

# 日本人グローバル・マネージャーに求められる コミュニケーション能力の分析

亀 田 尚 己

はじめに

国際情報化社会における人間の役割  
国際ビジネスコミュニケーションと英語  
時空を超えるビジネスコミュニケーション  
日本人によるビジネス英語の特徴と分析

おわりに

## はじめに

松下電器産業が管理職への昇進の要件に英語能力テストの基準点達成を加えてからまだ間もない。日本的経営の最先端を行く企業である「人を大事にする松下」として名高かった同社が今や国際競争力を失う焦りを感じた結果のことであると報道されていた。松下は国際競争力の衰退の一部の原因はあまりにも日本的な企業文化にあると分析し、「日本人に国際的思考ができないのは言葉の壁のせい。その壁は非常に高く<sup>1</sup>と厚い」と結論づけたところから生まれたプログラムであるようだ。松下のように英語で会社を変えようとしているのは、他社も同じこと。トヨタ自動車や NEC、日立製作所、コマツ、日本 IBM など軒並み英語力を昇進要件にしている。

本稿の目的は、日本企業に勤務するグローバル・マネージャーの英語と英語を使ったビジネスコミュニケーションの関係にメスを入れ、上記の松下側の発言にある「日本人に国際的思考ができないのは言葉の壁のせい。その壁は高く<sup>1</sup>と厚い」という見解と、そこから引出される英語が出来れば国際思考は可能という考え方は、ほんとうに正しいの

1 これは、THE WALL STREET JOURNAL, New York, NY, June 11, 2001 に掲載された Japanese Firms Want English Competency—Fluency Is Seen as Way to Internationalize Industry, Country (by Kevin Voigt) という記事にあったもので、発言者は、Noriaki Tsuchiya, head of human resources for overseas employees, and one of the architects of the new policy. と紹介されている。なお、原文は “The Japanese are not globalized in thinking, mainly because of the language barrier. For Japanese, that wall is quite high and quite thick.” となっている。幸いに、この記事全文が『日経ビジネス』2001年6月25日号、168–169ページに和訳されて掲載されている。従って本稿中では、後述する同社海外研修グループ・語学教育チームのゼネラルコーディネーターであるラファエロ・ドバレ氏 (Mr. Rafael Dovale) の発言も同誌の和訳に従っている。同誌の訳文では、前述の Tsuchiya 氏は、「新方針打ち出しに一役買った同社人材開発カンパニー・海外研修グループの土谷準明グループマネージャー」となっている。

だろうかという点を検証するところにある。

結論を急ぐわけではないが、日本人一般の共通解釈となっているように思われる(1)大前提：英語は今や世界の国際共通語となっている、(2)小前提：日本人は英語が下手だ、(3)結論：日本人は、英語がうまくならなければ国際化しない、という三段論法は正しくないと主張したい。真に国際化を願うならば、(1)大前提：日本語と異なるコミュニケーション・スタイルを持つ英語が今や世界の重要な共通語となっている、(2)小前提：英語とは異なる言語慣習あるいはコミュニケーション・スタイルを持つ日本人は、外国人とのコミュニケーションが下手である、(3)結論：日本人は、その英語による言語運用能力を身につけないとグローバル化しない、という新しい三段論法に基づく考え方に変えなければならないと思う。

以下にそう思う理由を述べていくが、本稿でいう「日本人グローバル・マネージャー」とは、日本企業あるいは日本における外国企業に働く日本人で国際ビジネスに従事し、その社内における話合いや外部との交渉の相手が外国人である日本人ビジネスマンであり、日本人あるいは外国人を部下に持つ中間管理者から上級管理者一般を含むものとする。また「コミュニケーション能力」とは、身ぶり言語を含む言語で自分の思うことを誤解なく相手に伝えられることができ、かつまた相手が言語や非言語で自分に伝えようとしていることを正しく理解できる能力とする。

## 国際情報化社会における人間の役割

### 1 情報(IT)革命における人間の役割

IT(Information Technology)という言葉自体は新しいものではないが、それにしても連日の新聞にこの言葉が出てこない日はないと言っても過言ではないほど昨今ではよく使われるようになった。これほどまでににぎやかに報道される情報技術の進歩が革命と言われる所以だが、報道や論評のたぐいをまとめてみると、政界、産業界、そして庶民のレベルまでが、「人類は今100年に1度か2度の大技術革新に遭遇しているのかもしれない。情報技術革新は、第2の産業革命と呼んでいいものであり、私たちの社会生活を根本から変えてしまうのではないだろうか」という思いを共有しているからに他ならないからだという。

そのIT革命と呼ばれるものは次のような4つの段階を経てグローバル社会に革命的な変化を引き起こし始めたことを言うようである。まず、コンピューターの高性能化と低価格化、そして通信の大容量化と高速化により、情報技術が高度化した第1段階、インターネットの普及とともに、パソコンが企業や家庭へ普及し、情報インフラが広がった第2段階、B2BやB2Cの電子化が進み、企業・個人向けの新しい情報サービスが

誕生し、Ebusiness と呼ばれる電子ビジネスが拡大した第3段階、そしてその結果産業構造や企業の内部システムにとどまらず、個人のライフスタイルにまで変化が引き起こされ、情報技術の影響が国境・文化・言語の違いを越えてさまざまな分野に及ぶようになったといわれる第4段階である。

情報化社会とは、このように情報技術の進んだ社会を意味し、その情報技術すなわち Information Technology は、社会生活のすべてを一挙に改善してくれる現代の錬金術、果ては経済や政治の病をも癒してくれる万能薬のようにまでいう風潮が見られるが、少し違うのではないかと思うことが多くある。情報技術とその中身である重要な情報の区別がされなかったり、データなど単純な情報と、交換され、共有される知識や知恵とを同一視したり、中間管理職はパソコンが出来なければ生き残れないと言われてたり、機械翻訳が言語の異なる者同士のコミュニケーションを可能にしてくれると喧伝されたり、幻想に近いことが無責任に取りざたされているように思えてならない。

情報技術とそれを駆使する人間の知識や知恵との違いは、道具と技術の違いにたとえることができる。刃物で何かを切る場合に一番ものをいうのは当然にその刃物の材質と切れ味だが、芸術家が作品を彫る場合、板前さんが生きのいい魚をまな板の上で料理する場合や、特殊技術の職人が製品を加工する場合、および医者が外科手術を行う場合には彫刻刀や、包丁や、ナイフやメスよりも、人間サイドの技術が圧倒的に大きな役割を占めるものである<sup>2</sup>。すなわちヒューマンウエアと呼ばれるものであり、現代の情報化社会に生きる私たちはこの点を正しく理解しておかなければならない。パソコンや翻訳機械というツールや IT という技術を使うのは、人間であり、その人間はお互いに氏も素性も、育った家庭環境も、地域や学校や職場というまわりの文化背景も異なり、ましてや言語の異なる人間であれば、その違いはもっと大きなものになる。

ビジネスの現場においては、パソコンの有る無しに関わらず、各々が個性豊かな上司、同僚、部下、そして取引の相手と、どのように知識や知恵や経験を伝えあっていけばお互いの利益になるのかを考え実践することが一番重要なことである。そのような人間関係を、国や文化の違いを超えて世界という大きな枠組みの中でとらえなければならなくなった日系グローバル企業およびそこで働く 21 世紀の日本人グローバル・マネージャーとしては、情報化をどのように考え、どのような点に注意を払っていくべきか、といった具体的な戦略を考えなければならない。

本論の中心論題である国際ビジネスの世界においては、グローバル・マネージャーが日頃相手にするのは、硬い木片や、まな板の上の魚や、あるいは麻酔をかけられた「人体」ではなく、話し、動き回る、切れれば赤い血の流れる生身の人間であるし、ましてや国際ビジネスの世界においては、会話や、書簡・ファックス・メールの交換、すなわち

2 石川 昭・堀内正博『グローバル企業の情報戦略』有斐閣、1994年、37ページ。

言葉によるコミュニケーションは現代では多くの場合英語によって行なわれているのが特徴であるといえよう。考えてみれば、これはかなりの能力を要することであり、日本人グローバル・マネージャーには、それなりの自覚が求められてしかるべきことであるといえよう。

## 2 企業の国際化と日本固有の企業文化

企業のグローバル化をみる指標としてよく上げられるものに、海外子会社の数とその分布、海外売上、外国人役員、外国人株主や外国人従業員などの割合などがある。我が国においても今日では、海外売上が総売上の50%を超え、外国人の株主構成が全体の半数近くになるという日本企業は決して珍しくない。たとえば、海外売上では、ホンダ73.6%、ソニー68.3%、トヨタ57.3%を、株主構成では、いすゞ52.4%、日産49.5%、ソニー45.6%などを一例としてあげることが出来る。松下電器産業の場合も、1999年度連結決算ベースで7.3兆円のうち49%が海外売上であり、従業員数合計29万人のうち同じく49%が外国人であり、その海外拠点数は2000年10月現在で224社に上っていると公表されている<sup>4</sup>。

生産の海外シフトや直営の海外販売会社の増加とともに日本の総輸出金額のかなりの部分が日本企業の海外子会社向けに占められるという時代を迎えている。最高経営責任者や最高執行責任者が外国人になっている日本企業も珍しくなく、今や企業活動においては企業の「国籍」は大きな意味を持たなくなったと言っても過言ではない。しかし、たとえ企業の国籍を問うことの意味が薄まってきたとしても、そこで働く人々が生まれ育った地域の文化、その文化に深く根ざす生活慣習や「ものの考え方」というものは依然として色濃く残り、企業内においてそれらの違いが薄まっていくということはなかなか難しいようである。

たとえば、「物言えば唇寒し秋の風」(芭蕉)や「言わぬが花」あるいはまた「目は口ほどにものを言い」など長い間にわたる言語軽視の文化が日本にはあった。それが、我が国の企業社会の中において、取引先との関係でも、上司と部下との関係においても「一を聞いて十を知る」察しの文化を生み、現代の企業経営の中にも残り、「一だけを聞かされて、十を知ることができない」人間は「察しが悪い奴」と烙印を押されてしまう。この一例に見られるような我が国固有の企業文化が、日本企業のグローバル展開にいろいろと影響を与えているように見受けられる。

日本企業と海外企業の新事業に対する戦略的提携の場合において何よりも大事な

3 『日経会社情報[季刊]2000-III夏号』と『週間ダイヤモンド』2000年5月13日号による。

4 安積敏正「松下グループのグローバル戦略とアジア展開」、『日本型多国籍企業のグローバル戦略-大学院高度化推進研究報告書』同志社大学大学院商学研究科、2001年、134-149ページ。

は、トップ同士のコミュニケーションであると言われる。まさに、「何よりも、戦略的提携には、提携企業の経営トップ間に一定の共通認識や共通コードが必要となる。同時に、国際社会や異文化環境でコミュニケーションを正確に成立させるような文書能力が必須である。経営者自身が英語でコミュニケーションできないようでは、最終的には戦略提携は難しい。不透明な環境で競争企業がまがりなりにも提携するには、経営者同士が仕事上だけでなく、愛読書、趣味でも理解しあい、広い接面をもっていないと難しい」<sup>5</sup>のである。情報化、あるいは情報技術の革新的な発展により、国境を超えて情報の共有が可能になったとしても、その中身である知識や知恵の共有がなされないかぎり真の意味での日本企業のグローバル化はなかなか難しいのではないだろうか。

発明家エジソンが、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はかったというエピソードがある。次々に新しい発明を行なうためには、一つ一つの言葉をきっちり定義し、共有化してゆ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<sup>6</sup>。私は、このエジソンの行動を、国際ビジネスにおいては、前記したように英語を社内のあるいは外部との交渉の共通語にすればよいといったハード面だけで片付けてはならないという警鐘として受けとめるべきであると思う。言葉の共通化とは決して「同じ言語」を使えばそれでよし、とすることではなく、「同じ言語」を使用することから始まって、言語とは切り離せない表裏一体の関係にある文化の違いを超えることができるようになることを意味するのではないだろうか。そのためには、一つ一つの言葉をきっちり定義し、共有化してゆかなければならない。外国人とのコミュニケーションを難しくしているのは、決して英語ができればすべて解決できるといった、表面的な言語の問題だけではないのである。

この点について、本稿のはじめで紹介した松下電器産業で英語を教えて10年になるドバレ氏の言葉を紹介したい。同氏いわくは、最終的に埋めるべきは、言葉ではなく、文化の壁だと語り、「日本では身にまとうスーツのように国際化が語られることが多い。英語を勉強すれば国際化できる、というように。問題は、国際化とは考え方や心のありようだということ。異なる文化背景を持つ人と一緒にいて、心底くつろげないなら、決して国際化したとは言えない」と言う。同氏の言葉からも、英語を勉強しさえすれば国際化できる、というのが如何に誤った考え方であるかが理解できるであろう。<sup>7</sup>

5 江夏健一(編著)『国際戦略提携』晃洋書房、1995年、18ページ。

6 福島正伸『何も無いから成功するんだ』金融財政事情研究会、1996年41-42ページ。

7 前掲紙および前掲誌、169ページ。

## 国際ビジネスコミュニケーションと英語

### 1 国際ビジネス言語 VS . 日本語

次に、前述したように重要なビジネスマンどうしのコミュニケーションはどのように行なわれているのか、また行なわれるべきなのかという点を考えてみたい。現代では、英語を母国語としない国に本社を持つ多くの多国籍企業において英語が社内共通語として用いられていることはよく知られている。また、異国の人々との間で商取引が行なわれる場合には、いずれか一方の言語に頼るのではなくて、一方が英語話者（英語を第1言語として話すいわゆるネイティブスピーカー）であればほとんどが英語を、そうではない場合においても交渉の両当事者にとっては第3国の中立語である英語を使用することが今日ではごく当たり前になっている。<sup>8</sup>

この場合英語話者以外のビジネスマンたちが用いる英語は決して英国や米国の国語としての英語ではなく、ビジネス言語としての国際英語であると言われる。それは、どういふものかというところちょうどノルウェー人ビジネスマンが、ベルギーでイタリア人ビジネスマンと意思の疎通を行なうために用いる英語である、などと定義されている。その英語はノルウェー語やイタリア語の影響を多分に受けているものの、英語としての論理構造を備えているものであり、英語としての論理構造とは、たとえば、英語の論理では「原因・理由」とその「結果・主張」の両方をはっきりと述べる必要がある、などのことを意味する。

ところが、日本人はこの英語の論理に大変弱いようである。日本語では理由しか言わなくても相手がある後に来る主張したい点を察してくれるからである。この点に関して、分かりやすい事例があるので、以下に紹介する。日本での Plain English（平易な英語）運動の提唱者であるケリー伊藤氏が、KDD からの依頼で KDD の出している英文パンフレットや発行物の原稿を校正しているときに発見したものである。もともとなる日本語は、「使われなかったコインおよびテレフォンカードは戻ります」であり、その英文はこうなっていたという。Your remaining coins or telephone card will be returned . 英語自体は問題ないが、コミュニケーションとしてこれはおかしい英語となる。KDD としては、コインやカードを電話機に忘れる人がいるのでこのような注意書きが必要だとの主張だが、「使われなかったコインおよびテレフォンカードは戻る」というのは単なる状況説明であって、上記の英文では、この KDD の意図するところは相手にはまったく伝わらない。日本人一般のように KDD の意図を相手は察してはくれないからであ

8 詳しくは、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号第4号、1998年、を参照のこと。

る。この場合には、状況を説明して相手に察してもらおうとするような表現ではなく、もっと直接的に KDD の意図そのものである「コインおよびテレフォンカードをお忘れなく」(Don't forget to take your remaining coins or telephone card.) と言うべきなのである。

このように日本語では、こちらの言わんとするかなりの部分を相手が察してくれることを期待しながらメッセージを発信している場合が多い。「忖度」あるいはその動詞型である「忖度する」という美しい日本語があるが、これは「他人の心の中をおしはかる」という意味である。私たち日本人にはごく当たり前の「察し」の気持ちだが、後述するようにこの日本語特有の論理のままで英文を書き、話す人が多く見受けられる。私たち日本人は、「コインやカードが戻る」ということは「(だから)忘れるな、ということか」と相手が察してくれるような「察しの文化」の中に生きている。しかし、これは世界には通用しない。英語あるいはその他の欧米の言語では言いたいことはハッキリと言葉に出して言わなければ、相手には分かってもらえない。

私は、1997年にシンガポールにおいて現地企業200社を対象に日本人ビジネスマンのコミュニケーション能力についての実態調査を行ったが、その調査結果にもこの「説明先型」コミュニケーションのパターンが日本人には多いということが明確に表れている。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、かなりよいようであったが、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た。特記すべきなのは、「説明が先に来て、結果が後に来る」という表現方法に「そのとおりである」を5として3.45とかなり高い数値が与えられた。その他回答に「そのとおりである」という肯定的な答の多かったのは、「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」、「あいまいで間接的な表現が用いられる」と言った特徴であった。これらは、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り、日本人マネージャーが英語で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はないかと思う<sup>10</sup>。

## 2 英語と日本語：神の視点と「放す」

次に別の観点から、日本語と英語の表現の違いを見てみたい。川端康成がノーベル賞を受賞することになった『雪国』の出だしは「<sup>11</sup>国境の長いトンネルを抜けると雪国であ

9 ケリー伊藤『キミの英語じゃ通じない』バベルプレス、1987年、112-113ページ。

10 Naoki Kameda (2000), Communication Competency of Japanese Managers in Singapore, *Corporate Communications An International Journal*, Vol. 5, No. 4, p. 208.

11 川端康成『雪国』新潮社、1971年、5ページ。

った。夜の底が白くなった」となっている。これに対しサイデンステッカー氏の英語<sup>12</sup>訳では、The train came out of the long tunnel into the snow country. The earth lay white under the night sky . となっている。日本語の特徴でもあるが、主語が省略されているために、原文では、トンネルを抜けるときの描写が、作者と主人公と読者が混然一体となり、読者はあたかも汽車のなかにおいて、今まさにトンネルをくぐり抜け、夜の闇に浮かぶぼやーとした真っ白な雪原を目の前にしている気分に入ることができる。これは、まさに東洋哲学的なあるいは禅でいうところの自他一如の状態を表していると言えそうだが、英訳では、そのような情感は表出されてはいない。ちょうど、箱の中に町があり、川があり、海があり、山があり、そこをいろいろな汽車や電車の模型が走り回っている交通博物館にあるパノラマ的な電車模型装置を上から眺めているような感じがまさにするような情景描写である。

上記は、川端が1968年にノーベル賞を受賞した後にいくつかの英語雑誌や新聞のコラムなどでも紹介されていた解説や論評をもとにしたものであるが、そのような論評の中の一つには次のような説明があった。日本語の「話す」は話者の意識に上る考えや感情を「放す」ことであり、人間関係にコンセンサスを求める主観的な表現になるのに対し、英語をはじめとする西欧語における「話す」は話者から切り放して第三者の心情を「語る」こと、究極的には「神」の視点を想定して述べる客観的な表現になるというのである。サイデンステッカー氏の英訳は、今まさにトンネルから出てきた汽車を神が天空から眺めているという描写になっている。

この神、上(うへ・かみ)にいる神格の絶対的存在はキリスト教徒にとっては自明のことであり、表現上は省略されることが多いという意見がある。たとえば、Snow covered the earth . (雪が大地を覆っていた) という能動態の文章を受動態に直すという問題の正解は、The earth was covered with snow . (大地は雪で覆われていた) であるが、なぜここで受動態に用いられる前置詞が by ではなく、with が使われるのかというと、「大地を覆うという行為をするのは誰かと言えば、自然現象を司る神ということになる。そこで、正式に受動態に変える場合は、The earth is covered by God with snow . ということになる」<sup>13</sup>からであり、by God は自明のこととして省略されるのであるという。

日本人の書くビジネス英語や、話すビジネス英語会話においては5W1Hの原則、すなわち「いつ、誰が、どこで、何を、なぜ、どのように」するのか、したのかを明記すること、が守られておらず、その結果読み手や聞き手にはあいまいな表現となる、とよく言われるが、この点も神の存在を意識する英語表現との違いと考えることが可能であ

12 Yasunari Kawabata, Translated by Edward G. Seidensticker, *Snow Country*, Charles E. Tuttle Company, 1997, p. 3.

13 大津栄一『英語の感覚(下)』岩波書店、1996年、42ページ。

と思う。「われわれ日本人は、事象はつねに自然に、水の流れるように生成するものだ」と考えがちなのに対し、英国人は事象には常に原因があり、そのせいで生成すると考えているからなのである。英語国人にとっては、あらゆる事象がなにかのせいなのである<sup>14</sup>からなのかもしれない。感情の表現は日本語では「喜ぶ」「悲しむ」というように自動詞であるが、英語では be delighted, be grieved と受動態で表現されるし、「失望する」「落胆する」「興奮する」「驚く」はそれぞれ be disappointed, be discouraged, be excited, be surprised になり、このように日本語では感情は自然に生まれるが、英語の場合、感情は必ず原因、理由があって生じるのである。英語ではあらゆる事象が、何か動き、変化しているためか、何かを何かを動かし、変化させているために起きているのである。<sup>15</sup>

これに対し感情的であり情緒的表現に向いていると言われる日本語では、六何の原則(who, what, when, where, why, and how)は軽視されることが多い。ある特定の文脈の中で「驚いた」とか「興奮した」とは言うが、それは何に、なぜ、いつ、どこであったのかを明記することは少なく、聞き手は前後の文脈からそれらを判断していることが多い。日本語はその意味では確かにあいまいであると言えるだろう。

先ほど述べた「日本語の『話』すは、話者の意識に上る考えや感情を『放す』こと」という点に関して、次のような話がある。日本語は論理的でないので、論理的言語である英語には訳しづらいとよく言われるが、日本語が本当に論理的でないために苦労した同時通訳者の話である。「今日はランチョンミーティングでございますので、私どもはビジネスをやらせてもらっている見地から正確にですね、ディールをご説明した中から最近の日本の経営のトレンドをご報告したい」という挨拶は、日本語で聞いているかぎりにおいては、特に非論理的であるとは思えないのに、これを同時通訳で英語に直そうとするとそれぞれの表現の因果関係がなく、最後まで聞かないと「だから何の話をするのか」という点がまったく分からないというのである。たとえ一字一句英語に直しても、脈絡がなく、意味不明瞭な表現になってしまう。その同時通訳者は、「学問的に系統だった事は言えないが、私は日本人は非論理的というより『頭によぎったこと』を言葉に無造作に出してしまうのだと思う」と述べている。<sup>16</sup>まさに「日本語の『話』すは、話者の意識に上る考えや感情を『放す』こと」に通ずる話であろう。

### 3 日本人の言語環境

こんな言語環境に育った日本人であるため、政界においても財界においてもこと外国

14 同書, 4 ページ。

15 同書, 同ページ。

16 「通訳奮戦記」, 『日本経済新聞』夕刊, 1999年8月11日。

人とのコミュニケーションという場面では、外国の要人たちからかなり評判が悪い。政界操縦に秀でた政治家が、外交の舞台では腹芸が通じないまま相手の言い分に同調し、帰国後に国内で「追従」の批判を受け、「和」を重んじたつもりで主張を控え、かえって誤解を招いた例は事欠かない。中国の朱鎔基首相が、日本から訪れた政財界人にあまり会いたがらないそうで、その理由は「日本人の要人たちは、何を言いたいのか要領を得ない」ということらしい。またある自民党の幹部が、はるばる英国のサッチャー首相を訪ねたときのこと、握手の後、その幹部は長々と時候の挨拶を述べ、ついで英国の素晴らしさをたたえて、いつまでも本題に入ろうとしないので、いらいらを募らせていたサッチャー首相がついに I'm busy . と一言言ってさっさと部屋を出ていったという話がある。朱首相の件について日本政府筋は「いきなりビジネスライクに始めないのは日本人の国民性」と弁明しているようだと、とのことであるが、それは世界には通じないルールであろう<sup>17</sup>。

直接的表現を避けるのが日本語の特徴であるとすると、よく語られる Coffee, or tea? の問いに対する「どちらでも」という答えがそのよい例であると言えよう。飛行機の中、あるいは友人宅でこのように飲み物などの種類を上げて二者択一あるいは三者択一の答えを要求されると、日本人の多くは「どちらでも結構です」(Either will be fine.) と答えることが多い。それに対して英米人ははっきりと自分の好みを言うという事例である。日本人の場合には、なぜそのような回答になることが多いのかを考えてみよう。まず、考えられるのは、「どちらか手数のかからない方で結構です」という相手を慮る気持ちが表現として表れてくるケース、次に「本当はどちらも欲しくないのだが、ノーと言うのは相手に失礼」と考えてしまう結果発言されるケース、さらには「好みをはっきりと口に出すのはわがままであり相手に失礼である」という古くからの教えに基づいて出てくるケース、そして「ほんとうにどちらでも構わない」というケースなどが考えられる。これらの考え方は、まさに日本人の言語環境を表わしていて、その本質は、やはり相手の立場を慮るやさしい気持ちにありそうだとということが分かる。これはこれで、それなりの文化的価値を有しているものと言え、一概に否定できえるものではないだろう。

前述した天声人語のコラムは、数日後の Asahi Evening News (2001 年 Herald Tribune International 日本版に併合) に英訳が掲載されるが、その英訳欄 Vox Populi, Vox Dei がネイティブスピーカーにはあまり評判がよくないと言う。英語の質という意味ではなく、もとなる日本語の論理構造が問題とされるようである。ある日の Vox Populi, Vox Dei に対するネイティブスピーカーの評価をいくつか紹介してみよう<sup>18</sup>。なお、同欄に

17 「天声人語」、『朝日新聞』、1998年11月25日。

18 鳥飼久美子『ことばが招く国際摩擦』ジャパンタイムズ、1998年、212-221ページ。

は、もとの天声人語にはない英文タイトルが必ずついている。

- ・この文章は整合性に欠けている。いくつかの例がバラバラに出てきて、それをサポートする論議がない。
- ・論理がぐるぐる回っている感じがする。
- ・このコラムの最後の結論めいた部分は、イントロダクションともタイトルとも、なんら関係がない内容だ。
- ・自分の学生がこういう英文レポートを提出したら、書き直しをさせる。

ただし、著者は、文中、日本語が堪能で、朝日新聞の天声人語をよく読んでいるアメリカ人教師のコメントも紹介していて、それによれば「そもそも、日本語の文章形式は英語とは異なっているものだし、とくに天声人語は独特の個性を持っている」のであるから、これを英語の論理で理解しようとすること自体を疑問視しているという本人の弁も紹介している。

日本人グローバル・マネージャーのコミュニケーション能力を考えると、このアメリカ人教師の言葉にあるように「日本語の文章形式は英語とは異なっている」という点は大変重要な意味を持つ。情報化社会で情報技術が進化していき、社会やビジネスの世界で言語の異なる人と人との交流がますます広がっていくときに、どのような優秀な翻訳機械が生まれてきても、これまで述べてきたような問題点までは、改善されないとと思う。外国の人々との交流においては、もとになる日本語の部分で、外国の人々に分かってもらえる論理構造でものを考え、それを表出していくことが大事であろう。国内では日本語を大事にしながらも、外国に向かっては西欧語の論理でものを考え、それを発信していくことができなければ、昨今海外で取りざたされているように日本人の政治家やビジネスマンのコミュニケーション下手が障害となって、素早く行動できない結果、あらゆる面で、グローバルスタンダードから、そして情報化の進歩から取り残されていってしまうのではないだろうか。

## 時空を超えるビジネスコミュニケーション

### 1 技術進歩 VS . 人のコミュニケーション

ところで、昨今の IT に関連する情報は、技術進歩すなわちハード面ばかりを強調し、もっと大事な人間的な側面すなわちソフト面を軽視しているように思われてならない。以前「電話では重要人物と一日に百件もの連絡を交わすのは不可能でしょう」と語るソフトバンクの孫正義氏にまつわる話として、「1996年の米サイバーキャッシュへの

投資話」の際に効果を上げたインターネットの力が新聞紙上で紹介されていた<sup>19</sup>。「電子マネーの有望株が公開前に出資者を募集中」という話を米国の高級ゴルフ場で聞いた孫氏は、初めて耳にする会社を調べる方法がグリーン上にはないために、ハーフを回った後クラブハウスからビル・ゲイツ氏などに「夕方までに返答できるなら教えて欲しい。これは“買い”か」と一斉に相談の電子メールを発信したそうである。ゴルフから戻った孫氏は、受取った多数のメールから「これは行ける」と判断し、その場で日本にいる役員に連絡、好機をつかんだという。

しかし、この記事をよく見てみると何か大事なことが欠落しているような気がしてならない。以下に何点か上げてみよう。

1. まず、米国のゴルフ場でこの話を孫氏にしたのは誰だったのか。アメリカ人であったとしたならば、当然英語によってその話が孫氏にもたらされたはずである。
2. 次に、孫氏はそのような大事な儲け話を耳にするだけの交友関係を米国のゴルフ場で持ち、その交友関係を維持するだけの英語によるコミュニケーション能力を持っているということ。これは、ただちにメールを打ち大事な相談にのってもらい、その日のうちに多数のメールを返信してくれたビル・ゲイツなど多くの友人たちを米国内に持っているという事実によって証明される。
3. さらに、忙しい相手が一瞬にして返信をしてくれるだけの効果的なメールを発信できる孫氏の「結論先型」であつたらうコミュニケーション能力である。

いずれにしる、ここで強調したいのは、孫氏が好機をつかんだのは決して電子メールというハードウエアのおかげだけではなく、その前段にあったヒューマンウエア、すなわち孫氏の英語によるコミュニケーション能力であったということである。最近の過熱気味のIT関連報道では、どうもその辺りのことがおろそかにされているような気がしてならない。

「文化とはコミュニケーションである」、とは『沈黙の言語』で名高い文化人類学者エドワード・T・ホール<sup>20</sup>の言葉であるが、「文化とははじめからしまいまで、常にコミュニケーションの一システムである。(中略)文化の捉え方にはさまざまあるが、根本的には情報を送りだし、伝達し、保存し、処理するシステムが文化といえる」と彼は述べている。また、ビジネスとコミュニケーションとの関係については「ビジネスとはコミュニケーションの『部分集合』である。人は、誰も、コミュニケーションを行わず取引

19 『日本経済新聞』、2000年3月7日。

20 E. T. Hall & M. H. Hall, Hidden Differences: Studies in International Communication, Tokyo, Bungei Shunju, 1987, p. 17.〔国弘正雄訳『摩擦を乗り越える』文芸春秋、1987年、19ページ〕

を行わないままにしていることも出来得よう。しかし、何人たりともコミュニケーションを行わずして経済取引を成立させることは出来ない<sup>21</sup>」という説がある。日本の企業が海外へ進出していく場合にとる行動は、すべて異文化環境におけるビジネスコミュニケーションであると言っても過言ではない。なぜならば、ヒトとヒトの間での意思の交換なしには取引も行われ得ず、取引のないところに経営が成り立つわけがないからである。取引においても経営管理面においても、その意思の交換はお互いが理解できる言語があって始めて可能になるのだが、その言語による意思の交換をコミュニケーションと呼んでいる。

コミュニケーションとは、「言語の交換によって『共通の (common)』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>22</sup>」という定義があるが、コミュニケーションがこのようなものであるならば、日本の本社と現地の子会社との間ではそこに横たわる距離、文化、言語などのギャップを乗り越えて相互の意思の交換をスムーズに行うためにはどうしたらよいか、という点を真剣に考えなければならない時代を今や日本は迎えている。

ビジネスにおける英語コミュニケーション能力の重要性といえ、ソニーの盛田昭夫氏を忘れることができない。決して上手とはいえない英語であったが、実に堂々と米国の政・財界人を相手に一步もひかず議論また討論する姿は大変に立派なものであった。富士ゼロックス会長の小林陽太郎氏などとともに、日米経済摩擦の解消、また両国の友好関係の発展と維持、すなわち我が国の経済発展に果たした役割はまことに大きかった。かつて『日本経済新聞』紙上「私の履歴書」でモトローラ社の元会長ボブ・ガルビン氏が友人であった盛田氏の功績を大きく評価していたが、それなりの交友関係を続けていた盛田氏の偉大さ、また経営トップのコミュニケーション能力の重要性について教えられることが多かった。このトップのコミュニケーション能力の重要性については、小林陽太郎氏がこの盛田氏の例も上げ、戦略を実施に移すためのトップのコミュニケーション能力がいかに重要であるかに触れ、日本人は一般にコミュニケーションが下手だが、米国の人たちはコミュニケーションを取ることに努力をし、スピーチの練習も含めていかにコミュニケーションが大切かを知っている、と強調している<sup>23</sup>。

21 J. L. Horton, Integrating corporate communications: the cost-effective use of message and medium, Westport, CT, Quorum Books, 1995, p. 1. 原文は “ Business is a subset of communication. One may not communicate and never conduct an economic transaction, but one cannot conduct an economic transaction and communicate .”

22 池上嘉彦『記号論への招待』岩波書店、1992年、37ページ。

23 日本経済新聞社編『グローバル経営者の時代 - 日本企業は勝ち残れるか』日本経済新聞社、2000年、241-242ページ。

## 2 異文化コミュニケーション成功の心得

異文化コミュニケーションにおいて、相手を傷つけることなく、効果的に意思伝達を行ない、円満な人間関係を保つことができるかどうか、その答は3つのステップにあるといえる。第1のステップは、自分を知ること。日本人としての自分の考え方とコミュニケーションのスタイルを理解することである。第2のステップは、相手を知ること。相手の価値観、態度や信念を知ろうと努力することである。そして、第3のステップは、スタイルのシフトである。自分の持つ価値観を変えてしまうということではなく、それを相手のスタイルに合わせてみるのである。問題にぶつかったときや、微妙な問題を扱うときにこの第3のステップは大きな力を発揮する。実際に、今まで見えなかったものも<sup>24</sup>見えてくるようになる。

中国古代の戦略家である孫子に「知己知彼、百戦不殆(己を知り、彼を知れば、百戦危うからず)」という教えがあるが、ビジネス遂行の上でも大変重要な戦略であるといえよう。その戦略の実行は、とりもなおさず言葉によってなされなければならない、そのゆえにコミュニケーションが重要視されなければならないということである。異なる文化圏に居を構え、ビジネスを行う人間どうしの間で行われる国際ビジネスの場においてはなおさらにこの「知己知彼、百戦不殆」という戦略が必要になってくるが、それはまさに上記の3つのステップにおいて望まれる行動パターンを表しているともいえる。

まず、「己を知る」が最初のステップであるが、自分あるいは日本人としての考え方とコミュニケーションのスタイルを自覚することでもある。その日本人の一般的なコミュニケーション・スタイルの代表的なものは次のようなものであるといえよう。(1)婉曲で、遠回しな言い回し、(2)説明が先で結論が後になる論理展開、(3)結論を述べず察してもらう言語表現、の3つである。これらが後述する日本人によるビジネス英語の特徴に深くかかわってくる。

次に「敵を知る」ということであるが、たとえば米国へ進出している日系企業の日本人グローバル・マネージャーは日米の企業文化の差に驚き、また米国の企業文化を知らず、それに慣れないためにいろいろな失敗を犯しているといわれる。日米の大手企業を対象にトラブル回避のためのトレーニングプログラム作成や数多くの研修や講演をこなす、また日英両語によるすぐれた著書を多く著しているロシェル・カップ氏は、「米国でよく使われているビジネス用語の多くは、それに100%マッチした和訳がなく、また英語の辞書にも載っていない場合があります。日本人とアメリカ人が一緒に仕事をする際に、米国での重要なコンセプトを現すこれらの言葉が、お互いの理解とビジネスの成功を妨げてしまうことがあります」と述べ、ことは英語ができる、できないの問題では

24 Wagner, D. & T. Nishida (1997), *Success in international business: Skills for effective Communication*, Yohan Publications, pp. 8-9.

ないと述べている。<sup>25</sup>

これも「敵を知る」ことにつながるのだが、異文化コミュニケーションの実践において知っておかなければならない重要なことは、伝えようとすることに関連する情報を、自分が知っているほどには相手は知ってはいないということである。あるとき、貿易契約論の講義で受講者の米国人留学生が、「1メートルってどれくらいの長さですか」と聞いてきたことがある。ビジネスコミュニケーションの講義では「アメリカ人でメートル法が分かるのは10人に1人いるかいないである。アメリカ人を相手にするときは、センチやメートルは、インチやフィートに、キロメートルはマイルに直して伝えるぐらいの、相手思考の気配りや心構えが国際ビジネスマンには求められる」などと説明しているが、日本での講義の際にまでそのような気配りをしなければならない時代になったのかもしれない。

また、一坪何千万円もする銀座の土地の値段を知らない外国人に「彼は、銀座に50坪の土地を持っている」と言っていて、彼はすごいお金持ちであるとの言外の意味を伝えることは不可能である。このように外国人とのコミュニケーションにおいては、事実だけを伝えても、相手にこちらの意図したことを伝えることは出来ない。補足説明をするか、自分なりの意見を添えることが大切になる。要は、相手は自分が知っているほどには、そのことに関して知ってはいないかもしれないと思い、相手の立場になってものを考え、その結果を口に出し、キーボードを叩き、紙に書く事である。これは、何も外国人とのコミュニケーションだけではなく、日本人同士の間でも考えなければならないことであろう。

福沢諭吉がそのことを大いに実践していたという。福沢諭吉の文章法の秘密は「常に読む人の側に立っている」ことだった。西洋の船の説明をするのに、ただ「1000トン」と書いたのでは、読者には分からない。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したそうだが、これこそ異文化間コミュニケーション、すなわち異なる文化を背景とする言語を話す者同士の間における話合いで必要とされる心構えであろう。<sup>26</sup>

25 ロッシェル・カップ『辞書では引けない最新ビジネス・キーワード100』講談社インターナショナル，2000年，4ページ。同書に紹介されている各語の説明の後にある「応用」は日米企業文化論としても大変にすぐれた評論であり，米国在住またこれから米国へ進出していく日系企業のグローバル・マネージャーにとっては必読の書である。

26 辰濃和男『文章の書き方』岩波書店，1994年，92-93ページ。

## 日本人によるビジネス英語の特徴と分析

### 1 日本人によるビジネス英語の特徴

言語とコミュニケーションは別のものである。日本人は英語が下手だから外国人とのコミュニケーションが苦手であるというのは間違った考え方だと私は思う。確かに日本人の英語力は、TOEFL スコアでもアジアの21ヶ国中で18位、台湾・韓国それに北朝鮮よりも低いところにあるが、<sup>27</sup>「日本人は、英語ができない。それゆえコミュニケーションが下手なのだ」という論法を、「日本語のスタイルは英語のスタイルと大きく異なっている」という大前提、「日本人はコミュニケーションの訓練を受けたことがない」という小前提、そして「それゆえ英語によるコミュニケーションが下手なのだ」という結論に達する三段論法に変えるべきであると思う。

世界を舞台にして活躍する日本人グローバル・マネージャーには、これまでも増してコミュニケーション能力の向上が望まれている。その際に忘れてならないことは、まさにホールが述べているように文化とはコミュニケーションであるということ。彼らはまず、「異なる文化に属する人々が、同じような考え方をするであろうと当然視することは、容易におこりうるが、それは間違った考え方である。実際、異文化コミュニケーションにおける問題は、しばしば異なる論法の構造に起因する」ということを知らなければならぬ。<sup>28</sup>

国際商取引の相手、また子会社に働く現地人たちは異邦人である。彼らと異文化コミュニケーションを試みる際には、相手は自分とは異なる論法を使用して話している(書いている)かもしれないと思うことが大切になる。そのような意識をもたないと、コミュニケーション上の問題が相手方の非論理性、愚かさ、言行不一致、欺きに起因するものであると独断的に考えるようになる。大切なことは各々が相手の気持ちを慮り、相手はどのように考えているのだろうかを考えることであり、そうすれば、コミュニケーションに起因する問題の多くは避けることが可能となるはずである。

異なる論法といったが、私はこれまでの四半世紀にわたり、大学や各種の講習会また誌上セミナーなどを通して数千人の日本人の書く英語をみて来た。その結果から日本人の書く英語には次のような特徴があることを知った。

#### 1. 中抜け型(三段論法の大前提と結論だけを述べて、小前提を抜く)

27 TOEFL Test Score Data Summary, 1990-00 Edition, Educational Testing Service により転載許可。

28 H. Irwin, Communicating with Asia: Understanding people and customs, Sydney, Allen & Unwin Pty Ltd., 1996. [柳井道夫監訳『異文化理解のコミュニケーション, アジアとの対話』ブレーン出版, 1998, 54ページ。]

Because of the law in Korea against exporting white granite, I will go to Australia.

2. 身勝手型(自分ばかりが分かっているが,相手には理解できない)

Please send us a photo and brief product information of your product. We need these very soon as the printer is working on a deadline for the brochure.

3. 不合理的型(因果関係が定かではなく,なぜそう言えるのか理解不能)

I will not drive the car to Hakone because of the railway strike.

4. 説明先型(説明が先に来て結論が後にくる。結論がない場合もある)

Your remaining coins or telephone card will be returned.

5. 察し期待型(自分の言わんとすることを察してくれることを期待する)

Our office has moved to Kawasaki. I'm going to buy a Honda.

これらは,すべて狭い国土に一部の少数民族を除き,一言語,一民族,一文化の国民が住んできて,同じようなものを見て,聞いて,農作業に始まった農耕民族として同じような仕事をしてきた我が国においては,まさに「一を聞いて十を知る」ことが可能であったことに起因する。また,その結果から相手の気持ちを忖度し,「察する」ことを大切にする言語軽視の文化に育ってきた日本人であればこそそのコミュニケーション・スタイルであると言える。このような言語文化を残したままで英語の学習にいくら力を入れても成果は大きく期待できないであろう。

国際ビジネスの舞台にあっては,コミュニケーションのスタイルを相手のそれに変える,少なくとも結論を先に述べるなどビジネスの世界においては効率的な欧米の論理にもとづいて話そう,書こうと努力することが大切になるだろう。そのような態度を持つことの方が,英語の文法ミスや発音の間違いなどを気にするよりもはるかに大事なことはないだろうか。

## 2 コミュニケーション能力の向上をめざす

日本人グローバル・マネージャーだけにとどまらず,ますますグローバル化していく日本企業のトップたちも訓練を受け,プレゼンテーション能力そしてビジネスコミュニケーション能力を高めるよう努力すべきである。「英語など欧米の言語が論理的な構成を備えているのに対し,日本語は情緒的表現に向いている,という考えがある。確かにそのような側面はあるかもしれないが,話が論理的であるかどうかは本来,訓練と準備にかかわる問題だ。クリントン大統領にしても,記者団などに話をする前に,内容を吟味し,構成を考えているに違いないのである。(中略)それに引き換え日本では,と思

29 亀田尚己「京都を中心とする関西企業の海外戦略」,『ワールド・ワイド・ビジネス・レビュー』第2巻,第2号,同志社大学ワールドワイドビジネス研究センター,2001年,82-83ページ。

わざるを得ない。思いつきを脈絡もなく述べる人が多すぎる。子供のころからの教育と自己訓練が足りない<sup>30</sup>のだろう」という意見があるが、まさにその通りであると思う。

我が国の学校教育の中でも、また企業内での研修においても、まずは「日本人は英語ができないから外国人とのコミュニケーションが下手なのだ」という過った考え方を捨てるべきである。そうではなく、「言語軽視の文化に育った日本人はコミュニケーションの訓練がされてこなかったから、英語がうまくならないのだ」という考え方に換え、そこからディベートとかスピーチなどコミュニケーション能力の向上をはかる訓練を導入していくべきであると思う。米国では子ども達に、みなの前で何かを見せ話をする Show and Tell をはじめとして小学生時代から話術をしっかり鍛えている。わが国においても日本語でよいから、そのような訓練を取り入れていくことが必要であろう。そうすれば、日本人グローバル・マネージャーも前節で紹介したような日本人型ビジネス英文ではなく、下記のようなコミュニケーションの用具としてその役割を十分に果たせるような英語を書くことができるようになるに違いない<sup>31</sup>。

## 1. 中抜け型

大前提と結論の間を結ぶ三段論法の小前提を加え、相手が察しなくても済むようにする。「韓国からの白みかげ石の輸入がだめになった」という大前提の後に「オーストラリアへ行くのだ」と結論を急がずに、「他の供給源を探さなければならない。オーストラリアには豊かな鉱床があるという。だからオーストラリアへ行こう」という順序にすべきである。

= Because of the law in Korea against exporting white granite, I will have to check other suppliers. I have learned that Australia has an abundant source and will go there.

## 2. 身勝手型

自分が心に描いている概念を、相手にも分かるよう明確に具体化し言語として伝える。「写真」だけをとっていても、白黒かカラーか、プリントかフィルムか、またそのフィルムにもネガとポジがあり、なおその上にプリントやフィルムのサイズまでまちまちである。「簡単な」とは何語ぐらいのものを言うのであろう。まさに、言葉には意味がなく、意味は人にある、というよい例である。

= Please send us a 125 mm × 100 mm color photo, positive film, and 50–to 60–word product information of your model CS–707, super bass speaker, before the end of this month. We need these materials by April 7, the printer’s deadline, for making our general catalogs spe-

30 「春秋欄」、『日本経済新聞』、1996年、3月19日

31 文例の原文と改良文の1, 3, 5はブルース・ハード著/立花久稔訳『英文ビジネスライティング』洋販出版、1992年、49–50ページより、4は伊藤前掲書、112–113ページより、2は亀田尚己『心がつたわるビジネス英語』同文館、1997年、118–122ページより引用する。

cially designed for a local audio fair here.

### 3. 不合理型

自国の地理・歴史・文化・慣習などに関して相手は自分と同じような知識を持っていないのではないかと思ひ、因果関係に注意を払って説明する。「鉄道のストがあるから箱根へは車では行かない」では、日本の国内における鉄道ストと交通渋滞との因果関係が分からない外国人には理解が難しい。順序立てて説明する必要がある。

= Since there is a railway strike, the highway to Hakone will be jammed with cars. There's no point in driving there.

### 4. 説明先型

伝えたいことの結論を先に持ってきて、説明が必要な場合には結論の後にそれを加える。日本人の場合ならば、相手が察してくれるであろう部分を具体的に、しかも最初に持ってくるようにする。お釣やテレホンカードが戻るといふ説明のいわんとしているのは、それらを忘れるなといふこと。そうであれば、そのことを明記することが必要になる。

= Don't forget to take your remaining coins or telephone card.

### 5. 察し期待型

相手は、日本人と同じようにこちらの意図を察してくれると期待してはならず、相手に状況を明確に説明する。事務所が川崎へ引っ越したのでホンダを1台買うつもりだ、ではあまりにも短絡的すぎる。川崎といつても相手はそれがどのようなところであるか分からない。事務所が駅から遠いからバイクでも買うのだらうと相手が察してくれるかもしれない肝心なところを明記する必要がある。

= Our office has moved to Kawasaki. It's too far from the station to walk, so I'll have to buy a car. I'm thinking of getting a Honda.

## 2 国際商取引コミュニケーション実行上の注意点

前項では、日本人特有のコミュニケーション・スタイルを紹介し、英語使用面における注意点について触れたが、国際ビジネスの場では、コミュニケーションのスタイルを相手のそれに変え、結論を先に述べるなど効率的な欧米の論理にもとづいて話そう、書こうと努力することが大切になるだらう。そのような態度を持つことの方が、英語の文法ミスや発音の間違いなどを気にするよりもはるかに大事なことである。この私の提言は、いみじくも前節で紹介した米国のビジネスコンサルタントであるカップ氏の発言にも合致するものであった。その部分をいくつか以下に紹介してみよう。

同氏によれば、日本人の英語は、Email になってから余計に理解しにくい英語になってきているといひ、それらの文章には次のような特徴がみられるといふ。

- ・全文を短くしようとするあまり、発信者が何を言わんとしているのかが受信者にはつかめない文章。
- ・独りよがりな発信者ばかり分かっているようだが、受信者には前後の文脈からも理解不可能な文章。
- ・何でも詰め込んでしまい、全体の内容が明確ではなく受信者に何をしたいのか分からない文章。

同氏は、さらに続けて、「相手に何をしたいのかが明確に言えない、言わないのは日本人の特徴のようだ。相手にその気持ちを察してもらいたいという『甘え』があるように見受けられる。また、日本人は、何かを提示し、『分からなければ聞いて来なさい。教えてあげるから』と発信者と受信者のキャッチボールを始めようとする。これに対してアメリカ人は『受け取ること』に専念する。そして、それで十分に意志が相手に伝わるように発信者も『伝えること』に努力してメールを送る。彼らアメリカ人は言葉のキャッチボールには慣れていない」と言っていた。そこから、同氏は、自分が講師で出かける多くの講習会の席上で、アメリカ人受講者に対して、もし日本人との Email の交換があるのならば、相手に対する質問を上手にするように、そしてそれにより言葉のキャッチボールをするようにと勧めている、と述べていた。

米国企業と取引を行なう、あるいは米国内子会社でアメリカ人の部下を持つ日本人グローバル・マネージャーとしては、そのコミュニケーションの相手である米国ビジネスマンの声を代表する同氏のコメントに慎重かつ謙虚に耳を傾け、英語によるコミュニケーション能力の向上に努めるべきではなかろうか。

## お わ り に

本稿では、日本人グローバル・マネージャーが抱えるコミュニケーション問題を考察しながら、改善案のいくつかを紹介してきたが、日系企業のトップもコミュニケーションの障害は英語を学ぶことだけで克服できるものなどと考えることなく、コミュニケーション対策をグローバル経営管理の重要な一分野として位置付け、社員に対する教育と管理の徹底をはかっていくべきではないだろうか。

また、多国籍企業としてグローバルな展開をはかる日系企業は、何も英語の論理思考にのみ合わせていくというのではなく、各国の現地人社員との意思疎通において相手を慮る日本人独特のコミュニケーション・スタイルを前向きに考え直し、それを導入していくことが必要になるかもしれない。ただし、その際にも生産管理や人事管理あるいは

情報管理と同じようにきちんとしたビジネスコミュニケーション管理システムを立ち上げてからでなければその成功は望めないであろう。日系多国籍企業のグローバルコミュニケーション戦略は、その基礎となるビジネスコミュニケーション管理を導入し、その徹底をはかるところから可能になる。

国境や文化を越えて行なわれる多国籍企業の経営においては、進出先地域における企業内部また外部との接点においても、人と人のコミュニケーション面ではその地域独特の文化に裏打ちされたスタイルが前面に出てくるであろうことは想像に難くない。世界には各々異なる文化が存在し、その文化の数と同じくらい多くの意思疎通のスタイルがあることであろう。それらの異なる意思疎通のスタイルはお互いに違っているものであっても、その違いは決して優劣をつけるようなものではなく、各々がお互いに敬意を払われるべきものである。それが文化の価値というものであると思う。

ますますグローバル化していかなければならない日本人グローバル・マネージャーも、進出していく地域の独特の文化には敬意を払いながらも、機能的でビジネスライクな英語によるコミュニケーションと相手の立場を慮る思い遣りあふれる日本型コミュニケーション・パターンをうまく活用また駆使して、現地の取引先や現地社員との言葉の共通化をはかり、効果的なグローバル戦略を実践して行くべきである。そのためにも企業のトップも中間管理者も海外へ派遣される社員も、ビジネスコミュニケーションの理論と実際を学び、その技能を高めていかなければならない。