

グローバル企業の異文化リスクマネジメント・プロセス
—ベトナム進出日系企業の調査結果を中心に—

専修大学商学部教授
日本リスクマネジメント学会理事長

Ph.D. 上田和勇

2021年3月29日
実践アジア社長塾オンライン講座11回

講座での主張点

- 異文化への理解(リスクとチャンス)
- 現場と本社管理者側における異文化への理解が戦略以上に重要
- ベトナムの国民特性(マクロ、6次元)と現場での社員の特性(ミクロ、調査結果)とを比較(日本と比較)し、ほぼ同じ結果
- 6次元モデルとアンケート調査結果を踏まえた異文化経営リスクマネジメントの方向性-ベトナムを中心に➡ソフト・コントロール重視のRM
- 本社管理者が異文化RMプロセスを本社機能に組み込む際のポイント

はじめに

1. 異文化リスクとは

異文化リスクとは「進出国と自国のcultureの違いが企業行動に及ぼすlossとchanceの不確実性」

ここで注意しなければいけないのはリスクを損失の可能性とともにチャンスの不確実性と捉えている点

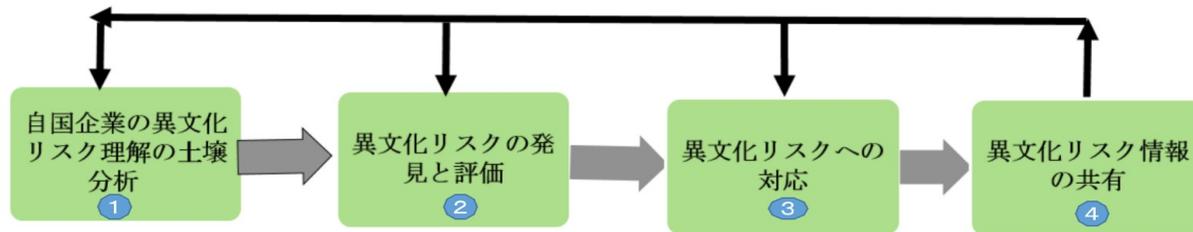
「文化とは、暮らし方、制度、感情の表し方や抑え方、コミュニケーションの仕方など、ある一つの集団を他の集団と区別する心のプログラム」

2. ソフト・コントロールとは

- ソフト・コントロールとは「人々の信頼、助け合いや、情報共有、リスク教育、目標、価値観の共有などにより利害関係者とのリレーションシップを構築し、自主的に信頼感を醸成していくなどの無形資産を重視するアプローチにより損失の低下と組織や企業の成長を狙う諸活動」をいう。
- 一方、ハード・コントロールとは「システム、手順、マニュアル、チェックリストなどの有形で強制的なアプローチを重視するアプローチをいう」

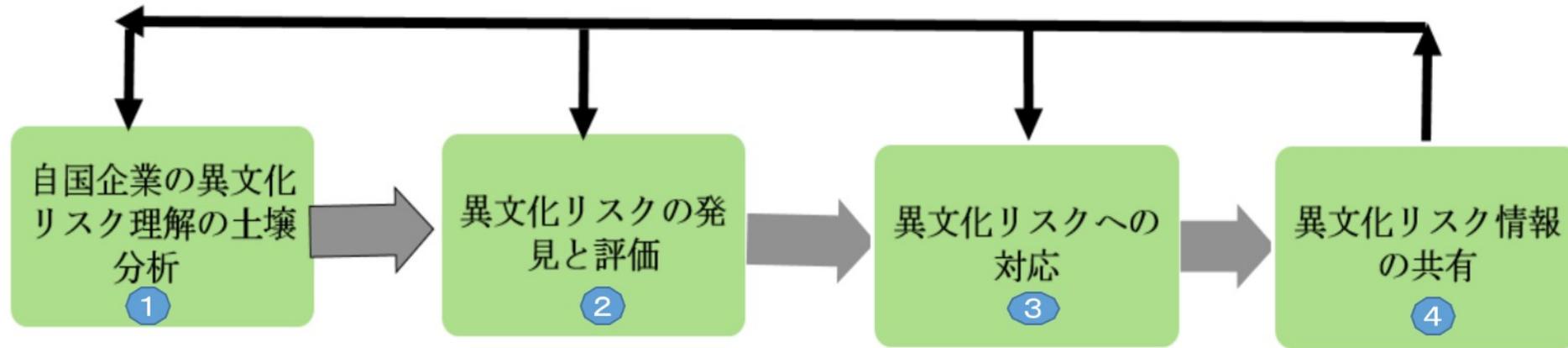
3. どのような方法・考え方でリスクマネジメントを行うか

このプラスとマイナスの可能性を有した異文化リスクを効果的にマネジメントするため、Cross-Cultural Risk Management Process (以下CCRMPとする)を次のように4つの段階で捉えている。



異(多)文化リスク＝進出国と自国のcultureの違いが企業行動に及ぼすlossとchanceの不確実性

Cross-Cultural Risk Management Process (CCRMP)



異(多)文化リスク＝進出国と自国のcultureの違いが企業行動に及ぼすlossとchanceの不確実性

<異(多)文化リスクのマネジメント・プロセスの概観>

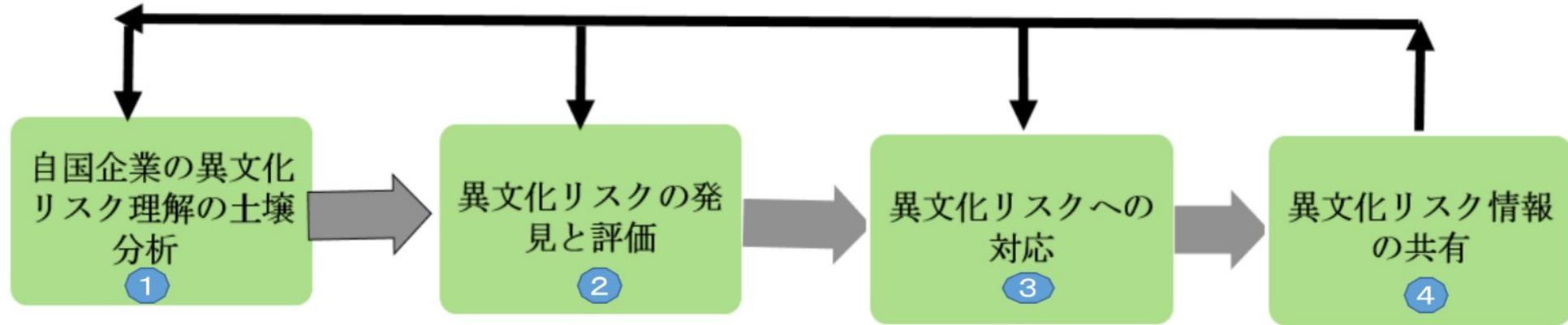
第1段階は他国に進出している企業（ここでは日本企業を想定しており自国企業と呼ぶ）が進出先の異文化リスクをどの程度、理解しているかあるいは理解しようとしているかの土壌分析である。

第2段階は進出国の異文化リスクを何ととらえているかの異文化リスクの発見とそれへの自国企業側の評価である。（調査参照）

第3段階は異文化リスクマネジメント手段の実行により異文化リスクに対応する段階である。

第4段階は異文化リスク情報の自国企業及び進出企業双方での共有である。他の表現をすれば異文化リスク・コミュニケーションである。この異文化リスク・コミュニケーションはこのCCRMPの各段階において必要なものである。

CCRMPの第1段階：自社の状況の分析



異(多)文化リスク＝進出国と自国のcultureの違いが企業行動に及ぼすlossとchanceの不確実性

第1段階では主に次の4つの項目の分析が重要である。

社員と価値観が共有できる企業理念の有無

現地ローカル社員の仕事観、価値観、ニーズ把握

現地と本社間のコミュニケーション密度

4) オープンな組織か、官僚的な組織になっていないか

等

CCRMP の第2段階、異文化リスクの発見に関するプロジェクトの調査結果

【上田プロジェクトの調査概要】

1. 調査目的:

・日系企業の現地社員と日本人スタッフ・経営者間においては文化的背景が異なるが故に誤解やトラブルなどが発生し、経営効率他の低下を招くことが考えられます。それをここでは異文化リスクと捉えて、日本人スタッフや経営者から見た異文化リスクの状況について理解するため。

2. 調査時期:

・2020年10月7日～10月29日

3. 調査方法

・Onlineと郵送によるアンケート

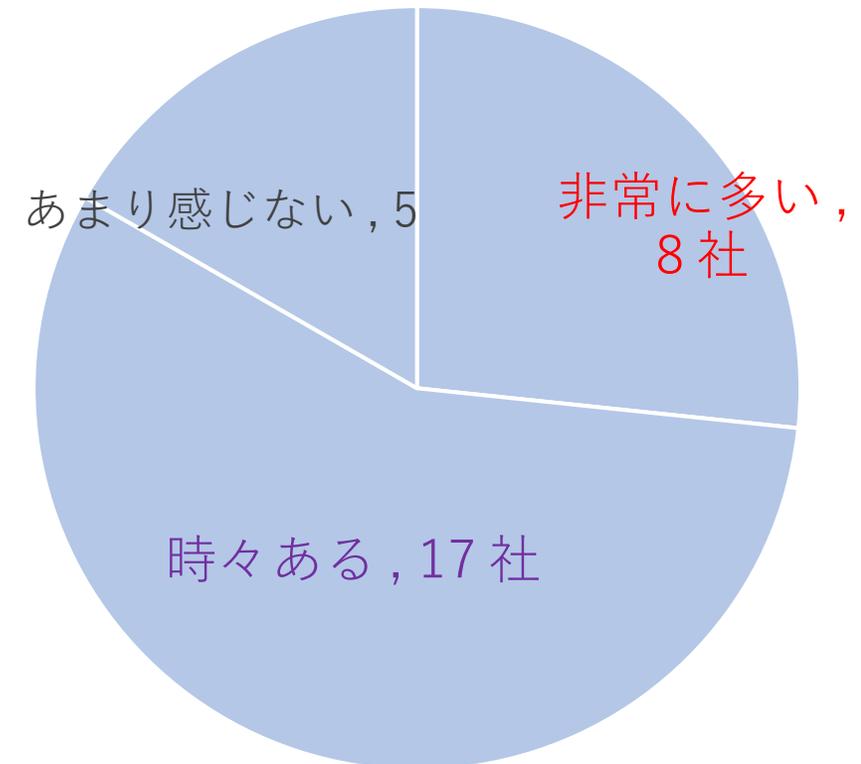
4. 調査対象

・ベトナムの日系企業約200社を対象に調査し、30社から回答

5. 調査主体

三進インターナショナル社の協力を得て商学研究所上田プロジェクトが実施

異文化リスクを感じたことがあるか



CCRMPの第2段階、異文化リスクの評価に関する調査結果とホフステード (Geert Hofstede) の国民の文化特性に関する6次元モデルとの比較分析

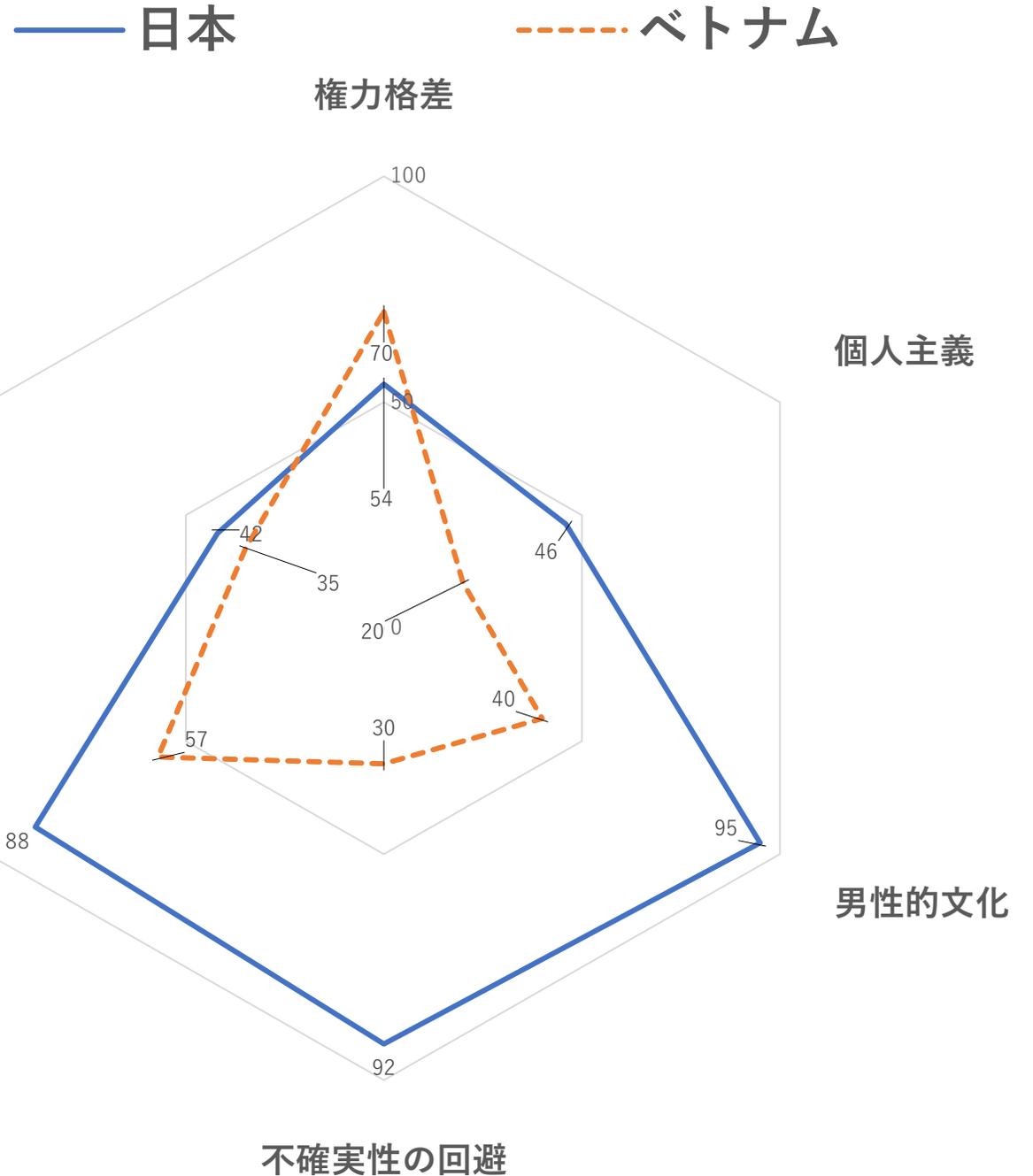
<p>1. 権力格差大 小 (上下係)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・権力格差が大きい社会では部下は上司が家父長的な頼りがいのある人であることを望む。 ・権力格差が小さい場合、上司と部下の距離は近く、役職の高低差に拘わらず、平等・公平であることを望む傾向がある。
<p>2. 個人主義・集団主義 (個人の意見重視か)</p>	<p>個人の意見を重視するか、集団の意見を重視するかの傾向をいう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人主義では個人の意見を尊重、自尊心の損失を罪であると捉え、明白なコミュニケーションを好む ・集団主義では調和を重んじ、暗黙のコミュニケーション、職務より人間関係重視、メンツを失うことを恥と捉える傾向にある。
<p>3. 男性的文化・女性的文化 (仕事か家庭か)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・男性的文化が強い社会では、成功と称賛に価値を置く、業績重視、家庭より仕事重視。 ・一方、女性的文化が強い社会では、金銭的なものだけではなく生活の質重視。仕事より家庭に重きを置く傾向がある。
<p>4. 不確実性の回避 (リスク回避かリスク負担か)</p>	<p>不確実な出来事に対する態度の違いと関係している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不確実性の回避心が高い傾向のある文化では、それを避けるために規則、構造を重視、曖昧な状況嫌い、ストレス多い。リスクとらない傾向があり、トップは日々のオペレーションを気にする。 ・不確実性の回避心が低い文化では、規則は少なめで、リラックス、リスクとる事に大きな抵抗示さない。新しい手法を奨励。
<p>5. 長期・短期志向</p>	<p>長期的利益か短期の財務を重視するかなどに関する志向の違いと関係している。</p>
<p>6. 人生の楽しみ方</p>	<p>希望や望みに対して充足的か、抑制的かの志向の違いと関係している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・充足的文化では楽観主義でポジティブ思考奨励、道徳的規範少ない、 ・抑制的カルチャーでは悲観主義的で、道徳的規範が多く、謹直で厳格な態度が信用される。

出典：Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov,(2010),*Cultures and Organizations—Software of the Mind*,3rd ed.

・ヘールト・ホフステード (父)、ヘルト・ヤン・ホフステード (息子)、マイケル・ミンコフ、岩井八郎、岩井紀子訳『多文化社会—違いを学び未来への道を探る』有斐閣。
 ・宮森千嘉子、宮林隆吉 (2019) 『経営戦略としての異文化適応力』日本能率協会マネジメントセンター
 を参考に筆者が作成。

日本とベトナムの異文化評価マップ

2か国の異文化評価マップ



注：Hofstedeの6次元モデルおよびHofstede Insightsを参考に、上田がグラフ化したもの。

6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析—日本とベトナムの比較（その1）

<6次元モデルの見解>

①権力格差

・ベトナム人のこの面でのスコアは高く(70)、彼らは組織内での序列を受け入れており、この面での改善の必要性は感じていないということの意味している。中央集権は普通である。部下は上司からの行動指示や命令を期待している。

②個人主義・集団主義

・この面でのベトナムの数字は20であり、集団主義が強い社会である。家族、関係者、仲間などに強い関係性と責任を持つ傾向がある。攻撃は恥につながり、メンツをなくすことにもつながる。社員と経営者の関係は、家族間のつながりのように心理的なつながりの中で捉えられ、採用や昇進は仲間の中での社員の問題としてとらえられる。管理は仲間の管理という枠組みで考えることが重要

③男性性・女性性

・女性性の高い社会とは競争よりも生活の質や、他人への配慮、自分の好きなことをすることを好み、仕事より家庭重視。ベトナムは女性性の社会。職場のマネジャーが重視すべきは、コンセンサスであり、人々は質、連帯、労働面における質に重きを置く。衝突は妥協やネゴシエーションで解決する。自由時間、柔軟性を重視することが好まれる。幸せかどうかポイントである。

<上田プロジェクトによるアンケート調査での回答>

①権力格差

・「特に仕事については、指示待ち・いわれたことのみする姿勢が強く残っており、自ら考えて仕事を創造する発想・能力が欠けており、モチベーションアップに繋がる方策が見つからない」。(ソフトウェア会社)

②個人主義・集団主義

・「仕事時間外は、スタッフに仕事関係の連絡をしない。(ベトナムの家族を大切にしている習慣を大事にしている)」(スポーツスクール)
・「ミスをして人前で怒らない。(ベトナム人は異常にプライドが高く、これもこの国の文化として大切にしております。)」(スポーツスクール)

③男性性・女性性

・「日本のような時間厳守に厳しすぎる文化をなくす。(ある程度の常識は保った上で、自由度を与えている)」(スポーツスクール)

6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析—日本とベトナムの比較（その2）

<6次元モデルの見解>

④不確実性の回避志向

・ベトナムの30は低く（日本は90で非常に高い）、将来の不確実性を避けようとする傾向は低い。したがって普段の人々の態度はリラックス・モードであり、原理・原則よりも実践に重きを置き、規範などからの乖離については許容範囲があり、我慢できる。必要以上のルールは不要であり、そうしたルールがあいまいで機能しないならば、変えるかルールを廃棄すべきであると信じている。行動計画予定については柔軟であり、ハードワークは必要があればするが、そのことだけのためにはしない。正確さや時間厳守は自然には生まれず、イノベーションも脅威として受けとらない。

⑤長期志向・短期志向

ベトナムは57であり、短期的志向が強い。実用性重視の文化があり、彼らは状況により容易に変わる能力を持ち伝統に対しても適応できるし、貯蓄、投資性向、儉約精神が高く、目標達成のため忍耐力も高い。

<上田プロジェクトによるアンケート調査での回答>

④不確実性の回避志向

・「様々な分野において、良い意味でルールを全て守らないこと。（悪い事をするとかではなく、臨機応変に対応して行動しないと、契約書にこう記載されてるから、ルールを守れと言っても全く通用しない。それなら、ルールを守れと怒っている時間を、違う方法を考える時間に置き換える。）」（スポーツスクール）

⑤長期志向・短期志向

・「一定レベルを超えると全てを放り投げてしまうので、あきらめずにしつこく説明する事」（自動車部品再生）。「私が特に感じるのはベトナム人の多くの人が、今のことしか考えない場合が多いように思います。そのことをすると人はどう思うのか、近い将来どうなるのかを考えないとどんなことが発生するかを立ち止まって考えるように指導をしています」（ベトナム進出コンサルティング）

6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析 —日本とベトナムの比較

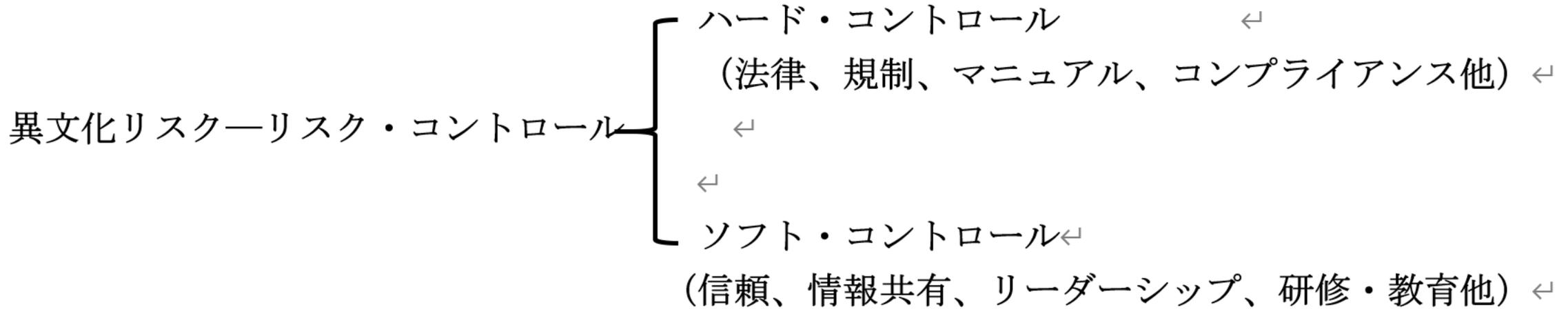
Hofstede による6次元におけるマクロ的なベトナムの国民特性とミクロ的なアンケート調査結果とを比較すると、

特に5つの面で（①権力格差、②集団主義、③女性性、④不確実性の回避志向、⑤短期志向）6次元モデルと同様の回答結果が得られたことが分かる。

制限のあるシンプルなアンケート結果ではあるが、ベトナム人の国民特性がビジネスの分野でもある程度理解できよう。

CCRMP の第 3, 第 4 段階、異文化リスクへの対応と情報共有

異文化リスクへのリスクマネジメント対応手段←



具体的には次のような面での対応がソフト・コントロールの中心となる。←

<異文化リスクへのソフト・コントロール策>←

- ① 本社の経営理念の共有・浸透←
- ② 自国の文化と相手国ビジネス culture との差異を認識した上で、それらを融和させるリーダーシップ←
- ③ 社員の幸福感の醸成プログラム←
- ④ 人事評価の公平性、透明性←
- ⑤ 家族的雰囲気醸成等←

調査結果に見るソフト・コントロール策

<アンケート調査回答による異文化リスクへの対応内容>

- ① 報告、連絡、相談などに関して、最重要なことは必ずするように、何度も話しました
- ② 現地の習慣を優先した
- ③ 異文化の懸隔を埋めるためには、相手の考え方や価値観を否定はせず、一方で日本の文化・価値観は事あるごとに主張しながら、両社の妥協点を時間をかけて見出すことだと思います。
- ④ 共通言語の文字や絵に書き出し、一つ一つ同じ認識を持っていることを確認しながら、論理建てで説明し、スタッフに理解を得る。
- ⑤ やりがいのある仕事環境の構築
- ⑥ 一定レベルを超えると全てを放り投げてしまうので、あきらめずにしつこく説明する事
- ⑦ 基本的にはこの国の文化習慣として納得し受け入れる。ただし、それでは進めない場合、自分の考えを伝え、理解してもらおう。しっかり目的や理由を説明すれば、トラブルにはならない。

- ⑧ 解決方法は無く、解決ではなく相互理解が不可欠だと思います
- ⑨ 日本企業や日本人が当たり前と考える仕事の進め方は一旦忘れ、ベトナム企業やベトナム人の仕事の進め方を理解し、じっくり対話すること以外に解決策はないと感じる。特に、日本企業では、上司が部下の提案や提言を聞き、部下が意見を言いやすい職場環境を一般的に風通しがいいといわれるが、ベトナム企業では上司が絶対で、部下が自ら自発的に提案や提言をすることはほぼないと感じる。
- ⑩ 結論から言うと、自分自身の考え方を、日本の常識は取っ払い、その国に寄り添った考え方に変えました
- ⑪ 文化の違いを認識し自身の企業経営との接点を見出すように努め、異文化リスクととらえないようにしています。
- ⑫ 現地に合った規則作成、分かり易い表による説明
- ⑬ 言う事はきちんと言うが、厳しさだけでは伝わらないので、時節ごとの贈り物のやり取りや一緒に食事するなど硬軟織り交ぜるよう心掛けている。
- ⑭ 日本人がベトナムの文化や習慣の違いを理解すること、事実を自分の目で見て確認し、最適な方策を実施すること、リスクを考慮した計画にしておくこと
- ⑮ ベトナム人とのコミュニケーションを多くするように心がけている。また、信頼が置けるローカル社員から本音トークの内容を聴取している。

6次元モデルとアンケート調査結果を踏まえた 異文化経営リスクマネジメントの方向性-ベトナムを中心に（その1）

＜日本とベトナムとの文化的側面の比較で最も日本との差が大きいのが、「不確実性の回避心の高低」、「男性的文化か女性的文化か」、「短期志向か長期志向か」という3つの文化指標である。＞

1) 「不確実性の回避心が非常に低い」ベトナム社員との関係においては、マネジメントの方向性として、規則やルールを押し付ける（ハード・コントロール優先）のではなく、自由なアイデアが出やすい柔軟な対応（ソフト・コントロール）を優先させなければならない。この点はベトナム進出日系企業対象のアンケート調査結果でも指摘されている。自由なアイデアは企業経営にとり柔軟な思考を育み、新商品開発などに結び付く重要なマインド・セットであり、これにブレーキをかける施策や言動は好ましくない。

ただ柔軟な対応が重要とはいえ、企業としての目標や理念などに関わる重要要素のお互いの相互理解、信頼があった上での柔軟な対応である。経営者はガバナンスと柔軟対応との優先順位を間違えてはいけない。

2) 「女性的文化が強い」

ベトナムは女性的文化が日本に比べ非常に高い。この文化の下では、仕事よりも家庭重視、職場の労働環境重視、生活の質重視の傾向がみられる。したがって、マネジメントの方向性としては福利厚生面、食事面、家族への配慮など、業績や数字以外の面にも配慮することが重要である。この点もアンケート調査結果で指摘されている

事例：2019年10月に訪問したベトナム、ダナンにあるベトナム系中堅IT企業R社はきれいで、清潔なオフィスで、業務中にラジオ体操の音楽を流すとともに、オフィスに卓球台、パターマット、サンドバックなどの設備を配置していた。これは社員が最大の財産という同社の考えの表れであり、かつストレス・マネジメントの一環でもある。筆者は日本企業でこうした設備を配した企業を見たことがない。

さらに同社は人材が第一、家族第一という考えで、残業をさせない、休暇を取らせる、家族にも誕生日プレゼントを贈る、女性の日を年に2回設定しているなどの配慮をしている。

6次元モデルとアンケート調査結果を踏まえた 異文化経営リスクマネジメントの方向性-ベトナムを中心に（その2）

3) 短期志向が強い

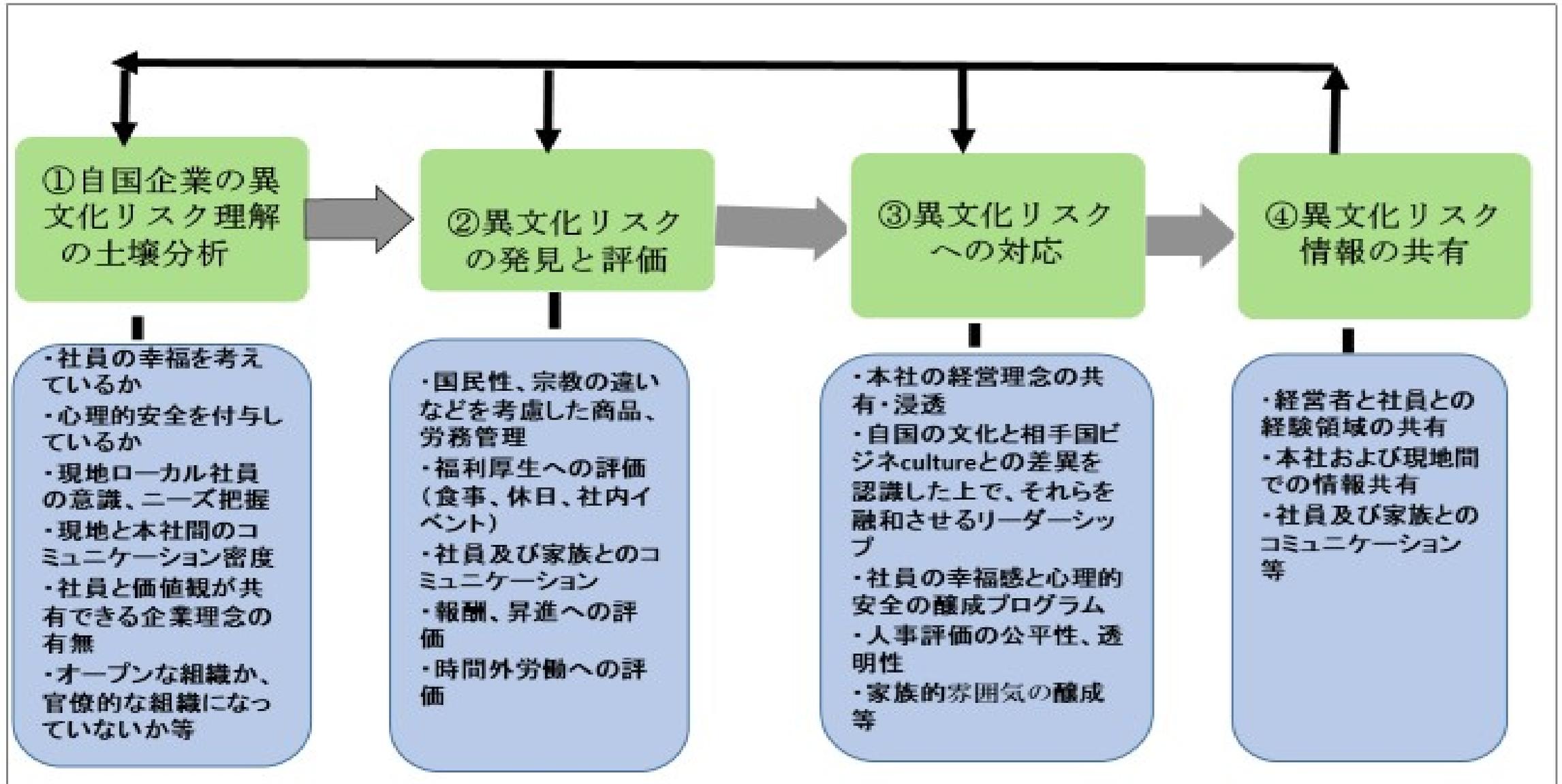
ベトナム社員の持つこうして短期的視点を重視する特性を踏まえた経営幹部の対応が重要である。この点も記述のアンケート調査結果で指摘されている

たとえばベトナム人社員は目先の経済的な年収に特に関心が高いと思われるので、会社の成長とともに年収も向上させる計画の概要などについて情報共有することなどが双方のコミュニケーションにつながるといえる。

R社の離職率は18%であり、IT業界全般の25~30%と比べ、低い割合であり、人材が最重要とする同社はこうしたベトナム人の特性を踏まえた対応をしている表れである。

- ・ソフト・コントロールによるリスクマネジメントの有効性がある程度確認できたのではないだろうか
- ・問題は本社管理者側がこういう事実、結果にどこまで理解を示し、管理プロセスに組み込めるか(次のCCRMP参考にすべき)

本社は現地の異文化リスクのCross-Cultural Risk Management Process (CCRMP)を踏まえた教育・研修そして管理を



追加資料：3か国（日本、台湾、ベトナム）の異文化評価マップ

3か国の異文化評価マップ

— 日本 (J) 権力格差ベトナム (V)
— 台湾 (T)

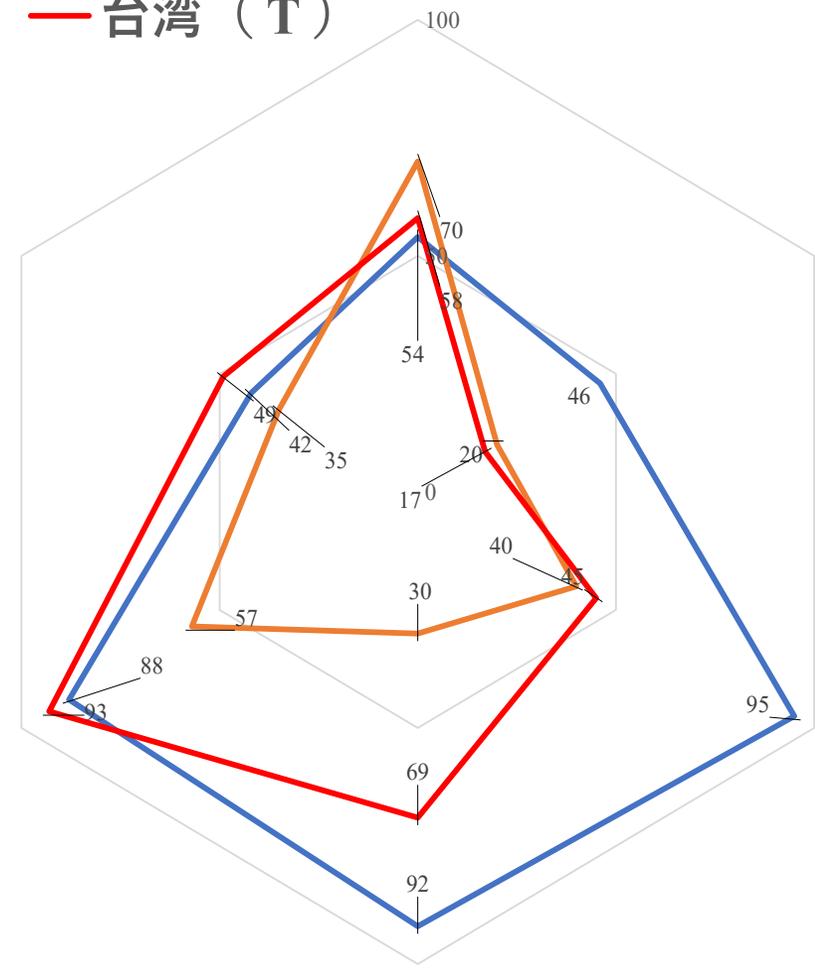
人生の楽しみ方

個人主義

長期的

男性的文化

不確実性の回避



注：Hofstedeの6次元モデルおよびHofstede Insightsを参考に、上田がグラフ化したもの。