



# 「報・連・相」と コミュニケーション不全

うめもと ちさこ  
梅本 千佐子

●日本語教師 在ベトナム・ハイフォン市

私の住むハイフォンで、このところ日本企業の進出が加速している。北部最大の港湾都市であり、貿易の拠点という地の利もさることながら、大規模な工業団地が市内に新たに2ヵ所開発され、外国企業の受け入れ環境が整備されてきているのも、大きな要因だと思われる。日系企業が増えるということは、日本語教育に携わる者として喜ばしい限りだ。進出してきた企業は日本語のできる社員の確保が急務であり、生徒たちの雇用機会が増えるし、また、よりよい賃金労働条件の働き口を求めて日本語学習者が増加するからだ。

私は日本語学校でクラス授業を担当したり、自宅で個人やグループの指導をするほか、企業の社員向けに出張授業も行っており、現在は2社に出向している。昨年は8月から5ヵ月間、自動車関連の下請け企業で週2回、各4時間教えてきた。「事務所のスタッフは、日本語がそこそこできる者もいるのだが、能力が十分でない。書かせた報告書やベトナム語から日本語への翻訳文書がまともな文章になっていなかったり、自分と社員とのコミュニケーションがスムーズにいかなくて、業務に支障をきたすこともしばしばだ。状況を改善するために、彼らの日本語の文章能力と会話能力を高める指導をして欲しい」との、日本人社長じきじきの要請だった。

受講者は社長が指名し、「入門クラス」「初級クラス」「中級クラス」に分けて、4人～7人ごとのグループ授業を午前の就業時間中に行ってきた。生徒

は皆、意欲的な学習態度で、教えるこちらもやり甲斐を感じたのだが、回が進むにつれ、授業どころではない状況に直面した。教室に使用したのは、事務所内の会議室。といっても、狭い事務所の一面をパーテーションで区切っただけである。社内の様子はいやでも目に入ってくるし、耳に入ってくる。驚いたのは、社長が社員に説教したり叱責している場面がやたら多いことだった。叱り方が尋常ではない。大声で怒鳴りつけるのだ。たとえ個別の問題で、それに関わる社員が限定的であったとしても、「別室に呼んで」ではなく、大勢のスタッフの面前で批判し、処分にまで言及する。見せしめのつもりか連帯責任ということか――。

この会社の朝礼（工場の管理スタッフと事務所のスタッフ全員が出席）は毎朝、始業時間の8時から事務所内で行われる。延々30分、社長の独演会だ。業務連絡、注意伝達（訓示）に加えて、何か問題が発生した際は、関係者への激しい問責とそこから派生したベトナム人の仕事ぶりへの批判が展開される。この間、出席しているスタッフは頭を低くして、嵐が治まるのを待つしかない。私の授業が始まるのは、その後からだ。やってきた受講者のさえない顔色を見ながら「あなたたちも大変ね――。」と、思わず言葉がもれる。怒鳴り声で授業を中断させられることもたびたびだった。

日本企業では、5W2Hを踏まえた上司への「報告・連絡・相談」はビジネスの基本と言われる。こ

の会社の場合は、社長の口から毎日毎日、一日に何回も「報告・連絡・相談」という言葉が社員に向けて発せられていた。関係のない私ですらも“耳にたこ”の状態だったから、それを直接聞かされている彼らは、内心うんざりだったに違いない。なぜ、社長がこれほど執拗にこの言葉を唱えていたかという、彼の怒りの大半が「社長である自分への報告・連絡・相談義務を社員が怠っているために、業務が円滑に進まない」ことによるものなのだ。曰く。「部品の在庫確認が不十分なまま、相談なく場当たりの入荷予定を組み、その結果余計な輸送コストがかかったり、生産活動に支障が起きている」「仕事上のミスや不都合があってもすぐに報告せず、その結果顧客との間でトラブルが生じるなど、事態を悪化させている」「問題が顕在化したあとで、言い訳ばかり言って社長の私にその尻拭いをさせている」云々——。彼らのずさんな仕事ぶりへの不満・いらだちもその根底にはある。

この会社は、ベトナム人社員500人弱（工場労働者の大半が女性で、事務職も女性が多数を占める。男性社員は主に管理やメンテナンス業務を担当）に対し、常駐の日本人は社長一人だけ。日本の親会社から業務の状況に合わせて随時、ベテラン・若手の援軍スタッフが派遣されている。社長の彼は、生え抜きではなく、社外の間人だったが、「ベトナムの子会社の社長に」と乞われて1年前ハイフォンに赴任してきたとのこと。（日本人同士で必ずしも円滑なコミュニケーションができていないのでは——？）（社長と、日本の親会社幹部や援軍スタッフとが、ベトナム人社員の仕事ぶりや彼らへの対応などについて本音で語り合い、連携して事に当たるといふ状況になっていないのでは——？）私の推測を裏付ける出来事がある日の朝礼で起きた。「お前たちが、社長の自分に連絡・報告・相談をせずに、勝手なことをするのは、背後で本社の者が糸を引いているからだ」と、彼はスタッフ一同を前に断言したのだ。そして中間管理職の数名を名指しし、「これからメールをチェックする。もし、誰かと密かに連絡を取り合っている事実が明らかになったら、その人間は首だ。」と恫喝した。まさに“パワハラ行為”である。調べた結果、そのような事実は判明しなかった。しかし、社長から当該社員への謝罪の言

葉は全くなかったのである。

社長が悩んでいるベトナム人社員とのコミュニケーション不全の問題は、主たる原因が「社員の日本語能力が低い」からでも「社長がベトナム語が全くできず、また英語もあまりできない」からでもない。通訳をしてくれる秘書役が社内にいるのだから。ではなぜ、前述のような深刻な状況に陥っているのだろうか。第一には、世界各地に進出している日本企業の駐在員がおしなべて直面する現地社員との“カルチャー・ギャップ”の問題がある。日本のビジネス社会では「常識」とされていることが異国においてすんなり受け入れられないことが多々あるのだ。当地の他の日系企業に勤める私の生徒たちも皆、日本人幹部から「報・連・相」を指導され、求められているという。その必要性は一応理解しているが、実際の場面では「いちいち面倒くさい」とか、「上司に“些細な”仕事のミスを自ら報告してマイナス評価を受けたくない」「自分で問題をなんとか解決したい」というような理由から、社員はつい怠ることもあるということ、私は彼らから“本音”として聞いた。この会社では、社長が連日お題目のように唱えているにも関わらず、「徹底していない」わけである。むろん、他社同様に社員側のサボタージュがあるのだろう。

第二の原因は、彼がベトナム人社員の人柄・能力を信頼しておらず、また社員側も強権的に従わせようとする彼の手法に内心反発し、距離をとろうとしているからではないかと私は感じた。社員の彼らはおしなべて若く、仕事の経験も浅い。ベトナムの企業からの転職組も多い。そんな彼らを日本の流儀になじませるには相当な忍耐と根気がいる。異国の地で業績を上げるために孤軍奮闘している社長に同情も覚えるが、短気は禁物！！ましてや、日本人社員にはそこまでしないだろうと思われる“パワハラ行為”をベトナム人社員にしていいはずがない。そのことを認識し、態度を改めなければ、早晚人材は他社に流失していくだろう。一方的に強いる・強いられての「報・連・相」ではなく、国や立場の異なる相手へのおもんばかりによって育まれた信頼関係に基づく、双方向のコミュニケーションが成り立ってほしいものだ。