

国際ビジネスコミュニケーション における認識の構図

亀 田 尚 己

はじめに

異文化コミュニケーションと国際経営

異文化間で起きる認識ギャップの原因

異文化間の認識ギャップを埋める方策

おわりに

はじめに

『実践グローバル交渉 - 国際交渉における障壁とその対策』の著者であるサラキューズは、その日本語版への序文で「これまでビジネスに携わる者にとり基本的な概念であった、国内ビジネス、国際ビジネスという2つの明確な伝統的区分は意味がなくなってしまう。実際、今日すべてのビジネスは国際的な要素、意味合いを持っているので、『国際ビジネス』という用語自体冗長である」と述べている。

国際ビジネスとは一般的に、異なる通貨・言語・文化・慣習・制度圏の間でのビジネスであると定義されてきた。一昨年末から昨年年初にかけてのEU内12ヶ国の国民によるユーロの熱狂的な歓迎振りは、その「国際ビジネス」という用語が冗長なものになってきたことを示す好例であろう。通貨の役割は、モノやサービスの経済価値の交換手段だけではなく、国家に固有の歴史や文化を象徴し、国民のアイデンティティーや愛国心を代弁する重要な機能を持っていたはずである。それにもかかわらず、国民のすべてがマルクに愛着を感じていると報じられていたあのドイツや、自国を賛美することでは人後に落ちないフランスでさえ、大方の予想に反して、驚くほどの早さで、あっという間に欧州単一通貨ユーロへの切り替えが完了してしまったのである。

私は、2002年9月に欧州7ヵ国（英国とハンガリーを含む）を歴訪してきたのだが、そこでユーロの浸透ぶりと英語の広域使用を目の当たりにし、通貨の次に欧州統一言語として英語が使用される日の到来も近いのではないかとさえも感じた。もし、ある

1 J. W. Salacuse, *Making Global Deals: Negotiating in the International Market Place*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1991. [則定・亀田・福田訳『実践グローバル交渉』中央経済社、1996年、「日本語版への序文」1ページ]

地域内における政治・経済・文化の領域で使用言語の統一が図られれば、ユーロのような統一通貨と同じように国際経営・国際商取引にもたらす利益は大きなものとなるであろう。これは、EUの欧州理事会や閣僚理事会などの各機構事務局とEU各国が負担している膨大な翻訳費用の節約にもつながる大きな問題である。ちなみに、その膨大な翻訳費用の削減と円滑な業務遂行を狙い、使用言語を英語に統一したのが欧州中央銀行であった。

ところが、統一通貨への切り替えがスムーズに行ったはずの、そのEUにおいても各国政府や多国籍企業が当初もくろんだとおりにはいっていない問題がある。政治的には各国の税制の違い、経済的には各国の台所事情の違いから、EU域内マーケティングにおける各社の製品価格が「一物一価の原則」どおりには進まないという問題である。一部には、統一通貨ユーロの導入の前に多少の差こそあれ、各国間の税制平準化をこそするべきであった、という声さえ出ている。たとえ使用通貨の統一が図られても、遠大な計画である欧州統合に向けての政治と経済の問題をすべて解決していくには時間が必要なのである。

それと同じように、EUにおいて近い将来たとえ使用言語の統一が図られるようになったとしても、ことはそれほどうまくは機能しないかもしれない。通貨が、政治や経済と密接な関係にあるのと同じように、言語は、その言語を下支えしている文化とは切っても切り離せない密接な関係があり、その文化の違いがさまざまな問題を惹起することになるからである。本稿では、文化の違いが国際ビジネスコミュニケーションにおよぼす影響を「認識」という問題にしばり込んで考察していくことにする。

異文化コミュニケーションと国際経営

昨今、『異文化インターフェイス経営 - 国際化と日本的経営』（林吉郎著、1994年、日本経済新聞社）、『異文化経営論の展開』（馬越恵美子著、2000年、学文社）、『異文化経営とオーストラリア』（丹野勲著、1999年、中央経済社）などのように国際経営と異文化問題を対象とした研究書が多く出版されるようになってきた。これは、何もわが国だけの傾向ではなく、世界的にみても、次のように異文化と国際経営や国際商取引問題を扱った図書の出版が相次いでいる。

Cross-Cultural Management, S. C. Redding, Edward Elgar Publishing, 2002., *Making Sense of Managing Culture*, D. Cray & G. R. Mallory, Thomson, 1998., *Global Deals: Marketing and Managing Across Cultural Frontiers*, M. Hick, Biblio Distribution, 2003., *Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for a New World of Business*, P. Harris, Butterworth-Heinemann, 2000., *Competing Globally: Mastering Multicultural Management and*

Negotiations, F. Elashmawi, Butterworth-Heinemann, 2001., *Essentials of International Management: A Cross-Cultural Perspective*, D. C. Thomas, 2001. などの他にも枚挙にいとまがない。

いったいこの現象は何を意味するのであろうか。これまで国際ビジネスといえば、国と国にまたがる国際商取引や、国際的な事業拡大にともなう外国での現地経営というように、国を単位とした枠組みの中でとらえるのがふつうであった。しかし、現代では、それが複雑に入り組み、生産の海外移転のために、アジアのある1国へ進出していった企業が、その地から欧米へ輸出をするというパターンだけではなく、その地で生産された製品が、アジアの近隣地域のみならず、その生産地における消費財市場にも販売されるようになり、かつまた我が国への逆輸入も年々増加の一途をたどっている。

1. 異文化コミュニケーションの重要性

そのような状態になってくると、本社のある日本とその海外生産国という国際的な関係や枠組みだけではとらえられない現象に対応しなければならなくなってくる。海外進出先の地域事情を考えても、100%に近い同一人種からなる民族が同じような文化環境のもとで、同じ言語を使い生活している日本のような単一民族、単一文化、単一言語のような国は、世界でも数少ない例外であることを知らなければならない。

日本企業が海外へ進出していけば、当然に異文化の地である現地で諸種の経営問題に直面することになるが、異民族の従業員たちに如何に効率よく働いてもらうかが事業を成功させる鍵となる。「日系企業は生き残りをかけて苦闘している。その鍵は『現地人社員のやる気をいかに引き出すか?』という課題達成に尽きる。『異文化コミュニケーション力』という『技術開発戦争』が始まっているのである²。これは、バンコックにおいて多くの日系企業の経営コンサルタントをしている柚谷の言葉である。「異文化コミュニケーション力」を企業経営の「技術開発戦争」としているところが、ユニークであるが、何十年にわたり日系家電メーカーの海外駐在員や現地販売会社の社長を歴任してきた経歴を持つ人物だけに、その言葉には説得力がある。

タイに長い柚谷によれば、タイ人と日本人とのコミュニケーションの問題は、日本人が頼りにしている自社社員のタイ人通訳であるという。彼によれば、通訳は、込み入った内容の話を理解できないと、平気で誤訳をする傾向があるし、自分の意見を日本人トップの名前を借りて通訳することも起きる。さらには、自分が賛同できないことを日本人トップが言い出すと、まともに通訳しない場合もあり、さらに悪いことには、通訳自身が日本人トップに対して情報を意図的に操作することであるという。あるいは、通訳

2 柚谷一紀「企業内の異文化コミュニケーション問題への対応」『ジェトロセンサー』2002年2月号、23ページ。

が嫌っている他のタイ人社員がトップに報告に来ると、報告の内容を曲解して通訳する危険性も出てくる。彼によれば、経営言語が英語の場合、多くのタイ人幹部社員が理解できるために相互チェックも図れるが、日本語の場合は、日本語を理解するタイ人は少なく、日本語通訳の正否をチェックすることは難しいという³。

上記のような状態では、現地人社員のやる気を起こさせる「異文化コミュニケーション力」はまったくといっていいほど発揮されていないことにはならないだろうか。異文化コミュニケーション力というものを発揮するための理想的な言語使用は、日本人とタイ人とが共有できる共通言語を使用することであるといえよう。以下、異文化にまたがる企業経営の中で同一言語を使用することのメリットについて考えてみたい。なお、同一言語を使用するということは、何も共通言語を使うということに留まらず、相手側がそれぞれお互いの言語を使うことによっても可能である。ここでは、英語の母語話者を相手に英語を使用する場合を含み、同一言語を使用するというのは、異なる国や文化の人々が協同で仕事をしていく（交渉や管理を含む）上で彼らが共有できる共通言語（具体的には英語）を使用する場合を想定して考えていきたい。

あの発明王エジソンは、毎夜助手たちを自宅に招いて食事をすることで言葉の共通化を図ったというエピソードがある。次々に新しい発明を行うためには、1つひとつの言葉をきっちり定義し、共有化していかないと複数の人間の思いはバラバラになってしまうからだというのがその理由であった⁴。このエジソンの言葉は、企業経営を遂行していく上でも重要なものであるが、ましてやそれぞれ異なる心の持ち方や考え方をしている社員同士、さらにマレーシアなどのように複数の異民族からなる社員同士でありながらも、企業理念や経営目的を共有していかなければならない異文化経営においては、この言葉の共有化を行うことは何にもまして重要なことである。

このように、同じ職場で働く人間の共存意識を高めるために職場で同一言語を使用するということは、裏返していえば、海外子会社の経営において通訳を使うことにはデメリットがある、ということでもある。前節でも実例をみたように、一般的にいっても、通訳を使用する場合のデメリットは多い⁵。通訳を使っても意志の疎通がスムーズにいかないケースを分析してみれば、異文化コミュニケーションの疎外要因の実体が浮かび上がってくるはずである。次節では、そのあたりを詳しくみていくことにしよう。

2. 異文化コミュニケーションの疎外要因

異文化間で行われる国際ビジネスの場において通訳を使用しても交渉の両当事者、あ

3 同書、21 ページ。

4 福島正伸『何も無いから成功するんだ』（社）金融財政事情研究会、41-42 ページ。

5 通訳使用のデメリットに関しては、以下を参照のこと。N. Kameda, *Business Communication toward Transnationalism*, Tokyo, Kindai Bungeisha, 1996, pp. 38-39.

るいは上司と部下との間のコミュニケーションがうまく進まない場合を考察してみると、認識の問題にいきつく。いわゆる、よくいわれるバセプション・ギャップ（認識の隔たり）である。同じ言葉、あるいは同じ記号に対して人により、文化の違いにより、頭の中にそれぞれ異なる絵を描き、その結果として異なる反応を示すことであるといえよう。

「太陽の色」などは、そうしたギャップの好例かもしれない。欧米の多くの国々では、太陽の色は黄色が通り相場であるのに対し、我が国では子供達が幼稚園や小学校で描く太陽をみても分かるように赤色や朱色が一般的である。*What is the color of the sun? It's yellow.*（太陽の色は何色？黄色さ）というのは絵本のタイトルでもあるし、米国の外国人向けの英語テキストにも質問項目の1つとして登場する。もし、日本の電気製品のメーカーとノルウエーの大手通販会社との間である製品のデザインに関する打ち合わせが電子メールで行われていたと仮定しよう。バイヤーである通販会社からその製品の色に関する指示が「太陽の色のようにして欲しい」というものであったとしたらどうであろうか？日本のメーカーによって作られる試作品の色がバイヤーを驚かせるであろうことは想像に難くない。

同じようなことが「月の影」についても言える。私は、異なる文化圏の人々はいったい月影をどのように見ているのだろうか、という問題に興味を持ち、各地でその事例を収集したことがある。その結果は、すでに拙著でも報告しているが⁶、ここでは、日本在住の外国人に「月の中に何が見えるか」を聞いた実例が数多く収録されている『太陽と月と星の民話』⁷からそのうちのいくつかを紹介してみたい。

- | | |
|-------|----------------------------------|
| 韓国 | ウサギが見える。ちょこんと立っている。 |
| ブータン | 月のおじいさんと女の子。 |
| 中国 | ガマ蛙がいる。 |
| 台湾 | ウサギが見える。天女がウサギになったという伝説がある。 |
| 英国 | ハンサムな男の人がいる。 |
| ドイツ | (1) 人間の顔だと聞いたことがある。(2) 月の男。 |
| デンマーク | 月の男。 |
| ハンガリー | 人の横顔。 |
| ロシア | 天秤の両側に水桶を担いだ人間がいる。 |
| インド | 腰の曲がったお婆さんが見える。 |
| ケニア | アフリカでは、国や地域によっていろんな野生動物がいるというが、自 |

6 Kameda, *op. cit.*, p. 88.

7 日本民話の会、外国民話研究会編『太陽と月と星の民話』三弥井書店、1997年、106-107ページ。

分は象がいると教えられ育った。

このように各国それぞれで月の影が何に見えるかというイメージは異なっていることが分かるが、多くの場合、最後のケニアの例のように「～であると教えられ育った」というのが実際であろう。おかしなことに、私には(多分他の大多数の日本人もそうであると想像するが)月の影は、どこの国へいっても「ウサギが臼で餅を搗いている」としか見えない。それ以外のものにはどうしても見えないのである。しかし、これさえも小さい時に親なり兄や姉なりから、そのように見ると「教えられて育った」からに違いない。

同じようなことは虹の色にもいえる。我が国では虹は7色であるが、英語では(そして地域文化という意味からする米国では)虹は6色で表される。言語学者の鈴木孝夫はその著『日本語と外国語』の第2章「虹は七色か」⁸の中で、多くの資料と自分自身の多年に渡る調査とサンプル収集の結果を踏まえ、各地・各文化圏また言語圏での虹の色を紹介し、言語との関係から丁寧な説明を加えている。

鈴木は、日本人は虹の色を7色というが、実際にその色の数を数えた人は少ないのではないか、またよほど条件がよくなないと、7つまで数えることは不可能ではないか、と疑問を呈し、「それなのに、日本人は誰でも、『虹にはいくつがあるか』と問われれば即座に『七色』と答えるのである。つまり七つあると言われているから、七だといつか小さい時に教わったから、いわば鸚鵡返しに七と言うのだ。要するに日本の言語文化では、虹は七色と決まっているから、私たちは、赤・橙・黄・緑・青・藍・紫(堇)の七色、⁹とと思っているに過ぎない」と述べているが、前例の「月の影」の話と同じように、物事を認識するということは、その多くを小さい時からの「教育」によっていると言っても過言ではないように思う。

このように、ある物事を(あるいは記号を)異なったものと認識してしまう(相手の見方とは異なったものとして見て、考えてしまう)ことがビジネスの場での異文化コミュニケーションの疎外要因になるということは、十分に理解できえることではないだろうか。次章では、この認識ギャップについてさらに詳しく見ていくことにしよう。

異文化間で起きる認識ギャップの原因

1. 一般的要因

まず、一般的な要因を考えてみよう。一般的な要因とは、文化の違いによりものの見

8 鈴木孝夫『日本語と外国語』岩波書店、1990年、59-104ページ。

9 同書、64ページ。

方が変わるということではなく、個人的な考え方によっても、ものの見方は変わるものだ、ということの意味している。それには以下のような3つの問題領域が考えられるであろう。

(1) 自己中心的考え方

人は誰もが、我知らずのうちに、自己中心的な考え方をするものである。たとえば、世界地図がよい例であろう。日本人ならば誰しも、小学生の頃から教材として配布される地図帳を見て、世界地図というものは真ん中に赤く塗られた日本が位置し、その右側(東側)に太平洋、その対岸にはアメリカがあり、その左側(西側)にはユーラシア大陸が延びていくものと思うことだろう。しかし、ロンドンやパリで世界地図を求めても、そのような日本が真ん中に置かれたものはどこにも売ってはいない。

欧州で手に入る世界地図は、どれもが、英仏が真ん中に位置するものであり、この世界地図が過去数世紀にわたって欧州の人々の世界観を作ってきたのである。私たちの住む地を極東といい、東南アジアというのは、まさに彼の地から見て「極端な東」にあることを、そして「東南」の方角にあるアジアであることを示している。近東も中近東も同じことで、英仏の地から見ての「近く」や「中ぐらいの近く」にある東ということになる。それと同じように、オーストラリアは、英国からはるか遠い下の方にあるからこそ、Down Under(下々のあそこ)と呼ばれ、囚人遠島の地とされたのである。

このような英仏中心のものの見方や考え方を腹立たしく思うオーストラリア人たちは、「これこそまさに正確な世界地図(The corrective world map)」を描き、同地のお土産品として観光地で売り出すようになった。それは、オーストラリアが上半球のちょうど真ん中に位置し、自分たちを蔑んだ英国がはるかかなたの右下の方に位置しているものである。本来、地球は宇宙に漂う一惑星であり、それには右も左も上も下も、東も西も、南も北も、何も無いはず。それらの「決まり」を作ったのは自分勝手な人間たちであり、人間は自分を真ん中に置きたがる「自己中心的考え」を本能的に持っているのかもしれない。それがすべて自己中心的な認識をする基になっているのであろう。

(2) 全般的合意の欠如

我が国の日の丸は、1999年に法律で制定されるまでは法の下にある我が国の国旗ではなかった。法律として存在していたのは、1870年(明治3年)の太政官布告の「商船規則」であり、同法によって日本の船に掲げる国旗と決められたのである。1999年の法制化以前は、我が国政府は、「日の丸を国旗とするのは国民的確信だ」という立場を採っていたが、それがここでいう「全般的合意(General Agreement)」であるといえ

よう。ところが、この「全般的合意」が有効である範囲は結構狭いものであり、日本人だからこそ、その全般的合意を理解しているに過ぎないことを私たちは、おうおうにして忘れがちである。

1950～60年代にインドで暴徒たちが華僑の家屋敷を襲う事件が頻発したことがある。そのときにボンベイの日本人会の集まりで、インド人暴徒たちから自分たちの家が襲われないようにするためには、どうしたらよいか喧々諤々の議論がされていた。最後には、白い布や紙切れに赤い丸を記した「日本の国旗」らしいものをそれぞれの玄関先に掲げるようにしようということに意見がまとまりかけた。そのとき、某商社の若い支店次長が立ち上がり、「少し待って欲しい。その布切れや紙切れが日本の国旗だと分かるインド人たちは何人いるだろう。私は、そのようなものよりも、NO CHINESE. We are Japanese!! (中国人にあらず、日本人家族である!) というサインを掲げた方がはるかに効果的であると思う。彼らは英語が分かるから」と発言した¹¹。

彼の発言は、まさに全般的合意はある一定の範囲を超えては有効ではないことを訴えるものであった。いったい私たち日本人の何人がインドの国旗を認識できるだろう。韓国やアメリカや英国やカナダやその他自分の好きな国の国旗は認識できても、それら以外の約190ヶ国・地域に及ぶ国の国旗のうち、果たしていくつの国旗を私たちは認識できるだろう。「全般的合意の欠如」とはこのことを意味し、私たちは、自分たちが知っていることを、相手もまた同じように知っていると思ってしまうところから認識ギャップが生まれていることに気がつかないことが多いのではなからうか。

(3) 共有実体験の欠如

共有できる実体験の欠如からも認識ギャップは生じることになる。「異なる家庭に育ち、異なる出来事に遭遇し、異なる理由で誉められたり怒られたりしてきた人々が、まわりの世界をまったく違って見ようとすることは何ら驚くべきことではない。産業資本家と農民が『同じ』土地を見ることはない。夫と妻は、『同じ』子供の将来を計画するのではない。医者と患者は、『同じ』病気について話し合ったりしない。債権者と債務者は『同じ』抵当権について交渉したりしない。本当の娘と継子は『同じ』母親に反応するのではない。各人がそれぞれの頭の中で描く世界だけが、その人が知っている世界であり、その人が語り、議論し、笑い、喧嘩しているのは、現実的な世界ではなく、こ

1) 意ないし取り決めがなければ単なる布切れにすぎない。われわれ国民がこぞってこの日の丸の旗を日本を表徴することにしようという同意ないし取り決めによって、日の丸の旗が記号としての存在価値をもつのである。T. ウオーマック・三浦新市『現代英文の構成と語法』研究社出版、1962年、3ページ。

11) 私の長兄が、丸紅の支店次長として、若いころ7年間にわたって駐在していたボンベイでの実話にもとづく。

の象徴的な世界なのである¹²」というバーンランドの説明のとおりである。

よくいう「住む世界が違う」という言葉にも表されるように、共有できる体験を持っていない場合には、話し合いの両当事者の一方である話し手がある言葉に託した意味が、聞き手にはそのとおりには伝わらないケースが多くある。それは、お互いが頭の中に描く絵は、それぞれの独自の経験によって大きく左右されるからであるといえる。それが認識ギャップを生むことになるであろうことは想像に難くない。

2. 異文化による要因

交渉の両当事者、あるいは同じ経営体の内部における上司と部下が、それぞれ異なる文化圏の出身ということになると、これまで見てきたような一般的な要因のほかに、異文化であるが故の要因によってそれぞれの間に認識ギャップが生じ、そこで行われるビジネスコミュニケーションを難しくさせる要因となる。以下の3つの問題領域に共通するのは、文化の違いによって大小の差はあるものの、言葉の意味の範囲にズレが生じることになる、という点である。

(1) 文化により異なる言葉や記号の意味

異文化コミュニケーションの研究や、文化人類学の分野では、よく熱帯地域の人々の時間感覚が取りざたされるが、私もアジアやアフリカの国々とのビジネス交渉では、いろいろと貴重な経験をした。インドネシアには、「ゴムの時間 (rubber time)」というのがあり、会議やパーティーなどの集まりが定刻どおりには始まらないことを意味するが、ASAP に対する反応などもそのよい例である。

ASAP とは、as soon as possible のアクロニム (acronym) すなわち頭字語で、「できる限り早く」という意味であるが、私たちが通常では1週間ぐらいの時間範囲を意味するような場合でも、彼らにとっての ASAP は、優に1ヶ月を超える時間範囲で反応してくることがしばしばあった。

熱帯地域の国々といえは、さんさんと輝く太陽が目には浮かぶが、この太陽に対する感覚というものは、国によってかなり異なるものである。四季の変化に富み、稲作が重要な産業であった我が国において、農耕民族であった日本人にとって、太陽は万物の生命の源であったといっても過言ではないだろう。そのように太陽を大切なものとして崇め奉ってきた民族であればこそ、太陽神として天照大神をあがめてきたのである。また、その影響もあって、我が国では、「朝日や旭、太陽や日の丸は商品名に好んで使われるし、マーク、デザインにも多用される¹³」。

12 Dean C. Barnlund, *Public and Private Self in Japan and the United States*, Tokyo, The Simul Press, 1975, p. 11.

13 鈴木, 前掲書, 48 ページ。

「しかし、一年中、砂漠の中で灼熱の太陽に苦しめられて生活するという文化を持つ人々にとって、太陽は日本人が考えるような、恵みを与える生命の源ではなく、まかり間違えば死を意味する呪わしき存在なのだ¹⁴」ということから太陽の印がついているような商品や製品はアラブ諸国では売れないのである。鈴木によれば、「日本人の持つ『初日の出』『ご来光』『お天道さま』『お日さま』といった、信仰ともいえる肯定的な感情は、アラブの人々にはまったく理解できない。彼らにとってこのように忌まわしき存在である太陽は、食品のブランドとしては最も不愉快な、マイナスのイメージ以外の何物でもなかったのである¹⁵」ということになる。

(2) 文化により異なる法律用語の意味

国際商取引や国際経営を意味する国際ビジネスにおいては、「所有権 (property)」, 「会社 (company)」, 「契約 (contract)」, 「負債 (debt)」などという法律用語や概念が多く用いられる。こうした法的概念は、特定の法体系の下で意味を持つてくるのであって、法体系が異なれば、これらの用語の意味は異なってくる。そこから認識ギャップの問題が生じることになる。

たとえば、米国のビジネスパーソンは、「物的財産 (real property)」と「人的財産 (personal property)」の違いを承知した上で、これらの法律用語を使うのに対し、フランスでは、財産は、「不動産 (immovable)」と「動産 (movable)」という2つの範疇に区別される。このよく似た2分割のため、交渉の当事者は、フランスの「不動産」は米国の「物的財産」と同じだと誤解することがある。フランスでは、農場の家畜も農業機器も農場の「不動産」の一部であるが、これらは、米国でいう「物的財産」の範疇には含まれない¹⁶。

サラキューズは、こうした問題に対処するために、ビジネスパーソンは、相手の制度が自国の制度とまったく同じだと考えてはならない、自分が使う用語や概念が相手国にも存在すると考えてはならないし、相手の用いる用語や概念が自分のものとまったく同じだと考えてはならない、話合いの法的意味を明確にするため、語句の定義をし、それが実際にどのように用いられるかの例を示すように努めなければならない、大きな取引の場合、現地の法律に関する専門家に相談しなければならない、と提言しているが、どれもが正鵠を得ているといえよう¹⁷。

実は、こうした問題はわが国にとっても深刻なものとなっており、「『日本の法律に信頼できる英訳がないのは問題だ』『このままでは経済のグローバル化にとても対応

14 同書, 48 ページ。

15 同書, 48 ページ。

16 サラキューズ, 前掲書, 102 ページ。

17 同書, 104 ページ。

できない』- そんな危機感が国際商取引に携わる法律家の間で高まっている」という。「言葉の壁が外国企業や投資家の前に立ちはだかり、ひいてはそれが契約、出資、紛争解決など様々な局面で日本側の利益を損なっているという。司法制度改革論議の中でも、英訳作業に本腰を入れて取り組む必要性が指摘され始めた」と報道されている¹⁸。

(3) 文化によるズレの問題

「2001年9月11日」の事件以来、その年月日を表す語句自体が自由主義社会への許されざるテロ行為という意味を表すような使い方がされてきている。この「テロ(terror)」という言葉であるが、あのアメリカはテロによって築かれたのであるという見方がある。

すなわちイギリスに対する独立戦争は、いかなる定義によってもテロリストの攻撃であったというのである。あのフランス革命はまさにテロそのものであるとし、一般市民がテロに訴えて、既存の政体に暴力を行使した事例はいくらでもあるという。それらのテロ行為はときに「自由への戦い」と呼び、昔のアフガニスタンで、親ソビエト・親共産主義の政府や、その後介入してきたソ連に対して、原理主義者たちが武器を手にしたとき、オサマ・ビンラディンを含むタリバンに属する多くの人たちは「自由の戦士」と呼ばれていたのである。私の敵を攻撃すれば「自由の戦士」と敬い、私を攻撃すれば「テロリスト」というのはあまりにもばかげている、というのがその主張である¹⁹。

このクラーク博士の意見は、自分の文化にどっぷり浸かっている人々は、自文化内での価値規範だけが、そしてその価値基準にもとづく制度だけが正しいものと信じるようになってしまうことを暗示しているように思う。インドのカースト制は、その擁護者によって「神の定め給うもの」と言われ、その制度を攻撃することは自然法、理性、そして神の意志を攻撃するものとされ、反対の立場に立つものは、自由労働制こそが「神の定め給うもの」とし、奴隷制を自然法、理性、そして神の意志に反するものとした²⁰、などはそのよい例であろう。

「今日では、資本主義的企業制度を信奉する人々は財貨の分配を組織化するかれら流の方法を唯一の適切な方法(傍点ママ)と見なし、一方、共産主義者たちは同様の熱情的確信をもってかれらの方法に固執する。この、自分の制度への忠誠ということは理解できる。いかなる文化においてもほとんどあらゆる人々が、自分の制度こそ合理的生き方への基本であると思っている²¹」といわれるとおりであり、社会学者たちは、これを

18 『朝日新聞』2002年2月6日。

19 元多摩大学学長(現同大学名誉教授)の Gregory Clark 氏へのインタビュー記事, Special Interview, *English Network*, April, 2002.

20 S. I. Hayakawa, *Language in Thought and Action, Fourth Edition*, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1978. [大久保忠利訳『思考と行動における言語』原書第四版, 岩波書店, 1985年, 303ページ]

21 同書, 303ページ。

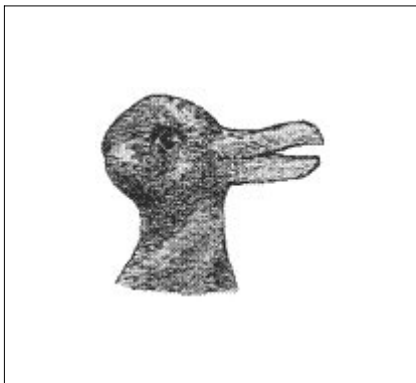
「文化のズレ (cultural lag)」と呼んでいる。

これとは少し趣を異にする問題ではあるが、日米の経営者たちを対象にしたあるアンケート調査にも、不確実なものへの挑戦という人間の本能的態度の面における文化のズレ、あるいは認識のギャップが認められて面白い。野中とサリバンは、同じようなビジネス環境に対し、日米の経営陣たち (senior managers) はどのような見方をするか、という点についてアンケート調査を行った。

それによると、日本人の経営幹部はおしなべて、アメリカ人経営幹部よりも、まわりのビジネス環境を不確実なもの、確信が持てないものとみなす傾向があることが分かった。日本人マネージャーたちが彼らのビジネス環境を問題であると見るのに対し、アメリカ人マネージャーたちは、同じような環境を好機と判断する、というのである。²²これは、ある対象に対する認識のギャップであるが、ある意味では、文化のズレと呼べるものであろう。著者らは「社会的な現実の見方というのは文化に拘束されるものであって、情報処理や学習上の観点に大きな影響を与えるものである (A view of social reality is culture-bound and highly influences information processing and learning perspectives .)」²³と述べている。

3. 認識ギャップの構図とその要因分析

ここでは、認識ギャップはなぜ起きるのかという問題を、認識それ自体を分析することにより、さらに深く考えていくことにする。まず、認識の種類を明らかにし、次に報告、推論、判断の違いを説明し、文化に影響を受けて行われる情報伝達と情報処理における認識の問題を図解し、最後に恣意的な観察と判断という問題について考えてみたい。認識というものは、素性、教育、年齢、経験など、いろいろと多くの要因によって



22 J. J. Sullivan & Ikujiro Nonaka, The Application of Organizational Learning Theory to Japanese and American Management, *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, 1986, pp. 127-148.

23 *Ibid.* pp. 127-148.

影響を受けるものである。それらの要因がそれぞれ異なる人々が、コミュニケーションを行おうとすれば、そこには認識ギャップが生じるのは必定であるともいえよう。

次の2つの絵は、「だまし絵」あるいは Trick Arts と呼ばれるものである。人はその経験や、思い込みから同じものをいろいろと違って見るものであるということがこれらのだまし絵からよく理解することができるだろう。最初の絵は、ウサギにも見えるし、少し見方を変えれば、鳥にも見える。2番目の絵は、若い女性にも見えるし、また鼻の大きな老女にも見える。同じものが、見方を変えるだけで、まったく異なったものに見えるというところがこれらだまし絵の面白いところである。

(1) 感覚的な認識と規範的な認識

認識には、「感覚的な認識 (Sensory Perception)」と「規範的な認識 (Normative Perception)」とがある。感覚的な認識とは、現実をどう見るか、その見方を表すものをいう。具体的には、意味する(指示する)ものがメッセージの送り手と受け手の間で物理的に参照できるものでありながら、そこにも不一致の起きる可能性が残されているものをいう。

規範的な認識とは、現実をどのように解釈するかに関わるものである。相手が自分の提供する資料を自分が理解するのと同じように理解するであろう、と思ってしまうときに誤解が起きる。そうならないためには、メッセージの送り手は、人は皆違った世界を見ているものと思い、送るメッセージを具体的にするように努め、重要事項を明白にし、またフィードバックを求めるなどの努力を怠らないことである。²⁴

(2) 事実の報告と推論と断定²⁵

ハヤカワは、一般意味論のバイブルともいわれるその著『思考と行動における言語』の中で報告・推論・断定の違いを以下のように説明している。

- 報告 実証または反証可能
- 推論 知られていることを基礎に知られていないことについてのべること
- 断定 書き手の賛否を言うこと

彼は、断定とは、「書き手が述べている出来事、人物事物についての自分の賛成・不賛成を言い表すこと(傍点ママ)」であると説明し、報告では「それは素敵な自動車だ

24 D. B. Roebuck, *Improving Business Communication Skills*, Prentice Hall, NJ, 1998, pp. 5-6.

25 原著では judgments となっているが、訳者の大久保忠利氏はこれを断定と訳されている。一般的には「判断」という表現の方が多いように思う。以下本稿においては、同著からの引用以外の箇所では、judgments には「判断」という訳語を用いる。

った」といってはならず、具体的に「それは5万マイルを走ったが一度も修繕したことがない」といわなければならないという。同じように「その上院議員は頑固で無礼で非協力的だ」、「その上院議員は勇敢に自己の信条を守った」のようなものも報告としてはいってはならず、そのかわりに「その上院議員の投票が、その法案に反対のただの一票であった」というべきである、と彼は勧めている²⁶。

このハヤカワのいう「報告」のかわりに「断定」を用いて何かを書いたり、話したりすることも、認識ギャップの要因の1つといえるだろう。彼は、「報告」は実証または反証可能なものとしているが、上記の断定「それは素敵な自動車だった」は「それは5万マイルを走ったが一度も修繕したことがない」という報告によって実証されることになる。

事実をどう認識するかという問題になるが、同じような構造の、「それは買ってから10年も経つが一度も修繕したことがない」からはどのような認識が生じるだろうか。この一文は、先のものと同構造であるが、論理的には大きく異なっている。すなわち、5万マイルを走ることはエンジンや車自体に負担をかけることになり、それでも1度も修繕したことがないというのは、確かに「それは素敵な自動車だった」ことであろう。しかし、もし10年の間、1ヶ月に1度しか、それも近距離しか、走らなかったとしたならば、当然に修繕の必要はないだろう。それらの事実が実証されたからといって、「それは(一度も修繕をしたことがない)素敵な自動車だった」という結論を導き出すことにはならない。

今ここに、コップがあり、それに半分水が入っているとしよう。その視覚の対象である「コップ半分の水」を人はどのように描写するだろうか。ある人は、それを「半分空になったコップの水」と描写するかもしれない。またある人は、それを「半分埋まったコップの水」と描写するかもしれない。これも認識の問題であるが、実際に企業のある時点での財務状況をこの「コップ半分の水」にたとえることも可能である。

経営者自身は、その財務状況を、これまで多くの紆余曲折はあったが、苦労してきてやっとここまで来たという喜びの気持ちで、認識することだろう。ところが、彼(女)から融資の申し込みを受けた銀行の方では、その財務状況を全般の事情から考えて、危険水域にあるものと認識するかもしれない。前者は、現在の財務状況を、一時期悪かったときからコップに水を注ぎ始めやっと半分埋まった状況ととらえ、後者は、その一時期のはるか以前にはあれほどあった水がもう半分しか残っていないと認識するかもしれないのである。認識とはつまり、このようにある状況を、時間の流れを無視し、静的にとらえることでもあるといえよう。その結果、同じものからまったく異なる結論が導きだされることになる。

26 ハヤカワ、前掲書、42-43ページ。

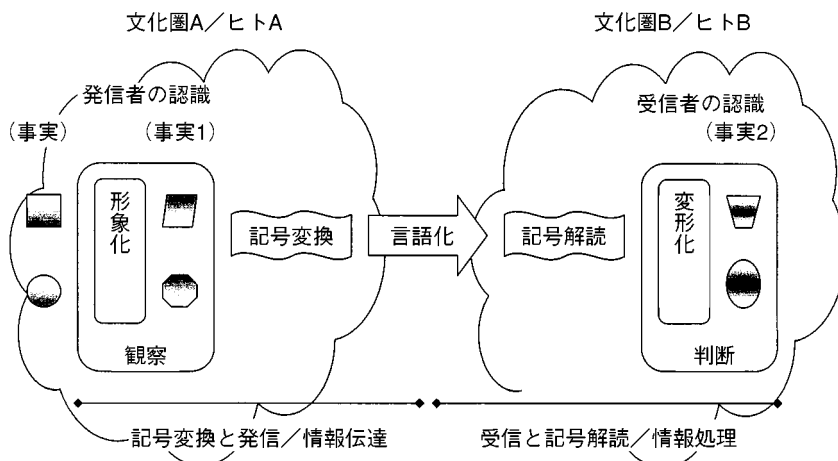
この「ある与えられた状況をどのように認識し、行動するか」というのは、先の日本人経営者と米国人経営者のものの考え方の違いにも相通ずるところである。この認識の問題は、皮袋に半分だけ入ったワインを「おお、まだ半分残っている」と思える人は楽道家(楽観論者)であり、「ああ、もう半分しか残っていない」と思う人は厭世家(悲観論者)である、という、バーナード・ショウの言葉にもよく表れているとおりである。

(3) 情報伝達と処理における認識の構図

以上から異文化間における認識の構図の仮説を立てると次のようになる。

文化圏 A のヒト A は、自分の生まれ育った環境と教育から習熟したものの見方で、ある事実を観察し、それを形象化するであろう。その際の実実は、あるがままの実実とは多少なりとも異なっている可能性がある(事実1)。ヒト A は、その認識結果にもとづいて、その事実を言葉という記号に変換し発信する。そのように言語化されたメッセージが文化圏 B のヒト B に伝えられる。このプロセスを情報伝達と呼ぶことができる。

文化圏 B のヒト B は、言語化されたメッセージを受信し、それを記号解読する。その際にヒト B は、コンピューターや暗号解読器による機械的な記号の解読をするのではなく、多分に状況(コンテクスト)を考慮し、むしろ恣意的に記号を解釈するのがふつうである。受信者のヒト B は、発信者であるヒト A と同じように、自分の生まれ育った環境と教育の成果によりその伝えられたメッセージを彼(女)なりに解釈する。その結果伝えられた事実はかなり変形したのになっている可能性が高い(事実2)。後者の一連の行為を情報処理と呼ぶことができるだろう。ヒト B は、この情報処理のプロセスを経て得られた事実2を認識する。これは一般に判断と呼ばれる。彼(女)は、



おうおうにして、その事実2というものが、もとの事実とは違っているかもしれないという点には考慮を払わず、そのようにして自分が下した判断結果にもとづき何かを決定し、次の行動に移るのである。

もちろんヒトBの解釈に影響を与えるものは、家庭環境や、彼(女)の職業あるいはその専門分野、教育レベルなどなど多岐にわたるだろうが、やはり文化の影響が一番大きいであろうというのが私の仮説である。

(4) 恣意的な観察と判断

前項の終わりで、人間の解釈に影響を与えるものとして受信者の職業あるいはその専門分野があると述べたが、職業観に関して次のような話がある。

あるとき、医者、弁護士、牧師、そして自動車修理工の4人が街角に立っていた。するとそこで衝突事故が起きたのだが、事故について質問された4人の観察者は、みな其々異なる報告をしたのであった。医者は、車に乗っていた人の怪我が気になり、その怪我が医学的にいってどの程度深刻なものか、などにつき報告した。弁護士は、衝突した車の其々の位置に注目し、事故の損害責任の査定に注意を払った。牧師は、事故にあった人たちの健康状態が気になり、その人たちが精神的な保護は必要ではないかを気にしたのである。そして、自動車修理工は、2台の自動車の損傷状態をみて、修理代を見積もり、両方の自動車ともに走れる状態に戻すのはかなり難しいな、と観察しその旨を報告したのであった。

この4人の観察者たちは、其々自身の過去の経験と自分たちの興味からその「事実」なるものを眺めたのである。各自は、すべての出来事から、彼ら自身が重要だということを選択したのである。誰が本当に「自動車事故」という事実をみたのか、あるいは何が本当に起きたのか、は確定できない。4人ともが、その出来事を自分自身の経歴と興味から構成したのである。²⁷

このような恣意的な観察と、その結果の認識というのはかなり日常茶飯事のように行われえる話であるといえよう。そして、それがお互いの認識ギャップの原因となっているということは言を俟たないであろう。

異文化間の認識ギャップを埋める方策

これまでみてきたような異文化間で起きえる認識ギャップを埋めるにはどのようにすればよいのだろうか。考えられる方策について述べてみよう。その方策とは、具体的に言えば、人に何かを伝えるときには、事実と推論と判断の区別をすることと、常に相手

の立場に立ってものをみて、考え、その結果を口に出し、文章にするように努めることであるといえよう。

1. 事実、推論、判断を明確に区別すること

前項では、「事実」に対する恣意的な観察と認識の問題を論じたが、事実という言葉には人間の認識の介入を許さない冷徹で動かし難い客観性が存在するように感じられる。そのように冷徹で動かし難い事実を、いかに解釈するか、その解釈する過程に「認識」という段階があるように考えられ勝ちである。しかし、事実と解釈の関係を考えると、事実とはそのような冷徹かつ動かし難いものだけであるといえるのかという疑問が出てくる。次のような状態を考えてみよう。

「2人の人間が、今通ってきた道の模様について論争している。1人は、道に象の足跡があったと言い、1人はそんなものはなかったと言う。前者はジャングルの道に詳しく、後者はその点では素人である。象の足跡に詳しいジャングルの玄人にとっては、当然の事実である『道の上にあった象の足跡』は、素人にとっては、端的に、見えない。たとえ道の泥土のかすかな凹みは彼の網膜に写っても、それは見えたとは言えない」²⁸ (傍点ママ)。

このように人間の認識活動は、決して網膜に写ったことすべてから出発するのではない。網膜上の知覚とそれとの脈絡の中で働く脳の統合作用全体から出発するのである、といえよう。そうであれば、それによって得られる事実というものは、決して動かし難い客観性を備えていない。さらには、事実とは常にそのような統合作用による解釈を含んでいると、いわなければならないであろう。²⁹

さきほどのジャングルの玄人をある文化圏の現地人にたとえ、素人を、その文化圏を訪問する、あるいは現地に居住する異文化からの外国人にたとえることが可能であると思う。つまり、現地人にはあたりまえのように見えることが、外国人には見えないし、たまたま見えたとしても、そこから生まれる認識は、現地のものとは大きく異なっているということがあるだろう。その対象事物や伝統的なものごとを現地の人と同じように「見て、感じて、考える」には、それなりの時間と異文化の受容者としての外国人側の努力が必要になる。

アメリカでは、小学校の授業から大学での教育に至るまで繰り返し、繰り返し事実と意見(判断)は違うものであり、事実の裏づけのない意見は問題を起こしやすいこと、それゆえに重要な文書では事実の裏づけがない意見の記述は避けた方がよい、と教える。

28 山崎正一・市川 浩編『現代哲学事典』講談社、1970年、281ページ。

29 同書、281ページ。

日本語教育論でも名高い物理学者の木下は、その著『理科系の作文技術』の中でそのことについていくつかの実例を紹介しているが、小学校5年生用の言語技術の教科書の中にあつたある記述に衝撃を受けたと書いている。そこには下記のような2つの文がならび、どちらの文が事実の記述か？もう1つの文に述べてあるのはどんな意見か？意見と事実はどうちがうか？と質問してあつた、という。

ジョージ・ワシントンは米国の最も偉大な大統領であつた

ジョージ・ワシントンは米国の初代の大統領であつた

また4年生用の教科書にも同じような読み物と質問があり、そのページのわきには、「事実とは、証拠をあげて裏付けすることのできるものである」、「意見というのは、何事かについてある人が下す判断である。ほかの人はその判断に同意するかもしれないし、同意しないかもしれない」という2つの注がならんでいて、とも書いている³⁰。

実は、この事実と意見（判断）を明確に分けるとするのはビジネスの世界に限らず、人が人として生きていく上で大変に重要なことでありながら、政治・経済の世界またそこでの事象や現象を正しく伝える責務を負っているはずのジャーナリズムの世界でも、割合に守られない性格のものであるようだ。上記のように、学校教育の中でそれほどまでに重要なものとして教育されてきているはずのアメリカでさえ、アメリカ政府のイラク攻撃の正当化に関する言動は、たとえそれが仕組まれたものであるとしても、この事実と意見（判断）を明確に分けているようには決して思えない。それが、異文化間の認識ギャップを生む大きな原因の1つであることを私たちは忘れてはならないであろう。

それでは、私たちは、具体的にどうすればよいのだろうか。まず、私たちは、文には事実の文(a statement of fact)、推論の文(a statement of inference)、判断の文(a statement of judgment)という3つの種類があることを知らなければならぬ³¹。

「事実の文」とは、先ほどのジョージ・ワシントンの場合のように、それが事実であることを歴史上の古文書や、当時に建てられた銅像などの、証拠書類や証拠物件で証明できる文のことである。もし、ここに林檎が1つあり、それが2つに割られて中のタネがはっきりと見えたならば「この林檎にはタネがある」といえるだろう。もし誰かが反対したならば、ここへ来て自分の目で見てごらん。ほらちゃんとタネがあるだろう、といえる。しかし、その林檎が割られて中のタネが見えるまでは、「この林檎にはタネがある」という文は「推論の文」に過ぎない。これまで私が食べた1000個を超える林檎にはタネがあつたので、多分「この林檎にもタネがある」といえるかもしれない。しか

30 木下是雄『理科系の作文技術』中央公論社、1981年、101-104ページ。

31 F. W. Weeks, *Principles of Business Communication*, Champaign, IL, Stripes Publishing Company, pp. 26-27.

し、それはあくまでも、過去のできごとにもとづく推論にしか過ぎない。それは、実際に目で見て観察した事実ではないからである。もしかしたら、1001番目の林檎には本当にタネがないかもしれないのである。

「判断の文」とは、自分の評価を下す文である。これはよい林檎、よくない林檎、きれいな林檎、などと自分の意見を述べる文のことをいう。「この林檎はおいしい」というのが判断の文であり、立証不可能な文といえる。判断(意見)は際限のない、泥沼に陥る論争を引き起こすことになる。林檎がおいしいか、まずいかなどの論争にどう決着をつけることができるだろうか。しかし、このようなことは政治の世界には多く垣間見られるものである。文にはこれらの3種類のものがあることを知り、事実と意見を明確に区別して発言し、ものを書くということだけでもかなりの認識ギャップを埋めることができるものである。

2. 相手の立場に立ってものを見て、考え、伝えること

認識ギャップを埋めるもう1つの大事な方策がある。それは、相手の立場に立ってものを見て、考え、そしてものごとを伝えるように努めることである。そのためには、相手は自分とは同じ知識を持っていないかもしれないと思うこと、言葉の意味は人にとって、発信者がその言葉に託した意味とは別の意味を、受信者はその言葉に与えるかもしれないと思うこと、そして論理の三角形にもとづき、証拠と論拠がともにそれを支えてくれる主張や意見を述べること、の3点を実行することである。

(1) 相手は自分とは同じ知識を持っていないかもしれないと思うこと

たとえば、米国人男性の標準的な身長を知らず、ましてやフィート・インチの度量衡にも明るくないであろう多くの日本人にとり、He stands six feet three. (彼の身長は6フィート3インチです) という英文はそのままでは単に身長を述べているものとしかたえられず、本来の「かなり大柄な人」という意味は伝わらないだろう。この英文の意味を理解するためには、米国内での平均的な男性の身長が6フィートほどであり、なおかつ1フィートが30.48センチであり、1インチが2.54センチであることを知らなければならない。それではじめて、その人はかなり大柄な男性である、ということが理解できるのである。

そうであるならば、日本のマンションの一般的な広さからすれば、相当に広いマンションを購入したことを伝えたいと願う英文 They have bought a condominium of 130 square meters. (彼らは130平米もあるマンションを買った) は、そのままでは相手にはその意図は伝わらないだろう。この英文の意味を正しくアメリカ人に伝えるには、相

32 今や日本語化している外来語の「マンション (a mansion)」は、本来大富豪や映画俳優などが住む ↗

手は日本の住宅事情を知らないであろうし、メートル法にはうといはずだから、と思いい、以下のような2つの補足説明のいずれか、あるいは両方を相手に与えてあげることが重要になる。

The standard size of a condominium here is about eighty to ninety square meters.

(当地のマンションの一般的なサイズは約80~90平米です)

It's really a spacious condominium for an ordinary Japanese family.

(ふつうの日本人家族にとっては本当に広いマンションです)

最初の補足説明は、一般的な事実を述べたものであり、次のものはあえて判断(意見)を述べたものである。このように確かな事実にもとづくものであれば、意見を述べることも認識ギャップを埋める有効な手立てとなる。なお、最初の英文も、アメリカ人が相手であれば、130 square meters とはいわずに、1,400 square feet などとフィートに換算してあげるぐらいの思いやりが欲しいところである。メートル法を知らないアメリカ人が本当に多くいるからである。

福澤諭吉は、難解なことや未知のことを、身近なたとえ話で分からせる名人であったといい、比喩を多く使ったといわれている。彼の文章法の秘密は「常に読む人の側に立っている」ことであった。「細かいことですが、西洋の船の説明をするのに、ただ『1000トン』と書いたのでは読者にはわからない。諭吉はこういうとき、1トンというのは米6石あまりの重さに等しい、だから1000トンの船というと、米6000石あまりを積める船のことだと説明する。読む人の側に立っているからこそ、こういう行き届いた説明ができたのでしょ³³う」という一文が、異文化間のビジネスコミュニケーションにおいては、この相手志向の心構えが如何に重要であるかを如実に物語っている。

(2) 相手は、自分が伝える同じ言葉に違う意味を与えるかもしれないと思うこと

「言葉には意味がなく、意味は人にある」は、一般意味論の命題の1つであるが、この命題を知り、異文化間のビジネスコミュニケーションにおいては、自分が発信者のときも、また受信者のときも、そのことを肝に銘ずることが認識ギャップを埋めるには有効である。

貿易取引における delivery (引渡し) の意味は shipment (船積) と同じであり、ふつうは輸出港の本船上に貨物を引き渡すこと(物理的には手すりを越えることであり、法

33 大邸宅を意味する言葉であり、今でも英米人はこの言葉からはそのようなお屋敷や超高級アパートをイメージしてしまう。日本でいうマンションは、英語で a condominium (共同住宅) あるいは、それを略した a condo という。

33 辰濃和夫『文章の書き方』岩波書店、1994年、92-93ページ。

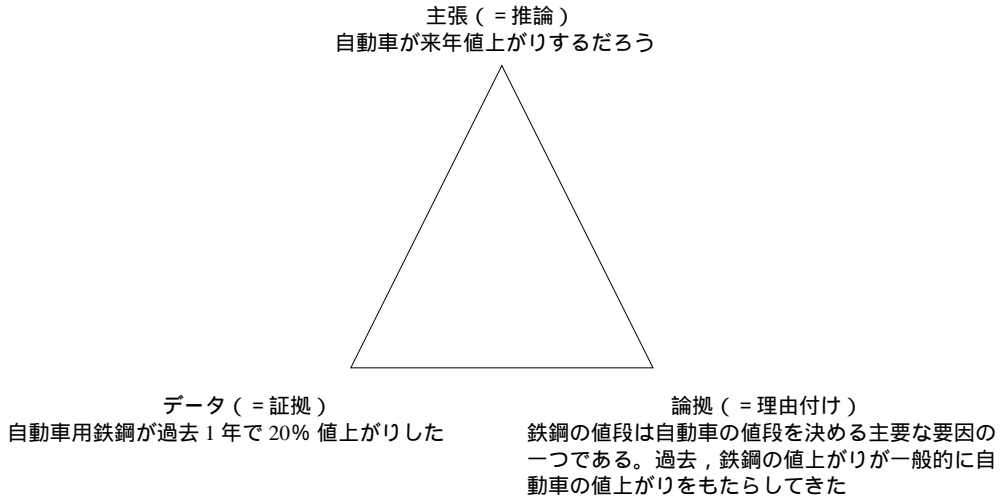
律的にいえば買主の受託者としての船長に引き渡すこと), また最近のコンテナ船による輸送であれば, 船会社など指定された運送業者の手に貨物を引渡すことである。国際ビジネスに従事するものならば, 誰もが知っているはずのこの常識も最近世界では通用しなくなってきた。各国における貿易関係の規制緩和により, 面倒な貿易の業務知識を持たない者でも貿易取引ができるようになってきたためである。中には, delivery とは輸入地にある自社の得意先の店先に届くことであると主張する輸入業者も出てきている。自分が知っているから, 相手も知っているという保証はないのである。delivery という言葉に意味があるのではなく, その言葉の意味は, それを使う人にあるのだということを知り, 使用する言葉の確認を怠らないことがお互いの認識ギャップを埋めることにつながる。

この種の問題は, 英語と米語の違いにもよく出てくる。ニュージーランドのスピーカー・メーカーの社長が, 自社製品の売り込みのためにニューヨークの大手量販店を訪問した。副社長に面談し, 「製品の優秀さと生産効率のよさを実際に見てもらいたい。ニューヨークと工場のあるオークランド間の return trip ticket と滞在費の全額を提供するから, ぜひとも工場を見に来て欲しい」と懇請した。社長はしばらくニューヨークに滞在し, 色よい返事をもらえるものと首を長くして回答を待っていたが, 何の音沙汰もない。彼は, しびれを切らし, その副社長に電話を入れたところ, 「ボスがまだオーケーを出してくれない。ニューヨークからオークランド(ニュージーランド)までの切符を買ってまでその工場を見学する価値があるのかと言っている」という。それを聞いて驚いたスピーカー・メーカーの社長は, そうではなく往復の切符を提供するのだと説明した。しばらくのやり取りの後に両者が知ったのは, 「往復切符」をニュージーランドでは return trip ticket といい, アメリカでは同じものを round trip ticket というのだということであった。アメリカ人にとっての return trip ticket はその字句のとおり, 「帰りの切符」を意味したのであった。³⁴

(3) 意見を述べる際には, それを支える証拠と論拠のしっかりした文を心がけること

あいまいな文章は, 下図のような三角形のロジックになっていないことに原因があることが多い。三角形のロジックとは次のようなことをいう。たとえば, ある主張「自動車が値上がりするだろう」を成立させるためには, 客観的なデータ「鉄鋼が20% 値上がりした」という事実が必要であるが, それだけではまだ足りなく, そのデータからなぜ(why?) そういう主張ができるのか, その理由付けとなる論拠が必要になる, ということである。その論拠は「鉄鋼と自動車の値段の相関関係」という一般関係の他, 原

34 私の実務家時代に実際にあった話で, 主人公のニュージーランドの社長は我が社の顧客であると同時に, 私とは個人的にも親しい間柄であった。



理, 法則, 常識といったより広い理由を使用することになる。³⁵

ディベートの専門家である茂木は、「論理というと難しそうに聞こえますが、難しいことを簡単にわかりやすく言うためのものがロジック（論理）であり、ディベートではこの三角ロジックを用います。その基本は Why（なぜ）、Because（なぜならば）の直線的な論理であり、ディベートを学ぶことで、英語のロジックやコミュニケーション方法を学ぶことができます」と述べているが、異文化間のビジネスコミュニケーションにおいては、まさにこの Why と Because の論理が重要であり、それが認識ギャップを埋めることに貢献するのである。よく日本人の書く英語や、話す英語がネイティブ・スピーカーに理解されない、といわれるが、実はその原因もこのようなところにあり、日本人の書く英語や話す英語にはこの Why と Because の論理が欠けているものが多いからだといえる。また、自分がそのようなメッセージを受信したような場合には、自分勝手な解釈をせずに相手にその論拠を示してもらうことが重要となる。

お わ り に

21世紀は、まさにグローバル化の時代といわれるが、その「グローバル化」とは、「地球村（グローバル・ビレッジ）」という言葉にもあるように、企業社会や文化や制度などの地球化を意味し、国家間の関係という枠組みを超えて地球大的な情報化や経済システムの大きな変革が進むことを意味している。そのような時代を迎え、この地球はますます小さくなってきている。異文化の人々との接触が以前には想像もできなかったほ

35 茂木秀昭『ザ・ディベート』筑摩書房、2001年、48-49ページ。図表ともに。

36 同書、48-49ページ。

どに増え続けているのである。

我が国を代表する多国籍企業の松下電器産業を例にとれば、海外子会社数は、45ヶ国に228社を数え、全従業員267千人のうち、外国人が143千人と日本人従業員を上回り、約170ヶ国・地域に製品を輸出している³⁷。これらの事実が示すものは何であろうか？それは、企業内外での人々の接点の規模の大きさである。世界中に網の目のように張り巡らされた企業ネットワークの中での人的な接点が増えているということの意味しているのである。

その接点は、どのようにして結ばれるのかといえは、言わずもがなのことであるが、コミュニケーションによってのみそれが可能となり、その人間どうしのコミュニケーションが可能でなければ、生産や販売という取引活動も、また管理という経営活動も成り立たない。ところが、そのコミュニケーションはまさに異文化にまたがるものであり、それゆえに難しく、ときにおいてそれらの活動に支障をきたすことになる。

本稿でさまざまなケースを見てきたように、国際ビジネスコミュニケーションの場においては異文化間の認識ギャップがいろいろなところに現れ、またその要因にもいろいろなものがあることが分かった。小さくなっていく地球の中でますます大きくなっていく異文化の人々との接点や面をよりよいものにしていくためにも本稿で紹介したような心構えや、論理的な思考にもとづくコミュニケーションの技術を身につけていくことが重要になっていくことであろう。

37 これらの数字は、2002年3月と10月の同社公表数字に基づくものである。