

日越ビジネスコミュニケーションにおける 不安と失敗の捉え方の変容

A Study of the Ways in Which Understanding of Anxiety and Failure is Altered in the Process of Japanese-Vietnamese Business Communication

西谷まり

要旨

本稿の目的は、ベトナムの日本企業で働く日本人社員がベトナム人社員との間で、どのような場面で不安を感じ、それをどう捉えているのか、そして滞在期間が長くなると、どう変化するかを明らかにすることである。本研究では、2名の日本人社員を対象に調査を行った。その結果、2名ともベトナム赴任初期には言語に関係する不安や失敗を強く認識しているが、ベトナムでの仕事歴が長くなるにつれて、日越の働き方の違いやその根底にあるベトナム人の価値観、ベトナムの法律・社会システムから生じる不安や失敗をより強く認識する方向に変わってきたことが明らかになった。

キーワード：失敗、不安、ベトナム、ビジネスコミュニケーション、PAC分析

1. 研究の背景と目的

近年、ベトナムのGDP成長率は6%台であり、ベトナム政府は市場開放政策を積極的に推進している。また、近隣国の中国やタイの人件費が上昇したことから、ベトナムへの工場の移転、外国資本の投資は増加している。日本企業に関しては、製造業だけでなくサービス業の新出も近年著しい。ホーチミン市には2016年、高島屋百貨店がオープンしたほか、イオンモールも店舗数を増やしている。今後も日本とベトナムのビジネスは活発になると予想され、日本人とベトナム人が共に働く機会はさらに増加していくと思われる。白木(2011)が「アジア新興市場での人材マネジメントがさらに重要性を増す中、日本人派遣者、現地スタッフ双方を含む講義のグローバル人材マネジメントを早急に構築する必要性が日本企業に課されている」と述べているように、ビジネスコミュニケーションを円滑化する方略が日本企業、日本人社員に求められていることは間違いない。

筆者はこれまでもベトナム及びミャンマー・カンボジアで日本企業における日本人と現地社員のコミュニケーションにおける不安と失敗について量的及び質的な調査を行ってきた(西谷2014、2016)。西谷(2014)では、ビジネスコミュニケーションにおける阻害要因についての調査を行った結果、「仕事の背景理解と指示」「仕事の厳しさ」「日本語のスピーチレベル」の3要素が抽出されている。特に、なぜ日本人上司は厳しいのか、どうして現地社員は気にもとめないような細かいことにこだわるのかといった背景や理由を日本人上司が外国人社員に説明しきれていないことを指摘した。

本稿の目的は、ベトナムの日本企業で働く日本社員がベトナム社員との間で、どのような場面で不安や失敗を感じ、それをどう捉えているのか、そして滞在期間が長くなるとその捉え方はどう変化するのかを明らかにすることである。その結果を踏まえて、日本人若手社員、ベトナム社員双方に対する教育・研修に必要な内容を検討していきたい。

2. 調査の概要

本研究では、PAC分析（内藤 2002）の手法を援用したインタビュー調査を行った。PAC分析（個人別態度構造分析：Analysis of Personal Attitude Construct）は、質的分析と量的分析であるクラスター分析を組み合わせた研究方法であり、被験者から自由連想によってデータを引き出す手法である。本研究の調査協力者は2人の日本人女性社員である¹。A氏は日本の大手企業の駐在員、B氏は日本の中堅企業の現地採用の社員である。A氏に対しては3回、B氏に対しては2回の調査を行った。

調査手順は次の通りである。まず、調査協力者に、以下の指示文を与えた。

ベトナム人と一緒に仕事をするときに、どのような場面で、不安に思ったり、失敗したと感じますか。その時に、ご自分がどんな状態にあると感じますか。また、その時に、どんな行動をしたいと感じたり、実際に行動しがちでしょうか。思い浮かんできたイメージや言葉を、カードに一文で書いてください。

調査協力者は指示文を読んで、思いついた文章をカードに書く。次に、思いついた順番（想起順）に並べてあるカードを、自分にとって重要と思う順（重要度順）に並べ替え、項目間の類似度を調査協力者本人にその連想語間の類似度を「かなり近い」から「かなり遠い」の7段階評価で評定する。それを基に筆者がクラスター分析でデンドログラム²を作成した。その後、調査協力者がデンドログラムにおける語のまとまり（クラスター）を見ながら、イメージや解釈を報告し、解釈を試みた。

尚、調査の実施については、協力者に事前に研究協力を依頼し、研究の目的、データの使用範囲、個人情報の保護などについて口頭と文章で説明し、書面で同意を得た。

3. A氏の分析結果

調査協力者A氏は20代の女性で、大手メーカーの駐在員である。外国語大学を卒業後、大学院で経済と法律を学び、大手メーカーに入社した。日本で1年半程度勤務後、2013年9月にベトナムに赴任した。仕事内容は主に営業である。1年間のベトナム語研修後、ホーチミンで働き始めて1年弱たった2015年8月に1回目の調査を行った。その後、2016年

¹ 近年、企業が日本から女性社員を海外に派遣する事例も増えているが、これまで女性を対象にした研究は管見の限り見当たらない。

² デンドログラムとは、クラスター分析において各個体がクラスター（塊）にまとめられていくさまを樹形図の形で表したものをいう。

3月に第2回目、2016年8月に第3回目の調査を行った。

3.1 1回目（2015年8月）の分析結果

PAC分析で生成されるデンドログラムの様態を示すために、A氏の第1回目のインタビューについてはクラスター分析で得られたデンドログラムの図を示す。

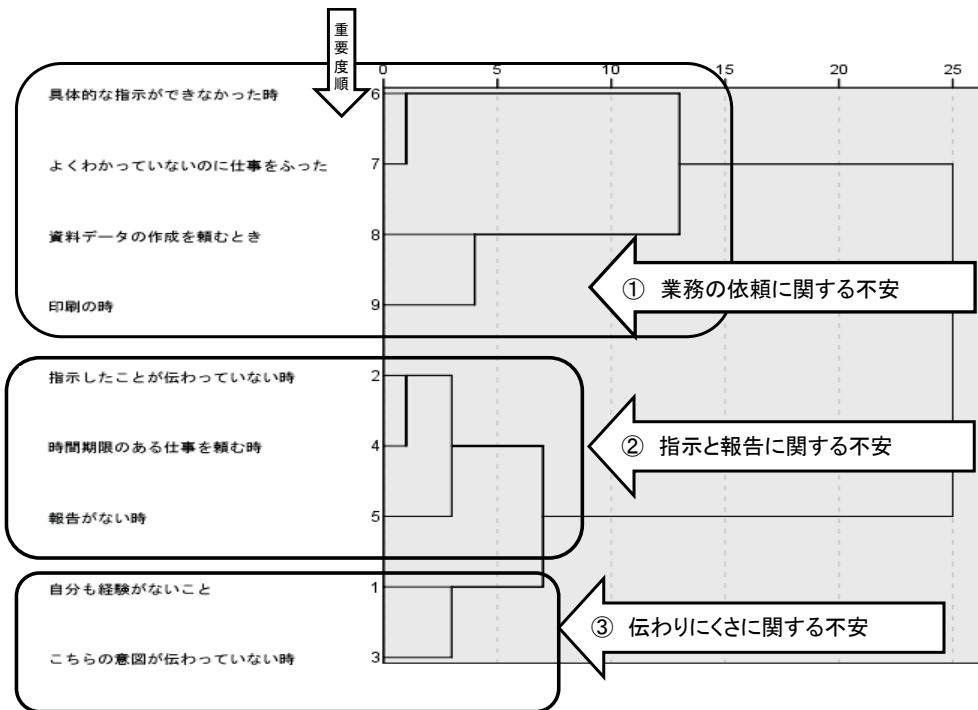


図1 A氏の1回目のデンドログラム

クラスター分析の結果生成されたデンドログラムは3つのクラスターに分かれた。それぞれ、①「業務の依頼に関する不安」②「指示と報告に関する不安」③「伝わりにくさに関する不安」と名づけた。A氏が不安に感じたり、失敗したと思うのは①「具体的な指示ができなかった時」「自分自身がよくわかっていない仕事をベトナム人にふった時」、「資料の作成や印刷を頼む時」である。②は「時間・期限のある仕事を頼む時」「報告がない時」「指示したことが伝わっていない時」③は「自分も経験がないことについて一緒に仕事をする時（重要度第一位）」「こちらの意図が伝わっていない時」である。

A氏は、「研修で1年勉強しても、ベトナム語は仕事で使えるレベルではない」と語っており、言語に関する不安が高い。「自分の経験がないことで、ベトナム人のほうがよく知っていることもある」し、「曖昧に伝えると、イメージが違う結果でてくる。わかりや

すく頼むことが大事」と述べている。意図が伝わらない例としては、「5時までに商品を届けてほしい場合、日本人なら5時までには着いているが、ベトナム人は5時ごろ行動始める。私たちは日本人相手の仕事なので、時間が大事」と、日越の仕事のやり方の違いにもとまどっている様子が見られた。また、「ベトナム人の人間関係は家族のようで、友達みたい。それを仕事にも持ち込む。日本人は仕事では友達感覚はだめだが、ベトナム人は切り分けができない」とも語っている。しかし、「これは違うとずっと言い続けるのも相手に申し訳ないと思ってしまう。こちらが理解するしかない。日本人同士でも常識は違う。ベトナム人との間では、言葉で上書きしようにもベトナム語のレベルがそこまでいかない」と、相手にあわせようという姿勢も見られるが、言語が不自由なことをもどかしく感じている。

3.2 2回目（2016年3月）の分析結果

A氏の2回目のPAC分析のデンドログラムの解釈は①「コミュニケーション上の問題」、②「ベトナム人の論理力に関する不安」、③「ベトナム人の働き方に関する不満」の3つのクラスターでとらえられた。それぞれの項目は表1の通りである。

第1クラスターは言語の問題も挙げられているが、「わかったふりをする」「確認をしない」ことに不安と不満を感じている。その原因は「相手の英語力と自分の英語力、相手のベトナム語と私のベトナム語の問題に起因する。私がベトナム語を勉強するほうが早いですが、業務に使えるほどになるのは難しい」と述べた。第2クラスターで実際の例として挙げられたのは価格管理の問題で「全体の利益を考えていない。そんなことをしたら、あなたの給料も払えなくなるのに」という発言があった。また、「聞いたことを理解していない。論理を学校で勉強していないのではないか。英語だから起っている問題ではないと思う」と述べ、言葉の問題だけではないと認識している。第3クラスターは「AとBを指示してもAだけしかやらない」「製品がなければ、日本人なら別のモデルをすすめるがベトナム人は「ない」で終わってしまう」という実例を提示していた。

第1回の調査時からの大きな変化は自身の経験不足による不安は軽減し、言語面の不安や失敗は継続しているが、ベトナム人の論理力と働き方に対する不満や疑問が大きくなったことである。

表1 A氏の2回目のPAC分析結果

①コミュニケーション上の問題 意図が伝わらない。確認をしない。勝手な解釈をする。 わかってないのにYESと言いわかったふりをする。語学力。
②ベトナム人の論理力に関する不安 論理的ではない。論点をずらす。
③ベトナム人の働き方に関する不満 楽をしようとする。時間感覚の違い。感情で仕事をする。

3.3 3回目（2016年8月）の分析結果

3回目の大きな特徴はベトナム人の働き方に対して否定的な言葉が矢継ぎ早にカードに書かれたことである。想起順（思いついた順番）では1. 仕事が遅い、2. クオリティが低い
が挙げられ、重要度順では1. 現状に満足、2. 立場視点が違う、となっている。生成された
デンドログラムは2つのクラスターに分けられ、①「仕事の質に関する不安と不満」と
②「仕事に対する志の違いに対するいらだち」と名づけた（表2）。

「ベトナム人社員は経験に基づいてやっている。売れなければ違う方法を考えなければなら
ないのにやらない。こうもできるのにと日本人は思うけれど、ベトナム人はそうではな
い。向上心がないのが原因だと思う。うちの会社は今まで通りではだめなのに、現状に満足
してしまっている。しかし、彼らを変えられるほど自分には経験がない」と、現状に満足す
るベトナム人に対する不満を述べる一方、自身の力不足も認識している。ベトナム人の仕
事が遅いのも、仕事の完成度が低いのも、現状に満足していて、向上心がないためであり、
先を見通して仕事をしないのが原因と考えている。しかしながら、「抽象的な指示ではなく、
作業をやらせる、フォーマットを与えるなど、彼らのハードルを下げる工夫をすると、満足
のいく結果になることも多い」という前向きな対処法も試みている。

表2 A氏の3回目のPAC分析結果

①仕事の質に関する不安と不満 できない理由を述べる、ああ言えばこう言う、視野が狭い、素直じゃない 仕事が遅い、クオリティが低い
②仕事に対する志の違いに対するいらだち 現状に満足している、向上心がない、立場視点が違う、私の能力経験不足

3.4 まとめ

約半年ごとに3回のPAC分析を行った結果、大きな変化が見られた。1回目の調査では、ベトナム人とのコミュニケーション上の不安や失敗を自らの経験不足と言語に帰属させることが多かった。ところが、それから半年後の2回目の調査では、自身の経験不足による不安は軽減し、言語面の不安や失敗は継続しているが、ベトナム人の論理力と働き方に対する不満や疑問が大きくなっている。そして、3回目の調査では、ベトナム人の仕事の質や根底にある価値観に関する不満やいらだちが前面に出てきている。全3回の調査結果を並べて本人に意見を求めたところ「ベトナム人と仕事をしていくうえで最初はどうすればよいのかわからなかったが、今はベトナム人の働き方、コミュニケーションの取り方がわかっているので、それを踏まえてリスクを下げようと方策を考えている」と述べた。日越の働き方の違いとその根本にある仕事に対する姿勢を認識し、仕事の質を上げていくために、具体的な細かい指示や手を動かす作業を与えるなどの工夫をする重要性も認識されている。

4. B氏の分析結果

調査協力者B氏は30代の女性で、日本の中堅物流会社の社員である。A氏同様、大学院を卒業しており、日本において数年間、定住難民支援の支援プロジェクトに関わった経験をもつ。調査の1回目はベトナムで働き始めてから半年後の2015年8月、2回目はさらにその1年後の2016年8月に行った。

4.1 1回目（2015年8月）の分析結果

クラスター分析の結果生成されたデンドログラムは3つのクラスターに分かれた。それぞれ、①「言語コミュニケーションの問題」②「ベトナム人に対する不安と遠慮」③「日越の違いによるフラストレーション」と名づけた（表3）。

第1クラスターは、英語に関する問題である。第2クラスターについて、「ベトナム No.1」という感じで、ベトナムのやり方はこうだと言い張る。日本のやり方にスライドしたい、そのほうが便利になると思うのに」と述べ、まだベトナムに慣れていない状況にあって、日本のやり方が良いとわかっているにもかかわらず強い態度に出られないことにいらだちを感じている。また、「見積もりを頼んでも、詳細が出てこない」ことを不思議に感じており、「こっちは買う気だから、見積もりの詳細を知りたいが、相手からはざっくりとしたものしか出してこない」という不満を述べていた。第3クラスターについては、「社員によって給料がどうして違うのかを説明するのが難しい。例えば、仕事が増えた分給料をくれというが、あなたは時間は長く働いても100%仕事していないでしょう」と語っている。こうした不安や不満を持ちながらも、B氏は「いろいろな問題も時間をかければ解決可能」と考えている。B氏にとって難しいのはベトナム人の英語なまりであるが、「通訳がいるときは、まず日本語でこ

こちらの言いたいことを伝え、英語でも確認する。通訳に伝わっているかが一番大事。最終目的が何かをきちんと話す必要がある」と、意図を正確に伝えるために自分なりの解決策を試みている。

表3 B氏の1回目のPAC分析結果

①言語コミュニケーションの問題
言葉がうまく通じているか、互いのポイントがあっているか。英語の場合、メールや文書では意思が伝わりやすいが、会話になると「お互いのなまり」で大切なことが伝わらない場合があり不安。英語で仕事することが多いが、相手の英語のなまりが強くなりづらい。言葉の壁を少しでもなくすために、ベトナム語をやる必要がある。日越だけでなく、別の国からの仕事をする時に、言語の不安を感じる。
②ベトナム人に対する不安と遠慮
意見の違いがあった際にベトナム人のプライドを傷つけないように話さなければいけない。取引先からなかなか見積もりが出ず、日本側に説明しづらく、相場価格を把握しにくい。
③日越の違いによるフラストレーション
コミュニケーション不足 100%意思が伝わらない時、失敗したと感じる。日本人の「あたりまえ」が通じず、ベトナム人とずれが生じた時。お金（給与やガソリン代）に関してとてもシビアで、一度UPすると下げることは難しい。仕事量や給料等は最初によく話し合う必要があり、フレキシブルに対応できない

4.2 2回目（2016年8月）の分析結果

クラスター分析の結果生成されたデンドログラムは、3つのクラスターに分かれた。それぞれ、①「ルールや人の意見から学ぶ」②「コミュニケーションの失敗」③「ベトナム人に対するあきらめと信頼」と名づけた。

表4 B氏の2回目のPAC分析結果

①ルールや人の意見から学ぶ
ベトナムの通関などのルールを知らない時に不安を感じる。1人だけでなくいろんな人（複数）に意見をきく。
②コミュニケーションの失敗
ベトナム人に自分が意図することが伝わっていない時。日本の常識で話してしまい、返ってきた答えや内容が異なる時。
③ベトナム人に対するあきらめと信頼
ベトナム人のやり方にあわせる。ベトナム人だけでミーティングをしてもらおうと、うまくいくことが多い。日本人の意思をベトナム人パートナー（通訳さん）におとしこむようにする

B氏は以下のように語っている。「ベトナムに来たばかりの1年前と現在では、言語の不安は減少し、なんで？が増えてきたと思う。滞在が長くなってきて、わかりたいが増えてきたという感じ。なんで？をつきつめていくと、理解できないので、そんなものかなと自分を納得させる。ベトナムではルールがころころ変わる。提出書類が日本では発行できないものになっていたりするのだが、交渉していると、なくてもいいよとなったりする。つまり、時間がかかる。言語については、通訳さんはずっと同じ人なので、伝わりやすくなってきている。ベトナム人にうまく伝わらない、意図していたものがでてこないというのは、例えば、日本の常識でたとえば「掃除をして」といえば、想定する結果があるが、できあがったものが想定していたのと違うというのか・・・ベトナム人だけで話をしてもらったほうがスムーズに行くことがあるので、ベトナム人で話してもらってあとから日本人が入るのがよいと思う。最初から日本人が入るとぐちゃぐちゃになったりする。」

4.3 まとめ

B氏も赴任当初、通訳とのコミュニケーションやベトナム人の英語のなまりといった言語の問題で不安が高く、そこに起因する失敗も多いと捉えていた。と、同時に日越の商習慣などの違いによるフラストレーションも抱えていた。しかし、1年後の調査では、日越の違いについて「もっと知りたい」「調べたい」と思うようになっている。2回目の調査で最初に想起されたのは「ベトナムの通関などのルールを知らない時に不安を感じる」という文言で、重要度順では第二位である。大学と大学院で法律を学んだ経験があるため、実際に英語で書かれたベトナムの法律文書を探すと具体的な行動を始めている。また、仕事をまずはベトナム人に任せてしまうという方略も有効であることも認識するようになっていく。

5. 考察

調査対象者2名はベトナム赴任初期には言語に係る不安や失敗を強く認識しているが、ベトナムでの仕事歴が長くなるにつれて、日越の働き方の違いやその根底にあるベトナム人の価値観、ベトナムの法律・社会システム自体から生じる不安や不満、失敗をより強く認識する方向に変わってきたことが明らかになった。

A氏はベトナム人の仕事に対する姿勢が日本人と大きく異なることにいらだちを感じているが、「抽象的な指示ではなく、フォーマットを与えるなど、ベトナム人のハードルを下げる工夫をする」といった方略を使うことによって、不安を軽減し、失敗を未然に防ごうとしている。B氏は「もっと知りたい、調べたい」と思い、「ベトナム人だけでミーティングをしてもらおうと、うまくいくことが多い」と語っているように、ベトナム人と日本人は違うことを意識したうえで、ベトナム流を尊重することが失敗を未然に防ぐ一つの方法だと考えるようになっている。

「ホフステッド指数」³では、日本人とベトナム人は不確実性の回避傾向、長期主義的傾向の強さなどで大きく異なる傾向を持つことがわかっている。日本人は不確実なものを回避しようという傾向が非常に強いが、ベトナム人は非常に弱い。長期主義的傾向については、日本人は40か国中第三位で、ベトナム人は平均的な数値を示している。A氏が「ベトナム人社員は現状に満足している、向上心がない、立場視点が違う」と感じるのは、日本人社員は不確実なものを回避したい傾向がより強く、長期主義的傾向を持つことに起因すると考えられる。また、B氏は「提出書類が日本では発行できないものになっていたりするのだが、交渉していると、なくてもいいよとなったりする」と述べているが、日本の場合は不確実性の回避が強いので、数多くの細かい法律があり、担当者の裁量で結果が変わることはまずない。

6. 教育・研修への提言

今回の調査結果を踏まえ日本人社員、ベトナム人社員双方に対する教育・研修に必要な内容を考えるならば、まず第一に、「日越ビジネスコミュニケーションで生じる不安や失敗は言語の問題が大きな原因とは限らない」ということを共通認識としたうえで、日越の国民性の違い、働き方の背後にある価値観をお互いに知ることであろう。日本人にも、ベトナム人にも様々な価値観、働き方の人々がいるので一概には言えないが、日本人は不確実性を回避し、長期主義的傾向を持つ国民性ゆえに、将来の会社、将来の自分のことを考えて現在の仕事のプランをたてて実行していくことが多いことなどを相互に認識することが重要である。日本人社員から見て「志が低いから成果物のクオリティが低い」仕事でも、ベトナム人にとってはその時点で行った最良の成果物だということも考えられる。

また、不用な失敗を回避するために「抽象的な指示ではなく、ワードやエクセルのフォーマットとともに指示を出す」「ベトナム人だけでまずミーティングをせよ」など、ベトナム人が仕事をしやすく成果を出しやすい具体的な方法を提案することも効果的であると思われる。さらには、不安や失敗は避けられないものであると考え、不安や失敗を共有し、失敗から学ぶ姿勢、具体的な対応策の提示も効果的であると考えられる。

謝辞

本研究は独立行政法人日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（C）研究課題番号15K01018）の助成を受けたものである。調査にご協力くださったA氏、B氏及び関係各位に感謝する次第である。

³ 様々な国の文化（国民性）を定量的に測定し指数化したもの。米IBMの世界40か国、11万人の従業員に対するアンケート調査に基づいて作成したものである。Hofstedeほか（2013）

参考文献

- 白木三秀（2011）「日本人海外派遣者の育成と課題--アジアの現地スタッフによる評価からの検討」『早稲田商学』（428）、pp. 619-639
- 内藤哲雄（2002）『PAC 分析実施法入門 [改訂版] 「個」を科学する新技法への招待』ナカニシヤ出版
- Hofstede, Geert H.、 Hofstede, Gert Jan、 Minkov, Michael（2013）『多文化世界：違いを学び未来への道を探る』有斐閣
- 西谷まり（2014）「日本語ビジネスコミュニケーション教材の開発」『一橋大学国際教育センター紀要』第5号、pp. 105-112
- 西谷まり（2016）「ビジネスコミュニケーションにおける不安と失敗-ベトナム日本企業における日本人社員とベトナム人社員の比較-」『一橋大学国際教育センター紀要』7号、pp.3-14、

（にしたに まり 国際教育センター教授）