

# ポジティブ組織行動における日米間の文化的視座の必要性

## The Necessity of Cultural Perspectives Between Japan and the U.S. on Positive Organizational Behavior

久保田佳枝

Yoshie KUBOTA

### キーワード

ポジティブ組織行動、文化、サイコロジカル・キャピタル、  
positive organizational behavior, culture, psychological capital

**Abstract:** This article argues the need to consider cultural aspects when introducing positive organizational behavior (POB), which was developed in the United States, before being introduced into Japanese society, given that values are a fundamental part of culture and help people decide what is positive or negative. In other words, positivity and negativity are associated with communication. POB launched a new academic wave in the United States from 2002. Led by Fred Luthans, POB studies have rapidly spread globally. Recently, Japanese researchers have begun to conduct POB studies, but prior research has not examined POB in terms of cultural elements. Since Japan and the U.S. have different cultures, when exploring POB, the Japanese context should be taken into account. Even in the field of organizational behavior, in Japanese business settings, concepts and theories developed in the U.S. are applied without any cultural consideration. Seeing that positivity relates to culture and communication POB studies cannot ignore cultural differences between Japan and the U.S. This article discusses perspectives of positive psychology and organizational behavior that have influenced POB's emergence, POB itself, and cultural differences between the two countries in terms of positivity and organizational behavior. Furthermore, in light of the connection between culture and communication, the article delineates several important points to consider when applying POB to Japanese circumstances.

## 1. はじめに

近年、エネルギーの源となる良いストレスや跳ね返す力とされるレジリエンスなどといった、人間の優れた能力・特性などに関する書籍が人気を博している（たとえばStephen Cobyの『七つの習慣』やSpencer Johnsonの『チーズはどこへ消えた?』など）。それらの書籍は人目を引くようなポップがつけられ、書店で平置き山積みとなっている。この現状は人びとが自分の人生をより良い方向へ変化させたいという意識の表れといえるのかもしれない。また企業にとっては、厳しい環境にあっても個々人が前向きに業務を重ねてパフォーマンスを出し、組織として高い業績につながることへの関心が高まってきていることもあるのだろう。

心理学分野では、1990年代後半より米国にてポジティブ心理学運動と呼ばれる、人間の素晴らしい側面に焦点を当てた研究をこれまで以上に盛んにさせようとする学術運動が始まった。その後、その運動は職場にも適用され、経営学において従業員のやる気や人間関係などを対象とした組織行動論にも貢献している。その貢献は、従業員のポジティブな側面に目を向けた研究をこれまで以上に繁栄させようと、ポジティブ組織行動 (Positive Organizational Behavior: 以下POBと表記) という名称で出現し (Luthans, 2002)、組織行動におけるポジティブな側面に注目した研究を行う一つの視点となっている。

行動科学的経営学ともいわれる米国産組織行動における理論や概念などは、これまで米国内のみのものでなく、ユニバーサルなものとしてとらえられてきた傾向がある。これらは米国産の理論や概念であるにもかかわらず、そのまま日本の職場に適用・応用されたり、また尺度に関しても単に日本語に翻訳しただけで調査に利用されている研究が多く見受けられ、経営学的観点からは文化一般の現象ととらえられてきた状況がみてとれる。たとえば、組織行動の専門ジャーナルである『経営行動科学』では、過去20年にわたる論文、研究ノート、事例研究は231文献があるうち、日本版尺度開発に関する研究は二つにとどまっている (北岡・増田・森川・中川, 2015; 田中・外島, 2005)。加えて、国内の経営学トップジャーナルと位置づけられている『組織科学』に掲載された組織行動研究でも、「日本語に翻訳した20項目を用いた」(石川, 2013) というように、最新の研究でも尺度を日本語に翻訳しただけで調査に用いられているのが現状である。しかしながら、21世紀に入ってから台頭してきたPOBについては、ポジティブ心理学の国際比較における日米間における結果の差異に関する報告をふまえ、日本への導入にあたって日本の文化や環境を十分に吟味した検討を行う必要があると考えられる。ポジティブ性とネガティブ性の両方を兼ねあわせた感情は、文化の中核をなす価値観であり (Hofstede, 2010)、何をもってポジティブであるか、ネガティブであるかというのはコミュニケーションと関わっている。

たとえば20世紀後半、集団に所属する人びとの日常の積み重ねによって形づくられる心のあり方を検討する文化心理学という分野が発展してきたが (Markus & Kitayama, 1991)、文化心理学は、心理的プロセスそれ自体が文化によって異なるという考えに依拠し、人間の心のあり方を研究している。この研究において、日米間における差異は顕著に示されており、異なる心のあり方を違いのない同じものとして比較することは上記の考えにそぐわない。

これまでの日本でのPOB研究において、日米間の文化的観点からその有効性を検討した研究は見受けられないことから、本稿では、POBと文化という二つの視座に立脚し、異文化コミュニケーションに関わる組織の中の文化とコミュニケーションの違いに関して検討しながら、POBの日本導入の有効性を検討する。この目的から本稿では、ポジティブ心理学と組織行動とのPOBの概要を論じたのち、ポジティブ性と組織行動における日米間の文化的差異を検討し、

ポジティブ性、文化とコミュニケーションの関係性を述べながら、米国産POBを日本へ導入する際に検討すべき留意点を論じる。

## 2. ポジティブ組織行動 (POB)

### (1) 組織行動

組織行動とは、経営学における人間的側面を研究する一つの領域であり、組織内における個人内、対人レベル、集団レベルに加え、個人を取り巻く環境レベルにおけるコミュニケーションに注目する研究分野である。経営学とは、「ヒト」・「モノ」・「カネ」・「情報」という四つの経営資源を運用して、顧客に有用なサービスを提供し、生産活動を通して企業目的を達成しようとする活動に関する学問である。「ヒト」は従業員、「モノ」は不動産・材料など、「カネ」は資金を意味し、「情報」はマーケティングや企業戦略などに必要なデータやノウハウを示す。たとえば、飲食店の開業を考慮すると、店の拠点となる不動産の準備、キッチン設備やテーブルなどが「モノ」である。その店でウェイターやコックなどを担当する従業員が「ヒト」を意味する。またテーブル購入や食材購入、加えて光熱費に至る一連の資金や従業員の給与などは「カネ」、そして接客や調理に関する方法などといったノウハウが「情報」を表す。このような四つの資源を用いながら、組織において経営活動を行うことに関する学問が経営学であり、なかでも従業員間の相互作用(コミュニケーション)や従業員の効果的な活用に関して研究を行うのが組織行動である。

組織行動は、1960年代に始まった行動科学の影響を受けて米国において台頭してきた。それ以前は、労働者のサボタージュの回避と生産性向上を目的とした方法論としてTaylor (1911) による科学的管理法 (scientific management)、また労働者のモチベーションを高めるための、社会的欲求の充足の必要性を説いた人間関係論があった (Roethlisberger, 1941)。しかしながら1960年代、行動科学の貢献によって人間関係論は組織行動論へと変遷を遂げ、これが現在の組織行動のはじまりとされる。

組織行動における代表的な研究としてあげられるのは、モチベーションである。モチベーションとは従業員のやる気であり、人は何によってモチベートされるのか、そしてその人がどのようなプロセスでモチベートされるのかをも意味する。換言すれば、組織内における共通の目標に向かって、個々人の内的なコミュニケーションや組織内における上司と部下の対人コミュニケーションや部署課における集団コミュニケーションによって、人間はモチベートされるのである。この組織行動論と並行して、後述するPOBは、ポジティブ心理学の影響によるポジティブな視座と特有の基準を加味した、新しい組織行動研究を提案する潮流として発展してきたのである。

### (2) ポジティブ心理学

ポジティブ心理学とは、より価値ある人生を送るために、人間が兼ね備えた強みといったポジティブな側面を研究し、より良い条件のもとで、人間の成長や自己実現を促す科学的アプローチである (Snyder & Lopes, 2007)。もともと心理学の課題は、①精神的な病気の治療、②日々の生活の改善、③優秀な人材の識別と育成、と三つあったのだが、戦後の環境下において障害や疾病などを和らげる必要性から、心理学は問題解決型の研究が中心の学問となっていった。そのため、これまで心理学全体として人間の成長、自己実現、幸福などといった心理的に健康な側面にほとんど目を向けてこなかったことを認識した心理学者たちが、ポジティブな側面にもっと注目した研究を行なっていくと呼びかけた学術運動が、ポジティブ心理学である (Seligman,

1998)。

ポジティブ心理学の関心は、人間の持続的幸福感や成長などに関する、たとえば喜びや楽しみといったポジティブな感情の研究である。ポジティブ感情が生起すると、人間は思考や行動を拡張し、心理的な幅を広げて上向きのスパイラルが生み出され、心がより良い状態へと変化していく (Fredrickson, 2009)。また、人間があることに夢中になっている時に体験するフロー状態 (Csikszentmihalyi, 2008) もポジティブ心理学における代表的な研究である。このように、ポジティブ心理学とは、より良いあり方や健康的な生き方などといった人間の生活における人間の優れた側面に関して探究する、心理学における一つの視点であるといえる。人間のもつポジティブな側面にアプローチした学術運動は、人間の生活のみならず、職業生活にもその範囲を広げ、POB台頭の直接の触媒として、そのポジティブな視点を組織研究に与えることになったのである。

### (3) POB

POBは、今日の職場においてポジティブに方向づけられた人的資源の強みや心理的力量に関する研究とその応用を行う研究グループである (Luthans, 2002)。POBはネブラスカ大学に研究拠点を置き、2002年にFred Luthansを中心とする研究者らによって台頭してきた。POBの研究には実証的であることのほか、いくつかの基準があり、その基準をすべて満たすことが求められる。

先述のとおり、POB研究には定められた基準がある。それは、①理論的背景があること、②トレーニングによって開発可能な可変的な状態や特性であること、③構成概念には信頼できる測定可能な尺度があり実証研究が可能であること、④パフォーマンスを効果的に管理できること、という四つである (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)。ポジティブ心理学と比較してPOBの最大の特徴は、パフォーマンス管理という観点から、研究対象が職場に絞り込まれている点であるといえる。

このようにPOB研究は、人的資源の長所としての心理的力量 (psychological capacities as human resource strengths) を扱う研究をいう。換言すれば、POBは職場に注目した従業員の行動科学であり、従業員の長所や強みとパフォーマンス向上の関係性を実証的に明らかにすることを目的としているともいえる。POBの研究主題と代表的な研究者については、表1を参照されたい。なお表1は、POBを冠する初の書籍である *Positive Organizational Behavior* (Nelson & Cooper, 2007) の目次一覧を日本語でまとめたものである。

ポジティブな組織研究を行う研究者は、先行研究において、ポジティブ性 (Positivity) を「上昇プロセスと結果の向上」(Cameron & Caza, 2004)、「美德を備えたやり方による標準から逸脱した意図的行為」(Spreitzer & Sonenshein, 2003) と定義づけている。また、ポジティブとは、「華々しい結果」、「驚くべき成果」、「素晴らしい達成」、「卓越したパフォーマンス」と定義され、標準から外れることを意味するという点で、ふつうの成功よりもさらに上回ることを示唆している (Cameron, 2008)。このポジティブ性を理解するためには、ポジティブな逸脱行動やポジティブな結果を説明するメカニズムを解明するさらなる深い検討が必要となる。

この特徴に基づくとPOBにおけるポジティブとは、ポジティブの規定要因・プロセス・実践・結果の「統合システム」を意味する。そのシステムは標準的な基準を上回り、また個人とコンテキストの両方に対して持続可能な価値を加え、組織における多様な観察者やステークホルダー (投資家のような組織の利害関係者) によって、確認または同意される統合システムであると定義される (Youssef-Morgan & Luthans, 2013)。この包括的な定義は、ポジティブ性の反意語

表1 ポジティブ組織行動 (POB) の研究領域

領域	研究主題	研究者
イントロダクション	ポジティブ組織行動：包括的視点	Nelson & Cooper
	サイコロジカル・キャピタル	Luthans, Youssef, & Avolio
	健康で生産的な労働	Quick & Macik-Frey
	職場での良いストレス	Simmons and Nelson
ポジティブ状態・ポジティブ特性・そのプロセス	ポジティブ感情	Askanasy & Ashton-James
	やる気	Spreitzer & Sutcliffe
	活力	Shirom
	倫理的リーダーシップ	Trevino & Brown
	政治的スキル	Perrewe, Ferris, Stoner, & Brouer
	許容性	Cameron
	セルフエンゲージメント	Britt, Dickinson, Greene-Shortridge, & Mckibben
	ポジティブな中核的自己評価	Judge & Hurst
POB 研究における理論的諸問題	POB 研究者の方法論的挑戦	Wright
	サイコロジカル・キャピタルの測定	Little, Gooty, & Nelson

出所：『Positive Organizational Behavior』（Nelson & Cooper, 2007）の目次を筆者が日本語に翻訳し作成。

とされがちなネガティブ性を特徴づける唯一の視点というよりも、むしろコンテキストをも包含する全体システムとして、理解されることが必要であることを示唆している。そしてまた、ポジティブ性が生じる範囲において、観察可能で客観的に判断できる証拠に基づき、そのコンテキストに影響を及ぼすものが、ポジティブとされるのである (Luthans, Youssef-Morgan & Luthans, 2015)。コンテキストはコミュニケーションにおける文化的、社会的、物理的状況を意味し、コミュニケーションはコンテキストの影響を受けることから、ポジティブなコンテキストの影響を受けた結果生じるPOBは、コミュニケーションに関わっているといえる。

ここまで米国におけるPOB研究に基づき、ポジティブの定義を論じてきたが、日本での学術研究は、米国やその他諸国と比較して発展の途上にある。日本においてPOBの諸理論を扱った学術研究は、組織におけるポジティブ感情 (金井・高橋, 2009)、ポジティブな個人特性を評価する中核的自己評価の尺度開発 (西田・高橋, 2015)、ベストな自分に向かって成長していく心理的な力量を意味するサイコロジカル・キャピタル (以下、PsyCapと表記) の台頭の意義 (久保田, 2015) がある。その他、研究の中でPOBについて言及した文献 (松原・Mohammad, 2007)

や2009年に神戸大学大学院経営学研究科などによって開催された人勢塾セミナーに関する内容報告の中でも、POBに言及している(金井, 2010a)。また一般ビジネス雑誌においては、POBを主題とした記事(金井, 2004)が掲載されている。そのほか、『オプティミストはなぜ成功するのか』(セリグマン, 1994)やレジリエンス(ライビッチ・シャター, 2015)といったPsyCapを構成する次元に関する翻訳本が出版されるなど、POBに関する概念が日本社会においても関心を集め始めていると考えられる。日本のPOBにおける実証研究はこれからであり、今後の研究が期待されるものといえよう。

### 3. ポジティブ心理学と組織行動における先行研究：日米間の差異

#### (1) ポジティブ心理学

ポジティブ心理学における日米比較においては、幸福感とポジティブ感情に関する研究がある。幸福感とポジティブ感情に関する調査報告は、日米間の顕著な違いが示されている(Suh, Diener, Oishi, & Triandis, 1998)。米国を含む西欧諸国ではポジティブ感情の経験頻度と幸福感のあいだには強い関係性が示されたが、日本を含む東アジア諸国ではそれらの関係性は弱いことが示された。換言すれば、西欧では幸福感を得るにはポジティブ感情を頻繁に経験していることが必須であり、ポジティブ感情なしに幸せを感じる人は少ない傾向があることを示唆している。対して、東アジアでは、ポジティブ感情の頻繁な経験なしに幸せを感じていることが示された。ネガティブ感情は、米国では「罪悪感」は避けるべき感情とみなされている一方で、日本や中国などの東アジア諸国では望ましい感情ではないものの、避けるべき感情とまではみなされていない。なお、東アジアでは、恒常的なポジティブ感情の経験も、好ましいこととは思われていない(Eid & Diener, 2001)。この報告は、「罪悪感」とは、自分自身を内省させ、自分の罪や失敗を意識させる感情であり、日本では失敗経験が自分を成長させるという考え方が今もなお人びとの心に影響を与えている証拠であるといえるかもしれない(Heine, Lehman, Markus, & Kitayama, 1999; 尾崎・上野, 2001)。また、米国では頻繁にポジティブ感情を経験する人はネガティブ感情をあまり感じない傾向があるが、一方、東アジアではポジティブ感情を経験する人もネガティブ感情を感じているといえる(Schimmack, Oishi, & Diener, 2002)。このような報告から、米国をはじめとする西欧諸国の人びとは、ポジティブ感情の経験によって幸せを感じていると判断しているといえよう。この結果から、ポジティブ心理学はポジティブ性とネガティブ性に関する日本人と米国人の判断基準にも関わっており、それゆえ異文化コミュニケーションに関わっているといえる。

#### (2) 組織行動

組織行動における、組織内コミュニケーションでの言語的・非言語的側面においては、単なる日本語と英語と使用言語の違いだけでなく、非言語メッセージによる違いも日米間において見受けられる。たとえば、職場での日本語によるあいさつは、英語のそれとは異なりユニークである。日本語でのあいさつは、対面、電話、メールのどれにおいても「お疲れ様です」という言葉を頻繁に用いる。この「お疲れ様です」を端的に示す英語表現は、おそらくないだろう。あえて英語にするならば、“I know you are tired because of your hard work”とにでもなるのだろうか。英語でのあいさつは、対面、電話、メールにおいても“Hi”や“Hello”という表現が一般的といえる。英語の“Hi”や“Hello”とは異なり日本語での「お疲れ様です」というあいさつは、「あな

たが一生懸命働いていることをわかっていますよ」というメッセージの表れであるかもしれない。相手を気遣い、また承認する言葉が挨拶に用いられることから、従業員が相互に調和を暗示的に意味しているとも解釈されるだろう。それゆえ、日本の職場では、人間関係が重要な要素とみなされることが理解できよう。このあいさつに関する事例は、日本の職場における象徴的なコミュニケーション行動の一例といえるだろう。日本の職場で周囲とうまくやっていくこと、それは他者のモチベーションをも左右するとても重要なことなのである。

また組織行動におけるモチベーション研究においても日米間における顕著な違いが示された研究がある。Herzbergの動機づけ衛生理論は二要因理論とも呼ばれ、従業員の職務態度と職務満足に注目し、どのような要因が職務態度に影響を及ぼすのかを検討した研究である。従業員に満足をもたらす「動機づけ要因」と不満をもたらす「衛生要因」に分類され、動機づけ要因を充足させることで、従業員は自己成長を試みようとするために意欲の向上につながるとされている。「動機づけ要因」とは、達成、承認、職務そのもの、責任、昇進という五つをさし、職務態度に影響を及ぼす要因である。これらの要因は充足していれば満足となるが、充足しなくても不満が大きくなるわけではなく、また持続的な満足と動機づけの高さをもたらすという特徴がある。また「衛生要因」は、会社の方針・管理、技術監督、給料、上司・同僚・部下との人間関係、作業条件であり、これらの要因が不十分であれば不満となり、また満たされても満足を高めることはないとされる (Herzberg, Marusner, & Snyderman, 1993)。

Herzbergは職場の人間関係を衛生要因に分類したが、日本においてはこの限りではない。衛生要因は、それに満足すれば不満はなくなる一方で、モチベーションの向上には結びつかないことを意味するが、日本の報告では、「人間関係」は衛生要因ではなく動機づけ要因となるという結果が導かれている (原口, 1995)。この結果から、日本の職場では人間関係、組織内における対人・集団コミュニケーションが重要視されていることが理解される。

組織におけるコミュニケーションを重視する観点は、日米における職業観の違いによるものと考察される。たとえば、就職活動を取り上げて比較すると、「どのような仕事をしているか」を重視する米国社会では、就職活動の際、担当する職務内容が決定要因になりうる。一方日本では、企業に入社したのち、定期的な人事異動もともなうことから、職務内容を限定した就職はきわめて難しいのが現状である。また、日本での就職は職務内容よりも「どの企業で働くか」、いわゆる「就職ではなく就社」という意味合いから、その組織中での人間関係をも検討して就職先を決める傾向がある。それゆえ、一連の就職活動のなかでOBやOGを訪問し、自分が入社を希望する企業で働く先輩たちから職場の人間関係を推察するのである。この点からも、日本では職場の人間関係が動機づけ要因とみなされることが理解されよう。

## 4. 文化とコミュニケーション

### (1) 文化とコミュニケーション

文化は、異文化コミュニケーションにおける中心的な概念である。異文化コミュニケーション研究とは、文化集団による違いを検討するものである。たとえば、日本人は米国人とは違うとか、男性は女性とは違うとか、IBMとトヨタ自動車は違うとか、そういったことである。

文化は研究によってこれまでさまざまな定義づけがなされてきた。先行研究では、1865年にTylarによるもので、文化は集団の構成員として学習した能力と習慣であるという定義である。またKroeber & Kluckhohn (1952) は、文化とは、集団内で作り上げられた人工物が具体化し

たものであり、シンボルを通して学習され伝承されてきたルールや行動である、と定義した。またRohner (1984) は、文化とは、ある集団内において何世代にも渡って受け継がれている学習によって獲得される集合体であるとした。その他、集団の構成員が共有している生き方であるとも定義されている (Berry, Poorting, Segall, & Dasen, 1992)。このように文化の定義づけがこれまでもいろいろなされてきた。

その後、1980年代以降、文化の定義は、異文化コミュニケーション研究の発展にともなって出現してきた三つの研究アプローチの違いによって異なったものとなっている。一つは、経営学と同じ学術分野である社会科学に依拠し、心理学的統計手法を用いた社会科学的アプローチである (Martin & Nakayama, 2013)。二つ目は社会科学的アプローチよりも文化をよりダイナミックにとらえ、人類学や社会言語学に依拠した解釈的 (interpretive) アプローチ (Carbaugh, 2007) である。三つ目は、解釈的アプローチと同様に文化をダイナミックにとらえ、コミュニケーションに影響する社会構造や政治といったマクロなコンテキストにおけるパワーを研究対象とする批判的 (critical) アプローチ (Nakayama & Halualani, 2011) である。社会科学的アプローチは文化をスタティックにとらえているという批判もあるが (Mendoza, Halualani, & Drzewiecka, 2002)、本稿では前述した「信頼できる測定可能な尺度があり実証研究が可能であること」というPOBの基準に見合うよう、また概念の初期研究として全体像を把握し、のち国という境界を設け、社会科学的アプローチによる研究法を前提とした、そのアプローチの範囲における文化の定義を採用する。

社会科学的アプローチは、文化それ自体に焦点を当てるのではなく、コミュニケーションにおける文化の影響を検討する立場をとる。それゆえ、社会科学的研究は、文化の違いによって生じるコミュニケーションの違いに研究の関心が寄せられ、文化の概念化や文化の機能性を検討することはほとんどない (Martin & Nakayama, 2013)。

それゆえ本稿において、あえて文化を定義するならば、社会科学的アプローチの視点に立脚し、文化とは所属する集団内において学習され、共有される知覚のパターンといった、日常における無意識的な判断基準、と定義する。たとえば、集団内において常識や当たり前とされている共通の考え方や行動様式、また無意識に行う善し悪しの判断などのことを示す。この文化は、日常生活の積み重ねのなかで形作られるために人間の心と結びついた形で、変化したり成長したりしていく。それゆえ、文化は心のあり方にも影響をもたらす、異なる文化の中で生きる人間の知覚や思考へも違いを生み出していくのである (Markus & Kitayama, 1991)。

人間の心の形成に影響を及ぼす要因は、親の影響のほか、どの文化に身を置きながら成長してきたのかである。異なる文化に生きる人びとの心の違いに注目し、各文化における自己を俯瞰する概念として、文化的自己観があげられる。文化的自己観は、「ある文化において歴史的に共有されている自己についての前提」(北山, 1994, p.153) であり、所属する文化によって自己のあり方が異なることを示しており、日米間においては相互協調的自己観と相互独立的自己観の二つが対比されてきた。社会科学的アプローチでは、文化が自己を形成し、その自己がコミュニケーションに影響を与えると仮定する。文化の代替用語として自己観が用いられる場合もある。したがって、二つの自己観も文化・コミュニケーションと関わるものとして研究されてきたのである。

相互協調的自己観とは、個人は「他者と根源的に結びついているという前提」(北山, 1994, p.154) であり、日本をはじめとした東アジア諸国によく見受けられる自己観である。個人は、周囲に目を配り他者を気遣い、幼い頃から他者に迷惑をかけないようにと育てられていく。このような環境では、個人は、コンテキストを読みとって他者と相互に依存的あるいは協調的な関



係性を維持することで、自己が意味づけられ、自信を高めていく。それゆえ、個人の行動は、コンテキストや他者との関係性によって決定される。これに対し、相互独立的自己観は、個人は「他者から切り離されたもの」(北山, 1994, p.154)として独立した自己ととらえる考え方であり、西欧諸国において見受けられる自己観である。個人は、他者や状況というような社会的コンテキストからは切り離され、周囲からの影響を受けない独立した存在とみなされている。このような環境では、自己実現に向けて個人の潜在的な力をも開発し、達成することで自信を高めていく。それゆえ、個人の行動はその個人の内的な条件によって決定される。このように日米間における文化的自己のあり方は正反対といってよいほどの違いがあるといえる。

前章より日米間、西欧と東アジア、というような形で文化に関連するいくつかの比較検討を行なってきたが、文化の重層性という特徴から、このように文化を扱うことが必ずしも妥当であるとは言い切れない。個人は、国の文化、地域の文化、性別の文化、職場の文化、家庭の文化というように、同時に幾重にも重なる文化の傘のなかに身を置き、その重なる文化が完全に一致する別人を見つける可能性はまずないといえる。それゆえ、文化と密接に関係している個人の心のあり方を厳密に把握しようと試みるならば、個人が置かれたコンテキストにおいて個別の聞き取りや観察が必要とされるという考えがひとつある。一方で、ポジティブ心理学や組織行動といった集団間における傾向を導くには、文化をある切片で切り出しての比較、すなわち測定による比較にならざるをえない。個別の聞き取りや観察の積み重ねに対して、測定による集団間比較が役に立たないということになるだろうか。個人を構成する文化、あるいは、背後にある文化が同じでなかったとしても、比較する個人および集団のあいだに共通する文化があるのであれば、その比較は意味をなすといえるのではないだろうか。

米国産組織行動において、これまで普遍的とみなされてきた諸理論や現象は、米国の相互独立的自己観のうえに成立しており、その文化特有の現象であるのかもしれない。換言すれば、米国特有の自己観のもとで確立した諸理論をそのまま日本に適用・応用しても、それは単なる輸入にすぎず、何の意味もなさないことを意味する、といえるかもしれない。すでに日本と米国の差異は、比較文化研究からも、また文化的自己の視座からも、これまでに知見が豊富に積み重ねられている。それゆえ、今後の組織行動研究においては、文化的知見もふまえた検討をする必要があるだろう。

## (2) 文化とPOB研究

今後どのようにして、文化的知見を取り入れて、POB研究の基準と整合性を保ちながら日本においてPOB研究を行っていくか、その展望を述べておく。POB研究の基準は、社会科学的アプローチに準拠する「測定可能性」と「パフォーマンス管理」がある。

「測定可能性」に関しては、尺度作成と分析プロセスにおいて、文化的差異の存在を重視し、十分な配慮を必要とすることを、研究者が認識しておくことが重要といえるだろう。尺度作成の際には、画一的な手順と作業を経て尺度を日本語に置き換えるのではなく、日本語でコミュニケーションが行われている場を考慮しながら翻訳し、種々の信頼性と妥当性の検証をもって、測定可能性を満たすといえるのではないだろうか。さらには、日米比較を行う際には、レスポンス・スタイルの違いを考慮したり、場合によっては2群間における特異項目を質問項目から削除するなどして、分析していくことが求められるだろう。

また、「パフォーマンス管理」に関しては、日本のコンテキストに見合ったパフォーマンスを研究モデルに組み込み、測定し、管理することが、日本企業におけるパフォーマンス管理ではな

いだろうか。日本企業では、米国企業のような職務記述書 (Job description) がいないために、職務範囲があいまいである。先行研究で述べたように、日本では組織内のコミュニケーションが従業員のモチベーション要因となるほど重視されている。それゆえ、筆者による日本企業を対象としたPOB研究では、職場のメンバーをサポートしたり、自分の役目ではないことをも自発的に行なったりすることなどを示す「文脈的パフォーマンス」を用いている。このほか、最終的に導かれた数量データを分析する際、短絡的に数字のみを読み取るのではなく、コミュニケーションが行われている場を十分に配慮することを忘れることなく、分析・考察していくことが、文化的知見とPOB研究の基準の間で折り合いをつける方法であるといえるかもしれない。社会科学的方法論に準拠するPOB研究は、文化的知見を考慮するうえで方法論的限界はあるけれども、それでもなお文化的知見をふまえることで、米国優勢の視点から文化相対主義的な視点へと変化させていく一助となるのではないだろうか。

## 5. おわりに

本稿では、ポジティブ心理学、組織行動、POBを概観し、それぞれにおいて日米間の違いを示した実証研究の調査報告を呈示しながら、日米間の差異を検討し、日本におけるPOB研究の有効性を検討してきた。前述のとおり、日米間においては、たとえば幸福感の感じ方が異なったり、職場でのあいさつや動機づけ要因の違いといったことがそれにあたる。それらの差異は、言語のみならず「文化」という言葉で表現され、社会科学的方法論においては、文化とは所属する集団内において共有される知覚パターンといった、日常における無意識的な判断基準を意味する。文化は我々の生活と密接に関わっているためにコミュニケーションと関わっており、我々の根底にある心のあり方における心理のプロセスそれ自体が、文化によって異なるのである。

日本でPOB研究を行ううえで、日米間におけるポジティブ性とネガティブ性に関する判断の差異を明らかにすることは、根本的な自己観の違いやコミュニケーションの違いのみならず、経営学的行動科学に異文化コミュニケーション学的なアプローチを加えるものである。それゆえ、本稿では、これまで経営学研究では比較的あいまいとされてきた文化的領域に光を当てることができた。

さらに、今後の課題として、新たにPOB研究に日本で取り組む場合には、文化的知見をふまえた検討、すなわち相互独立的自己観の上に成り立っている米国産の理論や概念を日本的コンテキストに見合うよう、ローカライズしていくことが求められる。とくにPOBでは有効な尺度を用いることが原則とされているために、単に日本語に翻訳するのでは尺度の信頼性や妥当性は担保されず、十分な検討をふまえた、信頼性の高い日本語版の作成が必要となるだろう。米国以外の国々で進められているPOB研究では、翻訳等価性が担保されるといわれているバック・トランスレーション法 (Brislin, 1986) を採用することが原則とされているが、相互協調的自己観の上に成り立つ日本の場合、日本の職場コンテキストに見合った適切な意味をなす言葉であるか、また一読して意味のわかる文章になっているかという点を考慮すると、バック・トランスレーション法による質問項目の日本語化だけでは不十分であろう。日本版尺度作成については、バック・トランスレーション法を援用する形で各項目の日本語の精度を上げ、そのあと、外国で開発された尺度の日本語版を作成するガイドラインに沿って、種々の信頼性と妥当性の検証を統計的に検証していくことも必要であろう。

謝辞

本稿執筆にあたり、異文化コミュニケーション研究科博士後期課程の瀬端睦さんと修了生の中村優子さんには貴重なアドバイスを賜り、心より感謝いたします。

参考文献

- Berry, J., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field method in cross-cultural research* (pp. 111-164). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Cameron, K., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7-24.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. (C. U. Press, Ed.). Cambridge: Simon & Schuster.
- Eid, M., & Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter- and intrainational differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 869-885.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Top-notch research reveals the upward spiral that will change your life*. New York: Three Rivers Press.
- 原口俊道 (1995). 『動機づけ—衛生理論の国際比較—東アジアにおける実証的研究を中心として』同文館.
- Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106(4), 766-794.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (2007). *The motivation to works*. London: Transaction Publishers.
- Hofstede, G. H. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hills.
- 石川淳 (2013). 「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ：チーム・リーダーのリーダーシップ、シェアド・リーダーシップ」『組織科学』46 (4), 67-82.
- 金井壽宏 (2010). 「人勢議論-経営におけるひとの問題をポジティブに構想するために(第1回) ひととは「ポジティブ」で動くのか、「ネガティブ」で動くのか」『一橋ビジネスレビュー』57 (4), 128-130.
- 金井壽宏・高橋潔 (2004). 「ポジティブ組織行動 (POB) で職場に光を当てる」『Think!』10, 66-73.
- 金井壽宏・高橋潔 (2008). 「組織理論における感情の意義」『組織科学』41 (4), 4-15.
- 北岡和代・増田真也・森河裕子・中川秀昭 (2015). 「日本版Areas of Worklife Survey (AWS) —個人と職場環境 6つのミスマッチ診断—」『経営行動科学』28 (1), 53-63.
- 北山忍 (1994). 「文化的自己観と心理的プロセス」『社会心理学研究』10 (3), 153-167.
- 久保田佳枝 (2015). 「サイコロジカル・キャピタルの台頭：組織行動における台頭の意義」『異文化経営研究』12, 51-63.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and difinitions*. Cambridge: Peabody Museum.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge* New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Martin, J. N., & Nakayama, T. K. (2013). *Intercultural communication in contexts*. New York: MacGraw-Hill.

- 松原敏浩・Mohammad, Ali Al Masum (2007). 「リーダーシップ文献展望 (11) —オーセンティック・リーダーシップとナルシスティック・リーダーシップ (カリスマ的リーダーシップ)」『愛知学院大学「経営管理研究所紀要」』14, 51-71.
- Mendoza, S. L., Halualani, R. T., & Drzewiecka, J. A. (2002). Moving the discourse on identities in intercultural communication: Structure, culture, and resignifications. *Communication Quarterly*, 50, 312-327.
- Nakayama, T. K., & Halualani, R. T. (Eds.). (2011). *The handbook of critical intercultural communication*. Malden, CA: Wiley-Blackwell.
- Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 西田豊昭・高橋弘司 (2009). 「中核的自己評価の測定」野口裕之・渡辺直登 (編)『組織・心理テストの科学 項目反応理論による組織行動の探求』(pp.271-289). 白桃書房.
- Oishi, S., & Diener, E. (2001). Goals, culture, and subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1674-1682.
- 尾崎仁美・上野淳子 (2001). 「過去の成功 失敗経験が現在や未来に及ぼす影響」『大阪大学大学院人間科学研究科紀要』27, 63-87.
- ライビッチ, K.・シャッター, A. (2015). 『レジリエンスの教科書：逆境を跳ね返す世界最強トレーニング』(宇野かおり・訳). 草思者. [原著: Reivich, K., & Shatte, A. (2002). *The resilience factor*. NewYork: Tuttle-Mori Agency].
- Roethlisberger, F. J. (1941). *Management and morale*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rohner, R. P. (1984). Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 111-138.
- Schimmack, U., Oishi, S., & Diener, E. (2002). Cultural influences on the relation between pleasant emotions and unpleasant emotions; Asian dialectic philosophies or individualism-collectivism? *Cognition and Emotion*, 16, 705-719.
- Seligman, M. (1998). Building human strength: psychology's forgotten mission. *APA Monitor*, January, p.2. In C. R. Snyder, Shane J. Lopez, & Jennifer Teramoto Pedrotti (2011)., *Positive psychology: the scientific and practical explorations of human strength* (pp.4-5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- セリグマン, M. (1994). 『オプティミストはなぜ成功するのか』(山村宣子・訳). 講談社. [原著: Seligman, M. (1990). *Learned optimism*. NewYork: Tuttle-Mori Agency].
- Spreitzer, G., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organization. In K. S. Cameron, J. K. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp.207-224). San Francisco: Oxford University Press.
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S., & Triandis, H. C. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgement across cultures: Emotions versus norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1378-1394.
- 田中堅一郎・外島裕 (2005). 「日本版組織機能阻害行動の測定尺度の開発」『経営行動科学』18 (1), 11-19.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Bros.
- Tylor, E. B. (1865). *Researches into the early history of mankind and development of civilization*. London: John Murray.
- Uchida, Y., Norasakkunkit, V., & Kitayama, S. (2004). Cultural constructions of happiness: Theory and empirical evidence. *Journal of Happiness Studies*, 5, 223-239.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthuns, F. (2013). Psychological capital theory: Toward a positive holistic Model. In A. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp.145-166). Bingley: Emerald.