

# 多国籍学生チームの PBL におけるカルチャーマップと チームパフォーマンス指標に関する研究

Study on Culture Map and Team Performance Indicators in PBL of Multinational Student Team

平林 信隆<sup>1)</sup>

Nobutaka HIRABAYASHI

## 概要

多国籍チームを有効に機能させるためにはその多様性の源泉となるチームメンバー個々が持つ「文化の指標」を把握することが重要である。そして、それを組み合わせて、チームメンバーと向き合うことで、チームは文化の違いによる混乱を乗り越え、チームパフォーマンスを引き出す可能性が出てくる。

本研究では大学のゼミにおける多国籍チームの PBL (Project-Based Learning) 実験を通じて、多国籍チームの持つ多様性を「文化の指標」で定量的に測定し、プロジェクトのステージごとにおけるコンテキストを質的に解釈し「パフォーマンス指標」にどのように影響を及ぼすのかを定量的に測定した。「文化の指標」としてはカルチャーマップ (Mayer, 2014) を、「パフォーマンス指標」としてはチームパフォーマンスメジャメント (Michael, 1997) を使用し、チームパフォーマンスを最大化させるための仮説を構築し、質的に検証した。

これらの2つの指標を使うことで、異文化適応の各段階における多国籍チームの状況を可視化できた。「ダイバーシティ」と「インクルージョン」を体験する PBL の観点からも意義のある成果が認められた。

キーワード：ダイバーシティ、チームパフォーマンス、インクルージョン、カルチャーマップ、多国籍組織

## Abstract

In order for multinational teams to function effectively, it is important to understand the “culture indicators” of individual team members that are the source of their diversity. By combining its “culture indicators” and facing its members, the team may be able to overcome the confusion of cultural differences and bring out team performance.

In this research, through PBL (Project-Based Learning) experiment of multinational teams in university seminars, the diversity of multinational teams is quantitatively measured with “culture indicators”, and the context at the project stage is qualitatively interpreted. We measured quantitatively how it affects the “performance indicators”. Using the culture map (Mayer, 2014) as the “culture indicators” and the team performance measurement (Michael, 1997) as the “performance indicators”, the hypothesis model was established and verified qualitatively.

By using these two indicators, we were able to visualize the situation of multinational teams at each stage of crosscultural adaptation. From PBL’s perspective of experiencing “diversity” and “inclusion”, meaningful achievements were recognized.

**Keywords:** diversity, team performance, inclusion, culture map, multinational organization

---

<sup>1)</sup> 共栄大学 国際経営学部

## 1. はじめに

今日の世界情勢においては米国や欧州で自国優先主義に基づくポピュリズムや保護主義などのイデオロギーが生じているものの、交通手段の発達や情報手段、特にインターネットの発達により世界は確実に狭く、近くなってきている。この世界におけるグローバル化の流れの中で大学生にとって、政治的にも、経済的にも、教育的にも、世界に通用する多様性を身に着けることが不可欠である。

さらに2020年の東京オリンピック開催に向けて、日本のような単一的な国家ですら、訪日外国人観光客数は2015年に1,974万人、2016年に2,403万人、2017年に2,869万人、2018年に3,119万人となり、2019年9月までの累計値も2,441万人と前年同期を上回っている（日本政府観光局, 2019）。日本政府の訪日外国人観光客数目標が2020年に4千万人、2030年に6千万人（国土交通省観光庁観光ビジョン, 2016）と日本の総人口の約半分の外国人が訪日する時代が近づいている。このように、日本国内においてもグローバル化は確実に進んでおり、大学生が外国人との多文化共生をしていくことはますます重要になっていくのである。

日本にとって、組織の多国籍化は機会であり避けられないテーマでもある。多国籍チームの多様性はチームに混乱をもたらす反面、相乗効果をもたらすという経験に基づく一般概念に対し、科学的なアプローチにより職務設計をすることも必要となる。本研究では大学のゼミにおける多国籍チームのプロジェクトマネジメント (PBL: Problem Based Learning) 実験を通じて、多国籍チームの持つ多様性を考慮し、プロジェクトチームのパフォーマンスを最大化させるための仮説モデルを構築し、質的に検証した。

## 2. 本研究の仮説モデル

### 2.1 先行研究における文化の指標

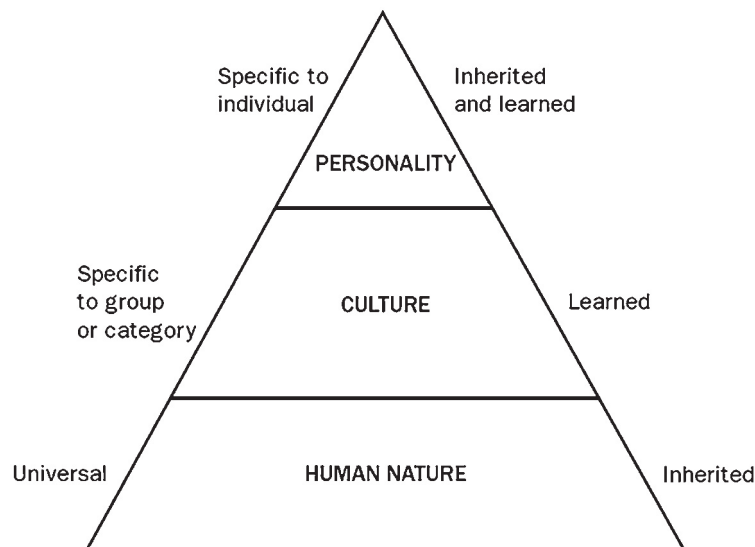


図1 Three Levels of Uniqueness in Mental Programming  
(出所：Hofstede, Minkov, 1991)

図1はホフステードが提唱するメンタルプログラミングにおいて一意性のある3つのレベル (Hofstede, 1991) である。その中でも、ホフステードは文化を「コレクティブ・プログラミング・オブ・ザ・マインド」と定義した。文化とは集団的な現象であり、学習されるものであり、人間の心のプログラミングには、この

他、「人類共通の人間性」と「個人のパーソナリティ」のレベルがあるとしている。

図2は多国籍チームメンバーの行動に影響を与える文化の構造に先行研究を表記したものである（平林2019）。個人レベルではエゴグラムと交流分析（Dusay, 1972）、ビッグファイブ・パーソナリティ特性因子（Goldberg, 1992）などがある。また、この中で、国家レベルの階層に関する先行研究における主な文化の指標としては、高低文脈文化・時間意識（Hall, 1976, 1983）、5次元モデル（Hofstede, 1991）、そしてカルチャーマップ（Meyer, 2014）があげられる。これらの3つの国家レベルの文化指標の詳細については以下に説明をする。

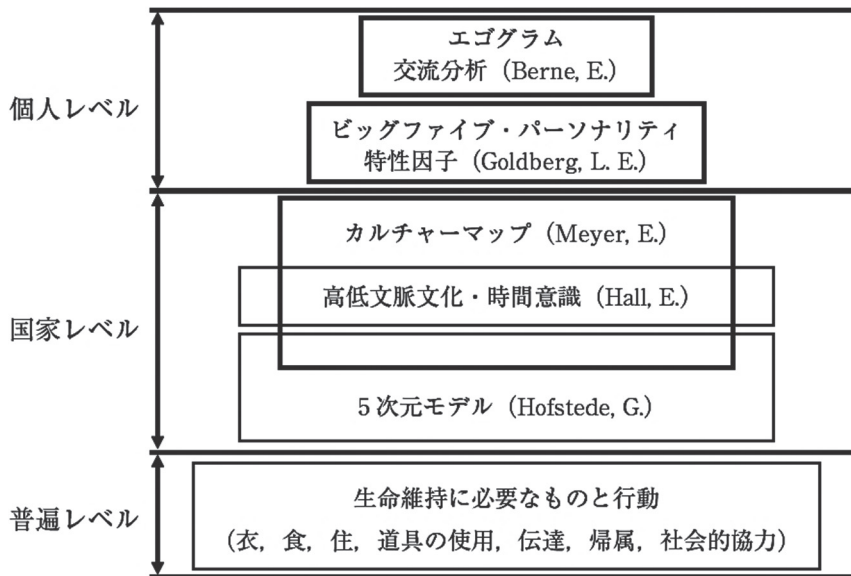


図2 多国籍チームメンバーの行動に影響を与える文化の構造とその指標（出所：平林，2019）

(1) ホールのコンテキスト（高低文脈）文化（Hall, 1976）と時間の感覚（Hall, 1983）に関する指標：

ホールは自身の研究で、言語だけでなく、言外の意味や状況などによってコミュニケーションが成立する「高文脈（ハイコンテキスト）文化」と、伝達される情報はすべて言語の中に含まれることを前提とする「低文脈（ローコンテキスト）文化」とを対比した。さらに、彼は別の研究の中で、綿密な計画を立てて、物事を一つ一つ処理し、期限を厳守する「モノクロニック」と、複数の仕事を同時進行的に進めて予定よりも状況に柔軟に対応する「ポリクロニック」との対比を行った。

(2) ホフステッド（Hofstede, 1991）の5次元モデル：

特定の国の国民の多くに共有された価値観を示す国民文化は、次の5つの次元の度合いの違いで把握することが可能だとしている。

①権力の格差（power distance）：

国民が、制度や組織に権力が不平等に配分されていることを容認する度合い。

②不確実性の回避（uncertainty avoidance）：

国民が、不確実な状況をどれくらい嫌うか。

③個人主義—集団主義（individualism - collectivism）：

国民が、集団の一員としてだけでなく個人として行動することを好む度合い。

④男性らしさ—女性らしさ（masculinity - femininity）：

国民が、自己主張、金銭物資の獲得、競争などの価値観を優先するか、人間関係やコンセンサス作りや他人への気配りを優先するか。

⑤長期志向—短期志向（long-term - short-term orientation）：

国民が、未来に目を向け儉約や忍耐を重視するか、過去や現在に目を向けるか。

(3) カルチャーマップ (Meyer, 2014) :

グローバル化する企業にとって、人種や国籍の異なる従業員を効率的にマネジメントすることが必要とされるが、定説や固定観念に頼ると、相手を理解できず、さらには誤解すら生じてしまう。その解決策として、カルチャーマップの活用が提案される。

カルチャーマップの以下の8つの指標を用いて文化的差異を理解することで組織運営を円滑化し、多様性を強みに変えることができるとされている。

① コミュニケーションの取り方 :

コミュニケーションの指標においてさまざまな文化を比較するため、ホール (Hall, 1976) が考案した基準に従って、どの程度「高コンテキスト文化」または「低コンテキスト文化」であるか評価した。

② 他人の評価の仕方 :

どの文化でも批判は建設的に行うべきだと考えられるが、「建設的」の定義には大きな隔りがある。「評価」の指標では、否定的なフィードバックを与える際に直接的な表現を好むか、間接的な表現を好むかを測定する。

③ 説得の仕方 :

説得は、結論や事実を一般的原理や概念から導き出す「原理優先の思考法 (演繹的思考)」と、現実世界の個別の事実を積み重ねることで普遍的な結論へと至る「応用優先の思考法 (帰納的思考)」に分けられる。アメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダ、ニュージーランドなどのアングロサクソンは応用優先の文化であり、フランス、イタリア、スペイン、ロシアなどは原理優先の文化である。

④ リード (統率) の仕方 :

この指標では、権力者に対する敬意や服従がどのくらい示されるかを評価し、平等主義から序列主義の間に各国を位置づける。この指標はホフステッド (Hofstede, 1991) の5次元モデルの権力の格差を取り入れている。

⑤ 決断の仕方 :

この指標では、決断は全員の合意の上、グループでなされる「合意志向」と、決断は個人でなされる (たいていは上司がする) 「トップダウン方式」の間に各国を位置づける。

⑥ 信頼の築き方 :

職務に基づく文化では、仕事を通じて認知的な頭で考える信頼が形成される。一方、関係性に基づく文化では、個人レベルで知り合って、好意を抱き、一緒に時間を過ごし、強力で情動的なつながりを築いた結果、心で感じる信頼が生まれる。

⑦ 見解の相違 :

「対立型」は、見解の相違や議論はチームや組織にとって素晴らしいものをもたらすポジティブなものだと考えている。表立って対立するのは問題ないことであり、関係にネガティブな影響は与えない。「対立回避型」は、見解の相違や議論はチームや組織にとって調和を乱すネガティブなものだと考えている。表立って対立するのは問題で、グループの調和が乱れ、関係にネガティブな影響を与える。

⑧ スケジュールリング :

この指標はホール (Hall, 1983) が確立したスケジュールを遵守する文化である「モノクロニック」と、スケジュールをひとつの案とみなしてそれほど重視しない文化である「ポリクロニック」の区分に基づいている。

## 2.2 先行研究におけるパフォーマンスの指標

チームのパフォーマンスを測るための指標と数量化の方法に関する先行研究を表1に整理する。図3にIPO ヒューリスティックの論理に基づくチームワークモデル (Michael, 1997) であり、チームワークのプロ

セスと7つのプロセスにおけるパフォーマンス指標を示している。図4はチームの自律と外部知識のバランスモデル (Haas, 2010) であり、チームの自律を重視すると独立の利得があるが、内部で孤立するリスクがあり、外部の知識を重視すると、情報の利得があるが外部からの影響を受けやすいというチームの運営が持つトレードオフを表している。図5はチームエフェクティブネスやチームパフォーマンスを創出するシェアード・メンタルモデルのフレームワーク (Michael, 1997) を示す。

表1 チームの performance と effectiveness を測る指標と数量化に関する先行研究  
(出所：Michael, 1997; Zellmer, 2006; Allam, 2007; Haas, 2010)

研究	指標	数量化	備考
Michael T (1997)	1. Team orientation 2. Team leadership 3. Communication 4. Monitoring 5. Feedback 6. Backup behaviour 7. Coordination	scale 1-5	IPO ヒューリスティックの論理に基づく McGrath (1964; cf. Gladstein, 1984; Salasetal, 1992) 図3参照
Zellmer. B (2006)	1. This team accomplished 2. This team accomplishes its objective 3. This team meets the requirement set for it 4. This team fulfil its mission 5. This team serves the purpose it is intended to serve	scale 1-7	チーム学習に影響を与える要因を抽出した
Allam Ahmed et al., (2007)	1. Balanced roles 2. Clear objectives and purpose 3. Openness, trust, confrontation and conflict resolution 4. Cooperation, support, interpersonal communication and relationships 5. Individual and team learning and development 6. Sound inter-group relations and communications 7. Appropriate management/leadership 8. Sound team procedure and regular review 9. Output, performance, quality and accountability 10. Morale 11. Empowerment 12. Change, Creativity and challenging the status quo 13. Decision-making and problem-solving	scale 1-10	産業別に指標のスコアの特徴やチームのサイズによる影響も分析
Haas M.R (2010)	1. Strategic effectiveness of a team 2. Operational effectiveness of a team	scale 1-3	外部知識と自律性を分析

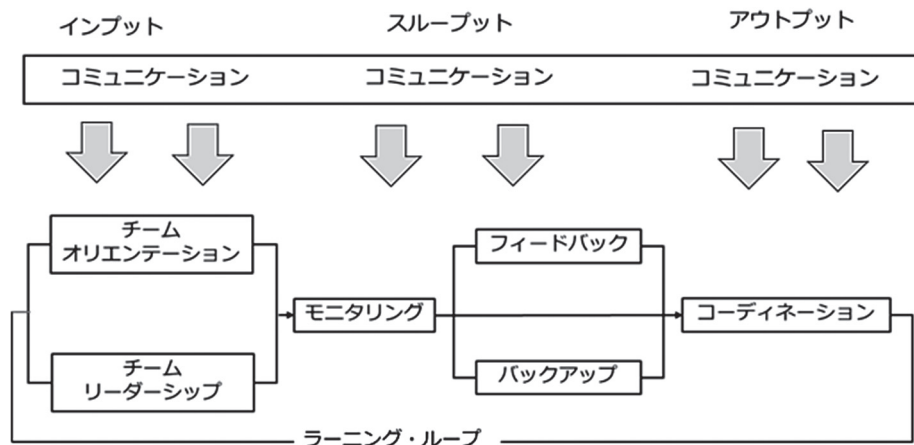


図3 チームワークモデル (出所：Michael, 1997)

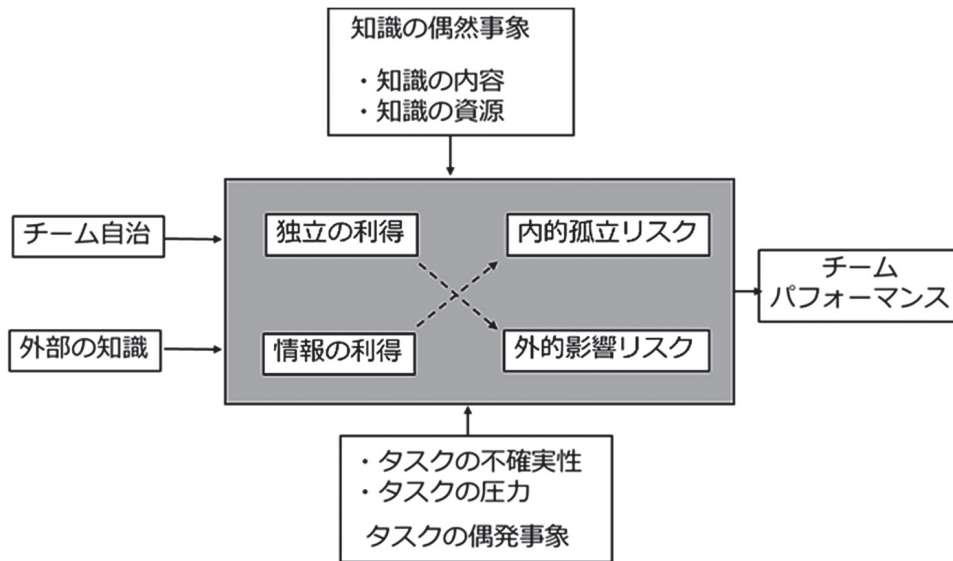


図4 チームの自律と外部知識のバランスモデル (出所: Haas, 2010 を基に筆者作成)

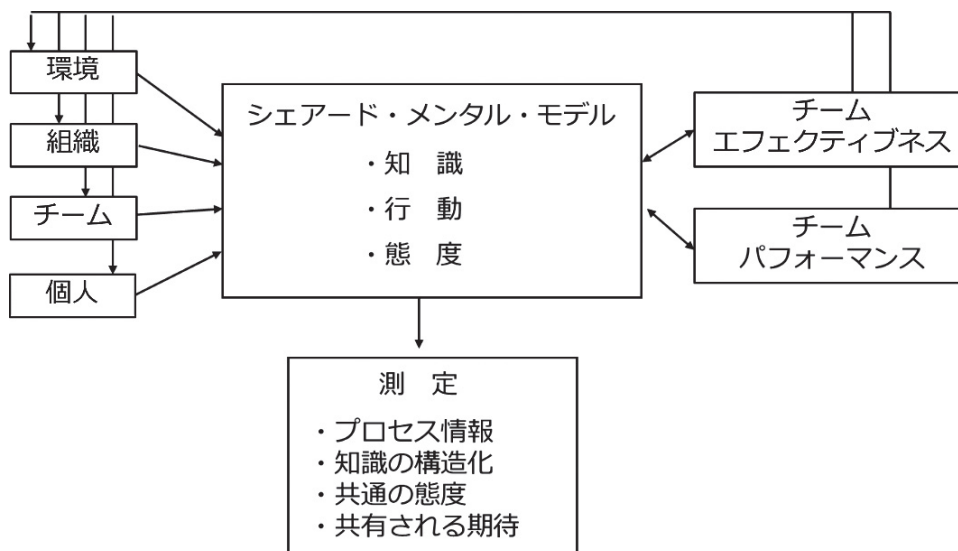


図5 シェアード・メンタルモデルのフレームワーク (出所: Michael, 1997)

### 3. 本研究の仮説モデルと調査手法

#### 3.1 本研究の仮説モデル

本研究の仮説モデルを立てるにあたり、最初に図2の文化の各指標について検討を行った。カルチャーマップ (Meyer, 2014) がホールのコンテクスト (高低文脈) 文化 (Hall, 1976) と時間の感覚 (Hall, 1983) やホフステッド (Hofstede, 1991) の5次元モデルの権力の格差などを包含しており、かつ、質問紙のスケールリングについても公開されているため、本研究の仮説モデルの文化の指標として採用した。

大学ゼミにおける多国籍チームのPBL実験を通じて、チームメンバーの文化の多様性がチームのパフォーマンス与える影響を測定する指標について、図3のチームワークモデルや図5のバランスモデルを統合した図6の多国籍チームPBLパフォーマンス仮説モデルをたてた。

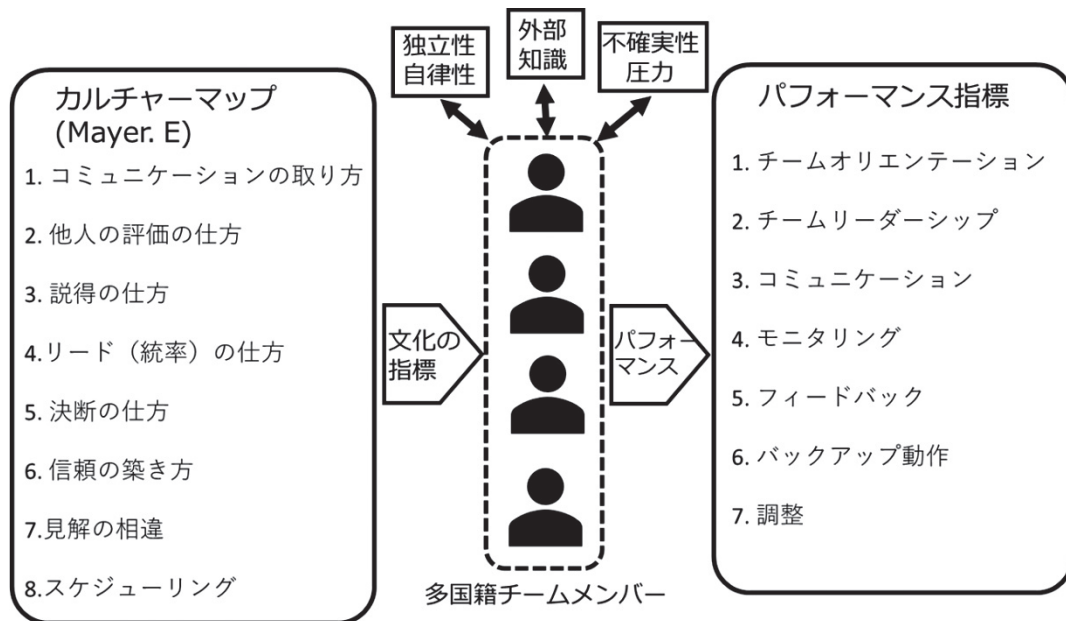


図6 多国籍チーム PBL パフォーマンス仮説モデル  
 (出所：Meyer, 2015; Michael, 1997; Haas, 2010 より筆者作成)

### 3.2 本研究の調査対象

- (1) プロジェクト：大学のプレゼンテーション大会発表プロジェクト（PBL）
- (2) プロジェクト目標：全員で力を合わせ、プレゼンテーション大会で上位に入賞する。
- (3) 調査対象：プロジェクトメンバーである多国籍チームの学生7名〔日本2（J1, J2）, ベトナム2（V1, V2）, ネパール1（N）, 中国1（C）, タイ1（T）〕+教員1名（P）
- (4) 調査期間：2018年10月18日（木）～2018年12月19日（水）

### 3.3 本研究の調査手法

- (1) 図6の多国籍チーム PBL パフォーマンス仮説モデルより、チームメンバーそれぞれの文化の指標を測定するために表2の質問紙を使用した。尺度は5段階のリッカート尺度を使用した。
- (2) チームメンバーそれぞれのパフォーマンスの指標を測定するために表3の質問紙を使用した。尺度は5段階のリッカート尺度を使用した。
- (3) プロジェクト進行中は毎週、プロジェクト状況を観察した。調査期間後にプロジェクトメンバーにヒアリングを行った。

表2 カルチャーマップの質問紙 (出所: Meyer, 2014 を基に筆者作成)

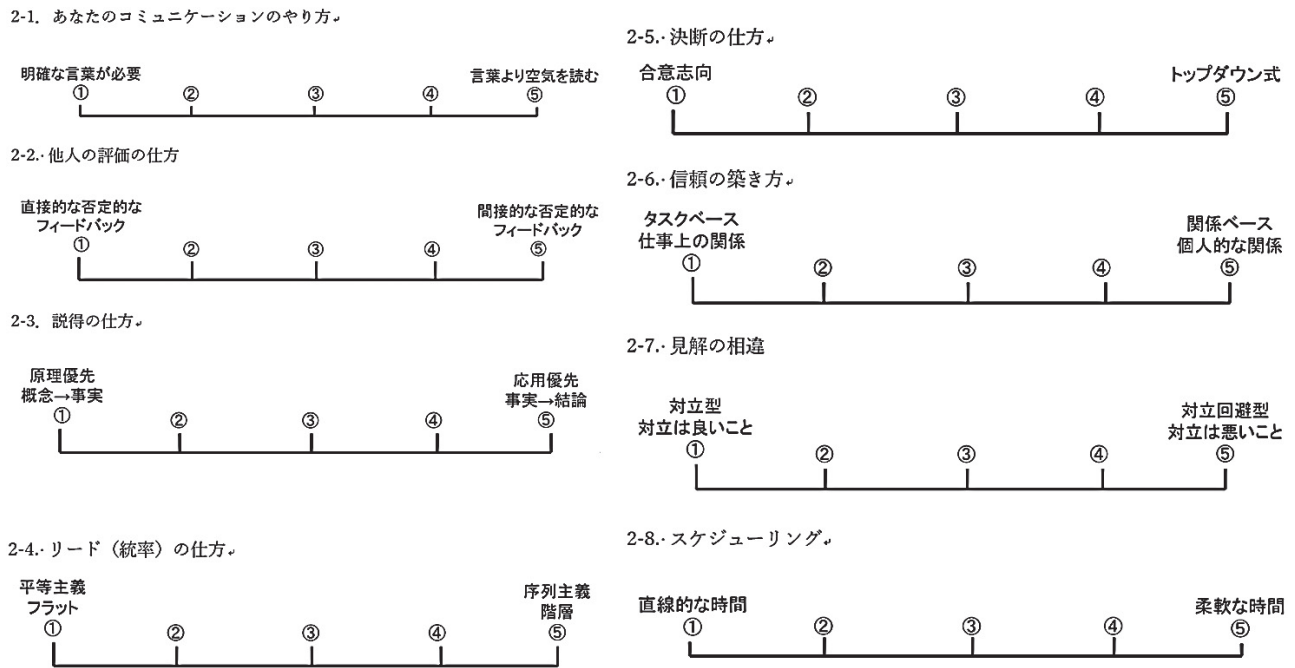


表3 パフォーマンス指標の質問紙 (出所: Michael, 1997 を基に筆者作成)

[1: 全くしない, 2: ほとんどしない, 3: 時々する, 4: よくする, 5: 必ずする]

質問内容 (パフォーマンス指標)	プロジェクトの	
	前半	後半
<b>1. チームオリエンテーション</b>		
1-1. チームの目標に高い優先順位を割り当てる。		
1-2. チームのあらゆる面に積極的に参加する		
<b>2. チームリーダーシップ</b>	前半	後半
2-1. 任務中に何が必要であるかを他のチームメンバーに正確に説明する		
2-2. 他のチームメンバーの懸念に耳を傾ける		
<b>3. コミュニケーション</b>	前半	後半
3-1. 報告する前に情報を確認する		
3-2. 理解を確実にするためにメッセージを認め、繰り返す		
<b>4. モニタリング</b>	前半	後半
4-1. 他のチームメンバーのパフォーマンスに気づいている		
4-2. チームメンバーがいつ正しく行動するかを認識する		
<b>5. フィードバック</b>	前半	後半
5-1. 他のメンバーのパフォーマンス要求に応える		
5-2. 他のチームメンバーから提案された時間節約の提案を受け入れる		
<b>6. バックアップ動作</b>	前半	後半
6-1. タスクを実行できない他のメンバーの穴を埋める		
6-2. 他のメンバーが間違いを直すのを助ける		
<b>7. 調整</b>	前半	後半
7-1. パフォーマンス関連のデータを効率的に他のメンバーに渡す		
7-2. 他のメンバーの仕事の遂行を容易にする		



#### 4. 調査結果と分析

##### 4.1 カルチャーマップと3つのステージのコンテキスト

毎週のプロジェクトチームの観察を通じ、プロジェクトの進捗状態を以下の3つのステージに分類することができた。

(1) 混乱ステージ (2018年10月18日～12月12日) :

- ①日本人学生 (J1) をプロジェクトリーダーに、タイ留学生 (T) をサブリーダーにアサインする。
- ②教員が毎週のゼミでプロジェクト進捗を確認するが、プレゼン資料作成中の状況からの進展がなかった。
- ③プレゼン大会の9日前に、PはTがプロジェクトの調和がとれず、悲しんでいることを知る。
- ④プレゼン大会の7日前に、PはJ1から発表者も決まっていない現状の事実からプロジェクトが危機に直面しているという報告を受ける。

図7, 図8, 図9は混乱ステージにおけるのプロジェクト状況を表すカルチャーマップである。図7のカルチャーマップは次のように解釈できる。日本人のプロジェクトリーダーJ1は支援者のタイ人Tとともに高コンテキスト文化でネガティブフィードバックを間接的に行うため、ベトナム人、ネパール人のV1, V2, Nに言葉が伝わらず、プレゼンの役割分担が1週間前になっても決まらなかった。さらに、J1とTにとっては、このままではプレゼンテーション発表に間に合わないかもしれないというネガティブフィードバックを直接、言葉にしてチーム内で共有することは難しく、プロジェクトは暗礁に乗り上げそうになったのである。

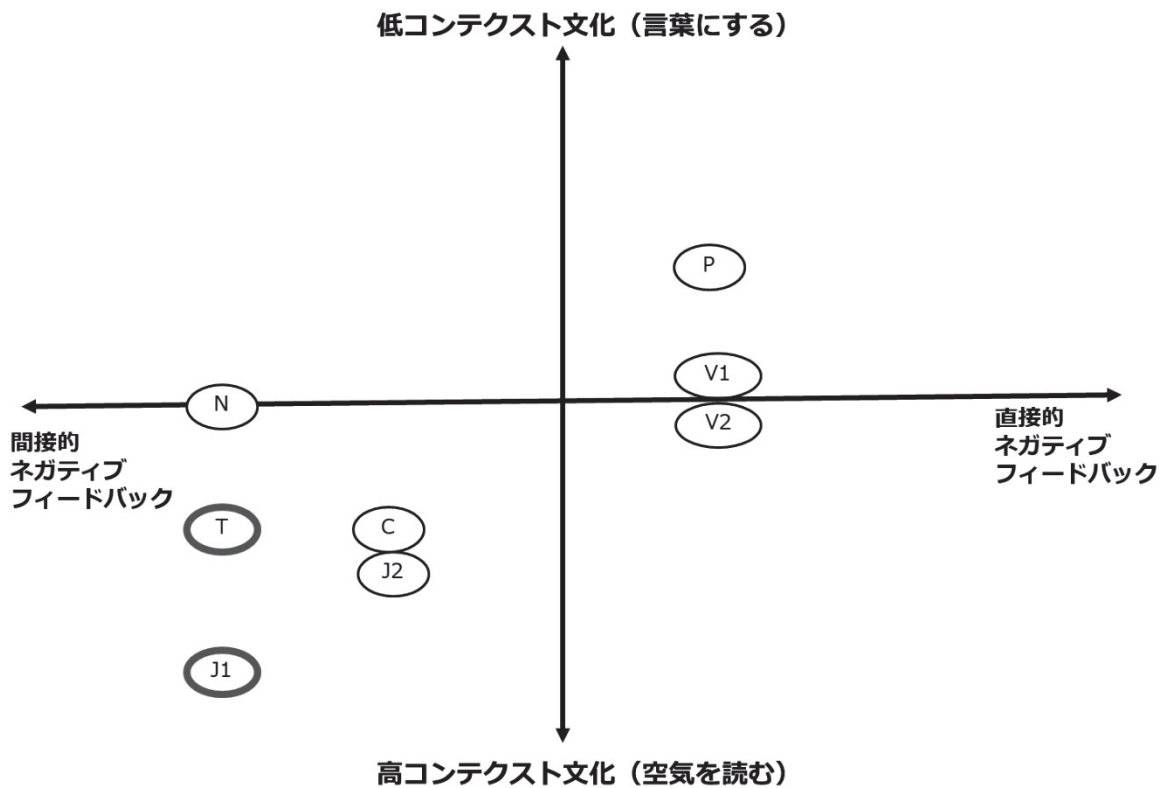


図7 カルチャーマップ (①コミュニケーションの取り方×②他人の評価の仕方)

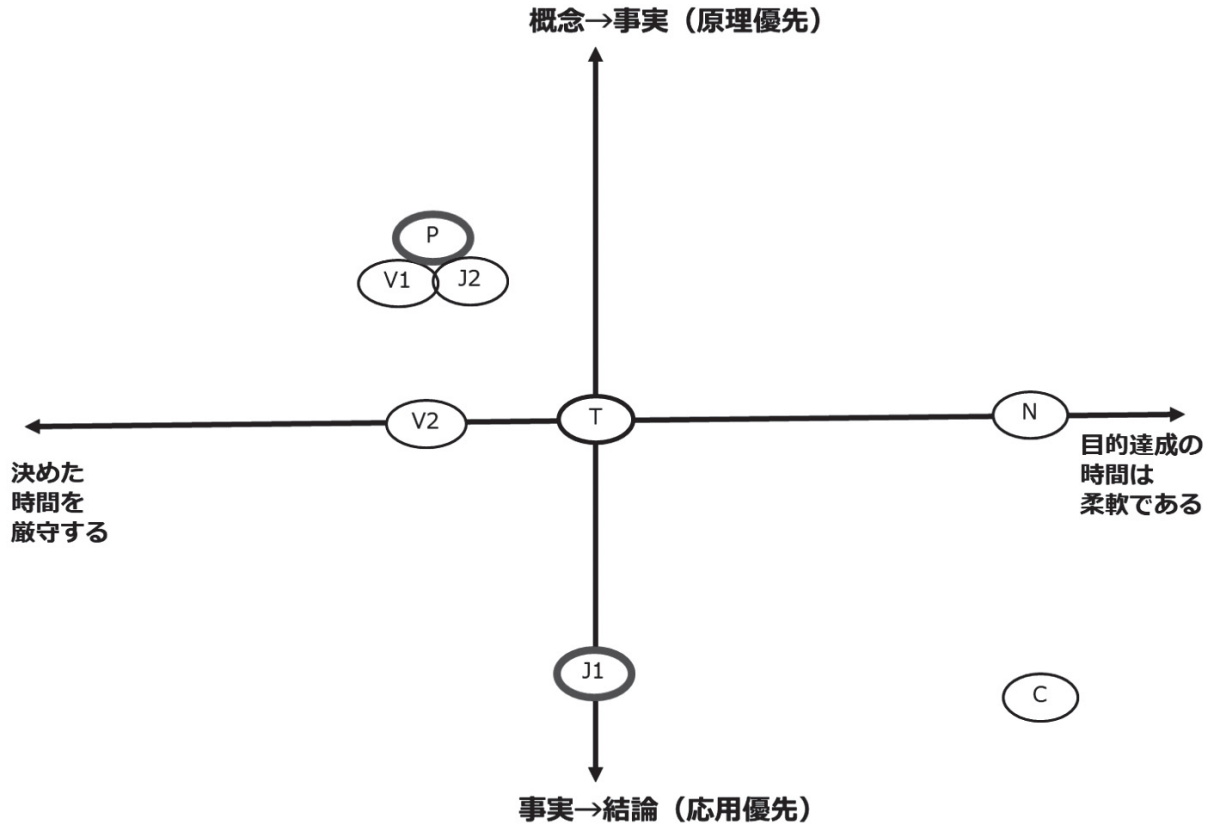


図8 カルチャーマップ (③説得の仕方×⑧スケジューリング)

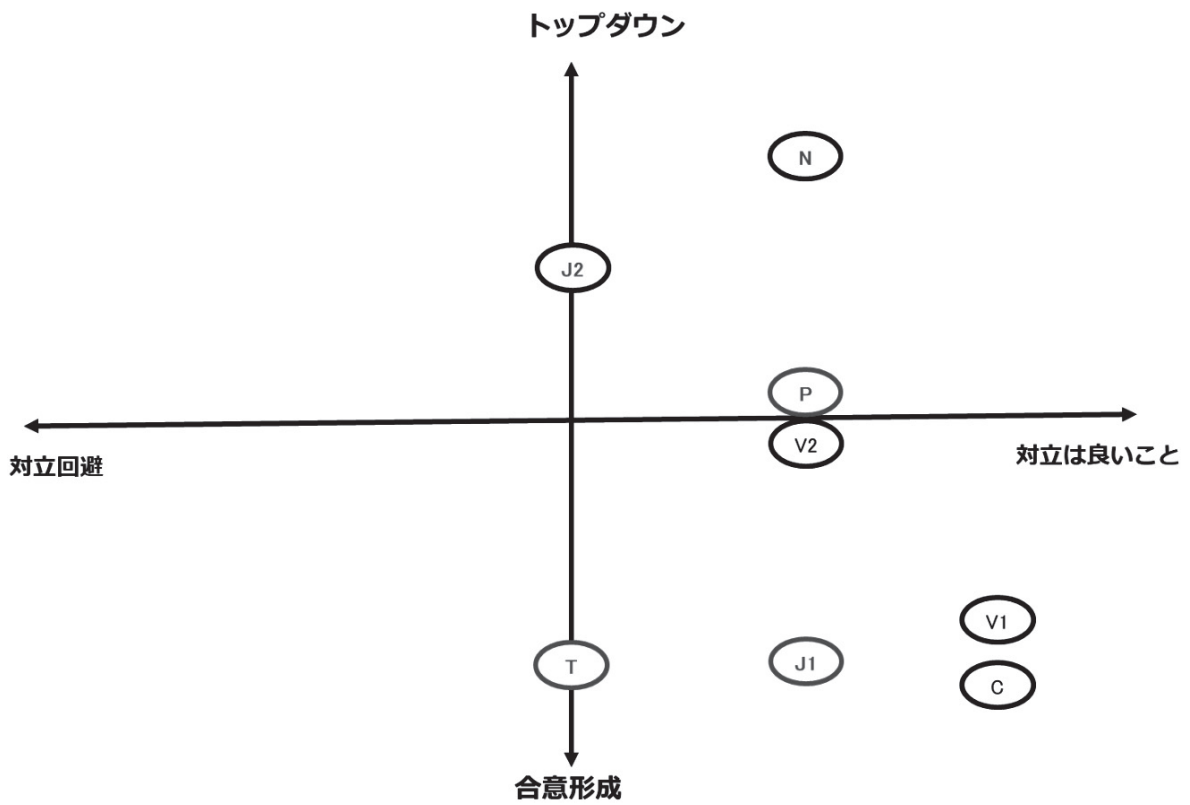


図9 カルチャーマップ (⑤決断の仕方×⑦見解の相違)

図8のカルチャーマップで混乱ステージを読み解くと、日本人のプロジェクトリーダーJ1は、現状の事実からプロジェクトの危機を結論づける。ベトナム人V1、日本人J2はまずはプロジェクトの概念を知った上でないと納得しない。ネパール人Nと中国人Cは時間に柔軟であるため、打ち合わせに遅れ、時間厳守の他のメンバーにとっての不安要素となる。センターポジションにいるタイ人の支援者Tは、プロジェクトの全体の調和が取れていないことに対して悲しくなると解釈できる。

図9のカルチャーマップからは、ネパール人Nと日本人J2はトップダウンを求めているのに対し、日本人のプロジェクトリーダーJ1とタイ人の支援者Tは合意形成であり、指導教員Pは合意形成をせずに介入してトップダウンをすることをためらっており、ベトナム人V2もトップダウンと合意形成の間で様子を見ているのである。ベトナム人V1と中国人Cは、建設的な議論で合意形成を望むため、全メンバーが対立は良いことだと考えているのである。

混乱ステージにおいて、プロジェクトメンバーはお互いの文化の違いを理解できず、戸惑っている様子がカルチャーマップによって、視覚化されるのである。

(2) 価値共有・受容・統率ステージ (2018年12月12日～12月18日) :

- ① プレゼン大会の7日前のゼミで、プロジェクトの背景、ルール、難しさ、メリットなどをメンバーと再度共有し、Pはカルチャーマップを用いて、客観的にプロジェクトの状況を説明した。この段階で、発表者決定などの合意形成プロセスが始まった。
- ② プロジェクトメンバーは改めてお互いの文化や考えを確認し、留学生が自発的に発表者を買って出た。
- ③ J1は留学生の発表文の日本語スクリプトをチェックし、パワーポイントの発表資料を作成に注力した。

価値共有・受容・統率ステージにおいて、図6多国籍チームPBLパフォーマンス仮説モデルを用いて質的に解釈をすると、教員Pの介入によって、チームの独立性や自律性を手放したが、それとは引き換えに、プロジェクトメンバーはスケジュールや時間に対する概念の違い、コンテキスト文化の違いなどの外部知識を手に入れることができたと思われる。ここでは質的観察にとどめ、考察で詳しく述べたいと思うが、プロジェクトメンバーは現状をより明確に理解することができ、不確実性圧力が緩和されたと観察できた。そして、その後に、一度手放したはずのチームメンバー個々の自律性が高まったようにも観察できたのである。

(3) 目標達成ステージ (2018年12月19日) :

- ① プロジェクトメンバーはスケジュールや時間に対する概念の違い、コンテキスト文化の違いと直面しながらも、全員でプロジェクトに主体的に関わり、自国の文化や個人的な異文化体験を発表した。
- ② 日本人リーダーのJ1が難しい多国籍チームのプロデューサーの役割を舞台裏で遂行し、優秀賞を受賞した。

#### 4.2 パフォーマンス指標の調査結果

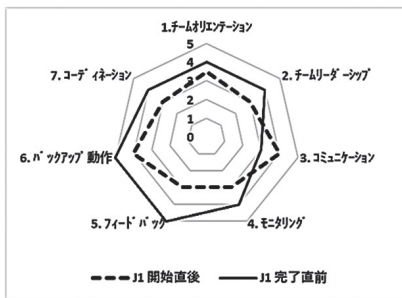
表4と図10にプロジェクトメンバーのパフォーマンス指標の調査結果を、表5にプロジェクトメンバーのプロジェクトに対する満足度を示す。

表4 プロジェクトメンバーのパフォーマンス指標の調査結果

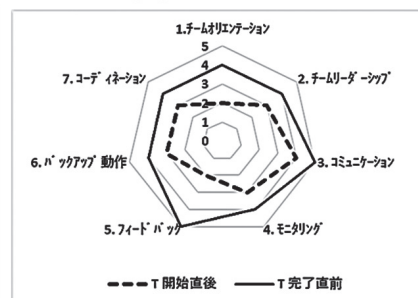
[1: 全くしない, 2: ほとんどしない, 3: 時々する, 4: よくする, 5: 必ずする]

	J1(日本)		J2(日本)		V1(ベトナム)		V2(ベトナム)		T(タイ)		C(中国)		N(ネパール)	
	開始直後	完了直前	開始直後	完了直前	開始直後	完了直前	開始直後	完了直前	開始直後	完了直前	開始直後	完了直前	開始直後	完了直前
1. チームオリエンテーション	3.5	4	2	2	2	4	3	4	2	4	3	4	2	3
2. チームリーダーシップ	3	4	2	2	2.5	4	4	5	3	4	2	5	2	4
3. コミュニケーション	4	3	2	2	3.5	4	4	5	4	5	3	5	3	4
4. モニタリング	3	4	2	2	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4
5. フィードバック	3	5	2	2	3.5	4	4	5	2	5	4	5	3	4
6. バックアップ動作	4	5	2	3	3	3	3	5	3	4	3	5	2	4
7. コーディネーション	3	4	2	2	3.5	4	3	5	3	4	3	5	2	4

日本人リーダー(J1)



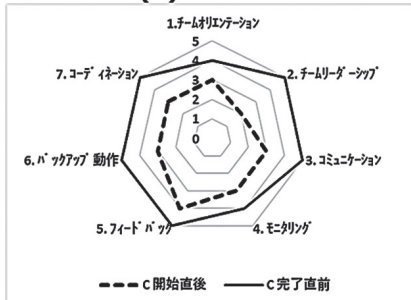
タイ人学生(T)



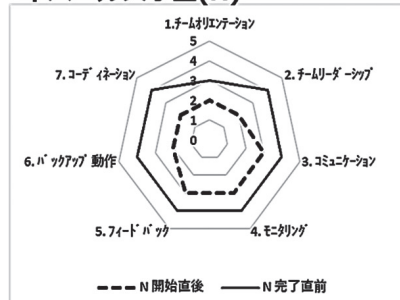
ベトナム人学生(V1)



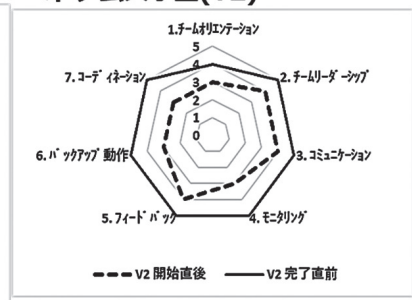
中国人学生(C)



ネパール人学生(N)



ベトナム人学生(V2)



日本人学生(J2)

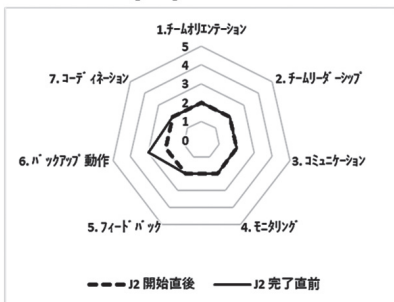


図10 プロジェクトメンバーのパフォーマンス指標の調査結果

表5 プロジェクトメンバーのプロジェクトに対する満足度

[1: 大変不満, 2: やや不満, 3: ふつう, 4: やや満足, 5: 大変満足]

	J1	J2	V1	V2	T	C	N
プロジェクトへの満足度	3	2	5	4	5	4	5

## 5. 考察

### 5.1 パフォーマンス指標に関する考察：

図10のパフォーマンス指標より下記のことが考察できる。

- (1) 外部知識の流入により、不確実性圧力が弱まり、独立性や自律性が活性化して、全てのパフォーマンス指標が高まった（海外留学生全員）。
- (2) (1)の傾向がみられるもののコミュニケーションに関するパフォーマンスが弱まった（日本人リーダー J1）。これはプロジェクトメンバーの独立性や自律性が活性化したため、図11に示すように、コミュニケーション・トポロジーがそれまでのJ1を中心とStar型からメンバー個々が必要に応じて柔軟にコミュニケーションをするFully Connected型に変化したことに起因すると考えられる。

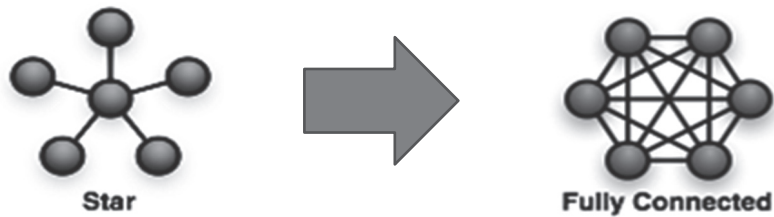


図11 コミュニケーション形態の変化（筆者作成）

- (3) 他のプロジェクトリーダーと兼任であったため、心配してバックアップはするものの、他のパフォーマンスに変化が見られなかった（日本人学生 J2）。

### 5.2 カルチャーマップのプロジェクトへの適応に関する考察

図7, 8, 9のカルチャーマップをプロジェクトに適用・分析した結果、下記のことが考察できる（図12）。

- (1) プロジェクトの事象の解釈をする上でカルチャーマップ（Meyer, 2014）のフレームワークは有効なツールとして機能することが認識された。
- (2) ベトナム人学生（V1, V2）はカルチャーマップにおいて近接にマッピングされるものの、必ずしも同じ文化的傾向を示してはいなかった。
- (3) 日本人学生（J1, J2）についてはカルチャーマップ上での乖離が認められた。

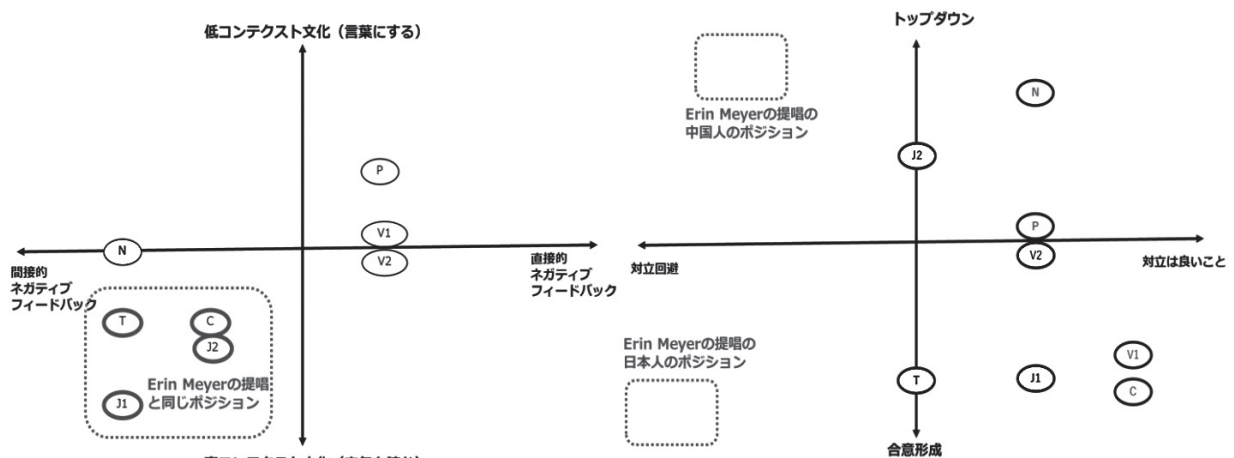


図7：カルチャーマップ(①コミュニケーションの取り方×②他人の評価の仕方)

図9：カルチャーマップ(⑤ 決断の仕方×⑦ 見解の相違)

図12 カルチャーマップと調査結果の有効性（筆者作成）

また、表5の中で日本人学生と海外留学生の間でプロジェクトに対する満足度の乖離が現れたのは以下の理由と推測できる。

- (1) プロジェクトの後半において、チームメンバーの自律性の向上により、日本人学生の役割の重要度が減少したため、日本人学生の自己重要感の低下したこと起因する。
- (2) 海外留学生は日常生活で異文化の受容を無意識のうちに訓練されているため、違和感なく多国籍チームの環境に溶け込むことができ、満足した。

## 6. まとめ

### 6.1 結論

本研究では異文化適応の各ステージ（段階）における多国籍チームの状況を、カルチャーマップを用いることで、質的な解釈を可視化することができた。さらにパフォーマンス指標の向上は、プロジェクトチームがプロジェクトを通じて、多様性（ダイバーシティ）という壁を越えたことから、「ダイバーシティ」と「インクルージョン」を体験学習するというPBLの視点からも、一定の効果が認められた。

### 6.2 今後の課題

今後の課題としては以下のことが挙げられる。

- (1) 図6の多国籍チームPBLパフォーマンス仮説モデルについては、プロジェクトを通じて、質的な検証ができたが、プロジェクトの内容や、プロジェクト内で起こる文脈などに対する、PBLパフォーマンス仮説モデルのバイアビリティについては、今後の量的な調査・分析による、統計的な検証が必要と考えられる。
- (2) 今回の研究において、同一国籍であっても、カルチャーマップ上でのポジションの乖離が認められたが、これが性格特性因子などの個性の違いによるものなのかについては今後の調査・分析の設計にどう含めていくかについても今後の課題となる。
- (3) 今回の研究は学生を対象にしたPBLに関する研究であったが、社会人の多国籍チームの職務に関する研究を行う場合は、社会人をサンプルにして、調査・分析をする必要がある。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、PBLに参画した多国籍学生チームのメンバーに対し、ここに謝意を表す。

## 引用文献・参考文献

Allam Ahmed, George Siantonas, and Nicholas. Siantonas. *The 13 Key Performance Indicators for Highly Effective Teams*, New York: Routledge, 2007

Dusay, J. M., "Egograms and the Constancy Hypothesis", *Transactional Analysis Bulletin*, Vol. 2, No.3, 1972, pp. 37-42.

Erin Meyer, *The Culture Map*, Public Affairs, 2014. (田岡恵・樋口武志訳『異文化理解力』英治出版, 2015年)

Goldberg, Lewis R., "The development of markers for the Big-Five factor structure", *Psychological Assessment*, Vol. 4, No. 1, 1992, pp.26-42

Haas, M. R. "The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization", *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1008, 2010

Hall Edward T. *Beyond Culture*, Anchor Books, 1976

Hall Edward T. *The Dance of Life*, Anchor Books, 1983

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. *Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the Mind*, London: McGraw-Hill., 1991

平林信隆, 『多文化理解と異文化コミュニケーション—多国籍学生チームと共に学んだ理論と実践』, 創成社, 2019

国土交通省, “明日の日本を支える観光ビジョン”, 入手先 〈<http://www.mlit.go.jp/common/001126601.pdf>〉, (参照: 2017-10-22)

Michael T. Brannick, & Eduardo Salas, *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications, Applied Psychology Series*, Psychology Press, 1997

日本政府観光局, “訪日外客数 (2019年9月推計値)”, 入手先 〈[https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor\\_trends/](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/)〉, (参照: 2019-10-28)

関口倫, 竹内規彦, 井口知栄, 『国際人的資源管理』, 中央経済社, 2016

Zellmer Bruhn, M., & Gibson, C. “Multinational organization context: Implications for team learning and performance”, *Academy of management journal*, 49(3), 501-518, 2006

