

伸びる東アジアと「ビジネス関係構築能力」としての「質問力」

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社 5W1H の高野潤一郎です。

先日配信の「号外」では、合同会社 5W1H 流「**コーチング学習プログラム**」が「**学び漏れなく、途中編入が可能**」だという案内のほかに、「**質問力のお知らせ 2 つ**」として、下記二重線内についてもご紹介していました。

- 1 月 25 日発売の「BIG tomorrow」(2013 年 3 月号)という月刊誌では、「英語やスキル・アップの学習では得られない、勝ち抜く知恵」(...特定分野のスキル、資格の取得、記憶術などといった**個々のビジネス・スキルの奥にある「何か」をどう学ばよいか**)という文脈の特集記事の中で、(株)東レ経営研究所特別顧問の**佐々木常夫さん**や、日本で初めて日本経営品質賞(中小企業部門)2 度目の受賞をされた(株)武蔵野代表取締役社長の**小山昇さん**ほかの話に混じって、**弊社の考える「質問力」**について紹介していただけました。
- 1 月 23 日に投稿した、弊社 [Facebook ページ](#)の記事:「**質問力**」川柳**モドキ!**? では、ジャーナリストの方やコンサルタントの方や弁護士の方などが伝える「質問力」について、誤解を恐れず、あえて短く(川柳っぽく)表現することにトライしていました。

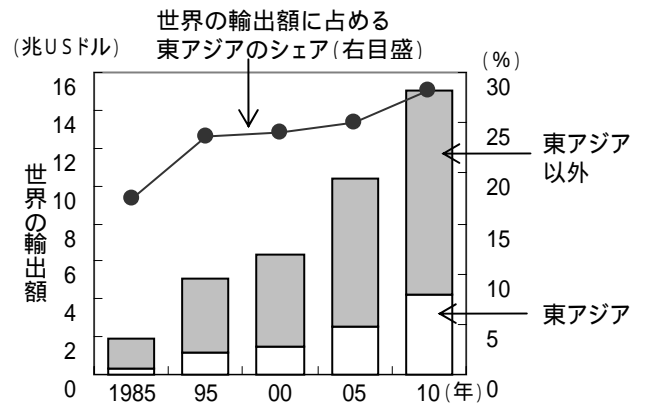
また、過去に配信したニュースレターを振り返ってみれば、[第 128 号](#)では、「質問力」や「コーチング」の学習や組織導入の際には、経済成長期に有効だった「**は必要か?**」「**は効率的か?**」に代わる**新たな焦点・判断基準を持つべきではないか**といった考えについてもお伝えしてきていることに気づきます。

さらに今回は、グローバル・ビジネスにおける西洋諸国の役割が相対的に低下しつつある中、**台頭するアジア諸国(とりわけ東アジア)**への注目が高まってきているという文脈で、**弊社流「質問力」が担う役割**について、私の考えをご紹介します。

アジア経済の変化: 域内貿易・サービス業の発展

アジア圏の経済成長や経済発展に関しては、数多くの人が包括的かつ詳細な議論をされているので、「アジア圏のビジ

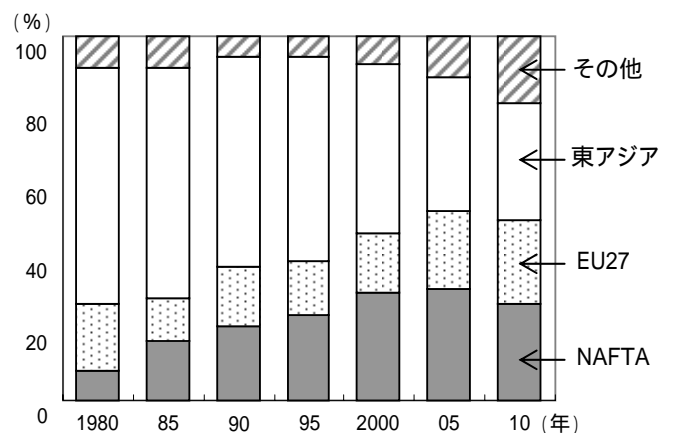
ネスが存在感を増しているというのは本当か?」といった分析については専門家に委ねることとし、本稿では、後半の議論を進める程度には充分と思われるだけの根拠として、弊社なりに取り纏めた統計資料で「**東アジアのビジネスの伸び**」は確からしいということをお示ししたいと思います。



- United Nations, The 2011 International Trade Statistics Yearbook, Volume II データを基に、合同会社 5W1H が作成。
- 東アジア: 日本、中国、香港、韓国、シンガポール、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、タイ、ブルネイ、カンボジア、ベトナム

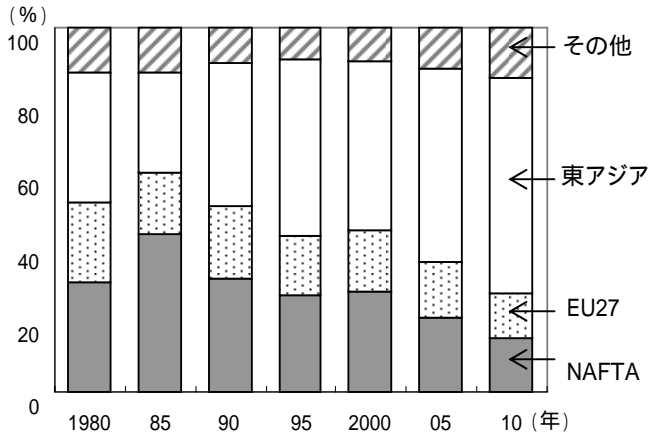
図表1: 世界の輸出額に占める東アジアの輸出額

図表1からは、世界の輸出総額が増えているということと、**世界の輸出額に占める東アジアのシェアが(少なくとも 2010 年の段階で)3割近くにまで伸びてきている**ということが読み取れます。



図表2-1: 中国の輸出先シェア

- RIETI-TID 2011 データを基に、合同会社 5W1H が作成。
- 東アジア: 日本、中国、香港、韓国、台湾、シンガポール、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ブルネイ、カンボジア、ベトナム
- NAFTA: 米国、カナダ、メキシコ
- EU27: 英国、フランス、ドイツ、イタリア、オーストリア、ベルギー・ルクセンブルク、デンマーク、フィンランド、ギリシア、アイルランド、オランダ、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、ブルガリア、キプロス、チェコ・スロバキア、エストニア、ハンガリー、ラトビア、リトアニア、マルタ、ポーランド、ルーマニア、スロベニア



図表 2 - 2: 東アジア(中国を除く)の輸出先シェア

図表 2-1 では、貿易額増大が著しい中国では、特に欧米向けの輸出額が拡大しているということ、図表 2-2 では、中国を除く東アジアで見ると、輸出先としての東アジアの割合が増大してきているということが読み取れます。こうした傾向から東アジアでは、東アジアから輸出して東アジアで輸入するという「域内貿易」が発展しつつあるという見方や、今後の東アジア貿易は、欧米諸国の経済成長に依存する傾向が次第に薄れていき、「域内貿易」(中国の経済成長可能性や、中国と他のアジア新興国や地域との関係)について考慮することが、相対的に重要性を増していくという見方が出てきています。

[参考: 一般に、欧米諸国の景気低迷は、最初に、「最終財の組立地」としての「中国」貿易黒字の縮小をもたらし、次に、「中間財の供給地」としての「韓国・台湾」の貿易黒字を縮小させる(日本は、韓国や台湾向けの貿易黒字減少に加えて、欧米の景気低迷の影響を直接受ける)と言われています。]

また、これまでアジア諸国では、科学技術や学術研究、医療、経営管理などの分野で専門的な知識・技術・資質を持ついわゆる「高度人材」が、欧米諸国に「頭脳流出」(Brain Drain)していることが問題視されてきていましたが、外国に留学した人を呼び戻すための施策をきちんと打っている一部の国・地域では、近年、「頭脳回流」(Brain Circulation)と呼ばれる、高度人材の還流現象が見られるといった変化について報道されています。世界の高度人材の受け入れ先と

してもアジアが台頭していくことで、さらにグローバル・ビジネスにおけるアジアの存在感が増していくようになるかもしれませんね。

さて、上記では、「東アジアの貿易額(輸出額)の増大」「東アジア域内貿易発展の兆し」についてご紹介したのですが、もう一点、「東アジアでのサービス業の発展」についても併せて触れておきたいと思います。

こちらについても、さまざまな資料があるようですが、ここでは「アジア経済におけるサービス業の比重が大きくなっていく」「アジアのサービス輸出が大幅に拡大し、世界のサービス輸出に占めるアジアの割合が急拡大している」といった現状が解説されているものの1つとして、2012年6月4日の日経ビジネス ONLINE の記事:「製造業だけじゃない、伸びるアジアのサービス産業」フレドリック・ニューマン、孕石健次が挙げられることを紹介するだけにとどめておきます。(詳細情報について書くとき長くなるので、ご興味をお持ちの方は、キーワードを参考に、各自でお調べになってみてください。)

欧米偏重のグローバル人材は、アジアで苦勞する？

前段では、「東アジアの貿易額(輸出額)の増大」「東アジア域内貿易発展の兆し」「東アジアでのサービス業の発展」について指摘しました。こういった潮流に加え、世界人口に占めるアジア人口が約6割、東アジア人口が約3割(データ元: United Nations, World Population Prospects: The 2010 Revision)であることを踏まえると、主に「アジア向けビジネスの拡大」のことを指して、「ビジネスのグローバル化が加速している」と称している組織も結構多いのではないかと推察しています。あなたが所属される組織の場合には、いかがでしょうか？

弊社では、「納得できるように、物事を主体的に変えていく力」を持った人・組織を増やしたいと考え、下記囲み内のような人材の育成および、こういった人材で溢れた組織を増やすさまざまな支援を行なっているため、今度は「アジアの人々とビジネスができる、グローバル人材の育成」という切り口で考えてみたいと思います。

- 世界のどこに行っても、どんな業界に行っても、どんな状況になっても、さまざまな制約条件がある中で、必要な情報を集め、知恵を絞り、実際に行動して、たくましく生き残り、素晴らしい成果を上げる人物
- 自分なりの世界観・歴史観・人間観に根ざした考え方をもちつつも、氣負わずに等身大で自己表現でき、それでいて、周囲に幅広く意見を求め、価値観・信念

の違いを超えて一緒に対話・協働していこうと相手に感じてもらえる人物

- 多様な考えの化学反応を促進することで、適切な課題を設定し、目的達成に向けて、関係者を巻き込みつつ、目の前のことに、とことん一生懸命に取り組める人物

人文社会科学の分野では、「西洋社会と東洋社会」といった切り口に基づく研究がいろいろあるようなので、大まかな特徴をとらえるために下記のような表を作成してみました。

西洋社会	東洋社会
相互独立的な、低コンテクストの社会	相互協調的な、高コンテクストの社会
個人活動の自由にこだわる	集団活動を好む
一人一人の個性を求める	集団の中に調和的に溶け込むことを好む
平等主義と「獲得される地位」を好む	階層的関係と「属性による地位」を好む
適切な行動を決める規制は普遍的でなければならないと信じる	文脈や人間関係の性質を考慮した個別的なアプローチを好む

原出典：

- Cohen, R. (1997). *Negotiating Across Cultures: International Communication in an Interdependent world*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press.
- Doi, L. T. (1971/1981). *The Anatomy of Dependence* (2nd ed.). Tokyo: Kodansha. (土居健郎『「甘え」の構造』講談社)
- Hampden-Turner, C., and Trompenaars, A. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hsu, F. L. K. (1953). *Americans and Chinese: Two Ways of Life*. New York: Schuman.
- Markus, H., and Kitayama, S. (1991a). "Cultural variation in the self-concept." In J. Strauss and G. R. Goethals, eds., *The Self: Interdisciplinary Approaches*. New York: Springer-Verlag.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

図表3：西洋社会と東洋社会の比較

図表3の内容を踏まえると、各種取引や交渉を進める場合、欧米諸国の人相手であれば(欧米のMBAスクールで教えられるように)、「**重要なのは、その取引・交渉における結果であり、人間関係構築に力を注いでもあまり意味がない**」という姿勢が当然とされ、アジア諸国の人相手であれば、「**互いの立場や主観などが複雑にもつれ合った取引・交渉では、今後の協力関係・信頼関係が築けるかもしれない**」という可

能性に配慮しつつ、人間関係構築に力を注ぐことが重要である」という姿勢が当然とされる傾向にあると言えるでしょう。(欧米諸国の人相手だと、比較的ドライな人間関係で良いのかもしれませんが、アジア諸国の人相手のビジネスであれば、よりウェットな人間関係が求められると思っていた方がいいのかもしれませんがね。)

私は、「**アジアの人々とビジネスができる、グローバル人材の育成**」という視点に立つと、「**各専門領域における、個々の業務遂行能力を向上させる取り組み**」に加えて、「**ビジネス関係構築能力**」(利害関係者 [stakeholder: ステイクホルダー] との関係構築するコミュニケーション能力)、「**リレーションシップ・マネジメント**」(Relationship Management; 取引関係管理、顧客関係管理など)といった視点の導入が非常に重要ではないかと思います。

「グローバル人材の育成が急務」といって慌てて、**出来合いの「欧米の人財育成プログラム」をそのまま導入**しているようでは、「**アジアの人々とビジネスができる、グローバル人材の育成**」は困難であり、業務に直結したスキル開発とは別に、**継続的に「ヒューマン・スキル」開発に向けた取り組みに投資することが重要**なのではないかと考えています。

経営者の方、人材育成担当者の方は、日立製作所グローバル人材本部の山口岳男本部長の「**日本企業の人材管理は、欧米一流企業に比べて 10 年遅れた**」(出典:雑誌「日経ビジネス」2012年12月24・31日合併号)という言葉を読みしめつつ、**第129号「欧米の人財育成を学ぶのは、欧米のマネをするためではない**」に改めて目を通していただきたいと思います。

「ビジネス関係構築能力」としての「フレームワーク質問力」

今回は、グローバル・ビジネスにおける西洋諸国の役割が相対的に低下しつつある中、「**東アジアの貿易額(輸出額)の増大**」「**東アジア域内貿易発展の兆し**」「**東アジアでのサービス業の発展**」などといった形でアジア諸国(とりわけ東アジア)への注目が高まってきており、「**アジアの人々とビジネスができる、グローバル人材の育成**」について考える場合には、「**ビジネス関係構築能力**」「**リレーションシップ・マネジメント**」といった視点の導入が重要ではないかという主張を展開してきました。

弊社「**フレームワーク質問力**」では、「**一方的に情報収集するだけ**」の質問というのは「**尋問**」や「**詰問**」になってしまいがちであって避けるべきだとお伝えし、「**真実あるいは解決策の探求を、関係者と共に進めて行く方法**」や「**相手が大切**

にしている事柄を見極め、相手との認識のズレを調整しつつ、話を進める指針」ほかについて、演習を通して学んでいく内容となっています。

すなわち、「**ビジネス関係構築能力としての質問力**」といった内容となっておりますので、「**ビジネス関係構築能力**」「**リレーションシップ・マネジメント**」といった視点に配慮した「**グローバル人材の育成**」、**ヒューマン・スキル開発への継続投資**に興味をお持ちの方は、是非ご活用ください。

また、【2月8日(金)スタート】の「**変化促進研究会(C研)**」第6期では、【**チーム**】に絡んだ2冊のテキストを扱います。「**ビジネス関係構築能力**」「**リレーションシップ・マネジメント**」という視点に配慮して、参加者のみなさんと一緒に「**チーム**」について学んでいければと思っています。(テキスト入手が間に合わない方には、第1回目の資料を送付申し上げることが可能ですので、お気軽にお申し付けください。)

さて今回の、**伸びる東アジアと「ビジネス関係構築能力」としての「質問力」**という話はいかがだったでしょうか？

あなたは、どのような印象をお持ちになり、何を考えられたでしょうか？ 何か少しでもお役に立てれば幸いです。

それでは、また次回のニューズレターでお会いしましょう

P.S.

[こちら](#)から【2月4日(月)までの期間限定ダウンロード】が可能な資料では、

- **ソーシャル・ネットワーキング・サービス上の学習や交流が業務となりうる**
- 「数値目標管理」に止まらない、「**遠隔地にいるスタッフのマネジメントに有効な手法**」
- **マネジャーの仕事のやり方の変更が求められる中での「コーチング」**

などといった表現も登場しておりますので、興味をお持ちの方は、期限が過ぎてしまう前に資料を入手なさってください。

セミナー・イベント情報

- 1月19日(土)～6月9日(日)【**途中編入**】可能です
[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)(全12回)
- 2月8日(金)～7月19日(金)
[「変化促進研究会」第6期](#)(全12回)
- 2月9日(土)～10日(日)[フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)
- 2月14日(木)～15日(金) [コンフリクト・マネジメント入門](#)
- 2月24日(日) [教養醸成の会【第9回】](#)(単発参加可能)
- 3月8日(金)「[フレームワーク質問力](#)」研修 [企業向け説明会](#)
- 3月9日(土)～10日(日)[フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)
- 3月24日(日) [教養醸成の会【第10回】](#)(単発参加可能)
- 4月21日(日) [教養醸成の会【第11回】](#)(単発参加可能)

最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

発行・編集

「自律共栄の納得人世」の実現に向け、
「人材と組織の育成を支援」する **合同会社 5W1H**

代表 高野 潤一郎

<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニューズレターの購読・配信停止・配信先変更は [こちら](#)
- ニューズレターのバックナンバーは [こちら](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。

(引用されるときには、出典の明記をお願いいたします。)

[著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク](#)

[参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条 1 項
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては著作権法 119～124 条
- [著作権情報センター](#)