

第1回 「日本企業と外国企業の組織風土の違い～日本人の組織風土～」

(事例1) 日本の大学を卒業した中国人のA君は日本企業に就職し、入社初日の朝、配属先の職場に午前9時ちょうどに出社した。出社するなり上司から言われたことは、「来るのが遅い。新入社員はもっと早く来い」という叱責の一言だった。この会社の勤務時間は午前9時から午後5時までと規定されている。

この場合、みなさんがA君の立場だったら、どのような行動をとりますか？

- ①「会社の規定通りに出社したのだから問題ないはず」と反論する。
- ②「すみませんでした」と謝ってすぐに頭を下げる。
- ③納得できないが上司とけんかしたくないので黙っている。

このようなケースでは、ほとんどの外国人は①の行動を取りますが、ほとんどの日本人は②の行動をとります。特にアメリカ人や中国人は①のパターンが圧倒的に多く、②のような行為はプライドを傷つけられるのでできない、という人が大多数です。

これが「組織行動の違い」といわれるもので、会社組織の中の人々が「このような場合はこうする」という一般的なパターンがあり、地域や組織によってこのパターンに違いがあるのです。上記①②③のいずれが良く、いずれが間違っているということは断定できません。ただ、確実に言えるのは、「日本の場合はこのようなとき①のパターンの行動を取ると周囲と多少のトラブルになり、②のパターンの行動ができるなら無難に日本人と仲良く過ごせる」ということです。

事例をもう少し掘り下げてみましょう。A君は9時に出社したのだから、会社の規定には何ら違反はしておりません。日本の労働法からみても全く問題ありません。それなのにどうして上司に叱られるのでしょうか？・・・実は日本人社会には、会社の規定とは別に「組織風土的規範」というものがあり、これが実質的に日本人社会を支配している価値観であるからなのです。

この「組織風土的規範」とは何なのか？

言葉で説明すれば「かたちはないが、空気のような存在として組織内に存在する組織行動の基準」と言えます。

これに対する概念として、「物質的規範」があります。これは通常「業務マニュアル」とか「職務基準書」として紙に書かれて会社の事務所に保管されているもので、文字通りモノによって保管されている規範です。

マクドナルドやローソンでアルバイトした経験のある人なら、「業務マニュアル」は見たことがあるでしょう。店に来たお客さんにどう話しかけ、どう対応するのか細かく規定した冊子です。マクドナルドは全世界の店舗で1種類の業務マニュアルに基づいて店員を教育しますので、全世界どここのマクドナルドに行っても店員の対応は全く同じです。

「職務基準書」は外国企業が人を雇用するときに作るもので、雇用する人の職務内容を細かく規定しています。雇用される人はこれを良く読んで、納得合意のうえで雇用契約書にサインし、雇用されます。

これに対し、日本の企業はこれら「物質的規範」を軽視する傾向があります。人を雇用しても雇用契約書など交わさないことが多く、職務基準書も業務マニュアルもない会社が一般的です。よほど大きな会社になるとこれらが揃っている場合もありますが、かりにこれらの書類があっても見る

社員は一人もいないというのが日本人の企業社会の特徴です。

そのかわり、目に見えぬ「組織風土的規範」というものが日本社会に存在するのです。

この例のように、「新入社員は他の人よりも早く会社に来るべきだ」という考えは、多くの日本人の頭の中に「常識」として刻まれている規範なのです。この規範は形がないので外国人には非常に理解しづらく存在しないように思われがちですが、あらゆる組織内に必ず存在し、日本人の集団行動に大きな影響力を持っています。

日本人のすべての人がこの「組織風土的規範」に基づいて行動するわけではありません。が、日本社会においてはそのような考え方が支配的で、これに反対意見を言えば周囲とトラブルになりやすいのです。

「物質的規範」をもとに、「社内規定では9時までに来れば良いことになっている」と反論すれば、議論の上では上司に勝てるでしょう。裁判になっても勝てます。しかし、勝つことによって、その日本人と仲良くなることは難しくなってしまいます。

このような些細なことで周囲と不和になり、孤独な思いをしている外国人が、どうも非常に多いのです。せっかく日本企業に就職できたのに、悶々として楽しめない日々を送っている外国人が多いとしたら、このようなちょっとした行き違いによって周囲とうまくやっていけなくなってしまった例が多いと思われれます。

「いつ入社するか」という概念は、日本では非常に重要視されます。業種により多少の違いがありますが、銀行等の管理職の場合規定上の入社時刻が9時であっても7時頃から入社している人が普通です。また、遅刻を3回やるとたいていの銀行ではクビになります。

1年のうち遅刻が1回でもあると、その社員は出世の見込みがほとんどなくなる、というのが銀行業界です。これほどではなくても、その他の業界もそれに近く時間には厳しいのが一般的な日本の企業社会です。

国際的に見ますと、時間に最も厳格なのが英国の貴族社会で、パーティーの開始が7時であれば全員が6時59分から7時までの間に会場に到着します。

反対にもっともおおらかなのがイスラム系の諸国で、12時開始の集会に朝8時に来たり、夕方4時に来たり、ということが許されます。

時間に対する感覚一つとっても、国によってこのような大きな違いがあるのです。

日本に来た外国人が日本社会に受入れられ、日本人と仲良くやって行こうとするなら、日本社会の価値基準に基づいて行動しなくてはなりません。

私の会社もインターンシップ等で外国人の学生に働いてもらうことがありますが、私が彼らに最も厳しく指導するのが、この「時間を守る」という価値観なのです。職場に遅刻して来るような人はそれだけで「仕事をやる気がない人」と判断されます。そればかりか、定刻ぎりぎりに出社しても「遅い」と言われるのが日本社会なのです。

特に中国人の場合、比較的ゆったりと仕事をするお国柄もあり時間にルーズな人が多いようです。「私の国では～」という説明は日本では通用しません。日本人の社会で一人前と認めてもらうためには、まず「時間を守る」という価値観を頭にたたき込んでおく必要があります。

第2回 「日本企業と外国企業の組織風土の違い～日本人の会話～」

外国人の皆さんは、日本人と会話したとき、突然相手が黙り込んでしまって驚いた経験がないでしょうか？

また、日本人同士の会話を聞いて、「そうですね」とか「そうそう」とかいうあいづちの言葉が非常に頻繁に登場することに違和感を感じたことはありませんか？

日本人は世界基準からみると実に不思議な、独特なコミュニケーションパターンを持っています。その日本人の特色のひとつに「論争を極力避けたがる」という傾向があります。

私の家内は中国人ですが、「そうですね」「そうそう」と言ってばかりいる日本人たちの会話を聞くにつけ、「あれは会話ではない」と言って笑います。家内は上海の出身ですが、思ったことをなんでも率直に口にし、自分の意見が相手と同じかどうかということは一切気にしません。

大半の外国人の方が私の家内のような感覚を持っていることと思います。日本人はなぜあれほどまでに他人と同じ考えであろうとするのか、不思議ではないと思う外国人は非常に多いでしょう。

しかし、これは日本人特有の会話の方法なのです。日本人同士の会話では「自分が相手と同じ考えであることを確かめる」という作業が半ば常識のように用いられます。

(例1)

A君「こんにちは。今日は暑いですね」

B君「そうですね。暑いですね」

上のような会話は日本中で年中交わされています。これは会話というよりもむしろ挨拶のようなもので、「暑いですね」と言われたら、「そうですね」と返すのが暗黙の約束事になっていると言っても良いでしょう。

このような会話は外国人にとっては全く無意味な会話に思えるかもしれませんが、日本では重要な挨拶のひとつとを考えてください。日本人と会話する際の礼儀であると解釈しても良いでしょう。

このことを知っておかないと、外国人が日本人とコミュニケーションする上で思わぬ障害に出くわす怖れがあるのです。

(例2)

A君「こんにちは。今日は暑いですね」

B君「いいえ。私は暑いとは思いません」

B君が外国人なら、このような発言をすることはおかしいことではありません。ところが、こういわれた日本人は非常に驚いてしまうことがあるのです。

「今日は暑いですね」といわれた場合、日本人ならほぼ100%「そうですね」と返事をします。もしも「いいえ、私はそうは思いません」と返事されたら、日本人にとって非常に意外な返答であり、その先何を話したら良いか、全然わからなくなってしまう人もいます。

日本人対外国人の会話ではこのようなケースが非常に多く、いきなり反対の意見を言われた日本人が絶句してしまい、外国人がそれを理解できないで「どうしてこの人は黙ってしまったのだろう？」

と不思議に思う、というパターンがよく見かけられます。

日本人は昔から議論を戦わせるのが苦手な民族です。相手と考えが違う存在であることを恐れ、ひたすら相手と同意していようとする傾向があります。このため、会話においても、まず、相手が同意しやすいような意見を投げかけ、相手はそれに無条件で同意する、というパターンが半ば常識化しています。「相手と同じ存在である」というのが日本人にとって非常に重要な価値観で、「同じである」部分を積み重ねることによって人々が仲良くなって行く傾向があります。

ですから外国人が日本人に対して会話をするときには、日本人のこの性質を理解した上で、相手と反対の意見を言うときにはよほど慎重に言うべきなのです。あまり率直に反対意見を言うと、多くの日本人がびっくりしてしまい、それ以上会話をしようとしなくなる人も出てきます。

もし、日本に来た外国人の方が、「どうも自分は日本人と友達になるのが難しい」と考えているとしたら、それはその人の性格に原因があるのではなく、日本人に対しての働きかけのありかたが間違っている場合が多いのです。

たとえば、日本人と会話する際、相手から何をきかれても、とりあえず「そうですね」と返答しておく方法を身につければ、それだけで日本人との会話はずいぶん弾んでくるはずです。

(例3)

A君「今日は暑いですね」

B君「そうですね。昨日よりは暑いですね」

こういう会話ができるようになれば、日本人の友達がすぐにたくさんできるでしょう。ほんのちょっとした会話のテクニックなのですが、これによって一生の友人ができたりできなかったりします。

世界基準で考えれば、会話とはお互いが自分の考えを出し合い、双方の違いを明らかにしてから始めて進んで行くものです。ところが、日本だけは会話のパターンが違うのです。こんな会話方式を持っている国はおそらく日本だけでしょう。それほどに、日本とは文化的に特殊な国なのです。

第3回 「日本企業と外国企業の組織風土の違い～日本人のあいさつ～」

(事例1) (道で偶然出会ったふたりの日本人の会話)

A君「こんにちは、おひさしぶりです。」

B君「こんにちは」

A君「その節はたいへんお世話になり、ありがとうございました。」

B君「いえいえ、こちらこそ」

このような会話は、日本人同士の間ではごく普通の会話です。が、外国人がこのやりとりを聞いたとき、多少の違和感を感じるのではないのでしょうか？

特に欧米の人々から見れば、A君の「その節は大変お世話になりました。」という言い方が理解に苦しむようです。欧米の人がこのような言い方をするとき、AがBに対して本当にたいへんな恩義を感じているときに限られます。いや、外国人同士の場合、わざわざ久々の再会の場面でこのような言い方は普通しないでしょう。

ところが日本人の場合はこのように、会うたびに礼を言い、昔の恩義を忘れていないということを言葉に出してはっきり言うことが一般的な礼節とされています。

上記の例では、たとえA君がB君から受けた恩義が「10年前にたばこを1本もらったことがある」という程度のものであってもこのような言い方をします。ビジネスの関係であれば、売る側の人は買う側の人に対して、会うたびに必ずこのような言い方をします。

つまり、日本人社会では(事例1)の会話は日常会話の決まり文句と言って良く、上記の会話のすべてがあいさつの一部であると解釈しても良いでしょう。

日本以外の社会にあっては、これほど丁寧に、相手の感情に配慮したあいさつをする国はあまり見あたりません。ですから外国人にとっては日本人のこのようなやりとりが非常に堅苦しく、無駄なやりとりのように感じられるかも知れません。

ところが、日本人にとってこれは非常に重要なコミュニケーションの手段なのです。このようなあいさつをしたかしないかでその後の人間関係が決まってしまうと言っても言い過ぎではないほど、日本人にとって「あいさつ」は重要なものなのです。

外国人が日本人とつきあう場合、この「あいさつ」を軽視して人間関係をまずくすることが多々あるようです。上記のようなあいさつのできる外国人は相当に深く日本文化を理解している人でしょうが、私はそんな外国人にほとんど会ったことがありません。

「あいさつ」を省略して会話を始めた場合、日本人は多少の不快感を感じます。あいさつを省略したのが外国人だった場合、日本人は「この人は外国人だから仕方ないな」と思いますが、それでも心の中に少し不快感が残ります。そして会話のたびにあいさつを省略されるとその不快感が溜まって行き、次第に「どうもこの人とはつきあいづらいな」という嫌悪の感情に変わって行きます。

当の外国人にはこのことが理解できず、ただ、相手がどうも自分のことを好きではないらしい、と漠然と気づくだけです。外国人にすれば「自分の行いに間違いがあれば言ってくれたらいいのに」と思うでしょう。ところが日本人は面と向かっての対立を避けようとしますから、相手の言動に不満があってもそれを口に出さないことが多いのです。こうして日本人と外国人は、お互いが相手を深く理解することができないまま、仲良くなれないで終わってしまうことが多いのです。

日本人がいかに「あいさつ」というものを大切にしているか、たとえば食事のときの作法で見てください。「いただきます」「ごちそうさまでした」。日本人なら食事のたびに必ず口にするこれらの言葉には、食事を作ってくれた人への感謝の気持ちがこめられています。日本においては、食事の時この言葉を口にしない人は礼儀知らずとみなされます。すなわち一人前の人間ではないと思われるのです。しかし、日本以外のほとんどの国にはこのような習慣はなく、このような言い方に相当する単語さえ存在しないのです。ですから多くの外国人は「いただきます」という言葉を知っていても、なかなか言葉に出して言えない場合が多いのです。

外国人のみなさんが日本に来たとき、コンビニに行ってもスーパーに行っても「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」という元気な声であいさつをされた経験がありますね。このあいさつの徹底ぶりに驚いた人も多いでしょう。

日本はそれほどまでに徹底して「あいさつをする国」であり、「あいさつが非常に重要視される国」なのです。

もしみなさんがコンビニでアルバイトをしたなら、まず最初に教えられるのがこの「あいさつの仕方」です。「あいさつ」ができない人はそこで働くことはできません。

みなさんが大学卒業後、日本企業に就職しても同じことを教わります。「よろしくおねがいします」「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」「まことにもうしわけございません」「少々お待ちください」「お先に失礼いたします」など、必ず使いこなさなければならない基本用語です。

日本にいる外国人のみなさんは、普段の生活でどのくらい、これらの言葉を使いますか？「まったく使わない」という方も相当数いるでしょう。大学生の生活をしている間はそれでもなんとかなるからです。しかし、アルバイト先や就職先でこれらの言葉が使えないと、日本人とうまくやって行くのがとても難しくなるのです。

私は、工作中電話がかかってきたとき、相手が誰であろうが必ず「いつもお世話になっております」と言うようにしています。実際に相手のお世話になっているかどうかは関係ありません。それが欠かすことのできない「あいさつ」であるからそう言っているのです。

第4回「日本企業と外国企業の組織風土の違い～日本企業に就職してみれば・・・～」

日本に来た外国人留学生が日本の大学を卒業した後どうするかというと、給料等の待遇面でも、キャリアアップして能力を磨く上でも、できれば日本で就職し働きたいと考えている人も多くいることでしょう。

ところが、実際に日本企業に就職した外国人が願いかなって楽しいサラリーマン生活を送っているかというと、どうもそうではないらしい・・・。

私の方に寄せられる情報では、「日本企業に就職した外国人は皆仕事のことで悩みを抱えている」とか「日本企業に就職したけれども3ヶ月で辞めた」とかいう情報ばかりで、日本人の組織社会にうまく溶け込んで楽しくやれている、という例は少ないようです。

では、なぜ外国人は日本社会に溶け込めないのでしょうか？その理由はたくさんありますが、簡単な理由からご説明しましょう。

①あなたが白人、もしくは黒人なら、肌の色の違いから周囲から好奇の目で見られます。同時に日本人は「自分たちとは異なる人種」として畏怖の感情も合わせてあなたを見ています。日本人があなたの周囲に寄ってこないのはこのわずかな畏怖心のためであり、あなたを嫌っているのではありません。むしろ外国人と話をしてみたい、友達になってみたいという気持ちは普通以上に持っていますから、ほんのちょっとしたきっかけがあればすぐに仲良くなれます。

日本人は少し距離を置いてあなたを見てることが多いので、あなたの方から近づいていって積極的に話しかければ、日本人は驚くほど親切に対応してくれるでしょう。

田舎であれば、日本人は白人や黒人が珍しいのでいつも好奇の目であなたを見ています。このため、ともすれば自分が動物園の猿にでもなったような気持ちになるかも知れません。町を歩けば後ろから子供が大声で騒いだりするかも知れません。こんな時、「自分はバカにされている」と思って落ち込まないでください。日本人は単にあなたの容姿が珍しいので騒いでいるだけなのです。あなたをバカにしているわけではありませんし、差別しているわけでもありません。

日本に住む外国人であれば、日本人から珍しがられることは覚悟しておいてください。

②あなたがアジア系の民族であり、日本人とさほど変わらない容姿の人なら、比較的すんなりと日本人社会に入って行けます。わずかな人種差別は受けますが、欧米ほどひどくはありません。

ただし、容姿は似ていても、メンタルな面で全く違う国民性を持った民族である場合、日本人としょっちゅう衝突を起こします。

韓国やベトナム、タイなどは比較的日本とメンタルなものが近く、わりと仲良く過ごせるのですが、中国、それも少し南の方、上海、北京、重慶等の出身者は日本人と衝突することが大変多いと思われるます。

同じ中国でも大連や長春などの北方の人や少数民族の人は日本人に近いようです。

上海や北京の人々はメンタルな面がむしろ欧米人と近く、上海人とアメリカ人が話すと互いに意気投合することが多いようです。

ただし、アメリカ人が日本人の言動を見て「？」と思いながらも徐々に日本人を理解して行くの

に比べて、上海人は「???」・・・つまり、より深く日本人の言動の理解に苦しむような気がします。

とりあえず、上海や北京の人々には、「日本人社会というのは中国人の社会とは全く違っていて、自分の国のやり方では絶対にうまくやれない」ということを知っておいてください。

この覚悟がないと、日本企業に就職した後に「なぜ?」「どうして?」と感ずることの連続になり、日本で働くことに嫌気がさしてしまうからです。

日本の企業風土の一例を挙げましょう。A君は日本の大手商社に就職し、海外勤務の希望を出しておりました。人事部もそのつもりでA君を採用したのですが、突然子会社の運送部門に欠員ができたため、A君はそこに配属され、毎日日本でトラックを運転することになりました。

このような場合、外国人であれば「約束が違う」と怒って人事部と喧嘩し、希望が受け入れられなければそのまま退社、ということになりかねません。実際、多くの外国人がこのようなケースで退社していることでしょう。

なぜこんなことになるかということ、日本では「どの会社に入るか?」ということが重要で、「どの部門で働くか?」ということとは比較的軽視されてきた歴史があるからです。

新人を採用するとき、「入社させる」ことは決定していても「どこに配属させるか」ということは決定せずに採用するパターンが日本企業には非常に多いのです。

したがって、入社前に自分の配属先を確認せずに日本企業に入った場合、上の例のようなことがしばしば起こります。

最近では欧米型の採用パターンに合わせて、採用時に配属先まで決めておく企業も増えました。が、全体から見ればまだまだ日本企業は配属先を決めずに採用するパターンが多いのです。

どうしてもやりたい職種があるなら、まずこのことを確認してから採用面接を受けましょう。

入社前に確認しておかないと、日本では入社後どんな仕事をやらされるかわからないのです。

第5回「日本企業と外国企業の組織風土の違い～社会人としての基本動作～」

今年も大分県の各地で、留学生のインターンシップがさかんに行われているようです。

私の会社にも全部で10名ほど、留学生からのインターン申し込みがありました。ところが、これらの申し込みに対して面接の通知を出したところ、きちんとした連絡をくれた留学生はわずかに5名、実際に面接に来た留学生は3名、きちんと仕事をした学生はわずか1名でした。残りの人は何の連絡もないままコンピュータ上で申し込みを取り消すか、あるいはそのまま放置していました。

私は今、外国人留学生たちの今後がとても心配です。私は今まで、日本社会に外国人がなかなか入って行けない理由は、日本人社会の閉鎖性に原因があると思っておりました。ところが、昨年から今年にかけてインターンでの留学生受け入れを続けるうち、考えが変わりました。

今の私には、外国人留学生が日本人社会にとけこめない理由のひとつには、外国人留学生がこんなにも礼儀を知らず、社会人として最低限持っていないとてはならない基本動作を身につけていないということも原因のひとつだと思います。

礼儀とは？社会人の基本動作とは？何だと思いませんか？

難しいことはありません。知人と路上で会ったら挨拶をすとか、人からなにかもらったら御礼を言うとか、ごくごく普通のことを普通に行うことが基本動作です。

ひとつ、事例を出しましょう。つぎの例ではどれが正しいと思いませんか？

（例題）新入社員として入社後、事務所に一人でいたとき電話が鳴った。さあ、どうしますか？

- ①間髪を入れずにすぐ受話器を取る。
- ②2回ほどコール音がした後、受話器を取る。
- ③5回以上コール音がした後、受話器を取る。
- ④自分の仕事とは関係ないから取らない。

答は②。

①のように早く受話器を取りすぎると、電話をかけてきた相手を驚かせることがあります。

③のように受話器を取るのが遅いと、相手を待たすことになり、迷惑がかかります。

④は問題外。社員として会社にいる資格はありません。

これが「電話応対における社会人としての基本動作」です。

このようなことをひとつひとつ、しっかり身につけて行くのが、外国人留学生が日本企業に入社した後の最も重要な使命です。基本動作を身につけることは、仕事で成果を上げることよりも重要なことです。

このような動作は、理屈ではなく無条件で反射的に動けるよう身につけるべきもので、それが正しいとか間違っているとか考えるものではありません。自然にコール2回で電話が取れるような動作を身につけているかどうかで、周囲の人の信頼が全然違ってきます。

インターンシップ申し込みをしたなら、相手先企業の担当者とは必ず連絡をとりましょう。面接連絡が来たら、行ける場合も行けない場合も、必ず連絡を入れること。もしも申し込んで何日も経ったのに企業側から何の連絡もないときは電話で確認をしてみましょう。

私のような経営者の目から見ると、そのような場合の留学生たちの対応の仕方を見ているだけで、その人の能力や性格まで、あらかたわかってしまうものなのです。

第6回「日本企業と外国企業の組織風土の違い～日本企業に何年勤める？～」

外国人留学生たちと話していると、「大学を卒業後は日本企業に就職し、3年ぐらい勤めてから母国に帰りたい」といった展望を持っている人が多いようです。

しかし、このような考えは、経営者である私から言わせてもらえば、「たいへん甘い」考えです。また、合理的なようで実は不合理で、生産性の低い考えでもあります。

みなさんが日本に留学して、その留学の経験を生かし、自らのキャリアを上げ、将来豊かな暮らしを築きたいと願うなら、「日本で就職して、数年したら母国に帰ろう」などとは考えないほうが良いと思います。

私は過去何人かの外国人留学生を、私の会社の正社員として採用しました。そのとき、採用するかしないかの決め手としたのが、「その外国人が私の会社に入ってずっと頑張ってくれているのか、あるいは数年で辞めて母国に帰るのか？」ということです。

数年で辞めて母国に帰ることを予定している人であれば、私は絶対に採用しません。その人がたとえどんなに優秀な人であっても、入社して数年のうちに私の会社の業績を上げ、会社の発展に貢献するという事はほとんど不可能なことだからです。

学生が企業に入社し社会人になった後、その人が受け取る給料以上の業績を上げるまで成長するのに何年かかるとお思いますか？

私は「最低でも10年必要」と考えています。つまり私は、「入社後10年以内に辞めて行く人は、給料分以下の仕事しかできないまま辞めて行く」という考えを持っています。

これは私の個人的な考えではなく、日本の企業社会に深く根ざしている考え方で、日本人の人材育成観として広く共有されている価値観です。

どんなに良い大学を出ていても、どんな学位を持っていても、日本では大卒者の初任給は皆同じです。その後、成長の度合いに応じて次第に給与に格差がつき、能力があると認められた人は管理職に、役員にと出世して行きます。

一般的に言って、上場クラスの企業であれば管理職になるまで普通10年以上かかります。それまでは、「管理職になるまでの修行期間」であり、「まだ一人前とは認められていない状態」であるとも言えます。ですから、入社後3年か5年で辞める社員というのは、「一人前になる前に辞めた人」ということであり、転職をする際も転職先の人からそのように認識されます。3年か5年の経験では、なかなかキャリアとして認められません。

もし、日本との仕事においてだれにも負けない実力をつけ、どんな会社からも必要とされる人材になりたいと願うなら、3年や5年では足りません。最低10年はひとつの会社でキャリアを積む必要があります。

そして、だれからも必要とされる能力が自分についたかどうかということは、自然と自覚できる時が来ます。それは、「今やっている仕事を、会社がなくなっても続けていける」という自信がついたとき。そのときあなたは一人前であると言えます。

日本企業に就職し、毎日文化や商習慣の違いに苦しんでいる外国人の方々へ。腰を据えて、日本でできる限りの努力をしてください。日本で働くことで味わう苦しみは、あなたがたを限りなく成長させます。それは将来、何一つ無駄になることはないのです。

第7回「日本企業と外国企業の組織風土の違い～基本動作の復習①～遅刻について～」

この数ヶ月で3人の外国人留学生在が私の会社にアルバイトとして来ました。皆、頭が良く優秀な人たちばかりなのですが、どういうわけか皆さん遅刻が多い。私の会社の正社員たちは、何十年も勤めていて遅刻ゼロ、という人たちばかり。だから遅刻してくる人はとても目立ちますし、周囲に迷惑をかけます。

私の会社のような製品メーカーの場合、製造作業を何時に開始して何時に終わるか、すべて前日までに決められています。その作業を行うために何人必要で、誰になにをやってもらうかということまで、すべてあらかじめ決められています。ですから、当日になって、来ているべき人が来ていないという事態が起こると非常に困るわけです。

3人で行う予定であった作業を2人で行わざるをえなくなったなら、その2人は非常に忙しくなります。そして作業に遅れが生じます。場合によっては、指定された納品時間に品物を届けることができなくなってしまうことも考えられます。そうなったとき、会社はどのような被害を受けるのでしょうか？

私の得意先のある物流センターでは、納品時刻に遅れて到着した品物は絶対に受け取りません。その時刻にスーパー行きのトラックが出発するために、遅れた荷物はスーパーに届けることができなくなってしまうからです。

この荷物がもし、スーパーの売り出し広告に載せられていた品物だったらどうなるのでしょうか？ 売り出しの日、その商品を目当てに買い物に来たお客さんが売り場を探しても、買おうと思っていた品物はありません。当然、お客さんはスーパーの店員に不平を言います。「チラシを見て買いにに来たのにどうして商品がないのか？」と。困るのはスーパーです。日本ではお客様は神様ですから、お客様を怒らせるようなことは絶対にしてはいけません。

スーパーの店員はわが社に電話をかけてきてこう言います。「お客さんがお待ちなんだ。一刻も早く持ってきてくれ。」かくしてわが社では、社員がわずか1コの商品を持ってそのスーパーまで車を走らせることになります。たとえそのスーパーまで1000キロの距離があったとしても・・・。

こうして品物を届けても、定刻に届けられなかった罪は消えません。通常納品価格の5倍～10倍程度のペナルティを請求されます。そして、商品未着が何回も続くようなら、そこで取引打ち切りとなります。なにより「あの会社は納品時間も守れないだらしない会社だ」という評判が立ち、これが世間に広く認知されると、それで会社の命運は尽きてしまいます。

おわかりでしょうか？ たった一人社員の、ただ一回の遅刻が、このようなとりかえしのつかない結果を生むことがあるのです。

日本以外の国では、このようなケースではスーパーのお客さんと店員の話し合いで問題が解決してしまうことも多いでしょう。しかし、日本ではそうは行きません。社員ひとりのミスが会社全体のミスとして追求され、ミスを起こした社員一人が責任を取っただけでは済まなくなることもあるのです。

企業の採用担当者が外国人を雇用するとき、語学力や実務能力よりも、一般常識の有無を重視します。その理由は、おわかりですね？

第8回「日本企業とその他の国の企業の企業文化の違い～責任のとりかた～」

前回のコラムで、「たったひとりの社員のたった一回の遅刻が、その会社にとって致命的な被害を受けることがある」ということを言いました。今回はこのことをもう少し掘り下げてみましょう。

「一人の社員の一回の失敗によって会社が潰れる」というと、「なにをばかな」と思うひといるかも知れません。けれど、日本ではそういうことが実際に起こりうるのです。

私の会社は食品メーカーですが、食品業界では数年前、雪印乳業事件というのがありました。雪印乳業という会社はたいへんな大企業で乳製品の販売額で業界トップのシェアを持ち、社員数千名、工場十数カ所を抱えています。

この企業のとある工場の一社員が、工場内の機械のある部分の洗浄を怠ったために、その部分で最近が繁殖し、製品を買った人々に食中毒が相次ぎました。

これは日本中に報じられる大事件となり、日本のほぼすべてのスーパーは店舗にあった印乳業製品を一斉に返却、雪印乳業製品を販売停止にしました。

この事件で雪印乳業の受けた損害は、直接的な損だけでも数千億円、ブランドの失墜や信用力の低下など間接的な損害を入れると数兆円に上ると見られます。

何千人もいる社員のなかのたった一人のミスで、会社全体がそれほどのダメージを受けるのです。また、事件の責任をとって社長以下関係役員は全員辞任、全く関係のない部門の社員でさえ賞与を削られるなど影響がでました。そして「雪印乳業」の社員であるすべての人々は、かなりの年月を経た現在でさえ、ことあるごとにお客様に謝罪しなければならないそうです。

日本以外の国で、このようなことが考えられますか？

たとえばアメリカで、國務長官クラスの人になにか悪いことをしても、大統領は「あれは私の指示ではなく、彼が勝手にやったことだ」と言って責任逃れをしましょう。そして、ミスをした本人をクビにすればそれで世間は納得します。それがアメリカという国の社会常識であり、他の国のほとんども同じです。

日本はどうでしょう？日本のニュースや新聞では、大企業の社長が深々と頭を下げて謝っている姿を良く目にするでしょう？それが社長本人のしたことであろうがなかろうが、会社の問題に対して責任を取るのはいつもトップなのです。

雪印食品という会社がかつてありました。この会社も社員3千名を抱える一部上場の大企業でしたが、輸入牛肉を日本産と偽って表示し、国産牛肉に対する買取制度を悪用したため、社会問題となりました。

この事件に対する日本社会の憤りは大きく、会社は解散に追い込まれました。この場合は、一物流センターの所長の行った一回の悪事のために、会社そのものが消滅してしまったというケースです。

日本では、かくも経営者の社会的責任というものが大きく、厳しいのです。一介の平社員が犯した一回のミスで、トップのクビが飛ぶということがいつでも起こりうるのです。

そんな日本の経営者たちが、どんな人材を求めて求人を行うか、わかりますね？

実務能力よりも一般常識、特殊能力よりも誠実さ、素直さが求められる理由はこんなところにもあるのです。