

## 特集 魔法のコミュニケーション

### 第4章

# 言語化が意思疎通の第一歩

——外資系ホテルカントリーマネージャー  
薄井シンシアさん



平賀 千晴  
東京都中小企業診断士協会

## 1. 専業主婦から社長へ

薄井シンシアさんは、1959年にフィリピンの華僑の家に生まれた。国費外国人留学生として来日し、そのまま日本で就職した後に日本人男性と結婚した。

配偶者が外務省勤務で転勤族であったこともあり、子育てに全力投球するために仕事を辞めて専業主婦となった。それから17年間、海外赴任へ同行する形でさまざまな国に滞在し、家族の暮らしを支え続けた。

子育てを終えた後、タイのインターナショナルスクールのカフェテリアで、子どもたちの食事を指導する役割で仕事復帰を果たした。そこではマネージャーまで担ったが、日本に帰国後は、専業主婦となる前やタイでのキャリアが評価されず、就職活動に苦労したという。



取材当日の薄井シンシアさん（記事内画像撮影：第5章執筆・岡村和華氏）

薄井さんは、何とか就くことができた電話受付のパート仕事からスタートし、外資系ホテルに入社、3年で営業開発担当副支配人になるなど観光業界で力を発揮し、2021年5月にLOF Hotel Management 株式会社のカントリーマネージャーとなった。「専業主婦から外資系ホテルの社長へ」という異色の経歴の持ち主である。

これまで生活上でも仕事上でも、頻繁に新たな環境に身を置く中で、さまざまなコミュニケーションでの苦労があったのではと考えるが、薄井さんはどのように乗り越えてきたのだろうか。

## 2. 苦労と工夫、日本と海外の違い

「海外生活では苦労していません。むしろ日本で苦労しています」

海外に滞在していた頃は、各国でコミュニケーションに苦労したのではないかと問われるへの回答だ。

海外では、文化や習慣の違いによる課題はあったというが、そこは「工夫」で乗り越えた。たとえば、ウィーンの肉屋で豚の薄切り肉の取り扱いがなく塊肉しか売られていなかったときは、スライスしてくれるよう「交渉」したそうだ。そうして手に入れた薄切り肉で肉じゃがを作って肉屋に持っていき、日本人はこういう肉を求めているのだと実例を示して、日本人を集めてくれることと引き換え

に、今後も薄切り肉を売ってくれるよう話を取り付けた。結果、オーストリア共和国内だけでなく周辺国からも日本人が薄切り肉を買いに来るようになり、店の繁盛に貢献したという。「黙っていたら何もできないし、変わらない」と薄井さんは言う。

そんな薄井さんも日本では、「あうんの呼吸」、「空気を読む」といった「お作法」に振り回された。日本も近年では「多様性の尊重」を唱えるが、個人個人が皆、異なるバックボーンや考え方を持った別個の存在であるとはあまり認識していないように思える。「誤解のない意思疎通のためには、もっと明確に言語化すべき」と薄井さんは語る。

ほかに日本人とのコミュニケーションで苦労している部分を尋ねると、「皆、本来という言葉が好きですね」と答える。「本来は」とか「ルールは」といった言葉が頻繁に出てくるというのだ。

「本来どうあるべきか、それは皆がわかっていることです。しかし、現実問題としてできていない。ですから、どうするのかという話をしているのです。お互いにわかっている、問題意識を持っていることに対し、『本来は』と言われても愚痴に聞こえてしまいます」

そのままうまくいくならば良いが、そうではない。「本来」が通用しないなら、新しいことを考えるしかないのだ。

「本来の状態をそのまま今望んでも、ないものはないのです。前例や過去のやり方に縛られている人が多い印象を受けます。仕事の手順ひとつでも、同じように見える仕事であっても一緒に取り組む仲間が違うのであれば、もうその時点で違う状態といえます。従前の方法でうまくいかないのであれば、思考停止せずにあらゆることを見直すべきです」

### 3. 専業主婦生活をもたらしたもの

#### (1) 子育ての4つのE

タイのカフェテリアマネージャー時代のエピソードを語ってくれた。



あるとき、勤務先の施設が食品衛生に関する検査になかなか合格しなかったそうだ。ともすれば料理長など働く人のせいにしてしまいそうであるが、子育ての経験から、薄井さんは「それは違う」と感じていた。

「私の子育ては4つのEに基づいていました」  
 いわく、まず「Expect」期待する。「この人はこういうことができる」と期待する。ところが、期待するだけして「Educate」教育しないと、その期待に応えられずに潰れてしまう。だから教育して、できるようになったら「Encourage」褒めるのだ。それでもうまくいかないときは、「Evaluate」再評価をする。再評価する対象は、相手ではなく自分である。

「相手が期待に応えられず失敗するのは、自分の伝え方が明確ではないのではないかと考えます。私はなるべく他人のせいにしたくありません。自分の伝え方が下手だったのではないかと考えます。ですから、仕事をするうえでは、期待がどこにあるかということをお互いにはっきりさせています」

仕事の依頼も、「これをやってください」ではなく、「これをいつまでに」という期限を明確にする。タイにいた頃も、薄井さんは自分の伝え方を見直し、料理長や職員への指示を明確にし、検査をクリアしたという。

「私の当たり前は、あなたの当たり前ではない。あなたの当たり前は、私の当たり前ではないのです」

ミスコミュニケーションがないように、あらゆる指示を明確にする。子育て時代の経験を生かし、仕事でも同様に課題解決を図った。



薄井さんがカントリーマネージャーを務める LOF HOTEL Shimbashi

## (2) 子育ても社長の仕事も「環境づくり」

「子育てをすることによって、より良い経営者になったと思います」と薄井さんは語る。

社長としての最大のミッションは、いかに社員が仕事をしやすい環境を作るか。自分ができないことを子どもに押し付けたりしないように、社員に押し付けたりもしない。そのうえで、「できないことはできない」として、「これはできないから、助けてください」と言って、得意な人の力を借りる。

対話をし、自分にないものを補ってもらおうという考えだ。言葉に出して、お互いの認識を共有すること。お互いに何ができるか、できないかを把握して、環境を整えることに注力してきた。ここにも専業主婦時代の経験が生きている。

「勉強するのも、学校に行くのも、私ではなく子どもなのです。同様に、現場で仕事をするのは私ではなく社員ですから」

家族が新しい環境に早く慣れ、子どもが安心して学校に行けるようにするのと同じように、いかに社員が仕事をしやすい環境を作ることが経営者の役割だと考えている。

薄井さんが現在の「社長」を引き受けた動機もシンプルだ。ポジションや肩書自体には興味がないと断言する。重要なのは、「ポジションや肩書を使って、何ができるか」ということだ。

「自分の思うように採用や組織づくりができること」

それが、薄井さんの最優先事項だ。

## 4. 言葉と行動の一貫性

薄井さんのホテルでは、多様性に配慮した人材採用を行っている。スタッフの性別はもとより、年齢、人種、国籍、職歴もさまざまだが、特にシングルマザーに関しては支援が必要だと考え、積極的な雇用を行っている。

「世間ではシングルマザーの方々に対し、かわいそうとか、応援していますとか、言葉だけはよく見かけます。しかし、実際の行動が伴っていません。私が社長になったからには、日本シングルマザー支援協会にこちらから求人案内をして、うちのホテルで雇用する旨を伝えていきます。待っているだけではなかなか応募してきてくれませんから、探しにいきます」

そうして面談を行い、互いに採用に合意したうえでも、翌日に辞退のメールが来ることもあるという。一般の企業であれば、辞退者が出た場合、そのまま了承することが多いが、薄井さんは違う。なぜ断ってきたのか一歩踏み込んで考え、理由は22時までという夜遅い勤務時間なのではないかを見当をつけて確認。予想どおりだったため、それならばと、違う時間帯での勤務を打診したという。

「日本人は交渉をしない人が多い」ことを踏まえたうえでの行動だ。そこまでやるのが、薄井さんのいう「支援」である。

「私は意味のない発信はしません」という薄井さんの行動と発言には筋が通っており、実に明快だ。

## 5. 新しいチャレンジと「危機感」

「薄井さんにもスランプはあるのですか？」と尋ねると、「それはもちろん。長い人生ですから、たくさんあります」と直近でのリストラ経験を語ってくれた。

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会において、大手清涼飲料水メーカー

でホスピタリティ責任者に就任していたが、新型コロナウイルス感染症流行による大会延期を受け、自分のポジションが「なくなった」という。会社からは別ポジションの打診もされたが、退職を選んだ。失業した薄井さんが次に就いたのは、経験のないスーパーのレジ打ち業務である。

「レジ打ちというのは、まず決済手段が現金か、クレジットカードか、電子マネーかによってプロセスが異なります。そこに商品券が入ってきたり、ポイントが付いたり、と複雑なのです。これを62歳でマスターできたのは自信になりました。これからも自分は新しいことを勉強して、吸収できると確信しました」

薄井さんのこのバイタリティの秘訣を尋ねると、「体力」だという。忙しい中でもジム通いを欠かさないそうだ。体力がベースにあるから何でもできるという。

ただ、レジ打ちに絡めて薄井さんの感じる危機感も語ってくれた。

「レジ打ちの仕事自体は、機械やシステムの導入などで減少しつつあります。長くレジ打ちをしている方々は、積極的に新しいことに取り組むことをお勧めします。レジ打ちができるなら、ほかの仕事もできるはずです。コンビニエンスストアで働いている外国人の方々は、レジ打ち以外の仕事にもチャレンジしようと考えていると思います。ハングリー精神がありますから。彼らは母国語のほかに英語、日本語を話すことができ、活躍の幅を広げていく意欲のある方が多いように思います」

日本は非常に暮らしやすい国だが、それだけに、多くの人が「ぬるま湯」につかっているのではないかと警鐘を鳴らす。

## 6. 将来の展望は「特になし」

数年先の展望を尋ねたが、「ない」とのこと。「だから逆に、可能性に敏感なのかもしれません」と薄井さんは言う。

「来た仕事を回している感じです。常に目の前の仕事に全力投球で、真面目にやっていたら、チャンスが回ってきたというか。自分から応募した仕事は、電話受付のパートや、最近のスーパーのレジ打ちくらいです。あとはすべて、それまでの仕事ぶりを見ていた方々からご縁がつながったものです」

うまくいかないときに他人のせいにならず、まずは自分を省みて、伝え方を工夫する。明快なコミュニケーションで世界とつながり、言行一致で周囲へ影響を与えていく。シンプルなマインドセットで、道を切り拓いてきたのだ。

必要なことは、誰に対しても言う。「きちんと言語化し、伝えるべきことを伝える」というコミュニケーションの基本を実践している薄井さん。今回の取材というコミュニケーションは、私にとって、言葉にすることの重要性を改めて認識する機会となった。

### 薄井 シンシア

(うすい しんしあ)

フィリピンの華僑の家に生まれる。日本国籍。国費外国人留学生として来日。就職し、日本人と結婚。外務省勤務の夫を支え、30歳で出産した娘を育てるため専業主婦の道へ。17年間の子育てを終え、仕事復帰。アルバイトを含む数社を経て、2021年8月現在、LOF Hotel Management 株式会社カントリーマネージャー。著書に『専業主婦が就職するまでにやっておくべき8つのこと』(KADOKAWA)がある。



### 平賀 千晴

(ひらが ちはる)

民間企業の人事総務、経理、情報システムなどの管理部門でキャリアを重ね、2021年中小企業診断士登録。個人・チームで活動するほか、中小企業支援機関にてITを活用した業務効率化や生産性向上支援や、Webマーケティングを活用した販売力強化など幅広くアドバイスをを行っている。

