

中国の教育機関における人的資源管理¹⁾

— 日中教師間における協働の分析 —

力 丸 美 和

Abstract

According to the Japan Foundation's (2019) "2018 Survey of Overseas Japanese Language Education Institutions", Japanese language education is being offered in 142 countries and regions. The number of learners is 3,846,773 of which China has increased by 151,342 from the previous survey in 2015 to 1,004,625 and continues to be the most popular country in terms of the number of learners from 2015. The number of teachers also increased by 1,908 from the 2015 survey to 18,312 and the country also continued to rank first in terms of the number of teachers.

I have been working as a teacher for a long time in educational institutions and became aware of the issues related to teacher collaboration from my experience working with teachers and lecturers of foreign nationality, especially Chinese nationality. In terms of teacher collaboration in Japanese language education, Nakayama (2016) defines collaboration as "multiple teachers working together in the field of Japanese language education (e.g., classroom, organization/period, community, etc.) to solve problems and achieve goals, learning and growing from each other". In the current situation where teachers and Chinese teachers often work together, there is a need to create new values by utilizing each other's strengths. In this study, the framework for the analysis of communication impediments in the collaboration between Japanese and Chinese teachers in Japanese language education in China, where collaboration between Japanese and Chinese teachers is already widely practiced, was examined.

In this paper, using Hofstede et al.'s (2010) six-dimensional model and data from Inglehart's World Values Survey, I analyzed the communication impediments between Japanese and Chinese teachers, and found that "nationality" is one of the factors that inhibit communication between Japanese and Chinese teachers. It is strong for the Japanese, but weak for the Chinese. Age difference "is a strong disincentive for the Japanese, but weak for the Chinese. Awareness of job title" and "awareness of one's profession as a teacher" are strong disincentives for Chinese, but only moderately so for Japanese. It is a strong disincentive when the "language used for communication" is Japanese, a high context language, and slightly stronger when it is Chinese, a slightly high context language. Consideration of face is a moderate disincentive for Japanese and a strong one for collectivist Chinese. Depth of trust was found to be a slightly stronger disincentive for both Japanese and Chinese.

はじめに

国際交流基金（2019）の「2018年度海外日本語教育機関調査結果」によると、142の国・地域で日本語教育が実施されている。学習者は3,846,773人で、中でも中国は前回の2015年度調査から151,342人増加して1,004,625人であり、2015年度に引き続き学習者数第一位である。また、教師数も2015年度調査より1,908人増加して18,312人で、こちらも2015年度に引き続き第一位である（国際交流基金、2019）。

筆者は長期にわたって教師として教育機関に勤めており、外国国籍の教師、特に中国国籍教師とともに勤務した経験から教師の協働に関する問題を認識するようになった。日本語教育における教師の協働では、中山（2016）が、協働を「複数の教師が日本語教育の現場（教室、組織・期間、地域等）で問題解決や目標に向かって協力し、互いに学び、成長すること」と定義している。

日本人教師と中国人教師がともに業務を行うことがある現状の中で、互いの持ち味を生かした理想的な教師間協働が必要と考える。本研究では、日本人教師と中国人教師の協働が行われている中国の日本語教育機関を対象として、日中教師の協働を阻む要因の一つと考えられるコミュニケーション障害要因の調査分析を行うことを想定し、検討を行った。

協働は教師の教育に関する知識が共有されるため、教育水準の向上に必要なものである。しかしながら、協働は遂行が困難で、現状では様々な障壁により協働が十分に行われているとは言いがたい。本研究では、この協働に着目し、次章で述べるダベンポート（2006）の協働型の知識労働プロセスの概念を用いて分析することで、中国の日本語教育機関における日本語母語話者教師（以下、NT: Native Teacher）と中国人教師（以下、CT: Chinese Teacher）の協働の在り方を模索する。

本論文では、まずダベンポート（2006）の知識労働プロセスのマトリックス研究で日本語教師の業務の分析を行なう。次に、NTとCTの協働におけるコミュニケーションを阻害する要因について、オランダの社会組織人類学者ヘールト・ホフステードらの6次元モデル、ミシガン大学のロナルド・イングルハートの世界価値観調査に基づいて、日本語教育におけるNTとCTの協働を阻害する要因の分析の検討を行う。両国の政府統計のみならず外国文献、国際交流基金（JF: Japan Foundation）等の統計を分析し、各分野の時系別データを含む先行研究等を幅広く参照した。本稿の構成は、第Ⅰ節で教育機関における知識労働の先行研究について述べる。知識労働者である教師の知識労働プロセスを解明することで協働を促し、教育の質の向上の方法を模索する。第Ⅱ節で教育機関における人的資源管理について述べ、第Ⅲ節でNTとCTの協働に関する問題について述べる。第Ⅳ節で6次元モデルおよび世界価値観調査からの考察を行う。最後に今後の課題を述べる。

I. 教育機関における知識労働の先行研究

教育機関においても、他の業務と同じく教師の役割や業務の形が社会の変化とともに変化し続けており、求められる教師像も変化している。そして、今後の社会においては、ICT (Information and Communication Technology、情報通信技術) や人工知能の台頭により、教育現場にさらなる変革が迫られている。言語化可能な形式知²⁾ に依拠する教育は、ICT の発達による教育のモジュール化で対応可能になり、ある種の画一的な教育はさらにマニュアル化、標準化が進むと考えられる。そこで、今後教師には ICT によるモジュール化や人工知能ではカバーしきれない教育ノウハウや、学習者とのインタラクティブをより重視した教育に重きを置くことが求められる。

知識労働およびナレッジワーカーを論じるにあたり、まずは筆者が考える「知識」とは何かを明確にする。伝統的には、知識は「正当化された真なる信念 (justified true belief)」と定義される。一方、野中と竹内 (1996) は、知識を「個人の信念が人間によって真実へと正当化されるダイナミックなプロセス」と捉えた。また、Polanyi (1983) は、「明確な命題として定式化できるような知識のみが知識のではなく、明確に定例化され得ない多くの種類の『暗黙知』が存在する」と指摘した。暗黙知は、特定状況に関する個人的な知識であり、形式化や他人に伝えるのが難しいという性質を持つ。そして、暗黙知を統合することで、新たな知識を獲得するとした。このような先行研究を踏まえて、本論文では、「知識は、個人の信念を正当化していくプロセスであり、個人の信念を統合することにより、新しい社会的価値を創造する」ととらえる。

ナレッジワーカーという概念を提唱したのは、オーストリアの経営学者・社会学者であるドラッカー (1959) である。ドラッカー (1999) は、肉体労働の生産性を上げることが前世紀の大きな課題であったように、知識労働の生産性を上げることが今世紀の大きな経営課題になるだろうと述べている。また、世界経済において、知識とナレッジワーカーの生産性は、唯一の競争要因ではない。しかし少なくとも先進国の大半の産業にとって、それは決定的な要因になるだろうと述べた (Drucker, 1997, 21)。そのナレッジワーカーが効率的・生産的に労働を行うためのナレッジマネジメントの研究も盛んであり、代表的なものに野中ら (1996) の知識創造理論や SECI モデル³⁾ などがある。本論文においては、業務の性質により労働のプロセスを分類したダベンポート (2006) の知識労働プロセスのマトリックスを用いて、次節で日本語教育の業務について分析を行う。

1. ダベンポートの知識労働プロセスのマトリックス

ダベンポート (2006) は、管理や製造の業務と比べると、知識労働には定まった型がなく、定型化もしにくいと指摘している。ナレッジワーカーは高度の専門能力、教育または経験を備えており、その仕事の重たる目的は知識の創造、伝達または応用にあると述べている。ダベンポート (2006) は、知識労働プロセスのマトリックスによって、ナレッジワーカーを協働の度

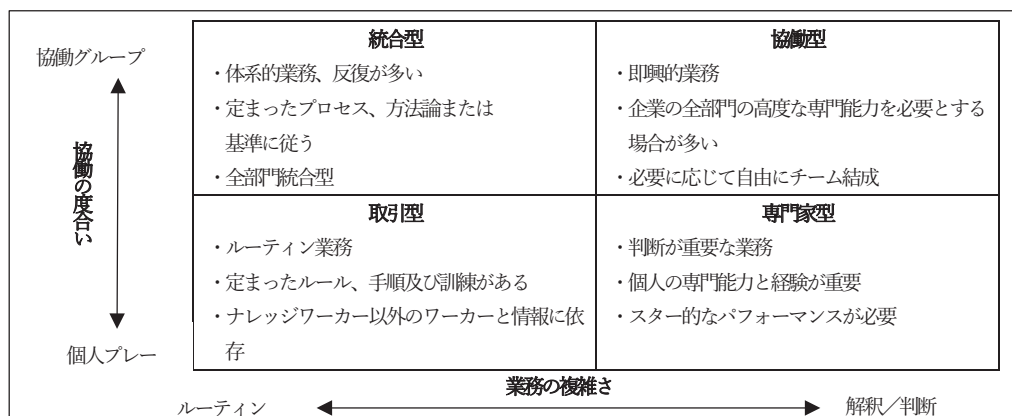


図1 知識労働プロセスのマトリックス

出所：ダベンポート（2006）p.49

合いや業務の複雑さを基準に、統合型、取引型、専門家型、協働型の4つに分類した（図1）。

ダベンポート（2006）は、教師は知識を用いて労働するナレッジワーカーであるとしている。教育とは経験や能力を提供することで、人を育て、才能を伸ばす業務であり、学習者が自律的にその知識や能力を使えるようにすることである。教育という業務は、学習者のレディネス及び学習の段階により提供すべき知識が異なる。基礎知識の提供は、比較的ルーティン的な業務となるが、応用能力の提供の際は、教師の個別の判断が必要とされる。そのため教師の業務は統合型、取引型、専門家型、協働型の全てにわたっていると考える。以下に4つの分類について詳細を述べる。

① 取引型

取引型業務は、協働の度合いが低く、業務の複雑さも低い業務である。（ダベンポート、2006）。ダベンポート（2006）は、取引型業務はルーティン業務で、定まったルール、手順および訓練があり、マニュアル化が可能としている。以上の特徴をふまえると、日本語教育における取引型業務は、教科書や教師用指導書を活用した教育であると考えられる。言語構造の解説や授業運びの手法などは、熟練の研究者や教師が作成した教材や教師用指導書によりマニュアル化が可能であり、ある程度ルーティン業務として行うことが可能である。それにより個々の教師の教育の質をある程度担保することができる。また、初級日本語や文法の授業では教科書を使って授業をすることが一般的であり、比較的ルーティンであるため、初級日本語や文法の科目を一人の教師が担当している場合は取引型業務に該当すると考えられる。

② 統合型

統合型業務は、協働の度合いが高いが、業務の複雑さは低い業務である（ダベンポート、2006）。ダベンポート（2006）は、統合型業務は体系的業務で反復が多く、定まったプロセス、方法論または基準に従うとしている。また、比較的「型」が決まっているので、知識資産を再

利用できる場合が多いとしている。以上の特徴をふまえると、日本語教育における統合型業務とは、共通カリキュラムや共通スケジュールにもとづいた教育であると考えられる。日本語教育機関にはコースコーディネーターと呼ばれる教師がおり、そのコースコーディネーターを軸に共通カリキュラムやスケジュールが作成され、それをもとに各教師が各授業をデザインする。初級日本語や文法の授業では、教科書を使って授業をすることが一般的であり比較的ルーティンであるため、その科目を複数の教師が担当しているチーム・ティーチングの場合は、取引型業務に該当していると考えられる。

③ 専門家型

専門家型業務は、協働の度合いが低く、業務の複雑さが高い業務である（ダベンポート、2006）。ダベンポート（2006）は、専門家型業務は判断が重要な業務で、個人の専門能力と経験が重要で、スター的なパフォーマンスが必要としている。以上の特徴をふまえると、日本語教育における専門家型業務は、授業内における学習者のニーズに寄り添った即興的な対応であると考えられる。学習が始まった後でデザインする後行シラバスの場合、より学習者のニーズやレディネスに寄り添い、いかなる学習項目および学習課程が学習者にとって効果的であるかを、現場の教師自身が専門家の視点で判断する必要がある。また、日本語中上級レベルになると、学習者のレディネスやニーズが多様化し、ルーティンではなくなる。例えば、ビジネス日本語などは、実際の場面に応じた授業が構成されるため、これらの科目を一人の教師が担当している場合は、専門家型業務に該当する。

④ 協働型

協働型業務は、協働の度合いが高く、業務の複雑さも高い業務である（ダベンポート、2006）。ダベンポート（2006）は、協働型業務は必要に応じて自由にチームを結成するが、知識の再利用の程度は低く、型を定めることは難しいとしている。以上の特徴をふまえると日本語教育における協働型業務は、チーム・ティーチングによる非ルーティンの教育であると考えられる。学習者のバックグラウンドが変わると、毎年求められる教育も変わるため、そのニーズを吸い上げて、教育を修正していく必要がある。また、中上級レベルになると、学習者のレディネスやニーズが多様化し、ルーティンではなくなる。「リレー形式」「オムニバス形式」「合同授業」なども、協働型業務に該当する。また、教育機関における日本語の行事企画やTAの活用などでも、NTと非母語話者教師（以下、NNT: Non Native Teacher）の協働が行われる。

この協働型業務を行うことで、教師の教育に関する知識が共有されるため、協働型業務も教育水準の向上に必要なものではあるが、ダベンポート（2006）も述べているように、協働型業務は遂行が最も困難で、現状では様々な障壁により協働は十分に行われているとはいえない。この協働型業務を促進することにより、教育という業務のさらなる向上をはかることができるのではないかと考える。本研究では、特に協働型の知識労働プロセスに着目し、日本語教育におけるNTとCTの協働の分析について検討する。

教師の協働に関する先行研究には、学校教育を対象としたものが多い。学校教育においては、教師の専門性開発（斎藤、2014）や教師の長時間勤務やいじめの問題（渡邊・中西、2017）から、学内の教職員との連携や、教育委員会、地域との連携など様々な協働が必要とされている。日本語教育においては、タイ人教師と日本人教師の協働に関する研究が進められている（香月2011、片桐ほか2011、池谷他2012など）。中山他（2017）は、NTとNNTの協働において「情報の共有」「雑談のようなコミュニケーション」「仕事や協働の可能性の理解」「日本語教師の自己認識」「教育への責任感と覚悟」「タイ語能力」「タイ現地化」「協働の可能性への理解」「タイ人と日本人の対等性・平等性」を理想的な協働の重要な概念として提示している。しかしながら、これらの先行研究は、タイ人教師と日本人教師の協働を対象とするものであり、NTとCTの協働の解明はされていない。

中山他（2017）は、理想的な教師間協働を経験している日本語教師の理論仮説として「理想的な教師間協働は、情報共有と不断のコミュニケーションを通じて、NNTとNTの相互理解の中ではぐくまれる。」「理想的な教師間協働は、NTの「教師」としての自己認識を再形成する。」「理想的な教師間協働は、NT及びNNTの「協働の可能性」への気づきにつながる。」を提示しており、理想的な教師間の協働における情報共有とコミュニケーションの重要性を指摘している。

本研究では、教育現場の改善を目的として、NTとCTの「情報の共有」や「コミュニケーション」を阻害する要因を解明するための分析の検討を行う。そこでまず、次節ではホフステードらの6次元モデルについて述べる。

2. ホフステードの6つの次元モデル

6次元モデルとは異文化・組織文化研究の権威であるオランダの社会組織人類学者ハールト・ホフステードらがIBMの社員（72か国・11万6千人）を対象に行った調査、およびその後の長年の研究により確立した国民文化の違いを比較する第一の次元から第六の次元までのモデルである。文化の次元とは、他の文化と比較したときに総体的にとらえることができる側面である。ホフステードらが提唱した6つの次元は、権力格差（power distance）（小⇔大）、集団主義（collectivism）－個人主義（individualism）、女性らしさ（femininity）－男性らしさ（masculinity）、不確実性の回避（uncertainty avoidance）（強⇔弱）、長期志向－短期志向（Long Term Orientation）、および放縦－抑制（Indulgence vs Restraint）である（Hofstede, et al. 2010）。

第一の次元である権力格差（power distance）とは、それぞれの国の制度や組織について、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し、受け入れている程度である。権

表1：ホフステードらの6次元の日本と中国のスコアと順位

	権力格差		個人主義		男性らしさ		不確実性の回避		長期志向		放縦－抑制	
	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア	順位	スコア
日本	46	54	35	46	2	95	11	92	3	88	49	42
中国	12	80	58	20	9	66	70	30	4	87	24	24
総数	76		76		76		76		93		93	

出所：ホフステード（2010）をもとに筆者作成

力格差の小さい国では、部下は上司に一方的に依存するのではなく、上司から相談されることを好む。部下と上司は、相互依存関係にある。権力格差の大きい国では部下は上司にかなり依存している。部下の反応は、そのような依存関係を好むか、完全に拒否するかのどちらかである。権力格差の大きい国では、部下にとって上司は近づきがたく、面と向かって反対意見を述べることはほとんどありえない (Hofstede, et al. 2010、61)。

Hofstede, et al. (2010) が IBM の社員を対象に行った調査によると、「76の国と地域における権力格差指標の値」は、中国はスコア80で第12位、日本はスコア54で第49位であり (表1)、中国は権力格差が非常に大きい国である。そのため、中国では部下は上司に近づきがたく、面と向かって反対意見を述べることはほとんどない。中国人は上司、部下ともに「上司らしさ」「先生らしさ」といった権威付けを好む傾向にあると Hofstede, et al. (2010) は指摘している。

第二の次元は、集団主義 (collectivism) - 個人主義 (individualism) である。個人主義 (individualism) を特徴とする社会では、個人と個人の結びつきはゆるやかである。集団主義 (collectivism) を特徴とする社会では、人は生まれたときから、メンバー同士の結びつきの強い内集団に統合される (Hofstede, et al. 2010、83)。集団主義的な家族のもとで生まれるもう一つ概念は、面子である (Hofstede, et al. 2010、99)。

Hofstede, et al. (2010) が IBM の社員を対象に行った調査によると「76の国の地域における個人主義指標の値」は、日本はスコア46で35位、中国はスコア20で58位である (表1)。中国は非常に集団主義的であり、面子に配慮したコミュニケーションが必要であることがわかる。また、権力格差指標のスコアが高い国の多くは、個人主義指標のスコアが低く、またその逆も同様である。つまり権力格差の大きい国ほど集団主義的であり、権力格差の小さい国ほど個人主義的である (Hofstede, et al. 2010、102)。

第三の次元は、男性らしさ (masculinity) - 女性らしさ (femininity) である。男性らしさの極では、「1. 給与 2. 承認 3. 昇進 4. やりがい」女性らしさの極では、「5. 上司 6. 協力 7. 居住地 8 雇用の保障」と強く関連している (Hofstede, et al. 2010、139)。

Hofstede, et al. (2010) が IBM の社員を対象に行った調査によると「76の国と地域における男性らしさ指標の値」では、日本はスコア95で2位、中国はスコア66で11位である (表1)。日本は非常に男らしい社会といえる。また、中国も日本ほどではないが男らしい社会といえる。

第四の次元は、不確実性の回避 (uncertainty avoidance) である。不確実性の回避は、ある文化の成員があいまいな状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度と定義することができる。不確実性の回避指標の値が高い国においては、違うということは危険であると認識される (Hofstede, et al. 2010、191)。

Hofstede, et al. (2010) が IBM の社員を対象に行った調査によると「76の国と地域における不確実性の回避指標の値」では、日本はスコア92で11位、中国はスコア30で70位である (表1)。日本は、不確実性の回避が非常に強い国であり、外国人を受け入れる程度が低い社会であると考えられる。IBM 調査では不確実性の回避の強い国では、外国人上司が受け入れられにくいことが示されている。他国の人々に対する感情は不確実性の回避のみならず、男性らしさの程度

によっても異なる (Hofstede, et al. 2010, 191)。

第五の次元は長期志向－短期志向 (Long Term Orientation: LOT) である。長期志向は将来の報酬を志向する徳、なかでも忍耐と儉約を促す。対極にある短期志向は、過去と現在に関する徳、なかでも伝統の尊重、「面子」の維持、社会的な義務の達成を促す (Hofstede, et al. 2010, 239)。Hofstede, et al. (2010) の世界価値観調査に基づいた分析によると、「長期志向指標の値 (LTO)」は、93か国中、日本はスコア88で3位、中国はスコア87で4位であり (表1)、日本、中国ともに長期志向指標の値が高い。中国は面子を重視する文化だといわれているが、この調査結果では面子は短期志向の文化圏で重視されているという記述があるため、矛盾が生じる。東アジアでは、面子を維持するための行為が実際に多く行われているとしても、調査結果からすると回答者は、意識のうえであまり面子を重視することを望んでいなかったと Hofstede, et al. (2010) は述べている。

第六の次元は放縦－抑制 (Indulgence vs Restraint) である。放縦の極は、人生を味わい楽しむことにかかわる人間の基本的かつ自然な欲求を比較的自由に満たそうとする傾向を示す。対極にある抑制は、厳しい社会規範によって欲求の充足を抑え、制限すべきだという信念を示している (Hofstede, et al. 2010, 281)。Hofstede, et al. (2010) の世界価値観調査に基づいた分析によると、「放縦—抑制指標の値」は、93か国中、日本はスコア42で49位、中国はスコア24で75位である (表1)。中国は抑制の値が高いことがわかる。

II. 教育機関における人的資源管理

1. 中国における日本語教師

中国における日本語教育の特徴は、高等教育段階の学習者数が最多の割合を占めること、中・上級レベルに達する学習者が非常に多いことである。教師の日本語力も全般に高く、大学教師の場合、日本で学位を取得した者も少なくない (国際交流基金、2017)。

現在、中国で雇用されている日本人教師は、日本の機関を通して派遣されている者と、個人契約の者がいる。一般的には日本人教師は数年で交替するため、各機関のコースデザイン等に関わることは非常に少なく、会話や作文等のアウトプット型授業を担当することが多い (国際交流基金、2017)。

2. NT と CT の特性比較とその役割

中国国内では、日本語を教えている高等教育機関のうち約6割にNTがいる (国際交流基金、2013)。また、筆者が2020年に日本語教師を対象に行なった質問表調査の結果、「一つのクラスと同じ科目の授業を複数名の教師で担当することがありますか。(例：Aクラスの文法の授業を複数の教師で担当する。)」という問いに対し、中国の58の高等教育機関に所属する64人のうち、36人が「はい」と回答しており、NTとCTのチーム・ティーチングが行われていることがわかった。また、中国でCTから日本語教育を受けた留学生を引き続き日本でNTが教える場面

も多々ある。

岡崎（2001）は、NTとCTでは、日本語・外国語の学習・教育に関して、また教育の対象となる中国人学習者について、考え方や認識のあり方で大きく異なる部分があることを指摘している。筆者は、この学習の重点項目に関する認識の違いが学習効果にどのような影響を与えるのかを明らかにするために、NTとCTが授業を行う際にどのような項目を重視し、またその結果どの項目が上達したかを、中国人日本語学習者に対する質問票調査によって収集したデータを用いて分析を行った。調査の結果から、中国人日本語学習者は、文法や語彙はCTに習ったほうが上達するととらえていることが分かった。一方、談話構成や敬語、日本的マナー、公的なコミュニケーション、私的なコミュニケーションなど、コンテキストが大きくかわる項目に関しては、NTに学んだほうが上達すると中国人学習者はとらえていることがわかった（力丸、2016）。

筆者が2019年の5月に中国人教師3人と日本人教師4人に対し、教育における多国籍教師の協働に関してインタビューを行った結果、NTとCTはそれぞれが強みに応じた役割分担を行い、それぞれが互いの強みを生かした役割を担うことを期待していることが分かった。また、葛（2015）は、文化についての専門的な概念が理解できるNTと、学習者が深く理解できるように中国語で支援できるCTとの協働を提案している。協働による教育の向上を促すには、教師同士の知識を共有する対話の場が必要である。しかしながら、NT同士の協働と比較すると、NTとNNTの協働は、十分に対話をすることが難しいという事実が、先行研究およびインタビュー調査で浮かび上がった。異文化間における課題のソリューションを教えることを生業とする語学教師であるにもかかわらず、教師の国籍が異なるとコミュニケーションや協働が阻害され、同国人同士よりも低効率になる可能性が先行研究及びインタビュー調査、筆者の異文化間における協働の経験から導き出された。その改善方法が解明されれば、語学教育の現場だけではなく、広く異文化マネジメントに対するインプリケーションになり得るのである。

Ⅲ. NTとCTの協働に関する問題

1. 日本語教育現場の異文化間コミュニケーションにおける困難

2019年5月に筆者が行った「教育における多国籍教師の協働に関するインタビュー調査」において、NNTはNTを母語話者として尊重するあまり、授業の改善案を述べることを躊躇し、反対にNTはNNTのほうが同国人である学習者の学習スタイルを熟知しているという理由で教育の改善案を述べることに躊躇するという回答があった。このようにNT同士に比べて教師の国籍が多様であるほうが、コミュニケーションが阻害される事実があることが分かったが、NTとNNTの協働におけるコミュニケーションの阻害要因として、約20年にわたる自身の教育経験の中での異文化間コミュニケーションの体験や、他の日本語教師の異文化間コミュニケーションの体験に関するインタビューをもとに、「国籍の多様性」「年齢の差」「役職に対する意識」「先生と呼ばれる職業に対する意識」「コミュニケーションの際の使用言語」「面子の配慮」「信頼関

係の深さ」の7つを仮定した。これらの阻害要因が多く強いほど、コミュニケーションは阻害され、業務改善の意見を述べることを躊躇し、阻害要因が少なく弱いほど、率直に意見を述べることができると考えられる。そこで、日本人と中国人のそれぞれが抱えるコミュニケーションの阻害要因を、Hofstede, et al. (2010) の6次元モデルやイングルハートらの世界価値観調査を用いて分析し、理想的な教師間協働実現の足掛かりとする。

Hofstede, et al. (2010) の6つの次元のうち、特に第一の次元「権力格差 (power distance)」、第二の次元「集団主義 (collectivism) - 個人主義 (individualism)」、第三の次元「女性らしさ (femininity) - 男性らしさ (masculinity)」、第四の次元「不確実性の回避 (uncertainty avoidance) (強⇄弱)」が、先に示した7つの仮定の一部を分析し、NTとCTのコミュニケーションおよび協働の阻害要因を特定するために使用できる指標ではないかと考える。しかしながら、ホフステードらの6次元モデルでは、先に示したコミュニケーションの7つの阻害要因の全てを分析することは不可能であるため、これに加えてホフステードらも6次元モデルを作成するうえで利用した世界価値観調査 (WVS: World Values Survey) のデータベースを用いて行った分析の結果を次節で述べる。

2. イングルハートの世界価値観調査

「世界価値観調査 (World Values Survey)」は、ミシガン大学社会調査研究所のロナルド・イングルハートが中心となって、世界各国・地域の研究機関に呼びかけて実現した国際プロジェクトである。1981年より1990年、1995年、2000年、2005年、2010年と6回実施され、現在は7回目の調査中である。これは、各国・地域ごとに全国の18歳以上の男女1,000サンプル程度の回収を基本とした個人対象の意識調査で、約90問190項目の広範な対象分野に及ぶ。6次元モデルを提唱した Hofstede, et al. (2010) も、IBM の調査により見出された「権力格差」「集団主義-個人主義」「女性らしさ-男性らしさ」「不確実性の回避」に加え、世界価値観調査の項目から抽出した因子に基づいて「長期指向性」「放銃-抑制」の二つの次元を見いだした。日本語教育におけるNTとCTの協働の阻害要因特定の補強として、本論文では世界価値観調査の2010年の結果をもとに分析を行った。

表2は、「どのような隣人を忌避しますか」に対する各国の回答の割合である。質問票では様々な項目があるが、「国籍の多様性」をコミュニケーションの阻害要因と考える場合に関わり

表2：異質のものへの閉鎖性

Q. どのような隣人を忌避しますか。 (％)

	移民・外国人労働者		異なる宗教の人物		異なる言語の話者	
	忌避する	忌避しない	忌避する	忌避しない	忌避する	忌避しない
中国	12	88	9	91	7	93
日本	36	64	33	67	20	80
全体	25	75	19	81	17	83

注：中国約2,300人、日本約2,400人、全体（約60か国）約90,000人のデータ集計結果
出所：WVS Wave 6 (2010-2014) をもとに筆者作成

があると考えられる「移民・外国人労働者」「異なる宗教の人物」「異なる言語の話者」のデータを抽出し、異質のものへの閉鎖性として分析した。中国は、隣人として、「移民・外国人労働者」を「忌避しない」と回答した人が88%で、全体の75%に比べると割合が高い。それに対して日本は64%と割合が低い。また「異なる宗教の信者」について「忌避しない」と回答した人が91%で、全体の81%に比べると割合が高い。それに対して日本は67%と割合が低い。「外国語話者」については、中国は「忌避しない」と回答した人が93%で、全体の83%に対して割合が高い。それに対して、日本は80%と割合が低い。以上の結果から、中国は異質のものに対して開放的であるのに対し、日本は閉鎖的であることがうかがえる。

日本はアイヌ民族などの少数民族はいるものの、大部分を大和民族で占められている。また鎖国やムラ社会の名残もあり、自分とは異なる文化圏の人々と接触する機会が歴史的に多くはなかった。江戸時代には許可がなければ、藩を出ることはできず、一般人が藩の外で別の藩の人間と接触することはなかったため、異質のものに触れる機会が少なく、異質のものに対して閉鎖的であることが考えられる。それに対して、中国は56の民族を有しており、言語も普通話が流布しているとはいえ、各地方の方言は非常に強い。また国土が広大で地方によっても文化が多様であり、国内を移動するだけで多種多様な人々と接する。以上のような歴史的背景や社会の在り方が、異質のものに対して閉鎖的であるか開放的であるかの人々の意識にかかわると考えられる。

表3は「年齢の差」をコミュニケーションの阻害要因と考える場合に関わりがあると考えられる、20代、40代、70歳以上の社会的地位を、その国の人々がどのように考えているかを示したものである。「とても低い」が1であり「とても高い」が10であるため、数字が10に近いほど地位が高いと考えられている。中国、日本、全体とすべて40代の社会的地位が高いと回答している。また日本は40代に比べて20代や70歳以上の社会的地位が低いと考えられており、年齢によって社会的地位の差が大きい。中国は日本に比べて年代による社会的地位の高低に差がない。また、特筆すべき点としては、70歳以上の社会的地位が全体に比べて高く、中国人は年長者の地位が高いと捉えていることがわかる。

日本においては、仕事を人生の主軸に置く人々が多く、そのため最も戦力となりうる40代の地位が高いと考えられている。対して、中国は日本ほどには仕事中心主義ではなく、また儒教の教えにより年長者を敬う文化が色濃く残っているため、70歳以上の社会的地位が高いと考えられている。

表3：日本と中国における年代別社会的地位の考え方

Q. この国の人々が20代の人々、40代の人々、70歳以上の人々の社会的地位をどのように考えているのか教えてください

	20代の社会的地位	40代の社会的地位	70代の社会的地位
中国	5.38	7.09	6.12
日本	4.76	7.19	4.98
全体	5.36	6.90	5.68

注：とても低い（1.2.3.4.5.6.7.8.9.10）とても高い、分からない（-1）

出所：WVS Wave 6（2010-2014）をもとに筆者作成

表4は、「年齢の差」をコミュニケーションの阻害要因と考える場合に関わりがあると考えられる、70歳以上の人をどのように見ているかを表す表である。「そのように見られる可能性が全くない」が1であり「そのように見られる可能性がとても高い」が10である。中国は「親しみを感じる」「有能だとみなす」「尊敬の対象とみなす」の3項目にわたって日本及び全体と比較して高い。このことから、中国の人々は、70歳以上の人について比較的ポジティブに捉えていることがわかる。それに対して、日本は中国および全体と比較して数値が低く、70歳以上の人に対してそれほどポジティブな見方をしていないことがわかる。この項目についても、日本は仕事中心主義で、即戦力とならない人材をそれほどポジティブに捉えていない姿勢が浮かび上がってくるが、中国は儒教の教えにより、高齢者を敬う姿勢がうかがえる。

表4：社会において70歳以上の人をどのように見られているか

Q. あなたの国のほとんどの人が70歳以上の人をどのように見ているかを教えてください

	70歳以上の人に親しみを感じる	70歳以上の人を有能だとみなす	70歳以上の人を尊敬の対象とみなす
中国	3.16	2.48	3.12
日本	2.31	1.94	2.27
全体	2.77	2.47	3.05

注：そのように見られる可能性が全くない (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10) そのように見られる可能性がとても高い、分からない (-1)

出所：WVS Wave 6 (2010-2014) をもとに筆者作成

表5は、「信頼関係の深さ」をコミュニケーションの阻害要因と考える場合に関わりがあると考えられる、他の国籍の人をどのくらい信頼しているかの割合である。中国、日本ともに「完全に信頼する」と回答した人の割合が全体に比べて低く、「あまり信頼しない」の割合が高い。

表5：他の国籍の人への信頼度

Q. あなたは他の国籍の人をどのくらい信頼しますか (％)

	完全に信頼する	やや信頼する	あまり信頼しない	全く信頼しない
中国	2.33	14.58	54.92	28.17
日本	0.82	21.90	54.55	22.72
全体	4.68	32.13	36.97	26.22

出所：WVS Wave 6 (2010-2014) をもとに筆者作成

IV. 6次元モデルおよび世界価値観調査からの考察

6次元モデルおよび世界価値観調査の分析を、先に示したコミュニケーションの阻害要因の各指標に照らし合わせてみると Hofstede, et al (2010) が示しているように、「国籍の違い」は、6次元モデルの「不確実性の回避」と他国の人への感情を左右する「男性らしさ」にかかわりがある。また、世界価値観調査の「異質のものへの閉鎖性」がかかると考えられる。「年齢の差」は、世界価値観調査の「世代ごとの社会的地位」と「70歳以上の人に対する意識」、「役職に対する意識」は6次元モデルの「権力格差」がかかわる。「先生と呼ばれる職業に対する意識」は「権力格差」と「儒教」、「コミュニケーションの際の使用言語」は、日本語、中国語そ

それぞれの言語のコンテキストの高低が関係する。「面子の配慮」は6次元モデルの「集団主義か個人主義か」、「信頼関係の深さ」は世界価値観調査の「他の国籍への信頼度」がかかわると考えられる。

以上の視点から考察すると、「国籍の違い」は「不確実性の回避」と「男性らしさ」の値が高く、「異質のものへの閉鎖性」が高い日本人にとってはコミュニケーションの阻害要因として強い。一方、「不確実性の回避」の値が低く、「異質のものへの閉鎖性」が低い中国人にとっては弱い。「年齢の差」は、「世代ごとの社会的地位」の差が大きい日本人にとっては、コミュニケーションの阻害要因として強いが、「世代ごとの社会的地位」の差が比較的小さく「70歳以上の人に対する意識」がポジティブな中国人にとっては、阻害要因として弱い。「役職に対する意識」や「先生と呼ばれる職業に対する意識」は、権力格差が大きい中国人にとっては、コミュニケーションの阻害要因として強いが、権力格差が中程度の日本人にとっては、阻害要因としても中程度である。「コミュニケーションの際の使用言語」が高コンテキスト言語の日本語である場合は、阻害要因として強く、やや高コンテキストの中国語の場合は、若干強い。「面子の配慮」は、集団主義が中程度の日本人にとって、阻害要因としては中程度で、集団主義的な中国人にとっては強い。「信頼関係の深さ」に関しては、日本人・中国人ともに他の国籍への信頼度がやや低いため、阻害要因としては若干強いと考えられる。これらの阻害要因を取り除くことで、NTとCTの協働を促すことにつながる。このことにより、協働の度合いが高く、業務の複雑さも高い協働型業務を促進することが可能である。

「国籍の違い」「年齢の差」など、互いのバックグラウンドの差を阻害要因とするNTに対しては、バックグラウンドの差による意見の差異やコンフリクトを、ポジティブなものに捉えるよう働きかけが必要である。一方「役職に対する意識」「先生と呼ばれる職業に対する意識」などその人の社会的役割を阻害要因とするCTに対しては、上位者が下位者に歩み寄る姿勢を示すなどの配慮が必要である。また「面子の配慮」を阻害要因とするCTに対しては、何らかの改善案を提案するためには、他者の目がないところで行うという配慮が有効である。

「コミュニケーションの際の使用言語」は、中国語のほうがやや阻害要因として、小さいため、教師たちが二言語話者である場合は、組織内で共通言語として中国語を用いたほうが、直接的に改善案を提案できると考えられるが、NTにとって中国語でのコミュニケーションが難しい場合は、日本語が高コンテキストであることを意識したコミュニケーションの取り方、組織作りを心掛ける必要がある。

本研究では、特に協働型の知識労働プロセスに着目し、ホフステードの6次元モデルとイングルハートの世界価値観調査をもとに、日本語教育におけるNTとCTの協働の分析の枠組みを検討した。本研究で、得られた結果をもとに質問票を作成し、日本語教師特有のコミュニケーションの阻害要因を解明することで、協働の促進および多国籍教師の良質なマネジメントにつなげたい。

結論

本論文ではホフステードらの6次元モデルやイングルハートの世界価値観調査のデータを用いて、NTとCTのそれぞれのコミュニケーション上の阻害要因について分析の検討を行った。その結果、「国籍の違い」は日本人にとってコミュニケーションの阻害要因として強いが、中国人にとっては弱い。「年齢の差」は日本人にとって阻害要因として強いが、中国人にとっては弱い。「役職に対する意識」や「先生と呼ばれる職業に対する意識」は中国人にとっては阻害要因として強いが、日本人にとっては中程度である。「コミュニケーションの際の使用言語」が、高コンテキスト言語の日本語である場合は、阻害要因として強く、やや高コンテキストの中国語の場合は、若干強い。「面子の配慮」は、日本人にとって阻害要因としては中程度で、集団主義的な中国人にとっては強い。「信頼関係の深さ」に関しては、日本人・中国人ともに、阻害要因としては若干強いと考えられることがわかった。この結果を踏まえて、まずはこれらの文化的特徴を自分自身が認識し、また相手の文化の特徴を認識した組織づくりを行うことで、国籍が異なる教師の間においてもコミュニケーションは円滑に進み、協働が促進されると考えられる。

今後ますます国際化が進む現代社会において、様々な業種・職種で、多様なバックグラウンドを持つ部下のマネジメントやステークホルダーとの協働が必要とされていくことが予想される。言語とコミュニケーション教育という観点から、異文化間の協働や異文化間コミュニケーション分野についても研究を進め、教育界にとどまらず広くダイバーシティマネジメントという側面でも貢献していきたいと考える。

注

- 1) 本稿は、日本経営学会第93回大会での報告論文に加筆・修正を施したものである。涌田教授（名古屋大学）をはじめ、池内教授（九州産業大学）のコメントをもとに加筆・訂正したものである。
- 2) 野中ら（1996）によると、形式知とは、言葉や数字で表すことができ、厳密なデータ、科学方程式、明示化された手続き、普遍的原則などの形でたやすく伝達・共有することができるものである。
- 3) SECIモデルとは、野中ら（1996）が提唱した知識変換モードのモデルである。異なる知、特に暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて創造されるという前提に基づき、（1）共同化（Socialization）、（2）表出化（Externalization）、（3）連結化（Combination）、（4）内面化（Internalization）の四つの知識変換モードを表したモデルである。

参考文献

- 池谷清美・Kanokwan Laohaburanakit KATAGIRI・片桐準二（2012）「タイ国高等教育機関におけるタイ人教師と日本人教師の協働間の比較——PAC分析からの考察——」『国際急流基金バンコク日本文化センター 日本語教育紀要』9号、pp.29-38。
- 岡崎智己（2001）「母語話者教師と非母語話者教師のBELIEFS比較」『日本語教育』110号、pp.110-119。
- 葛茜（2015）「中国の大学日本語専攻教育における文化教育の実態とその課題——「日本概況」という

- 授業を中心に——」『早稲田日本語教育学』第17号、pp.21-29。
- 片桐準二・Kanokwan Laohaburanakit KATAGIRI・池谷清美・中山英治（2011）「タイ高等教育の日本語教育協働現場における『成長する教師』の可能性——タイ人教師が経験する協働現場の実態分析からの考察——」『国際交流基金バンコク日本文化センター日本語教育紀要』8号、pp.35-44。
- 香月祐介（2011）「タイ人教師と日本人教師の役割形成から生まれる『つながる』動き——タイ国R大学日本語学科を例に——」『国際交流基金バンコク日本文化センター日本語教育紀要』8号、pp.45-54。
- 国際交流基金（2013）『海外の日本語教育の現状——2012年度日本語教育機関調査より——』くろしお出版。
- 国際交流基金（2017）「日本語教育 国・地域別情報 中国（2017年度）」<https://www.jpf.go.jp/j/project/japanese/survey/area/country/2017/china.html>（閲覧日：2020年2月17日）。
- 国際交流基金（2019）「2018年度「海外日本語教育機関調査」結果」<https://www.jpf.go.jp/j/project/japanese/survey/result/survey18.html>（閲覧日：2020年11月26日）。
- 斎藤里美（2014）「OECD国際教員指導環境調査からみる教師教育研究の課題——TALIS2013の調査結果を中心に——」『東洋大学紀要』教育学科編40号、pp.51-60。
- Drucker, P. F. (1959) *The Landmarks of Tomorrow*, New York: Harper & Low. (現代経営研究会訳『変貌する産業社会』ダイヤモンド社、1959年)。
- Drucker, P. F. (1969) *The Age of Discontinuity*, New York: Harper & Low. (上田惇生訳『断絶の時代』ダイヤモンド社、1999年)。
- Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a Living: How to Get Better Performances and Results from Knowledge Workers*, Boston: Harvard Business School Press. (藤堂圭太訳『ナレッジワーカー』ランダムハウス講談社、2006)。
- 中山英治（2016）「タイにおける日本語教師間の協働モデルの再構築——日本語母語話者教師へのインタビュー調査に基づいて——」『大阪産業大学論集』人文・社会科学編 vol.28、pp.75-91。
- 中山英治・脇薫・橋雅子（2017）「理想的な教師間協働を経験している教師の語り——SCATによる構成概念と理論仮説——」『日本語教育実践研究』第5号、pp.64-74。
- 野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 力丸美和（2016）「日本語教育における日本人教師と中国人教師の特性比較——中国人日本語学習者への質問票調査結果より——」、日本語教育国際研究大会 BALI ICJLE2016『要旨集』、pp.56-59。
- 渡邊駿太・中西良文（2017）「日本における教師効力感に関する研究の動向と展望」『三重大学教育学部研究紀要教育科学』第68巻、pp.245-254。
- Drucker, P. (1997) "The Future That Has Already Happened", *Harvard Business Review*, September-October, 1997, 21
- Hofstede, G. Hofstede, G. J. Mincov, M. (2010) *Cultures and organizations software of the Mind*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill
- Polanyi, M (1983) *Tacit Dimension*, Gloucester, MA: Peter Smith Pub Inc.
- WVS : World Values Survey, <http://www.worldvaluessurvey.org>（閲覧日：2020年2月17日）