

# INTERCULTURAL EFFECTIVENESS SCALE (異文化コミュニケーション能力指標)

グループ名: ABC グループ  
評価対象者: John Sample  
ID: Mark@sample.com

評価実施日: 2014 年 9 月 11 日 午前 6 時 38 分 24 秒  
評価に使用されたフォーム: バージョン 2.0

本レポートは、通常の成人サンプルを使用して行われた調査に基づくものであり、評価対象者の国際的・異文化間能力のレベルについての情報を提供するものです。本レポートに含まれる情報はあくまで評価を行う際のソースの一つとして捉えられるべきであり、本レポートに含まれる情報のみに基づき決定が下されるべきではありません。本レポートは機密情報であり、評価対象の個人および当該個人の雇用主またはトレーナーによる使用を目的としたものです。

## 目次

要旨：自分と異なる人々と働く .....	3
<b>I. 異文化コミュニケーション能力スコア .....</b>	<b>4</b>
IES の結果を解釈する .....	5
比較群の詳細 .....	5
異文化コミュニケーション能力の構成要素 .....	5
能力的側面の組み合わせ .....	9
スコアをプロフィールグラフに記入する .....	10
あなたの IES プロフィール .....	11
<b>II. あなたの現在の能力と潜在的な能力 .....</b>	<b>17</b>
継続的学習：全般的な傾向 .....	17
対人的関わり：全般的な傾向 .....	20
対人的関わり：方策 .....	21
精神的な頑健さ：全般的な傾向 .....	23
精神的な頑健さ：方策 .....	24
自己開発計画の作成 .....	26
異文化コミュニケーション能力の開発のための全般的な提案 .....	30
<b>III. その他の有用な資料 .....</b>	<b>32</b>

## 要旨: 自分と異なる人々と働く

文化とは、人々の集団の行動様式を支配している価値観、態度、信念、偏見、社会的ルールの総体です。これらの要素は文化ごとに大きく異なる場合があるため、自分と違う文化の出身の人々を理解しその人々と共に働くことは、しばしば困難を生じさせます。これと同じ困難は、異なる世代、民族、社会・経済的階層、宗教、ジェンダー、支持政党などといった、多様な人口層の間にも存在しています。このレポートの評価体系は「異文化コミュニケーション能力指標 (Intercultural Effectiveness Scale)」と呼ばれるものの、この評価体系で扱われる能力的側面は、2 人の間または 2 つのグループの間で共有されていない、信念、価値観、思い込み、行動に関するあらゆる相違にも適用できます。

実際に全くそっくりな 2 人の人間は存在しません。しかしながら、何らかの表面的な要素(肌の色、顔だち)または重要な要素(類似の興味、価値観、経験など)において自分と類似点があると思える人々とは付き合いやすく、その結果としてより効率的に働きやすいと感じられることが多いのです。これは、あくまで自然なことです。共通点があることが、人間関係を築く上での土台になるからです。しかし今日の世界では、私たちの多くは自分と様々な点で異なる人々とともに仕事をするようになっています。そうした人々と働くことは時に困難ですが、何よりもまず自分自身のことを明確に理解することが、そうした困難を克服する手助けとなります。自分自身の傾向が、自分とは異なる人々と上手く働く能力をどのようにサポートまたは阻害しているのかを理解すれば、改善方法を知る出発点に立つことができるのです。

*Intercultural Effectiveness Scale* (IES: 異文化コミュニケーション能力指標) は、自分と文化的背景または人口層の背景が異なる人々と上手く付き合える可能性に影響する、6 つの能力構成要素にフォーカスしています。これらの 6 つの能力構成要素は、以下の 3 つの主要な能力分野に関連しています:

- 他の人々についてどのように学び、どれほど正確に学んでいるか: *継続的学習*
- 自分と異なる人々との関係をどのように構築し管理しているか: *対人的関わり*
- 文化・人口層に相違がある人々との交流にまつわる困難やストレスにどのように対処しているか: *精神的な頑健さ*

これらの主要な能力分野はそれぞれ、評価対象者の評価要素である 2 つの能力的側面から構成され、次のページの表に記載されています。

## I. 異文化コミュニケーション能力スコア

	評価により導き出された右能力レベル						
	低		中程度			高	
	1	2	3	4	5	6	7
継続的学習							
自己認識							
探求心							
対人的関わり							
世界への順応							
人間関係の構築							
精神的な頑健さ							
ポジティブな関心							
感情的回復力							
総合的 IES スコア							

上記の能力的側面のそれぞれについて、  
以降のページに説明が記載されています。

## IES の結果を解釈する

各能力分野とそれに関連する能力的側面についての結果は、高、中程度、低のいずれかに分類されます。これらの分類は、IES をこれまでに受けた何万もの人々から構成される大きなサンプル集団における、あなたの相対的な位置を示しています。

以降のページに記載されている説明は、それぞれの IES 能力分野とそれに関連する能力的側面に関して、IES を受けたことがあるその他のすべての人々との比較においてあなたがどの位置にいるのかを理解するうえで役立つものです。

あなたの結果は、IES の各能力的側面についての質問に回答した時点であなたが自分自身をどのように知覚していたかを反映するものであることを、念頭に置いておいてください。IES の調査項目の信頼性と安定性はすでに検証されています。そのため、あなたの気分や状況における小さな相違があなたの結果に大きく影響することはありません。ただし、調査の質問に回答する際に気分が大幅に揺れ動いていたり、注意が欠如していた場合には、あなたのプロフィールが不正確なものになる可能性があります。

## 比較群の詳細

比較の対象となる基準集団(または比較集団)には、学部生と大学院生に加え、様々な職業、年齢、国籍の社会人が含まれます。具体的には、基準集団の 8%は 20 歳未満、64%が 20 歳~29 歳、28%が 30 歳以上です。57%が男性、43%が女性です。加えて、基準集団は 69 カ国の国籍から構成されています。世界の地域別に見てみると、基準集団の 56%が北米出身、26%がアジア出身、11%がヨーロッパ出身で、残りの 7%にはラテンアメリカ、アフリカ、中東が含まれます。基準集団または IES の検証調査に関するより詳しい情報については、Kozai Group まで直接問い合わせてください (info@kozaigroup.com)。

## 異文化コミュニケーション能力の構成要素

### 1. Continuous Learning (CL: 継続的学習)

あなたは、自分の周囲で生じている活動、行動、出来事について理解し学ぼうと継続的に努めていますか？新しい物事について学ぼうと常に努力している人は、自分がすでに知っている物事だけで満足する人と比べ、文化・人口層の相違を超えて仕事でより多くの成功を収めます。「継続的学習」は、異文化コミュニケーション能力の重要な要素であり、「自己意識」と「探求心」という 2 つの能力的側面から成り立っています。

**Self-Awareness (SA: 自己認識)**

この能力的側面は、あなたが継続的に自分自身について学ぼうとする度合いを評価します。自分の個人的な強み、弱み、対人関係のスタイル、行動上の傾向、そしてそれらが他人に与える影響について、あなたがどれだけ意識しているかが評価されます。さらに、自分が理解しているこれらの事柄について、個人的成長と多様な人々との健全な関係を追求するために、どれだけ思案するかも評価されます。

この能力的側面のスコアが高い人は、自分の個人的成長を常に評価し、自分の経験から何が学べるかについて思案します。この能力的側面のスコアが低い人は、自己発見についてあまり興味を示さず、自分が他人にどのように影響を与えているかを判断することが困難だと感じる傾向があります。このタイプの人には、自発的にこれらのプロセスについて理解したり自分の強みと弱みを本当の意味で発見しようとしないう傾向があります。

**Exploration (探求心: EX)**

自分とは違うアイデア、価値観、基準、状況、行動についてオープンであることは、「継続的学習」のもう一つの重要な要素です。「探求心」という能力的側面は、新しい物事について学び、新たな学びの機会を計画的に探し求めていこうとするあなたの根本的な願望を評価します。これには、過ちから学ぶ能力も含まれます。

この能力的側面のスコアが高い人は、極めて知的好奇心が強く、興味に溢れており、新しいアイデアや経験に対してオープンです。このタイプの人には、積極的な学習者であり、しばしば自ら学びのプロセスを開始します。この能力的側面のスコアが低い人は、現在の習慣、伝統、考え方を維持することに強く執着する傾向があります。このタイプの人には通常、自分の周囲の世界についてあまり好奇心を持っていません。学ぶ場合でも、その理由は自分が置かれた状況で誰かの期待に応えるために必要性に駆られて行うことが多いと言えます。

**2. Interpersonal Engagement (IE: 対人的関わり)**

あなたは、自分と異なる文化や人々に対して熱心な興味を持っていますか？ そうした人々と関係を築くことが重要だと思いますか？ ポジティブな対人的関わりを構築することは、異文化環境または多様性のある環境において効果的なパフォーマンスを達成するために不可欠な要素です。「対人的関わり」は、次の二つの能力的側面から成り立っています。「世界への順応」と「人間関係の構築」です。

**World Orientation (WO: 世界への順応)**

この能力的側面は、あなたが他の文化自体やそれらの文化の中で生きている人々に対して興味を示す度合いを評価します。こうした積極的な学びは、本、インターネット、映画、外国のメディア、学校の講習、テレビドキュメンタリー、新聞などから得ることができます。「世界への順応」という能力的側面に強みがあることは、自分と異なる信念、慣習、価値観、態度を持った人々とより効果的に交流する方法を学ぶための土台があることを意味します。

この能力的側面のスコアが高い人は、異文化についての情報を常に入手しようとするため、様々なタイプの人々との共通点を見出す能力が広がります。この能力的側面のスコアが低い人は、馴染みのある物事や人々との関係に満足し、異文化について学ぶための努力をほとんど行いません。その結果として、他人と関わり、重要な違いを理解し、共通点を見出すという機会が少なくなります。

**Relationship Development (RD: 人間関係の構築)**

自分と異なる文化出身の人々との関係を構築し維持することは、異文化環境や多様性が存在する環境において有能であるために必須の要素です。「人間関係の構築」という能力的側面には、異なる文化や人口層の出身の人々との関わりを求める傾向と、それらの人々との個人的な関係を維持する願望と能力が含まれます。この能力的側面はさらに、他人との関わりがあなたにとってエネルギーを生み出す活動またはエネルギーを消耗させる活動のどちらにあたるのかを評価するとともに、より良くコミュニケーションをとるために外国語を学ぶ意欲を評価します。

「人間関係の構築」のスコアが高い人は、新しい関係を開始し、その交友関係を維持することに非常に強い興味を示します。このタイプの人には、このプロセスを刺激的だとみなし、自分と異なる文化や人口層の出身の人々との関係を築くために外国語を学び使用する意欲があります。この能力的側面のスコアが低い人は、新しい交友関係を構築することにあまり労力を注がず、既存の人間関係の維持にフォーカスする傾向があります。このタイプの人には、新しい関係を構築するプロセスを労力がかかり過ぎる行為であり、気まずい状況に自分をさらす危険がある行為とみなします。

### 3. Hardiness (H: 精神的な頑健さ)

異文化状況や多様性が存在する状況において、自分の考えや感情を効果的にコントロールする能力をあなたは備えていますか？自分にとって馴染みのないアイデアや行動に対して、オープンに接し、決めつけをしない態度をとることができますか？失敗や挫折から学び、それらを済んだことと割り切ることができますか？これらの点は、「精神的な頑健さ」にとって必須の要素です。自分の感情をコントロールできるうえに回復力があることは、あなたの学びと、健全な人間関係を構築するあなたの能力の双方にとって直接的な影響があります。「精神的な頑健さ」は、「ポジティブな関心」と「感情的回復力」という2つの能力的側面から成り立っています。

#### Positive Regard (PR: ポジティブな関心)

この能力的側面は、人々が信頼に足り、勤勉で、基本的には善い存在であるとあなたが自然に想定する度合いを評価します。この能力的側面は、文化・人口層が自分と異なる人々に対して不必要にネガティブなステレオタイプ化をするのを防ぐという点で重要です。さらに、自分の期待にそぐわない状況、人々、行動、アイデアに遭遇した時にも取り乱したり、ストレスを受けたり、イライラしたり、怒ったりしないうえで役立つ能力的側面でもあります。

「ポジティブな関心」のスコアが高い人は、人々に対するネガティブなステレオタイプの観念を受け入れることは滅多にありません。このタイプの人は、他人の最善の面を想定し、異なる行動にも比較的受容的です。そのため、異なる文化や人口層の出身の人々を含め、人々から好意的な対応を受ける傾向にあります。この能力的側面のスコアが低い人は、人々に対してネガティブな想定やステレオタイプの観念を抱く傾向にあり、疑わしい点を好意的に解釈しようとするのはあまりありません。その結果として、異なる文化や集団の出身の人々に対する関心やそれらの人々と関係を築く能力が制限されることとなります。

#### Emotional Resilience (ER: 感情的回復力)

この能力的側面は、あなたの感情的な強さと、感情的に困難な経験に対処する能力を評価します。さらに、心理的・感情的にストレスが多い状況や挫折から素早く回復する能力も評価します。これらの経験にどのようにあなたが対処するかは、オープンさを保つこと、人間関係を築くこと、そして効果的に他人と交流することについてのあなたの傾向に影響します。

「感情的回復力」のスコアが高い人は、感情的に困難な状況に上手く対処し、その結果として、心理的・感情的に困難な経験から回復するのに通常はほとんど時間がかかりません。これは、このタイプの人は外国の文化や多様性を備えたグループについて継続

**個人&機密情報**

的に学び、それらの人々と効果的な人間関係を構築し維持するためのエネルギーを比較的多く備えていることを意味しています。この能力的側面のスコアが低い人は、心理的・感情的に困難な経験に上手く対処することが難しいと感じる傾向があり、そうした経験からの回復にエネルギーと時間を要する傾向があります。その結果、他人に対してオープンでいる能力が制限され、自分と信念や価値観が異なる人について学んだり彼らから学ぶことへの興味が乏しくなり、そうした人々と関係を構築する意欲が減退してしまう傾向があります。

**能力的側面の組み合わせ**

異文化環境や多様性がある環境で活動するときに成功を収めることができるかどうかは、私たちが活用する能力の組み合わせにかかっています。

適応し良好なパフォーマンスを達成する能力に最も根本的な影響を与える能力は、学びたいという全般的な意欲です(「探求心」)。

基準、コミュニケーション様式、人々が異なっている新しい環境に直面する際にもまた、文化に対する強い関心が必要です(「世界への順応」)。

学ぶ内容をどれほどの確で完全なものにできるかは、自分の経験をオープンに理解できるかにかかっています(「ポジティブな関心」)。

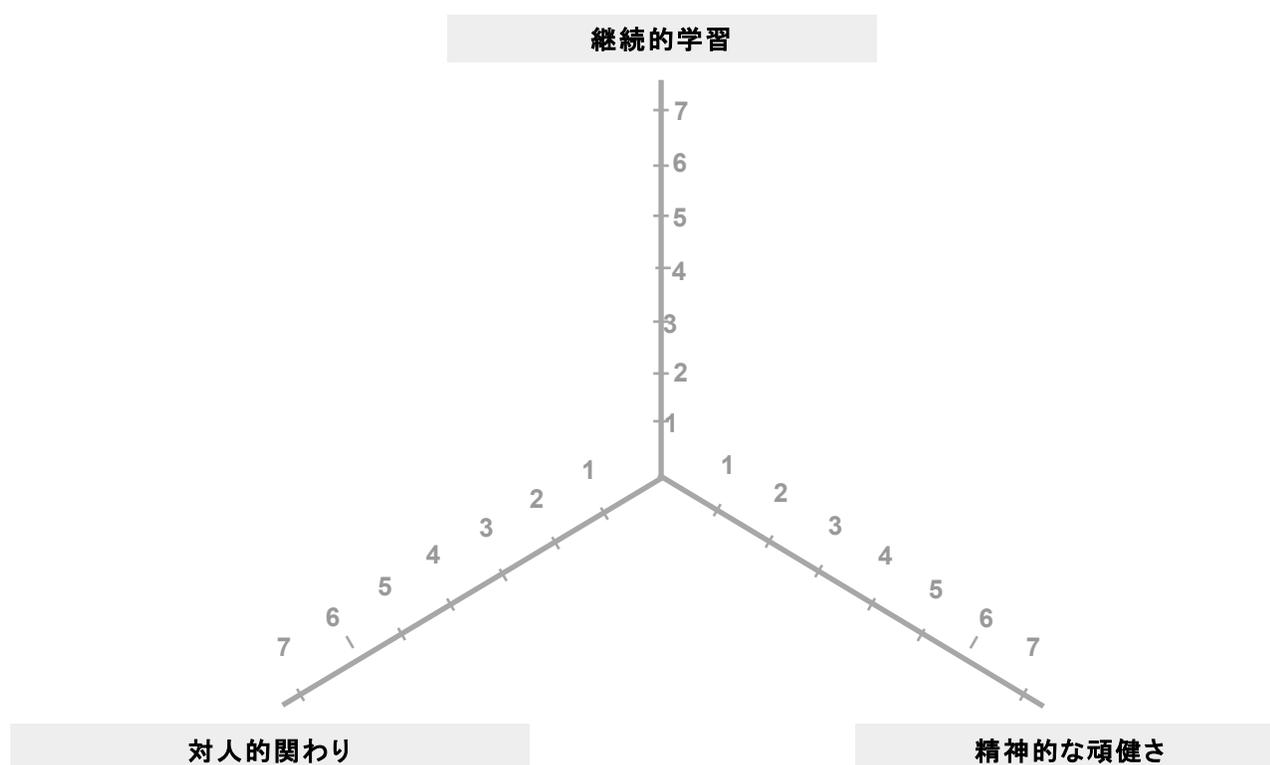
知識は私たちに自信を与えてくれます。自信は、新しい環境と真っ向から向き合う際に重要な要素です。他人は私たちにとって追加的な情報源となり、誰かと繋がっているという感覚や楽しみを与えてくれます。それゆえ、私たちの学習面と感情面での経験は、健全な人間関係を築き維持しなければ不完全なままです(「人間関係の構築」)。

こうした人間関係の質は、他人とどれだけ適切にコミュニケーションをとり交流することができるかにかかっています。このためには、私たちは自分自身の価値観、基準、傾向についてきちんと理解してははいけません(「自己認識」)。

環境に対する自分の理解に自信を持つことや質の高い人間関係を築くことから、強い帰属感が得られ、この感覚がポジティブな態度へと繋がります。これがストレスに対処する自然な能力(「感情的回復力」)と組み合わせられることで、高いレベルでのパフォーマンスが可能となるのです。

## スコアをプロフィールグラフに記入する

1. 4 ページ目のあなたのプロフィールを見返して、あなたの「継続的学習」「対人的関わり」「精神的な頑健さ」のスコアが表示されている列の一番上に見える数字(1~7)を確認してください。
2. 以下のグラフの各スケールで、その数字に相当する位置に点を描いてください。例えば、「継続的学習」のスコアが 4 と表示された列にある場合は、「継続的学習」のスケールの 4 という数字の隣に点を描いてください。
3. 3 つのスケールそれぞれに描かれた点を結んで、三角形を作ります。これがあなたの IES プロフィールです。以降のページでは、様々な IES プロフィールの例を挙げてその詳細を説明します。



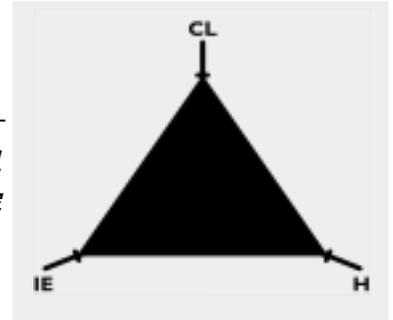
## あなたの IES プロフィール

以降のページに記載された様々な三角形のうち、前のページのあなたの IES プロフィールと最もマッチしているものを見つけてください。例示されているプロフィールは、「継続的学習」「対人的関わり」「精神的な頑健さ」のスコアがほぼ最高か最低であるいずれも極端な例であることに注意してください(実際には大半の人のスコアは両極の間のどこかに収まります)。

### グローバリスト (CL: 高、IE: 高、H: 高)

グローバリスト(グローバル主義者)のプロフィールを持つ人は、異なる文化や人々について学ぶことを楽しみ、自分と異なる人々と容易に関係を開始し、それらの経験を実りがあるものと考えます。

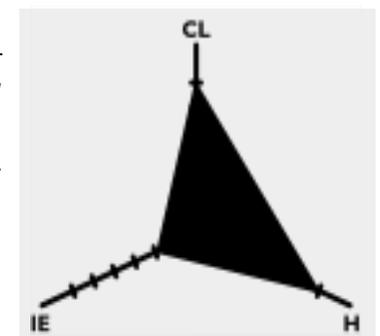
グローバリストは、自分の社会的環境についてとても気を配り、自分自身や他人について学ぶことに高い興味を示します。グローバリストは、自分の好奇心を満たすために、たくさんの質問をし、観察し、読書する傾向があります。目新しく自分との違いがある人々や物事について非常に興味があり、それらを比較的ポジティブに捉えることが多いと言えます。グローバリストは、異なる文化の出身の人々と関係を構築することを前向きにとらえ、知識と理解を深めるための手段であると信じています。彼らは、自分と異なる人々や場所に自然と関わろうとします。このプロセスはストレス源となる可能性があります。グローバリストは心理的に強く、時として生じる困難や対人関係面での相違にも耐えることができます。彼らは、このプロセスのおかげで自分自身や自分の文化について理解を深められることを前向きにとらえます。グローバリストは、人間関係をより効果的に構築し管理するための助けとして、この自己認識を活用するのです。



### 探偵 (CL: 高、IE: 低、H: 高)

探偵のプロフィールを持つ人は、人々と実際に関わり質の高い人間関係を構築することよりも、人々について学ぶことの方により興味を示します。彼らもまた、困難に対する優れた回復力を備えています。

探偵は、学びを楽しみます。自分の発言や行動に対する他人の反応に注意を向けるとともに、自分の人生と経験を振り返って自己認識を得ます。探偵は、自分の好奇心を満たすために、たくさんの質問をし、観察し、読書する傾向があります。しかしながら、彼らの興味は個人に対する興味というよりも知的な興味であることが多いと言えます。探偵が他の文化の出身の人々

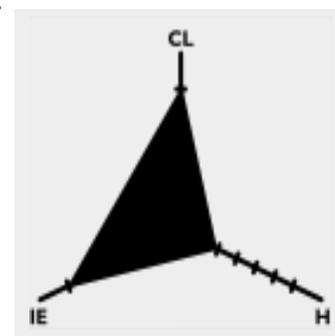
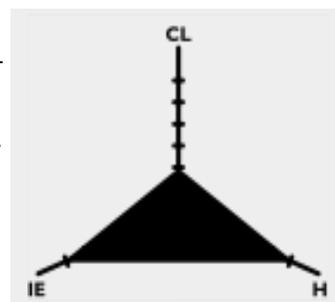


と関わる時は、人間関係を築くこと自体と仕事に対する興味や仕事を完了する必要性が、同じ程度での推進要因となる可能性が高いです。とはいえ、探偵には他の人々や文化に対する自然な興味が欠如している場合があるものの、他の人々や文化に対するポジティブな態度を保ちます。その結果、探偵は頻繁に新しい関係を築き始めるわけではないものの、他人は探偵タイプの人と一緒にいて楽しい人だと思える場合もあります。それに加えて、異なる文化出身の人々に対する彼らのポジティブなコミュニケーションの仕方やストレスに対するその自然な回復力のおかげで、築く可能性が高い人間関係の数が多くない場合でも、彼らはとても有能なパフォーマンスを達成することができます。

### ネットワーカー (CL: 低、IE: 高、H: 高)

ネットワーカーのプロフィールを持つ人は、人々がなぜ自分と異なっているかを理解するよりも、人々と繋がりを作ることにフォーカスします。彼らもまた、とても回復力に富んだタイプです。

ネットワーカーは、自分が備えている現在の知識のレベルや自己成長のレベルに満足している傾向があります。新しい物事について学ぶために読書したり、観察したり、新しい場所へ旅をすることは、ネットワーカーにとっては新しい人間関係を築くことほど興味の対象ではありません。彼らにとっては、現状を維持する方が、新しい発見を始めるよりも性に合っています。社会的な交流に対するネットワーカーの興味は、多様な人々について学ぶこと(例: 人々の文化、個人的な経歴など)よりもその関係自体から楽しみを得ることの方に向かう傾向がありますが、それらの人々との交流の副産物として、そうした学びが得られることもあります。ネットワーカーは自分と異なる人々とも容易に繋がりを築くことができますが、相違自体や相違が生じている原因については探求しようとしないう傾向があるため、彼らが築く人間関係は比較的表面的なものに留まることが多いです。一見したところ相違があっても他人を受け入れようとする彼らの姿勢は、他人を気楽にさせ、ネットワークや交友関係を開拓する手助けとなります。ネットワーカーもまた、新しい状況で直面する困難に対する回復力があるタイプです。ただし、新しい環境について学んだり適応することを必要とする困難は回避する傾向があります。



**探検家 (CL: 高、IE: 高、H: 低)**

---

探検家のプロフィールを持つ人は、自分と異なる人々と交友関係を構築し、その人たちについて学ぶことを楽しみます。ただし、このプロセスは彼らにとって感情面で困難な経験となることもあります。

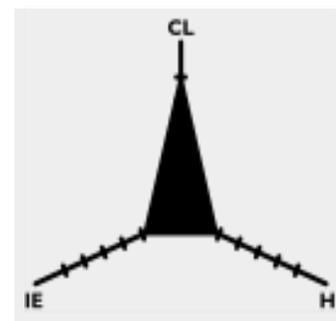
探検家は、自分の社会的環境についてとても気を配り、自分自身や他人についてさらに学ぶことにかなりの興味を示します。自分と異なる人々と関係を築くことは、探検家にとってワクワクすることです。なぜなら、自己認識と自己理解を深める機会になり得るからです。しかしながら、この自己認識と他の文化に対する興味がより効果的に対人関係を築き管理するための土台として機能する一方で、探検家には自分とは異なると考える人々について比較的ネガティブな想定をする傾向があるため、その土台が損なわれてしまうことがあります。この傾向は、探検家との間に深く長続きする、協力的な関係を築こうと望んでいる人々を失望させかねません。さらに、探検家は自分の周囲の世界を探る欲求を感じるタイプであり、そのような探求自体は知的刺激が高いと考えますが、その過程で直面する相違がもたらす感情的・心理的な困難には通常あまり上手に耐えることができず、探検を続ける前に一度撤退して再充電するための「小休止」を必要とすることがあります。

## 個人&amp;機密情報

知性派 (CL: 高、IE: 低、H: 低)

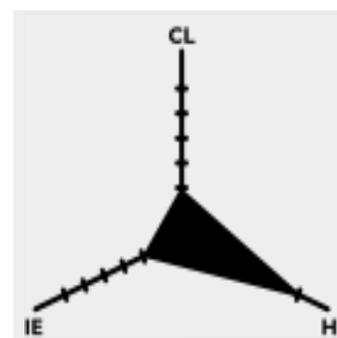
知性派のプロフィールを持つ人は、人間関係を形成するよりも、他人の行動を分析することにより興味を示します。困難から生まれるストレスを嫌うため、彼らは通常は困難を回避します。

知性派は、学びの機会を自然と追い求める人です。新しい情報を得ることを楽しみます。彼らの情報源は、読書、質問、観察です。また、自分の人生や経験を振り返って自己認識を得ることを楽しみます。しかしながら知性派は通常、自分と異なる人々や場所よりも、自分にとって馴染みがある人々や場所により強い興味を示します。人々に対してネガティブな想定をする傾向があり、このことが彼らと人々との間の交流に影響し、彼らと協力しようという気持ちを人々から削いでしまうことがあります。実際のところ、通常彼らにとって他人との交流はその関係自体よりも新しい情報を得ることが目的であり、この点が他のチームメンバーに明らかに見えてしまうことがあります。知性派が他人とともに働くのが難しいことと、新しい環境に伴う相違に上手く対処できないことから、不満や大きな個人的問題に至ってしまうことがしばしばあります。再充電したり自分にとってすでに馴染みのある人々や物事と交わるための「小休止」を必要とすることも無理からぬことと言えます。

個人主義者 (CL: 低、IE: 低、H: 高)

個人主義者のプロフィールを持つ人は、困難を引き受ける自分の能力には自信を持つ一方で、人々について理解したり相違について探求することにはあまり興味を示しません。

個人主義者は、自分が備えている現在の知識のレベルや自己成長のレベルに満足している人です。新しい物事を学ぶために読書したり、観察したり、旅をすることにはそれほど興味を示しません。彼らは、自分にとって馴染みのある物事を好むため、新しい人々に出会い新しい関係を築くことがあっても、それは個人的な動機というよりは必要に駆られて築くことが多いのです。自分の個人的な学びや理解を広げることには特に興味を示さないため、文化や言語の相違に興味を引かれることはありません。新しい関係の構築が情報を学ぶ有益な方法だとは考えていません。さらに付け加えると、個人主義者は自分と異なる人々と新しい関係を築き維持する必要性を特に感じないにもかかわらず、オープンな態度を取り相違を受容する彼らの傾向が他人にとって魅力的に映ることがあります。このことは、彼らにとって有用となり得る人間関係のネットワーク作りへと発展する可能性があります。最後に、個人主義者は困難に対する自然な回復力を備えており、他人が感じるよう



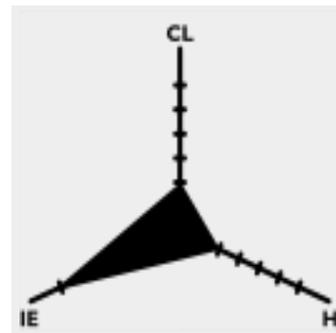
**個人&機密情報**

な通常のスプレッスの多くをかわすことができます。彼らは、他人が頼れる安定性を体現している存在である傾向があります。

**外向派 (CL: 低、IE: 高、H: 低)**

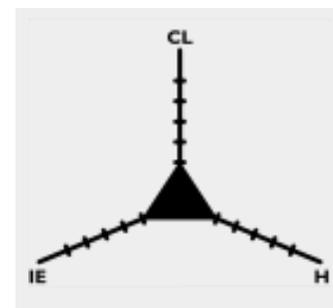
外向派のプロフィールを持っている人は、人々と過ごすこと、そして新しい人間関係を築くことを楽しみます。彼らは、相違を理解することにはあまり興味を示さず、多様性のある環境を場合によっては難しい状況だと考えます。

外向派は、一般的に人との関わりに非常にフォーカスしており、良好な人間関係の構築と維持に役立ついくつかの社会的スキルを通常持ち合わせています。自分と違う人々と出会うことを興味深く思っており、それが、垣根を超えて多様な人々とポジティブな関係を築くうえでの助けとなります。自分自身やその他の物事をより良く理解することに繋がり得る新しい経験を求める意欲が常にあるわけではないものの、自分にとって馴染みがない様々な人や場所について学ぶことを興味深く思っています。しかしながら、そうした経験は彼らにとってより困難なプロセスとなることがあります。なぜなら、彼らには回復力が欠けているため、感情的な負担を背負いかねないからです。このことは、人々にレッテルを貼りがち傾向と相まって、その人間関係の一部にネガティブに影響を与えるとともに、異なる文化や民族に対する彼らの理解にも好ましくない影響を与える可能性があります。

**伝統主義者 (CL: 低、IE: 低、H: 低)**

伝統主義者のプロフィールを持つ人は、現状に満足しており、馴染みのある人々や場所を好みます。彼らは、学ぶ必要と新しい関係を築く必要がある新しい環境に置かれたときに不安を感じます。

伝統主義者は、自分の現状の知識レベルに満足しており、自分の自己成長の機会を追求することはあまりありません。他人の民族的・文化的な相違は、特に彼らの興味の対象ではありません。通常、彼らにとって新しい環境に身を投じたり新しい物事について学び新しい関係を構築することは、内因的な動機からではなく外因的な要件に迫られた結果なのです。伝統主義者の人間関係は、家族や、彼らと長年にわたり近い関係にあり上手く機能する関係がある他人から成り立っている傾向があります。社会的なネットワークを構築するために労力を注ぐよりも、伝統主義者は小さな友人グループと時間を過ごしたり、自分が楽しめる一人の活動(例: TV、散歩など)をしがちです。通常は自分にとって馴染みのある物や人に囲まれているため、その狭いサークルの外にいる他人をたやすく信じたり気安く受容することはできないため、伝統主義者は大抵の場合、自分と異なる人々と交流し理解するために必要



個人&機密情報

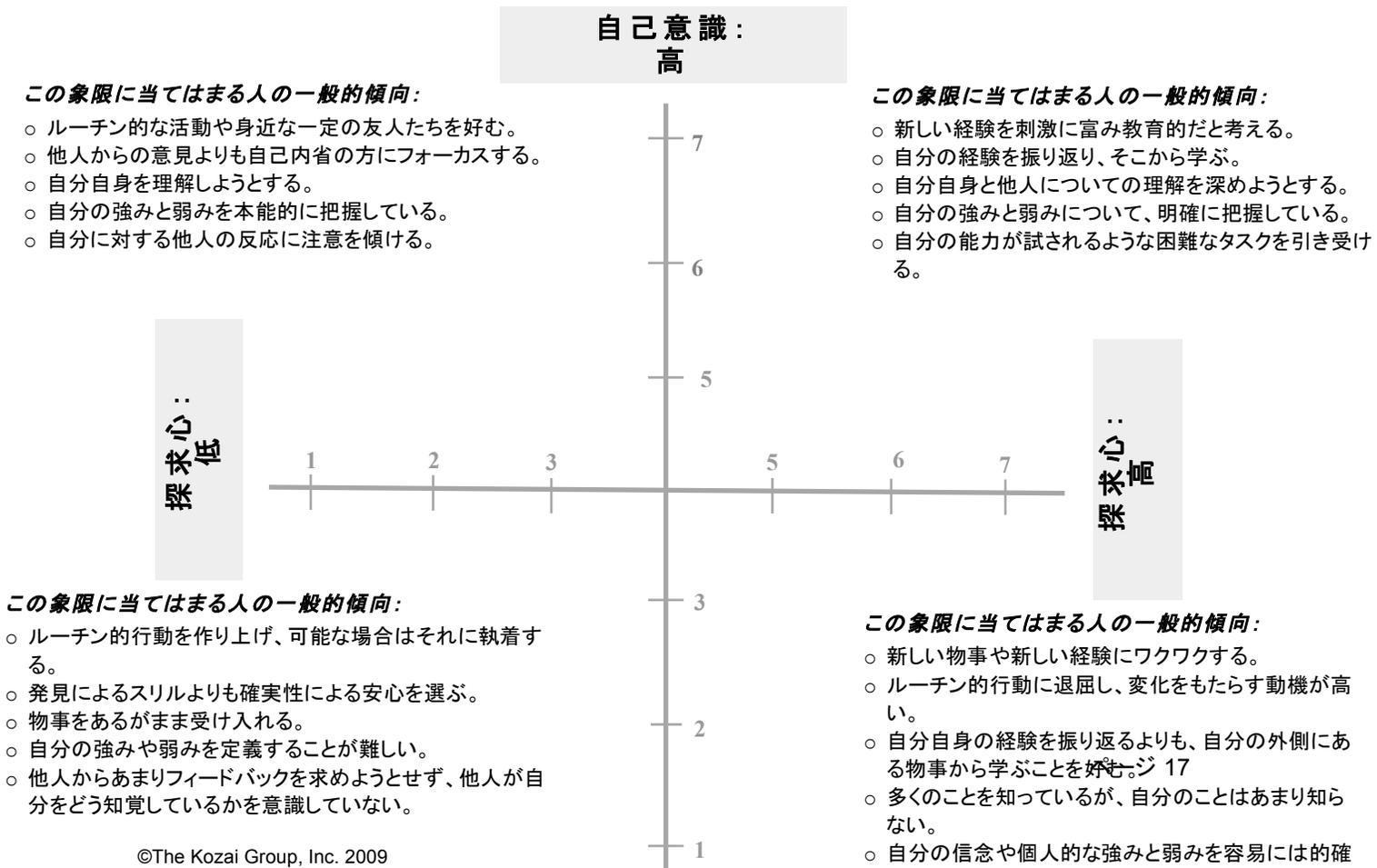
な対人的スキルが未開拓であったり感情的なスタミナが未発達であったりします。馴染み深さで固めた領域の外に出ることは、彼らにとって大きなストレスを引き起こす場合があります。

## II. あなたの現在の能力と潜在的な能力

通常は、6 つの能力的側面のそれぞれにおける自分の個人的傾向を意識することが、変化をもたらす前提条件です。以降のページでは、様々な能力分類の全般的な傾向と、能力開発のための方策とをペアにして説明します。

### 継続的学習: 全般的な傾向

「継続的学習」は「自己意識」と「探求心」から成り立っています。4 ページ目を参照してこれらの能力的側面における自分のスコアを確認し、以下の横軸と縦軸のスケールにスコアを記入してください。2 つのスコアは、以下の 4 つのエリア(象限)のいずれかの中で交わります。あなたの象限のプロフィール説明を読んだ後で、その次のページに記載されている、高いレベルの結果を活用する方策、低いレベルの結果を補う方策、そして各能力的側面を開発する方策の例を確認してください。



## 継続的学習: 方策

### 高いレベルの「自己意識」を活用する

- 自分の強みと弱みについて、明確に把握する。
- 自分の感情の源に対する理解を利用して、感情をコントロールする。

### 低いレベルの「自己意識」を補う

- 反応する前に注意深く耳を傾け考える。自分の発言や行動に対する他人の反応を観察する。
- 信頼している人たちから、特定の状況において自分の場合はどう行動すればいいかフィードバックを求める。

### 「自己意識」の開発: アクションステップ

自分の「自己意識」を改善するために何ができるかについて、自分のアイデアを下の欄に書き留めてください。以下のいくつかのアイデアを、このテーマについて考え始めるきっかけとしてください:

- 自分の強みと弱み、性質、行動スタイルについてのフィードバックを得るため、自己評価を行う。
- 自己内省のための日記を付け、自分の行動について、そして自分の行動が他人にどう影響しているように見えるかについての分析を書き込む。

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 高いレベルの「探求心」を活用する

- 新しい任務、役割や経験などに志願する。
- 創造性、新しい環境への適応、継続的学習を必要とする仕事を探す。

**個人&機密情報****低いレベルの「探求心」を補う**

- 自分が取り組んでいる問題について決断を下したり行動する前に、新しい情報や異なる方法を得ようとする。
- 自分とは視点が異なる様々な人々から、問題についての説明を求める。

**「探求心」の開発: アクションステップ**

自分の「探求心」を改善するために何ができるかについて、自分のアイデアを下の欄に書き留めてください。以下のいくつかのアイデアを、このテーマについて考え始めるきっかけとしてください:

- 自分とは異なる人々との出会いを求め、問題についての彼らの視点を語ってもらい、決めつけをすることなく彼らに耳を傾ける。
- 自分の習慣やいつもの考え方を疑ってみるようになる。「なぜ？」と疑問を投げかける。(例:「なぜ自分はいつも…だろう?」「…することが自分にとってこれほど重要な理由は何だろう?」)
- 自分の地域を探索し、興味深い事柄をいくつ見つけられるか試してみる(例: 別の道で通勤する。いつもと違うスーパーに立ち寄る。いつもと違う特定民族の居住地に行ってみて何が違って見えるのか(違う物、同じ物、人々の振る舞い方など)について書き留める)。

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 対人的関わり: 全般的な傾向

「対人的関わり」は「人間関係への興味」と「グローバルな考え方」から成り立っています。2つのスコアは、以下の4つのエリア(象限)のいずれかの中で交わります。あなたの象限のプロフィール説明を読んだ後で、その次のページに記載されている、高いレベルの結果を活用する方策、低いレベルの結果を補う方策、そして各能力的側面を開発する方策の例を確認してください。

人間関係の構築：  
高

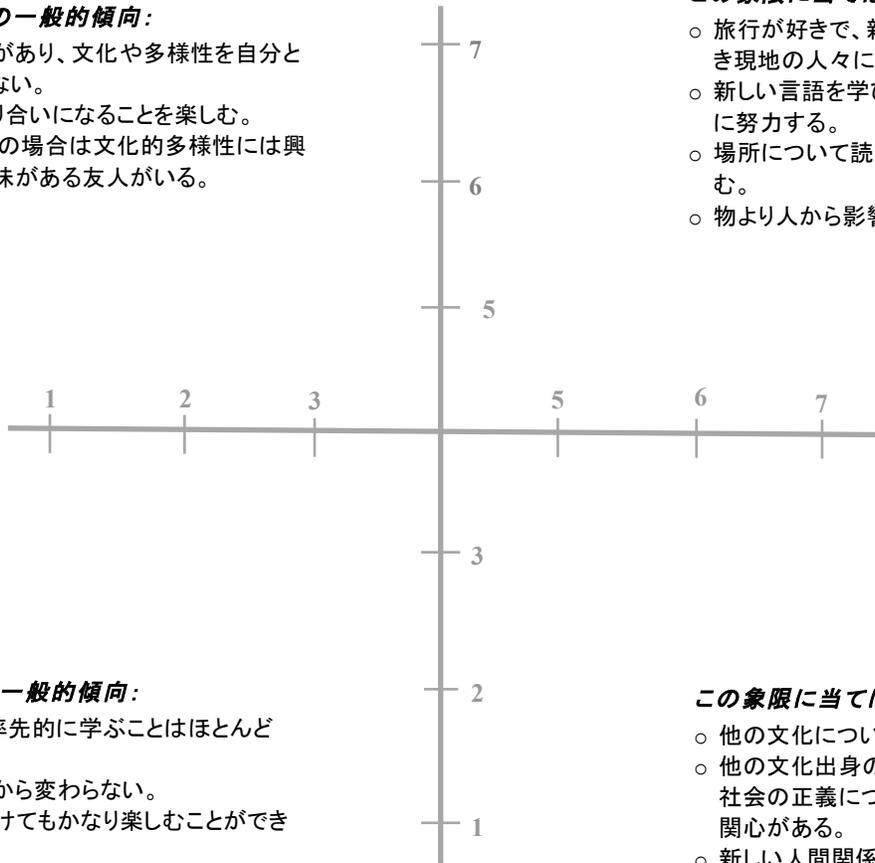
### この象限に当てはまる人の一般的傾向：

- 身近な出来事により関心があり、文化や多様性を自分と関係があるものとは思わない。
- 人との付き合いや人と知り合いになることを楽しむ。
- 幅広い興味(ただし、大抵の場合は文化的多様性には興味がない)があり、同じ興味がある友人がいる。

### この象限に当てはまる人の一般的傾向：

- 旅行が好きで、新しい環境では現地のクラブに行き現地の人々に会うことを好む。
- 新しい言語を学び社会的正義のために働くために努力する。
- 場所について読むより実際に行ってみる方を好む。
- 物より人から影響を受ける。

順応の  
低  
界  
界



順応の  
極  
高  
界  
界

### この象限に当てはまる人の一般的傾向：

- 他の場所や人々について率先的に学ぶことはほとんどない。
- 友人の顔ぶれが子供時代から変わらない。
- 一人でバケーションに出掛けてもかなり楽しむことができる。
- 世界の出来事には関心が無く、他の文化の人々と自分の間に繋がりがあるとは思わない。

### この象限に当てはまる人の一般的傾向：

- 他の文化について学ぶことに時間を使う。
- 他の文化出身の人々との繋がりがよりも、世界や社会の正義についての問題の方に大きな知的関心がある。
- 新しい人間関係を築く場合はそれが必要だからであり、一定の親しい友人グループとの付き合いを維持している。
- 自分にとって快適と思える範囲外の場所に行くことを考えることが多い。

人間関係への興味：  
低

## 対人的関わり: 方策

### 高いレベルの「世界への順応」を活用する

- 様々な文化や多様な習慣についての自分の知識を利用して、自分に割り当てられた任務について創造的でシナジー効果があるアイデアを考え出す。
- 多文化的なチームやプロジェクトに取り組む。

### 低いレベルの「世界への順応」を補う

- 多様な背景と経験を有する人々とともに働く機会を求め、彼らのアイデアに耳を傾ける。
- 自分の見方に限界がありうることを認め、自分とは違うとみなす人の視点からのフィードバックを求める。

### 「世界への順応」の開発: アクションステップ

自分の「世界への順応」を改善するために何ができるかについて、自分のアイデアを下欄に書き留めてください。以下のいくつかのアイデアを、このテーマについて考え始めるきっかけとしてください:

- 文化的問題についての映画やニュースを観る。
- バケーションの際に、外国または違う地域に旅行する。
- 別の文化コミュニティで働くまたはボランティアをする機会を探す。

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 高いレベルの「人間関係の構築」を活用する

- 自分の有能さ向上に寄与してくれる広い社会的ネットワークを築き上げる。
- 好きな人のためにより懸命に取り組むという関係性の風土がある環境で働く。

**個人&機密情報**

**低いレベルの「人間関係の構築」を補う**

- 高度な人間関係スキルを備えている人々に囲まれるようにする。
- 人間関係も得意としている通訳を雇う。

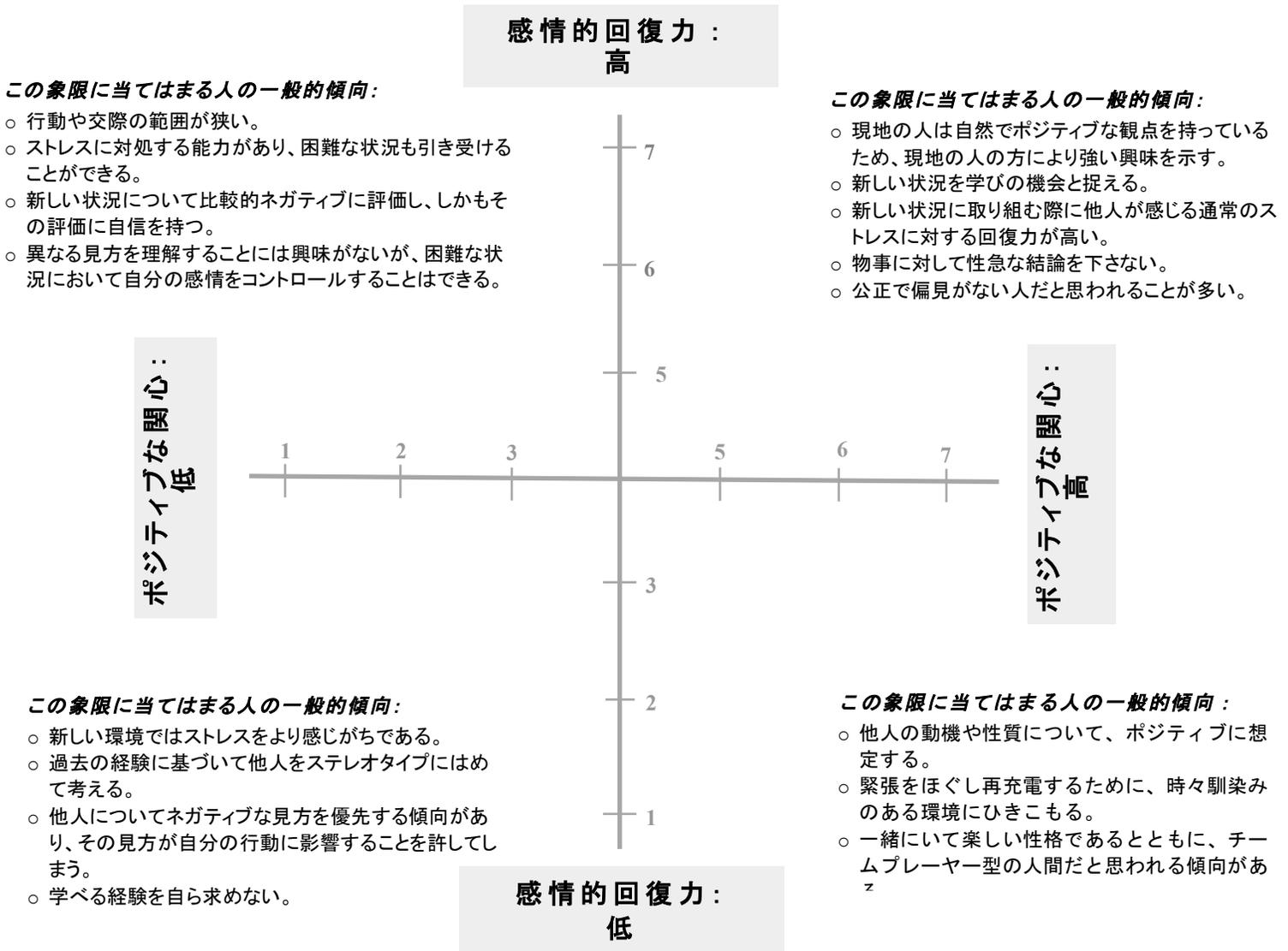
**「人間関係の構築」の開発: アクションステップ**

自分の「人間関係の構築」を改善するために何ができるかについて、自分のアイデアを下の欄に書き留めてください。以下のいくつかのアイデアを、このテーマについて考え始めるきっかけとしてください:

- 異なる文化や民族出身の新しい友人を求める。
- 過去の良好な人間関係を復活させたり既存の人間関係を維持するために一定の時間を使うことにコミットする。
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 精神的な頑健さ: 全般的な傾向

「精神的な頑健さ」は、「ポジティブな関心」と「感情的回復力」から成り立っています。2つのスコアは、以下の4つのエリア(象限)のいずれかの中で交わります。あなたの象限のプロフィール説明を読んだ後で、その次のページに記載されている、高いレベルの結果を活用する方策、低いレベルの結果を補う方策、そして各能力的側面を開発する方策の例を確認してください。



## 精神的な頑健さ: 方策

### 高いレベルの「感情的回復力」を活用する

- 他の人が敬遠するような困難でストレスの多い仕事を引き受ける。
- 対立が存在する状況に対処するために自分のスタミナを頼りにする。

### 低いレベルの「感情的回復力」を補う

- 感情が落ち着くまで状況に対して反応しない。
- 自分がひきこもることができる心理的に安全なゾーンを構築する。

### 「感情的回復力」の開発: アクションステップ

自分の「感情的回復力」を改善するために何ができるかについて、自分のアイデアを下の欄に書き留めてください。以下のいくつかのアイデアを、このテーマについて考え始めるきっかけとしてください:

- コーチの協力の下で、自分のストレス源を認識することを学ぶ。
- 自分にとって上手く機能する対処メカニズムを作り出す。
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 高いレベルの「ポジティブな関心」を活用する

- 必要に応じて、誰かがネガティブな見方を下した場合に、その見方が対象の人や状況のすべてを表しているわけではないと諭す。公平な人物という自分の評判を強化する。
- ポジティブな面を含め多くの要素を考慮したうえで、客観的なフィードバックを提供する。

**個人&機密情報****低いレベルの「ポジティブな関心」を補う**

- 新しい環境では、すぐに判断を下すことを控える必要があるという事実を忘れないようにする。自分が抱いた第一印象以外の追加情報に気付くための十分な時間を確保する。
- 他人の行動、特に自分が理解できない行動にも理由があるという事実を忘れないようにする。そうした理由を見出そうと努める。

**「ポジティブな関心」の開発 アクションステップ**

自分の「ポジティブな関心」を改善するために何ができるかについて、自分のアイデアを下欄に書き留めてください。以下のいくつかのアイデアを、このテーマについて考え始めるきっかけとしてください:

- 一般化することが有用である場合とそうでない場合を区別することを学ぶ。
- 人間の複雑な行動の背景にある理由を探す。

○

---

---

○

---

---

## 自己開発計画の作成

自己開発計画を作成し実行することにより、自分の異文化コミュニケーション能力を改善することができます。あなたの IES スコアは着実な計画を作成するためのベースとして使用でき、計画は次の構成要素から構成されます。

<p><b>評価:</b> IES の能力的側面のうち、自分にとって最も弱いもの、改善の緊急性が最も高いもの、および／または、自分のキャリアにとって最も重要なものがどれなのかを、判断してください。あなたが開発していく意欲が最もある能力的側面はどれですか？</p>	<p>例えば、あなたが改善したい能力的側面が「人間関係の構築」だったとします。</p>
<p><b>基本計画:</b> 集中的な取り組みに役立つと思われる幅広い目標をいくつか挙げてください。計画のそれぞれの項目について、達成期限を定めてください。</p>	<p>「ドイツで一緒に生活し仕事をする人たちのために使用するコミュニケーション能力を、平均レベル以上に高める。」</p> <p>「3 ヶ月間の滞在期間中に、現地の人たちと交友関係を築く。」</p>
<p><b>方策:</b> 方策とは、基本計画の達成を手助けしてくれる具体的な「ハウツー」のことです。方策は、計測可能なものである必要があります。実際に達成可能な方策を選択してください（簡単すぎず、難しすぎもしないもの）。現実的な努力が必要な場合にこそ、最も学ぶことができるからです。</p>	<p>「ドイツ語を毎朝 15 分、毎晩 15 分勉強し、新しく覚えた言葉を毎日 3 人の異なるドイツ人と練習する。」</p> <p>「遊びに行こうとドイツ人の同僚に誘われたときには、その誘いに乗る。」</p>

## 個人&amp;機密情報

<p><b>結果の報告:</b> 自分の計画について他の人に伝えておくと、より良い結果が得られます。このようにして説明責任を自分に課しておかないと、計画に沿った行動から容易に外れてしまうからです。ポジティブなやり方であなたが説明責任を問う手助けをしてくれる人を見つけ、その人たちに結果を報告する時期と方法を決めてください。</p>	<p><b>報告先:</b>「自分の言語学習と交流の内容について、故郷のいところに報告する。」</p> <p><b>方法および時期:</b>「毎週日曜の夜に eメールで報告する。」</p>
---	--

次のページの空欄の表は、あなた自身の自己開発計画を作成するために使用できるものです。

## あなたの自己開発計画

要素	あなたの計画
<p><b>評価:</b> IES の能力的側面のうち、自分にとって最も弱いもの、改善の緊急性が最も高いもの、および／または、自分のキャリアにとって最も重要なものがどれなのかを、判断してください。あなたが開発していく意欲が最もある能力的側面はどれですか？</p>	
<p><b>基本計画:</b> 集中的な取り組みに役立つと思われる幅広い目標をいくつか挙げてください。計画のそれぞれの項目について、達成期限を定めてください。</p>	
<p><b>方策:</b> 方策とは、基本計画の達成を手助けしてくれる具体的な「ハウツー」のことです。方策は、計測可能なものである必要があります。実際に達成可能な方策を選択してください(簡単すぎず、難しすぎもしないもの)。現実的な努力が必要な場合にこそ、最も学ぶことができるからです。</p>	

## 個人&amp;機密情報

<p><b>結果の報告:</b> 自分の計画について他の人に伝えておくと、より良い結果が得られます。このようにして説明責任を自分に課しておかないと、計画に沿った行動から容易に外れてしまうからです。ポジティブなやり方であなたが説明責任を問う手助けをしてくれる人を見つけ、その人たちに結果を報告する時期と方法を決めてください。</p>	
---	--

## 異文化コミュニケーション能力の開発のための全般的な提案

1. **自分を知る。**自分自身の文化について学ぶことで、自分がどんなレンズを通して世界を見ているのかを理解する。自分が無意識に習得し実行している行動やルーチンを意識するようになる。
2. **異なる文化について知る。**一般的な文化間の相違について学習する。自分が関わっている特定の文化について学ぶときは、その文化の人々がなぜ特定の価値観を持ち、特定の方法で考え行動する傾向にあるのかを理解する。このプロセスは、文化的行動についてより正確な特定や解釈をすることに役立つ。
3. **相違に直面する。**自分と異なる人々との関わりを求める(例:異なる民族、文化、世代、宗教、政治理念)。彼らの見方についてしっかりと耳を傾けることで、彼らの視点を理解できるようにする。自分の見方と相いれない部分があるトピックについて、彼らの視点を自分が正確に描写できるかどうか試してみる。ただし、議論や討論にはならないようにする。
4. **人々の考えや気持ちを読み取る練習をする。**入念に人間観察を行い、その行動を解釈することを習慣にする。異文化環境で仕事をするときには、行動に対して鋭敏な観察者となり、行動の指針となっている基準や価値観を解読する必要がある。
5. **期待内容を明確に特定する。**相手の行動が自分の期待にそぐわない場合にはネガティブな反応がしばしば生じることがあるが、そうした期待は自分自身の文化や過去の経験の影響を受けている。自分が期待している内容を明るみに出し、それについて議論することで、交流をよりスムーズにする地ならしができる。
6. **判断を保留する。**相手の行動について一方的に決めつけたり不正確に解釈した場合には、しばしば異文化交流は脱線する。一方的な決めつけをしない姿勢で相手の行動を描写するよう心掛け、戸惑いがある場合は文化的知識が豊富な人物にその行動の意味を説明してもらえよう頼む。相手について疑わしい点があっても好意的に解釈し、彼らの信念や行動の裏にはたとえ自分が理解できなくても論理的な理由があるのだと推測する。
7. **文化面のメンターを探す。**今日のグローバル環境では、すべての文化についてマスターしたり、すべての同僚や状況を理解したりすることは不可能である。文化面のメンターは、自分の知識不足な点を埋める手助けをし、より有能なパフォーマンスを達成するためのコーチとなってくれる。

**個人&機密情報**

8. **個人にフォーカスする。**文化という枠組みですべてが説明できるわけではない。特に性格は、社会的交流における行動を理解するうえで大きな役割を占めている。誰かの行動を理解しようとするときには、性格特性、職業上の地位、ジェンダー、年齢と世代、宗教、人生経験なども考慮に入れる必要がある。
9. **場所を問わず IES スキルを活用する。**人間には多様な面で違いがある。そのため IES スキルは、自分自身の文化の中でも有用である。IES スキルは、例えば出身地域、世代、ジェンダー、民族的背景、職業、宗教、支持政党が自分とは異なる人々との間にある溝の橋渡しをするための手助けとなる。

### III. その他の有用な資料

異文化環境において有能に働くというテーマは、多くの優れた書籍や生地で扱われています。以下は、その中でも特に推奨されるものです。さらなるアドバイスが必要な場合は、Intercultural Communication Institute に問い合わせるか、[www.intercultural.org/resources.php](http://www.intercultural.org/resources.php) にアクセスしてください。

Bird, A., & Osland, J.S. (2006). Making sense of intercultural collaboration. *International Journal of Management and Organizations*, 35(4), 115-132.

Brett, J., Behfar, K., & Kern, M.C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84-91.

Caligiuri, P. (2012). *Cultural agility: Building a pipeline of successful global professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). Can emotional intelligence be developed? *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 95-111.

Gannon, M. (2004). *Understanding global cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mendenhall, M.E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G., Maznevski, M., Stevens, M.J., & Stahl, G.K. (2013). *Global leadership: Research, practice, and development (2nd edition)*. London: Routledge.

Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York: Public Affairs.

Molinsky, A. (2013). *Global dexterity: How to adapt your behavior across cultures without losing yourself in the process*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.

Osland, J. S. (1995). *The adventure of working abroad: Hero tales from the global frontier*. San Francisco: Jossey-Bass.

Osland, J. S., & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cross-cultural sensemaking in context. *Academy of Management Executive*, 14, 1-12.

Sparrow, T. & Knight, A. (2006). *Applied EI*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Storti, C. (1990). *The art of crossing cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Storti, C. (1994). *Cross-cultural dialogues: 74 brief encounters with cultural difference*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Thomas, D., & Inkson, K. (2003). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press.

**個人&機密情報**

異文化コミュニケーション能力指標およびその活用方法に関するより詳しい情報については、Intercultural Communication Institute までご連絡ください(電話: 503-297-4622、e メール: [ici@intercultural.org](mailto:ici@intercultural.org)、ウェブサイト: [www.kozaigroup.com/ies.html](http://www.kozaigroup.com/ies.html))。