

# 多国籍企業の経営コミュニケーション

—日系多国籍企業の現地経営に関する実態調査—

亀 田 尚 己

はじめに

## I 多国籍企業と経営コミュニケーション

- 1 異文化経営とコミュニケーション
- 2 日系多国籍企業・現地経営の特徴

## II 日系多国籍企業の現地経営と言語

- 1 多国籍企業の社内基本共通語
- 2 コミュニケーション・フローの実態

## III 現地管理者のコミュニケーション能力

- 1 調査の動機と方法
- 2 調査の分析と結果

おわりに

は じ め に

筆者は、在外研修のために1997年7月15日から10月15日までの3ヶ月間をシンガポールで過ごした。その期間内に3つの調査と資料の渉猟を中心に研究を行ったが、本稿ではそのうちの「日系企業のコミュニケーション・フローに関する聞き取り調査」と「日本人マネージャーの英語によるビジネスコミュニケーション能力に関するアンケート調査」の結果について述べることにしたい。

シンガポールの概要は別紙資料1に列挙したとおりであるが、人口わずか300万人で、淡路島とほぼ同じ大きさ（淡路島は593平方キロ）にしか

## 資料1 シンガポールの概況

## I. 概要

面積	647.5 km <sup>2</sup> (63の沿岸諸島を加えた面積。東京都とほぼ同じ) 584.8 km <sup>2</sup> (本島だけの面積。淡路島とほぼ同じ)
人口	304.43万人 (1996年6月現在)
	中国人系 235.27万人 (77.3%)
	マレー系 43.09万人 (14.2%)
	インド系 22.21万人 (7.3%)
	その他 3.86万人 (1.3%)
国語	マレー語
公用語	マレー語, 中国語, 英語, タミール語
宗教	仏教, 回教, ヒンズー教, キリスト教, 道教
教育	義務教育なし (6-4-2-3制) 就学率: 小学校99%, 中学校93%, 高等学校46% (96年)
識字率	約91.8% (この内2カ国語以上話せる者55%)

## II. 政治

独立年月日	1965年8月9日
政体・理念	共和制民主社会主義
元首	大統領 (オン・テンジョン)
行政府	内閣 (閣僚14名)
立法府	一院制議会
議席数	83 (普通小選挙区制)
政党	与党: 人民行動党 (現在81議席) 野党: 労働者党 (2議席, うち1名は非選挙区選出議員) 人民党 (1議席)

## III. 経済 (単位=USドル)

(1) 概況 (96年)	
名目国内総生産 (GDP)	942億ドル
名目国民総生産 (GNP)	740億ドル
主要製造業	エレクトロニクス
経常収支	141.6億ドルの黒字
外貨準備高	765億ドル
公的対外債務残高	0 (1995年より)
(2) 貿易 (96年)	
輸出額/輸入額	1251.5億ドル/1314.8億ドル
(3) 運輸 (96年)	
年間寄港船舶数	127,242艘 (対前年比8.2%増)
年間コンテナ取扱量	13百万TEUs (対前年比9.3%増, 世界2位)

## IV. 日本人・日本企業

(1) 在留邦人数	25,355人 (1996年10月1日現在)
(2) 日本人学校児童・生徒数	2,780人 (中学生693人, 小学生2,087人)
(3) 日系企業数	3,018社 (3割が撤退・閉鎖と推定される)

出典: 『シンガポールの概況』シンガポール日本商工会議所, 1997年, *Facts and Pictures 1997*, Ministry of Information and the Arts, Singapore

過ぎない小さな島嶼国家が、400倍の人口を誇る中国のそれに匹敵し、わが国保有額の半分にも達するという世界第5位の外貨準備高を誇り、40倍の人口を有するわが国の総輸出額と総輸入額の各々約4分の1に達する輸出・輸入を行っているという事実は驚異的であるといえよう<sup>1</sup>。

世界大的な不況に見舞われる昨今は別として、昨年滞在時のシンガポールは、7月始めにタイで起こった通貨危機のあおりを受けることもなく、その安定した経済力はアセアン諸国の中でも群を抜くものである。当然現地にある日米欧の多国籍企業の貢献によるところも多く、各企業とも米欧亜の3極に展開する世界戦略上から販売・生産などの重要拠点としてシンガポールをとらえ、同地に子会社を設置している。また、中国やベトナムなど大きな伸びが期待される新規市場への橋頭堡ととらえている企業も多い。同国が、なぜそのような戦略上の重要拠点としての資格を持てるようになったのか、筆者はそれを可能にしたのは同国の徹底した「エリート育成教育」と「英語を中心とする二言語政策」であったと思う。

本稿では、それらについて詳述する紙幅を持たないが、同国における各民族間の「つなぎ言葉」としての英語について簡単に触れておきたい。資料1にある「人口」には中国人系として235万人という数字が上がっている。しかし、その中国人の民族構成要素は複雑で、福建系約100万人、潮州系51万人、広東系36万人、海南系16万人、その他32万人である。彼らは各々に異なる方言を持ち、その違いはわが国で耳にするような方言程度のもではなく、まさに外国語と言ってもおかしくないほど異なっている。彼らが各々の言語を使う場合、同胞人以外はその言語を理解することは不可能に近い。また同じ「人口」のうち、インド系と東ねられている

1 外貨準備高、総輸出入額の2項目とも、中国と日本の比較においては、1996年の同年実績に基づいた。比較資料は、『朝日新聞ジャパン・アルマナック1997』朝日新聞社、『世界各国経済情報ファイル』（財）世界経済情報サービス、『世界の統計1997』総務庁統計局編、の3つの資料に基づいた。

人々の中にも、公用語の一つにもなっているタミール語以外に、ヒンズー、ウルドゥ、パンジャビ；などのインド系言語を話す民族もいる。「その他」は、フィリピン、インドネシアなどのアジア系民族や英国、オランダなどヨーロッパ系民族から構成されている。

このような多民族・多言語国家であれば、公用語が4つもあるというのは十分うなずけることであり、また各民族を「つなぐ」共通語が必要とされる実情も理解できよう。その共通語としての役割を果たしているのが英語である。興味深いのは、実際に使用されている言語分布が人口分布を表してはいないことである。1990年度の多言語国勢調査（10年毎に刊行される）の中の「5才以上が家庭で最も多く話す言語」という項目によると、20才以上の各言語の話者人口は次のとおりとなっている。英語（34.3%）、北京語（20.7%）、中国語各種方言の合計（36.9%）、マレー語（5.8%）、タミール語（1.7%）、その他（0.6%）となっている。中国語各種方言は、福建語の15.9%からその他の0.3%まで様々である<sup>2</sup>。20才以上に英語使用者が多いというのは、同国の教育制度に関係がある。シンガポールでの大学や公立専門学校での教育用言語は英語であり、教科書から授業に至るまで英語のみが用いられている。

英語は他の3公用語と違って国民の中に母語話者グループが存在しないにも関わらず主要な共通言語として扱われ、行政（administration）の公用語として位置づけられており、公用の書類関係は全て英語で記入しなければならないし、警察はもちろんのこと、裁判なども全て英語で行われる。またビジネスと技術関係の共通公用語であり、ビジネスの使用言語はほとんどの場合英語である。従って、筆者の行った調査の対象者である現地ビ

2 出典 *Multi-Lingualism in Singapore: Two Decades, Census of Population 1990, Monograph No. 6*, Department of Statistics, Ministry of Trade & Industry, Singapore.

ジネスマンたちの英語力は、コミュニケーションの用具としてみた場合、ほとんどの場合ネイティブスピーカーのそれに近いものと考えることが可能である。もちろん、その英語には語彙や発音の上からもネイティブスピーカーが首をかしげるような一種独特のものがあり、「シングリッシュ (Singlish)」と呼ばれていることもまた確かである。

## I 多国籍企業と経営コミュニケーション

### 1 異文化経営とコミュニケーション

「多国籍的経営管理において、コミュニケーションほど大きな問題を提起するものはない。純粹無垢の単一国家という枠組みの中でさえ、考えや意見を他人に知らせる行為であるコミュニケーションはしばしば深刻な問題を引き起こすのである<sup>3</sup>」。これは、米国の経営学者であるコールドの言葉である。今でこそ国際経営における異文化や言語の問題を扱う研究書やテキストの類は多いが、彼は既に1970年代初頭に多国籍的経営における異文化間コミュニケーションの問題を取り扱っていた<sup>4</sup>。

経営とは、当然のことながら人間関係の存在を前提とするものであるが、多国籍企業の経営がその人間との関わりにおいて純粋な国内企業の経営と異なる点は、それが文化の違いを超えて行われるものであるということであろう。「人間の物の見方・考え方や行動は、その文化と切り離すことはできない。文化は、その正確な定義は別としても、人間の行動を自

3 E. J. Kolde, *The Multinational Company*, Lexington, MA, Lexington Books, 1974, p. 139. 訳は筆者による。なお、原文は次の通り。“Nothing in multinational management presents a greater challenge than communication. Even in a purely unicultural context, communication—the act of making ideas and opinions known to others—often causes serious problems.”

4 彼は、前掲書の中に Chapter 10 International Managerial Communication を設け国際経営におけるコミュニケーションの重要性に関する啓蒙的な意見を述べている。

然に(つまり理屈抜きに)規制し、方向付けている。したがって、異なった文化を持つ社会で経営活動を行おうとすれば、少なくとも文化の違いを意識しなければならない<sup>5</sup>のである。

多国籍企業は異質な背景をもった多様な人々の協働のシステムであり、その性質上、いろいろな自立的政治体制のもとに立地する個々の構成要素をもつ分散型企業の典型である。こうした組織のもとでは子会社は高度に異質な環境状況の中にあり、その環境状況は本社の所在国とは異なる歴史的条件のもとで発展してきたものである。そのために少なくとも、本社と子会社の間、あるいは子会社内や子会社間には多様な文化が存在していると考えなければならない<sup>6</sup>。多国籍企業とは、親会社と子会社、あるいは子会社間、そして子会社の中(現地経営幹部対従業員)と外(現地の顧客や取引業者)にわたる文化的多様性の中で人間的な接触と相互作用が行われているものであると考えるべきであろう。

さて、その「人間的な接触と相互作用」とはまさにコミュニケーションに他ならない。本稿では、「経営コミュニケーション」という用語を使用した<sup>7</sup>が、これは米国のビジネススクールのカリキュラムにも近年になり登場し始めた Management Communication の訳語として用いている。ここでは、簡単にその経営コミュニケーションについて説明しておこう。ちょうど「多国籍企業 (multinational enterprise, MNE)」の場合にも、その用語が多国籍会社 (multinational company, MNC)、超国籍企業 (transnational corporation, TNC)、国際企業 (international corporation)、超国家企業 (supranational corporation)<sup>7</sup>といくつかあり、その定義も学者によって様々である

5 井出喜胤、竹内規浩、淵本康方、武上幸之助『国際ビジネス・経営入門』中央経済社、1997年、166ページ。

6 安室憲一編・多国籍企業研究会『多国籍企業文化』文眞堂、1995年、114ページ。

7 中垣昇『グローバル企業の地域統括戦略』文眞堂、1993年、28-29ページ。

のと同じように、「経営コミュニケーション」の場合も様々な用語と定義が存在するが、次のように整理することが可能であろう。

・ Management Communication

企業においてマネージャーが個人として成功するための具体的なテクニックや枠組みに重点を置いて学ぶもので、コミュニケーション戦略、マネジリアル・ライティング、口頭プレゼンテーション、異文化コミュニケーションなどが含まれる。Managerial Communication と呼ぶこともある。

・ Corporate Communication

企業そのものが如何にしてコミュニケーションを行うかを学ぶもので、企業イメージ、企業広告と支援広告、メディアへの対応、インベスター・リレーションズ、地域への対応と企業フィランソロビー、政府への対応、危機管理コミュニケーション、がある。Organizational Communication（組織コミュニケーション）も同じようなもの。

・ Business Communication

以上の二つを含み、企業間の取引や経営などすなわちビジネス一般に必要なとされるコミュニケーションを扱うものであるが、「一定の経済的効果を達成するために（to get specific economic result）行われるコミュニケーション」という大前提に立つ定義が一般的である。ただし、前言したように学者間の命名理由は様々であり、その定義や意味がお互いに交錯する場合もある。<sup>8</sup>

---

8 この項は、米国内での通説をもとにした。参考資料：高橋伸光「アメリカのビジネススクールにおける Management Communication 教育」『大阪外国語大学論集』（大阪外国語大学）第16号（1996）、P. A. アージェンティ「MBA 速習コース」日本経済新聞社、1997年。なお、Horton は、Corporate Communication を次のように定義している。Corporate communication is the process that collects information from the business environment, develops messages from the information and transmits them to get specific economic results.（企業コミュニケー

いずれにせよ、多国籍企業の経営は、その構成員と子会社分散の地域的広がりから考えても「異文化経営体」であるといえるし、そうであるならばなおさらにその内外の人的関わりあいを具現する経営コミュニケーションは重要となる。その良否が企業全体の経営効率に大きく関わってくることは明らかである。

## 2 日系多国籍企業・現地経営の特徴

前言したように、多国籍企業の定義に関して様々な考え方があり、その定義をテーマに多くの論文が書かれ、書物が著されてきた。これは、日本の多国籍企業の定義についても同じことがいえる。一般的には吉原のいう「製造企業の場合、①売上高上位500社以内、②5カ国以上に海外製造子会社を所有、の2つの要件を満たす企業」<sup>9</sup>が受け入れられやすい定義であろう。あるいは、竹田の規定する概念では次のようになる。<sup>10</sup>

① 外国に直接投資を行い、当該国で直接的な事業活動を行っていること。つまり2カ国以上で有形資産を保持し、事業を所有し管理する企業を指す。

② 外国での事業活動が本国本社の共通の戦略のもとで行われていること。本社が各国市場での活動を緊密に計画し、管理する単一企業体として行動する。

③ こうした戦略展開がそれに合う組織形態を生み出していること。国

シオンとは、あるビジネスの状況から情報を収集し、その情報からメッセージを作り上げ、そしてそれを特定の経済的結実を得るために伝達する一連の過程である。J. L. Horton, *Integrating Corporate Communications*, Westport, CT, Quorum Books, 1995, p. 21.

9 吉原英樹『国際経営』有斐閣、1997、18ページ。

10 山崎 清・竹田志郎『テキストブック・国際経営』有斐閣、36-47ページ。



内事業と海外事業間、あるいは各国海外事業間の調整・統一の必要などから特定の組織形態を持つようになる。

現在では日本企業大手は世界各地に多くの活動拠点をもち、それらの活動拠点を結ぶネットワークを通じて、グローバル戦略を展開する能力を手に入れたように見える。しかし、「以前の日本企業の海外進出は、もっと消極的な理由から行われていた。円高や輸出障壁、労働力の不足など、国内生産と輸出に対する障壁が現れると、そのたびに『本意ながら』現地生産に切り替えるというパターンであった<sup>11</sup>」ためもあってか、欧米の多国籍企業にみられる経営形態とは異なる次のような特徴を今でも有しているといえよう<sup>12</sup>。

① 海外子会社の役割が従属的である。海外子会社の役割は、日本の親会社が決めた戦略を実施することである。その戦略決定過程に参加して影響力を行使することは、子会社に期待されていない。

② 海外子会社の親会社への依存度が高い。最近になって変化を見せ始めてはいるが、製品の性能や品質に関係のある重要な材料や部品、さらには生産設備の主なものや金型、また生産管理や品質管理のノウハウなども親会社から提供されるものが使われる。

③ 海外子会社の主要ポストは日本人が占めている。ここでいう主要ポストは、海外子会社の社長、財務の長、技術の長、工場長などをさす。海

11 長谷川信次「日本企業グローバル化の新しい動向」『世界経済評論』第40巻第12号、1996年、38ページ。

12 吉原英樹、林 吉郎、安室憲一「日本企業のグローバル経営」1988年、40-43ページ。本論では同書にある5つの特徴から、シンガポールでの聞き取り調査の結果を踏まえた上で3つの特徴だけに絞らされた。省略した特徴は、①経営資源の国際移転のパターンが一方的、②日本の親会社と海外子会社の関係パターンが親会社中心の放射線状という2つであるが、現在では、これらの特徴はあまり見られなくなってきた。

外子会社の社長のポストを現地人が占めているケースは、今のところ少数の例外に属する。

「日本企業の場合、欧米の企業と比べて、生産現場のみならず、経営全般の意志決定のやり方にいたるまで、フォーマル化、マニュアル化の程度は低い。そのために、現場における価値観の共有や、日本の経営風土の現地化に各企業とも様々な努力をしている。このために、どうしても、日本の本社からの海外子会社に対する派遣社員の数が多くなりがちである<sup>13</sup>」のは分からないでもないが、吉原のアンケート調査によるデータをみる限りでは、日本企業の海外子会社幹部の現地人化は欧米に比べかなり遅れているといわざるを得ない状況である。同調査の「海外子会社の最高責任者は日本人か、現地人か」という質問に対し、回答企業 620 社の内「日本人である」と回答した企業は 484 社 (78%) で「現地人である」と答えた企業は 136 社 (22%) であった。<sup>14</sup>

筆者もシンガポール滞在中に、企業年鑑から日系企業と米国企業の最高経営責任者を調べたが、日系企業 231 社のうち日本人が代表者となっている企業は 197 社 (85%) で現地人と日本人が併記されている企業が 11 社 (5%)、現地人もしくは第 3 国人が代表者となっていたのは 23 社 (10%) であった。これに対し、米国企業の場合は、対象企業 68 社のうち、米国人が代表者となっている企業は 26 社 (38%)、現地人との併記企業が 2 社 (3%) で、現地人もしくは第 3 国人が代表者となっている企業は 40 社 (59%) となっていた。<sup>15</sup> 現地での聞き取り調査によれば、多くの米国企業の場

13 竹田志郎・島田克美編著『国際経営論』ミネルヴァ書房、1992年、24ページ。

14 吉原英樹『未熟な国際経営』白桃書房、1996年、19ページ。

15 シンガポールのトップ企業 1000 社を網羅した同地での代表的な企業年鑑である *Singapore 1000*; DP Information Network Pte Ltd., 1996. の国別ランク欄から日本と米国の掲載企業を各々取り上げ、代表者の氏名からその国籍を判断した。

合、新会社立ち上げの当初2年間は米国人が代表者になるが、その後は現地人に任せるのが一般的なパターンであるという。また、特記すべき事項は、欧米の銀行のシンガポール支店あるいは現地法人子会社は、ほとんどの場合その支店長あるいは最高経営責任者は現地人であるのに対し、日本の銀行の支店長は全て日本人という点である。

問題なのは、現地経営幹部が日本人であることだけをもってして、欧米の多国籍企業に遅れをとっているかのようにいう論調や、そうした事実を海外子会社の経営効率が低いことの原因にしたり、経営幹部の現地人化が進めば子会社経営が効率良く進むといった短絡的な考えがわが国では主流のようにみえることである。しかし、筆者には、欧米企業と日本企業間に横たわるこの問題は、効率重視のアングロサクソン系民族による資本主義的経営と、情を大切にヒトを重視する日本人による人本主義的経営のスタイルの違いによるものにみえる。

日系多国籍企業の現地経営の特徴は、長期的視野のもとにヒト重視の経営スタイルを標榜しているところにあるといえよう。現地子会社には経験豊富な日本人の社長を置き、現地においてすら研修センターを設置し社内研修制度の拡充を通して現地従業員の質の向上をはかっている。松下電器産業を例にとるならば、現地にあっても全社員が朝礼時に一斉に社歌を歌い、松下7精神が唱和される。こうした企業のファミリー化は企業のグローバル化にそぐわないと非難することは簡単なことではあるが、企業の目的のみならず経営に対する考え方の文化的違いによるものであると考えれば、日本的な現地経営を積極的に評価していくことも大切になるのではないだろうか。例えば、シンガポールの小学校から中学までの日本人学校の運営経費のかなりの部分は、同地での日系企業によってまかなわれている。日系企業の日本人社員たちの子供たちの月謝の大部分は、企業側が直接に学校へ納付している。これらはまさに、「事業は人なり」を標榜する

人本主義の経営である。

ヒトを大事にするから、その経営にも効率的ではないところが出てくるのではないだろうか。企業規模（海外事業所の数など）も、ヒト（日本人社員またその家族）のことを考えれば、一定限度以上の拡大は考えられないと思っているのではないだろうか。これに対し、欧米企業は、効率重視、利益重視の経営で短期的視野の上に立って事業が計画されているようにみえる。会社と社員とはビジネス上での契約に基づく人間関係であり、お互いの義務を明らかにした双務契約であるから、（会社を買われた）本人の能力→（実績に対して支払われる）給与→（会社が本人に対して持つ）期待→能力→給与→期待、といったサイクル関係がともに上がっていくシステムであり、その関係が壊れれば、すなわち本人の能力が期待以下であれば、減給、降格、あるいは退社となる、といったカネのつながりに基づく資本主義の経営であるといえよう。

上記のような能力→給与→期待といったサイクルは日本企業とは無縁のものであった。現地においてすらも、日本国内におけるものと同じような社内研修制度をもっている日本企業（例えば松下電器産業）では、現地従業員に対してもこのようなサイクルを適用していない。本人の申告に基づき職務と給与を決定した後に、6ヶ月間経ってからそれらの見直しをし、もし業務面で不足するような能力面が見つかれば社内研修を受けさせてそれらを補うといった社員を保護するような制度になっている。松下電器産業のこのようなヒト重視の経営は同社の産業報国を含めた松下7精神などと一体になって同社の明確な経営理念となっている。その理想主義は、「社会・文化の相違を超えて人々に感動をあたえる。文化に国境はあっても、人間存在に関する哲学には国境がない。文化的バイアスを超克した経営理念は、社会的・文化的相違を超えて人々を結びつける力強いきずなになりうるのである」<sup>16</sup>。

欧州最大の重電機メーカーである ABB（アセア・ブラウン・ボベリー社）は、140 カ国に 1300 箇所の事業主体を持ち、総従業員数は 21 万 5 千人を超えるという超国籍企業である。<sup>17</sup> それに対し、連結での売上は ABB を凌ぎ、総従業員数も 26 万 5 千人（海外従業員数はその約半分にあたる 13 万 5 千人）と上回っているのにも関わらず、その海外展開は ABB よりもはるかに規模が小さく 44 カ国に 203 箇所の事業所を持っているに過ぎない。<sup>18</sup> 方や重電機、方や家電のメーカーという違いはあるにせよ、両社の海外展開のスケールの違いは、人本主義的経営と資本主義的経営の違いにも基づくものではないだろうかと思わざるを得ない。

## II 日系多国籍企業の現地経営と言語

### 1 多国籍企業の社内基本共通語

筆者は『同志社商学』第 49 巻第 4 号で「経営者がビジネス言語を英語化する動機について」を著し、その中で日本企業を含め多くの国の多国籍企業がその社内言語として英語を使用している事実とその理由を考察した。その中で欧州の代表的な多国籍企業では、ほとんどが英語を取締役会の会議用語や通常業務の社内用語と規定しているとし、その理由の一つとして経営執行幹部の多国籍化をあげた。<sup>19</sup>

英語がグローバル経営の標準語となる流れはその後ますます強まるとみられ、社内用語としての英語使用という問題に関して、その後同

16 吉原・林・安室，前掲書，81 ページ。

17 William Taylor, *The Logic of Global Business: An interview with ABB's Percy Barnevik*, *Harvard Business Review*, March-April 1991.

18 <http://www.mei.co.jp/panasonic-j.html> 松下電機産業（株）。従業員数は 1996 年 3 月現在，事業所数は 1997 年 11 月現在のものである。

19 亀田尚己「経営者がビジネス言語を英語化する動機について」『同志社商学』第 49 巻第 4 号，1998 年，17-19 ページ。

じ欧州で特筆すべきできごとが起きた。英国紙サンデー・タイムズ (3月8日付け) によれば、シーメンス、ヘキスト、ドイツテレコム、ICOMELTZ銀行などドイツを代表する企業が、将来ドイツ人役員だけしか出席しない場合でも、役員会やメモの使用言語を英語にする考えであると発表した。同紙によれば、市場のグローバル化というメリットを享受していくには英語化 (Anglicisation) が得策というのが各社の判断で、英語を流暢にあやつれない役員には解雇の可能性もあると厳命したという。中でもシーメンスは一番進んでおり、社内のほとんどすべての部署が英語を公式な社内用語 (the official internal language) として導入済みであるという。ある概念をドイツ語で表すには英語で表現するよりも30%も多くの単語を必要とするとか、リーマン・マネジメントなど最新の経営用語はドイツ語に翻訳しにくいなどが主な理由であり、これらが煩雑な意思疎通を嫌う企業経営者のドイツ語離れを招いているという<sup>20</sup>。

欧州の多くの多国籍企業では、企業活動がグローバル化され、その結果経営幹部の国籍が多岐にわたるようになったため役員会議や社内共通語が英語になったというのがこれまでの共通した理由だった。今回のドイツを代表する大企業の社内用語の英語化は、米国生まれのMBA用語と『米国型経営』の欧州企業への浸透ぶりを示すものであり、経営における「国際標準」(グローバルスタンダード) が実際には「米国標準」(アメリカンスタンダード) になることを示す好事例のようにもみえる。

翻って、わが国企業の場合には社内用語としての英語化はどこまで進んでいるのかをみてみよう。吉原は、先にも紹介したアンケート調査の中で「海外子会社の基本共通言語—国別」、「日本人と現地人の基本共通言語—社長の現地化との関係」、そして「海外子会社の会議の言語—国別」の3つを報告している。それらによるとやはり英語の使用が圧倒的に多く、基

20 Sunday Times, March 8, P. 1.

本共通語の場合に英語としている企業は、米国で97%、英国で100%、ドイツで78%、シンガポールで90%、そして台湾が6%となっている。次の「日本人と現地人の基本共通言語」では、海外子会社の社長が日本人の場合に英語と答えている企業は全体の88%で、社長が現地人である場合に英語と答えている企業も89%と圧倒的に他の言語を引き離している。「海外子会社の会議の言語－国別」では、英語と答えた企業が調査対象となった各国の企業のなかで米国の場合が87%、英国が90%、ドイツが76%、シンガポールが64%となっている。そして英語と日本語と答えている企業がその後につき、米国では11%、英国9%、ドイツ3%、そしてシンガポールでは29%となっていて、現地人を加えた場合の会議での使用言語は英語が多いことが想像できる。<sup>21</sup>

## 2 コミュニケーション・フローの実態

次に、筆者がシンガポール滞在中に行った日系企業への聞き取り調査の結果をまとめた「子会社からみたコミュニケーション・フロー」を別紙の資料2として紹介したい。調査対象の企業数も少なく、業態分類が欠けていて統計としては信用度が落ちるが、日本の代表的な企業の実態の一面を知るという意味では有効であろうと思う。

これは、コミュニケーションの流れを子会社の立場から考察したもので、対本社、対顧客、対他地域支店・現地法人、そして対従業員と4つの関係から各社のコミュニケーションの実態を探ってみた。A社は日本を代表する9大商社のトップクラスの現地支店、B社はやはり9大商社うちの1社の現地法人企業、C社はわが国製粉業界トップ企業の現地合弁企業、D社は電器メーカートップ企業の現地子会社のうちのひとつ、そしてE社は洋酒業界のトップ企業の現地子会社である。

21 吉原、前掲書、94-99ページ。

資料2 子会社からみたコミュニケーション・フロー在シンガポール日系企業のコミュニケーション

## 1. 対本社との関係

	A社		B社		C社		D社		E社	
本社からの指示・連絡などの情報	英語 50%	日本語 50%	英語 70%	日本語 30%	日本語 100%	公式通達は日英両語で、通常は日本語 70% 英語 30%	英語 5%	日本語 95%		
本社への報告・連絡などの情報	英語 50%	日本語 50%	英語 40%	日本語 60%	日本語 100% 添付書類は英語のまま送る	日本語 100% 定期報告書は英語のまま送る	英語 20%	日本語 80%		
日本人社員対現地人社員の比率	日本人 25人 現地人 100人	日本人 10人 現地人 60人	日本人 3人 現地人 190人	日本人 4人 現地人 90人	日本人 12人 現地人 3,500人					
現地人マネージャーと本社との連絡	あ	る	事業リスクと金額による	案件・金額・規模による	金額とブランド使用など案件の決定権限による	ない				
頻度・言語	頻繁・英語	ほぼ毎日・英語	多くない・英語	毎日・英語	N/A					
その内容	Nego Authorizationの取得と情報交換		通常連絡業務	ルーチン化された報告	通常業務(輸出入の関連実務)	N/A				

## 2. 対顧客との関係

	A社		B社		C社		D社		E社	
顧客	現地企業が多い		現地企業 70%	日系企業 30%	現地企業 50%	日系企業 50%	(地域本社を通して本社代理店や現地法人)		現地企業が多い	
日系企業のコミュニケーションの相手	日本人が多い		日本人 50%	現地人 50%	業務内容によって異なる		業務内容によって異なる		現地人が多い	
コミュニケーション手段の使用順位	1位電話 2位ファックス 3位イーメール		1位電話 2位ファックス 3位テレックス		1位電話 2位ファックス 最近 email 開始		1位ファックス 2位電話 email 増加傾向		1位電話 2位ファックス	
使用言語	日系企業	英語 20%	電話の場合は相手次第、ファックスの場合は英語が多い		日本人ならば日本語、現地人ならば英語		電話の場合は相手次第、ファックスの場合は英語が多い		英語 95%	日本語 5%
	現地企業	英語 100%							英語 100%	



3. 対他地域支店・現地法人との関係

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
他地域支店・現法とのコミュニケーション頻度	月に100回ぐらい	かなり多いが、頻度は部門による	状況・案件・業務内容により変わる	非常に多い(それが本業)	月に1回ぐらい
そのコミュニケーションの経路	本社を経由せずに直接が多い	事業主体がどこになるかと、リクスと事業規模による。関係部署にはCCコピーを回す	状況・案件・業務内容により変わる	商況による(三國間取引であれば当然本社経由となる)。製品の種類によっても異なる	本社経由が多い
直接コミュニケーションの相手	現地人が多い	現地人が多い	ビジネスの内容によって変わる	現地人が多い	日本人が多い
直接コミュニケーション手段の使用順位	1位電話 2位イーメール 3位ファックス	1位ファックス 2位テレックス 3位電話 email 増加傾向	1位ファックス 2位電話	1位ファックス 2位電話とイーメール(漸増傾向にあり)	1位電話 2位ファックス
直接コミュニケーションの言語	英語 100%	英語が多いが、電話は日本語(日本語ができる現地社員が増えている)	現地人が相手であれば日本語。ファックスは日本人に英語で送ることもある	英語 100%	日本語 100%

4. 対従業員との関係

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
現地人マネージャーの最高職階	次長(部門部長の次ぎ)	Deputy General Manager (No. 3)	会長(名誉職)	Assistant Director (No. 2)	本社役員
日本人だけの日本語による会議	ある	ある	ない	ない	ある
その頻度	月に2回ぐらい	1週間に1回			月に0.3回
現地人マネージャーに決定権限が与えられている	決済内容による	決済内容による(現地化をポリシーとしている)	いる。状況とその内容次第	かなりの権限が与えられている。社長決済形態化	いる
現地人マネージャーの職階が日本人より高い場合	ある	ある	ない(会長は別)	ある	ある
問題が起きる	ときどき	ときどき		まったくない	まったくない

筆者は本稿第I章で、「多国籍企業とは、親会社と子会社、あるいは子会社間、そして子会社の中（現地経営幹部対従業員）と外（現地の顧客や取引業者）にわたる文化的多様性の中で人間的な接触と相互作用が行われているものであると考えるべきであり、その『人間的な接触と相互作用』とはまさにコミュニケーションに他ならない」と述べたが、その実態を探ろうとしたのがこの聞き取り調査の動機であった。

#### ・対本社との関係

本社からの指示・連絡また本社への報告・連絡などはB社を除いては日本語が多いというのが分かる。現地人マネージャーが本社との間で通常業務に関して直接連絡を取ることもかなり頻繁に行われていて、その際の言語は英語である。余談ではあるが、本社からの連絡が日本語であると翻訳作業に煩わされ作業効率の上からも好ましくないとのコメントが多かった。また、同じ理由から社内報告書や添付書類などは日本語に翻訳せず、そのまま本社へ送られている。「現地人マネージャーと本社との連絡」の項目でE社が「ない」と回答しているが、これは同社の事業内容からくるものである。同社の事業は、日本の本社とはまったく関係のない食品添加物やスープなど副食品の製造・販売であるが、原材料の購入から製品の販売に至るまで一切本社との間で連絡をとることはない。本社とは資本的につながっているだけである。またC社が同項目に対して「多くない」と回答しているが、これは現地社員担当のビジネスが100% 現地内のものであり、本社と直接連絡の必要性がまったくないからであるとの説明があった。

#### ・対顧客との関係

顧客は日系企業か現地企業かとの質問には大方が現地企業と答えている。顧客とのコミュニケーションの手段は、現地内でのビジネスだけに電話が圧倒的に多いが、電子メールが少しずつ増加してきているのが読み取

れる。D社は1位にファックスを上げ、他社の場合もファックスは2位を占めているが、これは電話にはないファックスの記録性、電子メールでは（相手が出張中や不在の折に）損なわれることも多い迅速性や、情報の共有性や共用性などによるものと推察される。使用言語の欄では、使用言語も相手次第で変わるというのは当然としても、B社とD社が「ファックスの場合は英語が多い」と答えているのは、上に述べたファックスの利便性（情報の記録性、共有性と共用性）によるものであろう。

・対他地域支店・現地法人との関係

前述した現地子会社と日本にある本社との間で行われるコミュニケーションを「垂直的コミュニケーション」と呼ぶとしたならば、世界にある他地域に点在する他の支店や現地法人とのコミュニケーションを「横断的コミュニケーション」と呼ぶことができるだろう。この表をみるかぎりにおいては、前節でも紹介したが、日系多国籍企業の特徴の一つとして上げられることの多かった「日本の親会社と海外子会社の関係パターンが親会社中心の放射線状」という現象は見られない。今回の聞き取り調査によればE社を除き（同社の特殊事情は既に前項で説明した）各社ともに本社を経由しない直接の「横断的コミュニケーション」をかなり頻繁に行っていることがうかがえる。ここでもファックスの利用と電話の利用が多いが、電子メールも登場し始めている。

・対従業員との関係

ここでは、現地人社員が疎外感を持つであろうと考えられる「経営幹部の現地人化の遅れ」、「日本人だけの会議」と「権限委譲の制限」などについて質問を試みた。その結果をみると、本調査の対象企業の場合には、「経営幹部の現地人化」はかなりよいところまで進んでいるといえるようである。「日本人だけの日本語による会議」はC社とD社を除き割合はあるようだが、「ある」という回答者からは「本来あってはいけないし、

なくそうとは思っているのだが」とのコメントがあった。「現地人マネージャーの職階が日本人よりも高いことがあるか」との質問にはほとんどが「ある」と回答している。「問題が起きる」のは、日本人派遣社員の自覚の欠如（自分は本社から派遣されてきている、とか自分は日本人である、といった変な思い上がり、など）に原因があるとの説明があった。また、D社の場合には「まったくない」という回答であったが、その理由は、同社のナンバーツーの現地人社員が、人格・学歴（超エリートの出身大学であるシンガポール国立大学出身）・能力・年齢のあらゆる面で日本人社員から高い信頼と尊敬を受けているからだとの説明があった。

さて、筆者はシンガポール滞在中に今回の聞き取り調査の対象企業以外にも多くの日系企業の幹部社員と話をする機会を持ったが、そうした話し合いや現地での報道などを総合して、コミュニケーション・フローの実質的な担い手である日系企業の電子情報化は次のような状況になっていると観察することができた。

- (1) 日系の電機メーカーの多くでは、現地生産に必要な部品をどこから購入すれば、一番安くまた一番早く入手できるかという情報が、地域統括センター（地域内での生産と販売を統括する機能を持った子会社のひとつ）のコンピューター上で直ちに得られるような状況になっている。
- (2) 子会社が、本社の現況や、他部門を含み製品別の国内・国外諸地域での売上状況などもそれを知らうと思えば、電子メールやインターネットで簡単に入手できるような状態になっている。

このような電子化情報の進歩が、技術的には本社と子会社間の距離を縮めていることは確かであるが、技術的な進歩があれば子会社の経営もスム

ーズに行くと考えるのは早計である。ヒトとヒトとのコミュニケーションは、ましてや異文化間におけるコミュニケーションは、ただ単にコミュニケーション手段の技術的な進歩がありさえすればよりよくなっていくという単純なものではない。また、日系多国籍企業の場合には、日本企業であるが故の特有の問題をも抱えている。

先に対本社とのコミュニケーション・フローのところでもみたように、本社とのやりとりは日本語が多いというのが実態である。この実態は、本社とのコミュニケーションの電子情報化促進を損ねる要因にもなり得るものである。本社との情報交換が日本語であるということは、現地側のコンピューター環境の中に「日本語」を入れることだが、子会社のコンピューターの中に日本語の動作環境を構築するためには、次のような問題が生じることになる。

- ① 現地購入コンピューターのハード環境と日本語ソフトの組み合わせ
- ② 本社の社内ランとの相互乗り入れを可能にさせる通信技術の導入
- ③ 日本語のプリンター・ドライバーがない場合和文の印刷が不可能
- ④ 日本語作業可能なパソコンを持ち込み使用できても、問題が起きたときには、国内のようなテクニカルサポートは受けられない

そのようなこともあり、また英語で入手したローカル情報を日本語に訳してから本社へ転送するのも時間や労力の無駄であるため、最近では業務や経理関係の数字や表を含むものは一切そのまま本社へ送っていると回答を寄せた企業もあった。

### Ⅲ 現地管理者のコミュニケーション能力

#### 1 調査の動機と方法

英語のビジネスにおける国際語化あるいは世界語化に関する研究が少ないこともあり、今回の調査においてはあえて仮説は立てなかった。その代わりに次のような問いを設定してみた。

(1) 多くの日本人マネージャーたちは英語を学習しさえすれば、外国人とのコミュニケーションが可能になると思っているようだが、果たして英語教育は万能薬となり得るのだろうか？

(2) 日本人マネージャーたちが外国の相手に英語で話したり、書いたりする際にはどのような問題にぶつかるのだろうか？彼らの英語にはどのような特徴がみられるのだろうか？

(3) 日本人マネージャーが英語を使うとき、いったい相手の外国人は日本人のコミュニケーション能力をどのように評価しているのだろうか？

このような設問に対する答えを得るために日本人マネージャーと日々英語でコミュニケーションを行っているシンガポールの現地企業マネージャーを対象にアンケート調査を行った。

#### (1) アンケートの発送先

シンガポールのトップ企業 1000 社を網羅した代表的な企業年鑑である“Singapore 1000”から、日系企業、管理会社、不動産業者、旅行社、ホテルなどを除き、日本企業と取引のあるであろう 190 社を無作為抽出し、その他に現地にて紹介を受けたマレーシア 6 社、インドネシア 1 社、香港 1

社、台湾1社、とオーストラリア1社の計10社を加えた200社にアンケートを発送した。アンケート用紙を添付した挨拶状および封筒の宛名は会社名だけではなく、その会社の代表者個人宛とした。

### (2) アンケートの有効回答数

宛先不明で返送されてきたもの14通、その他に「日本企業との取引なし」と回答してきたものが5通あった。有効回答は69社（実質有効回答率38.1%）である。

### (3) アンケートの時点

アンケートの発送は1997年8月上旬、回答の最終締め切りは同年9月15日とした。

## 2 調査の分析と結果

最初の質問は「日本企業とのコミュニケーションに満足しているか」を、大満足を1とし、大いに不満を5とする5点尺度で答えてもらうというものであったが、その答えは平均値で2.75であった。

次ページの第1表は調査対象となった企業また回答者の実態である。資料1のシンガポールの概況の中にも記したが、同国の主要製造業はエレクトロニクスであり、付加価値額で全製造部門の45.5%を占める産業となっている。この事実が回答からもうかがうことができ、事業の種類では、現地企業もまた相手の日本企業も電機/電器が1位であり、その後に貿易/商社が続いている。

会社規模を従業員数で答えてもらったのであるが、比較的小規模な現地企業が比較的大規模な日系企業と取引を行っているという事実がうかがえる。これは想像していた通りであるが、アンケートへの回答者の地位および日系企業の相手の地位もマネージャーが一番多かった。

第2表はコミュニケーションの手段と頻度を答えてもらったものである

第1表 調査対象企業 (n=69)

相手の日本企業との取引は何年になるか? (12年) 但し n=56			
	貴社は?		日本企業は?
・ 事業の種類	31社	電機/電器	31社
	4社	農業関係	4社
	2社	林業関係	2社
	4社	機械/工具	10社
	8社	化学品	14社
	20社	貿易/商社	27社
	9社	その他	14社
・ 取引の内容	14社	輸入	21社
	20社	輸出	18社
	35社	輸出入	28社
・ 従業員数 (n=64)	18社	100人まで	14社
	26社	100~500人	13社
	9社	500~1000人	16社
	11社	1000人超	26社
・ 回答者と相手の地位	24社	会長/社長	16社
	39社	マネージャー	58社
	1社	秘書	2社
	5社	その他	7社

第2表 コミュニケーションの手段と頻度

電子メール	11.5%	文書	月に17.2回
ファックス	40.6%	(電子メール, ファックス, レターなど)	
レター	7.4%	電話	月に18.5回
電話	33.9%	面談	年に16.8回
その他	6.6%		
合計	100.9%		

が、興味深いのはここでもファックスが一番多く用いられ、レターの使用頻度は極端に低いという事実である。電子メールは、まだ(調査時点では)ビジネスコミュニケーションの手段としては一般化されていないよう



である。電話の使用頻度や面談の多さは、日本人マネージャーに「話すコミュニケーション能力」が求められていることを示している。

第3表もまた興味深い事実を示してくれる。日本人マネージャーの英語力に対する現地人マネージャーたちの評価は、受動態の使用を除いては、大変よいものであることが分かる。否定的な質問に対して最初の3問ともに5点尺度で2.50から2.83までの「そのようなことはない」という回答になっている。それに対して日本人マネージャーのコミュニケーション力についてはかなり厳しい評価がなされている。最後の「独断的である」に対する2.82という否定的回答を除いては、全て中間値の3を上回る尺度の肯定的回答になっている。特記すべきなのは、第3項目の「説明が先に来て、結果が後に来る」という表現方法に3.45というきわめて高い数値が与えられたことである。

回答に「そのとおりである」という肯定的な答えの多かった「事実と意見が明確に区分されていない」、「書いてあることの目的がはっきりしない」、「理由あるいは説明が先に来て、結論あるいは結果が後にくる」、「あ

第3表 日本人の英語使用の特色とコミュニケーション・パターン

---

日本人が英語を使用する場合の特徴について、「そのようなことは全くない」を1とし、「まったくその通りである」を5として評価して下さい。	
・ 難解な語句が使用されている	(2.50)
・ 文章構造が複雑である	(2.83)
・ 古臭い商業英語用語の使用	(2.77)
・ 一文が長過ぎることがある	(3.06)
・ 受動態がよく使われている	(3.34)
日本人が英語を使用する際によく指摘されるコミュニケーション上の問題について前記項目と同じ評価基準・方法で評価して下さい。	
・ 事実と意見が明確に区分されていない	(3.27)
・ 書いてあることの目的がはっきりしない	(3.25)
・ 理由あるいは説明が先に来て、結論あるいは結果が後にくる	(3.45)
・ あいまいで間接的な表現が用いられている	(3.42)
・ 表現が独断的で強引である	(2.82)

---

「いまいで間接的な表現が用いられる」というコミュニケーション上の問題がクローズアップされたような結果になったが、これは筆者の日頃の主張を裏付けるものでもあった。それらは、みなビジネスコミュニケーションの問題であり、英文ビジネス・ライティングにおいても「そうあってはならない」という課題に他ならない。これらの項目は、潤滑な対人関係や効率的なビジネスの阻害要因とされているものだが、残念ながらあいまいさを好む日本人のコミュニケーション・パターンそのものでもある。日本人マネージャーが国際ビジネスを行っていくためには、十分に気をつけなければならない点であるが、依然として改善されていないということが改めて浮き彫りにされた。

なお、日本企業のディシジョン・メーカーの遅さもよく取りざたされるので、このアンケート調査でもそれについて質問してみた。「他国に比較し、日本企業からの回答と決定作業はどのくらい早いのか」というものだが、次のような回答結果となった。

他国の企業に比較し、

(1) 日本企業からの回答はどのくらい早いですか？

大変遅いを1とし、大変早いを5とします。(3.49)

(2) 決定作業はどのくらい早いですか？ (2.68)

比較の対象国はどこですか？(米国、欧州)

米国や欧州諸国の企業に比べても回答はかなり早いという結果からは、「何でもすぐやる」日本人マネージャーのビジネスに対する真面目な取り組み姿勢がうかがえる。その反面、ディシジョン・メーカーはかなり遅いという日本企業の特徴は依然として残っているという結果になった。これは、日本企業特有の稟議制度や、制限的な権限の委譲などに起因するものであろう。

なお、アンケートの最後には「日本人ビジネスマンの英語によるコミュニケーション能力向上のための助言をお与え下さい」という依頼を行って

おいたところ、数多くの貴重な助言が寄せられた。紙面の都合上本稿では割愛するが、それらの助言の内容を換言すれば、先ほど上げた日本人マネージャーのコミュニケーション・パターンを「そうしないように。こうすべきである」というものばかりである。例えば、「結論を先にいうべきだ。説明は後からでも十分にできる」、「あいまいな言い方は避け、イエス・ノーもはっきりというべきだ」、「文章は短く。目的をはっきりとさせ、書く前に全体のアウトラインを考えよ」などの類が多かった。

### お わ り に

日本人マネージャーの英語力は、文法、語法、語彙の選択などにおいても決してそう悪いものではないということが今回の調査からは明らかになった。それにも関わらず日本人マネージャーはコミュニケーションが上手ではないという結果が出た。英語は問題ないのに、コミュニケーション上での問題が大きい、とはいったい何を意味するのであろうか。

実は、筆者には今回のアンケート調査ではこの事実をビジネスの場で明らかにしたいという秘かな願望があった。これまでも同じことをくり返し述べてきたが、改めて「英語とコミュニケーションは別のものである」ということを主張したい。日系多国籍企業で働く日本人マネージャーたちも「日本人は英語ができないからコミュニケーションが下手なのではなく、コミュニケーションが下手だから英語ができないのだ<sup>22</sup>」という発想の転換

22 チェコ人の言語学者で日本語に堪能な J. V. ネウストプニーは、全編を日本語で書き表した『外国人とのコミュニケーション』（岩波書店、1982年）の中で「日本人が世界の国民よりコミュニケーションに困るということは、本当に英語あるいは外国語一般の知識の程度で説明できるのであろうか。（中略）【英語ができないから、コミュニケーションできない】というのは俗説である。私はこの俗説をうら返して、『コミュニケーションできないから、英語ができない!』という理論を提唱したいと思う」（40-41ページ）と述べているが筆者の考えは、このネウストプニーの主張に基づくものである。

が必要になるであろう。

情報化時代、国際化時代を迎えている日系多国籍企業の現地経営のみならず、あらゆるビジネスの現場で、日本人マネージャーたちには優れたビジネスコミュニケーション能力がいや応もなく求められてくる。今日のような厳しい経済環境下で世界の企業との国際競争に伍していくためには、ビジネスコミュニケーション能力をさらに高めていかなければならない。各企業においても、前言したように英語とコミュニケーションは別のものであるという認識を新たにし、現在英語中心になっている社内研修のプログラムを洗い直すべきである。

また、わが国政府が真に日本企業の国際競争力の向上を望むならば、かつ真剣になって国際人の養成を計画するならば、長期的視野に立ち、学校教育においても小学校から、事実と意見の明白な区別や因果関係などロジック（論理）を大切にするコミュニケーション教育を導入し、中学や高校においてもスピーチやディベートの教育プログラムを取り入れていくことを考えるべきである。また、大学においてもプレゼンテーション（口頭発表）技術の理論と実践をも加えたビジネスコミュニケーション教育の充実をはかっていくべきである。調査結果に現れたようなコミュニケーション能力の改善は一朝一夕にできるようなものではない。