

在日外資系企業にみる異文化インターフェイス管理の実態

——コミュニケーションの観点からの調査——

稲 津 一 芳

- 1 はじめに
- 2 異文化インターフェイス管理
- 3 コミュニケーションの形態
- 4 在日外資系企業の実態
- 5 まとめ

1 はじめに

通信手段や交通機関の飛躍的な発展により、我々の住んでいる地球はますます小さくなっている。世界の情報、ニュースは瞬時に伝わるようになり、あらゆる国の人々は数時間のうちに一同に会したり、映像を通して居ながらにして対話をするができるようになった。このような状況において、経済活動も国境という枠組を超えた多国籍企業（以下MMCと言う）の存在も別段めずらしいものではない。60年代後半の米国系企業の海外進出に始まり、70年代、80年代と先進国（あるいは中進国）の企業は、今や先進国、途上国、低開発国の区別なく、共産圏諸国にも進出している。

日本企業も急速な円高、欧米諸国との貿易摩擦、貿易収支の大幅な黒字などに対処するために、これまでの輸出至上主義の政策やアジア近隣諸国のみの限られた特定地域への進出から、北米、ECなど欧米先進諸国への積極的な進出へと大転換をはかっている。

一般に日本企業は、同業他社が進出すると遅れてはならないとばかりに、我も我もと同一步調をとる傾向が強い。ここ数年は日本企業の海外進出のラッシュにあたり、その成果は5年から10年という長期的な判断が必要となる。当然成功する企業もあれば、夢破れ縮小、撤退する企業もあろう。企業の海外進出は、経営上の問題だけでなく、異文化環境での活動というハンディキャップを背負うだけに、関係者の多大な努力が必要となる。

このような「異文化環境での経営」は、世界をひとつのマーケットとしてとらえている企業にとって、解決すべき大きな問題であり、研究テーマである。本稿では、そのような研究の第1歩として、身近な日本での外資系企業の実態を調査することにする。海外の企業からみて、日本市場は非常に魅力的であろうが、彼らにとって全くの異質の文化圏だけにその攻略は容易ではない。

それだけに日本に進出し、現在順調に業績を伸ばしている外資系企業では、いわゆる異文化インターフェイス管理がうまく行われている可能性があり、海外への進出という逆の立場にある日本企業にとっても、非常に参考となるだろう。

本稿では、86年所得申告ベスト20社（外資系企業）のうち、外資比率50%以上の10社をとりあげ、異文化インターフェイス管理上のコミュニケーションの実態を調査、検討する。

2 異文化インターフェイス管理⁽¹⁾

2-1 定義

異文化インターフェイス（Cross-Cultural Interface）とは文字通り、異なる文化圏の人々が接触する局面のことで、生活様式、習慣や慣行、価値観など文化的背景の異なる人々が、私的、公的につきあう場を意味する。企業が国境を越えて海外で経営活動を行うことは、まさしく異文化インターフェイスである。

国境を越えた企業活動は、単なる経営上の問題だけでなく、異文化環境での活動（接触）が加わるだけに、予測不可能な複雑な問題を含んでいる。例えば、従業員の管理に際し、自国ではほとんど考える必要もなかった従業員の仕事に対する意欲、時間に対する観念、組織的に働くということに対する認識などが、実際の経営において無視できない要因となる。経営者にとって「あたり前のこと」「当然のこと」が海外では受け入れられなかったり、「予想もしなかったこと」「異常と思われること」が行われることもありえる。身近な例として、仕事のめどがある程度つくまで残業することがあたり前の社会では、従業員が終業の合図と共に一斉に仕事の間を離れ、帰社する事態は驚くべきことである。あるいは1ヵ月程のバカンスをとることが当然の社会からみれば、せいぜい1週間程度の休暇しかなく、しかも有給休暇の大半は残すという従業員の態度は、理解しがたいことである。また長期出張、転勤の際は、夫婦（家族）同伴が原則である社会では、単身赴任者が多いという事態は信じられないことである。

このような極端な異文化体験を避けるために、企業はなるべく類似の文化圏への進出を企てる。事実米国系MNCは、最初カナダ、欧州へ進出したし、欧州系MNCも徐々に米国、カナダから進出を始めたのである。同一言語圏、旧植民地、共同市場のような類似の文化圏を持つ欧米系企業は、海外への進出に際し、異文化ということをあまり意識しなくてもすむ場合がある。しかし日本と類似の文化圏が少ない日本企業の場合、海外進出における異文化の処理の問題は、その進出のカギとなる。特に文化の影響を受けやすい人的要因は大きい。いかに現地従業員を活用するかが、企業進出の成功を左右すると言っても過言ではなからう。そのためには、親会社からの派遣社員と受入国の現地従業員とのコミュニケーションをうまく行うか、ということが重要となる。どんなに有能な人材が集まったとしても、従業員間のコミュニケーションがうまく行われないと、

彼らの優れた能力を完全に発揮することはむずかしい。

こうした海外での経営活動を、異文化インターフェイスとしてとらえ、その経営活動を円滑に行うためにはどのようにしたらいいか、というのが、林吉郎氏の言われる異文化インターフェイス管理 (Cross-Cultural Interface Administration) である。つまり異文化インターフェイス管理とは、「組織内の異文化グループ間の接点に位置して、上位からの機能情報を下位に伝達し、下位のフィードバック情報を上位に伝達することを通じて、経営プロセスの効率化 (effectuation) をはかる」⁽²⁾ ことである。同一目標 (着実な業績達成) の実現にむけて努力している異文化グループ (親会社からの派遣社員と現地従業員) が、それぞれの能力を最大限発揮できるように、異文化から生じるコミュニケーション上の誤解、偏見を最小にする。そしてあたかも同一文化圏の人々が経営に参加しているかのように、企業を発展、拡大させることが、企業内における異文化インターフェイス管理の目標である。

2-2 複合文化体

異文化インターフェイスの概念をマクロ的にみたのが J・フェアウェザー (John Fayerweather) である。⁽³⁾ 彼によると国際的ビジネスマンや政府官僚は、ナショナリズム (nationalism) とナショナルインタレスト (national interest; 国家利益) の対立を冷静かつ客観的に考えることのできるグループであると指摘している。彼らは、共通の問題の話し合いや解決のために相互の交流を深めており、異文化間の一種の橋渡しの役割を果たしている。いわゆる国際的副文化 (international subculture) あるいは第三文化 (the third culture) を形成するグループである。彼らの特徴は、異文化の人々と協調しながら仕事をこなすことができ、しかも偏狭なナショナリズムや自国 (自分) の文化にあまり固執しないことである。それ故彼らは、異質な現象に理解を示したり、新しい事柄を容易に受け入れるだけでなく、一般の人々に対しても、日常の業務あるいは日々の接触を通して異文化を紹介したり、異文化の概念や認識を薄くし、その垣根を低くするのに役立っている。その結果、従来では受容されえなかったような概念が容易に他文化圏にはいりこみ、そのまま土着化するようになってきている。例えば、若者のヘアスタイルや音楽の好み、女性の洋服のファッションなど一時的なものから、男女間の無差別待遇、老後のライフスタイル、余暇の活用など社会意識の変革に至るまで幅広くその影響がみられる。

同様に企業内においても、異文化の橋渡しの役目をしているグループが存在する。彼らは、複合文化体あるいは第三文化体と呼ばれ、外資系企業内の異文化インターフェイスにおいて、文化的背景の異なる従業員間のコミュニケーションに大いに貢献している。つまり親会社からの派遣社員と現地従業員との間に介在する潤滑油的機能を果たしている訳である。彼らは、両グループの文化の言語が十分に使えること、両文化を十分に理解し、文化的翻訳ができること、しかも両

文化グループのどちらか一方から少なくとも信頼されていることが必要である。⁽⁴⁾ 彼らの存在なしでは、異文化環境における企業経営の成功はむずかしいと言える。

3 コミュニケーションの形態

異文化という漠然とした概念から、実態の把握をより明確にするために、外資系企業のコミュニケーションの方法に問題をしぼることにする。外資系企業のコミュニケーションには、外国にある親会社とのコミュニケーションと、社内でのコミュニケーションとがある。その際いかなる言語でコミュニケーションがなされるのであろうか。

一般に外資系企業では、使用言語として、親会社の存在する国の言語と、子会社の存在する国（受入国）の言語の二ヶ国語が考えられる。どちらの言語が使用言語となるかは、親会社の政策、親会社の子会社への関与度、子会社の規模や創業年数などに左右される。また両国言語の特殊性のため、両国にとって外国語である国際的な言語が使用される場合もある。これらの状況を考えて、コミュニケーションの形態を分類すると以下の通りである（図1参照）。

1) 第一型（統一型）

親会社の言語が現地で使用される方法で、現地従業員の高度な外国語能力が要求される。一般的には、ビジネスの場で共通語として最も使用頻度の高い先進国の言語が考えられる。ただし現地従業員の採用に際し、従業員の語学能力が第一要素となり、どちらかという「語学屋」偏重になる傾向が強い。それ故に、外国語ができ、しかも有能な人材を得ることは容易なことではない。

2) 第二型（折衷型）

親会社の言語と子会社の言語がそれぞれ使用され、必要時に通訳（翻訳）者を介してコミュニケーションがなされる方法である。この方法は安易で簡単なので、進出企業の初期の段階、あるいは小規模の子会社にあてはまる形態である。ただ従業員のコミュニケーションが間接的になされることになるので、微妙なニュアンスの伝達がむずかしく、また日頃の人的な接触による親近感、信頼感の醸成が簡単ではない。この方法は、実際に業務を遂行する人にさらに語学の専門家を必要とするだけに、費用の面でも効率の面でもあまり望ましくない。

3) 第三型（複合型）

親会社と子会社の両方の文化、言語を十分に理解できる複合文化体グループが存在し、理想に近いコミュニケーションが可能となる方法である。つまりこの方法は、異文化グループの従業員が、それぞれ相手の文化、言語を理解しようと努力することによって、また長期的な接触によって実現される。外資系企業においては、この形態が望ましい方法であろう。

4) 第四型（適合型）

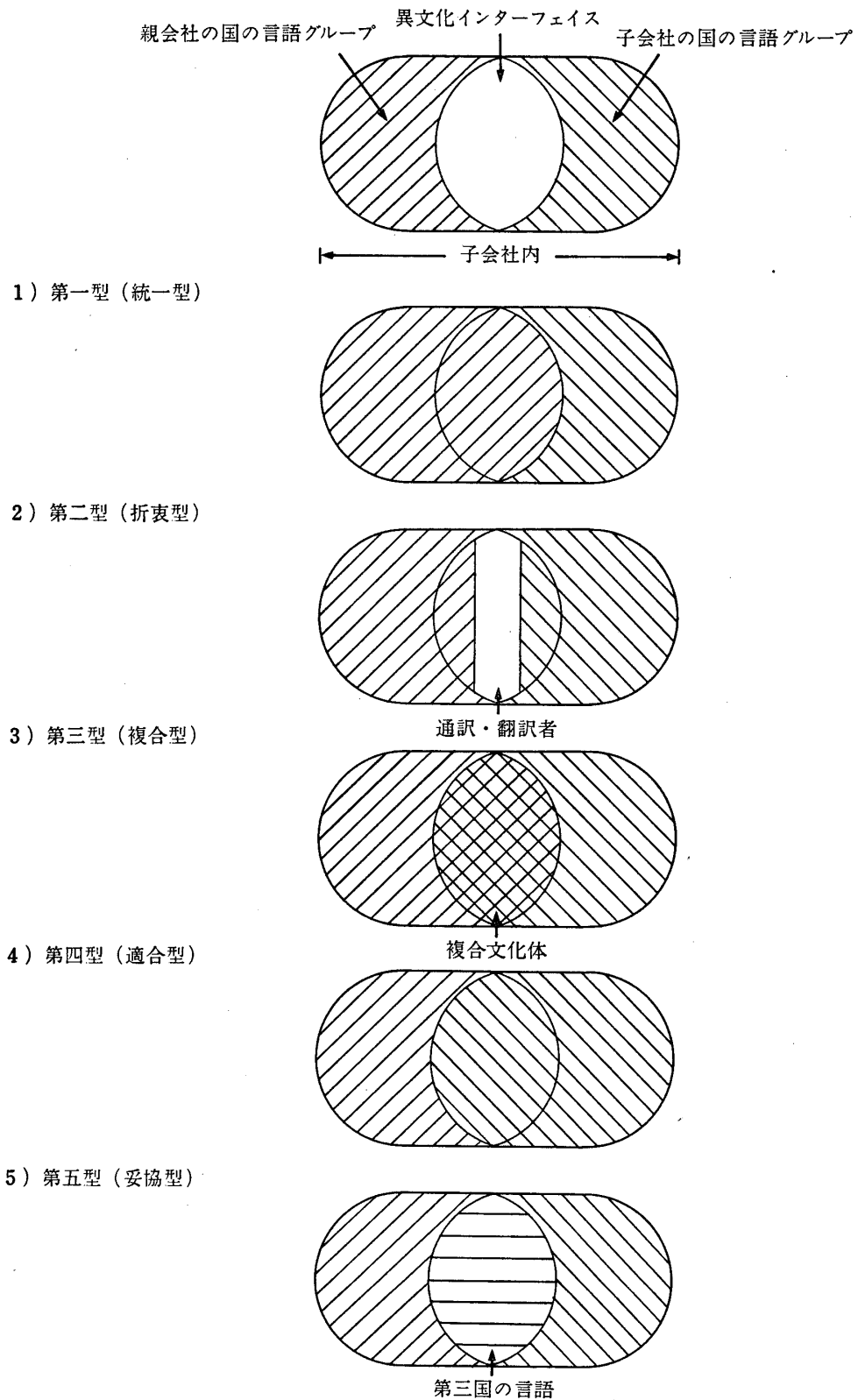


図1 コミュニケーションの形態

親会社の現地適合 (adaptation) 政策の一つで、子会社の言語がそのまま使用される方法である。この方法は、現地従業員の有効活用に最適であるが、逆に親会社からの派遣社員に負担がかかる。つまり現地の言語を修得するために、長期間の訓練あるいは長期滞在が必要となる。このケースは、日本企業の海外進出にあてはまる。日本企業の進出の場合、外国人にとって修得することが容易でない日本語の性質上、親会社といえども日本語の使用を強制することができず、親会社からの派遣社員（日本人）の方が、非常な努力と費用をかけ、現地の文化、言語に精通するようにならざるをえない。国土が海に囲まれ、いわば外国と隔離された環境にある日本人ビジネスマンにとって、必ずしも語学の修得条件に恵まれているとはいえず大変であるが、逆に現地人の語学能力を要求しないだけに、現地での優秀な人材が確保しやすくなる。

5) 第五型（妥協型）

親会社、子会社の存在する国の言語があまりにも特殊であるために、ビジネスの世界で最も一般的な第三国の言語を共通語として使用する方法である。例えば、日本企業が中東に進出した場合、それぞれの国籍の従業員にとって、日本語、アラビア語とも使用言語としては一般的でない。むしろ両者にとって外国語ではあるが、まだ親しみのある英語あるいはフランス語などが適当な言語となる。この方法は、両者にとって、外国語でコミュニケーションをしなくてはならず、語学上の負担が大きい。単なる駐在員事務所や小規模の販売会社の場合は、この方法で可能であろうが、大規模な生産活動まで行う場合には、完全なコミュニケーションの達成は不可能となろう。

上記5つの形態を、在日外資系企業にあてはめてみるとどのようなになるであろうか。まず二つのことが予想される。その一つは、日本での共通言語としては、英語の使用が一般的であろうということである。もう一つは、複合文化体グループの存在が多くみられるのではなかろうかということである。つまり日本市場で成功している外資系企業は、親会社がいわゆる巨大MNCであり、ヒト、モノ、カネ、チエ（情報）を豊富に持っている。このような経営資源に恵まれているMNCの子会社だけに、異文化インターフェイス管理もかなりうまく行われているものと考えられる。親会社からの派遣社員は、当然コミュニケーション能力にも優れており、また子会社で働いている日本人従業員も、同じような能力を有するものと予想される。

4 在日外資系企業の実態

86年申告所得ベスト20社（外資系企業）のうち、外資比率50%以上の企業15社（1社のみ外資比率45%）を選び、アンケートを送付した。その結果、本稿では10社を検討対象とした(表1参照)。

調査項目は、外国にある親会社と日本にある子会社 (subsidiary) とのコミュニケーション (親会社とのコミュニケーション) と、子会社内部における外国人管理者あるいはスタッフと日本人従業員とのコミュニケーション (子会社内のコミュニケーション) に関するものである。⁽⁵⁾

表1 86年申告所得ベスト20

順位	社名	所得額 (百万円)	資本金 (百万円)	従業員数	外資比率 (%)	親会社 国籍
1	東亜燃料工業	110,283	24,490	2,323	50.7	米
②	日本IBM	109,043	119,900	18,694	100.0	米
3	アラビア石油	53,827	25,000	2,203	20.1	サウジ クウェート
④	モービル石油	42,729	11,000	1,309	100.0	米
⑤	ネッスル	35,636	35,000	2,300	100.0	スイス
⑥	エッソ石油	34,077	20,000	1,350	100.0	米
⑦	日本コカ・コーラ	33,535	3,600	722	100.0	米
8	三菱自動車工業	26,665	35,177	23,000	24.0	米
⑨	富士ゼロックス	25,229	10,000	12,000	50.0	英
⑩	昭和シェル石油	18,096	13,654	2,832	58.3	英
⑪	日本NCR	17,962	10,000	4,313	76.4	米
12	松下電子工業	16,470	41,000	12,700	35.0	蘭
13	日本DEC	16,331	4,300	1,930	100.0	米
14	マツダ	14,305	60,819	28,429	25.3	米
15	日本IBM販売	12,359	200	336	50.0	米
16	日本アムウェイ	10,721	50	170	100.0	米
⑰	台糖ファイザー	9,483	9,400	1,967	100.0	米
18	ポリプラスチックス	9,215	3,000	600	45.0	米
⑱	日本マクドナルド	9,127	720	2,650	50.0	米
20	グラクソ	8,610	6,000	—	100.0	英

(出所) 週刊東洋経済特別号(1987.5.30)53ページ

○印が本稿対象の10社

1) 親会社とのコミュニケーション

子会社を基準に考えると、親会社からの情報はいってくる場合と、親会社へ情報を送る場合とに分けられる。企業の組織は多岐に分割されており、親会社との関係も部、課によって様々であろう。そこで、日本市場との直接的なかわりあいが多いと予想される営業(販売)部門に関する内容に限定して調査を行った。つまり、その会社の顧客と接する機会が多い部門だけに、従業員は当然日本人が多数を占めることになり、その部門の外国人管理者あるいはスタッフは、それだけ異文化インターフェイス管理が必要とされるからである。

(1) 情報の流入(inflow)

営業(販売)に関する政策や戦略について、親会社からの指示(あるいはガイドライン)は、予想通り英語でなされている(9社)。親会社の言語がそのまま使用されていることになる。これは、親会社であるMNCの世界戦略上当然のことであり、他の海外にある子会社への指示も英語でなされているものと推測される。⁽⁶⁾

親会社からの指示を、子会社にてわざわざ翻訳するかどうかは、子会社で働く日本人従業員の語学力いかんである。基本的には、翻訳せずに直接情報を流した方が、意味伝達上もまた時間的

にも効果的である。一般に外資系企業の日本人従業員は、語学力があるとされているだけに、翻訳する必要は少ないであろう（翻訳不要7社、翻訳することもある企業（1社）も含む）。

(2) 情報の流出 (outflow)

子会社から親会社への営業関係の報告 (sales report) は、月間報告 (monthly) が一般的である (5社)。その使用言語は、やはり親会社での使用言語である英語でなされている (9社)。これは、親会社で日本語を理解する人はきわめて少なく、日本からの派遣社員以外は日本語を理解する人は皆無であるという事実からも明らかである。親会社は経営戦略上、世界中の情報を集め、分析しなくてはならず、莫大な情報処理をスムーズに行うために、親会社で通用する言語か、少なくとも英語でインプットされることを望む。それ故に、日本の子会社からの情報も英語で送られることは当然である。

2) 子会社でのコミュニケーション

日本人あるいは日本企業を対象に販売する部門だけに、営業（販売）部門での従業員の構成は、圧倒的に日本人が多く、外国人管理者あるいはスタッフは極端に少ない（外国人がいない企業は5社、最も多い場合でも5人にすぎない）。このことは、親会社の現地化政策の一環として、日本人の管理職への登用が大幅になされていると言える。

会議での使用言語に関しては、外国人管理者あるいはスタッフの参加する会議では、英語が使用されている（外国人スタッフも日本語を使用する企業あり（1社））。やはり企業の最高経営者（top management）に近くなる程、外国人管理者の参加する場合が多い。一方中間管理職としての親会社からの派遣が少ないせいか、日本人だけの会議が多く、当然日本語が使用されている（課長クラスの出席する会議では、日本語使用8社に対し、英語は2社にすぎない）。当然のことであるが、在日外資系企業では、トップに近い日本人管理職程、語学力が必要とされる。このように、日本人従業員（特に管理職）の英語力のおかげで、親会社からの派遣社員は、それ程努力することなく、コミュニケーションをうまく行っている。これは、日本での子会社ということと、日本語という国際的に普及していない言語のために、日本人従業員がやむなく外国語(英語)を修得せざるをえないということである。

以上の調査結果から、在日外資系企業の異文化インターフェイスにおけるコミュニケーション上の問題は、あまり存在しないと言える。幸いなことに、在日外資系企業の外国人管理者は、異文化であるはずの日本での経営において、異文化インターフェイス管理をあまり意識する必要はない。なぜなら、英語が使用言語として確立されており、しかもコミュニケーション上の特別の役割（通訳、翻訳）を持った人を必要としていないからである（7社）。このことは、多くの日本人従業員が、複合文化体グループとして存在していることを意味している。つまり在日外資系企業においては、両文化グループが協調した理想的な複合文化体グループの存在ではなく、片方

(日本)側に過度に依存した変形複合文化体グループの存在がみられるということである。コミュニケーションの形態の分類上では、第一型(統一型)と第三型(複合型)の合体と言えよう。

5 ま と め

外資系企業にとって、日本市場は、世界の市場のうちで異文化の極に在るといえるかもしれない。例えば、日本文化と米国文化を比較してみると、次のように全く対象的である(表2参照)。(7)

表2 日米文化比較

日 本	米 国
同質性	異質性
階層的秩序	平等
集団性	個人主義
調和	変化

米国系MNCからみて全く異質な文化的背景を持った日本市場での経営活動は、彼らにとって、いかに世界をひとつのグローバル市場ととらえていても、容易ではなからう。現在日本は、「輸出に依存しすぎている」「市場が閉鎖的である」「非関税障壁が多い」など、種々非難されている。あたかも日本が、人為的に外国企業(製品)の流入を阻止しているかのように言われている。しかし現実には、多くの外資系企業が日本で成功しており、着実に日本の巨大市場の恩恵を受けている。これは、彼らがひとえに異質の日本市場を十分研究し、適合した結果であろう。つまり企業内の異文化インターフェイス管理がうまく行われていることを意味している。しかしこの成功も、実態調査の結果から判断すると、親会社からの派遣社員の現地適応努力よりもむしろ、日本人従業員の異文化(親会社)への適応努力に依存していることが明らかである。

国際性の不足しているはずの日本人ビジネスマンが、在日外資系企業にみるかぎり、異文化インターフェイスに慣れているといえる。なぜなら、外国人管理者あるいはスタッフは異文化環境にいるのは事実であるが、業務上それ程不便を感じる必要はない。親会社での業務と同じように、日本人従業員に接することができるからである。いわゆる日本人従業員が、複合文化体グループを形成しているおかげである。

一般に外資系企業の親会社からの派遣社員は、①滞在期間が短く、②その期間内で業績を上げようとする。従って③短期決戦型の経営パターンをとる傾向が強い。(8) それだけに現地への適応がむずかしい。しかし本稿の調査対象となった10社の業績は好調である。これには、異文化インターフェイス管理の要となっている日本人従業員の存在が大きい。彼らは親会社の文化に接し、理解し、その言語に精通している複合文化体グループを支えているからである。

実態調査の以前に予想したように、使用言語については、英語が圧倒的であった。複合文化体

グループの存在も確認された。ただ後者の場合は、両文化グループからの複合文化体の存在ではなく、一方的複合文化体の存在が確認された。ただこれからますます事業を発展、拡大しようと考えている外資系企業は、大量の日本人従業員を必要とする。彼らに、実務上の知識と語学力を同時に求めることは、容易ではない。むしろ非常に数が少ないとはいえ、親会社からの派遣社員が、日本文化や言語を理解できるように努力した方が望ましい。なぜなら、親会社のトップに近い（あるいは将来なるであろう）彼らが、真の日本を知り、理解すれば、異文化環境での経営をより一層発展させることができるはずだからである。つまり本稿で説明したコミュニケーション形態上の第一型（統一型）よりも、理想的な第三型（複合型）へ近づくことが、より一層の企業成長に役立つと思われる。

注

- (1) 本稿では、林吉郎『異文化インターフェイス管理』有斐閣、を参考にした。
- (2) 林吉郎、前掲書、33ページ
- (3) John Fayerweather “International Business Management: A Conceptual Framework” McGraw-Hill Inc., 1969, pp.109~113
- (4) 林吉郎、前掲書、34ページ
- (5) アンケート表は下記のとおり：

アンケート調査（営業関係に限定）

下記質問のうち、該当するものを○で囲み、またブランクを埋めてください。

1 情報の Inflow (from Head Office to Japanese subsidiary)

1) 営業政策や戦略に関する Head Office からの指示について：

- (1) 使用する言語は、(a. 日本語, b. 英語, c. 両方(日, 英), d. その他())
- (2) 受信の窓口(部, 課)は、()
(例：営業本部, 海外本部など)
- (3) 上記使用言語が日本語以外の場合、Head Office からの指示を翻訳する。
a. Yes. (翻訳する課名：)
b. No.

2 情報の Outflow (from Japanese Subsidiary to Head Office)

1) Head Office への営業関係の報告 (Sales Report) について：

- (1) 回数は、(a. Daily, b. Weekly, c. Monthly, d. Quarterly, e. Semi-Annually,)
- (2) 使用言語は、(a. 日本語, b. 英語, c. 両方(日, 英), d. その他())
- (3) 上記使用言語が日本語以外の場合、翻訳する課名は、()
- (4) Head Office の受信窓口(部, 課)は、()

2) Head Office で日本語を理解する人はいますか。

- a. Yes.—日本に駐在していた人()人
日本からの派遣社員()人
Head Office で採用された日本人()人
- b. No.
- c. わからない。

3 Japanese Subsidiary 社内でのコミュニケーション

- 1) 営業関係従業員の構成は、日本人()人

外国人（ ）人

2) 会議での使用する言語は、

(1) 重役クラスが出席する会議：

—外国人管理者も参加する (a. Yes, b.No,)

—Spoken Language：(a. 日本語, b. 英語, c. その他 ())

—Written Language：(議事録, レポートなど)：

(a. 日本語, b. 悔悟, c. その他 ())

(2) 部長クラスが出席する会議：

—外国人管理者も参加する (a. Yes, b. No,)

—Spoken Language：(a. 日本語, b. 英語, c. その他 ())

—Written Language：(a. 日本語, b. 英語, c. その他 ())

(3) 課長クラスが出席する会議：

—外国人管理者も参加する (a. Yes, b. No,)

—Spoken Language：(a. 日本語, b. 英語, c. その他 ())

—Written Language：(a. 日本語, b. 英語, c. その他 ())

3) 外国人管理者と日本人従業員とコミュニケーションにおいて、特別な役割 (通訳, 翻訳) を持った人が存在しますか。

(1) 存在する場合：—a. 社内 (所属する課名：)

所属する人数 () 人

b. 社外から必要時に雇う。

(2) 存在しない場合、その理由として、両者とも、下記の言語を理解する。

a. 日本語,

b. 英語,

c. その他 ()

(6) 世界最大の事務機器メーカーは、進出している 130 カ国で、英語が共通言語として使用されている、と答えている。

(7) D・C・パーソンランド, 西山千・佐野雅子訳『日本人の表現構造』サイマル出版会, 195ページ

(8) 唐沢豊『外資系企業の限界』有斐閣ビジネス, 175ページ