



# 2021 年版 ケース集

ビジネスコミュニケーション教育 × 日本語教育のための欧州版ケーステキスト集

## 目次

はじめに .....	1
このケース集の使い方 .....	2
ケース 1 日本人の同僚と仲良くなりたい .....	4
ケース 2 スモールトークはビジネスでどれくらい大切か .....	7
ケース 3 ねえ、ねえ、とっても重いんだけど .....	10
ケース 4 どうして直接言ってくれないの? .....	12
ケース 5 なぜ、その対応? .....	15
ケース 6 ひとりぼっちの私 .....	18
ケース 7 20秒の壁 .....	21
ケース 8 「意味のある」仕事をするために日本に来たのに .....	23
ケース 9 どのように信頼関係を築けばいいのでしょうか? .....	26
ケース 10 座席は元に戻すべきではないですか? .....	30
ケース 11 たった 10 分しか遅刻していないのに .....	33
ケース 12 お客様は神様?! .....	35
ケース 13 初対面なのに時間前に来ない相手 .....	38
ケース 14 時間を無駄にしたのはどっち? .....	41
ケース 15 国によって仕事の評価は違うの? .....	44
ケース 16 授業時間は何時から何時まで? .....	47
執筆者一覧 .....	49

## はじめに

欧州ケース学習研究会(オシケン)は「ケース学習」に関する活動を欧州で活発に行うために2020年に発足しました。ケース学習とは、「事実に基づくケース(仕事上のコンフリクト)を題材に、設問にそって参加者(学習者)が協働でそれを整理・討論し、時には疑似体験をしながら考え、解決方法を導き出し、最後の一連の過程について内省を行う学習」(近藤・金 2010)です。本研究会の活動の目的は、①高等教育機関や企業研修などで日本社会および日本の企業文化を理解し、国際的に活躍できるグローバル人材を育成する際の有効な方法としての「ケース学習」を学び合う、②ケーステキストの収集、教材作成の方法、授業での実践を共有する、③ケース学習のヨーロッパの社会・文化的な環境に合わせた文脈化を試みる、の3点です。

日本で出版されているケース学習の教科書に見られるケースは、日本人とアジア人との間のビジネスでのコンフリクトが描かれているものが多いのですが、私たちは欧州でケース学習を実践するにあたり、コンフリクトの当事者が欧州の人であるケースをより充実させたいと考えました。それは授業の実践の中で、主人公が欧州の人である場合により理解が深く、討論が活発になったような印象を受けたからです。学習者は身近で現実味のある話を読み、当事者の立場に立って感情移入をし、考えることがより易くなるのではないのでしょうか。そのため、より多くのケーステキストを欧州で作し、教師皆で共有し、それを使って授業を実践、振り返りをしてさらに勉強していこうと思ったのです。そして研究会発足後、予定していた勉強会や研修がコロナ禍でオンラインで行われることになり、結果的には日本やアジア、北米など欧州以外の地域からも広く参加できるようになりました。このケース集に収録されているケースの多様さはそのような事情を反映しています。

このケース集は2021年3月に近藤彩先生と金孝卿先生を講師に迎え「ケーステキストライティング研修」を開催した際に、参加者が執筆したケーステキストを参加者同士で推敲を重ねて完成させたものです。また、本研究会は2020年にヨーロッパ日本語教師会(AJE)のSIG(Special Interest Group)に認定されましたが、このケース集をAJEのサイトで公開することにより、欧州でより多くの人々にケース学習を体験してもらい、その学びを共有したいと思っています。

このケース集を読んで興味がムクムクとわいてきたり、まだ疑問に思うところがある先生方、是非オシケンの勉強会に来てください。コメント、ご意見なんでも大歓迎です。また、このケース集を使って授業実践をなさった先生方、授業での様子やケーステキストの改善点などを是非共有してください。

最後に、このケース集を作成するにあたり、お忙しい中ケーステキストを執筆し、粘り強く何度も推敲して下さった皆様、最終稿に目を通しコメントして下さった近藤先生、金先生に心から感謝いたします。

2022年7月 欧州ケース学習研究会

## このケース集の使い方

### 1. ケース集について

このケース集にあるケース教材(ケーステキスト)は職場やアルバイト、日常生活で実際に起こった様々な問題やコミュニケーション上の摩擦の体験が読みやすい日本語で具体的に書かれたテキストと、その背景を説明した「ケースの裏側」から構成されています。日本語学習者にとっては日本語を学ぶことはもちろんのこと、問題を理解し、自分のつづやきを他の学習者と話し合うことにより意見に発展させ、問題解決のためにクラスメートと話し合っていくための教材です。ファシリテーターである教師にとっては、学習者が自分で考え、全員参加で気づきや学びを得られるように教室を動かしていくための起点となるケーステキストです。

### 2. ケーステキストの種類

このケース集にあるケーステキストは、日本在住の留学生がアルバイト先で体験した上司や同僚との関係、学校で働く人々が経験した関係者との人間関係、海外で仕事や生活をする日本人に起こった現地の人との気持ちのすれ違いなど様々な問題を取り扱っています。職場でのコミュニケーションの取り方、仕事の進め方、仕事に対する倫理観、評価のような組織の文化や価値観に関するテーマから異文化理解に至るまで、主人公である「私」やコンフリクトの相手の行動・発言を取り上げて問題を話し合うため(討論するため)の具体的な状況が描かれています。

### 3. 「ケースの裏側」について

ケースの裏側にはケースの背景となる情報や後日談が書かれていますが、それが授業で行われる話し合いの「正解」を示すものではありません。学習者によるテキストの多様な解釈を妨げないよう、学習者に配布するかどうかなど、その取り扱いには注意が必要です。

### 4. 学習者の日本語レベル

ここに収められているケーステキストの難易度は初級後半から中級です。学習対象者が日本語初級レベルの場合は学習者の母語や媒介語でケース学習授業を行うことができます。また、初級後半レベル以上の学習者の場合は、教師が学習者に合わせて語彙表を作成したり、テキストの表現を簡単な日本語にすることによってテキストの理解を助けることができます。

### 5. 授業の進め方

ケース学習は何かの正解を探したり、覚えたりすることが目的ではなく、学習者間で話し合いながら問題を発見したり、それを乗り越えるための力を養うことを目的とした学習方法です。教師は「教える立場」から「話し合いの場をファシリテートする役割」にシフトします。以下にこのケース集をグループ活動で使う場合の一例を示します。

**【授業前】**

**教師** : 授業の目的に合わせたケーステキストの選考、ケーステキストとテキストの内容についての質問(タスクシート)を学習者に事前に配る、話し合いが活発になるような問いかけや活動(例:付箋紙を使って状況整理、状況再現ロールプレイ、なりきりインタビューなど)を用意しておく

**学習者** : ケーステキストを読み、タスクシートの質問に答える

※タスクシートの質問には、場面ごとの登場人物の気持ち、ケースの問題点は何だと思うか、自分だったらどう行動するか、もし相談されたらどんなアドバイスをするかなど、具体的かつ授業での話し合いの準備となるポイントを盛り込む

**【授業中】**

**教師** : 学習者のサポート役に徹する(話し合いが活発になるような問いかけをする、学習者が話し合いの流れを視覚的に確認できるよう、話し合いで出た意見をわかりやすくまとめながら板書するなど)、状況に応じて話し合い以外の活動もやってみる(演劇的手法、シナリオ作成など)

**学習者** : グループで各自がタスクシートに書いてきたものについて話し合う、解決方法を考える、クラス全体で共有

**【授業後】**

**教師** : 学習者が提出した内省シートを読み、授業前に設定した目標が達成できたか確認、内省シートに書かれていたものを次の授業で学習者に共有

**学習者** : 内省シートに記入して提出

※内省シートの項目には、授業で一番印象に残っていること、グループの話し合いで出た意見、話し合いをして感じたことや気がついたことなどを入れる。また、今後の授業の参考になるような項目も入れておくとよい(疑問に思ったこと、もっと知りたくなったことなど)。

**6. 著作権について**

このケース集にあるケーステキストは授業などで使用することができます。その際、参加者に合わせて語彙や表現を変更することも可能です。ただしテキストを使用される場合は、出典を「欧州ケース学習研究会」と明記してください。

**参考文献**

金孝卿・近藤彩・池田玲子(2020)『“異文化”トラブル解決のヒント！日本人も外国人もケース学習で学ぼう ビジネスコミュニケーション』日経 HR.

近藤彩・金孝卿(2010)「ケース活動における学びの実態—ビジネス上のコンフリクトの教材化に向けて—」, 『日本言語文化研究会論集』第6号.

**ケース 1** 日本人の同僚と仲良くなりたい

私(エレナ)は大阪にある日本語学校で日本語を勉強中です。日本に留学して半年になります。日本の生活にも慣れて、日本語でのコミュニケーションもかなりできるようになったと感じています。今の日本語のレベルは中上級(B2 レベル)です。経済的な理由から、空いている時間に、他の語学学校で英語教師としてパートタイムで勤務しています。

英語教師のパートをする前は喫茶店でアルバイトをしていました。日本に来てすぐに始めたアルバイトでしたが、他の外国人や日本人のアルバイトの人たちと友達になれて、みんなで仕事の後で飲みに行ったり休みの日に一緒に出かけたりと楽しい人間関係を作れていました。私の日本語が少しおかしくてもみんな根気強く私の話を聞いてくれて、おかしいところを直してくれました。

ところが、今働いている語学学校では、日本人の教師たちとうまく人間関係が作れていないような気がします。この学校では、日本人は常勤、外国人はパートという雇用形態が決まっているわけではありませんが、私を含む外国人の教師たちはみんなパートタイムの非常勤で働いていて、日本人の教師たちはフルタイムの常勤(正社員)です。教師の人数は、外国人教師のほうが日本人教師より少し多いです。

職場の雰囲気はいいと思います。でも、おしゃべりをしたり仕事の後で飲みに行ったりするのはいつも外国人の教師たちとだけで、日本人の教師とは挨拶を交わしたり仕事に関係した話をするだけです。日本人の教師たちはどの人も親切で優しいです。でも、昼休みなどは自然に外国人のグループと日本人のグループに分かれます。私は日本人の同僚たちとも仲良く友達のようになりたかったので、日本人の教師たちがみんなで出かけようとしている時に、「これからお昼を食べに行くんですか。」と尋ねました。そうしたら「そうなの。」と笑顔で返事をしてくれたんですが、一緒に食べようとは誘ってくれませんでした。どうして誘ってくれないのかわかりません。日本人の教師たちは私と同じ英語教師なので、言葉の問題ではないような気がします。

喫茶店のアルバイトで知り合った日本人の友達の千絵さんに、どうして語学学校では同僚たちと友達になるのが難しいのかと相談しました。千絵さんは「正社員とパートだからかもしれないよ。」と教えてくれました。でも、それがどうして友達になれない理由になるのかわかりません。

喫茶店でのアルバイトの時はうまくいったのに、どうして語学学校の同僚たちとは仲良くなれないのでしょうか。どうしたら仲良くなれるのでしょうか。

## ■ケースの裏側

このケースは、日本語の運用能力を伸ばし、また日本の社会や文化をもっと知りたいと思って日本留学をした 20 代のスペイン人女性の体験談です。スペインで大学の修士課程を卒業してから日本留学をしました。喫茶店でアルバイトした時は、つたない日本語や日本社会の常識を知らない彼女をからかう日本人客もいたそうです。でも、店長が「失礼なことを言われているよ」とその都度教えてくれ、その場で自分の気持ちを言うことができ、悔しい思いなどをすることはあまりなかったそうです。その喫茶店ではどの国籍のアルバイトも平等に扱われていると感じたそうです。

日本人も外国人も仲が良かった喫茶店のアルバイト経験に対し、語学学校では、職場の雰囲気が良いにもかかわらず日本人と外国人とでグループが分かれ、日本人の同僚たちとは職場だけの関係でそれ以上親しくはなれなかったそうです。飲みに誘いたくても日本人のグループは他の人を寄せ付けないような雰囲気があり、声をかけづらかったそうです。

日本には、同僚間でも、正社員と派遣やパートの人との間に何か格差を感じさせる場合があります。また日本人と外国人との間で何か線引きをされてしまう場合もあります。仲良くなりたいのになれない、このジレンマをどう解消していけるでしょうか。

**ケース 2** スモールトークはビジネスでどれくらい大切か

私(トーマス)は IT 企業にエンジニアとして勤めているドイツ人です。私の会社はもとドイツの会社でしたが、数年前に日本の企業に買収されました。ドイツには支社がいくつかありますが、そのうちの一つで働いています。私が勤める支社には日本人スタッフはいません。

私がドイツ本社のある町で行われた、年末パーティーに呼ばれた時の話です。パーティーにはドイツの各支社から社員 300 人以上が参加し、音楽が流れる中、自由に歓談ができる場が設けられていました。

パーティーは、午後 6 時ごろから始まりましたが、その日の午前中、私は私の上司(アンドレアス)、それから同じ部署の同僚と一緒に、上田さんとミーティングをしました。上田さんは日本からドイツ本社に数か月間、研修のために派遣された社員でした。年齢や社内での肩書は私と同じぐらいでした。そのミーティングでアンドレアスは私のことを、日本語ができるドイツ人として上田さんに紹介しました。実は私の妻が日本人で、私も少しだけ日本語を勉強したことがあるのですが、「できる」というほどではありません。その時は日本語で自己紹介した後、すぐに自分があまり日本語ができないことを伝え、その後の会話は英語で行いました。上田さんも英語を使うことには全く問題ないようでした。

夜のパーティーの時のことです。開始から一時間ほどすると、同僚が先にホテルに帰ってしまいました。私はホテルに帰ってもすることがなかったので、もう少し残ろうと思ひ、飲み物を取りに行きました。ビールを飲んでみると、私は上田さんも一人にいることに気が付いたので、上田さんに話しかけてみました。上田さんはすぐに私のことを思い出してくれました。今度ははじめから英語で話しました。私は上田さんに「パーティーはどうですか?」とか、「ドイツでの生活はどうですか?」などいくつか話題を振って見ましたが、帰ってくる返事は短いものばかりで、ぜんぜん会話が弾みません。たとえば、

「パーティーはどうですか?」「ええ…楽しいです。」沈黙。

「ドイツに来て二か月だそうですが、ドイツでの生活はどうですか?」「そうですね…M市は住みやすい町ですね。」沈黙。



こんな具合です。彼からは全く話題を振って来ないので、会話の間に沈黙も多く、しまいにはお互いに生演奏のバンドを眺めながら黙ってビールを飲むという状態でした。

その後、知り合いが通りかかったので、私は上田さんに挨拶をし、知り合いと別の場所に移動しました。

私は日本人との会話で、プライベートでもビジネスでも何度かこういう経験をしたことがあります。特にビジネスの場では、このようなパーティーの場でもスモールトークが大事だと考えているし、上田さんともっと話がしてみたいと思ったので話しかけてみたのですが、彼の反応にはがっかりでした。日本ではビジネスの場であまりスモールトークはしないのでしょうか。それとも私の話題の振り方が良くなかったのでしょうか。

## ■ケースの裏側

ドイツの企業では年に何度かパーティーがあるところが多いようです。これは日本の「飲み会」と違い、決まった席に座るのではなく、自由に移動しながら話したい相手と話すというスタイルで、たいていバックグラウンドに音楽が流れています。まずこのような「場」に戸惑いを感じる日本人も多いのではないのでしょうか。

英語やその国の言語ができると言っても、スモールトークはまた別の話術になりますし、音楽がガンガンなっている場所で外国語を駆使することも容易ではないでしょう。こういった場でよく話題になることや、話題にしてはいけないことなども国によって違ってくると思います。

国際ビジネスの場ではスモールトークをきっかけに商談がうまくいくこともあるようです。日本や日本以外のあなたの知っている国でスモールトークがどれくらい大事か、どんなことが話題になるのかなどをクラスメートと話し合ってみましょう。

**ケース 3** ねえ、ねえ、とっても重いんだけど

私(智恵)は30歳で、5年前から日本の製造業の会社で働いています。昨年、初めての海外転勤でイギリスの支社に来てから3か月が経ちました。赴任先の支社には日本人は私ひとりで、赴任した当初は仕事の仕方が日本と違って戸惑うことが多く、また英語にも慣れていなかったため、周りの人に質問ばかりして迷惑をかけて申し訳ないと思っていました。しかし、今は仕事にも慣れ、同僚に迷惑をかけず対等に接することができるようになったと感じています。特に同僚のポールさんはイギリス人の男性で年齢が近く、日本の大学に留学していたという経歴から、職場で一番よく話します。ポールさんと話すときは主に日本語ですが、複雑な話になると英語を使うことがあります。

1か月ほど前から社内の仕事に慣れてきた私に、上司が「営業にもそろそろ出てみないか。」と声をかけてくれました。その後上司の営業に同行させてもらい、色々勉強してきました。そして昨日、初めてポールさんと2人で行くことになりました。今までは上司と営業に行っていたので緊張の連続でしたが、今回はポールさんなので少し肩の力を抜いて臨めると安心していました。

昨日の営業先は初めて訪問する会社だったので、特に多くの荷物を持って行かなければなりません。訪問先の会社は最寄りの駅から徒歩12分で、私は両手にたくさんの荷物を持ち、汗をかきながら歩いていました。一方、ポールさんはiPadを小脇に抱えた身軽な格好で、私が重そうに荷物を持っていることを全く気につけない様子で、横に並んでいつも通り話しかけてきます。そして、会社に着くまでポールさんは片手が空いているにもかかわらず、また私が荷物を重そうに持っていることを知りながら、最後まで「持ってあげましょうか。」という言葉をかけてくれませんでした。以前、風邪をひいて会社を休んだ時は、「大丈夫？僕にできることがあれば何でも言ってね。」とメールが来たり、会社にいるときは「紅茶いる？」とよく聞いてきてくれるので、とても気遣いができるやさしい人だと思っていました。それなのに、どうして今回は何も言ってくれないのでしょうか。何か気に障ることで言っただけで怒らせてしまったのかと私はとても心配です。

## ■ケースの裏側

このケースは日本の企業に就職し、海外転勤になった日本人の女性、智恵さんの経験です。

同僚のイギリス人のポールさんは智恵さんが重い荷物を持って四苦八苦しているにもかかわらず、「持ってあげましょうか。」と言葉をかけませんでした。イギリスではエレベーターに乗るときや降りるときは女性が優先、ドアを開けるときも男性はドアを押さえて女性を優先させる習慣があります。ポールさんはその習慣はもちろん、日ごろから人一倍気遣いができるやさしい人だと思っていたのに…。智恵さんは今回のポールさんの行動に混乱しています。後日、智恵さんがポールさんと話していたとき、「あの時、荷物重くて大変だったのよね。」とちらっと言うと、ポールさんから「じゃあ、どうして言ってくれなかったの？喜んで手伝ったのに。頑張っただけで持とうとしてたから邪魔したらいけないと思って。」と言う返事が返ってきたそうです。智恵さんとポールさんの誤解はどうして起こったのでしょうか。考えてみてください。

## ケース 4 どうして直接言ってくれないの？

私はカナダ人のピーターです。日本に来て、まだ1年目です。ある中規模の地方都市の文化センターの小人数クラスで英語を教えています。私は日本語は話せないで、英語だけで授業を行っています。生徒さんは英語の初級後半レベルの日本人で、人数も4~5人のクラスです。会話中心のコースで教材は毎回テーマを書き出し、コピーをして生徒さんに渡していました。ところが、最近ではコピー機が古くなってきていて、毎回コピーすることも難しくなりました。また、ウォーミングアップの自由会話で、例えば趣味や休みについての話を促そうと試みても反応が少なく苦労していました。それで、生徒さんに現状を伝え、テキストを決めて3000円程度の教材を購入することを提案してみました。この文化センターでは、講師にコースのプランや進め方などを任せてくれるのでやりやすいです。しばらく待っても反応がなく、ざっくばらんに意見を言うて欲しいと伝えると、うち一人が「いいのでは」と言ってくれました。他の人たちも納得し、了解を得たと思っていました。

ところがその夜、事務室の方へ直接電話があり、「先生は話し方も速く、あまりわからない。教材を使うことは先生の手抜きじゃないか。教材費を払うくらいならやめる」という電話が2人からあったそうです。私が日本語を解さないこともあるのかもしれませんが、直接私に向かっては無言で、後でそうした文句を事務室から聞くことは、決して気持ちのいいものではありません。教え方に対する批判も、皆の前で直接に言ってくればいいのかと思います。そうすれば、そこでディスカッションが始まって、授業もいい方向にいくし、クラスの連帯感も深まるように思うのです。日本人はそうは思わないのでしょうか。

.....

私(杉本)は、カナダ人の英語の先生から英語を習っています。すでに1年近く勉強していますが、全然上達した感じがありません。いつも、先生は初めに何か新しいニュースがあるかと聞きます。でもいつも話す人は決まっています、私はまだ言いたいことが全然言えません。でも先生は、あえて聞き出そうともしません。今日教材購入の話がありました。これ以上勉強してもあまり意味がないと思い、やめたいと思いました。直接先生に言うには私の英語力も足りないこと、またクラスの他の人に相談すること

もできなくて、悩んだ挙句センターに事情を話しました。きっかけは教材の件からなのですが、ずっと以前からこのまま学んで行くことに疑問を感じていました。

.....

私、田中は文化センターで様々なコースを計画し、市民の皆さんに提供しています。クラスのサイズが小さい場合でも、できるだけ機会をつぶしたくないという方針です。基本的には講師の先生にクラスの運営はお任せしています。昨晚杉本さんと山本さんからの電話で事情を知り、こちらからもピーター先生に伝えるので、もう一度考え直していただけないかとお願ひしてみました。しかし、お二人の決定を覆すことができませんでした。それで、ピーター先生にその旨をお伝えしました。残念な思いです。

## ■ケースの裏側

ピーターさんは日本で英語講師として働き始めたばかりでした。大都市であれば、言語的な問題があっても、例えば文化センターの人も交えて、もう少し本音で語りあえたかもしれません。しかし地方都市では、相手に直接苦情を言わないといった古い風習が残っていることがあります。

ピーターさんは、この小さいクラスを何とかまとめて、いいクラスにしたいと思っていたのでしょ。そして、みんなでディスカッションしながら、いい方向に改善したかったのでしょ。あなたはこのケースをどのように考えますか。

**ケース 5** なぜ、その対応？

私(ヤン)は日本国内のある機関で外国語講座を担当している教師です。日本には10年以上住んでいます。熱心な学習者を応援する教師の仕事には、大きなやりがいを感じています。職場では、自分の担当する授業に加えてコーディネーターの仕事も任されており、忙しい毎日です。そんな中で、事務担当の山田さんの仕事ぶりについて効率的じゃないなと感じることがよくあるのです。

講座の受講生は受けたい授業を自分で選び、オンラインで申し込みをするのですが、ときどきその申し込みのページが動かなくなることがあります。ある日、私のクラスの受講生から、私と講座の事務局宛に申し込みのページが開けないという内容のメールが来ました。この問い合わせには事務局が対応するだろうと思って、私は何もしてませんでした。そのまま1日が過ぎ、私は心配になって事務局のメールアドレスに受講生からのメールを転送しました。転送する際に、次のようなメッセージを添えました。

件名:Fwd: 申し込みページに関して

事務局の皆さんへ

お疲れ様です。

私の担当しているクラスの受講生から、申し込みのページが開けないとの連絡がありました。

受講生からのメールを転送します。

どうぞよろしくお願いいたします。

ヤン

すると事務局の山田さんから、こんなメールが返ってきました。山田さんは私が着任するずっと前からこの職場に勤めている職員です。

ヤン先生へ

申し込みページのトラブルの件については承知しています。

今回はシステム全体に関わる大きなトラブルを避けるため、

管理者がアクセスを一時的に制限しているようです。

管理者との調整もなかなか大変でして・・・



前にも同じようなことがありましたが、問題ありませんでしたので、

今回も大丈夫なはずです。

山田

私は山田さんの対応に違和感を覚えました。まず、受講生が困っていて現に問題が起きているのだから、全然「大丈夫」ではないと思うのです。私にメールを書くくらいなら、問い合わせた受講生にすぐ返事をするべきではないでしょうか。それに申し込みページを使う人全員に関わる問題なら、トラブルの情報を全員に知らせてくれれば、困る人はいなくなるのに、とも思います。また、私への返信にトラブルの原因や管理者とのやりとりの苦勞を書いています、そんなことを私に教えてどうするのでしょうか。

私は教師として、教育活動に集中したいのです。山田さんは事務局の担当者として、学習や教育が円滑に進むことをサポートするのが役割だと思います。私の思っていることはどうしたら山田さんにわかってもらえるのでしょうか。でも、仮に私が直接山田さんに改善を要求しても、あまりいい結果にならないような気がします。そもそも私は山田さんの上司ではないので、仕事の仕方について何か言うべき立場にはありません。だから山田さん自身が察して行動を変えてくれれば一番いいのですが、それも無理な相談でしょうか。システムトラブルは珍しいことではないので、同じような問題はまた起きると思います。また同じことが起きたら、私はどんなふうを考え、どう行動したらいいのでしょうか。

## ■ケースの裏側

もし山田さんが全く仕事をしていなかったら、ヤン先生は迷わず問題を指摘し、改善を要求することができたでしょう。しかしこのケースの中で、山田さんは何も仕事をしていないわけではありません。仕事の捉え方や取り組み方、コミュニケーションの取り方などをめぐって、ヤン先生と山田さんとの間で普通だと思えることが異なっているために、ヤン先生はストレスを感じたようです。ヤン先生によれば、システムトラブル以外にも、事務関係で受講生から直接ヤン先生に問い合わせが来ることがよくあるようです。そのために山田さんの行動の問題点がより深刻に感じられるのかもしれません。

あなたがヤン先生の立場だったら、山田さんの行動についてどう考えますか。ヤン先生の考えに同意する場合、状況を改善するためにどうしますか。またあなたが山田さんの立場だったら、自分の行動をどう説明するでしょうか。

\* 登場人物の国籍や性別、年齢については、情報がもたらす影響とケースを理解する上での重要性を考慮し、このケースではあえて明記しません。

**ケース 6** 独りぼっちの私

私は日本で生まれ育った日本人です。名前は杏子(きょうこ)です。35歳の時にチェコのプラハに移住し、10年になります。現地語のチェコ語は会話レベルなら出来ます。でもあまり自信がないので、つい英語を使ってしまいます。プラハに来てすぐ、高校での日本語教師のパート職に就きました。この高校は移民の多い治安の良くない地区にあります。だからなのか、学校自体も少し荒れているような気がします。生徒側の問題もあるのですが、職員の入れ替わりが激しく、安定した学校とは言い難いものがあります。

私は海外での経験は初めてではありません。出来るだけ現地のやり方を学び、良いところを探し、雰囲気になじもうと努力しています。その一方で、この国特有の人の関係が希薄なチェコ人気質に馴染めず、戸惑っていることも事実です。働き始めてまず驚いたのは、ほぼ毎年校長が辞めるということです。他校でより良い条件の仕事が見つかったからと、新学期が始まってすぐに辞めていった校長がいます。学期の途中に、突然連絡が取れなくなった校長もいました。最初は驚きましたが、次第にそんなものかと慣れました。チェコに来てから、「校長先生」は偉い人ではなく、ごく普通の職員の一としか思わないようになりました。

ある日、連絡事項があり校長に連絡しなければいけないことがあったのでメールをすると、自動返信が来てすでに校長が辞めていることがわかりました。受付の人に聞くと、「新しい校長に代わったの知らないの？」と逆に驚かれました。私は心の中で、「え！知らされてない。誰も教えてくれなかった。」とショックを受けました。校長の辞任よりも、同僚の誰もが知っていることを私だけが知らなかったことが悲しく、孤立感を覚えました。今までもそうでしたが、これから先、何か悩みや問題を相談できる人はこの学校にいないんだろうなという気持ちになりました。

新校長の下、新しく学期が始まりました。私は前年度のやり方を継続し、淡々と仕事をこなしていました。しかし今年は、事あるごとに校長とのやり方にずれが生じ、どこか納得出来ない日々を過ごしていました。一度とても頭に来たことがあります。教科書変更の件で校長に連絡を取った際、返事が全く来なかった時です。私は週に一回しか学校に行かないので、校長に直接会うことはほぼありません。メールの返事がなければ連絡する手段もありません。実は私は校長とあまり話したくないので、出来れ

ば連絡は最低限で済ませたいと思っていることは事実です。連絡をしてから一か月後、嫌だなあと感じながらも一度メールを送りました。すると校長から怒り心頭の返信が来ました。「あなたにはもう 6 回もメールしましたよ!!」と。私は意味がわからず色々と考えてみました。調べてみると、私には仕事用のメールアドレスが二つ与えられていたということが判明しました。校長は、私が存在を知らなかったもう一つのアドレスに送っていたため、お互いすれ違っていたのです。

職場の環境がこんな感じなので、私の日本語教師としてのモチベーションも徐々に下がっています。働き始めの頃は一生懸命に教材を工夫して作っていたのですが、今はそんなこともしません。充実感はありませんし、何も期待していません。校長や同僚と交流しようと思っても、すぐに辞めてしまう人たちと関係を築くのは面倒に感じてしまいます。そのため、学校で何が起きているかほとんどわかりません。ただ黙々と、日本語の授業を週に一回こなしているだけです。私はこれからどうしたらいいのでしょうか。何か変えられることがあれば変えたいです。

## ■ケースの裏側

このケースでは、「異文化」に受け入れられるというのはどういうことか、という問いを投げかけました。日本人の杏子が、チェコの文化にスムーズに溶け込めないのはなぜなのか。チェコと日本に限らず、異文化に入る、異文化を受け入れるということがどういうことか、コンフリクトが起きる原因がどこにあるのかという話し合いに発展出来れば良いと思います。そして、こういう状況に陥った時、打開策としてどんなことを心掛けたら良いのでしょうか。

**ケース 7 20秒の壁**

私は、日本の地方都市にあるラジオ局の制作部で働いている中村です。地方とはいえ外国人も多く、局には外国人パーソナリティーもいるインターナショナルな職場です。ある日、営業部からラジオ CM 制作の受注が入りました。スポンサー自らが出演する CM で、原稿も先方の持ち込みです。早速スタジオを予約し、スポンサーが読むナレーションの収録を行うことになりました。

収録当日、出演者として現れたのは、日本語の流暢なイギリス人ロニーさんとアメリカ人アレックスさんの 2 人の男性でした。最近日本で自ら会社を立ち上げ、その宣伝にラジオで CM を流して欲しいということでした。

CM の長さは 20 秒、方言を交えた 2 人の日本語の掛け合いが売りの楽しい CM です。収録は順調に進んだのですが、最後に一つ困ったことが起こりました。2 人の掛け合いが長すぎて、20 秒では入りきらないのです。少し早めに喋ってもらいましたが、最後がどうしても入りません。

「20 秒をちょっと過ぎてしまうので、もう少し早くお願いします。」と言うと、ロニーさんは、「自分の時計ではきっかり 20 秒だ」と言うのです。確かに 20 秒の CM ですが、20 秒という放送枠におさめるには、音声は 19 秒 99 以内にする必要があります。次の CM や番組に切り替わるコンマ 1 秒の時点で音が切れてしまい、きれいに次の CM や番組につながらないからです。

私は 2 人にそう説明しました。すると、「自分達買ったのは 20 秒なんだから、20 秒使えないのはおかしい。19 秒 99 でというなら、料金も 19 秒分に下げるべきだ。」と言い、話が違うから営業の担当者と呼べと言って譲りません。私は、「20 秒という枠を買ったのであって、音声はその 20 秒内におさめて欲しい」と説得し、その場はなんとか収録を済ませました。ですが、最後まであまり納得はしていないようでした。案の定、収録が終わった後、迎えにきた営業担当の人に CM の料金についてクレームをつけていました。営業担当者は苦笑いをして、私になんとかしろという視線を向けてきました。

私は彼らをどう説得すればよかったのでしょうか。

## ■ ケースの裏側

この会社では、普段から中村さんが外国人パーソナリティーの取りまとめ等もしていましたから、局に来る外国人＝中村さんを通す、中村さんに任せればいい、という構図が出来上がっていました。それで中村さんはこの時もスポンサーからのクレーム処理を期待されていたのです。

このケースには少なくとも2つの側面があります。

まず、「20 秒以内」の解釈に文化的差異はあるのか、ということです。中村さんは「20 秒という時間の枠を買ったのだから」と説明しましたが、あまり2人は納得していませんでした。あなたなら、「20 秒以内」をどのように解釈しますか。

もう一つはビジネス的な観点から考えてみることができます。

ひょっとすると、このアメリカ人とイギリス人のスポンサーは少しでも料金を安くさせようと、交渉の手段としてこの「20 秒」にこだわったのだとは考えられないでしょうか。地方ならでは、「知り合いだから」「外国人だから大目にみて」といった甘えもあったかもしれません。このケースを「交渉」と考えた場合、中村さんにはどのような対応策が考えられるでしょうか。

**ケース 8 「意味のある」仕事をするために日本に来たのに…**

私はオランダの大学でコミュニケーションと日本語を専攻している4年生のエルスです。大学の履修課程で、日本と関係のある企業での約4ヶ月のインターンシップがあります。それ以前の単位がないとインターンシップに出してもらえないので、単位も全て取り、日本に留学中の半年間は毎日日本語を使っていたため、自分の日本語能力にも自信を持てるようになりました。

日本でのインターンシップが決まった時は、本当に嬉しかったです。インターンシップを通して今まで大学で学んできたことを実践できるし、新しいことも学べるだろうし、外国人インターンとしてその企業に貢献したい！とやる気でいっぱいでした。その企業は、松田さんという40代の日本人男性がトップにいる、比較的小さくて新しい、地方メディアにも取り上げられるようなところでした。日本人インターン生も5名ほどいるようで、インターンシップの面接の際、「エルスさんが唯一の外国人インターン生だけど、自分は外国との取引もしているし、外国人に慣れているから、安心してインターンシップに取り組めると思うよ！」と言われました。外国人に慣れていて、オープンコミュニケーションもできそうな松田さんが上司だと働きやすいだろう、とインターンシップが始まるのを本当に楽しみにしていました。

ビザの申請もうまくいき、今回は留学でなくインターンシップで、1年ぶりに大好きな日本に戻ることができました。ただ、その嬉しい気持ちが長く続くことはありませんでした。インターンシップ募集要項にあったように、私は初めからマーケティング関連の業務をもらえると思っていたのですが、自分を待っていたのは雑用のような仕事でした。掃除や電話の取り次ぎ、お客様へのお茶出しなど、松田さんはそれがまずはいいい業務だと判断したようです。でも私は初めから「意味のある」仕事をしたいです。松田さんとの定期ミーティングでそれを伝えても、松田さんは「まずはうちの会社に慣れるためにもその業務は必要だ」と、私の話を聞いてはくれません。意見をはっきり言ってしまう私を「面倒な外国人インターン生」と見るようになったのか、最近は少し避けられているような気がします。なぜ頑張ろうとしている私の気持ちを分かってくれないのでしょうか。私は日本人としてではなく、外国人インターン生として採用されたのであって、「意味のある」インターンシップをするためにはるばる日本に来たのに…。インターンシップ開始から2ヶ月が経とうとしていますが、自分が取り組む価値があると思った業



務は今のところ、企業ウェブサイトの翻訳と市場データ収集のお手伝いぐらいしかありません。いつから「意味のある」仕事をさせてもらえるのかははっきり分からない中、私はこのままこのインターンシップを続けるべきなのでしょうか。

## ■ ケースの裏側

日本とオランダでは、インターン生にどのような業務をいつから取り組んでもらうか、違いがあることが多いようです。

エルスさんもそのことを知ってはいたものの、2 ヶ月も「雑用のような仕事」が続くとは想像していませんでした。一方、松田さんは、エルスさんが雑用と思うような業務から他の社員やインターン生との関係性作りや日本の会社文化を学んでもらいたい、と考えていたようです。定期ミーティングでもそのように伝えていましたが、エルスさんには松田さんの考えがうまく伝わらなかったようです。また、エルスさんの日本語能力はとても高いものでしたが、エルスさんの物言いが直接的であったため、松田さんは次第にエルスさんとのコミュニケーションを難しく感じてしまうようになってしまったそうです。

エルスさんの状況に置かれたら、あなたはどのように感じ、どのように行動するでしょうか。

## ケース 9 どのように信頼関係を築けばいいのでしょうか？

私(王=ワン)は 55 歳になる中国人です。私は中国の大学で日本語を専攻しました。大学卒業後、大手日系商社の中国支社で働いた後、日系機械メーカーの A 社が中国広東省(カントンしょう)に設立した営業事務所の所長として 20 年間、営業の仕事をしています。顧客は主に中国企業です。

A 社は上海(シャンハイ)支社の日本人支社長がほかの国内 4 か所の営業事務所の活動を統括しています。ですから、上海支社の日本人支社長が私の上司です。私は今までの上海支社の日本人支社長と中国国内をずっと一緒に歩き回って、ゼロから顧客を開拓してきました。苦勞の連続でしたが、とても良い信頼関係を築いて仕事をしてきたと思います。

ところが、今私は 1 年前に新しい上海支社長になった山田さんとの信頼関係に悩んでいます。山田さんは 30 代でまだ若く、2 年前に本社から中国に転勤しました。中国での仕事は初めてです。山田さんは、中国語研修生として上海で一年間中国語を勉強して、それから上海支社長になりました。山田さんはとても忙しそうで、支社長になってからほとんど現地の営業事務所を訪問することがありません。上海支社との打合せも、山田さん自身は現地の営業事務所に来ません。上海支社の山田さんの部下が来るだけです。私と上海支社長が直接会って話す機会は、以前よりとても少なくなりました。また、私が仕事の相談で山田さんに直接メールを出しても、山田さんからはなかなか返事がありません。

最近、こんなことがありました。中国では 9 月の中秋節(ちゅうしゅうせつ=お月見)に、顧客や関係先に月餅(げっぺい=中国のお菓子)を贈る習慣があります。今までは現地の事務所が月餅を購入して、顧客や関係先を訪問して渡していました。ところが山田さんが支社長になった後、ルールが変わりました。上海支社が月餅の引き換え券を一括購入して、上海支社が月餅の引き換え券を各地の顧客や関係先に直接郵送することになりました。ルールが変わった理由は予算管理だそうです。私はびっくりしました。なぜ今まで現地の事務所が月餅を買って顧客や関係先を訪問し、直接月餅を渡していたのでしょうか。それは、現地の事務所の人間と顧客がお互いに顔を合わせるきっかけが大切だからです。山田さんは人間関係を大切にする中国のビジネス習慣がわかっていないと思います。また、予算管理のためにルールが変わったとい

うことについても、山田さんが現地の事務所の人間を信頼していない気がして、納得できません。私はすぐに、「中国のビジネスを考えるなら、現地の事務所が顧客に月餅を直接届けるほうがいいと思います。」と山田さんにメールで私の意見をつたえました。でも私のメールに対し、山田さんから何も返事がありません。

山田さんは自分で現地の状況を直接見たり、事務所の人間と直接話したりしようとしないうし、メールを出してもなかなか返事をしません。一方で、現地の事務所の予算管理を厳しくしようとしています。そんな山田さんの考え方が私はよく理解できません。山田さんは私を信頼していないのでしょうか。山田さんに対する私の不信感は日に日に強くなります。私は山田さんとどのように信頼関係を築けばよいのでしょうか。

## ■ ケースの裏側

ワンさん(仮名)は筆者が 30 数年前に中国の同じ職場で一緒に仕事をした友人です。4 年前、筆者が中国を訪問しワンさんに会った時、ワンさんは 20 数年間働いていた日系企業の現地営業事務所を退社した直後でした。ケースは、その時に筆者が本人から聞いた話を題材にしています。

ワンさんはとても真面目で誠実な人柄であり、日本語が流ちょうで、日系企業で働くことへの愛着も強い人でした。そのワンさんが、現地営業事務所の所長として長い間働いてきた日系企業を退社したことが、筆者にはとても意外でした。なぜ退社したのか尋ねたところ、ワンさんは退社の理由を次のように話してくれました。

- ・現地の顧客は、最初の上司だった上海支社の日本人支社長とワンさんが、一緒に中国各地をまわり苦労をともにしながらゼロから開拓してきた。
- ・今までの日本人支社長はワンさんを頼りにしてくれ、ワンさんの意見をよく聞いてくれた。ワンさんと日本人支社長はいつも直接話すことができる関係だった。
- ・新しい上司の日本人支社長は年齢が若いうえに、中国ビジネスの経験も浅く、「中国人は個人と個人の間関係や信頼関係をとても大切にする」というワンさんの意見をあまり尊重してくれない。ワンさんとのコミュニケーションも上海支社にいる日本人支社長の部下に任せ、ワンさんが日本人支社長と直接話せる機会がほとんど無くなってしまった。
- ・「各地の現地事務所に予算管理を任せない」という新しい日本人支社長の考えで、現地事務所の予算管理が厳しくなった。中秋節の顧客への贈り物を上海支社が購入し直接顧客に郵送することも予算管理の一つらしい。他の人から聞いた話では、予算管理が厳しくなったのは、新しい日本人支社長の部下が「予算管理を現地の事務所に任せないほうがいい。中には信頼できない人間もいる。」と提案したことがきっかけになったらしい。もしその話が本当だったら、自分も同じような人間だと思われたことがワンさんには許せない。
- ・長い間、飲めないお酒を無理矢理飲んだりしながら顧客を開拓して一生懸命働いてきたのに、新しい上司は自分の意見を聞いてくれないし、信頼してくれていない

ように思う。自分の年齢も考え、「信頼してくれないなら、もう(会社を辞めても)いいかな。」と思い、退社することを決めた。

- ・退社を決めた後、以前の上海支社長が日本からワンさんに直接電話をかけてきて、退社しないよう説得してくれた。うれしかったが、退社の決心は変わらなかった。

筆者はワンさんの会社の経営方針、組織体制や現地の社員の職務権限(仕事の決定権や責任の範囲)の考え方が長い間にどのように変化したのか、詳しいことはわかりません。しかし、ワンさんの話を聞いた限りでは、ワンさんと新しい上司である上海支社長の間で十分なコミュニケーションを行うことができず、お互いに対する理解や信頼関係を得ることができなかつたということが、ワンさんの退社に繋がる大きな要因になったようです。

一緒に仕事をする人同士が相互理解と信頼の関係を築くために、あなたはどんなことが大切だと思いますか。

**ケース 10** 座席は元に戻すべきではないですか？

私(荻原)は日本の大学で留学生対象の日本語の授業を担当する常勤の日本人講師です。私の大学では、留学生だけを対象とした日本語科目や日本事情を扱う科目があり、それらの科目を担当する教員の多くは非常勤講師で、常勤の私は例外的な立場です。しかし私も非常勤講師達と同じく、特定の学部には所属せず、授業だけを担当する「講師」という位置付けで、その点では全く対等です。先日、こんな出来事がありました。

新学期、授業前に教室に入ると、車座になっているはずの少人数教室の座席が、横並び一直線の状態になっていました。その教室は小さいゼミ室で、座席は車座の配置と決められており、教室内にも座席をそのように並べるよう掲示で指示されています。私は驚きつつも、即座に座席を車座に移動させましたが、そのために授業開始が 5 分遅れてしまいました。内心では、その日だけその教室で特別な会合か何かがあったのだらうと思い、気を取り直しました。しかし、その次の週もその教室に行くと、座席はまた横並び一直線の状態になっており、私はまたも座席を車座に直さなければなりません。私は車座に座席が配置された教室を自分の授業用に希望し、結果として希望通りそうした教室が割り当てられたという経緯もあり、この出来事で私は自分の授業計画が妨害されたという思いを抱きました。

私は、大学内で授業運営を管轄する教務課に相談を持ちかけました。教務課の担当職員によると、私の授業の前に英語で日本文化を教える新規開講の授業があり、その授業を担当する非常勤講師で新任のハヤシ先生が、勝手に座席の配置を変えたかも知れないということでした。しかし、その職員は「ハヤシ先生は初めてなので、大学の習慣が分かっていないのかも知れない」と言って、何の対策も立ててくれませんでした。加えて、「ハヤシ先生は日本語をよく理解なさらない上、担当教員が見つからなかった新設科目を無理に引き受けてもらった」等と、私の問題とは関係無い事情を聞かされました。そうした事情のため、「ハヤシ先生に対しては教務課も文句が言えないのか」と私は理解しました。

私は自分の授業で教室の備品を動かした時は、授業後に必ず戻していますし、そうするよう教室使用上の注意書きにも記されています。それに、私の授業は一方向的な講義ではなく、学生達の相互のやり取りが中心となるため、車座の座席配置が必要

なのです。教務課の職員は事務を担うだけなので、私やハヤシ先生の上司というわけではありません。それに、私もハヤシ先生も特定の学部には所属せず、共通する上司もいません。そうした状況もあって、私からハヤシ先生に直接注意しようかと思いましたが、私はその教室での授業の前に、かなり離れた別の教室で授業があり、急いで駆け付けてもハヤシ先生が去った後です。それに、ハヤシ先生はその授業の時にだけ大学にいらっしゃる非常勤講師であるため、直接話せる機会が全くありません。私はどうしたらよいのでしょうか。



## ■ケースの裏側

このケースは「日本の大学で留学生対象の日本語の授業を担当する常勤の日本人講師」が体験した実話です。問題を解決するには、荻原先生とハヤシ先生が直接話し合うことが最善なのでしょうが、両者の接点が全く無いことで、解決が一層難しくなっていると言えます。むしろ問題は、荻原先生がハヤシ先生と話し合うための窓口となる教務課の担当職員が、荻原先生が提起する問題に真摯に向き合ってくれないことにあるでしょう。あなたが大学で外国語科目を担当する教師となって、荻原先生の立場に置かれたら、どのように考えるでしょうか。そして、どのようにこの状況を解決していったらよいと思いますか。

**ケース 11** たった 10 分しか遅刻していないのに…

私は張と申します。高校を卒業した後に、留学生として日本に来ました。これは日本へ来て間もないころ、起きた出来事です。

私は日本に来てすぐ飲食店でのアルバイトを始めました。小さい喫茶店で、店長は山本さんという日本人の女性です。山本さんはキッチンで飲み物を作る仕事と、ホールの管理を担当しています。アルバイトは私一人で、主にお客さんから注文をとったり、飲み物を運んだりする仕事を任されています。初めてのアルバイトで覚えるのがなかなか大変でしたが、楽しく働いていました。

ところがある日、一つの出来事が起こりました。その日、10時から出勤するようになっていましたが、寝坊してしまいました。急いで出勤の支度をして、電車の時刻を検索してみたところ 10時 10分ごろ店に到着できるようだったので、急いで駅に向かいました。店に到着してから伝えようと思い、事前に電話をせずに店に行きました。

店に着いたらすぐ山本さんに呼ばれました。山本さんは怒った口調で「何時から出勤か」「どうして出勤時間を守らないのか」「勤務時間に間に合わないことが分かったらすぐ連絡すべきではないか」と言いました。私はびっくりしました。たった 10 分しか遅刻していない、しかも、いつもではなく今日だけなのに何でこんなに厳しく言われるのか、理解できませんでした。

今回の出来事をきっかけに私は山本さんに冷たい印象を抱いてしまい、仕事に行くのが少し辛くなりました。私はもう辞めてしまったほうがいいでしょうか。

## ■ケースの裏側

このケースは、中国人留学生である張さんのアルバイト先での体験です。

店長の山本さんは時間に厳しい人で、遅刻する際には必ず事前に連絡すべきだと思っています。一方で、張さんは遅刻したことや事前に連絡していないことについて店長の山本さんに厳しく言われ、ショックを受けたようです。今回の出来事が起きた後に、張さんは山本さんときちんと話し合う時間を持つことができず、残念ながら仕事を辞めてしまいました。

あなたは張さんと山本さんの行動をどのように考えますか。また、もしあなたが張さんだったら、あるいは山本さんだったら、相手に対してどのような行動をとるでしょうか。今回の衝突をうまく解決するためにはどうしたらいいでしょうか。

**ケース 12** お客様は神様？！

私(ユリア)は大学で日本語を学んでいるドイツ人です。日本人の友人も多く、日本の文化にも興味があり、日本人の考え方も大体わかっているつもりです。しかし、毎年ケルンで開かれる家具の国際見本市でアルバイトをした時に、こんなことがありました。

私がアルバイトをした会社は、ヨーロッパで日本の家具を販売している日本の会社のドイツ支社です。毎年行われる見本市に現地スタッフはもちろん、日本からも応援の日本人スタッフが数人ドイツに来ていました。開催 5 日目、私達のブースにはドイツ支社責任者のシュナイダーさん、ドイツ在住日本人スタッフの松本さん、日本から応援に来ている日本人スタッフ木村さんと私がいました。

午前中、日本人のご夫婦(年齢 50 代)が立ち止まり、ご主人が展示しているテーブルの上にカバン(金属の足つき)を置いて携帯電話で話を始めました。しばらく様子を見ていたのですが、かなり話が長いようなので、奥様に「申し訳ありませんが、こちらは展示物なので、カバンを置くのはご遠慮いただけますか?」と言いました。奥様は、「ああ、申し訳ありません」と言って、カバンをどけて下さいましたが、その時にテーブルにキズがついてしまいました。私は「アッ」と声をあげてしまいましたし、奥様も困ったような顔をしました。その状況を見ていたご主人が「うちは、今は駐在でドイツにいるが、日本でこの家具をたくさん買った。カバンを置くくらい何が悪い！キズは最初からついていた。君の態度は何だ！」と大きな声で怒ったのです。

心配した松本さんが私達のところに来て事情を聴き、ご主人と話をしようとしたのですが、「責任者を呼べ！」と怒鳴るばかり。松本さんはシュナイダーさんのところに行き、再度事情を説明しました。シュナイダーさんは日本語で「申し訳ございませんが、こちらは展示品ですので、彼女の対応は正しかったと思います。キズのことは結構です。他のお客様にご迷惑ですので、お引き取り下さい」と言ってくれました。ご主人の方はまだ怒っていらっしゃいましたが、奥さんに促され帰って行かれました。松本さんに「大丈夫でしょうか?」と聞いたところ、「ここは、ドイツ！気にしない！！」と笑って言ってくれました。

ところが次の日、朝のミーティングで木村さんが昨日の出来事の後、あのご夫婦を追いかけて行って、頭を下げてお詫びしたという報告があったのです。私は「私たちの

対応は間違っていたのか！」とショックでした。シュナイダーさんも松本さんも木村さんがお詫びしたことを怒っていました。

私は、日本の「お客様は神様です」のことを聞いたことがありますが、ドイツで行われている見本市でも日本企業なので、やはり日本式に私が謝るべきだったのでしょうか。

## ■ケースの裏側

このケースでは、「お客様は神様」(本来の意味はお客様を歓ばせるための心構え)は日本以外でも通用するのか、そして「とりあえず謝る」という日本独特の対応を扱いました。また、ドイツ人シュナイダーさん、現地日本人スタッフ松本さん、日本から来た日本人スタッフ木村さんの考えの違い、問題の捉え方の相違も反映しています。

確かに日本では上客(商売上での大切な、ありがたい客)を特別扱いすることもあります。実際、この日本人の方の名前も日本本社の顧客名簿に載っていました。日本でよく起こりうることが日本国外(しかもヨーロッパ)で起こったらどうするか、しかもドイツにある支社ならどう対応すればいいのか?日独日欧のお客様に対する文化の違いとして、多くの人が経験することだと思います。

あなたなら、ユリアさんにどのようなアドバイスをしますか?

### ケース 13 初対面なのに時間前に来ない相手

私(みゆき)は日本人で、ベルギーのフランス語圏に数十年住んでいます。私のフランス語力は、日常生活に支障がない程度です。東日本大震災の直後、自分にできる範囲で日本の人々の手助けをしたいと考えました。同じ地区に住む日本人の友人たちと話し合い、地元のベルギー人向けに会費制の食事会を開いて、その収益を東北に寄付することを思いつきました。話し合いが深まるにつれ、同じ日に食事会だけでなく、日本の言葉や文化を紹介する「日本文化の日」を開催することに決めました。

イベントの規模が大きくなったため、日本人コミュニティだけでは手が足りなくなりました。そこで、日本を愛するベルギー人が作るいわゆる NPO(仮名:「We love Japan」)に声をかけ、将棋や折り紙教室などの活動を頼むことにしました。チャリティーイベントなので活動はすべて無料であること、NPO のメンバーの出張費の支給はしないことなど、お金の話が絡んだ話し合いを彼らと事前に持つ必要が出てきました。

そこで私は、NPO メンバーの一人であるピエールさんに慣れないフランス語でメールを書き(事前に面識はありませんでした)、「イベントの詳細について話し合いたいのですが」と面会を申し入れました。ピエールさんからの返答は、「了解。じゃ、来週〇〇で会いましょう。」という一行だけの簡潔なものでした。

このメールを受け取った時点で少し嫌な予感がしたのですが、実際にピエールさんと会った日に、その予感は的中しました。当日、私は彼と具体的に話し合いたい内容を紙にメモして持参して、約束の 15 分前から待っていました。彼は約束の時間きっかりに現れ、私を見つけると一瞬にっこりとしただけで、「ああ、日本文化の日ね。うん。全部オッケーですよ。当日が近くなったらまたメールください。それじゃ、僕は用事があるのでこれで」と言い、そのまま帰ってしまったのです。私はびっくりして言葉が出ませんでした。用意していったメモの内容に触れることもできないうちに、ピエールさんとの打ち合わせは 3 分ほどで終わりました。

チャリティーイベントを開催する側として、私は NPO「We love Japan」を仲間として選んだのは良い選択だったのだろうかと思いを始めました。その後、ピエールさんとの意思疎通の問題は改善することはありませんでした。結局「日本文化の日」は無事に終了したのですが、その後その NPO とのつながりは切れてしまいました。今後もしょに活動を続けていきたかったのに、ネットワークを広げるせっかくの機会を逃し

てしまい本当に残念です。私はどうすればこのような事態を防ぐことができたのでしょうか。



## ■ケースの裏側

### みゆきさんの視点から

ピエールさんは私と初対面なのに、約束の時間前に現れず、時間ピッタリにやって来ました。また、ピエールさんのぞんざいな様子から、震災の被災者を援助するイベントを共に作り上げるパッションを感じられませんでした。私はすっかりがっかりしてしまい、彼の日本への愛、さらには彼自身の人格すら疑い始めました。

### ピエールさんの視点から

日本人女性、みゆきさんからイベントへの参加を乞われて会合に参加した私は、明るくて楽しい性格だと言われています。しかし、大雑把なところがあり、自他ともに認める遅刻の常習犯です。それでも日本が好きで、日本人は時間厳守だと知っていたので、その日は努力をして、時間に間に合うようにやってきました。そして、通常なら有料でやっている日本文化の活動をすべて手弁当で行うことにも賛同し、前向きに（パッションをもって）対応したつもりでした。なぜみゆきさんが時間通りに到着した私に対してあんなに腹を立て、不機嫌な様子を見せたのか理解できません。

**ケース 14** 時間を無駄にしたのはどっち？

私はドイツの大学で日本語を教えている山田です。三年前にドイツに来ましたが、ドイツ語はほとんどできません。学校との事務的なやりとりをする時は英語で行いますが、大変なことが多いです。

昨年、ドイツ人の専任講師であるアニカが育休を一年申請したため、非常勤講師だった私は彼女の代理講師として働くことになりました。そして、一年経った今年、彼女はさらに一学期ほど育休を延長したため、私は大学と代理講師の再契約を結ばなければなりませんでした。それにはまず外国人局で労働許可の延長を申請しなければなりません。ドイツの外国人局といえば、官僚主義的なところがあり、外国人にとってはとてもハードルが高いところです。担当者によって求められる書類が異なったり、理不尽な理由でなかなかビザが取れなかったりと外国人局での苦労話をよく耳にします。幸い外国人局の予約は、大学の国際部が行います。担当者のボンさんがすぐに外国人局にメールをしてくれました。しかし、外国人局からの返事は 1 か月待ってもありませんでした。ドイツの外国人局は予約がなかなか取れないことでも有名です。私はだんだんと焦ってきましたが、やっと新学期が始まる直前にボンさんから連絡がありました。「休暇を取っていた間に外国人局からメールがあったようで、昨日の 8 時半に予約が取れていました。本当にごめんなさい。これからは山田さんと上司のサイデルさんのメールアドレスも Cc に入れてメールを送ってもらうようにします。」という内容でした。「せっかく取れた予約なのに！！」私は本当にショックでした。これでは新学期の授業には間に合いません。しかし、もう起こってしまったことはどうしようもありません。私は込み上げる怒りを抑えて「ありがとう」とお礼を述べて、次の予約をお願いしました。結局、私は期限内に大学と再契約することができず、学科の同僚たちにも大変迷惑をかけてしまいました。

再び外国人局の予約が取れたのは、新学期が始まってから 2 か月過ぎた頃でした。予約の日にはボンさんが付き添ってくれることになりましたが、私は学科の同僚のニクラスにも同席をお願いしました。ニクラスはこの件で国際部の仕事ぶりを心配してくれていたし、彼と一緒に来てくれれば、私は日本語で事情を説明することができるからです。当日外国人局に行くと、コロナのせいで建物に入る人数が制限されていました。中には二人までしか入れないというのです。ニクラスがボンさんと話をし、ボンさ

んはそのまま帰ることになりました。ニクラスが来ることをボンさんには伝えていなかったのですが、わざわざ来てくれた彼には多少申し訳ない気持ちにもなりましたが、本人は特に気にした様子もなくさっそうと自転車に乗って帰って行きました。そしてニクラスの通訳のおかげで、私はついに労働許可を延長することができました。

しかし後日、ボンさんの上司サイデルさんから文句のメールが送られてきたのです。「先日、ボンさんは時間を無駄にしました。他の人が来るなら、時間の節約にもなるので、今度から事前に知らせるように」と書いてあります。私はサイデルさんの理不尽な言葉に腹が立ちました。人数制限があることは現地に行って初めて知ったことです。それに、前にボンさんがミスしたことはサイデルさんも知っているはずですが、その時は何も言ってきませんでした。時間を無駄にしたのはどちらでしょうか。ボンさんがサイデルさんに何か言ったのでしょうか。私は一方的に怒られた気分になり、今でも気持ちがモヤモヤしています。私はどうすればよかったのでしょうか。ボンさんがミスした時に私もひとこと言っておけば、こんな気持ちにはならなかったのでしょうか。

## ■ケースの裏側

山田さんは海外で 20 年以上日本語を教えています。「国が違えば文化も違う」「郷に入っては郷に従え」などによく言われますが、そんなことは十分によく分かっているつもりです。自分の意見をはっきり言わなければ、外国では相手に言いたいこともなかなか伝わらないことも分かっています。しかし山田さんは特にクレームや本当は嫌なことを言うのが苦手で、相手との関係や雰囲気壊すことを嫌っています。日本には「以心伝心」という言葉がありますが、山田さんは外国人の相手に対しても自分の気持ちを察してほしいと思ってしまう習慣はなかなか変えられないようです。

サイデルさんからの文句のメールに対しても結局山田さんは謝罪の返事を書いたそうです。モヤモヤした気持ちはそのままですが、ボンさんのミスを後から蒸し返すのは大人げないと思い、山田さんはサイデルさんに何も言わなかったそうです。

さて、このような山田さんの行動をあなたはどう思いますか。山田さんはどうすればよかったと思いますか。

**ケース 15** 国によって仕事の評価は違うの？

私(山本)は日本語教師になって 8 年目です。今は日本国内の日本語学校で副主任として勤務しています。この学校に昨年度から、中国人の李さんが新しく入社しました。彼女は教員ではなく、日本への留学を希望する学生の募集や在校生(留学生)の生活指導や管理などを担当するスタッフです。この学校には、他にもベトナム人のスタッフもいます。

彼女はこれまでも他の日本語学校で同じような仕事の経験があるそうで、「中国現地の留学センターとの強いコネクションもあるから」と、どちらかというと自分は仕事ができるという印象を周囲にも見せるタイプの人でした。しかしながら、入社後1年経ってもなかなか学生の募集活動がうまくいかず、学生を確保できずにいました。

この学校では募集活動が終了したタイミングで、理事長、学校長、教務主任、事務局長など役職がついている人たちと募集スタッフで報告会議が行われます。私もいつも参加しています。

その報告会議で、先日こんなことがありました。李さんはうまく学生を確保できないことに対して特に落ち込む様子もなく、「〇〇人募集できました」という報告だけでした。そのとき学校長から、「もちろん学生の確保ができなかった要因はいろいろあるかとは思いますが、結果として李さんの営業成績が悪いことは事実なので、まずはその事実を自身で受け止め原因を探り、改善策を出してください」と指示がありました。しかしながら、彼女には納得がいかなかったようで、「自分は 1 日中、夜中でも現地の留学センターと連絡を取り合っ、学生確保に努めた。すごく忙しかった。熱があっても電話で話したり、メールをしたりもしていた。こんなに頑張っていたのになぜ評価してくれないのか」といったことを訴え始めました。

その場にいた私は少し驚きました。みんなも驚いているようでした。私やその場にいた人たちの考え方として、特に営業のような仕事は、どんなにその過程を頑張ったとしても、結果がすべてとまでは言いませんが、結果を出さないことには評価はされないように思います。それに社会人として、「私はこんなにがんばったのに！」といったようなことを公の場で言うのもどうかと、私は正直思いました。「これだけがんばったのだから、評価してくれ！」という態度がさらに評価を低くしているような気がします。この考え方は、多くの日本人の中でもあるのではないかと考えています。しかし、もしかし

たら李さん個人の考え方の問題ではなく、国によって考え方が違うのかもしれませんが。  
私は李さんに何か言ってあげたほうがいいのでしょうか。

## ■ケースの裏側

山本さんが勤務していたこの学校は設立 10 年ほどの学校で、これから様々な国から留学生を受け入れたいという方針でした。李さんの担当業務である留学生の募集活動は、いわば一般企業の営業職であり、顧客である学生を確保することは、学校を運営していくにあたって非常に重要な業務です。つまり、李さんはそれだけ経営陣から結果を出すことを期待されていたのだと言えます。それもあって、会議での李さんの行動を見て、山本さんは違和感をおぼえました。

実はこの話には後日談があります。山本さんはその後、「もし同じようなことを学生がしたら」と考えたときに、「たぶん相手が学生ならもっと広い心で接し、理解しようと努めたい」と思ったそうです。

そのときに、「日本語学校という、言ってみれば異文化と接する最前線の職場環境でも、一緒に働くとなると急に日本人化しようとか、日本社会に同化することが当然というような考え方をしているんだな」ということに気がついて、「今まで異文化に対して理解があるほうだと思っていた自分が恥ずかしくなった」と語っていました。

みなさんは自分の仕事ぶりを批判されたとき、どのような態度をとるべきだと思いますか。それは国によって違いがあると思いますか。

また、相手が学生だったときと仕事の場面とで、自分の考え方や人との接し方が変わることがありますか。

**ケース 16** 授業時間は何時から何時まで？

私(川端)は日本の大学で経済学を教えている教授です。今年一年サバティカルで個人の研究をしながら、フランスの大学で数コマ教えています。

不思議なことにフランスの大学の時間割は、8時から10時、10時から12時、のように休み時間が含まれておらず、私は疑問に思いながらも毎回の授業の前後に授業が入っていないので、毎回時間割に書かれている授業時間きっかり授業をしています。ところが、時間通りに始めようと思っても、5分程度遅れてくる学生が結構多く、「その前に授業があったから」と言います。授業時間最後ギリギリまで授業をしていると学生がソワソワし始めて、勝手に筆記具を片付け始めたり、「それではこれで」と言うや否や、大急ぎで去っていく学生もいます。

日本のように「起立、礼」がないのは分かっていますが、なんだかダラダラと始まって、ダラダラと終わる感じ。与えられた授業時間を無駄にせず授業をしようとしているのに学生にとっては迷惑そうです。

さらには先日、ある学生に「大変申し訳ないのですが、次の授業が少し離れたキャンパスなので、早めに授業を切り上げていただけませんか」と言われました。自分の任務を全うしてはいけないのか、という感覚になりました。

私は何時から何時まで授業をした方がいいのでしょうか。同僚にちょっと聞いてみましたが、日本人の同僚からは「できるだけ時間割通りにやってください」と言われました。できるだけってどの程度なのでしょう。



## ■ケースの裏側

国による時間感覚の違いが「モヤモヤ」の原因になることはよく見られます。川端さんは、フランスの大学の時間割の作り方や学生の行動に戸惑いを感じました。

フランス人は、、、本当にみんなそれぞれバラバラです。他の授業があっても一切譲らず、時間きっちり授業をやる先生もいますが、多くは履修学生の状況に応じながら早めに終わったり、遅めに始めたり、時間ギリギリまでやったり、など多様なようです。

こうした時間感覚の違いに直面して戸惑ったりイライラしたりすることがありますか。そんな時、あなたはどのようにしますか。

## 執筆者一覧（敬称略）

石崎俊子、鴛海芙美、金桂英、後藤加奈子、小林北洋、酒井康子、調亜紀子、高橋水無子、津田香織、寺井妃呂美、戸川朝子、長島みえ、萩原幸司、三浦幸子、山内麻貴子、ローズ柴平美穂（あいうえお順）

## 欧州ケース学習研究会 プロフィール

2016年にフランスのアルザスで行われた国際交流基金パリ日本文化会館とアルザス・欧州日本学研究所(CEEJA)の共催による欧州日本語教育研修会でコアメンバーが出会い、講師の近藤彩先生と金孝卿先生から、「グローバル時代の人材育成とビジネスコミュニケーション教育」というテーマで寝食を共にしながら2日間ケース学習を学んだ。その後、各所属機関でケース学習授業を实践、2017年にリスボンで行われたヨーロッパ日本語教師会(AJE)のシンポジウムで発表。以降、実践を通して出てきた興味・疑問などをテーマに毎年シンポジウムで発表を続けてきた。より多くの人からケース教材を集めたい、同時に教材、授業の实践、その振り返りを共有したいという思いが募り、2020年に欧州ケース学習研究会(オシケン)を発足。同年、AJEのSIG(Special Interest Group)に認定された。

現在コアメンバーは5人、その他登録メンバーは約10名。毎回20名程度の参加者を募集し、月に1度ケース学習に関する勉強会や年に1~2回の研修を開催。ご興味のある方は、下記のメールアドレスまでご連絡ください！

### ●2021年3月~2022年2月の主な活動●

- 3月13日 ケースライティング研修 講師:近藤彩先生、金孝卿先生
- 4月16日 ケーステキスト推敲勉強会
- 6月26日 ケース学習体験勉強会
- 8月26日 EAJS/AJE シンポジウム パネル発表「ケース学習の欧州での実践と文脈化の試み」
- 8月27日 EAJS/AJE シンポジウム SIG 活動報告
- 10月9日 ケース学習実践報告&勉強会
- 11月20日 ケース学習実践報告&勉強会2
- 12月4日 韓国日語教育学会 口頭発表「オンラインでの研修・勉強会の開催」
- 1月29日 ケース学習♡ドラマ技法勉強会
- 2月19/20日 ケース学習をよりおもしろくするための「ドラマ技法入門」研修 講師:宮崎充治先生

### 編集後記

ケース集は短編小説みたいでおもしろい!!◎完成が遅れてしまい申し訳ありません!2022年版は早く出します!☑このケース集、いろんな体験談を読んでるだけでもおもしろくて、ついつい読みふけてしまいませんか。そのせいで完成が遅れた...というのはウソですが。☹

## 2021年版 ケース集 ビジネスコミュニケーション教育×日本語教育のための欧州版ケーステキスト集

2022年8月1日 発行

発行所 欧州ケース学習研究会

ock.europecase☆gmail.com（☆をアットマークに変えてください）

編集 コスラ恭子 オランダ アムステルダム応用大学（日本で必ず買って帰るもの:オタフクソース）

数原麗香 ドイツ ボーフム大学（空港で売っている唐揚げ弁当）

竹内泰子 フランス グルノーブル・アルプ大学（食品サンプルのマグネット）

©Ōshū Case-Gakushū Kenkyūkai 2022

※本ケース集を使用される場合は、出典を「欧州ケース学習研究会」と明記してください。