

企業のための異文化コミュニケーション力

【2010 年度報告書】

違いを乗り越えて
多様性を活かす

世界を相手にするための
新型ビジネスコミュニケーション能力



IC 異文化コーチング株式会社

ケンパー・マティアス

代表取締役

ゼスト(株) 国際ビジネスコンサルティング事業部長

AITE 異文化トレーニング・教育学会 (代表)

Master of Arts in Intercultural Communication Studies

Certified Business Coach & Intercultural Trainer

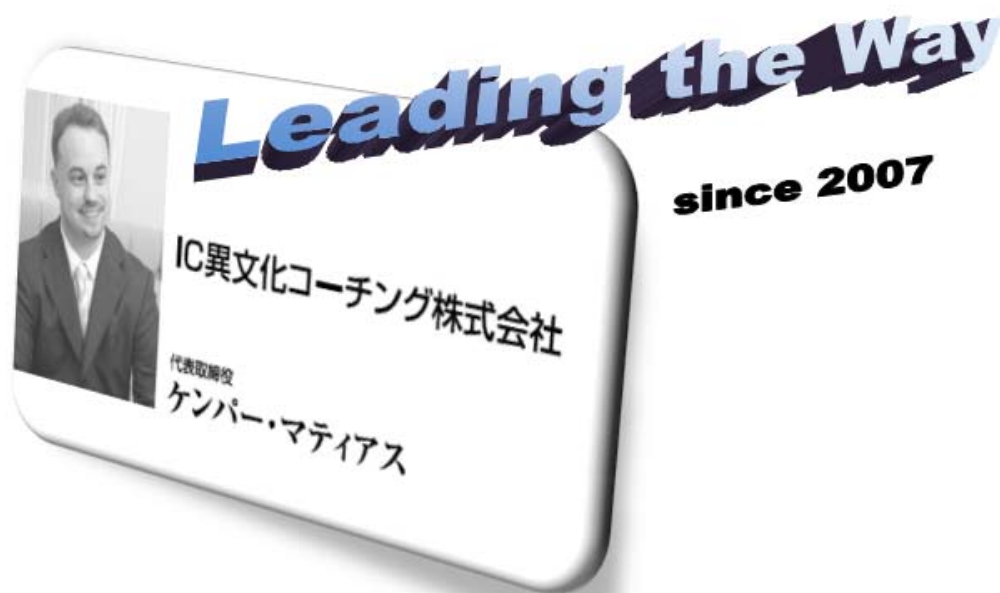
お問い合わせ：

info@ibunka-coaching.com

<http://www.ibunka-coaching.com/>

目次

前書き	4
第 1 章 異文化コミュニケーションとは何か	7
第 2 章 異文化の落とし穴.....	11
第 3 章 異文化理解とその問題点	18
第 4 章 異文化能力の再考.....	24
第 5 章 リーダーのための異文化能力	34
第 6 章 異文化コーチングで多様性と創造性を導き出す	46
第 7 章 多国籍チームのマネジメントと運営	56
第 8 章 新入社員と異文化コミュニケーション	66
第 9 章 自律組織への変革を目指すための「異文化」	71
第 10 章 異文化能力開発と国際ビジネスサポート	80



前書き

「異文化コミュニケーション」。国際化が当たり前のようにビジネスや日常生活に浸透している今日であっても、これはまだまだ聞き慣れないことばである。

実際に海外に進出し、違う価値観や常識に直面することが多々あるとしても、多くの企業は異文化コミュニケーションに深い関心を払っておらず、社員教育にも異文化がキーワードとしてなかなか登場しない。

異文化コミュニケーションは具体的に何を指しているか、異文化についての知識をビジネスにどのように活かせれば良いかはまだ不明確であるがために、異文化への関心とその問題意識が希薄であるといえよう。その一方、ここ数年新入社員に最も求められている能力として「コミュニケーション能力」が挙げられる。

コミュニケーション能力の具体像は人によって様々であるが、現代社会において、人と人の間に交わされるコミュニケーションや人間関係に関する多くの問題が顕著化しているからこそ「コミュニケーション能力」の高い人材が望まれているわけである。

そこで、コミュニケーション能力が必要とされる理由について考えてみたい。恐らく、社会や人々の価値観が多様化し、そのうえ不安定な雇用形態による従業員の頻繁な入れ替わりによって、社内にて共有されている知識と体験がかなり激減しているのではなかろうか。

社内外のコミュニケーションと人間関係に不安と不確実な要素が増し、問題なく成立する以心伝心や相互理解がもはや例外であるように見える。

その結果、様々な摩擦と誤解が生じ、個人の精神的負担の増加のほかに、企業が壮大な不利益を被ると考える。

日本では年々3 万人以上の方が自ら命を絶ち、うつ病等の精神病患者が15 人に 1 人いると言われている。うつ病までいかななくても、円滑でないコミュニケーションは従業員のモチベーションを低下させ、人間関係とコミュニケーションがうまくいかない職場においては想像性と生産性も決して期待できないでしょう。

これらの問題を引き起こす本質的な原因は広い意味で捉えれば当然コミュニケーションにあるのだが、具体的にいえば企業を悩まされる多くの課題が「異文化」に起因すると推察している。

つまり、当事者が外国人でなくても、現代の企業内コミュニケーションは従業員の多様化と不安定な人間関係による孤立化によって「異文化」に化していると実感できる。言い換えれば、日本の従来のコミュニケーションスタイルが機能するために必要な条件（共通の価値観と長期にわたって共有された環境）が整えられていないのがために、円滑なコミュニケーションと人間関係が困難になっていると指摘できる。

この現状を打破するために、「異文化コミュニケーション」は実に効果的で有益な糸口である。なぜならば、異文化コミュニケーションを通じて己を再発見することが可能であり、目の前に山積している多様な問題を解決

できるうえ、いざ世界に出て、外国人との商売を行う際に社内で磨かれた異文化能力が発揮され、国際ビジネスの成功が大いに期待できるからである。

それに、海外と無縁な企業にとっても、異文化コミュニケーション能力の向上が事業の拡大と存続に関わる致命的課題だというべきである。異文化能力の国内ビジネスとの結びつけは意外かもしれないが、社員の多様性を活かし、そして人間関係に起因する問題を解決することが生産性を向上させる。そのためには価値観や考え方の違いを乗り越えて、常識と固定概念を根本から問い直す必要がある。このような大胆な課題を成功させるためには新しい考え方とスキルが求められる。

「経営と異文化コミュニケーション」という未知なる領域の可能性を探求し、日本の経営者に新たな画期的なリーダーシップツールを本書にて紹介したい。

第 1 章 異文化コミュニケーションとは何か

異文化コミュニケーションとは字義通りに「異なっている文化に属する人（組織）のコミュニケーション」を指しているが、その根底には文化の存在がある。学術的な議論を追ってみれば、無数のそれぞれ異なる文化の定義に出会えるが、話を必要以上に複雑にしないために、文化論への深い言及を省略しておこう。

簡単に言ってしまうと、文化とは特定の集団に帰属する人間を「つなぐ」ものである。大きな単位は当然民族や国家であるが、企業、学校やサークルも独自の文化を持つ集団とみなされる。集団を成すためには個々人が集団内に共有されているルールに従わなければならないので、それらのルールに関する知識と潜在する価値観の習得によって人間は「社会人」になる。つまり、日本人として日本の文化の中で社会活動に参加するためには言語のほかに、日本独特の価値観と文化的規範を理解し、それらに沿って言動と行動をしなければならない。

日本人全体の共有文化のほかに、地域文化と企業文化も当然存在する。また、個々人の幼い頃からの体験が個性を築き上げるため、人々は同じ文化を共有しながらも性格上の特徴を持っている。それに、人間も動物であるから、本能（死に対する恐怖、性欲等々）の存在も忘れてはならない。

私たちが持っている文化は他者との関わりから学んで築き上げられたものであり、コミュニケーションを交わす度に文化が再確認されながらも

少しずつ文化が「交渉」される。言い換えれば、文化とは不変的な存在ではなく、人々のコミュニケーションによって生かされているシステムである。

即ち、文化の深い価値観と規範を一遍に変えることができなくても、徐々に文化に変化が見られる。当然、何等かの出来事で生活環境が劇的に変われば、文化（価値観、規範と生活様式）も少なからずその影響を受けるのである。

ここまでは一般論であるが、違う文化に育った人間とコミュニケーションを交わす際にいくつかの問題が必然的に生じる。

余談ではあるが、共通語（例えば英語）があれば、異文化による問題が容易に解消されると思われがちであるが、実際のところでは共通語が異文化による誤解と摩擦を援助するかのように見える。

それはなぜでしょうか。

やはり、ことばと価値観の関係がこの問題に深く関わる。「友達」、「礼儀」、「おもてなし」、「チームワーク」、「男らしさ」等々の単語を違う言語に訳すことがそれほど難しいわけではない。

英語を共通語として用いる日本人と韓国人の会話を想定しよう。「友達」とその韓国語の「チング」を「*friend*」に置き換えることが簡単である。会話も続くし、相互理解ができた気分にもなるので、ことば上の異文化摩擦が起きない。

しかし、問題になるのはことばそのものではなく、そのことばの解釈である。ことばが同じであっても、単語の定義が文化によって異なる可能性が非常に高い。

日本人と韓国人の例ならば、「友達」と「チング」には両方「親しい・仲の良い存在」の意味が含まれているが、日本の文化的価値観には「親しい仲にも礼儀あり」のに対して、韓国の「チング」は距離感の全くない友を意味にする。

殴り合いによって友情が深まるとも韓国では言われているが、日本の場合、「友達」という単語には付き合いの浅い人間関係も含まれているようである。

例えば仕事上の関係で友人が多くても、退職後はその関係が次第に薄まる。また、いくら友達といっても深夜での頼み事や友達同士のケンカや殴り合いは想像もつかないでしょう。

国際ビジネスにおいても単語とそれらの異なる定義は大きな問題に成り得る。「契約」、「会議」、「チームワーク」、「検討」などの用語が単語として共通であっても、その意味（解釈・期待・目的）が文化によって相当異なる。

厄介なことに、それらの違いが直ちに表面化しないで、問題が起きるまで互いの解釈と期待が正反対であることには気づかない。また、期待はずれの言動・行動によってその差異が顕著化してしまったら、その違いは文化によるものであると捉えることが困難である。

冷静に文化的差異を把握するよりも相手を批判したり責めたりすることで人間関係にヒビが入り、ビジネスや交渉がそのせいで決裂する場面を何度も目撃したことがある。

幸い、現代は国際化の進行と通信技術の急激な発展によって、世界中の様々な文化についての情報が容易に入手可能となった。つまり、外国人との異文化コミュニケーションには誤解が伴うと多くのビジネスパーソンが既に心得ているため、海外での外国人との異文化コミュニケーションは慎重に行われているようである。

一方、深刻の問題は日本国内、社内の異文化コミュニケーションであると指摘すべきである。その意外な事実について続く第 2 章にて議論を展開したい。

第 2 章 異文化の落とし穴

第 1 章の日本人と韓国人の「友達」のそれぞれ異なる潜在的意味による問題からもわかるように、異文化コミュニケーションには無数の落とし穴が潜む。

しかし、企業にとって一番危険で大きな落とし穴とは「小さな異文化」の見落としであると考えられる。

国籍や民族の違う人々のコミュニケーションは「大きな」異文化コミュニケーションであるのに対し、「小さな異文化」は国内に存在する無数の副次文化の間に行われるコミュニケーションを意味にする。わかりやすく言えば、例えば同じ日本人同士であっても、職業、年齢や性別が違えば、その接触は異文化として見なされる。

実際に、人々を古代から最も「苦しめた」異文化は男女の異文化コミュニケーションであるが、その次に永遠の課題となるのはやはり世代間の異文化であろう。

企業の場合、当然性別や年齢（年代）の異文化が大きな課題であるが、部署や支社・支店の間にも当然ある程度の異文化が存在するのである。

とはいえ、異文化の存在そのものは問題であるとは思わない。問題なのは、異文化の存在に当事者が気づかないことである。つまり、同僚や部下・上司が同じことば（用語）を使っているにもかかわらず、その裏に潜在する価値観（あるべき姿）と期待が異なれば、トラブルの発生する確率が高まる。また、

知らないうちに自らの行為と言動が矛盾し、それによって部下に解決不可能な課題が山積してしまうことも日常的に企業の発展を妨げる。

具体的な例を挙げよう。

ある企業に「従業員のコミュニケーション能力開発」を依頼されたことがあるが、その企業は社員のコミュニケーション能力を非常に問題視したのである。そこで、社長の「コミュニケーション能力」の具体的なイメージを尋ねたが、やはり本人はその問いには明確に答えることができなかった。しばらく考えた結果、社長が次のような特徴を高度なコミュニケーション能力の表れとして挙げてくださった：

- ▶ 会議中の発言が活発で自由であること
- ▶ 社員が自ら考えて、アイデアや問題点を積極的に発言すること
- ▶ 個人的な悩みや業務に関する問題点を早期に報告し、話し合うこと
- ▶ 物事を批判的に考えたり分析したりすること

確認したところ、上記に挙げた項目を社長が前からも社員に指示したが、現状として積極的で自由な発言が社内になく、新しい提案や企画書もなかなか提出されていないうえ、問題の早期報告もあまりされていなかった。

役員会議を開いてマネジャー陳の意見を聞こうと思ったところ、役員からの発言も消極的で、社長自らの聞く態度も正直に言えば悪かった。続いて社員にインタビュー調査を実施したが、その結果が見事に社長の発した

メッセージ（「積極的な発言をしてください」）と実際の態度における矛盾を反映したのである。つまり、従業員が実際に会議で積極的に発言を試みたところ、「出る杭が打たれる」のように上司に聴いてもらえず、「黙れ」とまで言われた者もいた。

上司の態度は、根回しせずの発言や批判を決して容認していなかった。それにもかかわらず「もっと積極的になれ」と叱られた部下が何をやってもダメダシを受ける立場に立たされたので、仕事に対する意欲とモチベーションが上司の矛盾によって消耗され、指示待ちの企業文化が出来上がってしまった。

上記と全く同じような問題が就職活動の学生にも降りかかる。大学では積極的なコミュニケーションの重要性が教えられているが、面接官の前で議論をさせられた学生が実際に積極的に議論を交わせば、意外に評価が低いものになってしまう。

面接官を勤めた人事部の方と面接試験について話したことがある。

学生の議論を見ているときにどのような行動が評価されているかと尋ねたら、やはり「まとめ役」と「調整役」を演じた学生には高得点が与えられているとの回答をいただいた。無論、調整する能力もコミュニケーション能力の一環ではあるが、説得力や表現力などのスキルも重要である。その重要性が学生に教えられている一方、面接官がそれらの発揮を最悪の場合に「調和性の欠如」として評価するそうである。

この矛盾は学生にとって致命的であるが、企業にとっても優秀な人材の見落としによりダメージが大きいといえよう。

第三者的な立場から本章の二つの例（社長 vs. 部下、学生 vs. 面接官）を再考すると、上司・面接官が発したメッセージと実際の行為（態度）の明らかな矛盾には悪意しか感じられないかもしれない。

無論、実際は悪意がはたらいておらず、社長も面接官も異文化の落とし穴に引っかかっただけである。

具体的に説明しよう。

日本人である社長・面接官の価値観が当然日本の文化によるものである。その価値観は意識のみならず、無意識にも及ぶため、自然にその場の「和」を保つことが最優先の課題として位置づけられている。また、年齢や立場の上下関係が言動の規範となり、「批判」や素直な言動「→本音」が面子の維持とぶつかるため、相手の立場を配慮した言動が望まれる。それらの価値観が意識化されなくても「気持ち」として潜在する。つまり、「上下関係はどうでもいい」と明言しても、年下の相手に呼び捨てされたときに沸いてくる怒りがその潜在意識の証である。

一方、最近のビジネス（または教育）界には欧米からの理論や定説が数多く輸入されるが、それらのものは特定の文化の生産物としてではなく、普遍的な一般論として日本に定着させられている現象が見受けられる。つまり、「積極的な発言」や「批判的思考術」などは弁証法に基づく文化を

共有すれば機能するのだが、日本の場合はそれらの「説」や「ツール」が意識上理解されたとしても、深層文化の価値観に反するのである。つまり、口から発されるメッセージ（「積極的に発言して」→意識のレベル）と実際の態度（表情や相手の言動等によって引き起こされている感情的反応→無意識のレベル）の間には矛盾が生じる。

残念なことに、その矛盾を起こしている本人がそれに気づかないし、その矛盾によって苦しまれる相手には矛盾を指摘する機会もなかなか与えられていない。

上記のケースからわかるように、異文化の落とし穴は無意識的な価値観と意識のズレから生まれるものである。それに、当事者が意外と自らの文化を（意識のレベルで）知らない故に矛盾が無意識的に引き起こされているともいえよう。

深層文化の価値観（例えば「弁証法的思考」）に対して価値判断を下す必要は基本的にない。その代わりに、自分が持っている価値観と違う文化から提唱された考え方の適合性を判断すべきである。

本章のケースでは、社長・面接官がまず自らのコミュニケーションに関する文化的価値観を問うべきであろう。「良い」・「悪い」の評価をせずに、出来る限り客観的に自らの価値観（または期待）を言語化するといいでしょう。そして次に、新たに導入したいもの（制度・スキル）を自らの価値観に照らし合わせて適合性の有無を判断すべきである。

両者があまりにも相反するのであれば、導入には工夫が必要である。期待するもの（導入したいもの）を文化的価値観に合うような形に変えることは一つの案。それが不可能ならば導入に当たって新たな文化的価値観を当事者と一緒に考えて共有すべきである。（無論、どれも決して簡単な話しではないと留意すべき。）

本章のケースに戻れば、社長が自らの態度を変える努力をするか、それが困難であれば日本の従来のコミュニケーションスタイルをヒントに新たなやり方（例えば、根回しの仕組みを変えるか、提案箱の設置など）を考案すべきである。

面接官のケースにおいては解決策の実施が本人の力と権限を超えるだろうが、一般論として、企業が具体的にどのようなスキルや態度を「コミュニケーション能力」として見なしている（期待している）か、を大学側や学生に具体的に発信すべきであるといえる。

本章にて取り上げられた異文化の落とし穴を次のように簡潔にまとめられる：

- ▶ 文化が違って使われる用語が同じであるかもしれないが、その用語の背景に潜在する期待と解釈が大きく異なる

- ▶ 男女・年代・職業などの小さな異文化が国内に多数存在する

- ▶ 文化の価値観は無意識の領域にまで及ぶので、意識的に発せられるメッセージと無意識的に出てしまう反応や態度に異文化故の矛盾が生じやすい

- ▶ 我々は案外、自分自身の文化（価値観など）を意識的に把握していないため、他者に対する効果的な発信（説明）ができないうえ、自らの感情的反応を理解及び調節することも困難である

このような異文化の落とし穴に引っかからないようにどうすれば良いか、いくつかの考え方を紹介しよう。まずは、最近よく耳にする「異文化理解」について次章にて論じよう。

第3章 異文化理解とその問題点

国や民族の違いを指す「大きな異文化」であれ、国内の様々な異文化を意味する「小さな異文化」であれ、その本質は同じである。つまり、異なる価値観や規範によって、当事者の言動や行動が互いにとって「予想外」なものである。

相手の文化（価値観と規範）を知らなければ、相手の言語と行動を予測することが困難（場合によって不可能）になるので、接触に当然不安とストレスが伴うものである。誤解や摩擦も予想されるので、円滑な異文化コミュニケーションを図ることが正しく至難の業である。

相手のこと（文化）がわからないから円滑なコミュニケーションが図れないのであれば、相手の文化について知ること、つまり相手文化を理解することが円滑なコミュニケーションにつながると期待できよう。この考え方は教育の分野においても幅広く支持され、世界中の文化に関する様々な知識とデータを集めようとする壮大な研究も進められているのである。

勿論、相手の文化についての深層に及ぶ知識を持つことが円滑なコミュニケーションを補助すると考える。例えば若者の行動をなかなか理解できないのならば、若者文化を勉強し、彼らの価値観、マナー、生活や考え方を知ることによって新入社員とのコミュニケーションが円滑化し、彼らのモチベーションを高いレベルに維持することも可能になるだろう。

文化（自分と相手の）について学ぶことが決して無駄な努力ではないと強調したい。

しかし、－それでも－ 著者は異文化理解には必要以上にこだわらない方が良く考えているのである。言い換えれば、「異文化理解」には限界があるが、その限界を下記の3つの問題点から明確にしたい。

- (1) 文化の理解は一生をかけても無理である
- (2) 遭遇する文化が多数で多様（全世界の文化を理解するか？）
- (3) 異文化理解は「片思い」である（自分だけが大変か？）

(1)の問題点に対して様々な意見があるだろうが、文化というものは一言で説明できるほどの単純な概念ではないとはいってもない。日本人として日本の文化を全体的に理解することも不可能であろう。

その理由は簡単である。人間は他者との関わりを通じてその文化のルールを学んでいくので、自分の生活環境の中の人間関係と実体験に限って文化の学習（社会化）しかされていないため、「日本文化」の全体的な学習と理解が不可能である。つまり、日本人であっても、理解されているのは日本文化の中心的な価値観と自らの体験から構築された側面のみである。

こう考えれば、生活したことのない外国の文化を理解できるというスタンスが傲慢にすぎない。無論、表面的な知識を得ることはできる。外国人が、日本人は毎日お風呂に入ることや家に上がる前に靴を脱ぐことを容易に理解できる。しかし、日本人の考え方、美徳、感じ方、「空気の読み方」などを理解すること、そしてその裏にある価値観を把握することは不可能であろう。

そのため、外国の文化に対する「理解」が幻にすぎず、多くの場合に「理解」はステレオタイプ的な偏見に基づいているのみである。

つまり、異文化コミュニケーション能力とは相手の文化に対する深い理解であるという見解が上記の理由で机上の理論だというべきである。しかし、仮に、特定の文化を理解することが可能であると想定しても、その理解に至るまでは膨大な時間とエネルギーを費やす必要があるでしょう。それに、上記の二つ目の問題点（遭遇する文化が多数で多様）が記しているように、国際化が進んでいる今日において自分が明日出会うかもしれない文化は多数で多様である。それぞれ異なる文化に属する複数の相手と何等かの共同作業を行うことも十分に有り得るだろう。

例えば、アメリカに赴任される技術者がアメリカの文化と言語をいくら研究したとしても、帆米後同じ部署で中国人とイタリア人の同僚と仕事することになるかもしれない。つまり、特定の文化に対する理解と知識が無駄であるとは言わなくても、違う文化の人々と遭遇することが大いに考えられるため、折角学んだ知識が所詮無効になる。

企業の立場からしてみれば、高いお金で異文化コミュニケーション能力の研修を社員に実施したとしても、その内容が特定の文化に対する知識の伝達のみであれば、その知識が殆どの場合に外れる。言うまでもないが、このような研修やトレーニングは無駄に他ならない。

余談ではあるが、同様なことが例えば若者や異性との異文化コミュニケーションにも当てはまる。つまり、今年の若者文化を知るために新入社員を調査してその結果を教材にしても、そこから得られる知識は来年度の新入社員に該当しない可能性が高い。

本章の最後の問題点（3）は文化の理解を「片思い」に比喻している。わかりづらいかもしれないが、異文化理解とは不平等なものであると自覚しなければならぬ。

例え、個性を大事にする文化、または批判と議論を重要視する文化から日本の企業に入ると、相当な異文化理解が求められる。日本人のコミュニケーションスタイル、根回し等による意思決定の方法をはじめ、以心伝心や「空気を読むこと」に対する理解のみならず、その応用力も当然問われるのである。極端な言い方をすれば、入ってくる外国人には、「日本人をかぶる」必要が少なからずある。一般的にはこのような現象を異文化適応と称するが、その是非があまり疑問視されていないように見える。

表面的な見方をすれば、相手の文化に自らの行動・言動を合わせるのは当たり前のことである（→「郷に入れば郷に従え」）。確かに、基本的なマナー、その文化のルールや法律などには従うべきである。但し、己を殺してまでの理解と適応は双方にとってプラスにならないと強調したい。

相手を理解し、その理解に基づいて自らの全てを合わせることには膨大なストレスと精神的負担が伴うものである。自分だけが大変な思いをしながら、相手がそれに気づかずさり気なく振る舞うことが常であるため、必然的に力関係が発生する。その負担に多くの人が耐えられず、共同作業の目標を達成できずに帰国してしまうことが残念ながら珍しくない。

特定の文化に対する異文化理解の無意味さが多国籍チームの場合にも現れる。多数を占める文化が存在しない場合においては、合わせるべき文化がそもそもないので、「異文化理解」そのものが共同作業の成功に貢献

しないといえる。無論、多国籍チームのメンバーの全ての文化を完全に理解することができれば話は勿論別である。

過度な異文化理解と適応は双方にとってプラスにならないと述べてが、「合わせてもらっている」側の立場も考察したい。外国人が日本の企業で「日本人をかぶって」振舞うと、異文化摩擦が避けられ、一見組織にとってそれは管理しやすい状況である。無論、単純作業が中心な職場において、従業員の同化は望ましい。しかしながら、多くの企業は商品開発や高度な技術に関わる業務の遂行のために外国人の人材を確保しているので、全社員の想像力、分析力と創造性が期待されているのである。

組織論においては集団の多様性と創造性の関係が長年に注目されているが、簡単に言ってしまえば、構成員の多様性が高ければ高いほど、想像性も高くなる。しかしその一方、集団内の摩擦も増えるため、行き届いたマネジメントとファシリテーションが必要になる。反対に、集団内の同質性（つまり、違いや多様性が少ない状態）が高ければ高いほど集団内の摩擦が少なく、ファシリテーションがなくてもチームが円滑に機能するのだが、このようなチームに想像性が乏しいと立証されているのである。

上記の事実を配慮すれば、度を越えた異文化理解と異文化適応は確かにマネジメント側にとって都合のいいものである。摩擦がないゆえにリーダーシップが機能しているという錯覚にも陥りやすいだろう。しかし、想像性が問われれば、同質性の高いチームには画期的なアイデアや問題の解決策の考案があまり期待できないといえよう。

つまり、多様性を生かすためにはある程度の異文化理解と適応が必要でありながらも、違いを打ち消すほどの同化を果たすことによって「多文化的な」チームの強みと存在意義も打ち消されるので、注意すべきである。

本章は多国籍チームの例を用いたが、同様なことが国内の人材のマネジメントにも該当する。繰り返しになるが、同じ国籍の従業員であっても性別、年代、出身や育ちなどによる異文化（多様性）が必ず存在するのである。複数の部署に及ぶ横断的プロジェクトの場合、部署毎や専門家毎の異文化も必然発生する。

このような小さな異文化であってもマネジメントにとっては行き届いたファシリテーションが必要になるが、その反面に普段と違う想像性が期待できる。

異文化による多様性をどれほどビジネスに活かせるかは今宵の企業の運命を決定付ける要因になるとはいうまでもないが、多様性の「活かし方」はまだ具体化されていない（本書の第 5 章以降その方法の必要を提案する次第である）。

なぜならば、多様性の活かし方の根底にある「異文化能力」のコンセプトは多くのコンサルタント業者や学者に十分に概念化されておらず、古い考え方と理論が今も尚商品として出回っているからである。

多様性を確実に効果的に活かすためにはまず異文化能力の再考が必要不可欠である。

第 4 章 異文化能力の再考

多様性を活かすためには「違い」を乗り越えて、そしてその違いから生まれる多様性を創造的なエネルギー（刺激・感情・気づき）に変える必要がある。つまり、違い（異文化）によって引き起こされる否定的な反応（カルチャーショック・偏見・不安・ストレス・怒り・攻撃）を緩和しながら、違いそのものの存在を否定せずに違いから生まれる生産的な効果の向上が当事者及びマネジメントに問われている課題である。

第 3 章においては異文化理解についての問題点と限界に言及したが、現実的な異文化能力の具体的な構造を明確にするためにはまず異文化接触における人間の心理に注目すべきである。

私たちの生活には無数の何回も繰り返される場面（例えば電話でのやり取り、店での注文や挨拶など）が存在する。それぞれの場面には誰が何のタイミングでどのように言うかが大体決まっている。例えば、電話をかけるとき、喫茶店でお茶と注文するときや会社での朝礼のような場面が芝居のように決まっていて、その流れと台詞をわかっているならば私たちはほぼ自動的に振る舞える。これは要するに、相手が次に何をどのように言うか、またはどの行動に出るかは事前に了解されているため、何の不安もなく私たちが社会活動を営むわけである。

それぞれの場面のスクリプト（台本）が文化によって決められており、スクリプトの存在によって人々は安心してコミュニケーションと交わり、人間関係を構築と維持できる。

当然、文化が違えば、同じ場面であっても当事者がそれぞれ異なるスクリプトに沿って行動をする。

例えば、「挨拶」という場面。

日本なら、上下関係に従って「上」から「下」の順番で挨拶が交わされるし、そのやり方は「お辞儀」である。一方、上下関係は年齢や地位によって決められ、非言語や言葉遣いによってその差が表現されているのである。

一方、例えばドイツでは上下関係も当然存在するのだが、その主な決定要因は年齢ではなく、地位とジェンダーである。つまり、女性がいれば、女性が「目上」とされるし、先に挨拶の対象になる。また、握手をするかどうかは目上の人（女性）が決めるため、目下（男性）は先に手を出してはならない。

このような異文化を体験すると、自分のスクリプト（常識）と全く違う現実に直面するわけであるため、自分がどうすれば良いかを不安に思い、または相手は次何の行動に出るかは予測できないため、不確実性が生まれる。言い換えれば、異文化接触とは日常から逸脱する場面であるから、当事者が不安を抱き、ストレス当の精神的負担で適切かつ効果的なコミュニケーションと人間関係が困難になる。

勿論、文化内のコミュニケーションにも通常からの逸脱があるし、人間関係に不安とストレスも伴うが、異文化接触と違って、当事者全員は共通のスクリプト（知識）を持っているが、それに沿うか沿わないかは意図的に選択されているだけである。

上記から推察できるように、異文化接触において互いの行動を予測可能にすること、そして接触から不安と不確実的な要素を取り払うことが異文化能力になる。言い換えれば、違い（異文化）に関わらず不安と不確実性の少ない「普通」の状態を作り上げる能力が異文化能力に該当するといえる。

このような能力の具体的な概念化を果たすためには、上記の「スクリプト」の話に一旦戻ろう。

理論によれば、文化内の対人コミュニケーションには理解されているスクリプトの厳守によって意外性と摩擦（不安と不確実性）が回避されているのである。つまり厳密に言えば、人間が規則的にこれらのスクリプトに沿って行動をするのであれば、文化内には多様性（人と人の間の違い）が存在しないことになる。

確かに、アジアやアラビア諸国にはこのような集団志向の強い文化が存在し、文化内の違い（多様性・個性）が排他の対象になりやすい。しかし、いくら集団志向が発達したとしても、人間は機械ではないゆえに必ず個性があり、程度を問わず多様性と違いが文化内に存在するのである。言い換えれば、完全なる同質社会が地球上に存在しない（このような社会思想を持つ北朝鮮のような国が存在するのだが...）。

勿論、個人主義とされているアメリカや欧州の文化には共通のスク립ト、価値観と常識も存在する一方、個々人のコミュニケーションと人間関係の根底には「個の違い」がある。しかし、個性の中にも文化という帰属意識が存在し、文化ゆえに不確実性と不安の少ない人間関係が営まれるのである。

上記の考察からすれば、違いと多様性が存在しながらも、人々は文化によって結ばれているのである。それに、「結ばれる」ためには同質性が必ずしも必要ではないと日常生活の現実から窺える。

個々人の人間はそれぞれ異なる個性を持っていながらも、文化という共有点が必ず存在する。そこで、文化はどのように多様な個人を結ぶのかは大事な疑問である。この問いに答えれば、異文化能力の概念化も果たされると想定している。

「文化論」には無数の仮説、定説と理論が上記の問いに対する回答を模索しているが、それらの考察を本書において省略する。が、簡単に言えば、社会化を通じて私たちは既に述べたように文化の様々な価値観と規範を習得しながらも、他者とコミュニケーションをきっかけに相手のそれぞれの特徴を学ぶ。

それに、他者に受け入れてもらえるように、私たちも自らの物事の見方や感じ方、自分の特徴などを相手に発信している（発信の度合いも無論文化によって高低の差はある）。そのプロセスを経て、それぞれの個人の特徴と特質が情報として共有され、特徴と特徴の間に生まれる「違い」がその共有によって「意外生」を失うとされているのである。

つまり、文化内には同化が要求される妥協のできない部分（善悪を分ける価値観、法律、マナー）のほかに、共有によって許容可能な個人の個性が存在する。勿論、両者の割合は文化によって異なる。個人主義とされる文化においては個性の部分が割合的に多くなるのに対し、集団志向の強い文化においては同化（コンプライアンス）が求められる部分が多いだろう。

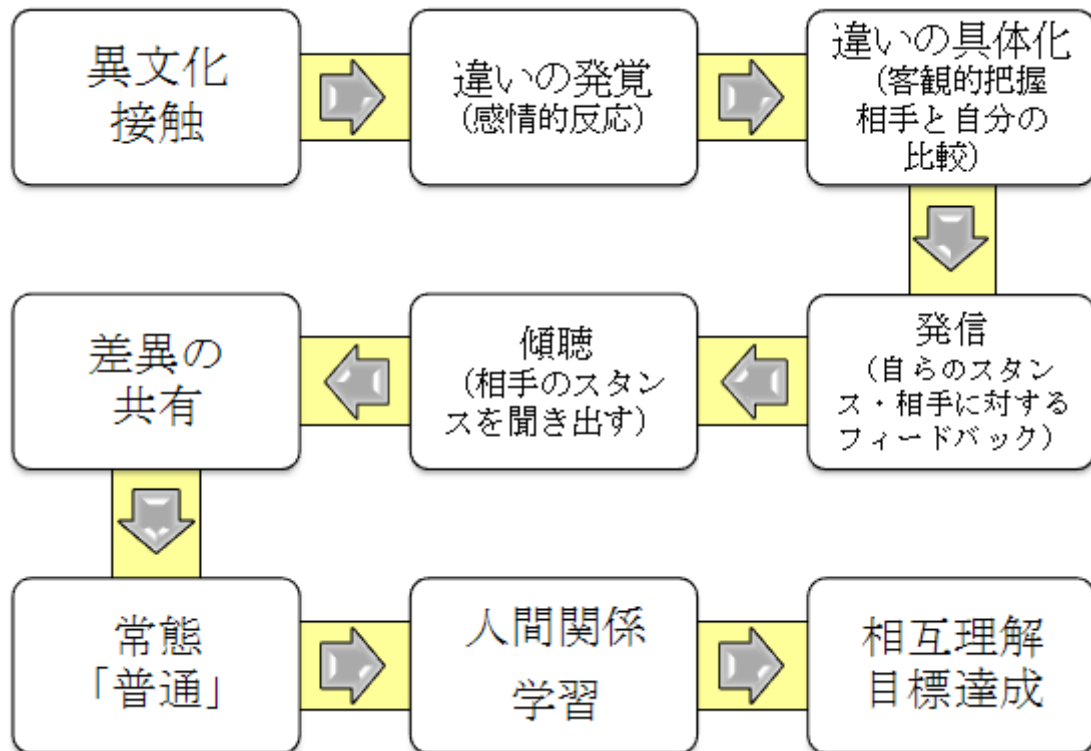
ともあれ、人間は違いそのものに対して不安を覚えるよりも、相手と自分（または自分の常識）の行動・言動・価値観が「異なっている」ことに対して不安と嫌悪感を抱く。

異文化接触においては、相手の予想外の反応・行動・言動によって違いの存在が意識されるのであるが、客観的で具体的に相手がどのように自分と異なるかは把握されておらず、直ちに（多くの場合は否定的な）感情反応がとられるのである。

例えば、「すみません」を連発する日本人をドイツ人としてみると、「日本人は背骨がない・弱い・不誠実」という解釈が生まれやすい。その結果、「日本人は嫌」という感情反応になるケースが容易に想定できる。滅多に謝らないドイツ人が「すみません」の連発を全て謝罪として捉えれば、その文化的差異が偏った解釈につながる。

一方、当事者が互いの行動を冷静に分析せずに自分の解釈を正当化すれば、更なるコミュニケーションと人間関係が困難である、ステレオタイプの修正も結果的に不可能になる。

異文化能力の概念には要するに、違いの明確化と共有が中心となっているのである。つまり、異文化能力の概念を次のように図解できる。



異文化能力の発揮に最も重要なことは発覚された文化的差異（違い）の客観的な把握である。つまり、感情や価値判断、評価などを入れずに実際に何が起きているか、何がどう違うかを言語化する必要がある。

ドイツ人が「すみません」を連発する日本人を見て、「弱い」と価値判断を下さずに、まずは客観的にその場面を描写すべきである。

例えば： 「日本人は自分なら感謝を表すときにも頭を下げて
 ≪すみません≫と連発する。」

次のステップは、相手と自らの行動やスタンスを比較し、自らの行動パターン（価値観・期待→文化）を明確にする。

例えば： 「自分にとって、謝ることは責任を全面に認める行為だから、
気軽には謝れない。また、感謝を表すためには謝罪のことばを用いることができない。」

次に、上記の発見を相手に発信する必要がある。当然、共通語がなければ、通訳やその他の媒体を使わなければ差異の共有化を果たすことが困難である。また、発信のあり方、つまりその伝え方によっては異文化能力の発揮が左右されるので、注意すべきである。

攻撃的、そして曖昧に・遠回しにならないように工夫しなければならない。自分のスタンスの発信に徹すれば、それは説教や罵倒として解釈されかねないので、相手の意見、感じ方やスタンスもここで聞き出して傾聴すると効果的である。

発信の具体例には現実味が欠けているかもしれないが、次のよう発信が考えられるだろう。

例えば： 「ドイツでは《すみません》と謝ると、それは責任を引き受けるという重大な意味を持つので、簡単には謝れない。
〇〇さんが今《すみません》と言ったが、ドイツ人はこの場面で《ありがとう》と礼を言うのですが。良かったら、〇〇さんのこの件に対する考え方をぜひ聞かせてください。」

人間関係や共同作業に対する意欲とある程度の善意があれば、相手は自分なりに答えるだろう。相手の答えを受け入れて、互いの特徴（違い）を情報として共有することによって、【謝る】⇔【謝らない】の相反する行動による誤解が回避できる。つまり、両者が自らの行動パターンに気づき、そして相手の特徴を感情レベルのみならず意識レベルにおいても把握できる。そうなれば、日本人が「すみません」と連発しても、そしてドイツ人がなかなか謝罪のことばを発さなくてもそれぞれの行為に対する「意外性」が違いの共有ゆえに解消され、それぞれの行為が「普通」として認識されるようになる。

このような不安と不確実性の少ない「普通」として感じられる状態を「常態」と称するが、その常態をベースにこの例の日本人とドイツ人が気を害せずに変更するコミュニケーションを交わし、人間関係の維持に成功すると考えられる。

無論、人間関係の維持と重なるコミュニケーションを通じて互いの文化や価値観に関する学習も促進されるので、結果としての相互理解（異文化理解）が達成される。また組織等においては、健全な人間関係やコミュニケーションによって生産性が向上し、目標の達成や課題の解決が異文化能力の発揮によって得られるだろう。

この異文化能力のモデルの画期的な特徴は、「違いの維持」にある。つまり、人間関係と目標達成の条件には異文化理解と適応ではなく、理解はあくまでも異文化能力の発揮によってもたらされる結果にすぎない。よって、円滑なコミュニケーションのために違いそのものを解消する必要はなく、違いの情報としての共有で十分である。

本章のケースならば、ドイツ人は「すみません」と連発しなくても良いし、日本人も同様にドイツ人の習慣に合わせなくても良い。無論、合わせたいという気持ちがあれば、合わせること自体には（度を越えなければ）何の害もない。

違いの共有が果たされていれば、ドイツ人が日本人に対してドイツ人として振る舞い、そして逆に日本人は日本人のままで振る舞っても、それぞれの特徴の存在は理解（共有）されているため、誤解や否定的な解釈が回避されるだろう。

互いの文化の深層に渡る理解ができなくても、少なくとも差異の情報としての共有は可能である。簡単に言えば、相手は何故このような行動に出るかを理解しなくても、「こんなもんか」と受け止めることができる。無論、相手の行動自体が自分にとって不愉快・危険であれば、その旨の発信と何等かの対策も必要であろう。

理論上、深い理解と知識がなくても、文化的差異の把握と発信は可能である。そして善意と意欲（そして共通語）さえあれば、相手のスタンスを聞き出して傾聴することも比較的簡単である。つまり、相手の文化を問わず、文化的差異の共有が現実的で効果的である。また、多国籍チームのような複数の文化が関わり合う場合でも、差異共有によって新たな文化（少なくともチーム内のコミュニケーションに関わる共通のルールの考案→同意→決定→実行）の構築が可能である。

無論、実際はチーム内の差異共有と新たなチーム文化の構築を果たすことは容易ではない。一人一人の異文化能力が問われるが、社員全員にこのような能力を育成させることは多くの場合に（残念ながら）非現実的である。つまり、組織の場合、異文化能力の発揮（気づき・ファシリテーション）はリーダーの責任になる。

第 5 章 リーダーのための異文化能力

組織において、異文化能力の発揮は個々人に期待されているが、その責任を最も負うのはチームの責任者、つまりリーダーである。当然、多国籍チームのマネジメントには異文化能力が最も求められているが、外国人のいないチームであっても様々な価値観を持つ人材が集まっているので、彼らの多様性を想像性と生産性として活かすことが勝ち抜く企業なら必要である。

第 4 章には差異共有を中心とする異文化能力の概念を紹介したが、その異文化能力の発揮によってコミュニケーションと人間関係の構築・維持が促進されると述べた。つまり、異文化能力の応用の結果は想像性と生産性のみならず、健全なコミュニケーションと人間関係の実現によって部下のモチベーションが向上し、リーダーや組織に対する信頼と忠誠心も強化されると期待できる（これもまた、生産性の向上につながる）。

リーダー自身のコミュニケーションには異文化能力の発揮が当然必要であるが、チーム全体のファシリテーターとして次の課題を担っているのである：

- ▶ チームメンバー全員の文化的背景と特徴の把握
- ▶ チーム文化の構築
- ▶ コンフリクトマネジメント（差異共有化の促進）

本章にはリーダーに求められている異文化能力の重要な側面に焦点を当てて、多様性の活かし方や多国籍チームの運営についての詳細は続く第6章と第7章にて考察する。

チームメンバー全員の文化的背景と特徴の把握

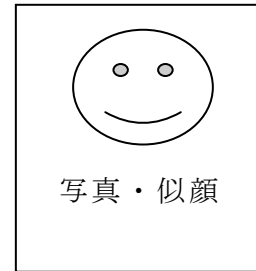
リーダーの異文化能力の基本的な要素はチームメンバー全員の文化的背景とそれぞれの特徴の把握である。著者は部下の情報を管理するための「従業員ブログ」をお勧めする。「従業員ブログ」とはチームメンバー自らが書いた情報の公開日記であるが、インターネット上のブログを運営する必要は特にない。社内 LAN の共有フォルダーやサーバに書き込み用のファイルを用意するのも良いし、アナログで用紙を配って記入をお願いすることも効果的である。

無論、個人情報の（チーム内）公開になるので、記入の強制はできない。しかし、お互いをより知ることの目的と趣旨をメンバーに説明することによって、記入を拒む人は殆どいないだろう。

「従業員ブログ」の一番大事なことはその「前向きな」運用である。つまり、部下の弱点を探ったり、プライバシーを侵害したりすることは決して目的ではない。業務内容と関係なく、メンバーがどのような能力とスキルを持っているか、または今どのような課題や目標に取り組んでいるかを知ることによって、潜在的能力の発見が可能になる。勿論業務にも活かせる技術と知識の発掘も期待できよう。

「従業員ブログ」の具体的な内容はチームミーティングを開いて全員で決めると理想的であるが、少なくとも次の項目が望ましい。

お名前 _____
出身地 _____
資格 _____
言語 _____
特技 _____
趣味 _____
夢・目標 _____



私にとっての理想的な職場とは：

私にとっての理想的な上司とは：

これだけは勘弁してくれ：

「従業員ブログ」を記入後全員に配布し、更新があればその公表も必要である。リーダーは記入されたデータをヒントに一人一人の「文化」、つまり価値観と期待をある程度把握できるだろう。特に「私にとっての理想的な職場とは」、「私にとっての理想的な上司とは」と「これだけは勘弁してくれ」の項目はリーダーにとって財産となる情報である。

勿論、「従業員ブログ」がメンバー全員に公開されるわけであるから、部下が本音を全面に出すとは期待できない。「従業員ブログ」はあくまでも各自の公的イメージを収集するためのツールであり、記入の過程を通じてメンバーが自らの価値観と例えば職場やリーダーに対する期待を明確化できる。また、仲間を表面的に知る第一歩にもなるため、次なるコミュニケーションの基礎作りが「従業員ブログ」によって果たされる。

それに、リーダーが自分のことを気にしている、または自分のこと知りたがるという気持ちが「従業員ブログ」によって部下に伝わるため、信頼関係の構築にも一定の効果が見込まれる。

部下の文化と価値観を知るためには公的イメージに頼ることができないというまでもない。「従業員ブログ」の作成後は個別面談を行い、記入内容をベースに本音を探る必要がある。

面談の際に次の点を部下に明言しなければならない：

- 面談で話された内容は第三者に伝わらない。守秘義務！
- 面談で話された内容は部下の評価に利用されない。
- 仕事やリーダーに対する期待や願いを評価せずに聞くが、その内容が必ずしも業務に反映されない。（*）

*）この点をもっとも重要である。人によって理想な職場やリーダーはそれぞれ異なるため、全員の希望に応えることは不可能。その旨を最初から明確に伝えないと、不信感を招くことになる。

異文化能力は片思いではないと既に述べたが、リーダーシップにもこの点は当てはまる。つまり、「従業員ブログ」や個別面談を情報収集のツールとして使いながら、リーダーは部下に自分自身についての情報発信を積極的に行うべきである。自分がどのような人間であるか、どういうリーダーシップを実現したいのか、チームや業務に対する期待と自分が絶対に守って欲しいことを言語化し、部下との共有を果たす必要がある。

面談に関しては、1 回では本音を聞き出すことが困難であるため、定期的
に実施すべきである。また、日常的に部下を観察（監視ではなく！）し、
気づいた点を記録することによって部下についての情報の確実性が増す。
また、自分からの発信も日常的に行うことによって、部下もその例に倣い
自分や業務について積極的に発言できるようになる。コミュニケーションは

質のみならず量も極めて大事であるため、自分の行動を見本にコミュニケーションに励むことがチームの生産性を向上させるだろう。

チーム文化の構築

円滑なコミュニケーションと業務の遂行を実現させるためにはチーム全員が共有する「チーム文化」の存在が必要である。そのチーム文化の構築を促進させることはリーダーに求められている第二の大きな課題である。

「チーム文化」には次のような具体的な項目が含まれている：

- (1) チームの存在意義（目的）
- (2) コミュニケーションの媒体（言語・ツール）
- (3) チームの基本的なルール（カテゴリー化）
- (4) 共通の儀式（挨拶や承認の方法）

それぞれの項目を話し合っ決めていくための方法としてはワークショップ形式のミーティングが理想的である。つまり、安心できる環境で各自が自分の思いを言語化することはその第一段階であり、その次に明確になったものの集計とまとめが必要となる。第三段階においては意思決定が行われ、そして最後にチーム文化の現実化のための行動計画を考案すべきである。

ワークショップ（ブレインストーミング）にはリーダーがメンバーとして参加するのであれば外部の司会（ファシリテーター）が必要である。これが困難ならばリーダーがファシリテーター役を担うことになる。

チーム文化の構築で明確にしなければならない項目はまずチームの存在意義である。つまり、チームは何のために結成されているか、企業はチームに何を期待するかをリーダーの方が明言すべきである。この企業側の方針に基づいてメンバーがチームそのものとチームへの参画に対してどのような意義を見出すかを話し合うことで、メンバーのモチベーションと団結力が強まる。また、存在意義と目的を果たすために一人一人のメンバーに何が期待されているか、どのような役割を果たすことが可能かを出し合うことも有効であろう。特に、非公式的な役割（業務と無関係の役割：例えば「ムードメーカー」、違う部署との非公式的な連絡係りなど）をここで明確にできれば大きな前進になる。

(2) の項目である「コミュニケーションの媒体」の決定は直接業務に関係するため、メンバーの意見とアイデアを真摯に受け止めるべきである。コミュニケーションの媒体とは使用言語とメンバー間のコミュニケーションの方法を意味する。例えば、どのような連絡事項をメールで済ませるか、または直接話し合うか、そしてメールの書き方に関する要望をここで決められると効果的である。

特に指示の出し方、報告書の書き方を部下の視点から考えて決定すると業務の円滑化が図れるだろう。また、改善提案の出し方や業務進行の

「見える化」に関するアイデアを部下から募集するとそのやり方の導入がスムーズに可能となるはずである。

3つ目の決定項目はチームの基本的なルールの考案とそれらのカテゴリー化である。このルールは会社の規則を指すよりも、チーム特有の規則と約束事を意味する。これらのルールを話し合う前にはいくつかのカテゴリーを決めると効果的である。例えば「指示に関するルール」・「フィードバックに関するルール」・「マナーに関するルール」・「形式に関するルール」・「データ管理に関するルール」などのカテゴリーが挙げられる。

業務そのものに関わる規則をオープンに話し合うことは問題ないだろうが、個人的なルール（例えば褒め方・叱り方など）に話題が及ぶと、匿名の意見箱をツールに話し合いを進めるべきであろう（基本的にはワークショップの進め方に対して、メンバーの了解を得る必要がある）。

チーム内のルールは特にパワーハラスメントとセクハラ防止にも関わる。男女間のコミュニケーションになれば、面談などでの対人距離や話し方などを具体的に話し合うと良いでしょう。特に、女性にとって不愉快やセクハラとして解釈される行為をあらかじめ確認すると、トラブルを事前に防ぐこともできる。

もう一つのチーム文化の意外と大事な要素は「共通の儀式」の存在である。共通の儀式を行うことによってチームへの帰属意識が再確認と強化され、

モチベーションが維持される。チームでどのような儀式を行うかを話し合うことによっては、儀式に対する気持ちも変わるだろう。

チームの儀式として挙げられるのは例えば朝の挨拶、朝礼の仕方、飲み会等の運営や目標を達成したときの祝い方（報酬）である。

チーム文化についての話し合いを行う際に、提言や提案されたものごとにかく文字化することが重要である。この記録をもとに同意が行われ、具体的な行動計画が可能となる。そして行動計画が出来上がったら、コミットメントとしては各自のメンバーにサインをしてもらい、計画と同意された項目のまとめをチームに配布・公表すべきである。

無論、一回のミーティングで全てを決める必要もないし、また同意されたものを必要に応じて皆の同意のもとで変更することも問題ない。

リーダーがチーム自らの作り上げた決まり事（文化）を尊重し、出来る限り業務とマネジメントにそれらを反映すべきであるが、それが実際に出来ているかどうかを確認するために定期的にメンバーからフィードバックを得る機会を設けることも大事である。

異文化能力の基本は文化（自分と相手の価値観等）について知ることとその情報の共有を目的に発信することである。チームとマネジャーがそのプロセスを意識化し、メンバーと共に共通の文化を作り上げることによって、最適な仕事環境を整えることが可能であるうえ、メンバーのコミュニケーションと人間関係の円滑化も図られると期待できる。それはいうまでもなく業務（業績）に直結するのではあるが、多くの場合に「チーム

文化を作り上げる会」を開くことを「くだらない」・「時間の無駄」として評価する人もいる。

確かに、当たり前かもしれないことを敢えて話し合うことには照れるし、時間の無駄として思うのも理解できる。しかし、各自のそれぞれの常識と当たりのやり方等は必ずといって良いほど他のメンバーに共有されていない。つまり、将来的に摩擦や誤解の原因に成り得る認識と期待のズレをあらかじめ把握し、共通の文化（ルール）を構築することは業務の改善につながるとリーダー自身が意識しメンバーに明確に説明すべきである。

コンフリクトマネジメント

本章の最後として、リーダーに求められている異文化能力の一環であるコンフリクトマネジメントに簡単に言及したい。メンバー同士の摩擦や衝突が起きた場合、リーダーがその解決を果たすべきであるが、コンフリクトマネジメント全体の解説を本書に収めることは不可能であるため、異文化に関わるトラブルのみに焦点を当てる。

人間関係上のトラブルには当然様々な背景や原因があるため、一概にその解決方法を提示することは不可能である。しかしながら、それらの問題を二つの種類に区分できる：

- a) 当事者の人格に及ばない問題
- b) 当事者の人格に及ぶ問題

前者の a) は要するに仕事のやり方や技術的な問題を巡る衝突を指しているのである。この種の問題を解決するためには客観的な分析、ケーススタディーや質的調査などの方法が有効である。

一歩、後者の b) は表面的に業務に関するトラブルに見えるかもしれないが、その根底には相手の人格、つまり性格や価値観、個人的な好みなどの不一致が潜む。当然、「文化」がこのカテゴリーにも入る。常識や価値観のズレなどが顕著化した結果メンバーの間に葛藤や衝突が生じた場合、そのコンフリクトマネジメントには異文化能力が必要となる。

具体的にいえば、リーダーはトラブルを抱えているメンバーと面談を行い、彼らの物事の見方と価値観を言語化させることは問題解決への近道となる。

多くの場合には、次のような設問が価値観を明確にするために有効である：

- ▶ 貴方にとって、仕事とは何か？
- ▶ 貴方にとって、効率とは何か？
- ▶ 貴方にとって、生産性とは何か？
- ▶ 貴方にとって、会社とは何か？
- ▶ 貴方にとって、同僚とはどのような存在ですか？
- ▶ 貴方にとって、スケジュール（納期...）とは何か？
- ▶ ...

上記の設問は当たり前すぎて、普段なら敢えてそれらを問うことはないでしょう。しかし、実際に問い掛けてみれば、返ってくる答えが多くの場合に人によって異なると驚くはずである。

設問によってメンバーの深層的な（業務に対する）価値観が明確になれば、コンフリクトの引き金になった差異（ズレ・不一致）も見えてくることが多い。それらの差異をいかに共有化できるかはコンフリクトの解決につながる。言い換えれば、リーダーにはコンフリクトマネジメントにおける文化的差異の共有促進が課題として課されているのである。

この決して簡単ではない課題を成し遂げるためにはいくつかの有効なツールが IC 異文化コーチング（株）によって開発されているが、その一つとして次章にも取り上げるのは「異文化コーチング」である。

第 6 章 異文化コーチングで多様性と創造性を導き出す

チームメンバーの間に価値観や物事の考え方に違いが多ければ多いほど、チームの想像性が向上する反面、摩擦やコンフリクトが生じやすくなる。つまり、組織にとって最大限の想像性（固定概念の打破、新商品の課発など）を生み出すためには、多様性と個人間の（文化的）差異を適当なレベルに維持させながらも、摩擦が必要以上に起きないように基本的なルールを共有させる必要がある。

前章にて既に述べたように、摩擦軽減のためには共通のチーム文化をメンバー全員と築き上げることが有効である。一方、その同意された文化に執着し、無条件な同化を要求すると、当然チームの多様性が失われる。無論、想像性よりも生産性が求められる場合、同質性の達成は望ましいが、多くの場合にはやはり多様性と想像性が必要とされている。

つまり、多様性と想像性を生み出すためにはリーダーが「異文化シナジー（交互作用）」を目指してマネジメントに挑むべきである。厳密に言えば、リーダー自身にはチームの多様性を生み出すことができないが、多様性と想像性を導き出すことなら可能である。

まずは、異文化シナジーの概念を説明しよう。

難解な解説と学説がネット上にも閲覧できるが、わかりやすく言えば、異文化シナジーとは初恋のときに誰でも体験したことのある物事の見方の

変化である。通常、低学年の男子生徒には男の友達しかないので、「男子の世界」の中で暮らしている。つまり、男子生徒の文化が毎日再確認と強化され、世界の中心は大体スポーツ（部活）とゲームである。

一方、初めて彼女ができた時点、強烈な異文化接触が行われる。彼女とのコミュニケーションを通じて男子は初めて「女子の世界」を体感し、違う価値観や物事と捉え方を知る。しかし、そうはいつでも、男子は決して女子の文化に適合せず、男子としてのアイデンティティを持ち続ける。無論、女子には同様な現象が当てはまる。

恋愛をきっかけに男子は女子の文化を知り、自らのアイデンティティを対称的なものとして再確認し、そして両方の体験からシナジー（交互作用）が生まれる。具体的に言えば、違う趣味や自分自身の今まで知らなかった一面の発見、女性からのフィードバックによって意見や考え方の見直しなどが生まれる。少々哲学的な言い方をすれば、恋愛は「 $1 + 1 = 2$ 」ではなく「 $1 + 1 = \infty$ 」となる。

恋愛におけるシナジーが恋している間にうまくできている理由は、互いに対する好奇心と愛情にある。

普通なら、自分と明かに異なる価値観などが多くの場合に排他的対象になるが、相手に好意を抱けば自然に違いに対する好奇心が生まれ、相手の特徴（言い換えれば自分にはないもの）から学ぶことで、より「大きな存在」になろうとするのは人間の本性である。

恋愛と全く同じ現象（違いと違いの遭遇）がビジネスの場合に生じると、相手に対する（恋愛ほどの）好奇心と好意がそれほどないことが通例である。そのために、違いの発覚によって引き起こされるのは大体「無関心」・「排他」・「摩擦」や「衝突」である。

わかりやすく言えば、リーダーはチームに恋愛効果をもたらす責任がある。そのためにチーム全体や個別の「異文化コーチング」が有効な手法である。

異文化コーチングの基礎は通常のビジネス（またはパーソナル）コーチングと同様であるため、「設問」・「傾聴」・「承認」の三柱によってメンバーに気づきと意欲（動機・やる気・情熱）が与えられる。また、コーチングとは言い換えれば「設計された対話」であるため、チームや一人のメンバーに対して異文化コーチングを行う場合、事前にそのセッションの目的と流れ（設計）を考えて準備する必要がある。

本章ではチームメンバーのそれぞれの個性と特徴を多様性として活かし、そしてその多様性のシナジーによって生まれる想像性を導き出す方法として IC 異文化コーチング（株）が開発した「FACE 異文化コーチングモデル[®]」の流れを解説する。

FACE 異文化コーチングモデル[®]は4つのステップからなるプロセスを指す。

- 1) **FIND** 違いの発見
- 2) **ACCEPT** 違いの存在そのものの受け入れ（寛容）
- 3) **CONNECT** 共通点の発見とシナジーの実現
- 4) **ENJOY** 違いに対する拒絶と恐怖の緩和（異文化を楽しむ→恋愛効果）

FACE 異文化コーチングモデル[®]の具体的な応用例を下記の URL から参照できる：

<http://www.ibunka-coaching.com/ACIC.pdf>

第 1 の段階では、個々人のメンバーの違い（やり方、価値観、コミュニケーションスタイルなどに関する差異）が明確化される。既に述べたように、人間は違いを語るときに自然に（多くの場合には否定的な）価値判断を下す。そして、この主観的な解釈と価値判断が知覚のプロセスにおいて無意識的に強化と実証される（ステレオタイプ化）。

例えば、「関西人はうるさい」という価値判断を一回下せば、おとなしい関西人に会っても所詮目に入る（記憶される）のは実際にうるさい関西人だけである。そうすれば、「関西人はうるさい」という偏見が事実として「立証」されるのである。

このような連鎖を断ち切るために、リーダーは設問によって「違い」と相手の行動の客観的な描写を求める（FIND）。そのためには当事者全員に焦点を当て、具体的にどのような言動や行動が問題になっているのかを明確にさせる。また、自分自身がなぜ相手の行動・言動に対して特定の評価をしているかを問えば、本人の価値観が明確になる。

違いの明確化ができてから、それぞれの客観的に描写された行為に対する考えられる解釈が複数であることに部下を気づかせる。この時点では違い（相手の特徴）に対する理解ができなくても、自分と異なるやり方等の存在を受け入れてもらう。違いを受け入れることは簡単にできないものの、第三者的立場から違いや例えば相手のやり方のメリットを考えてもらうための設問が違いの寛容（ACCEPT）につながると想定できる。

続いて、リーダーは部下の関心（意識）を互いの共通点に焦点させる。また、違うやり方の中でも共通な部分もあるかもしれないので、それらを見つけるように工夫された設問をチームメンバーに問い掛けよう。更に、共通点と相違点を今後の共同作業にどのようにすれば財産として活かせるかを部下にブレインストーミングさせる（CONNECT）。

いうまでもなく、この段階はコーチングプロセスにおいて最も重要である。慌てず・諦めずに設問を問い掛けて、部下自らが「CONNECT」に成功するまでに粘るべきである。ここで何等かのアイデアや具体的な提案・解決策が出れば、その実行をバックアップすることはリーダーの責任となる。

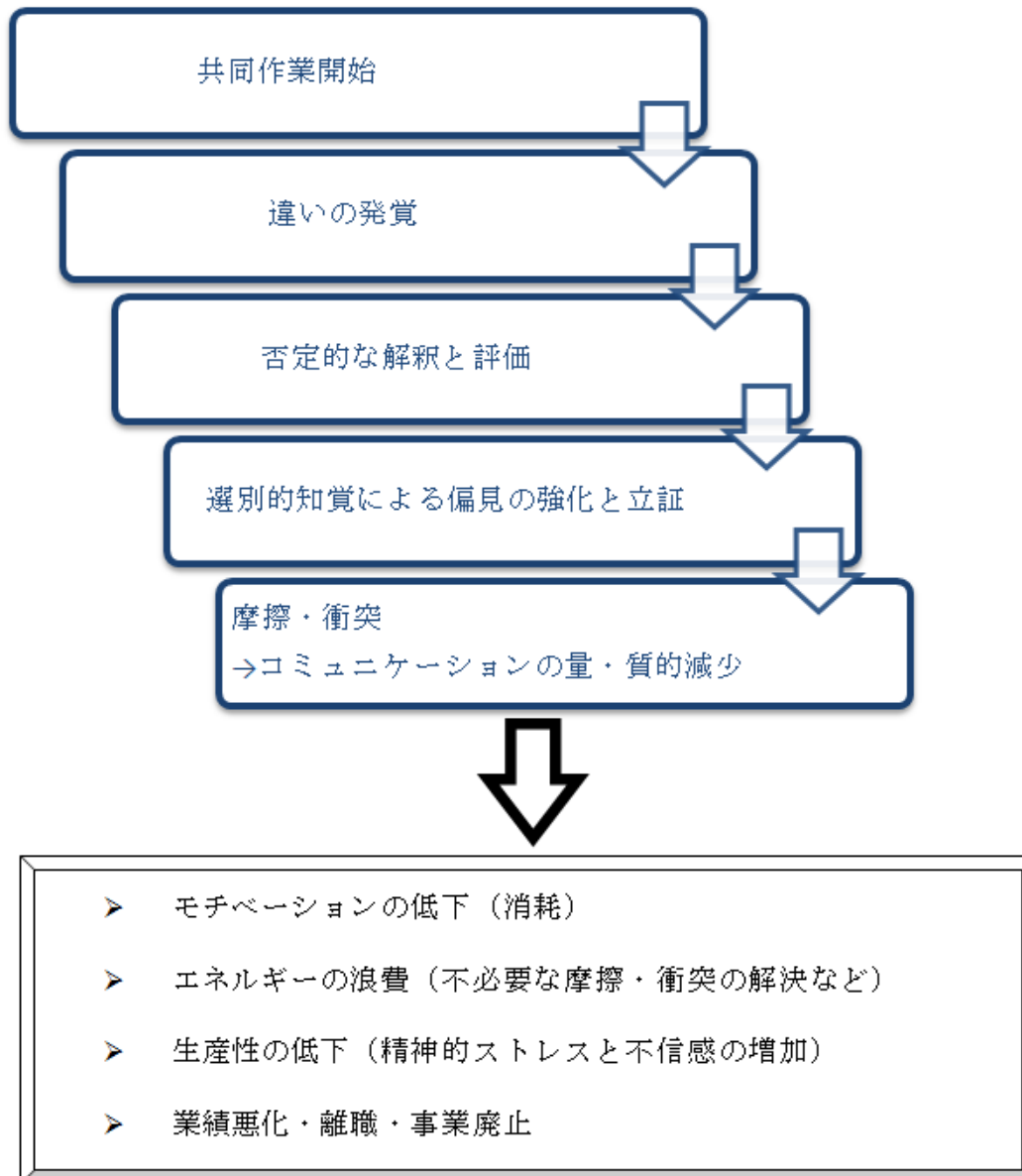
ここまでの気づきと発見（相手と自分の特徴や価値観とその差異、共通点と相違点の活かし方）を振り返って、長期にわたってフィードバックを求めることによって部下は自分自身とチームの変化や多様性の可能性（つまり、違いの存在をきっかけに生み出されたアイデアや商品などの具体的な成果物）を再確認できる。

結果的には多様性のある職場環境を整備することは大変かもしれないが、普通なら接点のない勉強ができたたり、今まで気づかなかった自分の一面が顕著化したりしたため、「違い」（多様性→異文化）は怖いものとしてではなく、自分とチームを高めるチャンスとして再認識される（ENJOY）。つまり、否定的で排他的な姿勢がここで好奇心に変わるので、「恋愛効果」が生まれる。

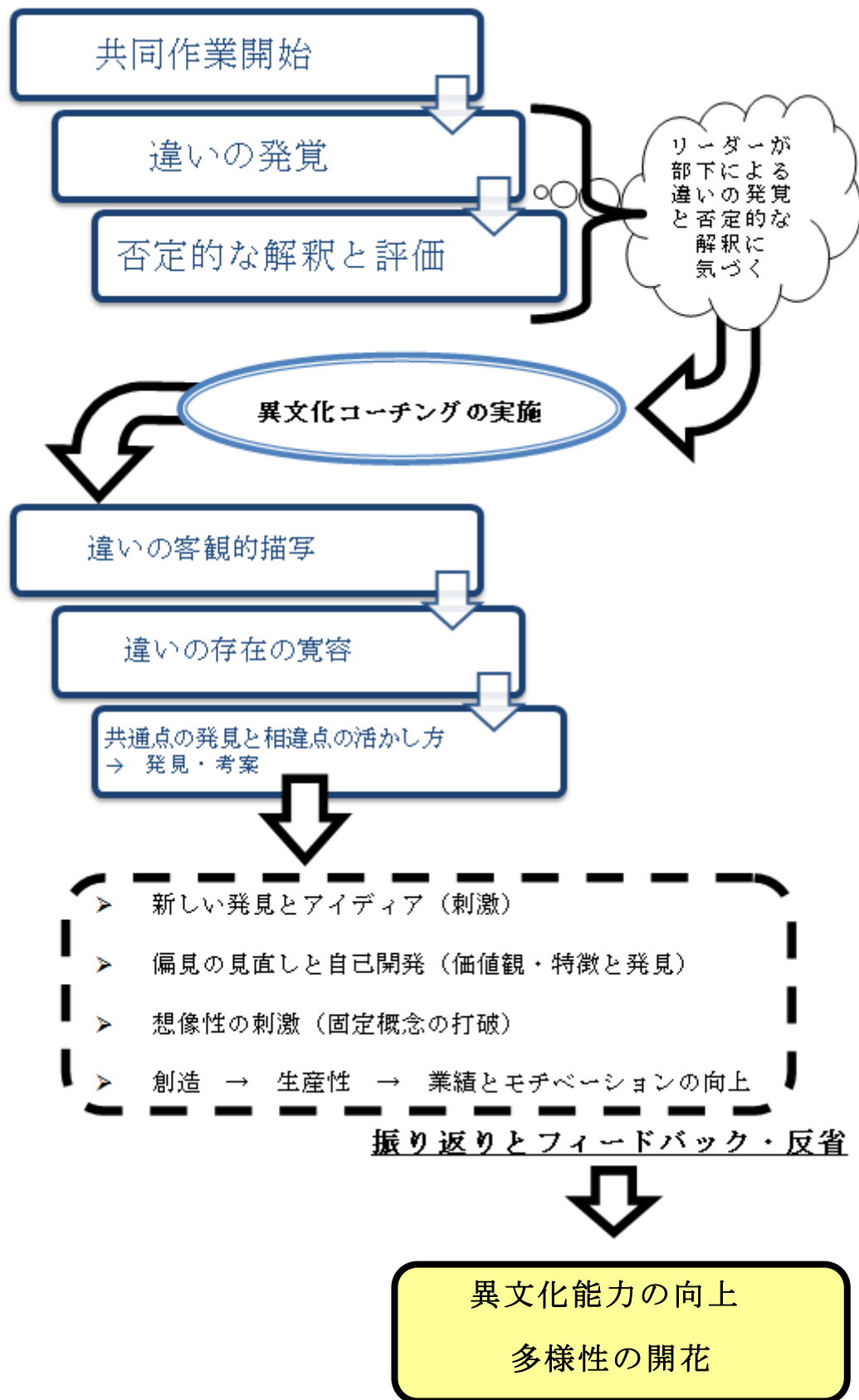
この四つの段階を繰り返して体験できれば、チーム（組織）全体の異文化能力が高まり、異文化コーチングが実施されなくてもメンバーが事前に違いを「多様性」として受け止め、その多様性から想像と創造が生まれる。

異文化コーチングの具体的なやり方を本章にて完全に解説することは残念ながら不可能であるが、設問の具体例として一つのモデルケースを挙げよう。

異文化コーチングを実施しない場合



異文化コーチングを実施する場合



「FACE 異文化コーチングモデル[®]」の設問（具体例）

段階	FIND （発見）
目的	メンバー間に現れた相違点の具体的かつ客観的な描写と分析 → 自らの価値観や行動パターンに気づき、他者との差異を明確にさせること
設問 (例)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ○さんの行動には、どのような○さんの価値観が表れていますか？ ➤ ○さんのやり方は具体的にどのように自分のやり方と異なりますか？ ➤ 実際に、どういう言動（行動）がとられましたか？

段階	ACCEPT （寛容）
目的	違いの存在そのものの受け入れ（寛容） → 理解は不要
設問 (例)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ○さんから見れば、○さんのやり方にどのようなメリットがありますか？ ➤ 第三者から貴方と○さんの仕事振りを評価してもらおうと、どう見えるのでしょうか？ ➤ ○さんから見た貴方はどんな人間でしょうか？

段階	CONNECT （接続）
目的	共通点の発見とシナジーの実現 → 共通点と相違点を今後どう活かせるかの協議
設問 (例)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ○さんと関わる時に、一番話しやすい場所（テーマ・時間…）とは？ ➤ ○さんと貴方の共通点は何ですか？ ➤ これから○さんと上手く付き合わせるために、共通点をどう活かしますか？

段階	ENJOY （多様性を楽しむこと）
目的	違いに対する拒絶と恐怖の緩和 → 多様性を創造のきっかけとして捉え、異文化コーチングの助けを借りずに異文化能力を更に向上させること
設問 (例)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ○さんとのやり取りを振り返って、貴方がどのように変わりましたか？ ➤ ○さんの行動や反応にどのような変化が見られましたか？ ➤ ○さんから得たものを今後どう活かしますか？

第7章 多国籍チームのマネジメントと運営

本章は外国人の従業員をメンバーとするチームのマネジメントに焦点を当てる。無論、ここまで述べたものが全て多国籍チームにも当てはまるが、翻訳事務所、外国語教室や外資系企業のような「異文化」が溢れる職場にはいくつかの特徴がある。当然、リーダーシップに関しても特有の問題点と課題が多数である。

実際に外国人が多く働いている組織のためにコンサルティングと異文化についての研修を行ったが、共通する問題として、次のものが挙げられる：

- 1) 「人類は皆兄弟病」
- 2) 時間の捉え方
- 3) 職務責任と帰属意識のズレ
- 4) 共通の業務文化の欠如
- 5) 「コンテキスト」の高低による問題

「人類は皆兄弟病」とは？

目の前にいる部下が 10 カ国以上からの外国人であれば、その職場には文化、言い換えれば「国民性」が日常的にマネジャーに意識されると思われる。しかし、著者がコンサルタントや翻訳者として体験した様々な多国籍チームには「文化」というものが例外なく問題視されなかった。

あるチームの責任者の話を聞いたところで、素敵なことばをいただいた：

「自分の部下を何々人としてみていないよ。みんな、
同じ人間だから、人はそれぞれ違う。でも結局、
皆は同じ人間だから、国籍なんて関係ないし、問題も
ない。」

「人類は皆兄弟だ」・「国籍なんて関係ない」、それは誠に美しいことばである。しかし残念ながら、現実には違う。人間はある意味で兄弟であっても、文化（国・民族）によって相当な違いが確実に存在する。世界平和を語るためにはそれらの違いを無くしても問題はなかろうが、多国籍チームのマネジメントという現実的問題にもなれば、文化のそれぞれの特徴と違いを適切かつ効果的なリーダーシップの実現のために受け入れるべきである。

余談ではあるが、著者が関わった「人類は皆兄弟病」にかかってしまったリーダーの多国籍チームは例外なく多くの問題を抱えていたうえ、チーム内外の人間関係は最悪で退職者が相次いだのである。当然、低迷していた業績からそれらのチームの存続自体が企業に厳しく問われ、悲惨な状態であった。

やはり、文化によって違いが存在する。その違いの存在を認めることが当たり前であり、決して悪いことではない。いくら国際的で開かれた人間であっても、国民性というものが否定できない。個々人のそれぞれの文化的

差異をいかに業務に活かせるか、そして文化の価値観や特徴をいかに財産として活用できるか、それは真の国際人に求められている大きな課題である。

しっかりと文化の存在を自覚していただきたいものである。

時間の捉え方に関する問題点

多国籍チームで常に問題を起こしているのはメンバー間の違う時間感覚である。文化によって、「時間」の捉え方が様々である。例えドイツ人にとって、時間とは一直線のように流れるものである。作業もそれに従って一個ずつ、順番どおりに行われる。このような文化ではスケジュールが神様であり、遅刻やアジェンダーからの逸脱は基本的に許容されていない。反対に仕事でおしゃべりしたり、同時に複数の課題をこなしたり（マルチタスキング）することは「非常識」とされている。

真っ直ぐな時間感覚と正反対に、時間を A から B へ流れるものとして認識していない文化も存在する。例えば南米やスペインの文化では、スケジュールよりも人間関係が重視され、複数の課題を同時進行でこなすことが通常である。納期のような人工的なものを気にするよりも目の前にいる大事な人や割ってくる作業などが優先とされ、事柄によって同時に複数のそれぞれペースの異なる「時間」の流れが存在するとも思われる。

真っ直ぐな時間感覚を持っていれば、このようなラテン系の時間の捉え方は「ダラダラ」しているように見えるが、実際のところ、どちらの文化でも

生産的である。だが、機械化された産業の影響で、特に先進国では真っ直ぐな時間感覚が定着して優位とされているのである。

日本人の時間感覚はどうでしょうか。

昔の日本文化はラテン系に近い時間感覚を持っていたとされている。今でも、その名残が確かに見られる。プライベートにおいては、スケジュールよりも人間関係が重視され、割り込み作業や同時進行での複数の課題をこなすのも日本人にとって意外と平気であるように見える。一方、企業においては、スケジュールと約束が重視され、ゲルマン系に近い時間感覚が日本のビジネスに根付いたといえよう。

時間感覚に関しては、どの感覚が優れているか優れていないかは問題ではない。問題になるのは、それぞれ違う時間感覚の遭遇である。つまり、同じチームの中で時間に対する意識とその捉え方が異なれば、深刻な影響が必ず業務に及ぶと覚悟すべきである。

勿論、人の時間感覚を変えることは不可能である。つまり、自分の時間感覚に合わせてもらおうと思っても、その試みは大体失敗に終わるだろう。しかし、スケジュールや納期の厳守が求められる場合、その旨をしっかりとメンバーに発信すべきであり、「時間」に関するフィードバックも絶えずに与える必要がある。つまり、作業の進行報告を頻繁に求めるか、中間目標を数多く設置しながらも納期を前倒しに決めておくなどの対策が有効であろう。

職務責任と帰属意識のズレ

文化によっては職務責任と帰属意識にも大きな差があるが、両者は深く関わっていると考えられる。帰属意識は企業に対する忠誠心を指しているが、その基本は世界中に共通しているかもしれない。つまり、従業員は会社に労働力を提供している代わりに給料をもらっているので、少なくとも自分が企業の一員である、そして企業の存続が自分の生活に直結しているという認識が異文化においてもそれ程変わらないと想定できる。

しかし、異なるのが帰属意識の程度である。例えば、日本では企業が家族のような存在であり、企業に対する深い忠誠心が社員に求められている代わり、企業が社員と彼らの家族の面倒をきちんと見るのである（近年、この文化は変わりつつあるものの、価値観としてはまだまだ残っているといえよう）。

日本人の社員にとって、大事なことは特定の仕事（業務）ではなく、社員であることが何よりも重要である。つまり、必要であれば、自分の業務に関係のない仕事を手伝ったりすることが当たり前である。また、一人一人に特定の責任が与えられているよりも、チーム全体がその責任を負うため、職務責任が若干曖昧である。

一方、欧米では会社よりも人の「職」、つまり各従業員の技術と資格などが重視される。新入社員も白紙として入社するのではなく、暦とした「専門家」として就職すること通常である。例えばドイツでは、文学か芸術を専攻した学生が銀行員にはなかなか成れない。

「欧米人」が入社すれば、自分は勿論その企業の一員であるという認識があるが、会社というものはあくまでも自分の専門性（労働力）を「買う」ものであり、家族代わりにはなりにくい。業務に関しても、各自の専門性によって担当される仕事が明確化され、その責任もはっきりしている。

異文化になれば、上記の差が多くの問題を引き起こす。例えば多国籍企業におけるチームワークがその一例である。ドイツ人にとってのチームワークは例えば日本人から見れば「個人作業」に見えるだろう。つまり、ドイツ人はチームを成すと、それぞれのメンバーには特定の仕事と責任が与えられる。チームが集まると、全体のスケジュールと成果物の提出が中心であるが、一緒に考え、一緒にその場で作業をすることはドイツ人にとって非効率にほかならない。

多国籍チームを率いると、チームワークをどのように行いたいのか、何を具体的にどのように期待するかを明確にすべきである。また、日本人であれば、職務責任をどうするかは考えるべきである。明確にそれぞれの職務責任を定めることができなければ、その旨を丁寧に説明しないと、ドイツ人のような部下ならば信頼を失う可能性が高い。

また、チームメンバーの助け合い（要するに担当する仕事以外の業務に関わること）も文化によって常識ではないので、このような態度を求めるならばやはりその旨も事前に発信すべきである。メンバーの理解さえ得れば、彼らの文化にないようなものを要求することが可能であるが、何の説明と

発信もせずに暗黙の了解として部下に過度な期待を寄せると、深刻な摩擦とトラブルを招く恐れがある。

共通の業務文化の欠如

第 5 章にて既に述べたように、共通のチーム文化をメンバーと一緒に構築していくことによって円滑なマネジメントとチームの運営が可能となる。当然、多国籍チームの運営には共通のチーム文化が更に重要である。残念ながら、「人類は皆兄弟病」にかかってしまったリーダーが多いため、わざとメンバーと一緒に共通のやり方やルールを「文化」として決めて実行することが殆ど行われておらず、異文化摩擦による生産性の低下が企業にとって大きな負担となる。

多国籍チームの運営に当たってはメンバーのそれぞれの文化（国民性）を把握する必要がある。そしてできる限り、その文化に配慮したリーダーシップを実施すべきである。

つまり、個人に対するフィードバックを期待しているメンバーには直接本人に対する褒めことばや叱責が必要になるが、集団志向の強い文化ならば皆の前で個人へのフィードバックは控えるべきである。しかし、個々人の文化を尊重することが大事でありながら、いつも全員にそれぞれ合わせる事が不可能であるため、第 5 章のように早い段階から共通のチーム文化を築くことが円滑なチーム運営につながるはずである。

「コンテキスト」の高低による問題

文化人類学や異文化コミュニケーション学には文化を分類するために「コンテキスト」（文脈）という指標が用いられる。コンテキストとは、人々が共有している情報量を指しているが、コンテキストが高ければ高いほど、その文化において「常識」とされる情報量が膨大である。反対に、コンテキストの低い文化において、人々の間に共有されている情報が少ない。

当然、共有されている情報量が多い場合、ことばで説明しなくても既に皆がわかっている事柄が多い。つまり、高いコンテキストを持つ人はコミュニケーションを交わす際に言語コミュニケーションにあまり頼らない。沈黙にも意味があるし、空気が読める。更に、場合によっては発言されたことばの意味が伝えたい意味と異なることもある（→「前向きに検討します」は日本ならのその代表例であろう）。

それに高いコンテキストを持つ文化において、人々は密接な人間関係を築き、ことばで色々と説明されるよりも見真似での学習が期待されているのである。

このような高文脈文化とされている国の代表例はアラビア諸国と日本である。

高文脈文化に対して、低いコンテキストを持つ文化において「ことば」は全てである。他者と関わる中、既に互いに理解されている情報力を少なく、一からことばで説明をしない限り相互理解は得られない。つまり、明確な

発言が重視され、曖昧な言い回しや空気を読むこと（以心伝心）は通用しないし、そのようなコミュニケーションも「良い」とされていない。発言と文字のみに意味があり、相手や場所によって発言内容（意見）も変わらない。

代表的な低文脈文化として挙げられるのはスイスとドイツである。ちなみに、アメリカも低いコンテクストを持っているが、ドイツと比べれば共有されている情報量が多いとされているのである。

多国籍チームの運営に関しては、メンバーの文化的背景によってコンテクストの高低が当然異なるが、同じ日本人同士でも転職や組織変更によってメンバーの入れ替えがあったら業務に関する情報が完全に共有されておらず、高文脈文化なりのコミュニケーションが成立しない可能性が高い。

同じチームにコンテクストの低いと高い文化の背景を持つメンバーがいると、チーム内のコミュニケーションのあり方を意識しなければならない。低文脈の文化に育った人に以心伝心や見真似の学習を期待しても無理があるが、逆に高いコンテクストを持つ文化で社会化を経た人にとって、低文脈的なコミュニケーションスタイルに切り替えることが可能である。つまり、ことばの数を増やせば、また普段ならそこまで言わなくても良さそうなものを徹底的に言語化することによって、誤解が回避できる。

また、共通の文化をチームメンバーと一緒に築き上げれば、その行為自体が業務のコンテクスト化になるため、次第にコミュニケーションが円滑化するだろう。

仕事の指示やプロジェクトの概要を徹底的に言語化することは低文脈文化に育ったメンバーのためになるし、自分自身のためにもなる。物事の言語化によって、曖昧な部分や矛盾する部分に気づくし、業務のイメージも具体的にできるため、品質と効率が向上すると期待できる。

多国籍チームに向けて「それ、よろしく頼んだよ」と投げかけるよりも、「それ」とは具体的に何か、「頼んだ」には具体的にどのような期待と要求が含まれているかをしっかりと考えて発信していただきたい。それは面倒であっても、必ずためになる。

第 8 章 新入社員と異文化コミュニケーション

新入社員と異文化コミュニケーション – この二つのキーワードはなかなか結びつかないかもしれない。

しかし、新入社員を巡って近年様々な異文化の観点から解決できそうな問題が浮上している。それでは、企業を悩まされる新入社員に関する問題として、次のようなものが報告されているのである：

- ▶ 新入社員の「生の」コミュニケーション能力が低い
- ▶ 新入社員は打たれ弱い
- ▶ 新入社員の「3 年目退職」

本書は若者文化の解説書でもなければ、社会問題の論評でもない。しかし、一般的に言えるのは、平成生まれの新入社員と昭和生まれの日本人には非常に大きなギャップがあるが、その溝をむしろ「異文化」と見なすべきである。

若い新入社員は子供の頃が IT に触れ合っているため、メールやネット上のコミュニケーション能力と技術力は抜群である。一方、一対一の「生の」コミュニケーションになれば、失敗することが多くある。そこにはマナーのような形式的な問題も影響しているが、それより面と向かってコミュニケーションを交わし、そしてそのコミュニケーションを通じて何等かの目標を達成することは多くの若者にとって難しいようである。当然、家庭や学校での人間関係とコミュニケーションが近年希薄化しているため、コミュニケーションに関する経験も少なくなっている。それに、

「コミュニケーション」を学校で教わることはまずない。このような現状を考えれば、入社したからといって新入社員に高度なコミュニケーション能力を期待しても無理があろう。

また、「大人」のコミュニケーション能力も様々であり、そもそもコミュニケーション能力とは何か、その概念と実体が不明確である。

生のコミュニケーションが質的・量的に減少し、人とぶつかり合ったりすることも稀になっているかもしれない。ケンカと衝突は勿論どの時代にもあるものの、地域の人々に教育されたり、叱られたりすることが（都会ならば）今の時代にはないと断言できよう。学校でも生徒同士の競争が良いとされておらず、成長していく中で「打たれる」ことは結果的になくなっている。残念なことに、いじめのような非健全な「打たれる」ことがあるかもしれないが、建設的な叱責や愛情のこもった叱りは姿を消してしまっていると言わざるを得ない。

そこで会社でいきなり叱責を受けると、当然大変なことになる。

勿論、強い精神と能力を持つ若者も大勢いる。彼らは企業の研修を受けて更にスキルを磨いていくし、情熱と意欲も経験を積みば積むほど高まる。平均にして入社から 3 年目に入ると、立派なビジネスパーソンが誕生するのである。この事実は広く知られているため、3 年目の社員を他社から奪おうとする企業が決して少なくない。最近、海外の企業が日本企業の優れた研修システムを知るようになったため、3 年目の丁度「出来上がった」人材の誘致が目立っている（特に日本に進出する中国の企業は積極的に日本人の有能な人材を狙っているそうである）。

ポイントは、高いお金を新入社員の教育に投資しても、結局彼らが去って行く。ここで忠誠心の無さを愚痴ることは簡単であるが、有能な新社員がなぜ他社に流れるか、真剣に考えるべきである。それに、多くの場合には転職の動機は「お金」だけではないと真摯に受け止めるべきである。

給料のほかに、キャリア、つまり昇進のチャンスが転職の動機になることが多いそうである。実際に 3 年目で転職した若手社員に転職の理由を尋ねたことがあるが、次のような典型的な回答を得た：

- ▶ いつまで経っても、前の会社では「新人扱い」だった
- ▶ 先輩や上司は無能で情熱に欠けていた
- ▶ 自分の提案やアイデアが「前例がない」というくだらない理由で却下さればなしだった
- ▶ 職場の人間関係が荷物になった
- ▶ 自分が必要とされているとは感じられなかった

一概で結論付けることは困難であるが、優秀な人材の退職は多くの場合に職場での人間関係とコミュニケーションに直結すると見受けられる。自分が認められていない、評価されていない、自分を実現できない、挑戦ができないなどの不満で転職を決断する若手社員が決して少なくないといえるだろう。

では、上記のような新社員に関する問題を企業としてどうすれば解決できるか。つまり、優秀で有能の若手の流出を防ぐ一方、内向けで十分な戦力を開花させられない若者を支えながら彼らを強化しなければならない。

ある意味では家庭・学校・社会が怠った教育を企業が補うことになるので、相当な無理が生じる。しかし、現実問題として、団塊世代の社員が退職し、中堅のやり手もいずれ引退する。平成生まれの社員で事業を拡大させなければならないことは所詮回避のできない問題と課題である。

そこで新入社員の教育とマネジメントを担当するリーダーがどうすれば良いか、新しい切り口を提供したい。それは要するに、新入社員を「外国人扱い」することである。つまり、彼らは自分と全く異なる文化に育てられ、世界観、価値観、考え方やコミュニケーションの取り方が根本から違ふとまず意識すべきである。

職業訓練にあたっては、前章にて考察された「コンテクスト」を低文脈文化とし、新入社員に対する説明等をできる限り具体化・言語化していく。つまり、曖昧な言い方ではなく、明確の言動によって新入社員に情報を伝達することがまず大事である。

自分の発信のほかに、彼らからの発信も大事である。やはり新入社員の考え方や価値観を探るためには本人に聞くしかない。また、若者文化を全面的に否定せずに、業務に取り入れられるものを積極的に活かすことが有効である。

例えば、若者の電子メールの書き方（絵文字の使用など）を少なくともチーム内のやり取りに認めるか、パソコンの使い方や IT の活躍などに関しても若手の意見が財産になる可能性も高い。無論、若者向けの商品やサービスを提供する場合、新入社員をマーケティングにも活かせる。

このように彼らの発信を求めるだけで（勿論、聴く姿勢も必要）、新入社員が「自分は大事にされている」と解釈するし、リーダーや企業に対する信頼関係も強化される。

結局、大事なことは、社会の変化を認めることである。ビジネスマナーをはじめに、様々な形式や決まりごとが多様化し、唯一正しい模範もはや存在しない。多様なものを強制的に同一化させようとするれば、今日の若手は「嫌だ」との一言で去って行くか、その場で崩れてしまう危険も大いに有り得る。

いかに新入社員と一緒に新たなビジネス文化を築き上げるか、彼らの多様性と発想力を企業の財産にするかは勝負である。そして、若手を「外国人のようなもん」として思って開き直すことによって、未然に様々な誤解を回避することができるうえ、企業にとっても有益な学び合いが実現すると期待したい。

第9章 自律組織への変革を目指すための「異文化」

社会情勢の急激な変化に伴い、同じ商品の大量生産がもはや企業の存続を保障しない。消費者の価値観やニーズの変化に企業が敏感に反応するのみならず、例えば米国の Apple 社のように時代を先取って、社会現象を巻き起こすほどの画期的な新商品を開発しなければ苦しい立場に立たされる。

つまり、機械的にマニュアルに従って毎日毎日同じ作業を行うのではなく、社員各自が知恵を搾り出し、責任を持って行動することが求められているのである。勿論、社員各自の積極的な行動と発想を組織に活かすためにはそれなりの仕組みと社風が必要不可欠であるが、このような組織を「自律組織」という。

近年、自律組織への変革を試みている企業が増えているが、その変化は多くの場合に命令型組織から自律組織への変革を意味する。つまり、リーダーや従業員にとっては、企業文化の 180 度の変革が期待と要求されているわけである。長年の社風と習慣をいきなり変えることは無論不可能であるが、目指すべき新たな組織への移行は一種の異文化体験、つまりカルチャーショックでもある。

今までトップダウンで動いた組織において、社員は上司の指示に従い従来どおりのやり方と形式で業務を遂行してきたが、「自律組織への変革」が目標として掲げられると、部下には自ら考えること、そして積極的にアイデアを出すことが期待されている。当然、マネジャーや現場のリーダーはそれらの発信を聞いて業務に反映させなければならない。

このような変化は不安を起し、場合によってはリーダーのプライドも傷付けられるだろう。こうなれば、部下が萎縮し、結果的に自律組織にとって必要不可欠な一人一人の自律と積極的な言動が起きない。更に、トップダウンのマネジメントも機能できなくなり、組織が大きな損失を被ることになる。

著者が実際に「社風の変化」や「自律組織への変革」をサポートするコンサルタントと仕事をした経験がある。彼らは熱意を持って高い専門性を武器に企業の自律性のために必要なツールやシステムを提供しているため、徐々に顧客の組織を自律組織へ導くことに成功している。しかしながら、システムが完璧であっても、（特に中堅の）社員が多くの場合に組織の変化についていけない。

その理由は上記にも言及したように、仕組みとシステム（または企業理念と新しい社風）が今まで大事にされた価値観に反するため、社員の自信がなくなる。また、言語化されたマネジメントの期待（「自律せよ！」）と実際にリーダーが見せている態度に矛盾が生じれば、部下が完全に動けなくなる。積極的な発言や提案で前例の有無を問わずに企業に貢献しようと思えば、その行為は上司の反感をかったり、面子をつぶしたりすることになりかねない。反対に、上司の機嫌を気にしすぎると、従来どおりの働きぶりに逆戻りすることになる。つまり、組織の変革は失敗に終わるが、経営者やコンサルタントから見ればそれは新しい状況に対応できなかった部下と現場のマネジャーの責任になる。

自律組織への変革には無論様々なシステムとツールが必要である。但し、従業員にとって、組織の変革は強烈な「カルチャーショック」になるとも自覚すべきである。組織変革に挑むならば、システム導入に先立って、部下とリーダーの精神的サポートをしっかりと行う必要もあるし、変革の真っ最中においては個々人と組織全体の価値観と期待に関する確認と共有化が重大な課題である。

では、自律組織への変革を果たすためには、リーダーがどうすれば良いでしょうか。やはり、その問いには一概で答えることが難しいし、ケース・バイ・ケースで講じるべき策も様々である。しかし、著者の今までの経験から一般化できるものがある：

- 1) 「自律組織」の具体像の共有
- 2) 従来の企業文化の確認及び「自律組織の具体像」との相違点の把握
- 3) 「カルチャーショック段階」に応じたリーダーシップスタイルの発揮

「自律組織」の具体像の共有

自律組織への変革は多くの社員にとって業務に直結する話ではなく、あくまでも「企業理念の変更に過ぎない」。しかし、経営者が本気で企業の文化と社風を変えようとする、必然的に業務にその影響が当然及ぶのである。

混乱を抑えるためにはやはり従業員の心の準備が必要である。そのためには目指されている組織の具体的なイメージを発信しなければならない。

つまり、経営陣が考える「自律組織」とはどういうものか、業務がどのように変わるかなどを徹底的に言語化し、その情報を現場の社員にも共有させることが社風変革の一步である。

従来の企業文化の確認及び「自律組織の具体像」との相違点の把握

自律組織の具体的な姿のイメージが社員に共有されたところ、今までの社風と企業文化についての話し合いを設けることをお勧めする。具体的に、業務にはどのようなやり方が求められていたか、どのようなものが評価されていたかなどを再確認することによって、今後の新しい組織体制・社風との相違点が明確になる。

特に、現場の業務における変更点を事前に話し合うことで、社員の不安が緩和されながらも貴重なフィードバックがもらえる。実は、現場からのフィードバックの取り扱い方で組織変革の成功が決定付けられると主張したい。

考えてみれば、自律組織とは一人一人の従業員の自律と積極的な貢献を軸とするため、このような組織を作り上げる際に社員の声（フィードバック）が実際に組織のあり方に反映されると、それは正に「自律組織」のあるべき姿である。

一方、自律を求めながらも、社員のフィードバックを聞こうとしない場合、「口先だけの組織変更」になる。現場の社員は、間違いなくこの矛盾を

見逃さないで、自律組織を本心で目指したいマネジャーがきちんと現場の声を拾って上に届けるべきである。

不思議なことに、この点に関しては、多くの企業が最初から取り消しのつかない愚かな失敗を犯しているのである。

「カルチャーショック段階」に応じたリーダーシップスタイルの発揮

自律組織への変革は従業員にとって従来の組織文化から新しい企業文化への移行であり、その変化に伴い異文化が生じる。即ち、組織変革を図る過程において、一種のカルチャーショックが社員に体験されるのである。

通常、「カルチャーショック」とは外国の文化に触れたときの「驚き」を意味するが、学術世界において、カルチャーショックとは長期にわたる適応のプロセスを指しているのである。カルチャーショック理論の詳細を本書にて解説することはできないが、そのプロセスを簡単に三段階に分けることが可能である。勿論、各段階において、リーダーにはマネジメントの調整が求められているのである。

カルチャーショックの 3 段階：

- 1) ハニームーン期
- 2) 目覚め
- 3) 適合

人は新しい文化に触れると、その変化と違いには当然驚くが、多くの場合にその驚きは爽快なものである。今までの習慣化した業務を変えるチャンスが到来し、社員がその可能性にわくわくしてくる。テンションも上昇し、新しいものに対して前向きな姿勢がとられる。

この段階は新婚のハニームーン気分には似ているので良いことしか目に入らず、毎日が驚きとドキドキの連続である。ハニームーン期において、組織変革の勢いが増す。新しいシステムやルールの導入も比較的簡単に受け入れられるし、積極的に提案してくる社員も増えるだろう。

そこでリーダーが部下の勢いと前向きな姿勢を活かすべきである。彼らの意見を積極的に取り上げれば、業務に関する改善と新しいシステムの導入が更に円滑に図れるはずである。

残念ながら、ハニームーン効果は永遠と続かないものである。人によってはハニームーン期間の長さが異なるが、暫く経つと、新しい文化に対する気持ちが一遍する。不都合な部分が目に入るし、自分の価値観と違うものも次第に過剰評価される。言い換えれば、新しい文化に対する拒否反応がこの「目覚め」の段階において表面化するのである。

リーダーにとって、この段階が最も大変である。業務の新しいやり方や評価基準の変更などについての不満が出たり、社風の変化がなかなか職場に浸透しなかったりすると、リーダーが苦しい立場に立たされる。ここは諦めずに自律組織のイメージを発信し続けながらも部下の不満をフィードバックとして真摯に受け止めることも大事である。

つまり、部下の懸念は変化に対する不安だけであるか、業務の支障に成り得る問題点が指摘されているかを見分けなければならない。前者の場合、社員の懸念を客観的に分析しながら新しい制度やルールなどの可能性について話し合うと効果的である。

勿論、話し合うことよりもリーダーの実際の態度が見本となるので、部下が自律性と積極性を発揮しやすい環境作りに挑む必要がある。少なくとも、部下の意見を聞き出す効果的な設問を用意することと「聴き方」を磨くことがこの段階においてリーダーの仕事となる。

社員を信頼することと共に、粘り強く自律組織の実現に向けて部下に働きかけるべきである。いうまでもなく、個人面談や部下のコーチングがそのために欠かせないものである。社員をいきなり 180 度に変えることが不可能であるため、彼らに何を期待するかを明確に提示しながら、そのゴールに向けての具体的な中間目標と行動計画を決めていくことが大事である。

例えば、「貴方の意見と考え方をこれからもっと積極的に発信してもらいたいので、がんばってください」という意気込みが効果を発揮しないだろう。やはり「積極的」とは何か、人によってそのイメージも様々である。

代わりに、下記のような具体的な行動を部下と一緒に決定すると良いでしょう：

- ▶ 一週間には最低 3 つの提案をすること
- ▶ 会議には必ず（1 回でもいい）発言すること
- ▶ 問題が起きた場合、報告するときに自分自身の見解と解決策の提案を重ねて用意すること
- ▶ ...

「目覚まし」の段階で部下をしっかりとサポートすれば、やがて適合の最終段階に突入する。「適合」とは字義通りに新しい文化への適応（適合）を指している。つまり、自分自身の価値観と相手文化の価値観を統合させることができるし、必要に応じて切り替えることも可能となる。また、ハニームーン期のような高いテンションと「目覚め」のような悲観的な物事の見方が緩和と調節され、中立的・客観的に両方の文化を評価することができる。組織変革においては、自律組織の可能性と長所が受け入れられながら、今までの現場での経験が完全に否定されない。

リーダーにとっての重大な課題は、拒否反応が現れやすい「目覚め」段階から「適合」への移行を果たすことであるが、一旦適合に突入すれば「日常」に戻るわけである。

自律組織の変革を本章で全面的にカバーすることが不可能であるが、その変革に必要なビジネス・コミュニケーション・デザインについての詳細を下記に URL より参照できる：

http://www.ibunka-coaching.com/download/jiritsu_soshiki_henkaku.pdf

第 10 章 異文化能力開発と国際ビジネスサポート

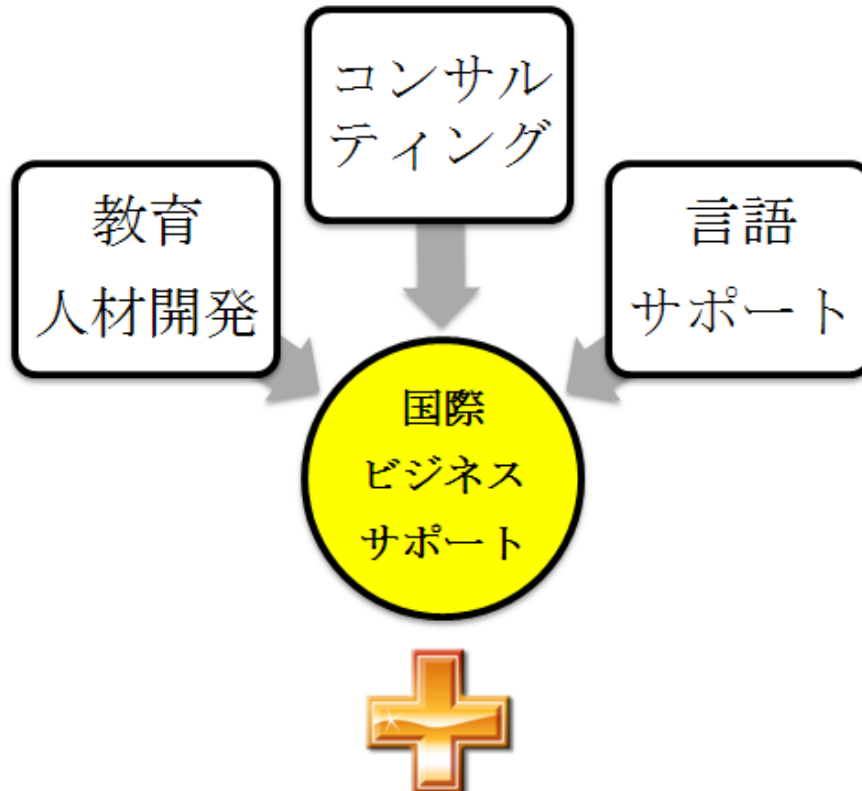
IC 異文化コーチング（株）の活動理念の中心は、法人と個人の異文化能力開発と企業の国際ビジネスサポートである。世界を相手にするビジネスには勿論、一般の企業にも従業員の国際コミュニケーション能力が新たなビジネスコミュニケーションスキルとして益々必要になってくると考えているのである。

そして、本書にて繰り返して述べたように、異文化コミュニケーションとは外国人との人間関係とビジネスを円滑にさせるためのツールでありながら、国内の人間関係にまつわる様々問題を解決できる有効な切り口であると確信している。問題解決のほかに、組織に集まっている個々人の考え方・知識や体験を活かし、その多様性から新たな価値を生み出すことも異文化コミュニケーション能力開発によって可能であるといえよう。

その一方、「異文化」という分野を扱う専門家はまだまだ少ないのが現状である。そこで弊社は徹底的に異文化コミュニケーションに関する様々研究と調査を行い、現実的な教育プログラムとコンサルティングサービスの開発に下記のように取り組んでいるのである。

サービス導入フォロー			
マーケティング・ヒアリング	オーダーメイドプラン策定	実施	アフターサービス アフターフォロー
弊社コンサルタントによる本質的課題を客観的な視点から抽出します。	クライアント様の課題に対して予算に応じたカスタマイズプランを提供します。	クライアント様オリジナルのプランをスタートし、相互理解のもと精度の高い効果を提供します。	プランに合わせた形で、柔軟なコンサルティングサポートをさせていただきます。

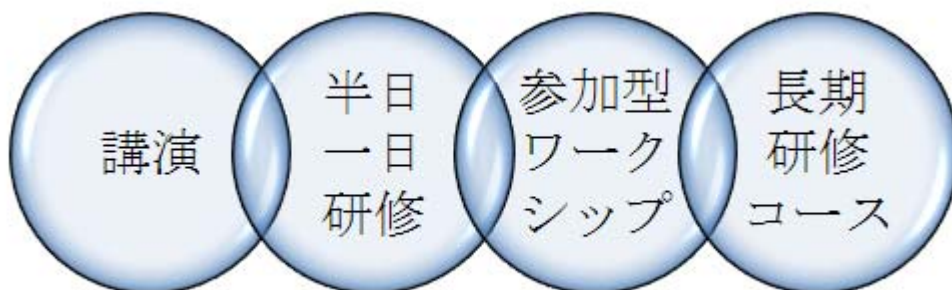
国際ビジネスサポートの概要と弊社の取り組み



- 研究活動（論文執筆）
- AITE 異文化トレーニング教育学会の運営と支援
- 大学生の就職活動支援（講演活動）
- 高校性向けの国際理解教育
- 外国人のためのカウンセリング
- 国際結婚に関する相談とカウンセリング
- 日本・韓国・ドイツを中心とする貿易支援
- 国際交流プログラムの実施と支援

弊社の教育・人材開発サービスについて

弊社の教育プログラムは多岐にわたるテーマをカバーしながら、実施に
関してもお客様のニーズに応じて各プログラムの様々な形態が用意されて
おります。



講演	特定のテーマについて、45分から90分の講演・発表を行う
半日・一日研修	社員教育の一環として特定のテーマについて1回の研修を行う（参加型・ワークを含む） 半日： 90分～3時間 一日： 3時間以上
参加型ワークショップ	参加者の活動を中心とするプログラム 例： 異文化体験（日本語・英語） ブレインストーミング（ワールドカフェ）
長期研修コース	特定の目標に向けての数回の研修とワークショップから構成される教育プログラム 例： 海外赴任の準備・異文化能力開発

研修・ワークショップの効果

日本文化の再発見

日本人ならのビジネス文化とコミュニケーションスタイルを改めて再確認し、その強みを活かす！

日本人の中に存在する多様性に気づき、社内の人間関係とコミュニケーションの改善を図る！

世界にも通用するビジネスコミュニケーション能力の向上

異文化についての知識を深め、多様なコミュニケーションスタイルにも対応可能になる！

世界の中の日本を意識し、海外でも自信を持って振る舞う「環境適応能力」を開発！

自己発信力の強化

異文化において「日本人」としての価値観とスタンスをしっかりと発信し、相互理解を実現させる！

社内外において自らの意見と考えを言語化し、自律性を向上させる！

リーダーシップとマネジメント力の向上

部下の多様性を活かし、想像性とチームの生産性向上を果たす！

人間性のある職場を実現し、精神的問題の緩和とモチベーションの向上を果たす！

営業力と開発力の向上

固定概念の打破と時代の先立った思考能力で新たなマーケットを開拓！

異文化コミュニケーション能力を営業に活かし、顧客の信頼を得る！

弊社のコンサルティングサービスについて

特定の課題についてビジネスコーチングとコンサルティングセッションを実施しております。

お客様とのヒアリングをもとにコンサルティングプログラムの内容をご提案いたします。

具体例：

- ▶ 海外の業者との交渉・商売にあたって、文化的要因に関する
コンサルティング
- ▶ 外国人の雇用とトレーニングに関する企画考案と実施
- ▶ 海外赴任にあたっての準備（候補者選別等）
- ▶ 新入社員のための国際コミュニケーション能力開発
- ▶ マネジャー研修とリーダーシップ分析

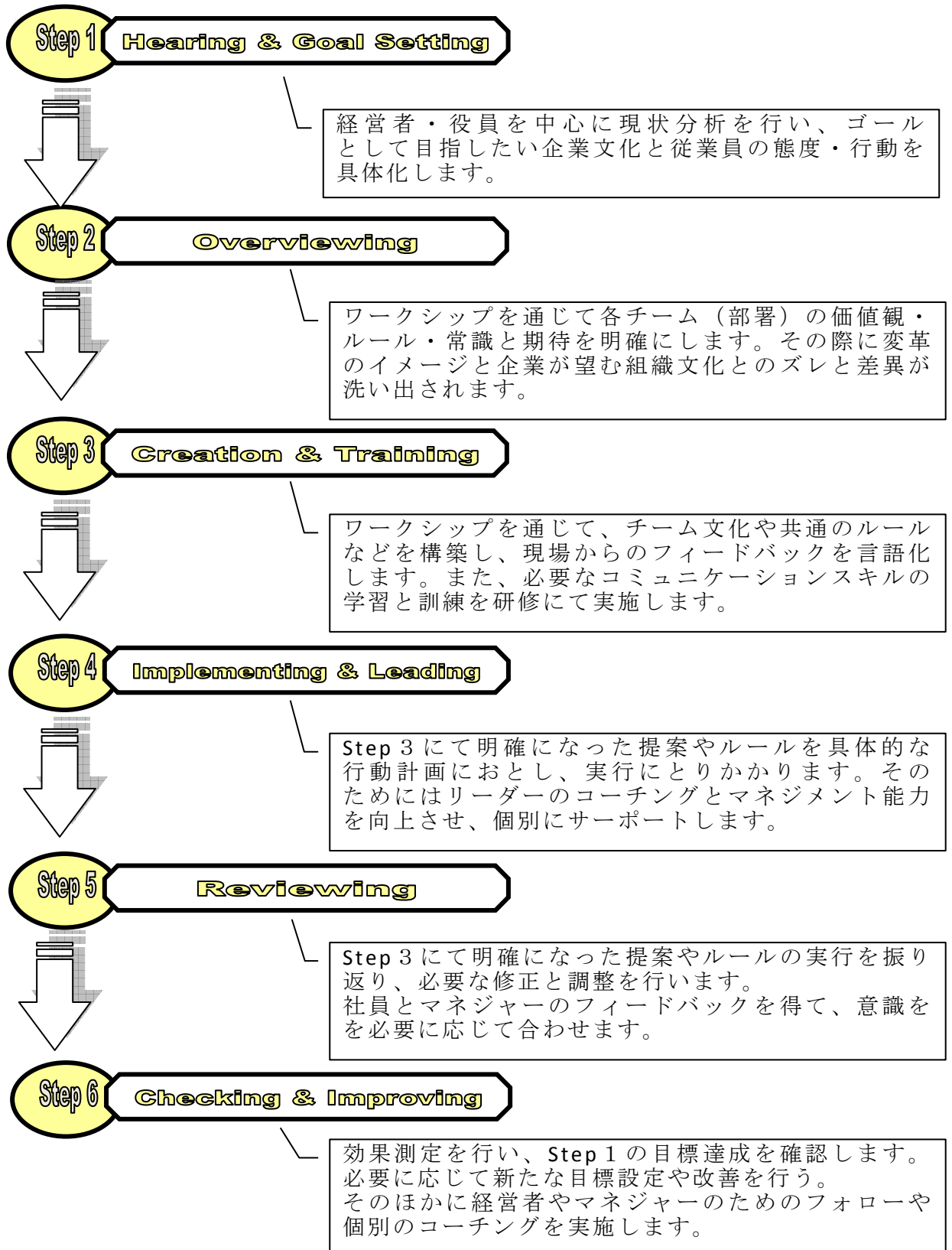
組織変革のための支援（モデルケース）

課題

次のような課題を抱えている企業のために組織変革の全体的サポートを行っております。



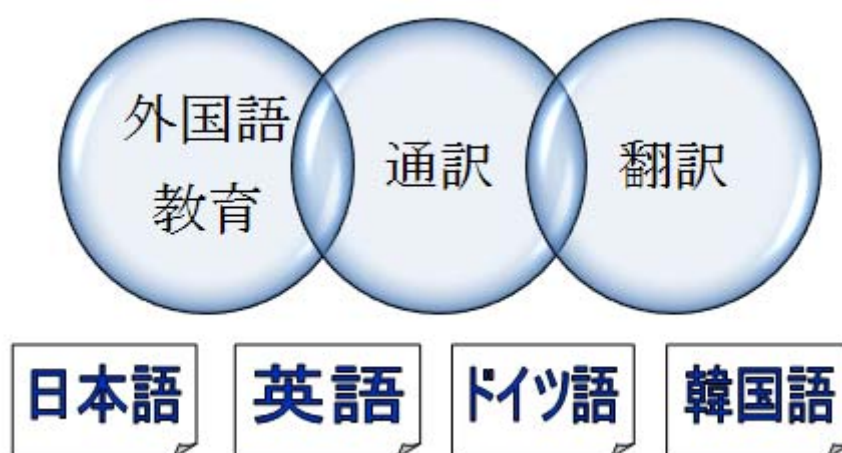
解決： 「人」と「コミュニケーション」に焦点を当てて次のように組織改革と改善を実現させます。



弊社の言語サポートサービスの概要

国際会議・商談・説明会・講演等の通訳から、ビジネス文章やメールの翻訳までの外国語サポートを実施しております。

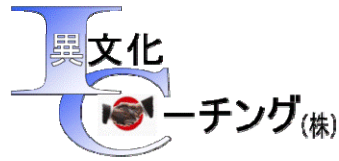
また、社員のための外国語教育の企画と実施を承っております。



弊社の全ての研修とワークショップの多言語対応（日・英・独・韓）が可能！

英会話の実践的応用と練習として、
ワークショップをレベル別の実施いたします

- ▶ Beginner（簡単なビジネス英語+必要に応じた日本語解説）
- ▶ Intermediate（中級レベル→英語の実践的応用と英語による解説）
- ▶ Global Player（国際ビジネス・交渉に必要な「本格的」英会話）



【2010 年度報告書】

違いを乗り越えて 多様性を活かす

世界を相手にするための新型ビジネスコミュニケーション能力

発行日 : 2010 年 3 月 26 日
発行責任 : IC 異文化コーチング（株）

- ・本書の内容の全部または一部を複製すること、は著作権法上禁止されております。
- ・本書の内容は、改善のため予告なしに変更することがあります。
- ・本書に記載された内容に起因した損害、逸失利益、および第三者からのいかなる請求等につきましても、当社は一切その責を負いません。

ご連絡・お問い合わせ

info@ibunka-coaching.com

ケンパー・マティアス

(代表取締役)