

## 『国際ビジネスマンにとっての コミュニケーション能力とは何か』

鳥飼 慎一郎

2003年10月25日に英語教育研究所主催、英語教育研究室協力の下、金子教育団の山田一信氏を講師にお招きし、『国際ビジネスマンにとってのコミュニケーション能力とは何か』というタイトルで講演会を開催した。山田氏は20年以上にわたり日本の代表的な国際企業であるソニーで人事、人材育成関連の仕事に携わり、現在は学校法人金子教育団法人本部調査・企画部業務担当部長で、東京国際大学アメリカ校シニア・アドバイザーを務めている。私が山田氏に初めてお会いしたのは、同年7月12日に東京国際大学で開催された英語教育フォーラムであった。そのフォーラムは、英語教育に携わる各界各方面の方々をパネリストとして呼び、現在の日本の英語教育が抱えている問題点を議論しようというものであり、山田氏もそのフォーラムでのパネリストの一人であった。山田氏はフォーラムで、長年ソニーというグローバルビジネスにおいて人材の育成に携わってきた経験と、ご自身の国際ビジネスマンとしての体験を交え、国際ビジネスとは何か、国際ビジネスマ

ンに求められる真の資質とは何か、様々な文化的背景を持つ国際ビジネスにおける異文化間コミュニケーションはどう図るべきかなど、極めて魅力的で実践的な内容の講演をされた。山田氏の話は是非とも立教大学の学生、取り分け将来グローバルなビジネスの世界で活躍を夢見ている学生たちに是非聞いてほしい内容であると確信したので、私はその場でぜひとも同様の話を立教大学の学生にもしてほしいと要請し、幸いにも快諾を得ることができ今回の講演会が開催される運びとなったものである。

(以下は山田氏の公演内容と質疑応答を要約したものである。)

ソニーは全世界中でおおよそ17万人が働いている企業であり、年間総売り上げはおおよそ7兆円で、全世界に50ほどの工場を有している。現在1800名ほどの日本人が3年から5年の交代で海外勤務に就いている。ソニーは製造業であるため、世界各地でできるだけ安価な原材料を購入し、それを製品化し、世界各地の市場に送ること

をその主たる企業活動としている。総売上7兆円の内、原材料費はおよそ4～5兆円であり、およそ3500人の社員がその購入に当たっている。原材料を買い付けるに当たっては、語学力が重要であることはもちろんであるが、国際ビジネスマンに求められる資質とは語学力だけではない。その第一は、高い人間性である。高い人間性とは、公正公明で豊かな人間性であり、礼儀正しい人間性である。公正公明とは、その判断基準が明確であり、合理性があり、だれにでもわかるルールのことである。それは別の言葉で言えば、職業倫理といってもよい。第二は、高い専門性である。高い専門性を身に着けるには、自分が従事している分野の固有の知識や技術を意識的に身につける必要がある。そうでなければ高い専門性は身につけることができない。第三が、高いコミュニケーション能力である。たとえ高い専門性を有していても、それを伝達するだけのコミュニケーション能力がなければ専門性は発揮できないのである。ここで言うコミュニケーション能力とは、言語・非言語を用いて相手とメッセージの交換を効率的に行い、相互理解と信頼を得、相手との交信の仕方を管理する能力を言うのであり、いわゆる言語能力とは異なるものである。言語能力は、語彙を増やしたり文型や文章構造を覚えたり、それをどう記憶し、いったん記憶したものをどう取り出すかという能力であ

り、コミュニケーション能力とはその言語を使って相手との関係を構築する能力である。

コミュニケーションの道具として英語を学ぶ場合に大切なことは、文化と言語を区別することである。英語を英米固有の言語として捕らえるのではなく、文化を越えた道具として学ぶことが必要である。国際会議や国際ビジネスにおいて、文化的要素によってではなく、論理によって相手を説得することが必要である。文化はあくまでも個別のものであり、論理はユニバーサルのものである。だからこそ、文化を土台にしたコミュニケーションではなく、論理を中心としたコミュニケーションを学ぶことが大切になってくるのである。異文化コミュニケーションで大切なことは、自分の主張を筋道を立てて述べるができることであり、文化的背景を異にする人間が自分と異なった主張をしてきたら、その裏にある発想を考えてコミュニケーションすることが大切である。我々大人の言語学習は、乳幼児の言語習得と異なり、論理性というものを中心に言葉を学習してゆくことが有効であり、有益である。そういった意味で、ソニーでは2つの共通した言語を使っている。その一つは英語であるが、もう一つの言語は問題解決の方法であるKT法である。このKT法というのは、ケプラー氏とトレゴア氏の二人が考案した問題解決方法で、4つの要素から成り立つ

ている。1. 問題分析 (Problem Analysis), 2. 状況分析 (Situation Analysis), 3. 決定分析 (Decision Analysis), 4. 潜在的問題分析 (Potential Problem Analysis), の4つである。これら4つの要素がユニバーサル・ランゲージとして活用され、問題解決に利用されている。

コミュニケーション能力であるが、3つの能力により構成されている。

1. 相手が発信した情報や意思を正確に理解できる理解能力。
2. 自分が相手に伝えたい情報や意思を適切な手段を選んで正しく誤解のないように伝達する能力。
3. 相手との信頼関係、協力関係を築き、相手に行動を起こさせる説得力。

これら3つのコミュニケーション能力がないと、対人コミュニケーション、会議におけるコミュニケーション、パブリック・コミュニケーションなどあらゆる場で、自己の専門性を生かすことができない。コミュニケーション能力をより具体的な能力で表現するとすれば、以下の3つのコミュニケーション能力が重要になってくる。

1. データに基づいて論理的な議論が展開できる
2. 適切なコメントや反論ができる
3. 質疑応答に対応できる

では、どうしたらこのようなコミュニケーション能力を身に付けられるであろうか。ディベートの訓練が有効であると考える。自分の例で言えば、35歳以下の若い社員とディベートを行うことがよい訓練になった。例えば、「ソニーは東欧から部品を購入すべきであるか否か」について、肯定側と否定側に分かれて論争するのである。ディベートは争点を分析するとともに、論理性を磨くのに適した訓練方法である。

ビジネスの世界における異文化理解とは、

1. その現地の生活慣習を理解すること
2. その国の歴史に強くなること
3. 相手の国のビジネスの特質（たとえば、アメリカのビジネスの意思決定方法など）を知ることが重要である。

ビジネスで求められている英語とは、そのポジションにふさわしい英語である。通じさえすればいい英語ではない。アメリカの社会には敬語がない、階級がないなどという人があるが、ポジションにふさわしい英語というものがある。それは意識して学習しないと学べない教養ある英語 (Educated English) であり、私たちはポジションにふさわしい立派な英語を学ぶべきである。海外赴任をしてすぐに日本に

返される人は、概してコミュニケーション能力が低いから返されることが多い。ヨーロッパ人は3ヶ月くらいで他のヨーロッパ言語を話せるようになる。日本人でヨーロッパに赴任し、3ヶ月から6ヶ月程度で現地のヨーロッパ言葉を話せないと、その人の専門性まで疑われかねない。ヨーロッパ人はお互いの言語が似ているせいか、外国語をすぐに修得できない人に対して寛容でない。早く現地の言葉を話せるようになることが大切であり、英語であれば、一段上の教養ある英語を話せるようにすべきである。最近では、プレイン・イングリッシュ (plain English) が注目されるようになってきた。プレイン・イングリッシュとは、易しい語彙や構文を使い、1文には1つの情報しか入れず、きびきびした響きの英語である。アメリカの大統領などもこのプレイン・イングリッシュをよく使うし、商品の説明書や判決文もプレイン・イングリッシュで書かれるようになりつつある。

会社の中で、いわゆる「できる人」とは、書く力が優れている人のことを指す。ビジネスの世界では、いきなり自分の考えをプレゼンテーションすることは少ない。書面によって上層部に取上げられていくため、企画書、提案書などの文章作成能力が重要である。学生のときから意識的にたくさん英語を書き、ライティング能力を養っておくことが大切である。アメリカの大学

ではライティングセンターがあり、書き方を指導しているのも、書くことが大切だからである。

## 質疑応答

**質問：**文化的な要素は問題解決に必要なのか。

**答え：**論理だけで99.9%解決できる。文化的な発想の背景にある論理は何なのかを考え、そして、こちら側も論理的に説明することが大切である。人間性を高め、自分の教養を高め、自分のスタンスをきちんと持つことが大切である。若いときから文章論理性を高める訓練をすることが重要である。

**質問：**ソニーでの訓練方法は。

**答え：**ソニーでは論理性を高めるための訓練をやっている。コミュニケーション能力を高めることは、それぞれの部門でやっている。ライティング能力を高めるには、本を読み、そのサマリーを書くようにするのが有効であろう。「起承転結」とよく言うが、このパターンで英語を書いたら通じないであろう。「転」は取ったほうが英語のコミュニケーションではいい。

**質問：**異文化コミュニケーションでは自分の国の文化理解が大切なのは。

**答え：**その通りです。

**質問：**大人はどのように英語を学べばよいのか。

**答え：**日本語の知識を使って、ロジックを使って勉強すればいい。

**質問：**地位にふさわしい英語とはなにか。

**答え：**流暢に越したことはないが、ネイティブの様に話すことは難しいだろう。流暢でない人は、先ず通じることを大切にすべきだ。キッシンジャーの英語は流暢ではないが中身は立派である。中身があることを話すことが大切である。

**質問：**ソニーはコミュニケーション能力で採用しているのか。

**答え：**コミュニケーション能力だけで採用したことはない、論理性を見た。今まで壁におつかったときにそれをどう乗り越えてきたのかをよく見た。洞察力を中心に見た。知識能力以外に、この人は10年後にどのようにこの会社に貢献しているのだろうかという具体的なイメージが浮かぶ人がいい。

**質問：**ビジネスの世界で日本との戦争のことは話題にならなかったか。

**答え：**ビジネスの場で戦争のことを取り出して話すことはなかった。個人として戦争の影響があるなと感じたことはあった。オランダでは日本との戦争の傷跡があり、不愉快な思いをしたこともあった。

**質問：**日本人は海外でどう思われているのか。

**答え：**日本人は説明不足のために外国人に誤解を与えることがよくある。例えば、「日本人は家庭を大事にしないといわれるが本当か」などと質問を受けたときにロジカルに答えることが大切。自分の息子や娘を日本で教育するために、やむを得ず自分だけが単身赴任している、などということを経験しているから日本人は家庭を大事にしないなどと誤解されることになる。

**質問：**ソニーでは海外赴任の前にどのような教育をしているのか。

**答え：**コミュニケーション講座、相手の国の文化、人事管理方法、現地採用の方法などを教えている。英語に関してはあまりやっていない。

**質問：**山田先生自身は学生時代にどうやって英語を勉強したのか。

**答え：**テープレコーダーを使い、英語を暗誦したりした。

**質問：**会社の中でディベートのクラブを作ったときに若い人に限った理由は。

**答え：**いまさら英語を勉強してもしょうがないと言う人が40歳以上で多い。そういう人を入れないため。そういう人が入るとクラブのイメージが悪くなる。

**質問：**問題分析とはどのようなものな

のか。

**答え：**こういう問題があるからこういう解決案を提案するという考え方だ。そのとき大切なのは、

- 1 重大性：本当に現状を変革しなければならないほどの重大な問題なのか。
- 2 内因性：新しいプランを提案するのは、現状に問題があるから提案するのであって、現状のシステムに内因するものである。
- 3 可解性：新しく提案したプランが本当に問題解決になるのかを証明する。
- 4 コスト：どんなにいいプランでもコストが掛かる。メリットとデメリットの比較をする。

**質問：**ソニーでの一番の印象深かったことは。

**答え：**ドイツで採用した人がいい仕事をして、ソニーのアメリカの社長になった、ドイツテレコム of の社長にもなった。このような人を採用できて人事冥利に尽きた。もう一人挙げれば、プレーステーションを作り上げた日本人。彼は、プレーステーションを作りたいと社長の大賀さんに提案、社長がオーケーしたと言うので自分のところに来て、人をよこせといきなり言うので、何事かと怒った。すると自分は日本の文化を変えたいからこのような仕事を

したい、だからプレーステーションをやりたくて直接社長に談判したのだと言い、具体的なプランを持って説明しにきた。彼のプランの説明を聞き次第に尊敬の念を持つようになり、その後は彼のよき理解者、協力者に自分ではなかった。ワットは蒸気機関車を発明したくて発明したのではなく、馬車の代わりのものを発明したい一心から発明したのであり、彼とワットの考え方には、共通するものがあり、共感した。

**質問：**トイックは何点ぐらい必要か。

**答え：**750点くらい入社時にほしい。600点の人が150時間研修を受けた後に150点くらい挙がるのが望ましい。大学卒業時までには720～30点、最低でも650点はほしい。

**質問：**コミュニケーションをはかるのが苦手な学生に対するアドバイス。

**答え：**目標管理が大切。「私の今年の目標は山に登ること」、「英語がうまくなること」、このような漠然とした目標は達成できない。「私の今年の目標は富士山8合目まで登ること」、このような具体的な目標を立てるべきである。目標とは単純明快で計測可能なものであり、自分でも第三者でも達成できたかどうかわかるものが目標であり、計測できるということが大切。「私は来年の12月31日までにトイック550点取る」、そのような目標を設

定することが大切。達成できたかどうかは、だれが見てもわかる。今のトーフルが何点で15ヵ月後に550点までに伸ばすにはどうしたらよいかを、具体的に考え、その達成のための方法を考えることが大切。

**質問：**国際ビジネスマンにとって会社と個人の関係はどうあるべきか。

**答え：**24時間働くと言えば息が詰まるが、何のために今会社にいるのか、何のために仕事をやるのかを考えることが大切。それが自覚できる人が伸びる。短期的には現地のためになることを、長期的には本社のためになることをやるべきである。24時間が仕事だというようなメンタリティーが私にはありません、それでいいと思います。

現在の大学は、設置基準の大綱化、少子化、学力の低下、実務教育への傾倒、そして何よりも、大学間の生き残りをかけた競争の激化の中にある。そのような現状の中で、山田氏が言う、国際ビジネスで第1に必要なことは高い人間性である、文化は個別でも論理はユニバーサルである、コミュニケーション能力とは論理的に相手を説得できること、ポジションに適した英語というものがある、書く力がビジネスでは大切なこと、目標は計測可能なものにすべきだ、などは大変示唆に富んでいる内容である。この講演の演題は、『国際ビジネスマンにとってのコミュ

ニケーション能力とは何か』であるが、それ以上の事柄を、それ以外の分野に対しても説得性を持って訴えかけているように思えてならない。

とりかい しんいちろう

(全カリ英語科目担当、  
本学法学部教授)