

在印日系企業における 日本人側のコミュニケーションに対する葛藤 —インド人との協調的な関係作りのために—

近藤 彩・ヤルディ, ムグダ・金 孝卿

1. はじめに

経済成長が著しいインドと日本の関係は、この10年間に政府・民間レベル共に年々深まっている。両国政府間において、2000年に「21世紀における日印グローバル・パートナーシップ」の構築が合意され日印関係はパートナー関係という新たな段階に入った。日本からインドへ進出する企業も増加し日本貿易振興機構(2008)によると555社となったことが報告されている。

しかしながら、インド人から「(日本語レベル)中級までの学習にせつかく時間と労力をかけても、就職後、ビジネス・コミュニケーションでの失敗が多い」という不満が聞かれたり、インドで提供される日本語コースに対して、「中級修了者を雇用しても、業務上のコミュニケーションに適切に対応できない」といった声が日本人側からあがっている(ヤルディ 2007:198)。

本研究は、インド人へのよりよい支援のためには、ビジネス現場の実態解明が不可欠であると考え、研究の第一段として、日本人側に焦点を絞り支援の方向性について検討することとする。研究目的は、日系企業で働く日本人が仕事を遂行していく上で、どのようなことに葛藤しているかを明らかにすることである。さらに、葛藤に関するエピソードをもとに、インド人との共生を深く受け止め、それを実践していこうとする企業の姿を示す。

2. 調査概要とデータ内容

2.1 調査対象者と調査内容

調査対象者は、インド2都市(ニューデリーと近郊地域、バンガロール)の日系企業5社に勤務する日本人8名である。業種は、主に製造業とサービス業で、そのうち採用時に日本語能力を重視する企業は2社、日本語能力を特に問わない企業が3社であ

る。半構造化インタビューの内容は、インドでインド人と働くことについての経験、葛藤、課題、自身の姿勢、工夫、ソリューション等についてである。

2.2 データ

インタビューを録音し、文字化したものをデータとする。コミュニケーションを含む仕事における問題意識を抽出しカテゴリー化する。インタビュー時間は1社1時間から2時間であった。

3. 日本人側の問題意識

8名の問題意識は、ビジネス習慣の相違とインド社員に求める日本語能力の二つに大別された。

3.1 ビジネス習慣の相違

3.1.1 能力評価の違い

第一のビジネス習慣の違いについては、能力評価の仕方について「日本の評価システムが適応できるか」という疑問があることがわかった。以下、インタビューの一部を紹介する。

- ・ 「日本の会社は、真ん中があって、上と下の人に対する評価、給料、ボーナスの評価をしないとイケない(中略)ある種の基準があるので、良い点はつけやすいが、悪い点はつけにくい。その悪い評価に対して、本人たちを絶対に納得させられない。そのこと(悪い評価をされたこと)を周りにいっているので、それがすごい。」(複数意見)
- ・ 「日本の評価システムがこちらにあっているのか、私は難しさを感じている。」
- ・ 「平均より高くつけても納得しない。自分に対する評価が高い。プライドが高い。転職先でも交渉する」(複数意見)

3.1.2 時間の感覚

時間の感覚については多くの日本人側が日常的に困っているということだった。

- ・ 「『すぐ』という言葉の感覚、インド人が 5 分というのと、本当は 1 時間くらいかかる。インド人の 1 分、2 分、5 分と言って真に受けると痛い目にあう」（複数意見）
- ・ 「もともとあまり夜中まで残業するのは少ないみたいで、（中略）（インド人を）先に帰さないといけないというのは、気をつけないとならない。」（複数意見）
- ・ 「決まった時間に終わらないという傾向もある。（中略）セミナーの時は絶対に定刻に終わらない。余裕を持って時間を調整しておく。」
- ・ 「18 時以降はプライベートライフという考え方が非常に強い（中略）取引先とのパーティーで、お客さんがいるのにみんな帰っちゃったんだよね。（中略）とりあえず飯も食ったし、挨拶もしたし、名刺交換もしたし、これで終わりだろうと帰っちゃうわけです。」

3.1.3 職位の幅

職位の幅も日印では異なる点が多かった。

- ・ 「役職についてはこっちの人はこだわる部分、リスペクトしている部分がすごくあるんです。（中略）上の人が行くと敬意を払ってくれるのでできることがまだまだある。こっちの人は、だから、名刺（の肩書き）を上の上に書いてくれと、名刺だけでもいいから、本当それが強いですよ。」
- ・ 「役職があって、契約書に契約した仕事以外はしない。日本の（場合は）幅が広い、いろんなことをやりますね。応用が利く。対応力というか。しかし、インド人は特に上の方は、プライドが許さないせいか、それは絶対にやらない。現場のセールスに同行してほしいと言っても、俺はそんなことしない。」（複数意見）

3.1.4 仕事の仕方

仕事の仕方は、特に仕事の進め方と役割分担に関する指摘が多かった。

- ・ 「（日本は）一応役割分担はありますが、本当にインド企業みたいに明確に分かれるのはちょっと無理ですね。」
- ・ 「日本でなら以心伝心という言葉が代表されるでしょうけど。アイデアを共有して、仕

事を進めるのではなく、インドの場合は、モジュール型。きちっと仕様が決まっていて、相手に投げて、向こうがそのモジュールを完成させるというやり方。細かく指示を与えないと仕事がうまくいかない。日本はすりあわせ型。全体ですり合わせて足りないところは穴を埋めて役割分担を決めていく。その後、がちゃんこして、もう一度全体を見渡して仕事を進める。」

- ・ 「普通、日本人ってお願いをしてやってくれるのに、インド人は、ここはできない、だめとか言われる。」（複数意見）
- ・ 「ジレンマとしては、こちらのマネージャーとか、ハイレベルの人たちは、日本でもそうかもしれませんが、現場を動いてやろうとはしない。ただ机の上で（部下を）コントロールしようとする。」

3.2 インド人に求める日本語能力

インドに求める日本語能力は、主に、察しの能力、交渉能力、意見の述べ方について述べられた。

3.2.1 察しの能力

ここでいう察しの能力とは以下の点と関連している。

- ・ 「一言いえばなんか全部わかってくれるインド人の人がいればいいと思う。（中略）インドのお客さんが日本に行くのでフライトスケジュール、この日の便を予約してくれとか、これも極端な話ですけども、フライトを取ったままですね、こちらにどの便かフィードバックされない時があるんですよ。」
- ・ 「アテンドをするとき、日本語のできる人だと、日本人の接し方がわかってアテンドする（中略）極端にいうと全然日本語がわからないスタッフだと、自分だけ先に行ってしまったとか、自分がアテンドするんだってことを忘れちゃったり（中略）（日本語ができるスタッフは）細々としたところで気がつくようになっていのはあると思いました。」

3.2.2 交渉能力

- ・ 「（日本では）他会社に話を持っていく時っていうのは基本的に先方の誰に話してもどんどん話が進んでいくところっていうのは

あると思うんですけど、インドの場合ってというのは、先方の会社でも適切な人に話さないと話が進んでいかないんだと思うんですよね。そういう能力っていうのはインドでは必要なんだろうな、と。」

- ・「(誰に話を持っていくかということについて) やっぱボタンを押し間違えると何も物事が進まない、逆に適切に押すとスルスルと進んでいく。(中略) 同じインドの人の中でもそれがよくできる人とできない人っていうのがあると思うので、やっぱりその辺の能力が上手くてできる人は欲しいっていうのはありますね。」

3.2.3 意見の述べ方

- ・「議論が別のところに展開しやすい。日本人は所々でちゃんと戻ってくるが、どこかでグッとポイントを戻す必要がある。」
- ・「インド人はどんどん言っているの、場所を見て、言っている時と悪い時を嗅ぎ分ける臭覚を持ってほしいなと思ったことはある。」
- ・「(できる、とすぐ言うことについて) 多分それは任せられたい、やってみたい。やってみたくて言えればいいんですが、新しい仕事とか新しい知識を得たいという気持ちが(インド人の) 後ろにはある。それができると言ってしまうので、(中略) やってみたいっていうのと違うんじゃないか」

インタビューの協力者の中には、インド駐在の前に他の国で働いた経験のある者もいたが、インドではそういった経験がいかせない面もあり、インドの独自性を強く感じている様子がうかがえた

4. 日本人側の学びと姿勢

上記に示したように、インドで働く日本人はさまざまなことと向き合いながら仕事を進めていることがわかった。全体として共通していたことは、日本人とインド人の相違を単に見出すだけでなく、それらを受け止めようとしたり解決したりしようと工夫をしていることであった。

- ・【時間の感覚について】「まずは礼儀正しくしよう、また時間どおりに来い、時間にルーズだから。最初は貯金箱を作ってやりました。5分、10分遅れるという電話をくれるようになった。時間意識はよくなった。」

- ・【仕事の仕方について】「インドでは指示する側が適切にはっきり指示してあげるのが必要だろうというのは感じます。逆に言われたことしかやらないという否定的な言い方になってしまいますけど、よくも悪くもそういう社会なのかなと思います。」

- ・【習慣について】「私たちはどちらかと言えば、こちらの習慣というのを尊重しているというんですか、結局我々だったら、ちょっと汚れていたりすると拭くけど、この人たちはしない。それを無理やりに、するんですよ、というような指導はしないんですよ。(中略) それは強要しない。」

さらに、「協力関係をもってお互いに成長できればいい」、「これからインドで働こうとする人は日本から歩み寄る覚悟でくるべき」、「日本と同じ質を求めていい場合と、そうでない場合を理解していくこと、結局今の状況は、日本と同じ質を期待してしまうことが問題だ」、「(日本人は) インド人をもっと大らかにみてほしい」という自らの気づきを踏まえた学びや意見も述べられた。

これらはほんの一例だが、「私たちに夢がある」とインド人の固定的な職の捉え方をひろげていきたいと語った企業もあった。「(若い女性社員が) A社(自社)に従事してよかったと。スクーターも運転できるようになって、行動範囲が広がりますよね。そこからどんどん成長してほしい」と語っていた。企業内で一個人のキャリアパスが可能になる、例えばドライバーからマネージャーへとつながる人材育成を実践したいということであった。さらに、その可能性をインド社会に提示していきたいと述べていた。

5. おわりに

本発表では、インドで働く日系企業に焦点を絞ってそこでの葛藤と工夫を示してきた。葛藤の中には先行研究(ヤルディ 2006、近藤 2007 他)で取り上げられたことも聞かれたが、いくつか新しい知見を得ることができた。例えば、モジュール型とすり合わせ型という2つの仕事の進め方の違いは、日印ビジネスの根本にかかわることと考え、今後一層明らかにしていきたい点である。また、カウンターパートであるインド人についても同様の調査を行う必要がある。両者が歩み寄り、そして協調的な関係を築き

表1 ビジネス習慣の相違

相違	能力評価の仕方	時間の感覚	職位の幅/仕事の仕方
日本人の疑問	日本の評価システムが適応できるか。	時間を守らない 現時点の捉え方 残業をしない	日本人は職位の幅が広い。 インド人は、それはできないと口にする。
例	<ul style="list-style-type: none"> 自己評価が高い。結果について説明、納得させようとする。 インド人同士評価や給料を言い合う 	<ul style="list-style-type: none"> 「5分」「明日」「できる」「任せてください」の意味範囲 セミナーでの発表時間 残業についての考え方 	<ul style="list-style-type: none"> 日本人は、その人が担当でなくても担当部署に話を伝える努力をする。 日本人は部長でもごみを拾う。
根底	悪い評価についての解釈の違い	時間の捉え方の違い	役割分担の捉え方の違い カースト制度の影響か
日本人の工夫	(検討中)	時間の感覚が違うことを深く認識する。 残業にならないように仕事量に配慮する。 セミナーではバッファをとっておく。	自ら態度で示す場合や説明を試みる。 人前ではできないと理解する。 適切な担当者に話を持っていくよう努力する。 細かく指示を与える。

ながら仕事を行っていくには何が必要かということについて両者の視点から明確にしていきたい。そしてこれらの問題意識をもとに、リソースを作成し、日本語教育現場に導入していくことを目指していく。

注

1 日本人 1 名については、PAC 分析 (Personal Attitude Construct: 個人別態度構造法) を用いたが、紙数の制限があるため、詳細は次稿に記す。

付記

本発表は、文部科学省の科学研究費補助金 (平成 20～23 年度基盤研究 C、課題番号 12703「日印・日本語教育支援プログラムの開発に関する基礎研究」研究代表者近藤彩) からの助成を得た。

参考文献

近藤彩 (2007) 『日本人と外国人のビジネス・コミュニケーションに関する実証研究』 ひつじ書房
 名須川典子 (1998) 「企業内研修の一環としての日本語教育—海外技術者研修協会 (AOTS) ニューデリー事務所での実践—」 『第 1 回全インド日本研究・日本語教育シンポジウム報告書』 インド日本語教師会
 名須川典子 (2000) 「IT 産業と日本語教育」 『インド日本語教育第 4 号』 インド日本語教師会
 日本貿易振興機構 (ジェトロ) パンガロール事務所 (2008) 「最近のインド経済、投資、環境、日系企業の動向」 配布資料
 ヤルディ、ムグダ (2006) 「ビジネス・コミュニケーションを中心とした中級向けのシラバス開発—日印ビジネス現場における日本語使用実態調査をもとに—」 『日本言語文化研究会論集』 第 3 号, 国際交流基金日本語国際センター・国立国語研究所・政策研究大学院大学, 197-224

こんどう あや / 政策研究大学院大学政策研究科 akondoh@grips.ac.jp
 ヤルディ、ムグダ / 国際交流基金日本語国際センター・国立国語研究所・政策研究大学院大学
 日本語指導者養成プログラム (修士課程) 修了生
 きむ ひよぎょん / 国際交流基金日本語国際センター