工学・技術マネジメントにおける 異文化コミュニケーション

Intercultural Communication in Management of Engineering and Technology

三 好 和 壽^{※1}

Kazuhisa MIYOSHI

Companies want more business-minded industrial technology managers and engineers with entrepreneurial skills who also have an awareness of the challenges of global marketplace. Both the Master of Engineering and Management Degree (MEM) and the Master of Management of Technology Degree (MOT) aim to meet the needs of industry by offering managers and engineers the critical skills need to be successful in a professional career. The world today is characterized by an ever-growing number of contacts resulting in communication between people in industry with different linguistic and cultural backgrounds. This communication takes place because of contacts within the areas of business, engineering, technology, science, and education but also because of immigration brought about by labor shortage or political conflicts. In all these contacts, there is communication, which needs to be as constructive as possible, without misunderstandings and breakdowns. Knowledge on the nature of linguistic and cultural similarities and differences can play a positive and constructive role. The objective of this paper is to examine what makes the difference in communication between people with diverse cultural background. In addition, it emphasizes the importance of diversity management and diversity leadership in the diverse workplace.

Keywords : Engineering and Technology Management, Intercultural Communication, Diversity Management, Globalization, Diversity Workplace

キーワード：工学・技術マネジメント，異文化コミュニケーション，ディバーシティ・マネジメント，グローバル化，多様性のある職場

1. まえがき

ホームカミングのダンスパーティー会場，華やかなイブニングドレスで着飾った女子高校生たち。でも，だれ一人とっても同じドレスを着ている生徒はいない。模倣－俗にいうコピーキャッツ（copycat）－を嫌い，個性・異質性を大切に，自由・平等性に基づく人間関係が重視される社会で，個人という核が育まれ，保存されながら，高校生たちの内のものが外へと異化してきた証左を会場で見ることができる。地球の反対側では，混雑している駅のホーム，電車を待っている女性たち。でも，ショートやロングに係わらずどのような髪型であろうと，ほとんどの女性が毛先の髪量を減らし，すっきりさせている。流行のセニングや間引きカットで質感調整をしている。同質性を好み，人と同質であることに安らぎを覚え，上下関係を重視し，全員が等しく認めうる特定な行動規範が伝統的に確立されてきたこの社会の一片を駅のホームで見ることが

できる。これらの例のような異なった文化背景・価値前提を持った人々が実際に接触を持ち，共通の理解に達することを目的としてメッセージのやりとりを行なうことが異文化コミュニケーションである。異文化コミュニケーションでは，文化の違いが意味を持つという考え方が中心前提である。異文化というのは，空気の違いとしてそれ自体コミュニケーション的価値を担っている。言語化されていない文化要素でコミュニケーションにもっとも強い影響を与えるものは，各文化の価値前提である。たとえば，上述の例では前者が個性・異質性であり，後者が没個性・同質性である。各々の文化と言語の背景にあるものの考え方，習慣となった生活様式（習俗），行動体系などを理解することが，異文化コミュニケーションでは不可欠である¹⁾。

日本の高度経済成長（60年代），ドルショック（70年代），自動車を中心とした日本製品の輸出攻勢（80年代），経済的バブル（ものづくりを中心とした経済が頂点に達したと錯覚した，自信に満ちた日本と日本人の最盛期），米国への生産拠点の移転（海外生産），中国を中心とした国々での海外生産，単純作業を行なう外国

平成18年9月28日受付

※1 日本工業大学大学院

人労働者の受け入れ、海外調達（outsourcing）、専門的・技術的分野の外国人労働者の受け入れ等の大きな社会変革ごとに、日本人の国際的な関与の度合いが指数関数的に増加してきた。強い円・海外移転・海外調達を背景とした日本人海外出向者・出張者・観光客の増加は、当然、違う文化背景を持った人間同士が接触する機会と異文化コミュニケーションの機会を増加し、さらに異文化コミュニケーションの重要度を増大した。

一方、これらの流れとは別にヤルタ（1945年）からマルタ（1989年）まで40年間続いた東西冷戦の終結が、世界秩序に大変動を起こした。冷戦後の1990年代にアメリカは敏感さと際立った変化への適応によって新秩序づくりと世界的規模化（globalization）を推し進め、クリントン政権下を中心に「黄金の10年」といわれた大経済発展を成し遂げた。グローバル化の課題解決・達成には、多くの要素を考慮しつつも、既存の考えにとらわれない総合的な構想力とディバーシティ・リーダーシップ（diversity leadership）が求められており、同一の知識基盤・文化基盤を持った人々のみによっては、効果的な政策・戦略の立案・実行が極めて困難である。この大変革期に、アメリカと他の先進国との経済格差が一層拡大した。変革の時代には企業と地方と国は、世界の政治構造・経済・市場の変化に適応できる柔軟な体制を整えておくことが必要であることを各国とも学んだ。日本の場合、経済・産業の勝ち組企業は別として、小泉政権になってはじめて大変革への有効な適応施策、すなわち日米同盟の強化に基づく金融・経済政策、を打ち出すことができた。

人的資源（とくに高度人材）についても、とくに冷戦終結以降1990年代に、グローバルな大競争が展開されており、今や、モノやカネ、情報にとどまらず、多くの人が国境を越えて頻繁に移動し活動する状況と

なっている。世界的に、能力の高い専門的、技術的分野の人材獲得競争が激化しているなか、均質性・同質性を重視する日本でさえ、外国人受け入れ枠を総人口の3%までの引き上げ、付加価値創造力を高めるために外国人の力を活用しようとしている。いまや日本で結婚する20組のカップルのうち1組は、そして東京では10組に1組は国際結婚であると報道されている。さらには、異文化と深くかかわりのあった海外で働く日本人（50万人以上）と帰国子女の受け入れが持続的に継続している。以上のようなことから、冷戦終結以降、ビジネス・産業・人的資源を含むあらゆる資源のグローバル化によって異文化コミュニケーション、ディバーシティ・リーダーシップ、ディバーシティ・マネジメント（diversity management）が世界の至るところでますます重要になってきている。

2.ブレインストーミング（Brainstorming）による異文化比較

日本は、世界でもっとも特許の出願数が多い国であるにもかかわらず、そのほとんどが既存の基本特許から応用、派生した技術によって取得した特許である。一方、アメリカは学術的な発見・発明に近い基本特許を押さえており、世界の基本特許の7割を占めている。特許戦略のうえでは、基本特許のほうがより有効である²⁾。では、なぜこのようなことになるのか。その回答の一つは前述したが、この課題について多数の識者が論文・解説記事を出版しているので、ここでは落穂ひろい的に、筆者が思いつくまま、ブレインストーミングによって日米の基本的な文化比較¹⁾のみならず、工学・技術マネジメントを含む経済・産業構造の比較を行なった。その結果を表1に示す。表中の表現・記述だけで内容が明白であると考え、本文中では補足説明は加えないことにする。

表1 ブレインストーミングによる日米の文化・経済・産業比較

比較項目	アメリカ合衆国	日 本
工学マネジメント（MEM）と技術マネジメント（MOT）	<ul style="list-style-type: none"> ・大型プロジェクト（3－5年の寿命）や巨大プログラム（数年以上）におけるシステム技術マネジメントは優れている。 ・1960年にアメリカ航空宇宙局（NASA）がマサチューセッツ工科大学（MIT）のMOTリサーチに予算を出し、アポロ計画関連の技術マネジメント研究が始まった。MITスローンスクールでは、1962年に「Management of Science and Technology」研究が開始され、1981年には大学院生向けの「MOTプログラム」が開講した。 ・1990年代以降になると、IT・バイオ・素材・エネルギーなど新技术をベースとしたベンチャーやイノベーションをテーマにした研究・講座が増え、1990年代終わりにはMOTコースを設置する米国の大学・大学院は200を超えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・試行錯誤し、改善改良を加えながら、製造ラインを構築していくタイプのマネジメントに優れている。 ・1990代半ばごろから科学・技術と経営との融合を目指す実践的学習が注目を集めた。 ・ここ10年ほどでMOT専門職大学院教育が、文部科学省、経済産業省、日本経済団体連合会のリードのもとに、産業技術人材の育成、創業・起業の促進、専門スキルを有する高度専門人材の育成などを目的に急速に広まってきた。 ・アメリカより20年以上遅れて、2003年に芝浦工業大学がMOT「工学マネジメント研究科」を開講した。 ・2006年度には、MOTコースを設置する日本の大学院は10に達した。
ネットワークマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ペーパーレスマネジメント ・手書き伝票の化石化と電子事務処理 	<ul style="list-style-type: none"> ・遅速 ・伝統的な伝票と印鑑が健在

人材・能力養成 教育の機会	<ul style="list-style-type: none"> ・専門知識をもつスペシャリスト (specialist) ・子供のIQに合わせた多種・多岐にわたる選択方法 ・家庭の収入に依存 	<ul style="list-style-type: none"> ・多方面の知識をもつジェネラリスト (generalist) ・表面的には、機会均等 ・家庭の収入に依存
高等教育制度・政策	<ul style="list-style-type: none"> ・地方・地域・住民主導型運営、多様な教育内容・選択肢. ・私立大学・学校は政府の影響を受けないので、政府ができない行動をとることができる。国立大学がない. ・大学の学費は高い。卒業が困難である. 	<ul style="list-style-type: none"> ・国主導型運営、幕の内弁当的箱庭型の画一的な教育・選択肢. ・私立大学ですら、普通、国から私立学校振興助成金を受けているため、政府からの管理を受ける度合いが強い. ・国立大学は、独立法人化したとはいえ、政府から直接資金が入り、官僚による管理を受ける度合いは大きい. ・大学の学費は比較的安い。入学が困難である.
自己概念	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的行動をとる場合には自分がどう思うかという点が行動の基本になる. ・個人の独立と自由を重んじる個人主義では最も重要な価値観である。幼いころから自立心を養い、他人に依存しないで生きていくことが教育の主な目標である. ・職場においてスペシャリストとして、自己技能や専門的能力をできるだけ伸ばしながら、自己のキャリアを蓄積する. 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的行動をとる場合には常に相手がどう思うかに気を配る. ・権威の意向に従い、自己責任を避けようとする. ・職場においてジェネラリストとして、何でもやるよう多方面の技能を伸ばそうとする. ・広く、浅く、表面的な知識を持とうとする. ・ジェネラリストであるが、資格を求める気持ちは強い.
タイムマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事とそれ以外の時間を明確に区別する。仕事時間以外は自分が自分のために使う時間だという感覚が強い. ・職場では、個室で一時期に一つのことに集中する. 	<ul style="list-style-type: none"> ・残業をあまり気にせず、また職場での時間の使い方も仕事仲間と一緒にやる傾向がある. ・常に相手に気を配り、積極的なタイム・マネジメントをしない。時間にルーズである.
意思決定とモチベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定をするときには、自己の能力を最大限に発揮し、組織にとってベストなものを選択しようとする. ・リスクのない仕事はない。ゲイン（成功の大きさ）とコスト・リスクとを考えて、決断に踏み切る. ・なんらかの決定をしないで先に伸ばすことはしない. 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分だけの責任にならないよう、できるだけ多くの人を根回しに巻き込む. ・成功が確信できるまでなかなか踏み込まない。終身雇用の長期レースなので一度でも失敗すると同僚に先を越されるという不安があり、身の安全第一を優先する.
集団のリーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢や性別に関係なく、大きな権限を持って集団を積極的に合理的に統率する. 	<ul style="list-style-type: none"> ・統率力や合理性よりも、わずかな権限で構成員間の和・人間関係を保つための潤滑油の役割を担う。義理人情を解する能力が要求される.
組織の意思決定方法	<ul style="list-style-type: none"> ・上級管理者は通常一人で意思決定することに馴れている. ・部下、同僚、コンサルタントから必要な情報を集め、最終的にはいくつかの選択肢の中からベストのものを自分自身で選び、一人で意思決定をする. 	<ul style="list-style-type: none"> ・稟議（りんぎ）制度（ある計画を遂行したいとある人が考える。その計画案はトップから出るのはなくて、課長や部長などの中間管理職のレベルで作成される。その案は関係者に根回しされ、そして最終的には社長に決裁を仰ぐ形をとる。）
若者のハングリ一精神	<ul style="list-style-type: none"> ・強い ・基本的に18歳で親離れ 	<ul style="list-style-type: none"> ・一般的に過保護である. ・親離れが遅い.
スポーツ	<ul style="list-style-type: none"> ・国技中心 ・活発で多種多彩 ・ビジネス的感觉が強い. ・試合数>練習量 ・新スポーツの創造に優れている. 	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入型スポーツ嗜好 ・比較的多様 ・アマチュア的で小ぢんまり ・試合数<練習量
脱工業化	<ul style="list-style-type: none"> ・80年代初期ごろから、メディカル・バイオ・航空・宇宙・ITなどのハイテク産業およびサービス・金融・エンターテインメント産業をとくに強化している. ・ことづくりとものづくりの両輪が効率よく機能している. ・製造業の就業人口は7%程度である. 	<ul style="list-style-type: none"> ・21世紀初頭でもまだものづくりに固執している. ・産業構造の変革が遅い. ・製造業の就業人口は約19%である.

I T 産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1990年代のメジャー産業・大手雇用産業 ・ 世界最大の情報ソフト・ハード製品利用国 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ペースはやや遅いが着実に進んでいる。 ・ 携帯電話の多機能化と大普及により、P C の普及度が比較的 low、世界 15 位程度である。
バイオ・メディカル産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2030 年代にはメジャー産業・大手雇用産業となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関心が持たれるようになってきた。アメリカ追随スタイルは、他産業と同じである。
ナノ・テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反テロリストセンサー、燃料電池、に次ぐホットな急成長産業 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ナノ技術研究費は世界一である。
エンターテインメント産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ ディズニーからブロードウェイまで、NBA や NFL から PGA まで、ラスベガスやハリウッドからクルーズまで進化発展しており、超巨大化・グローバル化が進んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ パチンコから中央競馬まで、サッカーから大相撲まで、太秦から NHK まで、大産業化している。 ・ 民営化が遅れている公共放送
サービス産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 90 年代の黄金の 10 年を牽引した経済・雇用エンジン ・ 巨大な外食産業から Wal-Mart まで、最大雇用者数を誇る超巨大産業 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働人口の 2/3 を占める経済・雇用エンジン ・ 国内の高物価高に支えられた巨大産業
冷戦中（とくに 80 年代）の経済・産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 低迷期。労働集約的・低付加価値製品の生産やサービスの海外シフト 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大量生産による高品質製品・高付加価値製品の輸出によるものづくり謳歌期
冷戦後の経済・産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 黄金好況期。IT、金融、サービスの成長期。ことづくり産業とハイテク産業（宇宙航空、メディカル・バイオ、エネルギー、ナノテクノロジー）の成長期 	<ul style="list-style-type: none"> ・ バブル後の失われた 10 年、ポスト工業化、デフレ、低付加価値製品の海外生産、日米同盟強化と経済回復・デフレ脱却。なお、一部の勝ち組企業では黄金好況期であった。
商品・製品に関する姿勢・状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者中心の社会 ・ 価格は相対的に安い。 ・ ニーズに合わせたコスト・パフォーマンスを重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産者中心の社会 ・ 価格は相対的にかなり高い。 ・ ニーズよりも高価格・高品質製品嗜好
返品にみる商品意識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由自在、理由は問わず。 ・ 消費者中心の社会であるため、消費者を保護するルールが徹底している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産者中心の社会であるため、これまで返品は困難であつてきた。 ・ 消費者意識が未熟であるが、海外調達・輸入消費品の増加とともに返品がやり易くなってきている。
国家	<ul style="list-style-type: none"> ・ 忠誠。 ・ 意識的に保たれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 意識・表現は少ないが、深層で息づいている。
国旗・国歌	<ul style="list-style-type: none"> ・ 星条旗・The Star-Spangled Banner（星条旗）。 ・ 自宅・職場・街中の随所に国旗があり、国歌斉唱で試合や催しものが始まる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日章旗・君が代。 ・ 賛否両論があり、論争が続いている。意識的に、政策的に蘇生しようと努力している。
民主主義と自由主義	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニティ優先。社会への参加が意識される。 ・ 多数決型民主主義 ・ 自らの行為に責任をもつ。 ・ 社会への参加が意識される。 ・ 平等性に基づく関係が重視される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人優先。個人・家の繁栄を守る。 ・ 合意形成型民主主義と多数決型民主主義の組み合わせ ・ 個が社会に飲み込まれてしまい、社会が巨大な唯一の個となり、個と社会との関係が不明確である。 ・ 上下関係が重視される。
文化の特徴と独自性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人種的・民族的に異なった背景を持つ多様な人々によって形成されてきた多様性のある文化 ・ 建前の社会 ・ 民主主義・平等・選択の自由 ・ 反中央、反権威、地方・地域志向、反教条主義 ・ 異化できない者は沈潜し、社会的に消滅する異化社会、馴質異化社会 ・ 宗教、政治、法治、立法、文化の区別が明確で、分化している。 ・ 法治国家・法律制度の運用 ・ 新たなフロンティアを切り開く能動文化（技術突破型能動文化） ・ 平明な論理・理論を実証し、それらを重視する。 ・ 国家と文化との論理は異なる。 ・ 価値観、社会観、世界観から結論にいたる過程まで日本とは異なり、合理性を重んじる。 ・ 表明されたもののみが真実である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 文化的純度を高め、排他性を高めてきた強烈的な伝統的精神文化。 ・ 本音の社会（建前から本音への移行が早く、切れやすい） ・ 内輪の民主主義・平等・選択の自由 ・ 中央、権威志向、官僚主義（外観で過度の反応を示したり、蔑視したりする傾向が強い。） ・ 慣習、言語、行動様式、思考方法に至るまで、しだいに馴れ、同化していく同化社会、同質化した社会、村社会、異質馴化社会 ・ 宗教、政治、法治、立法、文化の区別がない。 ・ 実態は人治国家である。法律よりも社会規範、暗黙の了解志向である。 ・ 外国文化を巧みに取り込んで、時間をかけて消化・融合して行く受容文化 ・ 内輪の論理・理論で閉じこめる傾向が強い。 ・ 国家と文化との乖離が小さい。

		<ul style="list-style-type: none"> ・差別意識や懐疑心が強く、真実や相手の言動を曲解する。 ・出る杭は打たれる。
文化についての価値前提	<ul style="list-style-type: none"> ・異質性と水平性－罪、押す、する、作る、といった達成型 ・表と裏（外と内）に区別しない。 ・開放型 	<ul style="list-style-type: none"> ・同質性と垂直性－恥、引く、ある、なる、といった生得型 ・表と裏（外と内）とに明確に区別を行なう。 ・閉鎖型
対人関係についての価値前提	<ul style="list-style-type: none"> ・独立性、個人主義、個人平等性 ・対称関係が顕著 ・ユーモア感覚の尊重 ・公的自己の強調（自己の開示） 	<ul style="list-style-type: none"> ・相互依存性、画一主義、甘え、上下関係（区別化社会） ・補完関係が顕著 ・ユーモア感覚の欠如 ・私的自己の強調（調和を維持するために本心を隠す。）
言語的自己開示	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的に自己開示する。 ・残すところなく発表し、あけすけに話し、活発な議論を主張する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・言語および身体両面で自己開示が少ない。 ・内容よりも形式を重んじるやり方、議論の回避などを強いる。
権威性	<ul style="list-style-type: none"> ・個人の専門性をいかに高めるかが理想的な目標になっている。 ・反エリート的傾向が強い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生まれ、地位、教育といった要素からエリートが生みだされ、容認される。 ・権威的性格が強い。
自然への態度	<ul style="list-style-type: none"> ・自然との対決、征服姿勢 ・自然と対峙する人間 	<ul style="list-style-type: none"> ・自然への適応 ・自然と人間との調和
思考パターンについての価値前提	<ul style="list-style-type: none"> ・分析的、客観的、普遍的、絶対的思考 ・部分・線的 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合的、合成的、主観的、相対的思考 ・全体・点・間的
文化コンテキスト（context）	<ul style="list-style-type: none"> ・低コンテキスト文化であるために、個人は明確なメッセージを構築して、コミュニケーションを行なう。 	<ul style="list-style-type: none"> ・高コンテキスト文化であるため、単純なメッセージでも深い意味を持ちうる。
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・言語的・男性的社会－内的思考の外的表現としての言語が個と個との関係において橋の役割を果たす。 ・説得型コミュニケーション ・討論・対決型の説得 ・論理論証形式－話し手が自己中心命題を推し進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・以心伝心型母性的社会－言語の使用を極力抑える傾向にある。 ・感情型コミュニケーション ・人間関係の調和のうえに立った感得 ・聞き手の感情・情緒に訴えかける（感情論証形式）。
仕事と組織の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・能力とやる気に合わせて、二足、三足の草鞋が常 ・私的時間と公的時間を区別し、とくに私的時間をグループに縛られないようにする。 ・各個人が特定の分野を専門的に学んでスペシャリストをめざすので、日本的な人事異動は好ましくない。 ・個室方式 	<ul style="list-style-type: none"> ・一組織に忠誠 ・会社とは定年まで自分達を保障してくれる組織である。 ・新入社員に対して社員研修や歓迎会などでグループとしての一体化を促進する。 ・社内における配置転換をくり返ししながら、ジェネラリストとして成長する。 ・大部屋主義
ボランティア	<ul style="list-style-type: none"> ・活発、盛ん ・弱者に敏感でやさしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・相対的に格段に少ない。 ・弱者に傲慢で、厳しい。
男女の格差	<ul style="list-style-type: none"> ・25%の家庭で女性の収入が男性を上回っている。 ・7割の家庭で共稼ぎ ・格差が小さい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・主婦志向 ・パートタイム ・4割の家庭で共稼ぎ ・男性中心社会
年齢の格差	<ul style="list-style-type: none"> ・格差なし ・年齢による差別の禁止 	<ul style="list-style-type: none"> ・人間関係や上下関係に影響を与える。
先任権	<ul style="list-style-type: none"> ・先任順位優先の職制 	<ul style="list-style-type: none"> ・年功序列賃金制
世襲	<ul style="list-style-type: none"> ・相対的に少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・資産家、政治家、農家・中小企業家で盛ん
税金	<ul style="list-style-type: none"> ・高い所得税率、低い間接税、高い消費税率（地域格差がある地方自治体税） 	<ul style="list-style-type: none"> ・低い所得税率、高い間接税、比較的低い消費税率（全国一律である国税）
服装・装飾	<ul style="list-style-type: none"> ・個性的でカジュアル嗜好 	<ul style="list-style-type: none"> ・制服的でフォーマル嗜好
ブランド物品	<ul style="list-style-type: none"> ・関心がうすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・関心が高く、見栄を張る傾向が強い。

3. 異文化コミュニケーションに関連した技術・ビジネス上の問題事例

商品やサービスの海外生産・海外調達が活発化するにつれて、ディバーシティ・マネジメントを円滑に行かない、製品の信頼性や品質を確保することがますます重要になってくる。海外における職場、コミュニティ、習俗など異なる文化の理解と積極的な異文化コミュニケーションが必要である。紙数の関係上、ここでは事例を一つだけ次に挙げ、その考察を行ない、異文化の理解と異文化コミュニケーションの重要性について簡単に触れてみる。

【問題事例1】

海外生産での品質の低下と社長のセクハラ行為疑惑
【症状】

- (1) アメリカ工場現場内でのコミュニケーションの拙さが招いたシステム製品の品質低下をアメリカの3大ネットワークが全国ニュースで報道した。
- (2) 社長アシスタントの日本人女性が北米事業を統括する日本人社長からセクハラ行為を受けたとして北米の会社および日本本社を相手取って慰謝料など総額1億9,000万ドル（約215億円）の損害賠償を求める訴訟をニューヨーク州の裁判所に起こした。

【考察】

日常生活をはじめ、教育、ビジネス、経済や政治などに関するコミュニケーションには、前述したように（表1）、見えない文化的規則が存在する。この規則に違反することは単なる誤解や曲解に止まらず、この事例のような予想外の損害と悲劇を日本企業は招くことになる。多人種・多民族からなるアメリカ合衆国、その複雑で多様な要素が織りなすダイナミックな社会を多面的にみる努力が、この会社では、日本人社長から日本人現場マネジャーに至るまで、欠如していたことをこれらの症状が物語っている。反権威性や男女の平等性といった日本とは異なったライフ・スタイルと価値観を持った人々の持つ文化の理解が欠如していたことになる。文化間の相互理解については、日本人の意識は伝統的にきわめて低く、経済大国や巨大製造企業という割には財政負担の面で非常に消極的である点には有識者が共通に批判するところである。ほとんどの日本企業は、海外生産や事業拡張のために十分な社員教育・養成を行わず、手っ取り早く現地に送り込む方法を選ぶ。さらに、利益還元を重視する経済優先主義の技術・生産システム、労務管理、や日本の技術マネジメント・ビジネスマネジメントを押し付ける。これは、日本の伝統的なお家芸である。しかし、自文化の特性を前面に出す自文化中心主義は有効とはいえない。現地人と日本人が協働する海外の職場では、充実したコミュニケーションが不可欠であり、人間的な姿勢と異文化間相互理解の視点が必要である。

海外滞在中に、ある程度の適応を果たし、生活も仕

事も軌道に乗るようになるころ、セクハラ問題が到来する。現地で身につけた人間関係やコミュニケーションのスタイル、思考法や感性なども滞在中に少しずつ変質を遂げている。アメリカの社会が基本的に男女平等で自由な雰囲気があるのに対し、アメリカの職場でありながら日本人同士の間では男女間の社会的役割がまだ固定的であるところに後者の症状は起因している。つまり、在米日本企業には二重社会が存在する。アメリカ人と日本人との場合には個人的な判断がある程度相互に尊重されるアメリカ社会があるのに対し、同じ職場でありながら、日本人同士の場合には当事者たちを取り巻く日本社会的・文化的システムに判断・仕事・生活が影響される。異文化体験で人生観も大きく変わり、以前より客観的で複眼的なものの見方をする日本人や一般のアメリカ人社員にとっては、二重社会という環境そのものが問題である。習俗・文化摩擦は、日本人同士の個人レベルでも起こるもので、異質の文化体験の違いが引き起こす社会現象である。その結果としてさまざまな習慣・文化の拒否、変容、伝播などが現地の日本人にも起こり、日本人同士の人間関係に弊害が生じる。

4. まとめ

Newsweek誌によると、英語を母国語以外の言葉として話す人が増え、その数は英語を母国語とする人の3倍の10億人になったという。さらに今後10年で約20億人が新たに英語を学び、世界の人口の半分近い約30億人が英語を話すようになる見通しである。英語は多国籍企業、国際学術・科学技術会議、国際航空会社、通信企業、インターネット、コンピュータ業界、国際的なビジネス、国際的な組織（オリンピックや国連など）での公用語である。世界の科学・技術論文のうち、95%以上は英語で執筆され、インターネット上の全情報のうち、95%近くは英語で送受信されている。一方、アメリカの経済・産業基盤の潮流を見ると、30年前、アメリカは自国内の経済・産業基盤の変遷を（1）ポスト工業化社会（予想1985年、実際にはレーガン時代の1983年頃に到来）、（2）IT産業を中心とした経済・産業・雇用インフラ（予想1995年、実際には1992年頃に達成）、（3）人口3億人社会（予想2025年、実際には2006年6月頃に達成）、（4）バイオ・メディカル産業を中心とした経済・産業・雇用インフラ（予想ピーク時2035年）、と予測していた。この潮流が、世界に大きな影響を及ぼしてきた。英語を中心としたコミュニケーション、アメリカを中心とした世界の経済・産業基盤の変遷、良好な日米の関係がもたらした最近の日本の景気回復を考えると、多様なアメリカ社会の理解および異文化コミュニケーションのあり方が、グローバル化した企業にとっては、安全保障上、最重点課題であることは火を見るより明

らかである。また、工学・技術マネジメントを行なう技術者や経営者は、知識武装として、教養として、米欧の技術者の思考法やマネジメント方法を研究し、役に立つ異文化コミュニケーションのあり方を学ぶ必要がある。さらに米欧企業のインフラや職場のなかに色濃く反映されている政治的、人種的特性についても比較文化の立場から習得することは必須である。

参 考 文 献

- 1) 古田暁(監修), 石井 敏, 岡部朗一, 久米昭元: 異文化コミュニケーション-新・国際人への条件, 有斐閣選書770, 1987
- 2) 御手洗富士夫: 新・経団連会長が緊急提言, 日本経済イノベート計画-卑怯な経営者は去れ-, 文藝春秋, 8月号, pp.94-103, 2006

著 者 紹 介

三好 和壽

工学博士

大阪大学大学院修士課程修了(1970年), 大阪大学工学博士(1975年)

日本工業大学大学院技術経営研究科教授(神田キャンパス) および先端材料技術研究センター長(宮代キャンパス)として社会人教育と研究, アメリカ航空宇宙局(NASA)での研究・技術開発(30年), 日米欧の企業・大学・研究機関との共同研究・開発, 金沢大学工学部での研究・教育(8年), 技術コンサルタント, ビジネスコンサルタント, 中小企業経営・マネジメント等の経験を持つ。日米欧の大学やその他の教育機関・企業・研究機関・地方自治体・商工会議所・国際会議・学会・講演会・セミナー等での講演(100回以上), 大学・企業・国公立研究機関の業績の審査・評価, 技術コンサルティング, ビジネスコンサルティング, 研究論文(200編以上)・専門科学技術書(2冊)・専門科学技術共著書(10冊以上)・解説記事(20編以上)の発表・出版等の実績を持つ。

在米日本語補習校(ボランティア校長・ボランティア教師), 日米各地の商工会議所や在米日本人会におけるボランティア活動等の実績を持つ