

# 「異文化適応の構造モデル」から見た外国人社員の 職場での適応

— 理科系ベトナム人元留学生の事例から —

宮城徹・中井陽子

【キーワード】 異文化適応の構造モデル、外国人社員、企業への適応、ホスト環境、関係性

## 1. はじめに

企業活動の国際化に伴い、日本の企業においても、業務の世界的な展開と同時に、日本人に限らない人材の雇用が進行している。これまで、企業側の視点からの外国人採用の研究、および、外国人社員側の視点からの就職にまつわる研究が盛んになってきている（横須賀 2006, 2007, 2015; 島田・中原 2014; 菅長・中井 2015a, b など）。しかし、就職後の外国人社員と日本人社員の関係性の中で、外国人社員がいかに適応していくかの研究は限られている。

「適応」という概念は、いわゆる「郷に入れば郷に従え」の言葉のように、新参入者が一方的に環境に合わせるというイメージが強く、近年はこれに代わって、ホスト側が新参入者やマイノリティーに対して、サポート体制を積極的に示す、あるいは全く同等な立場で、協力的に生活していこうとする「共生」「協働」といった概念が用いられるようになってきている。一方、Kim (2001, 2011) は、最近に至るまで、cross-cultural adaptation (異文化適応) という用語を使い、研究を続けている。しかし、その「異文化適応の構造モデル」では、新参入者がもともと持っている素養や環境内で獲得する能力だけでなく、ホスト環境側の受容力、新参入者とホスト側の関わり方が、新参入者の異文化適応に大きく影響を及ぼすという包括的なモデルを提示しており、このモデルにおける「適応」概念は新参入者による一方的な調整のみを指しているわけではないことが分かる。

著者らは、宮城・中井 (2016) の中で、異文化適応の概念を留学生が日本で就職を果たし、職場に馴染んでいく過程に適用し、この異文化適応過程と、社会学や経営学で用いられる組織社会化という概念との共通性に着目した。その上で、Kim (2001) の「異文化適応の構造モデル」の4つの代表的構成要素のうちの「ホス

ト環境」のみに焦点を当てて分析・考察した。

本研究では、宮城・中井(2016)に引き続き、Kim(2001, 2011)の「異文化適応の構造モデル」の中の代表的な構成要素のうち、宮城・中井(2016)では扱うことができなかった他の要素も含め、総合的に分析を試みることにする。なお、対象者は同じベトナム人社員ベト氏(仮名)であり、彼を取り巻く日本人上司、同期、後輩の語りをもとに、ベト氏の日本企業への適応のあり方を分析・考察する。

## 2. 異文化適応の捉え方

### 2.1 異文化適応と企業への適応

異文化適応とは、「個人が新しい環境(異文化やそのメンバー)との間に適切な関係を維持し、心理的な安定が保たれている状態、あるいはそのような状態を目指す過程」(鈴木2006: 72)と考えられる。この異文化適応という概念は、必ずしも国や民族を異にする文化間だけではなく、例えば、同国内であっても、性別、年齢、地域、規範などを異にする人々の間でも適用しうる概念だと考えられてきた。このように、「異文化」というものを広く捉えれば、外国人が外国文化に適応する過程だけでなく、学校文化の中にいた学生が新たな企業文化に参入するにあたって経験する適応過程にも当てはまると言えるだろう。さらに、外国人留学生の場合、外国文化への適応と企業への適応という二重の異文化適応が求められるのではないかと考えられる。

### 2.2 異文化適応という概念に対するKim(2001, 2011)のアプローチ

異文化適応を個人の特性、能力だけから捉えるのではなく、環境との相互作用として動態的、包括的に捉えようとする一般システム理論に基づく研究は、Kim(2001, 2011)が代表的である。Kim(2001, 2011)は、「異文化適応の構造モデル」を提案し、様々な構成要素の関係性の中から、複雑な異文化適応の過程についてダイナミックに捉えようとしている。この構成要素の中から代表的な4つを表1にまとめた<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> Kim(2001, 2011)の枠組みでは、ここに扱う構成要素以外に、例えば、「日本のマスメディアはベトナムをどのように扱ってきているのか」「ベト氏自身が日本国内のベトナム人コミュニティとどのように関わってきたか、母国の家族や友人とどのように関わってきたか」といった要素も扱っている。なお、一部の訳語は宮城・中井(2016)から改められている。

まず、(1) ≪新参入者が持っている素因≫とは、異文化に移動する個人の持つ身体的、情緒的素質のことである。例えば、新たな文化に参入する際に予め備えておく「変化への準備状況」や、適応力を備えているかどうかといった「適応力のある人格」などである。次に、(2) ≪ホスト環境≫とは、ホスト社会（本研究では日本社会や日本企業）が持つ新参入者への態度のことである。例えば、新参入者が企業に入る際に、企業側がどのような受け入れ姿勢を持ち、どのような同化を強いるかといったことである。そして、(3) ≪異文化内での新参入者の示すコミュニケーション能力≫とは、異文化に移動した新参入者が個人内に育てていく異文化に対するコミュニケーション能力のことである。例えば、新参入者の知識、感情、適切な行動など、移動後に習得していく能力である。最後に、(4) ≪ホスト社会とのコミュニケーション活動≫とは、ホスト社会の会員の中で新参入者と彼らに直接に接する人達との間のコミュニケーションの様子、あり方のことである。それは個人的な付き合いによる影響からマスメディアによる影響まで幅広く存在する。つまり、(1)と(2)は、新参入者とホスト環境がもともと保持している素因・傾向を示しており、(3)と(4)は、新参入者とホスト社会相互の関係性の中で生まれる動的なコミュニケーションのあり方を示している。

表1 Kim (2001, 2011)「異文化適応の構造モデル」  
の代表的な構成要素 (筆者和訳)

(1) 新参入者が持っている素因	異文化に移動する個人の持つ身体的、情緒的素質。「変化への準備状況」、「適応力のある人格」など
(2) ホスト環境	ホスト社会全体が持つ新参入者への態度。「ホスト社会の受容力」、「ホスト社会の同化圧力」など
(3) 異文化内での新参入者の示すコミュニケーション能力	異文化に移動した新参入者が個人内に育てていく異文化に対するコミュニケーション能力 (知識、感情、適切な行動など)
(4) ホスト社会とのコミュニケーション活動	ホスト社会の会員の中で新参入者と彼らに直接に接する人達とのコミュニケーションの仕方

つまり、Kim (2001, 2011) のモデルを外国人社員の企業への参入に当てはめれば、(1) 外国人社員個人の能力やスキルのみ頼った適応だけを求めるのではな

く、(2) 企業側の受け入れ体制のあり方で外国人社員の適応の成否も変わりうるであろう。しかし、これら(1)、(2)の予めある程度固定された条件のみによって、適応の成否が決まるわけではない。むしろ、(3) 異文化内に参入した外国人社員が新たな環境において必要と思われるコミュニケーション能力を磨いていくことによって適応が進むであろう。また、(4) 外国人社員が企業(ホスト社会)とコミュニケーション活動を熱心に行うことにより、企業自体が影響を受けて、外国人社員により適応しやすい環境に変化していくということも考えられる。

そこで、本研究では、新参入者(ベト氏)とホスト(企業)側がいかに関わり、関係を構築していくかについて、日本人社員の語りをもとに、Kim(2001)の「異文化適応の構造モデル」の中の代表的な4つの構成要素に沿って検討する。

### 3. 調査概要

#### 3.1 ベト氏の経歴

ベト氏は、2000年に国費学部留学生として来日し、1年間の予備教育を受けた後、東京にある国立大学の社会工学部を卒業した。そして、同大学院で社会理工学(都市計画専攻)の修士号を取得し、日本の大手設計会社(以下A社)に、初めての外国人社員として就職した。1年間の東京本社勤務の後、2年間大阪支社に転勤になり、また東京本社に戻って3年半働いた。約6年半の勤務の後、ベトナムに帰国し、日系の会社に就職した。なお、ベト氏本人に対するインタビュー調査の分析は、菅長・中井(2015a)を参照されたい<sup>2</sup>。

#### 3.2 調査方法

本研究では、A社の同部署でベト氏とともに働いていた日本人社員4名<sup>3</sup>に対し、2015年10月に1人1時間程度ずつインタビューを行った。インタビューでは、主に、ベト氏や他の外国人社員の仕事ぶり、評価点・問題点、指導の仕方、共に仕事を行っていた様子の他、今後の外国人社員受け入れに関する意見といった質

---

<sup>2</sup> 菅長・中井(2015a)では、ベト氏をB氏と呼んでいる。そして、ベト氏へのインタビュー調査をもとに、ベト氏のグローバル人材の資質について、①職業人としての姿勢、②多文化環境への対応に分けて、分析している。

<sup>3</sup> A社でのベト氏の仕事ぶりについて語ってくれる人がいれば紹介してもらいたいとベト氏に依頼したところ、総括上司、直属上司、同期、後輩の4名が適任者であると紹介してくれた。4名から了承が得られたため、筆者らがA社などに赴いてインタビューを行った。

問を行った。そして、それをさらに発展させてその関連事項を問う半構造化インタビューを行った<sup>4</sup>。インタビュー対象者の背景は、表2の通りである。

表2 インタビュー対象者の背景(年齢はインタビュー時)

仮名	年齢	性別	部署／経歴	ベト氏との関係
1.間宮氏	50代	男性	プロジェクト開発部門部長 留学経験なし。修士	総括上司
2.横山氏	40代後半	男性	プロジェクト開発部門主管 留学経験なし。修士	直属上司
3.滝川氏	30代半ば	女性	プロジェクト開発部門 フランス留学経験有り。修士	同期
4.高田氏	20代後半	女性	プロジェクト開発部門 アメリカ留学経験有り。修士	後輩

インタビューの録音データは、全て文字化し、Kim (2001) の「異文化適応の構造モデル」の構成要素(1)～(4) (表1)に該当する箇所をコーディングし、抽出した。

#### 4. インタビューの分析

4人の語りの内容について、Kim (2001) の「異文化適応の構造モデル」の枠組み(表1)をもとに、(1)《新参入者が持っている素因》、(2)《ホスト環境》、(3)《異文化内での新参入者の示すコミュニケーション能力》、(4)《ホスト社会とのコミュニケーション活動》の4つの構成要素に分類した。以下、(1)～(4)の構成要素ごとに、A社の日本人社員4名の語りから、ベト氏のA社への適応のあり方を見ていく。

##### 4.1 新参入者が持っている素因

ベト氏は、自国でも競争率の高い国費学部留学生として来日以後、約7年間の大学・大学院生活を送ってきたため、既に日本語能力だけでなく、彼が接してきた日本人の行動や文化への理解もあり、専門を学んで、日本の職場に適応する準備は十分できていたと思われる。事実、上司兩名、同期も、ベト氏の日本語力と

<sup>4</sup> 本稿執筆にあたって、インタビュー対象者にはインタビュー内容について確認してもらい、掲載の承諾を得ている。

日本文化理解力、そして専門知識の高さについて指摘している。

総括上司によると、ベトナム氏は日本で働きたい、設計の仕事を学びたいという強い意欲を持って、通常の日本人社員と同じ採用試験を経て入社したという。入社後も勤務意欲の高さから、外国人社員としては珍しい大阪への転勤、その後の東京の別の部署への転属など、日本人社員と同様に、多面的な業務を経験させようと会社側が配慮したところがあるという。また転勤、転属に際しての新しい環境への適応力も充分にあると評価されていたという（総括上司、後輩）。さらに、アイデアを構想し、図式化する能力、提案資料の作成能力、総合的な課題解決能力に優れており、ベトナムと日本両国の理解が深いという強みがあるとも見られていた（直属上司、同期、後輩）。性格においてもベトナム氏は、陽気で場を和ますことに長けており、社内行事の企画も積極的に行っていたという（同期、後輩）。一方、直属上司によると、ベトナム氏の「奥ゆかしい性格」が「技術者としてのステップアップ」を妨げていた可能性があるという指摘している。だが、この「奥ゆかしさ」こそ、彼がA社という日本の組織にうまく適応できた一要因であった可能性も否定できないと考えられる。

## 4.2 ホスト環境

この要素に関しては、宮城・中井(2016)に詳述しており、やや繰り返しになるが、以下、簡単に述べる。ベトナム氏の勤務先A社は、設計や建築土木を大学院レベルで学んできた専門知識を有する社員を中心に構成され、近年は海外業務にも進出し、外国人社員や海外留学経験のある日本人社員も積極的に採用しているという（総括上司、後輩）。上下関係は比較的緩く、プロジェクトベースで仕事をすることも多く、意見が言いやすい職場であるという（総括上司）。また、コンペによって案件を勝ち取るという明確な目標があり、企画、立案、売り込み、制作までの様々な業務を身につけることが求められる現場中心の職場であるという（同期）。また雑誌の特集で「働きやすい職場ランキング」上位に入ったこともあるという（同期）。このように、A社は、グローバル企業化に向けて、互いに意見を出し合い、学び合おうとする姿勢が強く、ホストとしての会社の受容力が高いと言える。

筆者らがインタビューで気づいたことは、同期や後輩にも留学経験があり、自分たちが留学先の国で就職して、現場に立っていることを思うと、ベトナム氏は本当によくやっており、自分にはかなわないと思っていたという趣旨の発言を繰り返していたことである。また、上司も、ベトナム氏を外国人、ベトナム人としてではなく、

A社の社員、同僚として見ることで、ベト氏の顧客対応を熱心に指導していたと語っていた。こうした自分とは異なる異文化環境に置かれている人への「気遣い」が、ベト氏を取り囲む日本人の中には明らかに存在していたことが分かる。

#### 4.3 異文化内での新参入者が示すコミュニケーション能力

ベト氏の特徴は、4.1で述べたように「適応力の高さ」であり、大学生活7年の間に日本社会にはかなり馴染んでいたと言える。また、就職後は、それまでに習得してきた高い日本語能力をさらに高める努力を怠らず、顧客との対話能力を身につけていった(直属上司、同期)。さらに彼は、専門知識を習得しようと努力をし、「日本人と対等に渡り合える能力」を磨いていたという(両上司、同期)。一方で、日本人顧客がベト氏を、「日本人ではない」といった固定観念で見てしまっていた部分もあったため、業務上苦勞し、ベト氏が持つ才能や人間性や専門知識が正当に評価されない場合もあったという(直属上司)。

一般的に、ベトナム人は、儒教的価値観を持ち、家族関係を重視し、礼儀正しく、勤勉で、学習意欲が高いと言われている(丹野・原田2005)。また、対人場面でのベトナム人の奥ゆかしさ、控えめさ、といった自己主張の弱さは、これまでも指摘されている(Nguyen 1988; Bao 2014)。こうした価値観や性格を有するベトナム人性がベト氏にもあるとするならば、それが彼の日本社会への適応を結果的に後押ししたのではないかと推察される。彼がA社を辞めて帰国を考えた一番の理由は、老いて病気がちになった父親の近くにいたいという気持ちからであったため、4人は強く引き留めることができなかつたと異口同音に語っている。一方、彼が周囲に積極的に働きかけ、ジョークを連発していた様子からは、「奥ゆかしさ、控えめさ」とは少し異なるようにも思える。しかし、「彼は『本当は僕、ネクラヤねん』と語っていました」(同期)ということからすると、ベト氏は日本社会への適応の戦略として、あえて自分から、ある程度無理をしてでも、積極的かつ笑いを取りに行くような役割を果たそうとしていたのかもしれない。

#### 4.4 ホスト社会(A社社員や顧客)とのコミュニケーション活動

上述の通り、ベト氏の対話能力は高く、社内だけでなく、社外でもコミュニケーションが活発に行われていた。東京都内の顧客や役所との意見交換、案件のプレゼンテーション、関係法規の確認・調整など、仲介者として機能するための調整をする役割などを担っていたという(総括上司)。また、日本国内での活躍の実

績を買われ、ベトナムホーチミン市の都市計画の案件では、ベトナム関係者との折衝を任せられ、ベトナム人としてのコミュニケーション能力が発揮されたという（総括上司、同期）。こうしてベト氏のホスト社会とのコミュニケーション活動が活発に行われるとともに、ベトナムとの折衝では、ベトナム人であることの有利さがうまく発揮されていったようである。つまり、ベト氏の日本とベトナムを橋渡しする能力がうまく評価されることになったと言えるだろう。

さらに、社内の息詰まるプロジェクト会議などの席では、場を和ますジョークを関西弁で飛ばし、メンバーの士気を上げる、休日には若手社員に声をかけ、パーティーを企画する、日本人同士の折り合いが悪い際は、ベト氏が率先して繋げ、企画実現に貢献していたなどという（同期、後輩）。だが、こうした役割、活動を、ベト氏はかなり気を使いつつ、実行に移しているのだということを自ら語っていたとのことである（同期）。つまり、ここでは、双方がお互いに気を遣いつつ、相補的關係性を深めていったのである。その結果、ベト氏はA社で適応を進めることができ、彼の部署も上々の成果を上げるに至った（上司、同期）。ベト氏を外国人社員1号として雇ったA社も、ベト氏の活躍があったことがその後の積極的な外国人社員の採用に舵を切った大きな一因であると考えられていた（上司、同期）。

しかし、その一方で、顧客との打ち合わせの際、顧客の意向が曖昧でベト氏が理解するのが困難な場合などには、周囲が助けることもあったし（後輩）、提出資料などで用いられる細かい日本語のニュアンスを上司が入念に手直しするということがあったという（上司）。この日本人顧客との関係においては、ベト氏の「外国人性」はマイナスに作用してしまうことも多く、良好な關係性を構築することはなかなか難しく、「ベト氏自身だいたいぶ落ち込んだ」という（同期）。現状の日本社会では、重要な案件の担当者が外国人社員であったとしたら、それがたとえ日本を代表する建築設計会社の社員であり、日本語も堪能で、専門知識も充分あったとしても、そう簡単に信頼關係が築けるということは考えにくい。残念なことだが、現状ではある意味やむを得ないことであるかもしれない。

## 5. 考察

以上、日本企業A社でのベト氏の仕事ぶりについて、本人からではなく、A社社員4人の語りから聞き、それらを「異文化適応の構造モデル」の4つの構成要素に沿って、分析した。ここでは、この研究枠組みの有効性とそこから見えてき

たものについて考察する。

## 5.1 外国人の職場適応過程を異文化適応過程と捉えること

国籍を問わず、学生が社会人になる際には、大きな期待と不安を抱きつつ、かなり異なる生活リズムや人間関係の再形成を体験する。それが留学生の場合は異文化社会での就職、勤務という、よりストレスのかかる体験となることは想像に難くない。本研究では、留学生が日本で就職を果たし、職場に馴染んでいく過程を一種の異文化適応過程であると見立て、Kim (2002, 2011) の「異文化適応の構造モデル」を援用して分析を行った。

ベト氏のケースでは、本来の明るく積極的な性格、知的能力の高さという「新参者の素因」<sup>5</sup>と、就職してからも自らを高めていこうと努力し続け、周囲とのコミュニケーションに積極的に関わろうとしたという「異文化内での新参者の示すコミュニケーション能力」が特徴として指摘できる。一方、A社は、2000年代後半になって雇用されたベト氏が初めての外国人社員であったことから、必ずしもグローバル化が早かったわけではない。しかし、ベト氏以後、積極的に海外案件に着手すると同時に外国人を雇用したり、留学経験者を多く抱えたりと、変化を厭わない積極的、かつ専門職の強い職場であったという「ホスト環境」が特徴であると言える。また、ベト氏と日本人社員との間では親和的なコミュニケーションが頻繁に行われながらも、ベト氏と社外の日本人顧客との間では必ずしも親和的ではない専門的コミュニケーションが併存するという「ホスト社会とのコミュニケーション活動」が特徴として浮かび上がった。これら全てのコミュニケーション関係の中で、ベト氏は落ち込むこともあったが、同僚や先輩からの励ましもあり、困難を前向きにとらえて、自分を鍛え上げる方向にもっていった。ベト氏の活躍が社内でも高く評価されたこともあり、A社はさらなる外国人社員採用へと歩みを進めたと言えるだろう。

以上の分析から、ベト氏本人の適応意識(菅長・中井 2015a)とA社内で彼を取り囲んでいた日本人社員が抱いていたベト氏の適応状況の理解に大きなズレがないことが分かった。この双方の「ベト氏の活躍ぶり(適応)」の理解について的一致は、お互いのコミュニケーションを通じてベト氏に確実に認知され、彼の中

<sup>5</sup> 文中「 $\langle \rangle$ 」は、表1に示したKim (2002, 2011) の「異文化適応の構造モデル」の代表的な構成要素を表している。

に、日本という異国において社会人として自立したのだという自信をもたらしたのである。それは同時に、学生から社会人への移行を無事終え、今度は自国に戻って新たな適応を果たしていく原動力ともいえる彼自身の成人としてのアイデンティティの確立につながる重要な体験と認知であったと言えるだろう。以上のように4つの構成要素からベト氏の適応体験からアイデンティティの確立につながる過程を包括的に理解できたという意味で、Kim (2001, 2011) の枠組みの適用は有効であったと言えよう。

## 5.2 本アプローチの問題点とそこから見えてきたもの

本研究では、外国人社員が日本企業に就職し、勤務する過程を異文化適応過程と捉え、外国人社員の内的要因、企業側の要因、相互関係性の問題など、システムで見ることの重要性を指摘した。そして、その中で特にこれまであまり調査の対象となりにくかった先輩、同期、後輩の日本人という一外国人社員を取り巻く「同社員」たちがベト氏をどのように認識し、どのように関係を作っていたことによって、ベト氏のA社員としての適応が進んだのかについて検討した。しかし、このKim (2001, 2011) の枠組みの問題点も指摘しておく必要がある。まず、この理論では、各構成要素を分けて述べ、その関連性を見ようとする。例えば、新参者の保持する素因と新参者がホスト社会において行うコミュニケーションを分けて考えているが、実際には、何を素因とし、何をコミュニケーションの結果とするかなどは判然としない部分がある。

一方、このアプローチをとりながらも、それ以外に見えてきたものがある。ベト氏の語りと4人の日本人の語りのデータの読み込みを通じ、双方の関係性に関連して筆者らの中に湧き出てきた鍵概念は、「お互いに対する気遣い<sup>6</sup>」というものである。この表現自体は、ベト氏からも、4人のA社員からも直接語られたものではない。しかし、上述のように、ベト氏が、ジョークで職場の雰囲気や和ま

---

<sup>6</sup> 「気遣い」あるいは「気配り」「思いやり」といった概念については、定義は和文献においては、必ずしも定まらないまま、幾つかの研究領域で用いられている。看護・介護分野やホスピタリティ分野を中心とする対人場面での研究が多い一方、外国人とのコミュニケーション場面を扱った研究では、あまり指摘されていない。中澤ら (2008) はシンガポールで働く日本人女性について調査し、強制される気遣いが蔓延する日本の会社組織を嫌って海外就職を果たした彼女らが、海外の職場では自主的に日本的気遣いを発揮することで高い評価を得ているという興味深い状況を指摘している。英語では、concern, consideration, compassionといった用語があてられるだろうが、これまでは感受性 (sensitivity) という概念でまとめられているものに近いのではないかと。

せたり、社員のイベントを率先して企画したりという具合に、コンペへの出品や完成へ向けての厳しいやり取りなどで張り詰めた状況が続がちの職場関係を円滑にしようという配慮ができる人物であることについては、4人から異口同音に高く評価されていた。一方、日本人顧客との関係に苦勞するベト氏に対して、上司が日本語の資料の手直しを行ったり、同僚が慰めたりといった様々なサポートを続けていたことも、4人によって報告されている。また、その日本人側からの配慮をベト氏が十分に意識し、そうした配慮を自分の中に自覚していたことはこれまでに明らかになっている<sup>7</sup>。

その双方のやり取りは、同じグループのメンバーとしての「気遣い」という表現が一番ふさわしいように筆者らには感じられた。では、そうした相互間の「気遣い」はどうして生じたのであろうか。これはまさに相互作用的である。もちろん、それは4人が指摘するように、ベト氏が異文化において孤軍奮闘していることを彼らが共感的にとらえていたという側面もあるし、ベト氏の性格やコミュニケーション能力、知的能力の高さが可能にしたという側面もあるだろう。また、プロジェクトベースで様々な社員とチームになってタスクをこなすことが基本となっているA社においては、自分が受けたサポートを相手や後輩に返すという協力関係が自然と頻発するような職場環境であるのかもしれない。

よく言われる「異文化適応能力」の枠組みで言えば、「気遣い」とは、「共感」や「ホスト文化についての理解」に基づく、好意的行動である。しかし、日本人の場合、それが積極的な行動としてではなく、消極的あるいは暗示的行動として、「気づかれにくい気遣い」として存在することも多い<sup>8</sup>。いわゆる「その場の空気を読む」ことから、相手が行っているであろう「気づかれにくい気遣い」を察して、自分からもさりげない「気遣い」ができるかどうかが共に仕事を行う上で重要な鍵になるのではないかと考えられる。

一般にグローバル人材としての資質を考えると、「言語適応能力」や「異文化適応能力」といった言葉が強調されることが多い。しかし、外国人が現時点での日本企業への就職を考えた場合、リスト化され、学習されたスキルとは別に、一

---

<sup>7</sup> 菅長・中井(2015a)参照。

<sup>8</sup> Hall(1976)が「高文脈文化」(人々に高い共通理解があるため、重要な情報でも言語化されないことがある文化)の代表として日本文化を挙げていることは一般に知られている。この「高文脈文化」内にある日本の会社では、日本人はなかなか気づかないだろうが、かなりの高い割合で「察し合い」と共に「気遣い」が重視されていると言えるだろう。

企業というグループ内の日本人の気遣いを感じ、自らも気遣いをさりげなく行うという「気遣い力」のようなものが(そのことの良し悪しは別にして)求められているのではないだろうか。筆者らは、この「気遣い」を留学生側のみに知らせ、学ばせようと主張するわけではない。日本企業側に対しても、「気遣い」のみにとどまらず、日本社会や企業内に見えざる雰囲気や行動規範・マナーが多種存在し、社員の思考や行動に大きく影響を与えている可能性を認識させること、さらにそれらを社員と確認し合うことが必要なのではないかと考えているのである。

## 6. おわりに

日本企業のグローバル化のスピードは衰える様子がない。今後も企業の海外進出とともに、外国人社員の採用も増加するであろう。また外国人の参入、採用に関しては、企業にとどまらず、看護、介護場面などでも同様である。そうした現場においても、問題を「外国人側の日本適応」のみに帰することなく、また受け入れ側の受容力の低さのみにも転嫁せず、両者の良好な関係性を促進できる柔軟性が会社にも社員にも重要であろう。その関係性の発展過程において、いかに、どのような「気遣い」を互いに発揮できるかが成功の鍵になりうるということを今後の研究で示し、それを就職を目指す留学生側にも、留学生を受け入れようとする企業側にも提示していきたい。さらにもう一步重ねて述べれば、昨今日本企業で問題になっている非人間的な職場環境から生じる様々な問題も、もう一度、対人関係から会社組織、そして日本社会までの問題として捉え直し、より良い状況を生み出すことを考えることが大切である。つまり、外国人社員にとってのより良い職場を目指す過程において、日本人社員にとってもより良い職場環境を目指すことにもつながる部分があると考えられる。その意味でも職場環境を別の視点から捉え直したうえで、アプローチを考えることが重要であろう。

## 付記

本研究は、平成26年度～28年度科学研究費基盤研究(C)「日本企業による元外国人留学生の高度人材活用に関する実証的研究」(課題番号:26380651、研究代表:横須賀柳子)の研究成果の一部である。本研究にご協力くださった皆様、貴重なコメントを下された皆様に感謝致します。

## 引用文献

- 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.
- 菅長理恵・中井陽子 (2015a) 「理科系ベトナム人国費留学生のキャリア形成 —グローバル人材に必要な資質—」『東京外国語大学留学生日本語教育センター論集』41, 29-45. <<http://repository.tufs.ac.jp/bitstream/10108/81067/1/jlc041003.pdf>> (2016年11月1日閲覧)
- 菅長理恵・中井陽子 (2015b) 「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』20, 57-66.
- 鈴木一代 (2006) 『異文化間心理学へのアプローチ —文化・社会のなかの人間と心理学—』ブレイン出版.
- 丹野勲・原田仁文 (2005) 「ベトナム人従業員の仕事・価値観に関する意識調査(2)」『国際経営論集』(神奈川大学経営学部) 29, 213-250.
- 中澤高志・由井義通・神谷浩夫・木下礼子・武田祐子 (2008) 「海外就職の経験と日本人としてのアイデンティティ —シンガポールで働く現地採用日本人女性を対象に—」『地理学評論』81-3, 95-120.
- 宮城徹・中井陽子 (2016) 「外国人社員の組織社会化の事例分析 —理科系ベトナム人社員の日本人上司・同期・後輩へのインタビュー調査をもとに—」『東京外国語大学留学生日本語教育センター論集』42, 211-225. <<http://repository.tufs.ac.jp/bitstream/10108/85582/1/jlc042017>> (2016年11月1日閲覧)
- 横須賀柳子 (2006) 「元外国人留学生の入職期における組織社会化の変容過程」『異文化コミュニケーション』9, 155-171.
- 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.
- 横須賀柳子 (2015) 「元留学生外国人社員の就業の現状と課題 —2014年度調査中間報告を中心に—」ウェブマガジン『留学交流』2015年3月号, 8-21, <<http://www.jasso.go.jp/about/webmagazine201503.html>> (2016年11月1日閲覧)
- Bao, D. (2014) *Understanding Silence and Reticence: Ways of Participating in Second Language Acquisition*. London: Bloomsbury Academic.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- Kim, Y. (2001) *Becoming Intercultural: An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kim, Y. (2011) Beyond categories: Communication, adaptation, and Transformation. In J. Jackson (Ed.), *Handbook of language and intercultural communication*, New York: Routledge, 229-243.

Nguyen X. T. (1988) Understanding Vietnamese students: A focus on their passive attitude.  
*Journal of Vietnamese Studies*, 1 (1), 19-25.

# Application of Kim's structural model of cross-cultural adaptation theory to a case of adaptation to a Japanese workplace:

In case of a former science major Vietnamese student

MIYAGI Toru, NAKAI Yoko

Along with the globalization of corporate activities, employment of non-Japanese workers is progressing in Japanese companies. Research on recruitment of non-Japanese workers standing on the corporate side and one on job hunting activities standing by international students has been actively conducted. However, studies on how non-Japanese employees adapt to their Japanese workplaces is limited in the interaction between non-Japanese and Japanese employees after finding employment.

In this research, the authors consider adaptation of a non-Japanese employee to a Japanese company as a kind of intercultural adaptation, and use "structural model of cross-cultural adaptation" (Kim, 2001, 2011) as a research framework. Furthermore, we comprehensively analyzed how a Vietnamese employee and Japanese employees communicate and build relationships with each other by investigating the interviews of four Japanese employees.

Results indicate the following: (1) High potentials and motivation of the new entrant, (2) The high level of host companies' acceptance to him, and (3) Under a sense of collegiality, the close and continuous interaction allowed for the progression of his adaptation. Consequently, the enterprises also adopted a more positive approach to the employment of non-Japanese employees. However, the relationship between the employee and Japanese clients did not necessarily progress smoothly.

Additionally, we suggest that the "consideration" between non-Japanese and Japanese employees may improve the quality of communication, and this "consideration" might be a key concept for successful adaptation to Japanese workplaces.