

中小企業診断士の視点

第95回 外国人との協業に欠かせない異文化理解力とは



中小企業診断士 平川 奈々
(一社)埼玉県中小企業診断協会

埼玉県が令和5年11月に行った海外ビジネス意向調査によると、海外展開に取り組んでいる企業の55%が海外ビジネスを拡大したいと回答しています。また、埼玉県で働く外国人労働者数及び外国人雇用事業所数は年々増加傾向にあり外国人との協業の機会も増えています。

一方で外国人とのビジネスコミュニケーションに課題感があり「想定していたように海外展開が進められない」「せっかく当社に入ってきたのに外国人労働者がすぐに辞めてしまう」といったお悩みを聞くことが多くあります。

今回ご紹介する異文化理解力とは、育った環境や価値観が異なる人と働くときに、行き違いや誤解を生むことなく確かな信頼を築く技術です。INSEAD客員教授のエリン・メイヤー氏が開発した「カルチャー・マップ」を使って整理することが多く、外国人と協業するにあたり語学力以上に大事なポイントだと言われています。

「カルチャー・マップ」では8つの指標から、各国が世界の中でどこに位置しているかを示した文化の見取り図を使い、自分と相手の文化がどれくらい違うかを理解します。8つの指標は①コミュニケーション、②評価、③説得、④リード、⑤決断、⑥信頼、⑦見解の相違、⑧スケジューリングに分かれます。日本はどの指標も最も端のエリアに位置づけられているのが特徴です。

例えば、⑤決断では、合意志向とトップダウン式、世界の中でどの国がどの程度の度合いかを比較します。日本は「合意志向」の度合いが世界の中で最も高く、稟議という言葉があるように決断は全員の合意を得てグループでなされ、時間がかかります。一方で、メイヤー氏によれば日本と対極の「トップダウン式」の度合いが高い中国では、決断は個人（たいていは上司）でなされ、スピーディに行われます。そのような対極的な文化の人同士がお互いの文化を知らずに「いつものやり方」で決断をしようとすると、やり方や決断までの時間のかけ方に不信感を抱き、信頼関係が壊れる原因になりかねません。

日本語が喋れる外国人＝日本のビジネス文化を理解している、ではありませんので日本企業で日本語を使って仕事をする外国人には文化の違いで悩み嫌な思いをして離職するケースが多く見られます。外国人と協業するメリットは多いので、コミュニケーションに困った際は、このような観点も注意しながら進めると良いでしょう。

中小企業診断士には、海外展開、外国人との協業、外国人人材活用に知見を持つ専門家が多くいます。外国人とのビジネスコミュニケーションに課題を感じている場合は、ぜひ埼玉県中小企業診断協会へご相談ください。

【問い合わせ先】

(一社)埼玉県中小企業診断協会
ホームページ：<https://sai-smeca.com/>
電話：048-762-3350
Eメール：rmcsai@nifty.com