

# 元留学生外国人社員の 組織社会化に関する研究

—上司の支援内容が適応・定着に与える影響について—

島田徳子

東京大学大学院 学際情報学府 博士課程

(兼 武蔵野大学 グローバル・コミュニケーション学部 准教授)

中原淳

東京大学大学院 大学総合教育研究センター 准教授

# 本日の発表の流れ



1. 研究の背景と目的
2. 方法
3. 結果と考察
4. まとめ
5. 今後の課題

# 1. 研究の背景

## 留学生の日本企業への就職

- 日本企業のグローバル化に伴い、日本の大学や大学院を卒業・修了後、**在日企業に就職を希望する外国人留学生が増加**
- 就職を希望する留学生**6割**⇔実際に就職できる留学生**3割**  
(独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2009)
- 企業と留学生の**人材ニーズに関する意識の差**  
(横須賀, 2007)
- 留学生の日本国内での就職促進施策  
(例)「アジア人財資金構想」 経済産業省 & 文科省  
**内定取得までの支援** / **日本語能力と日本文化理解の偏重**  
(ビジネス日本語, 日本文化理解, ビジネスマナー)

**就職後の元留学生社員の組織適応や定着のプロセスに注目した研究は少ない**

### 組織社会化研究(organizational socialization)

学校から職場へ移行した新人が、どのように職場に適応していくのかを多角的な視点から捉える研究

- 組織社会化とは

「個人が組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていくプロセス」  
(Van Maanen and Schein, 1979, p.211)

- 新人の社会化を促進する社会化エージェントとして、特に**上司や年上の同僚との相互作用(interaction)**の重要性が指摘されている (Louis et al. , 1983)

**元留学生が日本企業の職場に適応していく過程を上司や同僚との相互作用との関係でとらえた既存研究は見当たらない**

# 1. 研究の背景

## これまでの研究成果

4社を対象に、元留学生社員4名（入社2～3年目）とその上司に対して、半構造化インタビューによる探索的調査を実施

➤ 元留学生側のデータの分析結果 島田・中原(2010a)

自身の組織社会化の**学習課題をどう認識し、それらをどのように克服してきたか**

➤ 上司側のデータの分析結果 島田・中原(2010b)

元留学生の所属する**職場の上司が元留学生の組織社会化の学習課題をどう認識し日常的にどのような支援を行っているか**

# 組織社会化における学習課題

Chao et al.(1994)尾形(2008)

1.1 組織—文化	組織文化	1. 組織
1.2 組織—政治	組織内政治	
1.3 組織—歴史	組織の歴史	
1.4 組織—役割	組織の役割	
2.1 職場—文化	職場文化	2. 職場
2.2 職場—政治	職場内政治	
2.3 職場—歴史	職場内歴史	
2.4 職場—役割	職場の役割	
3.1 人間—職場の同僚	職場の同僚に関する名前, 地位, 趣味や性格, バックグラウンド	3. 人間
3.2 人間—人間関係	組織内, 職場内の人間関係	
4. 行動規範や評価基準	組織や職場で評価される, あるいは評価されない行動パターンや具体的な評価方法・評価基準	
5. 仕事の熟練さ	仕事に関する知識, スキル, 能力, 言語	
6. 自分自身の役割	組織内, 職場内での自分自身の役割	
7. 外的環境	競合他社や取引相手, 顧客, 支店, 子会社などの外的環境・ネットワーク	
8. 自己	アイデンティティ, 自己イメージ, 動機付け構造	

# 元留学生社員側のデータ分析の結果から

- 自身によって語られた組織社会化プロセスにおける課題の種類や内容は、職種や職場環境などの**個人を取り巻く状況によって一様ではない**
- 職務満足度が入社時より低い2事例は、「**上司や年上同僚との相互作用**」について言及する割合が低い傾向があった

# 上司側のデータ分析の結果から

## 満足度の高い元留学生の上司の支援の特徴

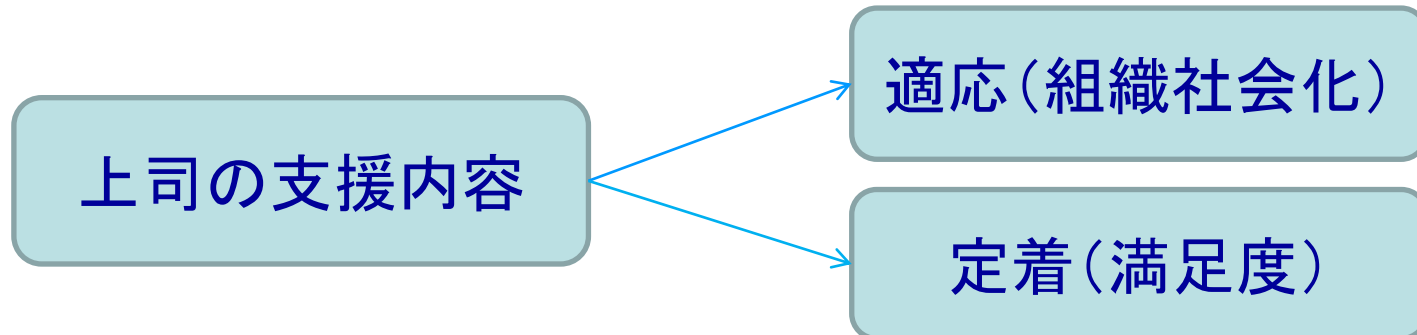
- 外国人社員と円滑に仕事をするために必要な**多様な支援や取り組みについて認識し、実行している**
- 上司本人が取り組むべきこととして、「他文化や他者への尊重」「自文化に対する理解」など**「文化に対する理解や態度」**が重要であることを認識し、実行している



# 本研究の目的

日本企業で働く2年目以上の元留学生社員を対象とした量的調査のデータから

**最初に配属された職場の上司の支援内容が、元留学生社員の組織への適応と定着にどのような影響を与えているかについて考察することを目的とする**



\* 本研究における**適応とは、組織社会化の程度**  
**定着とは満足度**とすることとする

## 2. 方法

## 調査データと分析対象

- 東京大学中原淳研究室「元留学生外国人社員の定着と成長に関するアンケート」調査の一環として、2011年9月から2012年1月にかけてウェブアンケート調査の形式で実施された調査データの一部を対象とする
- 企業の人事担当者、元留学生社員のネットワーク、留学生の就職支援担当者等に調査協力を依頼。元留学生社員本人からの協力申請に対して、ウェブアンケートに回答するためのIDとパスワードを発行

## 2. 方法

## 調査データと分析対象

- 日本の大学、大学院を卒業・修了
- 日本の民間企業に就職し、調査時点で正社員として2年以上勤務
- 日本語のアンケートに回答できる日本語能力  
読解力の目安：幅広い話題の抽象的かつ論理的にやや複雑な文章の内容が理解できるレベル  
(日本語能力試験1級、CEFR B2程度の読解力が必要)
- 分析対象者は、102名(男性62名、女性40名)  
出身国14か国(中国62名、韓国10名、台湾7名、マレーシア6名、ベトナム4名、インドネシア3名、その他10名)

## 2. 方法 分析に用いた変数と項目（尺度構成）

### (1) 上司の支援（独立変数）

- 中原(2010)の**業務支援**, **精神支援**, **内省支援**と, **仕事の付与**(説明, ストレッチ)を「**一般支援**」に関する項目とした
- 島田・中原(2010b)で明らかになった職務満足度が高い元留学生の上司が行っていた「**文化支援**」と「**日本語支援**」に関する項目を追加し, 5段階評価で回答を求めた
- 一般支援、文化支援、日本語支援の各項目群について、探索的因子分析を行った

# 因子分析とは



因子分析という統計手法を用いて調査データを分析し、共通の特徴がある質問項目のまとまりに集約

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高い者同士をまとめている共通の要因(潜在変数)であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析

# 因子分析の結果：上司の支援内容

- 「一般支援」は「業務支援 ( $\alpha=.883$ )」「精神支援 ( $\alpha=.882$ )」「仕事の付与 (信頼性係数  $\alpha=.879$ )」「内省支援 ( $\alpha=.877$ )」の4因子
  - 「文化支援」は「相手文化支援 ( $\alpha=.946$ )」「日本文化説明支援 ( $\alpha=.918$ )」「異文化内省支援 ( $\alpha=.90$ )」の3因子
  - 「日本語支援」は1因子 ( $\alpha=.903$ )
- 全部で**8因子構造**となり、各因子の項目ごとの加算平均を尺度得点とした。

## 上司支援 (一般)

業務支援

精神支援

仕事の付与

内省支援

## 上司支援 (文化)

相手文化理解  
支援

日本文化説明  
支援

異文化内省  
支援

## 上司支援 (日本語)

8因子構造

# 上司の支援(一般)

## 業務支援(6項目)

- ・仕事に必要な情報を提供
- ・仕事で必要な言葉や専門用語)
- ・職場特有のルールやきまり事
- ・専門知識・スキルを提供
- ・仕事の相談
- ・仕事上必要な他部門との調整

5: とてもあてはまる  
4: ややあてはまる  
3: どちらともいえない  
2: あまりあてはまらない  
1: 全くあてはまらない  
の5段階評価

上記の6項目を単純加算平均  
(信頼係数 $\alpha=0.883$ )



# 上司の支援(一般)

## 精神支援(6項目)

- ・プライベートな相談
- ・仕事でミスをすることを恐れないように言う
- ・楽しく仕事ができる雰囲気
- ・緊張を和らげる
- ・はげます
- ・自分の海外業務経験について話してくれた

上記の6項目を単純加算平均

(信頼係数 $\alpha=0.882$ )

# 上司の支援(一般)

## 仕事の付与(5項目)

- ・職場の仕事の全体像と任せる仕事の関係について説明
- ・職場の仕事の全体像について説明
- ・能力より少し高めの仕事を担当
- ・仕事のやり方や結果を振り返る機会
- ・仕事の後工程と前工程について説明

上記の5項目を単純加算平均  
(信頼係数 $\alpha=0.879$ )

# 上司の支援(一般)

## 内省支援(6項目)

- ・仕事のやり方や結果をほめる
- ・仕事のやり方や結果について客観的な意見
- ・仕事上のトラブル時に助ける
- ・ミスのフォロー
- ・仕事をまかせてくれた
- ・仕事のやり方や結果について新しい視点

上記の6項目を単純加算平均  
(信頼係数 $\alpha=0.877$ )

# 上司の支援(文化)

## 相手文化理解支援(8項目)

- ・次のことについて質問してくれる
  - あなたの国や民族のビジネスにおける時間感覚
  - あなたの国や民族の対人関係
  - あなたの国や民族の非言語行動の意味やルール
  - あなたの国や民族の雇用制度
  - あなたの国や民族の仕事やキャリアに対する考え方
  - あなたの国や民族の文化的価値観や宗教的価値観
  - あなたの国や民族の法律や経済の仕組み
- ・文化の違い話し合う機会

上記の8項目を単純加算平均  
(信頼係数 $\alpha=0.946$ )

# 上司の支援(文化)

## 日本文化説明支援(9項目)

- ・次のことについて説明してくれる
    - 過去に流行した歌やアニメ
    - 日本人の非言語行動の意味やルール
    - 日本人の対人関係
    - 日本の文化的価値観や宗教的価値観
    - 日本の雇用制度
    - 日本の法律や経済の仕組み
    - 日本人の仕事やキャリアに対する考え方
    - 日本のビジネスにおける時間管理の大切さ
  - ・文化の違い自分の考えや感情を表現しやすい雰囲気
- 上記の9項目を単純加算平均  
(信頼係数 $\alpha=0.918$ )

# 上司の支援(文化)

## 異文化内省支援(4項目)

コミュニケーション上の問題や対立が起きたとき、

- ・あなたの気持ちを言い換えて確認
- ・上司自身の気持ちや意見を伝える
- ・どのように行動すべきだったか教える
- ・あなたの考えや気持ちを聞く

上記の4項目を単純加算平均  
(信頼係数 $\alpha=0.900$ )

# 上司の支援(日本語)(16項目)

- ・謝ったり断ったりするときの注意点
- ・ビジネス文書やメールを書くときの注意点
- ・あいづちの打ち方や会話の進め方
- ・日本語の間違いを指摘し直す
- ・あなたが日本語で伝えたいことを整理
- ・日本語言い換え
- ・わかりにくいところを、繰り返して話す
- ・日本語を話すスピードを遅く
- ・メモや図表などを書きながら説明
- ・話の途中でまとめながら話す
- ・復唱させたり要約させたりする
- ・わかりやすい順番や構成で話す
- ・理解できる日本語以外の言語を使って話す

上記の16項目を単純加算平均(信頼係数 $\alpha=0.903$ )

## (2) 従属変数 適応(組織社会化)

### ■ Chao, et al. (1994)の組織社会化の6次元尺度

歴史(3項目)、言語(2項目)

政治(4項目)、人間関係(3項目)

組織目標・価値観(4項目)

職務熟達(3項目)

+ 小川(2009) 自己理解(6項目)

5: とてもあてはまる

4: ややあてはまる

3: どちらともいえない

2: あまりあてはまらない

1: 全くあてはまらない

の5段階評価

25項目を単純加算平均

(信頼性係数 $\alpha=0.937$ )



### (3) 従属変数 定着(満足度)

松尾・中原(2009)「組織コミットメント」「職場満足」「リテンション」に関する4項目

- 私は、この会社の社員であることを誇りに思う
- 私は、この会社に愛着をもっている
- 私は、この会社で働き続けたい
- 私は、この会社で働くことに満足している

5: とてもあてはまる  
4: ややあてはまる  
3: どちらともいえない  
2: あまりあてはまらない  
1: 全くあてはまらない  
の5段階評価

上記の4項目を単純加算平均  
(信頼係数 $\alpha=0.93$ )

## 2. 方法      分析方法

最初に配属された職場の上司の支援の質や量に対する自己認識が、適応と定着にどのように影響しているかを明らかにするために

上司の支援の**各因子得点の平均値**で高低群に分け、**高低群を独立変数**とし、**「適応」と「定着」を従属変数**として、平均値に差があるかどうかを確かめるために、**1要因の分散分析**を行った

### 3. 結果と考察 「適応」と「定着」

記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
適応（組織社会化）	102	2.00	5.00	3.9078	.57333
定着	102	1.00	5.00	3.7484	1.03241

- ・全体的な傾向としては、「適応」も「定着」も高評価
- ・「定着」は、「適応」に比べてばらつきが大きい

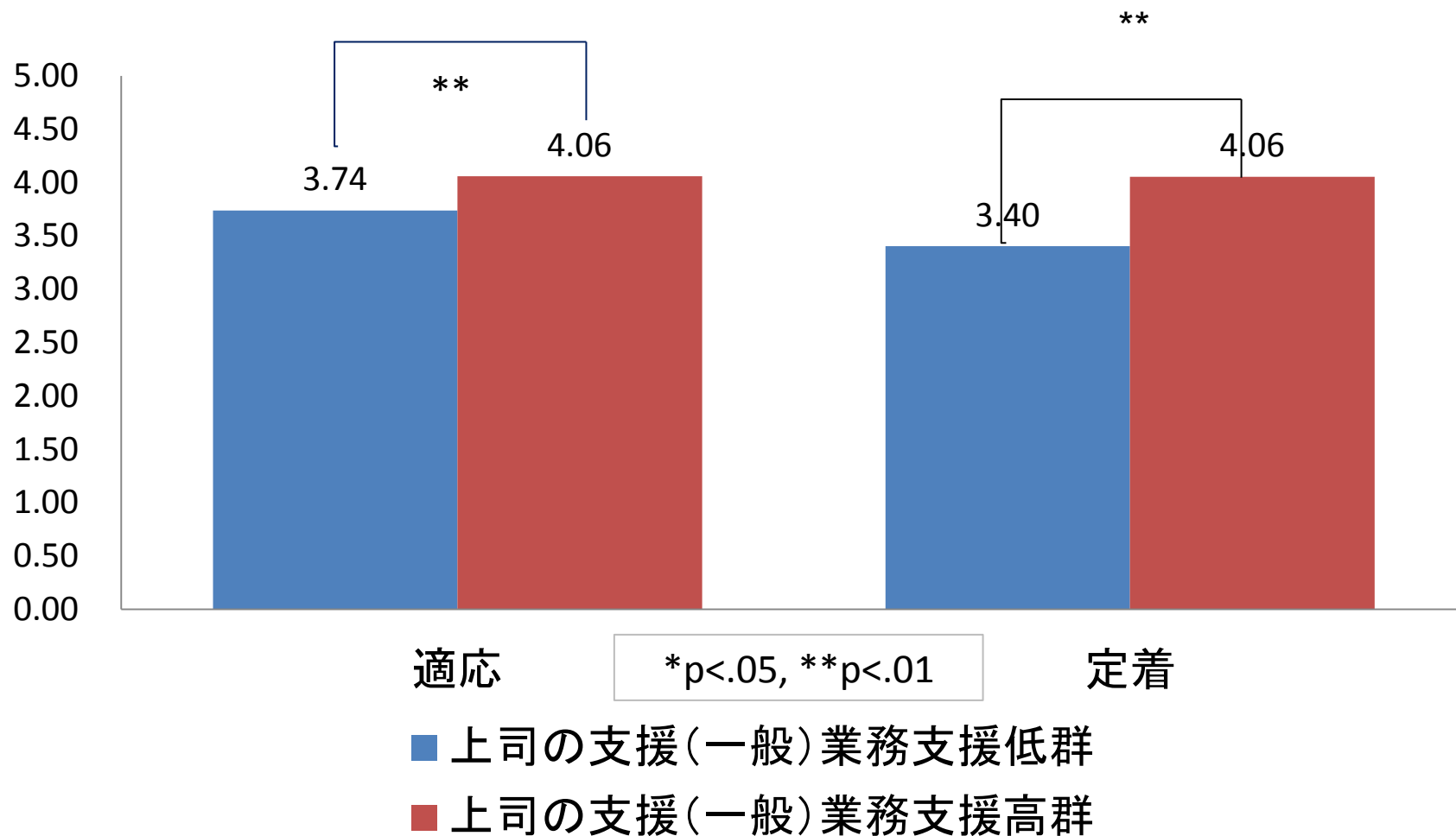
### 3. 結果と考察 「上司の支援」

記述統計量					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
上司支援（一般）業務支援	102	1.00	5.00	3.9477	.83151
上司支援（一般）精神支援	102	1.00	5.00	3.4592	.98376
上司支援（一般）仕事の付与	102	1.00	5.00	3.6843	.90474
上司支援（一般）内省支援	102	1.00	5.00	3.9755	.79996
上司支援（文化）相手文化理解支援	102	1.00	5.00	2.6716	1.17325
上司支援（文化）日本文化説明支援	102	1.00	5.00	2.7244	1.00039
上司支援（文化）異文化内省支援	102	1.00	5.00	3.2819	1.03984
上司支援（日本語）	102	1.00	5.00	3.1682	.89227

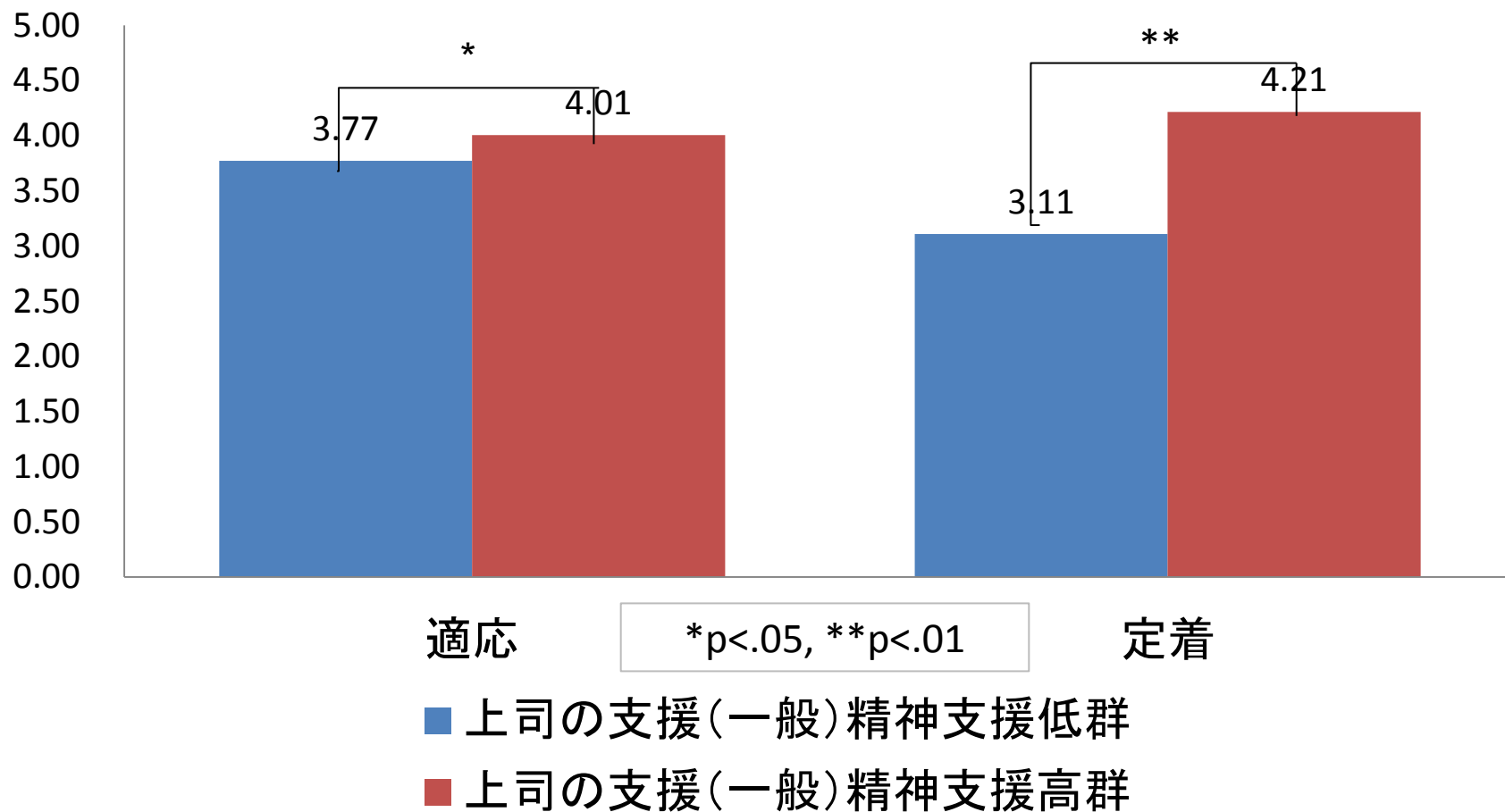
- ・上司支援（一般）については高評価
- ・上司支援（文化）については低評価
- ・上司支援（文化）については、ばらつきが大きい

### 3. 結果と考察 分散分析の結果

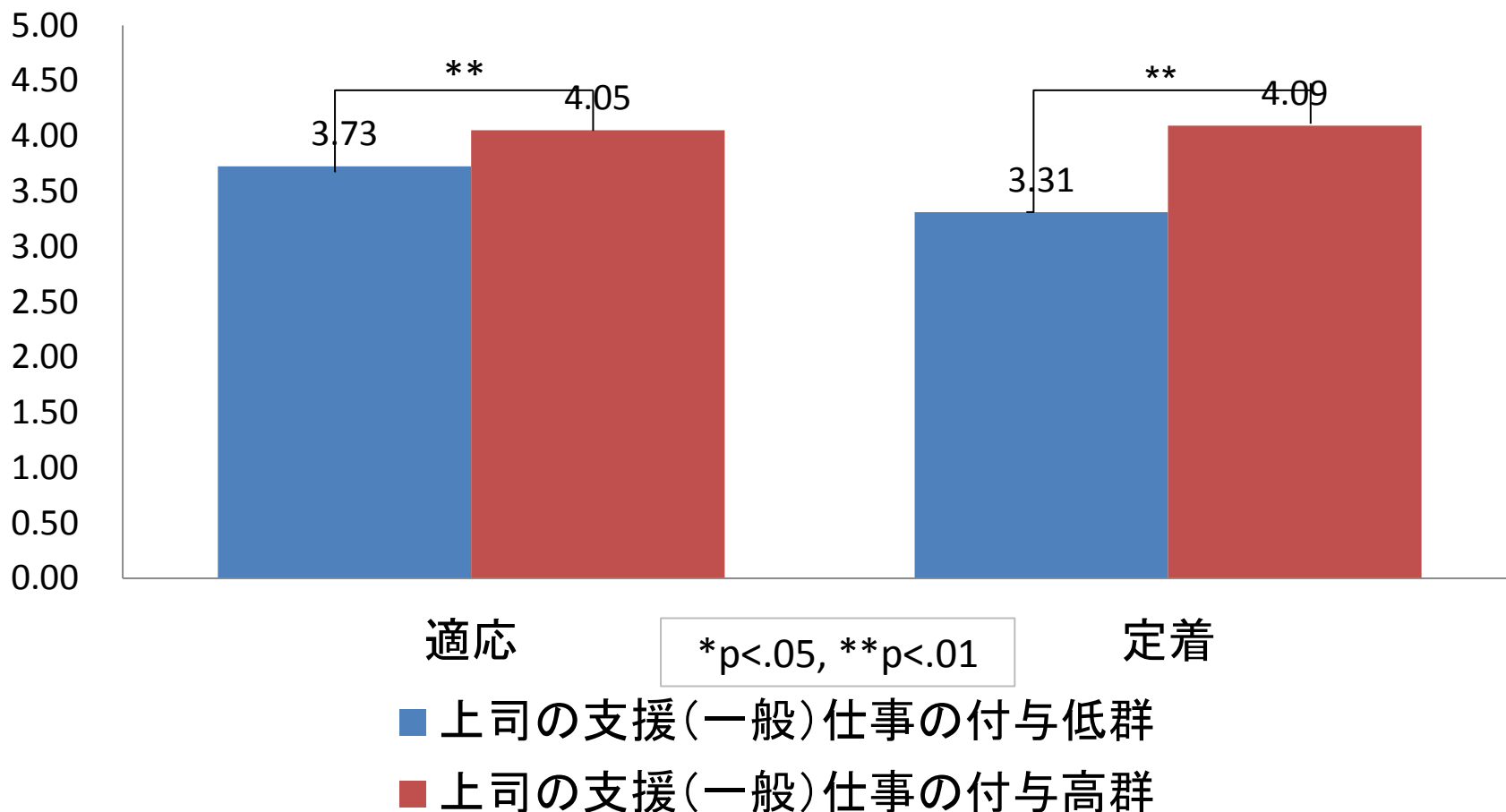
## 上司支援(一般)業務支援 × 適応・定着



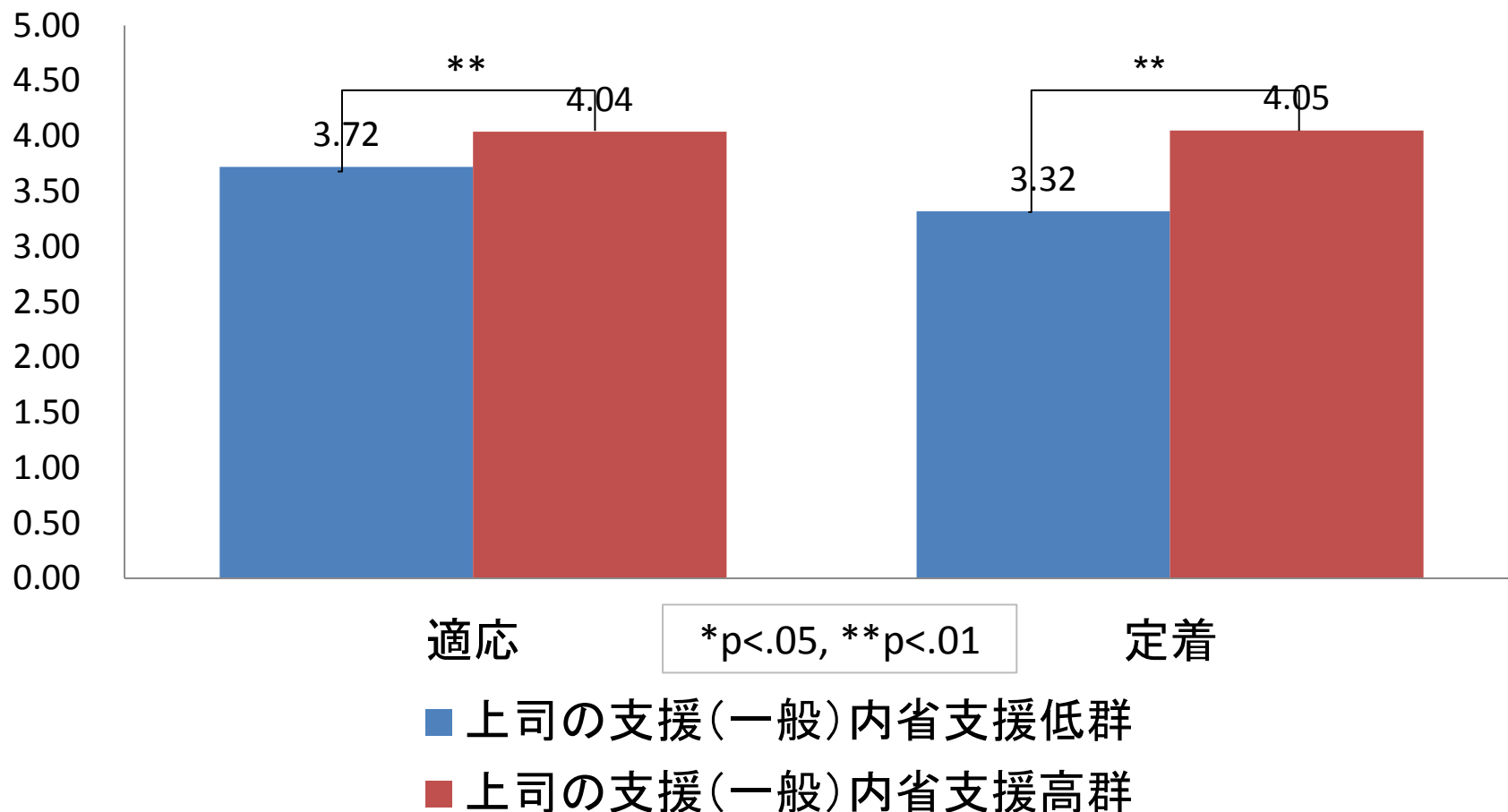
# 上司支援(一般)精神支援×適応・定着



# 上司支援(一般)仕事の付与×適応・定着

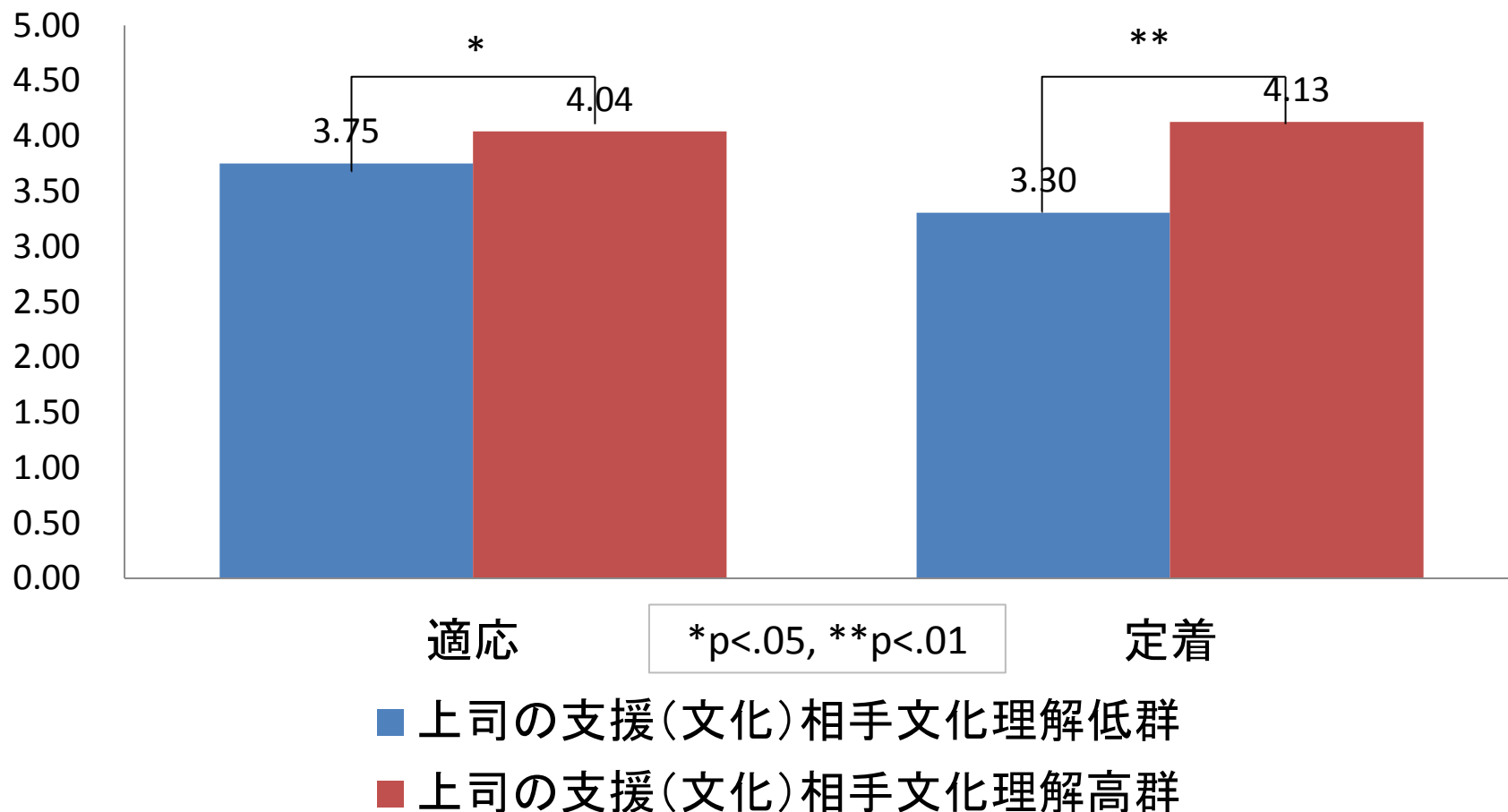


# 上司支援(一般)内省支援×適応・定着

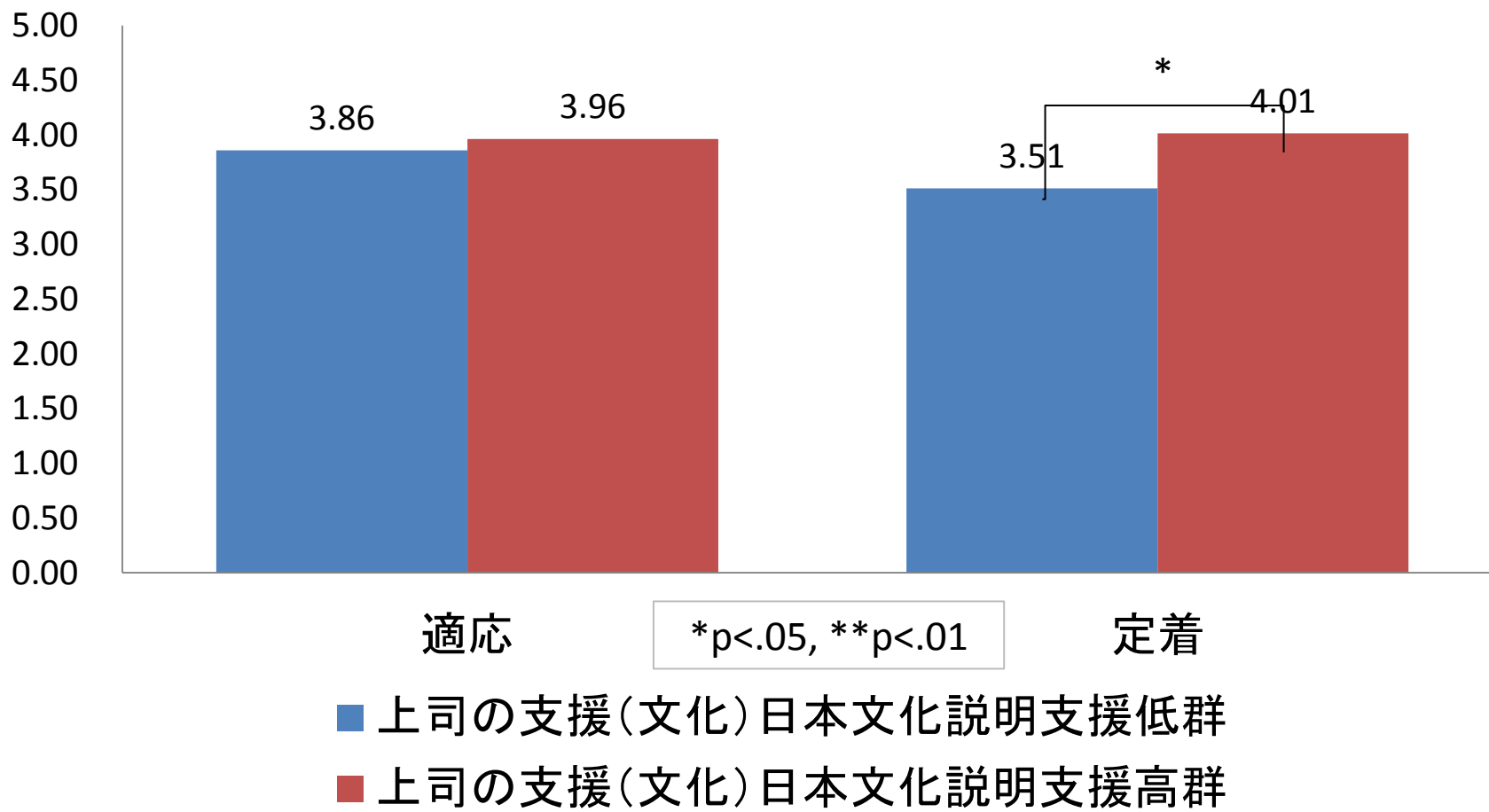




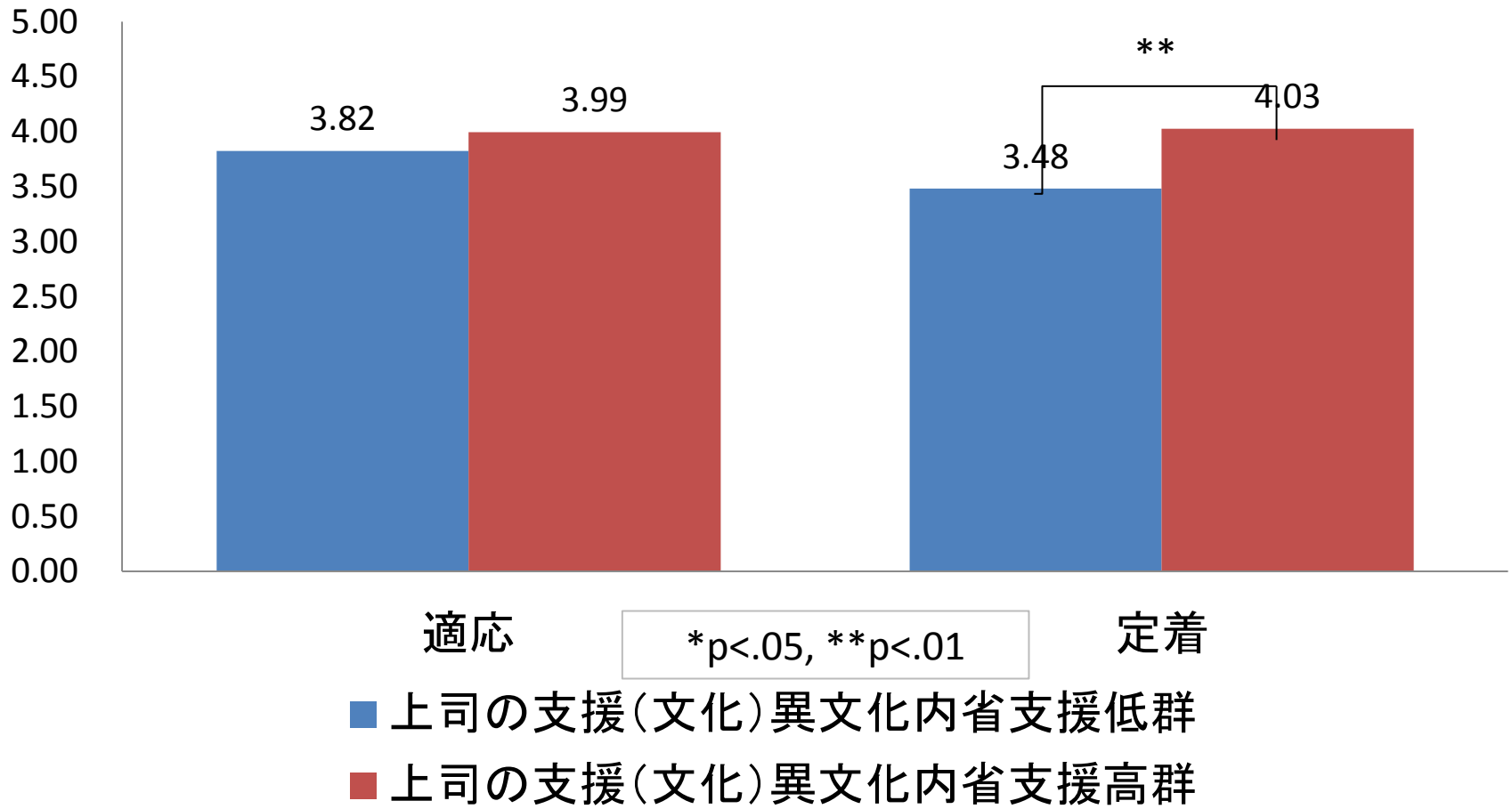
# 上司支援(文化)相手文化理解支援×適応・定着



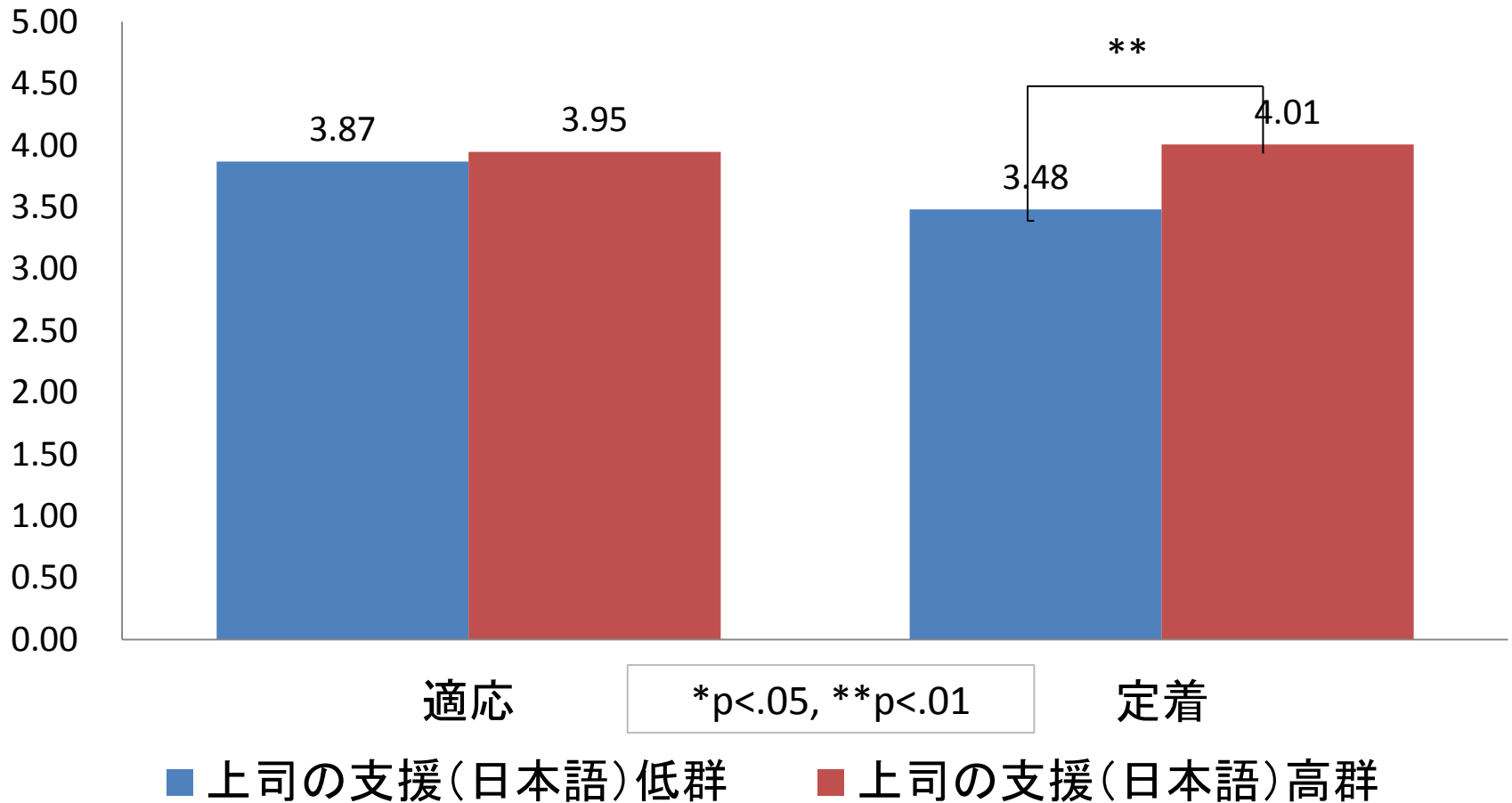
# 上司支援(文化)日本文化説明支援×適応・定着



# 上司支援(文化)異文化内省支援×適応・定着



# 上司支援(日本語) × 適応・定着



# 上司の支援内容と適応・定着（まとめ）

	適応	定着
上司の支援(一般)業務支援 高低	**	**
上司の支援(一般)精神支援 高低	*	**
上司の支援(一般)仕事の付与 高低	**	**
上司の支援(一般)内省支援	**	**
上司の支援(文化)相手文化理解支援 高低	*	**
上司の支援(文化)日本文化説明支援 高低	<i>n.s.</i>	*
上司の支援(文化)異文化内省支援 高低	<i>n.s.</i>	**
上司の支援(日本語) 高低	<i>n.s.</i>	**

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

- ・上司の支援(一般)は、「適応」と「定着」を促す
- ・上司の支援(文化)(日本語)は、「定着」を促す
- ・上司の支援(文化)相手の文化理解支援は、「適応」と「定着」を促す

## 4. まとめと今後の課題

- 元留学生社員の適応、定着に対する自己評価は高いが、適応に比べて定着はばらつきが大きい
- 上司の支援(一般)に比べて、上司の支援(文化)(日本語)は、元留学生社員の評価が低く、ばらつきが大きい
- 上司の支援の中で、文化や日本語に関する支援は、「定着」を促していた
- 今後は、上司の支援の**因子間の関係**や、元留学生社員の職場での行動(社会スキル実施度合い)などの**個人要因**や、職場のコミュニケーションなど**職場要因**も含め、「適応」と「定着」のより複雑なメカニズムを探っていきたい

# 参考文献

- ◆ Chao, et al (1994) Organizational Socialization: Its Content and Cosequences *Journal of Applied Psychology* Vol. 79 No.5 pp730-743
- ◆ 小川憲彦(2009)組織社会化の展望—組織個人化研究の展開に向けて— 神戸大学大学院経営学研究科 博士課程モノグラフシリーズ
- ◆ 松尾睦・中原淳(2009) 職場の学習風土に関する定量的研究. 2009年度組織学会研究発表大会報告要旨集 pp279-289
- ◆ 中原淳(2010) 職場学習論 東京大学出版会
- ◆ 島田徳子・中原淳(2010a)元外国人留學生の組織社会化に関する探索的研究:—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回全国大会講演論文集 pp85-88
- ◆ 島田徳子・中原淳(2010b) 元留學生新入社員の組織社会化プロセスにおける日本人上司の課題認識と支援内容. 人材育成学会第8回年次大会論文集 pp41—4