



COACH A Co., Ltd.



高起企业管理咨询（上海）有限公司（中国現地法人）

総経理

国際コーチング連盟アソシエイト認定コーチ

（一財）生涯学習開発財団認定プロフェッショナルコーチ

小池 恭久

違いを楽しむためにできること

新型コロナの感染拡大が始まってから一年が経ちました。私は中国上海に駐在していますが、多くの日本人駐在員が一年以上一時帰国することもできない状況が続いており、家族に会えずストレスがたまっているという方が多くいらっしゃいます。

コロナ禍でさまざまな規制や変化に直面し、世界中の多くの人々が、これまで経験したことのないほどのストレスを経験しているのではないのでしょうか。

そのような状況下、日系企業の駐在員の方から、改めて次のような相談を受けることが多くなりました。

- 中国社員のモチベーションの上げ方がわからず悩んでいる
- 自部門のことだけ考え、責任逃れをする部下とのやり取りに疲れている
- 文化的背景が違うことは理解しているが、それをどこまで許容すべきなのか迷っている

これまで以上にストレスを抱える生活の中で、改めてこういった課題を強く感じるようになる人が増えているのかもしれない。

何のためにコミュニケーションをとるのか

駐在歴8年の私や、私の部下である中国人コーチはさまざまな質問を受けますが、最終的に聞かれるのは、次の事です。

「一般的に中国の方はどう考えるのでしょうか？」

「人前で叱ることはしない方がいい」、「カタカナはあまり使わない方がいい」「発展空間こそが重要である」など、中国人と働くにあたって一般的に言われることは数多くあります。そうしたアドバイスをしようと思えばできますが、じっくりと話を聞いていくと、中国人とのコミュニケーションが上手いかわらずストレスを感じている方が多いという事実が浮かび上がっ

てきます。言語の問題もあるでしょうが、日本では以心伝心、阿吽の呼吸で進んでいたことが、同じようには進まずにストレスを感じているようです。

一人ひとりとどれくらいコミュニケーションの時間を取っているのかを尋ねると、みなさんコミュニケーションの時間は十分にとっているとおっしゃいます。

続いて、部下の方々について、

- なぜこの会社に入ったのか？
- どのような家族構成か？
- 一番の自慢話は？
- どのようなキャリアを歩みたいと思っているのか？

といったことを尋ねてみると、「そこまで知らないですね…」と絶句される方が多い。

一人ひとりと、仕事の話はするものの、その人自身について知るための時間を十分に取れていないことが多いようです。

以心伝心は、お互いが同じコンテキストを持ち合わせているからこそ成り立つもの。

お互いがどんなコンテキストをもっているかを知るため、あるいは創り出していくための対話なしには、以心伝心など成り立たずストレスがたまる、という負のスパイラルに陥るだけでしょう。

違いを楽しむ

私のクライアントである中国現地法人の総経理 Aさんは、昨年、業績を伸ばし、過去最高益を達成しました。しかし、その延長線上に更なる成長はない、という危機感をもたれています。

今までは、自分を中心に考えた戦略に基づいて実行すること

で結果を出すことができた。しかし今後は、中国全土へ拡販していくためのエリア戦略を考え、実行していかなければならない。広い中国では、エリアによって商習慣も異なれば、生活習慣も異なる。違う国を攻めるのと同じと言っても過言ではないとのこと。

「それを実現するためにAさんは何を变えるのか?」

という問いを問において、Aさんと話しました。

さまざまな施策の話が出た後、最後にAさんはこう言いました。

「各地のエリアマネージャーと話し、違いを楽しむこともかもしれない」

そこで、そもそも違いを楽しむことができるのかと問いかけると、Aさんは、

「以前の自分だったら難しかったかもしれないが、今なら楽しめそうだ」と話し始めました。

「これまでは、自分の考えと異なることが起きるとストレスを感じていた。しかし、プロジェクトを通して一人ひとりと話す時間を取ることで、彼らが生まれ育った背景、価値観、やりたいこと、なぜこの会社に入ったのかなどを知ることができた。違いを知って、ストレスではなく、違いを楽しめるようになっている」と。

相手を知るための時間をつくるいを楽しむ

Aさんの話を思い出しながら、相談に来られる方たちにも中国人部下自身のことを知るための対話する時間をもつことを提案しました。すると

「上司と部下、特にピラミッド型で上意下達の文化が強い組織の中で、対等な立場で話すことは難しい」との反応。

たしかに、上下関係が厳しい文化の中で、急にフラットな関係へ変化させ、改めてお互いのことについて話すのは容易でないかもしれません。すでにできあがっている関係性の中で、人と出会い直すのは難しい。

だからこそ、私たちのプロジェクトでは、その時間だけは上司はコーチ役に徹し、部下であるクライアントと、上司と部下ではなく、コーチとクライアントという関係性で対話をする時間をつくることを推奨しています。

Aさんも、その時間の中で相手を知り、違いを楽しめるようになったのでしょうか。

人にはオキシトシンという脳内ホルモンがあります。従来このホルモンには幸福感を得られる効果があると言われてきました。最近ではさらにストレスを抑えたり、自律神経を調整したり、血糖値や血圧をコントロールするなど、驚くべき効果があることが次々にわかってきています。

このオキシトシンを分泌させるポイントの一つは、「人に興味をもってコミュニケーションをとること」。さらに、あなたがオキシトシンを分泌すると、相手にもオキシトシンが出るようになるそうです。

一人ひとりに興味を持って対話を継続し、違いを楽しめるようになったAさんには、もしかするとオキシトシンの分泌も増えているのかもしれない。相手に興味をもってコミュニケーションを取ることは、その行為そのものにストレスを軽減させる効果があるのです。

* * *

中国に限った話ではなく、未だコロナ禍が収まらぬ中、リモートマネジメントが増え、なかなか部下の表情、様子が見えずストレスを感じている方が多くなっているのではないのでしょうか。

目の前にいないために、見えない、ちょっと声をかけることもできない。そしてストレスも増大する。

そんな時だからこそ、改めて相手を知るための時間を作ってはどうでしょうか?

【参考資料】

高橋徳著『オキシトシン健康法』(アスコム)、2016年

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1063 2021年2月10日配信】

© COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

株式会社コーチ・エイ

東京都千代田区九段南2-1-30 TEL 03-3237-8050
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたはQRコードよりご登録いただけます。

<https://www.coacha.com/wgc/>

