

国際ビジネスマンの仕事

— 欧州勤務で実感したことを中心に —

坂本昭雄

1 国際ビジネスマンの在り方

諸君が活躍される21世紀は日本の中だけでなくボーダレス、開かれた世界の中で生き方、物事を考えることが否応なく求められる傾向が益々強まる。この認識に基づき国際ビジネスマンとしての実務経験を中心に国際ビジネスマンと企業のあるべき姿と未来像を語っていくこととする。

1-1 国際的な企業活動におけるいくつかのポイント

国際ビジネスマンの仕事とは、資本主義がどのよう

に発展していくかによって決められると言ってよい。企業とは国際化の発展段階に合わせて、様々な形態に変化していく。日本企業を例にとると、まず最初は日本で製造し、輸出する。次に海外に駐在員を派遣し、情報を収集するようになる。そして、現地の商社を使って販売を行う。これらの活動を経て、日本人が現地で「販売／マーケティング」を行う、さらには現地人を用いて「販売／マーケティング」を行うという段階に至る。

しかし、この段階に至る過程において、「貿易摩擦、ダンピング問題」が発生する。それらに対応しての、「現地での製造」または「ジョイントベンチャー」という形での経営活動も展開される。やがて現地での販売、

製造を行う現地法人の社長を「現地人」とし、最終段階では「現地で新製品の開発、基礎研究を行う」という形態に至る。そして、「現地に根付いた現地企業として生きる」ということを最終目標に掲げることとなる。

ここでのポイントの第1は、「貿易摩擦・ダンピング問題」である。貿易摩擦は日本企業に限った問題ではないが、その最大の原因は「世界を知らずに無茶な行動をとり市場を荒廃させる」ことである。ダンピング問題に関しては、かつてとは状況が異なり、表では政治的な手段の一つと化している。自国企業の国内マーケットを守るために、又政治的思惑から外国勢を排除する。そのため、屁理屈をつけてダンピング問題を持ち出す。ダンピング問題は、我々が直面してきた国際貿易摩擦における最大の問題の一つであった。そして、この問題への対応策として、現地生産が行われてきたのである。

第2のポイントは、貿易摩擦とは「文化摩擦」であり、ある意味において誤解の塊から生じているということである。例えば米国企業が日本市場に参入できないという事例において、米国企業は「日本市場は閉鎖的だから参入できない」と言い、日本側は「日本市場が閉鎖的というわけではない。米国企業の企業努力が足りないせいだ」と言い返す。

このように、貿易摩擦の裏には様々な相互不信や誤解が存在している。これは、表面上は貿易摩擦という形で現出しているが、実は「文化摩擦」である。相手が何を考えているのか、どのような立場にあるのかといった、互いの実状・状況等を考慮・理解しないまま、自分の立場だけを主張する。これが、貿易摩擦の最大の原因である。

第3のポイントである「ジョイントベンチャー」に関しては、その実行が非常に困難という点が指摘できる。ジョイントベンチャー企業の多くは、最初の1、2年は比較的順調に経過する。しかし企業とはたいてい、互いがエゴの塊である。やがて互いにエゴを剥き出しにし、どうすれば自分の側が良い思いをできるかばかりを考えるようになる。こうなると同床異夢となりもう手の着けようがなくなる。そして主導権争いが生ずる。その結果、国際的なジョイントベンチャーの多くが現実にはうまくいっていない。互いがエゴの塊である以上、その多くが喧嘩別れに終わる。そして、その中で働く日本人ビジネスマンが非常に苦勞していることは多くの場合事実である。

この場合にも背景には企業文化の違い、経営に対する考え方の違いが厳に存在することを蛇足ながらつけ加えておきたい。

1-2 現地人経営者の雇用

企業が現地で経営活動を行う上で、「現地法人社長を現地人とする」ということは、一つの大きな転機である。日本企業はこれまで、日本から日本人を現地に派遣して現地法人の社長に据えるというケースが多かったし、今なお多い。しかしこのやり方は「現地人を雇用し、現地のマーケットで生きる」ためには不適切であり、これを成し遂げるためには現地人を責任者・社長とすることが必要である。このことを考えた時、国際ビジネスマンの仕事としては、「いかに優秀な現地人の人材を雇うか」がポイントとなる。しかしこれは、雇う倒の人間にそれ相応の「魅力度」がなければ実行不可能である。それ故に、日本の本社及び現地に赴任している日本人の国際ビジネスマンは資質・魅力を問われることになる。

結論的には本社及び現地に赴任している日本人国際ビジネスマンの知的レベル以上のマネジメントを現地に期待するのは無理がある。

1-3 現地に根付いて生きる

国際的な企業は現地の頭脳や基礎基盤を用い、最終的には新製品の設計、開発、基礎研究も現地に根付い

た形で行うようになる。そして、現地に根付いた現地企業として生きていく。このことに関して、私が入社した頃、当時の上司が次のような話をしてくれた。「現地に工場を建設することになれば、互いに多くの人間が日本に実習に来たり、日本から立ち上げ支援に出向き両国を行き来する。こうして互いが相手のことを理解する機会を得、互いを知れば知るほど、戦争など馬鹿らしくてやれなくなる。争いも起こらなくなる」という話である。

そして私自身がそのようなプロジェクトを担当した時、相手国企業の人と50人単位、多い時には100人単位で互いに行き来をし、交流を深めた。こうなると、互いに相争ってはいってものごとが前に進まないという意識が否応なしに根付いていく。現地企業として生き、お互いが深く交わるといふことは、そこに培った友情を通じてある意味において世界平和や戦争廃絶に対する貢献となる。これもまた、国際ビジネスマンの仕事の一つであろうと私は思っている。

2 国際ビジネスマンは

「決して派手なものではない」

国際ビジネスマンといういかにも派手なように感

じられるが、実際には現実には世界で起こっていることの縮図である。私はドイツに2回赴任したが、特に2度めの5年間には部下の不倫騒動に2回も巻き込まれるなど、「世の中の縮図」を痛感させられる事例に数多く遭遇した。

2-1 各国のリストラ（首切り）事情

社員のクビを切るということに関しても、国ごとに状況は異なる。ヨーロッパの責任者だった私の経験から言えば、ヨーロッパのどの国で社員のクビを切るかによって対応は大きく異なる。例えば、非常に独特なのはオランダである。A社長がB部長のクビを切る場合、まずA社長の言い分が「労働裁判所」へ持ち込まれる。次に、裁判所はB部長の下で働く部下の中から実質的な仕事をしている2人に証言を求める。彼らが2人ともA社長の申し立てを肯定する証言をした場合は、A社長の正当性が認められA社長の勝訴となる。

一方ドイツでは、裁判所が企業と解雇される社員の両方の言い分を聞く。（一般に約15分）そしてどちらもおかしなことを言っていないとわかれば、企業がその人を解雇する意図が明確である以上その人が会社に留まる為の長期裁判を行う積極的意味を見出せない為、「お互いにかねて解決しなさい」と調停に持ち込んでし

まう。このため、ドイツでの首切りは、和解でカタがついてしまうケースが大多数を占める。しかも和解の形式が整えられているため、手順はいたってスムーズに進展する。基本的には勤続年数に見合う和解金を企業が支払うという形である。この意味において、ドイツという国は非常に合理的な社会と言える。

スウェーデンも合理的な社会である。この国では、従業員を1人だけを解雇しようとする、莫大な金額を支払わなければならない。しかし、経済的な理由で企業経営が困難になり、10人の従業員のうち5人を解雇するという場合は、何の制約もなく首を切ることができる。しかもこの場合、解雇される5人全員に対して、最小限のカネを支払えばよい。これは、「会社の存続が経済的に困難になったため」という「経済上の必要性」がある以上、そのような措置がとられても当然であるという考え方に基づいている。

このように、国ごとに様々な労働慣習が存在し、それに合わせて行動することが求められる。それはけっして派手なものではなく、ごく普通の社会、世の中の縮図に過ぎない。

2-2 顧客とのトラブル

「顧客とのトラブル」も、日本国内と同様に発生する。

例えば自動車の部品メーカーが顧客の自動車メーカーに納入した部品に、品質面で問題があったとする。その後市販された自動車の購入者の使用時に不都合が発生し、回収騒ぎが起こった。この場合、自動車メーカーと部品メーカーのどちらが悪いのか、補償・回収等に要する費用をどちらがどれだけの負担するのかといった議論が当然発生する。

また、部品を期日までに納入できなくなると、それが原因で自動車メーカーの工場がストップすることもある。このような場合、まず「納入できなかったことへの責任」をどのようにカネで解決するかが問題になる。さらに、それに伴って生ずる機会損失も問題になる。このようなトラブルは、基本的には日本国内で発生するものと変わらない。

日本と異なる点は、トラブルの発生時に裁判が起きるということである。私自身は、揉め事を長引かせるより、裁判できちんと決着をつける欧米のやり方も悪くないと考えている。ともかく、国際社会では「どのような場合に訴えられて、どのような場合なら裁判に勝てるのか」ということを、基本的な事項として認識しておく必要がある。日本ではこのようなことを認識せずとも生活していけるが、国際ビジネスマンは、国ごとに異なる生活様式や慣習があることを認識してお

かなければならない。

アメリカで頻繁に起こっているセクハラ訴訟は、目にすることも多いかと思う。アメリカに限らず、東南アジア、ヨーロッパ、その他の国であろうと、その国ならではの生活様式・慣習等といったルールを持っている。そしてその国に赴任すれば、それに係わる問題に直面することになる。故に、その国の人々はどのようなルールの中で生きているのか、してはならないこと、した方が良いことは何なのかを体得しておくことは、国際ビジネスマンにとって必須といえる。

3 ビジネスは格闘技

次に、ビジネスが今後どのようなようになっていくのかに、関して述べておこう。まず認識しておくべきことは、ビジネスとは間違いなく「格闘技」であるという点である。とにかく勝たなければならぬ。しかしその反面で、ノックアウトされればこれ以上惨めな状態はないという、無残な世界でもある。「0/1の世界」という言い方もされるが、これは引き分け・中間がないということである。生き残る者と死ぬ者のどちらかしかないのだから、勝たないことには話にならない。しかも、21世紀に入って生き残ることのできる企業は、

業種を問わず1業種につき日本国内で5社、それが10年も経てば、世界全体で5社という状況になると私は見ている。この点を認識しておくことは非常に重要である。

格闘技だとは言っても、そこにはルールが必要である。そして、ビジネスのルールとは“Death Match”である。生き残れるか死ぬかのどちらかであり、死ぬまで戦うというルールが基本にある。そして、私がこれまで体験してきたルールとは、徹底的にスピードとダイナミズムを追求した「Global standard」という名のアメリカ流資本主義」である。良いか悪いかは別として、このルールに世の中は従いつつある。

その中で、強い者は徹底的に強くなり、弱い者は徹底的に叩かれる。それは、いかに短期間で利益を儲けるかという世界であり、きわめてドラスティックな世界である。例えば米国企業の吸収合併は、買収時点では被買収企業全体を買い入れるが、その後すぐに不要あるいは不採算部門を売却し、残った部門を強化する。そして5年、10年後には、儲かっていても必要のない部門、あるいは高く売れる部門を平気で売却してしまう。

もっと極端な例では、創立者として会社を創り、会社が成長したら保有していた自社株を売却するという

形で会社を売り飛ばしてしまう。彼らには、自分の創った会社に対する愛着心は薄い。一族郎党や部下を引き連れてまた別の新しい会社を創り、売り飛ばしたかつての自分の会社を潰しにかかり、自分たちの利益を拡大する行動をとる。これらがアメリカ企業・米国の流のやり方の一側面である。

このような形で、彼らはきわめて現実的かつ利益中心の利己主義を押し通す。自分たちが儲ければよいという世界だけに、彼らは従業員の気持ちに十分注意を払わない。企業創立から売却までの間に、「リストラ・レイオフ」「いつでも首切り」がごく当たり前に行われる。特に、半導体業界の中心地であるカリフォルニアのシリコン・バレーの企業は、従業員の気持ちなどあまり考えていない。例えばその中のX社は大成している企業の代表格だが、同社はまさにその典型である。

このような状況が進展すると、「貧富の差拡大」は相対激しくなる。アメリカ社会とは、富める者は益々裕福になる一方で、貧しい者はひたすらどん底へと落ちていく社会である。故に、企業の資本力等を国全体で平均化すると、各国の企業平均と比較すれば「アメリカ企業の平均値は高い」ということになる。ところが、現実には「平均値の企業」は存在しない。それは数値上の平均値であり、幻の企業である。このように、ア

アメリカ社会とは、平均値の高い低いを云々してもあまり意味のない社会である。

これらの傾向は、今後益々激しくなるだろう。そして、今後のアメリカ資本主義がどのような社会を生み出していくかに関して、「いずれ行き詰まるのではないか」という思いを拭いきれない。ただし、良い悪いは別としてこれが現実であり、我々はその中で生きていかねばならない。このことは、諸君が実社会に出ていく際に考えておく必要がある。

3-1 実は知の格闘技

さて、ビジネスは格闘技であると前述したが、実は『知の格闘技』である。知を持つ者が金を得て、腕力を振るい自分のルールを作る。このように、ビジネスの世界ではリングにあがる前にほとんど勝敗が決している。このような法則が今の世の中を支配しており、その中で国際ビジネスマンは生きていかなければならない。では、「知の格闘技」を勝ち抜くことのできる企業 の条件とは何か。その条件として、まず第1に、きちんとした「成功のシナリオ」を持っているという点が挙げられる。そして第2は、「Me Too」は「ダメ」である。これは「我が社も某社と同じです」としか言えない、何の取り柄もない企業を指している。

「成功のシナリオ」に関しては、まず世の中の流れを先取りし、世の中がどう変わっていくかという予測を立てる。「次にそれに従って顧客が求めているモノを把握し、自社はどの部分をどのように他と差異化し、どう儲けていくかというシナリオを作る。成功する企業はこの「成功のシナリオ」を必ず持っている。さらに、この「成功のシナリオ」を持った上で、自社は他社とこういふ点で違う、このような取り柄を持っているということをはっきりと打ち出せなければならない。これは、「差異化」ができていくことである。

「差異化」できている企業は成功するが、場当たり的な行動をして成功した企業は少ない。これは「合理的必然性」と呼ぶことができる。このこの意味において、「ダーウインの法則」、すなわち「適者生存」の考え方はビジネスの世界に今でも当てはまると言える。時代の流れ、世の中の流れ、顧客の要求に適應できなかった企業は消えていくしかない。

先日アメリカの顧客であり、非常に成功している企業のトップが来訪したのだが、彼に「どういふ企業が成功するのだろうか」と訊ねてみた。その人物が渡してくれた図表を次に示してみよう。上が既存の古い考え方、下が新しい成功する企業の方法論である。

Old World (古い方法論) ↔ New World (新しい方

法論)

Centralized (中央集権) ↔ Distributed (分権・権限委譲)

Organizational Size (組織規模) ↔ Organizational Value (組織価値)

Positional Power (地位の力) ↔ Informational Power (情報力)

Factory (工場優位) ↔ Customer (顧客指向)

Four Walls Mentality (閉鎖思考) ↔ Extended Factory (開放思考)

Vertical Integration (垂直統合) ↔ Core Competency (核となる能力)

Laber vs Management (労使対立) ↔ Employees (労使協調)

Predictability (固定思考) ↔ Responsiveness (即応性・柔軟性)

"Centralized"とは、中央集権のことである。中央集

権体制では、どうしても対応スピードが遅い。故に、

"Distributed" (分権・権限委譲) しなければならない。

"Organizational Size" すなわち組織規模であるが、その大きさはもはや問題ではない。これから"Organizational Value"すなわち、その組織の中からのような価値を生み出せるか、その組織に

どのような価値を見いだせるかが重要である。

"Positional Power" (地位の力)、つまり、自分は偉いから力があると考えることは間違いである。

"Informational Power" すなわち自分の「情報力」でどれだけ人を動かせるか、世の中を動かせるかが重要である。地位の上下を問題にする時代ではない。力の源泉は地位ではなく情報であるという認識を持たなければならぬ。

Factoryは、工場が中心で物事を考えてはならないということである。基本的には"Customer"、すなわち顧客を中心にものを考えるべきである。

"Four Walls Mentality"は、直訳すれば「四つの壁に囲まれた精神 (閉鎖思考)」であるが、自分自身を狭い部屋に閉じこめてはいけないという怠味である。"Extended Factory"とはもっと広い視野で自分達を見て、自分たちの弱さを外部のリソースを積極的に活用することにより克服することを意味する。

"Vertical Integration"とは、垂直統合という意味である。上から下まで垂直統合し何でもやりますという形態は、決して良い状態とは言えない。"Core Competency Forcus"、すなわち「核となる能力」を持つべきである。これは、何が競争力の源泉であるかをきちんと認識しておく必要があるということである。

“Vertical Integration”では、何が自分たちの競争力の源泉であるかが、必ずしもはっきりしない。

昔は、“Labor vs Management”、労働者と経営者は対立関係にあった。これからはそうではなくて、“Employees and Partner”、すなわち従業員とそのパートナーという関係をマネジメントの中で構築していくことが重要である。パートナーの中には経営者だけでなく、従業員や顧客、関係会社、下請け企業も含まれる。対立という関係は乗り越えなければならないものである。

“Predictability”は、先を読む力のことである。先を読むとしても、ある一定の限界から先は益々読みにくい時代となりつつある。故に、先を読む、読めないという考え方に拘泥するべきではないということである。先を読む力は非常に重要だが、それ以上に重要なことは、世の中の流れにどう反応していくかということと、動きの中で自由自在に対応していくこと、“Responsiveness and Flexibility”である。これはすなわちダーウインの法則であり、適者生存の考え方である。このように、適者生存という考え方はアメリカの成功企業でも認められている。合理的必然性のないものは生きながらえないということが、現実を示されているわけである。

3—2 Philosophy/Conceptなき海外進出、単なる

膨張主義は摩擦を生み結局は失敗する

「知の格闘技」の中で、自分たちはどのようにして世の中で成功していくかというシナリオを描いていない企業は失敗する。そして、「理念」を持たず単なる膨張主義に基づいて海外に進出した企業は、たいてい大火傷をして失敗し、撤退に追い込まれる。

加えて、日本の中にいる時にはわからない、気づかない弱さというものが、海外に出た時に必ず弱点として表に出てくることも認識しておく必要がある。例えば私は赴任中に私付きのカナダ人の秘書から、次のような指摘をされた。それは、「あなたの英語は普段は流暢なのだが、月曜日の午前中と金曜日の午後は同じ人の英語とは思われない。」というものである。この指摘で注目すべき部分は後半である。金曜日の午後ともなると、一週間の職務からくる疲労が溜まり、英語を喋ること自体が億劫になっている。これが原因というわけだが、日本国内であれば、疲れていようと日本語の発音・文法が乱れることはない。これはまさに、日本では気づかない、自分が弱った時に問題が出てくる典型である。

これは個人の例だが、企業でも同様である。企業も

海外に出た時に、日本国内では目立たなかった弱さというものが倍増されてさらけ出される。故に、自分たちの弱さとは何かということをよく認識しておかないと、海外に進出した時に失敗する。

ここでの国際ビジネスマンの仕事とは、「文化の違い／やり方の違いを乗り越える」ことである。日本から他国に出て働くということは、異なった経営環境／度度の中で生きていくということである。アメリカのセクハラ訴訟のように、些細な振る舞いが裁判に発展することも十分起こりうる。きわめて初歩的なことだが、この点をよく理解しておくことは重要である。加えて、国際ビジネスマンは自国、すなわち「日本の文化、歴史」についての見識を持っていなければならぬ。自分の国を語れないようでは問題である。

3-3 不毛の理論闘争

「不毛の理論闘争（対決する力とそれをかわす力）」すなわちこれがマネジメント力であることも念頭に置いておく必要がある。特にドイツ等で顕著に見られるが、問題の所在を離れた不毛としか言いようのない理論闘争を精力的に行う。そして、彼らが不毛な議論を続けている間も、ビジネスは前進し続けている。そしてビジネスとはスピードであり、少しでも早い決断が

要求される。

このような状況の中でビジネスを前に進めるためには、彼らと議論で対決し、勝つ力を身につけなければならぬ。同時に、そのような議論をかわして、往なすという力も必要になる。これらの能力を身につけ、ビジネスを前に進めていくことも、国際ビジネスマンの仕事である。

加えて、自分の主張を論理的かつ明確に説明できなければ、国際ビジネスマンとしては失格である。更に、「ガラス張りに徹する」ということも求められる。これは、己の考え方、行動方針、等といった己自身を徹底的に他者に対して明らかにする、開示していくということである。これは、「accountability」と言ひ、非常に重要なことである。ガラス張りに徹するということは、企業も個人も同様だが、己の行動に対する批判に耐え得る体質、体制を整えておかなければならないということである。これは、相当な自信がなければできないことだし、実践は非常に困難である。しかし、これは国際ビジネスマンの仕事の中でもきわめて重要なものであると私は認識している。

3-4 現地人による現地人育成の限界を超える

「現地人による現地人育成の限界を超える」という仕

事は、日本人のビジネスマンの重要な仕事である。例えば、ヨーロッパで現地人管理者Aを雇用し、彼に部下の現地人を雇用させたとする。このような場合、Aは自分より優秀な現地人を雇うことはない。なぜなら、そのような人材は彼自身の競争相手になるからである。同様に、Aに雇われた部下Bに彼の部下の雇用を任せれば、当然自分より優秀な人材を雇わない。

さらに、例えばBが次第に能力を身につけ、上司のAより優秀になったとする。会社からすればBの能力向上は望ましいし、他の現地人社員もB同様能力を伸ばして欲しい。しかし、現実にはAが屁理屈をつけてBを追い出しにかかる。なぜなら、Aはその地位と職をBに脅かされるからである。現地人Aにしてみれば、会社の業績向上よりも、自分の地位と職を安泰にすることと、多くの給料をもらうことの方が大切なのである。ドイツもフランスもきわめて個人主義の強い国であり、このような考え方が主流である。故に、彼らを放置しておけば企業の能力は次第に衰え、やがてうまくいかなくなる。

このように、現地人社員の育成は現地人には任せられない。これらの問題には、次の2つの対処法がある。第1は、現地の運営を任せる現地人には、主体的力量の大きな人材を選んで雇用する。そして第2は、現地

人雇用者がそのような行動をとらないよう、しっかりと目を光らせておく。これらはいずれも日本人ビジネスマンの仕事である。

このように、国際ビジネスマンは現地人の行動様式をよく理解しておく必要がある。私がフランスで1年、ドイツで1年生活してきた経験から強く感じたことは、ドイツ人とフランス人の間に横たわる非常に強い確執と、両者の融和の難しさである。これは日本人の想像をはるかに超えている。EUという発想が生まれて当然と感ずる部分でもあった。

4 ビジネスマンとなる諸君へのメッセージ

4-1 自分の気持ちに大切に生きる

11年に渡るヨーロッパ生活で学んだことの中から私が特に伝えておきたいことは、「自分の気持ちを大切に、自分の気持ちに忠実に生きる」ということである。ヨーロッパの人々はこの点に関して、日本人よりもはるかに真剣に考え、実践している。

私は入社後10年間国内で勤務し、フランスに1年間留学した。その時にフランス人の家庭に下宿したのだが、現地に着いて驚いたのは、受入先の家庭がものすごい大金持ちだったということである。滞在期間中に

その家の奥さんとも親しくなり、様々な話をしたのだが、ある時「今、最も悩んでいることは何か」という話題が出た。その時彼女は、自分が夫から本当に愛されているか確信が持てない。愛されていない人と結婚生活を続けること程辛いこともないので離婚しようかどうかしようかと悩んでいる」と語った。彼女の夫が冷たい仕打ちをしているわけではない。経済的にこれほど裕福ならよいではないかと、当時の私の目には極めて奇異に映ったが、その一方で自分の気持ちに正直な彼女の姿は非常に強く印象に残ったこともまた事実だった。

4-2 『Me Too』は駄目

企業と同様であるが、個人もまた、「私は何の取り柄もありません」「『Me Too』(私も誰それさんと同じ)です」というのは問題である。特にビジネスマンとして社会に出て生きていくならば、「他者に対して自分とどう差異化し、どこでどのように勝負するか」というコンセプトを持つことは極めて重要である。そして、「私自身はどのような人間で、どのような優れた能力を持っており、どのようなコンセプトを持ってどのような生き方をしていくか」を把握・認識しておく必要がある。

私はNECだけに32年勤務し続けてきたが、最初の10年を工場で過ごした後、「自分はこれから先の人生をどのような形で過ごしていくべきか、どのような会社生活を送ろうか」と考えた。当初はアメリカ留学を考えていたのだが、アメリカ留学生は人数も多く、留学してもさしたる取り柄にはならない。考え直した私は留学生の少ないフランスを選択し、そこで1年を過ごしたのである。そして現地でフランスの言語、文化等様々なものを学び、それ相応に他人にない何かを身につけることができたと考えている。

その後帰国した時に、将来について再び考えた。その時頭に浮かんだのは、「この後もう一度フランス赴任するよりも今度は欧州ビジネスの要であるドイツに行きたい」ということだった。そしてドイツに赴任し、現地で11年を過ごしたわけである。このようにして、私も自分なりのコンセプト、自分自身の戦略を持ちて行動してきたというつもりである。

4-3 欧州人の勤勉さ

ドイツ人にせよフランス人にせよ、非常によく働く。日本人の想像をはるかに越えた勤勉さである。これは、欧州のビジネスマンがどのような考え方をしているかにも通じることである。彼らは「ビジネスマンという

立場を選んだ以上、仕事に情熱をぶつけるのは当然」という意識を強烈に抱いている。それは、自分の可能性に賭けているということでもある。逆に、仕事に情熱をぶつけられなくなったなら、その時は当然仕事を辞める。このような面において、彼らは我々よりもはるかに真剣に生きている。前述のフランスの下宿先の奥さんもそうだったが、彼らは自分の気持ちを大切に、自分の気持ちに正直に生きている。どのような生き方をするにせよ、「自分の気持ちに正直に生きる」ということは、極めて重要だということを心しておいて欲しい。

4-4 自分の市場価値の把握とその向上

次に強調しておきたい点は、「自分の市場価値をきちんと把握し、それを高めていく」ことの重要性である。「自分の価値」の測定基準の一つは年収である。ヨーロッパの人々は、このような「自分の市場価値」をはつきりと認識し、それを高める努力をしている。21世紀の世の中は、このような考え方を必要とする方向へ向かうだろう。これからは、「自分の市場価値を高める努力」をしなければならない。

具体的にどこをどのようによめに高めていけばよいのかに關しては、個々人が考えていくより他ない。ただし、

常にオプシオン（選択肢）を持っておけば、精神的に極めて楽な状態でいられることは事実である。これからの社会では、定年まで一つの会社に勤務し続けることはまずできないだろう。このような状況下で、一つの会社にしがみついても生きていくことができないと考えれば非常に辛い。しかし、「自分の市場価値は、他社に移れば今以上に高く売れる」という状態になれば、その人にとっては逆に有利といえる。会社を移ることで年収が増える上に、「この会社が嫌になれば辞めればいい」と考えていられるからである。また、世の中の変化に対応できた会社はよいが、それができなかった会社はおかしな状態になっていく。そのような企業にへばりついて生きていく必要がないというのは、精神的にも経済的にも非常に楽である。

5 ヨーロッパから学ぶべきこと

今後の日本人の在り方

これからの日本がヨーロッパから学ぶべきこととして、まず「アメリカのやり方に盲従しない」という考え方を挙げておきたい。日本は非常に安易にアメリカのやり方を受け入れてきた。しかし、「仏・独の中道路線」は違う。これは、前述したアメリカの極端な利己

主義の塊である「グローバル・スタンダード」、その名の下に押し進められるアメリカの資本主義には盲従しないというやり方である。「人間はどうあった方が良いのか」「人間はどう生きることが幸せなのか」、「金儲けが第一目的で、そのためにはレイオフも躊躇しない。自分たちさえいい暮らしができればそれでいい」という考え方には問題があるのではないか」ということを、真剣に考えている。彼らの考え方の根底には、社会民主主義的な思想が強く存在する。福祉を高め、国民の生活レベルの平均値を高めることを強く指向している。

ここで注意しておかなければならないのは、「アメリカの生活レベルの平均値」である。企業のレベルと同様に、アメリカの生活レベルの平均値はかなり高い。しかし企業同様、この数値に該当する生活者層は現実には存在しない。アメリカとは富める者は際限なく金持ちになっていくが、貧しい者はどこまでも落ちていくという社会である。これら両極端から算定されたのがアメリカの平均値であり、実在しない虚像である。

ヨーロッパでは、アメリカのような状態になつてはならないという考え方が強い。すなわち、「現実に存在する平均値を高めていこう」ということである。それこそが、「人間の幸せ」につながると考えている。このような考え方は中道的・社会民主主義的な色合いを相

当強く帯びているが、人間の幸せとは何かということ極めて深く考えている彼らの姿勢を反映している。「企業の成功は人間の幸せと同意義ではない。大切なのは人間が幸せになることだ」、これが独・仏の中道路線の考え方であり、我々が学ぶ価値のあるものである。

5-1 自国の文化の保護と米国的な行動に 対する批判

ヨーロッパはEUによって単一マーケット化が進んでいるが、その一方で自国の文化を守ろうという意識は非常に強い。例えば、日本では日常会話の中でやたらと英語を使っているが、フランスでは法律で「ある表現に関するフランス語が存在する場合は、英語を使つてはならない」と定めている。他のヨーロッパ諸国にも見られるが、自国の文化を守るといふ強烈な意識から出た施策である。

アメリカのやり方がすべて正しいわけではなく、むしろ間違っている部分の方が多いと私は思う。特に、アメリカは成功した者にとっては良い国だが、敗者には極めて厳しい国であることを常に念頭に置いておかなければならない。「人間の幸せ」を考えた時、良い社会とは「敗者に優しい社会」である。そして、この考え方がヨーロッパの中道路線であると私は思っている。

アメリカのように、敗者を、あるいは弱者を切り捨てるやり方はよくないという考え方が、ヨーロッパの道路線の根底にある。

5-2 「海外に出る」「海外との接触面積を広げる」「海外に友人を多く持つ」

21世紀に生きる諸君は、あらゆる機会を捉えて「海外に出る」「海外との接触面積を広げる」「海外に友人を多く持つ」ように心がけて欲しいと思う。なぜなら、日本社会は「同質性」の社会だからである。その中で生活している以上、個人の考え方も同質指向となっていくが、これではいけない。「柔軟な考え方」、「多様な価値観」を身につけ、自分自身を刺激していく必要がある。その際には、常に「感性を磨く」ことを念頭に置いておくべきである。このことが、世の中の流れに対応しつつ自分の気持ちに正直に生きていく上での、重要なポイントになる。

「ひとつつでも、一歩でも自ら足を踏み出してやってみる」ことが大切である。例えば私は、講演依頼があれば極力それを受けるし、去年はアメリカ人の留学生を短期ホームステイという形で自宅に受け入れた。これらの活動を通じて学べたこと、知り得たことは非常に多い。何かをやってみる、実際に動いてみるというこ

とが大切である。

5-3 日本とヨーロッパの最大の違い

日本とヨーロッパの最大の違い、それは「流れを変えようという中に『知性』がある」ということである。日本では、何をどうやろうとしているのが、私には見えない。しかし、ヨーロッパではそこに「知性」が光っている。これが、流れを変えようという動きの中で最大の違いだと私は思っている。その極みは1999年から始まる「通貨統合」であろう。これは、前述したドイツとフランスの確執という点が大きな原動力となっている。通貨統合はこの確執を乗り越え、ヨーロッパ大陸から戦争をなくすための解決策でもある。戦争をするためにはカネがいる。しかし、同じ通貨を用いている国同士が互いに戦争することは極めて困難である。これは「一つの国にしてしまえば喧嘩のしようもない」という考え方も言えるだろう。

この通貨統合という施策は、ヨーロッパの英知の極みだと私は思っている。金利を決定し、通貨の発行量を決めるということは、一国の経済政策の基本である。ところがEUでは、フランクフルトにヨーロッパ中央銀行を設置し、通貨統合参加国で用いられる通貨を同銀行が扱う。こうなった時、国に関係なくヨーロッパ

の経済政策の基本はヨーロッパ中央銀行が担うことになる。このような壮大な実験を今、ヨーロッパは行おうとしているのである。

5-4 今世界の中で一番問われているのは

日本人の精神の在り方、民度のレベル

最後に、今世界の中で一番問われているのは、「日本人の精神の在り方、民度のレベル」である点を挙げておきたい。政治のレベルが低い、外交が下手だ、あるいは政治家が何を言っているのかわからないといった批判を世界から浴びている。しかし、基本的にこれらは我々の代表が行っていることである。故に、我々の民度、レベルを高めていかない限り、日本という国は世界の中で存在感を失っていくであろう。だからこそ、21世紀に生きていく諸君が、自分自身はどう生きていくのか、国としてどう生きるのか、どういう生き方をするのかということベースにして、民度の向上、精神の在り方を考えて欲しいと思う。

6 おわりに

私の持論ではその国のことはその国に住むことに依ってしか解らない部分が多いと考えている。

以上の私の話はドイツ、フランスという狭い地域で

の体験から来たもので、見方が偏っているという諺を免れないことはよく自覚しております。

真実は必ずしも一つではないので（見方を変えればそして時代が変われば真実は大きく変わり得る）他の地域での体験者の話をお聴きになることをお奨めしたい。

【質疑応答】

質問1…EU統合に関して非常に肯定的な意見を示されていたが、最終的には全世界を一つに統合するという形と、EUやアジア圏といった地域別統合のどちらがよりよい形態だとお考えか。

回答…私は後者、すなわち地域別統合の方向が適切だと考えている。EUスタンダード、北米スタンダード、アジアスタンダードといった形態が将来の望ましい姿であろう。現実にEUは通貨統合を通じて統一化が進んでいるし、北米圏はアメリカ、カナダ、メキシコまで含んだ同質的な社会を作り上げつつある。ただしアジア圏に関しては、統合の方向に向かうべきだがその実現にはかなりの時間を要すると考えている。

質問2…日本企業のビジネスマンが海外に赴任する場合、駐在期間は3年あるいは5年という場合が多い。

私はこの任期がかなり厳密に守られているものと認識していたのだが、坂本先生は11年もドイツにおられたとお聞きした。これは坂本先生ご自身の戦略の結果なのだろうか、それとも他に特別な事情があったのだろうか。

回答…確かに、私自身の戦略であった。私は海外赴任期間の画一化をよいことだとは思っていない。その地に向いている、その地に根付いて生きていきたい人は、その地でずっと働いていけばよいと考えている。また、本人の戦略だけでなく、会社が「この人にはぜひこの地に根付いて働いて欲しい」という部分も重要である。グローバルな戦略といっても、地域ごとの事情がある。だからこそ、その地域のスペシャリストとして生きていきたいと思う人はそういう生き方をして欲しいし、会社がその地域のスペシャリストとして働いて欲しいと願う人には、それに添う形で働いて欲しいと考えている。ちなみに、赴任期間は実際の企業において、必ずしも画一的ではない。私自身は地域に根付いて生きていく人材を持つ、あるいは育てることは、企業にとって非常に重要だと考えている。

質問3…将来国際ビジネスマンとして海外勤務につきたいと考えている学生に対して、若い間に必ず学ん

でおくべきことを挙げるとすれば、どのようなものがあるだろうか。

回答…まず、英語は必須である。英会話は、自動車の運転免許と同じぐらいに必要な不可欠と言える。そして、学生時代にもう一カ国語をマスターしておけば、世界観が大きく広がる。例えばフランスの「フィガロ」を読めば、「フィナンシャル・タイムズ」や「ウォール・ストリート・ジャーナル」を読むのとは異なる論理構成や主張を目にすることができ。どの国の言語を学ぶかは、自分の戦略に従って選択すればいいだろう。もう一点は、インターネットの利用をマスターすることである。今の世の中はインターネット社会であり、インターネットのマスターは必須である。

質問4…個人が自分の戦略を立てることの重要性を強調されていたが、企業にも戦略があるだろうし、企業にも戦略が必要だと話しておられた。しかし、個人の戦略と企業の戦略が合った場合、個人の戦略を押し通すことはできないと思うのだが。

回答…個人の戦略を押し通せるか否かは、その人がどの程度インフォメーションナル・パワーを持っているかに大きく左右される。すなわち、どの程度自分の主張を論理的に明確化できているか、それによって

人を動かす力をどれだけ持っているかということである。

ただし、インフォメーションナル・パワーがあれば会社や周囲を動かせるとは必ずしも限らない。しかし、絶対に動かせないというわけでもない。この点に関して今の日本企業は、合理的な必然性があり、かつ利の通った主張に対しては、まだわりあい健全性を持っているように思う。つまり、合理的必然性のある要求であれば、話を通る可能性は高いということである。その意味においては、日本というのは、まだまだ寛容な社会であり、逆にアメリカなどでは、上が「駄目だ」と言えばもうそれで通らない。

オーガニゼーションナル・バリューとインフォメーションナル・パワー、すなわち周囲に影響を及ぼし得る「個人の主体的力量」を増やすことが、個人の要求を通す原動力となる。そして、どうしても要求が通らないならば、その会社を辞めればよい。自分の主張が通る企業へ移れば良いわけだし、これからの社会はそのような方向へ変化していくだろう。

加えて、真実の一つではないことも認識しておくべきだろう。二つの意見が、見方を変えればどちらも正しいという状況は必ず起こりうる。ただし、企業に限らず個人もそうだが、どのような戦略を採る

かはある意味において賭けである。ゆえに、正しい戦略であっても、企業が個人の戦略を採用しないということは当然あり得る。

質問5…個人と企業の戦略・方向性を比較すれば、企業側の戦略が重視され、個人の戦略は通らないのが普通ではないだろうか。

回答…ホロニク、すなわち「個と全体の調和」という言葉が一つの回答となるだろう。これは「全体のビジョン」と「個のビジョン」をどう合体させていくかということである。例えばナチスのように全体のビジョンがすべてで、個のビジョンは一切無視という形態もあるが、これは組織としては最悪である。逆に個のビジョンをすべて優先させれば混乱の極みに陥る。それ故に、「全体と個の調和」をどのように図っていくかという視点が必要であり、これこそが経営であると言える。非常に困難であるが、両者の調和を成功させた企業は成功する。ただし、ものごとは「0と1」ではない。善悪二元論では割り切れない部分があるし、絶対に最適という戦略も存在しない。

質問6…全体と個の戦略がどちらも適したものである場合は、全体が優先されるだろうか。

回答…その通りで、比較すれば基本的には個よりも全

体が優先されると思っている。会社に関してNEC社で言えば、半導体・通信・コンピュータという3本柱で経営を展開している。この企業の戦略のもとで「原子力分野に進出すべき」「原子力分野の仕事がしたい」と申し出ても、これは通らない。半導体分野の中で何をやるかという時に、「私はこういったオプシオンを持っているので、このような仕事があったらいい」と主張したならば、その主張に合理的必然性があれば通るだろう。しかし、この3本柱から外れた主張は通らないし、その意味で個と全体のプライオリティを考えれば、全体が優先されると考えている。

質問7…坂本先生は、企業が海外進出を成功させるためには「曲げることの出来ない経営戦略」が必要だと強調されていた。しかし、状況によっては経営戦略を変更する必要があると思われるし、曲げなかつたために失敗するという事も起こり得ると思うのだが。

回答…質問の中で指摘された言葉は、「何も持たずに海外進出することには問題がある」という意味である。そして、「批判に耐えうる内容の充実した経営戦略がなければならぬ」ということである。「曲げることの出来ない」という言葉は、「周囲から批判されれば簡単に曲がってしまう、軌道修正させられてしまう

ような柔弱な戦略では駄目だ」という意味で用いている。一貫した戦略を有しているか否かが問題だという論旨であり、それだけの戦略を持った上でなら、世の中の流れに即して方針を変更してもかまわない。ポイントは、「批判に耐え得るしつかりした戦略を持っていること」と考えて欲しい。

(NEC社 VICE PRESIDENT)