

人と組織の力を高める
『人材マネジメントラボ』

「異文化」では説明がつかない 日本と中国の価値観ギャップ

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)
董事兼總經理 CEO 大城 昭仁氏

駐在員が赴任に際して受ける定番の研修が「異文化」コミュニケーション研修だが、中国で起きるコミュニケーションギャップの原因は、本場に「異文化」なのだろうか？

文化的差異は意外と小さい

1970年代、ホフステッドは全世界のIBMの社員を対象に国ごとの文化的価値観の違いを調査した。結果、①権力格差の大小、②集団主義VS個人主義、③女らしさVS男らしさ、④不確実性の回避、⑤長期志向VS短期志向という5つの項目で各国の文化の違いがあることが分かった。しかし、この中で日本と中国が大きく違っているものは④の不確実性の回避だけだった。欧米諸国と日本の差異が広範囲に及ぶのに対し、日中の文化はむしろ、かなり

類似している。他の調査においても、差異は比較的小さいという結果が多い。一方、現実に中国で日本人マネージャーたちが直面している意識や価値観のギャップは、欧米に赴任した方々のそれとくらべて、そこまで小さいとは思えない。「異文化」では説明がつかない何かがあるはずだ。

経済発展の影響

05年のイングルハートによる調査結果によると、大衆の価値観は経済構造によって規定されることと分かる。グラフ①からは、社会の農業から工業への移行に伴い人々の価値観が「伝統的な価値観」から「世俗・合理的な価値観」へ、また、グラフ②からは、工業からサービス業への移行に伴い「生存価値」から「自己表現価値」に価

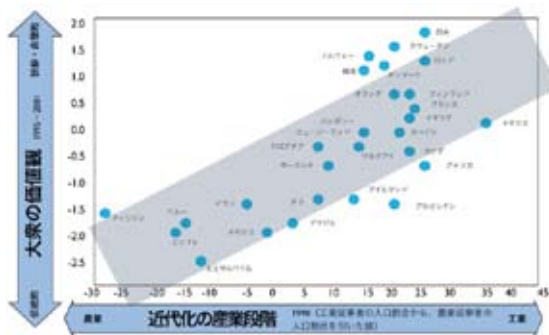
6



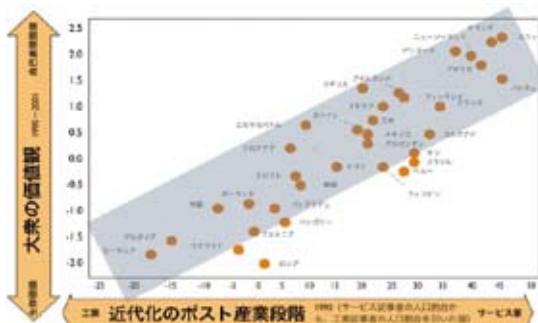
大城 昭仁 (おおしろ・あきひと) ●野村證券などを経て、04年インヴィニオ入社。100社を超える上場企業で人材開発体系

の構築、次世代リーダー養成プログラムをはじめとする各種研修プログラムの企画運営、グローバル組織開発プロジェクトを実施。日本証券アナリスト協会検定会員(CMA)、国際公認投資アナリスト(CIIA)。浦東新区外商投資企業協会理事。

値観が変わっていくことが見て取れる。つまり、人の価値観は産業発展によって変わるのだ。日中国の価値観の違いが生じる大きな理由、それは両国の「文化」だけでなく、両国の「産業発展のフェーズ」の違いによることも大きい。また、今後の経済構造の変化に



グラフ①「経済倫理=あなたは、なに主義？」橋本努(講談社選書メチエ)より



グラフ②「経済倫理=あなたは、なに主義？」橋本努(講談社選書メチエ)より

よつては価値観が変化するともいえる。実際、大学生の「企業に求めるもの」ランキングでは、すでに「給与の高さ」というのは年々順位を下げている。なんでも「それは文化の違い」と片付けていると変化を見誤る可能性があるので注意すべきだ。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)

経営的視点から、企業風土の变革や組織・人材の強化、育成に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduce=引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市浦東新区世紀大道8号
国金中心2期8楼
☎(021)6062-7290
🌐http://www.invenio.cn/