

# 日本企業で働く外国人若手社員の 組織コミットメント意識と上司行動の影響

— ミッション共感的コミットメントの可能性 —

小山 健 太

## 1. 研究背景

「組織コミットメント」は産業・組織心理学領域において、非常に多く取り扱われてきた基本概念の1つである。組織コミットメントの代表的な定義は「ある特定の組織に対する個人の同一化および関与の強さ」(Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974)である。

初期の組織コミットメント研究は、構成概念を明らかにするものであった。実証研究から構成概念の多次元性が明らかとなり、「情動的」「継続的」「規範的」の3因子から成り立つという「定説」が確立されてきた(Allen & Meyer, 1990; 高橋, 1999)。「情動的」は組織への愛着によるコミットメント、「継続的」は離職についての損得判断によるコミットメント、「規範的」は義務感によるコミットメントである。

その後、組織コミットメントの構成概念を原因変数として、その影響が検証された。その結果、職務満足や離職意思(負)など組織にとって望ましいとされる結果変数と有意に関連しているのは、情動的コミットメントであることがわかってきた(Mowday, Porter, and Steers, 1982; Meyer and Allen, 1997; 田尾, 1997; 鈴木, 2002)。そうしたことから、近年の実証研究では、組織コミットメントの構成概念として、情動的のみが使用されることが多くなっている。

情動的コミットメントは、日本企業の人事管理とは親和性が強かったと考えられる。従来は、新卒一括採用で入社した企業に定年まで働き続けるという、雇用の長期的安定性を前提とした人事管理モデルであった。そのため、長期間のコミットメントが求められたことから、組織への愛着が重要な要素であった。

現在、定年までの長期雇用は大企業であっても難しいと考えている企業が多い(厚生労働省, 2002)。また、国内の市場規模の縮小とビジネスのグローバル化により新しいビジネスの創出が求められている。それにも関わらず、組織への愛着を求める人事施策は、多くの企業で残っている。こうした人事制度と実態のズレが問題として顕在化しているのが、日本企業で働く外国人新入社員である。

2020年までの留学生30万人計画や、高度外国人材の積極的受入れなどの政策も背景に、留学生を主たる対象として外国人の新卒採用に取り組む企業が増えている。企業が外国人を採用する理由としては「国籍に関係なく人材を確保したい」（労働政策研究・研修機構、2013）、「社内の多様性を高め職場を活性化するため」（経済産業省、2015）などが挙げられている。留学生の進路意識の調査でも、学部留学生の70.4%、大学院（修士）留学生の64.1%が日本において就職を希望している（日本学生支援機構、2014）。

しかし、日本企業に就職できた留学生は、学部留学生の34.5%、大学院（修士）留学生の32.1%（日本学生支援機構、2016）である。日本経済団体連合会（2014）の調査では、新卒採用者全体に占める留学生の割合が5%未満という企業が74.9%である。

日本企業における外国人採用の規模が小さいことの要因として、日本企業が依然として長期雇用を前提とした人事メカニズムを運用していることが考えられる。経済産業省（2015）の調査では、留学生に対して「できるだけ長く」勤続してほしいという企業が93.5%である。つまり、多くの日本企業は、組織への愛着を持ち長期間働くという「日本人らしい」キャリア観を持った外国人材だけを採用していると解釈することもできよう。

しかし、実際には、外国人社員の勤続年数は10年程度までが87.7%であり、留学生に一番多いキャリア意識は「日本で働いた後、将来は出身国に帰国して就職したい」である（日本学生支援機構、2014）。したがって、外国人社員が日本人社員と同等の情動的コミットメントを持つことは難しいと思われる。

そのため、外国人社員と日本人社員とによるチームワークを実現するためには、「情動的」ではなく、新しい組織コミットメントの構成概念を見出す必要がある。つまり、外国人社員の組織コミットメント意識に着目することで、組織コミットメントの新しい構成概念を発見できる可能性がある。そして、その新しい構成概念が、日本人社員にも存在するのであれば、外国人社員と日本人社員とが共通の組織コミットメントを持つことができようになる。そうすれば、多様な社員によるチームワークを形成することができると考えられる。

また、組織コミットメント意識に大きく影響を与えるのは上司行動であると思われるため、外国人社員を部下にもつ上司のどのような行動が組織コミットメント意識に影響を及ぼすのかも検討する必要がある。

こうした問題意識から、本研究は次の2つの目的で取り組んだ。(1) 外国人社員と日本人社員との比較調査にもとづき、組織コミットメントの構成概念の多次元性を再検討し、新しいコミットメント意識を発見する。(2) さらに、その新しい組織コミットメント意識に影響を与える上司行動を明らかにする。

なお、本論文は一連の研究の初期段階のものであり、また質問項目数など調査上の制約もあったため、精緻な分析をすることよりも、探索的に新しい概念を導出し概念間の関係性を検討することに軸足を置いた。

## 2. 仮説の設定

前述したとおり、先行研究では情動コミットメントが職務満足や離職意思に影響を与えることが実証されてきた。しかし、そもそもこのモデルは、組織の安定性を前提とした議論だと考えることができる。

第一に、情動コミットメントは、ビジネスモデルの有効性が長期間にわたって継続するという安定的なビジネス環境が前提となっていると考えられる。競争優位性の高いビジネスモデルが長期間にわたって継続する場合、社員は新しいビジネスモデルを創造することよりも、所与のビジネスモデルにもとづいて業務に取り組むことが求められる。そこでは、組織は不変であり、そういう存在としての組織に対してコミットすることが必要となる。その場合は、愛着というエモーショナルな情動コミットメントが重要になることは理解ができる。

しかし、現在のように変化が激しいビジネス環境においては、ビジネスモデルの創出が求められている。現場レベルでも、ビジネスモデルの創出とまではいかなくとも、自分の業務において新しい取り組みをしていくことが期待されている。新入社員への期待としても「与えられた仕事をこなすだけでなく、自分なりに工夫を加えてほしい」が指摘されている（日本能率協会, 2013）。こうした環境においては、情動コミットメントではなく、価値創出への意識のほうが重要であると考えられる。

そこで本研究で着目するのが、Barnard (1938) が指摘した組織成立の3要素である。Barnard は組織の成立要素として、(1) コミュニケーション、(2) 貢献意欲、(3) 共通目的の3つを指摘した。このうち組織コミットメントと関係するのは(2) 貢献意欲であるが、ここでは「共通目的の達成をめざす」(Barnard, 1938, p 82) という条件が言及されている。つまり、単に組織への愛着ということではなく、組織の共通目的に対するコミットメントの重要性について指摘されているのである。

また、ドラッカー (2000) も、組織の共通目的へのコミットメント重要性を指摘している。「企業がNPOから学ぶべきことの第一が、使命をもつことである。使命をもつことによって、はじめて行動に焦点を合わせることができる。(中略) 一流のNPOは、使命すなわち目的の定義に力をそそぐ。よき意図に関わる美辞麗句を避け、ボランティアや有給スタッフの仕事が具体的にわかるよう目標を定め、そこに焦点を合わせる。(中略) 一流のNPOは、経営環境、コミュニティ、潜在顧客からスタートする。多くの企業に見られるように、内部の世界、すなわち組織や利益からスタートすることはない」(ドラッカー, 2000, p 65)。

したがって、組織コミットメント研究ではビジネス環境が安定的な時代に研究が盛んにおこなわれたために、共通目的の達成という視点が欠落してしまったものと考えられる。このことから、本研究では、「ミッション共感的コミットメント」と名付けることができる構成

概念の存在を推測する。本研究における「ミッション共感的コミットメント」の定義は、Barnard (1938) の指摘を踏まえて、「自組織が社会・顧客・他組織へ価値創造することについている共感意識」とする。

**仮説 1:** ミッション共感的コミットメントは、従来の組織コミットメントの構成概念（情動的・継続的・規範的）とは異なる概念である。

第二に、組織コミットメント研究において結果変数として用いられることの多い、職務満足や離職意思も安定的なビジネス環境を前提としたときに重要になる概念だと考えられる。職務満足や離職意思は、組織の維持をもたらすものであり、価値創造に関係する概念ではない可能性がある。変化が激しい現在のビジネス環境で、企業が求めているのは、主体性・創造性・リーダーシップの高い人材である（労働政策研究・研修機構，2012）。したがって、そもそも企業が求める要素が、職務満足や離職意思よりも、仕事で新しい価値を創造する人材だと考えられる。

そこで、本研究では、こうした創意工夫や自律的行動を行動レベルで捉えることとし、鈴木（2013）の進取的行動に着目する。鈴木（2013）では、情動的コミットメントは進取的行動に有意に影響力があることが明らかになっている。本研究では、情動的コミットメントではなく、ミッション共感的コミットメントが、進取的行動に影響力があると考えられる。

**仮説 2a:** 情動的コミットメントは、進取的行動に影響を与えない。

**仮説 2b:** ミッション共感的コミットメントは、進取的行動に影響を与える。

さらに、組織コミットメントの各構成概念に影響を与える要因を検討するために、Berry (1984) の移民研究のモデルを援用する。Berry は移民先社会での適応（acculturation）について4象限のモデルを提示した。モデルの第1軸は、「自分のアイデンティティや特性を維持しようと思うか（Yes/No）」である。第2軸は、「より大きな社会において関係性を維持しようと思うか（Yes/No）」である。そのうえで、適応の4類型「統合（integration）」「同化（assimilation）」「分離（separation/segregation）」「周辺化（deculturation）」を示した。

本研究では、このBerryのモデルを援用する。第1軸を「個人価値の発揮の度合い（高／低）」、第2軸を「組織コミットメントの度合い（高／低）」と設定すると、Berryのモデル同様に「統合」「同化」「分離」「周辺化」の4象限を得ることできる（Fig. 1.）。

ここで本研究の対象となるのは、同化と統合である。まず、同化とは、Fig. 1.のモデルでは、組織コミットメントは高いが、個人価値の発揮度が低いという状態である。前述したよ

Fig. 1. 外国人社員の日本企業への適応 4 類型

		個人価値の発揮	
		低	高
組織 コミットメント	高	<b>同化</b> (assimilation)	<b>統合</b> (integration)
	低	<b>周辺化</b> (deculturation)	<b>分離</b> (separation)

Berry (1984) を参考に作成

うに多くの企業では、外国人社員に対して日本人への同化を期待している。その背景には、日本人同様に情動的コミットメントを強く持ってもらいたいという思いがあると考えられる。したがって、同化状態での組織コミットメントは、情動的コミットメントだと考えられる。

**仮説 3a**：「日本人化への期待」は、情動的コミットメントを高める。

統合は、Fig. 1. のモデルでは、組織コミットメントが高く、個人価値も発揮度合いも高いという状態である。これには2つの要因が考えられる。1つ目は、上司から組織ミッションについて、明確に説明を受けていることである。2つ目は、外国人としての新しいアイデアを期待されていると認知していることである。こうした要素をもつ外国人社員は、日本人社員になろうとするのではなく、外国生活の持ち味を生かしつつも、かつ自分が携わっている事業の成功や発展に対して強くコミットすると考えられる。こうしたことから、統合状態の社員が認知している組織コミットメントは、ミッション共感的コミットメントであり、そのためには「組織ミッションの説明」と「外国人視点の期待」が必要になると仮定できる。

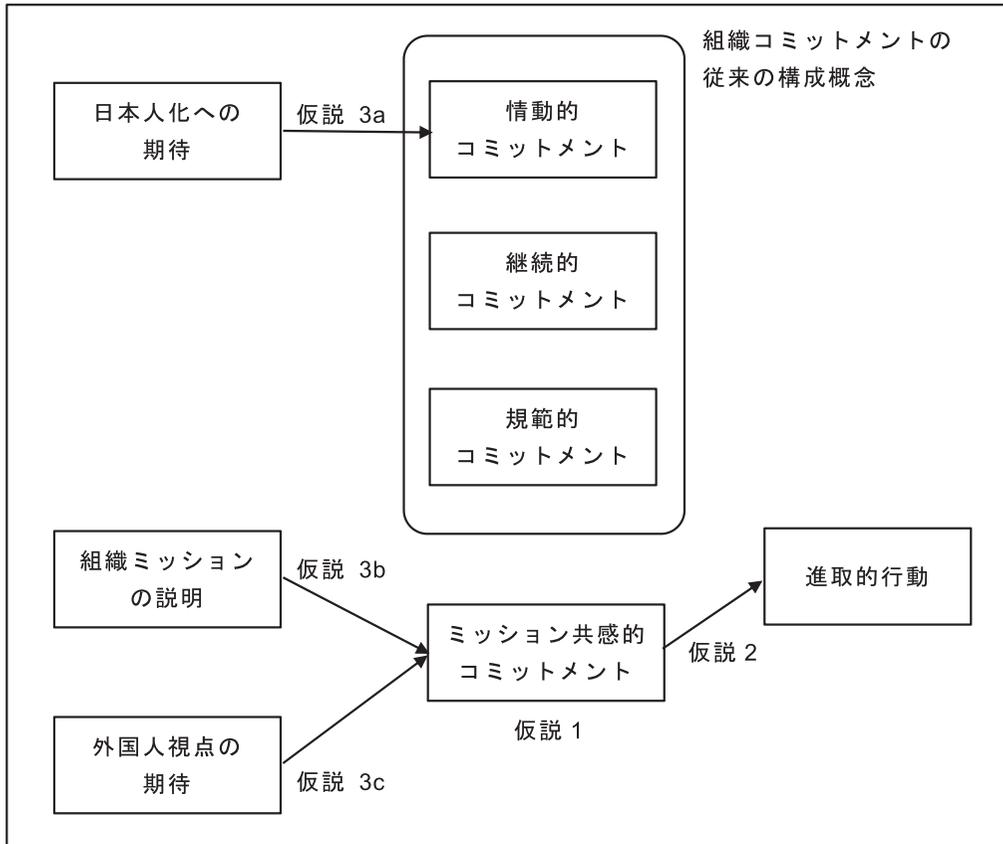
この仮説（仮説 3b, 3c）について、上司行動がどのようにミッション共感的コミットメントに影響を与えているのか探索的に把握するために、インタビュー調査を実施した。

**仮説 3b**：「組織ミッションの説明」は、ミッション共感的コミットメントを高める

**仮説 3c**：「外国人視点の期待」は、ミッション共感的コミットメントを高める

以上の仮説を概念モデルにしたのが Fig. 2. である。

Fig. 2. 仮説モデル



### 3. 方法

#### 3.1. 尺度構成

##### 従来の組織コミットメントの構成概念

**情動的コミットメント：** 大倉・金井（2004）などにもとづき，2項目設定した。具体的な項目は，「私は，会社という『家族』の一員になっているように思う」「この会社に愛情を感じている」である。

**継続的コミットメント：** 田尾（1997）などにもとづき，2項目設定した。具体的な項目は，「私が会社を辞めたとしたら，代わりの勤め先が見つからずに困るだろう」「この会社にいるのは，他によい働き場所がないからだ」である。

**規範的コミットメント：** 田尾（1997）などにもとづき3項目設定した。具体的な項目は，「私は，『従業員はつねに自分の会社に忠誠心を持たなければならない』と思っている」「今

この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう」「この会社の人々に恩義を感じているので、いまずぐにこの会社を辞めることはない」である。

**ミッション共感的コミットメント：** オリジナルに3項目設定した。具体的な設問項目は、「この会社の事業は世の中にとって重要だと、私自身も思う」「この会社で働いていると、社会や顧客に価値を提供できていると感じることができる」「私の仕事は、顧客の役に立っていると思うことがある」である。

**進取的行動：** 鈴木 (2013) の進取的行動尺度から3項目を設定した。具体的な項目は、「私は、仕事をより良くするための新しい方法を、自分自身で取り入れている」「私は、仕事の中に新しい取り組みや試みを積極的に取り入れるようにしている」「私は、これまで用いていなかった方法ややり方を自分自身で新しく取り入れている」である。

**日本人化への期待：** オリジナルに1項目設定した。具体的な設問項目は、「私がしている仕事は、日本人でもできる仕事だと思う」である。

**組織ミッションの説明：** オリジナルに1項目設定した。具体的な設問項目は、「私の担当している仕事の目的や意義について、上司や先輩から説明を受けている」である。

**外国人視点の期待：** オリジナルに1項目設定した。具体的な設問項目は、「会社は、私に外国人としての新しいアイデアを期待していると思う」である。

なお、各質問項目は、「非常に当てはまる」～「まったく当てはまらない」の6段階のリッカート尺度で回答するように求めた。

### 3.2. 調査概要

本研究では、WEBリサーチ会社(株式会社マクロミル)のモニターを使用し、日本企業で働く22~29歳の正社員の外国人106名、日本人105名を分析対象とした。

外国人社員の属性は、年齢平均26.4歳(SD=1.92)、勤続年数平均1.58年(SD=.914)、日本滞在年数平均4.49年(SD=2.46)、男性33人(31.1%)、女性73人(68.9%)、学部卒53人(50.0%)、大学院卒53人(50.0%)であった。出身国・地域別では、台湾36人(34.0%)、中国27人(25.5%)、米国7人(6.6%)などである。外国人社員に対しては、質問票を2種類用意し、日本語(ローマ字併記)版の回答者87人(82.1%)、英語版の回答者19人(17.9%)であった。

日本人社員に関しては、出来る限り外国人社員と属性の構成割合が同様になるように配慮した。日本人の属性は、年齢平均26.6歳(SD=2.04)、勤続年数平均3.16年(SD=2.198)、男性42人(40.0%)、女性63人(60%)、学部卒58人(55.2%)、大学院卒47人(44.8%)であった。

また、上司行動を把握するためのインタビュー調査を11名に実施した。一人当たり約60分程度の半構造化面接により実施し、本人の了承を得られた場合のみ録音と文字起こしをし

日本企業で働く外国人若手社員の組織コミットメント意識と上司行動の影響

た。文字起こしの際には、企業や個人が特定されないように配慮し匿名化した。

## 4. 結果

### 4.1. 因子分析・信頼性分析

仮説1を検証するために、組織コミットメントの質問項目について、因子分析（バリマックス回転・主因子法）と信頼性分析を実施した。

まず、外国人と日本人を合わせた全サンプルを対象に因子分析をしたところ、第1因子は情動的2項目・規範的2項目・ミッション共感的3項目 ( $\alpha=.847$ )、第2因子は継続的2項目 ( $\alpha=.699$ ) で構成された。ただし、規範的の「この会社の人々に恩義を感じているので、いますぐにこの会社を辞めることはない」は、第1因子と第2因子への負荷量が同等であったため、削除した。

次に、外国人と日本人で、それぞれ別々に因子分析をした。外国人は、第1因子が情動的1項目・規範的3項目 ( $\alpha=.747$ )、第2因子がミッション共感的3項目 ( $\alpha=.626$ )、第3因子が継続的2項目 ( $\alpha=.694$ ) で構成された。ただし、情動的の「私は、会社という『家族』の一員になっているように思う」については、第1因子と第2因子への負荷量が同等であったため、削除した (Table 1.)。

日本人の因子分析結果は、第1因子が情動的2項目・規範的3項目 ( $\alpha=.867$ )、第2因子がミッション共感的3項目 ( $\alpha=.812$ )、第3因子が継続的2項目 ( $\alpha=.708$ ) で構成された。また、どの項目もいずれかの因子への因子負荷量が.5以上であったため、削除した項目はなかった (Table 2.)。

以上の因子分析について、2つ補足すべきことがある。第一に、今回の分析では、先行研究とは異なり情動的コミットメントと規範的コミットメントが1因子にまとまった。そこで、これ以降の分析では、情動的と規範的が混ざった概念としての「情動的・規範的コミットメント」が、「ミッション共感的コミットメント」といかに異なるのかに焦点を当てることにする。

第二に、全体を対象とした因子分析では仮説1は支持されず、外国人・日本人別の因子分析では仮説1は支持された。なお、信頼性係数クロンバックの $\alpha$ は、いずれの因子でも概ね高い数値であった。ただし、外国人と日本人とで、第1因子（情動的・規範的）を構成する項目が一部異なったため、外国人と日本人とでは組織コミットメントについての認知が若干異なる可能性があると考えられる。全体での分析結果と、外国人・日本人別の分析結果が異なったのは、そのためだと考えられる。

そこで、本研究では、外国人・日本人それぞれの認知構造が若干異なると捉え、サンプル全体ではなく、外国人・日本人別に分析をしていくこととする。そのうえで、仮説1は支持

Table 1. 組織コミットメントの構成概念の因子分析 (外国人社員)  
(バリマックス回転, 主因子法)

外国人社員 (n = 106)		因子		
	仮説	1 情動的・ 規範的 コミットメント	2 ミッション 共感的 コミットメント	3 継続的 コミットメント
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう。	規範的	.728	.044	.140
この会社の人々に恩義を感じているので、いますぐにこの会社を辞めることはない。	規範的	.612	.095	.296
この会社に愛情を感じている。	情動的	.575	.270	.055
私は、「従業員はつねに自分の会社に忠誠心を持たなければならない」と思っている。	規範的	.531	.419	.107
私の仕事は、顧客の役に立っていると思うことがある。	ミッション共感的	.050	.753	.009
この会社で働いていると、社会や顧客に価値を提供できていると感じることができる。	ミッション共感的	.129	.541	-.169
この会社の事業は世の中にとって重要だと、私自身も思う。	ミッション共感的	.298	.482	.148
この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ。	継続的	.114	-.076	.832
私が会社を辞めたとしたら、代わりの勤め先が見つからずに困るだろう。	継続的	.218	.026	.604
Cronbach's $\alpha$		.747	.626	.694

Table 2. 組織コミットメントの構成概念の因子分析（日本人社員）  
（バリマックス回転，主因子法）

日本人社員 (n = 105)		因子		
	仮説	1 情動的・ 規範的 コミットメント	2 ミッション 共感的 コミットメント	3 継続的 コミットメント
この会社に愛情を感じている。	情動的	.863	.319	.070
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう。	規範的	.757	.204	.174
私は、会社という「家族」の一員になっているように思う。	情動的	.689	.298	.186
この会社の人々に恩義を感じているので、いますぐにこの会社を辞めることはない。	規範的	.536	.256	.324
私は、「従業員はつねに自分の会社に忠誠心を持たなければならない」と思っている。	規範的	.524	.145	.492
この会社の事業は世の中にとって重要だと、私自身も思う。	ミッション共感的	.237	.765	.069
私の仕事は、顧客の役に立っていると思うことがある。	ミッション共感的	.192	.736	.065
この会社で働いていると、社会や顧客に価値を提供できていると感ずることができる。	ミッション共感的	.458	.627	.162
私が会社を辞めたとしたら、代替りの勤め先が見つからずに困るだろう。	継続的	.286	.077	.882
この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだ。	継続的	.050	.055	.592
Cronbach's $\alpha$		.867	.812	.708

Table 3. 進取的行動の確認的因子分析  
(バリマックス回転, 主因子法)

	外国人社員 (n = 106)	日本人社員 (n = 105)
	Factor	Factor
	1	1
私は、仕事の中に新しい取り組みや試みを積極的に取り入れるようにしている。	.778	.905
私は、仕事をより良くするための新しい方法を、自分自身で取り入れている。	.652	.860
私は、これまで用いていなかった方法ややり方を自分自身で新しく取り入れている。	.549	.823
Cronbach's $\alpha$	.695	.897

されたと判断する。

また、進取的行動について、確認的因子分析（バリマックス回転・主因子法）を行い、3項目からなる1因子構造（ $a = .897$ ）であることが確認された（Table 3.）。

#### 4.2. 重回帰分析

仮説2を検証するために、進取的行動を従属変数、組織コミットメントの各構成概念を独立変数として、重回帰分析を行った（Table 4.）。統制変数として、性別（ダミー）、年齢、勤続年数を設定した。外国人分析では、統制変数に日本滞在年数を追加した。

まず、外国人社員を対象とした重回帰分析では、回帰モデルが1%水準で有意であった（ $R^2 = .16$ ,  $F = 3.91$ ,  $p < .01$ ）。従属変数に対して有意な影響力があった独立変数は、ミッション共感的コミットメントと勤続年数であった。以上の結果から、仮説2a, 2bは支持された。

また、日本人社員を対象とした重回帰分析では、回帰モデルが1%水準で有意であった（ $R^2 = .34$ ,  $F = 9.77$ ,  $p < .01$ ）。従属変数に対して有意な影響力があった独立変数は、ミッション共感的コミットメントのみであった。このことから、日本人社員においても、進取的行動をもたらす組織コミットメントは、情動的・規範的コミットメントではなく、ミッション共感的コミットメントであることが明らかになった。

仮説3を検証するために、外国人を対象とした重回帰分析を実施した（Table 5.）。統制変数として、性別（ダミー）、年齢、勤続年数を設定した。

まず、従属変数に情動的・規範的コミットメントを設定した重回帰分析では、回帰モデルが5%水準で有意であった（ $R^2 = .08$ ,  $F = 2.38$ ,  $p = .03$ ）。従属変数に対して有意な影響力が

Table 4. 重回帰分析の結果（従属変数：進取的行動）

■外国人社員 (n = 106)	$\beta$	■日本人社員 (n = 105)	$\beta$
(統制変数)		(統制変数)	
性別 (ダミー)	.01	性別 (ダミー)	-.08
年齢	-.68	年齢	.07
勤続年数	<b>.20*</b>	勤続年数	-.08
日本滞在年数	-.14		
(組織コミットメント)		(組織コミットメント)	
情動的・規範的 (4項目)	.07	情動的・規範的 (5項目)	.09
ミッション共感的	<b>.41**</b>	ミッション共感的	<b>.53**</b>
継続的	.06	継続的	.06
R <sup>2</sup>	.16	R <sup>2</sup>	.34
F	3.91**	F	9.77**

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

あった独立変数は「日本人化への期待」および「外国人視点の期待」であった。

次に、従属変数に継続的コミットメントを設定した重回帰分析では、回帰モデルが有意とならなかった ( $R^2 = .03$ ,  $F = .54$ , n.s.)。

最後に、従属変数にミッション共感的コミットメントを設定した重回帰分析では、回帰モデルが1%水準で有意であった ( $R^2 = .32$ ,  $F = 7.96$ ,  $p < .01$ )。従属変数に対して有意な影響力があった独立変数は「ミッションの説明」と「外国人視点の期待」であった。また、統制変数として設定した「性別 (ダミー)」も有意であり、男性のほうがミッション共感的コミットを高めるといった結果になった。

以上のことから、仮説 3a, 3b, 3c はいずれも支持された。ただし、仮説 3c で設定した「外国人視点の期待」については、想定とは異なり、情動的・規範的コミットメントにも影響力があった。

そして、すべての分析結果をまとめた概念モデルが Fig. 3. である。

#### 4.3. インタビュー結果

「組織ミッションの説明」と「外国人視点の期待」について、具体的に上司が外国人社員とどのようなコミュニケーションをとっているのかを把握するためにインタビュー調査を実施した。

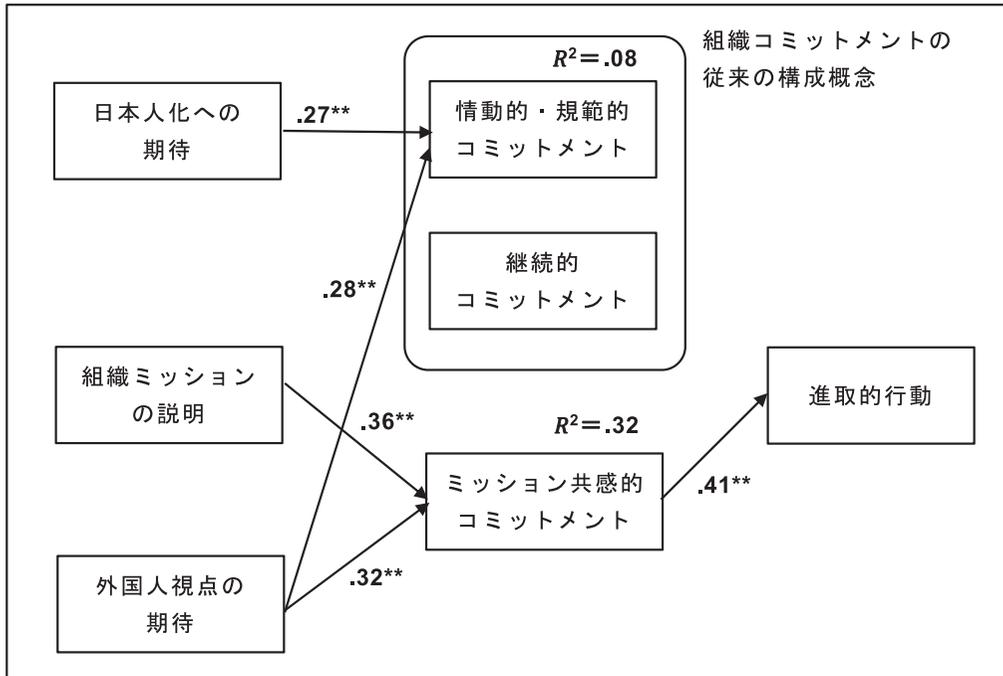
まず、「組織ミッションの説明」については次のような語りがあった。外国人社員の仕事と組織ミッションとのつながりを、上司が時間をかけて説明していることがわかる。これは、外国人社員対応のために上司が意図的に工夫している行動である。

Table 5. 重回帰分析 (強制投入法)

■外国人社員 (n = 106)			
従属変数 = 情動的・規範的コミットメント	$\beta$	従属変数 = ミッション共感的コミットメント	$\beta$
(統制変数)		(統制変数)	
性別 (ダミー)	.09	性別 (ダミー)	<b>-.20*</b>
年齢	.00	年齢	-.01
勤続年数	-.10	勤続年数	.10
日本滞在年数	.08	日本滞在年数	.15
(原因変数)		(原因変数)	
日本人化への期待 (私がしている仕事は、日本人でも できる仕事だと思う)	<b>.27**</b>	日本人化への期待 (私がしている仕事は、日本人でも できる仕事だと思う)	-.04
ミッションの説明 (私の担当している仕事の目的や 意義について、上司や先輩から 説明を受けている)	-.02	ミッションの説明 (私の担当している仕事の目的や意 義について、上司や先輩から説明 を受けている)	<b>.36**</b>
外国人視点の期待 (会社は、私に外国人としての新し いアイデアを期待していると思 う)	<b>.28**</b>	外国人視点の期待 (会社は、私に外国人としての新し いアイデアを期待していると思 う)	<b>.32**</b>
R <sup>2</sup>	.08	R <sup>2</sup>	.32
F	2.38*	F	7.96**

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

Fig. 3. 分析結果 (外国人社員 n=106)



有意なパスのみ図示

●外国人と話をするとき、Whyをちゃんと理解させるとか、させないとかってよく話があるじゃないですか。Howじゃないんだと、Whyだというふうによく言うので、もしかするとそれは結構意識しているかもしれないです。Howじゃないよというので、外国人にはまずWhyからだというふうに。(A氏上司)

●チームとか部全員の前で、「こういう目的で、これはF氏にお願いする」と。そして、(中略)「何でそれやるんですか？」って言ったときに、(中略)いろいろな人の意見が出て、「なるほど。やっぱみんなそう思ってるんなら、やらなきゃいけないんだな」という(ように理解してくれる)。(F氏上司)

●提案書そのものには書かれてないんだけど、事の起こりですよ。どうしてこういう提案をしなきゃいけないのかっていうことで、だからこの会社は今こういう全体方針があって、ただ現状はこういうふうになっているからそれを是正するためにこうしなきゃいけないんだと。だからこういう提案を求めてるんだっていうのも、そこまで話すとはずっと理解するんですよ。(J氏上司)

●目的でしょうね。(中略) この結果は確かにこうだよねと、でもその先にはこれのこういうのがあってと、そこはわれわれの会社のプロジェクトの中でやる開発プロセスであつたりとか、その先に何があつてとか (を説明するようにしています)。(K 氏上司)

また、「外国人視点の期待」については、次のような語りがあつた。外国人社員の個性を仕事で発揮することを本人に直接伝える行動をとっている。ただし、外国人ということに留まらず、外国人社員の能力や特性に着目していることも分かる。つまり、「日本人化への期待」は国籍を意識しているレベルであるが、ここで明らかになった「外国人視点の期待」というのは、国籍という属性を超えて、一人の社員として外国人材をとらえることを前提に成り立っているということが分かる。

●(D 氏は) ものすごくモチベーションが高いんですね。多分そのモチベーションを引き出せば引き出すほどとか、どんどん引き出しがあるなっていうのが分かるし、あとは、自分の中でステップアップをしていくとか、人にアピールするとかいうところの意思が非常に強いので、そこをうまく生かしてあげるっていうのはポイントかなと思っています。なので、今回チームリーダーっていうのにしたのも「1つのチームリーダーだからね、あなたが全部そこはやっていくんだよ」とやることで、そういう気持ちを引き出してあげるっていうことで工夫をしています。(D 氏上司)

●「何で\*\*さん (F 氏) がいま\*\*社のこのチームにいるかっていう、存在感出さなきゃいけないよ」って。語学力もあるし、海外の情報をグループ全体に発信する。(それをすると)「\*\*さん (F 氏) がやっぱ海外の情報発信してくれてるな」って、すぐ結びつくよと伝えて、多分そこで (F 氏が)「じゃあ、僕がやらなきゃ」って思って責任感でいまやってると思います。(F 氏上司)

●これから先の日本を考えたときに、労働力人口が減っていきますよねと。日本にとっても、外国籍人材で来てもらった方が活躍するというのは、生き生きと活躍してもらったほうが絶対世の中にとっていいですよと。一方、中国から来てくれる人にとっても、その人たちがハッピーなキャリアを過ごせずに現地に帰って、日本企業って最悪だったよって言うのではなくて、たとえ来て活躍していてやめたとしても、日本での経験はよかったよ、日本でのキャリアっていいし、いい仲間ができたよって言ってもらったら、これは双方にとってすごくいいことになるよね、だからやる意味ってすごくあるよねみたいなことをあえて言う。彼女なんかは、日本と中国の架け橋になるというところにす

ごく思いを持っているので、そういうところで共感し合えるというか。(I氏上司)

## 5. 考察

本論文は一連の研究の初期段階のものであり、また質問項目数など調査上の制約もあったため、精緻な分析はできなかった。したがって、探索的に取り組んだ結果として、今後の研究につなげる意図で考察をする。

まず、本研究の理論的貢献の可能性は2つある。第一は、組織コミットメントの新たな構成概念として、ミッション共感的コミットメントを発見できた可能性である。さらに、ミッション共感的コミットメントは、外国人社員でも日本人社員でも認知されていたため、普遍的な構成概念である可能性もある。先行研究では、「情動的」「継続的」「規範的」の3因子から成り立っているという「定説」が確立されてきたが、今後の研究により、ミッション共感的コミットメントという新しい構成概念の存在を明らかにできる可能性がある。いずれにしても、今後の研究において、情動的コミットメントに着目するだけでなく、組織コミットメントの多次元性を検討する必要があると言えよう。

第二に、進取的行動と組織コミットメントとの関係性についてである。鈴木(2013)によれば、情動的コミットメントが進取的行動に影響力があつた。本研究では、ミッション共感的コミットメントを独立変数に加えて分析したところ、情動的・規範的コミットメントは進取的行動に影響を与えず、ミッション共感的コミットメントが影響力を持つという結果になった。また、この関係性は、日本人社員でも同様であつた。したがって、組織コミットメントの構成概念のうちミッション共感的コミットメントのみが、進取的行動に対して影響力がある可能性が示唆され、今後の精緻な研究が期待される。

そして、本研究の実践的含意の可能性は3つある。第一に、進取的行動をとる社員を増やすためには、情動的・規範的コミットメントではなく、ミッション共感的コミットメントを高める必要性である。これまで多くの日本企業では、情動的コミットメントや規範的コミットメントを高める人事施策がとられてきた。例えば、年功的処遇、同期意識の醸成、副業の禁止などである。しかし、前述したように、現在多くの企業では進取的行動を社員に求めている。本研究では、情動的・規範的コミットメントを高めるアプローチではなく、ミッション共感的コミットメントを高めるアプローチにより、社員の進取的行動を促進できるということが示唆された。

第二に、ミッション共感的コミットメントが進取的行動を高めるという関係性は、外国人社員であっても日本人社員であっても同じであつた。つまり、情動的コミットメントや規範的コミットメントに焦点をあてた場合は、定年までの継続勤務意思が低い外国人社員が日本

人社員と同様の強度で組織コミットメントを意識することは難しくなると考えられる。その結果、日本人と外国人との間で「組織コミットメントの意識差がある」ということから、チームワークが生じづらいと考えられる。しかし、ミッション共感的コミットメントが進取的行動に影響を与えるという関係性に焦点をあてた場合、本研究からその関係性は外国人社員と日本人社員で同じであるから、両者の間にチームワークが生じると考えられる。したがって、ミッション共感的コミットメントに着目することにより、多様な社員によるチームワークを形成し、現場レベルで創意工夫をする組織を作ることができると考えられる。

第三に、外国人社員のミッション共感的コミットメント高めるためには、組織ミッションを説明し、外国人視点を期待することが効果的であることが本研究で示唆された。従来、日本企業では上司からの指導において、どう行動すべきか（HOW）に重きが置かれることが多かった。それが機能したのは、HOWの背景にある、なぜそうすべきか（WHY）が暗黙に共有されていたからである。外国人社員のミッション共感的コミットメントを高めるためには、WHYの明示が必要となるのである。

また、従来の日本企業では、日本人かつ男性社員を組織の主戦力として位置付ける傾向が強く、比較的モノカルチャーな人員構成であった。そのため、上司はどの部下に対しても同じアプローチで指導をしても、ある程度は機能した。しかし外国人社員はバックグラウンドやキャリア意識が日本人社員とは異なる。Hall（1976）は異文化理解のために文化を超えることの重要性を説いた。それは、自文化の背景を、異文化との比較を通じて理解して、自らを自文化の枠組みから切り離していくことである。

今回インタビューした上司はそうした視点に立ち、外国人社員を「外国人」という国籍で捉えるのではなく、「一社員」として受け入れていた。国籍という概念を前提に上司が外国人若手社員とコミュニケーションをとると、一人ひとりの個性性にもとづくコミュニケーションはとれない。外国人社員といっても、生まれ育った文化やキャリア意識は当然に一人ひとり異なる。だからこそ、一人ひとりの立場にたってコミュニケーションをとることで、外国人社員の一人ひとりの特性が仕事において発揮されるのである。そのうえで、会社のミッションを明示することによって、ミッション共感的コミットメントを強化することができると考えられる。属性を超えて、一人の社員として外国人社員とコミュニケーションをとり、また外国人社員の仕事と組織ミッションの関係性を説明するという行動は、まさにBarnard（1938）が指摘する共通目的の達成のための貢献意欲を引き出すためのコミュニケーションと言えよう。

## 6. 本研究の限界と今後の課題

第一に、先行研究で指摘された組織コミットメント3つの構成概念が抽出されず、情動的

と規範的が1つの因子になってしまった。しかも、情動的・規範的コミットメントの因子構成が、外国人社員と日本人社員とで異なるものであり、安定性がなかった。これが、現在の若手社員に特有のことであるのか、あるいは分析上の問題であるのかをよく検討する必要がある。そのためには、尺度項目の選定を再検討することが必要である。今回は、調査の都合上、限られた項目しか設定できなかつたため、今後の研究では、先行研究で使用された尺度項目をできるだけすべて組み入れた質問紙調査を実施することが必要である。また、サンプル数を増やすことも必要となる。

第二に、組織コミットメントの原因変数として設定した「日本人化への期待」「ミッションの説明」「外国人視点の期待」については、調査の都合上、各概念について複数の尺度項目を設定できなかつた。そのため、本研究では1つの尺度で分析を行った。今後の研究では、変数（概念）の信頼性を高めるために、複数項目を設定して、因子分析できるようにする必要がある。

第三に、本研究では当初は想定していなかつた「外国人視点の期待」が情動的・規範的コミットメントを高めることが明らかになった。これは、「外国人視点の期待」という変数において、「一人ひとりの立場にたった期待」という概念と、「一律に外国人としての期待」という概念の二種類が存在すると考えることができる。前者の「一人ひとりの立場にたった期待」がミッション共感的コミットメントに影響を与え、後者の「一律に外国人としての期待」が情動的・規範的コミットメントに影響を与えたと推測することができるので、今後の研究では両者が検証できるように変数を複数設定して分析することが必要である。

第四に、組織コミットメントの原因変数について、本研究では日本人社員に対する分析は取り組まなかつた。ただし、ミッション共感的コミットメントが進取的行動を高めるという関係性が日本人社員にも存在した。そこで、日本人社員のミッション共感的コミットメントを高める施策を検討するために、今後は組織コミットメントの原因変数の検討を日本人社員も対象として実施する必要がある。

第五に、それら4点を検討するために、インタビュー調査を継続的に実施して実態を把握したうえで、仮説を構築・再検討していくことが必要である。本研究で示唆された事項を念頭におきつつ、新たに質的研究を実施して仮説モデルを構築し、そのうえで量的調査に取り組むことが肝要と言えよう。

## 謝辞

本研究には、2015年度の東京経済大学個人研究助成費（研究番号15—17）、科研費若手研究（B）課題番号：15K178125、及び産業・組織心理学会平成26年度（2014年度）JAIOP研究支援制度による支援を得た。

また、多くの企業・個人の皆様からご理解とご協力をいただき調査を実施できたことを心

より感謝申し上げます。

#### 参 考 文 献

- 日本学生支援機構 (2014) 『平成 25 年度私費外国人留学生生活実態調査概要』
- 日本学生支援機構 (2016) 『平成 26 年度外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果』
- 日本経済団体連合会 (2011) 『産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果』
- 日本経済団体連合会 (2014) 『新卒採用 (2014 年 4 月入社対象) に関するアンケート調査結果』
- 大倉勇一・金井篤子 (2004) 「組織コミットメント：組織における自尊心と組織公正に対する認知の影響」『経営行動科学学会第 7 回年次大会 発表論文集』, pp. 161-167.
- 労働政策研究・研修機構 (2013) 「企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査」『JIL-PT 調査シリーズ』 No. 110
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』 有斐閣
- 高橋弘司 (1999) 「態度の測定 (II) 組織コミットメント」 渡辺直登・野口裕之編著 『組織心理測定論』 pp. 131-154
- 田尾雅夫 (1997) 『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』 京都大学学術出版会
- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese factory: aspects of its social organization*. Free Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63 (1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive*. Harvard university press.
- Berry, J. W. (1984). Multicultural policy in Canada: A social psychological analysis. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 16 (4), 353.
- Drucker, P. F. (1989) What Business Can Learn from Nonprofits, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 88-93.
- Hall, Edward. T. (1976) *Beyond culture*. Anchor Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Nature of organizational commitment. *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, absenteeism, and Turnover*, pp. 19-43.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59 (5), pp. 603-609.