

# 中国進出日系企業の日本人駐在員に対するコミュニケーション教育

辻 隆久

近畿大学 産業・法律情報研究所

## 要旨

本研究は、中国進出日系企業に勤務する日本人駐在員のコミュニケーション教育に関する研究である。近年、中国経済の発展に伴い、日本企業は積極的に対中直接投資を行っている。その一方で、異文化間における日本人駐在員と現地従業員とのコミュニケーションは、必ずしも理想的なものとはいえない。日本人のコミュニケーションスタイルが高コンテキストであることに起因する日本語の言外の意味、両者の文化スキーマの相違などから、コミュニケーション・ギャップを引き起こすことは珍しくない。

そのような問題に鑑み、本研究では面談や会議などで収集した事例から、日本人駐在員がとるコミュニケーションのあり方を考察した。特に問題が多いとされるコミュニケーション場面に焦点をあて、どのような表現が相手の誤解を招きやすく、相手に不信感を与えてしまうのかを考察する。また、こうした問題を明らかにした上で、日本人駐在員は現場でどのような表現を使用すべきかを提示する。本研究の目的とするところは、日本人駐在員に関する異文化間コミュニケーションのあり方を示すことにある。

キーワード：日本人駐在員、異文化間コミュニケーション、高コンテキスト、言外の意味、文化スキーマ

## 0. はじめに

中国国内における日本語能力検定試験の申込者数は、2008年単年だけで60万人を超えたという。このような豊富な日本語人材を背景に、中国現地の多くの日系企業は、日本語をビジネス上の公用語としている。また、その日本語によるコミュニケーションが可能であることが、日本企業の中国進出を後押しする一因となっている。そこで、ここでは研究対象のコミュニケーションを、日本人駐在員と日本語を話す中国人スタッフに限定することにした。

筆者はかつて日本の某メーカーに在籍し、1997年からの4年間は中国江蘇省の現地法人で労務スタッフとして、さらに2006年からの2年間は北京市にコーポレートスタッフとして駐在した。筆者が駐在して痛感したのは、現地の中国人従業員に対する日本人駐在員のコ

コミュニケーション能力、特に日本語による表現力が乏しいことである。

実際に、日本人駐在員が現地従業員に注意する場面では、日本語に関する誤解や摩擦から、相手の面子を傷つけたり、注意内容が十分に伝わらないなどという問題が見られた。また仕事の指示場面では、日本語による指示内容を理解せず仕事に着手していなかったり、指示内容を誤解して仕事を進めてしまったりするという問題が確認できた。さらには相手のやる気を引き出そうと発した日本語が、かえって中国人従業員を不快にってしまうこともあった。

異文化間コミュニケーションが円滑に進まないために生じる経営の損失を考えれば、このような日本語の不適切な使い方による誤解や摩擦の解消は、重要でありかつ緊急に解決すべき課題である。そして、現地の日本人駐在員に対して、各場面に応じたコミュニケーション教育を実施する必要がある。しかし、従来のビジネス日本語に関する論文や研究書だけでは、日系企業の異文化間コミュニケーション教育には対応できないのが現状である。何よりも、実際の職場でのやりとりに基づいたコミュニケーション教育が要求されているのである。

本研究では、筆者が駐在中に面談や会議などをおして収集した「日本人駐在員として言ってしまったこと」、「日本人駐在員に言われたこと」という事例から、使用すべきでない不適切な日本語による表現を明らかにした。特に注意場面や指示場面など、異文化間コミュニケーションにおける誤解や摩擦が起きやすい場面を設定した（注1）。その上で現地の日本人駐在員に対して、そのような好ましくない不適切な日本語の表現を明示し、それに代わる好ましい適切な表現を提示しようとした。そうすることで、実際の現場における望ましいコミュニケーション教育方法を構築するように努めたのである。言うまでもなく、本研究の目的は、日本人駐在員に対して異文化間コミュニケーションのあり方を提示することにある。

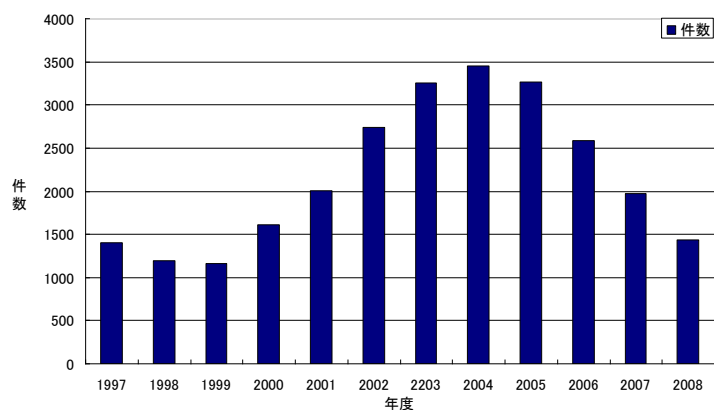
## 1. 本研究の背景、及びその方法

現在、日本の製造業にとって最大の関心事は、中国をはじめとする新興国の中間層向け商品開発と製造・販売の拠点づくりである。とりわけその中心が、世界一の消費者人口を抱え「世界の市場」と言われる中国である。日本企業の直接投資は、2001年度の世界貿易機関（WTO）加入前後で大幅な上昇が確認できる。近年はピークの2004年度ほどではないものの、依然として年間1,000件以上の直接投資が続いている（図表1参照）。今後は沿岸地域から内陸部へと開発が進むことにより、中国市場への企業進出はさらに増加が見込まれる。

なお、日中貿易も飛躍的な増加傾向にある。2000年度以降、輸出入合計が2007年度には4倍近く増加を示している。特に2004年度からは日米貿易の総額を上回り、中国は今や日本の最大の貿易相手国となっている（図表2参照）。

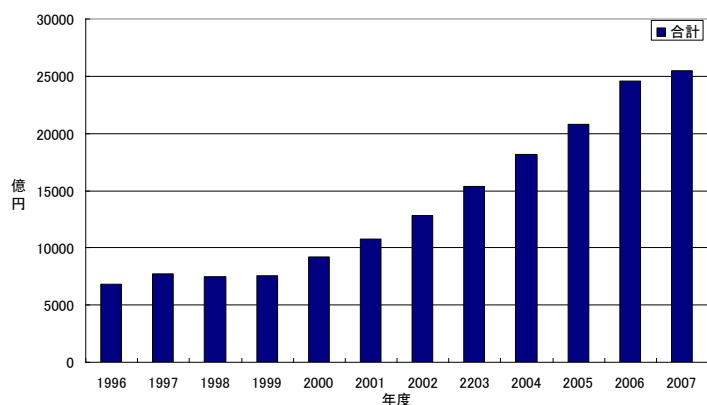
また今後、日中の経済交流活発化の動きに伴い、中国進出日系企業の日本人と中国人とのコミュニケーション機会も増加する（図表3参照）。今後日系企業で起こりうるコミュニケーション・ギャップを鑑みるなら、駐在員教育はさらに重要なものとなるだろう。

図表1 日本企業からの対中直接投資の推移



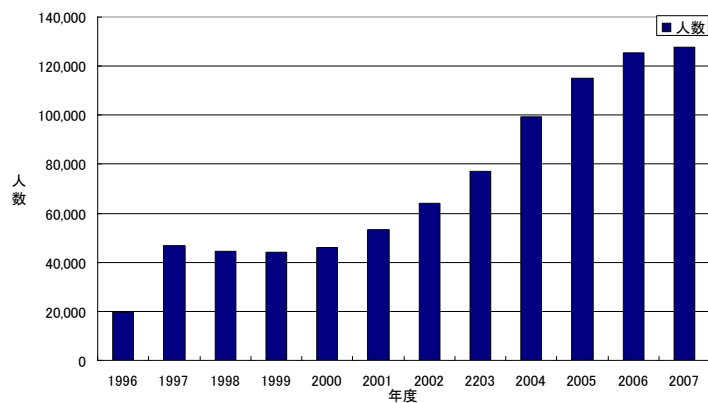
(出所) 2009年度版『中国対外経済貿易年鑑』(中国対外経済貿易出版社、中国対外経済貿易年鑑編集委員会)を基に作成。

図表2 日中貿易額の推移



(出所) 外務省「日中貿易額の推移(通関実績)」(平成12～19年度)を基に作成。

図表3 中国国内における在留邦人数



(出所) 外務省「海外在留邦人数統計」(平成12～19年度)を基に作成。

中国国内における日本人と中国人とのコミュニケーション機会が増加したとしても、日系企業の日本人駐在員のコミュニケーション能力がそれに伴い、向上するとは限らない。現実には、コミュニケーションが円滑な図れないために、メンタルヘルスに支障をきたす駐在員は少なくない。ヘイズ(Hays, R. D., 1974)とタン(Tung, R. L., 1981)の調査研究によれば、国際経営の失敗は、職務関連の専門知識あるいは経営能力の欠如にあるというよりも、むしろ異文化に対する理解や適応能力の欠如から生じる方が圧倒的に多いことが指摘されている(注2)。

邱永漢(2002)に代表される、従来の日本人と中国人とのコミュニケーションに関する専門書は、両者の思考や文化の違いによって生じる摩擦を、様々に示してくれている。しかし、そうした調査研究では、いずれも実際の現場でどうコミュニケーションをとったらよいのかという点までは教示していない。

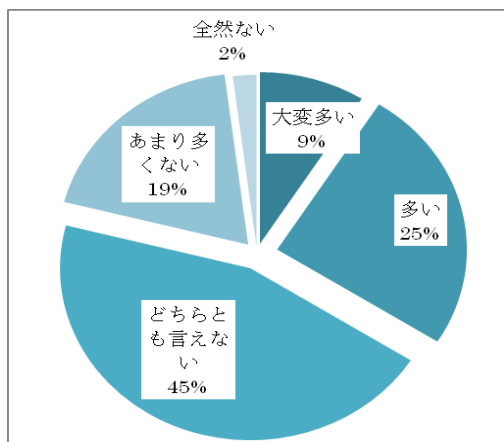
また今日、日本人と中国人とのコミュニケーションに関する論文も多い。しかし、日本人駐在員を対象とした研究にしばると、依然少ないのが現状である。その中でも代表的な研究が、西田ひろ子(2008)の研究書である。西田氏の研究は、文化の相違調査から、日本人駐在員と現地従業員(中国、マレーシア、フィリピン、米国)のコミュニケーションを明らかにしたものである。文化スキーマ(注3)によるコミュニケーション・ギャップを明らかにした点で、高く評価できる。こうしたマクロ的な視点からは、他にもウェンシャン・ゴン(2008)、西田司(2008)、根橋玲子(2008)などの研究がある。それぞれ文化スキーマの相違の核心を捉え、評価すべき研究といえる。しかしながら、いずれもマクロ的な文化スキーマに重点を置き、ミクロ的な表現方法には重点が置かれていない。

前述のとおり、筆者はかつて日本の某メーカーA社に在籍し、2度にわたり合計6年間、中国に駐在した。実際のコミュニケーション現場を経験して、駐在員にはむしろミクロ的な表現方法に重点を置いて教育すべきであると考えている。こうした認識から、本研究では面談や会議などで事例を収集し、日本人駐在員によるコミュニケーションのあり方を考察した。

分析の基となるのは、1997年から1998年にかけてA社の現地法人で行った面談や会議を通して得た事例である。コミュニケーション上の問題について、中国人従業員60人に対しては面談で、日本人駐在員20人に対しては会議で確認した。また、こうした事例の適切性を再確認するため、2006年8月から9月にかけて、他の日系企業に勤務する中国人従業員10人、日本人駐在員10人に対して、聞き取りによる確認を行った(注4)。

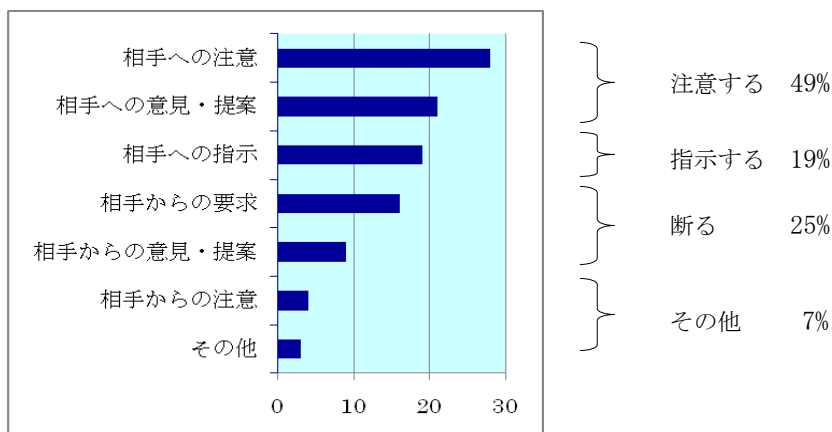
なお、本研究では日本人駐在員と現地従業員のコミュニケーションを、摩擦が多いとされる注意する場面、指示する場面、断る場面、称賛する場面の4場面にしばった。4場面にしばった理由は、日本人駐在員の3割強が中国人スタッフとのコミュニケーションの摩擦を経験したと認識しており、その摩擦が起きる場面に上記4場面を指摘しているからである(図表4,5参照)。また、ここでの目的は、日本人駐在員への体系的な異文化間コミュニケーション教育の方向を打ち出すことであるため、中国人従業員の日本語学習歴は考慮していない。

図表4 中国人スタッフとのコミュニケーション摩擦



(出所) 辻周吾 (2007)「中国日系企業に従事する日本人と中国人とのコミュニケーションに関する調査研究」『日中対照言語学研究論文集』P. 457

図表5 中国人スタッフとのコミュニケーション摩擦が起きる場面



(出所) 辻周吾 (2007) 前掲書 P. 458

## 2. 注意場面における表現

注意場面の表現とは、日本人駐在員が中国人従業員に対して、仕事上での失敗、あるいは好ましくない行動・態度について指摘する表現を指す。以下において、数々の事例から得られた問題点を提示していく。

### 2.1 “面子”にかかわる表現

摩擦事例で最も多く挙げられたのが、中国人従業員の“面子”にかかわる表現である。面子に関する問題は、「皆の前で叱責したところ、その従業員の反感を買ってしまう、さらには泣き出してしまう」、「叱責したために、社内で悪い噂を流されてしまう」など枚挙に

いとまがない。当初、A社でも従業員に対する叱責は頻繁にあり、上記のような問題も見られた。しかし、こうした問題が職場内の信頼関係を崩していくにつれ、何かしらのコミュニケーション上の対応を取る必要が出てきた。

そこで、A社の中国人従業員に対して、面談の形でどのような表現が摩擦となりやすいかを調べた。その回答を整理していくと、第1例が、いわゆる、個人的な能力にかかわるものであった。日本人駐在員の「全然ダメだなあ」、「これくらいはできてほしい」という表現が挙げられた。この表現を日本人に使用すると、大抵の場合は愚痴として受け流すことが多い。しかし、面談をした中国人従業員の中には、「自分は会社を辞めさせられるかもしれない」と過剰に受け取る者も少なくなかった。また、面子にかかわる問題の重要性を認識する日本人駐在員は、込み入った話には2人で話す場を設けるなどの配慮をしていた。

また、第2例が、国際間の問題に焦点をあてたものである。「工場も中国では本当に問題が多いな」、「日本ではこんなことは起こらないのに」という表現が挙げられた。中国人従業員には、「中国」「日本」と区別する表現だけでも抵抗感を感じるという意見は多い。

## 2.2 冗談・皮肉を交えた表現

また中国人従業員の意見から、皮肉や冗談を交えた表現も摩擦に繋がっていることが分かった。たとえば、「もう少し頭を使ってほしい」、「給料ドロボーと言われたいよう頑張れ」、「私がやっていたらマシだったな」、「私には関係ないけどね」などの表現がそれである。こうした表現は、日本語学習歴の少ない従業員を中心に、伝えたい意思や意図を汲み取れない、また「頭」、「ドロボー」などの表現に過剰反応してしまうなどの問題を引き起こしている。

さらに日本人駐在員からも、「相手に遠回りに注意しようと冗談や皮肉を交えるが、気づかなかつたり、とてもショックを受けていることがある」という意見が確認できた。両者の意見を整理する限り、こうした表現は摩擦に繋がる可能性が高く、留意する必要がある。

## 2.3 有効な表現方法

日本人駐在員へは、現地従業員への注意の仕方について、「日本と同様に表現してはならない。一から勉強する必要がある」との意識を植えつける必要がある。そう意識させるだけでも表現による摩擦を軽減することができるからである。

この問題の対処法として、A社他現地日系企業の日本人駐在員の意見を整理すると、原因の理解に関わる質問が有効であるとの意見が多かった。特に、「どこが理解できなかった?」、「なぜ失敗したと思う?」という表現が、原因究明を目的として使われていた。さらに、そうしたミスを再発させない目的で、「これだけは完成させてくれ」、「ここだけを抑えておけば大丈夫だから」という重要なポイントを提示した表現も使われていた。

## 3. 指示場面における表現

指示場面の表現とは、日本人駐在員の中国人従業員に対する仕事上の指示を指す。以下において、数々の事例から得られた問題点を提示していく。

### 3.1 「報連相」にかかわる問題

A社の日本人駐在員が最も悩んだのが、現地従業員に「報連相」（報告・連絡・相談）を徹底させることであった。「報連相」は、日本のビジネス社会では新入社員から徹底させる、不可欠なコミュニケーション方法である。しかし、異文化間でもこれを進めようとする、様々な問題が生じる。駐在員が頻繁に「報連相」を求めると、従業員からは「なぜ、信用してもらえないのだろうか」、「もっと任せてほしい」という反応が返ってくるのである。

もちろんA社でも、「報連相」の不徹底に起因する問題は頻繁に起こった。「期日までに仕事を終えていない」、「自分の判断で仕事を進めてしまう」、「指示を理解していない」などである。またこうした問題は、聞き取り調査をした他の日系企業にも多く見られた。現地日系企業につきものの普遍的な問題とも言える。

摩擦の特徴として、こちら側が誤解を与える表現を使っていないだけに、予期しないところに結果が出てくることが多い。こうしたスキーマに基づく問題は、日本人駐在員がコミュニケーションを通して意識改革を行いつつ習慣づけることが必要となる。とりわけ「報連相」のような日本的な仕事の進め方については、それを徹底することのメリットを教え、日系企業の強み、仕事の進め方の特徴として納得させて取り寄せたほうがよいと考える。

### 3.2 曖昧な表現

日本人駐在員と中国人従業員双方から摩擦例に挙げられたのが、曖昧表現であった。たとえば、日本語の指示場面では、部下に書類を手渡す際に「これ」、「それ」の表現だけで、指示内容を伝えることがある。具体的に内容を表現すること自体を省略し、言外の意味で伝える用法である。こうした指示代名詞だけで伝える特徴は、日本語の指示表現の特異性を表していると言える。確かに、以心伝心を前提とする曖昧表現は、仕事の効率化、また信頼関係の構築に役立っている。しかし、異文化間コミュニケーションでは、かえって曖昧表現が支障となる可能性が高いのである。

そうした摩擦例として、中国人従業員からは、「～してほしい」、「～ておいて」などを語尾に付随させ、曖昧に言葉を和らげる用法が挙げられた。ところが、中国人従業員は曖昧な言葉が付いているために、仕事内容を重要ではないと勝手に認識し、期日を守らないというのである。日本国内では指示をする場合、明確に指示・命令の形式で伝えることは少なく、依頼か示唆の形式で伝えることが多い。それを日本と同様に、中国でも行っているのである。

「これをお願いします」、「これを作成してほしい」、「これ、仕上げておいてくれ」などの表現がそうした例である。日本人駐在員からも、前述の「これ」、「それ」、「これ、頼む」「それ、お願い」のような用法が、誤解を招く表現として挙げられた。これらは、中国人従業員が指示内容を理解していると認識して、説明や確認の作業を怠ったものである。

### 3.3 有効な表現方法

この指示代名詞と語尾の曖昧さがもたらす、指示におけるコミュニケーション・ギャップは、納期遅れをきたすという共通の結果に行き着く。このため、日本人駐在員が指示を行う際には、意識的に「納期を確認する」という作業を徹底させる必要がある。想定される問題が明確なだけに、有効なリスク回避と言える。実際にA社の日本人駐在員、また現地日系企業の駐在員の多くも、「明後日（〇月〇日）までには完成させてください」、「最低でも1週間以内には（〇月〇日までには）仕上げて」のように、期日を明示する表現を心がけていた。

それ以外には、「明後日（〇月〇日）までに間に合いますか？」、「何か問題はありませんか？」と声をかけ、内容理解を促したり、確認したりする表現、また「この案件だけは完成させるように」、「これだけは仕上げて、これ以外は余裕があったときでいい」のように重要なポイントを提示する表現も、有効であるとの意見が確認できた。なお日系企業の中には、指示現場で実際に実物を提示したり、指示内容を図示・書面化したりする動きも見られた。

## 4. 断る場面における表現

断る場面の表現とは、日本人駐在員が仕事上での中国人従業員の意見・要求などを断る際に用いる表現を指す。以下において、数々の事例から得られた問題点を提示していく。

### 4.1 規則にかかわる表現

A社では他の外資企業との処遇比較や同僚との給与の違いから、中国人従業員からの処遇や給与に関する要望や談判が絶えなかった。こうした問題は、他の日系企業にもよく見られるものである。毎年、会社の賃金改訂の考え方と現地に合わせた賃金システム（注5）を説明しても、個人の問題となると納得されないことの方が多かった。そして、賃金に不満を持ち辞職する従業員も見られた。もちろん、日本人の責任者は、毎年の賃金改定では「この改定結果で辞めるというのなら仕方ない」という覚悟をもって決定していたのである。

しかし、中国人従業員が給与や処遇に関して出してくる要望に対する、日本人駐在員の回答方法は、必ずしも適切であるとは思えない。聞き取り調査を実施した結果、日本人駐在員の多くは「これは会社の規則だから、次回改定期間までは現行で行くしかない」、「会社の規則だから、改定には総経理の了解が必要だ」などと、規則を前面に押し出す表現を、有効な断り方として考えていた。また、他の日系企業の駐在員も同様に考えていた。

確かに、相手の要望に応えられない理由は、自分の責任権限の範囲外であり、会社の規則によるものとすることで、極めて断りやすい用法となっている（注6）。また、相手も相手どうやむやなまま諦めざるを得ないだろう。実際に、面談を行った中国人従業員の多くも、「上司に要望を出したが、その実現には規則を変える必要があるという。総経理まで談判に行くことはむずかしい。では、どうすればいいのか」という意見を挙げていた。彼らからは



この他にも「自分がどのように行動すべきかがわからない」という意見が多く聞かれた。しかし、その鬱積から辞職に至る事実もある。実際にA社や他の日系企業でもそうした問題は確認できた。規則を前面に押し出す断り方が、万能な表現でないことを表している。相手の要望に対して、責任回避ととられないよう、当事者意識を持って対応することが必要である。

#### 4.2 曖昧な表現

断る場面に関しても、曖昧表現は日本人駐在員と従業員双方の摩擦例に挙げられていた。中国人従業員からは、「日本人上司の返事だけでは、自分の要望が通っているかどうかかわからない。いっそのこと YES・NO をはっきりしてほしい」という意見は多かった。日本社会における断り表現には、様々な婉曲的特徴が含まれている。確かに指示場面と同様、日本のビジネス社会では、円滑なコミュニケーションのための曖昧表現が欠かせない。しかし、いずれの場面にせよ、異文化間コミュニケーションでは支障となる可能性の方が高い。

その中でも、特に中国人従業員が理解に苦しんだのが、「表現の省略」と「代案の提示」の2つである。前者は「それは少しなあ・・・」、「気持ちは分かるが・・・」のように、結論の部分を省略することによって、相手が自分の意思を察するように働きかける用法である。また、後者は「まずは実績を残してからだ」、「とりあえず、一生懸命がんばるしかないな」のように、要望が通るための代案を提示することで、自分自身の即答を回避する用法である。

また、こうした表現に対する中国人従業員の受け取り方は、表現の省略で「何を伝えたいのかがよく分からない」、「立場上、聞き返せないから、余計に不信感を抱いてしまう」という意見が確認できた。すなわち、現地従業員が断り表現の真意をつかめない問題である。さらに、代案の提示では「要望を通す条件に、到底できそうにないことを挙げる」、「自分なりの実績を残したが、結局は何の対応もしてくれない」という意見が確認できた。これらは、断り表現の意味を勘違いして受け取る問題である。こうした表現は、中国人従業員が不信感を抱きかねないだけに、十分注意する必要がある。

#### 4.3 有効な表現方法

こうした摩擦例には、中国人従業員の要望に対して、責任の所在を他に移す、断る意思を察してもらい、即答を回避するなどの特徴が見られる。いずれも共通点は、日本人駐在員あるいは本人の立場を守るためにものを言っていることである。確かに、こうした表現は場面的な回避には有効だが、現地従業員からの信頼感を失う結果となりかねない。

中国人従業員の要望に対しては、彼らが置かれている状況、将来のビジョンや実現までのプロセスなどを丁寧に説明して理解させることが必要である。今後、日本人駐在員が段階を踏んで誠実に説明し、かつ断るスキルを身につけることが、現地従業員からの信頼に繋がると考える。責任ある立場の者が、その時点で会社としてできないと判断されることを「今はできない」と理由を付して明確に伝えることは、日本国内でも重要なことなのである。

## 5. 称賛場面における表現

称賛場面の表現とは、日本人駐在員が中国人従業員の仕事上での成果や行動、態度などを称賛する表現を指す。以下において、数々の事例から得られた問題点を提示していく。

### 5.1 過剰な表現

駐在員への聞き取り調査から、「相手を褒めるときは、それがしっかりと伝わるように大袈裟に表現している」という意見が確認できた。しかし、その一方で「大袈裟に褒めたら、その従業員が周りからの反感を買ってしまった」という意見も聞かれた。また、こうした問題を経験した駐在員は、摩擦と結びついた表現に「全部、君のおかげだよ」、「君に能力があったから、できたことだ」などを使用したことを挙げていた。

確かに日本のビジネス社会でも、突出した人物への嫉妬心は見られる。しかし、中国ビジネスの現場ほど露骨には表れないだろう。なお、突出した人物を引き下ろそうとする動きは、A社でも工会（注7） 主席（日本企業の労働組合長）を選出する際などでも起こった。中国ビジネスでは、必ずしも珍しいことではない。もちろん、相手に確認のために評価を伝えることは重要である。しかし、そうした傾向を持つだけに周囲への影響も考えて行う必要があり、リスクを含む表現となるのである（注8）。

### 5.2 冗談・皮肉を交えた表現

中国人従業員から「頑張っても、まったく評価してくれない」、「頑張ったのに、馬鹿にしたような褒め方をされた」という意見が確認できた。また、こうした表現を整理したところ、まず「これくらいは当たり前かな」、「これでだいぶん取り返せたな」のような、冗談を含めた表現が挙げられた。話者自身に悪意はなく、言外の意味として親近感のある褒め言葉とも捉えられる。しかし、こうした褒め方をされた従業員の多くは「せっかく頑張ったのに、日本人はなぜはっきりと褒めてくれないのか」という不満を感じていた。

日本のビジネスの現場でも、こうした褒め言葉は必ずしも満足度の高いものとは言えない。しかし、われわれは日本語を母語とし、また文化スキーマを身につけているため、評価されているという言外の意味は読み取れる。そうした見地からすると、やはり日本語学習歴や日本社会とのかかわりが少ない従業員に、言外の意味を伝えるのは難しい。

また、好ましくない不適切な褒め言葉に「日本企業とあまり変わらないな」、「中国の工場でここまで出来たなんて、感心するよ」という表現も挙げられた。いわゆる、相手を評価する際に、その比較対象を設定した表現である。話者自身は相手の評価を際立たせるために、日本や中国の事情を持ち出している。問題はそうした国際間にかかわる比較対象の選択である。実際に中国人従業員からは、「自分たちが上だという目線で話している」、「自分の国の仕事方法や技術に偏見を持っている」という不満が見られた。こうした表現は冗談とも受け取られるし、皮肉とも受け取られる。さらに、注意表現と同様に、「中国」「日本」という

表現だけでも抵抗感があるという意見は多い。状況によっては、相手の面子を傷つけかねない表現になる。こうした表現も摩擦に繋がる可能性が高く、評価する場合の留意事項となる。

### 5.3 有効な表現方法

こうした摩擦例を見ていくと、意外にも相手を評価するための褒め言葉が、かえって摩擦に繋がってしまうという特徴が確認できる。たとえば、相手に伝えようと過剰な表現を使用したところ、その従業員が周りから反感を買ってしまったたり、親近感を表そうと冗談を交えたところ、相手に不信感を与えてしまうなどがそれである。まず、現地従業員を評価する際に、こうした褒め言葉を使用上の留意事項とする必要がある。

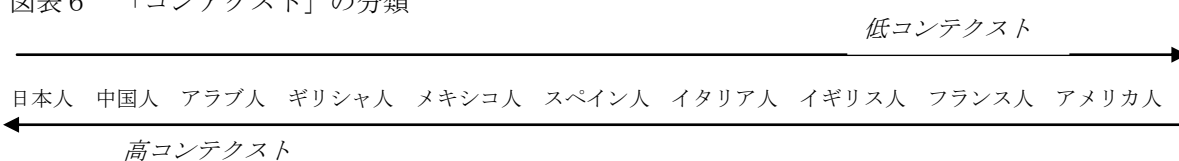
また、A社の日本人駐在員と現地日系企業の駐在員の意見を整理すると、「君のおかげで、職場も元気になるよ」、「君がいてくれたら、会社も助かるな」のように、当人の成果をチームに還元させるのが有効との意見が多かった。今後、現地従業員の褒め方一つに関しても、日本人駐在員に異文化間コミュニケーションという意識を持たせる必要がある。

## 6. おわりに

ホール(E. T. Hall)は、文化の違いによるコミュニケーションスタイルの違いを、「コンテクスト」の概念を用いて解釈している。すなわち、「コンテクスト」とは人間が相互にかかわり合う程度と指摘し、高コンテクストと低コンテクストに大別している(注9)。日本は高コンテクストの典型で、アメリカは低コンテクストとして位置付けられる(図表6参照)。このような文化的コンテクストを十分熟知しない限り、誤解や意志疎通の困難、経営の失敗に繋がる可能性が十分考えられる。従って、海外駐在員にとっては、異文化間のコミュニケーションの違いを理解し、認識することは極めて重要である。

日本人と中国人がそれぞれに自国のコミュニケーションスタイルに依存しようとするれば、双方ともに高コンテクストであるため、非明示的で厳密でないコミュニケーションをとることになる。この場合、一般的に上位の職位にある日本人駐在員から、中国人従業員に歩み寄ることが必要である。本研究で、日本人駐在員のコミュニケーション傾向を丹念に拾っていくと、意識的に伝達内容を明確に伝えようとする傾向が見られるものの、大抵は依然として「高コンテクスト」のスタイルをとっていたと言える。

図表6 「コンテクスト」の分類



(出所) ゲーリー・フェラーロ(1992) (江夏健一／太田正孝監訳 I B I 国際ビジネス研究センター訳) 『異文化マネジメントー国際ビジネスと文化人類学ー』 P. 102 より筆者加工

本研究では、面談や会議などの収集事例から、日本人駐在員に対する異文化間コミュニケーションのあり方を提示してきた。本研究の結果からも分かるように、日本人駐在員は様々な場面で、現地従業員とのコミュニケーション・ギャップを起こしている。特に多いのが日本人の高コンテクストが関係する日本語の言外の意味、両者の文化スキーマの相違などによるものである。日本語の言外の意味に関しては、日本人駐在員の伝えたい内容を理解していない、誤解してしまうなどの問題がある。中でも曖昧表現は、本研究で取り上げた2つの場面にもかかわっていた。また、文化スキーマの相違に関しては、中国社会の“面子”、日本企業のシステムなど、両者の捉え方により様々な問題が起こっている。こうした問題は、前出の4つの場面以外でも確認できた。

本研究では、日本人駐在員による異文化間コミュニケーションの問題を、若干でも浮き彫りにすることができたと思う。今後、こうした問題を種々の場面での留意事項とすることで、現地従業員の誤解や不信感を軽減するだけでなく、相互信頼に繋げることが可能となる。また、本研究で提言した「有効な表現方法」を積極的に実践することで、より円滑なコミュニケーションを図れるものと考えられる。

なお、本研究を通して日本人駐在員と現地従業員のコミュニケーションに関してまとめたものは、誤解を招きやすい代表的な表現と、その場合の適切な表現の提示に留まっている。今後、事例を収集して網羅することで、日本人駐在員に実践できる教育を確立していきたい。

#### 注

1. 辻周吾 (2007) 「中国日系企業に従事する日本人と中国人とのコミュニケーションに関する調査研究－注意喚起表現、依頼懇願指示表現、称賛表現、断り表現の特徴及び誤解や摩擦の解明をめぐる－」『日中対照言語学研究論文集－中国語からみた日本語の特徴、日本語からみた中国語の特徴－』P. 453-480 では、コミュニケーション摩擦が起きる場面として、注意する場面、指示する場面、断る場面、称賛する場面の4場面を挙げている。
2. 董光哲 (2009) 「企業と国際化－企業の持続可能な国際化を目指して－」, 大平浩二編『ステークホルダーの経営哲学 開かれた社会の到来』P. 279
3. 西田ひろ子 (2008) は、『グローバル社会における異文化間コミュニケーション』の中で、「スキーマ」の概念を「脳内に蓄積された、過去の体験に基づく記憶 (神経回路網)」あるいは「人間の行動・考え方の基盤となる、脳内に蓄積された過去の体験に関する神経回路網」と説明している。また「文化スキーマ」とは、「文化が異なれば、同じような状況に置かれても異なった行動・考え方をする」という現象を説明するために考え出された概念として紹介している。
4. 各場面における摩擦例に関しては、辻周吾氏にも提供していただいた。本論中における指示場面の「曖昧表現」、断る場面の「曖昧表現」がそれである。両表現に関しては、筆者をはじめとする駐在員の視点から、また収集した事例から新たな見解を打ち出した。
5. 厚東偉介 (2009) 「経営のグローバル化における企業行動」『講座／経営教育①実践経営学』P. 281

で、在中国の日系企業では、生産管理や管理運営の方法は日本モデルを「適用」する日系企業は多いが、人事・労務管理の諸要素は現地に合わせて「適応」及び変容させていることが多いことを指摘している。

6. カノックワン・ラオハブナキット (1995)「日本語における【断り】—日本語教科書と実際の会話との比較—」(『日本語教育』第 87 号, 日本語教育学会) では、「できればしてあげたいが時間的、能力的にできないため断らなければならない場合もあり、この場合、断る者には十分な理由があるわけで、断り方や断る態度もはっきりとしている。明らかな理由がある場合は、はっきりと自分の理由を説明できるし、それで人間関係を損なう心配もなく、直接的な表現において断ることができる」と主張している。

7. “工会”とは、中国唯一公認の官製労働組合をいう。労働者の権利擁護・生活向上を主目的とし、企業の発展にも協力して共存共栄を図ろうとする中国共産党の末端組織。労働者と企業との中間に位置し、双方との調整をしつつ労使関係と経営を安定させる役割を担う。従って、日本や欧米の労働組合のように、労働者対経営者という対峙する関係ではない。かつての国有企業の福利厚生係に近い位置づけが組織の出発点である。

8. Leech, G. (1983) Principles of Pragmatics: Longman (邦訳: 池上嘉彦・河上誓作訳 (1987) 『語用論』紀伊国屋書店)、Brown, P. and Levinson, S. (1987) (Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge University Press) では、「ポジティブ・フェイス」と「ネガティブ・フェイス」という 2 つの言語行動に分類し、他人に理解されたいなどのプラス志向の気持ち、及び他人に邪魔されたくないという自由への欲求を説明している。また相手のフェイスを脅かす可能性のある行為を総称して「フェイス脅かし行為」(face threatening act) と定義している。本論文で挙げた称賛表現は、かえって相手のフェイスを脅かす「フェイス脅かし行為」になりうる。Brown & Levinson 氏の「ポライトネス理論」に反する特徴といえる。

9. 董光哲 (2009) 前掲書 P. 281 で、董氏はホール氏の指摘を次のとおり説明している。高コンテクストのコミュニケーションスタイルでは、メンバー間で情報が事前に共有され、情報を伝達する言語コミュニケーションは、非明示的で厳密でない。つまり、簡潔、短時間、建前が可能となる。一方、低コンテクストのコミュニケーションスタイルでは、情報はメンバー間で共有される前提が少なく情報を伝達するために、明示的なコミュニケーションを用いて、自分の意図を明確に相手に伝える必要がある。つまり、内容を重んじる明確で厳密な言語表現に依存することになるという。

#### 参考文献

中国対外経済貿易年鑑編集委員会編 (2009) 『中国対外経済貿易年鑑』中国対外経済貿易出版社

外務省のホームページにおける「日中貿易額の推移 (通関実績)」「海外在留邦人数統計」

邱永漢 (2002) 『騙してもまだまだ騙せる日本人—君は中国人を知らなすぎる—』光文社

西田ひろ子 (編)・西田司・根橋玲子・ウェンシャン・ゴン他 (2008) 『グローバル社会における異文化コミュニケーション』風間書房

- 辻周吾 (2007) 「中国日系企業に従事する日本人と中国人とのコミュニケーションに関する調査研究－注意喚起表現、依頼懇願指示表現、称賛表現、断り表現の特徴及び誤解や摩擦の解明をめぐって－」『日中対照言語学研究論文集－中国語からみた日本語の特徴、日本語からみた中国語の特徴－』, 彭飛編、和泉書院
- 董光哲 (2009) 「企業と国際化－企業の持続可能な国際化を目指して－」, 大平浩二編『ステークホルダーの経営哲学 開かれた社会の到来』中央経済社
- 厚東偉介 (2009) 「経営のグローバル化における企業行動」, 日本経営教育学会編『講座／経営教育①実践経営学』中央経済社
- ゲーリー・フェラーロ (1992) (江夏健一／太田正孝監訳 I B I 国際ビジネス研究センター訳) 『異文化マネジメント－国際ビジネスと文化人類学－』同文館出版
- カノックワン・ラオハブラナキット (1995) 「日本語における【断り】－日本語教科書と実際の会話との比較－」『日本語教育』第 87 号, 日本語教育学会
- Leech, G. (1983) Principles of Pragmatics: Longman (邦訳: 池上嘉彦・河上誓作訳 (1987) 『語用論』紀伊国屋書店)、Brown, P. and Levinson, S. (1987) (Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge University Press)