

# 外国人編



教えてくれた専門家  
**篠崎正芳さん Masayoshi Shinozaki**  
 J&G HRアドバイザー 社長

1963年生まれ。富士銀行、外務省、全日本空輸、日本能率協会コンサルティング、マーサージャパンなどを経て2007年から現職。日本企業を対象に人事組織マネジメントのグローバル化を国内外で支援。多文化マネジメント研修に根強い人気がある。著書に「世界で成功するビジネスセンス」など。4月から通信教育「グローバル人材養成講座」を開講。

## 外国人にイライラ



私の部下の外国人はとにかく空気を読みません。会議の場で他人の発言にあまり気を遣わず、自分の考えばかり主張します。もっと周りを見て察してくれないと困ります。

# A 分かりやすく丁寧に話して、理解を深める

### 分析

「空気を読む」というのは日本人独特の感覚で、外国人には通用しにくい。日本の企業社会のコミュニケーション文化においては、自分が考えていることを、相手の意を汲んで「適切にのみ込む」癖がついているのが一般的です。それは、日本の企業が終身雇用を前提としていたからです。日本人の多くは、定年までずっと一緒に仕事をしていく上司や同僚、部下などと摩擦が起きないように、相手の顔色をうかがい、言いたいことをあまり表現しない傾向があります。その結果、相手にも状況を察することを求めます。

また、自分の言いたいことを表現しない癖がついてしまった日本人は、日本語の語彙や、相手に伝えるための表現のバリエーションが乏しくなっているように感じます。

一方、終身雇用的な慣行がない社会で働く外国人は、雇用が保障されてい

ないため、「会社や組織のために働く」という意識は低くなります。自分の身は自分で守らないといけないので、自己表現こそ存在価値だと考える。「市場で売れる実力を自分で身につけなさい」という学校教育を受けているのも、意見をきちんと表現できる理由です。

こうして、日本人は「外国人は空気を読まず、自己主張ばかりする」とイライラし、外国人は「日本人は、何を伝えたいのか(そもそも表現していない)、何でイライラするのか分からない」という事態が起こります。「会議で状況を察することをせず、自己主張を繰り返す」。日本人には、自己中心で自分勝手な行動だと映りますが、外国人にとっては、1人ひとりが自己表現し、その上で議論して、結論を導くことが大事なのです。

### 対策

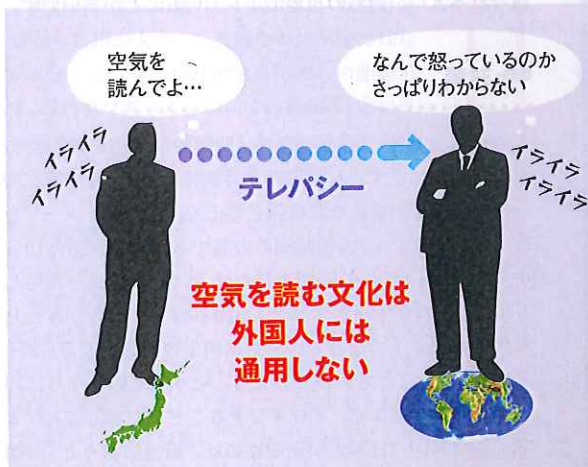
外国人と接する時は、「空気を読む」といったコミュニケーションではなく、

「理解を深める」ためのコミュニケーションを心がける必要があります。「これぐらい言えば想像して分かるだろう」という、曖昧な伝え方は、「解釈の幅が広い」「言外に含まれる内容が多い」「抽象的」ということ。それでは、外国人に自分の気持ちや考えは伝えられません。あらゆる角度から様々な表現を使って伝えることが大事です。

例えば、恋人に理解してもらいたいようなイメージで話すといいかもかもしれません。デジタルの知識が乏しく、苦学意識がある恋人であれば、専門用語を使わず、分かりやすく丁寧に説明する。相手から共感を得られる状態を目指します。時間はかかりますが、理解が得られれば、トラブルやミスを防げるので、結果的に効率がいいのです。

今回のお悩みの場合、外国人との会議の場では、日本人もはっきりと主張することが大事です。空気に配られて言いたいことを「適切に呑み込む」より、喉の詰りがとれて楽になります。

## Bad communication!



## Good communication!





## 外国人にイライラ



昨年から、外国人の部下と一緒に働き始めました。しかし、どうも「報連相」が足りないように感じます。なぜ、報告や連絡をしてこないのか…。そして、提出物が、私が依頼していたイメージとは違うので、さらにイライラする。分かなければ相談してくれればいいのに! どうすればいいのでしょうか。

## A 「報告」と「連絡」「相談」を分けて考える

### ➡ 分析

「報連相」というのは、「報告」「連絡」「相談」という言葉の頭文字ですが、「報告」という言葉と「連絡」「相談」という言葉の意味合いは全く違います。英語圏では「あなたの上司は誰ですか?」と聞く時に、普通「Who is your boss?」とは聞かない。「Who do you report to?」というように、「誰に報告するのか」と表現します。「報告」は義務ですが、「連絡」は必要に応じて行う。ましてや「相談」に義務などありません。日本人はそれらをまとめて考えるので、お互いを理解できず、イライラの原因になるのです。

### ➡ 対策

「報告」は義務なので、時間をあらかじめスケジュールに組み込んで報告させるようにします。日常的な声掛けとは違うので、上司は自分勝手な都合で報告を求めているとはいえません。報告日やフォーマットなどのルールを決めて伝えれば、外国人はきちんと従います。

相談は、報告の余った時間に聞くようにします。それも「何か相談はある?」という聞き方ではなく、「何か気になっていることを少し話して」というように、相談があることを前提に聞き出す方が、相手も話しやすくなります。

「報告」「連絡」「相談」の定義は、実は曖昧!

「報告」…義務

「連絡」…任意

「相談」…任意

自分が暇になった途端、突然「ハウレンソウ」が足りない!と怒らないで!!



こうしてコミュニケーションを深めていけば、自然と連絡や相談が密になり、「報連相がない!」とイライラすることもなくなるはずですよ。

## 外国人がイライラ



職場の外国人と話をすると、最初から反対意見を言います。こちらもつい感情的になってしまい、気がつくとも相手もイライラしている。着地点が見えず、前進できません。どうしたらいいのでしょうか。

## A カチンときた瞬間にペンを握り、メモを取り、復唱

### ➡ 分析

日本の組織は、相手の意見に合わせる「同調」がベースです。同調して周りと協調しながら仕事を進める傾向がある。しかし、外国人は相手と意見が異なれば、最初から戦う姿勢を見せます。反対意見を正面から受けることに慣れていない日本人はカチンときます。こうなると感情的になり、外国人もイライラします。

### ➡ 対策

日本人は、外国人に自分と異なる意見を言われると、「Aさんの言うことは分かるけど…」と緩衝材のような台詞を言ってすぐに、「but」を切り出す。一度肯定しているように思えますが、相手の話を理解していないケースが多い。異なる意見に対しては、相手の考えと論理を理解するのが大事です。カチンときたら“ペン”を握ってください。そして、相手が話していることをメモする。相手の話を正しく理解して復唱したうえで、話し合うのです。多くのトラブルが、相手の話の内容を理解していないことから生まれるコミュニケーションギャップです。

## 外国人にイライラ



海外で駐在員として働き始めました。いつもイライラするのは客先の外国人が、予定の時刻になっても現れないこと。遅刻してきても悪びれた様子がないのもイラッ。何とかありませんか。

## A 開始10~15分は“遊び”で場を温める

### ➡ 分析

外国人は、日本人に比べて時間に厳密ではない傾向にあります。会議や打ち合わせの開始時刻になっても集まらず、遅刻することが多い。理由は文化や気候の違い、インフラの整備状況も関連します。とにかく「5分前行動」が当たり前の日本人は、海外の現場でキレていることが多いです。

### ➡ 対策

外国人と仕事をする場合は、時間的な余裕を持った方がいいと思います。日本時間と外国時間の2つの時計を持ち、外国人が相手になれば差し替える。そんなイメージを持ちましょう。また、2時間の会議であれば、最初の10分から15分は「遊び」の時間を持たせる。その時間を利用して「頭と心のウォームアップ」を図るのです。ちょっとしたゲームやクイズなどで、初対面同士の硬さを取る「アイスブレイク」などもいいでしょう。そうしているうちに遅れてきた人も現れて、イライラすることなく本題に入れます。ちなみに、日本人が正確なのは、厳密に言う「開始時間」。会議が終了する時間はルーズな場合が多いです。