

異文化対応は自らを客観視することから



株式会社リンクグローバルソリューション
執行役 博士（経営学）

ガレス・モンティースさん

コミュニケーションを良くするにはどうすればいいか。
日本在住・勤務 20 年超のイギリス人、ガレス・モンティースさんに聞いた。

三遊間のゴロは評価の対象か

—— ガレスさんは仕事柄、外国籍社員の部下をもつ日本人上司から相談を受けることが多いと思うのですが、皆さんの悩みとは？

多いのは、外国籍社員はモチベーションが低いとか、あるいは KY（空気を読まない）だとか。役員などが出席している会議でも思ったことをすぐに口走ってしまう。お客様に謝罪しなければならない場面で、自分がやったことではないからと謝ろうとしない。お客様の前なのに一緒に行った同じ会社の人間と議論を始めてしまうなどでしょうか。

—— 一方で、外国籍社員から見た日本の職場はどうですか。

仕事の境界があいまいというのはかなりストレスですね。海外はジョブディスクリプションがあって、はっきり隙間なく仕事の境界が決まっている「テトリス型」。これに対して日本は「アメーバ型」、三遊間のゴロを誰が捕るかみんな相談してさばく。ただ、外国人社員にしてみれば、はたして三遊間のゴロは評価の対象なのだろうかとの疑問がわくのです。自分の専門性を労働市場で売れるようにしたいわけですから、プラスアルファの仕事をやらされることに不満や不信を感じる人は多いと思います。その仕事に対する経験もなければスキルや資格もない自分がやるくらいなら、やれる人がやった方が合理的だと考えます。

—— 日本はアメーバではなく、大小の石がしっかりと組み合わさって城を支える石垣なのだと聞いた経営者がいました。

なるほど。他のサポートを頑張れる人・三遊間のゴロを拾える人が大きな石というわけですね。でも、大きな石も小さな石も給料にそれほど差がないとなると、明確な説明を求められますよね。

沈黙は「金」ではなく「禁」

—— やはり文化とか教育の違いが大きいのでは。

私はイギリスと南アフリカの学校で教育を受けたので、島根県で高校教師をしたとき、私の目に映った生徒があまりに静かなので驚きました。先生たちも気にしていない、こんなことで日本は大丈夫だろうかと思ったほどです。ところが、職員室へ行くと先生が生徒と 1 対 1 で熱心に相談にに応じているのです。イギリスだったら先生は 3 時半ごろからは自分の時間で、テストの採点に使ったり、帰宅したり。日本の学校教育のこういった場面が、会社での根回し・相談する文化につながっているのでしょうか。

海外では授業中、何も言わないと評価されません。社会に出ても発言をしないと、能力を疑われる。沈黙は「金」ではなく「禁」なのです。

スキルの前にマインドセット

—— どうすればコミュニケーションをうまく取れますか。