

小 04  
特  
集

# オフショア開発現場における異文化間コミュニケーション摩擦

西田ひろ子（静岡県立大学）  
nishidahiroko3@hotmail.com

交通機関や通信技術の飛躍的な発達によって、地球は1つの「地球村」になりつつあると言うと、「いまや単一の普遍的な文明の中で生きるための基盤ができつつある」と感じる人がいるかもしれない。しかし、現実には、部族や民族の対立あるいは宗教的な紛争の激化など、これまでよりさらに文化間の相違が浮き彫りになってきている。本稿では、文化間の相違により実際にどのような摩擦が生じているのかについて、海外進出日系企業で働く日本人と現地従業員を対象に実施した調査結果を基に、異文化間コミュニケーション摩擦について考察する。調査は、中国、マレーシア、フィリピンといったアジアに進出した日系企業と米国に進出した日系企業で働く日本人と現地従業員 2,555 名を対象に行われたものである。調査結果から、各国の現地従業員の特徴および日本人の特徴が浮び上がってきた。

## どのような調査を実施したのか

本調査は海外進出日系企業で働く日本人が現地従業員に対しどのようなイメージを抱いているか、あるいは現地従業員は日本人に対しどのようなイメージを抱いているか、といった大枠から日本人と現地従業員の間には横たわる異文化間コミュニケーション摩擦について調査したものではない。そうではなく、もう少し踏み込んで、日本人と現地従業員が同じ職場で働く際にどのような行動様式に文化の相違を感じていたのかについて調査したものである。この際、日本人が現地従業員の行動に（あるいは現地従業員が日本人の行動に）文化の相違を感じるのには、日本人が日本社会で生活している間に獲得した長期記憶が現地従業員のそれと異なることから生じた（現地従業員が現地社会で生活している間に獲得した長期記憶が日本人のものと異なることから生じた）という考え方<sup>1)</sup>に基づいて調査を実施した<sup>☆1</sup>。本調査への協力企

☆1 中国、マレーシア、フィリピン、アメリカ進出日系企業のリストの中から企業を無作為抽出し、電話で調査を依頼した。協力要請に応じてくれた企業には質問票を渡し、「日本人および日本人と接触のある現地の管理職」に回答を依頼した。なお、非製造業の場合は一般事務職の者も日本人と日常的に接触があるということであったため、これらの者も回答者に含めることとした。回答後の質問票は各自封筒に入れ、封じたものを各企業の担当者に集めてもらい日本へ送付してもらった。

業総数は 103 社（中国 40 社、マレーシア 22 社、フィリピン 15 社、アメリカ 26 社）、回答者総数は 2,555 名（日本人 639 名、現地従業員 1,919 名）であった。

## ■日本人回答者

本調査の日本人回答者は、在中国 257 名、在マレーシア 144 名、在フィリピン 70 名、在アメリカ 168 名であった。また、日本人回答者の平均年齢は、在中国 43.0 歳、在マレーシア 42.3 歳、在フィリピン 44.4 歳、在アメリカ 41.5 歳。平均赴任年数はアメリカが最も長くて 5.1 年、その他の国は 2.6～2.9 年であった。また、回答者のほとんどが（95.3～100%）男性であった。

## ■現地従業員回答者

本調査の現地従業員回答者は、中国人 814 名、中国系マレーシア人 192 名、マレー系マレーシア人 159 名、フィリピン人 421 名、アメリカ人 330 名であった。また、現地従業員回答者の平均年齢は、中国人 31.0 歳、中国系マレーシア人 31.3 歳、マレー系マレーシア人 30.3 歳、フィリピン人 36.0 歳、アメリカ人 40.5 歳。平均勤務年数はフィリピン人が最も長くて 9.9 年、次いでアメリカ人の 7.2 年と続いた。最も短かったのは中国人の 3.7 年であった。また、女性回答者の割合が最も多かったのは中国人の 36.9%。最も少なかったのがマレー系マレー

シア人の 20.1% であった。

## ■ どのような質問をしたのか

これまでの異文化間コミュニケーション摩擦の調査では、たとえば、現地従業員（日本人）には「日本企業で日本人（現地従業員）と働く際、どのような問題がありますか？」といった問いを用意してきた。しかし、このような問いを与えられた回答者は、たまたま思い出すことができた問題点を回答することはできても、後から思い出した重要な問題点について回答することはできない。本調査の特徴は質問の仕方にある。まず、これまでの文献から企業内で異文化間コミュニケーション摩擦を起こすととらえられている行動をヒントとして回答者に与え、過去の体験を思い出させ、過去の体験に基づいて（長期記憶として貯蔵されている記憶に基づいて）、日本人と現地従業員の間での異文化間コミュニケーション摩擦の実態を明確にするという手法である（この手法は文化スキーマ分析と呼ばれている<sup>1)</sup>）。

文献を通して日本人と現地従業員（中国人、中国系/マレー系マレーシア人、フィリピン人、アメリカ人）の間で文化の相違によりコミュニケーション摩擦が生じていると指摘されている 44 項目の企業行動を抽出した（そのうち 1 項目は現地従業員にのみ尋ねたため、現地従業員は 44 項目だが日本人は 43 項目について回答を得た）。ところで、人間の企業行動は、人間関係に関するもの（人間関係行動）と、課題解決ないし目標達成に根ざした行動（業務遂行行動）に関するものに大別できることが報告されている<sup>6), 7)</sup>。「仕事上のことを上司と気軽に話せる」「上司とうまくコミュニケーションできる」といった側面が「人間関係行動」であり、「所定の時間までに業務を完了する」「指示・命令に従う/与える」が「業務遂行行動」である。これらのほかに、海外進出日系企業で働く日本人や現地の幹部には「経営管理行動」といったものが関係してくる。これは、たとえば、「評価システムはどのようにするか」「給与システムはどのようにするか」といったような企業全体の経営に関する行動である。このようなことを勘案すると、無作為に抽出された 44 項目は「人間関係行動」「業務遂行行動」「経営管理行動」の 3 種類に分類できると考えられる（44 項目の詳細については文献 2）を参照のこと）。

さて、海外進出日系企業で働く日本人は、現地従業員のどのような行動に文化の違いを感じていたか、また、現地従業員は日本人のどのような行動に文化の違いを感じていたかについてデータを得るために、次のような問いを作成し、最も適切な数値に○印をつけてもらった。

「下記の項目は、あなたと同じ職場で働く現地従業員（日本人）の行動様式についてまとめたものです。現地従業員（日本人）と同じ職場で働く際に、どのような状況で文化の違いを感じるかお答えください。もしも現在働いている会社で『体験したことがない』項目がありましたら、『9』に○印をおつけください」

(例) 職場の中国人（日本人）の時間の守り方

常に違いを感じる	時々違いを感じる	どちらとも言えない	あまり違いを感じない	まったく違いを感じない	体験したことがない
1	2	3	4	5	9

## 調査から何が分かったか

得られたデータを分析し、似た傾向のある回答をまとめた。ここでは日本人および現地従業員の間で「文化の相違を感じる（「常に違いを感じる」と「時々違いを感じる」を併せたもの）」と回答した者の割合が高かった項目のみを取り上げていく<sup>☆2</sup>。

## ■ 日本人が文化の相違を感じていた現地従業員の企業行動とはどのようなものだったか

分析の結果、4 カ国で働く日本人の回答（マレーシアの 2 民族に対する回答を含む）は、4 つの群に分類できることが判明した（1 群：現地従業員の業務遂行行動、2 群：現地従業員の人間関係・コミュニケーション行動、3 群：現地従業員の日本的経営スタイルへの反応、4 群：日本人自身が現地従業員とのコミュニケーションで問題があるとしていた企業行動）。これら 4 つの群の中で日本人回答者が特に文化の相違を感じていたのは、現地従業員の業務遂行行動であることが判明した（これは、日本人回答者が文化の相違を感じていた項目の順位 1～10 位までのすべてがこの群に含まれていたからである。表 -1 参照）。その中のトップ 3 は、「現地従業員の転職の仕方」「仕事範囲/責任範囲のとらえ方」「時間の守り方」の 3 項目であった。

☆2 日本人/現地従業員回答者の間で「文化の違いを感じる」と回答した者の割合が高かった項目を抽出するため、以下のような分析を行った— (1) 各国別（マレーシアは民族別）に「文化の相違を感じる」と回答した者の割合が高い順に順位を付す。(2) 44 項目（日本人は 43 項目）ごとに、全 5 グループ（日本人は在中国、在マレーシア（対中国系）、在マレーシア（対マレー系）、在フィリピン、在アメリカ；現地従業員は中国人、中国系マレーシア人、マレー系マレーシア人、フィリピン人、アメリカ人）の順位を加重し、5 で除して平均順位を算出。(3) 平均順位が低い項目順に総合順位を決定（平均順位が低い項目ほど「文化の相違」を感じていた者の割合が多い）。

現地従業員の企業行動		「文化の相違を感じる」と回答した者の割合				
		在中国 (n=257)	在マレーシア (対中国系) (n=139)	在マレーシア (対マレー系) (n=143)	在フィリピン (n=70)	在アメリカ (n=168)
1群 現地従業員の業務遂行行動	1. 「現地従業員の転職の仕方」	76.5	87.7	91.4	80.9	84.4
	2. 「仕事／責任範囲のとらえ方」	63.5	70.3	78.6	82.6	67.7
	3. 「時間の守り方」	70.9	46.0	72.3	90.0	67.3
	4. 「仕事内容の指示の与え方」	71.0	57.2	77.1	71.0	63.9
	5. 「自主的に仕事をする事」	69.9	47.8	74.3	73.9	58.4
	6. 「昇給を要求する行動」	57.9	59.9	55.4	78.3	70.7
	7. 「仕事／家族のための時間」	46.0	56.9	61.2	75.4	79.0
	8. 「一般的な仕事のやり方」	62.8	33.6	71.7	77.9	68.7
	9. 「品質管理／事務管理の仕方」	76.8	33.1	66.7	64.3	75.3
	10. 「早退の仕方」	53.6	47.8	62.1	76.5	59.9

注：表中の数値は%。「現地従業員の企業行動」の項目は、日本人の回答を通して「文化の相違を感じる」と回答した者の割合が高い順番に示してある。

表-1 日本人が文化の相違を感じていた現地従業員の企業行動（上位10項目）

### ■ 現地従業員が相違を感じていた日本人の企業行動とはどのようなものだったか

分析の結果、5グループの現地従業員の回答は4つの群に分類できることが判明した（1群：日本人の業務遂行行動、2群：日本人の経営管理行動、3群：日本人上司と現地従業員部下の関係およびコミュニケーション行動（以後、「人間関係・コミュニケーション行動」とする）、4群：日本人自身が現地従業員とのコミュニケーションで問題があるとしていた企業行動）。これら4つの群の中で現地従業員が特に文化の相違を感じていたのは、「人間関係・コミュニケーション行動」であった（上位10項目のうち6項目がこの群に含まれていた。表-2参照）。現地従業員5グループ全体で最も文化の相違を感じていた日本人の行動は、「英語／中国語での意思疎通」、第2位が「日本人上司とのコミュニケーション」、第3位が「品質管理／事務管理の仕方」と続いていた。

調査から見てきた  
異文化間コミュニケーション摩擦  
：文化スキーマの観点からの考察

### ■ 文化スキーマとはどのようなものか

海外進出日系企業で働く日本人・現地従業員が互いの行動に文化の違いを感じていたのは、日本人・現地従業員が日常生活を通して獲得してきた長期記憶（神経回路網）が異なるからだと考えられる。これは、中国で育った中国人は中国という環境に適応するための神経回路網が形成され、日本で育った日本人は日本という環境に適応するための神経回路網が形成されたことを意味してい

る。言い換えると、環境が異なれば獲得する神経回路網が異なるということである。この理由は、ヒトの脳にある。脳に貯蔵される神経回路網のほとんどは（遺伝子の影響を受ける側面を除き）<sup>☆3</sup> 経験によって確立される。また、修正可能である。それは経験によって記憶の神経回路網が構築され、経験によって関係する神経回路網に変化が起こるということである<sup>5)</sup>。日本で生まれた子どもは日本という環境に適応するように神経回路網が構築されるが、日本で生まれた子どもの神経回路網はその後の体験によってさらに日本社会に適応できるよう変化を続けていく。これにより、日本人は日本的行動をとることが当たり前になり、日本的神経回路網（日本の文化スキーマ）を通して物事をとらえていくようになるのである。

神経回路網があるお陰で、日本人社員は「現地従業員の行動は自分たちとは違う」と認識することができる。文献2)は、複雑な神経回路網からできあがっている長期記憶を「スキーマ」と、またスキーマの中でも特定の文化特有のものを「文化スキーマ」と呼び、人間のコミュニケーション行動の調査に用いている。たとえば、中国人従業員の「長く駐在している日本人は中国人のやり方が分かるが、来て間もない日本人は中国人のやり方を理解できない」（31歳、男性、製造業（電気・電子機器））という回答は、中国滞在が長い日本人は「中国人の転職スキーマ」を獲得しているが、中国へやってきたばかりの日本人はこの種のスキーマを獲得していないため、中国人が転職すると申し出た時にはどのように対応したら

☆3 これまでの研究から、遺伝子の影響は、経験による影響よりはるかに少ないことが明らかになっている（詳細は文献3）を参照のこと）。

日本人の企業行動		「文化の相違を感じる」と回答した者の割合 (%)				
		中国人 (n=814)	中国系 マレーシア人 (n=195)	マレー系 マレーシア人 (n=159)	フィリピン人 (n=421)	アメリカ人 (n=330)
1群：日本人 の業務遂行 行動	3. 「品質管理／事務管理の仕方」	53.2	78.9	87.3	61.0	49.1
	5. 「規則や手続きの守り方」	37.7	72.0	82.0	60.2	52.4
	7. 「仕事上の問題点を追求する姿勢」	39.3	76.1	77.6	57.4	49.4
2群：日本人の 経営管理行動	4. 「物事決定に要する時間」	49.2	79.9	71.3	57.5	68.2
3群：日本人上司と現地従業 員部下の関係およびコミュニ ケーション行動	1. 「英語／中国語での意思疎通」	44.9	75.3	84.4	72.8	66.4
	2. 「日本人上司とのコミュニケーション」	52.2	74.2	73.8	67.3	62.5
	5. 「日本人上司のリーダーシップ」	55.7	64.5	68.2	62.3	57.5
	8. 「現地の仕事のやり方に対する日本人の理解」	38.7	68.1	67.5	63.3	63.3
	9. 「日本人の「ノー」の言い方」	44.9	70.1	69.1	56.2	52.8
	10. 「日本人同僚とのコミュニケーション」	49.0	65.9	62.5	59.0	60.7

注：表中の数値は%。「日本人の企業行動」の項目の前には、現地従業員の回答を通して「文化の相違を感じる」と回答した者の割合が高い順番を示した。

表-2 現地従業員が文化の相違を感じていた日本人の企業行動（上位10項目）

よいか分からない、という行動の違いを説明することができる。人間は自分の脳内に獲得したスキーマに基づいてのみ物事を判断したり、行動したりすることが可能なため<sup>4)</sup>、「中国人の転職スキーマ」を獲得していない日本人は、日本で獲得した「終身雇用スキーマ」に基づいて中国人部下の転職希望に対応するしかない（転職する者に対しどのように対応してよいか分からず、曖昧な対応に終始する）。これは日本人に精神的な負担になり「文化の相違を感じる」という回答に結びつくと考えられている。

### ■日本人と現地従業員の間が生じていた異文化間コミュニケーション摩擦

日本人と現地従業員の回答から以下の点が明らかになった。

1. 日本人が中国、マレーシア（中国系、マレー系）、フィリピン、アメリカ進出日系企業で働く現地従業員に文化の相違を感じていたのは、5グループに共通して「業務遂行行動」であった。これは、日本人が文化の相違を感じていた現地従業員の行動の上位10位までが業務遂行行動であったからである。このことは、日本人が特に気になる現地従業員の行動（言い換えると、日本人が日常的に会社内で重視してきた行動＝日本人の文化スキーマ）が業務遂行行動であるといえる。さらに、現地従業員は日本人と同じ業務遂行行動を持っていない（現地従業員の文化スキーマは日本人と異なっている）ということもいえる。

2. 日本人が最も文化の相違を感じていなかったのが中国系マレーシア人の企業行動であった（表-1参照）。全43項目中、半数以上の日本人が中国系マレーシア人の行動に文化の相違を感じていた項目は7項目に過ぎなかった。これに対し、中国人に文化の相違を感じていたのは20項目、マレー系マレーシア人20項目、フィリピン人22項目、アメリカ人19項目であった。しかし、中国系マレーシア人は、マレー系同様、5グループ中最も日本人に対し文化の相違を感じていた。「日本人は文化の相違を感じていなかったが、中国系マレーシア人は日本人に文化の相違を感じていた」とはどういうことだろうか。これは、中国系マレーシア人が日本人の期待する行動をとっていたため、日本人側が「中国系マレーシア人は日本人に対し文化の相違を感じている」ことに気づけなかったのである（日本人は中国系マレーシア人が日本人と同じような文化スキーマを持っていると思っていた）。マレーシア進出日系企業で働く日本人に実施したインタビュー調査から、このことがよく分かる。日本人幹部は「中国系マレーシア人は、転職といった行動以外はほとんど日本人と同じです。夕食を食べにいくぞと言うとついてくるし、残業もしてくれるし。やる気もありますね」といったようにとらえていた。このため、「中国系マレーシア人の多くが日本人の行動に文化の相違を感じていた」という回答結果を日本人に見せたところ大いに驚いていた（詳細は文献2）を参照。

3. 現地従業員が文化の相違を感じていた日本人の行動の上位10項目中6項目が「人間関係・コミュニケーショ

01 機械翻訳を用いた異文化コラボレーション

02 子供たちの異文化間コミュニケーション

03 遠隔授業による異文化コラボレーション

04 オフショア開発現場における異文化間コミュニケーション摩擦

ン行動」に含まれていた。しかし、日本人の中で現地従業員との「人間関係・コミュニケーション」に文化の相違を感じていた者の割合は「現地従業員の業務遂行行動」に対するものよりはるかに低く、ここに異文化間コミュニケーション摩擦の一要因があると考えられる。このことは、日本人の中に、現地従業員との人間関係・コミュニケーション構築に関する文化スキーマを獲得している者が非常に少ないということを示している。

4. 現地従業員の中でも日本人の企業行動にあまり文化の相違を感じていなかったのが中国人であった。全44項目中、中国人の半数以上の者が日本人の行動に文化の相違を感じていたのは5項目に過ぎなかった。しかし、中国系マレーシア人の中では37項目、マレー系マレーシア人39項目、フィリピン人26項目、アメリカ人15項目であった。なぜ日本人の多くが中国人の行動に文化の相違を感じていたにもかかわらず、中国人は日本人の行動に文化の相違を感じていなかったのだろうか。これは、中国人の多くが日本人が期待している行動様式（日本の文化スキーマ）を獲得しておらず、中国のやり方で行動していたためと考えられる。「日本人が何かいろいろ言っているが、何を言っているのか分からない。自分たちのやり方でやるしかない」と考えている者が多いことを示している。これは、日本企業が中国へ進出してからの年数が短く、「どのように中国人に日本式企業行動を理解してもらうか」が日本人の間で知識として獲得されていないことが影響していると思われる。中国進出日系企業で働く日本人へのインタビュー調査でも、日本人の多くが「いくら言っても[中国人従業員は]聞いてくれない/同じ間違いをする」と回答していたことから、このことが窺える。

5. 中国、マレーシア、フィリピン、アメリカ進出日系企業で働く日本人が現地従業員に対して感じていた文化の相違は、国によって（マレーシアでは民族によって）異なっていた。各国（マレーシアは民族）ごとの文化の相違の順位は、たとえば、「仕事/責任範囲のとらえ方」が在フィリピンの日本人の間では第2位であっても、他では第10位（在中国）といったように赴任している国別・民族別に文化の相違を強く感じていた行動が異なっていた（表-1参照）。日本で生まれ育った日本人なのに、なぜ赴任国によってこのような違いが生じたのだろうか。これは、現地従業員の行動が各国の文化環境によって異なっている（文化スキーマが異なっている）からである。最も分かりやすいのが、マレー系マレーシア人に対する日本人の回答であろう。マレー系マレーシア人の「職場における宗教的行動」に対し日本人の84.2%が文化の相違を感じており、文化の相違の順位でも「対マレー系マレーシア人」では第2位であった。この行動につい

ては、他の国（民族）に対する回答と大きく異なっていた（中国の10.4%～フィリピンの46.4%）。これは、マレーシアの日系企業では、会社内に礼拝所を設け、マレー系従業員の毎日の礼拝に配慮しなければならないという実状を反映している。

6. 上述（「5」）のようなことは、現地従業員の間でも見られた。「日本人の品質管理/事務管理の仕方」は、マレー系マレーシア人の中では最も文化の相違を感じていた項目（第1位）であったのに対し、アメリカ人の中では第17位であった。順位が大きく異なっていたのは、各国・民族の環境が深く影響している。マレー系の人々の間では「日本的な品質管理/事務管理」についての知識・情報がほとんどなかったと思われる（このため文化の相違を感じていた者の割合が多かった）のに対し、アメリカ人の中ではある程度知識・情報を持っていた者がいたと考えられる（このため文化の相違を感じていた者の割合が他の国・民族より少なかった）。

### 異文化間コミュニケーション摩擦解消の鍵は文化スキーマの理解にある

文化スキーマとは、脳の機能に基づいて人間のコミュニケーション行動を説明するために考え出された概念である。これまでの調査から、異文化背景を持った者の間のコミュニケーション摩擦の分析には、文化スキーマという概念は非常に強力な武器になるという感触を得ている。今後さらに、この種の調査・研究を進め、異文化間コミュニケーション摩擦の解明、さらに摩擦の解消が進むことを願っている。

#### 引用文献

- 1) 西田ひろ子：人間の行動原理に基づいた異文化間コミュニケーション、大阪、創元社(2000)。
- 2) 西田ひろ子編：マレーシア、フィリピン進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦、多賀出版(2002)。
- 3) ルドゥー・ジョゼフ：シナプスが人格をつくる：脳細胞から自己の総体へ（森 憲作監修、谷垣暁美訳、みすず書房(2004)。
- 4) Chi, M. T. H. : Knowledge Development and Memory Performance, in Friedman, M. P., Das, J. P. and O'Conner, N. (Eds.) : *Intelligence and Learning*, New York : Plenum Press, pp.221-229 (1981)。
- 5) Groeger, J. A. : *Memory and Remembering : Everyday Memory in Context*, London, UK : Longman (1997)。
- 6) Misumi, J. : PM Theory of Leadership from a Cross-cultural Perspective, in Iwawaki, S., Kashima, Y., and Leung, K. (Eds.) : *Innovations in Cross Cultural Psychology*, Amsterdam : Swets & Zeitlinger, pp.18-27 (1992)。
- 7) Watzlawick, P., Beavin, J. H. and Jackson, D. : *Pragmatics of Human Communication*, New York : Norton (1967)。

(平成18年1月31日受付)