ドイツの仕事事情

植木　　敦（高29回）

高29回卒業ということは、高校を卒業して既に32年経っているということで、ちょうど50歳を過ぎ、時間の経過が加速度的に速くなっていくのを感じる今日この頃だ。

高校を卒業後、大学で機械工学を学び、車メーカーに入社以来、同じ会社でトラックの開発に28年間従事している。その間、'94～'98年にドイツ、オランダに駐在。その後、ドイツの車メーカーが、当社の大部分の株を所有し、親会社となった関係で、'06年に２度目のドイツ駐在で親会社に出向。'09年現在、週日はStuttgartで単身生活、週末は家族のいるFrankfurtに帰る、という普通ではなかなか経験できないドイツ内単身赴任生活をおくっている。今までの２度のドイツ駐在での仕事の経験上、「なに、これ？」と思ったことを書いてみようと思う。これからドイツで働く機会のある人に参考になれば幸いである。

一般に、ドイツ人は頑固だと言われているが、これは、本当である。自分の意見を容易なことでは変えないため、しばしば会議で激論が起こる。口角泡を飛ばして持論を展開し、他人の意見には、その途中でもすぐに横槍を入れる。したがって、意見がなかなかまとまらず、ではまた日を改めて、ということが結構多い。

ただし、これは会社のヒエラルキーの下の階層で起こることである。上の方ではどうなっているかというと、綿密な根回しが行われていて、会議の始まるときには、既に方針は固まっているのである。下が激論の末一本化した提案を、上の人はすでに会議前に説明を受けていて、会議は概ね形式のようなもので、結論は根回しの段階で既に決まっているのである。もちろん、すべての決議がこうだとはいわないが、ドイツは日本以上に根回し文化が存在する。これは、ドイツ企業で働いてみて意外に思ったことだ。

仕事のプロセスも、ドイツ人にとって非常に重要である。なにかものを決めようとする際、まず、メンバーの選定、対象範囲、言葉の定義、プロセス、日程、ターゲットを決める。日本でも当然のことだが、これに費やすエネルギーは尋常でない。この段階で、全過程の７割がたの時間を要する。これさえ決まってしまえば、あとは、淡々と物事が進んでいく。

いろいろなところで書かれていることだが、日本（アジア）はハイコンテクスト文化、ドイツ（欧州）はローコンテクスト文化、といわれている。要するに、日本人はバックグラウンドとして持っているものの共通性が高いが、ドイツはその逆である、ということである。

ドイツでは、第二次大戦以後、多くの移民を受け入れたため、多様な民族が暮らしていて、ドイツ全体では９％、Stuttgartでは22％の外国人比率となっている。会社の

中で付合いのある部署を見ても、日本、オーストリア、中国、韓国、オランダ、フランス、スペイン、イタリア、トルコ、ボスニヤの人が働いている。これらの人が物事を決めるわけだから、簡単ではないということがわかっていただけると思う。これ故、定義がはっきりしていないと、同じ単語を使っていてもそれぞれが違うことを考えている、といったことが起こることがある。これを防ぐために、最初にプロセスをしっかりと定義するのだと思う。

コミュニケーションにおける言葉も大きな問題のひとつだ。先ほど書いたように、当社は多国籍企業なので、仕事上での公用語は英語ということになっている。しかし、容易に想像できると思うが、実態はそのようになっていない。ボードミーティングなどの上階層の会議では、資料も会話も英語だが、一般の会議では、最初のうちこそ英語で話してくれるが、議論が白熱してくると、ドイツ人同士ではドイツ語になってしまう。このような時は、嵐が去るのを見守るしかない。資料も、急ぎの時はドイツ語のままで出てくるので、理解不能。現場レベルの会話では、英語が通じないこともある。一般傾向として、若い人は英語が通じ、年配の人は通じないことが多い。(ドイツでドイツ語ができない方が悪いか？)

仕事の上での責任範囲が、明確に定義されているのも大きな特徴だ。なにかを調べようとして、問い合わせをする際、正しい人に当たるまでかなりの時間を要する。この人だろうと思って問い合わせると、「それは私の担当ではない」という回答が返ってくる。では、「誰に問い合せればいいのか」と聞くと、「たぶん(！)誰々だろう」とは言ってくれるが、これがたいていの場合、間違っている。このため、適切な人にたどりつくまで時間を要するのだ。同じ部署に属する人同士でも、相手の仕事の内容を知らないということはけっこうあるので、要注意である。

時差も大きな障害のひとつだ。メールが発達し、一方が寝ているとき、他方で仕事を進めるという時差を逆手に取ることもできなくはないが、理想は直接顔を合わせることであるのは間違いない。しかし、昨今の経済不況を考えれば、真っ先に削減対象となるのは出張旅費だ。ゆえに次善の策としてテレビ会議の利用が増えている。日本とドイツだけなら8時間の時差はなんとか対処できるのだが、これにアメリカが加わると、どこかにしわ寄せが来る。ドイツ、日本、アメリカの3箇所をつないでテレビ会議を行う場合、たとえば、ドイツで朝の8：00、日本が16：00、アメリカでは0：00ということが実際に起こるのである。この場合のアメリカからの参加者は、お疲れ様、ということになる。

もう少し別の面では、ドイツ人の傾向として、朝早く出社して、夕方早めに帰る、という傾向の人が多い。朝、8：00に会議が設定されたので、7：45頃に会社に行ってみると、他の会議室では7：00から会議を実施していた、などということはいくらでもある。サマータイムの賛否の議論にも出てくることだが、日本で早朝会議をやると、単にスタートが早くなるだけで、帰りの時

間は変わらないので、結果、労働時間が延びてしまうという事態になりかねない。ドイツでは早く来たら、早く帰るという自然の姿になっていると思う。

「ウアラウプ」という言葉を聞いたたことがあるだろうか？これはドイツ語で休暇のことをさす。ドイツでは、有給休暇を利用して、イースター、夏、クリスマスの時期などに長期休暇をとるのが一般的だ。長い人では夏に４週間という人もめずらしくない。大企業の場合、有給休暇は年30日与えられ、これと別に病気休暇があるので、有給は余暇にだけ使うことが可能だ。残業時間を休暇に転用することもできる。休暇が近づくと、今度の休暇はどこへ行くの？という話で盛り上がる。このため、８月と年末年始はほとんど仕事が進まないということが起こるわけだが、ドイツではこれを当たり前のこととして、仕事の計画に織り込んでいる。休暇をとらない人、どこへも行かない人は変人扱いされる。

ここまで読まれた方は、ドイツ人とはそんなに気難しい人たちなのか、と思われるかもしれないが、一歩、仕事を離れると実にフレンドリーな人たちである。会社の中で歩いていると、知らない人でも実に律儀に挨拶をしてくる。散歩の途中でも、知らない人が気さくに挨拶をしてくるし、街中で地図など見ていようものなら、すぐに誰かが、「どこに行きたいの？」と言って声をかけてくる。要するに、オンとオフとのギャップが大きいだけなのだ。