



多様化する職場の マネジメント

～社内英語公用語化宣言後の問題～



October 26,2012

*Misako Onoda
Senior consultant
Japan Intercultural Consulting*

ご質問

社内英語公用語化が目指すものは何ですか？



社内英語公用語化がめざすもの



グローバル企業の構築



グローバル人材の育成

ご質問

「グローバル企業」とは何ですか？

「グローバル人材」とは何ですか？

グローバルな職場、人材

- (1) 世界の頭脳とコミュニケーションできる。
- (2) 発想は本社で、製造は世界で。
- (3) 現地の状況に素早く対応できる。
- (4) 多様性を活用できる。

頭脳回流の時代



世界レベルの価値観と環境

異文化対応の必要性

- ▶ 英語は必要です。
- ▶ しかし、英語ができればコミュニケーションがうまく行く、というものでもない。

コミュニケーション力



質問: あなたご自身はどうですか？

1. 私はまず相手の言い分を聞いて、それから自分の意見をのべるタイプだ。

I am the type that likes to listen to the other person's opinion first before giving my own.

2. 上司に「こんな書類ではダメだ。やり直せ」と告げられた時、「どこが悪いか、それを正確に教えてください」などと私は口に出して言えない。

If my boss tells me, "This document is no good. Do it again!" I'm not the kind to say, "What exactly is wrong with it? Please tell me."

3. 周囲の空気が読めない人は、困り者だ

People who can't read the prevailing atmosphere cause problems.

4. 仕事上で間違いが生じたら、まず謝罪をするべきだし、言い訳は言わない方が良い

If a work-related mistake arises, you should start by apologizing, and it is best not to make any excuses.

5. 私は話し手の声のトーン、表情に注意をはらう。
相手の言葉だけに注意を向けると心の中が読めないからだ。

I pay attention to the voice tones and facial expressions of the other person. That's because, if you focus only on their words, you can't always understand where they're really coming from.

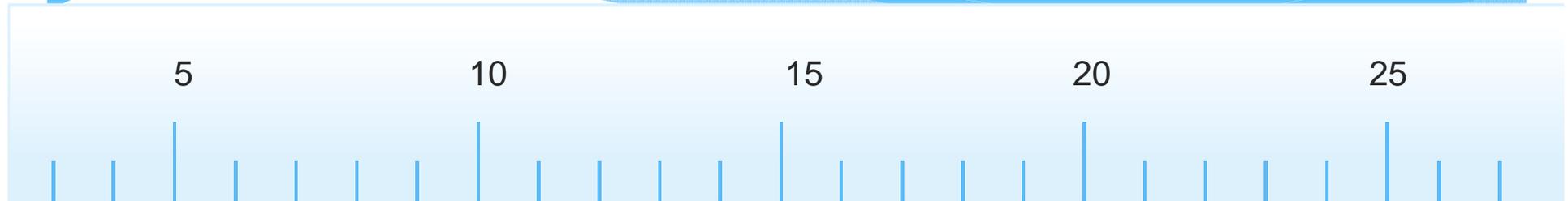
あなたの言語依存度の傾向は？

あなた自身がどのような傾向があるか考えてください
そして、下の点数を選んでください。

- ・ Please think about your own tendencies, and rate yourself on the following scale.

まったくその通り Strongly agree	5
どちらかと言えば賛成 somewhat agree	4
どちらとも言えない Can't say either way	3
・なんとなく反対 ・Somewhat disagree	2
全く反対 Completely disagree	1

合計数字を書き入れてください。



あなたの位置
Average for yourself as an
individual.

右の方に行くほど、下記の傾向が強い:

言語中心コミュニケーション
Highly verbal

非言語的コミュニケーション
Highly non-verbal

- 
- * 言葉を沢山駆使しなくても、コミュニケーション出来る。
Are able to communicate using few words.
 - * 体の動き、声のトーン、顔の表情に注意を払う。
Focus on body language, tone of voice, facial expressions.
 - * 共通の背景知識と歴史に頼る。
Rely on shared background knowledge and history.
 - * 行動は言葉より多くを物語る、と思っている。
Feel that actions speak louder than words.

左の方に行くほど、下記の傾向が強い:

言語中心コミュニケーション
Highly verbal

非言語的コミュニケーション
Highly non-verbal

- 
- * コミュニケーションするには、言葉を沢山使う。
Use a lot of words to communicate.
 - * 細部にわたるコミュニケーションが重要であると思っている。
Feel that precise communication is important.
 - * あいまいさを居心地悪く感じる。
Dislike vagueness.

グローバルビジネスを展開する国の 言語への依存度

言語中心コミュニケーション
Highly verbal

非言語的コミュニケーション
Highly non-verbal

D NL S BR US H PL R C B F LA I E IN UK K P ME SE AF J
V T M



AF = Africa
C= China
F = France
IN = India
LA = Latin Amer.
P= Philippines
SE = S.E. Asia
UK = United Kingdom
M= Malaysia

B = Belgium
D = Germany
H = Hungary
J = Japan
ME = Middle East
PL = Poland
S = Sweden
U.S. = United States

BR = Brazil
E = Spain
I = Italy
K = Korea
NL = Netherlands
R = Russia
T = Thailand
V=Viet Nam

日本の文化的背景

- ▶ 短いコミュニケーションを好む。
Concise communication is preferred.
- ▶ 一を聞いて十を知る。
“Hear 1 understand 10.”
 - * もし一を言われたら、十の意味を推し量る。
If you are told 1, you will understand 10 implications
(from just hearing 10% you will figure out the other 90%.)
 - * 良いことと思われている。
Considered to be a virtue.



日本の文化的背景（続き）

- 言外の意味を読み取る。
Reading between the lines.
- * 聞き手に責任がある。
Burden is on the listener.
- * 他人を理解する努力は評価される。
Making the effort to understand others is valued.

外国人社員からたびたび聞く言葉

- 決断は素早く、はっきりとしてほしい。
- 指示が具体的ではない。
- 説明が少なく何を言いたいのかわからない場合があります。
- なぜ最初からそう言わなかったのか？と思うことが多い。
- Feedbackがないので、考えが分からず不安になる。

外国人社員からたびたび聞く言葉（続き）

- 細かいことに注意を払うのはいいことですが、バランスの取れたやり方を見つけないと、仕事が常に遅くなる。
- いつもトップに頼らないで、時には自分で決めたほうがいい。
- 外国人は疎外されている気がする。大切なことは日本語で決められてしまうからです。

日本人社員からたびたび聞く意見

- 各国の文化や、ものの考え方等について知識がないため、正しく内容が伝わっているかが心配。
- 英語でのコミュニケーションのため、言いたいこと、聞きたいことがうまく伝えられない。第一に、なぜ伝わらないのかがわからない。
- 先方が理解できていないのか、言語の指示が曖昧なのか、分からない。
- 言い訳ばかりして、決して謝らない。
- できないのに、「できます」と言う。

日本人社員からたびたび聞く意見（続き）

- ▶ 出したメールに返事がない。
- ▶ 締切り時間を守らない。
- ▶ 時間がきたらすぐに帰る。
- ▶ 自分の頭で考えない。



異文化コミュニケーションの定義 1

- 日本人が外国人になる必要はない
Japanese do not need to become non-Japanese
- しかし、日本人は外国人のやり方とその背景を理解する必要がある
However, Japanese need to understand how and why non-Japanese do things
- 日本のやり方を外国人に押し付けることは適切ではない
Should not impose Japanese ways of doing things on non-Japanese



異文化コミュニケーションの定義 2

- ▶ 外国人が日本人になる必要はない
Non-Japanese do not need to become Japanese
- ▶ しかし、外国人は日本の文化について勉強する必要がある
However, non-Japanese need to learn about Japanese culture
- ▶ 日本のやり方についてオープンマインド
で接する必要がある
Need to be open-minded about
Japanese ways of doing things



日本企業とその従業員の課題



社員のグローバルマインドの育成

職場の英語化の促進

決断のスピード化

多様なマネジメント

ご質問をどうぞ。

ありがとうございました！

