外国人上司が日本人部下の思考及び行動の変容に及ぼす影響

○小松英美子¹・向後千春²

(¹ 早稲田大学大学院人間科学研究科・² 早稲田大学人間科学学術院)

キーワード：外国人上司, 思考変容, 行動変容

Influence of Foreign Superiors that Affect Thoughts and Behavioral Transformation of Japanese Subordinates

Emiko KOMATSU¹, Chiharu KOGO²

(¹ Graduate School of Human Sciences, Waseda University., ² Faculty of Human Sciences, Waseda University)

Key Words: Foreign Superior, Thoughts Transformation, Behavioral Transformation

1. 背景と目的

世界的な経済環境の変化に伴い、企業間提携や企業買収が増加している。日本の代表的企業のほとんどが何らかの形で外資系企業と協力関係にあるといっても過言ではない。日本のビジネスパーソンにとっても、「日本企業に勤めながら、突然会社が外資系になってしまった」「突然上司が外国人になった」ということが誰にでも起こりうる時代である。このような環境を捉え、海外だけではなく日本の職場においても、「外国人上司」を持つという異文化経験への適応力が益々求められる時代となっている。

本研究では、日本人部下が外国人上司にどのような影響を受け、思考や行動の変容につながったのかを明らかにすることを目的として、「外国人上司」の下で仕事をした日本人の経験者 21 名に半構造化面接を行い、そのプロセスを探索的に検討した。

2. 方法

2.1. 面接協力者

外国人上司の下で仕事をした経験のある社会人 21 名に対し、半構造化面接を実施した。16 名は対面でインタビューを行ったが、5 名はスカイプで実施した。面接実施期間は 2010 年 9 月 4 日から 2011 年 10 月 11 日、面接の平均所要時間は 30.08 分であった。

2.2. 質問項目

半構造化面接では、(a)過去の異文化経験についての質問（留学、仕事、旅行、外国人の友人、語学学習経験など）、(b)最も影響を与えた外国人上司についての質問（外国人上司の国籍、性別、年齢、タイトル、業務内容など）、(c)外国人上司と仕事をすることによる動機づけや学習に関するエピソードを軸とし、10 項目の質問を準備した。ただし、面接では質問項目を全て尋ねたわけではなく、面接協力者の話の流れに合わせ、掘り下げながら質問を工夫した。

2.3. 対象者のプロフィール

面接協力者 21 名の内訳は、男性が 9 名、女性が 12 名で、年代は 30 代が 13 名、40 代が 6 名、50 代が 2 名であった。業界は金融、IT、製造、サービス、小売業となっている。また、海外で外国人上司と仕事をした者が 10 名、日本が 10 名、海外と日本の両方で仕事をした者が 1 名であった。

外国人上司のプロフィールは、男性が 14 名、女性が 6 名であり、面接対象者 1 名については、男性と女性両方の上司について語ってもらった。外国人上司の国籍はアメリカ人 5 名、イギリス人 4 名、オーストラリア人 3 名、フランス人 4 名、カナダ人 2 名、さらに、イタリア人、韓国人、マレーシア人、台湾人がそれぞれ 1 名であった。

2.4. 分析の手順

分析は修正版 M-GTA 法に基づいて実施した。分析手順は思考及び行動の変容プロセスに着目して説明概念を生成し、具体例と理論的メモも併せて分析ワークシートに記入した。さ

らに、生成した概念と他の概念の関係を検討し、複数の概念の関係からなるカテゴリーを生成した。次にカテゴリー間の関係について検討し、カテゴリー関係図にまとめた。この関係図に基づき、カテゴリー間の関係及びプロセスをストーリーラインとしてまとめ、思考及び行動の変容プロセスを詳述した。

3. 結果

外国人上司と仕事をした経験者 21 名全てのデータを M-GTA の手順に従い分析した結果、43 概念が生成された。概念間の関係を検討し、「職場経験」「職場環境」「マネジメントスタイル」「上司との人間関係」「コミュニケーションの特性」「葛藤」「日本人上司及び日本の職場への不満感」「コミュニケーションの重要性の認識」「自己客観視」「違いを受け入れる姿勢」「文化の影響力」「動機づけ」「行動変容」「学習と成長」「感情の振り返り」「他者への働きかけ」の 16 カテゴリーにまとめ、コアカテゴリーを「違いを受け入れる姿勢」とした。さらに、思考及び行動の変容プロセスに着目し、これらのカテゴリーを「職場における異文化経験」「違いの認識と葛藤」「違いの受入れと自己の客観視」「思考・行動の変容」「適応と効果」の五つの上位カテゴリーにまとめた。

4. 考察

日本人部下が外国人上司の特徴である明確なゴール設定、役割分担、オープンなコミュニケーション、ポジティブなフィードバックなどを好意的に受け止め、このようなマネージメントに対し、「非常にやり易い」と感じていることが明らかとなった。また、外国人上司との仕事を通して、プロフェッショナルとしての自覚に目覚め、自律的に仕事に向き合い、発言力を身につけ、仕事を効率的に進めるなど、具体的に行動を変容させていることもわかった。

さらに、日本人部下の思考及び行動の変容過程において、国、地域、業界、社風、業種、個人といった様々な文化差を認識していた。加えて、日本の文化や職場の風土、日本人上司についても再評価を行っており、日本の職場特有の閉塞感とその文化的特徴に起因していることが示唆された。また、外国人上司との相互理解のためには「個」を理解するだけではなく、相手の「文化」についての学びが不可欠であることも示された。つまり、食文化、慣習、芸術、祭りなど、相手の文化を直接経験することが、より深く相手を理解することにつながることもわかった。また、違いを受け入れる経験が、自身の思考や行動を意図的に変容させ、新しい領域や分野への学習意欲に影響を及ぼしていること、外国人上司のマネジメントスタイルを自身のマネジメントスタイルに活用していることもわかった。

総括すると、外国人上司と仕事をするには、文化差による葛藤を乗り越え、自身の思考や行動をしなやかに変容させるスキルとマインドセットが必要であることが調査から明らかとなった。それは仕事という社会活動の中で不断になされる違いへの適応であり、自己成長へのプロセスであることが示唆された。