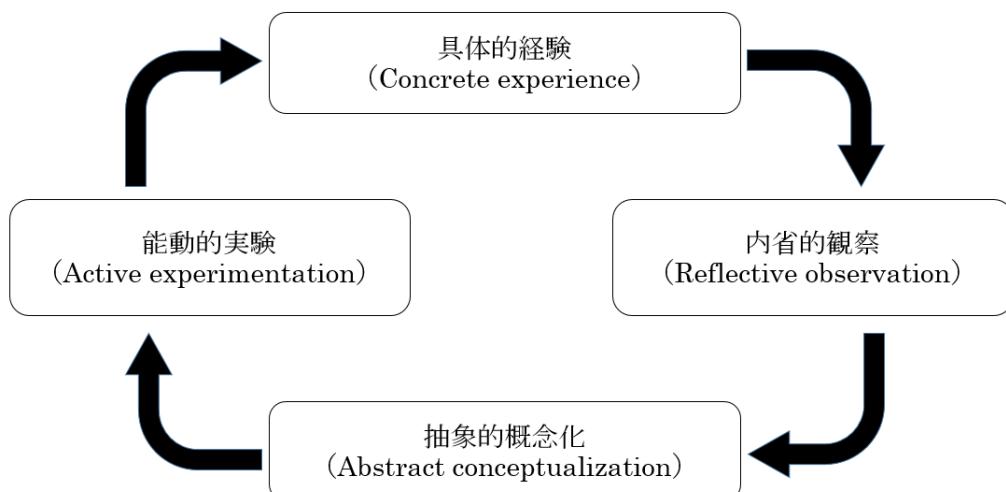


図 2.1 Kolb の経験学習モデル

注 : Kolb (1984;141) をもとに筆者作成

これら 4 つのプロセスは、「能動的実験・具体的経験」、「内省的観察・抽象的概念化」という 2 つのモードで循環し、知識が創造されて学習が起こる（中原 2013）。これら 2 つのモードは、どちらかが欠けでもいけない。例えば、「能動的実験・具体的経験」のモードが伴わない「内省的観察・抽象的概念化」は、抽象的な概念形成のみに留まるため実践への効力を持たない。また、「内省的観察・抽象的概念化」のモードが伴わない「能動的実験・具体的経験」は経験主義になる傾向がある（中原 2013）。そのため、具体的経験から始まりサイクルを上手く循環させるためには、内省的観察と抽象的概念化が鍵となる（長岡 2006）。

また、こうした経験学習モデルのサイクルを継続する方法を体得することは、「学び方を学ぶ」ことを意味する（長岡 2006）。したがって、経験学習は、経験を通して学ぶとともに、自分なりの学習方法を構築していくプロセスであると言える。

前章では、「職場における学習」に着目し日本企業で働く外国人社員が職場でどのように学んでいるのかについて解明する必要があることが示されたが、この経験学習モデルを使用し、就業における外国人社員のコンフリクトについて分析することが可能であると考えられる。具体的には、外国人社員が日本企業で働く上で感じるコンフリクトを経験学習モデルの「具体的経験」に位置付け、コンフリクトに対して外国人社員がどのように振り返りや意味づけを行うのか、自分なりのスキーマやルーチンを作るのか、そして、スキーマがどのように「能動的実験」として実施されるのか、こうした視点より外国人社員のコンフリクトへの対処方法を分析する。

また、経験学習モデルにおける学習プロセスは、すべての人に同一ではなく、学習者を取り巻く環境や個人の心理的構造により変化することが指摘されている（Kolb 1984、山川 2004）。Kolb (1984) は、こうした学習スタイルを(1)拡散的学習者、(2)同化的学習者、(3)収束的学習者、(4)適応的学習者の 4 つに分類している。

(1)拡散的学習者は、具体的経験と内省的観察を好む傾向があり、(2)同化的学習者は、内省的観察と抽象的概念化を好む傾向があり、(3)収束的学習者は抽象的概念化と能動的実験を好む傾向があり、(4)適応的学習者は、能動的実験と具体的経験を好む傾向があるとしている（山川 2004）。このことから、日本企業で働く外国人社員の学習スタイルも個人の性格や働く環境によって異なることが予測される。したがって、外国人社員の学習スタイルがどのように整理されるのかについて検討する必要があると考えられる。

以上のことから、経験学習モデルに基づき、外国人社員の「職場における学習」を解明するとともに、外国人社員の学習スタイルについて検討する。

なお、コンフリクトに対する本研究の立場は、外国人社員にコンフリクトが起こることは避けるべきであるという立場ではない。むしろ、文化の異なる背景を持つ人々が集まるとコンフリクトは当然起こるものであり、個人や組織の発達過程において当然起りうるものと捉える立場である。コンフリクトを前向きに捉え、それ自体を個人の学習に取り入れることで個人や組織が変容していくことが重要であると考える。

## 2.3 「職場における学習」と大学教育との関係について

「職場における学習」と大学教育との関係は、生涯学習の観点から接点を見出すことができる。生涯学習とは、一般的に生涯にわたって行う学習活動のことである。生涯学習の観点から見ると、個人の学習は、小学校、中学校、高校、大学、職場というように場所を変えて続いている。大学で学んでいることが先々のキャリア形成に繋がっていると考慮すると、先を見据すえて大学での学びを考えることも有効であると考えられる。

こうした考え方は、経済産業省が提唱する「社会人基礎力」や文部科学省で実施されているキャリア教育の動向からも見ることができる。

「社会人基礎力」とは 2006 年に経済産業省が社会に出る学生に対して指針を示したものである。経済産業省（2006）によると、「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の 3 つの能力から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」である。これら 3 つの能力は、12 の能力要素から構成されている。まず、「前に踏み出す力」は、失敗しても粘り強く取り組む力であり、主体性、働きかけ力、実行力から構成されている。「考え抜く力」は、疑問を持ち考え方のことであり、課題発見力、計画力、創造力の 3 つで構成されている。そして、「チームで働く力」は、多様な人々とともに、目標に向けて協力することであり、この力は、発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力という 6 つの要素から構成されている。これら 12 要素、3 つの能力から構成される社会人基礎力は、基礎学力や専門知識をうまく活用していくために必要な能力と位置づけられており、意識的に育成していくことが求められている。

大学教育機関ではキャリア教育が実施されており、キャリア教育の一環としてキャリア開発科目等の授業が実施されている<sup>7</sup>。これらの科目では、上記のような社会人基礎力を養う内容が盛り込まれている。このように、大学教育では、キャリア教育を通じて社会人基礎力を養うという就業を見据えた教育が行われている。

詳細は次章にて後述するが、社会人基礎力に触れた外国人社員の就業に関する調査研究は、「アジア人材資金構想」の調査研究のみに留まっている。この調査研究では、留学生や企業への質問票調査を実施し、「ビジネス日本語」と「ビジネス教育」という教育内容の提案しており、この教育内容に対する学習者の評価を測定する手段にチェックシートを用いた社会人基礎力の測定を挙げている。このことから、「ビジネス日本語」と「ビジネス教育」の教育目的は社会人基礎力の育成であり、留学生の社会人基礎力を育成することは留学生の就業支援となることが前提となっていることが示される。

以上のように、生涯学習の観点から見ると、「職場における学習」に着目し大学教育における支援や教育のあり方を検討することは、社会人基礎力に例を見るように、将来を先取りした教育を検討するという関係となる。こうした関係性から「転ばぬ先の杖」としての留学生

<sup>7</sup> 金沢大学、京都産業大学、成城大学ではキャリア開発科目にて社会人基礎力を育てる授業を実施しており、経済産業省「社会人基礎力を育成する授業 30 選」で受賞されている。  
経済産業省 [www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/kisoryoku30sen.html](http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/kisoryoku30sen.html) (2016年12月5日参照)

の就業支援を検討する必要があると考える。しかしながら、こうした就業を見据えた研究はまだ始まったばかりである。本研究においては、「職場における学習」という外国人社員の学習行動に着目することで、就業を見据えた支援について検討する。

次章では、外国人社員の就業に関する先行研究および、大学と仕事の接続に関する先行研究を概観し、研究課題の提示を行う。



## 第3章 先行研究・研究課題・研究方法

本章では、日本企業で働く外国人社員の「職場における学習」に着目し、日本企業での就業を見据えた留学生への大学教育のあり方について検討するという研究目的に対して、これまでどのような研究が行われてきたのか概観し、研究課題の抽出を行う。先行研究では2つの研究分野を概観する。1つは、外国人社員の就業に関する研究である。2つは、大学教育と仕事の接続に関する研究である。

3.1節では、外国人社員の就業に関する研究について概観する。この研究では、留学生という背景を持つ外国人を対象にした日本企業の課題に着目した研究蓄積は少ないものの、それらは、企業の雇用管理、言語レベルや双方の行為としてのコミュニケーション、組織社会化という様々な視点から議論が展開されている。

3.2節では、大学から職業社会への接続・移行に関する研究 (School to Work Transition研究, 以下: SWT研究) について概観する。この研究分野は、主に「トランジション(移行)」に関する研究と「レリバנס(接続)」に関する研究に分類される。またこうした研究に分類される留学生を対象とした研究がある。そこで、日本人学生・社員を対象とした「レリバансアプローチ」と「トランジションアプローチ」について3.1節、3.2節で概観し、留学生を対象とした研究を「異文化アプローチ」として3.3節にて概観する。

それぞれの研究分野を概観し、得られた知見をもとに3.3節および3.4節において研究課題を設定する。そして、3.5節において研究方法し、3.6節で対象者の選定について説明する。

### 3.1 外国人社員の就業に関する先行研究

戦後の日本において外国人の就労許可は専門技術を有する外国人に限られており、実際に就労していた多くが外国語教師、またはエンジニアであった(高度人材受入推進会議2009)。この時期は、日本で働く海外高度人材も少なかったため研究も多く行われなかつたと考えられる。そのため、日本で働く専門技術を有する外国人に関する研究は歴史を見てもまだ新しく、それらに関する論文は1980年代に多く出るようになった。中川(2003)が行った1980年代及び1990年代の日本に直接関連する外国人労働者の論文の調査によると、1980年代では1982年が1番古く『労働時報』第2611号の特集に含まれる4点と他1点であった。この『労働時報』の特集で取り上げられている1981年の西武流通グループの留学生の採用は、留学生を民間企業で初めて開始したと当時の朝日新聞に掲載されている。このことから、日本の大学を卒業した留学生の就職や就業に関する研究がここから本格的に始まったのではないかと考えられる。2008年に日本政府は留学生の就職支援を行う内容を盛り込んだ「留学生30万人計画」を発表し、日本の大学において留学生の就職支援の必要性が出てきた。そして留学生の日本での就職に関する研究が行われるようになった。

企業の採用や留学生の雇用管理に着目した研究は(白木2008、守屋2009、2011)がある。さらに、これらの雇用管理に関する研究や大学教育研究は学生から企業への社会化の研究へと発展し、組織への定着や適応の研究が進められた。企業や組織にいかに適応・定着を促すかを模索した研究には、近藤(2010)や島田・中原(2010、2014)がある。このように留学

生を対象とした議論は、大学における教育や支援だけでなく、企業の雇用管理や留学生の就職先への適応にまで議論が発展している。こうした先行研究について、外国人社員の定着・適応に関する研究、雇用管理に関する研究という観点から概観する。

### 3.1.1 外国人社員の定着・適応に関する研究

労働政策研究・研修機構（2009）は、日本企業で外国人社員が定着や活躍するために、日本企業側に必要な取り組みとは何かについて外国人社員の意識調査を実施している。その調査結果によると、外国人社員から最も回答が多かったのは「日本人社員の異文化理解を高める」の 64.9%であった（図 3.1）。また、図 3.2 のように、同様の調査が日本企業側にも実施され、日本人の異文化理解を高めることが 50.6% で最も高かった。このように、外国人社員と日本人社員側の双方に日本人側の異文化への理解を高める必要があるという意識があることが示されており、外国人社員と日本人社員とのコミュニケーションに関する課題が定着や適応の課題になっている。

コミュニケーションに関する研究では、近藤（2007）の研究がある。この研究では、日本語によるビジネス・コミュニケーションの実態を探るために、量的調査と質的調査の双方を行うことにより、日本人と外国人のビジネス上の問題点を調査した。量的調査の調査方法は、関東圏で日本語を使用してビジネス活動に従事している外国人会社員 100 名に対する質問紙によるアンケート調査であり、その分析方法は、因子分析である。その結果、ビジネス上の問題点は「不当な待遇」、「仕事の非効率」、「仕事にまつわる慣行の相違」、「文化習慣の相違」であることを明らかにした。さらに、文化への違和感は長く滞在しても消えることがなく、時間が経つことにより顕在化することを示した。これらの結果より、言語そのものの

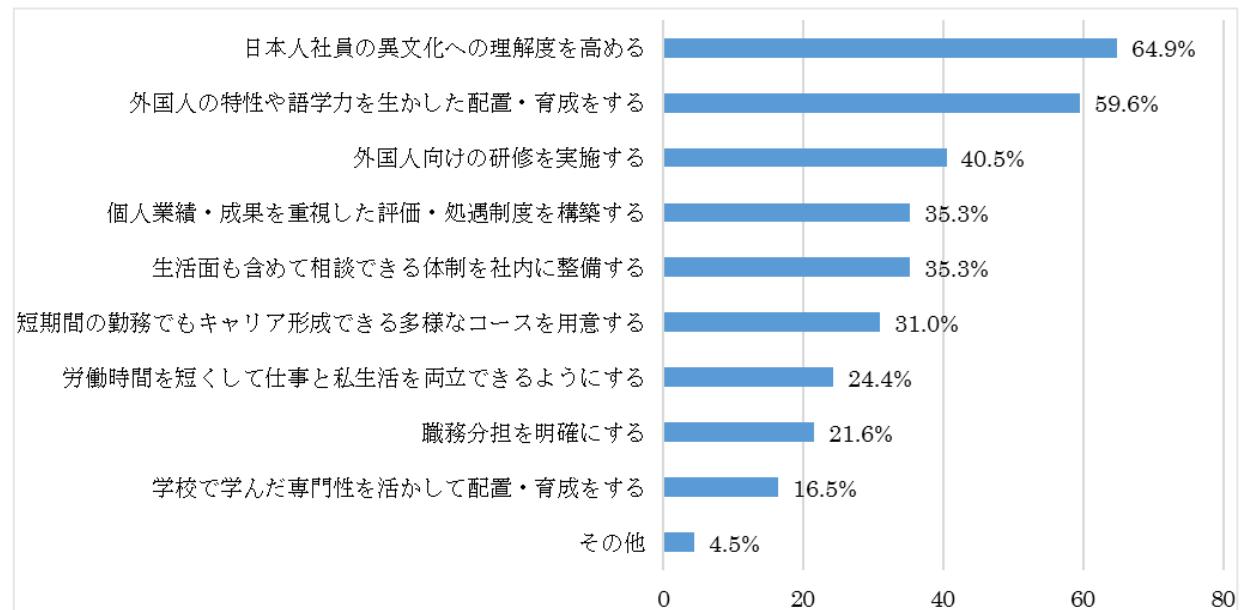


図 3.1 現在の職場への満足度別の定着・活躍するうえで求める施策  
独立行政法人労働政策研究・研修機構「日本企業における留学生の就労に関する調査」  
(2009; 52) をもとに筆者作成

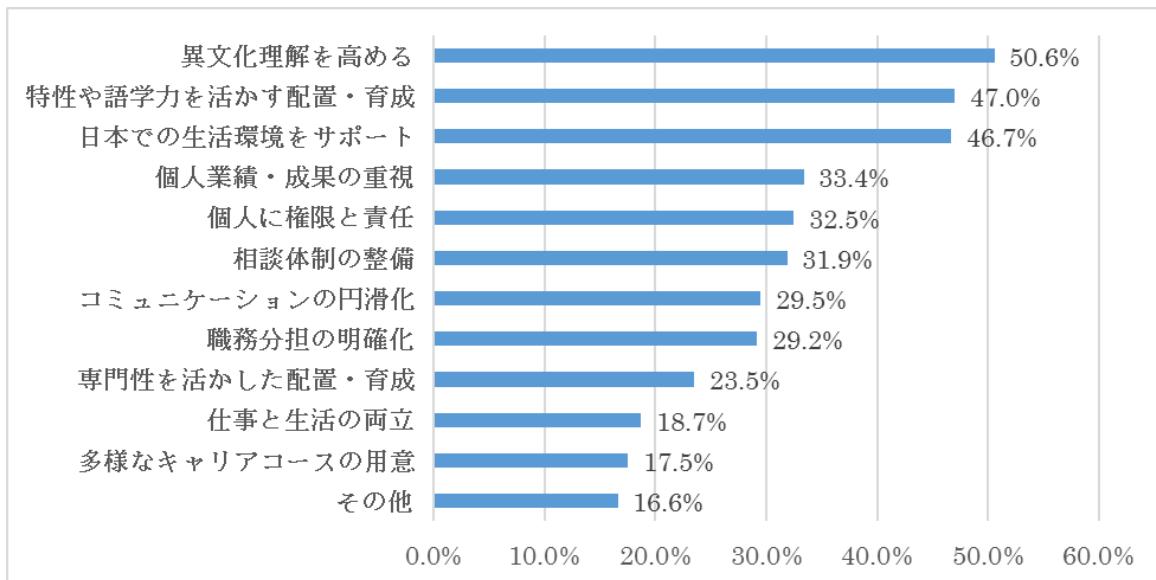


図 3.2 留学生が定着・活躍するうえで企業側が取り組むべき施策  
独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」(2013; 12)より筆者作成

習得への注目はもとより、その背後にある文化、それも日本の文化のみならず、外国人ビジネス関係者の文化の双方に配慮することが求められると指摘した。

さらに近藤（2007）は、日本人の言語行動と心理的側面に着目し、会議の調査を行い、日本人ビジネス関係者の間では、ある意味自然に営まれている行動が、外国人ビジネス関係者には理解しきい点を示した。言語行動では外国人ビジネス関係者にとって不明瞭と感じられる特徴について8点に整理した。また、日本人ビジネス関係者の心理的側面では、心理的には多文化ストラテジーであっても言語上、同化ストラテジーをとってしまう恐れがあることが示された。そのため、心理的な歩み寄りが言語行動に反映されるには、困難が伴う可能性があることを明らかとし、日本人ビジネス関係者のコミュニケーションのあり方を再考することを提案した。一方で、外国人ビジネス関係者に対しては、歩み寄ろうとする意識が日本人ビジネス関係にあっても、長年根付いた日本語の言語行動を瞬時に変えることは容易でないことを理解し、言語行動と非言語行動をよく観察し、異なりとして認め合うことが双方にとって必要であると指摘している。

このように、外国人側が言語以外の問題を抱える背景には日本人側の言語行動に要因があり、異文化を理解している場合であってもなかなか変えることが難しいことを指摘している。こうした外国人社員と日本人社員とのコミュニケーションを促進させるための方策について検討した研究がある。

外国人社員の文化調整行動について検証した菅長・中井（2015）は、留学生が高度人材として活躍する際にどのような文化的な姿勢や行動が成功要因となっているのかについて調査している。元国費留学生である外国人社員6名に対してインタビューを実施した結果、留学中に身につけた「多文化性」があつたことを明らかにした。「多文化性」とは、多様な規範が

存在することを認める姿勢であるとしている。こうした「多文化性」は外国人社員のコンフリクト解消に役立つだけに留まらず、高度人材として活躍する上で要請される能力であると述べている。このように、留学時代の経験や学びが就職後の就業へ影響を与えていていることを指摘している。

この他に、前章において紹介した、外国人社員の適応・定着と上司の支援との関係を調査した島田・中原（2014）がある。

以上のように、外国人社員と日本人社員の双方が文化の異なりに対して理解すること、外国人社員が文化調整力を持つこと、上司から支援を受けることが、外国人社員の定着や適応の要因であることが示されている。しかしながら、これらの研究では、雇用管理という枠組みの中で外国人社員と日本人社員とのコミュニケーションを捉えていないため、外国人社員にコンフリクトが起こるコミュニケーションがどのような雇用管理と関わるのかについては明らかにされていない。

### 3.1.2 外国人社員の雇用管理に関する研究

白木（2008）は、日本企業が留学生を採用する目的を「高度技術人材の確保」「ビジネスの国際展開」「企業内ダイバーシティの促進」「ビジネスの特性上の理由」の4つに分類した。そして海外の日系企業で行われている諸施策に着目し、日本国内の留学生の雇用管理においても企業と留学生の間に存在するミスマッチ問題があることを指摘し、留学生が定着するような工夫を行うべきであるとした。その方策として(1)採用の枠組みの拡大とキャリアの多様性の構築に対する企業の努力、(2)意思疎通の改善と仕事の進め方における企業と留学生の双方の努力、(3)留学生の離職率が高いという先入観の排除と離職率を下げるための適切な施策を打ち出すことの3点を示している。

留学生の雇用に着目した守屋（2009）は、独立行政法人労働政策・研究機構が実施した「外国人留学生の採用に関する調査」の概観と留学生を積極的に採用している1企業を分析対象とし、日本の留学生の採用・雇用管理のあり方の問題点と課題について検討した。その結果、企業の雇用管理の課題として、「キャリアの問題」、「労働慣行の違い」、「コミュニケーションの問題」、「生活面の問題」の4つがあることを示した。

外国人社員のキャリア形成に着目した研究では塚崎（2008）がある。この研究では、海外高度人材の就業実態を調査し、職業キャリアを阻害する要因を明らかにした。調査方法は文献調査、インタビュー調査、アンケート調査である。その結果、日本の実態について、日本は高度人材と呼ばれる、専門的・技術分野の外国人の獲得について、国際的な競争に大きく遅れを取っていること、企業の実態では、企業と専門的外国人の状況から需給が、かみ合っていないことを明らかにした。働く外国人のキャリア視点から考察した結果からは、働く外国人の「日本人化」が余儀なくされているだけではなく、日本の組織は、昇進や組織化に対して壁があることを示した。それらには、企業が外国人ならではの能力の活用を重視する一方で、専門的外国人の能力を活用していることに対しての格別の評価をしていないこと、そしてその影響には、企業の就労環境が関わっていることを示唆した。

このように日本企業側の労働慣行や評価制度等の雇用管理が外国人社員のキャリア観と合

わなないことが指摘されている。しかしながら、人材育成という観点からコミュニケーションを捉えた研究は見られない。

日本企業の人材育成は、一般的に OJT と Off-JT に分類される。その中でも OJT は「上司が部下の職務に必要な能力（知識・技能および態度）の向上・改善を目的として、仕事を通じて行う、計画的・合目的的・継続的かつ組織的な教育活動（桐村 2005；42）」と定義されている。「合目的的」とは、上司が部下の現状を見て、職務に必要な能力の中でも特に重要なものについて重点的に開発していくことである（桐村 2005）。つまり、OJT とは仕事に即して能力開発を行うものであるが、上司の計画や現状への評価を通じて継続的に実施されるものであると言える。すなわち、OJT では仕事を通じて上司と多くのコミュニケーションが行われることになる。外国人社員の上司が日本人である場合、OJT でのコミュニケーションは異文化間のコミュニケーションとなる。

前述のように、日本企業で働く外国人社員には日本人とのコミュニケーションにコンフリクトがあることが示されたが、外国人社員は OJT の中で行われる異文化間のコミュニケーションに対してコンフリクトを抱いていることが示唆される。そのため、人材育成という観点から外国人社員と日本人社員のコミュニケーションを調査する必要があり、外国人社員のコンフリクトへの対処方法について明らかにする必要があると考えられる。

### 3.2 大学教育と仕事の接続に関する先行研究

#### 3.2.1 トランジション（移行）アプローチ

学校から仕事へのトランジション（移行）は「フルタイムの学校教育を修了して、安定的なフルタイムの職に就くこと」と定義される（溝上 2014；61）。

大学生の移行に関する研究では、就職後の適応や早期離職に関する研究、就職や就業に必要な個人の能力に着目する研究に分けられる。

就職後の適応に着目する研究は、職業意識や勤労意識が希薄であるため学卒者の早期離職や組織への不適応があると指摘されており（井戸 2009、中村・則定 2014）、学校で職場適応のための指導・支援をすることが求められている（竹内 2008）。

奥井（2011）は、心理的問題に着目し早期離職の原因を解明することで効果的なキャリア教育のあり方について検討した。進路不決断尺度を利用し調査対象者を大学生および 30 歳以下の学卒者を対象に質問紙調査を実施した。その結果、就職活動の時期になってはじめて自らの職業を決定するという準備不足が必然的に職場への不適応や早期離職を多くすることを明らかにした。そしてキャリア教育において社会との繋がりを活用することが重要であり中でもインターンシップを中心に行なうキャリア教育プログラムを組み立てることを提案した。

一方、溝上（2009）は大学生活の過ごし方が「学生の学びと成長」をどのように説明するのかについて検討した。全国の大学 1 年生および 3 年生 2013 名を対象に質問紙による調査を実施した。その結果、成長する学生像とは授業に出席しつつ授業外学習や読書も行い、さらには遊びや対人的な活動にも多くの時間を費やす、いわゆる「よく遊び、よく学ぶ」という活動性の高い学生であることが示された。そのため社会人基礎力<sup>8</sup>が不足しているからと対

<sup>8</sup> 「社会人基礎力」とは 2006 年に経済産業省が社会に出る学生に対して指針を示したもので

処療法的にプログラムを実施するのではなく、これまでの正課内活動における育成を見直す、もしくは正課内活動と連携を図るべきだと主張している。

こうした議論の中、大学時代の人間関係と企業への組織適応の関係を検討した研究がある（館野 2014）。この研究では、大学時代の人間関係の指標に「大学生活の重点尺度」「大学時代に自分の成長に影響を与えた人物」を用い、30～499名及び500名以上の従業員がいる会社を対象とした25～29歳の1,000名を対象として調査を行った。この調査結果によると、大学生活の人間関係で「豊かな人間関係」に重点をおいて過ごしていた人は、「クラブ活動第一」「趣味第一」「何事もほどほどに」という過ごし方をしている人よりも組織適応で必要な「政治人間関係の知識」を獲得していることが明らかとなった。また、大学時代の成長に影響を与えた人と組織適応の関係を見た分析結果からは、同期以外の人間関係から成長を得た人が、同期から成長を得た人よりも、組織適応に必要な「組織全体の知識」を獲得していることが明らかとなった。したがって、この研究は大学生活における「異質な他者」との関係が組織適応に影響を与えることを指摘している。

このように、トランジションアプローチに基づく SWT 研究では移行する学生の早期離職や組織適応を射程にし、大学教育のあり方について議論している。

しかしながら、こうした就業で起こる問題や就業先での成長と大学の正課内活動との関係についてはほとんど取り扱われていない。インターンシップや人間関係などの正課外活動への言及はあるが、正課外活動まで大学教育が踏み込むことは困難である（木村 2014）。大学の教育改革によって授業内容や指導内容を改善することができる正課内活動について再考する必要があると考えられる。

### 3.2.2 レリバンス（接続）アプローチ

レリバンスとは、二社間の関連性、適合性や妥当性を指す。すなわち、大学教育と職業のレリバンス研究は、大学教育が職業に役立つか否かを論じるものである（小方 2011）。そのため、リバンス研究では、大学教育と職業との関係、大学組織と労働市場との関係、大学の教育課程ごとに研究対象を分けて分析されている。

看護士という職業に着目した平田・長江（2013）は単科4年制看護大学の4年生を対象に、就業レディネスと進路決定時期、就職に関する学習状況との関連について検討し職業レディネスを高めるための支援について検討した。積極的に学習をするグループは職業レディネスが高いことを明らかにした。看護実践で現実を肯定的にフィードバックし、葛藤や不安を乗り越えられるよう導く支援、看護職に高い価値観を見出せる教育内容、キャリアデザインを描けるよう就職先に関する学習を促す支援が必要であると指摘した。

大学組織と労働市場との関係について検討した吉本・米澤（2011）は、国立大学と私立大学の就職指導について、就職経路、就職指導組織、就職機会と就職指導、就職指導と情報の流通という側面から分析を行った。日本労働研究機構が1991年に全国の総合大学222校を

---

ある。「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」である。詳細は p15 に記述している。

対象に実施した「大学就職指導組織調査」について分析を行った結果、次の3点を明らかにした。1点目は、就職指導のための活動として、企業開拓をする活動があり、国立大学と私立大学との間にはこの活動への差が大きく就職指導への熱心度に断絶がある点である。2点目は、組織的指導を経由した就職が文科系の場合、私立大学に限定している点である。3点目は、私立大学では私立大学間での情報の作成や提供のための連携がある点である。同じ大学でも国立大学と私立大学とでは組織的にまったく異なる展開をしていることを明らかにした。

このようにレリバランス研究においては、大学教育と職業との関連について検討している。しかしながら、これらの研究では、大学教育と職業上の要求能力を同一視せずに、大学教育は職業とどう対応し得るかに着目しており、学問と仕事との間には様々なつながりが想定されることを検討していないため、レリバランスのある教育という視点のもと、よりミクロレベルにおいてレリバランスを検討する必要があることが主張されるようになった（小杉2007、小方2011）。

近年では、大学教育と仕事との関係を繋げる新たなものとして、個人の「エンプロイアビリティ」が注目されつつある。「エンプロイアビリティ」とは、「雇用される能力」と一般的に訳される（山本2014）。エンプロイアビリティは、労働者は企業への依存心を捨て、自らの責任において職業に関するマインドとパワーを身につけ、企業は社会的役割の履行という観点からも可能な限り従業員の雇用保証に尽力することが必要である趣旨と理解されている（梅澤2001：148）。

こうしたエンプロイアビリティに着目する実証研究では、大学生のエンプロイアビリティについて検討した研究（寿山2012）や経済産業省が2006年に提唱した「社会人基礎力」と大学教育について検討した研究（木村2014）がある。

寿山（2012）は、大学生のエンプロイアビリティを「学生が卒業後、その適性・能力にふさわしく、持続可能で満足し得るような雇用を獲得するための能力を中心とした特性」（須山2012:34）と定義し、経済産業省の社会人基礎力と関連させた大学生のエンプロイアビリティの尺度を作成した。日本労働研究機構（2003）<sup>9</sup>の72項目、経済産業省（2006）<sup>10</sup>社会人基礎力に含まれるストレスコントロール、厚生労働省（2004）<sup>11</sup>で上位項目であるビジネスマナーや就業意識、労働觀、体力に関する項目、浦上（1995）<sup>12</sup>の進路選択に対する自己効力尺度を使用し、因子分析を行い、その結果と経済産業省の社会人基礎力の要素「前に踏み出す力」、「考え方」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）との比較を行った。そして社会人基礎力の構成に対応した大学生の企業就職能力尺度を作成した。

また、個人の能力に注目するようになったのは企業側にも見られるとした小杉（2007）は、「人柄」に対する意識が高い学生ほど内定を獲得していることを明らかにし、「人柄」に対する

<sup>9</sup> 日本労働研究機構（2003）『組織の診断と活性化のための基盤的尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用』調査研究報告書、No.161.

<sup>10</sup> 経済産業省（2006）社会人基礎力に関する研究会「中間とりまとめ」

<sup>11</sup> 厚生労働省（2004）『若年者の就職能力に関する実態調査結果』

<sup>12</sup> 浦上昌則（1993）「進路選択に対する自己効力と進路成熟の関連」『教育心理学研究』第41巻、pp.116-122.

る企業の評価が高いことを示した。そして、正課外活動に頼るところが多い「人柄」の育成を、教育プログラムに取り込むことを提案している。

このような個人の能力が、大学教育の中でどのように育成されているのかについて検討を行った研究（木村 2014）がある。この研究では、大学教育における正課内活動や正課外活動に視点を当て、これらがどのような社会人基礎力を育成するのかについて調査した。社会人基礎力との関連については、自己を成長させた正課内活動において身についた能力を尋ねた回答を分析した。その結果、正課内活動の全般において、社会人基礎力が身についていることを明らかにした。また正課外活動も社会人基礎力が獲得されており、正課内活動よりも正課外活動で多く獲得されていることが明らかとなった。こうした結果を受け、正課外の様々な活動に取り組むなかで、主体的に学ぶ態度を身につけることができるよう支援することがキャリア教育として効果的であること、正課内活動は正課外活動での学習に目も向け、正課外活動での学習姿勢を促すような授業方法や授業内容に改善することを指摘している。

このように、レリバランスアプローチによる SWT 研究は、職業や労働市場との対応のあり方がどのようにになっているのかを検討する研究の他、大学教育が職業に直接役立つべきという風潮や政府の方針により、レリバランスのある教育の在り方について議論されるようになった。そして、大学と職業を繋ぐ新たな個人の能力が注目され、大学の正課内活動や正課外活動とどのような関連があるのかを検討することで、具体的な大学の教育プログラムのあり方について言及されている。

以上、SWT 研究についてトランジションアプローチとレリバランスアプローチについて概観した。トランジションアプローチでは、実際に現場で起こっている就業課題から大学教育へ提言を行っている。実践的課題について明確にしているものの大学教育とどのように対応しているのかは検討をしていなかった。一方、レリバランスアプローチでは、正課内活動や正課外活動といった具体的な大学教育と職業や社会人基礎力との関連を検討しているが、就職先で起こる就業課題との関連は検討されていなかった。

つまり、就職先で起こる就業に関する課題に基づいて教育現場へ求められる教育内容が、大学教育とどのような対応関係があるのかについて検討されていないことが示される。

### 3.2.3 異文化アプローチ

前節において、外国人社員の就業に関する研究について概観したが、日本人社員と外国人社員の間に文化の相違によるコンフリクトがあることは、多数指摘されている（矢島 2006、近藤 2007、則定他 2010）。田崎他（2011）は、職場での異文化コミュニケーション摩擦が起こる状況に対して、文化間移動によって生ずる文化的摩擦や、対立、葛藤等を自己中心的な解釈にとどめることなく、他者との相互作用を通して捉えられるようにする教育的支援が求められると指摘している。

留学生を対象とした SWT 研究は、日本企業への就職後の就業課題に着目した研究が多くなされている。外国人社員の就業課題を明らかにすることにより送り出す側である大学の教育に還元する議論が進められている。

就職後における就業に関する大規模な調査と教育開発が 2006 年から 2011 年にかけて経済

産業省主体により「アジア人財資金構想」として事業で行われた。この事業は留学生の日本企業への就職を支援することを目的として設立された。その調査では、大学から日本企業へ参入する留学生の就業課題について検討された。日本の大学を卒業した外国人社員と留学生を雇用する企業の双方を調査の対象として定量的調査を実施している<sup>13</sup>。留学生に対する質問内容は、就職活動に関する質問、就業に関する質問であり、企業に対する質問内容は、採用活動に関する質問や外国人社員に関する質問であった。その結果、就職活動に関して、留学生には「帰国」という選択肢があることから就職活動を諦めやすい特徴があることや在留資格の手続きがある等、日本人学生とは違う外国人留学生の特徴があることを明らかにした。

こうした調査結果から、留学生の就職促進と就職後のキャリア形成のためには、留学生特有の問題に配慮した就職支援を実施することや留学生に対して「ビジネス日本語」と「ビジネス教育」を実施することを提案した。

「ビジネス日本語」では、相手に応じて使い分けるコミュニケーション能力や非対面型のコミュニケーション、ビジネス文書の作成・読解を教育内容として提案している。「ビジネス教育」では、日本の就職活動や企業の採用方法、業界や業種の紹介、就職活動の流れに関する情報、就業後のための日本の組織の説明・顧客サービス志向・企業内外における背景理解、ビジネスマナーを教育内容として挙げている。また、「ビジネス日本語」と「ビジネス教育」の教育効果を測定する手段に、チェックシートを用いた学習者の社会人基礎力の向上を挙げている。このように、「アジア人材資金構想」での調査では、留学生向けの教育内容を提案している<sup>14</sup>。

一方、教育期間について指摘した調査報告がある。経済産業省(2015)の調査では、企業の雇用管理と外国人社員のキャリア観の間にギャップがあることが最大の課題であると指摘している。そして、高等教育のキャリア教育に対して、留学生に対して日本企業の雇用慣行への理解を促すことや、仕事で必要なビジネス文化やコミュニケーションに係る課題について教授する等の教育が、長期的な教育のもとで育成されるべきであると指摘している。

このように、これまで調査報告では、留学生の就職先での就業課題には外国人特有の課題があることに対して、「ビジネス日本語」や「ビジネス教育」という具体的な教育内容の提案や、長期に渡る教育の実施という教育期間という教育方法についての提案がなされている。

こうした就業において起きる課題について大学教育で教育的支援を実施するべきであるという指摘は、佐藤他（2007）や田崎他（2009）からもなされている。しかしながら、こうした就業課題と大学教育がどのように対応できるのかについて検討した研究は少ない。そのため、トランジションアプローチやリバンスアプローチによる研究から得られた研究枠組みのような、就業課題に基づいた教育内容と大学教育とがどのように対応しているのかを検討する必要があると考えられる。

---

<sup>13</sup> 企業側の調査は2010年度から2012年度にかけて毎年調査が行われている。

経済産業省「アジア人財資金構想」[http://www.meti.go.jp/policy/asia\\_jinzai\\_shikin/](http://www.meti.go.jp/policy/asia_jinzai_shikin/)

<sup>14</sup> 「教育期間のための外国人留学生ビジネス日本語ガイド」が経済産業省より刊行されている。

### 3.3 先行研究の不足点

前節にて、日本企業で働く外国人社員の「職場における学習」に着目し、日本企業での就業を見据えた留学生への大学教育のあり方について検討するという研究目的に関する先行研究を概観した。外国人社員の就業に関する研究および、大学教育と仕事の接続に関する研究について概観した結果、それぞれの先行研究から以下のような知見が得られた。

外国人社員の就業に関する研究からは、企業の人材育成という観点からコミュニケーションで起こる外国人社員のコンフリクトとその対象方法を解明する必要があることが提示された。つまり、企業の人材育成で起こるコンフリクトを乗り越えるために必要な行動を明らかにすることで「職場における学習」を促進する要因を明らかにする必要があると考えられる。

大学教育と仕事の接続に関する研究からは、留学生の就業に関する実践的課題に対応するための教育内容が、大学教育とどのように対応しているのかについて検討されていないことが示された。前章において外国人社員の学習スタイルが個人や組織の影響を受けることが示唆されたため、学習スタイルと大学教育との関係を検討する必要があると考えられる。

### 3.4 研究課題

前節で得られた先行研究からの知見を踏まえ、以下の2つを研究課題として設定する。こうした研究課題の構図は図3.3のとおりである。

#### 【研究課題1】

人材育成におけるコンフリクトに着目し外国人社員の「職場における学習」の促進要因を明らかにする。

#### 【研究課題2】

「職場における学習」を促進する外国人社員の行動は、どのような大学教育の科目から影響を受けているのかについて検討する。

図3.3のように、研究課題1では、企業での人材育成における外国人社員の「職場における学習」について検討する。具体的には、企業での人材育成に対する外国人社員のコンフリクトとその対処方法について明らかにする。

こうした研究課題1を解明するためには、3つのことを明らかにする必要がある。(1)人材育成における外国人社員のコンフリクトはどのようなものなのか、(2)コンフリクトはどのように解決されているのか、(3)どのような指導方法が外国人社員のコンフリクトを解消するのかである。

(1)人材育成における外国人社員のコンフリクトはどのようなものなのかについては、これまでの研究において人材育成に関する調査が行われていないため、実態調査を行う必要がある。(2)コンフリクトはどのように解決されているのかは、促進要因を検討するために必要な方法であると考えられる。(3)どのような指導方法が外国人社員のコンフリクトを解消するのかは、本論の前提が人材育成においてコンフリクトが起こることを前提にしているため、コンフリクトを解消するケースについても検討する必要があると考えられるためである。そこ

で、研究課題1に対する研究を、第1研究、第2研究、第3研究という3つを設定する。

次に、研究課題2では、研究課題1で明らかとなった「職場における学習」を促進する外国人社員の行動はどのような大学教育から影響を受けるのかについて検討する。具体的には、「職場における学習」を促進する外国人社員の行動を学習スタイルに分類し、それらの学習スタイルが大学教育の科目とどのような関連があるのかについて検討する。こうした研究課題2に対する研究を、第4研究とする。

**【研究課題1】**人材育成におけるコンフリクトに着目し外国人社員の「職場における学習」の促進要因を明らかにする。

**【第1研究】**外国人社員の人材育成に対するコンフリクトの実態調査

→第4章 人材育成に対する外国人社員のコンフリクトとその対処方法  
—離職者が多い製造業を事例として—

**【第2研究】**コンフリクトの対象となる問題はどのように解決されているのか。

→第5章 外国人社員と日本人上司のコンフリクトの対処方法  
—離職者が少ない非製造業を事例として—

**【第3研究】**どのような指導方法が外国人社員のコンフリクトを解消するのか。

→第6章 外国人社員側の視点による指導方法の検討  
—C社における外国人社員の指導方法に着目して—

**【研究課題2】**「職場における学習」を促進する外国人社員の行動は、どのような大学教育の科目から影響を受けているのかについて検討する。

→**【第4研究】**  
第8章 外国人社員の「職場における学習」に対応する大学教育

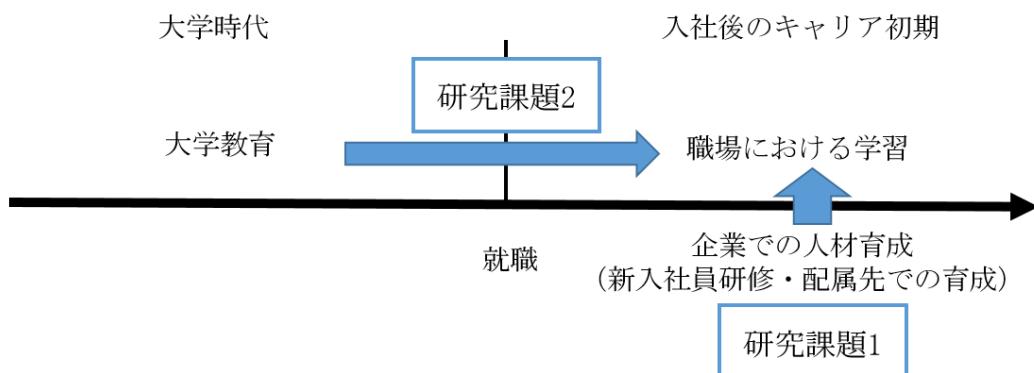


図3.3 研究課題の構図

### 3.5 研究方法

研究課題 1、研究課題 2 では、それぞれ次のような研究方法を実施する。

まず、研究課題 1 では、外国人社員を雇用する企業を対象とした事例研究を実施する。研究課題 1 は、人材育成におけるコンフリクトに着目し外国人社員の「職場における学習」の促進要因を明らかにするという内容であるが、人材育成の方法は、企業によって異なる。外国人社員を対象とした質問紙による調査を実施した場合、外国人社員がどのような人材育成を受けているのかは不明瞭となる恐れがある。そのため、外国人社員がどのような人材育成にコンフリクトを起こし、どのように対応するのかは聞き取りによって調査することが、より研究課題に対する結果を提示することができると考えられる。また、業種によって実施される人材育成の方法が異なることが考えられる。そのため、いくつかの業種を事例として選定することが望まれると考えられる。以上のことから、研究課題 1 では、外国人社員を採用する企業 3 社を選定し事例研究を行うこととする。なお、研究課題 1 では、第 1 研究、第 2 研究、第 3 研究と分かれているが、各研究の研究方法の詳細については、各章で説明を行う。

研究課題 2 では、留学生を対象とした質問紙による調査を行う。研究課題 2 は、外国人社員の「職場における学習」を促進する要因は、大学教育とどのように対応しているのかについて検討するという内容であり、大学教育との対応関係に焦点を当てている。現在在学中の留学生の場合、大学の授業についてより明確な印象を持っているが考えられる。そのため、留学生を対象として調査を行うこととする。より詳細な研究内容については、第 8 章において説明を行う。

### 3.6 研究対象の選定

まず、研究課題 1 の研究対象について説明する。研究課題 1 における第 1 研究から第 3 研究では、留学生を採用する企業 3 社を対象として事例研究を行う。

外国人社員の雇用状況は図 3.4 のとおりである。外国人社員は、非製造業、製造業の両方で採用されているが、その比率は非製造業が 10,239 人であり、製造業は 2,719 人である。この人数より非製造業により多くの留学生が就職していることが分かる。

また、図 3.5 のように、今後すべての職種において留学生を採用する見込みであることが予測されている。特に、「営業・販売」、「システム開発・設計」、「国際業務」において採用が見込まれる職種となっている。そのため、採用拡大が見込まれる企業で、すでに営業や設計・開発、国際業務で留学生を採用している企業を選定することとした。そして、今後多くの企業が外国人を採用する見込みから、平均雇用数 1 名よりも多く留学生を採用する企業とした。

また、図 3.6 のように、従業員数 300 名以下の中小企業に多くの留学生が就職している。そのため、従業員数が 300 名以下の規模である企業を対象とした。

以上の条件にあう企業を選定し、製造業に属する A 社、非製造業に属する不動産業 B 社と教育業 C 社を研究対象とした。

A 社は外国人社員の離職率が高かったため、第 1 研究の対象とした。B 社は離職率が低いという特徴を持つ企業であったため第 2 研究の対象とした。そして、C 社は留学生の採用人

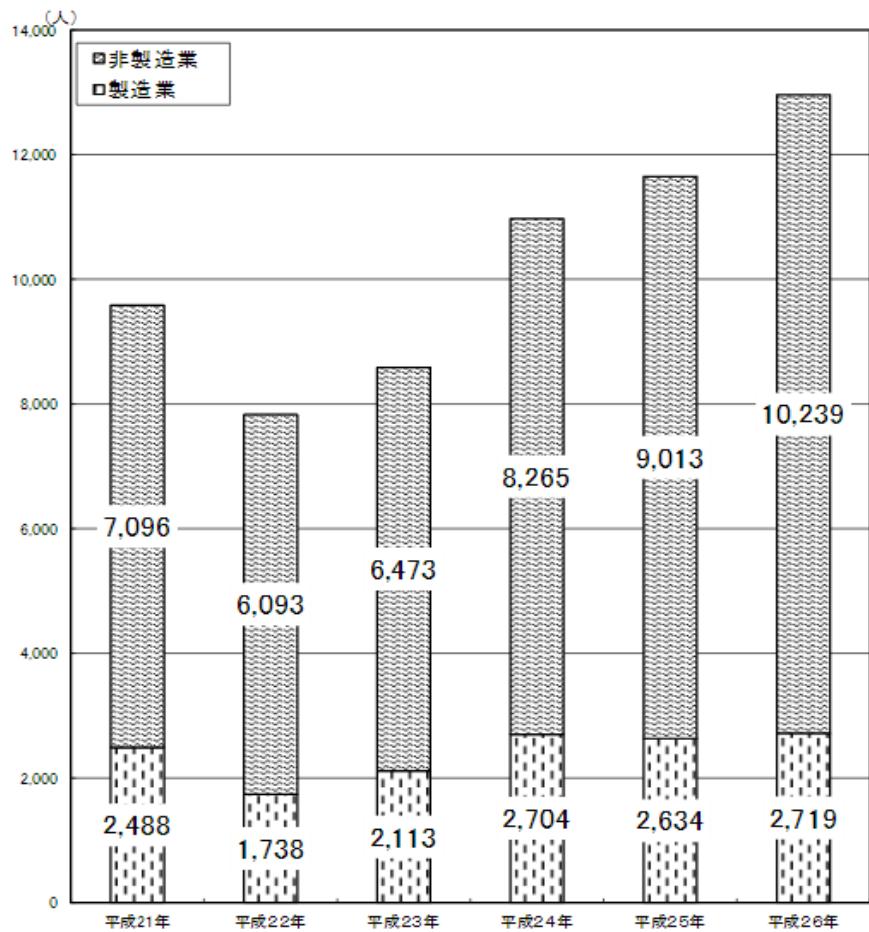


図 3.4 業種別「技術・人文知識・国際業務」への在留許可人数の推移  
法務省「平成 26 年における留学生に日本企業等への就職状況について」(2015 : 12) より引用

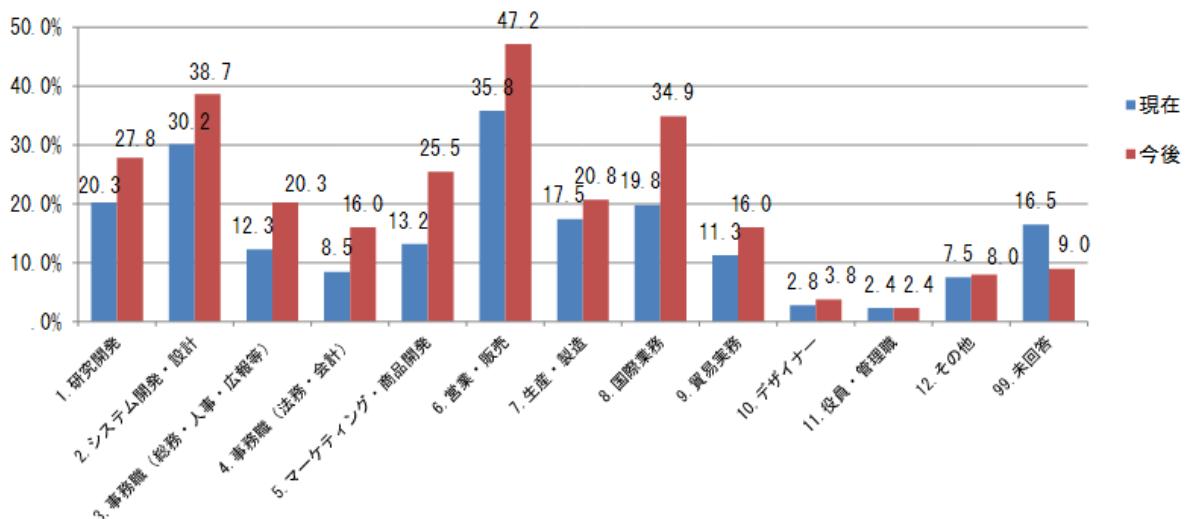


図 3.5 今後採用したい留学生の職種  
財団法人企業活力研究『平成 24 年度アジア人材資金構想プロジェクトサポートセンター事業「日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査」報告書』(2012:24) より引用

数が 2 名と平均程度であり、そこで働く外国人社員が新しく入社した外国人社員の指導側になっているという特徴があったため、第 3 研究の対象とした。

次に、研究課題 2 について説明する。研究課題 2 では留学生を対象にした質問紙調査を実施する。対象とした留学生は D 大学と E 大学の 2 校である。

調査対象に関する詳細は各章において記述するが、研究課題 1 において前述のような方法により企業を選定した結果、3 社に在籍する外国人社員の全 13 名のうち 12 名が、営業や販売、国際業務に携っており、1 名のみが設計・開発業務に携っていた。彼らの殆どが大学時代は経営学部等の文系の学部に所属していた。そのため、文系の留学生が多く在籍する大学を選定した。また、事例研究の対象企業に在籍する外国人社員の出身校である点を考慮した。E 大学は外国人社員の数名の出身大学であり、その他の留学生の出身大学では調査が難しかったことから、学部に留学生が 500 名以上在籍している D 大学を対象とした。

以上のことより、本研究のデータは、主に営業や販売、国際業務で働く外国人社員、および文系の留学生が多く含まれるデータであると言える。表 3.1 のように、過去の留学生の雇用状況を見ると、「翻訳・通訳」や「販売・営業」という職務において留学生の 48.7% が雇用されている。一方、「技術開発」や「設計」で在留資格を取得している割合は約 9.3% であり全体の 1 割程度である。この数値から、理系の留学生に比べて文系の留学生の方が日本企業に多く採用されていることが分かる。こうした状況を考慮すると、本研究で扱うデータは突起して偏りがあるとは考えにくいことが示唆される。

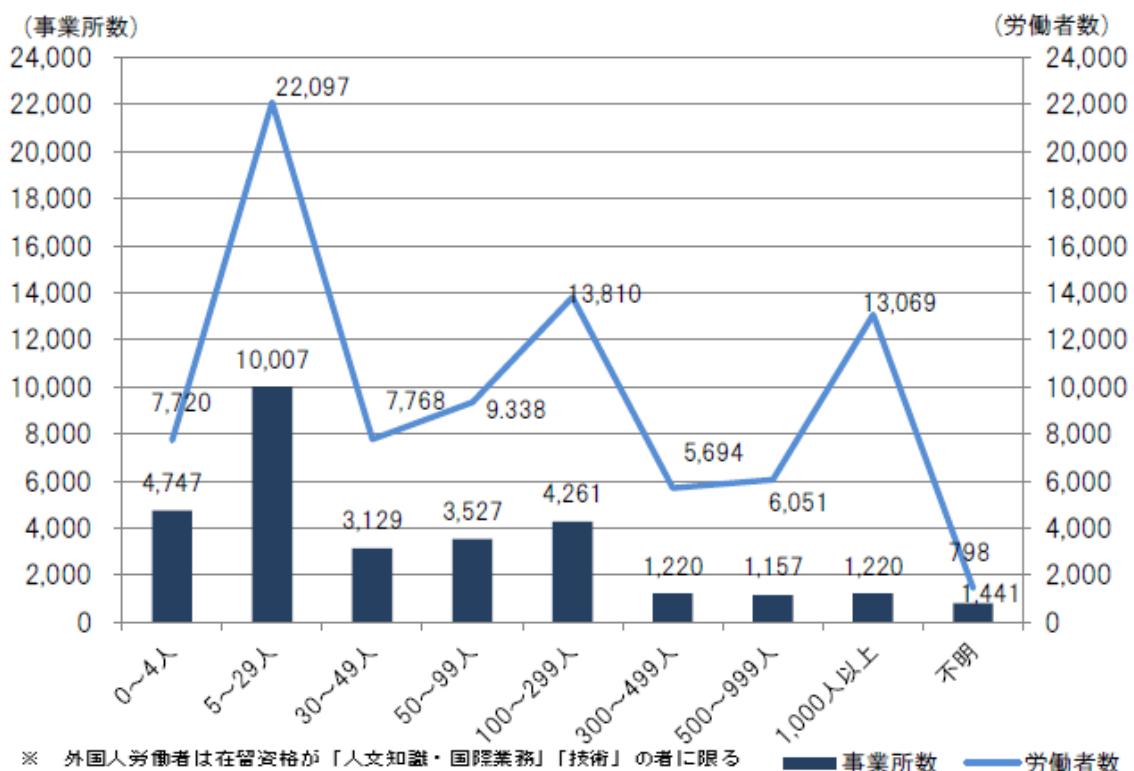


図 3.6 事業所規模に見た外国人社員数と事業所数

厚生労働省「企業における専門的・技術的分野の外国人労働者の活用状況について」(2013:4)

より引用

表 3.1 職務内容別の留学生の就職状況

(単位 人)

職務内容	許可人員	(構成比)	職務内容	許可人員	(構成比)
翻訳・通訳	3,190	24.6%	貿易業務	309	2.4%
販売・営業	3,122	24.1%	会計業務	240	1.9%
情報処理	1,038	8.0%	調査研究	189	1.5%
教育	950	7.3%	医療	114	0.9%
技術開発	615	4.7%	デザイン	107	0.8%
設計	602	4.6%	広報・宣伝	90	0.7%
経営・管理業務	568	4.4%	その他	1,309	10.1%
海外業務	515	4.0%	合計	12,958	100.0%

法務省「平成 26 年における留学生に日本企業等への就職状況について」(2015 : 13) より  
引用



## 第4章 【第1研究】人材育成に対する外国人社員のコンフリクトとその対処方法 —離職者が多い製造業を事例として—

本章では、研究課題1における第1研究について記述する。

### 4.1 研究対象となる企業の概要

#### 4.1.1 A社の企業概要

A社は、人口約3万人の都市である福岡県U市に本社を置く。1948年創業、産業用機械の製造、販売を行っている。従業員数は約230名であり、本社の従業員の平均年齢は、男性42歳、女性37歳である。

#### 4.1.2 A社の経営方針と外国人社員の採用

海外市場の開拓のために外国人社員の採用を始めた。中国籍の場合、中国に生産工場があるため、現場の指揮監督や本社との調整を担当するため採用されている。南アジア、アフリカ等、ターゲットとしている国や地域の外国人留学生を採用している。外国人留学生が日本に定住希望なのか、海外へは出張が良いか定住がよいのかというような雇用管理について模索段階であった。

#### 4.1.3 外国人社員の採用と離職の状況

これまで雇用した外国人社員の累積人数は30名程度である。外国人社員は、製造、管理、営業などの部門に配属されている。日本国内や海外の現地で採用を行い、新卒採用、中途採用両方で外国人社員を雇用している。新卒採用として外国人社員を採用した実績は13名で、その内6名が現在働いている。その内、留学生の新卒採用実績は10名である。10年以上勤めている外国人社員は、中途採用や現地採用者を含めて在籍していない。

表4.1は、A社の各年度に採用した外国人社員および日本人社員の人数とその退社人数である<sup>15</sup>。外国人社員の数値は、現地採用者、本社での新卒採用者、中途採用者の合計人数である。日本人社員は新卒採用者と中途採用者の合計人数である。

2010年度には、新卒採用で外国人社員を4名採用しているが、その全員が2013年5月時点で離職している。一方、同年に採用した日本人社員3名は全員在籍していた。2011年度は、インド、セネガルの外国人社員を新卒採用し2名とも調査時点において在籍していた。同年の日本人社員の場合では4名採用し、その内1名が離職している。2012年度は、現地採用という方法により中国で3名の外国人社員を採用し、本社では韓国出身の2名とバングラディッシュ出身の1名を新卒で採用した。本社で採用した韓国籍の外国人社員1名が離職し、調査時点において、韓国とバングラディッシュ出身の外国人社員の各1名が在籍していた。一方、日本人社員は新卒および中途採用を含め14名採用し、そのうち2名が離職し12名が在籍している。2013年度には中国籍の外国人社員1名を新卒採用し、日本人社員を3名新卒採用している。

---

<sup>15</sup> 2013年5月時点の数値である。

表 4.1 A 社の外国人社員および日本人社員の採用と離職状況

年度		2010	2011	2012	2013	合計
外国人 社員	入社人数	4名	2名	6名	1名	13名
	国籍別 内訳	中国3名 台湾1名	インド セネガル	中国3名 韓国2名 バンクラディシュ1名		
	退社人数	4名	0名	2名	0名	6名 46.2%
日本人 社員	入社人数	3名	4名	14名	3名	24名
	退社人数	0名	1名	2名	0名	3名 12.5%

以上のデータから、A 社では、2010 年度から 2013 年度までに外国人社員を 13 名採用しており、そのうち 6 名が離職している。このことから外国人社員の離職率が 46.2%であると言える。一方、日本人社員の場合は 24 名採用し、そのうち 3 名が離職していることから、離職率が 12.5%であると言える。したがって、外国人社員の離職率が日本人社員の離職率に比べて高いことが分かる。

## 4.2 研究方法

A 社では外国人社員の離職率が高いことから、4 つの調査を実施した。1 つ目の調査は、外国人社員の上司に対する個別インタビューである。2 つ目の調査は外国人社員への個別インタビューである。3 つ目の調査は外国人社員と同期の日本人社員への個別インタビューである。そして、4 つ目の調査は外国人社員と日本人上司を合わせた合同インタビューである。調査は 2013 年 4 月～9 月の期間に実施した。

- ・調査 1 日本人上司への個別インタビュー
- ・調査 2 外国人社員への個別インタビュー
- ・調査 3 外国人社員と同期の日本人社員への個別インタビュー
- ・調査 4 外国人社員と日本人上司を合わせた合同インタビュー

### 4.2.1 調査の手続き

筆者から各企業の人事課に対して、研究目的、方法、倫理的配慮などを記述した研究計画書を提出し調査の依頼を行った。その後、人事課および事業戦略部の担当者に直接会い、研究計画書の他、ガイドラインを渡して調査趣旨の説明を行った。その後、内部で検討してもらい調査協力の承諾を得た。

### 4.2.2 倫理的配慮

筆者から各企業の人事課に対して調査の趣旨と共に、倫理的配慮に関する説明を行った。調査実施時には、調査対象者に対して再度、口頭で調査目的やデータの収集目的や使用範囲・方法について説明し調査の同意を得た。

インタビューで使用するガイドラインは、事業戦略部の担当者を通して事前に対象者へ送付し、インタビュー当日に持参するよう依頼した。回答しにくい点は回答不要であることを伝えた。

合同インタビューでは外国人社員の個別インタビューの語りを資料として使用した。個別インタビューの内容を資料とする旨は、事前に人事課を通して本人の許可を得た。その後、資料を本人に調査趣旨に関する説明およびインタビューデータを送付し、確認・修正依頼を行い、返信をもって同意の意志を確認した。また、合同インタビュー時に、調査趣旨を説明し、直接本人から許可を得た。配布した資料は調査終了後、調査者が回収しシュレッダーで裁断した。

#### 4.3 調査内容

##### 4.3.1 調査1：日本人上司に対する個別インタビュー

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。筆者から日本人上司への質問は、「外国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った。

表4.2のように、日本人上司へのガイドラインは、主に勤務年数、外国人部下を持つ経験年数、海外渡航や外国人との接触経験、外国人部下の働き方への満足度、外国人社員の定着・活躍に関する内容であった。外国人部下の働き方への満足度は4段階の回答方式であり、当てはまるものに丸をつけてもらった。また、外国人社員の定着・活躍に関する質問は、「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」と質問を記載した。

##### 4.3.2 調査2：外国人社員に対する個別インタビュー

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。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った。

外国人社員へのガイドラインの内容は、年齢、最終学歴、異動の経験、仕事に対する満足

表4.2 外国人社員と日本人上司へ使用したガイドラインの内容

質問項目	外国人社員への質問項目	日本人上司への質問項目
基本情報の収集に使用した項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢</li> <li>・性別</li> <li>・最終学歴</li> <li>・勤務年数</li> <li>・異動の経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢</li> <li>・勤務年数</li> <li>・性別</li> <li>・外国人部下を持つ経験年数</li> <li>・海外渡航や外国人との接触経験</li> </ul>
自由応答で使用した項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事に対する満足度 (とても満足、どちらかと言えば満足、どちらかと言えば不満足、不満足の4段階回答)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人部下の働き方への満足度 (とても満足、どちらかと言えば満足、どちらかと言えば不満足、不満足の4段階回答)</li> </ul>

度、外国人社員の定着・活躍に関するものである（表 4.2）。仕事に対する満足度は、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」と質問を記載した。インタビューは日本語を使用し、1名ずつ 60 分程度行った。

#### 4.3.3 調査3：外国人社員と同期の日本人社員に対する個別インタビュー

インタビューの方法は半構造化インタビューである。インタビューでは、ガイドラインを使用せず、就職活動の時期から現在までの職場のできごとを時間軸に沿って尋ねた。調査対象者には自由に発言をしてもらった。調査対象者が体験を語る際には、そのときの職場の状況や当時の気持ちを尋ねた。インタビューは 1 名ずつ 60 分程度行った。

なお、調査対象者である同期の日本人社員には、インタビューの語りに影響を与えることを避けるために、調査趣旨を伝える際、外国人社員が職場のどのようなことに葛藤や困難を抱いているのか具体的なことは伝えなかった。

#### 4.3.4 調査4：外国人社員とその上司への日本人上司への合同インタビュー

合同インタビューでは、個別インタビューの結果のうち、外国人社員のコンフリクト状況と日本人上司が考える指導方法が分かる語りを整理したものを資料として使用した。

合同インタビューを開始する際には、調査者から OJT に関してコンフリクト状況があることを説明し、その状況に対して話し合ってもらいたい旨を伝えた。また、インタビュー中の対話では、相手の意見を批判する発言はしない等、協調的な対話をを行うよう依頼した。

調査者は、外国人社員が分からぬ言葉を簡単な日本語で説明することや、外国人社員の言葉の不足を補足するなど、対話が円滑になるよう言語上のサポートを行った。また、外国人社員と日本人上司の会話の中で不明な点を尋ねるなどしたが、会話に入らないように極力心がけた。

なお、個別インタビュー後に国際営業部の外国人社員が退職したため、合同インタビューは開発部と部品部の 2 組で実施した。国際営業部の日本人上司に対しては、外国人社員の葛藤状況が分かる語りが整理された資料を用いたインタビューを実施した。インタビューの時間は 60 分程度である。

#### 4.3.5 分析方法

4つの調査に対して、それぞれ、以下のような分析を行う。

##### (1) A 社の配属先での指導方法の抽出

日本人上司への個別インタビューのデータを使用し、各部署の OJT の実施状況について整理を行う。なお、新入社員研修は、人事課からのヒアリングから得た情報より整理する。

##### (2) 外国人社員にコンフリクトが起きるできごとの抽出と人材育成との関連づけ

外国人社員と個別インタビューを文字化し、コンフリクトを抱くできごとを抽出する。外国人社員がコンフリクトとして語るできごとが、どのような人材育成と関わっているのか関連づけを行った。関連づけには、経営企画部や総務部人事課の担当者から収集した情報や、日本人上司のインタビューを使用し総合的に照らし合わせを行った。コンフリクトであるかどうかの判断はインタビューの際に本人の意思をもって確認を行った。

##### (3) 外国人社員にコンフリクトが起きる人材育成に対する同期の日本人社員解釈の抽出

外国人社員と同期の日本人社員のインタビューを文字化し、外国人社員がコンフリクトを抱く人材育成に対する解釈を抽出した。コンフリクトであるかの判断は本人の意思をもって確認を行った。その後、同期の日本人社員の人材育成に対する解釈と、人材育成を比較し分析を行った。

##### (4) 合同インタビューにおける日本人上司の反応と、コンフリクト解決に向けた行動の抽出とその後の職場変化の関連づけ

合同インタビューの語りを文字化し、外国人社員のコンフリクトが起こる状況に対する、日本人上司の様子を抽出した。また、合同インタビューにおいて、コンフリクトのある状況を解決するために提案された内容が、調査後に実施されているケースは、どのような提案なのか分析する。

### 4.4 調査対象者

#### 4.4.1 外国人社員の配属

表 4.3 のように調査対象者は、インド、バングラディシュ、韓国出身の外国人社員 3 名とその上司、そして同期の日本人社員である<sup>16</sup>。

日本国内の本社で勤務するインド出身の外国人社員 FA 氏は国際営業部に所属している。国

<sup>16</sup> 新卒として採用された外国人社員は、その他に 3 名いるが、中国で勤務しており日本国内で働いていない状況、長期の海外出張で不在であったこと、入社して 2 日目であったという事情により分析対象から外すこととした。

際営業部は、会社の海外拠点の中でも新規開拓事業を担っている。新規開拓の市場を、アフリカ地域、南アジア地域、東アジア地域の3つに分けており、1つ地域に1人の担当者が配置されている。部長のJA氏は、3人の直属の上司である。

バングラディッシュ出身のFB氏は部品部に所属している。部品部は、海外や国内からの部品に関する注文、納期の問い合わせ、納品対応を行う部署である。この部署には8名の社員が在籍している。構成はグループ長、チーム長、担当社員6名である。外国人社員を迎えるのは今回が初めてで、40代の日本人男性社員がFB氏の教育担当として指導に当たっている。

表4.3 調査対象者

	国際営業部	部品部	開発部
外国人 社員	FA氏：男性（24歳） 勤務年数2年 インド出身	FB氏：男性（26歳） 勤務年数1年 バングラディッシュ出身	FC氏：男性（29歳） 勤務年数1年 韓国出身
日本人 上司	JA氏：男性（42歳）部長 外国人社員の部下を持つ 経験6年	JB氏：女性（39歳）係長 外国籍の社員との協働経験なし	JC氏：男性（50歳）部長 外国人社員の部下を持つ 経験6年
同期の 日本人 社員	JD氏：男性（26歳）入社2年目	開発部所属	FB氏、FC氏と同期
	JE氏：男性（26歳）入社3年目	開発部所属	FA氏と同期、JC氏が上司

韓国出身の外国人社員FC氏は開発部に所属している。開発部の社員数は27名であり、主力製品ごとにチーム編成されている。1チームは4~5名の社員から構成されており、チーム長は30代後半から40代である。この開発部には、中途採用で入ったドイツ出身の社員、韓国の大学から直接入社した社員、そして、日本の大学を新卒採用した韓国出身の社員の3名が在籍している。この3名の外国人社員は、別々のチームに所属している。

開発部で過去に受け入れた外国籍の社員の人数は8名である。現在在籍する3名の他、過去に中国からの研修生を3名受け入れている。彼らは現在中国の海外拠点へ異動し管理職として勤務している。その他の2名は離職している。

調査対象者3名の外国人社員は同じ会社で働いているが、離れた場所でそれぞれ勤務している。A社の本社と工場は同じ敷地内にあるが別々の建物にある。国際営業部は本社があるU市から離れたF市にある。そのため、本社で働く部品部の外国人社員、工場で働く開発部、国際営業部で働く外国人社員は、それぞれの場所で働いている。全社集会がある月に1度のみ会う機会がある。

#### 4.4.2 外国人社員と日本人上司について

##### (1)国際営業部の外国人社員と日本人上司

インド出身のFA氏は、入社3年目である。A社が所在する県に隣接する県にある大学の経営学部を卒業後に入社した。入社後は、本社で6か月間の新入社員研修を行い、その後、国際営業部に配属となった。国際営業部に配属されすぐに、長期に海外出張があった。勤

務年数が 2 年目になった年の春、国際営業部は新しいオフィスへ移動となった。このような経緯を持つ外国人社員 FA 氏は、仕事への満足度を尋ねた質問に対して「どちらかといえば不満足」と回答した。

外国人社員 FA 氏の上司である JA 氏は、学生時代にアメリカのブルックリンに 3 年間の留学経験がある。大学卒業後は大手外資系企業へ就職し、約 11 年勤めた。その後、現在の企業へ転職した。現在、在職 9 年目で 6 年前から外国人社員を部下に持つようになった。

## (2) 部品部の外国人社員と日本人上司

バングラディッシュ出身の FB 氏は、入社して 1 年目である。インド出身の FA 氏と同じ大学と学部を卒業後に現在の会社に入社した。約 3 ヶ月の新入社員研修の後に、部品部に配属される。配属後は、部品の管理などの現場作業を経験し、その後、海外からの問い合わせ業務や国内での部品の調達から納品までの管理業務を行っている。仕事への満足度を尋ねた質問に対して「とても満足」と回答した。

外国人社員 FB 氏の日本人上司である JB 氏は、地元の大学を卒業後に A 社に入社した。勤務年数は 16 年である。2 年前に現在の部品部のチーム長に昇進した。現在のメンバーは、彼女の他 6 人で、外国人社員が部品部に入ることは今回初めてである。A 社で様々な外国人社員を雇用する機会はあったが、JB 氏自身が外国人社員とコミュニケーションを取る機会は今回が初めてである。留学や旅行など個人の経験としての海外経験はない。

## (3) 開発部の外国人社員と日本人上司

韓国出身の外国人社員 FC 氏は、入社して 1 年目である。バングラディッシュ出身の FB 氏と同期である。FC 氏は、A 社がある U 市の隣の市にある大学を卒業後に A 社に入社した。FC 氏には大学に入学する前に 1 年ほど派遣社員として東京で働いていた経験がある。現在は、4 名で編成されるチームに所属し製品の開発や設計業務を担当している。このような状況である外国人社員 FC 氏は、仕事への満足度を尋ねた質問に対して「どちらかといえば満足」と回答した。

外国人社員 FC 氏の日本人上司である JC 氏は、勤務年数 28 年である。FC 氏は、海外研修生や海外の大学から直接入学した外国籍の社員等を部下として持つ経験が 6 年ほどある。また自分自身も海外出張などの経験がある。

## 4.5 結果

### 4.5.1 人材育成の方法

A 社の人材育成は、新入社員への新入社員研修と配属先での OJT が実施される。

新入社員研修は、「座学研修」と「実地研修」で構成される。「座学研修」は、会社の沿革や商品について学ぶ座学やビジネスマナー研修が行われる。「実地研修」は、正式な配属先とは異なる部署で研修が行われる。配属先と異なる部署で実地研修を行う理由は、(1) 製品の製造から顧客が使用するまでの一連の流れを学ぶこと、(2) 他部署の社員と人間関係を構築する

こと、(3)仕事のやり方を学ぶことが研修の目的であるためである。そのため、新入社員は配属後に関わりが出てくる部署や、配属後の業務に役に立つ知識が得られる部署などで実地研修を受けるようになっている。実地研修を行う時期が仕事の繁忙期と重なる場合は、入社前に内定者をアルバイトとして雇用し実地研修が行われていた。

配属先でのOJTは各部署で異なっていた。まず、国際営業部は、配属当初から担当業務が与えられ日本人上司が指導するという方法であった。日本人上司は、問題が発生したらすぐに声かけができるように雑談を含めた「何でも話せる」環境を作っていた。

部品部では新入社員に対して教育係を配置し、アシスタント業務からはじめ徐々に担当業務へ移行する方法をとっていた。また、部品部では初めて外国人社員を受け入れることから職場全体で様子を見てフォローする形を取っていた。

開発部では、製品単位で4~5人のチーム体制がとられていた。この製品を作成するチームごとに勤務年数の長い先輩が後輩を指導する体制を作っていた。また社員は毎日、部長に業務日報を提出する義務があり、そのノートは各社員と部長との間でのみ交換が行われるため、チーム内で問題が起きた場合や悩みがある場合は、そのノートを通じて報告する形式が取られていた。

このように、各部署では、新入社員が仕事のやり方を学び一人前になるための支援として、先輩や上司が新入社員と一緒に業務を行う方法が取られており、どの部署も共通して、コミュニケーションに配慮した職場作りが行われていた。

#### 4.5.2 「実地研修」と「配属先でのOJT」に対する外国人社員のコンフリクト

外国人社員への個別インタビューより、外国人社員には、新入社員研修で実施される「実地研修」と配属後の職場でのOJTである「配属先でのOJT」に対してコンフリクトがあることがわかった。図4.1は、新入社員研修から配属後のOJTまでの人才培养に関する一連の流れと、それに対する外国人社員の認識を可視化させたものである<sup>17</sup>。

新入社員研修の座学は、外国人社員全員が<「教育があった」>と認識していた。新入社員の実地研修に対してはFA氏とFB氏は配属先と違う部署で仕事をしたと認識していた。FB氏は研修であると理解はしたが、<配属先と違う部署での業務経験は意味がない>と認識していた。配属先で行われたOJTには全員にコンフリクトが確認された。

以下では、「実地研修」と「配属先でのOJT」に対する外国人社員のコンフリクトの具体例を提示する。なお、語り部分の下線は、筆者によるものである。

##### (1) 「実地研修」に対する外国人社員のコンフリクト

まずは、FA氏の語りを提示する。国際営業部に配属される前のFA氏の実地研修は、設計部での製品デザインをする内容であった。こうした実地研修について、以下のように語った。

<sup>17</sup>質的調査方法で使用されるM-GTAは理論生成を目指す分析手法である(木下2007)。本章の外国人社員の分析とは目的が異なることから、M-GTAを使用しなかった。なお、提示する図は、図の描写方法をM-GTAより援用したものである。

「入社してから、営業しか大学で勉強したことがないのに、『デザインをやってみて』って。『すみません、デザインをやったことがないんです。マネジメントだったらできるんですけど。』、言った瞬間に、『えっ、できないの？やってみて』って言われて、とまどいました。デザインの仕事は自分のすることと関係ないし、営業とかの仕事であれば、今の部署と関係ない仕事でも大丈夫だったのに。」

のことから、FA 氏は、設計部での実地研修を「実地研修として学習をしたのではなく仕事を手伝った」と認識していることが分かる。

次に、外国人社員 FB 氏の認識について説明する。FB 氏の場合、国際営業部への配属を希望していたが最初の配属先は部品部に決まっていた。そのため、実地研修は工場と国際営業部で行われた。こうした実地研修について FB 氏は以下のように語った。

「新入社員研修には、トレーニングと仕事がありました。最初の1週間ぐらいは電話対応とかを学んだので、はっきりとした研修だと思いました。工場でしたことは研修ではなく仕事だと思いました。営業は配属になる場合は担当になりますので研修だと思っています。何のためにしてるか、それがはっきり理解できない。」

このように、JB 氏は工場での研修を仕事と捉え、配属される部署に直接関わりがあるものを「研修」と捉えていた。

最後に、外国人社員 FC 氏の実地研修への認識について提示する。外国人社員 FC 氏の実地研修は、内定者向けのアルバイトにおいて工場で行われ、入社後は国内営業部で行われた。工場での実地研修についての語りは見られなかったが、国内営業部での実地研修については、以下のように語った。

「確かに商品がどう使われているか見に行ったほうがいいかなって思います。でもやり方は営業じゃなくてもよかったです。自分で感じるのもいいんですけど、うち営業マン多いし、そこから話も入ってくるんです。今も商品の説明会に行ってるんで、別に営業をやらなくてもよかったです。」

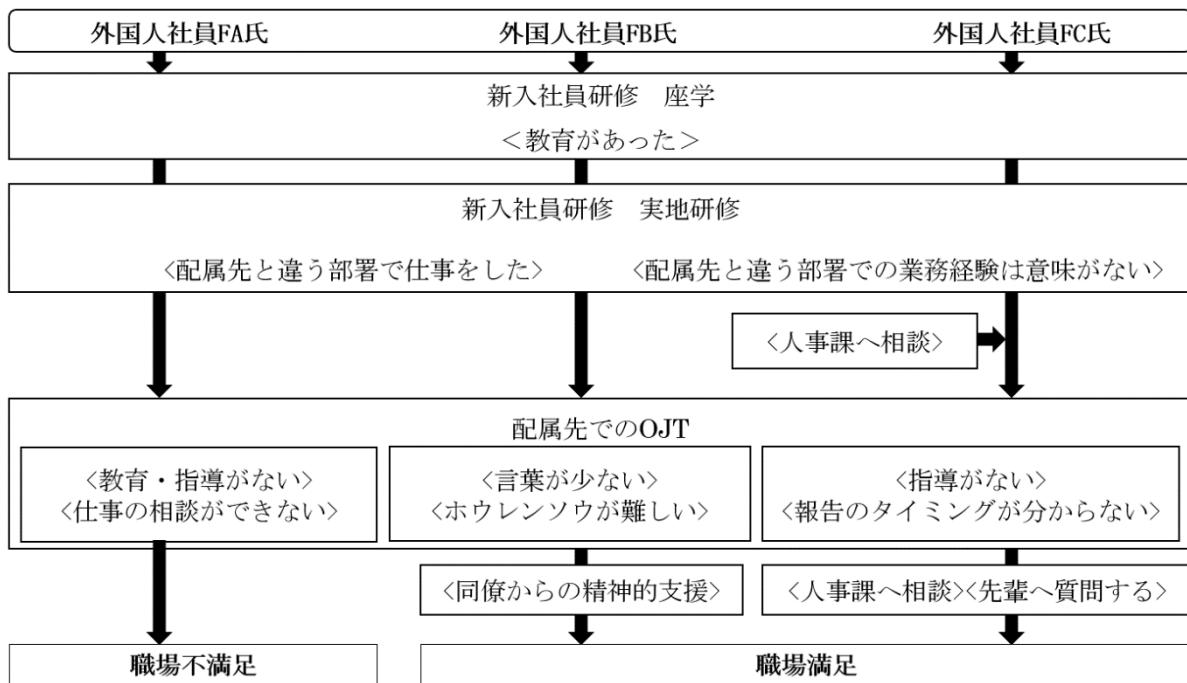


図 4.1 人材育成に対する外国人社員の認識とコンフリクトへの対処方法

のことから、FC 氏は、国内営業部での実地研修を「商品が顧客にどのように使われているか、体験をもって知ること」と認識していることが分かる。

以上のように、外国人社員 FA 氏と FB 氏は、「実地研修」の内容のうち、配属される部署に直接関わりがあるものを「研修」と捉えており、直接関係のないものを仕事として捉えていた。FC 氏は、実地研修への理解は見られたが、経験して学ぶことに疑問を抱いていた。このように、外国人社員の「実地研修」に対する認識は、企業が実地研修を行う意向と異なつており、そのため実地研修に対してコンフリクトを抱いていることがわかった。

## (2) 「配属先での OJT」に対する外国人社員のコンフリクト

まずは、国際営業部の外国人社員 FA 氏の語りを提示する。FA 氏は「配属先での OJT」について、以下のように語った。

「仕事を任せるのは全然良いんですけど、その前に研修をやることが大事じゃないかな。  
もう少し教育があれば、誰でもうまくできるんじゃないかな。」  
「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。こういうことですって、ゼロから説明があれば問題は解決するんですね。」  
「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。」

のことから、FA 氏は、職場には仕事を学ぶ機会がないと捉えており、日本人上司から指

導を受けられないという不満を抱いている様子が窺える。また、上司に相談することができないと認識する状況に対して、本を読むことで対処していることが分かる。

次に、部品部の FB 氏のコンフリクトについて提示する。FB 氏からは、日本人上司の指導に関するコンフリクトとそれに対処する方法が確認された。

「(教育係の) ○さんは言葉が少ないですね。『これ送った?』って聞いたら、『これ』だけでは、外国人はよく分からないです。それで結構、誤解が発生するとかもあるし。」「仕事のやり方とか、進め方とか、ちゃんとしたやり方を一回学べて理解できたら、仕事ができるようになります。上司に教える時間がないとか、よくわかります。でも、教えなかつたら、その後も同じ間違いをしてしまう。」

「報告連絡相談、重要視しなきやいけない、新入社員研修で習いました。その感覚は難しいです。どれを報告すればいいのか、反対に報告すれば上司に迷惑かけるのか、その感覚がわかりにくいです。上司は忙しいので結構遠慮する。」

「営業職であれば、外国の○さん(同僚)、工場の方と言えば○さん(同僚)とか。それくらいですね。仕事の悩みとか相談を2人にしますね。○さん(日本人社員の同僚)は、頑張れしかないです。そういうところがあるから頑張れって。○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、彼は結構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思いますので。」

このように、外国人社員 FB 氏は教育係の指導について指示が不明瞭であり、仕事のやり方を明確に教えてほしいと考えていることが分かる。また、「どれを報告すればいいのか、反対に報告すれば、上司に迷惑かけるか、その感覚がわかりにくい」と報告の難しさを語った。

こうしたコンフリクトのある状況に対して、FB 氏は国際営業部に在籍するセネガル出身の外国人社員と、開発部に在籍する日本人の同僚に仕事の悩みを相談していた。

「頑張れしかない」「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」と語っていることから、FB 氏は、この2人より精神的な支援を受けているものと考えられる。

最後に、開発部の外国人社員 FC 氏の語りについて提示する。FC 氏は次のようにコンフリクトがある状況を語った。

「部署に入ってからは一度も指導をしてもらったことがない。個人的な指導はあるかもしれないんですけど。分からなかったときは、先輩にすぐ聞きます。プライベートで会ったりすると、仕事する時ちょっと手伝ったりとかするよね。今も、もちろん最初の仕事があるので、教育とか欲しいですよね。」

「細かく入ると難しいこともあるんです。量産図を出そうとしても、どんどん話があつて出すタイミングが難しい。」

このように、FC 氏は仕事に対する指導がない職場環境であると認識している様子が窺える。

そして、こうしたコンフリクトへの対処として「先輩にすぐ聞きます」と語り、先輩から業務に関する支援を受ける行動をとっていた。このことから、FC 氏は「先輩に質問する」行為が OJT の一環であると認識していない様子が窺える。

また、FC 氏は「量産図を出そうとしても、どんどん話があつて出すタイミングが難しい」と語るように、「報告」という行為がうまくいかないことにコンフリクトがあることが示された。

以上のように、各部署の OJT に対する外国人社員の認識は、日本人上司の意向と異なっていることが明らかとなった。

#### 4.5.3 「実地研修」と「配属先での OJT」に対する同期の日本人社員の認識

分析の結果、外国人社員がコンフリクトを抱く「実地研修」と「配属先での OJT」に対して同期の日本人社員にはコンフリクトが見られないことが明らかとなった。

以下に、同期の日本人社員の「実地研修」と「配属先での OJT」に対する語りを提示する。なお、語り部分の下線は、筆者によるものである。

##### (1)新入社員研修の「実地研修」に対する同期の日本人社員の認識

日本人社員 JD 氏は、営業部で行われた実地研修について以下のように語った。

「突然営業でしたね。実地で学べて、ていうのもあって。自分の場合は勉強させてもらってるんで、不満はないですよね。」

「営業の方はマニュアルなんてないんで、人と人とのコミュニケーションなんで、一体どうしたらいいですかねとは先輩に聞いてたんですけど、そしたら、まあニコニコしあげて。研修を通して、商品の説明できるようになって、機械の内部について、まだまだなあって思って。」

このように JD 氏は営業部での経験を研修と捉えていることが分かる。そして「不満はない」と語るようにコンフリクトがある様子が見られなかった。

JD 氏は、実地研修でのできごとについて、「どうしたらいいですかねとは聞いていた」と語ることから、先輩との会話で仕事のやり方を習得していることが分かる。つまり、JD 氏は人事課の意図する「仕事のやり方を学ぶこと」という研修目的に沿った教育を受けていると考えられる。

次に、日本人社員 JE 氏の具体例を提示する。JE 氏の実地研修は、内定者向けのアルバイトでのみ行われた。JE 氏はアルバイトについて以下のように語った。

「半年前からアルバイトで来てたんですよ。だから、入社前からどういう会社かって言うのは、ある程度知っているし、社内的などうのこうのっていう話は事前に聞いてい

たっていうのもあるかもしれないですね。アルバイトしながら、職場の雰囲気を見ていた。個人的にアルバイトはいいと思います。」

「ルールが一応あるんだけど、実際は別のルールがあつたり。人の関係だつたり、この人だったら聞いてくれるとか。そういうコツみたいのが、要は話の持つていき方のコツとか。」

このように、「アルバイトはいいと思います」と語るように、実地研修へのコンフリクトは見られなかった。また、「話の持つていき方のコツとか。アルバイトしながら職場の雰囲気を見ていた」と語るように、人間関係や職場の雰囲気を観察することで仕事の進め方を学んでいたことが窺える。このように JE 氏が仕事の進め方を習得する行為は、実地研修の目的である「仕事のやり方を学ぶこと」と一致するものと考えられる。

以上のように、同期の日本人社員の実地研修に対するコンフリクトは確認されなかつた。同期の日本人社員の実地研修に対する認識は企業側の意図と一致しており、実地研修をとおして同期の日本人社員は、仕事の学び方を習得していることが示された。

## (2) 同期の日本人社員の配属先での OJT に対する認識

次に、配属先での OJT に対する同期の日本人社員の認識について提示する。

以下は OJT に対する JD 氏の語りである。

「失敗しても、自分なりに考えて、こういう理由だからだと思ひますって話したら教えてくれます。一から教えてって言っても教えてくれません。秘訣があったとしても自分で考えろって事ですね。だからはじめは、ちょっと、すごく冷たいなと思ったんですけど、本当に自分で考えることが大事だなっていうのはすごく思います。仕事で問題があるて相談したいときは、大体チーム長にしてます。簡単なことであれば先輩。OJT もそんなに問題ないですね。」

JD 氏の場合、配属された当初、OJT に対して「はじめは、ちょっと、すごく冷たいなと思った」と語るように、指導に対するコンフリクトがあつた。しかしながら「自分で考えることが大事だなっていうのはすごく思います」、「OJT もそんなに問題ない」と語り、インタビュー時点ではコンフリクトではなくなっていた。

また、「相談したいときは、大体チーム長にしていますね。簡単なことであれば先輩」と、上司や先輩から指導を受ける行為が「配属先での OJT」であることを理解していた。

次に JE 氏の語りを提示する。

「忙しくて話しかけづらいとかはないですね。基本は放置が多いけど、話しかけやすいですね。向こうから声かけとかしてくれます。恵まれてると思います。」

「（指導は）基本的には、ざつと言われて、やってみて、見てもらって、修正される。

抽象的に言わされたときには、これでいいのかなって思ったりもするんですけど、逆に言ったら自由だから、自分のやりたいようにやっていいって自分は解釈したから、そんなストレスに思ったことはないですね。」

「色々な所にいる人のちょっとずつ使えそうなところを使う。 チーム以外の人の話も聞きながら取り入れるって感じです。」

日本人社員 JE 氏の場合、「放置が多い」、「これでいいのかなって思ったりもする」と語るように、始めの頃は OJT に対して疑問を抱いた状況があったことが分かる。こうした状況に、「逆に言ったら自由だから、自分のやりたいようにやっていいって解釈した」と語るように、状況に自分なりの解釈を加えていた。このように配属先での OJT に適応することでコンフリクトになっていなかったことが窺える。

以上のことから、同期の日本人社員の場合、部署に配属された当初は OJT に対してコンフリクトを抱いていたが、認識が変化しコンフリクトではなくなっていた。

#### 4.5.4 外国人社員のコンフリクトに対する日本人上司の反応

職場にある葛藤に対して解決案を考える場を設けたところ、開発部の外国人社員と、部品部の外国人社員と日本人上司から解決に関する提案があった。

合同インタビュー実施後の職場の様子を確認したところ、開発部の外国人社員が提案した内容は、実質的に行われており、部品部の外国人社員と日本人上司が提案した内容は行われていなかった。また、国際営業部と開発部の日本人上司からは、職場にある葛藤の解決に向けた提案は見られなかった。以下に、その具体的な語りを提示する。なお、語り部分の下線は、筆者によるものである。

##### (1) 日本人上司は、外国人社員の教育の捉え方を十分に理解できなかった。

国際営業部と開発部の日本人上司は、外国人社員の職場をどのように捉え葛藤を起こすのかについて、十分に理解する様子が見られなかった。部品部の日本人上司の場合、外国人社員の葛藤を理解する様子が見られたが、外国人社員の求める仕事の教え方に対して対応したくても日本人上司に時間がないため対応することが難しい様子が以下のように確認された。

「どうなんだろうなー。ほかの社員も含めてあれこれ話はしますからね。1日何回も話もしますし。うーん。うーん。どうだろ。トラブルがあったときに、周りに誰もいないという状況もあります。一人ぼっちのときもしそうだし。関係的には悪い関係ではなかったと思うんですけどね。発生都度ベースで教えてあげるしかないと思うんです。こんなときはこんなケースですって。でも教えたとしても忘れるのがオチなんで、こんときはどうしたらいいですか、ってときにその都度一緒にやっていくしかないんですよ。」

このように、国際営業部の場合、資料を読みながら「どうなんだろうなー」、「うーん。うーん。どうだろう」と語り、悩む様子が見られた。また、日本人上司 JA 氏は、「関係的には悪い関係ではなかったと思うんですよね」と、OJTが機能していたと認識する状況を語った。

「例えればインドだったらインドの業務進行の状況とか、あと、部署内の流れとか、いろんな事は一通り話はしたと思うんですよ。で、あとは、それこそやっていく中で日々起きることをもう、疑問に思ったら聞いて、もうその繰り返しになってくるんで。」「イレギュラーはもう、多いですね。イレギュラーだらけ。むしろレギュラーがあるのかっていうくらいで。イレギュラー案件って結局発生してくるんですよね。まあ、そこをどう乗り切るかですよね。」

このように、国際営業部の日本人上司からは、外国人社員の語ることに理解しようとする様子が観察されたが、葛藤解決に向けた提案の語りはなかった。

部品部の場合、以下のような対話が行われた。

---

日本人上司 「(教育係の) ○さんは、言わずともわかってるんじゃないのっていう  
JB 氏 感覚じゃないかな。あんまりしゃべるタイプじゃないから。」

---

外国人社員 「どういう感覚で言っているのか、わからないことがあります。間違った事をどう改善すればいいか、もうちょっとはつきり、教えてもらいたいと思います。」  
FB 氏

---

日本人上司 「私も経験して覚えた、やりながら覚える。ちょっと上の知っている人に聞いて自分なりのマニュアルを作りながら覚えてきた。どうすればいいですかって聞かれても一言では答えられないよ。」  
JB 氏

---

外国人社員 「いや、一歩先の段階がわからないと、仕事をさせてもできないじゃな  
FB 氏 いですか。それが問題です。」

---

日本人上司 「解決はできないんだろうなと思って途中までしか教えない。教えだした  
JB 氏 らきりがないし、教え出しても、結局また同じことを聞かれるはず。  
時間がないから教える余裕がない。それは悪いなと思うし。」

---

このように、外国人社員が仕事のやり方を教えてほしいと語ることに対し、日本人上司は、「やりながら覚える」、「どうすればいいですかって聞かれても一言では答えられない」と、口で説明することは難しいとを語った。また、外国人社員が「一歩先の段階がわからないと、仕事をさせてもできない」と語ることに対して、日本人上司は「教えだしたらきりがない」、「時間がないから教える余裕がない。それは悪いなと思う」と語った。このように、部品部では、日本人上司が外国人社員の OJT への葛藤状況を理解する様子が確認されたが、対処するには時間に余裕がない状況があった。

開発部の場合、外国人社員の抱くコンフリクトに対して、以下のような会話が確認された。

---

日本人上司 「気持ち的には自分達が入った時と一緒にですよ。先輩について師匠がい

---

JC 氏 て、ずっと聞いて教えてもらって。このとおりですよ。全然教えてくれんで、先輩忙しいし、自分でやるしかないって思ってですね。」

外国人社員 「自分も最初入ってすぐに、専門用語とか全く分からず、会議に入って

FC 氏 も何を言っているか分からない。ある程度経ったら、それがあれなんだとか気づきながらやってたんです。分からなかつたら先輩に聞いて。でも先輩のやり方が統一してなくて聞く人によって返事が違う。マニュアルを作つて統一したら、もっと楽に製品を作れると思う。」

---

日本人上司 「基本的には設計マニュアルですね。新人が見て何か設計をするとき

JC 氏 に、どこ見ていいかわからないんで、例えば計算をするときに、自動的に計算できるフォーマットだつたりとか、そういうのを少しづつ作つてます。今のやり方を各自がベテランの方ってもつてるんですよ。  
自分の計算式とか。それを出してもらって、それを見やすいように整理してつてことです。今も設計マニュアルってこんな厚いやつがあるんですよ。それでも全然たりないから増やしていこうってことで。うちは圧倒的にすくないですね。だから新人がやろうと思ってもわからないっていうのがけっこう、だから聞くしかない。

---

日本人上司 JC 氏は、「気持ち的には自分たちが入った時と一緒です」、「先輩忙しいし、自分でやるしかないと思って」と語った。また、「日本人も一緒に。日本語ペラペラやから一緒に。日本語ができない研修生の時は厳しかったね」と語った。JC 氏は外国人研修生を受け入れた経験があり、その経験から日本語という言語問題がなければ、特に問題はないと考えていた。このことから JC 氏は、外国人社員の OJT に対する葛藤は日本人社員と同じものであると捉えていることが分かる。

このように、先輩に尋ねる行為そのものが OJT と認識していない外国人社員 FB 氏の認知状況に、日本人上司が理解する様子は見られなかった。また、報告のタイミングが難しいと語る FC 氏の状況に対して日本人上司 JC 氏は、「流れは一番最初の教育であったよね」、「こういうのに則つてやっていきますよっていうのが、全部文書にある」と語り、外国人社員は仕事の順序が分からないと解釈していた。

## (2) 外国人社員と日本人上司の双方にメリットがある葛藤の解決案が実施されていた。

部品部の外国人社員と日本人上司と開発部の外国人社員から、コンフリクト解決に向けた提案があった。

まず、部品部について説明する。部品部の外国人社員と日本人上司からは以下のように、人事課へ提案が行われた。

---

外国人社員 FB 氏

---

「どのようなタイプの人がいるのか、どういうことをさせるのかを考えて、人事が採用する。性格のマッチをすると、お互いに誤解もないし、会社の役に立つ。会社も貢献できるような人がいて、周りの人たちのお仕事も楽になるんじやないかなと思います。」

日本人上司 JB 氏

「日本語で書けるとか、お客様に電話をしても大抵聞き取れるのか、ある程度の情報は事前に欲しいな。あればもうちょっと受け入れる態勢も違っただろうし。教育は全体的にしないといけないですよね。新入社員もですけど、全体的な教育しなくちゃいけないと思います。」

このように、外国人社員 FB 氏は、「どのようなタイプの人がいるのか、どういうことをさせるのかを考えて人事が採用する」と、性格の相性と仕事の内容を考慮することが提案された。日本人上司からは、「日本語で書けるとか、お客様に電話をしても大抵聞き取れるのか、ある程度の情報は事前に欲しいな」と、人事課から外国人社員のスキルについて事前に情報を伝えることが提案された。調査後に、この提案について、調査者から人事課へ職場改善の提案として報告を行った。しかし、この提案について人事課の反応や語りなどは見られなかった。

なお、調査者から人事課への報告には、外国人社員の実地研修の捉え方などの調査結果も含まれていた。人事課からは、外国人留学生を採用する際には実地研修を見直す旨の語りが見られたが、次年度の外国人留学生の新卒採用がなかったため、実質的に行つたかどうかを確認することはできなかった。

次に、開発部について提示する。開発部では以下のような会話が行われた。

#### 開発部の外国人社員 FB 氏の提案

外国人社員  
FB 氏 「先輩のやり方が統一していないっていうか。聞く人によって返事が違うから。マニュアルを作つて統一したら、もっと楽に製品を作れると思う。」

日本人上司 JB  
氏 「えっと、基本的にはマニュアルですね。今、作つてますよ。でも、そんなには進まんですよね。合間合間だから。」

外国人社員  
FB 氏 「まあ、思った時に、マニュアルをつくるチームがあるんで、逆に聞かれたりするんです。」

日本人上司 JB  
氏 「マニュアルほしいやつとか。」

外国人社員  
FB 氏 「そうですね。」

日本人上司 JB  
氏 「50代、40代が少ない。35くらいから40代ってのが、いいですもんね。それが一番、うちの問題なところですね。」

開発部の外国人社員 FC 氏は、「マニュアルを作つて統一したら、もっと楽に製品を作れる

と思う」とマニュアル作成による葛藤解決の提案を行った。このマニュアル作りは、開発部で行われていた現場の改善運動の1つであった。A社の定年が60歳であり、役職者のほとんどが50代であることから、技術後継が現場の課題であった。そのため、技術継承の対策として若手社員によるマニュアル作りが始まっていた。FC氏はすでに実施されている活動を、葛藤解決の案として提案していた。調査後、その後の職場の様子を尋ねたところ、外国人社員FC氏がマニュアル作りの活動に参加しており、活動は継続して行われていた。現場の社員による職場の改善活動は、これまで多く実施されていたが、長く続くものは少なく数ヶ月で終わるもののが多かった。そのような中、この改善活動は、仕事の合間に行われ1年近く継続して実施されていた。

#### 4.6 考察

日本人上司、外国人社員、外国人社員と同期の日本人社員への個別インタビューおよび、日本人上司と外国人社員への合同インタビューにより明らかになったことは次の3点である。

1点目は、新入社員研修で実施する「実地研修」と「配属先でのOJT」について、人事課や日本人上司の意向と外国人社員の理解が異なっており、それらに対する葛藤が外国人社員にあったことである。2点目は、同期の日本人社員の「実地研修」と「配属先でのOJT」への理解は人事課や日本人上司の意向と一致していた点である。同期の日本人社員にも「配属先でのOJT」に対するコンフリクトが配属された当初に見られたものの、インタビュー時点ではコンフリクトになっていなかった。3点目は、日本人上司は外国人社員のコンフリクトを十分に理解できなかった点である。また、上司側の職場に対する問題意識にあわせて外国人社員が自分自身のコンフリクトを解決する手段を提案した内容は、既存の職場改善チームの中で実施されていた。

##### 4.6.1 外国人社員にコンフリクトが起こる要因

外国人社員にコンフリクトが起こる対象となるものは、「実地研修」と「配属先でのOJT」であった。

A社で行われる「実地研修」とは、人事課が主体で行う新入社員研修の一つであり、正式に配属される部署以外で実施される現場実習であった。実地研修を行う目的は、製品の製造から顧客が使用するまでの一連の流れを学ぶこと、他部署の社員と人間関係を構築すること、仕事のやり方を学ぶことであった。これに対して外国人社員は、実地研修の中でも配属される部署での業務に直結する内容のみを研修と捉えていた。

「配属先でのOJT」とは、新入社員研修が終わった後に、各部署で行われる人材育成であり、各部署では、先輩や上司が新入社員を指導することや、責任のある仕事を徐々に任せる教育が行われていた。このようなOJTに外国人社員は、教育する仕組みがない、仕事のやり方を研修や教育を受けて学びたいなどと考えていた。

このように、「実地研修」と「配属先でのOJT」に対する状況認知が異なることがコンフリクトの要因となっていたのは、これらの人材育成方法の特徴に関連するものと考えられる。前述のように、OJTは上司とのコミュニケーションにより行われる。そのため、その場その

場で形を変え、はっきりとした形式をもたない訓練方法である（古川他 2012）。A 社の OJT も上司や先輩などの人間関係に頼るものであり、経験を通して徐々に仕事が分かるようになる暗示的な教育方法であった。実地研修も同様に、異なる部署での経験を通して、正式な配属先で必要な知識や仕事を進める方法を学ぶものであった。したがって、外国人社員のコンフリクトの対象となっていたものは、仕事をすると同時に習熟するという経験学習がベースの人材育成であると考えられる。

では、なぜ経験学習がベースの人材育成方法において外国人社員側にコンフリクトが起ころうか。その背景には、「仕事のやり方」に対する学習方法に違いがあることが考えられる。こうした違いを示すかのように、外国人社員と日本人上司の語りから仕事をどう覚えるかについての考えが見られた。具体的には以下の語りである。

#### 外国人社員 FB 氏

「仕事のやり方とか、進め方とか、仕方を、ちゃんとしたやり方を一回学べると、それが理解できると、その仕事がスムーズにその仕事ができるようになりますね。そしたら自分も間違って、その後を同じ方法で行動してしまう、新入社員として、同じ事を何回もやっても同じことで間違える、そういうことがある。」

#### 日本人上司 JB 氏

「経験して覚えた、失敗して覚えた、それしかないよね。結局するしかないよね。今やってる自分の仕事も正直マニュアルがあるわけでもないし、もう自分で覚えなきゃいけないものは、覚えなきゃいけないし、やりながら覚える。これはどうすればいいんですか、このときはどうするんですか、この事聞かれても、一言では答えられないよ。」

このように、外国人社員は、仕事のやり方は形式として教えてもらうものと考えていることが分かる。一方、日本人上司は、形式的に伝えられない仕事のやり方や進め方があり、経験して自分なりに会得するものだと考えていることが分かる。

こうした「仕事のやり方」は暗黙知とも考えられる。暗黙知とは経験則やひらめき等を加えた言語化しくにい情報である（古川・山口 2012）。実際の業務遂行には形式知だけでは不十分で、暗黙知の存在が必要な場合が多い（古川・山口 2012）。つまり、外国人社員はこうした暗黙知を教えてもらうものであると捉えており、日本人上司の場合、教えられるものではなく、経験から自分なりに会得するものだと考えていることが示される。こうした業務経験を通して暗黙知を会得するという日本人社員側の考え方は、コミュニケーションを通して一緒に問題を解決するという各部署に共通した OJT からも示唆される。

では、外国人社員と同じように「配属先での OJT」に対するコンフリクトがあった同期の日本人社員は、なぜ、インタビュー時点において「配属先での OJT」に対するコンフリクトがなくっていたのだろうか。

その背景には、同期の日本人社員は、「実地研修」に対して「研修である」という認識があったことが考えられる。同期の日本人社員は、実地研修において、「どうしたらしいですかねとは聞いていた」、「話の持つていき方のコツとか。アルバイトしながら職場の雰囲気を見ていた」と語るように、先輩との会話から仕事のやり方を習得する様子や人間関係や職場の雰囲気を観察することで仕事の進め方を学んでいる様子が確認された。つまり、同期の日本人社員は、こうした先輩とのコミュニケーションから学ぶ方法や、職場を観察するという仕事のやり方を学ぶという学習手法を、実地研修の時期に自分なりに構築していたと考えられる。そのため、配属されて初めて経験する OJT という指導方法に対して、カルチャーショックのようなコンフリクトを抱くものの、実地研修で自分なりに構築した仕事のやり方を学ぶ手法を駆使し、OJT に対応していたものと考えられる。

したがって、学習観の異なりにより、経験ベースの指導方法に対する捉え方が異なり、外国人社員にコンフリクトが起きていたものと考えられる。

#### 4.6.2 外国人社員に起こるコンフリクトの特徴

合同インタビューにおいて、日本人上司は、外国人社員のコンフリクト状況を十分に理解することができない状況が示された。

国際営業部の日本人上司は、外国人社員が上司に相談できないと語る状況を明確に捉えることができなかった。開発部の日本人上司は、外国人社員が先輩に聞くことが OJT であると認識していない状況に対して理解する様子は見られなかった。このように、コンフリクト状況を十分に理解することができなかったため、状況を解決する様子は見られなかった。

部品部の日本人上司の場合、外国人社員との対話において葛藤を抱くことを理解し、対処しようとする様子が見られた。しかし、時間に余裕がないため対応が難しい様子が見られた。そのため、認知の異なる葛藤状況を具体的に解決する様子は見られなかった。

このようなコンフリクト状況に対する日本人上司の行動を見ると、解決行動に至るまでには、気づき、理解、提案のプロセスがあるように思われる。まず、個別インタビューの結果を提示することが、状況に対する気づきのきっかけとなった。国際営業部と開発部の日本人上司は、葛藤状況の理解で留まり、部品部の日本人上司は、理解するものの提案まで至ることができなかつたと思われる。そして、このように日本人上司の行為が規定されたことについて、次の 3 点が考えられる。

まず 1 点目は、今回、葛藤の対象となった「実地研修」や「配属先での OJT」は、日本人上司にとって「当たり前なもの」として存在したことである。例えば、開発部では OJT への葛藤は、配属されて間もない日本人の新入社員にも起きることから、「よくあること」と認識されていた。このように、コンフリクトが起きる対象が日本人上司にとって「当たり前なもの」であることが、外国人社員の異なる職場の捉え方を伝わりづらくしていたと考えられる。

2 点目は、日本人上司の過去の外国人社員との接触経験である。部品部の日本人上司の場合、これまで海外業務や外国人社員との接触経験がなく、本人もどのように対応してよいのか分からないと悩む様子が見られた。一方で、開発部の日本人上司は、過去に外国人研修生を受け入れた経験から、日本語に問題がなければ日本人と同じであると考える様子が見られ

た。このように、接触経験がないことや過去の接触経験の蓄積が、解決行動のプロセスを規定したと予測される。

3点目は、部品部の日本人上司のように、コンフリクトのある状況を理解しても提案に至ることができない背景には、中小企業の特性が関わるものと思われる。中小企業は一般的に人材育成において人的資源が限られていると言わされている<sup>18</sup>。A社においても、日本人上司が日々忙しく業務を行う中で外国人社員を指導する様子が見られた。そのため、忙しい職場環境が、日本人上司の解決しようとする行動を規定したものと考えられる。

また、調査後の職場では、開発部の外国人社員が提案したマニュアル作成が継続して行われていた。

マニュアル作成は、若手社員によって実施されている職場改善活動であり、日本人上司にとっては技術継承という部署の課題を解決するものであった。このような既存の活動をえて外国人社員が提案した背景には、日本人上司も必要としている課題解決に、自分自身の葛藤解決を盛り込む意図があったと考えられる。この行動は、当事者双方の関心を満足させ、希望を満たそうとする「統合方略」と考えられる。統合方略は、葛藤解決において最も有効な方略であるとされている（大渕 1997）。したがって、外国人社員がマニュアル作成のメンバーとなって活動が進められていたことは、このような統合的な方略が、「配属先のOJT」への異なる捉え方という課題に作用したと考えられる。

以上のことから、日本人社員と外国人社員の協働関係の形成に向けた支援の可能性として、日本人社員側には、「当たり前なもの」に対する気づき、理解、解決というプロセスへのアプローチが考えられる。そして、外国人社員側には、双方にとってメリットのあることを提案するような統合方略のコミュニケーション育成支援が考えられる。

田崎他（2011）は、文化的摩擦や葛藤について、コミュニケーションを通して捉えられるような教育的支援の必要性を述べており、上述のような内容が、具体的な教育内容として考えられるのではないだろうか。

#### 4.7 本章のまとめ

本章は、人材育成におけるコンフリクトに着目し外国人社員の「職場における学習」の促進要因を明らかにするという調査課題1における、外国人社員の人材育成に対するコンフリクトの実態調査という第1研究であった。

離職者の多い製造業に属する中小企業を対象に4つの調査を行った。日本人上司および外国人社員に対する個別インタビューの分析結果から、外国人社員は、新入社員研修で実施される「実地研修」と配属先で行われるOJTに対してコンフリクトがあることが明らかとなった。A社で実施される「実地研修」とは、正式な配属先とは異なる部署で研修が行われる実習である。実地研修の目的は、(1)製品の製造から顧客が使用するまでの一連の流れを学ぶこと、(2)他部署の社員と人間関係を構築すること、(3)仕事のやり方を学ぶことであった。

「配属先でのOJT」とは、各部署で実施される教育・指導であった。国際営業部は、配属

<sup>18</sup> 日本経済団体連合会（2006）「中小企業の人材確保と育成について」

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/045.pdf>（2016年4月27日参照）

当初から担当業務が与えられ日本人上司が指導するという方法であった。日本人上司は、問題が発生したらすぐに声かけができるように雑談を含めた「何でも話せる」環境を作っていた。部品部では新入社員に対して教育係を配置し、アシスタント業務からはじめ徐々に担当業務へ移行する方法をとっていた。また、部品部では初めて外国人社員を受け入れることから職場全体で様子を見てフォローする形を取っていた。開発部では、製品単位で4~5人のチーム体制がとられていた。この製品を作成するチームごとに勤務年数の長い先輩が後輩を指導する体制を作っていた。また社員は毎日、部長に業務日報を提出する義務があり、そのノートは各社員と部長との間でのみ交換が行われるため、チーム内で問題が起った場合や悩みがある場合は、そのノートを通じて報告する形式が取られていた。

こうした「実地研修」と「配属先でのOJT」という人材育成の特性より、経験学習がベースの人材育成においてコンフリクトが起こることが示された。

外国人社員と同期の日本人社員に対する個別インタビューからは、同期の日本人社員は、実地研修に対する理解が、企業側の教育目的と一致していることが明らかとなった。同期の日本人社員の場合、各部署に配属された当初、配属先でのOJTにコンフリクトを抱く様子が見られたが、インタビュー時点においてそのコンフリクトがなくなっていた。こうした結果より、実地研修で得た自分なりに仕事の覚える手法を用いて、配属先でのOJTに適応していることが示された。

また、外国人社員と日本人上司との合同インタビューからは、外国人社員の配属先でのOJTに対するコンフリクト状況は、日本人上司側に気づかれにくくことが確認された。その背景には、「配属先でのOJT」は、日本人上司にとって「当たり前のもの」であることが示された。

こうした状況の中、開発部の合同インタビュー時に外国人社員からマニュアル作成という方策が提案された。このマニュアル作成は、開発部が抱える職場の高齢問題を解決するために既存の職場改善活動に葛藤解決を盛り込むという日本人上司にも外国人社員にもメリットのある内容であった。こうした結果から、日本人側にとって「当たり前であるもの」に対して外国人社員がコンフリクトを抱く場合、その解決策として、外国人社員側から、別の形で提案をすることで状況を変化させる行為が求められることが示された。

以上のことから、外国人社員にとってのコンフリクトが、経験学習ベースの人材育成に対して起こることが示されたが、本章で得られた外国人社員のコンフリクトに対する対処方法に関する結果は、第7章において、経験学習モデルに基づき、さらに考察を深める。

## 第5章 【第2研究】外国人社員と日本人上司のコンフリクトの対処方法 -離職者が少ない非製造業を事例として-

本章では非製造業である不動産業B社の事例について述べる。B社は外国人社員の離職率が低いことが特徴の企業である。

### 5.1 研究対象となる企業概要

#### 5.1.1 B社の企業概要

B社は創業約65年の仲介業を主に行う不動産業である。従業員数は約300名である。B社は2007年より留学生の採用を始め、これまで12名の留学生を採用し、その内10名が在職している。日本人社員の離職者も少なく、日本人社員の離職の主な理由は結婚で県外に行くであった。

B社は、外国人留学生を積極的に採用する中小企業と評され、経済誌に掲載されたり、調査研究において先駆的な企業として選定されたりするなど、外国人留学生を採用・活用する中小企業として注目されている企業である。

#### 5.1.2 B社の経営方針と外国人社員の採用

B社では、大学や日本語学校に通う外国人留学生が増加する状況と、彼らに保証人がいないことからなかなか住宅を借りることができない状況を受け、外国人留学生をターゲットに事業を行うことにした。また、海外からの不動産投資への対応も増加していることから、こうした海外との関わりを持つ事業展開に対応するために外国人留学生採用を開始した。

B社に在籍する外国人社員の国籍は全員が中国籍である。勤務年数は10ヶ月から5年10ヶ月である。外国人社員は、国内営業部、保障部、管理部、国際営業部に所属し、営業や事務を担当している。外国人社員のうち1名が産休中であったことから調査対象から外した。そのため、調査対象を外国人社員9名とその上司とした。

### 5.2 研究方法

#### 5.2.1 調査の手続き

筆者から企業を取りまとめる経済団体に連絡をし、経済団体に対して、研究目的、方法、倫理的配慮などを記述した研究計画書を提出し、経済団体に加盟し外国人留学生を雇用する企業に対する調査の協力依頼を行った。その後、経済団体から調査協力の承認を得た後、協力企業としてB社を紹介してもらった。その後、人事課および外国人社員の代表者に会い調査趣旨の説明を行い内部で検討してもらい調査協力の承諾を得た。後日、調査協力者となる外国人社員および日本人上司に集まって頂き、事前に調査実施の説明を行い調査協力の承諾を得た。

## 5.2.2 倫理的配慮

調査対象者への事前に説明時に、調査対象者に対して口頭で調査目的やデータの収集目的や使用範囲・方法について説明し調査の同意を得た。事前に実施した説明会では、インタビューで使用するガイドラインを配布し、インタビュー当日に持参するよう依頼し、回答しにくい点は回答不要であることを伝えた。調査実施時には、再度、口頭で調査目的とデータの使用範囲について説明し同意を得た。また、本人の申し出がありデータとして使用してほしくない箇所は一旦録音を止めるなどの対応を心がけた。

## 5.2.3 調査方法

### (1)外国人社員に対するインタビュー

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。筆者から日本人上司への質問は、「外国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った。ガイドラインの内容は、表 5.1 のように、年齢、最終学歴、異動の経験、仕事に対する満足度、外国人社員の定着・活躍に関するものである。なおこのガイドラインは、製造業 A 社の外国人社員への個別インタビューで使用したものと同様である。

年齢、性別、最終学歴、勤務年数、異動経験の質問項目を使用し、留学時代および現在までの就職や異動に関する情報収集を行った。その後、仕事に対する満足度および、外国人社員の定着・活躍に関する質問を使用しインタビューを実施した。

インタビュー自由応答では、入社からの出来事や日頃の仕事の状況について話を聞いた。筆者からの質問は、「働いてみて大変なことは何ですか」などのオープンエンドによる対応を心がけた。インタビューでは日本語を使用し、1名ずつ 60~120 分程度行った。

### (2)日本人上司へのインタビュー

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。ガイドラインの質問項目は、表 5.1 のとおりである。年齢、性別、勤務年数、外国人部下を持つ経験年数、海外渡航や外国人との接触経験の質問項目を使用し、学生時代の海外経験および、入社して現在に至るまで

表 5.1 外国人社員と日本人上司へ使用したガイドラインの項目

質問項目	外国人社員への質問項目	日本人上司への質問項目
基本情報の収集に使用した項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・年齢</li><li>・性別</li><li>・最終学歴</li><li>・勤務年数</li><li>・異動の経験</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・年齢</li><li>・勤務年数</li><li>・性別</li><li>・外国人部下を持つ経験年数</li><li>・海外渡航や外国人との接触経験</li></ul>
自由応答で使用した項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・仕事に対する満足度 (とても満足、どちらかと言えば満足、どちらかと言えば不満足、不満足の4段階回答)</li><li>・外国人社員の定着・活躍についての質問 「ご自身の経験から、日本企業で留学生が定着・活躍する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。」</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・外国人部下の働き方への満足度 (とても満足、どちらかと言えば満足、どちらかと言えば不満足、不満足の4段階回答)</li></ul>

の情報収集を行った。その後、外国人部下の働き方への満足度および、外国人社員の定着・活躍についての質問を使用し、外国人社員と接触する日頃の状況について話を聞いた。

外国人社員と日本人上司との面接では日本語を使用し、1名ずつ 60～120 分程度行った。調査期間は A 社が 2013 年 4 月～9 月である。

#### 5.2.4 分析方法

外国人社員の離職が少ない B 社では、以下のような分析を行った。

##### (1)日本人上司へのインタビューを使用した人材育成方法の整理

日本人上司への個別インタビューデータを使用し、各部署の OJT の実施状況について整理する。

##### (2)人材育成に対する外国人社員のコンフリクトとその対処方法の抽出

外国人社員へのインタビューデータより、コンフリクトとその対処方法の抽出を行う。分析手法は、木下（2007）の修正版グランデッド・セオリー（以下；M-GTA）に基づいたカテゴリー分析を行った。

M-GTA とは、質的研究法の 1 つであり、データからアイディアを読み取り、概念を生成する手法である。データに共通した特性を理論化していく作業であり、データに密着した分析から独自の理論生成を可能とする（木下 2007）。

本研究では、コンフリクトの対処方法を調査することで、どのような対処をしているのか明らかにし、職場における学習の促進要因について検討するものである。そのため、M-GTA の手法を用いることで、外国人社員の行動を整理することにより抽出が可能であると考えられる。

分析によって得られた結果は、職務満足と職務不満足のコンフリクトへの対処方法パターンにどのような違いがあるのかを検討する。

M-GTA の研究手順に則り、文字化したインタビューデータから分析の概念を生成し、概念同士をグループ化しカテゴリーを作成した。本研究では、概念を < >、サブカテゴリーを [ ]、カテゴリーを 【 】で表わす。データからの直接引用は「 」で表わす。

##### (3)日本人上司のコンフリクトとその対処方法の抽出

日本人上司へのインタビューデータを使用して、日本人上司のコンフリクトへの対処について分析する。分析は上記と同様の M-GTA の手法により行う。

## 5.3 調査対象者

### 5.3.1 外国人社員の配属

調査対象者は、A社に勤務する外国人社員、全9名とその日本人上司7名である（表5.2）。これらの日本人上司を調査対象としたのは、外国人社員が就業するにあたり最も接触の多い日本人社員であるためである。

国内営業部の外国人社員は支店に1名ずつ配属され、保障部のF5氏は出向先企業、管理部のF6氏は本社、そして国際営業部の3名は本店に配属されている。支店では国内での外国人顧客への営業が主な業務である。保障部や管理部では外国人顧客に関する管理業務が主な業務内容である。国際営業部は、海外向けの営業や広報業務が主な職務内容である。このように、外国人社員は各職場に所属し、海外関連の業務を担当している。

日本人上司が外国人社員と同じ職場で働く経験年数は、約1年から6年である。海外に関する経験では、J4氏にとってF4氏が一緒に働く2人目の外国人社員である。J7氏は学生時代に海外留学の経験があり、現在は国際営業部で外国人社員の上司である他、A社の海外展開に関する現場責任者である。そのためJ7氏は打ち合わせや会議で外国人社員や社長と接する機会が多い人物である。それ以外の日本人上司は、海外に関する経験は有しておらず、初めて外国人社員と働く状況であった。なお、仕事で外国語が使える日本人社員はJ7氏の他、J7氏の上司であった。

以上のことから、本研究で使用するデータの特徴に関しては次のことが言える。第一に離職者が少ない中小企業であること、第二に外国人社員の国籍が全員中国であり、勤務年数が比較的短いことである。第三に日本人社員に外国語を使用して海外業務を担当できる人材が少ないとある。

不動産業であるA社において、外国人社員は支店・本店などの各店舗や本社、出向先の企業などの7箇所に分かれて勤務している。各支店に1名ずつ、出向先の保障部と本社の管理部に各1名、そして本店において国際営業部に3名が配属されている。支店では国内での外

表5.2 調査対象者

部署	外国人社員					日本人上司				
	ID	年齢	性別	最終学歴	勤務年数	ID	年齢	性別	外国人社員と働く経験年数	異文化接触に関する経験 海外関連業務に関する経験
国内営業部	F1	27歳	男性	修士	10ヶ月	J1	29歳	男性	3年	なし
	F2	34歳	男性	学部	1年10ヶ月	J2	27歳	男性	1年10ヶ月	なし
	F3	29歳	男性	学部	2年10ヶ月	J3	31歳	男性	1年	なし
	F4	31歳	男性	修士	2年10ヶ月	J4	30歳	男性	5年10ヶ月	F4氏が協働する外国人社員2人目
保証部	F5	33歳	男性	学部	4年6ヶ月	J5	39歳	男性	2年	なし
管理部	F6	31歳	男性	学部	5年10ヶ月	J6	41歳	男性	1年6ヶ月	なし
国際営業部	F7	29歳	男性	学部	2年10ヶ月	大学時代にアメリカ留学を経験 海外展開に関する現場責任者 日頃より外国人社員全員と接触				
	F8	34歳	女性	修士	4年10ヶ月					
	F9	30歳	男性	学部	4年10ヶ月					

国人顧客への営業が主な業務である。保障部や管理部では外国人顧客に関する管理業務が主な業務内容である。国際営業部は、海外向けの営業や広報業務が主な職務内容である。このように、外国人社員は各職場に所属し、海外関連の業務を担当している。なお、外国人社員の勤務年数は 10 ヶ月から 6 年であり、全員が中国の国籍である。

日本人上司が外国人社員と働く経験は、1 年から 6 年程度である。支店に勤める 1 名および国際営業部 1 名の日本人上司以外は、これまで外国人社員と一緒に働いた経験や海外留学や国際交流などの異文化接触に関する経験はなかった。外国人社員が多く在籍する国際営業部の日本人上司は、大学時代にアメリカ留学の経験がある他、会社の海外業務全般に関わっていた。

### 5.3.2 人材育成の方法

B 社では、入社後の一ヶ月目に国内営業部に全員が配属となる。配属先で業務を行う他、企業に関する研修や住宅販売に関する研修が本社で行われる。また、メンター制度が設けられており、各新入社員に対して先輩 1 名がメンターとなり、仕事や就業に関する相談に対応することになっている。このメンター制度における活動内容は個人に任されていた。外国人社員 F1 氏の場合、メンターは日本人上司 F9 氏であり、月に 1 度のペースで就業後に一緒に食事をしていた。

外国人社員のキャリアパスは、日本人社員とほぼ同じである。入社して最初の約 2 年は、国内営業部に配属され、その後、国内営業部内での別支店への異動や他部署への異動となる。

この国内営業部では、毎月および年に一度、成績優秀者を表彰する制度がある。外国人社員は、多くの外国人社員がこの表彰制度で表彰されていた。

外国人社員も同様に支店や他部署への異動があるが、海外業務がある管理部や保障部への異動となっている。また、外国人社員の配属先は、海外展開の進捗状況に合わせて増加していた。このようなキャリアパスが形成された背景には、留学生が採用され始めた当初は社員全員が海外顧客を扱っていたが、その後、海外顧客の増加に合わせて留学生を追加採用したところ、海外顧客担当を作るほうが業務効率がよいという現場からの要請を受けて、外国語ができる社員が海外顧客を専門に扱うようになったという経緯がある。

## 5.4 結果

### 5.4.1 外国人社員と日本人上司のストーリーライン

図 5.1 は、外国人社員および日本人上司の異文化間のコミュニケーションにおけるコンフリクトとそれに対する対処方法を図式化したものである。図の矢印に従い、外国人社員と日本人上司のストーリーラインについて説明する。

まず、外国人社員の異文化接触では、[企業のあり方への尊重]と[異文化コンフリクト]という【異文化間の接触】が確認された。[企業のあり方への尊重]という認識には、[過去の経験]という背景が確認された。[異文化コンフリクト]への対処は、[働き方への適応]と[解釈努力の中断]のケースに分かれた。【異文化コンフリクトへの対処】が[働き方への適応]になる背景には、[企業外の他者との相互作用]があることがわかった。[解釈努力の中断]には何も確認さ

れなかった。

次に日本人上司のストーリーを述べる。日本人上司の【異文化間の接触】は、【異文化コンフリクト】と【異文化の不認知】が確認された。

【異文化コンフリクト】と認知する状況に対して、【外国人社員の行動への寛容】という対処方法が確認された。この対処方法は、【外国人社員に対する高評価】の影響を受けており、この要素は、さらに【明確な雇用管理】の影響を受けていた。また、【外国人社員の行動への寛容】は、日本人上司の【外国人社員の異文化理解】の影響を受けており、この要素は【経営者の判断】の影響を受けていた。【異文化間の接触】が【異文化の不認知】となる背景には【過去の経験】が確認された。

#### 5.4.2 外国人社員の仕事満足度・日本人上司の部下の働き方への満足度の結果

【企業のあり方への尊重】と語る外国人社員は、仕事への満足度に対して「とても満足」「どちらかと言えば満足」と回答した。

【異文化コンフリクト】への対応が【働き方への適応】となる外国人社員の仕事への満足度に対する回答は「どちらかと言えば満足」であった。一方、【異文化コンフリクト】に対して【解釈努力の中止】となるという語りがあり、不満を語る外国人社員の仕事に対する満足度は「どちらかと言えば不満足」であった。また、外国人部下の働き方に対する満足度の質問に対して、日本人上司の全員が「とても満足」と回答した。

次節では概念を立ち上げたインタビューデータの具体例を挙げ、主な概念とカテゴリーの説明を行う。

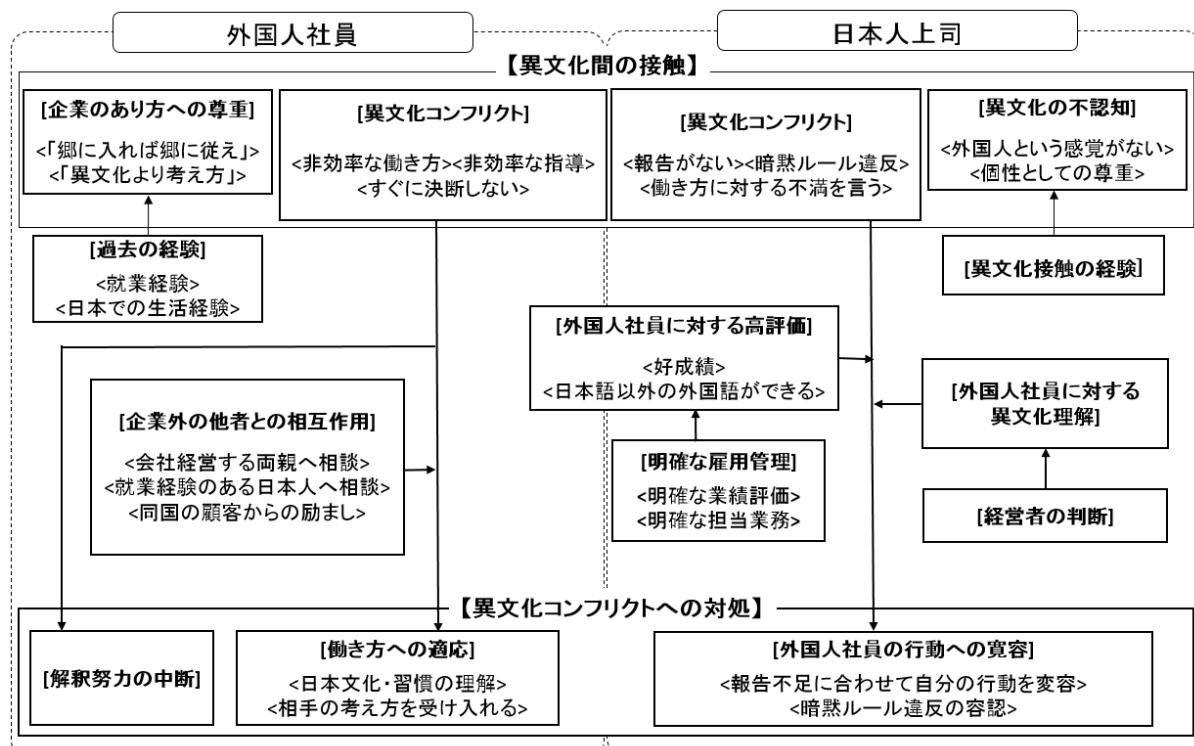


図 5.1 外国人社員と日本人上司のコンフリクトへの対処

### 5.4.3 外国人社員のカテゴリーおよび概念の具体例

外国人社員の【異文化間の接触】に対する反応は、[企業のあり方への尊重]と[異文化コンフリクト]が見られた。まずは外国人社員の[企業のあり方への尊重]の具体例を提示する。

なお、語りにある下線部は引用者によるものである。

「郷に入れば郷に従え、まさにそれです。考え方は正しいとか間違いないとかないと思いません。ただ日本では、日本の考え方、ルールがあるから臨機応変に、それが大事かなって思うんですね。そこをきちんとしてないと、会社に入っても人間関係うまくいかないんですよ。辞めさせられるよりも、自ら辞めていくんですよ。」(F6)

「異文化っていうよりも考え方です、上司と部下と同僚と仕事をしていくときに考え方一つで割れたり、団結したり、うまく行かない時はめんどくさいです。」(F7)

このような外国人社員の[企業のあり方への尊重]は、<日本での生活経験>と<就業経験>という[過去の経験]の影響を受けている。

「日本に来てから他のアングルから中国を見れることができた。それがきっかけで自分が思うことは、自分が考えていることはすべてが正しいっていうか、そういうんじゃないんだな。」(F2)

「洗車ってきてとか、モノとって来てとか、手の空いている人として使われる。絶対そうなる。でも色々、今考えると理解できるようになる。」(F8)

次に、異文化接触に対する[異文化コンフリクト]は、<非効率な働き方><非効率な指導><すぐに決断しない>からなる。

「ちょっと中国とのギャップがすごくて。中国はもう、退勤の時間になつたら退勤します。私のプライベートの時間ですから一みたいな感じで。上司も早く仕事をして効率よく仕事して早く帰ってみたいな感じ。日本は退勤時間を過ぎてもだらだらして、仕事中もたばこを吸ったりみたいな感じ。」(F1)

「確かに説明する時間はない。でもとまどうんですね。1、2、3、4って順序通りに教えてほしい。みんな親切で教えますって言うのですよ。でも、あの人は4、この人は7、この人は2、全然まとまらない。」(F8)

「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。」(F9)

このような外国人社員の[異文化コンフリクト]は、[働き方への適応]と[解釈努力の中止]という【異文化コンフリクトへの対処】となる。

[働き方への適応]は<日本の文化・習慣の理解><相手の意見を受け入れる>から構成される。[働き方への適応]となる背景には、<会社経営をする両親へ相談><就業経験のある日本人へ相

談><同国の顧客からの励まし>という【企業外の他者との相互作用】があることが窺える。

「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から、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。」(F3)

「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っていう考え方です。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。」(F4)

「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、頑張ってって。もちろん色んなお客様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。」(F8)

一方、【異文化コンフリクト】に対して、【解釈努力の中斷】となる語りが見られた。F9 氏は、ガイドラインの仕事に対する満足度への質問項目について「やや不満である」と回答し、その理由となる出来事を以下のように語った。

「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。そんなことができるの一って。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。難しいじゃないですか、ゼロリスクとか絶対に成功する投資はないのに。それがあるじゃないですか日本のお会社。」(F9)

このように職場に不満があることを語り、こうしたコンフリクトがあるのは「日本のお会社」であるためと解釈していた。また、これ以外の語りからは、コンフリクトを解決する様子などの語りは確認されなかった。

#### 5.4.4 日本人上司のカテゴリーおよび概念の具体例

日本人上司の【異文化間の接触】に対する反応は、【異文化の不認知】と【異文化コンフリクト】であった。まずは、【異文化の不認知】を構成する<外国人という感覚がない><個性としての尊重>の具体例を提示する。

「抵抗も違和感もなく外国人という目で見てないです。ほぼ日本人と同じ感じです。」(J2)

「書く文章、主語述語とか、おかしな使い方をすることがあったりするので、そこは気づいたら教えてあげる。それくらいです。あとは思いつかないですね。中国人スタッフ何人かと一緒に仕事をしましたけど、中国に日本と違う習慣もあるんだと感じた記憶はある。でも、中国人と言えども中国人スタッフが日本人と変わらないような対応をするの

で、そうなるんじゃないかな。」(J4)

「個人的には頭のいい普通の営業マンみたいな感じですね。」(J6)

一方、日本人上司の異文化接触に対する[異文化コンフリクト]は、<報告が不足する>  
<暗黙ルール違反><働き方に不満を言う>からなる。

「『報・連・相（報告・連絡・相談）』してこないです。何回言ってもだめです。」

(J6)

「外国人顧客のとき、お客様が本来座る席に座って接客するんです。あと早く帰ります。いと言います。日本人もみんな同じ気持ちだけど言わないだけなんです。」(J1)

このような日本人上司の【異文化コンフリクトへの対処】は、[外国人社員の行動への寛容]として確認される。

[外国人社員の行動への寛容]は、<報告不足に合わせて自分の行動を変容><暗黙ルール違反の容認>から構成される。[外国人社員の行動への寛容]となる背景には、<好成績>と<日本語以外の外国語を話せる>という[外国人社員に対する高評価]があることが窺える。

「報告がないときには自分から歩み寄りますね。どうだったって聞きます。」(J6)

「数字を取ってるんで、本来のルールと違うことをしても、それが数字を取る方法であればなんにも言えないですよね。とりあえず自由にやらせて様子を見てます。日本人のお客さんに言われたときはそん時かなって。」(J1)

「言葉が喋れるからすごいなっていうので外国人専門でやってもらっています。(J2)

このように日本人上司が[外国人社員に対する高評価]であることは、外国人社員が「外国人専門」で業務を担当する<明確な担当業務>や、表彰制度という<明確な業績評価>という[u><明確な雇用管理>が、外国人社員を評価する際の基準となっていることが分かる。

「月間の表彰で外国人スタッフは必ず表彰されるんです。日本人と同じ評価の中で表彰されるんです。プラス日本人にはない中国語っていうスキルがあるんです。」(J6)

また、外国人社員が実際に<好成績>である背景には、<明確な担当業務>と<明確な業績評価>という[u><明確な雇用管理>があることが、外国人社員の語りより窺える。

「外国からのお客のことで誰が何の仕事やってるか知ってます。だから外国人担当で保障部に配属されました。自分のする仕事、自分に決まった役割がありますね。」(F6)

「営業なんで数字を追わないといけない。一人一人の成績もあります。」(F2)

「頑張れば頑張るほど成績とか評価される。頑張れば必ず誰かが後ろで見てる。」

(F3)

「毎月売上げ1位は表彰されます。商品よかったです。必ずもらえるんですよ。」  
(F7)

次に、日本人上司の【異文化コンフリクトへの対処】が[外国人社員の行動への寛容]となるもう一つの背景である[外国人社員に対する異文化理解]について具体例を提示する。

「今中国のお客さんとコミュニケーションとるのにウィーチャットが必要ですと社長にお願いして業務用携帯でiPhone持たしてもらって。社長も結構乗り気で。外国人スタッフも日記を上げて、社長も日記をあげて。社長ものりのりでやるじゃないですか。それで僕も赤ちゃん生まれた写真を載せたり。こんなで共有していくと楽しいというか。」  
(J7)

このように、業務で使用するスマートフォンで社長と外国人社員がコミュニケーションを取るようになったことを語り、日本人上司も参加して楽しむ様子が確認された。

また、外国人社員からの要望を受けたときの対応について以下のように語り、外国人社員からの要請に対して自己判断せず、社長に相談をして判断を委ねる様子が窺えた。

「日本人が、これが日本のやり方だからこうしなければいけないと一方的に言うのはおかしいと思っています。海外に行くとそこの常識があるわけだし。外国人社員の意見聞いて、社長の方針聞いて、その状況に応じて対応します。」(J7)

のことから、[経営者の判断]が日本人上司の[外国人社員に対する異文化理解]に影響を与えていていることが窺える。

このように[外国人社員に対する異文化理解]は、[経営者の判断]が影響を与えていることが分かる。

## 5.5 考察

### 5.5.1 外国人社員のコンフリクトを解消する[企業外の他者との相互作用]

分析結果から、外国人社員の異文化コンフリクトへの対処は、[働き方への適応]と[解釈努力の中止]であることが示された。[働き方への適応]には、[企業外の他者との相互作用]の影響が見られ、[解釈努力の中止]には影響を与える要素は確認されなかった。

外国人社員による日本企業や日本社会・文化への適応は外国人社員自身のキャリア形成に重要であることが多数の先行研究より指摘されている(島田・中原、2014; 菅長・中井、2015)。そのため、[働き方への適応]に影響を与える[企業外の他者との相互作用]は外国人社員のキャリア形成において有効な方策であると考えられる。また、F1氏やF3氏の語りのように、国内営業部時代にコンフリクトがあることから、[企業外の他者との相互作用]は、入社初期のコンフリクトを解消する役割があると考えられる。

島田・中原(2014)は、入社初期のキャリア形成において外国人社員は上司から精神支援

と文化面の支援を十分に得ていないと述べ、これらの支援が得られない場合、組織の目標や価値観、人間関係に学習が進まないと述べている。このことを調査結果に照らしてみると、外国人社員の相談相手である会社経営をする両親や就業経験がある日本人の友達は、海外の日本企業で初めて働く状況を理解する相手であり、同国の顧客からの励ましは精神支援を得る相手であると考えられる。つまり、外国人社員はこれらの企業外の人間関係から文化面や精神的な支援を得ているものと考えられる。

また、同期で同じ国際営業部に所属する F8 氏と F9 氏の仕事に対する満足度への回答は、満足と不満足とに分かれていた。入社初期に<同国の顧客からの励まし>を受けていた F8 氏は「どちらかと言えば満足」と回答し、過去の就業経験について「今考えると理解できる」と語っていた。他者支援が見られなかった F9 氏は「どちらかと言えば不満足」と回答していた。このことは、F8 氏は同国の顧客から精神的な支援を受けたことで職場における学習が進み、他者支援がなかった F9 氏は職場での学習が進まずコンフリクトのある状況が維持されることで仕事への不満に繋がったものと考えられる。

しかしながら、外国人社員は職場の人間関係から支援を得ないのだろうか。その理由については次の 3 点が考えられる。

第一に異文化コンフリクトと認知する出来事が上司を含む職場の人間関係に関わる点である。新入社員の F1 氏がメンターである J7 氏にコンフリクトの相談をする様子は確認されなかった。J7 氏は F1 氏にとっての直属の上司ではないものの、J7 氏が A 社の海外業務全般を取りまとめる現場責任者であるため、間接的な上下関係があった。つまり、コンフリクトが発生する業務で相談者と関わることが F1 氏の相談行為を阻害するものになったと推察される。

第二に、異文化の環境で働く大変さを理解し共感できる人材が社内に少ない点である。A 社で海外経験や海外業務の経験がある日本人社員は外国人社員と同じ部署に所属する上司のみであった。また、同国の外国人社員が多数在籍するものの職場が分かれているため外国人社員同士で交流する機会が少ない状況であった。つまり、異文化に関するコンフリクトが解決できる人材が限られている状況が、外国人社員にとって社内でコンフリクトを解決しづらいものとし、支援を企業外への他者へ促しているものと考えられる。

第三は、外国人社員同士がキャリア形成時のライバルになる点である。外国人社員のキャリアパスは海外展開の進捗に合わせてポジションが増えるため、その中で自己のキャリアパスに合ったポジションを得ようとすると外国人社員同士が競争相手となる。そのため、多くの支援を同僚や先輩の外国人社員から得ていないものと予測される。

### 5.5.2 日本人上司のコンフリクトを解消する[明確な雇用管理]、[経営者の判断]

日本人上司の異文化コンフリクトへの対処方法は、[外国人社員の行動への寛容]であった。[外国人社員の行動への寛容]は、[外国人社員に対する高評価]と[外国人社員に対する異文化理解]の影響を受けていた。[外国人社員に対する高評価]は、[明確な雇用管理]の影響を受けており、[外国人社員に対する異文化理解]は、[経営者の判断]の影響を受けていた。

「トレランス（寛容）」について原（2001）は、多文化集団が共生するには個人・集団・

組織などのすべてのレベルにおいて、態度や姿勢で示す必要があるものと述べている。このことを鑑みると、[外国人社員の行動への寛容]に影響を与える[明確な雇用管理]と[経営者の判断]は職場での多文化共生に有効な方策であると考えられる。

しかし日本人上司のコンフリクトへの対処行為は、雇用管理や経営者の影響を受けており、見方を変えると折り合いをつけている態度とも受け止められる。とはいえ、日本人上司の全員が外国人社員の働き方に対して「とても満足」と回答するのはなぜだろうか。

A社では外国人社員は海外業務を専門に担当していた。そして、毎月の数値目標を達成し、国内営業部の外国人社員は毎月表彰されていた。このように外国人社員が好成績であることを日本人上司は評価していた。

原岡・若林（1993）は、組織で働く社員の異文化対応は、人事配置や職務内容などの組織構造の影響を受けると述べている。このことを鑑みると、目標数値や表彰制度という評価方法は外国人社員の働きぶりを可視化させており、海外業務を専門に担当するという仕事の割り振り方は外国人社員の業務内容を明確にしているものと考えられる。つまり、これらの雇用管理が日本人上司に対して、異文化コンフリクトは海外業務で良い成績を取るために必然的に起きるものだと認識させているものと考えられる。そのため、日本人上司は異文化コンフリクトに対して前向きに対処しているものと推察される。また、海外業務を専門化させた仕事の割り振り方は、外国人社員と日本人社員の仕事を分離させるため、コンフリクトを避ける要因になっているとも考えられる。

また、J7氏は経営者がSNSを使用して外国人社員と積極的に交流する様子を受けて、自分自身もSNSでの交流に参加するようになり、外国人社員からの要望は必ず経営者の方針を確認するようになっていた。このことは、経営者の国際交流を楽しむ行動が日本人上司の異文化理解を促しているものと考えられる。菅長・中井（2015）は、日本企業が多様性のある職場となるためには日本人側が他文化との接触経験を増やすことが必要であると指摘しているが、経営者の異文化に対する態度は、その組織における見本となり、日本人社員の異文化に対する柔軟な姿勢を育むものと考えられる。

外国人社員の中には職場不満を語るケースもあったが、以上のような日本人上司の寛容行動や海外業務を専門化させた仕事の割り振り方が外国人社員のコンフリクトを軽減する要因となり外国人社員の定着に繋がっているものと考えられる。

## 5.6 本章のまとめ

本章は、研究課題1における第2研究、「コンフリクトの対象となる問題はどのように解決されているのか」を明らかにするために調査を行った。

離職者が少ない企業を調査した結果、外国人社員のコンフリクトへの対処は、[働き方への適応]と[解釈努力の中止]という2つのパターンがあることが明らかとなった。

[働き方への適応]という態度を取る外国人社員は、仕事に対する満足度が、「とても満足」または「どちらかと言えば満足」という回答結果であった。こうしたコンフリクトが適応となる背景には、働くことへの大変さについて会社経営をする両親に相談する行為、日本人の考え方について就業経験がある日本人の友達に相談する行為が確認された。

一方、コンフリクトのある状況に対して[解釈努力の中断] という対応をしている外国人社員は仕事への満足度に対して「どちらかと言えば不満足」と回答していた。また、こうした外国人社員のコンフリクトへの対処方法は特に何も確認されなかった。

したがって、こうした他者との関わりは外国人社員のコンフリクトという状況への解釈へ影響を与える職場への適応という姿勢を促しているものと考えられる。

以上の第 2 研究の結果は、第 7 章において、第 1 研究および第 2 研究の結果と合わせて、経験学習モデルに基づいた「職場における学習」の促進要因についてさらに検討する。



## 第6章 【第3研究】外国人社員側の視点による指導方法の検討 -C社における外国人社員の指導方法に着目して-

C社に勤める外国人社員の勤務経験が6年7ヶ月であり、その外国人社員には、海外の大学を卒業しC社に就職した新入外国人社員の後輩がいた。外国人社員は、この新入外国人社員の先輩として仕事の指導をする立場となっていた。本章では、こうした外国人社員の指導方法と日本人上司の指導方法とを比較することにより、人材育成でコンフリクトが起こらない指導方法について検討する。

### 6.1 研究対象となる企業概要

#### 6.1.1 C社の概要

C社は職員数が約230名の専門学校である。専門学校に通う外国人留学生が増加したことから、外国人留学生を職員として2008年から採用を開始した。これまでに日本の大学を卒業した外国人留学生2名、海外の大学を卒業した学生1名、海外で働く在外外国人を1名採用している。現在は、日本の大学を卒業した外国人社員が1名離職し、外国人社員在籍数は3名である。

#### 6.1.2 外国人社員の採用状況

過去の日本の大学を卒業した留学採用は2名（中国籍2名）、現地採用2名（ベトナム、フランス）である。日本の大学を卒業した外国人社員は離職した1名と現在在籍する中国籍の外国人社員であった。この中国籍の外国人社員の在職年数が最も長く、勤務年数は6年7ヶ月である。

現在勤務する外国人社員3名は、学校の国際交流に関する部署に所属している。中国人社員とベトナム人社員は留学生の受入れを担当しており、フランス人社員は広報を担当していた。本研究では、この中国人社員を中心に関わりが多い、後輩であるベトナム人外国人社員、そしてこの2名の上司を調査対象とした。

### 6.2 研究方法

#### 6.2.1 調査の手続き

筆者から企業を取りまとめる経済団体に連絡をし、経済団体に対して、研究目的、方法、倫理的配慮などを記述した研究計画書を提出し、経済団体に加盟し外国人留学生を雇用する企業に対する調査の協力依頼を行った。経済団体から調査協力の承認を得た後、協力企業としてC社を紹介してもらった。

C社における経済団体の運営を担当する担当者にお会いし、調査趣旨の説明を行い内部で検討してもらい調査協力の承諾を得た。後日、調査協力者となる部署の日本人上司に会い、事前に調査実施の説明を行い調査協力の承諾を得た。

### 6.2.2 倫理的配慮

筆者から経済団体の運営担当者に会い、研究目的、方法、倫理的配慮などを記述した研究計画書を提出し調査の依頼を行った。調査許可を得た後、調査協力者となる部署の日本人上司に対してデータ使用の目的、範囲等について説明を行った。上司から各外国人社員に対して説明を行ってもらい、調査協力の承諾を得た。インタビューで使用するガイドラインは、部署の上司を通して各対象者へ送付した。送付時にはインタビュー当日に持参するよう依頼し、回答しにくい点は回答不要であることを伝えた。

調査実施時には、調査対象者に対して再度、口頭で調査目的やデータの収集目的や使用範囲・方法について説明し調査の同意を得た。

### 6.2.3 調査方法

外国人社員とその上司、ベトナムから来日し入社した新入外国人社員の3名に対して調査を行った。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。

外国人社員と新入外国人社員へのガイドラインの内容は、表6.1のとおりである。A社およびB社の外国人社員に行った内容と同様であり、日本人上司へのガイドラインの内容も、A社およびB社の日本人上司へ行った内容と同じである。

筆者から調査対象者への質問は、「外国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。外国人社員、新入外国人社員、日本人上司との面接では日本語を使用し、1名ずつ60~120分程度行った。調査期間は2015年5~10月である。

### 6.2.4 分析方法

雇用する外国人社員が少ないC社では、外国人社員の勤務経験が長かった。そして、外国人社員は、新しく入社した外国人社員（海外の大学を卒業したケース）に対して人材育成を実施する側となっていた。そのため、以下の方法により外国人社員の人材育成に対するコンフリクトを抽出した。

表6.1 外国人社員と日本人上司へ使用したガイドラインの項目

質問項目	外国人社員への質問項目	日本人上司への質問項目
基本情報の 収集に使用し た項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・年齢</li><li>・性別</li><li>・最終学歴</li><li>・勤務年数</li><li>・異動の経験</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・年齢</li><li>・勤務年数</li><li>・性別</li><li>・外国人部下を持つ経験年数</li><li>・海外渡航や外国人との接触経験</li></ul>
自由応答で 使用した項目	<ul style="list-style-type: none"><li>・仕事に対する満足度 (とても満足、どちらかと言えば満足、どちらかと言えば不満足、不満足の4段階回答)</li><li>・外国人社員の定着・活躍についての質問 「ご自身の経験から、日本企業で留学生が定着・活躍する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。」</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・外国人部下の働き方への満足度 (とても満足、どちらかと言えば満足、どちらかと言えば不満足、不満足の4段階回答)</li></ul>

### (1)日本人上司と外国人社員の指導方法の比較

外国人社員、日本人上司、新入外国人社員へのインタビューデータを使用して、外国人社員と日本人上司の新入外国人社員に対する指導方法および、新入外国人社員のそれらの指導方法に対する評価について分析する。分析手法には M-GTA を使用する。

### (2)外国人社員が日本人上司と異なる指導方法を実施する要因の検討

外国人社員が日本人上司と異なる指導方法を実施する背景について分析する。分析には、上記の外国人社員の M-TA による分析結果を使用する。生成された概念およびカテゴリーにもとづき、なぜ日本人上司と異なる指導方法を行うのか考察する。

## 6.3 調査対象者

日本の大学を卒業し、A 校に職員として勤務している中国籍の外国人社員とその日本人上司、および母国の大卒業したベトナム国籍の外国人社員の 3 名を対象とした（表 6.2）。

新入外国人社員は、ベトナムの大学を卒業後にベトナム国内で金融関係の企業での勤務経験を経て、現在の A 校へ転職した。先輩外国人社員は、日本の大学で学部を卒業後に現在の A 校に勤め 6 年 7 ヶ月が経っている。先輩外国人社員と新入外国人社員は同じ部署で同じ業務を担当している。新入外国人社員には、教育係である係長がいるが、海外や国内出張が多く、ほとんど職場にいない状況である。そのため、日本人上司を中心に同僚が支援を行う状況であった。

## 6.4 結果

日本人上司、先輩外国人社員、新入外国人社員のインタビューデータを分析した結果、図 6.1 のように 15 の概念と 7 つのカテゴリーが生成、形成された。以下、ストーリーラインについて説明をしながら、各カテゴリーの具体例を提示する（図 6.1）。

### 6.4.1 外国人社員の仕事満足度に対する回答

仕事への満足度に対する回答は、先輩である外国人社員、新入外国人社員とともに、「どちらかといえど満足」であった。

表 6.2 調査対象者

対象	性別	国籍	年齢	勤務年数	備考
先輩外国人 社員	女性	中国	35歳	6年7ヶ月	日本の大学（学部）を卒業 新卒外国人社員と業務内容が同じ先輩であるが、 教育担当ではない
日本人上司	男性	日本	55歳	24年	外国人社員と一緒に働く経験4年
新入外国人 社員	女性	ベトナム	25歳	10ヶ月	母国の大卒業後、母国で金融業の企 業へ就職後、現在の職場へ転職

#### 6.4.2 日本人上司のストーリーラインと概念・カテゴリーの具体例

【日本人上司と新入外国人社員の異文化接触】に関して、<職務内容理解への疑問><発想力が少ない>ことが【日本人上司の新入外国人社員への気づき】となっていた。

まず、<職務内容理解への疑問>の具体例を提示する。

「一番は、本当にその仕事を理解しているのか、確認ができないことですね。本人がわかっていると言っても、本当にわかっているのかどうかは、分かりません。分かっていると理解しましたは違いますからね。内容が分かっているだけであって、内容を理解してじゃあ次にこうしなければならないっていうのまで思っているのかどうかって。」

このように、日本人上司は新入外国人社員が仕事を進められる程度に内容を理解しているのかについて疑問を持っていることが分かる。そして、<発想力が少ない>ようすを以下のように語った。

「今の分かったって、じゃあ、これはこうしたらどお？って聞いたら、へっていう顔しますからね。ということは、わかっていないんだなって。それをやってと言うとそればっかりやる。これをやれば、これをしなきゃいけないっていう発想はないです。」

頼んだ仕事のみを行い、その先の仕事に進まない様子が窺える。こうした状況を解決するために、日本人上司は新入外国人社員に対して<日本社会・企業ルール説明>を行っていた。<日本社会・企業のルールの説明>を行うことについて以下のように語った。

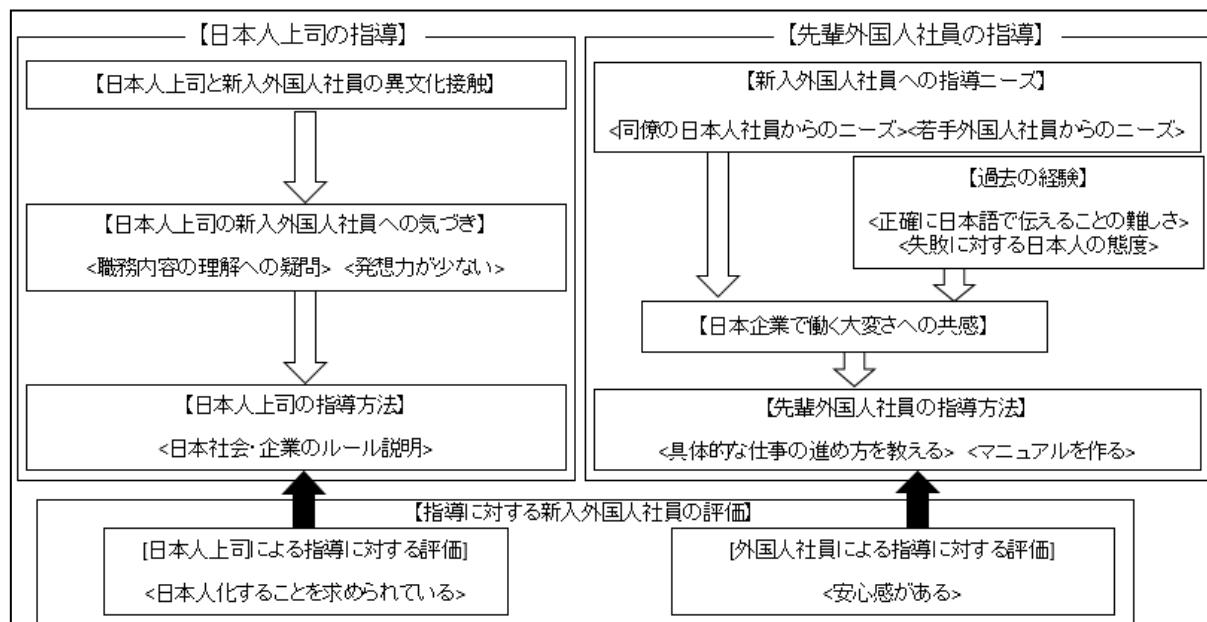


図 6.1 日本人上司と外国人社員の新入外国人社員に対する指導と新入外国人社員の評価

「日本で働くんだったら日本の常識を知っておかなければいけないし、海外で働くんだったら、海外の常識を知っておかなければいけないね、っていう話はしますね。だから、今の外国人スタッフには、今の常識は日本では通用しないよ、日本で仕事をする上ではね、それはあくまで仕事の上ではねって。それが嫌だったら日本では仕事できないよねって。それは理解してもらわないとですね。」

「それと日本人の考え方を理解するってことでしょうね。日本の社会のルールとか会社のルールは伝えるようにしていますね。日本のことによく理解してもらうことですね。なんで理解してもらえないんですかって言っても、ここは日本だからしょうがないねって、しょうがないっていうものあれだけど。」

日本で働く場合、日本のルールや会社のルールを理解して働くこと、日本人の考え方を理解することが必要であり、そうした内容を教授することが、業務遂行に必要であると考えていることが推察される。

#### 6.4.3 先輩外国人社員のストーリーラインと概念・カテゴリーの具体例

次に、先輩外国人社員のストーリーラインと具体例を提示する。先輩外国人社員は新入外国人社員の教育係ではなかった。教育担当者は出張が多く職場にいる機会が少ない状況であった。<同僚の日本人社員からのニーズ>と<新入外国人社員からのニーズ>という【新入外国人社員への指導ニーズ】があった。

「なんかね、（新入外国人社員が）周辺の日本人スタッフから結構怒られるんです。そして、○さん（新入外国人社員）は私に報告を言う。だから、ちょっとと言ってとか日本人スタッフに私が言われるんです。」

このような状況に先輩外国人社員は、<正確に日本語で伝えることの難しさ>、<失敗に対する日本人の態度>という自分自身の【過去の経験】から、【日本企業で働く大変さへの共感】をしていました。

<正確に日本語で伝えることの難しさ>および<失敗に対する日本人の態度>について、それぞれ以下のように語った。

「自分が本当に伝えたいことと、日本語で話すことが違うことがあって、日本人に誤解を与えることがあります。それがあるのは自分には分かる。」

「2回、3回までは許しますけど、4、5回もしたら、みんな、ああ、やっぱもうだめだなってなります。別の人にも頼もうってなるんですね、実際。」

そして、【日本企業で働く大変さへの共感】について次のように語った。

「日本人とは違うから努力はしないといけないというのは絶対必要です。それをしない

と助けたくても助けられない。」

このような状況から、先輩外国人社員は、新入外国人社員へ<具体的な仕事の進め方を教える><マニュアルを作る>という指導を行っていた。<マニュアルを作る>背景、マニュアル作成後の新入外国人社員の様子について次のように語り、効果が見られなかつたことを語った。

「色々言っておかないとと思って、これはこうこうこうでって言つてもメモしないんです。だから全部マニュアル作ったんです。でもマニュアル読まないです。これしてみて、これ何でしたっけ？って聞いてくるんですよ。いやマニュアル見なさい、ごめんなさい分かりません、もう一回説明してください。事前に指導ちゃんとしたしないと、わからないですね。」

<具体的な仕事の進め方を教える>指導について、以下のように語り、実際に仕事を行う前に直接指導をすることが重要であることを語った。

「特に、日本人が前もって準備することとか、1ヶ月前、2ヶ月前から予約とか、そういう意識がまだできてないですね。お客様が来るから、お水お茶の準備、駐車場の準備とか、教室の鍵開けとか、そういうのは意識の中ではないと思うんですね。暗黙のルールというか、マナー、内容とか細かく指導しないといけない。日本人は時間にうるさいこと、外国人にとっては違うこととかあるんですね。」

「30分前に準備してって言ったんですよ、それで時間になったときお客様に遭遇して、何も準備できていない状態。だから、事前に指導をすることは、結構重要です。外の人が来て案内と準備することを頼んだんですね。私何をすればいいですかって聞かれて、おおって、水とか準備した？まだです。パソコン準備した？まだです。どこからパソコン借りればいいですか？って、おおって。」

「来客対応をする」業務には、数ヶ月前から駐車場の予約をする、事前に教室の鍵を開ける、水やパソコンを準備する、来客者の教室への案内をさしている。つまり「来客対応をする」ことには幾つものタスクがあることが分かる。このタスクがあることを新入外国人社員は分からなかつたものと見られる。そして、先輩外国人社員は、順序だてて行動を説明している状況が窺える。

#### 6.4.4 新入外国人社員の指導方法に対する評価

日本人上司の指導方法および先輩外国人社員の指導方法に対する新入外国人社員の評価を提示する。

日本人上司の指導に対して新入外国人社員は、<日本人化することを求められている>と評し、次のように語った。

「他の国にはこういうことがあります、それをぜひ受け容れてほしい。ときどきちょっと好きじゃないことなんんですけど、ここは日本です、日本はこうです、こうやってください、それはどうかなあ。ここは日本なんんですけど、あくまでベトナム人なんで、日本で働いているというのは日本人になるわけではない。だからそういう風に言われると、やっぱりいい気持ちではないです。」

日本人上司の指導方法の中に文化的な要素があり、日本人と同じ価値観を持つようにされている指導があると認識している状況が窺える。

一方、先輩外国人社員の<具体的な仕事の進め方を教える>指導に、新入外国人社員は、<安心感がある>と評価していた。その語りは以下である。

「仕事の一年間の流れを把握できていないので、間違ったり不安だったりあったんですね。先輩（外国人社員）もすごく心配してくれて、1年の流れとかマニュアルとか書いてくれたりしたけど、でも一緒にやったほうが安心、そういうところがあります。」

このように、新入外国人社員は日本人上司の指導方法にコンフリクトを抱き、先輩外国人社員の指導方法に対しては安心感を抱いていることが明らかとなった。

## 6.5 考察

### 6.5.1 日本人上司と外国人社員の指導方法の検討

分析の結果、新入外国人社員は、日本人上司の指導方法には、日本人化を求められていると認識し、業務を習得する様子が見られなかった。一方、外国人社員の指導方法に対して安心すると語り業務を習得する様子が確認された。このことから、日本人上司の指導方法は職務習得への学習を制限し、外国人社員の指導方法は業務習得への学習を促進する影響を与えることが明らかとなった。なぜこのように結果に違いができるのだろうか。

日本人上司は、新入外国人社員に対して、職場での働き方を取得するために、日本社会・企業ルールに関する知識を与えることで日本人の考え方を理解させる方法を取っていた。この日本人上司による指導は、ルールを知ることを学習目的とした指導であり、直面する課題よりも長期的に必要な職務遂行への能力を育成する内容であると考えられる。ガニエ他（2007）は学習者が問題を解決するには、ルールや概念を思い出すことが必要であると述べている。つまり、日本人上司の指導は、日本社会や企業ルール、日本人の考え方を教授することで、担当する業務内容へ応用できる技能を身につけることを意図しているものと考えられる。

一方、先輩外国人社員の指導方法は、具体的な仕事の進め方を教えること、そしてマニュアルを作るものであった。これらによる指導は、会社が求める仕事の進め方を具体的に明示的に教えることで、その行動ができるようになることを目的とした指導方法であると言える。具体的な仕事の進め方を教えることやマニュアルでは、1つ1つの行動が明示されるため、学習者側からすると何をすればよいのかが明確である。新入外国人社員が直面する課題や不安

要素を、学習した行動によって回避することができる。つまり、先輩外国人社員の指導方法は、学習内容と学習による成果が直結しており、学習目的が明確であると言える。

したがって、人材育成には、具体的な仕事の進め方を教えることが不足していることが、コンフリクトの原因になるものと考えられる。

#### 6.5.2 なぜ日本人上司の指導方法にコンフリクトが起こるのか

日本人上司が、日本社会・企業ルールに関する知識を教えるという指導方法を実施する背景には、日本人上司の視点から見た場合、新入外国人社員には〈業務内容の理解への疑問〉や〈発想力が少ない〉という業務遂行の技能不足があることがあった。そして、その知識が、業務を遂行に直接必要な知識ではなかった。そのため、新入外国人社員が学習目的を理解できず、習熟に繋がらなかつたものと考えられる。つまり、日本人上司の指導判断と学習ニーズに乖離があることが、新入外国人社員にコンフリクトが起こる要因になっているものと考えられる。

一方、先輩外国人社員が具体的な仕事の進め方を教えること、マニュアルを作ることという指導方法を実施する背景には、同僚や新入外国人社員から指導ニーズがあった他、〈正確に日本語を伝える難しさ×失敗に対する日本人の態度〉という先輩外国人社員の過去の経験があった。つまり、外国人社員の学習目的は、新入外国人社員の学習ニーズや過去の経験より導き出したものと考えられる。こうした学習目的は、新入外国人社員のニーズに合った内容であることが、新入外国人社員の習熟に繋がっていたものと考えられる。また、学習内容が、仕事のスキルに直結する内容であるため、こうした学習内容の明確さが新入社員の安心感に繋がっているものと考えられる。

### 6.6 本章のまとめ

本章は、研究課題1における第3研究、どのような指導方法が外国人社員のコンフリクトを解消するのかについて明らかにするために実施した。調査対象のC社において、外国人社員がOJTにおいて、新入外国人社員を指導する側になっている事例を調査した。外国人社員と日本人上司の新入外国人社員に対する指導方法について、新入外国人社員の評価と関連させ分析を行った。その結果、日本人上司が日本社会や日本企業のルールを説明するという指導法に対して、新入外国人社員は日本人化することを求められていると感じていることが明らかとなった。一方、外国人社員が具体的な仕事の進め方を教えるという指導方法に対して安心感があると評していた。

日本人上司の指導は、日本社会や日本企業のルールという、仕事を進める上で基礎となる知識を教えているものと考えられる。こうした知識は、仕事に応用するための知識であり、直接仕事で抱える問題に対処する方法でない。そのため、新入外国人社員は、日本人上司の指導に対して同化を求められると捉えているものと考えられる。

一方、外国人社員の指導は、仕事の進め方を明示的に教えるという方法であったため、何のために学ぶのかという学習目的が明確であった。こうした指導内容の目的が明確であることが、新入外国人社員に安心感を与えているものと考えられる。

また、以上のような指導を受ける新入外国人社員の仕事に対する満足度は「どちらかと言えば満足」であった。これらの結果から、コンフリクトが起こりやすいコミュニケーションベースの人材育成において、具体的な仕事の進め方を教えるという方法は、コンフリクトを解消する指導方法であることが示唆される。



## 第7章 第1研究、第2研究、第3研究の結論

本章は、研究課題1「人材育成に対して外国人社員のコンフリクトに着目し、『職場における学習』の促進要因について明らかにする」に関する第1研究、第2研究、第3研究で得られた結果にもとづき結論について述べる。7.1節では、この研究課題1に対する事例調査ごとの結果を記述する。7.2節では経験学習モデルにもとづき、外国人社員の「職場における学習」の促進要因について考察する。

### 7.1 各研究課題に対する結果

第1研究では、外国人社員にとっての「職場における学習」について検討した。この第1研究において3つの調査を実施した結果、次のことが明らかとなった。第一に、害億陣社員には「教育がない」「仕事の相談ができない」などのコンフリクトがあり、コンフリクトが起ころる背景にはコミュニケーションをベースとした指導に外国人社員が教育のない環境と認識している点である。第二に、外国人社員と同期である日本人社員は、新入社員研修で行われるコミュニケーションをベースとした実地研修において仕事の学び方を習得していた点である。そして、同期の日本人社員は、新入社員研修時に習得した仕事の学び方を駆使し、配属先での人材育成にうまく適応していた点である。第三に、コミュニケーションをベースとした教育方法に対する外国人社員の認識の異なりが原因で起こる外国人社員のコンフリクトは、日本人上司側に理解されにくい点である。さらに、こうした状況を解決するために外国人社員側から、コンフリクトと直接関係はないが職場改善に関する提案をすることで状況を変化させる行為が求められることが示された。

以上の結果から、コミュニケーションがベースの教育方法でコンフリクトが起きることは日本人側に起こらないため、外国人社員にコンフリクトが起きる状況は日本人社員にとって理解しづらい特徴があることが考えられる。また、これらの結果からコンフリクトがある状況を解決する方法や上手く伝える方法を外国人社員自身が模索する行動が必要であることが示された。

第2研究では、コンフリクトに対して外国人社員がどのように対処しているのかについて検討した。その結果、次の3つのことが明らかとなった。まず1点目は、外国人社員は人材育成に対するコンフリクトに対し、企業の組織外の他者へ相談をすることで対処しており、こうした対処方法を取る外国人社員は職場に適応している点である。2点目は、他者との相互作用などの行為が見られない外国人社員は、コンフリクトのある状況への解釈がそのまま残っている点である。3点目は、企業側の雇用管理や経営者の異文化理解が、日本人上司の人材育成におけるコンフリクトに対する寛容行動を促していた点である。このことから、外国人社員の「職場における学習」は、組織外の他者との相互作用の影響を受けることが示された。また、雇用管理や経営者の異文化理解が外国人社員のコンフリクトを生む状況を軽減し、外国人社員働きやすい状況を作っていることが示された。

第3研究では、外国人社員の指導方法に着目し、どのような指導方法が異文化コンフリクトを引き起こさないのかについて検討した。その結果、仕事のやり方を、1つずつ行動とし

て示す方法が有効であることが示された。

次節では、経験学習モデルに基づき、外国人社員のコンフリクトとその対処方法について考察を行う。

## 7.2 経験学習モデルに基づく「職場における学習」を促進する要因の検討

3社13名の外国人社員のうち9名が人材育成にコンフリクトがあると語った。そして、その9名のうち6名は、仕事に対する満足度に対して「とても満足」「どちらかというと満足」と回答し3名は「どちらかというと不満足」と回答した。

この仕事に対する満足度の質問は、外国人社員が現在の仕事に満足しているかどうかを尋ねたものである。留学生の日本企業への就職はスキルアップやキャリア形成が目的であることが多い。そのため、仕事への満足度は自分自身の能力向上ができているのか知ることができ、すなわち「職場における学習」が進んでいるのかの指標となると考えられる。つまり、仕事に対して満足と回答する場合「職場における学習」が進んでいる状況であり、不満足と回答する場合は「職場における学習」が進んでいる状況と捉えることができる。

この仕事に対する満足度に関する質問に対して「とても満足」「どちらかというと満足」と回答した6名のコンフリクトの内容とコンフリクトに対する対処方法は、表7.1のようにまとめられた。

ケース1である「指導者の言葉が少ない」、「報・連・相」が難しい」というコンフリクトを抱くケースでは、他部署にいる外国人社員や日本人の同僚に相談をしていた。この他部署にいる外国人社員や日本人の同僚に相談するという行為は、コンフリクトという具体的な経験に対して内省的観察を実施しているものと考えられる。

ケース2の「教育がない」と職場環境にコンフリクトを抱くケースでは、人事課に相談することや同じチームの先輩に聞くこと、マニュアル作成の提案をすることによりコンフリクトへ対処していた。教育がないという職場の状況を人事課に相談することは、質問することで教育がない状況に対応するものであることから、内省的観察が起こっているものと考えられる。マニュアル作成を提案することは、職場の状況に合わせた提案することでコンフリクト

表7.1 仕事に対して満足と回答する外国人社員のコンフリクトと対処方法

ケース	コンフリクトの内容	対処方法
1	指導者の言葉が少ない 「報・連・相」が難しい	他部署の同僚に相談する
2	職場には教育がない	人事課に相談する 同じチームの先輩に分からぬことを聞く マニュアル作成の提案をする
3	働くこと・状況へのコンフリクト	会社経営の両親に相談する
4	日本人の行動に対する違和感	就業経験のある日本人の友人に相談する
5	非効率な指導	同国の顧客に相談する 状況に耐える
6	(過去の経験) 自分の意見を正確に日本語で伝えるこ とが難しい 仕事を失敗することで日本人社員から の評価が下がる	(現在の新卒外国人社員への指導方法) 具体的な仕事の進め方を教える マニュアルを作成する

トのある状況を変容させようとする能動的実験であると考えられる。

ケース 3 では、働くことや状況に対するコンフリクトに対して、会社経営をする両親に相談するという対処方法が確認された。外国人社員は両親から、新規参入者はすべてを学ばないといけないという考え方を教えられたと語っていることから、相談することで外国人社員の解釈に変容が起こったことが示される。つまり、会社経営をする両親への相談行為が、内省的観察をするきっかけとなっていたことが考えられる。

ケース 4 である日本人の行動に対する違和感を抱いていたケースでは、就業経験のある日本人の友人にその状況を相談していた。違和感のある状況に対して日本人の友人から情報を得ることで、状況への再解釈が行われているものと考えられる。つまり、内省的観察に必要な情報を日本人の友人から得ていたものと考えられる。

ケース 5 である非効率な指導方法に対してコンフリクトを抱いていたケースでは、同国の顧客に相談し、その状況に耐えるという対処方法が確認された。つまり、同国の顧客に相談することで、コンフリクトのある状況に耐えるというスキーマが構築されたものと考えられる。

最後のケース 6 では、業務を進める上で自分の意見を正確に伝えることが難しいこと、仕事を失敗することで日本人社員からの評価が下がるという過去の経験から、こうした困難が日本企業で働く外国人社員にあると概念化されていた。そして、概念化により、新卒外国人社員に対して、具体的な仕事の進め方を教える、マニュアルを作成するという指導を行っていた。この具体的な仕事の進め方を教える、マニュアルを作成するという指導は、能動的実験であることが示唆される。

松尾（2011）は、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るとし、他者からの意見やアドバイスは行為を振り返り成長するための情報になると述べている。ケース 1 からケース 5 を見ると、外国人社員は人材育成で発生するコンフリクトに対して、他者からの支援を得て、内省的観察が実施されていることが分かる。そして、観察的内省に必要な情報を、先輩や同僚、人事課、同国の顧客、会社経営をする両親、就業経験のある日本人から得ることで概念化しているものと考えられる。

支援を得て内省し概念化されるプロセスの具体的な例として、以下の外国人社員が他部署にいる先輩に位置づけられる外国人社員へ相談した際の語りが挙げられる。

「（先輩である外国人社員）○さんは、まあ今の自分の仕事にも結構不満があるけれど、彼は結構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思いますので。」

「そういうところは自分にちょっと足りないかなあと思います」と語るように、コンフリクトのある状況への解釈が変容し、自分自身の態度を変えようとする変化が起こっ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、新しい解釈が生まれる。そして、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し、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。

以上のことから、人材育成に対してコンフリクトがあるにも関わらず仕事に満足している背景には、他者との相互作用があることが示唆される。

では、仕事への満足度に対して「どちらかと言えば不満足」と回答したケースではどうだろうか。人材育成に対するコンフリクトがあると語った外国人社員のうち、職場への満足度に対して「どちらかと言えば不満足」と回答した3名がいた。彼らのコンフリクトの内容とそのコンフリクトへの対処方法は、表7.2のとおりである。

ケース1では、仕事の相談ができないというコンフリクトに対して、本を読むという対処を行っていた。この本を読むという行為は、コンフリクトがある状況に対して何らかの概念化があり、能動的実験として表出したものと考えられる。

ケース2では、働き方が非効率であるというコンフリクトに対して、何もしないという状況であった。また、ケース3も同様に、すぐに決断しない、意見をくれないというコンフリクトに対して何もしないという状況であった。これらのケースは、具体的経験に対して内省的な観察や抽象的概念化を行わない状況であると考えられる。

中原（2013）は、「内省的観察・抽象的概念化」のモードが伴わない「能動的実験・具体的経験」は経験主義になる傾向があると指摘しているが、コンフリクトに対して何もしないと言う2つのケースにおいて、コンフリクトのある状況への「解釈努力の中止」という状況が見られたことは、具体的経験を基点とした学習プロセスが循環していないものと考えられる。つまり、職場に対して不満足であると意識する背景には、人材育成におけるコンフリクトに関する学習が進んでいないことが考えられる。

この学習プロセスが促進される状況と留まる状況の具体例として、表7.1のケース5と表7.2のケース3が挙げられる。この2名はB社の同期であり、同じ部署に配属し、同じ人材育成を経験している。ケース5の場合、同国の顧客に相談することで状況に耐えるという対処をしており、ケース3の場合はコンフリクトに対して何もしていないという違いが見られた。人材育成では同じ経験をしているにも関わらず、職場に対して満足と不満足に分かれる場合には、ケース5では同国の顧客から精神的な支援を受けたことで学習プロセスが進み、ケース3では学習プロセスが進まずコンフリクトのある状況が維持されたことが背景にあると考えられる。

では、内省的観察において他者からの支援を得ることのみが重要なのであろうか。ケース1のように、仕事の相談ができないというコンフリクトへの対処として、本を読むという実践的経験は、次の学習プロセスの循環を生まないのだろうか。

ケース1であるA社の外国人社員FA氏は、次のように語っていた。

表7.2 仕事に対して不満足と回答する外国人社員のコンフリクトと対処方法

ケース	コンフリクトの内容	対処方法
1	仕事の相談ができない	本を読む
2	働き方が非効率	なし
3	すぐに決断しない・意見をくれない	なし

「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。こういうことですって、ゼロから説明があれば問題は解決するんですね。」

「本を読んでもわからない」と語ることから、仕事の相談ができないという具体的経験な経験に対する、本を読むという能動的実験では解決ができなかつた状況が窺える。また、「こういうことですって、ゼロから説明があれば問題は解決する」と語ることから、本を読むという経験をしても、また同じコンフリクトが起こっていることが示唆される。つまり、内省をしないままに能動的実験が行われても学習プロセスが機能しているとは言えず、個人の能力向上に繋がっていないと考えられる。長岡（2006）は、具体的経験から始まり学習サイクルを効率的に循環させるためには、内省的観察と抽象的概念化への支援が鍵となることが指摘しているが、個人の能力や組織の向上に繋がるものとして学習が機能するためには、指導者以外からの支援を得て内省的観察が必要であると言える。以上のことから、指導者以外からの支援を得て内省的観察することが、外国人社員の「職場における学習」の促進要因であるとことが示唆される。

### 7.3 人材育成にコンフリクトが起こる要因と職務内容・業種との関係

製造業の A 社と非製造業の B 社では離職率の高さが異なっていた。なぜこうしたことが起こるのだろうか。

製造業の A 社の外国人社員のコンフリクトの内容は、「教育・指導がない」「仕事の相談ができない」という教育環境がないと語る内容と「言葉が少ない」「ホウレンソウが難しい」「指導がない」「報告のタイミングがわからない」というコミュニケーションに関する内容であった。一方、B 社では「教育がない」と職場の人材育成に対して解釈するケースは確認されなかった。では、なぜ「教育がない」という解釈が A 社では起こるのだろうか。こうした状況が起こる理由には、「教育がない」と語る外国人社員 FA 氏と FC 氏の職務内容が関わることが考えられる。

外国人社員 FA 氏の職務内容は、海外営業部での市場開拓であり、1 人で 1 つの国を担当していた。こうした海外市場を「開拓」する業務にはルーチン化された業務はない。同じ仕事をする同僚がいても担当国によって開拓の状況や、国の事情が異なることから、業務支援を受けることが難しい環境であると考えられる。つまり、職場の誰にとっても新しい業務であることが、「相談ができない」という解釈を生んでいるものと考えられる。

外国人社員 FC 氏の場合、新しい製品の開発や既存製品の改良などが業務内容であった。こうした新しいものを生み出す部署では、その改良に合わせた新しい知識の習得なども必要となる。つまり、同じ職場で働いている社員全員がその仕事の方法を知っているのか、それとも社員全員にとって初めての経験であるのかという状況が、「教育がない」という環境を生むことが考えられる。

職務内容を、外国人社員 FA 氏と FC 氏の職務内容は、トラブルや課題を打破し、新しい市場を開拓することや製品を生み出すことが主な業務である。そのため、こうした誰にとっても新しい業務に挑戦するという職務内容の特徴が、指導不足により業務が進まないというコンフリクトの発生理由になるものと考えられる。

また、製造業としての特徴も一つの要因として考えられる。製造業の場合、製品を製造し販売するという流れが企業単位で行われる。そのため、組織全体での調整が必要となる。例えば、以下は「ホウレンソウが難しい」や「報告のタイミングがわからない」という語りである。

「細かく入ると難しいこともあるんです。量産図を出そうとしても、どんどん話があつて出すタイミングが難しい。」

この語りの背景には、報告や連絡をすることで、報告を受けた人が次の工程が進むことが考えられる。つまり、外国人社員の業務が組織全体の流れの中に位置づけられるため、そのことが外国人社員のコミュニケーションを困難にさせているものと考えられる。また、A社で実施した外国人社員と日本人上司との合同インタビューでは、外国人社員のコンフリクト状況を記載したものを見たところ、日本人上司に読んでもらったが、コンフリクトのある状況に対する日本人社員側からの具体的な改善提案は確認されなかった。こうした行為は、組織全体で動いているという状況が背景にあり、現場だけでは変えられない面があることが示唆される。

一方、非製造業の B 社の外国人社員のコンフリクトの内容は、「非効率な働き方」「非効率な指導」「すぐに決断しない」であった。この内容を全体で鑑みると、仕事を進める方法や指導方法にコンフリクトが起こっていることが分かる。つまり、指導そのものがあると認識していることが示される。

B 社の外国人社員の主な職務内容は営業であった。国内営業の業務内容は、外国人顧客に販売をするという業務であった。業務で行われる手続きはルーチン化されており、外国人社員だけでなく日本人社員も同じ仕事をしていた。こうした環境は、具体的な経験に対して内省できる環境があり、職場における学習が進む環境として整っているものと考えられる。

また、仲介をして商品の売買を行う B 社で行われる業務の多くは個人やその部署で 1 つの作業が完結する。そのため、商品を顧客に販売するまでの一連の動きは個人単位で行われる。こうした職務内容の特徴は、個人の行動が組織のルールから強く制限されない状況が考えられる。つまり、こうした個人のパフォーマンスが優先される状況が、外国人社員にコンフリクトが起こらない状況を作っているものと考えられる。

以上のことから、外国人社員が担当する職務内容や、所属する企業の製造業と非製造業という性質の違いは、外国人社員のコンフリクトの起りやすさに影響を与えているものと考えられる。また、職務不満が多くなると離職理由の要素が増えことになるため、この職務内容や業種の違いは外国人社員の離職と関係することが示唆される。外国人社員の定着は日本企業側から見ると重要な課題である。とりわけ職場不満による離職は外国人社員にとっても良いこととは言えない。双方にとって望まない離職を防ぐには、外国人社員の内省が得ら

れる環境を作れるかどうかが1つの鍵になるかもしれない。

その一つの方策として、大学との連携が考えられる。具体的には、大学側が留学生の大学と企業を繋ぐコーディネーターを設置し、コーディネーターが外国人社員の就業におけるコンフリクトを聞き、内省を支援する方法である。例えば、大学の留学生センターの教員は、留学生の生活を支える役割をしており、大学を卒業した外国人社員の状況をある程度理解する立場と考えられる。また、企業との利害関係がないため、中立的な立場が守られることとなる。こうした大学からの支援は、外国人社員の内省を促すだけではなく、その中立的な田市場を利用して企業の人事課へ伝えることができると考える。留学生を採用する中小企業のでは、特にこうした支援は有効であると考えられる。具体的には、第9章9.3節、実践への示唆において説明を行う。



## 第8章 【第4研究】外国人社員の「職場における学習」に対応する大学教育

本章では、研究課題2、「職場における学習」を促進する外国人社員の行動は、どのような大学教育の科目から影響を受けているのかについて検討する。前章までに行った事例研究の結果をもとに「職場における学習」を促進する外国人社員側の行動について整理し、大学教育とどのように対応しているのかについて検討する。

### 8.1 研究方法

#### 8.1.1 対象大学について

本研究の調査対象となる大学はD大学とE大学である。

D大学は、国際文化学部、経済学部、商学部、経営学部、情報科学部、工学部、芸術学部の7学部を有している<sup>19</sup>。学部学生数が10,578名であり、571名の留学生が在籍している<sup>20</sup>。正規課程に在籍する留学生は、経済学部や経営学部に主に在籍している。

E大学の学部は2つである。一つは国際経営学部である。二つ目はアジア太平洋学部である。E大学の学部学生数は8,278名であり、そのうちの2,661名が留学生である<sup>21</sup>。

このように、D大学とE大学は正規の学部留学生が500名以上在籍していることが特徴である。特にE大学は留学生の日本企業への就職に力を入れている。

#### 8.1.2 調査対象者

調査は各大学の学部に在籍する留学生を対象に行った。D大学の場合、経営学部国際経営学科に留学生が多く在籍していることから、この学科に在籍する留学生を対象とした。E大学の場合、国際経営学部およびアジア太平洋学部の双方に留学生が在籍するため2つの学部を対象とした。

#### 8.1.3 D大学とE大学の教育カリキュラム

本節では、調査対象者となる留学生が在籍する学部の教育カリキュラムについて説明する。

##### (1) D大学の学部の教育カリキュラム

まず、D大学の教育編成について記述する<sup>22</sup>。D大学の教育課程は、基礎教育、外国語教育、専門教育の3つから編成されている。

表8.1のように、基礎教育科目は導入科目、実践科目、教養科目、心と身体の健康科目から編成されている。これらの科目は主に学部1年次から3年次の間に取得する科目である。

まず、基礎教育科目について説明する。1年次における基礎教育科目の必修科目は、「基礎

<sup>19</sup> 2016年度時点での開講されている学部である。

<sup>20</sup> 留学生数は2016年5月1日現在の正規生と交換留学生等を合わせた人数である。

<sup>21</sup> 2016年5月1日現在の数値である。

<sup>22</sup> 教育目的および教育カリキュラムは、D大学のウェブサイトにおける情報公開より情報を収集した。

(1)導入科目			
基礎ゼミナール	基礎ゼミナール (プライマリーゼミナー)	導入ゼミナール I	導入ゼミナール II
情報処理演習A	情報処理演習B		
(2)実践科目			
キャリア形成基礎論	キャリア開発論	キャリア形成戦略	
実用国語I(文章力)	実用国語 II(国語力)	実用国語 III(伝達力)	実用国語 IV(表現力)
数理的教養 I	数理的教養 II	数理的教養 III	
D大力	学生サポーター	学生ボランティア入門	
実践キャリア演習A	実践キャリア演習B	実践キャリア学修A	実践キャリア学修B
課題解決演習A	課題解決演習B	実践力育成演習A	実践力育成演習B
(3)教養科目			
日本の歴史	世界の歴史	法学	日本国憲法
現代の政治	倫理学	哲学の世界	文学の世界
心理学概説	文化人類学	科学技術史	科学の世界
地理の世界	現代の経済	現代の経営	地学の世界
数学の世界	美学・美術史	音楽概論	アートスクール
世界の美術館	人権・同和問題	ジェンダーと社会	教養講座
総合講座A	総合講座B	総合講座C	総合講座D
(4)心と身体の健康科目			
スポーツ科学演習	心の健康	健康学	

表 8.1 D 大学の基礎教育科目

大学ウェブサイト「学則」より筆者作成<sup>23</sup>

ゼミナール」「キャリア形成基礎論」である。2年次の必修科目は「キャリア開発論」である。3年次の必修科目は「キャリア形成戦略」である。

こうした基礎教育科目的授業形式は、講義による授業、演習による授業、実習やプロジェクトを行う講義がある。講義による授業は、教養科目で主に実施されている。演習による科目は、導入科目や実践科目で主に実施されている。1年次では「基礎ゼミナール」や「情報処理演習」という演習型の科目を必修科目として受講するようになっている。2年次では、「実践力育成演習」や「課題解決演習」という科目で演習やプロジェクト形式の科目を必修科目として受講するようになっている。

また、基礎教育科目では、1年次から3年次にかけてキャリア開発に関連する科目が必須科目として開講されている。1年次は、「キャリア形成基礎論」、2年次には「キャリア開発論」、3年次には「キャリア形成戦略」という科目が実施されている。

次に専門科目について説明する。図 8.1 は、経営学部国際経営学科の専門科目に関するカリキュラムである。専門科目は1年次の後期から実施されており、主に「国際ビジネス演習」「ゼミナール」などの科目において実施されている。

専門科目的授業形式は、主に講義形式と演習形式である。「特講」や「特殊講義」で実施されている授業もシラバスを確認したところ、講義型や演習型の内容であった。「在外研修」の

<sup>23</sup> D 大学ウェブサイト「学則」

[http://www.kyusan-u.ac.jp/guide/publication/pdf/h28/gakusoku\\_daigaku.pdf#page=19](http://www.kyusan-u.ac.jp/guide/publication/pdf/h28/gakusoku_daigaku.pdf#page=19)  
(2016 年 12 月 2 日参照)

1年次	2年次	3年次	4年次
国際ビジネス演習IA・IB ビジネス英語IA～ID ビジネス英語IA～ID ビジネス中国語IA～ID 経営学総論A・B 企業論 現代企業事情	国際ビジネス演習II A・II B ビジネス英語 II A～II D ビジネス英語 IIIA～IIID ビジネス中国語 II A～II D 国際経営論A・B マーケティング論A 在外研修 海外ビジネス事情 国際関係論	国際ビジネス演習III A・III B ビジネス英語 III A・III B ビジネス英語 IIIA・III B ビジネス中国語 III A・III B 欧米ビジネス特殊講義A・B アジアビジネス特殊講義A・B 多国籍企業論 国際経営戦略 欧米経済事情 国際経済論	
簿記原理 会計講座入門 I・II	会計講座基礎基礎 I・II 会計講座応用 I・II	会計演習 III A・III B	会計演習 IV(含む論文)
	会計学 原価計算論 財務諸表論	会計講座発展 I・II 管理会計論 税務会計 会計情報システム 国際会計	
経営学総論A・B 企業論 現代企業事情 簿記原理 パソコン演習	経営史 経営管理総論A・B マーケティング論A・B 会計学基礎 経営組織論 経営戦略論 中小企業論 人材育成論A・B 企業倫理学	財務管理論 生産管理論A 日本経営論 人的資源管理論A・B	
サービスビジネス入門	サービスビジネス論	サービスビジネス特殊講義A・B	
ゼミナール I	ゼミナール II A・II B	ゼミナール III A・III B ゼミナールサポーター	ゼミナール IV(含む論文)

図 8.1 D 大学国際経営学科の専門科目

D 大学ウェブサイト「学則」より筆者作成<sup>24</sup>

みが海外の大学を訪問し現地でプロジェクトを実施する形式の授業であった。

また、D 大学の卒業研究の指導は、「ゼミナール IV」の科目において通年を通して実施されていた。

## (2) E 大学の学部の教育カリキュラム

E 大学の学部における教育課程の編成について記述する<sup>25</sup>。E 大学の教育課程は、言語教育科目、共通教養科目、専門教育科目の 3 つから編成されている。以下は、それぞれの科目群の教育方針と編成の内容である。

①言語教育科目については、国内学生には英語を国際学生には日本語を必修化し、卒業までに二言語で専門科目の授業を理解できる力や日本社会、国際社会で活躍することのできる力の養成をめざしている。学生の多様化を踏まえ、入学時の言語運用能力にもとづく習熟度別のカリキュラムを編成する。

②共通教養科目については、幅広いリベラルアーツ教育を重視し、専門科目との連関を含

<sup>24</sup> D 大学ウェブサイト「学則」

[\(2016 年 12 月 2 日参照\)](http://www.kyusan-u.ac.jp/guide/publication/pdf/h28/gakusoku_daigaku.pdf#page=19)

<sup>25</sup> 教育課程の教育カリキュラムは、E 大学のウェブサイトにおける情報公開より情報を収集した。

めて「普遍的な物の見方、考え方」「全体像を俯瞰する力」「物事の本質を汲み取る力」「物事を深く考える思考力」等の形成をめざしている。「学びの技術系」「学びの基盤系」「学びの統合系」の3つの学修領域を置き、学術的素養、学びのための能力、情報収集・発信能力、多文化コミュニケーション能力の獲得をはかるためのカリキュラムを編成する。

③専門教育科目については、学部毎の人材養成目標を達成するため、アジア太平洋地域に生起する諸課題への対応と学部特性を踏まえた学問的専門性にもとづき、体系的な教育課程の編成を基本方針としている。

E大学ウェブサイト「教育課程の編成および実施方針」より引用<sup>26</sup>

表8.2はE大学の教育カリキュラムの一例である<sup>27</sup>。共通教育科目は1年次から3年次まで開講されており、主に1年次および2年次に多くの科目を受講している。この共通教育科目では、講義型の授業や演習型の授業が開講されている。演習による授業の1つは1年次では必須科目となっている。その他に共通教育科目の選択科目として「キャリア・デザイン」というキャリア開発に関連する科目が開講されている。

専門教育科目は、2年次から受講が始まり、3年で多くの科目を受講するようになっている。専門教育科目は、講義による授業、演習による授業、実習やプロジェクトを行う講義がある。演習による授業の中には必須科目があり、3年次の通年を通して実施されている。また、「特殊講義」という科目では実習やプロジェクトを行う授業があった。この科目群では科目名が同じ授業が4つ開講されており、教育内容によって学生が選択できるようになっている。教育内容によって授業形式が異なっているが、例えば、観光開発に関する事例研究を行い発表まで実施するというような演習型による授業が実施されている。

共通教育科目と専門教育科目の他に、4年次には通年を通して卒業研究に関する授業が行われており、卒業研究に関する科目は必修科目となっている。

以上のような、D大学およびE大学の教育カリキュラム状況に基づき、本研究では以下のようにカリキュラムを整理した。

まず、D大学で実施される基礎教育科目、E大学で実施される共通教養科目を本研究では「教養教育科目」と位置づけた。次に、D大学で実施される専門科目とE大学で実施される専門教育科目を「専門科目」と位置づけた。そして、D大学の専門科目で実施される「ゼミナールIV」は卒業論文を執筆するための授業であることから、この「ゼミナールIV」と、E大学で実施される「卒業研究」および「卒業論文」の授業を、本研究では「卒業研究」と位置づけた。

<sup>26</sup> E大学ウェブサイト「教育課程の編成および実施方針」

<http://www.ritsumeikan-trust.jp/file.jsp?id=232649&f=.pdf> (2016年12月2日閲覧)

<sup>27</sup>E大学ウェブサイト「学習分野」 <http://www.apu.ac.jp/academic/page/content0247.html/> (2016年12月2日閲覧)

表 8.2 E 大学の教育カリキュラム

#### 8.1.4 調査の手続き

各大学にて留学生を担当する教員へメールにて依頼を行った。研究目的と調査趣旨について説明をし、質問紙調査の了解を得た。D 大学は、留学生を担当する教員へ各 50 部を郵送し、各担当者から学生へ質問紙を配布してもらい、回収まで行ってもらった。E 大学の場合、直接、2 つの授業に筆者が参加し、その場で質問紙を配布し回収した。残りの質問紙は担当者へ預け、配布回収を依頼した。調査時期は、2016 年 6 月～7 月である。

### 8.1.5 倫理的配慮

質問紙の冒頭に、データの使用目的、使用範囲、内容は個人が特定されないことについて記載した。以下の図 8.2 は、質問紙に実際に記載した内容である。英語の文章は、英語がネイティブであり、日本語が堪能である留学生 2 名に内容の確認を依頼した。

### 8.1.6 調查內容

留学生に対して実施した質問紙について説明する。質問の内容を留学生が理解できるよう 「やさしい日本語」で文書を作成し、英語でその内容を併記した。やさしい日本語であるかは、日本語教師3名に確認を依頼し確認を行った。また、漢字圏の留学生3名および非漢字圏の留学生3名に回答してもらい質問の理解のしやすさについて確認を行った。

### (1)属性に関する質問

学部、学年、年齢、国籍、性別、専門分野（文系・理系）について尋ねた。

この「留学生と進路選択に関する調査」の質問にご回答いただきますよう、ご協力をお願ひいたします。この調査は、留学生の生活と進路選択について理解を深めるために行うものです。「正しい」答えも「間違った」答えもありません。あなた自身のご意見をお聞かせ下さい。また、名前を書く必要もありません。有意義な調査にするためには、正直にお答えいただくことが不可欠ですので、どうぞよろしくお願ひいたします。ご協力ありがとうございます。

この質問紙では回答内容に関する守秘義務の履行を約束します。どのような状況下においても、回答者を特定できるような情報が開示されることはありません。

We would like cooperation to have you reply the question about the course after the following International students' life and career decision. This investigation will be performed to deepen understanding about the actual situation of the studying in Japan and choice career of the International students. There is neither the "right" answer nor the answer. Please tell opinions of your own. In addition, it is not necessary to write the name. Because it is indispensable to have answer honestly to make a significant investigation.

We promise observance of a contract of the obligation of keeping secrecy about answer contents with this questionnaire. Information can not be disclosed to identify a respondent under any situation. Thank you for your cooperation.

### 図8.2 質問紙に記載した倫理的配慮に関する内容

#### (2)自己成長に影響を与える大学教育科目とアルバイトに関する質問

図8.3および図8.4は、留学生に対して大学教育科目とアルバイトからどれくらい自己成長の影響を受けたのかを尋ねた質問項目である。「あなたは、次の大学の授業で、どのくらい成長することができましたか。」という質問に対して、4件の尺度で最も当てはまるものを回答してもらった。回答への4件は「とても当てはまる」「少し当てはまる」「あまり当てはまらない」「まったく当てはまらない」の4つである。

大学教育の項目は、次の7項目である。「教養教育講義型授業」、「教養教育演習型授業」、「教養教育実習・プロジェクト型授業」、「専門科目講義型授業」、「専門科目演習型授業」、「専門科目実習・プロジェクト型授業」、「日本語教育」、「卒業研究」である。なお、この質問項目は、大学生の生活重点項目（溝上2014）を使用した。

問5 あなたは、次の大学の授業で、どのくらい成長することができましたか。

	まったく成長しなかった Did not improve at all	あまり成長しなかった Did not improve	少し成長した Improved a little	とても成長した Improved a lot
きょうよう かもく (1~2年生で受ける 授業) Attendance of liberal arts lectures	1	2	3	4
1) 講義による授業 (先生の話を聞く授業) えんしゅう じゅぎょう (発表やディスカッションが多い授業)	1	2	3	4
2) 演習の授業 はっぴょう (発表やディスカッションがある授業)	1	2	3	4
3) 実験・実習・プロジェクトの授業 (experiment, training, project)	1	2	3	4
せんもんかもく (3~4年生で受ける 授業) specialized subject lectures	1	2	3	4
4) 講義による授業 (先生の話を聞く授業) えんしゅう じゅぎょう (発表やディスカッションがある授業)	1	2	3	4
5) 演習の授業 はっぴょう (発表やディスカッションがある授業)	1	2	3	4
6) 実験・実習・プロジェクトの授業 (experiment, training, project)	1	2	3	4
7) 日本語の授業 にほんご じゅぎょう	1	2	3	4
8) 卒業研究 そつぎょうけんきゅう	1	2	3	4

図 8.3 留学生への大学教育に関する質問項目

問6 あなたは、次の大学の授業ではない活動で、どのくらい成長することができましたか。

	まったく成長しなかった Did not improve at all	あまり成長しなかった Did not improve	少し成長した Improved a little	とても成長した Improved a lot
アルバイト	1	2	3	4

図 8.4 留学生へのアルバイトに関する質問項目

### (3) 「職場における学習」に関する質問

「職場における学習」に関する質問項目は、図 8.5 に示すように 19 項目であり、「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」とした<sup>28</sup>。これらの質問項目は、事例研究で行ったインタビューをもとに作成した。各質問項目に番号が振ってあるが、そのうちの 4、9、10、11、12、13、14、15、17、19 番の 9 つの質問は、外国人社員の「職場における学習」を促進する行為から作成した項目である。1、2、3、8 番の 4 つの質問は、日本人上司や外国人社員と同期の日本人社員のインタビューから得られた学習方法から作成した

<sup>28</sup> 10~16 番の「日本の文化にストレスを感じたら」という一連の質問群に「仕事に関する」という文言が入っていないため、「職場における」態度に限定されていないと考えられる。しかし、本調査を実施する前に、日本語能力が低い非漢字圏の留学生や漢字圏の留学生等へ回答を依頼し該当項目について、日本人と一緒に活動や仕事をする時に起こるストレスについて尋ねているという認識があったことを確認している。

項目である。残りの 5、6、7、16、18 番は、次に続く質問への理解を促すため項目として、あるいは注意を促すための逆転項目として利用するために追加した。

質問は、「アルバイトやボランティアなどで、日本人と一緒に活動をするとき、あなたは、次のことはじょうずですか。また、あなたの行動にどのくらい合いますか。あうところに「〇」をしてください」と尋ね、4 段階の尺度で回答してもらった。

なお、インタビューから質問項目の作成までの過程は、次節 8.2 にて詳細を説明する。

### 8.1.7 分析方法

#### (1) 「職場における学習」の学習スタイルに関する検討

「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」19 項目を使用し、因子分析を行うことで留学生の「職場における学習」にはどのような学習スタイルがあるのか検討する。抽出された因子に対してラベリングを行う。

#### (2) 「職場における学習」の学習スタイルと大学教育との関連の検討

日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」に関する質問項目について因子分析し、得点化したものを大学教育の項目と重回帰分析を行う。

大学教育の項目は「教養教育科目の講義型授業」、「教養教育科目の演習型授業」、「専門科目の講義型授業」、「専門科目の演習型授業」、「卒業研究」の 5 項目である。また、「職場における学習」は仕事に関する学習であることから、学生時代の就業経験であるアルバイトの項目を分析に加える。また、ダミー変数に大学、性別、国籍（中国とその他）を入れることで、D 大学と E 大学の差や男女差、国籍による異なりがある場合、その結果が抽出できるようにする。

専門科目に関する分析では、学部 3 年生および 4 年生、そして E 大学の一部の 2 年生のデータ、45 名分を使用した。前節のように E 大学ではコースによって専門科目が開講される  
問 7 アルバイトやボランティアなどで、日本人と一緒に活動をするとき、あなたは、次のことはじょうずですか。また、あなたの行動にどのくらい合いますか。あうところに「〇」をしてください。+

	まったく じょうずでない	あまりじょうず ではない	少しじょうず である	とても じょうずである
活動や仕事のやり方				
1) 先輩や上司(boss)との会話から学ぶこと	1	2	3	4
2) 先輩や上司(boss)の行動を見て学ぶこと	1	2	3	4
3) 自分でやりながら覚えること	1	2	3	4
4) 一人でマニュアル(manual)を読んで覚えること	1	2	3	4
活動や仕事について、				
5) 先輩や上司(boss)に自分から話しかけて相談すること(consult)	1	2	3	4
6) 先輩や上司(boss)が忙しいときでも、自分から話しかけて相談すること(consult)	1	2	3	4

	まったく そうではない	あまり そうではない	少し そうである	とても そうである
7) <u>自分の仕事で分からぬことがあるとき、最後まで一人で解決する(solve)</u>	1	2	3	4
8) <u>先輩や上司(boss)も一緒に考えるように頼む(ask)</u>	1	2	3	4
9) <u>先輩や上司(boss)から解決(solve)の方法をすぐに聞く</u>	1	2	3	4
10) <u>同じ活動をする日本人に相談する(consult)</u>	1	2	3	4
11) <u>同じ活動をする外国人の人に相談する(consult)</u>	1	2	3	4
12) <u>活動に関係がない日本人に相談する(consult)</u>	1	2	3	4
13) <u>活動に関係がない母国や外国人の人に相談する(consult)</u>	1	2	3	4
14) <u>異文化がわかる日本人に相談する(consult)</u>	1	2	3	4
15) <u>異文化がわかる母国や外国人の人に相談する(consult)</u>	1	2	3	4
16) <u>何もしないで、我慢する(patient)</u>	1	2	3	4
17) <u>自分に仕事に不満(complaint)がありますが、日本人はそのことを分かりません。そのとき、私は、不満(complaint)について日本人が分かるまで話します</u>	1	2	3	4
18) <u>何も言わないで、我慢します(patient)</u>	1	2	3	4
19) <u>不満を言わないで、あたら新しいことを提案したり、別のことで解決します(solve)</u>	1	2	3	4

図 8.5 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問項目

時期が異なるが、学部2年生から専門教育が始まっていた。そのため、専門科目に対して回答をしているE大学の学部2年生の回答を分析対象とした。

卒業研究は、各大学ともに卒業論文に関する授業が学部4年から行われていたため、学部4年生14名のデータを対象とした。

アルバイトを項目として採用したのは、従属変数である学習活動が職場で行われる行為を想定していることから、就業体験となるアルバイトも影響を与えている可能性があるためである。

## 8.2 「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」項目の作成

図8.5のように、日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問項目を作成したが、そのうちの4、9、10、11、12、13、14、15、17、19番の9つの質問は外国人社員の職場における学習を促進する行為から作成している。また、1、2、3、8番の4つの質問は、日本人上司や外国人社員と同期の日本人社員のインタビューから得られた学習方法から作成している。これらの質問項目と事例との関係について説明する。

### 8.2.1 9つの質問項目と外国人社員の語りとの関係

図 8.5 の質問項目である 4、9、10、11、12、13、14、15、19 番である 9 つの質問項目と外国人社員の行為との関係について説明する。

まず、「4.活動や仕事のやり方は、マニュアルを読んで仕事を覚える」について説明する。この項目は、A 社の外国人社員 FC 氏が語る内容から作成した。

外国人社員 FC 氏は、「聞く人によって返事が違うから。マニュアルを作つて統一したら、もっと楽に製品を作れると思う」と、マニュアルを見て仕事を学びたい旨を語っていた。そして、職場改善するチームに参加しマニュアルの作成を実施していた。この語りより、4 番の質問項目を作成した。

次に「9.先輩や上司から分からることはすぐ聞く」である。この質問項目も A 社の外国人社員 FC 氏が語る内容から作成した。「部署に入ってからは一度も指導をしてもらったことがない。個人的な指導はあるかもしれないんですけど。分からなかつたときは、先輩にすぐ聞きます」と語るようにコンフリクトのある状況に対処する内容である。

次に「10.日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする日本人に相談する」「11.日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする外国人に相談する」の 2 つについて説明する。この 2 つの質問項目は、A 社の外国人社員 FB 氏のコンフリクトに対する対処方法より作成した。

A 社の外国人社員 FB 氏は、「外国の○さん（同僚）、工場の方と言えば○さん（日本人の同僚）とか。それくらいですね。仕事の悩みとか相談を 2 人にしますね」と語るように、コンフリクトのある状況に対して、同僚の外国人社員と日本人社員に相談していた。そのため、同僚の外国人社員への相談と日本人社員への相談行動を 2 つに分けて、質問項目を作成した。

次に、「12.日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない日本人に相談する」について説明する。この質問は、B 社の外国人社員 F3 氏の行為から作成した。F3 氏は、「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から、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」と語るように、外国人社員の仕事とは関係のない日本人から支援を得ていた。この事例より 12 番の質問を作成した。

次に、「13.活動や仕事と関係のない外国人に相談する」について説明する。この質問は、B 社の外国人社員 F4 氏の行為から作成した。外国人社員 F4 氏は、以下に語るように、コンフリクトのある状況を、会社経営をする両親に相談し職場に適応していた。

「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。」

この語りを参考に、13 番の質問を作成した。

次に、「14.日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる日本人に相談する」につい

て説明する。この質問は、A 社の外国人社員 FC 氏の行為から作成した。外国人社員 FC 氏は、新しい製品に対する知識がないことへの指導がないというコンフリクトについて人事課に相談していた。A 社の人事課では、これまで約 30 名の外国人社員を受け入れた実績があり、相談相手である担当者は、留学生採用の初期から人事を担当していた背景があった。こうした状況から、人事課の担当者は外国人社員の異文化に関するコンフリクトへの理解があったものと考えられる。こうした内容から、14 番の質問を作成した。

次に、「15.日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる外国人に相談する」について説明する。この質問は、B 社の外国人社員 F8 氏の行為から作成した。外国人社員 F8 氏は、「もちろん色んなお客様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」と語るように、外国人顧客から精神支援を得ていた。この事例より 15 番の質問を作成した。

最後に、「19.仕事上の不満は新しい提案や別の方法で解決する」について説明する。この質問は、A 社の外国人社員 FC 氏の行為から作成した。この内容は、外国人社員 FC 氏と日本人上司への合同インタビューにおいて外国人社員がマニュアルを作成することを提案した内容である。外国人社員 FC 氏は、上司からの指導がないというコンフリクトのある状況に対してマニュアルがあるとよいと提案しており、この解決方法は、別の解決方法を提案することで副次的にコンフリクトを解決しようとする内容であると考えられる。こうした事例を受けて、19 番の質問を作成した。

### 8.2.2 4つの質問項目と日本人上司・同期の日本人社員の語りとの関係

図 8.5 の「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」項目にある 1、2、3、8 番の 4 つの質問は、日本人上司が期待する仕事の学び方、外国人社員と同期の日本人社員の仕事の学び方を語る部分を参考に作成した質問である。外国人社員にとっての「職場における学習」の行為とは異なることが前章までの結果において示されているが、実際に本当に異なるのか検証するために、これらの質問項目も作成した。

まず、「1.活動や仕事のやり方は、先輩や上司との会話からやり方を学ぶ」について説明する。この質問は、A 社の外国人社員と同期である日本人社員 JD 氏の語りを参考に作成した。日本人社員 JD 氏は、新入社員研修で行われた実地研修での仕事の学び方について、以下のように語っている。

「営業の方はマニュアルなんてないんで、人と人とのコミュニケーションなんで、一体どうしたらしいですかねとは先輩に聞いてたんですけど、そしたら、まあニコニコしつけて。研修を通して、商品の説明できるようになって、機械の内部について、まだまだなあって思って。」

このように、日本人社員 JD 氏は先輩との会話を通して仕事のやり方について学んでいる様子が窺える。こうした状況を参考にして 1 番の質問を作成した。

次に「2.活動や仕事のやり方は、先輩や上司の行動を見てやり方を学ぶ」について説明す

る。この質問は、A 社の外国人社員と同期である日本人社員 JE 氏の語りを参考に作成した。JE 氏は、新入社員研修の代わりとして実施された入社前のアルバイトにおいて、「アルバイトしながら、職場の雰囲気を見ていた」と方っている。そして、「ルールが一応あるんだけど、実際は別のルールがあったり。人の関係だったり、この人だったら聞いてくれるとか。そういうコツみたいなのが、要は話の持つていき方のコツ」について学んでいた。こうした状況を参考に、2 番の質問を作成した。

次に「3.活動や仕事のやり方は、自分でやりながら覚える」について説明する。この質問は、A 社の日本人上司 FB 氏の語りを参考に作成した。日本人上司 FB 氏は、仕事の学び方について、「経験して覚えた、やりながら覚える。上の知っている人に聞いて自分なりのマニュアルを作りながら覚えてきた」と語っている。また、A 社の外国人社員と同期である日本人社員 JE 氏は、仕事の進め方について「基本的には、ざつと言われて、やってみて、見てもらって、修正される」と語っている。これらのことから、仕事の方法論を直接学ぶのではなく、やりながら身につけるという状況が伺える。こうした状況を受けて 3 番の質問を作成した。

最後に、「8.分からないことは一緒に考えてもらうように先輩や上司に頼む」について説明する。この質問は、A 社の外国人社員と同期である日本人社員 JD 氏の語りを参考に作成した。JD 氏は、上司の指導方法について「一から教えてって言っても教えてくれません。秘訣があったとしても自分で考えろって事ですね」と語っている。この語りより、仕事の方法について明示的に教えてくれない様子が窺える。また、類似の語りは A 社の日本人上司 JA 氏の語りからも窺える。日本人上司 JA 氏は指導方法について、「こんときはどうしたらいいですか、ってときにその都度一緒にやっていくしかないんですよ」と語っている。こうしたことから、先輩や上司の指導は一緒に考えるような方法であることが推察される。以上の内容を受けて、8 番の質問を作成した。

## 8.3 質問紙の回収およびデータの属性

### 8.3.1 質問紙の回収

D 大学および E 大学の担当者に対して各 50 部の質問紙を郵送し、E 大学からは 34 部、B 大学からは 35 部の回答を得た。回収率は 69.0% である。そのうち 7 名の大学院生であった。大学院生のうち、学部を別の大学で受けている留学生が数名おり大学院生の全員の学部の出身大学が確認できなかつたため、大学院生の回答および欠損値のある学部学生の回答を除外した。そのため有効回答数は 51 であり、有効回答率は 73.9% である。

### 8.3.2 データの属性

表 8.3 から表 8.6 は、今回の調査における回答者の属性を、性別、所属する大学、学年、国籍別に集計したものである。

表 8.3 のように、D 大学 23 名、E 大学 28 名で構成されており、学年ごとに見ると、学部 1 年が 4 名 (7.8%)、学部 2 年が 10 名 (19.6%)、学部 3 年が 23 名 (45.1%)、学部 4 年が 14 名 (27.5 %) である。

表 8.4 のように、性別別では、男性 28 名 (54.9%)、女性 23 名 (45.1%) である。男女別に見ると半数ずつ均衡が取れていることが分かる。

表 8.5 のように、専攻別では、文系 49 名、理系 2 名である。専攻別では文系の学生が多いことが分かる。

表 8.6 のように、国籍別では、中国、韓国、台湾、ベトナム、インドネシア、カンボジア、ミャンマー、スリランカ等の 12 カ国である。中国籍の学生が最も多く 27 名で割合は 52.9% であり、全体の半数以上を占めていることが分かる。ただし、これに関しては、日本に留学する外国人留学生の状況<sup>29</sup>を考えると、それほど奇異なことではないものと考えられる。

以上の結果から、本研究で扱うデータは文系の学部学生の特徴を示すものと言える。

表 8.3 各大学・学年における回答人数と割合

		学部 1 年	学部 2 年	学部 3 年	学部 4 年	合計
大学名	D 大学	0 人	0 人	14 人	9 人	23 人 (45.1%)
	E 大学	4 人	10 人	9 人	5 人	28 人 (54.9%)
合計		4 人 (7.8%)	10 人 (19.6%)	23 人 (45.1%)	14 人 (27.5%)	51 人 (100.0%)

表 8.4 回答者の男女別人数と割合

性別	人数 (人)	割合 (%)
男	28	54.9
女	23	45.1
合計	51	100.0

表 8.5 分野別の人数と割合

専攻	人数 (人)	割合 (%)
文系	49	96.1
理系	2	3.9
合計	51	100.0

表 8.6 回答者の国籍別人数と割合

<sup>29</sup>平成 26 年 5 月 1 日現在における国籍別留学生数を見ると、全留学生数 208,379 人に対して中国籍の留学生は 94,111 人（構成比 45.2%）で、国籍別では最も多い。JASSO「平成 27 年度外国人留学生在籍状況調査結果」

[www.jasso.go.jp/about/statistics/intl\\_student\\_e/2015/](http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_e/2015/) (2016 年 12 月 6 日)

国籍	人数（人）	割合（%）
中国	27	52.9
韓国	1	2.0
台湾	3	5.9
ベトナム	9	17.6
インドネシア	1	2.0
カンボジア	2	3.9
ミャンマー	2	3.9
スリランカ	1	2.0
シンガポール	1	2.0
ネパール	2	3.9
ブラジル	1	2.0
ドイツ	1	2.0
合計	51	100.0

## 8.4 単純集計の結果

### 8.4.1 自己成長に影響を与える大学教育科目に関する集計結果

D 大学、E 大学では実施される教育カリキュラムが異なるので、それぞれのカリキュラムに従い以下のようにした。

まず、D 大学では学部 1 年および 2 年次に行われる教養教育（基幹教育）に関する科目を「教養教育」とし、そこで行われる授業を講義型、演習型とした。学部 3 年および 4 年次で主に行われる専門科目を「専門科目」と位置づけ、専門科目で行われる授業を講義型、演習型とした。そして、最終学年で行われるゼミナール IV という科目を「卒業研究」とした。

E 大学では教養科目が実施されていたため、この科目群を「教養教育」と位置づけ講義型と演習型をデータとして使用することにした。専門科目は 2 年次から開始されていたため、この科目群を「専門科目」と位置づけ、専門科目で行われる授業を講義型、演習型とした。そして、「卒業研究」、「卒業論文」という科目が 4 年次に行われていたが、この科目を「卒業研究」と位置づけた。

なお、本調査の講義型授業は、学生が主に教員の話を聞く形式の授業である。演習型は、ディスカッションや発表を行う授業のことである。

以下は、こうした質問に対する回答結果である。各大学をまとめて集計している。

表 8.7 は教養教育科目での自己成長度に対する回答である。講義型授業は、「あまり影響を与えたなかった」が 6 名 (11.8%)、「少し影響を与えた」が 29 名 (56.9%)、「とても影響を与えた」が 16 名 (31.4%) であった。教養教育科目の演習型授業に対する回答は「まったく影響を与えたなかった」が 3 名 (5.9%)、「あまり影響を与えたなかった」が 5 名 (9.8%)、「少し影響を与えた」が 25 名 (49.0%)、「とても影響を与えた」が 18 名 (35.3%) であった。

表 8.8 は専門科目に対する回答である。講義型授業は、「あまり影響を与えたなかった」が 5

名 (11.1%)、「少し影響を与えた」が 23 名 (51.1%)、「とても影響を与えた」が 17 名 (37.8%) であった。演習型授業に対する回答は、「まったく影響を与えなかった」が 1 名 (2.2%)、「あまり影響を与えなかった」が 8 名 (17.8%)、「少し影響を与えた」が 21 名 (46.7%)、「とても影響を与えた」が 15 名 (33.3%) であった。

表 8.9 は、卒業研究に対する回答である。学部 4 年生 14 名の回答は、「まったく影響を与えなかった」が 1 名 (7.1%)、「あまり影響を与えなかった」が 2 名 (14.3%)、「少し影響を与えた」が 6 名 (42.9%)、「とても影響を与えた」が 5 名 (35.7%) であった。

表 8.7 教養教育科目における自己成長度合いの回答 (N=51)

授業の形式	回答	人数 (人)	割合 (%)
講義型 授業	まったく影響を与えなかった	0	0.0
	あまり影響を与えなかった	6	11.8
	少し影響を与えた	29	56.9
	とても影響を与えた	16	31.4
演習型 授業	まったく影響を与えなかった	3	5.9
	あまり影響を与えなかった	5	9.8
	少し影響を与えた	25	49.0
	とても影響を与えた	18	35.3

表 8.8 専門科目における自己成長度合いの回答 (N=45)

授業の形式	回答	人数 (人)	割合 (%)
講義形式の授業	まったく影響を与えなかった	0	0
	あまり影響を与えなかった	5	11.1
	少し影響を与えた	23	51.1
	とても影響を与えた	17	37.8
演習形式の授業	まったく影響を与えなかった	1	2.2
	あまり影響を与えなかった	8	17.8
	少し影響を与えた	21	46.7
	とても影響を与えた	15	33.3

表 8.9 卒業研究に対する回答 (N=14)

科目	回答	人数 (人)	割合 (%)

卒業研究	まったく影響を与えたなかった	1	7.1
	あまり影響を与えたなかった	2	14.3
	少し影響を与えた	6	42.9
	とても影響を与えた	5	35.7

#### 8.4.2 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問の集計結果

表 8.10 および表 8.11 は、「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」13 項目の質問に対して 4 件の尺度で最も当たるものを回答してもらった集計結果である。それぞれの項目を見ると、回答 2 や 3 を中心に回答が分布していることが分かる。

表 8.10 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問に対する回答 (1)  
(N=51)

質問	回答	人数 (人)	割合 (%)
1. 活動や仕事のやり方は、先輩や上司との会話からやり方を学ぶ	まったく上手でない	1	2.0
	あまり上手ではない	4	7.8
	少し上手である	33	64.7
	とても上手である	13	25.5
2. 活動や仕事のやり方は、先輩や上司の行動を見てやり方を学ぶ	まったく上手でない	2	3.9
	あまり上手ではない	2	3.9
	少し上手である	25	49.0
	とても上手である	22	43.1
3. 活動や仕事のやり方は、自分でやりながら覚える	まったく上手でない	0	0.0
	あまり上手ではない	3	5.9
	少し上手である	22	43.1
	とても上手である	26	51.0
4. 活動や仕事のやり方は、マニュアルを読んで仕事を覚える	まったく上手でない	2	3.9
	あまり上手ではない	18	35.3
	少し上手である	21	41.2
	とても上手である	10	19.6
8. 分からないことは一緒に考えてもらうように先輩や上司に頼む	まったく上手でない	1	2.0
	あまり上手ではない	12	23.5
	少し上手である	25	49.0
	とても上手である	13	25.5
9. 仕事でわからないことは、先輩や上司に解決方法をすぐに聞く	まったく上手でない	3	5.9
	あまり上手ではない	15	29.4
	少し上手である	22	43.1
	とても上手である	11	21.6
10.日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする日本人に相談する	まったく上手でない	2	3.9
	あまり上手ではない	16	31.4
	少し上手である	22	43.1
	とても上手である	11	21.6

表 8.11 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問に対する回答 (2)  
(N=51)

質問	回答	人数(人)	割合(%)
11.日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする外国人に相談する	まったく上手でない	2	3.9
	あまり上手ではない	11	21.6
	少し上手である	22	43.1
	とても上手である	16	31.4
12.日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない日本人に相談する	まったく上手でない	7	13.7
	あまり上手ではない	22	43.1
	少し上手である	17	33.3
	とても上手である	5	9.8
13.活動や仕事と関係のない外国人に相談する	まったく上手でない	6	11.8
	あまり上手ではない	11	21.6
	少し上手である	18	35.3
	とても上手である	16	31.4
14.日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる日本人に相談する	まったく上手でない	5	9.8
	あまり上手ではない	15	29.4
	少し上手である	20	39.2
	とても上手である	11	21.6
15.日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる外国人に相談する	まったく上手でない	5	9.4
	あまり上手ではない	15	29.4
	少し上手である	15	29.4
	とても上手である	16	31.4
19.仕事上の不満は新しい提案や別の方法で解決する	まったく上手でない	7	13.7
	あまり上手ではない	6	9.8
	少し上手である	28	51.0
	とても上手である	13	25.5

## 8.5 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問の因子分析の結果

「職場における学習」にはどのような学習スタイルがあるのかを明らかにするために、「日

本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」の因子分析を行った。8.5.1節は、因子分析を実施する前の処理である。8.5.2節では因子分析の結果を提示する。

### 8.5.1 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問の記述統計と相関係数

表8.12のように、日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問項目に対する平均値および標準偏差を概観したところ、値には大きな偏りは生じていないことが確認された。

次に質問項目間の相関係数行列を確認し、共線性 (collinearity) の確認を実施した。表8.13は質問13項目、N=51における相関係数である。±0.9程度の相関係数を示す組み合わせは見られなかった。よって、共線性が生じていないことが確認された。

表8.12 「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」項目の  
平均値と標準偏差 (N=51)

	平均値	標準偏差
1. 活動や仕事のやり方は、先輩や上司との会話からやり方を学ぶ	3.14	.633
2. 活動や仕事のやり方は、先輩や上司の行動を見てやり方を学ぶ	3.31	.735
3. 活動や仕事のやり方は、自分でやりながら覚える	3.45	.610
4. 活動や仕事のやり方は、マニュアルを読んで仕事を覚える	2.76	.815
8. 分からないことは一緒に考えてもらうように先輩や上司に頼む	2.98	.761
9. 仕事でわからないことは、先輩や上司に解決方法をすぐに聞く	2.80	.849
10.日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする日本人に相談する	2.82	.817
11.日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする外国人に相談する	3.02	.836
12.日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない日本人に相談する	2.39	.850
13.日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない外国人に相談する	2.86	1.000
14.日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる日本人に相談する	2.73	.918
15.日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる外国人に相談する	2.82	.994
19.仕事上の不満は新しい提案や別の方で解決する	2.88	.952

表8.13 日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問の相関係数

	1	2	3	4	7	8	9	10	11	12	13
1. 職場や会社で学ぶ	1	.508**	.251	.297*	.279*	.379**	0.2	.241	.373**	.418**	.22
2. 職場や会社で学ぶ	.508**	1	.570**	.326*	-.122	.262	.165	.360**	.413**	.247	.169
3. 分散型	.251	.570**	1	.459**	.002	.364**	.058	.123	.139	.076	.103
4. ニュートラル	.297*	.326*	.459**	1	.287*	.121	.250	.177	.036	.222	.352*
5. どちらかで解決	.279*	-.122	.002	.287*	1	.080	-.120	.142	.030	.039	.081
6. えてて頼む	.379**	.262	.364**	.121	.08	1	.118	-.070	.158	.043	-.030
7. 先輩に聞く	.200	.165	.058	.250	-.120	.118	1	.122	.259	.219	.203
8. 憲じた人に相談	.241	.360**	.123	.177	.142	-.070	.122	1	.415**	.591**	.043
9. 憲じた人に相談	.373**	.413**	.139	.036	.030	.158	.259	.415**	1	.439**	.290*
10. 憲じた人に相談	.418**	.247	.076	.222	.039	.430	.219	.591**	.439**	1	.300*
11. 外国人	.220	.169	.103	.352*	.081	-.030	.203	.043	.290*	.300*	1
12. 憲じた人に相談	.376**	.397**	.261	.393**	.036	.049	.212	.520**	.372**	.550**	.241
13. 素や別	.071	.242	.200	.293*	-.164	-.216	.171	.281*	.317*	.273	.337*

## 2 「職場における学習」の学習スタイルの検討

に主因子法による回転なしの因子分析を行い、スクリープロットおよび固有値を得た。固有値の変化は、3.567、1.293、.989、.625というものであった。3因子と4因子との差が.364であり最も大きいことから、3因子構造が妥当であると考えられた。

そこで再度3因子を仮定して、主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。主因子法を選択したのは、サンプル数が51と限られているためである。また、得られた因子間において相関が見られることが予測されるためプロマックス法を選択した。

の結果、質問項目9番の因子抽出後の共通性が.182と.200を下回っていた。この質問は「事でわからないことは、先輩や上司に解決方法をすぐに聞く」という内容であった。これで外国人社員の職場に教育ないと語るコンフリクトに対する対処方法の一つであったが、先輩や上司に解決方法を聞く行為自体がOJTに当たり、外国人社員が先輩に質問することがOJTであることに気づいていないという状況があった。こうした背景を鑑み、9番の項目を除外することとした。

再度、12項目に対して、主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。回転前3因子で12項目の全分散を説明する割合は46.02%になり、信頼度では $\alpha$ 係数が.713（下位尺度は.599～.709）となつたため、比較的満足のいく信頼性係数が得られたことが示された（表8.15）。

これらの学習スタイルに関する3つの因子に対して、適応方法に関する名前をつけた。

まず、第一因子は、4つの因子から構成されている。1つ目は「日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない日本人に相談する」であり、2つ目は「日本の文化にストレ

表8.15 「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」の因子分析の結果（Promax回転）

	I	II	III
12.日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない日本人に相談する	.805	-.079	-.005
10.日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする日本人に相談する	.684	-.103	.070
11.日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする外国人に相談する	.647	.104	-.119
14.日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる日本人に相談する	.542	.051	.337
3.活動や仕事のやり方は、自分でやりながら覚える	-.208	.713	.272
8.分からることは一緒に考えてもらうように先輩や上司に頼む	-.050	.670	-.309
2.活動や仕事のやり方は、先輩や上司の行動を見てやり方を学ぶ	.242	.579	.078
1.活動や仕事のやり方は、先輩や上司との会話からやり方を学ぶ	.432	.503	-.208
15.日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる外国人に相談する	.251	-.162	.582
4.活動や仕事のやり方は、マニュアルを読んで仕事を覚える	-.114	.363	.552
19.仕事上の不満は新しい提案や別の方で解決する	-.121	-.103	.506
13.日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない外国人に相談する	.126	.012	.406
	I 直接相談型	-	.356 .441
	II 觳察・模倣型	-	.301
	III 分析・論理型	-	
$\alpha$ 係数 (.713)	.559	.709	.592

スを感じたら、同じ活動をする日本人に相談する」であり、3つ目は「日本の文化にストレス

を感じたら、同じ活動をする外国人に相談する」であり、4つ目は「日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる日本人に相談する」であった。このように日本の文化に対する葛藤に対して相談をするという対処方法が集約された。これらの質問項目のすべてが外国人社員の語りから作成された項目であった。これらの行動は、コンフリクトのある状況を他者に話すことで理解する行為であると考えられるため、第一因子を「直接相談型」因子と命名した。

第二因子は、4つの因子から構成されている。1つ目は、「活動や仕事のやり方は、自分でやりながら覚える」であり、2つ目は「分からることは一緒に考えてもらうよう先輩や上司に頼む」であり、3つ目は「先輩や上司の行動を見てやり方を学ぶ」であり、4つ目は「活

動や仕事のやり方は、先輩や上司との会話からやり方を学ぶ」であった。これら 4 つの因子は、すべて日本人上司や外国人社員と同期の日本人社員の語りから作成した項目であった。これらの行動は、職場での人材育成にコンフリクトが起きずに学習が進む行動であることから、この第二因子を「観察・模倣型」と命名した。

第三因子は、4 つの因子から構成されている。1 つ目は、「日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる外国人に相談する」であり、2 つ目は「活動や仕事のやり方は、マニュアルを読んで仕事を覚える」であり、3 つ目は「仕事上の不満は新しい提案や別の方法で解決する」であり、4 つ目は「日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない外国人に相談する」である。そして、これら 4 項目すべてが、外国人社員の語りから作成された項目であった。これらの行動を鑑みると、どれも客観的立場から状況を理解しようとする行為であることが考えられる。具体的には、日本の文化にコンフリクトがある状況に対して「異文化が分かる外国人」や「活動や仕事と関係のない外国人」に相談する方法と、「マニュアルを読む」という方法によりコンフリクトのある状況を理解しようとしていることが考えられる。この行動は、外国人という立場としての客観的な考え方を収集し、マニュアルを通して日本側のルールややり方について理解をする行為であると考えられる。また、「仕事上の不満は新しい提案や別の方法で解決する」という対処方法を取ることから、状況を前向きに変化させていく姿勢であると考えられる。こうした行動は、合理的に状況を捉え誰もが納得する方法を模索しようとする行為であると考えられる。そのため、第三因子に対して「分析・論理型」とラベルを付けた。

以上、因子分析を行った結果、「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」という 3 つの学習スタイルが得られた。

次節では、「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」の学習スタイルが、大学教育の科目とどのように対応しているのかについて分析を行う。

## 8.6 「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」と大学教育の関連

### 8.6.1 大学教育に関する質問項目の記述統計と相関係数

本節では、前節の因子分析で得られた「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」という「職場における学習」の学習スタイルが大学教育とどのように対応しているのかについて検討する。

表 8.16 の記述統計量に見るよう、各項目の平均値および標準偏差は、その値に大きな偏りが生じていない。そこで、「職場における学習」の学習スタイルである 3 因子「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」と、大学教育 5 項目およびアルバイトの平均値について相関分析を実施した。

表 8.17 のように、相関分析の結果において、.08 以上の相関する項目について確認されなかったことから、多重共線性の可能性がないことが確認された。

なお、ここでの目的とは離れるが「直接相談型」と「観察・模倣型」では .454 という正の相関あり、「直接相談型」と「分析・論理型」では .538 という正の相関が見られた。このことから、「直接相談型」と「観察・模倣型」、「直接相談型」と「分析・論理型」という間において、中程度の相関があることが示された。また、「観察・模倣型」と「分析・論理型」では .374 という弱い正の相関が見られた。

### 8.6.2 「直接相談型」・「観察・模倣型」・「分析・論理型」と大学教育との関連

「直接相談型」と「分析・論理型」の 2 項目を従属変数とし、大学教育の 7 項目とアルバイトを独立変数にした重回帰分析を実施する。

重回帰分析ではステップワイズ法を採用した。ステップワイズ法は、独立変数を選択する分析方法である。本研究では、どのような大学教育が影響を与えていたかを抽出を試みたため、ステップワイズ法を選択した。ダミー変数には性別、学年、大学 (D 大学 E 大学)、国籍 (中国、その他の国籍) を入れた。

また、教養教育科目、専門科目、卒業研究のそれぞれは受講経験のある人数が異なるため、分析は分けて行った。各分析対象となる人数は、教養教育科目は 51 名、専門教育科目は 45 名、卒業研究は 14 名である。以下、その分析結果を記述する。

まず、「直接相談型」について説明する (表 8.18)。教養教育科目との重回帰分析を行った結果、「教養教育科目の演習型授業」が抽出された。しかし、調整済み  $R^2$  は、.068 であり、.200 を超えていないことから、この式では十分に説明できないと考えられる。次に、専門科

表 8.16 大学教育科目の平均値と標準偏差

	N	平均値	標準偏差
教養教育講義型授業	51	3.20	.633
教養教育演習型授業	51	3.14	.825
専門科目講義型授業	45	3.27	.654
専門科目演習型授業	45	3.09	.793
卒業研究	14	3.07	.917
アルバイト	51	3.20	.749

表 8.17 相関係数行列

	直接相談型	観察・模倣型	分析・論理型	教養教育 講義型授業	教養教育 演習型授業	専門科目 講義型授業	専門科目 演習型授業	卒業研究	アルバイト
直接相談型	1	.454 **	.538 **	.151	.311 *	.254	.296 *	.623 *	.231
観察・模倣型	.454 **	1	.374 **	.317 *	.444 **	.304 *	.325 *	.258	.264
分析・論理型	.538 **	.374 **	1	-.021	.164	-.005	.101	.466	-.122
教養教育 講義型授業	.151	.317 *	-.021	1	.254	.515 **	.221	.454	.213
教養教育 演習型授業	.311 *	.444 **	.164	.254	1	.171	.639 **	-.015	.150
専門科目 講義型授業	.254	.304 *	-.005	.515 **	.171	1	.406 **	.620 *	.123
専門科目 演習型授業	.296 *	.325 *	.101	.221	.639 **	.406 **	1	.163	-.001
卒業研究	.623 *	.258	.466	.454	-.015	.620 *	.163	1	-.246
アルバイト	.231	.264	-.122	.213	.150	.123	-.001	-.246	1

\*\*p<.01 \*p<.05

目との重回帰分析を行った結果を述べる。分析を行った結果、変数は抽出されなかった。このことより、専門科目の講義型授業も演習型授業も影響を与えていないことが示された。最後に、卒業研究との重回帰分析を行った結果を述べる。分析を行った結果、「卒業研究」が抽出された。また、ダミー変数である性別、学年、大学、国籍についても抽出されなかった。したがって、性別、学年、大学、国籍間の違いがないことが示された。以上の分析結果から、「卒業研究」からの影響を与えていることが明らかとなった。

次に「観察・模倣型」の結果について説明する。大学教育科目と重回帰分析を行った結果「教養教育科目的演習型授業」と「学年」が抽出された(表 8.19)。しかし、調整済み R<sup>2</sup>は、.167 であり、.200 を超えていないことから、この式では十分に説明できないことが示された。また、専門科目や卒業研究では抽出されなかった。その他のダミー変数との関係も見られなかった。

最後に「分析・論理型」との重回帰分析を行った結果について説明する(表 8.20)。教養教育科目との重回帰分析を行った結果、ダミー変数として入れていた「学年」が抽出された。しかし、調整済み R<sup>2</sup>が、.154 であり、.200 よりも低い数値であったことから十分に説明できないことが示された。専門科目との重回帰分析を行った結果、変数は抽出されなかった。卒業研究との重回帰分析を行った結果、変数が抽出されなかった。専門科目と卒業研究の重回帰分析からは、ダミー変数である性別、学年、大学、国籍についても抽出されなかった。したがって、大学間の違いがないことが示された。

以上の分析結果から、「観察・模倣型」と「分析・論理型」は大学教育との関連が見られないこと示された。また、アルバイトの項目が抽出されなかったことから、アルバイトとの関連も見られないことが示された。

表 8.18 「直接相談型」に影響を与える大学教育

N=45		N=14	
説明変数	$\beta$	説明変数	$\beta$
教養教育 演習型授業	.598 **	卒業研究	.598 **
R2	.087	R2	.357
Adj. R2	.068	Adj. R2	.304

\*\* $p < .01$  \* $p < .05$

表 8.19 「観察・模倣型」に影響を与える大学教育

N=45	
説明変数	$\beta$
教養教育 演習型授業	.382 **
学年	.330 **
R2	.204
Adj. R2	.167

\*\* $p < .01$  \* $p < .05$

表 8.20 「分析・論理型」に影響を与える大学教育

N=45	
説明変数	$\beta$
学年	-.413 **
R2	.171
Adj. R2	.154

\*\* $p < .01$  \* $p < .05$

## 8.7 考察

外国人社員の「職場における学習」にはどのような学習タイプがあるのかを明らかにするために、事例研究で明らかになった外国人社員の行動と、同期の日本人社員や日本人上司の語りより得られた仕事の学び方を質問項目として、日本人と一緒に活動や活動をする時の行動や対処に関する質問項目を作成し因子分析を行った。その結果、3つの因子が得られ、「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」と命名した。

そして、この3つの学習タイプと大学教育がどのように対応しているかについて分析した。大学教育の項目は、教養教育（講義型授業と演習型授業）、専門科目（講義型授業と演習型授業）、卒業研究の5つを使用した。また、仕事と関連が見られるアルバイトを項目に追加した。その結果、「直接相談型」には卒業研究が影響を与えていたことが明らかとなった。また、「観察・模倣型」と「分析・論理型」に影響を与えるものは確認されなかった。

では、なぜ卒業研究は影響を与える項目として抽出されたのだろうか。「直接相談型」は次の4つの因子から構成されている。まず1つ目は「日本の文化にストレスを感じたら、活動

や仕事と関係のない日本人に相談する」であり、2つ目は「日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする日本人に相談する」であり、3つ目は「日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする外国人に相談する」であり、4つ目は「日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる日本人に相談する」であった。このように「直接相談型」は、日本の文化に対するコンフリクトについて、様々な他者に相談することで適応するという方法が集約されている。

このような学習スタイルに影響を与えていた卒業研究とは、自分でテーマを決めて年間を通して論文を書くという作業であり、そこでは学生の主体性が求められる。ディスカッションや発表など主体性を求められる教育内容はあるものの、1年を通という長期にわたり主体的に課題に取り組むことは、大学教育の卒業研究において初めて経験するものと考えられる。そのため、卒業論文を作成する過程では、多くのコンフリクトが起こるものと考えられる。具体的には、就職活動や課外活動との両立や卒業論文の執筆に関わる文献調査や指導教員からの指導などが例として挙げられる。こうした中、指導教員や同じ研究室の友人や先輩等に、卒業研究に関する悩みやストレスを聞いてもらうことは学生生活において大いに考えられる行為である。つまり、留学生は卒業論文を作成する過程で発生する作業や困難を通して、周囲の支援を得るというコンフリクトへの対処力を養っているものと考えられる。特に、卒業論文を書く作業は、卒業要件に関わるものであり、自己責任の下に執筆が進められるという特徴を持つ。こうした特徴は、職場で仕事を任せられることや、担当業務に責任を持って遂行する行為とも類似することから、卒業研究という項目が「直接相談型」に影響を与えていたことが推察される。

以上のことから、コミュニケーションを要する科目からの影響もあると考えられるが、なぜ「観察・模倣型」と「分析・論理型」は大学教育のいずれの項目とも対応していないのだろうか。その理由については3つのことが考えられる。

まず1つ目の理由は、異文化に関連した授業が高学年では実施されていない点である。分析結果ではダミー変数として入れていた「学年」がわずかながら抽出されたことから推察される。「観察・模倣型」の結果では「学年」の $\beta$ が、.330であった。このことから学年が上がるほど、「観察・模倣型」の学習スタイルが強まることが示される。一方、「分析・論理型」の結果では「学年」の $\beta$ が、-.413であった。このことから学年が上がるほど、「分析・論理型」の学習スタイルに影響しないことが示される。

D大学やE大学の教育カリキュラムを見ると、異文化に関連した授業や自分自身について考える機会を持つ内容が盛り込まれている授業は主に教養教育の1年次に実施されていた。具体例には、D大学ではキャリア開発に関する科目が1年次に実施されており、E大学では新入生ワークショップという演習型の科目がそれに該当する。そして、異文化に直接関連する科目は、こうした1年次に実施される科目以外の2年次以降のカリキュラムでは見られなかった。つまり、自分自身で考え、コミュニケーションを取りながら学習するという科目が限られていることが、「観察・模倣型」と「分析・論理型」が大学教育のいずれの項目とも対応しないことの背景にあるものと推察される。

2つ目の理由は、滞在期間が長いほど日本社会や大学生活にも慣れ、異文化について考え

る機会が減ることである。「観察・模倣型」は、4つの因子から構成されている。1つ目は、「活動や仕事のやり方は、自分でやりながら覚える」であり、2つ目は「分からることは一緒に考えてもらうよう先輩や上司に頼む」であり、3つ目は「先輩や上司の行動を見てやり方を学ぶ」であり、4つ目は「活動や仕事のやり方は、先輩や上司との会話からやり方を学ぶ」である。これらの行為は、周囲の行動を見て観察し知識として取り入れる行為であると考えられる。大学生活を考慮すると、大学に入学したばかりの時期は日本社会での生活をはじめ、大学生活へ慣れることなど様々なカルチャーショックを受けることが考えられる。しかし、ある程度滞在年数が長くなると状況に適応するようになる。そのため、滞在年数が長ければ長いほど「分析・論理型」という行為をする機会や考える機会が少なくなることが考えられる。また、その社会や生活に適応するということは、その社会にある価値や規範に対応できるようになる。つまり、その社会に合った行動を取れるようになることから、「観察・模倣型」のような学習スタイルが身につくようになるものと考えられる。

「分析・論理型」は4つの因子から構成されている。1つ目は、「日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる外国人に相談する」であり、2つ目は「活動や仕事のやり方は、マニュアルを読んで仕事を覚える」であり、3つ目は「仕事上の不満は新しい提案や別の方で解決する」であり、4つ目は「日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない外国人に相談する」である。これらの行為はコンフリクトのある状況を分析し論理的に対応しようとする行為であった。つまり、コンフリクトが起こる状況がないと発生しない行為である。また、「分析・論理型」を構成する因子は、客観的情報の中から新しい提案を生むと解釈することもでき、こうした行動は研究者の行動とも類似していると考えられる。こうした「分析・論理型」が卒業研究と関連が見られなかっことには、調査時期とも関係していると考えられる。調査を行った6月の段階では、D大学の卒業研究は、まだ全体構成を検討している段階であった。つまり、「分析・論理型」という行動がまだ養われていない段階であったと考えられる。

## 8.8 本章のまとめ

本章では、研究課題2である、「職場における学習」を促進する外国人社員の行動は、どのような大学教育の科目から影響を受けているのかについて検討した。

前章までに明らかになった外国人社員の職場における学習の促進要因をもとに質問項目を作成し、大学教育における自己成長の評価とともに留学生に対して質問紙調査を実施した。

「職場における学習」の質問項目について因子分析をした結果、「職場における学習」には「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」という3つの学習スタイルがあることが示された。これら3因子の因子得点と大学教育における科目との関連について重回帰分析により分析した結果、「直接相談型」は卒業研究の影響を受けており、「観察・模倣型」および「分析・論理型」は大学教育の科目から影響を受けていないことが明らかとなった。

しかしながら、相関分析において「直接相談型」と「観察・模倣型」との間および、「直接相談型」と「分析・論理型」との間において、中程度の相関があることが示された。また、「観察・模倣型」と「分析・論理型」では.374という弱い正の相関が見られた。これらの結

果を考慮すると、予測の域を超えないが、卒業研究という科目を通して「直接相談型」が育成されることにより、「観察・模倣型」と「分析・論理型」が間接的に育成されることが考えられる。

続く第9章では、全体考察を行う。そこでは本章での分析結果と考察をもとに実践への提言を行う。

## 第9章 結論

本章では、総合考察および、実践への提案と理論的貢献、研究課題について述べる。9.1節では、第1研究から第4研究までの結果を提示する。9.2節では、本研究の目的である、日本企業で働く外国人社員にとっての「職場における学習」について明らかにし、大学の教育内容とどのような関連があるのかについての総合的考察を行う。9.3節において実践への提案、9.4節では理論的貢献、そして9.5節において今後の課題について述べる。

### 9.1 研究課題のまとめ

第1研究では、日本企業で就業する外国人社員はどのようなコンフリクトを抱えているのかを明らかにするために、外国人社員のコンフリクトの実態調査を行った。実態調査では3つの調査を実施した。1つ目は日本人上司に対するインタビューである。2つ目は外国人社員に対するインタビューである。3つ目は外国人社員と同期の日本人社員へのインタビューである。4つ目は、外国人社員および日本人上司への合同インタビューである。

これらの調査の結果、外国人社員には新入社員研修である実地研修と配属先で行われるOJTに対してコンフリクトがあることが明らかとなり、コミュニケーションがベースで行われる教育方法にコンフリクトが起こることが示された。さらに、コミュニケーションがベースで実施される人材育成は日本人社員にとって「当たり前」であることから、外国人社員にコンフリクトが起こる状況が気づかれにくくものであることが示された。

第2研究では、コンフリクトがどのように解決されているのかを明らかにするために、外国人社員と日本人上司のコンフリクトの対処方法について調査を行った。外国人社員および日本人上司を対象にインタビューを実施した結果、会社を経営する両親や就業経験のある日本人の友人、同じ国籍の顧客に相談する外国人社員はコンフリクトが解消され、職場に対して適応していることが明らかとなった。また、明確な雇用管理や評価、経営者の判断が、日本人上司側のコンフリクトに対する寛容に影響を与えていたことが明らかとなり、こうした日本人上司側の寛容が、外国人社員のコンフリクトの軽減に繋がっていることが示された。

第3研究では、どのような指導方法が外国人社員のコンフリクトを解消するのかを明らかにするために、「職場における学習」を促進する指導方法について調査を行った。外国人社員と日本人上司、そして海外の大学を卒業した新入外国人社員を対象にインタビューを実施した。その結果、外国人社員は、マニュアルを作成する、具体的な仕事の進め方を教えるという指導方法により新入外国人社員を育成しており、後者の「具体的な仕事の進め方を教える」という指導方法に対して新入外国人社員は、安心感があると評していることが明らかとなつた。また、日本人上司は、日本社会・企業ルールを教える、という指導方法を行っており、この指導方法に対して新入外国人社員は、同化を求められていると評していることが明らかとなつた。これらの結果から、「具体的な仕事の進め方を教える」という指導方法が、職場における学習を促進させる指導方法であることが示された。

以上の第1研究から第3研究までの研究結果より、「職場における学習」を促進する要因は、外国人社員がコンフリクトのある状況に対して他者からの支援を得る行為であり、企業側の

対応では「具体的な仕事の進め方を教える」という指導方法であることが示された。

第4研究では、外国人社員の「職場における学習」を促進する外国人社員の行為は、どのような大学教育と対応しているのかについて検討するために、外国人社員の「職場における学習」の学習スタイルを分類し、大学教育での科目との対応関係について分析を行った。その結果、「職場における学習」の学習スタイルは、「直接相談型」、「分析・論理型」、「観察・模倣型」の3つに集約された。「直接相談型」、「分析・論理型」は、外国人社員の職場における学習の促進要因の項目のみで構成されており、「観察・模倣型」は日本人上司や外国人社員と同期の日本人社員の仕事の学び方より作成した項目のみで構成されていた。そして、この「直接相談型」、「分析・論理型」、「観察・模倣型」の3因子に対してどのような大学教育が影響を与えるのか検証した。

大学教育の項目は、教養教育（講義型授業と演習型授業）、専門科目（講義型授業と演習型授業）、卒業研究という5項目とした。また、分析にはアルバイトに対する自己成長度に関する質問と、ダミー変数に大学、学部、学年、性別、国籍（中国とその他）を加えた。重回帰分析の結果、「直接相談型」は卒業研究の影響を受けていることが明らかとなった。そして「分析・論理型」および「観察・模倣型」は大学教育の影響を受けていないことが明らかとなった。

以上のことから、研究課題1では、他者支援を得て内省的観察を行うことが外国人社員の「職場における学習」を促進する要因であることが示された。研究課題2では、「職場における学習」を促進する外国人社員の行動は、「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」という3つの学習スタイルに分かれることが示された。そして、「直接相談型」は大学で実施される卒業研究から影響を受けており、「観察・模倣型」と「分析・論理型」は大学教育との関連は確認されなかった。

## 9.2 総合考察

### 9.2.1 留学生の学習スタイルと外国人社員の「職場における学習」

前述のように、他者支援を得て内省的観察を行うことが外国人社員の「職場における学習」を促進する要因であり、こうした行動は「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」という3つの学習スタイルに分かれることが示された。こうした留学生の学習スタイルは「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」の3つあることが示されたが、それぞれを構成する因子項目を見ると「観察・模倣型」は日本人上司や外国人社員と同僚の日本人社員が取る行動のみで構成されていた。このことから、外国人社員に「観察・模倣型」という学習スタイルがあるものの、こうした学習スタイルが実際の職場ではあまり使われていないことが予測される。

では、なぜ「観察・模倣型」の学習スタイルが外国人社員に見られなかつたのだろうか。その理由は2つあると考えられる。まず1点目は、状況に対する認識や解釈が異なることが考えられる。A社での事例では、コミュニケーションをベースとした教育方法に対する外国人社員の認識が実際に企業にある人材育成体制と異なっている状況が示された。つまり、観察しようとしても状況に対する認識が異なることが起こるため、「観察・模倣型」という学習

スタイルがコンフリクトへの対処方法として取り入れられないものと考えられる。

日本人の行動を模倣して学習するという行為は、本研究においては観察されなかつたが、池田（2015）の調査では観察されている。この調査結果では、外国人社員は同期の日本人社員とのコミュニケーションを通して同期の日本人社員の振る舞いを学習していることが指摘されている。この結果から、「観察・模倣型」という学習スタイルにより外国人社員は、日本人社員が行うコミュニケーション行動を取り入れることが示される。つまり、「観察・模倣型」という学習スタイルが活用される目的が、仕事のやり方を学び取ることではなく、日本人のコミュニケーション行動を習得するためという目的で用いられていることが考えられる。

2点目は、外国人社員の職務内容である。外国人社員が採用される理由は、職場のダイバーシティを促す他に、企業の海外事業に関する展開がある。A社の場合は海外への市場拡大が目的で留学生を採用しており、B社の場合は日本国内の海外顧客に対する事業展開が目的であり、C社の場合はC社に入学する留学生へのサービス向上のためであった。このように、各企業の事業展開は異なるものの、外国人社員を採用する理由は、海外に関する事業の開始や拡大であり、職務内容は共通して海外に関連するものであった。こうした海外事業に関する業務は、新しく展開するものが多く、これまでに前例がないものが多い職務内容であった。開発部で働く外国人社員の場合も、新しいものを生み出すような職務内容であった。このように外国人社員の担当する仕事内容は、必ずしも誰かの真似をして得られるものではなく、自分の力で構築していくことが望まれる職務内容であることが要因の1つとして考えられる。

留学生を対象とした質問票調査からは「観察・模倣型」という学習スタイルがあるにも関わらず、外国人社員に「観察・模倣型」の学習スタイルが見られなかつたのは、以上のような理由があることが考えられる。

### 9.2.2 「職場における学習」の育成に向けた大学教育における支援・教育とは

次に「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」という学習スタイルと大学教育との関連を検証したところ、「直接相談型」のみ卒業研究との関連が見られ、「観察・模倣型」と「分析・論理型」という学習スタイルは大学教育との関連は見られなかつた。

では、大学教育では日本企業に就職する留学生のために今後、すべての学習スタイルを育成しなければならないのだろうか。それとも、いずれかの学習スタイルを重点的に育成すれば良いのだろうか。

「直接相談型」という学習スタイルは、同じ活動をする日本人や外国人の他、活動に関わりのない日本人に相談する行為であることから、仕事の関係者やその組織を構成する日本人から情報を収集しコンフリクトに対処する方法であることが分かる。菅長・中井（2015）は外国人社員が日本企業で活躍するための鍵は、文化の差異に柔軟に対応し、積極的に文化間の調整行動を起こすことで相手とつながろうとする外国人社員の行為であると述べている。「直接相談型」という学習スタイルを照らし合わせると、活動の関係者その他、日本人を中心に情報を収集する方法は、菅長・中井（2015）が述べるような、文化の差異に柔軟に対応しようするために必要な情報を収集する行動であると考えられる。

また、こうした行動は、職場での指導で起こるコンフリクトを解決するための有効な手段

である他に、就職したばかりの時期におこるカルチャーショックを乗り越えるための有効な方法であるとも考えられる。本研究の事例で取り上げた A 社や B 社、C 社が教育方法の一環として「いつでも相談できる環境」を設けていた。そして一般的に日本企業では OJT という方法により「いつでも相談できる環境」を多いことが示されている（桐村 2005）。つまり、直接相談するという学習スタイルは、日本企業の教育環境と合致しているため、職場の中にある教育資源を活用できる手法であると言える。また、教育資源を活用できる外国人社員は、その指導効果により個人の能力が向上することが見込まれる。

以上のことから、「直接相談型」の学習スタイルは、職場における学習として重要な学習方法であると考えられる。

「観察・模倣型」の学習スタイルは、先輩や上司の行動や会話から仕事のやり方を得る方法である。このような学習スタイルをとっていたのは A 社の外国人社員と同期の日本人社員であった。同期の日本人社員は、新入社員研修において、行動や会話から学び、わからないことは一緒に考えてもらうという「観察・模倣型」の学習スタイルで上司からの指導を得る方法を習得しており、正式に配属された先での指導で起こるコンフリクトを解消し、職場に適応していた。前述のように、日本人の行動を模倣して学習するという行為は、上司から仕事のやり方を学び取るのではなく、日本人のコミュニケーション行動を取り入れることが目的であることが示された。こうした行動は、日本人と類似のコミュニケーション行動を取ることからコミュニケーション摩擦が減るものと考えられる。しかしながら、あまりに日本人と同じような行動を取ってしまうと同化的な行為とも考えられ、日本企業が留学生を採用する目的の 1 つである「ダイバーシティ戦略<sup>30</sup>」とは違うものになってしまふことが予測される。つまり「職場における学習」の定義である、組織の向上に貢献するという点において合致しないことが示唆される。

「分析・論理型」の学習スタイルは、客観性のある立場からの情報にもとづいて対処や新しい方法を模索する方法が集約されたものであった。こうした行動は、「職場における学習」の組織向上と関連するものと考えられる。前述のように、日本企業が外国人社員を採用する理由の 1 つに、「国籍に関係なく優秀な人材の確保するため（ダイバーシティ戦略）」というものがあり（労働政策研究・研修機構 2009）、日本企業が外国人社員を雇用することには、職場の活性化を図る狙いがあることが示されている。つまり、「分析・論理型」という行動は、職場が活性化するきっかけとなり組織向上になる行為であることが示唆される。

以上のことから、「直接相談型」と「分析・論理型」という学習スタイルを大学教育において育成することが有効であると考えられる。

では具体的に大学における留学生教育はどのように対応したらよいのだろうか。これまでの留学生の日本企業での就業を見据えた教育のあり方に関する研究では、日本の企業文化、価値観、雇用慣行に関する研修（経済産業省（2015）や、就業後のための日本の組織の説明・顧客サービス志向・企業内外における背景理解、ビジネスマナーを教育内容とした「ビジネス教育」の実施が「アジア人材資金構想」事業で提案されている。しかし、これらは、企業

<sup>30</sup> ダイバーシティ戦略とは、これまで日本人男性が中心であった職場を見直し、年齢、性別、国籍等が異なる多様な人材を活かす戦略である（伊藤 2011）。

文化や価値観、日本企業という組織のあり方を知識として留学生に教授し、留学生は就職後に学んだ知識を活かし就業できるようになることを前提としている。この前提に妥当性は認めつつも、筆者の問題意識はここにある。企业文化や企業における価値観は多様であり、日本人側の働き方に対する意識も日々変化している。こうした状況を考慮すると、知識として日本企業について学ぶよりも、実際に職場で起こりうる課題に対処する行動力を養うことの方が有力であると考えられる。

以上のことから、筆者は大学教育において3つの対応策があると考える。まず1つは社会人基礎力として「直接相談型」と「分析・論理型」を育成することである。2つ目は、内定者向けオリエンテーションを実施することである。3つ目は、企業と大学をつなぐコーディネーターを設置することである。次節では、それぞれの具体的な内容について説明する。

### 9.3 実践への示唆

#### 9.3.1 「直接相談型」および「分析・論理型」学習スタイルの育成

今回の調査結果からは、「直接相談型」という学習スタイルのみが卒業研究という科目と対応関係があることが示されたものの、「直接相談型」や「分析・論理型」という学習スタイルは、外国人社員の職場における学習にとって必要なものであることが考察において示された。したがって、「直接相談型」や「分析・論理型」という学習スタイルを大学教育において育成することが望まれることが示唆される。では、どういった所でどのように育成したら良いのだろうか。その育成場所の1つとして、大学で実施されるインターンシップにおいて育成が可能であると考えられる。

現在、大学で実施されているインターンシップは1週間から2週間程度の期間で実施されている。インターンシップを経験する留学生は、その期間は企業に行き、企業でのインターンシッププログラムや実務を経験することになる。通常、インターンシップ期間中は、企業での就業経験に集中することになる。

「直接相談型」の育成の具体的な方法として、インターンシップの実施期間中に、大学側のインターンシップ担当者が留学生に対して、就業状況について状況を伺う機会を設け、コンフリクトがある場合、状況に対して内省することで「直接相談型」の学習スタイルを育成することが考えられる。「直接相談型」は、(1)日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない日本人に相談する、(2)日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする日本人に相談する、(3)日本の文化にストレスを感じたら、同じ活動をする外国人に相談する、(4)日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる日本人に相談するという4つの因子から構成されているが、インターンシップの期間中に内省の機会を持つことにより、コンフリクトに対して相談行動を起こすという実際の体験を行うことが考えられる。

「分析・論理型」の場合、(1)日本の文化にストレスを感じたら、異文化が分かる外国人に相談する、(2)活動や仕事のやり方は、マニュアルを読んで仕事を覚える、(3)仕事上の不満は新しい提案や別の方法で解決する、(4)日本の文化にストレスを感じたら、活動や仕事と関係のない外国人に相談するという4つの因子で構成されているが、こうした行動を養うための

方策として、インターンシップ実施後の反省機会を持つことが有効であると考えられる。具体的には、インターンシップで起こった疑問点やコンフリクトを他の企業のインターンシップに参加した留学生と共有し、そのコンフリクトについて文献等を調査することでコンフリクトが起こる背景を考えるという実践案が考えられる。また、ここで得た知見について発表するインターンシップ実施報告会等のを設け、その報告会に、インターンシップ報告会に企業側にも参加してもらい、最終的に留学生側から日本企業への提案を提示するような一連の教育内容が考えられる。

以上のような実践を通して、「直接相談型」および「分析・論理型」の学習スタイルの育成が可能であると考えられる。

### 9.3.2 内定者向けオリエンテーションの実施

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に、大学で実施するオリエンテーションである。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。

こうした内定者向けオリエンテーションの実施についてはいくつかの批判が考えられる。例えば、日本企業の多くは入社時に新入社員教育を行う。そこでは社長自らが行う会社の理念や経営方針、人事課が行う基本的な決まりごとや行動規範に関する講習や実習が行われる（横田・白土 2004）。そのため、わざわざ企業に入った後のことについて大学で事前に指導をする必要はないというものである。もう一つは、大学教育においてキャリア開発科目が実施されており、就職支援センター等において企業について学ぶセミナー等がある。そのため、内定者のみに限定した支援を行う必要がないという考え方である。

しかし、本研究の事例調査において、教育観に違いの違いから新入社員研修における実習に対する解釈が異なり外国人社員にコンフリクトが起こっていることが示された。こうした入社直後から始まるコンフリクトへの対処は、企業だけでなく大学側からの支援が必要であると考えられる。また、現在、様々な大学で実施されているキャリア開発科目等は、社会人基礎力を通じて就業を見据えた教育支援を実施している先駆的な講義も見られるが、それでもなお、就職活動に向けた企業分析や自己理解などを実施する授業も多く、就業を目的とした内容ではない。また、企業セミナー等により就業に関する話を聞く機会も多くあるが、まだ内定を得ていない学生側にとっては就職活動に対応することで精一杯であり、学習内容として就業のことまで視野に入らないと推察される。内定を得た後は、進路が確定することで就業に関してより具体的な不安がよぎるようになり、卒業後の就業についてより強い関心を抱く時期であると考えられる。

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。つまり、日本企業で働く予定者に向けて就職後に当面必要な情報の提供や、就職までに抱える不安を軽減する等の新たなオリエンテーションを実施する必要があると考える。こうしたオリエンテーションの内容として具体的

には、次の 2 つの支援内容が考えられる。

第一に、人材育成である OJT 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指導は外国人社員にとっては異文化コミュニケーションとなる。そのため、OJT においてどのような指導がどうやって行われているのか、どのようなコミュニケーション齟齬が起こるのか具体的な事例を用いてディスカッションさせることが考えられる。

第二に、職場で起こりうる課題を乗り越える適応スキルの習得である。入社後にどのようなコンフリクトが起こりうるのか、これまでの外国人社員はどのようにコンフリクトに対処して適応しているのかについて学ぶことである。また、企業での相談ルートがどのようにになっているのか、就職先の地域で外国人社員の相談窓口となるような場所があるのかなど危機管理の意識を高めることも必要であると考える。

こうした内定者向けオリエンテーションという取り組みは、入社後に起こるコンフリクトの軽減に繋がり入社後のキャリア形成の一助となることが期待される。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の課題が出たりすることになり、就業に向けて不安が増す時期であると考えられる。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る。

### 9.3.2 企業と大学をつなぐコーディネーターの設置

留学生への支援は大学だけでなく企業側でも行われている。今回の事例研究では、人事課が外国人社員の職場の悩みに対応する様子や、異文化を理解する日本人上司がメンターとして月に 1 度外国人社員を会っていた。こうした支援制度や取り組みは企業ごとにあるものの、実際の実施方法や内容は、担当者レベルで任されている状況であった。こうした状況は、担当者が異動になるとそうした取り組みや配慮はなくなってしまうことが考えられる。

日本企業の場合、ジョブローテーションというものがあり、人事を担当する人が決して人事の専門というわけではない。そして新しく配属された担当者は、留学生の採用や雇用について一から学ぶこととなる。また、1 社当たりの外国人社員の雇用人数は 1~9 名という企業が多く、こうした状況を考えると外国人社員の採用・雇用管理よりも他の業務が優先されてしまうことが十分に考えられる。そのため、こうした企業側の状況を鑑みると、留学生や就業に関する知識があるコーディネーターが支援者として大学側に在籍し、企業と連携して外国人社員のキャリア形成を支援することが有効であると考えられる。

大学には留学生を受け入れてきた長い経験があり、留学生に対する学業や生活に関する支援、緊急事態への対応などのノウハウがある。このような知識を企業側へ伝え、外国人社員を雇用するための環境整備に活用してもらうことで連携を図ることが可能であると考えられる。

また、以下の 2 つの取り組みをコーディネーターから企業の人材育成に対して提案できると考える。

第一に、外国人社員のコンフリクトを解決する場所を社内に設け、外国人社員の意見を組織づくりに反映させることである。また、コンフリクトに関する事例を集約する機会を設けることである。雇用管理は簡単に変えることができないため、すぐに制度を改善することは

難しいと思われる。そのため、現場で抱えるコンフリクトの事例を集めることで、有効な対処方法をノウハウとして蓄積していくことが対応策として考えられる。こうした取り組みにコーディネーターが参加することで企業内の課題に協力し、また、そこで起きた事例を大学の内定者向けオリエンテーションに還元することができると考える。

第二に、経営層が異文化理解や外国人社員の活用について具体的な知識を学ぶことである。第2研究の事例からは、経営者の行動が日本人上司のコンフリクトに対する寛容行動を促進していた。このことは、良くも悪くも経営者の考えが日本人社員の行動へ影響を与えることが予測される。そのため、経営層に留学生について知つてもらう機会をコーディネーターが実施することが案として考えられる。

#### 9.4 理論的貢献

留学生教育の研究分野に対する理論的貢献として次の2点が挙げられる。

第一に、留学生の日本企業への就業を見据えた大学における支援・教育のあり方に関する議論において、「職場における学習」という視点を取り入れた点である。留学生に対する質問紙調査から、「職場における学習」の学習スタイルは「直接相談型」「観察・模倣型」「分析・論理型」の3つに分類されることが明らかとなった。そして「直接相談型」の学習スタイルは、卒業研究の影響を受けていることが明らかとなった。この結果から、「職場における学習」の一部が、大学教育において育成されていることが示された。これまでの先行研究では、大学教育との関係について検証した研究は見られなかつたが、今回の調査において「直接相談型」という学習スタイルが卒業研究との関連が見られた他は、大学教育との関連が殆ど見られなかつたという結果を得られたことは、今後の留学生へのキャリア支援に関する留学生研究を更に進めるための知見となることが期待される。

第二は、日本企業で働く外国人社員の「職場における学習」の指標を作ることができた点である。今後、質問のあり方などを更に検討する必要があると思われるが、職場の実態調査をすることで質問項目ができたことは大きな成果であると考えられる。また、今回は留学生を対象として調査を行つたが、今後、日本企業で働く外国人社員を対象として調査を実施する必要があると考えるが、今回作成した質問項目が活用されることが期待される。

第三は、日本企業で働く外国人社員の「職場における学習」のあり方を提示できた点である。中原（2010）の研究では、定量調査により、学習する側が、職場の他者から得る支援を3つに分類したが、こうした支援がどのような構造になっているかまでは示されていなかつた。本研究では、定性調査により企業ごとの調査を行つた。各企業の人材育成を分析の基点を置いたことで、同じ職場の上位者・上司からの支援とそれ以外の他者支援との関係性を明らかにすることができた。この結果から、学習が成立するプロセスには、自分と他者という二項関係で成立するのではなく、様々な他者が入ることで学習が成立していることが示された。このように、職場における学習のプロセスにおける支援構造を示すことができたと考えられる。特に日本の大学を卒業した外国人社員の職場への適応・定着研究では、島田・中原（2014）が、文化支援や精神支援が日本人上司から得られていないことを明らかにしている。本研究では、こうした支援不足を上司以外の他者から得ていたことを示すことができた。こ

うした結果は、日本の大学を卒業した外国人社員の日本企業における「職場における学習」の構造の解明に貢献することができたと考えられる。

## 9.5 今後の課題

本研究は、日本におけるグローバル化や労働人口不足という社会変化の中、海外高度人材として期待される日本企業へ就職する留学生に対してどのような支援が大学側から可能なのかという問題意識から始まった。

第1章では、留学生政策と大学における留学生への支援について概観し、就業を見据えた就職支援のあり方が求められることを提示した。そして、日本企業においては、社員一人一人の自律学習である「職場における学習」が重要になりつつある変化を示した。こうした社会背景から、日本企業で働く外国人社員の「職場における学習」に着目し、日本企業での就業を見据えた留学生への大学教育のあり方について検討するという研究目的を設けた。

第2章では、こうした研究目的に対して、理論的枠組みとして「職場における学習」について説明した。

第3章は、外国人社員の就業に関する先行研究と、大学と仕事との接続・移行に関する先行研究と日本企業へ移行する留学生を対象とした先行研究を概観した。先行研究からは、「職場における学習」という観点と大学教育との関連について検討されていない点が示された。こうした先行研究の不足点を踏まえ、2つの研究課題を設定した。一つは、人材育成におけるコンフリクトに着目し、外国人社員の「職場における学習」の促進要因を明らかにすることであり、もう一つは「職場における学習」を促進する外国人社員の行動はどのような大学教育の科目と影響を受けているのかについて検証することである。この2つの研究課題に対する研究方法について説明した。

第4章は、研究課題1における第1研究、日本企業で就業する外国人社員はどのようなコンフリクトを抱えているのかを明らかにすることを目的に、外国人社員のコンフリクトの実態調査を行った。調査の結果、外国人社員には新入社員研修である「実地研修」と配属先で行われるOJTに対してコンフリクトがあることが明らかとなり、経験ベースで行われる教育方法にコンフリクトが起こることが示された。そして、こうしたコンフリクトは日本人社員にとってこうした体験ベースで行われる人材育成が「当たり前」であることから、外国人社員にコンフリクトが起こる状況が気づかれにくいものであることが示された。

第5章では、研究課題1における第2研究、コンフリクトの対象となる問題はどのように解決されているのかを明らかにすることを目的に、外国人社員と日本人上司の人材育成におけるコンフリクトの対処方法について調査を行った。その結果、会社を経営する両親や就業経験のある日本人の友人、同じ国籍の顧客との相互作用がある外国人社員はコンフリクトが解消され、職場に対して適応していることが明らかとなった。明確な雇用管理や評価、経営者の判断が、日本人上司側のコンフリクトに対する寛容に影響を与えていることが明らかとなり、こうした日本人上司側の寛容が、外国人社員のコンフリクトの軽減に繋がっていることが示された。

第6章では、研究課題1における第3研究について調査を行った。どのような指導方法が

外国人社員のコンフリクトを解消するのかを明らかにするために、外国人社員が行う指導方法について調査を行った。その結果、外国人社員は、マニュアルを作成する、具体的な仕事の進め方を教えるという指導方法により新入外国人社員を育成しており、後者の「具体的な仕事の進め方を教える」という指導方法に対して新入外国人社員は、安心感があると評していることが明らかとなった。また、日本人上司は、日本社会・企業ルールを教えるという指導方法を行っており、この指導方法に対して新入外国人社員は、同化を求められていると評していることが明らかとなった。これらの結果から、「具体的な仕事の進め方を教える」という指導方法が、職場における学習を促進させる指導方法であることが示された。

第7章では、第1研究から第3研究までの結果を述べ、研究課題1の結論についてまとめた。研究課題1である「人材育成におけるコンフリクトに着目し外国人社員の『職場における学習』の促進要因を明らかにする」に対して、外国人社員がコンフリクトのある状況に対して他者からの支援を得ることで内省的観察を行う行為であることが示された。

第8章では、第4研究では、「職場における学習」を促進する外国人社員の行動は、大学教育とどのように対応しているのかについて検討するために、学部に在籍する留学生を対象に質問紙調査を実施した。「職場における学習」を促進する外国人社員の行動に関する質問項目は、事例研究で明らかとなった外国人社員の「職場における学習」の行動と日本人上司や外国人社員と同期の日本人社員の仕事の学び方から項目を作成した。この質問項目を「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」項目とし因子分析を行った。また、因子得点を従属変数として、大学教育の項目と重回帰分析を行った。大学教育の項目は、教養教育（講義型授業と演習型授業）、専門科目（講義型授業と演習型授業）、卒業研究という5項目とした。また、分析にはアルバイトに対する自己成長度に関する質問と、ダミー変数に大学、学部、学年、性別、国籍（中国とその他）を加えた。

「日本人と一緒に活動や仕事をする時の行動や対処に関する質問」項目に対して因子分析を行った結果、3因子が得られ、これらの因子に対して「直接相談型」、「分析・論理型」、「観察・模倣型」と命名した。「直接相談型」と「分析・論理型」は、外国人社員の「職場における学習」を促進する行動の項目のみで構成されており、「観察・模倣型」は日本人上司や外国人社員と同期の日本人社員の仕事の学び方より作成した項目のみで構成されていることが明らかとなった。

そして、「直接相談型」、「観察・模倣型」、「分析・論理型」の3因子に対して大学教育に関する項目を重回帰分析した結果、「直接相談型」は卒業研究の影響を受けていることが明らかとなった。また、「観察・模倣型」と「分析・論理型」は大学教育の影響を受けていないことが明らかとなった。

第9章では、研究課題1および研究課題2の結果に基づき、日本企業で働く外国人社員にとっての「職場における学習」について明らかにし、大学の教育内容とどのような関連があるのかという研究目的に関する総合考察を行った。考察の結果、日本の文化に対するストレスに対して相談をするという学習スタイルである「直接相談型」や、客觀性のある立場から情報にもとづいて対処する方法や新しい方法を模索する学習スタイルである「分析・論理型」を育成するような教育が有効であることが示唆された。

以上のように、外国人社員の「職場における学習」の観点から留学生の日本企業での就業を見据えた大学からの支援や教育のあり方について検討したが残された課題は多い。次の3つのことが今後の課題として考えられる。

一点目は、今回の事例研究では、外国人社員や日本人上司などの個別の性格などまで考慮して分析できなかった点である。今後、「職場における学習」がどのような性格と関連しているのか解明する必要があると考える。

二点目は、本研究の主な調査対象者は、文系の留学生・外国人社員であった。現在、日本社会では技術系の外国人社員が注目されている。そのため、理系留学生を対象とした同様の研究が今後必要であると考える。

三点目は、今回、職場における学習を促す「直接相談型」「分析・論理型」という留学生の対応力を示すことができた。しかし、「直接相談型」は大学教育における卒業研究と関連があることが、仮説の提示に留まっている点である。「直接相談型」「分析・論理型」という対応力が実際に大学教育で育成されたのかについて、今後は外国人社員に対して調査することで検証することが必要であると考える。また、学習スタイル間のやや強い相関も見られたため、大学教育を基点として留学生や外国人社員の「職場における学習」がどのように構築されるのか、そのプロセスを解明する必要もあるだろう。

今後、一つずつの課題に対応していきたいと考えている。



## 謝辞

本論文を執筆するにあたり、多くの方にお世話になった。企業調査では、A社、B社、C社においては、快く調査を引き受けてくださり、長期にわたり多大なるご協力をいただいた。そして、本論文で語りを引用させて頂いた方々、そして、インタビューの場以外でもお話を聞かせいただいた話からも、多くの手がかりを得ることができた。また、留学生に対する質問紙調査では、D校およびE校の留学生担当の先生のご協力をいただいた。A社、B社、C社の皆様、調査に協力して下さった先生方、回答してくれた留学生にこの場を借りて心より御礼を申し上げたい。

本論文の執筆する過程では、様々な先生方にお世話になった。全体的なアイディアや研究の方向性を指導し導いて下さった松永典子先生、調査方法論や考える手がかりを教えてくださった三隅一百先生、企業調査がうまくいかなかった場合に備え、もう一つの調査を走らせるにあたりインタビュー協力者を一緒に探して下さった阿部康久先生、博士論文だけでなく投稿論文への助言を下さった高松里先生、そして博士論文に対して有益なコメントを下さった太田浩先生。この先生方がいらっしゃったからこそ、今回の博士論文が完成できたのだと思う。何度も博士論文を読んで下さり、最後まで丁寧なご指導をして下さった先生方に、心より感謝申し上げたい。



## 参考文献

- Kolb,D.A.(1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* Prentice Hall.
- Rothwell, W. J. & Sredl, H. J. (2000) *The ASTD Reference Guide to Workplace Learning and Performance: Present and Future Roles and Competencies, Volume1.* Human Resource Development Press.
- 朝日新聞 1981年11月21日
- 荒木淳子（2008）「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討—ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考」『経営行動科学』第21号2巻, pp.119-128.
- 池谷のぞみ（2011）「ワークに学習を埋め込む：ワークの研究に基づくOJTの再考」『日本教育工学会論文誌』第35号, pp.189-192.
- 池田隆介（2015）「入社後の学びを見据えた理系留学生へのビジネス日本語教育」『専門日本語教育研究』第17号, pp.7-10.
- 伊藤健市（2011）『よくわかる現代の労務管理 第2版』ミネルヴァ書房.
- 伊藤精男（2009）「学習環境デザインのエスノグラフィー：アーキテクチャのデザインによる「成員性の変容とワークプレイスラーニング」『人材育成研究』第5号1巻, pp.45-59.
- 伊藤精男（2011）「リフレクティブな学習を誘発する「学習環境デザイン」：企業人材育成における「教えない教育」の組織化」『人材育成研究』第6号1巻, pp.37-54.
- 井戸和男（2009）「若者のキャリア教育の課題と対策についての一考察」『聖泉論叢』第17号, pp.1-20.
- 今田聰（2008）「企業の教育と実践コミュニティの学習：自動車営業のスタッフ育成について」吉田孟史編『コミュニティ・ラーニング：組織学習論の新展開』pp.87-11, ナカニシヤ出版.
- 魚崎典子（2014）「高等教育における外国人留学生のキャリア支援のあり方」『大阪大学留学生センター研究論集 多文化社会と留学交流』第18号, pp.11-21.
- 梅澤正（2001）『職業とキャリア』学文社.
- 大渕憲一（1997）『紛争解決の社会心理学』ナカニシヤ出版.
- 小方直幸(2011)「問われる教育の職業的レリバンス」小方直幸編『大学から社会へ』pp234-241, 玉川出版.
- 奥井秀樹（2011）「大学におけるキャリア教育のあり方：早期離職の問題構造と対策」『国際研究論叢』第24号2巻, pp.43-56.
- ガニエ.M.R.・ゴラス.C.K.・ケラーM.J.・ウェイジャー.W.W.（著）鈴木克明・岩崎信（翻訳）（2007）『インストラクショナルデザインの原理』北大路書房.
- 金子元久（2011）「大学教育と職業の知識構造」小方直幸編『大学から社会へ』pp242-263, 玉川出版.
- 金原奈穂著（2008）「日本企業のグローバル化と留学生教育の方向性」『群馬大学留学生センター論集』第8号, pp31-44.

- 木村充（2014）「就職時の探求」中原淳・溝上慎一編『活躍する組織人の探求：大学から企業へのトランジション』 pp.91-116. 東京大学出版会。
- 木下康仁（2007）『ライブ講義 M-GTA：実践的質的研究法：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂。
- 桐村晋次（2005）『人材育成の進め方』日経文庫。
- 経済産業省「アジア人財資金構想」ウェブページ：  
[http://www.meti.go.jp/policy/asia\\_jinzai\\_shikin/](http://www.meti.go.jp/policy/asia_jinzai_shikin/) (2016年12月7日参照)
- 経済産業省「社会人基礎力」ウェブページ：<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/> (2016年11月28日閲覧)
- 経済産業省（2006）社会人基礎力に関する研究会－「中間取りまとめ」－：  
<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/chukanhon.pdf> (2016年7月27日参照)
- 経済産業省（2015）「平成26年度産業経済研究委託事業（外国人留学生の就職及び定着状況に関する調査）報告書」  
[http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/global/pdf/H26\\_ryugakusei\\_report.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/global/pdf/H26_ryugakusei_report.pdf) (2016年4月20日閲覧)
- 高度人材受入推進会議（2009）『外国高度人材受入政策の本格的展開を（報告書）』  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinzai/dai2/houkoku.pdf> (2016年9月19日閲覧)
- 小杉礼子（2007）『大学生の就職とキャリア：「普通」の就活・個別の支援』勁草書房。
- 厚生労働省（2010）「企業における高度外国人材活用促進 事業報告書」  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin/dl/100409a.pdf> (2016年11月29日閲覧)
- 厚生労働省（2013）「企業における専門的・技術的分野の外国人労働者の活用状況について」  
[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou\\_roudou\\_report/dl/20130531\\_02.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou_roudou_report/dl/20130531_02.pdf) (2016年11月29日閲覧)
- 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。
- 財団法人企業活力研究所（2012）「平成24年度アジア人材資金構想プロジェクトサポートセンター事業「日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査」：  
[http://www.meti.go.jp/policy/asia\\_jinzai\\_shikin/surveydata\\_2012.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/asia_jinzai_shikin/surveydata_2012.pdf) (2016年7月1日閲覧)
- 佐藤智之・近森節子・塩田邦成・北本鴨（2007）「立命館アジア太平洋大学(APU)において留学生就職率100%を安定維持させていくための就職支援プログラムの再構築」『大学行政研究』第2号, pp.161-170.
- 茂住和世（2010）「『留学生30万人計画』の実現可能性をめぐる一考察」『東京情報大学研究論集』第13号2巻, pp.40-52.
- 志甫啓（2012）「外国人留学生の日本における就職・採用の動向と大学による支援の意義」『関西学院大学高等教育研究』第2号, pp.15-33.
- 島田徳子・中原淳（2010）「元外国人留学生の組織社会化に関する探求的研究：組織参入後の学習課題とその促進要因」『日本教育工学会』第26号, pp.85-88.

- 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.
- 白木三秀（2008）「留学生の採用活性化に向けて」『月刊グローバル経営』No.315, pp. 4-9.
- 菅長理恵・中井陽子（2015）「日本における高度人材の働き方の鍵としての多文化性—文系の元国費学部留学生の事例から—」『留学生教育』第20号, pp. 57-66.
- 寿山泰二（2012）「企業就職能力に見る大学生のキャリア発達」『キャリアデザイン研究』第3号, pp.15-29.
- 高松里（2015）『ライフストーリー・レビュー入門：過去に光を当てる、ナラティヴ・アプローチの新しい方法』大洋社.
- 竹内登規夫（2008）「学卒者に対するキャリア形成支援」日本キャリア学会編『キャリア教育概説』pp. 214-216, 東洋館出版社.
- 田崎敦子・齊藤ひろみ・見世千賀子（2011）「キャリア形成と異文化間教育」『異文化間教育』, 第33号, pp. 1-14.
- 館野泰一（2014）「入社・初期キャリア形成期の探求」中原淳・溝上慎一編『活躍する組織人の探求：大学から企業へのトランジション』pp117-138, 東京大学出版会.
- 塚崎裕子（2008）『外国人専門職・技術職の雇用問題：職業キャリアの観点から』明石書店
- ディスコ（2015）「外国人留学生の就職活動状況」  
<http://www.disc.co.jp/uploads/2015/06/2015fsmonitor.pdf>（2016年12月25日閲覧）
- 中村友理絵・則定百合子（2014）「若者の早期離職の主要因に関する研究：職場ストレス、抑うつ傾向、労働環境との関連」『和歌山大学教育学部紀要人文科学』第64号, pp.37-46.
- 中本進一（2010）「教育の一環としての留学生就職支援に関する一考察—コンテキスト重視へ  
の転換」『国際交流センター紀要』第4号, pp. 1-19.
- 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.
- 中川功（2003）「外国人労働者受け入れ論議が照らし出す日本の課題—1980～90年代の日本  
国内における研究動向の特徴」『大原社会問題研究所雑誌』第532号, pp.1-26.
- 中原淳（2010）『職場学習論』東京大学出版会.
- 中原淳（2012）「学習環境としての『職場』：経営研究と学習研究の交差する場所」『日本労働  
研究雑誌』No.618, pp.35-45.
- 中原淳（2013）「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』No.639, pp.4-14.
- 中原淳・荒木淳子（2006）「ワークプレイスラーニング研究所説：企業人材育成を対象とした  
教育工学研究のための理論レビュー」『教育システム情報学会誌』第23号2巻, pp88-103.
- 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.
- 則定隆男・椿弘次・亀田尚己（2010）『国際ビジネスコミュニケーション—国際ビジネス分

- 析の新しい視点』丸善株式会社.
- 原ひろみ (2007) 「日本企業の能力開発：70 年代前半～2000 年代前半の経験から」『日本労働研究雑誌』No.563, pp.84-100.
- 原裕視 (2001) 「異文化間トレランス」『異文化間教育』第 15 号, pp. 4-13.
- 原山有希 (2013) 「採用時における外国人留学生の評価について：「国籍に関わらず優秀な人材を採用」している企業の場合」『日本語教育方法研究会誌』第 20 号 1 卷, pp.16-17.
- 原岡一馬・若林満 (1993) 『組織コミュニケーション』福村出版株式会社.
- 平田あゆみ・長江美代子 (2013) 「看護大学 4 年生の職業レディネスに関する研究」『日本赤十字豊田看護大学紀要』第 8 号 1 卷, pp.121-133.
- 古本裕子 (2010) 「日本企業への就職を目指す留学生の直面する問題について—模擬試験問題から推測する筆記試験 SPI の難しさ」『名古屋学院大学論集言語・文化篇』第 22 号 1 卷, pp.83-96.
- 法務省 (2015) 「平成 26 年度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](http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri07_00101.html)  
(2016 年 9 月 22 日閲覧)
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館.
- 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.
- 守屋貴司 (2009) 「外国人留学生の就職支援と採用・雇用管理」『立命館経営学』第 47 卷, 第 5 号, pp.297-316.
- 守屋貴司 (2012) 『日本の外国人留学生・労働者と雇用問題—労働と人材のグローバリゼーションと企業経営—』晃洋書房.
- 文部科学省中央審議会答申 (2011) 「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1301877.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1301877.htm)  
(2016 年 8 月 30 日参照)
- 溝上慎一 (2009) 「『大学生活の過ごし方』から見た学生の学びと成長の検討：正課・正課外のバランスのとれた活動が高い成長を示す」『京都大学高等教育研究』第 15 号, pp.107-56.
- 溝上慎一 (2014) 「大学時代の経験から仕事につなげる学校から仕事へのトランジション」中  
原淳・溝上慎一編『活躍する組織人の探求：大学から企業へのトランジション』pp.49-65,  
東京大学出版会.
- 矢島正 (2006) 「日本企業における外国人労働者の組織内行動の分析」『東京経営短期大学紀要』第 14 号, pp.39-47.
- 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.
- 吉本圭一・米澤彰純 (2011) 「大学就職指導組織と大卒労働市場：国立大学と私立大学」小方直幸編『大学から社会へ：人材育成と知の還元』玉川大学.
- 吉本恵子 (2011) 「外国人社員のキャリア形成—キャリア・コンサルティングの事例から」『異文化間教育』第 33 号, pp. 28-42.

- 山内乾史（2008）『教育から職業へのトランジション：若者の就労と進路職業選択の教育社会学』東信堂。
- 山川肖美（2004）「経験学習—D.A.コルブの理論をめぐって」赤尾勝己編『生涯学習理論を学ぶ人のために』pp.141-169, 世界思想社。
- 山本寛（2014）『働く人のためのエンプロイアビリティ』創成社。
- 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>（2016年4月24日閲覧）
- 労働政策研究・研修機構編（2013）「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」  
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2013/110.html>（2016年8月24日閲覧）



# 付録



## <付録1>外国人社員および日本人上司へのガイドライン

### 外国人社員に対するガイドライン

年齢: ( )歳 性別: 男・女

最終学歴: 学部 / 修士 / 博士 ( )学部・学府

日本滞在年数: ( )年

母国での最終学歴: 高校・専門学校・短期大学・大学

現在結婚していますか?

1. 日本人と結婚している 2. 日本人以外と結婚している 3. 結婚していない

日本語学習はどれくらい学習しましたか?

中学校( )年 高校( )年 大学( )年

その他: 学習場所( )で( )年

合計年数 ( )年

<留学する前のことをお聞きします。>

【日本を留学先として選んだ理由は何でしたか 複数可3つまで】

1. 日本社会に興味があり、日本で生活をしたかったため
2. 日本の大学等の教育、研究が魅力的と思ったため
3. 地理的に近いため 4. 興味ある専門分野があつたため
5. 異文化に接したかったため 6. 日本語・日本文化を勉強したかったため
7. 日本と関連のある職業に就きたかったため 8. 奨学金を得られたため
9. 友人、知人、家族等に勧められたため 10. 大学間交流等により進められたため
11. その他( )

<留学中のことについてお聞きします。>

【留学の目的はなんですか 複数可 3つまで】

1. 学位を取得する 2. 教養を身につける 3. 国際的な考え方を身につけたい
4. 就職に必要な進んだ技術を身につける 5. 日本語能力を高めたい
6. 国際的な経験をつんで、国際的な人脈を作りたい 7. 良い環境で研究を行う
8. 他文化に接する 9. その他( )

【留学生時代、当時の将来の夢は何でしたか？ 複数可3つまで】

- (1) 日本で働きたい 2. 母国で働きたい 3. 日本・母国以外で働きたい
4. 日本で起業したい 5. 母国で起業したい 6. 日本・母国以外で起業したい
5. 留学先でさらに進学したい 7. その他( )

【就職のことについてお聞きします。あてはまるもの全てに○をつけてください。】

1. 仕事の内容に興味があったから 2. 大学で勉強したことをいかしたいから
3. 日本語や母語を使って仕事がしたいから 4. 日本で会社員を経験したいから
5. 日本企業の技術力が高いから 6. 日本での人脈を作ることができるから
7. 衣食住などの環境が良いから 8. 母国での就職事情が分からぬいから
9. 日本で働いた経験を母国に持ち帰りたいから 10. 日本で暮らしたいから
11. その他( )

【就職先が決まった当時、希望する働き方はどのようなものでしたか？】

1. 入社した会社に長く勤めて、ずっと日本で働きたい
2. 転職するかもしれないが、ずっと日本で働きたい
3. いつかは母国に帰って働きたい
4. いつかは日本・母国以外の国で働きたい

⇒3.4.と答えた場合、

どれくらい日本で働くうと思っていますか？ ( ) 年くらい

【実際に働いて、総合的に見て現在の仕事に満足していますか？】

1. 満足している                            2.どちらかと言えば満足している  
1章どちらかと言えば不満である            4. 不満である

【ご自身の経験から、今度、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？あてはまるものを全て選んでください。】

- 1 日本文化について外国人社員が異文化への理解を高める  
2 短期間の勤務でもキャリア形成できるような多様なコースを準備する  
3 外国人の特性や語学力を生かした配置をする  
4 学校で学んだ専門性を生かした配置をする  
5 職務分担を明確にする  
6 個人業績・成果を重視した評価・待遇制度を構築する  
7 外国人に必要なビジネス教育を行う（ビジネスに必要な日本語教育など）  
8 生活面も含めて相談できる体制を社内に整備する  
9 労働時間を短くして仕事と私生活を両立できるように配慮する  
10 日本人社員に対して異文化への理解を高める  
11 日本人社員が外国人社員やその国事情のことを知る機会を設ける  
12 業務に関する仕事内容やそのルールについて事前に指導を行う  
13 先輩や上司が仕事を丁寧にサポートする  
14 その他 ( \_\_\_\_\_ )

特に強く思っている番号を教えてください。

1位	2位	3位
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## 日本人上司に対するガイドライン

年齢： ( ) 歳

性別： 男 · 女

現在の企業在籍年数：( ) 年 現在の部署在籍年数：( ) 年

外国人部下を持つ経験：約 ( ) 年

現在の仕事以外での海外又は外国人との接触経験はありますか？

前職の職場 · 留学 · 海外研修 · 海外旅行 · ホームステイ等受け入れ · 地域の国際交流行事 · ボランティア · その他 ( )  
特になし

現在の外国人社員の働き方について

- 1. とても満足している
- 2.どちらかと言えば満足している
- 3. どちらかと言えば不満である
- 4. 不満である

ご自身の経験から、今度、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？あてはまるものを全て選んでください。

- 1 外国人社員への異文化への理解を高める
- 2 短期間の勤務でもキャリア形成できるような多様なコースを準備する
- 3 外国人の特性や語学力を生かした配置をする
- 4 学校で学んだ専門性を生かした配置をする
- 5 職務分担を明確にする
- 6 個人業績・成果を重視した評価・処遇制度を構築する
- 7 外国人に必要なビジネス教育を行う（ビジネスに必要な日本語教育など）
- 8 生活面も含めて相談できる体制を社内に整備する
- 9 労働時間を短くして仕事と私生活を両立できるように配慮する
- 10 日本人社員への異文化への理解を高める
- 11 外国人社員やその国事情のことを知る機会を設ける
- 12 業務に関する仕事内容やそのルールについて事前に指導を行う
- 13 先輩や上司が仕事を丁寧にサポートする
- 14 その他 ( )

## <付録2> A社の外国人社員および日本人上司のインタビューデータ

調査日時：2013年5月17日（金）

調査場所：A社応接室

調査対象者：外国人社員 FA 氏

イ：FBさんからのお話で先輩のFAさんから会社の紹介があってという話があつて

FA：そうです。まあ、大学が同じで1年後輩だったからですね。FBさんは就職をする際に仕事したいから、ですから、僕は現在の会社で僕は仕事やってるから合わせないかなということで、その、○さんも色々情報調べた上で、おもしろいと  
いうことじゃないかなっていうことですね。

イ：今入社して何年目ですか

FA：3年目ですね、はい。○○大学の商学部です。

イ：FAさんがいらっしゃった学科ではどんな科目がありましたか。

FA：そうですね、科目はビジネスに関わるので結構あつたですね。そういう、実際にビジネスをするときにどういったことをやっていくかとかですね、それに関する例えば法律の、法律であつたり、貿易であつたり、そういうことがあつたですね。日本語と英語両方あつたんですけど、最初の2年間くらいは英語授業受けて、でその後は日本語もあつたからですね、日本語で授業受けてですね、日本語をうまくできるようになったら3年目からその、日本語の授業受けたりだとかですね。同じ授業は英語でも受けられるし、日本語でも受けられるんですね、ですから例えば日本人の方が、もちろん日本語話せるけど、英語で授業を受けたいと思えば英語でもその授業を取れるですね、まあ先生が別々になるんですけど。で、もし同じ先生が日本語も英語も両方話せる場合だったら、その先生が、日にちによってとかですね時間的に別の日に日本語とかでですね、また英語とかでですね、そのまた、授業を受けたりするんですね。

イ：入学した時点での日本語能力はどれくらいでしたか。

FA：まったくですね。おはようとか、さよならしか分からなかつたですね。もともとは日本語を勉強せずにも、大学来ても大丈夫ですよという感じだったです。ですから、もともと英語は得意だったから英語で授業を受けて、でそのときにまあ日本語ですね、勉強したですね。

イ：大学2年のときには何級くらいでしたか。

FA：2級をとつたですね。で、それから1級はとつたこと無いんですけど、その、また受けてみようかなって考えているです。漢字とか入ると難しいじゃないですか。でも、社会人になってから漢字も勉強できたからですね、たぶん大丈夫か大丈夫でないかは判断できないですね。受けてみないとですね。

イ：今来日して7年…

FA：6年目ですね。3年半で単位を終わらせました、それから半年間はですね、別の

交流会とかですね、学生とそれをしていましたね。

イ：交流会は何をしていましたですか。

FA：例えば、4年間（地域名）に暮らしていたんですけど、そのときに、すんでいるところをきれいにしていきますとか、そういう活動をしている、その、市役所から、クラブをしている、その人たちと活動と一緒にしたりとか、例えば土曜日とか日曜日に一緒に朝6時に出て海の周りの近くの掃除とかですね、綺麗にしたりですかね。そういったことをやっていたですね。

イ：何年くらいされたんですか。

FA：それは2年半ですね、それから、英語を教えに行ったりですね、小学校の方に行ったり、その学習と一緒に、その、外国人を初めて見るからですね、一緒に仲良くして、将来例えば、高校生になったら、なかなかその、外国人と話すのが恥ずかしい、そのあれ、日本人結構いるからですね、その恥ずかしい、その差がなくなるように、一緒に仲良くして、将来その、いつでも仲良く話せるように、そういういった活動とかですね。

イ：そういうクラブに入ろうと思ったきっかけは何ですか。

FA：その、正直に言うとですね、その、日本に来るまでは、掃除をすることによっては、その考えなかったんですけど、日本に来てからは、そのきれいなところを見てですね、綺麗にしているから、みんな日本が好きじゃないのかなということで、一応あったんですけど、あの、逆にその、人が食べてからものを捨てるとか、あちこち捨てたんですけど僕としても昔あったんだですね、日本に来てからそれをすごく感じたんですね。やっぱりきれいにしないといけないということですね。ですから自分が、すndeいる周り、周りの方は、それで、そういうクラブどこにあるかですね、その大学の方と相談して、紹介してくれたんですね。

イ：大学のサークルじゃなくて自分で探して

FA：そうですね、はい。市役所で、そのほうに行って、こういうことしたいんですけど言つてとかですね、それで色々紹介してくれるんです。始めたのは大学1年生ぐらいですね、それから入ったです。やっぱりその、日本語を勉強するために練習が必要になるんですけど、その、日本人と話さないと練習にできないですね。それが一つのメイン、考え方として日本人と交流会したほうがもっと日本語をもっと話せるんじゃないかなってことで。またジェスチャーを使いながら、ジェスチャー使えば、相手の人も理解できるじゃないかなってですね。

イ：楽しかったですか。

FA：もちろんですね、学校よりも人々と活動した上で、その、日本語が話せるようになったです。やっぱり学校だけでの勉強では、それすごくうまく話せないです。

イ：知り合いとかいっぱいできましたか。

FA：もちろんです。やっぱりその、グローバルな人間関係だからですね、だからその、今のですね、その大学の方は100カ国的学生がきているからですね、その学校で勉強したらグローバルな人間になれるじゃないかなってことですね。けっこう留

学生の友達ができたですね。だからどこにいっても友達がいるですね。

イ：本社の方にはどれくらい勤めたんですか。

FA：1年半です。それから、弟の方が日本の方に来る予定になって、ですから、大学に入学するんですけど大学の近いところを探していて、そのときはもう近くに引越ししたですね。今のところ、いい会社に入ったから、自分の不安がなってきたですね、たぶん、こういったところがダメだから、こうやってなおさなきやいけない、とかですね、それはあるですね。それはもう一回勉強しなきやいけないとかですね、それあるですね、それがその、もう一回勉強することも考えているですね。

イ：この会社を知ったきっかけは何ですか。

FA：それは、その会社のセミナーを受ける機会があったんですが、その会社のまあ、内容とかですねパンフレットを見るんですけど、そういったとき会社がセミナーあるから来てほしいとか、大学のセミナーのおかげで参加することになったですね。

イ：最終的にこの会社にしようと思ったのはどうしてですか。

FA：やっぱり僕が、大学時代には4年間色々勉強しましたね。先輩とか大手に入ったりとか、安全とか安定あるとか、そういったことで、考えていたんですけど、それを聞いて僕も大手に入りたいって考えていたんですけど、4年目にですね、企業のセミナーを受けているときに、色々な企業のセミナーに参加した上でやっぱりその、会社の人も、自分は何をしたいかをですね、それが一番大事ということですね。そのときにやっぱり大手じゃなくて、自分が何をしたいかですね、そこで合う企業の方を参加しないと、大手に入っても自分のやりたい事がないと、行ってもすぐ辞めてしまうですね。仕事ができなくなるですね。すごく興味がなくなるですね。それを考えた上で、こういったことを、仕事をやっていきたいから、それに似ている企業ですね、

その中で、ここの会社はですね、海外戦略のある会社ですね、グローバルに展開する会社ですね。ですから、この会社に入ったらすごくその、チャレンジな仕事をできるんじゃないかなってことですね。だからこの会社に入社したですね。

イ：一番最初からやりたい事があったんですね。

FA：もちろんですね、日本に来る前もですね、グローバルな環境で育ちたいっていう、考え方、意志が高かったんですよ。それに対しても日本に来ることになって、日本で4年間育つて来たですね、それからそういった勉強したですね、色んな国文化とか、それがやっぱり将来にも、そういったところで働いてみたいとかですね、グローバルにどこにでもいける会社に入ってみたいとかですね、そういうきっかけで、この会社に入りましたね。

イ：日本に残ろうと思ったきっかけはなんですか。

FA：一番の理由はですね、マネジメント。日本のマネジメントは世界どこでも有名だから。その日本人、日本企業のやり方ですね、0から10まで目的までのプラン

があるからですね、それをすごく勉強したかったですね。世界で一番有名な企業も日本ですね。本田とかソニーとかトヨタとか、どこの企業を見ても日本の会社だから企業がトップですね。だから、なぜそのトップになっているか、そのマネジメントを勉強したかった。それ学ぶには日本の企業じゃないとできないですね。

イ：今実際に働いてみてどうですか。

FA：実際に働いてみたらですね、その大学で勉強してみたことと社会人になってくるとやり方とか勉強の仕方とかが全然変わってくるからですね、ですから、会社よりも自分の不安が大きくなってきたですね。大学生のときにこういったことを勉強すれば大丈夫じゃないかなってことで入社したんですけど、入社してから、こういったことも必要じゃないかなってすごいその思いになっているからですね、そういういた不安があるから、もう一回勉強して調整しようってことですね。

イ：1年目はどうでしたか。

FA：1年目はすごく緊張していたです。さっぱりその、どうやって勉強しなくてはいけないとかですね、企業としてはどういったことを期待しているかとかですね、まあ日本人とは考え方とともに違うからですね、やっぱりそれを受け取りたいからとかですね。1年目からその、常務の方も、勉強とかセミナーとか受けてですね、その、面白くなってきたです。

イ：勉強は続いているんですか。

FA：そうですね、時間が空いているときとかですね、海外の方に常務が多くいらっしゃるからですね、戻ってきたときとかにこれに不安がありますよって言って、その勉強とかですね。実際に、そういう本を読むよりも実際に人から教えてもらいたいですね。その人の経験からですね。その人の経験から聞いたほうが正しいって事ですね。本は読んでも理解できないことがあります、でも実際に経験した人に話を聞くとすごく頭の中に理解できるですね。

イ：1年目からずっと海外営業。

FA：そうですね。セルフマネジメントがメインだからね。そこがやりたい人。そこが頭いい人は大手に行かれますけど、こっちの方は自分でマネジしていくかないと、型にはめられないから。大手は型にはめて、コンプライアンスもあるから。こつちはコンプライアンスもほぼ無視だね。やれっていいたらやるしかない。自分がやりたいっていう意志があったらそれに対してやっぱりフォロー、それに対する知識はやっぱりつけてあげる、そのための人の付き合い方はどうするのかつというのは、最初、俺が行った時トリセツとかやってたからね。意味の分からん。人がいないから、そこを英語ができるで、そこを埋めましょうという仕方だったんですね。それはちょっと面白くないだろうなっているのが、あつたんで、半年前くらいから変えていったんですね。

イ：本社での生活はどうでしたか。

FA：そちらには行ってほしくないというのはあったんですけど、始めてきてから場所的にも全然違うじゃないかなって事ですね、半年か、3ヶ月くらいは難しかった

ですね。というのが、7時とか8時になると人がいきなり無くなるとか、田舎かなって。やっぱり外に出て活動しましょうってことで、ですから、いろんなこととか交流をしながらですね、ま、それで結構楽しかったですね。

イ：交流は。

FA：そうですね、住んでる寮でもですね、学生がその、同級生とかいたからですね日本人とか、その人たちと外に一緒に出てとかですね、色々やっていたですね。ここに来てから考え方が変わってきたですね。大学4年間でいろんな国の友達の考え方を聞いて、その中で自分の考え方を変えなきゃいけないということですね。で、自然にその直したですね。すごくその、日本に来てすごくまじめになったんじゃないかなって思いますね。

イ：今の会社については、どちらかという不満があるという回答ですが

FA：これが一つの正直なことなんんですけど、やっぱりその、自分で直さなきゃいけないこと、会社の問題ではなく自分の中に、悪いところですね、直さなきゃいけないことがあるからですね。ですから、自分の中に不安がありますね。

イ：具体的にどういうところを直さなきゃいけないと思っているんですか。

FA：やはり、大手と中小企業の違いが結構あるからですね、自分でやらないといけないことが多くありますから、その中でたまにその、勉強会が、大手なら勉強会の時間がありますけど、こういうところだったら勉強会の時間がないってことですね。それでその、勉強していないことが結構あるからですね、勉強しないと仕事は次には進めないです。一回勉強してやらんといけないです。

イ：それは上司や先輩に相談できないんですか。

FA：相談はもちろんそうなんですけど、なかなかその人に時間があればですね。その日本人したらですね、外国人よりなぜそんなに働いているか理解ができないですね。なぜ日本企業は夜10時までとか11時までとか遅くまで残業しているんですね。ですから、その時間がないってことで、相談にのることがあまりないですね。

イ：具体的に一番不安に思っていること…

FA：やってる中で、そこで失敗したら、失敗したらですね、それをその、わかんないから失敗するんですけど、失敗しないようにしたいんですけど、知識そこにはないから、それを本を読んでも分からぬからですね。ですから、会社の人たちと相談しないと、なかなかそれはうまくいけないですね。そういうところが今なくなってきたるんじゃないかなって思いますね。法律とか、貿易関係とかですね、普通のことだったら分かるんですけど、大学時代に学んだからですね、逆に問題を起きたときにどうやって解決するかとか、そういうことは大学で勉強したことがないからですね。実際にやってみないと、やつてきた人じゃないと分からぬからですね。

中小企業だったら若いうちに大きな仕事を任せるんですけど、任せるときにどういった感じでやってもらわないといけないということを考えていない企業が多くあるからですね。そこで間違ってるんじゃないかなってことですね。それを任せるのは全然良

いんですけど、そのことにやっぱりその前にこういったことをやったことがありますかですね、会社の前に研修をやっていることそれが大事じゃないかなって そうじゃないと自分で調べても分からんですね。その時間ももったいないだからですね。

イ：国籍でインドだからインドのことは全部お願いねって言われて仕事を振られることに不安はありますか。

FA：もちろんありますね。インド人だからなんでも分かるっていうことじゃなくて、人間的にも分からぬことはあるからですね、日本人にしても、日本人だからなんでも分かるでしょう、って言われても、やっていることと、勉強することは全然違うからですね。そこを理解しないと、その国の人だからできるじゃないかなという考え方方が変わっていてないと、外国人が日本企業で働いてもずっと不安になっていくじゃないかなって思います。それがずっと続くですね。

イ：今の部署は国ごとに担当しているんですか。

FA：はい、今南アジアを担当しているんですけど、さっきのセネガルの方、アフリカの方だからやってる。

イ：そういう別の国の担当の人に相談とかしますか。

FA：そうですね、まず部長とかに担当しても起きることはおきる問題だからですね、その問題を、起こしてきたときは、相談は部長ですね。そういうことしている人とかですね。その人と相談しないと。

イ：他の国の担当はだれですか。

FA：あと、マレーシアの人。その3人。上司は部長です。

イ：部長との人間関係はどうですか。

FA：別に問題はないんですけど、たまたま、相手の人がどういった話になっているか理解をたまにあるんですけど、そこだけは、たまに話がぐちゃぐちゃになって、もう、問題、その大騒ぎとかあるんですけど。たまたま、もちろんどこにでもあるんですね。それをまあ0から、こういったことですよって、説明があれば、それが解決していくんですね。それを最後に解決したりするのも自分だからつらい。

イ：今の会社はあと1年くらい勤める予定なんですね。

FA：そうです、2ヶ月以内に一応転職をするってことを考え他んですけど。

イ：転職するのは決めていますか。

FA：それは母国です。母国に帰ることを考えています。それは弟も日本に来ているんですけど、面倒を見る人がいないからですね、一回戻って、それからまた日本に来ようかなってことを考えています。

イ：両親の年齢はいくつですか。

FA：お母さん52、お父さん49ですね。インド人としたら親の面倒を見なくてはいけない、その責任が多くなるからですね。ですから1人が一緒にいないと、なかなか難しいですね。

イ：母国に帰ったらどうする予定ですか。

FA：親といながら仕事するのがいいじゃないかなと思いますね、日本でも2年間の

経験ありますし、また日本語も話せるから、もしその今の会社も移動ができるようになつたら、もしそれもインドで仕事が、もしうまくいくんだったら、他のインドの企業の会社で、入社して仕事やっていくことですね。

イ：日本の場合だと次を探して辞めるという感じですが、今のところは親のこととか身の回りのことをするという感じですか。

FA：そうですね、なぜかというと、その、親、もし仕事に入つたら、インドの会社は良いですけど、日本の会社だったら、その仕事に入つたら仕事ができないからですね、自分の時間がなかなかないですね。それは今まで自分が経験したからなんですけど、また、終わりの先輩とか見ると、夜11時とか、家に戻つたりとかですね、それを見ると、自分の時間がないってことですね。そこは、問題あるじゃないかなって思いますね。それを問題になると親の面倒を見れないですね。

イ：今の残業はどれくらいしていますか。

FA：こちらは、残業はたまたまあるんですけど、逆に6時とか6時半とか7時とか帰つたりするんですけど、<今の職場は良かったってことですね>はい。

イ：入社した時点の希望について現実は希望に沿つたものでしたか。

FA：はい、もちろんですね。すごくその、入社してこういったことをよく経験できただですね。

イ：両親は病気とかありますか。

FA：ないです、一応父親が、手が無いからですね、普通に動くときも動きにくいですけど、病気とかはないですね。これから年をとっていくと、問題になっていくからですね、子供たちがいないと意味が無いからですね。私たちとしては、子供から大人になるまでは親が面倒見てくれたですね。だから、親の年をとると私たちの責任があるからですね。責任を守らないとですね。

イ：もう一つの責任の結婚は。

FA：やっぱりその、強制とかはされるんですけど、まだ若いからですね、まだ考えていないですね。あと2年後とか3年後とか、自分がまだやりたいことが結構あるからですね。やっぱりまた、日本に来ることにもなるかもしれないですから、やっぱりその、やつたことをやつた上で結婚のことを考えるですね。でも日本みたいに35とかはないですね。2年後とか3年後ですね。

イ：母国に帰つたらすごく言われそうですね

FA：そうですね。今もすごく去年から言われているんですね。来月25になるんですけど、もう25歳になつたら結婚すればいいじゃないかなってつことを、そういうことを言わせていてですね。

イ：10年後のキャリアアップはどう考えていますか。

FA：今のところはその、親の面倒を見てから、日本に行ってから、またインドに戻ることです。そのときに、キャリアプランとしては、自分で会社を開くよりも、例えば、今この会社だったらインドとか海外の方に展開していきたいという企業に対して、そこにインドの会社の社長になっていくとかですね、今そういうキャリアプランを作つてい

ます。ですから、それによって、今休んでも夢をその実現できるからですね、今のところは全然問題ないです。まだ若いからですね、周りの人の話を聞くと、まだ若いから色々な経験ができるかなといわれますね。

日本人は結構仕事をするのが好きじゃないかなって思うんですよ。でも、なんのために仕事をするか、たぶんそれを忘れてきているんじゃないかなってあるですね。自分の上司とか見ると夜遅くまで夜10とか11時とか仕事をやるんですね。家族との時間がないですね。それが一番問題ですね。家族との、仕事より家族が大事だから、家族のために時間をくれないと何のために生きているか、それが一つ考え方のあるですね。

イ：基本給だけでは生活できないから残業するというのもありますよね。

FA：でも、残業しなくてもいいじゃないかな、そっちのことですね。お金の方に逃げる、ほしいほしいよりも、幸せになりたいということを考えたほうがいいですね。例えば、60歳になつたら家族がまったく会わないというのも結構あるんですね。だから、自分の奥さんは寝てるとか、子供が寝ているとか、で朝起きたら弁当作ってしてくれるから、はい、もう弁当持っていく。話す機会がないですね。だから、話す機会がないのは家族の問題になっていくんですね。

イ：もし将来日本で働くときに結婚と働き方の両立はどうしますか。

FA：日本にくることになつたら、インドでの仕事が決まってから結婚したいですね。入社してから、1年後とか半年後とか、別二問題ないですね。仕事のときは結婚のことは全く考えていないですね。

イ：日本の会社にいるときはプライベートは諦めていますか。

FA：諦めてはないんですけど、家族との時間を作りたいから、どこの会社に入つても午後6時とか仕事が終わったら帰ることを決定しているんですね。それ、どこの会社に入るときにも最初に言っているんですね。残業は全くしたくない人だから、それを自分の時間を作りたいですね。それだけになつてしまうと、会社とか仕事のことばっかり考えてしまうんですね。だったら、いいアイディアも作れないし、ゆっくりできないですね、頭が。ですから、頭をよくさせるには、仕事とか自分の時間も両方必要あるじゃないかな。

イ：今仕事の後はどのように過ごしていますか。

FA：家に帰つてシャワーをあびて、運動とかして、また戻つて家族と話したり、また弟がいるからですね、一緒に出かけたりしてますね。

イ：教育とか勉強について、トラブルの解決についても会社の中で。

FA：それは考えてないです。GWとか連休のときの1日の2時間とか3時間は、勉強の時間もしているです。ま、自分の中でも調べて勉強していくことも必要です。時間があるときに、その時間を何に使うかですね。無駄にアレしたくないからですね、自分は他のパソコンに入って勉強してからですね、上司に今ここまで分かるんですけど、ここからどういった感じですかと聞く感じですね。ゼロから聞くとしたら、上司の時間も自分の時間ももったいないし、自分の中に知識を入れて、それをやったりするんですね。

イ：仕事を家にもつて帰ることはどう思いますか。

FA：そういうことは全くしないですね。そうすると仕事になってしまうからですね。そのときは仕事うまくいかないですね。家ではゆっくり休んで、朝一にそれをやるとしたらアイディアが色々入ってくるですね。仕事も速めにできるですね。それがある。仕事を家にもって帰ったら自分の時間がないってことですからですね。

ですから、日本人の方が仕事を家にもって帰ったりするんですけど、私の場合だったら、それを一切しないですね。

イ：日本のマネジメントについて、実際に学び取りましたか。

FA：やり方としては全然違ったんじゃないかなってことですね。すごくその、日本が人と違うことと頭に入ってきたですね。日本の企業だったら、部署とか企業とかの会議があるときに海外営業マンが参加して、上の人だけが話すではなく、一人一人が私たちはこう考えていますよってこと、したほうがよくないですかってことを、ちゃんと作って、そこを一つ書いて、じゃあこういったこともあるんですよってことを、今のところのポイントを取って行動していく、もしそれがダメだったら次のことを考えてやっていく、一つのチームワークで良いじゃないかなって思います。それ一番日本の会社の特徴ですね。そういう意見を自分も言えるからですね、それで他の人の意見も聞けるし、それが僕の考えてることが一番正しいとかですね、これだけが正しい、他の人のは正しくないとかですね、それではなく、ほかの人のどういった意見をもっているか、それが正しいことじゃないかなってことですね。色々な意見を聞くと、自分の意見も変わってくるしチームワークもうまくいけるんですね。それが一つのその特徴ですね。逆に意見が決まらないときもあるんですけど、そのときにその、賛成する、どっちの方だったらやりやすいとか、早めに進めること、まずやっていこう、それダメだったら次のことをやっていく、失敗してもそこで落ち込まないで、そこは自分の能力が悪かったではなく、やり方を変えてやつたらうまくやれるんじゃないかなっていう考え方がある、だから今日日本の企業の会社が成功しているってことあるですね。今まで成功してきたとかですね。

もう改良、改善があるからですね。一つのものにとって、ずっと売るのではなく、改善してお客様にこれいけるじゃないかな、お客様の役に立つじゃないかなってことを考えているから、日本の企業は成功しているですね。だからすごくその、勉強になったですね。外国人としては、こういう経験はできないですね。

イ：3年目でそういう会議にでることも大企業ではできないですね

FA：そうですね、大企業に入ったらですね、企業の社長や会長を見るのも1年に1回か2回しかないですね。中小企業だったらいつでも、今の会社だったら、いつでも会長のお部屋に入るし、社長の部屋に入るからですね。ですから自分がやりたいこと、こうやりたいんですよってことをすぐに提案できるんですよ。提案があるときはすぐに企画書を書いて、それを持っていくんですね。こういったことをしたいんですけど、どうですか、それくらい近いですね。

イ：自分のやりたい事の環境が整っているんですね。

FA：そうですね。

イ：この会社を去ることはもったいないなって思うこともありますか。

FA：ありますね。でも家族のことだから仕方ないです。あと、勉強の方が、もう少し教育の方もあれば、もうちょっとそこで誰でもうまくできるんじゃないかな、価値観、考え方としてはあるですね。

イ：この会社に見切りをつけようと思ったときはどういうことがありましたか。

FA：仕事をうまく進んでいないときに、失敗をしたら、やっぱり失敗ばかりしているとストレスがたまっていきますよね。そのストレスが発生したら、発生しただけならいいですけど、そのまま続くと、家族の面倒もあるからですね、両方に挑戦できないです。挑戦としてはどこに決めないといけないっていうのがあるからですね。ですから、家族のために仕事をやっているから、家族を先に、仕事はいつでもできるからですね。なるべく家族と一緒にいて仕事をやっていきたいですね。

イ：入社のときからそういう考えだったですか。

FA：いや、それは全くなかったです。その入ってから5年後にはこういうことやっていきましょうとかあったんですけど、3年後にやめるとか全くなかったです。自分のプラン作ったうえで、それは想像だけですね、想像してから起きることもあるからですね、やってみないと経験しないといけないですね。変わっていくこと物とかですね。はい。ですから、中小企業に教育がないと、人が成長できにくいかなって思うんですね。

イ：日本のOJTについて、この会社ではどのように感じましたか。

FA：もちろんあるんですけど、いつまでOJTがあるかですね、その最後までOJTをやらないとその人が成長できないけど、もし途中で終わったら、もうそこで終わるですね。それが今問題があるですね。

イ：OJTは終わりましたか。

FA：はい、必要がある前に終わってしまったですね。必要があるまでには、そういうのは終わってしまったですね。自分としてはここまで必要があるからって、考えたんですけど、色々終わってしまったですね。やっぱりみんな時間がないとか、色々みんな忙しくなってくるとですね。ですからやっぱり教育がないと良くない。うまくできないですね。

イ：OJTの期間は…

FA：早めに終わってしまったですね。最初の半年間ですね。工場に入って配属してから、勉強になるって、どんな風にやっていかないと。

イ：6ヶ月間のOJTの内容はどういったことでしたか。

これからどういう仕事をやっていくかってことですね、会社の内容とか、こういった製品作っていますよとか、で、それをどうやって売っていくか、どういったフィロソフィーがあるか、ルールがあるか、それが少しなかったんじゃないかなって、てことがあったですね。会社によってやり方があるからですね、勉強をやっぱり、大学で本の中で勉強したことと、実際に会社でやっていることは全然違ったからですね。ですから、本に書いてあることは、そこでは会社が守っていることは一つもありませんですね。企業に

よって仕事のやり方は違うからですね。

イ：半年終わった後で営業の仕事をはじめてイ：

FA：はい。

イ：そのときの仕事も自分で考えながらですか。

FA：そうですね、はい。

イ：じゃあ、最初の1年はつらかったですか。

FA：いや、そのときは大丈夫じゃないかなって事で、上手く進んでいるからって、やったんですけど、問題がしてきたときから、それがその大事じゃなったんじゃないかなって思ったんだですね。

イ：大きな問題はどんなことがありましたか。

FA：海外の会社とやりとりをしたときに、どういったことが必要とか、こういうことをしなきゃいけないとかですね、そこは、その知識は色々もらえなくて、自分の中にもそれを実際にやってみたことなかったから、それを、あの問題があったんじゃないかなって思いますね。

イ：具体的に言うと…

FA：契約書を結ぶこととか、契約はどんなルールで結ぶとかですね、それをあまりなかったことで、経験無かったから失敗してしまったことですね。お客様に、物を売って、契約がないんすけど、お客様がお金なくなったから物要らない、でも、契約があればこれは払わないといけない、そういうことだったんですけど、契約がないから相手の会社に買わないといけないって強制できないからですね、だからモノを戻さないといけないとかですね。ていうことを起こったこと。そこで起こった時間、すべてが無駄になってしまったんですね。そういうことが一つの例として、それがあります。

イ：そのほかの国にもそういうことがおきていると思いますが、例えばチェックリスト作ろうとかなかったですか。

FA：あるといいんですけど、会社とか時間の問題とかあるんですね。

イ：この会社自体海外営業を作つて時間がたっていないのかな

FA：そうですね、会社も外国と働いているから経験しているですね、なにか必要とか、外国人が求めているもの、そのこともあったんですね。そういうことがないと、どこの外国人が入つてもできないじゃないかなって実はあるんですね。

イ：書いてくれたのは、外国人への教育を実施する

FA：それが一番ですね。僕としてあるですね、ここはたまたまはいってくるんですけど、問題あるじゃないかなって。職務分担についても、ここは君の仕事だってしてくれないと、自分がじゃあ営業してますよと、で営業の方に仕事をしていたときに他の仕事言われたらどっちを先にするか、自分の仕事がなんなのかをわからないと、組織上の問題ですね。本当だったら一つの事業部だから、会社が大事ですね。その社長とか他の人ある機会もないから、あるなかで、この人は仕事がないですね、それしかやらんといけないです。その人、その仕事に集中してやっていくですね、失敗色々教えてもらってやっていくですね、で、そっちの仕事に他の仕事をやっていけばとか言われたらどっちを先にやっ

ていいのか、ですね。日本人のチームワークの悪いところですね。ですから、僕としては、良いポイントは得て、悪いポイントを知らないみたいにしていこうということですね。そうすると自分が成長できるじゃないかなってこと、だから、どこにいっても良いこともあるし、悪いこともあるし。いいこと勉強して、悪いことも経験して、次のところでは、それをしないようにですね。

イ：日本人社員への異文化理解についてはどうですか。

FA：これは人によるんですけど、常務だったら理解するんですけど、他の人だったらありえないことがあるんですね。日本人が同じ風にやってるから外国人もできるんじゃないってそこは一番ダメですね。日本人だから外国人を採用しているのか、それを考えてほしいですね。そういう考え方をもっているから採用しているってことをわかってほしいですね。たまたまあるんですね、正直に言うと、良くないかなってことですね。直接うけることですね。上司に言わされたらしょうがないからやっときます。外国人としては嫌がるですね。すみませんけどできませんって。経験しているから、どこがいいか悪いか相談して大丈夫ですけど。入社してから、はい、営業しかしたことがないのにデザインをやってみて、わかんない人に入ってしまって、すみませんけど、デザインをやったことがないですからマネジメントだったらできるんですけど、デザインだったらなんもできないですよ。言った瞬間に、えっできないの、やってみてって。その、どこを何をやるか、学校じゃないから教えることがないから、すみませんけど、自分のやっていることと関係ないし、営業とかの仕事であれば、関係ない仕事でも営業なら大丈夫じゃないかなって。そこでする人がいればいいけど、いなかつたら誰がそこをするかが。自分のことは自分が分かるんですね、得意なところはどこかって、正直に言うとデザインとかは一番苦手です。普通に人の顔を創るといつてもそれもできない。一番苦手だと自分で気づいているからですね。学生のときもデザインの授業を受けたことがありますね、だから分かるんです。ここはダメなところで、ほかを探さないといけない、それがマネジメントだったから、それが会社に貢献できると思ったから。それがあるですね、貢献できることで色々貢献したいですね。貢献できないことで、無理やり入れても時間の無駄になってしまいますね。それから日本人だったら、りますですね、デザイン知らない人も勉強してきますってやってきたとしても、得意なものは何か、それをべつにいいと無理やり思ってやったとしても、その人は成長できないですね。どこが得意かで使っていきましょうってことですね。自分にも足りないところいっぱいあるですね。自分としても分からぬことがまだたくさんあるからですね。自分でも勉強したり。そこが外国人と日本人の違いがあるですね。なんでもうけいれているから、日本人としても、そのストレスが溜まっている人が多くいるですね。僕の知っている方でも多くいるですね。自分の関係ない仕事でもやらないといけない。なんでいけないのか、上司だから。そこが一番ストレスですね。僕の仕事はこれですから、それ以外やらないですよって、その時間ないですよって。それを決めてほしいですね。そのことをはっきりしないと、どこいってももう、そのことが続くんですね。

イ：もし説明があればどうですか。

FA：そうですね、やって、だけならあれですね。でも本当に緊急であれば、今手伝ってくれとか、だったらなんでもやっていきたいですね。だって会社のためになるから。その普通にいるだけで何でもやってもらえるってことだったら、意味がないですね。その会社がちゃんと給料払っていたらですね、繰り返さないと意味がないですね。逆に会社の負担にはなりたくないですね。日本で働くって事は、日本で経験して母国で生かしていくってことです。日本の会社がインドに投資をしてインドに行くことがあればそのまま行きますね。自分の経験をインドにいながら経験していこうってことですね。日本にずっと死ぬまでいてっていうキャリアプランは自分の周りだれもいないですね。誰でも何年後には国に帰ってそこで仕事をするとかですね。今仕事をしている友達とかは、働いている企業で、2年後にはインドに行くから、そのときに転勤してもらえるよって、そうするとインドでキャリアプランできるんですね。それが一つのみんな考えているプランですね。日本に長くいるのは誰のキャリアプランにもないですね。もうなんでも経験をしたら、もっと成長できることが一つあるですね。それがキャリアプランですね。

イ：留学前から日本で働くことは考えていたんですか。

FA：最初はなかったですね、グローバル人間になりたかったから。もっとグローバルな人間になるにはどこにいたらいいか。そこで、いとこがもともといとこが日本にいたですね。ですから、日本にいるのが3人いるですね、一人は（会社名）と一人は（会社名）、（会社名）で働いているんですね。みんなのいつも話すと、3年後に母国に帰って仕事をしたいですね、同じ会社であれば仕事をやってみたいと。いとこはみんな年上で、みんな○大学出身です。僕よりも半年前に卒業した人もいるし、一緒に卒業した人もいます。日本に来て大学で勉強して、もっとグローバルなところで活躍したいなって事もあって、それから、グローバルに展開している企業の方に入ることで、（会社名）に入ったですね。（会社名）とかからも内定もらったですね。大手ですけど、でもじぶんのやりたい仕事は違ったからですね。その、大手だったら自分のやりたい事、たまに難しいですね。大手だったら、これよって言われたらそれをうまくやらないといけないですね。中小企業だったら自分のやりたい仕事、それができるんですね。問題があったら大手だったら供給間が一番高い、中小企業だったら供給間が一番低いですね。そこがもし、うまくいけば中小企業の方が全然いいと思いますね。いとこから聞いていたんですね。みんな分かるんですね、自分がどれくらい成長しているかですね。会うことがいつもあるですね、3ヶ月に一回とか。ゴールデンウィークとか、そのときにみんなで一緒に話すですね。今まで、どういったことで成長してきたとかですね。で、みんなの話を聞くと実際に経験してきたから分かるんですね。そのうわさよりも、僕はうわさは気にしないですね。実際に経験している人から話を聞かないと分からないですね。みんな総合職で入っています。総合職だとどこに配属されるかもわからないし不安になります。不安になっていくと仕事は上手くやっていけないです。不安があるから学生が日本で働くのは難しいですね。長く住んでいる人は少ないですね、留学生の中で。大手は歴史も長いし、そこが一番間違っているんですよ。大手だから入ったほうがいいっていうのは間違っているですね。友達もすごいストレスが溜まっているとかあるですね。ストレスが溜まるのはど

ここでもあるんですけど、そのストレスっていうのが何かっていうのが大事ですね。企業はよく考えていいないとですね。採用しただけで、そこからは君の責任ですよではなく、企業も育てていく、育てていけば会社としても良いことがあるんじゃないかなってあるですね。もっと会社に貢献できることがあるんじゃないかなってことですね。一年目、例えば（会社名）が投資した1年以内に辞めていったですね。そのお金、払った給料とか会社としては無駄ですね。人をもうちょっとうまく使っていけば、会社としては2年目とか将来もっと繰り返したんじゃないかなって思うですね。だから、外国人への日本人の理解も大事ですね。人間関係も結構気を使わないといけないですね。すごく使わないといけないし。気使う、日本人の表と裏、それがはっきりしていないですね。もう、表で言っていることと、裏で考えていること結構ありますね。傷つくこともあります。それが会社の中であることももちろんあります。もう、日本にいて長くだから、誰が何を言っているそれがすぐ分かるんですね、外国人だから経験したから、それがよく分かるんです。先輩としてアドバイス、大手だから入るのではなく、自分が何をやりたいかを良く考えて所属することですね。給料が安くても満足できることだったら供給もならないし、もし、安定だから働くんだったら自己満足はできないんじゃないかなって思います。

イ：なるほど、お話をありがとうございました。

調査日時：2013年4月19日（金）

調査場所：A本社応接室

調査対象者：外国人社員FB氏

イ：お名前を確認しても良いですか

FB：はい、です。FBと呼んでください。

イ：バングラディシュから来ている人けっこういますよね。

FB：そうですね。結構います。私は結構離れてすんでいますから、仕事が忙しいとか、そういう件があるけれども、そういう人たちはそういう要件で集まることがあるので、車の免許を今とっている途中です。バスか電車ですね。

イ：免許とるもの試験がありますしけっこう大変ですよね。

FB：いやもともと、あの一国で、その、バングラディッシュでとっていたので、そのきりかえしで、試験があるんですね、100点の中で70点いただければ、それを申請して、それをいただけるようになりました。だからGWの休みに挑戦しようと思いました。実はですね、日本に着てから6年くらいになるから、そこで免許もっているから、でもここでは免許持っていないから、自信がなくて学科受けましたね。でも筆記試験はむずかしいかなと思って自分の自身をもっていなくて、切り替えの方法でしようかなって思ったんです。将来的に営業とかに配属になる場合は必要になるかもです。

イ：日本にはいつ来られましたか。

FB：日本には 2007 年の 9 月 16 日にきました。大学にある○大学に入学しました。2012 年の 3 月に卒業しました。そして 4 月から入社しました。やはりその一、半分半分外国人と日本人がいるから。結構国から離れても知り合いができるし、どうしてもですね、日本文化と外国の文化は結構ずれている、変わっているところがあるから、国から離れてもここにいるとそういう周り、そこに外国人がいるからこそ、そこまで外国人がいますから。今のところ 80 カ国の学生が来ています。そうですね。今でも 3 連休とか、お盆とか、後輩とか仲良くなっている人がいるから、今度のGWも行きます。

イ：学科はどこでしたか。

FB：商学部です。

イ：1 年目 2 年目は大変ではありませんでしたか。

FB：そうですね。一応そういう、なんていうかな、そういう学校のプランとしては、留学生はここに来ている目標として、ここで就職することですから、ある程度日本語能力を高めるために 1 年目と 2 年目は日本語の勉強をしなくてはいけないです。日本語能力の勉強をしなくてはいけません。ある程度勉強して 日本語の検定といえば 2 級になりますけど、そこまで能力を高める為に学校も結構力を入れているし、日本の企業に就職したいですから、海外生きたい海外に行きたいといつても、まーでも、日本語を使ったりというか、心からそういう、なんか、日本人の心とはズレはないから、私たちも日本語を学べないといけないから、1 年目 2 年目勉強します。学校の計画としてであって、3 年目 4 年目は自由ですから、勉強したい人はして、勉強したくない人はしないという形になりますね。

イ：楽しかったですか。

FB：もちろん日本語の授業は楽しくないです。必ず毎週一回は試験があります。その試験の点数は、その、期末試験の点数につながるから、そこで 60% とらないと、期末試験はいくらがんばっても不合格になるから、毎週毎週挑戦しないといけないから。あの、その一自分もここに来てから、その、アルバイトの資格をとった翌日にバイトをし始めたんですね、だからその、学校の他の科目的時間帯とか、その日本語の時間とか、またアルバイトの時間とかは、すごくマネジメントするのがきつかったですね。そういう 1、2 級は。

イ：アルバイトはなにをしていたんですか。

FB：いろんなところでやって。結構、中期間で考えたらセブンイレブンで、コンビニエンスストアで、非スタッフだったんですね。深夜のアルバイトです。アパートに住みました。別府からおりたところにあります。

イ：大学 3、4 年はどんな感じでしたか。

FB：日本語の勉強をして、まー3 年とか 4 年目は、その専門科目をとらないといけなくなります。基本的には。で、それをとりながら 3 年目の後半からは就職活動が始まりますから、秋に来ている人たちは一年間就職する、就活をする。で、春に来ている人たちは、1 年半たしか。私も 9 月に来ましたから 1 年間ありましたけど、学生にはいろんな事情が

あって、いろんな困難なことがあって半年間卒業が伸びたんですよ。それで 1 半年間伸びたんですよ、いろんな事情があつて。3 年目の後半から 4 年目のどっちかするかというと就職活動のことが大分多いですね。

イ：日本に来るのはもともとの目的は研究が目的だったけれど、就職に変わったということですか。

FB：そう、自分的にはそうだったんですけども、やっぱりその、中にはその、就職活動したくない、で、大学院に行きたいという人たちに対しては、そういう科目とか仕組みももちろんあるけど、それは、その、学生それぞれにあるからだから。

イ：FBさんはいつから就職しようと思いましたか。

FB：もう 3 年目、まあ、いつぐらいって言えば、もちろん、その、日本に着てからそこまで長くもちろん大学院に入るとかという気持ちは無かったから もう大学卒業して仕事をするという感じだったから、考えし始めしたのは、日本に着てからすぐですね。でも、積極的に参加するとかその、いろんな会社の説明会受けたりとか、選考をうけたり、そういうのをしたのは 3 年目の後半から。

イ：日本で働くと思ったきっかけは。

FB：そうですね、日本の企業は、いろんな、自分その、バングラディシュにいるときは日本の会社といえば、富士通とかトヨタとか、そういうおつきい会社しかなかったんすけれども、日本に来てよく調べて、調べたところ、結構名前はそこまでないないけど、けっこう大きい会社とか、世界に貢献している社会に貢献しているとか、そういう会社が結構ありましたので、ここで数年間働いて何かを持って魅力を持って、いつかバングラディシュとか世界のほかのところに行って自分もそういう風になんとか世界のためとか社会のためになんとかしようと。その場合はですね、バングラディッシュも第 3 の国であつて日本は第一の国だから、ここでそういうことを学ぶこと機会が多くあります。と思いましたので、その辺がですね、結構魅力的だったと思いますね。英語で調べました。その時就職活動している先輩もいましたから。そういう友達と先輩から情報を収集してある程度時間があるときに色々調べましたね。

イ：日本人の友達。外国人。

FB：いろんな友達です。日本とかバングラディッシュとか限らずですね。

イ：先輩はどういう風に知り合いましたか。

FB：先輩とかだったら、3 年目の授業とかはもちろん 2 年目の学生はとらないけど、3 年目の授業は、4 年目の、その学生たちは単位が足りない場合はもちろんりますから、だからその、年齢によって学歴によって、その、もちろん先輩であつても同じ授業に入ったとか、グループワークがあったですね。

イ：ここの会社を知ったきっかけは何ですか。

FB：ここの会社ですね。今、その、アジア全体を中心でビジネスやろうという考え方で、大学で自分が就職活動を行っているときに説明会のために行きましたね。そのときに説明会を受けて、このような機会はバングラディッシュではない。で、インドのそのような先輩といえば先輩、そういう友達みたいなもの、今会社でつとめていますから、配属は博

多なんですけれども、もちろん日本のためになにかをやると共にバングラディッシュのため世界のためになんとかできるということを感じたから、やりました。

イ：実際入ってみると今すごく満足してるって

FB：もちろん今のところでは、そのときはもともとどっちかって言えば、その、バングラディッシュの市場のために挑戦するという考え方がけっこうあったんですけども、今配属は営業じゃなくて違うところ、部品課というところ。将来的に会社はですね2、3年後に部品倉庫を海外に、タイに出すという考え方なんです。で、そこから海外のいろんな国で部品とかを発送する、というが決まっているから、一応自分が行くということになっていますね今の段階では。そうなると、海外のいろんなところでバングラディッシュ一箇所じゃなくて、いろんなところに回れることになっています。

イ：今は働いてどれくらい経つんでしたっけ

FB：もう2年目ですね。

イ：2年目でパート倉庫に行けって言われたのって早いですよね。いつごろ話がありましたか。

FB：1年目にちょうどなる前、2月か1月の下旬にそういう話があつて、部品課でなんで自分が仕事しているか、明確に自分がみていなかつたから、自分をそこに入れる必要があるですか、もともと入るときに海外営業することだったんで、今のところではそういう目標が実現できない ということがありましたから、一応聞きましたよね面談のときに、そのときに役員の方が答えたのが、FBは海外営業であれば、例えばインドの方はインドとかバングラディッシュとか何カ国の担当をしているけど、部品としてこの会社の利益率がけっこうあります。そういう仕事を FB に任せたい。で、外国人いるから外人とコミュニケーション取ったりとか貿易の仕事をやってるモノを出荷する、貿易とか海外で現場を作るという 外国人を生かしたい、だから FB 君を入れている、仕事をさせている。そういうことになっていますね。

イ：どうでしたか。

FB：まあ、そのとき、そのときにやったことに対してその目標は、絶対に実現できない、という気持ちがありましたんですけども、そのときまでにやってないことを今やっているから、例えばそのいろんな国の、例えば、今日もやりましたし 韓國のお客様とかアメリカのお客様からの問い合わせ回答したりとかモノを出荷するとか、出荷するために運送会社と連絡とったりとか、また invoice 関係とか、イングリン関係とかそういう仕事を担当しているから、もちろんその、2、3年の間には実現できると思います。

イ：面談は自分から希望したんですか。

FB：基本的にですね、この会社の制度によると半年間勤めて半年間あとに決めるんですね、正社員になるか。そのときに面談がありますね。だから研修時間に 半年間あってその面談があつて半年間後に面談があつたんですね。で、そのときに聞いたんですね、何か疑問はありますか。というそういう風に聞いたところ、そういう風に回答してくれたんですね。<半年がまず正社員じゃないんですね>正社員じゃないんです。給料制度は一緒なんんですけど、面談があつて、その後決めるという形になるんですね。

イ：今の会社は自分の希望する働き方にあってますか。

FB：まあ、もちろん改善するところもあるんですけども、まあ今のところに関しては十分。世界のために中心するとか、そういう世界のニーズに対してモノとかを作っているとか、考え方を持っているから、まあ全部、100%はもちろん人間としてでも無理し、難しいと思いますけど、すごい、会社としても難しいです。いくら成長しても成長するところがあります。でも会社に入って良かったかなって感じます。

イ：上司とか先輩とかに希望するものと実際はどんな感じですか。

FB：そうですね、その、まあ、日本はですね、どっちかって言うと長い時間保守的な国だったから、言いたいことがあって、例えば、はっきり断るとか、そういうことは、はっきり断れない。でも外国人の場合はそうではない。はいって言えば、はい、だめなときはだめ、と強く言うから、自分が入るときは結構問題がありましたんですけども、まあ、でも、上司もそういう風に考えてほしいということを、知識にしましたから、自分も強く動けました。で、自分が申し上げていることは、それに理由があれば、その理由含めて、その、上司に伝えるから、上司もある程度分かるんです。自分の気持ちとか、自分の問題点とか分かるんです。それに対して解決してくれるから、そのへんはぜんぜん問題はないんです。

イ：では最初はなかなかうまくいかなかつたんですね。遠まわしに言うことに対して何を言っているか分からぬといふのはありましたか。

FB：何を分からぬ、いや、その面じゃなくてですね、今自分が配属になっている職場では、外国人を探るの自分が初めてです。その前は無かった。外国人と組んで仕事をするのが初めてです。その人たちで、その上司の人たち。で、だから、何を言いたいかって、外国の方だからそこまでここまで日本語で言えない、だから言つてることは 5 つの文章でいうことは 2、3 個文章について、言つ。だから たまには分からぬことがあります。だから、そういう問題はありましたけど、今のところでは、自分もその日本語のことで挑戦したりとか、また、例えばその、専門用語の言語があるんですよ。例えば、24 単位とったんですけども「搬入」という言葉が分からなかつたんですよ。そういう問題が出てくるからその「搬入」って分からぬと他の代わりの言葉使つても「搬入」っていうのを同じように伝わらないんですよ。でも今はそういう問題結構少なくなったから仕事がしやすくなつた。

イ：会社に要望するとなれば外国人向けの研修、ビジネス教育とか必要だと思いますか。

FB：そうですね。まあ、ある程度、まあ、一つの面で外国人も、その、大学を卒業して、多くの会社はですね、あの話変わりますけど、多くの会社は採用するときに、新人を結構採用するんですね。どちらかというと転職よりも。で、新人たちが、その、外国人を含めて、なかなかそういう会社の仕方とか、仕組みとかビジネスマナーとかは、たぶん聞いているとは思うんですが、実際にそれをやってないから、そこまで経験がない。だから、そこには力が入れたほうがいいかなと思いますね、会社的には。反対に、その新人、外国人含めて、外国の方々が外国から来て、そこまで厳しくないです。その学校の環

境は。でも会社に入ってお客様を大事にしなくてはいけないという条件があるから、その、お客様に丁寧に話すとか、また上司に丁寧に話すとか、そういう尊敬語とかをちゃんと申し上げるとか、そういうことを結構学ばないといけない。そういうところがありますね。

イ：状況によって言葉を変えることは、入社した後に経験して…

FB：経験して、周りが言うときにそれを聞いて、理解したりとか、していますね。今もそういうことを繰り返しているから、今もそこまでレベルは高くないけどがんばっていますね。

イ：あと 10 年くらい勤めると書いてありますが、話の中で 3、4 年っていう話がありました

が。

FB：それは、会社がそういう風に言ってるんですね、で、あと 2 年間くらい仕事して、タイに行かせるって、そういう風に言ってるんですけれども、自分は一応ですね、数年間は日本ではたらいで、日本の魅力的なこととか、例えばチームワークとか、そういうお客様への対応とかを学びたいから、将来的に自分の国とか世界のために何かをやりたい、自分自身で、会社を建てるとか。そういう風な大きな目標をもっているから。一応キリとしては 10 年間ですね。10 年間仕事して、そういうことを学んで、ある程度資格を持って、そういうことをやります。

イ：日本人社員の異文化への理解度は…

FB：全体に言うのは厳しいなんんですけど。人によるんですね。今は、この会社ではないんですけど、バイト時代は。内外環境を守る日本人とか。外国人ならだめとか、そういう方々がいたから、バイトの生活でもその、工場で働いたんですよ。で、その社長のほうが日本人より外国人が好きっていう方もいたんですよ。日本の生活では、日本での 6 年間の生活では。だから、そうはっきり言うのは難しいですよね。いろんな人がいるから。まあ、でもこれから海外に行こうとか、グローバルにビジネスにやろうとかなら、異文化環境を学ばないと、いけないから、もちろん各社員とか各人間をここまで自分の能力を高めないと会社としてはそこまで目標を実現できないと思います。

イ：タイに進出するとして、その際、リーダーになったとして働くにあたって心配だと思うことは何ですか。

FB：でもですね、考えてみたらリーダーはなんでリーダー、あの、リーダーの魅力は何ですかって自分が考えたら、リーダーの周りの人たち、リーダーの周りの人たちもいつかリーダーになれるということですよ。例えば自分がリーダーになったら、自分自身にリーダーになる能力があれば、自分がいろんな機会を周りに与えて、そういう人たちもリーダーになるような環境を作れる。それが一つですね。

だから、自分がここまでできるような自信があれば、それから実際に自分ができたら、問題は無いけれど、周囲も協力してくれるし、いつか自分のところにもいけるとか。いつか彼らもリーダーになれるとか、そういう能力を身に着けると思いますね。だから会社もそのことを結構考えてくれると思いますので、どのような人たちを、例えばタイにどのような人たちを行かせたらいいか、会社も考えてくれますから。

イ：チームワークをすごく大切にするんですね。

そうですね。自分で言えば、日本という国とか日本の企業はどうやって、どのような魅力を果たして今の時代まできましたかっていうと第一はチームワークですね。だからチームワークは、自分から考えると一つ、第一です。まあ、仕事のやり方とかいろいろ学びましたんですけど、例えば、このことをこういう風にやらなくて別の方法でやれば早くなりますよーって上司がそういう風に指示をするから、まあ、実際にそういう風になつたら早くなります。ということを自分も感じたから、仕事のやり方とかは学びましたんですね。うまくできるようになりましたとか、そういうお客様に対して、お客様がほしくない情報、ほしくないって言えば、例えば、開閉がありますね。このものの価格を教えてください、農機を教えてください。たまにはきます。農機を教えてください。で、言えば、納期を教えてくださいって言えば、農機ありますってすませるし、農機は1個あります。部品在庫は1個あります。在庫は10個ありますって言えば、お客様ははつきり分かるんですね。1個あるか10個あるか。だからお客様は、例えば、その時点で自分たちも分からないんです。お客様が1個注文するか10個注文するか。だから、お客様もその情報を分かるんですね。例えば、現場には1個あるか10個あるか。それに合わせて注文するから、アメリカにある子会社とか韓国にある子会社とか、だからそういうことで、お客様はそこまでほしくない情報も教えたほうがいいよっていわれましたから。まあ、そういうのを学びました。まあ、その仕事をし始めて、その時自分の知識では、あの、在庫のことを聞いたら、在庫がありますだけで話、大丈夫ですと思ったけど、今は追加で入ったら、言ったら、お客様のためになるかなって思いますね。だから、そういう考え方はどんどんどんどん変わりましたね。やはりその、結果的に仕事のやりかた、細かいですけど、仕事のやり方が変わりましたね。

イ：仕事の話をしながら笑顔がこぼれているんですが、楽しんでやっているんだなっていうのが…

FB：まあ、今の仕事はですね、その、海外のお客様と連絡取ったりとか、また、現場の仕事をやったりとか、両方ともやっているんですね。例えば、その、アメリカの子会社とかお客様と連絡取る時間は、うち勤務時間が8時から始まるんですね。でも向こうは9時に終わるんですね。営業時間が。だから、やりとりする時間は、日本の時間帯で考えたら、朝の8時から9時この1時間。例えば、注文が来ました、注文入力しました。上司に回しました。上司がそれを見ました。何かあるか無いか。で、見てて注文書をまた自分の方に回しました。自分それを全部そろえました。で、またそろった後にまだ上司に一部仕事があります。そのときにですね、他のところから問い合わせが来ると、それを先に終わらせないといけないです。で、反対に上司にする注文書を回したら それ回答して自分に回しましたとか、そのものをとらないとか手配しないと、上司の仕事が回らない。という結構縮める時間があるから、そのときはきついですね。どっちかっていうと、まあ、仕事を間に合わせるのが 朝の時間帯とかは厳しいですけど。時間帯は雰囲気良いですね。ぜんぜん問題はないと思います。

イ：研修期間の間研修ではなく仕事であるという感覚がありましたか。

FB：正直申しあげると、トレーニング仕事をトレーニング仕事でありました。どういうことかで言うと、最初の1週間ぐらいはいろんなことを学びました。電話対応とか名刺の交換とか、そういうことを学びました。でその後いきなり2ヶ月、工場で配属になりました。2ヶ月配属そこが終わって、で、本社に戻って、営業を2ヶ月間くらいしました。そこからまた西日本パーツセンターに行って配属になりました。そこで仕事しました。だから現状として言えば、その1週間にはっきりとした研修、その工場のところでは研修ではなく仕事、また営業のところでは営業の仕事、その時クマールさんいましたので、今営業に配属になる場合は、そのときには配属が決まらなかつたけれど、配属になる場合は、インドとかバングラディッシュとか、担当になりますので、で、クマールさん、FBさんに教えてくださいっていう案内がありました。どういうやり取りで何をしているか、会社ビジネスしているかとか、そういうところを学びましたのでそれは研修だと思っています。俺そっちから西日本パーツセンターのほうの仕事の方がいう風に来ましたから。何のためにしてあるかあそれがはっきり理解できない。

イ：今キャリアモデルになる人はいますか。

FB：そうですね、あります。2人の方がいまして、それが、自分が今配属の、所長ですね。なんとかって言うとすごく頭いい人だと思います。まあ、人間それぞれだけどまあ、性格も変わってくるんですけども。その人が、どういう問題があつて売り上げが上がったか、どういう行動すれば本当に売上高とか、どういうことをすればお客様のためになるのか、そういうことが、すごく理解している。それにあって、自分も行動している。ただ、やろうやろう、やってください、やってくださいではなく、自分からも、自らも行動している。今までそういうことを考えしましたので、すごく尊敬しています。話すこともあります。あともう1人は海外営業の○さんです。○さんは、今の会社に入る前に、別の会社で仕事をして、その時は今担当しているインドネシアか、そういう地域の担当していましたので、その市場がよくわかります。その市場をわかりますから、今の会社の入った後に、どういう製品を作ると向こうで売れるかなあと言うそういう知識がすごくあると思いますので、それによって、業者のですね、完成品であるし、部品であるし、結構大きい情報は、海外のインドネシアとかから、そういうところの市場がどういう風に勝つか、そういう知識はすごくあるだと思いますので、海外営業の方で、すごく冷静な方とかすごく必要な方だなあって思います。○さんと会うこともたまにあります。仕事の時です。2、3ヶ月に2回くらいですね。2、3ヶ月に2回朝礼でくらいで。普通であれば、毎週月曜日に1回ぐらいは本社にくるんですけど。

イ：横のつながりはありますか。

FB：プライベートではします。営業職であれば、外国の（先輩名）さんとか工場の方と言えば（日本人名）さんとか。それくらいですね。（先輩名）さんとはよく話しますね。仕事の悩みとか相談を財産とか堀さんにしますね。（日本人名）さんは、頑張れしかないです。そういうところがあるから頑張れって。（先輩名）さんはまあ、まあ今の自分の仕事にも結構不満があるけれど、彼は結構最後まで諦めずに頑張る性格だから、まあどこから話が始まっても、そこに行って終わるんですよね、これをやらないと出来ないからなんと

もまあ、なんとかしてもこれをやる。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。特にそーゆーところは自分にちょっと足りないかなあと思いますので。

イ：大学の友達は。

FB：そうですね、どっちかっていうと、8割9割は東京の方ですね。で、今、そういう、一緒に卒業して今一人の方が天神にいる。もう友達は小倉にいる。北九州の。で、天神の方はGW明けに東京に配属になるから、おんなじ学年でおんなじ卒業の人は小倉の人だけになりますね、人生はそんなもんだから、

イ：週末はどう過ごしていますか。

FB：どっちかっていうと、家族が中心な人だから、家族と連絡とったりとか、結婚しているから妻と連絡とっているとか。よく友達がくるから。例えば、今日も友達が来ます。なにかと予定が入ってくるんですね。今日何する、なんとか曜日をあけてする。

イ：結婚したのはしたのはいつですか。

FB：2009年。妻も個々に来て大学に入学したところに付き合って結婚して、で、2010年10月までにここにいて、いったんバングラディッシュ帰って、そこで就職して、日本の会社で今は転勤でフィリピンにいます。国際的な家族ですね。

イ：ここの会社は長期休暇は取りやすいですか。

FB：長期はですね。自分今までとったことがないから分からないけど、まあ、自分感じたことは、外国人だからいつでも実家へ帰れない。ということは理解してくれると思います。一緒に住む目標があるからこそ結婚しました。まあ、今の事情ではですね、バングラディッシュ宗教的に厳しいだから、結婚しなくては、結婚しないと、一緒に暮らせない。という条件が入ってきましたから、早めに結婚しましたけど、実際はそこまで早く結婚しようとは考えていませんでしたね。自分も相手も。だけど今のところでは、自分のお父さんお母さん、家族に責任がある。勿論妻の方もいろんな責任がある。今のところ普通に考えると結婚の年ではないから、結婚の年までにいくには責任とかとて、ある程度とて、いろんなニーズを満足させて一緒に暮らそうと思ったんですね。

イ：大学時代にもっとできることがあったのにと思うことはありますか。

FB：そうですね、自分の場合は、そういうトラブルが発生したのは、日本に来てから日本語を勉強始めたことですね。だから、日本に来る前は、日本語だってその、周りとか一般の社会は、日本語しか話せないから、ここに来て日本語学んで、自分のことをちゃんと伝えるとか相手のこと理解できるとかは、そういうレベルまで行くのは最低でも3、4ヶ月とか6ヶ月くらいかかりますね。そのときのために、何ヶ月は、その、自分の国で教育していく、教育してここにくるのがすごく大事だと思ってましたね。そのときは、で、基本的に学生、外国人はですね、その、いろんな国から来てアルバイトしたりとか、自分の場合もそうだったんですけど、65%くらい奨学金がもってましたね。ということは、残りの35%、そういう65%と言えば、学費の65%は大学が払うという形です。で、残りの35%は自分が払わないといけない、なるから。えーと年間的って言えば、だいたい110万位になるんですね。で、その110万は家族から借りられないという人だから、でまた、家族にもここに来るときに結構お金かかったから、そのお金も返したいという

気持ちもあった。で、また、ここで生活したり、もう結婚しました。いろんなことでお金がいるという状況があって、だからバイトを始めたんですね。でもバイトするために日本語が必要ですね。だからある程度日本語のレベルがないと、そういう問題が発生したらマネジできなくなる人間は。特に外国人は特に。だから教育としては、ある程度の日本語の、例えば、日本語検定4級とか3級くらいは受けて、ここに来たほうがいいかなあと思いますね。

イ：就職活動する前にすればよかったことは何ですか。

そうですね、えー、そういうえばその、日本語の自信が無い方々は日本語の勉強するとか、英語の自信の無い方々は英語勉強をするとか。会社の分析をすることがまず一つ、大事なことだと思います。就職って言えば、ゴールじゃないけどスタートですね、人生の一番大事な時代をそこに暮らせるから、前もってその、自分が入りたい会社とかの分析しない。外から見ても 結構大きな会社がありますよ。すごい人気があります。でも実際はそこまでグローバル化を果たしてないとか、そういうところがあるから、きちんと会社分析をして、いろんな面を、お金のことだけじゃなくて、社内環境とか、いろんなことを分析して入ったほうがいいかなと思います。自分も結局一つの会社に、一社はすごく魅力的だかなと思って、2回くらい面接を受けたんですよ。今のそういう、その会社のことを正直思い出すとけっこうさびしくなるけど。2回受けたんですけど、2回共最終面接で落ちたんですね。そういう気持ちが、考え方があるから、そういう、まあ、会社分析をして、その会社が魅力的かなと思ってたんですよ。いろんな面で。例えば、大学、あの、会社に入ったら、でまた大学まで卒業したんじゃないですか、で入学しました。会社にもっと勉強したい、大学院まで勉強したいと言えば、留学するための那人へ金額を払うんですよ。その会社はですね。で、また、一般社員、高卒の一般社員と大学の一般社員と大学院卒の一般社員とか制度があるんですよ。いろんな。文章とか数になるまでには大学まで卒業しないといけない。だから、そういう制度が会社としてあるのがいいと思います。自分的には。だから、そういう面で会社を分析したほうがいいかなと思いますね。その、今度の後輩たちが就職活動するとき。

イ：就職活動が終わったあとも、日本語も勉強し続けて、会社のことも事前に知っていたほうがいいってことですね。

FB：そうですね。で、いろんな面で、会社のごとにいろんなニーズがあるから。例えばですね、その、今ですね、自動車免許のために挑戦しているけど。学科も行きましたけど、もともと言われたのは会社からですね。免許取ったほうがいいよって。これ入社する前に会社から言われてて、あーこれ入ってからしよう、とりあえず今は遊ぼうって思ってたんですけど、今なかなか仕事が忙しくて、そういう自動車学校に行く場とかが基本的に難しくなっただから、そういう準備は前もってしたほうがいいかなと思いますけどね。一つ申し上げると、その大学は入ってですね、1年目、2年目、3年目では、マルチカルチャーアルキャンプという部活があります。そこでは、いろんな国的学生が参加して、友達になりやすい、そういう環境があります。で、そこの言語と言えば、もう、外国人が日本語を言う。日本人が英語を話す、という場合があります。また、食べ物の関係で、

例えばイスラム教だったら豚肉食べない、ヒンドゥー教だったら牛肉食べない、そういう問題がありますね。だから、そういうことを分かっていて、理解した上で、相手に自分の文化をさせる。相手の文化を頂く、そういう環境がありますから、外に出て○大学の学生たちは、外に出て活躍するのが、すごくしやすくなつたと思いますね。そういう部活動があれば、だから、他の大学で、そういう部活の機会があれば、外国人の方々とか日本人の方もそうですし、これから海外に行ってビジネスするとか、生活するとかはすごくしやすくなると思いますね。1年に2回ですね。基本的には新入生が参加するけど、2年生、3年生も参加する形です。

イ：いい情報ありがとうございます。長い時間ありがとうございました。

FB：いえ、こちらこそありがとうございます。

調査日時：2013年4月19日（金）

調査場所：A本社応接室

調査対象者：外国人社員 FC 氏

イ：仕事は忙しいですか。

FC：そうですね。1年間 いそがしかつたです。

イ：いま仕事は 何してるんですか。

FC：開発です。

イ：人文知識なのに開発やってるんですね。

FC：そうなんです。技術なんですけど

イ：開発はどんな内容をしているんですか。

FC：なんか設計です。全然関係ないですね。もともと技術なんすけど、会社でピザを取りやすいから、あれにしたかな。

イ：学部は。

FC：工学部です。大学行ったり、会社いたり、また大学に行ったりしたんです。

イ：では最初から聞いてもいいですか。まず、高校は韓国ですか。

FC：はい韓国です。大学はまず、日本で言う短大みたいなところに入つて、韓国で2年日本で2年って感じで、韓国の大学は言ってもわからないと思うんですけど、日本語で言うと 永進っていうところです。それから2007年から韓国で働いたんです。2006年から。2006年からの夏くらいからかな。

イ：入社して当時はどんな仕事されてましたか。

FC：当時はまったく違うんですけど、半導体の設備 エンジニアをしていました。

イ：高校の時の専門はなんでしたか。

FC：機械設計です。専門と仕事はまったく関係なかったです。

イ：そこの会社はどれくらいつとめましたか。

FC：2年半です。2008年になって辞めたんです、日本で働こうとおもって、さつき言ったみたいに学校で日本で就職できる教育システムがありましたね。そこに応募して会社やめて1年ぐらいは勉強したんです。

イ：また（韓国の大名）大学に戻ったんですか。

FC：戻ったけど、内容は学生ではない…。

イ：社会人みたいな。

FC：そうです。何年か前からやってるみたいです。

イ：そこにはどれくらいましたか。

FC：8か月くらいです。

イ：なぜそのとき日本で働こうと思ったんですか。

FC：大学時代に日本に1回研修にいったんですよ。あの学生の奨学生に選ばれってちょっと10日間くらい研修行ってその時のちょっと影響でやうか。初めての海外だったんで自分がもらった影響が大きし、なんかそこで勉強して働きたいなーと思ったけど、当時帰ってきたらまた就活とかいそがしかったんで、またそこでチャレンジしたんですよね。またそれが一回で受かつちゃってすぐ働いてしまって、やっているうちにどんどんどんどんそうゆうのに、どんどんチャレンジしてみたいなあと思って。

イ：研修はどんなものでしたか。

FC：なんていうすかね。姉妹学校を初めてする為に初めて行ったんです。大阪にある大学とあと久留米にある大学ともやっています。で、いまの留学生たちも自分も久留米の大学でたんですけど後輩もみんな（韓国の大名）の出身ですね。

イ：確認なんですけど、その8ヶ月間は…

FC：日本語と設計ですね。いまも使っていますキャデイアってやう、で、2009年度にすぐ日本企業に就職しました。2009年の1月かな、入社しました。それは東京の方です。人生波瀾ですよ。その時は設計で、会社が派遣会社だったんですよ。当時はあまり知らなかったんですけど、日本の社会がわかってから、そういうのが派遣って感じかな。

イ：てことはどこかの会社に派遣登録をしてから。

FC：いや、その会社には正社員として働いて、会社自体がでかいんすよね。で、その部門ごとに派遣するみたいな感じだったんよ。

イ：そこではどれくらい勤めたんですか。

FC：当時はちょうどリーマンショックだったんですよ。で、希望退職したんですけどなんか10ヶ月ぐらいかな。

イ：希望退職すると結構もらえますもんね、悩みますよね。

FC：そう。それで迷ったんですよ。3倍かな、もらえるんで、また自分のそうゆう仕事を探すかどうか。

イ：希望退職したあとはどうされたんですか。

FC：すぐに韓国に戻ったんですよ。ちょっと東京で就活っていうか探したりとかし

たんすけど、ちょっとまよって就職するか、韓国に 戻って編入するかで、一応  
編入することにして、で 韓国に戻ったんですよ。で、編入したところが久留米  
の大学だったんです。先生から。

イ：どうして（地域名）市を選んだんですか。

FC：さっきも言ったちょうど姉妹校だったんですね。戻ることになって 当時（韓国  
の大学名）の教授、先生たちと相談して もうちょっと勉強するのがいいかな  
って思ってちょうど僕、車学科だったんですよ。自分が出た学科が、ちょっと勉強  
にもなるし、 2年くらい留学とか体験してまた仕事探してみようかなと。まあ、  
ある意味で逃げた、てゆうか。

イ：実際日本で働いてみてどうですか。韓国と働き方が違うと思うんですけど。

FC：違う違う、違いますね。慣れたんですけどやり方でいうか違うんですよ、違うと  
思います。社内というか社風でいうかそうゆうの違うし。とりあえず日本と韓国  
は、上下関係が厳しいんですね、1年とか年が 1年違っても、結構先輩後輩  
みたいな。日本では誰でも一応「さん」じゃないですかやり方が、そういうの韓  
国じゃありえないし。

なんていうすかね、計画に向かってあのう、やってるっていうのも違うかな 日  
本ってこう、ゴールがあつたらどんどんどんどん ちょこちょこ完璧にやつとい  
く感じがする。自分が前、韓国でやっていたのは、一回ジャーと行ってやり直し  
たり、ジャーと行ってやり直したり感じで終わったんですよ。そしたらどっちも  
短所長所あるんですけども韓国のやり方だと一応間にあうんですよね時間があ  
るから。早めにしたから、で、こうこうこう言って。日本のようにこういって最  
後になんかダメだったら絶対遅れます。どっちがいいか分からないです。一番大  
きな違いは そういう違いですね。

イ：働き方の違いでどっちがあってるって自分の中ありますか。

FC：ま一ちょっとなれてしまつてるとまあ、あれですね…

イ：この会社受けようと思ったのはどうしてですか。

FC：ずっと結構いっぱい受けたんですけど、福岡に 2年住んでてですね、九州に  
残りたい なってゆう、東京の会社もうかつたんすけどいかなかつたんすよ。も  
う一回東京行こうかなとしたんすけど、九州にのこつて、設計の仕事もやりたく  
て日本に来たんで、そうゆう仕事ができるところを一応中心に探して、福岡に残  
ろうと思った理由は、あのー、久留米に来てから日韓交流会も作ってそれをずっと  
やってたんすよ。

イ：日韓交流会ですか。

FC：友達とバイトしながら、その場所を借りて交流会を、今も後輩たちがやってるん  
すけど、そういう集まりを作つて交換したりとか、もう今もやっています。ただ  
韓国人が少ないだけです。福岡だと 多いかも知れないんすけど、あの久留米だ  
となかなかいないです。集まると 3倍 5倍くらいが日本人です。

イ：どれくらいのペースでしているんですか。

FC：月に一回くらいです。また飲み会という感じなんですね。飲みながらいろいろ話たりするので、こっちが大体聞かれるのは文化とか色々韓国の文化とか最近いろいろ芸能人とかいるじゃないですか。

イ：いまの職場についてですがどちらかというと満足しているに丸をつけたのはどうしてですか。

FC：どうしてかな選ぶのがあまりなかったからかな。でしょ、満足も不満足もないし、不満足ないです。一応自分がやってみたい仕事をやっているから。また実際やってみていろいろ難しさもわかつてるので、それにしたかな。

イ：では満足に丸をつけなかったのはなぜですか。

FC：満足というかまーそれはちょっといろいろありますね。でもまー設計の仕事を自体は初めてなので、これがいい悪いとかいうのはわからん。今働きはじめてちょうど1年です。その前にちょっとこの会社でバイトをしていたんです。研修兼バイトみたいな、大学通いながら来れる日はちょっと来て、現場で作業手伝いでして。

イ：自分の好み働き方と今の会社についてどうですか。

FC：どうでしょうね、自分会社が終わったら退社っていうか、会社のこと本当に考えないタイプなので本当にプライベートだけ優先するんですけど、設計という仕事は普段からいろいろ考えないといけないんすよね。去年とかも残業しました時は、もう家に帰ってからもずっと空考えてたりしよって。週末とか旅行とかも好きなんでプライベート優先したいですよね 仕事も大事ですけど人生の中で人生をどうやって楽しめるかって感じですよ

イ：いまどうやって人生を楽しもうとしてますか。

FC：いや最近ちょっと楽しくないなって感じなんすけど。仕事も去年からずっとやってて先月にモノが、商品が出たんですよ。それでいま量産になったんで、問題ばかり起こっていて最近、ここ2ヶ月ぐらいはずっと問題ばかりで、今日それがどんどんどんどん落ち着いてるっていう感じでそしてこれからまた新しいやつが始まるですよ。4月から5月、ゴールデンウィーク明けからかな。設計は暇なしですね、それが嫌なんすよね。ある程度ちょっと自分の時間がほしいんですけど、毎日残業とかしたら、会社の方は残業せんでいいよって言うけど、実際やってみると、するようになりますね。今ちょうどうちの部署に外国人が多いんですけどみんな海外出張に行ってますね、自分以外3人が出しています。自分もどこかに何回か行ったんですけどね 日本も行ったし韓国も行った。

イ：それ以外の国はどうですか

FC：すごい日本になじんで来てちょっとほかのやつもやってみたいなっていう気持ちはあったんですけど、今の仕事は別に、英語圏で勉強したりなんか経験したり気持ちだけはあります。今から勉強するのももういいかなって。

イ：今の上司はどうですか。

FC：仕事に関しては確かに強熱をもっている人が多いですね。開発のチーム、い

ま開発みたら、結構…

イ：仕事も丁寧に指導してくれますか。

FC：でも会社全体に、個人個人はあるかもしれないんですけど、会社全体としてはあまり教育がなかったんですね、自分が入った時点で、今年はたぶん今教育をやってるんすよね たしかに。自分が入った時点はなんもなかつたっす。

イ：何もないのは、ほんとに何もなかつたんですか。

FC：最初一週間くらいあのみんなで仕事と関係ない、社会人としてのなんかとか挨拶とか、そうゆうのはしたんすけど、部署に入ってからは指導してもらったことはないんですよね。自分あの、自分の場合は新人といつてもまったく 最初の新人それではなかつたのでいきなりさせられたのかかもしれないんですけど、少なくとも商品の勉強とか一まあ そういうのとかする時間もなかつたし、早速もうなんかするみたいな。もしホントの新人が入ったら、そうなつたら困るでしょうね。でもちようどいいのは、今年はいった人たちは運がいいっていうか色々勉強してるんすよね。

イ：今はいった人たちはどういう教育受けてるんですか。

FC：実際の一応商品をバラしたり組んだり、モノの理解とか一、座学もあるらしいですよね。

イ：せつかくだから一緒に受けたいですね

FC：そななんすよ。なんでうちはしないの。みたいな。今更でもちょっと受けたら勉強になるかなって。ただ いまも もちろん最初の仕事がちょっとあるんで、教育とか欲しいですよね。

イ：教育もふくめて 何か企業に求めているものとかってありますか。

FC：やっぱりあの僕の僕もふくめて経験が浅いので、経験が少ないと入って 2 3 年とかは、見たらだいたいやつることがそんなに深くは無いんで教育とかがほしいかなって。商品に関してはもう入って 1 年もたつたんで、だいたいこんなもんかって分かるんで そこに使っている単品単品の例ええばエンジン教育とか、モノごととかの、うちモノづくりのアレなんで、設計してるのでちょっと実際の作り方とか知らない。わからないところもあるんで、そうゆうの勉強とか、設計者としてそろわないといけないこととかいっぱいあるんすよね、いきなりとかはできないんで。 会社でもちょっとそういう動きはあるんですよ そういうのやろうって、だいたいうちの先輩に聞くからですね、そういうんじやなくて、自分で調べてできるシステムとかあればいいかなって

イ：留学生活定着する事について適正な場所に配属するに丸をつけていますけれどどうですか。

FC：英語ができる子なのに全然関係ないところにいる人がいて、なんでそこに居るか分からないすよね。でも最初の応募としては 営業で入ったってきいたんですけど、なんででしょうね。海外営業だったんですけど、で来て今は違う現場を経験してるかな。自分の場合は工学だったんでちようどいいところに配置されてるんすけど、でも自分も最初は営業にはいったんですよ。本当は 1 年ぐらい営業に配属されて今年の 4 月か 3 月までやる

つもりだったんですけど、ちょっといきなり開発の方が いそがしくなって、メンバーが要るって言うことでいきなり 1ヶ月で開発に行くことになって設計で入ったけど営業の経験をして設計をしたらもっといい設計ができるよっていう感じだったんです。

イ：なるほどと思いましたか。

FC：それもありながら あまりと思いながら。たしかあの話はあってるんですけど、現場でどういうお客様が使うかとか、ちゃんと見てから設計しなさいっていう、あってるけど、なんかそうゆう応募した人はすぐその仕事をしたくなるじゃないですか。

イ：その 1ヶ月間はどうでしたか

FC：どうもこうも 1ヶ月しかなかったんで経験したことないって感じですね。4月に入社して 4月だけやりました、それでコールデンウィークあけてすぐに開発、まあ自分で感じるのもいいんですけど、うち営業マン多いし、そこから話もはいってくるんですよね、でも確かにいま使われている商品がどう使われているか見に行ったほうがいいかなって感じですね、まあ何回か見に行ったんですけどね でもやり方として営業じゃなくてもよかったですんじやないかなって、いまも自分の部署のメンバーの人たちがみんな行ってるんすよちょっと展示会じゃないけど商品の説明会にはいってるんでそういう形でもいいかなって 別に営業やらずにそういうやり方もあるかなって

イ：入社してけっこう困ったことはありますか。

FC：結構多いですよ、結構あります。機械用語とか作り方の用語とか。いまだにまだ分からないです、全てはわからないです

イ：そういうのはどうしますか。

FC：先輩にすぐ聞きます。で、あとでネットで調べたりとかするんすよね。逆に自分設計は韓国でしたことがないので、韓国語ではどう用語で呼ばれるのかが、そうゆうのがあります、これはこれだよって日本語で言えるのに韓国語ではなんだって、最近それを思っててちょっとといま韓国の本を調べてるんです。ちょっと内容の入っている本を読んでみをかなって

イ：なるほど。 ビジネス日本語あまり必要ないですね

FC：ないけど、打ち合わせとか色々、ほかの部署と話しをしたりとか、という用語が分からないと分からない、結構打ち合わせはします、自分が書いた図面を持ちに行って、自分自身でほかの部署に、こういうの出そうとしているんですけど、って言ったら、この部署が言ったり この部署が言ったりとか言ってくるんすよね、これはダメだよとか、これはいいよとか判断する検討会があるんで、毎週あります。用語はなれてきたんですけど、内容より仕事の流れとかどこまでうちの部署が担当するかとか明確化するのが難しいです。

イ：いまの会社ではないけれど 日本でずっと働きたい という気持ちがあるんですね

FC：それはあります。どっちかというと 日本で働きたいっていうのいま、しおってるんで、自分を 29 なのでちょっと結婚を考えて日本で住もうかなって。でも別に今の会社では勉強しているからいんですけど、ちょっとどうかなってまだ確信はしてないんでこの会社かどうかっていうか、だからああいう形にしたんよね。

イ：確認なんんですけど、大学を卒業したときに就職するときには、福岡がいいなと思って就職して

FC：そうですね。実際に働いてみたら、福岡じゃなくてもいいかなって、ですね。

イ：それはどうしてですか。

FC：やっぱ九州とかは狭いんですよね、もっと広い場がいっぱいあるんで、最初がこだわったんすけど、まあもういいかなって、逆に大阪とか東京に行っても仕事はいっぱいあるし、ここにこだわると少ないですよね。それもあるし、いま設計をやってるんですけど、将来的には設計でないことをしてみたいですよ。でも設計がわからんとできない仕事もあるんです、とりあえず今は設計をやっている。

イ：日本に定着する中で、これをされたらいたくなくなるなっていうようなこととかありますか。

FC：そうですね人もそれぞれなんでいい先輩もいたり悪い先輩もったり そこは自分今までいっぱい経験したんで聞き流したりするんですけど、

イ：後輩たちに就職する前にしつてたほうがいいよって言うことがありますか。

FC：知ってていいのは やっぱり勉強ですけど、あの、仕事の勉強じゃなくても、なんか自分この会社くらい前から、結構日本人といっぱいあって友達もいっぱいおるから、おるので、そういう体験も必要かな、色んな日本人にあってみる、やっぱ日本語も女性の人と話すのと男性と違ったんですよ。自分の場合、勉強方 教えてもらった 先生、日本人の先生は大体女性です。その声ばかりずっと聞いて実際に日本の会社入って、そこにいる男性の部長とか、話を聞くと 最初は まったくわからんです。それも違うし、やっぱ、年上とか全然違うじゃないですか、その前にこちらは、交流会とかしてたんで、結構そういうのなれてきたんすよね。

イ：そうですね 交流会といえば年配の方も多いですね。

FC：そうなんですよ 自分の飲み友達は 50 代、60 代が多いんですよ、いろいろなんというか経験ですよね。逆に馬鹿にされることもあるかもしれないですよね、色んな面で日本語ができなかつたり。

イ：直接そういうこと言われるんですか。

FC：自分は直接言われたことないんですけど見たことがあります。 新人なのに新人の教育もないし、でもこちらが分からぬ 新人なのに、新人は分からぬのが当たり前なのに、ウチの人がそんぐらいしらんと、わからんと、みたいな感じで、それもあるし、そうですね。

イ：就職がきまった後に何かした方がいいことがありますか。

FC：そうですね、自分が入る会社で何を、何をするか。自分はちょっとその前に バイト後半、年間しようたんで、それで会社のことをちょっとしたんですけど、まったく 最初から入って勉強するよりは、それがいいんじゃないかな。自分が何に何の応募したかによって、やる勉強も違う、営業だから 営業のビジネスとかですね。自分も入学しながら、ああいう講演ですかね そうゆうのも聞いたことがあるんですよ、なんかこの名刺の渡し方とか、会社で敬語とか尊敬語とか、そういう教育は必要かなって。

イ：同期の交流会とかありますか。

FC：いやあ、最近はあんまりないんすけど、去年自分がみんなを集めてしたことが、一回あって、最近は無いなあ、女の子と他の部署の人たちと桜を見に行ったことがある、最近は先月くらい…

イ：別の韓国の人人の話なんんですけど、人間関係が希薄なので上司とどんな風にコミュニケーションとっていいのか分からぬと言つてました

FC：あー 自分もありますね、韓国の会社と違うのはもし飲み会がありますよね、それとしたら 韓国は下の人が強制ではないけど強制的にきますよね、日本は一応断つてもいいじゃないですか、そうゆうの韓国は断つたらいかんす、絶対そういうのもあるし 日本はちょっと、もうほんとに会社だけの関係ですかね、仕事ほんとに仕事。

イ：それについてどう思いますか。

FC：別になくともいいなあって思うたり、でもあってほしいなって思つたり、どうなんすかね、微妙なんす、そのところは、あっていいかなくていいか、プライベートであつたらいろいろ逆に同じ年じゃなくてもほかの人とか、プライベートであつたりとかすると、仕事する時 ちょっとてつだつたりとかするよね。その辺何回かしたんですけど、でもあの人たちは仕事だけでいいなと思う人もいたんですね、そういう人たちもおるし、プライベートでも仲良くしたいなという人もおるし。自分に 20 代なんすけど 20 代のメンバーは、ちょっとプライベートでもあつたりしてるのでね。何回は、まだまだ足りないなって。

イ：じゃあ自分が中心になってこれからも やって語つて感じですか。

FC：自分ちょっと後輩なんすけど、先輩たち自分より年下なんですよね。

イ：どんな感じですか。

FC：お互いに友達って感じです今はちょっと、お互いに尊敬語使つたり、ちょっと微妙な感じです。でも仲は悪くないです、で、ちょこちょこプライベートであつたり 1 回 2 回、他は仕事、でも歳が近いから、聞きやすいのはあります。で、30 ちょっと上の人は、あまり聞きにくいかなっていうのがあります。

イ：そういう時って遠慮しますか。

FC：いや、そうゆう時は一番近い人たちに一回聞いて、それでもいろいろ悩んで分からなかつたら、そん時は聞きますけどね、最初に直接行くことはあまりないかも、と思います。でも最近思うのは、仕事、自分のしたい仕事をした上で、もっと楽しい事をさがそうとしているほうなんで今は、去年からは海外に行く計画をしたり、初めてなんすけど、去年はパリとシンガポールです、旅行で、また計画しています。やってないことをいっぱいやってみたいな っていう感じですかね。最近は、年取ったかな 若いときにいろいろできなかつたことを後悔してるので、さっき人生波瀾てきたんですけど その前は本当にこう、きたので、いまさらでもこう、いろいろやりたい。

イ：いろいろやりたい中で今一番やりたいことは何ですか。

FC：とりあえず旅行ですかね 一番近い、今自分計画してるんで、そこだけ見えるんすよね、あと最近は結婚したいです。30 にはしたいです、ちょうど先週日本の友達の結婚式初め

て行ったんで。自分も30代、来年とかやりたいなと思うんすけど、そろそろ考えないと  
いけないです。

イ：なるほど。今日は色んなお話をありがとうございました。

調査日時：2013年9月13日（金）

調査場所：A本社応接室

調査対象者：外国人社員と同期の日本人社員JD氏

イ：最初に入ったとき新入社員研修的なものありましたか。

JD：ああ、ありましたよ。3年目なんでFAさんと一緒に。研修は、開発だったんで要はその試作とかあって、実際にバラしたり、機械をバラしたり、組立てたり。最初に入社式あるじゃないですか、で、それからビジネスマナー的な事を。もう、ちょっとやつたらすぐに現場に行ったって言う。突然営業でしたね。新入社員研修、今やってることに確かに直結していないなあと思いますね。なんでその、実地で学べていうのもあって、（現場では）人によって同じこと聞いても、いろんな意見あるって言う。もうごちゃごちゃですね。それはその外国人の人とかになると、大変ですよね。いろんなですね。営業の方はマニュアルなんてないんで、人と人とのコミュニケーションなんか、一体どうしたらしいですかねとは聞いてたんですけど、そしたらまあニコニコしきって。営業担当は、地域担当がいて、そこの責任者です。売ることもするし、クレーム対応もするし、メンテナンスもするし、営業で回ったりもしますし。やってて製品のことについて、商品の説明できても機械の内部について、まだまだなあって思って、でそうなって今、試作にいるんですけど。だから自分の場合は勉強させてもらってるんで、業務に不満はないですよね。他の人は直結してないからなんですかね。そういうことなんでしょうね。自分の場合は、まあ、だんだんにちゃんとこう、学べてるなあていうのが、営業とかいろんな部署回ってて、感覚的に経験させてもらってるっていうのが、私は実際そう感じます。実際そうだし。そうですね改めて自分でも振り返ってみたら、そうかなーって。そうなんですよね、だから教育に関しては、業務に関しては不満点がないですよね、自分が学べますんで。

イ：教育がないっていう感じることはありますか。

JD：そうですね、私もちょっと感じてまして、うちの会社の弱いところ、マニュアル化ですね。仕事のマニュアル化。そういうところに弱いなあとは思います。その教育の無さって言うのはマニュアルを作るので、まあ解決できると思いますけど。ただ高いレベルになると、どうなんですかね。どうなのかなはちょっと。

イ：忙しい先輩に相談しづらいとか、忙しく図面を書いてる先輩に話かけにくいとか。

JD：それはありますねー。みんな忙しくしてますもんね。その時は、やっぱり最初自分で考えて、どうしてもわからなかつたら人に聞いて、やってますね。例えばどういった機能が欲しいよねって考えたときに、どういった形にすればいいんだろうっていう時に、似たような部品が無いからって言う風になつたり、しますけど、やっぱりそれは聞きますね。

イ：誰に1番聞きますか。

JD：簡単なことであれば、自分の歳が近い人ですね、聞いて、どうしてもわからないときにはチーム長ですね。チーム長に話かけるときにはちょっと悩みます。あまり簡単な事を聞いてしまうと、向こうの時間も割いてしまいますし。仕事で問題があつて相談したいときには、大体チーム長にしてますね。簡単なことであれば先輩に。OJTもそんなに問題ないし。「俺の背中を見て育て」って言うのももう慣れちゃえば、ですね。しかも何でもかんでも教えればいいっていうもんでは無いじゃないですか。自分の頭で考えないと、やっぱどうしてもわかんないっていうか、身に付かないってゆうか、そういうのがあるんで。いま本当に何やるにも基準がマニュアルがないということが問題じゃないですかね。いや何するにしても思うなんかはベテランの人がいたらベテランの人を聞かないと、ちゃんと出来ないんですよね。だから1番いいのが、新入社員がやっても製品ができる、それがないと、難しいですね。

実際に、じゃあやって見てって言われるじゃないですか、でまず考えるんですよ。なんでなのかなって、もしも失敗するとするじゃないですか、で、何で悪かったのかっていうのを自分なりに考えて、こういう理由だからだと思いますって話したら教えてくれます。一から教えてって言っても教えてくれません。秘訣があったとしても自分で考えろって事ですね。だからその私も初めは、ちょっとそれは、すごく冷たいなと思ったんですけど、本当に自分で考えることが大事だなーっていうのはすごく思います。それが日本人のいいとこなのか悪いところなのかわからないんですけど。

とりあえず、今やっていることを例えば1人前に出来るようになって、それともなんかも不満があつたら1つのその、考えるポイントだねって言うことでああ、あと5年とか。あるかもですね。5年ベースで見たときに、キャリアモデルになる先輩はいますね。1人2人。励みになりますね。特に試作する部署なんで、やっぱ技術って目に見えるじゃないですか。だからすごいなーってあのレベルになりたいなーっとか思うんですけどね。

イ：外国人社員を見てて大変そうな状況はありますか。

JD：ありますね。お互いにやっぱ言葉の壁ですねどうしても。見ててどうしてもお互いに気持ちが伝わってないなーっていうのが。伝わるにはもう言葉を覚えてもらってですね、特に専門用語とかになってくると、難しいじゃないですかお互いに。英語で表現しようにも。そうすると難しいですよね。だからどうしても聞くんですよ、どうしてこういうのを作ったのか。そのやりとりがどうしても難しそうですね見ていて。その説明をする仕方。さっき話していたFBさんはですね、もう日本語はだいぶ上手なんですけど。

調査日時：2013年9月13日（金）

調査場所：A 本社応接室

調査対象者：外国人社員と同期の日本人社員 JE 氏

JE：こんにちは、はじめて。開発です。FCさんと同じところです。入社して2年目です。○大学の大学院を卒業してデザイン専攻です。今の仕事はデザインをやってます。

イ：ここってすごくデザインを大事にしますよね

JE：そうですね。派手、派手。

イ：最初にデザインを見たときどうでしたか。

JE：あー、色使いとか、凄いというか、意見として。抽象的な意見でアレなんですけど。まー、自然の中では栄えはしますね。まー、危険だからっていうのもあるっていっちゃんありますね。奇抜ですよね。

イ：色を変えようとか思ったりされるんですか。

JE：あー、常に思っていますよ。まー、ものによって。使う場所も考えますし、まあ、流行りそうとか。

イ：もっと就職先で良い場所ってあったんじゃないですか。

JE：色々、ありましたけど、自分受かってないんですよ。景気の時期が悪かったってのもあるっちゃあるかもですし、意外とこう、ここ楽しいですよ。なんか、一つのことをやるっていうより、いろんな事をやるってところですかね。ていうのが、個人的にはいい。製品の企画から出荷まで全部見なきやいけないっていうのかな。一部っていうよりは全体っていうのが、ここのいいところっていっちゃんあ、そうですね。正直、個々のあたりの悩みって、自分もありますよね。

イ：どんなところが共感しますか。

JE：仕事のやり方がわからないとか、仕事の進め方が分からなって、最初はそうでしょうね。一つは会社の文化、社内文化、こういうルールが一応あるっていっちゃんあるんだけど、実際はそのルールとは別のルールがあつたり、人の関係あつたり、この人だったら聞いてくれるとか、そういうコツみたいなのが、要は話の持つていき方のコツとか、まず分からぬですね。だし、その仕事自体がどうなるのかってこと自体が、まず最初にあんま教えてもらってないというか。入社した初日、最初はもう、図面の書き方とか、そういうのを基本的にはざつと言わせてやってみて、それを見てもらって、修正される、書き換えし。図面を書いたり、自分は絵とか描いたりもしていたし、そうですね。図面とか絵とかモデルを変えるか。これの絵を書いてとか、抽象的なこと言われて、それやって一回出して、ここはこうでって、具体的に貰って、修正する。抽象的に言われたときには、あー、これでいいのかなって思つたりもするんですけど、逆に言つたら自由やから、自分のやりたいようにやっていいって自分は解釈したから、そんなストレスに思ったことは逆にないですね。違つたら、違うって言われるだけ、別に怒鳴られるとかはないです。そんなにストレスに思ったことはないです。

イ：習うより慣れろっていうのに不安感はありましたか。

JE：自分は、ないですね。要は、こういう教育を最初になされて最初に教育ができたってところから仕事をスタートするのが本来はたぶん正しいし。どうなんでしょう、性格が適當だからかもしれません。あんまり細かいこと気にせんからっていうのも一応あるかもしれないですね。自分の場合、最初っから、配属されましたね。決まってましたね。入社して、うちらの頃はなんもなかったですね。そういうのは1週間だけあったんですよ。朝から晩まで一応研修って名目で、電話対応とか社会人マナー的なものを1週間やりました。普通に6時半くらいまで、普通に終わっていました。1週間だけあって、配属先についていることですね。

イ：そのときに、やばい教育が終わってしまったっていう感覚はありましたか。

JE：自分は、なかつたですね。自分はそんなに、あ、ていうのと、自分は、これは半年前からアルバイトでちょいちょい来てたんですよ。だから、社内的などうのこうのっていう話は事前に聞いていたっていうのもあるかもしれないですね。そう、確か、夏からアルバイトで確か工場入っていましたね。自分は、デザインのところに入って、ステッカー類を作ったりとか。アルバイトで、だから会社自体がどういうことかってことは、なんか入社確定する前からどういう会社かって言うのは、入社前からある程度知っているから、割り切れるって所はありますよね。なんか、これ、なんも知らんで、いきなり一週間やつたら、自分でも確かにストレスだったかも、月病とかになってたかもしれませんね。

イ：アルバイトしながら、こんな感じの会社だなってどう感じていましたか。

JE：あー、なんか、荒い、荒いって言うか雑やなーって、意外と人をすごい人のひとりの意見で左右されたりとか、めっちゃ、それおかしいんじゃないっていうのもありますよね。プラスもあればマイナスもありますよね。

雰囲気は、見ながら、心構えは、十分それを覚悟で自分は決めているから、もしかしたら、9月でっていう人よりはある程度、できるかなって。そうやってますよ。でかいとこでも、小さいとこでも、事前に知らんかったら、そうなっちゃうかなっていう気はしますよ。個人的にアルバイトは自分はいいと思いますけどね。FCさんは同じように同じように思っていなかつたんですよね。先輩からの指導は何も無いって、そうそう。

イ：キャリアビジョンなんですけど、どれくらい働くって思いますか。

JE：考えたことないですね。とりあえず、ずっといたいとは強く思っているわけではないので、成り行きしだいってどこですかね。憧れてる、尊敬する人はいっぱいいますけどね。だからといって自分がそなりたいかって言われても、そうでもない。とりあえず楽しいことをね、今楽しいと思うことをやるっていうスタンスだから、あんまり未来のことは考えていないです。埼玉に考えていることも、何も考えていないですね。

イ：チーム長は話しかけやすいですか。

JE：そうですね。忙しくて話しかけづらいとかはないですね。忙しい、忙しくないというよりは、人柄じゃないですか。聞きやすいとか、聞きやすいは聞きやすいですね。向こうから声かけとかしてくれます。ですけど、基本は放置が多い。川崎部長。話しかけやす

いですね。恵まれてると私は思います。工場は、アルバイトのときに1ヶ月か2ヶ月くらい行きましたね。

イ：雰囲気は違いますか。

JE：違うって言っちゃあ違う。とりわけ感じが違うって言う気はしないですね。事務のところと管理のフロアは、雰囲気が違う気がします。なんかあっちは明るい。こっち暗い。こっちはみんな黙々とする感じ。まあ、変わらんちや、変わらんです。

イ：俺の背中を見て育ての環境での盗み学ぶコツはありますか。

JE：俺の背中を見て育て系の人はいないっていっちゃあいません。なんやろか、感覚が違う。直部長に同じようなことをする人がいないので、要は色々な所にいる人のちょっとずつ使えそうなところを使う。使えそうだなっていうところだけ使うっていう感じですね。チーム以外の人の話も聞きながら、取り入れるって感じです。というのが、多いです。直上で、なんかおんなじようなことをする人が直上でおったらたぶんそうなるでしょうね、その人のことを聞いてとか。でも自分の場合は、結構自由にやらせてもらっているから、摸索して新しいやり方を勝手にやってもなんも言われない。

イ：デザイン以外にしていますか。

JE：デザイン企画、イメージの絵を描く、それを発泡スチロールとかダンボールとかでイメージを作るで、そのモデルとかを3D CADとかを使って図面に落とすって言うのが一連にあって、なんかそのフローが組織的にこういう手順でやりなさいっていうのが、ないんです。デザインの良し悪しも会長がやるんで、邪魔するものが基本的じゃないですね

調査日時：2013年5月31日（金）

調査場所：A本社応接室

調査対象者：日本人上司JA氏

JA：5月末だと向こうに帰りたいという話を聞いていて、で、つちょうど最初は確か7月、いつだっかたかな、で、結局それだったら、切りのいい6月、切がいいっていうか、有給の関係もあったので、それも含めて6月の末くらいだったんで、じゃあ、それで先に帰って家庭の問題があったので、とにかく先に帰ってと、帰りたいって言ったんで、それじゃあ、先に早く帰っていいってつって。で、結局あれから、6月の実質出勤日は20前後で終わって、後は有休消化なんで、うん。やっぱり、色々一番問題が大きかったのが、やっぱりその、家庭がアレだっていうもので、自分がどうしても行かないと揉め事が色々収まらないと、どうしてもインドに帰りたいって言ってたもので、それを優先して、うん。もう帰っていいって言ったんです。ま、もちろん、インタビューにあったこともあったかと思うんですけど、そんなのもあり、こっちはこっちで、こんな問題があるという中で、うん。

イ：職場の環境について、相手が思ったことについて、どう思いましたか。

JA：彼も結局2年、3ヶ月か、2年3ヶ月で、最初から最後まで仕事のやり方がわからないということを思っていたのか、ちょっとそこのところもあるんですけど、で、あと、これは2つ意味があると思うんですよね。一つは仕事のやり方っていうのが、貿易業務が主なんで、そのテクニカルの部分の話なのか、社内的な仕事の持って行き方なのか、例えば、社内で言えば、例えばこの案件は、この部署に通して、この書類に書いて提出して印鑑ついてまわすとか、そのレベルなのか、そういうレベルのことが自分で判断して、判断がつかない、それでやり方がわからないのか、もしくは、その輸出のことについての、それが分らないのか。ただ、どこの会社でもそうだと思うんですけど、社内的なことにおいては、業務のこの案件に処理うするには、ABCのAっていうのに書いてその各内容のサンプルはこれ、で、それは、その部署のだれだれさん通って自分の印鑑押して、あーでもないこーでもない、やってくださいっていうフローチャートは普通の会社は無いと思うんです。で、私もいた前の会社はあったんです。だから、よほどの大手であれば、そこまで人事が時間をかけてからマニュアルを作れると思うんです。思うんですけど、ごく普通の会社にはそんなものないんで。それはなおかつ、発生都度ベースにおいて教えてあげるしかないと思うんですよ。入ってきたときから、こんなときはこんなケースです、こんなときはこんなケースですって教えたとしても忘れるのがオチなんで、こんときはどうしたらいいですか、こんなときはどうしたらいいですか、ってときにその都度一緒にやっていくしかないんですよ。

だって、輸出のことに関しても、これは彼のケースだけで言えば、輸出業務は殆ど発生していなかったんで、インドとの貿易なんていうことも、ほぼ、2年間の中で計2件くらいだけだったんですよ。

JA：<読みながら>まあ、そうでしょうね。結局、これなんかも、契約書なんかも所定のものがあるんですよ。で、あって、その手順に従ってやってるんですけど、たまたまこのときに担当した案件っていうのが、結局向こうが、お金の問題が発生して、で、結局それっきりになってしまったんですよ。その送ったものを、こっちに戻さざるをおえなかつたってことです。

イ：レギュラーなことが多いってことでしょうか。

JA：そうですね。ああ、イレギュラーはもう、多いですね。イレギュラーだけ。むしろレギュラーがあるのかっていうくらいで。レギュラーで仕事が進めば一番楽で一番効率的で良いってことはみんなが分かっていることであって、結局、イレギュラー案件って結局発生してくるんですね。まあ、そこをどう乗り切るかですよね。

イ：担当は3名、横同士の会話はどうですか。

JA：集まればありますよ、なんか話はしているんですけど、集まるタイミングっていうのが、みんなしょっちゅうあちこち出回っているんで、以外にないんですよ。島はくっつけてるんですけどね、だからお互い情報交換はするけれども、毎日毎日一ヶ月間顔を合わせるわけではないので。

イ：では、自分のパソコン上で何かトラブルがあったときに、周りに誰もいないという状況がありますか。

JA：あります、あります。うん。一人ぼっちのときもよっちょうだし。

イ：前回のお話で見えてきたのが、FAさん自身がそもそもOJTに気づいていないという、自体が何かが分かっていないことが分かったっていうことなんですね

JA：どうなんだろうなー。

イ：質問とかはありましたか。

JA：質問は、他の社員も含めてあれこれ話はしますからね。そりやあ、1日何回も話もししますし、わりとこういう所（会議室）で話もしますからね。うーん。

イ：そうなんですね、なぜだろう。そういうときは、割と仕事の状況を話したりしますか。

JA：うーん。どうだろう、もう、そのあたりになると仕事の話のときは仕事の話をするし、だから極力あんまり時間外で仕事の話よりはお互いのざくばらんな話ですよね。むしろその方が多いかもしれないですね。仕事の話は、ほんとに仕事をしている最中だけなんで、ですね。

イ：就業時間中の会話はありますか。

JA：あるある。私語だらけ。逆に、私語を禁止しないといけないくらい、もう、ね、どこの職場も難しいと思うんですけどね。お互いが話したいと思うときに、一方は集中したいと思っているし、うん。まあ、そのへんは管理職っていうのは、そう思われたんだったら、素直にそうと思うんですけど、本来、そういう素振りを見せたらいけないんですよ。あの、何聞かれたって、はいはいっていうくらいの度量じゃないと、管理職が、こんな風に汗だくになって忙しい思いして、他の人が聞いたらまずいなって、相談しにくいなっていう職場にはしたくないからですね。

イ：もしかしたら当時はやめる前だったんで、もしかしたら色々な思いが詰まっていってしまったという節があるかもしれないですね。

JA：うんうん。

イ：配属された、最初は。

JA：配属初日は、ざくばらんに今までの例えばインドだったらインドの流れとか、あと、まあ、部署内の流れとか、いろんな事は一通り話はしたと思うんですよ。で、あとは、それこそやっていく中で、日々起きることをもう、疑問に思ったら聞いて、もうその繰り返しになってくるんで。で、なおかつ、最初の頃はここでなくて、本社にいたんで、わかんないときは周りにもいたからですね。関係的には、悪い関係ではなかったと思うんですけどね。

イ：積極的に質問とかしていましたか。

JA：改めてそう言われると、積極的になんか聞いて回っていたかって言うとそういうタイプではなかったでもなかったですね。たしかにその、うちもこうやって海外の社員を取り始めたのがホント、3年、せいぜい4年くらいなんで、最初、今はいない子でも、最初に入ってきたときには、はっきり言って物珍しいし、で、あの、社会経験があろうがなかろうが、ベトナムの子もいたんですけど、最初に社員になったのがベトナムの子だったんですね。現地で面接して、現地からこっちに来たいっていって本当に来ちゃったんですね。あの、ベトナムっていうだけで、社会経験がなくても、じゃあ、英語のことは

やってとか、ベトナムのことはやってって、なんでんかんでん、全てを日本人の悪いところなんでしょうけど、任せてしまうようなところがあるので、やっぱりそれは当たり前の話で一人の人間なんで、知識も経験も限られたものしかないから、言語の問題じゃないんですよね。だからといって出身地の問題でもないんで。やっぱり一人の人間として、アドバンテージとしては確かに言語ができる、ちょっとは知っているぐらいと思つとかないと、そこは全社、結構な社員は、3年4年で、外国の人間が入ってきて、あの、働きながら結構な社員が気づき始めているんですよ。それって結構良い事なんですね。ああやって、田舎の企業で、最初に心配だったのが、排他的な言動がなければいいなっていうのが心配したんですよ。でうちの会社はなかったんですよ、今もないです。で、それはよかったですけど、じゃあ、具体的にどう生かしていくのってなったときに、生かしきれてないっていうのがあるんですよね。

イ：スタートダッシュをさせてあげれば、

JA：はつきり言って、そんなもの始まったの、もうここ数年なんですよね、しかもそういうのが無くて、色々トラブルが起きて、しかも外国人が入ってくるからちゃんとしたほうがいいですよってずっと言い続けて、やっと去年か今年からやり始めているんですよ。で、どんなのをやっているかは知らないですね。そう、こういう奴をやりなさいって、ずーっと言い続けていたんですよ。要は、ただですね、日本人でさえ、日本の学校卒業しましたで、入ってきて、今日から営業だって、4月1日入社式です。で、3日から何とかセンターに配属だって、何とかセンター行きました、行った初日から、じゃあお前、〇〇県担当、月3000万モノ売ってこい、え、えー、みたいな話なんですよ。それで、何人も何人も辞めていったんで、もうきっちり、まずは社会人から、名刺の渡し方、挨拶の仕方、あるいは電話の受け取り方含めて、そこから始まって、そこから社内研修で、うちは何の商品を作っているのか売ってるのか、その市場はなんなのか、これはどういう構造を経て、誰がどこで何を作っているのか、問題はなんなのか、セールスポイントはなんなのか、そんなことを、例えば組立工場とかを見て行っていけば、自分が売るときに、自分がバラしたり、見たりやったりしてれば、自分が言えるんですよね。で、こういう研修を含めて、他の部署をまたいで、で、初めて一人立ちすればある程度仕事の進め方、あるいは、こういった会社で必要なのは、お互いに顔を見て話すっていうのが重要なので、ああ、なんとかさんね、全く知りもしない本部の何とか部のなんとかさんに聞いて来いって言われても、何をどう聞いて良いのか分からなし、お互いがチグハグだし、で、お互いが顔を会って話をていればですね、で、ましてやこうやって、1日でも一緒に仕事をした経験があれば全然違うんで。で、これを日本人もしてない、外国人が来て、彼らが求めるのは、日本の会社っていうのはこういうところがしっかりしているとかしっかりしていないとか、ある程度事前の情報を頭に入れているんで、実際に入ってきちゃって、えっていうのは、相当なギャップはあるんですよ。で、そのギャップを乗り切った人間だけが生き残っているといえばそうなんんですけど、それは決して褒められた話ではないんで。それこそ、さつき言ったように、せっかく入ってきた人間

を使えば、本人も会社も全てが良い話なんで、昔みたいに、生き残れる奴だけが、人の背中を見て育って生き残って言ったって仕方ないからですね。

そこも正直言うと、はっきりした絵は描けていないんですよね。でも、将来的には、長期的には、会社のことを100%分かっている人間が現地に戻って、現地でやるっていたらいいなって思ってるんですよね。そうすれば、本当の意味でオペレーションができるというか、あるいは自分自身がオペレーションを現地でできるんで。将来的にはそういう形が作れたらいいなとは思っています。本来はなんか後追い調査をしないですね。普通の会社の人事がここまでやっているかわからないんですけど、辞めるにしたって、辞めるってことは、まあ、見切りをつけたってことなんで、見切りをつけた、つけられた理由はなんなのか、お互いのためにも、フィードバックしたほうがいいですからね。だって、付き合ってて、別れたらお互いなんで別れたんだってなるじゃないですか。考えてちょっと反省するじゃないですか。言い方が悪かったなとか、接し方が悪かったなとか。時間に遅れていたなとか。特にその、海外の人間を探る時は、確かに面接に入れば良いですね。極力、入ってたときもありましたよ。そんなのもたまたま、そこにいたからっていうだけで、何日の何曜日の何時からっていうのではないんですけどね。基本的には人事部主導で人は採ってるみたい。

イ：FAさんと初めて会ったのはいつごろですか。

JA：あれも最初は工場にいたんですよ。その後、よく工場終わってから、5時以降にちょこちょこ顔を出していたんで、でも結局、4月、5月、GW過ぎだったかなー。それくらいから、営業の仕事も一緒にするようになって。最終的なバックアップは必要でしょうね。理想を言ってしまえば、新入社員研修があったとして、新入社員に人事部がさつき言ったみたいに、時間内に仕事を終わらせなさい、ああしなさいって、心構えとしては大事なんですけど、同時にそれは、社内の既存の社員に対してもしない限りは、変るわけはないんですよね。彼らは、ここにいる人たちの中に入っていって、この人たちが働いていて、じゃあ先に失礼しますなんていう雰囲気は正直なかなか難しいと思うんですよ。うちの部署は変わっているところで、外国人なんで、しかも私が終わったら帰れって言っているんでさっさと帰るんです。私を置いて帰っちゃうんです。別にそれはいいんですけど、別になんとも思わないし。正直、今、8時9時まで残ってるんで、彼らは5時半になつたら帰ります。大抵6時になつたら1人なんで。それはそれでいいと思っているんですよ。あの、ただ、あっちこっち社内で聞くと、こういったところをしにくいところは山ほどあるし、結局つぶされて彼らも、本来のそういった葛藤が生まれ始めて、結局嫌になってやめちゃう、というのがあるので、それは社内で既存のところに切り込まないと、これは変わるわけないでしょうね。逆に言うとダブルスタンダードだって思われても仕方ないと思いますよ。

イ：外国人社員が間を飛ばして直談判があると、社内環境、変える、

JA：ショック療法的にはあるかもしれないんですけど、日本の長いものに巻かれろの中にまぎれちゃうと、やっぱり、そりや、1人2人の話だと、いつの間にか無言のうちに潰されかねないですもんね。FBも一番最初に入ってきたときにFAとも感じが同じだったんで

すけど、その、彼らにしてみれば当たり前の話で、早くビジネスがしたい、ビジネスがしたいって言うんです。どうやって、何をどうやってビジネスをしたらいいんですかって、確かに会社に入ってからのビジネスなんんですけど、そこが意味するニュアンスのいわゆる綺麗でカッコいい仕事ではないんですよね、うちの仕事っていうのは。ホント泥臭い仕事ばっかりなんで、で、営業だって言ったって、かなり会社全体からしてみたって営業っていうのはかなり変わったところで、みんなパソコン主体での仕事をしているのは一握りしかいないし、確かに海外とやり取りするのはここしかないし、そういう意味では、こう、言ったらホワイトカラー的な仕事であることは確かなんですよね。ただ、会社全体の流れとしては、そんなタイプの仕事じゃないんでってことは確かなんですね。なんかこう、彼らが描いているビジネスマンのスタイルとうちの会社が求めている、アレって言うのがギャップがあるなっていうのが、雰囲気で分かるんです。で、そこが溜まりに溜まっているような気もするんですよ。で、たぶん、FBを見たら、そういう中で作業着を着て、部品を作業をしているっていうのが、全然思い描いているのと違うと思うんですよね。でも、今会社が必要なのは、本来そこだったんだけども、結局彼があそこにいて部品の作業を海外とやるっていう本来の目的が失敗して、彼自身できませんってギブアップして、もう今はただの作業員になっちゃったんですよ。だから今、海外の中でも、人材の中でも、彼の存在は、ちょっと今、どうするっていうところにあるんですよね。

イ：日本人社員への負担軽減についてはいかがですか。

JA：ちょっとその辺考えないといかんですね。たぶん、このまま行つたって劇的に改善するわけではないので、それこそ人事部系が含めて入ってやらんといかんね。それこそ堺さんの話じゃないんですけど、結局、最初の話みたいに、どう接して言いかわからない、だからミスコミュニケーションが起きるし、わかりました、わかりましたっていうのは、はいはいはいっていうレベルの話なんで、とかなんとかかんとかの話を含めて、その一度、現在の社員に対しての、彼らを使えばもっと業務がよくなるんだって言うところを含めて、そういうその、アドバイザーというか、そういうのが社内には残念ながら経営者含めていないんですよ。だから、外から例えば誰か国際経験のコンサルティングとか人事経験者とかを呼んできて、みんなの前で講演してみるとか、そんな機会っていうのを作らないと、ほんとにたぶん今の繰り返しですもんね。たぶん、みんながみんな、自分の思うところで悩んでいると思うんですよね。で、ま、その辺で一杯やろうかっていうあれもないんで、特にああいうところだと、みんな車で行き帰りしているんで、どつかでそういうのないんですよね。で、外国人っていうのはノミニケーションよりも、きちんと面と向かって論理的に話をしてあげたほうが納得はするんで、だからそういうところも含めて、そういう話っちゅうか、なんか、そんなんが必要なんでしょうね。いや、困っていると思いますよ、正直。人事担当者が外国行ったことないんじゃないですか。

人事に要望とすれば、社内のレクチャーですよね、対外国人をどう生かしていくのか、もう一つは、会社の人事の方針としてなぜこの人を、この国のこの人

を採用して、どうしたいのかっていう、みんなへの、社内に対するアナウンス、それから、さっき言った、たまには専門家じゃないんですけど、国際経験豊かな、人事経験豊かなそういう人のアドバイスっていうのも、経営者を含めて、なんか、聞ける場っていうのを設けたほうがいいと思います。

調査日時：2013年9月13日（金）

調査場所：A本社応接室

調査対象者：外国人社員FB氏、日本人上司JB氏

JB：現状を教えてあげる。例えばFBさんに教えてあげたいと思っても、けど自分は自分の仕事に追われているから、ゆっくり教えてあげられられない。会社的に人的余裕もないしそういう点では申し訳ないっていうか悪いので思ってるんですけど。現状その他のどの社員も実践、実践して間違える、怒られる、怒られたりして、今覚えてもらっている。大きい会社だったらその人的余裕があるならちゃんと教育してゆっくり、こう、教える人がいるけれどなかなかどの部署も、そうだろうけど、教える余裕がないんですよ。だから現状もやってもらって覚えてもらうしかない、そうだよね。

FB：はい。

JB：だから、逆にどうしてなんでなんでって、聞かれても、そこを深く教えてやれる程の余裕がない。というのが現状です。教える時間がない、相談でもなかなか忙しいから遠慮してしまう、いつでも聞いていいんだよといいつつ、演じてしまっているという状況がある。

イ：仕事のやり方が分からないから仕事の進み方がわからない。仕事のやり方がわからない感覚はありますか

FB：まあ、例えばなんですけれども、営業職種だったら、相手が直接のお客様になるから、お客様のことに合わせて自分が提案するとか、行動するとか、変わってくるんですけれども、まあ、今自分が配属されている西日本パツセンターでは、自分の現職では相手の直接はお客さんなんですけれども、上司はいるんですけども、だから直接はお客様とはやりとりはしない。だから今の自分の仕事に限ると、ある程度この仕事が、決まっているんですよ。ですので、その仕事のやり方とか、進め方とか、仕方を、ちゃんとしたやり方を一回学べると、それが理解できると、その仕事がスムーズにその仕事ができるようになりますね。今JB様がおっしゃっているように、上司も自分の仕事がありすぎて、そこまで長く時間が取れないとか、教える時間がないとか、そしたら自分も間違ってて、その後を同じ方法で行動してしまう、遠慮するとか、結構遠慮する。それから、新入社員として、同じ事を何回もやっても同じことで間違える、そういうことがあるから、まあ、直接お客様とのやりとりがない場合、その限られている仕事が、限られているところでそういう学び方があると、仕事がスムーズに出来るかなと思いますね。

JB：さっきの FB さんに対する質問に対する質問なんんですけど、もうしわけないけどよくわかんない。例えば、それがお客さんであろうとお客さんと直接対応をしないだろうと、むしろ仕事の進め方っていうのはなしだと思うんだよね。例えば今 FB さんは営業職では無いけれども、営業対お客さん、例えば、お客さんじゃないけど、社内の人の、今自分がやっている仕事の流れって言うのは、同じだと思う私は同じだと思う。逆に直接お客さんとやりとりしているのであれば、間違えたとか間違えてないとか、直接お客さんの声を聞く方が重要というか、問題じゃないかなーと思うんだけど。FB3 対お客さんだろうが、今の部品センターの仕事の内容であろうが、仕事の進め方とかやり方とか、やり方っていうのは、同じじゃないかなーと、進み方としては同じじゃないかなと、やり方とか一緒にじゃないかなと、そこで何の差があるのかって言うの差が、私にはわからなかったなんていうのがある。理解ができないというか、何か仕事のやり方が、対お客さんと、間接的な仕事と何が違うのかなと、結局、自分は直接お客様見てないけど、お客さんは、お客さんとしてサービスをしているんだから同じじゃないかなと私は思うんだよね。その仕事の進め方としての、対お客さんと対お客さんじゃないのは、直接見えないお客さんとの仕事、なにが仕事のやり方が違うのかな。

<沈黙>

イ：今どんなお仕事しているんですか。

FB：海外のお客様から注文を頂いた後に、その注文の梱包とかその梱包もまた、海外とか国内とかに出荷したりする。そしてその在庫を組み立てしなきゃいけない。メールを書いたらまたまにはします。

イ：私たちには見えない何かプレッシャーみたいなものがあるんじゃないかなって思うんですけどもいかがですか。

FB：そうですね、文化の違いもあるし例えばですけど、相手会社に対して連絡する場合は、ずっと長くやりとりしていても例えばメールを 1 やり始める前にありがとうございますとか、お変わりないですかとかでも海外の場合はそういうのは使わないですから例えばお元気ですかおはようございますとかそういう言葉とかが一時的に扱うけれどもその後はずっとやりとり流れることによってそのような文章が使わないですね。そういうところで日本語の、ビジネスやり方とかなるメールの書き方とか決まってますよ日それによって聖なる関係になるかなあ変わってくるからそこは結構気をつけないといけないと思います。今でもそれに対する不安はあります。

JB：仕事のやり方って、難しいですね。

イ：そうなんですよ、語りの中に、仕事のやり方がわからない仕事のルールがわからない、会社の方針が分からぬからどんなふうに説明していいかわからないとか。

JB：やり方って作業の流れって言う意味じゃないですかね。

イ：仕事のやり方でどういう感じでやってもらわないといけないって言うのがわからない、どうですかね。この感覚。ホウレンソウってやつですかね、習いましたか。

FB：そういう言葉は会社に入った時に、報告連絡相談、お客様相手になるから、重要視しなきやいけない、習いましたから。新入社員研修でき習いましたね。

イ：では報告する、相談する、連絡する、のをタイミングはわかりますか。

FB：どんな感じ。そうですねえその感覚は確かに難しいですねえ。例えば、どれが本当に報告すればいいのか、反対に報告すれば、上司に迷惑かけるか、その感覚がわかりにくいですね。

JB：あんまり細かく言われるとはいはいってなるし、それは良いようになるし。あんまりすぎるとも一ってなりそうだし。

イ：会社に貢献したいからこそ、遠慮することもあるし、しかもその気持ちがうまく伝わらなくて、自分がいいと思ってるけども向こうからは勘違いされる場合があるっていうこと、その感覚わかりますか。

FB：その感覚は全く不明です。

JB：これは私の感覚なんですけど、貢献したいという気持ちは外国人だろうと日本人だろうと、社会人というか会社に入った限りは、役に立ってるんだろうか役に立っていないだろうかもしかしたら給料もらえるほど、貢献していないと、じゃないかって思ったりすることって多々考えるけど、それはなんというか、時間がたって本当に貢献できるようになって、何倍も買いしてもらえば、例えば新入社員であれば、そう思いますよね。あんまり貢献しようって思うと、長い目で、できれば即戦力でバリバリ働いてもらいたいけれど、そこまで期待していないこともあるので、それはじっくり貸してもらえばいいんじゃないかなーと思うんですけどね。

イ：国際営業の部長も同じようなこと言ってました。大学の机で学ぶことと実際に仕事でやることが違うからそれは体験しながら学んで欲しいなんていうことも一緒に頑張っていきたいって言ってました。

JB：特にその、新入社員に入りたての人が、バリバリ 1年経って出来るって言う人もそんなにいないと思うんで一、例えばそういう面で、経験されてはいてきたのであれば期待するものも大きいし、もしかしたらガッカリすることもあるかもしれないし、その人が入ってきて、すごいなあと思う人で即戦力で入ってきてって言う人は珍しいと思います。人的に余裕があるわけではないから、頑張ってもらいたいと思うけれど、会社に貢献貢献、例えばクマールさんみたいにそう思いすぎたら、重くなりすぎるんじゃないかなと思います。

イ：配属後、最初の教育のやり方でわかりにくいこと、良かったことがありますか

FB：そうですね、良い所として言えば本当に制度のところから、方向的なことから、仕事入ったときのこととか、だんだんだんだん、自分もここまで会社に貢献してないんですけども、仕事がうまくできずなりました。それにところです。これは悪い所ではないんですけども、本当にこの会社に入る前大学 4 年間ですね、いろんなところに住んでいてある程度その方言とかは分かりましたけどもいきなりここに来て、ここで生活し始めて、ここの方言とかも結構わかりにくいですよね、それによってこれをするかこれをしてないかは、またそれを聞いた方がいいまともに聞いた方がいいかあそういうところがちょっとわかりにくいですね。

イ：教育担当の人と同じ 30 代 40 代ぐらいの男性と学生時代話す機会はありましたか。

FB：ありました。大学院で勉強している先輩たちとかバイト先の同じ職場で仕事している人たちとかとはいろんな年代の人たちがいらっしゃいましたのでそれぐらいはそれぐらいの人がいました。

イ：その人たちは同僚でしたか。上司でしたか。

FB：上司にあたる人もいましたし、同じ仕事の内容している人たちもいました。

やっぱり方言は地域によって変わってくるから。

JB：確かにねー、確かにすごいと思うよ。すごいってゆうか、こっちの土地で育ってきているから、すごいねえ、まあ確かに私はネイティブだから外ではあるんだけれどFBさん、わからないよね。何言われているか。特に感情的なったら、特にわからないよね。

FB：そうですね。まあ自分に対してはそんなことがあっても上司が怒ってるんですよねーで落ち着いたらまたもう一回相談しにきますまたもう一回聞きますってそういうことでいい仕事進めているからどっちにしろ後から自分の役に立つので。

JB：さすがです、さすがです。FBさんはすごいなあとと思いながら、あんなん言われてると耐えてるよって思いながら、半分聞き流しているのか、聞き取れないのかーわからないなあと。

FB：聞き取れないのはその方言のところです。何で怒っているかはだいたい分かります、はい。

JB：分かっていたんだ。だけど最近FBさんも最近言い返すまではないけど、「どうしてどうして」って言ってるって。反論してるなーって。

イ：私たちが無意識でやること、やっといていって言うので伝わりにくいくことってありますか。

FB：どの感覚で考えて、それを言っているのか、それはたまにわからないことがあります。どういう事考えてそういうこと言っているのか。例えば怒りました、怒りましたそれで終わりじゃなくて、それを何で怒ったかって聞いたら、それがそのどういう風に今間違った事を改善すれば、今度自分が起こらないように仕事の進め方で、自分が進めるのか。そのところがもうちょっとはつきり、教えてらいいかなあと思います。言葉が少ないですね。例えばこれ送ったって聞いたら、ここにいろんなものがあるじゃないですか、だから、「これ」だけでは、外国人はよくわからないです。それで結構誤解が発生するとかもあるし。でも新入社員で入っている人達もある程度、仕事のやり方とか自分が仕事をする上で上司は何も注目しているかは、分かるようになると思いますので、まあその後は1回分かるようになったら、それって行ったらそのことを指摘しているかが分かるようになります。その程度までは成長しないと、その程度は難しいと思います。

JB：言わずともわかってるんじゃないのっていう感覚だろうと思います。江藤さんは、口数が多いというか、あまりしゃべるタイプじゃないと言うか、コミュニケーションを売るタイプでは無い、例えばプライベートのことはほとんど聞かない。だから口下手なところもあるから、これとかそれと言ったら分かるだろって言う感覚じゃないかなと思うんですよね。だから多分、外国人の方じゃなくても、もうちょっとはつきり言った方が

良いかも知れないと思うかも知れない。それって言ったら、それで分かるだろっていう感覚なんじゃないかな。そこんところはあたしもよくわかんないけど。

イ：社内の中に習うより慣れるっていう感覚はあると思いますか。

JB：あると思います。逆にそれは人的に余裕が無いからっていうのがあるんじゃないですか。なんで、私も経験して覚えた、失敗して覚えた、それしかないよね。結局するしかないよね。あんまりにも同じ失敗をしたら怒られるけど、経験だよねって言う話はよくあるけれど、マニュアル、今やってる自分の仕事も正直マニュアルがあるわけでもないし、もう自分で覚えなきやいけないものは、覚えなきやいけないし、お客様とのやりとりで、覚えるというか、やりながら覚える、ちょっと上の知っている人に聞いて、で、逆に同じ事は聞けないので、こういうときにはこうするっていうような、自分なりのマニュアルどこを作りながら、覚えてきた感覚があります。逆に、今の方がきっちりしたマニュアルが教育化されてるんじゃないかなと思います。逆に私も、どうぞって言う感じでこれでやっていいのかなあってっていうのがありました。じゃあどうすればいいですかって、結局聞かれる方なんで、これはどうすればいいんですか、このときはどうするんですか、この事聞かれても、いや、一言では答えられないよ。たまにこの工程を見るときどうすればいいのって、今はちょっと説明するのは難しいから、いや教えるのは、教えるんだけど、今の段階でFBさんにはちょっとそこまで説明するが難しいかもしれない一歩一歩時間かけて覚えていくしかないなで思うんだけどそれをじや納得はしないんだろうなんて言うのはどうして教えてくれないんだろうとか。

FB：いやその段階がわからないと、その段階の1歩進んでいた仕事をさせてもできないじゃないですか、それが問題です。だから自分のレベルがここまでわかってないとか調子がここまで時間がないとかそういうところはわかりますすごいわかります。1日中一緒に仕事しているから、その方が何しているかわかりますよ。でもそれに対してどのように配慮すれば、それがどういう風に進めば、上司とか事務長、グループ長、から与えられた仕事できるようになるとか。そこにギャップがあるんですよね。

JB：けど、例えば、いや、まだそこまでは私は求めてない、例えば逆にそこまでは求めてない、今の段階ではその手前までいいよ、そこまで最終的に解決しなくて解決はできないんだろうなあないだろうなーと思って途中までしか教えない。教えだしたらキリがないし、たぶん教え出しても、結局また同じことを聞かれるはず、じゃないかと思ってるし、だから教えないと言うかもしれないというか時間がないからの教える余裕がない。それは悪いなと思うし、そこまでたぶんたどり着けない。

1つの例で例えると、部品を手配する、それにはいろんな工程があるんですよね。モノを外注さんから工場から頼んで、工場はいろんな材料を、社内で加工入れたり例えば1個の部品を買ってきたり、それを最終的に組み立てる、その工程を1個の部品で1個の注文から追って行かなきやいけないんですね。その注文に対して、要はどういう状況にあるのか作っているのが作っていないのか、材料が来ているのか来ていないのか、結構調べなさいとか。で、途中の段階までは分かるけど、結局それが、どの段階でどこに注文が入って、これは社内の加工で、最終的にこの組み立てが入っているとかっていう段

階を全部調べるのは多分 FB さんには早いまだわからないんだろうなあけど調べるって言われるからね。いろいろな状況を見て最終的な納期がどれくらいなるのかっていう、逆に、材料が来ていないからなのか部品が組み立てできないのか、と言う状況を調べなさい、FB さんに言っている、言われているけど、最終工程は教えるけど、それがどうなつてどう言ってるか。

FB : どうなつてるか、例えば昨日の話なんですけど、東日本から直送しますということで、仕入先に発行して、お客様に納品を。で、江藤さんに聞いたら、これは直送しますって言わされましたね。そこからその情報が耳に入ったんですよね。そのタイヤが東日本のセンターから直送になるっていうのを、その前にはなかったんですね。反対にこれをやれって言われたんですね。やれって言ったんですね。この納期を調べなさいって、また自分も気配先に連絡しましたね。これどうなつてますか。でも実際にその方々は、その会社は送ってるんですね。だからこちらも迷惑をかけました。それは筑水にとってもあまり良いことではないですね。それはそれで、このところにはギャップがあるかなと思いますね。

イ : 自分が担当なのにその情報が自分のところにはなかったってことですね。

FB : 昨日初めて聞いたですね。タイヤ直送しています。そういうルートがあることも自分は知らなかつたんですね。

JB : 直接納品されるっていうことを知らなかつたので言う。そういうことも知らない。だから、直送されてるかもしれないから気をつけてねって言って欲しかつたってことなのかな。これは直送だから埼玉に直接を送つてある可能性があるよって言うことを、FB さんは実に知りたかつたっていうこと。

FB : 知りたかった。他の会社に直送しているのを知っています。だから酒井さんもいました。これとかは省いていいです。納期連絡するときそのような情報がないから。

イ : 配属本の初日について教えてください。開発の場合は企画から出荷までの話を初日に3時間かけて説明するそうです。国際営業部、とりあえず座れとりあえずやれ。どんな感じですか。

JB : FBさんの時にやつたかどうかわからないんですけど。正直覚えてない覚えてないというか。最初誰か来るとするじゃないですか、そしたらここはこうこうして、お客様に何時までには出荷するようにというおおまかな流れを、もうほんとに大雑把に全体的なこと説明して。ほんとに大雑把に。後は誰にでもできる単純な作業からしてもらってから徐々に何をしてもらおうか、なんて言うような、FB さんだったら、ある程度海外のことをしてもらうというのが、最初から決まつていたから、徐々に打ち合わせをしながらしたんだと思うけど。

イ : 配属前にこういうことがあればスタートダッシュが違つたかなというのありますか。

FB : どの職種に人がいるか、どのようなタイプの人はいるのか、どういうことをさせるのか、そういうことを考えて、例えばその部署から人事にメッセージがあって、人事の方々がその人を採用する。主にその人事の方々がいろんな人と関わりがある分かるじゃないですか。どのような性格の方ですよ。で、その性格とマッチできるから、お互いに誤解も

ないし会社に対しても役に立つし、会社も貢献できるような人があつて、周りの人たちのお仕事も楽になるんじゃないかなと思いますので、そういう考えがあればいんじやないかなと思いますね。

イ：外国人受け入れ新入社員受け入れに関して何か要望ありますか。

JB：なかなか、相談でゆーか、中間なんで、なかなかもうほぼ決定事項じゃないと言わんんですね。もうこーゆー一人が来るからって、もうこうなんでって。もうイエス、はないですね正直言うと私くらいの立場であれば。それを忘、じゃあいろいろ教えてあげてねって。で、情報は最初に入ってくる。外国人で、男性で、新入社員でだいたいこういう方向で進めていきたいって言う報告ぐらいしか来ないので、ある程度の情報は事前に欲しいなっていう。どこまでの能力があるのか、能力って言うとアレだけど、どこまでの、そのレベルの知識があるのか、ビジネスのマナーも大丈夫間なのか、日本語書けるのか、英語は出来るとか二ヶ国語ができるのか、どういう状況か解らなかつたんですね。日本語で書けるとか、日本語でお客さんに電話をしても大抵聞き取れるのかで、そーゆー状況もわからなかつたので、きっとそこぐらいまでは情報が欲しいかなって。あればもうちょっと受け入れる態勢も違つただろうし。まあ、全体的にも自分たちが必要とする人材、現場的な人材、現場で必要とする人材、例えば会社の方針だから受け入れるというのは前提として、なかなか実際と合わない時がある。だから FBさんはすごいなあと思うんです。ここに来られて漢字も書けるし、普通の日本人よりも書けるし、すごいなーって。

イ：会社全体で受け入れの改革をしてほし足りますか。

JB：教育は全体的にしないといけないですよね。新入社員もですけど、全体的な教育しなくちゃいけないと思います。そういう方向に向かってると思うんですけど。

調査日時：2013年9月13日（金）

調査場所：A本社応接室

調査対象者：外国人社員 FC 氏、日本人上司 JC 氏

FC：新入社員とかですか、最初の訓練

JC：そうそうそう。

FC：他の会社でされたことある。

イ：ほんとですか。それもあとで聞こうと思ったので聞かせてほしいんですけど。ただ、日本人の言うあの新入社員研修とあと実務をやりながらもトレーニングをやっていくっていう on the job training っていうのが実はあって、実務をしながら教育を実はやっているんだっていうことに気が付いていないであの教育がちょっと足りないんじやっていう疑問があつたり、あと、その状況で FCさんは自分なりにいろんな人間関係を作ったりとかして仕事の悩み相談を別のところでしたり、あとわからなかつたら年の近い先輩に

話をきいて、仕事の質問をしたりしてっていう自分なりの試行錯誤をしながら一生懸命仕事をされているんだなっていうのがわかったんですね。ただ、その FC さんの働いているやり方そのものが *on the job training* だっていうあのそういう働きかたで日本人が切磋琢磨しながらあの仕事を覚えていってるんだよっていうところに気が付いてないのかな

JC：気持ち的には自分たちが入った時と一緒にですよ、だって、自分らもそういう教育ってなかったですから、で、やっぱり入って先輩について、師匠がいてその人にずっときいて教えて貰って、あとは自分で勉強していくしかないですね。設計の業務ってなかなか、その教科書どおりっていうかマニュアルってのがなかなかないんで、これこのとおりですよ。思ってました。全然教えてくれんでみんな先輩忙しいし、自分でやるしかないって思ってですね。

イ：あの、製品のでき方なんですけど、あの企画とか、たとえば大手だとマーケティングみたいなところがあつて市場調査があつて、そこから製品を作っていくっていうのがあると思うんですけどあの御社の場合にはどういうかんじで新しい製品でできていくんですか。

JC：うちはですね、基本的にはすべて設計者が一人で全部やります。企画から最後の量産製作まで。

イ：じゃあ、あのたとえば現場、改良であれば、バージョンが変わっていくじゃないですか、本当の新規の製品になった場合はどんなかんじですか。

JC：全くの新規ってのはなかなかやっぱり無いんですよ、で基本的には、いまそれぞれチームにわかれ、草刈り機のチームなんんですけど、それってのはほんとのベースの形ってには一緒なんで、それがいろいろ要望をとりいれて＊＊＊＊＊になっていくんで、まったくの新規をやるっていうのはあまりないですね。ときどきその他のチームで電動車のチームとかは、そういう世の中にはないやつをつくっていくはある。他は車と一緒にで、基本的に車の形状って一緒にじゃないですか。何十年前のやつ。どんどん進化していく。ほとんど不具合対応で、やっぱり、そのばやきっていうと良い言い方なんですけど、悪くいうとクレームなんですよ。ほんとのクレームもありますし出したら壊れたとか、そういうところはやっぱり次に・・・。そしてその時新しい機能をこうなつたらいいっていうのをとりいれていくっていうのが今の開発の流れですね。

FC：入社した次の日から図面書き始めたよ。全然わからんで、

イ：どうでしたか。とまどいとかってありましたか。

FC：自分も最初、入ってすぐに、ことば、専門用語とかまったくわからずに、会議とかはいつもみんな何を言っているかわからない。ある程度経ったら、みんな同じこと繰り返しているから、それがあれなんだと、気づきながらやってたんですよ。わからなかつたら先輩に聞いて…

JC：でも自分たちも入社した時って、自分も農家でもなんでもない全くしらない世界でたぶんその入社したときは、コンバインとかトラクターってその区別もつかんかった。なん

かそれっていうのがあった。見たこともない機械ですしね。農家じゃないとないですか  
らね。

イ：そうですね。あの、じつはですね他の部署の留学生のほうから、仕事のやりかたがわから  
ないっていう、言葉が出てきたんですよ。仕事の進め方のルールとか方針とか。そ  
ういうやりかたが分からなくてとまどったっていう話が実はちょっとあって、なんか、FC  
さんピンときますか。仕事のやりかたがわからない…仕事のすすめかたがわからないと  
か、感覚的なんんですけど。

FC：一応、全体の設計っていうあの企画からこう流れは全体的にはちゃんと経験したんす  
けど、細かく入るとむずかしいどこもあるんですよね。出図、量産図だそうとしても、  
どんどん話あって出すとかそのタイミング・・・。

JC：ながれは一番最初の教育であったよね。

FC：1日で…

JC：最初の一時間とか2時間ね…

FC：最初にこういうながれできますよって…

JC：企画から量産のところまでの、どういう手順によって、どこでどういうセクションがあ  
ってこれをやっていきますっていうのはあるんですよ。マニュアルとしては。ただその  
なかでこまかいところっていうのはわからないんじゃないですか…

イ：一応あるんですね。そういうのが一日目に。

JC：あ、それは一日だけじゃなくて教育計画を作りますから

イ：なるほど、それは開発部の中で

JC：そうですそうです。で一応その開発の、そのなんていうかな、えー、マニュアルがあつ  
て、標準があつてこういうのに則してやっていきますよっていうのが、全部文書にある  
んですよ。日本人も一緒ですよ。最初から日本語ペラペラやから一緒よ。

FC：だいたい開発に来る人って

イ：日本語だいじょうぶ。

FC：はい。

JC：最初の一時間は、中国人3人は厳しかったね…

イ：あとですね、マニュアルを作るような動きが開発部のなかはあるのかなっていう感じで  
きいたんですけど、マニュアルってどういうマニュアルを作ろうとされているんですか。

JC：えっと、基本的には設計マニュアルですね。いま作ってますよ。結構、あの、要は新人  
がみて何か設計をするときに、どこ見ていいかわからないんで、たとえばその計算をし  
たりするときに、ただ数字をいれていけば自動的に計算できるフォーマットだったりと  
か、ゆうのを少しづつ作ってます。でもそんなにはすすまんですよね。合間合間だから。

イ：じゃあ、手作りでつくられてるんですね。

JC：そうです。そうです。今のやりかたを各自がベテランの方ってもってるんですよ。自分  
の計算式とか。それを出してもらって、で、それを見やすいように整理して、それを、  
だいたい設計マニュアルってこんな厚いやるがあるんですよ。それでも全然たりないん  
ですよ。それをどっと増やしていくってことで。うちはこれくらいのファイルが一つ

だけですから、よその大手のメーカーさんはこれくらいのファイル十冊くらいありますから、設計しようとすると。うちは圧倒的にすくないですね。だから新人がやろうと思ってもわからないっていうのがけっこう、だから聞くしかない。

イ：改善の動きがあってるんですね。

JC：全く0かというとそういうわけではないんですけど、これだけに専念してるかっていうとそんなことないですね。

イ：それいがいでマニュアルとかがあればいいなっていうのはありますか。

FC：まあ、思った時に、マニュアルをつくるチームがあるんで、逆に聞かれたりるんです。聞かれたら、ほしいですよね、マニュアルとか。部品買う部署もあるんでそこもアンケートとかされたり。

JC：結構そのうごきは、前に比べて…。

イ：そういうチームがわかつてやってるんですか。

JC：それもあります。そういう部署もつくったんですよ。一つできてそこは改善もあるんですけど、コストダウンも含めた形で、それにともなってマニュアルが必要になってきてるんです。で、それを作っていくことと、自分たちは設計者が設計したときに困る、聞かないと困るんでその2つで今やってる。TQM活動っていうのを全社的にやっていて、それは全社でせないけん。開発だけじゃなくて製造部門もこまかいチームを作り、まあそこで改善活動をやるっていう。そのなかで　開発はやっぱりいま一番必要なのはマニュアルかなっていうんで、まあ開発のなかでも4つか5つかあるんですけど、そのなかの何チームかがマニュアルをつくっているっていう。

イ：すごい全社をあげて見直しがすすめられているっていう…

JC：そうですそうです。まだでもそんなにね、そこまではしてないね。

イ：立ち上がったのはいつからですか。

JC：4月からですね。開発はその前に今年に入ってから、そういうマニュアルを作ろうっていうのが今季の方針なんですよ。それが丁度一緒に、方針の中の内容と TQM の活動っていうのが内容的に大体一致するので、じゃ方針のやつをそのチームでやろうかって、ところでやっています。

イ：すごい動きが柔軟なきがします。

JC：なかなか難しいですよね。普通の業務をやっているあいだに、そういう改善活動をしようとすると、やっぱ忙しい時とか、なかなかできんんじゃないですか。今は製造がものすごく忙しくて、残業とかもずっとやっているので、現場の人ってのは一日やるとへとへとだから、それでその改善活動をやろうっていうとなかなか大変なところがあるじゃないですか、それでもやっぱり夜やってますよ。

イ：じゃあ活動がすごいすんでいいって、そこでもそういう FCさんのアイデアなんかもどんどんもりこんでいってるわけですよね。

JC：マニュアルほしいやつとか。

FC：そうですね。

イ：新入社員研修についてなんですけど、あの、今年からこう新しいのができて FC さんは、  
そういうったものを経ないで配属になってるんですけど、

FC：そうなんですか。今年はなんかできたんですか。

JC：営業の人たちが書く部署に行って3か月くらい。

イ：あれは営業のひとだけ。

JC：今年は営業の人ばかりが入社したので

イ：たまたま。

JC：そうですね。

イ：見られたことありますか。新入社員研修がどういう内容かというのを。

JC：だって開発にも来て、講師でみんな指導しました。だからうちのグループ長は全員講師として時間をとってやつたって形ですね。あれは全部グループ長を中心。だからどっちかっちゅうとほとんど開発。グループ長の名前をかいてますけどその下の担当とかも指導はしてますね。開発は大変でした。まる一ヶ月。非常に時間割かれて。

イ：これは6時から8時までの夜にあったんですか。

JC：それは夜の座学だけ。昼はそこに来て、まる一日開発で実習をやって、その後座学を夜やるというかんじですから。むちゃくちゃ時間がかかる。そりや、受ける方はいいかもしれんけどって心のなかでおもつとった。

イ：ちなみに組織なんですけど部長がいてグループ長がいて、チーム長はいますか。

JC：今はいないです。部長の上に取締役で本部長ってのがいます。その中に部が二つあってさつき言った商品創造部と安心創造部ですね。そこがあつてその間にグループ長がいますね。

イ：その二つの部のほうから出動して。

JC：そうです。ほぼまる一ヶ月、以上かな、開発のどこにいましたね。

イ：受け入れは大変ですね。

JC：大変ですよ。でいきなり入社した次の日からですよ。だけん、最初ちょっと文句言ったんですけどね。最初の新人教育をその人事総務でやってくれっていう。基本的な社会人としてのマナーとか、そういうのがあるじゃないですか。それを先にやってくれっていったんですよ。それなしでいきなりこれ入社式でしょ、その次からでしょ、他のどこが準備できていないからとりあえず開発にまわしたんじゃないですか。っていったんですよ。まあ、何もいいませんでしたけど。

イ：個人的にも入社式の次の日に、なにかしら A 社の歴史とかフィロソフィとかこのあたりをもうちょっと、あつみがあるといいかなっておもったんですよね。

JC：そうですね。ここをね。ほんとはね、もっとね、やらないかんのがあって、それがね一週間くらいあって、で自衛隊体験入隊とかあってるから、このへんからがこう、開発もそれなりに準備ができるじゃないですか。

イ：あの、なにかしら逆に内容としてもっと人事のなかで盛り込んでほしいものとかってありますか。配属前から人事のほうでやってほしいなとかいうようなものとか。

JC：まあ、基本的にそのなんていうか、その概要ですね会社の。これをもっとやると、今うちがどういったところの分野のやつをやってて、どういう製品群があるとか、そういうところぐらいは、どこでも分かるところなんで、それをやっていただくと、ほとんど営業の方だったんで、最初に営業のかたがある程度の導入教育ですか、それをやって、じや、本当に必要な製品知識とか、そういった所を勉強していこうっていうやりかただと、すんなり入るんじゃないかな。

これは現場っていうよりもこの担当についてもらって、一緒について違う試作とかで、分解するのを教えてやったりとかいう形なんで、その分は業務は止まるんですよ。

イ：逆に新入社員のこの立場からすると、なんで分解するのかっていう主旨がわかつてたほうが、それはまた逆にいいですよね。

JC：そうですね。それもあるし、いきなりみたこともないやつを、はい分解してって言われても、まあその前に導入教育があればここはどういう分野のなかのどういう機械でまずこれからっていうのが、事前にあればですね、もっとすんなりはいっていくってのがあると思うんですけど。だからまず商品群とかそういうところの説明は私がしたんですよ。A社にはどういう製品が全部あって、このなかには 一個一個は…。

JC：そんなにないですけど、やっぱ初めてなんで言ってもわからないじゃないですか、やけんゆっくりやるしかないんで。そうですね、自分が入った時があって、分かるわけないですから。

イ：なんか初日にあってほしかったこととかありますか。

FC：先ほどいった、製品群、そういった製品が全部

JC：うちは一週間くらい挨拶訓練とかしてたんですよ。

イ：教育のやりかたなんですけど、わりとその先輩の背中をみて学べっていう雰囲気がいま残っていますか。

FC：わからんところは聞くんですけど、そこまではないと思う。ただ、先輩のやりかたが統一でないっていうか、みんな個人個人ちがうから、だれに聞くかによって返事がちがうから。いまみたいにマニュアルとか作って統一とかしたら、たぶん、もって楽に作れると思う。

イ：いわゆるグループ長的な部分がいろんなスケジュール管理と全体の仕事を面倒みながら、グループ長が割と一番裁量が、その人のマネジメント性とかすごくそこのカラーができるよという話なんですが、グループ長の方たちは中途がおおいんですか。それともずっと長く勤めてらっしゃる方が多いんですか。

JC：中途すくないですね。グループ長は。

イ：じゃあもうずっとながくつとめて

JC：はい。グループ長のなかで中途は一人だけかな。

イ：からだでA社の仕事のやりかたとかをある程度把握されている人が、一応グループ長になつて、

JC：ただ、グループ長も自分の計画をもって開発をやってるんで、なかなかマネジメントだけをっていうのは難しいんですよ。担当のやつが流れてたりするとそれに集中しない

とできないんで、なかなかそこを今やってもらうようにしていってるんですけども。あの、大変ですよね、やっぱり。1つのチームが3、4人ですからそこで人がたりないっていうのは当然ある。

イ：その場合はどういう風に対処されているんですか。

JC：もう、はっきりいうと、優先順位きめて、これはやらない、ってしないと人はもう3人くらいいてもできないんで、それを回してもらって、いれかえて、そこ優先するとか。グループ長自体がほんとにマネージメントだけをやれるんであれば、もっとスムーズにいくかも知れないんですけども。ほぼ7割がたは、商品開発の、図面書いとるっていうのがありますんで、なかなかそれは大変な。

イ：担当が切磋琢磨しながら、もみあいながら成長していってるんですね。

JC：そうですね。

イ：上は多いのは。

JC：50代。40代がすぐない。いないですもんね。榎本くらい。グループ長はえっと、40代、50代。30の中盤、35くらいから40代ってのが、結局、入社して10年15年くらいの人がいない。

イ：ぽっこりあいてるんですね。

JC：そう。それが一番、うちの問題なとこですね。

FC：自分が心配するところじゃないんですけど。ちょっと心配かなってとこですね。

JC：でもうちょっとしたら50代の人みんななくなるんで

FC：ベテランが全部いなくなるんです。

JC：で、設計の大半はそのベテランの人がやってます。だからあと10年経つとちょっともうほとんどだれもいなくなるんで、

FC：いまの若い人たちが

JC：そうそう、だからその間にマニュアルを整備しようってこと。で今もっとるやつを全部だしてもらって、それを整備していっとるというのが今の流れです。そういう動きをしあげたのは、もう時間がないっていう。

イ：ここの会社の定年退職は何歳ですか。

JC：一応60ですね。

イ：ほんとに時間がないですね。

JC：65までは大丈夫なんんですけど、基本的には60。65までは大丈夫んですけど。だけそれを考えると今グループ長のばりばり設計している方2人は55、6かな。なんで、のこりわずかなんで、東京オリンピックはみれない。会社のなかでは。一番問題やね。うちのね。

FC：自分はまだそんなに考えてないですけど、一年くらいたってみるとほんとにいなくなつたらどうかなっていう、

イ：あの、なにか会社のなかの改善でしたりとか、特にまあ、外国人関係にはなってしまうんですけど、何か素朴に思っていることとか何か、ほんとにぼやきくらいになってしまふかも知れないんですけど、何かこういうのがあればとかいうのがあれば。

FC：仕事じゃなくても、開発のメンバーとかとたまにそとで遊んだりするために計画立てたりはします。丁度先週もみんなでボウリングとかやってたんで。そういうのも今まで少なかったんで。プライベートでもあって話したり、若い人たちとあんまり20代もけつこう何人かは、20代から30代なりそうなひと、たまにこれからはちょっと。

イ：もしアイデアとすれば最初の部分のもうちょっとその、営業から製品への導入あたりへの教育ってのもうちょっとあの手厚くしたほうがいいんじゃないかっていう。

JC：そうですね。開発はさっきいった、その、若いひとが結構はいってきとるんで、その人たちをいかに即戦力になるまでがんばってもらうしかないっちゅうはらですよね。

イ：若者として30代ぽっこりあいていると思うんですけど、ある意味モデルプランがないと思うんですけど、自分が10年後、こういう風になるだろうなっていうのがないなかでどんなかんじで自分のモチベーションを上げて、やろうっておもいますか。

FC：担当している部品も一応一年くらいはみたんですけどそれもくわしくはいるとそこまで詳しくわかってないんですけど、昔はチームわかれずにやった時期もあったらしいんですけど、僕がはいった時点からは製品べつでチーム分けてあるからですね。もっと詳しく分かる機会はある、そこはまだ足りないと思う。それはちょっとある程度わかってからだと自分もあたらしいしくみとか開発とかできるんじゃないかと思うんですけど、今はまだ今あるやつを見て、そこからどういう改善をするか、なぜその部品がこうできるかわからないですから。それを聞いたりします。

イ：まさにいま技を学んでいる途中なんですね。



<付録3>B社およびC社のM-GTA分析ワークシート

B社のM-GTA分析ワークシート

概念名	「郷に入れば郷に従え」
定義	相手文化に合わせる態度
バリエーション	<p>「郷に入れば郷に従え、まさにそれです。考え方は正しいとか間違いとかないと思います。ただ日本では、日本の考え方、ルールがあるから臨機応変に、それが大事と思います。」(F6)</p> <p>「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っていう考え方です。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。」(F4)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンフリクトがないと語るがF4の場合、コンフリクトがないというよりも相談によってコンフリクトを解消しているのではないか？</li> <li>・他のコンフリクトがある概念と関係を見る</li> </ul>

概念名	「異文化より考え方」
定義	自文化と相手文化の違いを認識する態度
バリエーション	<p>「異文化っていうよりも考え方です、上司と部下と同僚と仕事をしていくときに考え方一つで割れたり、団結したり、うまく行かない時はめんどくさいです。」(F7)</p>
理論的メモ	自文化と相手文化を分離させるという異文化受容態度をとることで距離をとり、コンフリクトを回避してるのでないか？

概念名	就業経験
定義	現在の職場での経験、以前の就業先での仕事をした経験
バリエーション	<p>「最初は手の空いている人として使われる。でも今考えると理解できるようになる。」(F8)</p> <p>「日本に来て他のアングルから中国を見ることができた。それがきっかけで自分が思うことは、自分が考えることはすべてが正しいっていうか、そういうんじゃないんだな。」(F2)</p> <p>「最初 1 年目に入って、本当、日本で働き続けるか、中国に戻るかって本当に迷ってて分からなかった。でも 1 年ぐらい頑張って 1 位も獲って、会社が結構色々な話をしてくれたり、みんな優しくしてくれて、この会社と一緒に働く、まあ一生ここで良いと思った。そうしたら、何でも、はい、分かりましたって言えるようになってくるんですね。どんな事あっても頑張れる。」(F3)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事をする経験が積み重なることによって、最初の頃の指導の意味がわかつてくる</li> <li>F2 は転職経験があり、以前の職場では日本と中国を行き来する業務が多かった。こうした経験が視野を広げたのではないか？</li> </ul>

概念名	日本での生活経験
定義	留学時代の日本で生活した経験のこと
バリエーション	「日本に来て他のアングルから中国を見ることができた。それがきっかけで自分が思うことは、自分が考えることはすべてが正しいっていうか、そういうんじゃないんだな。」(F2)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>F2 の語りは留学時代を転職前の仕事を話したあとに出た発言であることから、留学経験も含まれると考えられる。</li> <li>自分の価値・規範を作っていた自文化を、日本での滞在経験を通して客観的に見ることができる点において、統合的な態度であると考えられる。</li> </ul>

概念名	非効率な働き方
定義	外国人社員から見て合理的でない日本人の働く態度
バリエーション	「ちょっと中国とのギャップがすごくて。中国は退勤時間になつたら退勤します。プライベートの時間ですからみたいな感じ。上司も効率よく仕事して早く帰ってみたいな感じ。日本は退勤時間を過ぎてもだらだらして、仕事中もたばこを吸ったりみたいな感じ。」(F1)
理論的メモ	OJT の場合、様々な場面や状況が指導・学習の場面となる。こうした中での上司や先輩である日本人側の働く態度は、新入社員にとっての見本となる。特に、仕事中にたばこ休憩するのに、残業する様子、一緒に残業をしなくてはならないと指導されることへ不満があるのではないか? 概念：仕事の不満を言う との関係があると思われる。

概念名	非効率な指導
定義	外国人社員から見て合理的でない指導方法
バリエーション	「とまどうんですね。1、2、3、4って順序通りに教えてほしい。みんな親切で教えますって言うんですよ。でも、あの人は4、この人は7、この人は2、全然まとまらない。」(F8)
理論的メモ	職場では、分からぬことを聞いて教えてもらうという指導になる。F8 氏の働き方を見て足りないところで気づいた点を日本人側は教えようとした結果、順序とは異なる教え方になっているのではないか?

概念名	すぐに決断しない
定義	外国人社員から見て遅い日本人上司の指示
バリエーション	「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つても返事がなかなか来ない。」(F9)
理論的メモ	F9 氏の上司は、経営者の判断を取りながら現場へ指示を出している。概念：経営者の理解 との関係を見る

概念名	日本文化・習慣の理解
定義	日本企業へ働くために必要な知識・態度の習得
バリエーション	「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から、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。」(F3)  「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っていう考え方です。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。」(F4)
理論的メモ	・働くことに対する考え方を日本人の年配の友達が教えてくれている、自分はもともと海外から来た人だから相手の話を聞いて結果を見てから考えるという働き方を両親から学んでいる。 ・分からぬから人に尋ねる場合と、分からなくても人に尋ねない場合があるのか？

概念名	相手の考え方を受け入れる
定義	日本人側の指導や働き方への態度を受容し適応する態度
バリエーション	<p>「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から、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。」(F3)</p> <p>「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っていう考え方です。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。」(F4)</p> <p>「乗り越えるなんて、病気になって自然に治る、待つしかないみたいな。中国の若い男性客、やさしいからですね。姉さん大変だね、頑張ってって。もちろん色ん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。」(F8)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分からぬことを相談することで解決しようとする態度がある。</li> <li>・病気になって自然に治るのを待つしかないという態度であっても、顧客に話すことでストレスを発散し勇気づけられている様子がある。</li> <li>・外国人社員が自発的に行動してコンフリクトに対処している。</li> </ul>

概念名	会社を経営する両親へ相談
定義	母国にいる外国人社員の両親へ相談をする行為、両親は会社経営をしているという背景がある。
バリエーション	「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っていう考え方です。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。」(F4)
理論的メモ	実際中国の卒業生も考え方は日本で就職する人と一緒だと話すことは、会社経営をする両親からの話である。つまり、話をすることで、会社で働くことと、日本文化への葛藤を整理しているのではないか？つまり状況の再解釈を行っている？

概念名	就業経験のある日本人へ相談
定義	留学時代に知り合った日本で就業経験がある日本人へ外国人社員が相談する行為
バリエーション	「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から、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。」(F3)
理論的メモ	年配の友達がいたから、この外国人社員はコンフリクトを学びに変えることができた？

概念名	同国の顧客からの励まし
定義	同じ国籍である海外からの顧客とのコミュニケーションにおける顧客からの励まし
バリエーション	「乗り越えるなんて、病気になって自然に治る、待つしかないみたいな。中国の若い男性客、やさしいからですね。姉さん大変だね、頑張ってって。もちろん色んなお客様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。」(F8)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・F8 氏にとっての支えは顧客であったことが分かる。顧客とのコミュニケーションで仕事の話をしてことでストレスを解消している？</li> <li>・日本側の考え方を受け入れる態度よりも慣れるまで耐えるという態度？</li> <li>・自文化と日本文化の距離をある程度保ちたいが、仕事を始めた最初の頃は指導を多く受けるため、距離が保てない？こうした、アイデンティティを保てるように同国の顧客に相談している？</li> </ul>

概念名	解釈努力の中止
定義	コンフリクトに対する状況解釈を止める状況
バリエーション	<p>「SNS で資料を送れると言ったら日本人は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。でもリスクを考えて、やめたほうがいいってなる。ゼロリスクとか絶対に成功する投資はないのに。それがあるじゃないですか日本の会社。」(F9)</p> <p>「企業の文化は、上司の指示に絶対に従つていうのがあって。下が意見を出しても、あんまり聞いてくれない。まあ、いや、別に悪くはないですけれども。それはまあ、中国の共産党も、ずっとそんな感じじゃないですけれども。いや、本当に。でも、資本主義ですからあくまで、日本はですね。いや、これ、共産主義やなと思いますけれども。何か中国式の企業やなと思って、はい。」(F1)</p>
理論的メモ	自己の解釈で留まっており、「それがあるじゃないですか日本の会社」、「何か中国式の企業やなと思って」というように、コンフリクトのある状況が、現在いる会社全体がそうだ、日本企業というのはそういうものだという拡大解釈がなされている。

概念名	外国人という感覚がない
定義	日本人上司が外国人社員に対して「外国人」と意識していない状態
バリエーション	<p>「抵抗も違和感もなく外国人という目で見てないです。ほぼ日本人と同じ感じです。」(J2)</p> <p>「書く文章、おかしな使い方をすることがあるので、気づいたら教えてあげる。それくらいで思いつかないですね。今まで何人かの中国人スタッフと一緒に仕事をしましたけど、中国に日本と違う習慣もあると感じた記憶はある。でも、中国人スタッフが日本人と変わらない対応をするので、そうなるんじゃないかな。」(J4)</p>
理論的メモ	<p>外国人社員が日本企業の働き方に適応している結果？J2とJ4の部下である外国人社員は、統合的な文化受容態度を示している。</p> <p>概念：「郷に入れば郷に従え」、就業経験、日本での生活経験</p>

概念名	個性としての尊重
定義	外国人の特徴として見るのではなく、個人の性格として捉える態度
バリエーション	<p>「抵抗も違和感もなく外国人という目で見てないです。ほぼ日本人と同じ感じです。」(J2)</p> <p>「個人的には営業マンのスキルとしてはまあそれぞれの業務は頑張っているんですけど、いわゆる日本の優秀なビジネスマンの持っている素養というかセンスというか、それは 10 のうち 1 ないです。たぶん。みんな、ないと思います。それはやっぱり「ホウレンソウ」だったりとか、飲みに行った次の日お礼の電話をするとか、根本的なビジネスの、仕事ができるかじやなくて、そのところは、ない。</p> <p>たぶんそれは根付かないと思っています。」(J9)</p>
理論的メモ	日本人と全く同じであるから外国人として見えないという視点と、外国人社員は違うものだからその違いを尊重するという態度

概念名	報告がない
定義	部下が上司に対して仕事の状況を報告するという業務上のコミュニケーションがないこと
バリエーション	<p>「『報・連・相（報告・連絡・相談）』してこないです。何回言ってもダメです。」(J7)</p> <p>「連絡とか報告、相談してこないです。言わないとしてこないです。何回言ってもダメです。直らないです。多分これは直らないです。」(J9)</p> <p>「ホウレンソウ」だったりとか、飲みに行った次の日お礼の電話をするとか、根本的なビジネスの、仕事ができるかじやなくて、そのところは、ない。たぶんそれは根付かないと思っています。」(J7)</p>
理論的メモ	報告は OJT を進める上でも重要なコミュニケーションの一つであるが、こうしたコミュニケーションがないことは指導もうまく進まないのでないか？

概念名	暗黙ルール違反
定義	マニュアルや制度として記載されていないが、規範として守られているルールに対して、それとは異なる行動を取ること
バリエーション	<p>「外国人顧客のとき、お客様が本来座る席に座って接客するんです。あと早く帰りたいと言います。日本人もみんな同じ気持ちだけど言わないだけなんです。」(J1)</p> <p>「例えばここでの接客の感じが、横のお客さんを見てるんですよね。これは日本人のお客さんの横でこの接客の仕方を見ていて、その見た目が失礼に映らないかどうかっていうのもあるんですけど。外国人同士で話をしてるんで、だから何かまあ、異文化の話なんだなっていうことで、お客様もある程度たぶん分かってもらえると思って、いいかなと思っています、ハハハハハハ。いや、だから難しいですよ、取りあえずそこが難しいですね。」(J1)</p> <p>「組織がどうなってても社長に直接言うんですよ。それですべてが通ると思ってるから、ぐちゃぐちゃになるんですよ。」(J9)</p>
理論的メモ	本来、顧客が座る席に外国人社員が座り接客をしている。こうした状況にコンフリクトを抱き、どう指導するか悩む様子が見られる。規範の揺らぎ

概念名	働き方に対する不満を言う
定義	外国人社員が日本企業での働き方に対して日本人上司に不満を言うこと
バリエーション	<p>「外国人顧客のとき、お客様が本来座る席に座って接客するんです。あと早く帰りたいと言います。日本人もみんな同じ気持ちだけど言わないだけなんです。」(J1)</p> <p>「その働くっていう感じと、僕らが実際やってることは相当違うと思って。マジ、もう働き過ぎじゃないですかって言うんですけど、マジにもう帰りたいっすよと言うんですけど。まあ、だよねと思いますけどね。いや、俺も帰りてえわと思うんですけどね。その辺はやっぱり、うーん。その、難しいところですけどね。」(J1)</p>
理論的メモ	<p>残業があることに対してコンフリクトがあるだけではなく、昼間の働き方を見てトータルで不満があることを伝えようとしてる？</p> <p>概念：非効率な働き方</p>

概念名	報告不足に合わせて自分の行動を変容
定義	外国人社員からの報告がないことに対する日本人上司側の行動の変化
バリエーション	<p>「報告がないときには自分から歩み寄りますね。どうだったって聞きます。」(J7)</p> <p>「そういう意味では彼らが求めていることっていうのはできるだけ汲みとて上にも伝えてる。他の会社がどうかわかりませんけど、前までは日本人チーム、外国人チーム、ひっくるめて社長じゃないですか。日本人チームもそれよく思わないし、だからちょっとやめてと。こうなったとしても俺ここにいるからねと、やりたいことも含めて相談するようにと。その上で協力もできるしダメなものはダメだし、そうしないとダメよって。」(J7)</p>
理論的メモ	歩み寄る態度、彼らが求めていることはできるだけ汲みとて上にも伝えている、という受容しようとする態度。統合的な態度？

概念名	暗黙ルール違反の容認
定義	マニュアルや制度として記載されていないが、規範として守られているルールに対して、それとは異なる行動を取ることへの対応
バリエーション	<p>「報告がないときには自分から歩み寄りますね。どうだったって聞きます。」(J9)</p> <p>「数字を取ってるんで、本来のルールと違うことをしても、それが数字を取る方法であればなんにも言えないですよね。とりあえず自由にやらせて様子を見てます。日本人のお客さんに言われたときはそん時かなって。」(J1)</p> <p>「お前、ふざけんなよと言って言うやつってきっといるはずなんんですけど。でもそこは、まあ、ある程度、異文化の人なんだからしようがないやって思うんですよ、僕は。まあ、結構みんな思ってると思うんですけど。」(J1)</p>

理論的メモ	対立の態度は見られない。寛容な態度コンフリクトがある日本人上司は、コンフリクトを受入れ、前向きに対処しようとしている。コンフリクトに寛容的な行動
概念名	好成績
定義	外国人社員の営業成績が良いこと
バリエーション	<p>「数字を取ってるんで、本来のルールと違うことをしても、それが数字を取る方法であればなんにも言えないですよね。とりあえず自由にやらせて様子を見てます。日本人のお客さんに言われたときはそん時かなって。」(J1)</p> <p>「月間の表彰で外国人スタッフは必ず表彰されるんです。日本人と同じ評価の中で表彰されるんです。プラス日本人にはない中国語っていうスキルがあるんです。」(J7)</p>
理論的メモ	<p>会社内の業績評価の外国人社員に対する評価が良いことが、日本人上司側の評価に直結している。規範の揺らぎをここで解釈することで解決している。</p> <p>概念：暗黙ルール違反 のコンフリクトの解決要因？</p>

概念名	日本語以外の外国語が話せる
定義	外国人社員が母語である中国語が話せること
バリエーション	<p>「言葉が喋れるからすごいなっていうので外国人専門でやってもらっています。」(J2)</p> <p>「月間の表彰で外国人スタッフは必ず表彰されるんです。日本人と同じ評価の中で表彰されるんです。プラス日本人にはない中国語っていうスキルがあるんです。」(J7)</p>

理論的メモ	外国語ができるため、外国人顧客専門で業務を担当しているという状況が、外国人社員の評価対象の一つとなっている。経営方針としてグローバル化を目指しているこの企業において、外国語ができる社員は、その経営目標に資する人材であることから好評価されている
概念名	外国人社員に対する異文化理解
定義	外国人社員とのコミュニケーションで起きるコンフリクトに対する日本人上司の理解
バリエーション	<p>「今中国のお客さんとコミュニケーションとるのにWi-Fiチャットが必要ですと社長にお願いして業務用携帯で iPhone 持たしてもらって。社長も結構乗り気で。外国人スタッフも日記を上げて、社長も日記をあげて。社長ものりのりでやるじゃないですか。それで僕も赤ちゃん生まれた写真を載せたり。こんなんで共有していくと楽しいというか。」(J7)</p> <p>「日本人が、これが日本のやり方だからこうしなければいけないんだと一方的に言うのはおかしいと思っています。海外に行くとそこの常識があるわけだし。外国人社員の意見聞いて、社長の方針聞いて、その状況に応じて対応します。」(J7)</p> <p>「外国人同士で話をしてるんで、だから何かまあ、異文化の話なんだなっていうことで、お客様もある程度たぶん分かってもらえると思って、いいかなと思っています、ハハハハハハハハ。」(J1)</p>
理論的メモ	コンフリクトがある日本人上司は、コンフリクトを受入れ、前向きに対処しようとしている。コンフリクトに寛容的な行動

概念名	経営者の判断
定義	社長の考え方、指示のこと

バリエーション	<p>「今中国のお客さんとコミュニケーションとるのにウイーチャットが必要ですと社長にお願いして業務用携帯で iPhone 持たしてもらって。社長も結構乗り気で。外国人スタッフも日記を上げて、社長も日記をあげて。社長ものりのりでやるじゃないですか。」(J7)</p> <p>「社長もよく、バイリンガル企業を目指すとか言うし。私も国際営業部にきてもっと国際展開するよと、上海だけじゃなくて香港もどうだこうだとかどんどん会社の公の場で言うようになっているので、最近社員の中でも「自分は英語が喋れるから国際営業部に行けるんですか?」とか、色んな所でそういう話しへなってるっていうのは耳に挟み始めました、だからそういう刺激を受けてちょっとチャレンジしようかとか。」(J7)</p>
理論的メモ	B社の社長は、外国人社員とのコミュニケーションを楽しんでいる。また、バイリンガル企業を目指すと公言している様子が、日本人社員の指針となっている?
概念名	明確な業績評価
定義	B社の業績の評価方法が明確であること
バリエーション	<p>「月間の表彰で外国人スタッフは必ず表彰されるんです。日本人と同じ評価の中で表彰されるんです。プラス日本人にはない中国語っていうスキルがあるんです。」(J7)</p> <p>「営業なんで数字を追わないといけない。一人一人の成績もあります。」(F2)</p> <p>「我々中国人社員は外国人顧客の担当で単価も少ないので売上げが少ない。で、表彰の対象物件を毎月取りに行ったんですよ。賞の商品よかったです。商品が必ずもらえるんですよ。ほぼ2ヶ月一回おきに貰っていましたね。」(F7)</p>
理論的メモ	外国人社員のキャリアへの直接的な評価があるわけではないが、業績評価とその賞品が外国人社員のモチベーションを上げている?

概念名	明確な業務担当
定義	B社の業務担当が明確であること

バリエーション	<p>「支店と管理部、外国からのお客のことで誰が何の仕事やってるとか僕は知っています。だから僕が外国人顧客担当で保障部に配属されました。自分のやってる仕事、自分に決まった役割がありますね。」(F6)</p> <p>「言葉が喋れるからすごいなっていうので外国人専門でやってもらっています。」(J2)</p>
理論的メモ	<p>B社では、海外顧客を獲得するために留学生を採用していた。こうした採用背景が、外国人社員は海外顧客に関わる仕事をするという認識に影響を与えている。</p>

概念名	異文化接触の経験
定義	日本人上司側の外国人社員との接触した経験
バリエーション	<p>「中国人スタッフ何人かと一緒に仕事しましたけど、中国に日本と違う習慣もあるん だと感じた記憶はある。でも、中国人と言えど中国人スタッフが日本人と変わらないような対応をするので、そうなるんじゃないかな。」(J4)</p> <p>「非常にまじめですよね。この会社に入るまで外国人に接することってなかったので、どういう生活習慣だったり勤務態度だったりをしらなかったので、成果主義でさっさと帰っていらいメッセージを持っていたんですね。で、まったく違って、どちらかというと日本人よりも気配りする、で、想像以上に日本の文化に溶け込もうとしているというのを感じましたね。」(J5)</p>
理論的メモ	外国人社員が適応しようとする態度が日本人側に起こりうるコンフリクトを緩和させている？

## C社のM-GTA分析ワークシート

概念名	職務内容理解への疑問
定義	新入外国人社員の職務内容に対する理解度に関する日本人上司の疑問
バリエーション	<p>「やっぱり一番は、本当にその仕事を理解しているのか、確認ができないことですね。本人がわかっていると言っても、本当にわかっているのかどうかは、分かりません。分かっているのと理解しましたは違いますからね。内容が分かっているだけあって、内容を理解してじゃあ次にこうしなければならないっていうのまで思っているのかどうかって。」（日本人上司）</p> <p>「日本語の意味が分かっていない場合がありますからね。勘違いしているケースもあるからんですね。今の分かったって、じゃあ、これはこうしたらどおって聞いたら、へっていう顔しますからね。ということは、わかっていないんだなって。だから、分からることを分からなないって言えるような形を、そんなところですね。」（日本人上司）</p>
理論的メモ	新入外国人社員が担当する仕事で何をするべきなのかを理解していない様子があり、指示した日本語を理解しただけなのか、どのような仕事を頼まれたのかを理解したのか、どちらなのかを日本人上司は確認をしている。

概念名	発想力が少ない
定義	新入外国人社員に対する日本人上司の評価
バリエーション	<p>「今の分かったって、じゃあ、これはこうしたらどおって聞いたら、へっていう顔しますからね。ということは、わかっていないんだなって。それをやってと言うとそればっかりやる。これをやれば、これをしなきゃいけないっていう発想はないです。」（日本人上司）</p> <p>「多様な考えを許容できるかどうかが問題なんですね。私は外国人が、例えば彼女は中国人だから仕方ないよねとか、「仕方ないよね」は言わないです。「日本で」仕事するんだったらこうしなきゃいけないねって言うんですね。もう日本で仕事をしたくないんだったらしなくてもいいんだけどねって。」（日本人上司）</p>
理論的メモ	<p>言われたことしかやらない、という評価？</p> <p>1つ頼んだら、それに伴う仕事も含まれることを新卒外国人社員が理解していないという日本人上司の理解</p>

概念名	日本社会・企業のルールの説明
定義	新入外国人社員に対して日本人上司が行う指導内容
バリエーション	「ただ日本で働くんだったら日本の常識を知っておかなければいけないし、海外で働くんだったら、海外の常識を知っておかなければいけないね、っていう話はしますね。だから、今の外国人スタッフには、今の常識は日本では通用しないよ、日本で仕事をする上ではね、それはあくまで仕事の上ではねって。それが嫌だったら日本では仕事できないよねって。それは理解してもらわないとですね。それと日本人の考え方を理解するってことでしょうね。日本の社会のルールとかC社のルールは伝えるようにしていますね。日本のことによく理解してもらうことですね。なんで外国人スタッフのことを理解してもらえないんですかって言っても、ここは日本だからしょうがないねって、しょうがないっていうものあれだけど。」（日本人上司）
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>留学生を担当する業務内容であっても日本人と接することもある。</li> <li>日本人上司は日本の常識や働き方を理解すると、発想力がついて担当する仕事の理解ができると考えている？</li> </ul>

概念名	日本人化することを求められている
定義	日本人上司の指導方法に対する新入外国人社員の評価
バリエーション	「他の国にはこういうことがあります、それをぜひ受け容れてほしい。ときどきちょっと好きじゃないことなんんですけど、ここは日本です、日本はこうです、こうやってください、それはどうかなあ。ここは日本なんですけど、あくまでベトナム人なんで、日本で働いているというのは日本人になるわけではない。だからそういう風に言われると、やっぱりいい気持ちではないです。この国はこういうことあるんですね、ベトナムはこういう国です、日本はこうですが、じゃあ、どういう風にどう入れ込む、いいところ、悪いところ、そういう異文化理解は必要です。ここは日本ですって言われてしまうと帰りたくなっちゃう。だって私どうしても日本人にはなれない。」（新入外国人社員）
理論的メモ	日本人上司の指導方法は同化を求めていると解釈

概念名	同僚の日本人社員からのニーズ
定義	外国人社員から新卒外国人社員を指導するという、同僚の日本人社員からの要望のこと
バリエーション	「なんかね、（新入外国人社員が）周辺の日本人スタッフから結構怒られるんです。そして、●●さん（新入外国人社員）は私に報告を言う。だから、ちょっと言ってとか日本人スタッフに私が言われるんです。」（外国人社員）
理論的メモ	日本人社員側が自分たちの指導に限界を感じ、外国人社員からの指導の支援を求めている？日本人側が伝えたいことを伝えるような指導を望んでいる？先輩として状況に応じて指導をする役割はあるが、しっかり指導してほしいという要望がある？

概念名	新入外国人社員からのニーズ
定義	新入外国人社員から外国人社員に対する指導の要望
バリエーション	「なんかね、（新入外国人社員が）周辺の日本人スタッフから結構怒られるんです。そして、●●さん（新入外国人社員）は私に報告を言う。だから、ちょっと言ってとか日本人スタッフに私が言われるんです。」（外国人社員）
理論的メモ	外国人社員に報告することにより、指導を求める態度がある。先輩として状況に応じて指導をする役割はあるが、しっかり指導してほしいという要望がある？

概念名	正確に日本語で伝えることの難しさ
定義	外国人社員側が日本人社員とのコミュニケーションで、正確に自分の意思や状況を伝えることに感じる困難のこと
バリエーション	<p>「自分が本当に伝えたいことと、日本語で話すことが違うことがあって、日本人に誤解を与えることがあります。それがあるのは自分には分かる。」（外国人社員）</p> <p>「しかも日本人はペースが速いんですね。外国人が外国人に教えるときって、この子はこういうペースなんだってなる。日本語が分からぬことも結構誤解とかくるんですね。ああ、今言いたいことはこれなんだ、けど言っている言葉と違うんですね。最初は結構きついと思います。一通り知つてしまつたら大丈夫だと思うんですけど。」（外国人社員）</p>
理論的メモ	<p>異文化間コミュニケーションにおける言語問題</p> <p>仕事のペースが早い中、うまく日本語で表現しようとすることが外国人社員にとってはプレッシャーになっている？</p>

概念名	失敗に対する日本人の態度
定義	外国人社員が仕事で失敗した際に感じる日本人の態度のこと
バリエーション	<p>「2回、3回までは許しますけど、4、5回もしらた、みんな、ああ、やっぱもうだめだなってなります。別の人にも頼もうってなるんですね、実際。」（外国人社員）</p> <p>「しかも日本人はペースが速いんですね。外国人が外国人に教えるときって、この子はこういうペースなんだってなる。」（外国人社員）</p>
理論的メモ	外国人社員の日本語で正確に伝えようとする難しさが日本人側に伝わらない中で、日本人社員と同じペースで同じように仕事ができないと評価が下がってしまう。同化ではなく、仕事に対する評価が平等であることが原因？

概念名	日本企業で働く大変さへの共感
定義	外国人社員が新入外国人社員に対して抱く共感
バリエーション	<p>「日本人とは違うから努力はしないといけないというのは絶対必要です。それを自分でしないと助けたくても助けられない。」</p> <p>「自分が本当に伝えたいことと、日本語で話すことが違うことがあって、日本人に誤解を与えることがあります。それがあるのは自分には分かる。」（外国人社員）</p>
理論的メモ	<p>外国人社員が日本企業で働くための適応過程で起こる文化摩擦は自己自身で乗り越えないといけないという考え方？</p> <p>過去の失敗から得た経験から、日本人社員の評価に対する解釈</p>

概念名	マニュアルを作る
定義	外国人社員が新入外国人社員に対して仕事の手順を記述しマニュアルを作成する行為
バリエーション	<p>「色々言っておかないと、と思って、これはこうこうこうでって言ってもメモしないんです。だから全部マニュアル作ったんです。でもマニュアル読まないです。これしてみて、これ何でしたっけ？って聞いてくるんですよ。いやマニュアル見なさい、ごめんなさい分かりません、もう一回説明してください。事前に指導ちゃんしないと、わからないですね。」（外国人社員）</p>
理論的メモ	<p>外国人社員が日本企業で働くための適応過程で起こる文化摩擦を少しでも軽減しようとする指導方法？</p> <p>過去の経験に基づいて考えた指導方法。</p> <p>具体的経験から得た実験行動</p>

概念名	具体的な仕事の進め方を教える
定義	外国人社員が新入外国人社員に対して仕事の手順を口頭と行動により教える行為
バリエーション	<p>「特に、日本人が前もって準備することとか、1ヶ月前、2ヶ月前から予約とか、そういう意識がまだできていません。お客様が来るから、お水お茶の準備、駐車場の準備とか、教室の鍵開けとか、そういうのは意識の中でないと思うんですね。暗黙のルールというか、マナー、内容とか細かく指導しないといけない。日本人は時間にうるさいこと、外国人にとっては違うこととかあるんですね。」</p> <p>「30分前に準備してって言つたんですよ、それで時間になったときお客様に遭遇して、何も準備できていない状態。だから、事前に指導をすることは、結構重要です。外の人が来て案内と準備することを頼んだんですね。私何をすればいいですかって聞かれて、おおって、水とか準備した？まだです。パソコン準備した？まだです。どこからパソコン借りればいいですか？って、おおって。」（外国人社員）</p>
理論的メモ	外国人社員は、日本人の時間感覚を教えるために、1、2ヶ月前から予約することを教え、事前準備では何をどのようにいつするのかまで教えている。明示的に教えている。

概念名	安心感がある
定義	外国人社員の指導方法に対する新入外国人社員の評価
バリエーション	「仕事の一年間の流れを把握できていないので、間違ったり不安だったりあったんですね。先輩（外国人社員）もすごく心配してくれて、1年の流れとかマニュアルとか書いてくれたりしたけど、でも一緒にやったほうが安心、そういうところがあります。」（新入外国人社員）
理論的メモ	日本語が聞き取れる新入外国人社員にとって、明示的に行動が呈示され、一緒に行動することは、日本人側が求めるタイミングなども習得できる？

<付録4>「留学生活と進路選択に関する調査」の質問票

りゅうがくせいかつ しんろせんたく かん ちょうさ  
留学 生活 と 進路 選択 に 関する 調査  
Investigation about International students' life and career decision

この「留学 生活 と 進路 選択 に 関する 調査」の質問にご回答 いただきますよう、ご 協力 をお願いいたします。この調査は、留学生 の 生活 と 進路選択 について 理解を深めるために 行うものです。「正しい」 答えも 「間違った」 答えも ありません。あなた自身 の 意見をお聞かせ下さい。また、名前 を書く 必要 もありません。有意義な調査にするためには、正直にお答えいただくことが不可欠 ですので、どうぞよろしくお願ひいたします。

ご 協力 ありがとうございます。

この 質問紙 では 回答 内容 に 関する 守秘義務 の 履行 を 約束 します。どのような 状況下 においても、回答者 を 特定 できるような 情報 が 開示 されることはありません。

We would like cooperation to have you reply the question about the course after the following International students' life and career decision. This investigation will be performed to deepen understanding about the actual situation of the studying in Japan and choice career of the International students. There is neither the "right" answer nor the answer. Please tell opinions of your own. In addition, it is not necessary to write the name. Because it is indispensable to have answer honestly to make a significant investigation.

We promise observance of a contract of the obligation of keeping secrecy about answer contents with this questionnaire. Information can not be disclosed to identify a respondent under any situation. Thank you for your cooperation.

あうところに「o」をしてください。

問 1 いつも、どのような友達と一緒にいることが多いですか。この中から一つえらんでください。

In your daily life, what kind of people do you most often spend time with?

1. 日本人の友達と一緒にいることが多い Mostly with Japanese friends

2. 母国 の友達と一緒にいることが多い Mostly with friends from my home country

3. 母国以外の国の友達と一緒にいることが多い

Mostly friends from countries other than my home country (Share the same mother tongue)

4. 色々な国籍の友達と一緒にいることが多い

Mostly friends from countries other than my home country (Do not share the same mother tongue)

5. わからない Don't know.

6. その他 Other ( )

問 2 大学の授業で、発表やディスカッション、プロジェクトをする授業にどれくらい参加しましたか。

1. まったく参加しなかった

2. あまり参加しなかった

3. 少し参加した

4. よく参加した

5. わからない

問 3 大学を卒業したあと、将来どうしたいですか。What are your current plans after graduation?

1. 大学院へ進学 Stay in education

3. 自分の会社を作る Set up a business

2. 就職したい Find employment

4. まだ決めていない Not decided yet.

5. その他 Other ( )

問 4 間3で「就職」を選んだ人に質問します。就職したい場所と会社は、どちらですか。If you choose #2 "Find employment", please answer the following question.

1. 日本で、日本の会社で働きたい

2. 日本で、外国の会社で働きたい

3. 母国で、日本の会社で働きたい

4. 母国で、<sup>ほこく</sup> 外国<sup>がいこく</sup> の会社<sup>がいしゃ</sup> で働きたい
5. 日本<sup>にほん</sup>、母国<sup>ほこく</sup> ではない<sup>くに</sup> 国<sup>がいこく</sup> で、外国<sup>がいこく</sup> の会社<sup>がいしゃ</sup> で働きたい
6. わからない
7. その他<sup>た</sup> ( )

問5 あなたは、次の大学の授業で、どのくらい成長することができましたか。  
How much do you think the following subjects that you have learned in the University improved your skills?

	まったく成長しなかつた Did not improve at all	あまり成長しなかつた Did not improve	少し成長した Improved a little	とても成長した Improved a lot
きょうようかもくねんせいうじゅぎょう <b>教養科目 (1~2年生で受ける授業)</b> Attendance of liberal arts lectures	1	2	3	4
こうぎじゅぎょう 1) 講義による授業 せんせいはなしときじゅぎょう (先生の話を聞く授業)	1	2	3	4
えんしゅうじゅぎょう 2) 演習の授業 はっぴょう (発表やディスカッションが多い授業)	1	2	3	4
じっけんじっしゅうじゅぎょう 3) 実験・実習・プロジェクトの授業 (experiment, training, project)	1	2	3	4
せんもんかもくねんせいうじゅぎょう <b>専門科目 (3~4年生で受ける授業)</b> specialized subject lectures	1	2	3	4
こうぎじゅぎょう 4) 講義による授業 せんせいはなしときじゅぎょう (先生の話を聞く授業)	1	2	3	4
えんしゅうじゅぎょう 5) 演習の授業 はっぴょう (発表やディスカッションがある授業)	1	2	3	4
じっけんじっしゅうじゅぎょう 6) 実験・実習・プロジェクトの授業 (experiment, training, project)	1	2	3	4
にほんごじゅぎょう 7) 日本語の授業	1	2	3	4
そつぎょうけんきゅう 8) 卒業研究	1	2	3	4

問 6 あなたは、次の大学の授業ではない活動で、どのくらい成長することができますか。

How do the following activities out of the curriculum improve your skills?

	まったく成長しなかった Did not improve at all	あまり成長しなかった Did not improve	少し成長した Improved a little	とても成長した Improved a lot
アルバイト	1	2	3	4
サークル活動	1	2	3	4
インターンシップ	1	2	3	4
社会への参加活動 (ボランティア活動など)	1	2	3	4
日本語の学習	1	2	3	4
日本語以外の語学の学習	1	2	3	4
将来やりたい仕事や就職のための資格取得(Gaining qualifications)	1	2	3	4
自主的なゼミや勉強会 (Student led seminars and study sessions)	1	2	3	4
旅行	1	2	3	4
日本ではない外国への留学	1	2	3	4
寮やシェアハウスで一緒に生活すること	1	2	3	4
国際交流のイベントへの参加 (日本の家にホームステイ、パーティなど)	1	2	3	4

問 7 アルバイトやボランティアなどで、日本人と一緒に活動をするとき、あなたは、  
次のことはじょうずですか。また、あなたの行動にどのくらい合いますか。あうところに「○」をしてください。

In the following situations when you work together with Japanese people like doing part-time job or doing volunteer activities, how much do you think it fits your idea and reaction?

	まったく じょうず でない	あまり じょうず ではない	少し じょうず である	とても じょうずで ある
<b>活動や仕事のやり方を</b>				
1) 先輩や上司(boss)との <u>会話から</u> 学ぶこと	1	2	3	4
2) 先輩や上司(boss)の <u>行動を見て</u> 学ぶこと	1	2	3	4
3) 自分でやりながら覚えること	1	2	3	4
4) 一人でマニュアル(manual)を読んで覚えること	1	2	3	4
<b>活動や仕事について、</b>				
5) 先輩や上司(boss)に <u>自分から話しかけて</u> 相談すること(consult)	1	2	3	4
6) 先輩や上司(boss)が <u>忙しいときでも、自分から話しかけて相談すること(consult)</u>	1	2	3	4

	まったく そうでは ない	あまり そうでは ない	少し そうである	とても そうである
<b>自分の仕事で分からないことがあるとき、</b>				
7) 最後まで一人で解決する(solve)	1	2	3	4
8) 先輩や上司(boss)も一緒に考えるよう頼む(aslk)	1	2	3	4
9) 先輩や上司(boss)から解決(solve)の方法をすぐに聞く	1	2	3	4
<b>日本の文化にストレスを感じたら、</b>				
10) 同じ活動をする日本人に相談する(consult)	1	2	3	4
11) 同じ活動をする外国人に相談する(consult)	1	2	3	4
12) 活動に関係がない日本人に相談する(consult)	1	2	3	4
13) 活動に関係がない母国や外国人に相談する(consult)	1	2	3	4
14) 異文化が分かる日本人に相談する(consult)	1	2	3	4
15) 異文化が分かる母国や外国人に相談する	1	2	3	4

(consult)				
16) 何もしないで、我慢する(patient)	1	2	3	4
自分に仕事に不満(complaint)がありますが、日本人はそのことを分かりません。そのとき、私は、				
17) 不満(complaint)について日本人が分かるまで話します	1	2	3	4
18) 何も言わないで、我慢します(patient)	1	2	3	4
19) 不満を言わないで、新しいことを提案したり、別のことでの解決します(solve)	1	2	3	4

問8 あなたの性格(personality)・行動(action)・考え方(way of thinking)について質問します。あうところに「○」をしてください。

	まったく そうでは ない	あまり そうではな い	少し そうである	とても そうである
1) 自分から新しい提案(proposal)をしたり、状況(situation)を自分から変えることができる	1	2	3	4
2) 色々な場面(situation)で、これまでにない新しい方法を提案したことがある(proposal)	1	2	3	4
3) 周りから発想が豊か(rich imagination)だとよく言われる	1	2	3	4
4) 色々なアイディア(idea)・解決する(solve)方法が、よく思いつく(to pop into your head)	1	2	3	4
5) クリエイティブ(creative)な考え方ができる	1	2	3	4
6) 高いレベル(level)のことができるためにチャレンジ(challenge)を続けている	1	2	3	4
7) リスク(risk)がある問題にも、一生懸命にチャレンジ(challenge)してきた	1	2	3	4
8) 行動(act)する力があり、活力(vitality)、気力(energy)を高いレベル(level)で持ち続けている(to maintain)	1	2	3	4
9) 目標(goal)を作ったら、あきらめないで(not to give up)最後までやってきた	1	2	3	4
10) どのようなことも、いつも一生懸命にしている	1	2	3	4
11) やわらかい考え方(flexible way of thinking)ができて、変化(change)を楽しむことができる	1	2	3	4

12) 自分なりの方法でストレスを作りません	1	2	3	4
13) ストレスが多くの緊急なとき(urgent situations)でも、自分には対応(correspond)するための良い方法がある	1	2	3	4
14) ストレスからくる緊張(tension)を、活力源(energy)にできる	1	2	3	4
15) 状況(situation)にあわせて、方法を変えることができる	1	2	3	4
16) 興味のあることに関係する社会の変化(change)は、小さな変化から早く気づくこと(aware)が多い	1	2	3	4
17) いつも興味があることに、変化(change)があるかどうか、情報をさがしている	1	2	3	4
18) 色々なメディア(本・SNS・インターネットなど)を使って情報をを集めている(collect)	1	2	3	4
19) 何か変化(change)が起きる前に、それを見つけてから対応(correspond)する方法を考える	1	2	3	4
20) 人・もの・金・情報など、必要なものを広く集めて使う(use)	1	2	3	4
21) レポートなどは、データ・事例(example)・理由(reason)を出して、わかりやすく書いている	1	2	3	4
22) レポートや論文の話のストーリー(story)を整理しているため(ちゃんとしているため)わかりやすいと言われる(you are told)	1	2	3	4
23) 自分の考え方や言いたいことを、どんな人にもわかりやすい文章(sentence)で書くことができる	1	2	3	4
24) 多くの資料(documents)の中から価値のある情報(valuable information)を選ぶこと(select)や、情報の関係を理解することができる(can understand)	1	2	3	4
25) 相手(partner)の話を注意して聞いて(hear carefully)、相手の考え方・言いたいこと・気持ちを理解することができる(can understand)	1	2	3	4
26) 相手(partner)の話や質問を、止めないで(without interruption)、最後まで聞くことができる	1	2	3	4

27) 聴くことが上手ですと、よくと言われる(often said)	1	2	3	4
28) 日本の基本的な(basic)マナーは持っている(have)	1	2	3	4
29) 日本での社会常識(social common sense)は持っている(have)	1	2	3	4
30) アルバイトなどの仕事で必要な情報は、他の仲間(coworkers)といつも共有(share)できている	1	2	3	4

問9 将来を決めるに、どのくらい自信(confident)がありますか。あうところに「○」をしてください。

How much are you confident in taking actions to choose your future career?

	まったく 自信がない Do not have confidence at all	あまり 自信がない Do not have confidence	少し 自信がある Have confidence a little	とても 自信がある Have confidence a lot
1) 自分の興味・能力(ability)に合う仕事を選ぶこと(choice)	1	2	3	4
2) 自分の才能(talent)を一番使うことできる仕事の分野(field)を決める	1	2	3	4
3) 今、考えている、いくつかの仕事の中から、1つの仕事を選ぶこと(choice)	1	2	3	4
4) 本当に好きな仕事をするために、両親はなと話をすること	1	2	3	4
5) 自分のやりたい仕事をイメージ(image)すること	1	2	3	4
6) 興味がある分野(field)で働いている人と、話す機会を持つこと(have)	1	2	3	4
7) 人とコミュニケーション(communication)をすることが多い仕事か、情報を使うが多い仕事か、どちらが自分に合っているか決めること	1	2	3	4
8) 両親や友達が勧める仕事でも、自分の適性(aptitude)や能力(ability)にあってないと思ったらことわれること(to refuse)	1	2	3	4
9) 自分のやりたいライフスタイル(life style)に	1	2	3	4

あ 合 う 仕 事 を 探 す こと				
10) 学校の就職センター(job hunting center) や仕事を紹介する所を探して、サービスを使うこと	1	2	3	4
11) 5年先の目標(target)を作つて、それにあわせて 計画を立てること(to make plan)	1	2	3	4
12) やりたい仕事が、将来不安な分野(anxiety field)と分かった場合、それに対応すること(correspondence)	1	2	3	4
13) 自分の能力(ability)・性格(personality)を評価すること(value)	1	2	3	4
14) ある仕事についている人々の年間所得(annual income)について知ること	1	2	3	4
15) 将来、仕事をするときに、使うと思う、資格を取る(gain qualifications)計画を立てること(make plan)	1	2	3	4
16) 就職活動(job hunting activity)での面接に、じょうずに対処すること(to deal well)	1	2	3	4
17) 将来のために、学生の間にすること	1	2	3	4

問 10 ご自身について教えてください。

国籍 : ( )

性別 : 男 · 女

年齢 : 17-19歳 · 20-24歳 · 25-29歳 · 30-34歳 · 35歳以上

学年 : 学部 · 修士課程 · 博士課程 ( ) 年生 / 研究生 ·

別科生

専門分野 : 文系 Arts (経営・国際関係など) · 理系 Science (工学部・理学部など)

留学方法 : 正規課程にいる(4年間大学で勉強している) · 短期留学/交換留学

にほん す ねんすう 日本に住む年数 : 1年未満 • 1年以上～5年未満 • 5年以上～10年未満 • 10

ねんいじょう  
年以上

にほんご 日本語のレベル : まったくできない • N5 • N4 • N3 • N2 • N1

しつもん いじょう きょうりょく  
質問は以上です。ご協力ありがとうございました！！