

MUFG BK Global Business Insight

EMEA & Americas

三菱 UFJ 銀行 国際業務部

September 28, 2018

I. ブラジルで失敗する日本企業の共通点	... 2
株式会社クオンタム 代表取締役 奥石 信男	
II. これで失敗しない！ イスラーム圏からのお客さまの接遇	... 5
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング	
国際ビジネスコンサルティング部 有岡 太一	
III. オランダ：使用者による労働者の通信機器の使用監視が認められる要件について	... 12
Buren 法律事務所	
IV. いまさら聞けない異文化交渉スキル（4）	... 14
ZOPA（交渉可能な領域）と傾聴・質問スキル	
Global Link Consultants Ltd. (U.K.) 経営責任者 安高 純一	

- ・本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買や投資などの勧誘を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。
- ・本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。
- ・本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。
- ・本資料の知的財産権は全て原資料提供者または株式会社三菱 UFJ 銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。
- ・本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

I. ブラジルで失敗する日本企業の共通点

前回は、ブラジルで成功する日本企業の共通点について述べたが（「ブラジルで成功する日本企業の共通点」(<http://www.bk.mufig.jp/report/insemeaa/BW20180720.pdf> 2018年7月20日付掲載)を参照)、成功に共通点があるように、失敗にも共通点がある。その多くは、日本企業としての製品力に対する過信とブラジルに対する情報・経験不足にある。特に、自社製品の品質に対して自信を持っている日本企業が多いように思われるが、昨今の品質偽装事件に見るように、本当に品質が良い製品がある半面、日本で隠されていた問題が海外で露呈するケースもまれにある。実際に私も、日本やその他の国の認証を通った日本製品がブラジルの認証機関を通らなかったケースを幾つか見てきた。日本企業はブラジル進出に当たって、謙虚に事を進める必要がある。

「モノは壊れるもの、直すもの」という常識

最初に、日本企業に多い失敗は、ブラジルの製品や保守に関する考え方を知らずに、自社製品の品質に対する自信から、日本の常識を押し付けることである。ブラジルにちょっと住んでみると「モノは壊れるもの、直すもの」がブラジルでは常識であることが分かる。

例えば、ブラジルに部屋を借りて住むと、まず自室のドアがなかなか開かないことがある。鍵が間違っているのかと思ったら、単に立て付けが悪く、鍵を開けるのにコツがあるだけだ。これの修理を頼んでも、肩をすくめられるだけである。部屋に入ってメールをチェックしようとする、インターネットが繋がらない。電源も何もかもチェックしたが問題はない。管理会社に連絡すると「では明日午後に修理に行く」と。もう少し時間を特定できないか頼んでも、にべもなくできないと断られる。

やむを得ず翌日わざわざ会社を休んで丸1日、待てど暮らせどサービス担当は来ない。電話をして文句を言うと、しばらくして担当から連絡があり「今日は午前のお客さんで時間がかかったので、明日行く」と。では「それが分かったときになぜ連絡をくれないのか」と言っても仕方がないので、諦めてシャワーを浴びて寝ようとする、今度はシャワーヘッドが壊れて落ちた・・・。

ブラジルでは日々、こういうことの連続である。要するに「モノは壊れるもの」という常識が日常生活の中で植え付けられている。日本企業がいくら日本の製品は壊れませんと言っても、彼らは信用できない。商品を販売に行った先でまず最初に聞かれるのは、商品の品質よりも壊れたときのサービス体制、保守体制だ。顧客の質問は要するに、壊れたら誰がどのぐらいの時間で対応してくれて、最終的にどれくらい待てば修理してくれるのか？ということである。もし、アフターケアが十分ではなく、壊れた場合にサービス担当がすぐに修理に来られないのであれば、どんなに品質が良くても、そして極端に言うとなんか安くても、多くのブラジル人は買わない。

これをいくら説明しても、日本企業にはなかなか分かってもらえない。「うちの製品は10年は壊れないですし、壊れないのにサービス体制にお金をかけると、それでなくても高い製品がさらに高くなってしまいます」ということになる。その理屈も分からなくもないが、残念ながらそれではブラジルで商品は売れない。

それぐらい、ブラジルでは保守、修理、サービス体制は大事だ。人々はモノは壊れるものと思いがちなので、壊れたときのことから話が始まる。まず、商品が壊れたと言いに行ける場所が住まいの近くにないといけない。そして、すぐに営業や保守が対応してくれることが大事だ。さらには、外資系企業の場合、突然撤退して国に帰ってしまったりはしないということが明らかでないといけない。

実際、これまで多くの日本企業が、先行してブラジル市場に入っている欧米製品よりも明らかに高品質の製品を同等ぐらいの価格で持ち込んで販売を試みたが、サービス体制を取らなかったがために結局受注できず、ブラジルを去っていった。

日本市場の延長でブラジルを捉えない

品質への過信と並んで、海外での経験不足、ブラジルに関する情報不足による日本企業の失敗も多い。環境関連の産業において日本は世界的に進んでいる国といわれている。ブラジルは史上初めて環境と開発に関する国際連合会議（通称、地球サミット）が開催され、地球の肺と呼ばれるアマゾン熱帯雨林を有していることから、日本の環境関連企業もブラジルへの進出に関心を持っていた時期がある。ただしうまくいった事例は少ない。それはブラジルの実態を十分に把握せず、日本で通用したものをそのまま持ち込み、日本の技術の優位性を見せようとしたために起こった失敗といえる。

例えば、サンパウロにはブラジルで最も汚れているといわれているチエテ川がある。サンパウロに着いて、国際空港から市内に向かうときに必ずその横を通るが、車の窓を閉めていても臭うほどである。この川の浄化は、サンパウロ州・市にとって長年のテーマである。日本もかなり援助しているようだが、いまだに改善された様子は認められない。日本の水質浄化の機械や装置を何度も持ち込んで実験を行ったが、日本の川の汚染とチエテ川の汚染では、そのレベルが違い、かつ川の水に含まれている物質・成分も全く違う。例えば、日本のフィルターは高精細で微細な有害物質を除去できるが、逆にブラジルの川で使うと想定外の物質によって目詰まりを起こして、すぐに使い物にならなくなってしまうのだ。

ごみ処理についても、日本とブラジルでは規模が全く違い、ごみの収集・処理の仕組みも違う。日本の自治体が持っているごみ処理システムはあまりに小さく、ブラジルのごみを処理しきれない。このように環境関連分野は、ブラジルの状況に合わせて研究開発をしなければならず、日本から遠く、物価も高いブラジルは、よほどの体力がある企業でなければ対応はなかなか難しいと言える。

現状をよく知って謙虚に取り組む

ライバルの欧米企業があんなに売れているのであれば市場があるのだろうということだけで、製品を売りに来るとしたら、ブラジルで成功することは難しいだろう。欧米企業は、もともと母国からの移民の数も多く、ライフスタイルも近いため、ブラジル人の考え方、ニーズをしっかりと捉えて、不要なことは大胆に削って事業展開をしている。そこをしっかりと見ないで表面の売れている数字だけを見て、販売代理店さえ構えれば売れるだろうと思うのは早計である。進出するからには、ブラジルで長く愛され、ブラジル社会の一員としてブラジルの生活向上に貢献したいという謙虚な姿勢を持たなければ、事業の成功は難しい。

分野によっては、中小・中堅企業でもブラジル市場に入る余地はあるが、上述したように、以下の失敗をしないことが大切である。

- 1) ブラジルの事情も把握せず、自社の都合で製品を売り込もうとする
- 2) 商品の品質に絶対の自信があるからとサービス体制をおろそかにする
- 3) ブラジルの自然・考え方・課題を理解せず、日本の延長線上で捉えて進出しようとする
- 4) 欧米やブラジルのライバル企業の表層だけを捉えて勝負しようとする

記事提供：株式会社クオンタム
代表取締役 興石 信男

(2018年7月30日作成)

II. これで失敗しない！ イスラーム圏からのお客さまの接遇

概要

イスラーム教徒（「ムスリム」）が世界中で増えています。日本企業でもムスリムのお客さまを日本で接遇する機会が増え、今までムスリムとの接点がなかった企業、部署、個人も日本で接遇するケースが増加します。本稿では、ムスリムのビジネスパートナーを業務として迎えるときに、失敗しないポイントを整理し、シチュエーションごとに提示し解説します。

1. はじめに：世界のイスラーム教徒と日本

イスラーム教徒（「ムスリム」）が世界中で増えています。Pew Research Center の調査によれば、2015 年の世界人口 73 億人のうちの約 24.1%（約 18 億人）はムスリムです。現時点においての世界人口に占める比率は、約 31.2%（約 23 億人）のキリスト教徒に次いでいますが、2025 年から 2030 年の間にムスリム人口はキリスト教徒の人口を超えることが見込まれています。

そして、増加するムスリムの中でも、特に旅するムスリムが増えています。マスターカードとクレセントレーティングによる『Global Muslim Travel Index』調査によると、海外旅行をしたムスリムの数は、2017 年の 1.31 億人から 2020 年には 1.58 億人へと年間平均成長率（CAGR）約 6.5%で増加すると見込まれています。

筆者は 2002 年から 2016 年までの期間の大部分を海外旅行や海外留学、海外駐在のため日本国外で過ごしましたが、この間に日本に起きた最も大きな変化の一つは、日本の街角で以前とは比べものにならないほどの外国人を見るようになったことではないかと感じています。実際に、2017 年の訪日外国人観光客数は約 2,870 万人と過去最高を記録しました。また、同じマスターカードとクレセントレーティングによる『Japan Muslim Travel Index』（2017 年）によれば、ムスリム訪日客は 2014 年の 15 万人（訪日外国人全体の 2.4%）から 2016 年の 70 万人（同 3.0%）へと倍々ゲームで増加しました。また、東京オリンピック・パラリンピックを迎える 2020 年には 140 万人（同 3.5%）のムスリム訪日客が見込まれるそうです。

日本企業に勤務していても、今後これまで以上に多くのムスリムのお客さまを日本で接遇する機会がやってくるのは確実です。また、今までムスリムとの接点がなかった企業、部署、個人も日本で接遇するケースが増加します。ムスリムにはイスラーム教に根差した価値観や習慣があり、事前準備や知識なく接遇を成功に導くことは難しいでしょう。その準備はできていますか？ 本稿では、日本そして各国での業務で多数のムスリムを接遇した経験も踏まえ、ムスリムのビジネスパートナーを業務としてお迎えしたりするときに、経験がなくても失敗しないポイントを整理し、それをシチュエーションごとに提示したいと思います。

2. ムスリムを接遇する

ムスリムを接遇する際にまず念頭に置かなければいけないことは、イスラームは宗教であると同時に、ムスリムの日常生活全般に深く根を下ろした価値や規範の体系であるということです。日本の文化や価値観と共通している部分もある一方で、異なる部分も多いですが、まずは相手の宗教や考え方に敬意をもって接遇する、ということは接遇のアプローチ全体を貫く最も重要なポイントです。

出迎える

国や地域が変わっても、「アッサラーム・アライクム」（あなたの上に平安がありますように）というイスラームの挨拶は全てのムスリムに対して通じます。ぜひ、そう声をかけてみてください。ちなみに返事は、「ワ・アライクム・アッサラーム」（あなたの上にこそ平安がありますように）となります。

相手が同性であれば握手の右手を差し出しましょう（握手の後に敬意を示すため、手を離れた後の右手を胸元に持っていく場合もあります）。同性の親しい間柄であればハグをすることも一般的です。一方、相手が異性の場合、男性は女性より先に手を差し伸べるのは控え、女性から手を差し伸べられた場合のみ握手をしましょう。また、あなたが女性の場合、相手に積極的に握手を求める必要も、受ける必要もありません。

日本のようなお土産文化はない国も多く、相手が何も持参しなくても悪気があるわけではありません（日本との付き合いが多い方や、あなたが特別なホストの場合、相手がお土産を持ってくることはあります）。そのため、何か日本のホスト側でお土産を用意するというのも多くの場合必要ありません。もしお土産を用意する際は、宗教・文化的な面を尊重しながら、相手に心を配ったパーソナルなものを選びましょう。偶像崇拜を嫌うムスリムですので、それに抵触しないような日本文化に根差したもので、かつお迎えする地域や訪問先に関連したようなものは大いに喜ばれるでしょう。ただし、他にも家族や同僚にお土産を買われるだろうことを見据え、かさばらないように配慮をしましょう。また、会社で作成する記念品やノベルティのようなものは、大事なお客さまであればあるほど避けるのが賢明です（日本人出張者が出張先でもらう場合もあまりよい印象は抱かないのと同様です）。

観光する

もし可能であれば、事前に行ってみたいところや、体験してみたいことなどを尋ねるとよいでしょう。それができない場合、日本文化、自然、ショッピングや繁華街など、さまざまな体験や経験と催しなどの候補をいくつか持っておくとよいでしょう。有名なお寺や神社などの文化的な施設だけをハシゴすることが最適解とは限りません。有名でなくても、オフィス街のビル群やショッピングセンター（と、そこに並ぶさまざまな商品！）、公園、場合によっては住宅街さえ時には新しい経験をもたらす立派な観光地になりえます。加えて、相手の国（歴史、文化や人物など）に関連した訪問先や催しなどは喜ばれます。

日本では公共交通機関が発達していることもあり、観光していると日本人にはそうとは感じられなくても、ムスリムにとっては歩きすぎていると感ずることがあります。これは、特に女性に当てはまる場合が多いです。国によっては、ムスリム女性が外出する機会が極めて限られていたり、移動は車が中心で長時間の徒歩移動に慣れていなかったりするためです。したがって、普段自分ひとりだけの時や、日本人の友人と一緒にいる時より多めの休憩や移動時の配慮をするとよいでしょう。

会話する

ムスリムと話すといっても、いくつかポイントを押さえておけば特別身構える必要はありません。ビジネスで来日するムスリムの多くは英語でコミュニケーションが取れると考えておいて問題ないでしょう。日本について沢山のことを聞かれるかもしれませんが、聞かれたことだけ答えるのではなく、相手の国では「〇〇はどうしているのか？」などと、日常の疑問を聞くと話が弾みます。話題としては、経済やビジネス、文化、スポーツなどが一般的でしょう。政治は繊細な話題で、積極的に水を向けることはあまりお勧めしませんが、一方で政治の話題が大好きな人がいたり、お国柄があったりとさまざまです。

ムスリムと会話をするうえで、宗教的な話題を向けられることは少なくありません。イスラーム教徒の宗教や神という存在との向き合い方は、ごく一般的な日本人が持つ宗教感とは大きく異なっています。そのため宗教的な話題を避けるよう勧める人もいますが、筆者は日常的な疑問について敬意を持った形で意見交換することは、お互いの理解を深める良いきっかけになると考えます。一方で、相手の信仰や信仰の対象についてムスリムが妥協することは絶対にありません。議論がどんなに白熱しても（しなくても！）、これらを軽々しく批判したり否定したりしてはならないことは、必ず心に留めておいてください。

礼拝する

ムスリムの義務の一つに一日5回の「礼拝」（アラビア語圏では「サラート（Salat）」、ペルシア語圏（インド・パキスタン含む）では「ナマズ（Namaz）」があります。そのうち、通常の日本での接遇中に関係しそうな礼拝の時間帯は、(1) 昼（食後）、(2) 午後（お茶の時間の後）、(3) 夕～晩（夕食後）の3回があります。個人の信条にもよりますが、旅行中に礼拝の時間や場所が取れない場合、礼拝を後回しにするようなこともイスラーム教は認めています。ですが、もし訪問先があらかじめわかっている場合、日本国内での礼拝施設は「マスジッドファインダー」 (<http://www.masjid-finder.jp/>) で探すことも可能ですので、近隣の礼拝所を調べておくスマートです。また、礼拝の方角となる「キブラ」（メッカ）の方向がわかるスマートフォンやタブレットのアプリ（例えば「キブラコンパス」）などをダウンロードしておく、話題にもなり重宝するでしょう。

会議出張者を社内で受け入れている場合などでは、礼拝室でなくとも個室など利用可能なスペースがあれば「礼拝はいかがですか？お待ちしますよ。」とさりげなく提案するとよいでしょう。

3. ムスリムと食事を共にする

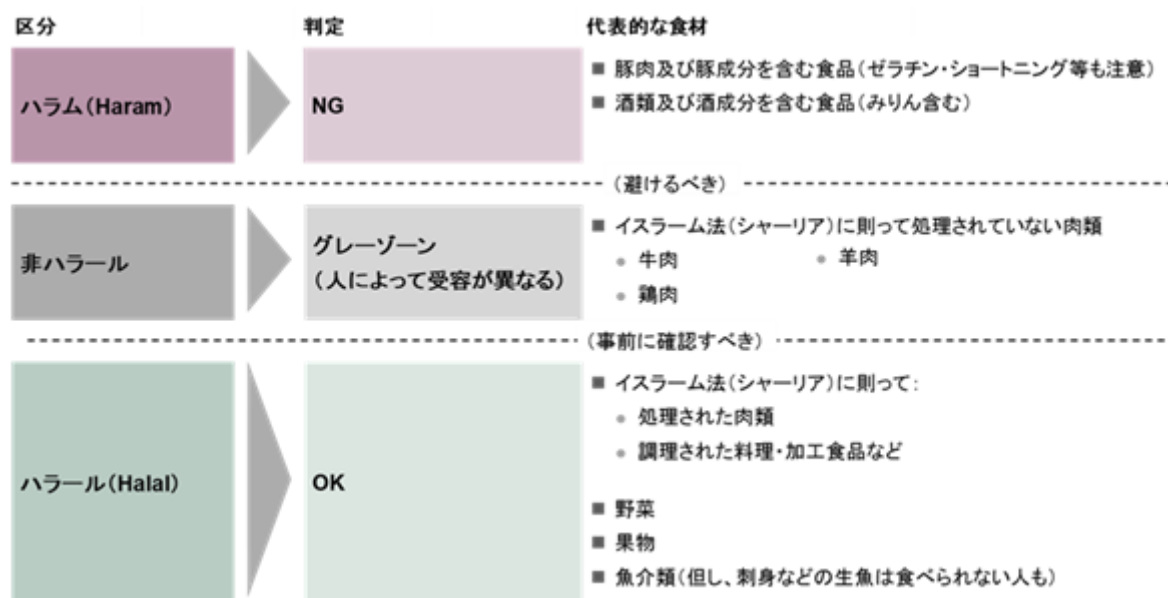
ムスリムが日本に滞在する際に、一番困難な点となりやすいのは食事です。まず食べられるものと食べられないものにはどのようなものがあり、そしてこういったところであれば、不安を与えずに食事を共にできるのかという点を見ていきましょう。

食事する—基本的な知識を持っておく

ムスリムには食事に関して、宗教的に食べられない食材（「禁じられたもの」を意味する「ハラム」）と食べられる食材（イスラーム法で「神に許されたもの」を意味する「ハラール」）があります。イスラーム法学の観点では、何をハラールと考えるかについて唯一かつ共通の認識はなく、大部分はその行為主体の判断に委ねられています。そのため、明確な線引きが存在するハラムを基準にまずそれを避け、それ以外の部分について個別に判断していくこととなります。代表的なハラム食材には豚と酒類があり、豚肉や豚由来成分、酒成分を含むすべての食品は宗教的に食べることはできません。

一方で、代表的なハラール食材には、イスラーム法に則って処理された肉（牛肉、鶏肉、羊肉など）や、野菜、果物、魚があり、それらを使って作られた料理や加工食品はムスリムが食べることのできるものです。イスラーム法に則って処理されていない肉やそれを使った料理や加工食品などを受容するかは事前確認を行うことが望ましいでしょう。食材別のハラール区分を以下図1にまとめました。

【図1：一般的なハラールとハラールでない食材】



（筆者作成）

「非ハラール」の受容は、必ずしも信仰心の問題とは限らず、どちらかといえば育った環境や個人の性格などに強く影響を受ける解釈の問題の側面が強くなります。一般的に言うと、ムスリムが大多数となる国や地域（例えば中東）出身の方が、食べられる、食べられない、をより厳格に解釈する傾向があります。また、イスラームはケースバイケースでさまざまな Excuse を認めていますが、食事に関しても同様です。旅行中は（ハラムでさえなければ）気にしないというムスリムもいれば、旅行中でも絶対いやだと考えるムスリムもいます。

外食する

いざムスリムと一緒に外食をするうえで、連れていくことのできるレストランやお店を図2にまとめました。多くの場合、日本食には豚由来成分や酒由来成分などが使われているので、イスラーム教徒を日本食へ招待する際は注意が必要となります。

安心して連れていくことができるお店はやはり何らかの形でハラール対応ができるお店です。こうした中には、ハラール焼肉やしゃぶしゃぶ、ラーメンなど肉類を使った料理のハラール対応をしている日本食を提供するお店も登場してきています。また、高級ホテルのレストランなどでもハラール対応の料理を提供してくれる場合があります（要事前問合わせ）。代表的な日本食のお寿司やてんぷらなどは、ムスリムを連れていくお店の定番です。実際にお寿司を食べてみると、生魚はやはり苦手だったと気づいたりすることもあります。一度は味わってみたいと思っているムスリムは多いです。てんぷらは味の面でお寿司よりも受容性が高いといえますが、肉類と油を共有していないかは事前に確認しておくといでしょう。

日本人も旅行先で長く滞在すると日本食が恋しくなります。同じように、ムスリム旅行客も連日の日本食に少し疲れてくると、日本で故郷の味を試してみたいという気持ちになることも多いです。レストランの候補を提案するときは、日本食だけでなく接遇する旅行客の国やその周辺地域の味を楽しめるレストランを候補に持つとよいでしょう。例えば、アジア圏であればインドネシア料理やマレー料理、インド・パキスタン料理などが定番ですし、中東ではトルコ料理やレバノン料理は高い評判を有しています。Halal Gourmet Japan（<https://www.halalgourmet.jp/ja>）のようなウェブサイトでは、全国のハラールレストランを検索することが可能で、上記のようなさまざまなレストランを地域や種類の他、ムスリムとしてのさまざまな条件から選択することが可能です。

【図 2：ムスリムを連れて外食する候補先】

区分	例
ハラール対応の日本食レストラン(肉類使用)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本式ハラール焼肉 ■ ハラールしゃぶしゃぶ ■ ハラールラーメン
ハラール対応が可能なレストラン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高級ホテルのダイニング ■ 一定水準以上のレストラン <p>} 何れも要事前連絡</p>
それ以外の日本食	<ul style="list-style-type: none"> ■ 寿司(刺身など生魚を食べない人がいるので要事前確認) ■ てんぷら(とんかつなどと油を共有していないか要事前確認)
日本食に疲れたら	<ul style="list-style-type: none"> ■ お国の料理 ■ 他のイスラーム圏の料理(例:トルコ、レバノン、マレーシア)
2次会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水タバコ(シーシャ)がイスラーム圏でまったりする際の定番 ■ お酒を嗜む個人も少数ながらいるので、相手側よりリクエストがあればバーやクラブも選択肢に ■ 朝まで飲み明かす習慣は(ほとんど)ない

イスラーム教徒が飲める飲料

- ・ ソフトドリンク(ペプシコーラはイスラーム圏でコココーラより人気)
- ・ フレッシュジュース
- ・ ラッシー(飲むヨーグルト)
- ・ 水
- ・ 食後のお茶(紅茶や緑茶)・コーヒー

デザート

- ・ 基本的には甘いもの大好き
- ・ 果物
- ・ 和菓子より洋菓子がベター(ゼラチンやショートニングなど豚由来成分の混入に注意)

(筆者作成)

ムスリムを2次会のお酒の席に招待することはできるのでしょうか。ムスリムはイスラームの教義上酩酊状態に陥ることを忌避することから、飲酒の習慣は全く一般的ではありません。とはいえ、国・地域ごとや個人レベルでも飲酒についての考え方には違いがあり、中には飲酒の習慣がある人もいます。筆者の経験では、より教養や生活水準が高く、また外国（欧米）文化になじみのある層ほどこうした習慣を持つ人が多くなる傾向があるように感じられます。また、母国内では飲まないが、海外に出た時だけ飲むというような習慣を持つムスリムや、ごく親しい友人の間でだけ飲酒をするようなムスリムも中には存在するようです。ムスリム全体で見れば、お酒を嗜むのはごく一部かもしれませんが、もし事前にこうした情報があるのであれば、バーやクラブなども選択肢の一つとなります。ただし、日本と異なり朝まで飲み明かすような習慣はほとんどないと考えて差し支えありません。

相手がお酒を飲まない場合、洋菓子や果物のおいしいカフェや喫茶店へお連れするというのは一考に値するかもしれません。日本ではあまり多くないかもしれませんが、夕食後にカフェ（ノンアルコール）でおしゃべりして過ごすというのはイスラームの世界（特に男性の間！）ではとても一般的です。コーヒーや紅茶の両方あるいはどちらか、そしてソフトドリンクは、国や地域を問わずムスリムの世界で一般的に飲まれています。また、甘いものが好きなムスリムは多く、筆者の経験上では、食べ慣れた洋菓子の方が満足度が高いことが多くありました。また、シーシャ（水たばこ）も気の置けない友人と時間を過ごすときに好まれますので、シーシャが吸えるお店へ行くのもよいでしょう。

おわりに

本稿では、空港での出迎えから夕食後の2次会まで置かれたシチュエーションごとに日本でムスリムのお客さまを接遇するノウハウについて論じてきました。中でも相手の宗教や価値観を重んじる中で、接遇担当者である日本人が大上段に構えるのではなく、なるべく自然体でかつスマートに、そして理論だけでなく現実の事情に沿って接遇が可能になるように筆を進めてきました。とかく日本人は「日本らしさ」や「日本人にとってすごいと感じられること」をお客さまへ薦めようとしがちです。特にムスリムのお客さまを接遇する上では、まず相手の視点に立ち、ニーズや価値観を普段より少し強く意識した準備やアプローチが失敗しない秘訣です。

【参考文献】

Pew Research Center: “The Changing Global Religious Landscape”, 2015(2018年7月26日閲覧)

<http://www.pewforum.org/2017/04/05/the-changing-global-religious-landscape/#global-population-projections-2015-to-2060.html>

Mastercard, Crescent Rating: “Global Muslim Travel Index (GMTI) 2018”, 2018(2018年6月19日閲覧)

<https://www.crescentrating.com/reports/mastercard-crescentrating-global-muslim-travel-index-gmti-2018.html>

Mastercard, Crescent Rating: “Japan Muslim Travel Index (JMTI) 2017”, 2017(2018年6月19日閲覧)

<https://www.crescentrating.com/reports/japan-muslim-travel-index-in-japanese.html>

日本政府観光局「日本の観光統計データ:訪日外客数の推移」(2018年7月26日閲覧)

<https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--travelers--transition>

森下翠恵、武井泉「16億円のイスラム市場を目指せ！ハラル認証取得ガイドブック」東洋経済新報社、2014年

マリーズ・リズン「イスラーム」菊地達也訳、山内昌之解説、岩波書店、2004年

(参考)キブラコンパス:アプリ「キブラの方向」

<https://itunes.apple.com/jp/app/%E3%82%AD%E3%83%96%E3%83%A9%E3%81%AE%E6%96%B9%E5%90%91-%E3%82%AD%E3%83%96%E3%83%A9%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%91%E3%82%B9/id1224980017?mt=8>

Halal Gourmet Japan:<https://www.halalgourmet.jp/ja>

記事提供：三菱UFJ リサーチ&コンサルティング
国際ビジネスコンサルティング部 有岡 太一

(2018年8月20日作成)

Ⅲ. オランダ：使用者による労働者の通信機器の使用監視が認められる要件について

【労働法】

使用者による労働者の通信機器の使用監視が認められる要件について

2017年9月5日 欧州人権裁判所（European Court of Human Rights）大法廷 判決¹

欧州人権条約（European Convention on Human Rights、以下「ECHR」といいます。）8条1項によりますと、全ての者は、私的及び家庭生活、住居及び通信の権利を有します。また、欧州人権裁判所の確立した判例によりますと、電話による会話も、同条同項にいう『私的』な『通信』の対象となります²。さらに、電話による会話が職場から行われる場合も同様です³。さらに、職場から送信される電子メールや、さらにはインターネットの使用状況の監視により生じる情報についても同様のことがいえます⁴。

その一方で、労働法は、労働者と使用者に対して労働条件を交渉する余地を残しています⁵。従って、使用者と労働者の関係の大部分は、労働契約の当事者である労働者及び使用者が任意でこれを取り決めることが可能です⁶。また、欧州全体には、労働者による職場における私的生活及び通信に関する権利行使のあり方について、統一的なコンセンサスはありません⁷。従って、欧州人権裁判所の見方では、欧州評議会加盟国（以下「加盟国」といいます。）には、労働者による職場での私的な通信機器の使用を使用者において制限してよい条件を定める法的枠組みの必要性の決定に際して、大きな裁量権が与えられなくてはなりません⁸。

しかしながら、例えば加盟国にこの点に関して大きな裁量権が与えられているとしても、何ら制限が課されなくてもよいということにはなりません⁹。すなわち、加盟国には、使用者による労働者の通信監視が濫用されないよう、確実にする責務があります¹⁰。より具体的には、加盟国は、使用者による労働者の通信監視の要件を定めるに際して、次の点を考慮しなくてはなりません¹¹。

- (i) 労働者に対して、事前に通信を監視するための対策を講じる可能性があることを事前に且つ明確に通知すること、また、実際にそのような対策を講じた場合にも、これを通知すること。
- (ii) 監視の方法が、監視を行う文脈に適したものであり且つ適した度合いであること（通信の流れを監視するのかそれともその内容までも監視するのか、通信の全部又は一部を監視するのか、一時的監視かそれとも常時監視か、一部労働者だけ監視するのかそれとも全員監視するのか）。
- (iii) 監視を行うことに関して使用者が正当な理由を有していること（特に使用者において労働者の通信の内容まで監視する場合、これは労働者のプライバシーの侵害の度合いが高いため、使用者においてより重要な正当な理由を有していることが必要となる）。

1 Bărbulescu v. Romania, European Court of Human Rights, no. 61496/08, Judgment of 5 September 2015.

2 Idem（同上） para 72.

3 Idem（同上）

4 Idem（同上）

5 Idem（同上） para 118.

6 Idem（同上）

7 Idem（同上）

8 Idem（同上） para 119.

9 Idem（同上） Para 120.

10 Idem（同上）

11 Idem（同上） r.o. 121.

- (iv) 労働者のプライバシーの侵害度合いがより低くて済む監視システムを構築することはできなかったといえること。
- (v) 監視の対象となる労働者に及ぼす影響を考慮すること（とりわけ、監視により得られた情報は、使用者が事前に通知している監視目的にのみ使用されること）。
- (vi) 労働者に対してそのプライバシーの保護に関する適切な保護手段が提供されていること（使用者は原則として労働者の通信の内容を見ないようにすること、但し、使用者が事前に通信の内容を見ることもあることを通知する場合は除く）。

上記の点は、使用者による労働者の通信監視の要件を加盟国において定める際に考慮すべき点ですが、企業において従業員の電子通信機器の監視を実施する際の条件を検討するのにも参考となると思われます。

記事提供：Buren 法律事務所

IV. いまさら聞けない異文化交渉スキル

(4) ZOPA（交渉可能な領域）と傾聴・質問スキル

概要

今回は、交渉を成功に導くために必要な「事前準備のスキル」と「ZOPA（交渉可能な領域）」の有益性について説明します。また、本連載の第2回で説明した「交渉時の三つのパワー強化策」のうち「パワー強化策3：交渉相手と連帯するための傾聴と質問スキル」について、より詳細にお伝えします。

事前準備のスキル

交渉に当たって一番大事なことは、事前準備です。事前準備が不足していると、必ず後でつげが回ってきます。そこで、交渉開始前に（1）理想的な目標、（2）現実的な目標、（3）最低実現目標、の三つを設定します。また、交渉を開始する際には必ず（1）の理想的な目標から始めます。

次に交渉相手について、事前準備として以下の点を検討します。

- （1）想像力を発揮して、相手が取引に合意するためには何が重要であるかを調べます。
- （2）準備した三つの目標のうち、どれなら相手が交渉に応じるかを検討します。
- （3）相手に関する調査（例えば、相手企業ウェブサイトなどでの検索、社内外の交渉経験者からの情報収集）をします。

さらに、双方が最も重要視している事柄に順番を付けます（例えば、自分たちが重要視しているのが価格や時間、品質であるとする、交渉相手にとってのそれは何か、比較検討します）。また、相手の隠された思惑についても検討します。

交渉可能な領域：ZOPA

交渉の事前準備の続きです。内容が価格絡みの場合、ZOPA（Zone of Possible Agreement）を検討すると有益です。ZOPAとは「交渉可能な領域」という意味です。これを事前に準備して交渉に当たった方が、はるかに効率的に交渉を進めることができます。

ZOPAの準備とは、交渉の前にまず自分にとって最も優位な目標を考えることです。それと同時に、交渉相手についての分析も行います。これらの準備は極めて重要です。客観的な情報が不足している場合や、交渉の中身が金銭的条件に関わる場合などには、ZOPAを設定することは大変有益です。

米国では「最初にドル価格を口にした人が負ける」という言い習わしがありますが、これは自己主張を奨励するといわれる米国であっても、できることなら価格に関しては相手に先に発言させた方が得策だという意味です。価格について、どちら側が先に言うのかは交渉時の流れにも左右されますが、少なくとも交渉における目標の事前設定は必須条件です。

例えばメーカーであれば、直接販売もしくは代理店販売におけるこれまでの実績である程度価格のめどがつかます。また、営業担当者は通常、製造原価などに関する情報を持っているので、損してまで売られることはまれです。しかし、交渉相手が今まで経験のない海外の企業や異国の人である場合はどうすべきでしょうか。そのときは、自分にとって理想の結果をもたらすような領域から価格を提示し、相手の返答を待つべきです。それが ZOPA 内であればそのまま続ければよいのですが、相手からの返答が全く予想しない内容であることも考えられます。

相手からの返答が予想から大きく乖離（かいり）している場合は、BATNA（Best Alternative To a Negotiation Agreement、交渉が合意できなかったときの最善の代替案）と比較してみましょう。その結果によって、交渉を続ける価値があるかどうかを判明します。また、交渉の中身を価格に限定する必要はありません。交渉を継続する場合は、想像力を働かせて ZOPA になるよう、価格以外の諸条件とも比較検討します。この際にも、事前の準備が効果を発揮します。

交渉開始前のリハーサル

さて、じきに交渉が始まります。重要な交渉の前には、交渉の目的、取り組み方法、優先順位を書き出します。また、BATNA や ZOPA も準備します。これ以外に、自分たちの要求や要望、利益を検討し、次に相手の要求や要望、利益を割り出します。そしてその中身を、妥協できる内容と妥協できない内容とに仕分けします。仕分けの際、非現実的な内容は削除します。その次に声を出してリハーサルを行い、時間も計ります。なお、英語での交渉に関して少し不安がある人は、通常、交渉当日に主張したいことは事前に分かっているため、主張したい内容に関連した単語帳などを準備しておくのも一つの手です。

取引の際の注意事項

さあ、いよいよ交渉が始まりました。この際、お互いの見解を明確に説明する必要があります。交渉において大事な初期目標は、双方の絆を形成する努力をしつつ、可能な限り主導権を握ることです。そのためにも交渉を行う際の最低条件として、まず自信と確固たる抱負を持って対応することが求められます。同時に、相手を敬うことも大切です。これらなしでは決して交渉はうまく成立しません。また交渉を進める際に大事なことは、相手に対して、事前説明なしに自分の流儀で話を進めないようにすることです。

交渉時には、常に「木」と同時に「森全体」を見ながら進めることも大切です。例えば取引価格に関してある程度の譲歩をした場合は、その内容が実際に幾らに相当するか、また取引全体にどのような影響をもたらすかを理解する必要があります。

なお、取引を行うときは「善意の譲歩」をしてはいけません。いったんこれを行うと、それをいいことにさらなる譲歩を求められかねません。この結果、取引全体の利益率に悪影響を与え、取引の成立に支障を来します。これは交渉している人の士気にも影響し、後味の悪いことになってしまいます。また交渉の際、取引価格に関して譲歩するときの理想は、可能な限り自分たちにとってはあまり高価ではないものの、相手にとっては価値のあるものを選んで行うべきです。

パワー強化策 3 : 交渉相手と連帯するための傾聴と質問スキル

ここで「いまさら聞けない異文化交渉スキル (2) 交渉の原則と三つのパワー強化策」

(<http://www.bk.muftg.jp/report/insemeaa/BW20180821.pdf> 2018年8月21日付掲載) で紹介した「パワー強化策 3 : 交渉相手と連帯するための傾聴と質問スキル」に関して説明します。まず、傾聴のスキルから始めます。

「もし無人の山中で大木が倒れたとき大きな音はするのかわ？」。今日のわれわれは、この哲学上の有名な問い掛けに対する答えが「否」であることを知っている、ピーター・ドラッカーのマネジメントの本にも書かれています。要は、音を感じる者がいなければ、音はしないのです。ここでいう音こそコミュニケーションです。

交渉を成功させるための基本スキルとして、傾聴スキルがあります。傾聴スキルとは、可能な限り相手の立場に立ち、関心を持ってかつ偏見を持たず注意深く聞く技術のことです。そのときには相手の声や口調に気を配り、相手の身振りや表情にも注意を払います。すなわち漢字の「聴く」のごとく、耳と目と心で聞く、また「口は一つだが耳と目は二つある」の例のように効果的な対話を行うためには「いかに話せるか」よりも「いかに傾聴できるか」の方が重要です。

能動的に聞く訓練として、重要であると思った相手の発言を“Are you saying that...” (こういうことですね) と言い換えることが有効です。会話が英語で行われる場合は、この言い換えが特に大切です。また本来、聞き手が分かるように伝えることが話し手の責任ですが、時には聞き手が偏見や先入観のために自分勝手な解釈をしてしまうことも多々あります。

従って、内容が理解できない、不安がある、または納得できないようなときには分かったふりは決してせず、分かるまで尋ねます。“I’m sorry, I didn’t quite understand what you just said, could you please repeat that again?” (すみません、今あなたが言ったことがいまひとつ分からなかったの、もう一度繰り返していただけますか?) や “Do you mean that you don’t have enough resources?” (支援してくれる人が不足しているという意味ですか?) などです。

また丁寧な表現にするため、このような場合は必ず“please”を付けてください。この他、相手の発言に対して建設的なフィードバックをするよう心掛けることも、対話を促進します。このように対話を進めることで、相手との信頼関係を構築することができます。

さらに、表情や身振りなどのボディランゲージにも注意を払いましょう。日本人は他の国々の人たちと比べ、無表情だといわれます。もちろん状況にもよりますが、通常の交渉時には、ポーカークフェースは避けるべきです。このボディランゲージに関しては別途説明しますが、交渉では言葉以上に人々の思いが率直に表れるといわれています。また、相手の話に関心があることを示すために、ノートを取ることは好印象を与えます。このように、相手の話を聞きながら次の的確な質問を準備します。

記事提供 : Global Link Consultants Ltd. (U.K.)

経営責任者 安高 純一

(編集・発行) 三菱UFJ銀行 国際業務部
(照会先) 松山 昭浩 松山 佳奈枝
(e-mail) : akihiro_matsuyama@mufg.jp

本レポートのバックナンバーは、以下の URL からご覧いただけます。
http://www.bk.mufg.jp/houjin/kokusai_gaitame/report/index.html

～本レポートに関するアンケートも実施中～
(回答時間：10秒。回答期限：2018年10月11日)
<https://s.bk.mufg.jp/cgi-bin/5/5.pl?uri=uBk9eN>