

令和 5 年 6 月 20 日現在

機関番号：32649

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2022

課題番号：18K12851

研究課題名（和文）組織内異文化摩擦からの学習に関するリーダーシップと組織社会化の研究

研究課題名（英文）Leadership and Organizational Socialization for Learning from Conflict in Cross-Cultural Organization

研究代表者

小山 健太（KOYAMA, Kenta）

東京経済大学・コミュニケーション学部・准教授

研究者番号：50645025

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 4,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、日本企業における日本人上司と外国籍社員（異文化社員）との異文化摩擦に着目し、「異文化」「リーダーシップ」「組織社会化」の各研究で「盲点」となっていた部分に光を当てることで、新たな理論・概念の構築を目指して、質的および量的研究に取り組んだ。その結果、日本人上司と外国籍社員の相互学習プロセスが外国籍社員の組織社会化に与える影響を理論化することができ、日本人上司の学習プロセスを越境学習論で捉える新しい視点を提示することができ、さらに日本人上司のインクルーシブ・リーダーシップの有効性を検証することができた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、これまで十分に検討されてこなかった「異文化摩擦からの学習」「異文化社員から学習するリーダーシップ」という視点に着目し、異文化社員との相互学習プロセスを理論モデルとして提示でき、さらにインクルーシブ・リーダーシップの有効性を検証できたことにある。

また、本研究の社会的意義は、日本企業の社員構成がグローバル化している現在、組織内異文化摩擦は避けられない現象であり、異文化摩擦を学習に転換できる組織が勝ち残っていくと考えられるなか、実践的に応用可能な研究成果を生み出したことにある。

研究成果の概要（英文）：This research focused on intercultural friction between Japanese supervisors and foreign employees in Japanese companies. By shedding light on previously overlooked aspects in the research on cross culture, leadership, and organizational socialization, this study aimed to develop new theories and concepts through qualitative and quantitative research. As a result, a mutual learning process between Japanese supervisors and foreign employees was theorized from the perspective of organizational socialization for the foreign employees. Additionally, a new research direction of cross-boundary learning theory was proposed, which illuminated the learning process of Japanese supervisors with their foreign subordinates. Furthermore, it was found that inclusive leadership by Japanese supervisors was effective in job crafting for both foreign and Japanese subordinates.

研究分野：経営学

キーワード：異文化マネジメント ダイバーシティマネジメント 高度外国人材 組織社会化 インクルージョン  
リーダーシップ

## 1. 研究開始当初の背景

本研究では、日本企業における日本人上司と外国籍社員(異文化社員)との異文化摩擦に着目し、先行研究で取り扱われてこなかった「盲点」に光を当てることで、新しい理論・概念の構築を目指す。まず、異文化研究の盲点としては「異文化摩擦からの学習」という視点、リーダーシップ研究の盲点としては「異文化社員から学習するリーダーシップ」という視点、そして組織社会化研究の盲点としては「変革的役割志向を学習する」という視点が考えられる。

また、日本企業の社員構成がグローバル化している現在、組織内異文化摩擦は避けられない現象であり、異文化摩擦を学習に転換できる組織が勝ち残っていくと考えられる。本研究は、そうした実践的貢献も視野に入れた研究である。

## 2. 研究の目的

本研究では、日本企業における日本人上司と外国籍社員(異文化社員)との異文化摩擦に着目し、「異文化」「リーダーシップ」「組織社会化」の各研究で「盲点」となっていた部分に光を当てることで、新たな理論・概念の構築を目指す。具体的には、「異文化社員から学習するリーダーシップ」と「異文化社員の組織社会化プロセスにおける変革的役割志向の学習」の要素と要因を明らかにする。国内外での探索的調査(インタビュー調査)により仮説モデルを構築し、それにもとづき仮説検証型調査(アンケート調査)を実施することで、実証にもとづく新しい理論・概念の構築と検証に取り組む。

## 3. 研究の方法

新型コロナウイルスの感染拡大防止のために海外渡航が自由にできない状況が続いたため、調査計画の一部を変更したものの、主に次の4つの研究活動を実施した。それは、(1)高度外国籍人材へのキャリアアドバイスに関するケース・スタディ、(2)留学生キャリア形成支援研究会、(3)日本企業(国内)で働く外国籍社員とその上司に対するインタビュー調査、(4)日本企業(国内)で働く外国籍社員および日本人社員へ実施したアンケート調査である。

なお、研究代表者(小山健太)は平成30年4月に「東京経済大学グローバル組織・キャリア開発研究所」を所属研究機関(東京経済大学)の承認を得て設立し、所長に就任した。当該研究所の研究活動の一部には、科研費の研究課題に取り組むことも含まれており、独立基盤形成支援による追加助成を活用して研究所の機能を強化することができた。

## 4. 研究成果

令和2年度~令和4年度については新型コロナウイルス感染症の影響(いわゆるコロナ禍)により海外渡航が難しくなったため、研究計画に多少の変更および進捗に遅れが生じた。そうした困難はあったものの、研究目的については概ね達成することができ、査読論文2件(うち国際学術誌1件)、書籍分担執筆1件、学会発表9件(うち国際学会2件)という成果を生み出すことができた。

ここでは、採録された査読付き論文および書籍分担執筆の概要をもとに研究成果を説明する。まず、Koyama(2022)についてである。この論文では、インタビュー調査にもとづき、新卒の外国籍社員と日本人上司との相互学習プロセスを理論化した。当初は異文化コンフリクトが生じていても、相互学習によって、日本人上司のマネジメントスタイルが変わると、新卒の外国籍社員がチェンジエージェントして活躍するという組織社会化の可能性を理論モデルによって提示した。

次に、小山(2020)についてである。この論文では、インタビュー調査にもとづき、外国籍社員を部下にもつことになった日本人上司の学習プロセスを「越境者を受け入れる側の学習」と捉えて、越境学習論における被越境者の学習プロセスを研究する意義を提示した。

そして、小山(2023)では、アンケート調査をもとに、日本人上司のインクルーシブ・リーダーシップが部下(外国籍社員および日本人社員)のジョブ・クラフティングに与える影響を実証的に明らかにした。

なお、一部の実施済み調査については、本研究課題の研究期間で論文採録には至らなかったものの、引き続き国際学術誌の査読論文として投稿予定である。

また、本研究成果に関連して、研究代表者が政府の複数の委員会に専門家として参画する機会を得た(経済産業省・厚生労働省・文部科学省1件、厚生労働省1件、出入国在留管理庁1件)。これは、本研究成果の社会的価値が認められたものであると言える。

< 引用文献 >

- 小山健太 (2023) 「高度外国人材のジョブ・クラフティングとインクルーシブ・リーダーシップ：日本人社員との比較」、高尾義明、森永雄太 (編著) 『ジョブ・クラフティング：仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ』白桃書房、pp.269-289(第12章)。
- Koyama, K. (2022). Mutual Learning between Japanese Managers and Foreign Subordinates: Enablers for Middle-Up-Down Management under Role Definition Flexibility at Japanese Headquarters. *Contemporary Japan*. 34(1), 87-105.
- 小山健太 (2020) 「越境者を受け入れる側の学習 - 外国人部下と日本人上司の相互学習を事例に」 『経営行動科学』 31(1-2). 47- 61.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 Koyama Kenta	4. 巻 34
2. 論文標題 Mutual learning between Japanese managers and foreign subordinates: Enablers for middle-up-down management under role definition flexibility at Japanese headquarters	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Contemporary Japan	6. 最初と最後の頁 87 ~ 105
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1080/18692729.2022.2028227	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小山健太	4. 巻 32(1-2)
2. 論文標題 越境者を受け入れる側の学習 - 外国人部下と日本人上司の相互学習を事例に	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営行動科学	6. 最初と最後の頁 47-61
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計9件（うち招待講演 5件 / うち国際学会 2件）

1. 発表者名 Kenta Koyama
2. 発表標題 Organizational Commitment and Job Crafting of Skilled Migrants in Japanese Companies: Moderation Effect of Leader-Member Exchange
3. 学会等名 多国籍企業学会 東部部会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 小山健太
2. 発表標題 多文化組織の日本人リーダー：変化対応力の構築
3. 学会等名 多文化関係学会 関東地区研究会（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Kenta Koyama
2. 発表標題 Case for Career Consultants to Improve Their Counseling of Foreign Employees in Japanese Companies.
3. 学会等名 International Association for Educational and Vocational Guidance 2022 APCDA/IAEVG conference (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Kenta Koyama
2. 発表標題 Inclusive Leadership in Homogeneous Organizations: Management of Skilled Migrants in Japanese Companies
3. 学会等名 34th Annual Meeting of the Association of Japanese Business Studies (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 小山健太
2. 発表標題 高度外国人材の組織社会化とインクルージョン
3. 学会等名 産業・組織心理学会 第35回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 小山健太
2. 発表標題 高度外国籍社員の採用・定着・活躍を考える ～グローバル人材のキャリア開発という視点から～
3. 学会等名 日本キャリアデザイン学会 2018年キャリアデザインライブ! (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 小山健太
2. 発表標題 越境学習としてのダイバーシティ・マネジメント
3. 学会等名 経営行動科学学会 経営組織部会研究会（テーマ：「越境」について考える）（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 小山健太
2. 発表標題 グローバル人材育成・第三の道：外国籍留学生の雇用と課題
3. 学会等名 人材育成学会 第35回研究会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 小山健太
2. 発表標題 被越境学習者の学び - 越境学習の組織への還元促進要因 -
3. 学会等名 2023年度組織学会年次大会（セッション13「越境学習」）（招待講演）
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 高尾義明、森永雄太 編著 （分担執筆：小山健太）	4. 発行年 2023年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 320
3. 書名 ジョブ・クラフティング：仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ （分担執筆：第12章、「高度外国人材のジョブ・クラフティングとインクルーシブ・リーダーシップ：日本人社員との比較」、pp.269-289）	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------