

## 第1回「日本貿易会賞」懸賞論文 優秀賞

### 「日本企業に求められてきている異文化マネジメント力」

依田 慎 (よだ まこと)(日本 47歳)

#### (要旨)

海外に進出している日本企業の駐在員の話を見ると、現地の人が『ハウレンソウ(報告・連絡・相談)』をやらない、という話が出てくる。当たり前の事が出来ない様ではなかなか大事なことを任せられない、ともいう。しかし、考えてみれば日本人だって会社に入ってから『ハウレンソウ』を学んできたのではないのか。問題は、自分がそうやって“学んだ”ということ自体を忘れてしまって、海外の人も当然のごとく出来るものと思い込んでしまうことではないか。『ハウレンソウ』をやってほしいなら、それがどういうもので、何故必要で、どういう効果があるのか、それを伝える必要性に「気づく」必要があるのではないか。

ここであげた「気づく」ことのように、文化背景の違う人たちに、正しく意味を伝えたり、信頼に基づく人間関係を作っていける能力を『異文化マネジメント力』と名づけ、本文では今求められてきている主なスキルの内容と、それを身につけることの意味を論じた。本文では「気づく」以外に「説明する」、「我慢する」というスキルを説明し、これらの能力がこれからの日本人と日本企業にいかに大事な意味を持っているかを示した。グローバル時代の日本企業と日本人のあり方を『異文化』をキーワードに論じた。

(本文)

## 「日本企業に求められてきている異文化マネジメント力」

筆者は約 20 年間商社に勤務し、プラント建設案件を中心に海外での仕事に携わった。その間多くの場で現地の人々と共に仕事をしていくうちに、日本人が異文化の人たちと接する上で、無意識の中に様々な壁を抱えていることに気づかされた。それまで自分の問題は英語力だと思い込んでいたものが、実はそうでないところに色々課題があると感じられるようになってきた。こうした気づきを元に現在は主にアジアに出かけて仕事をする出張者や赴任者を対象とした異文化研修の事業を進めている。本論文では日本企業および日本人が、今後様々な場でいかに文化の異なる人や地域と交わり、関係を作っていくべきか、私がこうした仕事に取り組んでいる問題意識と重ねながら述べてみたい。

### 進出日系企業の『ヒトの現地化』問題

アジアに多数進出している日本企業では昨今『ヒトの現地化』ということが盛んに言われ出している。海外拠点における管理の業務を、いつまでも日本人が独占するのではなく、積極的に現地人材を登用し、経営や管理運営という中核業務を任せていこうという流れである。進出先の市場としての重要度が高まったり、産業の基盤が整備されてくるとともに『ヒトの現地化』も重要課題になってきた。その地域の環境変化に遅れることなく、適切に経営資源の配分を行ったり、サービスや販売のネットワークを強化するとなると現地事情のよく分かる人が判断し、陣頭にも立っていかなければ競争にも勝てなくなってきた。多くの日本企業は大分前からこのことは認識しており、『ヒトの現地化』を進めるべく色々とは打ってきているけれども、これがうまくいっていないといわれている。欧米企業などと比べても、日本企業は現地人材が中核に少ないといわれる。そしてそれが、日本企業の競争力にも影響を及ぼしている、との指摘もなされている。<sup>1)</sup>

『ヒトの現地化』が進まない主な原因のひとつは日本人がなかなか現地のヒトを信頼しない、ということであるといわれる。<sup>2)</sup> 信頼できないから任せない、任せないから現地のヒトが育たない、育ってこないのはやる気がないからだともみなされ、ますます信用しなくなる。そういう悪循環が起きているようである。信頼されない側からしても、そうであればやる気も起きづらい。余計な気を遣うよりも言われたことだけこなして給料を確保し、他にいいところがあれば転職を考えよう、そういう発想になりがちである。

### 文化の違いという見えにくい壁

何故、信頼できなくなってしまうのだろうか。筆者が中国に赴任している何人かの駐在員に話を聞いたところでは、『仕事への対し方、意識の持ち方』が問題だという意見が多かった。例えば『ホウレンソウ(報告、連絡、相談)』が無い。何かを頼んでも、それっきり何も言ってこない。どうしたかと聞いてみると、実は問題があっても進んでいない、とい

う。じゃあ何故、相談にこないのか。どうしてそんなことが出来ないのか。

またこんな話もあった。何かうまく進まないことがあると、すぐに言い訳が始まる。周りに迷惑をかけているというのに自分のせいではない、と弁解ばかりする。迷惑をかけたなら一言謝って、この問題をどうするのか、という肝心要の問題に協力を仰ぐべきではないか。この駐在員によれば、言い訳などはいつでもいいことで、先にやるべきことが何かを考えられないようでは困る、ということであった。では、ここで出てきた現地の人達は、能力が無いのだろうか。仕事を任せるに値しない人達なのだろうか。

知り合いの中国人に『報告』『連絡』『相談』の中国語の意味を尋ねてみた。『報告』は例えば隊列をなした兵士の代表が上官に向かって『報告』する、といった場合に使われる、何か重大なことが起きた場合に使われる。『連絡』は問題があってわざわざ言いに行く場合。『相談』もプロジェクトがあって、それについて打ち合わせを行う場合や、やはり問題が起きた場合に使われる、という。要するにこの3つはどれも何か“問題”があるときに使われる言葉で、そう気安いニュアンスではない、ということだった。

彼によると、日本人の如く『ホウレンソウ』を徹底されると子供扱いされているか、自分が信頼されていない、という風を感じるらしい。中国には『先斬後奏』（まずやってみて、終わってから報告する）という考え方が強くあって、ホウレンソウはこれと逆行するものであるようだ。すなわち大人としての自覚があり、自文化の価値を理解できている中国人である限り『ホウレンソウ』は為すべきでない事、になる。

すぐ言い訳をする、という問題は中国に限らず世界各地で聞く話だ。言い訳をする、という事は自分には責任がない、と言い張ることである。必死になってこれを主張するのはそのことが重要な意味を持つからである。この問題はむしろ日本人が世界の中で異端なのかもしれない。日本人は自分が悪くなくても、その場を収めるのに相応しいと思えば謝ることがある。そのときに自分が本当に悪いと思っているか、というと微塵も思っていない、ということもある。これは他国の人間には極めて分かりにくい。理屈から言うと悪くなければ謝らない。責任は負いたくない。悪者になるのはいやだ。となると上の中国人の行動は人類の常識に照らして、標準的なものという事になってくる。

そうやって考えていくと、日本人が現地の人を信用できないのは、日本人側にある属性に大方拠っている、ということになってくる。信用されない側からは、日本人は自分達の価値を押し付けておいて、それに従わないなら信じようとしな、そういう風に見えるのかもしれない。重大な問題は、その日本人達が自らの押し付けに全く気づいていない、ということであろう。それでは『意味』も『意識』も共有するレベルは低くなるし、コミュニケーションは深まらず、信頼に基づいた人間関係を築くのはなお難しい。

こうした状況に無策でいることは、これからの日本人にとって極めて大きな問題ではないか、と筆者は感じている。こうした問題を解決していく能力がこれからの日本人には必要なものではないだろうか。文化背景の違った人達と、今後様々な場面で多様な関係を築

きながら『協働』を実現していく上で、自分の思い込みの世界を抜け出し、相手に自分を正しく伝えるスキルや、偏見を排して相手の文脈を見抜いていく、そんなスキルの必要性が高まっているのではないだろうか。

### 『異文化マネジメント力』のスキル

ここでは、こうした文化背景の違った人々と正しく意味を交換したり、人間関係を構築していく能力を『異文化マネジメント力』と呼ぶこととしたい。こういう名前をつけると、語学の能力や、対象文化に関しての知識のこのように聞こえるかもしれない。そういう能力も確かに『異文化マネジメント力』に数えられるだろうが、本稿では以下に述べる3つのスキルを、今後日本人が身に付けるべき重要な能力として強調したい。

スキルの一つ目を説明するために『ハウレンソウ』をいま一度考えてみる。上記の駐在員は「どうしてそんなことが出来ないのか」と言ったが、ではその駐在員自身はその基本をいつ身に付けたのだろうか。会社に入ったときにはもう『ハウレンソウ』の習慣が出来ていたのか。おそらくそうではない。新入社員1-2年生の頃に、先輩、上司から何度も言われる中で徐々に身に付けていったのだろう。

『ハウレンソウ』は日本企業の文化の一部と言っても良いかもしれない。文化というものは大方自然な形で学んできたものであり、さらに学んだ後も同じように学んだ人々に囲まれて生活するなかで定着していく。そういう環境にいるといつの間にか、自分が何を学んだのか、何を身に付けてきたのか、そういうものを忘れてしまう。自然に学びさらに繰り返されて身に付いているものというのは、いつの間にか自分の中に内面化されてしまい、気づかなくなってしまう。問題は、その内面化されたものを、自分の文化の外にいる人たちも持っていると思い込んでしまう、という事である。

『異文化マネジメント力』の第一のスキルは、この無意識の部分、内面化されている部分に「気づく」という事である。ここに気づくことができれば、内面化された部分を含めて自分の伝えたい意味を相手に説明しようとするようになる。『ハウレンソウ』が当たり前というのではなく、『ハウレンソウ』が何故必要で、それはどういう行動で、それを実行することでどういうメリットがあるのか、そういうことを説明し、納得を得るところから始めようとするようになる。相手が自分を理解するようになれば、コミュニケーションの効率が上がるばかりでなく、理解してもらったことによる充実感も得られる。理解した、理解された、という相互承認が人間関係のベースを作る。

うまくいかなくなるとすぐ言い訳をする、自分の責任でないと言い張る、という問題には、第一のスキルだけで対処できない要素がある。日本人から見ると、責任逃れに躍起になる姿はまことに見苦しい。まず一言謝ってその場を収めてさえくれれば、こっちだって一肌脱ごうという気にもなるものだ。しかし一方の理屈から言うと、悪くないなら悪くないと言い張るのは当然である。悪いと思っていないのにとりあえず謝ってしまう、という

行動を合理的に理解するのは難しい。筆者が知る限り、とりあえず謝るという行動をとるのは日本人くらいである。アメリカ人も中国人もガーナ人もそれぞれにスタイルは異なっても、自らの無実を主張していた。

ではこういう時に、日本人はどうするべきなのか。賢明な先人達はこれまで“あきらめて相手に従う”という戦略を主にとってきた。郷に入っては郷に従え、の教えを受け入れてきた。確かに日常生活で、ことごとくその土地のやり方に反抗していたのではとてもじゃないけれどやっていけないし、そこでのやり方を尊重する姿勢が無ければ、こちらが何を言っても受け入れられないだろう。しかし、この戦略には落とし穴がある。あきらめてしまうことは、自らコミュニケーションに線を引いてしまうことである。一旦線を引いてしまうと、自らを理解してくれる相手を求めて、線の内側で自己充足しようとしてしまう。海外で固まる日本人の姿がこうして繰り返されることになる。しかし今やその線を越えなければいけない時代になってきた。どうしても理解してもらいたいことは、大変であっても理解してもらおうように頑張ることが必要になってきた。

ここで求められる「説明する」スキルが二つ目である。それは相手に受け入れられる言葉と論理でなされなければならない。そうすると改めて自身の行動を見つめなければいけなくなる。上のケースでも漠然と『謝る』と言っていた意味が、現実の文脈の中で具体的に何を示しているのか、きちんと考えることが必要になってくる。重要なことはそこから何が見えてくるか、ということだ。その試みを繰り返し、自分を表現するそのやり方を考える中で、自分が身に付けている文化の合理性を意識することが出来るのである。そしてそのことは同時に相手文化に対する理解力も格段に高める結果になる。自文化の隠れた合理性に気づくことが出来るようになると、異文化の合理性にも自然に意識が向いていく。文化には合理性が必ずある。そうしっかりと自覚して見てみると、文化の見え方が変わってくる。その文化の合理性を成り立たせている、様々な仕組みや価値観や人々の共通認識が見えてき出す。

そこが大事なのである。その壁を乗り越えて初めて、その国、その土地、そこに住む人々の姿が自分の視点で具体的に見えてくるのではないか。外からは同じように見える人と人との交流も、その認識を越えたものと、そこに達していないものとは、とてつもない違いがあるだろう。異文化の中身を本当に理解するために、また自らの文化を真に理解してもらうために、自らを「説明する」努力を繰り返すことは極めて大きな意味を持っているのである。

三つ目のスキルは「我慢する」ということである。筆者が西アフリカのガーナに駐在した際に、まず気になったのは従業員の私用電話だった。先方からかかってきてしまうのだから仕方が無い、とはいうのだが、そうであれば短く用件を済ませてよさそうなところを延々と“談笑”している。一方自分はよほどのことが無い限り電話をしてこないように家族にも徹底していて、公私のけじめをきちんとつけるようにしていた。だから彼らが許せない。時に怒り心頭に達して随分厳しいことを言ったものだった。

それでも、現実はまだあまり変わらない。半分あきらめてこの状況を見ているうちに、彼らの取ってくる重要な情報が、実はこうした私的な関係を通じて多く入ってきていることが分かってきた。仕事でコンタクトしたい要人とのルート探しをやっていても、現地スタッフの私的なチャンネルに依存する部分は非常に大きかった。段々と見えてきたのは、仕事や人間関係のとらえ方が、日本人とは随分違うものだということだった。

異文化の場とはアイデンティティーが常に脅かされうる領域である。頭にきてしまうのは、“組織人としてのあり方”の自己イメージが否定された為に起きたものだろう。自分が我慢しているものを、目の前で平然と破られるのではたまらない。一方の彼らも、いつか役に立つかもしれない相手との会話を“私的”“無用”と切り捨てられるのは釈然としなかったかもしれない。

「我慢する」スキルの中身は、その出来事をとりあえず丸抱えで飲み込み、事態を体の中に暫く引き取って考えてみる、というものである。人間は自分の領域が侵されることや自分にとっての大事なものが否定されるのを我慢出来ない。すぐに相手を拒絶したり、遠ざけたりしてしまう。しかし、拒絶するのを少し先送りして、問題を体に入れたまま事態を把握しようとしていると、体がある種の答えを出してくれることがある。段々とそれでもいいように思えてきたり、やっぱりこれはだめだなあ、というものが出てくる。そうなるとその文化を身体感覚から実感できるようになる。様々な出来事の理解も「腑に落ちる」レベルになる。

### 『国際標準』主義の見直し

国際的な取引に携わる日本人ビジネスマンは、様々な『国際標準』を拠り所としてこれまで仕事をしてきた。海外部門に配属されたものはまず貿易取引のための Incoterms<sup>3)</sup> を叩き込まれ、また様々な契約を構成する国際的な標準条項を踏まえて仕事出来るように訓練される。言語や文化の違う国々の相手と取引を行うのであるから、こうした標準を十分わきまえ、それに則って仕事をするのが極めて当然の事とされてきた。

しかしこの『国際標準』はしばしば地域の文脈とかけ離れた条項を“標準”という名の下に適用させてきた側面があるし、そういうことが当たり前になる中で、現地の事情であったり慣習であったりというものが、「取るに足らない」「非合理的」なものとして切り捨てられてきたことも否めない。問題はそんな形で実務に携わっているうちに本人も『国際標準』という枠組みから一步も出られなくなってしまうことだ。そうなるとうまく問題が起きても、常に見慣れた標準条項からしか物事を考えなくなってしまう。

今後重要になってくる事は、生の文化と文化がぶつかり合っているその場を、安易に標準の衣で覆い隠さないようにすることだろう。ある文化の合理性と、別の文化の合理性がぶつかり合ったとき、それぞれの価値が反駁しあったり、優先度が異なったり、互いに期

待する内容が違っていたりしたときに、どうその問題に対処するのか。その問題を互いの文脈を重ね合わせながら、自ら解く努力を怠ってはならない、ということだ。

そういう意識変革が必要になってきていると思うのである。国際標準を廃せということではなく、上手に使いこなせ、ということである。こうでなければいけない、と一律に標準を押し付ける発想ではなくて、ズレがあるなら柔軟に考えていけばいい。交渉であれ、契約履行であれ、同僚として机を並べて共に働く場合であれ、様々なやり取りの機会を互いをよりよく知るための場としていこう、そういう気構えが大事だということである。そしてそういう場をより生産的なものに、創造的なものにするために、『異文化マネジメント力』の向上が重要になってきていると言いたいのである。

### 文化の壁を越えて理解される存在

ここまで筆者は日系企業の現場を例にとって異文化マネジメント力の重要性を述べてきたが、この能力が要求されているのは、海外の企業の現場に限ったものではない。メキシコや東南アジアの国々と日本はここ二年ほどのうちに次々と FTA（自由貿易協定）の締結を進め、サービスや人の行き来は世界各地と双方向に広がる大きな流れが出来つつある。アジアを中心とした地域経済の成熟化や人々の持つ価値観の多様化に伴い、企業は地域との関係、顧客との関係、従業員との関係などそれぞれ固有の事情に合理性を持って対応しなければいけなくなってきた。日本企業は多様な国籍や文化を持つ従業員が納得して働ける場、様々な価値観を持つ顧客や株主から評価される会社、異文化の地域において認知され受容される組織になることが求められてきているのである。

何か問題が起きた場合に、自分だけの論理を繰り返し言い続けるか、相手のルールが分からなかったとしらをきり通すか、国際標準を振りかざして押し通すか。そのいずれの戦略も通用しなくなっている。本当の納得を得なければ成り立たない。しっかりと向き合って自らを語り、相手の合理性を理解したうえで着地点を探し出す、それを地道にやっっていく力が求められているのである。そしてそれを可能にしていく異文化マネジメント力とは、単にスキルというよりも、日本人のあり方そのものの問題でもある。

注)

- 1) 古田秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』(2004) 中央大学企業研究所
- 2) 馬成三『中国進出企業の労働問題』(2000) JETRO
- 3) Incoterms 国際的に統一された貿易の用語