

学位論文

題 目 異文化間の葛藤をめぐるアジア人の方略について  
——職場での使用言語に対する自己評価および脱中心化の観点から——

指導教員 西山教行教授

令和6年1月4日

京都大学大学院 人間・環境学研究科

修士課程 共生人間学専攻

氏名 黒田 琴音

## 論文内容の要旨

共生人間学専攻 黒田琴音

グローバル化に伴い、異文化コミュニケーションが活性化している。しかし、異文化コミュニケーション、特にアジア人同士を対象とした職場における異文化間葛藤の研究は発展の途上にある。また、日本人・外国人就業者ともに仕事上で抵抗感を抱くのは「言語力」と指摘されているが、この研究分野は言語に関心がない傾向にある。さらに、職場での使用言語に関する自己評価についての議論は十分にされていない。

こうした背景から、企業にて自国籍以外のアジア人と勤務経験のあるアジア人に調査を行った。アンケートを配布し、この回答者のうち8名にインタビューを行い、本研究では次の3点を明らかにした。研究課題1「アジア人同士は異文化間葛藤を解決するためにどのような方略を取るのか」に関しては、「統合」4件、「第三者介入」3件、「懐柔」3件、「同調」2件、「回避」1件、「分配」1件の順で解決方略を用いることが分かった。研究課題2「取った解決方略と職場での使用言語に対する自己評価は関係があると解釈できるか」に関しては、取った解決方略と職場での使用言語に対する自己評価は概ね関係があると解釈できた。研究課題3「解決方略を取られた側になった際に相手の行動をどのように捉えているのか」に関しては、相手の行動を「受容的」に捉える意見が多かった。

多くのアジア人は働く中で異文化間葛藤を抱き、状況に応じて解決方略を使い分け、葛藤に対処している。解決方略の選択や受容的に捉えるか否かは、言語といった一要素に還元されず、諸要素が複雑に影響し合い決まる。また、「相手はなぜその行動をしたのか」と問い掛けることで、他者の視点に立って不安を克服しながら他者と接する脱中心化ができる。今回は実態の一部を解明するに留まったが、この実態に応じた実践的な解決策を提示していくことが今後求められる。そのためには、多くの要素を総合的に捉え、異文化間葛藤を追究する必要がある。

800 文字

### 【キーワード】

異文化コミュニケーション, 異文化間葛藤, ビジネス場面, アジア, 言語に対する自己評価, 脱中心化

## 目次

論文内容の要旨 .....	1
第1章 研究背景 .....	4
1.1. 問題の所在 .....	4
1.2. 研究目的 .....	6
第2章 定義および先行研究 .....	7
2.1. 異文化コミュニケーションについて .....	7
2.1.1. 文化の定義 .....	7
2.1.2. 異文化の定義 .....	8
2.1.3. コミュニケーションの定義 .....	8
2.1.4. 異文化コミュニケーションの定義 .....	9
2.1.5. 異文化コミュニケーション能力の定義 .....	10
2.1.6. 異文化間葛藤の定義 .....	11
2.1.7. 解決方略とその分類、規定要因 .....	12
2.1.8. 異文化コミュニケーション研究の歴史 .....	15
2.2. 先行研究 .....	17
2.2.1. 解決方略 .....	17
2.2.2. 多文化就労場面における葛藤内容と解決方略、労働価値観等とその関連性 .....	19
2.2.3. 職場における言語の問題 .....	21
2.3. 小括および批判 .....	22
第3章 調査結果および考察 .....	23
3.1. 調査協力者・方法 .....	23
3.2. 調査概要 .....	24
3.2.1. アンケート調査について .....	24
3.2.2. インタビュー調査について .....	25
3.2.3. 職場での使用言語に対する自己評価について .....	31
3.3. 分析結果・考察 .....	31
3.3.1. アンケート調査の分析結果 .....	31
3.3.2. アンケート調査の分析結果の考察 .....	41
3.3.3. インタビュー調査の分析結果およびその考察 .....	42
第4章 結論 .....	65
4.1. まとめ .....	65
4.2. 本研究の限界 .....	68
4.3. 今後の展望 .....	69
謝辞 .....	70
引用文献・参考文献 .....	71

日本語文献 .....	71
外国語文献 .....	77
<b>付録 .....</b>	<b>81</b>
付録1 アンケート調査およびインタビュー調査協力者の詳細情報 .....	81
付録2 調査協力者へのアンケート質問内容 .....	84
付録3 インタビュー調査同意書の例（日本語） .....	85
付録4 インタビュー調査同意書の例（英語） .....	86
付録5 研究課題3の分類 .....	87

## 第1章 研究背景

本章では、まず問題の所在を明らかにし、その後に研究目的を提示する。

### 1.1. 問題の所在

交通機関の発達などにより国際化およびグローバル化が進んで久しい。これにより、オフラインでの異文化間接触やそれに伴う葛藤が増えてきた。そして、インターネットが発達した現在、テレワーク<sup>1</sup>がビジネス<sup>2</sup>場面で世界的に普及しつつあり、オンラインでの異文化間接触も増加している。EU圏27カ国内でテレワークを実施していた労働者の平均の割合は、新型コロナウイルス（以下、コロナ）流行前は15%<sup>3</sup>にとどまっていたが、流行後は41.8%<sup>4</sup>まで拡大している。日本の場合、東京に本拠地がある企業のテレワーク導入率が流行前は24%で、流行後は62.7%となっている<sup>5</sup>。冨浦・伊藤・熊埜御堂（2022）によれば、グローバル展開している企業や会議時に英語を使う頻度が高い企業ほど、コロナ流行後のテレワーク導入率は高く、全体的にテレワークの導入が進んでいるという。

このように、国籍や言語、場所に関係なく仕事ができるようになりつつあるが、異文化コミュニケーション研究はテレワーク導入率ほど飛躍的に進んではいない<sup>6</sup>。つまり、オンラインやオフラインを

---

<sup>1</sup> 厚生労働省（n.d.）によれば、テレワークとは「『情報通信技術（ICT=Information and Communication Technology）を活用した時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方』のことである。「Tele（離れて）」と「Work（仕事）」を組み合わせた造語だ。要するに、本拠地のオフィスから離れた場所で、ICTを使って仕事をする」と定義されている。

<sup>2</sup> ビジネスの定義は「ひとつの組織に属している人間が、同じ組織あるいは、他の組織に属している人間と、その組織の機能、またはその目的を達するために何らかの関わり合いを持つ行為である」（藤本 1993: 10, 近藤 2007: 42）とする。

<sup>3</sup> OECD（2021）“OECD Productivity Working Papers January 2021 No.21”, [online] <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/d5e42dd1-en.pdf?expires=1677133992&id=id&accname=guest&checksum=AE6BDA46390547CBB8C7C6B32125A510>（参照 2023-02-23）。

<sup>4</sup> Eurofound（2021）のデータをもとに筆者が平均を算出した。

<sup>5</sup> 東京都（2020）「テレワーク導入緊急調査」, [online] <https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/05/12/10.html>（参照 2023-02-23）。

<sup>6</sup> CiNiiにて「異文化コミュニケーション」と単語を入れて検索したところ、次の通りの検索結果となった；2019年78件、2020年88件、2021年83件、2022年78件。同様に「異文化間コミュニケーション」と検索したところ、2019年67件、2020年72件、2021年65件、2022年65件となっている。ここから、異文化コミュニケーション研究における論文数がコロナ流行後も横這いの傾向だといえる。

含めて異文化接触の機会は増えているにも関わらず、そこで生じる問題への対策等の研究は不十分である。特に、ビジネス場面でよく発生する異文化間葛藤<sup>78</sup>の研究は発展の途上にある。さらに、理由は後述するが、これまでは日米や日欧間の研究が多く、アジア<sup>9</sup>に焦点を絞った研究は少ない。アジアの中でも日中<sup>10</sup>は盛んだが、その他のアジアの地域に言及する研究はまだ珍しい。また、今までは異文化間葛藤の経験やその解決方略などに重きが置かれて研究が進められてきた。その研究対象となるのは大学生や管理職の社員が多く、「その他大勢」であるはずの役職なしの社員が対象となった研究は僅少だ。役職なしの社員も職場で異文化に接触する可能性は十分にあり、異文化に接する以上、葛藤は回避できない。異文化に接触して葛藤を経験した役職なしの社員についての更なる研究が必要である。

アジア人かつ役職なしの社員を対象とした数少ない研究に、加賀美らの研究がある。加賀美編(2020)は多様な国籍の社員がともに働く場面である「多文化就労場面」において、次の3点を明らかにしている。1点目は日本人社員が外国人と働く際に抱える葛藤、2点目は日本人社員が葛藤に遭遇した際の感情、3点目は日本人社員が葛藤時取る方略だ。しかし、この研究では方略を行使する側の視点に留まり、方略を行使される側の視点が欠けている。

また、徳永(2009)が指摘しているように、日本人就業者、外国人就業者ともに仕事上で抵抗感を抱くのは「言語力」である。だが、異文化コミュニケーション研究はアメリカで発展してきた背景から、言語に関心をあまり払わない傾向にある<sup>11</sup>。なぜなら、アメリカでは誰もが公用語である英語を

---

<sup>7</sup> 石井他編(2013: p.157)は「異文化コミュニケーションにおいて摩擦はつきものである」と明言している。

<sup>8</sup> 園田(2014)は「国内におけるコンフリクトは、海外場面に比べるとビジネス場面及び支援者と外国人の間のコンフリクト場面に偏っている」と述べており、日本国内に限定されているとはいえ、ビジネス場面でよく異文化間葛藤が起きていることが窺える。

<sup>9</sup> アジアを定義するのは難しいが、本論文においては外務省(2022)に則り、「インド、インドネシア、カンボジア、シンガポール、スリランカ、タイ、韓国、中国、ネパール、パキスタン、バングラデシュ、東ティモール、フィリピン、ブータン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、モルディブ、モンゴル、ラオス、北朝鮮、台湾、香港、マカオ」とする。なお、北朝鮮以下の4つの独立国については、日本政府は国家としては承認しておらず、独立国の政府が実効支配している地域名で呼称している。

<sup>10</sup> この場合の「中」は中国本土を指す。

<sup>11</sup> プレッツェイユ(2017 西山訳, 2021: p.38)は「多文化主義の視点は集団をあらかじめ定義することにより、集団を妥協の余地のない現実の社会、政治、教育と結びつける。しかしそれぞれの集団は均質であると想定され、内部の多様性は実体としての集団のために無視されている」と述べている。

扱える前提で議論が進んでおり、英語が使えないことを想定していないためである。現在、英語はリンガ・フランカとなりつつあるが、英語の使用に抵抗感を覚える人もいる上に、そもそも英語が全ての場面で使われるわけではない。職場での使用言語に関して人々はどのような経験をし、どのような評価を下しているかの議論は十分に行われていない。

## 1.2. 研究目的

以上から、本研究では次の3点を明らかにする。

研究課題1「アジア国籍保有者／出身者（以下、アジア人）同士は異文化間葛藤を解決するためにどのような方略を取るのか」。

研究課題2「取った解決方略と職場での使用言語に対する自己評価は関係があると解釈できるか」。

研究課題3「解決方略を取られた側になった際に相手の行動をどのように捉えているのか」。

アジア人同士を対象とした研究が僅少なことに加え、筆者が日本国籍を有する日本在住者ということもあり、本研究では日本国籍保有者／出身者（以下、日本人）を中心に、他のアジア人にもインタビューを行った。また、先行研究とは違って国名および性別を伏せた形で分析を行った。これには理由が2点ある。1点目は国名や性別で分類することで偏見や差別を生む可能性がある<sup>12</sup>ためだ。今後の行動について、本論文の読者によって本研究が参考にされることを想定しており、できるだけ偏見などを生まないようにしようと考えた。2点目は国名や性別という分類により、そこに当てはまらない人々を排除しないようにするためである。ここで「アジア人」と括弧することに対する疑問が沸くと思われるが、これはあくまでアジア人を対象とした研究が少ないからであり、便宜上のものである。

なお、大学院修士課程入学前、筆者は外資系企業に在籍し、日本国籍以外の人々とテレワークで働いていた経験がある。ここに、本研究を筆者が行う当事者性を認めることができる。

---

<sup>12</sup> 「集団をア priori に規定することは、（社会、エスニック・グループ、心理学など）その定義の基準がどのようなものであれ、差別というプロセスを生むもので、求めている成果に反することになる」（同書: p.51）。

## 第2章 定義および先行研究

### 2.1. 異文化コミュニケーションについて

本節では、異文化コミュニケーションに関連する定義およびその研究領域の歩んできた歴史を検討する。

#### 2.1.1. 文化の定義

文化人類学者ホール（1966）が述べているように、1871年にタイラーが文化という用語を初めて定義<sup>13</sup>した。ここから発展した文化人類学は文化を次のように定義している。

認知・思考や感情などの活動による内面的な精神層、言語と非言語の活動による内面・外面中間の行動層、そして衣食住などに代表される外面的な物質層で構成される開放システムの生活様式の動的な複合総体である。（石井・久米編, 2013: p.147）

日本における異文化コミュニケーション研究の先駆者の一人である石井（1997: p.29-30）によれば、ホールが「異文化コミュニケーション（inter-cultural communication）」という用語を初めて用いた。その後、異文化コミュニケーションは単なる用語ではなく、研究という組織的な学問領域に発展<sup>14</sup>していくが、この領域において「文化」は下記のように定義されている。

文化は、価値観や思考様式のような精神文化、言語及び非言語行動のような行動文化、そして衣食住のような物質文化によって多重的に構成されている。（石井, 1997: p.280）

---

<sup>13</sup> “CULTURE and Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society. (文化や文明とは、広い民族誌学上の常識では、知識、信仰、芸術、道徳、法律、風習など社会の一員として人によって獲得された能力や習慣といった諸要素の複合総体である)” (Tylor, 1889: p.1)。 () 内は拙訳。

<sup>14</sup> 「文化はコミュニケーションである」(ホール, 1959 國弘正雄, 長井善見, 斎藤美津子訳, 1969: p.130)とした。「文化とは単一のことからではなく、多くの点で相互に関係をもった活動、そしてその起源は文化も人間も存在しなかった過去に深く埋もれている活動の複雑な連続である」(同書: p.82)。この考え方により、異文化コミュニケーション研究が誕生・発展していった。

石井（1997: p.2-3）はこれを「日常生活様式としての文化」と呼び、成立条件として次の3つを挙げている。1つ目は、生得的に持っているのではなく、生きていくなかで学習・習得していく（文化化）こと。2つ目は、社会を構成している大多数によって共有されていること。3つ目は、文化は同世代から次世代へと伝達されるものであることである。また、日本における異文化コミュニケーション研究の先駆者である久米（1995）は文化を「意図や解釈のしかた」と称している。古家（2017）は異文化コミュニケーション研究で扱う文化の特徴は「生得的なものではなく、学習されるものである」、「ある集団によって共有されているものである」、「ふだんは意識しないものである」、「世代から世代へと受け継がれるものである」に集約されると述べている。

このように、表現の違いが見られるものの、「文化」は精神・行動・物質面で構成された生活様式という点では共通している。本論文の研究領域は異文化コミュニケーションであることから、石井（1997）と久米（1995）の定義を総合して捉える。つまり、本論文における文化は「価値観や思考様式のような精神文化、言語及び非言語行動のような行動文化、そして衣食住のような物質文化によって多重的に構成されたものであり、意図や解釈のしかたを含む動的総体」とする。

### 2.1.2. 異文化の定義

『石井他編』（2013: p.150）によれば、「自分が生まれ育った文化は『自文化』、それ以外の文化は『異文化』と考えられる」。石井（1997: p.211）による定義も「異文化とは、人がすでに習得し日頃慣れ親しんでいる自文化とは異なる文化のこと」としている。よって、文化の定義で石井を参考にしたことから、本論文における異文化は石井（1997）の定義を参照する。

### 2.1.3. コミュニケーションの定義

石井他編（2013: p.2）によれば、一般的にコミュニケーションとは「メッセージの授受・交換による動的な相互作用過程を重視」する。詳細は下記の通りである。

一定の物理的および社会・文化的コンテキストにおいて、複数の参加者が、外的および内的障害物すなわちノイズの影響を受けながら、多様なチャンネルによる言語メッセージおよび

非言語メッセージの授受・交換行動により、情報・思想・感情・経験などを共有するために、相互に影響しあう動的な解放システムの相互作用過程である。（石井他編, 2013: p.2）

実際、石井（1997: p.3）は「コミュニケーションとは、一定のコンテキストにおいて、メッセージの授受により、人間が相互に影響し合う過程」と定義しており、石井他編(2013)の定義と相違は見られない。よって、異文化の定義と同様に本論文におけるコミュニケーションは石井（1997）の定義を参照する。

#### 2.1.4. 異文化コミュニケーションの定義

異文化コミュニケーションは、応用言語学の研究分野の一つである。応用言語学とは、「言語に関連する人間行動の諸科学研究をマクロ的にまとめた分野である」（小池編, 2003: p.xxxiii）。この学問は 1950～1960 年代は外国語教授法（言語学習、教授法、言語習得など）の研究を中心に発展してきた。現在は異なる文化背景を持つ人々のコミュニケーションなどより幅広い研究分野を含有する。

小池編（2003: p.384）によれば、異文化間コミュニケーション<sup>15</sup>とは「文化的背景が相互に異なる人たちの間のコミュニケーション活動」のことである。石井他編（2013: p.36）は「異なる文化的背景をもつ個人・集団・組織が言語メッセージおよび非言語メッセージを交換・共有・構築しながら相互に影響しあうこと」と定義する。

小林（1995: p.39, pp.44-49）は狭義の異文化コミュニケーション論を「文化的背景の異なる個人と個人、または少人数間のコミュニケーションにおける様々な問題の解明と、現実の異文化間コミュニケーションの状況において、異文化誤解を認識し、それを修正して、コミュニケーションを進めていく為の手法や考え方の養成——という二つの目的の為の研究と応用」と定義し、狭義の異文化コミュニケーションをマイクロレベル・コミュニケーションの中のインター・パーソナル・コミュニケーション

---

<sup>15</sup> 異文化間コミュニケーション、異文化コミュニケーション、国際コミュニケーション、相互文化コミュニケーションは翻訳の違いであり、本論文で意味の差異はないものとする。引用の際には引用先で使用されている言葉を尊重する。“intercultural”を「異文化」と和訳することに疑問を呈する議論（マイケル・バイラム（2015）『相互文化的能力を育む外国語教育』（細川英雄監修、山田悦子・吉村由美子訳）を参照のこと）はあるが、社会への普及具合から本論文では「異文化」という言葉を採用することにする。

ョン（個人間コミュニケーション）と位置付けている<sup>16</sup>。石井（1997: p.212）の定義では、「異文化コミュニケーションは、互いに異なる文化背景をもつ人たちの間のメッセージ交換によるコミュニケーションを指す」。

これら4点を比較すると、石井他編（2013）の定義は他3つの定義に比べて集団を対象に入れている点や、コミュニケーションの定義をはっきりとさせている点で相違がある。そして、石井他編（2013）以外は異文化コミュニケーションを個人間のコミュニケーションとして捉えている。本研究においては、職場における個人間の葛藤に焦点を当てる。そのため、本研究における異文化コミュニケーションは「互いに異なる文化背景をもつ人たちの間の言語メッセージおよび非言語メッセージを交換・共有・構築しながら相互に影響しあうこと」と定めらる。

#### 2.1.5. 異文化コミュニケーション能力の定義

異文化コミュニケーション分野では実践が重視される（上原, 1997: p.17）。ここでの実践とは、獲得した知識を活用し、異文化の背景を持つ人と交流することである。これを行う手段として異文化コミュニケーション能力がある。この能力の定義は研究者によってさまざまだが、上原（1997: p.17）曰く次の2点がある。1点目は、「異文化の人々と相互作用をして、自分の目的が達成できること（コミュニケーションの効果性）」。2点目は、「異文化のさまざまな状況の中で、適切でふさわしい行動が取れること（行動の適切性）」だ。つまり、異文化コミュニケーション能力とは、異文化で自分の目的を達成し、その際の行動が、異文化の人々から適切だと認識されることである。そして、異文化コミュニケーション能力には、行動や技術に関する能力・態度（認知および情緒面）・性格などといった要素がなくてはならない（上原, 1997: p.17）。

---

<sup>16</sup> 広義の異文化コミュニケーション論としては「（狭義の異文化コミュニケーション論）+（異文化接触論）+（国際コミュニケーション論）」としている（小林, 1995: p.48）。異文化接触論は異文化コミュニケーション論と比較文化の境界領域であり、「文物や制度、芸術や技術の流入流出による文化伝播、更にはそのプロセスで生じる異文化の受容と排除、変容の問題」といったインター・パーソナルな交流を超えたマクロレベルのコミュニケーションを指す（前掲書, pp.46-47）。そして、国際コミュニケーション論は「異文化コミュニケーション論と比較文化の境界領域である異文化接触論以外」全てを指す（前掲書, pp.45-46）。全てとは、異文化コミュニケーション論とマス・コミュニケーション論の境界領域、マス・コミュニケーション論と国際関係論の境界領域、国際関係論と比較文化論の境界領域のことである。

### 2.1.6. 異文化間葛藤の定義<sup>17</sup>

異文化間葛藤の対処法を提案した Thomas (1976: p.891) は異文化間葛藤を次のように定義する。

別の集団が挫折感を起こしている、または起こしかけていたり、自分の関心事として何人かが懸念していたりすると、ある集団が捉える時に始まるプロセスのこと<sup>18</sup> (拙訳)

青木 (1997) は異文化間葛藤を「使用言語や民族など文化的背景を異にする個人間、集団間の対人的葛藤」と解釈している<sup>19</sup>。一般的に、葛藤は個人間で発生する対人葛藤と集団間で発生する集団間葛藤がある (加賀美, 2007)。福島・大淵 (1997) は対人葛藤を「他者が自己の行動、感情、意図を妨害していると、個人が認知した状態」としている。Sherif (1962) は、集団間関係を2つあるいはそれ以上の集団および各構成員間の関係と指摘をしている。そして、1つの集団に属す個人が、集団ないしは個別で、別の集団あるいはその構成員とその集団のアイデンティティをもって相互作用する場合を集団間行動としている。よって、集団間葛藤とは集団同士の衝突以外にも意味する。社会的カテゴリーの差異が存在するとき、またはその差異が顕著であるとき、互いに別の集団に属す個人間で生じた認知的不一致の状態も指す。

また、Ting-Toomy (2008) は異文化間葛藤を、「文化的または民族的な構成員の違いによる、異文化の人々同士の暗示的あるいは明示的に相反する闘争<sup>20</sup>」 (拙訳) と定義する。この定義は異文化間葛藤を包括した見解として捉えることができる。

---

<sup>17</sup> 石井他編 (2013: pp.157-158) では、文化摩擦 (intercultural<sup>17</sup> friction) の項目で衛藤 (1980) の定義を紹介している。衛藤 (1980: pp.12-13) は、これを「異質の文化が接触したとき必ず起こる現象」であり、「心理的な緊張・葛藤に続いて発生する社会現象」であると「同時にそこから新しい価値や文化が生まれてくる」ものと論じる。このように「摩擦」は否定的なイメージを与えかねないが、中立的な概念である。

<sup>18</sup> 原文は次の通り：“The process which begins when one party perceives that another has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his.”また、“party”や“his”といった言葉は異文化間葛藤に関与する社会的単位を示すために便宜上用いられるだけであり、特定の個人を限定するわけではないと注釈が入っている。

<sup>19</sup> 青木 (1997:p.302) は「摩擦も葛藤も価値や資源をめぐる対立緊張の現象であるが、両概念はその構造に注目するか、行動に注目するか、という力点の違い」を強調している。この点において、本論文では異文化間摩擦ではなく異文化間葛藤を用いるのが妥当と考えている。

<sup>20</sup> 原文は次の通り：“Intercultural conflict can be defined as any implicit or explicit antagonistic struggle between persons of different cultures due, in part, to cultural or ethnic group membership differences.”

Sherif (2003, p.297) は葛藤の発生過程に関して、Donohue (1993) を参照しながら次の4点から論じる。1点目は、すでに関連がある人々と問題が生じている場合、一度生じた葛藤は永続し、うまく対処しないと葛藤が更なる葛藤を生む点である。2点目は、葛藤は常に文脈のなかで生じるが、見知らぬ人々との葛藤ではどのような文脈で生じているか気づかないため、葛藤対処のためには葛藤が生じている文脈を理解する必要があるという点だ。3点目は葛藤終結時には当事者の関係が変化する点であり、4点目は葛藤には肯定的側面があることを人々が認識していないために葛藤を制御できない点を論じている。このように、葛藤の発生過程においてはさまざまな点を考慮して理解しなければならない。

### 2.1.7 解決方略とその分類、規定要因

解決方略とは葛藤を認知した個人が解決しようと試みる行動を指す(福島・大淵, 1997: p.33)。解決方略の種類は数多くあり、またそれをどう分類するかも研究者によってさまざまだ。福島・大淵(1997)によれば、分類の仕方は2つに大別できる。1つは次元に基づいて個々の方略を配置する次元モデルであり、もう1つは個々の方略の類似性によって類型化する類型モデルである。

次元モデルにおいて妥当性が高いとされているのは、2つの次元に基づいたモデルである。例えば、Thomas (1976) は自己主張性 (assertiveness) と協調性 (cooperativeness) という2次元を用いて、5つの典型的な解決方略を提起した。その5つとは「競合 (competing)」、「協働 (collaborating)」、「妥協 (compromising)」、「譲歩 (accommodating)」、「回避 (avoiding)」である。Thomas (1976) は下記のように定義する。

競合とは、相手を犠牲にして自分の懸念を払拭することを望む要求のことである<sup>21</sup>。譲歩とは、譲歩に重きを置いて自分の懸念には関心を払わず相手の懸念を満足させること<sup>22</sup>であ

---

<sup>21</sup> "... the competitive orientation represents a desire to win one's own concerns at the other's expense..." (Thomas, 1976: p.901)

<sup>22</sup> "...an accommodative orientation focuses upon appeasement—satisfying the other's concerns without attending to one's own." (前掲論文, p.901)

り、妥協とは、適度であることを好むが双方ともに満足していない状態をあらわす<sup>23</sup>。協働は、双方の懸念事項を完璧に満足させる――懸念事項を統合する要求を指す<sup>24</sup>。回避とは、双方とも懸念に無関心であることをあらわす<sup>25</sup>。（拙訳）

類型モデルに関しては、その代表として Sillars & Willmot (1994) の分類図式がある。この分類では用いられた解決方略の類似性を基に 7 つの方略（否認・曖昧化、話題操作、非関与、無関係な発言、懐柔、分析、対決）が提起されている。

上述したような次元モデルと類型モデルの分類図式を統一するために、福島・大淵（1997）は表 1 のように方略を整理し、統合した。

表 1 福島・大淵（1997）の解決方略の統合的な分類図式

カテゴリー	方略行動	定義
統合方略	説明・説得	自分の事情を相手に理解してもらいたい
	質問	相手の要求や事情を詳しく知りたい
	交換取引	別の選択肢に相手を惹きつけたい
	妥協	相手の抵抗感を減らしたい
	他の提案	双方の利害を両立させる方法を探したい
懐柔方略	間接的主張	自分の事情や気持ちを相手に察してもらいたい
	宥和	相手の事情を自分が理解していることを伝えたい
	哀願	相手の同情を喚起したい
分配方略	明確な主張	自分の主張と正当性を相手にわからせたい
	疑問	相手の主張の正当性を否定したい
攻撃方略	批判	相手の非を責めたい

<sup>23</sup> “It is a preference for moderate but incomplete satisfaction for both parties – for compromise.”（前掲論文, p.901）

<sup>24</sup> “... the collaborative orientation represents a desire to *fully* satisfy the concerns of both parties – to integrate their concerns.”（前掲論文, p.901）

<sup>25</sup> “...avoidance, reflects indifference to the concerns of either party. Blake et al. describe this orientation as an instance of withdrawal, isolation, indifference, ignorance, or reliance upon fate.”（前掲論文, p.901）

	威嚇	相手を脅かしたい
	怒り	不快感を伝えたい
同調	同調	相手の言いなりになる
回避	回避	相手と直接対立することを避けたい
第三者介入	第三者援助	第三者に支援してもらいたい
	第三者仲裁	第三者に解決してもらいたい

次元モデルの代表である Thomas (1976) と類型モデル代表である Sillars & Willmot (1994) の分類を上記の分類図式に当てはめると、表 2 になる。加賀美 (2007) によれば、この統合された分類図式が、その後の葛藤研究の分類の基礎となっている。なお、福島・大淵 (1997) が使用している用語を ( ) 内に記し、本論文内で表記を統一している。また、「分配」に関しては福島・大淵 (1997) 内で表記揺れが見受けられたため、例外的に ( ) 付きで「主張」と記した。

表 2 福島・大淵 (1997)、Thomas (1976)、Sillars 他 (1994) の分類の比較表

福島・大淵 (1997)	Thomas (1976)	Sillars & Willmot (1994)
統合	協働 (協力) 妥協 (妥協)	分析
懐柔	---	懐柔 無関係な発言
分配 (主張)	競合 (主張)	対決
攻撃	---	対決
同調	譲歩 (服従)	---
回避	回避 (回避)	否認・曖昧化 話題操作 非関与
第三者介入		

解決方略の決定過程についての研究は、認知と動機の2つの側面からアプローチされてきた。葛藤状況の原因をどう知覚するか、葛藤相手の動機をどう帰属させるかによって、選択される方略は変わり（加賀美, 2007）、これが認知の側面にあたる。

動機の側面には、次元モデルの一つである二重関心モデルがある。「自己への関心（自己主張性）」と「他者への関心（協調性）」という2種類の次元をもとに方略を位置付けている。この二重関心モデルは葛藤研究を導く枠組みだが、葛藤の渦中にある当事者の複雑な動機を「自己への関心」と「他者への関心」に単純化できるのかという批判がある（Loewenstein, Thompson, & Bazerman, 1989）。そこで、大淵と福島は多目標理論を提案した。この理論によれば、人々は資源目標（金銭や時間の確保）の他に、関係目標（対人関係の維持）、同一性目標（体面の保護）、公正目標（社会的公正の確保）、パワー目標（支配的立場の維持）、敵意目標（相手への罰）などの社会的目標の達成に向けて葛藤解決を図る。そして、どの目標が強く喚起されるかによって解決方略は規定される（福島・大淵, 1997: p.53）<sup>26</sup>。

#### 2.1.8. 異文化コミュニケーション研究の歴史

近年急速に発展してきた国際化やグローバル化に伴い、異文化コミュニケーション研究の必要性はますます高まっている。だが、異文化コミュニケーション研究がアメリカで誕生したこともあり、アジア地域に特化した研究は未だに少ない。久米（2021: p.60）は、「日本に住む人びととアジアの隣国の人びととの関係性の構築に資することができるような研究知見を世に出していくことが異文化コミュニケーション研究者に強く求められている」と主張する。そこで、異文化コミュニケーション研究の歴史を振り返り、この分野におけるアジアを対象とした研究の重要性を確認したい。

異文化コミュニケーションに関する研究の始まりはホールが1959年に発表した *Silent Language* といわれている（久米, 2021: p.47）。第二次世界大戦後、戦勝国となったアメリカは専門家や教育者など多くのアメリカ人を海外に派遣した。しかし、現地入りしたアメリカ人を待ち受けていたのは現地人からの拒絶といった予想外の失敗だった（石井, 1997）。また、海外からアメリカに来る留学生

---

<sup>26</sup> 「分配」や「攻撃」はパワー目標、敵意目標、公正目標、資源目標が喚起されると増加し、関係目標の喚起によって減少する。他にも、「統合」や「同調」、「懐柔」は関係目標や資源目標によって増加し、パワー目標、敵意目標、公正目標によって減少する。

や技術訓練生たちのアメリカへの適応問題に対処することも急務だった（石井, 1997）。このように内憂外患状態だった当時のアメリカは、前述した問題への解決の糸口として文化とコミュニケーションに高い関心を持っていた。そのため、それまでは直接結びつけて考えられてこなかった文化とコミュニケーションを結びつけ、研究分野として1960年代から発展させていった（石井, 1997）。この頃から各大学で異文化コミュニケーションに関する講義が行われ、学会が発足し始める。

一方、日本では、石井（1997）によると、1960年代においてはまだ文化とコミュニケーションは未知の領域だった。だが、1970年代になると異文化コミュニケーション研究が台頭してきた。国際基督教大学を筆頭に異文化コミュニケーション関連の講義が開講され、異文化コミュニケーション研究会を開催するなどの動きがあった。そうした動きと同時に、アメリカに留学していた人々が日本に帰国し、異文化コミュニケーション研究を開始した。当時のアメリカは異文化コミュニケーションの理論化に着手し始めていたが、当時の日本はようやく異文化適応といった研究に着手し始めたところだった。そのため、まずはアメリカの研究者の論文や著作を翻訳し、次いで日本人研究者が論考や研究を行い、最後にそれらを出版することで一般に普及させていった。とはいえ、実質的に異文化コミュニケーション研究が展開されていくのは1980年代後半といわれている<sup>27</sup>。そして、1990年代に入ると国際化やグローバル化に伴い、国際的なビジネスへの関心が高まった。しかし、異文化コミュニケーション研究を語学・外国語の教育者や研究者が担っていることから「言語中心志向」、とりわけ英語コミュニケーションや国際ビジネスコミュニケーションの分析に偏ってきた（盧, 2007）。

このように、異文化コミュニケーション研究はアメリカで生まれ、どうすれば派遣された現地でアメリカ人が適応できるのか、どうすれば海外からアメリカに来た人々が適応できるのかといったことに研究の主眼があった。そして、その研究を日本の研究者たちがアメリカ留学やアメリカで発行された著作を通して日本に輸入したことから、理論的にも方法論的にもアメリカ志向である。こうした背景から、研究対象が欧米文化に限定されることが多い。アジア地域を対象とした研究はあるが、日本と米国あるいは中国を対象とした研究が多く、研究対象が偏っている。また、日本人、中国人といった捉え方は人々の生活を国境で区切っており、個人の越境の可能性に目を向けられていない。こうし

---

<sup>27</sup> 小林（1995）は、1987年を実質的な異文化コミュニケーション開始年と主張する。

た点から、アジアに注目し、国境に囚われない眼差しを調査協力者に向ける研究は重要である。さらに、従来の研究において主だった語学習得以外にも焦点を当てた研究も求められている。

## 2.2. 先行研究

前節では、異文化コミュニケーションに関する定義とその歴史を概観した。本節では、本論文の中心となる葛藤およびその解決方略関連、職場における言語の問題に関する先行研究を検討する。なお、訳語に関して表現が統一されていないため、表記揺れが生じている点に留意されたい。

### 2.2.1. 解決方略

解決方略で最も古いとされているのが、Blake & Mouton (1964) の“the managerial grid”のスキームである。これは、アメリカの企業観察で得た上司・部下の関係に基づいて作成された。Blake & Mouton (1964) のスキームはマネージャーの価値観やスタイルといったパーソナリティーに注目し、マネージャーの人への関心 (concern for people) と生産性の関心 (concern for production) という2次元に基づき解決方略を説明している<sup>28</sup>。このスキームに着想を得て提案されたのが、先述した Thomas (1976) の5つの解決方略である。

その後、Thomas (1976) などを援用し、アジアを対象とした研究は登場したものの、その対象の多くが大学生や管理職の勤務者だった<sup>29</sup>。しかし、近年になって一般職として働くアジア人（主に中国人）に研究対象を絞った研究も増えてきた (k & Chen, 2009; 立川, 2013; 杉本, 2018)。立川

---

<sup>28</sup> Thomas, K.W. (1979) “Organizational Conflict” S. Kerr (Eds.), *Organizational Behavior*, Columbus, Ohio: Grid Publications. p.155.

<sup>29</sup> Google Scholar で“Thomas”や“conflict management”、“asia”と打ち込み、被引用数が高い論文を見てみると、“university students”（特に“MBA students”）や“manager”を対象としたものが多いと分かる。例えば、Google Scholar 上ではあるが、被引用数が875と抜きん出ている Ting-Toomey (1991) “CULTURE, FACE MAINTENANCE, AND STYLES OF HANDLING INTERPERSONAL CONFLICT: A STUDY IN FIVE CULTURES”では、大学生965名が対象である。他にも、Google Scholar 上の被引用数が666の Rahim et al. (2002) “A MODEL OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES: A STUDY IN SEVEN COUNTRIES”の対象者は7カ国（アメリカ、ギリシャ、中国、バングラデシュ、香港とマカオ、南アフリカ、ポルトガル）のMBA学生1395名だ。また、Google Scholar 上で665とRahim et al. (2002)と同じくらいの被引用数を誇る Morris et al (1998) “Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences”の調査対象者はアメリカ、中国、フィリピン、インドのMBA学生/若い管理職454名である。

(2013) と杉本 (2018) は Thomas (1976) に加え、Liu & Chen (2009) の研究に立脚している。これら 3 つの研究を整理すると表 3 のようになる。

表 3 Liu & Chen (2009)、立川 (2013)、杉本 (2018) の比較表

	Liu & Chen (2009)	立川 (2013)	杉本 (2018)
調査協力者の概要	中国の合弁企業において、外国人と対人コミュニケーションの経験を持つ一般社員と管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在日日本企業（中小企業）在籍</li> <li>・日本または中国の大学の日本語学科卒</li> <li>・旧日本語能力試験 1 級以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本企業勤務</li> <li>・接客業</li> <li>・アジア人</li> <li>・母国の大学の日本語学科卒業</li> <li>・旧日本語能力試験 1 級もしくは日本語能力試験 N1 以上</li> </ul>
調査協力者の年齢	20-55 歳（84%が 40 歳未満）	20 代後半	<ul style="list-style-type: none"> <li>・20 代 1 名</li> <li>・30 代 2 名</li> <li>・40 代 1 名</li> <li>・50 代 1 名</li> </ul>
調査協力者の性別	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男性：48 名</li> <li>・女性：34 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男性：1 名</li> <li>・女性：3 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男性：1 名</li> <li>・女性：4 名</li> </ul>
調査協力者の学歴	四大卒：約 65%	四大卒	四大卒
勤続年数	9 年以下：約 79%	3 年以下	3 年未満
調査方法	アンケート（100 部のアンケートを配布し、82 部を回収したため、回答率は約 75%）	半構造化インタビュー（一人当たり 30-50 分）	インタビュー（20 名にインタビュー打診し、11 名が応諾、勤務年数の浅い人に絞った）
結果	・選択される解決方略は「解決志向（協調・妥	・計 49 個の解決方略のうち、下記の通りになっ	・計 56 個の解決方略のうち、下記の通りになっ

	協)」、「制御(競争)」、「無抵抗(順応・回避)」の順に多い。 ・平均値は「解決志向」が最も高い。	た。 ①回避 28 (3名が最多) ②順応 11 (1名が最多) ③競争 6 ④妥協 2 ⑤協調 2	た。 ①競争 25 (3名が最多) ②回避 20 (2名が最多) ③妥協 5 ④協調 4 ⑤順応 2
--	--	---	---

Liu & Chen (2009) は、葛藤時には「解決志向」、つまり「協調(協働)」( )内は先述した Thomas (1976) の解決方略の訳を示す、以下同じ)と「妥協」がよく使用されていた。また、役職が上で、勤務年数の長い人は「制御(競合)」を使う傾向がある。続いて、立川(2013)によれば「回避」、「順応(譲歩)」の順でよく使われていた。これは職場環境の要因により、相手の要求を受け入れているためだと立川は考察している。ただ、葛藤当事者が自分の発想を転換することを通じて自身に働きかけているため、「回避」や「順応」は無抵抗な解決方略とはいえない。最後に、杉本(2018)によると、「競争(競合)」と「回避」がよく用いられていた。杉本の分析によれば、この「競争」は会社の利益を優先した結果、日本人上司に意見をするというものであり、仕事への真摯な態度の表れである。Liu & Chen (2009) や立川(2013)の結果と相違が生まれた理由は、研究対象を接客業に携わっているアジア人としたからではないかと杉本は予想している。

3つの研究は調査方法や調査対象者の属性が異なるもので、単純な比較はできない。だが、これらの結果から、人々は職場の環境や、どの目標を最も優先するかによって臨機応変に解決方略を選択していることが分かる。

### 2.2.2. 多文化就労場面における葛藤内容と解決方略、労働価値観等とその関連性

解決方略にのみ注目するのではなく、葛藤を認知してからどのような過程を経て解決方略を用いるのかというプロセスに注目し、加賀美らは労働価値観等とその関連性を検討した。加賀美編(2020)の実施したインタビュー調査によれば、多文化就労場面における元留学生<sup>30</sup>社員(就労期間が10年未

<sup>30</sup> 元留学生は「日本の専門学校・大学・大学院に留学し、卒業および修了した者」、元留学生社員は「日本の専門学校・大学・大学院を卒業および修了後、日本で企業に就職した者」と定義されている(加賀美, 2020: p.113)。

満の中長期滞在の中国人元留学生 7 名・台湾人元留学生 9 名、就労期間が 3 年以下の短期滞在の韓国人元留学生 10 名) は、日本企業や日本人に対して職務上の葛藤を抱いていることが分かった。しかし、否定的感情を抑え、自分の働き方を見直すなどのさまざまな方略を用いることにより、葛藤を解決する傾向が認められた。特に、日本人社員に受け入れられやすい「協調(協働)」や「回避」方略を用いて解決を試みている(岡村・文・加賀美, 2016; 小松・黄・加賀美, 2017; 守谷・池田・和田・加賀美, 2017)。

続いて、アンケート調査では、元留学生社員の労働価値観に関して 8 因子(自己成長、社会的評価、宗教的価値、社会的貢献、経済的補修、同僚への貢献、キャリアアップ志向、達成感)が抽出された。この中で最も平均値の高い因子は自己成長だった(加賀美・小松・黄・岡村, 2019)。

上記の研究を総合して重回帰分析をしたところ、元留学生社員の職場の葛藤内容、労働価値観、そして就労意識が関連していた<sup>31</sup>ことが明らかになった(加賀美編, 2020: p.243)。

一方、元留学生社員とともに働く日本人社員は日本的就業行動への期待との齟齬に対し、最も葛藤を感じていることがインタビュー調査を通して明らかになった(小松他, 2017)。解決方略は「業務遂行のための義務的援助」、「回避」、「説明」、「自発的個人援助」、「第三者への発散」、「消極的受容」、「対話」に分類された(田中・山中・加賀美, 2017a)。職場や立場に応じて解決方略が異なるものの、業務に支障を来す場合は元留学生社員に対してさまざまな援助や工夫を施すが、業務に影響が出ない場合は回避的行動を取ることが分かった。

アンケート調査の結果から、日本人の労働価値観については 5 因子(自己成長、社会的評価、同僚・所属組織への貢献、転職・起業志向、社会への貢献)が抽出された。また、労働価値観によって選択される解決方略が異なる<sup>32</sup>ことも明らかになった(加賀美・小松・黄・岡村, 2018)。

日本人社員が外国人社員をどのように捉えているかに関しては、海外生活の経験によって認識の相違があることが判明した。1 年以上の海外生活経験者は、外国人社員の就業行動を肯定的に捉え、彼

---

<sup>31</sup> 対決(競合)方略を用いる元留学生社員は、職場規範の不透明さ、日本人社員の外国人社員に対する軽視といった葛藤を抱えている。さらに、職場での自己成長は重視しておらず、職場規範の意味を学ぶ意欲もなく、その職場に慣れて継続して働く意志がない。そのため、職場での良好な人間関係維持を試みず、自分の正当性を主張するのではないかと加賀美は述べている(加賀美, 2020: p.242)。

<sup>32</sup> 「同僚・所属組織への貢献」の労働価値観を重視すると協調(協働)方略を使用し、「転職・起業志向」の労働価値観を重視すると対決(競合)方略を使用することが分かっている。

らとともに働く対等な存在として認識し、職場の異文化理解の促進に欠かせないとしている。1年未満の海外生活経験者は、外国人社員はともに働くに際し違和感のない存在で、職場での交流を通して自分の異文化理解を促進できると考えている。海外生活未経験者は、外国人社員は日本人社員とは異なる視点を提供してくれる存在であり、彼らがいることで職場が異文化体験の場になっていると認識している（田中・山中・加賀美, 2017b）。

このように、元留学生社員は日本社会の構成員として生きていくなかで、さまざまな葛藤を経験し、時と場合、労働価値観等に応じて解決方略を用いて対応している。こうした彼らの存在は日本人社員の価値観等に影響を与えており、職場において相互作用が起きている。

### 2.2.3. 職場における言語の問題

前節までは、解決方略の枠組みや職場で発生する葛藤内容およびその解決方略、規定要因に関する先行研究を検討した。本節では、職場における言語の問題について概括する。

徳永（2009）はアンケート調査の結果から、仕事で外国人と接することに抵抗や困難を感じている日本人就業者および外国人就業者は「言語力」に最も抵抗感を感じていると指摘している。ここでの「言語力」が何を指すのかは定義されていないため、一般的な概念として捉える。例えば、文部科学省は「知識と経験、論理的思考、感性・情緒等を基盤として、自らの考えを深め、他者とコミュニケーションを行うために言語を運用するのに必要な能力」と定義している（文部科学省, 2007）。日本人就業者を対象を絞ると、「言語力」は約91%、「文化習慣」は約27%、「仕事の価値観」は約15%、「仕事の進め方」は約13%という内訳で抵抗を感じている。外国人就業者については「言語力」は59%、「仕事の進め方」は31%、「文化習慣」は18%の順で抵抗感を感じている。ただし、外国人就業者の場合、日本語熟練度が低いと「言語力」に対する抵抗感は高くなる。本調査において、日本語熟練度<sup>33</sup>は英語圏出身者（以下、英語圏）の方が中国語圏出身者（以下、中国圏）より低いため、言語圏別に見ると抵抗感を感じる項目は違う結果になる。英語圏では「言語力」が約77%、「仕事の価値観」が約38%、「仕事の進め方」が約13%という結果になる一方で、中国語圏では

---

<sup>33</sup> 「日本語はほとんど話せない」、「日常会話程度の日本語を使用できる」、「仕事上である程度日本語を使用できる」、「仕事上で問題なく、日本語を使用できる」の4項目で日本語熟練度を評価させている。

「仕事の進め方」が57.5%、「文化習慣」が45%、「言語力」が32.5%の順になる。つまり、「言語力」への抵抗感が低いと、「仕事の進め方」や「文化習慣」に抵抗感を覚えるようになる。また、日本人と外国人（特に中国圏の社員）との間で「言語力」に対する抵抗感に差があることから、認識に齟齬があると読み取れる。

では、インタビュー調査では言語に関してどのような問題が言及されているのだろうか。これに関して、田中他（2017a）は、研究対象である日本人社員は職務上の葛藤の一つに「意思疎通の難しさ」を挙げている。これは言語力<sup>34</sup>の高低に関係なく発生する理解不足を指す。換言すると、文字の意味を交換するだけの表面的なコミュニケーションでは、外国人社員が職場に必要な情報を正確に理解することは難しいと多くの日本人社員は考えている。これが、先述した「言語力」に関する認識の齟齬が起きている要因と考えることができる。では、日本語以外で働く場合はどうだろうか。田中他（2017a）は社内公用語が英語の職場で働く日本人の葛藤に触れている。彼らは第一言語ではない英語を扱う必要があるため、相手の気持ちまでは理解できないなどの意思疎通の難しさを抱えている。

日本で働く外国人社員も言語に関して難しさを抱えている。岡村他（2016）が実施した、日本企業に勤める韓国籍の社員を対象としたインタビューでは、「日本語力への偏見」「高度な日本語使用の要求」「日本語使用の困難への不理解」が挙げられている。守谷他（2017）が行った、日本企業に勤める台湾籍の社員を対象としたインタビューでは「日本語非母語話者への周囲の理解の欠如」が挙げられている。

このように、現状では職場上の葛藤の一つとして言語の問題が挙げられているだけで、言語に対する自己評価が解決方略に与える影響までを解明している研究はない。

### 2.3. 小括および批判

異文化コミュニケーション研究はアメリカで誕生し、徐々に日本で展開されていった。その結果、日米比較や日欧比較が多く、アジアを対象とした研究が少ない。異文化接触する際に回避できない異文化間葛藤はビジネス場面でよく発生する。最近では、職場における異文化間葛藤について、日中や日韓を対象とした研究は増えてきたものの、まだ十分とはいえない。

---

<sup>34</sup> この論文においても言語力は定義されていない。

葛藤研究には、異文化間葛藤の解決方略の分類や、解決方略の選択の要因に注目する研究が多かったが、最近はなぜその解決方略が使用されたのかというプロセスに注目する研究が登場してきた。だが、方略を行使する側の視点に焦点が当てられており、方略を行使される側の視点が欠けている。

さらに、アメリカでは国民が同じ言語を話すことを前提とする傾向にあるため、アメリカで発展してきた異文化コミュニケーション研究は言語にまつわる問題に対して関心が薄いといえる。職場における葛藤の一つに言語を挙げる研究はあるものの、「言語力」が未定義のまま議論を進めたり、葛藤当事者たちが言語に対してどのような意識を持っているのか等に触れないまま解決方略が論じられたりしている。どのような職場であれ、言語は使用される。職場で経験する葛藤に対して解決を試みる際に、職場での使用言語に対する自己評価に応じて、解決方略の選択が影響を受ける可能性はある。

その上、先行研究でよく用いられる、日本人や中国人といった「〇〇人」、あるいは英語や中国語といった言語で括って結果を考察するやり方は、読者のステレオタイプおよび偏見を助長し得る<sup>35</sup>。

上記の点を踏まえ、本研究では職場における異文化間葛藤について、アジア人を対象とし、彼らを用いた解決方略を、職場での使用言語に対する自己評価および脱中心化と関連させながら論じる。そして、これを達成するための分析段階においては、あらかじめ集団を規定しないように国籍や性別を用いないといった配慮を施す。

### 第3章 調査結果および考察

本章は、企業の従業員かつ自国籍以外のアジア人と勤務経験のあるアジア人に対して行ったアンケート調査とインタビュー調査を検討する。

#### 3.1. 調査協力者・方法

本研究の調査協力者は企業の従業員かつ自国籍以外のアジア人と勤務経験のあるアジア人である。

調査方法としては、アンケート調査を実施し、インタビュー調査協力者を絞るスクリーニング調査を行った<sup>36</sup>。その後、調査協力者に対し、半構造化インタビューでインタビュー調査を行った。半構

---

<sup>35</sup> 「集団をア priori に規定することは、（社会、エスニック・グループ、心理学など）その定義の基準がどのようなものであれ、差別というプロセスを生むもので、求めている成果に反することになる」（プレッツェイユ, 2017 西山訳, 2021, p.51）。

<sup>36</sup> 質問紙法で使用した調査項目に関しては、付録1を参照のこと。

造化インタビューを採用した理由は2点ある。1点目は大多数の調査協力者と調査者の筆者が既に定期的に連絡を取り合う関係にあったため、調査開始時に一定のラポールが形成されていた点である。2点目はインタビューという相互行為のなかで、調査協力者が認識していなかった相手の行動に対する気づきが生まれる可能性があった点だ。調査協力者との出会い方には3パターンあり、筆者が会社に勤務する前（～2021年5月）に出会っていたパターン、筆者が会社に勤務していた際（2021年6月～2022年4月）に協働していたパターン、そしてスノーボールサンプリング方式で出会ったパターンである。前述した通り、最初の2パターンで出会った調査協力者とはラポールが形成されていた。

調査協力者の詳細情報は付録に添付している。匿名性を保つため、インタビュー調査協力者にはID番号を割り当てた。また、アンケート調査段階では国籍と性別をデータとして取得してはいるものの、これらを用いて分析すると偏見や人種差別が生まれる可能性があるため、本論文からは意図的に排している。なお、第一言語とは本人が最も自信を持って使える言語、あるいは本人のアイデンティティーに関わる言語としている。これは、例えば第一言語が日本語であっても、日本国籍を有しているとは限らないことを意味する。

## 3.2. 調査概要

### 3.2.1 アンケート調査について

#### 実施方法

アンケート調査は google form を利用して日本国籍保有者版と日本国籍非保有者版を作成し、それぞれ日本語版と英語版を用意した。オンラインで調査が完了するよう設計し、2023年6月下旬から7月中旬にかけて調査を行った。この際、筆者の SNS アカウント上で調査協力者を募った。

#### アンケート調査回答者数

アンケートを配布した結果、合計で96名から回答を回収した。96名中71名が日本国籍保有者で、残りの25名が日本国籍非保有者だった。ただし、日本国籍非保有者の中で、アジア以外の国籍の方が1名いたため、95名の回答を精査するところから始めた。

## 有効なデータ数

95名のうち、葛藤経験時に取った方略に関する設問に回答したのは40名（内訳：日本国籍保有者25名、日本国籍非保有者15名）だった。そのうち、無効票が2名分あったため、それらは分析対象外とし、38名分のデータを対象とした。ただ、調査協力者11と30の回答は内容の観点から2つに分けた方が良くと判断した<sup>37</sup>ため、データ数としては40件となった。

### 3.2.2 インタビュー調査について

#### インタビュー調査協力者選出方法

アンケートの葛藤経験時に取った方略に関する設問に有効な回答をした38名の中からインタビュー調査協力者を選んで調査協力をメールにて依頼した。選出基準は、①アンケートにてインタビュー調査に協力すると回答しているかどうか、②第一言語と職場での使用言語が完全一致していないかどうかの2点である。

#### インタビュー調査協力者数およびその属性等

上述の基準に照らし合わせた結果16名が該当し、そのうちインタビュー調査に応じたのは8名だった（回答率50%）。8名の属性等は次の表の通りである。

表4 インタビュー調査協力者の属性等

インタビュー時のID	年齢	学歴	留学経験の有無、留学先：滞在年数	勤務期間	業種	職種 ※複数選択可	職場の雰囲気	第一言語	職場での使用言語
------------	----	----	------------------	------	----	--------------	--------	------	----------

37 調査協力者11は「受け流した。もしくはコミュニケーションをとり、解決を試みた」と回答しており、正反対の対応だったため「受け流した」と「もしくはコミュニケーションをとり、解決を試みた」のように分割した。同様に、調査協力者30も「受け入れる。または離れる」と正反対の対応を記述しており、「受け入れる」と「または離れる」と分割した。

ID_01	25-29	修士課程修了	あり、 日本：7年0ヶ月	約3ヶ月	メーカー	会社員 (正社員)	自律を重んじる	台湾華語	日本語
ID_02	30-34	博士課程修了	あり、 日本：5年10ヶ月	約1年4ヶ月	データコンサルティング	会社員 (正社員)	風通しが良い	台湾華語	日本語
ID_03	35-39	Completed doctoral course	あり、 アメリカ：約9年、 日本：約1年、 ドイツ：約1ヶ月	約5年3ヶ月	A variety: art gallery/museum, semiconductor foundry, and law firms.	Manager/Executive, Company employee (regular employee), Company employee (contract employee), full-timer, Intern	(在籍してきたシンガポールの組織全体的に)地位のある人の息子を大事にする	English	English, Mandarin Chinese
ID_04	30-34	University Graduate	なし	約11年	Consulting	Company employee (regular employee)	仕事の質が第一優先	Filipino	English

ID_05	25-29	University Graduate	なし	約5年	Manufacturing Industry, Information Technology	Third Party client	仕事の質が第一優先	Filipino	English, Filipino
ID_06	25-29	University Graduate	なし	約4年3ヶ月	Information Technology	Company employee (regular employee)	仕事の質が第一優先	Filipino	English, Filipino
ID_07	25-29	4年制大学卒	なし ※台湾：約8年、オーストラリア：約1.5年の滞在歴あり	約1年4ヶ月	金融、証券業	会社員（正社員）	古臭い	日本語	英語
ID_08	45-49	修士課程修了	あり、フィリピン：約1年	約21年	宿泊業（ホテル）	経営者・役員	入れ替わりが激しい	日本語	日本語、英語

## 実施方法

インタビュー調査は全て ZOOM 上で行った。インタビュー調査開始前に、インタビュー調査の趣旨やデータの使われ方、倫理的配慮などを口頭で説明し、同意した場合にのみ調査協力者に同意書に

署名してもらった。同意書に署名後に、音声録音と AI（日本語：sloos、英語：otter）による書き起こしの許可を得た。

2023 年 7 月中旬に ID\_01 に対して行ったインタビュープレ調査で得た知見から質問の仕方などを修正し、インタビューの本調査は 2023 年 7 月下旬から 9 月中旬にかけて行った。1 人当たり 1 時間～1 時間半程度、言語は日本語または英語を用いて実施した。インタビュー調査前に行ったアンケートの質問項目をもとに、異文化間葛藤時の経験についてインタビューで話を掘り下げた。インタビュー後は AI によって作成されたトランスクリプトを音声と照合しながら適宜修正した。

## 分析方法

分析手法としては SCAT（Steps for Coding and Theorization）分析を用いた。SCAT 分析とは大谷（2008; 2011）が考案した質的データ分析手法である。この手法では、マトリクスの中にセグメント化したデータを記入し、それに対して①テキスト中の着目すべき語句、②テキスト中の語句の言い換え、③②を説明するようなテキスト外の概念、④（前後や全体の文脈を考慮した）テーマ・構成概念の順にコードを付与する。コード付与後、④のテーマ・構成概念を用いてストーリー・ラインを紡ぎ、そこから理論記述を行う。もし④テーマ・構成概念のコード付与段階やストーリー・ラインを紡ぐ段階で疑問や課題が生じた場合には⑤疑問・課題欄に書き込む。分析例は下図の通りだ（図 1）。

図 1 SCAT 分析例

番号	発話者	テキスト	①テキスト中の着目すべき語句	②テキスト中の語句の言い換え	③左を説明するようなテキスト外の概念	④テーマ・構成概念 (前後や全体の文脈を考慮して)	⑤疑問・課題
1	聞き手	その、上の日本の方も特に、揉めるじゃないですけど、妻だなんだみたいなことは特にないって感じですか？					
2	ID.01	アンケート書いた後、書いてから、この数日間に起きたことなんだけど。えっと、小っちゃい、なんていうかんですかね、ユニットリーダーっていうべきのかな？ なんか仕事を投げるのが好きな人で。みんなっていうか、なんか僕もなかなか知らないんだけど、みんなの話を聞くと結構、仕事を他の人に丸投げするということをやってるらしく、僕もされてたっていう。	ユニットリーダー。丸投げ。	直属の上司との衝突。 上司による仕事の割り振りへの不満。	アンケートによる衝突への意識の芽生え。 丸投げという上司の仕事スタイル。	アンケートによる衝突への意識の芽生え。 丸投げという上司の仕事スタイルへの「不満」。	

この手法を採用した理由は 2 点ある。まず 1 点目は、比較的小規模な質的データ分析にも利用可能な点である。本論文ではアンケート調査とインタビュー調査を併用している。アンケート調査に自由記述欄を設けていたため、これを分析でき、かつインタビューデータも同じ手続きに則って分析できる SCAT 分析が最適だと考えた。続いて 2 点目は、SCAT 分析は初学者でも着手しやすいとされている

るためだ。半構造化インタビュー分析には修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）が有効とされているものの、ある程度の経験が必要とされるフリー・コーディングを行わなければならない。今回初めて質的調査を行った筆者にとっては難易度が高く、定式的な手続きを有するSCAT分析が適していると考えた。

SCAT分析後にデータが不十分と思われた箇所に関しては、メールやSNSを通じて調査協力者にフォローアップ質問を行った。ID\_01のデータはプレ調査で得られたものだが、インタビュー終了後にフォローアップ質問も行っていることから分析対象としている。

### 質問事項

予め用意していた質問は表5の通りだ。

表5 予め用意していた質問事項

1	日：勤務歴はどのくらいですか。
	英：How many years have you worked?
2	日：職場での使用言語について、何をすることが得意だと感じますか。
	英：What is your strength about languages that you use at work?
3	日：職場での使用言語について、何をすることが不得意だと感じますか。
	英：What is your weakness about languages that you use at work?
4	日：職場で異文化接触した際、どのような葛藤を経験しましたか。
	英：What kind of conflicts have you experienced at work?
5	日：葛藤時、どのような感情を抱きましたか。
	英：What kind of emotions did you have at that time?
6	日：その経験に対し、どのように対処しましたか。
	英：How did you deal with it?
7	日：（6の続き）なぜそのように対処しましたか。
	英：(continuation of No.6) Why did you do so?

---

8 日：異文化間葛藤が生じていると相手は気づいているにも関わらず、相手から無視されたり、問題を放置されたりしていると感じたことはありますか。ある場合は具体例を教えてください。

---

英：Have you ever felt the other person is ignoring you or leaving the problem, even though the other person is aware that conflicts are occurring? If so, please provide a specific example.

---

9 日：（8の続き）なぜ相手はその行動を取ったと思いますか。

---

英：(continuation of No.8) Why did they do so? Let me know what you think about.

---

10 日：相手が異文化間葛藤に気づき、この状況を解決するためにどうすればよいか、あるいは「こうしてほしい」といった説明などを受けたことはありますか。

---

英：Have you ever received an explanation from someone who noticed conflicts and told you what to do to resolve the situation or what they would like you to do?

---

11 日：（10の続き）なぜ相手はその行動を取ったと思いますか。

---

英：(continuation of No.10) Why did they do so? Let me know what you think about.

---

質問1は解決方略選択の要因としての勤務期間（Sheng & Chen, 2009; 立川, 2013; 杉本, 2018）、質問2と3は職場での使用言語に対する自己評価、質問4~7は葛藤内容・葛藤時の感情・解決方略とその理由（田中他, 2017a; 加賀美他, 2018）、質問8~11は「脱中心化」（カルトン, 2015）を目的として設定した。つまり、質問1~7は自己を中心に出来事を振り返るものだが、質問8~11に相手と自分という関係のなかで出来事を振り返るものだ。これにはインタビュー調査協力者に葛藤の経験を想起しながら、葛藤を経験した相手の立場を想像してもらう狙いがあった。そして、最終的にはこの質問を契機としてインタビュー中に異文化コミュニケーションを促すことができると考えた。

脱中心化とは「他者の立場を理解し、不安を克服しながら他者と接すること」（前掲論文: p.13）である。異文化間教育を通して学習者に「他者の表象および他者と接するとはどういうことかについて考えさせる」（前掲論文: p.10）文脈で登場する単語だ。異なる文化背景を持った者同士がコミュニケーションを図る際、認識のずれや誤解が生じることがある。これをカルトンは「異文化間の状態」（前掲論文: p.9）と呼んでいるが、まさに葛藤は異文化間の状態である。この状態を乗り越えるための心理的な道具として脱中心化という考えが提案された。「他の文化に属する人と接するだけで、開かれた態度や寛容性を育むことはできない」（前掲論文: p.11）とカルトンが指摘するよう

に、積極的かつ意識的に交流しなければ異文化間でのコミュニケーションは促進されない。まず自分の言動を省みることが必要であり、そのきっかけとしてインタビューを位置付けた。

また、解決方略の分類に関しては、福島・大淵（1997）が統合した7方略（統合方略、懐柔方略、分配方略、攻撃方略、同調方略、回避方略、第三者介入方略）を基本的に使用している。この理由は2点ある。1点目は福島・大淵（1997）の分類が行為の意図に注目して方略を分類しているからだ。葛藤を経験した本人の関心がどこにあるかよりも、本人の行為が何を意図していたのかを中心に分類しているため、インタビューだけでなく本人の関心が見えにくいアンケートの回答も分類ができる。2点目は二重関心モデルよりも幅広い回答を分類できるからだ。一般的に二重関心モデルの代表である Thomas（1976）の解決方略の分類が用いられている。だが、最初にこれを使ったところ、回答を網羅的に分類できず、本研究には適していないと判断した。そこで、二重関心モデルも含有する福島・大淵（1997）の分類が妥当と考え、本研究で用いることにした。ただし、それでも分類することができない回答があったため、それらは SCAT 分析後に適宜、新たなカテゴリーとしてまとめた。

### 3.2.3 職場での使用言語に対する自己評価について

アンケートやインタビューで本人に職場での使用言語について、苦手なことと得意なことを尋ねている。だが、これでは同じ基準で比較することができないことから、インタビュー終了後にヨーロッパ言語共通参照枠（Common European Framework of Reference for Languages、以下 CEFR）の自己評価表（Self-assessment Grids）を配布し、当てはまる箇所に印を記入してもらった。記入の仕方はインタビュー時に口頭で説明、あるいは SNS のメッセージで筆者が説明している。

CEFR の自己評価表を採用した理由は、第二言語/外国語における運用能力を同一基準で測ることができるように開発されたものだからだ。本研究の調査協力者たちが操る言語は多様であり、特定の言語の資格やテストなどでは比較することができないため、現時点では最適だと考えた。

## 3.3. 分析結果・考察

### 3.3.1. アンケート調査の分析結果

インタビュー調査結果の前に、アンケート調査分析結果を提示する（表6）。

先行研究では、日本人をはじめとしてアジア人は「回避」方略または「同調」方略を多用するとされていた。しかし、今回の調査では全体として「統合（42.50%）」、「同調（17.50%）」、「相手理解努力（15.00%）」（後述）、「回避（12.50%）」、「懐柔（5.00%）」、「第三者介入（5.00%）」、「分配（2.50%）」という順で方略が用いられていた。

「相手理解努力」は筆者が新たに作った分類である。これは主に、「言葉、文化、習慣の違いなどを調べて相手に寄り添う」や「文化、宗教、特徴などを理解しようと心掛けた」といった自由記述をまとめた結果である。前述のような声は福島・大淵（1997）の分類に当てはめることができなかったため、最初は「分類不能」とし、SCAT分析後に「相手理解努力」と名付けた。

表7は各第一言語話者がどの解決方略を用いたかの数を示している。図2は分かりやすいように表7を横棒グラフにしたものである。データの合計は40件とサンプル数としては不十分だが、本研究の調査協力者の傾向を見ることはできる。

表6 用いられた解決方略の結果

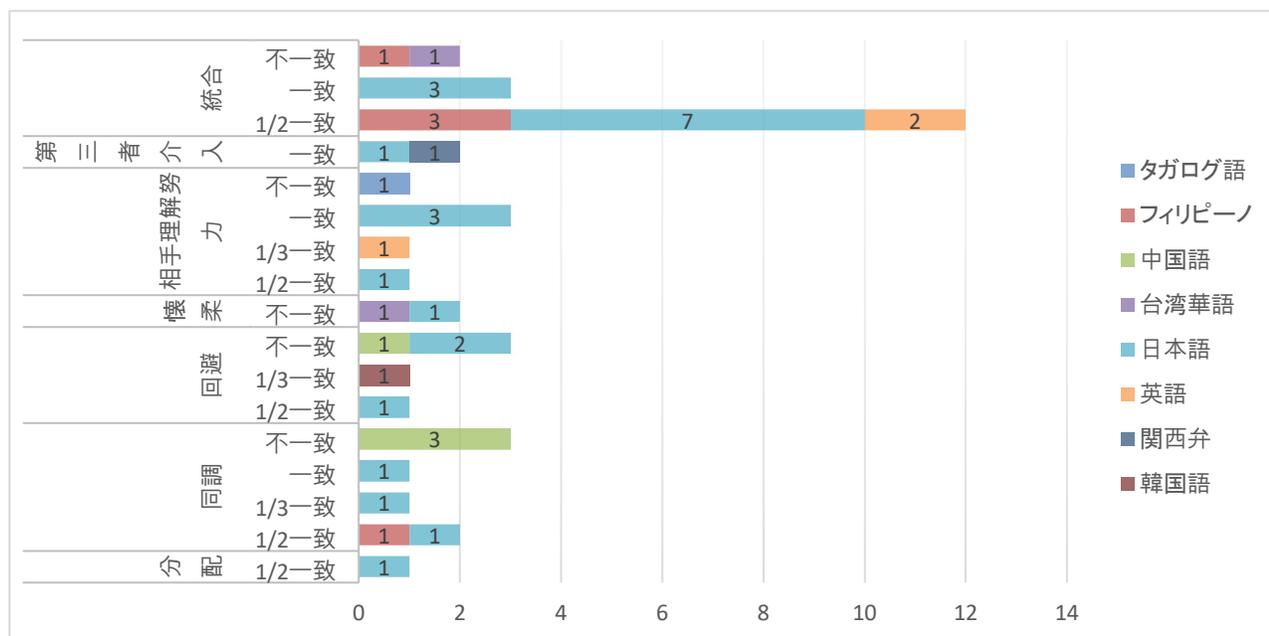
福島・大淵（1997）の解決方略分類	解決方略の使用率
統合	42.50%
同調	17.50%
相手理解努力	15.00%
回避	12.50%
懐柔	5.00%
第三者介入	5.00%
分配	2.50%
合計	100.00%

表7 各第一言語話者がどの解決方略を用いたか

福島・大淵（1997）の解決方略分類	アンケート調査対象者の第一言語								合計
	タガログ語	フィリピーノ	中国語	台湾華語	日本語	英語	関西弁	韓国語	
分配					1				1
1/2 一致					1				1
同調		1	3		3				7
1/2 一致		1			1				2
1/3 一致					1				1

一致					1				1
不一致			3						3
回避			1		3			1	5
1/2 一致					1				1
1/3 一致								1	1
不一致			1		2				3
懐柔				1	1				2
不一致				1	1				2
相手理解努力	1				4	1			6
1/2 一致					1				1
1/3 一致						1			1
一致					3				3
不一致	1								1
第三者介入					1		1		2
一致					1		1		2
統合		4		1	10	2			17
1/2 一致		3			7	2			12
一致					3				3
不一致		1		1					2
合計	1	5	4	2	23	3	1	1	40

図2 表7の図化



下記では主に言語に注目したアンケート調査分析結果および考察を詳述する。

### 第一言語ごとに見る解決方略の違い

第一言語を6グループ（タガログ語およびフィリピーノ、中国語、台湾華語、日本語および関西弁、韓国語、英語）に分けて分析したところ、類似の傾向が見られた。類似の傾向とは、「統合」を最もよく使い、その次に「相手理解努力」を用いる傾向のことである。第一言語によっては、「統合」も「相手理解努力」も使用していないが、6グループ中、3グループ（タガログ語およびフィリピーノ、日本語および関西弁、英語）がその傾向を示した。第一言語ごとの結果は次の通りである。

#### i. タガログ語およびフィリピーノ<sup>38</sup>

「統合」（66.67%）が最も使用され、「相手理解努力」と「同調」（16.67%）が同率で、「統合」の次に使用されていた方略だった。

#### ii. 中国語

最も使用された方略は「同調」（75.00%）、続いて「回避」（25.00%）だった。

<sup>38</sup> タガログ語が変化した結果、フィリピーノとなったため、ここでは両者をまとめて扱う。

iii. 台湾華語<sup>39</sup>

「統合」と「懐柔」がどちらも 50.00%と同じだけ使用される方略だった。

iv. 日本語および関西弁<sup>40</sup>

「統合」（41.67%）、「相手理解努力」（16.67%）、「回避」と「同調」（12.50%）、「第三者介入」（8.33%）、「懐柔」と「分配」（4.17%）という順で方略が使用されることが分かった。

v. 韓国語<sup>41</sup>

「回避」（100.00%）のみを用いる。だが、注意しなければならないのは韓国語のサンプル数が 1 ということであり、これだけではデータとしての正確性に欠けるという点である。

vi. 英語<sup>42</sup>

「統合」（66.67%）が最も使われる方略で、その次が「相手理解努力」（33.33%）である。

第一言語と職場での使用言語の一致度合いから見る解決方略の違い

第一言語と職場での使用言語が一致した場合に「一致」、2 言語を使用する職場で片方が第一言語だった場合は「1/2 一致」、3 言語を使用する職場でそのうちの 1 言語が第一言語だった場合は「1/3 一致」、第一言語と職場での使用言語が一致しなかった場合に「不一致」とした<sup>43</sup>。これに加えて、どの解決方略が使用されているかを第一言語ごとに分析した。

その結果、「統合」方略を最も用いているのは第一言語と職場での使用言語が 1/2 一致している者ということが判明した。その一方で、相手に働きかけない点で消極的方略といわれる「回避」や「同調」を多く用いるのは第一言語と職場での使用言語が不一致な者であった。第一言語ごとの結果は次の通りである。

i. タガログ語およびフィリピーノ

---

<sup>39</sup> 台湾華語は中国語（北京官話をもとに作られた中国語、普通話や北京語と呼ばれる言語）の一つとして捉えられるが、台湾華語話者の心情に配慮し、分けることとする。

<sup>40</sup> 一般的に、関西弁は日本語の方言とされているため、一括りとして扱う。

<sup>41</sup> ここでの韓国語は大韓民国の言語である。

<sup>42</sup> ここでの英語は必ずしも English-English（英米を中心とした英語）を指さない。

<sup>43</sup> 4 言語以上を使用する職場で働いている者は本アンケート調査協力者内にはいなかった。

第一言語と職場での使用言語が1/2一致している者は「統合」（75.00%）方略を最も使用することが判明した。その次に「同調」（25.00%）方略を使用していた。

不一致な場合は「統合」と「相手理解努力」を同程度（50.00%）用いる結果となった。

#### ii. 中国語

中国語を第一言語とする話者は、職場での使用言語が中国語ではなかったため不一致だった。したがって、第一言語ごとに見る解決方略の違いで得られた結果と同じである。

#### iii. 台湾華語

中国語と同様に、台湾華語を第一言語とする話者は、職場での使用言語が台湾華語ではなかったため不一致だった。よって、第一言語ごとに見る解決方略の違いで得られた結果と同じである。

#### iv. 日本語および関西弁

第一言語と職場での使用言語が一致している場合は、「統合」（33.33%）または「相手理解努力」（33.33%）の方略が取られる傾向にある。その次に「第三者介入」（22.22%）、「同調」（11.11%）方略が用いられる。

1/2一致している場合は「統合」（63.64%）方略を最も用い、その他の方略（「相手理解努力」、「回避」、「同調」、「分配」）は9.09%とどれも同じ使用率だった。

1/3一致している場合は「同調」（100.00%）方略のみを使用する結果となった。

不一致の場合は「回避」（66.67%）方略をよく用い、続いて「懐柔」（33.33%）方略を用いる。

#### v. 韓国語

第一言語と職場での使用言語が1/3一致している者のみが回答しているため、第一言語ごとに見る解決方略の違いで得られた結果と同じである。

#### vi. 英語

1/2一致の場合は「統合」（100.00%）方略を用い、1/3一致の場合は「相手理解努力」（100.00%）方略を用いるという結果になった。

第一言語と職場での使用言語の一致度合と解決方略について

アンケート調査で得た 40 件のデータに対し、福島・大淵（1997）に基づいて解決方略を分類し、SCAT 分析で解決方略を用いる傾向を考察した。その後、職場での使用言語に対する得意・苦手意識と解決方略を用いる傾向との関連性を考察し、次のようにまとめた。言語に対する意識で括れない場合は状況で括ることを試みた。

表 8 第一言語と職場での使用言語の一致度合い、および職場での使用言語に対する得意・苦手意識

	職場での使用言語と第一言語が一致する	職場での使用言語が第一言語およびその他の言語	職場での使用言語が第一言語と一致しない
分配（明確な主張）		同化の強要といった考えを持つ。 ※第一言語以外のスラングや省略形のヒアリングが苦手としているが、これがどの程度、解決方略の選択に影響を及ぼしているかは解釈できない。	
同調（同調）		自身が適合するしかない状況に置かれた場合、相手を尊重・受容する。英語の多様性を感じた場合も同様である。	無意識に感じる周囲からの同調圧力により、自己主張をせず、同化を試みる。
回避（回避）			職場での使用言語において、言語使用（ニュアンス等）に不安がある場合は、回避の可能性がある。異文化認知をしていても、忍

			耐、自己主張回避、あるいは話し合いの拒否をする。
懐柔（間 接的主 張）			職場での使用言語においてコミュニケーション能力に自信がある場合は、間接的に自己主張をして問題に対処する。
懐柔（宥 和）			職場での使用言語に苦手意識が特でない場合は、媒介者になる自信があると仲裁目的で双方それぞれの事情を理解していることを伝えて対処する。
第三者介 入（第三 者援助）	職場で（恒常的に、あるいは突発的に）使用する言語でのコミュニケーション能力に自信がない場合、頼ることができる第三者がいると第三者に援助を求めることがある。 また、異文化間葛藤によって生じる不安解消のために第三者を頼る場合と、第三者による補完に頼りつつ自身は間接的対応に徹する場合に分けられる。		
統合（他 の提案）		職場での使用言語に関して 会議などフォーマルな場面	

		<p>での言語使用（専門用語の理解やニュアンス等）に苦手意識がある場合は、オープンマインドによる解決志向を持ち、意思疎通による齟齬解消を図る。その際、直接対決を厭わぬ姿勢や異文化への興味が見受けられる。また、考え方の個人差を認知しており、何事も一概には言えないという考えを持つ。職場での使用言語と第一言語が一致していなくても職場での使用言語において関係構築に自信がある場合もこの方略を取る。</p>	
統合（妥協）		<p>職場での使用言語においてコミュニケーションに問題がない場合は、抵抗するよりも同調する方が楽だと考えることから、相手の言動を尊重し、間接的に自己主張することで妥協する。</p> <p>職場での使用言語と第一言語が一致していなくても職場での使用言語において相手の理解（語彙が限られていても文脈から状況を推察</p>	

		できる等) に支障がない場合もこの方略を取る。	
統合（説明・説得）		意思疎通の機会を創出し、直接的に自己主張を行う。粘り強い意思疎通によって相互理解を得る。ただし、上下関係における有利な立場のため、直接的に自己主張をすることがある。	
統合（質問）	日本語の場合（他の言語はデータなし）は、理解したいという気持ちから、質問による心理的距離の接近を図る。その結果、不慣れなことによる自信のなさという事情を把握し、納得すれば異文化間葛藤は解消されたと考える。ただし、質問側は言語的に優位な立場であり、質問される側は言語的に不利な立場なことから、立場の非対称性が内在している。		
分類不能 →相手理解努力	職場での使用言語に対してコミュニケーションに苦手意識があまりない場合は、相手への興味から来る相違の受容および相		

	<p>手への同調を行う。しかし、回避のための適度な距離感の維持を図っていることや、幼少期からの慣れ・以前の経験からあって然るべき異文化対応知識を自分に期待している場合があり、必ずしも相手を受け入れているわけではない。</p>		
--	--	--	--

上記のまとめから次のことが分かった。コミュニケーション能力およびニュアンス等理解に苦手意識がない場合は相手に間接的または直接的に働きかける「懐柔」や「統合」といった方略を取る傾向にある。他方、これらに苦手意識がある場合は相手との接触を回避する「同調」や「回避」方略を取る傾向が見られる。ただ、苦手意識があっても直接対決に躊躇がない場合や異文化への興味がある場合、そして何事も一概には言えないといった考えがある場合には相手に働きかける「統合」方略を取ることもある。

### 3.3.2. アンケート調査の分析結果の考察

アンケート調査協力者の第一言語を6グループに分けて分析したところ、3グループが「統合」方略、「相手理解努力」方略をよく用いることが判明した。そして、「統合」方略を最も用いているのは第一言語と職場での使用言語が1/2一致している者である。アンケート調査において、第一言語が日本語のデータが最も多く、その傾向が全体の傾向となっている。だが、日本語のデータを除いた場合でも、「統合」（83.33%）が最も使用されているため、日本語が第一言語のために「統合」方略が使われているのではない。

第一言語と職場での使用言語が一致している場合は「統合」と「相手理解努力」に加えて、「第三者介入」方略の使用が上がる。これに関する意見として「システム開発をフィリピンで行っていた際

に通訳者に対して日本との違いを細かに説明して対処した」や「価値観が似ている同期に相談」がある。ここから推察するに、職場での使用言語が第一言語と一致する場合、突発的に第一言語以外を使用せざるを得ない状況に置かれると、その使用せざるを得なくなった言語が話せる人を頼るか、その場で相手とやり取りすることを諦め、悩みを後で誰かに共有するという行動を取る。

第一言語と職場での使用言語が1/3一致している場合は「相手理解努力」、「回避」、「同調」方略がそれぞれ同程度使用される結果になっているが、データが各1件しかないため信頼性はない。

第一言語と職場での使用言語が不一致の場合は「回避」と「同調」方略が27.27%ずつで、最も使用される。この結果は、一致および部分一致（1/2あるいは1/3一致）グループと比べると異なる。また、消極的方略といわれる「回避」や「同調」を多く用いる傾向にある。

これらを総合すると、「第一言語が何か」よりも「第一言語が職場での使用言語とどのくらい一致しているか」が解決方略の選択に関わっていると考えられる。しかし、なぜ上記のような傾向が出るのか、その理由を断定することは現時点ではできない。

職場での使用言語に対する得意・苦手意識から選択する解決方略の傾向を見ることはできなかったが、得意・苦手意識をラベリングすると、コミュニケーション能力およびニュアンス等理解に集約される。コミュニケーション能力やニュアンス等理解に苦手意識がない場合は相手に間接的または直接的に働きかける「懐柔」や「統合」といった方略を取る傾向にある。他方、これらに苦手意識がある場合は相手との接触を回避する「同調」や「回避」方略を取る傾向が見られる。

### 3.3.3. インタビュー調査の分析結果およびその考察

アンケートでは回答が簡略化される可能性がある。そこで、インタビューにより、具体的にどのような状況だったのか等を詳らかにし、総合的に解決方略の選択と言語の関係を検討する必要がある。

本研究において、アンケート調査はインタビュー調査のためのスクリーニング調査だった。そこで、研究課題1「アジア人同士は異文化間葛藤を解決するためにどのような方略を取るのか」、研究課題2「取った解決方略と職場での使用言語に対する自己評価は関係があると解釈できるか」、研究課題3「解決方略を取られた側になった際に相手の行動をどのように捉えているのか」については主にインタビュー調査で明らかにする。

## インタビュー調査結果

インタビュー調査の協力者数は8名であり、インタビュー中の語りから得られたケース数は31件だった。この31件を福島・大淵（1997）の解決方略に則り分類すると、「統合」11件、「回避」7件、「同調」5件、「第三者介入」4件、「懐柔」3件、「分配」3件、「分類不能」3件、「攻撃」0件となった。

この解決方略には注意点が2点ある。1点目は解決方略の総数が36件と、ケース数より5件多い点であり、2点目は「分類不能」はアンケート調査を分析する際に使用した「相手理解努力」とは違う点である。1点目に関しては、一つのケース内で複数の解決方略が用いられている場合があるため、ケース数より解決方略の数が増えた。2点目に関しては、葛藤中で特に行動を起こしていない場合は、名付けることなく「分類不能」とした。

続いて、ケース数31件のうち、葛藤相手がアジア人ではない場合や、アジア人にはあるが同じ国籍／出身者と葛藤を抱いている場合が10件あったため、それを除外すると21件になった。解決方略を複数用いているケースはこの10件内にはなかったため、解決方略数は「統合」7件、「回避」5件、「同調」4件、「第三者介入」3件、「懐柔」3件、「分配」2件、「分類不能」2件、「攻撃」0件の合計26件となった。

上記の21ケースおよび26件の解決方略の中で、葛藤内容が似ているものは統合し、葛藤内容が職場と関係がないものを除いた結果、9ケースおよび14件の解決方略に集約された。これらをSCAT分析の対象とし、その結果および考察を本節では研究課題ごとに述べる。ただし、研究課題3については、類似した葛藤内容等であっても、相手の行動の捉え方は異なる場合があったため、21ケースおよび26件の解決方略で出てきた語りを対象とした。

### 研究課題1「アジア人同士は異文化間葛藤を解決するためにどのような方略を取るのか」

前述のように、21ケースおよび26件の解決方略では、「統合」7件、「回避」5件、「同調」4件、「第三者介入」3件、「懐柔」3件、「分配」2件、「分類不能」2件、「攻撃」0件の順で解決方略が用いられる。

精査後の9ケースおよび14件の解決方略では、「統合」4件、「第三者介入」3件、「懐柔」3件、「同調」2件、「回避」1件、「分配」1件の順で解決方略が用いられる。

いずれの場合でも、「統合」方略が最も使用されており、これはどの先行研究とも異なる結果である。その理由としては、勤務年数にばらつきがあること、業界が異なるため仕事の進め方が違うこと、教育水準が高いこと（修士課程または博士課程修了者が4名、つまり調査協力者の50%を占めている）などが考えられる。

特に、教育水準の高さと解決方略の関係について先行研究<sup>44</sup>で触れられているように無関係とはいえない。三好（2022）が大学院博士課程前期進学者（以下、大学院生）783名を対象に学習成果について調査したところ、「とても身に付いている」または「身に付いている」と回答があった上位項目は次のような結果になった。専門知識に関する項目を除くと「ものごとを分析的・批判的に考える力」、「問題を発見し、仮説・検証する力」、「対人関係能力・リーダーシップ」が上位3項目だった（三好, 2022）。また、調査対象が大学職員と限定的ではあるものの、大学院博士課程前期修了者83名を対象に大学院で身に付いた能力を調査したところ「人的ネットワーク形成」、「幅広い視野を持つこと」、「情報を収集し分析する力」が上位を占めた（安田, 2014）。三好（2022）と安田（2014）の研究から、大学院で多角的な視点を持って分析する能力や人間関係を構築する能力を身に付けられたと感じる者が多いと分かる。こうした能力が身につく要因の一つに、三好（2022）は双方向参加型授業<sup>45</sup>を挙げている。この授業の他にも考えられる要因はいくつかある。一つは、（特に文系の）大学院では、自分で研究テーマを設定することが多く、課題発見力および課題解決力を養う必

---

<sup>44</sup> 小松他（2017: p.51）は最終学歴と解決方略の関係について、「大学院では指導教員やゼミ生徒の対人関係から、日本人の人間関係やコミュニケーションの特徴について習熟していたことが考えられる」と述べている。この分析は日本に限定されたものではあるが、日本に限らずどこの国の大学院であれ似たようなことがいえると考えられる。というのも、大学院は研究を進める機関であることから、複数人とのコミュニケーションを日常的に取らなければならない状況に置かれていたはずだからである。

<sup>45</sup> 三好（2022）によれば、双方向参加型授業とは「グループで1つの課題に取り組む機会がある」、「レポートに適切なコメントが付されて返却される」、「授業中、自分の意見や考えを述べる機会がある」授業である。小方（2008）の研究をもとに三好（2022）が作成した「あなたがこれまで受けた授業では、以下のことはどれくらいありましたか」という質問に対して因子分析を行い、抽出された3因子で定義されている。この授業は「課題探求・問題解決などの能力を達成する」ことに加え、「教室で授業によって学生に学習意欲を喚起し、教室外でも主体的・能動的な学習に導く」ために実現された（木野, 2009）。

要があることである。さらに、大学院生は研究室を中心として研究に勤しむ。よって、必然的に研究室に所属する他の大学院生と関わりが増え、協働する必要性が出てくることも要因の一つだろう。このような状況が、大学院生にさまざまな能力を身につけさせ、内省を促すと考えられる。なお、統合方略は葛藤を感じている本人およびその相手の要求を満たすために取られる。もし分析能力や人間関係の構築能力が高く、内省を日常的に行っていれば、葛藤の状況を分析し、対人関係を良好に保ちながら双方が満足する方法を考えることができる。その結果、高等教育を通して分析能力などを培った者の多くは、葛藤に遭遇した際には統合方略を用いる可能性がある<sup>4647</sup>。

9ケースのうち、調査対象者が葛藤経験場面で<sup>48</sup>マイノリティーだったのは7件、マジョリティーだったのは2件である。つまり、葛藤を経験するのはその場でマイノリティーである場合が多いことが分かる。マイノリティーの場合に葛藤を経験した者の第一言語は日本語ではなく、マジョリティーの場合に葛藤を経験した者の第一言語は日本語だった。この7件のうち、日本語第一言語話者と経験を葛藤したケースは4件(57.14%)と半分を超える。だが、これは日本語第一言語話者と葛藤を経験しやすいというより、その葛藤の経験場面において日本語第一言語話者がマジョリティーだったために葛藤が生じたと解釈するのが妥当である。なぜなら、日本語第一言語話者が常に同じ解決方略を用いるわけではなく、また日本語以外の第一言語話者も同様だからだ。ただ、サンプル数が少なく、解決方略の使い分けについてはマジョリティーかマイノリティーかによる差異は見られなかった。

そこで、どのような方略を用いているのか、解決方略ごとに事例を取り上げ、詳細に検討する。

「統合」方略の事例としてID\_04とID\_05を取り上げる。「同調」方略ではID\_08の事例を、「第三者介入」方略ではID\_05とID\_08の事例を、「懐柔」方略ではID\_02とID\_07の事例を、「回

---

<sup>46</sup> 精神的な健康度や解決方略を用いた本人の満足度、および葛藤相手との関係の良好度といった観点から、解決方略の中では統合方略を用いるのが最も良いとされている (Gross & Guerrero, 2000; 大西, 2002; 加藤, 2003; 吉田・中津川, 2013)。

<sup>47</sup> 筆者の調べた限り、年齢が上がり、学歴が上昇するにつれどういう能力が身につき、高められるのかについて同条件で比較した研究は現状見当たらない。そのため、分析能力や人間関係の構築能力は段階的に発達し、最高学府にあたる大学院で最も高められ、統合方略を用いる傾向が高まるだろうという筆者の推測に留まる。

<sup>48</sup> 本研究の調査協力者は、職場において、場面によってはマジョリティーになったりマイノリティーになったりと立場が揺れ動いている。そのため、「葛藤経験場面で」と限定した。

避」方略では ID\_01 の事例を取り上げる。なお、「第三者介入」で取り上げる ID\_08 の事例に「分配」方略が含まれているため同じセクションで取り扱う。

以下では、SCAT 分析のストーリー・ラインに考察を加え、いかにして調査協力者たちがその方略を取るに至ったかを記述した<sup>49</sup>。特に断りがない場合は拙訳である。また、引用中の ( ) は筆者が追記したもので、「聴取不能」または(Couldn't listen)は聞き取れなかったことを意味する。

「○○人」と括ったり偏見を伴ったりした発言は、一連の流れとして必要と判断した場合は取り上げている。また、これに伴って「○○人」という言葉を小見出しや文中で使用している箇所があるが、これは調査協力者の言葉を尊重した結果である。筆者がその発言に同意しているわけではない。

#### 「統合」方略について

##### (1) 「説明・説得」方略行動：ID\_04 の事例；新米の時に何度も質問を無視される

英語を話すことに対してシャイなインドネシア人たちに、当時新人だった ID\_04 はいつも無視されていた。こうしたことは、英語を第一言語としない者同士の間には言葉の壁があるため、東南アジアとのグローバル・プロジェクトではよくあると ID\_04 は捉えている。

最初は無視されることに動揺し、不快感を抱き、無視されたことについて何度も考えていた。しかし、最終的には SNS を通じてメッセージを送信するなどして、接触を続けようとした。対立する相手が無視できない専門家だったため、質問に対する答えを得るまで説明を続ける忍耐が必要だと考えていたからである。ID\_04 はこのことについて次のように語っている。

私の状況では、彼らがプロセスを知っているので、私には彼らが必要。だから、私にとっては諦める選択肢はなかった、残念ながら。なぜなら、私は彼らに（聴取不能）を得る必要が

---

<sup>49</sup> SCAT 分析のストーリー・ラインを用いると、一つの発言だけでは見えてこない行動理由などの背景が見えるようになる。そのため、次のセクションにおける地文はストーリー・ラインを基に記述し、調査協力者の言動やその理由が分かりやすいようにしている。

本当にあったから。だから、私は本当に、私は本当に我慢強い。そう、彼らに話しかけることについて<sup>50</sup>。

ただし、ビジネスに関係ないことであれば、インドネシア人<sup>51</sup>を無視するともインタビュー中に発言していた。ID\_04 は業務上の責任から専門家に連絡を取り続けていたということになる。相手が業務に必要であり、何としても相手に自分の事情を理解してもらい、業務に関する質問に答えてもらわなければならなかったという事情から、「統合」方略の「説明・説得」方略行動を取っていた。これは日本人社員が業務遂行に直接影響する場合は外国人社員に対し援助や工夫を行うよう努めるという行動に似ている（田中他, 2017a）。

## (2) 「質問」および「説明・説得」方略行動：ID\_05 の事例；英語のアクセントのために意思疎通が困難

相手のアクセントが聞き取れなかった場合は、アプリまたはメールでメッセージを送るよう相手に願う。反対に、相手が自分のアクセントに対して葛藤を抱き、復唱を求めてきた場合には「丁寧かつ親切に<sup>52</sup>」回答する。これらは「統合」方略の「質問<sup>53</sup>」や「説明・説得」方略行動である。この「ask（頼む, 尋ねる）」行為を、ID\_05 は誤解を避けるために行っており、それゆえに協調的な「統合」方略を用いている可能性がある。

また、ID\_05 の職場ではさまざまな英語が話されており、理解できるアクセントもあれば、理解できないアクセントもある。したがって、アクセントのために、質問したり質問されたりするのは万国

---

<sup>50</sup> 実際は次のように発言した: “I'm in my situation since I need them because they know the process. Ah, giving up is not an option for me unfortunately because I really need to get them (Couldn't listen). So I really ah, I am really persistent. Yeah. In talking to them.”

<sup>51</sup> インタビュー中はインドネシア人と発言していたが、フォローアップ質問では「インドネシア人ではなく、マレーシア人やシンガポール人」と答えているため、マレーシア人とシンガポール人と捉えた方が良くもしい。だが、音声データ上では「インドネシア人」なため、本論文ではインドネシア人と統一することにした。

<sup>52</sup> ID\_05 はこれがプロフェッショナルな回答の仕方であり、どんな状況であろうともそれを保たなければならないとしている。

<sup>53</sup> ID\_05 は厳密には質問していないが、「相手の要求や事情を詳しく知りたい」という定義に行動が当てはまるため、「質問」とした。

共通であるという認識を持っている。これに関して、ID\_05 は次のように発言している。この場面は、ローカルアクセントが英語での自分の弱点という ID\_05 の発言を受け、筆者がその弱点は英語第一言語話者にのみ感じるかと尋ねた場面である。

うん、そうでもあるけど、それと同時に誰にでも当てはまると思う。だって、私はたまに、例えばあなた（筆者のこと）、あなたは日本人だけど、でも、私、私はあなたのアクセントを理解できる。出会った日本人の中には、私がアクセントを理解できない人も時折いた。だからそれ（弱点を感じるかどうか）は人によるし、何にでも当てはまることだと思う。

（「何にでも」というより）みんな、かな<sup>54</sup>。

アクセントが弱点だと感じてはいるが、コミュニケーションに障害がある場合はまず技術的な問題（例えば、インターネット環境が良好かなど）を考えると。ID\_05 はリモートで働いており、コミュニケーションの阻害要因が言語とは限らない職場環境だ。そのため、上述のような発想が生じている可能性がある。よって、誤解を避けるという考えとともに、コミュニケーションには言語以外の側面があるという理解も「統合」方略を用いる理由として考えられる。

#### 「同調」方略について

##### (1) 「同調」方略行動：ID\_08 の事例；会議中にインド人が主張したがる

ID\_08 はグローバル会議と呼ばれる各国の支社の代表者が集まる会議に頻繁に出席している。その経験の豊富さから「主張の強いインド人」というステレオタイプを形成している。そうしたインド人に遭遇した場合は、ファシリテーターや聞き役といった自分の役割の発見をするよう努めている。これはパフォーマンス向上というゴール達成優先の結果であり、経験に裏打ちされた合理的かつ効率重視な行動と ID\_08 は考えている。これについて次のように語っていた。

---

<sup>54</sup> 実際は次のように発言した：“Yeah, I think it happens but also, applies to all because I'm sometimes for example you, you are the Japanese but I I can understand your accent. Some of the Japanese people that I encountered sometimes I don't understand their accent (?couldn't listen). So I think it depends and it also applies to everything. Everyone i guess.”

そういうディベートの場でインドの方々が多くのチームに入ったりとかすると、僕はファシリテーターとしていた方がいいなあと思ったりとか、聞き役としていた方がいいなっていう、その役割を見つけるっていうところだけだと思います。それはだから、今の職場もそうかもしれないです。結局、役割を個人個人が無意識か意識かどっちかにしても、自分の役割を見つけて、ゴールを、パフォーマンスを上げることがゴールだとしたら、それに対して自分は何ができるかっていうのを考えた方がいいかなと思っています。そうしないとパフォーマンス上がらないと思ってるので私自身。

ただし、ステレオタイプはあくまでも一般論であり、例外の存在は認め、固定観念を持っている自覚はある。ステレオタイプに関して ID\_08 は次のように語る。

一般的にそうであって、というか一人ひとは全員が違うわけじゃないですか、実際。インド人が全員そうじゃないし、韓国の方もそうだし、日本人の方も然りであって。ステレオタイプで物事を考えないという努力はするもの人間なので、どっかでフィルターがあった目で、バイアスで見えてしまうっていうことはあると思います。それを否定すること自体が僕は危険だと思ってるので、そこは否定せずに生きていくっていうことを心掛けていますね。固定観念なり先入観があるから人間はここまで育ってきたわけだと思ってるんですよ。（中略）それを認識するってことを心掛けてますけど、僕は。

ID\_08 は「インド人は主張が強い」とステレオタイプ化することによって、ディベートでの自分の役割を即座に見つけ、最短距離でパフォーマンス向上を目指している。つまり、相手に働きかけるのではなく、相手の主張を聞くという「同調」方略を戦略的に選択している。これは、先行研究で述べられていたように、必ずしも「同調」や「回避」といった消極的とされる方略が無抵抗なわけではないということを示している（立川, 2013; 杉本, 2018）。

(2) 「同調」方略行動：ID\_05 の事例；必要な資料が分からない言語で書かれており仕事がやりづ  
らい

誰もが英語を流暢に話せるわけではない<sup>55</sup>、つまり英語は不完全な共通語という認識を ID\_05 は持っているため、言語の問題は常に生じると考えている。言語の問題の例として、自分が理解できない言語で書かれた指示書をあげた。指示書とは仕事のタスクをどう遂行するかが書かれたものだが、これが日本語で書かれており、翻訳が併記されていなかった。そのため、日本語を知らない ID\_05 は翻訳機を利用して指示書の理解に努めた。これは相手に働きかけていないため「同調」方略にあたる。

その指示書の送信者は ID\_05 が日本語を知らないと知っているにも関わらず、なぜ翻訳なしで指示書を送ってきたと思うかと尋ねたところ、日本語でファイルを送ってきた日本人は、日本語が分からない人材がいることを理解していないのかもしれないと振り返っていた。ただし、悲壮感はなく、翻訳機があれば問題ないと語っている。

それが彼らの最初の反応だと思う。多分、彼らは日本語をあまり理解していない他の人材がいることに気づいていないだけ。でも、良いことに、私たちには救いの翻訳機がある<sup>56</sup>。

この事例の場合、日本語で指示書を送付した側が仕事の依頼者で、ID\_05 は仕事の受注者である。一見すると言語の問題のように見えるが、上下関係からくる一方的な見方<sup>57</sup>に直面した結果、生じている葛藤とも考えられる。

ただし、その言語が分かる者がいる時はその者に翻訳を ID\_05 は依頼している。これは「第三者介入」方略の「第三者援助」方略行動だ。しかし、その言語が分かる仲介人がいつもいるわけではない（現に、この事例ではいなかった）。よって、翻訳を頼みにくい状況に置かれた場合、翻訳機を用い

---

<sup>55</sup> 実際は次のように発言した：“not all of us are that fluent in English so yeah. I tend to have difficulties every time.”

<sup>56</sup> 実際は次のように発言した：“I believe it is their initial reaction. Maybe they are just not aware that there are other resources that doesn't understand Japanese well. But good thing, we have a translator to the rescue.”

<sup>57</sup> 「一方的な見方」というのは、仕事依頼者の第一言語が日本語であれば、仕事受注者も日本語で対応すべきという見方のことを指す。

るか、その問題を切り抜けるために「この文字とこの文字は同じだから同じ意味になるはずだ」と勘を働かせている。

「第三者介入」方略について

(1) 「第三者仲介」方略行動および「分配」方略の「明確な主張」方略行動：ID\_08の事例；雇った韓国籍の従業員が協調性を次第に失う

「雇われた者勝ち」な側面があり、雇用面接時と勤務時の発言の不一致についてID\_08は次のように語り、不満を吐露している。

結局「そんな話は聞いてない」とか、要は「私はこういう風に思ってるからこうする」とか、チームに協調性をもって接するかっていうと、できてないなっていうことはあるかなと思いますね。

雇い入れた韓国籍従業員の自己主張の強さや協調性のなさを、「韓国人」という国民性や一般論と表現する点で、ID\_08にはステレオタイプの形成が見られる。ただし、韓国籍の人々の雇用に対する経験の浅さを自認しており、断言はできないとしている。

書面にはないものは無効化し、自己を優先する韓国籍従業員たちに対して「基本的に直接、僕が対応することはない」とのことだった。配置換え検討は行うものの、実際の対応は部下に委任する。ここから「第三者介入」方略の「第三者仲介」方略行動を取ったといえる。経営者が手を下す間もなく、適合しない仕事環境や現場の自己免疫<sup>58</sup>による異物排除によって自主的に退職する者が多い。こうした点から、今の職場に適合しやすい日本国籍の人を雇いたい気持ちがID\_08には少なからずある。

コロナ禍からの経済回復が目覚ましく、観光客の急増により、職場環境の整備不足や盤石ではないチーム、経験者不足といった粗が目立つようになった。その結果、従業員は仕事に対して想像と現実でギャップを抱くようになり、これが離職率の高さにつながっているとID\_08は考えている。

ID\_08は、責任を伴った主張や発言すること自体への寛容さを持っているが、発言の無責任さや会

---

<sup>58</sup> 小坂井（1996）『異文化受容のパラドックス』に登場する考え方に着想を得ている。

社への責任転嫁は労働者の甘えとし、経営者としての視点から意見を述べる。ID\_08自身は在学中の勤務経験から、自らの手による道の開拓・厳しい環境でのしごきを経験しており、新卒一斉採用の経験がない。この結果、成果重視の思考形成がされた。こうして、我慢の必要性や環境への即座の適応力を覚え、職場環境を勝手に想像することに対して非難するようになった。経営者の視点では企業勤めはリスク回避であり、それが性に合わないのであれば起業をすればよいとのことだった。この我慢の必要性や環境への適応を求める姿勢は「分配」方略の「明確な主張」方略行動と取れる。この事例では「第三者介入」方略行動を基本的に用いて対処しているが、配置換えなどを検討する根底には「自分の主張とその正当性を相手に分からせたい」という気持ちがあると考えられる。

#### 「懐柔」方略について

- (1) 「間接的主張」方略行動：ID\_02の事例；台湾人である自分に中国での生活を日本人から聞かれる

台湾と中国を同一視する日本人によってなされる、理解し難い言動によりネガティブな気持ちをID\_02は抱いていた。ID\_02は事情を知らない日本人が多いためにそのような言動が起こると考えている。この日本人たちはID\_02との親密度の向上を目指して接点を探っていたようだが、中国と台湾の複雑な政治事情に鈍感だった。加えて、「中国系の名前/中国語話者＝中国人」と単純化をしており、知識不足による自己流の解釈をしていた。だが、ID\_02が問題視している点を間接的な指摘で気づく人々がいることに気づき、間接的表現で葛藤を乗り切るという方針決定をしている。

（私は）台湾人なんですけど、（中略）中国のこと聞いたりとか、中国の私生活どうだったみたいな聞いたんですけど。最初は、ちょっとう、ネガティブな気持ちにはなったんですけど。「なんでこういう起きてるだろう？」って思ったんですけど。やっぱり知らない人多いなっていうのも気づいて。じゃあ中国っていう言葉聞いた瞬間、私の答えは「あ、すみません、台湾にいる時」とか、あの、はい。その時にはもう結構気づいている人もいますので「あ、すみません台湾ですね」みたいな。これで行こうかなと思ってます。

この事例で ID\_02 は「懐柔」方略の「間接的主張」方略行動を取っている。また、何度も繰り返される出来事なため、慣れが生じてきており、今はネガティブな気持ちが消滅している。なかには直接的に表現をする日本人もいて、一般的に直接的な表現を好む台湾人<sup>59</sup>の ID\_02 はそれを説明の機会と捉えている。そのため、知ろうとする姿勢に対する喜びを ID\_02 は感じ、一般的に間接的な表現を好む日本人と比較して、直接的に表現をする日本人のことは好ましいとしている。

他方、日本人だけでなく、中国人に対しても ID\_02 は葛藤を抱えている。ID\_02 が働く会社には、大きく分けて中国系の人と日本人がいるため、日本人に対して中国人が中国文化を伝達する時に「私たち」と「台湾を中国に内包する言い方」をするという。文化の一部共有によって「私たち」という言い方が生じていること、それぞれの教育によってそれぞれの主張があることを ID\_02 は理解しているが、台湾を中国に内包する言い方には苛立ちを隠せない。だが、台湾人の事情を知って明言を避けているため不問としている。ただし、直接的に表現がされた場合は反抗するとのことだった。

また、間接的な発信を受容した人々のバイアスの減少という効果を実感している。間接的な発信とは、社内アプリのプロフィール画面での台湾の事情説明である。この発信に対しては世代によって反応の違いがあり、考えを受け止める傾向にある若い中国人からは対応の改善を感じるという。

日本人にも、中国人にも、台湾人と中国人では異なる見方をしていることを理解してほしいと ID\_02 は願っている。

(2) 「宥和」および「間接的主張」方略行動：ID\_07 の事例；非効率的な日本企業のやり方に憤りを覚える中国人とシンガポール人の管理職の気持ちも分かるが、日本企業のやり方も分かるため板挟み状態になる

中国人と華僑は日本企業のやり方や根回しに不満を抱いている。根回しというのは事前通知が必要という手続きのことを指す。これは権限の捉え方に違いがあるために生ずる問題だと考えられる。

一番上の管理職が 1 人中国人で、その人は、ゆーたらあんま喋ったことないんやけど、その下の中国人とあとシンガポール人の方とはまあまあ喋る機会があって、彼ら 2 人は結構色々

---

<sup>59</sup> これは ID\_02 談：「台湾人はやっぱり言い方は割と直接とかまあ、いい意味も悪い意味もなので」。

相談があるっていうか、なんか日本企業のやり方がとりあえず根回しがなんか意味分かんないみたいな。なんで権限がある立場なのに、向こうの部署が私たちの指示、まあ例えば、資料を提供してくださいってお願いしたら、業務の一環だから提供するの当たり前だよな？みたいな。まあ確かに当たり前なんだけど、一回その部の部署の部長にちょっと話を通してからやろうね、みたいな。だからっていうのがうちの会社あるから、それでなんか、非効率的だなって、すごい不満があるっていうか。でね。中国人とかシンガポール人の言い分も分かるんだけど、でも日本人側っていうか、「根回し必要である」の言い分もめっちゃ分かるっていうか。その解決がよく分かってない俺は。

低優先度の業務に対する対応が悪いなどの金融業界の文化や、手続きが必要などの日本の企業文化へ適応している ID\_07 は、根回しは常識的な行動であるとしている。外国人と日本企業の媒介者である ID\_07 はどちらの言い分も分かるためジレンマがあり、解決方法は不明と述べている。ただ、次のように相手の不満を一旦受け止めると同時に、間接的に自分の考えを表明している。つまり、「懐柔」方略の「宥和」方略行動のすぐ後に「間接的主張」方略行動を行っている。

それをなんかそう「いやあ、そうですねえ、日本企業遅いですね」みたいには言ってるんだけど、その中国人とシンガポール人の方たちには。「しゃあないんちゃいます〜？」も言ってるけどね。

会社に1年以上勤めた結果、築かれた関係性および親密度の高さからこうした不満を聞くことができた ID\_07 は自己分析している。関係性や親密度に加え、言語も不満を聞いた要因だと筆者は考えている。なぜなら、ID\_07 は台湾華語話者なため、中国人や華僑と彼らの第一言語で意思疎通を取れるからだ。実際、「中国人が会社の悪口を言う時は、いつも中国語で聞いている」と発言しており、今回の事例も台湾華語でやり取りしていた。そのため、日本語では話せないことも打ち明けられていたと考えるのは自然である。

「回避」方略について

(1) 「回避」方略行動：ID\_01 の事例；勤務中に寝ていたことを同期が執拗に話題にする

工場視察での指示の曖昧さにより、製造業の仕事の進め方の都合上、あり余る時間を ID\_01 含めた新入社員は持て余していた。その際、日本人の同期はおしゃべりに講じ、ID\_01 とマレーシア人の同期は寝ていた。これは談話と睡眠の容認度の違いを察する空気への敏感さ/鈍感さによって起こった。この空気について次のように語っている。

おしゃべりはなんとなく許される雰囲気はある。おしゃべりはいいけど寝てはダメという雰囲気はある。それもよく分からないところで、正直。

その翌日、工場に対して威厳を保持したい会社の意向を受けた上司は、ID\_01 とマレーシア人の同期の勤務態度の悪さを指摘した。これに対し、パソコンを工場に持参して論文を読むといった作業を行うことで対処した。自主的に考えて行動することが求められる点は、ID\_01 の勤務先の企業文化（個人主義的側面<sup>60</sup>）を象徴している。

その後、飲み会という社外の場合において工場視察の話が出た際、同期の一人が ID\_01 やマレーシア人の同期を貶すことによる自尊心の保持を行い、自己防衛をしてきた。ID\_01 は自分の落ち度への自覚があるものの、お互い仕事をしていなかったため、一方的な主張に対する不愉快さを露わにした。

寝なかった同期がすごい、「自分寝なかったよ」っていうことすごいプライドを持ってるらしくて。で、別に寝たのは僕の自分の自己責任ですし、なんとも言えないんだけど。急にある日からなんか「いやお前だってなんかあの時寝てたじゃん。僕はパソコンで仕事してたよ」って言われて。「は!？」ってすごい「いやお前はずっとおしゃべりしてたよ」って。「なんか変だなこの人」っていうのがちょっとあった。

---

<sup>60</sup> 「個人主義じゃないけど、なんか取りまとめがそんなに上手くやられてないっていう文化」という発言に対し、筆者が「自分で全部やれみたいなことか」と尋ねたところ、「ああそういう感じ。各部署が自由は自由だけど、でも部署間の連携がそんなにないって感じ」とのことだった。

しかし、仕事をしていなかったと指摘したところで不毛な戦いになるとの自覚があるのと、上司から指摘されたのは寝ていた自分という認識があることから、トラブル回避のために沈黙を貫いた。よって、これは「回避」方略の「回避」方略行動である。

## 研究課題 2 「取った解決方略と職場での使用言語に対する自己評価は関係があると解釈できるか」

葛藤の発生状況やその際、本人がどう感じていたか等を考慮した上で、取った解決方略と職場での使用言語に対する自己評価は関係があるかを考察した。やり方としては、SCAT 分析で得たストーリー・ラインに、アンケートやインタビュー、CEFR の自己評価表で得た職場での使用言語に対する自己評価を照らし合わせて、記述を試みた。

葛藤経験を語る際に、直接的あるいは間接的に言語に言及し、それを裏付ける自己評価を職場での使用言語に対して行っている場合を「関係あり」とした。反対に、葛藤経験を語る際に、言語に全く言及せず、職場での使用言語に対する自己評価と解決方略とのつながりが見えない場合は「関係なし」とした。さらに、葛藤経験を語る際に言語には言及していないが、職場での使用言語に対する自己評価を参照すると解決方略と関係があるように思える場合は「関係がある可能性あり」とした。この結果、「関係あり」は 3 件、「関係なし」は 3 件、「関係がある可能性あり」は 3 件となった。

### 「関係あり」について

職場での使用言語に対して本人が感じている得手不得手そのまま解決方略として現れていると考えられる 3 件を「関係あり」としている。そのうち 2 件で使用された解決方略は「懐柔」方略だ。1 件は「間接的主張」方略行動を取った ID\_02 の事例（前節「懐柔」方略について：(1)）で、もう 1 件は「宥和」および「間接的主張」方略行動を取った ID\_07 の事例（前節「懐柔」方略について：(2)）である。残りの 1 件は「統合」方略の「質問」および「説明・説得」方略行動を取った ID\_05 の事例（前節「統合」方略について：(2)）だ。

#### (1) 「懐柔」方略の「間接的主張」方略行動を取った ID\_02 の事例

まずは ID\_02 の職場での使用言語に対する苦手意識を検討する必要がある。ID\_02 の第一言語は台湾華語で、職場での使用言語は日本語だ。社内コミュニケーションは得意だが、長い文章を書いた

りビジネス用語を使って資料を作成したりすることが苦手とのことだった。日本語で苦手なことをインタビューで掘り下げるうちに「用語を何を使ったらいいとか丁寧な表現はこうビジネスの場面でどう書いたらいいか」が苦手という発言が出てきた。ID\_02の葛藤事例は仕事内容というよりは、職場での雑談なため、ビジネス用語は関係ない。だが、「表現」や「言い方」に注意する発言がインタビューを通して何度も出てきたため、ID\_02自身がそれらに注目する性質であることが窺える。実際、CEFRの自己評価表では「話すこと」の「やり取り」と「書くこと」をC1とし、他の項目はC2としている。「やり取り」のC2の定義には「自分を流暢に表現し、詳細に細かい意味のニュアンスを伝えることができる」とある。この「ニュアンス」という点に引っ掛かり、自己評価をC1へと下げている可能性がある。「書くこと」も同様で、「適切な文体」という点に引っ掛かりを覚えているといえる。そして、ニュアンスといった表現に不安を感じるがゆえにセンシティブな話題である台湾と中国の関係について直接訂正するのを躊躇い、「間接的主張」方略を行ったと考えられる。

## (2) 「懐柔」方略の「宥和」および「間接的主張」方略行動を取ったID\_07の事例

ID\_07の言語から検討する必要がある。まず、ID\_07は日本語、英語、台湾華語が使えるトリリンガルである。日本語と英語はCEFRのC2レベルだが、アイデンティティーは日本人なことから第一言語を選ぶとしたら日本語とのことだった。3言語の中では台湾華語が最も苦手とのことだが、会話は問題ないとしている。こうした言語能力を活かし、ID\_07は職場のさまざまな人と勤務中はランチに行き、勤務後は飲みに行くことで、言語によって若干の隔たりがある人々との媒介者といったポジションを獲得している。「俺に対してだけだけだね。社内ではないよ」と発言しているように中華圏の人々からの愚痴は媒介者のID\_07にのみ打ち明けられている。

上記に加えて、アジア人が葛藤対象ではなかったため、本論文には掲載しなかったが、別の葛藤事例で次のような発言があった。

外人、俺とか、外人からすると全然そんなどストレートに言ってへんつもりやし。あ、まあストレートには言ってるか。ストレートには言ってるけど、失礼な言い方は一切してへんし。何なら日本人でもその職場以外の環境やったら、別にそんな変なこと言ってへんと思う

ねんけど。でもやっぱ会社だったら、ちょっとなんか空気感が急に変わるっていうか。日系独特の。で、しかも古臭い会社だし、うち。

これは、基本的には日本語を使う職場において、英語で色々提案していたアメリカ人の発言を ID\_07 がどう捉えているかを語ったものである。最初に「外人<sup>61</sup>」と「俺」を同等に扱っていることから、ID\_07 は自身を「外人」と同じような存在として考えていることが分かる。また、その後日本人は職場では固くなるが、職場以外のプライベートであればそれほど固くないとしており、日本人にも理解を示す。

こうした背景から、中国人や華僑の人々が日本企業に対して抱く不満やそう考える理由までを把握しつつ、日本企業での働き方や日本人の考え方も ID\_07 は慮っていた。そのため、「宥和」した直後に「間接的主張」を行ったと考えるのは妥当である。

### (3) 「統合」方略の「質問」および「説明・説得」方略行動を取った ID\_05 の事例

最初に ID\_05 の職場での使用言語に対する評価を検討する。職場で使用する英語に対する CEFR の自己評価は「書くこと」が C2 だが、他の項目に関しては全て C1 レベルを選択している。しかし、アンケートで得意なことは"Understanding conversations at meetings"と回答しているため、会議における会話を理解することも得意としている。一方、自分の第一言語に影響を受けたアクセントによる発話および相手の現地アクセントの聞き取りには苦手意識がある。そこで、相手の発言内容が理解できない、あるいは自分の発言内容が相手に理解されていないと感じた場合は、①ネット環境など言語以外のコミュニケーション阻害要因を疑い、②①を改善しても解決しないあるいはそもそも①が要因でない場合はチャットを利用するという手段を取る。これにより、文字化されるためよく理解できるようになる。さらに、見返すことができ<sup>62</sup>、問題が解決しやすくなる。これらは相手の発言が

---

<sup>61</sup> 「外人ということばの背後には、自国以外の国の人はずべて異質な存在という意識が見え隠れしている」（岡部，1988: p.76）ため、近年は「外人」という用語はやめ、「外国人」と呼ぶ傾向にある。これは日本語に限らず、英語でも“foreigner”と呼ばずに“people from other countries”と言い直す場合がある。だが、今回は調査協力者の言葉を尊重し、変更せずに引用した。

<sup>62</sup> 実際は次のように発言した：“on chat you can review it again. Or you can detect it again.”

理解できる前提に立っていなければ行わない行動である。また、前節でも述べたように、ID\_05 はローカルアクセントに苦手意識はあるものの、それは仕方がないと受け止めているため、相手との交流を回避しない。

このように、職場での使用言語に対して上級レベル（C1 または C2）の自信があり、アクセントに苦手意識はあっても問題視していない場合は言語以外の阻害要因を探り、その後に「説明・説得」したり「質問」を行ったりして相手と意思疎通を図ろうとする。

#### 「関係なし」について

職場での使用言語に対し、葛藤を感じていない 3 件を「関係なし」とした。

ID\_08 の事例（前節「同調」方略について：（1））では、会議で使用する言語は英語だったが、英語に葛藤を感じてはいない。むしろ、ID\_08 はゴールを設定し、パフォーマンスを上げることに心がかった。

ID\_05 の事例（前節「同調」方略について：（2））をみると、葛藤を感じていた言語は日本語だが、そもそも ID\_05 が職場での使用言語は英語とフィリピーノであるため分析ができない。

ID\_01 の事例（前節「回避」方略について：（1））についてみると、これは同期の態度に対してであり、職場での使用言語に対して抱いていた葛藤ではない。

#### 「関係がある可能性あり」について

職場での使用言語に対する自己評価が無関係ではないように思えるものの、自己評価よりも別の要因に本人の関心が向いている 3 件を「関係がある可能性あり」とした。うち 1 件は「統合」方略の「説明・説得」方略行動で、1 件は「第三者介入」方略の「第三者仲裁」方略行動および「分配」方略の「明確な主張」方略行動だった。最後の 1 件は「統合」方略の「妥協」方略行動および「第三者介入」方略の「第三者仲裁」方略行動だった。

（1）「統合」方略を使用したのは ID\_04 の事例（前節「統合」方略について：（1））

ID\_04 は職場での使用言語に対して、関係構築やコミュニケーション能力に自信があるとしている。そのため、無視されても積極的に自分の事情を相手に理解してもらおうと「説明・説得」を根気

強く続ける。ただし、葛藤相手が業務に関係ない場合は相手を見捨てるため、葛藤が起きている事象が業務に関連するかが最も関心が高い事項となる。そこで、職場での使用言語に対する自己評価は関係あると見られるものの、解決方略選択の第一要因ではない。

(2) 「第三者介入」方略と「分配」方略を使用したのは ID\_08 の事例（前節「第三者介入」方略について：(1)）

ここでの ID\_08 の葛藤は従業員の勤務態度に対するものであるため、言語は関係ない。ただ、ID\_08 の言語習得に対する考え方は解決方略（特に「分配」方略）に転用されている可能性がある。なぜなら、日本語が第一言語の ID\_08 はこれまでタガログ語と英語を学んできた経験があり、この2言語の学習において適応を重視している発言があったからである。どの言語であれ、文法よりもシチュエーションごとにフレーズを覚え、「そういう風な環境に置かれるとそこに浸かってしまう」ため、すぐに言語を使うことができるということだった。ここから、ID\_08 は置かれた環境に対する適応力が高いことが分かる。次のように、言語以外でも適応を重視する発言が見受けられる。

だから我慢も必要だと思うし、その会社に入って合わないとかって言って辞めてる人間が今多いじゃないですか。こんなもんだと思ってなかったとかっていう風に辞められる方いらっしゃいますけども、それは思ってなかったかもしれないけど、そもそも思うこと自体あなたが間違っているのであって、それは企業に入ったらどんな会社でも風土があったり文化があったりするんで、そこに合わせる必要があるはずですよ。それを自分が思うようにしたいんだったら、自分が起業すればいい話。でも起業するリスクを背負いたくないから、企業に属するわけなので、属する以上はその企業に風土に合わせるなり、文化をまず受け入れるっていうところがそもそも今の方々はでき、少ないというか。その考え方自体は僕自身ずっとやっぱりそりゃ思ってきましたので、会社を移るにはしても。

上記の発言は ID\_08 の労働観を表している。ID\_08 は、結果を残すためには我慢や会社という場への適応が必須と述べている。

そもそも上位の役職にあり、勤務年数が長い人は「分配」方略（Thomas(1976)でいう「競争」、Liu & Chen(2009)でいう「制御」）を選択する傾向がある（Liu & Chen, 2009）。ID\_08 は、経営者であり勤務年数が他の調査協力者よりも長い。これに加え、何にでも適用される ID\_08 の適応力の高さから、職場環境に適応しない従業員に対し不満を覚え、自分の主張とその正当性を相手に分からせたいという行動（「分配」方略の「明確な主張」方略行動）に出ている可能性がある。

したがって、インタビューで葛藤経験を語る際に言語について触れていないものの、言語に対する自己評価（すぐに環境に適応し運用できるという評価）が解決方略の選択に影響を与えている可能性は高い。あるいは、ID\_08 は適応力を何事においても重視しており、その一環で言語に対しても適応力を高く評価しているとも考えられる。よって、取った解決方略と職場での使用言語に対する自己評価が無関係とは言い難い。

(3) 「統合」方略と「第三者介入」方略を使用したのは ID\_01 の事例（前節では取り上げていない）

ID\_01 は知らない装置を扱うように上司から指示を受け、最初は仕事の締め切りを延ばしてほしいとチャットで交渉を試みたが失敗に終わった。そこで、直接会って交渉しようとしたところ、その様子をすぐ側で見ていた職場の先輩が交渉し、最終的に ID\_01 の希望日時に仕事の締め切りが変更になった。

第一言語が台湾華語の ID\_01 は職場での使用言語（日本語）に対し、オンライン会議の途切れ途切れな議論を聞き取ることを苦手としている。反対に、状況判断/理解（語彙が限られても文脈などで状況を理解することができる）や、真似をする（聞いた言葉/発音を自分のアウトプットで使える）ことを得意としている。今回の葛藤は、聞き取れなかったために発生したものではなく、また状況判断や真似によって対処できる問題でもない。そのため、聞き返したり真似したりすることで葛藤に対処していない。また、CEFR の自己評価表において、「話すこと」の「やり取り」、「表現」および「書くこと」を全て C1 レベルとし、適切に交渉できるという自負があるため、上司に直接相談して対処しようとしていた（「統合」方略）。

だが、「統合」方略の中でも「妥協」方略行動を選択したのは、大学院生時代の研究室での経験か

ら、上司が指示し部下が遂行するやり方も一手と考えていたためである。また、双方の利害を両立させるというよりは相手の抵抗感を減らすことで、上司のやり方に添いつつ最悪の状況（知らない装置を今すぐ操作する状況）を回避したいという考えがあったからと考えられる。そして、最終的には成り行きで職場の先輩を頼る「第三者介入」の方略を使うことになった。

したがって、ID\_01 が最初にとった解決方略は言語に対する自己評価と関係があったものの、問題解決に至った解決方略は成り行きであり、言語は関係ない。また、インタビュー内で言語については言及されていない。

総合すると、「関係あり」と断定できるものは9件中3件（約33.3%）だが、「関係がある可能性あり」を含めると9件中6件（約66.6%）となる。ここから、とった解決方略と職場での使用言語に対する自己評価は概ね関係があると解釈できる。

### 研究課題3「解決方略を取られた側になった際に相手の行動をどのように捉えているのか」

この課題は、脱中心化を目的として設定した。調査協力者に経験した葛藤経験を語ってもらった後、なぜ相手がそういう行動を取ったと思うかを語ってもらった。先述した21ケースを対象としたところ、語りは25件あり、これらを分類すると、「受容的」、「好意的」、「敵意的」の3つに大別することができた（データの詳細は付録5を参照のこと）。受容的とは相手の行動を受け入れていることを指す。これは必ずしも積極的な意味とは限らない。語りの大半は仕方がなく受け入れているものが多かった。好意的とは相手が自分のことを思って行動したと捉えていることを指す。敵意的とは相手が自分のことを考慮せず、一方的な態度を取っていると捉えていることを指す。

この3つのうち、最も多かったのは受容的で、17件だった。好意的は4件、敵意的は4件と同じだった。受容的の例としては、「（上司が）アイデアをバンバン出して、下にこれやってあれやってみたいな。ほぼこじんまりした研究室みたいなあの立ち回り方もいいかもしれない」（（）内は筆者補足、以下同じ）といったものや、「（相手は）そんなに考えていない」といったものがある。好意的の例としては「仲良くなったから」や「私が一緒に働いている人々は十分優しいので問題は言語自

体だと思う<sup>63</sup>」がある。敵意的の例としては、「自分は間違っていないというスタンスはすごい持っている、持ちたい人だな」や「未熟な人が多い」がある。

相手の行動を、受容的または好意的に捉えている場合、さまざまな解決方略を用いており特定の傾向は見受けられなかった。他方、相手の行動を敵意的に捉えている場合、「回避」方略のみを用いていた。この結果は「他者の立場を理解し、不安を克服しながら他者と接すること」（カルトン, 2015）という脱中心化の定義に立ち戻ると納得がいく。なぜなら、敵意的に捉えているということは不安を克服できていないという意味だからだ。さらに、小嶋・福島・大淵（2017）によれば、敵対的で利己的な発言をされた場合、対決方略を用いる可能性がある<sup>64</sup>。一方で、好意的な発言をされた場合は協調方略を用いる。ここから、本研究の結果はこれまでの研究結果と相違がないといえる。

ただし、脱中心化が進んだかどうかを見極めるのは難しい。本人がどう思っているかに帰結するからだ。そのため、インタビュー中に考えたり、考える素振りを見せたりしたか<sup>65</sup>や、その思案後の発言が肯定的なものかどうかで脱中心化が進んだかどうかを筆者が判断した。本論文で取り扱った葛藤事例や解決方略とは直接的な関係はないが、インタビュー中に脱中心化が進んだ分かりやすい例としてID\_07との会話を取り上げる。筆者が質問10「相手が異文化間葛藤に気づき、この状況を解決するためにどうすればよいか、あるいは『こうしてほしい』といった説明などを受けたことはありますか」を尋ねた場面である。最初は「俺が受ける。だから俺が直すってことだよ？それないかも」と答えていた。そこで、筆者が「そう言われたとしたらどういう反応すると思いますか」と尋ねたところ、次のように語り出した。

確かに言われてるは言われてるかもしれないね。やっぱその俺、結構、すごいお偉いさん。

これもそういえばそうだ。うちの会社の人特有かもしれないけど、まず俺の部署がすごいちっさくて、毎年、新人1人しか入っていかなくて。で、例えば、いわゆる営業の配属先とか

---

<sup>63</sup> 実際は次のように発言した：“the people that I'm working with are be kind enough. So I think it[the problem]’s the language itself.”

<sup>64</sup> これはまだ仮説の段階ではあるが、実験の結果は「予想される効果を否定する結果ではなかった」としている（小嶋・福島・大淵, 2017: 129）。

<sup>65</sup> 「難しいですね。考えます」や「まあ、依頼を受けたかどうかは分かりませんが」といった言葉を筆者の質問に回答する前に挟むことで、回答を考えたり、回想したりしているように見えた方がいた。

になったら、なんか元支店長とかってめちゃくちゃ偉い人らしいんだよね。でも元支店長の隣で俺、なんか普通に働いてたりするし。部長も、ゆーて、なんか歩いたらすぐそこにいるし。役員も結局、役員室にこもってはいるけど話しかけに行こうと思って話しかけられるし。結構、距離が近いんだよ。だからそれで、普通の営業の社員だったら恐れ恐れでなかなか喋られないような支店長に、普通に喋りかけてるし。「ID\_07、お前のそこはいいところだよ」みたいな言ってくれる。けど、もし俺が仮に全く同じ感じで現場の支店の方に行ったら多分殺されるんだろうなあ、みたいな。そういう意味では確かに指摘を受けているかもしれない。指摘は受けてるけど、でも、かといって変わって？みたいなんとかは（ない）。こういうキャラなんだなって受け入れてくれてる感はずいがある。（（）内は筆者補足）

ID\_07の職場では、若手は目上の人に話しかけること自体を遠慮したり、話しかけるにしても躊躇したりするものだという暗黙の了解がある。若手である彼はその雰囲気を感じつつも、目上の人に臆することなく話しかけている。抜粋した会話内では誰の発言か明示されていないが、「ID\_07、お前のそこはいいところだよ」と言ったのはID\_07の職場の先輩だ。「そういう意味では確かに指摘を受けているかもしれない」という発言から、ID\_07は先輩の言葉を、最初は文字通り自分の長所として捉えていたことが窺える。しかし、筆者からの質問を受けて、ID\_07の行動は、職場において若手としてあるまじき行為だと先輩から間接的に指摘されていたのかもしれない、と捉え直している。だが、そこから先輩を否定的に見ることはなかった。なぜなら、職場の雰囲気に合わせて「変わって？」と先輩から圧力をかけられたことはなく、それゆえに「受け入れてくれてる感はずいがある」と感じていたからだ。

つまり、先輩の発言に対し、ID\_07は「褒められた」という認識だったが、先輩という他者の視点に立つことで「実は指摘だった可能性がある」と自らの考えを捉え直した。そこから、自他の視点を統合し、「それでも受け入れられている」と考えるに至った。このように、他者の視点に立ち、自分以外の視点から言動を省みる場合、時として「実は良い意味ではなかった」と気づく痛みを伴う。だが、こうした痛みを受け入れることで、自分の視野が広がり、他者と新たな関係を築くことができ

る。ID\_07 の場合、単に褒めてくれる先輩から、自分の嫌な部分にも寛容な先輩へと印象が変わったことで、今後その先輩と葛藤を経験するにしても、協調する道を選ぶ可能性が高い<sup>66</sup>。

積極的であれ、消極的であれ相手の立場を理解しようと努め、「あの時の行動はこういう意味だったのか」や「嫌な点も含めて受け入れてくれていた」と自分のなかで事象を多面的に捉え、不安を軽減することで脱中心化は進む。そして、それが葛藤を乗り越える足掛かりとなり、異文化コミュニケーションを促す。今回のインタビュー調査では、全員ではないが、一部の調査協力者と調査実施者である筆者の相互行為が奏功し、脱中心化が進むきっかけとなっていた。

## 第4章 結論

### 4.1. まとめ

本研究は、職場における異文化間葛藤について、アジア人が用いた解決方略を、職場での使用言語に対する自己評価および脱中心化と関連させて論じることを目的としてきた。本節では、全3章の内容を振り返り、全体の考察を述べる。

第1章では、問題の所在を明らかにし、研究目的を明確にした。問題としては、異文化コミュニケーション自体やアジア人対象の研究があまり進んでいない現状、先行研究における方略を行使される側の視点の欠如、そして異文化コミュニケーション研究における言語への関心の低さといった点があげられる。さらに、今までは異文化間葛藤の経験やその解決方略などに重きが置かれて研究が進められてきた。その研究対象となるのは大学生や管理職の社員が多く、役職なしの社員が対象となった研究は僅少だった。さらに、これまでの研究では、日本人や中国人といった「○○人」、言語などに対するステレオタイプおよびそれに伴う偏見によって研究結果が考察される傾向にあった。こうしたやり方はプレッツェイユ（2021）が指摘するように、差別を生みかねない。

これらを踏まえ、あらかじめ集団を規定しないように国籍や性別を分析に用いないといった配慮を施した上で、次の3つの研究課題を追究することにした。その研究課題とは、研究課題1「アジア人同士は異文化間葛藤を解決するためにどのような方略を取るのか」、研究課題2「取った解決方略と

---

<sup>66</sup> 大淵・小嶋（1999: pp.25-26）曰く、「相手が自分に対して好意的な感情を持ち、それが相手の行動をもたらしていると解釈すること」という「利他心帰属」を対立相手に抱く場合、協調的な方略を用いる傾向にある。

職場での使用言語に対する自己評価は関係があると解釈できるか」、研究課題3「解決方略を取られた側になった際に相手の行動をどのように捉えているのか」である。

第2章では、異文化コミュニケーションに関連する用語の定義を行い、異文化コミュニケーション研究の歴史を検討した。その後、解決方略や異文化間葛藤、言語の問題に関する先行研究を批判することで、本研究で検討すべきことを確認した。本研究で検討すべきこととは、職場における異文化間葛藤について、アジア人を対象とし、彼らが用いた解決方略を、職場での使用言語に対する自己評価および脱中心化と関連させて論じることである。

第3章では、調査協力者・方法、調査概要、分析結果および考察を論じた。スノーボールサンプリング方式でアンケート調査を行ってインタビュー調査協力者を絞った後、半構造化インタビューを行った。それぞれの結果はSCAT分析を主に用いて考察した。

アンケート調査結果の考察について再度まとめると、「第一言語が何か」よりも「第一言語が職場での使用言語とどのくらい一致しているか」が解決方略の選択に関わっていると考えられる。アンケート調査協力者の第一言語を6グループに分けて分析したところ、3グループが「統合」方略、「相手理解努力」方略をよく用いることが判明した。そして、「統合」方略を最も用いているのは第一言語と職場での使用言語が1/2一致している者である。アンケート調査において、第一言語が日本語のデータが最も多く、その傾向が全体の傾向となっている。だが、日本語のデータを除いた場合でも、「統合」（83.33%）が最も使用されているため、日本語が第一言語のために「統合」方略が使われていないことが分かる。

また、職場での使用言語に対する得意・苦手意識からは選択する解決方略の傾向を見ることはできなかった。しかし、得意・苦手意識をラベリングすると、コミュニケーション能力およびニュアンス等理解に集約される。コミュニケーション能力やニュアンス等理解に苦手意識がない場合は相手に間接的または直接的に働きかける「懐柔」や「統合」といった方略行動を取る。他方、これらに苦手意識がある場合は相手との接触を回避する「同調」や「回避」方略行動を取る傾向にある。

続いて、インタビュー調査から分かった3つの研究課題についての考察は次の通りである。

研究課題1に関しては、葛藤を経験するのはその場でマイノリティーである場合が多い。そして、アジア人同士は異文化間葛藤を解決するために「統合」4件、「第三者介入」3件、「懐柔」3件、

「同調」2件、「回避」1件、「分配」1件の順で解決方略を用いることが分かった。また、「統合」方略に限らず、他の方略を使用している場合でも、相手の事情を鑑みている場合も多くあり、自分と相手がお互いに満足できるように努めていることも分かった。さらに、「統合」方略が最も使用される結果はどの先行研究とも異なっている。その理由は、勤務年数にばらつきがあること、業界が異なるため仕事の進め方が違うこと、受けてきた教育の水準が高いこと（修士課程または博士課程修了が4名、つまり調査協力者の50%を占めている）等が考えられる。

研究課題2に関しては、「関係あり」と断定できるものは9件中3件（約33.3%）だが、「関係がある可能性あり」を含めると9件中6件（約66.6%）となる。よって、取った解決方略と職場での使用言語に対する自己評価は概ね関係があるといえる。ここから、言語の特定の領域に対する自信が解決方略の選択につながっている可能性があり、「日本語話者は回避方略を用いる」や「英語話者は対決方略を用いる」というイメージは正しくないことが分かる。仮に日本語話者は回避方略を用いる傾向が高かったとしても、それはその葛藤状況に応じた行動を取った結果である。相手と何言語で会話をし、その言語の何に対して自信があるのかといったことを見ずに、「回避方略を用いる」などと断言するのは安直である。

研究課題3に関しては、解決方略を取られた側になった際に相手の行動を「受容的」に捉える意見が多く、その次に「好意的」、「敵意的」に捉えた意見が多かった。また、敵意的に相手の行動を捉えているということは不安を克服できていないことを示し、相手の行動を受容的や、好意的に捉えている人ほど脱中心化が進んでいたといえる。プレッツェイユはその著書『異文化間教育』で「（前略）他者とは、他者の持つ困難な自由や複雑で不透明で矛盾に満ちた他者を尊重することを根拠としている」（プレッツェイユ, 2017 西山訳, 2021, p.91）と述べる。つまり、他者を自己と同じと捉えるのではなく、自律した別の一個人と捉え、他者を尊重することを推奨する。これにより、他者の文化や他者の所属といったフィルターに惑わされることなく、他者と向き合える。しかし、上記のような発想の転換を率然と行う人は少ない。きっかけが必要であり、その一つとして、本研究でも実施したように「なぜ相手はそうした行動を取ったのか」と尋ねることが挙げられる。これは他人からの問いかけでも、自問自答でもよい。きっかけを得て、他者の視点に立ち、自分の発想を変えることで、不安が緩和され、葛藤後も相手と良好な関係を築ける可能性が広がる。個々人による脱中心化の輪が

広がってゆけば、自ずと葛藤を経験した後の否定的な感情にも寛容になる人が増え、異文化コミュニケーションが円滑になるだろう。

本研究を通して、多くのアジア人は職場で経験した異文化間葛藤に対し、状況に応じて解決方略を使い分け、葛藤に対処していることが分かった。第一言語と職場での使用言語がどの程度一致しているのか。第一言語以外の言語を扱う際に何に自信があるのか、ないのか。葛藤状況においてマイノリティーか、マジョリティーか。葛藤が解消されなければ業務にどの程度支障が出るのか。自分が一番優先すべき職務は何か。相手の事情をどれほど鑑みるのか。自分を援助してくれる第三者がいるのか。第三者がいなくても機械で解決できるか。このように、枚挙にいとまがないほど多くの要素を考慮して、人々はどのような行動を取るのかを決めている。したがって、葛藤を経験した人々は、自分という個人だけでなく、葛藤相手や、自分と相手を取り巻く環境を観察し、状況に応じて事態の調整を図っている。これが「〇〇人」やどの言語話者か、性別は何かといった一つの断片的な要素だけでは葛藤を解決するために取った行動を説明できない理由である<sup>67</sup>。本研究ではさまざまな要素と関連づけて、異文化間葛藤の経験や解決方略について論じるよう試み、従来の研究方法では見えてこなかった人々の複雑な営みを明らかにした。

異文化間葛藤は異文化に接する以上、避けられない。しかし、緩和したり解決したりすることはできる。そのために人々は試行錯誤を重ねている。今回は実態の一部を解明するに留まったが、この実態に応じた実践的な解決策を提示していくことが今後求められる。そのためには、これまで注目されてきた要素だけではなく、別の要素にも目を向けて総合的に葛藤経験を追究する必要がある。

#### 4.2. 本研究の限界

本研究の限界は主に2点ある。1点目は、「企業の従業員かつ自国籍以外のアジア人と勤務経験のあるアジア人」という特殊な人々を調査するためにスノーボールサンプリング方式を利用した結果、調査協力者の属性が統一されていない点である。そのため、一般化はできない。だが、一般化の代わりに翻訳可能性 (transferability) があるという点で価値を見出したい (Guba & Lincoln, 1981; 今福,

---

<sup>67</sup> ブルデューは『再生産』で「要因の影響を他の諸要因から切り離して取り出そうと思うのはばかげたこと」(ブルデュー, 1970, 宮島訳, p.118) と述べている。

2021)。翻訳可能性とは質的研究の知見を読者自身が自分の文脈や状況に応用することで一般化が可能という考え方だ。これを達成するには「厚い記述 (thick description)」が必要不可欠である。本論文でさまざまな葛藤経験をさまざまな角度から記述したのはこうした理由からである。

2点目だが、調査協力者は過去の経験を思い出しながら語ってもらったため記憶の改竄の可能性が否定できない。大西 (2004) はこれについて「ある一定の時間を経てから同じ被験者に質問する」ことで信頼性を検証する必要があると主張している。本研究ではアンケート調査を実施してから約1ヶ月後に同じ被験者にインタビューをしており、アンケート調査とインタビュー調査の回答に齟齬は一切見られなかった。そこで、信頼性はある程度担保されていると考えることができる。だが、自己報告のデータであることに変わりはなく、第三者の意見が加味されていないことから、客観的<sup>68</sup>なデータ不足は否めない。大西 (2004) が提案するように、複数人が同じインタビューの場に参加し、解決方略判定の一致率を測るなど別の方法を採用する必要があるだろう。

#### 4.3. 今後の展望

限界点に加え、先述したように、本研究は「職場」という限定的な環境下で、アジア人がどのような葛藤を経験し、対処し、相手の行動をどう思っているかという実態の一部を解明するに留まった。そのため、今後は実態に応じた解決策を考えていく必要があるが、その前に実態についての研究をさらに進めなくてはならない。特に、言語意識と葛藤の解決方略の関係に関して調査する必要がある。

まず、「第一言語が職場での使用言語とどのくらい一致しているか」が解決方略の選択に関わっている理由までは今回明らかにすることができなかった。これを調査することにより、異文化コミュニケーションを促進するような、職場の環境整備に役立つだろう。

続いて、職場での使用言語に対する得意・苦手意識をラベリングした際に、コミュニケーション能力やニュアンス等の理解に集約された。しかし、調査協力者がコミュニケーション能力等で困惑している場面を実際には観察していない。そのため、シナリオを用いて実演してもらう等して、人々の言語意識をより具体的に明らかにする必要がある。これによって、葛藤経験時にどのようなサポートが必要になるか分かるようになる。

---

<sup>68</sup> そもそも客観的とは何かという疑問は常に存在している。

他にも、解決方略の選択に言語の自己評価が関係しているのであれば、同じような葛藤場面に遭遇したとしても、自己評価が変化する前後では解決方略の選択は変わるのか。言語のどの部分に対する自己評価が解決方略の選択に最も影響を与えるのか、といったことも本研究では明らかにできていない。これらが分かれば、職場で使う言語を訓練する際に役立つと考えられる。

最後に、本研究では相手の行動を受容的に捉えている人が多かったが、その要因が何かを明確にできていない。元々そういう性格だったのか、これまで受けてきた教育が関係しているのか、あるいは企業の文化がそうさせているのかなど、さまざまな要因が考えられる。殊に大学院の教育は、大学院生にさまざまな能力を身につけさせ、内省を促すと考えられるが、これを量的調査で解明するのは難しい。なぜなら、大学院生の属性は学部生以上に均質ではなく、また、リカレント教育を行っている大学院が多いからだ。インタビューなどの質的調査によって大学院教育の実態やその意義が明かされることを待ちたい。

このように、課題は山積みだが、本研究をきっかけに異文化間葛藤と言語の関係に迫る研究がさらに進むことを切に願う。

## 謝辞

本論文の完成には、多くの方々からのご指導、ご協力を賜りました。

まず指導教員の西山教行教授には、大学院入学後から約2年間、多くの学ぶ機会を与えていただきました。本研究においても、研究計画を思案する段階から調査実施、分析に至るまで、非常に熱心にご指導くださいました。厚く御礼申し上げます。

人間・環境学研究科の先生方にも大変お世話になりました。日本語教育から異文化理解教育、談話分析まで幅広い知識を得ることができました。本論文に関することだけでなく、日々の生活について気にかけていただいた池田寛子教授にも感謝しております。

また、同研究室の先輩であるキム・ダソムさん、孫工季也さん、藤井碧さんからは、的確なアドバイスと励ましのお言葉を頂きました。改めて感謝いたします。そして、本研究の趣旨をご理解いただき、快くご協力くださった調査協力者をはじめとする皆様にも心より御礼申し上げます。

## 引用文献・参考文献

### 日本語文献

- 青木修次（1997）「異文化間葛藤と解決 14」（大淵憲一編）『紛争解決の社会心理学』（300-320 頁） ナカニシヤ出版.
- アブダラ=プレッツェイユ, マルティーン. (2021) 「異文化間教育」（西山教行訳）白水社.
- 石井敏（1997）「異文化コミュニケーション研究の歩み」（石井敏・久米昭元・遠山淳・平井一弘・松本茂・御堂岡潔編）『異文化コミュニケーションハンドブック』（28-33 頁） 有斐閣.
- 石井敏・久米昭元編集代表（2005）『異文化コミュニケーション研究法 テーマの着想から論文の書き方まで』 有斐閣.
- 石井敏・久米昭元編集代表、浅井亜紀子・伊藤明美・久保田真弓・清ルミ・古家聡編集委員（2013）『異文化コミュニケーション事典』 春風社.
- 今福輪太郎(2021)「質的研究を実施するうえで知っておきたい基本理念」,『薬学教育』5, 日本薬学教育学会, pp.1-6.
- 上原麻子（1997）「異文化コミュニケーション能力」（石井敏・久米昭元・遠山淳・平井一弘・松本茂・御堂岡潔編）『異文化コミュニケーションハンドブック』（17-21 頁） 有斐閣.
- 衛藤藩吉（1980）「序論・文化摩擦とは？」衛藤藩吉編『日本をめぐる文化摩擦』（1-45 頁） 弘文堂.
- 大谷尚（2008）「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案 —着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き—」,『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要（教育科学）』54(2), 名古屋大学大学院教育発達科学研究科, pp.27-44.
- 大谷尚（2011）「SCAT: Steps for Coding and Theorization —明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法—」,『感性工学』10(3), 日本感性工学会, pp.155-160.
- 大谷尚（2019）『質的研究の考え方：研究方法論から SCAT による分析まで』 名古屋大学出版会.

- 大西勝二（2002）「職場での対人葛藤発生時における葛藤目標と方略」、『産業・組織心理学研究』16, 産業組織心理学会, p.23-33.
- 大西勝二（2004）「職場で発生する対人葛藤時に使用する方略に関する研究—統制力と課題の重要性の及ぼす影響—（2）」、『経営行動科学』17（2）, 経営行動科学学会, pp.77-83.
- 大西弘高（2018）「学習者評価の信頼性とは」、『医療職の能力開発』5(2), 日本医療教授システム学会, pp.78-82.
- 大淵憲一・小嶋かおり（1999）「対人葛藤における方略選択：動機的、認知的要因」、『行動科学』38（1・2）, pp.19-28, 日本行動科学学会.
- 大淵憲一・福島治（1997）「葛藤解決における多目標——その規定因と方略選択に対する効果——」、『心理学研究』68(3), pp.155-162, 日本心理学会.
- 岡部朗一（1988）『異文化を読む：日米間のコミュニケーション』南雲堂.
- 岡村佳代・文吉英・加賀美常美代（2016）「多文化就労場面における韓国人元留学生の異文化間葛藤と解決方略」、『高等教育と学生支援』7, お茶の水女子大学, pp.106-119.
- 小方直幸（2008）「学生のエンゲージメントと大学教育のアウトカム」、『高等教育研究』11, pp.45-64.
- 加賀美常美代編（2007）『異文化間葛藤と教育価値観 日本人教師と留学生の葛藤解決に向けた社会心理学的研究』明石書店.
- 加賀美常美代・小松翠・黄美蘭・岡村佳代（2018）「多文化就労場面における日本人社員の葛藤解決方略と規定要因—葛藤内容・労働価値観・就労意識に着目して」、『お茶の水女子大学人文科学研究』14, お茶の水女子大学, pp.155-167.
- 加賀美常美代・小松翠・黄美蘭・岡村佳代（2019）「多文化就労場面における元留学生の葛藤解決方略と規定要因—葛藤内容・労働価値観・就労意識に着目して」、『異文化間教育』50, 異文化間教育学会, pp.91-100.
- 加賀美常美代編（2020）『多文化な職場の異文化間コミュニケーション——外国人社員と日本人同僚の葛藤・労働価値観・就労意識』明石書店.

- 加藤司（2003）「大学生の対人葛藤方略スタイルとパーソナリティ、精神的健康との関連性について」,『社会心理学研究』18, 日本社会心理学会, pp.78-88.
- 外務省（2022）「アジア」, [online] <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asia.html>（参照 2023-03-12）.
- 株式会社クエスト（2021）「アンケートにおける年齢や職業などの基本属性の聞き方」, [online] <https://quest-research.co.jp/column/2021-0312-3>（参照 2023-05-11）
- 株式会社ディスコ キャリタスリサーチ（2020）「外国人留学生/高度外国人材の採用に関する調査」, [online] <https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2021/01/2020kigyou-global-report.pdf>（参照 2023-04-04）
- カルトン, フランシス. (2015) 「異文化間教育とは何か」（堀晋也訳）, 西山教行・細川英雄・大木充編『異文化間教育とは何か——グローバル人材育成のために』（9-22 頁）くろしお出版.
- 岸政彦・石岡丈昇・丸山里実（2016）『質的社会調査の方法 -- 他者の合理性の理解社会学』有斐閣.
- 木野茂（2009）「教員と学生による双方向型授業—大人数講義系授業のパラダイムシフトの転換を求めて」, 『京都大学高等教育研究』15, 京都大学高等教育研究開発推進センター, pp.1-13.
- 久米昭元（1995）「文化摩擦とコミュニケーション」（大鹿譲・呉満・小林路義編）『体験的異文化コミュニケーション』（8-27 頁）泰流社.
- 久米昭元（2021）「異文化コミュニケーション研究の歩みと展望——個人的体験と回想を中心に——」（鳥飼玖美子・野田研一・平賀正子・小山亘編）『異文化コミュニケーション学への招待【新装版】』（47-69 頁）みすず書房.
- 栗田宣義（2006）「社会現象に数値をあたえる：プリ・コード、アフター・コード、内容分析」, 数理社会学会監、与謝野有紀・栗田宣義・間淵領吾・安田雪・高田洋編『社会の見方、測り方』（11-19 頁）勁草書房.
- 経済産業省（2020）『通商白書 2020』, 「第Ⅱ部 第2章 第3節 日本のグローバル化の歴史」, [online]

<https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2020/2020honbun/i2230000.html> (参照 2023-05-25)

経済産業省 (2021) 「子会社・関連会社業種分類一覧」,[online]

[https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/bunrui\\_kensaku/kktsearch\\_ko.htm](https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/bunrui_kensaku/kktsearch_ko.htm) (参照 2023-05-11)

小池生夫編 (2003) 『応用言語学事典』 研究社.

黄美蘭・小松緑・加賀美常美代 (2019) 「中国人元留学生の日本の職場における存在意義と就労の意味」, 『高等教育と学生支援』 9, お茶の水女子大学, pp.24-34.

厚生労働省 (n.d.) 「テレワークについて」,[online]

<https://telework.mhlw.go.jp/telework/about/> (参照 2023-02-23) .

小坂井敏昌 (1996) 『異文化受容のパラドックス』 朝日新聞社.

小嶋かおり・福島治・大淵憲一 (2017) 「対人葛藤において推測された対立者の心的状態が解決方略に及ぼす影響」, 『応用心理学研究』 43(2), 応用心理学会, pp.123-133.

小林路義 (1995) 「異文化コミュニケーション論の現状」 (大鹿譲、呉満、小林路義編) 『体験的異文化コミュニケーション』 (36-56 頁) 泰流社.

小松翠・黄美蘭・加賀美常美代 (2017) 「多文化就労場面における中国人元留学生の異文化間葛藤と解決方略」, 『お茶の水女子大学人文科学研究』 13, お茶の水女子大学. pp.41-54.

周静 (2013) 「異文化間コミュニケーション能力の育成からみた中国の日本語教育」, 京都大学大学院人間・環境学研究科修士学位論文 (未公刊) ,[online]

[https://noriyukinishiyama.com/wp-content/uploads/2019/10/13\\_Shū\\_Master-1.pdf](https://noriyukinishiyama.com/wp-content/uploads/2019/10/13_Shū_Master-1.pdf) (参照 2023-06-15) .

出入国在留管理庁 (n.d.) 「在留資格一覧表」,[online]

<https://www.moj.go.jp/isa/applications/guide/qaq5.html> (参照 2023-05-11)

杉本亜由美 (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, pp.628-634, 大妻女子大学人間生活文化研究所.

- 園田智子（2014）「異文化間コミュニケーション場面におけるコンフリクト事例とアサーション—関連文献からの示唆—」, 『群馬大学国際教育・研究センター論集』 13, pp.1-12, 群馬大学国際教育・研究センター.
- 高木修監修・大淵憲一編（2008）『葛藤と紛争の社会心理学—対立を生きる人間のこころと行動—（シリーズ 21世紀の社会心理学 12）』 北大路書房.
- 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（0）, pp.189-197, 日本語教育学会.
- 田中詩子・山中弘子・加賀美常美代（2017a）「多文化就労場面における日本人社員の異文化間葛藤と解決方略」, 『お茶の水女子大学人文科学研究』 13, お茶の水女子大学, pp.97-110.
- 田中詩子・山中弘子・加賀美常美代（2017b）「日本人社員は外国人社員の存在をどのように認識しているか—多文化就労場面における面接調査から—」, 『日本コミュニティ心理学会第20回大会発表論文集』, 日本コミュニティ心理学会, pp.106-107.
- 東京都（2020）「テレワーク導入緊急調査」, [online]  
<https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2020/05/12/10.html>（参照 2023-02-23）.
- 徳永英子（2009）「日本人就業者と外国人就業者とのギャップは何か—仕事上での”抵抗感”から探る—」, 『研究紀要 Works Review』 4(3), 株式会社リクルート リクルートワークス研究所, pp.34-47.
- 富浦英一・伊藤万里・熊埜御堂央（2022）「新型コロナウイルス感染症に対応した企業の対面接触削減とデジタル化・グローバル化—企業調査に基づく記述統計的考察—」, 『経済研究』 73（2）, pp.117-132,.
- 鳥飼玖美子（2017）「特集②次期学習指導要領における英語教育の課題—次期学習指導要領における英語教育の課題」, 『学術の動向』 22（11）, pp.98-100, 公益財団法人日本学術協力財団, [online] [https://doi.org/10.5363/tits.22.11\\_98](https://doi.org/10.5363/tits.22.11_98)（参照 2023-07-24）.

- 名古屋大学高等教育研究センター(n.d.) Academic Skills Guide. 「インタビューで集めたデータをまとめる」.[online] <https://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/asn/summarizedatagatheredinterview.html> (参照 2022-10-22) .
- バイラム, マイケル. (2015) 『相互文化的能力を育む外国語教育』 (細川英雄監修、山田悦子・吉村由美子訳) 大修館書店.
- バーンランド, C. ディーン. (1979) 『日本人の表現構造: 公的自己と私的自己・アメリカ人との比較』 (西山千・佐野雅子訳), サイマル出版会.
- 福島治・大淵憲一 (1997) 「紛争解決の方略 2」 (大淵憲一編) 『紛争解決の社会心理学』 (300-320 頁) ナカニシヤ出版.
- 古家聡 (2017) 「文化本質主義と異文化コミュニケーション研究」, 『Global studies』 1, pp.11-21, 武蔵野大学グローバルスタディーズ研究所.
- ブルデュー, ピエール. (1991) 『再生産』 (宮島喬訳) 藤原書店.
- 文吉英・岡本佳代・加賀美常美代 (2018) 「韓国人元留学生社員の職場で働く意味と職場における存在意義の認識」, 『東京福祉大学・大学院紀要』 8(2), 東京福祉大学, pp.139-149.
- ホール, T. エドワード. (1966) 『沈黙のことば: 文化・行動・思考』 (國弘正雄・長井善見・斎藤美津子訳) 南雲堂.
- ホール, T. エドワード. (1970) 『かくれた次元』 (日高敏隆・佐藤信行訳) みすず書房.
- 松本市 (n.d.) 「インタビュー調査 質問項目」,[online] <https://www.city.matsumoto.nagano.jp/uploaded/attachment/12591.pdf> (参照 2023-05-11)
- 馬淵仁 (2010) 『クリティーク 多文化、異文化—文化の捉え方を超克する』 東信堂.
- 守谷智美・池田聖子・和田薫子・加賀美常美代 (2017) 「多文化就労場面における台湾人元留学生の異文化間葛藤と解決方略」, 『台湾日本語文学報』 42, 台湾日本語文学会, pp.131-156.
- 守谷智美・和田薫子・池田聖子・加賀美常美代 (2017) 「台湾人元留学生の職場における自己の存在意義と職場の意味」, 『岡山大学全学教育・学生支援機構教育研究紀要』 2, 岡山大学, pp.135-150.

文部科学省（2007）「資料5 言語力の育成方策について（報告書案）【修正案・反映版】」,[online]

[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/shotou/036/shiryo/attach/1399817.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/036/shiryo/attach/1399817.htm)

（参照 2023-09-24）.

三好登（2014）「大学院進学者の類型と学習成果に関する実証的研究—研究大学を事例に—」, 『大学評価・学位研究』16, 大学評価・学位授与機構, pp.45-61.

三好登（2022）「大学院生の学習時間と学習成果との関係性」, 『広島大学大学院人間社会科学研究科紀要 教育学研究』3, 広島大学大学院人間社会科学研究科, pp.287-296.

安田誠一（2014）「大学職員が社会人大学院で身につけた能力」, 『大学アドミニストレーション研究』4, 桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科, pp.21-34.

吉田琢哉・中津川智美（2013）「対人葛藤対処方略に対する関係目標の影響—接近—回避の軸に基づく検討—」, 『実験社会心理学研究』53(1), 日本グループ・ダイナミックス学会, pp.30-37.

盧濤（2007）「日本における異文化コミュニケーション研究の歴史と現状 <論説>」, 『広島大学マネジメント研究』7, 広島大学マネジメント学会, pp.79-92.

Liu, Shang. & 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）『共生社会の異文化間コミュニケーション—新しい理解を求めて—』（314-339頁）三修社.

## 外国語文献

Afzalur Rahim, M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J., Yu, C., Anita Chan, K., Wai Yee Susana, K., Alves, M. G., Lee, C., Ralunan, S., Ferdausy, S., & van Wyk, R. (2002). A model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302–326. <https://doi.org/10.1108/eb028955>（参照 2023-12-11）.

- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*, Clevedon: Multilingual Matters.
- Byram, M., Feng, A., & Fleming, M. (2009). *Becoming interculturally competent through education and training (languages for intercultural communication and education)*. Multilingual Matters.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Coser, Lewis A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press.
- Council of Europe (2020) “Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment Companion Volume”, [online] <https://rm.coe.int/common-european-framework-of-reference-for-languages-learning-teaching/16809ea0d4> (参照 2023-05-24).
- Eurofound (2021) ”Working during COVID-19”, [online] <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking> (参照 2023-02-23) .
- Guba E.G., & Lincoln, Y.S. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage; 1989, p.224, pp.241-242.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim’s organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11, 200-226.
- Loewenstein, G.F., Thompson, L., & Bazerman, M.H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 426-441.
- OECD(2021) “OECD Productivity Working Papers January 2021 No.21”, [online] <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/d5e42dd1-en.pdf?expires=1677133992&id=id&accname=guest&checksum=AE6BDA46390547CBB8C7C6B32125A510> (参照 2023-02-23) .
- Okech, J. E., Pimbleton-Gray, A. M., Vannatta, R., & Champe, J. (2016). Intercultural conflict in groups. *The Journal for Specialists in Group Work*, 41(4), 350–369.  
<https://doi.org/10.1080/01933922.2016.1232769> (参照 2023-12-11) .

- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), pp.296-320. <https://doi.org/10.2307/2391553> (参照 2023-10-17).
- Sherif, M.(2003). Managing Conflict and Negotiating Face. in W.B. Gudykunst, & Y.Y. Kim(Eds.), *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, 4th Ed. New York, NY:McGrow-Hill, 295-323.
- Sherif, M. (1962) *Intergroup Relations and Leadership*, New York, NY: Wiley.
- Sillars, A. L., & Wilmot, W. W. (1994). Communication Strategies in Conflict and Mediation. in J. A. Daly, & J.M. Wiemann (Eds.), *Strategic Interpersonal Communication*. Hillsdale, NJ: Lawrence Eelbaum, pp.163-190.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict MODE instrument*. New York: XICOM.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. M.D.Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago Rand McNally, pp.889-935.
- Thomas, K.W. (1979). Organizational Conflict. S. Kerr (Eds.), *Organizational Behavior*, Columbus, Ohio: Grid Publications. pp.151-181.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Organizational Behavior*, Columbus, Ohio: Grid Publications. pp.265-274.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Soo Kim, H., Lin, S., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study in five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275–296. <https://doi.org/10.1108/eb022702> (参照 2023-12-11) .
- Ting-Toomey, S. (2008). Intercultural Conflict Styles and Facework. in *The International Encyclopedia of Communication*, W. Donsbach (Ed.). <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbieci048> (参照 2023-10-17).

Tylor, E. B. (1889). The science of culture. In E. B. Tylor, *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*, Henry Holt and Company. pp. 1-25, <https://doi.org/10.1037/12987-001> (参照 2023-10-17).

Zarate, G. (n.d.). *Médiation culturelle et didactique des langues*. European Centre for Modern Languages/ Centre Européen pour les Langues Vivantes.

[https://archive.ecml.at/documents/pub122F2003\\_zarate.pdf](https://archive.ecml.at/documents/pub122F2003_zarate.pdf) (参照 2023-10-17).

## 付録

### 付録1 アンケート調査およびインタビュー調査協力者の詳細情報

※インタビュー調査協力者の行には網掛けしている。

調査協力者	インタビュー時のID	年齢	学歴	業種	職種 ※複数選択可	第一言語	職場での使用言語
1		20-24	4年制大学卒	広告業	会社員（正社員）	日本語	日本語、英語、ごく稀にフランス語
2		25-29	4年制大学卒	教育	会社員（正社員）	日本語	日本語、英語
3		20-24	4年制大学卒	営業	会社員（正社員）	関西弁	日本語
4		50-54	修士課程修了	教育	会社員（正社員）、公立中学校教諭（地方公務員）	日本語	日本語、英語
5		25-29	修士課程修了	マーケティング リサーチ	会社員（正社員）	日本語	日本語
6		20-24	4年制大学卒	開発	会社員（正社員）	日本語	英語
7		35-39	修士課程修了	教育現場	会社員（正社員）	日本語	日本語（90%）、英語（10%）
8	ID_07	25-29	4年制大学卒	金融、証券業	会社員（正社員）	日本語	英語
9		30-34	修士課程修了	教育	会社員（正社員）	日本語	日本語、英語
10		35-39	修士課程修了	教職	会社員（正社員）	日本語	日本語 英語

11		25-29	4年制大学卒	金融機関	会社員（正社員）	日本語	日本語、英語
12		40-44	4年制大学卒	商社	会社員（正社員）	日本語	日本語
13		40-44	4年制大学卒	営業、エンジニア	会社員（正社員）	日本語	日本語、英語
14		35-39	4年制大学卒	製造業、卸売業、IT・システム業	会社員（正社員）	日本語	日本語
15		25-29	4年制大学卒	情報通信業	会社員（正社員）	日本語	日本語
16		50-54	4年制大学卒	旅行業、運輸業、商社	会社員（正社員）	日本語	日本語
17		50-54	高校卒	金融	会社員（正社員）	日本語	日本語
18		30-34	4年制大学卒	商社	会社員（正社員）	日本語	日本語
19		50-54	修士課程修了	技術職	会社員（正社員）	日本語	英語
20	ID_08	45-49	修士課程修了	宿泊業（ホテル）	経営者・役員	日本語	日本語、英語
21		35-39	4年制大学卒	商社	会社員（正社員）	日本語	にほんご
22		20-24	4年制大学卒	小売、接客業	会社員（正社員）	日本語	日本語、英語
23		25-29	4年制大学卒	卸売業	会社員（正社員）	日本語	日本語、英語
24		25-29	University Graduate	Tech/IT	Company employee	English	English / Japanese
25		-20	High school graduate	Retail industry	part-timer	English	English, Mandarin, Japanese
26	ID_01	25-29	修士課程修了	メーカー	会社員（正社員）	台湾華語	日本語

27		20- 24	4 年制大学卒	IT 企業	アルバイト	中国語	日本語
28		25- 29	修士課程修了	金融	会社員（正社員）	中国語	英語
29	ID_02	30- 34	博士課程修了	データコンサル ティング	会社員（正社員）	台湾華語	日本語
30		35- 39	修士課程修了	IT サービス業	会社員（正社員）	中国語	日本語
31		25- 29	4 年制大学卒	貿易	会社員（派遣社員）	韓国語	日本語、韓 国語、英語
32	ID_03	35- 39	Completed doctoral course	A variety: art gallery/museum, semiconductor foundry, and law firms.	Manager/Executive, Company employee (regular employee), Company employee (contract employee), full-timer, Intern	English	English, Mandarin Chinese
33	ID_04	30- 34	University Graduate	Consulting	Company employee (regular employee)	Filipino	English
34		30- 34	University Graduate	Conglomerate and Technology	Company employee (regular employee)	Filipino	English, Filipino
35		20- 24	University Graduate	BPO and Consulting company	Company employee (regular employee)	Tagalog	English
36	ID_05	25- 29	University Graduate	Manufacturing Industry, Information Technology	Third Party client	Filipino	English, Filipino
37	ID_06	25- 29	University Graduate	Information Technology	Company employee (regular employee)	Filipino	English, Filipino
38		25- 29	University Graduate	Manufacturing Industry	Consultant	Filipino	English & Filipino

## 付録2 調査協力者へのアンケート質問内容

※回答によって質問が変わる Google form の条件分岐を利用しているため、アンケート回答者が下記の質問全てに回答しているわけではない。

- ・ペンネームを教えてください。
- ・あなたは日本国籍保有者ですか。
- ・性別を教えてください。
- ・年齢を教えてください。
- ・配偶者はいますか。
- ・配偶者の国籍を教えてください。配偶者がいない場合は「なし」とご回答ください。
- ・現在のご職業を教えてください。
- ・最終学歴を教えてください。
- ・第一言語（または母語）は何ですか。  
例）韓国語、中国語、日本語、ベトナム語など
- ・外国語学習経験はありますか。外国語能力を証明する資格をお持ちの場合は、その他の欄に資格名と等級／点数などを教えてください。お持ちでない場合は「なし」をご選択ください。
- ・仕事で用いる言語は何ですか。
- ・仕事で用いる言語を使う時に何が苦手で何が得意だと感じますか。
- ・半年以上滞在したことがある国を教えてください。特にない場合は「なし」とご回答ください。
- ・生まれ育った国を教えてください。
- ・日本に来たことはありますか。
- ・初来日の時期および年齢を教えてください。
- ・来日目的は何でしたか。
- ・滞日年数を教えてください。中断がある場合は延べ年数をご回答ください。
- ・以前所持していた在留資格を教えてください。
- ・アジア国籍またはアジア出身の同僚と同じ部署やプロジェクトで働いた経験はありますか。
- ・アジア国籍またはアジア出身の同僚と働く際に、文化の差異による葛藤を経験したことがありますか。
- ・葛藤を経験した際にどのように対処しましたか。
- ・日系企業に勤務したことがありますか／現在勤務していますか。
- ・勤務時の業種を教えてください。
- ・勤務時の職種を教えてください。
- ・インタビューを受けてもよいとお考えの場合、メールアドレスを教えてください。
- ・補足や質問等ございましたら下記にご記入ください。

調査へのご協力をお願い（同意書）

現在、企業にお勤めの方の異文化衝突経験について考察し、修士論文にまとめようとしております。そこで、以前実施したアンケートにお答えいただいた方々を対象に、インタビュー調査へのご協力を依頼させていただきました。

調査への参加は任意であり、不参加によって不利が生じることはございません。

調査へのご協力を何卒よろしくお願いいたします。

【調査時期】

- ・ 7～9月中

【調査協力の同意、倫理上の配慮について】

- ・ 国籍をお聞きしますが、差別を意味するものではありません。
- ・ 調査内容は研究目的以外には一切使用いたしません。
- ・ 本インタビュー結果を研究論文や学会等で使用する場合は、名前などの個人情報を匿名化し、誰の発言か特定されないよう配慮いたします。
- ・ 調査への参加同意は、同意書提出後であっても、いつでも撤回できます。
- ・ 得られた情報は、研究を終了し、データに関わる論文等の公表後少なくとも10年間は保管し、保管期間を過ぎたものに関しては適切な方法（データの場合は完全削除、紙の場合はシュレッダーをかける）で全て廃棄いたします。なお、10年間という保存期間に関しては、京都大学の規定に則っております。

【具体的な調査内容について】

- ・ インタビュー協力者の属性（職務、勤務歴、外国語習熟度など）。
- ・ アンケートでご回答いただいた葛藤経験についての詳しい状況（当時の立場、仕事場での公用語、その時の感情など）。
- ・ アンケートでご回答いただいた以外の葛藤経験。 など

【調査結果の公表】

- ・ 調査結果は学会報告、論文、報告書のデータとして使用させていただきます。

参加にご同意いただける場合は、下記にご署名をお願いいたします。

研究実施主体： 京都大学大学院 人間・環境学研究科 共生人間学専攻 西山研究室 修士2年

Email:

本研究に関する説明事項を理解し、調査・研究への参加に同意します。

日付：

ご署名

Request for Cooperation with a Survey (Consent Form)

Thank you for your time. Currently, I am considering intercultural conflict experiences of people who work for a company, and I am trying to summarize them in my master's thesis. Therefore, I asked those who responded to the previous questionnaire to cooperate with the interview survey.

Participation in the survey is voluntary, and non-participation will not result in any disadvantage. I appreciate your cooperation in the investigation.

【Survey Period】

- During July-September, 2023

【Consent to Cooperate with Research and Ethical Considerations】

- There is a question asking you about your nationality, but it is not meant to discriminate.
- The contents of the survey will not be used for anything other than research purposes.
- When obtained data is used in research papers, academic conferences, etc. , I will anonymize personal information such as names so that the speaker will not be identified.
- Cooperation in the interview survey is up to you, and you can withdraw anytime even after agreeing once. You will not suffer any disadvantages.
- Obtained information will be stored for at least 10 years after the completion of the research and publication of papers related to the data, and all information that has passed the storage period will be discarded in an appropriate manner e.g. completely deleting digital data or shredding paper. The 10-year storage period is in accordance with Kyoto University's regulations.

【Specific Survey Content】

- Attributes of interviewees e.g. job duties, work history, foreign language proficiency, etc.
- Detailed descriptions of the conflict experiences that were answered in the questionnaire e.g. status at the time, official language at work, emotions at the time, etc.
- Conflict experiences other than those answered in the questionnaire previously. etc.

【Publication of Survey Results】

- Survey results will be used as data for conference reports and papers.

If you agree to participate, please sign below.

Research implementer: Kyoto University Graduate School of Human and Environmental Studies,  
Department of Human Coexistence, Nishiyama Lab, 2nd year master's student

Email:

**I understand the explanations regarding this research and agree to participate in the survey/research.**

**Date:**

**Signatures:**

付録5 研究課題3の分類

※インタビュー中の発言から筆者が簡略化して表しているものも含む。

※特に行動を起こしていない場合は「分類不能」としている。

受容的	対応する 方略	好意的	対応する 方略	敵意的	対応する 方略
アイデアをバンバン出して、下にこれやってあれやってみたいな。ほぼこじんまりした研究室みたいなあの立ち回り方もいいかもしれない。	統合（妥協）、第三者介入（第三者仲裁）	かなり仲良くなったから。	懐柔（宥和）	自分は寝ていなかったことにすごいプライドを持っている人だから。	回避
英語が流暢じゃないからシャイで私に話しかけられなかったから。	統合（説明・説得）	親切心、「この人には危険な目に遭ってほしくない」と思っているから。	同調	自分は間違っていないというスタンスは持ちたがっている人だから。	回避
自分が英語を話すことが得意ではないから。	統合（説明・説得）および（質問）	中途採用の歓迎会なので、中途採用の人が早く会社に馴染めるような会を開いているから。	分類不能	「この会社がダメでも他の会社に行ける」と逃げる人が多く、企業文化を受け入れることができない未熟な人だから。	回避
頼んできた側もどうすればいいかわからないから。	統合（質問）	社長が全社のつながりを大切にしている人だから。	分類不能	上司は文化自体を認識はしているが、「日本人と同じ行動を取れ」という考えの人だったから。	回避
日本人たちは日本語が理解できない人材がいることに気づいていないかもしれないから。	同調（同調）、第三者介入（第三者援助）				

色々考えられる。挨拶しない文化、気づいているが無視している、忙しい、聞こえていないなど。	分配（明確な主張）、統合（質問）				
中国と台湾の政治事情を知らない人が多いから。	懐柔（間接的主張）				
苗字が中国系だから。	懐柔（間接的主張）				
中国系の方はマレーシアやシンガポールにもいるが、多くの日本人の中では中国＝大陸・台湾・香港となっているから。	懐柔（間接的主張）				
特に何も考えていないから。	回避				
中国大陸の教育では台湾は中国のものと教わるはずなので無意識な発言だと思う。	回避				
お酒も飲めず、性格的にも飲み会が好きではないようだから。	分類不能				
寝るのは良くないという雰囲気があるから。	回避				
とにかく僕に仕事をやらせてもらいたいと思ったから。	統合（妥協）、第三者介入（第三者仲裁）				

他のタスクがあって忙しいので私に投げてきた。	統合（質問）				
韓国人という国民性のせい。	第三者介入（第三者仲裁）、分配（明確な主張）				
ステレオタイプだが、インド人は主張したがりがりだから。	同調（同調）、第三者介入（第三者援助）				