



# 多文化適応 授業第2回目

# 学びのポイント

- 変化への対応の仕方の文化的傾向
- モチベーションの要因の文化的傾向
- パースペクティブテイキング

# 文化次元 国民文化を知るツール



# 変化への対応の仕方の文化的傾向

➤ 変化の激しい環境でも成果を出す

個人・集団主義

不確実性の回避・許容

# 変化への対応と関係 する文化次元②

# 不確実性の回避-許容 Certainty

# 不確実性の許容-回避

あいまい、未知、または予測できない状況に脅威を感じる度合い

## 不確実性の許容



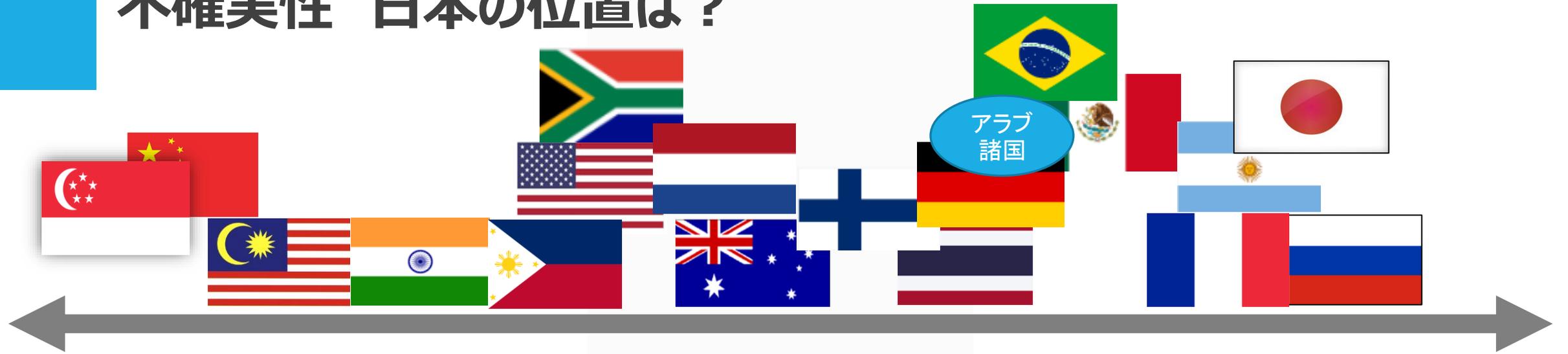
- 不確実なことは自然なことで、受け入れている
- ストレスや不安感は低い
- 絶対に必要な規則以外は必要ない
- 違うということに興味がある
- 学生は創造性、討論に関心がある
- 教師が「わからない」と言うことがある

## 不確実性の回避



- 不確実性は脅威
- ストレスや不安感が高い
- 規則を求める
- 違うということは危険である
- 学生は一つの正解を見つけ出すことに関心
- 教師は何についても答えられる存在

# 不確実性 日本の位置は？



A

B

C

D

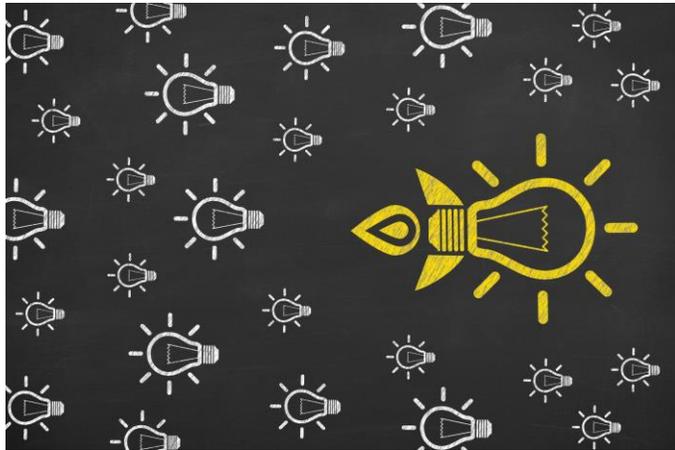
E

不確実性を許容  
Tolerance for Ambiguity

不確実性を回避  
Need for Certainty

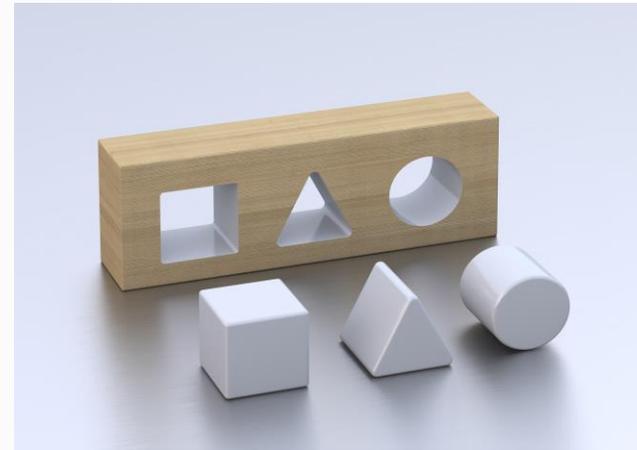
# 不確実性の許容-回避 仕事の進め方の違い

## 不確実性の許容



- 未知の領域が残っていても  
もまずやってみる
- 話し合いのプロセスに焦点がある
- 枠にとらわれないやり方が奨励される

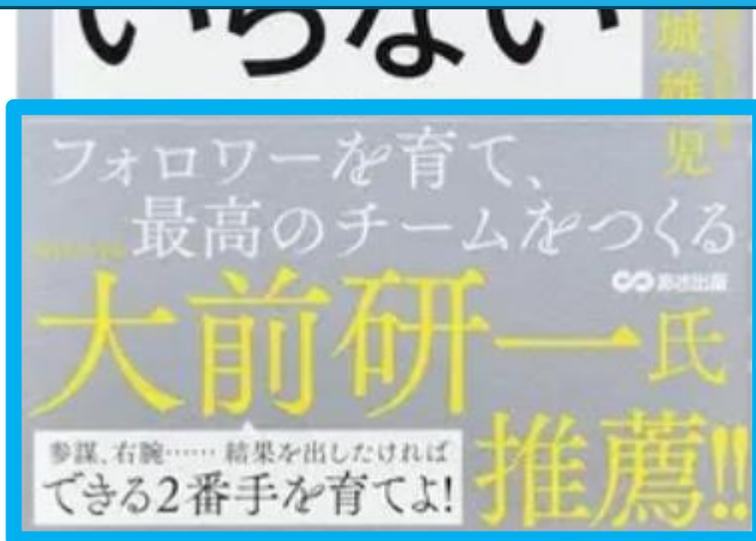
## 不確実性の回避



- 曖昧なことが残らないように、  
まず準備をする
- 話し合いの結果に焦点がある
- 前例・詳細を求める

# 不確実性は広告にも反映されている

不確実なことを回避：専門家や確立された方法が信用される  
不確実なことを許容：ジェネラリストと常識が信用される



左参照元：<https://www.kinokuniya.co.jp/f/dsg-08-EK-0433716>

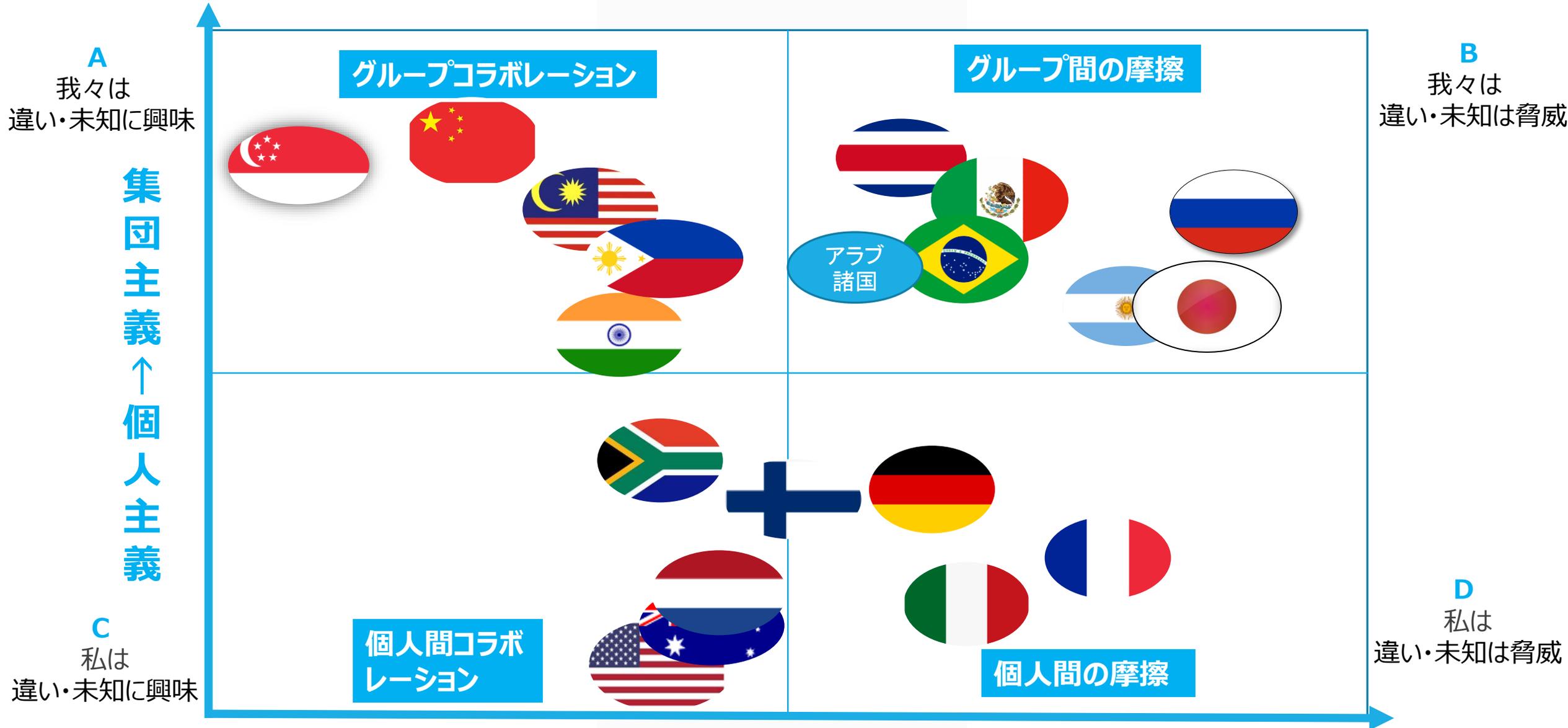


右参照元：<https://www.kelloggs.com/ja-jp/products/coco/coco-kuns-chocolate-krispies.html>

変化への対応

個人・集団主義  
×  
不確実性許容-回避

# 変化への対応の仕方



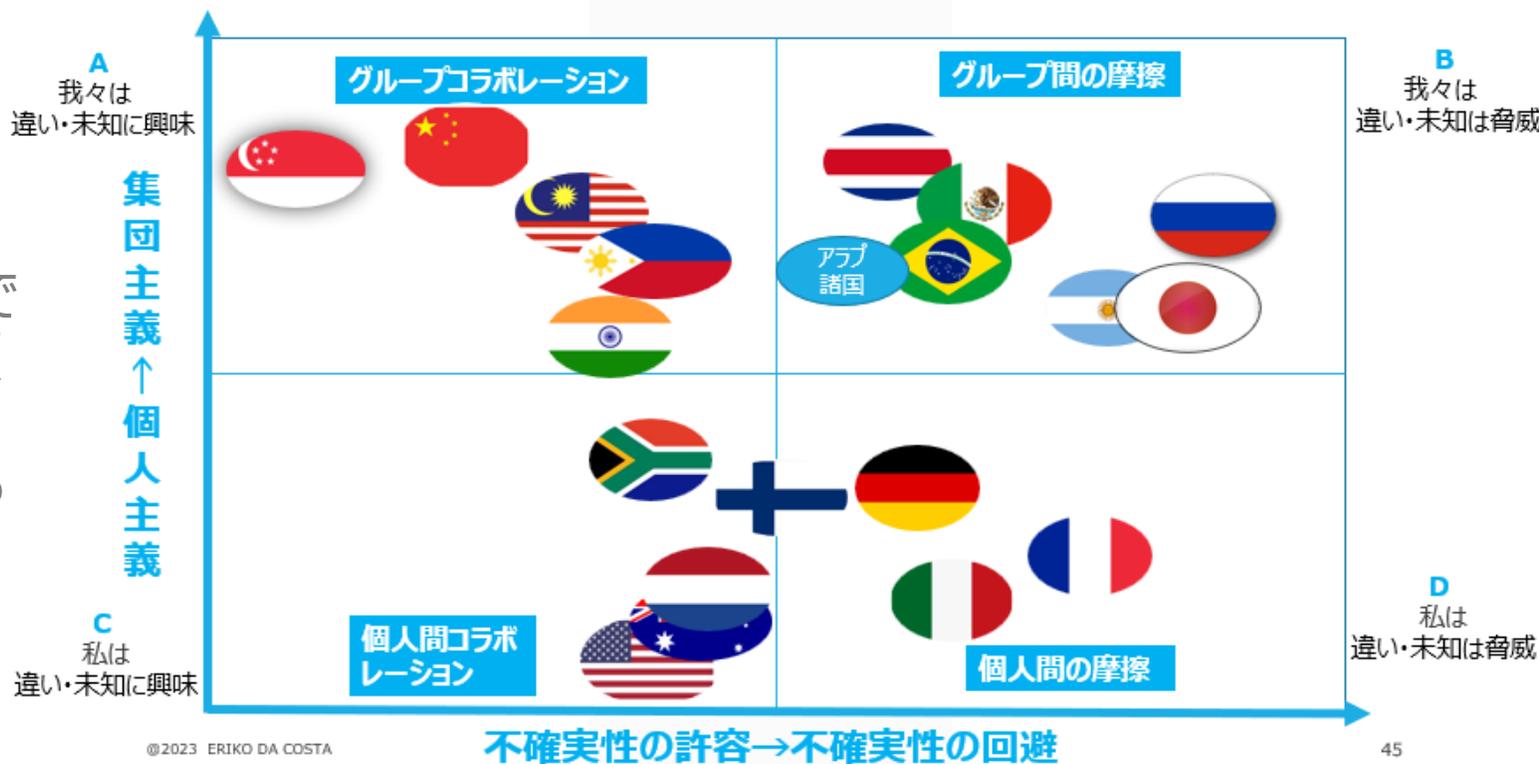
# ディスカッション

① 個人としてA～Dのどの変化への対応の仕方の傾向がありますか？ そう考えた背景は何ですか？

② 皆さんが所属する・取引のあるグループでは、A～Dのどの変化への対応の仕方の傾向がありますか？ そう考えた背景は何ですか？ →②は各自別途お時間のあるときに考えてみてください。

職場で実際にあった変化への対応を振り返ると考えやすいです

## 変化への対応の仕方



# モチベーションの要因の文化的傾向

- 文化的に多様な仲間で動いていく・動かす

不確実性の回避・許容  
生活の質-達成志向

# モチベーションの 要因の傾向と関係 する文化次元②

生活の質志向  
-達成志向  
Achievement

# 生活の質志向 達成志向

生活の質と他者の援助を重視するか 目標達成と仕事を重視するか

## 生活の質



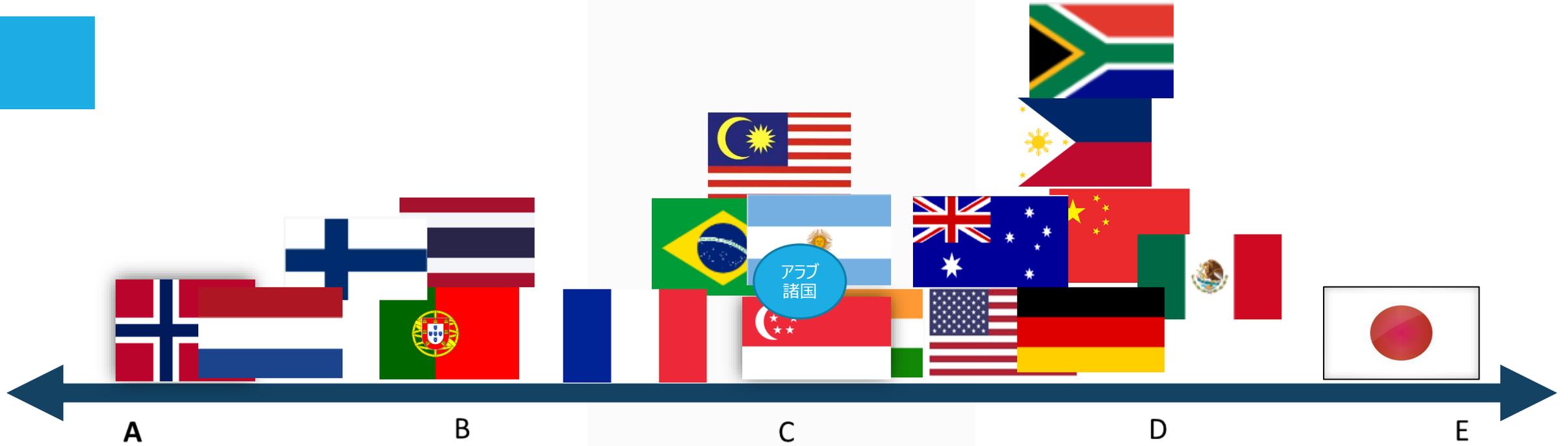
- 人間関係と生活の質が重要
- 謙虚さ、弱者の支援が美德
- 教師は親しみやすさを求められている
- 平均的な生徒であればいい
- 寛容な社会
- ジェンダーロールが重なり合う

## 達成



- 挑戦・収入・出世（業績を出す）が重要
- 競争力、野心が美德
- 教師は優れた才能を求められている
- 優れた生徒であろうとする（競争）
- 欠点の修正を求める社会
- ジェンダーロールが明確に区別される

# 生活の質志向 達成志向 日本の位置は？



A 生活の質  
Quality of life orientation



D 達成  
Achievement Orientation



## 生活の質志向-達成志向 実例

- ノルウェー 世界の中でも生活の質の傾向が高い国
- ノルウェーのハルデン刑務所  
(ノルウェーで2番目に大きな刑務所、凶悪犯罪者も収監される)
- 世界で「最も人間らしい刑務所」と呼ばれている
- 再犯率は5年後で25% (比較例イギリス：再犯率1年後50%)

この事例で分かること：社会には「その社会でのやり方」が存在している



もっと知りたい方

ハルデン刑務所についてのドキュメンタリー The World's Most Luxurious Prison (YouTubeで視聴可)

モチベーションの  
要因の文化的  
傾向

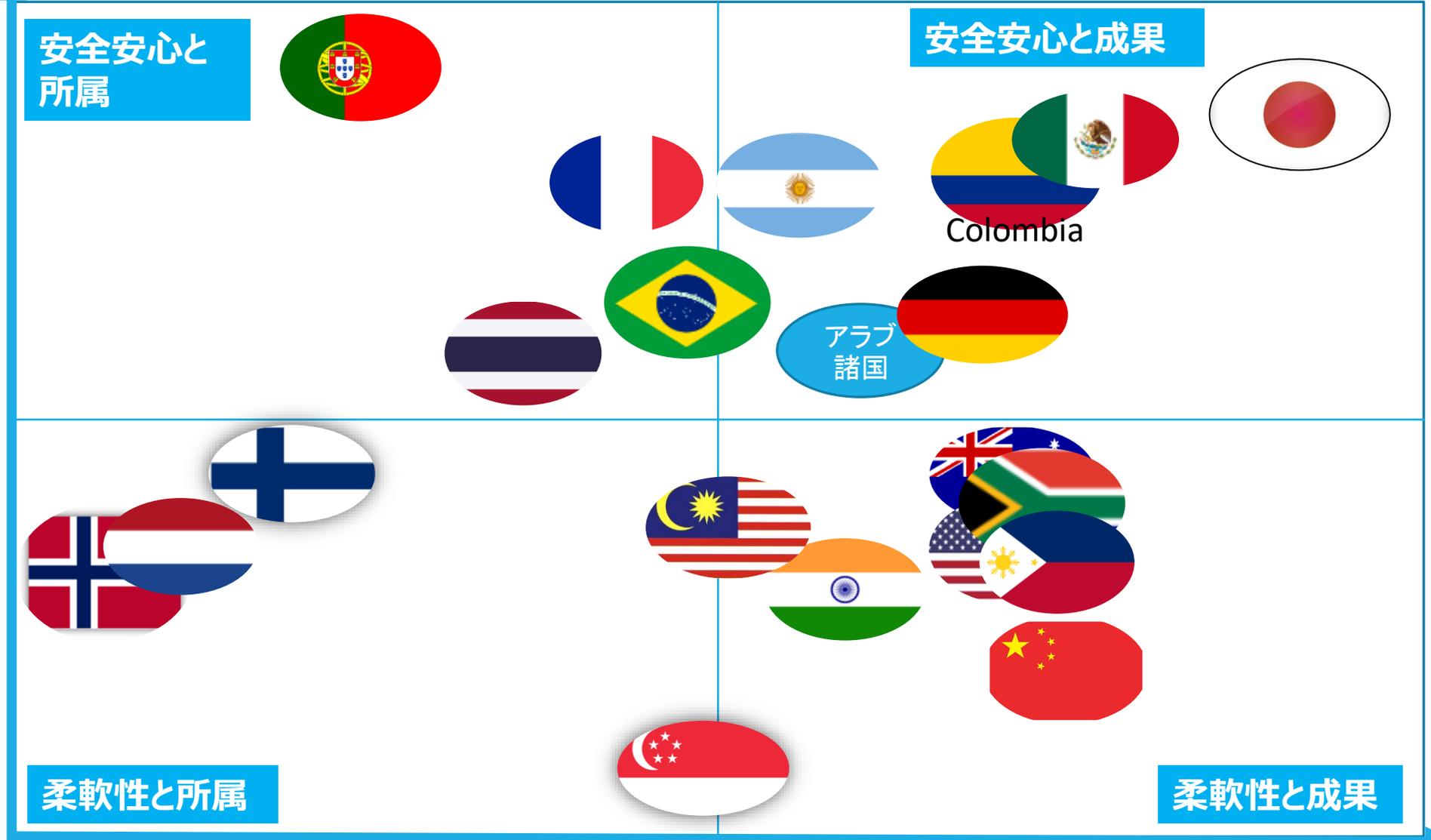
生活の質-達成  
×  
不確実性許容-回避

# モチベーションの要因

A 不確実性を回避・生活の質

B 不確実性を回避・達成

不確実性を回避↑不確実性を許容



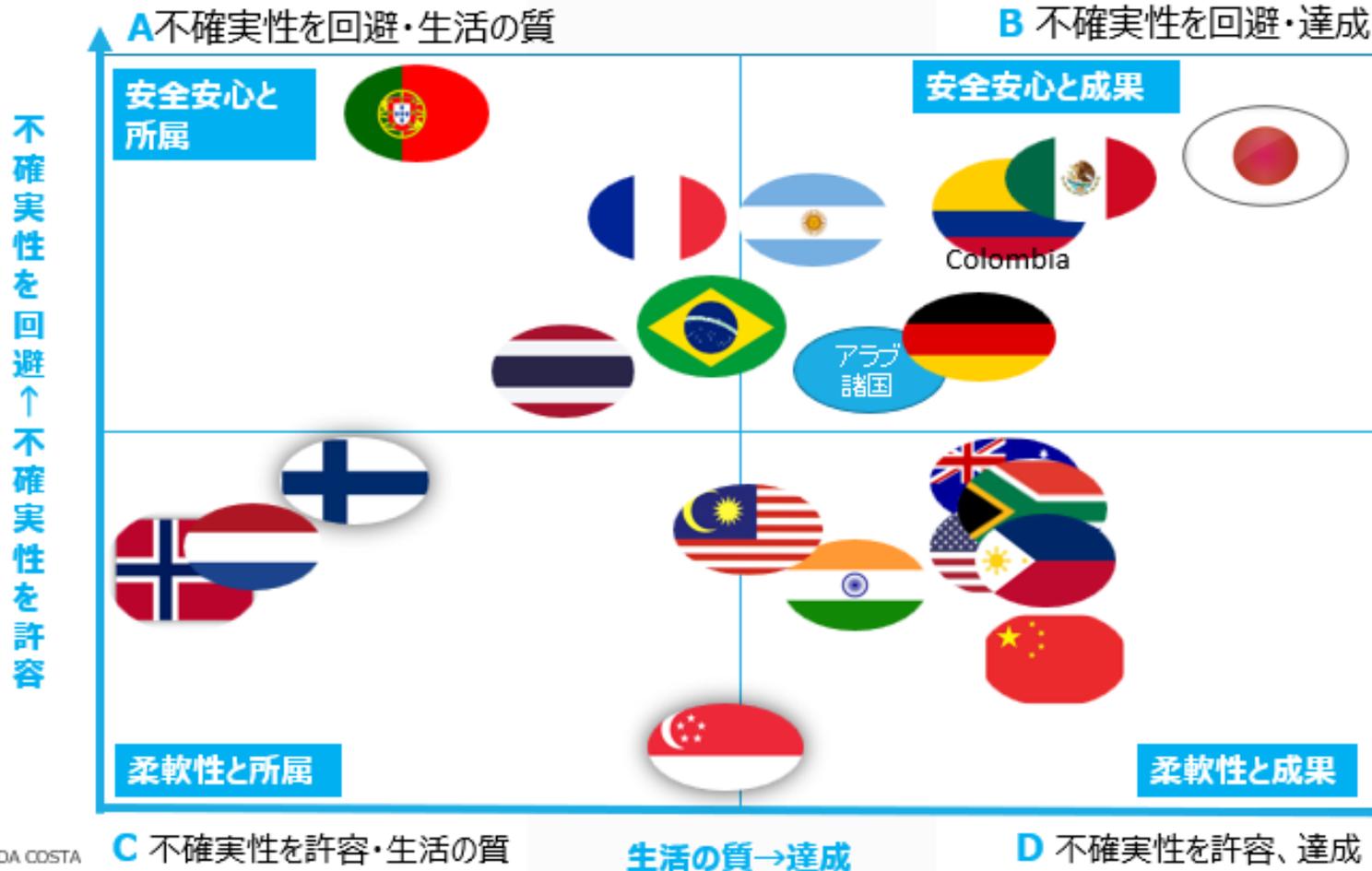
C 不確実性を許容・生活の質

生活の質→達成

D 不確実性を許容、達成

# グループディスカッション

## モチベーションの要因



① グループ内でそれぞれ自分がA～Dどの位置の傾向にあるか教え合ひましょう。

どうしてそう考えるのかも考えて伝えてください。

② グループ内でそれぞれの位置にある人と、どう接することで相手のモチベーションがキープ、上がるのか話し合ってください。

もし3人とも同じ位置にあった場合は、他の位置(A～D)から国を選んで、どう接するかを考えてください。

多文化適応

パースペクティブ  
テイキング

# パースペクティブテイキング（視点の置き換え）

慣れ親しんだ文化の視点からのみ  
相手や状況を見る

文化の壁、偏見につながることも

パースペクティブテイキングと  
文化次元の出番

多文化適応のための材料が得られる

コミュニケーションを取る 行動を変える  
多文化適応

相手にはこの現象や自分の  
行動がどう映っている？

自分には見えていない部分  
があるかもしれない

パースペクティブ  
テイキングを次元を  
学びながら練習

文化次元

短期志向-長期志向  
Time Orientation

# クイズ どちらの文化志向を表すフレーズ 短期志向 or 長期志向？

① Constant dropping wears the stone  
雨だれ石を穿つ



① 長期志向

② One day is worth two tomorrows.  
今日という日は明日より2倍価値がある

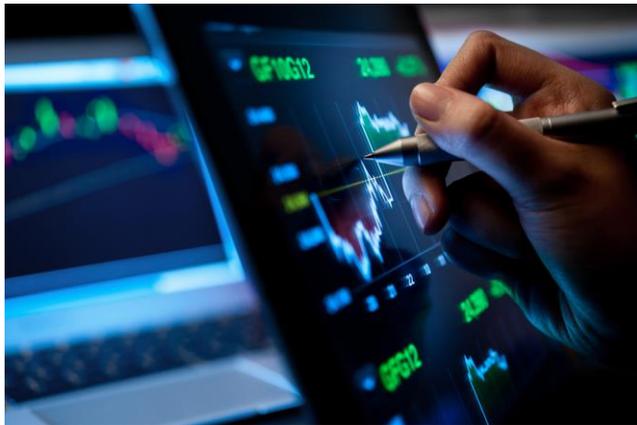


② 短期志向

# 短期志向-長期志向

過去からの学びを活かして**現在の願望**を満たそうとするのか  
継続して努力し**未来の願望**を満たそうとするのか

## 短期志向



- 消費は必要
- 短い期間に出す利益が重要
- ビジネス上の必要に応じた人間関係
- 要点をつかむ学習

## 長期志向



- 儉約が大切
- 10年先+の利益が重要で日々の活動では顧客満足度や市場でのシェアの伸びを重視
- 生涯続く人間関係
- 繰り返して身に着ける学習

# 短期志向-長期志向

## 短期志向



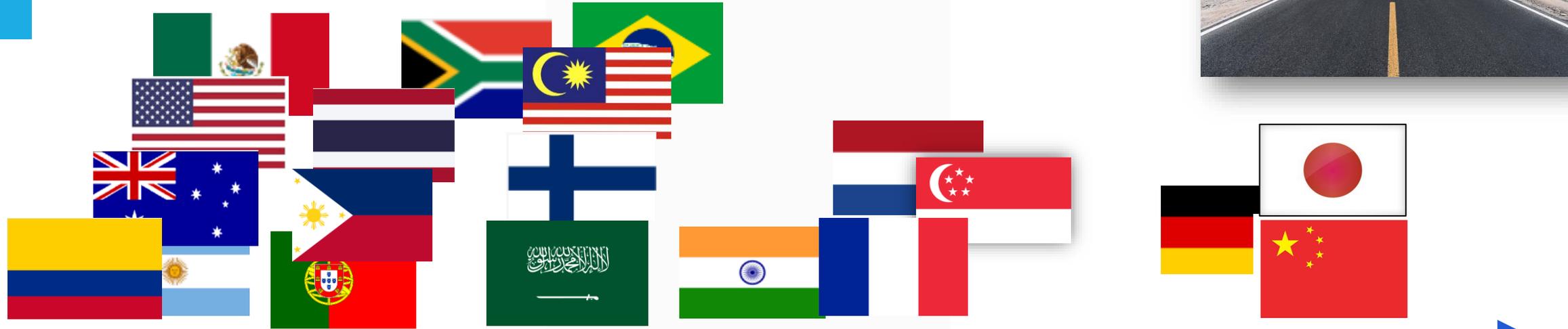
- すぐに結果が出るように努力
- 必須のものを守るという意識
  - 面子
  - 伝統
- 自分の国へのプライド

## 長期志向



- 辛抱強く努力
- 恥の意識からくる謙虚さ
- 地位に応じた序列関係と遵守  
(役割が相互に補われている)

# 短期志向-長期志向 日本の位置は？



短期志向

Short Term Orientation

A

B

C

D

E

長期志向

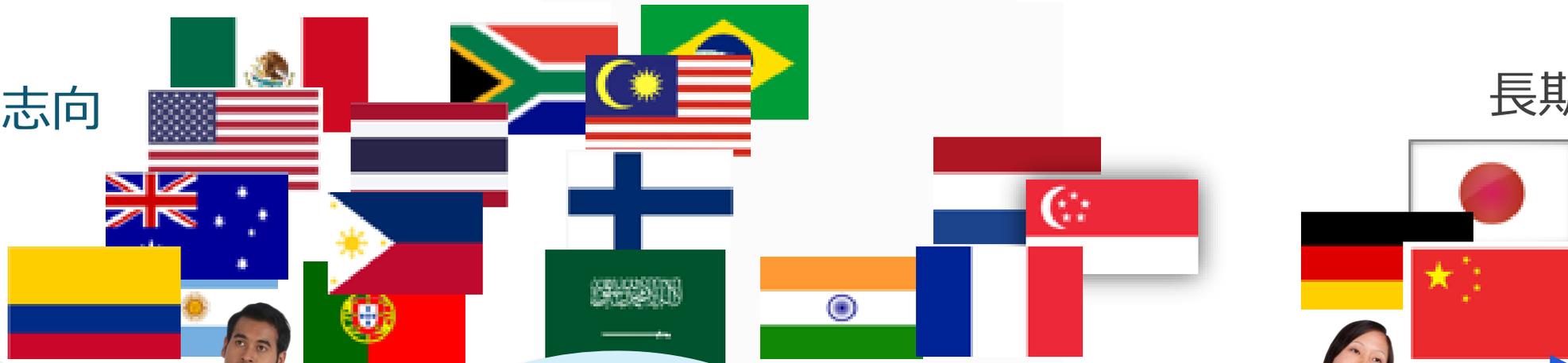
Long Term Orientation



# 短期志向-長期志向 お互いの印象

短期志向

長期志向



A今出すべき結果  
への意識が低い

C動いている案件  
でない仕事上の  
人間関係を気に  
しすぎ

Bポテンシャル重視で  
現実味がない  
短期的な投資に消  
極的

C仕事上の  
人間関係が  
ドライ

Aマーケットシェアや  
顧客満足度への意  
識が低い

B浪費している

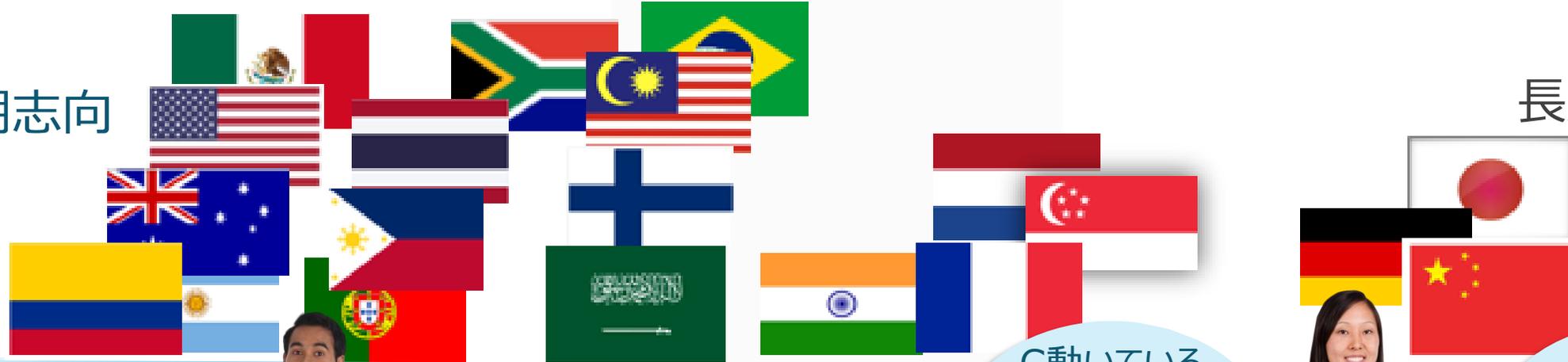
短期志向→長期志向の印象

長期志向→短期志向の印象 28

# グループディスカッション短期志向-長期志向 多文化適応をすると？

短期志向

長期志向



C仕事上の人間関係がドライ

C

B浪費している

B

Aマーケットシェアの拡大・顧客満足度にも関心を持ち、資料作りや説明を試みる

Aマーケットシェアや顧客満足度への意識が低い

C動いている案件でない仕事上の人間関係を気にしすぎ

C

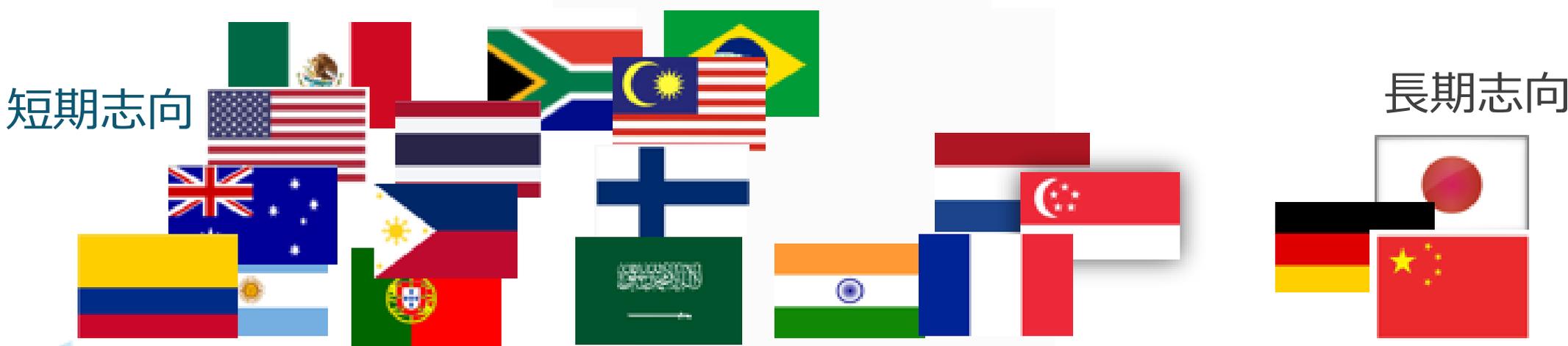
Bポテンシャル重視で現実味がない短期的な投資に消極的

B

A今出すべき結果への意識が低い

A四半期、一年で結果を出す意欲を見せる。短期行動計画を自分で立てて、フィードバックをもらう

# 短期志向-長期志向 多文化適応例



短期志向の人が長期志向の人に適応

- A) マーケットシェアの拡大・顧客満足度にも関心を持ち、資料作りや説明を試みる
- B) 投資が長期的にもたらす利益も説明する。投資後うまくいかず、方向転換のタイミングを誤ると長期的なダメージが出る可能性も説明する
- C) 仕事は終わっても、人間関係は続くことを意識してメール返信や食事の時間を持つことも



長期志向の人が短期志向の人に適応

- A) PDCAサイクルを早く回すことを意識する。短期行動計画を自分で立てて、フィードバックをもらう
- B) 投資や人材の成長などに関して、短い期間のリターン、パフォーマンスを共有。投資のタイミングを逃さない
- C) 仕事が終わったら人間関係もいったん終了の場合もあることを理解する。自分から小まめに連絡をする必要性は低い

# エクササイズ

- ポイント

エクササイズでは該当する国の文化傾向を使いますが、みなさんが相対する人が国の文化傾向と同じ傾向を必ず持っているわけではありません。

しかし、今回は国の傾向をまず理解するために、国の文化傾向を登場人物が持っている設定とります。

上記で何ができるようになるのか

→国の傾向を知ること、実際に相対する人に対して国の傾向だけで人・物事をみていないか、自分で自分をチェックできるようになる。

## エクササイズ パースペクティブテイキングを使って心の声を拾う

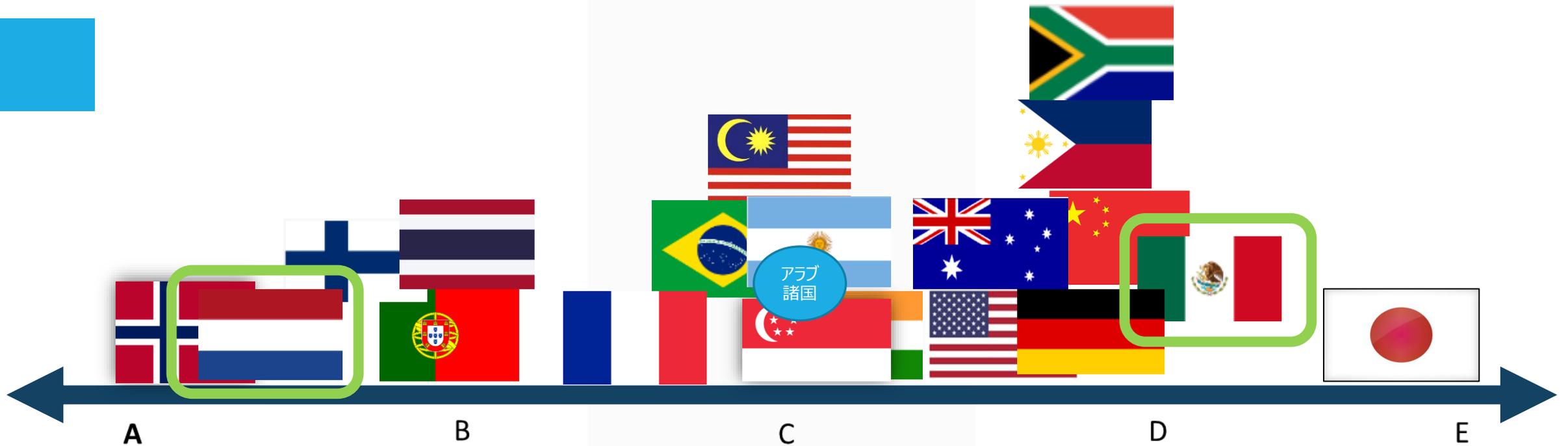
メキシコの車販売会社で長年仕事をしてきたドミニクがオランダの支社に支社長として赴任しました。

オランダの支社は売上が伸び悩んでいます。

そこで、ドミニクはメキシコで効果のあった、個人ノルマの明確化と達成者の表彰を毎月行うことにしました。

しかし、5か月だっても売り上げの変化はほぼありません。また、オランダ人従業員がドミニクの施策に対して不満をもっているようです。オランダ人従業員はどんなことを不満に考えている可能性があるでしょうか。心の声を考えてください。

# 生活の質志向 達成志向 メキシコとオランダの位置



生活の質

Quality of life orientation



達成

Achievement Orientation



# 次回に向けて の課題

# 個人課題

締切：11月24日 日本時間21時まで希望！

Please select one interview for your individual pre-assignment and consider the following:

- ① What were the issues related to culture in the interview? Please give more than one if there were more than one. Same as the last question of the pre-assignment but if you would like to rephrase please do so. Especially if you added some new aspects after the first and the second classes.
- ② Were there any cultural dimensions involved in ①? **If yes**, which dimension(s)?
- ③ How would multicultural adaptation of each of the characters lead to a solution of the issue? Could anything else be done other than multicultural adaptation?

Google Slide for this assignment will be added to your individual pre-assignment google sheet.

11/25の授業内で、この課題に対するフィードバックを行う予定です。

# 今日のまとめ

## 参考文献：

・ヘルトホフステード, ヘルト・ヤン・ホフステード,  
マイケル・ミンコフ(2013). 多文化世界[原書第3  
版]. 有斐閣, 516p.

- 変化への対応の仕方の文化傾向
  - ・個人主義 – 集団主義
  - ・不確実性の回避 – 許容
- モチベーションの要因の文化的傾向
  - ・達成志向-生活の質志向
  - ・不確実性の回避-許容

上記を使ったモチベーション向上のための行動を  
グループディスカッションで考える

- パースペクティブテイキング
  - ・短期-長期志向

文化次元とパースペクティブテイキングを使って  
多文化適応をするエクササイズ