

国際ビジネスマンの資格要件

キッコーマン(株) 専務取締役 茂木 友三郎



日本企業の国際化は今後一層進展するものと思われる。そのような状況のもとで、国際化を担うにふさわしい人が数多く存在するかどうか企業が企業発展のカギとなる。

それでは、国際化を担うにふさわしい人の資格要件にはどんなものがあるのだろうか。基礎的なものとして特に大切なものが2つあるように思われる。1つは、異文化への適応性である。すなわち、みずからを外国に、異なった環境に適応させる能力である。海外で仕事をする場合、「郷に入っては郷に従え」が基本である。そして経営の現地化を推進しなければならない。

現在、経済摩擦が貿易摩擦のみならず投資摩擦へと拡大している。投資摩擦の主な原因は2つあるといわれている。第1に、日本企業のオーバープレゼンスである。集中豪雨的な輸出が貿易摩擦の原因になったが、いまや集中豪雨的な投資が投資摩擦の原因になっている。

第2に、経営の現地化が忘れられると投資摩擦を発生させることになる。経営の現地化とは進出した国、社会、なかんずく地域社会と共存共栄しようという考え方の実践である。具体的には、現地における雇用の促進と地場企業との取引による経済の活性化が基本的な内容となる。ということは、投資摩擦を回避するためには、日本企業のオーバープレゼンスをおさえるとともに経営の現地化を推進しなければならないということになる。

経営の現地化を推進するためには、それにたずさわるビジネスマンが異文化への適応性を持っていることが必要である。適応性を持っていないければ、「郷に入っては郷に従え」を実践することができない。国際化を担うにふさわしい人の基礎的な

資格要件の2つ目は外国語の力である。国際的な仕事をする人ばかりでなく、国際化の時代においてはすべてのビジネスマンが、国際語である英語をある程度マスターしておかなければならない。これからの若い人は、英語ばかりでなく、少なくとももう1カ国語、たとえば、ドイツ語、フランス語、中国語などをマスターすることが望ましい。

しかし、英語をマスターすること自体そう簡単なことではない。昔は、「アメリカに1カ月もいれば英語はある程度使えるようになる」などと無責任なことを言う人がいたが、最近はさすがにそんなことを言う人はいなくなった。英語をマスターするためには、基礎的な知識を身につけた上で実践をつむことが必要である。基礎的な勉強だけでも役に立たないが、一方、基礎的な力のない人がいくら実践を重ねてもうまくならない。英語と言っても、いろいろな英語があることも大変なことである。アメリカの英語と英国の英語はちがうし、オーストラリアではもっと違う。同じ英語圏でも国によって発音やイントネーションにかなりの差がある。

ましてや、日本人にとってなじみのうすい英語以外のコトバをマスターすることはもっとむずかしい。要するに外国語の能力という資格要件は簡単に身につけられるものではない。だからこそ、大切な資格要件なのだといえるのかもしれない。これから、国家、社会そして企業のレベルにおいても必要なことは、以上2つの基礎的な資格要件を満たした人の層を厚くすることである。そして

その厚い層の中から、そのつど必要な人を選抜することである。たとえば、海外部門の工場長が必要ならば、工場長として最も適している人を選ぶのである。

この層が厚くなればなるほど、選ばれる人の質が良くなるはずである。日本のボクシングやレスリングは軽量級が強い。なぜならば、日本人の体格からいって軽量級の方が層が厚いから質の高い選手が選抜されるといえるのではなからうか。

現状はどうかといえば、多くの企業が基礎的な資格要件を満たした層が厚くないので、まず必要な仕事に適した人、すなわち工場長は工場長、支店長は支店長に最も適した人を選び、その人に異文化への適応と外国語を教えこむということになるのである。コトバはともかくとして異文化への適応性を教えるということは非常にむずかしい。異文化への適応性のない人が海外に出かけると、いろいろトラブルのもとになるのである。

それでは日本の将来はどうであろうか。私は将来は明るいと思う。なぜならば、帰国子女が急速に増しているのである。帰国子女の数は日本の国際化の進展に伴って海外派遣者が増えれば増えるほど増加するはずである。彼ら、彼女らは、少年少女時代を外国で過ごすことにより、自然に、異文化への適応性を身につけ外国語をマスターしているのである。この人たちは日本の国際化にとっては大変な財産である。

彼ら、彼女らが外国滞在中に十分な経験をつむことができるように、また帰国後もその経験を生かし、さらに能力を伸ばしうるような環境をつくる必要がある。海外子女教育の問題もこのような観点から検討がなされなければならない。かつては高校に入る前に多くの子女たちが日本に

帰っていたが、近年、大学の帰国子女卒の増大に伴って、高校時代を外国で過ごす人たちが増えているのは良い傾向である。

高校レベルの交換留学が増えているのも大変結構なことである。高校生はいまだに柔軟であり、1年留学しただけで、自然に異文化への適応性を身につけ、外国語をかなりの程度マスターすることができる。また外国の高校生が日本にくることは、その人たちを通して異文化への適応性と外国語を学ぶことができるのである。

これらの点に関して、企業がするのはどんなことであろうか。まず帰国子女の問題に関しては、採用のさいに海外での経験をメリットとして十分評価することである。さらに、海外の大学や大学院の卒業生を積極的に採用することである。こうすることによって、企業は国際化を担うにふさわしい人としての基礎的な資格要件を備えた人の層を厚くすることができる。一方、海外子女教育の問題が、そもそも、良い大学に入り、良いところに就職したいという願望からはじまっていることを考えれば、企業サイドがこのような姿勢を示すことによって、海外で生活する子女たちは現地での経験をより積極的に積もうとするようになるであろう。

次に、高校レベルの留学についてであるが、企業としてスカラシップを出すとかいろいろなことが考えられる。弊社では、10年以上前からYFU(ユース・フォー・アンダースタンディング)という組織を通しての米国との交換留学に対しスカラシップを出している。わずか1年の留学であるが英語をマスターし、異文化への適応性を身につけ成長した生徒たちをみると、この種のプログラムの意義を強く感じるのである。