

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—

A study of intercultural conflict
—For Asian business people in the service sector—

杉本 亜由美¹

¹金沢学院短期大学現代教養学科

Ayumi Sugimoto¹

¹Kanazawa Gakuin College

キーワード：異文化間コンフリクト，異文化交流，ビジネスコミュニケーション，
ビジネス日本語教育，留学生キャリア教育

Key words：Intercultural conflict, Intercultural exchange, Business communication,
Japanese language education for business, Career education

抄録

本稿では、キャリア教育の一環として実施される留学生のビジネス日本語教育に有効利用すべく、異文化間コンフリクトに対するアジア人ビジネスパーソンの対応をインタビュー調査し、トーマス&キルマンの5つのコンフリクト対処法（「競争」「協調」「妥協」「順応」「回避」）に振り分けて考察した。日本企業に勤務し、接客を主な業務とするアジア人ビジネスパーソン5名へのインタビュー内容は、これまでの勤務におけるコンフリクト経験の有無、対応方法についてであり、調査の結果、出現していたコンフリクト対処法の8割以上は「競争」「回避」であった。

今回のインタビュー結果では、アジア人ビジネスパーソンが異文化圏の職場環境の中で、自分の意見を主張しながらも相手の要求を受け入れていることが導き出され、これらの行動は、ビジネスパーソンが日本の企業ルールである、必ずしも利益最優先ではないことや、イレギュラー判断は上司が下し責任も上司が取る、などを自分なりに理解した上でのコンフリクト対応であることに他ならないことが実証された。

1. はじめに

文部科学省が2008年に発表した「留学生30万人計画」は、外国人留学生の日本企業への就職を支援することを目標の一つとしており、今後日本人労働力人口の低下が進むことなどからも、日本での外国人労働者の増加が見込まれ、それに伴って日本企業で働く外国人留学生に対してのキャリア教育の一環として、ビジネス日本語や、日本語におけるビジネスコミュニケーションを教育する必要があるであろう。

実際、筆者が担当した留学生クラスで、日本での仕事に関するアンケート調査を実施したところ、半数以上の留学生が将来は日本企業で働きたいと回答していた。また、全体の9割以上が日本での

アルバイトを経験しており、そのうちの8割以上の留学生が接客を主な業務としているという結果であった^{注1}。

国が異なると、当然のことながら文化の違いが存在するため、外国人のビジネスパーソンが増加することにより、日本人ビジネスパーソンとの異文化間コンフリクトの発生の増加は無視できない問題となることは容易に想像できる。筆者が担当した留学生クラスの中でも数名の留学生による、アルバイト先の日本人の上司との間に文化の違いから起こる衝突が原因となり、人間関係を上手く構築することが出来ずに仕事を辞めたという事例があった。こうした実態からもビジネス日本語や、日本語におけるビジネスコミュニケーション教育

の必要性を強く感じとることができる。

ビジネス日本語や、日本語におけるビジネスコミュニケーション教育は、「キャリア」や「ビジネス」が関わるため、単なる日本語文法力だけでなく、社会人基礎力の一つである「問題解決力（リテラシー）」も身につける必要がある。それを身につけるためには、講義型式の授業よりも実践的な授業の方が有効である。それゆえ、例えばロールプレイングなどの体験学習を実施する際の教材資料として様々なデータが必要となってくる。その際に、異文化間コンフリクトに対して外国人ビジネスパーソンがどのような対応をするのかというデータがあれば、それに基づいたロールプレイングなどの、より具体的な体験学習が可能になり、留学生のビジネス日本語や、日本語におけるビジネスコミュニケーション教育に有効に働くことができる。ところが、異文化間コンフリクトに対してビジネスパーソンである外国人がどのように対応するのかという研究は、まだ少ない状態であるといえる。そこで本研究では、ビジネスパーソンが異文化間コンフリクトに対してどのような対応をするのかということについて、インタビュー調査を行い、その事例を、現在も広く利用されているアメリカの心理学者である Thomas (1976) が提唱した 5 つのコンフリクト対処法をもとに分析し、考察した。

2. コンフリクトとは

コンフリクトとは、関わっている人同士の懸念事項が、同じでない状況のことをいう。

アメリカの心理学者トーマスとキルマン

(Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann) は、人間関係上でおきたコンフリクトに注目し、意見が衝突した時に人間が取り得る対処方法を、以下の 5 つに分類した。①競争的（コンペーティングモード）は、相手を説得し、自分の意見を通すことで、例えば、上司（会社）の考えは間違っている、私の考えが正しい、ということである。②協調的（コラボレーティングモード）は、互いの意見を尊重し、協力しながら解決することで、例えば、上司の命令には全面的に従うが、自分のタイミングで行う、である。③妥協的（コンプロマイジングモード）は、互いの意見の水準を下げて、部分的に折り合いをつけることで、例えば、上司に提案したが、部分的にしか採用されなかった、であ

る。④順応的（アコモデーティングモード）は、自分の意見を抑え、相手の意見を受け入れることで、例えば、自身で納得していないが、とりあえず上司の意見に従う、である。⑤回避的（アボイディングモード）は、その場では解決しないことで、例えば、上司は理解してくれないから何も言わない、である。上記をまとめると以下の図 1、表 1 のようになる^{注 2}。

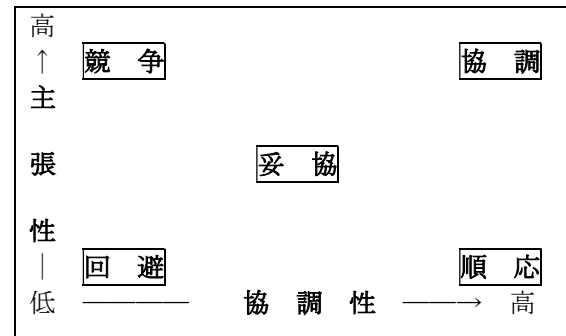


図 1. トーマス・キルマン コンフリクトモード表

表 1. コンフリクト対処法

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

3. 先行研究

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

Shang & Chen (2009) [1]は、Thomas (1976) [2]が示した上記の5つのコンフリクト対処法(「競争」, 「協調」, 「妥協」, 「順応」, 「回避」)を対立管理方式と呼び、在中合弁企業において82名の中国人ビジネスパーソンにアンケートを行い、外国人ビジネスパーソンとの異文化間コンフリクトに対して中国人ビジネスパーソンが用いる対処法を調査した。その結果、「妥協」, 「協調」, 「競争」, 「回避」, 「順応」の順に多用されていることを明らかにした。その中で、「回避」について、先々に生じる問題をあらかじめ想定し、事が起こる前に対処するスタイルであり、それは消極的を意味するものではないとしている。

さらに、立川 (2013) [3]は、在日日本企業に勤務する4名の中国人ビジネスパーソンに対して、ビジネスコミュニケーションにおける異文化間コンフリクトへの対応方法をインタビュー調査し、その結果を、Shang & Chen (2009)と同様に、Thomas (1976)が示した上記の5つのコンフリクト対処法(「競争」, 「協調」, 「妥協」, 「順応」, 「回避」)からなる対立管理方式を用いて分析した。その結果、「回避」, 「順応」が多用されていたことを明らかにし、その理由を、中国人ビジネスパーソンが、相手に関する情報や企業ルールを理解し、自身に働きかけているからだとして、必ずしも「回避」, 「順応」は無抵抗な対立管理方式とはいえないとしている。さらに立川 (2013)は、「回避」, 「順応」の多用はコンフリクトの一時的解消や軽減に対して有効性があると主張している。

ビジネスコミュニケーションにより生じる異文化間コンフリクトや、その問題点に関する研究とともに、実際に起こっている仕事上の異文化間コンフリクトの事例を題材とした教材もビジネス日本語教育において開発されるようになり、それら教材の一部を用いてビジネスコミュニケーションのためのケース活動を行っている研究もある。ケース活動とは、ビジネス場面におけるコンフリクトの事例を用いて日本語学習者がビジネスコミュニケーション上の問題点や解決策を討論しながら

考える学習方法である。近藤, 金 (2010) [4]。近藤, 金 (2010)は、異文化間の接触場面で生じた仕事上のコンフリクトを題材としたケース活動を用い、ビジネス日本語を学ぶ学習者が通常では体験できない多様なビジネスの事例を疑似体験することができるようにその効果を認めている。

眞鍋 (2015) [5]は、4つの事例を用いたケース活動を通して、学習者がビジネス上の異文化間コンフリクトにどのように対応したかを調査し、ビジネスコミュニケーションのためのケース活動の有効性と今後の課題について考察した結果、ケース活動はビジネス上のコンフリクトを学習者が疑似体験し、協働で問題発見解決能力を育成できる有効な学習方法であると主張している。

以上が異文化間コンフリクト関連の先行研究であるが、外国人ビジネスパーソンの異文化間コンフリクトへの対応を調査するにあたり、その協力者を仕事内容別に抽出したものはまだ見当たらない。本研究では、筆者の担当クラスの状況である、大多数が接客を主な業務としていること、クラス全員がアジア圏(中国, 韓国, 台湾, ベトナム, ミャンマー)の留学生であること、を踏まえ、接客を主な業務とするアジア人ビジネスパーソンが異文化間コンフリクトにどのように対応したかのデータを取り、その事例を分析することとした。

4. 本研究の目的, 意義

本研究の目的は、留学生のビジネス日本語や、日本語におけるビジネスコミュニケーション教育に有効利用できるデータ収集として、接客を主な業務とするアジア人ビジネスパーソンが体験した異文化間コンフリクトに関する事例を分析し、その実用性を示唆することである。また、本研究の意義は、この異文化間コンフリクト対応に関する事例分析データを活用し、留学生のキャリア教育の一環である、問題解決力(リテラシー)育成の一助となることである。

5. 調査概要

インタビュー調査を実施するにあたり、調査協力者の条件として、日本企業に勤務し、接客を主な業務としているアジア人ビジネスパーソンであること、母国の大学の日本語学科を卒業しており、日本語の能力は旧日本語能力試験1級もしくは日本語能力試験N1以上であること、立川 (2013)

の調査にもあるように、多くの異文化間コンフリクトへの直面が予想される入社初期段階が望ましいと考え、勤務年数が3年未満の方であることを挙げた。この条件に該当する20名にインタビュー調査協力の打診をしたところ、11名が応諾し、その中でより勤務年数の浅い方にインタビュー調査を行うこととした(表2, 表3)。また、インタビュー調査は2015年4月から7月にかけて、1名40分から60分程度で、日本で筆者が実施した。インタビュー調査のデータに関しては、使用は匿名性に配慮し研究目的以外には一切使用しないことを説明し、承諾を得た。

インタビュー調査ではコンフリクトを例示(「競争」については、上司(会社)の考えは間違っている、私の考えが正しい、と感じるような場面でのこと、「協調」については、上司の命令には全面的に従うが、自分のタイミングで行う、というような場面でのこと、「妥協」については、上司に提案したが、部分的にしか採用されなかった、というような場面でのこと、「順応」については、自身で納得していないが、とりあえず上司の意見に従う、というような場面でのこと、「回避」については、上司は理解してくれないから何も言わない、というような場面でのこと)し、これまでの勤務におけるその経験の有無と対応方法について尋ねた。質問項目は主に、「あなたは職場で異文化間コンフリクトを体験したことがありますか、その内容を教えてください」「その時、どの程度自分の意見を主張しましたか」の2つとし、対処法振り分けの基準は、コンフリクトを対処する際、「自身による相手への働きかけの有無」と、「自分の意見が何%位入っているのか」「相手の言い分を何%位取り入れたのか」というところとし、これをもとにインタビュー内容を5つのコンフリクト対処法のどれかに振り分けた。

表2. 協力者情報

No.	性別	年齢	国籍	勤務年数	職場	JLPT
1	男性	40代	中国北京	1年 6ヶ月	食料品店	旧1級
2	女性	20代	台湾台北	2年 2ヶ月	語学学校	1級
3	女性	30代	韓国釜山	2年 8ヶ月	総合商社	旧1級
4	女性	30代	中国上海	2年 9ヶ月	衣料品店	1級
5	女性	50代	中国上海	2年 5ヶ月	旅行会社	旧1級

表3. 協力者の業務内容

No.	業務内容
1	食品店で食料品を接客販売している
2	語学学校で受付事務をしているが、主な仕事内容は、来客対応である
3	海外品を輸入販売する商社の営業課に属しており、主な仕事内容はブランド品の接客販売である
4	衣料品店で衣料や小物を接客販売している
5	旅行会社の窓口で国内外ツアーを接客販売している

6. 結果, 考察

表4は、インタビューの調査結果を表したものである。なお、インタビュー調査結果の表に関して、Thomas (1976) が示した先述の5つのコンフリクト対処法(「競争」、「協調」、「妥協」、「順応」、「回避」)を用いて表した。

トータルで56事例が出現していた。中でも「競争」が25パターンと一番多く、次に「回避」が20パターンと続く結果となった。これらのパターンを個人別に見ると、「競争」が最も多く出現していた協力者は3名で、「回避」が最も多く出現していた協力者は2名という結果であった。この結果は、Shang&Chen (2009) や立川 (2013) のものとは異なる。これは本調査の協力者を、接客を主な業務とするアジア人ビジネスパーソンに限定したためではないかと考えられ、詳細は後述する。以下に、5つのコンフリクト対処法別に事例を考察する。

表 4. 個人別対処法出現数, 対処法別総出現数

コンフリクト経験数	競争	協調	妥協	順応	回避
協力者 1・・12 回	8	0	1	0	3
協力者 2・・10 回	0	2	2	1	5
協力者 3・・12 回	5	1	1	1	4
協力者 4・・6 回	2	0	1	0	3
協力者 5・・16 回	10	1	0	0	5
対処法別総出現数	25	4	5	2	20

「競争」の事例

- ・自分は会社の利益のために一生懸命に働いているのだから、少しばかり会社のルールに沿っていないと上司から言われても謝る必要はない。(協力者 1)
- ・会社の利益のために、会社のルールを拡大解釈して客の要望に答えていたことについて、上司より注意されても自分が誤っているとは思わないので謝らない。(協力者 3)
- ・上司より、「お客様から、あなたのアナウンスが間違っていたとクレームを言われた」と言われても、自分はそのようなアナウンスはしていないので認めない。(協力者 4)
- ・本来は上司への確認が必要だが、上司が忙しそうにしていたので、上司に確認せず独自の判断でお客様へ割引販売を行った。しかし、その売上げが会社の利益に直結しているので、上司に確認しなかったことを謝る必要性をまったく感じない。(協力者 5)

考察：協力者 4 の事例においては、「言った」「言わない」というような水掛け論に該当する事例であるが、他の「競争」の事例においては、単なる衝突ではなく業務上必要だと考える過程の相違に関する事例であるといえる。それぞれが、「私は会社の利益に貢献している」ということを主張しており、それに伴う行動をとったにすぎないと上司に伝えることにより、自分自身を正当化しているのである。

「協調」の事例

- ・仕事の後には毎回、業務報告を上司にしなければならないのだが、上司は感情の起伏が激しいタイプの人で、業務報告のタイミングが悪いと、上司より不必要に責められる。上司に業務報告をするタイミングは非常に重要なので、常に上司の顔

色を窺い、なるべく上司の顔が明るい時に業務報告をするようにしている。その方がスムーズに事が進み、こちらも嫌な思いをしなくて済むからである。(協力者 5)

考察：協力者 5 は、コンフリクトの原因を考えて、その解決のために、上司に報告するタイミングを変更するという具体的な行動をとっている。これは自分の行動を変更することでコンフリクトの妥協点や解決策を見出す対処法である。

「妥協」の事例

- ・お客様より商品購入の際、10 パーセント割引販売の依頼があり、10 パーセント割引販売してくれるのであれば、100 個購入したいとのことであった。そこで、上司に 10 パーセント割引販売の許可を頂けないかと確認したところ、上司は 5 パーセント割引販売しか認めてくれなかった。結局、お客様は 5 パーセント割引販売なら 50 個しか購入しないとのことであった。10 パーセント割引販売をしたなら商品 100 個売れるところが、5 パーセント割引販売で 50 個の売上げとなった。会社の売上げを考えると納得いかなかったが、上司の判断に従った。(協力者 4)

考察：「妥協」は相手に具体的な行動で働きかけてみたものの、結局は相手の要求に従う対処法である。協力者 4 は、会社の売上げを考えると 10 パーセントの割引販売をすべきではないかと考えたが、上司が 5 パーセント割引販売の判断を下したので、上司の要求に理解を示し、譲歩したのである。

「順応」の事例

- ・上司に確認しないと事が進められないことが多すぎると感じているのだが、確認を怠り判断を誤ると、後日、報告書を書かなければならないので、とりあえず上司に確認をとるようにしている。(協力者 3)

考察：「順応」は、立川 (2013) にもあるように、コンフリクトを些細なものに見なすことで相手の要求に従う対処法である。協力者 3 は上司に確認をとることが多すぎることによる仕事の非効率を感じてはいるものの、報告書を書きたくないの

上司に確認をとることに納得しているという事例である。

「回避」の事例

- ・自分が会社に利益を与えても、上司はそれを正當に評価してくれず、自分への評価が低いことに不満を感じているが言い出せない。(協力者1)
- ・自分は真面目に働いているので、上司に自分の仕事ぶりを評価してほしいと思っているが、上司に言っても無理だと思うのであきらめている。(協力者2)
- ・上司は、何かと会社の規則だといっているのと押し付けてくるので窮屈さを感じているが、文化の違いなのかと理解して従っている。(協力者3)
- ・上司の言うことに意見をしたら面倒なことになるので黙って聞いている。(協力者5)

考察：「回避」の事例については、いずれも、現在ある状況に対して相手に働きかけずに相手の要求に従うものであった。ただし、協力者3は「文化の違い」と納得し、協力者5の事例においては、「回避」することが得策であると考えての行動であるので、これらはコンフリクトからの単純な逃避とはいえず、「回避」とは必ずしも消極的な行動ではないということが明らかになる結果となった。

全体の考察：今回のインタビュー調査においては、Shang&Chen (2009) や立川 (2013) の結果とは異なり、5つのコンフリクト対処法の中の、「競争」と「回避」が非常に多く用いられていた。このことは、本調査が、接客を主な業務とするアジア人ビジネスパーソンに限定したためではないかと考えられる。インタビュー協力者は日々、接客業務により、実に様々なお客様と接触しているので、そこには数多くの予期できない体験があり、かなりストレスを抱えているようであった。そして、そのことにより感情的になって「競争」、もしくは相手との関わり合いを避けて「回避」を用いているのではないかと感じられる余地があった。

今回のインタビュー調査の事例における「競争」の内容は、会社の利益を最優先させるべきだというアジア人ビジネスパーソン自身の強い信念のもとで、あえて日本人上司に意見をするというもので、それらはアジア人ビジネスパーソンのやる気の表われ、または真摯な勤務態度であると考えら

れる。

また、今回のインタビュー調査の事例の「回避」の内容は、決して自身で何も考えていないという無抵抗なコンフリクト対処ではなかった。アジア人ビジネスパーソンが直面したコンフリクトに関して、このコンフリクトは会社の利益に直接結びつかない件なので議論すべき問題ではないと捉え、違和感を覚えながらも、日本の企業ルールはこのようなものなのかと、半ばあきらめた気持ちで争いを避けて従っていた。そこにはアジア人ビジネスパーソンが自分自身に働きかけるという主体的な対応が存在していた。

以上のことは、アジア人ビジネスパーソンが日本の企業ルールを自分なりに理解した上でのコンフリクト対応であることに他ならないと考えられる。

7. おわりに

本稿のデータは協力者5名という限られた内容によるものなので、結果を一般化するには早計な内容ではあるものの、これらの結果は留学生のキャリア教育の一環であるビジネスコミュニケーション教育に有効に働くロールプレイングなどの体験学習の実施に役立つだけでなく、問題解決力(リテラシー)育成のためのビジネス日本語教育へ応用できる可能性も持つといえる。今後は、接客以外の仕事をしている外国人ビジネスパーソンの異文化間コンフリクト対処法の特徴を探るなど、外国人ビジネスパーソンの異文化間コンフリクトへの対処法に関するより多くのデータを収集することに努めたいと考えている。

注

注1 筆者担当の留学生クラス(中国、韓国、台湾、ベトナム、ミャンマー)52名のアンケート結果【2015年4月実施】

- ・将来、日本で仕事をしたいか(アルバイト含む)
はい30名(57.7%) いいえ13名(25.0%)
未定9名(17.3%)
- ・日本で仕事をすることがあるか(アルバイト含む)
はい49名(94.1%) いいえ3名(5.9%)
- ・仕事内容について
ファーストフード店での接客 19名(36.5%)

コンビニエンスストアでの接客 15名 (28.8%)
スーパーでの接客 8名 (15.4%)
ビル掃除 5名 (9.6%)
倉庫管理 2名 (3.8%)

接客業務に就いている留学生が、80.7%というものであった。

注2 ケネス W. トーマス著 園田由紀訳『コンフリクトマネジメント入門 TKIを用いたパフォーマンス向上ガイダンス』を参考に筆者が作成した。

引用文献

[1]Shang Liu et al. “中国の合弁企業における対立管理方式の評価” ベイツ・ホッフアほか (編). 共生社会の異文化コミュニケーション—新しい理解を求めて—. 三修社, 2009, p.314-339.

[2] Thomas,K.W.“Conflict and conflict management”. M.D.Dunnette(Ed.).Handbook of industrial and organizational psychology Chicago Rand McNally, 1976,p.889-935.

[3] 立川真紀絵. 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. 2013, 155, p.189-197.

[4] 近藤彩ほか. 『ケース活動』における学びの実態—ビジネス上のコンフリクトの教材化に向けて. 日本言語文化研究会論集. 2010, 6, p.15-31.

[5] 眞鍋雅子. 異文化コンフリクトに対する日本語学習者の反応—ビジネスコミュニケーションのケース活動を用いて—. 神田外語大学大学院紀要. 2015, 21, p.65-87.

(受付日：2018年10月1日，受理日：2018年11月9日)

杉本 亜由美 (すぎもと あゆみ)

現職：金沢学院短期大学現代教養学科専任講師

成蹊大学大学院文学研究科博士後期課程単位取得満期退学。
専門は日本語教育，キャリア教育。