Title	異文化間コミュニケーション事例研究： 在米日系企業で働くアメリカ人女性と日本人男性の相互作用
Sub Title	A case study of intercultural communication : interaction between American women subordinates and their Japanese bosses
Author	岩男, 寿美子(Iwao, Sumiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院社会学研究科
Publication year	1993
Jtitle	慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要：社会学心理学教育学 (Studies in sociology, psychology and education). No.36 (1993.) ,p.41- 51
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	30周年記念号
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN0006957X-00000036-0041

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

異文化間コミュニケーション事例研究

在米日系企業で働くアメリカ人女性と日本人男性の相互作用¹

A Case Study of Intercultural Communication:

Interaction Between American Women Subordinates
and Their Japanese Bosses

岩 男 寿 美 子*

Sumiko Iwao

はじめに

目 的

方 法

結果と考察

異文化接触の場としての日系企業

就職動機と満足度

“Us vs. Them”

性差別

性的嫌がらせ

コミュニケーション

アメリカ人の日本語能力

日本人の英語とコミュニケーション・スタイル

コミュニケーション・スキル

葛藤処理

ステレオタイプ

む す び

参 考 文 献

はじめに

1958年にHallが異文化間コミュニケーションという言葉を用いて以来、異なる文化的背景をもつ個人や集団の間の相互作用過程に関する研究が関心を集めるようになった。こうした研究の主な目的は、相互作用の過程と結果を分析することにより、個人や集団間の相互理解を促進して調和的關係を作り出すための条件を明らかにす

* 慶應義塾大学新聞研究所教授 (社会心理学)

¹ 本研究は、松下国際財団の研究助成を受けて行われたものである。

本稿では日本企業ではなく日系企業としているのは、調査対象となった事業所の大半が米国の現地法人となっているからである。

ることである。その際、相互作用過程を行為者が互いに異文化に適応する過程とみなしがちだが、倉地(1992)も指摘するように、この過程は異文化接触を通じて新たな文化の創造を目指すものであるべきだろう。

異文化接触を問題にするからには、まず文化の定義をしておかなければなるまい。文化の定義にはこれまで多様なものが示されてきたが、ここでは本研究に直接関係のある価値、制度、言語、葛藤処理のスタイル、コミュニケーション、男性観、女性観などで文化を代表させ、そこにみられる日米の差異を「異文化」ととらえ、日本人とアメリカ人との相互作用を異文化接触、相互作用のプロセスで伝達される言語的・非言語的メッセージを包括的に異文化間コミュニケーションととらえておく。異文化接触と異文化間コミュニケーションは不可分の関係にあるばかりでなく、往々にして明確な区別がむつかしく、本稿でも同義的に用いることもある。

ところで、今日アメリカには多くの日本企業が進出しており、その数はニューヨーク市だけでも850を超え、全米では30万のアメリカ人(うち13万が女性)が働いているといわれる。これらの日系企業では、日常的に異文化接触が行われており、相互作用の実態と問題点を把握する格好の場となっている。

このような異文化間の相互作用は、参加者に共感的理解や成長をもたらすこともあれば、偏見や反感を強めることもある。日系企業は現在のアメリカが切実に必要とする雇用を生む一方、経営や人事管理のやり方をはじめ日米間には考え方や行動の仕方かなりの違いがあるために、深刻な摩擦が危惧される。とりわけ、日本人男性の女性(特に女性社員)に対する態度ほど日米両国の相違を浮き彫りにするバロメーターは他にはないと指摘さ

れているように、職場における異文化間コミュニケーションにおいて、女性差別が重要な阻害要因になっていると思われる (Breslin, 1988)。アメリカではこの 20 年余に及ぶ女性たちの努力の結果、あからさまな女性差別は影をひそめているのに対し、この点における日本での変化ははるかに緩慢で規模が小さい。つまり、日本社会における性役割の変化がアメリカにおける変化とは大きくずれているなかで日本企業のアメリカ進出が進んだために、日本人男性はアメリカ人女性をどう扱うべきかがよくわかっていない。企業の構成員をとりまく日米の社会変化の進捗状況の違いが、日米文化摩擦の一因となっているのである。

なお、在米日系企業で働くアメリカ人女性には、ホワイトカラーばかりではなくブルーカラーも多数含まれているが、アメリカに限らず、ドイツ、イギリスなど欧米諸国の日系企業がかかえる問題の中心は、対人的接触が仕事の中心であるホワイトカラーに係わるものであることが報告されている (White & Trevor, 1983; Shibagaki *et al.*, 1989)。そこで本研究では、対象をホワイトカラーに絞ることにした。

目 的

本研究は、在米日系企業で働くホワイトカラーのアメリカ人女性と日本人男性の間の相互作用の実態とその問題点を明らかにし、日系企業を日本人とアメリカ人の相互理解と自己発見や成長の場とする道をさぐろうとするものである。具体的には、相互作用の過程で生じる葛藤の処理とその評価、女性差別や性的嫌がらせの実態、日本人男性並びに日系企業に関するステレオタイプの役割、日本語能力を含めたコミュニケーション能力の重要性などを明らかにしようとする。

方 法

予備調査

本調査に先立ち、1989 年夏、ニューヨークの日系企業で働く 12 名のアメリカ人女性と、雇用問題を専門とする日系企業の雇間弁護士 2 名のヒヤリングを実施した。その結果をもとに本調査の質問項目を設定して翌 1990 年秋、質問紙調査と面接調査を行った。

本調査

対象：ニューヨークの日系企業に勤めるアメリカ人女性 (ホワイトカラー)。業種は銀行 (4 行)、商社 (6 社)、製造業その他 (5 社) の 3 業種 15 事業所で、いずれも本社は一部上場、業界を代表する一流企業である。調査

対象者は、匿名性を保証することを条件に、個人的ルートを通じて調査への協力を得たものである。年齢、地位、勤続年数などの点でできるだけ多様な対象者を含むように努めたが、厳密なサンプリングは行っていない。なお、調査結果の解釈の参考にするため、日本人男性マネージャー 3 名、アメリカ人男性マネージャー 1 名にも面接を行った。

質問紙調査 (無記名、自記式、留置法による。有効回答数 147)

質問紙は、年齢、学歴、地位、給与、勤続年数、訪日経験、日本語力、就労動機、満足度、性差別、勤務先の長所と短所、日本人男性とのコミュニケーション、将来への展望、日本人のイメージなどを捉える 39 項目で構成されている。

面接調査 (1 件当たり約 1 時間、先方指定の場所を実施。インタビューは被調査者の同意を得たうえで収録。女性 30 名、男性 4 名)

調査対象者の属性

年齢	平均 33 歳 (レンジ 20~62 歳, うち 48% は 20 代)。
勤務先	銀行 16%, 商社 38%, 製造業 15%, その他 31%。
学歴	高卒 20%, 大卒 63%, 修士, 博士, MBA 16%。
勤続年数	2 年未満 31%, 2~5 年 37%, 5 年以上 31%。最長 28 年。
地位	受付係から部長 (vice president) まで。
給与	平均年俸 \$36,111。(レンジ \$17,000, \$25,000 以下 43%, \$35,000 以上 33%)。

結果と考察

異文化接触の場としての日系企業

在米日系企業で働くアメリカ人女性社員と日本人男性は、それぞれその職場をどのように知覚しているのだろうか。両者の認識に深刻なずれは認められるのか。

アメリカ人女性は、日系企業は米国人だから、当然アメリカのルールに従って業務が行われるものと期待している。彼女たちの大半が、日系企業だからという理由で就職したのではないという事実も、女性たちのそうした意識を強めているに違いない。彼女たちにとって在米日系企業は自国のなかの異文化であり、そこで働く彼女たちは日本人男性に比べて劣位におかれたマジョリティである。このことは、彼女たちの自尊感情を傷つけないまでも決して高めるものではないだろう。従って、彼女

たちは優位にたつマイノリティである日本人男性の行動や要求の正統性に対し、極めて敏感に反応することが予想される。

一方、日本人男性は、3年から5年という限られた期間日本から派遣されており、ニューヨーク駐在は一時のことと考えている。だからその目は本社に向けられており、本腰を入れて現地採用者の問題にとりくもうとはしていない。

加えて、彼らはニューヨークという異国の都会で仕事をしていながら、異文化に接触しているという意識が希薄である。その理由には、ビジネスマンを含む在米日本人の大幅な増加と、日本料理屋やカラオケなど日本と同様の生活が可能になっていることの心理的影響がある。彼らは日本人や日本的なものに囲まれているために、アメリカ文化や価値観、行動様式を理解するための努力を怠る傾向がある。また、通信技術の発達により、ファックスや電話を使ってあたかも日本にいるかのように日本語を用いてリアルタイムで日本と交信し、仕事をしている。更に、アメリカで発行される日本の新聞や、自宅の居間で家族と一緒に視聴する日本のテレビ番組の存在も、異文化に対する彼らの感受性を鈍らせ、日系企業という職場にためらいもなく日本の慣行を持ち込ませている。このように、日本人男性とアメリカ人社員の相互作用の場の知覚には大きなずれがあり、それが相互作用を著しく阻害していると思われる。

就職動機と満足度

アメリカ人女性たちはどのような動機から日系企業に就職したのか、また彼女たちが就職時に抱いていた目標は達成されたのだろうか。既に述べたように、女性の多くは現在の勤務先が日系企業だから就職したのではない。事実、日本には格別興味のなかった人が大半である(就職前から日本に非常に興味があった女性は回答者の22.4%)。なかには、「よもや日系企業で働くことになろうとは思ってもみなかった。日系企業は米国人女性が働くべきところではないと思い込んでいた」と語った女性もいる。回答者の61.2%が日系企業に就職するまで日本人の友人はひとりもいなかったと答えており、日本への関心の薄さをうかがわせる。

回答者の6割は幹旋業者を通じて就職したものである。就職動機は、多いものから(1)仕事が面白そうだったから、(2)キャリアをのぼすため、(3)給料、(4)どんなところでもいいから職につきたかった、という順になっている。地位別に動機をみると、管理職も非管理職も1位は「仕事がおもしろそうだから」(管理職で60%、

非管理職で50%)であるが、管理職では2位は「キャリアをのぼすため」となっているのに対し、非管理職では「どんなところでもいいから職につきたかった」と、二つのグループの性格の違いを示している。

では、目標が何であれ、就職時の目標はどの程度達成されたのであろうか。この点については、「若干達成された」という人が38%と最も多く、「十分に達成された」人は僅か13%、「ごく僅かしか達成されなかった」人は16%という結果になっている。勤務先別にみると、商社の目標達成度が最も低い。これには、商社は日本独特のものだという意識が日本人スタッフの間に強いことが関係しているのかもしれない。あるいは、他の業種に比べ、女性たちの仕事をしたいという気持ちに、十分応えるような仕事をさせていないということであろうか。

しかし、当初の目標が十分に達成されなかったからといって、現在の仕事に対する満足度が低いわけではない。回答者のなかに、「非常に満足している」人こそ13%と少ないが、「かなり満足している」人は54%に達している。他方、「あまり満足していない」人は27%、「全く満足していない」人は6%と、満足していない人はあわせて33%にとどまっている。なかでも高い満足度が示されたのは、「仕事の内容」、「与えられる責任の程度」、「職務内容」などである。反対に満足度が目立って低いのは、「昇進の機会」、「日本人マネージャーのフィードバックのなさ」、「日本人男性の女性に対する態度」の3項目である。最後の点については後に述べるとして、「フィードバックのなさ」に触れておくと、これは自分の仕事振りに関して、日常的に評価を知りたいという要求が満たされていないということだろう。「良くなければそうやってほしい、そうすれば改めることができるのに」というのが、彼女たちの言い分なのである。年に一度の昇給以外にこれといった明白な評価や批判がないことが、不安感をもたらし、不満の原因となっているものと思われる。更に、「会社の新規プロジェクトについて新聞報道を通じて初めて知ることになり、かつて自分が書いたレポートがそのためのものだったとわかった」というような不満が聞かれたが、社員なのだから社の方針やプランについても、レポートの目的についても知らせてほしい、という類の要求も、女性たちが求めているフィードバックに含まれている。

回答者の年齢別に満足度を分析すると、年齢の高い層の満足度が高く、若くて高学歴の女性たちの満足度が低いことがわかる。また、満足度と「現在の職場にあとどの位とどまりたいか」という問いに対する回答とは相関

があり、一年以内に転職を考えている女性が 20 代では 23% に達するのに対し、40 代以上では、一年以内の転職希望者はゼロ、「出来るだけ長く勤めたい」と考えている人が 58% となっている。

年齢の高いグループが日系企業の長所に仕事のペースがのんびりしていることをあげ、若いキャリアの女性たちが無能なアメリカ人スタッフをクビにできない日本人マネージャーの管理能力を疑問視していることを考え合わせると、高齢グループの満足度の高さを手放して喜ぶわけにはいかない。なお、回答者の 59% は、「将来も、別の日系企業で働きたい」と答えており、現在の仕事に満足している女性ほどその傾向が強い。動続年数別に訓練機会に対する満足度をみると、5% 水準で有意差がみとめられ、動続 2 年未満のグループが比較的満足しているのに対し、2 年以上 5 年未満のグループが最も不満に感じており、5 年以上の動続者が両者の中間となっている。

先に述べたように、管理職の女性たちはキャリアを伸ばすことに関心があるから、彼女たちにとって訓練機会が重要な意味をもつ。ところが、日本では訓練機会を与えることと昇進とは直接関係がなくても格別問題にはならないが、彼女たちの希望にこたえて訓練機会を提供すると、彼女たちはそれが昇進や権限の拡張につながるものと期待しがちだ。だから、実際にはそうならないことがわかると、不満が募り辞めてしまうことがある。また、アメリカ企業であれば、彼女たちが手にしている給料や地位から当然得られると期待できる権限や特典が、日系企業であるために与えられないと、欲求不満がこうじてしまうという問題もある。つまり、彼女たちは、あくまでも日系企業は米国人ととらえ、アメリカの規範に沿った処遇を期待をしているのに、日本人は日本企業としてのやり方をしていることに起因する摩擦である。“Us vs. Them”

Stewart (1974) は、異文化間コミュニケーションの研究では類似と相違の原理が中心主題であるべきと主張している。確かに、他者を自己と類似した存在と知覚することと、他者に対する好意性との間には高い相関があることが、これまでの多くの研究で示されている(例えば、岩男, 1988)。反対に、相互作用の相手を自分とは異質のもののみなせば、コミュニケーションは難しいと予想されがちで、更にそのような予想が円滑な相互作用をはばむことになろう。また、コミュニケーションがうまくいかなければ相手に対して好意をもたない傾向を生む。従って異文化接触では、相手を類似しているとみなすか相

違っているとみなすかが、成否の重要な決め手となる。では、日系企業で働くアメリカ人女性は、日本人を自分たちの仲間ととらえているのだろうか。

彼女たちはその地位にかかわらず一様に、日系企業では性による差別よりもアメリカ人対日本人という「人種差別」の方がずっと深刻な問題だと指摘している。つまり、職場では us and them という明白な区別があり、日本人と一緒に働いている (working with) のではなく、日本人のために働いている (working for) という状況ができあがっているという。彼女たちにそう思わせる具体的事例は枚挙にいとまがなく、例えば、「重要な決定にはアメリカ人を入れない」、「日本人とアメリカ人とは給与体系が別である」、「現地採用の人事管理はアメリカ人に、日本人の管理は日本人にさせる」と述べている。また、Allport (1961) が自己同一性にとってきわめて重要と指摘している名前の呼び方一つにしても、「日本人はアメリカ人をファーストネームで呼びながら、自分たちは苗字にミスターまたはさんを付けて呼ばせている」。社員名簿についても、「日本人は自宅の電話をのせていながら、アメリカ人スタッフは名前しかのせていない」とか、「本社から偉い人が来たときに、日本人社員をひとりひとり紹介しておきながらアメリカ人は紹介しない」、「5時半以降は日本人(日本語)時間と称して、日本人だけで固まって日本語で談笑したり、お茶を飲んだり、食事をしたりする」、更に「日本人にはハーバードやスタンフォードのような一流大学で研修する機会が与えられるのに、アメリカ人には希望の有無さえ聞こうとしない」など、際限ない。

このような区別や差別は、同じ社員として平等であるはずという彼女たちの期待を大きく裏切るものである。重要書類が日本語で書かれていることも平等を保証するうえで欠かせない情報の共有を不可能にし、us vs. them の区別を際立たせている。アメリカ人ゆえに差別されているという認識は、同時に、彼女たちの間にアメリカ人であることによる共通性(類似性)を意識させることになり、通常は個人主義的色彩の濃いアメリカ人社員間の凝集性を強める結果をもたらし、このことが us vs. them という集団間の壁をますます厚いものにしていく。

性差別

現在の職場で性差別を経験したことがあるという女性は回答者の 77% に達しており、うち「頻繁に」経験した人は回答者の 15%、「時々」が 37%、「たまに」が 25% となっている。自由記述回答から差別の内容を分類すると、地位や昇進に関するものが 31%、補助的な仕

事をさせられるという仕事の内容に関するものが30%となっている。多数寄せられた事例のなかから2, 3例をあげると、「秘書でもないのに来客にお茶をださせられる」、「女性だということで会議にだしてもらえない」、「男性と同じ資格で出席している会議で意見を求められずに記録係をさせられる」、「経理担当なのに受付係の女性が昼休みをとっている間、受付にすわるように求められるが、経理担当の男性にはそのようなことを求めない」、「同じ部署のアメリカ人男性を昼食に誘っても女性は誘わない」、といった具合である。特に若い女性は、学生時代男性と肩を並べて勉強してきており、女性だからといってあからさまな差別をされたという経験を殆んどしていない。だから性差別をされたと感じると、極めて敏感に反応する。それは、「能力的に問題があるから昇進させないという場合でも、女性たちは女性だから差別されたととらえる傾向がある」というアメリカ人男性の声に集約できる。なお、同じ女性でも、現地採用の日本人女性は、アメリカ人以上に差別されているという指摘がある。これは、日本人男性が日本でしていたように、日本人女性にはその資格に係わりなく補助的仕事を頼むからであろう。しかし、だからといってアメリカ人女性と日本人女性との間に連帯感が生まれ、性差別をなくするための共同歩調がとられるということは起っていない。同性間の関係には他の要因が複雑に絡んでおり、アメリカ人女性の間では、日本人女性はアメリカ人男性にはよくするが、アメリカ人女性に対しては驚くほど攻撃的で無礼だと、評判はあまり芳しくないようだ。

なお、日系企業に勤める前にアメリカ企業で働いた経験のある女性のなかには、アメリカ企業の方が女性差別がひどかったという声も聞かれた。確かに、性差別は日系企業特有の問題ではないが、一般に、日系企業は女性を差別するという思い込みがアメリカ人にあることは否定できない。また、女性たちがとりわけ憤慨するのは、同僚のアメリカ人男性のなかに、日本人男性の真似をして、女性たちを差別するとんでもない男性がいることである。日本人でも十分不愉快だが、日本人の場合には日本社会の規範が未だに男尊女卑なのだから已むを得ない部分もあると不承不承納得できて、アメリカ人男性の場合は明らかに個人の選択によるものだから、一層悪質で許せない、ということではないだろうか。

性的嫌がらせ

職場における性的嫌がらせ、いわゆるセクハラが日本で話題にされるようになったのはここ4年ほどのことである。日本ではこれまで裁判に持ち込まれたケースも少

なく、どのような行為がセクハラなのか、なぜそのような行為が問題なのかといった基本的な議論も殆どされていないようだ。性的関係の強要であれば問題行動であることは誰の目にもわかりやすいが、言葉やポスターによるセクハラとなると、文脈によっても解釈に幅があるし、受け止め方にも文化差や個人差がある。それだけに、セクハラに対する問題意識が希薄なうえに、加害者意識に乏しい日本人男性と、セクハラに敏感なアメリカ人女性とが接触する日系企業では、さまざまな問題の発生が予想される。では、実際に女性たちが問題にしているのは日本人男性のどのような言動なのか、それはまたどの程度行われているのだろうか。

上司が部下に昇進やクビをちらつかせながら性的関係を強要することに代表される狭義のセクハラについては、日系企業の場合殆ど問題はないようだ。ひとつには日系企業の人事管理がアメリカ企業とは異なり、マネージャーには直属の部下の採用や昇進について絶対的な権限が与えられていないせいであろう。ある女性管理職は、「私の秘書は極め付きの美人でその上すごいグラマーだが、この銀行ほど安全なところはないと言っている。日本人男性は、着任するとまず、アメリカ人女性に手をだすなと言い渡されるのだと思う」と述べているし、別の女性は、「現在勤めている日系企業ではそのようなことは全く聞かない。私自身の経験でもアメリカの会社の方がセクハラは多いと思う」と語っている。こうした発言に代表されるように、理由はさておき、日本人男性がアメリカ人女性社員に性的関係を迫るような行為はきわめて少ないと理解してよからう。では問題がないかという点、そうではない。文化的背景が異なるために、女性に不快感を与えていることに気づかずになされる言動が多く、本人が十分自覚していないだけにむしろ厄介な問題だともいえる。さらに、同僚のアメリカ人男性によるセクハラを問題にする声も聞かれた。この場合、女性たちは加害者個人の責任のみならず、みてみぬふりをして適切な対応をしない日系企業の管理責任を問うているのである。

勤務先の日系企業でこれまでに経験した最も不愉快なこととして、「性的嫌がらせ」をあげた女性は回答者の1割ほどである。そのなかには、「胸にさわられた」、「もっと短いスカートをはいて来るように言われた」、「性的なジョークを口にする」、「ヌード写真が入ったカレンダーや新聞、雑誌を目につくところに置く」など、明らかに性的嫌がらせに入るものから、「医者に行くといったら、妊娠しているのかと聞かれた」、「仕事中もっとにこ

にこしているようにしつこく言われた」、「仕事上の意見の対立から日本人男性に顔をなぐられた」というように、日本人男性の側は問題のある言動だとは認めても、性的嫌がらせと受けとられるとは予想もしていなかったものまで含まれている。しかしアメリカでは、セクハラはきわめて広義に解釈され、性的関係の強要に加えて「女性にとって好ましくない環境」を含んでおり、いずれも性差別でもあるという理由から違法とされている。アメリカに駐在している日本人男性には、その辺の事情が十分理解できていないのではないだろうか。

また、30人のインタビュー対象者のなかに、日本人男性に暴力を振るわれた女性が二人いたという事実には驚かされる。このようなことは日本の職場、とくに一流企業ではめったに起らないことではないだろうか。それにも拘らずこうしたことが海外で起るのは、異文化間コミュニケーションが思うようにいかないことに苛立ち、われを忘れて暴力行為にでたと解釈すればよいのだろうか。日本人男性は、日本国内の職場で女性に正面きって強硬に反対された経験をしていないうえに、日頃から女性をプロとはみなしていないために、このような状況に遭遇するとプライドをひどく傷つけられ、冷静さを失うのであろうか。日本で女性を登用していない状況のまま企業の国際化が進んだために、こうした予想もしないような事態が発生していることを、もっと深刻に受け止める必要がある。この点、インテリや優等生の異文化適応のむつかしさに関するハロラン美美子(1992)の指摘が示唆にとんでいる。

日本人男性から性的嫌がらせを受けたとする女性のうち、実際に弁護士に相談した女性は少なかったものの、不快感をあらわにした女性に対して、「セクハラ、アブナイ」などと茶化し、真面目に対応しようとする日本人男性には、手厳しい非難が向けられている。また、これまで日本女性が男性のセクハラを甘受してきたことが、このような男性の態度の一因であることを女性は認識すべきであろう。

コミュニケーション

アメリカ人の日本語能力

コミュニケーションにおける言語の役割の重要性は改めて指摘するまでもないが、日系企業ではアメリカ人女性社員の日本語能力はどんな意味をもっているのであろうか。回答者の日本語能力を会話力、読解力、表記力の総合でとらえ、全くできない者(下)、少しできる者(中)、かなりできる者(上)の3群に分類して他の変数との関係を検討した。まず、上群の72%が日本留学経験者で、

全員が訪日経験があると報告している。また、上群の64%が日系企業だから現在の会社に就職したと述べているが、他方下群の83%は日系企業だから就職したのではない、と答えている。入社後の対日イメージの変化には3群の間にかかなりの違いがみられ、上群では入社後のイメージの変化は少なく、65%の者が変化はなかったと答えている。これは、既に日本についてかなりの知識があるために、日系企業での経験も予想外のことは少なく、態度変容をもたらすようなものではなかったであろう。他方、中群ではその47%がより肯定的に変化したとしているのに対し、下群では反対に否定的に変化した者が最も多く、41%に達している。

3群の間に有意差が見出されたのは、満足度のなかでは「給料」に対する満足度と「日本人男性との人間関係」における満足度の2項目で、いずれも下<中<上群の順で満足度が高くなっている。また、「日本人同士が日本語で話すこと」と、「日本人男性のアメリカ人女性社員に対する態度」のそれぞれがコミュニケーションの障害になっていると認知する度合いについては、いずれも上群だけが障害になっていないとしているのに対し、他の2群は障害と捉え、上群との間に有意差($p < 0.01$)が得られている。職場の日本人男性のイメージについては、「おもしろい」と「一緒に働くのが楽しい」の2項目で下群の否定的評価が際立っている。「アメリカ人女性を無能とみなしている」という項目については、上群だけがこれを否定しているのに対し、中群と下群はどちらかというかと賛成しており、上群との間には5%水準で有意差が認められる。また、日本人全体のイメージについては、「あたたかい一つめたい」「親切—不親切」の2項目(SD項目)で有意差($p < 0.01$)が認められ、いずれも下<中<上群の順でイメージが好意的になっている。

以上の結果から、日本語ができる女性ほど日系企業ではうまくいっている様子をうかがうことができる。今回の調査結果は、在日外国人留学生が日本語のできる人ほど否定的な対日イメージを形成しているのとは大きく異なっている(岩男ほか, 1989)。恐らく、摩擦が生じた時に、それが職場であれば問題解決をせまられ、その際日本語能力はプラスにはたらく。ところが、留学生はそのような必要にせまられないため、内にこもって日本人に対する否定的感情を募らせる。その場合、日本語ができる人ほど問題状況が把握でき、しかもそれを日本人に帰因させるために対日イメージが一層悪くなるということであろう。更に、アメリカで英語と格闘しながら仕事をする日本人にとって、日本語のできるアメリカ人は便利

で歓迎すべき存在であるのに対し、日本にいる日本人にとって日本語のうまい外国人が脅威とみなされる傾向は、外国人の日本語が上手であればあるほど強まると考えられる。

では、日系企業がアメリカ人社員の日本語学習を積極的に支援しているかという点、必ずしもそうではない。ある銀行では、日本語を勉強したいという女性エコノミスト(Ph. D)に対し、そのような必要はないと折角のやる気をつぶした。後に彼女が転職したドイツ系銀行では、ドイツ語を習いたいという彼女の申し出に直ちに答え、毎朝始業前に銀行の費用で勉強できるよう手筈を整えてくれたという。

なお、アメリカ人女性たちの日本語能力が職場以外で習得されていることは、勤続年数 2~5 年の人が最も日本語能力があり、次いで 2 年未満、最もできないのが 5 年以上となっていることから明らかである。

日本人の英語とコミュニケーション・スタイル

多くの日本人にとって英語は難しい外国語であるうえに、学校では英文法は教えても、状況をふまえた適切な表現方法までは教えていない。だから日本人は、文法的に正しい英語を使おうという努力はしても、アメリカ人が重視するものの言い方にまでは気を配らない。その上、先に述べたように、日本人男性は異文化コミュニケーションをしているという認識に欠けるために、日本人の部下に日常用いている表現をそのまま英語にしようということが起る。

例えばアメリカでは、少なくとも表現の上では、部下に仕事を依頼するのであって命令するのではない。だから女性たちは、「日本人は命令 ordering と依頼 asking の区別が出来ず、部下に命令する」と憤慨する。また彼女たちは、日本人が thank you と言わないと腹を立てる。確かに、アメリカでは幼い時から please と thank you を言うようにつけられるが、日本ではこのような言語表現よりも、そのような気持さえあれば十分と考えがちだ。

なかには、研修中の若い日本人に怒鳴られた (being yelled at) と怒っている女性もいるが、これは単に英語力の問題だったのかもしれない。外国語である英語を用いるためにオブラートで包んだような柔らかい言回しができず、どうしても直接的な表現を使うことになるために、意図したよりもずっときつく聞こえるという問題もある。更に、言葉の問題としては、稟議書その他重要書類が日本語で書かれていることが、アメリカ人社員に必要以上に疎外感を与えている。

また日本人は、相手の言いたいことを一々相手に言わせなくても的確に推察するという「察しのコミュニケーション」に頼り、言わなくてもわかるはずだという思い込みで、とかく言語表現が不十分になりがちだ (Iwao, 1980)。他方アメリカ人は、言いたいことがあれば言葉で表現すべきと考え、なにを言いたいのか受け手にわかるように話すことを評価する。だから、何を聞こうとしているかがわかるような質問をして、それに呼応した答えが返ってくることを期待する。ところが日本人からは、まず回答がなかなか返ってこない。回答が返されても、論点をそらし、はぐらかしたような言い方をする。また、対決を回避しようとするために、質問者が喜ばないような回答や、何らかの理由で相手に聞かせたくないような返事はしないように、曖昧な言い回しを用いる。内容のいかんにかかわらずきちんとした feedback を求めているアメリカ人には、これが欲求不満の原因になっているようだ。

そのうえ一般に言葉をアメリカ人ほど重視しない日本人は、口約束を軽く受けとめる傾向があるために、アメリカでは口頭でした約束でも法的効力をもつことを理解していない。日本人がその場しのぎに口約束をしたものであっても、アメリカ人は実現する約束と受けとり、裁判になって日系企業は手痛い経験をさせられることになる。

更に女性たちは、相手がアメリカ人の発言ならたとえ不愉快な発言でも冗談としてうまくかわして笑って済ませることができるのに、共通基盤がない日本人相手の場合にはそれが出来ず、過剰反応しがちだと認めている。これは、異文化間コミュニケーション特有の問題として今後十分検討すべき点であろう。

また、意見や異論を述べるのが会社や上司に対する忠誠心を示すものとするアメリカ人の考え方を理解できず、まるで人格を否定されたかのように個人的に受け止めてしまう日本人とアメリカ人の文化摩擦の問題もある。特に、女性から強硬に反論されると、日本人男性はそれを知的には評価できても感情的には受け入れがたい、という面があることは否定できない。

コミュニケーション・スキル

日本人との相互作用において、日本人の英語力、ジェスチャー、冗談などがどの程度障害になっていると感じているかを 7 項目の質問によって測定し、回答者をコミュニケーションの円滑群、普通群、困難群に 3 分類して他の変数との関係を見た。その結果、日本人とのコミュニケーションが円滑な人ほど、目標達成度が高く (完全

に目標が達成できたという回答者は、円滑群で 25%、普通群では 6%、困難群では 9%、仕事に対する満足度が高く、「十分満足」している人と「かなり満足」している人を合わせると、円滑群では 78% に達し、他方困難群では 56% に過ぎない。また、性差別を経験したという認識はコミュニケーション能力とも関係しており、「頻繁に経験している」と自認する者は困難群では 28% と多いが、普通群では 14%、円滑群では 4% と少ない。普段から日本人とのコミュニケーションに障害があると感じているアメリカ人女性は、日本人の言動を解釈する際に、女性差別を示すものと受け止める傾向があるのだから。

また円滑群は、日本人の「ものの考え方」、「集団志向」「重要な決定からアメリカ人はずす」のいずれでも、他の 2 群に比べると有意 ($p < 0.01$) に低い障害でしかないとみなしている。更に、コミュニケーション円滑群は、職場の日本人に対するイメージが他の 2 群に比べて全般に好意的で、特に、「繊細」、「傲慢でない」、「一緒に働くのが楽しい」、「アメリカ人女性を無能とみなしていない」という 4 項目について有意差 ($p < 0.05$) が得られている。日本人一般のイメージについても、円滑群は他の 2 群より一貫して好意的な評価を下しているが、有意差が得られたのは「あったかい一つめたい」の 1 項目 (SD 項目) だけである ($p < 0.01$)。

葛藤処理

葛藤処理の問題は、大きく分けて (1) 葛藤に対して解決行動をとるかどうか、(2) 解決行動をとった場合に、どのような戦略を用いるか、(3) 解決行動が関係者にどう受け止められるか、という 3 点からとらえることができる。

まず、(1) について検討してみよう。日米の大学生の葛藤経験とそれに対する処理を比較した大淵 (1991) は、日本の学生が調査期間に経験した葛藤の半数において何ら積極的解決行動をとらなかったのに対し、アメリカの学生たちは多くの場合何らかの解決行動を試みていることを報告している。学生が日常的に経験する対人葛藤と在米の日系企業で仕事をしている日本人が職場でアメリカ人社員、とくにアメリカ人女性社員との間で経験するものとは葛藤の種類は大きく異なっている。しかし、解決行動を回避する傾向は日本人の間でかなり一般的にみられることが今回の調査結果からも明らかで、それがアメリカ人の不満の一因にもなっている。例えば、「ずっと以前にクビにしなければいけない問題のあるアメリカ人社員を一向に解雇しない。そのため日本人の間でアメリ

リカ人全体の評判が悪くなる」という指摘がある。解決行動をとらない理由の一つは、下手に対決して訴えられるようなことになれば状況が更に悪化すると考えることであろう。またそれほど深刻な心配がない場合でも、相手が厭がるようなことを言って嫌われることを恐れるからであろう。既に述べたように、アメリカ人が質問しても日本人から回答がなかなか返ってこないというのも、葛藤処理回避のあらわれとみることができる。このように解決を回避する傾向は、日本人の在米勤務は一時のこと、という周知の事実によっても一層強められる。つまり、どうせ 4、5 年すれば転職間違いなしと思っているから、その間波風をたてずに過ごし、厄介な問題は後任にそのままパスしようとする。

次に、解決にむけて行動がとられた場合の戦略とその結果について検討しよう。在米日系企業では、一般に、葛藤をできるだけ頭在化させないで事態を收拾しようという努力が払われている。複数の商社が委員会などを設けてとり組んでいる「アメリカ化」や「現地化」のプロジェクトなどが、解決への努力をしているというポーズを示すことで葛藤の頭在化を押しさえようとする例である。しかし、こうした実態を伴わない口先だけの解決は、現地採用スタッフの登用が進むという期待をもたせるだけ、アメリカ人社員の失望と不満を強める結果になっている。

葛藤の最たるものである性的嫌がらせはどのように処理されているのだろうか。アメリカ人マネージャーによる性的嫌がらせを日本人のゼネラルマネージャーに訴えた女性の場合、彼女を他のマネージャーの下に配置換えし、アメリカ人マネージャーに対しては何の措置もとられなかった。性的いやがらせのところでとりあげた暴力事件の場合は、部長の立ち合いの下で本人に謝罪をさせ、ほどなく本人は本社に転勤、アメリカ人女性には大幅な昇給と日本への旅行の機会を与えるという形で收拾がはかられた。彼女が弁護士に相談したものの、訴訟に踏みきらなかったことで、日本人マネージメントは安堵の胸をなでおろした。その後原因の糾明も再発防止対策の検討もされず、職場ではこの事件には触れないようにしているという。

対症療法的な解決行動は枚挙にいとまがなく、「やめた」と言ったら、日本に行かせてくれたが、研修とは名ばかりの観光旅行だった」とか、他の日系企業が女性差別で訴えられると、「慌ててそれまで存在していなかった新しい肩書を創造して 30 名の女性を一斉に昇進させた」という具合である。前者の場合はキャリアをのぼすこと

に関心のある女性たちに会社は本気で仕事をさせるつもりがないことが一層歴然となったと受け止められ、後者の場合は、たまたま4月1日付であったために、エブリフルとからめて幼稚で信じ難い愚行と受けとめられ、女性たちの日本人マネージメントに対する軽蔑と不信感をあおる結果となった。これが、日本では優秀な人材を集めていることで知られる一流企業がとった対応だということは、異文化状況になると正常な判断ができにくいことを如実に示すものであろう。日本でこのような対応をすれば、もの笑いの種になることは必至であろう。また、日本では決定を下す地位になかった人が海外で突然管理する立場になることも関係しているのかも知れない。

このような日本人の葛藤処理回避傾向や抜本的解決なしに小手先の対応でとりつくろおうとするやり方に欲求不満や不信感を募らせたアメリカ人女性は、日系企業は長居をするところではないと、新たな飛躍の場を他に求めようとする。一方、既に転職のタイミングを失って長居をしてしまい、良い転職先をみつけないのは難しいと考えている女性たちは、生活がかかっていることからやむなく現状を容認したり、あるいは日本人の悪口を言うことで自分を正当化し、自尊感情との不協和を遙減しようとしているように見受けられた。

ところでアメリカ人女性たちは、日本人との葛藤をどのように処理しているのだろうか。性差別を例にとって検討してみよう。質問紙調査の結果は、回答者の34.8%が差別に対して「特に何もしない」と答えており、これが性差別への対応として最も頻度の多いものとなっている。性差別に対して何らかの行動をとった延べ101件の回答のうち、「上司に文句を言った」が44.6%、「他のアメリカ人女性に助言を求めた」が29.7%、「アメリカ人男性に助言を求めた」が10.9%、「訴訟を起こすことを考えた」が9.9%、「弁護士に相談した」が5.0%となっている(複数回答)。葛藤処理のストラテジーとして間接的方法に依存する日本人に比べ、アメリカ人は直接的方法をとる傾向があると報告されているが、職場に限ってみればかなり抑制していることがわかる(大淵, 1991)。これは、問題を顕在化させることによって、かえって不利益を蒙ったり、職を失ったりしたくないという気持がはたらく、或は、女性差別が当たり前と思っている日本人男性が相手では仕方がない、と諦めているのであろうか。

ステレオタイプ

同一文化内で行われる相互作用に比べ、異文化接触に

おいては、行為者はステレオタイプの助けをかりて解釈を補う傾向がある。日系企業における日本人とアメリカ人の相互作用もその例にもれず、双方が相手に対して抱いているステレオタイプが、相互作用にさまざまな(悪)影響を与えている。

アメリカ人の間では、「日本は男女不平等社会」とか「日本人男性は女性を蔑視し、性的嫌がらせをはじめあからさまな差別をする」というイメージが広くゆきわたっているために、日系企業で起ることはとかく性差別行為と解釈されがちである。例えば、実際には女性を昇進させているにもかかわらず、日系企業では女性は昇進できないという思い込みがアメリカ人女性に広く浸透していた。そのため、日系企業では最近まで一流大学卒の優秀なアメリカ人女性を採用することがむづかしかった。以前に米国企業に勤めた経験のある女性のなかには、日系企業が特に性差別をしているわけではないという指摘もあったが、そうした声は根強いステレオタイプにかき消されているようだ。

アメリカのマスメディアがオーバーに日系企業の男性支配を書き立てるせいもあって、日系企業との商売を望むアメリカ人は、交渉は男性相手でなければ進展しないと誤解しがちだ。そのため、担当のアメリカ人女性が応対しても、男性との交渉を求めてアメリカ人女性を憤慨させるという事例も少くない。

日本人の側には、「アメリカ人はどうせ短期でやめて競争相手に情報をもっていくから信用できない」とか、「言いたいことは何でもはっきり言う」などのステレオタイプができあがっている。それなのに、回答者の92%が「必要なら残業をする」と答えているという事実があり、なかには「土曜日に出勤して仕事をしている時に、日本人がお茶を飲みながら談笑していて邪魔になって困る。仕事をしないのならゴルフにでも行ってほしい」と述べている女性もいるにもかかわらず、「アメリカ人は仕事があっても居残りはせず、時間になるとさっさと帰ってしまう」というステレオタイプが抜けない日本人は多い。

その上、日本人男性のOL観、つまり、「男とは対等ではなく」、「従順」で、「男を補佐するもの」、「責任の重い仕事はしないもの」といったステレオタイプが、彼らのアメリカ人女性の扱いを一層難しいものになっている。こうしたステレオタイプが確立しているため、若い女性がプロとして堂々と反論し、強硬に自説に固執するとどう対応してよいかかわからず、時には言うことを聞かない妻や娘にしているように暴力を振りよるようなことが起る。ボーダレスの時代にあつては、国内の状況と海外の状況

とのずれに対する十分な認識なしに行われる異文化間のコミュニケーションは、危険な火種をはらんでいるのである。

む す び

調査対象となった女性たちの声を集約すると、「日系企業は潜在的には素晴らしい可能性を秘めているが、現状ではアメリカ人女性の能力を使いこなしていない。キャリアをのびたいこうと思っている有能でやる気のある女性にとって、日系企業はあまり好ましい職場とはいえない」ということになる。更に彼女たちは、「日系企業がかかえる問題に対する日本人男性社員と本社の認識は甘く、日系企業が近い将来大きく変わることはない」と手厳しい。

彼女たちの多くは、職場にもっと係わりたいと望んでいるのに対し、日本人男性は、日本人でない上に女性であることで二重のバツ印がついた彼女達の気持を受け止めようとはしない。女性のなかには、日本人男性がおしゃべりに花を咲かせているのを横目でみながら、6時、7時、時には深夜まで仕事をしている人も珍しくはないし、土曜日に入社して働いている人もいる。しかし、彼女たちの努力はあまり評価されていないばかりか、「アメリカ人女性はボスがでてこまいていても、時間になるとサッサと帰ってしまう」という誤ったイメージが出来上がっている。こうしたことから欲求不満に悩む女性がいる一方、現在の仕事を楽しんでいる女性も少なくない。それはどのような女性達なのだろうか。

彼女達は二つのグループに大別できる。一方はできるだけ楽をしたいという、意欲のない、いわば日系企業以外では動まりそうもない女性たちである。他方は、優秀でやる気があるばかりでなく、異文化コミュニケーションに必要な想像力や未知のものに対する好奇心、更には人間関係と異文化に対する感受性と柔軟性を兼ね備えた人たちである。このグループには、高校生の時にロータリー奨学金で日本に交換留学した女性や日本で空手を習っていた人など、滞日経験のある人が目につく。同時に、彼女たちはアメリカ人としてのアイデンティティを確立しているという印象を受ける。つまり、Prosser (1978) のような自文化と他文化の境界にいる多文化人間ではないことは、興味深い。彼女たちは、日本人にも多様性を認め、単純に一般化したり、ステレオタイプで捉えたりはしない。アメリカ人に対しては人並み以上に攻撃的であると自認しながら、日本人との接触ではあまり攻撃的にならないように使い分ける柔軟性をも

つ。すぐに勝ち負けに目がいき、自分の意見が最善であると主張することに固執するアメリカ人は多いが、彼女たちは、いかにしてみんなに受け入れられやすい結論を見出だすかに関心があるようなタイプと言えそうである。性差別に関しては、不快であればその旨をはっきりと、しかし感じよく表現することができる優れたコミュニケーションでもある。問題は、後者の女性達も、現状では日系企業は長居をすべきところとは思っていないことである。アメリカ企業では MBA など上級の資格がない限り担当させてくれないような仕事をさせてくれるという日系企業の魅力は、2年もすれば色褪せ、キャリアを伸ばせないことの方がより重要となるのだろう。

異文化接触の場としての日系企業における問題を考える時、日本人男性社員とアメリカ人女性との直接的相互作用ばかりでなく、アメリカ人女性同士の相互作用、更にアメリカ人女性と日本人以外の男性社員との相互作用まで視野に入れて考える必要がある。これまでに職場で経験した最も不愉快な出来事を自由記述で回答を求めたのに対し、日本人との対人トラブルを挙げたものは10%であったが、日本人以外とのトラブルは16%と後者の方が多い。ここで問題になるのは、日本人が責任ある態度で葛藤を処理していないことであろう。加えて、転職した女性達の口から体験に裏付けられた対日批判が喧伝されることにより、一般の人々のステレオタイプの対日観を強め、日本全体のイメージ悪化につながる恐れもある。

日本人は、アメリカの歴史、法律、習慣、価値観などについてかなりよく知っているつもりになっているが、アメリカでアメリカ人と一緒に仕事をしていくには知識や理解がかなり不足していることは、今回の調査対象者のほぼ全員が指摘しているところである。なかでも、アメリカの法律を尊重しない日本人の法意識は、日米の異文化接触において深刻な問題となっている。同時に、日系企業に勤めるアメリカ人にももっと日本理解が深まる必要がある。異文化接触を通して日系企業が新たな文化創造の場となるためには、日米双方による共同作業が不可欠となる。その際、日本で実行していないことを米国で付け焼き刃で行おうとしても直ぐにメッキがはがれることを認識すべきであろう。女性とマイノリティが就労者のほぼ9割を占める21世紀に日系企業がアメリカで生き残るためには、本社での女性差別をなくし、異文化間コミュニケーションの問題に真剣に取り組む以外に道はなさそのものである。

引用文献

- Allport, Gordon W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Macmillan.
- Breslin, Catherine. (1988). Working for the Japanese. *Ms. Magazine*, September.
- Hall, Edward (1958). *The silent language*. New York: Doubleday.
- Iwao, Sumiko. (1980). Back to the drawingboard: Reappraising the assumptions of international communication. *Keio Communication Review*, 1, 5-12.
- 岩男寿美子 (1988). アメリカ人の対日イメージをめぐる諸問題. 生田正輝・辻村 明編「日米のコミュニケーションギャップ」所収, 慶應通信.
- 岩男寿美子・萩原 滋 (1989). 日本で学ぶ留学生—社会心理学的分析. 勁草書房.
- ハロラン美美子 (1992). 異文化探検. 日本経済新聞社.
- 大淵憲一(1991). 対人葛藤と日本人 高橋順一ほか(編)「異文化へのストラテジー: 国際化時代の相互発展」所収 川島書店.
- Prosser, Michael H. (1978). *The cultural dialogue: An introduction to intercultural communication*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shibagaki, K., Trevor, M., & Abe, T. (1989). *Japanese and European Management: Their International Adaptability*. Tokyo: U of Tokyo Press.
- Steward Edward C. (1974). An overview of the field of intercultural communication. Mimeo. Intercultural Communication Network. Pittsburgh: U. of Pittsburgh.
- White, M. & Trevor, M. H. (1983). *Under Japanese Management: The Experience of British Workers*. London: Heinemann.