

# 国際経営における誤解の構造

——言語とコミュニケーションの危険管理について——

亀 田 尚 己

はじめに

- I 国際経営上の危険管理と言語
- II 異文化間コミュニケーション
- III 国際異文化経営における誤解
- IV 国際経営上の誤解：原因分析
- V 国際経営上の誤解：防止対策

おわりに

## はじめに

ビジネスにおける国際標準化が叫ばれているが、その実体は米国標準であることが多い。それは米国を発祥の地とする MBA の経営学に端を発するものであり、今や経営用語としての英語（米語）がヨーロッパやアジアで飛び交う時代である。多国籍企業において社内また社外とのコミュニケーションの用具として英語使用が増えれば増えるほど、言葉が原因となって発生する意思疎通の不備や誤解といった「危険」が増えてくるだろう。今後は、こうした言語の違いに起因するビジネス上の危険を、取引相手や当該国の信用危険、そこから派生する海外投資危険や金融危険、運送上の危険、などと同じように国際ビジネス特有の危険ととらえ、それに対処する方策を考えていく必要がある。信用危険、投資危険、金融危険、運送危険など、いわゆる貿易危険は政府や民間の保険によりその損害を填補する

ことができるのに対し、言語上の問題に起因する損害は保険の対象となることはない。そうであるならば、企業利益の確保のために取引上の損害が起きないようにコミュニケーションの面における危険管理を徹底しておかなければならない。

本稿では国際経営上における誤解とは何か、どのようなものがあり、それらはなぜ起きるのかなどを分析し、どのようにすれば誤解を防ぐことができるのかという点について危険管理の面から考察を進めていきたい。

## I 国際経営上の危険管理と言語

国際経営にかぎらず企業経営の基本的条件は、経営者も従業員もそれぞれ当該企業にとってベストと思う判断に基づいて活動を展開することである。その際に「欠くことのできない二つの概念ないし判断基準が銘記されていなければならない。それは採算管理(Account Control)と危険管理(Risk Control-Management)の二つである<sup>1</sup>」という意見がある。確かに、ビジネスにおいては採算と危険は常に并存し、複雑にからみあっているものである。言語も、商慣習も、制度も、法律も、通貨もすべて自国のものとは異なる国際ビジネスにおいては、なおさらにこの採算と危険の管理が重要な課題となってくる。本稿においては、国際経営にとってこのように重要な課題の一方の極である「危険」の中で、誤解という国内ビジネスの場面では少ないであろう言語あるいはコミュニケーションに起因する問題を対象にして検討していくことにする。

国際経営上の危険にはどのようなものが考えられるであろうか。まず、政権の安定度や、内乱・暴動・革命などの可能性、また対外決済能力などから判断されるカントリーリスクがある。また、カントリーリスクでは安

1 森 泰助『企業経営行動の論理と要諦』文眞堂、1996年、1ページ。

全度抜群といわれるような先進国であっても、自国とは異なるその国特有の法規上から来るリスクもある。ついで決済上のリスク、価格変動のリスク、為替変動のリスク、契約条件にともなうリスクなどが続く。これらを「取引の危険」と呼ぶとすれば、“外国”と“遠隔地取引”をキーワードとする貿易なればこそその海上また航空運送にともなう「物の危険」と呼ばれる各種のリスクも存在する。

これらのリスクに加えて、言語あるいはコミュニケーション上から生じるリスクをも危険管理の対象とすべきであると主張するのが本稿の目的であるが、このリスクは他の各種のリスクと多少異なる性質のものであることを認めておかなければならない。それは、他の危険がすべてその危険によって生じる損害を数値化できるのに比べ、言語やコミュニケーションに起因する危険はその損害実態を数値化することが不可能だという点である。しかし、その事実をもってしてこの言語やコミュニケーションに起因する危険を軽視してよいということにはならない。なぜならば、先述の「取引の危険」の最終項目であった「契約条件にともなうリスク」はそのほとんどが言葉とその解釈の違いに起因するものであり、その結果はすべて金額に換算されうるものだからである。売買、金銭貸借、雇傭、賃貸などいかなる経済行為であってもその前提には契約があり、その諸条件を明文化した条文のすべてが採算管理と危険管理に結びついている。<sup>2</sup>

2 イラン・イラク戦争当時、イラクから石油精製プラントと建設を受注し、建設半ばに至っていたN社が、戦乱の激化から空襲の危険にさらされている現地建設要員全員を急ぎ日本に撤収したことがある。戦況が少し落ち着きを取り戻すとイラク当局より契約の遂行を早めるようにとの厳しい催促があった。N社は建設要員の現地復帰に際して、発注当局に対し、「戦争という不可抗力要因によって撤収を余儀なくされた。このため休止期間相当を契約納期の繰延べと、現地派遣要員の撤収、再赴任のための旅費の支給を求めたい」と申し入れた。これに対し、発注者側は、「この二国紛争は、国境紛争（Border Dispute）であって戦争（War）ではない。双方共相手に宣戦布告（War Declaration）をしていない。双方の大使館はそれぞれ相手国で機能している。従って、「戦争」によるという不可抗力条項の適用は認められない。撤収と再赴任はN社側のノ

「前言したように、国内取引の場合には、両当事者は常に両者が同じように判断でき得る同一の法律や商慣習という同じ土俵の上で、共通の規則に従って交渉をし、契約を結び、取引を履行しているから、誤解の発生する危険は少ない。「無論、同一文化の中に身を置いている者同士でも全く同一の判断基準や行動規範を共有しているわけではないから、そのズレによる誤解・紛争を生じることはよくある。しかし、文化を異にする者たちの間ではそのズレは一層著しく、誤解・紛争の危険は比較にならないほど高くなる。(中略) 国際取引では、相手当事者は、普通自分達とは異なった法律、異なった商慣習に従って行動をしている。ルールの違いから誤解や行き違いを生じ、これがトラブルや紛争に発展していく危険は、国内取引に比べて圧倒的に高い<sup>3</sup>」のである。それゆえに、国際経営の中枢にある経営者はこの事実を十分に理解し、企業内での言語とコミュニケーションの危険管理を徹底すべきである。

国際経営上スムーズなコミュニケーションを確保するために多くの多国籍企業が社内の共通言語を英語化してきている。仏ルノーから資本と派遣役員を受け入れた日産自動車は、1999年6月の株主総会後に新体制下で初めて開かれた取締役会から英語で議事を進行するようになったし、日系企業でそれ以前から外国人役員や社員、また顧客が入る会議を英語にしている企業はコマツを始めとして多くなっている<sup>4</sup>。この傾向は我が国だけではなく、ヨーロッパ諸国にもよくみられ、とくにドイツではそれが顕著

3 勝手な行動である。よって契約納期の遅延も、撤収・再赴任の費用負担を認める訳にはいかない」と断られてしまった。同書、45-46ページ。

この例のように、当事者双方の約束ごとを明示した契約書の中で使用される語句の意味をどう解釈し判断すべきかが、実際に起こる事件とのかかわり合いから、それが意図的であるかどうかは別として、誤解の要因となることが多い。

3 高後元彦『これで解決国際ビジネス紛争』三省堂、1997年、4-5ページ。

4 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、204-205ページ。

であるという<sup>5</sup>。英語はこのようにいまや世界の“標準語”となりつつあり、国際政治、経済の分野で、英語のグローバル・スタンダード化は急速に進んでいる。気になるのは、国際的な組織での内部言語や外部とのコミュニケーションの用語が英語化されれば、これまで述べてきたようなりスクもすべて雲散霧消するだろうというような英語万能論が最近になり出回っていることである。

その一つに「英語を公用語に」という大胆な提言があり、大きな反響を呼んでいる。朝日新聞編集委員である船橋洋一氏が、「法律で英語を〔我が国の〕公用語に」と主張している<sup>6</sup>。英語が50年後には世界共通語になるとみる船橋氏は、「英語より日本語を立て直すのが先というのは正論だが、それでは間に合わない。英語を使うことで思考力が鍛えられ日本語もたくましくなる。一種のショック療法です」と言っているが、たとえそうであったとしても、英語を社内外の共通語や公用語にしさえすれば異文化間コミュニケーションの問題は解決されるのだろうか。

また、いわゆる機械翻訳の研究や実用化が最近になり長足の進歩を見せており、最近ではかなりの程度の翻訳が可能になりつつある。対象が専門

- 
- 5 英国紙サンデー・タイムズ（1998年3月8日付け）は、ドイツを代表する巨大企業が、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続けて発表したことを伝えている。また、日経新聞（1999年8月19日付け）の春秋欄によれば、フランクフルトの欧州中央銀行においても英語使用のルールが厳格に守られていて、幹部の会議用語や書類用語のみならず、地元のドイツ人が多い職員の日常会話までが英語だという。
  - 6 同氏の主張を要約すれば、＜国際会議での日本の存在感と発言力が弱まっている。欧米対日本のときは甘えですんだが、いまやアジアでも、大臣や官僚がほぼ例外なく英語ができないのは日本だけ。考え方は理解されず、国際世論形成にも参加できない。インターネット時代に入り、英語の世界語化は加速している。メディアも学者も NGO も、英語を使わないとネットワークに入れない。もはや英語は「道具」と割り切り、法律で日本語とともに公用語に定めるべきだ。小学校から英語を教え、大学の英語試験は TOEFL に一本化。英語教師にも受けさせる。公用語には二、三十年かかるが、実現すれば日本は変わる＞週刊朝日（1999年8月13日、34-35ページ）。

分野で、翻訳が必要とされる用語が限られている、1語あたりの意味が少ない（いわゆる多義語ではないということ）ような場合では、人手に頼らず機械翻訳だけで間に合わせることが可能になる時代がいずれ来るであろう。最近の報道によれば、通産省と郵政省が共同管理する「基盤技術研究促進センター（KTC）」のほか、日本電信電話（NTT）、松下電器産業など民間約70社が出資して新会社を2000年1月に設立し、言葉の壁を意識せずに外国人と会話ができる自動音声翻訳技術の早期確立に向けて、官民共同で研究開発に乗り出すという。2005年ごろをメドに、自然な話し言葉を即時に他の言語に翻訳する機械や、ニュースを翻訳して世界に発信するシステムなどの実用化を目指すそうである<sup>7</sup>。このような自動機械翻訳がますます進歩していけば外国語を話す人々との会話も自由になり、誤訳はなくなるものと単純に理解している人が多いようである。本当に機械翻訳の精度が高まりさえすれば、外国の人々とのコミュニケーションに問題はなくなるのであろうか。

次章では、それらの疑問に答え、そのような考え方は単純過ぎることを検証し、さらに国際経営上では実際にどのようなことがコミュニケーション上の問題になっているのかその実態を探ってみたい。

## II 異文化間コミュニケーション

異文化間コミュニケーションの問題、外国人とのコミュニケーションの問題をここではお互いの間に生じる「誤解」と一括りにした上で「英語を社内外の共通語や国の公用語とすれば、また機械翻訳が進歩すれば、お互いの誤解はなくなるか」という仮定の問いを設ける。その答えは、ノーである。社内外の使用言語、また国の公用語を英語化しただけでは、機械翻

7 日本経済新聞（夕刊）1999年6月30日，1ページ。

訳の精度が高まるだけでは、問題の解決にはならないのである。その問題を検証していくにあたり、まずコミュニケーションとはいったい何であるのかを考えてみる。

英語の communicate の原語は、ラテン語の communus で「共にある、共に幸せになる」という意味であった。communicate というのは「common にする」という意味の言葉であり、common というのは、「共通である」「共同である」「同じである」「一般的である」「広く分かち持たれている」という意味である。同じひとつのものが、誰にでも共有されているということ。分かち持たれているということ。複数の個が、その共有された部分でつながっていることを意味している<sup>8</sup>。より端的に言えば「『コミュニケーション (communication)』は文字通り『共通の (common)』のものを生み出す働きである。(中略)つまり、コミュニケーションとは、言うならば、自分が頭の中に抱いている〈抽象的〉な広義の思考内容のコピーを相手の頭の中にも創り出す行為であると言える<sup>9</sup>」。

コミュニケーションの意味がそういうものであれば、「コミュニケーションの中断 (communication breakdown)」とも別称される「誤解」とは、「共通のものを分かちあえない」ということであり、自分の思考内容のコピーを相手の頭の中に創り出すことができなかったことを意味する。ここで言う「共通のもの」とは「言葉の意味」(言葉によって指示される対象物であったり、抽象的な概念であったりする)と置き換えることが可能である。すなわち、お互いが言葉の意味を取り違える結果、言葉によってあらわされる対象物の絵や概念そのものを分かちあえないことである。後述するが、コミュニケーション理論では、この意味の取り違えを bypassing と呼んでいる。異文化間コミュニケーションにおける意味の取り違え (by-

8 後藤将之『コミュニケーション論』中央公論新社、1999年、13-23ページ。

9 池上嘉彦『記号論への招待』岩波書店、1992年、37ページ。

passing) は、主にコミュニケーションの送り手と受け手それぞれが所属する国家や地域における文化の違いから発生する。

言語と文化は切り離せないと言われるが、言葉の意味は文化によってその範囲の長さや大きさが異なっているものである。文化が異なれば、辞書的には同等な、あるいは相当する意味とされる2語(たとえば英語と日本語)の意味に大きな開きがあることが知られている。この問題で、内外の異文化間コミュニケーションの研究書に頻繁に引用されるのが、第二次世界大戦終了間際にポツダム宣言を受諾するかしないかの回答として鈴木内閣が用いた「黙殺」という言葉である。「しばらく静閑したい、それまでの間回答を保留したい (reserve a reply until we have had time to consider the matter more carefully)」という気持ちを表したかったという「黙殺」が ignore (無視する) という言葉に翻訳され、それが広島への原爆投下を招く結果になったというものである。黙殺には、「無言のままでもとりあわないこと (to treat with silence)」から「問題にせず無視すること (to ignore)」までの意味があるが、その一方の極だけの意味が英語に翻訳されたことになる。<sup>10</sup>

各々の言語に特有の慣用句(表現)も誤解の原因を招く。英語で、“the old man kicked the bucket.” という慣用句があるが、これが「あのじいさんは死んだよ」という意味であると理解できるのは、英語の母語話者だけであり、ある地域におけるこの英語表現がそのような意味であるということを知らない外国人やそれなりの情報インプットがない翻訳機械(どのよ

10 この例は多くの研究書に引用されているが、本項はとくに次の3書によった。

B. Bryson, *The mother tongue: English and how it got that way*, New York, William Morrow, 1990, p. 188.

F. E. Jandt, *Intercultural Communication: Introduction*, Thousand Oaks, CA, Sage Publication, 1995, p. 111.

鳥飼久美子『ことばが招く国際摩擦』ジャパントイムズ, 1998年, 15-24ページ。



うに進歩したものであっても）は、その英語を字句の通りに「老人はバケツを蹴飛ばした」としか訳さないだろう<sup>11</sup>。1992年に米国バトンルージュで起きた日本人留学生射殺事件も Freeze!（動くな）の意味が理解できなかったことに発した事故であった。一説には Please!（どうぞ）と聞き間違えた結果の事故であったとも報道されたが、いずれにしろ英語の慣用表現を誤解したことには変わりない。“keep the change”（お釣はいいよ、取っておきな）の意味が分からないナイジェリアの店員が、それがチップを意味するものとは知らずに、1週間後に再来店したアメリカ人の客に「預かっていたお釣をお返します」と言ったという話があるが、これも慣用表現を誤解した典型的な例である。

文化人類学者 Hall は、異文化間コミュニケーション研究の先駆けとなったその著 *The Silent Language*<sup>12</sup> の中で、文化が異なれば同じ言葉の意味も異なってくるとして、「文化は、『ノー』が『多分』を意味し、『明日』が『決して～ない』を意味する場合のように、言葉と意味の関係を包括するものである（“culture includes the relationship of what is said to what is meant—as when ‘no’ means ‘maybe’ and ‘tomorrow’ means ‘never’”）」という有名な言葉を残している。同じことではあるが、鳥や動物たちも文化（地域）によっては相当するものがその地域には生息しておらず、辞書に掲載されている近似のものを該当語句として翻訳しても、自国の文化における比喩的意味は、正しく相手に伝わらないというものもある。鈴木善幸元首相が訪米時に専守防衛における日本の立場を説明するために用いたハリネズミや、百人一首の英訳におけるウグイスあるいはホトトギスなどがその例に当たるだろう<sup>13</sup>。あるいは、蛙は、文化によって、面白可笑しいもの、

11 Jandt, *op. cit.*, p. 111.

12 E. T. Hall, *The Silent Language*. New York, Doubleday, 1959.

13 鳥飼, 前掲書, 35-41 ページ, 131-139 ページ。

醜いもの、可愛らしいもの、美味しい食材、などさまざまな意味を持っていたり、あるいは何も特定の意味を持たなかったりする。このことは色についても言えることであり、ふつう日本では赤とされる太陽の色が西欧では黄色であることはよく知られている。また、「七色の虹が〜」と歌の文句にもあるように、虹は7色であると教えられて育ち、そう信じている日本人には、米国人を始め西洋人の目には虹は6色に見えるという事実にはわかには信じがたいものだろう。Violet, blue, green, yellow, orange, and red の6色である。日本では violet (紫) と blue (青) の間に藍が入って7色となる。<sup>14</sup>

今述べたのは単語レベルの問題であるが、「文化によって、どのような状況でどんな言い方をすべきか、あるいは、どんな行動をとるべきかが決まっている。この種のルールは、その文化で生活しているうちに無意識に身についたもので、その文化の成員の間で暗黙のうちに了解されている。これをコミュニケーション・ルールという」<sup>15</sup>ように、同じ表現が文化が違えば異なる意味を表すことは多い。米ソ冷戦時代に「米国人にとっての民主主義は、ソ連にとっての民主主義ではない (Democracy for Americans is not democracy for Russians)」と言われたこともあった。また、このことは「かつて私は、軍縮, disarmament という言葉が植民地経験を持つアフリカの人々には『白人による現地人の武装解除』を思い起こさせるものだと、といわれてがく然としたことがありました」<sup>16</sup>という発言にもよく表れている。いずれにしろ、言葉はそれを使う人とその人が帰属する文化や環境によってまったく異なった意味を表すものであると言えよう。

これまで述べてきたような一連の問題は、英語が企業内外の共通語にな

14 鈴木孝夫『日本語と外国語』岩波書店、1999年、73-79ページ。

15 西田ひろ子『在米日本企業にみる誤解の構造』ダイヤモンド社、1992年、104ページ。

16 坂本義和「若者よもっと本を読め」朝日新聞 (1988年3月27日4ページ)。

ったとしても一朝一夕には改善されえない問題であり、従って異文化の人々が角突き合わせて働く職場においては誤解の問題はなかなかなくなるまいだろう。また、たとえどのようにすぐれた翻訳機械が開発されたとしても解決できえない問題である<sup>17</sup>。次章では、国際ビジネスの場にみられるそうした誤解にまつわる問題の実態をみていくことにする。

### Ⅲ 国際異文化経営における誤解

これまでみてきたように国際経営の場で、思想や、態度、意見、認識、行動様式などが異なる企業内外の人々とコミュニケーションを行おうとすれば、誤解が発生する機会が増えてくることは明らかである。コミュニケーション論ではこの「誤解」の現象またはその結果のことを *bypassing* (意味の取り違え), *miscommunication* (伝達不良), *communication breakdown* (コミュニケーションの中断), *perception gap* (認識の違い), *ignorance distance* (無知のへだたり), *misinterpretation* (誤訳), またその原因になることを *semantic noise* (意味上の雑音) あるいは *language barrier* (言語の障壁) などと呼んでいる。本稿では、これらの用語の中で最初に上げた *bypassing* を「誤解」の意味として使う。

*Bypassing* とは簡単に言えば「意味の取り違え」である。日常の会話の

---

17 世界の通訳者や言語の専門家向けの専門誌 *Language International* 誌の編集長 キングスコット氏は、機械翻訳の一番の問題点は言語固有の曖昧性にあると述べ、ロンドン・ヒースロー空港にある掲示板にあった次の英文をその例に上げている。“No electric passenger carrying vehicles beyond this point.” *The Economist*, December 21, 1996, p. 78. 字句の通りにこの英文を解釈すれば「電気製乗客運搬用の乗り物はこれ以上立入り禁止」となってしまう。この英文の冒頭部分は、SF 的な「電気製乗客」を運搬する乗り物か、電気製の「乗客運搬用乗り物」か二義にとれる。これを常識から即座に「乗客送迎用電動カートの運転はここまでです」という意味に解釈できるのは、人間の知恵（知識と経験の総合されたもの）と理性によるものであろう。

中でも、「私どもは、そういう意味で申し上げたわけではありません」とか「当社としては、□は◇という意味であると承っていました」などという表現が多く使われる。また、「少しもお変わりになりませんね」と相手の良好そうにみえる健康状態を称える意味で発声した挨拶に対し、たとえば発毛促進剤を毎日使用しその効果を楽しみにしている年輩者や、俳句の道を極めようと日々努力している老婦人が「進歩がないとはなんて失礼な!」と怒りだす、などということもありえるだろう。共通の友人が50メートル競走の全国学生陸上競技大会記録を破ったといううれしい話を“James broke the record!”と相手に伝えたところ、聞き手が「ええ、あの大事なレコード盤を割っちゃったの」と勘違いして、“That’s too bad”と反応してくるなどというのも bypassing の典型的な例である。<sup>18</sup>

Bypassing はこのように、二人の人間が違うものを意味するのに同じ言葉を使う(あるいは、同じものを違う言葉で表す)ときに発生するものといえ、<sup>19</sup>さらに詳しくいえば「送り手(話し手、書き手など)と受け手(聞き手、読み手など)がお互いに各々の意味を曲解するときに起きる伝達不良のパターンを示す名称である<sup>20</sup>」ということになる。国際ビジネスコミュニケーションの場では、英語が多く使われるが、母語話者にはごく当たりまえな慣用表現が非母語話者にはその言外の意味 (connotation) が察知されえず、表面的な明示的意味 (denotation) だけが伝わる結果 bypassing が起きることが多い。なお、denotation とは言葉の字句の通りあるいは辞書のとおりの意味のことであり、connotation とは言葉に添えられる

18 T・ウオーマック・三浦新市『現代英文の構成と語法』研究者出版、1975年、3-4ページ。もっとも現代では、レコードと聞いて昔のレコード盤を思い描く世代は少なくなりつつあり、これは世代間の「誤解」を生むことになるかもしれない。

19 K. O. Locker, *Business and Administrative Communication* (4th ed.), Boston, McGraw-Hill, 1998, p. 88.

20 W. V. Hancy, *Communication and Interpersonal Relations*, Homewood, Irwin, 1979, p. 285.

感情的色彩やその言葉からの連想を意味し、<sup>21</sup> 言語学、論理学やコミュニケーション論では、denotation を外延、connotation を内包と呼んでいる。

米国内の日系企業に働くアメリカ人幹部が、「日系企業で働く際の問題点は、まず言語、次に文化の相違による問題だ」とインタビューに答えて「アメリカ人が、自分のやりたいことを日本人に伝えると、その企画に賛同しない日本人は、たいてい『考えておきましょう』というが、これは『その企画は廃案である』を意味する。日本人は丁寧に断っただけのことだろうが、アメリカ人は何かしてくれるものと期待してしまい、後で非常に失望するだろう」と言っているが、実際にはノーを意味するこの「考えておきましょう」に対するアメリカ人従業員の不満は多いようである。<sup>22</sup> 日英表現上では、I will think it over と「考えておきましょう」は言語上ではほぼ完全にイコールに置き換えられているように思えるが、その意味するところは大きく違っている。誤解を引き起こす典型的な例であろう。

誤解を与えやすい同様な日本語表現には、「難しいですね」と「基本的にはよろしいのですが、～」の二つがある。英語の difficult は、difficult but possible (難しいが可能) を意味し、日本語の「難しい」は difficult and impossible (難しいので不可能) を意味すると言われるが、まさにその通りの感がする。両者とも、その英語訳 “It’s difficult to. . .” と “We can basically agree to your proposal, but. . .” を聞いた欧米人は、当初喜びその後それらの表現が実際に意味するところを知ったときに落胆することになる。なぜならば、日本人ビジネスマンが用いるこの二つの表現はともに「それは不可能である」を意味するからである。日本人は、否定的な内容を直接的に表現し、相手の心情を傷つけてはいけないとの気持ちからこのような婉曲表現を多く用いがちで、それが誤解の原因となっていることは

21 Locker, *op. cit.*, p. 88.

22 西田, 前掲書, 99-106 ページ。

よく知られている。

単語のレベルでは、profit と利益, argument と議論, problem と問題, などが誤解を招くものとしてよく例証される。利益を短期的な成果とみる米国と長期的な事業原資とみる日本, 口角泡を飛ばして議論をし, 反対してもそれは討議事項や内容のことであって決して相手を傷つけるものではないという基本的了解がある欧米と, 反論することが相手の人格までも傷つけることになってしまう日本では, 同じ言葉を使っても誤解を招くことになるので注意が必要である。また, 「日本人は suggestion や proposal も問題と言い, 英語の problem に内在する否定的な意味は日本語の『問題』にはない。西欧人は, 「日本人との交渉においては」使用される言葉の内包 (connotations) を理解するよう通訳者によく相談すべきだ<sup>23</sup>」と言われるが, まさにその通りである。日本語の「問題」の訳語としては, problem, subject, question, issue など様々なものが考えられる。「政治上の問題」とか「当面の問題」などはそれぞれ a political issue, the question at issue などが適訳であって problem ではない。

これは私自身の経験であるが, 10年ほど前にナイジェリアへ工場建設支援のために技術員を派遣することになり, 社員の安全と慰労のために宿泊場所は「一流の国際クラスホテル」にする旨を契約書の中に明記しておいた。ところが, 現地に到着した社員から報告があり, あまりにもひどいホテルであることを知った私は, その事実を指摘し契約違反ではないかと相手の社長にクレームをつけた。すると, 「当地の基準では, そのホテルを『一流の国際クラスホテル (a first class international hotel)』と呼んでいる。何か問題があるか」とのいとも簡単な返事。私は, ただ哑然としてしまったが, 契約書の中で何をもってして一流の国際クラスホテルと言うの

23 C. Engholm, *When Business East Meets Business West*, New York, John Wiley & Sons, 1991, p. 121.

かをはっきりと明文化しておかなかった自分が悪かったと反省するばかりであった。

オーストラリア政府機関からメルボルンで近々開催するアジア地域会議に技術者を1名参加させて欲しい、現地滞在費と return ticket 分の経費は同機関で負担するから、と招待を受けた日本企業があった。同社では、取締役会で「なぜ、帰りの切符だけなのだ。往路の旅費を払ってまで社員を行かせるだけの値うちのある会議なのか」という声があり、東京にある同機関の出張所に経費支弁の確認をしたところ、相手のオーストラリア人との話し合いがうまくいかない。どうも様子がおかしいと思い始めた知人である担当者が、英語（British English）では、return ticket は往復切符を意味するものと知るまでに数分かかり、その後で大笑いになったという。米語で往復切符は round (trip) ticket といい、アメリカ英語に慣れていて日本人側の早とちりであった。これと全く同じ誤解事件が、米国人とニュージーランドの知人との交渉にも起こったことがある。

国際ビジネスでは、略語が多く用いられるが、この略語も曲者である。略語を使用する場合には、よく相手と打ち合わせ、お互いにその意味を確認しあっておかないと思ってもいなかったような bypassing が発生することになる。たとえば、貿易取引で輸入者側の取引銀行に、貨物引取に必要な船荷証券を含む船積み書類が到着し、その呈示があった時点で輸入業者からの支払いが行われ、一連の書類が手渡されるという条件を D/P というが、これは Documents against Payment（書類支払い渡し）の略である。この D/P 条件を欧州のビジネス慣行ではしばしば CAD とも呼んでいるが、その内容は D/P とまったく同じで Cash against Documents の略である。あるとき、ポルトガルの輸入業者から CAD 条件での取引を打診されたが、それが D/P 条件と同じであることを知っていた我が社は申込みを承諾し船積みをした。ところが、支払予定日が過ぎても輸入業者からの支

払いがなく、船積み書類が現地銀行に滞留しているので支払いを督促して欲しいと取引銀行から督促があった。早速リスポンの客先へ電話をしたところ、「貨物が届いた後にちゃんと支払うから安心しろ。それが契約条件ではないか」との返事であった。おかしいと思い話し合ったところ、輸入業者のいう CAD はもともと Cash after Delivery (到着後現金払い) であったということが判明した。

Bypassing は英語母語話者どうしても起きる。とくに英語と米語では「同じもの(こと)を別の言葉で表す」ことが多く、そこから各種の bypassing が発生することになる。ロンドン在住の米国人ビジネスマンが、あるとき英国人の顧客から、本当に心から賛美している様子で、彼の妻が“homely”であるといわれたが、そのことに大きなショックを受けたという。この“homely”は、米国では(主に女性が)美しくない、器量が並みの、あるいは醜い、という意味で用いられているからであった。ところが、英国では同じ“homely”は「温かい」とか「友好的だ」という意味で用いられているのである。<sup>24</sup>

国際経営と海外広告には密接な関係があるが、異文化の市場で自社製品を販売しようとするときには、製品のネーミングには十分注意を払う必要がある。コーヒー用の粉末クリームである「クリープ」は、その発音が英語の母語話者には「背中を虫が這いずるようなぞくぞくとした気味の悪い感じ」を与えると(英語の creep と同音になり、creep にはそのような意味がある)。ペプシコーラの一時期はやったコマーシャル“Come alive with Pepsi!”(ペプシを飲んで元気にやろう!)がドイツ語に訳されると“Come out of the grave...”(墓場から出てきなさい)に、またアジアの一地域では、“Bring your ancestors back from the dead”(死人からあなたの

24 G. P. Ferraro, *The Cultural Dimensions of International Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1994, p. 44.



先祖を生き返らそう) となってしまうとも言われる<sup>25</sup>。また、シボレーの Nova (ラテン語で「新しい」の意) ブランドの自動車がスペイン語圏の中南米諸国の消費者には “no va” (doesn't go=動かない) という意味を与えてしまうという事例が紹介されている<sup>26</sup>。いったい誰がそのような「動かない」車を買いたいと思うだろうか。

国際経営上の誤解をこれまで概観してきたが、それでは次ぎの章においてそのような誤解はなぜ起きるのだろうか、その原因を分析してみたい。

#### IV 国際経営上の誤解：原因分析

Bypassing はなぜ起きるのであろう。その答えは一般意味論 (General Semantics) の基本的考え方に見い出すことができる。すなわち「意味は言葉にはなく、人にある」、あるいは「言葉に意味はなく、人がその言葉に意味を与える」からであるといえる<sup>27</sup>。あるメッセージの送り手 (話し手、

25 W. C. Himstreet & W. M. Baty, *Business communications: Principles and methods*. Boston, PWS-KENT Publishing, 1990, p. 644.

26 M. E. Hattersley & L. McJannet, *Management Communication*. New York, McGraw-Hill, 1997, p. 197.

27 一般意味論は、ポーランド生まれのアメリカ人 Alfred Korzybski が 1933 年に著した *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics* (『科学と正気：非アリストテレス的評価方式と一般意味論』) の中ではじめて紹介された新しい意味論である。一般意味論の基本的な考え方は、意味論的反応、すなわち記号、符号、言語を含む記号体系に対する人間の反応にある。語 (あるいは他の記号) の意味はその語にあるのではなく、我々自身の意味論的反応にあるというもの。言葉を地図とみなし、現実 (事実・事物・事柄) を現地とみる次の 3 つの基本命題が有名である。(1) 地図は現地ではない (Words are not the things they represent=言葉はそれが表わしているものの自体ではない)、(2) 地図は現地のすべてを網羅していない (Words cannot say all about anything=言葉は事実・事物・事柄について全部を言い尽くすことはできない)、(3) 地図は再帰的である (事実は一回限りであるが、言葉は無限に抽象化を繰り返す)。『現代英語学辞典』(成美堂)を参照。1990, Korzybski が一般意味論を著した目的は、言語を含む記号体系に対する人間の反応の分析を通して、人間どうしの「言葉の行き違い」や「誤解」を少なくし、お互いの理解を深めあえるようにするところにあった。

書き手など)が、自分の経験や認識をベースにしてある言葉に意味を与え、それが音になり、字になり、身ぶりになりして受け手に伝わる。すると受け手(聞き手、読み手など)は、今度は、その言葉に彼あるいは彼女自身の経験やその経験をもとにして構成された独自の考えにもとづいた意味を与えるのである。

送信され、受信された言葉に送り手と受け手双方が与える意味が寸分違う同一のものであることはまずあり得ない。人間は誰しも「自分の経験」というサングラスをかけてものごとを見てしまう。相手が色の違うサングラスをかけて同じ対象物を眺めているということに気がつかない。色が違うサングラスを通して眺める物体が発信者と受信者双方に同じ色に見えるわけがない。同じ言葉に違う意味を与えるということは、そういうことである。見られる側の「もの」や「こと」も時の流れにより各々異なる意味を持つ。例えば、「私<sup>1999年</sup>」は「私<sup>1989年</sup>」とは明らかに違うし、「父親<sup>日本・明治時代</sup>」と「父親<sup>日本・現代</sup>」とを混同して話を進めても誤解が生まれるだけだろう。同じことは文化という空間にも言える。「大学<sup>日本</sup>」と「大学<sup>ドイツ</sup>」は同じではないし、「大学生<sup>ドイツ</sup>」と「大学生<sup>中国</sup>」では似ている部分もあるだろうが、異なる部分も多分にあるはずだ。

「各々違う家庭に育ち、異なる出来事に遭遇し、違った理由でほめられたり罰せられたりしてきた人々が世間をまったく違う目でみることは不思議なことでも何でもない。(略)各人の頭の中に持っている世界は彼だけが知っている世界であり、その上、彼や彼女が語り、論争し、笑い、そして喧嘩をするのは、<sup>28</sup> 実際の世界ではなく象徴的な世界である」。この一文は、なぜヒトとヒトのコミュニケーションに *bypassing* が起きるのか、なぜ文化を異にする人々によって用いられる言葉の意味は重ならないのかを

28 D. C. Barnlund, *Public and Private Self in Japan and the United States*, Tokyo, Simal Press, 1975, p. 11.

よく説明してくれている。

言葉の意味の重なりとは、意味のずれともいえる。ある言語による言葉の意味するものの範囲が、他の言語で表す言葉の意味する範囲とずれていることがよくある。たとえば、日本語の椅子はその意味の範囲が広く、およそ座ることを目的とした物体を総称しえるだろうが、英語では「座るもの」を総称する言葉はなく、目的と形状によって chair, sofa, bench, stool などと個別な名前が与えられている。日本語の米と英語の rice の場合はこれが逆になる。日本語は「もみ」「稲」「米」「ごはん」と分類されているのに、英語にはこれらを別々に表現する言葉はなく、すべて rice 一言で片付いてしまう<sup>29</sup>。これらはみな生活様式という文化の違いからくるものである。ニューヨークに住む米国人にとっては雪を表す単語は一つだが、エスキモーは雪を表現するのに何十という単語を持っているとか、南インドに住むある種族は竹を表すのに7つの単語を使うとか、スーダンの一部族はその色、形、目印となるもの、角の形状から各々異なる何百という牛の種類を区別する言葉を持っているとか報告されている<sup>30</sup>。まさに言語は文化、あるいは文化は言語であるといえる。

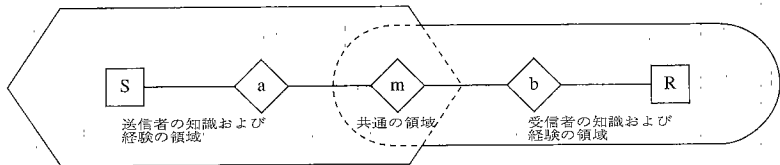
そうであるとする、次に気をつけなければならないのは、表面的な言葉の意味とそれが内包する裏の意味ということになる。言語が異なる二つの言葉の意味が表面的には同じように見えたとしても、その下に隠れている部分は、文化によってかなり違っているであろうことは想像に難くない。氷山は、水面上に表れている部分が全体積の約7分の1で、7分の6は水面下に沈んでいて外からは見えない。言葉によって概念化され得る現実部分が水面上の部分であるが、その下を支えている水面下の部分があったことであり、この見えない部分が明示的な部分としての概念に固有の

29 小島義郎『日本語の意味英語の意味』南雲堂、1989年、20-21ページ。

30 Ferraro, *op. cit.*, pp. 47-48.

価値を与える基盤となっている。水面上の見える部分がほぼ等しい形態を持つ、AとBの二つの氷山があった場合に、水面下の部分の形態が各々等しいとは限らないことは容易に理解されよう<sup>31</sup>。この水面下で見えない部分を知ることができないと bypassing が起きることになる。逆に言えば、メッセージの送り手が受け手に対し、この水面下の部分をも何らかの形で伝えることができれば bypassing を少なくすることも可能になるともいえる。

多国籍企業の研究では先駆者の一人でもある米国の Kolde は、その著 *The Multinational Company* (邦訳『多国籍企業』)<sup>32</sup>の中で第10章「国際的経営管理におけるコミュニケーション」を設け、現代にも通用する斬新な学説を展開しているが、章末に「第10章への付録意味のコード化の理論」を紹介している。本章の締めくくりとして、誤解の原因を分析していくためにも Kolde の「コード化の理論」の概略を下記に引用したい<sup>33</sup>。



Kolde は、まず一般的な命題として上図を参照しながら、次のように説明する。「コミュニケーションは、上図の◇のように、送信者のメッセージが受信者の知識と経験の領域内に入るときにだけ行うことができる。しかし、それが、メッセージ◇のように受信者の知的領域外にある場合には、そのメッセージは受信者にとって理解できないものとなる。メッセ

31 鈴木孝夫『ことばと文化』岩波書店、1975年、126-127ページ。

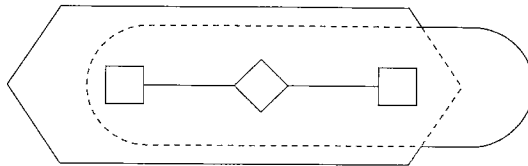
32 E. J. Kolde, *The Multinational Company*, Lexington, MA, Lexington Books, 1974. [天野明広監修・中川 功訳『多国籍企業』東洋経済新報社、1978年]

33 同書、224-226ページ。Kolde, *op. cit.*, pp. 151-153.

ージ◇のように、送信者自身の領域外に出るのは、誤りや欠落があった場合にだけ起こりうる。

共通領域の境界はけっして截然とした連続的なものではなく、ぼやけた不規則なものであって、しかも部分的な共通性を持った複数の区域がその回りを取り巻いている。したがって、技術的ならびに語学的な誤りを除けば、歪曲のないコミュニケーションが可能となるのは、知識と経験に関して完全な共通性がある比較的小さな領域においてだけである。部分的な共通性しかない区域の一つに入ったメッセージは、その部分に関して共通性が存在しない程度に比例して歪みが生じる。というのは、そのような場合、送信者は、受信者が完全に理解できるような形でメッセージを作成することができないからである」。

その後が続けて、一国内でのコミュニケーションを次図を用いて、この場合には経営管理上のメッセージの送信者と受信者は、通常広範な共通領域を持ち、したがって誤解の可能性は小さいと説明する。



しかし、国際的なコミュニケーションの場合には、一般的に共通領域はより小さくなり、完全な共通性が存在することはめったにないと述べ、対象となる2カ国間の文化と言語各々の近似性によりメッセージ部分が位置する共通領域部分が広いものから狭いものまで3つの基本的類型があると分類している。

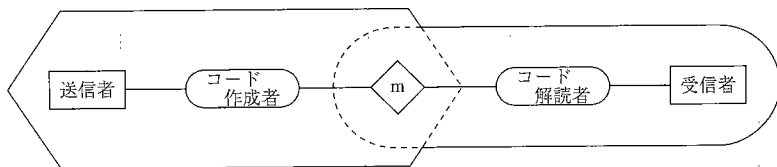
これらを前提として、彼はコード化の機能を次のように説明する。「コード化を行う機構の目的には、二つのものがある。一つは、容認できる程

度の共通性を持つ領域がある場合、メッセージがその領域に含まれるのを保証することであり、もう一つは、容認できる水準の共通性が存在しない場合に、メッセージの情報内容に重要な変更を加えずに、それが送信者の知識ならびに経験の領域から受信者のそれへと移送されるよう、メッセージの表示形式（信号）を調整することである。

経営管理上の国際的コミュニケーションにおいて、この過程は次の3つの段階に分けられる。

1. 送信者（たとえば本部の経営者）が、伝達されるべき実質的な意味内容（事実とか、とられるべき行動など）をコード作成者に与える。
2. コード作成者は、メッセージを (a) 転送が可能であり、かつ (b) 受信者の組織（たとえば外国の関係会社）における解読者に完全に理解可能な形式（信号）に変える。
3. 解読者は、メッセージを再変換し、その内容を完全に解読して受信者（たとえば関係会社の経営者）に示す。

以上の過程を図示すると以下のようなになる。



Bypassing がなぜ起きるのか、その原因を分析すれば、以下の3つの理由から上述したいずれかの段階でお互いの人間が意味を分かちあえない、共通するものを生み出せない、あるいは共有することができないために  $\diamond$  が共通領域部分の外へはみだしてしまうからであると結論づけることができるだろう。

1. 言語運用能力の欠如（英語が上手ではないか、または日本語がよく分からない）
2. 一般的合意の欠如（例えば白地の布や紙に赤い○が描かれていれば、それを日本の国旗であると認める）
3. 論理的思いやりの欠如（相手からみればどう見えるかという心構えに欠け、自分勝手な判断を下す）

Bypassing の原因を以上のように分析することができたので、次項では bypassing を減らすにはどうしたらよいかという問題を探っていく。

## V 国際経営上の誤解：防止対策

Bypassing を解消させる万能薬はない。しかし、それを少なくすることはできる。コミュニケーションが行われる状況をよく分析し、先にあげた(1) 言語運用能力、(2) 一般的合意、(3) 論理的思いやり、の面において何らかの欠如がみられる状態であると判断したならば、それらの欠如部分を補充するように努めればよいのである。

### 1. 言語運用能力を高める

言語運用能力は個々人の問題になり、時間もかかることであるが、国際コミュニケーションにたずさわるビジネスパーソンは少なくとも日頃から次のような癖をつけておくとよい。英語に訳さねばならない言葉（あるいは日頃から使い慣れている英語ですらも）があった場合に、和英辞典を引いて当該単語を得たならば、次にはその英単語を英和辞典あるいは英々辞典にあたってみて実際にその言葉が英語ではどのように使用されているかをよくみてみることである。単語レベルだけではなく、翻訳の質を高める

ために勧められる方法に *back translation* (逆引き翻訳) というものがある。これは、一度翻訳された文章をもう一度もとの言語に翻訳し直して、原文と比較してみるというもの。*Bypassing* は、この方法によって驚くほどに少なくなると言われている。<sup>34</sup>

国際ビジネスの場で通訳や翻訳者を援用して交渉を行う場合にも同じような方法が採られることがある。これを *dual translation* (二重翻訳) と呼んでいる。ある文書を外国語に翻訳する場合に、まず当該国側の通訳や翻訳者に翻訳させる。次に、その翻訳されたメッセージを実際に相手側に伝える前に、相手側の言語を母語とする通訳や翻訳者にその翻訳された文書をもとの言語に翻訳させ直す。メッセージの送り手は、その再翻訳の結果から自分の意図したことがその通りに外国語に翻訳されているということを確認に知ることができ、その後安心してそのメッセージを相手側に発信するという方法である。<sup>35</sup>

## 2. 一般的合意事項を明確にする

我が国の日の丸は、1854年に徳川幕府がこれを日本の船に掲げる「総船印」と決めてから1999年に至るまでの長い間国旗ではなかった。幕府の決定を引き継いだ明治政府は1870年の太政官布告の「商船規則」で日の丸を日本の船に掲げる国旗と決めしたが、船に限らない日本の国旗一般についての規程はなかったのである。法律もないのに、なぜ日の丸は国内だけでなく国際的にも日本の国旗として働き得たのであろうか。それは、国民、そして世界の一部の人たちの間にそのような取り決めが自然と形成されていったからである。この取り決めを一般的合意 (*general agreement*)

34 Jandt, *op. cit.*, p. 114.

35 C. Rodrigues, *International Management*, St. Paul, MN, West Publishing, 1996, p. 276.



と呼んでいる。Bypassing を少なくするには、メッセージの送り手と受け手の間での一般的合意を明確に規程しておくことが有効である。

売買契約、代理店契約、あるいは賃貸また雇傭契約など国際経営に契約はつきものであるが、それらの契約書の冒頭部分では「定義条項」と呼ばれる条文が続く。これは、契約書の中で用いられる用語の意味を明らかにするためのものであるが、この定義条項を拡充し両者間の一般的合意を高めることによって bypassing を減らすことが可能となる。インコタームズなど貿易定型取引条件の国際規則に規程されているトレード・タームズ（貿易用語）なども、取引の相手は使用する条件を誤解して用いている場合がある<sup>36</sup>。このような恐れのある時には、取引に使用する貿易用語の意味も契約書の中で規程しておくことが勧められる。

### 3. 論理的な思いやりを持って書き・話す

論理的思いやりを持つとは、自分の伝えようとするメッセージが相手からみればどう見えるかを考えることである。文化が異なれば、立場が異なれば、相手はメッセージを運ぶために使われる言葉に自分が意図した意味とは違う意味を与えるかもしれない、あるいは自分の意図したことを理解できないかもしれないと思うことである。一坪で何千万円もする銀座の土地 50 坪の価額を知らない（であろう）相手に対し「彼は銀座に 50 坪の土地を持っている」と伝えたとところで、自分が意図した「彼は相当な金持ちだ」というメッセージは伝わらない。日本では有名な芸人、ジャーナリ

36 経済活動が活発になってきた東南アジアの貿易業者の中には、国際取引の経験も浅いために取引条件を具現する貿易用語の理解が乏しく、誤解しているケースが多いようである。例えば、C. I. F.（運賃保険料込み値段）は仕向地までの運賃と保険料は価格の中に折り込み済みではあるが、売主側の義務と責任は輸出港で注文品を本船に積み渡した時点で終了している価格条件である。ところが、これを本船が輸入港に着き貨物を陸揚げするまでは全て輸出者の責任であると誤解している貿易業者が多くて困る、と某日系企業の営業担当者は述べている。

スト、政治家などについても、もしかしたら相手は知らないかもしれないと思うことが大切である。

そのような相手志向の考えが持てれば、自分の発するメッセージの不完全性に気付くことができる。Bypassing を避けるためには、(1) 事実の補足説明をする。すなわち、銀座の土地は3.3平方メートルあたり何千万円すると説明を加えること。なおメートル法に疎い米国人が相手であれば35.5平方フィートと相手が知っている度量衡で表現してあげる心構えが重要である、(2) 事実だけを伝えるのではなく、「彼は銀座に165平方メートルの土地を持っている。彼は相当な金持ちだ」と事実一般的判断や意見をもあわせて伝えること、の二つを実践することが望ましい。

以上から導き出される国際経営におけるコミュニケーションの危険管理の具体的な方法は以下の通りである。国際ビジネスに従事する者がコミュニケーションを行う場合には、次のような自己管理をすべきである。

- ・メッセージの受け手は、そこに使われている言葉を自分が意図したとおりに解釈しないであろうと思うこと。
- ・受け手は、メッセージ中の主題や新しい言葉について自分と同じ程度には知っていないであろうと考えること。
- ・メッセージの送り手は、そこに使用されている言葉に自分とは違う意味を与えているかもしれないと思うこと。

メッセージの受け手が、そこに使われている言葉を自分が意図したとおりに解釈しないかもしれないと思うようなときには、自分のメッセージを発信する前に秘書や同僚に自分の書いたものや話そうとすることを読んでもらうか聞いてもらうことである。すると、自分が意図したとおりに相

手が理解してくれないということが事前に分かる。それが分かり原稿を書き直すことで bypassing を減らすことは可能である。

もし、自分が発信するメッセージの中の主題や新しい言葉について受け手は自分と同じ程度には知っていないかもしれないと思う時は、相手が持っていないかもしれず、そしてそのメッセージを理解するために必要とするであろう関連情報を多く与えてあげることである。

自分が受け手の場合、送られてきたメッセージを理解しにくいような言葉に出会ったときは、その言葉に自分勝手な意味を与えたりせず、送り手である相手はそこに使用されている言葉に自分とは違う意味を与えているかもしれないと思い、すぐに送り手に対しその言葉の意味を尋ねるか、あるいはそれを他の言葉で言い直してもらうように依頼することである。

いずれの場合にも、コミュニケーションの相手方は、自分が知っているほどにはメッセージの内容について知っていないかもしれないと思い、また自分が使う言葉に相手は違う意味を与えるかもしれないと思うことが大切である。そのように思えば、あるメッセージに補足説明をしたり、事実を伝えるにあたってはそれに自分の意見をも加えるなどして、「自分の知っていることを、相手も同じように知っている」ような状況をつくり「相手志向」の国際コミュニケーションを行うことが可能になる。

## お わ り に

ますます狭くなる地球上で多くの国の人々が交流し合う機会は増えている。同一企業の中に各々文化も言語も異なる人々が混在して仕事をするのが何も珍しいことではない時代を迎えている。そこでは、かつての米国のように、移民たちが米国というつぼの中に溶け合い等しく新世界の人間として生きていくメルティング・ポットの考え方のように、混ざりあ

い渾然一体となって一つの文化を形成するのではなく、現代の米国のように各民族が出身文化の特異性をそのまま残しながら共生していくサラダ・ボールの組織文化が生まれてくるだろう。そのような状態においては組織の構成員どうしの、また外部世界との異文化間コミュニケーションから生じる誤解の危険管理が、企業にとって重要な課題となるに違いない。

国際経営における異文化間コミュニケーションを成功させ、誤解の危険を少なくしていくために大切なことは、日々国際ビジネスコミュニケーションを実践する個々のビジネスパーソンが「相手の立場に立ってものごとを見るように努め、そこからコミュニケーションを行おうとする」相手志向の心構えをもつように努めることである。本稿では、そのような心構えについて概説し、それが国際経営における誤解問題を改善していく鍵となることを主張し、その基本的考え方のもとに実践すべき具体的な管理方法について試案を紹介してみた。