

Business Skills Beyond Language Barriers Vol.1 (Jp)



邦題:「脱・英語力神話」(海外で成功するコミュニケーションの秘訣) Vol.1

Written in Japanese by Masa Kubo

Edited by Ryusui Seiryoin

Editorial Support by Natsuko Shibuya

Cover design by Tanya

Copyright © 2016 Masahide Kubo / The BBB: Breakthrough Bandwagon Books

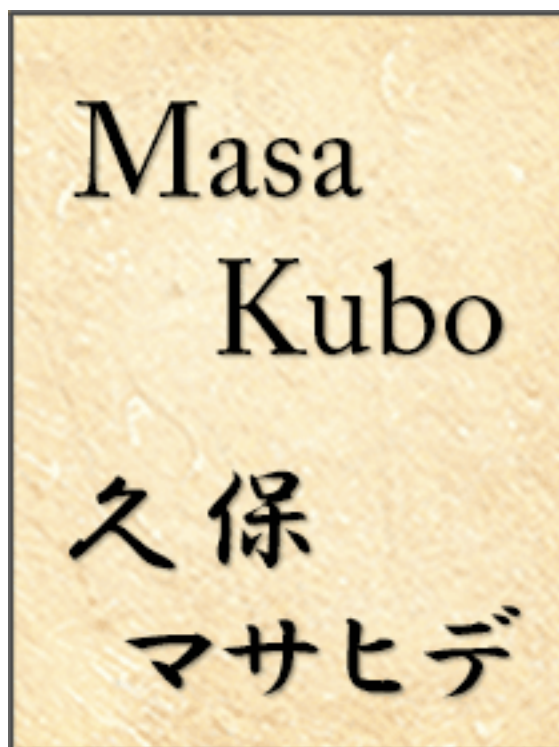
All rights reserved.

ISBN: 978-1-365-01440-6



The BBB ウェブサイト（日本語版）

<http://thebbb.net/jp/>



久保マサヒデ著者ページ

<http://thebbb.net/jp/cast/masahide-kubo.html>

著者プロフィール

1965年、イギリスのロンドン生まれ。

2歳で日本へ戻り、高校時代はブラジル、リオデジャネイロのアメリカン・スクールで過ごす。

帰国し京都大学を卒業。1988年に日本長期信用銀行に入学し、94年からロンドン支店に勤務。

98年にドイツ系銀行に転職後、同社のロンドン支店に15年勤務。

2002年、ロンドン大学でMBA（経営学修士）取得。

2013年帰国後、2年半東京支店長を務め、現在は同支店のアドバイザー職にある。

帰国直後の2013年春、神経難病のALS（筋萎縮性側索硬化症）を発症し、現在も闘病中。

まえがき

皆さんの中には海外を積極的に飛びまわって仕事をしてみたい、外国人と対等にやり合っ
て仕事をしてみたいと憧れを持たれる方も多いと思います。でも、そのためには相当に英語力が
ないとできないだろうとか、ビジネス英語を十分知らないが無理だろうとか思っていませ
んか？

書店に行くとそれこそ山のようにビジネス英語のノウハウ物の本や英語力アップの指南書が溢
れていて、語学コーナーに行くだけで目がくらくらしてしまいます。筆者は2013年まで19年
ロンドンで仕事をし、内15年をドイツ系の銀行ロンドン支店で唯一の日本人として生きてき
ましたが、自分の経験から言うと、英語はあくまでも情報伝達の為のツールでしかなく、しか
もビジネス英語とは単に日ごろ日常で使う英語の延長でしかあり得ないと強く感じます。「ビ
ジネス英語」と仰々しく名づけて難しく解説している本もありますが、そういう所に出てくる
英語はビジネスの場だけではなく、たとえば海外で生活する中で、自分の住むアパートを管理
する不動産屋と話したり、ガスや電気、電話会社と話したり、どこかの動物園の年間会員に
なる手続きをするなど、意識せずとも色んな場合に自然に目にします。そういうものは、「ビ
ジネス英語」なんて特別扱いして構えて勉強しなくても日常に使う英語の延長線で自然と身につ
くものです。

もちろん英語がある程度わかっている事は重要ですが、海外で成功するにはそれが決定打には
ならないのです。上達の早い、遅いは個人差あるでしょうが、それが成功の秘訣ではなくあく
までもスタート地点の違いでしかない。その後の挽回はいくらでも可能なのです。資格試験に
は英検やTOEICなどありますが、英検1級持っていたてもTOEIC満点取っていたても海外で成功
できるわけではないのです。

海外で成功するために必要なもの、それはずばりコミュニケーション能力です。海外に居れば
朝から晩まで英語に囲まれているわけですから、接する量が増えれば増えるだけ誰でも上達し
ます。むしろ国際社会では英語力よりも交渉力やコミュニケーション能力に勝る方が有利であ
るという事を理解して頂きたいと思います。

筆者は学生時代を含めればこれまでの人生の半分を海外で過ごしてきました。でも英語は皆さ
んの多くと同じように中学から義務教育の中でABCから始め、最初海外に出た時には随分苦
勞しました。その後日系企業の国内勤務、日系企業の海外駐在員、そして外資系企業の海外拠
点および日本拠点と全く視野が異なる4つの立場で色々な失敗や経験をし比較ができたこと、
ヨーロッパ、アメリカ、アジアの沢山のひとと接する事が出来たことから、外国人とビジネスを
していく上での沢山の自分なりの秘訣と思えるものを学んできました。

もちろん同じような経験をされている日本人の方は世界各地にたくさん居られますし、それぞ
れ違った経験から得た独自の秘訣を持っていると思います。加えて、筆者の経験の大部分はロ
ンドンでの経験ですので、本書で述べる事はヨーロッパでの視点に立っており、アメリカやア
ジアなど他地域に居られる方は当然異なる経験をお持ちだと思います。ですから本書の内容が
全てなどと大それた事を言うつもりはありません。でもおそらく多くの同じような経験をされ
ている方も「ああ、あるある」と共感を覚えて頂ける事もあるのではないかと思います。いず
れにしても、私が本書で述べた秘訣を実践し、ヨーロッパの競争社会で生き残れたことは間違
いありません。これから海外に出ようかと考える方の意識形成の一助になれば幸いです。

Vol.1 目次

著者プロフィール

まえがき

Vol.1 目次

第一章 基本的な心構え

- 1 外国人も同じ人間
- 2 文法や発音は気にしない
- 3 国籍や学歴、年齢、肩書きは重要ではない
- 4 上下関係のとらえかた
- 5 相手は外見よりも中身を見ている
- 6 外国人はビジネスライクという意味を正しく理解しよう
- 7 言い切った者勝ち
- 8 本音と建前をはっきり見極めよう
- 9 意思表示の仕方
- 10 良い意味で鈍感になれ
- 11 謙虚に、かつ開き直れ
- 12 プライベートはビジネスに優先してよい
- 13 日本人ならではのきめ細かさや根回しで勝負しよう
 - (1) 個人的なデータベースを作り常に手元に持っておく
 - (2) リスponズは常に早くする
 - (3) 常に途中経過を報告する
 - (4) 「ほう、れん、そう (報告、連絡、相談)」の実践
 - (5) 常に先を読んで計画し行動する
- 14 自分の立ち位置をはっきりさせよう
- 15 日本語でよいから話す話題の引き出しをなるべく多く持とう
- 16 相手の日本人に対するイメージを逆手に取ろう

Vol.2 目次

第一章 基本的な心構え

1 外国人も同じ人間

まずは外国人と接する時に何よりも大切な基本として意識する事だと思いますが、相手が外国人であろうと、言葉が英語であろうと、相手は我々日本人と同じ人間であるということです。使う言葉が違うだけ、意思疎通のやり方がちょっと異なるだけであって、中身は同じ人間。あたかもなにか特別な人に接するように意識して、必要以上に緊張したり、態度を変えたりする必要はないのです。日本人に接する時と同じ気持ちで臨み、それにプラスして相手のやり方を理解して順応し、応用するだけであって、何も新しい事を覚えるように難しく考える必要は全くないのです。

外国人と接する事に慣れていない人は、外国人とコミュニケーションをとろうとしても、相手の雰囲気や態度を見て気後れしたり、何をどう話したらよいかわからなくなって頭が真っ白になってしまう事があると思います。相手は日本と異なる文化や習慣の中で生まれ育ってきたわけですから、ちょっとした言い方ややり方が日本人とは異なり、面食らったりするかもしれません。でも慣れてくると、「なんだ大したこと言っていないじゃないか」、「なんだそんな程度のことか」と理解するようになり、特別意識をしなくなります。

なによりも重要なのは、外国人だからといって変に意識せず、常に誠実に正直に接することだと思います。ビジネスをする上でもビジネスライクといいながら、最後は相手の懐に飛び込めた方が深い信頼関係を築く事ができ、国際的に通用する日本人になることができるのです。相手の懐に飛び込むためには、相手の気持ちをこちらに対して開かせなければいけません。その為には常に相手の気持ちを考えて誠実に接することです。相手も人間なのですから、いくらビジネスとはいえ、信頼できない人とは仕事をしようとはしません。この辺は相手が日本人の場合と全く同じだと言えます。



2 文法や発音は気にしない

英語は情報伝達のツールでしかなく、正しい文法や発音が出来たところで、情報伝達の仕方や中身がないと国際社会では通用しません。筆者の勤務先は人種の坩堝であるロンドンにあった事もあり、様々な国籍の人が居ました。イギリス人の他、インド人、コロンビア人、アメリカ人、カナダ人、中国人、ドイツ人、フランス人などなど。また取引先はヨーロッパ各国の人です。それぞれの国の人と日ごろ話をしました。全て共通語である英語でコミュニケーションしますが、どこの国でもそれぞれ自国の言葉の訛りが混じった英語をしゃべります。筆者もきっと日本語訛りの英語でしゃべっているのは間違いありません。

英語が上手い人も居れば、上手くない人もいる。訛りが強い人も居れば、強くない人も居る。その中で筆者にとって最も訛りが強烈でわかりにくいのはフランス人とインド人です。特にインド人の英語は慣れないと英語に聞こえないほどひどい。誤解ないように申し上げますが、決して差別するつもりはなく、筆者にもフランス人、インド人で仲の良い友人や同僚もいます。でも正直彼らの英語は非常に聞きづらい。慣れるまでには随分時間がかかりました。

筆者の上司の一人にフランス人の役員が居ます。フランス人の友人をお持ちの方は理解される方も多いと思いますが、フランス人はみな愛国心が強く、フランス語にも誇りを特に強く持っています。それは素晴らしい事なのだけど、いかんせんこのフランス人役員の話す英語は非常にフランス語訛りが強く、しかも文中にところどころフランス語の単語も出てきます。英語学校の先生からしたら、文法はめちゃくちゃ、発音やイントネーションはフランス語そのまま、英語の試験では決して良い点は与えないでしょう。メールで指示を受けて、何回読んでも何を言っているのかわからないので、イギリス人同僚に聞くと彼らも何を言っているのかわからないと言うことがある。でも彼は役員として君臨し、チームを率い実績を残している。何故でしょうか？それは彼が常に自分の考えをはっきり持っていて、それを伝達する強い意思があるからだと思います。上司であるという立場もありますし、彼が何か言おうとすればたとえ英語がわかりにくくても、我々下っ端は一生懸命聞いて理解しようとしします。「英語力」という観点からは低いが、「ツール」としての英語を見事に使いこなしている例だと言えます。

一方、筆者の知り合いで、幼少から海外で過ごし、ものすごく英語の上手い仲間が居ました。帰国子女で、当然のごとく入社時から将来の海外駐在員として期待され、後に期待通りロンドン支店に派遣されました。彼の英語は相当なもので、発音は日本人とは思えない程上手い。後ろを向いて聞いていると間違いなく外国人がしゃべっていると思わせるほど、日本語訛りは全くなく完璧な発音でしゃべっていました。TOEICを受けたらハイスコアを取れるでしょう。ところが彼は海外で成功できませんでした。何故でしょうか？彼は英語はめちゃくちゃ上手かったのですが、話す内容が常に薄かったのです。彼は自身で自分の英語に酔っているくらい自信を持っていましたが、英語を使うだけに満足してしまい、情報伝達の中身であるべき仕事がおろそかになっていました。ロンドンに来て遊びまわっていたので、友人はたくさん居て楽しい生活はしていたのですが、業務的には戦力にならないと言う事で、あれだけ英語が上手いにも拘わらず非常に低い評価を受け日本に帰って行きました。上述のフランス人役員のケースとは逆に、「英語力」はあっても「ツール」として使いこなしていない例だと言えます。

この二つの例を見てもわかるように、「英語力」は海外での成功に直結していないことがわかれると思います。

3 国籍や学歴、年齢、肩書きは重要ではない

海外でのコミュニケーションでは国籍や学歴、年齢は重要ではありません。こちらがアジア人だなというぐらいは認識するでしょうが、それ以上突っ込んで日本人なのか、中国人なのか、韓国人なのかといった国籍のちがいはビジネスの中では相手にとっては重要ではないのです。仕事の中身が重要なのであって、日ごろヨーロッパの中だけでも、多くの異なる人種や国籍、習慣の人々と交わっていますし、社内にも色んな国籍の人が働いている。現地人によっては母親と父親、祖父母の国籍などによって自身の国籍を3つも4つも持っている人も珍しくないのです。いちいち相手がどこの国かを判別するという意識が強くない、というか必要ないのです。

日本に居ると、「日本はアジアの中心であるか」とか「日本は中国や韓国に負けないか」などという議論をよく見ます。でもヨーロッパに居る立場から見ると、アジアの中心はどこでもいいのです。ご存知の方も多いと思いますが、世界地図は国によって描き方が異なりますね。日本で目にする世界地図はアジアが真ん中に描いてある。ヨーロッパの世界地図を見ると当然ヨーロッパが中心に描いてあります。その中で、日本は一番右端のすみっこに描いてあります。ヨーロッパの視点からすると、日本はあくまでもアジアの極東にある小さな国でしかなく、日本人が自身で意識しているほど世界の中の主要大国ではないのです。ただし、経済的に世界との交流が活発で、海外志向の強い人はどんどん海外に出てきていますから、日本人は重要な顧客だったり仕事のパートナーであったりします。でもそれは「日本人だから」ではなく、「たまたま日本人だった」と理解するべきでしょう。中国人が進出してくれば、当然中国人とのビジネスが、韓国人であれば韓国との取引が増えるわけで、どこの国かは意識しません。

もちろん、法制度が整っているかとか、税制がどうなっているか、執行能力があるかなど国ごとにリスクの度合いを見たり、取引相手としてふさわしいかという業務上の必要性からの国籍は勘案しますが、ビジネスコミュニケーション上は、国籍はあまり意味を持ちません。

国籍があまりコミュニケーションの中で意味が無い以上、学歴はもっと意味を持ちません。日本でも状況は同じようになってきていると思いますが、イギリス人の間で、ケンブリッジやオックスフォード出身だと言っても、仕事上のメリットが無ければ、それ以上コミュニケーションが発展する事は期待できません。相手も同じ大学出身であれば、コネクションという面では有利かもしれませんが、だからといって必ずしもビジネスに有利に働くというわけではありません。日本の東大出身だ、京大出身だ、などと言っても意味がないのは言わずもがなです。

学歴について唯一意味を持っているとすれば、それは博士号を持っているか MBA (経営学修士) を持っているかという点であると思います。博士号の場合は、専門知識を多く持っていることみなされますし、MBA の場合も将来経営を担う立場になったときに必要な経営学の基礎を学んでいることみなされます。ただし、どこの大学の MBA でも良いわけではなく、やはりヨーロッパで何番目、世界で何番目というレベルの高い大学であれば、必然的に有利に働きます。この点、日本の大学も MBA 制度を導入していますが、世界の中では、アメリカやヨーロッパに比べると、まだまだ評価が低いと思われます。また、博士号を持っている人は、自分の名刺の名前の頭に、博士号を示す Dr.、あるいは名前の後に PhD と表示している人が多く見られます。MBA を持っている人も、特にドイツの企業を中心に、名前の後に MBA と表示している人が多く見られます。筆者もロンドン大学の MBA を持っておりますので、名刺の名前の後には MBA と表示をしていました。名刺交換をすると、よく「どこの大学の MBA ですか」と聞かれ、そこから話題が広がったものです。

同様に、コミュニケーションの中で相手の年齢は全くと言っていいほど焦点はあたりません。日本では、相手が大体いくつぐらいの年齢なのかを意識し、社内で役員なのか、部長なのか、

課長なのかによってこちらのどのレベルの人が会うかなど対応を変えたりすることもあります。それはこれまでの年功序列の影響で、ある程度年齢により会社内での地位が推測できるからだと思います。しかしながら海外では年齢に拘わらず実績のある人間はどんどん昇格していきますので、相手の年齢を知る事は全く意味を持ちません。

また肩書きも海外では日本ほどこまかく地位が分かれていないことも多く、たとえば筆者の勤務先では役員(Board of Directors)の下に部門長クラスである Managing Director が居ます。その下は Senior Vice President, Vice President, Assistant Vice President という肩書きがあるものの、ほとんどの同僚が Senior Vice President か Vice President であり、誰が誰の上司なのか、という判別が日本ほど容易にできません。しかもこれはヨーロッパ式の肩書きの付け方であり、アメリカで Vice President なんて言おうものなら、「副社長」か下手したら「副大統領？」なんて受け取られたりします。でもヨーロッパでは「課長」ぐらいのレベルでしかないのです。笑い話になりますが、以前国内の日本の知人とやりとりして居た時に「若いのに随分ご出世されて」などと言われてなんの事やらと思っていたら、よくよく考えると相手は筆者の「Vice President」という肩書きを見て「副社長」に昇進したと勘違いしていたらしく、実際は単なる「課長」なのに、という事がありました。日本で目にする英語はアメリカの英語ですから仕方ないのですが、肩書きを重視してはいけないという一例です。

外国人にとって肩書きといえば、役員であるか無いかに関心に上がる程度でしょう。それは仕事をする上で決裁権限を誰がどのくらい持っているかが関心の的なのであって、相手の地位の上下関係や、自分の地位との比較なんて相手の頭の中にはないのです。

4 上下関係のとらえかた

日本では上座、下座という概念がはっきりしていて、タクシーの中での座り位置、会議室や宴会の席での座り位置、エレベーターの中での立ち位置なども上下関係によって明確に決まっています。目上の人に対してはリスペクトを払い、それを行動の中で目に見える形で表しているのだと思いますが、外国人との関係では日本ほど上下関係という意識がありません。たとえば上司と一緒に行動している時に、部下が常にドアを上司の為に開けてあげるとか、常に上司を先に行かせるとか、日本では当たり前ですが、海外の生活においてはあまりありません。さすがに自分の会社の役員ぐらいのレベルの人と一緒にあれば気を使いますが、そうでなければ部下が率先して上司の為に動くという事は稀ですし上司もそれを期待してはいません。自分でさっさとドアは開けるし、自分で閉める。それが自然なのです。

ある時筆者は上司と二人で飛行機で出張する機会がありました。会社のチームに所属する秘書の女性が航空券を手配したのですが、上司と筆者は別々の便から途中で合流する出張だった為バラバラの航空券を手配することになり、何故か筆者がビジネスクラスで上司がエコノミークラスの席を割り当てられた事がありました。日本だったらどうするでしょう。まず間違いなく自分と上司の席を交換するでしょう。筆者も自分が上司より良い席に座るというのは気持ちが良いものではなく、その上司に席を交換する事を申し出ましたが、「そんなの気にしなくて良い。自分だったら全く気にもかけないが、そう気を使うのは君が日本人だからだね。」とやんわり固辞されました。数時間の飛行時間中お尻がもぞもぞして、居心地悪かったのを覚えています。また自分の会社の役員に声をかけるとき、Mr.などと敬称をつけて呼びません。初対面でなければ常にファーストネームで呼ぶのが普通で、「そんな偉い人をファーストネームで呼ぶなんて」と最初は若干抵抗がありました。まわりの外国人は全員そう呼んでいるし、役員

の方も当たり前のように応えている。これも筆者は慣れるまでは落ち着きませんでしたが、今では同様に彼らをファーストネームで呼んでいます。

取引先に対しても同様の事が言えると思います。さすがに同じ会社の上司に対するよりは気を使ってドアを開けてあげたり、タクシーでも先に席を譲ったりしますが、ミーティングの場でも上座、下座というのは意識しません。日本では部屋の奥の席を取引先に誘導しますが、海外では自分の好きな席に座ります。取引先を訪問して、部屋に案内してくれる秘書の女性にしても、「奥へどうぞ」などとは言わず、単にドアを開けて「お好きな所へどうぞ」という感じです。何回も会っている取引先であれば、こちらの会社と相手の会社の人間がごっちゃに座るなんて事も珍しくありません。

更に、ミーティングの場では日本のように秘書がひとりひとりにお茶を差し出すというよりも部屋の片隅にお茶やコーヒー、水とカップがまとめて置いてあって自分で好きなのを注いでというセルフサービスが主流です。その場合も取引先に対して「何かお飲みになりますか」とは聞きますが、必ずしもホスト側が取引先の為に注いであげるわけではありません。「自分でやるからいいです」と取引先がさっさと自分でカップを持ち、自分でポットから注いで自席に戻る。場合によってはお客であるはずの顧客が自分で自分のコーヒーを注ぐついでにこちらのコーヒーも注いでくれたりする。でもこれも自然なのです。



このように、日本ほど上下関係を意識して気を張らなくてもよい、というのが海外での習慣ですが、必然的に中には相手をリスペクトするという気持ちを忘れてしまう連中も出てきます。特に、日本のように上下関係を意識した礼儀をしっかり会社の中で教育される場のない若い世代では、相手が上司や取引先であろうと、無礼な振る舞いをしていても平然としている、あるいは無礼をしているという自己意識が無い若者が増えているのも事実だと思います。相手が自分よ

り目上であるのに、あたかも同じ年の同僚かなんかと勘違いしているように、たとえばこちらが先に帰る時に「お先に」などと声をかけても、振り返る事もせず自分のパソコンの画面を見たまま返事を返してきたり、なんてのはザラです。「なんだこいつ」と不快に思いますが、後で損をするのは彼ら自身であり、日本のように上下関係を意識した行動を厳密にする必要はありませんが、リスペクトが感じられない行動をするのは決して褒められるものではありません。

日本人は外国人に比較して、上下関係を意識する癖がついているのですから、海外の習慣にうまく融合して、不自然にならない形でさりげなく上司や取引先に配慮をしてあげると、気がつく人はちゃんと気がつきます。そういう習慣がなくても、相手を新鮮な気持ちにさせたり、気分よくさせる事に繋げる事が出来れば会話が弾んだり場の雰囲気が悪くなったりすることにもなるのですから、「外国人相手だからやらなくてもよい」と考えるよりは、逆にさりげなく意識させることによって、他の外国人と差別化できることになり相手に自分の存在を印象付ける事ができると思います。

5 相手は外見よりも中身を見ている

コミュニケーションの中で、相手はこちらのどこを見ていると思いますか？日本では、重要な取引先に会うときは、ピシッとしたワイシャツを着て背広を着て会いますね。第一印象を大切にするという観点からは基本的には海外でも初めての人に会うときは同じです。でもたとえ相手が役員であろうと、自分の会社の社長だろうと毎回ピシッとした背広を着るとは限りません。海外では日本以上にドレスダウンと称して背広やネクタイでなく楽な格好で仕事をする習慣が広まっているので、たとえ顧客とのミーティングがあろうが「わが社はドレスダウンがポリシーなので」と断れば相手も不快に思う事もないし、逆に顧客が背広を来ずにこちらに会いに着ても失礼と感じる必要はないのです。背広はあくまでも「洋服」という「ツール」でしかないわけです。以前筆者が日系銀行の駐在員だった時に、イギリス人同僚は日本人の習慣では顧客に会うときは背広を着るというのを知っていましたから、日本から客が来ると言う「明日は背広を着てこなきゃいけないんだろ？」と面倒くさそうに聞いていました。

海外では基本的にはビジネスの話がうまくいくのであれば、結果を出せるのであれば外見は関係ないということです。何年か前にイギリスでスーザン・ボイルという一般の中年女性が歌手デビューしたのを覚えている方も多いと思います。彼女が最初歌手発掘番組に出た時の会場の反応を覚えていますか。審査員を始め客席からも「こんなダサい格好したオバハンが何しに来た？早く済ませて帰れ」みたいな冷たい視線が注がれていました。ところが歌を歌いだした瞬間からあまりの声の綺麗さと歌の上手さで、全員の表情がみるみる変わり、最後は割れんばかりの拍手と歓声で終わり、彼女は歌手デビューを果たしました。たとえ見かけが悪くても、実力があれば認められるという一例と言えます。

ただし、彼女の場合はダサくても認めさせる実力があったので成功しましたが、もし実力がなかったら、「それ見た事か」と散々な目に逢っていたでしょう。もし上品で綺麗な格好で番組に登場してそれで実力が無く落ちたら、その方が批判は少ないかもしれません。服装は相手がまず始めに相手の視線に入る部分ですから、実力があるかどうかわからない段階では、より上品でピシッとした格好をしておいた方が失点が少ないというのはあると思います。

筆者は、今でも自分の会社の社長に会うときや、取引先に会うときにはたとえ自分ひとりだけでも背広を着るようにしています。ヨーロッパ人の同僚達の中には「なんでそんな面倒な事を」と思っている連中もいるようですが、相手からすると自分の為に礼儀正しく接してくる

と好印象を持ってもらえる事から、コミュニケーション上多少なりとも有利に働いていると感じます。

ちなみに背広を着ないとしても、当然 TPO を踏まえ清潔感ある服装をするのは常識でしょう。いくらドレスダウンと言っても、ノースリーブや過度の露出のある服装は避けるべきで、そういう所で常識を欠いた服装であれば、コミュニケーションの中でも「この人は常識がある人なのか」という猜疑心を抱かせては上手くいく話も上手くいかない可能性がありますので注意すべきでしょう。

6 外国人はビジネスライクという意味を正しく理解しよう

よく外国人は日本人よりビジネスライクだという言葉を目にします。これは、取引先などと仕事をする場合、日本ではたとえ条件が悪くとも取引関係の深さによって融通を利かせてもらえる場合が多いのに対し、外国ではあくまでも取引関係よりも数字的条件の良し悪しが決定的要因になるという事を言っていると思います。しかしながらこのビジネスライクという意味を正確に理解しないと、外国人の相手に対して間違ったアプローチをしてしまう可能性があります。

日ごろ何社ものヨーロッパの顧客と取引していますが、取引によっては他の会社と案件をめぐって競合する事は多々あります。その場合各社が条件を提示して、顧客はその中から1社を選ぶわけですが、常に純粋に条件書として提示されている中から最も条件の良いものを選ぶかという、そうではありません。

取引関係の深さ、仲の良さによってたとえ条件が悪くとも、こちらの条件を飲んでこちらの会社を選んでくれる場合はよくあります。この場合先方は、たとえこちらの条件が他の競合会社より悪かったとしても、こちらの会社と取引する意義があると認めるからこそ悪い条件を飲んでくれるわけです。たとえば期日にきっちり間に合わせて調印ができるとか、契約書にまとめるドキュメンテーションの作業がスムーズに出来るとか、付随した他のサービスを提供できるとか、言ってみれば「ギブアンドテイク」が成立すると思えるからこそ受け入れてくれるわけです。従って日本で見ると「うちと御社の間じゃないですかあ、そこのところをなんとか」というような一方的な理屈のない交渉はあり得ません。先方も採算を度外視してまで取引関係を優先する事はないわけで、融通を利かしてもらいたいなら、それによって逆にこちらが何を相手にしてあげられるのかをはっきり示す必要があります。目の前の案件は採算悪いが長期的にはこちらの会社と取引する事により採算以上のヴァリューを得られる、メリットがあるという合理的な理由を理解してもらい必要があります。

そういう理解は、取引関係を深めてこちらの事を十分理解してもらい信頼関係が築かれてこそ初めて生まれるものです。時間をかけてコミュニケーションを深め、誠実に正直に接する事によって先方の懐に入る事ができるようになると、数字的条件だけでなく取引関係を考慮して取引をしてもらえる関係になります。

重要なのは、外国人も日本人と同じ人間であり、良い案件を数多く取れる鍵は先方の懐に入れるほどの取引関係を築く事であるということです。そこを理解せずに、取引をとるためには良い条件を出しさえすればよいと勘違いして接すると、真の信頼関係が無いために長期的な取引関係にはつながりません。それどころかいざ先方が業況が悪くなった時に誠実に対応してもらえなかったり、トラブルになった時に平和的な解決ができなくなり、コストと労力ばかりでメリットのない取引先になる可能性があります。

なお加えて言えば、たとえ悪い条件しか出せないとか、先方の要望に答えることが全くできなかったとしても、できない事はできないとはっきり説明すれば、それ以上相手が食い下がる事はありません。日本の取引先では「そこをなんとか」とポリシーを曲げてまでなんとかしてくれと配慮を求めてきて、断ると意味無く怒り出す人が居ますが、それでは海外で通用しません。無理に配慮を求めるのであれば、当然それに対する合理的な説明を提供する必要があることを理解してください。

7 言い切った者勝ち

外国人と議論していると、みなそれぞれ自分なりの考えをきちんと持ち、常に遠慮なくそれを言い切っているのを目にします。場合によっては「どっちでもいい」というケースもありますが、その場合も「自分には関係ないから」などと遠慮なく言ってきます。たとえ彼らの考え方が明らかに間違っていたり、非常識だったとしても、決して臆することなく堂々とやってくる神経の図太さは、見事とさえ思えます。聞いている側からすると、「そんなの明らかに間違っているじゃないか」と思っても、あまりに相手が堂々と主張してくるので、「実は間違っていないのか？」とさえ思ってしまうほどです。ビジネスに限らず、この自己主張の強さが良くも悪くも「自分中心」の社会をつくっているのではないかとも思います。言い換えれば「人は人、自分は自分」という意識から、人がどう思おうが、自分はこう信じるという強い意思が常に言動の背景にあるのだと思います。

たとえばロンドンの地下鉄も日本のようにラッシュアワーには超満員になることがありますが、たいていの場合ドア付近だけがぎゅうぎゅう詰めで、奥の方は余裕で新聞が読めるスペースが空いている場合がしょっちゅうです。乗ろうとする方は「奥に詰めてくれ」と叫んでいるが、奥の方の人は申し訳程度にほんの数センチ足を動かさず程度で、後は知らん顔して新聞を読んでいる。彼らに言わせると、自分の目の前20-30cmは「パーソナルスペース」であって、人に強要されてまで投げ出すスペースではないのだそうです。それを真面目に言ってくる。

「奥に詰めろ」とどなっている人も、1-2度言った後は諦めているし、逆に自分が奥に入れば同様に自分の前のスペースは確保しているわけで、それどころかドア付近のぎゅうぎゅう詰めのでさえ、5cmぐらいのパーソナルスペースを確保して無理矢理新聞や本を読んだりしているわけです。「そこまでして、そんな暗い窮屈な場所で新聞を読みたいか？」とも思いますが、それほどまでにパーソナルスペースというのは大切なものらしい。そしてそのパーソナルスペースを死守するというのが彼らの自己主張なのです。

また車を運転していると、無理矢理に自分の目の前のスペースに入ってきたり、一番左の斜線に居るのに、どうしても右側に曲がりたがったり、ひどいケースになると、曲がる角を間違えた場合、あくまでもバックしてその角を曲がろうとしているケースも良く目にします。どんなに非常識でも、これも自分はそのスペースに入りたい、その角を曲がりたいという強烈な自己主張なのです。

あきらかに間違っている自己主張に出会った時、聞いている方の現地人を見ていると、みなどんなに馬鹿げている内容であっても、一応ひとつの考え方として耳を傾けています。様々な人種の人が様々な国から集まっているので、価値観や個性が多様であり、それを当たり前としてまずは聞く。同意するか否かは別として、まずは話を聞いて、その上で反論するのです。頭ごなしに否定する事は、よほどの事がない限りはありません。それ故、間違っている事でも、堂々と主張するわけで、それに対してNoと言う主張が弱いと、それこそその間違った議論が通ってしまうことになるわけです。上述の例でも、パーソナルスペースを固持した者、車の曲

がる角や入るスペースに固執した者が勝つ、自己主張を通した者勝ち、言い切った者勝ちなのです。

8 本音と建前をはっきり見極めよう

外国人との付き合いに慣れていない日本人がぶつかる問題のひとつに、外国人の本音と建前を見極めにくいということがあります。外国人は自分に利害関係が無い場合は、日本人より愛想良く振舞いますので、一見するとこちらの事を受け入れてくれてこちらの言い分を聞いているように感じられますが、実は本心は全く違っているということがよくあります。海外に出る日本人は留学であれ、駐在であれ長くても滞在期間5-6年という人が多いと思いますが、筆者の経験ではその程度の滞在期間では外国人の本音の部分を敏感に感じ取るのは難しいのではないかと思います。特に他国からの駐在員を相手にする外国人の中には、その駐在員を数年しか自国に滞在しない「お客さん」扱いしている人も少なからず居ますので、そういう人々はあまり本心を見せようとしません。「そんな事はない、自分は外国人の友人と本音で付き合っている」という人も、もちろん居るでしょう。全員がそうだと言っているわけではありません。外国人の懐に飛び込んでいる人であれば、心を開かせ本音で付き合っている人も居ると思いますが、そこまで飛び込めていない人が勘違いして、本音でつきあっていると信じ込んでいると自分が痛い目に合う可能性があることは留意した方がよいと思います。

筆者の現地人同僚でも、社内では自分たちの上司ととても親しげに話をしているので仲が良いのだと思っていたら、その上司がいない場では、ぼろくそにその上司の事を悪く言っている人がいてびっくりした事もあります。またある同僚は、筆者といつも親しく話しているのに、お酒が入ると「実は自分は日本人は嫌いなのだ」などと言い出す奴もいます。外国人は主張がはっきりしていて、言いたい事をはっきり言うという先入観がもしあるとしたら、実は外国人も案外ドロドロしていて、中には本音を隠している人も多いことは理解しておくべきかと思います。

日本では、同僚同士で飲みに言って上司の悪口を言い合ったり、愚痴をこぼしあったりすることがよくありますが、外国人同士ではほとんどそういう愚痴をこぼしあう機会を目にしません。プライベート上の仲間と仕事上の仲間を線引きしているとも言えますが、休日に家に行き来するようなプライベートでも付き合う関係になって初めて上司の批判を聞くような感じです。またたとえば、こちらが日本からの駐在員の立場で現地採用の同僚の外国人と飲みに行ったとしましょう。まず間違いなくそういう場では彼らから日本人同僚や日本人上司の悪口を聞くことはありません。では彼らは何も不満なくハッピーなのかというと決してそうではない。日本人駐在員に比べて情報が回って来ないとか、給料が低いとか、日本人上司は頼りないとか色々な不満を持っているのです。でもうっかりそういう話をするとな日本人同士で話が伝わり自分の立場がまずくなるかもしれない、という理由もあり簡単には日本人同僚にそういう本音の話はしません。

ここで誤解して頂きたいのは、外国人に対して常に疑ってかかれという事ではないということです。またこちらも彼らの真似をして本音を隠すべきという事でもありません。重要なのは、本音と建前が全く異なっている可能性もあるという事実は事実として理解をしながら彼らに接するという事、そしてあくまでも誠実に接することだと思います。相手の言動が本音なのか建前なのかわからないとしても、こちらがあくまでも誠実に相手に接することによって信頼関係が築かれれば、彼らは本音を出してきてくれます。本音は出せと言って出てくるもので

はありません。相手が本音でしゃべってもよいと思えるような安心感を与える事、こちらが真
正面から受け止めるという信頼感を与える事によって心を開いてくれるのです。

9 意思表示の仕方

昔から「日本人はNo」とはっきり言えないとか「意思がわからない」という他国からの批判
をいやというほど聞いたことがあります。残念ながら、海外に住んで海外の視点から日本人を
見ると事実と認めざるを得ません。ただし、意思が無いのではなく、歴史的な理由や文化の違
いにより、その表示方法が他国と違うだけだと思います。日本では相手の気持ちを察すると
か、空気を読むとかがコミュニケーションの一部になっていますが、外国ではそういう考え方が無
いですし、自己主張を通した者勝ちの世界なので、意思表示がわかりにくいと、意思が無いも
のと同義と捉えられてしまいます。

悪い事では全く無いと思うのですが、日本人は外国人以上にまわりに気を使う部分があるので、
たとえばNoと言う場合でも、はっきり言ったら空気を壊すのではないかなど変な遠慮をして、
なんとなくごまかしてNoと言ったり、意味無く愛想笑いを浮かべて答えを留保しようとし
ます。日本であればその雰囲気から答えがNoなのだなというのを相手が察するのですが、外国
人にはそういう感覚がありません。また、答えがわからない場合でも、日本人はわからないと
思われるのが恥ずかしいとか、嫌だとかの理由などから、なんとかごまかしてなにか答えよう
とする人も居ます。これも外国人には無いコミュニケーションです。

一番重要なのは、まず始めにYesなのかNoなのかの結論を先に言って、それから理由を説明
することだと思います。最後まで聞かないとYesなのかNoなのかわからないようなまわりく
どい言い方はせず、まずは相手の質問に対して自分の意思を明確にし、その上で何故という
意思に至ったかを理由付けるのです。長々と答えを述べた挙句、一体この人はYesなのかNo
なのかわからないというのが最悪なのです。

外国人はNoであればはっきりNoと言いますし、答えがわからなければ、やはりはっきり「わ
からない」と言います。そしてその上で後で調べてから正式な返事を出すなり、答えがわかる
他の方法を示唆したりします。相手もNoと言われても怒ることもなければ、空気が壊れる事
もない。どんなに仲の良い相手でも一緒です。日本では残念ながらNoと正しく意思表示をす
ると、相手がそれに対して「なんでNoなのだ」などと意味も無く怒ったりする人も居るので、
断るほうも必要の全くない気遣いや遠慮をしてしまうのでしょうか。日本国内のコミュニケーシ
ョンであれば、それで構わないですが、同様のコミュニケーションテクニックを持っていない
海外では通用しません。

ただし、ひとつ気をつけたいのは、Noと言う場合の言い方です。よく日本人で「はっきりNo
と言わなければいけない」という点を意識し過ぎるあまり、相手や状況を考えなしに、ぶしつ
けにNoと言う人がいます。どうも中途半端に海外経験があつて、自分は海外通だと自認して
いる人に多い気がします。

外国人はNoとはっきり言いますが、それでも礼儀を持って、相手へのリスペクトを念頭に置
きながらNoと言います。道端でのしつこい勧誘に対してNoと言うのなら話は別ですが、ビ
ジネス相手とのやり取りなので、Noと言う場合もそれなりにきちんと相手の主張を聞
いて理解してから合理的理由と共にNoと言う必要があります。単に直接的にNoと言うので
はなく、まず相手の意見や考え方を聞く中で、共感できる部分、同意できる部分を取り上げて
はっきり評価し、その上でしかしながら自分の考えとは合わないという事を合理的に伝えるや

り方は外国人に良く見るパターンです。それをあたかもけんか腰のようにNoと言ってはっきり主張した気になっている日本人が残念ながら少なくありません。

外国人がNoと言うのを聞いていると、「あなたの考えは理解したが、残念ながら同意はできない(I understand / I appreciate your view, but I do not agree.)」という言い方をしたりします。相手の考えをひとつの考え方として理解はする、しかし答えはNoであるとして、一定のリスペクトを相手に示しながら否定しているのです。または必ず「残念ながら(regrettably / I regret)」とか「申し訳ないが (sorry for saying)」などという言葉の頭につけて、ぶしつけにNoと言う事はありません。不必要にカドを立てないためには気をつけたい言い方です。

筆者も以前、イギリス人の上司とある案件の方針について大きく意見が異なり、議論となったことがありました。お互い意見を譲らず、かなり激しい議論になりましたが、最後は私が上述したとおり、「あなたの考えは理解するが、同意はできない。しかしあなたは上司であり、決定権を持っているので、私はこれ以上なにも言いません。」と言って打ち切りました。激しいやりとりでしたが、そのときはお互いがそこで議論をやめ、その後も上司との関係は悪化しませんでした。自分の意見を真正面からぶつけながらも、カドを立てないように気をつけながら反論をした効果だと思えます。

10 良い意味で鈍感になれ

これまで、自己主張をはっきりしても相手はそれをひとつの主張、ひとつの考え方として捉えるので、同意するかは別にして理解はしてもらえろという事を書いて来ましたが、見方を変えると、礼儀を欠いた言い方だったり、相手へのリスペクトが無い言い方をしなければ何を言っても構わず、何も言わないほうが損だと言う事になります。こちらの主張をひとつの考え方として理解してもらえろということであれば、いちいち相手がどう思うかとか考える必要がないわけですし、みな各自がそれぞれ多様な考えを別個に持っている世界では、正しい考え方はひとつだけではないわけです。

そうであれば、前に書いた「言い切った者勝ち」のアプローチにも繋がりますが、自分の主張に対する色んな評価に敏感になるのは無駄とも言えます。敏感であることを否定していません。むしろ敏感である方が、相手がこちらの主張を正しく理解していないと察することができれば、必要に応じて補足説明をしたり言い換えたりする事によってこちらの主張をはっきり理解してもらいやすくなる場合もあります。「良い意味で鈍感」というのは、あまり敏感になり過ぎず、自分の主張を出した後は、どーんと構えて堂々としているべきだと言う事です。その方が自信を持って主張をしているように相手には映りますから、一定の説得力を得る事ができます。

外国人は自信を持って出した自分の主張が通らないと、自分が間違っているかもしれないと考えるよりは「相手が理解する力がない」と考えます。ある意味傲慢で、パーソナルスペースに通じる自分中心の姿勢なので全て真似をしようとは思いませんが、そのくらい強気でいてもいいのではないかと思います。どっちみち相手もそのくらい強気で対応してくるので、同じくらい強気で返してもフェアということになります。

外国人はまず自分のメリットを第一に考えているのですから、相手やまわりの事を気にするのは二の次になります。ですから、日本人ほど他の人に興味を持ちませんし注意を払いません。逆に言えば周りがどう思おうが、自分の知った事ではないという感覚なので、日本人ほど他人の目を気にしたり、まわりに恥ずかしいなどと思わないのです。同様に我々日本人が意識する

ほど、周りの人はこちらを見ていないとも言えます。そうであればまわりが自分をどう評価しているのかとか、視線をこちらに向けているのではないかなどと意識するのは実に無駄な事である事がわかります。鈍感であっていいのです、そこまで誰も見ていないのですから。

11 謙虚に、かつ開き直れ

イギリスなどの第二次世界大戦の戦勝国では、残念ながら年配の人を中心に未だに日本人に対して根強い反感を持っている人が一部居ます。終戦記念日などが近づくとスーパーのレジなどで、こちらが日本人だと思つと物を投げてよこしたりぞんざいに対応してくる事もあつたりします。こういう例はごく限られた一部の人々だとしても、ビジネスの世界でも日本人が願っているほど、皆が日本という国を評価しているわけではありません。前に書いたように少なくとも日本をアジアの中心と思つている外国人はあんまりいないのが実情なのです。

そういう環境の中では、取引する相手全員に好かれることを目指すのは無理と言えましょう。無理に好かれる事を目指すと、あつちこつちみんなに良い顔を見せる事になり、八方美人になる危険があります。そうすると必ずどこかで矛盾が生ずる事になり「あいつは調子の良い事ばかり言つて、信頼できない」という逆効果の印象を与える事になります。そうなるとそういう話は業界内で広まるのが早いですから、結局は誰からも信頼を得る事が出来ないという状況に陥ります。これは日本人に限らない話です。かつての外国人上司の話です。彼は、誰にでも愛想が良く非常に良い人なのですが、「自分はいつも全員に愛されたいのだ」というのをポリシーとして公言しており、誰に対しても調子を合わせてきます。チーム内で誰かと誰かがギスギスした時でも、それぞれに対して「君の方が正しい。」みたいな態度を取りますので、結局チーム内ではこの上司は八方美人と捉えられていました。これでは、まわりの信頼を失いかねません。

そして、外国人にくらべると多くの日本人はどうあがいてもおとなしく映ります。どんなに英語ができたとしても、現地で生まれ育つたぐらい外国人化している人でなければ、英語力で外国人にかなう訳が無く、主張の仕方やタイミングで対等にやり合えるようになるまでには、長い時間がかかります。これはもともとの教育システムや文化、習慣が根本的に異なるのだから仕方ない事と割り切るべきです。そこで背伸びしたり不自然に真似したり演技する事はなおさら異様に映るだけであり、決して有効な対処法にはなり得ません。むしろそこは開き直つて、逆に日本人としての良さで勝負することを目指したほうがよほど相手には新鮮かつユニークと受け取られるし、他の人との差別化を印象付ける事ができます。

言葉で劣つていても、心が伝われば懐に入り込めるわけですから、そして懐に入った者こそが真の信頼関係を築く事ができるわけですから、開き直つて謙虚に誠実に相手に接することが全ての基本だと思います。

12 プライベートはビジネスに優先してよい

日本では何かプライベートで問題が発生したとしても、仕事を休むとか早く切り上げて帰ろうとするのは、よほどの重大な問題でない限り難しいと思います。家庭で不幸があつたとか、家族が事故にあつたとか事件に巻き込まれたとかなどであれば、さすがに会議を欠席したり出張をキャンセルして誰か他の同僚に代わってもらうということもあるでしょう。でもそこまで重大な問題でなければ上司や取引先の理解を得られず、家庭を犠牲にせざるを得ない事もあります。ところが外国人は「そんな事？」と思えるような事でも仕事を後回しにしてプライベートを優先することがよくあります。

筆者の上司の一人であるイギリス人は毎日5時10分には決まって会社を退社してしまいます。どんなに急ぎの相談があっても「明日にしてくれ」の一言。何故でしょうか。彼は毎日同じ時刻の電車に乗って帰りたいからです。確かに彼は遠距離から通勤していて、しかも彼の路線は30分に一本ぐらいしか電車が来ない。彼は早く家に帰りたいので、30分電車を遅らせるのも嫌でその時刻になったら、部下がどんなに彼を必要としようが帰るのです。またある時はドイツのフランクフルトにある本店での会議に出席の為出張した事がありました。会議が午後遅く始まるのでロンドンに戻ってくるのは遅くなるというのが事前にわかっていたから、我々の感覚であれば1泊して翌日に帰ってくる計画にしておくなり、一番遅い便を予約しておくと思います。ところが彼は夜そんなに遅くならない時刻に出る便を予約し、まだ会議が全然終わっていないのに「ロンドンに戻らなければいけないので、もう帰る」と帰ってしまいました。まわりも「それじゃあ仕方ない」で済んでしまうのです。筆者から見たら「この上司は全然仕事にやる気がない」と思えるのですが、こういう点はまわりからの彼の評価には全く影響していないのです。

また別の外国人上司は、ある時2週間の休暇を取る予定になっていましたが、その休暇の前日午後4時半ごろ急な案件で話を聞こうとしたら、「私はあと30分したら(17時になったら)もう休暇なので、今からは話は聞けない。他の人に聞いてくれ。」と平気な顔をして言ってきました。普通は翌日から休暇だったら、その前日は色々な案件を済ませておこうと多少遅くなるのも覚悟するのではないかと思うのですが、彼はもう退社時間の30分前から休暇モードに入っているわけです。とても筆者には理解できる神経ではありませんし、他の同僚もうんざりした顔をしているが、それでもこういう事は彼の評価には響かない。

こういう上司たちに限らず、外国人は自分が休暇を取ると言ったら、どんなに仕事が忙しくても絶対休暇を予定通り取ります。帰る予定があると言ったら、どんな会議でも断って帰る。たとえそれが自分の部下や上司からの依頼であっても。そして休暇中に他の同僚に仕事を肩代わりしてもらおう事に対しては「申し訳ない」という気持ちはあまり持ちません。自分は休暇という当然の権利を実行しているまでで文句を言われる筋合いはないと考えるからです。皆がそういう考え方なので、周りも文句を言わずそれで通用してしまうのです。確かに結果さえ出していれば、その過程については何をしよう、どうやっとうと文句を言われる事はないのですが、日本人の感覚からしたら理解には苦しみます。

筆者はどうしてもそこまで真似する気になれず、休暇を取るタイミングは仕事の状況を考えて決めます、取ったら取ったで自分で仕事を一部休暇先に持って行ったりします。でも外国人からするとそういう事をするのは「クレージー」だと言われます。ところが「クレージー」と人の事を言いながら実は当の本人も自分の休暇中に仕事を持って行ってやっていたりする人もいます。当人にさりげなく皮肉を言ってみると「私もクレージーだから」とケロツとしている。要はプライベートはビジネスに優先してよいのですが、実は優先しているようでいてちゃっかりやっている外国人も居るということです。

ある時筆者の知り合いのイギリス人がヘッドを勤める会社の部内慰安旅行に招待されて参加した事がありました。旅行中最後の晩は皆夕食後宿泊していたホテル内のバーでの飲み会で盛り上がりました。筆者は早々とダウンしてホテルの部屋に戻りましたが、その知り合いのイギリス人ヘッドは夜中3時ごろまで飲み続け、最後はベロベロになってロビーのソファで寝込んでしまったそうです。どうやっても起きないので、まわりも仕方なくそのまま彼を放っておいて部屋に引き上げたらしい。ところが翌日の朝食後その会社の人々はチャーターしたバスで会

社に直行する予定になっていたのに、彼の姿が見当たらない。遅くなるので一同は「きっと彼は後でひとりで来るだろう」と彼を置いて二日酔いの中会社に戻ったそうですが、会社に着いてみると朝3時ぐらまでソファで潰れていたはずの彼がもう既に出社してひとり仕事していたそうです。どうもその後目覚めたら朝食もそこそこにひとりで車で会社に戻っていたらしい。「ちょっとやる事があったのでね」とニヤッと笑って平然としていたそうで、一同は哑然。遊んでいるようであり、やるべき事はしっかりやっている人も居ると言う一例であると思います。

休暇だからとか、プライベートの用事があるから、と仕事を後回しにしても問題はないのですが、当然その分仕事は遅れます。ですから仕事熱心な外国人は表面上はプライベートを優先しているように見せておいて実は自分のやるべき事はやるべき時にやっていたりするのです。夜遊んでいるように見えても、実は朝早く起きて仕事していたりする。その辺を見極めず単純に目に見える部分だけを真似していると後で自分が苦労するという事は理解しておいた方がよいと思います。

13 日本人ならではのきめ細かさや根回しで勝負しよう

前項で「日本人の良さ」で勝負する事を目指そうと書きました。では日本人の良さとは何でしょうか。長年日本人と現地人のビジネスにおける姿勢の違いを見ていると、最も大きく異なるのは、きめ細かさであると思います。一般に日本人は勤勉であるという評価は世界でも定着していると思いますが、これは単に長い時間働くという事だけではなく、やるべきことを丁寧にきっちりやるという面の評価が含まれていると思います。外国人で日本人ほど堅実に几帳面に業務に取り組み、期日を正確に守る人はそう多くはないですし、逆にできている少数の外国人は間違いなく皆成功しています。日本では会社に入ればそういう基本は徹底的に鍛えられますが、外国では日本のようにしっかり組織立って鍛えるシステムがないので、出来ない人の方が多いのです。よって日本人にとっては、外国人と一緒に働いた場合に最も容易に彼ら以上の仕事ぶりを社内や取引先に印象付ける事ができ、言葉のハンディを挽回して高い評価を得る事ができる分野であると思います。

ではきめ細かい仕事とは、具体的にどうすればいいのでしょうか。

以下に挙げる事は、筆者が実践してきた良い評価を得る事に繋がったと思える事例です。日本で普通に仕事をしている方から見れば、これらは全く難しい事ではなく日本では当たり前と思われることですが、筆者の経験では現地人は「そこまでののか」とか「そこまでは到底真似できない」と何故か最初からあきらめてしまいます。現地人たちが真似してこないのを幸い、うまく差別化を図り、ユニークな印象を与える事ができたのです。

(1) 個人的なデータベースを作り常に手元に持っておく

日常の業務では、いつ本部や上司、取引先からどんな照会があるかわかりません。その時に、基本的なデータを常に手元に用意しておけばいつでも即時に回答を返す事ができます。現地人は几帳面にそういう個人的なデータベースを作って用意し、地道にアップデートしておくという事を面倒くさがるので、照会を受けて初めてファイルをあちこち探し回るとか、他の人に聞きまわったりします。頭にデータが入っていれば理想的ですが、何十件もの取引案件をこなしている身では、細かい事を全て覚えておくのは不可能です。紙1枚のサマリーでいいのです、少なくともすぐに回答を導き出せるようなサマリーだけでも持っておくだけで外国人同僚よりもかなり早い時間でレスポンスを出す事ができます。筆者はいつも自分で、自分の担当案件の

一覧と概要をまとめた表をエクセルで作って手元に持っています。また各取引案件ごとに個別に一枚ずつサマリーを作って、これも一緒に手元に置いてあります。これによりいつ誰から照会があっても、それを見れば大抵の情報はそこに書かれていますから、即時に求められた答えを出すことができます。そのうち皆何か情報が必要な時は、筆者の所に来るようになりました。何か情報が必要になった時に「あいつに聞けばすぐデータが出てくる」と思わせたらしめたものです。

(2) リスponズは常に早くする

何事においても、迅速なリspオンズは確実に信頼を得る近道です。もちろん迅速さを追求するあまり、中身がないリspオンズや間違っただリspオンズをしても意味が無いのは当然ですが、そうでない限りは真摯にリクエスに答えようとしているという印象は与えます。ちなみに、ある日本人スタッフは、リspオンズが早いのはいいのですが、常に結論を急ぎすぎ、結果として中身の無い回答をして不評を買っていました。たとえば、海外の支店から「こういう案件は日本でできるか」あるいは「こういう場合は日本のマーケットではどう対応できるか」などの照会が来ることがありますが、この日本人スタッフは常に「それはできない」、「それは無理だ」などと即座に返事をしていました。筆者であれば、どのような理由でできないのか、どの点を改善すれば、どのような取引先が興味を示す可能性があるか、までを含めて返事をします。しかしこの日本人スタッフは、単に「できない」という返事しかしないので、海外の同僚からは「彼は本当に日本のマーケットのことをわかっているのか」と不満が積みあがり、結果として「彼には今後話を通さないでくれ」と上司に依頼がきたほどです。早いだけのリspオンズだけでは逆効果であることの典型例だと思えます。

また社内で上司などから各担当者ごとになんらかの報告書やレポートを提出するよう求められ、期限を与えられる事が多くあります。この場合たとえ提出期限が1週間後、1ヶ月後だったとしても、リクエスを受けた翌日や数日以内などとにかく迅速に提出するよう努力すると良いでしょう。外国人は期日に間に合って提出すればよいと、たいていは期日ぎりぎりまで何も作業せず、期日当日に出す人がほとんどです。「期日に間に合わせさえすれば何も間違っていないはずだ」という彼ら特有の考え方で、それはそれで与えられたリクエスに答えているわけですから問題ないのですが、言葉にハンディがある我々日本人が彼らと同じ事をしてはいけません。常に真っ先に提出をする事で、仕事に対して真摯に取り組んでいる姿、やる気を持って取り組んでいる姿を印象付ける事ができるのです。

筆者の上司のフランス人役員は、何か部下に質問を投げると24時間以内に返答を求めて来ます。又我々が他の内部の人間や外部の人に対してリspオンズをする場合でも、依頼を受けてから24時間以内にするよう指導してきます。たとえ出張に出ていようと、長い会議に出席していようと、今の時代ブラックベリーや携帯電話で出張先のホテルから、あるいは空港で飛行機を待っている間や会議の合間や後などにメールをチェックし、24時間以内に適宜返事を送るのは容易に出来るはずであるという考えから、休暇で長期不在にする以外はメールの不在通知の設定も禁止されているほどです。うっかり設定して彼にその通知がメールで届いた際にはこっぴどく怒られるほどです。筆者としては、言いたい事はわかるが、メールの不在通知設定の禁止はやりすぎであるとは思いますが。取引先によっては緊急に返事を求めてくる場合もあり、24時間でも待てない場合があるので、長い会議や出張の移動中など数時間連絡が取れない場合は、メールの不在通知を設定し、何時まで連絡がとれないのか、その間の緊急の連絡は変わりに誰にしてもらった方がいいのかを指示した方が気が利いていると思うのですが。ただこの

方法はこの上司の元では許されないのですが、自分が数時間連絡が取れない間に連絡してくる事が予想される相手に対しては、あらかじめその旨をメールで事前に連絡する事にしています。

ちなみに以前まだメールという手段がこの世になかった時代だと思いますが、筆者が休暇で日本の実家に長く帰省していた間に、親密な取引先が何かの照会の為筆者の会社に連絡をしてきたことがありました。筆者は不在なので、留守番電話に伝言を残したのでしょう。ところが通常すぐに筆者から返事が来るのに、その時は数日経っても返事が来ないので、なんとその取引先は筆者の上司に「いつも彼からは即返事が来るのに、今回は数日来ない。一体彼の身に何か起こったのではないか。彼は大丈夫か。」と心配して電話を架けてくれたそうです。常にレスポンスを早くする事によりそこまで信頼感をもってくれた事を嬉しく感じた記憶があります。



(3) 常に途中経過を報告する

取引先や上司などからなんらかの照会を受けた場合、内容によっては回答をまとめるのに、あれこれ調べなければならず時間がかかる場合があります。その場合回答がまとめ終わるまで放っておくのではなく、適宜途中経過を依頼してきた相手に対して伝えてあげるのが親切で信頼を得る対応と言えます。依頼を出した立場からすれば、なかなか返事が来ないと「本当にやってくれているのかな」と不安になるものです。依頼を受けた後、まず「確かに依頼受領しました」という短い返事を出し、その後1週間ごとに状況の説明と、回答の見込みを依頼者に伝達することによって相手は安心して待ってくれるのです。外国人の担当者でこういうきめ細かい途中経過を適宜出そうと心がけている人はまずほとんど居ません。それは相手の立場に立って仕事をしていないからです。

筆者はある案件で、時間がかかる内部稟議の作業の時に、定期的に進捗状況を現地人の取引先に短くメールで送っていました。後日「あんなにマメに進捗を連絡してくれた人は他に見た事がない」と驚かれた事があります。

忙しい中で、きちんと期日管理をし、かつ途中経過を頻繁にまとめるというのは実際面倒な事です。でも進捗状況を連絡するというのは1行のメールでも良いのです。どこまで進捗していて、いつごろ完了するかメドだけを伝えれば良いのですから、そんなに手間のかかることではないと思います。ですから面倒と思える事でもあえて積極的にすることにより外国人担当者との差別化を図る事が可能になるのです。

(4) 「ほう、れん、そう (報告、連絡、相談)」の実践

日本の社会人教育では「ほう、れん、そう」の徹底は組織社会の中で全ての基本だと教えられると思います。だったらそれを海外の組織社会の中でも実践すればいいではないかと思います。海外の組織では、たとえ上司と部下、チームという組織であっても、実態は個別事業者の集まりのようなイメージがあります。後の項で詳しく書きますが、個別取引先はこちらの会社と取引しているよりは、担当者個人と取引しているというイメージが強いので、各担当者は担当している取引先や案件は自分個人のものであり、自分が転職した場合はその取引先も一緒に転職先に連れて行くという気持ちで仕事をしている外国人担当者も少なくありません。日本では担当者が誰であろうと、会社対会社の取引という意識ですから、会社として、チームとして案件に対応するという観点から常に案件の進捗状況や問題は上司に報告が上がります。しかしながらどんどん転職してキャリアアップを目指すのが当たり前という外国の文化の中では各担当者が案件をひとりで抱え込んでしまうケースが往々にしてあります。

この場合、いざ問題が発生した場合、上司への報告が遅れることにより問題解決への対応が遅れて取り返しのつかない状況になるというリスクがあります。よく他国の銀行で個人担当者が膨大な額の損失を発生させてしまっていたにも拘わらず会社が全く把握しておらず会社が倒れる程の事態を引き起こしてしまったニュースを聞くことがありますね。まさにこれは社内での報告、連絡、相談が無かった故に起きた事態だと言えます。

ですから、海外の会社でも適宜上司へ自分のやっている案件の概要を説明し、状況報告と問題が発生しそうな早い段階から相談をしておく事が損失回避に繋がる事になり、上司からすれば安心して担当者に案件を任しておけるという信頼感を与える事ができるのです。また同時に普段から自分の関わっている案件の進捗状況や取引先の現況をマメに上司や本部などしかるべき部署に報告しておけば、万が一何か問題が起こった場合に、「何故もっと早く報告しなかった」

と責められて責任を一人でかぶるといような事態を避けることができます。自分自身を守る事にも繋がるのです。

(5) 常に先を読んで計画し行動する

これも日本の企業で働いている方は基本として会社で鍛えられる事だと思いますが、どんな業務をするにせよ、常に先を読んで行動するというのはこの世界であれ必須であると思います。ところが不思議に思われるかもしれませんが、案外これを実践できている外国人は多くないのです。前述したように、個人のデータベースを作成して自分の取引先や案件の管理をしたり、提出物を期日より早めに提出するという几帳面さに欠けている人が多いので、先を読んで行動するという事も面倒だったり、重要視しないのでしょう。ここにこそ、日本人として強さを見せる事ができるチャンスがあるのです。

「先を読んで行動する」—具体的には今やっている仕事の次にどういうプロセスが予想され、いつまでに各プロセスを済ませる必要があるか、そしてその過程においては誰に根回しや報告をする必要があるか、どういう質問をされる可能性があるか等を常に考えながら行動するので。また海外における仕事では、社内、社外の交渉相手は時差のある他国である場合がほとんどです。日系企業の駐在員が日本の本社と協議する場合は無論のこと、アメリカの相手であったりヨーロッパ内でも相手の国によって時差は異なりますから、当然相手国と自国との間にどれだけの時差があるのかを常に頭に入れておかないと、交渉の電話をしようと思ったら相手は会社に居ない時間だったということもありますし、相手の国の休日なども意識に入れておかないと、考えていた期日が実は相手の休日で、その前日までに済ませなければいけなかった、など致命的な問題に繋がりがかねません。こうして書くと当たり前の事のように感じられますが、外国人の同僚を見ていると、こんな基本的な事が頭に入っていない人が多いのに驚かされます。同僚に対して「次のミーティングは来週の水曜だろ」とか「この日は締め切りはいつもより早い午後1時までだろ」とか指摘すると「あれ、そうだったっけ？」などと慌てて今更手帳に書いている光景は良く見ます。ですから、そこで期日管理、時間管理をしっかりして準備万端で対応すると自然に几帳面さが際立ち、上司にも取引先にも「あいつは安心して仕事を任せられる」という信頼感を持ってもらう事ができるのです。

同様に外国人取引先にも、期日管理、時間管理の出来ていない人は沢山いるので、たとえば今月末までに案件をまとめなければいけないのに、先方から一向にこちらから出した条件に対する返事が来ないというケースが多くあります。契約書作成に要する時間、社内の稟議書で承認を得る為の時間などを勘案して時間を逆算すると今週にはもう稟議書の準備を始めなければ間に合わないのに、相手から返事が来ない為準備が始められず時間ばかりが刻々と過ぎていく。大抵の取引先は、自分のレスポンスが遅いせいで期日が迫ってきていたとしても、なんとか当初の期日までにやってくれと後になって無茶を言うてくるのが常ですから、おとなしく先方からのレスポンスを待っていると、結局はこちらも慌てて作業しなければならなくなる事態に巻き込まれてしまいます。そうならない為には、もし相手のレスポンスが遅い場合は、こちらで常に期日管理をして、適宜相手にガンガン督促をかけ、交渉の進捗を主導的に行なう方がスムーズに進みます。そして待てる限界の日程を早めに先方に伝え、その期日を過ぎたら取引はできない、と毅然とした態度を見せる事が必要です。

ある案件で、成約の前に取引先がいくつか公的書類を用意しなければならないことがあり、早い段階からそろっているかと確認していましたが、「着々とやっているから」との返事をもらっていた事がありました。いよいよ成約が翌週に近づいた前週の金曜に確認の会議電話を弁護

士含めその取引先と行なった際、実はその書類は成約の数日前に当局に提出しなければならなかった事が判明。先方はきちんとプロセスを調べていなかったわけで、こちらも弁護士に独自に早めに確認をとって相手に督促しておくべきだったのですが、結局大慌てで翌週月曜までに作らせて間に合ったという経験があります。相手に責任がある期日管理や処理の場合でも、相手を信じて任せる事はせず、自分でも先を読んで管理をしておく必要を痛感しました。

督促をすると相手はごにょごにょ言ってくるかもしれませんが、フレキシブルに対応できる事とできない事ははっきりしている訳ですから、遠慮する必要はありません。結果的に無事案件成約すれば、相手は督促をかけられたことなぞ忘れてしまうものです。(感謝もされませんが)

14 自分の立ち位置をはっきりさせよう

海外に出て仕事をする上で、同僚に外国人が居ると色んな面で自分との違いやギャップを感じる事が多くあります。当然国籍や文化、育ってきた環境が違うのですから同じわけがないのですが、どうしても外国人同僚の方が発言量が多い、アピール力が強い、外国人の取引先に対して受けがいいとか、言葉の問題も含めてコンプレックスを感じたりして自信を喪失してしまうこともあるかと思います。でも彼らと同じレベルに自分を置く必要がそもそもあるのでしょうか。野球に例えて考えると、ホームランを打てる四番バッターばかりずらっと揃えても常に勝てるわけではないですね。必ずそのチームには足が速くて相手をかき回せる人、主軸のバッターにうまく繋げる人、守備の上手い人など色んなタイプの選手が必要で、そういう色んなタイプの選手がバランスよく揃っていて、それぞれが自分の特性を最大限活かせる選手を多く持っているチームの方が強い力を発揮できるのではないのでしょうか。

仕事でも全員が口の上手い、発言力の多い人ばかりでは收拾がつかないですし、営業の得意な人ばかりでは集めた情報を社内でしっかり管理したり分析する事が疎かになってしまいます。やはり営業や情報管理、企画発案や分析など色々な得意分野を持った人が集まって初めてその企業はバランスの取れた企業運営ができるのであり、ビジネスを成功させる事ができるのだと思います。

従って、外国人同僚がこちらより発言力やアピール力で勝っていたとしても、逆にこちらが彼らより勝っている部分、あるいは彼らと異なっている部分を活かせばよいのです。前述のように日本人の緻密さを活かして彼らよりきめ細かい情報管理をする事で差別化してもよいですし、こちらは彼らとは違った国の出身であるということから、彼らとは違った角度から物事を見る、違った視点に立って判断をするということによって差別化をしてもよいでしょう。要は、彼らの特性に惑わされる事なく、自分の特性は何なのか、自分が彼らと差別化できることは何なのかをじっくり自分自身で考えてみる事が重要であると思います。そしてそれに基づいて自分の立ち位置を決め、後は周りの誰がなんと言おうと自分の立ち位置に立ってぶれることなく自分の特性を目一杯活かしていく事に専念すればよいのだと思います。「人は人、自分は自分」で構わないのです。

よく「ナンバーワン」と「オンリーワン」はどちらが良いかという議論がありますが、筆者は「オンリーワン」が良いと考えています。スポーツの世界であったり、勤務先内部で収益競争がある場合は「ナンバーワン」を目指さなければいけない状況もちろんあるでしょう。しかしながら、海外でビジネスをするという観点からは、各自の持つ特性は誰も真似する事のできない各自特有のものなのですから、その特性をはっきり自覚し、自分しかできないというユニーク性をしっかり維持することが長く生き残って行く為の重要な武器になると思います。

15 日本語でよいから話す話題の引き出しをなるべく多く持とう

外国人とコミュニケーションを深めるには、当然接する時間を多くもち、相手に信頼感をもってもらう事が重要なのですが、接する時間を多く持っても黙って一緒に座っているだけでは、コミュニケーションが深まるわけがありません。従ってなんでもよいから話す話題の引き出しをなるべく多く持っていたほうが、どこの国の方が相手でも色々な話題で対応できるというのは、改めて言うまでもありません。

でも一体どういう話題で外国人とコミュニケーションすればよいのでしょうか。以前なにかの本で、イギリスでは天気と政治の話さえできればコミュニケーションができる、みたいな事をもっともらしく書いている人がいました。あれは違います。イギリスはどんよりした天気の日が多いので、「今日もあいかわらずの天気だねえ」などと会話のきっかけにはなりますが、それ以上盛り上がるわけなく、話の展開には限界があります。また政治の話をして一定の議論にはすることができますが、政治や宗教の話は立場などによって微妙な話題でもあるので、コミュニケーションを深めるという観点から言えば、話題にするのはあまりふさわしいとは思えません。

世界共通のスポーツということで、サッカーを話題にすると相手との距離感が縮まるという傾向はあるようです。但し、相手がサポートしているチームを知っていた方が良いという場合もありますし、必ずしも皆がみなサッカーが好きと言うわけではないので、この話題も限界があります。

筆者の経験から言えば、コミュニケーションを深めるには、ありきたりですがおいしいお店の話、お勧めの観光名所の話などから入るのが無難なようです。大抵の人がどういうおいしいお店があるとか、どこか面白い場所はあるかなどに興味持っていますから、お互いのお勧めの場所やお店の情報を交換するという方向に会話を持っていければ、大抵相手は乗ってきます。そういう話題を作るには、それなりのリサーチや情報収集をしておく必要があります。普段から常にそういう情報に敏感になっている事が重要であると思います。

なお、相手の国について色々聞くというのもひとつの手段ではありますが、相手からすると嫌というほど同じ質問をされてうんざりしている場合も多いので、話題の引き出しのひとつではありますが、話題にするのであればありきたりの質問でなく、事前になるべく下調べをして、「この人はなかなか物知りだな、人と違う事を聞いてくるな」という意味のある質問をしたいものです。更に、日本の事を話題にするというのも一見有効な話題づくりに見えますが、相手は日本に行った事があって、日本を気に入っているという人でない限りは、そんなに乗ってくる話題にならないという部分もあります。とはいえ、じゃあ日本の事を何も知らなくてもよい、というのではありません。日本人としては自分の国のことはしっかり説明できるようにしておくのは当然の事であると思います。グローバル化というのは相手の事を知って取り入れるだけでなく、こちらの事を相手に深く理解してもらうことでもあるからです。

外国人は自分の国の事を実によく勉強しています。歴史や、地理、文化、スポーツ、政治など。専門的な知識でなくてよいのです。深く知っていればなお良いですが、広く浅くでもいいから、どういう分野であってもなんらかの説明ができるぐらいの一般知識は持っておきたいものです。そうすればお互いの国の比較などから話題が広がる可能性が高まります。

いずれにしても、日本語で良いので普段から色々本を読んだりオンラインでリサーチしたり、新聞やテレビで幅広い情報を頭に入れておく必要があります。英語で情報を持っていれば、も

ちろんベターですが、英語で正しく話題を出せなくとも、その話題さえ出せばとにかくきっかけができ、相手も話がしやすくなるよう仕向ける事はできます。どうしても話題が無い時の逃げ道は「今週末は何をするのか」とか「今年は休暇はもうとったのか。どこに行くのか」の二つでしょう。あくまでも話題が尽きた時の逃げ道で、会ってすぐ開口一番に使う話題ではないですが。

持っている情報の引き出しが少ない人は、なんとか場をもたそうとわずかの量の情報を無理やり話題に出そうとすることになってしまいます。ある人がサッカーのワールドカップの時期、ある相手の国の試合があった翌日に一生懸命「昨日のあなたの国の試合は……」と話していた事がありました。しかし、実はその相手の人の国は試合に負けていたので、むしろ相手からすると話題にもしたくないぐらい悔しい思いをしており、そういう話題をそういう時に出すと言う事は、逆にデリカシーがないという印象を与えるだけになってしまいます。加えて、持っている情報を常にアップデートしておかないと、死んだ情報になり、意味がありません。ある日本人の知り合いが、以前別の会社のシンガポール支店に5年ほど駐在していたのですが、シンガポールや他国から外国人取引先が来日してミーティングすると、必ずといっていいほど「シンガポールではああだ、こうだ」という話をします。話をするのはよいのですが、彼がシンガポールにいたのは10年も20年も前にもかかわらず、直近のこのように話すので、却って情報の古さや薄さが相手には見えてしまいます。先方も表面上は「そうですか」と反応しますが、当然それ以上話が膨らみません。場を温めるつもりが、相手をしらけさせて逆効果になってしまった一例です。やはり持っている話題の引き出しを多く持つと同時に、その沢山の引き出しの中からもいつでも適切な情報を出せるという懐の深さが肝心であると思います。

16 相手の日本人に対するイメージを逆手に取ろう

今日までの長い歴史の中で、作り上げられた日本人のイメージとは外国人にとってどんなものでしょうか。色々な見方はあると思いますが、筆者のまわりの外国人たちはみな日本人は総じておとなしく英語はあまりうまくない、と思っている人が多いようです。残念ながらこれは事実なのでしょう。日本語での会話だと非常によくしゃべるし堂々としているのに、外国人相手だと、人が変わったように遠慮がちになって自信なさげになってしまう人が結構います。もちろん若い世代では帰国子女や留学経験者も増えてきて、ずいぶん従来の日本人のイメージと違って積極的に、かつ臆することなく外国人とコミュニケーションをとっている人も増えてきていますし、日本語だろうが、英語だろうが構わず堂々としていて、英語ができなくてもボディラングエージで無理やり会話にしてしまう豪傑もいますが、全体の割合からすると少ないのではないのでしょうか。

外国人からすると、日本人はそういう豪傑ばかりではない事は見抜いていますので、日本人に話しかけてもどうせ話が續かないと、あえて日本人には話しかけてこない人も大勢います。文化や習慣があまりにも違うという先入観から近づかないのかもしれませんが。また一部の心無い人は、日本人がおとなしくしているのをよいことに馬鹿にしてなめてくる人々も大勢います。従ってそういう時にこちらから逆にガンガン話しかけてやると、相手は「あれ、この人は他の日本人と違うぞ」という驚きと意外性で結構話が盛り上がりつつあるのと同時に、日本人をなめている外国人たちに対してなめられる隙を与えない事にもなるのです。

同じアジアの人でも中国人や韓国人を見ていると、外国人に対して負けないぐらい自己主張をしています。言葉もそれほどうまくなくても、とにかく自分の考えや意見は日本人とは比較に

ならないぐらいはっきり主張する人が多い。彼らにできるのだから、日本人だってできないわけがありません。

仮にもしうまくコミュニケーションに繋がらなかったとしても、もともと相手は日本人とはコミュニケーションが難しいというイメージを持っているわけですから、そのイメージ通りになっただけの話であって、こちらが思うほど否定的な気持ちでは見ていないのです。ですから「コミュニケーションが上手くいかない」などと焦って汗だくになる必要もなく、「上手くいったら儲けもの、できなくても失うものはない」というぐらいの開き直った気持ちで、リラックスして話題を出せばいいのだと思います。過去の日本人に対するイメージを逆手にとって利用してしまえばいいのです。ただし、「どうせ日本人はおとなしいからいいや」と消極的になってしまうのではなく、「これ以上ネガティブには見られない」と底を見た上で開き直り、積極的になることが重要なのです。

(Vol.2 に続く)

【著者インタビュー動画は(<http://thebbb.net/jp/ebooks/business-skills.html>)で御覧いただけます】

Vol.2 目次

Vol.1 目次

第二章 実践に役立つテクニック

- 1 行動でやる気をアピールするテクニック
- 2 議論の場でのテクニック
- 3 上司との打ち合わせ時のテクニック
- 4 取引先とのミーティングのテクニック
 - (1) 海外でのミーティングでは事前のアポが必須
 - (2) 相手が取引しているのは会社ではなく自分
 - (3) 会社や上司を悪者にするのもやむをえない
 - (4) なるべく相手にしゃべらせる
 - (5) 質問事項は事前に用意しておく
- 5 相手が女性の場合のテクニック
- 6 存在感を高めるためのテクニック
- 7 レセプションでのテクニック
 - (1) 相手と話しながら目はキョロキョロ
 - (2) 話の切り上げかた
 - (3) 二人で話し込んでいる場には入り込まない
 - (4) 異国人が母国語で話しをしている場合
 - (5) 話し相手が居ない場合
 - (6) アフターケア

第三章 外国人は日系企業の体質をどう見ているのか

- 1 日系企業のスピード感
- 2 日系企業の効率性
- 3 日系企業の柔軟性
- 4 日系企業の管理能力

第四章 三つの効用

- 1 名刺の効用
 - (1) 名刺は単に連絡先を交換する手段にすぎない
-

- (2) 名刺は渡した者勝ち
- (3) 名刺の裏に会った記録をつける
- (4) 名刺はネットワーク管理の基礎情報
- (5) ランチでの効用

2 コミュニケーションに役立つ言い回しの効用

- (1) 始まりのあいさつ
- (2) 依頼や質問をする時
- (3) 依頼をされた時
- (4) 相手の言った事を聞きなおす時
- (5) 不明点を明かにしようとする時
- (6) 前向きな回答をする時、同意する時
- (7) 否定的な回答をする時、謝る時
- (8) お礼の意を示す時
- (9) メールの終わりの言い回し
- (10) その他の言い回し

3 ジェスチャーの効用

- (1) 会った時に口角を上げてニッ
- (2) しゃべる時のメリハリ
- (3) 自信を持った振る舞い

第五章 日本人として避けたい行動

- 1 日本人だけでつるむ
- 2 外国人を見下す
- 3 外国人ぶる
- 4 聞かれても意見を言わない

第六章 コミュニケーション力向上に英語力は必要か あとがき

The BBB での久保マサヒデ著作リスト



脱・英語力神話 Vol.2

<http://thebbb.net/jp/ebooks/business-skills-2.html>



「脱・英語力神話」誕生の裏側

<http://thebbb.net/jp/ebooks/business-skills.html>
