

# グローバル経営における競争力強化と日本語

第一生命経済研究所 特別顧問 松元 崇



政府が力を入れている成長戦略の一つにクール・ジャパン戦略がある。日本食が国際化するなど大きな成果を上げているが、そんな中でいまひとつなのが日本のドラマである。韓流ドラマに比べて全く振るわない。その理由として、日本ドラマは韓流ドラマに比べてセリフが圧倒的に少ないことがあるという。韓流ドラマはセリフを聞いていれば分かるが、日本ドラマはセリフだけでなく場面設定の理解も必要。その結果、日本人には自然にわかるストーリーも、外国の視聴者には難しいのだそうである。そんな話を聞いていて思い至ったのが、実は、グローバル経営において主語をあまり使わない日本語の特殊性が障害になっていることである。

主語を使うコミュニケーションでは相手に対して自分の考えを直接ぶつけていく。そんなことは当たり前と言われそうだが、実は、主語を使わない日本語のコミュニケーションでは相手に対して自分の考えを直接ぶつけることはしないのが普通である。まずは相手との間にいかなる共通の場が存在するかを確認して、その共通の場に自分の考えを投げ入れて、それを相手に認識してもらっている。そのことは、多人数でのコミュニケーションを考えてみればよくわかる。主語を使うコミュニケーションでは、人数が増えても相手に対して自分の考えを直接ぶつけていく基本構造は変わらず、その積み重ねの上にコンセンサスが形成されていく。それに対して、主語を使わないコミュニケーションでは、参加しているみんなの共通の場に各人がそれぞれの考えを投げ入れ、その結果としてコンセンサスが形成されていく。共通の場にそぐわない発言をすると「空気が読めない人」として相手にされなくなり、最終的には黙ってしまう。

そのようなコンセンサス形成の手法は「和をもって貴しとなす」日本社会ならではの優れた仕組みだと言えよう。しかしながらそれを当たり前だと思っていると、今後のグローバル化の中での企業の経営判断を誤ってしまう。まずもって、そのようなコミュニケーションは、日本語を使わない外国人に対してうまく機能しない。その結果、あらぬ誤解を招いたり、主張すべきことをしっかりと主張できずに不利益を被ることになる。また、外国人が関与しない場合でも、グローバル経営において日本では考えられないような新たな問題が生じてきた場合に、不合理な意思決定をしてしまうことになりかねない。すなわちそのような場合に、日本の会議で通常行われる根回しで事前に共通の場が設定されていると会議の場でおかしいとなっても修正が効かず、そのまま不合理な結論になってしまう。日本特有の「空気の支配」が起こってしまうのである。その様な事態を避けるためには、共通の場が出来上がっていても会議の場において多様な考えが直接ぶつけられるような企業文化を意識的に育成していくことが必要となる。

その第一歩になるのが、女性の活躍促進やダイバーシティの尊重である。また、しかるべき人を得ての社外取締役の導入も役に立つはずである。日本ドラマの国際化が進まない中でも、企業にとっての国際化は待たなし。主語を使わない日本語の特殊性を踏まえ、日本企業がグローバルな事業展開における競争力を強化していくためには、そのような新たな企業文化の創出が鍵となる。それは、実質を伴ったコーポレートガバナンスの強化や成長戦略のあるべき姿にもつながることといえよう。