

第 1 章 ビジネスコミュニケーションを学ぶ

● 本章のねらい ●

コミュニケーションとは、人が考えたことや感じたことなどを、言語・文字その他視覚・聴覚に訴える各種のものを媒介として実際に伝えあうことである。すなわち、伝える内容がその中心となるわけだが、言語・非言語を問わずさまざまな伝達手段や方法も、コミュニケーションの重要な要素となり、その理論を知っているだけでなく、実際に利用できることが重要となる。そして、その頭に「国際ビジネス」という言葉がつく場合には、国際的なビジネスの場面において、そうしたさまざまなコミュニケーションの要素を活用して、自身の考えや提案を正確に伝えるだけでなく、相手にその内容を納得してもらい、最終的には自身が期待する結果を引き出すことが目的となる。

したがって、国際ビジネスコミュニケーションを成功させるためには、聞き手のニーズを正確に把握するとともに、そのニーズに即したわかりやすい提案を行うことができる「知識」や「判断力」、そして、その提案に共感と理解を得られるような表現力を身につけることが必要といえる。そこで、本章では本書で学ぶ具体的なビジネスコミュニケーションに関わる基本的な要素を概観するとともに、それらを学ぶ重要性や課題などについて提示することとする。

【キーワード】 異文化コミュニケーション、言語と非言語、常識と非常識

I ビジネスコミュニケーションの基本的要素

1. ビジネスコミュニケーションの定義

則定・椿・亀田偏「国際ビジネスコミュニケーション：国際ビジネス分析の新しい視点」(丸善, pp.2-4)。は、「ビジネスコミュニケーションとは、ビジネスの場におけるコミュニケーション活動を指す」と定義しています。したがって、ビジネスの専門用語を用いた経営的コミュニケーションに限らず、パーティーでの日常会話やゴルフ談義なども含まれるとしています。これらは、人間関係構築や好感度の獲得など、ビジネス上の目的を達成する手段として行われています。したがって、ビジネスコミュニケーションとは単なる意思の疎通ではなく、ビジネス上の目的を遂行することが求められているとも定義されます。そして、これらが言語や文化の異なる人々の間で行われる場合は「国際ビジネスコミュニケーション」と呼ばれるのです。

2. 言語と異文化コミュニケーション

これまで、当学会では海外の企業との取引交渉に必要な英語、すなわち商業英語とその運用を確かなものにする貿易実務の研究に専心してきました。しかし、インターネットの普及を中心とする ICT の発達に伴うコミュニケーション手段の発達や国際的な人的交流の活発化などにより、ビジネスコミュニケーションの場面に大きな変化が生じてきています。例えば、英語の話者は中国語と同様に 10 億人いるといわれていますが、話されている国の文化を受けてその国でしか使われない表現が生まれています。また、英語を母語としないビジネスパーソンが大多数を占めるという実態から、どの国でもビジネスをするうえで共通語(リング・フランカ)としての英語の研究もコミュニケーション手段としてのひとつの重要な分野となっています。しかしながら、その一方で英語をはじめとする言語研究(ビジネス英語だけではなく、ビジネス中国語、優しい日本語によるビジネスコミュニケーションなど)に偏ることなく、国際取引および

国際経営の円滑な遂行を図るためのコミュニケーションを学ぶことが肝要となっています。

そこで、本書では、英語をはじめとする言語へのフォーカスをできるだけ外して、国際ビジネスにおける異文化コミュニケーションの実態の紹介やコミュニケーションを行う相手を企業内と企業外というカテゴリーで分割することにしました。そして、それぞれの分野における要素とその必要性の確認と、現状の問題分析や今後の課題について指摘し、学習者の皆さんがそれらを題材として議論やフィールドワークなどを進めることによって、ビジネスコミュニケーションについて興味を持ちながら、国際的なビジネスでの活躍が期待できる資質を磨いていただくことを期待しています。

また、本書では異文化コミュニケーションについて具体的な事例紹介や問題に対する解決策の提案をしています。

例えば、多くの日本企業が海外に直接投資を行ってきていますが、現地の法律や各種制度との問題や経済的な環境変化などによって撤退や休眠となるケースが以前より多くなっています。少し古い資料ですが、1986年2月に発表された中小企業庁海外投資実態調査において、海外進出中小企業557社のうち15%の83社が撤退か休眠に陥ったという報告がありました。その理由の内訳をみると、経済変動24.1%、人間関係22.7%、販売競争の激化17.5%、事前調査の不備16.6%、現地政府の変化7.4%、その他11.7%という結果でした。この中で、国際ビジネスコミュニケーション研究として、人間関係の問題が重要な視点となりました。そこで、私が2015年から継続して、東南アジアに進出した日系企業の状況を調査した結果、以下のような実態を知ることができました。

現地人社員からみた日本人と日本企業

- ・上司の業務指示が不明確である。
- ・評価基準がわかり難い。不平等感がある。
- ・現地人に仕事をまかせてくれない。

日本人から見た現地人社員

- ・責任を取ろうとしない人間が多いと感じる。
- ・問題が起きた時に相談されないことがあるので心配。
- ・あうんの呼吸での意志疎通ができないので、言葉で明確に指示しなければならない。

以上のような双方の意見を概観すると、本来は経営管理・労務管理の問題であるにも関わらず、そうしたシステムの不備ではなく、ビジネスコミュニケーションがまったく成立していないことが問題であることがわかります。

つまり、企業内の決まり事は、言った・言わないではなく、文書にして（必要に応じて、英語だけではなく現地語も使用）全社員へ周知徹底することが大切です。また、価値観や文化的な背景は人種や育った環境によって千差万別であるので、それらの違いを知ることで、自分を見つめ直す必要もあります。

しかしながら、違いを意識しすぎて、排他的になってしまっは逆効果です。ので、従業員同士の円滑なコミュニケーションが不可欠となります。そして、ビジネスコミュニケーションには意思の往復（お互いが趣旨を理解しているかの確認）が必要です。したがって、経営やコミュニケーションに関する知識や技能の習得だけでなく、多様な人々と意思の疎通に積極的に取り組むという“態度”を合わせた3つのバランスが重要となっているのです。

本書では、この3つを欠けることなく身につけていただくことを目的としていきます。

3. 非言語コミュニケーション

これまで言語と異文化コミュニケーションの重要性について述べました。ここでは、非言語コミュニケーションについて触れますが、言語と非言語を比べてどちらが大切であるかということを論じることが目的ではありません。言語と非言語は同時に利用され相乗効果を生むものと考え、それぞれの特性を知って活用する重要性を述べたいと思います。

高橋 (2005) は、「プレゼンテーションにおいて内容さえ良ければオーディエンスを説得できるというのは短絡的な発想である。内容は大切であるが、デリバリー・スキルが上手くない限りオーディエンスにメッセージは届かない」と述べています¹⁾。そして、このデリバリー・スキルを言語と非言語の2種類の伝達手段にわけ、特に非言語の重要性を説きました。

さらに、高橋 (2006) は、Vergas (1987) が *Louder Than Words: An Introduction to Nonverbal Communication* で分類した9種類の非言語パターン (1) 身体 (the Human Body) (2) 動作 (Kinesics) (3) 目 (the Eyes) (4) パラ言語 (Paralanguage) (5) 沈黙 (Silence) (6) 身体接触 (Tacesics and Stroking) (7) 対人空間 (Proxemics) (8) 時間 (Chronemics) (9) 色 (Color) の内²⁾、(3) の目の動きを (2) の動作に、(5) の沈黙を「間」として考え (4) のパラ言語に入れて7種類の分類が可能であるとし、その非言語パターンのうち、目の動きを含む動作とパラ言語が、プレゼンテーションに大きな影響を及ぼすことを報告しています³⁾。

高橋は、言葉はオーディエンスの聴覚に訴える伝達手段であり、これに、動作を加えるとオーディエンスの視覚も同時に刺激することができ、メッセージの伝達効果が大きくなる。そして、アイコンタクトの量によってオーディエンスのプレゼンターに対する印象は大きく変わり、たとえ同じ内容のプレゼンテーションであってもその評価には大きな差が出るので、オーディエンス一人一人に対して十分なアイコンタクトを取らなければならないと指摘したのです。

パラ言語 (Paralanguage) とは、「簡単に言うと話す内容ではなくて話し方のことである。これは、普通の話しことばをとりまくさまざまな非言語の音声の手がかりを対象としている」と Knapp (1979) は説明しています⁴⁾。このパラ言語の活用法について、高橋 (2007) は、抑揚 (イントネーション) の量、声の大きさ、話のスピード、つかかかる率の観点から述べています。これによると、(1) 抑揚の多さは、相手を説得する場合のポイントとなります。なぜならば、感情を表す際に、特に声の抑揚は重要な役目を果たすからです。(2) 声の大きさは、抑揚に比べてコントロールが比較的容易で、プレゼンテーションの

デリバリーにかなりの幅を付け加えてくれます。声が小さいと内容が聞き取れないばかりか、オーディエンスから信用されないことにもなるので、普段の会話と比べて意識的に声を大きく出さなければなりません。(3) 話のスピードは、オーディエンスの心理に影響を与えます。例えば、ペースが速くなるとオーディエンスは緊張・興奮し、遅いペースでは落ち着いて注意を払う余裕ができるのです。なぜなら、ゆっくりめに話すことによって、脳に情報を処理するための自由時間を確保させることができ、オーディエンスが聞きながら理解するという作業に余裕を与えるからです。プレゼンテーションではついつい早口になるので、意識的にスローダウンして1分あたり350字ぐらいを目指すのが適当であると言われています。(4)「ええー」、「あのう」、「そのう」という言葉は、一般につなぎ語と呼ばれます。こうした言葉は、プレゼンテーションにおいてよく見られ、つかかきの代表として取りあげられます。このようなつなぎ語が多く発生するのは、頭の中が整理されていないで、見切り発車した場合です。つまり、伝えるべき内容をまとめていない。また発表の練習もしていないことが原因となるのです。つなぎ語がたくさん発生するプレゼンテーションを聞いたオーディエンスは、理解が阻害されるばかりではなく、プレゼンターが焦っている、不安そうであるといった印象を持つので、このつなぎ語の発生率をできるだけ少なくするように、準備・練習することが大変重要なポイントとなっています⁵⁾。

以上のように高橋は、ビジネスの場で、自分の考えを主張し相手を説得することを目的として、1人のプレゼンターが多数のオーディエンスに行く口頭によるプレゼンテーションに限定して非言語の重要性を述べていました。しかし、言語・非言語を問わず、オーディエンスから共感・信頼を得ること、オーディエンスの発信するメッセージを受け止めてそれに対応すること、最終的に自身の主張に理解を得ることなどを実現するスキルは、他のビジネスシーンでも同様に有効ではないかと考えられます。もちろん、相手の数によって物理的に可能・不可能となるアプローチもありますが、この高橋の指摘するデリバリー・スキルには、複数または1人の仕事上の利害関係者とのコミュニケーション

ョンを行う場においても、相当な部分で効果的な利用ができる要素が含まれています。総じて、受け手に対して言語や文字ばかりではなく、聴覚や視覚といった聞き手の感覚に訴えるさまざまな手段を利用してコミュニケーションを行うことは、ビジネスの目的を達成するひとつの道筋として、重要な役割を果たすと言えるのではないかと思います。

Ⅱ ビジネスコミュニケーションを学ぶ重要性と課題

一般的に、受け入れられやすい、また嫌われやすいコミュニケーションの形式が存在します。したがって、セオリーを守って、一定レベルのコミュニケーションを図ることは重要なことです。しかし、セオリーを守れば、皆が成功するというものではありません。聞き手の文化や習慣などによる違いは当然のこととして、同じ聞き手であっても、その時々ニーズ、感情、体調などさまざまな状況によって、捉え方は変化するのです。したがって、聞き手に関する事前調査や、コミュニケーションの最中に受け手が発信するサインからニーズを読み取る力、そのニーズに適合した提案を行える豊富な知識、聞き手の変化に対応したアプローチを選択できる柔軟性などは、あらゆる国際的なビジネスシーンで必要な能力となります。

また、人は誰でも、マニュアル化された対応に虚無感を持つ傾向があります。つまり、品質が良くない、また一定しないことに不満を持つのは当然のことながら、品質を保つためのマニュアルにしたがった対応であっても、あまりに形式的な対応には否定的な印象を持つものなのです。したがって、マニュアルを遵守した機械的な姿勢よりも、人と人との触れ合いに真摯に向かうスタンスを基本として、日常から周囲の期待に応えられるようにベストを尽くす、相手の立場に立って物事を考えることなどを大切にする姿勢が、ビジネスコミュニケーションでは、重要なポイントとなるのです。こうした意味で、知識だけではなく実践を踏まえた経験値の醸成が必要となる習得が難しい分野ではありますが、一方では世界中の人々との円滑な交流を実現してお互いのビジネスを発

展させることが期待できる取り組みであるという魅力があります。

また、ビジネスパーソンとして相応しい身だしなみ、言葉遣い、礼儀といったビジネスマナーも、円満な人間関係を構築するために必要なビジネスコミュニケーションの要素です。しかし、そういったマナーはビジネスに臨むに際して、当然身につけておくべき必須の条件ですので、本書ではあえて取り扱うことをやめたことを付け加えますが、機会を見て学習者の皆さんで意見交換されることを勧めます。

Ⅲ 本書の構成と活用方法

本章の冒頭でも示した通り、近年のビジネス環境の変化に伴い、ビジネスコミュニケーションに関する学びの中で扱われるトピックは広がりを見せてきています。ビジネスコミュニケーションにかかわるこのような広範なトピックの内、本書では初学者にとって学びの入り口となるような基本的問題を取り上げ、本章以降の各章に割り当てました。各章とも、前半では各章のテーマにかかわる基本事項を解説、後半では関連する各種の事例を提示することにより、事例を通して当該章のテーマにかかわる基本的課題を初学者でもできる限り分かりやすく学べるように配慮しています。

第2・3章については第1部「ビジネスコミュニケーションと言語・異文化にかかわる基本的課題」というテーマの下で、ビジネスコミュニケーションがグローバルベースで行われる際に必ず立ちはだかる言語ならびに異文化にかかわる諸課題を扱います。具体的には、第2章では「国際ビジネスコミュニケーションと言語・文化—グローバル人材への道しるべ—」と題し、日本語と英語の文化やコミュニケーションスタイルの違い、国際ビジネスで使用される英語(BELF)の特徴、日本人が英語のコミュニケーションで直面する問題点と解決法、そしてグローバル人材とは何かについて学びます。そして第3章では「映画から読み解く(学ぶ)異文化コミュニケーション—アメリカ映画における日米の文化的相違を中心に—」と題し、いくつかのハリウッド映画から日米間の

ビジネス現場での様子をリアルに再現し、疑似体験として感じながら、異文化コミュニケーションとして学ぶところが多くあることを紹介していきます。そして、映画から知ることができる疑似体験から、同じようなビジネスシチュエーションに出会った時にどのように文化的背景の異なる他者とのスムーズなコミュニケーションをしたらよいかについて考えていきます。

第4・5章については第2部「対内的ビジネスコミュニケーションにかかわる基本的課題」というテーマの下で、企業（組織）の内部で行われるさまざまなビジネスコミュニケーションにかかわる諸課題を扱います。具体的には、第4章では「組織内の関係の構築・維持とコミュニケーションービジネスコミュニケーションとリーダー－メンバー間関係ー」と題し、組織内のリーダー（上司）とメンバー（部下）との関係に焦点を絞り、両者の関係が両者のコミュニケーションとどのように関連し、さらにそれらの関係が、メンバーの態度（職務満足など）や行動（離職行動の抑制等）、職務遂行・業績（パフォーマンス）などにどのようにつながる可能性があるのかについて学びます。そして第5章では「ビジネスコミュニケーションとバリアー組織内ビジネスコミュニケーションの阻害要因」と題し、組織内のコミュニケーションの機能不全を起こすバリアについて、それがいかなる組織問題をもたらす可能性があるのかについて、さらに、これらのバリアによって起こりうるコミュニケーション問題に対する方策について学びます。

第6・7章については第3部「対外的ビジネスコミュニケーションにかかわる基本的課題」というテーマの下で、企業（組織）の外部に向けて行われるさまざまなビジネスコミュニケーションにかかわる諸課題を扱います。具体的には、第6章では「海外のステークホルダーとの間の戦略的ビジネスコミュニケーション」と題し、グローバルにビジネスを展開している企業の対外的コミュニケーション活動の事例分析を通じて、コミュニケーションに関連するリスクをあらかじめ予測した上で行う海外のステークホルダー（企業の利害関係者）との間の戦略的ビジネスコミュニケーションについて学びます。そして第7章では「クライシスコミュニケーションとは何かークライシスマネジメントの中

核一」と題し、クライシスコミュニケーションにおけるクライシスの意味やリスクとの相違、その重要性、さらには代表的な理論であるコーポレートアポロジヤやイメージ修復理論、SCCTやCERCなどの考え方について学びます。

本章以降の各章では、本文の中ほどに「コーヒーブレイクー Useful Expressions」を設けています。コーヒーブレイクでは、さまざまなビジネスシーンにおいて役立つであろう英語表現をワンポイントレッスンとして紹介しています。また本章を含む各章の本文直後には「コラム」を設けています。コラムでは、各章のテーマに関連する追加情報や、各章の執筆者に関係するさまざまなエピソードを紹介しています。いずれも本書での学びの一環として活用してください。

本章以降の各章の末尾には「研究課題」を設けています。研究課題では、各章での学びを踏まえたうえで取り組むことができるような課題を応用問題として数問出題しています。課題の取り組みにあたって参考となる文献等も併せて載せているので、自学あるいは授業での発表やディスカッション等の材料として活用してください。また本章を含む各章の末尾には「ブックガイド」を設けています。ブックガイドでは、各章での学びをさらに深化させるうえで有用となる各種の文献等を紹介しています。紹介している文献等に関する簡単なコメントも付けているので、それらを参考にして今後のさらなる学習に役立ててください。

それではビジネスコミュニケーションの世界へ足を踏み入れて参りましょう。

コラム

自分の常識、他人には非常識？

例えば、社長室の天井のくもの巣は誰が取るべきであろうかということに悩んだ現地企業の社長（日本人）の事例を考えてみましょう。

さて、社長。秘書。掃除係。だれが行うべきでしょうか？ 日本であれば、気がついた社長が自ら行う、秘書に依頼して掃除をしてもらう、ということに違和感を覚えないでしょう。

しかし、基本的に業務上、くもの巣を取るということは掃除係の仕事なのです。したがって、社長が自らくもの巣を取って掃除をすると掃除係の仕事を奪ったことになります。また、秘書にくもの巣を取ることを指示すると、業務外のことをさせられたと秘書に思われます。さらに、社長が直接、掃除係を呼ぶことは、秘書の業務を犯すことになります。

原則として、「掃除係に社長室のくもの巣を取るように、社長が秘書に指示させる。」ことがセオリーとなります。このように業務を明確化することは、多様な文化・宗教を持つ人々を雇用する社会では、各自の価値観やそれまでの習慣の違いによる誤解や不信感を生じさせないようにするために必要なことであることがわかります。つまり、何かに気が付いた人が行動をするといったことは日本人にとっては常識でも、他人にとっては非常識ということは良くあります。特に国際的なビジネスコミュニケーションの現場では、当たり前という考えを捨てましょう。文化の押しつけは不信を生む原因となります。必要なことは説明して、理解させて協力を求めることが肝要となります。

【注】

- 1) 高橋伸光 (2005) 「教科目『ビジネスコミュニケーション』におけるプレゼンテーション教育について—デリバリー・スキルを中心にして」『研究年報』第64号国際ビジネスコミュニケーション学会, 2005年9月, 62-63.
- 2) Vargas, M. F. (1986). *Louder Than Words: An Introduction to Nonverbal Communication*, Ames, IA: Iowa State University Press, pp.10-11.
- 3) 高橋伸光 (2006) 「プレゼンテーションにおける非言語コミュニケーション—動作ならびにアイ・コンタクト—」『研究年報』第65号国際ビジネスコミュニケーション学会, 2006年9月, 41-50.
- 4) Knapp, M. L. (1972). *Nonverbal Communication in Human interaction*. New York, Holt, Rinehart & Winston, 8. (牧野成一・牧野泰子訳 (1979) 『非言語情報伝達』東海大学出版会, 8)
- 5) 高橋伸光 (2007) 「プレゼンテーションにおける非言語コミュニケーション—パラ言語」『研究年報』第66号国際ビジネスコミュニケーション学会, 2007年9月, 71-83.



ブックガイド

1. 林吉郎 (1993) 『異文化インターフェース経営』 日本経済新聞社.

国際経営の場面においてビジネスコミュニケーションが成立しない原因について、コミュニケーション量の多寡が問題ではなく、受信者が理解し、納得できるモード（形式）となっていないことが原因であることを、現地調査を踏まえて具体的かつ明確に論述しており、異文化・国際ビジネスコミュニケーションの初学者にとって国際ビジネスの実際を学びやすい良著である。

2. 谷内篤博 (2002) 「企業内教育の現状と今後の展望」 文京学院大学『経営論集』 2002 年 1 号.

国際ビジネスコミュニケーションを行う人材の資質として、企業間の競争を勝ち抜く経営判断ができる、環境変化への対応ができることの 2 点を重視しており、そうした人材は、企業内教育において集中的に育成しなければならないと提言している。単に知識やスキル、態度に関する書ではなく、それらを育成するための企業内教育の重要性を学ぶことができる。

3. 則定隆男・椿弘次・亀田尚己編著 (2010) 『国際ビジネスコミュニケーション』 丸善出版.

国際ビジネス・国際経営・国際商取引について、日本企業と海外取引先との間で行われるさまざまな商取引に介在するビジネス英語の特徴や留意点・最新動向について議論を展開している。特に後半では日本と欧米のビジネスコミュニケーションの比較論を具体的に展開しており、本テキストを学習したのちに、応用編としてさらなる学習に有効な書である。

(小林猛久)