

# フィードバック再考：日本企業における日本人上司と北米圏インターンの文化に基づいた期待と行動

著者名(日)	榎本 智子
雑誌名	国際社会研究
巻	3
ページ	1-21
発行年	2012-12
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1092/00000738/">http://id.nii.ac.jp/1092/00000738/</a>

フィードバック再考：  
日本企業における日本人上司と北米圏インターンの  
文化に基づいた期待と行動

梶本 智子\*

**Reconceptualizing Feedback: Culture-based Expectations and  
Behavior by Japanese supervisors and North American Interns  
in Japanese Organizations**

MASUMOTO Tomoko\*

要 約

本研究では職場で行われるフィードバックに対する期待と受け止め方の相違をアメリカ・カナダ出身のインターンと日本人上司の双方の経験から検証している。日本企業で働く北米圏の従業員のフラストレーションはフィードバックが原因であることが多い。双方へのインタビュー調査の結果、(1) フィードバックの概念とその解釈、(2) フィードバックの表現、(3) 肯定的・否定的フィードバック、(4) タイミングと場所、の四つが相違の原因となっていることがわかった。フィードバックの問題は上司と部下との個人的な関係にとどまらず、企業としても従業員のモチベーションや生産性、そして全

---

\* 神田外語大学国際コミュニケーション学科 准教授。Associate Professor, Department of International Communication, Kanda University of International Studies.

体のモラルにも影響する。今後、多文化バックグラウンドを持つ従業員が企業で働く機会が増えることが予測され、フィードバックの再認識が必要とされる。

### Abstract

This study examines the experience of North American interns who work within Japanese organizations in Japan, as well the perceptions of their Japanese supervisors, on the subject of feedback in the workplace. If there is one subject that is mentioned most often as a cause of confusion and frustration among North Americans working in a Japanese organization, it is the issue of feedback. This study examined four areas where there are different perceptions of feedback by Japanese supervisors and international interns: (1) Perception and interpretation of feedback, (2) Explicit and implicit communication, (3) Positive and negative feedback, and (4) Timing and location of feedback. The issue of feedback involves not only different communication styles at the interpersonal level but affects employees' motivation, productivity, and morale.

## 1. 序

企業のグローバル化が進むにつれ、英語を企業での共通語にする傾向は非英語圏で広まっている。日本においても、NECや日産の英語に対する取り組みを紹介し話題を呼んだ「英語が会社にやってくる」<sup>1)</sup>の放映からすでに 10

---

<sup>1)</sup> 2000年10月28日NHKスペシャルで放映された。

年以上がたち、社内英語化を実施している企業も出てきた。英語の使用とコミュニケーションの取り方が、主に駐在派遣として海外に行く日本人社員のための課題であったのが、日本国内にある日本企業で働く人々の関心事ともなっている。この傾向の変化は、国内企業の社員の多国籍・多文化の構図にも現れている。

日本国内の企業における異文化間コミュニケーション研究も、その対象者の構図に変化が見られる。1990年代頃までは、英語を使う外国人上司と日本人部下を対象としていたが、現在では、日本人上司と英語母語話者である外国人社員というケースもある。共通語として英語を使用する職場も増えてきている（Condon & Masumoto, 2011）。

ここで注目すべきなのは、職場で同じ言語を話すことにより意思疎通が正確に図れているのか、ということである。同じ言語を使用しているということは、果たして同じ事象や行動を想定していると言えるのであろうか。同じ言語を話しているという無意識化した前提により、文化的価値観がコミュニケーションに影響していることを見過ごすのではないだろうか。

本研究では、日本企業における日本人上司と英語母語話者である部下との間で起こりうる誤解をフィードバックの観点から調べていく。過去に行われた研究で、部下が最も不満に思うことは、上司からのフィードバックが明確でない、又は、全くない、ということであった（西田、1922; Masumoto, 2004）。上司の部下に対するフィードバックは仕事に対する動機付けとしても非常に重要である。このフィードバックへの期待や解釈の違いは、個人の業務への取り組みや業績に影響を及ぼすのみならず、社内全体に影響を与えることも考えられる。お互いに、フィードバックをどのように捉えているのか、英語運用力では問題のない日本人上司と英語母語話者の部下である北米出身の企業研修生を対象としたインタビュー調査を行い、その結果を分析していく。そこから、共通語を使う職場で起こりうる文化的価値の影響による解釈の相

違にはどのようなものがあるのかを議論する。

## 2. フィードバックとは

フィードバックという外来語は現在では日常生活でもよく聞く言葉であるが、どのような定義があるのであろうか。コミュニケーション分野では古くから使われているが、一般的にはどのように受け入れられているのか。また、日本語と英語では意味に違いがあるのであろうか。フィードバックの由来と文化・社会による解釈の違いについて考えていく。

### 2-1 フィードバックの由来

英語の“Feedback”という言葉はもともと生物学や電子工学の分野においての使用が語源となっている。この概念を応用したものが、シャノンとウィーバー(Shannon and Weaver, 1949)の「コミュニケーションモデル」である。非常に単純なモデルではあるが、受信者が発信者からメッセージを受け取り、それを解釈し、メッセージを返す、というものである。この初期のモデルは、機械モデルとして、コミュニケーションの概念を説明するのに一般的に広まった。この機械モデルに、ウエイナー(Wiener, 1954)は“Feedback”という言葉を加え、人間のコミュニケーションにおける重要な概念であることを強調した(Wood, 2000)。“Feedback”は受け取ったメッセージを解釈し、何らかの反応をするという意味合いで使われているが、これには言葉によるメッセージのみならず、顔の表情や叫び声など、言語ではない部分も大きな割合を占める。発信者も受信者も同時にメッセージの発信と相手のフィードバックを読み取る作業を絶え間なく行っていることから、現在では、発信者と受信者双方をコミュニケーターと位置づけている。ウエイナーがフィードバックの重要性を強調しているのは、「自分の言動に対する評価」は人間として社会生

活をおくる上で不可欠な基盤となっているからである (Wood, 2000)。

フィードバックには肯定的(ポジティブ)なもの否定的(ネガティブ)なフィードバックの2つに大きく分けられる。ポジティブ・フィードバックに対しては、自分の言動や行動が支持されていると認識し、そのまま続けたり、また、さらに増長するようになる。一方で、ネガティブ・フィードバックを受け取ると、行動の抑制や修正が行われることになる (Littlejohn, 1996)。このような自分の行動の調整を行うことは、対人関係維持のためには不可欠なものであり、意識、無意識にかかわらず抑制をしている (Goffman, 1959)。一般的には、言動に対する何らかの評価の意味で使われている。

英語の語源と同様に、日本語でもフィードバックの意味として最初に挙げられるのは、生物学や電子・機械工学の定義である。フィードバックの日本語翻訳としては「評価」が使用されることが多い。コミュニケーションの過程における“Feedback”よりもやや、形式張っている。近年では、企業内でフィードバックという言葉は、「日常的な評価、コメント」といった定義で使用されている。特に、ビジネス・コンサルティングの分野では、フィードバックとは、部下の仕事に対する強化、統制、修正などをするために意見や反応を日常的に示すこと、として一般的に使用されている (岩崎, 2012)。この定義はコミュニケーションにおけるフィードバックの意味を根源としており、英語圏の企業で広く認識されている“Feedback”の定義と同様と言える。

## 2-2 文化・社会の影響

フィードバックの語源は英語、日本語ともに同様であり、今日のビジネス用語として使用されている定義も類似している。しかし、この概念が実際に一般的に広まっているのか、また、フィードバックの概念の相互理解がどれくらい一致しているのかは不透明である。フィードバックに関する先行研究では、文化により多様な認識があることが指摘されている (マクローン, 1991;

尼子、1992；西田、1992；Wallach & Metcalf, 1995)。

ウォラックとメトカフはアメリカでは子育てにおいて、特に褒めることでやる気を起こさせようとする傾向があると指摘している(Wallach & Metcalf, 1995)。子供の良い点を見つけ、それを認識し、褒めたり褒美を与えることで、さらに伸ばしていこうというのがパターンの一つであるとしている。褒めて育てる教育が土壌にある社会では、職場においてもポジティブ・フィードバックが好まれる。そして、ポジティブ・フィードバックが社員の仕事への取り組みの動機付け(モチベーション)に影響すると考えられる傾向が見られる。適切なフィードバックを与えることが社員のモチベーションを高め、上司がサポートしているという認識を促進させるという研究結果が多くある(Ashford & Tsui, 1991; Macklon, 1991; Elshawi & Harris, 1993; Allen, 1995; Mead, 1998; McManus, 2000)。また、フィードバックは個人のモチベーションと行動に影響する Self-efficacy (自己効力感)に働きかけるという(Nease, et al, 1999)。脳科学の面からフィードバックの影響を分析したマクマナスは、ポジティブ・フィードバックはモチベーションを保ち、行動力を高めるのに重要であるとしている。ネガティブ・フィードバックは学習、分析、創造などを司る大脳新皮質には伝わらず、特に、感情的なネガティブ・フィードバックは学習がおこる部分には伝わらないで、情動や意欲と関連する大脳辺縁系で処理をされる。逆に大脳新皮質に伝わるポジティブ・フィードバックを頻繁に与えることで、意欲が刺激され、学習が促進されるという仕組みがあるという研究結果を提示している(McManus, 2000)。

フィードバックとモチベーションの関連性が認識され、実行されているアメリカの企業とは違い、日本企業では誰かを人前で褒めるということは、アメリカ人の上司が行うほど一般的ではない。日本人上司の場合、褒めることで面子が立つことを重視するが、アメリカ人上司の場合はモチベーションを上げるためという目的の相違もある(Wallach & Metcalf, 1995)。また、この

ポジティブなフィードバック、及び、褒める時の表現の仕方も文化的により多様である。アメリカ人上司がよく使う誇張的な表現は、アジア圏にある現地企業の部下には逆に空虚に響くこともある（尼子、1992）。

このように、文化的価値観により、どのようなフィードバックが適切なのかは基本的な部分で違いが見られる。部下が期待するような形でフィードバックが行われていないと、モチベーションの低下を招き、仕事の効率低下にも繋がりがねない。また、部下のモチベーションを上げさせるために、上司にとっては効果的だと思われるやり方でポジティブなフィードバックを与えていると、部下にとっては周囲の同僚との兼ね合いから、逆にストレスとなる場合もある。バグーン（Bagoon, 1995）が述べているように、お互いの期待する行動の規範にそぐわないと、対人関係や社会への適応、即ち、企業であれば職場への適応にも問題がでてくることになる。

### 3. 日本企業での調査

#### 3-1 調査方法

本調査では、日本国内にある日本企業において日本人上司と英語を母語とする部下の職場でのコミュニケーションを中心に調査を行った。調査への協力者は主に化学、電子、工学系の企業の40代から50代の日本人上司（40名）と20代後半から40代前半（男性37名、女性7名、計44名、平均年齢27才）のアメリカ人とカナダ人の長期インターン（1～2年）を対象とした（以下、北米圏インターン、又は、インターンとする）。職場では、英語が使用されていることが主であった。約5名は上司との会話では日本語を使用していたが、場合によっては英語を使用することもあった。対面式インタビューデータの収集は1999年と2005年から2007年の2時期に渡り、その後、フォローアップインタビューが電子メールで行われた。インタビュー調査は半構造



化形式をとり、各60分から180分の時間内で行われた。インタビューはすべて承諾を得て録音され、その後、文字化された。日本人上司とのインタビューは日本語で、インターンとのインタビューは英語で行われた。文字化の作業は各インタビューの言語で書き取られた<sup>2)</sup>。同時にアンケート調査も行われているが、本論文ではインタビューデータに焦点を絞り、質的研究の分析のみをまとめている。

この調査では下記の問題提起を中心に分析を行った。

1. 北米圏のインターンは仕事において、適切なフィードバックがどの程度あったと考えているのか。
2. フィードバックによる、仕事への充実感、又は、不満を感じていたのか。
3. 上司は仕事に関するフィードバックをどの程度与えていると考えているのか。

### 3-2 対象者のバックグラウンド

本調査への協力者は北米圏インターンであるが、全員、自国の企業においてインターン経験、又は、雇用経験がある。一名の学部在籍学生を除いて全員、大学を卒業しており、博士課程を終えているものも2名いる。今回の協力者は科学・技術系のインターンシップに参加しているということもあり、MBA(経営修士号)の1名を除く全員は理系の学位を持つ。MBAを持つ1名も米国では、科学技術開発系の研究所に勤務をしていた。受け入れ先となる日本企業では、インターンの専門分野と本人の希望を考慮して受け入れ部署を決定している。今回の研究において、自国での就労経験があることから、日本での職場の経験のある程度は自国での経験と比較できることが期待された。

---

<sup>2)</sup> 本論文における英語原文の引用は著者により日本語に訳された。

## 4. 調査結果と考察

日本人上司と北米圏インターンへの聞き取り調査から、職場でのフィードバックに関して次のようなことがわかった。まず、上司とインターンでは同じ言葉を使っているにもかかわらずフィードバックに対する解釈の違いとお互いの立場から期待するフィードバックの認識にずれがあった。そして、フィードバックを受けているかどうかを尋ねていくうちに、インターンの仕事への不安感、自信のゆらぎが見られた。それに関連して、仕事へのモチベーションにも影響があることがわかった。ここでは、フィードバックに対する解釈と期待の違いをさらに詳しく分析していき、どのような要因が関連しているのかを考察していく。

### 4-1 フィードバックに対する解釈と期待の違い

上司からの適切なフィードバックがあるかどうかに関して、1名を除く全員のインターンが十分なフィードバックは無かった、と答えた。「十分なフィードバックが無かった」と感じたうちの多くは、「全く無かった」と答えている。「どうすれば、改善していけるのか、もっとフィードバックが欲しかった」、「プロジェクトが終わっても、レポートの日本語を直される以外は内容そのものに対してのフィードバックは何もなかった」というコメントが多く見られた。また、「日本人上司はインターンの仕事に対して不満を口にすることも無いが、仕事に関するフィードバックも全くなかったために、仕事がうまくいっているのかどうかの見当がつかなかった」というようなコメントも半数以上あった。インターンは上司とミーティングをする機会があったが、仕事へのフィードバックは無かった、という点でも一致している。多くのインターンが苛立ちや混乱した気持ちを口にしていたが、下記のコメントはそれをよく表している。

もう少し、「この部分はよくできている」、「これはもっとやり方を  
変える方がよい」というコメントがあればよかったと思う。そう  
すれば、自分の弱点や良いところがわかり、どうすれば進歩して  
いけるか考えられたと思う。これは、人を評価する時には重要な  
プロセスだと思う。自分が人を評価するときは、順調にしてい  
る部分とそうでない部分を指摘するように心がけている。どちら  
も改善していくには必要だと思うから。(電子工学系インターン)

インターンの多くが、上司からのフィードバックが無かったと述べてい  
るが、一方の上司は、フィードバックに対して違った見解があることがわか  
った。そして、フィードバックという言葉は職場において頻繁に使われるよう  
にはなっているが、明確な概念の共通認識はないのが現状であることがわか  
った。フィードバックを日本語訳にした「評価」とすると、形式化された査  
定のような意味合いもある。フィードバックという言葉がどのように捉えら  
れているかも含めながら質問してみると、一瞬考え込む上司が多かった。そ  
して、「インターンとは、毎日、又は、毎週の進捗状況をミーティングで話を  
している」、という答えが返ってきた。さらに、「プロジェクトやプレゼンテ  
ーションなどの特定の仕事への評価を、明確に表現して伝えたかどうか」と  
いう質問に対しては、「具体的に指摘をした明確なコメントというものはして  
いない」という答えが9割以上であった。

上司によると、職場ではフィードバックの概念が明確には定義されておら  
ず、相手との関係とコンテキスト、即ち、その時の状況によって変わるとい  
う認識があった。これは、日本企業でフィードバックが、仕事に対する具体  
的な評価として行われる場合もあれば、ミーティングなどで進行状況を一緒  
に確認しているという作業にも使われていることを意味している。インター  
ンシップを実施している企業ではすべて、インターンに対して進行状況を確

認するミーティングを実施していたが、このミーティングで当初フィードバックを与えているというように捉えていた上司が多かった。ミーティングの内容をさらに聞いてみると、インターンの仕事への取り組み、懸案事項、その他、職場の人間関係や生活環境など全般的なことの「話を聞く」ということが主体で、それに対するコメントを適時する、というものであった。

上司にしてみれば、一人の部下に対して話を聞く時間を取り、アドバイスなども入れているということで、フィードバックは適切に行われているという認識になっていた。一方で、このミーティングをフィードバックとして捉えていたインターンはいなかった。「進行状況を確認するミーティングはあるけれども、でも、自分が期待するようなフィードバックはもらえなかった」というのが、インターンからみた上司のフィードバックであった。

基本的な認識に差があることは判明したが、どのような要因で同じ事象の解釈が違ってきたのかをさらに分析してみると、フィードバックの表現の仕方、肯定的・否定的フィードバックの受け取り方、フィードバックのタイミング、が原因であることが見えてきた。

#### 4-2 フィードバックの表現の仕方

インターンはフィードバックというのは“言葉”で明確に表現されたものを期待している。改善や向上していけるような建設的な批判も含めた、様々なフィードバックを期待しているというコメントがほぼ全員から聞かれた。インタビューを行った際には、直ちにフィードバックがないことに対する不満を感情的に訴えるインターンも多くいた。一方で、上司は何か問題があるのを感じ取りながらも、フィードバックの欠如ということにはさして問題意識がなかった。

フィードバックに対するこの認識の違いは、西田(1992)の米国にある日系企業の研究結果と一致する。日系企業のアメリカ人部下の日本人上司に対す

る不満は、期待するフィードバックが無い、というインターンのコメントと類似している。特に、良い仕事をしたり、成果を出すことができ、褒め言葉を期待している時に、何のフィードバックも無いことに対して不満を感じているという結果が報告されている(西田、1992、2007)。このような場合、アメリカ人上司は明確なフィードバックを与える。部下がポジティブ、ネガティブに関わらず、言葉による適宜なフィードバックを期待している時に、それが無いことに不満を持つとともに不安にもなる。このような状態はアメリカのみならず、アジアにおける日系企業でも現地社員に見られることが報告されている(小池・西田、2001)。

フィードバックの定義の捉え方に違いがあっても、インタビューで尋ねられた時に日本人上司は、“フィードバック”はよくしている、と考えていた。ただ、この“フィードバック”は必ずしも、言葉で発せられたものではなく、行動で示したのもあった。ある上司は、言葉以外のフィードバックを次のように説明した。

仕事をうまく進めることができているならば、それに準じて次の課題を考えて与えている。その課題のレベルを考えると、どのようにインターンの仕事を評価しているかがわかると思う。(インターンの仕事に対する)評価が低ければ、それ相応の課題しか出さない。それがフィードバックの目安になっている。(生物化学系企業、上司)

インターンにしてみれば、明確に言葉で表現されていないと、フィードバックとしては全く認識していないのである。仕事に対する高い評価として、次の課題を与えたとしても、言葉での的確な表現がないと、期待していたものがないままに仕事を続けることになる。

文化人類学者であり通訳者の第一人者でもある國広正雄は「米国では、言葉はコミュニケーションの手段そのものであるが、日本では、言葉はコミュニケーションの手段のひとつに過ぎない」と述べている (Condon & Masumoto, 2011)。言葉で明確に表現されたものがフィードバックと見なすのと、言葉でなくても表情や次に与える課題で判断するというものでは、期待するものが全く違ってくる。

#### 4-3 肯定的・否定的フィードバックの受け取り方

インタビュー時にインターンは「どのようなフィードバックでも欲しかった」と答えていたが、特にポジティブ・フィードバックが無い事で、仕事に対する不安感が増したことがわかった。クラークとリップ (Clark & Lipp, 1998) はポジティブ・フィードバックとネガティブ・フィードバックに対する期待の違いが日本人上司とアメリカ人部下の両者にストレスを与えていると指摘している。アメリカ人はポジティブ・フィードバックを期待するが、日本人は上司と部下という関係に限らず、過大な賞賛や励ましの言葉をかけるのを控えるという。インタビュー結果からも判明しているように、順調に進んでいる仕事に対して、アメリカ人は直接的で、明確な言葉の表現を期待するとともに、それを求めている。日本人上司の立場からすると、インターンはさほど必要ではないと思われる状況でも明確なポジティブ・フィードバックを期待しすぎている、と考えていた。すべてがうまくいっているのであるから、取り立てて何も言う必要はない—「何もないのが、よい知らせ」という上司も数名いた。ある上司が述べたコメントは、他の上司のフィードバックに対する考え方を代表している。

インターンがいた時には、単に進行状況を報告させるようにしていた。どうしてそういうやり方をするのか、とかを尋ねたりする

ことはあったが、はっきりとした評価を与えたことはなかった。最終的なフィードバックもしなかった。自分達にとっては、フィードバックは必要とは思わない。文化的な違いかなと思う。ここでは(日本)、文句やコメントがなければ、上手くいっているというのだ。アメリカでは、コメントしなければ何か問題があると考えるようだ。(コンピューター開発系企業、上司)

インターンからすると、ポジティブ・フィードバックが無いということは不満の原因となり、仕事に対する自信を無くすことにもつながる。ポジティブ・フィードバックの質とそれを求める度合いの違いは、先行研究からもわかるように子育ての時から表れているとも考えられる。現代では多少変わりつつあるが、日本社会では自分の子供がテストで良い点を取ったり、何かを成し遂げた時に、「とっても誇りに思う」「素晴らしい！」と直接子供に言うかわりに、「この調子でがんばって」と励ます言葉をかけることが多い(木村、2011)。子供に対する愛情の深さや、子供が成し遂げた事に対する評価は日米で違いはなくとも、その表現の仕方が違う。上司が一種の親的な役割をしているとすると、文化的な親の役割の違いが褒め方にも出てくると言える。

北米の日系企業で働く日本の上司向けに書かれた本には、「部下を誇張した表現で、恥ずかしくなるくらい褒める事」を勧めている(尼子, 1992; Clark & Lipp, 1998)。日本で褒める時はそれほど装飾された表現ではないことも多く、さらに微妙な表現であることもある。映画やテレビドラマの一場面で、何ヶ月もかかった提案書を部下が上司に差し出すと、上司はそれに目を通し、部下の方に目を向ける事もなく「うん」とだけ小さく呟くというような話がある。このような上司の反応に慣れていない部下は、この状況をどう理解してよいかわからないどころか、腹立ちさえ覚えるかも知れない。ところが、この上司をよく知っていて、このような状況がよくある文化であれば、この上

司の反応は非常にポジティブ・フィードバックを与えているというように受け止めるであろう。長い歴史の中で、言葉以外のコンテキストから読みとる文化が根付いていることも影響している。

また、日本企業では北米圏からみるとネガティブ・フィードバックと受け止められるものが多く見られる。「パワーハラスメント」や「部下はほめて育てる」などという言葉が聞かれる今日では減少しているようだが、それでも他の社員の前で部下をしかりつけるようなこともある。周囲の目がある場所でしかるということは、「日本文化では対人関係においてお互いの顔を立てる」という面子の研究結果(Ting-Toomey & Oetzel, 2001)には反する。

「建設的な批判」ではない「しかる」という習慣が受け入れられている背景には、二通りの解釈がある。まず、上司は自分の部下を身内と考えているということがある。他の部署の社員に対しては、ある程度の遠慮があるが、自分の直接の部下にはそれがない。日本人は自分の内の者か、外の者かでライトネスのストラテジーが極端に違ってくる(Brown & Levinson, 1987)。

二つめの解釈としては、インタビューに答えた数名の日本人上司が指摘していた、「上司が悪者の役に徹する」ということである。一見、他の社員の前で一人の社員をしかりつける、ということは見せしめのようにも見える。しかし、それを他の社員が見る事により、上司対社員という構図ができあがり、社員の結束が強くなるという。インタビューでこのように答えた上司が所属する部署は、すべてチームや課単位で研究開発を行っており、チームワークが重視される部署では、上司が意図的に行っていることがわかった。

#### 4-4 フィードバックのタイミングと場所

表現の仕方のみならず、フィードバックがいつ、どこで行われるのか、に対する両者の考えにも違いが見られた。インターンは、プレゼンテーションを終えた直後や、インターンシップを終えて帰国するという時にフィードバ



ックを期待し、それが無い事への不満を口にした。「自分の仕事への評価を聞きたかった」というコメントはほぼ全員のインターンから聞かれた。

しかし、上司のフィードバックへの考えはもっと大きな視野に基づいたものであった。プロジェクト全体を見渡し、他の社員の仕事も考慮に入れており、インターンの仕事はほんの一部という見方をしているのが伺える。インタビューでも、インターンの仕事への貢献に対してフィードバックをすることはできるが、全体のプロジェクトが完成し結果が明確になるまで待ちたい、というコメントが9割以上であった。全体の結果が出て初めて、その一部の仕事、一人一人の仕事への評価が可能になるというのである。

フィードバックのタイミングは重要である。自分のした仕事に対してすぐにフィードバックを期待している者にとっては、時間的なずれがあるとフィードバックが全くなかったと感じる。北米圏では実際の仕事の直後のフィードバックを重視しており、日本での考え方とは違いがある。これは、北米圏だけに限らず、マレーシアの従業員を対象にした調査においても、上司からの直後のポジティブ・フィードバックを期待しているという結果がでている(Elashmani & Harris, 1993)。

このようなフィードバックのタイミングのずれは、上司からのフィードバックが無い、とかフィードバックが曖昧である、というインターンの解釈につながっている。上司が明確なフィードバックを伝えていると考えていたとしても、タイミングがインターンの行動の直後ではなく、次週の朝のミーティングであったり、他の社員も参加しているプロジェクトミーティングで指摘されると、自分に対するフィードバックと認識していない可能性がある。

数名の上司はフィードバックを毎朝インターンに伝えていると述べていた。また、インターンと仕事後に飲みに行った時によくフィードバックを伝えているという上司も何名かいた。インターンシップを通じて「日本的なコミュニケーションスタイル」を理解することができたというインターンは、仕事

後に上司と飲みに行った時の方が、工作中よりもフィードバックをもらうことができた、と述べている。自国で働いていた時には、上司と飲みに行くということは躊躇することであるが、日本で上司と飲みに行くということは私的な付き合い、というよりも仕事の延長線上であることに気付いたという。仕事後のこのような場所では、工作中よりも質問も多くでき、上司のフィードバックも明確でインターンの仕事を向上させるようなネガティブ・フィードバックも受ける事ができたという。しかし、このケースはインターンの中では特例で、このインターンにしても、いつ、どこで自分が期待するようなフィードバックを受ける事ができるのか、というのに気が付くには4ヶ月ほどはかかったという。

インターンが期待するフィードバックは自分のプレゼンテーションやプロジェクトの完成直後で、明確にそれとわかる表現でされないとフィードバックは無いものと考えている。4-2で次に与える課題によって、前の仕事の評価としている、という上司も、インターンのプロジェクト進行状況の発表後、明確なフィードバックは何も与えなかったという。しかし、発表中や発表後の特定の質問の流れとともに、次の課題の内容が一種の評価の形をとっているという。次の課題によって、そのインターンの仕事をどのように評価しているのかが「明確」であるという。

また、インターンが所属している部署の多くが研究開発関連の部門であることから、結果が出るまでに2年、3年かかることもフィードバックがすぐには出せないという原因にもなっている。インターンが研究したものが次年に新製品の開発につながり、インターンの調査データが商品の裏付けデータとしても使われたケースがある。上司はフォローアップインタビューで、インターンには製品化するまではフィードバックを与えることはできなかったが、今の結果をインターンに送る予定であると述べていた。これはインターンシップを終えてから二年後のことであった。

上司のコメントを総合して分析してみると、職場では特にフィードバックという特別な形式はないが、人間関係やコンテキストによって微妙なフィードバックは送っているのである。上司にとってのフィードバックの定義は、インターンの話を聞き、理解し、仕事の進行状況を総合的に見ながら、次の指示を出す事自体も仕事に対する明確なフィードバックとして含まれている。

## 5. 結論

本論文では北米圏インターンとその上司の職場でのフィードバックの捉え方に焦点を置いた。本調査で対象となった企業は、化学、テクノロジーと職場の専門性が高く、国際的にもある程度共通した専門用語や英語、そして、仕事の仕方を共用した分野と言える。それでも、文化的な背景に影響を受けたコミュニケーションの取り方に相違があった。特に、フィードバックの捉え方には大きな違いがあった。日本人上司と北米圏インターンの職場におけるフィードバックの捉え方には、フィードバックの表現の仕方、ポジティブ、ネガティブ・フィードバックの受け取り方、フィードバックのタイミングと場所、において両者の認識の違いが確認された。フィードバックに対する期待の相違は単にコミュニケーションスタイルの違いとして片付けられることではない。自分の仕事に対し、時間的に間を置かず、明確な表現によるフィードバックを期待するインターンにとっては、日本企業において仕事へのモチベーションを持ち続けることができるか疑問である。上司にとっては、個人的な細かいフィードバックをすべての結果が出る前に行う事にはためらいがあるであろう。しかし、仕事におけるフィードバックは社員のモチベーション、長期的には企業の生産性にも影響をする。今後、日本企業で様々な文化背景を持つ従業員と共に働くには、どのようなフィードバックの仕方が適切なのかを検討していく必要がある。

本研究で対象とした日本企業はインターンを受け入れる理由を社内の国際化と挙げていた。インターンはインターンシップに応募した主な動機として、日本企業で最新の技術を学ぶ事と日本の職場経験をする事を挙げていた。両者とも新しい経験を求め、そこから学びたいという点は共通している。それを踏まえて、上司はいつもよりも明確でタイミングを捉えたフィードバックを与えることを意識する必要があるであろう。また、インターンは上司との人間関係から、微妙なコメントからフィードバックを推測していく努力が求められる。そして、期待するフィードバックが無い事からくる自信や仕事のやる気の喪失を防ぐため、仕事のモチベーションを他の方法で維持していくことを模索することが必要とされる。

コミュニケーションの取り方は言語や文化の違いのみならず、各企業によっても差異がある。また、世代によっても違う事は毎年の新入社員の評価でも周知されている。文化背景の違う者が集まる職場では、お互いが違いを認識し、共通のコミュニケーションの取り方を作り上げていくことができるかが職場の環境に影響を与える。今後、日本企業で働く人々の文化背景がさらに多様化することを考えると、共通語として使われる言語の使い方が問題となってくる。最近の傾向として社内公用語として使用される英語のスキルの上達だけを重視すると見落とされる部分も多くある。お互いに期待するものが何なのか、必ずしも同じ認識を共有していない可能性を常に意識していくことが重要になっていくであろう。

## 参考文献

### <日本語文献>

尼子哲男 (1992) 『日本人マネージャー：国際企業をのばす7つの課題』。創元社。  
岩崎玲子 (2012) 「仕事のフィードバックを行う」

[http://www.mindupnavi.com/column/coachingnews/coachingnews\\_80.html](http://www.mindupnavi.com/column/coachingnews/coachingnews_80.html)

(2012年2月28日)

- 木村和美 (2011) 『ポジティブ・イングリッシュのすすめ「ほめる」「はげます」英語のパワー』 朝日新書。
- 小池浩子・西田ひろ子 (2001) 「日本人とマレーシア人が困難を感じる側面：自由回答調査の分析を通して」 西田ひろ子編『マレーシア・フィリピン進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』第13章 (pp.359-388) 多賀出版。
- 西田ひろこ (1992) 『在米ニッポン企業にみる誤解の構造』ダイヤモンド。
- 西田ひろこ著編 (2007) 『米国、中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』 風間書房。
- マクローン・キャサリン (1991) (柳本正人訳) 『日本人のボス：在英日本企業に働くイギリス人の目』柳草思社。

#### <外国語文献>

- Allen, M.W. (1995). *Communication concepts related to perceived organizational support*. Western Journal of Communication. 59, 4, 326-347.
- Ashford, S.J., & Tsui, A.S. (1991). *Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking*. Academy of Management Journal, 34, 251-280.
- Bargoon, J.K. (1995). *Cross-cultural and intercultural applications of expectancy violations theory*. In R.L. Wiseman (Ed.). *Intercultural Communication Theory*. (pp. 194-214). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Brown, P. & Levinson, S. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Clarke, C. H. & Lipp, G.D. (1998). *Danger and opportunity: Resolving conflict in U.S.-based Japanese subsidiaries*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Condon, J. & Masumoto, T. (2011). *With respect to the Japanese: Going to Work in Japan*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Elashmawi, F. & Harris, P.R. (1993). *Multicultural management: New Skills for Global Success*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. NY, Garden City: Doubleday.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Littlejohn, S. (1996). *Theories of human communication*. Belmont. Wadsworth.
- Masumoto, T. (2004). *Learning to 'do time' in Japan: a study of U.S. interns in Japanese organizations*. International Journal of Cross-Cultural Management, 4,1, 19-37.
- McManus, K. (2001). *No feedback, no motivation*. IIE Solution, 33, 4, 19.

- Mead, R. (1998). *International Management*. Malden, MA: Blackwell Publishing Inc.
- Nease, AnJanette A. & Mudgett, Brad. O. (1999). *Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback*. *Journal of Applied Psychology*, 84, 5, 806-815.
- Shannon, C. and Weaver, W. (1949). *The Mathematical theory of communication*. Urbana. University of Illinois Press.
- Ting-Toomey, S. and Oetzel, J. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks. Sage.
- Wallach & Metcalf (1995). *Working with Americans: A practical guide for Asians on how to succeed with U.S. managers*. N.Y. McGraw-Hill.
- Wiener, N. (1954) *The human use of human beings*. Garden City, NY. Doubleday.
- Wood, J. (2000) *Communication Theories in Action*. Belmont. Wadsworth.