

これからの時代の多文化コミュニケーションと 多文化リーダーシップはどうあるべきか？ (とくに日本で)

※The English version follows.

ステップ1 多文化コミュニケーションとリーダーシップとは？

多文化コミュニケーションとリーダーシップとは、異なる文化的背景や価値観を持つ人々が協働し、相乗効果を高めるための枠組みと行動指針のことである。単なる「相互理解」や「言語の違いを超える」だけではなく、組織や社会の中で多様性を活かしながら新たな価値を創出するための核心的な要素と言える。とりわけ、リーダーシップにおいては、メンバー同士の文化的差異を尊重し、心理的安全性を確保しながらチームを牽引する力が求められる。日本では「異なる文化を知る」ことがゴールに設定されがちだが、真の多文化リーダーシップとは、違いを活かし合う風土や仕組みを作ることにある。好奇心・謙虚さ・柔軟性が核となり、それぞれの価値観や強みを融合させ、共通の目的に向かって統合的に動ける土台を整えるのだ。さらに、言葉に表れない潜在的な文化的背景—たとえば意思決定プロセスやコミュニケーションスタイル—を意識的に探り合うことによって、協働の可能性が大きく開ける。多文化コミュニケーションとリーダーシップは、こうした「差異を楽しみ、相乗作用を生む」ための包括的なアプローチとして、今まさに大きな注目を集めている。

ステップ2 なぜグローバルで重要視されているのか？

グローバル化が進む現代社会では、国境を越えたヒト・モノ・情報の流れが加速度的に増大し、企業活動や社会プロジェクトも国際的な連携が不可欠になっている。技術開発の面では、AIをはじめとした革新的技術が急速に普及し、それらを活かすビジネスモデルやサービスは世界規模で展開されることが通例となった。政策面においても、各国政府がスタートアップ支援や国際協力を積極化しており、国や地域を横断して事業を推進する動きがますます活発化している。

こうした流れの中で、多文化コミュニケーションとリーダーシップが重視されるのは、単に「言葉が通じる・通じない」という問題にとどまらないからだ。例えば、意思決定のプロセスひとつを取っても、個人主義的な文化圏では迅速なトップダウンが尊ばれる場合が多く、集団主義的な文化圏では合意形成を重視することが多い。両者

が混在するプロジェクトにおいては、どちらか一方のスタイルのみを強行すれば摩擦が生まれ、優秀な人材であっても能力を発揮できなくなる恐れがある。結果的に、画期的なアイデアやサービスの誕生を阻害し、競争力を失うリスクを伴うのだ。

また、社会全体の動向としては、SDGs や ESG 投資など「社会的課題の解決」と「経済活動の両立」を目指すうえで、多様な背景をもつ人々が共通のゴールに向かって協働できる環境が必須とされている。とりわけ日本の企業も、海外市場への進出を目指すだけでなく、国内でも外国籍の従業員や海外出身の顧客が増えつつある。こうした変化の波に対応するには、多文化チームを効果的にリードできる人材が求められ、その人材を育成できる仕組みづくりも急務となっている。

一方で、コロナ禍による留学や国際交流の停滞が生み出す「海外経験不足」を補うためにも、オンラインコミュニケーションツールや社内外コミュニティの活用が目目され始めている。技術革新を上手に取り入れながら、異なる文化や考え方をもつ人々と積極的に協働する姿勢を身につけることが、これからの組織や個人にとって不可欠だ。そのため、多文化コミュニケーションとリーダーシップは、企業や社会がイノベーションを起こし続けるための重要基盤として再認識されているのである。

ステップ3 日本が向き合うべきこととは？

上記のようにグローバル環境が急速に拡大する中、日本が多文化コミュニケーションとリーダーシップを本格的に活用するには、根深い課題に真正面から向き合う必要がある。まず注目すべきは、個々人が抱えるアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）だ。日本では長く「同質性」を前提とする社会構造が続き、異なる価値観や行動様式に対して無意識に「ルールを守らない」「わがまま」と捉えてしまう傾向がある。実際に、多国籍なチームを運営した際に「相手が日本の常識を理解してくれない」という不満が生まれ、双方の意思疎通が困難になるケースが少なくない。

さらに、失敗を極端に避ける企業風土も大きな壁となる。イノベーションには試行錯誤がつきものであり、多文化の人々との協働にはコミュニケーションのズレや衝突も避けがたい。にもかかわらず、「失敗を恐れるあまり挑戦を躊躇する」メンタリティが根付いていると、新たな発想や国際的な連携を活かす余地が失われやすい。心理的安全性をないがしろにしたままの組織文化では、多様性を推進するスローガンだけが先行して実態が伴わないことも多い。

さらに、言語面だけでなく、「沈黙は美德」「空気を読む」といった日本独自のコミュニケーション様式が、外国人から見れば不透明に映ることもある。こうした文化の違いは、言語以上に根深い部分であり、「自分たちにとって当たり前」の前提を意識的に見直す作業が不可欠となる。問題の核心は、表面的な英語力向上や形式的な多様性推進ではなく、潜在意識レベルの価値観や態度をいかに変容できるかにあるのだ。

ステップ4 その先にどんな可能性があるのか？

日本がアンコンシャスバイアスや失敗回避の社風といった根深い課題を乗り越えることができれば、多文化コミュニケーションとリーダーシップを通じて大きな可能性が開かれる。まず、異なる文化背景を持つ人々の知見を融合させた新たな商品・サービスの開発が期待できる。国際市場を前提に設計されたプロダクトは、初期段階から多様な視点を取り込まれ、より幅広いニーズに応える競争力を獲得しやすい。

また、多文化環境で培われたコミュニケーション能力は、従来の日本型組織にしばしば欠落していた「メンバー各自の意見を積極的に引き出す」スキルを高める。これによって社内外を問わず、協力関係が築きやすくなり、組織の変革やイノベーションが連鎖的に進む可能性が高まる。さらに、チーム内で心理的安全性が確保されることで、個人の潜在能力が解放され、学習意欲や自律性が向上する。新規事業の創出や海外パートナーとの提携など、よりダイナミックな事業展開が望めるだろう。

加えて、グローバルな環境で活躍できる人材が増えれば、日本の社会全体が「違いを排除するリスク」から「違いを楽しむメリット」へと意識転換を果たす重要な契機にもなる。国内市場においても、外国人観光客や在留外国人の増加に伴う新サービス創出、地域コミュニティでの多文化共生の推進など、多分野にわたる発展が見込まれる。さらに、コロナ後に再び活性化する国際的な移動の流れが、教育・研究機関やスタートアップシーンをはじめとする各領域に新たな可能性をもたらすはずだ。

このように、問題を克服した先には、「多様性を前提とする社会」へとアップデートされた日本の姿がある。それは単に「グローバル化に対応する」だけでなく、国内外を問わず誰もが柔軟に協力し合える基盤となり、持続的な成長と豊かな社会づくりに繋がっていく。

ステップ5 どうやって“楽しい”から始めていくか？

多文化コミュニケーションを促進するうえで鍵となるのは、「楽しい」と感じられる体験を入り口にすることである。特に、言語や文化の違いは堅苦しく考えると壁が高く感じられてしまうため、まずは「美味しい食事を共にする」「音楽やダンスなど身体を使ったアクティビティに参加する」「ゲームやスポーツを通じて交流する」など、誰もが楽しめる共通のテーマから始めるのが効果的だ。こうした気軽な場であれば、お互いの言語的ミスや文化的違いに対して寛容になりやすく、自然に「相手の背景を知りたい」という好奇心が湧きやすい。

次に、オンラインツールや社内外のコミュニティを活用して、気軽にディスカッションや情報交換ができる場を設けるとよい。例えば「異文化交流ランチ会」「海外経験シェア会」といったイベントを定期開催し、経験者や外国籍メンバーをゲストスピーカーに招くのも面白い試みとなる。ここでは、意見の違いを歓迎し合い、質問を遠慮なく投げ合える心理的安全性を大切にする。こうした「楽しさ」を土台とした取り組み

が、やがては組織やコミュニティ全体に広がり、多文化リーダーシップへの意識を自然に醸成していくのだ。

ステップ6 まずはどこから始めていくか？

この1か月で取り組めるベイベーステップとしては、まず「身近な多文化体験」を創出するところから始めよう。具体的には、以下のアクションが考えられる。

1. 小規模な交流会を企画する

会社やコミュニティ内で、外国籍メンバーや海外経験をもつメンバーとランチ会を開催し、お互いの興味・関心をシェアしてみる。トピックは「おすすめの料理」「好きな音楽」など、気軽に話せるものを選ぶとよい。

2. オンラインでの勉強会や雑談会を立ち上げる

週1回程度、英語や他言語での軽いトークセッションを設定し、失敗を恐れずに会話できる“安全な場”を作る。チャットツールや音声 SNS などを活用して、短時間でも定期的に接点を持つことが大切だ。

3. 多文化に関する書籍や動画をシェアする

Slack や社内 SNS で「これ、面白かった！」という動画や記事を積極的に閲覧してみる。読んだ・観たメンバー同士が後日感想を共有すれば、そこから新しい気づき生まれる可能性が高い。

これらの小さな一歩は、組織の中に「異文化を楽しむ」空気を生み出す原動力となる。「完璧にできなくても良い、むしろ試行錯誤を楽しもう」という姿勢こそが、多文化リーダーシップへの大きな第一歩になるのだ。ぜひこの1か月で挑戦し、変化のきっかけをつかんでほしい。

参考：参加者意見

<https://airtable.com/appRPYmXYEP2SNlMY/shr7iLj7VBhs0zZHI>

17th April, YORIMICHI-Club Guest Session Report
(with ChatGPT o1 pro)

What should multicultural communication and leadership look like in the coming era — especially in Japan?

Step 1: What Are Multicultural Communication and Leadership?

Multicultural communication and leadership refer to the frameworks and guiding principles that enable people from different cultural backgrounds and value systems to collaborate and maximize collective potential. It's not just about "mutual understanding" or "overcoming language barriers"—rather, it involves harnessing diversity within organizations and society to create new value. In leadership, this means respecting cultural differences among team members and ensuring psychological safety, all while guiding the group effectively.

In Japan, people tend to treat "learning about other cultures" as an end in itself. However, true multicultural leadership lies in building an environment and structures where differences are embraced and leveraged for synergy. Key qualities include curiosity, humility, and flexibility. These qualities help integrate diverse values and strengths, uniting team members around shared goals. Furthermore, it's essential to pay attention to the unspoken cultural background—such as decision-making processes and communication styles—to unlock wider possibilities for collaboration. In this sense, multicultural communication and leadership serve as a comprehensive approach to "enjoying differences and creating synergy," which is drawing significant attention today.

Step 2: Why Are These Concepts Gaining Global Importance?

In today's rapidly globalizing world, the movement of people, goods, and information across borders is accelerating, and international collaboration is now essential for both business activities and social projects. On the technological front, innovations like AI are spreading at an unprecedented rate, and it's become the norm to develop globally scaled business models and services around them. On the policy side, many governments are stepping up support for startups and international cooperation, further fueling cross-border initiatives.

Multicultural communication and leadership are gaining importance not simply because of “language differences.” For instance, if we look at decision-making processes alone, individuals from individualistic cultures often value swift top-down decisions, whereas collectivist cultures lean toward consensus. In a project that mixes these cultural norms, forcing one style on everyone will inevitably create friction and hinder even the most talented individuals from performing at their best. This, in turn, can block the development of groundbreaking ideas and services, thus hurting competitiveness. From a broader societal perspective, the rise of global agendas like the SDGs and ESG investing underscores the need for diverse teams to tackle social issues while also pursuing economic goals. Japanese companies, for example, must not only explore international markets but also recognize the increasing presence of foreign workers and customers within the country. Meeting these changes requires cultivating individuals who can effectively lead multicultural teams, as well as creating systems to nurture those individuals—a challenge that cannot be postponed.

Moreover, the COVID-19 pandemic halted many study-abroad programs and international exchanges, resulting in reduced overseas exposure. This gap is driving the increased use of online communication tools and internal/external communities to compensate. Embracing technological innovations, collaborating with people from different cultures, and actively developing a global mindset have become crucial for both organizations and individuals. For these reasons, multicultural communication and leadership are seen as fundamental pillars for continued innovation in businesses and broader society.

Step 3: What Does Japan Need to Confront?

Given how quickly the global environment is expanding, Japan must address some deeply rooted issues if it wants to fully capitalize on multicultural communication and leadership. One key challenge is the unconscious bias that individuals carry. Japanese society has long prioritized a sense of “homogeneity,” which can lead to the unconscious labeling of different values and behaviors as “breaking the rules” or “self-centered.” Indeed, in multicultural teams, friction often arises from complaints that “foreign members don’t understand Japan’s common sense,” making communication difficult on both sides.

Another major barrier is the ingrained corporate culture that strongly discourages failure. Innovation is inherently tied to trial and error, and in multicultural collaboration, misunderstandings and conflicts are almost unavoidable. However, if a company is trapped by an aversion to failure and reluctant to take risks, it will likely miss

out on new ideas or the benefits of international partnerships. In organizations that neglect psychological safety, slogans promoting diversity may be abundant, but the actual substance often fails to follow through.

Furthermore, beyond language differences, cultural nuances such as “silence is golden” or “reading the air (social cues)”—common in Japan—may appear opaque to foreigners. These less visible aspects of culture run deeper than just language proficiency. Hence, there must be a concerted effort to reexamine our so-called “common sense” from the ground up. The fundamental issue here lies not in superficial fixes like improving English skills or rallying around generic diversity initiatives, but in transforming underlying values and attitudes at the subconscious level.

Step 4: What Possibilities Lie Ahead?

If Japan can overcome its deeply rooted challenges—such as unconscious bias and a corporate culture that shies away from failure—multicultural communication and leadership will unlock enormous potential. First, there is the possibility of creating new products and services by fusing insights from people with diverse cultural backgrounds. Products designed from the outset for the global market can incorporate a variety of perspectives, better addressing wide-ranging consumer needs and enhancing competitiveness.

Additionally, developing communication skills in a multicultural setting can strengthen “the ability to actively elicit everyone’s opinions,” a skill that Japanese-style organizations have often lacked. This fosters more robust collaboration both inside and outside the company, accelerating innovation in a virtuous cycle. Once psychological safety is established within a team, individual members are more likely to realize their full potential, showing greater motivation and autonomy. Consequently, this opens the door to dynamic business expansion, such as creating new ventures or partnering with overseas players.

Furthermore, if more people become adept at working in a global environment, it can serve as a pivotal turning point for Japanese society as a whole—shifting from the risk of “excluding differences” to the benefits of “enjoying differences.” Even within Japan’s borders, the expected increase in foreign tourists and residents could lead to the creation of new services and the advancement of multicultural communities across various sectors. And as international travel ramps up post-COVID, we can anticipate a surge of opportunities in education, research, startup ecosystems, and beyond.

In this way, addressing these issues lays the groundwork for Japan to evolve into a “diversity-based society.” It goes beyond merely “keeping pace with globalization” and

moves toward establishing a universal foundation where people from any background can cooperate seamlessly, driving sustainable growth and fostering a more inclusive society.

Step 5: How Do We Start with “Fun”?

A key strategy for promoting multicultural communication is to start with something that people find enjoyable. Cultural and linguistic differences may seem daunting if tackled too seriously, so begin with activities that anyone can appreciate, such as “sharing a delicious meal,” “taking part in music or dance,” or “interacting through games or sports.” These relaxed settings make people more tolerant of language mistakes and cultural missteps, naturally sparking curiosity about others’ backgrounds. Next, take advantage of online tools or internal/external communities to hold casual discussions or share information. For instance, hosting regular “multicultural lunch gatherings” or “international experience sharing sessions” and inviting foreign or globally experienced speakers can be highly effective. The key is to welcome different perspectives and encourage everyone to ask questions freely in a psychologically safe atmosphere. Over time, these “fun first” approaches can spread through the organization or community, organically building awareness of the importance of multicultural leadership.

Step 6: Where Should We Begin?

Here are some baby steps you can take in the next month to get started right away:

- 1. Organize a Small Social Gathering**

Within your company or community, invite foreign members or those with international experience to a casual lunch session to share one another’s interests. Keeping the topic light—such as “favorite food” or “music I love”—helps participants relax and connect.

- 2. Launch Online Study Groups or Chat Sessions**

Schedule short, weekly gatherings in English or other languages, creating a “safe space” where participants don’t fear making mistakes. Whether you use a chat platform or a voice-based social media tool, keeping the meetings brief but regular is key.

- 3. Share Books or Videos on Multicultural Topics**

Circulate interesting articles or videos via Slack or an internal social network and encourage colleagues to watch or read them. When people reconnect to discuss what they learned, new insights are likely to emerge.

These small steps will help foster an environment where “embracing different cultures is fun.” Most importantly, approach them with the mindset that “It’s okay if we don’t get it perfect right away—let’s enjoy the trial and error!” That outlook is the true first step toward multicultural leadership. Give it a try over the next month, and see how it sparks positive changes.

Reference: Attendee’s’ Opinions:

<https://airtable.com/appRPYmXYEP2SNlMY/shr7iLj7VBhs0zZHI>