

## 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—

東京経済大学 小山 健太 \*

Learning from people crossing boundaries:  
What Japanese managers learn from foreign subordinates

Kenta KOYAMA  
(Tokyo Keizai University)

In this research, two categories of people were distinguished: (a) people who cross boundaries and (b) people who accept those crossing the boundaries. Past research on cross-boundary learning mainly focused on people who cross boundaries, not paying attention to people who accept the behavior of those crossing the boundaries. The aim of this research is to show the importance of research on the latter people, especially in terms of cross-boundary behavior in corporations. An empirical survey of Japanese managers, whose subordinates were foreign employees at their companies, revealed how Japanese managers learn from their foreign subordinates. Comparing the learning processes between the two categories of people, it was found that the “primitiveness of boundary crossing for redefinition of legitimacy” and “unpredictable cross-boundary experience” were experienced by people in the latter category. This research also proposes future research topics on people who accept and learn from those crossing boundaries.

Keywords : cross-boundary learning, horizontal learning, cultural appropriation, legitimacy

### 1. 問題意識

越境については様々な定義があるが、香川 (2015) は「人や物が複数のコミュニティをまたいだり、異質な文脈同士がその境界を越えて結びついたりする過程を、さらには、そこで起こる人々やモノの変容過程」(p.35) と定義した。さらには、「越境という用語で最低限意味するのが、異なるコミュニティや状況間をまたぐ(横断する)という行為や事態」(p.40) と指摘した。そのうえで、香川 (2015) は越境の

類型として、時間的に前後する形で状況間を渡り歩く「状況間移動」、ある状況にとどまりながら他の状況にアクセスする「手段的横断」、異質な分野が同じ時間と場所で交わり新たなモノや知識が実践を創造する「ハイブリダイゼーション」を提示した。ここで焦点が当たっているのは、越境という事象における主な研究対象は、異なるコミュニティや状況をまたぐ人(以下、「越境者」という)だということである。

中原 (2012) は、越境について経営組織を前提に検討し、越境学習を「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」(p.186)

\*東京経済大学 コミュニケーション学部 准教授。

と定義した。そこでは、「組織の境界を往還しつつ、組織外において行われる学習」(p.186)ということが強調されている。ここでも、越境学習の研究対象は越境者である。

石山(2013)は、香川(2015)や中原(2012)、そしてワークプレイスラーニング研究の観点から越境を検討した荒木(2008)などをふまえたうえで、主に経営組織を前提とした越境的学習の定義について5つの要素を提示した。そのうち、4番目の要素では「越境的学習の対象範囲は、越境者が境界を往還し、境界をつなぐ、一連のプロセス全体が該当する」(p.35)とされている。したがって、ここでも研究対象は越境者である。

このように、越境に関するこれまでの研究では、主に越境者の学習について議論されてきたと言える。そして、経営組織を前提とした場合は、越境先で所属元組織とは異なる価値観や視点を学習した越境者が、所属元組織において越境経験から学習したことを活用することによって、イノベーションが生み出されることが期待されている(中原, 2012; 石山, 2013; 長岡, 2015; 石山, 2018)。

しかし、実際には越境者が所属元組織に影響を与えることは容易ではない。なぜならば、長岡(2015)が指摘するように、越境者が所属元組織において新しい視点を持ち込もうとする際、組織内において「周辺的な存在」となり「異端者」と見なされてしまうからである。石山(2013)も、越境者が越境先での学習を所属元組織において活用しようとする、所属元組織から「反発」を受けるといふ。さらに、石山(2018)は、越境者が所属元組織において「体験の風化」が生じる場合があることを見いだした。体験の風化とは、「通常業務を淡々とこなしている状況では、プロジェクトの際の高揚感と、それに基づく動機づけが継続せず、体験の風化を感じる」(p.173)というものである。なお、ここでのプロジェクトとは、所属元組織を離れて取り組むプロジェクトであり、越境経験

のことである。これらの指摘は、越境者が越境先で学習してきた新しい視点を所属元組織で活用する難しさを指摘している。

しかし、よく考えてみると、越境者を受け入れる側(以下、「被越境者」という)が、越境者が持ち込む新しい視点に違和感を抱いている事態そのものを「越境」とみなすこともできよう。つまり、被越境者は越境者から新しい視点や価値観を投げかけられることによって、「異なる状況間をまたぐ事態」に遭遇している、と見なせるのである。

そうすると、「越境者の学習」と「被越境者の学習」とは異なる概念なのかという問題が生じる。前述した通り、これまでの越境研究では「越境者の学習」について多くの知見が蓄積されてきた。それらの研究成果をふまえて、「被越境者の学習」について概念的に検討する必要がある。そのうえで、「越境者の学習」と「被越境者の学習」のどちらもが同じ学習プロセスなのであれば、「被越境者の学習」に着目する理論的価値は低いことになる。しかし、「越境者の学習」と「被越境者の学習」とが何らかの点において概念的に異なるのであれば、それは越境研究における新しい研究課題を見いだせるということになる。

さらに、「被越境者の学習」に着目することは実践的にも重要であると考えられる。前述のとおり、経営組織では被越境者が越境者に示す反発のために、越境者が越境先で学習してきたことを活用することが容易ではない。そのため、「被越境者の学習」の要因やプロセスを明らかにすることができれば、被越境者が越境者に示す反発を緩和させ、越境者が越境先で学習してきたことを組織的に活用するための実践的な方策を見いだすことにつながると期待される。

本稿ではこのような問題意識から、経営組織における「被越境者の学習」について検討する。まず理論的に検討したうえで、日本企業における外国人部下と日本人上司という状況を事例に

して実践的にも検討する。後述するように、日本企業において、外国人社員は「越境者」とみなすことができ、そうした外国人部下をもつ日本人上司は「被越境者」とみなすことができる。

## 2. 先行研究レビュー

### 2.1 越境による学習プロセス

越境による学習について最初に概念化したのは、Engeström, Engeström, and Kärkkäinen (1995) だと言われている。そこでは、熟達による学びである「垂直的学習」と区別して、越境による学びを「水平的学習」と表現した。垂直的学習とは、既に明確に定義されている専門知識・技能を習得するものであり、その専門知識・技能は基本的には変化しないことが前提とされる。そのため、学習の水準を、例えばチェスの段位のように、段階別に評価することが可能となる。そして、垂直的学習のプロセスは、熟達者が当該の専門知識・技能を初心者に繰り返し教えるという方法が基本となる。

一方で、水平的学習とは、既存の専門分野や組織の境界を越えた相互学習である。水平的学習が前提としているのは、環境変化が激しい状況である。そうした状況においては、既存の専門性では対応できないことも多い。そのため、水平的学習によって、専門分野や組織が異なる人同士が対話などのインタラクションを通じて、新しい知を生み出す必要性が高まるのである。

しかし、水平的学習を実現するには困難が伴うことが指摘されている。香川 (2015) は、越境という行為によって、越境者に「文化的動揺」が生じるという。文化的動揺とは、越境により「自らの従来の文化的振る舞いが大なり小なり揺さぶられている過程」(p.42) のことである。そして、文化的動揺に直面した越境者は、「異文化抵抗」を示すことがあるという。異文化抵抗は、越境者が越境先での新しい価値観や文化を受け入れない(受け入れられない)という事態のことである。異文化抵抗の問題の根深さに

ついて、香川 (2015) では「異集団が越境を企図して接触する機会が、むしろ互いの境界を強める場にすらなりうる」(p.44) とまで指摘されている。

したがって、越境によって水平的学習を実現するためには、単に境界を越えるだけでは十分ではない。そこで、香川 (2015) が提示した「異文化専有」という概念に着目する。心理学者でありヴィゴツキー研究者である Wertsch (1998) によれば、「専有」とは「他者に属する何かあるものを取り入れ、それを自分のものとする過程」のことである(訳本 p.59)。また、専有は「習得」とは異なる。習得は単に「方法を知る(knowing how)」(訳本 p.55) ことであり、そこに能動性はない。したがって、新しいことを習得しても、「自分のもの」になっているという認識がなければ、専有とは言えないのである。香川 (2015) は、それを「異文化略奪」(p.46) と表現して、異文化専有と区別した。

香川 (2015) のいう異文化専有とは、Wertsch (1998) が指摘した専有の概念にもとづいている。具体的には、「当初の自文化に密着した状態(自文化密着)から、自分から距離を置いて相対化し、すなわち、それまでの自身の文化的振る舞いに変化の風穴や余地を生み出して、実際に行為やアイデンティティを変化させたり、新しいアイデアを生み出したり、コミュニティを変革させること、あるいは、何らかのかたちで相手の文化的実践を取り入れて、新たな相互関係の構築を試みる」(p.45) ことだと指摘されている。

越境によって、越境者には文化的動揺が生じる。その後、異文化抵抗に陥るのではなく、異文化専有に至るにはどうすればよいのか。ここで、専有と習得の違いが重要になる。習得は、異質なものを非能動的に(受け身で)受け入れるため、異質なものを変化させずにそのまま受け入れることになる。一方、専有は、異質なものを能動的に自分のものにするのであるから、そのプロセスにおいて異質なものを変化させな

表 1 越境の進行プロセス

レベル 5	越境的対話の拡大	いったん経験し学んだ「越境の試み」自体が集合的、組織的に学習され拡散する段階。「越境の学習の学習」。
レベル 4	知のローカライズ	対話の場で創造された新しいアイデアやシステムを実行する過程で、再び課題や境界が現れる。ここでさらに新案や新システムの実行過程をモニターし、それらを変容させていく必要がある。
レベル 3	異文化専有と変革	自文化を相対化し、従来の文化的振る舞いに変化の余地が生まれた段階（レベル3-1）。さらに進むと、他文化を独自のかたちで受け入れ、実際に振る舞い方を変えたり、新しいアイデアが創造されたり、新たなコミュニティ間関係が構築・変革されたりする（レベル3-2）。
レベル 2	文化的動揺と抵抗	自文化の前提やそれまでの文化的振る舞いが揺さぶられている段階。
レベル 1	文脈間の横断	異なる文脈をまたいだ段階。
レベル 0	越境の根源性	実は、越境は特殊な事態ではない。そもそもいかなるコミュニティも単独では存在せず、意図の有無にかかわらず、互いに侵入しあい、複雑で巨大なネットワークを形成している。

出所：香川（2015, pp.59-60）をもとに筆者作成。

がら受け入れていると考えることができよう。

この点について、Engeström（2001a）は活動理論における「対象」に着目して論じている。活動理論とは、ロシア（旧ソビエト）で展開されてきた心理学アプローチであり、（1）活動を行う「主体」、（2）そこで用いられる道具である「媒介（あるいは媒体）」、（3）活動の目的である「対象」が相互に関連し合っているという考え方である（青山，2015）。そのため、それぞれのコミュニティや状況において、主体・媒介・対象の組み合わせは固有であり、システムとして一つのまとまりとして存在していることになる。Engeström（2001a）によれば、越境という現象では、少なくとも2つの活動システムが前提となっており、それぞれの対象（活動の目的）が影響し合って、第三の対象が新たに生み出されるとされる。この Engeström（2001a）の主張について、山住（2008）は「新たに立ち現れてくる『第三の対

象』が、それぞれの活動システムへフィードバックされることによって、もとの活動システムを変革していく原動力が生まれるのである」と解説している。

したがって、異文化専有のためには、越境によって出会った異質なもののどうしが相互に影響しあって新しい価値観や視点などを生み出し、それをそれぞれが受け取るというプロセスが必要である。Engeström（2001b）は、「境界を超える行為はつねに双方向の相互行為である。一方だけが境界を超えようとして何の反応も受け取ることができないなら、その行為は不完全で境界を超えたとは言えない」（p.112）と指摘する。つまり、越境によって異なる二者が出会った場合に、片方だけが異文化専有することはあり得ないということである。異文化専有できるのは、両者ともに異文化専有する場合だけなのである。

これらを踏まえて、香川（2015）は越境の進

行プロセスを6段階に整理した(表1)。ここで注目したいのが、レベル0「越境の根源性」として、「実は越境は特殊な事態ではない」(香川, 2015, p.55)と指摘されている点である。これは、経営組織において越境者が異端児として見なされてしまう問題を考えるうえで興味深い。例えば、新しい業務、配置転換や部署異動、管理職への昇進なども越境経験だとみなすことができる。こうした組織内の越境経験は、越境前後の文化的動揺の大きさが組織間越境よりも小さい場合が多いと思われる。しかし、逆に言えば、それは文化的動揺の度合いの問題であり、文化的動揺は日常的に存在しているのである。つまり、組織内の誰もが「越境者」だとみなすこともできるのである。このように、越境という現象がいかなるコミュニティにおいても根源的に存在しているのであれば、経営組織において越境者が異端児として見なされることなく、越境による学習が生じる可能性を検討する余地が生まれる。

## 2.2 経営組織における越境者と被越境者

経営組織において越境による水平的学習や、それに必要な異文化専有を実現することは難易度が高い。なぜならば、組織では垂直的学習が基本となるからである。組織心理学における組織社会化はまさに経営組織における垂直的学習に関する概念と言えよう。組織社会化とは、個人が組織内役割(organizational role)を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得する過程のことである(Van Maanen & Schein, 1979)。これまでの組織社会化研究では、組織内の既存の役割を引き受ける保守的役割志向(custodial orientation)に至るプロセスを検討とするものが主流だった。組織社会化のプロセスにおいて、当該組織の歴史、言語、政治、人間関係、組織目標・バリュー、達成水準を学習することによって、適応、職務満足、収入、アイデンティティ確信(identity resolution)などに影響を与えることが明らかになっている

(Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994)。

しかし、外部環境が大きく変化する状況においては、こうした垂直的学習だけでは不十分であることが多く指摘されている。例えば、Wenger, McDermott & Snyder (2002)は、伝統的な組織構造では新しい知を必要とする状況に対応することができないと指摘し、問題を解決しビジネスチャンスを生み出す実践コミュニティ(community of practice)を提唱した。実践コミュニティとは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(Wenger, et al., 2002, 訳本 p.33)のことである。そして、組織が実践コミュニティを活用するためには、実践コミュニティが生み出す新しい知を、実践コミュニティ自体の境界を超えて組織に還元することが必要となる。

ただし、実践コミュニティで生み出された知を、実践コミュニティの境界を超えて活用するためには課題がある。それは、実践コミュニティが自発的に知識や技能を高めていくことによって、組織内の複雑性が高まっていくからである。Wenger, et al. (2002)は、実践コミュニティがもたらすこうした複雑性に対して、組織は2つの誘惑に耐えなければならないと指摘する。1つは、複雑性を敬遠し、伝統的な管理体制に立ち戻る誘惑である。もう1つは、複雑性のすべてを公式の機構に持ち込む誘惑である。こうした問題にに対して、Wenger, et al. (2002)は「確実な防御策はない」(訳本 p.234)と言及しており、越境におよぶ学習の難しさを指摘している。

また、Stark (2011)は、組織内の各部門は異なる価値観を有しており、それらが相互に影響し合うことで生じる「創造的な摩擦(creative friction)」(訳本 p.56)が新しい知識を生み出すと指摘した。しかし、摩擦は破壊的にもなり得るといえる。なぜならば、摩擦や不協

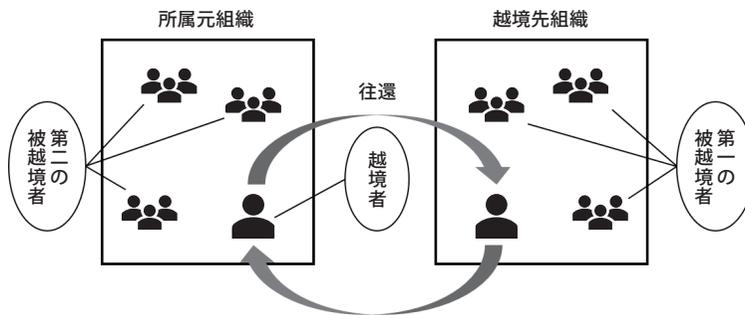


図1 越境者と被越境者

出所：筆者作成

和は多様で敵対的ですからある複数の価値観が重なるところで生じるものであるから、「論争が活動を妨げて、何も成し遂げられないおそれがある」（訳本 p.70）のである。

これらは、越境者が新しい視点や価値観を既存の組織に持ち込んだ時に、受け入れられずに排除される可能性があること、また受け入れようとする際には相当な困難が生じることを意味するものである。

ここで、本研究では「越境者」と「被越境者」という概念を用いることにする。越境者だけで構成されるコミュニティもあり得るが、ここでは被越境者について検討したいので、越境者だけで構成されるコミュニティは議論の対象から除く。そのうえで、経営組織における越境を前提とした場合、被越境者は2種類存在し得る（図1）。第一の被越境者は、越境者が越境先で出会う、越境先組織に属する人々である。第二の被越境者は、越境者が越境先組織から所属元組織に戻ってきた際の所属元組織の人々である。越境者は越境先組織において異文化専有しているので、所属元組織に戻ってきた際に、所属元組織に従来からあるものとは異なる文化や価値観を有している。よって、越境者が所属元組織に戻ってきた際に、所属元組織に従来からいる人々は被越境者とみなすことができる。

越境者と被越境者という概念を用いると、Wenger, et al. (2002) や Stark (2011) が指

摘する課題は、越境者が新しい視点や価値観を既存組織に持ち込んだ際に、被越境者に文化的動揺が生じている状況だと見なすことができよう。そして、被越境者が異文化抵抗の状態になってしまうと、越境者が持ち込む新しい視点は排除されてしまうことになる。

### 2.3 学習の正統性

越境による学習の先行研究によれば、文化的動揺や異文化抵抗を乗り越えるためには異文化専有が必要になる。したがって、被越境者が異文化専有できれば、越境者が持ち込む新しい視点を「自分のもの」にして活用することができるようになるであろう。しかし、経営組織において被越境者の異文化専有を困難にさせている背景には、被越境者がマジョリティであり、越境者はマイノリティであるという関係性があると考えられる。

これは、「学習の正統性」（長岡，2015）に関する問題である。経営組織における越境による学習を議論した長岡（2015）は、正統性は「ステークホルダーによる駆け引き、争い、妥協の結果として浮かび上がってくるもの」（p.78）であり、「正統性の境界は常に不確実で不安定な状態にある」（p.79）と指摘した。そうすると、越境者が認識する「正統な学習」と、被越境者が認識する「正統な学習」とが異なっていることは十分にあり得る。これが、学習の正統性に

関する認識ギャップということである。

そして、問題は、経営組織においてはマジョリティである被越境者の認識している正統性が優位になり、マイノリティである越境者の学習活動が「正統ではない学習」だと見なされてしまうことである。長岡(2015)は、越境者が「既存の価値観や規範に対する問題意識を強くしていくほど、(中略)組織内ではよりいっそう周縁的な存在となっていく」(p.80)と指摘した。

こうした事態になると、越境者が当該組織に持ち込む新しい視点が活用されにくいという事態が発生する。越境者が所属元組織に戻ってきたときに経験する被越境者からの「反発」(石山, 2013)や越境者の「体験の風化」(石山, 2018)の原因も、越境者の学習活動が「非正統」だと見なされてしまうことにあると考えられる。

そこで、長岡(2015)は、経営組織における越境による学習に関して2つの研究課題を提示した。第一に、「継続困難であるはずの非正統的な学習活動が、組織的文脈の中でどのように継続していくのか」という問いである。第二に、「組織的文脈の中で、ステークホルダーはどのように正統性に関する合意を形成していくのか」という問いである。

しかし、長岡(2015)が指摘するように、そもそも正統性の定義は不安定なものなのであるから、マジョリティである被越境者が認識する正統性を再定義することができれば、越境者の学習活動を「正統な学習」と見なせる余地があるはずである。また、そもそも異文化専有は双方向の取り組みであるため、両者に異文化専有が生じる必要がある。したがって、被越境者も越境者から新しい視点や価値観を自分のものにしていく学習プロセスが必要となるはずである。

このような視点に立つと、経営組織において越境学習を活用するためには、「被越境者の異文化専有をどのように実現するのか」という問いが重要になる。Stark(2011)によれば、組

織が越境による学習を活用するためには、「生産的な摩擦を育み、組織的に当然と思われてきたことを混乱させて、新しい知識を生み出し、経営資源(resources)の定義を見直し、再配置、組み換えを可能にすること」(訳本 p.56)が重要であるという。さらには、「いくつもの原理にもとづいた立場が併存することは、自然な帰結として、どの立場も当たり前ものとして受け入れられなくなることを意味する」(訳本 p.56)とも指摘されている。このように、マジョリティである被越境者も、自らが信じていた正統性について認識を変容させることが必要になると考えられる。

## 2.4 被越境者の異文化専有とダイバーシティ・マネジメント

マジョリティである被越境者の異文化専有について検討する際に、ダイバーシティ・マネジメントの視点が参考になると思われる。Bassett-Jones(2005)によれば、組織の構成員が多様化すること(ダイバーシティ)には二面性があるという。ポジティブ面として「創造性の促進」がある一方で、ネガティブ面としては「コミュニケーションが低下する」「内集団・外集団の感覚を作り出す」「一体感を乱す」「ぶつかり合い、不信感を生み出す」ということが「生産性の低下」をもたらすと指摘した。したがって、ダイバーシティを促進する際には、ネガティブ面を抑制して、ポジティブ面を促進する施策が必要になる。それが、ダイバーシティ・マネジメントである。

ダイバーシティ・マネジメントについては様々な研究アプローチがあるが、近年注目されている概念の1つはインクルーシブ・リーダシップ(inclusive leadership)である。Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh(2011)は、組織構成員の状態として、「個性発揮」と「組織への帰属意識」の2軸で構成される4タイプ概念モデルを提示した。その4タイプとは、「インクルージョン(inclusion)」

「同化 (assimilation)」「区別 (differentiation)」「排除 (exclusion)」である。このうち、インクルージョンとは、当該組織において個性を発揮できていて、かつ組織への帰属意識も高い状態のことである。同化とは、当該組織において個性を発揮できていないが、組織への帰属意識が高い状態のことである。区別とは、当該組織において個性を発揮できているが、組織への帰属意識が低い状態のことである。排除とは、当該組織において個性を発揮できていなくて、組織への帰属意識も低い状態のことである。

これを受けて、Mor Barak (2017) は、メンバーの「個性発揮」と「組織への帰属意識」の両方を高めるインクルーシブ・リーダーシップを提唱した。それによれば、個性発揮を高めるリーダーシップ行動は、「一人ひとりの個性の認識 (Recognizes each individual's unique talents)」「異なる視点を追求することの奨励 (Promotes seeking out different perspectives)」である。また、組織への帰属意識を高めるリーダーシップ行動は、「目的・目標の共有化 (Creates a shared sense of purpose and common goals)」「参画のための動機づけ (Motivates everyone to participate)」である。

Mor Barak (2017) のインクルーシブ・リーダーシップの要素は、越境者が持ち込む新しい価値基準に正統性を付与することにつながると考えられる。しかし、リーダー側、つまり被越境者側の異文化専有については言及がない点において、越境研究の観点からは理論化が不十分と言えよう。

ダイバーシティ・マネジメントに関する別の研究領域は異文化マネジメントである。Adler (1991) は、外国出身の社員など組織内の文化的多様性に着目し、異文化接触による組織活性化プロセスとして「異文化シナジー (cultural synergy)」を提唱した。異文化シナジーは3つのステップから構成される。第1ステップは、コンフリクト状況の認識である (Describing the Situation = 状況認識)。ここでは、異文化

のぶつかり合いを当事者がしっかりと認識する段階である。第2ステップは、自分たちと他集団との間の類似点と相違点を確認することである (Interpreting the Cultures = 文化的解釈)。ぶつかり合いが生じた原因を、互いに相手の立場で考えることが重要となる。いわば、相互理解の段階である。

そして、第3ステップは、問題解決のためにシナジー的代替案を創造する段階である。(Increasing Cultural Creativity = 文化的創造性)。そのプロセスは、『「ある文化の人間が他の文化の人間にどんな貢献を成しうるか』と自問することが、その探求の発端となる。答えは、関係するどの文化的グループの仮説のすべてとも両立するものでなければならず、それらの模倣であってはならない。新しく、また各文化の行動パターンを超越したものでなければならぬ』という (Adler, 1991, 訳本 p.110)。したがって、第3ステップでは、異なる文化をもつ者どうしが相互に支援し合うことで、新しいものが生み出される。そのため、多様性の高い組織が同質的組織よりも斬新なアイデアが生まれる可能性が高いと考えられている。

したがって、異文化シナジーにおいては、第2ステップ、第3ステップにおいて、双方の認識変容と行動変容が指摘されていることから、明確な言及はないものの、マジョリティ側の異文化専有も示唆されていると考えができればよい。

このように、ダイバーシティ・マネジメントに着目すると、マジョリティである被越境者の異文化専有について検討できる余地が出てくる。しかし、越境研究として、経営組織において被越境者が異文化専有を実現するプロセスは未だ明確になっていない。そこで、本研究では、「被越境者が異文化専有をどのように実現するのか」を解明することを目的とする。

## 2.5 越境者としての高度外国人材

被越境者の異文化専有を実践的に検討するた

めに、本研究では、日本企業に新卒採用された高度外国人材に着目する。高度外国人材は、技能実習生などとは異なり、日本企業においてイノベーションを創出することが期待されている。政府の「高度人材受入推進会議」が2009年にまとめた報告書『外国高度人材受入政策の本格的展開を』の中で、高度外国人材の定義が掲載されている。それによれば、「我が国の産業にイノベーションをもたらすとともに、日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、我が国労働市場の効率性を高めることが期待される人材」(p. 4)とされている。つまり、高度外国人材はイノベーションをもたらすことが期待されているのである。

こうした政策の後押しもあり、高度外国人材を新卒採用する日本企業が増えつつあるものの、その規模は依然として限定的である。高度外国人材の在留資格としては、「技術・人文知識・国際業務」「高度専門職」「経営・管理」などの専門的・技術的分野が該当する。2019年10月末時点で、専門的・技術的分野の在留資格で就労する外国人材は329,034人であり、依然として技能実習生の383,978人よりも少ない(厚生労働省, 2020)。また、日本経済団体連合会(2014)によれば、留学生を新卒採用した企業のうち、新卒採用者全体に占める留学生の割合が5%未満という会社は74.5%であった。この調査は経団連の会員企業を対象に実施したものであり、いわゆる大企業であっても、高度外国人材の採用は非常に限定的であることがわかる。

さらに、労働政策研究・研修機構(2013)の調査結果によれば、日本企業が高度外国人材に期待する役割の第1位は「日本人と同様」(56.6%。ただし、2つまでの複数回答)である。これは、高度外国人材に対して、いわゆる「日本人社員化」を期待するものであると思われる。つまり、Shore, et al. (2011)が指摘した4タイプのうち「同化(assimilation)」を求めているといえる。また、ディスコ(2018)の調査に

よれば、高度外国人材の採用・活用における課題の上位は、「社内の受入体制が未整備」(47.6%)、「海外人材を活用できる日本人管理者の不足」(44.8%)であった。また、高度外国人材が日本企業に求めていること上位は、「異文化理解を高める」(50.6%)、「特性や語学力を生かした配置・育成」(47.0%)であった(労働政策研究・研修機構, 2013)。

これらのことから、マジョリティである日本人社員、とくに日本人上司の異文化マネジメント能力が不足していることがわかる。この状況を越境研究にもとづいて考えると、高度外国人材は「越境者」とみなすことができ、そうした人材は組織内におけるマイノリティである。一方で、高度外国人材を受け入れる日本人上司は「被越境者」と見なすことができ、組織内におけるマジョリティである。

そして、越境者である高度外国人材に対して、組織社会化による垂直的学習のみが取り組まれていて、日本人社員(とくに、日本人上司)との水平的学習は十分に機能していないことが推測される。

このように考えると、本研究の目的である「被越境者が異文化専有をどのように実現するのか」という問いを、日本企業における高度外国人材を事例にすると、「高度外国人材を部下に持つ日本人上司が異文化専有をどのように実現するのか」という具体的な問いに変換することができる。

そして、多くの場合は日本人上司の異文化専有が実現できていないと推測される。したがって、日本人上司のなかで異文化専有が実現できている事例を見つけ出すことができれば、被越境者の異文化専有プロセスの一端を解明することにつながると思われる。

したがって、本研究では、日本企業に新卒採用された高度外国人材の部下を「越境者」、その日本人上司を「被越境者」と位置づけて、「高度外国人材を部下に持つ日本人上司が異文化専有をどのように実現するのか」を検討すること

表 2 調査対象者の属性

上司ID	業種	上司の性別	部下との主なコミュニケーション言語	部下の国籍	部下の最終学歴	部下の勤続年数	部下の性別
A氏	建築設備メーカー	男性	日本語	中国	日本の大学院	4年目	女性
B氏	IT	男性	英語	インドネシア	海外の大学学部	2年目	男性
C氏	IT	男性	英語	スペイン	海外の大学院	1年目	女性
D氏	IT	女性	日本語	中国	日本の大学学部	6年目	女性
E氏	化学メーカー	男性	日本語	台湾	日本の大学院	3年目	女性
F氏	食品メーカー	男性	日本語	インドネシア	日本の大学学部	3年目	男性
G氏	化学メーカー	男性	日本語	中国	日本の大学院	4年目	女性
H氏	食品メーカー	男性	日本語	中国	海外の大学学部	1年目	女性
I氏	IT	男性	日本語	ニュージーランド	日本の大学院	3年目	男性
J氏	IT	男性	日本語	マレーシア	日本の大学院	2年目	男性

とする。

### 3. 調査計画

#### 3.1 調査対象者

大手日本企業 7 社に協力のもと、インタビュー調査を実施した。協力企業の業種は、IT（2 社）、食品メーカー（2 社）、化学メーカー（2 社）、建築設備メーカー（1 社）であった。調査期間は、2016 年 3 月～2016 年 10 月であった。

インタビュー対象者は、若手の高度外国人材を部下にもつ日本人上司であった。日本人上司と、部下である高度外国人材の属性は表 2 のとおりである。なお、外国人部下の採用形態は、全員が新卒採用であった。

#### 3.2 分析方法

高度外国人材と日本人上司それぞれに 1 時間程度のインタビュー調査を実施した。インタビューは、本人の同意を得て録音し、録音をもとに文字起こししてインタビュー記録を作成した。インタビュー記録では、調査対象者が特定されないように、個人名や企業名などを匿名にした。

そのうえで、越境の進行プロセス（表 1）に対応させながら、インタビュー記録にもとづいてコーディングを行った。ただし、レベル

1「文脈間の横断」は、今回の場合は、高度外国人材を新卒採用して日本人上司のもとに配置する状況そのものであるため、インタビュー記録にもとづいて分析をする必要がないと判断した。また、調査対象が若手の高度外国人材であるために、レベル 5「越境的対話の拡大」およびレベル 4「知のローカライズ」まで至っていることは稀であると思われるので、今回の分析に含めないことにした。

つまり、インタビュー記録にもとづいてコーディングする対象は、越境の進行プロセス（表 1）のうち次の 4 項目となる。すなわち、レベル 0「越境の根源性」、レベル 2「文化的動揺と抵抗」、そしてレベル 3「異文化専有と変革」である。

## 4. 結果

#### 4.1 レベル 2「文化的動揺と抵抗」

外国出身の部下を持つことになった日本人上司は、日本人部下と同様のコミュニケーション方法で作業内容を指示すると、外国人材が理解を示さないという状況に直面する。当該作業の目的や意図を理解できないのである。そのため、日本人上司は、自身が従来取り組んできたマネジメントスタイルでは通用しないという認識になる。これは「文化的動揺」であると言え

よう。

「やっぱり、本人のスキルとは違う仕事をさせてみると、何かこう、嫌々感が、もう、明らかに伝わってくるんです。直接言ってきたこと、何回もある。僕の将来のスキルの目指すべきところの、何か意味があるんでしょうかと。やっぱり、不満を非常に持ってるなど。(中略)日本人と違うとこで、『何でそれやんなきゃいけないの?』っていう、『何のためになんの?』って、そのフィックスに時間かかります。日本人の場合は、『これ、じゃあ、やっといて。お願い』レベルでも、何も考えずにつて言っちゃ変ですけど、やってくれる人はいるんですけど。やっぱり、そうはいかないじゃない。『それ、何の必要があるんですか?』とか。それ、必ず、一言、二言あります。」(F氏)

「納得感がないと、どうしてもやっぱり目指してるところがもうここにあるんで、『なんで今こんなことやんなきゃいけないんだ』みたいなのも言う外国籍もいますし。(J氏)

また、今回のインタビュー調査では把握できなかったが、この状態が続いて打開策が見出されないと、外国人材を拒絶する日本人上司も出てくることが考えられ、それは異文化抵抗の状態だと考えられる。

#### 4.2 レベル3「異文化専有と変革」

外国人材との相互作用を通じて、自らのマネジメントスタイルを変えた日本人上司がいた。

「主に感性とか考え方の部分で違和感を感じる部分があったときに、日本的なものを押しつけないというのはすごく意識していますね。それ違うだろうっていうことを言ってきたときに、本能的には面倒くさいから説得したくなるんですよね。こうだか

らこうでしょうって。だけど、よく考えると、それって本当に正しいのかみたいなきががあって、だから、押しつけずにまず一回聞くっていうのは結構意識しますね。」(H氏)

「目的とか、『何でこれやるの?』というのをちゃんと説明しないといけないという意味で言うと、そういうのが逆に私としても考えるようになったのかな。ちゃんと伝えるということを意識してやらないといけないので、本来の目的とか『自分が何でこんなことを言っているんだろう』ということを考えないといけないので、自分の振り返りにはなるかな。振り返りというんですかね、何ていうんだろう。目的を明確化するようにしたというか」(B氏)

「指示をするときには、日本人だったらあれうまいことやっておいてとか、何ていうんでしょう、こそあと言葉とか曖昧な表現って多いじゃないですか、どうしても。それは私も反省するところではあるんですが、特にGさんに対してはそういう言い方はせずに、具体的なそれをやれと、それはなぜやるんだと思うというふうに確認したりですか、それについてこういうことでこうしているんだよというのを意識的にやっています。」(G氏)

まず、日本人上司が外国人材からの質問や意見を傾聴することで、従来のマネジメントスタイルに自ら疑問を抱くようになる。これにより、自らのマネジメントスタイルを変える余地が生まれる。今回の場合は、部下に作業を指示する際に、その目的や意義を言語化して伝えるように、マネジメントスタイルを変更させていた。これは、外国人材との相互作用を通じて、主体的に自らのマネジメントスタイルを変更させたということであり、「異文化専有と変革」であると言えよう。

### 4.3 レベル0「越境の根源性」

日本人上司が外国人材との相互作用を通じて、そもそも組織内に多様な価値観をもつ人材がいることに価値があると思うようになったという発言があった。また、外国人材へのマネジメントスタイルを変更させるだけではなく、より普遍的に、自分が当然と思ってきたことについて多角的に考えるようになったという発言もあった。

「(外国人材を) 溶け込ませなくても、多分いいと思うんです。むしろ、異分子が入ってカオスが生まれるケースって、刺激されて新しいのが出てきたり。溶け込んじゃうと、また同じことになってしまうと思いますから。何か、うまく言えないんですけど、どんどんカオスを生んでった方がいいのかなと。だから、そういうのを何ていうのかな、良しとするというか、むしろ、そういうカオスな状況を求めているような人が多いような職場がいいのかなと思うんです。」(E氏)

「結構 G さんは素朴な疑問とかっていうのを投げかけてくれたり、逆に『何でこれするんですか』って聞いてくれたりするので、そういう意味で私もそういう視点があったんだとか非常に刺激は受けています。あとは、日本人の同僚、後輩だったら『あれちょっと頼むわ』で済んじゃうところがありますけど、そこを適切な言葉にするトレーニングはさせてもらっているという気はしますね。」(G氏)

「『もしかしてこれって当たり前じゃないのかな』っていうのはすごく思うようになりましたね。『自分が当然こうだろう』と思っていた感覚に対して疑問を投げかけられたときに、『もしかしてこれ日本だけかとか、(H氏の会社名) だけか』っていうのを考える機会がすごく増えたので、そこは意識するようになりましたね。これってそ

うだっけみたいな。」(H氏)

「今ぱっと思いついたのが、そこで課題は、そうすると、例えば B さんに関してはそうやって一生懸命フォローするんですけど、ほかの部下は日本人でいますよね。そこに対する気配りというのがひよっとしたらできてないのかもしれないなど、今ふっと思いましたね。この人、B さんしかフォローしてない、私ら放っておかれているというふうに思われちゃうのもひよっとしたらあるのかなと今ふっと思いました。課題として残っていると思いましたね。」(B氏)

日本人上司のこれらの認識変容は、外国人材の活用ということに留まらず、より広義に、日本社員をも含めて社員一人ひとりの多様性と異質性の価値を認識できるようになったということである。これは、本来、越境という状況が日常的に存在していることを認識し、ふだんから多様な価値観のぶつかり合いを通じた異文化専有への心構えができてきている状態と言えよう。これは、日本人上司が「越境の根源性」に気づくことができた状況であると考えられる。

## 5. 考察

### 5.1 本研究の理論的意義

本研究では、経営組織における被越境者の異文化専有の実現プロセスを検討するために、日本企業における日本人上司と外国人部下との相互作用に着目した。その際、外国人材を「越境者」、日本人上司を「被越境者」と位置づけた。そうすると、越境の進行プロセス(表1)の少なくともレベル2「文化的動揺と抵抗」とレベル3「異文化専有と変革」については、経営組織においてマジョリティである被越境者にも生じていることが分かった。このことから、先行研究で指摘されている越境における学習プロセスを「被越境者の学習」にも当てはめられる可能性が示唆され、経営組織における越境の研究

において、研究対象にマジョリティ側の被越境者も加える学術的な意義が明確になったといえよう。

その上で、さらに理論的に重要なのは、「越境者の学習」と「被越境者の学習」の違いを見いだすことである。そこで、以下では、越境者と被越境者の相違点に着目して論じていく。

第一の相違点は、越境の進行プロセスにおけるレベル0「越境の根源性」についてである。経営組織においては、被越境者がマジョリティであるため、越境者が持ち込む新しい視点は非正統だと見なされる傾向がある。そのため、被越境者のほうが、越境の根源性に気づくことができれば、組織における正統性を再定義することにつながると考えられる。たとえ、越境者が越境の根源性に気づいたとしても、越境者は所属元組織において非正統と見なされる傾向にあり、かつマイノリティであることから、正統性の再定義に与える影響は極めて限定的であると言えよう。したがって、水平的学習ができる組織風土を構築するためには、マジョリティである被越境者のほうが越境の根源性に気づくことが必要だと考えられる。

実際、今回のインタビュー調査では、被越境者である日本人上司が、外国人材との相互作用を通じて、越境の根源性を認識できたケースがあった。当然と思ってきたことに対して疑問を抱くようになり、自分とは異なる部下の視点に価値を見いだしたことは、日本人上司がそれまで抱いていた正統性を再定義できたということだと考えられる。そうすることで、外国人材が持ち込む新しい視点に正統性が付与され、組織的に活用していくことが可能となる。

そして、被越境者が越境の根源性に気づくためには、少なくとも今回の調査結果からは、越境者との相互作用を通じた異文化専有の経験が必要だと考えられる。越境の根源性は、本来的には越境者との相互作用がなくても気づくことができると思われるが、日常の文脈に埋没している視点であるため、被越境者だけでは気づき

にくい性質があると思われる。

第二の相違点は、「越境への心構え」である。外国人材（越境者）は日本企業という本人にとって異なる環境に身をおくことを認識している。一方で、日本人上司（被越境者）の場合、自分とは異なる価値観の人材を管理することを十分には予期できていないことが多い。それは、日本企業の新卒採用のプロセスでは人事部が中心的役割を担うため、現場上司が自ら望んで外国人材を部下にもつということは少ないと考えられる。

したがって、被越境者にとっては「予期せぬ越境経験」となるのである。これは、経営組織における越境について、多くの場合に当てはまると考えられる。越境者にとっては当然ながら「予期した越境経験」であるが、被越境者にとっては「予期せぬ越境経験」である。そのため、越境者と被越境者では越境経験に対する心構えが大きく異なると考えられる。

このように、越境者と被越境者の学習プロセスを理論的に比べると、両者ともに「文化的動揺と抵抗」と「異文化専有と変革」を生じ得る一方で、被越境者のみに特徴的なこととして「越境の根源性に気づくことによって正統性を再定義すること」や「越境への心構えが希薄であること」があると言えよう。

## 5.2 本研究の実践的含意

経営組織においては伝統的に垂直的学習が基本となっているため、水平的学習が実現されにくい。そのため、水平的学習を実現するためには工夫が必要である。本研究の発見事項にもとづけば、水平的学習を実現するためには、被越境者が越境者との相互作用を通じて「越境の根源性」に気づくことが重要である。より具体的に言えば、被越境者が「文化的動揺と抵抗」、 「異文化専有と変革」、 「越境の根源性」の順で認識変容することが必要となる。被越境者のそうした認識変容があれば、先行研究で指摘されていた、被越境者からの「反発」（石山、2013）

や、越境者の「体験の風化」(石山, 2018)と  
いった問題が生じにくくなり、越境者が持ち込  
む新しい視点や価値観を活用しやすくなるであ  
ろう。

ただし、被越境者がそのような認識変容を円  
滑に実現することは必ずしも容易ではないと推  
測されるので、組織的に何らかの支援策を講じ  
ることが必要であろう。例えば、ワークショップ  
型の研修や、個別の相談を実施したりしし  
て、被越境者の認識変容を支援することが考え  
られる。

## 6. 今後の研究課題

本研究では、越境者と被越境者を区分したう  
えで、被越境者の学習プロセスについて検討し  
た。その結果、とくに「越境の根源性」や「越  
境への心構え」については、被越境者に着目し  
て検討する意義が見いだされた。これまでの越  
境研究では、主に越境者に焦点があたってきた。  
とくに経営組織を前提とする越境においては、  
マジョリティである被越境者の学習プロセス  
を検討することが重要である。本研究は、被  
越境者の学習プロセスを研究する意義を提唱し  
たに過ぎない。今後、被越境者も分析対象に含  
めた越境研究が様々な展開されていくことで、  
経営組織における越境研究がより充実していく  
と思われる。

## 謝 辞

本研究のインタビュー調査に調査に協力い  
ただいた7社の皆様に、心から御礼を申し上げ  
る。本研究は、科研費若手研究 (B) 課題番号：  
15K17125, および科研費若手研究課題番号：  
18K12851 による支援を受けた。また、本研究は、  
2019年1月12日に開催された経営行動科学学  
会経営組織部会研究会(テーマ:「越境」につ  
いて考える)における発表内容にもとづいている。  
その際の討議において貴重なご指摘をいただ  
いた皆様ならびに、査読をしていただいた江夏幾  
多郎先生と中西善信先生に感謝申し上げます。

## 引用文献

- Adler, N. J. 1991 *International dimensions of organizational behavior [2nd ed.]*. South-Western Publishing. (江夏健一・桑名良晴監訳 IBI 国際ビジネス研究センター訳 1996 異文化組織のマネジメント セントラル・プレス)
- 青山征彦 2015 越境と活動理論とはじめ 香川秀太・青山征彦(編) 越境する対話と学び: 異質な人・組織・コミュニティをつなぐ 新曜社, 19-33.
- 荒木淳子 2008 職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討—ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考— 経営行動科学, 21 (2), 119-128.
- Bassett-Jones, N. 2005 The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14 (2), 169-175.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. 1994 Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79 (5), 730.
- ディスコ 2018 外国人留学生/高度外国人材の採用に関する企業調査 (2018年12月調査).
- Engeström, Y., Engeström, R. and Kärkkäinen, M. 1995 Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and instruction*, 5, 319-336.
- Engeström, Y. 2001a Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*, 14 (1), 133-156.
- Engeström, Y. 2001b *The horizontal dimension of expansive learning in Helsinki*. Paper presented at the International Symposium 'New Challenges to Research on Learning,' March 21-23, University of Helsinki, Finland. (山住勝広訳 2008 拡張的学習の水平次元—医療における認知的形跡の編成 山住勝広・ユウリニア・エンゲストローム(編) ノットワーキング: 結び合う人間活動の創造へ 新曜社, 107-147)
- 石山恒貴 2013 実践共同体のブローカーによる、企業外の実践の企業内への還流プロセス 経営行動科学, 26 (2), 115-132.
- 石山恒貴 2018 越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像 福村出版.

- 香川秀太 2015 「越境的な対話と学び」とは何か—プロセス、実践方法、理論 香川秀太・青山征彦(編) 越境する対話と学び：異質な人・組織・コミュニティをつなぐ 新曜社, 35-64.
- 厚生労働省 2020 「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和元年10月末現在).
- 高度人材受入推進会議 2009 外国高度人材受入政策の本格的展開を(報告書).
- Mor Barak, M. E. 2017 *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace [4th ed.]*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 長岡 健 2015 経営組織における水平的学習への越境論アプローチ 香川秀太・青山征彦(編) 越境する対話と学び：異質な人・組織・コミュニティをつなぐ 新曜社, 65-81.
- 中原 淳 2012 経営学習論：人材育成を科学する 東京大学出版会.
- 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.
- 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 JILPT 調査シリーズ, No. 110.
- Stark, D. 2011 *The sense of dissonance: Accounts of worth in economic life*. Princeton University Press. (中野 勉・中野真澄訳 2011 多様性とイノベーション—価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム マグロウヒル・エデュケーション)
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. 2011 Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, **37**(4), 1262-1289.
- Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. 1979 Toward a theory of organizational socialization. In Staw, B. M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, **1**, 209-264.
- 山住勝広 2008 ネットワークからノットワーキングへ—活動理論の新しい世代 ユリア・エンゲストローム, 山住勝広(編) ノットワーキング：結び合う人間活動の創造へ 新曜社, 1-57.
- Wenger, E., McDermott, R. A. & Snyder, W. 2002 *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press. (野村恭彦監修, 櫻井祐子訳 2002 コミュニティ・オブ・プラクティス—ナレッジ社会の新たな知識形態の実践 翔泳社)
- Wertsch, J. V. 1998 *Mind as action*. Oxford university press. (佐藤公治・田島信元・黒須俊夫・石橋由美・上村佳世子訳 2002 行為としての心 北大路書房)
- (令和2年1月5日受稿, 令和2年3月4日受理)