

平成30年6月11日現在

機関番号：12613

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K01018

研究課題名(和文) 失敗から学ぶ日越ビジネスコミュニケーション指導法の開発

研究課題名(英文) Development of teaching methods to learn from failure of business communication between Japan and Vietnam

研究代表者

西谷 まり (NISHITANI, MARI)

一橋大学・国際教育センター・教授

研究者番号：80281004

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：異文化対処能力尺度13項目、失敗観尺度22項目の調査を行った。その結果失敗から学ぶ傾向が高い人は異文化対処能力が高い傾向があること、日本人はベトナム人より、失敗に対して否定的な感情が強くベトナム人は日本人より失敗から学ぶ姿勢が強いことがわかった。また、2年間にわたりベトナムで働く日本人社員2名を対象にPAC分析を行って、不安と失敗の捉え方の変化を観察した。2名は初期には言語に関する不安や失敗を強く認識していたが、滞在歴が長くなるにつれて日越の働き方の違いやその根底にある価値観、ベトナムの法律・社会システム自体から生じる不安や不満、失敗をより強く認識する方向に変わってきたことが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：I surveyed 13 items of Intercultural adjustment potential scale and 22 items of measurement of beliefs about failure. As a result, it turns out that those with a high tendency to learn from failure tend to have a higher ability to deal with different cultures. Also, Japanese people are more negative than Vietnamese people. Vietnamese people have a stronger attitude to learning from Japanese. Next, I conducted PAC analyzes for 2 Japanese employees for 2 years. In the early days of the two people strongly recognized the concerns and failures related to the language. As they stayed longer they became more aware of the differences in the way they work and the values that underlie them, and the anxiety, dissatisfaction, and failure that arise from Vietnamese legal and social systems themselves.

研究分野：日本語教育

キーワード：失敗 ベトナム ビジネスコミュニケーション PAC分析 変容

1. 研究開始当初の背景

近年、ベトナムの GDP 成長率は 6% 台であり、ベトナム政府は市場開放政策を積極的に推進している。また、近隣国の中国やタイの人件費が上昇したことから、ベトナムへの工場の移転、外国資本の投資は増加している。日本企業に関しては、製造業だけでなくサービス業の新出も近年著しい。白木 (2011) が「アジア新興市場での人材マネジメントがさらに重要性を増す中、日本人派遣者、現地スタッフ双方を含む講義のグローバル人材マネジメントを早急に構築する必要性が日本企業に課されている」と述べているように、ビジネスコミュニケーションを円滑化する方略が日本企業、日本人社員に求められていることは間違いない。筆者はこれまでもベトナム及びミャンマー・カンボジアで日本企業における日本人と現地社員のコミュニケーションに関する不安と失敗について量的及び質的な調査を行ってきた (西谷 2014、2016)。西谷 (2014) では、ビジネスコミュニケーションにおける阻害要因についての調査を行った結果、「仕事の背景理解と指示」「仕事の厳しさ」「日本語のスピーチレベル」の 3 要素が抽出されている。

2. 研究の目的

本研究の目的は日本企業で働く日本人及び外国人社員のコミュニケーション上の不安や失敗の実態を明らかにし、企業における外国人と日本人の協同を促すビジネスコミュニケーションの指導法を開発することである。これまでのビジネスコミュニケーション教育では、言語や文化の問題に焦点をあて、不安を感じさせない教育、失敗しないためのトレーニングが主であった。本研究では不安を肯定的に捉え、失敗から学ぶビジネスコミュニケーション教育の指導法を開発を目的とする。研究対象はベトナム人社員とベトナムで働く日本人社員である。

3. 研究の方法

(1) 量的調査として、失敗観と異文化対処能力についてアンケート調査を行った。

(2) 質的調査として、PAC 分析 (個人別態度構造分析: Analysis of Personal Attitude Construct) の手法を用いてベトナムで働く日本人会社員に対する縦断的な調査を行った。

4. 研究成果

(1) 量的調査: 池田、三沢 (2012) は失敗に対する捉え方や価値観を意味する 34 項目の失敗観尺度を作成し、失敗観は「ネガティブ感情価」「学習可能性」「回避欲求」「発生可能性」の 4 因子で構成されていることを見出した。さらには、どのような失敗観を持つことによって失敗に対する原因帰属やその後の対処行動が規定されることを示唆した。小松

ほか (2014) は、20 項目の異文化対処能力尺度を作成した。因子分析の結果、「関係調整力」「自己成長感」「環境適応力」「自文化肯定感」「柔軟性」の 5 つの因子を見出した。本調査では、失敗に対する捉え方と異文化に対処できる能力は密接に関係しているという立場にたち、以下の仮説を設定した。

失敗を肯定的にとらえ、失敗から学ぶことができる傾向を持つ者は異文化対処能力が高い傾向にある。日本人とベトナム人では異文化対処能力、失敗観に違いがある。ベトナム人に関しては、日本企業勤務経験、日本語学習歴、来日の有無、年代、性別で異文化対処能力と失敗観に違いがある。小松ほか (2014) から異文化対処能力尺度 13 項目、池田・三沢 (2012) から失敗観尺度 22 項目について調査を行った。ベトナム人に対してはベトナム語の翻訳文を用いた。調査対象者は、ベトナム人 123 名、日本人 63 名である。まず、ベトナム人と日本人合計 186 名について、異文化対処能力と失敗観因子「ネガティブ感情価」「学習可能性」「回避欲求」「発生可能性」について、ピアソンの相関係数を調べた。

その結果、異文化対処能力と「学習可能性」の正の相関関係は非常に高いことが明らかになった。つまり、失敗から学ぶ傾向が高い人は、異文化対処能力が高い傾向にある。「ネガティブ感情価」と「回避欲求」とは負の相関関係がある。これは、失敗をネガティブに捉える、また、失敗を回避したいという欲求が強い人は、異文化対処能力が低いということである。「発生可能性」と異文化対処能力とは無相関である。次に、ベトナム人と日本人を比較するために、t 検定 (平均値の差による検定) を行った。異文化対処能力及び、失敗観の「回避欲求」「発生可能性」は、日越で差が見られなかったが、平均値はベトナム人が有意に高く、ベトナム人は日本人より失敗から学ぶ姿勢が強い傾向があると言える。

(2) 質的調査: 質的調査の目的は、日越のどのような場面で不安や失敗を感じ、それをどう捉えているのか、そして滞在期間が長くなるとその捉え方はどう変化するのかを明らかにすることである。PAC 分析は、質的分析と量的分析であるクラスター分析を組み合わせた研究方法であり、被験者から自由連想によってデータを引き出す手法である。調査協力者は指示文を読んで、思いついた文章をカードに書く。次に、思いついた順番 (想起順) に並べてあるカードを、自分にとって重要と思う順 (重要度順) に並べ替え、項目間の類似度を調査協力者本人にその連想語間の類似度を「かなり近い」から「かなり遠い」の 7 段階評価で評定する。それを基に筆者がクラスター分析でデンドログラム (クラスター分析において各個体がクラスターにまとめられていくさまを樹形図の形で表したも

ののことをいう。)を作成した。その後、調査協力者がデンドログラムにおける語のまとまりを見ながら、イメージや解釈を報告し、研究者と一緒に解釈を試みた。

まず調査ではベトナム人社員2名(A氏及びB氏)と日本人社員2名(C氏及びD氏)を対象にPAC分析を行った。A氏のデンドログラムは、「日本人社員との溝」「日越の違いに対するジレンマ」「長時間労働」、B氏のデンドログラムは、「ベトナム人社員との葛藤」「日本人社員、日本の仕事のやりかたとの間の葛藤」「会社のためを思うがゆえの葛藤」のそれぞれ3つクラスターに分けられた。A氏は日本人社員との間に溝を感じ、日越の違いに葛藤を感じているのに対し、B氏は日本の仕事のスタイルを理解しないベトナム人同僚との間に壁を感じている。

A氏はインタビューに対し、何度も「日本人とベトナム人は違う」という言葉を繰り返した。日本人はベトナム人に比べて衝突を避ける傾向が強く、決断しなければならない時に先延ばしにする、もっと部下のベトナム人に任せてくれればよい時もあるのにと残念そうに述べていることからわかるように、日越の違いに葛藤している姿がみてとれる。

それに対して、B氏は「ベトナム人の工員に毎日注意するとうるささがられるが、それを注意しないでベトナム人工員がきちんとできていないと、日本人上司に私の指導が悪いと見られる。」というのが一番の葛藤である。製造不良が再発するのは、ベトナム人の若い工員はせっかく再発防止の対策をたてても、決めた手順を守らないので意味がない場合が多いからだとしてB氏は感じている。この違いは、2人の経歴によるところが多いのではないかと推測できる。A氏は、ベトナムの工科大学在学中に、日本語学校で日本語学習を始めた。大学卒業後、技能実習生に日本語を教えたり、他の日系企業で働いてから、2年間、東京の日本語学校で日本語を勉強した。ベトナム企業で1年間勤務後、X社で仕事を始めて9年目である。一方、B氏は、ベトナムで半年間日本語を学習してから技能実習生として来日。工場で働くかたわら、地域の日本語教室で勉強を続けた。最初に勤務した愛知県の工場が1年で廃業したため、静岡県の工場に移った。そこには近所に地域の日本語教室がなかったため、自習していてわからないことは、愛知県の日本語教室の先生に電話で質問したこともあるほど、熱心に日本語を学習した。帰国後、希望していた日系の会社に就職を果たし、3年間勤務したのち、Y社に工場の通訳として入社した。

A氏は来日経験はあるが、日本で仕事をした経験はない。工科大学卒の高学歴で、ベトナム式の仕事のやり方にプライドを持っている。それに対して、B氏は日本の2つの工場での経験があるため「日本の企業はみんな5Sをやっている」「日本は

スーパーも公園もどこでもいつでも綺麗にしているが、ベトナム人はそういう意識が低い」と述べるなど、日本人の働き方や日本の環境の長所を強く認識し、ベトナム人工員の態度に不満を持っている。急ぎの注文があり、すぐに見積もりがほしい場合でも、ベトナムの会社はなかなか見積もりを出さないで、何度もメールや電話を入れなければならないと、取引先の仕事のやり方についても不満を述べている。日本での仕事の経験の有無がA氏とB氏の意識の差の原因ではないかと推測できる。

西谷(2014)では、仕事の厳しさに関して、日本人上司がなぜ厳しいのか、どうして細かいことにこだわるのかといった点を外国人社員に説明しきれていないことが指摘されているが、日本での仕事経験のあるB氏はベトナム人でありながら、同じベトナム人社員に対して、日本人上司同様、うまく説明できていないこともうかがわれる。

C氏のデンドログラムは、「説明に関する不安と失敗」「ベトナム人の欠点」「失敗しないための手段」、D氏のデンドログラムは、「ベトナム人社員の怠慢」「日本人を意識するベトナム人」「日越の違い」のそれぞれ3つクラスターに分けられた。両氏ともに、ベトナム人と日本人との違いを強く意識してはいるが、言語の問題に触れたのはD氏だけである。D氏がまず不安に思うのは、「私の前でベトナム語を話している」ことである。ベトナム人が話している内容は理解できないため、何を話しているのか不安に思うと述べている。C氏から言語の問題が出てこなかった理由は、X社では、公用語は英語であり、英語と日本語を使って仕事をしていることも一因であろう。とはいえ、C氏は一緒に働くなら、ベトナム人でも日本の文化を知っている人がよいと感じている。日本に留学したかどうかを基準に採用しているわけではないが、結果的に留学経験があるほうが、日本的な礼儀を知っているのと一緒に仕事をしやすいとも述べている。C氏の一番の不安は「問題が起きたときのベトナム人への説明」である。ベトナム人の欠点として、「YES、NOの質問に対する答えが長い」「話の内容がよく変わる」「謝らない」ことを挙げているが、将来ビジョンを互いに共有し、目的をきちんと説明することで、誤解や失敗を乗り越えていけるのではないかと考えている。

D氏の重要度の一番は「わかったと言いながらやっていない」であり、「指示したことを報告しない」「注意しても同じことをやる」というベトナム人の怠慢について不安と不満を感じている。「やろうと思ってやっていないのか、やろうとしないかわからないことがある。」「責任や仕事量が増えることを嫌がる傾向がある。」と述べている。「日本人を見ながらこそこそ話している」「日本人が来ると仕事をしている素振りをする」ことに対し

ては、不安とともに、不快感を感じている。しかし、「ベトナム人にとって一番は家族だが、日本人は仕事一筋で異常である」とも述べていて、ベトナム人の生き方にある程度の共感も示している。両氏ともにベトナム勤務を楽しんでおり、特に、D氏は、「日本での仕事は、全体の一部分しか任されないが、海外にいと専門分野以外のいろいろなことができるので自分の能力が上がる」と感じているし、「上からの締め付け、下からのつきあげもないので、居心地がよい」と述べている。

本調査では、言語に関する不安はほとんど語られることはなかった。日本人D氏は、ベトナム人社員が自分の前でベトナム語を話していると、何を話しているかわからないので不安になると述べているが、ベトナム人も日本人も、言語の問題での失敗や不安よりも、日越の働き方の違いを強く意識している。違いから引き起こされる不安や失敗を乗り越えるために、日本人のD氏は「問題が起きたときにどのように説明するか」に細心の注意を払っている。日本人に対する以上の細かいステップが必要であると認識している。しかし、それだけでなく仕事の「目的」を説明すること、「将来のビジョンを共有」することの重要性を強く認識していることが明らかになった。

西谷(2014)でも、仕事の背景理解については、日本人のやり方は外国人には通じないので、日本人側が配慮し、その仕事をする人や人事査定の意味、背景を外国人にわかりやすく説明する必要があると指摘している。興味深いのは、ベトナム人A氏は日本人社員との間に溝を感じ、日越の違いに葛藤を感じているのに対し、B氏は日本的仕事のスタイルを理解しないベトナム人同僚との間に壁を感じている点である。A氏は日本人がもっとローカルスタッフに仕事を任せてほしいと希望しているのに対して、B氏は同僚のベトナム人工員や取引先企業のベトナム人にもっと日本式の働き方を学んでほしいと考えている。

本調査では、ベトナム人も日本人もお互いの働き方の違いに不安を感じたり、失敗した経験を有していることが明らかになった。筆者が重要だと考えるのは、日本で就労経験のあるベトナム人が同僚と日本人社員の間で板挟み状況になっていることが浮き彫りにされたことである。日本での就労経験のあるベトナム人は、日本式の働き方を感覚で理解していること、しかし、そのためにこそ、同僚のベトナム人との間で葛藤を抱えていることが明らかになった。近年、ベトナムから来日する技能実習生は非常に増加しており、その中には、実習先企業のベトナム子会社に再就職して、中核社員として活躍している人もいる。また、日本の大学・大学院に留学して、卒業後に日本で就職し、数年働いた後にベトナムに帰国して現地の日本企業に就職

するベトナム人も増えてきている。日本人社員とベトナム人社員の架け橋となると期待される彼らが、ベトナム人同僚との葛藤に悩んでいるという事実は、日本人社員も認識しておくべき重要な問題である。

(3) 質的調査 : 本研究の調査協力者は2名の日本人女性社員である。E氏は日本の大手企業の駐在員、F氏は日本の中堅企業の現地採用の社員である。E氏に対しては3回、F氏に対しては2回の調査を行った。

調査対象者2名はベトナム赴任初期には言語に関係する不安や失敗を強く認識しているが、ベトナムでの仕事歴が長くなるにつれて、日越の働き方の違いやその根底にあるベトナム人の価値観、ベトナムの法律・社会システム自体から生じる不安や不満、失敗をより強く認識する方向に変わってきたことが明らかになった。E氏はベトナム人の仕事に対する姿勢が日本人と大きく異なることにいらだちを感じているが「抽象的な指示ではなく、フォーマットを与えるなど、ベトナム人のハードルを下げる工夫をする」といった方略を使うことによって、不安を軽減し、失敗を未然に防ごうとしている。F氏は「もっと知りたい、調べたい」と思い、「ベトナム人だけでミーティングをしてもらおうと、うまくいくことが多い」と語っているように、ベトナム人と日本人は違うことを意識したうえで、ベトナム流を尊重することが失敗を未然に防ぐ一つの方法だと考えるようになっていく。

Hofstede指数(様々な国の文化(国民性)を定量的に測定し指数化したもの。米IBMの世界40か国、11万人の従業員に対するアンケート調査に基づいて作成したもの)では、日本人とベトナム人は不確実性の回避傾向、長期主義的傾向の強さなどで大きく異なる傾向を持つことがわかっている。日本人は不確実なものを回避しようという傾向が非常に強いが、ベトナム人は非常に弱い。長期主義的傾向については、日本人は40か国中第三位で、ベトナム人は平均的な数値を示している。E氏が「ベトナム人社員は現状に満足している、向上心がない、立場視点が違う」と感じるのには、日本人社員は不確実なものを回避したい傾向がより強く、長期主義的傾向を持つことに起因すると考えられる。また、F氏は「提出書類が日本では発行できないものになっていたりするのだが、交渉していると、なくてもいいよとなったりする。」と述べているが、日本の場合は不確実性の回避が強いので、数多くの細かい法律があり、担当者の裁量で結果が変わることはまずない。

(4) 教育への提言 : 今回の研究結果を踏まえ日本人社員、ベトナム人社員双方に対する教育・研修に必要な内容を考えるならば、まず第一に、「日越ビジネスコミュニケーション

で生じる不安や失敗は言語の問題が大きな原因とは限らない」ということを共通認識としたうえで、日越の国民性の違い、働き方の背後にある価値観をお互いを知ることであろう。日本人にも、ベトナム人にも様々な価値観、働き方の人々がいるので一概には言えないが、日本人は不確実性を回避し、長期主義的傾向を持つ国民性ゆえに、将来の会社、将来の自分のことを考えて現在の仕事のプランをたてて実行していくことが多いことなどを相互に認識することが重要である。日本人社員から見て「志が低いから成果物のクオリティが低い」仕事でも、ベトナム人にとってはその時点で行った最良の成果物だということも考えられる。また、不用な失敗を回避するために「抽象的な指示ではなく、ワードやエクセルのフォーマットとともに指示を出す」「ベトナム人だけでまずミーティングをしてみよう」など、ベトナム人が仕事をしやすく成果を出しやすい具体的な方法を提案することも効果的であると思われる。さらには、不安や失敗は避けられないものであると考え、不安や失敗を共有し、失敗から学ぶ姿勢、具体的な対応策の提示も効果的であると考えられる。

<引用文献>

- 池田浩、三沢良(2012)「失敗に対する価値の構造—失敗観尺度の開発—」『教育心理学研究』第60巻第4号、pp.367-379
- 小松英美子ほか(2014)「社会人異文化対処能力尺度」『社会人の異文化対処能力尺度の検討』日本社会心理学会第55回大会(北海道大学)ポスター発表
- 白木三秀(2011)「日本人海外派遣者の育成と課題—アジアの現地スタッフによる評価からの検討」『早稲田商学』(428)、pp.619-639
- 内藤哲雄(2002)『PAC分析実施法入門[改訂版]「個」を科学する新技法への招待』ナカニシヤ出版
- 西谷まり、松田稔樹(2012)「言語不安の解釈に着目した日本語教育用 e-learning 教材の開発」『教育システム情報学会』Vol.29, No.3、pp.140-151
- 西谷まり(2014)「日本語ビジネスコミュニケーション教材の開発」『一橋大学国際教育センター紀要』第5号、pp.105-112
- 西谷まり(2016)「ビジネスコミュニケーションにおける不安と失敗 - ベトナム日本企業における日本人社員とベトナム人社員の比較 - 」『一橋大学国際教育センター紀要』7号、pp.3-14、
- Hofstede, Geert H., Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael(2013)『多文化世界：違いを学び未来への道を探る』有斐閣

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計5件)

西谷まり、日越ビジネスコミュニケーションにおける不安と失敗の捉え方の変容、

一橋大学国際教育センター紀要、査読なし、第8号、2017、133-142

DOI:info:doi/10.15057/28745

西谷まり、ビジネスコミュニケーションにおける不安と失敗 - ベトナム日本企業における日本人社員とベトナム人社員の比較 - 、一橋大学国際教育センター紀要、査読なし、第7号、2016、3-14

DOI: info:doi/10.15057/28062

Mari NISHITANI, Learning from failure in an MBA oral presentation course . US-China Education Review, 査読あり、2016, Vol.6, No1, 45-52

DOI: 10.17265/2161-623X/2016.01.004

〔学会発表〕(計4件)

西谷まり、日越ビジネスコミュニケーションにおける不安と失敗の捉え方の変容、異文化間教育学会第37回大会、2017

西谷まり、異文化対処能力と失敗観の関係 - ベトナム日本企業における日本人社員とベトナム人社員の比較 - 、異文化間教育学会第37回大会発表抄録、2016

6. 研究組織

(1)研究代表者

西谷 まり (NISHITANI Mari)

一橋大学・国際教育センター・教授

研究者番号：80281004