

特別
インタビュー

グローバルビジネスを成功に導く 外国人材活用の秘訣

グローバル化が進む一方で、国内労働人口の減少が危惧されている。日本企業にとって外国人材の活用はますます重要になってくる。その中で、多くの企業が直面するのが外国人材との「摩擦」であろう。日本の文化では当然視されることが、異なる文化では必ずしもそうではない。例えば、日本企業では重要視される「報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）」。これも、問題がなければ完了するまで上司に報告などはしないという文化もある。日本語が話せる外国人材であっても、文化が異なれば、日本人とは仕事のやり方や上司との関係も異なる。

外国人を活用するために、理解しなければならないことは何か？ これはジェトロが追いかけているテーマでもある。日本企業が今なすべきことは何だろうか？

異文化マネジメントと組織文化研究の世界的権威のヘールト・ホフステード博士に聞いた。



ヘールト・ホフステード博士

国民文化とは

ホフステード博士によれば、国民文化は、言語、言葉遣い、しぐさや社会的儀礼など、表面的に判別できるものだけではなく、考え方、感じ方、行動様式、価値観など、目に見えない部分においても大きく異なるという。

博士は、文化を「the collective programming of the human-minds（人間の心の総合プログラ

ム）」と定義する。国民文化は、集団が生き延びるための前提条件としてルール化され、しつけなどを通じて親から子どもへ、教育、社会環境などを通じて次世代に受け継がれるもので、誰も文化から逃れることはできないという。

博士は1970年代に、IBMの世界各国・地域の従業員を対象に、アンケート調査を実施した。その結果を①「権力格差」、②「個人主義と集団主義」、③「男性らしさと女性らしさ」、④「不確実性回避」とい

ヘールト・ホフステード博士プロフィール

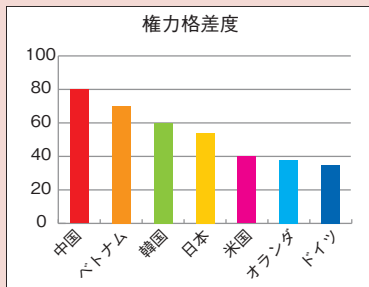
1928年生まれ。オランダの社会心理学者。国民文化の違いを、相対比較可能なスコア化に成功し、世界的に評価された。国際ビジネス経営において文化の概念を取り入れるという考えを打ち立てたことでも知られる。主著は「Culture's Consequences」（1980、新版2001）、「Cultures and Organizations: software of the Mind」（1991、新版2010）など。

表 ホフステード博士の六つの次元モデルの意味と文化的傾向

(次元別スコア7カ国比較、最大値=100)

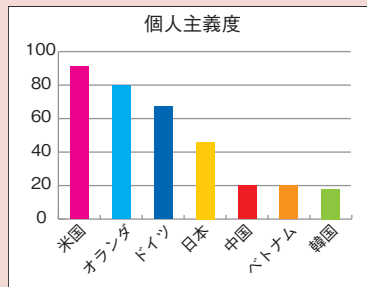
①権力格差

国や組織の構成員が持つ権力の不平等さに着目したもの。格差が大きい文化では、部下は上司の指示を待つ傾向。指示通りに動くことが期待される。格差の小さい社会では、上司は部下に自分の指示を待たず、イニシアティブを取って仕事を進めることを期待する傾向がある。組織のあり方などに影響を与える。



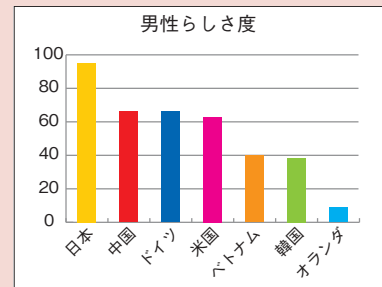
②個人主義と集団主義

個人主義は、自身および親子など近親者の利益を重視。集団主義は、所属する一族（親族）、コミュニティ、会社など集団の利益を優先する傾向にある。同じ集団主義でも、どの集団を優先するかで異なる。



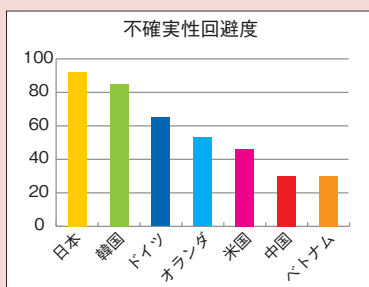
③男性らしさと女性らしさ

男性らしさが強い社会では、自己主張が強く、他者を蹴落としてでもトップに上りつめようとする。成功と賞賛に価値を置く。女性らしさが強い社会では、謙虚で、自身の成功よりも不遇な人たちに助けることに価値を見出す傾向にある。



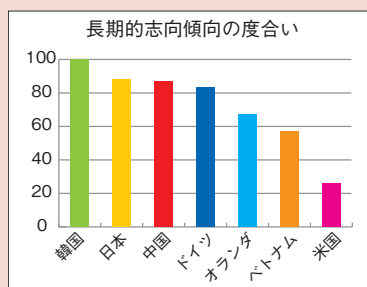
④不確実性回避

不確実であいまいな状況に脅威を感じる度合い。不確実性回避の志向が高い文化では、それを避けるために制度や手法を構築する傾向が強い。



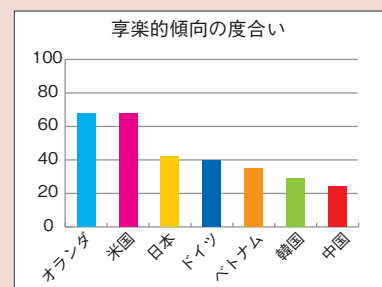
⑤長期的志向と短期的志向

将来を見据えて今の行動を決定しているか、将来のことはわからないので今を大事にするか——という志向傾向。

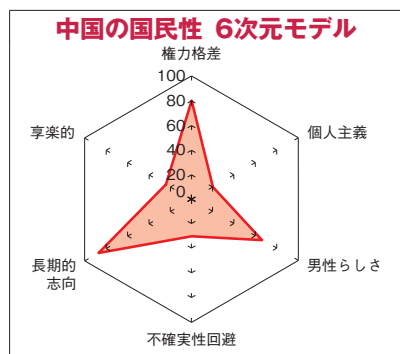
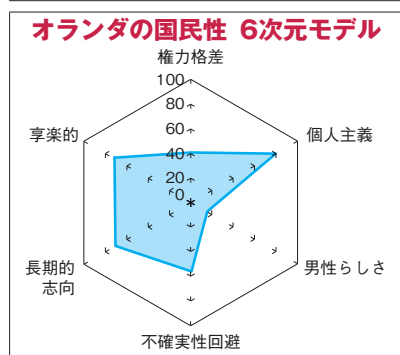
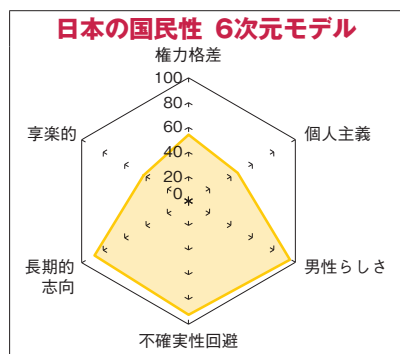


⑥人生の楽しみ方(抑制的 vs 享乐的)

人生の楽しみ方の傾向を表す。抑制的であれば、物事を悲観的に、享乐的であれば楽観的に考える傾向が強い。



う四つの領域に分類、各国・地域をスコア化（最大値＝100）し、国民文化をモデル化した。その後の調査を踏まえ、⑤長期的志向と短期的志向、⑥人生の楽しみ方（抑制的 vs 享乐的）が加えられ、現在は六つの次元のモデルとなっている（p.3表）。①～⑥、どの次元においても、その度合い（分析結果として出た文化的傾向や特徴）が異なる場合、ある一つの問題に対して、取られる解決法やアプローチの手法が異なると博士は言う。博士とのインタビュー内容を以下に掲げる。



資料：ホフステッド博士所有資料を基に作成

日本の国民文化の長所と短所

Q：日本の国民文化の特徴とは？その強みとは何か。

A：日本の文化的特徴は、「不確実性の回避」、「男性らしさ」、「長期的志向」の傾向が強いことである。特に「不確実性の回避」志向が高く、あらゆる種類のミスをなくそうとする傾向にある。常に最高品質の製品を供給し、高い品質管理のシステムを構築することを目指す。このような文化的特徴が、日本の経済的成長を成し遂げさせたともいえる。しかし、文化的な特徴は強みであると同時に、常に弱みにもつながるものだ。私は、81年に初めて日本を訪れた。その時、日本はとても近代的で、自信に満ち、しかも、高い生活水準にある国だと強く感じた。もちろん、日本人々は今もそうあり続けたいと願っているだろう。

日本は、歴史的には、（不確実性の高い）外部の人間をなるべく入れずに、国を閉ざしてきた。その日本と貿易をなし得たのがオランダだ。

しかし興味深いことに、日本とオランダの国民文化は大きく異なる。お互いに欠けている部分を補い合える。つまり補完関係にあるのだ。

両国は、ともに海に面した先進国で、外国人にとって来訪しやすい。しかし、オランダは（日本に比べると不確実性回避の傾向が低く）、外国人にとって働きやすい国だが、日本は必ずしもそうではない。

「男性らしさ」指数にも、両国間に違いがある。日本の場合、この指数が高いことも、経済的成功と関係しているだろう。

男性らしさ指数の高い国は、概して物づくりが得意である。一方、低い国は、サービスの分野に長けている。なぜなら、男性らしさ指数が低い、つまり、「女性らしさ」が強い文化の人々は、人の話を聞こうとする傾向にあり、より顧客の求めに応じたサービスや製品の提供をしようとするからである（聞き手注：この特質が、外国人にとって働きやすい環境作りにつながっているのかもしれない）。

国の文化は、「男性らしさ」と「女性らしさ」の双方を同時に持つことはできない。

長期的志向と短期的志向の違いも重要である。この次元では、日本やオランダを含めたアジアと欧州は同じ傾向にある。アジアと欧州は長期的志向が強く、米国は短期的志向が強い。

長期的志向の強い文化の国は環境の変化に対して強い。新しい状況に対しても柔軟に適応していける。アジアの近年の成功はこの長期的志向によるものだと言ってもいいだろう。

ついでに言えば、権力格差が大きい国は中国やベトナムである。最も高いのはロシアだ。ここで問題なのは、トップに立つ個人のことはない。文化的に「民衆が自身を低いポジションに置こうとする傾向にある」ことである。つまり、独裁者は民衆に求められるから生まれてしまうということだ。ちなみに、権力格差指数において、日本は中位である。

個人主義指数においても日本は中位である。集団主義的傾向が強い国の人々は、家族や共同体に依存し、常に個人ではなく「われわれ」として考える傾向にある。このような国

に比べると、日本は個人主義傾向が強い。しかし、個人主義指数が高いオランダと米国などに比べると、日本は集団主義的傾向にあるといえる。

米国では、広告写真にモデルが一人で登場することが多いが、日本では複数で登場することが多い。このようなところにも文化の影響が見られる。

国民文化は変わるものなのか？

Q：博士がIBMでの調査をしたのが70年代。それからかなり時間が経っているが、日本の国民文化に変化は見られるか。

A：現在、100カ国（世界の全人口の90%近くを占める）以上の国で、5年ごとに実施されている「世界価値観調査（WVS）^注」というのがある。その最新の調査報告に照らしても、私の研究成果はまだ価値があるといえそうだ。

私が分析したデータは、IBMという同じ会社に勤める、異なる国籍の従業員を対象として集めたものだ。一方、WVSはより幅広い人々を対象にしている。しかし、どちらの調査においても、文化的差異が明らかになっている。

私の調査から30年を経て、世代の違いも出てきた。しかし、「不確実性の回避」、「男性らしさ」、「長期的志向」指数では、若干の増減はあるものの、調査結果は概して安定しており、国の相対的な文化的位置付けには変化がない。

変化が見られるのは、「権力格差」、「個人主義」、「享乐的傾向」の度合いを表すスコアである。しかし、これは個々の国の文化が変化したので

はない。世界的に、権力格差が縮小する一方で、個人主義的傾向と人生を楽しむとする（享樂）傾向が高まっていることによる。

その原因の一つは、IT技術の普及であろう。たやすく情報を得られるようになった。そしてその分情報に対する責任も伴うようになった。上司だけでなく、他のソースからも情報を得られるため、上司からの情報を鵜呑みにするわけにはいかない場面も出てきた。だからこそ、中国はWebを規制しようとするのだ。

外国旅行が増えたことも一因であろう。インターネットだけでなく、実際に外国に行き、さまざまな考え方に触れることによって、一つの権威に依存することが減ったのではないか。

日本の中小企業が外国人を活用するための課題とは

Q：日本の中小企業では、外国人を積極的に採用し、活用しようとする動きがでてきている。だが、一方で、外国人従業員がすぐに転職する、組織ビジョンの共有が難しい、コミュニケーションが困難……などの問題も起こっている。日本の企業はどうすればよいのか。異文化理解のために日本がすべきことは何なのか。

A：「不確実性回避」志向の高さや「男性らしさ」の高さという日本の文化的特性により、日本は飛躍的に発展することができた。しかし、だからといって、これが外国人を惹きつけることにはならない。

日本の企業、特に中小企業では、外国人の雇用や外国人従業員との関係で問題を抱えていると聞く。ここ

で私が重大な結論を提示するならば、「外国人従業員をうまく活用している企業に注目すべきだ」と言いたい。成功している企業を見つけ、その経験とノウハウを学ぶことが役立つと思う。

難しい問題もあるかもしれない。しかし、オランダや日本の中小企業の中には、10世代以上続き、成功している家族経営の企業も存在する。こうした企業は、変化に対応してきたからこそ、10世代以上続いてきたのだ。学ぶべきは、失敗した人からではなく、成功した人からである。

2011年の東日本大震災による津波の後でさえ、日本は未来に向かって進んで来られたのだから、サクセスストーリーは必ずあるはずだ。

異文化への理解の希薄さは、教育や研修内容に問題がありそうだ。日本でも異文化交流のためのさまざまな訓練コースがあるだろう。外国人の雇用を促進したいと考えている企業は、管理者クラスの社員に、このようなコースを受けさせる必要がある。

外国から学ぶことも重要である。観光旅行だけでなく、企業視察によってもさまざまな組織文化や仕事のやり方を学ぶことができる。喜んで視察を受け入れてくれる企業があるはずだ。われわれがどのように人材活用しているのか、見に来られるといいと思う。

外国人労働者ではないが、私はUAFという、オランダで難民を支援する財団に携わっている。UAFではシリアやエチオピアからの難民に、大学や専門学校での教育機会の提供、奨学金の提供やインターンシップの機会、オランダ語習得などの

支援を行っている。

14年は178人がそれらの学校を卒業することができた。彼らはエンジニアや医師あるいは職人として活躍している。このような取り組みをしているのがオランダの良いところである。日本も外国人を活用したいなら、もっと日本での研修の機会を彼らに与えてはいかがだろうか。

多様性の中での ビジネス展開は、 日本にも可能か

Q：中小企業をはじめとする日本の企業は、いまや中国やその他のアジア諸国とのビジネスが不可欠な状況にある。外国市場を開拓するには、文化の違いと多様性を受け入れる必要があるだろう。

欧州は「多様性の中の統合」を成し遂げた。しかし、日本企業にそれができるのか。在欧日系企業の中には、日本人駐在員の業績が、なかなか期待通りに上がらないとの声もある。果たして、日本人にも「多様性の中でのビジネス展開」は可能なのか。

A：日本の国民文化の特徴は変わらないだろう。しかし、黒船が到来した時、日本は開国した。日本は絶対に必要な時には適応してきたという歴史がある。

中国はますます海外に進出し、東南アジアで中国人の貿易ネットワークを作るであろう。行く先々に中国人はいる。日本は適応せざるを得ないのではないか。

ブラジルやハワイの日本人の移民のように、少数派でありながらうまく適応し、成功した人たちがいる。日本が多様なアジアの中で適応する

ことは容易ではないが、不可能ではない。やってみることだ。日本人は非常に機知に富んでいる。工夫することに長けている。人材も十分にあるはずだ。

駐在員の業績の低下は、文化的な要因だけではないだろう。

かつてスウェーデンに進出した日本企業と、日本に進出したスウェーデン企業を比較した調査では、日本企業、スウェーデン企業とも、進出先では日本人マネージャーが必要であるとの結論がでた。しかし、ルノーと日産の提携で、カルロス・ゴーン氏は日産のトップを務め、成功している。つまり、だれもが「当然だ」と思っていることが真実であるとは思えない」ということだ。

確かにゴーン氏は、レバノン人を両親に持ち、ブラジルで生まれ、フランスで教育を受け、フランス人の考え方をする。しかし、非常に柔軟性に富み、日本の事情にも精通している。そして、“Never say never”、できないとは言わないのだ。

研究を通して学んだことがある。私は確かなことは知らないということだ。学生に文化的な領域について話す時には、常に「国民文化の次元などは実在しないことを認識せよ」と言ってきた。それはテーブルのようにモノとして実在するのではない。創造物なのだ。お互いの理解の助けになるから作り上げたものである。固執する必要はない。

対日投資の課題とは

Q：日本経済の活性化のためには、日本企業の外国進出だけでなく、外国企業による対日投資を引き込むため

の日本市場の拡大が求められている。

「日本の異文化理解の希薄さや日本の国民文化の特徴が外国企業の対日投資の阻害となっている」との指摘があるが、それについてはどのように考えるか。

A：シンガポールは、「不確実性回避」指数が低い国である。あらゆることについて、ルールが明文化されている。そのシンガポールが、不確実性回避指数が低いことにシンガポール人は驚く。しかし実際は、あいまいさを許す文化の中で管理をしようとするからこそ、ルールを書き起こす必要がある。皆が不確実なことを回避しようと思えるところでは、逆にルールを文章化する必要ないのである。

「不確実性回避」の傾向が強い日本では、書かれていないルールが多い。だから、外国の投資家には日本を理解するのが難しいのではないか。外国企業の対日投資の拡大には、外国と日本の双方をよく理解して、外国企業と日本を橋渡しする仲介者が必要である。(外国企業にも伝わるように)日本の魅力を伝える人がもっと必要なのではないだろうか。📌

注：“World Values Survey”世界の異なる国の人々の社会文化的、道徳的、宗教的、政治的価値観を調査するため、社会科学者によって実施されている国際プロジェクト。調査結果はウェブサイトにて閲覧可能。

(聞き手：岡田 茂樹／ジェットロ アムステルダム事務所長)

〈参考〉ジェットロの取り組み

ジェットロは、企業の海外展開支援策として、外国人材活用を図るべく、関係省庁・団体等と連携した、外国人材活躍推進プログラムや企業向けセミナーなどを実施しています。担当：ビジネス展開支援部グローバル人材班 (TEL:03-3582-8355)