

異文化組織の協働コミュニケーション： 日米社員のフレーム収斂化

清 宮 徹

日本企業の国際化

日本の本格的な国際化は、1980年代に形成されたといっても過言ではない。その根拠といえる事象は、日系企業の海外進出、とくに生産拠点の国際化であった。その当時、日本から工場が海外に出て行くという問題を懸念して、日本経済の「空洞化」という表現が使われたほどであった。とくに日本自動車産業のアメリカ進出は、大きな意味を持っていた。表1が示すように、乗用車生産における日本の主要な会社は、日米経済摩擦を梃子に、全てこの年代に北米進出を完了している。この移転は乗用車の生産そのものにとどまらず、部品など関連の生産会社も同時に北米へ移るかたちで、裾野の広い自動車産業の移転¹がおこなわれた。この移転はアメリカ合衆国が望むものでもあり、地方政府（州から市町村にいたる行政）は日系企業の誘致を熱心に進めた。また反発はあるものの、アメリカの自動車産業もこれらの動きをおおむね認め、NUMMIに見られるように、GMなどは積極的にトヨタシステムなどを導入し、日本的な生産システムを学んだ。その過程は、いわば従来のアメリカ的な生産システムからの脱却とその組織文化の変革プロセスといえる。その後80年代の国際化を土台に、日本経済はバブルと呼ばれる時代に入り、海外に対する投資が増え、日本の海外進出は恐れを知らぬ勢いであった。バブル経済の崩壊とともに、海外の日系企業も縮小、撤退が始まり、1990年代には、ヨーロッパと北米における海外進出は概ね現在の状態に落ち着いたといえる。グラフ1が示すように、1990年代の日本は、むしろアジアを中心とする国際化という新たなステー

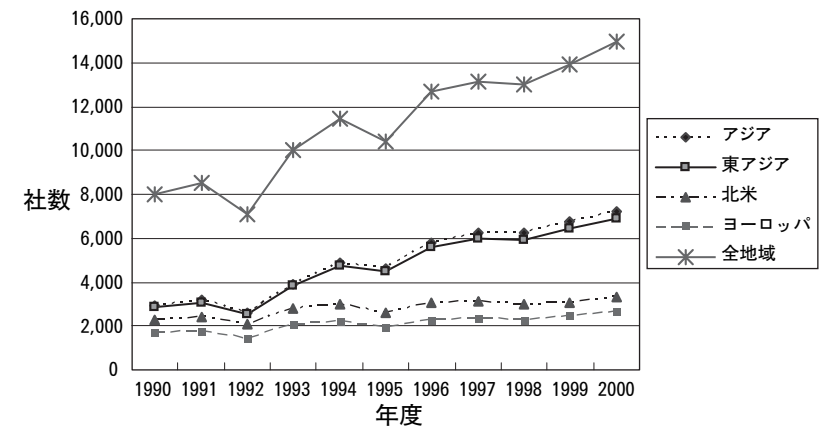
¹ 例えば1990年代半ば、ミシガン州のデトロイトに約200以上の自動車関連の日系企業が進出し、商工会を形成していた。

表1：日系自動車メーカーのアメリカ進出

日系自動車メーカー	米国進出年	生産拠点
本田技研工業	1980年	米国ホンダ(HAM)着工 オハイオ州マリアーズヒル
日産自動車	1980年	米国日産自動車製造会社設立 テネシー州スマーナ
トヨタ自動車	1984年 1988年	GMとの合弁企業（NUMMI）が生産開始 カリフォルニア州フリモント ケンタッキー工場（TMMK）が生産開始 ケンタッキー州ジョージタウン
三菱自動車工業	1985年	クライスラー社との合弁事業開始 イリノイ州ブルーミントン
富士重工業（スバル）・いすゞ	1986年	インディアナ州ラファイエット
マツダ	1988年	フォードと合弁事業開始（現、オート・アライアンス・インターナショナル：AAI） ミシガン州フラットロック

各社の社史より筆者が作成

グラフ1：日本企業の海外現地法人数の地域別推移



経済産業省「通商白書2003」より

ジに入ったといえよう。

このように、異なる文化的背景を持つ人々がともに物を作り、サービスを提供するという、日本国内の伝統的経営が経験したことのない種類の経営課題（つまり異文化組織における協働）に直面したことを意味する。日本という共通の文化的土俵で経済活動することを前提としていた経営組織には、グローバル化が進行する中、大きな転換が求められた。このような異文化的環境における人事管理、経営組織の運営は、単一文化の職場に比べ、潜在的に多くの問題を含んでいる。Cox (1993) が指摘するように、異文化組織の中では民族・人種的な固定観念や偏見、差別が生じることも多く、またコミュニケーション上の問題、生産性や効率性などの組織運営上の問題を生じさせていた。Kim & Paulk (1994) は、在米日系企業におけるアメリカ人従業員と日本人従業員の現実的コミュニケーションについて、定性分析的研究を行い、多様なコミュニケーション問題を指摘した。たとえば、アメリカ人社員は「日本人社員は会社の方法が唯一絶対のやり方のように固執しすぎる」と指摘し、日本人社員は「アメリカ人社員は会社を尊重していない」と指摘している事例を紹介する。また別の例として、日本人社員は上下関係を意識しすぎるとアメリカ人社員に評され、その逆にアメリカ人社員は日本人社員が被管理職社員に「常に管理者のように考えなさい」と言うことに反発し、そう言うなら管理者相当の給料をもらえればそのように考えるという、ユニークな例を示した。このように、同一組織内のアメリカ人従業員と日本人従業員の間には、明らかにコミュニケーション上の問題が発生している。後に見るように、アメリカ人と日本人の特徴的な価値観とコミュニケーションパターンには対抗的な傾向があり、その異質性が同一組織の中であって潜在的・顕在的な問題となっていた。

この研究の目的は、このような異文化組織の問題を克服する一助とするため、「同一組織における異文化グループの従業員間コミュニケーション」について考察することにある。さらに具体的に言えば、在米日系企業に働く日本人社員とアメリカ人社員とが、職場でともに働く際にはどのようなコミュニケーションの理念的枠組（フレーム）を持っているか考察するものである。そうすることで、異文化組織が複数の対抗的な文化と価値観を共存させることができるか

を模索するものであり、国際ビジネスにおける異文化間協働のひとつのモデルとするものである。

異文化組織のコミュニケーション

異文化経営の議論

80年代の北米進出という背景の中、またバブル経済崩壊以前の日本経済の好調を眺め、世界の経営学者が日本的な経営に注目した。いわゆる日本の経営ブームである。この時期、日本と欧米の研究者は、そこから何かを学び取ろうと、多くの議論が交わされ理論化が試みられた。

まず、労働経済および労使関係論の領域で行われた議論がある。この領域では「生産技術の移転（テクノロジートランスファー）」に関して活発な議論が行われた。つまり、80年代の日本自動車メーカーが欧米に進出する中、日本的経営・生産方式は海外に移転可能かという議論である。この議論はさらに大きな枠組みとして、日本的経営は特殊であるのか、それとも西欧とあまりかわらない経営スタイルと見るかという議論に結びついた。多くの欧米の学者は日本的経営の特殊性を指摘し、その原因を日本独特の文化的背景に起因するという主張が強く展開された。これに対し、日本人労働経済学者の多くはこの主張を批判し、日本の経営は独特のものではないとする主張を展開し、むしろ多くの点で共通する部分の方が大きいと反論した (Shimada, 1983)。その一つの根拠は、日本的経営は経済活動における最適な意思決定 (optimal choices in economic decision-making) の帰結であるとするものである。さらに日本の組織と日本的経営とは、産業発展する以前の文化、とくに封建時代の文化・風習が影響しているという主張に大きく反発した。労働経済における日本と欧米の経営の類似性を強調する論点は、Wiseman (1994) が組織のユニバーサル性あるいは普遍性を根拠としている。

日本的経営の特殊性を主張する欧米の研究者²は、とくに民俗学的な視点を強調したことに特徴がある。Abegglen (1958) が指摘する日本企業の家族的

² Shimada(1983)は、このような研究者をカルチャリストと規定した。

関係は、日本の経営組織の特殊性を強調する典型であった。多くの欧米の研究者は、日本の経営の特殊性を文化的背景に起因させ、その生産方式を欧米に定着させることは困難であるという結論を示唆した。その文化的背景を封建的な文化・風習としたり、儒教的な影響とするさまざまな意見はあるものの、多くの議論は日本的経営の3種の神器を認めている。それは、企業内組合、年功制、終身雇用の3つであった。また、OECD (1977) のレポートにはこの3つに、家族的な人間関係という特徴を付け加えている。

このような日本的経営の特殊性を強調するなかにあって、経営学的に最も注目を浴びたのが、組織論的な視点から日本的組織の有効性を主張した、Ouchi (1981) のセオリーZである。日本におけるチームを中心とした参加型経営は、欧米の経営組織とは異なった性格を持っていることを発見した。Ouchi はアメリカ的な組織と日本的な組織を、"タイプ A"と"タイプ J"としてそれぞれ比較した。たとえば、言葉による明確な管理、個人による意思決定、個人的責任、そして部分を重視するタイプ A 組織と、明言化しない管理、集団的意思決定、集団責任、そして全体を重視するタイプ J を対比させた。このような違いは、それぞれの組織形態が異なる社会的コントロールシステムに依拠しているためであるという論拠を、Ouchi (1980) 示した。それは、市場 (market)、官僚制 (bureaucracy)、氏族 (clan) という3つのコントロールシステムである。

Hatch (1997) も示すように、市場と官僚制は合理的なコントロール手段であり、組織が近代化する上で主要なコントロールシステムであった。とくに市場システムは、利益の最大化という原理において最も有効な意思決定システムとして機能し、言い換えれば「競争」という条件下において初めて有効となる。そして資本主義経済という環境の中にあって、タイプ A 組織の最も主要なコントロールシステムとなった。これに対しタイプ J は、競争より協調を重視した原理が、組織のコントロールシステムとして機能していた。それこそが、血縁関係中心の氏族性社会にあるような、文化としきたりによる管理であった。協調を重視するタイプ J においては、市場システムは主要なコントロールシステムにはなりえず、所属するグループの文化やしきたりを重視したクラン (氏族的) コントロールが中心となったわけである (Ouchi, 1980)。

このように、日本的経営論におけるカルチャリストの論点のみならず、組織論的な観点からも、日本と欧米の組織経営の違いが主張された。この論文ではさらに、近年研究が活発に行われている異文化間コミュニケーションの視点を概観し、この視点から日本人社員とアメリカ人社員のコミュニケーション・ギャップを考察する。

異文化間コミュニケーションと異文化組織

アメリカではコミュニケーション学という学術領域で、さまざまなレベルのコミュニケーションが研究されている。たとえば、対人、グループ、組織におけるコミュニケーションなどがその典型であるが、同時に医療現場や政治など、多様な領域にも広がっている。異文化間コミュニケーションは通常 Intercultural Communication³ という名称で研究が進められ、最も盛んに研究されている領域のひとつである⁴。そして異文化間コミュニケーションでは、対人コミュニケーションに焦点をあてるのが一般的であり、文化的背景を異にする個人と個人が意思疎通する際の有効性と問題点を研究している。

ここでは、文化とコミュニケーションは相互に影響する関係があるという前提のもとに研究が進められている。つまり、特定の人間が社会化されるとき、その文化的背景がコミュニケーション行為に影響する。また、特定のコミュニケーションは年月をかけてパターン化し、文化の形成に影響を与える。このように文化とコミュニケーションは、相互に関連した関係にある (Gudykunst & Ting-Toomey, 1996)。

この前提のもとに、異文化組織における日本人従業員とアメリカ人従業員を考察する際、これら2つの文化とコミュニケーション・パターンについて確認しなければならない。まず文化について、Chen & Starosta (1998) は以下のように定義している。

³ これは cross-cultural communication と定義的には区分されている。cross-cultural は比較するという意味が強く、intercultural という場合、異なる文化的背景を持つ人間が interactions するという、対人行動的な意味が強調される。

⁴ 国際コミュニケーション学会 (International Communication Association) においては、今日、異文化コミュニケーション部会は最も大きな部会の一つである。

"a set of fundamental ideas, practices, and experiences of a group of people that are symbolically transmitted generation to generation through a learning process" (p. 25).

つまり、文化とは人々によって世代を通じて学ばれた最も基本的な考えや実践、経験の集合であり、これらは人々の"価値観", "志向性", または"コミュニケーション・パターン"として観察することができる。そしてこの論文では文化の多様性 (cultural variability) に焦点をあてながら、異文化におけるコミュニケーション問題を検討していく。

一般的に、cultural variability の点からは、日本人とアメリカ人は対照的な関係に位置付けられている。代表的な指標としては、Hofstede (1980) が調査の際に使った4つの概念 (individualism, uncertainty avoidance, power distance, masculinity) が有名である。ここではとくに、individualism について簡単に言及しておきたい⁵。Individualism は、個人の目標をグループの目標より重視し、自己を優先させるという文化傾向をもつ。この指標を測定すると、アメリカ人は91ポイントで、最もこのスコアが高く、日本は46ポイントと、調査対象50ヶ国中22番目であった (Hofstede 1997)。この研究から導き出された帰結はその後大きな影響をもち、アメリカは最も個人主義が強い文化として位置付けられた⁶。これに対し、従来日本人は集団主義的 (collectivism) と位置付けられ、アメリカ的文化と対比されてきた。このように2つの経済大国は、異なる文化、あるいは対照的な文化的 Variability として、海外の研究者の間で一般化されてきた。Nishida (1996) が紹介しているように、日本人研究者の中から、日本文化の集団主義という位置付けに多くの反論が出て、近年は individualism のスコアが低いから collectivism であるという短絡的な議論は少なくなってきた。集団主義であるという言い方は適切でないとする

⁵ この他にも、Hall (1976) の high-context communication と low-context communication や Markus and Kitayama (1991) の self-construals などの概念が、多くの研究で使われている。

⁶ 当時彼の研究は、サンプル数と調査対象国の点で画期的なものがあり、その研究結果に対しては強い信頼があった。しかしその後、多くの研究者が方法的に、また理論的に不備が多い点を指摘している。

る研究者は、人間関係中心の文化、あるいは間柄主義など、より適切な概念化を試みている。ただし、本稿の目的において確認しなければならない点は、この2つの国の文化⁷が同質的でないという点である。

そしてこれは、Ouchi が指摘したタイプ A とタイプ J の対比に関係している。タイプ A の組織は、市場システムによってコントロールされ、競争を前提としている点は、アメリカ人の個人主義という文化的傾向と密接に関連している。つまり、競争 (competition) は独立した (independent) 個人を前提としており、協力 (cooperation/collaboration) は相互依存 (interdependent) の人間関係を重視する。したがって、日本人の組織 (タイプ J) が重視する"和"であるとか"人間関係"というものは、タイプ A の組織が依拠する社会システム (競争的コントロール) とそれが前提にする個人主義的な文化と、非常に対比的である。

異文化組織における文化的多様性と収斂

職場における人種の多様性 (Workplace Diversity) に関する研究からも、重要な視点と洞察が得られる。この研究はアメリカの複雑な民族・人種構成をいかにしながら、異文化間の衝突・葛藤を克服し、むしろ異なる価値観を効果的に戦略化し管理するアプローチとして発展してきた。この考え方の前提となるものは、一つの組織には複数のサブ・グループが存在し、それぞれは何らかのアイデンティティをもとにグループとして機能している。Cox (1993) は、identity group を2つの種類に分類した。表面的アイデンティティ・グループ (phenotype identity group) 文化的アイデンティティ・グループ (cultural identity group) であるが、前者は色や形という見た目の違いからグループが形成され、後者は価値観や規範の違いから形成される。cultural identity group は性差や民族、職制や役割などの多様性をもつが、本研究の対象である異文化組織では、日本とアメリカという独自の歴史と文化を背景に

⁷ ここでいうアメリカ的な文化的傾向とは、Caucasian American に代表されるものであり、アメリカ国内に見る他の民族性については、分析の際にそのデモグラフィックな背景を考慮しなくてはならない。

もつ人々が、それぞれの cultural identity group を形成していることが確認できる。

異文化コミュニケーション的視点から、日本人とアメリカ人は、職場レベルそしてビジネスの上でも、極めて顕著に異なる文化的背景を持つことが明らかとなった。このように異なる文化グループが一つの組織の中に存在する際、それらのグループ成員の interactions が、どのような文化的な"適合 (accommodation)" をもっているかが重要であると指摘する (Larkey, 1996)。すなわち乖離 (divergence), 現状維持 (maintenance), 収斂 (convergence) の3つの様態があり、「乖離」は組織にとって最もマイナスであるとみなされる。たしかに、異なる文化グループがそれぞれ反発し、他の文化を敵視したり、違いを強調したりすることは、組織目標の遂行には大きな障害となる。たとえば、(1) グループの民族性を強調したり、(2) グループの団結力・結束力を強めたり、(3) グループの境界を脅かしたりすることは、組織の中におけるグループ間の乖離を大きくし、悪い影響をもたらす (Larkey, 1996)。「現状維持」とは、それぞれの文化とコミュニケーションのスタイルを堅持し、社会的・心理的距離感は縮まることがない。組織の人間関係を悪化することはないかもしれないが、問題を残した状態が続く。これに対し、「収斂」は文化的多様性をもつ職場の向かうべき、問題解決のひとつの方向性である。この文化的適合の様態は「同化」とは異なり、一つのグループが別のグループに完全に一体化することを意味していない。「収斂」は、組織の diversity が持つ文化的多様性の長所・優位性を持ちながら、異なる文化 (相手の文化) の良さを認め合い、相互にそれを学んでいく方向である。この考えは、じつは Communication Accommodation Theory (Gallois, Franklyn-Stikes, Giles, & Coupland, 1988) からの応用であり、異なる文化グループの成員がどのように態度変容し、"コミュニケーション適合"をしていくかが大きなカギとなる。異文化組織における職場関係の発展では、収斂 (convergence) による文化とコミュニケーションの相互理解が重要となる。

組織文化論の観点から考えると、異文化組織には複数の副次文化/サブカルチャー (subculture) が並存し、これを支える文化的アイデンティティ・グ

ループは、異なる価値観をもとにコミュニケーション上の壁を作るという傾向がある。この潜在的異文化並存の問題に対応するには、文化的な収斂が大事であり、つまり同一組織の中において自己の文化を保持しながらも、相互の文化を理解し尊重し、共通の方向性を目指すことが大事であることを示唆している。それは一つのサブカルチャーが、他のサブカルチャーを支配するものではない。歴史的に見れば、アメリカの組織はアフリカ系アメリカ人に対し、ヨーロッパ系アメリカ人が圧倒する形でサブカルチャーは存在してきた。Communication Accommodation Theory が示す収斂傾向は、このような権力をもつ文化に他の文化が同化していくことでなく、双方の文化が互いに尊重し、ひとつの方向・目的を目指すことである。複数のサブカルチャーが同一組織の中で共存し、ある特定の方向へ向かおうとすることで、それぞれの組織行動に変容が現れ、特有の文化傾向が変化していくことが重要であると指摘する。組織文化論的表現を使えば、異文化組織におけるハイブリッド・カルチャーの創生であり、目指す特定の文化的方向とは、異文化共有にもとづいた文化的シナジーといえる。したがってこのような収斂性は、異なる文化的アイデンティティ・グループにとっての重要なコミュニケーション・プロセスであり、異文化環境における有効な組織戦略である。

コミュニケーション・フレーム (行為の準拠枠) と仮説構築

ここまで見てきたように、日本的経営論、異文化組織論、異文化コミュニケーション論、職場の文化的多様性のアプローチは、異文化組織には文化間の潜在的問題があることを浮き彫りにした。そして適合理論が指摘するように、異なる文化・価値観を持ったアイデンティティ・グループが収斂する方向で態度変容し、そこから文化的なシナジーが生まれることが、異文化組織を発展させる鍵であると推定できる。つまり本稿のリサーチ・クエスションは、「同一組織における異なる文化的アイデンティティ・グループの従業員間において、どのような文化的適合関係が起きているであろうか」であり、現実的には、在米日系企業におけるアメリカ人社員と日本人社員との間では、コミュニケーションが収斂しているのか、乖離しているのか、現状維持しているのか、このよう

なコミュニケーション適合の実態を具体的にみていく。

いくつかの方法が可能であると思われるが、ここでは人々のコミュニケーション・フレームを分析することで、在米日系企業のコミュニケーション適合の実態を把握してみたい。Drake & Donohue (1996) は、対立する人々が収斂か乖離か、いずれかのコミュニケーションの枠組み（フレーム）を持っているかが、協力的な関係を作るのに重要であると指摘する。ここにおけるフレームとは、Bateson (1972) と Goffman (1974) の中で使われている frame あるいは framing をさす。

Bateson (1972) reminds us that frames are dynamic, reflexive, and intertwined with implicit as well as explicit messages. Goffman (1974) orients framing to ways of defining the social situation. He centers on the multidimensional, multilayered nature of frames anchored in past experiences. Moreover, Goffman contributes the concept of primary framework, which links framing to a larger social context (Putnam & Holmer, 1992, p. 148).

このような了解によると、フレームとは、どのように物事を理解(意味付け)し、それと向き合う(取り組む)かという、あらゆる行為の基礎⁸をなすものであり、科学的なものでなく、むしろ人々にとって日常的な経験・習慣的なものである⁹。Putnam & Holmer (1992) は、コミュニケーション学において現在使われているフレーム概念を、3つの類型にまとめた。そのひとつは、交渉論の中で、一種の“先入観”に近い概念として使われ、交渉事項・相手に対する「肯定的フレーム、否定的フレーム」として研究されている。第2のフレーム概念は、人々の認知機能を“行為の準拠枠”として理解し、これをカテゴリー類型化して測定する方法である。これは、集団の中であって人々がどのように意味付けし、行動するかという“組織文化”の概念にきわめて近い¹⁰。最後にマ

⁸ Bateson (1972) では、これをメタコミュニケーション (metacommunication) と概念化し、コミュニケーション行為をコーディネートする機能であるとした。

⁹ その意味で、コミュニケーション・フレームとは、Weick (1995) の sensemaking に極めて近い概念といえる。

¹⁰ 近年、組織文化を定量分析するアプローチが増え、organizational culture と

メディア論の中で最もよく利用されている、「フレーム分析」があげられる。このアプローチでは、ニュースメディアなどがどのように事件をフレーミングしているか、新聞記事などを内容分析しながら社会とメディアの reflexive な関係を研究している。本研究では、後述の研究方法論で述べるように、定量分析の観点から第2のアプローチを使用し、在米日系企業における日本人とアメリカ人社員のコミュニケーション行為の準拠枠を分析・考察する。

Johnson (1997) は、組織において社員が他の社員と協働するときのフレームに焦点を当て、これを測定する指標を開発した。つまり、職場で協力しながら働くとき、そのコミュニケーションはどのようなフレーム（準拠枠）に根ざしているのか、サイコメトリックな方法で分析するものである。この測定指標は frameworks for interaction (FINT) と名づけられ、5つのサブスケールで構成される。それは、1) 交換的 exchange, 2) 形式的 formal, 3) 規範的 normative, 4) 感情的 sentiment, 5) 交渉順位付け negotiated order の5つであり、それぞれの定義は、表2が表すとおりである。

表2. Fame for Interaction (FINT) 指標の5つのカテゴリー

カテゴリー名称	定義
交換的 (Exchange) コミュニケーション・フレーム	功利主義的、市場決定的な理念型にもとづく協働。この指標が強い人は個人的な利益と関心の実現を求め、独立した個人が競争を通じて相互利益を高めようとする。Ouchi が示す市場システムの組織に見られるコミュニケーションの傾向。
規範的 (Normative) コミュニケーション・フレーム	集団的志向が強い協働。この指標が強い人は、グループ内の価値や規範に従うコミュニケーションを示し、組織内のつながりを大事にする。Ouchi が示すクラン(氏族)的組織に見られるコミュニケーションの傾向。
形式的 (Formal) コミュニケーション・フレーム	階層性の強い組織における官僚主義的協働。この指標が強い人は、自分の置かれたポジションや組織上の肩書きを重んじ、組織の上下関係を強く意識する。Ouchi が示す官僚的組織に見られるコミュニケーションの傾向。
感情的 (Sentiments) コミュニケーション・フレーム	個人的な感情に根付いた協働。とくにインフォーマルな状況で現れ、個人的な友情や憎しみが協働に影響する。
交渉順位付け (Negotiated Order) コミュニケーション・フレーム	フレキシブルな協働。特定のフレームが優先されることがむしろなく、どれを先にするか相手との話し合いで決められる。

organizational climate との明確な区分が薄れつつあり、この組織文化の定量的測定はフレームの考え方に近い。

ここで construct validity と content validity を高めるために、FINT 指標と3つのコミュニケーション適合の様態（収斂，乖離，維持）の関係について検討したい。コミュニケーションのフレーム（準拠枠）が"収斂"するとは共通（同一）の方向へ向かうことであり，乖離するとはフレームが異なる方向へ拡大することであり，"維持"とはフレームの違いに変化がないことと解釈する。これを量的に測定する際，何かの基準をもとに収斂，乖離，維持を観察する必要がある。そこで本調査においては，前述している異文化コミュニケーション論における cultural variability，また Ouchi が示す日米の組織文化の類型を前提とする。このようにプロファイリングされたコミュニケーションをもとにコミュニケーション・フレームを仮説化し，理念型である"収斂"を実証分析することで，異文化組織のコミュニケーション適合を観察・分析していく。

まず仮説化するにあたっては，2次元の FINT 指標を1次元のレベルでなく，subscale（二次元目）のレベルで実証研究をデザインし，伝統的異文化類型をもとに，コミュニケーション・フレームの適合を仮説立てていく。なぜなら，1次元のレベルでは，FINT は協力・協働的コミュニケーションの強さを示すことはできるが，細分化したフレーム・カテゴリーの様態を見るためには，2次元レベルでの仮説構築が妥当である。そうすることで，face validity が確立される。

この実証モデルにおいては，2つの文化的アイデンティティ・グループという要因が，FINT 指標の5つのカテゴリー（交換的，形式的，規範的，感情的，交渉順位付け）の上で分析・検証される。したがって，文化的アイデンティティ・グループを形成する2つの異文化要因は独立変数（independent variables），5つの FINT カテゴリーは従属変数（dependent variables）と位置付けられ，このモデルの中でコミュニケーションのパターン化は以下のように仮説化される。そしてこれがデータの中に統計的有意差の形で顕在化しているかを実証分析することで，コミュニケーション適合の様態，とくに"収斂"を考察する第一ステップとする。

[仮説1]

'交換的' コミュニケーション・フレームの指標は，アメリカ人社員の方が

日本人社員より，統計的有意差で高くなる。

[仮説2]

'規範的' コミュニケーション・フレームの指標は，日本人社員の方がアメリカ人社員より，統計的有意差で高くなる。

仮説1は Ouchi のタイプ A 組織に典型的な形で現れているように，アメリカ人は独立した個人が個人的関心と利益を最大化するという交換的コミュニケーション・フレームを最も強調すると考えられる。対照的に仮説2では，Ouchi のタイプ J 組織に典型的な形で現れているように，日本人はグループ内の価値や規範に従うコミュニケーションを示し，組織内のつながりを大事にするという規範的コミュニケーション・フレームを最も強調すると考えられる。このような異文化プロファイルを測定し，その結果を分析することで，コミュニケーション適合の様態，とくに"収斂"が異文化組織に発生しているかどうかを考察する。したがって，仮説1と2の検証結果とデータをもとに，リサーチクエスチョンである「同一組織における異なる文化的アイデンティティ・グループが文化的にどのように適合しようとしているか」が検討されねばならない。仮説1と2においては，2つの文化グループの違いが FINT 指標に及ぼす影響について検証されるが，仮説3ではそれぞれの文化グループのデータ・セットにおける'交換的'および'規範的' コミュニケーション・フレームの相対的な高さが検討され，そうすることで以下のリサーチクエスチョンに答えていくこととなる。

[リサーチクエスチョン]

在米日系企業におけるアメリカ人社員と日本人社員の間では，コミュニケーションが収斂していくのか，乖離していくのか，現状維持しているのか，FINT 指標においてどのような適合関係が示唆されているであろうか。

[仮説3]

(a) アメリカ人社員のデータでは，'交換的' コミュニケーション・フレームの方が'規範的' コミュニケーション・フレームの指標よりも高くなる。

(a) 日本人社員のデータでは，'規範的' コミュニケーション・フレームの

方が'交換的'コミュニケーション・フレームの指標よりも高くなる。

調査方法

測定指標

コミュニケーション・フレームを測定するため、前述したように、本調査ではジョンソン (Johnson, 1997) が開発した FINT 指標を使う。この指標を使う measurement validity は、既に見たように construct validity と content validity の点で妥当であり、FINT は効力ある指標である。FINT 以外には、コミュニケーション・フレームをサイコメトリックな形で測定する先行研究は無く、ジョンソンがこの指標によってはじめてアプローチしたものである。その意味で、異なるテーマではあるが、既の実証研究が行われているため、指標の reliability が示され、この指標を使う意義は高い。ジョンソンの先の研究において、FINT 指標は 23 の質問項目によって構成されており、11 段階の Likert タイプによる測定であった。そのうち 4 つの質問項目はサイコメトリックの点で不十分と判断されたため、最終的に先行研究では 19 の質問項目によって調査が実施された。そして 5 つの副次指標 (subscales) は、Confirmatory Factor Analysis (CFA) において、3 つの統計的査定 (content homogeneity, internal consistency と parallelism) の点で十分有効であり、Cronbach's alpha の点で高い統計的信頼性を得ている¹¹。このように 19 項目による FINT 指標はサイコメトリック上の基準をクリアした。

この調査ではオリジナルの FINT 指標である 23 項目を使い、再度サイコメトリックな査定を行おうと試みた。しかし、内容的な観点と翻訳による意味の不明確さの点から、3 つの質問項目が事前に排除され¹²、20 項目の FINT 指標について統計的な査定が試された。また、翻訳版 (日本語版) の FINT とオリジナル (英語版) の FINT の一貫性を追及するため、back-translation の

¹¹ 具体的な Cronbach's alpha は以下の通りである。exchange (4 items) = .85, formal (4 items) = .78, normative (4 items) = .92, sentiments (3 items) = .76, negotiated order (4 items) = .88 (Johnson, 1997).

¹² この 3 つの質問項目は、Johnson (1997) において排除されていた 4 つの質問項目に含まれていた。

手法を採用した。本研究調査では、筆者がまず始めに日本語に翻訳し、二人のバイリンガルの日本人 (博士課程研究員) がその日本語訳をもとに英語翻訳した。さらに、3 人の研究者によってオリジナルの英語版質問項目とそれぞれを詳しく照らしあわせ、討議の末、日本語訳質問項目を再度修正したものが最終版の日本語 FINT 指標として使われた¹³。このようにして 20 の質問項目による FINT 指標は、英語版と日本語版の両方が、7 段階の Likert タイプによる測定スケールとして用意された。

これに加えて、調査協力者の属性を調査する質問項目が用意された。具体的には、1) 性別、2) 会社における肩書き、3) 現職場における経験年数、4) 流暢に話せるレベルの言語、5) 人種的な属性を調査項目として取り上げた。

データ収集

デトロイトはアメリカ自動車産業の心臓部である。フォードと GM の本社があるばかりでなく、世界の自動車メーカーの全てがデトロイトに R&D 部門を置き、日夜しのぎを削っている。日本も同様であり、トヨタ、日産、マツダなど主要メーカーの研究所と関連会社がデトロイト周辺に集まり、日系企業は 200 社を超えた。これらの企業はデトロイト商工会議所に参加して、ビジネスから親睦交流まで多面的な活動を行っている。筆者はこのデトロイト商工会議所に調査に対する支援を依頼し、その加盟企業に調査を実施することとした。この意味で、この調査は確率的サンプリング (probability sampling) ではなく、合目的サンプリング (purposeful sampling) である。Kerlinger (1986) は、これを "the use of judgment and a deliberate effort to obtain the representative samples by including presumably typical areas or groups in the sample (p. 120)" と示し、"一般化" の点で短所はあるものの、典型的な標本を抽出 (サンプル) することによって、情報密度の濃いデータが得られると予測できる。

デトロイト商工会議所から会員名簿の提供を受け、そこから約 50 社の会員

¹³ 調査実施の前に予備調査を行い (日本人とアメリカ人 50 人)、もう一度英語版と日本語版双方の質問項目についてコメントしてもらい、とくに大きな問題が無いことを確認した。

企業を選別した。それぞれの会員企業の属性を調べたところ、個人企業などから大規模な生産工場までも含まれており、調査対象として適切な企業をコントロールしながら選別した¹⁴。筆者はこの50社に手紙を送り、電話による調査協力を依頼し交渉を続けた。この過程は1998年11月から約7ヶ月続き、最終的には50社中9社の企業から調査協力を得ることができた。そして前述の期間中、許可を得た企業から順に、日本人従業員には日本語の質問票、アメリカ人従業員には英語版の質問票が配布され、3週間の期限で調査に対する回答が求められた。

調査結果

調査標本（サンプル）について

この研究調査に協力した企業は、前述の通り9社であった。その多くの企業は自動車関連産業であり、部品や自動車アクセサリなどの製造、販売、研究開発、生産システムの援助などが業務の中心であったが、自動車以外の機械の製造、販売、メンテナンスの会社も1社あった。最終的にこれらの企業から、152人の回答を得た。その内訳は89人がアメリカ人で、63人は日本人社員であった。このデータにおけるアメリカ人の多くはヨーロッパ系アメリカ人であり、ヒスパニック系アメリカ人とアフリカ系アメリカ人は3人、ネイティブ・アメリカ人が1人で、それらの回答の違いに大きな差は無く、これを総じてアメリカ人社員と位置付けた。アメリカ人と日本人社員の割合は、40:60であった。その他の属性項目としては、152人中40人が女性社員で、108人は男性社員であり、約4分の3が男性従業員であった（4人がこの項目について無回答）。管理職者と被管理職者の比率は45:55で、63人が管理職、78人が被管理職であった（11人がこの項目について無回答）。

指標に関する統計的特徴

まず始めに、FINT指標はその subscale である5つのカテゴリーからなる

¹⁴コントロールした項目としては、従業員数からみた企業規模（30人以上100人以下）、日本人社員とアメリカ人社員の割合であり、生産と販売などのビジネスの種類は問わなかった。

単一構成、(unidimensionality)であることを観察するため、exploratory factor analysis (EFA) と confirmatory factor analysis (CFA) という2種類の方法で因子分析した。前者は一般的に、一つの指標がいくつかの副次的指標によって構成されている様子を見つけ出すために用いられ、後者はあらかじめ仮説的に設定したカテゴリーの構成要素が有効であるかどうか、その妥当性を検証するためのものである。20の質問項目に対し、EFAで分析したところ、主因子法 (principal component analysis) によって rotated component matrix が計測され、5つのカテゴリー構成要素が検出された。これは FINT 指標が設定していたものとまったく同じであった。CFAでは、表3が示す20の質問項目の相関係数クロス表 (correlation matrix) から5つの構成要素の factor loadings が計測され、それらは一定の基準を超え、有効性を持ったとみなされた¹⁵。また、internal consistency と parallelism が検証され、FINT 指標における unidimensionality は CFA においても確認された。このように2つの分析手法によって、5つのカテゴリーから構成される FINT 指標は、その妥当性が検証された。さらに同様な統計的手続きが5つの副次指標においてそれぞれ実施され、二段階因子分析 second order factor analysis (Hunter & Gerbing, 1982) による副次指標の妥当性がそれぞれ検証された。

また Cronbach's alpha についても検証が行われ、5つのカテゴリーの統計的信頼性が確認された。交換的コミュニケーションは4つの質問項目から成り、 $\alpha = 0.66$ であった。同様に、5つの項目から成る形式的コミュニケーションは $\alpha = 0.81$ 、4つの項目からなる規範的コミュニケーションは $\alpha = 0.89$ 、3つの項目からなる感情的コミュニケーションは $\alpha = 0.92$ 、そして4つの項目から成る交渉順位付けコミュニケーションは $\alpha = 0.89$ であった。このように Cronbach's alpha は、交換的コミュニケーションを除いては¹⁶、0.80以上の高

¹⁵ジョンソンの先行研究では、0.4以上の factor loadings を有効性ありと判断しており、この調査ではそれぞれの factor loadings でこの基準をクリアしている。

¹⁶交換的コミュニケーションの Cronbach's alpha は 0.66 であった。この質問項目はジョンソンの先行研究 (Johnson 1997) のそれとまったく同じであったが、そのときは 0.85 の高い数値を示した。つまり、今回の交換的コミュニケーションの $\alpha = 0.66$ は、質問項目そのものに由来するものではなく、ジョンソンのデータとの違いは、この指標の手続き的な側面に起因していると考えられる。例えば、日本語の翻訳質問票における問題が検討されるべきであろう。

表3：FINT20項目の相関係数クロス表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1.00																			
2	.44**	1.00																		
3	.38**	.25**	1.00																	
4	.24	.33**	.30**	1.00																
5	.02	.13	.19*	.19*	1.00															
6	.05	.26**	.08	.06	.62**	1.00														
7	.07	.09	.21**	.21**	.47**	.45**	1.00													
8	.07	.19*	.02	.07	.50**	.54**	.41**	1.00												
9	.23**	.12	.15	.16	.33**	.34**	.52**	.46**	1.00											
10	.31**	.26**	.22**	.41**	.06	-.05	.30**	.06	.31**	1.00										
11	.19*	.21**	.28**	.42**	.14	-.01	.23**	.05	.16*	.74**	1.00									
12	.23**	.19*	.32**	.53**	.12	-.09	.18*	-.01	.25**	.58**	.66**	1.00								
13	.22**	.25**	.26**	.40**	.08	-.02	.29**	.06	.33**	.66**	.56**	.73**	1.00							
14	.10	.10	.15	.39**	.11	.06	-.01	-.02	.00	.15	.28**	.36**	.29**	1.00						
15	.14	.13	.12	.40**	.13	.06	.03	-.06	.01	.18*	.21**	.33**	.28**	.85**	1.00					
16	.07	.02	-.05	.08	.11	.01	-.06	-.11	-.05	-.05	.05	.04	.04	.44**	.53**	1.00				
17	.30**	.28**	.27**	.38**	.19*	.13	.07	.00	.02	.30**	.26**	.49**	.40**	.34**	.43**	.15	1.00			
18	.29**	.32**	.30**	.41**	.08	.09	.13	-.05	.04	.32**	.26**	.44**	.40**	.35**	.40**	.11	.75**	1.00		
19	.39**	.34**	.36**	.31**	.16*	.11	.13	-.03	.10	.32**	.29**	.43**	.36**	.19*	.28**	.11	.69**	.81**	1.00	
20	.23**	.27**	.33**	.32**	.19*	.15	.24**	.09	.16	.29**	.26**	.42**	.41**	.23**	.25**	.00	.62**	.74**	.78**	1.00
平均	5.85	5.36	5.64	5.36	2.97	3.38	4.10	3.30	4.08	5.34	5.11	5.41	5.72	4.51	4.38	2.98	5.13	4.89	5.03	5.00
標準偏差	1.16	1.39	1.07	1.34	1.56	1.86	1.73	1.69	1.77	1.41	1.52	1.45	1.29	1.87	1.91	1.86	1.48	1.56	1.41	1.35
*	W	T		L	G..	/	H													
**	W			L	G..	/	H													

い数値を示し、満足な統計的信頼性を得ることができた。こうして FINT 指標は、その統計的な信頼性 (reliability) と測定における妥当性 (measurement validity) の点から、この調査データにおける分析指標としての有効性の高さが示された。

異文化グループにおける FINT 指標

FINT 指標の妥当性が検証されたことを前提に、次にアメリカ人社員と日本人社員による 2 つの文化的アイデンティティ・グループが、統計的有意差で FINT 指標に違いをもたらしているかが試される。一般的にこのような 2 つの異なるグループが独立変数として設定され、従属変数に Likert タイプスケールなどの interval data を観察するとき、t 検定 (independent sample t-test) が使われる (Frey, et al. 2000)。

表 4 が示すように、t 検定で統計的有意差が現れたのは、5 つのカテゴリ中 2 つの指標であった。交換的コミュニケーションは両側 (2 tailed) の t 検定において、5 % の水準での統計的有意が認められた (t = 2.297)。また交渉順位付けコミュニケーションでは、同様の t 検定において、1 % の水準での統計的有意が認められた (t = 3.707)。すなわちこの 2 つの指標において、日本

表 4：FINT カテゴリーの平均と t 検定

	アメリカ人 (n = 89)		日本人 (n = 63)		t 検定	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	t 値	有意確立 (両側)
交換的コミュニケーション	5.72	.88	5.32	.80	2.297	.004*
規範的コミュニケーション	5.47	1.32	5.30	1.08	.856	.393
形式的コミュニケーション	3.69	1.44	3.39	1.06	1.495	.137
感情的コミュニケーション	4.27	1.52	3.52	1.66	2.811	.006
交渉順位付け コミュニケーション	5.33	1.18	4.56	1.32	3.707	.000**
FINT の 総合	24.48	4.21	22.11	3.42	3.805	.000**

* 5 % の水準で有意 (両側)

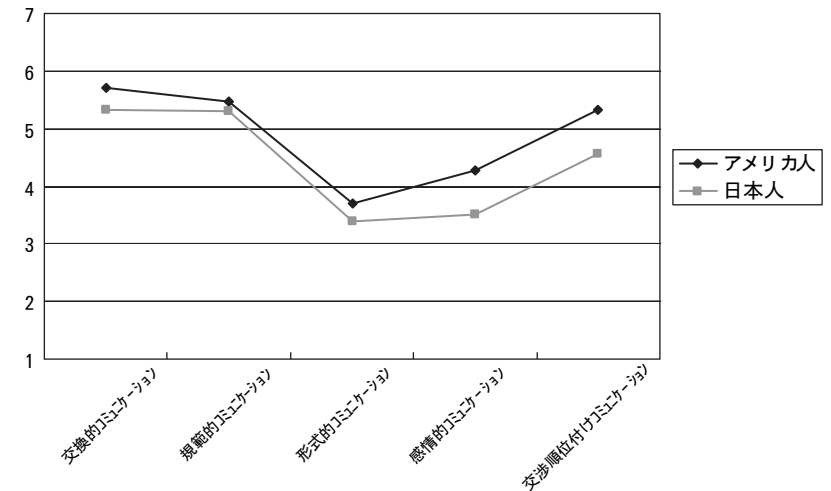
** 1 % の水準で有意 (両側)

人社員とアメリカ人社員の平均値の違いは、明確に（統計的有意の形で）あらわれたことを意味する。交換的コミュニケーションの指標において、アメリカ人の平均値は 5.72（標準偏差：sd=0.88）で、日本人の平均値は 5.32（sd=0.80）であり、アメリカ人社員は日本人社員に比べ、若干ではあるが高いことが示された。これは仮説 1 を支持するものであった。仮説として設定していないが、交渉順位付けコミュニケーションの指標は、アメリカ人の平均値が 5.33（sd=1.18）で、日本人の平均値が 4.56（sd=1.32）であり、アメリカ人社員は日本人社員に比べて高いことが示された。

次に仮説 2 に設定されていた規範的コミュニケーションでは、統計的有意差は確認できず、アメリカ人社員と日本人社員の違いは明確にできなかった。ちなみに、アメリカ人の平均値は 5.47（sd=1.44）で、日本人の平均値は 5.30（sd=1.08）であり、アメリカ人社員と日本人社員の平均はほぼ同じ（大きな違いではない）とみなされた。この結果は、仮説 2 を支持するものでなかった。仮説 2 では、「規範的コミュニケーション・フレームの指標では、日本人社員はアメリカ人社員より統計的有意差で高くなる」ことを仮説立てていたが、この調査のデータは仮説 2 を否定した。仮説に設定していないが、残りの 2 つの指標でも明確な違いが発見できなかった。つまり、形式的コミュニケーションの指標において、アメリカ人の平均値は 3.69（sd=1.44）で、日本人の平均値は 3.39（sd=1.06）であり、アメリカ人社員は日本人社員とあまり大きな違いはない。感情的コミュニケーションの指標においても同様に、アメリカ人の平均値は 4.27（sd=1.52）で、日本人の平均値は 3.52（sd=1.66）であり、アメリカ人社員は日本人社員とあまり大きな違いはない。このように 5 つの FINT カテゴリーの中で、交換的コミュニケーションと交渉順位付けコミュニケーションだけが日米社員の明確な違いとして現れ、残りの 3 つの指標は明確な違いを示さなかった。交換的コミュニケーションにおいてアメリカ人社員の平均値が高い数値を示し、仮説 2 を支持したが、規範的コミュニケーションは重要な違いが発見されず、仮説 2 は支持されなかった。

アメリカ人データと日本人のデータをそれぞれ見ると、5 つの FINT カテゴリーの中に相対的な違いを見つけることができる（グラフ 2 参照）。アメリ

グラフ 2：日米社員のコミュニケーション・フレームのパターン



カ人データにおいては、交換的コミュニケーション (5.72)、規範的コミュニケーション (5.47)、交渉順位付けコミュニケーション (5.33) の 3 つの指標が高い値を示し、残りの 2 つが低い値を示した。高い値を示した 3 つの指標の間に大きな差はなく、仮説 3-a で設定したアメリカ人のコミュニケーションプロファイルは部分的に否定された。つまり、交換的コミュニケーションは高い値を示し、仮説 3-a を支持するが、規範的コミュニケーションがほぼ同じ高い数値を示した点は、アメリカ人のコミュニケーション・プロファイルの仮説を否定するものであった。

日本人のデータでも似たような傾向を示した。5 つの FINT カテゴリーの相対的高さは、交換的コミュニケーション (5.55) と規範的コミュニケーション (5.40) が高く、交渉順位付けコミュニケーション (4.56) は中庸であった。残りの 2 つの指標は、アメリカ人データ同様に低い値を示した。この結果は仮説 3-b を部分的に否定した。つまり、仮説どおり規範的コミュニケーションは高い値を示し仮説 3-b を支持したが、交換的コミュニケーションもほぼ同じ高い数値を示した点は、日本人のコミュニケーション・プロファイルの仮説を否定するものであった。

このように、アメリカ人データと日本人データをそれぞれ観察しながら仮説3を検証するとき、従来議論されてきたアメリカ人的ステレオタイプと日本人的ステレオタイプは部分的に否定された。つまりアメリカ人社員も、日本的と考えられていた集団規範を尊重するコミュニケーションを重視していた。日本人社員もアメリカ人に典型的と考えられた個人的利益を尊重するコミュニケーションを重視していた。

考 察

FINT 指標に現れたデータの意味

交換的コミュニケーションに関しては仮説1が支持され、アメリカ人社員が日本人社員よりわずかであるが、意味ある違いで高い数値を示した。この結果は Ouchi (1980) がアメリカ的組織の典型とみなしていたマーケット型管理、つまり独立した個人がその関心と利益を追及することでコントロールされる組織という理論をサポートすることになった。しかし実は日本人もこの指標にはたいへん高い数値を示し（アメリカ人 5.72；日本人 5.32）、アメリカの方がわずかに統計的有意差で高いとしながらも、日本人も交換的コミュニケーションを重視していることがうかがえる。これは Ouchi (1980) が日本人組織をクラン（氏族社会）型組織と位置付け、集団の調和を重視した経営を想定していたことに反する結果となった。従来の異文化コミュニケーションの概念で言えば (Triandis, 1986; Hofstede, 1980)、アメリカ人は確かに個人主義的なコミュニケーションを示したが、従来の文化的ステレオタイプとは異なり、このデータでは日本人もアメリカ人同様に個人主義的なコミュニケーションを重視していることを意味した。

規範的コミュニケーション・フレームに関しては、仮説2と逆の結果が現れた。この指標はクラン型組織の社員に典型的に強いコミュニケーション・フレームであり、仮説2で示されたように、日本人の値はアメリカ人の値より高いと考えられた。しかし結果的には大きな差はなく、両者ともに高い数値を示した（アメリカ人 5.47；日本人 5.40）。つまり日本人社員に強い傾向が現れると期待していたこの指標であったが、この調査のデータではアメリカ人も同様に強

い傾向が示された。別の言い方をすれば、日本人とアメリカ人社員はともに、集団における価値規範を遵守するためのコミュニケーション・フレームを強く持って働いていることになる。マーケット型組織同様にクラン型組織においても、Ouchi (1980) が描いていた組織コントロールの類型とは異なる意味をもたらした。異文化コミュニケーションの点からいえば、日本人社員のみならずアメリカ人社員も、集団あるいはグループ志向的なコミュニケーションを重視していることが想像できる。

これらの結果から言える大事な点は、従来の異文化経営や異文化コミュニケーションの研究から得た帰結は今日ではかなりステレオタイプ化し、いたるところでその欠陥が指摘されてきたが、本研究調査が意味するところもそのような批判を支持するものとなったことである。この調査研究から見出せた従来の異文化経営研究の限界の一つは、アメリカ的組織とは、アメリカ人がアメリカ国内において働く組織のことであり、日本的組織とは日本人が日本国内で日本人とだけ働く組織を想定していた。しかしこれを所与の前提としていたため、これまで多様なコンテキストを考慮するときにひずみが生じた。今回の研究の焦点であった異文化組織は、そのような所与のコンテキストを前提に議論できないことがあらためて分った。伝統的（ステレオタイプの）観点からは対抗的な文化・コミュニケーションパターンを持つ2つの文化的アイデンティティグループ（アメリカ人社員と日本人社員）は、異文化組織のコンテキストの中にあっては類似点が多かったことを示唆している。異文化組織は、それを構成する文化的アイデンティティグループによって複雑な組織コンテキストを持っており、比較重視の異文化経営研究からコンテキスト・オリエンテッドな研究によりシフトとしていくことが、国際化社会における有益な組織研究となるであろう。

コミュニケーション適合の解釈：ハイブリッド組織文化

グラフ2が示すように、異文化組織に働くアメリカ人社員と日本人社員は類似したコミュニケーション・フレームを持っていることが明らかとなった。それを具体的に見ると、FINT 指標の5つのカテゴリーは、日米の社員ともに交換的、規範的、交渉順位付けコミュニケーションの指標で高く、その他の2つ

の指標で低い。そしてこのパターンは、アメリカ人社員と日本人社員とも類似したカーブを示した。伝統的な異文化経営や異文化コミュニケーションの研究成果からステレオタイプ化した概念では、日米の社員はそのコミュニケーション・フレームにおいて対抗的な形を示すと仮説立てられていたが、調査結果は異なる意味を示唆している。言い換えれば、伝統的な観点からは日米社員のフレームは相反するもので、コミュニケーション適合の様態を考えると双方のフレームは乖離あるいは維持を示すと想定される。つまり、対抗的なコミュニケーション・フレームは異なるカーブの形状を示し、乖離する場合はそれぞれの指標で高・低の対抗的な関係を示すと考えられた。しかし、異文化のコンテキストでともに働く職場環境のもとでは、かれらのコミュニケーション・フレームは類似してくる。つまり、2つの文化的アイデンティティグループの特徴あるコミュニケーション・フレームは、異文化コンテキストの中で'収斂'していると解釈できる。

逆説的な観点から解釈・説明すると、グラフ2に現れた2つの類似した曲線を見て、2つの文化グループが乖離しようとしているとは判断しがたい。2つのカーブが大きく乖離していないことは明らかだ。また、現状維持も乖離同様に、異なるカーブの形状を示すはずであり、文化的ステレオタイプが双方の社員に強く現れていないことも明白だ。日米社員はともに交換的フレームと規範的フレームを重視するという傾向と、官僚的フレームと感情的フレームを重視しないという類似性は、対抗的文化を持つと想定されるアメリカ人と日本人のなかで、乖離する傾向あるいは対抗的な関係を維持しているという見方を否定している。

このようにアメリカ人社員は、日本的といわれる集団への価値規範従属の協働コミュニケーションを尊重している。その一方で日本人社員は、アメリカ的といわれる個人の利益と関心を実現することによる交換的協働コミュニケーションを重視している。ここに収斂のキーポイントがある。調査協力に参加したアメリカ人社員と日本人社員は、それぞれ独自のコミュニケーション・フレームを維持しながら、同時に他方のコミュニケーション特性を尊重する形で、相互のコミュニケーション・フレームは収斂していると解釈できる。それが'交換

的'コミュニケーション・フレームと'規範的'コミュニケーション・フレームの共存をもたらし、伝統的には対抗的と思われていた2つのコミュニケーション・フレームは、新たな段階のコミュニケーション・フレームに収斂されると解釈できる。

この収斂の方向は、いわば二つの文化的アイデンティティグループの協調的歩み寄りであるが、2つの異なる価値観が弁証法的に統合されていく適合プロセスであるとみることもできる。つまり、この新たな段階のコミュニケーション・フレームは、対抗する2つの文化グループが異文化組織の中で生み出すようとしているハイブリッドな組織文化といえる。ここでいうハイブリッドとは、単なる異種の混合という意味ではなく、異なるものの良い部分を統合して新しい優れた種類のを生み出すことを意味する。つまり、異文化組織における「文化の弁証法的ハイブリッド化」は、ひとつの文化が対抗する他の文化を認め、互いに壁を乗り越え、組織文化を新たな次元へ構築することである。

FINT指標からうかがえるハイブリッドな統合では、前述のように、アメリカ人社員の規範的コミュニケーション・フレームの受容、日本人社員の交換的コミュニケーション・フレームの受容という点が最も大事であると考えられる。さらに他の指標を見てみると、アメリカ人社員と日本人社員は、ともに形式的コミュニケーション・フレームを高く評価していない。このフレームは官僚的コントロールに強く見られる行動であり、国際ビジネスの最前線で働く彼ら/彼女にとって、形式的コミュニケーションはあまり大きな意味を持たないと思われる。同様に、日米双方のデータにおいて感情的コミュニケーション・フレームも高い数値を示すことはなく、ハイブリッドな組織文化にとって重要度は低いようである。相手に対する個人的感情や個人的な人間関係は、コミュニケーション・フレームの大きな部分を占めていないと考えられる。

最後に交渉順位付けコミュニケーション・フレームであるが、これは日米でやや差が現れているものの、形式的コミュニケーション・フレームと感情的コミュニケーション・フレームの2つの指標に比べ高い数値を示していた(アメリカ人5.33;日本人4.56)。つまりハイブリッドな組織文化にとって、このコミュニケーション・フレームは比較的重要度の高い行動原理になっているよう

である。このフレームは流動性を大事にし、職場において何を優先していくかを交渉プロセスの中で形成していくコミュニケーションであり、めまぐるしく変化する環境の中であってこのフレームは重要な要素と考えられる。日本人社員がアメリカ人社員より交渉順位付けコミュニケーション・フレームが低いのは、Kim&Paulk (1994) が指摘しているように、日本人社員は手続きや前例など、会社のしきたりや秩序、組織規範を重視して、臨機応変さや流動性が少ない点をアメリカ人社員によって指摘されている。"Everything is negotiable." とするアメリカ人と、"Company's way is the best way." とする日本人の違いが、このコミュニケーション・フレームにおける違いに現れているのかもしれない。日米間の差は現れているものの、ハイブリッドな組織文化において交渉順位付けコミュニケーションのフレームは、交換的なフレームと規範的フレームに続く重要なコミュニケーションの行動原理として機能し、異文化が交わり合う職場の行動原理として重要な役割を演じているようだ。

結論的に言えることは、アメリカ人は常にアメリカ的に行動し、日本人はいつも日本的に行動するという前提は、ステレオタイプ化した文化類型の悪しき援用であって、コンテキストによって人間は行動を変容させていることを、本研究における日本人社員とアメリカ人社員のデータは示した。今回の定量的な測定で観察できたことは、日米の異文化組織というコンテキストにおいては、2つの文化的アイデンティティ・グループの間にコミュニケーション上の類似性が発見され、対抗的と想定されたコミュニケーション・フレームは収斂されていると解釈することができた。

結びにかえて

ますます国際化が深まる経済・経営環境の中であって、この研究調査は異なる文化を背景にもつ人々が働く組織のコミュニケーション・フレームを分析し、そのコミュニケーションの適合関係を観察した。日本人社員とアメリカ人社員はともに特徴あるコミュニケーション・フレームを堅持しながらも、相手のコミュニケーション・フレームを受容している様子がうかがわれた。アメリカ人は日本的といわれる規範的フレームを受容し、日本人はアメリカ的といわれる

交換的フレームを受容した。それが'交換的' コミュニケーション・フレームと'規範的' コミュニケーション・フレームの共存をもたらし、日米社員は伝統的には対抗的と思われていたコミュニケーション・フレームを新たな段階のコミュニケーション・フレームに収斂させていた。異文化が交差しながらともに働く職場環境というコンテキストの中で、コミュニケーション・フレームは、類似しながら'収斂'してきていると結論付けられる。

異なる文化、異なる民族や人種が共存することは、産業発展国のみならず発展途上国においても、もっとも大切な事柄のひとつである。そのような意味で、異文化組織の研究は、複雑な国際社会の中で更なる重要性を増しているといえよう。

最後に、本研究調査では対応しきれなかったポイントがいくつかあることを指摘しておく。ひとつはサンプル数であり、統計的な強さを向上させるためにはより多くのサンプル数が求められるべきである。さらに、今回のサンプルは主に自動車関連企業から集められ、他業種・他産業における調査と今回の調査結果とが参照されるべきである。FINT 指標はまだ実証研究の歴史が浅く、より精度の高い指標とするために、いくつかの工夫が必要である。とくに日本語版と英語版の連動性にはこれからも改善が求められる。将来的研究としては、コミュニケーション・フレームを定性的に分析するアプローチが考えられる。日米社員が実際に行っている会話などの interactions を内容分析する方法によって、より叙述的なコミュニケーション・フレームのデータが取れる。それによって、異文化組織におけるコミュニケーションの一段面が浮き彫りにされるであろう。また、収斂の傾向をより詳細に観察するのであれば、質的・量的分析ともに、異文化組織の長期的な観察 (longitudinal analysis) がのぞまれる。

参考文献

- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese Factory: Aspect of its social organization*. London, UK.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books.
- Chen, G-M., & Starosta, W. J. (1998). *Foundations of Intercultural Communication*. Needham Height, MA: Allyn & Bacon.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Drake, L. E. & Donohue, W. A. (1996). Communication framing theory in conflict resolution. *Communication Research*, 23, 297-322.
- Frey, L. R., Botan, C. H., and Kreps, G.L. (2000). *Investigating Communication: An Introduction to research methods*. Needham, MA: Allyn & Bacon.
- Gallois, C., Franklyn-Stikes, A., Giles, H., & Coupland, N. (1988). Communication accommodation in intercultural encounters. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 157-185). Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Goffman, E. (1974). *Framing analysis: An essay on the organization of experience*. New York: Harper & Row.
- Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1996). Communication in personal relationship across cultures: An introduction. In W. B. Gudykunst, S. Ting-Toomey, & T. Nishida (Eds.), *Communication in personal relationship across cultures* (pp. 3-16). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, (Summer), 42-63.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hunter, J. E., & Gerbing, D. W. (1982). Unidimensional Measurement, Second Order Factor Analysis, and Causal Models. *Research in Organizational Behavior*, 4, 267-320.
- Johnson, J. D. (1997). A framework for interaction (FINT) scale: Extensions and refinement in an industrial setting. *Communication Studies*, 48, 127-141.
- Kim, Y. Y., & Paulk, S. (1994). Intercultural Challenges and Personal Adjustments:

- A qualitative analysis of the experiences of American and Japanese co-workers. In R. L. Wiseman & R. Shuter (Eds.), *Communicating in Multinational Organizations* (pp. 117-140). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Larkey, L. K. (1996). Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, 21(2), 463-491.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implication for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Nishida, T. (1996). Communication in Personal Relationships in Japan. In W. B. Gudykunst & S. Ting-Toomey & T. Nishida(Eds.), *Communication in Personal Relationship Across Cultures* (pp. 102-121). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- OECD (1977). *The development of industrial relations systems*. Paris: OECD
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Putnam, L. L., & Holmer, M. (1992). Framing, reframing, and issue development. In L. L. Putnam & M. E. Roloff (Eds.), *Communication and negotiation* (pp. 109-127). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Shimada, H. (1983). Japanese Industrial Relations: A new general model? A survey of the English-language literature. In T. Shirai (Ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan* (pp. 117-143).
- Triandis, H. C. (1986). Collectivism vs. Individualism: A reconceptualization of a basic concept in cross-cultural psychology. In C. Bagley & G. Verma(Eds.), *Personality, Cognition, and Values: Cross-cultural perspectives of childhood and adolescence*. London, UK: MacMillan.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Wiseman, R. L. and Shuter, R. (Eds.). (1994). *Communicating in Multinational Organizations*. Thousand Oaks, CA:SAGE Publications.