

## Geschäftsbegegnungen Deutsche und Japanische Vorgehensweisen und deren Hintergrunde

著者	Muller-seip Bodo, Sugitani Masako
journal or publication title	ドイツ・日本問題研究?
page range	262-296
year	1994-09-30
その他のタイトル	ビジネスコンタクト : ドイツ人と日本人の行動様式とその背景
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/2224">http://hdl.handle.net/10112/2224</a>

# ビジネスコンタクト

——ドイツ人と日本人の行動様式とその背景——

ボドー・ミュラーザイプ

(訳) 杉谷 眞佐子

## 目 次

はじめに

- 1 日本のドイツ商工会議所，および市場相談所
- 2 ビジネスコンタクトのソフトウェアとその出会い
  2. 1 出会いのための準備
  2. 2 初めてのビジネスコンタクトと名刺
  2. 3 会談，交渉の話し合い
  2. 4 コンタクトの頻度
  2. 5 意志決定のプロセス
  2. 6 協約，契約——契約か合意か
  2. 7 雰囲気づくり
  2. 8 質問の意味するところ
  2. 9 接待者としての企業
  - 2.10 ノミネーション——アルコールとコミュニケーション
  - 2.11 手紙のあいさつ
- 3 行動様式や価値観に関する意義について

## はじめに

ビジネスなどの経済活動にみられる典型的な文化的特徴というものは、はたしてどの程度恒久的なものなのだろうか？ つい最近まで、日本のビジネス文化の変わらざる特徴と思われていたものが、このところの不況ではや切り捨て

られているようだ。取引相手や顧客の接待、そして会社の費用による飲食は節約されてきている。一時期は、ただ一度の会合のために航空機を利用して出張ということもあったのだが、最近は少なくなってきている。年末に贈られるカレンダーさえ減少しているようだ。日本の企業では長い間死語になっていたかのような「有限性」という人類の経験も、いまや再び現実となっている。

コストという正当性が確保されれば、品質面での節約もなされる、ということさえ耳にする。その変わり様には、日本の消費者や経営者が抱く「高品質」という信念は、少なくとも過去30年、日本の国民的誇りや神話になっていたはずなのに、と思わず自問したくなるくらいである。

しかしこのように経済をめぐる環境が変わっても、——日本とドイツのビジネスマンの出会いの場には——一連の特徴が観察され、それらはドイツ人にとっては「典型的に日本的」である。

以下、2つの文化圏にわたるビジネスコンタクトで観察される行動様式の相違について述べていきたい。しかし、ビジネスコンタクトと称される出会いや取引は、現実には極めて複雑で多様な活動を意味する。したがって、そこには次のようなさまざまなアプローチが考えられよう。

1) 両国の企業間の、典型化・抽象化された交渉の流れからのアプローチ。

日本への商品輸出、日本からの商品輸入、あるいは何らかの形でのライセンス関係の取引、などが考察の対象となるだろう。

2) 日本とドイツ(或いは西洋)の間で、特に、対立関係にあると思われる価値観からのアプローチ。それらの対の価値観は、一般的な行動にもビジネスコンタクトにも、共通してみられるだろう。

その他のアプローチ：独日間の、言葉の使い方やノンバーバル・コミュニケーションの相違など、主にコミュニケーションの観点からみていく、など。

経済現場での具体的活動を経験することが多い私は、本論で1)の方法を選びたい。なぜならそれは、独日間のビジネスコンタクトを仲介し、商談成立などの手助けをする、というドイツ商工会議所での私の職務にも合っているから

である。我々の、ドイツ企業への日本に関する情報伝達や相談業務という課題は、よく知られてはいる。しかしその実務的な重要性にも拘らず、まだあまり注目されていないのは不思議でもある。企業間取引に際し相互理解の促進や、外国人ビジネスマンが対応することになる日本人の行動様式を理解するためには、その背後にある価値観や社会的規範についての知識は有益であるだろう。

## 1 日本のドイツ商工会議所、および市場相談所

先日、日本のある大手銀行の代表者に、ドイツ企業の日本市場への進出を援助するという私の仕事内容について話したところ、彼は「多くのドイツ企業は日本への商品輸出など考えていないだろう。何といっても、あまりにも遠いからね」と、驚くべき返事をした。私は「多くの日本企業は、商品納入の距離が長く、調達危険性が高いと思われるためか、ヨーロッパから商品を買いたくないようですね」と、辛うじて経験に基づく応えを返しただけだった。

事実ドイツから日本への商品輸出は、日本からドイツへの輸出に比べると、互いに異なった視点や動機から、未だに不十分な状態のままである。

このエピソードは同時に、ドイツ商工会議所の市場相談所の主要業務を明らかにしている。それは、日本市場への進出を希望するドイツ企業に市場の情報を流し、潜在的な日本の取引相手との接触を援助することにある。そのために、連邦経済省(Bundeswirtschaftsministerium)からわずかな予算を貰っているが、なるべく自己収入源を拡大するよう、要請されている。

日本の法制度下では、ドイツ商工会議所は会員制の「団体」(Verein)の扱いを受けている。その枠内で、会員の利益を代表し、情報提供や、特に日本の公的な機関などとの接触を手助けしている。

会議所の会員は約750名で、1/3は正会員、2/3は準会員である。準会員には、ドイツ国内のドイツ企業、及び、ドイツ企業と何らかの関係を持つか、或いはドイツにビジネス上の関心を持つ日本企業である。在独日本企業の利益代表

は、ドイツの日本商工会議所の主要業務である。

本来ドイツの在外商工会議所は、互恵の原則に基づいたものであるが、ドイツの日本商工会議所も、日本のドイツ商工会議所も、原則的にこの互恵の関係にはない<sup>1)</sup>。

## 2 ビジネスコンタクトのソフトウェアとその出会い

次に、独日というそれぞれの文化圏出身のビジネスマンに内在すると予想されるソフトウェアの相違からくる接近方法の違いや、交渉、会議、取引でみられるインターフェイス形式の齟齬について述べていきたい。

### 2.1 出会いのための準備

#### 2.1.1 仲介者が取り持つ(紹介者の役割)

—または「2点間の最短距離は、時に、湾曲した道である」という真理  
ドイツ商工会議所の活動の1つは、ドイツ企業に日本の潜在的な取引相手への接触を手助けすることにある。ところがドイツ企業はいつも、日本の関連企業の住所録を手に入れ、自分で直接、接触を凶ろうとする。幾つかのドイツ企業は我々の忠告を無視するが、やがては、日本側の反応のなさを嘆くことになる。

我々には事態の成り行きについての予測がつくので仲介を申し出るが、仲介業務はもちろん有料である。またその額は、ドイツ側の照会企業について日本側企業が多岐にわたる質問を出し、それらを再びドイツ側へ確認するなどの作業で、結構高くつくことになる。

ドイツ人は費用の点を除いても、一般に、直接的なコミュニケーションを好むため、紹介者をたてることによって生じる長所——不都合な質問や、否定的な答えを出さざるを得ないときなどの面子維持(フェイスキーピング)など——を忘れていくことが多い。

紹介者はその立場上、双方の集団と或る程度共通の基盤を有しており、それぞれの集団に対し責任を有する。ドイツ商工会議所は、一方では日本の企業集団に対し、他方ではドイツの企業集団に対し、責任を負うことになる。ある意味では両集団にとって一成員であり、それぞれの企業を相手の集団へ紹介できるのである。

紹介者は、「間接性」(Indirektheit)及び「集団性」(Gruppenbezogenheit)という日本の価値観に適しているといえるのではないだろうか。

しかし、欧米のビジネスマンにとってこのような紹介者の機能を評価することは困難であり、往々にして紹介者の活用を、経費増大や時間の浪費とみるだけである。

### 2.1.2 細部へのこだわり

日本側は新しい出会いに対して、ドイツ側には残念ながらみられない程の綿密な注意を払う。交渉相手の企業や人物について、膨大な情報が集められる。一般に日本側の準備の方が、ドイツ側に比べはるかに周到であり、その場での自発的な対応などは、日本では考えられないようだ。

日本側は、自己の所属集団内で決定し、また他の成員に対し責任を負う傾向が、ドイツ側に比べてはるかに強く、交渉の場に出てきた偶然的要因に何事も任せようとはしない。日本側は、出会いの際の形式的・外交儀礼的な面から交渉内容にいたるまで、極めて綿密に準備している。その際、交渉関係者は単に理性面のみではなく、感情面も含めて行動を決定するのだ、ということへの配慮も、ドイツ側より日本側の方に大きい。

他方ドイツ人は「重要問題は、細部にあり」という諺が示すように、細部が重要なことは周知しているが、予め明らかにされ得る問題でも、人と人との出会いの場に任せてしまうことが多く、その結果情報不足ということになりやすい。また交渉に際しても、担当者の個人的力量や責任に任せるところが多い。

ドイツ側ビジネスマンを苛立たせるあの有名な日本側の「細部へのこだわり」は、私が思うには、全てが「予測可能であるべきだ」という考えに由来するので

はないだろうか。独日の出会いにみられる幾つかの問題は、日本側交渉者の準備していなかった問題が出現した場合の対応にある。即ち、日本側が所属集団の関係者との話し合いなしには、決断不能であることが多いために生じるのである。準備不足の原因が、ドイツ側の情報提供の不十分さにあるとは言えない場合、この事態は、交渉にかなりマイナスの影響を与えかねない。

日本側企業の記憶容量は、一般に、ドイツ側に比べはるかに良い。その理由は、日本企業の特徴である社員の長期雇用に求められよう。加えて企業内の情報流通もはるかに良いため、社員が海外との新しい取引の話を知るチャンスも大きい。すると何人かが昔の取引の話を覚えていた、ということもでてくる。当時の様子が改めて思い起され、新しい意味を帯びてくる。日本の企業では、社員の内部での配転はよく行なわれるが、企業間の移動は皆無である。その影響がここにもみられる。

集団志向的な日本人にとってこのような昔の交渉記憶は、——その交渉自体、担当者よりは、企業が行なったものとして考えられているらしく——ドイツ人よりも、より大きな意味を持つようだ。他方、交渉に臨むドイツ人は、自己を、全く新しい土台から外国企業との関係を築くことができる人物だ、という自負心を抱きやすい。

## 2.2 初めてのビジネスコンタクトと名刺

ドイツに比べ日本では、初めての出会いに際して、名刺交換のはたす役割が大きい。名刺は日本では、交渉の際のお互いの上下関係を知る上で、重要な情報源となる。厳格な上下関係が支配する日本社会では、ことばの使い方やコミュニケーションスタイルも、ヒエラルヒーに応じて決定される場合が多いようである。

日本では紹介の際、企業名が先でそのあとに個人名がくる、ということは、外国でも知られてきた。ここでも、集団が個人に先行するという、価値観がみられる。

多くのドイツ人は、常に十分な量の名刺を携帯する、という習慣に慣れなければならない。その際、名刺の大きさが日本の基準をはみ出してしまい保存に不都合、ということが少なくない。それが、ドイツ人の自己顕示の表現なのか、或いは、市場参加への注目を惹くための企業の戦いの姿勢なのかは、一概に言えないのだが。

最近ビジネスの付き合いに関して日本で出版された本のなかで、印象を強くするため、初めに個人名を、次に企業名を名乗るよう勧める文を目にした。しかし、今日でもなお、日本では紹介に際して、控えめな態度や自己をあまり強調しないことが評価される、と思われる。

### 2.3 会談、交渉の話し合い

日本の商慣行に慣れたドイツ人でさえいつも驚くことは、比較的大手の企業から送られてくる代表者の数の多さである。ここでも、集団が日本の企業活動の単位であることを思い知らされる。これに対しドイツ人は1人で送り込まれることも度々で、初めから形勢はあまり良くない。中には、居並ぶ日本人の交渉相手を前に1人で数々の質問をこなした、と自慢するドイツ人の輸出担当マネージャーもいないことはない。しかしここから窺えるのは、ドイツ人に特徴的な個人主義的態度と、不適切なところで企業が節約した、ということで、何れも日本との交渉で有利に働いたとは思えないのである。

交渉の席での紹介や座席の順番は、日本では、厳しいヒエラルヒーに支配されている。最上位者は真ん中に座る。しかし会談進行に際しては、むしろ中級クラスの社員が話すことが多い。最上位者は、会談の最初と最後に重々しく一言、二言述べるだけである。他方ドイツ側では、上位者が会談進行の指導権を握ろうとする。それは同時に、交渉に対する立場を初めから固定してしまうことになることが少なくない。

文化人類学者で比較心理学の権威でもあるアメリカの E. T. ホールは、「交渉相手は延々と続く会議に慣れており、その国のコミュニケーションスタイル



では、問題の背景や過去の経緯、詳細な情報を伝えることが必要となる」と述べている。彼がここで意味するのは日本人ではなく、アメリカ人と交渉するドイツ人なのである。独日の交渉では、逆にドイツ人が、日本人の交渉に際しての息の長さや細かい情報への拘りに驚いている。

一般の行動でも、そしてまた交渉に際しても、ドイツ人より日本人の方が妥協に長けていることは、やはり、集団での生活に慣れているところから説明出来るのかもしれない。しかし、20年間オーストリアにいて、2年前から東京に住んでいるあるドイツ人ビジネスマンによると、オーストリア人もドイツ人に比べると妥協の仕方が上手である、ということだ。

## 2.4 コンタクトの頻度

企業活動としての頻繁な訪問は、日本国内では慣例である。その文化的背景として、密度の濃いコミュニケーションスタイルが挙げられている。日本で医薬品販売という研修を体験した時、同一の医者をおまわりにも頻繁に訪問することに驚きを禁じ得なかった。ドイツ人友人は同様の例を、電気製品販売でも体験している。訪問の頻度数は、我々にとり驚くべきものであった。

ドイツではこのように濃密なコミュニケーションは不可能で、無駄であり、顧客にとっても邪魔だとみなされるだろう。換言すれば、日本の顧客は、このような訪問を、納入業者の顧客への関心の現われ、とみて期待しているのであるか。

しかし私は違う見方をしている。文化的要素よりは、常に訪問することにより、顧客を競争相手に奪われることを防ぎ、なるべく多くの契約を獲得するための手段をそこにみるのである。熾烈な売り込み競争がその背後にある。

## 2.5 意志決定のプロセス

日本の意志決定について述べる外国人研究者は、いつもボトムアップ方式や稟議制度に言及する。しかし他の、とりわけ日本で働く外国人マネージャー

は、ボトムアップ方式を神話にすぎないとみている。彼らによると、日本でも上層部の意志決定のはたす役割は大きいということである。恐らく日本でも、内容により誰が最後に決断するかが決まる、ということであろう。何れにしろ、日本では、直接決定自体に関わらない人でも決定のプロセスに参加し、その情報を受け取ることが多いということである。

いわゆる根回しも、同様な意志決定のプロセスとみなすことが出来よう。欧米ではそれに対し、企業内での公式な会議前の話し合いを、企みや陰謀と疑ってかかる傾向がある。しかしあるプロジェクトについて予備の話し合いをしない者は、会議の席で直接反対者と対決し、面子を失う危険を冒すことになる。

日本の意志決定プロセスの結果、決定には時間がかかっても、一度決定されると実行は早い、というあの有名な現象が生じる。社員への情報伝達や説得にエネルギーや時間をあまり費やさないドイツでは、決定後、決まって反対者が現われ、実行が妨害されたり、遅延したり、と言う事態が生じる。

## 2.6 協約、約定——契約か合意か

何人かの専門家は、日本の契約には重要な事項は1つしか含まれていない、即ち、契約者間で見解の相違が出てきた場合、両者は誠意に基づいて協議するという事項だ、とみている。外国企業との交渉では、日本でも当然、契約が締結されている。しかしその際、日本の事例が少ないため、外国のモデルが使われる。

私が以前勤務していた企業で、日本からの特許を買う際に、膨大な特許契約書が送られてきたことがある。我々ドイツ人は、一体その背後にどのような意図があるのか、理解に苦しんだ。あとで分かったことは、日本側が、ただ、日米間の特許契約例を参考にし、そのモデルをさらに詳しくしただけなのだ、という事だったのである。

この事例は、国際的な商取引において必要な行動ルールを、第三国のモデルから取り入れることがあり、それがさらに誤解を招くことがある、ということ

を明らかにしている。同様の問題として次の事象が指摘できよう。国際取引が進むなかで、欧米側が間接的な日本の交渉スタイルを取り入れるよう努力し、逆に、相手の日本側が、むしろ欧米的なアグレッシブな交渉をすべきだ、と考えて会談に臨んだために、行き違いが生じることも少なくないのだ。その場でのフラストレーションは、ご想像にお任せしたい。

契約に話をもどすと、日本では伝統的に、強い社会的規範が働き、契約が履行されるようになっている。規範に反すれば、集団の怒りをかうことになる。このような機構は何よりも、相互に行動を熟知している企業の所属部門のなかで機能しているようだ。集団の規範に従わないと、多くの場合、外部に対しても、契約するに値する人物とみなされないようである。

法や契約書の代わりとしての社会的義務や相互義務の原則が有効であったのは、日本が相対的に閉鎖的であったからだと思われる。この原則は、歴史的に多くの民族が行き交い、現在でも新しく移民を受け入れているドイツでも、日本の方が、より容易に機能していたようだ。

しかしイギリスでも、ドイツとは異なった考え方がみられることを指摘しておきたい。国際交渉の専門家であるドイツ人リシャールによると、「円満な事業の進行を支えるのは、些細な事項についてまで書き盛られた契約書ではなく、お互いの誠意に対する信頼である」ということである。

## 2.7 雰囲気づくり

本講演の初めに述べたように、ドイツよりも日本のビジネスマンの方が、感情的側面や出会いの際の雰囲気づくりに心を砕いているように思われる。日本の「気持ち」や韓国の「キブン」は、日本のみでなくアジア全体の思考の中心的カテゴリーのようである。アジア人の行動様式や価値観についての研究を『アジア人』(“Die Asiaten”)にまとめたヴェッゲル(Oskar Weggel)は、「キブン(韓国)を壊すよりは、むしろ事実でないことを言った方が良いようだ」と述べている。

交渉開始前に、両国の経済や業績の変化などについて、お互いに共通点を見つけたりすることで、友好的な雰囲気を作ることは、独日において実行されている。重要な会談や、親しい間柄の場合は、本来の会談後、夜の付き合いに続くことがある。その場合、住んでいる街、家族、スポーツなどが話題になりやすい。

良い雰囲気で交渉がうまく進み、具体的詰めがなされた後で、協働作業への意志を感情的にも固めようとし、内輪な情報交換が行なわれることもある。しかしそれは、交渉の項目に直接関連しない範囲においてである。

## 2.8 質問の意味するところ

ドイツよりも日本に於いての方が、「どう思いますか」「気に入りますか」の類いの質問を受けることが遙かに多い。ドイツ人はそのような場合、批判をも率直に述べる傾向を持つ。しかし日本の不文律に従えば良いことのみを言うべきで、良い雰囲気のためには、内容的に正しい対応よりは、状況的に正しい対応が求められているのである。ヨーロッパにおいても、新参者からの批判を喜んで聞くとところは少なく、その土地の人からは僭越だと思われるのが落ちである。ところがドイツ人は、特にこの原則に違反しやすい。この違反は日本に対してのみ現われるのではないようだ。既述のホールはアメリカ人に、「彼らの（ドイツ人の）フランクさは極端で、我々が『社交的おしゃべりの愉しみ』と評価するものが全くなくなるところまでいってしまう」とドイツ人の性格を紹介している。

## 2.9 接待者としての企業

日本人は接客の名人で、時に「過保護の母親」を連想させるくらいだ。——道に迷い、約束に遅れるかもしれない、と思うのか——特に外国人客に対しては、一步も一人で歩かせまいとする。（ドイツ人にとり神聖でさえある）自由時間に関しても、預けられたお客を一人にさせてはおけないと、日本人の接待役

は休むことがない。接待役が上からの命令を遵守せざるを得ない事情がその一因かもしれないが、時には、客が他の企業と接触するのをコントロールする、という意図がみられることもある。

国際的取引の経験を持つ日本企業は、外国企業の組織上の弱さを見抜く力に優れている。相手企業の——特に、営業部門以外の——交渉担当者に過大なもてなしをしたりホテル代を負担するなど心を開かせ、企業の内部情報を引き出す、などの例はよく耳にする。多くの場合それは日本企業に有利に働いたと思われる。このゲームを見抜いた営業関係者は従って、日本の接待の仕方にむしろ不信の目を向けている。

このような現象の背景には、「義理」などで表現される社会的相互義務の一形態が指摘できよう。その内実は「後で貰うために、与える」ということで、日本人の深層にある概念だと言われている。それに対しドイツ人が口にする同義の“Do ut es”（貰うために与える）はビスマルクに由来し、彼の政治姿勢を代表している。これは偶然の一致ではないだろう。というのもビスマルクは妥協と集団形成の名人であったからだ。彼を解任したヴィルヘルム2世は別の価値観を代表しており、それは他の国民との交渉においても直接的であること、と、極端に自己意識の強い自己顕示的態度である。周知のように、それはやがてドイツに(特に外交面で)不利益をもたらした。

ドイツ人はあまり接待上手ではない。丁度週末にかけてドイツへ到着した日本からの客の相手をせず放っておく例は、有名である。週末は、多くのドイツ人にとり「豊かな人格形成」のための不可欠な時間とされているからだ。さらに外国でも、いつも世話されることを好まず自由な行動空間を持ちたがる、というドイツ人自身の性向が併せて指摘できよう。しかしこのような態度は日本からの客に、関心のなさや、失礼な対応と解釈されてしまう。

## 2.10 ノミネーション——アルコールとコミュニケーション

日本との取引で、夜、交渉を続けるべきか否かについては、否定的なものか

ら、特別な意味を持たせるものまで、助言者の意見は分かれている。これは、ケース・バイ・ケースの良い例だろう。正式の交渉が、夜行なわれることは先ずあり得ない。最初のウイスキーの後は、いかなる承諾の返事もすべきではないだろう。夜は、昼間の交渉の経過についての感想を交換するには、良い機会に違いない。

アルコールが入ると気安くなる。長期的な協同事業を前に親しくなることも重要だが、翌日、礼を失するようなことは避けるべきであろう。

ドイツ人がいつも驚き、且つ、理解出来ないのは、アルコールの席で日本人ビジネスマンが見せる、勤務時間からは想像もできない放縱さと感傷的な態度である。知的な関心や注意を引くような話題は、殆ど口に上らない。長い間日本に住む欧米のビジネスマンは、カラオケを無視できないし、またカラオケに馴染むことが出来る人も何人かはいる。何れにしろ、昼間の厳格な規律的行動と夜の放縱で感傷的な態度とのあいだの極端な開きは、ドイツ人にとり理解に苦しむ特徴である。

一緒に飲むことは、厳格な日常の行動様式、即ち、儀礼的コミュニケーションスタイルを越えて話をする機会を与えてくれる。ドイツ人は通常これほどの儀礼的行動様式に縛られていないせいか、夜でも、仕事とは関係ない話題に花を咲かせる余力や関心を持っているようだ。夜、酒席で交わされる話題の範囲は、ドイツの方が広いといえよう。

## 2.11 手紙のあいさつ

職場でこなすコミュニケーション量は、通常ドイツよりも日本の方が遙かに多い。その大きな部分は、今までの記述からも窺えるように、謝辞、挨拶、通知書などである。

この事実からも、また交渉では人との出会いという面が強調されることから、後で、礼状と一緒に——日本で特に好まれる——写真が送られてくることが多い。

冠婚葬祭などの儀礼的挨拶、季節の挨拶と贈答は、日本人の方が遙かに忠実に実行している。ドイツ人は、形式よりも内容、とあまり気にしていないようだ。

### 3 行動様式や価値観に関する知識の意義について

仕事から、ドイツ人や日本人から、どちらの行動様式の方が良いか、という質問をいつも受ける。

その答えを引き出すひとつの基準は、よく言われているように、創造性や革新性の観点だろう。他方で、独日間を頻繁に往復する私のような仕事に就いている者が、ドイツから日本に行った時、或いは日本からドイツへ戻った時に抱く、個人的な経験からくる感想もある。

製造のための巨大な組織を効率的に動かしたり、過去の経験に基づいてイノベーションを行なう場合は、集団志向的な行動様式が有利であることは、疑いないだろう。それは巨大組織を機能させる際、一般に該当するだろう。それに対し、新しい創造的な認識が必要とされる時は、個性や個々人の自由空間のはたす役割は大きくなろう。

私は個人的には、ドイツから日本へ来た場合、自己の所属集団以外の人間への気配りを希望するし、逆にドイツに着くと攻撃的な自己主張や独善的態度を和らげ、もっと妥協すれば良いのに、と思うのである。

対日経験を持つドイツ人は、日本での方がドイツでよりも、生きることに対して肯定的な考え方が強い、と感じることが多い。そこで私も次のことばで、この講演を結びたいと思う。

「否定的に考えるドイツ人」として私は、ドイツと日本でそれぞれ腹立たしく思う機会に出会うことになるが、他方、「肯定的に考える日本人」として、日本とドイツのそれぞれの良い面を学ぶ機会に恵まれていることにもなるのである。

## 補足資料

以下の表は、ビジネスコンタクトの際にも目に付く独日の対照的な傾向を示す価値体系についてまとめてみたものである。もちろん、両文化圏の価値観を完全に網羅したものではない。

### 価値体系にみられる対立的な傾向

#### 特徴的な相違は何か？

日 本	ド イ ツ
序列志向	対等性志向
集団志向	個人志向
謙遜	自己主張
調和重視	葛藤を回避しない
間接性	直接性
形式重視	内容重視
予測可能性	その場での自発的対応
努力の評価	結果の評価
感情重視	事実重視

1) 訳注：在日ドイツ商工会議所は日本にあるドイツ企業の、在独日本商工会議所はドイツにある日本の企業の支援を主要業務とし、相互乗り入れはしていない。

ポドー・ミュラーザイプ

在日ドイツ商工会議所 市場相談所所長

ミュラーザイプ氏は、スウェーデンの企業やECのETPプログラムによる日本での研修(1982/83年)など外国での企業活動を経験したのち、日本企業とも取引のあるドイツの医薬品関係の企業で輸出、マーケティング、特許権取引などの業務に携わった。その後1989年半ばより東京の在日ドイツ商工会議所に勤務。