

グローバル コミュニケーション 実践セミナー

講師：ケンパー・マティアス
IC異文化コーチング



1)	異文化コミュニケーションとグローバル人材とは？
2)	CASE 1 「挨拶を成功させる」 ・ 異文化コミュニケーションに潜む落とし穴を体験 ・ グローバルビジネスに必要な能力とコツ
3)	CASE 2 「交渉する: ベトナム人工場長との打ち合わせ」 ・ 時間の概念: その違いを捉える ・ 文化的次元の違いを捉える
4)	CASE 3 「韓国人取引先へのプレゼンを成功させる」 ・ 権力格差(上下関係)についての違いを捉える ・ 曖昧さに対する寛容度の違いを捉える
5)	CASE 4 「多国籍チームをマネジメントする」 ・ 新しい「チーム文化」の構築とその見える化 ・ 働き方における文化的違いの把握、多様性と危機管理

この研修について

 **教材** 配布資料には研修の導入部分と各演習に関する情報・指示のみが記載されています。演習解説も含まれている投影資料は研修後に配布いたします。

 **演習** 時間の関係や「ネタバレ」で受講者全員が各演習の「主役」を体験できないので、演習に挑戦したい方は積極的に志願して下さい。
英語を使いたい方: ステッカーを貼って下さい!

 **理論** 時間の関係で各演習に関わっている理論を詳細に解説できない場合もあるので、研修後に配布する参考資料をご覧ください。

My intercultural and personal background



1979
ドイツ南部のバンベルク市に生まれ育った





**ドイツの陸軍に入隊
(兵役 志願兵)
2001 NATO の多国籍軍へ
コソボ紛争に派遣**



2002 - 2012: 10 years in Japan

- Study (立教大学院 異文化コミュニケーション学の修士号)
- Work (Fujitsu 多言語チームにて勤務)
- Business (異文化能力開発・法人研修・教材開発)




グループのメンバー紹介

- 自己紹介 (簡単に)
- 参加目的 (あれば) 
- 学びたいこと
- この研修に対する期待

Our first topic:

1) 異文化コミュニケーションとグローバル人材とは？



私が見た日本企業の共通する'失敗'



7

グローバル人材の育成方法 (実習戦略)

特定の文化(国)に関する教育

- 取引先の国についての知識
- 現地の言語・ビジネス習慣
- 日本人との相違点と共通点
- 外国人社員のための日本ビジネス文化教育 (内定辞退防止)

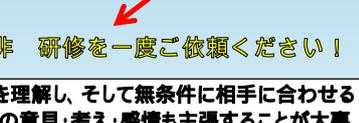
グローバル理解教育



英語教育

- 英語実践 (検定対策ではなく)
- ビジネスシミュレーション
- 現時点の英語力で意思疎通を図る訓練 (工夫力)

グローバル人材の条件

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	誤理解消力	

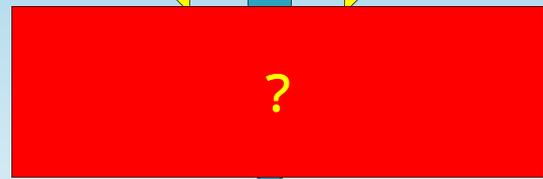
気になる方は 是非 研修を一度ご依頼ください！

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のではなく、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。

異文化コミュニケーションの基本： 摩擦・誤解の回避

自文化を知る ↔ 文化的差異の把握 / 文化的摩擦の予測 ↔ 他文化を知る



効果的かつ適切な異文化コミュニケーションの実現

10

First Global Business Simulation:

Case 1 **挨拶を成功させる**

- 異文化コミュニケーションに潜む落とし穴を体験
- グローバルビジネスに必要な能力とコツ



挑戦のチャンス！

11

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 = 自己紹介

Good morning.
My name is...
Nice to meet you.

12

この演習のポイント

MEMO 決まった場面にはどのように振る舞うか、それは「儀式」として共有されている(挨拶の仕方・謝り方・食事の作法...)

MEMO 同じ「場面」であっても、文化が異なればその「儀式」も異なる
挨拶: お辞儀 vs 握手
更に: ドイツ式 vs アメリカ式握手, 日本 vs 韓国のお辞儀

海外出張の際、宿泊先のホテルロビーで待ち合わせしている人たちがどのように挨拶を交わすかを観察すると役に立ちます!



握手のポイント

①②③の流れを身につけよう

- あいさつして、言い終わるタイミングで手を握る
 - 視線を合わせながら笑顔で近づくと、手もはっきり差し出すのも重要
 - 相手が目上の人なら、手を差し出してくれるのを待つ
 - 男性同士なら力強く握る、相手が女性なら、なでがけした後に自分も差し出し、軽く握る
- 互いに自己紹介しながら、握手した手を握る
 - 米国流では1回握る
 - 相手に不愉快な思いさせないように、手の汗は事前にハンカチなどで拭いておく
- 「お会いできてうれしいです!」などと言いながら、自然に手を放す
 - 目を合わせたまは、そっと放す
 - 名刺交換はこの後にするのが自然、相手が欧米人なら、事務的に渡してよい

異文化の **point** 本質:

- 簡単な場面にも落とし穴は無数
- 何を話すかより...
...どのように振る舞うかは大事
- 知識より実践・訓練が必要

2013年05月11日 日経プラスワン 005ページ

Second Global Business Simulation:

Case 2 「交渉する: ベトナム工場長との打ち合わせ」

- ・ 時間の概念: その違いを捉える
- ・ 文化的次元の違いを捉える



挑戦のチャンス!

背景情報

作業機械を製造する会社(日本)の製品に必要な減速機がある



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、ベトナムへ出張が決まりました!

情報

発注日付	: 10月1日
注文	: 500 EA (500機の減速機)
発送予定日	: 11月20日

工場長との面会日 **今日 11月6日**

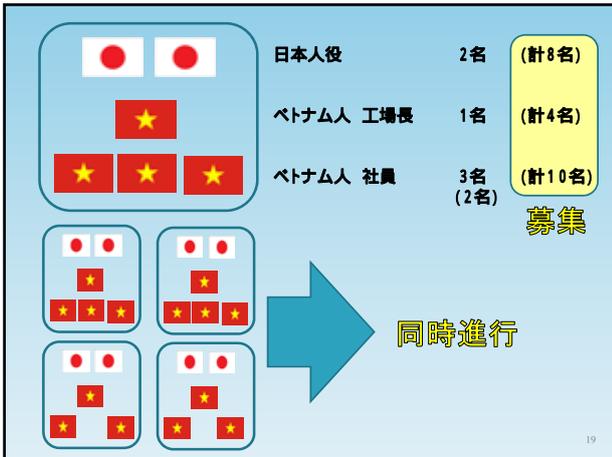
挑戦のチャンス: 英語でもOKです!

情報

発注日付	: 10月1日
注文	: 500 EA (500機の減速機)
発送予定日	: 11月20日
工場長との面会日	: 今日 11月6日

演習の進め方

1. 日本人役・ベトナム人役 志願者募集(次のスライド参照)
2. 日本人・ベトナム人 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グループ同時進行)
4. 日本人役 ベトナム人役へのフィードバック(計3分)
5. ベトナム人役 日本人役へのフィードバック(計3分)
6. 講師からのフィードバック・全体共有



MEMO Observation & Feedback

日本人役の「戦略」とその評価(良かった点・改善すべき点):

ベトナム人工場長の意図・狙い・戦略(あなたの解釈と評価):

ブリーフィング開始 ⇒

演習開始 ⇒

情報

発注日付 : 10月1日
注文 : 500 EA (500機の減速機)
発送予定日 : 11月20日
工場長との面会日 : 今日 11月6日

この演習のポイント

南米・東南アジアなどの多元的時間感覚をもっている文化で仕事をする際には、余裕をもって出張の日程を組んで、帰国後も頻繁に(用がなくても)先方と電話して関係を深めると仕事がスムーズにできます。

異文化における時間の概念: 単一的 と 多元的 時間

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)

Concept of Time

US, UK, Japan, China, Middle East, Mexico, Africa, Polychronic

Adapted from Craig Storti, *Rising Tensions Over A Practical Guide* (Yarmouth, Me.: Intercontinental Press, 1999), 82.

Monochronic 単一的 Time	Polychronic 多元的 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

異文化理解のカギ： 文化的次元(論)

Point! 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。

Point! 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」

25



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 (ベトナム人工場長との交渉を参考)
- ・人間関係の築き方
- ・...

26

Point! 「**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>



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)

27

Third Global Business Simulation:

Case 3 **「韓国人取引先へのプレゼンを成功させる」**

- ・権力格差(上下関係)についての違いを捉える
- ・曖昧さに対する寛容度の違いを捉える



挑戦のチャンス!

28

背景情報

TRADOSという自動翻訳ソフトを販売している日本企業に勤めているあなたは



韓国
の翻訳会社にTRADOSの導入を提案します。



韓国の翻訳会社はまだオフィスなどを使って手動で翻訳作業を行っています。

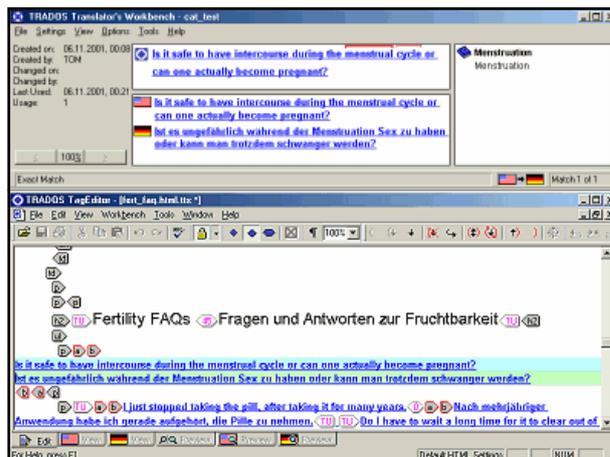
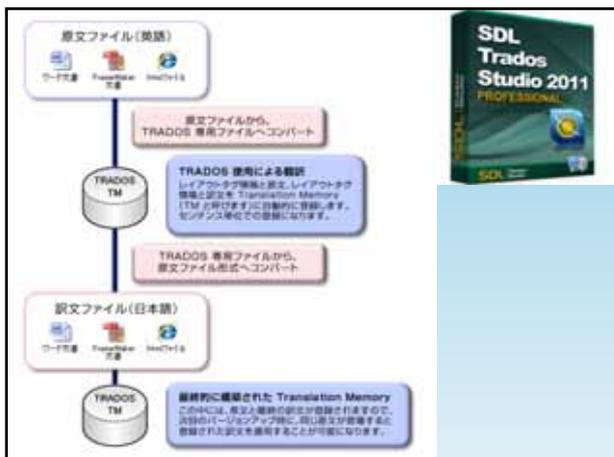
TRADOSのメリットを先方にプレゼンすることは今回あなたの使命です!

29

演習の進め方

1. 二つのプレゼンテーションを同時進行に行います。
2. 日本人チーム(2): TRADOSのプレゼンを準備・実施
韓国人チーム(2): (ちょっと暇)・プレゼンを聞いて質問を!
3. 日本人チームはプレゼンを準備し(25分)、プレゼンの仕方を自ら決めます。(共通語は日本語です)
4. 韓国人チームが講師からブリーフィングを受けます。
5. プレゼンテーションを実施します。
6. 韓国の翻訳会社の質問に日本人が対応します(質疑応答)。
7. フィードバック(受講者・講師から)

TRADOSに関する詳細 ⇒



TRADOS 自動翻訳ソフトのメリットとデメリット

メリット	デメリット
翻訳作業の時間が短縮される	TRADOSを使いこなすための研修・トレーニングが必要 (TRADOSを嫌がる翻訳者もいる)
複数の翻訳者が簡単に同じ翻訳データベースを共有できる (用語・表現の統一)	導入(ライセンス・ソフト)コストが高い 翻訳者一人に30万円がかかる
翻訳漏れが防止される (翻訳文の確認作業が簡単にできる)	自動翻訳によっておかしい翻訳文が多くなる可能性もある
DTP (文章・図解・写真などの編集作業) が簡単になる (翻訳メモリーからターゲットファイルへの変換の際にはDTP作業も自動的に行われる)	DTP編集作業に必要なスタッフが TRADOSによって仕事を失う (70%のDTP担当者が不要になる)

SDL Translationzone.com

翻訳メモリテクノロジーで翻訳のスピードアップ

SDL Trados Studio 2014 Professionalは、ローカリゼーションの分野の80%以上で使用されている最先端の翻訳メモリテクノロジーに基づいており、翻訳に要する時間を最大40%*短縮できます。翻訳するコンテンツの種類によっては、さらに短縮できる可能性もあります。

*調査に参加した翻訳者の65%が、翻訳支援ツールを使用することで翻訳時間が最大40%短縮されたと回答しています。

TRADOS 導入により企業へのメリット

- **翻訳依頼が40%増える**
(TRADOSがグローバルスタンダードで、多くの依頼者がTRADOSの使用を要求している)
- **翻訳時間が40%短縮できる**
(翻訳者に支払う時給を抑え、顧客への迅速な対応が可能になる)

34

翻訳者の感想 http://www.aaronlanguage.com/essays/translation_tools_essay.htm

翻訳メモリツールの**良いところは**、いったん翻訳した文が再度出現したときに、訳文を再利用できる点にあります。これは、マニュアル翻訳などの繰り返しの多い翻訳をする場合に威力を発揮します。クライアントにとってもディスカウントにつながり利益になります。

過去の訳が再利用できるのは、他にもメリットがあります。何十万語という膨大な量を翻訳するプロジェクトの場合、一定期間に仕上げるために、何人も翻訳者が分担して作業を行うことになります。その際、共通の翻訳メモリがあることは、大きな力を発揮します。

ですが、良いところばかりではありません。翻訳する際に、一文ずつ見ていく仕組みになっているので、パラグラフ全体を見て翻訳することが難しくなります。したがって、文そのものは良い翻訳になっていても、パラグラフ全体の中では収まりがよくないことがあります。

さらに、同じ製品がバージョンアップされる度にマニュアルも改訂されますが、その際過去の翻訳メモリが存在することになります。もちろん役立つところが非常に多いのですが、中にはおかしな翻訳も出てきます。前の文脈では上手く意識されていたものが、今度の文脈では当てはまらないのです。つまり、使い回しに適さないものの中に含まれるのです。

MEMO Observation & Feedback

'プレゼンテーション'の評価(良かった点・改善すべき点):

質疑応答の対応について(感想・意見・アドバイス):

36

募集します！

チームA チームB

日本人チーム： **最低 3名・ 3名**
 定員 6名・ 6名

韓国人チーム： **社長 1名・ 1名**
 社員 (最低5名)

37

プレゼンテーションの準備 : 30分

プレゼンテーション時間 : 10分

質疑応答 : 10分



作業・韓国人ブリーフィング開始 ⇒

38

この演習のポイント

MEMO 韓国人は事実を曖昧に表現している。言葉で現実よりも理想(狙い・目標・希望)を前提に「物語」を作り上げる。

MEMO 韓国のような権力格差が大きい文化(上下関係の厳しい文化)では、決定権は一人の権力者にある。儒教の影響: 年齢=地位
 若手からの質問や発言は上司の代弁(上司に向けて答える)

MEMO

39

日本人・韓国人・欧米人の曖昧さへの寛容度

- 文脈の依存度が高く、情報が曖昧に伝達される(喋るより空気を読む)
- 責任所在を明確にしないで、自己主張も弱い
- **謙遜と不確実性回避**: 可能性が80なら**50**と言う

40

Fourth Global Business Simulation:

Case 4 **「多国籍チームをマネジメントする」**

- 新しい「チーム文化」の構築とその見える化
- 働き方における文化的違いの把握、多様性と危機管理



挑戦のチャンス！

41

ワーク「多国籍チームをマネジメントする」

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名の方しかありません！**
 (挑戦したい方は志願してください)

42

ワーク「多国籍チームをマネジメントする」

Situation:

- あなたは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ます。
- 初ミーティングのアジェンダと目的は全てあなた次第です!**
 - > 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】**が今後あなたの課題となる

ワーク「多国籍チームをマネジメントする」

進め方:

- 挑戦したい日本人役を決める (計4名)
- 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)
- 20~30分間(予定)のミーティングを実施(全グループ同時進行)
- 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
- 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)
- 全体で感想を共有

MEMO Observation & Feedback

「リーダー」の評価(良かった点・改善すべき点):

?

上下関係が厳しい文化の出身者にお勧め:



演習開始 ⇒

この演習のポイント

MEMO 既存の文化(やり方)に適應することによって:

- 多様性(効果)が減少する
- 勝ち負け(適應する人にとってストレス・不満)が発生する

新しい**第三の文化**の構築によって、多様性に伴う衝突や摩擦を緩和することが可能になる

上手なリーダーは文化について話すときに、「国」や「文化」をことばにしないで、**全てを個人レベルに置き換えています。**



「日本人は」、「中国人は」と国や文化レベルで話すと、メンバーは反感を覚えてリーダーに対する信頼と好感感を失います。

多様性とイノベーションの関係

Lee Fleming: <http://hbr.org/2004/09/perfecting-cross-pollination/ar/1>

縦軸: イノベーションの価値(低 高)

value of innovation

?

高い多様性により可能になった価値あるイノベーション

low

高い多様性により発生した価値ない失敗作や問題

横軸: チームメンバーの同質性(高 低) つまり:
多様性が低い ← 多様性が高い

新しいチーム文化の構築と共有

Step 1	チームのゴールと課題(業務内容)の確認と共有	
Step 2	チームメンバーのそれぞれの文化(価値観・やり方・期待)における相違点と共通点を確認・共有させる	
Step 3	文化的次元論を使ってチームの異文化プロフィールを作成 (ピンポイントで文化的違いによる問題を未然に察知する) チームリーダーが行う作業(共有も可能)	
Step 4	?	
Step 5		
Step 6		
Step 7	日々の業務において新しい文化への各メンバーの適応をチェックし、同意されたルールが業務に効果的かどうかを確認する	何度も繰り返す
Step 8	必要に応じてルールを変えていく	

49

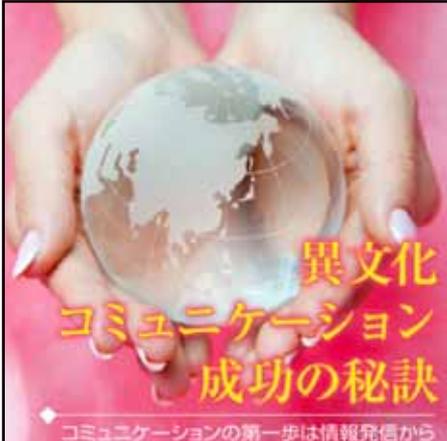
本日の振り返り



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？

50



お疲れ様でした！

異文化
コミュニケーション
成功の秘訣

コミュニケーションの第一歩は情報発信から