

# 新卒外国人元留学生社員の組織社会化のメカニズム -経験学習行動と異文化間ソーシャルスキルに注目して-

The Organizational Socialization Mechanism of Former Exchange Student Employees:

With a Focus on Experiential Learning Behavior and Intercultural Social Skills

鳥田 徳子\*<sup>1</sup> 中原 淳\*<sup>2</sup>

## Abstract

The purpose of this study is to empirically show the mechanism by which employees of Japanese companies who are former foreign exchange students at Japanese universities are organizationally socialized, which integrate the individual factors and organizational factors.

As individual factors, the “experiential learning behavior,” which show how people learn from their experiences, and “intercultural social skills,” which is a set of skills that can help the development of relationships with people from different cultural backgrounds, are the points of focus.

A covariance structure analysis clarified how these two individual factors influence the support from Japanese managers as an organizational factor, as well as the learning content and the adaptation outcome of the organizational socialization. As a result, it was revealed that the influence of “experiential learning behavior” and “indirectness,” which is one of the “intercultural social skills,” have a significant impact on the organizational socialization process. In addition, “cultural socialization” as what individuals learn from organizational socialization also has a large impact on the outcome of adaptation. The reasons and practical implication of these results are discussed in this paper.

## キーワード

元留学生、組織社会化、経験学習行動、異文化間ソーシャルスキル、上司による支援  
文化的社会化、技能的社会化、適応成果

## 1. 研究の背景

### 1.1 外国人留学生の日本企業への就職

グローバルな経済活動が加速する中、企業が競争優位性を実現するための経営戦略や人的資源管理など、多様な側面からの最適化が議論されている (Bartlet & Ghoshal 1989; Doz, Santos & Williamson 2001)。このような状況において、有能な人材をいかに獲得し定着させるかという高度人材の獲得競争は世界的に激化し、各国は戦略的に外国籍高度人材や留学生の受入れを強化している (経済同友会 2012)。日本企業のグローバル化の段階や特性は、業界や企業によって差があるも

の、海外進出した企業は23,351社にのぼり (経済産業省 2014)、アジア新興国市場 (中国、ASEAN、インド) の開拓や海外事業の拡大が行われている。日本の留学生の多くは、日本語能力が高く、日本の文化・習慣に対する一定の理解もあるため、日本社会の少子高齢化の問題もクローズアップされる中、国籍にこだわることなく採用することで、人材の確保を図ることができると考えられている (富士通総研 2014)。経済同友会 (2012) が会員所属企業818社を対象に行った調査によると、直近1年間に日本の大学や大学院を卒業・修了した留学生を採用した企業は全体の45.7%、採用活動を行ったが採用に至らなかった

論文受稿日：2015.3.24 論文受理日：2015.9.23

\*<sup>1</sup>SHIMADA, Noriko：武蔵野大学 グローバル・コミュニケーション学部 准教授

(Associate Professor, Department of Japanese Communication, Faculty of Global Studies, Musashino University)

\*<sup>2</sup>NAKAHARA, Jun：東京大学 大学総合教育研究センター 准教授

(Associate Professor, Center for Research and Development of Higher Education, The University of Tokyo)

という企業は全体の31%で、全体の8割近い企業が留学生の採用活用を行っていることがわかる。

しかし一方で、留学生の6割以上が日本での就職を希望しているにもかかわらず、実際に就職できた学生は2割程度という報告（日本学生支援機構 2014a, 2014b）もあり、留学生の採用・活用・定着は十分に進んでいるとは言えない。確かに、日本の就職活動の独自性が強く留学生は日本人学生に比べて出遅れてしまうこと（富士通総研 2014）や、入国管理法で決められた就労可能な在留資格の許可を得る必要があること（永井 2013; 佐藤 2014）など、制度面の要因も大きいと考えられるが、採用段階の企業と留学生の意識の差に注目することも重要であろう。『日本企業における留学生の就労に関する調査』（労働政策研究・研修機構 2009）では、63.5%の企業が留学生の採用理由として「国籍に関係なく優秀な人材を確保するため」を挙げ、「外国人ならではの技能・発想を採り入れるため」を採用理由に挙げる企業は少数（9.4%）で、「外国人特性」を採用段階において特に重視しているわけではない。このことから、日本企業の留学生採用は、必ずしもグローバルな競争優位性を確保するための経営戦略や人的資源管理の視点から行われているわけではないことがわかる。横須賀（2007）は、企業と留学生の人材ニーズに対する意識比較のための質問紙調査を行っているが、企業は日本語力に優れ日本人と協調できる「日本人性」の高い人材を求めているのに対し、留学生はそればかりではなく「日本人と異なるメンタリティー」や「日本人にない発想」など「外国人性」も認めてほしいと望んでいるという。採用段階から企業と留学生では「外国人であること」についての意味づけが異なることがわかる。

## 1.2 日本企業の職場環境の現状

多くの日本企業は、1990年代初頭のバブル崩壊をきっかけに経営システムの変革を迫られ（橘川・久保 2010; 上林 2013）、それに伴い職場環境も大きく変化してきた。「職場」は、定義が難しい概念であるが、本稿における「職場」とは、中原（2010）の定義に倣い「責任・目標・方針を共有し、仕事

を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支店などの集団」をさすものとする。

日本国内の職場は、人件費が削減され一人当たりの仕事の負荷が大きくなる中で、現場での新入社員の育成に手が回らず、具体的には、中高年正社員の削減、新卒採用の大幅削減、低コストの非正規社員の雇用増加、教育投資の削減、成果主義の運用などによって、新入社員や若手社員の能力形成を支えていた職場の人的ネットワークが失われている（中原 2012）。また、社内のコミュニケーションに「課題がある」と考えている日本企業は7割を超えるという調査結果もある（NHK 2012）。この調査は、「社内のコミュニケーションの現状や課題、取組について」の調査で、東証1部上場企業121社の人事担当者が回答したもので、新入社員に求める能力としては「的確に説明・報告する能力」（90%）が挙げられている。組織内の構成メンバーは、コミュニケーションによって物事に対する共通理解を深めることができる（末田・福田 2003; 山本 2011）ことから、このような職場の状況は、元留学生新卒社員（以下 元留学生社員）のみならず新卒社員全体の組織適応にマイナスの影響を及ぼすことが予想される。

元来、日本の職場におけるコミュニケーションは、察しや配慮、阿吽の呼吸、空気を読む、一を聞いて十を知るなど、言葉の意味を理解する際、背後にある文脈への依存度が高い高コンテクスト・コミュニケーションである（Hall 1976）。古家（2011）は、Shaules and Abe（1997）のコミュニケーション・スタイルの違いを特徴づける三つの要素、directness（直接性）、use of silence（沈黙の使い方）、cognitive styles（認知の仕方）にもとづき、「日本的コミュニケーション・スタイルとは、間接的であることを好み、言葉そのものの意味よりもその意図の解釈を相手の判断に委ねたり、断定的でない認知の仕方にもとづくコミュニケーションということになるだろう」と述べる。日本語母語話者ではない元留学生社員がビジネス場面において、このような日本的コミュニケーション・スタイルと、上述の新入社員に求める能力として期待されている「的確に説明・報告する能力」を兼ね備え、状況や場面に応じてこれらを使い分け

て業務を遂行し成長していくことは、容易なことではないだろう。

また、先に挙げた『日本企業における留学生の就労に関する調査』（労働政策研究・研修機構2009）の対象企業で働く元留学生を対象とした調査では、現在の仕事に対して86.7%が「満足している」「どちらかと言えば満足している」と回答する一方、「あなた自身の経験から、今後、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」についての質問に対しては、「日本人社員の異文化への理解度を高める」が64.9%で最も高く、日本人社員の異文化への理解や配慮が不足していると感じていることがわかる。

以上、元留学生社員が入社後配属される職場は様々な課題を抱えていることがわかる。また、多くの企業が、外国籍人材のモチベーションアップや定着率の向上、コミュニケーション上の課題に苦慮している現状があるが（富士通総研2014）、日本企業の職場環境や日本人社員とのコミュニケーションの現状をふまえ、留学生の就職後の組織への適応・定着・成長について実証的に分析した研究は少ない。

## 2. 先行研究

### 2.1 組織社会化

#### 2.1.1 組織社会化とは

「人は組織にどのように適応していくのか」という問いに対して多角的な視点から探究する研究は、組織社会化（organizational socialization）と呼ばれる。経営学の組織行動学や人的資源管理の分野を中心に、1960年代半ばから40年以上の研究蓄積があるが（Ashford & Nurmohamed 2012）、近年の雇用慣行の変化や労働市場の流動性の高まりにより、再注目されている（Ashforth, Sluss & Harrison 2007; 小川・尾形 2011; 小川 2013）。組織社会化の上位概念である「社会化」は、社会学や心理学や文化人類学などの学際的概念として発達し、現在の社会化研究は、(1) 誰が（社会化の主体）、(2) 何を獲得するのか（社会的必要事項）、(3) それがどのような人間関係の中でなされるか（社

会化の場）の三つの次元に交差することが特徴である（大江 2010）。また、社会化に影響を与える他者や機関・組織を社会化のエージェントという。つまり、社会化とは、「主体がエージェントとの相互作用によって、必要事項を学習する過程である」といえる。

組織社会化の定義は多様であるが、Van Maanen and Schein (1979) の「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過程」が最もよく引用される。組織社会化は、(1) 個人の役割・職務の明確化、(2) 業務内容についての理解による生産性向上、(3) 業務の適切な時間配分、(4) 自己効力・自信の獲得、(5) 成員性の獲得、(6) 離転職の防止、などに正の影響が認められるため（Feldman 1981; Bauer & Green 1998; Ashford, Myers & Sluss 2011）、組織にとって必要不可欠なものである。組織社会化研究のこれまでの知見は、留学生の日本企業への適応・定着・成長について検討する際に参考になる。

これまでの組織社会化研究は、大きく二つの流れに沿って蓄積・展開されてきた（小川 2005; 小川 2012; 小川2013; 中原 2012）。一つ目の流れは、「組織社会化の過程で何が起きるのかを記述した研究」から、「その過程で何が学習されるかを実証的に明らかにする研究」への流れ、つまり「過程理論から内容理論へ」という流れである。二つ目の流れは、「組織の役割に注目した研究」から「個人の主体的役割に注目した研究」への流れ、つまり「組織から個人へ」という流れである。現在の組織社会化研究の一般的な枠組みは、これら二つの研究の流れが統合した形で、「組織的な働きかけや個人の能動性の影響を受けながら、さまざまな学習をすることによって、職務遂行や業績の高まり、あるいは職務態度の向上がもたらされる」と説明される（Ashforth et al. 2007; 小川・尾形 2011）。次節では、この二つの流れについて詳しく述べる。

#### 2.1.2 組織社会化の成果

一つ目の流れである、「組織社会化の過程を記述した研究（過程理論）」から「その過程で何が

学習されるかを実証的に明らかにする研究（内容理論）への変遷において注目すべき点は、内容理論の研究蓄積により、組織社会化の成果が、(1) 直接的・一次的成果としての「新人の学習内容」と、(2) 職務満足や組織コミットメントなどの間接的・二次的的成果としての「新人の適応成果」に分けられ、一次的成果が二次的的成果に作用する、という分析枠組みが用いられるようになった点である（小川 2005; 小川・尾形 2011; 小川 2012）。

一次的成果としての学習内容に関する一連の研究（Ostroff & Kozlowski 1992; Morrison 1993; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gadner 1994; Haueter, Macan & Winter 2003）では、具体的な学習内容が実証的に提示されている。Chao et al. (1994) は、組織社会化の一次的成果としての学習内容を測定する尺度の開発を行い、6次元の学習尺度を提示している。6次元の学習内容とは、(1) 政治：組織内の公式・非公式な関係や権力構造を学習する、(2) 歴史：組織の伝統・習慣などを学習する、(3) 人間関係：周囲に学ぶべき適切な他者を見つけ学習する、(4) 組織目標・価値観：公式・非公式、明文化されている・いないにかかわらず、組織の目標と価値観を学習する、(5) 言語：職務遂行に必要な専門用語や、組織特有の隠語や方言を学習する、(6) 職務熟達：より高いレベルの職務遂行につなげるために職務遂行上の課題を学習する、の六つである。

高橋（1993）は、組織社会化には、組織の中で達成される技能形成を意味する「技能的側面」と、個人の文化受容を表す「文化的側面」が並存すると述べる。Chao et al. (1994) の6次元の学習内容を、高橋（1993）の「技能的側面」と「文化的側面」の二つの側面から分類した場合、言語と職務熟達は「技能的社会化」、政治と歴史と人間関係と組織目標・価値観は「文化的社会化」といえるだろう。

一方、二次的成果の「新人の適応成果」については研究者間での見解の一致が得られているわけではない。尾形（2011）は、「上手く組織に馴染み（組織社会化の学習内容）、組織への愛着が高く（組織コミットメント）、当該組織内での長期的展望があり（キャリア展望）、現在の職務満足

度が高い（職務満足度）状態」が良質な適応状態とし、組織適応の状態を「組織社会化」「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」を統合した概念としてとらえている。「組織コミットメント」とは、組織と個人に関する心理的態度を示す概念であり、功利的な側面と情緒的側面の二つの性質を持ち、組織と個人の関係の継続に関わる概念とされる（鈴木 2011）。尾形（2011）は、若年就業者の組織への適応状態を示す概念として、経済的財を短期間で蓄積することは難しいことから、「組織コミットメント」の情緒的側面に焦点を絞っている。また、「当該組織内での長期的なキャリア展望が抱けている個人は、組織との良質な関係性を築けている」とし、「（当該組織内での長期的な）キャリア展望」を、組織適応の概念の一つとする（尾形 2011）。さらに、「職務満足」と生産性の関係や、「職務満足」の低さと欠勤や離職などの増加の関係から、「職務満足」は、組織適応の概念の一つとして適切であると述べる（尾形 2011）。労働政策研究・研修機構（2009）の調査では、約9割の元留学生社員が「今の仕事に満足している」と回答しているにもかかわらず、「日本でずっと今の会社で働きたい」と回答したのは全体の33.6%であったと報告されている。この結果から、元留学生社員は、「職務満足」が高いからといって、情緒的な「組織コミットメント」や当該組織内での「キャリア展望」が高いとはいえない可能性があることが示唆される。また、これまでの元留学生社員を対象とした調査において、組織に対する情緒的な「コミットメント」について検討した調査は見当たらない。以上をふまえ、本稿では、「適応」とは、組織社会化の一次的成果に加え、二次的的成果として、尾形（2011）の「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」の三つの構成概念を統合したものとする。

### 2.1.3 組織による組織社会化と個人による組織社会化

二つ目の流れにおいて、組織による社会化の代表的なものに「社会化戦術」（Van Maanen & Schein 1979）がある。社会化戦術とは、「役割から役割への移行における個人の経験が、その組織の他者

によって構造化・組織化される方法」(Van Maanen & Schein 1979)と定義される。社会化戦術の中で、新規参入者の組織社会化を促進する要因として、上司をはじめとした組織の内部者、つまり社会化エージェントとの相互作用の重要性が多くの研究で実証されている(たとえば 若林・南・佐野 1980; 中原 2010)。

一方、個人による社会化の研究は、職場の人間関係構築に励んだり、必要な情報を収集したり、制度などに体现された組織からのメッセージを解釈したりすることで、組織環境への主体的役割を發揮する個人の積極的な適応行動を総称して、「プロアクティブ行動」と呼ぶこともある(Ashford & Black 1996; 小川 2012)。Louis (1980)は、新人が組織で経験する出来事を自ら意味づけるプロセス「意味形成プロセス」に注目し、大庭・藤原(2008)は、上司による意味形成支援が新人の組織適応に影響を与えていることを明らかにしている。また、Ostroff and Kozlowski (1992)と Morrison (1993)は、新人がいかに自分自身の役割と組織に関する情報を積極的に探索するのかという情報探索行動とその社会化プロセスへの影響について明らかにした。しかし、多様な行動を含む「プロアクティブ行動」は、個別行動ごとの影響が実証されてきた経緯があり、多様な行動を包括する適切な概念定義は未だなされていない(小川 2012)。

以上、組織による社会化も、個人による社会化も、新人と社会化エージェントとの相互作用の重要性が指摘されているものの、両者のアプローチが十分に統合された実証研究は少ない(Saks & Ashforth 1997; 小川 2012)。

#### 2.1.4 元留学生社員の組織社会化

日本企業に就職する元留学生社員の組織社会化は、職場における文化的マイノリティとしての組織社会化といえる。元留学生社員が日本企業に適応していく過程を組織社会化ととらえた研究はまだ少ないが、入社後最初に配属された職場の直属の日本人上司や同僚との社会的相互作用に注目した元留学生社員の組織社会化研究として島田・中原(2010a, 2010b, 2012a, 2012b, 2014)がある。島田・中原(2010a)は、日本企業に勤務する元留学生

社員4名(入社2~3年目)に対して、半構造化インタビューを実施し、職務満足度が入社時より低い2名は上司や同僚との社会的相互作用に問題を抱えていることを明らかにしている。島田・中原(2010b)では、職場の上司が元留学生社員の組織社会化のプロセスに対してどのような支援を行ってきたかを分析し、職務満足度が入社時より高い元留学生の上司は、元留学生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、実行していることを明らかにしている。

これらの結果をふまえ、島田・中原(2012a, 2012b, 2014)は、量的調査により元留学生社員の組織社会化と上司の支援の関係について検討し、上司による支援を、仕事面と文化面の二つに分けてたずねている。この調査では、元留学生社員の上司による支援に対する認識は、文化面の支援は仕事面に比べて低く、上司による支援の差は、「組織目標・価値観」「人間関係」などの文化的社会化に影響を与えるものの、業務遂行に関する「言語」「職務熟達」などの技能的社会化には影響を与えていないという。また、上司による支援と、組織社会化の二次的成果としての新人の適応成果を示す組織コミットメント、キャリア展望、職務満足との関係を検討したところ、全てにおいて差が見られ、より多く上司による支援を受けていると認識している人は、より適応を果たしていた。

島田・中原(2014)は、「元留学生社員の視点から日本国内の職場における上司による支援と組織社会化との関係を探究したこと」、「上司による支援を仕事面と文化面に分けて検討したこと」、「上司による支援に対する認識の高さは、一次的成果の文化的社会化のみと、二次的成果である適応成果に正の影響があることを実証的に示したこと」という三つの点で意義がある。しかし、島田・中原(2014)では、元留学生社員の組織社会化全体のメカニズムは明らかにされておらず、上司による支援を得やすい個人とはどのような意識・行動・スキルを持った個人であるか、また業務遂行に直接関係する技能的社会化に影響を与える要因は何か、については明らかになっていない。

## 2.2 経験学習行動

### 2.2.1 経験学習と社会化

1980年代のリーダーシップ開発論 (McCall, Lombardo & Morrison 1988; Morrison & Brantner 1992) を端緒とし、今や職場におけるビジネスパーソンの学習について探究する際、「経験」は最も不可欠な要素の一つとなっている (木村 2012)。デューイは、経験とは「個人と個人を取り巻く環境との相互作用」と定義し (Dewey 1938)、松尾 (2006) は複数の研究の経験の定義を整理したうえで、「人間と外部環境との相互作用」と定義している。本稿では、松尾 (2006) に倣い、経験を「人間と外部環境との相互作用」と定義し、経験と社会化との関係を次のように考えることとする。

前節で述べたように、「社会化」とは「個人が主体的に社会化エージェントとの相互作用によって学習する過程」であるといえるが、「人間の外部環境との相互作用」という経験の定義から社会化をとらえた場合、社会化とはまさに主体の経験からの学習 (経験学習) の過程に他ならない。し

かし、これまでの組織社会化研究では、経験学習を社会化要因の一つとしてとらえてはこなかった。本稿では、経験学習を、「新人側がどのような行動をなすことで社会化が完遂するのか」という個人による社会化の要因の一つとして取り上げ、その社会化プロセスへの影響について探究することとする。

### 2.2.2 コルブの経験学習モデル

コルブは、経験学習に関する代表的な研究者であり、その理論が研究・実践の両面で広く参照されている (木村 2012)。コルブは、経験から学習するとは、経験からの「学び方を学ぶ」ことであると考え、経験学習理論 (Experiential Learning Theory) を提唱した (Kolb 1984)。コルブは、学習は「経験を変換することを通じて知識を創造するプロセス」であると捉え、この学習プロセスを、図1の通り、4つの段階で構成される経験学習モデル (Experiential Learning Model) として提示した。このコルブの経験学習サイクルは、多国籍企業の海外駐在員の適応に関する研究や、グローバルマ

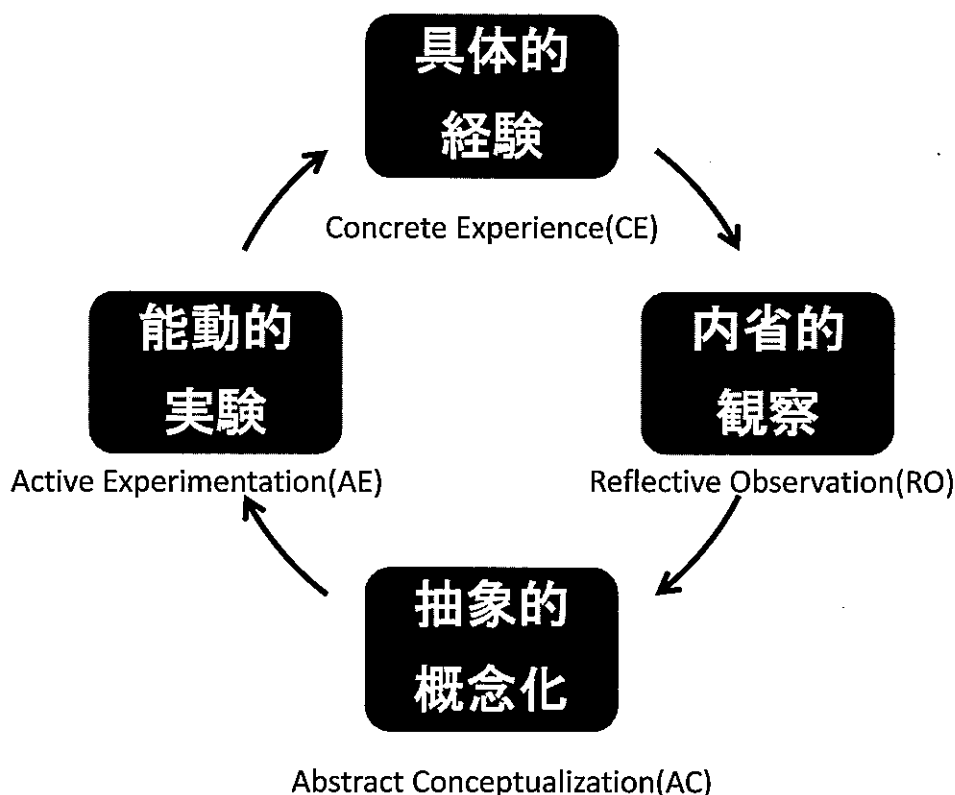


図1 コルブの経験学習サイクル (出所: Kolb (1984, p.21) のモデルをもとに筆者作成)

ネジャーの育成など、異文化環境における適応や人材育成に関する研究においても注目されている (Yamazaki & Kayes 2004; Yamazaki & Kayes 2007; Aten, Nardon & Steers 2009)。Yamazaki and Kayes (2004) では、社会・文化背景の異なる異文化環境における適応において、異文化経験から学習することの重要性が指摘されている。

コルブの経験学習モデルでは、学習者は、(1) 個人が置かれた状況の中で具体的な経験をし (具体的な経験)、(2) その経験を多様な観点から内省し (内省的観察)、(3) 他の状況でも応用できるように一般化・概念化して仮説や理論に落とし込み (抽象的概念化)、(4) その仮説や理論を新しい状況下で実際に試してみる (能動的実験) ことによって学習するとされる (Kolb 1984)。近年の研究では、経験を内省する段階における「他者」の役割が重視され、「他者に開かれた内省」「他者との対話に埋め込まれた内省」といわれる (中原・金井2009)。経験から学ぶ個人の能力や行動だけではなく、「個人の学習の可能性を支援する他者の存在」(中原 2010, 2012) が注目されていることがわかる。具体的には、個人の自らの経験や出来事の意味づけが、他者からのフィードバックや、他者との双方向の会話などによって促進されるということを意味する。

### 2.2.3 経験学習行動尺度

木村・館野・関根・中原 (2011) では、経験から学ぶことに関する個人差について、経験の理解や解釈に必要な能力という個人の内的要因を測定する既存尺度 (Spreitzer, McCall & Mahoney 1997; 楠見 1999) に加え、「経験学習行動」を定量的に検証するための16項目から成る経験学習行動尺度を新たに作成している。木村 (2012) は、この尺度を用いて「経験学習行動」と業務能力の関係を探究し、四つの各要素の間に循環的なパスが存在するとともに、すべてが業務能力に正の影響を与えていることを実証的に明らかにしている。つまり、これらの「経験学習行動」をより多く実践していると知覚している人は、自己の業務能力も高く評価しているという結果を得ている。本稿では、経験から学ぶことの個人差を、木村ら (2011) の

経験学習行動尺度を活用することで行動面から量的にとらえる。そして、「経験学習行動」と組織社会化の関係を探究することとする。

## 2.3 異文化間ソーシャルスキル

### 2.3.1 異文化間ソーシャルスキルと社会化エージェントとの相互作用

組織社会化において、組織による社会化も、個人による社会化も、社会化エージェントとの社会的相互作用が重要な役割を担っていることは既に述べた。また、経験学習理論の最近の研究では、学習の社会的で相互依存的な面が考慮されてきていることも確認した。このことから、個人が経験から学習するためには、学習者本人の主体性や能動性と他者との相互作用が欠かせないといえよう。また、先行研究から異文化経験からの学習を考える場合もコルブの経験学習サイクルは有効であることがわかるが、文化背景の異なる他者との相互作用の際に必要な対人関係スキルの習得と実践は、異文化環境ではない場合と比較してより重要な役割を果たすことが予想される。

このような対人関係の形成・維持・発展に役立つ技能を指す心理学の概念として発達してきた概念として、「ソーシャルスキル (社会的スキル)」がある。このソーシャルスキルを、文化背景の異なる人と接したときに、よりよい関係を築いていけるような考え方や振る舞いかたをまとめた概念に発展させたのが、「異文化間ソーシャルスキル」である (田中 2010a, 2010b)。ソーシャルスキルには、考え方や気持ちの整理などの認知面と、ある場面でどう振る舞うかという行動面の2つの側面があるが、異文化間ソーシャルスキルにも認知と行動の両側面が含まれる。また、異文化間ソーシャルスキルの種類には、異文化に接触した際に一般的に使用可能な文化一般的スキルと、当該文化圏での特徴的な行動などの文化特異的なスキルの二つがあるという (田中 2010a, 2010b)。田中 (2010a, 2010b) は、異文化間ソーシャルスキルは学習可能なものであり、学習することにより自らの行動レパートリーを拡充することができ、異文化適応に役立つという立場に立つ。そして、「異文化間ソーシャルスキル学習は、選択肢の提供や

知識の付与という性格が強く、自文化との相対化を促す道具であり、実際のスキルの実施は本人の意思と判断によるとされ、規範性が弱い」もので、決して「マジョリティによる行動の強制」ではないとも述べる（田中 2010 a）。

「異文化間ソーシャルスキル」が異文化適応を促進することを示唆する研究として、Yashima and Tanaka (2001)、中島 (2003)、奥西・芦刈・田中 (2008) などがある。中島 (2003) は、行動面で文化受容を示す留学生の方が、ホストとのコミュニケーションの満足度が高いと述べる。また、奥西ら (2008) は、在日留学生と親しい日本人のペア調査を行い、ホスト側の日本人が認知した留学生による「異文化間ソーシャルスキル」の実施度の高さは、ソーシャルサポートの獲得と関係満足の高さと関係があったと述べる。これらの研究から、「異文化間ソーシャルスキル」の実施によって、ホスト側からの支援を引き出すことが可能となり、その結果、適応が促進されるのではないかということが考えられる。

### 2.3.2 在日留学生異文化間ソーシャルスキル評定リスト

在日留学生を対象にした異文化間ソーシャルスキル学習の学習対象となる認知や行動を探るための基礎研究として、田中・藤原 (1992)、田中 (1991) がある。これらの研究では、在日留学生の日本での対人行動上の困難を半構造化インタビューと質問紙調査によって調査し、「①間接的表現」「②社会的品格 (礼儀、マナー)」「③表現の抑制」「④同性・異性関係」「⑤集団行動」「⑥対話と接近」の6領域を抽出している (田中 2010 a; 田中 2010b)。そして、田中 (2010b) は、一連の研究成果 (田中 1992 ; 田中・高井・神山・藤原 1993) をふまえ、対人行動上の困難に対応させた21項目の在日留学生異文化間ソーシャルスキルリストを提示している。このリストは、遠慮や謙遜、集団行動など、日本での対人的スキルにおける文化特異性の高い項目と、どの異文化接触でも有用な文化一般的な項目とで構成される。本稿では、この「異文化間ソーシャルスキル」を、個人による社会化の要因の1つとして取り上げ、その社会化プ

ロセスへの影響について探究することとする。

## 3. 研究目的と仮説

### 3.1 研究目的

本研究の目的は、日本企業に就職した元留学生社員を調査対象として、質問項目への回答にもとづいて、個人要因と環境要因が、元留学生社員の組織社会化とどのように関連するか、その心的なメカニズムを実証的に示すことである。具体的には、経験からどのように学んでいるかという「経験学習行動」と、文化背景の異なる他者との対人関係の形成・維持・発展に役立つ技能としての「異文化間ソーシャルスキル」の二つの個人要因が、環境要因としての「上司による支援」の獲得や、組織社会化の一次的成果 (個人の学習内容) と組織社会化の二次的成果 (個人の適応成果) にどのように関連するかを、仮説モデルによって分析する。

### 3.2 仮説

本稿では、図2のような分析モデルを仮定し、次の二つの仮説を共分散構造分析によって検証する。

#### 仮説1

個人の「経験学習行動」は、直接、あるいは社会化エージェントとの相互作用としての「上司による支援」を媒介し、組織社会化の一次的成果である「学習内容」と、二次的成果である「適応成果」としての「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼす。

#### 仮説2

個人の「異文化間ソーシャルスキル」は、直接、あるいは社会化エージェントとの相互作用としての「上司による支援」を媒介し、組織社会化の一次的成果である「学習内容」と、二次的成果である「適応成果」としての「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼす。



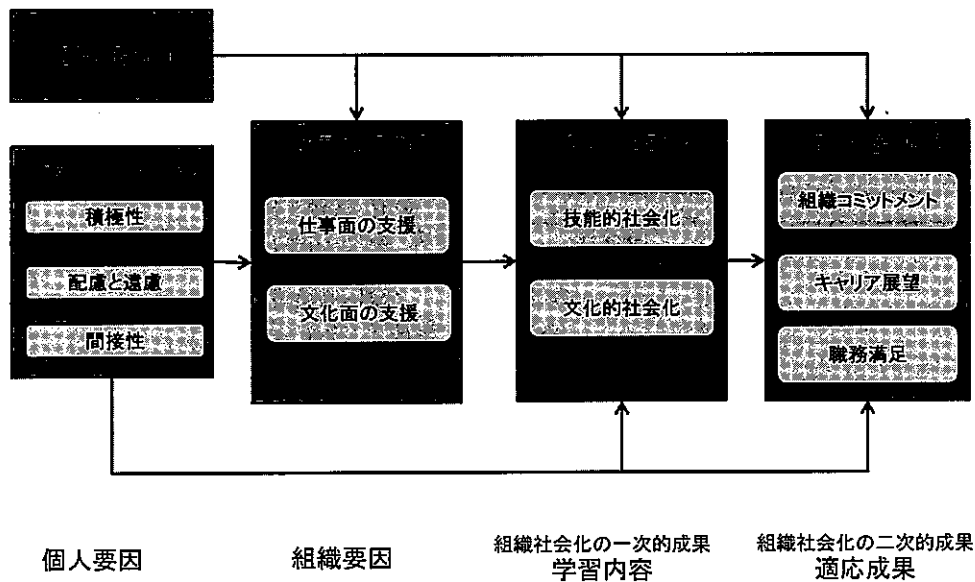


図2 本研究における分析モデル

## 4. 方法

### 4.1 調査データと分析対象

本研究の分析対象データは、島田・中原（2012a; 2012b; 2014）と同様、東京大学中原淳研究室で実施した「元留学生外国人社員の定着と成長に関するアンケート」調査の一環で、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した調査データの一部を対象とする。本調査の実施において、筆者らは企業や大学関係者と信頼関係を個別に築き、本調査の目的を十分に理解してもらった上で調査協力者を紹介してもらった。そして、紹介された調査協力者に個別にメールで連絡し、元留学生で、日本で採用された社員であることなど、本調査対象者としての属性に問題がないか確認後、84社132名の調査協力者に対してIDとパスワードを送付し回答を促した。最終的に、有効回答数は102名となった。したがって、本調査のデータは有意抽出によって得られたものであり、また取得したデータは全て「個人の知覚データ」である。

回答者102名の属性は、表1に示すとおりである。日本の大学・大学院を卒業・修了し、日本企業に就職した2年目から8年目までの元留学生社員（約8割は2～4年目）で、男性62名、女性40名、出身国は14か国であった。出身国・地域の内訳は、中

国（60.8%）、韓国（9.8%）、台湾（6.9%）、マレーシア（5.9%）、ベトナム（3.9%）、インドネシア（2.9%）と続き、以上の6か国で9割を占める。職種の内訳は、研究技術職（39.2%）、営業・購買・販売職（25.5%）、企画・総務・広報関係事務職（14.7%）、人事・労務関係事務職（7.8）と続く。所属企業の属性は、製造業（41.2%）、情報通信業（30.4%）、卸売・小売業（12.7%）と続く。従業員規模の内訳は、1万人以上（38.2%）、1000～3000人未満（23.5%）、300人未満（13.7%）、5000～1万人未満（10.8%）、3000～5000人未満（7.8%）、300～1000人未満（5.9%）であった。尚、アンケートは日本語のため、読解力の目安を「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」とし、日本語能力試験N1または旧1級<sup>1)</sup>、あるいはCEFR<sup>2)</sup>のB2程度の読解力が必要であるとした。

### 4.2 分析に用いた概念と尺度構成

#### 4.2.1 経験学習行動

経験学習行動は、木村（2012）による経験学習行動尺度の16項目について、「とてもあてはまる」から「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。これら16項目に天井効果やフロア効果がないか確認したところ、4項目に天井効果が見られたが、いずれも5に近い値であるため、16項目を

表1 回答者の属性

性別	人数(人)	割合(%)	業種	人数(人)	割合(%)
男性	62	60.8	製造業	42	41.2
女性	40	39.2	情報通信業	31	30.4
合計	102		卸売業・小売業	13	12.7
			教育・学習支援	3	2.9
			学術研究・専門・技術サービス業	3	2.9
			運輸業・郵便業	2	2.0
			金融・保険業	2	2.0
			不動産業・物品・賃貸業	1	1.0
			飲食・宿泊業	1	1.0
			その他サービス業	4	3.9
			合計	102	100.0
就業年数(年)	人数(人)	割合(%)	従業員規模	人数(人)	割合(%)
2	28	27.5	～299人	14	13.7
3	25	24.5	300～999人	6	5.9
4	28	27.5	1000～2999人	24	23.5
5	11	10.8	3000～4999人	8	7.8
6	8	7.8	5000～9999人	11	10.8
7	1	1.0	10000人～	39	38.2
8	1	1.0	合計	102	100.0
合計	102	100.0			
出身国・地域	人数(人)	割合(%)			
中国	62	60.8			
韓国	10	9.8			
台湾	7	6.9			
マレーシア	6	5.9			
ベトナム	4	3.9			
インドネシア	3	2.9			
その他	10	9.8			
合計	102	100.0			
職種	人数(人)	割合(%)			
研究・技術職	40	39.2			
営業・購買・販売職	26	25.5			
企画・総務・広報 事務職	15	14.7			
人事・労務 事務職	8	7.8			
その他	13	12.8			
合計	102	100.0			

表2 経験学習行動 因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
困難な仕事に立ち向かう	4.11	.831	.540	.292
失敗を恐れずにやってみる	4.12	.848	.607	.369
常に新しいことに挑戦する	4.11	.889	.708	.501
様々な経験の機会を求める	4.36	.806	.632	.400
経験したことを多様な視点から捉え直す	4.10	.802	.725	.526
必要な情報を集めて、経験したことを分析する	4.22	.875	.569	.324
自分の仕事の成功や失敗の原因を考える	4.34	.738	.702	.493
様々な意見を求めて自分の仕事のやり方を見直す	4.23	.757	.570	.325
過去の経験に基づいて仮説を立てる	4.15	.825	.605	.366
様々な仕事場面に共通する法則を見出す	3.91	.880	.696	.485
経験の結果を自分なりのノウハウ(やり方)に落とし込む	4.22	.753	.825	.680
他の状況にもあてはまるような仕事のコツを見つける	4.15	.750	.836	.699
経験から学んだことを実際にやってみる	4.34	.711	.690	.476
新しく得たノウハウを実際に応用する	4.29	.683	.694	.482
あるやり方が他の場面でも使えるかどうか実験する	4.13	.779	.705	.498
自分のやり方が正しいかどうか試す	4.27	.720	.724	.525
			因子寄与	7.441

対象にその後の分析を行った。経験学習行動尺度は、「具体的体験」「内省的観察」「抽象的概念化」「能動的実験」の4因子から構成されるが、本研究の目的は、「経験学習行動」の総和が「上司による支援」と「組織社会化の成果」に影響を与えていることを検証することであるため（仮説1）、16項目を1因子として仮定した。各質問項目、その平均値と標準偏差、因子分析（最尤法）の結果は、表2のとおりである。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、 $\alpha = .930$ と、十分な値が得られたため、単一の尺度として分析に用いるとともに、項目数の異なる他の尺度の回答傾向と比較しやすくするため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。

#### 4.2.2 異文化間ソーシャルスキル

異文化間ソーシャルスキルは、田中（2010b）による「在日留学生にとっての異文化間ソーシャルスキルの評定リスト」から、職場の対人コミュニケーションに関連する項目を参考にして作成した15項目について、「とてもあてはまる」から「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。天井効果やフロア効果がみられた5項目を削除し、

10項目に対して探索的因子分析（主因子法）を行った。初期の固有値は、2.276、1.667、1.224、1.090、・・・であった。スクリープロットによる固有値の変化や異文化間ソーシャルスキルの先行研究にもとづいて3因子構造を仮定し、再度因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行った。因子負荷量が.400であることを基準に2項目を削除し、8項目について3回目の因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行った。最終的な因子分析の結果を表3に示す。先行研究の構成概念を参考にして、それぞれ因子名を「積極性（3項目）」（ $\alpha = .612$ ）、「配慮と遠慮（3項目）」（ $\alpha = .568$ ）「間接性（2項目）」（ $\alpha = .576$ ）とした。内的一貫性による信頼性係数は若干低いが、先行研究の構成概念に従い、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。田中（2010b）の定義を参照すると、「積極性」は、どの異文化接触でも有用な文化一般的な項目、「配慮と遠慮」「間接性」は、日本での文化特異性の高い項目といえよう。

#### 4.2.3 上司による支援

日本人上司による支援に関する項目は、島田・中原（2014）による「上司による仕事面の支援」

表3 異文化間ソーシャルスキル 因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	第1因子	第2因子	第3因子	共通性
声をかけたりどこかへ誘ったりして、自分から積極的に職場の日本人に近づいた	4.00	1.005	.928	-.037	-.023	.285
お酒を互いについてすめあい、楽しくさわぎながら、ふだんより正直な話をするといった、お酒の酔いを使ったコミュニケーションをよくした	3.37	1.327	.467	-.018	.038	.299
自分の国のことを職場の日本人によく説明して、理解してもらうよう努力した	3.74	1.134	.452	.071	.095	.223
お礼の気持ちを表すために、店で買った物を送った	3.02	1.428	.090	.744	-.275	.210
感情表現や、身ぶりや、笑い声を抑(おさ)えがちであった	2.97	1.246	.029	.532	.154	.234
さそいやすめをすぐに受け取らないで、遠慮をした	2.94	1.061	-.185	.450	.318	.233
相手がいやな気持ちになりそうなことは、あまり直接的に言わず間接的に表現した	3.61	1.136	.037	-.038	.801	.389
相手の本当の気持ちとか、相手がして欲しいと思っていることを、その人が直接言葉に出さなくても、こちらから察した	3.67	.894	.333	.083	.432	.219
			固有値	2.210	1.624	1.204
			寄与率	27.622	20.299	15.053
			因子間相関	第1因子	第2因子	第3因子
			第1因子	—	.037	.309**
			第2因子		—	.145
			第3因子			—

\*\* $p < .01$

表4 上司による仕事面の支援 因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
上司は、あなたにはない専門知識・スキルを提供してくれた	4.04	1.062	.568	.323
上司は、あなたの仕事の相談にのってくれた	4.19	.952	.820	.672
上司は、あなたに仕事に必要な情報を提供してくれた	4.05	.969	.712	.507
上司は、あなたに仕事で必要な言葉や専門用語を教えてくれた	3.75	1.158	.596	.356
上司は、あなたに職場特有のルールやきまり事を教えてくれた	3.78	1.105	.609	.371
上司は、あなたの仕事上必要な他部門との調整をしてくれた	3.88	1.056	.775	.600
上司は、あなたが自分から積極的に働けるよう、仕事をまかせてくれた	4.10	1.039	.686	.471
上司は、あなたに仕事上のトラブルが起きたときに助けてくれた	4.19	.941	.712	.507
上司は、あなたの緊張を和らげてくれた	3.56	1.174	.779	.607
上司は、あなたをほげましてくれた	3.90	1.039	.808	.653
上司は、あなたのプライベートな相談にのってくれた	3.35	1.310	.600	.360
上司は、あなたに「仕事でミスをするを恐れないように」と言ってくれた	3.45	1.191	.625	.391
上司は、あなたが楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれた	3.61	1.220	.741	.550
上司は、あなたに自分の海外業務経験について話してくれた	2.88	1.569	.516	.267
上司は、あなたの仕事のやり方や結果をほめてくれた	3.93	1.074	.770	.593
上司は、あなたの仕事のやり方や結果について客観的な意見を言ってくれた	3.90	1.020	.710	.505
上司は、あなたがあなたの仕事のやり方や結果を振り返る機会を与えてくれた	3.67	1.129	.546	.298
上司は、あなたの仕事のやり方や結果について、あなたにはない新しい視点を与えてくれた	3.83	1.006	.716	.513
			因子寄与	8.542
			寄与率	47.457

に関する18項目と、「上司による文化面の支援」に関する18項目について、「とてもあてはまる」から「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。これらの項目に天井効果やフロア効果がないか確認した。「上司による仕事面の支援」に関する6項目に天井効果が見られたが、いずれも5に近い値であるためそのまま分析を行った。「上司による文化面の支援」の18項目には、天井効果やフロア効果は見られなかった。本研究の目的は、組織社会化のメカニズムにおいて、上司による「仕事面の支援」の総和と「文化面の支援」の総和が、個人要因と組織社会化の成果をどのように媒介し

ているかである（仮説1、2）。したがって、「仕事面の支援」尺度は「業務支援」「精神支援」「内省支援」の3因子、「文化面の支援」尺度は「相手文化理解支援」「日本文化説明支援」「異文化内省支援」の3因子で構成されるが、各尺度の18項目を1因子として仮定した。各質問項目、その平均値と標準偏差、因子分析（最尤法）の結果は、表4、表5のとおりである。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、「仕事面の支援」（ $\alpha = .936$ ）「文化面の支援」（ $\alpha = .951$ ）と、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。

表5 上司による文化面の支援 因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族のビジネスにおける時間感覚について質問してくれた	2.57	1.301	.841	.708
上司は、家族や職場での人付き合いなど、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の対人関係について質問してくれた	2.84	1.398	.855	.732
上司は、あなたの国や民族の非言語行動の意味やルールについて質問してくれた	2.78	1.383	.851	.725
上司は、あなたの国や民族の雇用制度について質問してくれた	2.37	1.297	.839	.704
上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の仕事やキャリアに対する考え方について質問してくれた	2.70	1.384	.852	.725
上司は、あなた自身あるいは、あなたの国や民族の文化的価値観や宗教的価値観について質問してくれた	2.95	1.431	.825	.680
上司は、あなたの国や民族の法律や経済の仕組みについて質問してくれた	2.81	1.474	.755	.570
上司は、日本人の非言語行動の意味やルールについて説明してくれた	2.62	1.169	.670	.449
上司は、過去に流行した歌やアニメなど、多くの日本人が知っていて、あなたが知らないことについて説明してくれた	2.68	1.422	.629	.395
上司は、家族や職場での人付き合いなど、日本人の対人関係について説明してくれた	2.64	1.265	.643	.414
上司は、日本の文化的価値観や宗教的価値観について説明してくれた	2.55	1.248	.705	.497
上司は、日本の法律や経済の仕組みについて説明してくれた	2.73	1.306	.614	.377
上司は、「終身雇用」や「年功序列」など、日本の雇用制度について説明してくれた	2.33	1.261	.614	.376
上司は、日本人の仕事やキャリアに対する考え方について説明してくれた	2.75	1.303	.596	.355
上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちをわかりやすく言い換えたりまとめたりして確認してくれた	3.28	1.222	.644	.414
上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、上司自身の気持ちや意見をあなたに伝えてくれた	3.38	1.194	.599	.358
上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたがどのように行動すべきだったか教えてくれた	3.25	1.158	.563	.317
上司は、職場でコミュニケーション上の問題や対立が生じたとき、あなたの考えや気持ちを聞いてくれた	3.21	1.163	.674	.454
			因子寄与 寄与率	9.250 51.389

4.2.4 組織社会化の一次的成果（学習内容）

組織社会化の学習内容については、島田・中原（2014）による尺度の19項目を用いた。これらの項目は、Chao, et al.（1994）の標準日本語版（小川 2005）を参考にして作成されたものである。本研究では、高橋（1933）の組織社会化の「技能的側面」と「文化的側面」の2つの側面にもとづき、業務遂行に直接関係する「言語（2項目）」「職務熟達（3項目）」の5項目を「技能的社会化」に関する質問項目、「政治（4項目）」「歴史（3項目）」「人間関係（3項目）」「組織目標・価値観（4項目）」の14項目を「文化的社会化」の質問項目とし、各質問項目について、「とてもあてはまる」から「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。これらの項目に天井効果やフロア効果がないか確認

したところ、「文化的社会化」の2項目に天井効果が見られたが、いずれも5に近い値であるため、そのまま分析を行った。本研究の目的は、組織社会化の一次的成果としての「技能的社会化」の総和と「文化的社会化」の総和が、他の変数とどのような関係にあるかについて検証することであるため、各尺度の項目を1因子として仮定した。各質問項目、その平均値と標準偏差、因子分析（最尤法）の結果は、表6、表7のとおりである。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、「技能的社会化」( $\alpha=.867$ )「文化的社会化」( $\alpha=.899$ )と、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。

表6 文化的社会化 因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
私は、この会社の中で、ものごとが実際にどのように動いているのか知っている	3.94	.794	.632	.400
私は、この会社の中でいちばん影響力のある人が誰か知っている	4.16	.887	.532	.284
私は、この会社で働く人の行動の背景にある動機を、よく理解している	3.70	.931	.630	.397
私は、仕事を達成するためにこの会社の中で最も重要な人物は誰か分かる	4.03	.861	.538	.289
私は、会社の古くからの伝統について知っている	3.64	1.097	.598	.358
私は、自分の所属部署や一緒に仕事をしているグループの背景について、わかりやすく説明できる	4.15	.737	.543	.295
私は、この会社の歴史についてよく知っている	3.79	1.008	.600	.360
私は、一緒に仕事をしているグループの中で「仲間の一人」だと思われている	4.09	1.045	.661	.437
私は会社の中でけっこう人気がある	3.48	.992	.722	.522
私は、同僚のほとんどに好かれていると思っている	3.69	.901	.698	.487
会社の目標は、私の目標でもある	3.23	1.218	.615	.378
私は、この会社にうまくなじんでいると思っている	3.68	1.007	.793	.628
私は、会社の価値観を代表するような従業員のひとりである	3.89	.932	.655	.429
私は、会社が決めた目標を支持している	3.87	.897	.511	.261
			因子寄与	5.525
			寄与率	39.463

表7 技能的社会化 因子分析の結果

項目	平均値	標準偏差	因子負荷	共通性
私は、自分の仕事で使われる言葉や専門用語の具体的な意味を理解している	4.20	.784	.791	.626
私は、自分の仕事で使われる略語など、省略形の言葉をほとんど理解している	4.13	.840	.781	.610
私は、効率的かつ成果を出せるように仕事をするにはどうすればよいか、身につけた	3.89	.953	.762	.580
私は、仕事上必要な課題をマスターしている	3.91	.857	.766	.587
私は、仕事上の義務をすべて理解している	4.02	.796	.675	.455
		因子寄与	2.860	
		寄与率	57.194	

4.2.5 組織社会化の二次的成果（適応成果）

組織社会化の二次的成果としての「適応」は、島田・中原（2014）と同様、尾形（2011）に倣い「(情緒的) 組織コミットメント」「(当該組織内での長期的) キャリア展望」「職務満足」を統合した概念としてとらえた。

「組織コミットメント」は、鈴木（2002）の尺度にもとづき、「私は、この会社の社員であることを誇りに思う」「私は、この会社に愛着を持っている」という情緒的コミットメントに関する2項目で測定した。各項目について、「とてもあてはまる」から「全くあてはまらない」の5件法で回答を求めた。内的一貫性による信頼性係数を求めたところ、 $\alpha = .953$ で、十分な値が得られたため、項目ごとの得点を単純加算した尺度得点を項目数で割った値を検討に用いた。「キャリア展望」は、労働政策研究・研修機構（2009）の質問

項目を参考にして、「私は、この会社で働きつづけたい」という1項目に対して、「とてもあてはまる」から「全くあてはまらない」の5件法で回答を求め、その値を検討に用いた。「職務満足」は、現在の職務に対する総合的な主観的評価として、労働政策研究・研修機構（2009）の質問項目を参考にして、「私は、この会社で働くことに満足している」という1項目に対して、「とてもあてはまる」から「全くあてはまらない」の5件法で回答を求め、その値を検討に用いた。

5. 結果と考察

5.1 各変数間の相関

仮説の検討に入る前に、変数の平均（SD）と  $\alpha$  係数および変数間の関連について示す（表8）。

表8 変数の平均（SD）、 $\alpha$  係数および変数間の相関係数（ $n=102$ ）

変数	平均値	SD	$\alpha$ 係数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 性別グミー(男性=1 女性=0)	.61	.49	—	1													
2 就業年数	3.54	1.35	—	-.096	1												
3 従業員規模	4.11	1.83	—	-.019	-.072	1											
4 経験学習行動	4.19	.55	.93	.022	.040	-.058	1										
5 異文化間ソーシャルスキル(積極性)	3.70	.87	.61	-.036	-.188	.177	.141	1									
6 異文化間ソーシャルスキル(配慮と適慮)	2.98	.92	.57	.038	-.057	-.075	-.098	.037	1								
7 異文化間ソーシャルスキル(間接性)	3.64	.86	.58	-.083	.025	-.167	.311**	.309**	.145	1							
8 上司による仕事面の支援	3.76	.78	.86	-.048	-.269**	.028	.168	.263**	-.219*	.198*	1						
9 上司による文化面の支援	2.89	.94	.95	-.064	-.174	.035	.144	.282**	-.081	.209*	.736**	1					
10 組織社会化(技能的社会化)	4.03	.69	.87	-.060	.114	-.103	.477**	.058	-.168	.079	.236*	.104	1				
11 組織社会化(文化的社会化)	3.81	.63	.90	.016	-.066	-.037	.546**	.356**	-.164	.368**	.384**	.373**	.689**	1			
12 組織コミットメント	3.80	1.07	.95	-.072	-.098	-.050	.443**	.206*	-.018	.332**	.423**	.397**	.382**	.642**	1		
13 キャリア展望	3.64	1.13	—	-.080	-.111	-.048	.211*	.170	-.056	.190	.455**	.445**	.300**	.488**	.770**	1	
14 職務満足	3.57	1.12	—	.031	-.218*	-.078	.305**	.171	-.147	.217*	.572**	.510**	.336**	.558**	.754**	.725**	1

注) 3 従業員規模は、「1: 0～299人 2: 300～999人 3: 1000～2999人 4: 3000～4999人 5: 5000～9999人 6: 10000人～」の6件法で聞いた。

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

5.2 モデルの設定と分析

仮説に基づき、「経験学習行動」と「異文化間ソーシャルスキル」が、「上司による支援」の各変数、組織社会化の一次的成果としての「学習内容」の各変数、組織社会化の二次的成果としての「適応成果」の各変数に影響を及ぼすという複数の仮説モデルを作成し、共分散構造分析を用いてその適合度を比較し、検討を行った。なお、「性別」「就業年数」「企業規模」を統制変数として投入した。今回の分析で使用する変数は、すべて観測変数であった。

図3は、最終的なパス図である。簡便化のため、誤差と統制変数、共分散、誤差相関の記載は省略している。モデル全体の適合度は、GFI=.938, AGFI=.876, CFI=.993, RMSEA=.0302, AIC=102.393と、いずれも十分な適合度を示している。5%水準で有意であったパス係数を図3に示す。

5.3 分析結果の検討と考察

5.3.1 仮説1の検討と考察（経験学習行動）

「経験学習行動」から直接効果を認めた変数は、組織社会化の一次的成果（学習内容）の「技能的な社会化」(.48)と「文化的な社会化」(.45)、組織社

会化の二次的成果（適応成果）の「組織コミットメント」(.17)であった。とくに、組織社会化の一次的成果（学習内容）への影響が大きかった。これにより、「経験学習行動」をより多く実践していると知覚している人は、文化的側面と技能的側面の両面の学習成果をより肯定的に評価しているといえる。また「文化的な社会化」を媒介した組織社会化の二次的成果（適応成果）の全ての変数への間接効果を sobel テストにて検証したところ、「組織コミットメント」( $\beta=.40, p<.001$ )、「キャリア展望」( $\beta=.33, p<.001$ )、「職務満足」( $\beta=.35, p<.001$ )であった。このことから、「経験学習行動」の「組織コミットメント」への影響は、直接効果(.17)よりも「文化的な社会化」を経由した間接効果(.40)の方が大きいことがわかる。つまり、組織の文化面の学習が順調に行われ文化的な社会化を肯定的に捉えている人は、組織に愛着を感じ、働き続けたいという気持ちを持ち、仕事に対する満足度が高い状態となるといえる。したがって、組織社会化の二次的成果（適応成果）には、文化面の学習の成否に対する自己評価が重要な役割を果たしていることが示唆される。一方、「技能的な社会化」を媒介した組織社会化の二次的成果（適

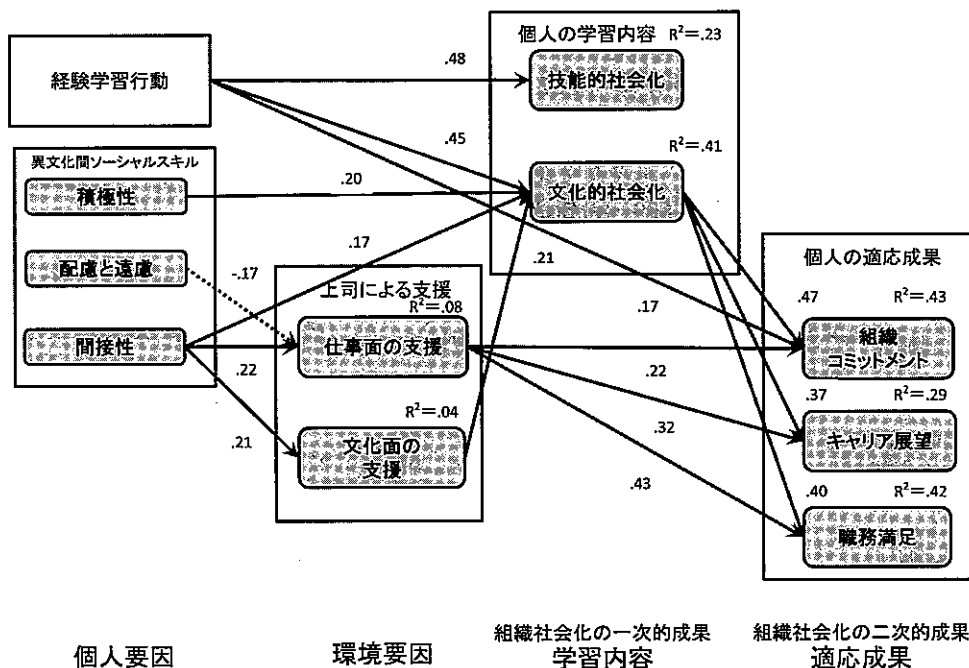


図3 分析結果のパス図



応成果)の変数への有意なパスは見出されなかった。これにより、組織に適應するには、業務遂行に直接関係する技能面の学習だけでは不十分で、組織の「政治」「歴史」「人間関係」「組織目標・価値観」などの文化面の学習成果を肯定的に捉えていることが必要であることがわかる。また、「経験学習行動」から「上司による支援」への有意なパスは見いだされなかった。つまり、「経験学習行動」をより多く実践していると知覚していることと、上司による支援を得ていると知っていることは関連がないということが示唆される。よって、仮説1は、一部のみ支持された。

### 5.3.2 仮説2の検討と考察 (異文化間ソーシャルスキル)

「異文化間ソーシャルスキル」については、「積極性」「配慮と遠慮」「間接性」の三つの変数ごとに見ていく。一つ目の、「積極性」から直接効果を認めた変数は、組織社会化の一次的成果(学習内容)の「文化的社会化」(20)であった。これにより、「積極性」は、「上司による支援」を媒介せずに組織社会化の一次的成果である「文化的社会化」を促していることがわかった。つまり、自ら積極的に周囲に働き掛けていると知っている人は、文化面の学習成果を肯定的に捉えている。しかし、「積極性」から「上司による支援」への有意なパスは見いだされなかったため、積極的に周囲に働きかけていると知っていることと、上司による支援を得ていると知覚していることは関連がないということが示唆される。

二つ目の、「配慮と遠慮」から直接効果を認めた変数は、「上司による仕事面の支援」(-.17)で、有意な負のパスが見出された。負のパスであることから、周囲に対して気遣いや遠慮をしていると知っている人は、上司による支援を得ていると感じることが少ないという可能性が示唆される。

三つ目の「間接性」から直接効果を認めた変数は、組織社会化の媒介変数であると考えた「上司による仕事面の支援」(.22)と「上司による文化面の支援」(.21)、そして、組織社会化の一次的成果(学習内容)の「文化的社会化」(.17)であった。これにより、相手に配慮して間接的に表現し

たり、相手の気持ちや期待を察した行動をしていると思っている人は、上司による仕事面と文化面の両支援をより得ることができると感じているとともに、文化面の学習成果をより肯定的に捉えていることがわかる。「間接性」の「上司による仕事面の支援」を媒介した組織社会化の二次的成果(適應成果)の三つの変数への間接効果を sobel テストにて検証したところ、値はいずれもそれほど大きい値ではないが、「組織コミットメント」( $\beta = .06, p < .001$ )、「キャリア展望」( $\beta = .09, p < .001$ )、「職務満足」( $\beta = .12, p < .001$ )であった。同様に、「間接性」の「文化的社会化」を媒介した組織社会化の二次的成果(適應成果)の三つの変数への間接効果を sobel テストにて検証したところ、値はいずれもそれほど大きい値ではないが、「組織コミットメント」( $\beta = .10, p < .001$ )、「キャリア展望」( $\beta = .08, p < .001$ )、「職務満足」( $\beta = .09, p < .001$ )であった。さらに、「間接性」により促進される「上司による文化面の支援」は、「上司による仕事面の支援」が組織社会化の二次的成果に直接影響を与えているのに対して、組織社会化の一次的成果(学習内容)の「文化的社会化」を媒介して、組織社会化の二次的成果の三つの変数に正の影響を与えていた。しかし、「間接性」からの「文化的社会化」への直接効果(.17)と、「上司による文化面の支援」を媒介とした間接効果( $\beta = .03, p < .001$ )を比較すると、間接効果は非常に小さい。つまり、組織社会化における文化面の学習は、「上司による文化面の支援」を得ていると知覚していることより、元留学生社員本人の「間接性」を意識した異文化間ソーシャルスキルを実施していると自覚していることの影響が大きいことが示唆される。さらに、「文化的社会化」に対する「積極性」と「間接性」の影響を比較すると、「積極性」は直接効果(.20)、「間接性」は直接効果と間接効果を合わせた総合効果(.20)で、同程度の影響力があることがうかがえる。つまり、組織の文化面の学習には、元留学生社員本人の「積極性」と「間接性」の両方の異文化間ソーシャルスキルを実施していることの自覚が効果的であることが示唆される。

以上より、「異文化間ソーシャルスキル」については、「積極性」「配慮と遠慮」「間接性」の三

つの変数の中で「間接性」のみが、上司による支援を媒介し、組織社会化の一次的成果と二次的成果に正の影響を及ぼしていることがわかった。「積極性」は、上司による支援を媒介することなく組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」に正の影響を及ぼし、「配慮と遠慮」は、上司による支援に負の影響を及ぼしていることから、変数によって組織社会化のメカニズムにおける役割が異なることがわかった。よって、仮説2は一部のみ支持された。

## 6. 結論

### 6.1 まとめ

本研究の目的は、日本企業に就職した元留学生社員を調査対象として、個人要因と環境要因が、元留学生社員の組織社会化とどのように関連するか、その心的なメカニズムを実証的に示すことであった。

まず、「経験学習行動」に着目して検討する。島田・中原（2014）では、業務遂行に直接関係する組織社会化の一次的成果（学習内容）の「技能的社会化」に対して影響を与える要因が明らかになっていなかったが、本研究では、個人が経験から主体的に学ぼうとする「経験学習行動」が「技能的社会化」に影響を及ぼし、説明力も大きいことから（決定係数.48）、その重要性が示唆された。この「経験学習行動」は、「文化的社会化」にも影響を及ぼし、その説明力も大きいことがわかった（決定係数.45）。また、「経験学習行動」は、「文化的社会化」を媒介して、組織社会化の二次的成果（適応成果）の三つの変数「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼしている。「経験学習行動」が、組織社会化の二次的成果に影響を与える度合いについて、直接効果と間接効果を合わせた総合効果を算出すると、「組織コミットメント」(.57)、「キャリア展望」(.33)、「職務満足」(.35)となる。これにより、元留学生社員の組織社会化の心的なメカニズムにおいて、「経験学習行動」をより多く実践しているという知覚の果たす役割の大きさがうかがえる。

次に、「異文化間ソーシャルスキル」に着目し

て検討する。「異文化間ソーシャルスキル」の三つの変数の中で、相手に配慮して間接的に表現したり相手の気持ちや期待を察した行動をしているという「間接性」の知覚のみが、「上司による仕事面の支援」と「上司による文化面の支援」を得ているという認識に影響を及ぼしていた。また、周囲に対して気を遣ったり遠慮するといった「配慮や遠慮」の知覚は、「上司による仕事面の支援」(-.17)に対する有意な負のパスが見出され、上司による支援を得ているという認識に否定的な影響を与えていた。そして、「間接性」の知覚は、「上司による仕事面の支援」、あるいは、組織社会化の一次的成果（学習内容）の「文化的社会化」を媒介して、組織社会化の二次的成果（適応成果）の三つの変数「組織コミットメント」「キャリア展望」「職務満足」に影響を及ぼしていた。「間接性」が、組織社会化の二次的成果に影響を与える度合いについて、直接効果と間接効果を合わせた総合効果を算出したところ、「組織コミットメント」(.16)、「キャリア展望」(.18)、「職務満足」(.21)であった。これにより、「間接性」が、「経験学習行動」の総合効果と比較すると小さいものの、元留学生社員の組織社会化の心的なメカニズムにおいて、ある程度の役割を果たしていることがわかった。また、自ら積極的に周囲に働き掛ける「積極性」は、「文化的社会化」に直接影響を及ぼしており、その説明力は「間接性」と同程度（決定係数はいずれも.20程度）である。このことから、「積極性」と「間接性」の両方のソーシャルスキルを使用しているという自覚を持った人は、文化面の学習成果を肯定的に捉えていることがわかる。中島（2003）は、行動面で文化受容を示す留学生の方がホストとのコミュニケーションの満足度が高いと指摘したが、組織社会化という文脈においては、日本での対人的スキルにおいて望ましいとされるスキル全てが効果的とは限らず、「配慮や遠慮」は上司による支援を得ているという認識に繋がらない可能性が示唆された。

最後に、本研究で得られた結果について、組織社会化のメカニズムという観点から検討を加える。組織社会化の先行研究では、「一次的成果（学習内容）」が「二次的成果（適応成果）」に作用す

るという分析枠組みが用いられるが、本研究では、一次的成果のうち「文化的社会化」のみが二次的成果に作用していることが明らかとなり、組織社会化における「文化的社会化」の重要性が示唆される結果を得た。つまり、組織適応を果たすためには、単に業務を遂行する能力を身に付けたという認識だけでは不十分であり、組織の文化面の学習の成否に対する自己評価が大きな影響を及ぼすことが確認できた。「文化的社会化」には、個人要因の「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」からの直接のパスと、「間接性」から環境要因としての「上司による文化面の支援」を媒介したパスが認められた。このことから、「経験学習行動」とソーシャルスキルの「積極性」をより多く実践しているという自覚は、「文化的社会化」の学習成果を肯定的に捉えることに繋がるとともに、ソーシャルスキルの「間接性」をより多く実践しているという自覚は、「上司による文化面の支援」を得ているという認識を高め、その結果「文化的社会化」の学習成果を肯定的に捉えることに繋がることがうかがえる。また、「上司による仕事面の支援」は、組織社会化の一次的成果を媒介せず、二次的成果に作用していた。したがって、組織社会化の二次的成果から上司による支援の影響を見た場合、「上司による仕事面の支援」と「上司による文化面の支援」の両方の支援を得ているという認識の重要性が示唆される。すなわち、元留学生社員は、上司による支援が十分でないことを認識している場合、たとえ業務能力を身に付けたと思っても、組織に愛着を持たず、当該組織内での長期的展望が持たず、職務満足度が低い状態になることが推察され、島田・中原（2014）の指摘を裏付けるものと考えられる。

## 6.2 実践的示唆

以上の結果をふまえ、実践的な示唆を述べる。

まず、企業への示唆を述べる。本研究は、企業の留学生採用と、就職後の職場の日本人上司による元留学生社員に対する支援を再考するための契機として実践的意義があると考えられる。企業の採用活動において、留学生の「経験学習行動」や、異文化間ソーシャルスキルの「間接性」や「積極性」

の実態が把握できる方法を検討する必要があるだろう。「経験学習行動」や「異文化間ソーシャルスキル」は、就業年数との相関は見られないことから（表8）、採用時にこれらの個人要因を慎重に見極める必要があるだろう。例えば、大学時代にどのような経験をしてその経験から何を学んだのか、また日本でどのような対人関係を構築してきたのかなど、できるだけ実態が把握できるような工夫が必要であろう。面接だけでなく、インターンシップなどの機会を提供し、グループによる協働作業から判断することも効果的であろう。

また、就職後の職場の日本人上司による支援について検討する際には、海外勤務の日本人管理者と現地スタッフの間の社会的相互作用に関する問題を指摘した研究（たとえば 若林 1988; Graen & Wakabayashi 1992; 尼子 1992）から、異文化環境の日本人管理者の対人行動上の困難を探ることが可能である。これらの研究では、日本人管理者のリーダーシップに対する不満や、ことばによる説明が不十分であることへの批判などが指摘されている。本名（1997）も、説明型コミュニケーションの重要性を指摘する。徳永（2009）は、「外国人にとっての分かりやすさには言語面での調整のみでは十分でなく、前提となる背景知識の共有化をはじめ、言語面以外での配慮の必要性が指摘される」と述べ、外国人にとってコミュニケーションの障害になるのは、「話題の背景知識が共有されていないことを無視したコミュニケーション」であるという。このように、日本人に必要とされるスキルの一つとして「説明型コミュニケーション」の重要性が指摘されているが、外国人社員を受け入れる日本の職場において、コミュニケーションのあり方を見直し、説明型コミュニケーションを行動のレパートリーとして追加するような取組みやトレーニングも必要であろう。

次に、日本の大学・大学院に在籍し日本企業に就職を希望している留学生への示唆を述べる。本研究は、日本企業へ就職したい留学生に対する就職支援や、在学中の経験や学習内容を再考するための契機として実践的意義があると考えられる。日本企業と留学生の人材ニーズに対する意識に差があることは1.1で述べたとおりであるが、元留学生

社員が日本人とは異なる「外国人性」を活かしたいと考えても、まずは組織に適応し十分な信頼の蓄積が必要となる。信頼を蓄積した結果、職場や組織における成員性（メンバーシップ）を獲得することができ、その後の成長や活躍の基盤となる（保田・溝上 2014）。成員性獲得のためには、その職場の現状を冷静に観察し、状況や目的に合わせて、異文化間ソーシャルスキルを柔軟に実施することが効果的である。大学生活の中で、そのようなスキル習得の機会を学内外で積極的に持つことが必要であると考えられる。また、組織社会化において、「文化的社会化」が重要な役割を果たすことから、就職活動時の企業研究やインターンシップなどへの参加を通じて、その企業の歴史や組織目標・価値観を事前に学ぶことも有効である。しかし、企業研究の方法については、母国の就職事情とは異なることも多いため、効果的な方法を今後検討する必要があるだろう。

### 6.3 今後の研究課題

本研究には、残された課題も多い。一点目は、「調査のデータの偏り」である。本研究の調査データは有意抽出によって得られたものであり、また取得したデータは全て「個人の知覚データ」である。データの偏りを認識したうえでの解釈が求められる。

二点目は、「組織社会化の成果に関すること」である。これまでの研究では、一次的成果も二次的成果も、組織成果に直結する領域が中心で、組織への貢献とは別次元で生じている個人のキャリア発達までも視野に入れた研究（Fisher 1986; 小川 2005）は限られている。前述したように、雇用慣行の変化や労働市場の流動性が高まっている今、組織成果のみならず個人のキャリア発達についても検討する必要があるだろう。なぜなら、留学生の日本留学前のキャリア意識は、留学期間中の大学での経験や就職活動などによって変容し、日本企業就職後もライフステージによって変容することが予測されるからである。よって、今後、留学生の出身国の社会的文化的背景をふまえたキャリア意識の変容や発達も含めた研究の必要性があると考えられる。

三点目は、「異文化間ソーシャルスキルについての再検討の必要性」である。異文化間ソーシャルスキルは、上司による文化面の支援を媒介して「文化的社会化」に対してある程度の効果が認められたが、経験学習行動と比較するとその効果は小さかった。したがって、異文化間ソーシャルスキル以外の要因についても検討する余地があると思われる。異文化間のコミュニケーションに注目し過ぎることは、「差異・独自性の強調」や、違いは全て文化のせいといった「文化還元主義」に陥る危険性をほらみ、「異文化間の相互理解が不可能であるかの印象の産出に繋がりがかねない」という指摘もある（丸山 2007）。個人による社会化の研究において、個人の積極的な適応行動としての「プロアクティブ行動」に注目した研究では、人間関係や組織に関する情報は観察によって多く得られていること（Ostroff & Kozlowski 1992）や、役割期待に関する情報や組織規範に関する情報の取得は観察によること（Morrison 1993）など、文化的社会化の学習手段としての観察の重要性がうかがえる。このことから、「間接性」は日本に限らず新人の成員性の獲得に有効なソーシャルスキルといえるのかもしれない。また、就職後の組織社会化という文脈において、日本での対人的スキルにおいて望ましいとされるスキル全てが効果的とは限らないという結果を得た。Piller (2014) は、「国を中心とする思考は、国内の多様性から目を背けるだけでなく、各国間の相違を最大化することにより、がちり強固なものになる」と述べ、文化と国とが本質的に結びついているという前提に立つことに対して批判的な立場をとる。したがって、異文化間ソーシャルスキルの効果的なトレーニングの内容や方法論を検討するためには、実際の職場のコミュニケーションの文脈や現状を把握するための調査を行なう必要があると考えられる。

以上のように、本研究は、萌芽的な研究であり、課題は多くある。しかし、日本企業における元留学生社員の組織社会化の一端を、心的なメカニズムとして実証的に明らかにしたことによって、企業の留学生の採用施策や入社後のサポート体制について再検討するきっかけを与えることができた

のではないだろうか。本研究の課題として残った点については、今後引き続き探究していきたいと考えている。

#### 謝辞

本稿の執筆に際しまして、懇切丁寧なご助言をいただきました査読委員の先生方に深く感謝申し上げます。また、本研究の質問紙調査にご協力いただきました方々にも心より御礼申し上げます。

#### 引用文献

- 尼子哲夫 (1992) 『日本人マネジャー』 創元社
- Ashford, S. J. & Nurmohamed, S. (2012). "From Past to Present and Into the Future: A Hitchhiker's Guide to the Socialization Literature." In Connie R. Wanberg (Ed.), *The oxford handbook of organizational socialization*. NY: Oxford University Press. 8-24.
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control." *Journal of Applied Psychology*, Vol.81 No.2, 199-214.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M & Harrison, S.H. (2007). "Socialization in organizational context." *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70.
- Ashforth, B.E., Myers, K. K. & Sluss. D. M. (2011). "Socailizing perspective and positiveorganizational scholarship." In Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (Eds.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship*. NY: Oxford University Press. 537-551.
- Aten, K., Nardon, L. & Steers, R. M. (2009). "Rethinking the role of management developmet in preparing global business leaders." In Steven J. Armstrong & Cynthia V. Fukami (Eds.), *The sage handbook of Management learning, education and development*. London: SAGE Publications, Inc.. 497-513.
- Bartlett. C.B. & Sumanra.G. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社1990)

1998年に改訂版あり

- Bauer, T. N. , & Green, S. G. (1994). "Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal seeking and manager behavior on socialization." *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.2, 211-223.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). "Organizational socialization: Its content and consequences." *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5, 730-743.
- Dewy, J. (1938). *Experience and education*. (市村尚久 (訳) 『経験と教育』 講談社2004)
- 独立行政法人日本学生支援機構 (2014a) 『平成25年度外国人留学生進路状況・学位状況調査結果』 独立行政法人日本学生支援機構
- 独立行政法人日本学生支援機構 (2014b) 『平成25年度 私費外国人留学生生活実態調査』 独立行政法人日本学生支援機構
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2009) 『日本企業における留学生の就労に関する調査』 独立行政法人労働政策研究・研修機構
- Doz, Y., J. Santos & P.Williamson (2001). *From Global to Metanational*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Feldman, D. C. (1981). "The multiple socialization of organization members." *The Academy of Management Review*, Vol.6, 309-318.
- Fisher, C. D. (1986). "Organizational socialization: An integrative review." In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research and Human Resource Management* (Vol. 4), JAI Press. 101-146.
- 古家聡 (2011) 「日本のコミュニケーション・スタイルに関する一考察」『The Basis 武蔵野大学教養教育リサーチセンター紀要』 第1号, 135-148
- Graen, G. B. & Wakabayashi, M. (1992). "Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage." In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4), Consulting Psychologist Press. 414-446.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. NY: Anchor

Books.

- Haueter, J. A. , T. H. Macan & J. Winter (2003). "Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.63, No.1, 20-39.
- 本名信行(1997)「言語教育と異文化間リテラシー」『異文化間教育』11号, 52-65
- 富士通総研(2014)『高度人材活用のための実践マニュアル 厚生労働省委託事業』厚生労働省
- 上林憲雄(2013)『変貌する日本型経営 グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社
- 橘川武郎・久保文克(2010)『講座・日本経営史 第6巻 グローバル化と日本型企业システムの変容 —1985~2008—』ミネルヴァ書房
- 木村充・館野泰一・関根雅泰・中原淳(2011)「職場における経験学習尺度の開発の試み」『日本教育工学会 研究会報告』JSET 11-4, 147-152
- 木村充(2012)「職場における業務能力の向上に資する経験学習のプロセスとは 経験学習モデルに関する実証研究」中原淳(編著)『職場学習の探究 企業人の成長を考える実証研究』生産性出版, 33-71
- 経済同友会(2012)『「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(2012年調査)』経済同友会 <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/121128a.html> 2014年3月31日参照
- 経済産業省(2014)『第43回 海外事業活動基本調査(2013年7月調査)概要』経済産業省
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. Prentice Hall.
- 楠見孝(1999)「中間管理職のスキル、知識とその学習」『日本労働雑誌』Vol.4 74, 39-49
- Louis, M. R. (1980). "Surprise and sense making : What newcomer experience in entering unfamiliar organizational settings." *Administrative Science Quarterly*, Vol.25 No.2, 227-251.
- MaCall, M. W. , Lombardo, M. M. , & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. The Free Press.
- 丸山真純(2007)「文化」「コミュニケーション」「異文化コミュニケーション」の語られ方」伊佐雅子 監修『多文化社会と異文化コミュニケーション』三修社, 188-210
- 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』同文館出版
- Morrison, E. W. (1993). "Longitudinal study of the effect of information seeking on new corner socialization." *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.1, 173-183.
- Morrison, R. F. & Brantner, T. M. (1992). "What enhances or inhibits learning a new job: a basic career issue." *Journal of Applied Psychology*, Vol.77 No.6, 926-940.
- 永井弘行(2013)『外国人・留学生を雇い使う前に読む本』株式会社セルバ出版
- 中島葉子(2003)「在日留学生の行動面における文化受容—日本人の友人に対するコミュニケーション満足度との関わり—」『異文化コミュニケーション研究』16, 5-41
- 中原淳・金井壽宏(2009)『リフレクティブ・マネジャー：一流はつねに内省する』光文社
- 中原淳(2010)『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会
- 中原淳(2012)『経営学習論 人材育成を科学する』東京大学出版会
- NHK 放送研修センター日本語センター(2012)『2012年ビジネス・コミュニケーション調査』NHK 放送研修センター日本語センター [http://www.nhk-cti.jp/service/bc\\_2012.pdf](http://www.nhk-cti.jp/service/bc_2012.pdf) (2015年6月29日参照)
- 尾形真実哉(2011)「クリティカル・インシデント・メソッドによる若年看護師の組織適応分析：キャリア初期の経験学習に焦点を当てて」『人材育成研究』第6巻 第1号, 3-18
- 小川憲彦(2005)「組織社会化研究の展望—組織個人化研究の展望に向けて—」『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフ』No.0522
- 小川憲彦・尾形真実哉(2011)「組織社会化」経営行動学会編『経営行動学会ハンドブック』中央経済社, 319-324
- 小川憲彦(2012)「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力—入社1年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて—」『WORKING PAPER SERIES』No.121

- 小川憲彦 (2013) 「人材育成方針がもたらす若手従業員への影響」金井壽宏・鈴木竜太 (編) 『日本のキャリア研究—組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房, 169-196
- 奥西有里・芦刈尚子・田中共子 (2008) 「在日留学生における日本的ソーシャルスキルの実施度と日本人との友人関係—留学生と日本人学生のペア調査から—」『日本社会心理学会第49回大会発表論文集』, 22-23
- 大江篤志 (2010) 「社会化概念再考」菊池章夫・二宮克美・堀毛一也・斉藤耕二 (編) 『社会化の心理学／ハンドブック』川島書店 3-18
- 大庭さよ・藤原美智子 (2008) 「「学び」の場から「働き」の場へ—ある一企業社員のインタビュー調査から—」『カウンセリング研究』第41巻第2号, 108-118
- Ostroff, C. & S. W. J. Kozlowski (1992). "Organizational socialization as a Learning Process: The role of information acquisition." *Personal Psychology*, Vol.45, No.4, 849-873.
- Piller, I. (2011). *Intercultural Communication A Critical Introduction*. Edinburgh: Edinburgh University Press (高橋君江・渡辺幸倫ほか訳『異文化コミュニケーションを問い直す』2014 創元社).
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). "Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, 234-279.
- 佐藤正巳 (2014) 『企業のための外国人雇用実務ガイド』法研
- Shauls, J. & Abe, J. (1997). *Different realities: Adventures in Intercultural Communication*. Tokyo: Nan'un Do.
- 島田徳子・中原淳 (2010a) 「元外国人留学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』, 85-88
- 島田徳子・中原淳 (2010b) 「元留学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』, 41-46
- 島田徳子・中原淳 (2012a) 「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—」『異文化間教育学会 第33回大会発表抄録』, 56-57
- 島田徳子・中原淳 (2012b) 「元留学生外国人社員の組織社会化を促進する日本人上司の支援に関する研究」『人材育成学会第10回年次大会論文集』, 167-172
- 島田徳子・中原淳 (2014) 「新卒外国人留学生社員の組織適応と日本人上司の支援に関する研究」『異文化間教育』39, 92-108
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). "Early identification of international executive potential." *Journal of Applied Psychology*, Vol.82 No.1, 6-29.
- 末田清子・福田浩子 (2003) 『コミュニケーション学 その展望と視点』松柏社
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房
- 鈴木竜太 (2011) 「組織コミットメント」経営行動学会編『経営行動学会ハンドブック』中央経済社, 338-343
- 高橋弘司 (1993) 「組織社会化をめぐる諸問題—研究レビュー—」『経営行動科学』第8巻第1号, 1-22
- 田中共子 (1991) 「在日留学生の文化適応とソーシャルスキル」『異文化間教育』5, 98-110
- 田中共子・藤原武弘 (1992) 「在日外国人留学生の対人行動上の困難—異文化適応を促進するための日本のソーシャル・スキルの検討—」『社会心理学研究』7 (2), 92-101
- 田中共子 (1992) 「日本における対人関係面の適応のための異文化間ソーシャルスキル—異文化環境で在日留学生が用いた対人関係の形成・維持・発展に関する方略—」『広島大学留学生センター紀要』3, 53-73
- 田中共子・高井次郎・神山貴弥・藤原武弘 (1993) 「在日留学生に必要なソーシャルスキル」『情報行動科学研究・広島大学総合科学部紀要Ⅲ』17, 87-99
- 田中共子 (2010a) 「異文化間ソーシャルスキル学習」菊池章夫・二宮克美・堀毛一也・斉藤耕二 (編) 『社会化の心理学／ハンドブック』川島書

- 店, 383-396
- 田中共子 (2010b) 「異文化適応とソーシャルスキル」『日本語教育』146号, 61-75
- 徳永あかね (2009) 「多文化共生社会で期待される母語話者の日本語運用力—研究の動向と今後の課題について」『神田外大紀要』第21号, 111-129
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979). "Toward a theory of organizational socialization." In Staw B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.1), JAI Press. 209-266.
- 若林満・南隆男・佐野勝男 (1980) 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その経時的分析」『組織行動研究』Vol.6, 3-131
- 若林満 (1988) 「異文化間人材育成戦略」『経営行動科学』4, 123-134
- 山本志都 (2011) 『異文化間協働におけるコミュニケーション 相互作用の学習体験化および組織と個人の影響の実証研究』ナカニシヤ出版
- Yamazaki, T. & Kayes, D. C. (2004). "An experiential approach to cross cultural learning: A review and integration of success factors in expatriate adaptation." *Academy of management learning education*, Vol.3 No.4, 354-79.
- Yamazaki, T. & Kayes, D. C. (2007). "Expatriate learning: exploring how Japanese managers in the United states." *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18 No.8, 1373-1395.
- Yashima, T., & Tanaka, T. (2001). "Roles of Social Support and Social Skills in the Intercultural Adjustment of Japanese Adolescent Sojourners in the USA." *Psychological Report*, 88, 1201-1210.
- 保田江美・溝上慎一 (2014) 「初期キャリア以降の探究：「大学時代のキャリア見通し」と「企業におけるキャリアとパフォーマンス」を中心に」中原淳・溝上慎一（編）『活躍する組織人の研究 大学から企業へのトランジション』東京大学出版会, 139-173
- 横須賀柳子 (2007) 「企業の求人と留学生の求職に関する意識比較」『留学生教育』12, 47-57

○ ○ ○

- 1) 2009年に改定され、旧1級の合格基準はN1と同等。
- 2) Common European Framework of Reference for Languages の略称で、言語能力を評価する国際指標。