

異文化理解力セミナー ～ここが変だよ日本人～

創業・ベンチャー支援センター埼玉
開業アドバイザー 平川 奈々

2024年1月19日



創業・ベンチャー支援センター埼玉

Powered by  公益財団法人 埼玉県産業振興公社

自己紹介

平川 奈々(中小企業診断士)

【経歴】

工学部航空宇宙学科卒

航空機の内装品製造会社で設計エンジニア～技術営業～改善業務
～コンセプトデザインなど

外資系自動車部品メーカーで海外との橋渡しエンジニア

【趣味】

海外旅行、ディズニー、水泳、スポーツボランティア
(TOKYO2020大会ボランティア)



身近な異文化経験を考えてみましょう

■ 日本の常識は世界の非常識だけどそこが面白い

- 異文化が身近に存在することを意識する
- 異文化との協業、メリットデメリットを知る
- カルチャー・マップを知る
- 日本のカルチャー・マップの位置を知る
- 複数の異文化と協業するポイント
- 身近に置き換えてみよう

カルチャー・マップとは

- フランスに拠点を置くビジネススクールINSEADで異文化マネジメントを専門とする教授、エリン・マイヤーさんが考案
- 日本を含む66カ国のビジネス文化を8つの指標に基づきマッピング
- 「異文化理解力」として海外と協業するために語学力より不可欠なものと言われている



参照：英治出版
(<https://eijipress.co.jp/products/2208>)

異文化理解力を実体験



本日本お伝えしたいこと

■ プライベートでは

- 新婚の頃、夫の洗濯物の畳み方が変で怒った
- 北海道で結婚式に出席したら、会費制でご祝儀袋不要と言われた
- 関西で定食を頼んだら味噌汁の位置が右じゃなくて驚いた

■ 仕事では

- 同じ業界から転職してきたのに、転職先のやり方が全く違って困った
- 同じ営業職だと聞いたのに、やる内容が全く違って困った
- プレゼン資料の作り方が分かっていないと指摘されて驚いた
- 顧客の会議時間が予定より伸びても終わらず、次の会議に遅刻した
- 名前に「ちゃん」付けて呼ばれて驚いた
- お茶くみは女性の仕事と言われて驚いた

異文化との協業

■ メリット

- 新しいイノベーションが生まれやすい
- 新しい気づきが得られる
- グローバルに仕事ができる

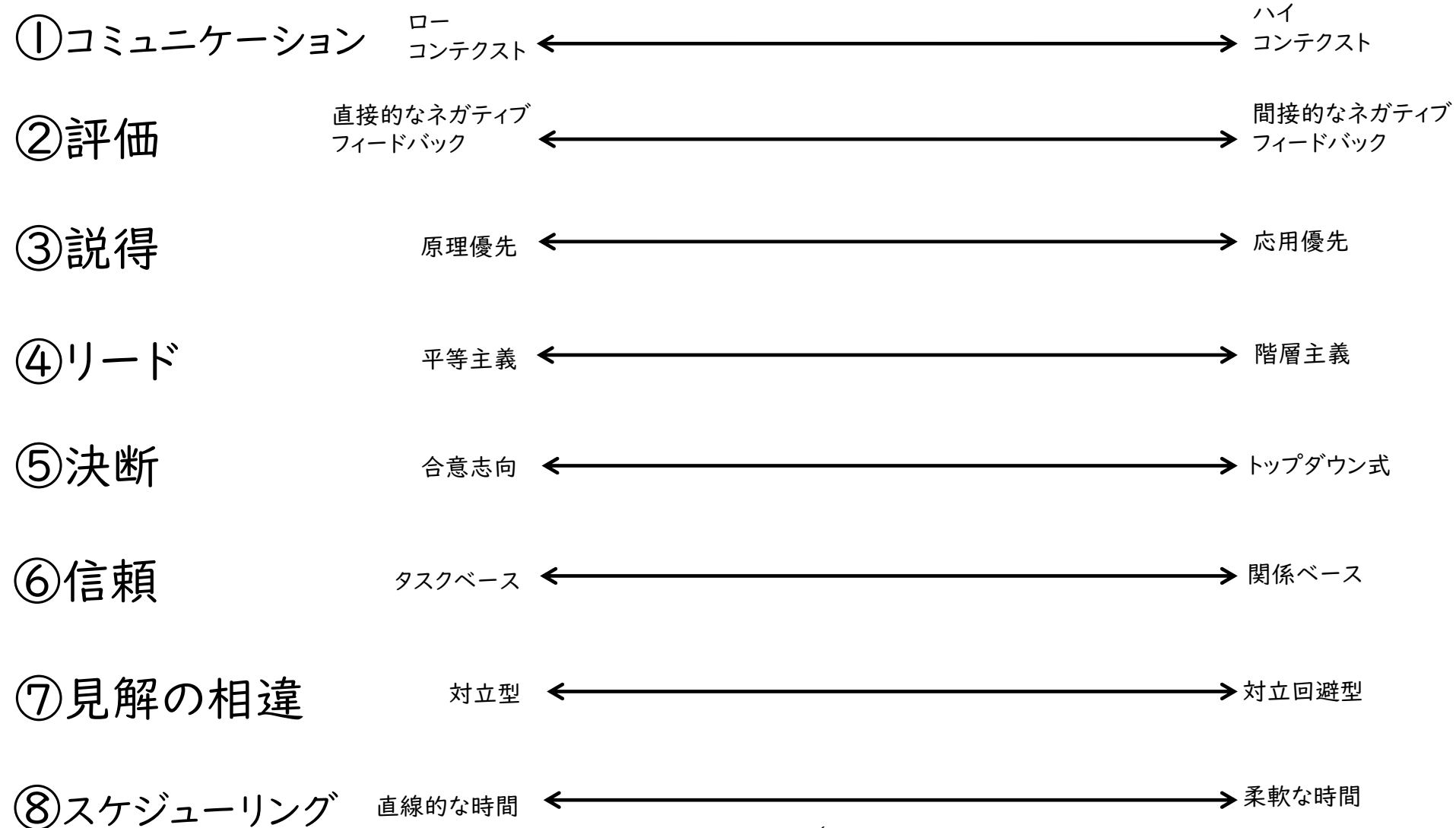


次世代リーダーの条件 「異文化理解力」

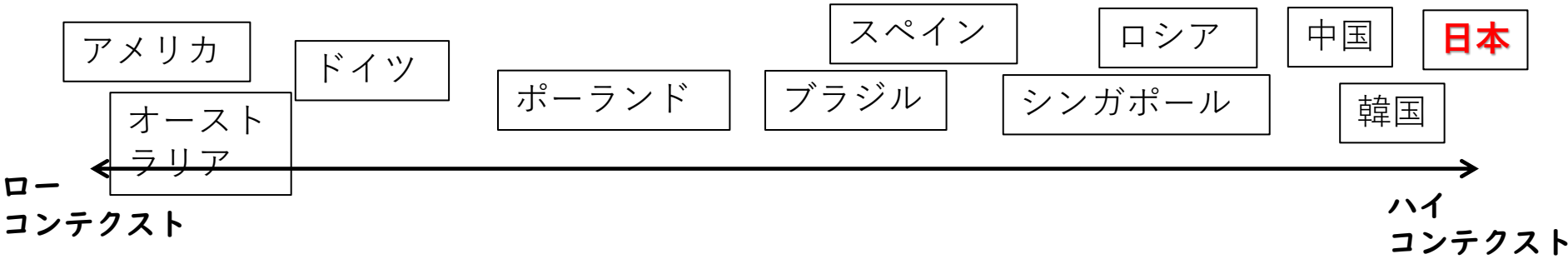
■ デメリット

- チームのやり方を決めるのに時間がかかる
- 言葉や文化、商慣習の違いが難しい

カルチャー・マップ



① コミュニケーション ローコンテキスト vs ハイコンテキスト



ローコンテキスト

良いコミュニケーション=厳密・シンプル・明確
 メッセージは額面通りに伝え、受け取る
 明確にするなら繰り返しもOK

ハイコンテキスト

良いコミュニケーション=繊細・含みがある・多層的
 メッセージは行間で伝え、受け取る
 ほのめかして伝えることが多い
 はっきりと口にする事は少ない

分かりきったことを不必要なまでに口にする
 偉そうで見下している

秘密主義的
 透明性がない
 効果的なコミュニケーションが取れない

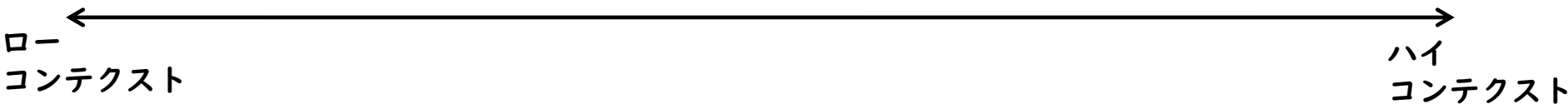
ローコンテキストに合わせる

① コミュニケーション ローコンテキスト vs ハイコンテキスト

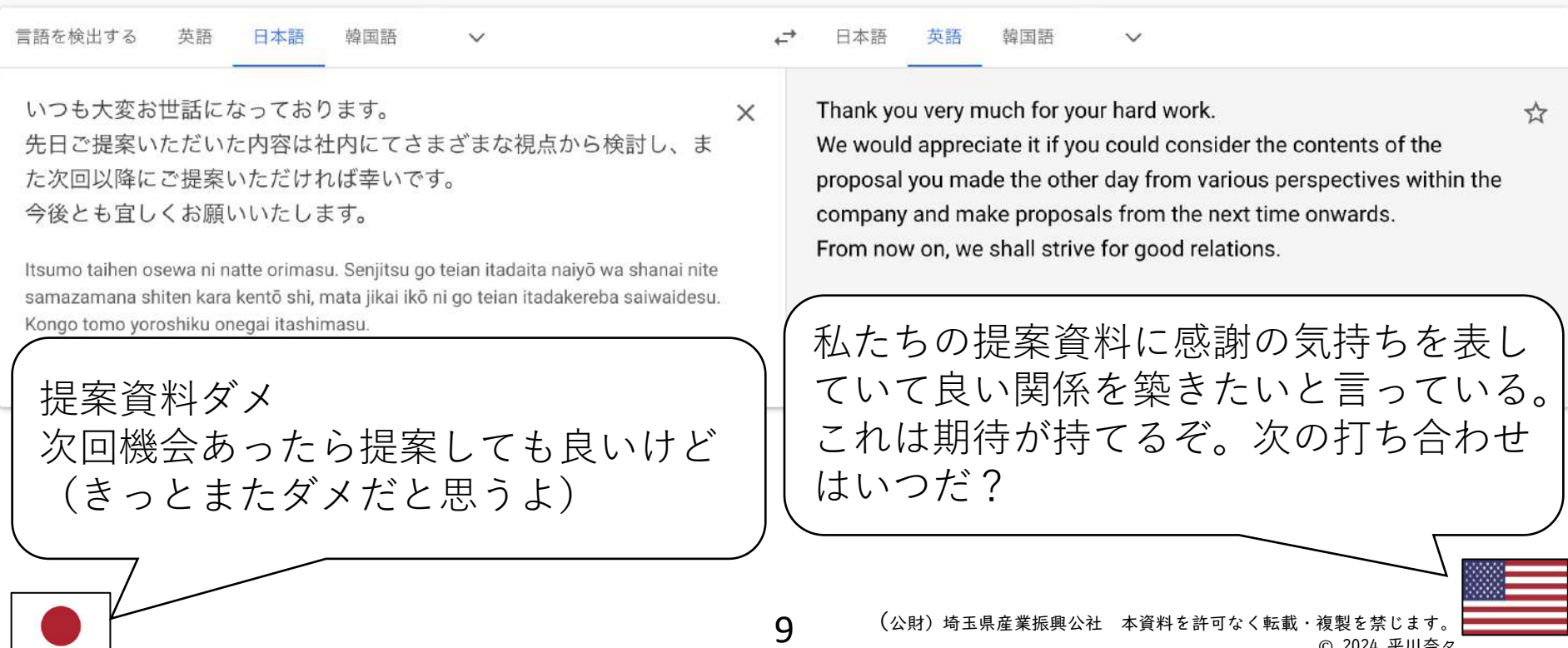
失敗・驚きあるある

アメリカ

日本



日本語Google翻訳、何も伝わらなかった事件



言語を検出する 英語 日本語 韓国語

日本語 英語 韓国語

いつも大変お世話になっております。
先日ご提案いただいた内容は社内にてさまざまな視点から検討し、また次回以降にご提案いただければ幸いです。
今後とも宜しくお願いたします。

Thank you very much for your hard work.
We would appreciate it if you could consider the contents of the proposal you made the other day from various perspectives within the company and make proposals from the next time onwards.
From now on, we shall strive for good relations.

Itsumo taihen osewa ni natte orimasu. Senjitsu go teian itadaita naiyō wa shanai nite samazamana shiten kara kentō shi, mata jikai ikō ni go teian itadakereba saiwaidesu. Kongo tomo yoroshiku onegai itashimasu.

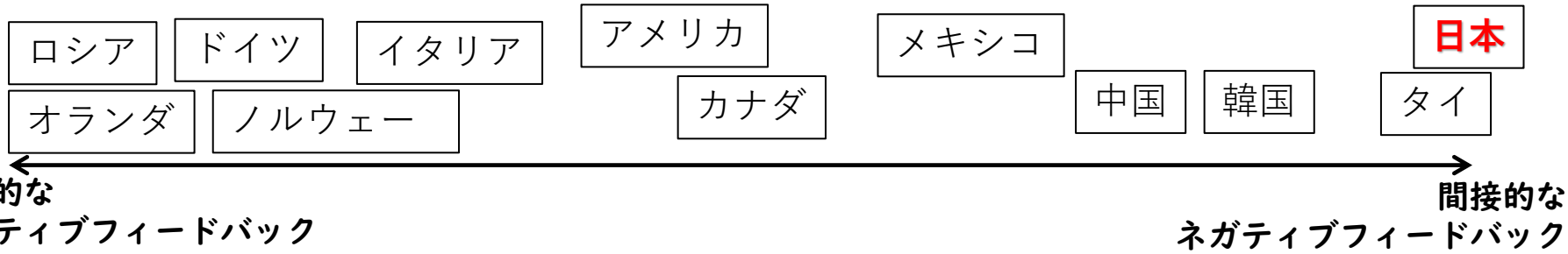
提案資料ダメ
次回機会あったら提案しても良いけど
(きっとまたダメだと思うよ)

私たちの提案資料に感謝の気持ちを表して
いて良い関係を築きたいと言っている。
これは期待が持てるぞ。次の打ち合わせ
はいつだ？



②評価

直接的なネガティブフィードバック vs 間接的なネガティブフィードバック



直接的なネガティブフィードバック

ネガティブなフィードバックは率直、単刀直入、正直に伝えられる

ネガティブなメッセージをポジティブなメッセージで和らげない

批判はグループの前で個人に向けて行うのもOK

間接的なネガティブフィードバック

良いネガティブなフィードバックは柔らかく、さりげなく、やんわりと伝えられる

ポジティブなメッセージでネガティブなメッセージを包み込む

批判は1対1でのみ行われる

ポジティブなフィードバックはごまかし？
不誠実で分かりにくい

率直すぎる
無礼で傲慢な批判をする

直接的な批判を前向きに受け止める。攻撃しているわけではないことを理解

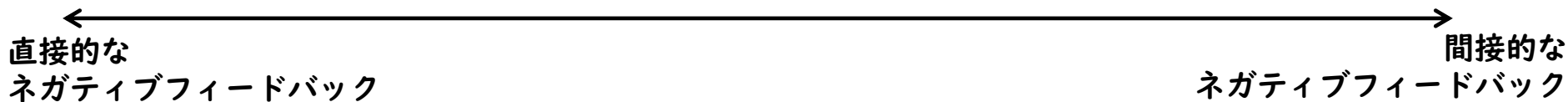
批判は1ヶ所ほんの少し強めて言う。同じやり方をすると加減を間違えて攻撃しているようにうつる

②評価 直接的なネガティブフィードバック vs 間接的なネガティブフィードバック

失敗・驚きあるある

ドイツ

日本



直接的なネガティブフィードバックに傷ついて関係悪化事件

テスト結果はこのような内容で、結論はこうです。



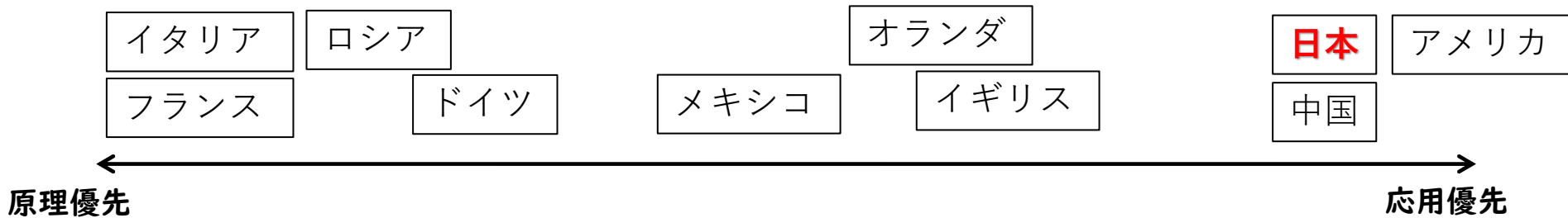
どうしてこういう結果なんですか、条件はこうでこうだから違う！キッパリ！！

...だんまり...

(大きな発表会でみんないる前で...傷ついた...
こんな人と一緒に仕事できない...)



③説得 原理優先 vs 応用優先



原理優先

最初に理論や複雑な概念を検討してから
事実や発言、意見を提示する
理論的な議論をもとに報告を行ってから
結論へ移るのが好ましい

応用優先

事実や発言、意見を提示した後で、そ
れを裏付けたり結論に説得力を持たせ
る概念を加える
まとめたり箇条書きにして報告を伝える
のが好ましい

それぞれの状況には個別の事情があるのに、
特定の状況をみて一般論を導くのは違和感

すぐに本題に入らず、話が逸れる
何が言いたいかわかりにくい

お互いに指標が違うことを理解して、一緒にチームの認識や方向を作る。

③説得 原理優先 vs 応用優先

失敗・驚きあるある

ドイツ

アメリカ

← 原理優先 応用優先 →

アメリカの作ったプレゼン資料、全く話が進まない事件

新しい部品はこのような形にします。この形は他社で実績がありまして、そのときの試験結果はこうなっています。他にもこのような実績があるので自信を持ってお勧めします。

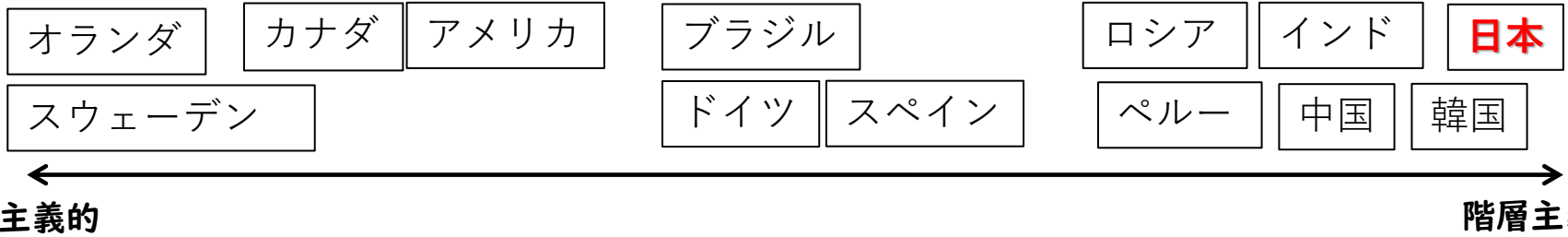


規則や理論はどのようなものを使っているのですか？理論が分からないので、この形が良いとは思えません。

...（実績があるのに何故そんなに理論が必要なの？）



④ リード 平等主義的 vs 階層主義的



平等主義的

上司と部下の理想の距離は近いで組織はフラット
理想の上司は平等な人々の中のまとめ役
序列を飛び越えてコミュニケーションが行われる

自分で決められない、弱く無力なリーダー
マネジメントの方法を知らない



情報源へ直接向かう、上司は気にする必要はない
上司をメールのCCに入れると相手を信頼していないと受け取られる可能性がある。階層を飛び越えることは問題ない
ファーストネームで気軽に呼ぶ

階層主義的

上司と部下の理想の距離は遠いもので組織は多層的で固定的
理想の上司は最前線で導く強い旗振り役
序列に沿ってコミュニケーションが行われる

部下が自発的に行動しない
常にマネージャーに同意を求める

④リード 平等主義的 vs 階層主義的

失敗・驚きあるある

オランダ

日本

←
平等主義的

→
階層主義的

オランダ人副社長と一般社員の関係性にビビる日本人驚き

いやー、ここのやり方変ですよ。上層部がやり方変えないとね。
(ま、どうせ上層部に言う機会なんてないけど...)



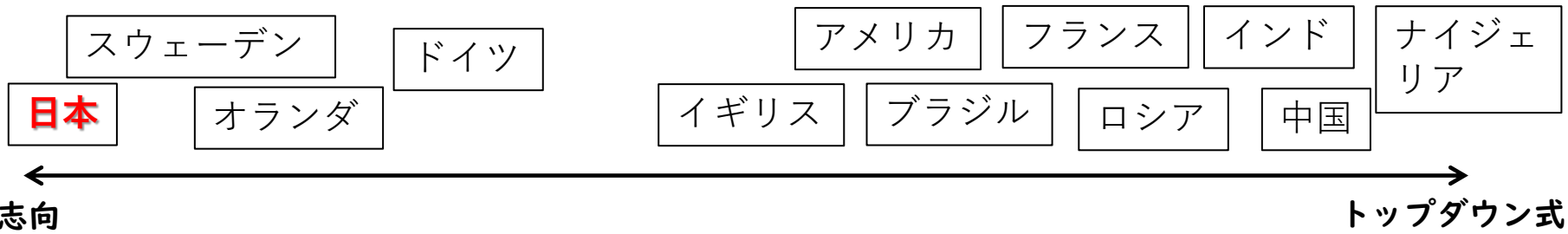
確かにそうですね！ちょっと待ってください。電話してみます。
ハロー、そうなんです。では変えますね。有難う御座います。

あ、ロビンに電話して今変えて良いって了承もらいましたよ。
次の会議参加しますって

！？！？ロビンって副社長の？！
(えっ、あなた一般社員ですよ？！副社長に電話？！)



⑤ 決断 合意志向 vs トップダウン式



合意志向

決断は全員の合意の上でグループでなされる

一度決断されると実行は迅速で、変更は簡単にされない

トップダウン式

決断は個人でなされる(たいていは上司がする)

ただし決断は気軽に修正されたり変更される

時間がかかりすぎる

決まりは決まりだと押し付けてくる

議論や意見交換の時間が少ないまま上司によって決断が下されるのだと想定しておく

意見を聞かれなかったり拒否されても決断に従う心づもりをする

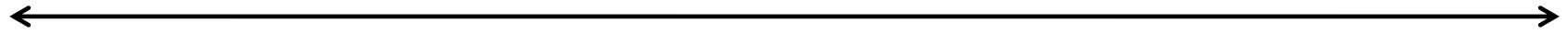
決断は迅速に行い、はっきりしたリーダーがない場合は投票を提案する

⑤決断 合意志向 vs トップダウン式

失敗・驚きあるある

日本

中国



合意志向

トップダウン式

中国工場長、鶴の一声で形勢逆転事件

日本の顧客は新しい部品を日本に工場がある会社(競合)と中国に工場がある会社、どちらから購入するか悩んでいました...値段は同じくらい。日本の会社に少し気持ちが動いている中...

(競合)
スケジュールが厳しいので社内で計画と稟議を回していますのでもう少しお待ちください

スケジュールがちょっと厳しくてチームがOK出してくれないでしょう。そうだ、工場長に相談しよう！

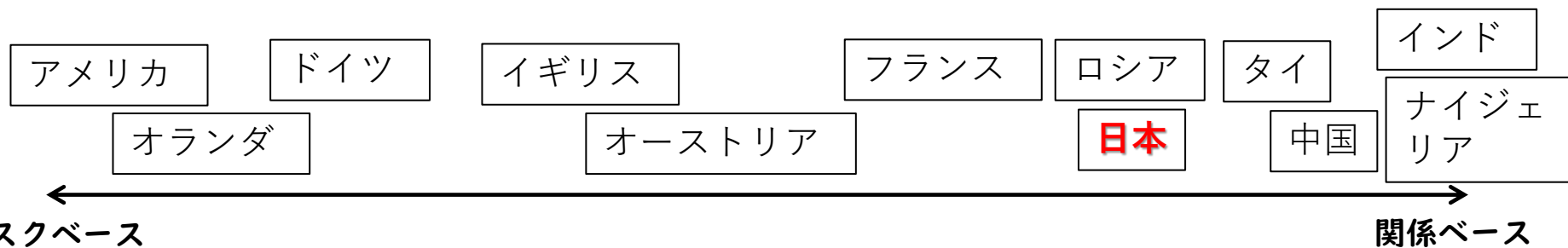
全員、このプロジェクトを優先的にやるように！

あっさりチームがOK出してくれた！早速顧客に提案書提出！

対応が早くて良いですね。発注は御社にします

顧客

⑥信頼 タスクベース vs 関係ベース



タスクベース

信頼はビジネスに関連した活動によって築かれる
 仕事の関係は状況に合わせてくっついたり離れたりが簡単にできる

関係ベース

信頼は食事をしたりお酒を飲むことで築かれる
 仕事の関係はゆっくりと長い時間をかけて築かれる

誠実さや充実さが足りない

実務と感情を結びつけて不信感

↓
 ネットワークへの出入りは比較的容易。うまくいかなかったら関係の扉を閉ざして次へ移って良い
 会議前のアイスブレイクは仕事上の関係性を作るだけ

⑥信頼 タスクベース vs 関係ベース

失敗・驚きあるある

アメリカ

日本

← オランダ →

タスクベース

関係ベース

会議の最後にビール作ります!驚き

全員が集まったキックオフミーティングが終わって...



では会議の後、チームビルディングとしてビールを作らしましょう!

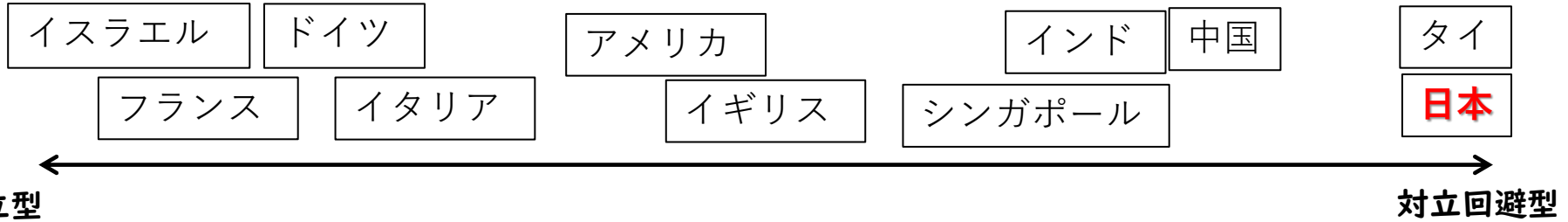


チームビルディング良いですね。やることも楽しそうです。

お互いのことを知るの大事だけど、そこは飲み会じゃないの?!
ビール作るって...仕事以外にタスクを何かやるの?



⑦ 見解の相違 対立型 vs 対立回避型



対立型

見解の相違や議論はチームにとってポジティブなもの
 表立っての対立は問題なく、関係にネガティブな影響を与えない

対立回避型

見解の相違や議論はチームにとってネガティブなもの
 表立っての対立は問題で、チームの調和が乱れたり関係にネガティブな影響を与える

敵対的で怒りっぽい

何故黙っているのか



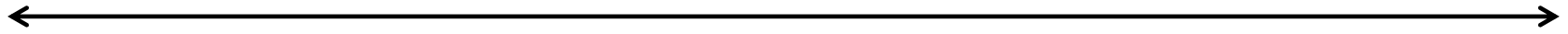
意見やアイデアをその人とは分けて考えることを理解する。
 反論している = 関心を持って考えていると考える。
 反論は真理にいたるための貴重な知的運動だと考える。

⑦ 見解の相違 対立型 vs 対立回避型

失敗・驚きあるある

ドイツ

日本



対立型

対立回避型

プレゼン終了後シーンとする状況に「奴らはプロじゃない」宣言事件



~~~~以上でプレゼンを終了します。ご質問をお願いします

シーーーーー

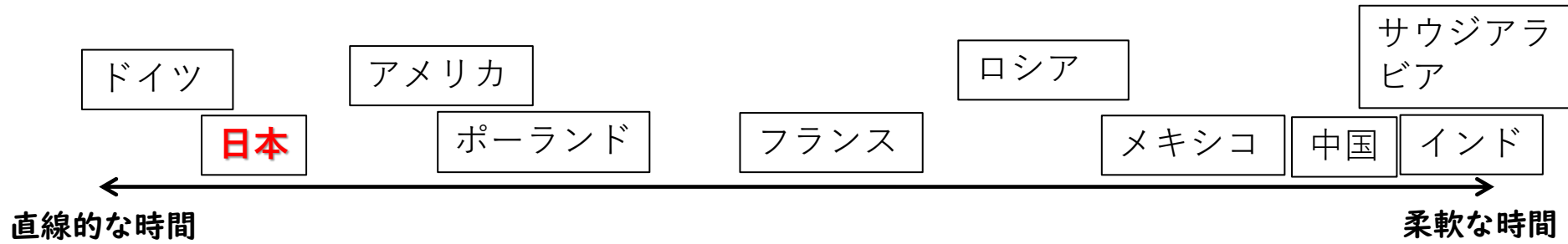
(気になるところはあるけど、今日の会議いっぱい人が出ていて質問しづらいな。もう少し調べてから発言しないと間違っていたら嫌だしな。今質問するのはやめておこう)



ご質問はないですか？何でもどうぞ。  
(意見が出せないってことは何も分かっていないこと。  
この日本人たちはレベルが低い。プロじゃない！)



## ⑧ スケジューリング 直線的な時間 vs 柔軟な時間



### 直接的な時間

プロジェクトは連続的なもので、ひとつの作業が終わったら次の作業へ進む。一度にひとつずつ  
 重要なのは締切で、スケジュール通りに進むこと  
 組織性や迅速さに価値が置かれる

### 柔軟な時間

プロジェクトは流動的なもので、場当たり的に作業を進める。様々なことが同時に進行して邪魔が入っても受け入れられる。順応性が大切で、柔軟性に価値が置かれる

融通が効かない

予定と違うことを急にやり出す

お互いに指標が違うことを理解して、一緒にチームのルールを作る

## ⑧スケジューリング 直線的な時間 vs 柔軟な時間

失敗・驚きあるある

日本


メキシコ




直線的な時間


柔軟な時間


### 出荷日は基本ずらせる認識事件


 (今日はメキシコ出荷予定の2週間前。フォローしておこう)  
出荷2週間後だけど、準備状況どう？

 問題ないよー

< 出荷1週間前にも同じ確認をした後、出荷当日 >

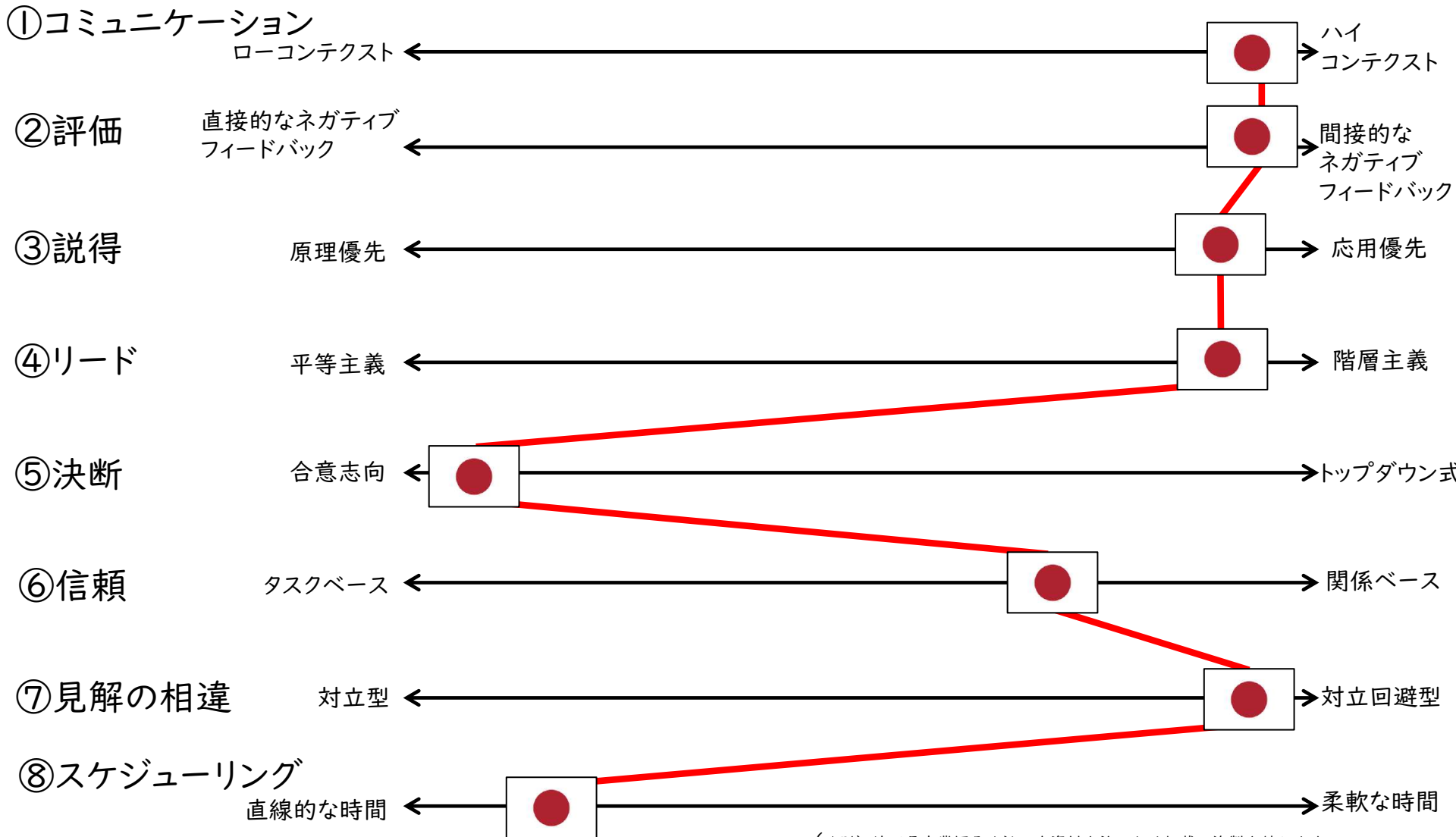
 今日出荷日だけど予定通り出荷だよな？荷物の追跡番号教えて。

 あ、今日の出荷無理だった。納期2週間ズラすように調整よろしく

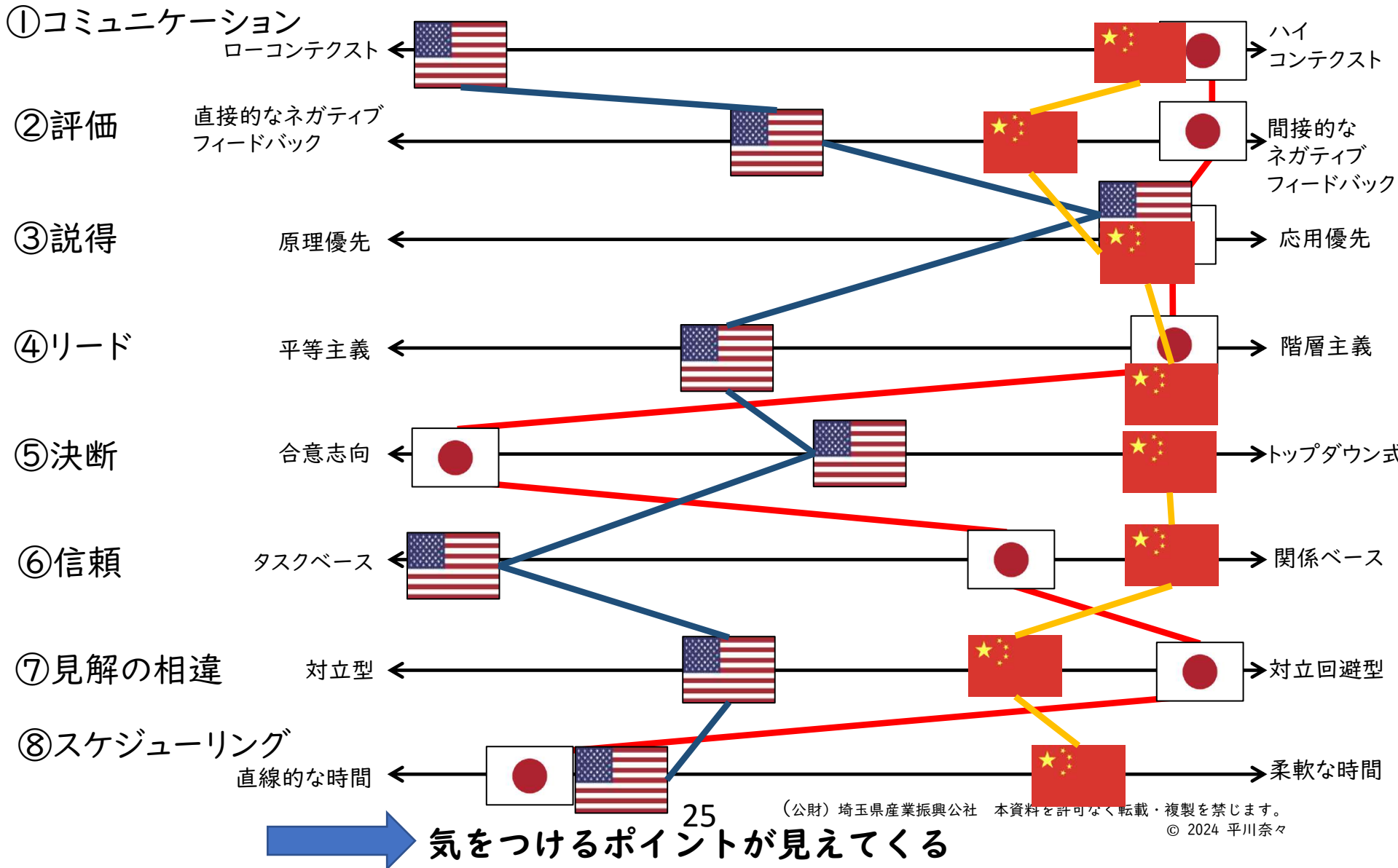
 ?! どういうこと?! 今更顧客に納期調整できないよ! どうしよう!!



# カルチャー・マップ 日本 の場所



# 海外メンバー(アメリカ、中国)との比較



## 複数の異文化と協業するには

- 自国の説明をする & 相手の国の説明を聞くときのヒント
  - 自分の文化が正しいと考えない 各文化にはそれぞれ良いところがある
  - 各自がどのような文化にいるのか話し合ってみよう
  - 相手の文化を上から目線で発言しない 自分の文化はちょっと笑いのネタにして
  
- 身近に置き換えて考えてみましょう
  - 顧客見込先にプレゼンしたいけれど、コメント多いと嫌だなあ  
→ 見解の相違？
  - 同じ会社の人に何回もプレゼンさせられて面倒だなあ  
→ 合意志向？

# 身近な異文化経験を考えてみましょう

## ■ 日本の常識は世界の非常識だけどそこが面白い 身近なビジネスに応用できるアイテム

- 異文化が身近に存在することを意識する
- 異文化との協業、メリットデメリットを知る
- カルチャー・マップを知る
- 日本のカルチャー・マップの位置を知る
- 複数の異文化と協業するポイント
- 身近に置き換えてみよう