

# 私の異文化経営体験

外国人の部下が起こした過ちや事故に対して、上司としてどのように向き合えばいいのか。

亜細亜大学経営学部

特任教授 佐脇英志

1990年、当時はバブルの真ただ中。「日本は資源のない小さな島国。貿易立国日本を支えるため、海外で身を粉にして働きたい！」の一念で、海外に飛び出した。最初に赴任したのがタイで、5年間駐在。その後日本に2年弱戻った後、シンガポールに1年、マレーシアに8年駐在。転職し日本で事業再生のコンサルを経た後、シンガポールの印刷工場に3年、タイのクレーンの会社に1年、いずれも責任者として駐在した。上記を含む20年以上の海外ビジネス経験を活かして現在、国際社会に羽ばたく学生を育てるべく力を尽くしている。数々の海外駐在経験から学んだ点で、今でも私の心に残る2つの教訓を皆さんとシェアしたい。

## 部下の過ちは上司の責任

間違いを犯させないようにするのが上司の役目。させてしまったら自分の落ち度である。最初の駐在のタイで、数カ月経ち何となく状況が分かってきた頃、私が客先に行って帰ってくると、部下のワチャラが総務に尋問されていた。私も社長に呼ばれた。社長いわく、ワチャラが土日にトラックでゲートを2往復した形跡があり、要は工場から何か持ち出しているとのこと。「口を割らない。お前にならしゃべるだろう。吐かせろ」との命令であった。私は勉強したての拙いタイ語で、部下のワチャラといろいろな話をして「もしこのままでいったら、警察に突き出さなければならぬ。田舎の父さん、母さんも悲しむし友達もいなくなる。俺も悲しい」と切り出した瞬間、大粒の涙とともにワチャラはワーンと泣き出して自白し

た。

その頃アルミの部品不良が発生し、アルミ廃材が倉庫の横で山になっていた。ゴミであるが、これが売れる。ワチャラが言うには、ゴミ業者に金を見せられてだまされ、それを持ち出して渡してしまった。その後やっぱりいけないと思い、業者のところに戻って「お金を返すから返してくれ」と頼んだら当然断られ、結局今までこつこつ貯めた貯金を全てはたいて何とか返してもらい、元に戻したとのこと。それでゲートを2回通過したのである。ワンワン泣くのを「分かった、泣くな」となだめ、社長のところに行って事情を話し「何とか穏便に」とお願いした。

社長は嬉々として「佐脇、デカシタ、良くやった。すぐにクビにしろ」。私は目の前が真っ白になって「ちょっと待ってください。本人ワンワン泣いて、正直に話しており反省もしている。全貯金を引き換えに取り戻して、実害は無い。しかも有能だ」と食いついたところ、「馬鹿ヤロー！俺たちは7人の日本人で1000人の工場を動かし



ワチャラのトラックはこのゲートを2回通った