

第六章

意見と申し出 意见和提议

上司への進言というのは勇気がいるものですし、言い方にも気を使うものです。これは会社内での自分の意見の述べ方にも関係してくるのですが、できるだけ直截な言い方を避けて、相手に判断を任せる言い方をすることが大切です。特に上司の意見に反対するときの言い方には注意した方がいいでしょう。またここでは、関連して申し出の仕方、部下への忠告の仕方も取り上げておきました。



向上司进言不仅需要勇气，而且还要注意说话的方式。这也和在公司内陈述自己意见的方式相关，重要的是尽量避免直截了当的陈述，而采用由对方来判断的说法。特别要注意的是反对上司的意见时的说法。另外，本章还列出了与之相关的提建议、给部下提忠告的方法。

1、意見の述べ方

▶(1) 上司への進言の仕方

<疑問提示型>

- ♣ 部長：この商品は採算がとれそうもないし、今限りで製造を中止したらどうかと思うのだが、どうだろうか。
- ♣ 課長：ええ、でも、それはちょっと・・・。
- 李：部長、私もそれはどうかと思います。売れ行きも少しずつ伸び始めているところですから、もう少し様子を見たらいかがでしょうか。

<対案提示型>

- ♣ 部長：今回の企画の責任者には若手を起用しようと思うのだが、李君はどうだろうか？
- ♥ 課長：お言葉を返すようですが、李君にはまだ荷が重いかと思っています。
- ♣ 部長：じゃ、誰が適任だと言うんだい？
- ♥ 課長：これはベテランの女性社員にお願いしたらいかがでしょうか。

<慎重論型>

- ♣ 部長：・・・ということで、〇社との取引に関しては、この際、中止したいと思っている。
- 李：部長、失礼とは存じますが、敢えて直言させていただきます。
- ♣ 部長：うん、どうぞ。
- 李：部長のご意見もわかりますが、しかし、〇社は今後、わが社にとっても重要なパートナーになる可能性を秘めております。その将来性を考えた

1、陈述意见的方法

▶(1) 向上司进言的方法

<提问型>

- 部长：这种商品做起来好像不合算，我想做完这期就停止生产，你们看怎么样？
- 科长：是吗，不过，这有点儿……
- 李：部长，我也觉得不太合适。因为销售情况在一点点好转，所以再看看情况，怎么样？

<提示对策型>

- 部长：这次计划的负责人我想起用新手，你觉得小李怎么样？
- 科长：怨我冒昧，我觉得这对小李来说是不是任务太重了？
- 部长：那你认为谁能胜任呢？
- 科长：把这事交给经验丰富的女职员，怎么样？

<谨慎型>

- 部长：……因此，我想就这次机会终止和〇公司的交易。
- 李：部长，我知道这很失礼，不过请您恕我直言。
- 部长：嗯，请讲。
- 李：我也理解部长您的意见，不过今后〇公司对我们公司来说很有可能成为重要的合作伙伴。考虑

場合、私はこの問題については、もう少し慎重に検討した方がいいのではないかと思います。

到将来,我认为就这一问题最好再慎重讨论一下。

<直言型>

李 : 部長、〇社との取引に関して、もう一度考え直していただくわけにはいかないでしょうか。

♣ 部長 : 君の意見は会議でも聞いたが、役員会の決定なので、僕一人の判断で変えるわけにはいかないんだよ。

李 : その点は十分承知しておりますが、しかし、拙速な判断は禁物かと存じます。

♣ 部長 : もはや、会社の決定となっている。今更、変更は無理だよ。

李 : お言葉を返すようですが、どうしても今回の会社の決定には納得がいきません。

♣ 部長 : そんな無茶なことを言うもんじゃないよ。まかりまちがったら、君ばかりか、僕の首も飛ぶよ。

<直言型>

李 : 部長, 关于和〇公司的交易, 能否请您再重新考虑一下。

部长 : 你的意见我在会上已听过了, 但是这是董事会决定的, 所以不是我一个人的判断所能改变得了的。

李 : 这一点我也十分了解, 不过求快不求好的判断不是要不得吗?

部长 : 公司已经决定了, 这会儿不可能再变更了。

李 : 怨我冒昧, 无论如何我也不能理解这次公司的决定。

部长 : 不要说那么荒唐的话了。一旦出了错, 不仅你, 连我都不能自保了啊。

▶(2) 会議での反対意見の述べ方

<営業会議で>

司会 : ただ今の部長のご意見について、どなたかご意見はございませんか。

課長 : 私は部長のご意見に異存はございません。

司会 : 他にご意見の方はございませんか。

課長 : 部長のご意見に対しては私も基本的に賛成です。しかし、二、三検討し

▶(2) 在会上提出反对意见的方法

<在营业会上>

主持 : 关于刚才部长的意见, 各位有什么要说的吗?

科长 : 我对部长的意见没有什么异议。

主持 : 还有其它的意见吗?

科长 : 对部长的意见我也基本赞成, 但是我认为有两

の方がいいと思う点がございます。

三点再讨论一下比较好。

<課内での話し合いで>

♣ 課長 : この企画案でいくかどうか、そろそろ結論を出さなければならないが、どうしようか。

♣ 李 : このままでは議論は平行線ですし、多数決を取りませんか。

同僚 1 : 李さんの意見に反対というわけにはありませんが、私はまだ議論が不十分だと思います。

同僚 2 : 私も多数決はどうかと思います。課としてのコンセンサスが不十分なところで多数決をとっても、後がうまくいかなくなる恐れがあります。

♣ 課長 : それもそうだな。じゃ、もう一日、この件で話し合おうじゃないか。この案に不十分なところがあれば、明日までに対案を考えてきてほしい。みんな、それでいいか。

全員 : 結構です。

<科里的讨论>

科长 : 是否实行这个计划方案, 我们该有个结论了, 怎么办才好呢?

李 : 这样讨论下去是不会取得一致的, 是不是采取少数服从多数的方式呢?

同事 1 : 我并不是反对小李的意见, 但是我觉得讨论得还不够充分。

同事 2 : 我也觉得以多数票决定有点问题。作为一个科, 在意见不统一的情况下, 即使少数服从多数, 恐怕以后也会出问题的。

科长 : 有道理。那么就这件事我们再讨论一天如何? 如果这个方案有不充分的地方, 我希望明天之前想出对策。大家觉得这样好吗?

全员 : 好。

◆ 常套表現と解説

- ① ええ、でも、それはちょっと。
そうかもしれませんが、でも……。
確かにそういう見方もありますが、しかし……。
そう言えないこともないですが、しかし……。

◆ 常规表达和解说

- ① 啊, 可是, 那有点儿……
也许是这样, 不过……
确实也有这种观点, 但是……
也不是不能这么说, 但是……

おっしゃることはわかりますが、しかし……。△△さんのご意見にも同感できる点は多いのですが、しかし……。

- ② それはどうかと思います。 <疑問>
基本的には賛成ですが、しかし、二、三検討した方がいいと思う点がございます。

<問題提起>
失礼とは存じますが、敢えて直言させていただきます。 <直言>

お言葉ですが、もう一度考え直していただけないでしょうか。 <再考>

お言葉を返すようですが、どうしても部長の意見には納得がいきません。 <不服>

- ③ ~たらいかがでしょうか。
~方がいいのではないのでしょうか。

賛成するときは、「賛成です」「異存はありません」と相づちを打てばいいのですが、問題は反対するときです。日本人は「それは間違っている」のような断定的な言い方をされると、相手は面子を傷つけられたと感じ、相手から反感をかう恐れがあります。日本は「和」重視社会で、表だった対立は避け、「根回し・事前調整」で事態を解決しようとする傾向が強くなります。つまり、まだ議論で物事を決定するという習慣が企業文化として十分に定着していないのです。また、仮に論争の勝ったとしても、相手が受け入れてくれるとは限りません。

ですから、日本人相手に自分の意見を述べたり何かを提案するとき、一番有効なのは「相手に悟らせる」ということです。どちらが正しいかを論争するのではなく、「どちらが得か、どちらが有効か」を説得した方がいいのです。特に反対意見を述べるときは、全面

我明白您说的意思，但是……
我对△△的意见也深有同感，但是……

- ② 我觉得那样有点问题。 <疑问>
我基本赞成，但是觉得有两三点再讨论一下比较好。

<提出问题>
我知道这很失礼，但请恕我直言。 <直言>

虽然您这么说了，但是能否请您再重新考虑一下呢？ <再考虑>

恕我冒昧，我怎么也不能理解部长的意见。 <不服>

- ③ 如果~怎么样？
是不是最好~？

赞成的时候附和一句“我赞成”、“我没有异议”就可以了，问题是反对的时候。日本人觉得要是被人说“那错了”这种断定的说法，对方会感到伤了面子，而且有招致对方反感之嫌。日本社会重视一个“和”字，避免表面上的对立，倾向于用“事前沟通”的办法来解决问题。也就是说，以讨论来决定事情的习惯还没有在企业文化中扎根。而且，即使讨论获胜，对方也未必就会接受。

因此，向日本人陈述自己的意见或提出建议时，最有效的办法是使“对方省悟”。不去争论谁对谁错，而是说服“哪个有利，哪个有效”的方法比较好。特别是陈述反对意见时，不要全面否定，



否定をしないで、①のような前置きをおいて、相手の意見を一旦は認めた上で、「しかし、～」から自分の意見を述べ始めます。その場合も、③のように「～たらいかがでしょうか」（提案）とか、「～方がいいのではないのでしょうか」（婉曲な勧告）とか、「それもいいですが、～という案もどうでしょうか」（対案）のように、別の見方もあることを示唆する言い回しをすることが多くなります。そして、このように判断を相手に任せる言い方の方が有効になります。また、そうすれば、相手を尊重したことになりますし、少し狡いかもかもしれませんが、最悪の結果になった時でも自分の責任は回避できます。これはビジネスマンの知恵と言ってもいいでしょう。

なお、③ははっきり自分の反対意見を上司に進言したり上申するときの前置きで、当然、発言に責任が生じるのですが、「うるさい部下ほど能力がある」という言葉があります。ただ、日本の会社の中で上司に進言したり、会社の決定に反論するのはかなり勇気がいることです。

先用①这样的话作铺垫，在承认对方意见的基础上，从“但是，～”开始陈述自己的意见。这时多用③那样的“～做怎么样”（提议），“～做比较好吧”（委婉的劝告），“那样也可以，另外～的方案怎么样”（对策），委婉地暗示还有其它的意见和看法。这种由对方来判断的说法更有效。而且这样做还尊重了对方，尽管有点耍心眼，可是出现最坏的结果时也能回避自己的责任。这也可以说是商务工作者的智慧吧。

另外，③是向上司明确陈述自己反对意见时的开场白，当然话说出来就产生了相应的责任，有句话说得好“越挑剔的部下越有能力”。只是，在日本的公司中向上司进言或反对公司的决定是需要相当大的勇气的。

2、申し出の仕方

▶(1) 同僚への申し出

- 李：大変そうだねえ。手伝おうか。
- ♥ 同僚：ありがとう。そうしてもらえると助かるわ。
- 李：じゃ、僕が報告書をコピーしよう。君が綴じ込んでくれ。
- ♥ 同僚：うん、わかった。
- 李：やっと、終わったね。ちょっと休憩してコーヒーでも飲もうか。
- ♥ 同僚：そうね。じゃ、私が入れてくる。

2、提议的方法

▶(1) 向同事提议

- 李：够呛吧。需要帮忙吗？
- 同事：谢谢。如果能助我一臂之力的话，就帮大忙了。
- 李：那，我去复印报告书，你来装订。
- 同事：嗯，知道了。
- 李：终于干完了。稍微休息一下，喝点咖啡什么的吧。
- 同事：好吧。我去冲。

▶(2) 客への申し出

李 : お迎えに上がりました。

♥ お客 : わざわざどうもすみません。

李 : お荷物をお持ちします。

お客 : すみません。

李 : あのう、長旅でお疲れではござい
せんか。

♥ お客 : ええ、少し。

李 : でしたら、ホテルに直行いたしまし
うか。少しお休みになられた方がい
いかと思います。

♥ お客 : ええ、そうしていただけると助かり
ます。

▶(2) 向客人提议

李 : 我来接您了。

客人 : 谢谢你特地来接我。

李 : 我来拿行李。

客人 : 不好意思。

李 : 长途旅行, 您一定很累
了吧。

客人 : 是呀, 有点累。

李 : 那么直接回宾馆吧。我
想还是稍微休息一下比
较好。

客人 : 是啊, 能那样的话就太
好了。

▶(3) 上司への申し出

李 : 部長、今回の仕事ですが、ぜひ、私
に担当させていただきませんか。

♣ 部長 : 君に任せてもいいのだが、自信はあ
るのかい。

李 : ええ、部長の期待に背かないよう、
全力を尽くします。

♣ 部長 : わかった。じゃ、君に任せよう。思
う存分腕を振るってくれ。

李 : はい、かしこまりました。

▶(3) 向上司提议

李 : 部长, 这次的工作务必
请让我来负责, 好吗?

部长 : 让你负责也行, 你有信
心吗?

李 : 有, 我不会辜负部长您的
厚望, 会尽全力的。

部长 : 好吧, 那就交给你了。
要充分发挥你的才干。

李 : 是, 知道了。

◆ 常套表現と解説

① (私が) ~ましょうか。

▼ ~ (よ) うか。

▲ お~しましょうか/お~いたしまし
うか。

② (私が) ~ます/ (私が) ~ましょう。

▼ ~する (よ/わ)。

③ (私に) ~ (さ) せてください。

◆ 常规表达和解说

① 我来~吧。

② (我) 来~/ (我) 来~吧。

③ 请允许我来~。

▼ ~ (さ) せて - もらえない? / もらえないか? / くれ。

▲ ~ (さ) せて - くださいませんか / いただけませんか。

通常の日常生活では①のように「~ましょうか」「~(よ)うか」の形で相手の意向を打診します。②の「~ましょう」ははっきりと積極的に申し出る表現で、相手の依頼や要請を聞いて引き受けるときや、お客に対して当然なすべき仕事として申し出るときは「~ましょう」の方が適切です。

③は会社などの集団の中で何かの任務や仕事を自分が引き受けたいときにもよく使われる表現です。こうした申し出は責任を伴いますが、上司はあなたの積極的な態度を評価してくれるでしょう。

在日常生活中，常以①中“~ましょうか”、“~(よ)うか”的形式来打探对方的意图。②中的“~ましょう”是明确地积极提议的表达方式，所以适合用于接受对方的委托与请求，或者提出对客人来说是理所当然的工作时。

③是在公司等集体中，自己希望接受某任务或工作时常用的表达方式。这种提议具有责任性，但是领导会赞赏你积极的态度。

3、部下への忠告の仕方

▶(1) 思いやり型の忠告

♥ 課長：このごろ遅刻が多いようだけど、どこかからだの具合でも悪いの？

李：申し訳ありません。これから気をつけます。

♥ 課長：こんなことで評価を落とすのはもったいないわよ。

李：はい。

直接、「どうして遅刻したんですか」と攻めるよりもはるかに効果的な忠告になります。「こんなことで評価を落とすのはもったいないわよ」と、ほめながら叱るのが上司としてのテクニックです。

3、给部下提忠告的方法

▶(1) 体谅型忠告

科长：最近，你好像经常迟到，是不是身体状况不好呀？

李：对不起。今后我一定注意。

科长：要是因此而影响大家对你的看法就太可惜了。

李：是。

比起直接指责“为什么迟到了”，这样的忠告更有效果。用“こんなことで評価を落とすのはもったいないわよ(因为这种事影响大家对你的评价就太可惜了)”这样的说法，边表扬边批评，是身为上司的技巧。

▶(2) 寛容型の忠告

李 : 今回はどうも申し訳ありませんでした。

♣ 課長 : 失敗は誰にでもある。失敗から教訓を学べばいいんだよ。

李 : 今後二度とこのような失敗はいたしません。

♣ 課長 : わかれば、それでいいんだよ。

反省している部下に「追い打ちを掛けるな」が忠告するときの鉄則です。そんな部下には上司としての寛容さを示し、慰めるぐらいの余裕を持ちましょう。

▶(3) 掌握型の忠告

♣ 課長 : こんなことはあまり言いたくないんだけど、君、最近ミスが続いているね。君らしくないよ。何か悩み事でもあるのか。

李 : 申し訳ありません。ちょっと、……。

♣ 課長 : 噂では、どこかのクラブのママに熱を上げているとのことだが、悪いことは言わないから、今のうちにやめた方がいい。

李 : そんなことまでご存じだったんですか。

♣ 課長 : うん、これでも君の上司だからね。僕の期待を裏切らないでくれ。

私生活のことまで掌握している上司というのは、部下から見れば怖いもので、頭が上がりません。しかし、そのことにはさりげなく触れ、「君らしくないよ」とか「僕の期待を裏切らないで

▶(2) 寛容型忠告

李 : 这次实在很抱歉。

科长 : 谁都会有失败, 能从失败中吸取教训就好。

李 : 下次不会再犯同样的错误。

科长 : 知道就好, 这次就算了。

对已经反省的部下, “不要穷追猛打”是进行忠告时铁的原则。对于那样的部下, 上司要显得宽容些, 给人以宽慰。

▶(3) 把握型忠告

科长 : 这种事我也不太想说, 可是, 最近你接连出错, 这可不像你呀。有什么烦心事吗?

李 : 对不起。我……

科长 : 听说你最近迷上某个俱乐部的老板娘了, 难听的话我就不说了, 趁早断了吧。

李 : 您连这种事都知道啊?

科长 : 嗯, 因为是你的上司嘛。请别辜负了我的期望。

连私生活都掌握的上司, 会让部下感到很恐怖, 甚至抬不起头。但是, 如果以一种若无其事的态度提及这种事, 再加上句“君らしくないよ(这可不像

くれ」とか付け加える心配り、これが忠告の秘訣かもしれません。

▶(4) 警告型の忠告

♥ 課長：自分の失敗を人のせいにしてたり、言い訳がましいことを言うのはやめなさい。

李：申し訳ありません。

♥ 課長：同じようなことが二度三度と繰り返されるようでは、これ以上上司としてかばい切れません。きちんと始末書を書いてきなさい。

李：はい。

「始末書」というのは社則で懲罰に相当するような過ちをしたときに書く反省書ですが、二度三度と繰り返されると、懲戒処分の対象となります。これは上司から部下への警告ですが、「これ以上上司としてかばい切れません」の一言は、上司として部下を思う気持ちが表れています。

你呀”、“僕の期待を裏切らないでくれ（请别辜负了我的期望）”等，也许是忠告的秘诀吧。

▶(4) 警告型忠告

科长：请不要把自己的失败归咎于别人，别再找借口了。

李：对不起。

科长：一而再，再而三地犯同样的错误的话，上司可袒护不过来。去认真地写一份检查来。

李：是。

“检查”是犯了按公司规定应当受惩罚的错误时写的检讨书。一而再，再而三地出错，就会成为惩戒处分的对象。虽然是上司对部下的警告，可是用上句“これ以上上司としてかばい切れません（再这样，上司可袒护不过来）”，就表达出上司对部下的体谅之心。