

Hallo!

We're MD.net

Cheer up, Japanese Businessman!

今こそローカルスタッフとの信頼関係を強固にせよ！

38歳男性です。このところの不況で受注が落ち込み、ローカルスタッフのレイオフを余儀なくされています。これまで家族ぐるみで親しく付き合っていた人からも、嫌われたり恐れられたりしてぎくしゃくしており、仕事がやりにくくなっています。最近では自分で責任者としての資質がないのではないかと自信がなくなってきました。

海外でローカルスタッフと信頼関係を築くのは、思った以上に難しいことです。根拠なく相手を信じることはとても大切なことですが、相手のローカルスタッフがそれほど親密に感じていなかったりすることが判ると、とてもガッカリするものです。

海外に住み、いろいろな経験をしていくうちに、いくつかの「付き合い方」のパターンが自然にできてしまいます。

① あきらめタイプ

どうせこんなもんだ、と初めから諦め、相手に期待をしないようになる。

② レッテル貼りタイプ

この国の人はみんな～だ、と決めつけ、レッテル貼りをすることで感情を抑えて理性的に接するようになる。

③ 支配タイプ

相手の都合はあまり気にせず、指示、命令によってとにかく言うことをきかせる。

④ 懐柔タイプ

何とか理解させ、納得させようと努力する。

これら4つのパターンを使い分けているというのが実情かもしれません。ローカルスタッフとの信頼関係は、そのコミュニケーションがよほど親密でないと、小さなことをきっかけにもろく崩れ去ることがあります。事業が順調でない時はなおさらかもしれません。

しかし、こういう時こそがっちりしたチームワークを作るチャンスです。もやもやした不平不満が、些細なきっかけで大きな確執に至りやすいこの時期には、次のようなことに注意をすると、これまでよりいい関係が築けるのです。

イライラの元は不安

ちょっとしたことが気になり、つい心の中で怒ってしまう。言動が気になり、イライラしてしまう。このような相手に対する怒りと連動したイライラの根底にあるのは、漠然とした不安感です。

状況的に何かせっぱつまったことがあると、その緊張からココロに漠然とした不安感が生じます。これは失敗を恐れることから起こります。失敗を繰り返す時間がないような気持ちになると、ココロは緊張し、外部に対するアンテナの感度が上がるのです。ただ敏感になるだけではありません。不安感が、相手や目の前の物、状況に対する過敏性を、批判と攻撃性に変え、イラつきを生じさせるのです。

とりあえず許す

ローカルスタッフとのコミュニケーションは、母国語でない限り、どこまで言っても 100%とはなりません。仕事上の問題は、民族性や文化、習慣の違いは理解できても、職場の責任者として許せない場面もあるでしょう。

しかし、もしあなたが「イライラしている」と思ったら、言葉や行動をセーブすべきです。相手は「指導する」ことによっては変わりますが、「怒る」ことによっては変わらないからです。自分の怒りは相手の怒りを誘い、その怒りに同調する人たちとより親密になって大きな力でいつかあなたに跳ね返ってきます。

あなたが個人であれば、どうするかは自由です。しかし海外駐在員・出向者はその職場の運営者であり、会社の代表選手であり、日本人の代表でもあります。ローカルスタッフに日本人社員に対する「あきらめ」や「レッテル張り」が蔓延すると、相互理解は困難となり、ますます表層的になり、反目しあう結果にもなりかねません。

怒りという感情が湧いた時には、「とりあえず許す」ことを試してみましょう。「あきらめ」ではなく、その場だけ許すということです。もし相手が同じことをくり返し、かつその自覚がない時に、改めて理性的に「指導をする」ようにしてください。感情をその場での行動に直結させてはいけません。スムーズに業務を遂行することがリーダーの役割だからです。

疲れたときには笑顔で接する

カラダが疲れていたり、トラブルを抱えていると、ついつい顔つきが硬くなります。自分では気付かないのですが、多くの日本人と付き合ったことがないローカルスタッフの中には、その表情に過敏に反応する人がいます。その緊張がローカルスタッフのグループに広がってモチベーションを下げてしまわないように配慮することが大切です。

日本人はボディランゲージが少ないため、外国人から見るとロボットや能面のように感じる時があるそうです。疲れている時こそ、穏やかな表情で接しましょう。口元だけでもかまいません。相手にむだな不安や緊張を生じさせないように

肯定的に話す

これは考え方ではなく、話し方のクセの問題といえます。同じ事を表現するときに、否定的な話し方をする人と肯定的な話し方をする人がいますが、十分なコミュニケーションがとれないローカルスタッフとの会話では特に、会話は肯定的な言い方から始めましょう。

たとえばただの挨拶であるのに、何気なく、「今日も雨でうとうといね」と否定的に話す人と、「雨が続くね」と中立的に話す人と、「晴れるといいね」と肯定的に話す人がいます。よく観察すると、話し方にはクセがあって、意識せずに話すとき、人は同じパターンで話しているのです。

あることを評価するときに、良くない部分、ダメな部分を強調して話し始めると、話全体が否定的に感じられます。

批判的、否定的で、希望を感じない話し方は、「いつか自分も批判される」と無意識に相手の緊張を高め、相手が会話を避けたり、時に攻撃的な反応をする原因になることがあります。

「なぜあなたはこういうことをするのか？」という言い方ではなく、「ここはこういうふうにしてほしい」という言い方から始めたほうが、話全体の雰囲気良くなるでしょう。

はっきりと相槌を打とう

日本人は「答え方があいまい」だと言われる。これは日本語の特徴であるともいえますが、相槌があいまいなために、相手からコミュニケーションを諦められてしまうケースがあります。

慣れない外国語で話すときには、明確な相槌を心がけましょう。また、通訳を通じて話すときも同じことが言えます。YesかNoから始めるべき言語では、文頭に、「はい」か「いいえ」をつけないと、通訳しにくく、誤解をまねくことがあります。

また、会話の分量も重要です。相手と自分の分量を半分ずつにするように心がけましょう。相槌があいまいなまま自分ばかりが話していると、いつの間にか一方的な

会話になってしまい、相手は言いたいことが言えず、不満が生じることがあるからです。「相手に話をさせる」ことは、ローカルスタッフとの信頼関係を構築する上で大変重要なファクターです。

意識することの大切さ

このように、無意識の行動が信頼関係構築の障害となっていることはよくあることです。ローカルスタッフから好かれている日本人を観察してみましょう。これまでのお話したことが当てはまっていることでしょうか。

精神医学では、コミュニケーションは言語が30%、非言語が70%と言われています。言いたいことを伝えたり、指示をしたりするときには、正確な言葉で話すことも重要ですが、それ以外の部分、表情やジェスチャー、明確な相槌は言葉以上に大切です。

そして、その全体を構成するもっとも重要なファクターは、根本的な考え方と姿勢です。たとえば現地の人のことを、初めから「道徳的に劣っている民族」であるとか、「頭が悪い」とか、「ずるい」とか、日本人としての優越性を持っていると、それがいろいろな場面で出てまいります。このような無意識の決め付けをレッテル張りといいますが、レッテル張りは対人関係の柔軟性を弱め、ローカルスタッフとのココロの距離を離れてしまいますので、よく意識しておかなければなりません。

また、レッテル張りと似ていますが、「過度の一般化」にも注意しましょう。過度の一般化とは、たとえばある製品に不良品があったときに、「この会社の製品は全部不良品である」とか、あるローカルスタッフに失敗があったときに、「この国の人みんなこうだ」と極端に一般化してしまうことです。過度の一般化は、自分自身の経験から意識的になされるという点でレッテル張りとは違うものですが、否定的な過度の一般化は、ローカルスタッフのいい面を過小評価し、悪い面を過大評価するものになってしまい、信頼関係を構築しにくくしてしまいます。

さらに付け加えるなら、リーダ一たるもの、普段から「二分割思考」はしないよう心がけるべきです。二分割思考とは、良いか悪いか、○か×か、好きか嫌いかとどちらかに分けてしまう考え方のクセのことです。

グレーゾーン、△の部分はたくさんあることを知っていながら、なんとなくどちらか決めないと気が済まないような考えは、TPO を使い分け柔軟な行動をとらなくてはならない海外駐在員や出向者には障害となります。

信頼関係は、良し悪しでは決まりません。△の部分をお互いにいかに○に近づけていくかで少しずつ構築されていきます。こちら側にレッテル張りや過度な一般化、二分割思考があると、海外ではどうしても否定的に傾きがちです。そこで初めにお話した「付き合い方」のパターンが自然に身についてしまうわけですが、一度この機会に基本的な考え方から見直してみることをお勧めします。

経済情勢が悪化し、経営が難しくなっている今こそ、社内でのチームワークを強固にするチャンスです。一人のほんの少しの努力が全体を変えることがあるのです。

みなさんには、企業の代表者として、また日本の代表者としての自覚を持っていただき、ココロを磨いてほしいと思います。外国で言語や文化の違う場所に住み、日本では得られない経験をしているみなさんだけがこのココロを磨く特別なチャンスを持っています。その努力はいつか必ず報われ、今後の人生に必ず生きてくるはずですよ。