

PMIニュースレター

「こちらシナジー最前線」

Vol. 12

本稿に対するお問い合わせ先:

GCA 戦略PMI アソシエイト 杉原祐紀
yukisugihara@gcakk.com

世界中の文化は3つに集約できる？

「うなづく」というジェスチャー。多くの人は、Yesという意味にとらえます。しかし、ブルガリアではNoを意味するそうです。

世界の人口は約75億人超。国や宗教、民族、人種、言語、世代、性別など、それぞれに固有の文化を持ちます。たとえばもし、世界中の人が、皆、同じ言語を話せるとしましょう。話せばわかる、言葉さえ通じれば、何でも分かり合えそうな気がします。でも、本当にそうでしょうか。たとえ言葉が通じたとしても言葉のとらえ方が異なったり、習慣の違いがあったりします。文化が違うのだと頭ではわかっている、**「非常識だ」、「説明が面倒」、「どうせわかってもらえない」**となってしまうがちです。

そんな中、「世界中の人々の特徴を3つのコード(※1)に区別できる」と提唱する方がいます。渥美育子氏(※2)という日本人女性です。渥美氏の理論は、IBMやGEをはじめとして、名だたるグローバルカンパニーに採用され、グローバル人材育成に活用されています。

渥美氏の理論の面白いところは、人間の考え方や習性は、その記憶や体験により作られる。つまり、民族であれば、その特性は歴史によって作られてきている、という点です。アメリカならば200年、中国なら5000年前まで遡らなければ、なぜそうした考え方になってきたのかは、わからない。渥美氏は、それぞれの国の歴史を根元まで遡り、それぞれの民族は各々違う経緯を経ながらも、最終的にこの3つのコードに整理できることを発見したとのこと。



モラルコード

リーガルコード

レリジヤスコード

※1 コードとは、その社会が重視する価値観によって形成された規範です。

※2 本ニュースレターは、渥美育子氏が考案した3つの文化コードの概念をもとにして、独自の解釈や例を加えたものです。オリジナルの定義や説明については、「グローバル企業で30年間伝え続けてきた「世界で戦える人材」の条件」(PHPビジネス新書)をご参照ください

周囲との調和重視の「モラルコード」

まず、我々(の多く)に一番わかりやすい「モラルコード」です。このコードの特性が強い人は、周囲の人との波風を立てず、平和裏にものごとを進めることに価値を置きます。

そのため、自分の意見やルールでなく、周囲の人の意見次第で、正しいとされることが変わることがあります。「赤信号、みんなで渡れば怖くない」と、他の人がそうしていれば自分もやる、といった行動を取りがちなのも、このコードに該当する人々の共通点です。正しさがあいまいになりがちであるがゆえに、善と悪(白と黒)の区別をつけたがるのもこの傾向のひとつかもしれません。

「きっとこんなことをしたら、お客様はもっともっと喜ぶのではないか...」。お客様を喜ばせるためには、契約内容以上のサービスを提供したいというサービス提供者と、相手からの予想外のサービスに「ここまでしてくれるのか」と感激する顧客。これこそが典型的なモラルコードの人々のやりとりです。

お察し通り、日本人は、モラルコードの特性の強い人々だとされています。

モラルコードの国

- | | | | | |
|------|---------|----------|----------|---------|
| • 日本 | • ベトナム | • フランス | • メキシコ | • ガーナ |
| • 韓国 | • タイ | • イタリア | • ブラジル | • コンゴ |
| • 中国 | • ラオス | • スペイン | • アルゼンチン | • ウガンダ |
| | • カンボジア | • ポルトガル | • パラグアイ | • アンゴラ |
| | • ミャンマー | • オーストリア | • ウルグアイ | • ジンバブエ |
| | • フィリピン | • クロアチア | • チリ | ほか |
| | • スリランカ | • チェコ | • ペルー | |
| | | • スロバキア | • ボリビア | |
| | | • ポーランド | • ベネズエラ | |
| | | • ロシア | • コロンビア | |

ルールの下、機会の公平性を重視する「リーガルコード」

リーガルコードという名前から、法律を重視する価値観だろうと思うかもしれませんが。このコードの人々はとにかくルールを重んじます。ルールを明確に定める、でもその活かし方は各人次第。つまりは、ルールの下「機会が平等に提供される」ことに価値を置いているのです。

アメリカやカナダ、イギリス等の国々の多くの人々が、このコードに該当するとされています。これらの国は多民族国家。フェアであるように明確なルールを定めるのは、さまざまなバックグラウンドを持つ人々が共存するための知恵だといえるでしょう。加えて、北欧諸国もリーガルコードに該当します。北欧地域でかつて活躍したヴァイキングは、徹底した平等主義であったと言われています。

このようにルールの下での公平性を大切にするようになった背景は、国によって様々。結果的に同じ価値観を持つ国を、「リーガルコード」と称しています。

おもしろい話があります。テニスでは、球がコートに入ったか否かで加点され、それを審判が判断します。もし、ぎりぎりでコートの外に出たボールを、審判が「入っていた」と判定（誤解）した場合、どうなるでしょうか。ここには2つの考え方があります。ひとつは、ルールでは「審判が決める」とあるので、それは入っていたとする考え方。もうひとつは、ボールが入ったかどうかはルールであり、「審判が間違っている」とする考え方です。前者がリーガルコード、後者が前述のモラルコード特有の考え方です。

先に述べた、「契約内容以上のサービスをする業者」の例ですが、リーガルコードのお客様の場合、「契約外のことでより儲ける力があるのに、なぜそれを契約に明記しなかったのか。どうも信用ならない」と捉えられます。同じことをしているのに、モラルコードとリーガルコードでは、受け取り方が真逆になります。

リーガルコードの国

- | | | |
|------------------------|----------|----------|
| • アメリカ | • スウェーデン | • シンガポール |
| • ケベック州以外
のカナダ | • ノルウェー | ほか |
| • イングランドを中
心としたイギリス | • デンマーク | |
| | • アイスランド | |

中国、韓国、フランス、メキシコ、ガーナ...、共通点は？

リーガルコードの見方では、モラルコードのようにルールがあるのにそれを軽視すると、不信感の元になります。そして、モラルコードは主体性がないようにも見えるかもしれませんが、しかし別の見方をすれば、自分を犠牲にすることを厭わないほど、周囲の人との調和を大切にしている文化だともいえます。

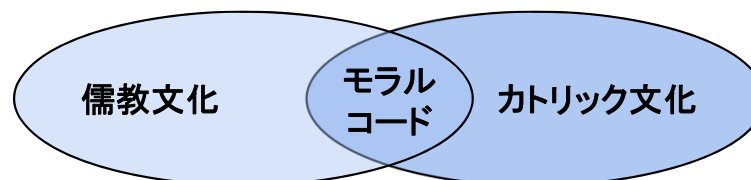
日本がモラルコードに分類されるというのは、納得感があることと思います。意外なのは、フランスなどの欧州の国もモラルコードに分類されるということです。さらには、中国や韓国などのアジアの国々だけでなく、中南米、アフリカ諸国まで該当するのです。一体、どういうわけで「同じ」なのでしょう。

昨今の政治情勢に鑑みると、同じアジアでも中国や韓国は日本に比べて自己主張が強い国に映るかもしれません。周囲の人との調和を重視する文化からは、かけ離れて見えるかもしれません。では、ここで言う「周囲」とは、どれぐらいの範囲を指すのでしょうか。中国や韓国では、家族や血縁関係、人脈を大切にしたり、目上の人や権力者との上下関係を重視したりする文化があります。これは儒教の教えに由来するようです。つまり「周囲の人」とは、日本でもいう「内(ウチ)」の人。中国や韓国が、自己主張が強く見えるのは、内、すなわち自国を大切に扱うあまりにそれ以外の外(ソト)、他国に対しては、より一層はっきりと自己主張するからといえるでしょう。

一見、アジアとはまったく違う文化に見えるフランス、イタリア等の一部のヨーロッパ諸国、南米やアフリカ諸国。これらの国々は、皆、カトリック文化圏です。カトリックでは、神と人との間に、教皇や司教などの聖職者が階層として存在します。聖職者が教義(カトリックとして正しいとされること)を唱え、自分の教区の信者を導きます。自分の考えや解釈ではなく、共同体の中に、正しい教えがある。共同体での教えに則ることが、よきカトリック教徒であることにつながっている。こんな歴史が、周囲の考えを大切にする文化を形づくったと考えられます。カトリックの教えそのものも、家族や身内を大切にしよう説いています。

儒教圏とカトリック文化圏では、周囲との調和を大切にしてきた背景は異なります。しかし、結果的に、同じような価値観を持つ文化圏となってきたということで、これらをモラルコードと分類しています。

モラルコードの世界で尊敬される人は、徳の高い人、他人のことを考えられる人です。一方、リーガルコードでは、ルールに基づき、約束どおりにものごとを進められる人が信頼されます。モラルコード、リーガルコードのどちらかが正しい、というわけではありません。価値を置く点が、自分のコードとは異なるものだということをあえて意識しておく、誤解を防ぎやすいでしょう。



神の思し召し次第の「レリジャスコード」(イスラム文化圏)

日本からは最も馴染みが薄く、とらえにくい存在であろう「レリジャスコード」(イスラム文化圏)。

経典や戒律を「ルール」と捉えると、リーガルコードに類似しています。しかし、ルールの下に機会の公平性を確保する、という考えに基づくものではありません。よきムスリムであるために守るのです。また、年配者を敬ったり人間関係を重視する点は、モラルコードにも似ています。しかし、周囲の人との関係性に配慮するために「正しいとされること」(神の教え)が変わることはありません。他の2つのコードと決定的に異なるのは、価値の中心が「神の教え」にあるという点です。レリジャスコードで尊敬される人は、イスラムの教えに詳しい人です。神の教えは絶対で、問答無用(Non negotiable)の不可侵の領域があるのです。

たとえば、時間の感覚。未来のことは人間に決められるものではなく、神の領域であるという考え方があります。イスラム教圏で「何月何日に会おう」と未来のことを約束をすると、「インシャ・アッラー(神の思し召しのままに)」という言葉を目にする場合があります。「神がそれを望むならば、何月何日に会いましょう」という感覚のようです。未来のことは「神の思し召し」次第で、本当に会えるかどうかは、その時にならなければわからない。こう聞くと、他人任せならぬ「神任せ」のように聞こえるかもしれませんが。しかし別の見方をすれば、自分にコントロールできることと、できないことを明確に切り分けているともいえます。不可侵の領域に対して交渉をしても、相手にはどうすることもできないのです。レリジャスコードの人々と接する際には、何が「絶対の領域」とされているのかを、確認しておくともよいかもしれません。

この考え方を拡大解釈すると、「問答無用で何かを思い込むこと」もレリジャスコード的だと呼ぶことができるかもしれません。例えば、「雪が降っても会社には必ず出社すべき」「新入社員は上司よりも早く帰ってはならない」など、無意識にこうあるべきだと信じていることはないでしょうか。あるいは、日本企業によくある「過剰品質と言われようと、品質は絶対的に高いものでなければならない」といった品質絶対主義、標準化絶対主義なども、良い悪いでなくこのレリジャスコードの傾向のひとつに該当するかもしれません。

レリジャスコードの国

- | | | |
|-----------|------------|-----------|
| • トルコ | • エジプト | • アフガニスタン |
| • シリア | • チュニジア | • パキスタン |
| • イラン | • モロッコ | • インドネシア |
| • イラク | • アルジェリア | ほか |
| • ヨルダン | • リビア | |
| • パレスチナ | • マリ | |
| • サウジアラビア | • ニジェール | |
| • イエメン | • チャド | |
| | • スーダン(北部) | |

さて皆様は、どのタイプでしょうか？

これまでの説明で、3つのコードは、国や民族に属するものだとの印象を受けた方が多いかと思います。確かに、コードは長い歴史の中で作られてきたものですので、国家や民族と深い関係があります。ただ、既にお気づきかもしれませんが、リーガルコードの国の中にも、「モラルコード的な人」は存在するものです。イスラム教徒ではなくても、「なるようになるさ」と運を天に任せるような「レリジヤスコード的な人」は、存在するものです。問答無用で何かを信じる場合も、広義のレリジヤスコードと言えるかもしれません。つまり、世界中の文化を3つにタイプ分けするだけではなく、1つの国の中でも、ひとりひとりの傾向を知るために、このコードを使ってみることができるのではないでしょうか。自分は「モラルコード」文化の中でも、比較的「リーガルコード」を重視するタイプ。仕事仲間に対しては「モラルコード」の対応を期待している傾向が強いなどと、自分自身の傾向を把握することにも、活用できます。国家や歴史とまではいかなくとも、家庭環境や入社した企業の文化など、様々なものが個々人のコードを形成していると言えるでしょう。

文化の違いを、やみくもにストレスだと感じるのではなく、「だから相手はその行動をとるのだ」という背景がわかっていると、急に楽に接することができるようになるのではないでしょうか。特に初対面のときには、相手の国からある程度、相手のコードを想像することができます。そうはいても、同じコードに属していても、個々人の価値観は一様ではありません。この特効薬を使った後は、時間をかけて相手とのやりとりを通じて個人の特性や背景を理解し、自分を知ってもらうことが、信頼関係構築の手立てとなるのではないでしょうか。

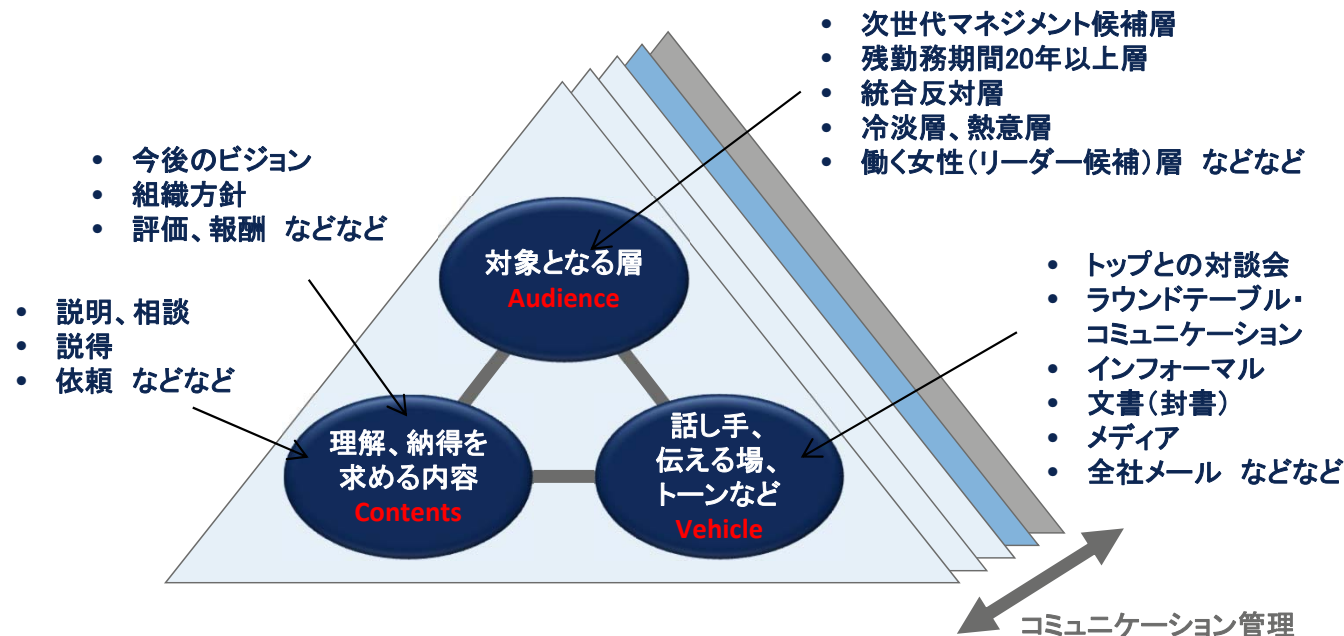
GCAのチェンジマネジメントサービス

GCAでは、PMIや企業変革などを効率的、効果的に進めていくための「意識改革(チェンジマネジメント)」サービスを用意しています。特に、PMIでは複数の会社が統合されていく局面において、相手の文化的・心理的な背景に適したコミュニケーション方法が求められます。

こういった感情を持つステークホルダーが存在するか(オーディエンス)、そのオーディエンスに対して何を理解してもらうのか(メッセージ)、それをどのような場で伝えるべきか(ビークル)、の3点からなるコミュニケーショントライアングルを定義し、今その変革に何枚のトライアングルが、どういう順番で実行されるかを日々管理していきます。

単なる部門や職位による分類に陥りがちなオーディエンスの特定において、今回ご紹介したコード分類は、相手の感情や心理状態を想定する有効な切り口の1つとなります。

コミュニケーション・トライアングル



本稿に対するお問い合わせ先:

GCA 戦略PMI アソシエイト 杉原祐紀
yukisugihara@gcakk.com