

HR サミット 2016

# 混沌とする時代にこそ 求められる異文化対応力

イティム・ジャパン株式会社代表取締役／  
ホフステードセンターマスタートレーナー

宮森 千嘉子 氏



## 講演概要

フォーラム名： HR SUMMIT 2016

STAGE2

日時： 2016 年 10 月 6 日（木）

9:30-11:50

会場：ベルサール東京日本橋（東京都中央区日本橋 2-7-1 東京日本橋タワー 5F）

主催：ProFuture 株式会社

提供：株式会社キャプラスネット

## 講師略歴

宮森千嘉子（みやもり・ちかこ）サントリ一広報部勤務後、HP、GE の日本法人で社内外に対するコミュニケーションとパブリック・アフェアーズを統括し、組織文化のもつビジネスへのインパクトを熟知する。また 50 か国を超える国籍のメンバーとプロジェクトを推進する中で、多様性のあるチームのもつポテンシャルと難しさを痛感。

「組織と文化」を生涯のテーマとし、企業、教育機関の支援に取り組んでいる。共著書に『個を活かすダイバーシティ戦略』（ファーストプレス）がある。青山学院大学文学部フランス文学科、英国 アシュリッジビジネススクール（MBA）卒業。

■文化はビジネスの成功の鍵

■だが効果的に活用されていない

ピーター・ドラッカーは「マネジャーの仕事自体は世界どこでも共通だが、どのように遂行するかは伝統や文化により大きく異なる」と述べています。またウォール・ストリート・ジャーナルで「最も影響力のある経営学者 20 人」の 1 人と評されたヘルト・ホフステードは「文化はたいていの場合は『厄介者』であり、時に『大惨事』を引き起こす」と述べています。

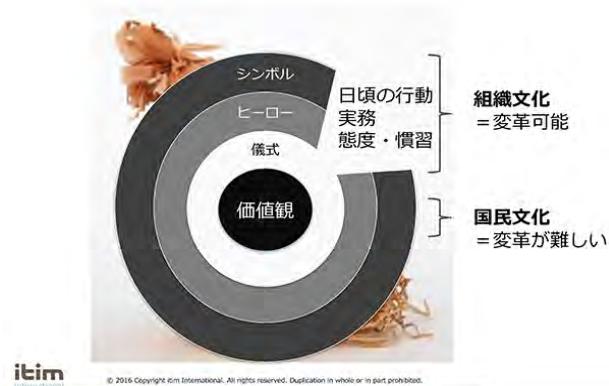
異なる文化が存在しあうなかで効果的にリーダーシップを發揮する力が重要であると多くの人が言います。しかし、文化の存在を十分に活用できていないのが現状です。

2013 年のカルチャー・アンド・チェンジ調査（PwC's Strategy&が実施）では、

80 %以上の企業経営者がビジネスの成功には文化が鍵となり、 60 %は文化は戦略やビジネスモデルより重要と考えていながら、企業文化が効果的に活用されていると



対話形式で進められた講義



itim

© 2016 Copyright itim International. All rights reserved. Duplication in whole or in part prohibited.

## 「文化」の要素と構造

考える経営者は 35 %にすぎないとの結果が出ています。

そもそも「文化」とは「あるグループを他のグループから区別する心のプログラミング」と定義されるものです。文化を構成する要素のうち、シンボル、ヒーロー、儀式といった目に見えやすい要素は、組織文化との関係性が強く、また変革が可能です。一方、より深層にある価値観という要素は国民文化を規定するものであり変革しづらいものです。人は、目に見えやすい要素のほうに焦点を当てがちですが、価値観は行動に大きな影響をあたえるものです。

### ■ ホフステードの 6 次元モデルで

### ■ 各国の価値観の特徴を見極める

価値観とは「ある状態のほうが他の状態よりも好ましいと思う傾向」のことを指します。たとえば、おなじ「アメリカ人」に対して、メキシコ人は「いつも急いでいる」「真剣」「注意深い」という像をもっていますが、日本人は「リラックスしている」「親しみやすい」「思ったらすぐ行動する」という像をもっています。このように国によって人びとの価値観の傾向はちがいますが、それは良し悪しで評価するものではありません。「価値観がちがう」ということ

を客観視できるようになることが重要です。

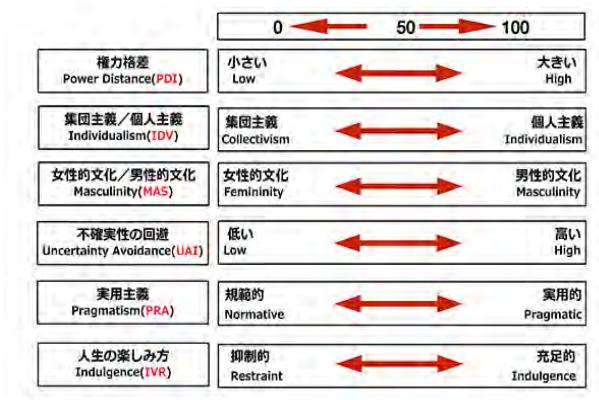
国によって異なる価値観を読み解く尺度として、「ホフステードの 6 次元モデル」を紹介します。ホフステード（前述）は、世界共通の課題に対する考え方は国によって異なると考えました。そして、その傾向を「権力格差」「個人主義／集団主義」「男性性／女性性」「不確実性の回避」それに「実用主義」「人生の楽しみ方」の 6 次元に分け、0 ~ 100 で数値化しました。

たとえば「権力格差」は、いちばん力をもっていない人びとが、権力の差を受容するかどうかを指します。親の言うことをよく聞くようにと教育され、ヒエラルキーが重視されるフランスは権力格差が強い国といえますし、反対に、親から自律を促され、連邦制がとられるドイツは権力格差が弱い国といえます。

では、「米国は権力格差が弱い」「マレーシアは権力格差が非常に強い」と評価されていることを想定しつつ、つぎの問題に取り組んでもらいます。

「問題：多国籍企業のマレーシア支社。米国から来た上司のジョンは、マレーシア人の部下、シャリファーに購買プロセス一本化のプロジェクトをリードするよう任命した。最初のうちこそ何度もミーティングがあったものの、その後、ジョンは仕事の進捗をチェックしなくなかった。シャリファーの心の内は？」

私たちは上司からいちいちチェックされるのを嫌がりますが、権力格差の強いマレーシアでは、細やかなマネジメントが必要とされます。そのため、シャリファーの心の中には「上司はプロジェクト興味を失って



itim

© 2010 Copyright Hofstede International. All rights reserved. Duplication or reprint in any way prohibited.

## ホフステードの 6 次元 モデル

しまったように見える。私はなにか悪いことをしたのだろうか」といったものになると考えられます。

日本における「権力格差」のスコアは（平均よりやや大きい） 54 です。英国の 35 からすれば大きいが、ロシアの 93 からすれば小さいといったように、相対的に捉えることが重要です。

同様に、「個人主義／集団主義」では、個人の意見を重視したり人間関係より職務を優先したりするか、それとも集団の意見を重視したり職務より人間関係を優先したりするか、といった尺度で国別スコアを比較します。「男性性／女性性」では、業績と成功また地位や秀でることを重視するか、それとも生活の質や他者の思いやりを重視するか、また「不確実性の回避（の高い／低い）」では、曖昧なことを嫌うか、それともまずはやってみることを好むかなどで国別のスコアを比較します。以上の 4 次元が研究実績も豊富であるため重要なが、

「実用主義（実用重視か、原理・原則重視か）」「人生の楽しみ方（楽観的か、悲観的か）」も合わせて、6 次元で各国における価値観を評価します。

### ■ モデルを活用して

### ■ 多文化理解のケーススタディ

下表の 3 国のスコアから、下記の事例についてどのようなことがいえるでしょうか。

	日本	中国	ベトナム
権力格差(強／弱)	54	80	70
個人主義／集団主義	46	20	20
男性性／女性性	95	66	40
不確実性の回避(高／低)	92	30	30

「事例：日本本社がITシステムを改訂。日本人ITチームは電話会議とメールで中国とベトナムのITマネジャーに基準と手順を説明。うまくいっていると請け合う。ところが現地訪問すると、まったく守られておらず、開発も終わっていなかった」

中国やベトナムは、「権力格差」が強いので、日本から各国の IT マネジャーに根回しをすべきだったといえそうです。「個人主義／集団主義」については、集団主義的なので、現地に行って説明することも重要でした。「不確実性の回避」については日本よりはるかに低く、ルールを守らなくてもよいという価値観が強いため、こまめなフォローアップが必要だったといえます。

### ■ 「文化や価値観を組みあわせる」

### ■ という観点をもって

単一文化チームにもコミュニケーション時間が短いなどの利点があります。しかし、多文化チームにはイノベーションを起こしやすいという大きな利点があり、今後は多文化を受け入れる組織づくりが重要となるでしょう。どういう多文化チームを組織することが目的に適うのかといった課題に対して、今回示したモデルなどを活用して「文化や価値観を組みあわせる」という観点で取り組んでいただきたいと思います。