

Research Article

## 異文化間協働を活性化する対面的コミュニケーション方略の検討<sup>1</sup>

### A Study of Face-to-face Communication Strategies that Invigorate Intercultural Cooperation

山本志都

青森公立大学

Yamamoto, Shizu

Aomori Public College

#### Abstract

*This study explores face-to-face communication strategies that invigorate intercultural cooperation. Theories concerning the activation of task-oriented intercultural interaction are reviewed. According to these theories, the process of activating task-oriented intercultural interaction involves aspects such as communication, learning, and mutual construction of common ground that includes knowledge and strategies. Among these aspects, communication is the foci of this study. Thus, the purpose of this experimental study is set in examining the effects of face-to-face communication strategies on intercultural cooperation. For this purpose, Japanese local government officials working with CIR (Coordinator of International Relations) responded to a questionnaire. CIR are foreigners invited through the JET Programme (The Japan Exchange and Teaching Programme). The questionnaire consisted of items assumed to generate knowledge useful for cooperation with CIR. As a result of factor analysis, 7 face-to-face communication strategy factors as well as 4 measures of invigorating intercultural cooperation factors at both personal and organizational levels were extracted. The effects of face-to-face communication strategy factors on measures of invigorating intercultural cooperation factors were analyzed by covariance structure analysis. Results demonstrated that four face-to-face communication strategy factors specifically showed positive influence on measures of invigorating intercultural cooperation factors. Those four strategies emphasize: 1) communication of assertion as well as caring in the course of duty should be exercised under respect of both self and others; 2) expectation on job performance should be expressed for the purpose of mutual adjustment; 3) set up an unofficial place to communicate outside of the workplace; and 4) show interest and seek information to positively receive influence from culturally different others.*

キーワード (Key words) : 対面的コミュニケーション *face-to-face communication*、異文化間協働 *intercultural cooperation*、地方自治体職員 *local government official*、アサーティブ・コミュニケーション *assertive communication*

## 1. 研究の目的

異文化の人々と協力して仕事をしたり暮らしたりすることは、より身近な問題となっている。たとえば、看護や介護の分野では、経済連携協定によりフィリピンやインドネシアからの労働者の受け入れが始まるなど、国内で異文化的背景を持つ人とチームを組んで仕事をする機会が増大傾向にある。また外国人に限らず、異業種間、異組織間、同一組織内での異専門領域間 (e.g. 看護師と医師)、行政と市民の間など、互いにとって相手が異文化的他者である状況の中でタスク遂行を共通目的として協働するさまざまな場面が想定される。そのような場面において文化的背景の異なる人たちが連携を取り合い、互いの知識や能力を有効活用し、相乗効果を引き出せたならば、タスクの遂行レベルは高いものとなることが予測され、更には新たな関係性やビジネス・チャンスなどの局面を切り開く可能性も期待される。しかし、異文化性は時にタスク遂行の弊害ともなり得る。

そこで本研究は異文化間関係の中でも、特に仕事やプロジェクトなど共通目的によるタスクの遂行に伴う関係性において、二者間の相互作用に焦点を当て、協働の活性化へとつながるコミュニケーションについて検討することを課題とする。まず、異文化的背景を持つ二者間の相互作用の有効化に付随する概念について概観し、そこにコミュニケーションがどのように関わるか述べる。次に、協働を活性化するコミュニケーションのあり方について、外国人職員と協働する地方自治体職員を対象にした調査に基づき検討する。

## 2. 異文化的背景を持つ2者間における相互作用の有効化とコミュニケーション

Clark & Brennan (1991) は会話をはじめとする共同行為を成り立たせるための基礎を「共通基盤 (common ground)」として位置づけた。共通基盤とは相手に通用することを双方が共通して前提とするような知識や用語の土台と定義される。一方、リアルタイムで理解を確認し情報更新する作業は「基盤化/基盤作り (grounding)」(Clark, 1996) と呼ばれる。Clark & Brennan によると、二者が何かを一緒に行う時は、行っていることの「内容」と「プロセス」の両面において「調整」を図る必要性が生じる。

内容面で調整するには双方の間で通用する知識・信念・前提などを確認し合うことにより膨大な情報を共有することが必要で、プロセス面で調整するにはコミュニケーションを取りながら共通基盤を瞬間ごとに「更新」していくことが必要になると言う。それゆえに、知識や信念や前提における差異の大きい異文化的他者との相互作用を有効化するためには、コミュニケーションを通じて「共通基盤」を構築し共通知識化すると同時に、即時的な「基盤化／基盤作り」を継続することが求められると言えよう。

Friedman & Antal (2005) は、タスク遂行のための共同行為に伴い生起する当事者間のコンテキストに沿って、知識や方略を相互に構成することを重視している。彼らの主張によると、国際ビジネスのマネジャーが仕事の成果で評価されるという実情を鑑みた場合、重要なのは、事前に相手の文化に対する知識を持ち文化的に適切な振る舞いを身につけることよりも、仕事を進める最中において、互いの現実知覚を理解し、アイデアや意思決定や行為を協同して生み出すのに最適な方法をデザインする能力を磨くことである。彼らは異文化適応アプローチの限界を批判し、状況の中から生起するその状況の必要性に応じた文化的知識を生み出し、その知識に基づいた行動方略を構築するというアプローチを「Negotiating Reality」という造語を用いて提案している。相手の文化に適応するため事前に学習することよりも、現場において状況に応じた知識を随時に構成する学習能力と、その知識を行動方略として適用する能力を重視している見方である。このようにタスクが進行する最中に知識を形成するプロセスには、情報収集および情報発信のためのコミュニケーションが含まれる。また、「最適な方法をデザイン」するためには軌道修正や微調整も欠かせない。最適化を図るためには、コミュニケーションを通じた即時的な情報更新により修正や調整を続けることが肝要であると言える。

以上より、異文化的背景を持つ二者間における相互作用を有効化するためには、双方に通用する共通知識の形成、状況に応じた知識の即時形成、最適化された方略が必要であることが示され、そのプロセスにコミュニケーションが不可欠であることが確認された。お互いの中で通用する知識・信念・前提などを確認しあうためには、コミュニケーションを通じ相手のことを学ぶと同時に相手にも自分のことを学んでもらう必要がある。そうやって相互的に学習し構成された知識はまた随時更新されなくてはならない。このことは、ビジネスのようにタスク遂行を第一義とする共同行為においては、より強く要求されるであろう。国、地域、職業、専門性、経験年数、性別その他、その時その場の当事者間で何が異文化性として顕れるかあらかじめ想定することは困難である。相手との関わり合いの中で、コミュニケーションすることで、相互的に学習し、通用する方略やコンテキストを相互的に構成することが欠かせない。

### 3. 調査

#### 3.1 調査の目的

調査においては、異文化的背景を持つ二者がタスクの遂行という共通目的のために協力して働くというコンテキストを研究の対象とする。一般に共通の目的のために協力して働くことを「協働」と言うが、このように、「異文化的背景を持つ2人以上の者がタスクの遂行という共通目的のために協同して活動する」ことを「異文化間協働」と呼び、本論文における分析上の概念として用いることにしたい。

異文化間協働に関わるコミュニケーションには、電話や文書等さまざまな形態も含まれるであろうが、本論文では「対面的コミュニケーション」に焦点を当てる。多様性を中心としたイノベーションの場を形成するメカニズムの研究の中で、藤田(2003)はコミュニケーションの方法として対面的な対話を中心とした情報や知識の双方伝達を重視している。文書やE-mail等メディアを介した手法も多用されてはいるが、明確化された「形式知」が情報ツールを用い距離と空間を超えて伝達し得るのに対し、「暗黙知」は日常圏として共有される場に対話を通じて蓄積されると考えるからである。したがって、異文化間協働には対面的コミュニケーションが深く関わると思われる。

異文化間協働はコミュニケーションを通じ実践されている。調査に基づき、どのような対面的コミュニケーション方略が異文化間協働における職務遂行を有効化するための方策に対し影響を与えるか検証することを目的とする。

#### 3.2 調査対象者

本研究では異文化間協働を実践している者として、「外国人職員と一緒に仕事を担当する地方自治体職員」を調査対象とする。外国人職員とは、「JETプログラム」により地方自治体が受け入れを実施している「国際交流員(CIR: Coordinator of International Relations)」を指す。JETプログラムとは「語学指導などを行う外国青年招致事業」(The Japan Exchange and Teaching Programme)の略称で、総務省、外務省、文部科学省及び財団法人自治体国際化協会(CLAIR)の協力の下、1987年から実施されている事業である。地域レベルの国際交流の進展と外国語教育の充実を通して、諸外国との相互理解と地域国際化の推進を図ることを目的とする(財団法人自治体国際化協会, 2002)。英語教育における「外国語指導助手(ALT)」がよく知られるが、「国際交流員(CIR)」という職種もあり、調査を実施した2005年度を例として挙げると32カ国から470名が来日し259カ所の地方自治体に国際交流と地域の国際化推進のため配置されている(財団法人自治体国際化協会, 2005)。CIRが配置される地方自治体は、受け入れ態勢として、職員のうちから「担当者」を務める者を定める。担当者は、内外機関とCIRとの間で業務や日程を調整する窓口になり、交流事業の企画や運営の事務手続きをしてCIRと共に働く。担当者とCIRが連携を取り合うことは効果

的な職務遂行に欠かせない。担当者と CIR との会話は通常日本語で行われる<sup>2</sup>。県庁や大規模な市役所では、国際交流課など国際交流の専門部署があるため、CIR はそこに配置される。小規模な市役所や町村役場では、総務課、秘書課、教育委員会、企画課、観光課、まちづくり課等、各自治体の必要性によりさまざまな課に配置される。担当者は所属部局の業務の一環として CIR との仕事にあたるため、該当課の職務に加えて CIR との仕事を受け持つ。

### 3.3 調査方法

筆者は担当者の異文化間協働に関わる認知について 2001~2005 年にかけて一連の調査を行った<sup>3</sup>。本論文においては 2005 年に実施した質問紙調査により収集したデータを使用し分析を行う。

#### 3.3.1 質問紙作成の手続き

質問紙で使用する項目を作成するにあたり 2 段階の予備的調査を質的研究法に基づき行った。既存理論と先行研究によるカテゴリー化や仮説を基に質問項目を作成するよりも、現場で働く人々の意味世界に近づきそれを再構成するカテゴリーを用いた質問項目を用いることが望ましいと考えたからである。

第 1 次調査では、非公式的な聞き取りと非構造化面接で、担当者が認知する CIR との関係およびコミュニケーションに関わる事象を整理し、得られた知見を第 2 次調査の半構造化面接で用いるインタビューガイドに活用することを目的とした<sup>4</sup>。

第 2 次調査では、第 1 次調査結果を基に作成したインタビューガイドを使用し、2003 年 2~6 月にかけ全国 5 地方（東北・関東・中部・中国・九州）、7 県 18 カ所の契約団体（県庁・市役所・町役場・国際交流協会）で、22 名（男 9・女 13）の担当者を対象に半構造化面接を行った（平均 104 分）。書き起こした言説をデータとし、まず 11 グループに分類し、さらにグループごとに KJ 法（川喜多, 1986）を用いて整理した<sup>5</sup>。その結果、全部で 353 のサブカテゴリーが生成され、さらに 90 の上位カテゴリーに収斂された。

本調査で用いる質問紙の項目作成に向け、353 項目のサブカテゴリーのうち、「1 つのサブカテゴリーに属するカード枚数が 4 枚以上」であれば「言及頻度が高い」、「サブカテゴリーを 4 つ以上持つカテゴリー」であれば「認知の複雑性が高い」と仮定し、条件に該当する 187 項目のサブカテゴリーを選択した。一部の CIR にしか該当しない項目の削除、類似項目の整理により数を減らすと 105 項目になった。

第 2 次調査での面接協力者 22 名を対象にパイロットスタディを行い、質問文の理解しやすさと適切さ、回答のしやすさ、質問量の適切さ、回答所要時間について郵送により尋ねた。12 名からの得た回答に基づき質問項目の表現および教示文を修正した。

#### 3.3.2 質問紙の構成

予備調査を経て担当者の言説から作成し、その後絞り込まれた 105 の質問項目は、

CIR と仕事をしていく上での相互行為や関係性にまつわる事項であった。異文化間協働において状況に応じた知識を適宜構成することは重要である。そこで質問紙調査では、CIR と協同して職務を遂行するに伴い生じる、これらの相互行為や関係性に関する事項がきっかけとなり新たな気づきを創出する程度について尋ねている。教示文は、「担当者としてあなたが CIR と一緒に働くときに役立つような、今までにはなかった気づきは、以下に示す事柄によって、ご自身の中に生み出されると思いますか？」である。回答は 5 件法（生み出されると思う、やや生み出されると思う、どちらでもない、あまり生み出されると思わない、生み出されると思わない）で求めた。「気づきが生み出される」の定義を、「CIR のことやご自身に関することで、または、職場や仕事のことで、『役に立つような新しい考え方や、これまでとは違った関わり方・行動の仕方、今までにはなかった気持ちなどが自分の中にあらわれてくること』とし、教示文の後に示した<sup>6</sup>。他にデモグラフィックデータを尋ねる項目を入れた<sup>7</sup>。

### 3.3.3 質問紙調査実施の手続き及び対象者

2005 年 5~6 月にかけ CIR 配置契約をしているすべての地方自治体の現職の担当者を対象に無記名式の質問紙調査を行った<sup>8</sup>。契約団体は 2003 年度の情報に基づき 380 カ所を対象にした。2 名以上 CIR が配置される契約団体では担当者が複数名いることもあるので調査票と返信封筒を 2 通ずつ同封した。2005 年 5 月末に郵便送付し 2 週間後に督促状を送った。6 月下旬までに最終的に回収された調査票は 300 票（有効票 281、有効回答率 94%）で、有効回答は 281 名（男性 161 名、女性 119 名、性別無回答 1 名、平均年齢 37.4 歳）であった。

### 3.4 データの分析

質問紙調査で収集したデータを使用した。105 の調査項目のうち尖度が高く分布が極端に偏っている 8 項目を分析から除外した 97 項目を使用した。有効回答 281 名から欠損値のある者を除いた 246 名を分析の対象とした。

まず、担当者が CIR と一緒に働くときに役立つと感じる、すなわち、異文化間協働に役立つ知識を創出する契機としての対面的コミュニケーションにはどのようなものがあるか、探索的因子分析により因子を抽出した。使用する全項目のうち関連する 43 項目を選択して探索的因子分析を行った。

次に、異文化間協働の活性化に直結しそうな因子の抽出を試みた。質問紙の全項目のうち、第 2 次調査の KJ 法で生成されたカテゴリーのうち、「CIR の活用により職務遂行の効果を高めること」に関連するもの、および「文化的背景の違いへの対応により職務遂行の効果を高めること」に関連するものに着目した。個人的もしくは組織的な CIR の活用や、文化的違いへの対処は、異文化間協働を活性化する重要な要素となろう。これらに該当する 17 項目を使用し、探索的因子分析および検証的因子分析を行うことで、異文化間協働を活性化する個人的もしくは組織的な方策にはどのような

ものがあるか因子を抽出した。

最後に、これらの因子を構成概念として用いたモデルを作成し、共分散構造分析により検証した。分析に使用したソフトは SPSS11.0 と Amos5.0 である。

### 3.5 分析の結果

#### 3.5.1 対面的コミュニケーション方略因子の抽出

前述した 43 項目を使用し主因子法による因子分析を行った。スクリープロットと解釈可能性を考慮し 7 因子構造が妥当と考えられた。7 因子構造を仮定し主因子法・プロマックス回転による因子分析を行ったところ各因子に対し、.35 以上の負荷量を示したのは 37 項目であった（固有値 1 以上）。次ページの「表 1」にこの結果を示す。これら 7 つを「対面的コミュニケーション方略因子」と呼ぶ。

第 1 因子の 14 項目は、一緒に仕事をする過程において、担当者が CIR の立場に配慮すると同時に自分の側からは明確なメッセージを伝えることで業務を円滑に進めることに関わる。「口をはさまずに CIR の話を聞く」、「仕事の依頼が来たら頼めるか CIR の意志を確認する」、「決定事項だけでなく経過・事情を知らせる」、「文書・企画を手直しする時は CIR の意向を確認する」等は、相手の立場を尊重しながら業務進行することに関わるコミュニケーションである。同時に、「衝突してもだめな事にはだめと明確に言う」、「仕事の目的を明確に述べ何のためにする仕事かわかるようにする」、「理由を添えて指示する」等、自分の立場や組織的な意向が理解され尊重されるように言語で伝えるコミュニケーションも行われる。一方、「忙しくても CIR に気を配る」、「CIR の顔を見て様子を知るようにする」等、相手の発する非言語メッセージにも注意を向けている。このように、一緒に働く過程で自他共に尊重したコミュニケーションを図る方略であることから、第 1 因子を「業務遂行過程での自他尊重」と命名した。

第 2 因子の 5 項目は CIR に関心を持ち情報を収集すること、特に文化的違いに関連した情報収集することに関わるコミュニケーションであることから「異文化的他者への関心」と命名した。第 3 因子の 4 項目は、「相手には理解が困難であろう」という前提で配慮したコミュニケーションと考えられるので「相手の未熟さを前提」と命名した。第 4 因子の 3 項目は、物理的にも心理的にも CIR に近づくことに関連すると理解できることから「親密性の促進」と命名した。第 5 因子の 5 項目は、日本の文化や組織でのやり方を教えて理解させることに関連しているため「日本の組織への適応促進」と命名した。第 6 因子の 3 項目は、仕事の内容について相互にフィードバックを与え合うことで調整をはかるコミュニケーション方略と理解できるため「職務遂行上の期待の相互調整」と命名した。第 7 因子の 3 項目は、非公式的な場を設けて CIR とコミュニケーションする方略であるゆえに「非公式的場での交流」と命名した。

#### 3.5.2 異文化間協働を活性化する個人的／組織的方略因子の抽出

第 2 次調査の KJ 法で生成されたカテゴリーのうち、「CIR の活用により職務遂行の

表1 対面的コミュニケーション方略の探索的因子分析<sup>9</sup>

	因子分析結果						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
口をはさまずに CIR の話を聞く	.70	-.11	-.15	.18	-.05	.01	-.09
仕事の目的を明確に述べ何のためにする仕事かわかるようにする	.66	-.07	.08	.04	.02	.21	.01
仕事の依頼が来たら頼めるか CIR の意志を確認する	.65	-.07	.11	.21	-.03	-.23	.01
決定事項だけでなく経過・事情を知らせる	.59	.11	-.05	-.08	.08	.07	.04
衝突してもだめな事にはだめと明確に言う	.59	.02	.25	.04	-.16	.10	-.06
仕事の状況報告をしてもらう	.50	-.08	-.35	-.05	.32	.10	.18
理由を添えて指示する	.49	-.10	.24	-.06	-.01	.12	-.04
忙しくても CIR に気を配る	.46	.10	.11	.05	-.10	.33	-.18
仕事でつききりにならず距離を保つ	.44	.09	.18	-.08	-.12	-.22	.24
文書・企画の手直し時は CIR の意向を確認する	.43	.14	.00	.05	.08	.04	.04
「役所的」な仕事の仕方がわかるよう教える	.43	.08	.15	-.12	.07	.01	.10
CIR の顔を見て様子を知るようにする	.42	-.17	-.02	.34	.08	.04	.26
わかりやすい言葉・言い回しを選ぶ	.40	.13	.05	.05	.21	-.14	-.09
仕事時間内に話を聞く時間を持つ	.40	.19	.02	.14	.03	.01	.01
声かけで仕事の予定を思い出させる	.32	-.06	.21	.19	.14	.11	-.08
CIR が病気の時面倒みる	.25	.11	-.01	.25	.06	-.07	.22
評判悪い CIR の帰国が決定してもアドバイスを継続	.25	.08	.15	.00	.06	-.05	.21
会話時に「あなたの国はどう？」と尋ねる	.15	.79	-.10	.01	-.15	-.01	-.16
CIR から文化・慣習を学ぶようにする	.03	.62	-.09	.00	.18	.02	.02
CIR が日本のやり方を批判するのに耳を傾けるようにする	.20	.53	.05	-.14	-.03	-.06	.11
出張・宿泊時の機会に CIR と話す	-.03	.51	.03	.01	-.02	.05	.15
酒席で CIR の本音聞く	-.28	.51	.10	-.07	.14	.10	.16
常識と覚えても一から十まで説明する	.22	.23	.22	-.12	.02	-.08	.22
同じことを繰り返し言って念押しする	.01	-.13	.68	.09	-.01	-.13	.20
CIR が母国のやり方を主張しても妥協して合わせない	.04	.20	.44	-.14	.06	.12	-.10
話を理解したか確認する	.02	-.14	.41	.04	.29	.17	.07
単刀直入に話す	.14	.00	.37	.02	.01	.05	-.09
互いの座席を近くにす	.20	-.18	-.03	.67	-.06	.17	-.01
○語で何と言うの？と質問する	-.02	.28	.05	.50	.07	-.07	-.03
一緒にあそびに出かける	-.22	.35	-.01	.39	-.16	.18	.31
要望を却下する時に残念な気持ちを表示する	.26	.18	.18	.34	-.06	.01	-.07
日本文化・慣習を教える	-.04	.06	.13	.14	.70	-.02	-.21
日本語使用の誤りを教える	.14	.07	-.21	.30	.62	-.15	-.15
日本での組織の意思決定を理解してもらうようにする	-.03	-.09	.09	-.19	.61	.04	.12
要望伝達時に理由として日本の慣習を説明する	-.01	.02	.30	.09	.43	.07	-.18
CIR に予算の使い方がわかるよう説明する	.26	.07	.07	-.21	.36	-.02	.16
説明時に辞書を使う	.04	-.05	.15	.22	.30	-.08	.15
仕事の後でよかった点と悪かった点を指摘する	.06	-.06	.15	.13	-.05	.74	-.20
仕事上の期待の相互のギャップの確認	.03	.27	-.14	.08	.01	.62	-.10
外部での仕事後に反省会で振り返りをする	.09	.10	-.06	-.13	.12	.41	.30
課の席から離れてコミュニケーションをとる	.10	.06	.03	-.06	-.05	-.19	.58
CIR の住居にあそびに行く	-.33	.11	.01	.32	.01	.10	.54
一緒に食事やお茶して話す	.15	.30	-.01	.28	-.11	.00	.37
	因子間相関行列						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
F1	1.00	.47	.46	.32	.67	.42	.22
F2	.47	1.00	.27	.46	.49	.47	.51
F3	.46	.27	1.00	.20	.30	.19	.12
F4	.32	.46	.20	1.00	.35	.26	.22
F5	.67	.49	.30	.35	1.00	.49	.31
F6	.42	.47	.19	.26	.49	1.00	.51
F7	.22	.51	.12	.22	.31	.51	1.00

効果を高めること」に該当するのは、「CIRの活用の活性化」と命名されたカテゴリーである。その下位カテゴリーには「担当者自身によるCIRの活用の活性化」と「CIRの活用を組織的に促進する取り組み」が含まれた。

まず、下位カテゴリーの「担当者自身によるCIRの活用」に該当する5項目を用い主因子法による因子分析を行ったところ、固有値1以上での1因子性が確認された。ゆえに、「担当者自身によるCIRの活用の活性化」因子と命名する。

次に、「CIRの活用を組織的に促進する取り組み」に該当する9項目を用い主因子法による因子分析を行ったところ、固有値1以上で2因子による構成とすることが妥当と思われた(表2)。

第1因子(6項目)を「組織内制度の整備」、第2因子(3項目)を「組織全体での関与と取り組み」と命名した。

KJ法による分析時の「文化的背景の違いへの対応により職務遂行の効果を高めること」に関連するカテゴリーに該当するのは、相手の文化的枠組みに視点転換して理解することに関わる「準拠枠の転換」と命名されたカテゴリーであった。このカテゴリーに含まれる3項目につき主因子法による因子分析を行ったところ、固有値1以上での1因子性が確認された。この因子を「準拠枠の転換」と命名する。

以上より、「準拠枠の転換」、「担当者自身によるCIRの活用の活性化」、「組織内制度の整備」、「組織全体での関与と取り組み」の4つを「異文化間協働を活性化する個人的／組織的方策」因子とする。

### 3.5.3 モデルの分析結果

対面的コミュニケーション方略の7因子による、異文化間協働を活性化する個人的／組織的方策の4因子に対する影響を、共分散構造分析モデルを用いてパス解析を行うことで検証した。

表2 CIRの活用を組織的に促進する取り組みの因子分析

因子分析結果		
	F1	F2
事業について相談する場にCIRが参加できる	.79	.00
職場でミーティングを開きCIRと課内関係者が集まる	.76	-.01
事業策定段階からCIRの知識や意見を参考にする	.73	-.05
決定権の無い事でも討議内容がCIRに伝わる体制がある	.63	-.01
契約団体がCIR活用のビジョンを持つ	.56	.16
CIRの役割を明確にする	.49	.13
他部署でもCIRを活用すべく組織全体で取り組む	-.12	.83
CIRが各課をまわりふれあい深められる	.15	.66
CIRが各課をまわり仕事を教えてもらえるようにする	.19	.35
因子間相関行列		
	F1	F2
F1	1.00	.64
F2	.64	1.00

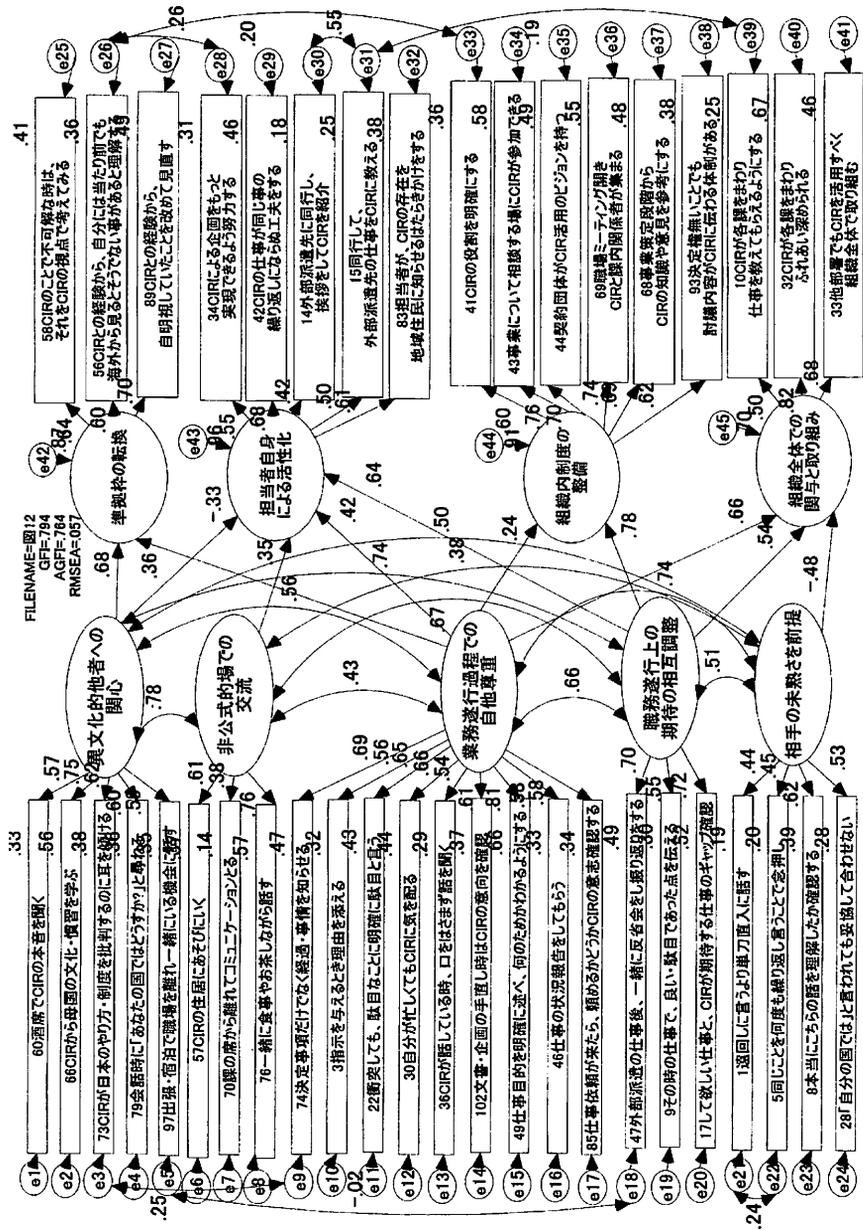


図 1 モデルの分析結果

まず、対面的コミュニケーション方略因子を構成概念とする予測変数が、異文化間協働を活性化する個人的／組織的方策因子による4つの構成概念に影響を与える因果モデルを作成した。構成概念の指標である観測変数および基準変数には誤差分散を仮定した。解析したところ不適解となった。因子を定義する際あまりにも強い相関を持つ変数が分析データに含まれている場合に不適解の生じることが知られている(豊田, 2007)。このモデルでは「親密性の促進」と「非公式的場の交流」の2因子間の相関係数が0.99ときわめて高く、その場合は情報が互いに冗長になっている2因子のうち1つを削除するのが妥当な対処(豊田, 2007)と考えることができる。ゆえにモデル修正のために「親密性の促進」を削除した。さらに、有意な解釈が可能で修正指数の大きい誤差分散間に共変動を仮定する修正を加えて解析し、有意でないパスを1つずつ削除し最終的に「図1」のモデルを得た<sup>9</sup>。モデルの適合度指標はRMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)=.057であった。この結果を前ページの「図1」に示した。

#### 4. 考察

異文化間協働の活性化につながるコミュニケーションのあり方について検討するために、「対面的コミュニケーション方略」が「異文化間協働を活性化する個人的／組織的方策」に影響を与えるという因果モデルを用いて共分散構造分析により検証した。モデルの適合度はRMSEA=.057であった。

RMSEAは共分散構造分析モデルにおいてデータのモデルに対するあてはまり度合いの判断に使用される。0.05以下であてはまりがよく0.1以上であてはまりがよくなないと判断される(豊田, 1998)。適合基準には0.08以下なら適合度が高いと判断し、0.1以上ならそのモデルを採択すべきではないという解釈もある。本モデルのRMSEAは0.057で、0.05に十分近く、0.08以下とする場合の基準も満たす。よって本モデルのデータへのあてはまりはよいと判断する。

解析の結果、6つの対面的コミュニケーション方略因子のうち「日本的組織への適応促進」を除く5つが、異文化間協働を活性化する個人的／組織的方策因子に有意な影響力を持つことがわかった。

「準拠枠の転換」を高めるのは「異文化的他者への関心」(0.68)と「業務遂行過程での自他尊重」(0.36)であった。「担当者自身による活性化」に対しては、「職務遂行上の期待の相互調整」(0.64)、「業務遂行過程での自他尊重」(0.42)、「非公式的場での交流」(0.35)から正の影響があった。「組織内制度の整備」へは「職務遂行上の期待の相互調整」(0.78)と「業務遂行過程での自他尊重」(0.24)から効果が認められた。「組織全体での関与と取り組み」へは「業務遂行過程での自他尊重」(0.66)と

「職務遂行上の期待の相互調整」(0.54) から正の影響があった。

まとめると、異文化間協働を活性化する個人的／組織的方策の4つの構成概念全てに正の影響を与えるのは、「業務遂行過程での自己尊重」をするコミュニケーションであった。仕事をする際に、自己と他者の双方を尊重しながら話し、聞くことが、異文化間協働の活性化に最も基本的かつ必要なことであり、それらを通じて異文化間協働に役立つ知識が創出されるという認知のなされていることが確認できた。

異文化間協働を活性化するための最も基礎的なコミュニケーションとして位置づけられる「業務遂行過程での自己尊重」では、業務に関わる連絡、確認、意思決定等を行うとき、自分の目的や要求をしっかりと率直に自己主張し、同時に、相手の立場に配慮した連絡や確認の方法をとり、相手の様子にも気配りする。この方略に含まれる項目は、さまざまなコミュニケーション方法の使用を示唆している。たとえば、考えを明確に伝える「自己開示」や「自己主張」、事象の背後にある目的やプロセスを共通知識化するための「説明」、「確認」や「質問」、「傾聴」、「観察」等である。仕事を進める中で、即時的にこのようなコミュニケーション方法を用いることが互いの理解を深め、「基盤化／基盤作り」(Clark, 1996) することに役立ち、それが異文化間協働の活性化に有益な効果をもたらす可能性がある。

このコミュニケーション方略には「アサーティブ・コミュニケーション」と共通する側面もあるが、自己主張だけでなく相手への配慮を重視し気配りするまでを含め1つの因子を構成するという点は興味深く、日本の文化的文脈に沿ったアサーティブ・コミュニケーションといえるのではないかと考えられる。

「アサーティブ」とは「自分の権利のために立ち上がり、同時に相手の権利も考慮する自己表現」と定義され、基本的人権に基づき自他の権利を侵さない限りにおいて自己表現をすることができるとするものである(平木, 1993)。他者を責めたり自分が我慢したりせず「Win-Win 関係」を目指す。米国で発展したアサーティブ・コミュニケーションを日本の文化的文脈を考慮し換言するならば、「自分に対して偽らずに、かつ、相手にとって受け止めやすい表現法を探るコミュニケーション」ではないかと筆者は考える。つまり、「自己開示性が高く、他者受容可能性も高くなるようなコミュニケーション方法」である。「業務遂行過程での自己尊重」は、観察したり話を聞くことによってコンフリクトの可能性を先取りし、要望や主張をすると同時に、相手に配慮し備える等、主張の受容性を高めることに役立つコミュニケーション方略と思われる。

「職務遂行上の期待の相互調整」は、異文化間協働を活性化する個人的／組織的方策の「担当者自身による活性化」と「組織内制度の整備」と「組織全体での関与と取り組み」を促進する重要なコミュニケーション方略であることがわかった。CIR の関わった仕事について良いまたは悪いと思える点をフィードバックして伝えたり、CIR の期待する仕事と担当者がしてほしいと考える仕事とのギャップを相互に自己開示す

ることで確認しあったり、外部派遣の仕事の後で一緒に振り返りをする機会を持つこと等が含まれる。このようなコミュニケーションは共通知識を相互に調整する性質を持つ。双方の認識を互いに「自己開示」し「フィードバック」することによって「メタコミュニケーション」を推し進めることは、認識の異なる他者に対し気づきを促進すると同時に、他者からの情報を収集し、自分の持つ情報を更新することに役立つ。Friedman & Antal (2005) が重視しているような、相互に知識や方略を構成し双方にとって最適な方法を選択することに対し「職務遂行上の期待の相互調整」が果たす役割は大きいであろう。互いの認識を自己開示すること、認識のギャップを相互的に修正するためのコミュニケーションを図ること等により、個人もしくは組織レベルでの異文化間協働の活性化につながる気づきが得られると考えられる。

「非公式的場での交流」は「担当者自身による活性化」を促進することから、異文化間協働を個人レベルで推進する動機付けに関わる。この因子に含まれた項目には「CIRの住居にあそびに行く」や「課の席から離れてコミュニケーションをとる」が含まれ、交流の目的以外に「職場」という組織コンテキストを離れ「非公式的場」を設定することに意味がある。高尾(2005)によると、職場では他の構成員が共在し、コミュニケーションが可視化されやすいため、他者が自分の言動を見聞きしていることが意識される。そのため、自分の言動が「組織的選択」として発せられたと他者に認知されるよう、「情報という選択と伝達という選択の差異を自覚しながら、組織人格を呈示するという自己呈示的なコミュニケーションを行うことが必要となる」のである。他にも人がいる職場において、演じられた組織人格を会話の相手だけに限定して呈示することはできないため、コミュニケーションの指向性を管理するのは困難である。職場の組織コンテキストを脱することで、他者に呈示すべき組織人格から離れたコミュニケーションが可能になるのは、非公式的場での交流の利点といえよう。非公式的な場で個人としてのコミュニケーションを図ることが、自分自身で協働を活性化しようとする意欲や動機付けに結びつくと思われる。

「準拠枠の転換」への影響力の大きいのは「異文化的他者への関心」(0.68)であった。「異文化的他者への関心」は情報収集や相手からの文化的影響を積極的に受け入れるコミュニケーションに関わり、「質問」や「傾聴」を用いることが考えられる。会話の潤滑剤としての表面的な質問よりも、「本音を聞く」や「日本のやり方・制度を批判するのに耳を傾ける」等、率直な意見の収集や、相手から学ぶという側面が強調される。タスクの遂行を目的として関わり合う際に、自然と持ち込んでいるお互いの背景(専門性、立場、役職、組織、文化)のギャップが大きいほど、話が通じるように共通基盤(Clark & Brennan, 1991)を作るコミュニケーションが必要になるであろう。実際にどのように「質問」が用いられるのか今回の調査の範囲では知り得なかったが、共通基盤を構築するための質問としては、事実関係について情報収集する質問、相手の価値観や見解を知るのに役立つ「開いた質問(open-ended question)」、確

認の質問、注意を喚起する質問などが挙げられる。「傾聴」には、自動的に解釈することを脇に置き「判断留保」する意識の操作や、相手の話しを最後まで聞く受容的態度が求められる。対面的コミュニケーション方略としてこれらのコミュニケーション方法を活用するには、その前提として「他者を文化的に異なる存在として認め関心を持つ」というコミュニケーション姿勢もまた重要であると考えられる。

4つの対面的コミュニケーション方略が異文化間協働の活性化に関わる因子に対し正の影響を持つ一方で、「相手の未熟さを前提」とする方略には「組織全体での関与と取り組み」に対し負の影響力(-0.49)がみられた。しかし、この因子を構成する項目の調査時における回答平均値(5段階)をみるといずれも高く、「相手の未熟さを前提」とするコミュニケーションの実践によって有用な知識が創出されると認知されていた。実際に、「遠回しに言うより単刀直入に話す」(m=3.83)や「CIRが本当にこちらの話の内容を理解したかどうか確認するようにする」(m=3.72)や「CIRに『自分の国ではこうだから』と言われても、それに妥協して合わせないようにする」(m=3.29)等は面接時に複数の担当者から言及があった。このコミュニケーション手法を取る背景には、相手の語学力や文化的・組織的理解度が不十分なのを補うという意識が感じられる。したがって、この方略は、実際の会話で理解を深めるのに役立つコミュニケーション手法であり、他の方略と一緒に用いられることで異文化間協働を活性化すると推測される。

最後に、「日本の組織への適応促進」は異文化間協働を活性化する個人的/組織的方策のどの因子に対しても影響力がなかった。この因子を構成する項目の平均値は、「CIRに日本での組織の意思決定過程を理解してもらうようにする」(m=3.83)、「担当者はCIRに日本の文化や慣習を教えるようにする」(m=4.01)、「CIRに予算の使い方がわかるような説明をする」(m=3.70)等高い値を示している。担当者が重視する方略であるにも関わらずなぜ影響力が示されなかったか、その理由を次のように考える。今回、異文化間協働の活性化につながるとして仮定した4つの個人的/組織的方策因子は、いずれも、担当者自身もしくは組織的な行為の概念であり、CIR自身が行為する概念を含まなかった。「日本の組織への適応促進」はCIR側での調整を要請し促進するようなコミュニケーション方略であるために、今回は影響が観測されなかったと推測できる。

## 5. 結論

本研究は異文化間関係の中でもタスク遂行を目的とする二者間の相互作用を取り上げ、協働を活性化するためのコミュニケーションについて検討することを課題とした。調査では、どのような対面的コミュニケーション方略が異文化間協働を活性化するための個人的

もしくは組織の方策に対し影響を与えるか検証した。その結果、対面的コミュニケーション方略としては7つの因子が抽出された。それらは「業務遂行過程の自他尊重」、「日本的組織文化への適応促進」、「異文化的他者への関心」、「職務遂行上の期待の相互調整」、「親密性の促進」、「非公式的場での交流」、「相手の未熟さを前提」であった。異文化間協働の活性化に直結しそうな因子としては、個人的方策である「準拠枠の転換」と「担当者自身による CIR の活用の活性化」、および組織の方策である「組織内制度の整備」と「組織全体での関与と取り組み」の合計4因子が抽出された。

これらの因子を構成概念として用い、対面的コミュニケーション方略が異文化間協働の活性化に与える影響について共分散構造モデルを用いて検証したところ、「業務遂行過程の自他尊重」、「異文化的他者への関心」、「職務遂行上の期待の相互調整」、「非公式的場での交流」からの正の影響が確認された。したがって、異文化間協働の活性化にどのようなコミュニケーションのあり方が考えられるかという課題に対しては、これら4つの方略が有効であることが示唆された。各方略において情報収集／情報発信のためのさまざまなコミュニケーション方法が用いられていることが示唆され、それらが理解を確認し情報更新する「基盤化／基盤作り」(Clark, 1996) や当事者間のコンテキストに沿って知識や方略を即時的に構成する (Friedman & Antal, 2005) ことに役立つことが考察された。

## 6. 今後の課題

本研究は仕事やプロジェクトなどタスクの遂行に伴う二者間の相互作用に焦点を当て、協働を活性化するコミュニケーションについて検討することを課題とした。今回の調査で扱った分析は、地方自治体職員が CIR と協働するという特定のコンテキストにおけるデータによるため、明らかにできることには限界があった。異文化間協働を活性化する因子についても、今回は CIR の側で調整行動をする概念を含まなかった等、双方向的な要素のないことに課題が残されている。しかしその中で、異文化間協働の活性化に役立つと思われる対面的コミュニケーション方略をいくつか提示できたことには意義があると考えられる。本研究では異文化間協働の中でも外国人との協働が調査の対象であったが、今後は日本国内における異組織間や異専門間での協働を対象に同様の調査を行うことで、今回の結果との共通点や相違点なども明らかにしたい。

タスク遂行のための協働が必要になったとき、それに関わる人々が文化的に異なる背景を持ち込む場合は、国際場面のみならず国内でも増えている。最初の節で述べた関係以外にも、組織融合、異部門成員によるプロジェクト・チーム、産学官連携など枚挙にいとまがない。異文化的他者と協同してタスクを有効に遂行するためには、互いを知りタスク遂行に有益な知識を獲得することで、互いをリソースとして活用しな

がら、互いの中に共通のコンテクストを組織化し、タスク遂行および自分たちにとって最適な状態を創り出すことが肝要である。今後も異文化間協働の活性化に役立つ示唆を得られる研究を継続したい。

## 注

- <sup>1</sup> 本論文は筆者の博士学位論文『学習としての異文化接触を促進するコミュニケーション研究：異文化間協働をめぐる』上智大学、2009年より研究の一部を抜粋し再構成したものである。関連する論文・著書としては、山本（2003; 2011）、山本（2005a; 2005b; 2007）がある。
- <sup>2</sup> CIRとALTに共通の資格要件の大きな特徴は「大学の学士号取得者」と「原則として40歳未満」ということであるが、違いとしてCIRには英語圏以外の国からの参加者も多く、「日本語の実用的な能力を有すること」が資格要件に含まれる。大多数のALTは日本語運用力を持たないのに対しCIRは日本語を話すことが前提である。
- <sup>3</sup> この一連の調査および研究に関する詳細は山本（2011）を参照されたい。
- <sup>4</sup> 2001年8月～2002年9月、CIRと担当者の会議や研修会で非公式的な聞き取りを行いデータ収集した。また、2県（東北・中国地方）、6カ所の契約団体（県庁・市庁・国際センター・村役場）で8名の担当者を対象に非構造化面接を行った。詳細および分析結果は山本（2003）を参照されたい。
- <sup>5</sup> データのカード化は1006枚に及んだが川喜田がKJ法で一度にまとめたのは最高で800何十枚である（川喜田他、2003）。そこで最初は1枚1枚のカードを内包的意味連関で一気にまとめることにこだわらず、まず内容が似通うテーマを持つと判断されるカードを大雑把に集めグループ化を行った。11のグループに分類できたので、各グループに含まれるカードを、グループ内でKJ法により整理した。以下に11のグループ名を記し、（ ）内に（カード枚数、カテゴリー数、ブカテゴリー数）の順でそれぞれの数を示す。「コミュニケーション」（276,33,89）「組織的観点」（252,12,102）、「文化一般」（119,17,44）、「CIRについて」（93,4,26）、「CIRとの関係：仕事」（88,12,26）、「CIRとの関係：仕事以外」（80,10,30）、「文化特定」（30,4,13）、「役所の特殊性」（25,2,6）、「席の配置」（19,2,7）、「自分自身について」（13,1,5）、「JET制度上の問題」（11,2,5）。
- <sup>6</sup> 異文化間協働における学習の側面についての詳細は山本（2011）を参照されたい。
- <sup>7</sup> 質問紙には異文化感受性について尋ねる項目も入れたが、本論文とは直接関与しないため記述を省略した。
- <sup>8</sup> 1カ所の契約団体に2名以上担当者がある場合があり、正確な人数は把握できない。そのため回収率の計算は困難である。
- <sup>9</sup> 紙幅の都合により表1および図1の項目の原文を短縮して表記した。原文は山本（2011）に掲載されている。

## 引用文献

- 川喜田二郎（1986）『KJ法：混沌をして語らしめる』中央公論社
- 川喜田二郎・松沢哲郎・やまだようこ（2003）「KJ法の原点と核心を語る」無藤 隆・やまだようこ・麻生 武・南 博文・サトウタツヤ（編）『質的心理学研究』2, 6-28
- 高尾義明（2005）『組織と自発性：新しい相互浸透関係に向けて』白桃書房
- 豊田秀樹（1998）『共分散構造分析（入門編）：構造方程式モデリング』朝倉書店
- 豊田秀樹（2007）「ベイズ推定」豊田秀樹（編者）『共分散構造分析（Amos編）：構造方程式モデリング』東京図書
- 濱嶋 郎・竹内郁郎・石川晃弘（1997）（編）『社会学小辞典（新版）』有斐閣
- 平木典子（1993）『アサーショントレーニング：さわやかなく自己表現のために』日本・精神技術研究所
- 藤田昌久（2003）「空間経済学の観点から見た産業クラスター政策の意義と課題」石倉洋

- 子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎 朗（編著）『日本の産業クラスター戦略：地域における競争優位の確立』有斐閣
- 山本志都（2003）「地方自治体職員の外国人職員との関係及びコミュニケーションとそれに関わる調整認知の探索的研究：JET プログラム『国際交流員』の職場への参入に伴って」『青森公立大学紀要』8(2): 54-76
- 山本志都（2005a）「コミュニケーションは対人的気づきを深め関係を再構成するか（その1）：JET プログラム CIR と担当者を対象とした研修の開発」『青森公立大学紀要』10(2): 21-34
- 山本志都（2005b）「コミュニケーションは対人的気づきを深め関係を再構成するか（その2）：JET プログラム CIR と担当者を対象に開発した研修における学習者の体験の事例的研究」『青森公立大学紀要』11(1): 41-75
- 山本志都（2007）「大規模組織と小規模組織における外国人職員受け入れ担当者の外国人との協働に対する認知：JET プログラムによる地方自治体の外国人職員の受け入れを事例として」『多文化関係学』4, 多文化関係学会, 69-82
- 山本志都（2011）『異文化間協働におけるコミュニケーション：相互作用の学習体験化および組織と個人の影響の実証的研究』ナカニシヤ出版
- 財団法人自治体国際化協会（2002）『*The Japan Exchange and Teaching Programme*』
- 財団法人自治体国際化協会（2005）『*The Japan Exchange and Teaching Programme*』
- Adler, N. J. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. Boston, MA: Wadsworth.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of executive*. Harvard University Press. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹（訳）『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年
- Clark, H. H. (1996). *Using language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Clark, H. H. & Brennan, S. E. (1991). Grounding in communication. In B. L. Resnick, M. R. Levine, & D. S. Teasley (Eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, Washington, DC: American Psychological Association, 127-149.
- Friedman, V. & Antal, B. A. (2005). Negotiating Reality: A theory of action approach to intercultural competence. *Management Learning*, 36 (1), 69-86.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press. 佐伯 胖（訳）『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書, 1993年
- Rees, S. & Graham, R. S. (1991). *Assertion training: How to be who you really are*. London: Routledge. 高山 巖・吉牟田直孝・吉牟田直（訳）『自己表現トレーニング：ありのままの自分を生きるために』岩崎学術出版社, 1996年