

ハワイで操業する日系企業における日本人 executives と現地従業員間の異文化相互作用におけるリーダーシップと組織コミュニケーションに関して、調査を行うのが目的であった。そのために、本学の倫理審査委員会から承認を得て、ハワイに行ったが、Shidler College of Business, University of Hawaii (UH) の Faculty という立場での所属であったので、UH の倫理審査での承認が必要になった。CITI を受験し合格して初めて申請許可が与えられた。膨大な Proposal と様々な調書を提出した、最初の 1 か月はこの手続きに時間を要した。提出から 2 か月後に承認されて、ようやく調査を開始することとなった。審査結果を待つ間は、受け入れ教授との打ち合わせおよび図書館などでの文献調査を行って、調査の準備を整えた。

調査は約 1 時間のインタビュー調査であった。まず調査協力候補者に調査の目的や内容を説明する文書を送り、協力を求めた。次に、協力を快諾してくれた調査者にインタビューガイドとインフォームドコンセントの書類を送付した。インフォームドコンセントのフォーマットは UH の指定のものである。インタビューは、先方のオフィスあるいは UH のキャンパスで行われた。

研究テーマは、リーダーシップ理論の一つである LMX (Leader-Member Exchange) とリーダー—メンバー間コミュニケーションの関係である。インタビューウィー自身の組織内の(現地)メンバーとのコミュニケーションについて、最も多く一緒に仕事をする、コミュニケーションする、コンタクトする現地の(日本人以外)の部下を想定してお答えもらった。具体的な質問は以下のとおりである。

#### I. リーダーのあなたとそのメンバー(部下)との仕事における関係について

1. あなたのその部下は、一緒に仕事をするのに、楽しい人で、人として好きで、友人にしてもいいと思うような人でしょうか？それとも、ビジネスのみの割り切って付き合いたいビジネスライクな関係の相手ですか？この質問に関して、相手(その部下)が異文化だからということが関係している部分はありますか？

2. あなたのその部下の仕事に関するスキル、能力、知識などを高く評価したり、感銘を受けたりするようなどころ、敬意にあたいするようなどころなどがありますか？逆に、改善してもらいところがあるでしょうか？あれば少し具体的に教えてください。この質問に関して、相手(その部下)が異文化だからということが関係している部分はありますか？

3. たとえば、あなたのその部下が、仕事でうっかりミスをしたときに、他部署や外部の人から攻められた場合、あなたは、その部下を擁護しようとするか。たとえなにか問題となっている争点についての完全な知識をあなたがたがもってなくても、あなたは彼・彼女の仕事ぶりを擁護しますか？あるいは、そのような状況でも、その部下は、あなたに頼らず自分で対処するべきものと、あなたはリーダーとして考えますか？

この質問に関して、相手(その部下)が異文化だからということが関係している部分はありますか？

4. あなたは、その部下のために、一生懸命サポートしたり、自分がすべき仕事の範囲を超えたことをしてやったり、彼・彼女が仕事の目標を達成するために、特別な労力を使ったりしますか？また、あなたの部下はあなたに対して、そのような行動をとりますか？あるいは、相互にビジネスライクの関係での範囲での相互サポートでしょうか。この質問に関して、相手(その部下)が異文化だからということが関係している部分はありますか？

II. リーダーのあなたとそのメンバー(部下)との普段の仕事におけるコミュニケーションについて先ほどの質問と同じ部下との仕事におけるコミュニケーションを想定してお答えください(お立場上、関連のない質問に関しては無視してください)。

1. あなたとその部下は、相互に自分たちは同じように考えている、似たような視点を持っているということ認識するようなコミュニケーションをして、相互の意見に対して同意するだけでなく、それをさらに発展させるようなコミュニケーションをしますか？たとえば、上司・リーダーであるあなたが何かについて思いつい

てそれを提示(話)した時に、あなたのその部下はそれに関心を示したり、自分なりの解釈を加えて話を発展させようとするでしょうか？あなたはその部下に対してどうでしょうか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

2. 何かルーチン的(日常的でありきたり)でない問題を解決するようなとき、上司・リーダーのあなたがその部下にオープンでチャレンジング(興味をそそるような、刺激的)な質問をしたり、質問を通して一緒に解決しようとするコミュニケーションをしますか？また、部下もおきまりの仕事(ルーチン的工作)でない、チャレンジングなやりがいのある仕事をしているときに、リーダーに質問をしたり、可能な解決案を提案したりするコミュニケーションをしてきますか。また、その問題解決のために、あなたは部下と責任を分担することをいと(厭)いませんか？あなたの部下は、あなたが複雑な問題を解明し実行可能な解決案を見つけることを手伝おうとしますか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

3. 上司・リーダーであるあなたは、その部下との間で共通点を形成し、部下との間の階層の相違に基づく社会的関係を縮小するために、あるいはそれを意識して、(仲間意識を高めるような)仲間内だけで通じるような言葉、話、ジョークなどを使ったりしますか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

4. 上司・リーダーのあなたは、その部下の仕事に対する貢献を認めるような支援的な言葉・発言を部下に伝えますか？その支援的な言葉・発言とは、部下の行動をあなたがすすんで後方支援し、リスクをとることや革新的行動をその部下のためにすることをいと(厭)わないと思わせるようなサポート発言です。また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

5. 上司・リーダーのあなたは、その部下が仕事をやり遂げるのに、裁量権(自分で考えて自律的判断をして仕事を行う機会)や自己決定権を多く与えていますか。あるいは、一方的かつ強い評価的枠組み範囲内(たとえば、決められたやり方で仕事を行ってもらいそれを順守してもらい、それに対して評価するという範囲内)での職務遂行を求めますか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

6. 上司・リーダーであるあなたは、その部下がやるべきこととされている職務の範囲を超えて、それ以上のことを行うことに対する報酬(をもらえるもの)としての彼・彼女の仕事の役割に関して、あなたに交渉する(可能かどうか話し合う)機会を与えていますか？=現状の仕事の範囲を超えて仕事ができるような仕事の役割を与えてほしいという(それに応じた報酬は伴うが)部下に、そのための交渉の機会を与えていますか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

7. 上司・リーダーとしてのあなたは、その部下の貢献や業績の見返りとして、彼・彼女にアドバイスなど(コーチングやキャリアカウンセリングも含む)しますか？また、その部下の現在進行中の仕事に対してオープンでチャレンジングな(興味をそそり刺激になるような)質問をしたりしますか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

8. 上司・リーダーのあなたは、その部下のルーティンワーク、続行中の仕事、あるいは完了した仕事に関するパフォーマンスに関する情報を集めようとして、たくさんの質問をその部下に連発したり、彼・彼女の仕事を頻繁にモニター(監視)したりしますか？それとも、ルーチンではない(非定型的な)問題解決について、よりオープンで、チャレンジングな(刺激的で興味をそそるような)質問をしますか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

9&10. あなたは、自分の意見とその部下の意見とが合わなかったときや不同意な状況のとき、あなたとあ

あなたの部下は相互にメンツをつぶすような不同意のコミュニケーションを避けようとしたり、あるいは相互に丁寧な不同意の表明といったコミュニケーションをしますか？あるいは、そのような対立において、批判や叱責・非難のような明確なメンツをつぶすようなコミュニケーションを相互にしがちですか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

11. あなたがその部下と何か重要なことで深刻な意見の不一致や激論を交わすような対立時のコミュニケーションにおいて(もしあればですが)、あなたとその部下は、お互いに敵意のある反応をシェアすることがありますか？相互に相手をコントロールしようとして、競争的に張り合おうとする競争的対立が持続されることがありますか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

12. この前の質問で尋ねた状況のコミュニケーションで(もしあればですが)、リーダー・上司であるあなたが、その部下の不平が解消されたあとでも、あなたの意見に同意したあとでも、また彼・彼女があなたの見解に異議を唱えなかったとしても、争いの矛先を変え、別のことに文句を言い、対立を続けようとするか？このような主導権争いのかけひきや力の張り合いはありますか？また、これに関して「異文化」が何らかの影響を与えているという印象はありますか？

III. あなた自身のモチベーションや職務満足などについてお差支えない範囲で、教えてください。

1. 何が、どんな状況があなたのモチベーションを上げ、何が、どんな状況があなたのモチベーションを下げますか？たとえば、仕事をするにワクワクしたり、充実感・やりがいを感じたり、仕事に対して何か新しいことをしてみようか、これまでと異なるやりかたをしてみようか、革新的なことを提案してみようかというような意欲(前向きな気持ち)を高めるとするとその要因は何でしょうか？

2. 何が、どんな状況があなたの自分の仕事関連の事や職務生活の満足度を上げ、何が、どんな状況があなたのそれらの満足度を下げますか？たとえば、

- 同僚やメンバー(部下)との接しかた、
- 上司、同僚、部下との情報共有・情報交換の状況、
- 言いたいことを言えるコミュニケーション(誰に対して?)
- 職場の雰囲気(風土)や組織文化、
- 自分の意見や主張に対する他者の反応
- 自分のチームおよび自分の仕事の進捗速度、
- 自分の担っている役割、責任、立場
- 仕事における意思決定の自律性
- 自分の経験・スキルとその活かし方、
- 仕事内容、その他

に関してどうでしょうか(上記は単に例ですので、それらにとらわれずご自身の満足事項について教えていただければ助かります)？

3. 組織生活の中で日本の文化(仕事生活に関連する日本人の考え方や行動パターンを含む)と現地の文化(仕事生活に関連する現地の人の考え方や行動パターンを含む)の違いに関して苦労していることはありますか？あればどんなことが教えてください。

以上の質問に対する語りを録音(許可を得て)させていただき、文字起こしを行い、スクリプトを完成したところまでをハワイでは行った。データ分析は、帰国後であり、まだ途中である。ハワイにおける成果としては、貴重なデータを収集できたということである。6か月という短い期間では、データの収集を主たる目的としていたので、それを達成できたことは、十分な成果だといえるだろう。分析の結果としての成果は、いず

れ研究学会で発表される。また、その分析結果は、私の講義科目とゼミで紹介される。

他の研究活動としては、UH の Faculty に対して、自分の研究を発表する機会があった。様々な質問も受け、有意義な発表であった。