

国際ビジネスコミュニケーションの新しい潮流

——その現状と企業内管理についての提言——

亀 田 尚 己

はじめに

I ビジネスコミュニケーションの費用効果分析

II 国際ビジネスコミュニケーション環境の変化

III 電子メール使用の問題点と情報管理への提言

おわりに

はじめに

日本企業が質的により高度なグローバル展開をはかるならば、現実には国際ビジネスの場で生じている変化に対応していく必要がある。そうした近年の企業を取り巻く変化の中でもいわゆる情報技術（Information Technology）の分野における通信環境の変化は、「情報革命」という言葉に表されるように大きなものといえよう。日系グローバル企業は、そうしたビジネスコミュニケーションの新しい潮流への対応を真剣に考え、対処していく必要がある。ここで扱う情報あるいは通信技術は電子技術の問題というよりは、経営コミュニケーションとしての分野に関する技術面を意味するが、本稿では以下のようなことを考えていくことにしたい。

国際ビジネスは、当然のこととして、地理的に場所を隔てる人間によって実践される。そのように遠く離れた場所にいる人間どうしによる国際ビジネスを成立するための方法としては、昔からレターが、その後に電報が、テレックスが、ファックスが、そして最近になり電子メールが主要な通信手段として使用されるようになり今日に至っている。もちろん、それらは1時代に1つだけが使用されてきたのではなく、他の通信手段とともに共存共栄してきたといえる。

現在、レターとファックスと電子メールは、それぞれの目的と用途に応じて使い分けられ、利用されている。もちろん、対面交渉における話し言葉や、電話なども意志の伝達手段であるが、英語力の不備もあり日系企業の海外派遣社員は電話や面談を避ける傾向もみられ、国際間のビジネス遂行上において意志の伝達で問題が起きるのは、まず3つの手段による書き言葉の上で生じる場合が多いようである。

国際間のビジネスを遂行し、それを成功させるためには、売買両当事者や経営管理者と部下の間、あるいは担当者どうしの間で、その意志を伝達するための書き言葉として

の英語の重要性を無視するわけにはいかない。本稿においては、ビジネスコミュニケーションの費用と効果について考え、その後3つの通信手段の変遷と、其々における「書き、伝える」技術を中心にした其々の特徴について考察していく。さらに、その特徴を考慮した上で、日系グローバル企業に求められるコミュニケーション管理のあるべき姿を考えていくことにする。

I. ビジネスコミュニケーションの費用効果分析

日系企業の海外子会社と本社、また進出先現地における日系・現地系の取引業者や顧客との関では、本稿で検討する各種の通信手段を利用したコミュニケーションが行われている。彼らの間でのビジネスが成立するためにはコミュニケーションが不可欠であることは言を俟たない。しかし、もしそのように重要なコミュニケーションに関わる費用が現地進出企業の生産性を上回るようであれば、現地進出の意味はない。ところが、無知ゆえの低品質の通信や、取引先との誤解によって生じた問題解決のための出張など無駄なコミュニケーション費用は現実に発生している。企業の海外進出を本社と子会社の分業と考えれば、「分業される業務の間にはコミュニケーションが不可欠で、その費用が生産性の向上よりも大きければ分業のメリットは消滅する。そこに企業の存在意義がある¹」といえる。

『ことばの経済学』の著者であるクルマスは、「近代経済—すなわち自給自足経済と対立する意味での市場経済—にとって、言語は金と同様に重要である。言語の持つ意義は大きい。経済行為の大部分はコミュニケーションにあり、経済のコミュニケーションの中心部分は言語によるものだからである²」と述べている。このように、コミュニケーションは経済行為に不可欠のものであるが、国際ビジネスにおいては、そのコミュニケーションを通して、取引相手や上司または部下である外国人パートナーと良好な人間関係を構築し、それを維持することが重要となる。よく誤解されることだが、情報技術が発達すれば、このような人間どうしのコミュニケーションも同じように進歩していくと考えるのは間違っている。人間と人間の心の通うコミュニケーションと機械によるメッセージの伝達とは別の次元の問題である。

1. コミュニケーションのパターンと経済効果

さて、国際ビジネスコミュニケーションが実行されるのは異文化・異言語間にまたが

- 1 箱崎彰彦「情報化とグローバル化と企業」、『ジェトロセンサー』日本貿易振興機構、2004年3月号、7ページ。
- 2 F. Coulmas 著、諏訪 功・菊池雅子・大谷弘道訳『ことばの経済学』〔*Die Wirtschaft mit der Sprache*〕、大修館書店、1993年、176ページ。

る取引交渉や経営管理の場であるが、それは以下の4つのモデルによってなされる³。

- ① お互いの言語を理解、運用できる通訳を使う
- ② 自分の母語を取引の相手方に理解してもらう
- ③ 自分自ら取引の相手方が使う言語を理解する
- ④ 双方が理解できる第3国言語か共通語を使う

これら4つのモデルを費用効果の対比から分析すれば、②が最も費用がかからない。しかし、経済的効果という面からは、それが最善のものとはいえない。とくに自分が売主である場合には、大きな効果は期待できないことが多い。国際商取引においては、買主の使用言語が優先されることが多いからである。これら4つのモデルの各々に費用と効果という面からメリットとデメリットがみられ、ビジネスパーソンは、時と場合の必要性に応じそれぞれの費用と効果を勘案し、いずれかのモデルを選択する。

たとえば、①の通訳であるが、通訳サービスを提供する企業側が提示する料金は、会議、工場見学、あるいは観光という通訳の目的や通訳技能の程度によって異なっている。商談においてどのレベルの通訳を雇用するかの決定は、通訳を雇う費用に見合うだけの経済的効果が期待できる否かの判断基準によるのがふつうであろう。本来考慮されるべきはずの企業情報の漏洩防止という観点よりは、むしろ経済的効果がまず考慮されるのではないか。なお、通訳の使用においてはそのメリットとデメリットの双方が考えられるが、詳しくは拙著を参考されたい⁴。

換言すれば、国際商取引交渉や国際経営管理において企業は、「コミュニケーション費用の最小化」を図り、「コミュニケーション効果の最大化」を求めるものであるといえよう。ただこの場合、費用の増減は計れても（デジタル化は可能でも）、利益の増減は計れない、あるいは計りにくいものである。その交渉や管理面の結果から獲得された利益のうち、どれだけコミュニケーション効果によるものであるのか、そのデジタル化は難しいだろう。言語を主要要素とするコミュニケーションの効果測定は困難であるといえる。しかし、このことをもってしてコミュニケーションの経済的価値を無視することはできないはずである。

ここに文化と言語の異なる2人のビジネスパーソンがいるとする。彼ら2人の間で行われるビジネスコミュニケーションにおける労力と時間の消費量、そしてその結果として得られる経済的効果を考えてみよう。メッセージの送信者と受信者の経済性は反比例するかという問題である。送信者が受信者の言語に不得手な場合、その言語で送信しなければならないその送信者はそのために多大なエネルギーを要することであろう。もし、そのような状況下においてコミュニケーションにかかる時間と労働エネルギーの消

3 亀田尚己『国際ビジネスコミュニケーションの研究』文真堂、2004年、88ページ。

4 Kameda, N., *Business Communication toward Transnationalism*, Tokyo, Kindai Bungeisha, 1996, pp. 36-39.

費量が少ない場合には、そのようにして送信された情報のメッセージ性は小さくなるかもしれない。メッセージ性とは、発信され受信されるメッセージの情報としての価値であり、伝わり具合である。

送信者の発話や書き言葉のメッセージ性が小さい場合には、メッセージの受信者はその内容を理解するために多くの労力と時間をかけなければならない。これは受信者に労力と時間の負荷をかけることになり、コミュニケーションの経済的効果が下がる。しかし、もしここに送信者と受信者の双方が容易に理解また使用できる共通言語があるとしたらどうなるであろうか。その場合には、送・受信者双方のエネルギー消費量はともに小さくて済み、双方の経済的効果は大きくなるであろう。上記④の共通語に相当する国際ビジネス英語の経済的意義はここにある。

この国際的な商用共通語の意義について異文化経営学の泰斗と目されているホフステードは、その著『多文化世界』の中で次のように述べている。『異文化が会会う場面では、たいていの場合双方の母国語も異なる。長い間、この問題は、マライ語やスワヒリ語のような通商用の言語を用いることで解決されてきており、英語からの派生語の使用もますます多くなっている。通商用の言語は外国人同士が互いの言語を簡略あるいは混合して伝達に用いるもので、現代世界における通商言語は、ビジネス用混成英語の形を取っていると『よいだろう』⁵。このホフステードの言葉はリングフランカとしての国際英語、「様々な英語」からなる国際英語の意義と性質をよく表している。

其々の母語が異なる異言語間、あるいは文化が異なる異文化間においてメッセージの送信者が一定の情報量を言語化する際に要するエネルギーの消費量と、受信者が受信されたメッセージを理解する際に要求されるエネルギーの消費量がともに少なく、そしてそこから得られる効果がともに最大のものであれば、そのコミュニケーションを理想的な、あるいは経済性の高い国際ビジネスコミュニケーションと呼ぶことができる。私が繰り返し提唱している「相手の立場になりきるビジネスコミュニケーション」の経済学的根拠はこのようなものである。

「以心伝心」という言葉があるが、上記の観点からしても理想的なコミュニケーションパターンであるといえよう。長年連れ添った老夫婦、仲のよい友人どうし、上司と腹心の部下、という人間関係が前提となって行われるコミュニケーションパターンである。それゆえ、日本人同士のように「一を言って、十を知る」ような、あるいは「つかあ」と気心が通じあっている仲にだけいえることであって、そのような言語以外の要素を共有していない外国人どうしでは無理であるという意見が大勢を占めるであろう。

しかし、たとえ外国人どうしであっても、理想的な国際ビジネスコミュニケーション

5 G. ホフステード著、岩井紀子・八郎訳『多文化世界—違いを学び共存への道を探る』有斐閣、1995年、226 ページ。

を志向するならば、できるかぎりそのような関係に近づける努力をすることが重要であり、それは可能なことである。メッセージの送信者がそのために消費するエネルギーは、受信者が「経済性の高い」メッセージを受信するもとなり、それはやがて送信者にも利をもたらすことになる。

2. 企業内ビジネスコミュニケーション教育と経済効果

国際商取引や国際経営に従事する企業、とくに多国籍企業は、企業内外での経済活動に使用される言語の管理、その言語の使用者の育成、企業内コミュニケーションスタイルの統一などに多額の経費を計上しなければならない。それらの多くは、事業達成のための費用として考えられ、効果が予測され、最終的には見込まれる利益との関係から管理されるべきものである。しかしながら、前言したように、言語がからむ措置によってもたらされる利益は、費用よりはるかに算出するのが難しい。

社員の語学教育を考えてみよう。一クラスあたりの定員数、レッスン数などにもよるが、その受講料は数十万円から数百万円までにおよび企業側にはかなりの負担となる。企業内教育を含み、そうした出費を惜しんだ企業は、語学教育に予算を割くのと、外国語ができなかったばかりに損をしたり、利益を得られなかったりすることと、どちらが高くつくか考えることを余儀なくされる。国際ビジネスに使用される言語を効果的に駆使できる能力は、当然のことながら国際ビジネスの成功に直結している。

企業においては、語学教育費用以外にも業務の遂行に必要なその他の言語コストがある。外国市場での宣伝広告に関わる直接間接の費用、現地あるいは本社において雇用する通訳の費用、当該言語によるカタログや製品使用説明書など販売促進資料の作成、印刷、輸送、あるいは在庫の費用などであるが、これらのコストは計算しやすく、また費用をかければかけるだけ相対的に良質なコミュニケーションが可能となり、それなりの経済効果を得ることが可能である。すなわち、それらのものに出費を惜しんだ場合に、どれだけの損害が発生するかを考えれば自明の理となるからである。しかし、その直接的効果を具体的に計算することは難しい場合が多い。

言語はコミュニケーション能力の唯一の要素ではないが、根本的な要素である。しかし、重要なことは、コミュニケーション能力は単に言語能力によってのみはかられるものではないということである。外国人とのコミュニケーションにおいては、言語化されていない隠れた部分の違いも重要な要素となる⁶し、相手を慮る人間性も重要な要素となる。外国の取引相手や外国人社員（上司、同僚、部下など）たちの行動を評価したり、予測したりして、その場にふさわしい合理的な行動が取れる社会経済的能力はこのよう

6 Hall 夫妻による Hidden Difference ということ。以下を参照のこと。E. T. Hall & Hall M. R., *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, NY: Anchor Books, 1987.

なコミュニケーション能力を含むものである。

経営の場における雇用・業務上の指示や命令・協同して行う業務の遂行・本社と子会社またグループ子会社どうしの共同業務など、そして商取引の場における取引行為・顧客サービス・親密な人間関係の構築など、これらの行動はすべて言語を含むコミュニケーションによってのみ可能となり、それ以外のものにより可能となることはない。このようにコミュニケーション能力は言語能力を内包し、そのコミュニケーション能力は社会経済的能力の一部をなしているものであると見てよいであろう。

現在世界には多くの言語が存在し、それぞれの市場で使用されている。現地の言語はその市場における経済的行為に自明の要素である。どの市場といえども、その市場独自の言語環境があり、其々の市場での経済行為にふさわしい理想的なコミュニケーション能力というものが存在することであろう。すぐれたセールスマンは、すぐれたコミュニケーターであり、すぐれた管理者はすぐれたコミュニケーターであるといえる。しかし、その市場での経済活動に参加する他国あるいは他文化圏のビジネスパーソンにとっては、その市場における言語知識は自明の要素ではない。その知識を学習し獲得しなければ、市場への参入は難しい。企業における社員への語学教育の必要性が叫ばれるのはこの点である。

ビジネスパーソンが、自分の生まれ育った環境とは異なる地域あるいは環境で発揮できるコミュニケーション能力は、最高のものから最低のものまで線上のどこかに位置しているだろう。その位置を最高点に近づけるために要する時間と労力の消費また費用支出の決定は、企業の経済的効率からのみ判断される。そのとき考慮され対象とされるのは言語であり、それ以外の要素はそのビジネスパーソンが持つ人間性によるものとされ語学教育の対象とされていない。現地人と外国人たちとの間で共有されることの少ない「言語以外の要素」は軽視されがちである。しかし、実際にその市場内で実践される商取引や経営管理において重要なもうひとつの要素は言語以外の隠れた違いである。その部分をも考えようとするものが単なる言語を超えたところにある国際ビジネスコミュニケーションなのである。

経営学者のホートンは、「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に経済取引を行わないままでいることも出来るだろう。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⁷」と述べているが、正に至言であるといえよう。

7 J. L. Horton, *Integrating corporate communications: the cost-effective use of message and medium*, Westport, CT, Quorum Books, 1995, p. 1.

Ⅱ. 国際ビジネスコミュニケーション環境の変化

現在、世界でビジネス用の通信手段としてのレター、ファックス、そして電子メールがどの程度の割合で使用されているか、という統計的なデータは残念ながら存在しない。世界の全企業を対象にして、そのような調査を行うことは無理であるし、その割合は刻一刻と変化していることを考えれば、それは意味のないことでもあろう。しかし、私がこれまでに行ったアジアを中心とする日系企業の海外子会社における、これら3つに電話と面談を加えた5つの伝達手段の使用割合に関する調査からも、電子メールが着実にその地位を高めてきていることは読み取れる。⁸

昨今、ビジネス通信手段としての電子メールの台頭をとらえて、もはやレターやファックスは時代遅れとするような意見も出てきているが、それは間違いである。一時はテレックスや、ファックスの出現によりその地位を貶めてきたレターであるが、情報技術革命とPC技術の進歩により、添付ファイルでの文書送信が容易となってきたことから、最近ではレターもその地位を復活してきている。

そのような状況のもと、レターは、レターヘッド(会社あるいは機関の名称・住所・その他発信者の情報を印刷してある公式な社用箋)を用いて作成される正式あるいは公式な文書として、改めて大いに活用されるようになってきている。また、その名のとおり、⁹ファックスは、相手がファックス機能を持っていれば、何も電子メールで添付ファイルを送るまでもなく、鮮明度には欠けるものの、オリジナル文書のコピーをそのまま送ることができるというメリットがある。そのために、依然としてビジネスの世界では大いに活用されている。このような時代を迎え、企業におけるビジネス通信環境の変化はどのように進んでいるのか、次にその実態をみてみよう。

1. 企業におけるビジネスコミュニケーション環境の変化

(1) 携帯電話の活用

① 携帯電話による会議

CPUの代表的メーカーであるインテル社に勤務する日本人ビジネスマンからの情報であるが、¹⁰同社では、机上電話や携帯電話を使って会議をするケースが多いという。彼

8 Communication competency of Japanese managers in Singapore, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 4, 2000. および「京都を中心とする関西企業の海外戦略—東南アジア地域子会社のコミュニケーション管理」、『同志社大学ワールドワイドビジネスレビュー』第2巻第2号, 2001年。

9 ファックスは英語 facsimile の翻訳語であるが、もともと facsimile は、名詞・形容詞としては、複写(の)、複製(の)、模写(の)という意味であり、動詞としては、～を模写する、複写するという意味である。英語では an exact copy of a picture, piece of writing etc. ということ、すなわち絵や書き物の寸分違わぬ複写や模写を意味した言葉である。

10 中國謙氏からの情報。2004年3月25日ロスアンゼルスにて聞き取り。

自身も1日5回ほどあるそうした電話会議は当たり前で、ブリッジというシステムを使い、複数の人数が同じ番号につなぎ、パスワードを入れて参加する。電話会議のメリットはスピードで、15秒で即会議状態に入れるため、設定やテストで時間のかかるテレビ会議やネットミーティングより断然早く始められる。通常、忙しいエグゼクティブたちは会議から会議に渡り歩くので、何かを設定している暇などなく、この電話による会議は頻繁に利用されるという。

② 事前準備の重要性

電話会議の際に、事前の準備は非常に重要である。議題や職階を付した参加者のリスト、会議のための諸種資料など目で確認できるものを事前に準備し参加者に配布しておく。そうすることによって参加者の理解度を高めることが可能となる。この事実は、コミュニケーションにおけるビジュアル効果の重要性を物語るものである。

③ 会議展開のスピード

会議を展開していくスピードを上げることが必要である。エグゼクティブが参加している場合ならなおさらである。エグゼクティブは短時間にいくつもの重要決断を迫られているので、時間泥棒はいやがられる。こんなところにも結論先型のコミュニケーションパターンを重要視しているエグゼクティブたちの姿勢が垣間見られる。日本人の間の取り方が、米国人にとっては長く感じ、いらいらさせることがあるようだとその日本人社員は述べていた。

④ 声のトーン

声のトーンは、電話会議など相手が見えない場合には非常に重要であるという。日本人特有の、英語を話すときの上ずったトーンは、発言の重みを感じさせない。低く重みの有るトーンは相手を説得する手助けになるというが、人間どうしのコミュニケーションにおいて感情が伝わる割合は、顔つき55%、声調38%、言語7%によるというメレビアン説を思い出させるコメントである。

(2) PDF と電子メールの活用

公式文書や注文書（購入依頼書）などのようなサイン入りのものは、昔はファックスで送られてきたり、送ったりしていたが今ではPDF（Acrobat Readerによる）に代わっている。ただし、法律関係の文書は依然として肉筆のサインでなければならないとされている。米国大手電機メーカーから送られてきた特許がらみのレターは、サイン入りの法律関係の文書であったが郵送ではなくPDF形式で送られてきた、とオハイオ州にある日系企業の社員が述べていた。

11 国際商取引の標準決済ともいえる信用状に関する国際規則を定めた国際商業会議所発行の『荷為替信用状に関する統一規則および慣例』（1993年改訂版 No. 500, 国際商業会議所日本委員会）の第20条b項には次のような文言がみられる。「信用状にほかに異なる定めのないかぎり、銀行は、つぎの方法により作成された、または作成されたとみられる書類をオリジナル書類として (as an original document) /

彼いわくは、サインがあるものや他の文書などで従来はファックスによって送られてきていた書類が、最近では電子メールによるか、PDFに取り込んで送られるようになってきたとのことである。¹²

① 相手の通信環境を考える

PDFファイルは通信量が1メガ以上あり、重たいのがふつうである。電話通信（携帯と固定、ISDNなどによる）の場合などは、電話局に近いか遠いかで異なるようだが、たとえば、着信メールが10通あるような場合に、最初の方のメールに添付されているデータが重いと、通信途中で全体のメールの受信作業の中断が起きてしまう。そのようなこともあるので、相手の通信環境によっては、そのデータを圧縮して送るなどの工夫が必要になる。画像データを送る場合などは、(a) 圧縮する、(b) そのサイズを小さくする、(c) 背景など余分な部分を切り取り、対象（目的）物（被写体）のみをファイル化する、(d) 目的が果たせるならば、画質を落として送る、などの工夫が必要であろう。アジアやアフリカなどでは、まだまだインターネットの利用が発展していないため、電話回線に頼っている国もあり、そのような地域では上記のような通信環境になっていない場合が多くある。いつも「相手の立場を考える」ということが大事であろう。

② 原稿サイズの問題

米国の用紙サイズは8.5インチ（21.6センチ）×11インチ（27.8センチ）であり、日本で使用されているA4用紙（21×29.7センチ）よりは約2センチ縦に短く、0.6センチ横に広い。そこから次のような問題が起きることになる。(a) A4サイズ原稿1枚を添付ファイルで米国へ送り、米国でそれを印刷すると2枚になってしまうことがある、(b) 日本で発行される保険証券や船荷証券をファックスで送ると、米国では下の方の一部分が切れている状態で着信する、(c) 日本から郵送されてきたA4サイズの紙原稿を米国でファイリングするときには、下約2センチを折り曲げないとファイルからはみ出してしまう。また逆に、米国で経理書類などをエクセルで作成して送信する場合、合計10行の表を、5行目で次ページに送り込むようにして作成したのに、日本で着信したその表を印刷するとA4用紙では、6行目まで取り込んでしまい表が乱れてしまう。

③ 相手の使用ソフトを確認する

添付ファイルを送るときには相手の使用ソフトを確認すること。ワードやエクセルなどはよいとしても、相手のPCにパワーポイントが入っていない場合に、パワーポイントで作成したファイルをその相手に送信しても無意味である。かつて **Word Professional**

＼ (s) 受理する。i 複写機器、自動機器またはコンピューター機器によるもの、ii カーボン・コピーとしてのもの、ただし、その書類に **original** としての表示があり、かつ必要な場合には署名がなされたときみられることを条件とする」61ページ。

12 Matai (U. S. A.) Inc. の広岡正裕氏に対し現地での聞き取り調査、2003年10月22日。

というソフトで作成された文書を受け取ったことがあったが、それを開けることができなかった。マックとウインドウズの互換性にも問題があり、ウインドウズで作成した MS ワード・ファイルが、同じ MS ワードをインストールしているマックでは開けられないことがときどきある。

④ PC は英語ベース

日本語環境にない PC であれば、当然日本語のメッセージは文字化けしてしまう。相手先でメール文章の文字化けが起こり、異なる言語を相手を読めないということが国際間の電子メール交換ではよく起こる。こうしたケースは在米日系企業に勤務する日本人スタッフどうしの間でよく起こる。通信ソフトが Outlook Express であれば、設定を View → Encoding → Japanese (Auto-Select) と変えると読めるようになる。

⑤ 電子メールとファイルの問題

昨今では職場における電子メールの普及によりビジネスコミュニケーションが個人化してきている傾向がみられる。そのような状況の中で、担当者が受発信メールを自分の PC にファイルしてしまうため従来型の顧客別・納入業者別の文書ファイルに本来あるべき、ある期間の情報が欠落していることが頻繁に起こり、その結果情報の共有が難しい状態になってきている風潮が多く企業のみにみられるようである。

このような情報の個人化は、担当者が替わる引継ぎの時などにも問題を起こすことになる。また逆に、情報の共有化のために、どこの企業でも、関係者に CC を回すことが慣例化しているようだが、CC を付け過ぎる人たちが多くいる。万が一問題が起きたときの自分自身に降りかかってくる責任の回避をねらい、関係者や直属の上司だけではなく、ピラミッドの上部組織（取締役レベルまで）にまですべてのメールを CC で回す傾向のある人たちがいまだにかなりいるようだ。

しかし、逆に年齢や、機械オンチの性癖から、部長や取締役クラスの人たちの間には、長期にわたりメールを開けない傾向がみられる。聞き取り調査をした日系企業の東京本社幹部社員の PC 内に未読メールが相当数たまっていたので、社内の情報システム課から社員全員に注意を呼びかけたことがあったという。

2. 電子メールのメリット

一般的な電子メールのメリットとしては、次のようなものがよく挙げられるが、ビジネスの現場ではいったいどのようなメリットが認められているのであろうか。まず一般的にいわれる¹³メリットを挙げてみよう。

(1) 電話の場合には、相手が話し中であつたりその席にいなかったりして用をなさないこ

13 Angell, D. and Heslop, B., *The Elements of E-mail Style: Communicate Effectively via Electronic Mail*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Company, 1994, p. 2.

とも多くあるが、電子メールではその心配は不要。相手がいるいないにかかわらずメッセージを残すことができる

- (2) 即答が求められる電話と違って、受信したメッセージから相手の意図することを熟慮し、返事を出す場合には熟考するだけの時間的余裕がある
- (3) 電話や従来の書き言葉による通信と違って、電子メールは場所と時間の障壁を超えることができる。パソコンがあるかぎり、いつ何時どこからでもメッセージを送り、どこにいてもメッセージを読むことができる
- (4) 電子メールは、その特徴である同時同報送信の機能や即時着発信機能などを駆使して、従来の紙による社内連絡や決済プロセスにはみられない迅速かつ効率的なコミュニケーションを可能にする
- (5) 電子メールは、経営トップと下層レベルの社員との直接交信も可能にし、中間管理者による重要情報の秘密化や私物化、あるいは出し惜しみなどを排除し、それによって組織の上下階層をフラットなものにすると同時に、不要な部署や人材の整理といった企業のリストラに寄与することができる

実は、上記に挙げた電子メールのメリットは1994年刊の *The Elements of E-mail Style* に掲載されているものであるが、その後インターネットの長足の進歩と、パソコンソフトの高度化や多様化も影響し、また添付ファイルが簡単に送受信できるようになってきて、電子メール環境も大きく変化してきている。現代における電子メール使用のメリットとしては次のようなものが挙げられる。¹⁴

- (1) 電話では現場の状況などを十分に説明できない場合、電子メールでは添付ファイルで写真や図表などを送ることができるため理解が容易になる
- (2) これも相手が同様ソフトをPCにインストールしていることが前提となるが、パワーポイント（ウインドウズの場合）やキーノート（マックの場合）などのプレゼンテーションソフトを使って、自社製品や自社のデモをすることが可能である。もちろん、メール内で自社のホームページのURLを紹介しておけば、自動的に会社紹介や製品紹介が可能になる
- (3) ファックスで送られてきた書類は字がつぶれていたりして読みにくいことが多いため、電話で確認をするなど二重の手間がかかることがある。電子メールや添付ファイルを利用することで、文字だけに限らず版下などの画像でも鮮明なものを受取る事が可能で仕事が早まる

その他にも、(a) 送られてきた書類を利用して新たな文書を作成するような場合にもファックスと異なり、メールであれば自由に文書の加工ができる、また (b) CC や BCC

14 これらのメリットは在アトランタ TATSUMI INTERMODAL (U. S. A.) INC. 勤務の岸田和樹氏に対する2004年3月23日に行った聞き取り調査をベースにしている。

（ブラインド・コピー、受信者には当該メールが誰か第三者に転送されている事実が分からないようにするために用いる）を利用することにより担当者間で情報の共有ができる、などのメリットもよく知られている。

このように数多くのメリットのある電子メールではあるが、問題がないわけではない。次節においてはそのあたりについて詳しくみていくことにしたいが、その前に、レター・ファックス・メールの3つに共通する性質である書き言葉の特徴について述べておこう。¹⁵

3. ビジネス用書き言葉の特徴

書き言葉といえばその反対語は「話し言葉」となるが、ことはそれほど簡単ではなく、テレビやラジオ番組、映画、あるいは舞台劇用に作成される脚本などは、全編文字で書かれていても「話し言葉」と分類されるだろうし、反対に記事や講演原稿を朗読していても、その音声は本来「書き言葉」用のものである。

このように両者の明確な区別は難しいのだが、ビジネス文書における書き言葉といえば、最初から（ふつうは声を出さずに）読まれることを意図して、ペンやキーボードなど道具を使い紙やコンピューター上に作成された（発せられた）言葉であると定義できる。この書き言葉の特徴には次のようなものが上げられる。

- (1) 読み手が物理的に離れているためフィードバックが遅れる
- (2) 意識的に練られ、構成されるなど言語的にまとまりがある
- (3) 当事者本人が記録するために、総括的で正確な記録となる
- (4) 声、ジェスチャーなど有効な非言語的要素に依存できない

最初の特徴にあったフィードバックとは、コミュニケーションの両当事者間で発せられたメッセージに、片方が不審を感じたり、誤解や曲解など何か不具合が生じたりした場合に出る「反応」のことである。「話し言葉」ではよく見られる顔の表情、おうむがえしの質問、尻上がりのイントネーションによる発言の確認など、もとのメッセージへ示される反応をいう。

書き言葉の場合には、読み手からの直接的なフィードバックが得られないために、書き手は読み手側の誤解の可能性を予測して、そうならないように予防策を講じることになる。それが、2つ目の特徴を引き出すことになるのだが、書き手の言わんとすることが読み手に正確にまた効果的に伝わるように文章を練り、また内容の構成にも工夫をこらすようになる。ところが、書き言葉と話し言葉の混合（ハイブリッド）言語が使用される電子メールにはそれが少なく、そのゆえに誤解を招くことが多くある。

3つ目の特徴が契約書や商談確認書、取締役会議事録などがこの世に誕生した理由で

15 亀田尚己『国際ビジネス入門』丸善、2004年、89ページ。

ある。現在もビジネスの世界や法の世界においては、各種の文書を、両当事者間の約束事の「証拠」として記録し保存している理由となっている。また、最後の特徴があるからこそ、第2番目の特徴とあいまってビジネス文書は読み手に誤解を与えないように努め、そして読み手の側からものをみてメッセージを作成するという「相手志向」の考え方を生み出したともいえだろう。単語1つ、熟語1つをとってみても、もしかしたら相手はそれを違う意味にとるかもしれないと思い、できる限りの補足説明をする、あるいは形容詞や副詞を避け、その代わりに数字で表現するなどの工夫をこらすことが、フィードバックが遅れがちな書き言葉によるビジネスコミュニケーションを成功させることになる。

Ⅲ. 電子メール使用の問題点と情報管理への提言

これまでは、電子メールのメリットのみを考えてきたが、本節においては電子メールが持つデメリットを、他の2つの手段であるレターとファックスとの対比から考察していくことにする。その後、電子メールを使うビジネスコミュニケーションの理想的な形につき、企業として取り組むべき改善案を具体的に述べていくつもりである。

1. ビジネス通信の手段として考えられる電子メールのデメリット

電子メールでは、送信の簡便さのゆえに受信するとすぐに思うままのメッセージを送信画面にたたきつけるようにして書き込み、そのまま発信してしまう人がいる。また、前にも述べたように、関係のありそうな人たちに誰彼と見境なく CC コピーを送りつけるクセのある人もいる。そのような送受信者に関わる問題の他にも次のような問題を挙げることができる。

(1) 受信者がそのメールを読むか読まないか確認が得られない

100% とはいえないまでも、受信者の手元に確実にメッセージが開封された状態で届けられるのは3つの通信手段のうちファックスだけであるといえる。レターも相手はその封も切らず、中身も見ずにゴミ箱に捨ててしまうかもしれない。電子メールも、毎日洪水のようにメールが入ってくる経営幹部たちの中には、件名だけを最初に見て、どれから読むかを決定し、その後の仕事の都合では（とくに直接関係のない CC などは）読まないままに放置してしまうメールも結構多いといわれる。そのためにも、確実に相手に読んでもらえるような件名（サブジェクト欄）を考えることも重要なメール作成技術となる。

(2) 考えが整理されない状態でメッセージが作成されやすい

レターやファックスは、ある程度の時間をかけて相手からの情報やこちら側の情勢を

よく判断し、頭の中を整理してから、まず原稿を書き、それを推敲した上で送信すべきメッセージを作成するというプロセスを踏むのがふつうであろう。しかし、メールの場合は、相手から受信したメールを読むやいなやすぐに返信ボタンをクリックし送信画面にしてから、考えを整理する間もなく、感情のおもむくままにメッセージを書き連ねていくことが多いようである。それが受信者のモニター画面いっぱい、長々と続くメッセージとなり、相手に不快な思いをさせ、負担をかけ、ビジネスメッセージとしての効果を半減ないしはゼロにしてしまうようなメールにもなってしまう。

（3）紙の媒体に比べ、メッセージが読みにくい

電子メールがビジネスの世界に導入され始めたころには、それまでのファックスのように受信メールを1つひとつプリントアウトし、それを読み、ファイルしていたこともあったようである。しかし、その後電子メールに慣れるに従ってそのようなこともなくなった。しかし、モニター画面を読むということは、たとえばカラフルなレターヘッドに印字されたレターや、きれいにレイアウトがデザインされたファックスなど紙媒体の文書を読むことに比べ、読み手に対して余計な負担をかけることになる。文字と背面のコントラストや、一面で読みきることのできる分量の違いなど、読みやすさの面ではまだ紙媒体に軍配が上がる。紙ならば読みたい箇所を簡単に行き来できるが、モニター画面では、一面で読みきる範囲が限定され、場所を移動するのに余分な作業がともなうことになる、などメッセージとしてのインパクトは弱まることになる。

2. 国際ビジネスコミュニケーション管理

本論の冒頭でも述べたように、ビジネスの成立にコミュニケーションは不可欠であり、その費用が子会社の生産性の向上より大きなものになれば、現地進出のメリットはなくなるほどに経営管理上重要な意味を有している。本社と海外子会社の関係を分業と考えれば、「企業という組織は、コミュニケーション費用を引き下げて分業の効果を最大化するための仕組みなのである¹⁶」という意見は傾聴に値する。

そうであるならば、日系グローバル企業は、本社と子会社其々における国際ビジネスコミュニケーション管理を充実させ、コミュニケーション技術の向上をめざすことによって、相対的にコミュニケーション費用を引き下げ、その効果の最大化を計るべきであると思う。それでは、その国際ビジネスコミュニケーション管理とは、具体的にどのようなことを意味するものであろうか。

（1）英文電子メール使用の社内教育と管理

まず、本節でこれまで述べた新しい通信手段である電子メールの効率的な利用方法を社内教育と実務管理という2面において徹底することである。多くの日本企業において

16 篠崎，前掲論文，同ページ。

は「英会話学習」を中心とし、会話能力の向上やトエイックなど英語技能試験のスコアを上げることを至上命令とする社内研修を導入しているところが多い。そのような英会話中心の研修だけで自社の事業活動のグローバル化に対応しているかのように錯覚しているように思える。社内教育プログラムとしては、効果的なビジネスコミュニケーションの手段としての電子メールやファックス、あるいは公式文書としてのレターの書き方など、コミュニケーション理論を応用して「書き言葉」の重要性を教えていくことも同じように大事であると思う。

私は、あるとき三菱商事の部長と三井物産の元部長から其々別の場所で興味深い話を聞く機会があったが、2人は異口同音に、「最近の若い日本人ビジネスマンの英語は非常に乱れている」といい以下のような説明をしてくれた。「私が若いころは、自分たちが海外へ出す通信文は、原稿が出来上がると、必ず上司に見てもらい、初めのうちは真っ赤になるまで直されたものだ。そうした厳しいチェックを受けなければ、海外へレターやテレックスを発送また発信できなかった。それが、今は電子メールになってしまい、そのようなチェック機能が働いていない。その結果、問題を引き起こすような恐ろしい英語通信文が社外へ出てしまっているような状況になっている」というのであった。

さらに、元松下電器産業の幹部社員の話から、次のような興味深い実態を知ることになった。それによると、最近の国際ビジネス担当業務は：

- ① 経験の浅い担当者が直接仕事を進める仕組みになっている
- ② 上司に相談するのは問題が発生し、相当にこじれてからになる
- ③ そのような事態になっている理由は、コミュニケーション手段が個人化（貿易主体が「個」となる傾向）し、上司や会社が介入する余地がないからであり、メール通信など情報の固有化が目立つ
- ④ 英語の表現力は、上司の指導が行き届かないためにかなり低下している

というのである。このように国際ビジネス遂行の主要な手段として電子メールが導入されるようになってきた現象、すなわち日本企業を取り巻く通信環境の変化が、小さいながらも重要な、様々なビジネス上の問題を引き起こす要因になっているのは明らかであるようだ。

そうであるならば、これら三菱商事、三井物産、松下電産の元ベテラン国際ビジネスマンたちの述懐を無にすることなく、日本を代表する国際企業が昔社内採用していた方式を復活させることである。すなわち、少なくとも社外との英語による重要案件の通信においては、電子メールを個人化させずに、英文メッセージの原稿作成後に直属の上司のチェックを義務付けるのである。その道の専門家と新入社員や中堅社員とでは、英

17 元松下電器産業（株）ヨーロッパ松下副社長、現同志社大学大学院商学研究科嘱託講師松本幹夫氏からの平成15年5月13日付け書簡による。

語力だけではない、ビジネスコミュニケーション力としての差は歴然としてあるはずであり、ベテランたちの培ってきた能力を利用しない手はないと思う。

（2）電子メールによるコミュニケーションの改善策実施の事例

以下に、わが国の大手商社と米国の子会社との間での電子メールによるコミュニケーションで実際に問題となり、その問題解決のために担当者が現地へ赴き、先方の担当者と話し合い、その結果改善方法を生み出したという実際のケースを紹介しよう。まず、本人が日々の電子メールによるコミュニケーションで問題点と感じていたことをみてみよう。¹⁸その問題点とは次のようなものであった。

• 問題点

- ① 毎日コンタクトするアメリカ側に対して、メールの書き方や頼み方など些細な事で苛立つことがしばしばあった
- ② 2年間もアメリカ担当者を相手に、毎日実務をしてきたにもかかわらずお互いの顔を知らないのはおかしいと思った
- ③ アメリカからなかなか思うようなタイミングでのアクションが来ず、100社におよぶ日本メーカーに迷惑をかけている現状があった

上記の実情に悩む担当者は、①日本側とアメリカ側が共にお互いの顔を知っていれば愛情がわき、些細なコミュニケーションによる苛立ちが減るのではないかと、②アメリカ側からの行動が遅れがちで、内容がおかしいのは、日本での現状を知らないのが原因ではないかと考えた。

その結果同氏ができると考えた改善策は次のようなものであった。

• 改善案

- ① 日本側で働いている Staff の顔写真集を作成し、またアメリカ側で働いている Staff の顔写真集を作成すること
- ② お互いのスタッフが、自分のコンタクト相手の顔を認識させる。この人のためならやってみようと思える関係にすること
- ③ 日本側でのオペレーションと、苦勞している点を、末端の実務担当レベルから説明すること
- ④ 日本での現状を知ってもらい、アメリカではどのようなアクションが必要になるかを理解してもらう
- ⑤ アメリカではどのようなオペレーションが行われていて、現地人がどのような点で苦勞しているかを知り、冊子を作成し日本側に伝えること
- ⑥ アメリカでの現状を知ることで今後の業務がスムーズに運ぶように改善のきっかけ

18 企業名は実名を伏せるが、担当者は佐溝裕子氏で、紹介した用務での現地への出張は2004年5月初旬に実施されたものである。

けを作ること。現場を知っていれば、現地を助けてあげることができ、こちらから提案することができるようになる

担当者は、上記の改善案をもって現地へ飛んだのであるが、その結果はどうであったのだろうか。以下のようにその出張は大成功であった。

• 結果

- ① アメリカ側と日本側の両方に大変喜んでもらうことができた。アメリカへ日本人スタッフの写真を持って行ったところ、それを見ながら相手の担当者から「〇〇さんはどんな人？」と興味をもってもらうことができた
- ② 実際に出張に行き、現地の人たちと言葉を交わすことでなおさら現地人への愛着が生まれ、その後のコミュニケーションが円滑になった。困っている相手のアメリカ人をぜひ助けてあげたいと思えるようになった
- ③ 現地人に全体的なオペレーションを説明した時、「4年間この仕事をしてきたが、初めて日本での細かいオペレーションを知ることができた」などと言ってもらった
- ④ まだできない部分も多いが、日本での状況を理解し、アクションを早く取らなければならぬという意識をもってもらえた
- ⑤ あいまいに描いていた現地でのオペレーションを明確に理解することができた
- ⑥ 現地の状況を理解した上で、日本側から提案をし、アクションを起こすことができるようになった

同氏がとった行動は、電子メールのデメリットを補ってあまりあるものであり、その結果として得られた対外コミュニケーションの改善策は、まさに前言したメーレビアン説を立証するものである。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として、言語 7%、声調 38%、顔の表情 55% という具体的な数字を挙げている。¹⁹最近では、この顔の部分感情の伝わり具合としてだけでなく、コミュニケーション自体の伝わり方の比率として挙げることも多く、その場合それをビジュアル効果と称している。いずれにせよ、異文化・異言語の遠隔地間で行われる国際ビジネスコミュニケーションの実践においては、相手先の担当者や事務所、倉庫、工場、その周囲の風景などの写真やビデオを見ておくことでコミュニケーションがスムーズにいくものであるというのが私の従来の主張であるが、その主張の正当性を同氏は実証してくれたことになる。²⁰

パブリックスピーキングの世界では、PIM (Picturing in Mind) といって「スピーチ

19 A. Mehrabian, Communication without Words, *Psychology Today*, II, (Sept., 1968), p. 53.

20 Kameda, N., *op. cit.*, p. 176.

を絵に描く」ことを勧めるが、その理論的根拠として挙げられるのが次の数字である。人間の考えは次のような割合で五感をとって相手に伝わるという²¹。

視覚	85%
聴覚	10%
触覚	2%
味覚	1.5%
嗅覚	1.5%

このように、視覚と聴覚をあわせれば、人間の考えの95%は相手に伝わるのである。また、彼女の取った行動とそのサクセスストーリーは、人間間のコミュニケーションを成功させるものは、コミュニケーションのハード面の技術的進歩ではなく、やはり人間と人間のぶつかり合いであることをも証明してくれたことになる。

『たとえばナイフでものを切る場合に一番ものをいうのはナイフの材質と切れ味であり、ユーズウエア（ハードウエア技術とソフトウエア技術を使いこなす第3の技術であり、人間と社会の技術。ヒューマンウエアといってもよいだろうとこの著者は述べている）の役割はそれほど大きくない。しかし芸術家が作品を彫る場合、特殊技術の職人が製作を行う場合、および医者²²が外科手術を行う場合には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』という見解はまさに正鵠を得ているといえよう。通信技術の進歩も、それを使う人間の知恵があってこそ、その活用がはかられるのである。

おわりに

ドラッカーは、その著書『ネクストソサエティ』の中で、「今日のCEOにもっとも必要とされるものが情報責任である。『どのような情報が必要か。どのような形が必要か』を考えることである。そうして初めて、情報の専門家が、こういうものをこういう形で得ることができる」と答えてくれる。しかし、実はその答えさえさほど必要ではない。技術的なことにすぎない。重要なのは、『いつ必要か。誰から得るか。そして自分はどのような情報を出さなければならないか』という、より根本的な問題のほうである²³』と述べている。本稿では、そうした課題への解答が求められている現代の日系グローバル企業にとっても重要な情報問題について、技術的側面からだけではなく、情報を使う人間の立場から、最新のコミュニケーション技術や社内研修の問題に至るまで幅広く国際ビジネスコミュニケーション管理の重要性について論及した。

21 亀田尚己『スピーチ英語の手ほどき』日本経済新聞社、1994年、53ページ。

22 青柳武彦「第2講 GCNを支える情報通信技術〔1〕、石川 昭・堀内正博〔編〕『グローバル企業の情報戦略』有斐閣、1994年、37ページ。

23 P. F. ドラッカー著、上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、2002年、108ページ。

長期にわたる停滞のもとで、さまざまな改革を試みている日系グローバル企業が、質的に高度な事業のグローバル化を展開していくために必要になると思われるのが国際ビジネスコミュニケーション管理である。私は、情報技術の進歩が著しい今日、日系グローバル企業では、文化や言語を異にする社内間、また社外との間でビジネスコミュニケーションはどのように実践され、その問題点は何かという点を究明するよう努めてみた。その結果、まさにそこには論題のとおり「国際ビジネスコミュニケーションの新しい潮流」がみられることを発見したのである。

私は、最近になり通信手段の向上における新しい潮流だけではなく、国際ビジネスコミュニケーションの理論においても「新しい潮流」の必要性を感じ始めている。冒頭のビジネスコミュニケーションの費用効果分析においては、共通商用語を使用することや、相手の立場に立ってコミュニケーションを行うことの費用（時間とエネルギーの消費）とその経済的効果について試論を述べたが、これからもこの方面の研究をさらに続けていきたい。それが、国際的な共通商用語としての英語による国際ビジネスコミュニケーションの技能向上に資するであろうと信じるからである。

本稿では、電子メールのメリットとデメリットに触れ、その本来あるべき利用の仕方や国際間のビジネスコミュニケーション用具としての理想的な利用方法についても言及した。日系グローバル企業においては、最後の事例にも紹介したとおり、人間中心のコミュニケーションの重要性を知り、「対パソコン」ではない「対人」コミュニケーションの技術を各社の国際ビジネスコミュニケーション管理に導入していくことが、これからはますます重要となってくることであろう。