

Communication Skills in Thai Business



Asst. Prof. Yasumasa MORI

森 康眞

タイ人とのコミュニケーション: 3つのポイント



1. 実は「お互い理解し合っていない」ことを理解する。

-日本人とタイ人では思考のアプローチ方法が異なり、理解の仕方が異なります。“教えた”ようで教えていなく、“分かった”ようで分かっていません。

-異文化マネジメントに焦点を当てた組織行動学を専門とするエリン・メイヤー(Erin Meyer)氏は、著書「異文化理解力」で思考法について2種類あると述べています。一つは原理優先の思考法、もう一つは応用優先の思考法です。原理優先の思考法は、学校教育と同様で、行動に移る前に「『なぜ』上司はその要求をしたのか」を理解したがりますが、応用優先の思考法では「なぜ」よりも「どうやって」に重きを置く傾向にあります。

タイ人とのコミュニケーション: 3つのポイント



1. 実は「お互い理解し合っていない」ことを理解する。

-日本人は、応用優先の思考法ですが、タイ人は、どちらかというと原理優先の思考法です。「なぜ」の説明が必要で、学校のように原理からきちんと学びたいと考えます。一般的に日本人は、「なぜ、そうすべきか」の説明がないまま指示を出すため、タイ人が本質を理解できず、求められた結果を出すことができないのです。

タイ人とのコミュニケーション: 3つのポイント



2. 話す場、話す時間をきちんと設ける。

-優れた通訳でも、会話の根底にある双方の価値観や思いを踏まえた言語の変換には時間がかかります。同じ日本人同士、タイ人同士の会話のようにスピーディには進みません。急がば回れ。覚悟を決めて、「とことん話す」「理解し合えるまで話す」、そのための時間をしっかりと設けましょう。

タイ人とのコミュニケーション: 3つのポイント



3. コミュニケーション方法の精度を上げる。

- 会話そのものの精度を上げる工夫も大切です。一方的な「指示」ではなく、指示の根底にある理由、どのようなゴールに向けて議論をしているのかを明確にし、会話の前にポイントを整理したり、アジェンダを用意する、議論の際には積極的に紙に書き、イメージを見える化することも重要です。

- 社内の通訳や自分の英語力に自信がなければ、その議論のレベルにあった外部通訳の利用もおすすめてです。どこの通訳を使うにしても、整理された日本語、丁寧な日本語を心がけることも大切です。

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



- 在タイ日系企業に勤めるタイ人従業員50名のアンケート結果は下記の通りです。

- 転職の多いタイ人と言えど、勤続3年以上の方が半数近く、管理職・マネジメント層の方は36%、40歳以上の方は半数を超える62%でした。

- このアンケートは、タイに拠点を置く地方銀行19行が5月11日にバンコクで行なった「タイ日系企業ビジネス交流会」参加企業(481社588名)の皆様にご協力をいただきました。

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



-在タイ日系企業に勤めるタイ人従業員50名のアンケート結果は下記の通りです。

-転職の多いタイ人と言えど、勤続3年以上の方が半数近く、管理職・マネジメント層の方は36%、40歳以上の方は半数を超える62%でした。

-このアンケートは、タイに拠点を置く地方銀行19行が5月11日にバンコクで行なった「タイ日系企業ビジネス交流会」参加企業(481社588名)の皆様にご協力をいただきました。

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



-「タイ日系企業ビジネス交流会」

タイに進出している各行のお取引先さまに日系企業同士の情報交換の場を提供し、ビジネスにつなげていただくことを目的としています。

-バンコクに拠点を有する地方銀行20行の共催

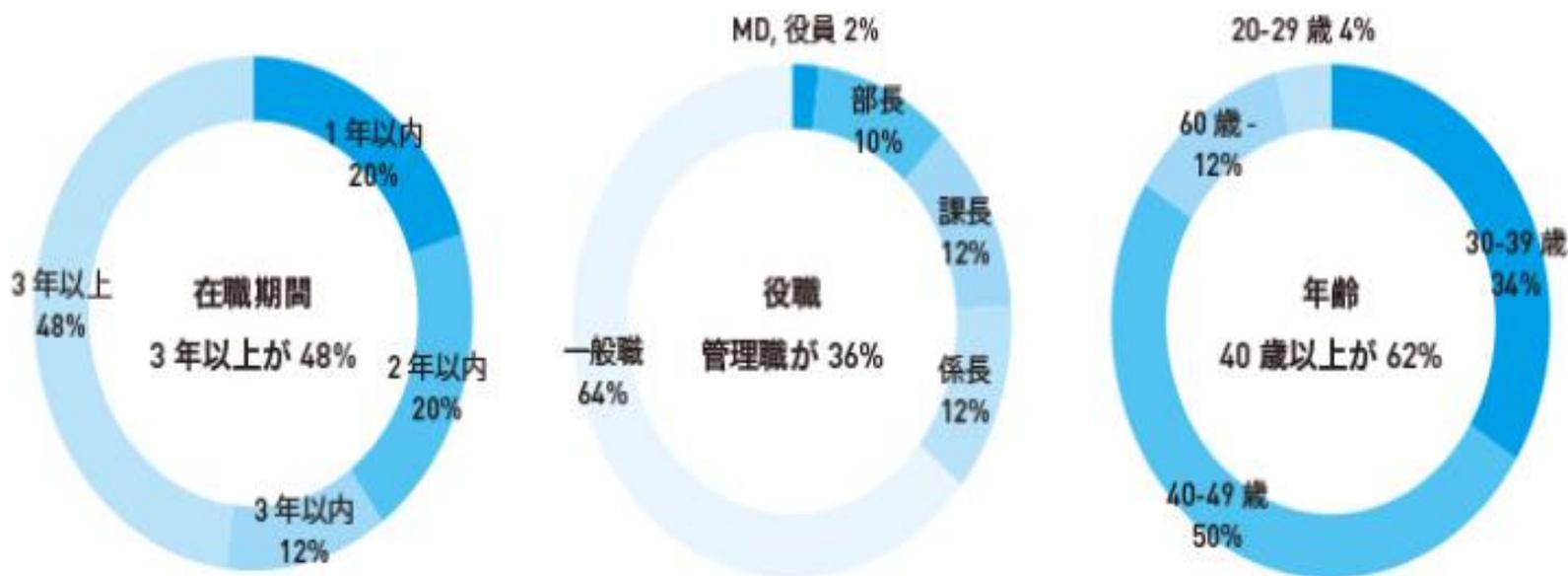
群馬銀行、足利銀行、大垣共立銀行、京都銀行、山陰合同銀行、滋賀銀行、清水銀行、十六銀行、千葉銀行、中国銀行、八十二銀行、広島銀行、百五銀行、福井銀行、福岡銀行、北都銀行、北洋銀行、北陸銀行、北國銀行、横浜銀行

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



在タイ日系企業勤務タイ人従業員アンケート | 回答者属性

回答数 50 名 (タイ人) ※mediator co., ltd. 調査



タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



Q1: 「タイ人が日本人に理解してほしいことは何か？」

Q2: 「タイ人が日本人から学びたいことは何か？」

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



日本人駐在員の皆さん、タイ人のここを **理解して欲しい!**

会社の業務をより円滑に行えるように、日本人駐在員に理解して欲しい
タイ人の価値観・文化など、該当のものがあればチェックをお願いします。(複数回答可)

- | | |
|--|-----------|
| 01 タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の違いについて理解して欲しい | 24名 (48%) |
| 02 仕事の指示をより具体的に、明確にして欲しい (仕事の指示がわかりにくい、曖昧) | 20名 (40%) |
| 03 タイ人のキャリアパスについてしっかりと設計して欲しい | 15名 (30%) |

日本人駐在員の皆さん、タイ人にこれを **教えて欲しい!**

自分自身の感じる課題 (勉強したいこと) について、
該当のものがあればチェックをお願いします。(複数回答可)

- | | |
|---|-----------|
| 01 日本企業の考え方や日本式経営について学びたい | 25名 (50%) |
| 02 日本人上司に対する報告、連絡、相談 (ホウレンソウ) の仕方について学びたい | 22名 (44%) |
| 03 部下の育成方法 (新人教育方法) について学びたい | 28名 (36%) |

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



-タイ人が日本人に理解してほしいことの第一位は、「タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の違いについて理解して欲しい」。

-タイ人が日本人から学びたいことの第一位は、「日本企業の考え方や日本式経営について学びたい」についてでした。日本人に理解されないという苛立ちを抱えつつも、自分の勤める会社や日本について、もっと理解を深めたいという前向きな気持ちも伺えます。

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



- 第二位の「仕事の指示をより具体的に、明確にして欲しい(仕事の指示がわかりにくい、曖昧)」や第三位の「タイ人のキャリアパスについてしっかりと設計して欲しい」という回答には、冒頭で申し上げた原理優先の思考法の影響や、日本の長期雇用を前提とした人事制度の考え方が影響しているようです。

- 上司の背中を見て覚える、という考え方や長く勤めれば給料も役職も上がるという日本式人事制度は、タイ人にはなかなか理解し難いものがあります。

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



-三位以下の回答結果は下記の通りです。

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



アンケート回答結果全項目

Q 会社の業務をより円滑に行えるように、日本人駐在員に理解して欲しいタイ人の価値観・文化など、該当のものがあればチェックをお願いします。（複数回答可）

- 01 タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の違いについて理解して欲しい — 24名 (48%)
- 02 仕事の指示をより具体的に、明確にして欲しい（仕事の指示がわかりにくい、曖昧） — 20名 (40%)
- 03 タイ人のキャリアパスについてしっかりと設計して欲しい — 15名 (30%)
- 04 仕事の課題を解決する、判断するための能力を身につけて欲しい（本社の確認が多い） — 13名 (26%)
- 05 正当な評価基準を設け、明確な報酬の条件やルールを決めて欲しい — 12名 (24%)
- 06 タイ人の意見を聞き入れて欲しい — 11名 (22%)
- 07 職場内のタイ人を皆平等に扱って欲しい（同じタイ人の中で最良をしないで欲しい） — 9名 (18%)
- 08 タイ人の価値観にあった職場の雰囲気作りをして欲しい — 9名 (18%)
- 09 タイ企業の（タイ人に合った）人事制度の事例を知って欲しい — 9名 (18%)
- 10 タイ人に対する差別意識をなくして欲しい（タイ人を大切に扱って欲しい） — 8名 (16%)
- 11 タイにおける尊敬される上司の条件や振る舞いを学んで欲しい — 8名 (16%)
- 12 業務内容と業務量を適切に振り分けて欲しい — 7名 (14%)
- 13 基礎的な会計業務、総務などを学んで欲しい — 1名 (2%)

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



Q2: 「タイ人が日本人から学びたいことは何か？」

-自分自身の感じる課題(勉強したいこと)について、該当のものがあればチェックをお願いします。(複数回答可)

タイ人の仕事に対する価値観、ものの考え方の相違



- 01 日本企業の考え方や日本式経営について学びたい — 25名 (50%)
- 02 日本人上司に対する報告、連絡、相談（ホウレンソウ）の仕方について学びたい — 22名 (44%)
- 03 部下の育成方法（新人教育方法）について学びたい — 28名 (36%)
- 04 業務のタスク管理方法（時間配分や優先順位付け）について学びたい — 14名 (28%)
- 05 自分の意見を伝えることや、提案することについて学びたい — 12名 (24%)
- 06 業務上の問題や課題に対して、自分で考えて解決する方法について学びたい — 11名 (22%)
- 07 仕事に対する意識やモチベーションを維持する方法について学びたい — 11名 (22%)
- 08 管理職がすべきプロジェクト管理方法について学びたい — 10名 (20%)
- 09 部下に対する仕事の与え方や進捗管理について学びたい — 8名 (16%)
- 10 会社のお金や資産、コスト管理について学びたい — 7名 (14%)
- 11 管理職に昇進するための心得について学びたい — 7名 (14%)
- 12 管理職がすべきチームマネジメント、モチベーション管理について学びたい — 5名 (10%)

日本語通訳の悩み



- 主語がない、ポイントを言わない、質問の答えになっていない。
- 日本人とタイ人、二つの国の協業に欠かせない存在が「通訳」です。彼ら、日本語を話すタイ人は一般に「日本語人材」と呼ばれ、企業所属の通訳からフリーランスの通訳、イベントのMCや旅行ガイド、ブロガーまで様々です。巧みな言語能力を使って、通訳としてではなく自ら事業を営む方や、企業や組織内でアドバイザーとして活躍される方もいます。

日本語通訳の悩み



-2015年、タイ国内の日本語学習者は世界第6位の約17万人(出典:JAPAN FOUNDATION 2015年度海外日本語教育機関調査)。増加率は2012年の前回調査結果から+34%と上位5ヶ国を大きく上回り、タイ人の日本への興味の強さが伺えます。

日本語通訳の悩み



-彼ら日本語人材の日々の課題や悩みを聞いてみました。
日本語そのものの難しさを課題とする方や、日本人とタイ
人の間をとりもつ役割としての苦労や気遣いについて意見
があがりました。

日本語通訳の悩み



日本語⇄タイ語通訳するとき、ここが **悩み**！

日本語を使った業務上の課題・問題点・悩みなどをお聞かせください。(自由回答)

会話に主語がなく、
意味が伝わらない
ことがあります。

方言や発言者の声が小さい、
日本の諺（ことわざ）に悩みます。
あまりポイントを言わない日本人や、
日本語の言い回し、ニュアンスが
伝えにくいです。

質問の答えに
なっていない場合、
そのまま通訳すべきか
どうか悩みます。

タイ語にない
日本語や擬音語等を訳したり
類義語を探すのに苦労します。



日本人の指示を聞いたタイ人について、
理解していないのに理解したフリ
をするのに困っています。

フリーランスの通訳業務をサポートするプラットフォームや取り組みがなく、
コスト競争もあるため、サービスの内容や成果にバラツキがあります。
そのギャップを埋めるような取り組みがあればと考えております。

日本語通訳の悩み



- あえてハッキリと表現しない日本語には、「行間を読む」ことや「建前と本音」を読み取ることが求められます。
- 「石の上にも三年」と言ったことわざや慣用句に苦戦される方も多いようです。日本語はタイ語よりもおよそ1.5倍ほど語彙が多い言語といわれ、「が」「を」「に」等の助詞もタイ語に通訳する際に難しいポイントとなります。
- 「“は”と“が”の使い分け」という研究テーマは、日本語を学ぶタイの大学生にとって永遠のテーマであり、数多くの論文が存在しています。

日本語通訳の悩み



-この他、いくら通訳しても理解されない「価値観の違い」について言及される方もいました。言葉の問題ではなく、日本という国、タイという国から理解をしないと伝わらないことも多々あります。

-実は、日本人とタイ人はどちらもハイコンテクストな国民性＝空気を読み合い気を使う国民性と言われています。こうした共通の価値観は良い面もあれば、悪い面もあります。問題の原因や事実が分からない、要求が不明確でどうしたら良いのか分からない、分かっているのに分かったと言ってしまう等、正確な情報が求められる仕事の場面では、問題となる場合もあります。

定着率アップの鍵は、コミュニケーションの改善にあり？！



- 多くの日系企業がタイ人の離職率に頭を悩ませています
が、離職を食い止める方法は給与だけではありません。
- 入社時こそ給与を重要視するタイ人ですが、一旦入って
しまうとその優先順位は、自己成長や仕事へのやりがい、
安定性や職場環境の良さを重視するという調査結果もあり
ます。
- 将来のために今を我慢する日本人とは違い、タイ人は今、
この瞬間の居心地の良さを求めます。

定着率アップの鍵は、コミュニケーションの改善にあり？！



-お互いの理解や納得には時間がかかりますが、現地化を推進し安定軌道に乗せるためにも、円滑なコミュニケーションはますます重要なポイントとなってくるでしょう。

まとめ



1. 「お互い理解し合っていない」ことを理解する。
2. 話す場と時間をきちんと設ける。
3. コミュニケーション方法の精度を上げる。



1. タイ人は、謝ることをしない

-これは、一つはプライドからくるものだと思いますが、間違っ
たことをしてもなかなか謝ろうとしません。特に、悪いところを
指摘されればされるほど、謝りません。

-タイ人が謝らないことへの対応策

もうこれは、タイ人は謝らないという前提で動くしかありません。
これだと、身も蓋もありませんが。

応用編（日常的な心構え：9カ条）



1. タイ人は、謝ることをしない

-ただ、タイ人は謝りはしませんが、自分が悪いことをしたことについては感じていますので、察してあげましょう。また、ミスが大きくならないうちにタイ人スタッフに対してフォローをすることで、お客様に対してご迷惑をおかけすることがないようにしましょう。

-タイでは、怒ったほうが負けなのです！



2. タイ人は、プライドが高い

-プライドが高いため、自分の考え方を押し通そうとすることがあります。

-おだてて質問をさせる方法です。「～さんの言う通りだとは思うんだけど、一応確認してみてください！」と言ってタ人スタッフのプライドを保ちつつ、質問をしてもらう方法です。



3. タイ人は、怒られるのが、ごっつい苦手

- タイ人は、怒られるのがごっつい苦手です。これは、おそらく、プライドが高いということが前提にもあるとは思いますが、本当に怒られることが苦手です。
- 人前で、理屈をこねて他のスタッフの前で怒ったりすると、次の日に会社に来ないなんてこともあるのがここタイです。
- また、仏教の教えの中に怒りは恥ずかしいことというものが根底にあるからだとも思います。



4. タイ人は、目上の人を敬う心を大切にしている

-タイのひとたちは、本当に目上の人を敬う心を大切にしています。日本人もそういうところがありますが、タイ人は日本人のそれより敬う心はあると思います。

応用編（日常的な心構え：9カ条）



5. タイ人スタッフは、自分の都合の良いように解釈して、物事を進めようとする

-一緒に働いているタイ人スタッフ、悪気はないのだけれど、良かれと思って先走りすることがよくあるんです。

-これは、もう常に現場のチェックやタイ人スタッフの行動チェックを行うことが日本人の仕事となります。ちょっと目を離したすきにまったく違う方向にもものごとが進んでいることがあるので、注意が必要です。また、そこに言語のすれ違いがあれば、さらにその差は広がります。



6. タイ人は、温和で争いごとを好みません

- 温和で争いごとを好まないため、チームで何か問題が発生した場合は、誰か一人を責めるようなことはいけません。また、ミスをしたからと言って、追い詰めてもいけません。

- チーム全体の問題として、提起してみんなで解決するように仕向ける仕事は、日本人の役目でもあります。



7. 面倒くさがり、調子に乗りやすく、わがままな性格

-タイ人は、自分の能力以上の仕事や違うカテゴリーの仕事をあまりやりたがりません。

-ダイレクターは早めのうちにタイ人スタッフの能力を見極めて、仕事の細分化をする必要があります。チームで、一つの仕事を仕上げるつもりで仕事の枠組みを日本にいるとき以上に考えなくてははいけません。



8. 怒っていても、すぐに忘れます！

- 多少、仕事の業務のやり方が合わなくてぶつかったとしても、夕方には相手は忘れていきます。また、実は、自分が間違っていると思っていれば反省もしています。



9. タイ人スタッフを上手に教育していく方法

- 成功したときや達成したときは、人前で褒めまわります小さな成功体験を積み重ねてあげることが重要です。タイ人の調子に乗る性質を上手に使うのです。

応用編（日常的な心構え：9カ条）



- 一番大切なことは、ここはタイ国であり、日本ではないことを自覚することです。こと日本人は、自分がタイ人より優れていると思っている節があり、タイ人にそのことを見抜かれた段階で、仕事では協力してもらえなくなります。
- やってもらうことが当たり前と思うのではなく、タイの人に協力をしてもらって、この国で事業をさせてもらっているというくらいの気持ちが必要です。
- タイ人スタッフにも仕事を通して、日本的な精神を少しずつ分かってもらう努力は、日々、必要になります。彼らが、日本人と仕事をして良かったと思えるパートナーになりますように。