

ケーススタディ

日本国内企業におけるインド人エンジニアのコミュニケーション能力向上について —文化の違いを認識する教育プログラムの開発—

広島大学 産学・地域連携センター 特任教授

平見 尚隆

<要旨>

これまで企業の国際化に関しては、主として海外で働く日本人の意識改革や教育が注目されてきたが、今後は日本国内で働く海外人材に対しても同様な取り組みが必要になる。その事例として日本の自動車産業に従事するインド人エンジニアへのアンケート集計結果を考察し、開発した教育プログラムの有効性を紹介する。調査の結果、文化の違いに基づくコミュニケーションスタイルの違いや技術用語の使用法等に関し課題があることが分かった。これらの知見に基づき、教育プログラムを開発、実施することでインド人エンジニアの仕事に対するモチベーションが向上することが示された。

<キーワード>

外国人エンジニア教育、インド文化、日本文化、文化の違い、コミュニケーション

1. はじめに

本研究では外国人高度人材の実際の労働現場での課題明確化と解決のため、その典型として、日本の基幹産業である自動車産業で研究開発に携わるインド人エンジニアを取り上げ、その調査結果と教育プログラム開発について、ケーススタディとして報告する。

日本政府は社会基盤を支えるため、外国人労働者受け入れに向け規制緩和を実施しており、企業側も外国人の大量採用に踏み切る動きが出ている。日本国内における外国人労働者、特に今回調査研究の対象とした自動車の R&D 業務に携わる高度人材は、第 5 次出入国管理基本計画の取組の基本方針の一つで「我が国経済社会に活力をもたらす外国人を積極的に受け入れていく」（法務省、2015、p.22）とされている。他方、外国人の実際の活用に向けた取り組みは遅れているというのが、現場に携わる者としての実感である。日本企業に対する外国人の活用に関するアンケート調査（日本政策金融公庫総合研究所編、2017）においても、現在外国人を雇用しているが、今後外国人を減らしたいという考えを持っている企業にとって、その一番大きな理由として、コミュニケーションをとりづらいことが挙げられた。また、外国人を雇用し

なくなった企業の、その第一の理由も同様である。しかし、なぜコミュニケーションがとりづらいかといった、課題解決につながる報告はなされていない。また、これまでも日本国内の本社社員の国際化の重要性は論じられているが（馬越、2011）、日本国内で働く外国人社員の戦力化、その実質化に向けた日本人社員とのコミュニケーション力強化はあまり議論されてこなかった。

本研究で対象とするインド人とのコミュニケーションに関しては、在インド日系企業に対して行われた企業内コミュニケーションの調査がある（近藤他、2009）。しかし、インドで働く際の交渉能力や時間感覚の違いなどの留意点を、日本人へ紹介する内容に留まる。

「異文化間のコミュニケーションスタイルの違いを認識することが、誤解の減少、回避につながる」（伊佐、2007、p57）ということを念頭に、調査分析を行い、教育プログラムを開発した。

2. 研究開発現場での課題調査

2. 1 課題領域の設定

自動車メーカー並びに自動車部品メーカーの研究開発領域にエンジニアを派遣している、インド系のコンサルティング会社（以後 C 社）の社員を対象に調査を実施することにした。なお、事前に調査対象企業の人事を総括している代表より「とにかくコミュニケーションが難しい」という意見が多く聞かれるという事実を聞いていた。さらに、それは言語（日本語 vs 英語）の問題ではないと考えられていた。

これらの情報をもとに、教育プログラムで対応すべき課題の特定の為、コミュニケーション問題の要因を検討した。コミュニケーションの問題を、英語の能力、文化の違い、会話テクニック、専門知識の有無の 4 つの要素に分けて捉えた。そのうえで、いくつかの要素については、さらに細分化して検討した。この検討をベースに、今回の調査で取り組むべき課題を（1）インド人の日本文化理解、（2）会話テクニック、（3）技術用語理解の 3 つの領域に絞り込んだ。なお、今回英語の能力については英語を公用語とするインド人エンジニアであること、また、日本人の外国文化理解については今回の調査対象ではないこと、更には、ビジネス用語理解については直接ビジネス交渉等に携わらないことなどから、それぞれ詳細な検討を行っていないが、外国人受け入れにあたって異なるケースでは重要な項目となりうる。

2. 2 調査設計と実施

絞り込んだ各課題領域の実態を知るため、アンケート調査を行った（n=47）。対象となった C 社の従業員は大半が機械系並びに自動車関連のエンジニアで、ほとんどがインドで生まれ育

ったインド人である。また、日本での業務経験は大半が3年以下であった（1年以下：64%、1-2年：8%、2-3年：17%、3年以上：11%）。アンケート回答は基本的に5段階のリッカート尺度を用いた。

（1）インド人の日本文化理解

日本企業内での日々の議論や折衝に有用と思われる次の3つのカテゴリーについてそれぞれいくつかの質問を用意した。

- ① 組織の理解
- ② 会話時の対応
- ③ 不明点発生時の対応

（2）会話テクニック

一般的に企業内でのコミュニケーションに於いて必要であると考えられる以下の4つのカテゴリーを設定し（鈴木、2008；田中他、2016）、それぞれについていくつかの質問を用意した。

- ① アイスブレイク
- ② 相反性の法則
- ③ 好意
- ④ 自己主張

（3）技術用語理解

日本の製造業に根付いている品質管理に関する技術用語に関して調査した。品質管理の用語集（細谷他、2015）から自動車の研究開発現場で用いられている技術用語（英語/日本語）を100個選び、次の二つの観点から回答を得た。

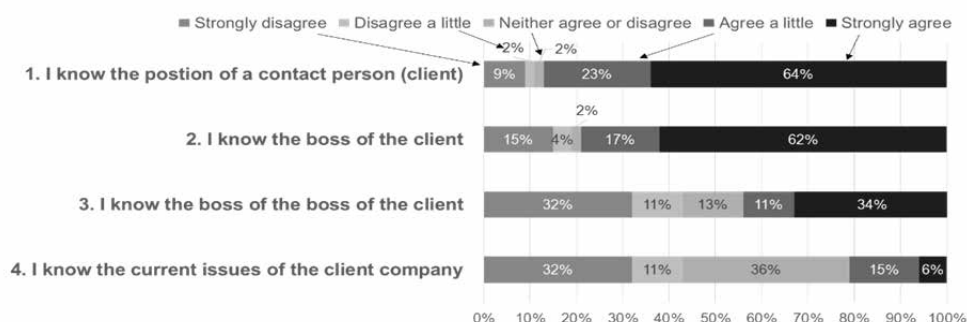
- ① あなたの顧客はこの用語を用いるか
- ② あなたはこの用語の意味を知っているか

3. 調査結果と考察

（1）インド人の日本文化理解

① 組織の理解（図表1）

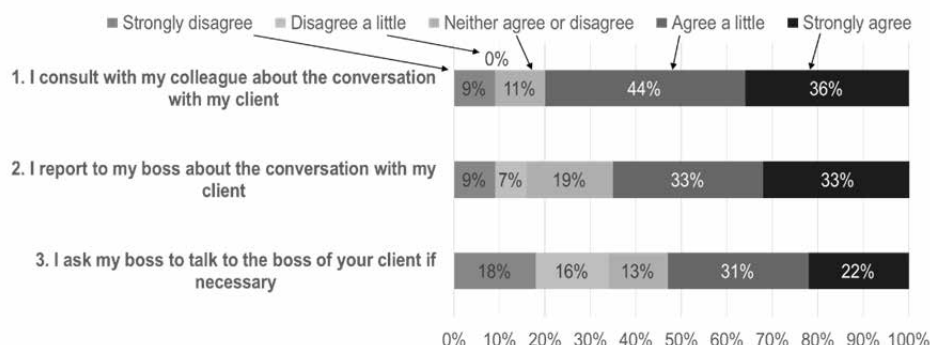
質問1と2の回答からインド人エンジニアは日頃接している担当者とその直属上司は知っているが、質問3と4の回答からそれ以上の意思決定をするマネジメントを知らないことが見て取れる。インドではヒエラルキーの存在をより受け入れると言われているが（Hofstede 他、2010）、ここでも担当者およびその直属上司間での業務に認識が留まることが示唆される。また、顧客の現時点の課題も知らない。これは、特に日本において、組織対組織間で仕事をする上で課題になると思われる。



図表 1 組織の理解

② 会話時の対応 (図表 2)

質問 1 と 2 から、自部門内で上司や同僚に顧客との会話について報告、あるいは、相談している状況が見て取れる。一方、質問 3 でみられるように、日本のビジネス慣習でもある、担当者間で問題が解決しない場合、上司間の話し合いに繋げていくという文化面への対応が弱い。インドは日本と大きく異なり、トップダウン志向が強いと言われている (Meyer, 2014)。日本式のコンセンサスの取り方を学んでおく必要が示唆される。



図表 2 会話時の対応

③ 不明点発生時の対応

基本的には積極的な姿勢の回答が得られ、特に注意を払う必要は無い。

(2) 会話テクニック

① アイスブレイク

半数以上が「アイスブレイクをする」と回答をしており、これは顧客側（日本人サイド）がアイスブレイクをするか、という質問への回答とほぼ同じ値となった。そのため、特に注意を

払う必要は無いと思われる。

② 相反性の法則

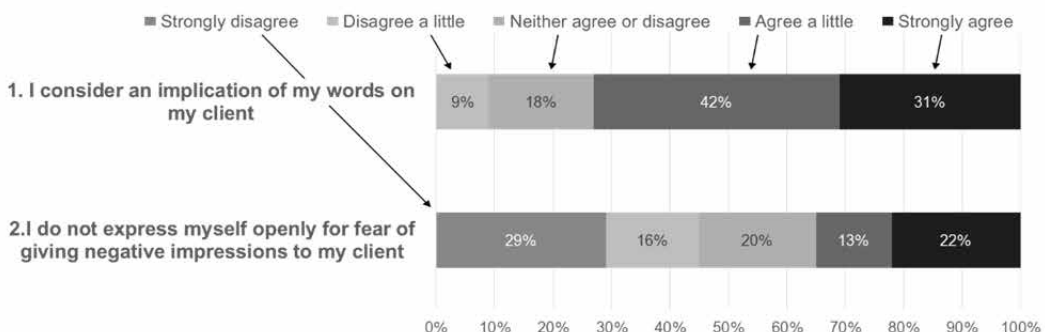
折衝にあたっての事前準備はほとんどの回答者が行っている。また、妥協案も上司との相談の上事前に準備している。一方、自己主張が最も大切であると考えている人も 83% に上った。この質問だけでは不明であるが、日本でよくみられる事前に妥協点を探っていくスタイルを理解できているか、確認する必要があると思われる。

③ 好意

積極的な挨拶を行い、身なりにも気をつける姿勢が見られる。これは、日本においても一般的に、相手からの好意につながると思われる。一方、個人的な話題は避けていることも読み取れる。私的なものを持ち込まないスタイルが、日本人との間に若干の距離感を作っていないか注意を払う必要もあると思われる。

④ 自己主張（図表 3）

質問 1 よりほとんどの回答者は言葉に気を付けていると自認している。そして、質問 2 で示されるように、顧客に対してネガティブな印象を与えるのを恐れて、オープンに自己主張しないという回答も 35% 程度得られた。一方、クライアントにネガティブな印象を与える可能性があってもはっきりものをいうという回答も 45% 得られている。日本では自己主張は大切としながらも、節度を持った対応が必要であるため、この辺りにも注意が必要と考えられる。



図表 3 自己主張

(3) 技術用語理解

技術用語 100 個のそれぞれに対し、顧客の使用頻度と自身の理解度を比較した。全般的に、使用頻度の高い技術用語はインド人エンジニアの理解度も高い傾向があることが分かった。例えば、顧客の使用頻度が 3 割程度とする技術用語は、そのほぼすべてで、5 割以上の回答者が高い理解を示した。

しかし、本当に技術的なコミュニケーションに問題を抱えていないのであろうか。そこで、文脈の中での用語の理解度を、顧客側の日本人社員からも回答を得て、追加調査を実施した。詳細は割愛するが、インド人エンジニアは技術用語について自分では理解できていると思っているが、実際にそれらを使用する段階では、日本人と理解度に大きな差が出てくることが示された。

4. 教育プログラムの開発

調査から得られた注意すべき点を中心に、インド人エンジニアに対して日本の文化との違いが存在することを伝え、その違いを否定的にとらえるのではなく自然なものとして受け入れてもらうことを教育方針とした。

教育プログラムは、各 2～3 時間、全 6 回、40～50 名を対象として実施した。文化の違いについては現場の事例を通して説明し、参加者がロールプレイを行う形式とした。技術用語に関してはアンケートでも用いた品質用語を、文脈の中での使用を中心として説明した。その際には、「他の文化に対して気づきを高めることであり、決して無理強いされて視点を変えたりするものであってはならない」（末田他、2003、p.189）という事を常に念頭に置いた。

教育プログラムの実施前後でアンケートを行いその効果を確認した。「日本で働くことを友人に勧めるか」という質問に対しては、実施前は 64% (n=45) が強く同意すると回答していたものが、一か月後には 86% (n=22)、一年後には 82% (n=49) となった。本セミナーのみの効果は不明だが、この回答をモチベーションの指標とみなせば、肯定的な結果が得られたと考える。

5. おわりに

本研究でインド人エンジニアが日本で働く際に気を付けなければならないいくつかのポイントを抽出し、文化の違いを理解してコミュニケーションを改善していく方法の一部を示した。特に、日本企業においては組織的な業務進行に対しての理解を深め、それに対応していくこと、また、業務で用いられる技術用語に関して、その言葉を知っていることと、実際に文脈の中で使えることは異なっていることを意識して、積極的に日々のコミュニケーションを行っ

ていくことが望まれる。

<謝辞>

本調査・研究にご協力いただいたエンジニアの方々、また取りまとめの支援を頂いた広島大学の Martha Rosa Hidalgo Morales さん、井手秀徳さん、正路弘樹さんにお礼を申し上げる。本調査は広島大学産学官連携推進研究協力会（フェニックス協力会）の支援によって行われた。

<参考文献>

- 法務省（2015）『第5次出入国管理基本計画』、Home Page、<http://www.moj.go.jp/content/001158418.pdf>。
- Hofstede, G., Hofstede G.J. and Minkov, M. (2010), “*Cultures and Organizations*”, McGrawHill（岩井八郎・岩井紀子訳（2013）『多文化世界』有斐閣、53頁）。
- 細谷克也・村川賢司（2015）、『実践力・現場力を高めるQC用語集』、日科技連。
- 伊佐雅子（2007）『多文化社会と異文化コミュニケーション』、三修社。
- 近藤彩・ヤルディ、ムグダ・金孝卿（2009）「在印日系企業における日本人側のコミュニケーションに対する葛藤—インド人との協調的な関係作りのために—」、言語文化と日本語教育、37号、59-62頁。
- 馬越恵美子（2011）『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』、新評論、26頁。
- Meyer E. (2014), “*The Culture Map —Breaking through the invisible boundaries of global business—*”, PublicAffairs（田岡恵監訳・樋口武志訳（2015）『異文化理解力—相手と自分の真意がわかるビジネスパーソン必須の教養』、英治出版、189頁）。
- 日本政策金融公庫総合研究所編（2017）「中小企業の成長を支える外国人労働者」、同友館、3、183-206頁。
- 末田清子・福田浩子（2003）『コミュニケーション学 その展望と視点』、末柏社。
- 鈴木有香（2008）『コンフリクト・マネジメント入門 一人と協調し創造的に解決する交渉術—』、自由国民社、39、84-93頁。
- 田中淳子・都川信和（2016）『ITエンジニアとして生き残るための「対人力」の高め方』、日経BP社、30、150頁。

受付日： 2018年7月10日

受理日： 2018年12月3日