

# 日中ビジネスコミュニケーション研究の動向と課題\*

## Japanese-Chinese business communication research in Japan

盧 濤  
Lu Tao

### 要 約

This paper is a general presentation which describes the tendency of Japanese-Chinese business communication research in Japan. Beyond summing up the research results, the author also points out some problems in present studies and discusses research projects that need to be conducted in the future.

After summarizing the current business situation for both countries and the profound meaning in bilateral business communication, this paper explores the following five issues: (1) Language and non-verbal communication; (2) Japanese-Chinese business negotiations; (3) Japanese-Chinese business management; (4) Cultural backgrounds of Japanese-Chinese business communication (i.e., a comparative research of the Japanese and Chinese cultures) and (5) Some existing problems and future research projects.

As the final conclusion, it is argued that the following elements are essential to deepen Japanese-Chinese business communication research in the future: a combination of business communication research and intercultural communication theories; a systematic comparative research on the Japanese and Chinese business culture; and a multidimensional comparative study for both cultures, incorporative interdisciplinary cooperative research.

本文对日本日中商务沟通研究的动向进行一个粗线条的描述。在总结其研究成果的同时,提出存在的问题及今后的研究课题。本文在概述日中商务现状以及沟通所具有的意义后,集中探讨了语言与非语言沟通、日中商务谈判、日中商务管理、日中商务沟通的潜在背景即日中文化的比较研究、问题与课题这五个问题。我们的结论是,为深化日中商务沟通研究,与跨文化交际理论的有机结合以及日中商务文化的系统对比研究、文化的多元对比研究、多领域的合作研究今后必不可少。

キーワード: ビジネスコミュニケーション 言語・非言語コミュニケーション ビジネス交渉  
異文化マネジメント 日中文化比較

中国のビジネス社会は、ハーバードやスタンフォードでもない、世界一厳しいビジネス・スクールである。  
(ある日本人ビジネスマンの呟き)

### 1. はじめに

近年、日中交流の拡大と異文化コミュニケーション研究の新しい進展に伴い、日中コミュニケーションに関する研究が活発化している。中で

も、日中コミュニケーションの典型的な場であるビジネス関連の研究に関心が集まっている。本稿は、日中ビジネスの現状を踏まえ、主に異文化経営と異文化コミュニケーションの領域で進められた日中ビジネスコミュニケーション研究の文献サーベイより、日本における日中ビジネスコミュニケーション研究の一端を描き、研究の動向や成果を把握すると共に、今後の研究課題と方向性及び可能性の提示を試みる。

ところで、本題に入る前に、本稿の基本概念で

\* 本稿は、第四回中日韓文化教育研究国際フォーラム(2006年9月於大連外国語学院)における口頭発表及び中国語の原稿「日中商務溝通研究動向与課題」(『日本文化論叢』(大連理工大学出版社, 2007, p256-265)所収)を基に大幅な修正を加えたものである。2名の匿名査読者から有益なコメントを頂いた。記して感謝を申し上げる次第である。

あるビジネスコミュニケーションの定義を明確にしなければならない。日本国際秘書学会名誉会長の中村巳喜人氏は、「ビジネスにおいて一定の現実的効果をあげることを目的とする動的な言語活動」とビジネスコミュニケーションの定義づけをしており（福原他2006）、福原他もこの定義を採用し、「話しことばによるコミュニケーション」、「書きことばによるコミュニケーション」、「英語によるコミュニケーション」、「文書の整理・保管」、「情報活用」という章立てで、『ビジネスコミュニケーションを学ぶ』という教科書を作っている。異文化ビジネスコミュニケーションに主眼を置いた宮智（1998）も同様に、「ビジネスにおける意思伝達や説明」というように、ビジネスコミュニケーションを基本的に言語活動と見なしている。ビジネスコミュニケーションは、様々な要素が絡んでいる複雑なビジネス行動と考えられるが、実際の関心はビジネスという場の言語活動にとどまっているのが日本の現状といえよう<sup>1)</sup>。上の「動的な言語活動」という命題はやや狭義的なものに聞こえるが、対人関係における言語・非言語コードを媒介とするコミュニケーションに限られたものではないと我々は理解している。なぜなら、ビジネスコミュニケーションはビジネスというコンテキストの中の相互作用である以上、対人コミュニケーションだけではなく、組織コミュニケーションなども含まれるプロセスだからである。一方、最近一部の私立大学の経営学部または社会学部にビジネスコミュニケーション学科が新設され、多くの経営学部にビジネスコミュニケーションプログラムが立ち上げられた。その多くは、経営やマネジメントに関わるすべての授業科

1) Harvard Business School Press からでた *Business Communication* (2003) の目次をみても、同じような傾向が見られる。一方、Wikipedia (2007年11月末現在) の定義を見ると、Business Communication is communication used to promote a product, service, or organization; relay information within the business; or deal with legal and similar issues. Business Communication encompasses a variety of topics, including Marketing, Branding, Customer relations, Consumer behaviour, Advertising, Public relations, Media relations, Corporate communication, Community engagement, Research & Measurement, Reputation management, Interpersonal communication, Employee engagement, Online communication, and Event management となっており、ビジネスに関わる活動すべてをビジネスコミュニケーションと関連づけようとする傾向が垣間見える。

目を提供しており、広義にビジネスコミュニケーションを捉えようとする傾向が見られる<sup>2)</sup>。本稿では、ビジネスコミュニケーションの狭義概念である「動的な言語活動」を中心に据えながらも、関連する側面にも目を向けて、日本における日中ビジネスコミュニケーション研究の現状把握を試みることにする<sup>3)</sup>。それに入る前に、日中ビジネスの現状とコミュニケーションの位置づけを考えておきたい。

## 2. 日中ビジネスの現状とコミュニケーションの位置づけ

### 2.1 日中ビジネスの現状

中国における日中合弁企業の第1号である「福日電視機有限公司」は1981年に設立された。それ以来、ここ20数年、様々な紆余曲折を経て、漸進的でありながらも、日中経済交流活動が拡大してきた。90年代初頭に入り、日本の中国への大規模直接投資が開始されてから10数年経っている。日本の対中直接投資は、2005年末に3万5千件ほどを数え、契約金額は785億ドルに達している。また、日中貿易の合計金額は、2005年現在1,893.87億ドルに達し、11億ドルしかなかった1972年の172倍になっている（(財)日中経済協会 HP より引用）。

日中ビジネスは、すでに中国を単に「世界の工場」、「世界の市場」とする状況から脱皮し、「日本にとって中国は、消費の場、生産の場、人材確保の場、そして活力を与えてくれる場である」という総括（高井2002, p.49）の如く、中国は日本

2) 例えば、白鷗大学経営学部ビジネスコミュニケーション学科は情報、英語、経営を三点セットとしたものであるが、札幌大学経営学部ビジネスコミュニケーション学科と吉備国際大学社会学部ビジネスコミュニケーション学科では、経営学そのものと見なされる授業科目を提供している。なお、国際ビジネス研究の領域には、国際ビジネス各論をはじめ、日本的経営の国際性、日本企業の海外進出、外国企業の日本進出、多国籍企業、国際ビジネスコミュニケーションなどが含まれるが、国際ビジネスコミュニケーションはもちろんのこと、その他も程度の差こそあれビジネスコミュニケーション研究と関わっている。

3) 日中コミュニケーション研究全体としては、ビジネスコミュニケーションの他に、教育コミュニケーションやメディアコミュニケーションなども対象になるはずである。そして、日中交流史の研究や日中文化比較研究、社会心理学・文化心理学的研究といったアプローチもあろう。本稿は、ビジネスコミュニケーションに関する内容であるが、以下の分析に示すように、日中文化比較研究と部分的に関連づけている。

企業の「開発・生産基地」としての存在としても期待される時期に来ている（高井2002, p.201）。また、今日の「対中ビジネス」はすでに「対中国」だけでなく、グローバルビジネスの一環として位置づけられ、日本企業が中国と関連づけて本社と世界各地でのビジネスの関係を考えねばならぬほどであり、グローバルな視点で日本と中国とのビジネスを捉えなければならない時代に入っているという。即ち、対中ビジネスのパラダイムは、すでにグローバルビジネスへとシフトしており、日中ビジネスはグローバル化を促進する原動力として捉えることができるわけである（杉田2002, p.197）。このことが、日中ビジネスコミュニケーションひいては日中コミュニケーション全体を重要な研究テーマとして提起される所以であり、根拠なわけである。

## 2.2 ビジネスコミュニケーションの位置づけ

組織の3要素とされる、伝達、貢献意欲、共通目的の筆頭に立つのは伝達即ちコミュニケーションである（趙2002b）。ビジネス活動を展開する企業においては、コミュニケーションが最も重要な位置を占めるはずである。「グローバル化しつつある日本企業は、いま、異文化間のコミュニケーション・ギャップで苦しんでいます。それは本来、経営問題であるはずの問題が、異文化コミュニケーションの問題に変わってしまったからです」と林（1994）で指摘しているように（p.20）、異文化ビジネスの要はコミュニケーションにあるともいえる<sup>4)</sup>。杉田（1996）に示された「海外現地法人における日本人駐在員の資質要件」の10項目を見ると、「異文化に溶け込み、現地人と折り合う人」、「一定の語学能力を持つ人」、「情報の取

集、分析、応用の能力を持つ人」、「日常意思決定の迅速化、的確化に努力する人」、「口頭並びに文書の表現能力のある人」といった、異文化コミュニケーションやコミュニケーション能力と関わっている項目は半分も占めている（p.127）。「中国ビジネスは個人の顔と説得力がものをいう世界です」という言い方（小林2003）が正しいのであれば、人間関係とコミュニケーション能力が対中ビジネスの第一要件であり、対中ビジネスの成否はコミュニケーションに左右されると言っても過言ではなからう。

実際、90年代に入ってから、日中ビジネスにおけるコミュニケーションの問題点は度々指摘されていた。90年代初頭に行われた調査によると、日本人と中国現地従業員とのコミュニケーションの頻度が低く、「ほとんどない」と「まったくない」の答えは合計でおよそ80%にも達し、コミュニケーションがたいへん不足していたという実態であった（趙2002a, p.94）。コミュニケーション・ギャップによる悪影響の例として、コミュニケーション不足の会社ほど離職率が高いという事例が挙げられ、コミュニケーションの頻度と従業員の離職率に一定の相関関係が明示された（趙2002b）。その問題を解決するためには、「日本人駐在員と現地従業員との信頼関係を築くためには平等意識をもってコミュニケーションを行う必要がある」、「信頼関係を築くために、コミュニケーションは上層部だけでなく、一般従業員も対象とすべきである」という提言があった（趙2002a, p.213）。「日本企業人のビジネス・コミュニケーションは、特にアジアで拙劣なのではない。ただ、欧米先進国に対する“身構え”や用意がなながしか行われることが多いのに比べればという意味で言えば、『対アジア』のほうは『何とかなるさ』式の安直な考え方や姿勢が目立つということである」と宮智（1998, p.173）が分析しているとおり、日中ビジネスコミュニケーションのトラブルの一部は、日本人管理者の「安直な考え方」によって引き起こされたものと考えられるのである。

ところで、日中ビジネス活動が活性化する中で、様々なコミュニケーションの問題を抱えているにも関わらず、日中ビジネスコミュニケーションについての調査研究は必ずしも満足のいくもの

4) 80年代初頭、経営と文化やコミュニケーションとの関わり方に関する林（1984）の分析があり、「人間ないし人間集団の社会・文化行動は実質交流次元（substantive）の行動と、通信交流次元（communication）の行動とに大きく二分して考えることができます。ビジネスなどの企業経営活動をはじめ、学術研究、軍事行動、等々は前者に該当しますが、しかし前者はつねにすべて後者を前提にしてそのうえに成り立っています。したがって例えば文化を異にする企業体組織間の交渉成功のためには、その前提としての通信交流行動の力量が必要になります。それが不足したり行き違ったりすると、異文化組織活動のような実質次元活動に支障が生じます」（p.220）という指摘も極めて示唆的である。

ではない。20世紀の80年代からは、異文化コミュニケーション研究の具体的な問題として、日米ビジネスコミュニケーションがよく取り上げられた。その後、国際ビジネス、異文化ビジネス、グローバルビジネスへと関心が強まっていくにつれ、90年代半ばから、中国やアジアに目を向ける気運が高まり、異文化ビジネスコミュニケーション研究の一環として日中ビジネスコミュニケーションにも関心が寄せられていた。国立国会図書館「雑誌記事検索」(NDL-OPAC)で検索をすると、2000年から2005年までの6年間では、日中コミュニケーションに関する文献は20件弱あり、収録された異文化コミュニケーション関連の文献の10分の1という割合であった(盧2007)。以下、その関連文献を含め、日中ビジネスコミュニケーション研究の動向をめぐって、言語・非言語コミュニケーション、ビジネス交渉、異文化マネジメント、日中文化比較という4つの側面から概観してみる。

### 3. 言語・非言語コミュニケーション

#### 3.1 言語コミュニケーション

ビジネスコミュニケーションはコミュニケーションの一形態であり、言語活動がビジネスコミュニケーションの基本形態である。ビジネス会話やビジネス文書などのようなビジネス中国語、ビジネス日本語の教育研究は当然、効果的なコミュニケーションを図るためには重要な役割を果たすものとして、重視すべきである。そういった認識によるのだろうか、1990年12月に日本で初めて「日本ビジネス中国語学会」が設立され、ビジネス中国語検定試験の実施などを通して、ビジネス中国語の教育研究の推進を促そうとしている。2005年から、日本中国語検定協会も、従来の「中国語検定試験」と平行して、「スコア式ビジネス中国語検定試験」の実施を始めた。一方、独立行政法人日本貿易振興機構主催の「BJT ビジネス日本語能力テスト」は、1996年から世界の一部の地域で実施され始めたが、2005年に初めて中国本土の大連での実施が始まった。そして、2007年から、日本通訳協会主催の「中日通検ビジネスコミュニケーション試験(BCT)」の実施も始まった。これらは、日中ビジネスにおける言語コミュニケーション能力の重要性への意識が高まった現

われとして注目すべきである。しかし、そういった動きとは裏腹に、日中ビジネスコミュニケーションと関わりのある言語研究は極端に少ない。一部散見されるものも言語学の領域からではなく、ほとんど異文化経営学や異文化コミュニケーション研究の分野からの発信である。例えば、中国語研究を専門とする日本中国語学会においては、日中ビジネスというコンテキストにおける言語コミュニケーションに関する研究報告は皆無の状況にある。また、財団法人日本語教育学会の学会誌『日本語教育』を検索してみると、ビジネスコミュニケーションの観点から日本語を考察した論文は、「上級日本語ビジネススピールのビジネスコミュニケーション上の支障点-インタビュー調査から教授内容を探る-」(清ルミ, 87号)の一篇しかなかった。

日中ビジネスにおける言語コミュニケーションについての言及は僅かではあるが、具体的な問題としては、日中ビジネスの現場において、「リストアップしてください」が分からないという新外来語、誤解を与えやすい「結構ですよ」という曖昧な表現、「反対」のかわりに用いられる「それはいかがなものか」、「しない方がいいのではないか」という婉曲表現などが挙げられている(海野2002)。それに、意味のない美辞麗句などの空疎な言葉遣いは、「自己暗示や自己欺瞞を生み、増幅させる危険性がある」ものとして、「リアリズムの最たるもの」としてのビジネスの場合、極力避けるべきだと主張され(宮智1998, p.217)、言語運用面の問題が提起されている。

この言語運用と関連することとして、日本人駐在員の中国語使用不能の問題も取り上げられた。日本人派遣社員に対する中国人従業員からの否定的な見解の1つには、「日本語等、外国語によるコミュニケーション障害の問題」がある(西原1998)。外国人と働く日本人へのインタビューでは、「より洗練された日本語を望む」との答えが最も多いという(清1997)。しかし、逆に中国に派遣された日本人は、中国語を使い、業務ができるという人は、15%ほどしかないという調査報告がある。日中ビジネスコミュニケーションの言語上の問題は歴然としている。「言葉の障害」で日本人と現地従業員の間では、活発なコミュニケーションが出来ず、関係は「疎遠的」になっている

と報告され(趙2002b),日本人にとっての中国語,そして中国人にとっての日本語の学習を如何に促進するかが切実な課題となっている。語学教育の改善点として,中国語における外国人に対する中国語教育の問題が提起された。外国人の学生が不満に思うのは,「教師が暗記学習にばかり重点を置き,クリエイティビティや批判的思考を育むことを目指す,教育学的に健全なアプローチを取らない」点であり(ロッシュェル2004, p.199),日中ビジネスコミュニケーションの促進を図る上では,語学教育の改善を考えなければならないということである。また,「言葉を正確に翻訳するだけでは,意図することがきちんと相手に伝わらないもどかしさもある」という指摘のごとく(高井2002, p.140),言語コミュニケーションとの関連で,日中ビジネスにおける翻訳と通訳の問題も重要視される。

### 3.2 非言語コミュニケーション

日中ビジネスにおける非言語コミュニケーションに関しては,お辞儀の有無,指差し,アイコンタクト,視線などの身体的動き(いわば身体言語)や,音声,調子などのパラ言語,沈黙,間,ポーズ,色彩,服装,時間観念及び衛生観念などが研究の内容となる。実際,中国進出日系企業において,身体的接触が嫌われるのに,握手を交わしたり,対人的距離が近かったりする問題がある一方,中国人従業員が両手をポケットに入れたまま日本人マネジャーに向かって話をするることによってコンフリクトが起こったという記事もある。ただし,日本における非言語コミュニケーション研究の実績,特に日米非言語コミュニケーション研究の成果とは対照的に,日中非言語コミュニケーション研究自体は極めて貧弱であり,日中ビジネスにおけるその調査研究は今後の課題として残されている<sup>5)</sup>。

### 3.3 コミュニケーションスタイル

言語・非言語コミュニケーションと深い関わりを持つものとしては,日中コミュニケーションスタイルの問題が存在する。一例をあげると,高度

な日本語運用能力を有する外国人も,日本人の断り方への理解が困難だという報告がある(清1997)。「意見の産出・受容において適切な敬語表現,待遇表現,婉曲表現を駆使する事が最も困難であり,特に『断り』の状況においてそれが顕著である」という(清1997)。これは言葉の運用の問題であると同時に,コミュニケーションスタイルの問題でもあると考えられる。

中国人のコミュニケーションスタイルについて,1)能弁,雄弁,多弁,2)直言を好む;曖昧な妥協を絶対しない;ぶつかり合う,3)謙遜とほめ殺しと一般化し,「言葉で相手をコントロールしようとする」という,やや否定的な見方がある(大崎2001)。これに対して,一見して,「へ理屈」のようなものでも,「理論を楽しみ,わざと言いたてることを一つのゲームとして楽しんでいるところがある」と中国人の言語生活を肯定的に見て理解を示そうとするものもある(三瀧2002-04)。一方,閻(1996)では「言語表現」,「感情表現」,「動作表現」の3つから日系企業における中国人と日本人の「コミュニケーション行動」の違いが分析され,「中国人はより外向的で,より率直であり,日本人はより内向的で,より感情抑制がなされている」と結論づけられている。この他,「すぐに『すみません』と謝り,謝っただけでなにもしないのは日本人だけである」と,日本人の「スミマセン」型のコミュニケーションの弊害を内省的に批判し,その改善を促そうとするものもある(高井2002, p.87)。

## 4. 日中ビジネス交渉

ビジネス交渉はビジネスコミュニケーションの一形態であり,ビジネス活動の重要な部分である。残念なことに,交渉やビジネス交渉の研究が立ち遅れているせいか,日中ビジネス交渉と関連を有する体系的な研究はほとんど見当たらない。英語の文献,例えば,*Chinese negotiating style*と*Negotiating China*の日本語訳である『中国人の交渉スタイル』(大修館書店,1993)と『中国ビジネス交渉術』(朝日新聞社,1999)は出版されているが,いずれも欧米人と中国人の交渉に関するケーススタディである。極僅かだが,日中ビジネス関連の文献の中で日中ビジネス交渉に言及するものが散見される。それは,大まかに見ると,

5) 日本における非言語コミュニケーション研究の状況については,盧(2008)を参照されたい。

中国人の交渉スタイルを賛美したり否定したりする、或いは中立的な立場に立って日中ビジネス交渉を客観的に捉え、建設的な提案をするという様相を呈している。

中国との外交交渉の経験を踏まえ、元中国大使の橋本恕氏は、「私は40年間中国政府と交渉してきましたが、だまされたことは一度もありません」と振り返って、中国との交渉を極めて好意的に見ている（石田1997）。しかし、こういう意見は少数派であり、比較的多く見られるのは、日中交渉に対する否定的な意見である。石田（1997）では、中国人のことを「権謀術数にたけたタフ・ネゴシエーター」であり、「並みの日本人交渉者ではとても歯が立たない相手だ」と断定し、「交渉が暗礁に乗り上げそうになっても、『日本へ撤退する』と強気な態度を示すことで中国側の譲歩を引き出す」という戦術を打ち出し、「忍耐の限界への挑戦と心得ること、時間の流れを無為と考えないこと、過剰な期待を抱かないこと、日本的遠慮や思いやりは禁物、いかなる場合も恥を忍ぶこと、最後まで調印者を登場させぬこと」という、タフな「6つの提案」を提示している。

一方、より客観的に中国人との交渉を見る意見がある。「(中国では) リーズナブルな値段とは、市場による需給関係で決まるのではなく、買い手と売り手が折り合った値段のことを言う。(中略) (中国人は) 値切る過程を一種の知的遊戯として捉え、それを楽しむ」(三浦2002-04) という納得のいく解釈がされる。また、「自己PRの上手な会社になる、相手の本当の意思決定者をつかむ、忍耐強く、駆け引きは最後までやる、全ての交渉に必ず記録を作る、双方の言葉や諸事情に精通した調整役を入れる」という日中双方にとって共に建設的であると思われる意見がある一方、日本人に、「あせらず、あわてず、あなどらず、あきらめず」という4つの「あ」で交渉に臨むべきという提案も出され（高井2002, p.144）、いずれも日中ビジネス交渉に有益なアプローチと思われる。それから、在日中国人研究者も、「中国人のビジネス交渉の特徴を把握しておこう；まず『正攻法』からスタートしよう；交渉相手の信頼を得ることに力を入れよう；私的な良い関係を維持しよう；決定権をもつ人物との直接交渉に備えよう；十分な柔軟性をもって『きつとなんとかな

る』との信念を貫こう；文化的背景が物を言う場合が多いことを考慮しておこう」という「7つの提言」(李2000, p.175-93) を日本人ビジネスマンに提示している。

アメリカ人の研究によると、交渉における日米コミュニケーションスタイルの違いは、関係づけコミュニケーション vs. 職務的コミュニケーション、非対立的コミュニケーション vs. 対立的コミュニケーション、戦略的曖昧コミュニケーション vs. 論点明確型コミュニケーション、グループコミュニケーション vs. 個人主義的コミュニケーション、慎重で用心深いコミュニケーション vs. 断定的コミュニケーション、相互補完的コミュニケーション vs. 公的に批判し合うコミュニケーション、控え目コミュニケーション vs. 自己主張的コミュニケーション、合意形成面子維持コミュニケーション vs. 個々人の意見をその場で主張するコミュニケーションというように特徴づけられている（山口1998, p.28）。これらの項目からみると、中国と日本はコミュニケーションスタイルや交渉スタイルの上では、相違点よりも共通点のほうが多いように思われる。日中ビジネス交渉に関しては、経験談や断片的な提案ではなく、日中交渉スタイルの異同を中心に、緻密な調査に基づく体系的な研究作業はこれからである。

## 5. 日中ビジネスマネジメント

異文化マネジメントは異文化コミュニケーションの典型的な場であり（片岡・三島1997, p.22）、日中ビジネスマネジメントもビジネスコミュニケーションの枠組で検証する必要がある。そもそも、すべてのビジネス活動は広義の意味でコミュニケーション活動そのものといえるのである。日中ビジネスマネジメントについて、中国における日本的経営の「受容性」と「有効性」を比較体系的に考察したものとしては、市村（1998）を挙げることができる。その中で、「日中スタッフ間の経営上の障害」について調査した結果が報告され、「経営上の障害がある、言語の違い、本社とのコミュニケーション上の障害、習慣の違い、価値観の違い、暗黙の了解に基づくコミュニケーション、日本人が中国事情を学ばない、日本人スタッフの排他性、日本人が傲慢に振る舞う、経営スタイルの違い、日本人スタッフのリーダーシッ

ブの欠如、日本人スタッフの短期滞在、日本人スタッフの本社志向の強さ、状況即応的（一貫性を欠く）経営」という14項目の障害に見られるように（市村1998, p.132）、コミュニケーション関連の部分がかなりの割合を占めており、日中ビジネスマネジメントを日中ビジネスコミュニケーションに見据えて考察する意義は大きい。従って、日中ビジネスコミュニケーションについては、上で検討した言語・非言語コミュニケーションやビジネス交渉に加え、ビジネス活動全般に関わる各側面から議論しなければならない。ここでは、問題の所在、そして研究の現状に鑑み、便宜的に組織内コミュニケーション、人事・労務管理、対人関係という3つの角度からその研究の現状把握を試みる。

### 5.1 組織内コミュニケーション

日本の組織では職務と責任の範囲が曖昧であるのに対し、中国の組織ではそれが明確に規定される。それぞれは所謂O型組織とM型組織（林1994）の典型的な例になる。日本の企業組織は、ボトムアップ式の下意上達、稟議制度、根回し、事前折衝、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）などのコミュニケーション手段を取って集団的意思決定を行う。一方、中国の企業組織は、トップダウン式の上意下達、会議、議論などを通して、意思疎通を図っていく。こういった組織内コミュニケーションの相違によって、日中間に当然様々な経営上の対立、衝突が起こってくる。日中合弁企業における信頼関係の構築に影響を及ぼす要因としては、フレキシビリティと相互作用が挙げられ（李, 今口2003）、一部の調査では、経営活動の障害の筆頭に立つのも「中国側パートナーとの意思疎通」であるという（鈴木1994a）。「役割の明確性に関しては、中国人上司の方が日本人上司より評価が高かった。その原因として、言語の問題のみならず、仕事の進め方や指示の仕方において、日中双方の違いがある」という報告がある（西原1997）が、問題の解決策として、「情報の共有」を確保し、日中ビジネスパートナーとの信頼関係を維持するためには、定期的な会議や相互助言が不可欠という提言が出されている（李, 今口2003）<sup>6)</sup>。

中国人と日本人の組織内コミュニケーション上の問題が感じられる領域に関しては、仕事の進め

方、会議の進め方、仕事の指示の仕方（受け方）、コミュニケーション・スタイル、対立した意見の決着のつけ方、リーダーシップ・スタイル、仕事の権限と責任についての認識、部下の能力観及びその基準、上司と部下の役割分担、意思決定のあり方、会議や打ち合わせの場で、日本人同士は日本語で（中国人同士は中国語で）意思疎通をはかることという11項目を立てて、調査研究が行われたが（片岡・三島1997, p.73）、具体的かつ網羅的な分析として、組織内コミュニケーションの問題を考える上では大変参考となる。

ところで、中国人社員に対する欧米人社員の見方として、「自分の気持ちをあまり表に出さない、正式な許可がないかぎりイニシアチブを取ろうとしない、天性のリスク・テイクカーではない、余分な責任を進んで引き受けようとしめない、意思決定が非常に遅い、フィードバックを返さない、地位や役職を重視しすぎる、面目を潰されるのを嫌う」という報告があるが（ロッシェル2004, p.80）、これらの多くは日本人社員にも当てはまる日中共通のものではないかと思われ、日中組織内コミュニケーションの相違とあいまって、その共通点を探って問題解決する糸口を見出すのも今後の研究課題の1つとして残されている<sup>7)</sup>。

6) 90年初頭に行われた意識調査では、「現地のことあまりわからないのに、中国側の考え方を尊重せず、日本人のやり方を押し付けることから、『日本人はいばっている』というイメージを持たれている」という反応が示された（凌1995）が、これはコミュニケーション不足による誤解の結果かも知れない。

7) 中国文化と日本文化の類似性に関する加藤（2006）の記述が大変参考になり、やや長いが、引用させていただく。「日本人と中国人は、外見だけでなく、中身も似た面がある。例えば、中国人に対する外国人の不満や批判を、筆者が見聞した範囲内で列挙すると、次のようになる。——中国人は、ものの考えかたが主観的すぎる。しばしば論理より感情に走る。うぬぼれが強いくせに、劣等感や嫉妬心も強い。長期的・大局的な視野に立つことが苦手で、厄介な問題は先送りにする。どの組織もタテワリ制で、融通がきかない。ホンネとタテマエが矛盾しても、問題を解決せず、両者を使い分けることで済ませようとする。言質を取られることを恐れ、なかなかホンネを語ってくれない。金髪の人に、コンプレックスをもつ。そのくせ、欧米流の契約の精神を、わきまえない。二言目には『中国は、君たちの国とは違う。古い歴史をもつわれわれの社会では、事はそんなに単純に運ばないのだ』と言う。あたかも自国の特殊性が免罪符になるかのように、思いこんでいる。そして何事も、結局、すべてが共産党に支配されている。最後の一点だけを除けば、なんだか、まるで日本人への批判を聞いているような気がしてこないだろうか。欠点だけではない。義理、人情、信義、親孝行、敬老の精神など、日本人が『日本的』と思っている倫理観の多くも、中国人と似ている。」（p.225-226）

## 5.2 人事・労務管理

異文化マネジメントの場合、生産管理、品質管理なども重要だが、より問題が起りやすいのは、人事・労務管理（人的資源管理）である。それは、対人関係やコミュニケーションが複雑に絡んでいるからであろう。中国ビジネスの最大問題も、コミュニケーションと深く関わる人事労務問題と一般的に認識されるのである（片岡・三島1997, p.27）。人事・労務管理といっても、人間を相手にする管理活動であり、「人間の相互作用」と定義されるコミュニケーションとは切っても切れない関係にある。「人事・労務管理というものは、ごく一面ではあるが、『人』を知るためのもの、『人』についてよく理解し、『人』を動かすためのツールなのである」（高井2002, p.233）との如く、結局のところ、人事・労務管理とは、対人コミュニケーションそのものといえるかも知れない。

労務管理を経営上の障害として指摘する中国進出日本企業が最も多いようである（鈴木1994b）。そして、人的資源管理の諸施策、経営課題の中で最も高いものは「モラルの向上」という（松原他2001）。ただし、生存欲求、関係欲求、承認欲求、成長欲求という人間の普遍的欲求からすると、日系企業中国人社員の行動様式は特殊なものでなく、普遍的であるかも知れない。「労働に応じた分配が適正に為されなければ、働く意欲が衰え、楽をしたがるのは決して中国人に限ったことではない」（三瀧2002-04）というように、むしろコスト削減ばかりを狙うのではなく、適正な賃金制度を導入し確立させることが、在中日系企業の課題の1つになると思われる。1990年代初めごろ、既に日本的経営の諸問題が指摘されたが、高い評価を得た雇用の安定を除けば、賃金、企業福祉、昇進などの面において、日本企業への評価が低く、転職選好度も、中国企業、欧米企業、台湾香港企業につぐ最下位に日本企業が付いているという事実（鈴木1992, 1994a, 1994b）があったのである。年功序列を原則とする日本の人事制度は平均主義の表れである。中国においては、「勤務条件は、欧米企業のほうが日本企業よりはるかに優れている」（高井2002, p.36）という現実がそこにある以上、離職率が高い、選好度が低いという現実遭遇してしまうのも、当然かも知れな

い。日中ビジネスの急務が労務対策にあり、問題解決のためには、「成果主義・実力主義を念頭においた誠意ある管理を、個々の企業の持ち味に応じて、一日も早く実現」すべきという主張が有効であろう（高井2002, p.50）<sup>8)</sup>。

## 5.3 対人関係

「ビジネスというのは本来、人間としてやって当たり前のことの繰り返しだ」と指摘されるように（高井2002, p.230）、正常な対人関係を維持しつつ、コミュニケーションを図っていくのもそういう「常識」の範囲内のことである。良好な対人関係つまりはパートナーと信頼関係をもつには、利益の互惠的バランス、人間が知覚する信頼感、人間の友情が欠かせない（李, 今口2003）。一方、日本語の厳しい待遇表現に象徴されるように、日本の組織における上下関係がかなり厳しい。上司と部下との上下関係にあたり、リーダーシップ・メンテナンスとリーダーシップ・パフォーマンスが問われるが、儒教文化圏の共通理念である“修己安人”、“率先垂範”なくしてリーダーシップの発揮は望めない。

林（1994）によると、欧米現地人管理者からみた日本人と日本企業との差異及び違和感は、①組織化原理の違いと、その融合、②会社の概念の違い、③日本的意思決定、④日本的コミュニケーション、⑤異文化コミュニケーション・ギャップの硬化という5つに表れているという（p.40）。日中ビジネスコミュニケーションに生じた様々な問題は、ある意味では日中共通のものかも知れない。

## 6. 日中ビジネスコミュニケーションの背後にあるもの—日中文化の比較研究

第5節で検討した日中ビジネスマネジメントは、コミュニケーションの問題であり、企業文化や組織文化などを含めた文化の問題でもある。企業文化や組織文化は、「国民文化」と共に文化を構成する要素である以上（ホフステード1995）、日中ビジネスマネジメントを含めた日中ビジネス

8) 言うまでもなく、日本的経営スタイルも変わりつつあって、欧米企業の能力給制度などを導入するように、成果主義、能力主義が唱えられる動きも出ている。



コミュニケーションを比較文化論の視点から捉えなければならない。実際、今までの調査研究では、一部ではあるが、日中ビジネスに関する比較文化の研究成果があがっている。例えば、幸せ観や労働観などの価値観について分析され、「日本人は働くために生きている」のに対し、「(非日本人)我々は生きるために働いている」というように(久米1992)、価値観の1つである労働観や勤労意識に差があり、それによってビジネス上のコンフリクトが起こりうるわけである。以下、高文脈文化 vs. 低文脈文化、集団主義 vs. 個人主義、家族観念と関係主義という3つの論点から、日中ビジネスコミュニケーションを左右する文化的ファクターについての考え方をまとめる。

### 6.1 高文脈文化 vs. 低文脈文化

一般的に日本も中国も高文脈(ハイコンテクスト)文化と認識される。しかし、日本と比べると、中国はより低文脈(ローコンテクスト)文化の特質をもつとされる。説得の駆使や豊かな言語化がその表れである。中国の相対的な低文脈文化が形成された理由はさまざまであるが、社会環境の側面からみると、「中国ではつねに自己主張していないと生存競争に生き残れないからだ。日本で礼賛される自己抑制や周囲への同化は、中国では美德でもなんでもない」という指摘(高井2002, p.86)のとおり、競争社会がその要因の1つである。一方、欧州からきた言葉「沈黙は金なり」も孔子の言葉「一を聞いて十を知る」も、日本人の美德と化され、以心伝心、言わぬが花、暗黙の了解、察しのコミュニケーション、遠慮のコミュニケーションなどが日本の高文脈文化を性格づける。しかし、海外進出日本企業において、効果的なコミュニケーションが最も大切という認識が低いというのも、上述した日中ビジネスコミュニケーションの問題が顕在化されたのも、「日本人が高文脈文化の中に育ってきた、異文化において言葉を駆使してコミュニケーションすることがどんなに重要であるかを未だ認識していないことの現れ」という鋭い指摘(茂住2004)のとおり、高文脈文化に一因があると考えられる。

日本のような高文脈文化のコミュニケーションの特徴と限界として、林(1994)では、1)「高コンテクスト文化ではコンテクストから明らかなこ

とは口に出しません」、2)「高コンテクスト文化ではコンテクストがはっきりしないと対話ができないという側面があります」、3)「コンテクストが意味を決定する文化では、コンテクストを作る人、支配する人が意味の決定者となり、リーダーとなります」との3点が挙げられている(p.78-80)。今後、日中ビジネスを進める上で、高文脈と低文脈の相違がコンフリクトをもたらすことが十分予想され、その相違をもっと認識し理解しなければならない。

### 6.2 集団主義 vs. 個人主義

日本的経営の特色は、一般的に終身雇用、年功制、人間主義、集団主義という4つのカテゴリに集約される(市村1998, p.10)。一部の調査では、中国人従業員に最も受け入れられない日本の経営の項目は、「年功昇進」である(鈴木1994a)。「年功昇進」は集団主義、平均主義の典型的な事例である。集団主義では、集団の力を評価し、集団の利益を守る傾向が強いのに対し、反対の個人主義では、個人の力を評価し、個人の利益を守る傾向が強いというのが、一般的な見解である。

日本人管理者からみれば、中国人従業員は、1)「個人主義的傾向が強い」、2)「権利意識が強く、したたかである」、3)「公私のけじめが希薄である」ということで、「使いづらい」という(高井2002, p.31-32)。これらはいずれも個人主義の流儀と解されてよからう。「報酬に応じて働き企業に忠誠を与えるので日系企業の待遇が低ければ低いほど、待遇のよい企業に転職する意識が強くなり、従業員はその企業に対しての忠誠心が乏しくなる」というように、個人の利益と集団の利益が矛盾する場合、中国人社員は、たいてい個人の利益を優先する傾向が強い。このように、日中ビジネスコミュニケーションにおける障害をきたす要因の1つとして、集団主義と個人主義の対立があると説明できる。ただし、沙・川久保(1997)によると、日本も中国も同じく集団主義であり、日本は「忠」に基づく集団主義であるが、中国は「孝」に基づく集団主義であるという。この「忠孝」の対立は、下で議論する家族観念と深く関わっているが、農(1995)が指摘した、日中コミュニケーションの相違をもたらす日本人の「誠」と中国人の「報」に相通ずる。

ところで、帰属意識から見ると、集団主義と個人主義に表れる日中の対立が「中和」される一面も窺える。忠誠心や一体感、コミットメントなどで表れる帰属意識に関しては、1992年と1994年に2回にわたって調査を行われた報告によると、「会社への帰属意識は日本人よりも中国人の方が高い」という（川久保1997, p.43）。そして、「集団主義で知られている日本人が単独行動を好み、その反対に個人主義だと思われる中国人が共同行動を好む」という「予想外」の結果が得られた（川久保1997, p.76）。日中に帰属意識の類似点が多く認められたが、それは「たとえ社会システムや文化習慣などが違っていても人間として望むことは同じである」（川久保1997, p.43）との解釈が示唆的である。とはいえ、中国人は組織行動的に帰属意識、忠誠心が薄いことは否定できず、それは日本企業に対してだけでなく、中国人の組織に対しての一般的な態度でもある。その理由としては、個人主義並びに家族主義に起因すると分析される。そして、「企業に忠誠でないが人に忠誠である」のは、人治主義に根付いているとの見方がされ（高井2002, p.63）、これは晨（1995）で分析される「報」の概念と軌を一にするものであろう。

### 6.3 家族観念と関係主義

中国人の個人主義と日本人の集団主義の背後、深層にあるものは、家族観念である。凌（1995）によると、日本人は、「家」を“共同体”として扱う。身分関係を重視するが、血縁関係はそれほど強調しないのであって、「家」の観念を拡大したのが日本企業の共同体の観念である」という。これに対して、「家は中国人の精神的なトーチカである」と喩えられ、「家族関係は中国文化の中核的基礎と言える」が、それは“孝行”を中心とした内容であり、「自分の家族の利益を最優先の位置に置き、家族以外には団体意識は欠けるのである」と解き明かされる。

家族観念と関連するものとして、関係主義も中国人と日本人の異なる心理メカニズムの1つとされる。面子、人情、人間関係、身内意識という4つから、中国人のメンタリティを知るべきと提案されているが（高井2002, p.88）、これらは、いずれも中国人の「関係主義」という概念に収める

ことができよう。例えば、「人情」とは、「自分との距離に応じて他者を位置づけ、自らの行動を決めようとする心理的メカニズム」と説明され（高井2002, p.90）、日中ビジネスにおける中国人の行動様式の動機付けを解明するためには、有力な手立てになりそうである。

異文化ビジネスコミュニケーションというと、外国語（ほとんど英語）による文書作成やプレゼンテーションなどのビジネスコミュニケーションスキルのことを想起されるかも知れない。しかし、より重要なのは、上で述べた異文化理解、異文化態度に関わる内面の問題であろう。異文化に対する共感的理解や態度を可能にするのは、言うまでもなく、そういう文化の比較研究から得られた知見の学習である。その意味では、日中ビジネスコミュニケーションの促進のためには、日中文化の比較研究の深化がなくてはならない。

## 7. 問題点と課題

以上、日中ビジネスコミュニケーション研究の動向について、いくつかのカテゴリーを立てて分析してみたが、問題点は少なくない。それをまとめてみると、およそ以下の4点になる。

(1) 日中ビジネスコミュニケーション研究は、異文化コミュニケーション研究の一環をなすものであり、それと相互補完の関係にあるにもかかわらず、それと有機的に融合していない。対中ビジネス関係の解説書、実務書、報告書、そして失敗事例を大いに語る書籍がありふれる中で、日中ビジネスコミュニケーションと称する研究の一部は、現地調査やヒヤリングで得られたデータだけを提示しており、経験的、断片的な事実を記述するレベルに止まり、堅実な異文化コミュニケーション理論に立脚し、それを立証した研究は稀である。異文化コミュニケーション研究理論の把握と異文化コミュニケーション研究と日中ビジネスコミュニケーション研究の融合が不可欠であり、綿密で詳細な調査に基づいた日中ビジネスコミュニケーション研究の理論化が待たれる。

(2) 日本人による日中ビジネスコミュニケーション研究は、中国分析に偏っており、日本人との体系たる比較分析は行われていない。これから中国企業が日本に進出することが予想さ

れ、在日中国人ビジネス・パーソンも数多く登場してくるだろうから、対中という「外向き」のビジネスコミュニケーションと同時に、対日、在日という「内向き」のビジネスコミュニケーションも取り上げるべきである。それに、中国の問題点を強調しすぎ、中国否定論が目立っており、相互理解の精神に欠け、中国批判に始終するようなものが少なくない。マスコミのその代表格である『産経新聞』の関連報道、記事にはその傾向が顕著である。同新聞社から刊行された『闇の中の日中関係』(2002)はその例であり、サブタイトル「この国と本当に付き合えるか」に示されるように、「日本企業の苦悩」ばかりを材料にして、中国との交流の可能性すら否定している。一部の研究者もそれに同調したような形で、日中ビジネスに対しネガティブな意見しか持たない。中国専門の学者には、「不合理」、「不公平」、「不誠実」、「不愉快」という4つの「不」をもって、中国ビジネスを見てしまう人がいるほどである(青樹2003, p. 66)。また、「筆者には、なにやらすべての中国人が一致団結して外国人のカネを騙しとっているように見える」と心情を吐露する学者が、実務家の個別的体験の一般化を擁護し、次のような十か条をまとめ、日中ビジネスに携わる中国人を完全に否定してしまう。

- 1) 対自分の非を認めない。
- 2) 言い訳ばかりする。
- 3) 自分の都合しか考えない。
- 4) 報酬に見合う分しか努力しない。
- 5) 基本的には享楽を好み、労働を嫌がる。
- 6) 外国のこと、他人のことにまったく関心がない。
- 7) 何事もいい加減。
- 8) 協調性がない、一人よがり。
- 9) 格好ばかりつけ、大げさなことを好む。
- 10) 何にでもケチをつける、挙げ足をとる。

(大崎2001)

「アジアの優等生としての日本が、救世主のような態度をみせることは禁物である」(今田1994)という警告は、日中ビジネスに携わる者はもちろんのこと、日中ビジネス研究に従事する研究者も銘記すべきであろう。また、日本人の偏見や差別意識に関しては、高井氏(2002)

は、「アメリカでは自分に非があっても謝らないのが、今もまだ一般的。しかし、そのことで『だからアメリカ人は非常識だ』『いっしょに仕事をするのはイヤだ』と文句を言う日本人を、私は見たことがない。相手が中国人だと『変だ』『扱いづらい』と文句を並べるのは、中国に対する偏見ではないか」と突き止め(p.87), 「『やっぱり中国人は……』『だから中国は……』は、タブー中のタブーだ」とビジネスマンに向けて警鐘を鳴らしているが(p.229)、日中ビジネスコミュニケーションの研究者も傾聴すべきであろう。

(3) 「文化と言語とマネジメントは影響を及ぼし合う。文化土壌に根差す主義主張あつての言語であり、言語あつてのコミュニケーションであり、コミュニケーションあつてのマネジメントで、そこにビジネスが成立する」という主張(佐々木2002, p.31)のとおり、ビジネスコミュニケーションの問題をめぐるには、言語、ビジネスマネジメント、文化の3本柱を立てて議論しなければならない。日中ビジネスコミュニケーション研究の新しい知見が得られるには、しっかりと日中文化の比較研究に加え、多文化の枠組に基づく研究作業が不可欠である。すでに日本と中国と東南アジアの比較研究(今田1995)や、在中国の日本企業と欧米企業との比較研究(例えば日中米の労働意識の比較)(川久保2000)が成果をあげているが、それをさらに広げ、日中韓、日中米、日中欧ビジネスコミュニケーション研究のような多元的なテーマ設定が可能且つ必要であろう。

(4) 日中ビジネスコミュニケーション研究である以上、日本人と中国人による共同作業が欠かせず、中国人研究者のさらなる積極的な参加が望ましい。特にアカデミズムめいた研究を守備範囲とする、伝統ある「中国学」の日本人と中国人の研究者の日中コミュニケーション研究への共同参加が期待される。それと同時に、国際政治や国際関係の専門家も、政治や外交をメインテーマとする国際コミュニケーション研究の枠組を超え、異文化コミュニケーションとしての日中コミュニケーションの問題意識を持って、日中ビジネスコミュニケーション研究に取り組むことが歓迎される。日中ビジネスコミュ

ニケーションに関する「理論的な構築を試みた本は皆無に等しい」という状況（三瀧2002-04）を打開するには、多くの異分野の共同研究による「理論化」の実現が求められるのである。

## 8. おわりに

2006年4月に龍谷大学大学院経営学研究科と桃山学院大学大学院経営学研究科に両校同時に「日中連携ビジネスプログラム」が発足し、「中国ビジネス事情に通曉し、中国での事業化能力を持つ専門職の養成」を目的とする教育研究活動が展開されている。また、2007年春に日本初の「中国ビジネス学科」が中京学院大学経営学部の新設された。その教育理念は、「日本人としてのアイデンティティに基づく確固とした意志と、高い倫理観をもつビジネス・パーソンの育成」という時代の要請、期待に「応え得る中国ビジネスのエキスパートを育成」することにあるという（同大学のHPによる）。このように、中国ビジネス関連の教育研究活動が活発化するに伴い、今後日中ビジネスコミュニケーションの記述的な研究も定量的な研究も新たな進展をみせるのではないかと期待感が一段と膨らんでくる。ただ、「理論的にも実践的にも異文化シナジー効果を発揮する条件などについて、未解明な課題が多く残されている」という指摘（根本2001, p.74）の如く、日中異文化相乗効果を高めることを目指す日中ビジネスコミュニケーション研究は、以上の分析に示すように、さまざまな問題を抱え、その体系化も理論化もこれからである。たとえコミュニケーションの改善はすべての問題を解決するわけにはいかない（片岡・三島1997, p.34）としても、ビジネスコミュニケーションは明らかに日中コミュニケーションのもっとも重要な部分を占めており、その研究に絶え間なく取り組むことが求められるに違いない。

## 参考文献

青樹明子（2003）『日中ビジネス摩擦』新潮社  
赤松弥太郎（1999）『日中合弁企業奮闘記』蒼蒼社  
加藤 徹（2006）『貝と羊の中国人』新潮新書  
石田秀夫（1997）「中国人との交渉－文献サーベイ」『組織行動科学』27巻

市村真一編著（1998）『中国から見た日本的経営』東洋経済新報社  
今田高俊（1994）「中国における日本人観と日系企業評価」『組織科学』27巻3号  
今田高俊・園田茂人（1995）『アジアからの視線』東京大学出版会  
海野素夫（2002）『異文化ビジネスハンドブック』学文社  
閻 立（1996）「日中異文化コミュニケーション摩擦の実証的研究—中国における日系企業を中心として—」『異文化コミュニケーション研究』第9号  
大崎正瑠（2001）「日中異文化コミュニケーションに向けて（1）」『コミュニケーション科学』14  
（2001）「日中異文化コミュニケーションに向けて（2）」『コミュニケーション科学』15  
（2003）「日中異文化コミュニケーションについての一研究—中国日系企業のアンケート調査より」『コミュニケーション科学』18  
梶田幸夫、園田茂人（1996）『中国投資はなぜ失敗するか』亜紀書房  
片岡信之・三島倫入編著（1997）『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』文眞堂  
川久保美智子（1997）『日中社員の意識比較』多賀出版  
（2000）「日本 中国 アメリカ働くものの意識」『関西学院大学社会学部紀要』第86号  
久米昭元（1993）「日本企業と異文化コミュニケーション」『外国学研究』27号  
姜春潔（2003）「企業文化の日中比較」『国際文化学』（神戸大学）8  
小林 修（2003）『対中国人「交渉ごと」必勝法』明日香出版社  
佐々木晃彦（2002）『異文化経営学：異文化コミュニケーションのビジネス』東海大学出版会  
沙連香・川久保美智子（1997）「日中の集団主義及び伝統社会構造の比較」『関西学院大学社会学部紀要』第76号  
産経新聞中国取材班（2002）『閩の中の日中関係』産経新聞  
茂住和世（2004）「異文化環境に適應する人材に

- 求められるもの～日中合弁企業における社員研修の事例から～』『東京情報大学研究論集』Vol.7No.2
- 周宝玲 (2000) 「中国における日系企業の異文化コミュニケーション」『立命館経営学』第39巻第1号
- (2003) 「中日間の異文化経営と異文化コミュニケーション」『立命館経営学』第42巻第3号
- 晨光 (1995) 「『報』と『誠』のコミュニケーション—中国と日本の間における不信感の分析—」『異文化コミュニケーション研究』第8号
- 申淑子 (2002) 「上司と部下関係の日中比較」『大学院研究年報』(中央大学) 第5号
- 杉田俊明 (1996) 『中国ビジネスのリスクマネジメント』ダイヤモンド社
- (2002) 『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社
- 鈴木滋 (1992) 「中国・深圳経済特区の現状と日系企業の経営」『大阪経大論集』43巻3号
- (1994a) 「中国における日系企業7社の事例分析」『大阪経大論集』45巻1号
- (1994b) 「中国における日系企業の経営」『大阪経大論集』45巻3号
- 清ルミ (1997) 「外国人社員と日本人社員—日本語によるコミュニケーションを阻むもの」『異文化コミュニケーション研究』第10号
- 園田茂人編著 (1998) 『証言・日中合弁—頻発するトラブルへの処方箋』大修館書店
- (2001) 『中国人の心理と行動』日本放送出版協会
- 高井伸夫 (2002) 『中国で成功する人事労務の戦略戦術』講談社
- 趙曉霞 (2002a) 『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房
- (2002b) 「企業における組織文化の現地化についての考察」『松蔭女子大学紀要』
- 永井裕之 (1997) 「日系企業における中国人ホワイトカラーのHRM:PM理論によるリーダーシップ分析と部下への影響」『組織行動研究』27
- 成毛信男・西山和夫 (1986) 『日米ビジネス・コミュニケーション:異文化間コミュニケーション・ハンドブック』三修社
- 西原博之 (1997) 「在中日系企業の中国人ホワイトカラー従業員の意識調査」『組織行動研究』27
- (1998) 「在中日系企業における人的資源管理とその課題」『組織行動研究』28
- 西本志乃 (2005) 「中国進出企業における異文化理解」(広島大学大学院社会科学研究所マネジメント専攻修士論文)
- 日本経済新聞社 (2002) 『中国「世界の工場」から「市場」へ』日経ビジネス人文庫
- 根本孝他編 (2001) 『国際経営を学ぶ人のために』世界思想社
- 林周二 (1984) 『経営と文化』中公新書
- 林吉郎 (1985) 『異文化インターフェイス管理』有斐閣
- (1989) 「異文化コミュニケーションと経営」『日本経済新聞』1989/02/07朝刊
- (1994) 『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社
- 福原英子他 (2006) 『ビジネスコミュニケーションを学ぶ』春風社
- ホフステード (1995) 『多文化世界』有斐閣
- 松原敏浩・徐湘江・唐慎聰 (2001) 「中国企業におけるトップマネジメントのリーダーシップと日本的経営システムの効果についての研究」『経営行動科学』14 (2)
- 三瀧正道 (2002-04) 「日中異文化コミュニケーション論序説」『中国研究』10号~12号
- 宮智宗七 (1997) 「企業人は『説明能力』磨け」『日本経済新聞』1997/06/20朝刊
- (1998) 『いま、なぜビジネス・コミュニケーションか』アルク
- 安室憲一 (1999) 『中国の労使関係と現地経営』白桃書房
- 山口生史 (1998) 『従業員動機づけのための異文化間コミュニケーション戦略』同文館
- 吉田健司編著 (2004) 『中国ビジネスのケーススタディ』PHP 研究所
- 李新建, 今口忠政 (2003) 「日中合弁企業におけるパートナー信頼関係の構築に影響を及ぼす要因」『経営行動科学』第16巻第3号
- 李年古 (2000) 『中国人との交渉術』学生社
- 凌文軽 (1995) 「日中合弁企業の経営と中国の国情・文化」『慶応経営論集』第13巻第1号
- ロッシェル・カップ編著 (2004) 『中国の人事・

労務—トレンドと展望』CCH Japan Limited  
盧 濤 (2004) 「反情報化の考え方—言語コ  
ミュニケーション能力向上の視点から—」  
『情報化社会への招待』(学術図書出版)  
(2005) 「日本人学生の見た異文化—顕在的文化の  
認識をめぐって—」宋協毅主編『日本語言文  
化研究』(大連理工大学出版社) 第二集  
(2006) 「日本人学生の中国の見方—間接的経験の

あり方をめぐって—」『マネジメント研究』  
(広島大学マネジメント学会) 第6号  
(2007) 「日本における異文化コミュニケーション  
研究の歴史と現状」『マネジメント研究』(広  
島大学マネジメント学会) 第7号  
(2008) 「日本非語言交際研究概述」『中日非語言  
交際研究』(外語教学与研究出版社)