

令和 2 年 5 月 31 日現在

機関番号：32680

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03886

研究課題名(和文) 日本的労働環境において多文化チームを活用するリーダーシップ・モデルの構築

研究課題名(英文) The Construction of a Leadership Model for Enabling Multicultural Teams to be Effective in the Japanese Working Environment

研究代表者

石黒 武人 (Ishiguro, Taketo)

武蔵野大学・グローバル学部・准教授

研究者番号：90527962

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は日本国内で活動する企業の多国籍・多文化チームでリーダーを務める日本人上司を対象とし、日本的労働環境のなかで多文化チームをうまく運営し、活用する日本人上司の思考プロセスを明らかにした。その思考プロセスは、多様性に関する知識や経験に基づき、次から次へと様々な見方へ視点を移し物事を思考する「移動性の高い認知」を特徴とする。また、その認知に基づき理解したメンバーの多様なニーズに応じてコミュニケーションをとる「メンバー尊重型の行動」が意識されている。加えて、現実に対応するための冷静さを保ち、状況を楽しむ「寛容型の情動」を伴う。こうした多文化対応型の思考プロセスの詳細を視覚的モデルとして示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、3カ国以上の人びとが協働する国内多文化チームの日本人上司、それも、チームを比較的うまく運営し、コミュニケーション上の問題が少ない上司という先行研究が十分になされていない人びとを対象とし、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて彼らの思考プロセスの特徴をモデルとして図示したことである。加えて、その思考プロセスを次のリーダーへ継承するためのモデルを提示できた点も意義がある。

本研究の社会的意義は、上記のモデルが、多文化チームの運営に苦しむ現場の日本人上司にとって、自身の思考プロセスをモデルと比較、分析し、改善点を案出するツールとなる点であるといえる。

研究成果の概要(英文)：The study shows some major features of cognitive orientation of successful Japanese leaders in multicultural teams in the Japanese working environment. Such features include the following elements: 1) their dynamic perspective-taking from one viewpoint to another on the basis of their knowledge and experience of diversity, 2) their consciousness to make efforts to communicate with members to meet the members' needs, and 3) their generosity which enables them to be calm and to enjoy their situations. These elements collectively serve as a buffer to lessen non-Japanese members' dissatisfaction and as a leverage to enhance the members' motivation. Based on a modified grounded theory approach, the study presents a model to explain the details of the dynamic cognitive processes of successful Japanese leaders enable multicultural teams to be effective in the Japanese working environment, which is often times the source of "problems" in the eyes of non-Japanese members.

研究分野：異文化コミュニケーション学、組織ディスコース研究

キーワード：多文化チーム 日本人リーダー(上司) 認知的複雑性 移動性の高い認知 メンバー尊重型の行動
寛容型の情動 継承 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

(1) 日本における就労人口の多国籍化と多文化チームの増加

日本政府が掲げる「日本再興戦略」(首相官邸, 2013)における「外国人材の活用」(cf. 厚生労働省, 2015)や日本企業のグローバル化に伴い、外国人社員の採用が増加し(厚生労働省, 2019)、成員の多国籍化が進んでいる。そのため、今後、国内企業において多文化チームが数多く形成されていくと予測される。

(2) 国内多文化チームの日本人リーダーに関する研究の不足

日本で活動する「多文化チーム」に焦点を当て、かつ日本の社会と組織の文化的影響を視野に入れ、日本人リーダーのコンペタンシーに着目した研究は極めて少なく、海外で活動する日本人リーダーの研究と比べ研究が大幅に不足している。

(3) 国内多文化チームを機能させるリーダーの思考プロセスを解明する必要性

加えて、欧米の研究成果や、海外で活動する日本人リーダーの成果をそのまま日本で活動するチームとリーダーに当てはめるには限界があり、日本の文化・労働環境を踏まえ、チームを機能させる日本人リーダーの思考プロセスの解明が、チーム運営の円滑化には必要である。

2. 研究の目的

本研究は、日本国内の多文化チームにおける日本人リーダーが持つ『思考プロセスを外在化』し、リーダーが現場で必要とする認知面のコンペタンシーを明らかにする。そのうえで、本研究では、リーダーが直面する諸問題とそれに対応する思考プロセスを包括的に説明するモデルを作成する。加えて、その思考プロセスを次世代リーダーへ継承するためのモデルも提示する。

3. 研究の方法

(1) 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

研究方法は、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(以下、M-GTAと表記)(木下, 2003)である。本研究では、多文化チームの現場で経験を持つリーダーたちにインタビューを複数回実施し、M-GTAの分析枠組みを用いて、多文化チームで経験される問題や認知的コンペタンシーをインタビュー・データから概念化し、概念化した問題、コンペタンシー、そして、それらの背景にある社会、組織の影響を関係図として示す。M-GTAは、データから概念を生成し、概念間の関係をもとに上位のカテゴリーを作るなどして、調査結果をモデル化するための手続きが整備されている。

(2) 調査協力者

調査協力者は、3万人以上の従業員が働く某大手企業の複数の研究所において、3カ国(日本に加え2カ国)以上のメンバーが在籍する研究チーム(5名)および営業チーム(2名)のリーダー計7名である(Table 1)。

Table 1
チームの規模と外国籍メンバーの内訳

	チーム規模	外国籍メンバー数	メンバーの出身国
A氏	20~35名	2名	ベネズエラ、インド
B氏	10~15名	2名	中国、アルジェリア
C氏	13名	2名	中国、インドネシア
D氏	15名	2名	中国、ドイツ
E氏	15名	2名	中国、ベトナム
F氏	70名	3名	中国、レバノン、ロシア
G氏	29名	2名	韓国、中国、ベトナム

本研究では、2016年2月中旬から6月上旬にかけて、上記7名に60分から90分のインタビューを複数回実施した。回数は、A氏3回、B氏からG氏がそれぞれ2回である。後述する「4. 研究成果」の(1)はA氏からE氏の5名を対象とし、(2)はA氏からG氏の7名を扱っている(少人数の協力者を扱う研究方法の詳細について石黒(2017b)を参照のこと)。

4. 研究成果

研究成果として日本人リーダーの思考プロセスを示す以下の2つのモデルを構築した。

(1) 多文化チームを機能させる日本人リーダーの動的思考プロセスの外在化

次頁Figure 1が示すように、協力者たちのデータ(語り)に基づき、彼らの思考プロセスのモデルを構築した。まず、日本人リーダーたちが認識している1つの重要な状態もしくは帰結として、「コミュニケーションの問題が少ない状態」(Figure 1右端)がある。これは、リーダーが、調査当時率いていた多文化チームのコミュニケーションについて、特に大きな問題は顕在化していない状態であると認識していたことを指す。

その帰結をもたらす認知的志向性として、後述する「移動性の高い認知」、「メンバー尊重型の行動」、「寛容型の情動」といった3つの志向性がある(Figure 1中央)。それら3つのプロセスは、リーダーたちが外国籍メンバーの視点から見て「問題」となる「日本の労働環境の壁」(Figure 1左上)に対応し、日本的労働環境の壁と外国籍メンバーとの間の摩擦を減らす「緩衝体」とし

て機能していると考えられる。なお、「**外国籍メンバーの限定的採用戦略**」(Figure 1 左下)はFigure1 下部の2本の矢印()が示すように、「**コミュニケーションの問題が少ない状態**」に寄与していると考えられる。

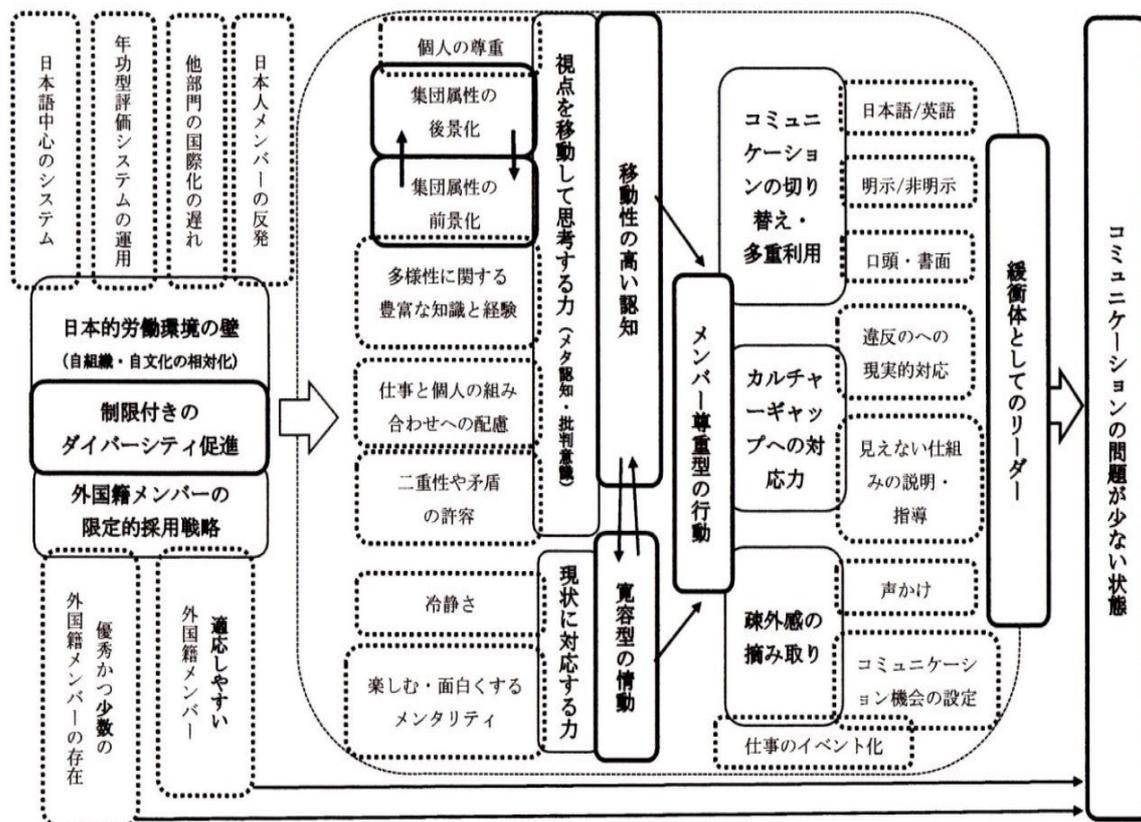


Figure 1. 多文化研究チームを機能させる日本人リーダーの認識世界

まず、「**移動性の高い認知**」とは、個人、組織、国籍といった様々なレベルへ視点を移動し、物事を多面的・複層的・動的に認知するリーダーの志向性を示す。つぎに、「**メンバー尊重型の行動**」(Figure 1 中央右)は、リーダーたちが背景とする諸文化とメンバー(日本人のメンバーも含む)たちが背景とする諸文化の関係性を踏まえ、メンバー(の立場・文化)を尊重した行動を意識することを指す。さらに、様々な状況や多様なメンバーに対応するうえで必要な「**寛容型の情動**」(Figure 1 中央下)がある。

また、本調査の協力者が所属する組織の戦略として、日本の大学院を出て、日本にある程度生活の基盤がある「**適応しやすい外国籍メンバー**」を採用し、また、配属先に大きな混乱がないように「**優秀かつ少数の外国籍メンバーの存在**」を重視する。こうした採用に関する2つの実践を「**外国籍メンバーの限定的採用戦略**」と概念化した。

上述した「**日本の労働環境の壁**」と「**外国籍メンバーの限定的採用戦略**」は、社是としてグローバル化やダイバーシティの推進を図りつつも、その実践が限定的であることを示している。リーダーたちが認識しているその組織的コンテクストを「**制限付きのダイバーシティ促進**」と総称した。

以上のような組織的な特徴・限界と外国籍メンバーとの間で、現場の日本人リーダーたちが、チームメンバーが見ている「**問題状況**」の背景を説明してメンバーの不満を減らし、当該企業で働くことに意義を見出せるような刺激的な仕事を与えたりして「**緩衝体としてのリーダー**」となっている。リーダーは、外国籍メンバーの視点から捉えられる自組織の特徴・限界(「**制限付きのダイバーシティ促進**」)を認知でき、「**移動性の高い認知**」、「**メンバー尊重型の行動**」、「**寛容型の情動**」という3つの認知的志向性を駆使して、自組織の限界とチームメンバー間にある摩擦を減減する「**緩衝体**」となっているのである。その帰結として、自チームにおいて「**コミュニケーションの問題が少ない状態**」を経験している。

なお、モデルの各概念、カテゴリーの詳細な説明や具体事例の紹介は、石黒(2017a)に譲る。

(2) 国内企業の多文化チームにおける日本人リーダーの認知的複雑性とその継承

Figure 2 上部(太枠)が示すように、多文化チームの日本人リーダーが自身の認知的志向性を次世代へ継承(cf. 金井・谷口, 2012)していくうえで、大きく3つのプロセス、すなわち、「**継承促進のプロセス**」、「**意識の持ち方**」ならびに「**目指すべき実践**」がある。日本人リーダーは「**継承促進のプロセス**」を経験しながら、特定の「**意識の持ち方**」を醸成し、その過程で「**目指すべき実践**」を行う意識を持つに至る。この3つのプロセスが「**次世代への認知的志向性の継**

承」につながるのである。

まず、「**継承促進のプロセス**」は、現リーダーの認知的複雑性を次のリーダーへ伝える、もしくは、次のリーダーが現リーダーからその認知的複雑性を学ぶプロセスを指す。そのプロセスは、「**制度的な継承ツールの活用**」、「**個々の実践を通じて学ぶ・伝える**」、さらには「**寛容型の情動**」で構成される。「**寛容型の情動**」はFigure 1にも示されたカテゴリーで、認知的複雑性を支える情動面の特徴である¹。継承促進のプロセスのなかで、制度的なツールや個々の実践を介し、現リーダーから次のリーダーへ様々な状況における対応の仕方がその情動面・態度も含めて伝えられる。

「**制度的な継承ツールの活用**」は「**フィードバック媒体**」と「**知識供与型研修**」で構成される。「**フィードバック媒体**」は、上司からフィードバックを得ながら、多文化チームを率いるうえで必要なマネジメントとリーダーシップのあり方を体験する機会を提供するツールを指し、上司との1対1の定期面談、上司に提出する定期レポート、メンター制度などがある。こうした媒体を通じて、直属の上司、階層がさらに上の上司、または別の部署の上司の薫陶を受けることができる。「**知識供与型研修**」は、**ダイバーシティ研修**、**リーダーシップ研修**、**ファシリテーション研修**といった多様なメンバーを率いていくうえで必要と考えられる知識を得られる研修を指す。

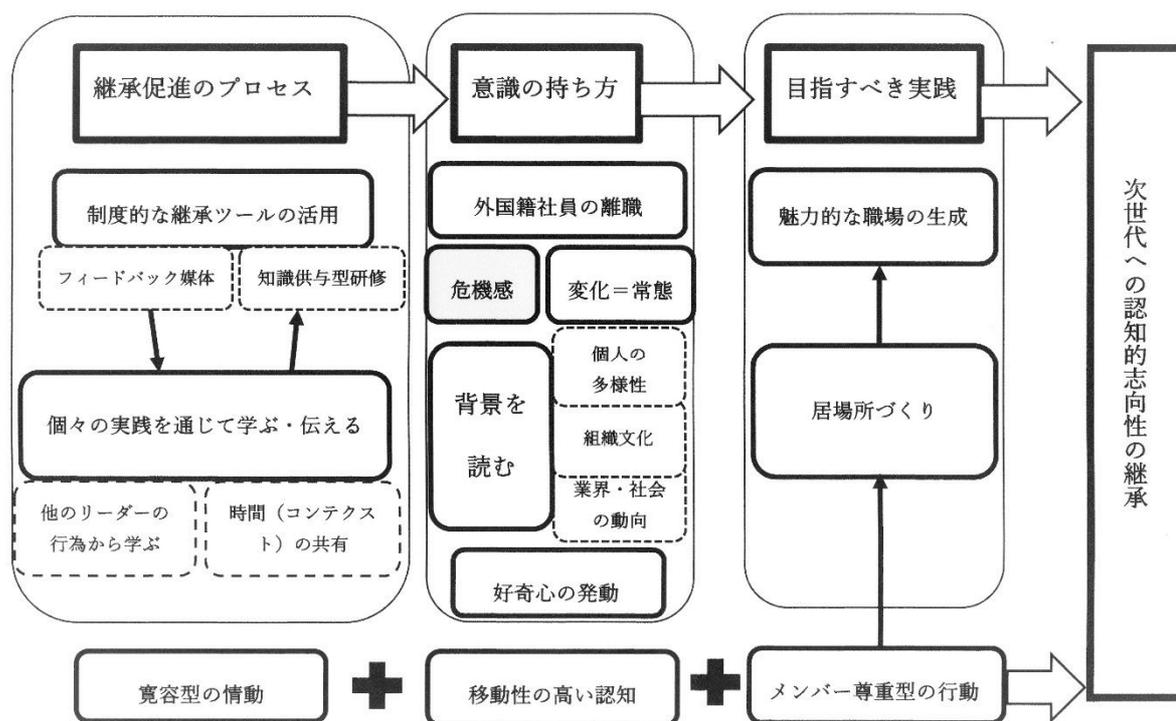


Figure 2. 国内多文化チームにおける日本人リーダーの認知的志向性の継承モデル

「**継承促進のプロセス**」のカテゴリーとして「**個々の実践を通じて学ぶ・伝える**」がある。これは、2つの概念で構成され、まず、チーム内外のリーダーもしくはメンターの言語・非言語行為から多文化チームの運営に必要なことを実際の業務を通じて学ぶ意識を持っていることを指す「**他のリーダーの行為から学ぶ**」がある。例として「自分がチームの一員だったときのリーダーがやっていたのを見て学んだ」(C氏)という発言があった。つぎに、リーダーがフォロワー(次のリーダー)とコンテキスト(場所、場面、対人関係、共有知識)を同じ時空で共有しつつ、リーダーは伝え、フォロワーは学ぶという意識を指す「**時間(コンテキスト)の共有**」がある。リーダーは、時間を共有しつつ、持論(Tichy & Cohen, 1997)の言語化とその共有を行うことがある。リーダーがやってみせて、また持論を語りつつ、リーダーとしてのあり方を継承する形といえよう。

次に、2つ目のプロセスである「**意識の持ち方**」とは、多文化チームのリーダーとして重視すべき志向性の束を指す。その構成要素として、まず、「**外国籍社員の離職**」があり、リーダーは、一見馴染んでいるように見えても突然辞めてしまう外国籍社員の存在を意識している。また、離職の背景にある自社、日本人、日本社会のあり方を批判的に相対化し、強い危機感を持っている。「**危機感**」は、「**外国籍社員の離職**」に加え、業界や社会の世界的動向、世界における自社の位置づけを相対的に把握しているために生まれる。変化が激しいことがあたりまえ(常態)であるという考え方(「**変化=常態**」)をし、変化に対応しようとする意識が高い。さらに、個人(ミクロ)、組織(メゾ)、業界・社会(マクロ)を理解する際に、様々なことに関心を向ける「**好奇心**

¹ 「冷静さ」と「楽しむ・面白くするメンタリティ」を備え、その結果、「現状に対応する力」をもたらす情動的特徴である。

の発動」があり、そのうえで「背景を読む」意識が高く、背景を読むことで、個人、組織、業界・社会にうまく対応していこうとする。こうした「意識の持ち方」を可能にするのが、様々な観点に視点を移動して多面的に考えることを可能にする「移動性の高い認知」である。Figure 1が示すように、移動性の高い認知の基盤には、「多様性に関する豊富な知識と経験」がある。

最後に、「目指すべき実践」とは、多文化チームのメンバーが職場に自分の居場所があり、また、職場に魅力を感じるような実践を行う意識を指す。まず、「居場所づくり」とは、リーダーが、外国籍メンバーを含めたすべてのメンバーの目的、立場、文化を尊重し、メンバーが自身の「居場所」があると認識できるような機会をつくる実践を行なうことである。メンバーが疎外感を持たないように、リーダーからメンバーに近づき、声をかけたり、メンバー同士がコミュニケーションをとれる機会を設定したりする実践である（Figure 1の「疎外感の摘み取り」にある「声かけ」「コミュニケーション機会の設定」を参照のこと）。

ただし、リーダーたちは、現在、それだけでは、外国籍メンバーは離職してしまう可能性があるという考え（危機感）を持っており、「居場所づくり」以上に、外国籍メンバーが何かしら魅力を感じる職場づくりを行っている。これが「魅力的な職場の生成」である。たとえば、「仕事のイベント化」（Figure 1）という実践があり、会議をする場所を通常の場合から某有名ビルの最上階へ変更したという例がある。また、日本人メンバーたちが職場で作り出す「真面目すぎる」雰囲気を変えるために、業務中に皆でアイスを食べに行く、といった行動をとり、リラックスした雰囲気を演出し、多文化なメンバーに魅力を感じてもらおう工夫をしているリーダーもいた。もちろん、外国籍メンバーのニーズ（例：新しいソフトの使い方を学びたい）にこたえるような仕事をできる範囲で割り当てるような意識もある（Figure 1の「仕事と個人の組み合わせへの配慮」）。こうしたメンバー個人を尊重する考え方（Figure 1の「個人の尊重」）がベースにある。

以上のように、「継承促進のプロセス」で、次のリーダーが現リーダーからチームの運営とそれに必要な認知的志向性について学び、また、現リーダーが次世代のリーダーへそれを伝える。さらに、メンバー（次のリーダー）が学び、現リーダーが伝えるべき「意識の持ち方」があり、そのような意識を持ちつつ「目指すべき実践」を具体化していく。こうした3つのプロセスが経験されることで、「次世代への認知的志向性の継承」が達成される。

以上のように、多文化チームを機能させ、活用する日本人リーダーの動的な思考プロセスを示すモデルと、その動的な思考プロセスを継承するうえで必要なリーダーの思考プロセスのモデルを提示した。後者のプロセス・モデルは、現リーダーがいかに次のリーダーへ認知的志向性を継承できるか、という問いに答え、制度的あるいは個人的な取り組みを具体的に考えるうえで、示唆的なものである。

日本における多文化チームとそのリーダーの研究はまだまだ萌芽期であるといえる。今後、研究を進め、より説明力が高いモデルへと改良していきたい。また、今回の研究では扱えなかったオンラインでつながった「多文化バーチャル・チーム」の研究も視野に入れて研究活動にさらに力を尽くしたい。

<引用文献>

- 石黒 武人 (2012). 『多文化組織の日本人リーダー像 ライフストーリー・インタビューからのアプローチ』 春風社
- 石黒 武人 (2017a). 「国内で活動する多文化研究チームにおける日本人リーダーの認知的志向性とその動態」『多文化関係学』 14, 41-57.
- 石黒 武人 (2017b). 「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチにおける「厚い記述」への近接：コーディングにおける談話研究の分析概念の援用とその効果」『順天堂グローバル教養学部論集』 2, 88-96.
- 金井 壽宏・谷口 智彦 (2012). 「実践知の組織的継承とリーダーシップ」金井 壽宏・楠見 孝 (編) 『実践知：エキスパートの知性』 (pp. 59-104) 有斐閣
- 木下 康仁 (2003). グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い 弘文堂
- 厚生労働省 (2015). 「新たに「外国人材活躍推進プログラム」を実施します」 <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000086181.html> (2019年9月30日)
- 厚生労働省 (2019). 「外国人雇用状況」の届出状況のまとめ (平成30年10月末現在) <https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/000472891.pdf> (2019年8月30日)
- 首相官邸 (2013). 「日本再興戦略 平成25年6月14日版」 http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf (2017年5月2日)
- Tichy, N. M. & Cohen E. (1997). *The leadership engine*. Harper Business (一條 和生・訳 (1999). 『リーダーシップ・エンジン』 東洋経済新聞社)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 石黒武人	4. 巻 14
2. 論文標題 国内で活動する多文化研究チームにおける日本人リーダーの認知的志向性とその動態：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによるモデルの構築	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 多文化関係学	6. 最初と最後の頁 41-57
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 石黒武人	4. 巻 2
2. 論文標題 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチにおける「厚い記述」への近接：コーディングにおける談話研究の分析概念の援用とその効果	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 順天堂グローバル教養論集	6. 最初と最後の頁 88-96
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 石黒武人	4. 巻 4
2. 論文標題 国内多文化チームにおける日本人リーダーの認知的志向性の継承モデル	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 グローバルスタディーズ	6. 最初と最後の頁 47-59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件（うち招待講演 4件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 国内企業の多文化チームにおける日本人リーダーの認知的複雑性とその継承
3. 学会等名 多文化関係学会第17回年次大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 外国人の定着・適応に必要なビジネスコミュニケーションとは
3. 学会等名 BJT委託研究成果報告シンポジウム（（公財）日本漢字能力検定協会主催、（公社）日本語教育学会共催）（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 鄭学京・長崎洋二・石黒武人
2. 発表標題 日本企業における外国人社員のキャリア形成の現状と課題 外国人社員・日本企業・研究者の視点から
3. 学会等名 多文化関係学会第17回年次大会（招待講演）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 国内で活動する多文化研究チームにおける日本人リーダーの認知的複雑性とその動態：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによるモデルの構築
3. 学会等名 多文化関係学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 多文化チームを機能させる日本人リーダーの認知的複雑性とその醸成を促す「コンテキストシフト」の提示
3. 学会等名 異文化コミュニケーション学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 談話研究の分析概念を修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチに接合する試み：領域横断的アプローチ
3. 学会等名 「言語と人間」研究会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 日本的労働環境において多文化営業チームを機能させる日本人リーダーの要件
3. 学会等名 異文化コミュニケーション学会 第31回年次大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 日本的労働環境において多文化チームを機能させる日本人のリーダーシップ：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによる暫定モデルの構築
3. 学会等名 多文化関係学会 第15回年次大会
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 質的データ分析の精緻化に向けて：言及指示から社会指標へ
3. 学会等名 多文化関係学会 九州地区研究会（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 国内多文化チームにおける日本人リーダーの認知的志向性の継承モデル
3. 学会等名 多文化関係学会 第18回年次大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 石黒武人
2. 発表標題 質的研究ワークショップ：M-GTAと談話分析の接合
3. 学会等名 異文化コミュニケーション学会（SIETAR Japan）プログラム（招待講演）
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 池田理知子・塙幸枝（編著）、青沼智・宮崎新・神戸直樹・石黒武人・鳥越千絵・師岡淳也・河合優子	4. 発行年 2019年
2. 出版社 三修社	5. 総ページ数 10ページ（担当分：第9章）
3. 書名 グローバル社会における異文化コミュニケーション：身近な「異」から考える	

1. 著者名 石黒武人	4. 発行年 2020年
2. 出版社 春風社	5. 総ページ数 200
3. 書名 多文化チームと日本人リーダーの動的思考プロセス	

〔産業財産権〕

〔その他〕

Researchmap 石黒武人
<http://researchmap.jp/read0143823/>

話題提供「外国人の定着・適応に必要なビジネスコミュニケーションとは」
https://www.kanken.or.jp/bjt/survey_reports/data/0112sympinein.pdf

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----