

外国人との人間関係

—グローバル化する職場における信頼と相談—

安田 雪 リクルートワークス研究所・客員研究員

職場における外国人との人間関係を調査し、外資系・非外資による差はあるが、日本人の多くが職場の外国人と相談関係及び信頼関係を構築していること、各自の対人関係性向を統制すると、年齢や学歴の信頼構築に対する効果は認められなくなること、外国人との信頼及び相談関係の構築には、本人の対人関係性向と異質性への寛容性、とりわけ長期的コミットメントの代理変数である他者の転職意向への警戒感が重要なことを確認した。

キーワード：外国人への信頼，ネットワーク，橋渡し型，結束型，寛容性

目次

- I. はじめに
- II. 職場はグローバル化しているのか
- III. 外国人と協働できるのか
- VIII. 仮説—信頼関係と相談関係
- V. 調査概要と結果
- VI. 考察

I. はじめに

我が国が少子高齢社会に突入した現在、外国人労働力に対するニーズは、職種を問わず高まる一方である。前世紀の外国人労働者の大多数が生産工程における非熟練マニュアル労働に従事していたのに対し、近年では「外国人高度人材」と呼称されるホワイトカラー専門職に携わる外国人の数も増えている。2007年の世界金融危機に端を発する景気低迷が続く現在、余裕をなくした企業は、代替性の高い、短期雇用の非熟練労働力を切り捨てざるをえず、派遣従業員や請負など非正規従業員の雇用確保は政財界の一大問題化している。一方、優れた人材に対する企業のニーズは切実であり、日本企業においても、国籍に関わらず優秀な人材を確保することが至上命題になる。だが、100パーセントではないものの、学歴を一定の能力水準の判断基準として用いる日本人労働者と異な

り、外国人労働者の場合には、能力水準を一定程度でも高い確率で予測できる指標は多くはない。海外の大学の卒業証書ないし成績証明書は形式的メルクマールにしかならず、日本人でも多かれ少なかれ同様の問題はあるとはいえ、大学の卒業証書及び成績証明書は、保持者の労働力としての価値予測に十分役立つとはいいいがたい。

現場においては、母国語はもちろんのこと、業務遂行に必要な最低限の日本語読み書き能力、さらに英語ができる、外国人労働者であれば、「ある程度は使える」すなわち、その人材が、「母国語に加えて複数の言語を駆使する能力があるという事実をもって、一定レベルの記憶力、知識と論理力をそなえていると推定しうる」¹というような、個別人事担当者の経験値の蓄積はあるものの、それらは個々の企業に分散して存在しているにすぎない。いかなる外国人が、我が国の企業においてその能力をいかに発揮し、日本人従業員との巧みなチームプレーを遂行し、企業側からの投資期間をこえて中長期的に定着してくれるのか。この予測はきわめて難しい。

我が国の外国人労働者の労働条件や居住条件については、出身国による差異もあり、複雑かつ多様な法的規制がある。そしてまた、外国人労働者自身のほとんどが本国の家族をはじめとする血縁者、友人や知人と強いつながりをもつ以上、日本

企業ないし居住地としての日本に対する定着度や長期的なコミットメントの度合いを一律に論じたり予測したりするには無理がある。日本人従業員、とりわけ若手社員についてでさえ、就労し続けるとすれば日本の国内労働市場の範囲におそらくとどまっているだろう以上の予測が難しくなっているのが昨今の情勢である。ましてや、外国人労働者が、日本企業にどの程度、定着するのかを判断して教育投資を行うのは非常に難しい。

では、日本企業の職場において、我々日本人と外国人とが協業しつつ生産性をあげ、ある程度の長期的な展望を共有しながら業務を遂行していくためには、我々にできることは何か。日本人サイドとしては、何に留意しなければならないのか。

本論では、グローバル化する職場において、外国人と信頼関係を築くための条件の一つとして、日本人従業員が備えるべき対人関係性向について考察する。なぜならば、既に述べたように外国人が日本企業に定着しやすくするための個別要因や、彼らがより良く働ける状況を作り出すための制度を考えることは長期的にはきわめて重要であるが、外国人労働者にはその人数だけ、個人的な事情があり、切れ得ぬ祖国や血縁者との社会的、制度的、個人的つながりがある。したがって、定着を促進あるいは阻害する要因も千差万別であり、それらは十把一絡げにして解決することも不可能ならば、すべてをしらみつぶしにすることも、外国人がほんの少数でない限り雇用主には不可能であり、個別対策は一般的な解決にはつながらないからである。

したがって、本論では、外国人のありかたに着目するのではなく、反対に、外国人と職場で友好的な人間関係を保ち、彼らの能力を引き出し、チームとして共に働かせるのはどのような日本人であるのか、外国人と働く日本人側に注目し、その資質を検討する。本論の目的は、どのような外国人が定着しその能力を遺憾なく発揮するかではなく、どのような日本人が外国人と良い関係を保ち、外国人と共に職場で双方の力を発揮するのかを明かにすることである。

II. 職場はグローバル化しているのか

本論の大前提として、日本企業における職場は本当にグローバル化しているのだろうか。まずは、職場のグローバル化について確認したい。

だが、ここで第一に問題となるのは、グローバルイゼーションという概念が示唆するものは多義的であり、共通した見解があるわけではない(伊豫谷, 2002)。当然、グローバル化についても、人、物、金(資本)が国境の枠組みを超えて自在に流動化する歴史の発展経緯の一段階、程度のゆるい定義でとらえられることが多く、それ以上に、広く共有されている具体的なプロセスや動きがあるわけではない。おそらく、国家権力を越えた国際政治権力主体の活動や、国境を越えての経済活動の拡大状況と、それにともなう各国社会にみられる多様化と差異化の共進展状態といったところが共通理解であると考えられる。

本論では、この政治的側面については考慮せず、国境を越えて流動化する経済活動が労働市場を媒介に、日本企業に影響を与えるそのプロセスを、グローバル化と定義する。

職場のグローバル化を定義する前に、ここでグローバル企業(Global Corporation)について考察し、両者の違いを押さえておきたい。後者は“最適な経営資源を世界に求め、これらにより世界の主要市場において、統一的な経営方針により、製品、サービスを提供する企業”(有村, 2006 p.9)と定義され、取締役や経営者に外国人が多く、企業統治が国際的水準になり、売上高に占める外国売り上げが国内よりも大きい、主要国に販売会社、生産拠点などの現地法人を有し、ブランドまたは社名の世界的認知度が高く、英語が公用語であるなどの条件を備える必要があるとされている(有村, 2006, p.10)。仮に上記の条件を必須とするならば、我が国の企業は少数の例外を除きほぼグローバル企業ではないことになる。だが、グローバル企業ではなくとも、グローバルな職場は存在する。

一般に、職場がグローバル化しているとして従業員に認知されるためには、少なくとも、職場において外国人との接触が一定量、一定期間以上継続していることが必要であろう。具体的には、

(1)職場に、正規・非正規を問わず、外国人が常に複数、働いている。

(2)公用か否かを問わず、日本語に加えて、日本語以外の何らかの外国語が仕事で使われることが少なからずある。

この二つの条件が満たされる必要があると考えられる。逆に言えば、複数の外国人が常に働いており、日本語以外の言語が業務時に使われることがある職場であれば、その職場はグローバル化しつつある、あるいはその期間次第でグローバル化したとみなしうるだろう。この定義では、日本人だけの職場で、外国語のメールや書類を扱い、海外との取引業務を行っている職場は、グローバル化した職場とはみなされない。業務内容がグローバルなものであっても、仕事をともに行う日本人以外の人間が、その「場」にいないからである

要するに、グローバル職場とは、“外国人が働いており、従来からの「日本人・日本語・日本の企業文化」という従来のナショナルな行動、思考様式をこえた仕事のしかた、進められかたが求められる職場”と定義できる。

さらに、職場のグローバル化は連続量の概念であるから、その進展は、外国人数の増加、さらに、出身国(地域)数の増加、職場で使用される言語数の増加といった複数の変数の合成で概念的には構成されよう。要するに、職場のグローバル化とは、企業の業務内容や国際的な認知度とは全く無関係の、職場で働くごく一般の日本人にとって、日本以外の国籍をもち、日本語ではない言語を母国語とする人々との業務共有化なのである。本論では、職場のグローバル化を以上のようにとらえる。

入管協会によれば、近年の在留資格別外国人数は(法務省入国管理局, 2005)約 216 万人である。この数は、永住者、登録者、非正規者を含む。登録者は、「留学・就学」「家族滞在、短期滞在」「日本人の配偶者等定住者」「永住者、同配偶者等」「文

化活動、一時庇護、未取得者」「その他」の 카테고리を含むが、これらを除き、国内で就労状態にあるカテゴリーの者をみよう。

登録者のうち、「人文知識・国際業務、企業内転勤」のホワイトカラーは 58,675 人、さらに「教授、芸術、宗教、報道、投資・経営、法律、会計業務、医療、研究、教育、技術」と分類される「専門・管理的労働者」群が 55,334 人、約 11 万 4 千人である。なお、登録者のうち就労状態にあるないし近いものとしては「興業」64,742 人、「研修」54,317 人のカテゴリーがあり、前者は女性を中心に一種のサービス業に特化した者、後者は技能研修・実習生である。他に「技能、ワーキングホリデー、特定活動(その他)」カテゴリーがあり、76,683 人が登録されている。なお、「特定活動(その他)」は“主として研修終了後の技能実習生からなっている”とする論(駒井, 2007)もある。

これら統計を見る限り 2005 年時点においては、ホワイトカラーは相対的には少ないが、国内で就労する外国人労働者の数は例外的な存在とはみなせないことがわかる。

国勢調査によれば、2000 年 10 月 1 日時点では、外国人就労者は約 40 万人(大韓民国及び北朝鮮の国籍保持者を除く)、2005 年 10 月 1 日時点では約 68 万 5 千人(入管局, 2005)、国別でもっとも多いのがブラジル日系人労働者、ついで中国、東南アジアと南アジア、米国、ペルーという順になる。きわめてざっくりした計算だが日本人労働者数を 6,300 万人、外国人の合法的労働者を 68 万人とすると、外国人労働者は全体の 1.07%になり、日本で働く人 100 人に 1 人以上が外国人であることになる。

これは雑ばくな計算であり、外国人労働者は、全国津々浦々の大小様々な企業に均一的に分布しているわけではないこと、男性は生産工程・労務作業、女性は興業を中心とするサービス業など特定の業種や、一定の規模の企業に多いことなどから、日本人就労者 100 人に 1 人が職場で外国人と接しているということにはならない。だが、少なからぬ割合の日本人が職場で、外国人と接触して

いることは間違いがなく、自分の職場以外で、取引先などの業務上接する他社において、あるいは、仕事外でも一般消費者として外国人から財やサービスを購入したり提供されたりするなど、日本の職場が国際的に閉ざされた空間ではないという実感は、誰にでもあるだろう。

職場や仕事で外国人と接する人の数や割合も増加するはずだ。以上をふまえるならば、地理的、業種的、企業規模的に均一でないという前提の上で、我々日本人の職場にグローバル化が進展していると判断するのは妥当だと筆者は考える。

ここでやや本論を外れるが重要な点を指摘しておきたい。それは、これらの膨大な数の外国人の働き手は、比較的固定的に職場に定着して仕事をしているのか、それとも短期間の職業移動を流動的に繰り返しているのか、つまり安定性である。雇用統計や国勢調査はこの詳細を明かにはしてくれない。国内で合法的に外国人労働者数十万人が働いているということは、外国人労働者数十万人が安定的に定着して働いていることとは同義ではなく、その人的資本総量についてのインプリケーションも異なる。

一般論になるが、国籍に関わらず、雇用者数はその時々（モメント）の頭数として重要だが、将来の我が国の人的資源量を大きく左右するのはその背後の安定性である。就業者の定着状況によって、企業特殊的能力や技術、労働市場全般に通じる能力や技術の習得度合いが大きく異なる。短期的不安定就労を繰り返す者には、企業特殊な能力や技術が身につけにくく、個々の企業が教育投資を繰り返さざるをえず、非効率かつ不経済である。安定した人間関係に基づく協業関係の構築のためには、日本人のみならず外国人従業者双方の、中長期的な定着が実現される必要がある。

さて、グローバル化した職場において、日本人員は外国人と巧みかつ円滑に任務を遂行し、共に働く仲間として彼らと豊かな協働関係を築けているのだろうか。次節以後、この点を詳しく考察していきたい。

III. 外国人と協働できるのか

外国人と協働するためには、まずは外国人が採用され、彼ないし彼女が職に定着する必要がある。武藤は外国人雇用は戦略的テーマであり、実現できる企業とできない企業には大差がつく（武藤、2006）と論じられているが、外国人の採用と教育には経済的及び時間的コストが膨大であり、かつリスクも大きい。日本人労働力との比較においてこれを採用するだけのメリットがなければ、企業は外国人労働者の採用にはふみきらないであろう。

先のグローバル企業の定義にあてはまるほどの余裕と実績のある企業ともなれば、MBA 保持者をはじめ優秀な外国人人材の採用に積極的にもなりうるし、就職を希望する外国人も多く、好循環で外国人の採用、就労を可能にしよう。

一方、人手不足が進展すると、中小企業をはじめ、外国人採用の実績及びノウハウが少ない企業は、「女性・高齢者・外国人」の三点セットからとりかろうとはするものの、本当に欲しい優秀な人材を確保ができない、あるいは準備や情報不足のまま強引に採用だけを進めると、結果としていくら採用しても外国人は定着しないという悪循環にはまる。ここには外国人の「採用の難しさ」にくわえ、彼らの「定着の難しさ」という二重の問題が潜んでいる。

ダイバーシティ・マネジメントと同じく、外国人の雇用は、規範論的に論じられることが多い。コンプライアンス（法令遵守）の観点から女性やマイノリティ雇用にアメリカ企業がきわめて積極的であるように（有村、2007, p.20）、CSRの一貫として発展途上国の外国人を雇用し技術教育を施す活動が重要だとする考え方もある。

だが、法的強制力で一定数までの外国人が企業において研修等の名目で働くことのできるしくみを作ることは可能であろうが、本質的な部分において、職場でマジョリティを占め、企業文化を司る日本人従業員の意識変革や職場の風土の改革なしには、外国人のビザ獲得から入国、採用までは可能になったとしても、より重要な、技能や技術

を習得するまでの安定した長期的就労, さらには企業の当該外国人に対する教育投資分を回収できるレベルまでの継続的就労を実現させることは不可能であろう。

要するに, 企業風土や制度, そこに働くマジョリティである日本人従業員の意識変革及び態度変容なしには, 外国人の長期的定着と万全なる活用はできない。そのために必要なことは何か。

本論では組織レベルの問題解決ではなく, 企業で働く一人一人の従業員レベルでの, 外国人高度人材との協働関係構築について考察する。職場の日常の業務遂行レベルに視野を限定するのは, 職場の従業員に視線をフォーカスすることで, 具体的な, 働く個人レベルでの問題解決法を模索するためである。

日本企業が外国人を雇用する難しさについては, 海外現地法人の幹部養成や, 海外工場における現業従業者の人事労務問題など, 日本企業が海外の拠点において現地の人材をいかに管理するかという枠組みで多くの検討がなされている(平澤他, 2001)。現地の文化の理解, 語学力, ビジネスコミュニケーション不足(亀田, 2003), 異文化コミュニケーション摩擦(西田, 2007)など, 文化とコミュニケーション要因はとりわけ多くの研究で強調され, 企業文化や企業風土, 日本人固有の非言語的理解の強制等の問題が詳しく論じられている(石田, 1996)(小池, 2007)(西田, 2008)。また, 日本における外資系企業の日本人材の育成についても, 白矢(2007)が詳しく論じている。

なお, 国内に立地する日本企業における日本人と外国人, それもホワイトカラーの外国人との協働関係についての詳細な研究は, 筆者のみ限りほとんど存在していない。この欠如は, 最近まで外国籍のホワイトカラー人材が, 外資系以外の企業においてきわめて少数であったことによるものであろう。

国内の日本企業における外国人労働者研究では, 人手不足に悩む労働集約型の産業(多くが製造業)による外国人労働者の受け入れについては多数の蓄積がある(駒井, 2006)ものの, 日本企業におけ

る外国人の高度人材の雇用及び協働関係についての研究はまだ稀少といわざるをえず, その多くが海外の事業拠点に特化してなされており, 現地における外国人従業員と海外派遣日本人社員との問題解決手法や, 現地の管理職候補の養成などに関するものである(石田, 1996)。

これらの一連の研究結果とそれに基づく提言をまとめるならば, 要するに, 語学力とコミュニケーション力をつけ, 日本であれ外国であれ, 他国の文化への理解を深め, 各国のビジネスの進め方の違いを意識しようということになる。正論だが具体性に欠け, 反証はしにくいのが示唆に乏しい。

組織の三つの構成要素の一つであるコミュニケーションはすなわち意思疎通のための語学力と不可分であり, 語学力なしには外国人と良き協働関係達成は不可能であり, また, 他者が行動の前提として備えている規範や慣習とその下部構造である文化理解の重要性は強調しても強調しすぎることはなからう。

だが, コミュニケーション力も文化も, 影響力を持つ要因としてみなすのは適切とはいえない。両概念は重要ではあるがあまりにも抽象的かつ包括的すぎる。共に, 他者との相互理解を促進したり, 妨げたりする重要な鍵概念であるにもかかわらず, きわめて膨大な文脈にあてはまるだけに, 具体的な問題の本質が絞り込めない。さらに, これらが問題であるとした場合にも, 何をどうしたら今後の状況が改善され, そのためには, どういう行動をとるべきかを明示できないという本質的な問題がある。抽象的, 上位概念の悲劇であり, これらの抽象的概念は, 中範囲の命題に絞り込みうる作業定義可能かつ計量可能な概念に落とし込まれる必要があると考えられる。

これが, 本論において, 文化やコミュニケーション力と全方位的な概念のうち, 職場における対人関係のありかたという側面に限定して分析を進めていく理由である。

IV. 仮説—信頼関係と相談関係

以下では、コミュニケーション力という変数を、職場における他者との関係構築力として定義し、さらにこの人間関係構築力を行動パターンにより分類することで、外国人との円滑な協働関係形成の問題を考えていく。

職場における人間関係に限定されるものではないが、対人関係のパターンを類型化する一つの重要な枠組みが、橋渡し型と結束型の対比である(Burt, 2007)。「橋渡し型」(Brokerage)と「結束型」(Closure)は、Burt(2007)の構造的空隙理論に基づく。空隙理論においては、互いに知り合っていない人々を紹介したり橋渡ししたりするのが好きな、いわば風通しの良い関係を築く人を「橋渡し型」、一方、自分の周囲にお互いが知り合いかつ、強く結びつきあっている堅固な人間関係を作ることが好きなタイプの人間を結束型とする。

この対概念は、社会関係資本(Social Capital)の二種の機能メカニズムの類型化に用いられる概念であり、Burtの論理枠組みでは排他的な二分割概念として論じられることが多いが、実際には相互排他的、対立的概念ではなく両立可能な概念であると筆者は考える。

これらの概念が、職場における若年者の転職意向の分析にも有効な分類枠組みであることも明かにされており(安田, 2008)、仕事や職場に対する意識との対応関係が見られることが多い(Burt, 2007)。

そこで、外国人との円滑な協働関係に不可欠と考えられる、外国人との信頼関係、そして外国人との相談関係、すなわち、仕事上あるいはプライベートな相談をしたり受けたりすることができるかどうかと、先の対人関係類型とも何らかの対応関係があると考えられる。

以下では、外国人との信頼関係及び外国人との相談関係の構築程度を調査し、対人関係の類型との対応を分析することで、どのような対人関係性向を備えていると、職場のマジョリティである日本人が外国人との円滑な協働関係が築きうるのかを検討していく。

分析にあたっては、外国人と日本人との協働関

係構築に関する仮説を以下のように設定した。

仮説1: 橋渡し型行動よりも、結束型型行動をとる者のほうが、外国人との相談関係をうまく築ける。つまり、公私にわたり、外国人から相談を受けやすく、また外国人に相談をもちかけやすい。

仮説2: 結束型よりも、橋渡し型行動をとる者のほうが、外国人と信頼関係をうまく築ける。すなわち、外国人から信頼され、かつ、外国人を信頼しやすい。

仮説3: 性別、年齢、学歴などの属性と、外国人への信頼関係と相談関係の構築程度には対応関係が認められるが、対人関係変数を統制すればこれらの効果は無くなる。

仮説4: 外資系企業と非外資系企業では、前者のほうが、外国人との相談信頼関係、信頼関係がよく構築されている。

仮説1は、相談とは、単純な情報共有行為ではなく、何らかの解決すべき問題、望ましくない自体に関する情報を共有して相手の協力や知恵を仰ぐという行為であり、非対称な関係の上に成立するものであるため、橋渡し行為を好む相手とよりも、周囲との共依存関係を結ぶ結束型の人のほうが適合的だと考えられる。

仮説2は、信頼という計測不能な人間関係の存在を確信させうるのは、同質性や強い相互関係を前提とする結束型行動よりも、むしろ異質性に寛容な橋渡し型行動をとる者のほうが適合的であると考えられるためである。

仮説3は、社会的行為の決定要因は個人的生得的要因ではなく、その人間をとりまく人間関係によって決定されるという構造社会学の見地に基づき導出される論理である(安田, 1997)。

仮説5は、元々外資系企業と日本企業においては、企業文化はもちろん、採用される人材など前提が違うため、外資系企業において、外国人に対す

る信頼や相談の程度が圧倒的に高いと考える。新しくもなく面白みはないが、確認のために付け加えている。

IV. 調査の概要と結果

上記の仮説を検証するために、2008年12月3日から5日にかけてWEB調査を実施し、“職場の外国人との関わり方と仕事についての意識に関するアンケート”を行った。対象者は、一都三県（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）に常用雇用されており、“現在の職場に外国人がいる”という制約を満たす男女各300人（各上限数に達した時点で打ち切り）、年齢20歳から60歳までを対象者とし、質問項目の設計は筆者が行い、実査及び実査のWEB画面設計、回答者の募集とスクリーニング、データの入力クロスマーケティング社が行った。

質問票においては、職場満足や転職意向などの職場意識質問、外国人に対する信頼や相談に関する質問、職場の人的関係のありかたについて質問をした。回答は4件法（1まったくあてはまらない、2あまりあてはまらない 3ややあてはまる、4よくあてはまる）の単一選択式としている。外国人への信頼度や相談行動、人的関係の類型については複数の回答から合成変数を作成している。

回答者の概要は、平均年齢36.26歳（標準偏差9.84）、学歴（教育年数）15.30（標準偏差1.69）、外資系企業従業者139人（23.2%）、非外資系企業従業者461人（76.8%）である。大卒を中心に比較的高学歴であり、外資系企業従業者が多いことが特徴である。

回答者の職場の従業員数の分布と、職場の外国人従業員数の分布を確認しよう。職場の常用従業員数は10人未満が11%、10～50人未満が36.3%、50人から100人未満が17.7%、100人以上が34.8%である。一方、職場の外国人の数は圧倒的に少ない。1人(23.5%)、2人(15.5%)、3人～5人(22.2%)、6人から10人(11.8%)、11人～19人(8.3%)、20人以上(18.7%)と、5人未満が過半

数を占め、外国人が1人の職場が1/4ということになる。

今回の調査では回答者の職種データは得られたが、職場にいる外国人の職種は尋ねていない。そのため、回答者が想起した職場の外国人が従事する職務、ひいては高度人材であるのか非熟練労働者であるのかを確定することができない。かわりに、回答者の職種分布を確認し、これらの職務についている回答者と同じ職場で働いている外国人との協働関係を本論では問題としていることをここで確認しておきたい。

回答者の職種分類は、サービス15.2%、保安警備0.5%、農林漁業1.3%、運輸通信4.2%、生産工程・労務4.0%、管理職10.3%、事務・営業・販売33.8%、専門・技術29.3%、分類不能1.3%であり、過半数はホワイトカラーであり、生産工程・労務は多くはない。

これらの回答者を対象に、外国人との信頼関係（図表1）、及び外国人との相談関係(図表2)を従属変数とし、年齢、性別、学歴（年数）、対人関係類型変数と外資ダミー変数を独立変数として重回帰分析を行った結果が、図表1及び2である。

図表1 外国人との相談関係についての重回帰分析

外人相談度回帰						
		係数*				
		標準化されていない係数	標準化係数			
モデル		B	標準偏差誤差	ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	.668	1.295		.509	.611
	年齢	-.003	.013	-.007	-.199	.842
	性別ダミー	-.317	.258	-.045	-1.230	.219
	学歴年数	.092	.076	.044	1.202	.230
	職場ではグループ行動	.628	.175	.149	3.586	.000
	職場人間関係把握	.988	.191	.216	5.210	.000
	職場では紹介好き	.901	.188	.211	4.783	.000
	外資ダミー	1.210	.299	.145	4.052	.000
モデル要約						
モデル	R	R2 垂	調整済み R2 乗	標準偏差推定値の誤差		
1	.501*	.251	.242	3.06293		

図表2 外国人との信頼関係についての重回帰分析

外国人信頼度回帰					
係数*					
モデル	標準化されていない係数		標準化係数	t 値	有意確率
	B	標準偏差	ベータ		
(定数)	3.356	.897		3.740	.000
年齢	.006	.009	.025	.709	.478
性別ダミー	-.461	.179	-.094	-2.581	.010
学歴年数	.011	.053	.007	.203	.839
職場ではグループ行動	.217	.122	.074	1.781	.075
職場人間関係把握	1.010	.132	.316	7.647	.000
職場では紹介好き	.642	.130	.217	4.922	.000
外資ダミー	-.209	.207	-.036	-1.011	.312
モデル要約					
モデル	R	R ² 垂	調整済み R ² 垂	標準偏差推定値の誤差	
1	.505*	.255	.246	2.12203	

外国人との相談関係変数は、「職場の外国人から仕事上の相談を受ける」、「プライベートな相談を受ける」と、「外国人に仕事上の相談をする」「プライベートな相談をする」の回答を合計したものであり、最低4点～最高16点の値をとりうる。一方、外国人との信頼関係変数は、「職場の外国人に安心して仕事を任せられる」「職場の外国人を心から信頼している」「自分は職場の外国人に心から信頼されている」の回答を合計したものであり、最低3点～最高12点の値をとりうるⁱⁱ。点の高さは関係の進化を示す。

ここで留意すべきは、職場の外国人が一人きりでない限り、回答者は複数の外国人との関係を想起してしまい、回答が一意に決まらないという点である。だが、回答者に職場の複数の外国人をそれぞれ想起してもらい、複数評価を下してもらうのは、回答者ごとの同僚外国人数にはバリエーションがあり、それを調査するのは非現実的である。そのため、本調査においては、職場で接触する外国人との関係を回答者のおおよその認知として回答してもらうことにした。

図表2の相談関係からは、年齢、性別、学歴はすべて非有意でありこれらの属性が外人との相談関係形成とは無関係であることがわかる、一方、対人関係形成に関する変数はすべて1%水準で有意である、つまり、結束型変数である、“職場ではグループで行動することを好む”は標準化係数0.149、“自分は職場の人間関係を良く把握している”は標準化係数0.216、橋渡し型の変数である“職場では人々を紹介することを好む”は標準化係数0.211である。外資系ダミー（外資=1）も1%水

準で有意であり、標準化係数は0.145である。

年齢、学歴、性別は、外国人との相談関係形成には無関係であり、むしろ、対人関係が結束型ほど、職場の人間関係の把握力が高いと自分で認知しているほど、橋渡し行動をとることが好きなほど、公私にわたり外国人同僚と友好的相談・被相談関係が形成されていることがわかる。

信頼関係モデルでは、年齢と学歴は有意な変数ではないが、性別ダミー（男性=1）が1%水準で有意である。標準化係数が-0.094であり、女性は男性よりも外国人との信頼関係を形成しやすいことになる。対人関係変数をみると、結束型変数“職場ではグループで行動することを好む”が10%水準では有意だが5%水準は満たさず、これは相談モデルとは大きく異なる点である。職場の対人関係把握能力（標準化係数0.316）と、橋渡し型変数（標準化係数0.217）はともに1%水準で有意であり、双方の高さは外国人との信頼関係の高さにつながる。

両モデルに共通するのは、個人的属性よりも人対人関係変数の影響が大きいことである。また、三種の対人係変数のうちでは、職場の人間関係把握能力変数が、相談関係、信頼関係ともに最も影響力が大きく、年齢と学歴はともに無関係である。なお、個人的属性では、性別だけは信頼関係形成と関係があり、女性が男性よりも外国人と信頼関係を形成しやすいと言える。外資/非外資の差は明かであり、外資系に勤めている者のほうがより外国人との信頼関係と相談関係を友好的に築けている。

なお、モデルのNはともに300、決定係数（R二乗値）は、相談モデルが0.251、信頼モデルが0.255であり適合度は悪くはない。

以上の重回帰分析の結果をふまえ、仮説検定の結果をまとめよう。

まず、仮説1「橋渡し型行動よりも、結束型行動をとる者のほうが、外国人との相談関係をうまく築ける」は、については、標準化係数が橋渡し型のほうが大きいため、支持されなかった。

仮説2「結束型行動よりも、橋渡し型行動をとる者のほうが、外国人と信頼関係をうまく築ける」

については、支持された。橋渡し型行動の標準化係数が大きく、結束型よりも橋渡し型のほうが外国人との相談関係を形成しやすいという結果となっている。

仮説3「性別、年齢、学歴などの属性と、外国人への信頼関係と相談関係の構築程度には対応関係が認められるが、対人関係変数を統制すればこれらの効果は無くなる」は、年齢、学歴については相談関係、信頼関係ともに支持されたが、性別により信頼関係形成には差があることが明らかになった。

仮説4「仮説4：外資系企業と非外資系企業では、前者のほうが、外国人との相談信頼関係、信頼関係がよく構築されている」は問題なく支持された。

V. 考察

以上、職場における外国人との信頼関係及び相談関係の形成と、職場における日本人の対人関係性向の対応関係には関連があることが明らかになった。

そこで、以下では、具体的にはどのような人々が、外国人との高い信頼関係や高い相談関係を形成しやすいのか、しにくいのかを探索的に検討していく。

まず、外国人との信頼関係形成と相談関係形成のピアソンの積率相関係数は、**0.552** (1%有意)であり、外国人との信頼関係の高さと相談関係の高さは強い正の相関が認められる。なお、性別にみると、相関係数は男性のみの場合**0.602**、女性の場合**0.552**、であり、相関係数は男性のほうが高い。良く信頼し信頼される者は、よく相談し相談される者という好循環が認められる。一方、単独変数で見ると限り相談関係と信頼関係ともに平均に、性別による有意差はみられない。年齢層(5歳区切り)分割による分散分析を行っても有意差は認められない。

年齢、性別等の属性で差が見られず、結束要因よりは橋渡し要因の効果大きいという一連の結

果をふまえると、職場の外国人との関係を決定している要因として、異質な他者に対する寛容度という新たな要因が浮かび上がる。

生得的な属性ではなく人間関係要因の影響があることが確認されたという知見と、同質性を前提とする結束型行動よりも、異質性や多様性を前提とする橋渡し型行動の、信頼や相談関係の形成への効果が大きいという重回帰分析の結果との双方をあわせて考えてみると、一連の結果が示唆するのは、異質性への非寛容、他者の業績や能力よりも性別・年齢・国籍などの属性へのこだわりという潜在要因が背後に働いている可能性である。

そこで調査項目のうち、職場の他者に対する選好(Preference)の優先順位についての質問項目を用いて、他者に対する職務上の寛容度について考察してみよう。

質問では、他者に求める属性の優先順位について、下記の質問項目に対して4件法で回答を求めたものである。()内の数値は全体の平均値である。能力と他要因の比較として、「国籍に関わらず能力の高い人と働きたい」(平均3.14)「性別に関わらず能力の高い人と働きたい」(3.16)「転職意向に関わらず能力の高い人と働きたい」(3.00)を尋ねた。

選好のうち、出生地については、「外国人よりは日本人と働きたい」(2.64)「外国人と働くなればアジア系の人と働きたい」(2.12)「外国人と働くなれば欧米系の人と働きたい」(2.35)を尋ねている。さらに、「女性よりは男性と働きたい」(2.38)「同世代の人と働きたい」(2.41)「転職意向の少ない人と働きたい」(2.49)等の意識を確認している。全体として、国籍や性別といった個人属性よりも能力を優先する近代的な業績志向が確認できる。

また、選好(Preference)に対する回答も能力同等などの制約条件をつけなくとも、4件法で2.5程度、つまり「よくあてはまる」に近いのは、外国人よりは日本人が望ましい(2.64)、転職意向は少ない人と働きたい(2.49)である。相対的には、同世代と働きたい、女性よりも男性と働きたい、外国人ならばアジア系よりも欧米系と働きたいと

いった順で、わずかに平均に差はあるが、いずれも 2.5 には達しない。

選好についてはおおむね規範的回答であり提示された各文章に対しては否定的だと言える。性別より能力、国籍より能力優先は、調査対象者が少なくとも規範としては前近代的あるいは昭和的価値観から脱却しきっていることを示す。

なお、紙面上で詳細は割愛するが、これらの選好を検討すると、一貫して、男性よりも女性のほうが、外資系勤務者よりも非外資系勤務者のほうが、(性別・国籍・転職意向よりも)能力を重視する傾向が強い。年齢・学歴とこれらの選好のあいだには一貫した傾向を認めにくく、単調な線形関係ではない。個別には、20代から30代前半くらいまでは同世代と働くことを望むが、その後は年が上がる程、同世代の人と働きたくなる傾向、30代前半の回答者の外国人の同僚や上司への寛容度が比較的高い傾向などを確認できる。

本論に戻る。一連の回答の傾向からは、年齢、性別などにより相対的な差は、若干あるものの、全体としては、職場で共に働く人に対しては、前近代的な属性要因よりも能力要因を重視している現代ビジネスマンの意識が確認できた。

最期に、職場の協働者との信頼を左右する潜在要因として最も注目すべき変数をあげる。それは、他者の転職意向に関する選好である。

たとえば「転職意向の少ない人と働きたい」と考えるのは、男性(2.58)が女性(2.33)を大きく上回る。転職意向を気にせず、能力のある人と働くことを望むのは、男性(2.93)よりも、女性(3.09)である。明かに女性よりも男性のほうが、転職意向のある者に対するプレファレンスが低く、長期的コミットメントを求めていることが推測できる。ただ、詳細に見ると、男性でも、20代後半から30代後半にかけての回答者は、男性でも転職意向よりも能力を優先する程度がやや高く、「自分におこりうること、自分との共通要素を感じられる事象」については許容度が高いという人間らしさがかうかえる。

転職意向に対する女性のこだわりの低さは、そ

の他の異質性についても共通するものが多い。前述したとおり、女性は男性よりも、性別・国籍よりも能力を重視する程度が高い。出身地域(アジア系、欧米系に)についてのプレファレンスはほぼ男性と同程度ではあるが、以下の外国人との働きやすさに関する回答には、男女にわずかだが、一貫した差がみられる。「外人との仕事は困難」(男性 2.41, 女性 2.32)「外人の上司とは働きにくい」(男性 2.44, 女性 2.23)「外人の同僚とは働きにくい」(男性 2.11, 女性 2.08)、「外人の部下は使にくい」(男性 2.29, 女性 2.23)。一連の回答では、外国人への非寛容や抵抗感の水準はどれも男女ともに低い。全回答において女性が男性よりも抵抗なく外国人と働いている。

職場の外国人のなかでは、上司よりも部下よりもやはり同僚、すなわち、同世代の似たような立場の外国人に対する抵抗感をもっとも少ないことにも、小さなことだが注目しておきたい。何らかの尺度で同質的あるいは共通したものと協働関係も築きやすいのである。

以上の探索的分析から導かれる結論は、以下の5点に要約できる。

現代日本のグローバル化した職場で働くビジネスマンは、(1)当然のこととして相手の性別、国籍よりも能力を重視するが、(2)相手の転職意向は注意すべきポイントとみなしており、性別・国籍ほど、能力に対し自明に優先度が下がるわけではない。さらに、(3)転職意向に対する警戒度は、男性のほうが女性よりも高い。(4)転職意向も含め、一般的に女性のほうが、他者の異質性に寛容であり、外国人との協働に対する抵抗感も少ない。

この寛容性に関する知見と、先の重回帰分析から得られた対人関係性向と外国人との信頼及び相談関係の構築に関する知見とを総合してのまとめは、外国人の職場定着を促進するために必要と考えられる、日本人従業員と外国人労働者との円滑な協働関係を築くためには、非寛容性に基づく結東的行動ではなく、異質な他者への寛容性に基づく橋渡しの行動が重要である。

公私にわたる諸問題を相談し、相談される関係

を築く。まずは安心して仕事を任せられる関係を外国人と築く。同時に心から信頼し、信頼されると言える関係を築く。ここまでは回答平均値から見限り、比較的難易度が低い。

実際の行動レベルでみると、もっともなされていないのが、外国人との私事の相談である。順序でいえば、「外国人から仕事上の相談を受ける」、「外国人に仕事上の相談をする」、「外国人からプライベートな相談を受ける」、「外国人にプライベートな相談をする」の順で、後者に行くほど、該当度合いが下がる。つまり、難易度が高くなる。

信頼が最初であり、業務上の相談を受ける関係から業務上の相談をする関係へ、さらにはプライベートな相談をされる関係から、相談をする関係へと、外国人との関係は進化していくようである。これは考えてみれば、我々日本人同士でも、職場であれ、何らかの目的をもった組織であれば容易に認められる関係の進化過程であり、国籍や言語に左右されるものではない。

職場の外国人との関係の共進化を可能にしやすいのは、相対的な差ではあるが、性別では女性であり、年代の近い同僚という立場の者であり、行動パターンでいえば橋渡し型行動をとる者である。これが本分析から得られた最も重要な知見である。

さらには副産物的に、職場で働く他者の転職意向が、協働者のプレファレンスに大きく影響を与えること、一方で、自分の転職可能性が高いと考えられる人ほど他者の転職意向に関する許容度が高いことが明らかになった。

女性労働者一般の長期的コミットメントに対する長年の不信感、統計的確率論に基づく、結婚退職の可能性、配偶者の転勤にともなう転退職可能性、出産・育児による退職可能性のいずれか起因することが多い。女性の継続的就労や長期的コミットメントに対する不信感同様に、母国にいる血縁者との強いつながりをもつ外国人労働者についても、どうしても長期的コミットメントを確認しにくいのが現実であろう。

だが、実はこの点をつきつめていくと、本質的な問題は、協働者の長期的コミットメントの保障

にあることがわかる。重要なのは「簡単には辞めず、会社の投資分を回収できる」あるいは「一緒に働いて貸しを作ってもいつかは返してくれる仲間である」という確信である。男性に強くみとめられた、転職意向の高い者に対する優先度の低さがこの証左である。性別や国籍ではなく、外国人労働者（程度こそ異なれ、より一般化すれば、おそらく女性）の採用と活用問題の本質は、この一点に集約される。これは本研究開始時には想定していなかった、副次的発見である。だが、これが職場の信頼と相談を基盤とする良好な人間関係形成においてきわめて重要であることに違いはない。

最後に、解釈上の注意と残された課題を述べる。今回の調査はあくまでも外国人との信頼関係や相談関係についての、回答者の自己申告による自己認知であり、実際に相手の外国人がどう考えているのかは未知である。さらに、外国人との信頼関係についても、一人を信頼しているが、もう一人は信頼していないといった複数の関係を考慮にいれていない。

回答者の3/4の職場には複数の外国人がいるため、本回答から、回答者の外国人との信頼関係や相談関係が一義的に決まるとは言えない。「全体として外国人と信頼しあえる」、あるいは、「信頼あえる外国人、相談できる外国人もいる」程度の関係が含まれているデータとして解釈すべきであり、注意が必要である。この点、今後、複数関係データの調査及びの処理手法の検討がさらに必要である。

また、日本で働く外国人を対象として、彼らないう彼女らが日本人との相談関係、信頼関係をどのように認知しているのか、あるいはそこに問題点や齟齬があるならばその実態も明らかにする必要があるだろう。

また、外資/非外資のみならず、企業規模、企業業種、回答者の業種や年収、海外滞在経験の有無や語学力など、他にも分析しうる変数は多々あるが、本論では、対人関係行動を中心に重要なポイントのみに絞って論理を構成した。そのため、分析は網羅的ではなく、不十分な点もあろう。残さ

れた変数及びその関係で、重要かつ明かにしておくべきメカニズムも残されていると考えている。先の検討課題としたい。

注

† 2008年11月“ローソン社における海外高度人材活用事例に関するヒアリング”(リクルートワークス研究所において実施)より。

‡ 質問項目には、性別、年齢、学歴、性別、職歴、職種・業種、職場規模、語学力、外資系企業/否か、外国人との接触機会、接する外国人の地位(上司、同僚、部下)、本人の職場満足度、転職意向、本人の対人性向、職場の人間関係性向、外国人に対する信頼度、外国人からの信頼度、外国人との仕事上のつきあいの深度、外国人とのプライベートのつきあい程度などを含む。

参考文献

- Burt, R. 2007, Brokerage and Closure Oxford University Press.
- 浅川和宏, 2003, 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 有村貞則, 1990, 『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日経企業と在日米企業の実態調査をとおして』文眞堂。
- 石田英夫, 1996, 『国際人事』中央経済社。
- 伊豫谷登士翁, 2002, 『グローバリゼーションとは何か』平凡社。
- 内田勝俊(編), 2002, 『グローバル経済と中小企業』世界思想社。
- 亀田尚己, 2003, 『国際ビジネスコミュニケーションの研究』文眞堂。
- 駒井洋, 2006, 『グローバル化時代の日本型多文化共生社会』明石書店。
- , 1999, 『日本の外国人移民』明石書店。
- 小池和男(編), 2007, 『国際化と人材開発』ナカニシヤ出版。
- 白矢桂子, 2007, 「外資企業の人材開発」小池和男(編), 2007, 『国際化と人材開発』第五章 133-164. ナカニシヤ出版。
- 西田ひろ子(編著), 2007, 『米国, 中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』風間書房。
- , 2008, 『グローバル社会における異文化間コミュニケーション』風間書房。
- 武藤泰明, 2006, 『人出不足時代の人事戦略』日本能率協会マネジメントセンター。
- 平澤克彦・守屋高司(編著), 2001, 『国際人事管理の根本問題』八千代出版。
- 法務省入国管理局, 2005, 『平成17年版在留外国人統計』入管協会。
- 安田雪, 2008, 「若年者の転職意向と職場の人間関係—上司と職場で防ぐ離・転職」『Works Review』第3号 32-45。
- 吉森賢, 2006, 『グローバル経営戦略』放送大学教育振興会。
- , 2008, 『企業戦略と企業文化』放送大教育振興会。