

異文化のリスクマネジメントに関する理論と実際

—Hofstede モデルとベトナム日系企業の実態調査に関する比較研究を中心に—

専修大学名誉教授 上田和勇

Theory and Practice of Cross-Cultural Risk Management
—Focusing on Comparative Research on the Hofstede Model and a Questionnaire Findings with the Online Survey of Japanese Companies in Vietnam—
Senshu University, School of Commerce Kazuo Ueda

日系企業の海外進出時には多様なリスクとチャンスが存在するが、異文化の理解が商品開発はもちろん、人的資源管理の面でも重要な要因となる。本稿では第1に異文化研究の代表的研究者である G. Hofstede の6次元モデルの概要を示し、第2に6次元モデルによるベトナムと台湾の国民的文化特性を明確にする。第3に、ベトナムと台湾に進出する日系企業の異文化リスクに関する実態調査結果を検討するとともに、6次元モデルと同国の実態調査結果との比較を試みる。最後にそうした分析を踏まえたベトナムにおける異文化理解を通じた経営管理視点からの幸福経営のマネジメント・プロセスを提起する。

キーワード：異文化、ホフステード (Hofstede)、6次元モデル、幸福経営、異文化リスクマネジメント、心理的安全、異文化リスクマネジメント・プロセス

This paper examines the management process of the well-being and “happiness” of company’s employees through the cross-cultural understanding of the Japanese companies advancing to Vietnam, Taiwan based on some research findings.

The outline of this paper are as follows:

First, we discuss about the outline of the 6-dimensional model by G. Hofstede, a leading researcher in cross-cultural studies.

Secondly, we clarify the national cultural characteristics of Vietnam and Taiwan using a 6-dimensional model.

Third, we will examine the results of a survey on cross-cultural risks of Japanese companies expanding into Vietnam and Taiwan and try to compare the 6-dimensional model with the results of a questionnaire findings with the online survey particularly in Vietnam.

Finally, based on such analysis, we propose a management process for well-being and “happiness” management from the perspective of business risk management through understanding cross-cultures in Vietnam.

Keywords : Cross-culture, Hofstede, 6-Dimension Model, Well-being management, Cross-cultural risk management, Psychological safety, Cross-cultural risk management process

はじめに

コロナ禍がいまだに続いている現在、企業経営は経済的にも心理的にも非常に厳しい状況にある。こういう危機の状況にあるときに、筆者はこれまでの研究で危機を乗り越える力（レジリエンス力＝復元力）を醸成するとともに、社員と経営者間の信頼や心理的安全性を重視する経営、言い換えれば幸福経営が重要になるということを主張してきた。

本稿で検討する課題はそうした研究の延長線上にあるテーマで、特にベトナム、台湾に進出している日系企業の異文化理解を通じた幸福経営のマネジメント・プロセスを、若干の調査結果をもとに検討するものである。

幸福経営とは「社員の身体的、精神的、社会的健康などの増進を通じた幸福感の醸成を企業の重要な経営課題と捉えると同時に収益性向上をも結び付け、それらを統合的に捉えようとする経営手法である」。そのためには、会社および社員が関

わるリスクを最小化し、社員の持つ潜在的能力を最大化させ、幸福感を醸成する企業文化やマネジメント・プロセスが必要である。

幸福の概念は昔からあり、多様で国、人、時代により、また年齢など多くの属性により異なる捉え方があるが、近年、幸福の構成要素に共通の要因があることも指摘されている。人生にとり最重要なのが、働く職場での幸福感であり、そのことが企業の生産性などにもプラスの影響があることがいわれている。

本稿では第1に異文化研究の代表的研究者である G. Hofstede の6次元モデルの概要を示し、第2に6次元モデルによるベトナムと台湾の国民的文化特性を明確にする。第3に、ベトナムと台湾に進出する日系企業の異文化リスクに関する調査結果を検討するとともに、6次元モデルと同国の実態調査結果との比較を試みる。最後にそうした分析を踏まえたベトナムにおける異文化理解を通じた経営管理視点からの幸福経営のマネジメント・プロセスを提起する。

1. 国民の文化特性に関するホフステード (Hofstede) のモデル

オランダの文化人類学者 G. ホフステード (Geert Hofstede) は、1967年から116,000人のIBMの社員を対象に、72か国20言語で国別価値観を調査し、世界で初めて国別の文化の違いを分類しスコア化した。その後も精力的に、1990年代～2000年代にかけてはIBMの研究を継続的に他機関に応用し、追跡調査を行い、2014年にはM. ミンコフによる世界価値観調査の研究をベースに、現在の6次元モデルを作り上げている。

(1) 6次元モデルの概要

ホフステードは社会における文化的特性や国民特性を理解しようとするモデルを次の6つの視点から、6次元モデルとしてマクロ的に紹介している(次のカッコ内は企業や組織を意識して、筆者がそのポイントを示したもの)。

①権力格差の大小(組織構成員が上下関係の強さ

や距離をどれだけ受け入れるか)

②個人主義の強さ・集団主義の強さ(個人の利益尊重かそれとも集団の利益やニーズを尊重するのか)

③男性的文化かそれとも女性的文化が強いのか(業績や社会的成功に重きを置くのか、弱者支援や生活の質重視かどうか)

④不確実性の回避心(高いか低い)

⑤長期志向か短期志向か

⑥人生の楽しみ方(希望に対して充足的でポジティブか、それとも抑制的でネガティブか)

目には見えにくい国民特性を6つの尺度で分析し、見える化しようとするのは興味深い分析であり、いくつかの長所はあるが、同時に次のような批判もある(専修大学商学研究所主催の公開シンポジウム(2019年9月21日開催)における Matthew Allen, James Cook University, 特任教授の見解)。

◆ホフステードの6次元モデルの長所

- ・シンプルであり、複雑でないこと
- ・文化をステレオタイプ化し、文化の国際比較を可能にしたこと
- ・統計的に説明したこと

◆ホフステードの6次元モデルの短所

- ・文化的特性を単純な統計的な視点に変えて分析していること
- ・分断(解)による誤り(分析を6次元に分けた点)
- ・複雑なものを単純化しすぎていること

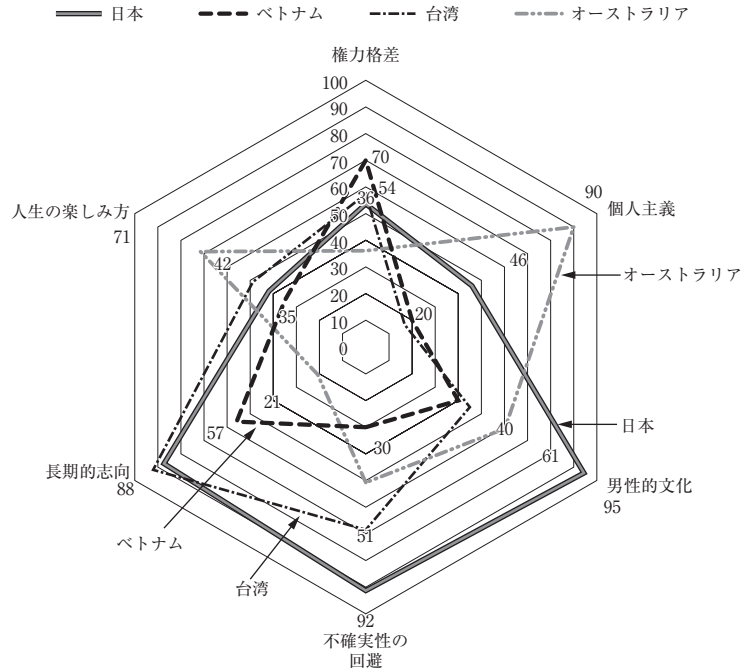
このモデルに関しては、こうした批判はあるものの、ホフステードによる4か国のカルチャー比較のレーダー・チャート(図表1)をみると、4か国(日本、ベトナム、台湾、オーストラリア)の差が明確にわかり、企業にとっては現地の顧客や外国人社員の意識や態度を理解する際の参考の一つになる。

(2) 6次元モデルによる国民の文化特性の特徴

①6次元モデルにみる4か国での文化的特性の顕著な違い

a. 最も大きな差は、実線の日本の不確実性への

図表 1 4 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。

回避心が他国に比べ非常に高く、男性的文化が強く、また長期的志向が台湾とともに高い点である。

- b. 点線で示したベトナムは権力格差が4か国中、最も高く、男性的文化が弱く（女性的文化が強い）、また不確実性への回避心も低い。
- c. ベトナムと台湾（一点鎖線）は不確実性の回避心と長期性という点で違いがある（台湾の不確実性への回避心はベトナムよりも強く、日本よりは弱い。長期性かどうかという点でも台湾はベトナムよりも長期性がある）。
- d. 西欧文化の特徴を持つオーストラリア（2点鎖線）は4か国中、個人主義が最も強く、また人生の楽しみ方の面で希望や望みに対して充足的志向が最も強い。

②日本、ベトナム、台湾、オーストラリアの各文化指標の比較

a. 権力格差の高低

ベトナムが4か国中最も高く、次に台湾、日本、オーストラリアの順。この面での4か国の差は他の文化尺度と比べ、それほど大きな違い

はない。ベトナムのように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。

b. 個人主義か集団主義か

この面での4か国の違いは顕著。オーストラリアは個人主義の態度が高く、次に日本そしてベトナム、台湾の順。ベトナムと台湾はこの指標ではほとんど同じカルチャーといえる。ベトナムと台湾は集団主義的カルチャーが強い。現地及び国内でも、ベトナム人へのコミュニケーションの取り方は、暗黙のコミュニケーションが重要で彼らの人間関係を重視しながらの情報共有が重要。

c. 男性的文化か女性的文化か

男性的文化の特徴は家庭よりも仕事優先、業績第一であり、この特徴が強いのがダントツで日本。逆に家庭優先、生活の質重視はベトナムと台湾であり、この尺度での日本と他の3か国との差は大きい。日本人経営者がベトナム人や台湾人を雇用する際には、この尺度面での双方のギャップが大きく、双方でのトラブルやスト

レスの基となる可能性が大である。

d. 不確実性への回避心

この文化的尺度も4か国の差が大きい。不確実性への回避傾向が高いというのは、リスク負担の回避傾向が高いということの意味し、この傾向が最も高いのが日本。この文化の下では規則や形式が重視され、社員も上司もストレスを抱える傾向が高い。企業トップは戦略よりも日々のオペレーションを気にする。この文化的特性が強い社会や組織ではリスクを避けようとする傾向があるだけに、新しいアイデアやイノベーションが生まれる可能性が低い。

e. 長期的志向・短期的志向

この文化的尺度は台湾と日本は長期的志向が強く、ベトナムは中間、オーストラリアは短期的志向が強い。

f. 人生の楽しみ方 (抑制的・充足的)

オーストラリアは人生の楽しみ方が充足的で職場では楽観主義が奨励される。余暇も重要。日本は平均値に近い。ベトナムは抑制的で社会規範、道徳的規範が強い。

(3) ベトナムにおける6次元別の国民の文化的特性の特徴

6次元モデルによるベトナム国民の文化的特性をいくつかの次元別に整理すると概ね次の顕著な特徴がある。

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、家族間のような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。幸せかどうかのポイントである。

④不確実性の回避心

不確実性の回避心に関するベトナムの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。こうした不確実性の回避心が低い社会や文化では、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

長期的か短期的かの指標で、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、この文化では人々は、真実は状況や文脈、時間により変わると考える。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。

⑥人生の楽しみ方 (抑制的・充足的)

人生の楽しみ方が充足的か抑制的かというこの指標では、ベトナムは35であり、かなり抑制的である。この文化では冷笑主義や悲観主義の傾向がある。余暇や欲望の充足には重きが置か

れず、行動は社会の規範により制限されるという知覚をするとともに、欲望充足にふけることは良くないと考える傾向がある。

以上がホフステードによる6次元モデルの概要と、特に日本、ベトナム、台湾、オーストラリアの4か国比較の概要である。本稿での焦点はそうした6次元モデルと実際にベトナムに進出している日系企業の社員が現地で感じている文化特性との比較検討であり、その点を次章以降で検討する。

2. ベトナムに進出する日系企業の異文化リスクに関する実態調査

ベトナム、台湾に進出する日系企業の現場での諸問題であるトラブル、誤解、価値観や習慣の違いなどが、例えば労働ストや生産性やモチベーションの低下などを招くが、これらを企業価値にマイナスの影響を与えるリスクと捉えると、リスクが職場での幸福感を下げる要素となる。ここではそれらを特に異文化リスクの視点からも捉えて、異文化リスクの実態を簡便な調査により実施した。

調査概要は以下のとおりである。

(1) 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し、効果的な対応を探ります。

②調査時期：

- ・2020年10月7日～10月29日（ベトナム）
- ・2020年12月5日～12月23日（台湾）

③調査方法：

- ・Onlineと一部郵送によるアンケート調査

④質問項目：

- 1) 現地社員の仕事観、国の文化、慣習の違いな

どによる異文化リスクを感じたことがありますか。

①感じた頻度（下記の一つを○で囲んでいたければ幸いです）

「非常に多い」、「時々ある」、「あまり感じない」、「全くない」

②年間、何回ぐらいありましたか。

（_____回／年）

2) お感じになった異文化リスクはどのような点に起因するものでしょうか。

（複数回答可。○で囲んでいたければ幸いです）

(ア) 一般的な生活慣習、習慣の違い（食習慣などの違いを含め、具体的にお書きくださいければ幸いです）

(イ) 国民性や宗教の違い

(ウ) 仕事に関わる価値観の違い（賃金、昇進・昇格・時間外労働等での考え方の違いなど）

(エ) 福利厚生面での考え方の違い

(オ) 社員やその家族とのコミュニケーションの違い

(カ) その他（簡単にお書きください）

3) 上記のリスクやトラブルをどのようにして解決しましたか。可能な範囲で具体的にお書きください。

4) お差支えのない範囲で貴社の概要をお書きください。

- ・社名（書いていただいても公表はしません）
- ・取扱商品（現地法人の主な取扱商品）
- ・年商（大体の本社の年商：公表可能な場合）
- ・社員数（大体の国内と現地）
- ・企業理念あるいはモットー（標語など）

⑤調査対象：

- ・ベトナムと台湾の日系企業約200社を対象に調査し、30社から回答

⑥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上田プロジェクトが実施

上記調査結果について、以下、ベトナムと台湾

進出企業が経験した①異文化リスクの概要, ②異文化リスクへの対応策他について検討する。

(2) ベトナムと台湾の調査結果に見る異文化リスクの概要

①回答企業30社の異文化リスクの知覚レベル

ベトナムと台湾の異文化リスクの知覚レベルを示したのが図表2である。

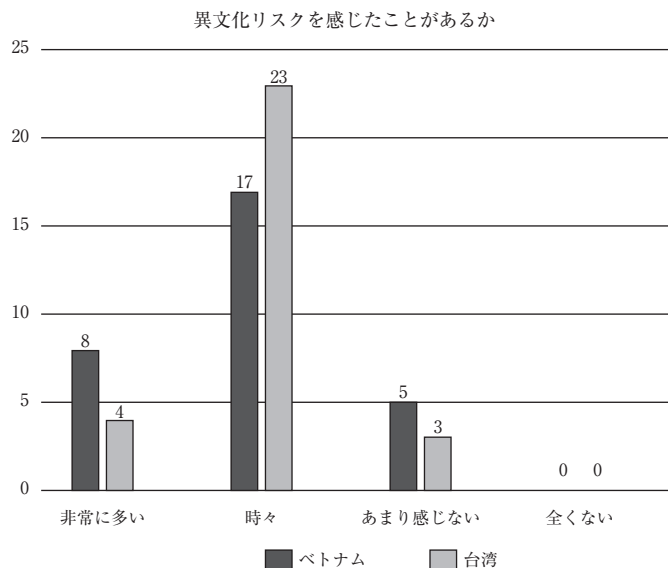
30社の回答で「非常に多い」と回答した日系企業はベトナムで8社, 台湾は4社であり, ベトナムでは台湾の2倍である。「時々感じる」ではベトナム17社に対し, 台湾23社と台湾が多いが, 「非常に多い」という尺度からみて, 大雑把な調査ではあるがベトナム進出の日系企業の異文化知覚レベルは台湾のそれよりも高いといえよう。

②調査結果による異文化リスクの主な内容 (ベトナム)

- 1) 「特に仕事については, 指示待ち・いわれたことのみを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) 「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する習慣を大事にしている)。(スポーツスクール)
- 3) 「ミスをしてでも人前で怒らない。(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)
- 4) 「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)
- 5) 「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。(悪いこと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いるから, ルールを守れと言っても全く通用しない。(スポーツスクール)
- 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こと」。(自動車部品再生)
- 7) 「私が特に感じるのはベトナム人の多くの人々が, 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

図表2 ベトナムと台湾の異文化知覚リスクレベル



注: 調査結果を参照に筆者作成。

うに指導をしています」。(ベトナム進出コンサルティング)

③アンケート調査回答による異文化リスクへの対応 (ベトナム)

- 1) 報告, 連絡, 相談などに関して, 最も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, 論理立てて説明し, 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こと。
- 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。ただもし, 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) 解決方法はなく, 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ほないと感じる。
- 10) 結論から言うと, 自分自身の考え方や, 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, 分かりやすい表による説明。
- 13) 言うことはきちんと言うが, 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) 日本人がベトナムと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。

以上の日系企業の知覚リスク最小化策をみると, 明らかに異文化への理解を通したソフト・コントロール策がほとんどである。筆者はすでに別稿で異文化リスクのマネジメント策についてはその概要を検討したが(上田和勇(2019)「ビジネスにおける異文化リスクのマネジメント—ASEANにおける日本企業の経営リスクマネジメントの在り方—」専修大学商学研究所, 『専修ビジネス・レビュー』pp.11-21。), 異文化リスクのマネジメント・ツールには主にハード・コントロールとソフト・コントロールがあり, 社員のモチベーションや価値観の共有, 信頼の向上などの面でソフト・コントロール策の実行が有効であり, 現場でもそのような方向での施策がとられていることが分かった。

3. ベトナムにおける6次元モデルと実態調査結果との比較分析

ここではホフステードの6次元モデルによるベトナムの文化特性と筆者による実態調査結果とを比較分析し, ホフステードのモデルと実際のベトナム進出日本企業が知覚している文化特性とを比較する。

図表3の左側がすでに示したホフステードの6

図表 3 6次元モデルと実態調査結果との比較分析表

比較指標	ホフステードの6次元モデルの見解	実態調査結果による関連見解
1) 権力格差	<p>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を意味している。</p> <p><u>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。</u></p>	<p>特に仕事については、指示待ち・いわれたことのみを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)</p>
2) 個人主義・集団主義	<p>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。</p> <p><u>攻撃は恥につながり、メンツをなくすことにもつながる。</u></p> <p><u>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。</u></p>	<p>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することを大事にしている)。(スポーツスクール)</p> <p>ミスしても人前で怒らない。(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)</p>
3) 男性性・女性性	<p><u>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、人々は連帯、労働面における質に重きを置く。</u></p> <p><u>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。幸せかどうかのポイントである。</u></p>	<p>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)</p>
4) 不確実性の回避心	<p>不確実性の回避心に関するベトナムの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。</p> <p><u>こうした不確実性の回避心が低い社会や文化では、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。</u></p>	<p>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。(悪いこと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いるから、ルールを守れと言っても全く通用しない)。(スポーツスクール)</p>
5) 長期・短期志向	<p><u>長期的か短期的かの指標で、ベトナムは57であり、短期的志向が強い。</u>実用性重視の文化があり、この文化では人々は、<u>真実は状況や文脈、時間により変わると考える。</u></p>	<p>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こと。(自動車部品再生)</p> <p>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)</p>

注：アンダーラインは特にモデルと実態とが近似している部分である。筆者作成。

次元モデルによるベトナムの文化特性であり、同表右側が実態調査結果である。

図表3から言えることは、特に5つの指標（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）について、ホフステードの6次元モデルでの一般的見解（図表3の左側）と筆者によるアンケートでの実態調査結果（図表3の右側）とではかなり近似の結果が得られたということである。

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かなりの程度、適応可能であり、日系企業のマネジャーおよび本社のスタッフにおいても経営管理視点からの人的資源管理面での有益な指針として理解できよう。

4. ベトナムにおける6次元モデルとアンケート調査結果を踏まえた異文化リスクマネジメントの方向性

ここでは、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ので、この視点から調査結果を踏まえて小括としてベトナムにおける異文化リスクマネジメントの方向性について検討する。

(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

この点に関し筆者が2019年に訪問した下記企業の例を以下、示してみよう。

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社はきれいなビルにあり、清潔なオフィス。業務中にラジオ体操の音楽を流していたとともに、オフィスに卓球台、パターマット、サンドバッグなどの設備を配置。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。

(3) 短期志向が強い

ベトナム社員の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。

前述の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、人材を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。

以上の検討からも分かるように、日系進出企業においては、特に異文化を理解しつつ、関係者とりわけ社員の幸福感と生産性他を伸ばすマネジメントを志向することが重要である。このことは国内のオペレーションにおいても同様、日本人社員の微妙な個性や価値観の違いを踏まえた人的資源管理が本社サイドにおいて必要である。

筆者はこれまで異文化リスクのマネジメント問題について、何度か講演や報告をしてきたが、フロアからのコメントの中で印象深いコメントとして次のものがある。それは、こうした検討結果を是非、本社サイドの人事や関連部署のリーダーに伝えてほしいというものであった。現場では異文化の違いによる対応の必要性を認識しても、その対応を効果的にし、社員のモチベーションやパフォーマンスの向上に結び付けるには本社サイドのいわば経営管理視点からの事前研修や人的資源管理による協力が必要であろう。その際に筆者は現場での幸福感の醸成とパフォーマンス向上の双方の目的達成のための下記の異文化リスクの管理

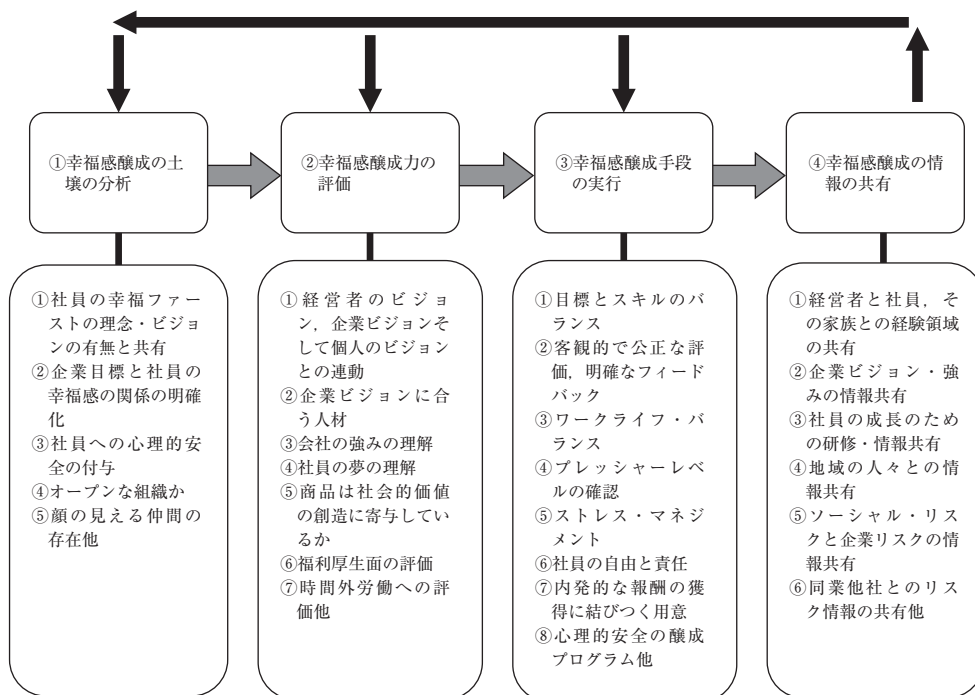
プロセスを提案したい。

5. 経営管理視点からの幸福感とパフォーマンス向上のための異文化リスクマネジメント・プロセス

図表4はリスクマネジメント視点から、企業における幸福経営のマネジメント・プロセスを現代的なリスクマネジメント・プロセスの考え方に沿って示したものである。これには4つの段階すなわち①幸福感醸成の土壌分析、②幸福感醸成力の評価、③幸福感醸成手段の実行、④幸福感醸成に関する情報共有がある。そして、各段階において、経営者はどういう事柄に留意しつつ幸福感の醸成を自社内に作り上げていくべきかのサブ要因を示している。これらサブ要因を幸福経営実践のためのチェック項目として活用することができる。

以下、幸福経営のマネジメント・プロセスの各段階でのポイントのみを指摘する。

図表4 幸福経営のマネジメント・プロセス



注：筆者作成。

①幸福醸成の土壌分析

a. 社員の幸福ファーストの理念・ビジョンの有無と共有

経営者のこの面での経営哲学が最重要であり、それを関係者、特に社員と共有すること。

b. 企業目標と社員の幸福醸成の関係の明確化

社員の幸福醸成を単なる絵に描いた餅にするのではなく、幸福醸成が社員のみではなく顧客、中間業者など多くの利害関係者の幸福ひいては社会の幸福につながり、自社製品・サービスの売り上げなどにも貢献することの関係性を明確にすること。

c. 社員への心理的安全の付与

社員に過度のストレスを与える要因は様々なリスクにつながる（事故、不正、モチベーション低下他）。必要に応じ責任を負わせると同時に何でも言える雰囲気や心理的安全感を下げ、自由な意見交換の元となる。

d. オープンな組織か

官僚的でマニュアル重視などの組織から幸福醸成は生まれにくい。cとも関連するがオープンな組織が革新にも幸福醸成にも必要。

e. 顔の見える仲間の存在他

社員間の信頼がないところに良いチームプレイは生まれにくい、幸福醸成も生まれにくい。成功も失敗も認め合う土壌が大切。

②幸福醸成力の評価

a. 経営者のビジョン、企業ビジョンそして個人のビジョンとの連動

上記3者のビジョンの連動が重要であり、下記bにあるように新規採用時にその確認をすること。

b. 企業ビジョンに合う人材

c. 会社の強みの理解

会社には様々な視点で強みと弱みがあるが、幸福醸成が生まれるには企業の持続力も重要なので、特に強みを明確に認識し、企業競争力や成長に結びつけること。

d. 社員の夢の理解

社員のビジョン、夢を理解し、その実現の後押しをすること。ミャンマーに進出した山口県

の中小企業 M 社はこの点を重視している。

e. 商品は社会的価値の創造に寄与しているか
商品・サービスそのものが社会的問題の解決に寄与していることで社員の働きがい大きく向上する。

f. 福利厚生面の評価

社員を思いやる心が大切であり、それが社員やその家族に伝わることが重要。

g. 時間外労働への評価他

③幸福醸成手段の実行

a. 目標とスキルのバランス

双方のバランス化ができるように研修・指導が重要。

b. 客観的で公正な評価、明確なフィードバック
オープンで公正な評価とともに、各社員の仕事の進捗状況につき、先を見据えた現状把握とアドバイスをすることが重要。

c. ワークライフ・バランス

d. プレッシャーレベルの確認

下記eとも関連するが、高すぎるプレッシャーは様々なリスクを生む。

e. ストレス・マネジメント

f. 社員の自由と責任

g. 内発的な報酬の獲得に結びつく用意

h. 心理的安全の醸成プログラム他

④幸福醸成に関する情報共有

a. 経営者と社員、その家族との経験領域の共有

b. 企業ビジョン・強みの情報共有

c. 社員の成長のための研修・情報共有

d. 地域の人々との情報共有

e. ソーシャル・リスクと企業リスクの情報共有

f. 同業他社とのリスク情報の共有他

おわりに

本稿では異文化研究の代表的研究者である G. Hofstede の 6 次元モデルの概要を示すとともに、そのモデルの検証をベトナムと台湾に進出する日系企業の異文化リスクに関する実態調査結果を参考に比較検討した。その結果、日本、台湾、ベトナムの 3 か国に関する 6 次元比較では、日本人の

それは台湾に近く、ベトナムとの相違が次の点で高いことが分かった。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。

またマクロ的な6次元モデルでの国民文化特性の指摘とミクロ的なアンケート調査による回答とでは、ベトナムに関しては互いに相似的な回答が多い点も分かった。その結果、ソフト・コントロールによるリスクマネジメントの実行が有効である点も指摘できた。

最後に、異文化理解とともに経営管理視点から現場での社員の幸福感の醸成とパフォーマンスを同時に向上させるリスクマネジメント視点からの幸福経営の管理プロセスを提起したが、今後は本社サイドにおいてもこのプロセスの実践が望まれる。

台湾のさらなる分析および幸福経営の実効性の高さに関する検討は今後の課題として別稿に譲りたい。

注

本稿は下記参考文献、特に上田和勇編著(2021)「ソフト・コントロールによる異文化リスクのマネジメント」

『ビジネスにおける異文化リスクのマネジメント—アジアを中心に—』専修大学商学研究所叢書第20巻のpp.1-33の一部に加筆・修正をするとともに、新たにベトナム調査結果の分析をしたものである。

なお本稿では「台湾」の呼称については、法令他の正式名称ではなく、一般的呼称としての「台湾」を用いている。

<主要参考文献>

- 上田和勇(2016)『ビジネス・レジリエンス思考法—リスクマネジメントによる危機克服と成長—』同文館出版
- 上田和勇(2019)年「ビジネスにおける異文化リスクのマネジメント」専修大学商学研究所『専修ビジネス・レビュー』Vol.14, No.1.
- 上田和勇(2020)「リスクのグローバル化とリスクマネジメント—ビジネス文化の国際比較とリスクマネジメントの方向性—」日本リスクマネジメント学会『危険と管理』第51号
- 上田和勇編著(2021)「ソフト・コントロールによる異文化リスクのマネジメント」『ビジネスにおける異文化リスクのマネジメント—アジアを中心に—』専修大学商学研究所叢書第20巻
- 前野隆司(2017)『実践ポジティブ心理学—幸せのサイエンス—』PHP 研究所
- 前野隆司, 小森谷浩志, 天外伺朗(2018)『幸福学×経営学』内外出版社
- エイミー・C・エドモンドソン(2014)『チームが機能するとはどういうことか』英治出版, Amy C. Edmondson(2012) *Teaming How Organization Learn, Innovative, and Compete in the Knowledge Economy*, John Wiley & Sons 他