

海外建設プロジェクトにおける 異文化間コミュニケーション

東京大学 築地浩也*1

東京大学 ○鈴木直文*2

東京大学 小澤一雅*3

海外建設受注実績が増加する中、海外建設プロジェクトに従事する人材の育成が急務である。本研究は、海外建設プロジェクトに必要な能力の1つである異文化間コミュニケーション力に焦点を当てる。日本のゼネコン3社に質問票および聞き取り調査を行い、海外の建設現場で発生し易い異文化間コミュニケーション上の問題とその原因を探ると共に、異文化間コミュニケーションの能力を効果的に養成する方策について考察する。Brislin&Yoshida(1994)の4ステップアプローチモデルによる分析の結果、異文化に対する意識の低さが多くの問題を引き起こしていることが分かった。また、異文化に対する意識の高さは必ずしも海外滞在年数の長さと相関がないことから、意識向上のためのトレーニングの必要性が示唆された。さらに、異文化への意識の高い人材は、自分と文化的背景が大きく異なる多様な人がいる環境の中で、お互いの文化を自由に話し合う体験や、対立や衝突を客観的に見て解決しようとする体験を持っている点で共通していた。こうした体験や経験を体系化し、包括的なトレーニングプログラムを作ることが今後の課題である。

【キーワード】海外建設プロジェクト、異文化間コミュニケーション、異文化への意識

1. 研究の背景と目的

近年、海外建設受注実績の伸びは著しく、2006年には過去最高の1兆6484億円に達した。今後も伸びることが予測され、海外建設プロジェクトで活躍できる人材の育成が求められる。本研究は、海外建設プロジェクトのマネジメントに必要な能力として、異文化間コミュニケーション力に着目する。

草柳(2001)は海外建設プロジェクトに従事する人に必要な能力の1つとして異文化への理解と適応力を挙げている。また、日刊建設工業新聞社(2007)の日系ゼネコンの社員50人へのアンケート調査によると、海外勤務での1番の困難は「異文化におけるコミュ

ニケーション」の問題である。しかしながら、日本の建設業において異文化間コミュニケーションの研究が重視されることは稀である。

そこで、実際に発生している異文化間コミュニケーション上の問題と原因を探り、どのように異文化間コミュニケーション力を向上させるかを考察することを目的とする。

2. 研究の方法

(1) 質問票調査と聞き取り調査

まず、海外建設プロジェクトにおける異文化間コミュニケーション上の具体的な問題を特定するため、質問票および聞き取り調査を行った。対象者は、海

¹工学部社会基盤学科4年生 03-5841-6143

²工学系研究科 社会基盤学専攻 助教 03-5841-6101

³工学系研究科 社会基盤学専攻 教授 03-5841-8873

外建設プロジェクト経験がある(半年～19 年、平均 9.7 年)日系ゼネコン 3 社の 26 名である。

質問票調査では、異文化間コミュニケーション上の問題のリストから回答者の経験上困難と思われる項目を最大 3 つまで選択してもらった。リストの作成に当たっては西田(2002)を参考にし、必要に応じて項目を追加した。続いて、質問票調査で選択された個々の項目について問題の詳細を調べるために、一人当たり平均 45 分の聞き取り調査を行った。

得られたデータは、Brislin&Yoshida(1994)の 4 ステップアプローチモデルによって分析した。彼らは、異文化間コミュニケーション力の向上のプロセスを以下の 4 段階に分けている。

- i) 「意識」(Awareness)：自他の文化的差異を自覚し、受容する
- ii) 「知識」(Knowledge)：異文化に関する知識や異文化交流一般に関する知識を獲得する
- iii) 「感情」(Emotions)：文化の違いから生じるストレスなどを緩和する
- iv) 「行動の適応」(Skills)：相手の行動の仕方を理解し、状況に応じて適応する

このモデルにより、異文化間コミュニケーション上の問題の原因が 4 つのうちどの段階にあるかを推定でき、トレーニングの焦点をどこにあてればよいかを特定することが可能である。

(2) 再度の聞き取り調査

分析の結果、「意識」の段階に問題があることが示唆されたため(後述)、26 名の中から特に「意識」が高いと思われる 3 名に対して、再度の聞き取り調査を行った。Brislin&Yoshida(1994)に従い、「異文化に対する意識が高い」状態は、次の 5 つによって定義した。

- i) 自分のやり方が絶対ではないと気付く
- ii) 多様な考え方や行動を認め、その背景を理解する
- iii) 自分自身の文化への理解を深める
- iv) 他の文化を知ろうというモチベーションを持つ
- v) お互いにとって最大限のアウトプットを出そうとする

3 名に対する聞き取りでは、過去のどのような体験や環境が異文化に対する意識を高めたかを抽出した。「意識」向上に資する具体的なトレーニング方法を考察することに通ずると考えたからである。

3. 異文化間コミュニケーション上の問題

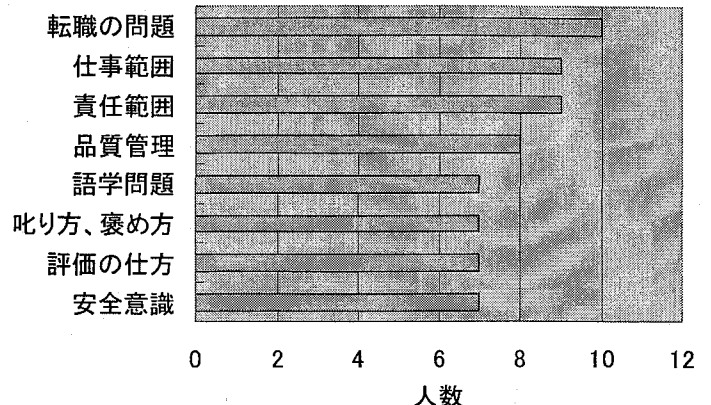


図-1 質問票調査結果 (n=26、最大 3 つまで選択)

図 1 は、質問票調査で回答者が困難を感じていると答えた異文化間コミュニケーション上の問題の上位項目(2 割以上が選択)を示している。聞き取り調査から得られた情報を加味し、これらのうち海外建設プロジェクトに特有でそのマネジメントに大きな影響を与える可能性がある問題について、以下に記す。

まず、最も多くの人、国の違いに関らず指摘していた転職の問題について述べる。これは雇用契約が切れるとプロジェクトの途中でも、より有利な条件を求めて、転職してしまうという問題である。「少しは申し訳なさそうな素振りでも見せればいいのにさあ」というある回答者の発言から分かるように、日本人にとってはこうしたドライの雇用関係は違和感を持って据えられているようである。

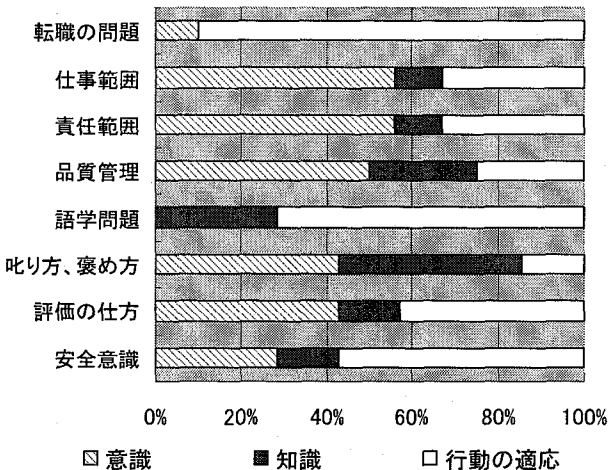
次に、仕事および責任範囲に関して、仕事の指示の際に期待していたことをしてくれないという問題を指摘した人が、特に東南アジアや中東でのプロジェクトを経験した回答者に多かった。例えば、降雨後の河川の水位を調べるよう指示された外国人従業員が、日本人が期待したように工程に支障があるかどうかまで調べて来ず、再度水位をチェックしなければならなかったという事例を聞き取り調査で得た。日本では必ずしも仕事範囲を明確に定めず自分に関連する仕事に責任を感じる人が多いのに対して、東南アジアや中東では仕事および責任範囲を職務記述書や具体的な指示を通して明確にするのが一般的である、という文化的背景の違いがあると考えられる。

また、叱り方を誤ると外国人従業員が言うことを聞かなくなり業務に支障が出るという問題も話によく挙がった。特に東南アジアでは、皆の前で叱るこ

とは個人の責任を社会的に明確にし、屈辱的な意味を持つことから、暴力的な報復を招くことも珍しくないようだ。人前で叱ったため信頼関係を損ない、ナイフをちらつかせて脅される、というような話をした回答者も5, 6人ほどいた。

このように異文化間コミュニケーション上の問題がプロジェクトの進捗に大きな影響を及ぼすことは珍しくなく、人材育成に当たって重視すべき要素のひとつであるといえる。

4. ステップアップアプローチモデルを用いた分析結果



図—2 Brislin&Yoshida のモデルによる分析結果

抽出された異文化間コミュニケーションの問題について、Brislin&Yoshida(1994)のモデルのどの段階に主要原因があるのかを、回答者の発言内容から評価した結果が図 2 である。相手の文化を否定し、日本の文化のほうが優れているという趣旨の発言、また違いを深刻に考えていない場合は「意識」に原因があるとした。相手の文化の知識不足で生じた問題は「知識」に、意識も高く知識もあるが、お互いに行動を擦り合わせるのが難しい問題は「行動の適応」に、それぞれ原因があるとした。「感情」については、事後的な評価が困難であるため除外した。

図 2 より、転職、語学、安全意識を除く 5 項目で、「意識」の段階に最も多く原因があることが分かる。実際に、「俺の中では正しいことを言っているのに、なんでこいつら分からないんだろう」、「日本の仕事範囲の捉え方のほうが合理的なんですよ」、「日本のゼネコンという看板を背負っているから安全管理をきちっとしているが、そうでなければ勝手にしてくれと言いたくなる」など、意識の低さを示唆す

る発言が、聞き取り調査でも多く見られた。

上記の結果は、異文化間コミュニケーション力の養成において、現時点では「意識」の向上が最優先課題であることを示している。

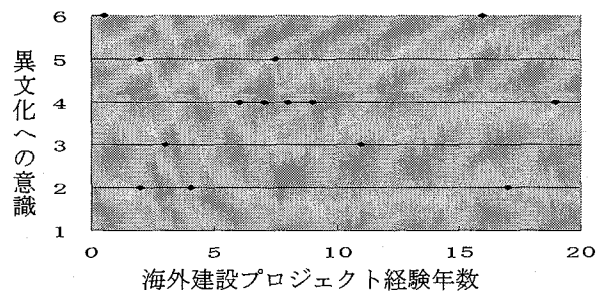
5. 海外経験年数と異文化に対する意識の関係

次に「意識」は、必ずしも海外経験を長く積むだけでは向上しない、という分析結果を以下に示す。

Bennett(1986)は、異文化に対する意識には次の 6 つの段階があると述べている。

- i) 否定：相手の文化を否定する
- ii) 防衛：自文化が優位であると感じる
- iii) 過少化：違いを深刻に考えない
- iv) 承認：違いを受け入れるが適応しない
- v) 適応：相手の文化に合わせ、行動を変える
- vi) 融合：複数の文化的枠組みをアイデンティティに組み入れ、状況に応じて無理なく使いこなす

この分類に従い、それぞれの異文化コミュニケーション上の問題に関する回答者の発言から、異文化への意識の高さを評価した。



図—3 海外経験年数と異文化に対する意識の関係

図 3 は、そのうち仕事範囲に関する分析結果を示しているが、海外滞在年数と異文化に対する意識の間に明らかな相関は見られなかった。他の項目においても、結果は同様であった。従って、単に海外に長く滞在するだけでは異文化に対する意識が向上するとは限らず、補足的なトレーニングが有用であることが示唆された。

6. 異文化に対する意識を高める環境・体験

最後に、異文化に対する意識がどのようなプロセスを経て向上するのかを探索するために行った再度の聞き取り調査結果を示す。海外滞在年数の異なる 3 名（半年、7 年、19 年）の体験談から、以下の 3 つ

の環境や体験が、異文化に対する意識の向上に特に有用なのではないかと思われた。

- a) 性別・年齢・出身地域・職種・職位・国籍等、広い意味での文化的背景が、自分と大きく異なる多様な人がいる環境。例えば、海外滞在経験が最も短い回答者は、中学校時代に様々な地域から来る日本人との寮生活で、「多様な日本人」と過ごす環境下で、異文化に対する意識を高めたと感じていた。
- b) 上下関係がゆるく仕事上の緊張感がない状況で、お互いの文化の相違点とその理由や良い点を自由に話し合う経験。例えば、海外経験の最も長い回答者がまだ経験の浅かった時、指示に従わないワーカーを怒鳴り散らしていたが、ランチ中のインフォーマルな会話をきっかけにし、相手の状況や文化背景を理解し、指示するようになったという。
- c) 異文化の衝突や対立を見て、お互いにどのような価値観を持ち相手の考えや行動をどう解釈しているかを客観的に見て、その対立を解決しようとする体験。b)と同じ回答者がコロンビアに赴任した際、現地人と日本人の間に契約に関する摩擦が生じていた。それを後から来て客観的な目で、解決しようとしたことで異文化への意識を高めていたという。

7. 結論と今後の課題

- a) 海外建設プロジェクトにおける異文化間コミュニケーション

ーションの問題を具体的、体系的に調査し、プロジェクトの進捗に大きな影響があることを示した。

- b) 問題の原因は Brislin&Yoshida(1994)のモデルにおける異文化への「意識」の段階にあることが多い。
- c) 「意識」は必ずしも海外での経験を積むだけでは向上しない。
- d) 次の3つの体験・環境が「意識」を高める可能性がある。①多様な人々がいる環境。②お互いの文化を「自由に」話し合う体験。③対立や衝突を「客観的」に見て解決しようとする体験

今後の課題は、d)のような体験などを体系化し、包括的なトレーニングプログラムを考えることである。

【参考文献】

- 1) 草柳俊二「21世紀型建設産業の理論と実践」山海堂(2001年)
- 2) 西田ひろ子「マレーシア、フィリピン進出企業における異文化間コミュニケーション摩擦」多賀出版(2002年)
- 3) 日刊建設工業新聞 2007年7月19日
- 4) Benett, M.J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 179-196.
- 5) Brislin.&Yoshida.(1994). *Intercultural Communication Training: An Introduction*. SAGE Publitions

Intercultural Communication in International Construction Projects

By Koya TSUKIJI, Naofumi SUZUKI, and Kazumasa OZAWA,

As the overseas contract amount keeps increasing, it is urgently needed to develop human resources capable of managing an international construction project successfully. While a wide range of skills is required in an international project, this research focuses on intercultural communication between Japanese managers and foreign workers. It explores the nature of problems concerning intercultural communication in international projects, analyzes their causes, and examines effective ways of improving intercultural communication skills. Questionnaires and interviews were carried out with 26 respondents in three Japanese construction companies. The result of analysis using the four-step approach model by Brislin&Yoshida (1994) demonstrated that low awareness towards cultural differences was the main cause of many of the problems. Moreover, it was found that the level of awareness and the duration of experience in international construction projects were not always correlative, indicating the necessity of training for intercultural awareness. In addition, it was suggested that the respondents who had high intercultural awareness raised their awareness level: (1) in an environment with diverse people; (2) through informal conversation about cultural differences; and (3) through the experience of objectively observing conflicts caused by cultural differences and trying to solve them. A future work is to develop comprehensive training programs systematically embedding these experiences and environments.