

# MOT 勉強会レポート第 22 回

## 『働き方の日独比較』

2018 年 2 月 22 日(木) 開催

### 1. はじめに

「MOT 勉強会」2017 年度の 10 回目は、さる 2 月 22 日(木) 19:00 ~ 21:00、中央区京橋区民館 2 階の 3 号室にて開催された。

講師は、東邦大学理学部講師の竹内彩乃先生と、PwC あらた有限責任監査法人公認情報システム監査人のヘンシェル・ベンヤミン氏。

竹内先生とベンヤミン氏は、ご夫婦です。

事前に送られてきた講演案内の記載は、以下の通り。

抜粋：

文化の違う人と働いた際の具体的な経験等をお話ししながら、各種可能性について議論したいと思います。

まさに多様性が求められている世の中です。自分とは異なる文化の人とも業務を行う場面もあると思います。しかし、コミュニケーションをとるにあたり、相手の方はどのように思っているのかなど想定するのは難しいです。どんなお話を聞くことができるか楽しみです。

### 2. 講演概要

講演は、参加者を数人ずつの島に分けて、ワークショップ形式で行われた。事前に配布された資料はなく、講師による講演はプロジェクターに投影されたパワーポイントを使い、参加者による各島での作業は模造紙と付箋を使って進められ、島ごとの発表と全体討議という流れで進められた。

## (1)講師ご夫妻の異文化体験

竹野先生は、ドイツの会社での勤務経験があり、ご主人のベンヤミン氏も日本企業で働いておられるため、先ずはご夫婦それぞれから、外国企業の就業体験で得た日独のカルチャーギャップをお話ししていただいた。

## (2)フレームワーク ～ カルチャーマップ

ワークショップで使われたフレームワークは、ERIN MAYER の「the Culture Map」(以下カルチャーマップ)～ 8 Scale Approach をベースにしている。

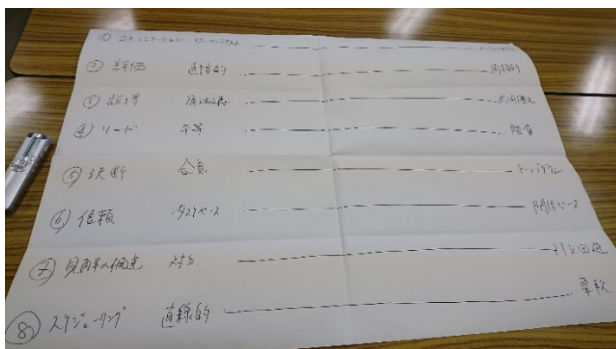
日本では、英治出版から「異文化理解力～相手と自分の真意がわかる ビジネスパーソン必須の教養」というタイトルで出版されている。

カルチャーマップでは、国ごとに文化特性を以下の八つの視点で分析する。カッコ内は、各視点における対極にある特性・価値観を表す。

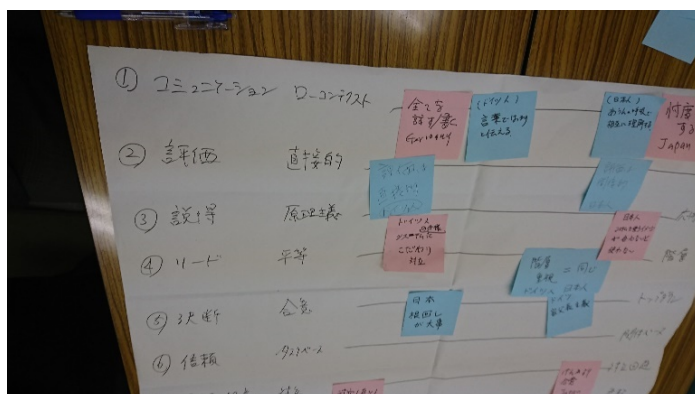
- ①コミュニケーション (ローコンテキスト ⇄ ハイコンテキスト)
- ②評価 (直接的 ⇄ 間接的)
- ③説得 (原理主義 ⇄ 応用優先)
- ④リード (平等 ⇄ 階層)
- ⑤決断 (合意 ⇄ トップダウン)
- ⑥信頼 (タスクベース ⇄ 関係ベース)
- ⑦見解の相違 (対立 ⇄ 対立回避)
- ⑧スケジューリング (直線的 ⇄ 柔軟)

## (3)参加者の異文化体験を共有

島ごとに用意された模造紙に、参加者がカルチャーマップを手書きして準備する(写真1)。



カルチャーマップの準備ができれば、参加者全員が8つの視点毎に、各々がドイツ人・日本人について持っているイメージを付箋に書き込んで、横軸スケールの適当と思われる位置に付箋を貼っていく。(写真2)付箋の色は、赤がドイツ人と働いた経験のある人。青はドイツ人と働いた経験の無い人である。



#### (4) カルチャーマップ統計との比較と討議

同書には、世界の主だった国での調査結果がついており、講義の後半では参加者が書き込んだカルチャーマップと対比させながら、参加者各自が抱えているドイツ人や日本人自身へのイメージとのギャップを新たに感じ取ることができるようになっている。

因みに、8つの視点に対する日独の統計結果は、以下のようであった。

##### ① コミュニケーション

ドイツ人はローコンテクスト側であるのに対して、日本人はハイコンテクスト側である。日本人のいわゆる「空気を読む」という特性を表している。

##### ② 評価

ネガティブなフィードバックの仕方を指すが、ドイツ人は直接的であるのに対して、日本人は間接的である。

##### ③ 説得

ドイツ人は原理主義の側であるが、日本人については調査結果が無いようだ。原理主義の対極は Application-first で、応用主義と訳されているが、日本人はこういった評価軸とは違う考え方をしているらしい。

- ④ リード  
ドイツ人は評価軸の中間に位置するが、日本人は階層的である。
- ⑤ 決断  
日本人が合意形成を重んじるのに対して、ドイツ人も比較的合意の側にある。合意の対極であるトップダウンに位置する国としては、中国が上がっていた。
- ⑥ 信頼  
ドイツ人がタスクベースであるのに対して、日本人はやや中央よりではあるが関係性を重視する傾向にある。  
例えば、ドイツでは上司との関係性が良くなくとも、仕事が順調であれば問題ないとする考え方。一方で、日本人はプライベートで細かいところまで知ろうとする、と説明されていた。
- ⑦ 見解の相違  
ドイツ人ははっきりと対立するが、逆に日本人は対立回避の傾向が強い。
- ⑧ スケジュールリング  
ドイツ人、日本人ともに時間厳守の傾向が強いが、調査では日本の方がやや厳しいようだ。

日独比較だけみると、本に書かれている内容に沿えば、異なる点は、コミュニケーション、評価、説得、信頼、見解の相違であり、類似点はリード、決断、スケジュールとなる。

### 3. 質疑応答など

#### (1) バラツキのデータは無いのか？

統計データに対する意見として、8つの視点に対する調査結果が平均値でのみ示されていることに対して、「バラツキ」も考慮して欲しかったという意見があった。

個々人の体験まで落とすと、必ずしも統計に該当しないケースが出てくるのでこういった疑問もでてきたように思う。

統計を通じて、異国文化をよりよく理解するためには、バラツキの情報も欲しくなる。

例えば、講師の竹内先生自身がドイツ企業での就業体験としてしたお話しいただいたドイツ人上司について、「(スケジュールに厳しいとされるドイツ人にもかかわらず)先のスケジュールがなかなか決められない上司で、上司に振り回された1年であった」と述懐しておられた。

## (2) 日本も諸外国からの移民が増えてくると変わるのではないか?

→ ドイツも昔から移民が多かったが、移民に対する見方が良い方向へ変わったきっかけは、サッカー選手のドイツ代表になる移民出身者が出たあたりからだった。明らかにドイツ名ではない名前でドイツを代表するサッカー選手になったことが影響したように思う。

## 参考文献

「異文化理解力～相手と自分の真意がわかる ビジネスパーソン必須の教養」

著者:エリン・メイヤー

出版社:英治出版

監修 加藤美治、執筆 石垣純