

## 第9回「日本企業とその他の国の企業の組織風土の違い～基本動作の復習～」

### 『ほうれんそう』

「ほうれんそう」という言葉を聞いたことがありますか？野菜の「ホウレン草」ではなくて、「報連相」と書きます。

これは大学生が企業に就職して最初の研修で習うもので、社会人として仕事を行う際に最も大切な行動の規範のひとつである「報告・連絡・相談」を略したものです。読んで字のごとく、仕事においては、なにをするにつけても上司や先輩と良く連絡を取り、ことあるごとに報告を行い、小さな事でも相談してやりなさい、と、こう解説すると、あたりまえすぎてどうでも良く思われるかも知れませんが、困ったことに私が外国人留学生を仕事に使ってみると、この「ほうれんそう」ができない人がたいへん多いのです。

「ほうれんそう」は社会人の仕事のなかでも基本中の基本といえるもので、これができない人には責任ある仕事はさせられません。

たとえば、留学生がインターンシップに参加するとき、大分県ではインターネット上でも申し込みができますね。私がインターネット上に留学生の求人を出すと、県内各地の留学生から応募があります。

この応募に対して私が「できるだけ早いうちに面接をしたいので都合の良い日程を連絡して下さい」と学生ひとりひとりにメールを出すと、悲しいことにほとんどの学生たちからは返事が来ないので

す。日本人社会ではこのようなことはまずありえません。ほぼ100%の学生が即座に返事をしてきます。

外国人留学生だと、どうしてこのあたりの行動がルーズになるのか、私は不思議に思います。

また、こんなこともありました。インターンシップの仕事として、私は中国から留学してきていた学生と面談し、ある商品の中国での市場調査を依頼しました。この留学生は大学の休みを利用して母国に帰省し、私に言われたとおりの調査を行ったようなのですが、現地から一回電話をしてきたきりで、結局調査の報告のために会社に来てはくれませんでした。

その後全く連絡もなくなったため、彼がどのように行動してどのような成果を上げたのか、いまだにはっきりとわかりません。いかに大きな成果を上げようと、経営者に詳しい報告をしてもらえなければ、それは成果として認められません。

また、いかに高い実務能力を持っていようと、日常のちょっとした業務の報告・連絡・相談ができなければなんにもなりません。

このような基本的な行動ができない留学生たちに会って話してみると、その人は4カ国語をペラペラと話す語学の天才だったりします。こういう留学生を見て、私は自分の子供たちにバイリンガル教育をするのを止めました。語学力よりも、もっと大切なことを教える必要があると思ったからです。それはなにか？わかりますね。

## 第10回「日本企業とその他の国の企業の組織風土の違い～「雇用契約書」

### について～」

今回は「雇用契約書」について話しましょう。

このコラムの第1回目でも触れましたが、欧米の企業では普通、社員として採用した人との間に「雇用契約書」(JOB DESCRIPTION)を交わします。

この「雇用契約書」には、採用された人が担当する職務がくわしく規定されています。職務の内容の詳細や入社・退社の時間、年間の勤務日程、休暇のとりかたに至るまで、くわしく解説されて記載されており、それをみればどんな仕事をすれば良いのか、すぐにわかるようになっています。ところが、日本の企業の場合、採用時に雇用契約を交わさない企業が多いのです。

なぜ雇用契約を交わさないのか、というと、「日本社会にはそのような慣習がないから」とでも答えざるを得ません。日本の企業で、社員と「雇用契約書」を必ず交わしている企業は、外資系の会社や、給与の歩合制比率の高い会社など、一部の企業に限られます。

すると、「では、日本ではどうやって個々の社員の職務を決定しているのか？」という疑問がでできます。ここが外国人には非常に理解しにくいところで、「職務基準書がないのに職務基準がある」というのが日本の企業社会なのです。

たとえば、私の経営する「有限会社佐藤商店」では、職務基準書を作ったことがありません。ですが、社員の採用は定期的に行っており、職務基準書がないことで問題が起こったこともありません。

「有限会社佐藤商店」には、中国人である李偉くんという社員がいます。彼はどのようにして自分の「職務」を理解し、把握しているのでしょうか？

私が社長として李偉くんに期待している「職務」の内容は、常日頃彼に話しています。彼の現在の職務は製造・配送・受発注業務の責任者であり、主任という肩書きがついていますが、これだけが彼の「職務」かということ、そうではありません。

中国からお客さんが来たときは、李偉くんは通訳をします。また、中国との貿易業務の手伝いをしたり、当社の対中国戦略についての参謀的な役割もこなしています。

これらの業務はいつもあるものではなく、不定期に発生します。自然、忙しいほうの仕事、李偉くんではできない仕事のほうが優先して回ってきますので、彼は自分で判断して重要な業務から先に片づけて行きます。李偉くんは、その役職名では「製造部主任」ですが、実際に行っている業務は製造にとどまらず、配送・営業・事務・総務・経営管理とさまざまです。また、仕事の難易度レベルにおいても、事務所の清掃といったことから、中国のことを熟知したうえで戦略的思考能力が必要とされる「貿易アドバイザー」とでも言うべき業務まで、彼一人でこなしています。

彼は、朝出勤して、当社の事務所の清掃もしますが、当社の経営会議にも参加して経営戦略を述べたりもします。李偉くんがどうしてそんな仕事をしているかということ、「それが日本社会における普通の仕事のやり方だから」です。欧米のように、単純労働者と経営幹部の業務がはっきりと別れていないことが多いのが日本社会の特徴なのです。

こんな日本社会の企業に大学の新卒者が入社した場合、まず最初にさせられる仕事というのは、

とても単純な、だれでもできる仕事が多いのです。

「このゴミをゴミ置き場に出してこい」とか、「この郵便をポストに入れてこい」とか、「トイレ掃除をしろ」とか、新入社員はよく言われます。たとえその新入社員がエリートであっても、そんなことは何の関係もありません。

ハーバードの MBA を持っている人でも、工学博士の博士号を持っている人でも、新入社員であれば、「トイレを掃除しとけ」と上司から言われかねないのが日本社会なのです。

留学生の皆さんはこのことを良く知っておかないと、日本のどの企業に入っても「何で私がこんな仕事をしなければならないのか？」と憤慨し、「こんな会社辞めてやる」という気持ちになるようなことが必ず起きるでしょう。

日本の一流ホテルで現在支配人の地位にいる人々は、ほとんどが若き頃ドアマンやベルボーイだった人たちです。新入社員という出発点にいる人は、その会社で最も身分が低い人であり、そこから徐々に上に昇進して行くのが日本社会なのです。

## 第11回「日本企業と外国企業の組織風土の違い～年功序列ってなんだ？～」

経営学を学んだ人なら、「日本的経営の特質」として「年功序列、りんぎ制度、企業内組合」等のことばを聞いたことがあると思います。

この「年功序列」ということば、どういう意味なのかわかりますか？

ひとことで言えば「年上の人の方が偉い」ということであり、会社で言えば「先に会社に入った人のほうが後から入ってきた人よりも偉い」ということです。日本の企業組織においては、これははっきりと階級分けされています。

それは実質的な身分の差と言っても良く、部下が上司と話をするときや後輩が先輩と話をするときは、その言葉使いから変えなければなりません。同僚と話をする場合と、部下と話をする場合、上司と話をする場合は、すべて言葉使いが違うのです。

外国人の場合ここで問題になるのは、中国やアメリカなどの、タテ型の階級社会が日本より厳密でない国から来た人は、日本の階級社会の厳しさに驚き、入社早々カルチャーショックを起こしてしまうことがあるという事です。

新入社員というのは、その時点で「最も遅く入社した社員」ですから、その会社では身分が一番下ということになります。したがって会社のどんな人から何を命令されても「はい、わかりました」と言って従わざるを得ないのです。

さて、そこで問題です。

勤務中、職場の上司から「タバコを買ってきてくれ」と言われた。その上司が個人で楽しむためのタバコである。この場合どう反応するのが正解か？

- ①「はい」と素直に答え、タバコを買いに行く。
- ②「うちの会社の業務とは関係がないのでできません」と言って断る。
- ③「それは私の仕事ではありません」と言って断る。

この場合、特に正解というものはありません。

倫理的に最も適切な対応は②ですが、最も穏便に行動するなら①です。

ここで私が申し上げたいのは、外国人はえてして③のような対応をしがちで、それも大声ではっきりと意思表示するために、人間関係を難しくすることが多い、ということです。

部下にタバコを買いに行かせるという行為は明らかに職権乱用であり、上司としての権限の範囲を超えています。上司として、してはならない行為であり、許されるべきではない行為なのですが、現実にはこのような人は日本人社会にはたくさんいます。

多くの日本人はこのような場合、内心で腹を立てつつも①のパターンで上司に従うことが一般的といえます。

②は最も正当な対応ですが、上司との関係が気まづくなるのを覚悟しなければなりません。

③は、外国人であれば「自分の国であれば当然」というところでしょうが、こういう対応をされると、上司のほうは「なんて生意気なやつだ」と、その人をひどく憎むようにもなりかねません。実際に、このような本当に些細な出来事が発端となって、せっかく入った会社をすぐに辞めてしまう人がたいへん多いのです。

特に、有名大学を出ていたり、成績優秀だった人ほどこのような場合に人間関係を損ないやすく、

結果的に自分が損をする、ということが多いと言えます。

MBA や博士号を持っている人でさえ、会社に行けば「ちょっとこの郵便をポストに入れてこい」とか「お客さんにお茶をだしなさい」とか言われることはしょっちゅうです。

そうした周囲の声を無視したり、反抗したりするたびに神経をすり減らし、職場での生活に疲れ、会社に行くのがいやになって来るのは、ほかならぬ外国人であるあなたがたなのです。

書類のコピーをとらされたり、使い走り買い物を頼まれたりするたびに、学歴の高い新入社員ほどこう思うでしょう。「私はなんのために良い大学を出たのか?」「こんな仕事をしていても自分の能力は生かせない」「この会社は自分にふさわしい仕事をさせてくれない」

そして、「自分は早めに辞めて別の会社に移ったほうが良い」と思うでしょう。

しかし、それでは損をするのです。

例の場合、「正しいか悪いか」という尺度で考えると、正しいのは断る部下で、悪いのはタバコを買って来い、という上司の方です。しかし、損をするのは断る部下の方なのです。

このような不条理は、日本の企業社会には他にいくらでもあります。それは「年功序列」という、日本の企業社会に根深く存在する風土によるものです。

つまり、日本企業に勤めるのであれば、どの会社に行ってもこのような不愉快な経験は避けて通れないのです。そこで会社を辞めてしまうと、辞めた本人が一番損をするのです。

大切なことは「正しいか悪いか」ではなく、「自分にとって損になるか得になるか」という基準で仕事を捉えることです。

社会生活において、怒りをあらわにして得をするということはないと考えておくほうが、結果的に得をします。

## 第12回「日本企業と外国企業の組織風土の違い～日本社会の女性差別～」

外国人であり、なおかつ女性である留学生が日本企業に入社したら、二重の意味で苦勞する ことがある場合があります。

一つは、外国人であるという理由で周囲から受けるかもしれない差別。

二つ目は、女性であるという理由で周囲の男性から受けるかもしれない差別です。

今回は、この「日本社会では女性が差別される」ということについて、少し詳しくご説明しましょう。

現在、日本の法律では、男女の性差によって賃金を変えることは禁じられています。また、昇進や評価に「女性であるから」という理由で差をつけることも禁じられています。

にも関わらず、日本の企業社会では、まだまだ女性への差別意識が残っています。ひどい例をあげると、会議の席で意見を言っただけで「女が偉そうに発言するな！」と参加者の誰かから言われるかもしれません。

また、仕事が長引いて夜遅くまでかかったときなど、「もう遅いから女性は先に帰りなさい」と言われることもあるかも知れません。

最初の例は明らかな女性蔑視であり、問題とすべき発言ですが、2番目の例はどうでしょう？

これは女性社員を思いやって言ったことであり、言った本人も「良いことをした」という気持ちでいるはずですが。しかしこれも、厳密に言えば女性を差別していることになります。

日本では、歴史的に非常に長い間、男女が平等ではありませんでした。ひとことで言えば「男尊女卑」。男のほうが女よりも偉い、という考え方がずっと支配的でした。

その考え方が変わってきたのはごく最近になってからです。60年あまり前に第二次世界大戦がおわり、その後1985年になってようやく男女雇用機会均等法という法律ができました。

このとき法律だけは男女の差別を行ってはならないというように決められたのですが、社会的な風土は男尊女卑の考え方を深く残したままでした。

その後、この風土を変えるために様々な試みがなされ、少しずつ日本の組織風土も変わってきました。また、実際に女性の力が社会に反映されるようにもなってきました。

しかし、それで日本が中国やアメリカ並の男女平等社会になったかというところではなく、依然として今でも日本社会には男尊女卑の風潮が多く残っています。

ほんの20～30年くらい前までは、日本の会社では女性には責任ある仕事はさせられない、という考え方が支配的でした。業種によっても差がありますが、女性社員は男性社員の補助業務、つまりお茶くみやコピー取り、買い物や書類整理といった仕事が一般的でした。このような仕事が女性の仕事として考えられていたのです。勤務時間も、17時になれば女性だけは仕事を終えて帰り、男性社員が居残って毎日夜まで残業する、という姿が一般的でした。1980年代半ばになって、初めて女性総合職という職種を設ける会社が現れました。これが制度上の初めての男女平等化です。

それまでは、日本の多くの会社では女性社員はすべて「一般職」という名称の職種に分類されていました。「一般職」は「総合職」に比べて給料がいくぶん安く設定されており、昇進や昇給も少ない職種で、その代わりに転勤や残業などを免除されるというものです。

すなわち一般職は総合職に比べて比較的楽な仕事で、責任もないかわり、権限もない職種である

と言えます。女性社員にとってつらいのは、総合職であっても女性というだけで一般職扱いする男性社員が、日本社会にはまだかなりいる、ということです。

このことはなにも外国人に限ったことではなく、日本人女性であっても日本社会からは差別的な扱いを受けることがある、ということです。困ったことに、その人が優秀で、仕事のできる女性であればあるほど、このような差別や障害に遭いやすく、そのために優秀な女性管理職の数が日本社会にはたいへん少ない、という事実があることです。

2007年の今、日本は労働法の上でも企業の規約の上でも、男女平等の時代を迎えています。しかし、法律が変わっても、長い年月の間行われてきた慣行や習慣というものはなかなかなくなりません。

日本に本当の意味での男女平等社会が来るのは、まだしばらく先のことでしょう。

もしあなたが女性の外国人留学生であり、日本企業に就職を希望し、なおかつ露骨な男女差別やセクハラに絶対に会いたくないと考えるなら、以下のような条件にかなう会社を探すことをお勧めします。

- ① 女性差別が少ない国の、外資系企業を選ぶ。
- ② 海外に拠点を持ち、海外業務の多い会社を選ぶ。
- ③ 研究職など、専門分野で活動できる職種を選ぶ。
- ④ 女性の力が発揮しやすい会社を選ぶ。(女性向け商品を扱う会社など)
- ⑤ 実際に女性役員や女性管理職を多く起用している会社を選ぶ。
- ⑥ 社員の平均年齢の若い会社を選ぶ。(年配者ほど男尊女卑の傾向が強い)
- ⑦ 社歴の浅い会社を選ぶ。(古い会社ほど古い社風を残している)

一流企業に就職しても、入社早々露骨な女性差別に遭って嫌気がさし、すぐに会社を辞めた、という例を、私は何人も知っています。

外国人に限ったことではなく、日本人女性の中にもこのような差別を受け、ショックを受けて会社を辞めて行く人は多いのです。

日本という国は、男女平等という点ではまだまだ、遅れています。

もしもあなたがアメリカや中国のような国から来た女性なら、上記のことを良く理解して、日本に住むべきかどうか考えるべきでしょう。

ただ、近い将来、日本では外国人の女性管理職が何人も現れ、職場の風土を変えて行く時代が来るでしょう。このような時代の中で、この道のパイオニアとして、苦勞しながら日本の企業社会の中で自分を磨いて行く人生も素晴らしいものになるかもしれません。自ら苦勞の中に飛び込んで、その苦勞を克服して行く強さを持った人なら、きっとこの時代を変革する礎となってくれるでしょう。

## 第13回「日本企業と外国企業の組織風土の違い～社長と会長はどっちが偉い?～」

日本で働くようになった外国人が最初に驚くことのひとつに、日本の会社組織における役職の多さ、それに伴う地位や権力の仕組みの複雑さが挙げられるでしょう。

ある会社では、ひとつの課に課長が何人もいたり、ひとつの部に部長が何人もいたりすることがあります。また、同じ部長でも「部長」、「担当部長」、「部付部長」などと呼称が違うこともありますし、「部長代理」「部長補佐」「部長心得」「次長」などという、部長に準じる職掌もいろいろあります。だれが一番偉いのかわかりますか？

私の知っている、ある上場企業ではひとつの部に部長が3人、一般社員は1名のみという部署も実際にありました。

このような場合、外国人から見ると、いったいだれがその部署の責任者なのかかわからず、指示を受けるのも相談するのもだれと話せばいいのか、困ってしまうこともあるようです。

特に、外国企業が日本の企業と商談を行う時などに、だれが責任者でだれが最終権限をもっているのかかわからずに混乱することもあるようです。

それで、ソニーなどの国際企業ではCEOやCOOといった役職を置き、社長や会長といった職位と合わせて、外国人に責任者の所在をわかりやすくしています。

ですが、(このあたりが日本という社会の非常に面白いところなのですが)日本では役職が上の人ほど大きな権力を持っているかということ、必ずしもそうではありません。社長といえども、会社の戦略をひとりで決めてしまうことはできないのが日本の社会というものなのです。

典型的な例を出しましょう。少し古いですが、細川護熙さんが総理大臣に就任したとき、国会で「国民福祉税として7%の課税を実施致します」と発表したところ、他の国会議員の猛反対に遭い、早々に発言を取り消すことになってしまいました。

たとえ首相であっても、部下の合意のない決定はできないという例です。

では、表題の「社長と会長はどちらが偉いのか?」という問題に戻しましょう。

この解答をひとことと言うと、「場合による」。つまり、「どちらとも言えない」ということになります。

職制で見ると、社長は会社のトップですから、最も偉い人です。ですが会長は通常、社長の上にランクされる名誉職です。組織上では社長より上の存在であり、ここで混乱が生じてきます。

会社法としての法規上は、会長が代表権を持っている場合と持っていない場合があります。ただの会長と代表取締役会長ではかなり権力が違います。代表取締役である会長は、法的にも社長の代わりにトップとしての権限を行使することができます。さらにややこしいことは、このような職掌や職名だけでは会長・社長の権限や責任を確定できないのが日本社会だということです。たとえば、会長が創業者であったり、現社長の父親であったりする場合、その人が代表取締役会長でなくても社長より大きな権限を有していることもよくあります。会長が社長を辞めさせて別な人物を社長にしたり、自分が社長に戻ったりすることは日本では良く見られることです。地位に関係なく、実力によって権限を維持している人がいて、どんな役職名でいようと実質的な最高権力者であることがあるのです。では、会長は社長より権限が上なのかということ、必ずしもそうではありません。会社



によっては、会長は経営にほとんど関与せず、毎日出社もしない、というところも多いのです。このような会社では、社長が純然たるトップ、ということになります。

その会社でだれが一番偉いのか？だれが最も権限をもっているのか？ということは、会社によって様々です。それを知るには、その会社の人と色々な話をしながら判断して行くしかありません。CEOやCOOといった役職も、日本企業が外国用に作った職制であり、CEOだからすべての権力を握っているとか、COOだから財務に関することはすべて一人で決められる、というわけではないのです。日本の総理大臣が国会で何か質問されたとき、「党内で充分検討してもらいたい」などという言い方が多く、はっきりと物事を言わないのもこのためです。トップといえども、その組織が充分納得し、合意に達している事項以外のことは決められないのが日本のトップというものです。

このようなことを外国人の目を見た場合、日本社会はとても奇妙な社会に思えます。

なぜトップが重要なことを決定できないのか？

なぜ日本人が重要事項を決定するとき、部下の同意を必要とするのか？

なぜ日本人は意思決定に時間がかかるのか？

外国人は日本人と商談をしていて、このような疑問を感じるのがたいへん多いのです。

極言すれば、日本で最も権限があるのは「会議」であり、その「会議」で自説を通すことができる人が最も影響力の強い人であると言えます。その人は社長ではないかも知れません。一人の部長が社長よりも影響力を持っている場合もよくあります。日本では、役職に応じて権限責任が定まっているわけではないのです。日本社会の怖いところですが、たとえ社長であってもその人が無能であったり、失敗を繰り返したりしていると社内の人々は「あの人はダメだ」と評価し、組織での影響力がどんどん低下することがあります。

「無能な社長」という評価が社内で確定してしまうと、社長を一切介さずに業務がすべて行われることもあります。実際にそういう会社は日本にたくさんあるのです。逆に、役職が低くても、仕事が有能で業績を上げ続けている人は、社内での評価は確実に上昇し、影響力が増して行きます。

ある部門で、最も影響力が大きく、組織の意思決定に対して最大の力を持っている人は、実はその組織で最も職位の低い人であることも非常に多いのです。営業所などで、新任の営業所長よりも一般職の人のほうが影響力が上、といったことは珍しくありません。外国人が日本企業に就職したばあい、役職だけでその人の権力や能力を判断してはいけません。よく組織を観察し、周囲の社員とたくさん話し合い、その会社の権力構造を理解する事が必要です。

また、日本人とビジネスの交渉する際、だれが最重要人物であるのかということをや役職名だけで判断しては危険です。さらに、日本社会は意思決定に時間がかかり、社長といえども即断できないことが多いということも頭に入れた上で交渉に臨むことが大切です。

日本人とビジネスをうまく行う秘訣は、このようなことを理解することから始まります。

## 第14回「本企業と外国企業の組織風土の違い～」謝罪「における他国と日本の違い」

最近、新聞やテレビでやたらと謝罪している人が目に付きますね。毎日のように誰かがカメラに向かって頭を下げている光景に出くわします。

特に食品関係の会社の社長が謝罪していることが多く、同じ食品会社の経営者である私も、いつか自分もあんなりそうな気がして良い気分はしません。

ところで、スポーツの世界では大相撲の朝青龍やボクシングの亀田大毅が謝罪し、アメリカでは陸上のマリオン・ジョーンズが謝罪しました。

一見日本でもアメリカでも似たようなことが行われているように見えますが、実はアメリカと日本では、この「謝罪」の意味がまるっきり違うのです。

日本で朝青龍が謝罪したのは、「自分の過ちを認め、深く反省して二度と同じ失敗を起こさないと誓い、迷惑をかけた人に詫びることによってけじめをつけ、その後は以前通りの活動が認められる」という前提に立ってのことです。これに対してアメリカでマリオン・ジョーンズが謝罪したのは、「すべての罪が自分にあることを認めることで裁判等の係争を終結させ、永遠に罪人としてすべての資格を剥奪され、過去の名誉もすべて失い、今後その世界に住むことを許されなくなる」という前提で行われています。過去、ベン・ジョンソンがドーピング違反で謝罪したときも同様でしたが、謝罪することによって彼は無罪になる可能性が全くなり、完全に選手生命を失いました。ですからアメリカの場合、普通は少々のことでは謝罪したりしません。謝罪することがイコール負けを意味する社会ですから、先に謝ったほうが負けなのです。

以前、イチローが、ある試合で打てなかったとき、「敗戦の責任は私にある」と言って、その発言のあまりのいさぎよさがアメリカ中で話題になったことがありました。イチローに限らず、日本人は自分の非を認めることが多く、また早いという特性があります。

これは、日本人社会においては反省することが一種の美德であり、謙譲という美德を持っている人として評価される傾向があるからです。

また、謝罪した人については、これを許さねばならないという不文律も日本にはあります。横綱朝青龍が謝罪したことで、それまで朝青龍に引退勧告を出していた横綱審議委員会の内館牧子委員も、それ以上朝青龍に何も言えなくなりました。

日本社会においては、謝罪している相手に向かってなおかつその非をなじむという行為は徳のない行為であり、謝罪という行為は相手を許すためにさせる行為でもあるのです。

さて、ビジネスの世界ではどうでしょうか？

もし日本で「営業」という職種についたなら、その人はかならずどこかで「謝罪」せざるをえなくなります。「営業」という仕事は、簡単に言えば自社製品をお客さんに売ってくる仕事であり、お客さんとの折衝が仕事なのですが、まず絶対に「謝罪」なしでは仕事ができない、と言っても過言ではありません。新入社員として大企業に就職したら、まず最初の研修で「誠に申し訳ございません」という練習をさせられます。そして、日本人社会で生きて行く限り、何度となくこの言葉を繰り返し使いながら暮らして行くことになるのです。

私が心配なのは、こんな日本人社会に、謝罪する習慣のない国から来た外国人が入ってきたらどうなるのか、ということです。ましてや、アメリカ人のように、謝罪そのものが負けを意味する国の国民だったら……。アメリカ人に限らず、中国人も多くはそうですし、ドイツなども簡単には謝罪しません。

彼らにとって謝罪は屈辱以外の何者でもなく、場合によっては謝罪よりも死を選ぶ、という人もいるでしょう。それが日本に来たとたん、無条件にいちにのさん、で「誠に申し訳ございません」と言わされるのですから、外国人にとってはつらい限りです。

では、日本社会で、謝罪すべき時に謝罪しなかったらどうなるか？ 答は「アメリカにおいて謝罪したときと同じような状況になる」と言えます。すなわち、謝罪しない人間はその世界におけるすべての活動資格を失い、永遠に罪人として扱われ、社会に存在することを許されなくなります。

朝青龍が今回謝罪していなかったら、彼は引退に追い込まれていたでしょう。日本社会は謝罪する人間にはやさしく、謝罪しない人間には非常に厳しいのです。何も悪いことをしていないのに、どうして日本では謝罪の訓練をやらされるのか？ その答はこういうことなのです。

日本社会では、謝罪するということが、周囲と仲良くやって行き、人を味方に付け、信頼を得るための手段でもあるのです。ですから日本社会では、往々にして偉い人ほど腰が低く、丁寧で礼儀正しい物腰を持っています。大会社の社長が平社員に謝罪したりしていることも珍しくありません。

外国人の人が日本で暮らし、日本人の友人をたくさん作り、人から好かれたいと思うなら、まずこのことを理解しておいてほしいのです。

## 第15回「日本企業と外国企業の組織風土の違い～日本の小学校で教える「思いやり、がまん、協力」～」

日本の小学校では国語や算数のような教科以外に「道徳」という学科もあって、そこで子供たちは生活のあり方や社会での行動規範について学びます。私が小学校の頃、「道徳」の時間に学んだテキストの中に「星野君の二塁打」という文章がありました。その内容は、「野球の試合で監督がバッターにバントのサインを出した。だが選手はそれを無視して強打し、二塁打を放った。これが決勝点となり試合に勝ったが、この選手は次の試合でベンチから外された。これをどう思うか？」という筋書きのものでした。

担任の先生が生徒に尋ねたところ、ほとんどの生徒は「監督の命令を無視して強打したバッターが悪い」という意見でした。ごく少数ながら「二塁打を打って勝利に貢献したのだから立派ではないか」という声が上がりましたが、そう言った生徒は先生からひどく叱られました。どんな時でも監督の命令は絶対であり、それが守れない選手は野球をやる資格がない、というのが一般的な日本人の考えです。

われわれ日本人は、幼い頃からこのような教育を受けています。従ってプロ野球の世界になっても同じことで、監督の命令は絶対です。どんな優秀なバッターであれ、監督からバントしろと命令されればバントしなければなりません。ところが、アメリカのメジャーリーグからやってきた外国人の選手になると、受け止め方が少し変わってきます。バントのサインを出されても無視したり、課された練習にも参加しないで周囲ともめている外国人選手も見受けられます。交代を告げられた外国人投手が怒り狂ってユニフォームを引き裂いたり、代打を告げられた打者が怒ってベンチを蹴飛ばして壊したり・・・といったトラブルは後を絶たないほど年中起こっています。ひどい場合は、途中で契約を解除して母国に帰ってしまう選手もいます。これら外国人選手の言い分はいつも決まっています。

「自分は結果を出している。打てる自信があるのに、なぜバントしなくてはならないのか？」

「私は自分の意志で練習をしている。人から干渉されて練習する気はない」

組織のために個を捨てる、という気持ちは、外国人選手にはなく、自分が良い結果を出すことだけに集中しがちです。実際、アメリカなどでは、監督の命令に従わなくても結果を残せば選手は評価されることが多いようです。日本とは決定的に違いますね。

このようなことが現在、企業社会のなかでも頻繁に起こっています。

「個」として評価されない外国人社員は不満を持ち、日本の企業を辞めて行く。その外国人が優秀であればあるほど、ドロップアウトする可能性が高くなる。困ったことに日本は「個」を殺してしまう企業風土があるため、有能な外国人を有効に活用できないでいる場合が多いのです。

先日、私の娘が通う学校の行事で、3日間ほど集団で寝泊まりする体験学習がありました。朝晩ミーティングがあり、参加する子供たちは先生から指導を受けたのですが、その先生が語った、集団生活で目標とすべきスローガンは、「思いやり、がまん、協力」でした。

このスローガンを聞いて、私は「ああ、日本は、私の子供の頃と何も変わっていないな」と感じました。

「思いやり、がまん、協力」。このスローガンを聞いて、外国人ならどう思うでしょうか？

アメリカ人や中国人なら「なにをがまんするのか？」「どうしてがまんしなければならないのか？」といった素朴な質問がすぐに飛んでくるでしょう。

でも、日本人はこれを聞いて少しも変だとは思わないのです。なぜって、それが日本人社会だから。

集団のまとまりのためには個人はいつでも自己を犠牲にしなければならない。そんな考え方がごく自然に、空気のようにそこに存在しているから。そんな日本社会を良いと思うか、良くないと思うか、意見はさまざまでしょう。

ですが、確実に言えるのは、それが日本社会の現実であり、それに反発する外国人は結果として損をすることになりやすいということです。日本の社会風土を変えようとしても、それは無理だということです。大切なことは、日本はそういう国なのだとして理解してから仕事に就くこと。そんな日本社会で、外国人である自分がどう行動すれば周囲から受け入れられるのかということをよく考えて行動することです。

## 第16回「日本企業と外国企業の組織風土の違いなど～日本の大学を卒業し

### たら、その後は・・・?～」

外国人留学生の皆さんは、日本で大学やその他の学校に通って勉強されているわけですが、大学を卒業した後、どのような道を歩いて行くのでしょうか？

最近、中国から私の知人の息子が日本に留学して来ました。彼は現在日本語学校に通っており、来年には日本の大学の入試を受ける予定です。彼と、どんな大学に行けば良いか、どの学部を選択したら良いか、ということについて話をしました。私が彼にアドバイスしたのは、以下のような内容です。

「どの大学や学部を選ぶかという事よりも、その大学を卒業した後どうするのかということが大切だ。」

「それは、卒業後、どのような職業を選択するかということであり、どのような会社に入って仕事をするかということだ。」

「その場合、考えておくべきことがある。日本に来た外国人留学生の未来像として最も悲しいのは、卒業して本国に帰り、それっきり日本という国と、かかわりがなくなってしまうことだ。」

「日本の大学で4年間学べば、日本人の友人や知人がたくさんできる。日本という国で暮らす楽しさもたくさん覚える。日本語の語学力も相当についているだろう。そのようなものはすべてきみの資産となり、力となり、きみのその後の人生を支える財産として生かせるものなのだ。」

「それらは大学で学ぶ学問よりも重要と言っても過言でないほど重要なものである。人が社会に出て仕事をし、報酬を得て成功して行くために、絶対に無くてはならないものが、この人脈であり、語学力である。それらは本国にいたのでは得られなかった財産であり、日本に留学してきたからこそ得られた特別な能力なのである。これをその後の生活に生かすことなく終わったら、なんのために留学したのか、意味がない。」

「かといって、まったく本国に帰らず、日本にずっといるというわけにも行かない。本国にはきみの両親や親族、友人たちがいて、きみと会うのを楽しみにしている人たちが大勢いるはず。その人たちと時々会えるような環境に身を置いておくことが望ましい。」

「だから、大切なことは、卒業しても日本との関係を断ち切らないことだ。卒業後もしばらく日本に留まって仕事をするか、日本と本国との間を行ったり来たりしながら仕事を続けて行くべきだ。」

「具体的に言うなら、日本と本国との間で貿易を行っている商社や、本国に支店や工場を持っているメーカーなどに就職し、仕事で本国と日本を往復する環境を手に入れるか、日本に留まりながらも将来的には本国に帰って、本国の勤務先に通勤できる可能性のある会社に就職するのが望ましい。」

「また、ここで私が今一度強く言っておきたいことがある。それは、必ず一度は日本の企業に就職しろということだ。」

「できるだけ大きな日本企業に就職し、できることならそこで10年は辛抱して、日本人とともに仕事を行って行くことだ。」

「そうすることによって、きみは日本人の仕事のやりかたを覚える。日本は世界で最もビジネスマ

ナーや仕事のやり方が厳しい国と言って良く、日本で10年サラリーマンとして頑張った実績があれば、世界中どこに行っても一流のビジネスマンとして通用するだろう。」

「アジアの中には、ビジネスのやり方というものが確立していない国がたくさんある。極端に言うと、人をだましてはいけないとか、人の物を盗んではいけないといったことまで理解できない人たちがいる地域がある。このような場所で何年仕事をしていても、きみは一人前のビジネスマンにはなれない。」

「まずは、あいさつのしかたや電話のかけかたといった、ごく基本的な約束事を覚えることだ。それから、連絡・報告・相談という、日々の仕事の定型的なやり方を覚えること。これがわかっていると、たとえ4カ国語が自在にしゃべれる語学力があってもまったく役にたたない。これらは日本の会社に入れば、先輩や上司からいやでも強制的に覚えさせられる。」

「そうして、まずは一人前のビジネスマンとしての能力をつけることを目指しなさい。きみがもし、将来は独立して仕事をしたいとか、自分で起業したいと思っても、まずは日本の会社に入り、仕事の仕方を覚えておくべきだ。将来それがきみのかけがえのない財産となる」

「そうして、世の中のお金の動きの中で、日本人がどのような行動をとるのか、よく観察して見ると良い。お金にからんだ場面で仕事をしない限り、人間の本質は見えてこない。」

「大学というのは、いわば卵の殻の中の世界だ。現代人は学校を卒業して初めて自分の人生を踏み出すと言って良く、大学卒業が人生の出発点である。つまり、大学を卒業したばかりの人は、生まれたての赤ちゃんといっしょ。生きて行くために必要な能力や知識は、卒業後、仕事をするようになってから、初めて学ぶことができるようになるのである。」

「したがって、きみの人生で最も重要な勉強は、大学卒業後にはじまる。」

「大学卒業後、まず10年は、自分自身に力をつけるための勉強の期間と心得よ。収入を増やすのはそれからでいい。」

・・・と、まあこんなことを話しました。すべて私の主観ですが、外国人留学生の方には是非とも伝えておきたかったこと。

皆さん方の将来設計の参考にもなりましたら、幸いです。