

日本の職場における外国人の働き方に関する実証研究

大阪大学経済学研究科経営学系専攻経営研究コース
23C13017

安川小春

要旨

本研究の目的は、日本の職場における外国人の働き方を明らかにし、企業がどのように外国人人材を取り込み活用していくべきかという問題に対しインプリケーションを行うことである。離職意思を従属変数とし、日本で働く外国人と日本人に対しアンケート調査を行い、仮説を検証した。第一の仮説は、同僚との関係が良好ではない場合、役割葛藤が起りやすくなり離職意思が高くなる、そしてその媒介の程度は日本人で小さく、外国人で大きいというものである。第二の仮説は、自分の職場には多様な従業員がいないと感じる場合は、職場への愛着が低くなり離職意思が高くなるというものである。第三の仮説は、異文化理解への自信が高い人は勤続年数が長くなると離職意思に繋がる度合が低くなるというものである。第四の仮説は、地域への埋没度が高いほど職場での被差別感が離職意思に繋がる度合が低くなるというものである。第五の仮説は、同僚との関係が良好であれば言語能力が離職意思に繋がる度合が低くなるというものである。媒介効果・交互作用効果の検証の結果、仮説一、二、四が支持された。仮説五は部分的な支持が得られた。仮説三は棄却され、異文化理解への自信が高い人は勤続年数が長くなると離職意思を高めるという結果が得られた。

目次

1. はじめに
2. リサーチ・クエスチョン
3. 理論・先行研究
 - 3.1 日本の職場・日本的経営
 - 3.1.1 終身雇用制・年功序列型賃金に基づく長期雇用
 - 3.1.2 チーム単位での仕事・緩やかな分業
 - 3.2 外国人特有の問題
 - 3.2.1 差別の問題
 - 3.2.2 日本語の問題
 - 3.2.3 仕事上の問題
 - 3.2.4 地域での生活の問題
 - 3.3 離職意思
 - 3.3.1 LMX・TMX
 - 3.3.2 役割葛藤と LMX
 - 3.3.3 Job Embeddedness・Community Embeddedness
 - 3.3.4 ダイバーシティと組織パフォーマンス・職場への埋没度
 - 3.3.5 CQ(異文化理解への自信)
4. 仮説導出
 - 4.1 仮説 1
 - 4.2 仮説 2
 - 4.3 仮説 3
 - 4.4 仮説 4
 - 4.5 仮説 5
5. 調査方法
 - 5.1 調査対象および手続き
 - 5.2 サンプルデータ概要
 - 5.2.1 外国人サンプル
 - 5.2.2 日本人サンプル
 - 5.3 調査項目
 - 5.3.1 離職意思

- 5.3.2 役割葛藤
- 5.3.3 職場への埋没度・地域への埋没度
- 5.3.4 日本語能力
- 5.3.5 CQ(異文化理解への自信)
- 5.3.6 上司との関係・同僚との関係
- 5.3.7 職場での被差別感
- 5.3.8 ダイバーシティ
- 5.3.9 自由記述

6. 分析結果

- 6.1 各変数の平均、標準偏差、相関、 α 係数
- 6.2 仮説1の検証
- 6.3 仮説2の検証
- 6.4 仮説3の検証
- 6.5 仮説4の検証
- 6.6 仮説5の検証

7. 考察・本研究の限界

- 7.1 考察
- 7.2 本研究の限界

8. おわりに

引用文献

謝辞

付録

1. はじめに

日本において、外国人人材の活用が注目されている。その背景には、グローバル化に伴いダイバーシティ・マネジメントなどの単語が浸透してきていることや、日本での就職を望む留学生の増加・日本側の受け入れ拡大などがある。異国で働く際には、文化の問題、言語の問題、自分がマイノリティになることによる差別の問題など、自国で働く際に考慮する必要のない問題が発生する。日本における外国人人材は年々増加しており¹、政府も高度外国人材受け入れを積極的に行っていくとしていることから、今後益々外国人人材に対する需要は高まっていくであろう。

上記で述べた社会的背景があるにも関わらず、日本で働く外国人を対象にした実証研究はあまり進んでいない。とりわけ、日本文化や文化差から生じる問題に注目した研究はほとんどない。しかし、今後の日本企業にとっては、日本人従業員のマネジメントに加えて外国人従業員のマネジメントが取り組むべき課題となるため、彼らに焦点を当てた研究が発展していくことが望ましい。優秀な外国人人材を長く企業に留まらせ、活用していくためには何が必要であろうか。本研究では日本の職場における外国人の働き方を明らかにし、彼らを離職させないために企業が何をすべきかを示す。

2. リサーチ・クエスチョン

本研究では、日本の職場において外国人がどのように働いているか明らかにし、企業側がどのようにして彼らを企業内部に取り込み活用するか分析することをリサーチ・クエスチョンとしている。言い換えれば、彼らを取り巻く問題の何が離職意思を高めるのかを明らかにするということが目的となっている。そしてさらに本研究を、日本という特殊な環境で働く外国人のマネジメント研究に貢献できるものとすることを目標としている。

3. 理論・先行研究

3.1 日本の職場・日本的経営

本研究では、日本の職場における外国人の働き方を調査し彼らのリテンションに対しインプリケーションを行うことを目的としている。そのため、日本の職場とはどのようなものかということをごここで明らかにしておく必要がある。

3.1.1 終身雇用制・年功序列型賃金に基づく長期雇用

日本企業は伝統的に定年まで従業員を雇用し続ける終身雇用制を採用してきた。また、年功序列型賃金制を導入することによって従業員側へのインセンティブを与えてきた。長

¹ 厚生労働省によると、平成 25 年 10 月末時点での外国人労働者数は 717,504 人であり、前年同期比で 35,0541 人(5.1%)の増加となっている。外国人が日本国内で就業をする際、また離職をする際には、事業主に「外国人雇用状況の届け出」を行いことが義務づけられている。この制度が開始された平成 19 年以降初めて 70 万人を超えた。

期雇用が前提となっている日本企業では、組織構成員が固定化され、組織が閉鎖的になる傾向がある。しかし構成員が固定的で組織が閉鎖的、そして企業が自分を長期的に必要としてくれているという実感があるからこそ、組織へのコミットメントが高まり、離職率や欠勤率が低いという特徴もある。また、従業員個人の組織へのコミットメントが高くない場合でもやはり、離職率は低い。その理由は、日本人は家族や友人または社会からの期待に応えることが働く上での大きなモチベーションになっているからである(Takewaza and Whitehill, 1981)。

3.1.2 チーム単位での仕事・緩やかな分業

日本企業における分業は緩やかなものであり、職務の境界を明確にしていない場合が多い(役割曖昧)。そのため、職務の割り当ては事前に個人単位で行うのではなく、チームを単位として行い、その中で各個人に対する割り当てを柔軟に決めていくという方法がとられている。より具体的に述べると、仕事は課や係といった組織単位に課され、チームでの取り組みが求められる。課長や係長といった中間管理職は組織内の従業員に個別に指示を出すため、従業員は複数の中間管理職からの異なる指示を受けるが(役割葛藤)、チームでの解決ができればそれで良いので、個別の職務の役割が曖昧になるのだ。つまり、各個人の担当すべき仕事はある程度までは決まっているが、チームの中で状況に応じて担当する人が変わっていくのである。

このように、日本の組織では、必ずしも組織の業務が職務として従業員へ配分され尽くしていない。個人の仕事の周辺には誰の分担かはっきりしない領域が残っており、この曖昧な領域は誰がやっても良い仕事の領域とされる。(大藪, 2011)

この緩やかな分業が日本の職場の特徴として根付いてきた理由として、日本独自の職能資格制度の存在がある。職能資格制度とは、職務遂行能力の発展段階に応じて従業員の格付けを行う人事制度である。この制度では長期的な視点から能力が評価され、たとえ一時的に業績が下がろうとも給与は維持される。その結果、従業員が配置転換により不慣れた仕事に配属されて業績が下がってしまっても、給与は下がることはなかったため、頻繁な配置転換に対する従業員の抵抗を弱めることができた。そして、それぞれの仕事における職務は明確化されないまま、長期的な職業能力が評価対象とされてきた。一方で、短期成果主義においてはどうしても個々の仕事におけるその人の評価が必要となる。このため、個々の仕事に求められる職務内容が明確にされなければならない(樋口, 2001)。欧米組織は短期成果主義であるため、個人職務が明確に配分されており、空白の領域は存在しない。職務は細かく分割され、1人1職務性とされてきた。

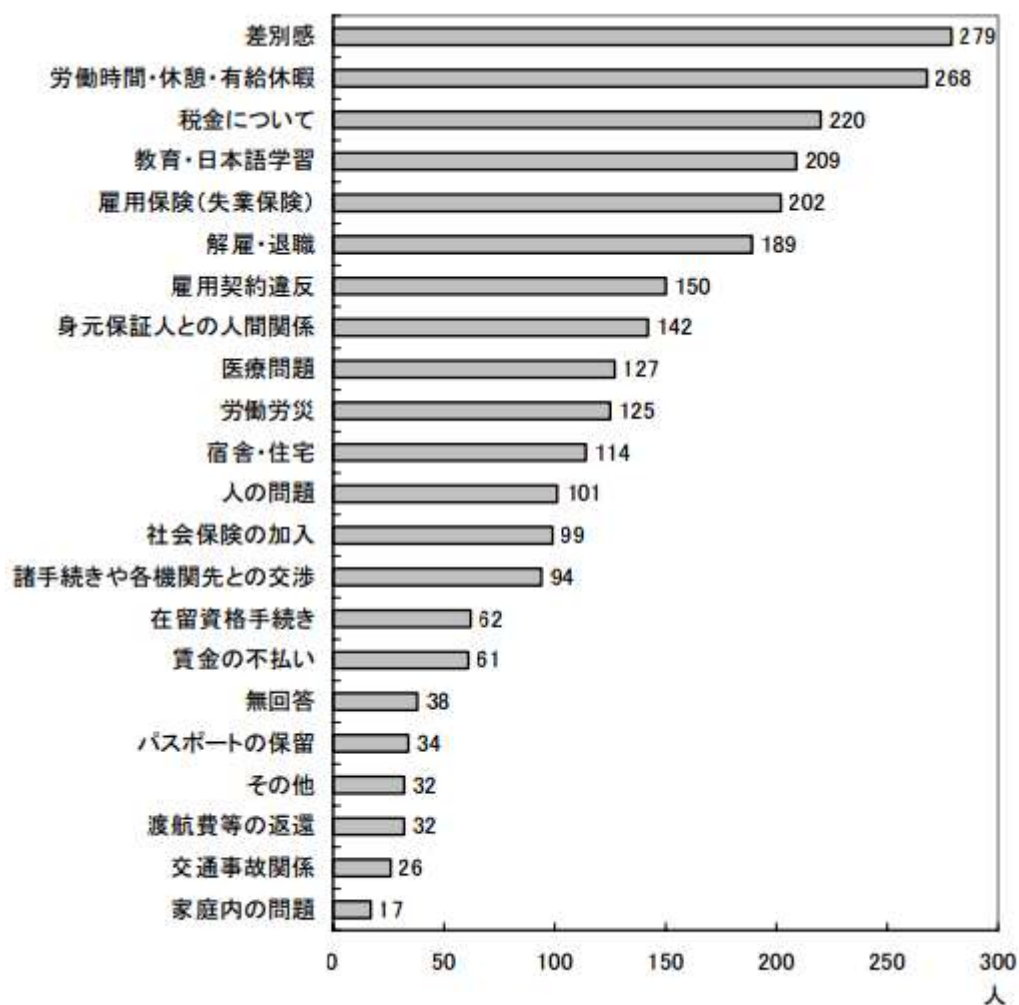
3.2 外国人特有の問題

本節では、日本で働く外国人に特有の問題を列挙し、本研究における分析の焦点を明確にするため、労働政策研究・研修機構による「外国人労働者問題の現状把握と今後の対応

に関する研究」(2004)を参考に、日本における外国人労働者がどのような問題に直面しているのか示す。

図表1は、外国人に日本に来て困ったことを問うた質問の結果をグラフにしたものである。また、図表2は企業に対し、実際に行っている外国人従業員への仕事上の配慮を問うた質問の結果を示したもので、図表3は外国人従業員への生活上の配慮を問うた質問の結果を示したものである。(労働政策研究・研修機構, 2004)

図1: 日本に来て困ったことは何か (労働政策研究・研修機構, 2004)



図表 2: 外国人従業員への仕事上の配慮 (労働政策研究・研修機構, 2004)

	度数	
	有効	欠損値
日本人社員をサポート役でつける	20	737
通訳や秘書をつけている	11	746
直属の上司に配慮を要請する	30	727
社内で孤立しないように配慮する	29	728
社内文書を日本語と外国語で作成する	24	733
仕事上の指揮、命令を明確にする	26	731
日本語学習のサポート(費用負担など)	8	749
休暇で帰国する際の費用を負担	5	752
宗教、出身国の慣習に合わせた休暇の付与	4	753
その他	6	751
特別なことは何もしていない	67	690

図表 3: 外国人従業員への生活上の配慮 (労働政策研究・研修機構, 2004)

	度数	
	有効	欠損値
外国人社員向け住居の法人借り上げ	22	735
住宅入居時に会社が保証人になる	12	745
ゴミの出し方等生活上の注意をする	24	733
外国語が通じる医療機関などの情報提供	9	748
子弟の教育についての情報提供	4	753
その他	6	751
特別なことは何もしていない	103	654

3.2.1 差別の問題

図表 1 を見ると、外国人が日本で暮らす上で最も困っていると感じる問題は「差別感」であり、多くの外国人は日本に来て差別を受けていると感じていることがわかる。差別やいじめは離職意思を高め、常習的欠勤を助長するため(Al-Karim and Parbudyal, 2012)、深刻な問題である。

日本社会・企業は「ウチ」と「ソト」の区別がはっきりしている。また、集団の凝集性が高く、メンバーの判断や行動を同じ方向に向かわせようとする圧力、いわゆる斉一性への圧力が強固に働く。これに従わないメンバーは村八分とされる。そして、日本企業は内部指向性が高いため、外国人の登用が遅れたり、登用をしても外部の人間として客人扱いしたり、時には無視したりする。このように日本社会や企業には、外国人が日本に来て差別を感じるようになるに足る原因がある。

3.2.2 日本語の問題

図表 1 では、日本で外国人が困ったこととして日本語学習が四番目に挙げられている。また、図表 2 からは、企業側は社内文書を日本語と外国語で作成したり日本語学習のサポートをしたりと、外国人の語学習得に対し配慮を行っていることがわかる。Napier et al.

(1995)によると、日本で働く欧米出身の従業員にとって日本語能力の高さは、文化理解や仕事の成功に大きく関係している。日本で働くうえで日本語の習得は重要なキーとなる。

3.2.3 仕事上の問題

図表 2 に示されている内容によると、多くの企業が実施している配慮として、直属の上司への配慮の要請、周囲の従業員による孤立防止、職務の明確化、言語や文化のサポートが挙げられる。この結果から、前述した日本語能力の欠如や、日本の職場・日本的経営の章で述べた役割葛藤・役割曖昧は、外国人のマネジメントを行う上で障害になっているとの認識が企業側にあると読み取れる。

3.2.4 地域での生活の問題

日本で働く外国人に関わる問題は、職場内で起こる問題だけではない。彼らの生活する地域で起こる問題もある。「外国人労働者問題の現状把握と今後の対応に関する研究」(労働政策研究・研修機構, 2004) では、豊富な事例を基に居住地域内での外国人と日本人の間に生まれる摩擦や問題について論じている。多くの外国人は地域で生活をする上で日本人との摩擦を感じているのだが、図表 3 にある、「特別なことは何もしていない」と答えた企業の数を見ると、図表 2 で示されている仕事上の配慮に比べ、生活上の配慮が十分にはなされていないことがわかる。

3.3 離職意思

離職意思は、現代のように限られた労働市場におけるマネジメント上で考慮すべき重要な問題である (Batt and Valcour, 2003)。前述してきた日本の職場や外国人固有の特徴・問題と関連する離職意思に関する理論を本章で述べる。

3.3.1 LMX・TMX

前述したように、外国人従業員がいる企業が外国人に対し実施している配慮の中に、「直属の上司への配慮の要請」、「周囲の従業員による孤立防止」という二つがあった。上司との関係や同僚との関係は、離職意思へ与える影響が大きい。

Graen and Uhl-Bien (1995) による LMX (リーダー・メンバー交換理論、上司との関係) では、リーダーは部下を自分のお気に入りのグループ (イングループ) とそうではないグループ (アウトグループ) に分け、それぞれ異なった対応を意識的・無意識的に関わらずしているとされている。リーダーはイングループに対しては、コミュニケーションに多くの時間を割き、面白味のある仕事を与え、彼らに対する評価を高くつけるが、アウトグループに対してはコミュニケーションをあまり重視せず、単調な仕事を与え、評価をイングループほど高くにつけない。その結果リーダーからイングループの一員とみなされた部下は、仕事にやりがいを感じ職場に愛着が湧くので離職しようとは思わないが、アウトグループ

の一員とみなされた部下は上司との信頼関係や仕事の面白味を感じることができず離職意思を高めてしまう。

この LMX から派生した理論が TMX (Team-Member Exchange、同僚との関係) である。リーダーと部下のような主従関係にない同じ立場の従業員同士でも、対応には格差があり、それにより信頼関係を構築できるかできないかが決定される。

3.3.2 役割葛藤と LMX

さらに、Uhl-Bien et al. (2002) や Ericka and Michele (2012) の研究により、役割葛藤はリーダーと部下の関係と離職意思や職務満足との関係を媒介することが明らかになっている。Rizzo et al. (1970) によると、役割葛藤は「矛盾や相反する業務から生まれる」とされている。自分が思う自身の役割と、周囲から期待される自身の役割とに相違がある場合や、複数の相反する指示を受けた際にどちらに従えばよいのかわからなくなる状況が起こった際などに役割葛藤が起こる。

前述したように、役割葛藤は日本の職場において観測されやすい。個人の職務が明確化されておらず、上司が判断する部下の職務も曖昧なため、部下が複数の上司から矛盾した指示を受けやすいのである。

3.3.3 Job Embeddedness・Community Embeddedness

Job Embeddedness・Community Embeddedness (職場への埋没度・地域への埋没度) は Mitchel et al. (2001) によって開発されたリテンションに関わる概念である。Mitchel らは、離職意思の増大・減少には、それまで研究されてきた職務満足や組織コミットメント以外の要素が大きく関わっているとした。職場への埋没度と地域への埋没度は、企業内外の組織やコミュニティにおける絆(Link)、適合度(Fit)、犠牲(Sacrifice)の三つの結びつきから生まれるとされている。

企業内の組織への絆とは、部署やプロジェクトチーム、また上司や同僚などに対する愛着のことであり、企業外のコミュニティへの絆とは、家族や親族、友人、地域で所属する組織などに対する愛着のことである。

企業内の組織への適合度は、自分のやりたい仕事と、自分ができることもしくは実際にやっている仕事がどの程度適合しているかで決まる。企業外のコミュニティへの適合度は、自分が実際に住んでいる地域が、自分がその地域コミュニティの一員になりたいと思えるような理想的な地域とどの程度適合しているかで決まる。また、理想のような無形のものでなくとも、持ち家がある、余暇活動を地域内で行っているなど、物理的な要素の価値も関係が深い。

企業内の組織やコミュニティへの犠牲は、その組織や地域を離れた時に発生する明白な損失の有無により決まる。例えば、組織を離れることにより今まで得られていた利益が損なわれる場合などがこれにあたる。

企業内外の組織やコミュニティに対して上記の三つの結びつきが強いほど、その個人の離職意思は低くなる。

3.3.4 ダイバーシティと組織パフォーマンス・職場への埋没度

前章にて、日本で生活する多くの外国人は差別を受けて困っていることを述べた。しかし差別や待遇の違いに悩む人々は外国人だけにとどまらない。Hofstede (1994) は、日本社会を非常に男性らしさの強い社会であると示した。そのため女性は自分たちが受ける、時には差別的な扱いに不満を抱いている。(Napier et al., 2002) また、日本社会の凝集性の高さは、組織の考え方や逸脱した考えを持つ人が組織の成員として認められにくい環境を作り出しているため、性別や年齢、国籍などの表層的ダイバーシティに違いがない人にとっても、関係のない話ではない。

日本の職場には伝統的には均一な人材しか集まってこなかったが、現在では多くの日本の職場で外国人が働いている²。国籍や人種という視点から見ると、従来よりも多様性が高まったことは明らかだ。それに加え、女性の社会進出や管理職への登用への関心が高まったことや、例えばグローバルマインドがあるといった多様なバックグラウンドをもつ人材の活用が注目を浴びだしたことから、ダイバーシティに富んだ職場が増加している。では、その外国人が、自身の職場がダイバーシティに富むと感ずる場合、その環境は彼らの離職意思にどのような影響を与えるのだろうか。

ダイバーシティとは、ワークユニットの中で相互関係を持つメンバーの間の個人的な属性の分類のことを指すとされている (Jackson et al., 2003)。

ダイバーシティが、離職意思を含む組織パフォーマンスに正と負どちらの影響を与えるかに関しては、先行研究でも意見が分かれている。

まずダイバーシティに富んだ職場環境が組織パフォーマンスに正の影響を与えるとする理論として Williams and O'Reilly (1998) による情報・意思決定理論がある。情報・意思決定理論によると、多様な属性をもつグループは、均質なメンバーからなるグループよりもパフォーマンスに正の影響を与えるとされている。多様なメンバーからなるグループでは、それだけグループのもつ情報や知識の幅が広がるため、より多くの情報ネットワークへアクセスできる可能性が高まる。その結果、問題解決や意思決定の選択肢を増加させることが可能となる。また、多様なアイデアや視点を活用することで、複雑性の高いコンフリクトやタスクの解決を導いたり、イノベーションを起こしやすくなったりするなどの利点があるとされる。

情報・意思決定理論とは反対に、ダイバーシティに富んだ職場環境が組織パフォーマンスに負の影響を与えるとする理論がある。Turner (1982)によるソーシャル・カテゴリー理論である。ソーシャル・カテゴリー理論では、人は性別や地位などの特徴に基づいた自己

² 厚生労働省によると、平成 25 年 10 月末時点で外国人を雇用している事業所数は 126,729 か所であり、前年同期比で 6,998 か所(5.8%)の増加となっている。

カテゴリーを形成し、自分と似た人とグループを組み、他のグループと区別するとされる。その過程で、自分の属するグループを魅力的に感じ、他のグループをより魅力的でないと感じるよう、他のグループに対し偏見をもつようになる。それがグループ間におけるコミュニケーション障害を引き起こし、派閥抗争や対立へ繋がるとうとされている。つまり多様な人材を採用せず、同室なメンバーで構成された組織の方がうまく機能する、ということを示している。

3.3.5 CQ(異文化理解への自信)

前章では日本の職場の特徴や、外国人が日本に来た時に苦勞することを示した。外国人が日本で就勞するには、これらの日本文化を理解することが必要である。本研究では、日本文化という異文化を理解する自信を CQ の概念を用いて測定する。

CQ とは Cultural Intelligence、文化的知能のことである。CQ は文化多様性のある環境において、効果的に振る舞い作用するための個人の能力として定義されており、(Earley and Ang, 2003) メタ認知 CQ、認知 CQ、動機的 CQ、行動的 CQ の四つの構成要素から成る。メタ認知 CQ は、異文化に対する知識を身につけ理解していく力であり、認知 CQ は異文化に対する習慣や規範に関する知識を指し、動機的 CQ は異文化を学ぼうとする意欲や自信を指し、行動的 CQ は異なる文化圏の人とコミュニケーションをとるときに、適切な言語的・非言語的な対応がとれる力を指す。

高い CQ は、異文化での仕事上・生活上の高い適応が可能であることを表し、そのような場合には仕事や組織内部での高いパフォーマンスが得られる。

4. 仮説導出

これまで述べてきた日本の職場の特徴、日本で働く外国人の問題、離職意思に影響を与える要素の 3 つの視点を総合し、以下の五つの仮説を設定する。

4.1 仮説 1

日本の職場では役割葛藤が発生しやすく、役割葛藤は上司との関係と離職意思の関係を媒介する。日本の職場に慣れた日本人と、そうではない外国人を比較した際、役割葛藤がもつ媒介効果の程度に差があるのではないか。役割葛藤に慣れている日本人は媒介の程度が小さく、慣れていない外国人は程度が大きいのではないか。よって、次の仮説を設定する。

仮説 1: 役割葛藤は、上司との関係が離職意思に与える影響の媒介変数として作用する。具体的には、上司との関係が良好ではない場合役割葛藤が起こりやすくなり離職意思が高くなる。そしてその媒介の程度は日本人で小さく、外国人で大きい。

4.2 仮説2

本研究では、ダイバーシティに富んだ職場環境が組織パフォーマンスや職場への埋没度に正の影響を与えるという Williams and O'Reilly (1998) による情報・意思決定理論を支持する。仮に外国人従業員が、日本人ばかりの職場で働いていたり、年齢や思考が似通った人たちの中で働いていたりすると、そのような状況は彼らに孤独感や疎外感をもたらしてしまう。従って、外国人自身が従業員の多様性を認めている場合は、孤独感や疎外感をさほど感じる事がなくなり、職場への愛着が高まるのではないかと。よって、次の仮説を設定する。

仮説2: 職場への愛着は従業員の多様性が離職意思に与える影響の媒介変数として作用する。具体的には、多様な従業員がいない職場では、外国人の職場への愛着が低くなり離職意思が高くなる。

4.3 仮説3

日本企業には終身雇用制度という生活の安定をある程度保障する制度があるため、勤続年数が多い。また日本人は、個人主義の考えの強い西洋文化圏の国と比較して、自分自身の目標よりも組織全体の目標を優先しがちである。自分自身の目標が達成できずとも、全体の利益を考慮し、自分が組織に残ることで組織の目標が達成されるのであれば離職には至らない。従って勤続年数が多い(Dominic, 1998)。勤続年数と離職意思の関係は、先行研究でも正の相関があったり、無相関であったり、負の相関であったりと一貫した結論が得られていないが、本研究においては日本の職場の特徴を踏まえ、勤続年数が増えると離職意思が低くなるという負の相関をもつ理論を支持したい。

一方、日本で働く外国人はどうか。勤続年数が増えるにつれ、周囲の日本人があまり離職しないことを経験として理解するはずであろう。また、外国人が日本文化を理解している場合には、長期雇用が一般的で、度重なる転職はあまりなされないという日本における就労状況を理解しているということになるので、日本にいる限りは短期的な就業を繰り返す働き方よりも、長期的に雇用された状態の方が好ましいと思うようになるのではないかと。よって次の仮説を設定する。

仮説3: 異文化理解への自信は勤続年数と離職意思の関係を調整する。具体的には、異文化理解への自信が高い人は勤続年数が増えると離職意思に繋がる割合が低くなる。

4.4 仮説4

地域への埋没度が高いと離職意思は低くなる。また、職場での被差別感が高い場合は離職意思が高くなる。日本で働く多くの外国人は差別を受けていると感じているが、仮に地域での生活が上手くいっており、そのコミュニティに愛着を感じている場合、職場で受け

る差別によって離職意思が高まる度合が低くなるのではないだろうか。よって、次の仮説を設定する。

仮説 4: 地域への埋没度は被差別感と離職意思の関係を調整する。具体的には、地域への埋没度が高いほど被差別感が離職意思に繋がる度合が低くなる。

4.5 仮説 5

日本での就労において日本語能力の習得は重要なポイントとなり、日本語能力が低いと孤立感の増大やストレスに繋がる。しかし、言語というものは一朝一夕で身に付くものではない。言語の習得には時間を要し、初期段階では言語上のコミュニケーションで苦勞することが多いはずである。だがしかし、そのような時期においても外国人従業員と周囲の人間との関係が良好なものであれば、同じ職場での業務や言語能力向上に努めようと思えば離職意思が高まる度合が低くなるのではないか。そしてこの場合、1人や2人といった少人数のリーダーとの関係よりも、複数人の同僚との関係が良好である方が離職意思の調整効果は高いであろう。よって、次の仮説を設定する。

仮説 5: 同僚との関係は日本語能力と離職意思の関係を調整する。具体的には、同僚との関係が良好であるほど日本語能力が離職意思に繋がる度合が低くなる。

5. 調査方法

5.1 調査対象及び手続き

日本国内で働く契約社員以上の外国人と日本人に対し、インターネット上でアンケート調査を行った。

外国人のサンプルの収集には、二通りの方法を用いた。

第一に、知人に依頼する方法である。約 40 名の知人に調査協力の依頼をし、更にその知人に外国人の知人がいれば協力を依頼してもらうよう伝えた。その結果、77 件の回答が得られた。

第二に、InterNations という SNS を通じて依頼する方法である。InterNations とは、海外で生活または就労している人のためのオンラインコミュニティサイトである。InterNations には、使用が承認制³であるため交わされる情報の信頼性が高いという利点がある。InterNations の利用に際し、“InterNations Tokyo Professional Networking”、“InterNations Tokyo Japanese Conversation”という二つのグループに書き込みをして、回答を募った。この方法では 10 件の回答が得られた。上記の二つの方法から得られた回答は合計 87 件で、有効回答サンプル数は 72 であった(82.6%)。

³ 承認申請に際しては、自分のもつインターナショナルなバックグラウンドや、今後仕事や生活の上で海外との関わりがどの程度あるかなどを具体的に申告する必要がある。

日本人のサンプルは、筆者の約 30 名の知人に調査協力の依頼をし、更にその知人の知人にも協力を依頼してもらうことで得られた。得られた回答は 139 件で、有効回答サンプル数は 119 であった(85.6%)。

5.2 サンプルデータ概要

5.2.1 外国人サンプル

外国人サンプルの男女内訳は、男性が 35 名(48.6%)、女性が 37 名(51.4%)であった。

年代は、20 歳から 24 歳が 23 名、25 歳から 29 歳が 34 名、30 歳から 39 歳が 7 名、40 歳から 49 歳が 5 名、50 歳以上が 3 名であった。

現在働いている企業での勤続年数は、1 年未満が 35 名、1 年から 3 年が 28 名、3 年から 5 年が 2 名、5 年から 7 年が 2 名、7 年以上が 5 名であった。

職場における外国人割合は、自分が唯一の外国人という場合が 16 名、10%未満が 38 名、10%から 20%が 6 名、20%から 30%が 4 名、30%から 40%はおらず、40%から 50%が 2 名、51%以上が 6 名であった。

職種⁴は、教育・学習支援業が 24 名、製造業が 14 名、情報通信業が 11 名、サービス業が 9 名、卸売業・小売業が 3 名、金融業・保険業が 3 名、医療・福祉が 2 名、公務が 2 名、複合サービス事業が 2 名、建設業が 1 名、電気・ガス・熱供給・水道業が 1 名であった。

5.2.2 日本人サンプル

日本人サンプルの男女内訳は、男性が 66 名(55.5%)、女性が 50 名(42.0%)、回答なしが 3 名(2.5%)であった。

年代は 20 歳から 24 歳が 24 名、25 歳から 29 歳が 25 名、30 歳から 39 歳が 16 名、40 歳から 49 歳が 34 名、50 歳以上が 19 名、回答なしが 1 名であった。

現在働いている企業での勤続年数は、1 年未満が 26 名、1 年から 3 年が 28 名、3 年から 5 年が 15 名、5 年から 7 年が 4 名、7 年以上が 43 名、回答なしが 3 名であった。

職場における外国人割合は、外国人従業員はいない場合が 74 名、10%未満が 34 名、10%から 20%が 7 名、20%から 30%が 4 名、30%以上の回答は 0 であった。

職種は、医療・福祉 17 名、サービス業が 17 名、卸売業・小売業が 13 名、情報通信業が 13 名、製造業が 13 名、公務が 11 名、金融業・保険業が 9 名、教育・学習支援業が 7 名、建設業 4 名、複合サービス事業が 4 名、不動産業・物品賃貸業が 3 名、運輸業・郵便業が 2 名、宿泊業・飲食サービス業が 2 名、農業・林業が 1 名、回答なしが 3 名であった。

⁴ 総務省統計局の定める日本標準産業分類参照。

図表 4: サンプルの年代

年代	20~24 歳	25~29 歳	30~39 歳	40~49 歳	50 歳~	無回答	合計
外国人	23	34	7	5	3	0	72
日本人	24	25	16	34	19	1	119

図表 5: サンプルの勤続年数

勤続年数	1 年未満	1~3 年	3~5 年	5~7 年	7 年以上	無回答	合計
外国人	35	28	2	2	5	0	72
日本人	26	28	15	4	43	3	119

図表 6: サンプルの職場の外国人割合

外国人割合	自分のみ/いない	10%未満	10%~20%	20%~30%	30%~40%	40%~50%	51%以上	合計
外国人	16	38	6	4	0	2	6	72
日本人	74	34	7	4	0	0	0	119

5.3 調査項目

調査には以下の尺度を使用した。これらの回答に関しては、5 を「非常に同意できる」"Strongly agree"、4 を「同意できる」"Agree"、3 を「どちらともいえない」"Neutral"、2 を「同意できない」"Disagree"、1 を「全く同意できない」"Strongly disagree"とする 5 段階のリッカート尺度を用いた。ただし、日本語能力に関しては 5 を"Native or bilingual proficiency"、4 を"Full professional proficiency"、3 を"Professional proficiency"、2 を"Limited proficiency"、1 を"Elementary proficiency"とし、被差別感に関しては 5 を"All the time"、4 を"Very often"、3 を"Sometimes"、2 を"Rarely"、1 を"Never"とした。

5.3.1 離職意思

Hom and Griffeth (1991) による三項目の尺度を用いた。(例: I often think about quitting my organization.)

5.3.2 役割葛藤

Schuler et al. (1977) による五項目の尺度を用いた。(例: I have to do things that should be done differently under different conditions.)

5.3.3 職場への埋没度・地域への埋没度

Mitchel et al. (2001) による五項目の尺度を用いた。(例: I feel attached to this

organization/community.)

5.3.4 日本語能力

Liu and Jackson (2008) による五項目の尺度を用いた。(例: I rate my reading ability in Japanese as...)

5.3.5 CQ(異文化理解への自信)

Ang et al. (2007) による六項目の尺度を用いた。動機的 CQ の五項目から、買い物に関する項目を1つ除外し、行動的 CQ のうちの一項目(I change my verbal behavior when a cross-cultural interaction requires it.) を追加した。(例: I enjoy interacting with people from different culture.)

5.3.6 上司との関係・同僚との関係

Graen and Uhl-Bien (1995) による七項目の尺度を用いた。(例: Regardless of the amount of formal authority my supervisor/coworkers has, he or she/they would “bail me out” at his or her/them expense.)

5.3.7 職場での被差別感

Williams et al (1997) による The Everyday Discrimination Scale の九項目の尺度から、You received poorer service in restaurants or stores. を除外した八項目を用いた。(例: You are treated with less courtesy than other people are.)

5.3.8 ダイバーシティ

“What is the percentage of non-Japanese employees in your workplace?”, “What is the percentage of female employee in your workplace?”, “I think my workplace employs diverse range of people.” という三項目のオリジナルの尺度を用いた。

5.3.9 自由記述

また、仮説の検証と直接の関わりはないが、“Have you ever experienced any difficulties trying to blend into your working environment?”、“Have you ever experienced situations that made you like your working environment or he company more?”という自由記述式の質問を加えた。

6. 分析結果

6.1 各変数の平均、標準偏差、相関、 α 係数

図表 7: 平均、標準偏差、各変数間の相関

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 離職意思	2.78	1.10	1										
2. 役割葛藤	3.12	0.73	.45 ***	1									
3. 上司との関係	3.60	0.64	-.40 ***	-.34 ***	1								
4. 職場への埋没度	2.90	0.77	-.51 ***	-.28 *	.54 ***	1							
5. ダイバーシティ	2.86	1.12	-.35 ***	-.14	.41 ***	.26 *	1						
6. 異文化理解への自信	4.20	0.53	-.08	-.01	.05	.16	.05	1					
7. 勤続年数	1.81	1.11	.20	.08	-.15	-.04	-.12	.10	1				
8. 地域への埋没度	2.72	0.88	-.19	-.13	.28 *	.54 ***	.05	.23	-.06	1			
9. 職場での被差別感	1.75	0.50	.25 *	.26 *	-.13	-.03	-.02	-.10	.06	-.05	1		
10. 日本語能力	2.92	1.10	-.11	-.17	-.07	.18	-.09	-.01	-.06	.13	-.01	1	
11. 同僚との関係	3.62	0.44	-.24 *	-.18	.57 ***	.59 ***	.32 *	.19	-.06	.50 ***	-.15	.15	1

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

それぞれの変数に対し得られた α 係数は、離職意思が.67、役割葛藤が.69、上司との関係が.67、職場への埋没度が.66、ダイバーシティが.71、異文化理解への自信が.73、勤続年数が.73、地域への埋没度が.69、職場での被差別感が.72、日本語能力が.73、同僚との関係が.66であった。中には.70を下回る変数もあるが、最低でも.66ということで概ねこれらの変数に関して分析への使用は妥当であると解釈する。なおダイバーシティに関しては、3項目を一つの変数として扱った場合の α 係数が非常に低かったため、“I think my workplace employs diverse range of people.”のみを変数として利用することでこの α 係数を得た。

また、多重共線性が生じていないかの確認を行ったところ、どの変数の係数にも10を上回るものはなく、変数間で多重共線性は生じていないことが認められた。

なお、仮説1と仮説2における媒介効果の分析には、Baron & Kenny (1986)の分析手続きに従い、以下の三つのステップが満たされるかどうかの確認を行った。この手続きから得られた β 値は各モデルに示している。()内の β 値は、ステップ③で得られた値である。

ステップ① 独立変数は従属変数に影響を与える。

ステップ② 独立変数は媒介変数に影響を与え、媒介変数は従属変数に影響を与える。

ステップ③ 独立変数と媒介変数が同時に回帰式に入ったとき、独立変数と従属変数の関連性は独立変数のみが回帰式に入ったときに比べ弱くなる。

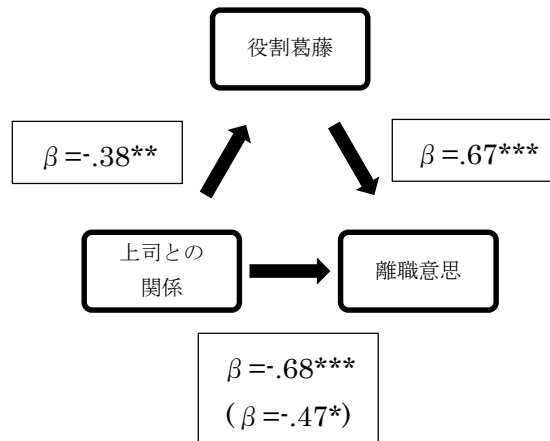
6.2 仮説1の検証

仮説1: 役割葛藤は、上司との関係が離職意思に与える影響の媒介変数として作用する。具体的には、上司との関係が良好ではない場合役割葛藤が起りやすくなり離職意思が高くなる。そしてその媒介の程度は日本人で小さく、外国人で大きい。

図表 8: 仮説 1 の回帰分析結果

	係数	標準誤差	有意確率
(定数)	2.8385	0.9810	0.00509 **
役割葛藤	0.5318	0.1635	0.00177 **
上司との関係	-0.4780	0.1883	0.01338 *

図表 9: 仮説 1 の媒介効果モデル



上記の分析手続きのステップはすべて満たされ、役割葛藤の係数は有意に正、上司との関係の係数は有意に負であった。よって、上司との関係が良好ではない時には役割葛藤が起りやすくなり、離職意思は高くなるという、仮説を支持する結果が得られた。

一方、日本人データで媒介効果の検証を行ったところ、ステップ①で独立変数(上司との関係)が従属変数(離職意思)に有意に負の影響を与えることは確認できたが、ステップ②で独立変数は媒介変数(役割葛藤)に影響を与えないことがわかった。また、役割葛藤と離職意思の間にも有意な影響は見られなかった。つまり日本人の場合は、上司との関係が良好ではないという状況と役割葛藤が起こるかどうかは関係がなく、かつ役割葛藤は離職意思に影響を与えないということである。

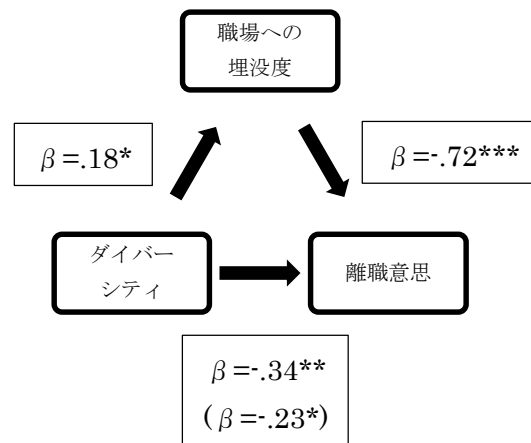
6.3 仮説 2 の検証

仮説 2: 職場への愛着は従業員の多様性が離職意思に与える影響の媒介変数として作用する。具体的には、多様な従業員がいない職場では、外国人の職場への愛着が低くなり離職意思が高くなる。

図表 10: 仮説 2 の回帰分析結果

	係数	標準誤差	有意確率
(定数)	5.3056	0.4600	<2e-16 ***
職場への埋没度	-0.6421	0.1463	4e-05 ***
ダイバーシティ	-0.2326	0.1013	0.0247 *

図表 11: 仮説 2 の媒介効果モデル



上記の分析手続きのステップはすべて満たされ、仕事への埋没度の係数の符号は有意に負、従業員の多様性の係数の符号も有意に負であった。よって、職場への愛着は従業員の多様性が離職意思に与える影響の媒介変数として働いており、従業員の多様性が見られない職場では、外国人の職場への愛着が低くなり、離職意思が高くなるという、仮説を支持する結果が得られた。

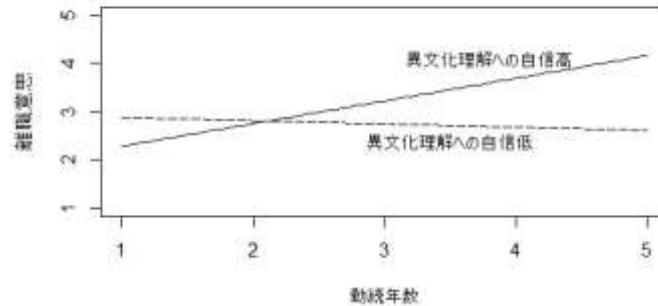
6.4 仮説 3 の検証

仮説 3: 異文化理解への自信は勤続年数と離職意思の関係を調整する。具体的には、異文化理解への自信が高い人は勤続年数が長くなると離職意思に繋がる度合いが低くなる。

図表 12: 仮説 3 の回帰分析結果

	係数	標準誤差	有意確率
(定数)	6.8343	1.9220	0.000691 ***
勤続年数	-1.9058	0.9902	0.058460 .
異文化理解への自信	-1.0594	0.4589	0.024033 *
勤続年数:異文化理解への自信	0.5015	0.2338	0.035505 *

図表 13: 仮説 3 の交互作用効果グラフ



勤続年数に関する主効果は認められず、異文化理解への自信に関する主効果と交互作用効果が有意に認められた。しかしながら交互作用効果は正に有意となっており、離職意思を高める結果となっている。これは、異文化理解への自信が高い場合、勤続年数の長い人は離職意思が高まってしまうということである。従って仮説は棄却される。

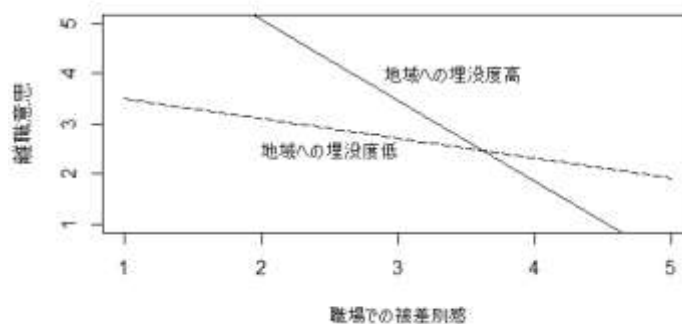
6.5 仮説 4 の検証

仮説 4: 地域への埋没度は職場での被差別感と離職意思の関係を調整する。具体的には、地域への埋没度が高いほど職場での被差別感が離職意思に繋がる度合いが低くなる。

図表 14: 仮説 4 の回帰分析結果

	係数	標準誤差	有意確率
(定数)	-0.7122	2.5984	0.6573
地域への埋没度	0.8782	0.5313	0.1030
職場での被差別感	2.4985	0.9533	0.0108 *
地域への埋没度:被差別感	-0.6901	0.3219	0.0356 *

図表 15: 仮説 4 の交互作用効果グラフ



地域への埋没度に関する主効果は認められず、被差別感に関する主効果と交互作用効果が有意に認められた。従って、仮説4は支持されたといえる。

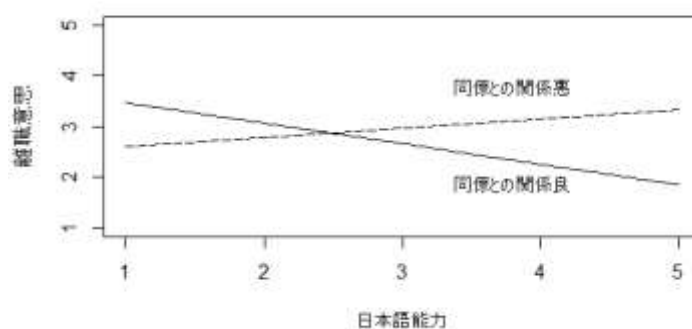
6.6 仮説5の検証

仮説5: 同僚との関係は日本語能力と離職意思の関係を調整する。具体的には、同僚との関係が良好であるほど日本語能力が離職意思に繋がる度合いが低くなる。

図表 16: 仮説5の回帰分析結果

	係数	標準誤差	有意確率
(定数)	-2.8295	3.0507	0.35697
日本語能力	2.2988	0.8695	0.01017 *
同僚との関係	1.6539	0.8566	0.05767 .
日本語能力:同僚との関係	-0.6666	0.2418	0.00749 **

図表 17: 仮説5の交互作用効果グラフ



同僚との関係に関する主効果はさほど認められず、日本語能力に関する主効果と交互作用効果が有意に認められた。しかしながら、同僚との関係が良好であるにも関わらず、日本語能力が低い場合は離職意思が高まってしまっている。従って、仮説5は部分的に支持されたのみであり、交互作用効果は高くないといえる。

7. 考察・本研究の限界

7.1 考察

以上の分析により、仮説1、2、4が支持された。仮説5に関しては部分的な支持にとどまった。仮説3に関しては、異文化理解への自信が高い人ほど勤続年数が長くなった場合離職意思に繋がる度合いが高くなることがわかった。

仮説3の結果から考察すると、勤続年数が長くなり、文化を理解し自信をつけた外国人が離職意思を高める理由は、新鮮味やチャレンジングな環境を求めるからであるという結

論に至る。勤続年数が長くなれば役職も上がるが、マネージャー職・中間管理職になると部下のフォローや管理などで自らが新しいことに挑戦できる機会は減ってしまう。また、日本企業における従業員は、ルーチンワークや現行の仕事を改良するための行動は自由な決定権をもってすすめられても、企業の考えと相反するようなことは提案できない (Iwao and Wanda, 1994)。そのため、勤続年数が長くなり、企業の考えをよく理解するようになるにつれて美点と共に問題点が見えるようになっても、問題点を指摘し辛い風土があるためにフラストレーションが募っていくであろう。このこともまた、勤続年数の長い外国人が離職意思を高める理由となっているのではないか。

従って、勤続年数が長くなった外国人従業員に対しては一般的な中間管理職に求められる安定的な仕事を期待するより、むしろ新規性や自律性(Job Autonomy)の高い仕事を与え、活発な仕事への取組みを期待すべきである。しかしながら、該当外国人従業員と同レベルの役職・勤続年数の日本人従業員の扱いも考慮しなければ、日本人従業員から反発を受けることになるかと予想される。

仮説 1 の結果からは、外国人は上司との関係が良好ではない場合、役割葛藤が起りやすくなり離職意思が高まるが、日本人は上司との関係が良好ではない場合、その理由のみで離職意思を高めるのであって、役割葛藤は上司との関係や離職意思には関係がないということが明らかになった。この結果から言えることは、日本人であれば特に役割葛藤を感じない状況でも、外国人は誰からのどの指示を優先させればよいのか分からず、困惑しているということに気づかねばならない、ということである。しかし、外国人従業員にのみ複数の上司から相反する指示が伝わらないようにすることは容易ではない。組織体制を変えて指揮系統を一本化することは更に困難であろう。このような事前の対応が可能であればそれに越したことはないのだが、事後対応でフォローする方がより現実的である。例として、以下のような対応を挙げる。第一に、外国人従業員に対し何か指示を出す際には、その指示内容に関連した他の指示を他の上司から出されていないか確認すること。第二に、指示内容と相反するような命令を異なる上司から受けた場合は、その上司にタスクを複数抱えていることを伝え、上司間で確認をとって指示を修正してもらうこと。第三に、外国人従業員と同僚間で互いの得意な仕事分野などを共有し、役割葛藤を感じた際に助けを求めやすい環境をつくること、である。

仮説 2 の結果からは、外国人従業員を雇用する際には、彼もしくは彼女をただ一人のマイノリティにするのではなく、国籍や性別やバックグラウンドなど、多様性に溢れる従業員を雇用または配属することが、外国人の職場への愛着度合を高め離職意思を下げる結果に繋がるということが明らかになった。

一方で日本人では、ダイバーシティと離職意思に有意な関係が見られなかった。これは、日本人における仮説 2 の結果が前述したダイバーシティの理論のいずれにも当てはまらず、また、日本人は凝集性が高いがそのことに起因する関係性も見られなかったということになる。よって、本研究における検証からは、従業員の多様性を高めても日本人には影響は

なく、外国人の離職意思が低くなるため、企業は多様な従業員の雇用を推進していくべきだという結論を出すことができる。

仮説 4 の結果からは、企業側は職場における差別を撤廃する努力をするのと同時に、外国人の居住地域への関心を高め、彼らの生活サポートに注力するべきだということが明らかになった。生活のサポートのためには、日本人が当たり前に行う日常的な活動や守るべきルールを丁寧に確認し、近隣住民とのトラブルを未然に防止することが望ましい。また、労働政策研究・研修機構（2004）によると、外国人居住地域で発生する問題の原因の大半は思い込みや誤解という感情の問題であり、これらの感情は日常的な交流の不足が原因となって発生している。実際に、直接の対話の機会を設け、日本人と外国人の交流の場を發展させた結果、地域生活での摩擦が解消されている。よって地域のイベントを把握・告知し、企業側が外国人従業員と地域とを結びつける役割を果たすことも有効である。

仮説 5 の結果からは、日本語能力が高い場合は同僚との関係が良好な人ほど離職意思が低くなるが、日本語能力が低い場合は同僚との関係は離職意思の高まりを調整しないことがわかった。従って、企業側は、日本語に不安がある外国人従業員に対しての日本語能力向上サポートを最優先に行うべきである。さもなければ外国人は仕事内容や文化に対する理解が不十分になり、疎外感や孤独感が増し、離職意思を高めてしまうからである。だが、同僚との関係を良好なものにし、それを維持することももちろん重要である。外国人従業員の日本語能力が高ければ、同僚との良好な関係は彼らの離職意思を低くすることができる。自由記述質問の回答に、仕事外の時間での同僚とのコミュニケーションの場は同僚との関係をより良くしてくれるので非常に重要だとの意見が日本人。外国人を問わず多く見られた。このように、プライベートな時間を利用することで同僚同士の関係は深くなるため、積極的に食事や余暇活動の機会を設けるべきである。

また、日本の職場ではジェネラリスト育成のためにジョブローテーションが組まれることが多いが、日本語能力に自信のない外国人がいる場合は人員異動にも工夫が必要である。もし外国人が異動になれば、新しい業務を教わる際に普段よりもさらに日本語の不自由さを痛感するだろう。企業側は外国人従業員の日本語習得をバックアップし、日本人の同僚には業務で頻繁に使う単語などを英語でも言い表せるよう指導するなど、双方の歩み寄りが必要である。

7.2 本研究の限界

本研究には多くの限界がある。一点目は、分析に用いたサンプル数が少ない点である。二点目は、サンプルに偏りがある点である。外国人と日本人間で、年齢や勤続年数に違いがみられる。特に勤続年数に関しては、年数の「短い」、「長い」の区分に疑問が残る結果となってしまった。Paul et al. (1979) によると、勤続年数と離職の関係に関する研究では年数の長さの区切り目に対して様々な意見があり、調査対象の特異性に左右されるところが大きいとされている。Kephart (1948) の研究では、勤続年数が「長い」とされた基準が

10 か月以上であったのに対し、Mayeske (1964) の研究では、勤続年数が「短い」とされた基準が 13 年以下であった(Paul et al., 1979)。本研究では勤続年数が 3 年目までのサンプル数が多く、この年数をどのように捉えるべきなのかは明言し辛い。

三点目は、本調査が単発の調査だった点である。今後数年単位で継続した調査が可能となれば、本研究の結果の妥当性を高める結果や新たな発見を得られる上に、本研究で得られた結果に基づいたマネジメントを実践した上での成果を見ることができるであろう。

そして四点目は、差別や文化差など、抜本的解決の困難なトピックを扱ったことで、十分なインプリケーションを提示できなかったことである。しかしながら、日本的経営の三種の神器とも言われる終身雇用制度や年功序列型賃金を廃止したり、日本人の働き方や価値観を矯正したりすることは、筆者の意図する解決策ではない上に実践的なインプリケーションではない。本研究では、このような変革の起こしがたい状況という変数に対し、個人や組織の行動で変化をもたらせる変数を組み合わせることで、実践的言及を行うことを目標としていた。従って、今後の研究の中で組み合わせる変数や組み合わせ方法などのバリエーションを増やし、更に外国人人材マネジメント研究に貢献できる言及を行うことを目指したい。

8. おわりに

本研究では、日本の職場で働く外国人の働き方を研究するため、企業で働く人々を日本人と外国人に分けて考えた。この二項対立的な考え方を否定するわけではないが、人種やその他属性による区別に関係なく、すべての従業員がいきいきと働ける企業環境を作っていくためには、この考え方にとらわれ過ぎてしまうことには警戒すべきであろう。塩原(2011)によれば、多文化共生の根拠を確立していくためには、「日本人」と「外国人」を二項対立的に捉える視点そのものを問い直し、乗り換えていく必要がある。ただしそれは「外国人」を「日本人」に同化させることではなく、「外国人」がある特定の差異に基づいて「日本人」から区別され、社会の中でより劣位に位置づけられていくプロセスに目を向けるということである。このことは、本研究で実施した、「職場に溶け込もうとする際に困難に感じたことは何か」という質問に対し、“While “blending in” is important to me, it’s more important that I am accepted for who/what I am.” という回答が得られたことから私たちの心に留めておくべき警告であるはずだ。

引用文献

- Al-Karim Samnani and Parbudyal Singh, (2012). 20 Years of Workplace Bullying Research: A Review of the Antecedents and Consequences of Bullying in the Workplace. *Aggression and Violent Behavior* 17, 581-589
- Baron, Reuben M. and Kenny David A, (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51(6), 1173-1182
- Batt, R. and Valcour, P. M., (2003). Human Resource Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, Vol. 42, 2
- BeomCheol (Peter) Kim, Gyumin Lee, and Kevin D. Carlson, (2010). An Examination of the Nature of the Relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and Turnover Intent at Different Organizational Levels. *International Journal of Hospitality Management* 29. 591-597
- Cem Tanova and Brooks C. Holtom, (2008). Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.9, 1553-1568
- Craig Crossley, Rebecca J. Bennett, Steve M, Jex, and Jennifer L. Burnfield (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into A Traditional Model of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92:4, 1031-1042
- Dominic Abrams, Kaori Ando, and Steve Hinkle, (1998). Psychology Attachment to the Group: Cross-Cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors of Workers' Turnover Intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Earley, P. C. and Ang, Soon, (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ericka R. Lawrence and K. Michele Kacmar, (2012). Leader-Member Exchange and Stress: The Mediating Role of Job Involvement and Role Conflict. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 39-52
- Geert Hofstede (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review* Vol.3, No.1, 1-14
- George B. Graen and Mary Uhl-Bien, (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly* Vol.6 (2), 219-247
- Hom, Peter W. and Griffeth, Rodger W. (1991). Structural Equations Modeling Test of a

- Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology, Vol.76 (3)*, 350-366
- Iwao Taka and Wanda D. Foglia, (1994). Ethical Aspects of “Japanese Leadership Style”. *Journal of Business Ethics*, 135-148
- J. Stewart Black and Hal B. Gregersen, (1990). Expectations, Satisfaction, and Intention to Leave of American Expatriate Managers in Japan. *International Journal of Intercultural Relations, Vol.14*, 485-506
- Katherine Y. Williams and Charles A. O’Reilly, III, (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior, Volume 20*, 77-140.
- Kenneth J. Dunegan, Mary UhlBien, and Dennis Duchon, (2002). LMX and Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics. *Journal of Business and Psychology, Vol.17, No.2*, 275-284
- Liu M., and Jackson J., (2008). An Exploration of Chinese EFL Learners’ Unwillingness to Communicate and Foreign Language Anxiety. *The Modern Language Journal, 92 (1)*, 71-86
- Michele J. Gelfand, Miriam Erez, and Zeynep Aycan, (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *The Annual Review of Psychology, 58*, 479-514
- Nancy K. Napier and Sully Taylor, (1995). Western Women Working in Japan: Breaking Corporate Barriers. Westport, CT and London: Quorum books.
- Nancy K. Napier and Sully Taylor, (2002). Experiences of Women Professional Abroad: Comparisons Across Japan, China and Turkey. *The International Journal of Human Resource Management, 13:5*, 837-851
- Paul M. Muchinsky and Mark L. Tuttle, (1979). Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 43-77
- P. B. Smith, 三隅二不二, 渥美公秀, 矢守克也, (1989). ヨーロッパにおける社会心理学の発展—リーダーシップ理論を中心として—. *The Japanese Journal of Experimental Social Psychology, Vol.29, No.1*, 71-77
- Randall S. Schuler, Ramon J. Aldag, and Arthur P. Brief, (1977). Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance, 20*, 111-128
- S Choi (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*
- Soon Ang, Linn Van Dyne, and Christine Koh, (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management, 31*,

100-123

- Susan E, Jackson, Aparna Joshi, and Niclas L. Erhardt, (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830
- Takezawa Shinichia and Arthur M. Whitehill, (1981). Work Ways: Japan and Amrica. Japan Institute of Labor
- Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Chris J. Sablynski, and Miriam Erez, (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1122
- Tomoki Sekiguchi, James P. Burton, and Chris J. Sablynski, (2008). The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects with Leader-Member Exchange and Organizational-Based Self-Esteem. *Personnel Psychology*, Vol.61, 4, 761-792
- Turner J. C., (1982). Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. (Henri Tajfel 編集), Cambridge University Press, 15-40
- Vesa Peltokorpi, (2008). Cross-Cultural Adjustment of Expatriates in Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, 9, 1588-1606
- Williams D. R., Yu Y., Jackson J., and Anderson N, (1997). Racial Differences in Physical and Mental Health: Socioeconomic Status, Stress, and Discrimination. *Journal of Health Psychology* 2 (3), 335-351
- 大藪毅 (2011) なぜフリーライダーが発生するのか—日本的組織行動の再検討— 経済論叢(京都大学) 第 185 巻第 1 号
- 奥林康司、上林憲雄、平野光俊 (2003) 『入門 人的資源管理』中央経済社
- 加藤里美 (2004) 異文化マネジメントにおける一考察—際日外国人ビジネスマンの異文化適応—, 日本経営診断学会論集, Vol.4, 102-114
- 塩原良和 (2011) 多文化社会における「つながり」の重要性と自治体政策の役割. シリーズ多言語・多文化協働実践研究, No.12, 11-20
- 周宝玲 (2003) 中日間の異文化経営と異文化コミュニケーション, 立命館経営学第 42 巻第 3 号
- 杉浦正和 (2013) 「役割理論の諸概念と職場におけるロール・コンピテンシー」早稲田大学 WBS 研究センター早稲田国際経営研究 No.44, 15-29
- 田尾雅夫 (2005) 「管理職の役割変化とストレス」日本労働研究雑誌, 29-39
- 谷口真美 (2008) 「組織におけるダイバーシティ・マネジメント」日本労働研究雑誌, 69-84
- 樋口美雄 (2001) 『人事経済学』生産性出版
- 福井直人 (2009) 「日本企業における能力考課基準の変容—職務遂行能力からコンピテンシーへ—」北九州市立大学『商経論集』第 44 巻第 1・2・3・4 合併号

労働政策研究・研修機構 (2004) 「外国人労働者問題の現状把握と今後の対応に関する研究」,
労働政策研究報告書 vol. 14

「厚生労働省 「外国人雇用状況」の届け出状況まとめ」

<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11655000-Shokugyouanteikyokuhak-enyukiroudoutaisakubu-Gaikokujinkoyoutaisakuka/0000036116.pdf>

(2015/01/05 最終アクセス)

「総務省 統計局 日本標準産業分類」

<http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/19-3.htm> (2015/01/05 最終アクセス)

謝辞

本論文の作成にあたり、主査である関口倫紀教授から終始適切で丁寧なご指導を賜りました。やりたいことが漠然としていた時期が長く、取り組もうとしたテーマが二転三転としていた私に対し、常に前向きにさせてくださるお言葉と助言をくださいました。また、本研究に本格的に取り組み始めてからも、無知な私に辛抱強く丁寧に指導をしてくださいました。ここに心からの感謝の意を表します。また、副査の小林敏男教授、中川功一准教授からも適切なご指導を頂戴致しましたお蔭で、執筆にあたって何に気を付けるべきかを意識することができました。ありがとうございました。

そして、調査や研究の姿勢に関してアドバイスをくださった戎谷梓助教授、分析手法を教えてくださいました歴さんをはじめとするゼミの皆様、InterNations の存在を教えてくださいましたドイツのゲオルク・アウグスト大学の Anna Katharina Hildisch 教授、本研究の趣旨を理解し快く協力してくださった知人や調査対象の皆様、心から感謝申し上げます。本研究に関わってくださったすべての皆様、本当にありがとうございました。

付録 調査項目一覧

Turnover Intent (離職意思)

1. I often think about quitting my organization.
2. I sometimes look for a new job.
3. I will leave my organization soon.

Role Conflict (役割葛藤)

1. I have to do things that should be done differently under different conditions.
2. I work with two or more groups who operate quite differently.
3. I receive incompatible requests from two or more people.
4. I do things that are apt to be accepted by one person and not by others.
5. I work on unnecessary things.

LMX (上司との関係)

1. Regardless of the amount of formal authority my supervisor has, he or she would “bail me out” at his or her expense.
2. I know how satisfied my supervisor is with what I do.
3. I have enough confidence in my supervisor that I would defend and justify his or her decision if he or she were not present to do so.
4. Regardless of how much formal authority he or she has, my supervisor would use his or her power to help me solve problems in my work.
5. I have a good working relationship with my supervisor.
6. My supervisor recognizes my potential.
7. My supervisor understands my job problems and needs.

TMX (同僚との関係)

1. Regardless of the amount of formal authority my coworkers have, they would “bail me out” at their expense.
2. I know how satisfied my coworkers are with what I do.
3. I have enough confidence in my coworkers that I would defend and justify their decision if they were not present to do so.
4. Regardless of how much formal authority they have, my coworkers would use their power to help me solve problems in my work.
5. I have a good working relationship with my coworkers.
6. My coworkers recognize my potential.

7. My coworkers understand my job problems and needs.

Job Embeddedness (職場への埋没度)

1. I feel attached to this organization.
2. It would be difficult for me to leave this organization.
3. I am too caught up in this organization to leave.
4. I simply could not leave this organization.
5. I am tightly connected to this organization.

Diversity (従業員の多様性)

1. I think my workplace employs diverse range of people.

CQ (異文化理解への自信) (Motivational CQ + Behavioral CQ)

1. I enjoy interacting with people from different cultures.
2. I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.
3. I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.
4. I enjoy living in culture that are unfamiliar to me.
5. I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.

Community Embeddedness (地域への埋没度)

(Answer the following questions about the community/neighborhood where you live.)

1. I feel attached to this community.
2. It would be difficult for me to leave this community.
3. I am too caught up in this community to leave.
4. I simply could not leave this community.
5. I am tightly connected to this community.

The Everyday Discrimination (職場での被差別感)

(In your work life, how often do any of the following things happen to you?)

1. You are treated with less courtesy than other people are.
2. You are treated with less respect than other people are.
3. People act as if they think you are not smart.
4. People act as if they are afraid of you.
5. People act as if they you are dishonest.
6. People act as if they are afraid of you.
7. People act as if they are better than you are.

8. You are called names or insulted.
9. You are threatened or harassed.

Self-Perceived Language Ability (日本語能力)

1. I rate my reading ability in Japanese as...
2. I rate my listening ability in Japanese as...
3. I rate my writing ability in Japanese as...
4. I rate my speaking ability in Japanese as ...
5. I rate my overall Japanese proficiency as...