

## 中小企業における「内なる国際化」と社員の国際意識向上に関する試論

弘中史子

Chikako Hironaka

中京大学 総合政策学部 / 教授  
滋賀大学 / 名誉教授

寺澤朝子

Asako Terazawa

中部大学 経営情報学部 / 教授

## I はじめに

日本企業がグローバル化した経済において、自らの企業のハード・ソフト面における強みを発揮して生き残り、さらなる発展を目指すために、避けては通れないのが、会社組織の国際化と社員の国際意識の向上である。ここで国際化とは、「国境を越えたビジネスを行うようになること」を指し、米田ほか(1997)によれば3つの側面に分けられる。1960年代から始まった「外に出ていく国際化」の側面は、海外の安価な労働力を求めて、企業が海外進出し始めるようになる。大企業だけでなく、中小企業の海外進出も増加するようになり、海外における会社組織は進出先に適応するために柔軟な変化を要求されることになる。1980年代の「外から入ってくる国際化」の側面は、日本国内で急増した外国人労働者によってもたらされた。外国人労働者の日本での定住は、国内での異文化接触や交流の機会を増やただけでなく、地域、職場、学校といった日常生活の場で、どのように付き合っていくか、という問題も我々につきつけることになった。

「内なる国際化」の側面は、世界のグローバル化に伴い、数多くの国から来た外国人と日本においていかに共生していくか、異質な文化が対等な立場で認められるかといった、日本にいる日本人の国際意識の向上を図っていくことである。

しかしながら、外国人労働者を数多く日本の職場に受け入れていたり、海外に多くの製造拠点を持っている日本企業でありながら、日本にある本社の職場や製造現場の国際化、すなわち国内にある企業の「内なる国際化」があまり進んでいないのではないかという危機感を政府は抱いており、経済産業省においては『内なる国際化研究会』などで議論が進んでいる。

本研究では、日本国内での「内なる国際化」と日本人社員の国際意識向上について、異文化センシティビティ発展段階モデルをベースにし、「内なる国際化」が海外からの工場見学によって、自文化中心段階から文化相対的段階へと変化するのではないか、という仮説を持ち、実証的な分析をもとに考察する。

われわれは、これまでも中小製造業の「内なる国際化」に関心をもち、これまで外国人社員を雇用することによる内なる国際化について分析してきた(弘中、2021等)。具体的には、技能実習生を受け入れている企業において、内なる国際化が進むにつれて、海外進出を果たすという「外に出ていく国際化」につながることを観察してきた。

しかしながら、「内なる国際化」に資する手段は外国人を国内で雇用する他にもあるのではないかと考え、海外からの工場見学を自社で実施して、海外より多くの見学客を受け入れている企業に着目した。「内なる国際化」を海外からの工場見学に

よって実現する試みを研究対象とした論文は管見の限り見当たらない。

本稿ではまず、異文化センシティビティ発達モデルにおける国際化に関する成長段階モデルを紹介し、日本企業の海外進出が、文化相対的段階に発達することで、海外製造拠点における経営を成功させてきたことを明らかにする。その上で、日本国内の「内なる国際化」を進める方策を紹介し、本稿で独自に試みたアンケート調査のうち、海外からの工場見学に関する部分をもとに分析する。

## II 先行研究と理論的背景

### 1) 国際化と異文化センシティビティの発達

国際化に関する研究には、文化人類学や教育学、経営学など多くの分野からのアプローチがあるが、企業の国際化においては日本人が外国人とビジネスのために何らかのかかわりを持つ異文化接触が起きる。そこでさまざまな課題に直面するこ

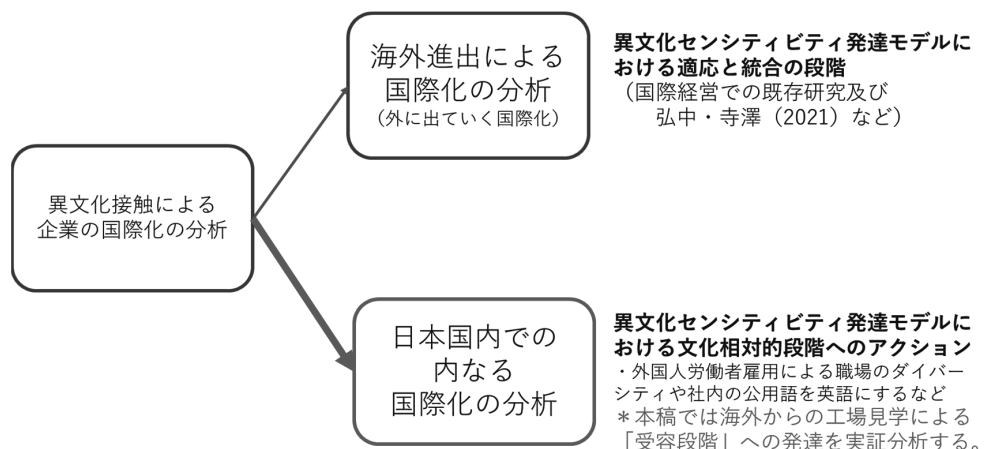


図1 本稿における研究対象の位置づけ

とで起こるカルチャーショックを経験し、徐々に心理的平穩状態を取り戻すことは異文化適応と呼ばれる。この異文化適応に関しては、異文化コミュニケーション研究において複数のモデルが提唱されている。

たとえば、Kim(2001)の主張する「ストレス・アダプテーション・成長モデル」では、異文化において人がストレスを経験すると、心理的均衡状態を維持しようとして適応が進むが、新たなストレスにより適応度が下がる、こうした前進と後退のサイクルの連続として異文化適応プロセスが進むという。異文化適応には、同時にストレス対応力という心理的成長があると考えられている。

またBerry(1989)らは、人が認知・態度・行動面において異文化に近づいていく変化をアカルチュレーションと呼び、自文化と異文化のそれぞれに対して、どのような態度をとるか、という観点から4つの型に分類し、自文化の維持・アイデンティティと異文化への適応・アイデンティティの双方が高いレベルに到達することを「統合」と呼び、もっとも望ましいとしている。

同様に、Bennet(1986)は異文化センシティブティ発達モデルを提唱し、異文化接触を、自文化を相対化し異文化を受容する成長のプロセスと捉え、「統合」を最終段階としている(図2参照)。

図2で示したように、自文化中心の初期の3段階では、①差異の拒否、すなわち異文化を拒否し受け入れない段階から、②変化に対する防衛、すなわち異文化に対し否定的な評価をし、自文化のやり方に固執しようとする段階を経て、③差異の最小化:文化は違って人間は皆同じというような自文化と異文化の違いを最小化する段階に至る。

後期の文化相対的な段階では、④差異の受容、すなわち異文化の価値観やそれに基づく行動の違いを理解し、その違いを受容できる段階から、⑤差異への適応、すなわち異文化におけるコミュニケーションスキルを発達させ、異文化でのものごとの進め方を理解し、必要に応じて行動の調整もできるようになる段階へと進む。最後の⑥統合では、多文化人間となる段階、すなわち、複数の文化の視点から現象を解釈し、行動も調整できる。自文化を相対化し、異文化を理解し、両方の文化を俯瞰的に、メタレベルで認知できる段階に至る。

日本企業が海外進出先で現地社員とともに働き、現地経営を円滑に行い、会社全体に貢献する業績をあげるためには、おそらく異文化センシティブティ発達モデルの⑤差異への適応や⑥統合の段階に、現地経営者やマネジャーは到達している必要があるに違いない。しかし、本稿で研究対象とする海外からの工場見学による「内なる国際化」

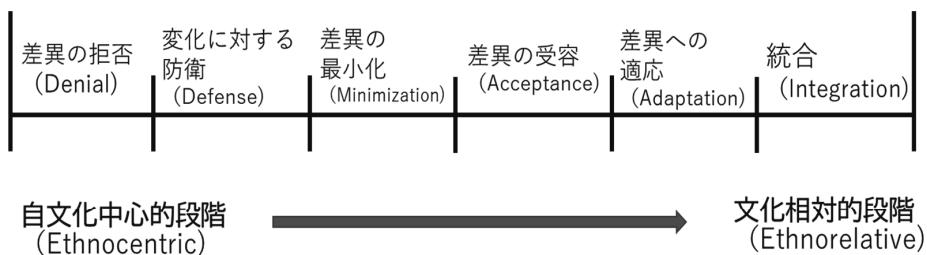


図2 異文化センシティブティ発達モデル (Bennet, 1986)

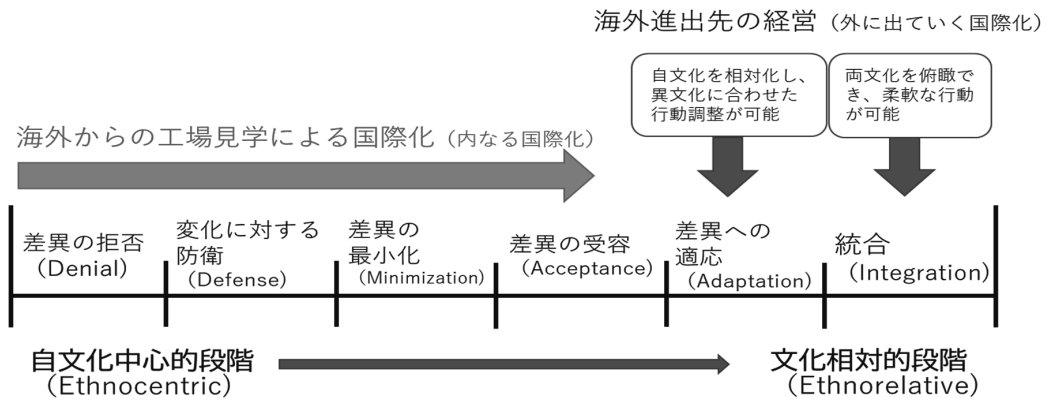


図3 異文化センシティビティ発達モデルにおける内なる国際化の方向性

では、そこまではいなくとも、④の差異の受容段階、すなわち異文化の価値観やそれに基づく行動の違いを理解し、その違いを受容できる段階に至るところまで到達できるだけでも大きな成果があると考えられる(図3参照)。

## 2) 日本企業の国際化の進展

本稿で「内なる国際化」に着目するのは、グローバル化した経済において、海外進出する企業が増加しているにもかかわらず、日本企業の職場や日本的経営慣行が、外国人にとって、日本で活躍するためのハードルとなり、有能な外国人が日本に定着しないという現状に問題意識を持ったためである。先行研究では、1990年代から日本企業の国際化の課題として「内なる国際化」がすでに指摘されており(吉原英樹、1992、pp.278)、日本企業が本社を国際化させるために、日本本社でより積極的に外国人スタッフを活用することが提案されてきた(寺本義也・廣田泰夫・高井透・海外投融資情報財団、2013、pp.167)。しかしその実現はたやすいものではない。

たとえば、経済産業省による『内なる国際化研究会』報告書によると、日本にきた留学生は、日本に住むことを83%の人が魅力に感じているが、働くことの魅力については、51%が否定的な評価をしている。外国人が期待する日本企業の変革として、キャリアパスの明示、昇格、昇給のスピードをあげる、役割・業務内容の明確化、長時間労働の改善などがあげられている。

今後は日本企業のなかで、企業規模に限らず、国内の拠点でダイバーシティが進み、外国人とともに働く機会が増えている。特に海外からの技能実習生の受け入れや高度外国人材の雇用によって、国内にいても国際理解力が必要とされ、職務における協力関係、信頼関係を構築する必要が出てきている。

その際に、社員が語学力を高めて、外国人材との円滑なコミュニケーションを実現することも必要であるが、それよりも重要なことは、文化的宗教的背景が異なる相手を理解し、協力して職務を遂行するための国際意識の向上やグローバルリーダー

シップであり、それらを実現する日本企業の「内なる国際化」が喫緊の課題となろう。

この『内なる国際化研究会』報告書では、同時に、中堅・中小企業では、経営者の理念が現場に共有されやすく、外国人にとって魅力的な職場となっていることがあげられている。中堅・中小企業の方が、外国人の強みを生かせる部署に配属し、成果をあげれば高く評価することでモチベーションを高めていることや、長期休暇の取得など、外国人社員の個別事情に配慮した社内制度を整備していることが分かっている。

我々の調査でも、「外に出ていく国際化」となる中小企業の海外製造拠点では、ジョブホッピングを防止するために、キャリアパスを明示し、昇給の頻度をあげたり、社員を家族のように大切にしている制度を工夫して、現地社員の定着率を高めていることが分かっている (Hironaka & Terazawa, 2017; 寺澤, 2020など)。大企業ではなかなか実現できない柔軟性を発揮して、中小企業は海外製造拠点を運営し、日本本社に貢献する業績をあげようと努力していた。また、日本本社に、海外製造拠点のマネジャー候補を派遣して、研修させたり、日本人社員にまだ若いうちから、海外出張に行かせたり、短期派遣で海外の製造拠点を経験させようとしていた。

報告書にあるように、大企業よりもむしろ中小企業の方が、日本国内の職場の国際化を進めやすいのかもしれないが、中小企業の海外製造拠点の管理者のなかには、日本本社トップの海外拠点の現状への理解が不足していることで、円滑なコミュニケーションができなかったり、日本からの技術者の派遣など適切なサポートが得られないことに苦勞している者もいた。「外に出ていく国際化」を進めることが、必ずしも日本本社の国際意識向上、すなわち「内なる国際化」を導くとは限ら

ない。やはり日本国内における「内なる国際化」をさまざまなかたちで実現する方策を探るべきであろう。

### 3) 海外からの工場見学による内なる国際化

グローバル化した経済において、日本の労働人口減少を背景に、外国人社員を多数抱える企業も増えている。もちろん日本に来た外国人社員も、異文化センシティブリティ発達モデルに基づいて、ストレス対応力を身に付けながら、日本の職場慣行に適応しようと努力し続けているであろうし、彼らを管理する日本人管理者も同様に日本にいながら異文化適応の課題を抱えている可能性がある。また、グローバル展開している企業においては、社内言語を英語にすることで、海外から優秀な人材を獲得しようとしているところも見られるが、コミュニケーション技術を習得するだけでは異文化適応には不十分である。

本稿では、社内に異質なものの、自分とは違ったものを受け入れる態度、外国人と積極的に意思疎通を図ろうとする態度を醸成する手段として、海外からの工場見学の受け入れに注目したい。

コロナ禍で2020年からは著しく落ち込んでいるが、日本におけるインバウンドツーリズムが、近年、拡大しつつある。インバウンドツーリズムの新たな観光素材として関心が高まってきたのが産業観光(小松原, 2012)で、工場見学もその一つである。産業観光とは、「産業文化財、生産現場、製品等を資源として、人的交流を促進する観光活動」であり、一般的な観光以上に、「人的交流」が重要な要素となっている(伊藤, 2014)。

林(2016)は、来日観光客の急増傾向が日本の文化特性の再評価を促しているという。日本に暮らす日本人なら当たり前と思っていることも、外国人には驚きの対象である。多くの精巧なロボット

を駆使して製造する工業品から、職人が伝統的な技を用いて丁寧につくりだす工芸品に至るまで、遠路はるばる来日してまでも見る価値があると思われる。外国人旅行者の行動に触発されるように、日本人自身が製造業を始めとする日本の大企業や中小企業の製造技術を注目するようになった。日本人であるがゆえに、日本で暮らしているがゆえに、自国の産業技術のすばらしさを正当に評価できないというパラドックスが生まれたのである。しかし、グローバル化した国際社会から、注目されることで、日本固有のユニークさの価値に日本人自身が気づき始めたのである。

以上をふまえて、海外からの工場見学を実施することが、社員の国際意識にどのような影響を与えていたのか、すなわち「内なる国際化」にどのように貢献しているかどうかをデータを用いて検証することとした。

### III 仮説の構築と測定項目

本稿で研究対象としたエイベックス株式会社は、愛知県に本社をおく社員数471名、資本金1000万円の製造業である。自動車部品をはじめとした超精密・高速加工を得意としている。

アンケート調査に先立ち、まず同社へのインタビュー調査を実施した<sup>1)</sup>。同社は自社の工場見学を社内で2018年からビジネスとして立ち上げている。きっかけは営業職をしていた女性社員が、海外にいる知り合いから日本の工場見学のニーズがあることを知り、自社のものづくりの現場に訪問してもらってスタートしたのが始まりである。

2019年の時点では、32か国から訪問客があり、月に20回のペースで受注がある。しかも、無料ではなく、見学者は料金を払って見学している。また、ものづくりの現場を訪問する外国人に対して、改

善活動を実際に体験する3日間のコースもつくっており、改善実習を学び、夜は同社の社員と交流する機会も設けている。同社の社長は、毎日のように諸外国から見学に来る同社が、自社の社員の誇りとなるとともに国際意識の向上につながることを願っている。また、社外においては、この海外からの工場見学ビジネスで同社の工場が立地している桑名市の産業観光のクラスター形成に貢献したいと考えている。そこで、本稿では3つの点を検証することとした。

第一に、多くの外国人見学者が来訪することによって、社員の海外からの工場見学への肯定感が高まっているのか、という点である。同社社長が願っているように、多くの外国人見学者が来訪することによって、社員の考え方が変わり、「さらに海外からの工場見学を発展させたほうがよい」と考えるようになってきているのかを観察することとした。

第二に、多くの外国人見学者が来訪することによって、自社の国際化への理解が高まるのかを観察することとした。同社では、まさに国際化に向けてインドネシアでの合弁事業に着手したばかりのタイミングにある。社員が海外進出に対して肯定的になれば、今後の海外事業においても好影響が期待できる。

第三に多くの外国人見学者が来訪することによって外国人への理解が深まるのか、ひいてはそれが自社での外国人雇用への理解につながるのかを観察することとした。アンケート調査時点で、同社は外国人社員を雇用しているが、社員数に比して多いわけではない。つまりすべての社員が外国人と日常的に接することができる環境にあるわけではない。海外からの工場見学によって、外国人雇用への理解が進めば、今後同社はさらに内なる国際化を進展しやすくなる。

<sup>1)</sup> 2017年7月25日(14:30-17:00)に代表取締役加藤文典氏と取締役生駒健二氏、2020年7月1日(14:30-17:00)に同社取締役生駒健二氏、グループリーダー加藤美和氏、チームリーダー柘植大輝氏にインタビュー調査を行った。その後、

2020年8月25日(14:30-15:30)にアンケート調査の実施形態について打ち合わせを行った。

従属変数に関する尺度は、前述の問題意識に基づき、オリジナルの項目として「この会社は海外からの工場見学を発展させたほうがよい」「この会社は外国人の社員をもっと雇用したほうがよい」「この会社は海外進出により積極的になったほうがよい」を設定した。

独立変数に関しては、「社員の国際意識の変化」「国際的な行動意欲」「海外からの工場見学が組織に与える影響に関する自己評価」を中心に質問項目を設定した。

社員の意識の変化に関しては、Yashima(2018)の質問を参考にした。“I want to participate in a volunteer activity to help foreigners living in the neighboring community.” “I want to make friends with international students studying in Japan.” “I would help a foreigner who is in trouble communicating in a restaurant and at a station.”をそれぞれ、「海外からの見学者が増えてから、地域の外国人を世話するような活動に参加してみたくなった」「海外からの見学者が増えてから、私は外国人と友達になりたいと思うようになった」「海外からの見学者が増えてから、レストランや駅で困っている外国人がいれば進んで助けたいと思うようになった」と修正した。

「国際的な行動意欲」については、同じくYashima(2018)を参考にし、“I would talk to an international student if there is one at school.” “I often read and watch news about foreign countries.” “I often talk about situations and events in foreign countries with my family and/or friends.”、をそれぞれ「私は社内に外国人がいれば、気軽に声をかけるほうである」「海外のニュースをよくみたり、新聞をよく読む」「この会社に関係のある海外のニュースや出来事について、上司や同僚と話す機会がある」に修正した。

また“I’d rather avoid the kind of work that sends me overseas frequently.”という項目を逆転させた上で修正し、「私は、海外出張に行ってみたい」という質問を設定し、さらに「私は、外国語を習得したい」というオリジナルの質問を追加した。

「海外からの工場見学が与える影響に関する自己評価」の質問は、本研究のためにすべてオリジナルで作成した。自分の勤務先への影響については「海外からの工場見学は、この会社に良い影響を与えている」「海外からの工場見学は、自分の職場に良い影響を与えている」、自分自身のキャリアへの影響については「海外からの工場見学は、自分のキャリアに良い影響を与えている」という項目を設定した。また同社が中小企業で、従業員の多くが地元から雇用されていることを考慮し、「海外からの工場見学は、この地域に良い影響を与えている」という質問も設定した。

## IV | 調査の分析

### 1) 調査の実施概要

アンケート調査は、2020年12月から2021年1月にかけて実施した。新型コロナウイルス感染拡大について配慮し、質問紙の配布ではなく同社担当者からリンクを案内してもらったちでオンラインにて実施した。有効回答数は255名であった。

回答の選択肢は、「強くそう思う」「ややそう思う」「どちらかともいえない」「あまりそう思わない」「全くそう思わない」の5点尺度である。

質問項目は、前節で示した内なる国際化に関するものだけでなく、コロナ禍における社内のコミュニケーションや、同社の人材育成についての項目も含まれているが、ここでは内なる国際化に関するものについて記載する。

回答者属性は女性が159名、それ以外が102名、年齢は10代が3名、20代が43名、30代が78名、40代が79名、50代が43名、60代が8名、70代以上が1名である。回答者のうち正社員は102名、正社員以外が153名、役職者は38名、役職者なしが217名となっていた。

コントロール変数については、性別・勤務形態・役職・年齢を用いた。性別については女性を1とする女性ダミー変数、勤務形態については正社員を1とするダミー変数、役職については役職ありを1とするダミー変数、年齢については20代から70代までで重み付けを行った。

## 2) 因子分析の結果

まず、独立変数にあたる12の質問項目について探索的な因子分析を実施した（最尤法、プロマックス回転）。因子抽出の基準は固定値1以上に設

定し、プロマックス回転は5回の反復で収束した。因子の負荷量が0.3以上を示す項目を1つの因子とした。その結果、3つの因子に分かれた。

第一因子は、「海外からの見学者が増えてから、地域の外国人を世話するような活動に参加してみたくなった」「海外からの見学者が増えてから、私は外国人と友達になりたいと思うようになった」「海外からの見学者が増えてから、レストランや駅で困っている外国人がいれば進んで助けたいと思うようになった」「海外からの工場見学は、自分のキャリアに良い影響を与えている」「この会社に関係のある海外のニュースや出来事について、上司や同僚と話す機会がある」という項目がまとまったため、「国際意識の向上」と名付けた（ $\alpha=0.865$ ）。

第二因子は、「海外からの工場見学は、この地域に良い影響を与えている」「海外からの工場見学は、この会社に良い影響を与えている」「海外から

表 1 因子分析の結果(N=269)

	第一因子	第二因子	第三因子
海外からの見学者が増えてから、地域の外国人を世話するような活動に参加してみたくなった	.939	-.051	.041
海外からの見学者が増えてから、私は外国人と友達になりたいと思うようになった	.868	-.015	.055
海外からの見学者が増えてから、レストランや駅で困っている外国人がいれば進んで助けたいと思うようになった	.805	.000	.070
海外からの工場見学は、自分のキャリアに良い影響を与えている	.560	.405	-.210
この会社に関係のある海外のニュースや出来事について、上司や同僚と話す機会がある	.391	-.028	.245
海外からの工場見学は、この地域に良い影響を与えている	-.047	.941	.036
海外からの工場見学は、この会社に良い影響を与えている	-.105	.911	.124
海外からの工場見学は、自分の職場に良い影響を与えている	.116	.764	-.053
私は、外国語を習得したい	-.134	.045	.872
私は、海外出張に行ってみた	.236	-.083	.656
私は社内に外国人がいれば、気軽に声をかけるほうである	.119	.086	.484
海外のニュースをよくみたり、新聞をよく読む	.211	.076	.301

因子相関	第一因子	第二因子	第三因子
第一因子	1.000		
第二因子	.507	1.000	
第三因子	.459	.214	1.000



の工場見学は、自分の職場に良い影響を与えている」という項目がまとまったため、「組織への効果」と名付けた ( $\alpha=0.901$ )。質問項目作成時には、「海外からの工場見学は、自分のキャリアに良い影響を与えている」については、当初は、第一因子ではなく、第二因子に含まれると想定していた。しかし海外からの工場見学が与える自身のキャリアについての影響は、会社や職場・地域への影響というより、自身の意識の変化と親和性が高かったことから、第一因子に含まれたと考えられる。

第三因子は、「私は、外国語を習得したい」「私は、海外出張に行ってみたい」「私は社内に外国人がいれば、気軽に声をかけるほうである」「海外のニュースをよくみたり、新聞をよく読む」という因子がまとまったため、「国際的な行動意欲」と名付けた ( $\alpha=0.731$ )。第一因子の国際意識の向上と比較すると、さらに行動レベルまで進展した要素と捉えることができる。

因子分析の結果と、尺度間の相関関係を表したものが表1である。

### 3) 重回帰分析の結果

さらに、上記の因子分析の結果を用いて、重回帰分析を行った(表2)。

従属変数は、「この会社は海外からの工場見学を發展させたほうがよい」「この会社は海外進出により積極的になったほうがよい」、「この会社は外国人の社員をもっと雇用したほうがよい」、の3つである。独立変数としては、因子分析で明らかになった尺度に加えて、コントロール変数として正社員ダミー、女性ダミー、役職者ダミー、年齢を投入した。

「モデル1 この会社は海外からの工場見学を發展させたほうがよい」については、「組織への効果」( $\beta=.612, p<.001$ )が有意な正の影響を、「役職者ダミー」( $\beta=-.139, p<.05$ )が有意な負の影響を与えていた。

「モデル2 この会社は海外進出により積極的になったほうがよい」については、「国際意識の向上」( $\beta=.187, p<.05$ )、「国際的な行動意欲」( $\beta=.159, p<.05$ )、「組織への効果」( $\beta=.338, p<.001$ )、が有意な正の影響を与えていた。

表2 重回帰分析の結果(N=269)

	モデル1：この会社は海外からの工場見学を發展させたほうがよい		モデル2：この会社は海外進出により積極的になったほうがよい		モデル3：この会社は外国人の社員をもっと雇用したほうがよい	
	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
国際意識の向上	.078	1.227	.187	2.596*	.265	3.674***
国際的な行動意欲	.024	.423	.159	2.440*	.215	3.305**
組織への効果	.612	11.118***	.338	5.382***	.173	2.746**
正社員ダミー	.098	1.082	-.146	-1.411	.151	1.463
女性ダミー	.007	.083	-.085	-.863	.007	.073
役職者ダミー	-.139	-2.482*	-.042	-.655	-.269	-4.206***
年齢	-.074	-1.335	.085	1.346	.064	1.019
$R^2$	.473		.314		.313	
調整済み $R^2$	.458		.294		.294	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

「モデル3 この会社は外国人の社員をもっと雇用したほうがよい」については、「国際意識の向上」( $\beta=0.265, p<0.001$ )、「国際的な行動意欲」( $\beta=0.215, p<0.01$ )、「組織への効果」( $\beta=0.173, p<0.01$ )が有意な正の影響を、「役職者ダミー」( $\beta=-0.269, p<0.001$ )が有意な負の影響を与えていた。

## V ディスカッション

モデル1において、社員の海外からの工場見学への肯定感には、「組織への効果」が強い正の影響を与えていた。自分の会社・職場・地域による影響を考えていることから、「この会社が海外からの工場見学をさらに発展させたほうがよい」という肯定感につながっていることが推察される。身近な外国人を支援したいと考える「国際的な意識向上」や外国語を学びたいといった「国際的な行動意欲」の高まりによるのではなく、「海外の見学客に自社の工場見学が人気がある」という事実に基づき、会社の戦略として海外からの工場見学の強化を支持しているのである。つまりBennet (1986)の異文化センシティブリティ発達モデルが影響していないと考えられる。

興味深いのは、役職者ダミーが負の影響を与えていることである。役職者は、海外の見学客を受け入れる工場見学には準備作業・時間がかかることを、非役職者よりも把握していると考えられ、それゆえに肯定感に繋がりにくいと考えられる。

モデル2は、「会社の海外進出を積極的に支持するか」、つまり「外に出ていく国際化」に対する考えを問うている。ここでも「組織への効果」が最も大きく影響を与えていた。外国人見学客が多く自社を訪れ、自分の会社・職場・地域による影響を考えていることで、勤務先の国際競争力の高さを自覚したと考えられる。外国人見学客にこれほど

関心をもってもらえるのであれば、自社は国内にとどまらず海外進出にも積極的になったほうがよいと考えるようになったのではないか。

モデル2では他にも、「国際意識の向上」や、「国際的な行動意欲」も、海外進出への肯定感につながっている。特に、国際的な行動意欲については注目すべきであろう。社員が「外国語を学びたい」「海外出張したい」と考えているのであれば、企業が海外進出をする際に大きな原動力になる。

モデル3は、3つのモデルの中で、もっとも「内なる国際化」に関連がある従属変数である。職場に外国人を雇用するというのは、海外からの工場見学を推進するモデル1、海外進出を推進するモデル2と比較して、最も回答者自身の就業環境に影響があるモデルということになる。「国際意識の向上」「国際的な行動」「組織への効果」のすべてが影響を与えていたが、最も大きな影響をあたえていたのが、「国際意識の向上」である。身近に出会った外国人を支援したいという気持ちが高まったり、ニュースについて上司や同僚と話したりする機会が増えるなどの国際意識の向上が、「外国人をもっと雇用したほうがよい」という内なる国際化の強化につながるであろう。外国人が職場に増えれば、同僚として仕事面だけでなく、互いに助け合う必要が出てくるため、Bennet(1986)の異文化センシティブリティ発達モデルにおける「③差異の最小化」が必要になる。その意味で「国際意識の向上」の影響が最も大きいのは納得できる。

次に影響が大きかったのが「国際的な行動意欲」である。語学を学んだり、出張に関心をもつということは、国際意識の向上をさらに一歩進めた行動レベルの要因となるとともに、外国人の社員とのコミュニケーションを深める上で直接役立つ。Bennet(1986)の異文化センシティブリティ発達モデルにおける後期の文化相対的な段階である「④差

異の受容」にまでつながる行動と捉えることができる。

モデル3では、「組織への効果」は有意であったが、「国際意識の向上」「国際的な行動意欲」と比較すると、影響は小さかった。「外国人の社員の雇用」という、回答者にとって最も大きな影響を与えるモデルにおいて、「自社にとってよいことだから」という理由の与える影響が小さいのは納得できる。

しかしながら役職者ダミーについては、負の影響が大きかった。役職者は自らの職場に外国人社員を迎えることで、教育や指導、チームビルディングなどが必要になることを自覚しており、それを実現する上で不安が残っていることも考えられる。

## VI 結びにかえて

本稿における挑戦的な試みは、製造現場を産業観光で訪問する外国人に紹介する機会を創出することで、社員の国際意識の向上、すなわち「内なる国際化」が実現するのではないかと検証することであった。

「社内で外国人を雇用したほうがよい」というモデル3には、国際意識の向上に加えて、国際的な行動意欲も影響を与えていた。またこれらの2つの要因は、海外進出に積極的になったほうがよいという「外に出ていく国際化」にも影響をしていた。

ここまでの結果から、ベネットの異文化センシティビティ発達モデルにおける差異の最小化の段階、差異の受容段階の方向に同社の社員が発達していることが推察できる。もちろん社員ごとの異文化適応段階は一様ではないが、同社の海外からの工場見学が、異文化適応のレディネスを高め、同社における海外進出に肯定的な影響を与える可能性があることを示している。

また、「組織への効果」は、モデル1の「海外からの工場見学の発展」はもちろん、モデル2の「海外進出」、モデル3の「外国人社員の雇用」のすべてに大きな影響を与えていた。つまり、企業が「内なる国際化」だけでなく「外に出ていく国際化」をすすめる上で、「組織(会社、職場、地域)にとってよいことである」と社員に理解し自覚してもらうことは、推進力になる可能性がある。社員の国際意識向上・国際的な行動意欲を育むとともに、なぜ国際化が必要なのか、それがなぜ会社の将来にとって役立つのかを丁寧に伝えることが重要であろう。

本研究の課題はいくつか残されている。

第一が、「外に出ていく国際化」と「内なる国際化」の相互関係の分析である。2020年3月から深刻化した新型コロナウイルス感染拡大により、同社では海外からのリアルでの工場見学が実施できず、オンラインでの工場見学を行っている。また、本調査の実施後、同社は、はじめての海外進出に挑戦することとなり、いわゆる「外に出ていく国際化」に「内なる国際化」が与えた影響についても、分析が必要であろう。

第二が、社員の意識の変化についての経時的な分析である。たとえば、海外からの工場見学が始まったときには否定的な印象を持っていた社員が、どういったプロセスを経て、受容段階に至ったのか。あるいは、否定的な印象が変化しなかった場合には、なぜそう考えたかなど、海外からの工場見学にコミットした社員へのより詳細なインタビューを行うことで、「内なる国際化」に向けて、会社のとるべき施策が見えてくるかもしれない。

第三に、同様に海外からの工場見学を行っている企業で同じ効果が得られるかどうかを検証する必要もあろう。もし生じた成果が異なるのであれば、工場見学の実施内容に関する異同等を分析する必要もある。

【付記】

本研究は、科学研究費補助金（基盤C）による研究成果の一部である。

業務でご多忙の中アンケート調査にご協力いただき、調査フォームの周知等を行ってくださった従業員のみなさまに心より感謝申し上げます。

参考文献

- Bennet, M. J. (1986) "A developmental approach to training for intercultural sensitivity", *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), pp.179-196.
- Berry, J. W., Kim, U., Power, S., Young, M. & Bujaki, M. (1989) "Acculturation attitudes in plural societies", *Applied Psychology; An International Review*, 38, pp.185-206.
- Kim, Y. Y. (2001) *Becoming intercultural*, Thousand Oaks, Sage.
- Yashima, T. (2002) "Willingness to communicate in a second language: The Japanese EFL Context," *Modern Language Journal*, Jan. pp.54-66.
- Hironaka, C. & Terazawa, A. (2017) "The Challenge of Cross-Cultural Management: Organisational Factors of Japanese Small And Medium Sized Manufacturers in Malaysia, *The 5th Asian SME Conference Proceedings*, pp.01-10.
- 伊藤解子 (2014) 「北九州市の産業観光の課題」北九州市立大学都市政策研究所紀要第8巻pp.1-20
- 小松原尚 (2012) 「インバウンドの拡大と産業観光」奈良県立大学研究季報第22巻第2号pp.23-68
- 経済産業省 (2016年) 「『内なる国際化』を進めるための調査研究報告書」経済産業省

付表

本論文の対象となった質問項目の基礎統計は下記のとおりである。

質問項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
私は社内に外国人がいれば、気軽に声をかけるほうである	255	1	5	2.95	0.95
私は、外国語を習得したい	255	1	5	3.28	1.03
私は、海外出張に行ってみたい	255	1	5	2.56	1.11
海外のニュースをよくみたり、新聞をよく読む	255	1	5	2.93	0.96
この会社に関係のある海外のニュースや出来事について、上司や同僚と話す機会がある	255	1	5	2.39	0.91
この会社は外国人の社員をもっと雇用したほうがよい	255	1	5	2.92	0.80
この会社は海外進出により積極的になったほうがよい	255	1	5	3.07	0.78
海外からの工場見学は、この会社に良い影響を与えている	255	1	5	3.33	0.82
海外からの工場見学は、この地域に良い影響を与えている	255	1	5	3.31	0.82
海外からの工場見学は、自分の職場に良い影響を与えている	255	1	5	3.12	0.87
海外からの工場見学は、自分のキャリアに良い影響を与えている	255	1	5	2.82	0.89
この会社は、海外からの工場見学をより発展させたほうがよい	255	1	5	3.25	0.83
海外からの見学者が増えてから、私は外国人と友達になりたいと思うようになった	255	1	5	2.78	0.88
海外からの見学者が増えてから、地域の外国人を世話するような活動に参加してみたくなった	255	1	5	2.68	0.90
海外からの見学者が増えてから、レストランや駅で困っている外国人がいれば進んで助けたいと思うようになった	255	1	5	2.84	0.93

- ◎経済産業省(2018年2月)「政策特集 内なる国際化」『METI Journal』2018年2月号<https://www.meti.go.jp/press/2017/02/20180206002/20180206002.html>  
2020年8月31日閲覧。
- ◎寺澤朝子(2020)「グローバルマネジャーの認知-意思決定-行為サイクルに関する一試論-異文化コミュニケーションの視点から-」中部大学経営情報学部論集第34巻1.2号 pp.141-159
- ◎寺本義也・廣田泰夫・高井透・海外投融資情報財団(2013)『東南アジアにおける日系企業の現地法人マネジメント:現地の人材育成と本社のあり方』中央経済社
- ◎弘中史子(2021)「『内なる国際化』と海外生産」日本中小企業学会論集第40巻、pp.97~110.
- ◎林上(2016)「産業観光の成立の可能性と愛知県における産業観光事例の考察」日本都市学会年報Vol.50、pp.67-77
- ◎水松己奈「『内なる国際化』によるグローバル市民育成に関する事例研究」東北大学高度教養教育・学生支援機構紀要 第4巻、2018年、pp.135-147
- ◎八島智子(2019)『外国語学習とコミュニケーションの心理』関西大学出版部
- ◎八島智子・久保田真弓(2012)『異文化コミュニケーション論』松柏社
- ◎吉原英樹(1992)『日本企業の国際経営』同文館出版
- ◎米田伸次・大津和子・田淵五十生・藤原孝章・田中義信(1997)『テキスト国際理解』国土社

## Developing Employees' International Awareness to Promote 'Internationalization at Home'

Chikako Hironaka  
Asako Terazawa

This study explores the processes of developing Japanese employees' international awareness for 'internationalization at home'. Internationalization at home has been a challenging issue for Japanese companies since the 1990s, particularly for small and medium-sized companies. These companies still struggle to realize this concept when expanding their businesses internationally. Japanese companies have distinctive characteristic labor systems, including lifetime employment, long working hours, slow promotion and ambiguous career paths. Foreign employees face difficulties when working for Japanese companies due to these practices. To promote internationalization at home, Japanese employees working in Japan must gain an understanding of other cultures and accept diversity. Based on a comprehensive literature review, we focus on Benett's (1986) developmental model of intercultural sensitivity to identify effective measures for promoting internationalization at home. The selected case is a company that holds factory tours for international tourists on a regular basis. These tours potentially present an effective means for improving international awareness. An online survey of this company's employees was conducted to examine the impact of exposure to international tourists. International factory tours are found to be positively related with employees' increased international awareness, to the extent that they are more welcoming of

foreign co-workers. Furthermore, such tours are also useful for cultivating employees' international behavior.