

## 異文化コミュニケーション



岡本修爾（おかもと しゅうじ）さん

### 現在、文教大学国際学部特任教授

1981年 明治大学文学部文学科仏文学専攻卒業

英語部ディベートセクション所属

卒業後、日本交通公社（現 JTB）に入社

2019年 同社退任。

2020年～ 文教大学国際学部特任教授に就任、現在に至る。

### 異文化との遭遇

JTB入社後は旅行会社の店舗での旅行販売や企業の海外出張業務の営業を担当しました。

入社当初は海外で働きたいという思いもありませんでしたし、顧客も国内のお客様でしたので、仕事で英語を使う機会も殆どありませんでしたが、入社4年目にふとしたことから社内の海外派遣研修員試験を受けフランス、パリ支店で1年間研修員として勤務したことがきっかけで、自分のキャリアに対する考え方が大きく変わりました。

入社前の海外経験は、学生時代に2ヵ月ほどパリの語学学校に通ったのみでしたので、研修中は苦勞することも多々ありましたが、異文化圏で働くこと、生活することの面白さ、楽しさ、難しさを知り、同時に日本と諸外国の相違点につき考えることに興味を持ち、Global な仕事をしていきたいと思うようになりました。

帰国後、配属になった部署は海外から日本を訪れる旅行者を取り扱う部署でした。ここ10年ほどの間に日本を訪れる外国人旅行者が急増し“インバウンド”という言葉が一般紙でも注釈無しで使われるようになりましたが、当時の部署名は「外人旅行事業部」という、今では考えられないような名称で、担当部署の社員数も、売上高も全社の1%未満という、社員でもごく一部の人しか知らない小さなビジネスでした。

担当業務は日本で行われる国際会議参加者や、スポーツイベントで来日するアスリートなどの旅行手配で、直接のクライアントは日本の会議、イベントの主催者が中心でしたが、海外の旅行会社、イベント会社などの人々とコミュニケーションを取る機会も多く、勤務場所は日本でありながら、英語を使い世界各国の様々な人々と仕事をする機会に恵まれました。

長野冬季オリンピックを代表とする大型スポーツイベントや国際会議のオペレーション業務量は膨大かつ煩雑ですし、VIPの旅行手配は緊張感を要する業務でしたが、日々、異文化圏にある企業とコミュニケーションを取り、最終的に来日する異文化圏からの旅行者と接点を持つ仕事は自分の好奇心をそそるものでした。

## アメリカ勤務と、「9. 11. テロ」

1999年に2度目の海外勤務でニューヨークに転勤しました。

1990年代にアメリカで急成長した Business Travel Management（企業の出張管理）を請け負う仕事で、顧客は在米の日系企業に加え、アメリカの企業も多数あり、顧客も会社の社員も多くはアメリカ人ということで、日系の旅行会社ではありながら、ビジネスモデルの論理、会社の構造、社員の働き方などはアメリカよりの会社で、ここでも貴重な経験を積むことができました。

最終的にはニューヨークで5年間勤務しましたが、約半分が経過した2001年9月にアメリカ同時多発テロが発生しました。

ニューヨークでの被災地となったワールドトレードセンタービルは会社から約6kmの距離があったものの、会社の会議室から崩落するビルが見え、大きな衝撃を受けました。

広大なアメリカにおいてはビジネスも一般の生活も飛行機無しでは成り立

ちませんが、飛んでいる航空機が一機もないという異常事態となり、航空券の販売がビジネスの中心である Business Travel Management も大きな影響を受けました。

極めて厳しい状況下で、会社を如何に存続させるか、社員の雇用をどう守るか、について悩みつつ会社運営を行う日々が続きましたが、社員の協力を得て危機を乗り越えることができました。

また、その過程において、旅行マーケット回復のプロセス、旅行者の心理、非常事態時における、国、国民の対応など、日米間の文化の相違について考える機会になりました。

### 外人旅行からインバウンドへ

帰国後、再度、インバウンドを行う業務に戻りましたが、インバウンドのビジネス環境は大きく変わりつつありました。

2003 年に小泉首相（当時）がインバウンドを中心とする観光を国の成長戦略とする、いわゆる“観光立国宣言”を行い、それを背景に 2008 年には従来、運輸省の一業務であった観光行政が、国土交通省及びその外局である新設の観光庁に移管されました。

2003 年当時、500 万人程度であったインバウンドは急激に増加し、2018 年には 3000 万人を達成、インバウンド消費額も 4.5 兆円を超え、輸出産業としては（インバウンドはお金の流れの面で輸出産業の一つとされます）半導体を上回り、電気機器、自動車、化学製品に次ぐ、第 4 位の位置を占めるまで拡大しました。

この流れの中で、JTB は 2005 年インバウンド部門を分離、インバウンド専門の会社を設立し、私もこの会社の経営メンバーの一人として加わりましたが、外人旅行事業部の時代は 100 名程度であった社員数が、600 名を超える規模に。

また、かつては 100%日本人だった社員も 20%以上が外国籍、出身国も 15 か国以上と多様性を持った会社になりました。従来、旅行業界の中でも目立たない、小さなビジネスであったインバウンドが一躍脚光を浴び、官民が協力して推進する大きな産業となりビジネスの規模、広がりなど量的、質的にもかつてのインバウンドビジネスとは大きく異なるものに変化しました。

### ヨーロッパでのビジネス

その後、JTBグループの中でイベントマネジメントを行う会社の社長を経て、2015年に、3度目の海外勤務として、アムステルダムに転勤しました。

JTBグループの欧州事業を統括するホールディングカンパニーの CEO として赴任しましたが、傘下には北欧、東欧を含むヨーロッパ全域、ロシア、インド、アメリカ、ブラジル、東南アジア各国などに約 50 の会社、62 ヶ所の拠点が存在しました。

グループ内の会社には従来、日本とは直接ビジネス関係のなかった会社が M&A により、JTB のグループ企業となったため、日本人が全くいない会社も複数ありましたが、そうした様々な国の会社、およびその経営陣と共にヨーロッパ全体の事業を構築、推進していく仕事は、大変タフな仕事ではありませんでしたが、異文化圏との接点を持つこと、異文化圏で働くことを キャリアの主眼に置いていた私にとっては願ってもない、大変やりがいのある仕事でした。

日々の仕事は各拠点を訪問し、経営陣と打ち合わせをしたり、現地のスタッフと意見交換をすることで、年間 120 日以上が海外出張で体力的にも相当ハードでしたが、長年、行きたいと思っていたにも関わらず訪問する機会がなかった東欧諸国、インド、ロシアなどに行くことができ、且つ、各地で様々な国の社員と接する機会が持てたことは大変、貴重な経験でした。

### 異文化理解力とコミュニケーション力

JTB での約 40 年の勤務のうち、海外勤務は 8 年、勤務地は日本ながらインバウンドの仕事を通じて海外の企業と仕事をした期間が約 28 年と、キャリアの殆どを異文化圏の人々と仕事をする事となり、大変充実した会社員生活を送ることができました。

このキャリアの中で最も役にたったことは英語部で学んだ Debate 及び Debate 的思考でした。

異文化圏、特にヨーロッパのように複数の国を跨いで企業マネジメントを行う場合、語学力以上に重要なことは異文化理解力とコミュニケーション力であり、その支えとなったのは、ロジカルに思考し、自分の考えていることをロジカルに相手に伝えることで、様々な厳しい場面において Debate を通じて体得したことが役に立ちました。

### 大学で教鞭をとる現在

JTB 勤務時代、早稲田、立教などで講義をする機会を持ちましたが、その経験を通して大学教員の仕事に興味を持ち、2020 年より文教大学国際学部で Tourism を中心に地域活性化、比較文化の視点から考えるグローバルビジネス、企業経営などを教えています。1、2 年生の導入ゼミや演習ではシラバスに

Discussion や Debate も含まれています。卒業後 40 年たってから Debate を教える機会が来るとは夢にも思っていませんでしたが、古い記憶をたどりつつ、新しい情報も加味し、将来、Global な仕事に就く人材を少しでも多く育成できるように、日々、研究、授業を行っています。

### 英語部現役生の皆さんへ

入社当初は海外勤務を強く希望していた訳ではありませんでしたが、結果として、キャリアの殆どを“海外“、“異文化“との接点の中で仕事をしてきました。

その中では、英語部の活動の中で学んだ、組織の中で働く経験、英語、そして Debate は仕事をする上で、自分の支えになってきました。

JTB 勤務の最後の 2 年間、業務の AI 利用についてのプロジェクトを担当しました。AI はインターネット以上の大きな変革を、我々の仕事、生活にもたらすと思われま

す。語学の面では、ごく近い将来、ある程度高度なレベルの言語変換まで、AI が大きな役割を果たすようになっていくと思いますが、異文化理解力を含めた、総合的なコミュニケーション力の比較において、AI が人間の力を凌駕するには、まだ時間がかかると思います。

皆さんが英語部における様々な活動を通じて、英語力とコミュニケーション力を磨き、明治大学 ESS の卒業生として世界の舞台上で活躍されることを切に願っております。

### 現役生の皆さんへ ～就職活動について～

現職では就職支援も重要な役割ですし、キャリア形成の科目も担当していますので、学生の皆さんと就職に関してお話する機会が多々あります。

また、長年、面接する側で多数の学生さんと面談してきましたので、就活について一言、付け加えさせていただきます。

私たちの時代、企業情報は紙媒体のみで、ごく限られた、古い情報しか得られませんでした。現在、企業の殆どは自社の HP を作成、公開しています。

そこには企業理念、事業内容を始め、財務状況、IR 情報、社会貢献活動など実に多くの情報が公開されていますが、多くの学生さんがその情報を十分に理解、活用できていないように感じています。

就活、採用において、学生、企業双方にとり最も大きな損失はいわゆる“ミ

スマッチ”による、早期退職です。

その理由の中には、企業の HP を見れば、その企業が何を狙っているのか、どんな業務を行っているか、最新の情報が公開されているにも関わらず、旧来の企業イメージのまま応募、入社してしまい、入社早々「こんな業界、会社とは思わなかった」という理由で退職するケースが多いようです。

10 数年前までのように、会社にとっても、働く者にとっても終身雇用の時代ではありませんので、チャレンジする転職は良いと思いますが、入社したことを後悔しての転職は大いなる時間とエネルギーの無駄です。

能動的に活動すれば HP 以外でも業界研究、企業研究の素材は容易、且つ十分に手に入る時代ですので、それらをフル活用し、皆さんが後悔することの無い就職活動をされることを願っています。

2021 年 夏