第 15 章	協働とコミュニケーション	

１．グローバル時代に求められる資質―グローバル化とそれに伴う異文化理解の必要性

「グローバル」には、日本から海外に向けた「アウトバウンド」（＝中から外に流れていくこと）と、その逆「インバウンド」（＝外から中に流れていくこと）の両方の向きがあります。厚生労働省「外国人雇用状況まとめ（平成 30 年 10 月）」の統計によると、外国人労働者は前年同期比で 14.2%増加、過去最高の 146 万人に達したという報告があります。就職活動時期、あなたが第一希望とした企業等のビジネス組織に外国人が受験することも珍しくなくなります。海外で仕事をする際にはもちろんのことですが、国内で仕事をする場合でも、外国人と共に仕事をすることは当然のこととして受け入れなければなりません。また、あなたに突如海外出張や海外勤務が命じられる可能性も否定できないのです。

私たちの働く環境は、グローバル化の影響を受けています。以下の状況はその代表的なものです。

①日本企業の海外にある支店や生産工場に派遣されて働く。

②外国企業の日本支社や日本にある工場で現地採用として働く。

③日本企業が外国人社員を雇用し、国内で働く。

外国人との協働において、関係性（上司・部下）、国内・国外、仕事の内容などによってその方法は変わってきますが、いずれにしても人間として互いを尊重し、「異文化への理解」が必要となってきます。

２．　異文化を理解するために必要な「文化的感性」

異文化を理解するために、以下のポイントについて考えてみましょう。

①自国の文化を理解する。（考え方、習慣、人間関係など）

②相手（外国人）の立場になって考える。

③相手（外国人）の歴史、文化、地理などに関心を持ち、その母国語を習得する。

ここで、エリン・メイヤー著『異文化理解力』（*Erin Meyer*、英治出版、2015 年、p.19）の一説を紹介します。

「この部屋では彼女が一番偉いため、彼女に発言を求められるまで待ちました。そして待っている間は、口を閉じ、体を動かさないことで良い聞き手であると示さなければなりません。中国では西洋の人がミーティングで口を開きすぎているように感じることがよくあり、目立とうとしているだとか、悪い聞き手だと感じます。それに中国人は西洋の人よりも少し長く沈黙の間をおいてから割り込むものなのです」

これはあるグローバル企業の会議での状況です。会議での発言や姿勢は、「積極的」や「消極的」など本人のキャラクターに拠る場合もありますが、国の習慣や礼儀などが大きく影響していることもあります。私たちは相手の国のそういう事情も理解しておかなければ、相手自身のキャラクターを見誤ってしまうことがあるかもしれません。

また、「LGBTQ+」ということばを耳にする機会も増えました。男女という 2 つのカテゴリーで分けられるのではなく、性に多様性があることが少しずつ認識されてきたのです。自分らしく生きるために、性の自己開示する人が増えています。日本でも人口の 7.6%が相当すると 2015 年電通調査でも示されており、企業等のビジネス組織においても、人権を守るための対策が始まりました。

（日本ユニバーサルマナー協会 HP より）

https://www.universal-manners.jp

「LGBTQ+」は性的少数者の総称として使用されますが、多様性から性的指向と性自認について、広い概念の「SOGI（Sexual Orientation and Gender Identity）」（ソギと読む）も使用されるようになりました。2016 年、国連人権理事会の決議を得て、独立専門家が性的指向と性自認を理由とする暴力と差別の問題に取り組んでいます。日本でも、法務省は HP（www.moj.go.jp/JINKEN）にも記されており、厚生労働省は 2019 年モデル就業規則第 15 条に「SOGI」に関する規定を入れています。

さらに、これまで以上に、高齢者や特別なニーズが必要な方、社会的弱者と呼ばれる人々に対しても、私たち自身の相手を思いやる心と人権意識が必要とされています。

３．フォロアーシップ

みなさんは「リーダーシップ」については聞いたことがあると思います。ではフォロアーシップ（followership）とは一体どういうものなのでしょうか。

Q１：みなさんが今までにアルバイト先やクラブ活動などで、リーダーやフォロアーとして活動したエピソードをグループの中で紹介してください。

MEMO

Q2：その時リーダーだった人は、フォロアーへどんな期待があったか考えてください。またフォロアーだった人は、その時の役割が何だったのかを考えてください。

MEMO

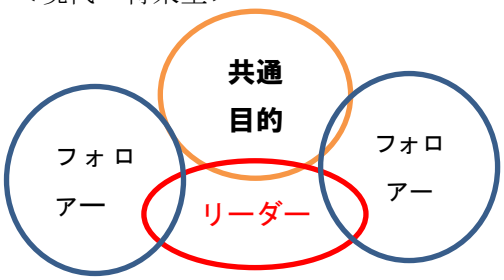
３．１　フォロアーシップとは

リーダーに従属・服従することではありません。よいフォロアーシップとは常に「共通目的」のためにリーダーを支え、時には意見をする、そういう行動を伴うものです。以下の図を見て、考えてみましょう。

◆リーダーとフォロアーの関係性の変遷

＜従来型＞

＜現代・将来型＞



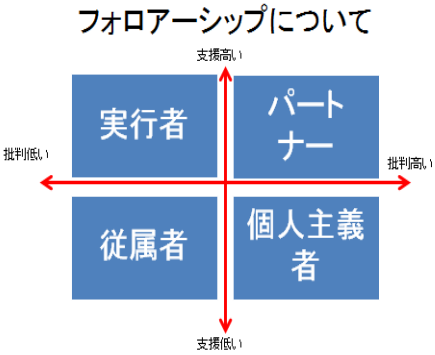
３．２　フォロアーシップの４タイプ（アイラ・チャレフ著『ザ・フォロアーシップ』より）

①パートナー：常に目的について考える/使命を重視する/
人間関係を育む/権力と対等の関係を築く/
リーダーの見解を補完する

②実　行　者：頼りになる/協力的/賛同する/権威を尊重する/
リーダーの見解を補強する

③個人主義者：対立する/率直/独自の考えを持つ/不遜/
権力を恐れない/孤立

④従　属　者：ただ存在している/利用できる/予備の人手/
最低限の義務は果たす/中立的



４．働き方とキャリア開発

あなたは将来、どのような働き方（=キャリアデザイン）、人生の生き方（＝ライフデザイン）を想像していますか。このテーマを考えるとき、必ず個人のパーソナリティ（個性）について考える必要があります。

パーソナリティに影響を与える要素は大きく分けて２つあります。一つは生まれ持った要因で、例えば男女などの性別や遺伝的なもの、身体的特徴といった先天的なものがあります。もう一つは環境的要因で、例えば育った環境、国、文化、宗教、風習、学校、家庭そして家族や親子関係等もこれに該当します。

４．１　パーソナリティに影響する様々な要因

MEMO

上記のように、形成する要因が複合的に絡み合ってパーソナリティが形成されます。組織心理学のクリス・アージリス（Chris Argyris、1923- ）は、パーソナリティの発達は未成熟から成熟へと成長し、その変化には以下の７項目が挙げられると述べています。

【アージリスのパーソナリティの発達】

成熟度	未成熟⇒成熟
行動面	受動的⇒能動的
精神面	依存的⇒自立的
行動範囲	限定的⇒多種多様
関心	浅い⇒深い
展望	短期的⇒長期的
地位	従属的⇒優越的
自己認識	欠如⇒自覚

私たちは職業生活を通して、成熟という成長を遂げていく。成功と失敗を繰り返し自己内省することでパーソナリティは発達します。

生涯に渡り、能力開発と自己啓発を継続していくことが大切であると理解しましょう。

４．２　自主的キャリア開発（自らのキャリアデザインを考える）

かつて、キャリア開発は「企業によるキャリア管理」の下、社員のキャリア開発は本人ではなく企業に委ねられたものでした。しかし、アメリカのアベグレン（J. C. Abegglen）が指摘した日本的経営、①定年まで勤続する終身雇用制、②年功主義（学歴と勤続年数）による賃金（年功賃金制）と昇進（年功昇進制）、③企業別労働組合が崩れた現代では、個人のキャリアに対する意識や方向性、また仕事を含む人生そのものを考えるプログラムを希望する傾向が強くなってきました。企業は選択肢を用意し、個々がそれを選択するといったキャリア開発に移行しています。そのため、個人は将来の自分自身のキャリアを自主的、かつ積極的に考える必要があります。あなたがあなたの人生の主役として活躍することを選択することが可能となったのです。

◆キャリアの一例

勤続年数	配属部署・職種	得られた能力	自己啓発・能力開発	環境・家庭
3年	秘書課・秘書	管理能力・基礎的ビジネス実務能力・調整能力	在職中に秘書検定1級取得	
2年	会長秘書に昇進	**交渉能力・海外要人とのコミュニケーション能力**	**英会話、TOIEC800点取得**	結婚
1年	和食料理店で接客指導	和食を紹介することばの表現力や立ち居振る舞い、和食の提供の仕方について現地スタッフに指導する。	配偶者の転勤でロンドンに移住	配偶者の転勤でロンドンに移住
3年	和食料理店でロンドンに移住	マーケティング力・交渉力	ロンドン大学にMBA取得のため入学	

人生は予測困難な不確定要素にも満ち溢れています。24 時間、これは万人に与えられた平等な時間です。この時間をいかに有効に使用するかは、あなた次第です。計画を立てても崩れる、うまくいかないとネガティブに考えるのではなく、ポジティブに考えてはいかがでしょうか。

どんなに環境が変化しても、その変化の中であなたが自分の選択に自信を持ち、人生を楽しむことができれば、あなたは幸せです。このマインドが人生 100 年時代の今を生き抜くうえで必要なことといえるのではないでしょうか。

５．公共の場でのマナー

人間は常に自分以外のだれかと「場」と「時間」を共有しています。これからの職場環境であなたはさまざまな人と関わり、職場環境を創生（create）していきます。この時に必要なことは、共生するための相手への想像力（imagination）と理解力（comprehension）といえるでしょう。

♫ work ♪

◆だれに提供されるのでもない、個々が意識して創りだす空間

共生する関係にある以下の例について、考えてみましょう。相手に対してあなたはどう理解し、どのように接することが望ましいと思いますか。意見を出し合ってみましょう。

①労働者と企業との共生
②男性労働者と女性労働者との共生
③未婚者と既婚者との共生
④正規社員と非正規社員との共生
⑤若年労働者と中高年労働者との共生
⑥外国人労働者との共生

いつも同じ人間、同じ集団とばかり共に過ごすことは多くないことも理解しましょう。**いつでも、どこでも、だれとでも、「共に生きる」社会の一員となること**を目指しましょう。

【事後学修】

◆本章では異なる立場の共生関係についても考えていただきました。改めて例の①～⑥の中から１つを取り上げ、相手に対してあなたがどう理解しどのように接することが望ましいと思うか、出し合った意見をふまえて自らの考えを 300 字程度で述べよ。

＜書き方＞

１．PC 利用、word で提出。

２．書式設定：40 字×30 行

３．フォント：本文 MS 明朝体、10.5 ポイント。
必要な個所は MS ゴシック等利用可能。

４．余白設定：標準とする。

５．文 字 数：300 字程度でまとめる場合、250 字から 350 字まで。

＊ビジネスの現場では、相手に現状を説明したり、話をまとめる際、口頭では約１分程度が目安です。それを文章にすると、400 字程度となります。
文字数が指定されている場合は、①指定文字数を超過しないこと
②最低でも８割程度以上記入すること　が常識です。

６．そ の 他：誤字脱字を防ぐため、読み返すこと。
わからないことばは辞書を引く等、最低限の確認をすること。
文献からのコピペ、友人の答案の丸写し等、著しく逸脱したものに関しては得点を与えない。

＊美しい書類作成を心がけましょう。