

# 在米日系企業のビジネスコミュニケーション

——日本人マネージャーの視点からみたその実態と課題——

亀田 尚己

(同志社大学商学部教授)

## はじめに

私は、2001年から2002年にかけて米国西海岸の諸都市にある日本企業と取引のある米国企業で働く371人の米国人マネージャーを対象に日米ビジネスにおける誤解に関するアンケート調査をし、その結果を本誌第5巻第2号に発表した<sup>1</sup>。その調査結果（以下本稿では「前回の調査」と呼ぶ）から、日米のビジネスパーソンたちはお互いにコミュニケーション上の問題を抱えていることが分かった。アンケート結果を分析してみると、誤解は、(1)文化や慣習上の違い、(2)英語能力に起因する表現上の問題、(3)時間に対する認識の違いなど感覚の差、などから生じるものであることが明らかになった。しかし、私はその後、これらの表面的あるいは皮相的な原因の下に何か別の問題があるのではないかと思うようになってきた。さらにまた、日米両国にまたがる問題でありながら、単に一方の当事者である米国人マネージャーの言い分だけを聞き、それらをまとめるだけでは片手落ちではないだろうかと考えるに至った。そこから、米国内で活躍する日系企業で、実際に米国人たちを部下として持つ日本人マネージャーの意見も聞いてみたいと思っていた。

本論文は、そのような背景から生まれたものである。2004年3月末に、日系企業が多く進出している米国ジョージア州アトランタを訪れ<sup>2</sup>、同地のジェットロセンターの山岡寛和所長と成田裕介氏の協力も得て、同23日と24日に村田製作所、YKK、スズキ、クボタ、タツミインターモーダル各社を訪問し聞き取り調査とアンケート調査の協力を依頼した<sup>3</sup>。その結果として、訪問時から4月末までにジョージア州の他、米国内に点在する日系企業の現地法人で働く総計65名の日本人マネージャーから回答を得ることができた<sup>4</sup>。なお、アンケートの回収に関しては、YKKアメリカ社の小林聖子氏には、米国にある同社の建材、ファスニング、統括会社の3社で米国勤務5年以上の30名を上回る日本人マネージャーへアンケート送付とその回収作業で多大なお世話になった。ここに同氏のお名前を挙げ、感謝の意を表する次第である。実質的な回答数は合計で65通ほどあったが、YKK社関係以外のアンケートの中には、記述が部分的であるものなども混入しており、有効回答数は61通とした。

本稿では、日本人マネージャーの視点からみた在米日系企業のビジネスコミュニケーション

の実態と課題についてアンケートの結果に触れながら、多くの参考文献を援用して考察を加え、日米間のビジネスコミュニケーション問題の解決に資するであろうと信じる諸点について述べていくことにする。

## I 異文化経営論からみた企業の海外進出

企業の海外進出を、異文化との遭遇という意味合いから、そしてその対処の仕方という面からみてみることに意義があると思う。ここでは、異文化経営学の泰斗ともいわれるホフステードの分類にしたがってそれをみていくことにしよう。企業が海外進出していくときの形態には、(1)新しい支社の開設、(2)外国企業の買収、(3)外国企業との合併、(4)外国企業との合併事業、(5)外国企業との部分的提携という5つの形態が考えられるが<sup>5</sup>、いずれの場合においてもそれは異文化との出会いに他ならない。そして、異文化との接触が大きな意味をもってくるということは、海外進出していく地域の国民文化だけではなく、経営文化もその事業経営に大きく絡んでくることになる。ホフステードは、「たいていの多国籍企業は、世界各地で幅広いビジネスに取り組み、製造部門や販売部門を手広く配置している。このような活動を成功させるために、多国籍企業は国民文化と経営文化の両方について橋渡しをしなければならない。(中略)国民文化の違いは価値観の違いに根ざした奥の深いものである。経営文化の違いは職業上ならびに組織上の要因から生まれる。経営文化は社員の価値観よりもむしろ慣行のなかに見られるのである<sup>6</sup>」と述べている。

新しい支社の開設とは、外国においてゼロから出発して、支社を創設することであり、新しい支社の開設には、その性格からして事業の進展はゆっくりであるが、現地との文化的な摩擦は少ないという。支社での文化的雰囲気は、現地社会が持つ文化的要素(主として価値観)と当該企業が持つ文化的要素(主として慣行)が入り混じっているが、新しい支社の開設は成功する確率が高く、IBM社の事例を引合いに出し、老舗の多国籍企業の多くは新しい支社の開設から出発している、と述べている<sup>7</sup>。それと正反対の方法が、外国企業の買収で、それは買収した海外の企業が持っている経営文化と買収された現地企業に浸透している国民文化の要素とが一挙に融合される。

ホフステードは、外国企業を買収することは、企業を拡大しようというときに手っ取り早い方法であるが、その方法がもたらす文化的なリスクは非常に大きいといい、新しい支社の開設は、わが子を育てるようなものであるのに対して、外国企業を買収は、思春期の子どもを養子に迎えて育てるようなものである<sup>8</sup>という。

しかしながら、そうとはばかりいえないケースがあることも知る必要があるだろう。世界の自動車産業界で「小さな巨人」とも目され、世界各地数十カ国で生産・販売事業を展開し着実に輝かしい成果を上げているスズキは、その海外拠点の多くを、あるときは積極的に、また

あるときは海外取引先からの協力要請を受けて、「外国企業の買収」で手中にしてきたのである。ホフステードは、「しかし、その方法がもたらす文化的なリスクは非常に大きい。それは思春期の子供を養子に迎えて育てるようなものである」としているが、スズキの海外事業の発展段階をみると、反対に買収には、新しい支社の開設とは違った大きなメリットがあることに気が付く。とくに市場の風土も、広告や広報活動のあり方や実践を含むマーケティングにおいても、また人事管理においてもすべての場面で異文化のぶつかり合いが存在する EU 市場においては、有能な人材や地域密着型から広域型マーケティングのノウハウに至るまでこの「外国企業の買収」は多くのメリットをスズキに与えてきたのである。詳しくは、拙論「日系グローバル企業の異文化経営—EU におけるスズキの戦略事例を中心として」を参照して欲しい。<sup>9</sup>

もちろん、企業の買収や合併に問題がないわけではないし、とくにそれが異文化間にまたがる場合はなおさらである。異なる企業文化の融合は、合併企業が背負う宿命であるが、その失敗例として名高いのがダイムラークライスラーの誤算である。「天国の結婚」、「自動車産業のベルリンの壁崩壊」とまでライバル各社に脅威をもってそう評されたダイムラークライスラーだが、クライスラー部門の販売不振で合併から数年を経ても業績悪化から抜け出せない。「対等合併だと思っていたのに実際は違っていた」などというクライスラー側からの不平不満などから社内融和は進んでいない<sup>10</sup>。このダイムラークライスラーのケースは、まさにホフステードのいう、ダイムラー側にとり「思春期の子供を養子に迎えて育てるようなもの」に似た苦勞といえるかもしれない。

今回の調査対象あるいはアンケートの回収先の勤務する日系企業は、数社の例外を除いてほとんどが「新しい支社の開設」的な事業開始パターンをとっている。その業種は製造業（販売部門を含む）および運輸・倉庫業などの物流企業が多数を占めている。以下、本節では現地経営の難しさや課題をヒトの問題、コトバの問題、そして異文化コミュニケーションの問題という3つの観点から見ていくことにする。

## 1. ヒトの問題

前回の調査では、米国人から見た日本人マネージャーの特質をマイナス面とプラス面の両方から答えてもらった。以下がその概要である。まず、マイナス面では次のような項目が挙げられている。なお、サンプル数は371人中記入式アンケートに答えてくれた61人であり、その結果を内容分析（content analysis）としてまとめたものである。<sup>11</sup>

- |                               |        |
|-------------------------------|--------|
| ① 頑固、融通がきかない、独断的、自分本位、など      | 21.31% |
| ② 決定・決断するまでに時間がかかる、変化を嫌う、など   | 19.67% |
| ③ 情報開示に欠ける。問題が何なのかを言ってくれない、など | 11.48% |

その後には、④コミュニケーションや英語の問題、話すことが苦手である（9.84%）、⑤率直でない。品よく、きちんとしていようと身構えすぎる（8.20%）が続いている。

次にプラス面を見てみよう。次のような評価であった。

- |                              |        |
|------------------------------|--------|
| ① 職業的，有能，几帳面，手際がよい，など        | 24.60% |
| ② 勤勉，まじめ，緻密，細かいところまで気づく，など   | 16.40% |
| ③ 礼儀正しい，思いやりがある，丁寧で気遣いがある，など | 13.12% |

その他の項目としては，④尊敬できる，頼りがいがある，信用できる，など（9.84%），⑤約束時間や納期などの期限を守る，返事が早い，など（8.20%）があった。

企業が海外進出していけば，現地の経営幹部やスタッフとして本社からそれぞれの人材が派遣されるわけであるが，『海外派遣とグローバルビジネス—異文化マネジメント戦略—』の著者たちは，「私たちは人材こそがカギであると考えます。それは，人が戦略を立案，実行し，組織構造をデザインし組み立て，さらには技術を生み出し活用するからである。（中略）人のグローバル化こそ競争の激しい国際ビジネスにおける成功のカギであるといえる」と主張し海外勤務こそがグローバル・リーダーの見識や能力を身につけさせる最も強力な経験だということである」と述べている<sup>12</sup>。

こうした著者たちの見解は，今回訪問した YKK アメリカ社の上級副社長である堀秀充氏から聞いた，「YKK 本社経営陣で海外赴任の経験がないのは吉田社長のみで，後は全員海外勤務の経験を有している」との言葉を思い出させるものである。同社は，66 カ国に 576 拠点を有し，37,000 人の従業員を抱え，我が国企業の海外進出の歴史においてパイオニア的な存在であり，かつ日本を代表する先進的グローバル企業のひとつである。このように今後ますますグローバル化していく日系企業にとって，YKK 社のようにグローバルに活躍できる経営陣の育成は最優先すべき課題であろう。同著によれば，「実際，ある報告によると海外勤務を通してグローバル・リーダーを育成することの重要性を認識しない経営幹部は，CEO としての職務にふさわしくないと結論づけられている<sup>13</sup>」という。

このように企業のグローバル化にとり最も重要な要素といってもよいほどの人材であるが，上記の米国人マネージャーからみた日本人ビジネスパーソンのマイナス面での評価は気になるところである。もし，本社から派遣される日本人マネージャーが，異文化の社会である現地でそのプラス面を活かしきれず，上記のようなマイナス面での特質を現地へ持ち込むようになると，現地経営にも影響を与えることになるに違いない。もし，海外派遣用人材の選択を誤ると，企業には次のような損失を与えることになる。

海外派遣者とその家族を海外へ送り出すのにいったいどれくらいの費用がかかるのかを見てみよう。次のような報告がされている。「派遣者とその家族，そして家財一式の送付にかかる費用は膨大である。（米国人の派遣者の 85% が既婚である）。たとえば，米国から東京への派遣というよくある事例では，通常 75,000 ドル（転居手当てとして 8,333 ドル，仮住居費用 19,000 ドル，不動産業者への支払いに 14,000 ドル，日本への片道渡航費用に 11,000 ドル，引越し費用として 20,000 ドル，保険料として 3,000 ドル）かかる。そして，派遣者やその家族を本国に

帰国させるためにおよそ 60,000 ドルから 70,000 ドル、加えて後任者を派遣するのに、さらに 75,000 ドルの費用が発生する。海外派遣の失敗のために、転居コストだけで、何と 220,000 ドル以上もかかるのである<sup>14</sup>」。

この点について先に紹介したホフステードは、派遣された社員が本当に役に立ったかどうかは、任期を無事に勤め上げたという事実だけでは評価が難しいといい、短期的な課題を遂行したかどうかだけではなく、長期的な課題についても評価しなければならないと述べている。異文化に対処することが下手な管理職が悪い事態を引き起こした場合、その当人が帰国してしばらくしてからその実態が明らかになるということもありえる話である。そのときにはじめてその人事は失敗であったということが判明するが、そのときにはすでに莫大な費用が発生している。ホフステードの試算では、家族手当を含めると US ドルにして年に 10 万ドルから多い人で 20 万ドルはゆうに支払われている、という<sup>15</sup>。それでは、我が国の場合はどうかみてみよう。林はその著『異文化インターフェイス経営—国際化と日本的経営』の中で、海外子会社を有する日本企業が抱える解決困難な問題としてコミュニケーション・ギャップを挙げる。それが現地人管理者のフラストレーションを生み、いろいろな問題を引き起こす原因となっていると次のような例を挙げている。「日本人が主要ポストを占めて遂行するグローバル化となる。これは日本人出向社員 1 人当たり 1 年 5000 万円ともいわれるコストもかさみ、200 人では 100 億円ともなる。現地人管理者なら 1000 万円だとすれば、利益が出ないのも当然<sup>16</sup>」。

後述する今回の調査においては、現地の経営文化の中で働く日本人として、自己の目から見た日本人マネージャーの特質にも触れ、「米国で成功する日本人マネージャーの資質とは何か」と「日系企業で成功する米国人マネージャーの資質とは何か」という 2 つの質問を設けて、日米両国のマネージャーともに、どのような人材がこれからの在米日系企業に求められるのかについても調べてみた。その結果については次節でくわしく報告する。

## 2. コトバの問題

前節の終わりに、海外子会社を有する日本企業が抱える解決困難な問題としてコミュニケーション・ギャップが挙げられるという 1 つの主張を紹介したが、いったいこのコミュニケーション・ギャップとは何であろうか。私は、それは発信されたメッセージが受信されたメッセージにならない (A message sent is not a message received) という、いわば自明の理でもあることが、異文化間では大きな意味を持つてくるということであると解釈している。すなわち、異文化社会に居住する者同士の間では、意図したつもりで発信した自国語あるいは外国語によるメッセージが、自分の意図したこととはまったく異なって相手に理解されてしまう、あるいは相手に自分が意図したことが通じないということである。

多くの場合に、このような状態にあるときを指して、コミュニケーション・ギャップと呼んでいるようであるが、この現象をよく観察してみると、そこには異文化間にまたがる「コト

バ」の問題と「コミュニケーションスタイル」の問題という2つの異なる問題領域が見えてくる。従来では、この2つの問題領域を一緒にしてきたのが一般的な考え方であったように思う。たとえば、日本語で「履き違い」とか「行き違い」と訳すことが可能であろう *bypassing* などはそのよい例であるが、これは同じ日本人同士の間でも、またアメリカ人同士の間でも起こりえるコトバが引き起こす問題である。しかしながら、外国人との間で起こりえるコミュニケーション・ギャップの問題は、単に単語としてのコトバが原因となるばかりではなく、コトバの単位を超えたメッセージ単位で発生する異文化間での「ものの考え方」あるいは「ものの見方」の違いに起因するものもあるのではないだろうか。

そうであれば、それを証明するために、このコトバとコミュニケーションの違いを明らかにしなければならない。本項においては、まずコトバの問題を取り上げる。前回の調査から明らかになったことの一つに、日米のビジネスパーソンの間ではコトバの「意味の取り違い」が多く発生していることであった。たとえば、日本語では「そのうちに (soon)」が多くの場合に否定を表し、「考慮します (I will consider)」が「興味がありません」であったりとか、「多分 (maybe)」が英語では *yes* だが、日本語では *no* であったりする、という類の問題である。これらにも異文化的な要素があるともいえるが、この種の問題は同じ文化圏の中、たとえば関東地方と関西地方、米国の東海岸と西海岸という地域間でも起こりえる問題であろう。これはまさに、一般意味論の命題のとおり「コトバには意味がない」や「ヒトがコトバに意味を与えるのである」という主張を私たちに思い起こさせてくれる。

この問題は言語学的には、多義語の問題として扱われる。よく引合いに出される単語として *set* がある。英語の単語 *set* には何と 194 の異なる意味があるというのである。英語で最も一般的に使用される 500 の単語は合計で 14,070 もの辞書的定義があり、計算上それは 1 語あたりにつき 28 もの意味があるということになる。単語それ自体には意味がなく、人がそれぞれ自分たちの過去の経験からその単語に意味を与えるのである。<sup>17</sup>

同じ単語が他国あるいは他の言語圏では異なる意味を与えることもよく知られている。たとえば、英語の *sensible* (分別のある、賢明な) がフランス語では *sensitive* (神経過敏の、傷つきやすい) の意味になるなどというのがその例である。そうであるならば、外国あるいは他の言語圏との間でメッセージをやり取りする場合には、そのメッセージの送り手も受け手もともにお互いに質問をしあい、自分が意図したとおりにそのメッセージが相手にきちんと伝わっているかどうかを確認するべきであろう。本社から現地へ派遣されてくる、異なる文化圏からやってくる人々はふつう異なる概念、価値体系、そして言語を職場へ持ちこむことになる。このことが現地社員とのコミュニケーションをなおさらに難しくする。従って、現地での経営の一翼を担い、現地でのビジネスに従事することになる本社からの派遣社員は文化の違いに気づき、その違いに敏感に反応し、適切な言葉遣いを選び、ジェスチャーなど非言語コミュニケーションを正しく解釈するように努め、それぞれ個々人のまた文化の違いを正しく評価するよ

うにしなければならない。<sup>18</sup>

忘れてならないのは、現地のコトバを正しく理解するには辞書と文法書だけでは足りないということである。著名な言語学者で、言語と文化に関する多くの書を著している鈴木孝夫は、「外国のことは、外国に行ってみなければ判らないことが多いのは確かである。しかし、ただそこに行ったからとて、いやそこで長く暮らしたからとて、必ずしも判るものではないのが、『見えない文化』なのである。見る方の人に、自分の文化を原点とした問題意識がなければ、実に多くのことが、そこにあっても、見えないのである<sup>19</sup>」と述べているが、まさにそのとおりであるといえよう。「そこにあっても、見えないのである」ということは、「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く、網膜上の知覚とそれとの脈絡のなかで働く大脳（記憶やその呼び覚ましなどの機能も含めて）の統合作用全体から出発する<sup>20</sup>」のであるということの意味している。見えないものを見るためには、自国の文化と外国の文化の違いに対する気づきと鋭敏な感受性という積極的な態度が必要になるということである。

鈴木は、ことばを氷山にたとえている。氷山の水面に表われている部分は全体積の約 1/7 であり、6/7 は水面下に沈んでいて見えない。ことばによって概念化され得る現実の部分は、この水面より表われている部分とみなすことができるが、ある概念を自ら作り出した人々には、この表われている部分が、水面下に隠れている部分の上部構造であることは、暗黙の前提なのである。この見えない部分は、見えている部分としてのその概念に固有の価値を与える基盤と考えてよい、と鈴木はいい、次のような比喩を用いてこれを説明しようとする。すなわち、ここに、水面上の見える部分がほぼ等しい形になっている 2 つの氷山があるとす。それぞれの氷山の水面上に表われている部分が言語であるとして、その部分がたとえ似ている、あるいはほぼ同じように見えるからといって、2 つの氷山の水面下部分が同じ形をしているとは限らないではないかというのである。<sup>21</sup>この氷山の比喩は大変分かりやすく、コトバとその裏（水面下）にある概念の違いが、文化や言語が異なる者同士のコミュニケーションにおいて誤解が生まれる原因であることをよく説明してくれている。

### 3. 異文化コミュニケーションの問題

これまで述べてきたような問題領域の他に、コトバの単位を超えたメッセージ単位で起きえる異文化ギャップがあると思う。同一の文化圏内に居住する人間の間では分かり合えるメッセージが、その圏外の人間には分からない、通じないといった類のものである。よく文化と言語はコインの両側のようなもので切り離せないものであるというが、まさにそのとおりであって、言語はその文化を表し、また逆に文化はその言語によって表出されるものであるといえる。その文化圏は「国」という単位とは無関係なものであり、一国の中に複数の文化圏があり、従って複数の文化と言語が存在しているということはカナダ、ベルギー、スイス、あるいはシンガポール、あるいは中国の例を見ても明らかである。そのように 1 国の中での同一文化

圏内では、そこに帰属する民族すべてが共有している言語文化というものがあり、それをここでは「言語スタイル」あるいは「コミュニケーションスタイル」と呼んでおく。

前回の調査では、「日本の顧客、納入業者、あるいは提携パートナーとの間によい人間関係を構築し、それを維持していくための最も重要な要素は何か」という問を設けたが、それに対する答は次のようなものであった。

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| ① 明快，開放的，適切，効果的，かつ良質なコミュニケーション | 31.15% |
| ② 正直，公平，誠実，高潔な態度，など            | 13.12% |
| ③ 異文化への気づき，互いの文化の理解，など         | 11.48% |

これらの他に、信頼と忍耐、適切なコミュニケーションを行い、お互いが理解しあっているかを確認しあうこと（8.20%）、尊敬、長期にわたる信頼、相互に尊敬できる関係を保つこと（8.20%）、などがその後が続いている。第1位の「明快、開放的、適切、効果的、かつ良質なコミュニケーション」と第3位の「異文化への気づき、互いの文化の理解、など」と第4位の「適切なコミュニケーションと相互理解の確認」を合わせて考えると、この結果は、よい人間関係の構築と維持にはいわゆる「異文化コミュニケーション」の理解とその実践が重要であるということを表わしているといつてよいであろう。

#### (1) 異文化コミュニケーションとは

異文化コミュニケーションの定義においては、次の記述が分かりやすく、また適切であると思う。「人間は、日常生活様式としての文化の中で考え、価値観、生活規範、言語、非言語行動、衣食住と自分との関係などを学習しながら、コミュニケーション活動を展開する。人間がこのような問題を日頃ほとんど意識しないのは、同一文化の中で生まれ、成長し、生活するからである。しかし、異なる文化の人と一度出会うと、コミュニケーションと文化の問題が急に表面化する。すなわち、文化が互いに類似した人同士のコミュニケーションは容易で相互理解が高いが、文化の差が大きい人たちとのコミュニケーションは困難で相互理解が低いということである<sup>22</sup>」。異文化コミュニケーションの問題を日本人の立場から考えようとすれば、まず当然に日本人特有のコミュニケーションスタイルの実態と、そのよって立つところは何かという点を考えなければならない。

日本語には、論語の「一を聞いて十を知る」とか禅がもとになっている「以心伝心」とかいう表現があるが、これらは、話の一部だけを聞いて、相手の言いたいことのすべてを理解することや、自分が思っていることが言葉によらず、自分の心から相手の心に伝わることを意味するものである。いわゆる「察し」というものであり、言葉を介さないで相手の言いたいことを理解でき、理解するように努めることである。これは大部分我が国の歴史的な風土によって育まれたものである。我が国は、長い間にわたり共同作業を旨とする農業国家であり、農作業のほとんどが同じ村に属するグループによってなされてきた。そこではお互いが気心の知れた者同士の共同作業であるから、多くの言葉を必要とせず、まさに「目は口ほどにものを言い」的



なコミュニケーション手段が有効に用いられてきたという事情があった。

長年米国に駐在する日本人マネージャーが日本人と米国人のコミュニケーションの違いを多少面白おかしく比較して次のように述べている。「日本人は決して（米国人のように）おしゃべりにはならないでしょうね。私たちは同種同質の人種なので、皆様方米国人のように多くを話す必要がないのですよ。私たちは、一言いうだけで、十が分かります。ところが当地ときたら、一を理解させるために十も言わなければならないではないですか<sup>23</sup>」。この「一を聞いて十を知る」という日本的あるいは東洋的な言語スタイルに関して、米国のビジネスコンサルタントであるロッシェル・カップ女史は *The Nikkei Weekly* 紙記者とのインタビューで次のように述べている。「在米日系企業で働く米国人社員は、日本人の同僚たちは何か隠し事をしているのではないかと思うことがあるが、どうもそれは彼らが英語で何かを説明する必要があるときに英語で話さなければならないことに疲れきってしまい、必要なことを最後までいわないからであろうと思う。また、もう1つ隠し事をしているのではないかと米国人社員に疑われる要因は、『一を聞いて十を知る』という日本人特有な言語スタイルで、これは何でも言わなければ気がすまない非日本人には単に隠し事をしているに違いないと受取られるだけである<sup>24</sup>」。

この察しの言語スタイル、あるいは「一を聞いて十を知る」言語文化は、少し注意してわれわれの生活を見回すと、その実例が身の回りに転がっていることに気がつくことであろう。先日、私は近所の家の門柱に掛けてある手製で厚紙の注意書き（それは門柱から取り外しができるように工夫されていた）に興味を覚えた。それには、「赤ちゃんが寝ています」とだけ書かれていたのである。「赤ちゃんが寝ています」という説明が先に来て、結論であるべき「(therefore) 静かにしてください」の部分は見事に抜け落ちているのである。状況を説明し、後は聞く側・見る側が状況を察してくれて、しかるべき行動をとってくれることを期待する。たとえば、そのサインボードは、宅配便や速達便を届けてくれた配送人や郵便配達人には、「(therefore) チャイムを鳴らさないでください」というメッセージを伝えるものであろうし、近所の子供たちには、「(therefore) 今はキャッチボールや縄跳びはしないでね」というメッセージを伝えるための道具となっている。そしてその暗示部分は言語化せず、状況だけを言語化して、それで事終わりとする。私は、そのとき、このような言語スタイルを保ったままで、いくら英語を話しても、書いても相手が理解してくれるような英語にはならないのではないかとの思いを強くしたのであった。それでは、次になぜ日本人にはこのようなコミュニケーションあるいは言語スタイルがすんなりと受け入れられているのだろうか、その原因を考えてみることにしよう。

私は、かつて東南アジアのビジネスパーソンたちに見られる対人ビジネスコミュニケーションの特色として、交渉をお互いの利益のためになるようにと、状況により、また相手の立場を考慮して、自分自身の対人反応を変える傾向があることを報告し、それに *Reactive adjustment theory* なる造語をあてたことがある。あえて和訳するならば、「自己反応調節機能説」とでも

なるであろう<sup>25</sup>。これは、実際に東南アジアの人々を相手にビジネスを行ってきた私自身の体験から発見したことであるが、それではなぜ東南アジアの人々にはこのような傾向がみられるのか、果たしてそれは生来のものなのか、ということを考えてみたい。その答えは次の説明に求めることができるであろう。

「アメリカの母親は幼い子どもと遊んでいるとき、物についての質問をしたり、それらについての情報を子どもに与えたりすることが多い。しかし日本の母親の場合は、子どもと遊ぶときに、気持ちに関する質問をすることが多い。とりわけ、子どもがよくない振る舞いをしたときには、気持ちに関係する言葉が頻繁に用いられる。『全部残さないと食べないと、お百姓さんが悲しむわよ』『おもちゃが泣いてるよ、投げつけられたーって』『壁さんが痛いって言うてるよ』といった具合である。(中略)アジアでは、他者の反応を前もって予測し、それに合わせて自分の行動を調整しなくてはならない。気持ちや社会関係に焦点を当てるアジアの母親のやり方は、子どもが他者の気持ちを読む力をつけるのに役立つ<sup>26</sup>」。

著者のニスベットはさらに続けて、「他者の感情に対する感受性の強さは、コミュニケーションについての暗黙の考え方にも反映される。西洋人は子どもに、自分の考えを明確に伝える『発信機』であれと教える。話し手には、聴き手が明確に理解できる言葉、さらに言えば、その場の状況と無関係に理解できる言葉を発する責任がある。もしコミュニケーションがうまくいかなければ、それは話し手の責任である。これと対照的に、アジア人は子どもに、よい『受信機』であれと教える。つまり聴き手の側が、話の内容を理解する責任を負うのである。もし、子どもが大声で歌を歌っているさいと思ったら、たいていのアメリカ人の母親は、ただ『静かにしなさい』と言うだけである。そこには何のあいまいさもない。これに対してアジアの親は『お歌がお上手ねえ』などと言うことが多い。最初、子どもは喜ぶが、そのうち何か別の意味があると気づき始め、結局、もう少し声を小さくするか、歌うのをやめるかすることになる。西洋人（おそらく、とくにアメリカ人）は、アジア人のことを理解しにくいと感じることが多い。それはアジア人が多くの場合、論旨を上手にぼかしながら述べることを当然だと考えているからである。そんなとき、西洋人は本当にわけがわからずにいる。一方アジア人は、西洋人（おそらくとくにアメリカ人）の発言は論旨が直接的で、恩着せがましかったり無作法だったりすると感じる<sup>27</sup>ことが多い」と明快に述べている。

15年間にわたって在米日系企業で働く何千人におよぶ日米のマネージャーに対する調査結果をまとめたサリヴァンによると、「日本人は幼い頃から、控えめで柔順であるよう教えられ、率直なものの言い方を控えるようにしつけられているために、だれもが相手の本心を察するのに長じている<sup>28</sup>」と紹介し、さらに「日本人は意思の通わせ方がうまいーただし、それは日本国内の話である。日本流のコミュニケーションがいかにアメリカで通用しないかは、数多くの調査やインタビューから明らかである。日本人もアメリカ人も、コミュニケーションがうまくいっていないとうすうす感じている<sup>29</sup>」と述べている。

日本流のコミュニケーションが米国で通用しないということに関しては、私自身が米国人からいろいろな批判をこれまで聞いてきた。たとえば次のようなものである。「日本人の会議は活発な議論をするところではなく、すでに根回しされてほとんどの参加者には合意事項となっているものを記録に残すために形式的に話し合っているだけだ」、「ミーティングの席で口角泡を飛ばすようなシーンが見られないのは、日本人は反論されることを自分の人格を傷つけられたように取るからで、相手の意見への反論は堂々と述べられ、それによって相手の心が傷つくなどということは考えられもしない欧米の社会とは大きく異なっている」、「部下にものを頼むときに理由をいわない。中には『コピー！』とだけ言ってプリーズさえいわない日本人マネージャーもいる」などなどである。

確かに、日本人にとっての「議論」とは、互いの意見が一致しないことではなく、調和の取れた人間関係にひびが入ること、それにより組織の結束も危うくなるものであり、何としても避けるべきものと考えられ、1度でも意見が食い違うと、それ以降の人間関係もうまくいかなくなる、ということはある話であろう。日本人マネージャーの高圧的な態度に関しては前述のサリヴァンが核心をついた、しかしかなり厳しい意見を述べているので、本節を終わるにあたり、それを紹介しておこう。

「日本人がアメリカに住んで親しみをこめる話し方を身につければ、命令口調が親しみやすい口調に変わるだろうか。そうはならないのである。新任の日本人もアメリカ滞在が長い日本人も、同じようなやり方でアメリカ人の部下を自分の言いなりにしたがる傾向がある。日本人が日本流の部下との接し方を変えない理由のひとつは、そうした接し方を押し通すことが、自分たちが権力を握っている証しとなり、その権力の正当化にもなるからだ。日本人が良好な関係を保っている部下にはぞんざいな口の利き方をするのも、権力を維持しようとする欲求と関係している。しかしアメリカでは、ぞんざいなものの言い方は許されないので、このマネージャーは尊大だというレッテルを貼られる。(中略)日本人がアメリカに赴任する前にもっと質の高いトレーニングを受けていれば、こうした誤解は避けられるし、少なくとも減らすことはできる」。

これらの日本人特有なコミュニケーションスタイルは、まさに負の異文化コミュニケーションであり、これらが抱える問題点を解決していかないと現地経営もうまくいかないであろう。それでは、次節において今回の調査につきその結果とそこから導き出されるよりよい現地経営のための提言などを紹介してみたい。

## II 調査の結果とその内容分析

- ◆ まず調査対象となった日本人マネージャーと勤務先の実態についてだが、それは以下のようになっている。滞米歴から分類すると表1のようになる。

表4 滞米期間の長さ

	滞米期間	合計人数
A	1ヶ月～1年	5人
B	1年1ヶ月～2年	8人
C	2年1ヶ月～4年	11人
D	4年1ヶ月～10年	14人
E	10年1ヶ月～15年	16人
F	15年1ヶ月以上	7人
	無記入	4人
	合計	61人

- ◆ 職位を英語で表してもらったが、Manager が5名、President が4名、Senior Vice President が3名、Vice President が同じく3名で、その他 General Manager, National Marketing Manager, VP, Coordinator, HR Coordinator が各2名であり、その他多くの種類の職位があった。業務上での日本語と英語の使用比率はどの程度かという設問には、英語50% 日本語50%が一番多く13名、次いで英語70% 日本語30%が12名、その後には英語40% 日本語60%と英語60% 日本語40%が同数の7名であり、英語10% 日本語90%が2名と英語90% 日本語10%が3名で、その他の比率が若干名ずつあった。対象人数が少なく、統計的には有意とはいえないが、英語日本語の使用比率と滞米期間の長さには関連性は見られない。
- ◆ 勤務先に関しての設問では、(1) 業種、(2) 進出してから何年、(3) 社員数、(4) 日本人社員数、(5) 現地法人トップの国籍、(6) 米国人の最高職階は何か、という6点を聞いた。以下のような結果であった。
  - (1) 業種は、製造業関連が18社、運輸・物流関係が6社、その他5社となっている
  - (2) 米国に進出してから期間は、最長44年で最短が2年で、平均は17年である
  - (3) 社員数は、最大で45,000人から最小で7人まで、平均では2,023人となった
  - (4) 日本人社員数は、最高で22,500人、最低で2人でありその平均は816名である
  - (5) 現地法人のトップは日本人が多く、米国人との答は5社だけであった
  - (6) 米国人の最高職階は、President & CEO や Chairman/CEO などである
- ◆ 次に、米国に赴任して以来、仕事上で困ったことは何かを複数回答可として答えてもらった結果が図1である。統計有意は判定できないものの、いずれの問題点も滞米期間が長ければ減滅していくという状況は回答からは読み取れなかった。滞米期間が長ければ現地の生活や英語にもなれてきて、(1) 言語（英語）、(2) 日米ビジネス慣習の違い、(3) 医療や教育などを含む家族問題などは漸滅していくのではないかと思っていたが、前述の滞米期間の長さ15年1ヶ月以上のグループFに入る7人の場合に若干その傾向が見られる程

度で、全体的にはそうではないということがこれらの回答からある程度は明らかになった。同じように、米国人とのコミュニケーションで困ったことがあるかという質問に対しては、(1) あるという回答が有効アンケート回答数中 54 件と 88% を占めていて、これも滞米期間の長さにより漸減していくような状況を示していない。

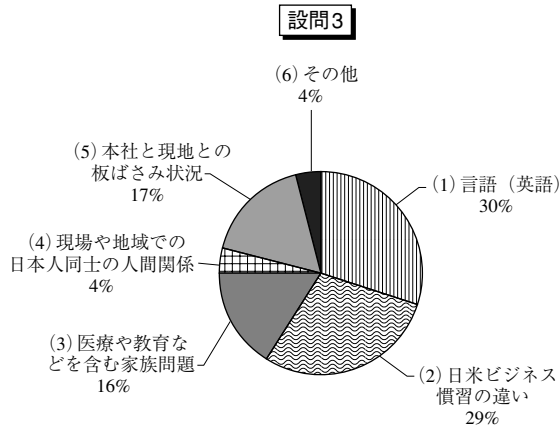


図1 米国に赴任してきて仕事上で困っていること

- ◆ 米国人とのコミュニケーションで困ったことがあるという回答者にその理由を聞いてみたところ、次図のとおりとなり、「英語」と「異文化による考え方の違い」が同数で圧倒的に多かった。なお、「その他」の欄に、「クリアで明確な会社方針がない」と「コミュニケーションギャップは日本人間でもありえる文化の違いだけではない」という回答と意見が寄せられていた。

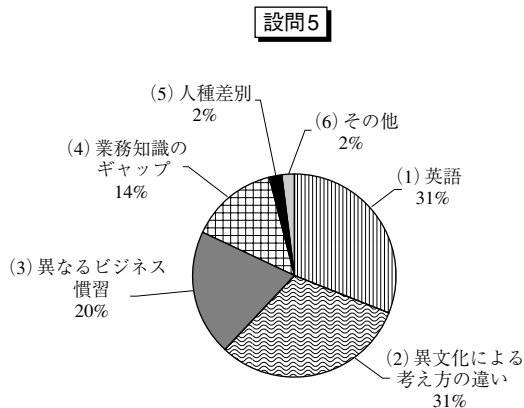


図2 米国人とのコミュニケーションで困ったことがあると回答した日本人マネージャーの挙げるその原因

- ◆ 次に、米国人とのコミュニケーションを成功させるためには何が重要だと思うか、複数回答可として下記の回答群から選択してもらった。(1) 英語力、(2) 意思を伝える気持の強

さ、(3) 米国についての知識、(4) ビジネスの知識、(5) ユーモア、(6) 笑顔、(7) 明るく元気な声、(8) 人柄・人間性、(9) 勇気、(10) 日米の違い(多方面にわたる)に対する認識、(11) その違いを理解しようとする熱意、の11項目である。その結果は、図3のとおりであるが、英語力、意思を伝える気持ちの強さ、日米の違いに対する認識、その違いを理解しようとする熱意が圧倒的に多く、いわゆる異文化コミュニケーションの重要性をそのまま表している結果となった。

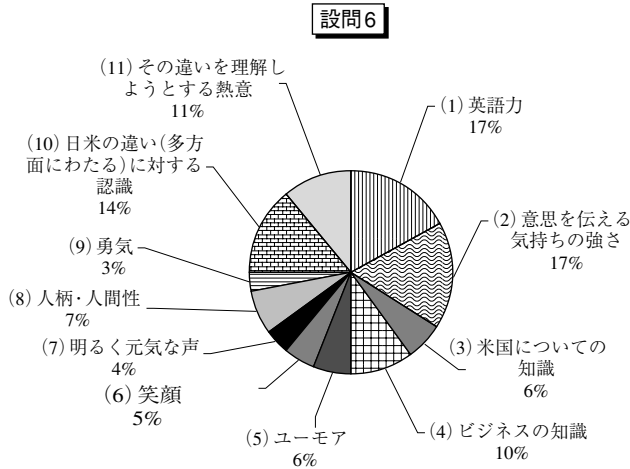


図3 米国人とのコミュニケーションを成功させる要因

◆ 米国人社員の特徴を表していると思う語句群を第1グループ(プラス要因)と第2グループ(マイナス要因)とに分けて、複数回答可能として聞いてみた結果を表したのが図4と図5である。

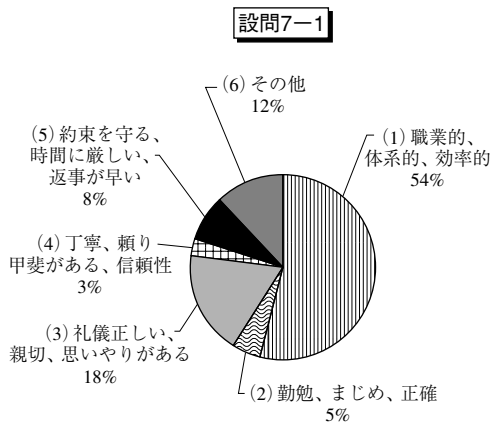


図4 米国人社員の特徴第1グループ

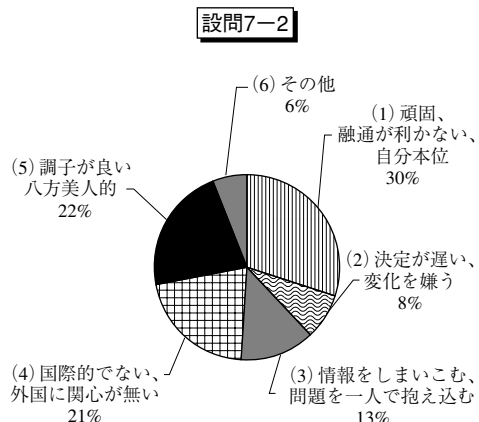


図5 米国人社員の特徴第2グループ

「その他」には、第1グループに「大雑把」「ユーモアを好む」「理にかなっている」「各人によって違う」「自分の都合」「該当なし」というものがあった。第2グループでは、「瞬発力が

ある」「家族優先」「自分の責任の範囲外には決して関わらない」「各人によって違う」「いい加減」「該当なし」という回答があった。なお、八方美人とは広辞苑によれば、「誰に対しても如才なくふるまう人を軽んじていう語」とあるが、現地での聞き取りでは、「米国人社員は総じて調子がよく、明るくてよい返事をする。しかし、言ったことを守らない者が多い」というコメントもあった。

「米国人社員の特徴を表していると思う語句群」の第1グループ（プラス要因）への回答では、滞米歴分類のA～Fまでの全グループにわたって第1位（54%）を占めたのが『職業的、体系的、効率的』という項目であった。この点に関して、村田製作所の安高・山田両氏から、ターゲットとコミットメントという2つの単語を使い、日本人は目標値に対し70%から80%の達成率でもそれをよしとするのに対し、米国人は目標値に対し99%ないし100%達成しなければならないという意気込みがある、そしてそのような考え方は学生時代から身につけているよう思える、との発言があった。第2グループ（マイナス要因）では、滞米歴によりばらつきが見られたが、「頑固、融通が利かない、自分本位」が1位になっている（30%）。このことと、上記のコミットメントを関連づけて人事考課の面でYKKアメリカ社の堀氏からは次のような興味深い話を聞くことができた。あるとき業績評価のときに、なかなかよくやる米国人の部下の仕事振りに対し、自分ではよかれと思って4（満点は5）をつけたところ、その部下から、「なぜ4なのか？どうすれば5にしてもらえるのか？」と執拗に質問されたという。相対評価に慣れている日本人であれば、他には2の人もいることを考え、「4ならばなかなかよい方ではないか」とその評点を喜ぶのに、米国人社員は、先のコミットメントとは100%達成を目標とするものという考えから5に満たない評価をよしとせず頑迷に、その理由を明らかにせよと食い下がってくる、という。堀氏は、その事例をもってして、米国人の人事管理は米国人の人事部長に任せるべきであって、日本人マネージャーは口出しをしない方がよいと述べていた。

このコミットメントとターゲットについては、我が国ではニッサン自動車のカルロス・ゴーン社長が社内改革のために導入した『ニッサン基本語彙集』という社内用英語辞書の中でもはっきりとその定義を述べているが、最近我が国でもコミットメントという言葉が耳にすることが多くなった。Commitmentとはふつう企業変革を可能にさせるために達成すべき目標値と訳されている。「欧米のマネジメントで定着しているコミットメントは、クリエイティブな発想で達成することを前提に検討した結果として出てくる。出て来た目標値を其々の分野でコミットメントしなければならない」のであるが、その日本的なコミットメントには「従来は、販売計画をつくる場合、例えば前年比3パーセントアップと設定した。それは社内の雰囲気からくる期待値で、そこには何の合理性もない。数値を言い渡された方が反論すれば雰囲気を壊し、『やる気がない』ということになる。やる気、ガンバリ、それにアルコールやゴルフでの人と

の付き合いを交え、目標を達成するより先ずは、やる気を見せること、これが評価の対象になった。実にいい加減である<sup>31</sup>という厳しい見方も存在する。この場合の期待値とはターゲット (Target) であって、コミットメントとは異なるものであろう。

◆ 次に、米国人社員との関係はうまく行っているかを、(1) うまく行っている、(2) わからない、そして (3) うまく行っていない、の三択で選んでもらったが、(1) が35人、(2) が20人、(3) が3人、無回答が3人であった。その後、続けて (3) のうまく行っていないを選んだ回答者に対しその原因は何とどう思うかの質問をしたが、数が少なすぎ統計的有意が判定できないために省略する。

◆ その次に、日系企業で実際に勤務している米国人の目から見た日系企業に対する批判的な見解を紹介し、それをどう思うかと聞いた。質問は次ぎのようなものであった。

- 米国人から在米日系企業に対して次のような批判がありますが、どう思われますか？「指示の流れが不明瞭。経営方針について何も知らされていない。米国人社員の意見は無視される。意思決定に対して優柔不断のため、期限間際まで決断が延ばされる。この結果、仕事にかけることができない。(運輸業、マネージャー、34歳男性)」。

「官僚主義的。意思決定に時間がかかりすぎる。指示なし。経営陣が弱体。リーダーシップなし。(電気・電子メーカー、マネージャー、25歳男性)」。

(1) 彼らは正しいと思う (2) わからない (3) 彼らは正しくないと思う

その結果は以下のとおりであるが、(3) の回答が少ないところを見ると、彼ら米国人従業員が述べていることは、巷間よく言われるような日系企業の特徴をよく表しているものと言えそうである。

設問10

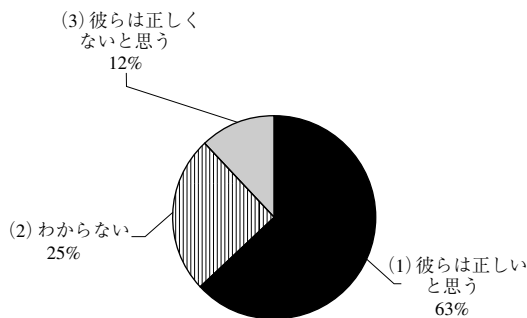


図6 米国人からの批判に対する意見



この設問は、在米日系企業で働く米国人従業員 279 人を対象にした次のような調査の報告書が元になっている。1990 年にこの調査を行った西田によれば、『現在の企業の良くない点』として、経営方針・経営姿勢批判の回答をまとめてみたところ、延べ 277 件あった。中でも『最も問題あり』と指摘されたのは“経営姿勢がよくない”で全体 (279 名) の 56.8% に達していた。その代表的な意見は、次のようなものであった。『経営方針がしっかりしていない。日本人マネージャーは、東京の本社に意思決定についてコンタクトしすぎる。自分たちで意思決定ができない』、『経営計画がなく、企業の目的もない。辞める者が多いのは企業自体が不安定だからだ』、『指示の流れが不明瞭。経営方針について何も知らされない。アメリカ人社員の意見は無視される。意思決定に対して優柔不断なため期限間際まで決断が延ばされる。この結果、仕事に十分時間をかけることができない』、『官僚主義的。意思決定に時間がかかりすぎる。指示なし。経営陣が弱体。リーダーシップなし』<sup>32</sup> などであったという。

- ◆ 次の質問は、米国人従業員についてのもので、①米国人同士で固まる、②米国の慣習を押し付けてくる、③業務内容の説明を求めてくる、の各項目のうち該当するものを (1) いつも、(2) 多い、(3) 少ない、(4) ない、の四択で選んでもらった。その結果、①では「少ない」が 56%、「いつも」と「多い」が 44% と分かれた。②では「ない」と「少ない」が 82% となっている、③では逆に 56% が「多い」を、13% が「いつも」を選んでいる。
- ◆ 米国人従業員への対応についても聞いてみた。①業務内容について説明している、②部下がよい仕事をしたとき誉める、③部下が仕事を失敗したとき叱るの 3 問を、(1) いつも、(2) 多い、(3) 少ない、(4) ない、の四択で選んでもらった。その結果①では「いつも」と「多い」が 88%、②では「いつも」と「多い」が 76%、そして③では「少ない」が 51% で「多い」が 32% となっていた。この結果から総じて言えることは、米国人従業員に対してきちんと業務内容の説明をしていて、部下がよい仕事をしたときには誉めるようにしている日本人マネージャーが大半を占めているということである。

上記の米国人従業員への対応については、アトランタでの聞き取り調査の折に、「日本人ならば包括的な指示でオーケー。それがアメリカ人であれば、具体的な指示が必要になる。アメリカ人も慣れてくると、何事も確認してくるが、これはよい傾向である」というコメントを日本人マネージャーから聞いた。また、別の日本人マネージャーは次のように述べていた。「米国人従業員は何かといえば指示を求めてくる。何でも聞きにくる。これから言えることは、ルーチンの幅が狭く、もしルーチンから外れたときは応用が利かない。その結果暴走する米国人マネージャーと何でも聞いてくる米国人マネージャーの 2 種類が生まれてくるようだ」という。

◆ 最後の2つの質問は、日系企業で成功する米国人マネージャーの資質、また米国で成功する日本人マネージャーの資質についてである。複数回答可能としておいたが、その結果は次図のとおりである。

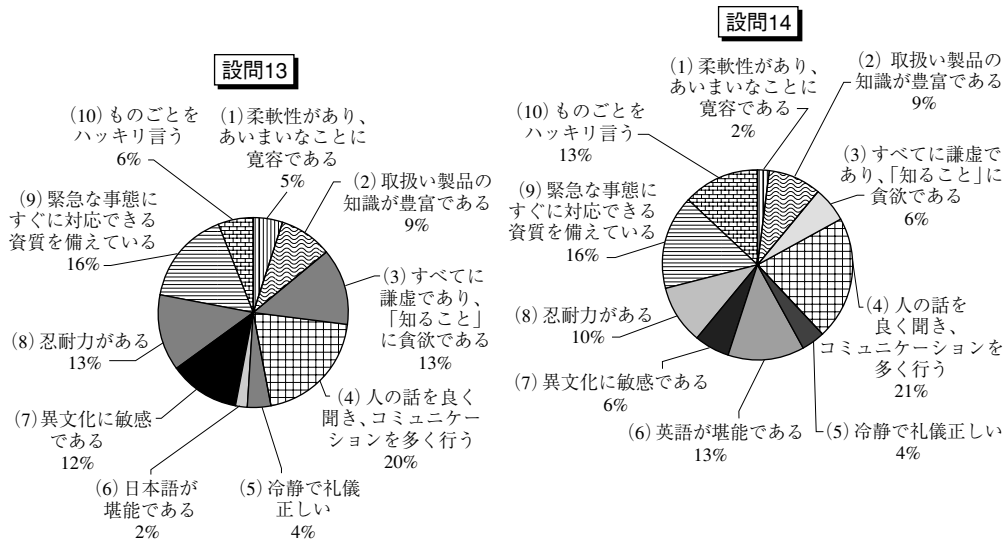


図7 日系企業で成功する米国人マネージャーの資質 図8 米国で成功する日本人マネージャーの資質

両方ともに、「人の話をよく聞き、コミュニケーションを多く行う」が1位を占め、「緊急な事態にすぐに対応できる資質を備えている」が2位に来ているところが興味深い。日本人マネージャーに求められる資質として当然ながら、「英語が堪能である」と「ものごとをハッキリ言う」が3位に来ているのに対し、米国人マネージャーには、「すべてに謙虚であり、『知る』ことに貪欲である」と「忍耐力」が3位に来ているのは、如何にも日本的であり、日本の企業風土そのものを表しているようにも思えた。また、日本人マネージャーには英語とはっきりとした物言いが望まれるとしているのに対し、米国人マネージャーには「日本語に堪能であること」が10位という最下位になっている。

最後の設問であった上記の米国人マネージャーに求められる資質の中で「日本語に堪能であること」という回答は61名中わずか4件（複数回答可）しかない。いったいこれは何を意味するのであろうか？日系企業のグローバル化を考えると、日本語は必要ないとしているのであるが、同じことは私が2000年夏に行った東南アジア（シンガポール・マレーシア・タイ）に事業展開する日系企業の現地経営者たちに対する同じような質問に対しても表れていた。すなわち、訪問調査した14社のほとんどが現地社員に対して日本語教育をしていないし、社外で日本語を習得することに対して学費援助をしているわけでもなく、日本語ができることに対して昇格や昇給といったモチベーションを与えていなかった。

前に紹介したサリヴァンによると、「多くの人びとをインタビューしてわかったのは、日本

人マネージャーのなかにはアメリカ人に日本語を学んでほしくないと考えている人もいることだ。『建前』上の説明は、日本語は『不定型な言語』なので、日本語を母国語にしている人間にしか使いこなせないというのである。いかにも通俗的な『日本人論』の書物から引用したような説明だが、<sup>33</sup>「説得力はあまりない」となる。

しかし、果たしてこのように米国人マネージャーには日本語能力を求めないとしてよいのであろうか疑問に思う。彼らに日本語ができれば、これまでみてきたような日本人マネージャーの英語によるコミュニケーションの不備が補えるのではないか。他方、日系企業のグローバル化の程度を問うときに、よく「本社の国際化の遅れ」が取りざたされる。すなわち、本社における経営陣や経営システムがまったく日本的であり、そのことが日系企業の真のグローバル化を妨げている要因である、という問題提起である。また、これもよく言われることであるが、海外に働く日本人社員たちが抱える大きな問題のひとつに、彼らが連絡をとる本社社員から問題の理解や提案への支持が得られないというものがある。本来、本社で海外からの連絡の受け窓口である部署やマネージャーたちが現地に派遣されている社員と同じ程度に現地の国民文化や経営文化に明るくなくてはならない。もし本社がそのような状態になく、本来の国際化が遅れている日系企業であれば、なおさらに海外子会社の経営陣に、その国籍に関わらず日本語の必要性が求められるのではないだろうか。

今回の調査の目的であり、また結果もその点が重要視されるものとなったが、対人コミュニケーションについて若干の見解を述べておきたい。御手洗は、「コミュニケーション能力とは、一般的には、(1) 論理的思考力、(2) 自己表現力、(3) チャレンジ精神、(4) 実行力、(5) リーダーシップ能力のことである」<sup>34</sup>とし、「日本では、コミュニケーションと言え、とかく『心と心の通じ合い』と思われがちである。話し手と聞き手の間に『ぬくもり』や『情緒の相互理解』のレベルが高まれば、コミュニケーションが成立したと考えられる文化風土である」と述べる。しかし、コミュニケーション学を少し専門的に見れば、必ずしもそのようなものだけでなく、コミュニケーションとは、相手の考えや態度を変えさせ行動を起こさせることに目的があり、次のように規定できるとしている。<sup>35</sup>

- ① 「コミュニケーションとは、問題解決の手段である」
- ② 「コミュニケーションとは、説得の手段である」
- ③ 「コミュニケーションとは、他の人の行動を促すための道具である」
- ④ 「コミュニケーションとは、相手に自分の期待する行動を起こさせる手段である」
- ⑤ 「コミュニケーションとは、物事を証明するための手段である」

日系企業の海外進出にあたっては、企業経営者は派遣する自社のグローバルマネージャーや現地で雇用する現地経営管理者にはこのような対人コミュニケーション能力の向上が必要であることをよく認識し、そのような幹部社員の教育と、さらにはまたグローバル時代にふさわしい社内コミュニケーション管理を徹底するようにすべきであると提言したい。

### Ⅲ 日米ビジネスパーソンの誤解とその防止策

前回の調査から、「日本人との関係の中で誤解を防ぐ最善の方法は何か」という問いに対する米国人マネージャーたちからの回答をここで簡単に紹介しておこう。

#### 1. 日米ビジネス関係における誤解を防ぐ方法

上記のアンケート調査に寄せられた改善への多くの助言は、大別すると以下の4項目に分類することができる。各々の項目に、寄せられた回答の代表的なものを付しておく。

##### (1) 複数の通信手段を使用すること (39.35%)

- ① 重要な事項は面談、電話、またメールなど複数の通信手段を使い何度も伝え合うこと
- ② 書き言葉によるコミュニケーションは、その後必ず面談また少なくとも電話で確認をすること
- ③ 口頭でのコミュニケーションは、その後書き言葉で補強する（商談録を作成すること。とくに数字で表すこと

##### (2) 伝達事項のまとめ方や伝達方式に注意を払うこと (34.43%)

- ① 1つのレター、ファックス、メールには1つの主題だけにするようにし、できるかぎりメッセージを短くするように努めること
- ② 面談の折には、必ずノートをとり、面談終了後にはその記録に対しお互いに確認しあっておくこと
- ③ あいまいさを避けること。すべて明確に表現し、使用する言葉の定義を怠らないようにすること。「直ぐに」とか「まもなく」などの形容詞を避け、できるかぎり具体的に表現すること

##### (3) 伝え合ったことは繰り返し照合し、確認しあうこと (13.11%)

- ① 同じことを違う言葉でもう一度あるいは二度、三度と言ってみて、使う言葉あるいは使われた言葉の意味を確認するよう努めること
- ② 伝達すべき事項を其々異なる言い方で表すようにし、質問がある場合にもいろいろな言い方をしてみることに
- ③ 確認事項を他の言葉で言い換えてみるクセをつけること、表現をできるかぎり数字化すること、そしてお互いの理解を確認しあうこと

##### (4) フィードバック（反応）を求めること (13.11%)

- ① 通信による場合も、面談による場合も、相手が正しく理解しているかどうかを照合するための質問や問い返しをすること
- ② お互いの誤解を避けるために商談事項は百万回ほども繰り返して確認すること
- ③ 相互理解を確認しあうために、お互いに書いたものによるフィードバックを励行すること

と

これら数多くの助言が寄せられるということ自体が、日米間ビジネスの現場において誤解が多く生じているということを示しているといえよう。このような助言が寄せられるもとなった誤解はなぜ起きるようになったのであろうか、そのような誤解は以前から多く生じていたのであろうか、それとも比較的新しい現象なのであろうか。本稿においてはそのあたりの問題と誤解の原因についても日本人マネージャー側の立場から考察するように努めてみた。

上記の調査回答の中には、コミュニケーションの用具としての電子メールの限界について触れているものもみられたが、そのいくつかを紹介しておこう。メールでは感情を表すことが難しいので、賞賛の意味を込めてお世辞で言ったつもりが相手を中傷しているように響いてしまったりすることがあるという。また、二重の意味を持つ語、たとえば **Right** (よし) というような一言が、話し言葉の場合には、あるときには肯定を表し、またあるときには否定を表していることが理解できても、メールでは声の調子を伝えることはできないために、誤解を引き起こすことがある。そうした意味からも、メールでスラングを使うことは避けるべきである、といった助言もあった。これは、まさに米国の心理学者メーレビアン<sup>36</sup>の「感情の伝わり具合の比率」理論の正当性を証明するような事例であるといえる。メーレビアンは、周到な実験の結果、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には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、言語 7%、声調 38%、顔つき 55%、という具体的な数字を挙げている。人と人との間で感情を伝え合う際、言語はわずか 7% しか役割を果たしていないというのである。

## おわりに

私たちは、ふつう見慣れていないものを異質なものとして取扱いがちであるが、見慣れていないからといってそれを異質なものであると決め付けてはならない。たとえば、①百円玉は円形だ、という文章はあたりまえのこととして何の抵抗もなく受け入れるが、もし②百円玉は長方形だ、ということ言えば、何か異様なことを言っていると思い、また相手からもそのように思われるだろう。

しかし、それは単に円盤形のコインに対してその丸い面からの付き合いが、コインの長方形の方からの付き合いより頻繁なだけであるといえよう。それだけのことであり、この2つの文章は、論理的にも実証的にも、ほとんど等しいのであって、どちらも省略的で、どちらも一面的であると言える。

私たちは、まわりの社会の現象に「気づき」の心構えを持つことが大切である。このコインは円形か長方形かという問いも、もし「気づき」の気持ちがあれば、駅で切符を買うときにも、自動販売機でジュースを買うときにも、コインの長方形の部分を利用しているその事実

気がつくはずである。コインの入る穴は円形ではなく、まさに長方形をしているのである。<sup>37</sup>

私は、日系企業の異文化への進出にあたっては、現地の文化や人をできるだけよく理解することがもっとも重要であると思う。そして、その理解をするためには、上記のコインの話を思い出し、ものごとにはいろいろな側面があること、自分あるいは自分の文化だけでは押し量れないものが多くあること、そしてそれらを相手の立場に立って見てみるように努めること、を実践していかなければならない。最後に海外へ進出していく日系企業やその派遣社員への警句として次の言葉を紹介し、本稿を終わることにする。

「視点の相違は、個人のあいだにのみあるのではない。ことなる文化圏のあいだには、いわば集団的なものの見かたのずれがある。それぞれの個人も、それぞれの文化も、暗黙のうちに、自分の慣れしたしんでいる視点からのみ、ものを見ようとする。そして、自分の見かたこそ標準なのだ、<sup>38</sup>と思ひ込みやすい」。

#### 注

- 1 亀田尚己, *Miscommunication Factors in Japanese-US Trade Relationship*, 『ワールドワイドビジネスレビュー』第5巻第2号, 2004年, 同志社大学ワールドワイドビジネス研究センター, 11-26 ページ。
- 2 ジョージア州には310社の日系企業があり, そのうち製造業は, 訪問時で105社にのぼる。これは全米で4位である。また, 州内に立地する外資系製造業全体に占める日系製造業の比率は17.2%でトップを占めている。(ジェトロ・アトランター・センター提供の資料による)
- 3 お名前を挙げないが, 各社でお忙しい中を聞取り調査にお答えいただいた皆様には心から感謝している次第である。特に, 私のゼミの卒業生であるタツミインターモーダル社勤務の岸田和樹氏には長距離の運転から, アンケート回収に至るまで多大な協力をいただき, 感謝している。
- 4 調査対象となったその職階は, 会長, 社長, 会計責任者(CFO)から技術課長に至るまで多岐にわたるが, いずれも「マネージャー」と呼ぶにふさわしい人々である。
- 5 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, 242ページ。
- 6 同書, 245ページ。
- 7 同書, 243ページ。
- 8 同書, 243ページ。
- 9 ワールドワイドビジネスレビュー, 第5巻第1号, 2003年7月, 21-44ページ。
- 10 ウエッジ, 2003年11月号, 38-39ページ
- 11 なお, 日米での調査で記入式項目への有効回答数が61となったのはまったくの偶然の産物である。
- 12 J. S. ブラック/H. B. グレカーゼン/M. E. メンデンホール/L. K. ストロー著, 白木三秀・永井裕久・梅澤隆一監訳『海外派遣とグローバルビジネス—異文化マネジメント戦略—』白桃書房, 2001年, 2-3ページ。
- 13 同書, 5ページ。
- 14 同書, 19ページ。
- 15 ホフステード, 前掲書, 242ページ。
- 16 林 吉郎『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社, 1994年, 38-39ページ。
- 17 D. B. Roebuck, *Improving Business Communication Skills*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, Inc., 1998, p. 5.
- 18 E. Davidson, "Communicating with a Diverse Workforce," *Supervisory Management*, December, 1991, pp. 1-9.
- 19 鈴木孝夫著『ことばと文化』岩波書店, 1973年, 125ページ。

- 20 山崎正一・市川 浩編『現代哲学事典』講談社，1970年，281ページ。
- 21 同書，126-127ページ。
- 22 吉田 暁監修・石井 敏，岡部朗一，久米昭元著『異文化コミュニケーション』有斐閣，1987年，65ページ。
- 23 F. E. Jandt, *International Communication*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc., 1995, p. 118.
- 24 *The Nikkei Weekly*, 2002年4月22日。
- 25 初出は，*Business Report Across Nations and Cultures*，日本商業英語学会研究年報第52号，1993年，112-119ページ。
- 26 R. E. ニスベット著，村本由紀子訳『木を見る西洋人森を見る東洋人』ダイヤモンド社，2004年，74ページ。
- 27 同書，75-76ページ。
- 28 J. J. サリヴァン著，尾澤和幸訳『孤立する日本企業』草思社，1995年，77ページ。
- 29 同書，86-87ページ。
- 30 同書，97ページ。
- 31 佐々木見彦著『異文化コミュニケーションのビジネス』東海大学出版会，2002年，125ページ。
- 32 西田ひろ子『在米ニッポン企業にみる誤解の構造—アメリカ人と働くときの知識と技術のレポート』ダイヤモンド社，1992年，27-29ページ。
- 33 サリヴァン，前掲書，87ページ。
- 34 御手洗昭治著『多文化共生時代のコミュニケーション力』ゆまに書房，2004年，49-50ページ。
- 35 同書，50ページ
- 36 A. Mehrabian, *Communication without Words, Psychology Today*, II. (Sept., 1968), p. 53.
- 37 佐藤信男『レトリックの記号論』講談社，1993年，50-51ページ。
- 38 同書，56ページ。