

## 日本のビジネスコミュニケーション：東京の国際ビジネス拠点目標への想定されるバリアー

カヤ・シネード・セルヴィーク  
ロンドン大学東洋アフリカ学院(SOAS)

世界中でよく知られている大企業の本部がある東京は世界最大のビジネス拠点の一つに入る。世界トップの大企業であるフォーチュン 500 社のうち 47 社の本部が置かれる東京はシンガポールと香港に次いで三番目の大ビジネス拠点だと言われる。しかし、その 47 社は全社日系企業である。従って、東京のビジネス拠点としての地位はシンガポールや香港のように外資系企業への誘致力によるものではなく、日本の大企業の集中によって支えられている。

対日直接投資は戦後の経済成長を支えた保護貿易主義の影響を受けていまだに少なく、外資流入を防ぐ規制や構造的なバリアーは近年取り除かれ始めたにしてもまだ残っている。2003 年に日本貿易振興機構(ジェトロ)の焦点を日本製輸出の促進から対日直接投資の促進に変えた日本政府は、対日直接投資を歓迎すると 2000 年代から唱えて来たにも関わらず、日本は 2014 年現在もまだ経済協力開発機構(OECD)の国々の中で最低の外資流入率を示している。2012 年と 2013 年にも日本の外資流入率を国内総生産の割合として測ると 3.5%に過ぎなかった。なお、OECD の平均は同年およそ 32%であった(OECD 2014, 11)。東京都庁の都市像「2020 年の東京」に入る、東京をアジアの no.1 国際ビジネス拠点に形成するという施策を見ると自治体の方が積極的にこの方針を追うように見える。この施策の目標は 2020 年までに国際企業 50 社以上の業務統括拠点・研究開発拠点を東京に設置してもらい、その他 500 社以上を東京に誘致するということである(TMG 2012)。ビジネスのコストの高さや政府の管理上の手続きの複雑さなど、外資流入への色々なバリアーは東京都庁も取り上げ、取り除く努力や避けて通る道を提供する努力が示されている。しかし取り上げられていないバリアーもある。それは取引の基本であり、近年経営の中心的な機能として認められてきたコミュニケーションである。

いかにコミュニケーションは東京都庁のアジア no.1 ビジネス拠点目標のバリアーとなり得るのかというのがこの論文の題目となる。特に海外での日本のビジネスコミュニケーションに対しての先入観がもたらすバリアーについて取り上げる。

*2020 年の東京：東京をアジアの no.1 ビジネス拠点に形成する*

2020 年までに経済や社会福祉・インフラに対して様々な整備を行う構想を持つ「2020 年の東京」という計画は 2011 年、東京都庁によって着手された。この計画は 2011 年の東日本大震災の影響で中断され、2007 年から 2016 年まで実行する予定であった「10 年後の東京」を継承するものである。

本論文の検証の焦点は「東京を新たな成長軌道に乗せる」という「2020 年の東京」の目標 5 を達成するための施策 12 である。この施策は外資導入を図ることで東京の産業を活性化させようと意図している。その上、具体的に東京を「アジアの no.1 ビジネス拠点に形成する」ということを目指している(TMG 2012, 101)。施策の主な事業の一つはアジアに展開する意図の国際企業を誘致するためアジアヘッドクォーター特区を確立し、そのほかに東京の中小企業の海外展開を支援する事業も行われている。

「2020 年の東京」を達成するために東京都庁は 3 年ごとのアクションプログラムを確立する。最新のアクションプログラムは 2013 年に形成され、2015 年までに実行する予定である。そのアクションプログラムに先立ち、目標 5 の施策 12 を達成するための事業として、外資系企業に対しての減税や無料コンサルティング・中小企業への海外市場に対してのコンサルティングや大企業とのマッチング支援も実行された。現用のアクションプログラムはこういう外資導入の増進や中小企業の海外展開事業を更に前進させるような方針を立てるが、事業の焦点は外資導入への規制撤廃・追加減税・コンサルティングや外国での積極的な PR と外国展開希望の中小企業への追加支援などである。

### 言語障壁

国際経済成長の波に乗るために、日本はこの成長の動因となるアクターとコミュニケーションせざるを得ない。日本語をビジネスレベルまで勉強する非日系人は特にアジア外では少ないので、日本人がこの言語障壁を乗り越えなければならない。

この方面から見れば国際英語能力試験 TOEFL と IELTS で日本の平均点数は思わしくない。日本の 2011 年と 2012 年の IELTS 平均点数は 5.8 点 (9 点満点) で、2013 年の TOEFL 平均点数は 70 点 (120 点満点) であった(IELTS 2012; TOEFL 2013)。どちらも先進諸国の平均点数と比べると最低である。経営開発機関 (IMD) の 2013 年の世界競争性年鑑の英語能力順位でも対象になった 60 ヶ国間で日本は下から二番目の地位をつけられ、言語能力順位では下から三番目であった(Rosselet 2013)。国際言語訓練会社 Education First (EF) によると日本成人の英語力は 6 年間に改善せず、この状態は近年日本人留学生の数の減少とコミュニケーションの修練を重視しない日本の学校の英語教授法にも関係している (EF 2013)。

日本の英語力レベルの相対的な低さは異文化間コミュニケーションを複雑化する。日本貿易振興機構（ジェトロ）が2013年に行った外資系企業を対象にする調査によると、日本における投資阻害の第3の原因は「外国語によるコミュニケーションの難しさ」である(JETRO 2013)。投資阻害の第5の原因「人材確保の難しさ」も言語力に関係し、調査の結果として外資系企業が具体的に英語が話せる人材の確保の難しさを指摘した。

国際企業の投資を東京に誘致する計画も東京の中小企業の海外展開も、その成功に日本の英語力が影響する可能性がある。90年代の前半までに日本の国内産業はグローバリゼーションの進行から割合に隔離されていた。従って、英語力の高い人材確保の必要性はかなり新しい問題である。最近まで英語のできる日本人会社員は数少ない熟練した国外駐在員のエリートに限られた(Tanaka 2008, 158)。近年も優れた英語力の新卒者はすでに外国展開をした大企業に採用される傾向が見られる。しかし東京都庁の都市像を達成するためには、外資系企業が主として英語で活動できるビジネス環境を確立せざるを得ない。その為に国内産業の英語力向上だけでなく、ある程度一般の東京都民の英語力をも向上させなければならない。そうしないと外資系企業に向けた補助金と規制撤廃に関わらず、国際企業がすでに国際ビジネス環境が確立しており、英語が公用語であるため英語能力の高いシンガポールと香港に行ってしまう可能性が高いであろう。

#### 文化的コミュニケーション阻害

コミュニケーションが東京都庁の都市像にとってバリアー要因となり得るのは、言語障壁だけではない。言語学者スサンネ・チエツェ(Tietze, 2008)によると英語を企業の公用語にすることや、ビジネスのリングアフランカにするだけでコミュニケーションギャップを埋められるとは限らない。中立的な国際ビジネス文化は存在しないと社会言語学者山田春が指摘したように(Yamada 1997, 53)、英語が中立的なビジネス言語として思われてきたにせよ、母語話者でも非母語話者でも、英語を話す人は必ず自国の文化を通じて英語を使うので中立ではない(Tietze 2008)。従って、複数の文化が存在すると同様、複数の英語も存在する。しかし、同じ言語でコミュニケーションをしているからには概念とその解釈も同じと思いがちである。こういう考え方が多言語でのコミュニケーションならば起こらない誤解を生んでしまう可能性がある。多言語でのコミュニケーションならば異なった概念を通じてコミュニケーションをしていることは普通わかるので、誤解しないように注意しないといけないことが明白だからである。

社会言語学者田中宏昌(Tanaka 2008, 167)の研究の結果として、日本人を含める異文化間取引では最も発言した日本人は英語力の一番高い人ではなく、むしろ国際経験の一番多い人だったことがわかる。故に日本人留学生の数の半減というEF(2013)の調査結果は望ましくない。EFも日経企業

が日本式の企業体質や社風に順応できないことを懸念しているという理由で外国の大学を卒業した新卒者を採用したとらない傾向を指摘した。

#### 先入観におけるバリアー

上に述べている阻害はどこにでもある異文化間コミュニケーションにまつわる阻害であるが、日本のビジネスコミュニケーションの特異な面は異文化間コミュニケーションに伴って東京都庁の都市像をも妨げうる。具体的に言えば、日本のビジネスコミュニケーションと文化に関する先入観によって、国際企業の対日直接投資に対する意欲をそがれる可能性がある。欧米では日本との異文化間コミュニケーションを特に難しく、熟考を要求するように理解している傾向がある。日本のビジネスコミュニケーションを紹介し、論じる英文の文献は日系企業と外国企業の交渉が決裂し、誤解や曲解で取引が失敗した事例だらけである(Selvik 2014, 4)。さらに山田(Yamada 1997, ix)が指摘した通り、日系企業とアメリカの企業間での交渉決裂はかなりの経済的な損失をもたらした。日系企業とのビジネスコミュニケーションが実際に特に難しいというのは疑わしいが、欧米で広くそう思われている実情は日本の業界に損失をもたらしかねない。この先入観は日本についてほとんど何も知らない欧米人の中でも広がってきた、日本は等質で独特であり、そのせいか魅力的でもあるという見解に関係している(Moeran 2005, xi-xii)。日本のビジネスコミュニケーションに関する英文の文献には日本人論の影響のため、この先入観がさらに強化されている。

日本のビジネスコミュニケーションに関する英文の文献のある作品は直截に日本人論の作品を引用するが、他の作品も日本の文化と社会に関する現実的な見解よりも、日本人論のイデオロギー的な日本観に近い理解を表している。日本を等質かつ独特として概念化するのは日本人論の国家主義的な野心でありながら、社会学者や社会人類学者からの入念な批評にもかかわらず、日本のビジネスコミュニケーションに関する英文の文献にはこの概念の影響が明白である。欧米での日本についての見解は、おそらく欧米人にとって日本の文化と社会に関する情報源であった日系企業の外国駐在員にも影響されている。日本の大企業社員は日本人論の主要な消費者であった上、高い社会的地位や戦後サラリーマンが日本人の典型として挙げられてきたということで、一般日本人を代表する位置についたためにジャンルの見解の宣伝者と製作者でもあった(Kosaku 1992, 164-165)。それに新日本製鐵や東芝などの大企業は、度々日本の文化と社会を説明させられる外国駐在員のために日本人論の日本社会や文化に関する見解を要約する二か国語での本を出版した(Goodman 2005, 60; Kosaku 1992, 176)。

日本のビジネスコミュニケーションに関する英文の文献は、大概において一様に日本のビジネスコミュニケーションを紹介し、全く同じコミュニケーション習慣や様々なビジネスの場面における

正しい表現、お辞儀の正しい角度まで丁寧に指図されている儀式的なビジネスコミュニケーションの形式を指摘する。日本の業界内ではビジネスコミュニケーションが部門や地域をとわず、特に標準的で、他国のビジネスコミュニケーションに比べると独特だという印象が与えられる。文献は様々な状況でのコミュニケーションの仕方を指摘するだけではなく、日本文化や日本人の認知行動を通してなぜそういう風にコミュニケーションをするかを説明しようとする(Selvik 2014, 14)。日本文化や日本人の認知行動についての文献の筆者の理解は日本人論からなる、日本が等質と独特だという先入観に影響される。その上これらの文献の多くの作品は公然と日本の社会と文化の等質性と独特性を主張する(Ruch 1984, 12; Kato and Kato 1992, x; Yamada 1997, viii; Nishiyama 2000, 2, 4, 8; Hodgson et al 2008, 141; Kameda 2014, 96, 101)。日本のビジネスコミュニケーションの理解には日本文化をも理解しなくてはならないという観念が文献によって広められている。それ故に日本のビジネスコミュニケーションの進展の要因として日本文化が示された。例えば、ビジネス関係でも日本人の無言のコミュニケーションを優先する傾向は、たいてい文献において仏教と儒教の口語に対する疑念につながられている。日本のビジネスコミュニケーション習慣とその進展を説明するため、翻訳できないかのように「甘え」、「本音と建前」や「内と外」など日本語の表現がよく文献にそのまま使われている。結果的に日本のビジネスコミュニケーションは日本語の表現を使わずに説明できない印象が与えられるので、独特さの印象が強化される。このように日本のコミュニケーション習慣の独特性を主張すると非日系人にとって自国の文化にも似たような習慣があっても認識しづらくなるのだろう(Selvik 2014, 24-25)。

#### 言語イデオロギーと実際の日本のビジネスコミュニケーション

文献で紹介されている日本のビジネスコミュニケーションと日本人社員が自ら説明するビジネスコミュニケーションは異なっている。これは文献の規範的ビジネスコミュニケーションと、日本人社員が実行するビジネス相手との関係を深めることを優先する、もっとゆったりしたビジネスコミュニケーションの相違を表す。

修士論文のために行った日本人社員を対象にしたインタビューの結果として、大半が会社で訓練を受け、規範的ビジネスコミュニケーションを熟知している一方、インタビュー対象者の全員が日常的なビジネスコミュニケーションにはあまり影響を及ぼさなかったと看取していたことが分かった(Selvik 2014, 26-28)。規範的ビジネスコミュニケーションは、人類学者シュンチア・ダン(Dunn 2013)が日本のビジネスマナーのコースを対象にした研究で言語イデオロギーとして評した行動に極めて類似している。ダン氏は最近のポライトネス理論の研究に基づいて、丁重さを言語イデオロギーの一種として概念化した。ビジネスマナーのコースが正しい礼儀を染み込ませようとして

いるので、言語イデオロギーを広めようとしていると指摘した。研究のため数度の社内コースや社外のコースを見学したが、内容はほぼ同じだったと見出した (Dunn 2013)。コースの内容も日本のビジネスコミュニケーションに関する英文の文献のビジネスコミュニケーションの説明に類似している (Selvik 2014, 15-18)。日本人社員に熟知されている一方、会社ごとにこの言語イデオロギーが使われている程度が異なるようである (Selvik 2014, 29)。

言語イデオロギーが文献に通常のビジネスコミュニケーションとして挙げられていることは、日系企業との異文化間コミュニケーションを実際よりも複雑に見せかける。文献が与える日本の社会と文化における印象は良いものであっても曲解されている。従って、日本に関する固定観念を永続させ、日系企業の利益を危うくしかねない。

#### 東京をアジアの *no.1* ビジネス拠点にする都市像へのコミュニケーションによるチャレンジ

日本のビジネスコミュニケーションに関する英文の文献が言語イデオロギーを通常のビジネスコミュニケーションとして挙げ、固定概念的に日本の文化と社会を紹介するということは、アジアで本部を設置しようとしている国際企業を東京よりシンガポールや香港に行かせてしまう可能性があるのではないか。文献が与える印象は日本のビジネスコミュニケーションの矛盾と複雑さを大げさに書き立てる。東京都庁は実際に東京に直接投資を誘致し、シンガポールや香港並に国際企業の投資を目指して競争するつもりなら、ビジネスのコストの高さや政府の管理上の複雑さなどの外資流入バリアーだけではなく、こういう日本のビジネスコミュニケーションに関する先入観の打破にも取り組むべきではないか。

#### 書誌

DUNN, C. (2013) "Speaking politely, kindly, and beautifully: ideologies of politeness in Japanese business etiquette training." *Multilingua: Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication* 32 (2). pp: 225

EF (2013) *Japan: EF EPI 53.21 moderate proficiency*. <http://www.ef.no/epi/spotlight/japan/> [accessed 14.09.2014]

GOODMAN, R. (2005) "Making majority culture". In: ROBERTSON, J. A companion to the anthropology of Japan. Oxford: Blackwell Publishing. pp. 59-72

HODGSON, J. & SANO, Y. & GRAHAM, J. eds. (2008) "Doing business with the new Japan: Succeeding in America's richest international market". New York: Rowman & Littlefield Publishers, INC.

- IELTS (2012) *Analysis of test data: test taker performance in 2012*.  
<http://www.ielts.org/researchers/analysis-of-test-data/test-taker-performance-2012.aspx> [accessed 14.09.2014]
- JETRO (2013) *Results of JETRO's survey of foreign firms regarding obstacles and necessary improvements in doing business in Japan*.
- KAMEDA, N. (2014) "Japanese Business Discourse of Oneness: A Personal Perspective". In: *International Journal of Business Communication* 51, 1. pp. 93 –113
- KATO, H. & KATO, J. (1992) *Understanding and working with the Japanese business world*. New Jersey: Prentice Hall
- KOSAKU, Y. (1992) *Cultural nationalism in contemporary Japan: A sociological enquiry*. London: Routledge
- MOERAN, B. (2005) *The business of ethnography: strategic exchanges, people and organizations*. Oxford: Berg
- NISHIYAMA, K. (2000) "Doing business with Japan: Successful strategies for intercultural communication". Honolulu: University of Hawai'i Press
- OECD (2014) *FDI in figures*.
- ROSSELET, S. (2013) *Skills shortage in Japan*. IMD <http://www.imd.org/research/challenges/TC073-13-skills-shortage-japan-suzanne-rosselet.cfm> [accessed 14.09.2014]
- RUCH, W. (1984) *Corporate communication: A comparison of Japanese and American practices*. London: Quorum Books
- SELVIK, K. (2014) *The Japanese business communication discourse: conceptions of uniqueness and homogeneity* (Unpublished master's dissertation). University of London, School of Oriental and African Studies: London, UK.
- TANAKA, T. (2008) *Communication strategies and cultural assumptions: An analysis of French-Japanese business meetings*. In TIETZE, J. "International management and language". New York: Routledge. pp: 154-170
- TIETZE, J. (2008) *International management and language*. New York: Routledge
- TOEFL (2013) *Test and score data summary for TOEFL iBT Tests*.  
[http://www.ets.org/s/toefl/pdf/94227\\_unlweb.pdf](http://www.ets.org/s/toefl/pdf/94227_unlweb.pdf) [accessed 09.10.2014]
- TOKYO METROPOLITAN GOVERNMENT (2012) 「2020の東京」へのアクションプログラム 2013.
- YAMADA, H. (1997) *Different games, different rules: Why Americans and Japanese misunderstand each other*. New York/Oxford: Oxford University Press