

組織内異文化コミュニケーションへの提言

高 取 康 之

An approach to Inter-Cultural Communication in Japanese Organization

TAKATORI Yasuyuki

1. はじめに

我が国が現在直面している平成不況は、我々の予想を遙かに越えて長引き、長期に渡り日本経済に深刻な打撃を与え続けている。一部の例外を除き、日本企業の収益は低下の一途をたどり、経営状態は逼迫している。M & A (Merger & Acquisition) いわゆる吸収および買収、そして徹底した経費節減に迫られ日本企業の体力は完全に疲弊しきっている。戦後の日本経済を根底から支え続けた終身雇用制も崩壊の一途をたどり、容赦のないリストラの嵐が日本企業内に吹き荒れている。

一方、日本経済の不振を後目に、アメリカ経済は空前の好景気に見舞われ、我が国が80年代に経験したバブル経済を彷彿させるかのごとくである。アメリカを中心とする外資系企業はバブル期に高騰し、バブル崩壊後に大きく下落した地価に眼を付け、積極的に日本市場進出への機会を伺っている。実際、日本経済の中核を形成してきた保険業界、証券業界、銀行業界等平成不況により、業績を著しく低下させた業界に対する外資系企業の侵出ぶりには、眼を見張るものがある。戦後荒廃しきった我が国が、朝鮮戦争をきっかけとした特需景気により右肩上がりに成長し、世界経済の頂点に登り詰めた面影はもはや無く、企業はその存続をかけて、大きな変貌を遂げようとしている。同時に、排他的であると国際的に受け取られがちな我々日本人は、現在急速に進行しつつある企業内における多文化化の潮流の中で、主に労働者として、異なる文化圏から流入してきた諸外国の人々と本格的に向き合わなければならなくなってきた。本稿で、多民族国家の代表とも言えるアメリカの事例を参考に、今後進みゆく日本企業内の多文化化に対処すべく、円滑な組織内異文化コミュニケーションのありかたを、展望してみることにする。

2. 米国社会の現実（流動化する人種構成）

米国の社会における人種構成は、時代とともに大きな変化を繰り返している。「国勢調査局によると、現在ヒスパニック系アメリカ人の割合は、全人口に対して10%であるが、50年以内にアメリカ人5人に1人はヒスパニック系になると予測されている。アジア系アメリカ人はヒスパニック系アメリカ人に比べ人口は少ないが、国勢調査局によると2040年には、全人口に占める割合が4%－8%に倍増すると考えられている。」¹⁾ (*American Demographics*, 1996)

マクロな視点や、長期的スパンからだけではなく、より短期的なスパンでも、人種構成は刻々と変化している。米国の職場では、マイノリティーの人々の進出が増加傾向にある。中部の小さな町や住宅地における人種構成は複雑化し、東部やウエスト・コーストの大都市圏における人種構成の変化も進んでいる。(Bruce & Blackburn, 1992) 職場や社会の人種構成が変化すれば、自ずと教育の現場においても人種構成の変化が発生する。例えば、「ロスアンジェルスでは117,000人の生徒が104の言語を使用している。」²⁾ (Bruce & Blackburn, 1992, P. 38)

1960年代それまで事実上経済、政界そして社会を牛耳っていた白人に対して、少数派である黒人を中心とする公民権運動の高まりの中で、誕生したのが世に言うアファーマティブ・アクションである。「1964年公民権運動の最中、アメリカの議会は、企業そして、すべての国民に対して平等な雇用の機会を与えることを保証したのである。」³⁾ (Belz, 1991, P. 7) この法律の根本的な精神は、企業に対して法律の下に、一定数のマイノリティーを雇い入れることを義務化するものである。それにより企業内における人種構成の偏りをなくし、雇用時に、マイノリティーが差別されないように、法律の力で抑止することを主眼としている。

多くの民族を抱え、しかも刻々と変化する人種構成に対処するために、このような法律が不可欠なのである。まさに、アメリカならではの手法であると言えよう。

米国社会は、上記で述べた通り極めて複雑な人種構成から成り立っており、基本的に単一民族で構成されている日本の社会構造とは大きな隔たりがある。多文化化傾向著しい、現在の日本社会全体に、米国の流動的な人種構成は、他人事ではないのではなかろうか。

3. 判例から読みとるアメリカ社会

ここで、訴訟天国と呼ばれる米国での判例の概略を紹介し、アメリカ社会のもう一つの側面を検証してみることにしよう。

ケース1. 缶入りのコーラの蓋を開けようとしたある女性が、そのタブで手を切り、結果としてその女性の手に15%の機能障害が一生残ることになった。裁判の中で、被告であるコカコーラ・ボトリング社は、事故発生迄の製品管理及び事故の発生形態を調査して、メーカー

の過失は認めたものの高額な賠償額は不当であると逆提訴した。しかし、その訴えは認められなかった。裁判所は原告である女性の訴えを全面的に受け入れ、被告であるコカコーラ・ボトリング社に対して2万5千ドルの支払いを命じた。(安田海上保険編, 1989, P. 215)

ケース2. 1985年、アレルギーを患った乳幼児のために開発されたベビー・フードが、塩分を完全に除去したまま生産され、結果として、このベビー・フードを長期間与えられた乳幼児が、言語障害や脳障害を患っていることが判明した。これに対して、訴えを起こした乳幼児の両親である原告の言い分を全面的に認め、被告であるベビー・フード・メーカーに対して、通常賠償金500万ドル(約11億8000万円)、懲罰的賠償金300万ドル(約7億8000万円)の支払いを命じた。(安田海上保険編, 1989, P.P. 206-8)

ケース3. 公正な雇用を企業が実践しているかどうかを監視する機関であるE.E.O.C.(雇用機会均等委員会)は、三菱自動車が87人に上る身障者の雇用を拒否したことは不当であるとし、三菱自動車を提訴した。三菱自動車は最終的に総額3000万ドルをE.E.O.C.側に支払うことで和解した。この金額はE.E.O.C.が関与した身障者に関する訴訟の和解金としては史上最高額である。(The Wall Street Journal, 1998)

ケース4. 次に、E.E.O.C.が提訴した三菱自動車に対するセクシュアル・ハラスメントに関する事例は、セクハラ訴訟における和解金としては史上最高額に当たる3400万ドルで三菱サイドと決着した。従業員4000人を抱える自動車組立工場で、300人を越える女性従業員に対してセクハラ行為が行われていた。この事例が米国において大きな社会問題へと発展したことは記憶に新しい。(The Wall Street Journal, 1998)

以上紹介した4つのケースから伺えるように、我が国ではなかなか裁判に持ち込むことが困難な事例でも、一端裁判に持ち込まれ時には、信じられないような賠償金が敗者に科せられるのである。モザイク国家アメリカでは、力の弱者達を守る為に、裁判をおこしやすく、しかも多額の賠償金で力のある者達を威嚇している。米国における法律とは、複雑な人種問題を抱える国の解決策を司る象徴ではなからうか。

4. コンテキストの共有をめざして

コミュニケーションとは、発信者と受信者が相互にメッセージを交換する手段である。しかしながら、宗教、価値観、国民性などの異文化背景によってそのとり方に大きく差違が発生するのは止むを得ない。しかも、Harris, Simons & Va'zquezによれば、異なる文化コンテキストを持ち合わせた相手と共同で物事を進める時には、一方が非言語と環境要因を重んじることが希ではなく、言葉を中心としたコミュニケーション自体が時に意味を持たないことがあるので余計に複雑である。このことを分かりやすい形で説明したのがホール(1976)の「ハイ・コンテキスト」および「ロー・コンテキスト」といった分類である。

ホールによればハイ・コンテクストのコミュニケーションとは、情報の殆ど全てが物理的状态の中に存在するか、その人個人の中に内在するものであって、記号化された明確な形での伝達メッセージの中にはあまり存在しないとする。一方、ロー・コンテクストによるコミュニケーションあるいはメッセージでは、伝達すべき情報の大半が明確な形での記号によって伝達される。アメリカ文化ではコンテクストが比較的低い傾向があり、アジア（日本、韓国、中国）等の文化圏では高い傾向がある。おのずとハイ・コンテクストによるコミュニケーションは間接的であり、悪く表現すれば極めて回りくどい意思伝達法である。一方ロー・コンテクストによるコミュニケーションは直接的かつ明快である。

では、コンテクストを共有しない国へ企業が進出する場合、どのようなことに注意を払わねばならないのであろうか。そこで、アメリカを中心とする多国籍企業にスポット・ライトを当てて、コンテクストを共有しない国々におけるビジネスの成功の鍵とは何かを検証してみることにする。

ケース1. Frederick W. Smith が創設したフェデラル・エクスプレスは世界屈指の配送会社である。昨今、我が国においてもテレビ・コマーシャルに頻出し、ビジネスを拡大させている。彼らの企業戦略は、本国アメリカで実践しているビジネス・オペレーションを、そのまま世界中で展開することである。創始者であるスミス氏が掲げる企業理念は攻撃的でしかも対決姿勢を露わにしたものである。事実、ヨーロッパに侵出するおりにも、同様の攻撃的な戦略を押し進めようとした。しかしながら、伝統を重んじるヨーロッパのビジネス文化には適合せず、本国同様の成功を納めることが出来なかった。（*Cross-Cultural Problem in International Business*. 1993, P. 22）

ケース2. パーカー・ペンは、世界有数の筆記用具関連の会社であり、154カ国でビジネスを展開している。彼らの伝統的なビジネス手法は、それぞれ侵出した国々にビジネス・オペレーションを分散させ、世界40カ国に点在する広告会社に、パーカー・ペンの広告作成を依頼していた。しかし、彼らはその伝統的な経営戦略をかなぐり捨て、新たな戦略をうち立てた。それは、世界に点在する彼らのビジネス拠点を集中させることであり、今までの彼らの手法とは正反対のものであった。昨今、我が国でも頻繁に聞かれるようになってきたグローバル・スタンダードを、基本理念に置いたビジネス・オペレーションである。文化的差違や競争力の差違は、それぞれの文化における類似点よりも、必ずしも重要ではないのである。結果として、パーカー・ペンは、ワールド・クラスを合い言葉に世界中同じ広告で、ビジネス・オペレーションを展開することになった。（*Cross-Cultural Problem in International Business*. 1993, P.P. 25 - 26）

ケース3. ハンバーガーと言えばマクドナルド、日本にとっては実になじみの深い米国資本のファースト・フード店であるが、フランチャイズ方式を核にビジネス・オペレーションを実践し、進出した国々に適切に順応している。結果、国際的に最も成功した外食産業の

チェーン店として、認知されている。彼らの経営戦略を一言で表現すると、「郷に入ったら郷に従え」である。本国と比較して市場の状況が異なる場合は、それに合わせ市場への参入方法を変化させる手法である。日本では、本国アメリカでもよく見られる郊外型店は避けられ、車なしでアクセス可能な都市型店が好まれる。そして、マレーシア、シンガポール、タイでは地元のフルーツをベースとしたシェイクを提供し、ブラジルではベリー・ベースのソフト・ドリンクを提供している。マクドナルドと並び、ファースト・フード店の代表格に挙げられるケンタッキー・フライドチキンも、同様の異文化融合型経営戦略を積極的に取り入れ、海外におけるビジネス・オペレーションを実践している。Maddoxは外国市場への参入は、明らかに多くの会社には適さず、外国文化への順応と言う問題に関して最大限の注意を払うことが重要であると言っているが、マクドナルドやケンタッキー・フライドチキンは、異文化への順応を合い言葉に、その問題をクリアする努力を惜みず、果敢にビジネスを行っている。*(Cross-Cultural Problem in International Business. 1993, P.P. 43-44)*

明らかに勝ち組と負け組には、ビジネス・アプローチの手法が異なることが、これらの例からも読みとることが出来よう。やはり相手の文化を正しく理解し、フレキシブルな姿勢でビジネスを実践し文化やコンテキストを共有することが、成功の鍵ではなかろうか。フェデラル・エクスプレスのように心と心のつながりを無視して、自らのエゴを押しつける典型的なアメリカン・マッジョイズムでは、文化やコンテキストを共有しない外国では通用しないのである。理想はパーカー・ベンのように、グローバル・スタンダードを旗印に世界的な規模で異文化融合を目指すことである。しかしながら、国際的に事業を拡大するのであれば、最低でもマクドナルドやケンタッキー・フライドチキンのように、積極的に異文化理解を進めることが必要ではなかろうか。

I.B.M.では、管理職の従業員に対して、毎年42時間に渡り外国人従業員の管理手法、そしてI.B.M.ビジネスの国際化についてのトレーニングを実施している。異文化を理解し、コンテキストを共有することは、海外に進出する企業サイドにとっても座視出来ない問題なのである。

5. 異文化融合型モチベーションの必要性

国際化の波にさらされ、単一民族、単一国家と言う枠組みからはずれ、大きく変貌を遂げている日本社会において、どのように個々の従業員に円滑なモチベーション（動機付け）を与えることが出来るのであろうか。本章では、この問題に焦点を当ててみることにしよう。同一の文化的価値観を共有していなければ、同一環境に置かれた場合様々な相違点が生まれることは容易に想像出来る。それを無視して従業員に動機付けをするのは、極めて思慮を欠いたアプローチである。我々日本人は、アメリカ人と比較して多くの面で異なる価値観を持つ

ことは誰もが認識しているが、ここでより踏み込んでアメリカ人と日本人の価値観の違いを対比しながら、考察してみることにする。

日本人の特性

1. 他人の様子を伺いながら物事に対処し、進めて行く傾向が強い。
2. 他者との対立を嫌い、出来る限り全体の調和を乱さぬ様に行動する。
3. 何事に対しても慎重に、注意深く対処する。
4. 個人よりも集団の意見を尊重し、その為に自己を犠牲にすることを厭わない。
5. 相互扶助の精神を重んじ、困難な局面では相手に手を差し伸べる。

アメリカ人の特性

1. 集団よりも個人の意志を重んじ、相手に対してフランクな姿勢で対処する。
2. 必要とあらば、他者との対立を厭わない。
3. 曖昧さを嫌い、断定的に行動する。
4. 自らの意見を躊躇せずに述べる傾向が強い。(山口, 1998)

異文化間における価値観や文化の相違点に配慮することもさることながら、それぞれの従業員における価値観や個性の違いも、動機付けを円滑に行う上で重要な要素である。十人十色、同一の民族間であっても、様々な個性を持ち合わせており、そのことに配慮を欠いた動機付けが効率的に機能することは、まずあり得ない。

では、次に従業員の個性差を鑑みて、分類してみよう。

タイプA. 極めて野心的で、物事を積極的に進め、前途揚々な集団。

タイプB. 組織内では、比較的新しい集団であり、職場環境に不安を持ち、様々な助言を必要とする集団。

タイプC. 仕事をてきぱきとこなし、組織からの信望は厚いが、昇進出来ずにいる集団。

タイプD. 現在自分が関わっている仕事はそつなくこなせるが、より上のレベルでは通用せず、しかも本人に昇進の意欲のない集団。

タイプE. 組織内で無能とされ、本人もそれを改善しようとする意志のない集団。(山口, 1998)

異文化を融合し、従業員の個性に合った動機付けをするためには、極めて複雑な問題を乗り越えて行かなければならないのである。効率的な動機付けを実践するためには、従業員に対する社内教育のあり方を無視することは出来ない。学校教育のように、教養を伸ばす為に行われるのではなく、組織が求めている目標を達成するために、個々の従業員の知識及び能力を伸ばすことを目的としている。では、複雑に入り組んだ異文化複合型組織内において、ど

のように従業員教育と動機付けを実践するのが好ましいのであろうか。キー・ワードはグローバル・スタンダード、世界共通の人材育成法を取り入れることではなかろうか。人間の本質には万国共通の物があると言う前提に立てば、Maslowが提唱した理論が有効であろう。彼は、人間の欲求を5つに区分し、低い次元の欲求から高い次元の欲求へと優先順位をつけた。

1. 生理的欲求 2. 安全欲求 3. 社会的欲求 4. 自尊心欲求 5. 自己実現欲求

それぞれの欲求は下位の方から達成し、一つの欲求が満たされるごとに順番に充足されていくと彼は説いた。異なる文化、民族、そして宗教を持ち合わせた従業員が混在する異文化融合型組織内で、全ての従業員を一定の尺度で評価することが不可欠なのである。

さらに、正當に従業員を評価する上で忘れることが出来ない要素は、国民性の差違である。単純に日本人とアメリカ人を比較しても、大きな隔たりが存在する。一般的に日本人は勤勉で、時間を守り、比較的控えめな民族と認知されている。一方、アメリカ人は創造力に富み、自分自身の価値観を大切に、ある意味では協調性に欠ける傾向がある。イタリア人やアラブ人は時間に対して大まかな面があり、中国人や韓国人は、自己主張が強い傾向がある。同じアジア系であるタイ人は、我々日本人に近く穏やかで控えめな部分を持ち合わせている。

しかし、何よりも難しい問題は、宗教の差違への配慮ではなかろうか。世界には様々な宗教が存在し、それぞれの宗教が、それぞれの戒律を持っている。食生活、生活習慣、そして生き方等宗教が人々に与える影響の大きさは計り知れない。例えば、イスラム教の教えによると、豚は不浄の生き物であるとし、食べることを禁止している。モルモン教の教えでは、飲酒及びカフェインを含む飲み物は禁止されている。社会の国際化が進めば、自ずと多宗教化が進むことは避けられないのである。James A. Banksは「人々が生きる上で、宗教は極めて重要な要素である。そして、難局に直面した時には、力の源となる。」⁴⁾ (Banks, 1997, P. 109)と言っているが、やはり人々にとって宗教は、人生において大きなより所になっているのである。

ここで、宗教への配慮を欠いた企業戦略を実践したことにより、大きな痛手を被った企業の実例を紹介して見ることにする。数年前、世界的に有名なスポーツ・メーカーであるナイキ社が、自社のスポーツ・シューズのロゴ・マークにアラビア文字を使用し、イスラム圏の諸国からアラーの神を冒瀆するものであると、激しい非難を浴びた。最終的にナイキ社が店頭に並べてある商品を全て回収することで、問題が決着したいきさつは、有名な話である。

異文化を融合した形で従業員に動機付けを施すには、Maslowの提唱した万国共通の尺度を念頭に置き、宗教、国民性、文化そして個性の差違を考慮に入て、正しいハードルを設けることが必要なのである。一つの提言としては、従業員一人一人に、毎年目標を立てさせ、その目標をクリアするごとに昇級及び昇進させる、年俸制を基本としたシステムを実施するこ

とが好ましいのではなかろうか。無論、目標を立てさせる折には国民性、文化、個性そして宗教を綿密に検証し、それぞれの従業員に合った目標を設定させることが大切である。

6. コミュニケーションに影響を与える環境要因と言語

コミュニケーションには、言語による Verbal Expression と非言語による Non Verbal Expression が存在する。無論、文化、宗教、国民性がコミュニケーションのとり方に大きく影響を及ぼすことは言うまでもあるまい。同一の言語を使用し、同一のコンテキストを持ち合わせていれば、言語による意思伝達を行うことは効果的であるが、相手と同一の言語を共有せず、しかも相手の言語能力が低い場合、非言語による意思伝達法が効果的に機能する可能性が高いことは前にも述べたが、ここでは環境と言語が、コミュニケーションに与える影響を、クローズ・アップしてみることにしよう。

我々は様々な環境の下で、様々な手法でコミュニケーションを行っているが、我々が他者と意志を伝達し合う時、はたして他者が伝達しようとしているメッセージの全てを理解出来るのであろうか。また、そのメッセージ全てを聞こうとしているのであろうか。「我々は他者の言うことを全て聞いている訳ではない。平均的な人間は相手の言おうとするものの25%を取り込み、実際10%しか記憶に留めていない。」⁵⁾ (Harris, Simons & Va'zquez. 1993, P. 62)

我々は、他者が伝達しようとしたメッセージの10%を受容し、コミュニケーションを成立させているのである。人種の違いは勿論のこと、しゃべり方、声のトーン、ジェスチャー、アクセント、文法等様々な要因が他者の取り込む割合と、記憶に留めることが出来る割合に大きく影響を及ぼす。

次に、環境要因が他者とのコミュニケーションに与える影響について述べてみる。と言うのは、置かれた環境も、意思伝達を大きく左右するからである。例えば、人がのべつ幕なしに出入りのある空間、隣の席に座る同僚の貧乏揺すり、工事現場の雑音が四六時中聞こえる空間、混雑した電車の中、船の中のエンジン室等、我々はありとあらゆる空間において意思伝達をしなければならない。精神的に落ち着いた場面でコミュニケーションを行える時もあるれば、そうでない時もある。それぞれの環境に合わせて、臨機応変に意思伝達法を変えて行くことを余儀なくされている。

人々が他者と話しをする時ある一定の距離をとるが、これは近すぎても遠すぎても、相手に不快感を与えるものである。正しい距離をとらなければ、コミュニケーションをとる上で大きな障害となり、時には意図したことを、お互いに理解出来なくなることもある。

「北アメリカの白人は、公の場で話す時およそ手の長さほどの肉体的距離を保つが、他の文化圏では、心地よく会話を交わせる距離はもう少し近いかもしれないし、遠いかもしれない。」⁶⁾ (Harris, Simons & Va'zquez. 1993, P. 74)

コミュニケーションは何も言語、非言語のみにより人対人の間で行われるだけでなく、商

品のネーミングによる物対不特定多数の人々の間でも発生しており、慎重な対応が必要である。我が国では、将来的に国際結婚の増加、外国企業のさらなる進出が予想され、さらなる多民族、多文化化傾向が進行するであろう。これらの傾向を鑑みれば、商品に対する安易なネーミングは、消費者から予期せぬ非難や誤解を受ける可能性があることを肝に命じておかねばなるまい。「ゼネラル・モーターズ社の車 Nova は、メキシコで Nova という音がスペイン語の “No Va” となり、これは英訳すると、No Go 行かないと言う否定的な意味になる。また、フォード社の車 Pinto は、ポルトガル語のスラングで雄の小さな付属物と言う意味になる。」⁷⁾ (Goodman. 1994, p. 356)

我が国においても、清涼飲料水で有名なカルピスは、英語圏から来た人々の耳には “Cow Piss” (牛のおしっこ) の音に極めて近く聞こえると言われている。また、これも有名な機能性飲料の商品名であるポカリスエットは、Sweat の部分が英語で汗と言う意味になる。これら上記で紹介したように、商品のネーミングにおいて、慎重な配慮を怠れば、メーカーが意図せぬコミュニケーションを消費者と行うこととなり、販売活動に、大きな支障を来すことがありえるのである。

他に、テクノロジー、社会及び経済構造、教育水準、法律そして政治制度、固定概念等様々な要因がコミュニケーションをとる上で影響を及ぼすことも忘れてはならない。

7. 企業内異文化教育の現代的展望

組織の中では、学校と異なり多くの世代が混在しており、異文化教育にも少なからずも影響が出ることが予想される。当然のごとく、国際化の波にもまれて成長してきた若い世代は、異文化教育に理解を示すだろう。一方、異文化経験が比較的希薄な傾向がある中高年の世代では、少なからず反発が予想される。異文化教育のプログラムを始めるにあたり必要なことは、自分自身の文化を認知し、異文化体験を話し合うことである。そうすることにより、自らの人生において自分の文化を認知し、異文化を経験することの重要性が認識できる。その際、特定の文化及び事例に関しての正確な情報収集が求められる。結果として、効果的習得術に欠くことの出来ない文化の根本的な特徴を認知できる。(Hilgard & Bower, 1975)

異文化を経験した教育者は認識力、影響力、そして原動力と3つのタイプに習得パターンが分類出来ることを一般的に認識している。「1. 認識力を基盤とした習得法は合理的であり、左脳主導である。2. 影響力を与える習得法は、素行の変化をもたらす。3. 原動力となりうる習得法は、新たな原動力や原動力の糧となりうる要素を改善する。」⁸⁾ (Bruce & Blackburn. 1992, P. 142) 上記で示した対人教育及び異文化学習術を基に、どのような手法で、これからの企業内異文化教育を、実践していくか方策を具体的に示そう。

1. まず世代別に、例えば5歳刻みでグループ分けを行う。(この際、可能な限り組織内で地

- 位が同一の集団になるようにさらに分類する。)これは、世代差により異文化体験と異文化理解の度合いが異なるからである。組織内の地位が出来るだけ同一の集団に分けるのは、上司からの言語、非言語によって引き起こされるプレッシャーを避ける必要性からである。
2. 組織内にいる外国人の母国を詳細に調べ、彼らの国民性、文化、生活習慣との相違点、共通点を探る。これらの調査を行う人間は、外国人に対する偏見を避ける為に組織に所属する人間を登用せず、外部に委託し、適任者を選抜するのが好ましい。
 3. それぞれの世代から代表者を選抜し、それぞれの代表者に調査結果を伝える。
 4. 調査結果を伝えられたそれぞれの世代の代表者が、同世代の集団に異文化教育を行う。
(1. で地位が同等で、しかも世代が同一の集団に分類してあるので、偏見や圧力はかかりづらい。)
 5. 質疑応答を通して、異文化に対する理解を深める。学習者は以下のことに留意することが、異文化理解のポイントとなろう。「学習をする上で、重要な技能は仮説を立てると同時に、計画及び評価基準、情報収集技能の向上、理由付け、状況と素行の分析を綿密に実践することである。」⁹⁾ (Jackson. 1995, P. 391)
 6. 随時新しい文化圏や国から従業員を採用する度に、同様のプロセスを経て異文化理解を深める。

以上のような手法できめ細やかで、安心感のある異文化教育を施すことにより、異文化融合型組織を構築することが、組織内に国際化が進行している我が国の企業に求められているのではなかろうか。「効果的学習には、必要とされる異文化理解能力を立証すべき査定、計画、評価基準と適切な戦術を選択する為の分析的な意志決定を可能とする技能が要求される。」¹⁰⁾ (Jackson. 1995, P. 387) 個人だけでなく、組織も異文化教育を実践すべく、学習しなければならないのである。組織が学習することで、学習する組織への脱皮が求められている。(根本, 1998) 無論ここで紹介したこれからの異文化教育の提言は、一つの例にすぎないが、このまま異文化教育を蔑ろにしたまま放置しておけば、企業活動に悪影響を与えることは、必至である。なぜならば、現段階では外国人労働者に対する十分な配慮が、ミクロな視点からもマクロな視点からも、払われていないからである。

他にも、我々が異文化理解を進める上で、留意しなければならないことがいくつかある。学習の過程は、皆それぞれ異なり、遺伝子の質や環境の違いに影響される。(Lewin & Kolb. 1984) 文化の違いから生ずる不安及び食生活の変化は、仕事への満足度や効率に、少なからず悪影響を与える。「異文化への対処が完璧に出来るものはいない。よって、特定の文化的情報を得ることだけでなく、異文化をどのように理解するか、その方法論を学ぶことが肝要である。」¹¹⁾ (Jackson. 1995, P. 380) 我々が異文化理解を進めるには、全ての文化に融合しえる一つの方程式を探し出し、それをベースとして、異文化理解を深めることではなかろうか。

8. おわりに

確かに、多文化複合型国家であるアメリカから学びとることが出来るものは沢山ある。マイノリティを差別から守る法律や、社会的弱者を巨大企業の力から守る法律など、国際化の波にさらされている現在の我が国の企業にとって、参考になる要素が存在することは否定出来ない。しかし、アメリカと日本を比較してみると、日本の場合、外国人従業員は元々の母国から直接来た従業員の割合が極めて高い。言い換えると、日本に幼少、もしくは先祖の世代から移民してきた者は少数である。一方、アメリカの場合は何世代にも渡りアメリカに住み続けている者が大多数である。様々な国からの移民で、国家を形成してきたアメリカと日本を一概に同一視し、アメリカと同一の方策で組織をまとめ上げることは極めて思慮を欠いた考えである。

ボーダレス社会、グローバル・スタンダード、日本の国際化はもはや止めることは出来ない。若者の晩婚化傾向、止まらぬ少子化傾向、労働人口の減少、そして超高齢化社会と日本を取り巻く環境は厳しくなる一方である。一説によると、これから先我が国は労働者を確保するために、かなりの数に上る外国人移民を認めざるを得ない状況に陥ると言われている。現実問題として、昭和48年に730万人であった外国人登録者数は、平成10年度末には1,510万人に達している。(法務省, 1999) また、外国人労働者の数も1988年度に817,000人であったのが、1994年度には1,117,000人に増加している。(日本労働研究機構, 1998)

これから先、より多くの外国人と接していかなければならない我々にとって、コンテキストを共有し、文化を共有することがより重要な課題になるであろう。人間にとって、何がコンテキストと文化を共有する上で障害となりうるのか、明確に認識することが求められる。そして、アメリカ流ではなく、我が国の国情に合った日本流の新たな異文化コミュニケーションのありかたを模索することが国際化する日本の企業にとって必要不可欠なことであろう。

参考文献

- 梶原豊『人材開発論』白桃書房, 1996年
日本労働研究機構編, *Japanese Working Life Profile*, 1997-1998, 廣済堂印刷, 1998年
根本孝『ラーニング・シフト, アメリカ企業の教育改革』同文館出版株式会社, 1998年
福田健『どうすれば人は動くか』ダイヤモンド社, 1990年
水上徹男『異文化社会適応の理論』ハーベスト社, 1996年
法務大臣官房司法法制調査部編『第30出入国管理統計年報』大蔵省印刷局, 1999年
山口生史『従業員動機付けのための異文化コミュニケーション戦略』同文館出版株式会社, 1998年
William B. Gudykunst『異文化に橋を架ける』聖文社, 1993年
Hilgard, E. R. and Bower, G. H., *Theories of Learning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975
The Wall Street Journal (September 1998), Sec: A P: 24

註

- 1) *American Demographics* (September 1996), Vol.18 Issue 9, P8, 1P, 1 graph, 1c.
- 2) Willa M. Bruce and J. Walton Blackburn, *Balancing Job Satisfaction and Performance*, 1992, P. 38
- 3) Herman Belz, *Equality Trans Formed*, Transaction Publishers, 1991, P. 7
- 4) James A. Banks and Cherry A. Banks, *Multicultural Education, Issues and Perspectives*, Allyn & Bacons A. Viacom Company, 1997, P. 109
- 5) George F. Simons, Carman Va'zquez and Philip R. Harris, *Transcultural Leadership, Empowering the Diverse Workforce*, Gulf Publishing Company, 1993, P. 62
- 6) Ibid., P. 74
- 7) Michael B. Goodman, *Corporate Communication*, State University of New York Press, 1994, P. 356
- 8) Willa M. Bruce and J. Walton Blackburn, *Balancing Job Satisfaction and Performance*, Quorum Books, 1992, P. 142
- 9) Terence Jackson, *Cross-Cultural Problems in International Business*, Butterworth Heineman, 1995, P. 391
- 10) Ibid., P. 387
- 11) Ibid., P. 380

(本学非常勤講師)