

# アジア人労働者を対象とした異文化間コンフリクトへの 対応に関する調査報告

杉本 あゆみ

## A Report on Intercultural Conflict For Asian Business People

Ayumi SUGIMOTO

### Abstract

In this paper, we conducted interview surveys concerning the handling of intercultural conflicts among non-Japanese Asian business people and examined them through the Thomas-Kilmann five conflict-handling modes of competing, collaborating, compromising, accommodating and avoiding for the purpose of applying the results to business communication education for international students. The interviews of six Asian business people working at Japanese companies concerned whether they had experienced conflicts at work and how they handled them. The survey revealed that over 80% of conflicts were handled through competing or avoiding. The interview results showed that business people accepting the demands of others even while asserting their own views in intercultural workplace environments. And these behaviors demonstrated that the only way to resolve conflicts was through these businesspeople understanding in their own way a rule of Japanese companies that the highest priority is not necessarily profit and that bosses make irregular decisions and take responsibility for them.

### Key-words

Intercultural Conflict, Intercultural Exchange, Business Communication, Japanese Language Education for Business, Career Education

### 1. はじめに

少子高齢化など様々な要因で、将来的に日本人労働力人口の低下は進むとされており、日本での外国人労働者の増加は確実な状況におかれている。それに伴い、日本企業で働くことを希望している外国人留学生に対しては、キャリア教育の一環として日本語におけるビジネスコミュニケーションを教育する必要があるであろう。

日本企業で働くことを希望している外国人留学生に日本語におけるビジネスコミュニケーションを教育する中で、異文化間コンフリクトに対して外国人ビジネスパーソンがどのような対応をするのかというデータがあれば、それに基づいたロールプレイングなどの体験学習が

可能になり、留学生のビジネスコミュニケーション教育に有効に働くと考えられる。ところが、異文化間コンフリクトに対してビジネスパーソンである外国人がどのように対応するのかという研究は、まだ少ない状態であるといえる。そこで本研究では、ビジネスパーソンが異文化間コンフリクトに対してどのような対応をするのかということについて、インタビュー調査を行い、その事例を、現在も広く利用されているアメリカの心理学者であるThomas (1976) が提唱した5つのコンフリクト対処法をもとに分析し、考察した。

## 2. コンフリクトとは

コンフリクトとは、関わっている人同士の懸念事項が、同じでない状況のことをいう。アメリカの心理学者トーマスとキルマン (Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) は、人間関係上で起きたコンフリクトに注目し、意見が衝突した時に人間が取り得る対処方法を、以下の5つに分類した。

1. 競争的(コンピーティングモード)……相手を説得し、自分の意見を通す
2. 協調的(コラボレーティングモード)……互いの意見を尊重し、協力しながら解決する
3. 妥協的(コンプロマイジングモード)……互いの意見の水準を下げて、部分的に折り合いをつける
4. 順応的(アコモデーティングモード)……自分の意見を抑え、相手の意見を受け入れる
5. 回避的(アボイディングモード)……その場では解決しない

上記について、ケネスW. トーマス著 園田由紀訳『コンフリクトマネジメント入門TKIを用いたパフォーマンス向上ガイダンス』を参考にまとめると、以下の表1のようになる。

表1：コンフリクト対処法

名称	特色
競争	相手の意見に従わない対応 自分の意見を通すために相手に働きかける 自分の意見100%、相手の意見0%
協調	対立する意見と向き合い解決策を探す 自分の意見を通すための相手への働きかけがある 自分の意見75%、相手の意見25%
妥協	対立する意見の間に中間点を見出そうとする 自分の意見を通すための相手への働きかけがある 自分の意見50%、相手の意見50%
順応	共通の利益に焦点を当て対立の理由である意見の相違を目立たなくする 自分の意見を通すための相手への働きかけがない 自分の意見25%、相手の意見75%
回避	対立する意見と向き合うことを避けて自分の意見を殺す 自分の意見を通すための相手への働きかけがない 相手の意見に従う対応 自分の意見0%、相手の意見100%

【杉本(2018)より引用】

## 3. 先行研究と本稿の意義

異文化間コンフリクトに対して、ビジネスパーソンである外国人がどのように対応するのかという研究に関しては多くはないものの、異文化コンフリクトに関する先行研究はいくつか見られる。以下にそれらを述べていきたい。

Shang&Chen(2009)は、Thomas(1976)が示した上記の5つのコンフリクト対処法(「競争」、「協調」、「妥協」、「順応」、「回避」)を対立管理方式と呼び、在中合弁企業において82名の中国人ビジネスパーソンにアンケートを行い、外国人ビジネスパーソンとの異文化コンフリクトに対して中国人ビジネスパーソンが用いる対処法を調査した。その結果、「妥協」、「協調」、「競争」、「回避」、「順応」の順に多用されていることを明らかにした。その中で、「回避」について、先々に生じる問題をあらかじめ想定し、事が起こる前に対処するスタイルであり、それは消極的を意味するものではないとしている。

さらに、立川（2013）は、在日日本企業に勤務する4名の中国人ビジネスパーソンに対して、ビジネスコミュニケーションにおける異文化間コンフリクトへの対応方法をインタビュー調査し、その結果を、Shang&Chen（2009）と同様に、Thomas（1976）が示した上記の5つのコンフリクト対処法（「競争」、「協調」、「妥協」、「順応」、「回避」）からなる対立管理方式を用いて分析した。その結果、「回避」、「順応」が多用されていたことを明らかにし、その理由を、中国人ビジネスパーソンが、相手に関する情報・企業ルールを理解し、自身に働きかけているからだとして、必ずしも「回避」、「順応」は無抵抗な対立管理方式とはいえないとしている。さらに立川（2013）は、「回避」、「順応」の多用はコンフリクトの一時的解消や軽減に対して有効性があると主張している。

ビジネスコミュニケーションにより生じる異文化間コンフリクトや、その問題点に関する研究とともに、実際に起こっている仕事上の異文化間コンフリクトの事例を題材とした教材もビジネス日本語教育において開発されるようになり、それら教材の一部を用いてビジネスコミュニケーションのためのケース活動を行っている研究もある。ケース活動とは、ビジネス場面におけるコンフリクトの事例を用いて、日本語学習者がビジネスコミュニケーション上の問題点や解決策を討論しながら考える学習方法である〔近藤、金（2010）〕。近藤、金（2010）は、異文化間の接触場面で生じた仕事上のコンフリクトを題材としたケース活動を用い、ビジネス日本語を学ぶ学習者が通常では体験できない多様なビジネスの事例を疑似体験することができるようにその効果を認めている。

眞鍋（2015）は、4つの事例を用いたケース活動を通して、学習者がビジネス上の異文化間コンフリクトにどのように対応したかを調査し、ビジネスコミュニケーションのためのケース活動の有効性と今後の課題について考察した結果、ケース活動はビジネス上のコンフリクトを学習者が疑似体験し、協働で問題発見解決能力を育成できる有効な学習方法であると主張している。

以上、先行研究を見てきたが、先述のとおり先行研究ではビジネスパーソンによるビジネス上のコンフリクトへの対応を調査したものがまだまだ少なく、留学生のビ

ジネスコミュニケーション教育に有効に働くロールプレイングなどの体験学習を実施するにはデータ不足であることは否定できない状況である。

そこで本稿はビジネスパーソンが異文化間コンフリクトにどのように対応したかのデータを取るべく、表1にある5つのコンフリクト対処法をもとに、ビジネスパーソンが異文化間コンフリクトにどのように対応したかをインタビュー調査した。調査の基準は、コンフリクトを対処する際、「自身による相手への働きかけの有無」と、「自分の意見が何%位入っているのか」「相手の言い分を何%位取り入れたのか」というところとし、これをもとにインタビュー内容を5つのコンフリクト対処法のどれかに振り分けた。なお、このデータが今後の留学生のキャリア教育の一端を担う可能性を含むことを本稿の意義としたい。

#### 4. 調査概要

調査協力者は、日本企業に勤務する6名のアジア人ビジネスパーソン（表2）であり、2015年4月から2016年6月にかけてインタビュー調査を行った。6名は母国の大学の日本語学科を卒業しており、日本語の能力は、旧日本語能力試験1級もしくは日本語能力試験N1以上である。多くの異文化間コンフリクトへの直面が予想される入社初期段階が望ましいと考え、勤務年数が3年未満の方にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査のデータに関しては、使用は匿名性に配慮し研究目的以外には一切使用しないことを説明し、承諾を得た。インタビュー調査は1名60分から120分程度で、日本で筆者が実施した。インタビュー調査ではコンフリクトを例示し、これまでの勤務におけるその経験の有無と対応方法について尋ねた。

表2：協力者情報

協力者	性別	年齢	国籍	勤務年数	職種	JLPT
1	男性	40代	中国	2年 5ヶ月	食品販売	旧 1級
2	女性	50代	中国	2年 9ヶ月	食品販売	N 1
3	女性	30代	中国	1年 8ヶ月	食品販売	N 1
4	女性	20代	中国	1年 5ヶ月	衣料品販売	N 1
5	女性	30代	韓国	1年 3ヶ月	衣料品販売	N 1
6	女性	20代	韓国	1年 3ヶ月	衣料品販売	N 1

## 5. 調査結果・考察

以下は、インタビューの調査結果を表にしたものである。なお、インタビュー調査結果の表に関しては、Thomas (1976) が示した先述の5つのコンフリクト対処法（「競争」、「協調」、「妥協」、「順応」、「回避」）を用いて表した。

表3：5つのコンフリクト対処法の出現数

	競争	協調	妥協	順応	回避
数値	14	4	1	1	10

表4：個人別コンフリクト対処法の出現数

コンフリクト 経験数	競争	協調	妥協	順応	回避
協力者1 7回	5	0	0	0	2
協力者2 4回	3	1	0	0	0
協力者3 5回	0	1	1	0	3
協力者4 5回	2	0	0	0	3
協力者5 5回	4	1	0	0	0
協力者6 4回	0	1	0	1	2

トータルで30事例が出現していた。中でも「競争」が14パターンと一番多く、次に「回避」が10パターンと続く結果となった。これらのパターンを個人別に見ると、

「競争」が最も多く出現していた協力者は3名で、「回避」が最も多く出現していた協力者は3名という結果であった。この結果は、Shang&Chen (2009) や立川 (2013) のものとは異なる。

今回のインタビュー調査で得られた事例を5つのコンフリクト対処法別に考察すると、以下のとおりである。

### 「競争」の事例における考察

「競争」は、相手の意見に従わず、自分の意見を相手に述べ、押し通すという対応で、協力者の「競争」に関する14事例を大別すると、「自分の考えを実行した方が効率が良いから自分の案を採用してほしいと同僚に頼んでそうした」「自分の仕事の進め方の方が会社に利益が出るから、この進め方でやると上司に訴えて実行した」など、会社の利益のためには譲れないとする、企業利益に関する主張が多かった。

### 「協調」の事例における考察

「協調」は、対立する意見と向き合いながらも、相手の考えを認めた上で、自分の考えも認めてほしいと相手を説得するために話し合う対応で、協力者の「協調」に関する事例は、「今までのやり方は、無駄が多いから、自分の考えたやり方を採用してもらえないか」という、仕事の進め方のルールに関するものがほとんどであった。

### 「妥協」の事例における考察

「妥協」とは、自分の意見と相手の意見の中間点を見出す働きかけが見られる対応で、今回のインタビュー調査では、自身の勤務時間をめぐって上司の意見を聞くかわりに自分の主張も認めてもらったという、協力者3の事例のみであった。

### 「順応」の事例における考察

「順応」とは、自分の意見を通すための相手への働きかけがなく、自身で納得してしまう対応で、今回のインタビュー調査では、「無駄な作業が多いと感じているが、日本とはそのような国なのかと、なんとなく納得してい

る」という、協力者6の事例のみであった。

#### 「回避」の事例における考察

「回避」とは、相手と意見をまったく交わすことのない対応で、協力者の「回避」に関する事例を大別すると、「自分の実力を上司が評価してくれないが、自分からは言い出せないでいる」「他の人が自分より評価されていることに疑問を感じているが、誰にも言えない」など、自身の評価に関するものが多かった。

## 6. おわりに

今回のインタビュー調査においては、5つのコンフリクト対処法の中の、「競争」と「回避」が多く用いられていた。そこには、アジア人ビジネスパーソンが自分の意見を主張しながらも、日本企業の文化を自分なりに理解し、一番得策だと思う対処法を用いているという実態が明らかとなった。

本稿のデータは協力者6名という限られた内容によるもので、結果を一般化することはできないが、これらの結果は本稿の意義で述べた、留学生のキャリア教育の一環であるビジネスコミュニケーション教育に有効に働くロールプレイングなどの体験学習の実施に役立つだけでなく、問題解決能力育成のためのビジネス日本語教育へ応用できる可能性も持つといえる。今後は、アジア人だけでなく、アジア以外の外国人ビジネスパーソンの異文化間コンフリクトへの対応方法に関するより多くのデータも集めていきたいと考えている。

## 引用・参考文献

- ケネスW. トーマス著 園田由紀訳 (2015)『コンフリクトマネジメント入門TKIを用いたパフォーマンス向上ガイドンス』JPP株式会社
- 近藤彩(1998)「ビジネス上の接触場面における問題点に関する研究—外国人ビジネス関係者を対象として—」『日本語教育』98、97-108
- 近藤彩、金孝卿 (2010)「『ケース活動』における学びの実態—ビジネス上のコンフリクトの教材化に向けて—」『日本

言語文化研究会論集』6、15-31

- Shang Liu & Chen Guo-Ming (2009)「中国の合弁企業における対立管理方式の評価」ベイツ・ホッフア・本名信行・竹下裕子 (編)『共生社会の異文化コミュニケーション—新しい理解を求めて—』三修社、314-339
- 立川真紀絵 (2013)「ビジネスコミュニケーションにおける異文化間コンフリクトへの対応—中国人ビジネスパーソンの対立管理方式から—」『日本語教育』155、189-197
- 眞鍋雅子 (2015)「異文化コンフリクトに対する日本語学習者の反応—ビジネスコミュニケーションのケース活動を用いて—」『神田外語大学大学院紀要』21、65-87
- 杉本重由美 (2018)「異文化間コンフリクトへの対応に関する考察—接客を主な業務とするアジア人ビジネスパーソンを対象として—」『人間生活文化研究』28、628-634