

大学の日本語教育における日本語母語話者教師と中国人教師のマネジメント：差異を踏まえた留意点に関する分析

力丸, 美和
九州大学

<https://hdl.handle.net/2324/7337139>

出版情報 : Japanese studies in East Asia. 10, pp.105-121, 2023-09-20. The Society of Japanese Studies in East Asia

バージョン :

権利関係 :



大学の日本語教育における 日本語母語話者教師と中国人教師のマネジメント —差異を踏まえた留意点に関する分析—

力丸 美和（九州大学）

要旨

本研究は、大学を対象として、教育のパフォーマンスを高めるための多様な教員の協働のあり方を明らかにすべく、日本語母語話者教師（以下、NT: Native Teacher）および中国人教師（以下、CT: Chinese Teacher）を対象としたマネジメントの方法と差異を踏まえた留意点について、探索的に調査分析を行うものである。

近年、日本の文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」等によって、大学では構成員の文化的多様性が増大し、これに対応するためのダイバシティ・マネジメントが課題となっている。企業における構成員の多様性と組織的なパフォーマンスの関係については多くの先行研究がみられるものの、教育機関を対象とした研究はほぼ行われてこなかったため、教員組織では、いかなるマネジメントのあり方が教育効果にポジティブな影響を及ぼすのかが明らかではない。特に日本と中国の大学の日本語教育におけるNTとCTの協働に着目し、NTとCTのマネジメントの方法と留意点を明らかにすることで、文化的多様性を有する教員の協働のあり方への足がかりを模索し、大学における効果的なダイバシティ・マネジメントに寄与しようとするものである。

本研究では、NTとCTの協働が行われている教育機関に所属するNTとCTに対して質問票調査を実施し、そこで得られたデータをもとに統計的分析を行なった。

キーワード： ダイバシティ、協働、教師、人的資源、教育機関

はじめに

本研究は、教育のパフォーマンスを高めるための多様な教師の協働のあり方を明らかにすべく、日本語母語話者教師および中国人教師を対象としたマネジメントの方法と差異を踏まえた留意点について、探索的に調査分析を行うものである。

近年、日本の文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」等によって、大学では構成員の文化的多様性が増大し、これに対応するためのダイバシティ・マネジメントが課題となっている。同様に、他国の大学においても、構成員の文化的多様性が増大してい

る。企業における構成員の多様性と組織的なパフォーマンスの関係については多くの先行研究がみられるものの、教育機関を対象とした研究はほぼ行われてこなかったため、教育組織では、いかなるマネジメントのあり方が教育効果にポジティブな影響を及ぼすのかが明らかではない。特に日本と中国の大学の日本語教育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）の協働に着目し、マネジメントの方法と留意点を明らかにすることで、文化的多様性を有する教師の協働のあり方への足がかりを模索し、教育機関における効果的なダイバシティ・マネジメントに寄与することを目的とする。

国際交流基金(2022)の「2021 年度海外日本語教育機関調査結果」によると、141 の国・地域で日本語教育が実施されている。学習者は 3,794,714 人で、中でも中国は前回の 2018 年度調査から 52,693 人増加して 1,057,318 人であり、2018 年度に引き続き学習者数第一位である。教師数も 2018 年度調査より 3,040 人増加して 21,361 人で、こちらも 2018 年度に引き続き第一位である。また 2022 年度の在留外国人統計によると在留資格が教授（大学若しくはこれに準ずる機関または高等専門学校において研究、研究の指導または教育をする活動）の外国人は 7,119 人で、このうち中国国籍者は 1,349 人で、全体の 18.9%を占める（法務省、2022）。

NT と CT がともに業務を行うことが多くある現状の中で、互いの持ち味を生かした新たな価値の創造が必要とされている。高橋（2017）は、異文化シナジー効果を生み、そこから新たな知識を創造し、イノベーション効果を導き出すプロジェクト・リーダーの存在の重要性を示している。語学教育において、表層的な次元にあるものと見られてきた国籍という属性が、タスクに関する経験やスキルレベルなどの深層のダイバシティと密接な関係を有する点に着目し、独自の調査を実施し、その結果を分析することで、NT および CT を対象としたマネジメントの方法と差異を踏まえての留意点を明らかにし、NT と CT の協働のあり方を明らかにするための礎とする。

1. 先行研究

1.1 ダイバシティ・マネジメント

1990 年代以降、ダイバシティ・マネジメントに関する研究が活発化し、知識、能力などの個人間における差異に起因する「タスクダイバシティ」と、性、国籍などの属性における差異を意味する「デモグラフィックダイバシティ」という 2 種類のダイバシティに関する研究が行われてきた。また、ダイバシティを性、国籍などの表層的な次元と、能力、価値観などの深層の次元に分けて捉える見方も提起されてきた（Harrison、*et al.*、1998）。

Horwitz and Horwitz(2007)や Joshi and Roh(2009)が行ったメタ・アナリシスによると、先行研究は、タスクダイバシティについて組織業績に対するポジティブな影響を見出す一方、デモグラフィックダイバシティについては、ネガティブな効果を持つ場合があること

を明らかにしてきた。

谷口 (2005) は、ダイバシティのポジティブな影響とネガティブな影響について、「情報・意思決定 (information and decision-making) 理論」「ソーシャル・カテゴリー (社会的カテゴリー :social categorization) 理論」「類似性・アトラクション (similarity-attraction) 理論」の 3 つを提示している。

「情報・意思決定理論」は、ダイバシティのある組織にいる人は、組織の外にいる同じ属性グループの情報ネットワークにアクセスができる可能性が大きくなるという理論である。この理論を根拠とすると、組織の問題解決能力が高まり、創造性も発揮され、グループプロセスにプラスの影響を与えるということになる。創造的な製品開発、戦略やトップマネジメントの意思決定など、複雑性の高いタスクほどダイバシティはプラスとなる。

「ソーシャル・カテゴリー理論」は、ダイバシティが高まることで、異質な価値観を持ったグループは対立するという理論である。この理論を根拠とすると、ダイバシティは組織にマイナスの影響を与える。目的・戦略がすでに決定していて、あとは実行するだけという組織においては、同質のメンバーで構成された組織形態のほうがうまく機能する。

「類似性・アトラクション理論」は、似通った成員が集まった組織は、その類似性・アトラクションの魅力、好意、自己正当性に結びついていき、良いコミュニケーションを生み、結束力の高い組織が構築されるという理論である。「情報・意思決定理論」が、ダイバシティにより様々なスキルと情報によって組織にプラスの影響を与えるとする一方で、「ソーシャル・カテゴリー」と「類似性・アトラクション」が、利用可能な情報の取得と利用を阻害し、グループパフォーマンスを損ねてしまうのである (谷口、2005)。

この 3 つの理論の矛盾を発展させたのが Harrison *et al.* (2002) である。Harrison *et al.* のモデルは、時間の経過とともに、目に見える表層的なダイバシティよりも、目に見えない深層的なダイバシティの方がチームの社会的な統合を促進するうえで重要になることを示している。チームが編成された初期は表層的なダイバシティの効果がチームに影響を与え、中期以降は深層的なダイバシティが影響を与え始めるのである。

また、Pelled *et al.* (1999) は、チームの継続年数にともなって、表層的なダイバシティが感情的なコンフリクトに与える影響は減少することを示している。Jehn *et al.* (1999) は、表層的なダイバシティが時間の経過とともにあまり重要ではなくなり、逆に深層的なダイバシティがチームのモチベーションにとって、より重要な要因になるとしている。

これらの先行研究は企業を対象とするものが多く、教育機関を対象としたものは数少ない。今後、教育機関においては、構成員の文化的多様性がますます促進されると考えられる。企業におけるパフォーマンスには、財務的基準と非財務的基準がある。財務的基準とは売上高、業績、最終的な利益であり、株価や ROE など財務データの向上を意味する。それに対して財務的基準には従業員のモチベーション、職場満足度、勤務年数、離職率、コミットメント (情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメント) な

どがある（谷口、2005、51）。会計データに基づくもの（過去の業績を反映するもの）と資本市場価値に基づくもの（投資家の将来の業績に対する期待を反映するもの）による分類もある。また、オペレーショナル・パフォーマンス指標は直接的な金銭的成果を反映するものではなく、最終的にタイムパフォーマンスをもたらすコアとなる根本的なプロセス（例えば、コスト効率技術力など）を判断するものである（Ruigrok *et al.*、2003）。

一方、教育のパフォーマンスとは、財務的基準や会計データ、資本市場価値によって計られるものではなく、学習者の成長を示す学習効果によって計られるべきものであると考えられる。学習者個人の学習効果をパフォーマンスとする先行研究は数多くあるが、マネジメントの観点から組織全体の学習効果を論じたものは数少ない。また、多様な教師の協働が学習効果に与える影響を示したものもごくわずかである。本研究では、「教師の成長」を教育効果に影響を及ぼす大きな因子の一つとして位置づけ、いかなるマネジメントのあり方が教師の成長を促すかを、表層のダイバシティや深層のダイバシティ、時間の経過などを考慮に入れ、探索的に分析を行った。日本語教育における教師の成長を客観的に示す数値データは存在しなかったため、本研究においては教師の成長の実感を指標として、調査分析を行った。

1.2 ダイバシティ・マネジメントにおける協働

協働に関する質問票調査の結果を報告する前に、本節でまず協働の概念を明らかにし、日本語教育における協働の現状と必要性を述べる。

コープロダクション(Co-Production)やパートナーシップ(Partnership)、コラボレーション(Collaboration)に、協働という言葉が当てられているが、Schrageはコラボレーションの「共有された創造」のプロセスという側面に注目し、「補完し合う技能を持つ二人、ないしそれ以上の個々人が、それまでは誰一人として持っておらず、また一人で到達できなかったであろう共有された理解を作り出すための相互作用」と定義している(Schrage、1990、96)。パートナーシップやコープロダクションは、協力して働くという関係性を示している一方、コラボレーションの概念には、異なる分野の人が協力することにより、新たな価値を生むというプロセスが含まれているのである。

協働の定義は様々なものが存在するが、荒木は「異なる複数の主体が互いに共有可能な目標を設定し、その目標達成をしていくために各主体が対等な立場にたって自主・自律的に相互交流しあい、単一主体で取り組むよりもより効率的に、そして相乗効果的に目標を達成していくことができる手段」と協働を定義している(荒木、2012、268)。本研究では、異なるバックグラウンドの人々が協力することにより、新たな価値を生む「コラボレーション」を協働の概念とすることとした。

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。池田ら(2007)は、日本語教育における協働は、多言語多文化社会を目指す日本語教育という位置づけのもとに、その構成員となる多文化背景の者同士の「対等」を認め合い、互いに理解し合うために「対話」を重ね、対話の中から共生のための「創造」を生み出すものであるべきだと説明し、協働することの最大の意義は、参加者が協働に参加する以前には持ち得なかった新たな成果を創り出すことだと指摘している。中山ら(2017)は、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。

葛(2015)は、文化についての専門的な概念が理解できる日本人教師と、学習者が深く理解できるように中国語で支援できる中国人教師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、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、非母語話者教師は母語話教師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、反対に母語話者教師は非母語話者教師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。

異類性が発展につながる新たな情報をもたらすことは、Granovetter(1973)の「弱い紐帯の強み(The Strength of Weak Ties)」からも明らかである。教育機関においても、異類性の高い教師同士のネットワークが多様な情報や知識を伝播させると考えられる。しかしながら、Hansen(1999)は、文章化が難しい知識は「弱い紐帯」では習得することが難しいことを明らかにしている。加護野は、言葉にできない「感じ」を理解するには、実際に何度も会い、実行をつうじてその「感じ」をつかみとる必要があることを明らかにした(加護野、1985、74)。Grant(1996)は、組織の能力を新たに創造する知識統合には、「暗黙知」を「形式知」のルールや取扱説明書にした指示書が役立つが、それでは多くの「暗黙知」が取りこぼされとしている。形式化された知識の背後にある暗黙知の共有には、行為を伴う実行、すなわち協働が必要なのである。

2. 教師の協働に関する質問票調査

本研究では、多様な教師の協働が教育効果に与える影響を見出すべく、NTとCTの協働が行われている教育機関に所属する教師に対して質問票調査を実施した。

回答者はNTとCTの協働が実施されている約70の日本語教育機関に在籍するNT29名とCT42名で、調査方法は中国のアンケートフォーム「問巻」で質問票を作成し、日本の日本語教育機関および中国の日本語教育機関に勤める複数の日本語教師に協力を要請し、SNSおよびメールで配信した。調査期間は、2019年12月19日から2020年2月2日までである。回答数は71通であった。なお、回答者の所属は、大学60人、高等学校1人、中学校3人、日本語学校3人、その他4人(短大、専門学校、青年海外協力協会)であったが、

本論文においては大学のダイバシティ・マネジメントに関して分析を行なうため、大学以外の回答者を除外し、60 通の回答をもとに予備的分析を試みた。

質問票では「回答者の属性」「教育環境について」「回答者自身の教育に対する考えについて」「教育法・教授法に関する情報交換」「改善案を提案しづらい状況」「仕事に対する考え方」の回答を集計し、国籍による比較分析を行うことで、教育のパフォーマンスを高めるためのダイバシティ・マネジメントのあり方を明らかにした。

2.1 回答者の属性データ

まずは、回答者の属性について概観する。回答者 60 人のうち 22 人が日本出身で、母語が日本語の NT である。38 人が中国出身で母語が中国語の CT である。NT は 20 歳代が 1 人、30 歳代が 7 人、40 歳代が 6 人、50 歳代が 6 人、60 歳代が 2 人である。CT は 20 歳代が 1 人、30 歳代が 15 人、40 歳代が 16 人、50 歳代が 6 人である。NT は男性 17 人、女性 5 人である。CT は男性 13 人、女性 25 人である。

次は、回答者の日本語教育経験年数についてである。NT は 1 年未満が 2 人、1-3 年が 2 人、4-6 年が 6 人、7-9 年が 4 人、10 年以上が 8 人で、CT は 1-3 年が 4 人、4-6 年 4 人、7-9 年が 5 人、10 年以上は 25 人であった。NT、CT ともに日本語教育経験年数は 10 年以上が最も多いことが分かった。最後に日本滞在歴についてである。CT は「来日経験なし」が 2 人、「旅行程度」が 6 人、「長期滞在(留学、仕事など)」が 30 人であり、「長期滞在(留学、仕事など)」が多数を占めた。

2.2 組織および回答者の教育に対する姿勢と能力の向上の相関

組織の教育に対する姿勢がパフォーマンスに及ぼす影響を明らかにするために、「組織の教育に対する姿勢」と「この一年の回答者の成長の実感」についての回答結果を項目ごとに相関分析を行なった（表 1）。「組織の教育に対する姿勢」として「新しく開発された教材や指導法の早期導入」「他の教員の授業見学」「他の教員の教案の閲覧」について、1（全く奨励されていない）から 5（非常に奨励されている）までのリッカートスケールで回答を求めた。また、「この一年の回答者の成長の実感」として、「教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」「研究能力」を 1（ほとんど成長しなかった）から 5（大幅に成長した）までのリッカートスケールで回答を求め、その結果を相関分析したものである。

「新しく開発された教材や指導法の早期導入」と「教授能力」は.284 であり、5%未満水準で有意であった。また、「新しく開発された教材や指導法の早期導入」と「クラスコントロール能力」は.267 であり、5%未満水準で有意であった。このことから、新しく開発された教材や指導法を早期に導入する組織に所属する回答者は、教授能力やクラスコントロール能力の向上を実感していることがわかった。

表 1: 組織の教育に対する姿勢と回答者の成長の実感の相関

	教授能力	クラスコントロール能力	学生とのコミュニケーション能力	研究能力
新しく開発された教材や指導法の早期導入	.284*	.267*	.107	.123
他の教員の授業見学	.064	.035	-.117	-.083
他の教員の教案の閲覧	.043	.124	-.065	.065

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）

*．相関係数は 5% 水準で有意（両側）

表 2 は、「回答者の教育に対する姿勢」と、「この一年の回答者の成長の実感」についての回答を項目ごとに相関分析したものである。「回答者の教育に対する姿勢」として「積極的に研究会や講習会に参加している」「新しい教授法・教材はすぐに利用する」について、1（全く当てはまらない）から 5（全くその通り）までのリッカートスケールで回答を求めた。

「積極的に研究会や講習会に参加している」と「教授能力」の相関分析の結果は.337 で、1%未満水準で有意である。「積極的に研究会や講習会に参加している」と「学生とのコミュニケーション能力」の相関分析結果は.296 で、5%水準で有意である。「積極的に研究会や講習会に参加している」と「研究能力」の相関分析結果は.341 で、1%水準で有意である。以上の結果から、積極的に研究会や講習会に参加している回答者は、教授能力、学生とのコミュニケーション能力、研究能力の向上を実感していることがわかる。

「新しい教授法・教材はすぐに利用する」と「教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」「研究能力」の相関分析の結果、全ての項目が 1%水準で有意で正の相関があった。新たな知識を得たり、新たな物事を取り入れたりしようとする姿勢が能力の向上につながっていることから、マネージャーはそれらを後押しする、風土や組織構造、制度を構築することが重要である。

表 2: 回答者の教育に対する姿勢と回答者の成長の実感の相関

	教授能力	クラスコントロール能力	学生とのコミュニケーション能力	研究能力
積極的に研究会や講習会に参加している	.337**	.165	.296*	.341**
新しい教授法・教材はすぐに利用する	.573**	.334**	.334**	.391**

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）

*．相関係数は 5% 水準で有意（両側）

2.3 回答者の情報共有に対する姿勢の分析

表 3 は、「回答者の情報共有に対する姿勢」と、「この一年の回答者の成長の実感」につ

いての回答を項目ごとに相関分析したものである。「回答者の情報共有に対する姿勢」として「同僚（日本語教員）と積極的に情報・知識の共有をしている」「日本語担当教員以外の同僚と積極的に情報・知識の共有をしている」「他校の情報を積極的に収集している」「教授法やクラスコントロールの方法について積極的に先輩に聞く」「教授法やクラスコントロールの方法について積極的に後輩に教える」「授業はマニュアル化されるべきだと思う」「同僚以外の日本語教師とも定期的に交流や情報交換をしている」について、1（全く当てはまらない）から5（全くその通り）までのリッカートスケールで回答を求めた。

表 3: 回答者の情報共有に対する姿勢と回答者の成長の実感の相関

	教授能力	クラスコントロール能力	学生とのコミュニケーション能力	研究能力
同僚(日本語教員)と積極的に情報・知識の共有をしている	.570**	.511**	.467**	.316*
日本語担当教員以外の同僚と積極的に情報・知識の共有をしている	.412**	.487**	.468**	.384**
他校の情報を積極的に収集している	.501**	.366**	.342**	.392**
教授法やクラスコントロールの方法について積極的に先輩に聞く	.397**	.400**	.395**	.308*
教授法やクラスコントロールの方法について積極的に後輩に教える	.467**	.418**	.435**	.329*
授業はマニュアル化されるべきだと思う	.185	.096	.230	.152
同僚以外の日本語教師と定期的に交流や情報交換をしている	.439**	.278*	.334**	.425**

**．相関係数は 1% 水準で有意（両側）

*．相関係数は 5% 水準で有意（両側）

「同僚(日本語教員)と積極的に情報・知識の共有をしている」は、「教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」の3つの項目において、相関係数は1%未満水準で有意であり、「研究能力」は5%未満水準で有意であった。同僚（日本語教員）と積極的に情報・知識の共有をしている回答者は、全ての能力において成長を実感していることが分かる。

「日本語担当教員以外の同僚と積極的に情報・知識の共有をしている」も「教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」「研究能力」の項目において、1%未満水準で有意であり、正の相関がある。以上の結果から、専門が異なる教員との情報および知識の共有が能力の向上の実感と関わりがあることが分かった。

次に「他校の情報を積極的に収集している」が以下の能力の成長の実感と相関があるかを見ていく。「教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」「研究能力」の全ての項目が、1%未満水準で有意であり、正の相関がある。以上の結果から、他校の情報収集に対する姿勢と教授能力およびクラスコントロール能力に関わりがあることが分かった。

次に「教授法やクラスコントロールの方法について積極的に先輩に聞く」が以下の能力の成長の実感と相関があるかを見ていく。「教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」は、1%水準で有意であり正の相関がある。「研究能力」は、5%未満水準で有意であり、正の相関がある。以上の結果から、教授法等を積極的に先輩に聞く姿勢と全ての能力の向上に関わりがあることが分かった。

次に「教授法やクラスコントロールの方法について積極的に後輩に教える」が以下の能力の成長の実感と相関があるかを見ていく。「教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」は、1%水準で有意であり正の相関がある。「研究能力」は、5%未満水準で有意であり、正の相関がある。以上の結果から、教授法等を積極的に後輩に教える姿勢と全ての能力の向上に関わりがあることが分かった。尚、「授業はマニュアル化されるべきだと思う」は、どの能力にも正の相関がなかった。

最後に「同僚以外の日本語教師と定期的に交流や情報交換をしている」が以下の能力の成長の実感と相関があるかを見ていく。「教授能力」「学生とのコミュニケーション能力」「研究能力」は1%未満水準で有意であり、正の相関がある。「クラスコントロール能力」との分析結果は、5%未満水準で有意である。以上の結果から、同僚以外の日本語教師との交流や情報交換に対する姿勢と教授能力および研究能力に関わりがあることが分かった。

上記の分析結果から、「教育法・教授法に関する情報交換」と能力の成長の実感には大きく関わりがあることが分かった。積極的に情報・知識の共有をすることで各教員の能力が高まり、能力が高まったことでさらに情報・知識を共有する正のスパイラルが醸造されるのではないかと考える。

また、「回答者の情報共有に対する姿勢」について因子分析をおこなった。因子抽出法は、最尤法を採用した。因子数はスクリープロットにより2因子とした。回転の方法はバリマックス法である。第1因子「同僚（日本語教員）と積極的に情報・知識の共有をしている」「日本語担当以外の同僚教員と積極的に情報・知識の共有をしている」「教授法やクラスコントロールの方法について積極的に先輩に聞く」「教授法やクラスコントロールの方法について積極的に後輩に教える」の因子名を「学内での情報共有」、第2因子「他校の情報を積極的に収集している」「同僚以外の日本語教師とも定期的に交流や情報交換をしている」の因子名を「学外での情報共有」とした。「授業はマニュアル化されるべきだと思う」は因子負荷量が少ないため、質問項目から削除した。

因子得点を使ったt検定による平均値の差では、第1因子「学内での情報」のみ有意差があった。NTの平均値は2.55、CTの平均値は3.38で有意確率は0.04であった。この結果から、NTは学内での情報・知識の共有を円滑に行っているとはいえず、NTへの配慮および働きかけが必要であると考えられる。

2.4 勉強会の有無別に見た教師の成長の実感

次に、勉強会が情報や知識共有の「場」として機能しているか、を明らかにするために、勉強会の有無が教員の成長に影響しているか分析を行なった。

「組織的な教員同士の勉強会の有無」が「日本語の教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」「研究能力」の成長の実感に及ぼす影響を検証するため、t 検定を行った。以下は、「勉強会がある」と回答したグループと「勉強会がない」と回答したグループの「日本語の教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」「研究能力」に関する設問項目の平均値を求めたものである。

全ての項目において、両グループの平均値に大きな差はないが、「クラスコントロール能力」が最も平均値の差が大きく、「組織的な勉強会がある」と回答したグループの平均値は 3.74 で、「組織的な勉強会がない」と回答したグループの平均値は 3.03 であり、有意確率は .003 であった。以上の結果から、組織的な勉強が能力の向上の実感に影響を与えているとは考えにくい。

次は「自主的な教員同士の勉強会の有無別に見た成長の実感の平均値の差」である。「自主的な勉強会がある」と回答したグループと「自主的な勉強会がない」と回答したグループの「日本語の教授能力」「クラスコントロール能力」「学生とのコミュニケーション能力」「研究能力」の成長の実感について、t 検定を行ったところ、どの項目に関しても平均値に大きな差は見られず、統計的に有意ではなかった。以上の分析結果から、勉強会は教員の成長を促す情報や知識共有の「場」として機能していないということが分かった。

上記のとおり、「組織の教育に対する姿勢」「各教員の教育に対する姿勢」「各教員の情報共有に対する姿勢」「勉強会の有無」と能力の成長の関係を分析したが、「各教員の教育に対する姿勢」と能力の成長の実感の相関分析結果から、新しい知識や技術を取り入れようとする教員は成長を実感していることが分かった。また、「各教員の情報共有に対する姿勢」と能力の成長の実感の相関分析結果から、知識や情報の共有に積極的な教員が自身の能力の成長を実感していることが分かった。

情報・知識の共有に対して積極的な教員ほど、成長の実感が高い傾向にあるため、情報・知識の共有やコミュニケーションは教員の成長に非常に重要であることがわかる。そのため、情報・知識を共有できる組織風土の醸成が不可欠である。それを阻む因子を国籍別に特定するため、次に改善案を提案しづらい状況の分析を行なった。

2.5 国籍別に見た改善案を提案しづらい状況

前節までの分析で、組織のパフォーマンスに関わる因子の特定を行なった。中山ら(2017)は、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おり、本調査でも情報共有が教師の成長にポジティブな影響を与えることが明らかになった。本節では、協働における情報共有とコミュニケーションを阻む因子の特定を行う。

「改善案を提案しづらい状況」について、項目ごとに t 検定を行い国籍別に平均値の差を求めた。「以下の状況下で、日本語教師仲間に教育内容や教授法などの改善案を提案しづらいと感じますか。」という質問に対して、「相手の国籍が自分と異なる場合」「相手が年上の場合」「相手が年下の場合」「相手が上司の場合」「相手が部下の場合」「日本語で提案する場合」「中国語で提案する場合」「学生や他の教師など他者の前で提案する場合」「相手と親しくない場合」の 9 項目について、「1(いいえ、全く)から 5(はい、とても)」のリッカートスケールで回答を求めたところ、以下の結果が導出された。

まず「相手の国籍が自分と異なる場合」である。NT は平均値が 2.64 であるのに対し、CT の平均値は 3.24 である。t 検定を行ったところ、有意確率は.972 であり、統計的に有意とはいえなかったが、平均値の差は-.60 であり、他の項目と比べると差が大きいことがわかった。この結果から、CT のほうが改善案を述べる際に、国籍の違いを意識しているという姿勢が窺える。

Hofstede *et al.* (2010) の 6 次元モデルや Inglehart *et al.* (2014) の世界価値観調査の公開データをもとにした日本と中国の回答者の国籍別比較分析によると、中国の回答者よりも日本の回答者のほうが「国籍」をコミュニケーションの障害要因とする(力丸、2021)。しかし、本調査では力丸(2021)によって導き出された結果と逆の結果が導出された。この要因として回答者の置かれた状況に関わると考えられる。本調査は「NT と CT の協働が実施されている日本語教育機関に所属する NT と CT」を対象に調査を行った。その結果、中国の教育機関に在籍する教員が多数派を占めた。中国の教育機関に在籍する NT のほうが中国人の教職員とコミュニケーションをとる機会が多く、また改善案を提案する機会もあることが考えられる。そのため、国籍が異なる相手に対して、改善案を提案するという状況にも比較的慣れているため、国籍を障害と感じないのではないかと考えられる。

「相手が年上の場合」は、平均値は NT が 3.36 で CT が 3.50 であり、有意確率は.489 であった。また平均値の差も-.14 で差は小さかった。このことから、「年上」という要因は NT にとっても CT にとっても同程度の障害であることが分かる。「相手が年下の場合」は、平均値は NT が 2.32 で CT が 2.63 であり、有意確率は.441 であった。平均値の差は-.31 であった。NT、CT ともに「相手が年下の場合」よりも「相手が年上の場合」のほうが提案しづらい傾向が見えるが、これは両国とも年長者を敬う儒教国家であることが考えられる。

「相手が上司であった場合」は NT が 3.32、CT が 3.53 であり、有意確率は.425 であった。平均値の差は-.21 であった。「上司」という要因は、NT にとっても CT にとっても同程度の障害であることが分かる。「相手が部下である場合」は、平均値は NT が 2.32 で CT が 2.71 であり、有意確率は.654 であったため統計的には有意ではなかったが、平均値の差は-.39 で、他の項目に比べると比較的差が大きい。「部下」という要因は、特に NT にとっては、障害とはなりにくいことが分かる。

「日本語で提案する場合」は、平均値は NT が 2.14、CT は 2.74 で、有意確率は.830 で

あり、統計的には有意ではなかったが、平均値の差は-.60で、他の項目に比べると比較的差が大きい。これは、日本語が回答者の母語であるか否かの影響と考えられる。

「中国語で提案する場合」は、NTが3.14でCTが3.16であり、有意確率は-.071である。平均値の差は-.02であった。「日本語で提案する場合」と「中国語で提案する場合」を比較するとNT、CTともに、「中国語で提案する場合」を障害と考えている傾向が分かる。NTにとって「日本語で提案する場合」よりも「中国語で提案する場合」が障害の度合いとして大きいのは、母語でないからではないかと考えられるが、CTにとっても「日本語で提案する場合」よりも「中国語で提案する場合」が障害の度合いとして大きいことは注目に値する。

「学生や他の教師など他者の前で提案する場合」は、平均値はNTが3.18、CTが3.03であり、有意確率は.391である。平均値の差は.15であった。

最後に「相手と親しくない場合」はNTが3.59でCTが3.45であり、有意確率は.167であった。平均値の差は.14であった。

全ての項目の中で、NTは「相手と親しくない場合」が最も平均値が高かったことから、NTは「相手と親しくない場合」が最も改善案を提案しづらいと感じる傾向にあることが分かる。CTは「相手が上司の場合」が最も平均値が高かったことから、CTは「相手が上司の場合」改善案を提案しづらいと感じる傾向にあることが分かる。また、「相手と親しくない場合」の平均値も高く、CTも「相手と親しくない場合」は、改善案が提案しづらいと感じていることが分かる。一方、平均値が低かったのは、NTは「日本語で提案する場合」であり、NTにとって母語である日本語で提案する場合が最も障壁が低いことが分かる。また、CTは「相手が年下の場合」であったため、CTにとって相手が年下の場合、提案する場合が最も障壁が低いことが分かった。

上記の分析の結果、マネジャーは、組織内の人間関係を親しいものにするよう努めると、上司が部下の意見を聞き入れる姿勢を見せることが、NTとCTのコミュニケーションと協働を促し、改善案を提案しやすい組織風土となると考えられる。

2.6 国籍別に見た仕事に対する考え方について

次に、「仕事に対する考え方について」の結果と考察である。組織のパフォーマンスに貢献する優秀な人材を獲得するために、就職の際に教員が何を重視しているかを把握することはマネージャーにとって不可欠である。就労観は国籍によって異なるという仮説のもと、「就職の際、最も重視すること」を国籍別に比較した。尚、質問項目は、Inglehart *et al.* (2014)の世界価値観調査を日本語に翻訳したものである。

「あなたが、就職先を探すとしたらどのようなことを重視しますか。最も重視することを選んでください。」という質問に対し、「給料がよく、お金のことを心配しなくてもよいこと」「倒産や失業の恐れがなく、安定していること」「好感の持てる人と一緒に仕事ができ

ること」「何かを成し遂げたという気分にさせてくれるような重要な仕事ができること」「わからない」の5項目のうち、一つを選択してもらった。

NTは「何かを成し遂げたという気分にさせてくれる重要な仕事ができること」と回答した人は50.0%で最も割合が高く、CTは「何かを成し遂げたという気分にさせてくれる重要な仕事ができること」と「給料がよく、お金のことを心配しなくてよいこと」が28.9%で、次が「倒産や失業の恐れがなく、安定していること」が23.8%の順であった。

次に就職の際、2番目に重視することを国籍別に比較した結果である。NTは「好感の持てる人と一緒に仕事ができること」と回答した割合が50.0%と最も高く、CTは「給料がよく、お金のことを心配しなくてもよいこと」の割合が最も高く39.5%であった。NTは「やりがい」と「職場の良好な人間関係」をCTは、「やりがい」と「経済的安定性」を重視しているため、マネジャーは採用時に就労観を認識しておくことで、組織のパフォーマンスに貢献する人材を獲得する可能性が高まる。

次に、国籍別に見た仕事において重要な項目である。Pelled *et al.* (1999) は、チームの継続年数にともなって、表層的なダイバシティが感情的なコンフリクトに与える影響が小さくなっていくことを示しているが、チームを継続させるためには、各成員の満足度が重要である。また「改善を提案しづらい状況」に関する質問項目では、業務の改善を提案する際に「親しさ」が重要であることが明らかとなったが、この親しさを構築するためにもチームの継続は必要となるため、仕事において重要な項目の調査及び分析を行なった。尚、質問項目は、Inglehart *et al.* (2014) の世界価値観調査を日本語に翻訳したものである。

「次にあげる仕事のいろいろな側面について、あなた自身が重要だと思うものがありましたら、すべてあげてください。」という質問に対し、「給料がよい」「心理的圧迫(プレッシャー)があまりない」「失業の恐れがない」「世間から尊敬されている仕事」「好ましい勤務時間」「独創性を発揮できる機会」「好ましい休暇制度」「何かを成し遂げることのできる仕事」「責任のある仕事」「面白い仕事」「自分の能力に合った仕事」の11項目にそれぞれ、「はい」「いいえ」で回答を求めた。

NTは「心理的圧迫(プレッシャー)があまりない」が重要であると回答した人が95.5%で最も割合が高く、その次に「給料がよい」が重要であると回答した人が90.9%である。CTは「給料がよい」が重要であると回答した人は100%であり、全ての項目の中で最も割合が高い。また「失業の恐れがない」と「何かを成し遂げることのできる仕事」が97.4%で、次が「自分の能力にあった仕事」が94.7%の順である。

平均の差に関しては「世間から尊敬されている仕事」がCTは78.6%だったのに対して、NTは27.3%で最も差が大きい。CTはNTに比べて世間から尊敬されることを重視する傾向にあることがわかる。また、「失業の恐れがない」がCTは97.4%だったのに対して、NTは73.3%、「責任のある仕事」がCTは81.6%だったのに対して、NTは54.5%であり、「給

料がよい」はCTが100%でNTが90.9%であった。

以上の結果から、マネジャーは教員を組織に定着させるためには、NTには行きすぎた成果主義の制度や組織風土などで、心理的圧迫を与えないよう留意すべきであり、CTに対しては、経済的不安を解消するための制度や給与体系の構築に留意すべきであると考えられる。これらのことに留意することで、構成員の安定化が促され、より良い協働が行われる。それが組織のパフォーマンスにつながるのである。

3. 調査に関する結論

本研究は、NTとCTの協働のあり方を明らかにすべく、CTとNTを対象としたマネジメントの方法について、探索的に調査分析を行い、そこで得られたデータをもとに統計的分析を行った。

その結果、新しいものを取り入れる風土を有する組織においては教員が成長を実感していることがわかった。また、新しい技術や知識を受け入れることに積極的な教員が教授能力や研究能力の成長を実感していることが明らかとなった。新しいものを取り入れることを支援する組織文化や制度の構築が組織のパフォーマンスの向上につながると考えられる。また、NTは「やりがい」と「職場の良好な人間関係」を、CTは「やりがい」と「経済的安定性」を重視していることが明らかとなったため、採用活動の際には、マネージャーが教員のこのような就労観を認識することで、組織のパフォーマンスに貢献する人材を獲得できる可能性が高まる。

また、本調査において知識・情報の共有に積極的な教員は、教授能力、クラスコントロール能力、学生とのコミュニケーション能力、研究能力など、全ての能力において、成長を実感していることが明らかとなった。このことから、教員の成長の実感と知識・情報の共有には大きな関わりがあることが分かる。そのため、コミュニケーションの阻害要因に留意し、知識・情報の共有が円滑に行われ組織風土を構築することが、教員の成長を促し、学習者の教育効果にも影響及ぼすと考えられる。今回実施した調査の結果、コミュニケーションの阻害要因を排除するために、中国人の部下を有する上司は「部下の提案を受け入れる」と目される存在であるよう心がけることが必要である。また、NT、CTともに改善案を提案する場合は、「親しさ」が重要な要因となるため、マネジャーは構成員同士が「親しさ」を構築できる組織づくりを心がける必要がある。

また、チームを継続させて、組織のパフォーマンスを向上させるには、教員を組織に定着させる方略が必要である。NTには、行きすぎた成果主義の制度および組織風土などで心理的圧迫を与えないよう留意すべきであり、CTに対しては、経済的不安を解消するための制度や給与体系の構築に留意すべきであると考えられる。これらに留意することで教員の職場満足度を向上させてチームを長期的に継続させることができ、より円滑にコミュニケーションと協働が行える組織を構築することで、組織のパフォーマンスを向上させること

ができるのである。

Harrison *et al.* (2002) は、チームを結成した当初は表層の多様性に配慮したマネジメントが必要であり、時間が経過した後は、深層の多様性に配慮することが必要であると指摘しているが、本研究により、表層の多様性と深層の多様性は、密接に関連していることがわかった。

4. 本論文の限界と課題

本論文では、教育のパフォーマンスを高めるためのダイバシティ・マネジメントのあり方を見出すべく、大学に在籍する NT と CT に対して質問票調査を実施した。当初はさらに回答を集める予定であったが、世界的な新型コロナの影響でいずれの教育機関の教師も疲弊している状態であり、本研究では 60 通の回答をもとに分析を行なった。より多くのサンプルを集めることは今後の課題であり、本調査では探索的に調査分析を行った。

また、パフォーマンスの向上を「能力の向上という教員自身の実感」のみを指標として分析考察しているため、分析が限定的であり、今後は他の指標での分析考察が必要である。教育機関のパフォーマンスとは教育成果であり、学生の実力の向上が成果であるといえる。そのため、試験の結果のような大規模調査のデータの分析や学生対象の質問票調査の実施を今後の課題としたい。また、多様性にはその組織ごとに適切な程度があると考えられるが、大学において適切な教員の多様性の程度の解明も今後の課題である。

参考文献

- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360-1380.
- Grant, R. M. (1996) "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization science*, 7(4), pp.375-387.
- Hansen, M. T. (1999) "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative science quarterly*, 44(1), pp.82-111.
- Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, M. P. (1998) "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface-and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion," *Academy of Management Journal*, 41(1), pp.96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, Joanne, H., Florey, Anna, T. (2002) "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface-and Deep Level Diversity on Group Functioning," *Academy of Management Journal*, 45, pp.1029-1045.
- Hofstede, G. Hofstede, G. J. Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations Software of the Mind*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007) "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography," *Journal of Management*, 33(6), pp.987-1015.

- Inglehart, R., C. Haerper, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). (2014) "World Values Survey: Round Six - Country-Pooled Datafile Version," <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>, Madrid: JD Systems Institute. (accessed 2020-02-17).
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., and Neale, M. A. (1999) "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups," *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp.741-763.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009) "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal*, 52(3), pp.599-627.
- Schrage, M. (1990) *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*. New York: Random house.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., and Xin, K. R. (1999) "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance," *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp.1-28.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003) "Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective," *MIR: management international Review*, 43(1), pp.63-83.
- 荒木昭次郎（2012）『協働型自治行政の理念と実際』啓文堂。
- 池田玲子、館岡洋子（2007）『ピア・ラーニング入門：創造的な学びのデザインのために』ひつじ書房。
- 加護野忠男（1985）「創造的組織の条件（組織の創造性と革新性〈特集〉）」『組織科学』19(1)、11-19 頁。
- 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、21-29 頁。
- 国際交流基金（2022）「2021 年度「海外日本語教育機関調査」結果」
<https://www.jpff.go.jp/j/project/japanese/survey/result/2021/2021.html>（閲覧日：2023 年 3 月 16 日）
- 高橋俊一（2017）「グローバルビジネスと異文化マネジメント」（林倬史、古井仁編『多国籍企業とグローバルビジネス』株式会社税務経理協会）、227-250 頁。
- 谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント—多様性を生かす組織』白桃書房。
- 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』28、75-91 頁。
- 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、64-74 頁。
- 法務省（2022）「在留外国人統計」
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00250012&tstat=000001018034&cycle=1&year=20220&month=12040606&tclass1=000001060399>（閲覧日：2023 年 3 月 16 日）
- 力丸美和（2021）「中国の教育機関における人的資源管理—日中教師間における協働の分析」『福岡女子大学国際文理学部紀要 国際社会研究』10、97-111 頁。

**Management of Native Japanese Speaker Teachers and Chinese Teachers in
Japanese Language Education at Universities:
An Analysis of Points to Keep in Mind Considering Differences between Native
Speakers and Chinese Teachers**

RIKIMARU, Miwa

Abstract

This research exploratively analyzes the management methods of Native Teachers (NTs) and Chinese Teachers (CTs) and the points to keep in mind based on the differences, to clarify how various teachers should work together to enhance the performance of education. The purpose of this study is to conduct an exploratory survey and analysis of management methods and points to keep in mind based on the differences between NT and CT teachers.

In recent years, due to the "Super Global University Creation Support Program" of Japan's Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT) and other programs, universities have seen an increase in the cultural diversity of their constituents, and diversity management has become an issue in response to this increase. While there have been many previous studies on the relationship between constituent diversity and organizational performance in companies, almost no studies have been conducted in educational institutions, and it is not clear what kind of management style has a positive impact on educational effectiveness in faculty organizations. I focus on the collaboration between NTs and CTs in Japanese language education at Japanese and Chinese universities, and by clarifying methods and points to keep in mind in the management of NTs and CTs, seek to find a foothold for collaboration among culturally diverse faculty members and contribute to effective diversity management in universities. This research is intended to contribute to effective diversity management at universities.

In this study, a questionnaire survey was administered to NTs and CTs belonging to institutions where NT-CT collaboration is taking place, and statistical analysis was conducted based on the data obtained from the survey.

Keywords : diversity, collaboration, teachers, human resources, educational institutions