

# Change is チャンス! 「改善改革仕掛け人風雲記」

## 【第十一話】 メンツをたてること

ジェムコ日本経営 古谷 賢一

“メンツ(面子)をたてる”ことは、何も特定の国に限ったわけではない。日本でも、諸外国でも等しく存在する。メンツとは名誉、体裁、面目や世間体といった、その人の尊厳を意味するもので、メンツをたてるとは相手の尊厳を守ることになり、逆にメンツをつぶすことは相手の尊厳を踏みこじるものになる。

日本でも、顧客の前で部下が上司に恥をかかせたりすると、上司は“メンツをつぶされた”となるが、一方で、上司が部下を満座のなかで叱りつけても、部下のメンツは顧みられず、部下はぐっと我慢をすることが美德のように語られた時代もあった。近年はこのような行為も、職場での絶対的な力関係を背景にしたパワーハラスメント(パワハラ)であると認識されるようになり、“上司としてやってはいけないこと”だと広がりつつあるが、まだ十分に浸透しているとは言いがたいと感じている。

しかし、海外では上司部下の力関係は指揮命令の上で厳然としてあるものの、本人のメンツという観点では誰もが強く感じる事が多く、日本人の不用意な言動で思わぬ重大なトラブルに発展してしまうことがある。

### 筆者の失敗

そこで今回は、筆者が経験した痛恨の失敗を事例に、メンツについて考えてみたい。

#### 【失敗事例1】

フィリピンにある関係会社へ出張していたときの出来事。トラブル対応のために工場内で調べ物をしていて不明な点があったので、少し離れた所にいた職場の責任者を大声で呼んだ。日本の職場では日常茶飯事な光景で、ただそれだけである。

しかしその後、その職場の責任者である女性は泣き出し、それ以降、ほとんど口をきいてくれなくなった。数年後、私がおその会社で勤務することになり、彼女が部下になったが、わだかまりは消えることがなかった。

トラブルは彼女に責があったわけではなく、私も彼女を責める意図はまったくなかった。しかし、時間を急いでいるトラブル対応の中で少しイライラしながら、遠くにいた彼女を呼ぶために大声をあげたことで、彼女は自分が部下の面前で叱責されたと感じ、まさにメンツをつぶされた格好になってしまい、私は彼女の信頼を失ってしまった。

#### 【失敗事例2】

中国にある関係会社で勤務していたときの出来事。顧客を交えた重要な会議で、私が議事進行をしている最中に、面前に座っていた自社側の現地従業員である副総経理と課長が、私の話をそっこのけで話しこんでいた。重要な場面なのに、自分の話を軽んじられてメンツをつぶされたと感じた私は、彼らに話を聞くよう注意をした。次の瞬間、課長が怒りに満ちた顔で立ち上がり私に何か言お

うとしたが、副総経理が押しとどめ会議はそのまま進行した。

私が自分の主催する会議で軽んじられたと感じた場面で、逆に相手が怒り出したことに困惑したが、後ほど、副総経理は耳が不自由で、課長が私の説明を耳元で伝えていたとの事実が判明。実は、彼らこそが顧客の面前でメンツをつぶされたと感じた場面であった。すぐに副総経理の部屋に行き事情を話した上で謝罪をした。副総経理は謝罪を受入れた上で、わざわざ部屋を出てきてみんなの前で私と握手をして気にするなと声をかけてくれた。怒りに満ちていた課長も、その光景を見て、私の謝罪を受け入れ握手に応じてくれた。事態は無事に収まったが苦い思い出となった。

## 円滑な人間関係のために

前述の事例は、筆者が仕事に熱を入れるあまりの出来事とはいえ、経験不足も手伝った若気の至りによるものということだが、けっして特殊なことではない。日本の会社内では、あまり顧みられない個人のメンツというものが、海外での人間関係においては極めて重要な位置づけにある。

ある年齢層以上の方は、子供時代、学校の先生にみんなの前で叱られたり、立たされたりした経験をお持ちの方が多だろう。自分が悪ければ大勢の前で叱られるのも当たり前という文化で育った人には、理解しがたいだろうが、海外では人前での叱責は、たとえその相手がどれだけ悪かろうが、禁物であるということをよく覚えておく必要がある。筆者は、直接経験はないが、叱られたことを逆恨みして暴力事件に発展したり、ならず者を引き連れて仕返しをしたりという話は、どの国でも聞かれるものだ。

海外においては、叱るときは「その場で叱る」という常識も捨てたほうがいい。日本人の感覚からすると、叱責されることが露見したときには何も言わずに、後で呼びつけて叱ると「なぜ今さら？」と違和感を感じたり、叱責そのものを不満に思ったりするものだ。

しかし、海外では怒りに任せてその場で叱るのではなく、必ず個別に叱るべき相手呼んで叱ったり注意をしたりすべきだ。例えば「報・連・相



を忘れて仕事が滞った」というような、よくあるトラブルの場合、大勢の人がいる部屋の部長席で叱責をするのではなく、一呼吸置いて、必ず他の人からは見えないような別室に呼び、そこで「報・連・相」の重要性を説いてミスを注意するようにすべきなのだ。

私の失敗事例2では、その場で注意をせず、議事進行をうまく促してその場を納め、後で理由を聞くなどしていればトラブルになることはなかった。まさに一呼吸を置けずに感情のままに注意したことが後でトラブルの原因になってしまったのだ。

また、私の失敗事例1では、「大声で呼ぶ」行為が叱責と捉えられてしまった。何気なく呼ぶという行為でさえ、大声で名前を呼ばれることに慣れていない人たちにすれば、とんでもなく叱られたような印象を持ってしまうこともある。ここでも、急ぎの仕事でイライラせず、そばにいる誰かに、現場責任者を呼びに行かせれば済んだことであった。

この事例も参考にして、海外では、日本との文化の違いを理解し、うまく相手のメンツを立てながら、良好な人間関係を築いていただきたいものである。

筆者：ふるたに けんいち  
部長コンサルタント、MBA  
所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座6-13-18  
銀座ウォールビル10F  
TEL：03-5565-4101  
URL：http://www.jemco.co.jp