

異文化コンサルティング



国際ビジネスサポート

御社のグローバル化を支援します

商品 : 文化プロファイリング
対象 : 管理職・営業・人事
分類 : リーダーシップ; 分析ツール

Cultural Profiling 文化プロファイリング

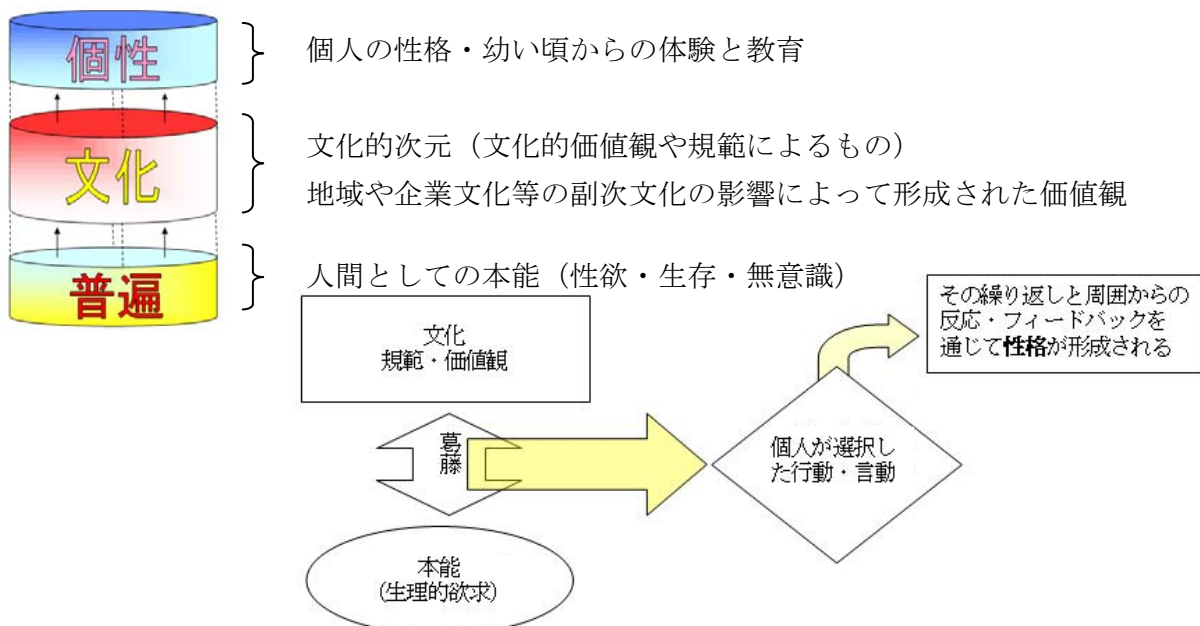
A. 文化プロファイリングの目的

- ▶ 相手（部下・顧客）の文化的価値観の把握
- ▶ 相手の性格上の志向傾向と行動パターンの把握（相手の言動・行動の予測）
- ▶ 上記の把握により、適切かつ効果的なコミュニケーションとリーダーシップの発揮

B. 文化プロファイリングの概要

- 1) ホフステッド（Hofstede）等による研究を基に対象者の文化的プロフィールを作成。
- 2) ホフステッド（Hofstede）等による研究を基に当事者に質問項目に回答していただき、そのデータを文化的プロフィールに反映。
- 3) 対象者の個性志向を把握するためのアンケートを実施（9つの性格）
- 4) レポート作成（リーダーシップ・コミュニケーションに関する具体的な提言）

人間の行動パターン・価値観・志向について：



C. 文化的次元の概要

文化的プロフィールには下記の「文化的次元」が含まれます：

- 権力格差 → 上下関係が大事にされるかどうか
- 個人主義 → 集団へ適合と協調よりも自己が大事にされるかどうか
- 男性志向 → 競争心と男らしさが評価されるかどうか
- 不確実性回避 → 石橋を渡る前に叩かずに渡れるかどうか
- 長期的思考 → 長期的なスパンで考える・計画することが評価されるかどうか
- 文脈参照度 → 詳細に言語化された情報が意思疎通に必要かどうか
- 普遍志向 → 普遍的で一般化されたルールが重視されるかどうか
- 感情表出 → 感情表現が許容される程度の指標
- 世襲性 → 能力主義よりも地位（先祖）に対する敬意が重視されるかどうか
- 内的管制性 → 自分が外界をコントロールするか、コントロールされるか
- Mタイム志向 → 時間通りにアジェンダーに沿って動くかどうか

文化的次元を明確にするための質問項目（一部）：

→ 各ステートメントに対して、「同感」か「反対」とお答えください。

権力格差：

- 1) リーダーは、大事なことを自分で決めるべきだ。
- 2) 部下を動かすために「アメとムチ」が効果的だ。
- 3) 社長の意見には反対しない方がいい。
- 4) 部下に反論されると腹が立つ。
- 5) リーダーは大事な業務を任せずに自分で遂行すべきだ。

→ 「同感」が多ければ多いほど、権力格差の指標が高い。

つまり： 上下関係が大事にされ、「平等」な人間関係が必ずしも望まれていない。

権力格差の高い部下の典型的な行動パターン：

- 上司に対しては敬意を払う
- 上司に甘えながら、保護と面倒見を求める
- 上司の面子を気にするあまりに、反論や反対意見を積極的に述べない
- 意見や感想を積極的に述べない（指示待ち傾向が強い）

不確実性回避：

- 1) 業務遂行には、詳細にわたるマニュアルが必要だ。
- 2) アドリブよりも「型」が大事だ。
- 3) 作業には「基準」と「ルール」がとにかく大事だ。
- 4) 指示を与えたら、指示どおりに動いて欲しい。
- 5) 行動を起こす前に詳細な計画と調査が必要だ。

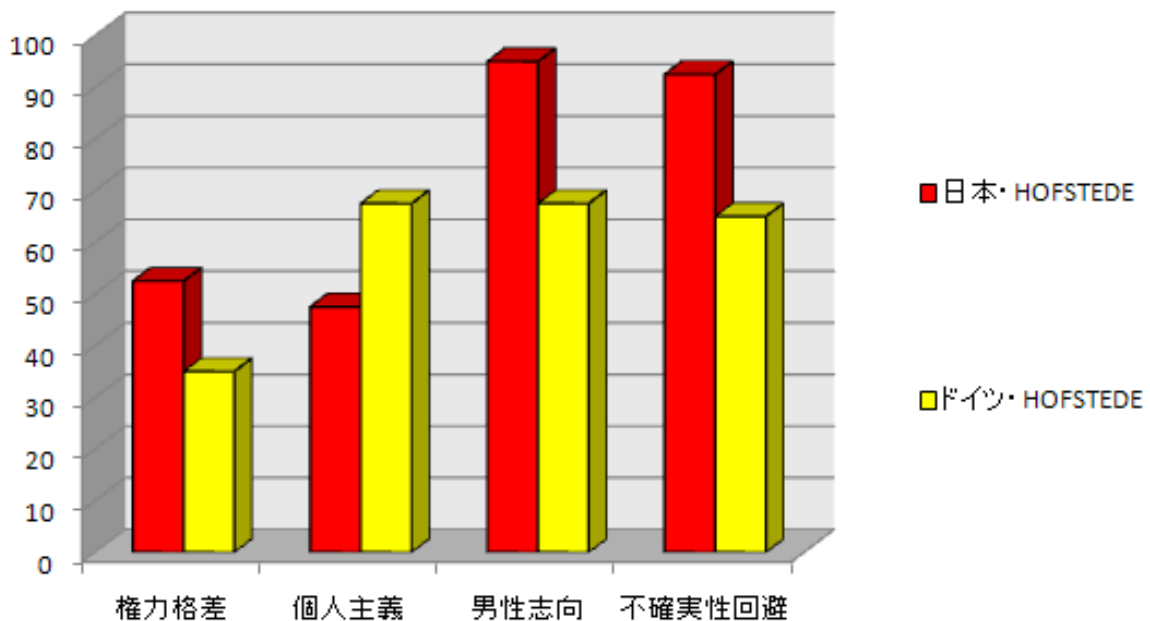
→ 「同感」が多ければ多いほど、不確実性回避の志向が強い。

つまり： 不安で不確実な要素が許容されずに、安全と安定が大事にされる。

不確実性回避志向の高い部下の典型的な行動パターン：

- 明確な指示とマニュアルが用意されていなければ動けない
- 好奇心や新しいものに挑戦する気持ちが乏しい
- 「型」がなければ、新しいものや「違う」ものが排他される
- 新しいアイデアや提案は直感で生まれにくい（閃きがあっても素直に提案されない）

日本とドイツの文化的次元(比較)



D. 個性志向（エニアグラム）について

対象者の個人的な行動パターンを明確にするために、「9つの性格」（エニアグラム）に基づく価値観分析を行います。

タイプ1 「完全でありたい人」

- 私は完璧主義者だ。
- 後ろ指を指されることが大嫌いだ。

タイプ2 「人の助けになりたい人」

- 私はよく世話をやく人だ。
- 他者に対する手助けの方法を見つけたらやる気が出る。

タイプ3 「成功を追い求める人」

- 何事も手際が早い、そして挑戦意欲が高い。
- 目標や評価が明確になるとやる気が出る。

タイプ4 「特別な存在であろうとする人」

- 私は独創的でありながら傷つきやすい人間だ。
- 私にとって、自分らしさが大切だ。

タイプ5 「知識を得て観察する人」

- 私は冷静で分析力のある人だ。
- 調査することや論理的に考えることが好きだ。

タイプ6 「安全を求め慎重に行動する人」

- 私は慎重に行動をとる人だ。
- 私にとって、安全や安心というのは大切だ。

タイプ7 「楽しさを求めて計画する人」

- 私は社会的で明るい性格の持ち主だ。
- 人生は面白ければ ok だ。

タイプ8 「強さを求め自己主張する人」

- 私はリーダーシップの強い人だ。
- 人生は全て勝負だと思う。

タイプ9 「調和と平和を願う人」

- 私は和が好きだ。
- 争ったり、騒ぎ出したりすることは嫌いだ。

E. 文化プロファイリングの具体例（レポート）

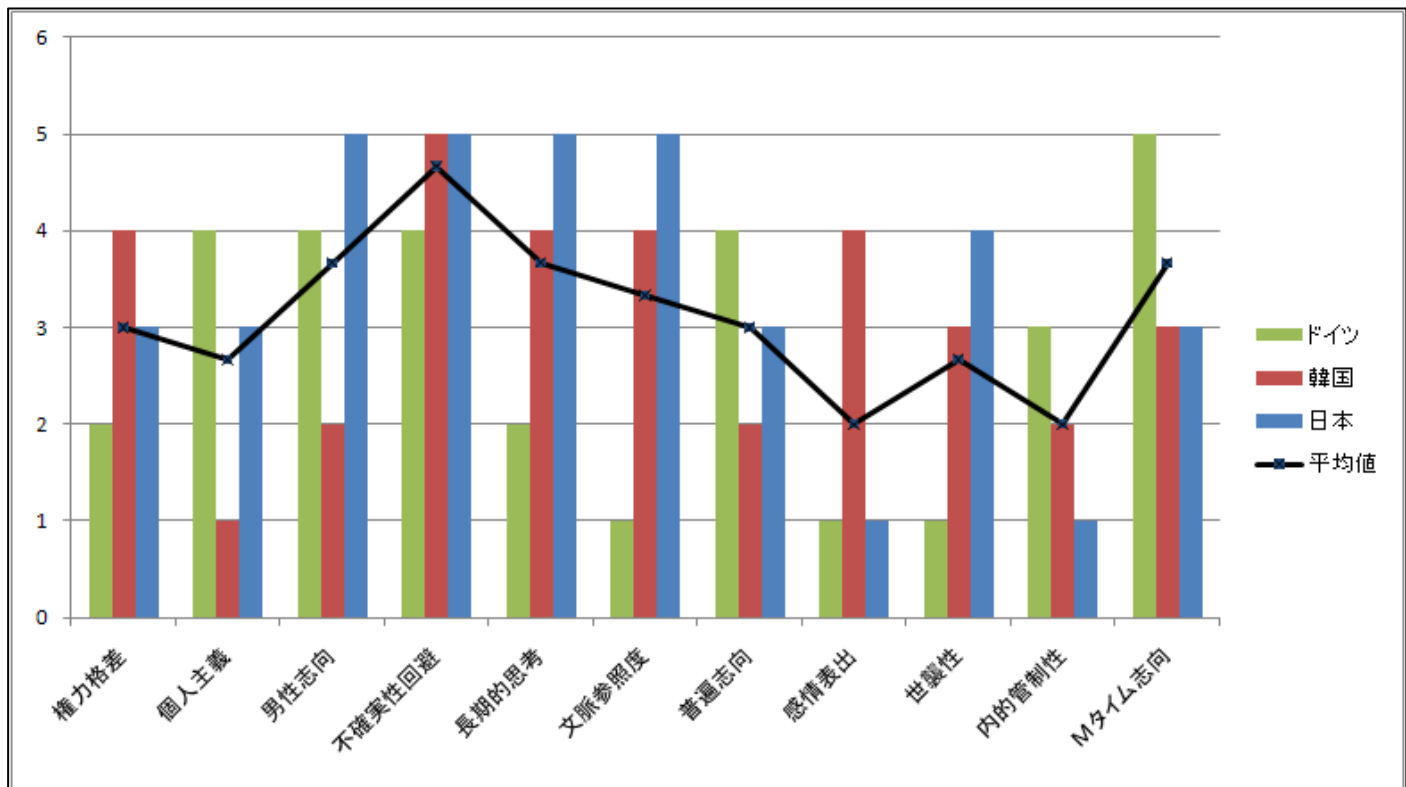
ケース： 3人の多国籍チーム

- 日本人のタナカさん（管理者）
- 韓国人のキムさん
- ドイツ人のマイアさん

1) 文化的次元の比較と予想される問題

表1 国籍別の文化的次元、比較と偏差値（一覧）

	日本	韓国	ドイツ	平均値	平均偏差	最大偏差
権力格差	3	4	2	3	2	2
個人主義	3	1	4	3	2	3
男性志向	5	2	4	4	2	3
不確実性回避	5	5	4	5	1	1
長期的思考	5	4	2	4	2	3
文脈参照度	5	4	1	3	2	4
普遍志向	3	2	4	3	2	2
感情表出	1	4	1	2	2	3
世襲性	4	3	1	3	2	3
内的管制的性	1	2	3	2	1	2
Mタイム志向	3	3	5	4	1	2



1.1 データの見方について

a) 文化的次元の評価

平均偏差値	解釈
5	非常に強い
4	強い
3	中性的
2	弱い
1	非常に弱い

b) 平均偏差

各国の文化的次元の数値と平均値の偏差
この数値はチームの平均的な「異文化度」を表します。

最大偏差値	解釈
0	同質（文化的差異は見られない）
1	部分的な差異有り
2	文化的差異が顕著
3以上	文化的差異が非常に顕著

c) 最大偏差

チームメンバー間の文化的次元における「距離」
この数値はチームメンバー間「文化的差異」の度合いを表します。

最大偏差値	解釈
0	同質（文化的差異は見られない）
1	部分的な差異有り
2	文化的差異が顕著
3以上	文化的差異が非常に顕著

チーム内のコミュニケーションがどの次元において問題を起こしそうかを
予測するために、[平均偏差値]と「最大偏差値」の差異を見ます：

最大偏差値	解釈
最大偏差値と平均偏差値の差異が 1	文化的差異が顕著 →この次元において摩擦や誤解が生じやすい
最大偏差値と平均偏差値の差異が 1以上	文化的差異が非常に顕著 →この次元において、確実に摩擦と誤解が予想されます

1.2 比較分析

表1 国籍別の文化的次元、比較と偏差値（一覧）

	日本	韓国	ドイツ	平均値	平均偏差	最大偏差
権力格差	3	4	2	3	2	2
個人主義	3	1	4	3	2	3
男性志向	5	2	4	4	2	3
不確実性回避	5	5	4	5	1	1
長期的思考	5	4	2	4	2	3
文脈依存度	1	2	5	3	2	4
普遍志向	3	2	4	3	2	2
感情表出	1	4	1	2	2	3
世襲性	4	3	1	3	2	3
内的管制的性	1	2	3	2	1	2
Mタイム志向	3	3	5	4	1	2

上記のチームの異文化度は（当然）高いです。

平均偏差値を見ると、「不確実性回避」・「内的管制的性」・「Mタイム志向」の次元を除けば、全面的に文化的差異が顕著になっています。

平均偏差値と最大偏差値を比較すると、「1」の差があるのは次の資源です：

- 個人主義
 - 男性志向
 - 長期的思考
 - 感情表出
 - 世襲性
- 文化的摩擦や誤解が予想されます

最も激しい文化的差異が「**文脈の依存度**」に見られます。

1.3 予想される問題点と注意事項

a) 文化脈の依存度

言語コミュニケーションに非常に頼るドイツ人に対し、韓国人と日本人は間接的で情報量の少ないコミュニケーションを通じて意思疎通が図れると考えられます。一方、ドイツ人は文脈に依存している情報を十分に解釈できないと想定できるために、誤解が必然的に起きるでしょう。反対に、ドイツ人のコミュニケーションは特に日本人にとって直接的過ぎて、無礼にも捉えられる可能性が高いでしょう。...

詳細な分析及び提言はお客様のレポートにてまとめさせていただきます。

2) 個別の文化的次元と個性志向

● ドイツ人のマイアさん（例）の文化的次元

	ドイツ一般	マイアさん
権力格差	2	1
個人主義	4	4
男性志向	4	5
不確実性回避	4	4
長期的思考	2	2
文脈参照度	1	1
普遍志向	4	4
感情表出	1	1
世襲性	1	1
内的管制的性	3	3
Mタイム志向	5	5

⇒ アンケート調査の結果、マイアさんの文化的価値観は文化次元の指標と大体一致しています。
本人の志向で異なる次元は「権力格差」と「男性志向」です。

	日本	韓国	マイア	平均値	平均偏差	最大偏差
権力格差	3	4	1	3	2	3
男性志向	5	2	5	4	2	3

マイアさんのデータから窺えるように、本人は上下関係を最も嫌う傾向にあると想定できます。つまり、先輩後輩や上司部下の関係においても、「平等性」が期待されます。

一方、賛成志向の向上に伴い、本人が競争と能力主義を好み、白黒のはっきりとしたコミュニケーションを図る相手に対して信頼を寄せるでしょう。

...

詳細な分析及び提言はお客様のレポートにてまとめさせていただきます。

● ドイツ人のマイアさん（例）の個性志向

文化的価値観のほかに、個人的な性格上の傾向をエニアグラム分析によって明確にします。

マイアさんのタイプ： **8** ⇒ 強さを求め自己主張する人（リーダー）

個性志向：

通常時： **タイプ8**（リーダー）の傾向が顕著となる
不安時： **タイプ5**（科学）の**マイナス面**が顕著化する
充実時： **タイプ2**（助っ人）の**プラス面**が顕著化する

通常時のタイプ8：

強み： ● 強い正義感
● 行動力
● リーダーシップ・決断力
● 挑戦心

弱み： ● 他者の気持ちに鈍感
● 敵対する人・ものに残虐的に容赦なく攻撃する
● 白黒をはっきりさせるあまり、妥協が苦手
● 空気を読むこと（「KY主義者」）

やる気を起こすコミュニケーション・接し方：

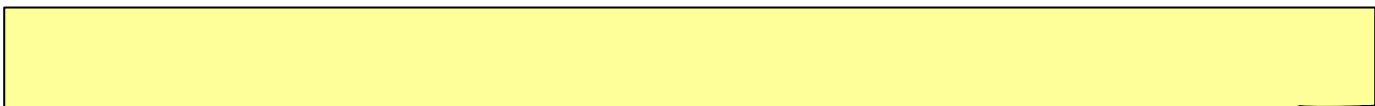
- ✓ 簡潔で単刀直入な言い方（指示・メール...）
- ✓ 挑戦の「提供」
 - 「大事な契約だから、このチームのためにがんばってください」 ⇒ ×
 - 「ライバル社に仕事をとられないように、契約を必ず取って」 ⇒ ○
- ✓ お世辞は禁物、褒めるなら具体的な行動・出来こと

不安時のタイプ8の特徴（タイプ5のマイナス面）：

- 現実から離れて、理論家になる
- 行動が不安のあまりに取れなくなり、引きこもる傾向さえ現れる

充実時のタイプ8の特徴（タイプ2のプラス面）：

- 他者の面倒をみて、無条件に助けて力になる
- 周囲に気を配り、明るい環境を作り出す



詳細な分析及び提言はお客様のレポートにてまとめさせていただきます。

3) レポートのその他の内容

- ✚ 対象文化の独特なマナーや習慣
- ✚ 対象文化の背景情報（歴史・政治・宗教等…ご要望に応じて）
- ✚ 会議や交渉の流れと注意事項
- ✚ 人間関係のあり方と特徴に関する情報

F. 価額設定

契約形式	基本料金	対象者 1 名につき
文化プロファイリングのみ	50.000 円	5.000 円
月 1 回訪問	30.000 円	3.000 円
月 2 回訪問	20.000 円	1.000 円