

異文化マネジメント成功のヒント

ーグローバル経営へのホフステードの6次元モデルの活用



サイコム・ブレインズ株式会社
代表取締役社長 **西田忠康**
Tadayasu Nishida

海外での事業経営やプロジェクトの推進にあたり、国ごとの文化の違いへの対処は常に大きな課題である。時間感覚、顧客との付き合い方、上司や部下との関係など、日本人同士であればスムーズに進むことが、外国人が混ざってくると常識やルールが異なり、何かとうまくいかなくなると感じることが多い。また、外国といっても国によって文化は大きく異なる。経営者に求められるリーダーシップをとっても、アングロサクソンの国々ではゴールを明確に掲げ、プロセスはメンバーに権限委譲して動機づけることが良しとされる。しかしアジアや中南米では、権威があって親のように面倒を見てくれるリーダーが求められる。

国民文化を比較できるよう数値化

経営学者・社会人類学者であるオランダのヘルト・ホフステードは、文化について「あるグループを他のグループから区別する心のプログラミング」と定義した。文化とは価値観、つまりある状態の方が他の状態よりも好ましいと思う傾向であり、多くは強い感情と結びついて、「私たちと違う文化（やり方）は“悪い”」ということになる。

ホフステードの功績は、1つの文化を他の文化と相対的に比較できるように数値化したことである。1970年代にIBMの72カ国の社員11

万6000人を対象に国別の価値観を調査し、その結果を「権力格差の受容度」、「集団主義／個人主義」、「女性的文化／男性的文化」、「不確実性の回避度」という4つの次元で1から100までスコア化した。その後、「短期志向／長期志向」、「抑制的／享乐的」が加えられ、国民文化を比較する6次元モデルとなった。

際立つ3つの日本国民文化の特徴

日本の国民文化をホフステードの6次元モデルで見ると、「不確実性回避」、「男性的文化」、「長期志向」の3つが際立っている(図)。

不確実性回避の傾向が強いと、不確実で曖昧な状況に不安を感じ、それを避けるために入念な調査を行って合意形成や役割分担をきっちりと行う。ゼロディフェクトを目指す改善活動、「ハウレンソウ」と呼ばれる綿密な社内コミュニケーションにも不確実性回避の傾向が表れている。その反面、新しいことを始めるまでにはとにかく時間がかかるのである。一方米国や中国は不確実性回避の傾向が弱く、リスクに対して受容的である。こういった国ではアクションが先行する。経験しながらより良い解決法を探る手法が重視され、ベストプラクティスがもてはやされる。

女性的文化・男性的文化はモチベーションのあり方に関わっており、日本のように男性らしさが強い国では、家庭より仕事、昇進、上司や