

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 25 日現在

機関番号：37113

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2012～2013

課題番号：24830120

研究課題名(和文)信頼構築のコミュニケーションプロセスにおける「素直さ」のインパクトに関する研究

研究課題名(英文) Implications of Sunao for a communication process concerning trust in organisational contexts

研究代表者

能間 寛子 (Noma, Hiroko)

九州国際大学・国際関係学部・助教

研究者番号：50632204

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,300,000円、(間接経費) 390,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、職場における「素直さ」と信頼関係構築にかかるコミュニケーションへの影響について Grounded Theory アプローチを用いて実証研究を行ったものである。本研究によって、職場における「素直さ」には複数の構成要素があり、立場(職位)によって期待される「素直さ」の要素が異なっていたことが明らかになった。それぞれの立場で期待される「素直さ」を適切にコミュニケーションすることで、信頼の構築を促すことができる。本研究の成果は、職場の「素直さ」や信頼の構築に係るコミュニケーションの改善に寄与するとともに、これらの学術的発展に貢献することが期待される。

研究成果の概要(英文)：By employing a grounded theory approach, the study explored implications of Sunao for a communication process concerning trust in organisational contexts. The study revealed that the concept of Sunao consisted of multiple dimensions and organisational members were expected to demonstrate different components of Sunao depending on their positions. Accordingly, communicating Sunao in an appropriate manner facilitated building and developing trust. The findings of this study can be beneficial for improving communication for building and developing trust among organisational members and contribute deepening a theoretical understanding of Sunao and trust in work settings.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：素直さ 信頼 コミュニケーション

### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、Noma (2012)の研究の中で明らかにできなかった「素直さ」の概念及びそれが職場における信頼関係構築のコミュニケーションに与える影響について研究するものである。本研究は、今後予定している異文化間での信頼関係構築のコミュニケーション研究に不可欠なものであり、実践的な異文化ビジネス/マネジメントコミュニケーション問題の解決、「素直さ」や「信頼」に関する学術的研究、さらに異文化ビジネス/マネジメントコミュニケーション理論の発展に寄与するものである。

90年代以降、信頼に関する研究の中で、文化的価値観の影響が注目され、文化が信頼構築のプロセスやコミュニケーションに与える影響について研究が行われてきた (e.g. Doney, Cannon & Mullen 1998; Dietz, Gillespie & Chao 2010; Koch & Koch 2007)。その中で、信頼の概念は、文化的に普遍ではなく、信頼構築の判断・評価基準も文化によって異なることがわかった (Ferrin & Gillespie 2010; Saunders, Skinner & Lewicki 2010)。Noma(2012)の研究の中でも信頼の概念や基準が文化によって異なることが指摘されている。Noma(2012)は、異文化ビジネス/マネジメントコミュニケーションを軸として信頼関係構築の過程を調査する中で、日本人上司がオーストラリア人部下を信用できると判断する基準に「素直さ」があり、現地人部下への「素直さ」に対する期待が、日本人駐在員のコミュニケーションスタイルにも反映されていることを明らかにした。同時に、このコミュニケーションスタイルが、現地人部下との円滑なコミュニケーションや信頼関係を深める上での課題となっていることもわかった。

「素直さ」と信頼の関係性を追究することは、日本文化をベースとした信頼関係構築のプロセスを理解する上で有益であるが、現在、「素直さ」、特に職場における「素直さ」に関する研究は十分に行われておらず、それらの研究は、主に親子間や、教師と児童/生徒間等の日常や学校での関係に着目している (e.g. Murase 1982; Taylor, Lichtman & Ogawa 1998)。従って、本研究では、これまで十分に研究されていなかった日本文化を背景に持つ人々の職場における「素直さ」の概念と、「素直さ」が信頼関係構築プロセスに与える影響について追究する。

### 2. 研究の目的

本研究は、異文化間での信頼構築の過程における「素直さ」の役割を明らかにすることを目的とする。本研究期間で、Noma (2012)の研究で明らかにできなかった、日本人の「素直さ」に関する概念を追究し、「素直さ」が信頼構築のコミュニケーションにどのよう

な影響を与えているかを明らかにする。Noma (2012)は、オーストラリアの日系多国籍企業における現地社員と日本人駐在員の信頼構築の過程を異文化ビジネス/マネジメントコミュニケーションの視点から研究し、「素直さ」が日本人駐在員にとって、現地社員を信頼できるかどうかの重要な判断基準であることを明らかにした。しかし、同時に、「素直さ」は日本文化特有の概念であるため、他の文化的背景をもつ人々に理解されにくい概念であることも指摘されている (see Murase 1982; Taylor, Lichtman & Ogawa 1998)。これらの背景から、本研究では、「素直さ」と「信頼」の関係性に焦点を当て、研究期間内に、これらがどのように相互に関係しあっているのかについて、日本人同士の社内コミュニケーションを研究し、理解を深めることを目標とした。本研究期間に実施する研究は、その後予定している異文化間の信頼関係構築のコミュニケーションにおける「素直さ」の研究の基盤となるものである。

### 3. 研究の方法

本研究では、「素直さ」の概念と、その信頼構築プロセスへの影響を明らかにするという研究目標を達成するため、2段階に分けて研究を進めた。第1の段階として、「素直さ」に関する文献研究を行い、第2の段階として、文献研究の成果をもとに、Grounded Theoryアプローチを用いた実地調査(アンケート調査及びインタビュー調査)を行った。Grounded theoryアプローチは、既存のモデルを使わず、実質的データに基づく新しい理論やモデル、フレームワークを構築する際に有用であり (Charmaz 2006)、新しい分野やトピックを追究する方法として有益である (Glaser & Strauss 1967)。従って、本研究では Grounded Theory アプローチを採用し、参加者の言葉で実際の課題や問題を明らかにすることを試みた。

#### (1) 文献研究

「素直さ」、「信頼」、「日系多国籍企業におけるコミュニケーション」、「組織行動」の文献を中心に、「素直さ」および「信頼」のコンセプトに対する理解を深めた。また、「素直さ」及び「信頼」がコミュニケーションされるコンテキストについても「日本的経営」や「組織内コミュニケーション」の文献を中心に研究を行った。本文献研究の成果を用い、実地調査で行うアンケート及びインタビュー項目の設定を行った。

#### (2) 実地調査

実地調査では、文献研究の結果を基に設定した項目に従い、アンケート調査及びインタビュー調査を実施した。アンケート調査では、職場において「素直だ」と感じた人や行動、それにかかわるエピソード等について回答を依頼した。その結果、職場における「素直

さ」には複数の構成要素があり、上司 - 部下間で期待される/求められる「素直さ」、同僚間で期待される/求められる「素直さ」の違いが明らかになった。続くインタビュー調査では、それらの違いをより深く理解するため、アンケート調査で示唆されたエピソード等について詳しく尋ねた。

本研究の参加企業へは、担当社員へ事前に研究の概要、目的、手順及び個人情報の取り扱い等に関する説明を書面及び口頭で行い、同意を得て、本研究への参加が可能な社員へ e-mail にて研究概要及びアンケートを送付した。アンケートは e-mail にて回収し、その後、インタビュー調査を行った。インタビューは対面で半構造的インタビュー方法を用いた。インタビューは参加者の同意を得て録音し、分析のため後日書き起こし作業を行った。

実地調査では、日本企業 1 社、在中日系多国籍企業 1 社の 2 社から合計 48 名の参加があった。日本企業におけるアンケート及びインタビュー調査の参加者は 23 名、アンケート調査実施時期は 2012 年 11 月、インタビュー調査実施期間は 2013 年 3 月であった。在中日系多国籍企業におけるアンケート及びインタビュー調査について、日本人駐在員 10 名及び日本人駐在員と日常的に接点のある現地社員 15 名、計 25 名の参加があった。アンケート調査実施時期は 2013 年 7 月、インタビュー実施時期は 2013 年 8 月であった。

### (3) データの分析

インタビュー調査で得たデータは、録音し、文字データに書き起こしたうえで、2 段階のコーディング (Open Coding 以下 OC、Focused Coding 以下 FC) を行い分析した。OC では、分析の枠組みを決定するためのコーディングを行い、FC では、OC の過程で得たコードを使ってカテゴリー化を行った。さらに、FC の過程では、各カテゴリー間の関係性を考察し、「素直さ」と信頼構築のコミュニケーションプロセスの理論化を試みた。Grounded Theory アプローチにおけるコーディングの過程は、内容の飽和 (saturation) に達するまで反復的に行われる。しかし、本研究期間内では、全てのカテゴリーの飽和、及びカテゴリー間の関係を明確にし、理論化を完了することができなかった。理論化を達成するために今後必要な研究調査については、「4. 研究結果 (4) 今後の課題」に示す。

## 4. 研究成果

当該研究期間における調査研究の現段階での主な成果は、(1) 職場における「素直さ」の概念化、(2) コミュニケーションにおける「素直さ」の伝達と解釈、(3) 信頼関係の構築における「素直さ」の役割に整理することができる。また、これらの 3 点に含まれ

るカテゴリーの飽和及び理論化を達成するために必要な今後の研究を「(4) 研究の課題」で示す。これら 4 点の詳細はそれぞれ次の通りである。

(1) 職場における「素直さ」の概念化  
職場における「素直さ」の概念は、主に「率直さ」「正直さ」「従順さ」「謙虚さ」によって理解されていた。これらは、先行研究 (Harrison and Leitch 2007; Murase 1982; Taylor et al. 1998) でも指摘されていたが、今回の研究でわかったことは、文脈、場面、立場により、期待される要素が異なること、そして適切な「素直さ」の要素を発揮することが職場における有益な人間関係構築及び信頼関係構築に効果的に働いているということである。「素直さ」は、所属する集団の規範や価値観を内在化するために必要であり (Taylor et al. 1998) 新しい環境や慣れない環境において目標を達成するために必要な手段等を学ぶことに役立つことが指摘されている (Sugimoto 1998; Tezuka 1992)。本研究では、さらに、所属する組織の規範や価値観を理解し、実践するために、部下は「素直さ」を発揮し、それらを身につけることが期待されているため、上司 - 部下間で上司が部下に期待する「素直さ」においては、「正直さ」「従順さ」「謙虚さ」が重視されていることがわかった。他方、部下が上司に期待する「素直さ」は「謙虚さ」と関連しており、「他者の話に耳を傾ける姿勢」を評価していた。

### (2) コミュニケーションにおける「素直さ」の伝達と解釈

コミュニケーションにおいて「素直さ」は行動や姿勢を通して伝達される。「素直さ」の対象は、自分に対して素直であるか、また他者に対して素直であるか、の 2 種類がある (Taylor et al. 1998)。本研究においても、自分自身に対して素直である行動や態度と、他者に対して素直である姿勢や態度が報告された。職場における「素直さ」については、自分自身に対する「素直さ」は、「率直さ」として解釈され、他者に対する「素直さ」は主に「従順さ」や「謙虚さ」として解釈された。素直な行動や態度は、他者や所属する集団 (企業) の規範や価値観を受け入れる姿勢またはその度合いとして解釈されるため、「素直な態度」をコミュニケーションすることは、人間関係の基盤を構築する上で必要だと考えられた。しかし、後述するとおり、組織におけるそれぞれの立場や人間関係において、重視される素直さの側面が異なっているため、組織内の立場に応じて適切に「素直さ」をコミュニケーションすることが信頼関係構築の過程において重要になる。

### (3) 信頼関係の構築における「素直さ」の役割

信頼関係構築における「素直さ」のインパクトについて、本研究期間内においては、「素直さ」を適切にコミュニケーションすることで、信頼構築に伴うリスクを少なくとも2つの方法で軽減していることがわかった。1つ目は、他者に自身の脆弱性を見せることに対して知覚されるリスクが緩和されることであり、2つ目は他者の職務遂行上の能力に起因して知覚されるリスクが軽減されることである。他者を信頼することは、常にリスクが伴う(Das & Teng 2004)。一般的に、信頼が必要な場面は、他者に依存しなければならない状況であるため(Lane 1998; Whitener et al. 1998)。そのような場面では、他者の意図に係るリスク及び他者の行動に起因するリスクを避けることができない(Mayer, Davis & Schoorman 1995; Doney, Cannon & Mullen 1998; Jones & George 1998; Rousseau et al. 1998; Bottery 2003; Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006; Li 2007)。このような「信頼」の性質においては、「素直さ」を適切にコミュニケーションすることで、自身の意図や行動に起因して他者が知覚するリスクを軽減することができる。つまり「素直さ」を適切にコミュニケーションすることは、自身の信頼性を高めることにつながるのである。

1つ目のリスクについて、他者へ自身の弱さを伝え、他者に頼ることは、相手に裏切られたり、利用されたりするリスクが伴う(Li 2007)。しかし、自分から「素直さ」、特に「正直さ」をコミュニケーションすることで、他者が知覚する裏切られるリスク、利用されるリスクは低下する。言い換えれば、当該他者は自分を信頼することに伴うリスクが低いと判断するため、「素直さ」を適切にコミュニケーションすることで信頼の構築に貢献することができる。しかし、特に職場においては、職場の同僚はライバルでもあり、自身の弱さを見せることはリスクを伴う行為である。その点において、本研究の参加者は、同僚に対してよりも、上司に対しての方が「素直さ」を発揮しやすいことも指摘した。また、本研究では、他者の「素直さ」を受け取った場合、自分自身も当該他者へ「率直さ」や「正直さ」を発揮し、「素直さ」を伝えやすくなること、つまり「素直さ」の相互性も明らかになった。互いに「素直さ」を発揮することにより、他者に裏切られたり、利用されたりすると感じなくなり、他者を信頼する度合いが高い(他者を信頼することに係るリスクは低い)ことも示唆された。

2つ目のリスクについては、組織内の立場とそれぞれの立場に対して期待される「素直さ」の側面の違いと関係している。本研究で

は、組織内の立場によって発揮すべき「素直さ」の側面が異なっており、「素直さ」の適切な側面がコミュニケーションされているかどうか、その人物の職務能力に対する信頼や評価にも影響を与えていることがわかった。「素直さ」は、通常、社会的立場の高い者が下の者に期待するものである。また、子供に対してよく使われる概念であるため、上司が部下に対して期待する「素直さ」は「率直さ」「正直さ」「従順さ」「謙虚さ」の全ての側面が挙げられた。他方、部下が上司に対して期待する「素直さ」は、主に「謙虚さ」に関わっており、その中でも、「他者(部下)の意見に耳を傾ける姿勢」が重視されていた。上司に対しては「従順さ」は求められておらず、「率直さ」や「正直さ」についても、常に率直または正直である必要はないと理解されていた。上司は部下の判断や行動に対して責任を負うため、全ての情報を部下に伝えるのではなく、必要なもののみを選択し、伝えるスキルが必要だと認識されていた。言い換えれば、上司に求められている「素直さ」は限られた側面のみで、上司が、部下に必要な姿勢として期待されている「素直さ」の側面を発揮すれば、その立場に必要な能力やスキルが不足していると判断され、反対に信頼を失う可能性が高まると言える。

このように、「素直さ」をコミュニケーションすることは、他者を信頼することに伴って知覚されるリスクを緩和したり、反対に高めたりすることによって信頼関係構築のプロセスに影響を与えている。部下や上司、それぞれの立場で期待されている「素直さ」の側面を適切にコミュニケーションできれば、信頼の構築に貢献することができるが、そうでない場合は、信頼を失うことになる。

本研究期間内においては、職場における「素直さ」のコンセプトや構成要素、さらに、「素直さ」がコミュニケーションされる過程及び信頼関係構築に関する「素直さ」の役割について理解を深めることができた。特に、組織内の立場によって期待される「素直さ」の側面が異なっていること、そしてそれぞれの側面が信頼関係を構築する上でどのように関わっているのかについて考察することができた。本研究は、先行研究において不足していた職場における「素直さ」に関する理解、さらに「素直さ」と「信頼」に関する実証研究を行ったことで、「素直さ」及び「信頼」の学術的理解を深めることに貢献した。しかし、前述したとおり、本研究期間内に Grounded Theory アプローチの最終目的である理論化の段階までは達成することができなかった。理論化を達成するには、さらなるデータ分析、また必要に応じてデータを追加収集しなければならない。本研究機関内で達成できなかった部分については、次の「(4) 今後の課題」に示す。これらの課題に基づいて研究を

進めることで、日本文化をベースにした信頼の構築と職場における「素直さ」が信頼に与える影響についての理論構築及び発展的研究に貢献できると考える。

#### (4) 今後の課題

職場における「素直さ」及び日本文化をベースにした「信頼」の研究においては、本研究期間で明らかになった結果に加えて、以下の課題について実証研究を行う必要がある。

##### 「素直さ」と学習

「素直さ」の構成要素である「従順さ」と「謙虚さ」は組織内での学習と深く関係している。特に、上司-部下間において、これらの側面が強調される背景には、部下の経験や知識の少なさが関係している。部下が今後成長するかどうかの1つの判断基準として「素直さ」が挙げられている。今後の研究においては、「素直さ」を発揮した時の学習のプロセスと、そうでない場合の比較、部下が上司に「素直さ」を適切にコミュニケーションできた場合とそうでない場合の信頼関係や人間関係構築の過程と学習のプロセスとの関連性について、そして「素直さ」が促進される職場環境と組織の学習等についても考察する必要がある。

##### 「素直さ」とリーダーシップ

上述した通り、「素直さ」の側面は、信頼関係構築のプロセスを促進することもあるが、阻害することもある。特に、上司に期待する「素直さ」の側面として強調された「他者の話に耳を傾ける姿勢」に代表される「謙虚さ」については、さらにデータを収集し、研究する必要がある。本研究期間で得たデータは限られた企業、職種、年齢、職位の社員の視点から得られたものであるため、上司に求められる「素直さ」の側面としての「謙虚さ」の総合的な理解には至らなかった。今後の研究においてはこの点を追究する必要がある、またリーダーシップの観点から考察することも有益であると考えられる。

##### 「素直さ」と面子(face)

本研究期間で得たデータから、「素直さ」を発揮することは、同時に「面子」についても考慮しなければならないことが分かった。特に、在中日系多国籍企業においては、「面子」の重要性が指摘された。特に異文化間において互いの文化に関する知識が不足している場合、「素直さ」を発揮して、他者に尋ねる、または教えてもらう必要がある。そのような場面では、自分の立場が弱くなったり上下関係が崩れたりするなどのリスクが伴い、「面子」を保つのが難しくなることが多い。しかし、現代のビジネス環境においては、情報技術が高度に発展し、情報量や異文化との接点が増加する中で、上下関係を越えて相互に学習し合う必要性が高まっている。このような中で、どのように「面子」を保ちながら「素

直さ」を發揮しているのか、どのようなコミュニケーションスキルが有益なのか等について研究を進めることも、今後の課題である。

今後の研究においてこれらの視点について研究することで、職場における「素直さ」が信頼関係構築のコミュニケーションに与える影響のより総合的な理解を得ることができ、学術的また実践的にも有益であると考えられる。特に、日本文化をベースにした信頼に関する研究及び文化的に多様な職場における職場で期待される「素直さ」及び「信頼」に係るコミュニケーションの改善に寄与することが期待される。

#### References

- Charmaz, K 2006, *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*, Sage, London.
- Doney, PM, Cannon, JP & Mullen, MR 1998, 'Understanding the influence of national culture on the development of trust', *The Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 601-620.
- Dietz, G, Gillespie, N & Chao, GT 2010, 'Unravelling the complexities of trust and culture', in Saunders, MNKet al (eds), *Organizational trust: a cultural perspective*, Cambridge University Press, New York, pp. 3-41.
- Ferrin, DL & Gillespie, N 2010, 'Trust differences across national-cultures: much to do, or much ado about nothing?', in Saunders, MNKet al (eds), *Organizational trust: a cultural perspective*, Cambridge University Press, New York, pp. 42-86.
- Glaser, BG & Strauss, AL 1967, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine Transaction, Piscataway.
- Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2007). Developing paradigmatic awareness in university business schools: The challenge for executive education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 332-343.
- Koch, BJ & Koch, PT 2007, 'Collectivism, individualism and outgroup cooperation in a segmented China', *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, no. 2, pp. 207-225.
- Murase, T 1982 'Sunao: A central value in Japanese psychotherapy', In A. J. Marcella & G. M. White (Eds.), *Cultural conception of mental health and therapy*, Dordrecht, Boston, pp. 317-329.
- Noma, H 2012, Creating a circle of trust: managing cultural interfaces in

subsidiaries of Japanese multinational corporations operating in Australia, PhD thesis, submitted to University of South Australia.

- Saunders, MNK, Skinner, D & Lewicki, RJ 2010, 'Emerging themes, implications for practice, and directions for research', in Saunders, MNK et al (eds), *Organizational trust: a cultural perspective*, Cambridge University Press, New York, pp. 407-423.
- Sugimoto, N. (1998). Norms of apology depicted in U.S. American and Japanese literature on manners and etiquette. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 251–276.
- Taylor, S. I., Lichtman, M., & Ogawa, T. 1998 'Sunao (cooperative) children: The development of autonomy in Japanese preschoolers', *International Journal of Early Childhood*, vol. 30, no. 2, pp. 38–46.
- Tezuka, C. (1992). Awase and sunao in Japanese communication and their implications for cross cultural communication. *KEIO Communication Review*, 14(1), 37–50.

## 5 . 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表](計 1 件)

Noma, H 2013, 'A cultural perspective on trust in Japanese multinationals operating overseas', 2013 International Symposium on Business and Management, April 3-5 in Kitakyushu, Japan.

## 6 . 研究組織

(1)研究代表者

能間 寛子 (NOMA, Hiroko)

九州国際大学・国際関係学部・助教

研究者番号 : 50632204