

模索し続ける国際コミュニケーション

石川 英夫

1. コミュニケーションの重要性

“For communication is an exchange of life, a dynamic encounter between human beings. If I truly communicate with you, I must move you, stimulate you, arouse your interest, draw you in toward me. I must share myself. Words alone will not achieve it.” — Lilyan Wilder

著名な経営学者ピーター・ドラッカー教授が、“Only change is constant.”（変化のみが常態である）といているように、時代は急激に変化している。しかも、国内と海外の差が急速に狭まってきている。従って、事業の経営も、時代の変化とともに、変容を遂げていくのは当然のことである。また、そうした変化の進展に伴って、事業がその内外との「関わり合い」を調整するコミュニケーションの広がりや深みを増し、一層複雑化するの避けられない現象である。事業の経営と存続にとって不可欠な要素であるこの「コミュニケーション」は、事業全体に関わる重要要素である。加えて、今日のコミュニケーションは、我々を包んでいる各種システム、例えば、「社会」「文化」「生活」「環境」など、あらゆる面との関わりを持っている。一口に「コミュニケーション」といっても、それは、今後、より一層の困難の度合いを強め、事業の全能力を注入せねばならないほど重要な活動になるに違いない。筆者は、本稿で、特に、海外市場との関わりに於いて、事業の円滑な運営にとって、「コミュニケーション」が、いかに重要な役割を分担しなければならないかについて、考察を進めたいと思う。

「コミュニケーション」は、「伝える」「報告する」「書いてある」「話してある」だけではない。「話しておいたからね」「あれだけいっておいたのに」という言葉に、我々は、殆ど毎日接しているが、この様な現象は、ないよりはましにしても、有効なコミュニケーションを形成すべき微少な一分子にしか過ぎず、それだけでは、自己満足以外に、何らの機能

も果たし得ないのである。コミュニケーション機能が麻痺したために、どれだけの事業計画や運営が失敗に帰したか、その例は、枚挙にいとまがないほどである。

優れた技術と有能な経営陣に裏打ちされた、よい商品とよいサービスが事業経営の核であるが、メンテナンスもせずに放置しておけば死んでしまうものである。

このような基本的前提は、国内、海外を問わず、全く同じであるが、とりたてて違いを見いだそうとすれば、具体的なコミュニケーションに際して、海外では、より複雑な現地特有の諸条件を考慮せねばならないということである。

事業が行うコミュニケーションの重要部分である広告や広報が機能しなかったために、商品が売れなかった、ディーラー間の信用を取り付け、それを強化し得なかった、国内では押しも押されもしない優良企業なのに、海外では「小企業イメージ」の域を脱しきれなかったなどの例がある。本社から現地に派遣された幹部社員が、日本国内の基準では、「優秀な」人物ではあったが、「無表情」「無口」「寡黙」で、彼の実力や人柄が、正確に理解されず、それが人事管理面で、彼のつまずきとなり、失意の人として帰国せざるを得なくなった例。社内報などのメディア（house organs）を通じて連帯意識の高揚を怠ったために、ファミリーとしてのチームワークを形成し得なかった例。整備された文書システムが徹底されていなかったために、本社と現地間の業務連絡ルートが乱れ、私信が飛び交い、ついには、それが社内の派閥抗争に火をつけてしまい、事業の進展を著しく阻害した例。これらの例をみても、確かに広範な広がり形成する環境に対するコミュニケーションを成功に導くためには、極めて多種、多層、多様なコミュニケーション努力が必要とされる。しかし、企業が、技術革新・製造・販売に投下する資金・人材のスケールおよび質に比して、コミュニケーションに向けられる投資努力が、いまだに、いかに少ないかを目の当たりにすると、日本企業の国際コミュニケーションの将来について、決して明るい見通しが立たないのである。

「うちは、現地とのコミュニケーションがうまくいっているんですよ」といわれことがしばしばある。そんな時、もう少し突っ込んで状況を確認めると、この人が「コミュニケーション」として理解しているのは、現地から本社に対する報告のことなのである。しかし、はっきりいえることは、いかによくできていても、「報告」は、コミュニケーションの一部を形成するが、コミュニケーションそのものではない。

指示—報告—理解—説得—行動—改善—報告—指示—…という、流れのなかで、それに関わる人間同士が、競争の面でも、強調の面でも、生き生きとした互恵的状况を確保する

ことが、コミュニケーションである。コミュニケーションは、もともと「平和」を前提とする活動であり、「不和」「モラルダウン」「失敗」「足の引っ張り合い」の原因となつてはならない。

コミュニケーションに於ける「時間」の要素は、極めて重大である。特に、それが、海外に関わる時には、尚更である。通信の遅れからくる誤解の解消、電話・電報・ファクス・E-mailなどで送られたメッセージ内容の時系列的整理などに対処するには、特別の技術が要求される。海外とのコミュニケーションに、専門家の育成が強く求められているのはこのためである。「どうして、本社は、我々が知りたいことを知らせてくれないのだろうか」という現地の声がある。一方、「どうして、現地から一言も反応がないのだろうか」という本社の声もある。こうした「欲求不満」が、エスカレートすると、関係者間の不和・抗争、もしくは事業の停滞を引き起こしかねない。かつては、“No news is good news.”といわれて、「筆不精」も「だんまり屋」も救われたが、今日では、“No news is bad news.”あることを、コミュニケーション担当者は、改めて認識すべきである。

海外マーケティングにおける、欧米の先駆者的企業をみると、コミュニケーションに関する配慮が、磨き抜かれていて、今日の強い体質の核になっていることがよく分かる。海外マーケティングに関して、彼らの本社機構は、コミュニケーションの純然たる調整機関なのである。しかし、時には、コミュニケーション上の誤りやリスクを怖れるあまり、本社からの統制（中央集権的管理）を強化しすぎて、その制度そのものの効果的運営を妨げているケースも見受けられる。例えば、業務管理帳票や報告用文書形式に関する細か過ぎる指示などである。勿論、適度な統制は必要であるが、本社側の厳しすぎる統制や管理は、現地のコミュニケーション能力を信用せず、むしろ、否定しているかのような印象を現地に与え、相互間の円満なコミュニケーションを維持するための土壌を破壊してしまうという、逆結果を招くことになる。コミュニケーションの進め方をシステム化する際に、関係者を「柔軟」なシステム運用へ誘導する配慮が併せて必要なのは、このためである。特に、海外とのコミュニケーションは、国内のそれよりも一層複雑多岐にわたり、無限の変動要素を包括するものであることを、はじめから認識してかからねばならない。

それには、現場担当者のみならず、マネジメントの正しい、しかも、積極的な理解及び参加が必要である。さもなければ、いかに優れたコミュニケーション・システムでも、機能し得ないであろう。これから海外マーケティングを開始しようとする企業でも、現在、実施中のマーケティング・プログラムを強化しようとする企業でも、先ず「原点」に立ち

返って、思い切ったコミュニケーション・マニュアルを、専門家の力を借りてでも作るべきである。

2. コミュニケーターの資質の役割

今日のコミュニケーションの健全な運営には、どうしても優れたコミュニケーター (communicator) が不可欠である。彼は「筆まめ」であり、適度に「おしゃべり」であり、「足早な」行動力を有する者でなければならない。確かに、「文章の達人」とか「話のうまい」人はいる。しかし、それらは、多くの場合、天分の才能なのだから、自分には無関係だと諦めてしまうことはない。コミュニケーターの育成は、適切な訓練と経験の蓄積によって可能なのである。コミュニケーターを志向する人は、自らの「ことば」に「簡潔さ」と「深み」を持たせる工夫をしよう。彼は、常時「ことば」の正確度向上とその維持について留意し続けねばならない。訓練の場はどこにでもある。森羅万象が、訓練の場である。何でも積極的に経験することが肝要である。彼は、また、よき市民でなければならない。海外に於いては、その国の市民になりきり、現地の市民意識を正確に理解し共有し、体得せねばならない。現地に住んでいても、その国、その土地、その住民を好きなのか、嫌いなのか、はっきりしない姿勢ではよきコミュニケーターになり得ないだろう。よきコミュニケーターとは、大ざっぱに定義しても、「よき市民」「プロフェッショナル (自分の仕事に精通していること)」「教育者 (他人に対して動機付けができること)」「責任感が強い」などがあげられ、容易なことではない。

国際コミュニケーション*を考える時、いつも「言葉」という厄介なテーマに遭遇せざるを得ない。これは、コミュニケーション以前の極めてプリミティブなテーマではあるが、日本人にとっては、切実である。コミュニケーションというパイプはもともと詰まりやすいものであり、それ自体、容易に組みし得ないテーマである上に、「言葉」、つまり、「外国語」という問題が、重なり合って、状況を一層複雑にしている。そのため、概して日本人は、他国人より、海外に於いて厳しいコミュニケーション環境に立たされているといえよう。日本企業の海外拠点で、使用されている「ことば」は、殆どの場合、英語である。ヨーロッパに進出している日本のある自動車企業の社内用語は「英語」である。ドイツに進出しているある日本企業の日本人幹部の主たる仕事は、本社から英語で送られてくる連絡や指示を、ドイツ語に翻訳して、現地社員に伝達することであり、経営の仕事とは別のことをしているというケースもある。この種の「ことば」の問題は、これから、益々厳し

くなってくることであろう。とにかく、日本人の外国語下手はつとに有名であり、すぐに改善される兆しとてないのだから、懸念は募るばかりである。海外勤務が決まってから、急いで英語の勉強をはじめようでは、遅い。これでは、コミュニケーターにはなれない。しかし、海外コミュニケーターの資格要件は、単に語学力だけではない。欲張っていえば、彼の全人格的な卓越さ（credentials）が要求されるのである。例えば、「知性」「国際性」「文化性」「事務遂行能力」「リーダーシップ」「交渉力」などである。外国語にいかにか精通していても、例えば、その国の文化について理解がない、現地の市民生活に溶け込まないでは、その人は優れたコミュニケーターとしての資格を失ってしまう。仕事の面でも、彼は、よく語り、説明し、よく耳を傾け、相手を納得させるだけではなく、彼は、文書化もしなければならぬし、社交もおろそかには出来ないし、自社の商品やサービスも売らねばならない。海外コミュニケーションに従事することは、その様に過酷ともいえる労働である。それだけに、コミュニケーションの円滑化は事業経営の要（かなめ）であり、事業内の管理職は、全て、優れたコミュニケーターでなければならない。コミュニケーターとしての管理職の行動次第で、部下のモラルは高揚もすれば、低下もする。また、彼が、コミュニケーターとしての部下相互間の自由な討論の場を広げなければ、職場の明るい雰囲気は遠ざかってしまうことになる。

（*異なった国々の間、国籍を異にする人々の間、言語を異にする人々の間で行われるコミュニケーション）

また、管理職であっても、コミュニケーターとしての資格要件にそぐわない人がいるかもしれない。その様な場合には、彼は、せめても管理職にふさわしい条件を磨き、それを日本語により、正しく表現・伝達しうる力をつけて欲しい。それから 先は、通訳がやってくれる。この管理職には、まず、日本語をマスターして欲しいのである。英語はできないし、日本語にも不安があるというのでは、救いようがない。しかし、現実には、このようなタイプの海外勤務者が少なくないのである。

個人、もしくは小さな組織間のコミュニケーションとは別に、スケールの大きなコミュニケーションがある。例えば、従業員、ユーザー、消費者、行政等を対照とするコミュニケーションである。この場合には、コミュニケーション専門家あるいは専門機関のサービスを活用すればよい。今、流行の「アウトソーシング（outsourcing）」である。この場合でも、その企業なり、団体なりの目的・必要性に応じて、適切な専門機関を選択し、雇用することになるが、ただ漫然と、「たまたま、そこにあったから決めた」というのではなく、

選択・雇用についてのチェックリストを用意して、慎重に行わねばならない。また、この作業の担当者自身が卓越したコミュニケーターでなければならない。さもなければ、彼は、選択・雇用の過程で、間違っただ判断をしてしまうかも知れないから、殊更、厳しい姿勢での対応が望ましい。よく考えもせずに、軽率に業者を選んでしまった後、それが気に入らず、別の業者に鞍替えしようとしても、容易なことではない。また、雇うとなれば、契約を結ばねばならない。日本人は、契約の話しになると、面倒くさがりはしても、理解を深めようとしなない。しかし、この辺りで、手を抜くと、取り返しのつかない程の制裁を受けることになる。契約書の内容の検討に十分な時間もかけず、専門家の助けもを受けずに、軽い気持ちでサインをしてしまって、結果的に大損害を蒙った企業の例もある。商談では、いかに簡単な契約内容であっても、相手が弁護士を入れてきたら、こちらも弁護士を立てよう。この様に、コミュニケーターへの期待は大きくなるばかりである。そうした期待に応えるために、各企業がコミュニケーター育成に、真剣に取り組んでいる。今日の各企業の教育研修プログラムには、「国際的ビジネスマンの育成」とか「国際性の向上」と銘うって、カリキュラムが組み込まれている。勿論、究極的には、優れた国際コミュニケーターを育成して、その企業の国際対応力を強化したいという、ひたむきな願いで、そうしているのである。この様な努力を繰り返し続けることにより、日本企業も、国際舞台で、押しも押されぬコミュニケーターを確保することができよう。しかし、こうしたコミュニケーターの育成に際しては、候補者の素質の中に、少なくとも、次の要素を見いだしておくべきであり、これらの要素を持ち合わせていないものは、そのリストから外すべきである。

- 1) 忍耐力：コミュニケーションは、時間と距離の制約および人種・宗教などの違いを乗り越えて行われるものであり、がまん強く推進されるべきものである。例えば、現地管理職や社員のクセや独特の要望について、じっくり学ぶことができ、いたずらに興奮せず、常時バランスを重んずる人でなければならない。また、「繰り返し」を面倒だと思わないことも大切な要素である。何故なら、コミュニケーションは、この「繰り返し (repetition)」の効果だからである。
- 2) 強靱な意志：自信に満ちた姿勢はコミュニケーションの重みを増すものである。あやふやな、弱々しいコミュニケーションから、大きな成果は期待できない。使われることばは、「簡潔さ」「深み」を持っていても、それらが、強靱な意志に裏打ちされていなければ、生きないのである。従って、コミュニケーターは、強い意志の持ち主でなければならない。

- 3) 旺盛な好奇心：何事にも興味を示し、かりそめにも、物事の変化に対する関心や好奇心がさめてしまってはならない。勤務時間が過ぎても、目を大きく見開き、何でも見てやろうという好奇の心をみがくことも、優れたコミュニケーターの要件のひとつである。何故なら、彼は、若々しい心を持ち、何時も、表現とか描写について考えていて、それを一層ドラマティックに、カラフルに展開しようと意識してしているからこそ、生氣はつらつとしたコミュニケーションが可能となるのである。好奇の心を失った時、たちまち彼は、コミュニケーターとしての資格を失ってしまう。わからないことは遠慮なく質問しよう。そうした屈託のない人柄がコミュニケーターの大切な要件である。
- 4) 鋭敏なビジネス感覚：ビジネスに関わるコミュニケーションの担い手として、彼はマーケティング情報については勿論のこと、企業経営について、少なくとも基本的な理解を持っていなければならない。彼は、コミュニケーターとして、コミュニケーションの円滑な運営がもたらす利益なり、成果なりをしっかりと予見しえなければならない。財務諸表の読み方も分からないコミュニケーターは、まず考えられないのである。加えて、労働組合関係、人事管理、製造、教育研修、販売技術、マスコミ対策、行政機関対策等、社の内外の諸領域についても自社利益を守る立場から、常時、フレッシュな感覚で、研鑽を続けねばならない。
- 5) 自社イメージを意識：自分が所属する企業なり、団体なりのイメージがそこなわれないように、何時も心を配っている必要がある。自分が所属する組織のイメージの変化に対して、盲目になった時、彼の判断力はマヒし、彼はコミュニケーターであることを止める。彼の行動は、彼の組織が求めているイメージの範疇で展開されるべきであり、また彼は、現地状況を調査、評価し、それに適合した現地的展開の中で、適切なイメージを守らねばならない。
- 6) マスメディアに精通：特に、今日は、何を行うにもマスメディアの存在を無視することはできない。国際コミュニケーションの展開にあたり、広告面で現地のマスメディアとの接触はできる。しかし、それは、マスメディア、すなわち広告媒体という考え方からでしかない。彼は、広告媒体としての新聞・雑誌・テレビ・ラジオなどを広告以外の効用を求めて、探索せねばならない。現地の有力新聞との接触が、当該企業にとって、極めて有利な結果を招くことがしばしばある。従って、彼は、現地マスメディアの性格や力などを正確に把握しておかねばならない。しかも、彼

は、コミュニケーションの専門家として、また、彼の組織の利益代表として、マスメディアと接触するのである。勿論、彼の組織の所属員全員が、コミュニケーションの専門家になる必要はない。担当者でもないのに、マスメディアと接触したがる連中もいる。これをそのままにしておく、組織にとって百害あって一利なしである。従って、マスメディアを接触する人として、それだけの資格要件を有する特定の人物を任命する必要がある。

3. コミュニケーションのアフターケア

しかし、こうしたコミュニケーション活動の効果についてまで、注意や関心が行きわたっていないためか、コミュニケーションをやりっぱなしにしているのが現実の姿なのである。消費者、ディーラー、ユーザー、一般顧客、行政などに対するコミュニケーションのアフターケアについて、真剣に、しかも積極的に取り組んでいるように見えるが、実は放りっぱなしにしていることが殆どである。コミュニケーションの効果測定は、確かに容易なことではない。完全にやろうとすれば、不可能なことであるが、ならばこそ、間違いないように完璧な準備をしよう。そのために、コミュニケーション活動を行うに際して、欧米の先進企業は作業手順の標準化を推進してきた。その具体的な成果がマニュアルである。しかし、マニュアルは万能ではない。国が変わる。人々のライフスタイルが変わる。媒体が変化する。宗教がちがう。数々の変動要素の中で、マニュアルは柔軟に活用されねばならない。従って、マニュアルの運用には、現地責任者の裁量にゆだねられる部分が、予め、明確に決められている。現地責任者は、既存マニュアルの制約のなかで、可能なかぎり現実的にその運用を図ればよい。継続して行うべきコミュニケーション活動の各ステップごとに、それまでの活動内容が対象側でどのように受けとられ、どのような反応を得たか、現在のやり方は正しいか、間違っているか、弱いのか、強いのかなど、変化を感知することは可能である。この作業を、敢えて、「モニター」と呼ぼう。モニターは、当該プログラム進行中に、各ステップでの変化を感知し、それをフィードバックし、具体的施策に組み込んで、現行プログラム内容の再評価、また必要と判断されれば、その修正、強化、改善を迅速に行うのに役立つのである。放ったらかしておいて、自然に出来上がったイメージほど脆弱なものはない。同様に、放置されっぱなしのコミュニケーションほど危険なものはない。実施—モニター—修正・強化・改善—実施—モニター—修正・強化・改善—このサイクルを繰り返しながら、コミュニケーションは質的に向上し、その効果は

増大して行くのである。とはいっても、作業には、基本動作がある。常識といわれる部分である。この部分を大切にしたい。時代が変化しても、市場の状況が変わっても、それらの変動要素に適切に対応するには、この基本動作を省略したり、無視したりしてはは、命取りになる。基本動作を過小評価してはならない。広告の天才といわれたデビッド・オグルビー氏が、口を酸っぱくして、いい仕事をしたければ、「基本に戻れ、そして、基本に忠実に (Get back to the basics.)」と喝破しているが、大いに首肯できる名言である。

参考文献：異文化をこえる英語，鳥飼玖美子，丸善

“Professionally Speaking” by Lilyan Wilder, Simon & Schuster

商談・交渉の英語，石川英夫，ジャパンタイムズ

英語でビジネス交渉！，石川英夫，研究社

国際ビジネスコミュニケーション，西山和夫，三修社

“The Practice of Management (現代の経営)” by Peter Drucker,

ダイヤモンド社

外資系の強さを日本企業で活かす82のポイント，種子島 経，

第二海援隊

“OGILVY ON ADVERTISING” by David Ogilvy, Vintage