異文化をつなぐ ガイドブック

Japan Australia Business Co-operation Committee
JABCC

Australia Japan Business Co-operation Committee
AJBCC

AJBCC-JABCC 次世代リーダーズプログラム

デイビッド・ジェイコブスAM氏に捧ぐ

氏の指導と支援なくば、本ガイドブックの発行は実現しませんでした

目次

6 コミュニケーション基礎編
8 敬意
10 関係を築く
12 思考スタイル
14 成果をあげる
16 意思決定
18 説得する
20 困難に対処する
22 会議室を越えて
24 キャリア開発
26 ワークスタイル
28 印象

はじめに

オーストラリアと日本はおそらく、アジア太平洋地域でも最も永続的な関係を共有しています。

相互の信頼と敬意に基づくこの関係は、何十年にも渡る経済および外交の交流により築かれ、両国に経済的、戦略的、そして文化的な利益をもたらしてきました。

あらゆる関係は継続と発展を必要としますが、オーストラリアと日本の深い絆もその例外ではありません。変化のない関係は廃れていく危険を孕み、現在の親密な状態に満足することは長年の友好関係でさえも傷つける恐れがあります。双方の文化間に横たわる溝を失くし、これまでのパートナーシップを今後も良好なものにするためには、時間と努力、革新が必要です。

現在、日豪間の絆に衰えの気配はありません。日本によるオーストラリアの再生可能エネルギー、スマートシティのインフラ、フィンテック、遠隔医療、人工知能分野への積極的な投資のおかげで、二国間のビジネス環境は急速に発展しています。オーストラリアにとって日本は第二位の貿易相手国であり、不断に変化するアジア太平洋地域の地政学的、人口学的な環境は、今後も二国間の関係が両国の優先事項であり続けることを保証しています。

異文化間のパートナーシップを最大化する鍵は相互理解と融和にあります。礼儀正しく信頼の置ける関係であることは間違いなく重要ですが、当事者らが効果的かつ生産的にコミュニケーションを図ることができなければ十分とは言えません。複雑に入り組んだ異文化の作法に、会議室の内外で瞬時に対応することは容易なことではありません。橋渡しができる人々の手助け無しでは、真の文化的教養を得るまでには相当な時間がかかります。

このガイドブックには、長年に渡って文化の違いを乗り越えてきたオーストラリア人と日本人のプロフェッショナルの方々が経験された、24のエピソードが紹介されています。

彼らの経験が提供する、日豪のビジネス関係における日々のマネージメントへの直接的な洞察から、文化ごとにアプローチの仕方を変えることの重要性と、オーストラリアと日本で成功する確率を高める方法を学ぶことができます。

文化的なアイデンティティや体験は百人百様であり、日豪間のビジネスにまつわる一般論は無数にあるものの、実際の体験に代わるものはありません。本ガイドブックの目的は、決定的な情報源となることではありません。このガイドブックで紹介されている実際の体験談を読んで頂くことで、読者の皆さまが自身の先入観や思い込みに対する理解を深め、これからもまだ学ぶことは多いのだという健全な認識を持ちながら、今後の二国間の交流に取り組んでいただけることを願っています。

Craig Usmar
豪日経済委員会
次世代リーダーズプログラム
代表

Luke Russell
日豪経済委員会
次世代リーダーズプログラム
共同代表

作成協力

インタビューにご協力頂いた皆さま Sir Rod Eddington AO / 藤田 直志 / Andrew Gauci / Ian Gordon / Peter Grey
Wendy Holdenson / Craig Keary / 三原 寛奈 / John Murray / 内藤 なつみ / 小川 夏子 / 岡本 明子 / Wayne Pan / 齋藤 裕生
Bob Seidler AM / 宝本 聖司 / 剱 弘幸 / 対馬 康平 / Ian Williams
豪日/日豪経済委員会　次世代リーダーズプログラム　メンバー 秋房 千安紀 / Stephanie Cameron / Jessika Colthurst
Celeste Koravos / Wayne Pan / 田村浩平 / 寺井千景 / Luke Russell / Craig Usmar
イラスト Evacomics | **デザイン** Prudence Hughes / Robert Czeiger | **翻訳** 秋房 千安紀 / Saori Tran
特記 豪日/日豪経済委員会次世代リーダーズはShinae Haidleyの編集協力に感謝の意を表します。

コミュニケーション基礎編

隠された意味？

日本の大手銀行のオーストラリア人取締役である私は、国際銀行業務部門の責任者を含む現地社員に会うため、定期的に日本を訪れていました。ある朝、国際銀行業務部門の責任者から、最近我々が融資したオーストラリア企業の財務状況について意見を求められることがありました。私は「その企業の税務上のポジションに不安がある」ので「慎重に融資を進める」べく「もう一度バランスシートを見直した方が良いのではないか」と提案しました。彼は私の提案に感謝し、話は別の話題へと移っていきました。

その日の遅く、その責任者の部下であるシニアマネージャーが電話をかけてきました。それによれば、彼の上司はその朝、私とのミーティングが終わるとすぐさまそのシニアマネージャーを呼び、適切な審査が行われないまま融資が承認されていたことに激怒したというのです。

困惑したシニアマネージャーは、私がその責任者との会話の中で実際になんと発言したのかを私に尋ねました。幾度かのやり取りの後、私は彼に、私が用いた「その企業の税務上のポジションに不安がある」や「慎重に融資を進める」べきという表現は、日本の文脈の中では「その企業は倒産寸前だ」と述べているも同然なのだと説明されました。

つまり、国際銀行業務の責任者は私の言葉を、オーストラリア人なら求められれば誰でもするような、個人の率直な意見の提供だとは捉えなかったのです。日本人とオーストラリア人の間で行われた会話でしたが、私の言葉はオーストラリアの文脈ではなく日本の文脈の中で解釈されてしまったのでした。

成功へのヒント:

言葉遣いに気を配り、複数の異なる方法でメッセージを伝えることで、意図する内容を正確に 理解してもらえるよう心掛けましょう。

学び:

異文化間では、言語の違いだけでなく文化の違いから、言葉の解釈が異なる場合があるため注意が必要です。

オーストラリアでは適確でシンプル、かつ明確なコミュニケーションが良いとされ、メッセージは文字通りに表現され理解されます。一方、日本のコミュニケーションには含みがあり重層的で、真意は発話されることもあれば、暗示されたり、純粋に文脈上から解釈を求められることもあるため、聞き手は行間を読むことが求められます。

書面上であれ会話であれ、口調や会話の構成、どのように結論を導き段取りに合意するかといったコミュニケーションスタイルを、聞き手に応じて変えていくことが必要です。

様々な解釈・誤解を受け入れる

グローバル企業の子会社の取締役として働いていた頃、私たちは、会社の成長にはより大きく相補的な企業を買収するべきだと決断したオーストラリア人の人材をCFOとして採用しました。この方向性は理にかなったものであり、CFOは多大な労力を費やし日本人株主向けのプレゼンテーションの準備を進めました。

当時の我々の収益では、今回の買収に必要な資本を確保することは困難な状況でしたが、日本人株主からのフィードバックは非常に丁寧で、間接的にではありましたが後押しされているかような印象を受けました。彼らは買収は「難しい」だろう、「もう少し情報が必要だ」と述べましたが、その時の彼らの言葉が「買収は不可能だ」ということを意味していたなどとは、我々は知る由もありませんでした。

オーストラリアのチームは日本人株主の言葉の真意を汲み取ることができず、CFOもまた、我々の期待を制御する必要性に気付きませんでした。お互いの認識の齟齬に気づくことができないまま、CFOは更に精力を注いで提案に向けて準備を進めました。

数か月後の東京での戦略会議で、私は日本人株主の代表者と個人的に話をする機会がありました。そこで彼は私に、「CFOからの提案はこれ以上進められない」と、我々が全く予想だにしていなかったことを告げました。

オーストラリアのチームは、最初の日本人株主のメッセージの真意がもっと明確に伝えられていれば、膨大な時間とエネルギーを浪費することもなく、ゼロから新たな提案を準備することもなかっただろうと感じました。

成功へのヒント:

文化に合わせて使用する言葉と口調を変えましょう。曖昧さが残る場合は、フィードバックの中で、または会議などの直後に、両方の文化に理解のあるキーパーソンに確認を取り、疑問を解決しましょう。

学び:

異なる文化間ではフィードバックは対照的な意味に捉えられてしまうことがあります。オーストラリアでは否定的なフィードバックは明瞭かつ直接的な言葉で伝えられる一方、日本ではさりげなくかつ間接的に伝えられ、「ノー」と一蹴することは失礼にあたります。問題は、「ノー」をほのめかす日本語の表現を英語に訳した場合に、本来の意味が正確に伝達されない場合があることです。

敬意

大きな池の中の小さな魚

日本でビジネスをする上での私のモットーの一つに「理解されようとする前に理解しようと努めよ」があります。オーストラリア人のシニアエグゼクティブとして日本で働いた際、ビジネスパートナーを決して過小評価すべきではないと学びました。私が会ったオーストラリアの鉱業会社の代表らの多くが、日本の取引先がオーストラリアや彼らの事業内容について非常に詳しいことに驚かされていました。彼らは、多くの日本企業がオーストラリアで長い歴史を持ち、非常に勤勉で博識な取引相手であることを忘れ、日本企業が「自分たち以上にオーストラリアのことを知っている」と賞賛しました。

その一方で、そういったオーストラリア企業が、日本における自社のブランド力や可能性を過大評価しているのもしばしば目にしました。オーストラリアでは誰もが知っているような企業であっても、日本では知られていないことがほとんどです。自国では確固たるブランド認知度と地元コミュニティや政府との繋がりがあるオーストラリア企業でも、日本の市場で勝負するためには戦略を大幅に調整する必要があるのです。

学び:

地場企業は、地元コミュニティや政府との繋がり、ブランド認知度といった、市場への新規参入を目指す外国企業にはない大きな優位性を持っています。国際的な実績が必ずしも日本で生かせるとは限りません。

成功へのヒント:

謙虚でいるよう心掛けましょう。地元のマーケットにおける自社の評価を決めてかかることや、攻撃的で傲慢だと思われるような態度には気を付けましょう。

相手からのアプローチや認められる事を期待するのではなく、あなたの会社の価値を一から証明していくことも必要となるでしょう。

だれもが名前で呼び合うとは限りません

私はオーストラリア人役員として、日本企業で5年間働きましたが、その企業では、階級組織型リーダーシップと平等主義型リーダーシップといったリーダーシップスタイルの違いが、経営幹部の高い離職率を招いていました。

オーストラリア人は通常、職場で形式的なことを導入しませんが、日本ではむしろそれが一般的です。私は日本の役員たちとの関係を深めるため、名前や苗字の代わりに「社長」や「常務」などの肩書で彼らを呼ぶようにしました。

オーストラリアのビジネス文化ではこういった形式的行為は不要ですが、日本では階級組織の中で彼らの立場に敬意を表することは極めて重要です。特に日本企業と仕事をする場合は特に、ことわざにもあるように「くだけすぎた服装をするよりも、着飾っておいたほうがよい」のです。このような謙虚さと敬意はほかの場面でも必要とされ、例えば教師や医者とやり取りする際や、家族内においても求められます。これらの所定の礼儀作法を身に付けることで、異文化間の交流がスムーズに行われ、最上級の敬意を伝えることができるようになります。

学び:

日本では、経営幹部は一般的に、長い在職期間をかけて組織内の階級を登りつめて就任します。オーストラリアの経営幹部は、その個人の能力が如何に企業のビジネスニーズと合致しているかという点に基づき、キャリアの様々な段階で採用されます。どちらの文化でも経営幹部は同じように重役であるものの、各人の年齢や経験は同等ではないかもしれません。

成功へのヒント:

どのように呼べば良いかわからない場合は、フルネームに役職をつけて呼びましょう。不要な場合にはすぐに不要だと伝えられます。

関係を築く

コーヒーを飲みながら

オーストラリアで働く日本人シニアエグゼクティブである私は、複数のオーストラリア人関係者とともにプロジェクトを進める仕事を課されました。会議は時に複雑で、言葉の壁も立ちはだかり、私が期待していたほど生産的なものとならないこともありました。案件を放置したり、計画通りの成果を達成できなかったりすることも多々ありました。

もしこのプロジェクトを日本の関係者と進めていたなら、夕食を共にし、深い関係を築き、お互いをより理解できるようになり、ひいてはより良い結果を生み出すことができていただろうと私は思いました。すると、あるオーストラリア人から、正式な会議を開く前に、関係者と個人的な関係を築く手段としてコーヒーを飲んでみてはどうかと提案されました。この「コーヒー・キャッチアップ」は日本における夕食会や飲み会同様、正式な会議に先立ち我々の目標を明確にすることができる効果的な方法でした。

カフェでは、会議室よりもずっと簡単に私の会社の立ち位置や残りのプロジェクトの計画について共有することができました。このカジュアルな環境での交流は、生産性にも関係者間の信頼関係構築にも大きな違いをもたらしました。

成功へのヒント:

カジュアルな場での議論は日本とオーストラリアのいずれでも重視されていますが、それらは異なる環境で行われる傾向にあります。これらの交流は個人のネットワークを拡大し、ビジネスの成果を向上させるための基盤となります。

学び:

オーストラリアでは、プライベートでも仕事上の関係でも、交流を保ちたい人とコーヒーを飲む機会を持つことが一般的です。新しいアイデアはこのようなカジュアルな会話から生まれることが多く、それらが後により正式なビジネスに発展することもあります。

長い目でみる

日本のビジネスは、世界のどの国と比べても、忠誠心に特に強い影響を受けています。私は、80人のスタッフを擁し、付き合いの長いクライアントとの建設契約を履行する企業でオーストラリア人のシニアエグゼクティブとして働いていました。このクライアントとの関係は7、8年に及んでいました。

ある時、このクライアントが直接競合する企業から、少なくとも200人のスタッフを必要とする建設契約の提案がありました。私はより収益性の高いこの新しい建設取引を請け負って現在のクライアントとの長きにわたる関係を絶つか、それとも現在の関係を守るため新しい提案を断るか、決めねばなりませんでした。

オーストラリア本社からトップダウンの圧力がありましたが、私は大型契約を引き受けることは長年一緒に働いてきたクライアントとの関係を壊すことになると結論付けました。

私はその提案を断りましたが、日本企業が長期的な関係に重きを置いていることを考えれば、我々の誠意と献身は後に必ず報われるだろうと分かっていました。

約3年後、この既存のクライアントは大きな契約を取り付け、私たちとの取引も拡大させました。その結果、500人以上のスタッフを必要とする建設契約を我々と結ぶこととなり、引き続きこのクライアントと共に仕事をすることになりました。長期的な関係を尊重したことで、他の機会で誠実さを欠いた決定をしていた場合よりも、最終的により大きく持続的な収益を手にすることができたのです。

成功へのヒント:

あなたの忠誠心が試されるかもしれません。忠誠心が試されていると感じたとしても、忍耐強く、良い時も悪い時もそのビジネス関係にコミットし続ければ、それは必ず伝わります。

学び:

日本では、集団主義と集団アイデンティティが非常に重視されています。企業の中枢に関わるには、それがクライアントとしてであれ、パートナーや投資家としてであれ、オーストラリアに比べてより強い忠誠心と排他性が必要とされます。

思考スタイル

学び:

タイミングや予期する成果に対する見方が異なると、双方が合意するにあたっての障害物となり、取引や共同事業が失敗に終わる可能性があります。

成功へのヒント:

最初に短期および長期的な基本方針を掲げ相手に共有しておきましょう。これにより、当事者間の考えが一致しているかを確認し合うことができるようになります。

成功へのヒント:

共同事業の開始に先立ち、デューデリジェンスの期間を利用して、日本のパートナーが所有または支配していない企業との関係性を基準に、自社の「成長」戦略へどれくらいの支持が見込めるのか見極めましょう。

関係が発展していく過程でも、各パートナーが共同事業にもたらすと想定されるものを定期的に再評価し、その時点での妥当性を検証する必要があります。

1週間後？それとも10年後？

世界中の航空会社が参加する航空連合「アライアンス」では、自社の利益の追求のみならず、自社が乗り入れている国々の発展にも寄与することを目的に各社が互いに提携し、協力し合っています。

文化間の思考スタイルの違いにより、時には欧米とアジアの航空会社間で合意に至ることが難しいこともありました。例えば、日本企業が事業計画を策定する際には、短期的な課題に目を向けながらも、その事業計画で長期的な成長が見込めるかどうかに重きを置く傾向にあります。終身雇用制度や、取締役会のほとんどが社内取締役で構成されていることが、このような思考スタイルに影響していると考えられます。

一方で欧米企業は、短期～中期的な利益を重視する傾向にあります。転職が珍しくない環境であることに加え、取締役会のほとんどが社外取締役で構成されることが、図らずも「今この場で」に重きを置く思考スタイルに繋がっているのです。

期待と現実

国際的な法律事務所のパートナーである私は、オーストラリアと日本企業の共同事業に幾度も携わってきました。従来これらの提携関係はエネルギーや鉱物資源、農業分野が中心で、日本経済にとって極めて重要な生産物を長期的に確保するためのものでした。

2010年代始め、こういった提携関係は新しい分野へと多角化し、日本企業が自社の国際的なネットワークを活用して、提携先のオーストラリア企業に事業拡大の機会を提供するといった手法で投資を行うケースも出てきました。

ある共同事業では、日本企業が相手方のオーストラリア企業に資金的・技術的支援の提案を行いました。オーストラリア企業は、確固たるビジネス関係を築いているように見えるこの新しい提携企業の力を活用して、事業拡大計画を推進できるのではないかと期待しました。

しかし実際には、オーストラリア企業も日本企業も、相手方に異なる期待を抱いていたのでした。日本企業は様々な企業と素晴らしい関係を築いており、それによって企業を紹介することはできましたが、マイノリティ出資者が多く、投資先事業の管理者でも調達を任されているわけでもありませんでした。つまり、大いに期待を寄せて企業を紹介してもらっても、関連当事者間取引への抵抗感や、長年の取引相手である既存サプライヤーとの兼ね合いから、紹介先企業からはあいまいな反応しか得られないことが多々あるのです。

学び:

異文化間のビジネス戦略とビジネスの目標をすり合わせるには、労力と高度な知識が必要です。特に共同事業の初期段階で、両者の間に思考スタイルの違いに起因する誤解が生じた場合、失望感や緊張が膨らむ可能性が大いに高まります。

成果をあげる

現場の社員を巻き込む

私の勤める日本企業がオーストラリアの企業を買収し、私は日本人の経営幹部として合併後の大掛かりな統合プロセスを監督していました。合併後にどのような変化が起こるのかはっきりしていなかったため、オーストラリアの社員が不安を抱いていることを私は感じていました。彼らに安心してもらうために、私は日本のグローバル企業の一員であることの意義やオーストラリアの企業が子会社としてどのように貢献していく事が期待されているのかなど、より大きな全体像を彼らに伝えました。

私は、オーストラリア側に全体像を把握してもらうことで事業間の統合が促進され、社員も積極的に関与するようになり、最終的には全員が同じ目標に向かって進んでいくことができると固く信じていました。

更なる一体感を生み出すために、私は組織間の明確なコミュニケーションチャネルを確立し、社員同士の交流を促進しました。このプロセスは簡単なものではなく、このような対話が定期的に実施され、将来的にも継続されるよう、頻繁に促す必要がありました。

成功へのヒント:

社員がバイカルチュラルまたはバイリンガルであるか「分類」する際には注意が必要です。バイカルチュラルのアイデンティティは多様であり、各人が個々の能力を最大限に発揮するためにも、企業はバイカルチュラルな社員が自分のアイデンティティを自身で決めることができるようにしなければなりません。

成功へのヒント:

社員が広い心を持ち、互いに学び合えるよう働きかけましょう。統合後の組織において、どちらか一方の文化基準を優遇することは得策ではありません。

学び:

オーストラリア人と日本人は変化に対して異なる反応を示します。2つの事業を統合する際には、様々なコミュニケーションチャネルを通じて、統合の初期から定期的に両サイドを巻き込んでいくことが大切です。

「文化の架け橋」

私が日本で一緒に仕事をしたあるクライアントは、「文化の架け橋」と称されたバイリンガルとバイカルチュラルの人々の才能を生かすことに非常に長けていました。新人研修の一環として、そのクライアントは日本と海外の両方で勤務経験のある人を対象に特別なセッションを設け、現地で体験したチャンスや困難だったことを共有し、それらをグローバルな企業運営に組み込みました。

「文化の架け橋」と呼ばれる人たちはそれぞれの職場で熱心に人の話を耳を傾けたり、隅で内々に話をしたり、当事者間で物事が全てスムーズに進んでいるかを確認するなどさりげなく対応していました。加えて、同社は口頭で話されないメッセージも同時通訳してくれる彼らを高く評価していました。

結果的に「文化の架け橋」と呼ばれた文化の架け橋」と呼ばれた社員たちは、困難な状況下での相談役として活躍することとなり、地域を跨いだ意思決定の合理化にも寄与したのでした。

学び:

バイリンガルとバイカルチュラルな社員が体験した文化的な教訓を活用し、文化的教養を組織全体に広げていくには時間と努力が必要ですが、その成果は明らかです。国際的な人事異動等を通じて二つの文化の視点が融和した職場をつくることは、競争上の優位性にも繋がります。

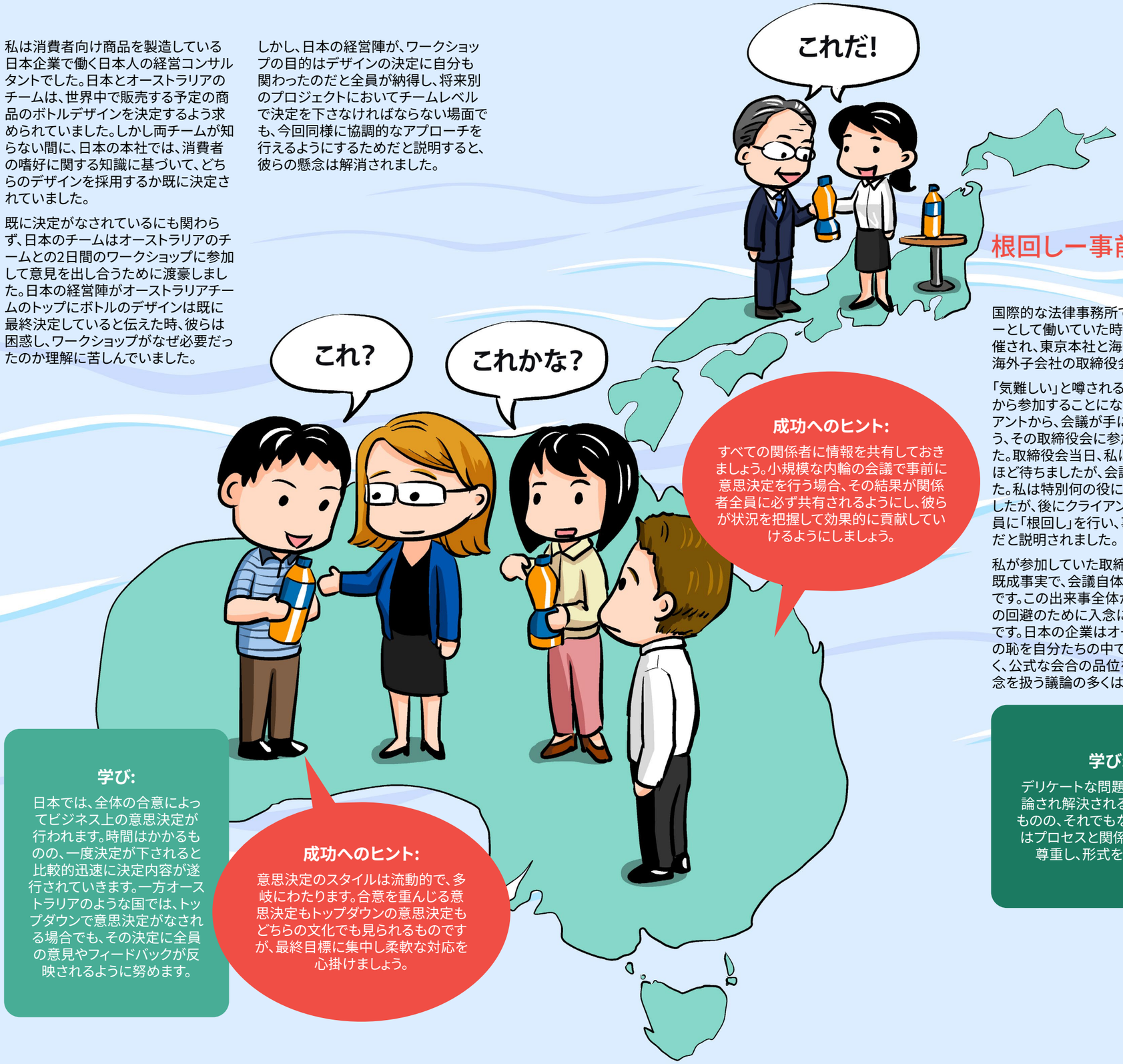
意思決定

共同アプローチ

私は消費者向け商品を製造している日本企業で働く日本人の経営コンサルタントでした。日本とオーストラリアのチームは、世界中で販売する予定の商品のボトルデザインを決定するよう求められていました。しかし両チームが知らない間に、日本の本社では、消費者の嗜好に関する知識に基づいて、どちらのデザインを採用するか既に決定されていました。

既に決定がなされているにも関わらず、日本のチームはオーストラリアのチームとの2日間のワークショップに参加して意見を出し合うために渡豪しました。日本の経営陣がオーストラリアチームのトップにボトルのデザインは既に最終決定していると伝えた時、彼らは困惑し、ワークショップがなぜ必要だったのか理解に苦しんでいました。

しかし、日本の経営陣が、ワークショップの目的はデザインの決定に自分も関わったのだと全員が納得し、将来別のプロジェクトにおいてチームレベルで決定を下さなければならない場面でも、今回同様に協調的なアプローチを行えるようにするためだと説明すると、彼らの懸念は解消されました。



学び:

日本では、全体の合意によってビジネス上の意思決定が行われます。時間はかかるものの、一度決定が下されると比較的迅速に決定内容が遂行されていきます。一方オーストラリアのような国では、トップダウンで意思決定がなされる場合でも、その決定に全員の意見やフィードバックが反映されるように努めます。

成功へのヒント:

意思決定のスタイルは流動的で、多岐にわたります。合意を重んじる意思決定もトップダウンの意思決定もどちらの文化でも見られるものですが、最終目標に集中し柔軟な対応を心掛けましょう。

成功へのヒント:

すべての関係者に情報を共有しておきましょう。小規模な内輪の会議で事前に意思決定を行う場合、その結果が関係者全員に必ず共有されるようにし、彼らが状況を把握して効果的に貢献していけるようにしましょう。

根回しー事前共有の力ー

国際的な法律事務所でオーストラリア人のパートナーとして働いていた時、あるクライアントは、近日開催され、東京本社と海外事業所の取締役が出席する海外子会社の取締役会に不安を感じていました。

「気難しい」と噂される、ある取締役が海外事業所から参加することになっていました。私はそのクライアントから、会議が手に負えないものにならないよう、その取締役会に参加してほしいと依頼されました。取締役会当日、私は火花が散り始めるのを4時間ほど待ちましたが、会議はとても穏やかに終わりました。私は特別何の役にも立てなかったと感じていましたが、後にクライアントから、前日の夜に関係者全員に「根回し」を行い、事前に問題を解決していたのだと説明されました。

私が参加していた取締役会で議論されていたことは既成事実で、会議自体もまた形式的なものだったのです。この出来事全体が、日本人が、意思決定や争いの回避のために入念に準備をするということの証拠です。日本の企業はオーストラリアの企業よりも内輪の恥を自分たちの中で留めておこうとする傾向が強く、公式な会合の品位を保つため、繊細な問題や懸念を扱う議論の多くは内々に行われます。

学び:

デリケートな問題は内々に議論され解決されることが多いものの、それでもなお日本企業はプロセスと関係者の尊厳を尊重し、形式を守ります。

説得する

聞き手を理解する

グローバル企業に勤めるオーストラリア人の私は、東京にある小さなオフィスで日本人と外国人社員と一緒に働いていました。ある日、現在のチームリーダーが海外へ異動となり、リーダーが交代となることが発表されました。このニュースを直接伝えるため、海外にいるシニアエグゼクティブが東京を訪れ、この交代は新しいグローバルビジネス戦略に沿うために実施されると社員に説明しました。何人かのオーストラリア人社員は声をあげ質問をしていましたが、日本人社員は黙ったままで何も発言することはありませんでした。

今回の発表はビジネス戦略の視点では理にかなっており、私はそれ以上に察すべき真意などないと思っていました。ところが、日本人社員の間で、この人事異動には何か裏があるのではないかと不安の声が上がっていることが明らかになりました。「チームリーダーが何か仕事で大きなミスを犯したのではないか」や「会社の経営状況が悪化しているのではないか」といった憶測が流れ、職を失う可能性を心配する日本人社員もいました。今回の件にはそのような事実は無いと何度も説明し、日本人社員に再び安心して働いてもらう環境を整えるために長い時間を費やしました。

成功へのヒント:

小規模で非公式な話し合いに時間を充てることで社員は不安や懸念を共有でき、チームとして前進することができるようになります。

学び:

日本とオーストラリアのマネージメントスタイルは大きく異なります。明瞭でマネージメントとの距離が近いオーストラリアのコミュニケーションが、日本では別の意味に捉えられかねず、特にこの例のように重役がわざわざ説明のために来日するとなれば、否定的に受け止められてしまう可能性もあります。

一人の「イエス」より全体の同意

オーストラリア企業のオーストラリア人最高経営責任者 (CEO)として私が組織に加わってほどなく、一連の市場の変化の影響により当社はビジネス戦略の方向転換に迫られました。これには日本の親会社の承認が必要でした。

私はまず、オーストラリア人なら誰でも当たり前にするような行動を取りました。提案されている戦略の合理的かつ事実に基づいた論理的根拠について話し合うため、日本のCEOと直接対話する機会を設定したのです。しかし、私のオープンな姿勢と考え抜かれた論拠には感謝の意を示されたものの、「十分な検討が必要です」と丁重に言われてしまいました。

成功へのヒント:

同じ質問の繰り返しや、複数層にわたる協議や修正を「信頼されていない」と捉えないようにしましょう。相手の視点をコントロールしようとせず、穏やかに敬意をもって、相手の職務レベルに応じた適切な情報や助言を提供し、誰もが決定を受け入れて前進できるよう心掛けましょう。

たとえ形式的なものに見えても、日本では定められた手順を飛ばすことはできず、順番も守る必要があるため、最終決定までの十分な時間を確保し臨みましょう。

私は落胆しましたが、その後日本人の同僚と話し、日本の親会社のCEOと直接会ったことで、私は日本の意思決定プロセスにおける重要な部分を飛び越えてしまっていたのだと分かりました。本当なら、組織内の複数の層に提案し、新戦略を進めることについて同意を得るべきだったのです。

二度目の試みでは、各階層の主要な意思決定者を特定し、どのように彼らを説得し、誰が彼らを説得できるのかを考えました。また、日本企業の階層化された組織では、社員の役職レベルに応じて異なる資料を提示する必要があるため、どの程度の詳細をどこに焦点をあてて説明するのか、その都度調整しました。

社員から意見を引き出すことが難しいこともありましたが、根気強い説明と粘り強い姿勢の結果、どの立場の人たちも私たちの提案に賛同してくれました。私が再び日本のCEOと会った時には、社内で既に同意が得られており、彼は新しい戦略を心から支持してくれました。

学び:

オーストラリアの組織文化ではトップダウンの意思決定スタイルが好まれるかもしれませんが、日本の組織ではあらゆる職務レベルで一から同意を求める傾向にあります。オーストラリア企業の経営陣は即座に相手方の経営陣と直談判するのではなく、如何に効率的に実務レベルから組織を巻き込んでいくか、慎重に戦略を練る必要があります。

困難に対処する

晴天の時だけでなく

私の経歴の中で最も頭の下がる経験の一つに、王立委員会が2017年から2019年にかけて実施し、金融サービス業界全体に変革をもたらすきっかけとなった「銀行、退職年金、金融サービス業界における不正行為の調査」があります。メディアにも大きく取り沙汰されたことから、日本のクライアントは当然のことながら懸念を抱いており、「良い時」に築き上げられた彼らとの深い関係は危機にさらされていました。

一日目から、社内の王立委員会プロジェクトチームは詳細なステークホルダー関与計画を実施しました。我々は、王立委員会の構造とガバナンス、当社の関与、出来事の説明、メディアの報道、当社の事業に与える潜在的な影響に関する情報とともに、起こった事を時系列にまとめたものや、主な進展やよくある質問、関連リンクを、あらゆる段階でクライアントに提供し続けました。

この継続的な取り組みと、課題について積極的に議論するという我々の決断は、日本の顧客から高く評価されました。我々のこの姿勢が両企業の信頼関係を深めたことは、委員会の最終報告書が発表された後に非常に前向きな資金調達が行われたことを見ても明らかでしょう。

「大筋での」合意

日本企業に勤めていた頃、当社はオーストラリア企業2社との間で正式な調停に発展した論争に取り組んでいました。午前9時頃に調停の場に到着した私たちは、東京本社に事前に承認された条件を基に、論争を解決するつもりで臨みました。

午後5時頃、オーストラリア企業2社が、大筋では受け入れることができそうな解決策を提示しましたが、それは我々が合意することを承認されたものとは構造的に異なる内容でした。

提案された解決策に合意するには東京の多数の関係者から支持を得る必要があり、あと1日は時間が必要でした。調停人は調停を一時中断し、我々が本社と協議する時間を与えようとしてくれましたが、オーストラリア企業側は提案はその日限りのものだと頑なに主張しました。

相手の圧力戦術があろうともすぐさま決定を下せるはずもなく、この調停は未解決のまま午後8時に終了しました。これ以降、相手側との関係は著しく悪化し、その後1年間は訴訟準備のために多大な費用と時間を費やすことになりました。

公判前の解決を目指す最後の試みとして、私たちは裁判10日前にオーストラリア側との会談の場を設けることにしました。今回は2回の会議を5日間の間隔をあけて設定し、相手方に対し、我々はオーストラリア側との交渉権限は与えられているものの（そして事実、最終決定に大きな影響力はあるものの）、最終的な内容に合意するには本社の複数の関係者の承認が必要であることを事前に説明しました。会談の場に和解案に合意できるような絶対的な権限を持つ意思決定者はいないことも伝えました。

これが了解されたことで緊張状態は和らぎ、一度目の会議で拘束力のない合意に至ることができました。その後我々は2回目の会議までの時間を利用して、詳細を確認しながら社内承認プロセスを進めました。そして裁判開始予定日の3日前に行われた2回目の会談にて、拘束力を持つ和解が成立しこの論争を解決することができました。

成功へのヒント:

日本では知らせがないのは悪い知らせだと捉えられます。クライアントまたはビジネスパートナーとは定期的に連絡を取り、困難な状況にあっても相手のプロセスを尊重していることを示すためにも、問題点は早めに伝えて十分な情報を提供するようにしましょう。

学び:

長期的な関係から築かれた信頼や特定のタスクに基づき構築された信頼であっても、すぐに損なわれてしまう可能性があります。

成功へのヒント:

交渉の場の外で行われる、総意に基づく意思決定のための時間を見込んでおきましょう。

学び:

オーストラリアでは、意見の不一致や討論はチームや組織にとって前向きな対話であると捉えられます。状況が悪化した場合でも、通常はその問題について最終的な決定を下せる人物がその場にいるものです。

日本ではあからさまな対立は不適切でグループの調和を乱すとされ、関係に悪い影響を与えるものだと捉えられます。重大な問題が起きると多くの場合、会議室の外において複数の関係者間で議論され、その総意に基づく決定がなされます。

会議室を越えて

成功へのヒント:

カジュアルな会話は「適度な私的さ」に保ちましょう。日本では個人的な物事と仕事上の物事がはっきり区別されます。スポーツや趣味などは、相手を不快にすることなく共通点を見つけられる程よい話題でしょう。

学び:

オーストラリアや日本の文化的規範に馴染みがないのであれば、それをまねる必要はありません。その代わりに、会話を通じて相手を理解するよう意識し、努力しましょう。

学び:

日本では、人間関係は時間をかけて築かれ、夕食や酒席などの定期的で非公式な会合を通じて維持されていきます。仕事上の人脈を使って日本の相手に頼み事をするのであれば、まずは良好な個人的関係の上に信頼関係を築くことが非常に重要です。オーストラリアでも人間関係は重要ですが、「数値の観点」から双方にメリットがあることを実証できれば依頼することも可能です。信頼関係が構築されていない場合、日本では例え相互に利益をもたらす依頼であったとしても、それが実現する可能性は低いでしょう。

共通点の強み

私は、オーストラリア人と初めて会う時にはいつも、人間関係を築くために共通の関心事を見つけるよう努めています。

どのスポーツチームを応援しているか、好きな食べ物や余暇に何をしているかといった質問はすべて、強固な人間関係の土台を築くためにその個人についても学ぼうとする姿勢を表しています。このような会話は、社外のカジュアルな場面で、ビジネスについて話し合うための足掛かりになることが多いのです。

ある時、オーストラリアの顧客とタクシーを待っていた際、彼と彼の国に興味があることを示すため、私は同地のスポーツに関する自分の知識を活用しました。NRLの準決勝でどのフットボールチームが勝つと予想しているのかを尋ねたところ、私が地元のトーナメント情報を追っていることに彼は驚き喜びました。オフィスに到着し交渉を始めた頃には、その前に互いの共通点を見つけていたこともあり、やり取りはより友好的なものとなりました。

まずは人間関係、ビジネスはその次

日本で日本人コンサルタントとして働いていた3年間の中で、オーストラリアの美容ビジネス企業から、商品のサンプルを海外に輸出したいという話を持ち掛けられたことがありました。スタートアップ企業であったその会社は、資材をサンプル作成に必要なくらいのごく少量から提供してくれるサプライヤー探しに苦戦していました。

私は以前日本で一緒に仕事をしたことのある大規模な梱包業者がその新しいクライアントの力になれるのではないかと考え、依頼をするために地元のお寿司屋さんで私を含む3人での夕食会を設定しました。両者は意気投合し、会話の話題は桜から温泉にまで及びました。両社の間に絆が生まれたことを確認した私は、夕食会の一番最後にビジネスの話題を持ち出し、その梱包業者がオーストラリアの美容ビジネス企業を支援できるか尋ねました。

成功へのヒント:

「取引を前提としたものの見方」は避けましょう。先行投資やサンク・コストを時間の無駄と捉えず、すぐに本題に入れない場合でも腹を立てないようにしましょう。

通常であれば、そのクライアントが満たすことのできない最低発注数の要件がありましたが、同社はこれを緩和することに同意してくれました。そして私のクライアントと6か月ほどの試作段階を経て、同スタートアップ企業が成長する前に長期の供給契約を締結しました。

キャリア開発

差別化を図る

オーストラリアの企業で働き始めた頃、自分自身のプロフィール、所謂「パーソナルブランド」を形成し、自分を社内で売り込んでいく必要があるということに私は驚きました。このアプローチは、個人が何をもたらすことができるかという事よりもチームの一員であることに重きを置く日本企業の慣習とはとても対照的でした。

まず初めに、私は自分が会社にどのような付加価値をもたらすことができるのか、また、オーストラリアの職場環境で自分を効果的に売り込むためにどのようなソフトスキルを身につける必要があるかを考えました。

私が最も重要視していたことの一つに、社内での人脈づくりがありました。そこで、海外から来豪するシニアスタッフと過ごす機会を、様々な部門と仕事をする機会として活用しようと考えました。また、我々のグローバルヘッドが「誰かちょっとコーヒーでも飲みにいかない？」と尋ねた時には、私は必ずその誘いに応じるようにしました。このような交流は、社内のキーパーソンとの人脈構築に役立ち、社内での私の認知度を高めることに繋がりました。自分に確固たる自信があったわけではありませんでしたが、私はこの試みをさらに発展させ、外部との会議や、社内のイベントや会議においてスピーチをする役割を引き受けるようにしました。

最近では、ごく自然に自分のパーソナルブランドをアピールすることができるようになり、あまり深く考える必要もなくなりましたが、その当時はとても難しく、慣れるまで時間を要しました。

学び:

オーストラリアの企業では、社内の人間関係は業務遂行の上でもキャリア開発の上でも重要であり、自分なりのプロフィールを築いておくことが奨励されます。同様に、ネットワークを社外に広げておくこともまた、キャリア開発におけるKPIとされます。一方日本企業の社員は、自分の働く企業のブランドとは別に、独自のパーソナルブランドを築くことにはそれ程関心が高くありません。

成功へのヒント:

会社で人と会う機会を捉え、ネットワークを継続的に広げていきましょう。ただし、これはオーストラリアのような特定の文化におけるアプローチの仕方であることも心に留めておきましょう。

竹の天井

オーストラリアで働いていた際、私は大規模な経営資源計画プロジェクトの唯一の女性リーダーとして日本に戻るよう依頼されました。プロジェクト開始から間もなく、進展がないことに私は苛立ちを感じていました。男性のチームメンバーは、私が同席する会議で決断を下すことをためらっており、30分で終わるはずの議論が数日に及ぶこともありました。しかし、彼らがタバコ休憩から一緒に戻ってくると、議論を避けていたはずの問題について、結論に至っているということが良くありました。

男性の同僚たちに、全員が出席している公式な会議で結論を出すよう促しても、彼らは「直接的すぎるのもよくない」と私を諭すのでした。この食い違いが問題となり始めたため、私はリーダーシップの戦術を見直すことにしました。そして、非喫煙者であるものの、彼らのタバコ休憩について行くことにしました。カジュアルな会話の場に身を置き始めたことで、チームの結束力や士気が次第に向上し、プロジェクトも進展を見せ始めました。

プロジェクトも終盤に差し掛かった頃、複数のチームメンバーから、日本ではあまり女性リーダーを見ないため、最初はどのように私と接すれば良いのかわからなかったと告げられました。オーストラリアで数年間働いていた私には思いもよりませんでしたが、女性の地位向上を阻む「ガラスの天井」がオーストラリアでは打ち砕かれつつある一方で、日本の「竹」の天井を壊すにはさらなる努力が必要なのだと痛感した出来事でした。

成功へのヒント:

日本とオーストラリアの両方で、機会を捉えて様々な方法をで女性リーダーの活躍を広め、昇進を後押ししましょう。

学び:

オーストラリアと日本の女性の経歴には大きな違いがみられます。オーストラリアでもジェンダーによる偏りが存在するものの、日本の場合はより組織的な障壁が女性の職場への参画を阻んでおり、管理職もその殆どを男性が占めています。このような既成概念に立ち向かうことに最初は抵抗を感じるかもしれませんが、そうすることで社員全員を力づけることができるようになるでしょう。

ワークスタイル

関わり方の新ルール

新型コロナウイルスの世界的流行は、我が社と日本を含むすべての顧客とのビジネスの在り方を一変させました。日本の公式なビジネス会議において、私たちは本来なら、開始早々に取引を進めるよう説得し始めることはありません。通常は、まず事実を交渉のテーブルに乗せるものの、その後のカジュアルな酒席の場で「本当の課題」に取り組みます。

コロナの大流行は、これら非公式なビジネス交渉の場を奪うこととなりました。昼食や夕食を食べながら課題について議論したり、ゴルフコースを回りながら共に過ごしたりする機会は無くなりました。その代わり、フォローアップの電話を掛けて、公式な会議の場でなぜそのような問題を提起したのか理由を説明し、我々の見解の背景をしっかり伝えるという新しい手法に切り替えました。この新しいアプローチにより、これまでの我々の日本人とのやり取りと比べると物事を率直に言わざるを得なくなり、中にはそれを不快に感じた人もいたようでした。

しかし、顧客側も次第に在宅勤務やビデオ会議を通した面談に慣れ、時間の限られた会議においては単刀直入になる必要があることが理解されるようになり、実際には多くの場面で生産性が向上しました。

成功へのヒント:

目の前にある機会を逃すことのないよう、事前に準備しておきましょう。常に同じ方法で行われてきた物事であっても、改善の余地がないとは言い切れません。

学び:

日本におけるビジネスは、印鑑やファックス、対面での会議に大きく依存しています。物理的にその場にいることを重んじることが、従前から在宅勤務が許容されてきたオーストラリアと比べ、在宅勤務への移行をより難しいものにしました。

成功へのヒント:

コロナ流行下でも収束後でも、柔軟な働き方と構造化された働き方とのバランスを取ることが、両文化の溝を埋めることに繋がるでしょう。

ペースを合わせる

コロナ禍、オーストラリアから生鮮食品を輸出するためオーストラリア政府より貨物チャーター便の運航を検討するよう複数の航空会社に依頼がありました。私が勤務する日系航空会社も立候補しましたが、立候補にあたり2日間で数十ページの調査書類の提出するよう求められました。

与えられた準備期間は我々の通常の内部承認・調整スピードと全く異なり非常に迅速な対応が求められるものでした。今後の交渉スケジュールも非常にタイトな中進んでいくであろうと想定し、弊社の社内決裁・調整スピードでは間に合わないと推測することができた為、オーストラリア政府のスピード感に合わせた対応ができるよう先んじて社内調整を開始しました。

当初、社内では躊躇いもありましたが、事前の社内調整の甲斐もあり業務スピードも上がり、当日中の署名を求められた際にも無事に対応することができました。

学び:

オーストラリアでは、日本と比べると考えられないスピードで商談が進んでいきます。このプロセスについていくことができないと、貴重なビジネスチャンスを失うことになりかねません。このようなスピード感に遅れず対応していく方法を考えておくことが極めて重要です。

また、オーストラリア人は時間と失敗に対しより寛容であり、スケジュール調整や事業計画の変更などについては柔軟に対応します。

印象

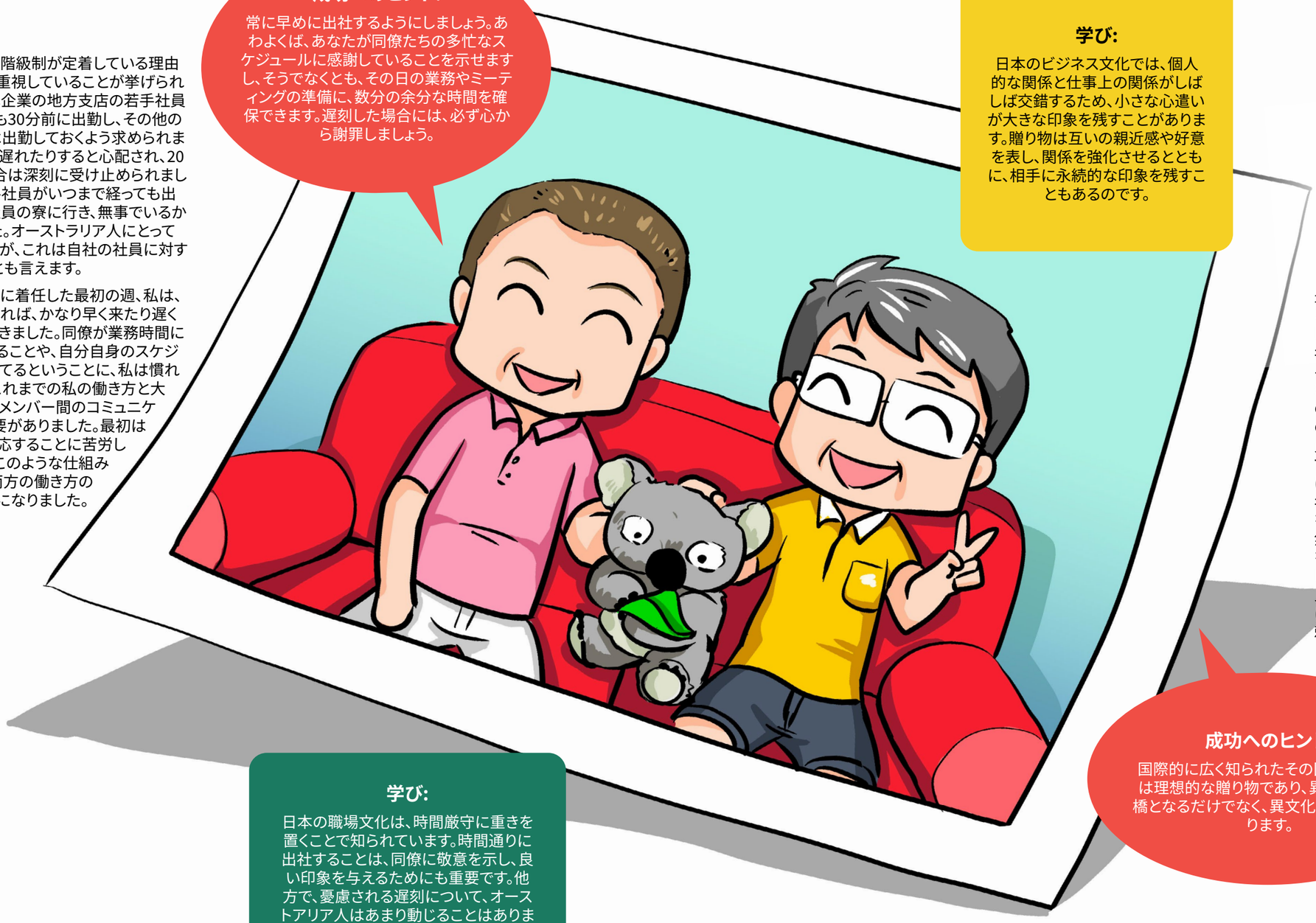
定刻は遅刻

日本のビジネス文化において階級制が定着している理由の一つに、時間厳守を極めて重視していることが挙げられます。例えば、私が勤める日本企業の地方支店の若手社員は、業務開始時刻の少なくとも30分前に出勤し、その他の社員は少なくとも10分前には出勤しておくよう求められました。定刻に出社したり、数分遅れたりすると心配され、20分～30分後にも現れない場合は深刻に受け止められました。ある朝、私のチームの若手社員がいつまで経っても出社せず、私は上司から、その社員の寮に行き、無事でいるか確認してくるよう言われました。オーストラリア人にとっては奇妙に映るかもしれませんが、これは自社の社員に対する日本企業の責任感の表れとも言えます。

同じ日本企業のシドニー支店に着任した最初の週、私は、時間通りに出社する社員もいれば、かなり早く来たり遅く出社する社員がいることに驚きました。同僚が業務時間に対して柔軟な考えを持っていることや、自分自身のスケジュールに以前より自主性が持てるということに、私は慣れなければなりませんでした。これまでの私の働き方と大きく異なっていたため、チームメンバー間のコミュニケーションをさらに密にする必要がありました。最初はこのようなビジネス文化に適応することに苦労しましたが、時間が経つにつれこのような仕組みがとても好きになり、今では両方の働き方の長所と短所を理解できるようになりました。

成功へのヒント:

常に早めに出社するようにしましょう。あわよくば、あなたが同僚たちの多忙なスケジュールに感謝していることを示せますし、そうでなくとも、その日の業務やミーティングの準備に、数分の余分な時間を確保できます。遅刻した場合には、必ず心から謝罪しましょう。



学び:

日本のビジネス文化では、個人的な関係と仕事上の関係がしばしば交錯するため、小さな心遣いが大きな印象を残すことがあります。贈り物は互いの親近感や好意を表し、関係を強化させるとともに、相手に永続的な印象を残すこともあるのです。

小さな心遣いが大きな印象へ

最近、以前から交流のある日本人役員との間で忘れられない出来事がありました。彼の最初の子供が生まれた1995年に、妻と私は彼の娘にコアラのぬいぐるみをプレゼントしました。我々は知りませんでしたが、そのぬいぐるみは彼女のお気に入りになっていたそうです。その後も何年にもわたってその日本人役員との交流は続き、2019年に彼が出張でオーストラリアを訪れた際に会うことになりました。再会した時、私達が1995年にプレゼントしたコアラのぬいぐるみを彼が取り出して見せたので、私は唖然としました。24年前に自分にコアラを贈ってくれた人と写真を撮ってきてほしいと娘に頼まれたので、奥さんと娘に見せるため、私達とそのコアラが一緒に写っている写真を撮らせてほしいと頼まれたのです。

成功へのヒント:

国際的に広く知られたその国のシンボルは理想的な贈り物であり、異文化の架け橋となるだけでなく、異文化の記念にもなります。

学び:

日本の職場文化は、時間厳守に重きを置くことで知られています。時間通りに出社することは、同僚に敬意を示し、良い印象を与えるためにも重要です。他方で、憂慮される遅刻について、オーストアリア人はあまり動じることはありません。

豪日経済委員会(AJBCC)と日豪経済委員会(JABCC)

1961年3月に東京商工会議所永野重雄副会頭（富士製鐵(株)社長＝当時）を団長とする通商親善使節団が豪州に派遣されました。

キャンベラに於ける現地業界団体との会合において、永野団長より下記を目的とした二国間の経済委員会設立の提案を行いました。

- 日豪間の経済関係の発展への貢献
- 両国経済界の相互理解と連携の促進

1962年8月28日にオーストラリアで豪日経済委員会が設立され、1963年2月6日に日豪経済委員会が発足しました。

両委員会発足以降、毎年交互にオーストラリアと日本で合同委員会を開催しています。また両委員会は、日豪におけるそのリーダーシップにより、二国間経済委員会の中でも最も歴史のあるものの一つとなっています。これらは日豪間のビジネス関係が如何に重要であるかを物語っています。

オーストラリアにおいて、豪日経済委員会は日豪関係促進に向け、日豪のビジネス上の主要トピックや、政府やその他の組織との連携に関して、ネットワーキングを兼ねた説明会を多数開催しています。

次世代リーダーズプログラム

2014年に設立された当プログラムは、日豪両国の次世代ビジネスリーダーの育成を支援しています。次世代リーダーズは、それぞれの企業内、そして広く日豪関係の中で、将来リーダーとしての活躍が期待される40歳未満の人材です。毎年、次世代リーダーズは幅広い業界の会議や職業上のネットワーキングイベント、メディアや多様性、文化事業を深く掘り下げるワーキンググループへの参加を経て、年に一度開催される豪日/日豪合同経済委員会に参加します。

2021年には、日豪関係の発展に資する様々な分野で活躍する40名以上のメンバーが、オーストラリアと日本から当プログラムに参加しています。

Craig Usmar
豪日経済委員会
次世代リーダーズプログラム
代表

三原 寛奈
日豪経済委員会
次世代リーダーズプログラム
共同代表

Luke Russell
日豪経済委員会
次世代リーダーズプログラム
共同代表

Japan Australia Business Co-operation Committee
JABCC

Australia Japan Business Co-operation Committee
AJBCC

© 2021 豪日/日豪経済委員会