

本論文は

# 世界経済評論 2019年11/12月号

(2019年11月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

## 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

# 企業人の国際化を問う

## ：国際人の条件とは



桜美林大学副学長・教授 **馬越 恵美子**

まごし えみこ (株)日立物流取締役、アクサ・ホールディングス・ジャパン(株)取締役、異文化経営学会会長。上智大学卒、慶應義塾大学大学院修了。博士(学術)。(株)インターリンク代表取締役、東京純心女子大学教授、NHK ラジオ講師等を経て現職。著書：『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営』(新評論)等。

平成を駆け抜けて、令和の時代となり、21世紀もすでに19年。「外なる国際化」だけでなく、いよいよ「内なる国際化」も進みつつある日本。さて、企業人の国際化は進んだのであろうか。本稿では、筆者が「国際人」(国際的に通用する人)であると思う三名の企業人に伺った話をもとに論を進めていく。はじめはトヨタの国際化を牽引し、現地法人の社長を経験した柳澤氏、次にアフリカを含め厳しい環境での海外赴任を経験した物流業界の中谷氏、そして最後に、外資系企業数社のトップを経験し、ダイバーシティ&インクルージョンを推し進める安淵氏である。その足跡と本音をつまびらかにすることにより、国際人の条件を考えてみたい。

### I 国際人の草分け 柳澤亨氏

#### 1. 社員を大切にす

柳澤氏は1983年から89年にかけて、カナダ・トヨタ社長として現地会社を経営した。カナダは世界第二の広大な国土で、多民族・多文化の国家。そこでいかに現地社員の心を掴み、経営を行うか。カナダでの経営において柳澤氏がとった基本的考え方は「人間中心・人間尊重」。この理念はトヨタ自販の自由闊達な社風と「社員を大切にす」というかつての社長神谷正太郎の影響を反映している。この経営理念に基づき、柳澤氏は経営スローガンとして3Cを提唱した。この3Cとは、①コミュニケーション (communication)：相互の連絡を密にとり、仕事を

円滑に進める②コンシダレーション (consideration)：相手の立場になって物事を考える③コーオペレーション (cooperation)：相互に協力し一つのチームとして仕事を進める、である。例えば、オープンドア・ポリシーと称して、社長室のドアはいつも空けておき、社員が気軽に社長に話に来ることができるようにした。これは今では珍しくないかもしれないが、1980年代には画期的なことであったに違いない。また、仕事の進め方と人材の育成にも腐心し、仕事をどのように進め、やる気のある社員を如何に育てるかを常に考えていた。上司は部下に目標を与え、部下に仕事を任せ、失敗しても余り責めないことにより、スタッフは熱意・情熱をもって仕事に取り組むようになり、会社がチームとして一つに纏まり前進するという、

好循環が生まれたと言う。その結果、なんと当時のフィナンシャル・ポストにより「カナダで働きたいベスト百社」の一社に選ばれたのである。会社の雰囲気やコミュニケーションが高く評価されたという。柳澤は当時の日本企業としては珍しく、小型社用機を購入して、これを活用して、広いカナダをカバーする5つのゾーン・オフィスと280店のディーラーを訪問した。その実行力には目を見張るばかりである。

## 2. 企業文化に国際的普遍性を持たせる

日本企業が世界企業として成功するかどうかは、その企業文化に国際的普遍性を持たせられるか否かである、と柳澤は語る。日本流に固執せず、文化の壁を破ることができるか、これは国際人の条件とも言えることであろう。「国内だけでなく、海外を向いて経営すべき時代との認識をトップだけでなく社員全員が持つこと」「海外人事制度を現地事情に合せること」「外国のタレント（才能ある人）を活用すること」これらを1980年代に実行した柳澤を、筆者は真の国際人だと思う。1990年代にフォードを牽引したトロットマン元会長兼CEOは、「リーダーの条件」として国際経験を挙げている。幹部社員を意識的に多くの国際的ポストで経験を積み、その過程で、社員をリードしていくのに必要な知識や経験を会得させるのである。その結果、同社の経営陣は、民族、文化、言語、経験などの面で極めて多様化している。courage（勇気）、durability（持続力）、teamwork（チームワーク）、integrity（率直で高潔な人格）、commitment to diversity（多様性へのコミットメント）、この5つを柳澤は自らの経験に照らしてmustであると言う。まさに柳澤はこれらの資質を備えた国際人であり、これらの資質こ

そ、国際人にとって必要不可欠であろう。80歳を超えた今も、柳澤氏は大学で定期的に講義をするなど、活動を行っている。ちなみに筆者の大学でも日本語と英語で毎年講義をお願いしており、年を追うごとに新しい知識を習得され、それを惜しみなく学生たちに教える姿に頭の下がる思いである。

## II 物流業界の国際人 中谷康夫氏

中谷氏は日立物流の社長として、グローバルに展開する物流企業を率いている。日頃、筆者は社外取締役として、中谷社長の仕事や人となりに接しているが、その圧倒的な指導力と未来を見据えた先見性に、これからの物流業界を牽引するリーダーの姿を見る思いである。その中谷氏に自らの国際人としての歩みを尋ねた。

### 1. 初めての国際経験

まず、海外に対する憧れの意識は、幼稚園のときに父親が外車の写真集を買ってきたことがきっかけである。大人向きの本で世界の名車、ジャガー、ロールスロイス、シボレーなどが並んでおり、その名前をすぐに覚えたので親がびっくりしたくらいである。当時国際通信の会社に勤務していた父親は外国好きで、海外には出張ベースでしか行っていなかったが、父は自分で英語を勉強していた。

さて、自分のはじめての外国人とのコミュニケーション体験は、小学校2年生の時、家族で山中湖に行き、道に迷った外国人4人に出会う。父がその人たちに声をかけ、家族みんなで送ってあげた。自分自身はちょっと気恥ずかしかったけど、そのときに二つ違いの妹が意外なリアクションで言葉もしゃべれないのに、その

外国の女の子と話をしたりしたことにはびっくりした。その後、洋楽が好きになり、ちょうどこのころビートルズが来日したりして、日本にも欧米の音楽が本格的に入ってきた。自分は洋楽のロックが好きになり、結構、自分で歌詞を覚えたりしたが、実は当時学校の英語の授業はあまり好きではなく成績は良くなかった。一方で、興味があり受検した英検に関しては中二で4級、中三で3級に受かった。とにかく好きなことをやらせてもらったことがよかったと今になって思う。

## 2. 英会話だけはやっておくことと父に背中を押される

コミュニケーションを取りたいという気持ちがあれば、誰とでもコミュニケーションは取れる。このことを父から教わった。そのためには、自分が何をいいたいのか、相手に何を知らせてもらいたいのか、ということが大切である。どうやって英語で自分の意思を伝えるか。これを外国人の先生から学んだ。あらゆる手段をつかってわかてもらえるように努力することが大事だということが、高校生という早い段階からわかった。その先生は、英語の家庭教師で、中国系のアメリカ人である。彼と一対一でコミュニケーションを取るといことはかなりハードルの高いものであった。日曜日の朝9時から午後の2時まで、毎週、1年間、高校2年のときに取り組んだ。教材は Student Times で、毎週、どういう記事を読んだか、と聞かれ、それぞれのテーマに関して自分の意見を問われる。しかも、英語で。その先生は自分がどう考えているか、意見をうまく引き出してきて、日本の高校生として大変なことではあったが、懸命に単語や表現を準備して臨んだ。そのうち次第に、

こういうときはこういう言い方がいい、こう言うともっとわかりやすい、と教えられ、自然と腕を上げたように思う。それから英語がますます好きになって、高校での英語の成績もうなぎのぼりとなった。

## 3. 早い時期の海外赴任経験で鍛えられる

入社して3年目の1980年10月に、クウェートに出張し、結局、半年滞在することになる。これが海外に住んだ初めての経験である。ただ、すでに外国人と話すときにまったく物怖じせず、自分の意思も伝えられるようになっていたので、意表を突く質問で崩れることがあっても、すぐに立て直して、英語で現地の人と仕事をすることにもすぐに慣れることができた。これは前述の英語学習の賜物である。

そして、次はナイジェリアへ。4年、駐在した。当時のナイジェリアは衛生状態や治安などの環境もありこの間は緊張感のある生活をしたが、アフリカに身を置くことで世界観が築かれた。一緒に仕事をしたお客様は重電メーカーで水力・火力発電所を作っていた方々や、ジョイントベンチャーのフランスの会社のアフリカ法人など。アフリカの奥地にあるダムの建設現場では、総勢300人くらいの中で、フランス人とカナダ人のキャップと仕事をした。日本人は他社も含めて3人とごくわずかであった。本来、ものを運ぶという技術的な仕事を中心だが、ここでは通関関係の仕事もやることになり、もともとエンジニアであった自分だが、貿易実務、法令関係も勉強した。イギリス人の同僚とも毎日やりとりをして、クレームレターの書き方も教えてもらった。英語はまだまだであっても、メンタリティでは外国人とコミュニケーションすることにまったく障壁はなかった。こういっ

た未知の分野を貪欲に吸収できたのは、自分自身の高校・大学の進路は必ずしも希望通りとはなかったが、その結果、余計なプライドもなく、なりふり構わずチャレンジできた。

#### 4. アイアム ナカタニ ウィズ ヒタチブツリュウ

当時「男は黙って〇〇〇〇ビール！」と言う宣伝があったが、国際舞台では、自分から言わないと何もはじまらない。こちらが主張しないと、相手の利益ばかりが優先される。日本では「日立物流の中谷です」海外では「Nakatani with Hitachi Transport System」と言う。つまり、責任者は自分である、ということも明言する。このメンタリティを若い時に築けたことはその後の人生に大きな意味を持った。

要は、あらゆる人とコミュニケーションしたいという意味が大切。この意思を社員の全員に持ってもらいたいと切に願う。自分の意思を伝えたい、相手の言っていることを理解したい、と思うこと。そのためには、自分うまく英語が話せないから、お前やれ、と部下に投げるのではなく、自分で引き受ける覚悟である。

#### 5. 国際人の条件は「なりふりかまわずコミュニケーションする」こと

意思の伝達は人間の活動の根幹ではないだろうか。当社では、あらゆる社員にそういった機会を与えている。例えば採用した若い社員を海外研修生として海外に送り出している。ただ、海外駐在するとき、以前より難しい局面があることは確かである。つまり、かつて日本人が上から目線で「日本のやり方を現地で教える」というスタンスが往々にしてあったが、今や日本企業が世界のどの地域に行っても勝っている

という状況はなく、上から目線からというよりも、同じ土俵で仕事をする、また更に積極的に多くの人から「学ぶ」というスタンス・センスが大切である。特にマネジメントをめざす人々には手をあげて、積極的に海外に行ってほしい。その経験により、なりふりかまわずコミュニケーションをする人間へと飛躍でき、会社を牽引するリーダーとして成長できるから。

あらゆる階層、あらゆる職種の人ときちんと意思疎通する、そして、そういう人たちを巻き込んで仕事をする。小さい世界でマネジメントを考えてしまっただけ多くの人を巻き込んでいけるか、いろいろな国の人を巻き込んでいくと、より大きな質の高い仕事ができるようになる。違った考え方の人と働くことにより、自分がこれまで間違っていたこと、知らなかったことを学べる機会になる。

#### 6. 自分で調べ、切り開く

中谷社長は、社内では怖い存在ではないかと、筆者は思う。それは中谷社長が自分を徹底的に厳しく磨いてきたからではないかと思う。したがって、例えば社長の前で、内容を十分理解しないでプレゼンをすると、その場で手厳しく指摘される。それは、わからないことをそのままにして自分で納得の行くまで調べる手間を省いているからである。報告すれば社長が指摘してくれるだろう、という待ちの姿勢、指示待ちの態度を中谷社長は嫌う。なぜなら、それでは、多様な価値観の人たちを束ねて同社の目標を達成する真のリーダーとは言えないからではないだろうか。ポジションでものを言うのではなく、人間レベルでの付き合いができるのが、真の国際人ではないかと筆者は思う。そして、中谷社長こそ、この国際人の姿に限りなく近い。

### Ⅲ ダイバーシティ&インクルージョン の体現者 安瀨聖司氏

安瀨氏は三菱商事(株)を皮切りに、リップルウッド・ジャパン(株)エグゼクティブ・ディレクター、UBS証券会社マネージングディレクター、GE コマーシャル・ファイナンス・ジャパン社長、GE キャピタル・ジャパン社長、ピザ・ワールドワイド・ジャパン社長を経て、2019年4月より、アクサ生命保険株式会社代表取締役社長兼CEO。社内では、社長でなく、「さん」で呼ぼうと提案、すでに定着し始めている。筆者はアクサの取締役として、安瀨氏と接しているが、安瀨氏はまさにダイバーシティ&インクルージョンを体現していると感じる。安瀨氏は様々な活動をしており、LGBTに対する理解も大変深いものがある。最近では、NHKのクローズアップ現代にLGBTキャリアアドバイザーの北川わかとさんとともに生出演している。安瀨氏はどのようにダイバーシティ&インクルージョンを体現するに至ったのか、その源流を探った。

#### 1. ダイバーシティの原点：障がい者に親しむ家庭環境があった

家庭環境が大きく影響したと思うと安瀨は言う。ひとつは外科医であった父。ニューヨークで研修をしたことがあるなど、国際経験もあった人だった。自分は医者として人助けをしているが、すべての人を助けることはできないと話していたのを今も覚えている。もうひとつは母である。母の親友が身体障がい者の福祉施設の施設長をやっていて、そこを母がサポートしていて、その関係で我が家にはいつも障がい者の

方が手伝いにきていて、日常的にいろいろな障がい者が家にいるのが普通だった。母は「なになにさんはこういうことはできないけど、こういうことはできるのよ。いい子だよ」と話していた。高校のときに障がい者が働いている印刷工場にアルバイトに行き、障がい者と一緒に働いたこともある。このように幼いときから自然と障がい者と親しんでいたため、自分にはまったく違和感がない。もうひとつは商社マンだった叔父。海外の話で沢山してくれた。ニューヨークやパリの話、若いころに海外で苦労した話などである。祖父が国際赤十字社に勤務していたこともあり、障がい者だけでなく、国際的な視点も含め、多様な人たちに囲まれて育った。

#### 2. 突然、英会話学校に入れられる

中学1年になったときに、母が突然英語の勉強をしろ、と言い出し、近所の英会話学校に無理やりに入れられた。学校ではThis is a penなど簡単なことをやっているのに。この英会話学校では、Repeat after meと言って難しいことをどンドンやらされたので、自分はいやで仕方がなかった。ところが、自分は最年少、周りの人ががんばってと応援してくれたおかげで、結局、その英会話学校に5年いた。ネイティブの先生たちについて、オープンリールのテープレコーダーを使って、毎週毎週勉強するのである。それがよかったのだろう。小学校6年から7年間行っていたボーイスカウト活動の関連で、ワールドジャンボリという世界大会に兵庫県の代表団の一員として行くことができ、そこでいろいろな国の人たちと知り合った。高校1年だったが、英会話学校に通ったおかげで、すでにある程度英語が話せるようになっていて、

いろいろな国の人と友達になれた。このようなことの積み重ねで、多様性とか国際性が身に着いた。

### 3. 国際人とは：自分が誰であることを知っている

ロンドンに駐在しているときに、国際人とはなんだろうか、と考えたことがある。そこで、たどりついたのは、Who are you という問いにきちんと答えられるかどうか、である。国際社会は知らない人が出会う世界だから、まずは自分のことを相手に説明しなくてはならない。日本だといくつかのキーワードでだいたいその人の背景がわかるが、国際社会ではそうはいかない。日本から来た、それで？ 関西です、それで？ A社に勤めています、それで？ これではまったく相手にはわかってもらえない。自分のアイデンティティをしっかりと持ち、語ることができないと話にならない。もうひとつは、あなたは何を信じているのか、という問いである。信念とか、価値観とか、そういった人生のプリンシプルを語れないといけな。たとえば、自然環境を大事にしている、家族を最優先している、幸せな社会の実現のために働いている、などなど、相手がわかれば、安心して話ができる。自分は誰なのか、何を大切にしているか、この2点が明確であれば、自分が誰であるのかを自分でもわかり、また相手にも知らせることができる。

### 4. 知らないことを認めることではじめて進歩する

そのためには、好奇心、知的好奇心を持ち続けることが大切である。新しいものを見ればなんだろうと思って調べてみる。会いたいと思う

人がいればリストに入れておけば、いつかは会えるようになる。行ってみたい場所もしかりである。また隣に新しい人がいたら、必ず自分から挨拶に行くこと。相手から来るのを待つのではない、自分から進んで相手を知りに行くのである。

相手の背景を知るという意味で、ひとつ実際にやったことがある。それは、ロンドンに駐在したときに、自分はイギリスのことがわかっていない、ということがわかったので、ロンドン大学の School of Oriental & African Studies (SOAS) に頼んで、2日間のイギリスのイントロダクション・クラスを作ってもらった。イギリスの歴史、社会、文化、法制度、ビジネス慣習、言語などのクラスで、新たに赴任した人には必ず受けてもらうようにした。基本的なことを知っているのと知らないのとでは、大きな違いがある。多少でも知識があれば、その社会でどういう立ち振る舞いをしていいのか、わかってくる。

### 5. 多様性は社会にもともとある

日本の大企業はいくつかの大学を卒業した日本人男性が意思決定をしていることが多い。同質であれば意見は容易に収れんするだろうが、そこに多様性はない。海外に行ってつくづく思うのは、日本には多様性がないということだ。広く世界を見れば、多様性が当たりまえではないか。多様性を受け入れて、多様性を活かしてこそ、そうかそういう考えもあるのか、とわかり、自分が知らなかった世界が開けてくる。未知に対して、ディフェンスモードになるのではなく、少し引いてみて、プライドを捨てて、オープンに、かつ俯瞰的に見る。自分たちがすべてを知っているわけではない。自分たちでな

んでもできると思っていたマインドが、失われた十年、あるいは二十年と言われる日本経済の底流にあるのではないだろうか。

人と違うことを恐れるのではなく、人と違うのが当たり前で、多様性はもともとある。そこにある。その多様性をうまく会社に取り入れないと取り残されてしまう。世の中はまさに多様性であふれている。社長としての自分のミッションを達成するには、謙虚に人のことを聴き、年下の人の言うことも聴く。自分のポジションも再定義して、自分の成長を見せることで部下もついてくる。

## 6. 変わるべきは日本の職場と教育

まず、人の国際化を図るには、子会社などで経営責任をもって実行する場を作ること。優秀な人間をそこに置いていき、そこにはミッションとバジェットがあり、それを達成する経験をさせる。子会社やビジネスユニットを人財を育てるために活用すること。海外経験を本社の延長線上ではなく、独立してやらせることが大切。また後継者選びの基準をはっきりさせること。複数の部署や海外経験を条件にし、これを明確にするといった会社全体の制度改革が必要。それをCEOがはっきり示すこと。優秀だから修羅場経験をさせる、それだけで、将来のステップをきちんと伝えないと、なぜ自分だけがそのような辛い経験をさせられるのかという被害者意識になってしまう。トップからのメッセージと評価基準と制度の目的を明確にすることが大切。何のためにやっているか、トップから明確にメッセージを発信することが必須である。CEOのセレクトプロセスも同様に明確化し、たとえば、200人から50人、さらに5人に絞って、指名委員会が決める、など。もち

ろんCEOも関わるが。取締役会が選んだら終わり、ではなく、サポートし、評価を継続する。

さらには教育現場の改革である。従来の名門学校や名門大学から大企業というトラックはなくなりつつある。将来、消滅する職業もあるので、どういう力をつけさせるか、人と一緒に仕事をする力、我慢する力も大切。したがって、スキルベースであった従来の習い事だけでなく、子供たちにオープンなオプションを与える、どういう環境になっても生きていける力をつけさせるために、親もいろいろな情報を集めなければならない。自分のプリンシプルはなんなのか、どうやったら人を助けられるか、志を持ち、世の中を良い方向に変えたいと、ひとりひとりがそう考えると世の中はもっとよくなる。企業としても本当の意味で社会的ミッションを持つ会社は素晴らしい。

## 7. なぜ日本企業は「国際人」を活かせなかったのか

安瀾氏はまさにダイバーシティ&インクルージョンを体現している人である。「国際人」であることは言うまでもない。その安瀾氏をなぜ、日本企業は活かせなかったのか。自分を誰か知っている、自分のプリンシプルを知っていてそれを軸に人生設計しようとした場合、今の日本企業では、そういった逸材を活かす制度も風土も不足していると筆者は思う。たとえ、制度上、どんどん整ってきていても、日常の業務において、真にその人の個性と能力に寄り添って行くことはできているのかどうか、真にその人の人生の幸せを最優先する仕事のやり方が許されているのかどうか、である。強者弱者ではなく、もっときめ細やかに個人個人を見て、タレントを探していき、その人らしく、100%発



揮できるようにして、そのジョブにあった適任者をもってくるといふ仕組みが大切ではないだろうか。

海外から人を雇ってこんな高い給料を出したのにすぐに辞められてしまった、という嘆きを聞くことが少なくない。安瀨氏は、それは高い給料だけでつっているからであって、こういうことを会社はしたいので、このビジョンに賛同する人を雇う、そういうアプローチにしないから、高給だけでつっても面白くないからやめてしまうのは当然だ、と言う。わが社はこういうことをしたい、会社自身がどこに向かおうとしているか、を明確に告げて、それではそこで自分は何ができるか、と候補者が思ったとき、そこから話が進んでいい。そこで納得した会社であれば、長くいるだろう。お金の話は最後の最後である。

国際化を部分的に取り込むことはできない、全体を変えていくこと、何年かかっても、と安瀨氏の意見に筆者も賛同する。ダイバーシティの取り込みに関しては、筆者が大学を卒業した1970年代後半に比べて、今昔の感はあるが、さらに深化と進化をスピード感をもって進める必要があろう。

## おわりに

最後に、国際人の条件を考えてみたい。上述の三名の共通項は、「あらゆる人とコミュニケーションしようとする意思」である。英語力や海外赴任経験も必要条件だが、十分条件ではない。自分で異文化と向き合った経験、本気で

真剣に向き合った経験が必須である。そして、忘れてはならないのは家庭環境である。筆者も幼いころから「地球儀が食卓にあった」。つまり、夕食の団欒で父が世界情勢を語っていた。つまり、物事を考える軸が自然と地球規模になっていたのである。そして母はスナックのコックさん、三味線の名取や教会の牧師さん、あるときは警察のおまわりさんなど、あらゆる人を家に招いていた。あらゆる階層の、あらゆる価値観の人と接する機会をくれたのだと今になって思う。その後、アメリカとフランスに留学し、さらに同時通訳として異文化の架け橋の仕事をしたのも、幼少教育がベースになっている。仕事で得た経験を基にさらには異文化経営学会を立ち上げ、現在では、大学で異文化経営論を教えつつ、企業の役員としてボードのダイバーシティの発展にかかわっているのも、こういった根っこがあるからである。

企業人の国際化には、「マインドの教育」が必須である。つまり、個々のマインドまで踏み込まないと国際人として成長することはできない。したがって時間がかかるのである。企業人を国際化する重要性が叫ばれていて久しいが、なかなか実現しない問題はここにあるのではないだろうか。意識的に全社的に国際化し、いろいろな意味で多様性を活かす努力を継続して、その進捗状態を検証しつつ、トップがリーダーシップを発揮して実行し続ける。これは長く険しい道のりだが、その先には必ず明るい未来がある。なぜなら、この取り組みは企業のみならず、社会全体の幸せ、また世界平和へともつながる道であるから。筆者はこう信じてやまない。