

# 中国の日系企業における管理職間の 異文化コミュニケーション

——インタビュー調査に基づいて——

庄

藝

## I は じ め に

本稿では、中国に進出した日系企業における日本人管理者と中国人管理者の間、情報共有に向けた異文化コミュニケーションについて考察する。

日系企業の中国進出は、中国の「改革・開放」以来絶えず続いている<sup>1)</sup>。日系企業の経営に欠かせないのは、現地従業員とのコミュニケーションである。日系企業の現地化が進んだ結果、中国人管理者が増えてきた<sup>2)</sup>。日本人管理者にとっては一般従業員とのコミュニケーションより、まず中国人管理者とのコミュニケーションを重要視しなければならない。

情報技術（IT: Information Technology）が発達している今日において、組織内コミュニケーションには従来ツールのほかに IT を利用するツールが多く使われている。日系企業が中国市場での情報共有問題も日本人同士の共有から日本人と中国人の間の共有に広がってきた。

1) 日系企業の中国進出状況について、設立年度は、1979年以前はゼロで、改革・開放政策が始まった1980～1984年16%，1985～1989年67%などと、85年以降急激に増加している。業種別割合は、製造業が68%と最も多く、続いて金融・証券とサービス業11%となっている。進出形態は、独資（外資100%出資）企業が20%位で、合資（合弁企業）が80%と圧倒的に多い。進出目的は、1位「現地市場の開拓」、2位「安価な労働力の利用」、3位「日本への逆輸入」となっている（鈴木 [2000] 298-300ページ）。

2) 日系企業の経営現地化について、古田 [2004] が詳しい。「日系企業の現地経営において、従来の日本の経営方式を中国の文化・社会に適合・融合させる経営現地化の努力が行われつつある。」（109ページ）。

本論文は中国上海にある日系企業7社へのインタビュー調査に基づいて、IT ツールを利用する条件と IT ツールを利用しない条件から、中国人管理者と日本人管理者とのコミュニケーションの実態を把握し、コミュニケーションのギャップ、問題点、さらに製造業とサービス業との業種によるコミュニケーションの特徴を解明しようとする。これらの議論を踏まえ、どのようにすればより有効なコミュニケーションを構築できるかを論じてみたい。

## II 問題提起

企業が国際ビジネスで成功するには、効果的なコミュニケーションが根本的な前提条件である（フェラーロ [1992]）。日系企業の海外進出に伴い、日本の経営の移転・適応、異文化マネジメントといった諸問題の背景には異文化コミュニケーションの問題が共通基盤として存在している（片岡・三島 [1997]）。しかし、今までの異文化コミュニケーションについての研究はまだ十分には開拓されていない領域である。企業における異文化コミュニケーションの研究も1980年代半ばから始まった<sup>3)</sup>ので、まだ新しい研究分野といえる。

また、IT の急速な発展とともに、会社内部で IT を利用するコミュニケーションが急増している。インターネットは、オープンなネットワーク型の情報システムであるため、組織内に組織階層と無関係な情報の流れを生じさせ、情報共有の効率を飛躍的に高めるといわれる（岡部 [2001]）。従来、異文化コミュニケーションについての研究は言語行動と非言語行動（身体動作・身体特徴等）に分けて行われてきた<sup>4)</sup>。これらは対面状況を重視したコミュニケーションについての研究であった。しかし、IT ツールが活用された時代では、コミュニケーションは必ずしも対面を必要としておらず、IT を考慮しなけれ

3) 企業における異文化コミュニケーションについて、比較的に早く注目した研究は、例えば林 [1985] や西山・成毛 [1986] などがあげられる。

4) 異文化コミュニケーションについてはほとんど言語と非言語に分けて研究が行われてきた。例えば、フェラーロ [1992] や佐々木 [2002] などがあげられる。また、「ことばのコミュニケーション」と「ことばをこえたコミュニケーション」という表現方法もある（古田他 [1990]）。

ば十分に把握できない。これから中国市場での企業間競争が一層激化していく中、日本本社からの一方的な指示、つまり日本人同士だけの情報共有では勝ち残れない。

中国に進出した日系企業に関する研究はここ数年来盛んであり、日本人と現地人のコミュニケーション問題が多く取り上げられている<sup>5)</sup>。日系企業における異文化コミュニケーションについての意識調査<sup>6)</sup> もいくつかある。ところが、今までの研究の多くは日本人管理者と中国人一般従業員との間のコミュニケーションに限定され、管理者間のコミュニケーションについての研究はほとんどなかった。

また、中国は WTO 加盟時の条件に沿って外資に市場を開放していくため、サービス業の日系企業が増えており<sup>7)</sup>、これからも一層増えるであろう。日系企業の製造業とサービス業との業種による管理者間コミュニケーションに、傾向や特徴があるとすればどのようなものであるかについても明らかにしたい。

最後に、筆者自身が日系企業に勤務した時、組織内異文化コミュニケーションは経営において非常に大切であると実感した。実務的のみでなく、学問的なアプローチによってこの問題を究明したいという関心から研究を始めている。

### III 先行研究

#### 1 組織内コミュニケーション

組織内コミュニケーションの重要性はバーナード以来の研究でしばしば指摘されている。バーナードは組織の成立要因として「コミュニケーション（伝

5) 日系企業の中国進出についての研究は中国人とのコミュニケーションの問題がよく取り上げられている。例えば、鈴木 [2000] や古田 [2004] もあげられている。

6) 日系企業における従業員の意識調査による異文化コミュニケーションへのアプローチについて、今田 [1994]、今田・園田 [1995]、片岡・三島 [1997]、鈴木 [2000] などがあげられる。

7) 中国は2001年12月に WTO に加盟した。WTO 加盟の条件によって、サービス産業において外資出資規制の削減・撤廃、市場アクセスの改善といったさらなる市場開放に取り込んでいく (<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2003/045/>) ((社)日本経済団体連合会ホームページ「日本経団連意見書：WTO 加盟後の中国との通商・経済関係の拡大に向けて」2004年11月16日)。

達), 協働への意欲, 共通の目的」の3つをあげているが, とくにコミュニケーション (伝達) については「伝達の技術は, いかなる組織にとっても重要な役割を演ずるものであり, 多くの組織の顕著的な問題である」。また, 「組織の構造, 広さ, 範囲はほとんどまったく伝達技術によって決定されるから, 組織の理論を突き詰めていけば, 伝達が中心的地位をしめることになる」と述べ, その重要性を指摘している (Barnard [1938] p. 91)。バーナード理論を継承したサイモンも, 意思決定を基本とした経営管理論を展開する中で, コミュニケーションを組織の中心概念に据えている。彼は「組織のあらゆるメンバーから別のメンバーに決定の諸前提を伝達するあらゆる過程である」というコミュニケーションの定義をしている (Simon [1976] p. 200)。

このように, 組織の成立にはコミュニケーションが不可欠であり, それはITの発達以降も不変であるといえる。中国日系企業の研究においてもコミュニケーションという視点から分析する必要がある。

## 2 異文化コミュニケーションについての研究

異文化コミュニケーション (intercultural communication) という用語の提起は文化人類学者ホール (Hall [1959]) によって成された。それ以来, 文化人類学, 社会学, 心理学, 経営学などの領域で論じられるようになってきた。異文化コミュニケーション論がコミュニケーション論からの独立は, アメリカでは1970年代半ばで日本は1985年前後と言われる (小林・庭本・中津 [1994])。しかし, 異文化コミュニケーションの研究において, 理論的枠組みが十分に展開されているとはいえない。その中で, ホールのコンテキスト<sup>8)</sup>と異文化コミュニケーションの関係についての考え方はよく知られており, 後述のように経営学にも大きな影響を与えた。

8) コンテキストとは, コミュニケーションの背景にある態度や視線, 表情などの非言語的な表現や, 物理的, 社会的, 心理的な環境, またはコミュニケーター同士の対人関係といったものが含まれ, これらが言語によるコミュニケーションを補足・強調し, そのメッセージを完全にして, コミュニケーション全体の意味を決定するものである (植村・松本・藤井 [2000] 186ページ)。

第1表 コンテキスト文化とコミュニケーション

ローコンテキスト文化	ハイコンテキスト文化
<ul style="list-style-type: none"> <li>・言語への依存度大</li> <li>・貴方が言うことが貴方が意味すること</li> <li>・非言語表現への依存度小</li> <li>・情報の大部分が特定言語によって伝達される</li> <li>・異文化コミュニケーションで意味を十分斟酌しない</li> <li>・本音, 正直さ, 内容を重んじる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・言語への依存度小</li> <li>・貴方の言葉に10通りの意味がある</li> <li>・非言語表現への依存度大</li> <li>・情報は物理的状況や内部知識によって意味が導き出される</li> <li>・異文化コミュニケーションで意味を斟酌しすぎる</li> <li>・タテマエ, 和, 形を重んじる</li> </ul>

出所: 林 [1994] 72ページ。

ホールはコンテキストと異文化コミュニケーションの関係に最初に注目した人物であり、ハイコンテキストとローコンテキスト文化の区別を提唱している。文化のコンテキストとコミュニケーションの関係は第1表の通りである。

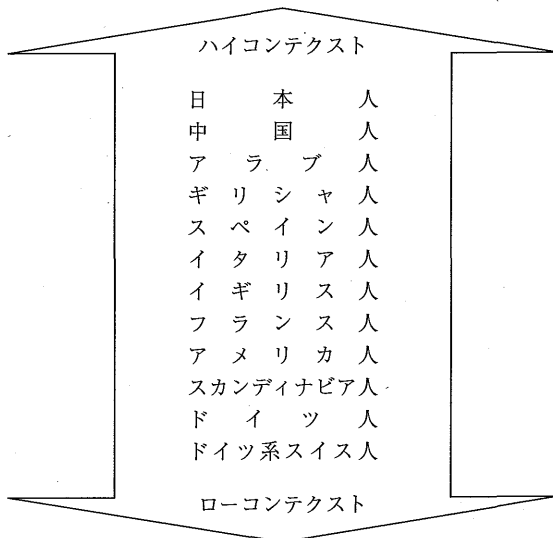
異文化間ディスコミュニケーションの多くは、文化の異なる人間が互いのコンテキストを理解せず情報を発信したり受信したりすることから起きているといえる。例えば、ハイコンテキスト社会からの情報は、ローコンテキスト社会の人には十分な情報が含まれておらず、意味が通じないことがありうる。逆にローコンテキスト社会からの情報は、ハイコンテキスト社会の人には十分な情報が含まれているものの、不必要な情報が含まれており、不愉快に感じる場合もありうる(植村・松本・藤井 [2000])。

第2表のように12国の文化がローコンテキストからハイコンテキストまで並べられる。

ハイコンテキスト文化のコミュニケーションでは、第1表のように、ほとんどの情報が物理的環境に組み込まれているか人々に内面化されているので、言語や文字で表す必要がほとんどない。第2表をみると、中国と日本とは共にハイコンテキスト文化の国であり、二つの異なる文化・言語をもつ国でもある。

文化のコンテキストの違いによって異文化間のディスコミュニケーションは生じやすいのが事実であるが、ハイコンテキストでありながら異なる文化をも

第2表 文化のコンテクスト



出所：フェラーロ [1992] 103ページにより作成。

つ中国と日本とのコミュニケーションは、より複雑で難しい問題であるといえる。つまり、互いに異なる内面化されたものをもち、あまり言語や文字で表さないようになりがちである。

今までの研究はホールのコンテキスト文化と異文化コミュニケーションの關係に基づいてなされてきたが、社会学者の E. ゴッフマンが提唱したアクション（行為）とエクスプレッション（表出）という区分を見ていない。ゴッフマンは通常の行動科学的現象に対して、アクションを目的遂行ととらえ、アクションに比べ、エクスプレッションが一定の枠組みを形成し、社会的にはエクスプレッションがいかになされるかが重要であると主張している（Goffman [1959]）。アクションとしては等価であっても、エクスプレッションとしては社会的な意味が異なる。コミュニケーションにおいても同じことが言える。効果的なコミュニケーションをとるために、アクションのみが伝わるよりむしろニュアンスを含めたエクスプレッションが重要である。特に異文化コミュニ

ケーションにとっては、伝えたい内容さえ通じればよいとするコミュニケーションと、社会関係を反映したコミュニケーションではこの区分は重要である。

また、コミュニケーションには2つの方法がある。1つは、言語（相互に理解可能な意味をもち、首尾一貫した規則に従って文章に構築されることば）によるものであり、今1つは、非言語的コミュニケーション、つまりエドワード・T・ホールがいうところの「沈黙のことば」によるものである（Hall [1959]）。異文化コミュニケーションにおいて言語の理解だけでなく、それぞれの社会がもつ非言語的側面をも理解することが重要である。国際ビジネスでの成功において、ビジネスをする相手の言語と文化の双方に精通しなくてはならないことをフェラーロは指摘した（フェラーロ [1992]）。

### 3 企業における異文化コミュニケーションの研究

ホールは文化をハイコンテクストとローコンテクストとに分けたが、これを借用していえば、欧米の経営文化がローコンテクストなのに対して、日本やアジアの経営文化はハイコンテクストである。日系企業の海外進出に伴い、異文化コミュニケーション問題が突きつけられた。海外に進出した日系企業は本社の戦略・方針等を現地人に書面で明示することはあまりなく、出向日本人管理者の対人コミュニケーションに依存したことや日本型経営は言語以外のハイコンテクスト・コミュニケーション（暗黙の了解、以心伝心など）に依存しており、現地人にはうまく伝わらないことなどのために、日本型経営は彼らにとって不透明になり、経営問題は異文化コミュニケーション問題に変わったのである（林 [1994]）。

また、中国に進出した日系企業の異文化経営に関する研究も多くある。例えば、日本的経営は中国でも有効であるが、個人主義の中国人にとって受容性が低く、なかなか根付かないと指摘されている（鈴木 [1994a]）。これには①組織感覚が違い、企業忠誠心がない（鈴木 [1994b]、今田・園田 [1995]、中江 [1995]）。②意思決定はトップダウンで、日本流のコンセンサス経営に慣

れていない(中江 [1995])。③ 大卒は幹部・中高卒は労働者というように学歴による職務格差が明確で、大卒を現場に配置することはできない(鈴木 [1994b])。④ 家族揃って夕食を食べる習慣があり、残業をしたがらない。⑤ 各人が情報を囲い込み、情報共有化が難しい(中江 [1995])などが指摘されている。質問紙調査による研究もある。例えば、「日本人社員と中国人社員とのコミュニケーションの十分度」というのは、平均60%となっている。「通訳を介したコミュニケーションで十分」という項目に Yes と答えた会社は4分の1しかない(古田 [2004] 17ページ)などである。

しかし、これらの研究はほとんど現象のみに注目しているため、現象のみでなく、現象の背後にある本質はなにかを究明する必要がある。また、研究対象のほとんどは80年代から90年代に中国に進出した日系企業であった。当時と比較して、会社のインフラ整備も管理も人員も成熟した現在、日系企業の異文化コミュニケーションにおいて何が変化したかという研究が必要である。

#### 4 情報の共有

##### 1) 情報共有の重要性

コミュニケーションが組織の中で重要であることを述べたが、情報共有は組織コミュニケーションの主要な目的の一つである。なぜならば、情報共有がうまくできなければ組織の生産性は落ちるおそれがある。

とくに、日系企業の中国での経営は豊富かつ安価な労働力による価格競争力への追求から、中国国内での販売事業へとその目的を変化させてきた。中国市場をターゲットとした販売を行う際、日本人だけで中国市場の特性や市場の動態を理解し、把握することには限界がある。また、中国政府、行政機関との関係維持や情報交流など、中国特有の事情への対応が必要であるのも事実である。このような場合の対応は日本人ではなかなか難しい面がある。現地の優秀な人材を管理者にさせ、その管理者と情報を共有するのは非常に大切である。

##### 2) 情報の概念



情報は、それを捉える視点の違いによって、含む意味が異なるが、情報という概念に対するアプローチは、情報のもつ量的側面と質的側面に大別のできる(岡部 [2001])。

従来の情報理論は、情報の古典理論とされるシャノン&ウィーバーの枠組に依拠してきた。彼らの情報通信モデルでは、情報は「不確実性を解消するもの」として定義された(Shannon & Weaver [1949])。この理論では、情報の量的側面が取り上げられている。情報の量的側面と質的側面は「形式情報」および「意味情報」と呼ぶこともできる。形式情報とは、事実や体験などが記録として数値化・言語化され、収集、処理、加工やデータベース等への蓄積が容易に行われる情報であり、組織構成員間で共有され、比較的容易に意思決定に利用される。一方、意味情報は、情報のもつ意味論的性質であり、ノウハウ、知識、勘といった定量化が困難な種類の情報を指し、組織内に蓄積され、創造力の源泉となり、組織変革を促進する思考のフレームワークを形成する。意味情報は言語化が困難であり、個人の内部に体験的に蓄積されるため、これを共有する際には、非言語的な表現による伝達が必要となる。(岡部 [2001])。

本論文では、インターネットの「オンライン・オフライン」という言葉を借りて、情報の量的側面、即ち「形式情報」は主に IT ツールを利用した「オンライン・コミュニケーション」によって共有し、質的側面、即ち「意味情報」は主にオフライン・コミュニケーションによって共有することをとらえている。

#### IV 調査設計

##### 1 調査対象

調査対象は中国上海の日系企業7社(製造メーカ4社、サービス業3社)である。製造メーカ4社のうち、1社は半導体の製造メーカで、1社はPLC<sup>9)</sup>の製造メーカで、あと2社は電子部品の製造メーカである。サービス業3社のうち、2社はコンサルティング会社である。そのうちの1社は人材紹介・人事、

9) PLCとは、プログラマブルコントローラの略称である。

労務に関するコンサルティングなどのサービスを提供する会社で、もう1社は会計士審査・会計に関するコンサルティング会社である。残り1社は建設機械を販売し、アフターサービスを提供する会社である。

## 2 調査方法と内容

調査は、各社日本人管理者と中国人管理者各1名で、7社で合計14名に対して事前に用意した質問で1名約1.5時間のインタビューを行った。双方のコミュニケーションの度合を比較、確認するために、日本人に日本語で、中国人に中国語で全く同じ質問を聞いた。

まず、文化のコンテキストや習慣等に対する理解の程度と言語レベルについて質問し、それから、実際のコミュニケーションについて大きく2つに分けて聞いた。第一にITツールを利用する「オンライン・コミュニケーション」。具体的には、電子メール、電子掲示板、データベース、テレビ会議などの整備や活用である。第二にITツールを利用しない「オフライン・コミュニケーション」。これも2つの場面に分けられる。1つは基本的に就業時間内のコミュニケーションである。例えば、社内での定例会議、都度の報告・連絡・相談などがある。今1つは、就業時間外のコミュニケーションである。例えば懇親会、忘年会やプライベートのお付き合いなどである。

## V 調査結果

インタビュー調査を通じて、日本人管理者と中国人管理者との互いの国の文化コンテキストに対する認識・理解の程度、言葉の把握レベルを聞いた上で、そのコミュニケーションの実態を明らかにすることを試みた。

### 1 対象者の職位ランク

第3表はインタビュー対象者の職位ランクである。

第3表のように日本人対象者7人のうち、6人が総経理で、1人が部長であ

第3表 職位ランク

職位ランク	日 本 人 (7人)	中 国 人 (7人)
総経理／副総経理	6人	1人
部門長／マネジャー	1人	6人

る。中国人対象者は逆の状況である。この内容から日系企業の現地化が過去より進んだが、経営トップは依然として日本人であること<sup>10)</sup>が示された。1人の中国人副総経理はサービス業の会社なので、経営トップの現地化は製造業よりサービス業が進んでいることを示唆している。これはあくまで現状であるが、将来の現地化について「目標は経営資源の現地化である。日本人は永遠にいるわけではないので、どの国の人がトップになるよりむしろこの会社のDNAが存在すればいいということに拘っている。」インタビューを受けた日本人がこう言っていた。

興味深いのはこの発言に対してその会社の中国人管理者は「会社の発展は自分自身の利益にもつながるから中国人というよりこの会社の理念、考え方、やり方を理解する人として頑張りたい。本社側は現地化の方針はあるが、実行するのが欧米企業に比べてかなり遅れている。」と評価した。この内容から、会社の方針を共有するためのコミュニケーションはとれているが、実際の行動ではギャップがあることを示している。

## 2 滞在期間・外国語レベル・文化の理解程度及び三者の関係

異文化コミュニケーションは歴史、民族、習慣、文化コンテキストなどによる個別性を考慮しなければならない。その国の歴史、習慣、コンテキストなどを理解すればするほど、言葉ができればできるほどコミュニケーションはとりやすくなる。また、その国に滞在期間が長ければ長いほど歴史、慣習、文化に

10) 中国における日系企業の経営トップは依然として日本人であることについて、「中国人総経理の登用は進んでいないのが現実である。」と古田 [2004] 110ページでも書かれている。

第4表 日本人の中国滞在年数

滞在年数	製造業 (4人)	サービス業 (3人)
3年未満	2人	1人
3年～5年	1人	0人
5年以上	1人	2人

第5表 中国人の日本滞在期間

滞在期間	製造業 (4人)	サービス業 (3人)
1回もない	0人	2人
通算1年以内	3人	0人
通算1年以上	1人	1人

対する理解も深くなり、言葉もできるようになる。逆も同じことが言える。

#### 1) 日本人の上海滞在期間

日本人の上海滞在期間は第4表のようにまとめた。滞在年数については、一般の日系企業の海外駐在員期間によって3年未満、3～5年、5年以上の3つの段階<sup>11)</sup>を設定した。

7人のうち3人は1～2年、3人は7～10年、1人は4年半の駐在であるため、滞在期間の長さが文化への理解程度と言葉の上達度に与える影響、異文化コミュニケーションの良さに与える影響についての分析は可能であるといえる。

#### 2) 中国人の日本滞在期間

中国人の日本研修や出張および留学・就職の経験期間は第5表の通りである。製造業の中国人管理者は、全員日本に研修に行ったことがあるが、留学した経験はない。これに対してサービス業の中国人管理者は2人が日本に一度も行ったことがない。1人は日本で3年ほど留学した後、3年間勤めていた経験を

11) 日系企業における海外駐在年数について、筆者の経験によると、ほとんど3年、5年で区切られる。駐在年数を延長するとしても3年、5年プラス1年のケースが多い。7年以上は極めて少ないが、かなり業績がよければ10年程度まで延長されるケースもある。

第6表 外国語レベルの比較

中国語／日本語レベル	製 造 業（8人）		サービス業（6人）	
	日本人	中国人	日本人	中国人
ほとんどできない	1人	0人	1人	2人
簡単な会話レベル	2人	0人	0人	0人
日常会話レベル	1人	1人	1人	0人
技術／ビジネスレベル	0人	3人	1人	1人

持っている。

この内容から、製造業では固有技術、品質・生産管理を学ぶため日本への研修が必須であるといえる。サービス業では、市場が中国にあるため日本への研修の必要性は低いと感じられた。

### 3) 日本人の中国語レベル／中国人の日本語レベル

第6表は日本人管理者と中国人管理者との外国語レベルの比較である。

第6表によると、製造業日本人管理者の中国語レベルは決して高くない。日常会話レベルと言っても、通常的生活用語ができるくらいのレベルである。本人たちの話によると、「会議の時、報告を受ける時、指示を出す時など正確に伝わらないと業務に支障を来すため通訳が必要である」とのことである。中国語のほとんどできない駐在1年未満の日本人が日本語と英語と中国語をミックスしてコミュニケーションをとろうとしており、言葉の重要性は強く感じられた。

製造業の中国人管理者は全員日本語ができる。日本での技術研修を受けているため、日本語、特に仕事関係の技術用語は活用しているようである。

サービス業の日本人管理者は全員外国語（英語か中国語）ができる。その中の1人は、中国語の一番上達した人で、毎週月曜日の朝礼で自分が書いた中国語の文章を読んだり、社員の結婚披露宴で中国語のスピーチをしたりした。なぜ中国語の文章まで書けるかと聞いたら、「仕事の関係で税法や会計の中国語

の原本を読んでいたからだ」ということである。もう1人は中国語ができないが、欧米で10数年の赴任経験があるため、英語のレベルは高く、中国人管理者とのコミュニケーションはすべて英語で済ませる。

サービス業の中国人管理者は全員外国語が得意である。1人が日本で6年間も留学し仕事をしていたので、日本語は自由に使える。あとの2人は、日本語はほとんど分らないが、英語は非常に上手で普段は英語で日本人とコミュニケーションをとっている。

#### 4) 滞在期間と文化理解の程度と外国語レベルとの関係

以上の分析を踏まえて、滞在期間・文化理解の程度・外国語レベルとの関係をまとめた。第7表と第8表を合せてみると、日本人の中国語レベルは、製造業かサービス業に関わらず、中国滞在期間に相関することが明らかである。10年ほど駐在すると日常会話レベル、さらにビジネスレベルまで達することがでる。

ここで述べている中国語は「普通話」<sup>12)</sup>のことで、日本でよく言われている「北京語」を指す。今回インタビューした日系企業は全て上海にあるため、「上海語」を考慮すべきである。しかし、中国人管理者の中に上海以外の出身者もいるし、また日系企業は中国語の「普通話」を会社のオフィシャル言語として規定されたため、「上海語」は考察の対象としなかった。

中国語学習の質問に対して、「今は中国語を勉強していない。勉強していた

12) 中国語については、十数億の人口を擁している巨大な中国には、多民族国家であるため、漢民族の言語である漢語以外に、多くの言語が話されている。モンゴル族・チベット族・ウイグル族・朝鮮族などは、それぞれ固有の文字と言語を持っている。さらに漢民族の分布地域も広くて、漢語の中には夥しい方言の分枝がある。北京語を標準とした「普通話」は、方言の壁を打ち破るために設定された中国の標準語である。日本ほど徹底的に普及されていないが、広東など一部の地域を除けば、テレビやラジオ放送は全部普通話で行われており、義務教育段階にも普通話で授業が行われている。

中国語には、「郷音」という言葉があり、ふるさとの方言を指す言葉である。『広辞苑』にもこの言葉が載っている。漢語は大きく華北・西北・西南地域で通用する北方語、上海・蘇州など江蘇・浙江で通用する吳語、広東・広西などで通用する粵語、福建・台湾などで通用する閩南語（福建語）、江西・湖北などで通用する贛語、湖南などで通用する湘語、梅県など客家居住地で通用する客家語の七大方言に分けられる。

第7表 滞在期間と外国語レベルの比較（製造業）

日 本 人（4人）		中 国 人（4人）	
中国滞在期間	中国語レベル	日本滞在期間	日本語レベル
1年	殆どできない	通算3ヶ月	技術レベル
2年半	簡単な会話	通算5ヶ月	技術レベル
4年半	簡単な会話	通算6ヶ月	日常会話
7年	日常会話	通算2年	技術レベル

第8表 滞在期間と外国語レベルの比較（サービス業）

日 本 人（3人）		中 国 人（3人）	
中国滞在期間	中国語レベル	日本滞在期間	日本語レベル
1年	殆どできない	なし	できない
10年	日常会話	なし	できない
11年	ビジネス	6年	ビジネス

が、発音が難しいからなかなか上達できなかった。」という回答が多かった。ところが、上海地元テレビの中国語字幕のある番組をよく見ることによって中国語の漢字を覚えようとする日本人もいた。

また、上海の生活や中国の文化については、「1年ほど駐在すると生活に慣れることができた」が、「中国と日本との文化風土は違うので、価値観も違う。日本の考え方に比べ、中国の考え方のほうはグローバルなスタンダードであるかもしれない。よいか悪いか言えないが、日本人はこれで結構ストレスがたまっている。」と中国で4年半駐在した日本人は語った。

日本人の中国語レベルに対して、中国人の日本語レベルが滞在期間との関係はそれほど緊密でないことが示した。とくに日本での留学経験がない製造業の4人は、入社してから日本語の学習を続けており、就業時間後に自費で日本語学校に通っている人もいる。

日本の文化に基づいた日本人の仕事のやり方に対して、ある中国人管理者が

「日系企業で働くのに一番大切なのは自ら悟るということである。なぜなら、直接に言わなく遠まわしのときもある。しかし、自ら積極的に聞くと親切に教えてくれるし、ミスがあっても改善すれば許される。」と語っている。これは、まさに日本のハイコンテクスト文化で日本人にとって暗黙の了解であるが、中国人には理解できず、自ら聞いて、エクスプレッションのレベルまでのコミュニケーションを要求するケースである。

以上のように、中国人管理者は業界、滞在期間に関わらず、高いレベルの外国語を身につけている。製造業では、技術研修があるため、日本語でコミュニケーションをとる必要があることに対して、サービス業では、顧客が中国にいるため、日本での滞在経験がなくても、日本語か英語どちらかでのコミュニケーションが可能である。日本人管理者は中国での滞在が長ければ長いほど中国の文化・言語に対する理解もできるが、違和感のあることを示している。日本語・中国語・英語をミックスしながら通訳に依存するパターンが多い。また、製造業よりサービス業のほうが外国語のレベルが高い傾向が見られている。

上述の分析を踏まえて、形式情報を共有しやすい「オンライン・コミュニケーション」と意味情報を共有しやすい「オフライン・コミュニケーション」の実態を調査した。

### 3 オンライン・コミュニケーションの実態

オンライン・コミュニケーションの実態を解明するために、企業内の IT ツールの整備と活用状況および問題点を把握した。第9表は7社の主要な IT ツールの整備と使用状況である。

#### 1) 電子メール

電子メール (E-Mail) はサーバと呼ばれるコンピュータを介して電子的にメッセージをやりとりするものであり、基本的な仕組みは郵便の私書箱に似ている (中村 [2003])。電子メールはインターネットの代表的活用方法であり、情報量の大きさや低コストに加えて、速報性、非同期性、多報性、双方向性、



第9表 IT ツールの使用状況

IT ツール	製 造 業 (4 社)	サービス業 (3 社)
電子メール	4 社	3 社
電子掲示板	1 社	1 社
本社データベースへのアクセス	2 社	3 社
社内データベース	4 社	3 社
携帯電話	4 社	3 社
テレビ会議	3 社	0 社

マルチメディア性、情報の蓄積可能性、アクセスの容易性などといった特徴がある（岡部 [2001]）。7 社とも普段よく使われているツールは電子メールである。各社には各々のメールソフトを持っている。日本人と中国人管理者間での情報の交換、報告・連絡は殆ど電子メールでやり取りをしている。

製造業では、日本本社からの情報は日本語であるため、中国人管理者 4 人のうち 2 人が日本語でメール作成できる。残り 2 人は日本語のメールを読めるが中国語で返事したり、報告したりする。日本人管理者は簡単な中国語ならわかるが、複雑な文章の場合、通訳を通じて伝わる。しかし、ある日本人管理者が「電子メールは中国人管理者との情報交換というよりむしろ本社への報告でよく使っている」と語った。サービス業では、前述のように中国語か日本語か英語どちらかでコミュニケーションをとるので、メールの場合も同様である。

## 2) 電子掲示板

電子掲示板（BBS）は電子メールの機能を拡張したものである。サーバ上のメールボックスに誰でもメッセージを書き込み、誰でもそれを読むことができるようにしたシステムである（中村 [2003]）。つまり社内 LAN において自由に情報を書き込むことによって情報の交換・共有が図れるツールである。しかし、今回調査した会社の中に設けていない会社が多いので、それほど使用されないことが判明した。特に、管理者間のコミュニケーションツールとしては利

用されていないようである。

### 3) データベース

#### ① 本社のデータベース

日本本社のデータベースは整備され活用されているが、中国からアクセスできない会社もある。製造業の2社が本社のデータベースをアクセス、利用できるが、その中の1社は日本人しかアクセスできない状態である。これと逆にサービス業の3社とも中国人と日本人管理者双方に開放され、情報を共有する意識が高く感じられた。あるサービス業の日本人が「会社に入ったら社員だからあまり壁を作っていない。全員にオープンしている」と語った。

#### ② 社内データベース

社内データベースは各社ともあるが、しかし殆どスタンダード類、例えば、会社規定、政策・法律、ISO 基準等の内容が載っている。つまり形だけが揃っており本来の機能を果たしていないともいえる。

### 4) 携帯電話

特定場所ではしか使えない固定電話に対し、携帯電話は携行できるため、「いつでも、どこでも」使用することができる（足立・椿・信 [2002]）。緊急事態に直面した場合や至急連絡用のツールとしては欠かせない手段となっている。インタビューした管理者全員が会社に携帯電話を与えられた。サービス業は外出先で会社や顧客との連絡が頻繁に発生するため必要となっている。製造業は就業時間内に会社にいる場合が多いため、情報共有よりむしろ呼び出しとして使用されている。中国の携帯電話は機能上に日本ほどインターネットに接続せず、メールも100文字のショートメッセージなので、電話のみとして使われているケースが多い。

### 5) テレビ会議

テレビ会議のメリットは空間的障害が排除されるという技術属性を持ち、対面接触のできる IT ツールである。テレビ会議はサービス業が全く使っていないが、製造業3社も導入している。しかし、活用させるために工夫をしなければ

ばメリットが発揮しないおそれがある。例えば、テレビ会議を開く1社の中国人管理者がこう語った。「会議というより、いつも状況の説明です。本来は会議なら議論するのが当然だが、事前に何も情報を聞いていないのに、いきなり言われると指示みたいに受けるしかない。基本的には情報の非対称という状況です。」

#### 4 オフライン・コミュニケーションの実態

企業においては、人と人とが直接に対面して行う会議、雑談、一対一の面談なども重要な情報が共有できる「場」を提供している。これらの対面接触では、技術は介さないものの、言語および非言語的表現を直接の媒体として、相手と濃密なコミュニケーションが行われる（岡部 [2001]）。オフライン・コミュニケーションを把握するために、就業時間内の会議、ミーティングのみでなく、定時後の親睦会も含めた内容を調査した。その実態は対面接触の頻度を指標として、第10表のように簡単にまとめた。

##### 1) 社内の会議や面談など

製造業は定例会議によって意思疎通や情報共有を行う傾向がある。実際、このような会議では形式情報と意味情報とも交換・共有できる。例えば、週に1回の部門長会議／部門内課長会議、月に1回の品質会議／生産会議などがあげられる。これに対して、サービス業は基本的に月に1回のマネジャー定例会議があるが、必要とする時の面談やミーティングが多い。特に今回考察したサービス業の会社の中、2社がコンサルティング会社なのでプロジェクトチームを組んで仕事する場合が多いため、ミーティングも多いと考えられる。

##### 2) 社外における親睦会やお付き合いなど

就業時間後の親睦会は管理者のスタイルにもよるが、製造業のほうが比較的に多い傾向がある。ある日本人管理者が「懇親会は特定のな人たちだけとやると、中国人の中で不満が出てくる。どちらかという、しないように意識している」という発言があった。しかし、中国人の管理者は「社内にいると常に緊

第10表 オフライン・コミュニケーション

項 目	製造業4社の頻度	サービス業3社の頻度
定例会議	多い	少ない
都度の面談	少ない	多い
親睦会など	多い	少ない

張した雰囲気なので本音が言えない時がよくある。社外の気軽なお付き合いも期待している。」と言っていた。

## VI 結 論

### 1 調査結果のまとめ

#### 1) 文化のコンテキストと言語

インタビューの結果では、日本人は中国の駐在期間が長ければ長いほど中国の文化・慣習・言語への理解が深くなる。日本と中国ともハイコンテキスト文化であるため、ローコンテキスト文化の国に比べると、効果的なコミュニケーションがとれるまで時間が必要となる。滞在期間がコミュニケーションに影響を与える大きな要素といえる。

製造業では技術が日本から移転されたため、日本語でコミュニケーションを取っている。ところが、サービス業では市場が中国にあるため、日本語への依存度は低く、日本語・中国語・英語のいずれかでコミュニケーションをとる傾向がある。製造業の日本人管理者が通訳を依存するのに対して、サービス業は通訳が要らない傾向がある。中国人管理者の場合、いずれも外国語レベルが高く、通訳を介すことなく自らコミュニケーションをとる。

しかし、両国の文化ともハイコンテキストであるため、例え言葉ができて、通訳を介してもコミュニケーションが必ずしもうまく取れるとはいえない。最も重要なのは互いの文化・慣習・価値観を尊重しながら信頼関係を築くことである。

## 2) アクションとエクスペッションとのレベル

製造業は技術情報の交流が多いため、アクションレベルのコミュニケーションが多いと考えられる。サービス業は顧客・市場情報の交流が多いため、アクションよりエクスペッションレベルのコミュニケーションを取っているといえる。

## 3) 情報の流れ

製造業では日本から技術が移転されたので、技術情報は日本側から中国側に流すことが多い。管理システムは日本式であるが、市場の情報ははじめ、人事・労務に関する制度や規定などは中国側から流す傾向がある。一方、サービス業では、中国国内にサービスを提供するため、管理情報以外ほとんどは中国側の情報に依存する傾向がある。

## 4) オンライン・コミュニケーションによる形式情報

IT ツールの整備状況はそれほど差がないが、活用されているか、情報の共有ができているかが懸念である。製造業では、本社側のデータベースはセキュリティの問題という理由で中国人に開放しないケースが多かった。また、テレビ会議は情報共有の新たな便利な手段であるが、事前の情報交換がないため効果がないケースもあった。製造業における形式情報の共有度は高くないといえる。

サービス業では情報共有に対して、開放的な態度であるため、製造業に比べて形式情報の共有度が比較的に高いといえる。

## 5) オフライン・コミュニケーションによる意味情報

製造業では定例会議が多く、サービス業では都度のミーティングが多い傾向がある。会議の頻度と意味情報とは関係するが、頻度が多ければ必ずしも意味が伝わるとはいえない。しかし、対面での交流が意味情報の伝達に役立つため、効果的なコミュニケーションには必要である。就業時間内のみでなく、社外での対面接触も必要であるが、製造業に比べてサービス業は重要視していない傾向がある。

## 2 異文化コミュニケーションの構築への試み

### 1) コンテキスト文化と言語の角度から

異文化コミュニケーションにおいては、ハイコンテキストからローコンテキストまで降りるような共通の価値観が形成できることに効果があると考えられる。つまり、互いに共通しているコンテキストがないため、情報を表面化させ、言語を依存し、コミュニケーション（情報交換）の回数を増やすことによって、新たな共通できる価値観・文化を創出すれば、有効なコミュニケーションと言えるであろう。

また、他の言語に比べて、ローコンテキスト文化をもつ国の言語、つまり国際ビジネスにもよく使用されている英語でコミュニケーションをとると効果的である<sup>13)</sup>と言われている。

### 2) アクションとエクスプレッションの角度から

形式情報のみを共有するためにアクションレベルで十分であるが、意味情報を含めるとエクスプレッションレベルまでコミュニケーションを取ることが要求される。

### 3) オンライン・コミュニケーションの角度から

IT ツールのメリットを発揮できるために、IT システムを取り入れるのみでなく、如何に活用できるかはポイントである。特に、情報の非対称性を解消するために工夫しなくてはいけない。

### 4) オフライン・コミュニケーションの角度から

対面でのオフライン・コミュニケーションも大切である。特にニュアンスを含めたエクスプレッションレベルのコミュニケーションには重要な役割を果たす。

13) 国際経営の共通語が英語であることは、吉原・岡部・澤木 [2001] によって議論されている。

## VII 今後の課題

異文化コミュニケーションが如何に難しい諸問題を抱えているかは、さまざまな研究で指摘されている。本論文は、インタビュー調査によって研究を行ってきたが、まだ不十分である。

1. 情報共有の度合いについて、インタビューで調査を行ったため、正確に測定できなかった。今後は質問紙調査によるより多くのサンプルでより正確なデータを収集したいと考えている。
2. 今回は、上海の日系企業だけを調査したが、中国の状況を代表できるかについては不安なところである。今後は、できれば上海以外の日系企業を調査したいと考えている。
3. 今回は、文化人類学や組織コミュニケーションの理論を踏まえ、研究を行った。経営学としての異文化経営論に属した異文化コミュニケーションの問題を研究するために、まず異文化経営論の理論枠を究明しなければならない。

## VIII おわりに

本論文では、中国の日系企業7社に対するインタビューを通じて、日本人と中国人管理者間の異文化コミュニケーションの実態を調べた。グローバル化する今日、企業の強みは以前のように一国の市場だけに通用する技術やサービスではなく、世界の市場で如何に力を発揮できるかにある。このような時代では、国際的に事業を展開する際、海外現地法人では多様なコンテキスト文化を持った社員をいかに管理し活用するという異文化経営は大きな課題である。この異文化経営に欠かせないのは企業内における有効な異文化コミュニケーションであるため、将来にわたり研究する必要がある。

### 参考文献

- 足立行子・椿 弘次・信 達郎 [2002] 『ビジネスと異文化のアクティブ・コミュニケーション』同文館。
- 池田芳彦 [1994] 「異文化コミュニケーションに関する一考察：グローバル企業におけるコミュニケーション問題に焦点を当てて」『明大商学論叢』76巻1号, 39-55ページ。
- 石田英夫 [1994] 『国際人事』中央経済社。
- 今田高俊 [1994] 「中国における日本人観と日系企業評価：東南アジア3カ国調査との比較で」『組織科学』27巻3号, 4-20ページ。
- 今田高俊・園田茂人 [1995] 『アジアからの視線：日系企業に働く1万人から見た日本』東京大学出版会。
- 植村勝彦・松本青也・藤井正志 [2000] 『コミュニケーション学入門』ナカニシヤ出版。
- 太田正孝 [1994] 「企業戦略としての異文化ビジネス・コミュニケーション：ビジネス・コミュニケーション研究の新たな視点」『早稲田商学』359号, 35-67ページ。
- 岡部曜子 [2001] 『情報技術と組織変化—情報共有モードの日米比較』日本評論社。
- 片岡信之・三島倫八 [1997] 『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』文真堂。
- 小林路義・庭本佳和・中津孝司 [1994] 『現代グローバル経営の新機軸』創成社。
- ゴッフマン・E., 浅野敏夫訳 [2002] 『儀礼としての相互行為：対面行動の社会学・新訳版』法政大学出版局。
- 佐々木晃彦 [2002] 『異文化経営学：異文化コミュニケーションのビジネス』東海大学出版会。
- 島田晴雄・本田敬吉編 [1991] 『国際経営と異文化コミュニケーション』東洋経済新報社。
- 鈴木 滋 [1994a] 「中国における日系企業の経営」『大阪経大論集』45巻3号, 53-75ページ。
- [1994b] 「中国における日系企業7社の事例分析」『大阪経大論集』45巻1号, 455-497ページ。
- [2000] 『アジアにおける日系企業の経営：アンケート・現地調査にもとづいて』税務経理協会。
- 中江剛毅 [1995] 「中国への日本的経営システムの導入の諸問題」『経営学論集』65集, 千倉書房。
- 中村久人 [2001] 「異文化接触と国際経営」『経営論集』第54号, 111-130ページ。



- 中村雅章 [2003] 『組織の電子コミュニケーション：コンピュータコミュニケーションと人間行動』中央経済社。
- 西山和夫・成毛信男 [1986] 『日米ビジネスコミュニケーション：異文化コミュニケーション・ハンドブック』三修社。
- 林 吉郎 [1985] 『異文化インターフェイス管理』有斐閣。
- [1994] 『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- フェラーロ, ゲーリー・P., IBI 国際ビジネス研究センター訳 [1992] 『異文化マネジメント：国際ビジネスと文化人類学』同文館。
- 古田秋太郎 [2004] 『中国における日系企業の経営現地化』中京大学企業研究所。
- 古田暁監修 [1996] 『異文化コミュニケーション—新国際人への条件 (改訂版)』有斐閣。
- 古田 暁・石井 敏・岡部朗一・平井一弘・久米昭元 [1990] 『異文化コミュニケーション・キーワード』有斐閣。
- 馬越恵美子 [2000] 『異文化経営論の展開』学文社。
- 吉原英樹・林 吉郎・安室憲一 [1988] 『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社。
- 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子 [2001] 『英語で経営する時代：日本企業の挑戦』有斐閣。
- Barnard, C. I. [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, (田杉競・矢野宏・降旗武彦・飯野春樹訳『経営者の役割—その職能と組織』ダイヤモンド社, 1956年)。
- Goffman, E. [1959] *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday. (石黒毅訳『行為と演技：日常生活における自己呈示』誠信書房, 1974年)。
- Hall, E. T. [1959] *The Silent Language*, Doubleday and Company Inc., New York. (国弘正雄・長井善見・斉藤美津子訳『沈黙のことば—文化, 行動, 思考』南雲堂, 1966年)。
- [1966] *The Hidden DIMENSION*, Doubleday and Company Inc., New York. (日高敏隆・佐藤信行訳『かくれた次元』みすず書房, 1970年)。
- Shannon, C. E. & W. Weaver [1949] *The Mathematical Model Theory of Communication*, The University of Illinois Press.
- Simon, H. A. [1976] *Administrative Behavior*, 3rd ed., The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)。
- (社)日本経済団体連合会ホームページ『日本経団連意見書：WTO 加盟後の中国との通商・経済関係の拡大に向けて』(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2003/045/>)

中華人民共和国商務部ホームページ『WTO 加盟規則』([http://www.mofcom.gov.cn/article/200207/20020700032358\\_1.xml](http://www.mofcom.gov.cn/article/200207/20020700032358_1.xml))