

# 広島大学学術情報リポジトリ

## Hiroshima University Institutional Repository

Title	日本企業の中での外国人の関わり方
Author(s)	ビクトル ノゲス,
Citation	日本語・日本文化研修プログラム研修レポート集 , 1991 : 61 - 66
Issue Date	1992-03-01
DOI	
Self DOI	
URL	<a href="https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/00039304">https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/00039304</a>
Right	
Relation	



## 日本企業の中での外国人の関わり方

ビクトル・ノグス

－はじめに－

現在の日本は、世界を色々な分野でリードしている。例えば、経済、科学、技術などの分野でその傾向が著しい。そのため、毎年日本で勉強したい人や留学生などが日本に来ている。世界中で、日本を注目し、毎年、日本に来る外国人の数が増えている。単に、日本で勉強したい人とか、留学生として来る人、日本の企業に就職したい人、また日本での就職訓練をする人など様々である。

近年、母国語と日本語の双方に通じ、国際的な感性・発想などを持ち合わせている留学生は、国際的な事業展開を目指す日本企業にとって重要な人材と考えられるようになってきている。向学新聞の平成3年5月1日の記事によると、大学等を卒業後、そのまま日本企業などに就職を希望して、在留資格の変更許可申請を行う留学生の数は年々増加の傾向にある。

そのうえ、ペルーとブラジルから出稼ぎとしてやって来る人についての番組がテレビでも取り上げられた。日本企業に勤める外国人の数もだんだん増えている傾向も表れた。しかし、会社のシステムに完全に適応するのは時間がかかるし、努力する必要がある。自分の国で働くのに会社の規則とやり方を習得するのは、あまり難しくないが、外国では働きながら、仕事に慣れるのは難しい。

このことに関して、日本企業に勤める外国人に沢山の問題が出てきている。例えば、言葉や、環境的、社会的、文化的な違いのために、日本での生活に適応することは難しいと言われている。以下にその4点について詳しく述べる。

### 1. 環境に関係した問題

外国へ行くために生まれた国から出てきた人の最初の直面しなければならない問題は、肉体的そして精神的に新しい環境に適応することである。

どんな活動であっても、また体力があり、いい健康状態にあっても、気温と天気の変化に慣れていない人にとって、大変なことである。ときどき、風邪や軽い病気などにかかれば、異なった気候にいる人には、大変な病気になることもある。

(2)

国の地理的な位置、標高、緯度などにより、気候の特徴は他の国と異なる。日本の気候は普通暖かく、雨が多いのが特徴である。とくに、夏には「梅雨」という時期がある。この時期には、湿度が高くなって、気温も高くなる。日本人にもこの天気は大変である。外国から来た人にとってはなおさら大変である。しかし、アジア大陸から来た人にとって、日本の気候に適應するのは余り大変な問題ではないけれども、ヨーロッパやアメリカ大陸から来た人にとっては大変である。

気候に慣れていない人の体の反応は色々である。眠くなったり、すぐ疲れたり、食欲がなくなったり、体調が悪くなったりすることもある。だから、病気にかかる危険がある。例えば、暑いときにはある人の気分が悪くなったり、不機嫌であったり、怒りやすくなったりすることもある。環境は人の精神の状態に重要な影響がある。

## 2. 言葉に関係する問題

まず、外国人にとって乗り越えにくい障害は言葉なのである。どんな仕事でも、会社の中で同じ言葉話すのは大切なことである。外国人にとって仕事に就いたり、目上の人や仲間との関係が親しくなったり、仕事をもっと快適な環境で行われたりするためには、言葉は大きな影響を持っている。

ときどき、仲間の人とお互いによく分からないと、その人との人間関係が冷たくなって、その会社で働いている外国人の環境が緊張したものになる。これは、仕事の能率にも影響を与える。外国人が仲間とうまく通じ合わない時は、ストレスとなる。時間がたつにつれて、言葉がうまくならなかったら、欲求不満や仕事の拒否などが生じることもある。

会社の中で、アイディアを伝達し、交流すること、上司が話す内容をよく分かることも大変重要である。同じ言葉を話せる人の間に誤解があることもあるので、外国人にとっては誤解しないように話の内容（指導）を確認しなければならない。そうしないと、間違いがあったら大変な問題になることもある。

## 3. 文化に関係する問題

文化の面では習慣やイデオロギーなどが、国によって違う。最初に、外国人にとっては、文化の違いが分かりにくいだろう。まして、違う習慣に慣れるのは難しい。人間関係、食習慣、礼儀作法、芸術、文学、歴史、娯楽などがうまく合体するために、少なくともある程度は、外国人はその国の文化を知っていなければならない。

習慣の違いは、日常の会話の中にも見ることができる。会話の初めに、必ず日本独特の挨拶がある。「お辞儀」と言う行為は西欧の相手と握手することに相当する。会話中で「相づちをうつ」と言う習慣も大切な役目をする。日本人は「相づち」で、会話を続けるよ

うに相手を励ます。相手が言っていることに興味があるということを「相づち」で表すのである。

「はい」とか「ええ、そうですね」とかの言葉によるものも含めて、ある調査によれば日常会話の場合には数秒に1回の割合で観察されるほどである。しかし、すべてが「そのとおりだ」「了解した」という肯定の意味で行われているわけではなく、単に「ああ、そうですか」「そういうこともあるのですか」と相手の話を聞いているサインとして発しているだけの場合が多いことに注意すべきである。

こうした日本人と接して欧米人が「彼は確かにあの時肯定した」と受け取ったとすれば、当の日本人にとっては予想外のことである。逆に、こうした相づちやうなずきに慣れた日本人は、会話中に相手の話は何の反応も示してこない欧米人に対して、「相手は話を聞いてくれているのだろうか」という不安感をもつことになる。これは、特に電話で話すときなどに著しいと言われる。

人間関係に礼儀作法は大切である。目上の人、友達、親戚に対して、言葉と行動を適切に用いなければならない。例えば、友達や親戚に対しては敬語を使わないで話しても構わないけれども、目上の人に対しては敬語を使った方がよい。

外国人だからといっても、丁寧語や敬語を適切に使わなかったら、他の人に迷惑をかけることもある。失礼な態度や言葉の間違いは、最初のうちは何とか許されるかもしれないが、時間がたつにつれて、外国人も日本の社会の一部として考えられることになるので、日本人のように振る舞わなければならないと考える。

日本人のイデオロギーでは仕事の概念や会社員の役目は欧米の考え方とちがうのである。日本人は非常によく働くと言う評価がむかしからある。日本人にとって働くということは、必ずしも利益を求めることが一義的な目的ではなく、働くという行為そのものに価値を見いだしているのだという説がある。評論家の山本七平氏によれば、日本人の勤労というのは、すなわち仏教で言う成仏するための修業であり、経済的利益は宗教的に動機づけられた、つまり、私欲のない勤労の結果とされる。このような、結果としての利潤は是認されると考えていると言うのである。

会社で働いている日本人は、自分のことを独立した個人と考えるよりも、会社という全体から切り離しては考えられない一部のように考えるのだ。このような勤労意識は生き続けており、それが、どうして日本人がよく働くのかという問いに対する解答となる。

従って、報酬は労働（時間）に対する評価である、という欧米的な勤労意識とは、その精神においてだいぶ異なることになる。この相違が、欧米では契約社会に基づく企業経営を創出し、一方日本では独特のいわゆる日本的経営を生み出したのだと言えよう。

日本と欧米の住宅では色々な違いがある。日本は基本的に狭い土地の国だから、その土地の不足のため住宅が狭くなって、家具や設備なども住宅の種類に適合させなければならなくなっている。外国人にとって、日本式の住宅に住むことは、初めは慣れることが難し

(4)

い。畳で寝る、こたつで食べる、椅子の代わりに床に座る、お風呂に入る、それから、日本式トイレの使い方に慣れることも難しい。この生活の激しい変化は外国人にとっては大変だけれども時間がたつにつれて、慣れるようになるはずだ。

食習慣の適応も外国人にはとても重要である。ある人にとっては、食事の変化は健康に関わることもある。例えば、日本の料理の中で、外国人には口に合わない料理もある。そのため、時々食欲をなくして、体重が減って、貧血症やストレスなどの病気になる人もいる。もちろん、これは会社の中での人の精神の状態と仕事の能率に影響を与える。

#### 4. 社会に関係する問題

日本の社会と欧米の社会には違いが沢山ある。日本における意思決定の方法は、欧米のそれとかなり異なる。欧米がトップ・ダウンであるのに対し、日本は次のようなボトム・アップ方式で決定がなされることが多い。

最終的な意思決定は、意思決定者の責任においてなされるが、最終結論がなされる過程では、決定事項を遂行す関係者全員が参加し、検討し合う。その間、意思決定者はそれぞれ参加者の意見を聞き、最善の結論へと導くとともに、最終的判断を下す。従って、意思決定者は、参加者の意見を調整し、全員のコンセンサスを得るようにまとめていくことも重要な役割であり、そうした能力を要求される。

こうしたボトム・アップ方式による意思決定では、実行段階で予想されるあらゆる問題の発生に対しても検討が加えられる。つまり、最終的な決定というのは、その目的を達成するための遂行上の問題の方法については、確かに決定までに相当の時間を要するという欠点もあるが、結論については最善の選択ができることや、実行段階に移ったときには実行当事者全員が組織的に目的達成に向かって素早く対応できることなど、長所も多く、その効率化が叫ばれている。

ボトム・アップによる意思決定では、必ずしも欧米的な、いくつかの選択肢から最適なものを選ぶといったことではない。起案に対する検討やいくつかの素案を検討、調整することによって、初めの案とは別の代替案を作成する場合も多い。これも、遂行を含めた最善の方法をとるための当然の方法である。

ボトム・アップによる意思決定が、経営慣行となったのが、稟議制である。下役が起案した文書を関係各部所に回し、協議し、上司の決済を仰ぐという一連の手続きを言う。この方式は、何人もの目を通るため、安全かつ確実な方法であるが、決定に至るまでに時間がかかること、また、責任の所在があいまいになることなど、批判も多いので、簡単な事務処理についてはかなり改善が進められている。

ひとたび企業に採用されたら、上司の命令に従い、同僚たちとの協調を保ち、無難に仕事をしていれば、特に際だった業績を上げなくとも、その会社が倒産でもしないかぎり、

解雇されない。また、さまざまな付加給付を受けることができるとともに、身分、生活とも保障される。いわば会社は、定年まで個人の生活を丸抱えするのである。それは、給与とそれに付随する諸手当にはじまり、社宅や独身寮といった住居の提供、また、さまざまな福利厚生施設を備えるなど、企業規模が大きくなければなるほどその恩恵も大きい。

就職してから定年まで、丸抱えで生活を保障してくれるということは、安心して働けるわけで、その意味では会社と従業員は運命共同体である。すなわち、企業が存続し、かつ発展成長することが、自らの生活基盤を安定させ、より豊かにさせることにほかならない。

一般的に女性の労働力は、男性と区別され、仕事も男性の補助的作業が主である。最近ではこれを差別として改善の動きも強まり、1986年4月に「男女雇用機会均等法」が施行された。日本的な終身雇用制の枠外にあるパート・タイムが増えた結果、近年ちぢまりつつあった男女の賃金格差が、再び拡大する傾向となった。男性の賃金を100とした場合、女性のそれは52.8この格差は先進国の中では最も大きい方である。しかし現実には結婚その他の理由により、数年で離婚するケースも多く、男性と同じに扱うことはなかなか難しいというのが現状である。

日本の企業は集団主義と言われるように、人間関係の和を重要視する。そのために、企業内ではフォーマルおよびインフォーマルなさまざまな催し物が行われる。

一般に人生の大半を1つの会社で過ごすために、おのずと付き合いは会社中心となり、こうした人間関係を円滑にすることは、ビジネスマンにとって重要な条件でもある。一方、商売上の付き合いも人間関係が重視され、上下関係に基づく礼儀的挨拶、あるいは接待、贈物など、独特の習慣がある。

多くの会社では、定期的に組織全体、あるいは各セクションごとの行事が行われる。それは、従業員の家族も参加する運動会であったり、社員旅行、転勤者に対する送別会、あるいは歓迎会、年末の忘年会などさまざまである。

このような行事は、日本の会社の家族主義的習慣で、人間関係を緊密にするとともに、組織は運命共同体であるという意識を待たせ、組織の活性化を図るという効果もある。

会社内にはさまざまな同好会がある。スポーツから文学、囲碁、将棋といった趣味の分野に至るまであり、社内の厚生施設を利用し、活動している。こうした活動では労使の区別はなく、経営幹部も一般社員と一緒に楽しくするのが普通である。

ビジネスマンの付き合いで、欠かせないのがゴルフである。商取引において、日本では不断の付き合いが重要とされ、しばしば接待と称して酒席に招待するが、この酒席と共に多いのがゴルフ接待である。そのためビジネスマンは、こぞってゴルフを始める。従ってゴルフは、必ずしも純粹に個人的趣味ではなく、仕事上の利益をも伴っている場合が多いのである。

## -おわりに-

日本に来る外国人にとっては、異文化に慣れるのは大変である。特に、日本企業で働くようになる外国人には色々な問題が出てきている。カルチャー・ショックとは、異文化で出会う、生活や文物、自然環境や価値観の違いに対して覚える一時的な違和感で、誰もが経験する事だ。友人・知人の輪、その社会での適応的な行動を身につけること、開かれた心や柔軟性、好奇心を持つことがそれを乗り越える助けになる。また、打ち込むべき仕事や研究を持たない家族の方が不適應になりがちである。。

日本人とのコミュニケーションに当たっては、英語ならば、比較的若い人に、ゆっくり話したり筆談したりすると通じるし、日本語を織り混ぜると、親しみをもたれて効果的だと思う。外国人に対し内気な日本人が多い、しかし近づけば親切だ。外国人が戸惑いがちなことは色々ある。例えば、1)相手の感情を思いやる余り日本人の表現間接的で、特に否定的な内容については直接言わない事、2)調和を尊ぶ文化のため、集団に合わせがちで、主体性がないように見える事、3)勤勉を尊ぶ余り、余暇に対し禁欲的で、楽しみを知らないように見える事、4)伝統的習慣のために、上下関係や礼儀、挨拶を尊ぶ事、5)カップル単位の社会でなく、西洋ほど解放的でない異性関係、などである。

「故郷に錦を飾る」という言葉がある。これは「故郷を離れていた者が成功して故郷に帰る」という意味である、しかし、同時に「故郷では錦を織れない」ということをも意味している。外へ出て、織ることを学ぶ、それを持ち帰って初めて錦となるのである。

最後に、外国という、異なった環境の中で生活するわけなので、日本の諺にある「郷に入りては郷に従え」のように、もっと日本を学ぶ努力をして、働く国「日本」をより理解していこうという積極的な態度がないと、なかなかうまくいかないと思う。

## -参考文献-

- 1) 田中好夫 『Japan as it is -日本タテヨコ-』、学研出版社、1990。
- 2) 丸善株式会社編 『日本の心-文化・伝統と現代-』、丸善株式会社、1990。
- 3) 古田暁、石井敏、『異文化コミュニケーション・キーワード』  
有斐双書 1990。
- 4) 『日本の大学・大学院で学ぶ留学生のための会社情報』  
株式会社リクルート 1991年4月。
- 5) 『キャリア・インフォメーション』株式会社ヤン・エンタープライズ  
1991年4月号・7月号。
- 6) 『向学新聞(月刊)』、国際留学生協会、1991年4月～8月。