

国際ビジネス・コミュニケーション 体系化への一試論

亀 田 尚 己

はじめに

国際ビジネス・コミュニケーションの意義と役割
日本企業のグローバル化と異文化コミュニケーション
国際ビジネス・コミュニケーション研究の方向性
おわりに

はじめに

フォーチュン誌による「世界最大 500 社」リスト¹の国別比較によれば、米国が同リスト上で 1 位になるゼネラル・モーター社以下 179 社を抱えて第 1 位を占め、我が国はリスト上では 6 位になる三井物産を筆頭に 107 社を擁して第 2 位にランクされている。以下、英国が 17 位の BP アマコ社以下 38 社、ドイツとフランスがともに、各々同 5 位のダイムラークライスラーと 15 位の AXA 社以下の 37 社がリストに上がっている。中国も健闘し、百万人の従業員を擁し、58 位になるシノペック社はじめ 10 社がランク入りしている。ただ、売上総収益では米国と我が国が、その企業数からしても当然であるが、群を抜いている。このような数字を見る限りにおいては我が国企業がますますグローバル化しているように見える。²

しかし、米国企業がニューエコノミーや情報革命の掛け声に乗り世界市場を席卷し、通信・金融・流通など IT を必要とする産業分野では、めざましいまでの競争力を見せつけているのに対して我が国の製造業の競争力はどうか。日本が得意とした半導体メモリーでは韓国の三星電子に首位を奪われ、米国への輸出総額においても中国に追い抜かれてしまうなど、日本企業の優位性は失われつつあるのが現状であるといえよう。

その証拠に、日本経済研究センターがまとめた研究報告書「拡大する自由貿易協定と

- 1 The World's Largest Corporations [GLOBAL 500 BY THE NUMBERS], *FORTUNE*, July 24, 2000, pp. 126 -F-43.
- 2 各社の売上総収益は国内売上と海外売上の区別はされていないが、海外売上が約 70% におよぶホンダやソニー、同 60% のトヨタや 50% の松下電産などを抱える我が国の場合、合計総額の 50% を海外売上と仮定しても、英国、ドイツ、フランス各国の総額をはるかに凌いでいる。

日本の選択³」の中で報告されている「日本企業のグローバル化意識」では、日本企業自身が「日本のグローバル化は不十分」と考え調査回答企業の86%が日本のグローバル化は欧米諸国より遅れていると答えている。また、「グローバル化度ランキング」では、出国数や輸出、対外直接投資残高を使って算出した「対外グローバル化度」、来訪者数、輸入、対内直接投資残高による「対内グローバル化度」、国際電話使用量や情報技術(IT)化度、TOEFLの得点結果に基づく英語ランキングによる「情報グローバル化度」の3分野でも、我が国は各々世界の29位、31位、25位という低いところに止まっている。ちなみに我が国と2国間FTAを結んだシンガポールは3部門いずれにおいても堂々と第2位を占めている。

こうした成績の低さにはいろいろな理由があるのだろうが、このような厳しい現実の中で日本企業が真にグローバル経営の強化をめざすならば、各社ともまず周到かつ綿密な異文化コミュニケーション対策を立て、それを実施していくことが急務であり、そうした対策の理論的なよりどころとなる国際ビジネス・コミュニケーションの体系化が必要であると思ひ至り本稿でその試論を紹介することにした。

国際ビジネス・コミュニケーションの意義と役割

1 ビジネスとコミュニケーション

「ビジネスとはコミュニケーションそのものに他ならない」という意見が多くある。売買を中心とする取引も、ものを設計し、必要な部材を購入手、生産し、それを販売し、その間の一連のプロセスをスムーズに動かすために必要な諸管理を中心とする経営も、すべてはコミュニケーション活動以外の何ものでもないからである。

このことは、「ビジネス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せず、取引を行わないままでいることもできるだろう。しかし、何びとたりともコミュニケーションを行わずして経済取引を行うことはできない⁴」という言葉に言い尽くされている感がする。一般意味論 (General Semantics) の第一人者である S. I. ハヤカワは、初版以来すでに40年を越えていまだに版を重ねている名著である『思考と行動における言語』の中でこう述べている。「どんな組織的な企業活動も個々の労働者が職能を分担する手の込んだ共同作業である。(中略)大切なことは、社会が機能するために必要な努力の調整はすべて、必ず言語によって達成されるということであり、それではなければ決して達成されない、ということである⁵」。また、米国にお

3 「日本経済研究センター報告」、『日本経済新聞』2002年1月15日、21ページ。

4 J. H. Horton (1995), *Integrating Corporate Communications*, Quorum Books, London, p. 1.

5 S. I. ハヤカワ『思考と行動における言語 - 原書第四版』大久保忠利訳、岩波書店、1985年、15ページ。

けるビジネス・コミュニケーションの代表的な書でもある『レシカーのビジネス・コミュニケーション』において著者代表のレシカー (Lesikar) は、「口答によるコミュニケーションや、コンピューターに蓄積されて検索対象となるすべての書式や記録, email やファックスや郵送によって送受信されるレターやメモやレポートなどはすべてコミュニケーション活動であり, その中核にあるコミュニケーションは, ビジネス上で組織化された業務の遂行には不可欠のものである。コミュニケーションが他人との協同作業を可能にさせる。ビジネスの世界においてコミュニケーションは, 経営陣が経営という機能を果たすことができる唯一の手段なのである。マネージャーたちはコミュニケーションによってのみ, 指示し, 協同し, 人員配置をし, 企画を立て, 管理するのである⁶」と述べているが, ビジネスとはまさにコミュニケーションに他ならないという点をうまく言い表している。

我が国でも, 戦後の我が国における商業英語教育と研究の発展に多大の貢献があった羽田は, すでに 40 年前に「極言すれば, 貿易は物や金の physical なやりとりというよりは, むしろ verbal action (言語的行為) の連続である⁷」と述べているが, 文中の「貿易」を「国際ビジネス」に置き換えるだけで今日でも立派に通用する主張であることに異論はないであろう。羽田の言う「verbal action の連続」という表現が国際ビジネス・コミュニケーションの一端をよく表している。

2 コミュニケーションの理論

そのような重大な意義を有するコミュニケーションの意味を考えてみたい。コミュニケーションの語源はラテン語の *communis* であるが, その本来の意味は, 「複数の人やグループに共有されること, 平等に分かちもたれること, また共用されること⁸」などである。常識を意味する *common sense* も, 共産主義の *communism* も, 協同社会を表す *community* もみな同じ語源からの言葉である。同じひとつのものがグループ内の誰にも共有されているということ, 複数の個人が共有された場でお互いにつながっているというイメージがコミュニケーションである。

コンピューター時代の先駆けとなった電子計算機に代表される情報科学の誕生は, 3 人の優れた科学者, シャノン, ウィーナー, ノイマンの業績に直接負うといわれるが, コミュニケーションが理論として脚光を浴びるようになったきっかけは, 情報理論の創始者といわれるそのシャノンが 1948 年に発表した「通信の数学的理論」という長大な論文であった。そのシャノンの理論の解説と通信の一般的理論をまとめたウィーバーの

6 Lesikar, Raymond V., John D. Pettit, Jr., and Marie E. Flatley (1996), *Lesikar's Basic Business Communication* (7th ed.), Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, p. 3.

7 羽田三郎『貿易通信の難所【第3版】』商業英語出版社, 1965年, 2ページ。

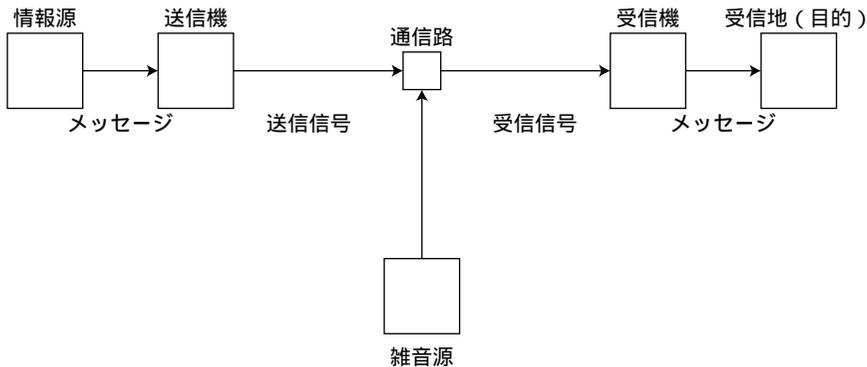
8 *Oxford Latin Dictionary*, Oxford University Press, Oxford.

論文とシャノンの同論文をあわせて1964年に1冊の本としたのが『コミュニケーションの数学的理論 情報理論の基礎』(The Mathematical Theory of Communication, Claude E. Shannon and Warren Weaver, The University of Illinois Press, Urbana, 1964)である。

シャノンはコミュニケーションの問題を考察するには、3段階の問題があるとし、順次につきのようなことを問うことが適当であると思う、と述べている。

- 段階 A どのようにして、通信の記号を正確に伝送できるか(技術的問題)
 段階 B どのようにして、伝送された記号が、伝えたい意味を正確に伝えるか(意味論的問題)
 段階 C どのようにして、受けとられた意味が望む仕方で相手の行動に影響を与えるか(効果の問題)

その上で、第2章の「段階 A の通信の諸問題」において、そこで考察される通信系を次のような記号で表した。



情報源 (information sources) は、伝えるべきメッセージを選択するが、選ばれるメッセージ (message) は、書き言葉、話し言葉、図や音楽などである。送信機 (transmitter) は、このメッセージを信号 (signal) に変え、この信号は送信機から受信機 (receiver) に通信路 (communication channel) を通して実際に送られる。電話の場合この通信路は電線であり、信号はこの線上の変化する電流である。また送信機は装置 (電話送信機等) の一式で、声の音圧を変化する電流に変えるものである。話し言葉の場合、

9 長谷川淳・井上光洋訳『コミュニケーションの数学的理論 - 情報理論の基礎』明治図書、1969年。なお、同書は(原著のとおり)ウイーヴァーの「通信の数学的理論への新たな寄与」とシャノンの「コミュニケーションの数学的理論」の2つの論文から構成されている。このコミュニケーション・プロセスの図は前者の第2章「段階 A の通信の諸問題」の冒頭にウイーヴァーによって紹介されているものである。

情報源は脳であり、送信機はさまざまな音圧(信号)を生む発声機構であり、その音圧が空気(通信路)を通して伝送される。ラジオの場合は、この通信路は単に空間で、信号は伝送される電磁波である。受信機は1種の逆送信機であり、伝送された信号をメッセージに変換しなおし、このメッセージを受信者に手渡すものである。人が相手に語る時、自分の脳が情報源で、相手の脳が受信地である。自分の発声系統が送信機で、相手の耳や神経系統が受信機である。ウィーバーは、このような送信のプロセスにおいて、情報源が意図しなかったある物が信号に加えられることがあり、それらの期待されない付加物、たとえば電話における音の歪み、ラジオの場合の空電妨害、テレビの画像や明暗の歪み、電信や伝送写真など送信における誤り、などの変化を雑音(noise)と呼んだ。¹⁰

同書では、送信機がメッセージを信号に変えることを符号化(encode)と呼び、受信機が送信された信号をメッセージに変換しなおし受信者に手渡すことを復号化(decode, 解読)と呼んでいる。このようにその書名『コミュニケーションの数学的理論 情報論理の基礎』が示すとおり、シャノンの理論は、極めて数学的色彩の濃い情報伝達の通信理論となっている。それは、心を持った人間がどのような反応を示し、行動するかといった感情面の考察は捨象し、単なる情報の伝達のみを扱い、ある個によってなんらかの情報が記号化され、その記号がある媒体によって発信され、それが他の個に受信されて解読され、それがその個に一定の意味を与える、というような情報伝達の図式を想定して発展された理論である。

これは、経営学のもととなった近代管理論が、経済学と同様に、「メカニカル・エンジニアリング(機械工学)の影響のもとで発展してきた。現代の管理論の原点となっているテイラー(Taylor, F. W. 1911)の『科学的管理論』やファヨル(Fayol, J. H. 1917)の『管理の法則』という考え方も、ともにエンジニアリングの知識に基づいていた。彼らの後継者もみな優秀なエンジニアであった。エンジニアに共通する知識の基盤はニュートン力学である。したがって、近代的管理論の知識の基盤は経済学と類似していたと言える¹¹」という点にも相通する点であり、国際ビジネス・コミュニケーションの理論化を考えると、有用な共通点になりえるものと思う。

3 国際ビジネス・コミュニケーションとは何か

(1) 国際商取引の特殊性からみた「国際ビジネス」の分類

私は、国際ビジネス・コミュニケーションが行われる場が規定される「国際ビジネス」は国際商取引と国際経営の2つから形成されると考える。理由は、国際商取引の特

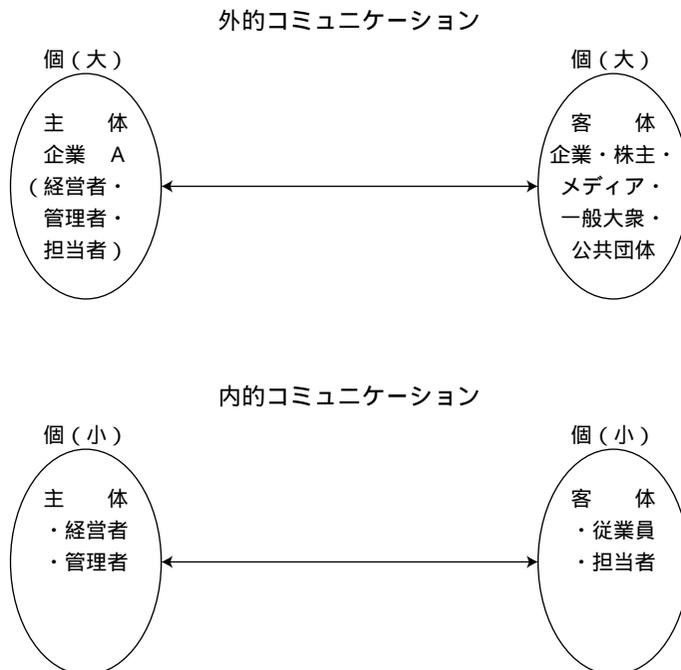
10 同書, 14-15 ページ。

11 安室憲一編, 多国籍企業研究会『多国籍企業文化』文真堂, 1995年, 4ページ。

殊性にある。異なる商慣習を持っていたに違いない異文化や異民族間での取引を国際商取引の始まりと仮定するならば、国際商取引は何千年の歴史を有しており、その間に国際間に通用する確立された独自の商慣習や規則が生まれ、変遷を経て今日に至っている。この意味では、いわゆる国内取引とは大きく一線を画するものであると言える。国内取引であれば、顧客や業者との取引は営業・販売管理あるいは購買管理という分類でくることができ、企業経営の一部門として扱うことになんら問題を生じない。しかし、国際商取引は、少なくともビジネス・コミュニケーション研究の対象としては、その特殊性の故に経営の一部門として取り扱うには難がある。国内商取引と国際商取引を比較すれば後者には下記のような特徴がある。¹²

契約の解釈に適用される法律（準拠法）が外国法となる可能性がある。そのため、国内取引よりも問題の予測とその結果の予見が難しい（外国法の問題）。文化を異にする当事者同士の契約の交渉，締結，履行，紛争解決を含むことが多いため，異文化摩擦が発生しやすい。異文化に対する深い理解が必要である（異文化

第1図 国内ビジネス・コミュニケーションの図



注：(1) 主体と客体間に異文化・異国・異なる制度と慣習などの特殊要因なしとした場合
 (2) 多国籍企業の子会社の現地経営や現地取引は現地の「国内ビジネス・コミュニケーション」とみる

12 北川俊光・柏木 昇『国際取引法』有斐閣，1999年，35ページ。

理解の問題）。

日本語以外の言語での交渉と契約が必要になる場合が多い（外国語の問題）。

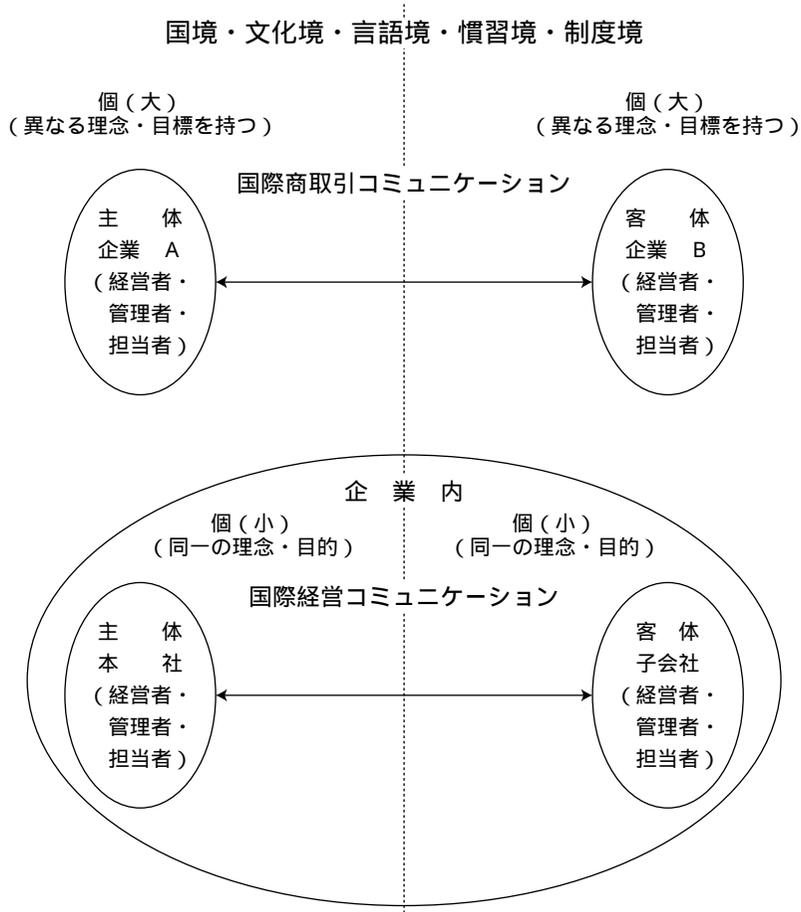
取引の決済に，国境を越えた通貨の移動と通貨の交換が含まれることが多い（exchange risk）。

相手方の国の国家権力の介入により取引に不測の損害が発生する機会が国内取引よりも多い（country risk, sovereign risk の問題）。

紛争の解決に，外国裁判所や外国仲裁などのように外国の紛争解決機関が関与してることが多い。外国紛争解決機関が関与すると，外国弁護士が関与して来るとも多い（国際民事訴訟法の問題）。

国内ビジネスと国際ビジネスの違いを図解すると第 1・2 図のようになるだろう。

第 2 図 国際ビジネス・コミュニケーションの図



(2) コミュニケーションの面から見た国際商取引と国際経営

前述したように、コミュニケーションは、ただ単にひとつの個が一方的にもう一方の個に対して何かを「伝える」だけではなく、伝えた後にその結果として、二つの個がつながってひとつになること、すなわち知識や情報やそこからもたらされる価値を共有することでもあると言える。この場合に、二つのことが考えられる。コミュニケーションは、このようにある個と個の間で行われる知識や情報のやりとりであるが、その個自体はいつまでも独立した個どうしであるという関係を保つという一面と、その結果としてそれらの個がひとつに合体して、また新たなひとつの個としての存在になるという一面である。

これを国際ビジネス・コミュニケーションの観点から考えると、前者は各々が独立した企業どうしの間でのコミュニケーションであるし、後者は多国籍企業の場合の国を超えての企業内コミュニケーションとみることができる。それぞれが自己の利益を最優先し、異なる企業理念とシステムを有する企業どうしの間で行われる交渉を対象にした国際商取引が前者であり、同じ企業理念とシステムを有し、同一の利益目標を分かち合い、その達成に「心をひとつにして」働く企業の内部で行われる管理を対象にした国際経営が後者である。

国際経営の場合には、本社（所在地の文化）中心型、子会社（所在地の文化）中心型、あるいはまた第3の経営文化創造型のいずれにしても、それぞれ別個であった個が同一の企業理念と経営システムのもとに一体となってその目的の達成に努力するという構図になる。もっとも、前者の場合にも、たとえば、日本のメーカーとその海外一手総販売店の関係では、進出先の地において、競争メーカーとその販売店を相手にした販売合戦においては、各々の個がある一定期間仮想敵（メーカーと販売店連合軍）に対しては一体となって対抗していくというひとつに合体された個が生まれる場合もあるだろう。

2つの個が一体となって1つの個になるということだが、これはコミュニケーションの定義「同じひとつのものを皆で分かち合う、あるいは共有する」あるいは「別々のものがひとつになる」という「情報や知識や、そこからもたらされる価値の共有」ということを意味する。一つの意味が相手に伝わった結果として新しく生まれる状況である。その「相手に伝わる」ということだが、米国の心理学者であるメーレビアンは、人間によるコミュニケーションにおいて相手に感情が伝わる際、非言語によるものが圧倒的に大きな割合を示すものであるとして、言語7%、声調38%、顔の表情55%という具体的な数字を上げている。¹³

13 “In fact, we’ve worked out a formula that shows exactly how much each of these components contributes to the effect of the message as a whole. It goes like this: Total Impact = .07 verbal + .38 vocal + .55 facial.” ↗

現代では、この数字的な配分が「相手に感情が伝わる割合」という原意から「人間どうしのコミュニケーションにおいて意思の伝わる要素の割合」というように拡大解釈されているケースがよく見受けられる。しかし、「人間どうしのコミュニケーションにおいて意思の伝わる要素」として考えた場合にはこれら3つの数字には妥当性があるとは思えない。コミュニケーションの一定義である「伝達」、すなわち何かが何かに、あるいは人が人に、あることを伝える、という場合にはそれでよいかもしれないが、その結果として相手の心の中に生まれる知・情・意を考えた場合にはこのとおりにはならない。

「意思の伝わり具合」というものを議論する場合には、お互いその意思を伝えあうことができる、すなわち理解しあえるためにその基礎となる、その前段の「共通知識」や「共通経験」が重要な要素となる。もしその共通知識がメッセージの送り手と受け手の両者になくすれば、送り手は受け手が疑似体験を得られるに十分な情報をそのメッセージに付加しなければならない。一般的なコミュニケーションや国内コミュニケーションよりも異文化間のコミュニケーションである国際ビジネス・コミュニケーションが難しいといわれるのはこの理由による。

これは、まさに「言語による伝達、コミュニケーションが可能であるためには、話し手と聞き手が言語使用の知識をある程度共有しているというだけではない。『チャレンジャーが爆発した』という発言が伝わるには、『チャレンジャー』がある宇宙船を指示するという経験的知識も共有していなければならない。それが聞き手の側になれば、『チャレンジャーというのはアメリカのスペースシャトルだけれども』と説明してやらなければならない。民族や世代を異にするもの間のコミュニケーションがスムーズにいにくいのも、習慣、制度、伝承、文化といった、物の見方、考え方といった、物の見方、考え方という背景を話し手と聞き手が共有することがそれだけ少ないことによる¹⁴からなのである。国際ビジネス・コミュニケーションにおいては、とくにこの種の補足説明をするという相手に対する心配りが必要とされる。

(3) 国際ビジネス・コミュニケーションの定義

我が国においてはすでに「商業英語」と「ビジネス・コミュニケーション」の定義がなされているが、ここではまず、「中村定義」として名高い商業英語学の定義から始めよう。中村によれば、「商業英語学とは商業英語現象に関する学問であり、商業英語現象とは商業の場において一定の現実的效果をあげることを目的とする意思伝達のために

14 Communication Without Words, *Psychology Today*, II, (Sept., 1968)

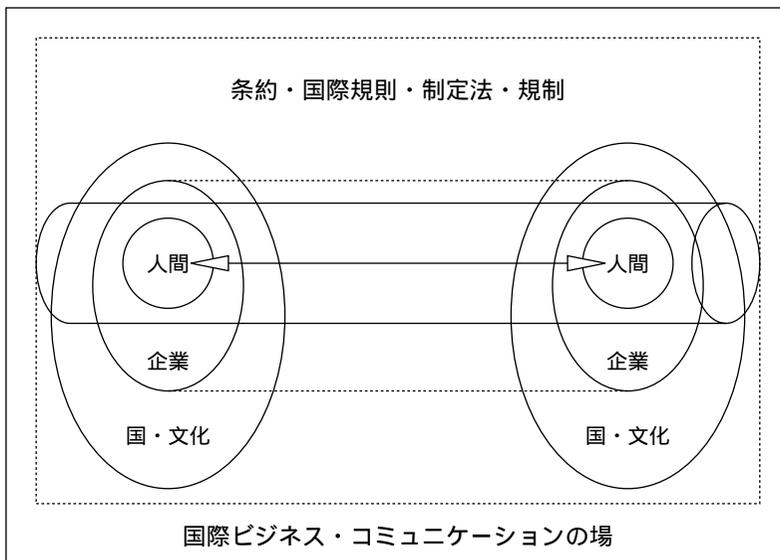
14 山本 巍「言語とコミュニケーション」、竹内敬人編『言語とコミュニケーション』東京大学出版会、1988年、6ページ。

英語を用いて行なわれる動的な言語活動である¹⁵という。中村は『ビジネス・コミュニケーション論』の中で商業英語学を提唱し、ビジネス・コミュニケーションとの関係についてもその研究の成果を詳しく述べている。

中村定義を受けた形で、後年則定によりビジネス・コミュニケーションの定義がなされた。則定は、「現実としてのビジネス・コミュニケーションとは、ビジネスの場において一定の現実的効果をあげることを目的とするコミュニケーションである」と定義している¹⁶。私は、この2つの定義を踏まえた上で「国際ビジネス・コミュニケーション」の定義を試みようと思う。その前に再度「国際ビジネス・コミュニケーション」が行われる「場」を検証してみたい。国際ビジネス・コミュニケーションの場を図解してみたのが第3図であり、次のような事情を図示しようとしたものである。図の中で企業間を結ぶ2本の点線はそれらが同一企業体になる場合もあることを示す。

- ・ 国際ビジネス・コミュニケーション，異文化ビジネス・コミュニケーションと言っても国や文化や企業がコミュニケーションを行うのではない。
- ・ 国際ビジネス・コミュニケーションを行うのは，国や文化や企業を中心に位置して

第3図



- 15 中村巳喜人『ビジネス・コミュニケーション論』同文館，1978年，5ページ。なお，中村によるこの定義は，すでに1960年発行の日本商業英語学会研究年報（1959）にも見られる。また，同書の第3章「Business Communication と商業英語学」にはその定義についてさらに詳しい説明が加えられている。
- 16 則定隆男「伝統的商業英語教育に対する批判的考察と国際契約コミュニケーション論の提唱」『商学論究』第41巻第1号，関西学院大学商学研究会，1993年，47ページ。則定の功績は国際商取引における契約に着目し，法理論を援用した新しい国際契約コミュニケーション論を提唱したことである。

いる異なる文化や慣習や言語を持つ生身の人間である。

- ・国際ビジネス・コミュニケーションの主体である人間は、自分の帰属する企業の企業文化やその企業（あるいは親会社または子会社）が帰属する国の文化に影響を受け、その結果両者の思考や行動に違いを生じる。
- ・しかし、その人間は国際ビジネス、業界、業種、専門分野という下位文化の中では多くの共通点を持っており、それが両者のコミュニケーションを容易にする。
- ・国際ビジネス・コミュニケーションが行われる「場」は、条約や各種の国際規則、また両当事者いずれかが帰属する国家の制定法や規制に大きく影響を受けている。

以上から、学としての国際ビジネス・コミュニケーションを次のように定義する。国際ビジネス・コミュニケーションとは、国際ビジネスという環境の中での言語現象を扱う学問である。それは国際商取引と国際経営の2つを包含する国際ビジネスの場において、異なる文化・言語・制度のもとにあるグローバル・マネージャーが、言語を用いて行う意思伝達の際にどのような問題が生じるかを探り、どのようなコミュニケーションが企業の利益を上げるという経済目的達成のために効果的であるかを考察する記述的研究を行う。さらにはまた、問題が生じるとすれば、それはなぜかの因果関係を調査分析し、総合することで解を得、それをもとにして理論化をはかる規範的研究を行おうとする学問である。

日本企業のグローバル化と異文化コミュニケーション

1 国際ビジネス遂行上の障害

国際ビジネスにおける障害とは、なんらかの問題により、国際経営の現場において前言した Lesikar のようなマネージャーの本来の業務が遂行できないことであり、対外的には商取引上の交渉に支障を来すことである。より具体的に言えば、前言した communication の語源である communis が意味する情報やその情報から引き出される価値を上司と部下、また担当者と顧客や業者との間でお互いに「分けあう」ことができないことを意味する。その結果、一組織の構成員と同一組織内の他の構成員との間、また他の組織の構成員との間の人間関係において不信・軋轢・摩擦が生じ、本来の業務遂行に支障を来すことになり、それらが蓄積するとお互いの誤解・対立・抗争・紛争ひいては裁判沙汰になることすらある。これはひとえにコミュニケーションの不足や不成立に起因するものである。ましてや、言葉や文化や慣習が異なる異文化の世界で経営を行い、商取引をする国際ビジネスの社会では国内ビジネスでは考えられないような問題が発生する可能性が高い。本章では、具体的に日本企業が海外との取引や外国での経営にあたりど

のような問題を抱えていて、それらにはどのように対処しているのかをみていくことにする。

私はこれまで米国や東南アジアで多くの日系多国籍企業の経営幹部たちにこの問題に関するインタビューを数年にわたり行ってきたが、彼らに共通する反応は、「経営上の問題と言われているものの80%はコミュニケーションに起因するものである」とか「外国のビジネス社会で生きていくためにはコミュニケーションがすべて。契約社会であるが故に、部下には、目標を具体的に伝える、はっきりとものを言いあいまいな命令は出さない、そして納得いくまで議論をすることが重要である」というものであった。いくつかの具体例をあげよう。

- ・日本人マネージャーの任務は現地人の指導であるが、英語が下手だと指令・指示・本社からの命令を部下にうまく伝えられないために部下たちから馬鹿にされる。それを感知して馬鹿にされてはならないと思う気持から現地人に対して威圧的になる。
- ・日本人マネージャーが何を言っているか従業員が理解できないのは、何をして欲しいのか、「しろ」と言っているのかいないのか、具体的な指示・指令に欠けるためである。これは、日本語的発想による精神論的、訓話的、また抽象的な話を英語に直そうとする結果から起きるもの。具体的に何を、なぜ、どうすれば、よいかを述べられていないので、日本人の英語を聞いたり読んだりしてもその内容が理解できない。
- ・コミュニケーションは文化によってそのスタイルが異なる。インド人、中国人（同じ中国人でも地域によって大きな隔りがあるが）、タイ人と民族によって異なる。英語がうまく話せれば、それでコミュニケーションがうまくいくと思うのは大間違いである。
- ・従業員も得意先も、意見の異なる人々との間では徹底的に話し合うしかない。その際には、お互いの主張の論点をはっきりとさせた上で、論理的に話しあう姿勢が大切である。外国人とのコミュニケーションにおいては、論理的な思考というか、自分の発言に「ロジカルな理屈」をつけられるようであればならない。

海外企業との連携がうまくいくには意思疎通をはかることが一番大切であるとはよくいわれることであるが、その意思疎通をはかるということは外国の人々とコミュニケーションをうまく行うことを意味するものである。ところが、現場での実態が上に紹介したようなものであればこれは困ったことである。我が国を代表するような日系多国籍企業ではこのあたりの問題にどのように対処しているのであろうかその実態を以下に探っ

てみた。

2 日系企業のグローバル経営と異文化コミュニケーション対策

(社)日本在外企業協会が発行している『グローバル経営における組織・人材戦略』(2000年3月)には松下電器産業, ソニー, トヨタ, など日本を代表するグローバル企業9社での具体的な対策例が紹介されているが, 各社ともに異文化的要素を考慮した経営の重要性は十分に認識しており, 異文化理解とコミュニケーション能力修得のための社内研修にはかなりのエネルギーと費用を費やしていることが分かる。その中でもホンダは「異文化経営の開発はグローバル経営の要」とし, グローバル人材の育成に早くから積極的に取り組んでいる。同書で紹介されている国際人事部主幹芳賀勝利氏の講演録「ホンダの国際人施策『文化をつなぐコミュニケーション』~異文化理解の世界展開について~」によれば同社では, 異文化コミュニケーション能力の開発に力を入れているのが分かる。それは宗教, 階級制度, 契約観, 人生観・労働観・組織観などにまでおよぶものであり, 日本(人)と外国(人)との比較から, 具体的な対処方法までの理論と実践が組み込まれたプログラムである。¹⁷

しかしながら上記日系企業各社のグローバル経営と異文化コミュニケーション対策には気掛かりな点がある。まず, 全体的に「英語能力=異文化コミュニケーション能力」という等式を認め, あたかも英語力を伸ばせばグローバル・コミュニケーション能力は自然と身についてくるものと誰もが信じているようにみえる点である。

同時に, 学習の対象となる英語は英米のネイティブ英語を目標としているところも気にかかる。次に, 異文化理解の教育に重点を置いているものの, 英会話教育に重きを置き過ぎている点である。コンピューターや通信設備や制度の発達により以前にも増して多用され, ますます重要となってきた電子メールやファックスによる「相手の顔のみえない書き言葉によるコミュニケーション」による表現能力の向上をあまり重要視していないように見える。

また, 国際ビジネス遂行上の障害は異文化コミュニケーション能力の向上で解決できると考えているようだが, その「コミュニケーション能力」にはこれから述べるような言葉と意味の問題にあまり注意が払われていないように思える点である。これらの問題点については, 次節で考えることにし, ここでは私の思う日系グローバル企業にとって必要な国際ビジネス・コミュニケーションの教育と管理について提案しようと思う。

3 国際ビジネス・コミュニケーション教育と管理の一方法

(1) 国際商取引の場においても国際経営の場においても, 日本人マネージャーに必要と

17 『グローバル経営における組織・人材戦略』(社)日本在外企業協会, 2000年。

される現代のビジネス共通語である英語の能力、とくに発信型の能力を高める社内教育と、社内用語としての英語使用を義務つけるルールづくりを急ぐべきである。その英語だが、英米の英語に近く話し、書くことを到達目標点とする必要はなく、国際英語時代にふさわしい新しい学習基準を探るべきである。同時に、日本語によるディベートやスピーチなどのプレゼンテーション能力を高める訓練をぜひとも社内教育の中に取り入れていくべきである。

- (2) 国際商取引の場においては、商取引交渉能力の向上につながる言語運用能力を伸ばすためのコミュニケーション教育が重要となる。さらに、使用される用語の厳格な意味を規定するルールを、取引相手との協力のもとで、つくっていかねばならない。日頃ビジネスに使用する語句のみならず、契約書の定義条項を充実させ、あるいは別段の合意を明示することなどにより delivery (船積, 出荷, 配送) のように意味の取り違えを引き起こしやすい語句など、国際商取引契約に使用する語句の意味の共通化をはからなければならない。
- (3) 国際経営の場においては、経営管理能力につながる言語運用能力を高めるためのコミュニケーション教育と、職場で現地従業員とのよりよいコミュニケーションを実現させるための日本人管理者を対象にした人事教育管理が重要となる。さらに、企業内で使用される社内用語の統一に止まらず、企業の掲げる経営理念が現地従業員の末端に至るまで浸透するようにしなければならない。理念の共通化がはかられて価値観の共有が進めば言語の違いによる障害は小さくなる。

国際ビジネス・コミュニケーション研究の方向性

1. 国際ビジネス・コミュニケーション研究の位置

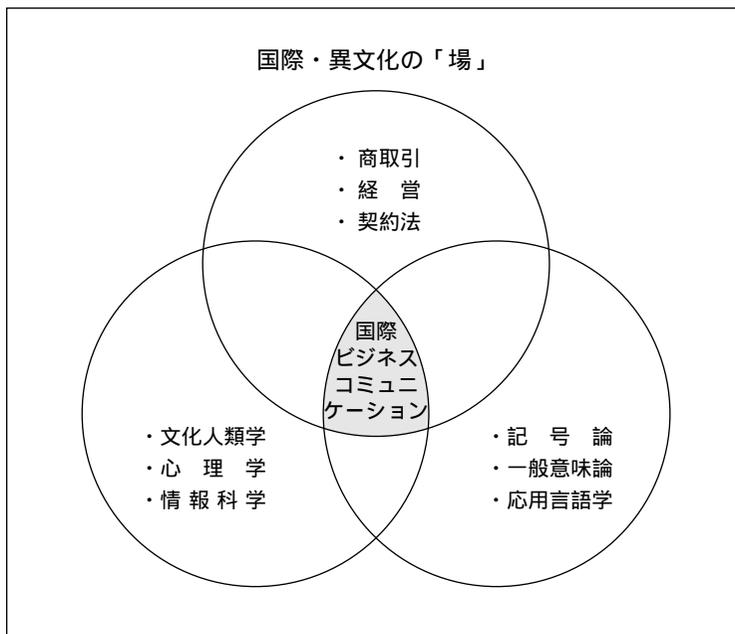
尾崎は、「われらには英語は外国語であり、その外国語を用いて自己の『意思』を相手に『伝達する手段』として『英語』を利用するのである。ここに日本の商英研究の特殊性があり、人間中心の商英研究の根本思想がある」と述べている¹⁸。この「我が国における商業英語の特殊性」を我が国における国際ビジネス・コミュニケーションの重要な研究分野としてとらえるならば、日本文化に裏打ちされた独特のスタイルを持つ日本語を用いる日本人ビジネスマンが、世界的共通商用語である「英語」を使ってその意思を表そうとするとときに起きる、日英語の違いから生じる様々な問題を扱い、問題を生じさせないための対処療法を提案する研究にも十分な意義がある。ただし、その際には英語による表現技術の部分だけをとらえるのではなく、その基礎となる理論との整合をはか

18 尾崎 茂「日本式商業英語について」『日本商業英語学会研究年報』第43回(1983), 1984年, 55ページ。

ることが求められるであろう。

なお、英語を重視するあまり、他の言語による国際ビジネス・コミュニケーション研究の可能性を軽んじるべきではない。例えば、「韓国企業における英語の使用実態に関する調査」という研究は、その題目からして研究対象として妥当であると是認され、「日韓貿易における日本語の使用実態に関する調査」という研究は容認されないというようなことがあってはならない。国際ビジネス・コミュニケーションという学問分野からすれば、この両者は等しい価値を有するものといえ、片方は認め、他方を認めないという両者を識別する理論的根拠は成り立たない。また、「電子メール用語としての日本語 その問題点と特徴」や「多民族国家シンガポールの言語政策」という研究も本来は、厳しく言うならば、「商業英語学」という領域から逸脱するものであろう。しかし、これらの発表を国際ビジネス・コミュニケーション分野のものと考えれば、「情報化時代のビジネス言語の研究」と「多言語社会におけるビジネス・コミュニケーションモデルの研究」という十分に容認されえる研究題目となりえるはずである。

第4図



私は、国際ビジネス・コミュニケーション研究は、第4図のように国際・異文化の場というスクリーン上に

(1) 国際商取引、国際経営、国際契約法など、

- (2) 文化人類学, 心理学, 情報科学など, そして
- (3) 記号論(学), 一般意味論, 応用言語学など,

という3光源を投影し, それらが交わった部分が対象となるのではないかと思っている。ただ, 実際の「光の3原色」の投光とは異なりこのような学際科目の場合には, 研究者の好みと専門性により, 3光源の色合いは微妙に異なり, どちらか1つあるいは2つが, 薄く, また濃く, あるいはあえて1色は無色とする研究者がいるかもしれない。

2. 国際ビジネス・コミュニケーションの体系化

則定は我が国における商業英語学の体系化の欠如を指摘し, それまでの言語的研究, 商務的研究, 法務的研究などを有機的に統合していかなければならないと主張している。統合化とは, 各々の研究対象となる現象から一定の原理・原則を帰納するように努め, そこから導き出される原理・原則を包括することであると説き, 則定自身の提唱する国際契約コミュニケーションを例にあげて様々な視点の研究がいかに統合されるかを具体的に提示している。さらに, 統合された後に一つの体系ができれば, その後枝別れして細分化された研究が行われても, 常に大きな体系を見据え, それとの関連で研究が行われる, と述べている。

ここでは則定の主張するところに従い, 国際ビジネス・コミュニケーションの体系化をはかり, その統合と枝別れがどのようになるかの一例を示してみたい。先の3光源の投影図である「国際ビジネス・コミュニケーションの位置図」を基にして考えてみよう。ここでの研究の対象となるものは, 先に企業における国際ビジネス・コミュニケーション教育と管理のところ¹⁹で述べた「国際英語」, 「言葉の意味」と「言葉とそれを使う人間」の3点である。

(1) 国際英語の文法性対容認可能性の研究

商業英語学が伝統的に扱ってきたビジネスライティングの用語としての英語は, 英語の文法に照らして正しいか否かを判断する文法性と, 英語の母語話者がその言語表現として適格であると判断する容認可能性を基準としてその適否が問われてきた。コミュニケーションの用具としての言語の適否を, このように英語母語話者が果たしてそう言うかどうかの基準で判断することには, 次の理由から問題があるのではないかと思う。

- a. 現代では, 英語母語話者(約3億8千万人)をはるかに凌ぐ多くの人々(概算で約12.5億人から18.5億人)が英語をコミュニケーションの用具として使用してい

19 則定隆男「個別的研究の統合化」『日本商業英語学会研究年報』第54号(1994), 1995年, 1-10ページ。

る。

- b. 母語話者の使用する英語を正しいものとしたとしても、言語とスタイルの関係や個人語 (idiolect) と一般的表現をどのように扱うかが曖昧である。
- c. 現代では、英国も米国もともに人種においては「サラダボウル」化しているため、米国や英国から来るメールやファックス・レターの書き手が英語母語話者である保証はない。同じように、両国の国籍を持つ人間や同地の人間の話す英語が母語としての英語である保証はない。

今後は、国際ビジネス言語としての英語 (私はこれを EIBL = English as International Business Language と呼んでいる) を国際ビジネス・コミュニケーションの用具としてとらえ、その用具としての国際英語の文法性と容認可能性、あるいはさらに進んで発信型国際英語の文体構造についての研究なども考えられるだろう。²⁰

(2) 国際ビジネス用語の意味の研究

「どの文化においても文化間においても常に理解の妨げとなるのは、ことばの意味が転換してしまうことである。(中略) 現代科学の強みのひとつは科学用語や記号の意味が共通であることで、それなしでは統一した科学などとても存在しえない²¹」とは『沈黙の言語』で名高い E. T. ホールと夫人の M. T. ホールの言葉であるが、科学用語であっても意味が共通であるという保証はない。宇宙研究所上席研究員であり、航空工学の専門家である友人が私への手紙の一節で次のように述べていた。「(前略) 私達航空工学の研究者の立場からいう aerodynamics (空気力学), hydrodynamics (動水力学), fluid mechanics (流体力学) の意味するものや、研究対象なり、認識している image と、Physics 出身の人, Mechanical Engineering 出身の人がそれらの言葉を聞いて想像するものとはかなりの違いが存在する」。

実は、ビジネスの世界においても同じことが言え、売手と買手の双方が使用するビジネス用語に各々異なる意味を与えたままでビジネスが進んで行き、双方がその違いに気が付いた時はもう手後れで両者に損失をもたらすということによくある。²² 契約書の中の文言 “ Seller will deliver goods to Buyer at Seller’s Warehouse ” (売手は買主の倉庫で貨物

20 詳しくは、亀田尚己「国際取引における共通言語の特性」『同志社商学』第 51 巻第 3 号および N. Kamada, *Business Communication toward Transnationalism: The Significance of Cross-cultural Business English and Its Role*, Kindai Bungeisha, 1996, pp. 51-66. を参照のこと。

21 E. T. ホール & M. T. ホール (国弘正雄訳)『摩擦を乗り越える』文芸春秋, 1987 年, 32 ページ。

22 例えば、一般的には「運賃海上保険料込値段」と解釈されるトレードタームズの CIF (Cost, insurance, and freight) を相手はもとから Cost including freight (運賃込値段。一般的なトレードタームズでは Cost and freight を表す C & F で表示される) の意味で使用していたとか、ふつうは Cash against documents (手形支払書類渡し。一般的な支払条件としては Documents against Payment の略である D/P が用いられる) の略として使用される CAD を買い手である相手はそれを Cash after delivery (荷受け後現金払い) と解釈していたというような問題が発生する。

を買主に引渡す)はその形においては、科学の法則“Ice will melt at 0 degrees Celsius” (氷は摂氏0度で解ける)に類似しているかもしれないが、その意義においては基本的にまったく異なっている。²³ 契約の文言は経験則を表示するものではなく、契約の両当事者の意思を表し、それが快々にして異なる(not in common)ところから問題が起きる。このような契約における言語の解釈(interpretation)や意思の不一致(misunderstanding)を含む言葉の意味の研究には大きな可能性が秘められている。

(3) 国際ビジネス英語(EIBL)とその使用者との関係の研究

言葉は、それを使う人がいてはじめてその役割を果たす。EIBLの使用者であるビジネスの両当事者の関係は、そのパワーバランスにおいて売手・買手、債権者・債務者、上司・部下など様々なものが考えられよう。また、その出身地(国)によって異なる文化背景を有していれば、文化と言語はコインの両側といわれるだけに同じ英語という言葉を使っても意思疎通に困難を来すこともあるだろう。EIBLが使われる場所、また時代によっても同じ表現が異なる意味を表すこともあるはずである。さらには、使用者の性格によっても使われる言葉の意味合いが微妙に異なって来ることも十分に考えられることであり、たとえ英語としての構造が不十分であっても温かい思いやりの心が相手の気持を動かすということも可能である。「思いやりや好意というものは、実に人間本来の特質でありそれらは言語形式を超越するものである」ということも忘れてはならない。このように異文化コミュニケーションの世界でもある国際ビジネスの場で使われるEIBLとその使用者の関係を研究して行くことにも学術的価値が見出せると思う。

3. 国際ビジネス・コミュニケーションと記号論

実は、上に述べた3つの研究の可能性は、先に説明した3光源のうち、(3)の記号論の色合いを少し濃くして考えてみたものである。もちろん、3つの研究分野は各々が取引、経営との関係を基本として、他の2光源とは密接に関係していることは言うまでもない。例えば研究(1)は応用言語学の「言語獲得」の分野にも、インターネット使用のコミュニケーションという意味で情報科学にも関係してくる。研究(2)は契約法とのからみから、記号それ自体には意味がなく、人がその記号に意味を与えるという一般意味論の定理にも、商取引慣習と民族による思考形態の違いという点からは文化人類学にも関係してくる。研究(3)も人と言葉の使用という面では文化人類学と心理学、そしてその部分における記号論(実用論もしくは語用論と呼ばれる分野において)とは密接な関係を持つことになる。

記号論は、19世紀半ばから20世紀初頭にかけての同時代に活躍した2人の学者によ

23 E. A. Farnsworth, *Contracts* [3rd. ed.], Aspen Law & Business, N. Y., 1999, p. 453.

って正式な学問として誕生し、学問的体系づけがされたものであり、スイスの言語哲学者ソシュール (Ferdinand de Saussure, 1857-1913) によるものを記号学 (semiology), 米国の哲学者・論理学者パース (Charles Sanders Peirce, 1839-1914) によるものを記号論 (semiotics) と呼んでいる。²⁴ 簡単に言うならば、「記号というものは、コミュニケーション、つまり何かを表現することを意図している 2 人の人間の間に生ずるコミュニケーションのための手段である²⁵と見做されているわけである」という記号の研究であり、パースが言うように「これは記号現象と考えるものがいかに本質のものであり、基本的にいかなる種類があるかに関する理論体系である²⁶」。その後記号論は多くの学者によって発展されたが、モリス (Charles William Morris, 1901-1979) は『記号理論の基礎』 (Foundations of a Theory of Signs, University of Chicago Press, 1938) で、記号論研究に関する次のような新しい方向づけを提唱した。

コミュニケーションの行われる「場」というものを考えてみた場合、それに関与する重要な要因として 3 つのものが考えられる。「記号」とその記号によって指される「指示物」、および、その記号の「使用者」という要因である。この 3 つの要因に関して、次のように研究分野が設定される。

1. 「統辞論 (Syntactics)」=「記号」と「記号」の結合について研究する
2. 「意味論 (Semantics)」=「記号」とその「指示物」の関係について研究する
3. 「実用論 (Pragmatics)」=「記号」とその「使用者」の関係について研究する

私は、先に述べた (1) 国際英語の文法性対容認可能性の研究、(2) 国際ビジネス用語の意味の研究、そして (3) 国際ビジネス英語とその使用者との関係の研究の 3 部門は各々上記の統辞論、意味論、そして実用論にあい通じるものであると考える。

研究 (1) に関しては、私は、すでに拙著『英文ビジネスレポートの書き方』²⁷の中で、英語は「である」「する」そして「させる。してもらう」の 3 つのパターンですべて表現できると新しい統辞 (統語) 法について提唱しているが、その理論的根拠として

24 学者また翻訳者によってこの「記号論」と「記号学」が semiology と semiotics の訳語としてあたかも互換性があるようにどちらにも使われている。もっとも、もとの英語 (仏語) の部分でさえも、「記号学」および「記号論」という語は、実質的には同義である。特にフランスではソシュールにならって前者が好まれ、特にアメリカではパースにならって後者が好まれる。ギリシャ語の語幹 *sema* (記号) に由来するこれらの語は、20 世紀初頭には存在していなかったが、ソシュールとパースが時を同じくして、必要性を感じたのであった。それは、「記号」や記号体系、その意味、とりわけ異なる社会と文化を担う人間同士の《コミュニケーション》に関わるものについての、理論、科学、および分析である」(Katie Wales 著、豊田昌倫他訳『英語文体論辞典』三省堂、2000 年、423-424 ページ)と説明されている。

25 U. エーコ著、池上嘉彦訳『記号論』岩波書店、1996 年、22 ページ。

26 同書、23 ページ。

27 亀田尚己『英文ビジネスレポートの書き方』日本経済新聞社、1992 年、86-93 ページ。

のさらなる研究も可能であろう。

次の研究(2)においては、すでにインコタームズにおける FCA (運送人渡 . . 指定地) の名称を FOB (本船渡 . . 指定船積港) に変更するよう国際商業会議所への提案書²⁸のなかでも述べたが、トレード・タームズやその他の用語とそれに対応する意味の研究は、開拓の余地が豊富に残されている分野であると思ふ。²⁹

また、研究(3)の分野では次のようなことが考えられる。国際ビジネスに固有の用語を駆使した異文化間で行われるコミュニケーションであれば、記号の送り手と受け手の間における理解の容易性が当然に問題となる。この両者の関係において正の部分としては下位文化(専門性を同じとする)の共有による理解度の高さがあり、負の部分としては各々の異なる文化・慣習・制度から来る理解度の低さがある。その研究や、コミュニケーションに表れる態度(attitude)の人間関係における効果の研究なども考えられる。

おわりに

最近の話題として、EU の通貨統合問題や中国の WTO 加盟問題が取りざたされることが多い。前者に関しては、各国の国民による余りにも早いユーロの容認ぶりであり、後者に関しては世界市場における生産者国家としての中国の躍進ぶりである。EU においては、一部で次の統合問題は言語であるといわれ早くもリングフランカ(共通語)としての英語の問題がクローズアップされ始めている。中国に関しては、欧州や米国における経営修士号(MBA)をめざす中国人学生の急増が報道されている。最近の報道によれば、中国政府はこのほど、今後5年間で官僚計300人を米ハーバード大学ケネディ・スクール(行政大学院)に研修派遣することを決めたとのことである。WTO 加盟³⁰などの情勢変化を受け、将来の幹部候補たちに国際的な経験を積ませる狙いという。

世界はまさに、ますます小さくなる地球の上で、グローバル化している。そのグローバル化は、今のところ、残念ながら英語という400年前にはわずか700万人しか話者がいなかった一ローカル言語によって形成されようとしている。もし我が国企業が世界の

28 国際商業会議所によるインコタームズの2000年改訂版作成への提案として、1998年9月に日本大学の小林晃教授他とともに作成した「2000年インコタームズへの提言」を同日本委員会代表である日本大学の新堀聡教授を通し送った。その内容については、小林晃『我が国で使用されるトレード・タームズの実証的研究』同文館出版、1999年、259-272ページを参照のこと。

29 例えば、1941年改正米国貿易定義は、FOBを6つに分類しているが、そのうちその字句のとおり Free on board(甲板への着荷、すなわち本船積み込みまでの危険と費用を売主が負担するという条件)という意味で使用されているのは1つにしか過ぎない。これをもってしても記号とその意味は恣意的なものであると言え、私たちが上記の提案書の中での提言(3)における「(世界の貿易人が長年使い慣れてきた) FOB, C & F, CIF の名称を残し、FCA, CPT, CIP に代替させてはどうか」という主張の理論的根拠となっている。

30 『朝日新聞』2000年1月31日、7ページ。

市場を相手にしてビジネスを進めていこうとするならば、こうした現実から逃避することはできない。そうした現実を見聞するにつけても、このままでは我が国は世界から取り残されていくのではないかという危ぐを感じている識者が多いものと想像できるし、また実際にそのような報道も時折されている。本稿は、そのような危機感からも、ビジネスの世界における英語によるグローバル・コミュニケーションの実態に迫り、グローバル経営をめざす我が国企業が取べき道筋を示し、その具体的な方策の理論的根拠としての国際ビジネス・コミュニケーションの体系化を試みたものである。なおその上で、国際ビジネス・コミュニケーションの研究は、その性格からどうしても実践的なものになりがちであるが、そのような研究に理論的根拠を与えるものとして記号論的な見方を紹介してみた。