

# Interview

## 第1部

# 街角グローバル社会を 生きる

人やモノ、カネ、そして情報が国境を  
活発に行き来するグローバル社会。グローバル化は  
一部のエリートのみテーマではない。

いまや街角の至るところにまでグローバル化の波は静かに、しかし確実に及んでいる。  
グローバル化が進む現代社会で、強く生き抜く人たちを紹介する。



私は母国・ドイツの大学院で工学を学んだ後、同志社大学の大学院に留学しました。ドイツとは異なる文化の国で生活してみたかったです。科学技術もトップレベルの国が良いと考え、日本に行くことを決めました。

日本で勉強するうちに、ドイツへは帰国せず日本にもう少し残り、仕事でチャレンジしたくなりました。ただ、日本人が出来る仕事を私にしても意味がありません。ドイツ人の私だから出来る仕事をしたいと思い、ドイツ企業と取引があるこの会社に入社しました。

ドイツ人と日本人はいろいろな面で違います。例えば、日本では、相手の言いたいことの半分はその場の雰囲気から読み取らなければなりません。最初は戸惑いました。何日も経ってから「あの時のあの人の言葉はこういう意味だったのか」と気が付くこともありました。

一方、ドイツ人はプライドが高く、他人との間に強固な壁をつくりがちです。分からないことがあっても、相手に教えてもらうのを良しとしません。ビジネスでドイツ人と付き合う時は、そういったことを知っておかないとうまくコミュニケーション



「論理的であっても、文化が違えば結論は異なる」  
ヤンさん

# グローバル化されたビジネス環境で「多様性」を武器にする

本多機工株式会社 国際事業本部

本部長 **本多宗之** × 主任 **ヤン・クラウスニツツァ**

九州・福岡県で、国内外の企業、自治体と幅広く取引を行うポンプメーカーの本多機工株式会社。  
グローバル化された社会で働く上で、どのような力が求められるのか。  
ドイツ出身の若手社員とその上司に、異文化と向き合いながら展開されるビジネスについて聞いた。

**本多機工** 産業用ポンプの受注生産メーカーとして、国内はもとより世界50か国との取引実績を持つ。外国人を積極的に採用し、取引先となる国の特性に合わせた提案、交渉を行っている。1951年創立、本社は福岡県嘉麻市。



「異なる価値観の者が協力して、いろいろな可能性を探す」  
本多さん

国際事業本部は、海外の企業と当社の営業部や設計部との間の仲立ちを行う部署です。日本とドイツでは、ビジネスの考え方がさまざまな局面で異なります。それを調整していくのがヤンさんの役割です。ドイツ人である彼はドイツ人の考え方をもちろん理解していますし、日本での生活も長いので、日本人の考え方も分かります。また、お客様は日本の企業に高い技術力を求めています。彼は技術に関する専門知識も備えています。

彼の仕事の責任は重く、ストレスも並大抵ではないでしょう。例えば、日本企業は製品について詳細な仕様の説明を求めますが、ドイツ企業に同じように詳細な説明を求めると「我々の仕事を信用しないのか」と信頼関係にひびが入ることもあります。ドイツ企業に対して、日本企業のリクエストをどのようにして理解してもらおうか、そのカギを握るのがヤンくんなのです。

今、国際事業本部には日本人以外にドイツ、中国、アメリカ、スリランカの社員がいます。更に次年度はタイ人が入社します。国によってものの考え方、受け止め方は違います。受け止め方は違いますから、ミーティングへ

ニケーションできないでしょう。

## スタンダードは存在しない

ビジネスで求められるのは、ドイツでも日本でも論理的なものの考え方、伝え方です。しかし、論理的な組み立てがいくら同じでも、最後の結論がドイツと日本では異なることが少なくないということとを、働いてみて実感しました。

その背景に、日本人は「平均的なものが良い」と考えるのに対して、ドイツを始め欧米の人々は「他の人よりも少しでも上にいきたい」と考える、その違いがあると思います。これこそがまさに文化の違いです。

こういう感覚は、異文化の国で生活してみないと分からないかもしれません。だからこそ、若いうちに異国に行き、「外国人」になることが大切です。そうすると自国で当たり前と思っていたことが世界ではそうではないこと、そして、どの国の人にも受け入れられるようなスタンダードは存在しないことに気がきます。

入社して3年が経ちました。日本人女性と結婚もしました。これからも日本人の考え方に染まろうとは思いません。異なるものの見方、考え方を続けることで、私はこの会社で存在価値を發揮することが出来るのですから。



でもさまざまなアイデアが出てきます。その分、結論を出すのに時間が掛かることもありますが、多角的な視点での議論はとても面白く、刺激があります。

## モチベーションが高い外国人

入社する外国人に共通するのはモチベーションの高さです。いつも前向きですから、一緒に仕事をしていて気持ちが良いですね。そして、自分の意見を持ちつつも、周囲と力を合わせて仕事を成功させようとする。日本人だけのチームではこの雰囲気は生まれません。

考え方や生活習慣が違いますから、彼らが日々仕事をする中で、内心は不条理に感じることもあるはずですが、当社は日本企業ですから、日本のやり方は大切にしたいけれど、押し付けても良くないと思います。管理職として、日々配慮をしていきたいと考えています。

ビジネスの文化も国によって異なります。グローバル時代では、日本人だけで課題を解決しようとせず、外国人と力を合わせる大切が必要です。だから、英語力は絶対に必要です。その上で求められるのは、一つしかない結論をみんなで見出すのではなく、複数の可能性を出し合い、結論を創り出すことです。これからは多様性を実感する教育がますます必要だと、日々の仕事を通して痛感しています。



# 東北発！日本のものづくりの力を 世界に伝える

ブナコ漆器製造株式会社 「BUNACO」 広報 **大和田まりあ**

**BUNACO** ブナコ漆器製造は、青森のブナを使った伝統工芸の老舗。1956年に考案された製法を今に受け継ぎながら、デザインを刷新したのがBUNACOだ。製品は、5回に及ぶグッドデザイン賞の受賞など、国内外で高い評価を受けている。

## 世界で認められた職人の技

青森県は、ブナの蓄積量日本一と言われる。吸湿性が高く、狂いやすいブナは、近年まで用材としては好まれなかった。そのブナを有効利用するために開発された木工品ブランドが「BUNACO」だ。その製法はユニークだ。ブナの原木を厚さ1ミリ程度のテープ状に切り出し、バウムクーヘンのように幾重にも巻き重ねる。それを職人が湯飲み茶碗などを使って、押しずらしながら成形していく。十分に乾燥させることで割れや歪みがなくなり、気候の異なる海外でも使用が可能になるのだ。現在、食器やランプシェード、ストールなどがつくられている。

BUNACOの広報と弘前市のショールームのチーフを務める大和田まりあさんは年数回、商談のため海外で催されるインテリア製品の展示会に赴く。

「BUNACOの製品は、日本ならではの繊細さを備えていると評価され、パリやニューヨークでも販売されています。弘前市の工場で働く20数人の職人が手作りする製品が、国境を越えて受け入れられていることを誇らしく思います」

## 優れた製品に国境はない

ダンサーを志し、中学校を卒業後、5年間イギリスで生活した大和田さん。渡英直後は英語が満足に話せず苦労した。

「それでも半年が経つ頃には、日常生活で困ることはなくなりました。若いから、言葉覚えるのも速かったです」言葉の壁はスムーズに乗り越えることが出来た大和田さんだが、国内外で仕事をするようになると、各国の商習慣や人との付き合い方の違いに直面した。例えば商談も、日本人であれば名刺交換を皮切りに、無難な話題を積み重ねて相手を少しずつ理解していく。一方、フランス人は、時にはシャンパングラスを手に、一気に親密な時間をつくらうとする。

「しかし、初対面で表向きは友好的に見えても、彼らは心の中で壁をつくっていて、必ずしも相手を信頼しているわけではありません。この壁はコミュニケーションを重ね、相手の心をノックし続けなければ取り払われません。人付き合いに表と裏があるのは、日本人と同じです。国によって違うこと、変わらないことを、仕事を通して体感しています」

だが、コミュニケーションの中心には常にBUNACOの製品がある。「優れた製品は、言葉の壁も国境も簡単に乗り越える」と大和田さん。職人たちがつくったBUNACOを携え、「ものづくりの黒衣」として、大和田さんは相手の心をノックし続ける。





## 自然と芸術が調和する島で 異文化に向き合う

直島町観光協会 会長 **奥田俊彦**

**直島** 香川県直島町に属する外周約16kmの島。1990年代よりベネッセハウス、地中美術館などの施設がオープンし、民家を活用したアートプロジェクトが展開されるようになると、観光客が大幅に増加した。

### 外国人と気軽に交流する人々

瀬戸内海のものどかな自然と穏やかな人々の暮らしが現代美術と融合したアートの島、直島。人口3200人の島を訪れる人の数は年間40万人に迫り、そのうち2割、8万人が外国人観光客だ。直島町観光協会会長の奥田俊彦さんは「若者や外国人がたくさん訪れるようになって、島全体が元気になった」と語る。

「観光施設が出来る前は、観光客の数は年間1万人程度でしたから、島の様子は大きく変わりました。特に欧米やアフリカなどからもお客様が来るようになったことは驚きでした。今では旅行者との触れ合いも日常的なものとなり、子どもたちも老人も外国人に積極的に話し掛けています。言葉はうまく通じなくても、気持ちを通じますから」

島の人は、島内を歩く外国人と気軽に言葉を交わすようになったからこそ、外国人と深くコミュニケーションすることの難しさも感じ始めていた。

「身振り手振りで通じることも多いのですが、言葉を介さなければ相手が本当に言いたいことがどうしても分からないこともあります」

### 深くかかわることの難しさも実感

なんとか相手の言いたいことが分かつ

ても、いつもそれに応えられるとは限らない。例えば、パスポートを紛失した外国人に対して、どこに届けを出してどのように急場をしのげばよいかまでアドバイスできる人は決して多くはない。

また、民宿や食堂では、日本人と外国人の生活習慣の違いに戸惑うこともあるという。その結果、「外国のことを知らない自分がかかると、相手に不愉快な思いをさせてしまう」と萎縮する人もいる。通りすがりの雑談と、生活の一部を共にするのは、求められるコミュニケーションの質が違うことを、奥田さんを始め島の人たちは肌で感じている。

「日本に行ったら、ぜひ訪れたい場所」として海外の雑誌に取り上げられる直島。海外の観光客は今後も増えるだろう。「国内外からたくさんの方が訪れるようになったことを誇りに感じています。その方々に、『良い所だった』と思って帰ってもらいたい。一番大切なのは直島のアートですが、私たちにも出来ることはもつとあると思います」

自然とアート、そしてさまざまな文化の交錯……。グローバル時代ならではの多様な価値の集積地たらんと、直島の人々の挑戦は続く。





# 日本人らしさを生かして 日本が培った防災知識を世界に伝える

特定非営利活動法人 SEEDS Asia <sup>シードズ</sup> 事務局長 **中川裕子**

**SEEDS Asia** 主にアジア地域で、防災・災害救援に関する技術提供や啓蒙活動を、コミュニティーを通して行う。インドで発足した SEEDS の活動をアジア太平洋地域に拡大するために設立。神戸の事務所には中川さん(右)と稲垣雅子さん(左)ら3人が勤務する。

## 言葉の壁をカバーするのは人間力

ミャンマーやベトナムなどで防災に関する技術提供を行う SEEDS Asia は、地域ごとに防災計画を立て、学校で避難訓練を定期的に行い、防災教育を行うなど防災の知恵と経験がある。そのノウハウを、アジア各国でのワークショップやトレーニングを通して、現地の人々に草の根的に広める活動を行っている。

「私は阪神淡路大震災を体験したこともあり、自然災害に強い関心を持つようになりました。例えば、アジアには経済的な事情から日干しレンガを積み上げただけの家が多い地域があり、震度5程度の地震でも家が倒壊して多くの犠牲者が出ます。しかし、資金を10%程度増やすだけでより耐震性のある家になったり、同じ家でも家具を壁に固定し位置を変えるだけで、けがや死亡するリスクを減らしたり出来ます。少しの工夫によって防げる被害があることを知ってほしいのです」と事務局長の中川裕子さんは話す。

現地では英語を話さない人と一緒に活動することもあり、文化や風習の違いから、対話がうまく進まないこともある。「それをカバーするのは、仕事のスキルであり、そのような相手とも信頼関係を作り上げられる人間力です。海外での活動であっても、必要とされる能力は日

本で働く場合と同じだと思います」

## 「ローカルな感性」が大切

中川さんは、働きながら大学の夜間部に通い、卒業後、UNCRD 防災計画兵庫事務所(※)に採用された。仕事内容は、国際会議の準備や防災プロジェクトのアシスタント業務などだ。日本にいなから世界の人々と仕事をするようになり、中川さんの世界は一気に広がった。

国連機関やNPOでの勤務を通して感じるのは、グローバルに働くには、ローカルな感性が大切ということだ。「私の周りには、日本人の良さである『誠実さ』や『勤勉さ』を強みに活躍している人が多くいます。私たちは日本人であり、アメリカ人にもインド人にもなれません。だからこそ、日本人特有の良さが評価されるのです」と強調する。

職場で出会ったインド人と結婚。今、3歳の子どもの母親でもある。「子どもには両国の良さを併せ持つ人に成長してほしい」と願う。

「どの国にいても、人とかかわりなしに生きていくことは出来ません。日本人であることを生かしながら、さまざまな国、年代の人とかかわることが出来ます大切にしたいと思います」



※ UNCRD (United Nations Centre for Regional Development) は国際連合地域開発センターという国連機関の一つ。兵庫事務所は現在、名古屋オフィスに統合



## 自分と違う価値観の存在を 楽しむ心を育てる

愛知県豊田市立西保見小学校 教諭 **幸田 隆**

**豊田市立西保見小学校** 校区内の大型団地に外国人居住者が増えたことに伴い、1990年代から外国人児童数が増加した。2011年度は、全校児童の56%（約100人）を外国籍の児童が占めている。

### 互いの良さに気付くこと

全校児童の56%（2011年度）を、ブラジル人を中心とする外国人児童が占める豊田市立西保見小学校。「子どもたちの日常生活は、多文化共生体験そのもの」と話す6年生担任の幸田隆先生のクラスも、3分の1が外国籍の児童だ。「放っておくとクラスは日本人と外国人とに分かれてしまいます。言葉も習慣も違う人と一緒にいるのは、子どもたちにとってもストレスなのです」

現在のクラスは5年生からの持ち上がりだが、当初は日本人児童と外国人児童が対立する状態だった。

「日本人はブラジル人に対して、いつもブラジル人同士で固まってポルトガル語で話していることや、授業中におしゃべりをするなどルールを守らないことに不満を持っていました。一方、ブラジル人は日本人に、日本語で早口で話すから話に加われない、日本人だけで内緒話をしているなどと不満を抱いていました」

日本人、外国人双方に相手への興味を持たせ、それぞれの良さに目を向けさせたい。幸田先生は学級会で互いの本音に耳を傾けさせる一方で、日記や自作新聞など、子どもたちが自分の思いや体験を書く機会を多くつくった。すると子どもたちは徐々に、クラスでの共生体験を日

記につづったり、自国の文化をイラストを交えて紹介したりするようになった。

### 経済や技術支援以上に教育が大切

「担任として、それぞれの文化や習慣の良さを認めてあげることも心掛けました。例えば、外国人の積極性を『見ていくこっちまで元気になるね』と褒める一方で、約束を守り、きちんと計画を立てるといった日本人の良さも認める。大人が、それぞれの文化の価値付けを行うことで、子どもたちの相互理解も進みます」

教職に就く前、約10年にわたって国際協力の現場で活躍してきた幸田先生。途上国の開発支援などに尽力したが、「社会を根本から変えるには、経済や技術支援以上に教育が大切」と実感し、帰国後、小学校教師を志した。

「どれだけ共生体験を積み重ねても、放課後に遊ぶのは日本人同士、外国人同士。やはり居心地が良いのです。私はずれでも良いと思っています。ただ、将来、日本人しかいない環境に身を置いた時に『何だか物足りない』ときっと思うはず。自分と違う価値観の人がいることを面白いと思える大人に育ってくれればと思っています」



# 「多様性」に向き合い、グローバルな協働チームを作る

パナソニック エクセルインターナショナル株式会社 顧問 **水野 茂**

外国人の積極的な採用を始め、グローバル化を推進するパナソニックグループ。海外展開を行う過程での成功・失敗事例を踏まえ、日本企業のグローバル化に必要な要件を発信する水野さんに、ビジネスの最前線におけるグローバル化の現状についてうかがった。



## Profile

### みずの・しげる

1972年パナソニック株式会社入社。ベネズエラ勤務などを経て、88年より本社国際人事部グローバル担当。グローバル人材の育成に長くかかわる。2005年よりパナソニック エクセルインターナショナル株式会社へ。常務取締役を務め、現職。

## 「Plan globally, act locally」がグローバルな最適経営

パナソニック エクセルインターナショナル株式会社は、世界39か国約185拠点(\*)のネットワークを持つパナソニックグループの海外人材育成、語学研修、赴任サポート、更に蓄積したノウハウをベースに他社にも同様のサービスを提供している。水野茂さんは、パナソニックの社員として長く海外で勤務

し、今はその経験を生かしてグループ内外の海外展開の支援にかかわっている。

「パナソニックもかなり以前から海外進出をしていましたが、多くの成功と失敗を経験する中で、グローバル経営の考え方が進化してきました。企業のグローバル化とは、一つの国に限定されることなく、地球規模で経営資源を活用できるようになることを意味します。グローバル化はかねてより日本企業にとって重要なテーマでしたが、当初は日本の本社に

経営資源は集約され、日本から各国へ一方的、限定的に移転されるのみでした。しかし近年では、グローバル本社を中心に、さまざまな国に対して双方向かつ多極間に経営資源のやりとりがされるとい方向に変容しています(図2)」

グローバル本社の役割は、進出国拠点(ローカル)に対して、経営理念の徹底や経営の仕組みを浸透させることであり、一方、各国拠点の役割は、現地での意思決定を進め、お客様第一を実践し、ローカル人材の登用など経営資源の移転と活用を最大限に図ることだ。

「Plan globally, act locally」こそがグローバルな最適経営」と水野さんは説明する。

## 対立や衝突をアイデアの源泉とする

グローバル化した企業ではさまざまな課題を解決するために、価値観や立場、経験の異なる異質なメンバーが意図的に集められるようになる。その理由は、メ

ンバー間の異なる発想、対立や摩擦、衝突が新しいアイデアを生み出す源泉となるからだ。異質なメンバーで構成される集団であっても、壁をつくることなく、全ての人と関係を構築し、入り交じることで求められる。すなわち、社員一人ひとりが、「多様性」といかに向き合うかがポイントになるのだという。

「多様な価値観を持つ人たちと仕事を進めるために必要な力は三つあります。まず、筋道を立てて提案、説得できる論理的思考力です。次にチームワークを生かして新しい価値を創造するための専門性とマネジメント力。三つめに、相手の理解・共感を獲得できるコミュニケーション力(英語力)です」

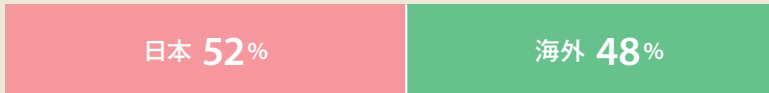
## 多様性の中に「日本の良さ」を発揮する

グローバル社会を語るキーワードの一つに「多様性」があることは間違いない。「異なる価値観を尊重し、その違いを生

\*2011年4月時点の数字

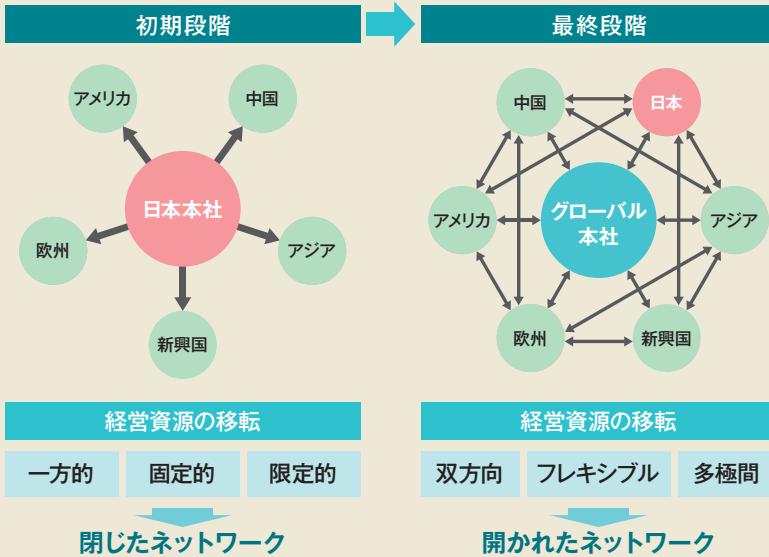


図1 パナソニックグループの売上構成比



上記は2011年度実績。2010年度の中期経営計画では「2012年度の海外売上高比率をグループ全体で55%まで拡大」としている

図2 グローバル経営のイメージ図



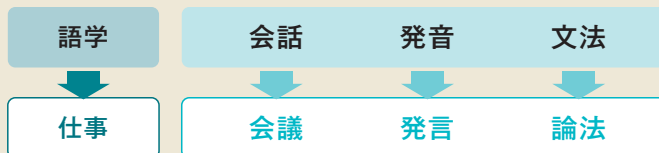
グローバル化の最終段階では、経営やマネジメントの考え方は一つの国の枠内に限定されず、経営資源が国を越えて柔軟に活用、移転される

図3 日本と欧米の会議の違い

|        | 日本型   | 欧米型   |
|--------|---|---|
| 目的     | 情報を共有する   | 何かを決定する   |
| 異なるルール | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 師(トップ)を敬う(知識、情報も尊重)</li> <li>2. 上下関係を重視</li> <li>3. 聞き手の情報受容度が大切</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 反対の立場で議論する</li> <li>2. 聞き手は話し手に情報を提供</li> <li>3. 議論の進行は全員の責任</li> </ol> |
| 特徴     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 聞き手に徹する</li> <li>2. ほとんど発言しないがメモは取る</li> </ol>                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 情報の発信・受信・還流がある</li> <li>2. 積極的に発言する</li> </ol>                          |
| 価値観    | 周知徹底型   | 真理探求型   |

考え方や仕事の進め方一つでも、価値観には大きな違いがあると理解することがグローバル人材を育成する上で重要だ

図4 グローバル化時代の語学と仕事



かつては「英語が出来る人」が仕事を覚えればよかったが、今は「仕事出来る人」が英語力を身に付けなければならない時代だ

\*図は全て水野氏の資料を基に編集部で作成

かすことに価値があると考えられることが大切。そして、こうした考えは、今後は日本国内で働く際にも大切になるはずです」と水野さんは強調する。

だが、日本型と欧米型の働き方を比べると、「会議」の考え方も一つ取っても大きく異なり、戸惑うことも少なくない。「日本の企業の会議では、情報を周知

徹底することを目的とし、聞き手に徹することを求める形式が多く見られるのに対して、欧米型の会議は、真理を探求することを目的とし、あえて反対の立場からの意見が歓迎されることが多くあります(図3)。このようなスタイルを理解しなければ仕事は進みません。これからは学生時代にインターンシップなどで海

外の人とのディスカッションを積極的に経験するなど、グローバルな価値観を身に付けることが重要になるでしょう」

グローバル展開をする上で、英語は必須であり、英語での議論の方法も新たに学ぶ必要がある。しかし、そうした中でも「日本型経営の良さはますます世界中で注目されている」と水野さんは感じている。

「例えば、日本製品の品質の高さは世界でも周知の事実であり、それはきめ細やかさ、他者への思いやり、ルールの徹底など日本人の特性を前提にしたものだと理解されています。日本型経営の良さを生かしながら、グローバルにビジネスを展開していくことが、今後各企業に求められるのだと思います」