

「日本人海外駐在員とナショナル・スタッフとの英語コミュニケーションをめぐる諸問題」 (シンポジウム発言要旨)

小西和久 (早稲田大学)

私が海外駐在員としてナショナル・スタッフ (NS) と共に仕事をしたのは、総合社社のロンドン支店に駐在していた1979年から84年の5年間であった。年令的には20代後半から30代前半であったため、役職が与えられる年令ではなかった。従って、NSが担当する職務の目標設定に関与し、業務の指示を出し、人事評価を行い、時にはNSを雇用、あるいは解雇するといった日本人駐在員が通常行うNS関連業務は経験していない。また、当時の主担当業務が三国間取引であったため、支店内のNSとのface-to-faceの密接な英語コミュニケーションを経験する機会にも恵まれていない。更には、私の経験は日本の総合社社の社員としてのものであり、NSとの英語コミュニケーション問題に関しては業種が異なれば他の見方もありうることを最初に申し上げておきたい。

私が担当していた三国間取引では欧州、東欧、日本などから調達した商品を米国、中近東、アフリカなどに販売していた。当時、ロンドン支店が欧州化学品ビジネスの社内拠点であったため、私が扇の要として各地のNSと意思疎通しながらビジネスを推進し、その手段としては電話、テレックスが主に使用した。

このようにして、約5年間、三国間取引に従事したが、日本人である私とNSとの文化の違いにより業務推進の障害となるようなコミュニケーション問題が発生したという記憶は幸いにしてない。苦労したのはビジネスを発想し戦略を策定することであり、それが日本であっても同様の苦労を経験するわけである。つまり、国際ビジネスの実務を推進する上では、世間一般に言われているほどには、当事者間の文化の違いが意思疎通の障害とはなっていないというのが私の印象である。

そもそも商活動においては、当事者が異なる文化的背景を持っていても国際ビジネスを推進するために必要なルールはかなりの部分で共有されており、更にはそれぞれの商品の取引慣習も程度の差こそあれ確立されており、異文化間の意思疎通はそれほど困難ではないというのが実情ではなかろうか。例としては適当でないかも知れないが、外国人の混成スポーツチームであってもそのスポーツのルールが共有化されていれば、ゲームの推進には大きな支障は来さないと同様のことと思われる。

では、日本商社の海外店とそこに勤務するNSの間には何ら検討を要する問題はないのだろうか。上述の具体的ビジネスの推進とは異なる場面でいくつか重要な問題点が存在するというのが私の認識である。

問題点の一つは、特に欧米地域の海外店で雇用されたNS、それも優秀な人材の多くが数年すると会社を辞めて行くという現象である。欧米での社員の定着率はそもそも日本と比べると低いとされるが、日本商社に雇用されたNSの場合は、これを更に下回っていると思えるのである。

では、何がその原因かと言えば、一つには日本企業がNSを雇用する際の「任用」に問題が

あるのではなからうか。つまり、優秀な NS であっても、一般的には将来、海外店の長となり、更には本社の幹部になるというキャリアパスは用意されておらず、給与体系も異なるのである。また、多くの日本商社では、国内外の主要ポストの殆どが日本人によって占められているというのが今日でも実態と思われ、優秀な NS であればあるほど、自分の将来の可能性に限界を感じて辞めて行くことになる。こうした状況下、各商社では NS の定着率と仕事に対するモチベーションを高めることを狙って、日本での長期研修などを実施しているが目立った効果はあがっていないようである。

また、グローバル化していると言われる日本の総合商社でも、日本市場に対するビジネスの依存度が極めて高いという事実がある。これは、海外店でも日本市場に関係するビジネスが多く、海外店を訪れる顧客の多くが日本企業の代表者であることを意味している。このような場合、言葉の問題もあって、空港への出迎え、商談、夜の食事、ゴルフ等々に対応するのは、担当の NS ではなく、上司の日本人駐在員ということになる。つまり、NS が担当業務を一貫して遂行することは中々難しく、これが NS のやる気を削ぐ原因の一つになっていると思われるのである。

このような問題点を抱えながら、日本商社の多くは何とか NS を活性化し、収益の向上に繋げようと努力している。例えば、前述の長期研修制度の他に、海外店内の会議を英語で行い、NS も出席して、彼らが経験する疎外感を取り除こうという試みもなされている。しかし、会議を英語で行った場合の問題点は、日本人駐在員間の意思疎通が質・量共に大幅に低下するという副作用が発生することである。その結果、日本人の駐在員数が多い海外店では、結局は英語による会議は長続きせず、再び日本人のみによる日本語の会議に逆戻りすることが多いのである。

このように、日本の総合商社が抱える NS に関連する問題点は、異文化間コミュニケーション問題というよりは、NS の任用制度、ビジネスの主体が日本語での意思疎通を望む日本企業を対象としていること、更には日本商社の海外駐在員の英語運用能力が概して不足していることに起因していると思われるのである。

しかし、一方ではこうした状況をグローバリゼーションに逆行するものとして単純に片付けることもできないと思っている。最も三国間取引に強いと言われる総合商社の場合でも、その比率は 31% で (但し、日本の海外進出企業を対象とした三国間取引も含まれる)、残りは国内取引が 38%、輸出が 16%、輸入が 15% となっている。つまり、国内・輸出入という日本市場にした取引が依存率が全体の約 7 割を占めているのである。このような状況下では、現在の日本を中心としたビジネスを念頭においた人事政策やその他の制度はある程度容認せざるを得ないのではなからうか。

ただし、総合商社の日系企業外との三国間取引の比率が近年高まって来ていることも事実であり、何れ NS 問題の根本的な解決を迫られる時期も来よう。その場合には、NS の任用問題、海外駐在員の英語コミュニケーション問題、更には、海外の NS と直接意思疎通ができるレベルに本社の日本人社員の英語運用能力を向上させるといった問題が大きな経営課題になるものと思われる。