



INTERCULTURAL COMMUNICATION

グローバルコミュニケーション研修

講師: ケンパー・マティアス (Matthias Kämper)

ケンパー・マティアス (Matthias Kämper)

- 1979 ドイツ南部・バンベルク市生まれ
- 2000 ドイツ陸軍・空挺海外派遣特殊部隊
NATO KFOR兵としてコソボ紛争へ
- 2002 来日
富士通入社・多国籍チームに所属
立教大学大学院卒業
(Master of Intercultural Communication Studies)
- 2007 IC異文化コーチング (株) 設立
・ NTTグループ
・ 三菱商事、NEC、韓国系外資系
- 2009 韓国にて国際コミュニケーション能力
育成プログラムの開発を担当
- 2011 日・韓・独 貿易 国際ビジネスサポート
The Japan Times Academy
(法人・個人向けの異文化トレーニング)
- 2012 韓国に移住・企業誘致 & 国際貿易
その他 韓国人の妻と国際結婚・一児の父



グループのメンバー紹介

- 自己紹介
- 参加目的
 - ⇒ 学びたいこと
 - ⇒ この研修に対する期待




本日の研修内容

Part 1	:	グローバル人材と異文化について
Part 2	:	自分 (の文化) を知る
Part 3	:	外国 (の文化) を知る
Part 4	:	異文化の違いを乗り越える (異文化能力)

↓

国際ビジネスを成功させるための基本

パート ①

グローバル人材と異文化について

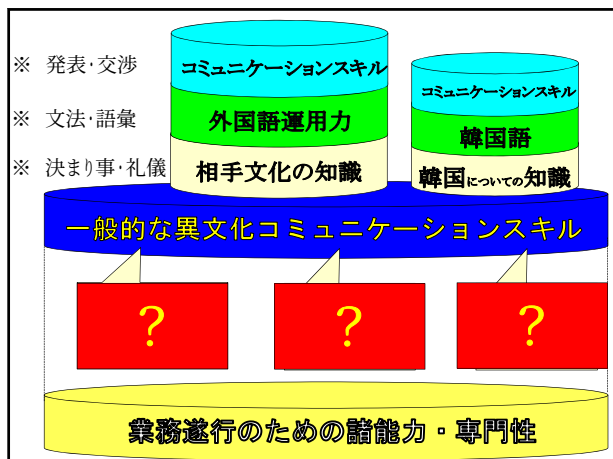


グローバル人材に必要な能力とは何ですか？



5分間グループで考えて意見を出し合ってください。
ディスカッションが終わりましたら各グループで発表します。





簡単に言えば：異文化能力の第4要素

1	自文化理解	価値観・期待・コミュニケーションスタイル
2	他文化理解	文化特定・文化一般（知識・情報・注意点）
3	発信力	?
4	誤解解消力	?



黙って相手のことを理解し、そして無条件に相手に合わせる
ことではなく、自分の意見・考え・感情も主張することが大事。
理解されるための情報発信と説明力が問われる。

8

ワーク「異文化の落とし穴」

ドイツで会社の大事な顧客に会うことになりました。
ドイツ人のケンパー氏との初対面です。

TASK:

失礼のないように、初対面の挨拶をしてください！



⇒ 挨拶 Good Morning.
⇒ 自己紹介 My name is...
Nice to meet you.

挑戦のチャンス！

9



グローバルビジネス（異文化コミュニケーション）を成功させる
ためには「文化」という概念をある程度理解し、
文化的な違いを乗り越えるためのスキルが必要です。

文化 →

- ・ 特定の集団に共有されている規範
- ・ 生活様式、コミュニケーションの仕方
- ・ 国民性・県民性...

10

「文化不要論」の検証

次のような意見もあります：

国籍・文化なんて、気にすべきではない。
人はそれぞれ個性を持っていますし、相手を「〇〇人」として
捉えると、ステレオタイプだけになります。
そもそも、文化というものは存在しないのではないかと思います。

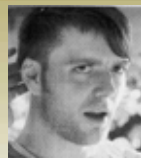
TASK:

各自で上記の主張に対して自分の意見を考えてください。

- 文化というものはそもそも存在しますか？
- 上記の意見に対して、同意ですか？それとも反対ですか？

11

「文化」の検証



The Japan Times Tuesday, October 26, 2010 (p12)

?

?

ドイツのステレオタイプ？
ドイツの文化？
Nickさんの個性・性格？

12

「文化」の検証



Audrey Dubois
Teacher, 30 (French)
Japan is an exciting mix, with its buzzing streets, wonderful language, peaceful parks, and of course the exquisite food (except bean paste croissants, which would be a no-no in France).

- ✓ 面白い・ドキドキする日本
- ✓ 賑やかな街
- ✓ 素敵な言語
- ✓ 平和的な公園
- ✓ 美味しいご飯 (ちょっとした文句)

13

「文化」の検証



Bob Dankworth
Investment banker, 38 (Canadian)
Maybe it's the conscientious culture, the rich history, the boundless enthusiasm or the exceedingly tasty cuisine. There is an unquantifiable "pull" about Japan which hooked me from the start.

- ✓ 良心的な文化
- ✓ 豊かな歴史
- ✓ 限りなく情熱的
- ✓ 美味しいご飯
- ✓ 明確に説明できない「何か」に惹かれている

14

ドイツ

フランス

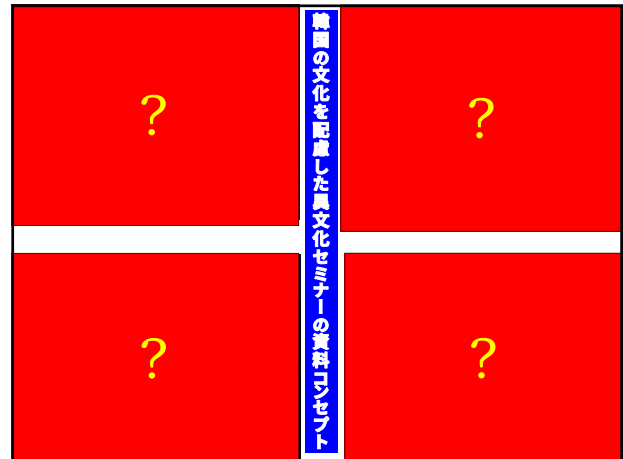
カナダ

?	✓ 面白い・ドキドキする日本 ✓ 賑やかな街 ✓ 素敵な言語 ✓ 平和的な公園 ✓ 美味しいご飯	✓ 良心的な文化 ✓ 豊かな歴史 ✓ 限りなく情熱的 ✓ 美味しいご飯 ✓ 「何か」に惹かれている
↓	↓	↓
?	➢ 主観的 (情熱的) ➢ 形容詞・感情表現が多い	➢ 主観的 (曖昧) ➢ 形容詞・感情表現が多い

同じフランス語文化圏！

例えば同じ商品をドイツとフランスの会社に提案するときに
全く同じプレゼン資料を使いますか？それとも文化の特徴を
配慮したそれぞれ違う資料と戦略を用意しますか？

15



もちろん文化は全てではありません！

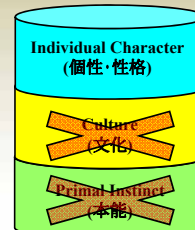
我々の言動・行動に影響を与えている要素



17

ケンパー講師の見解

「国籍・文化なんて、どうでもいいです。
個人を見ないといけないのです。文化にこだわれば、それは
ステレオタイプだけになります。」



人間の文化的・本能的側面を無視し、
個性だけに執着することは非常に危
険で単純すぎる考え方：

少しの付き合いで相手の個性・性格
がわかるという前提自体が傲慢では
ないでしょうか？

18

文化について語ること ⇒ ステレオタイプ (固定観念・偏見)

- ・ ステレオタイプは必ずしも「悪い」ものではない
- ・ ステレオタイプは役に立つ (かもしれない) ガイドラインである
- ・ 単純なステレオタイプは役に立たない (危険)
⇒ 日本人は勤勉だ・イタリア人は浮気する・ドイツ人は真面目だ
- ・ 研究に基づいている「高度」なステレオタイプは参考になる
⇒ 日本人はドイツ人と比べたら権力格差値(上下関係の在り方)が高い



Stereotypes are **only** guidelines!

ステレオタイプは参考情報に通ぎず、現実そのものではない!

19

ちなみに...

「国籍・文化なんて、どうでもいいです。
個人を見ないといけなのです。文化にこだわれば、それは
ステレオタイプだけになります。」

...と主張している方のもう一つの言い分:

「異文化コミュニケーションには**3K**が必要だ!」

3Kの正体



Kei-i



Kou-i

つまり...

相手に対して**善意**をもって、そして  の
気持ちで接すれば外国人とのコミュニケーション
がうまくいくはずす。

異文化における精神論の落とし穴



愛・好意・敬意などの気持ちは人間の**普遍的**なもの
であるので、文化間での違いが存在しないはずす。



愛・好意・敬意などの気持ちは  が**文化に**
よってかなり異なるので、互いに善意があったとしても
誤解や衝突が生じます。

パート ②

自分(の文化)を知る

23

異文化能力の基礎: 自分自身を知ること



日本人の独特の コミュニケーションスタイルとは?

10分間グループで考えて意見を出し合ってください。

ディスカッションが終わりましたら全体で共有します。
(各グループで2~3個の特徴を発表)



コミュニケーションスタイルの比較データ

10分の議論 @5〜8名	NTT	生産性本部	欧米人	韓国人
沈黙	?			
反論				
同時発話				

異文化能力の要：（他）文化理解



文化について語るためには、専門的な**フレームワーク**と**用語**が必要です。曖昧な概念で文化を説明しようとしても単純化されるステレオタイプになる恐れがあります。



文化とは非常に複雑なシステムです。それぞれの側面や要素を考察する必要があります。

⇒ 「**文化的次元**」

26

CULTURE

文化的次元

Cultural Dimensions

- ・ コミュニケーションスタイル (高文脈的・低文脈的)
- ・ 個人志向・集団志向
- ・ 権力格差 (上下関係の有り方)
- ・ 不確実性回避 (石橋を渡る前に叩くかどうか)
- ・ 時間の捉え方
- ・ 人間関係の築き方
- ・ ...

27

参考文献



Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business
Fons Trompenaars (著)



Cultures and Organizations: Software for the Mind, Third Edition
Geert Hofstede (著), Geert Jan Hofstede (著), Michael Muijen (著)



When Cultures Collide: Leading Across Cultures
Richard D. Lewis (著)

28

低文脈的・高文脈的コミュニケーション

人々はどのように意思を伝達するのか?

- ・ 直接
- ・ 言葉

言っていることと考えていることのギャップが小さい



Low Context

コミュニケーションはテキスト (言葉) に依存する

- ・ 婉曲 (曖昧)
- ・ 非言語

空気を読みながら本音と建前を使い分ける



High Context

コミュニケーションはコンテキスト (言葉以外の要素) に依存する

29

低文脈 ⇒ ドイツ・アメリカ

高文脈 ⇒ 日本・アラビア・東南アジア

High/Low Context: Who's Which?



出典) <http://www.genderwork.com/services/culturalassessment.html>

30

日本の「高文脈的」な表現事例



「善処します」
「また今度」
「考えときます」
「とあいまいな返答をします！」
「ちなみに答えは全部いいえです！」

隊長！
私日本人らしく

お客様へ
いつもトイレを
きれいにご利用いただき
誠にありがとうございます。
店主

TPP交渉参加についての政府への提言：
「慎重に判断を」

31

今までの議論を踏まえて考えましょう

日本人の異文化コミュニケーションにおける課題(弱み)とは？

日本人の異文化コミュニケーションにおける強みとは？



32

パート ③

外国(の文化)を知る

33

(他)文化理解のツール： 文化的次元論

「文化的次元論」などの理論や研究データを参考すると簡単に自分と相手の共通点と相違点を推測できます。

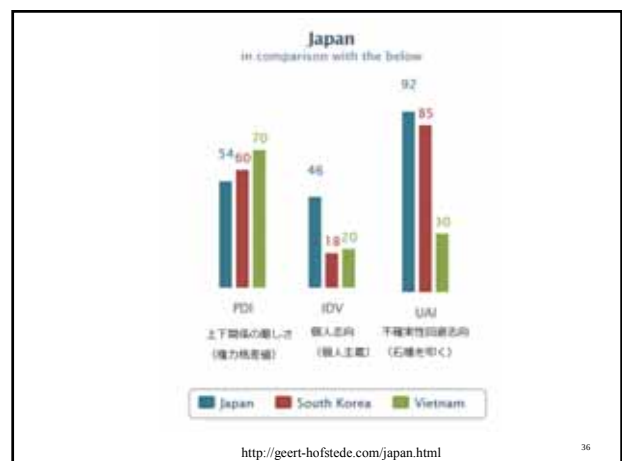
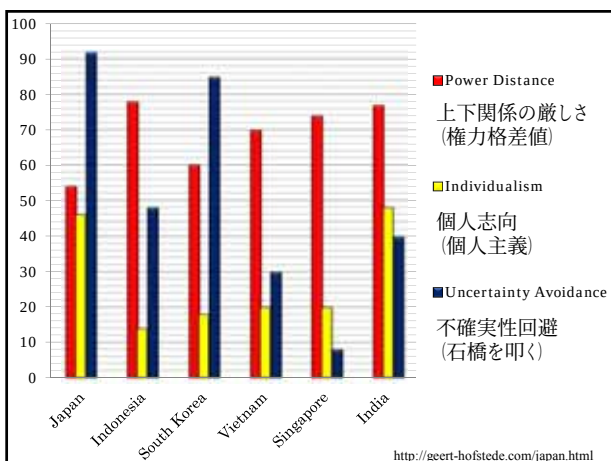
文化次元論と各国のデータを下記のリンクから無料で参照できます：
<http://geert-hofstede.com/countries.html>



Cultures and Organizations: Software for the Mind, Third Edition
Geert Hofstede (著), Geert Jan Hofstede (編), Michael Muijen (編)

多文化世界 -- 違いを学び未来への道を探る 原書第3版
ヘルト・ホフステード (著), ヘルト ヤン・ホフステード (著), マイケル・ミンコフ (著), 岩井八郎 (翻訳), 岩井 紀子 (翻訳)

34



異文化における「面子(メンツ)」の概念

グループで話し合ってみましょう

面子とはアジア人特有の概念であるとされていますが、



日本人の面子とは？

「メンツ」を外国人にどう説明しますか？

中国における「面子(メンツ)」の概念



中国における「面子(メンツ)」の概念

中国人の面子とは？

◆ 力のアピール

- 経済力 (ブランド品・高級車など)
- 人脈
- 影響力と権限

关系
guānxi

◆ 賢さのアピール

- 学歴・積古
- 交渉術・話術

39

ケーススタディー

中国内陸部にある日本の洋服屋さんが店を出して、日本と同様なサービスと接客を中国人のお客さんに提供しました。

中国人店員の教育において「笑顔の接客」が中心となりました。

ところで、会計のときに店員さんに笑顔でお礼を言われたお客様がその態度に対して不満を覚え、結局、店が人気を失って廃業することになりました。



笑顔の接客に対して中国人のお客がなぜ不満を覚えたのでしょうか？

5分間グループ内で話し合ってみてください。



ケンパー講師の見解

日本と中国の「面子」の決定的な違いはPRIDE (誇り) です。

?

参考 (英文)

<http://www.china-mike.com/chinese-culture/understanding-chinese-mind/cult-of-face/>

41

異文化における時間の概念

異文化



模擬体験

演習

作業機械を製造する会社 (日本) の製品に必要な減速機をベトナムの工場から調達しています。

初めての試みですので、まずはある工場に小規模なオーダーをしました。

現場視察を目的に、ベトナムへの出張が決まりました！

情報と志願者募集

発注日付 : 5月10日
注文 : 500 EA (500機の減速機)
発送予定日 : 6月15日

工場長との面会日 → 今日 5月30日



一回しかない

挑戦のチャンス！

日本人役 2名 と ベトナム人役 5名 募集

情報

発注日付 : 5月10日
注文 : 500 EA (500機の減速機)
発送予定日 : 6月15日
工場長との面会日 : 今日 5月30日

演習の進め方

1. 日本人役 (2名) ・ベトナム人役 (5名) 志願者募集
2. 志願者 プリーフィング
3. 10分間 演習 (工場長との打ち合わせを実施)
4. 受講者から志願者へのフィードバック
5. 志願者の感想
6. 講師からのフィードバック

演習開始 ⇒

異文化における時間の概念：単一的 と 多元的

9:00 朝ミーティング
9:30 新規企画の承認
9:45 役員会議
11:30 A社とのミーティング

?



ドイツ人

Monochronic
(単一的時間)



ベトナム人

Polychronic
(多元的時間)



45

Concept of Time



Adapted from Craig Storti, *Rising Ferris Wheel: A Practical Guide* (Yarmouth, Me.: International Press, 1999), 82.

Monochronic Time	Polychronic Time
時間は限られているからこそ貴重な資源だ	時間はいくらでもあるから余裕が持てる
順番に一つずつの作業を行う	同時進行で複数の作業を行う
よく集中できる	長く集中できない
仕事が優先される	人間関係が優先される
納期が重要視される	納期は恣意的 (状況が変われば納期も当然変わる)
計画・アジェンダーどおりに	計画・アジェンダーはあくまでも参考 (目標)
時間を守ることは人間の価値 (尊敬・品格) になる	人間関係の豊富さが人の価値を決める
短期的な人間関係もあり得る	長期的な (一生の) 人間関係を目指す

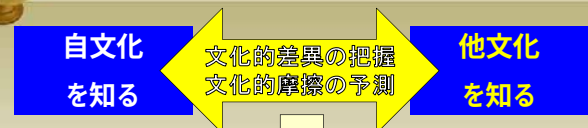
パート ④

異文化の違いを乗り越える

(異文化能力)

47

異文化能力の実技：摩擦・誤解の回避



?

効果的かつ適切な
異文化コミュニケーションの実現

48

効果的かつ適切な 異文化コミュニケーションを図るために

1) 郷に入れば郷に従え: 異文化適応, 異文化理解

2) 第3の文化の構築: 発信型の異文化コミュニケーション

※ 長期的な付き合いまたは多文化マネジメントに必要



49

異文化摩擦を引き起こす誤解の仕組み



何かを目撃した瞬間に...

「聞いていない!」



怒り / 悲しみ



その解釈に対してある感情的反応を起こす。それで次の行動が左右される。

異文化誤解の回避ツール: DIE法



DESCRIBE

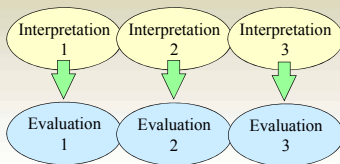
事実をありのまま・客観的に描写する
⇒ 感情的反応(暴走)の抑制



出来るだけ多くの考えられる解釈を羅列する



INTERPRET



EVALUATE

真実を相手に確認する
(関係・コミュニケーションの継続)



ワーク「多文化マネジメント」



Intercultural Challenge:

リーダーとしてこれから活躍するチームの多様性を業務に活かすためにチームの新しい「文化」を形成させなければならない。

- 各グループにて同時進行でこの演習を行います
- 1名が日本人役のチームリーダーを担当します
- 残りの方は外国人役を演じます(簡単・適当に)
- **日本人役のみ**が多文化マネジメント演習に挑戦できるので、チャンスは各グループの1名の方にしかありません!
(挑戦したい方は志願してください)

ワーク「多文化マネジメント」

Situation:

- ・ 貴方はAsian Sales Task Forceの責任者に就任しました。
- ・ チームメンバーは:
 - 韓国人、ベトナム人、シンガポール人、インド人それぞれ1名です。
- ・ 本日チームメンバーは招集されて今回のミーティングで初めて顔合わせです。
- ・ **初ミーティングのアジェンダと目的は全て貴方次第です!**
 - 自己紹介は既に済みました
 - これから一緒に働くための関係作りと環境作りを意識してください
 - **[多様性]**と**[文化的差異の共有]**が今後貴方の課題となる

54

ワーク「多文化マネジメント」

進め方:

1. 挑戦したい日本人役を決める
2. 外国人役を決める (演じやすい国籍をご自由に選んでも構わない)
3. 15分間 (予定) のミーティングを実施 (全グループ同時進行)
4. 日本人役からのフィードバック (戦略・目的・目標・難しかったことなど)
 - ・ 3分
5. 外国人役から日本人役へのフィードバック (感想、良かったこと、アドバイス)
 - ・ 5分 (1名@1分 max)
6. 全体で感想を共有

演習開始 ⇒

本日の研修の総まとめ

- ・ 円滑な異文化コミュニケーションには文化の理解が必要
- ・ 単純なステレオタイプは役に立たない
- ・ 研究に基づく高度なステレオタイプは有効な手助けになる
 - ⇒ 文化的次元 (例: 高文脈・的文脈的なコミュニケーションスタイル)
- ・ 文化的次元はあくまでガイドラインである
 - ⇒ 個性や本能的要因によっては意外な態度・行動がいつでも起こり得る
- ・ 円滑な異文化コミュニケーションには2つの方法がある:
 1. 理解と適応 (相手に合わせる)
 - ⇒ コストが高い・場合によって無理がある
 2. 第3の文化構築 (多様性の活用)
 - ⇒ 長期的な付き合いと多文化マネジメントに必要

56

本日の振り返り



グループ内で話し合って共有してください

- 本日の研修で学んだことは何ですか? (一番印象に残ったこと)
- 本日の研修で学んだことを今後どのように活かしますか?

57



お疲れ様でした!