

言葉より気持ちの持ち方

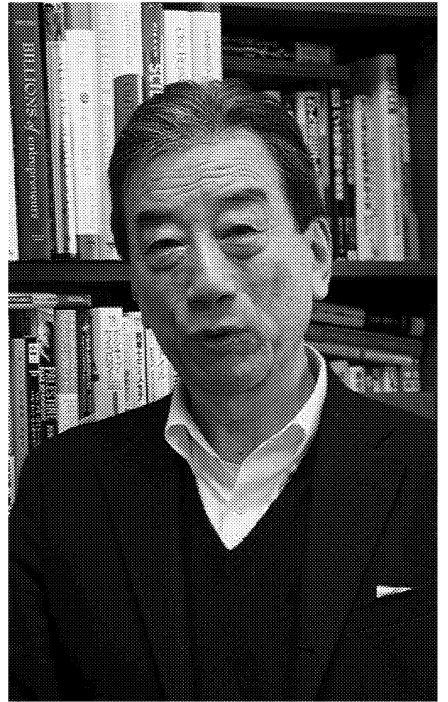
達人が語る 国際舞台の交渉術

3

パーソナル&スキル

政策研究大学院大学教授 黒川 清氏

米国と日本で大学教授を務め、世界保健機関（WHO）や国内外の学会で役員も歴任した黒川清政策研究大学院大学教授。黒川教授の目には日本の経営者の海外での言動はどのように映っているのか、また発言時に必要な心得などについて聞いた。



「事故は人災」断言で注目

くろかわ・きよし 1936年東京都生まれ。62年東京大学医学部卒。69年に渡米。カリフォルニア大学ロサンゼルス校教授や東大医学部教授、東海大学医学部長を歴任。国内外の関係学会の役員などのほか、2003年から06年には日本学術会議会長も務めた。また、国会事故調の委員長として「事故は人災」と断言し、国内外から注目を集めた。

一人称で考える

——世界経済フォーラム主催のダボス会議など世界の著名な企業経営者が集まる国際会議で、日本からの参加者の様子はどうでしたか。

「ダボス会議には10年以上出席してきたが、多くの日本人は『アベノミクスに期待する』などと評論家にはなっても、『私が何をやる』とは発言できていなかった。だが会議で求められている発言は、何をやるかだ。トップの責任は相談して決めることではない。一人称で物事を考えるというのは、一般的な国際会議でも同じだ。自分がなぜその場に居るのか、与えられた職務を考えて主張していくことが重要だ。分からない人は本来その職務につくべきではないと思う」

「先日、ある国の要人が来日して、経済団体や関係省庁、大臣などを4日かけて訪問した。予定の最終日に大使館から呼び出されて何かと思ったら、その要人が『どこに行っても理解できるような返事がもらえない。わかるように教えてくれないか』と。海外の人に日本人の言い方では理解してもらえない」

——語学力が、意思疎通を難しくしているのでしょうか。

「言葉よりも気持ちの持ち方が重要だ。確かに英語は共通言語として必要だが、きれいな言葉で話す必要はない。外国人が日本語で話しているところから何とか理解しようとするのと同様に、言葉の面なら先方が

外国人として配慮してくれる」

「日本人は何かをするときに、他人に対して『どうやって説明しようか』と考える。だが、欧米諸国の人の場合、『どうしたら自分の考える通りに他人がやってくれるか』を考え、主張する。そこに違いがある」

「ダボス会議に出席している日本人経営者でも、LIXILの藤森義明社長兼最高経営責任者（CEO）や武田薬品工業の長谷川閑史会長兼CEOなどは、公開の場のパネルでも自分の主張を明確に伝えていたと感じる。おそらく欧米流のルールで伝えようとしているからだと思う。国際会議では『場慣れ』することも必要だろう」

「日本人が肩書で勝負しているのも問題だ。例えば銀行員の場合、欧米では自己紹介の際は『インベストバンカーだ』など、仕事の内容を話す。一方で日本人は銀行名と役職を言う。結果として、自分よりも肩書が上の人には強く言えなかったり、自分の考える方向性を示せなかったりする。海外の人とのコミュニケーションでは、日本人に染み付いたマインドセットの開放がカギとなる」

失敗恐れず実体験

——どうすればそのような見方ができるようになりますか。

「個人として海外を見ることだ。日本人の強さや弱さを客観的に把握すべきだ。海外に出れば、自分が日本人であることや、外からみた日本

の姿を考えるからだ」

「そもそも日本人は、あるステージまで到達しないと海外で戦わないという人が多い。無意識に失敗を恐れている。世界で渡り合っていくためには実体験が必要だ」

「海外に行くのも、会社に守られた状態ではダメだ。安全な場所とひもでつながった浮輪をして海に入り、海の怖さを語るようなものだからだ。だから、私は学生たちに休学して海外に行くよう話している」

「世界経済フォーラムはダボス会議だけでなく、天津、大連での『サマーダボス』やドバイ、アブダビでの『グローバルアジェンダ評議会』など、数多くの会議を開催しており、その討論内容の多くはWebで公開されている。実際に参加できなくても、多くの人の思考、行動などを見ておくことも大事だ」

サッカー型人材が必要に

日米の医学部教授を務めた黒川教授は医療界の「元祖グローバル人材」。自身の経験を生かして東大や東海大の国際化を進めるべく教育改革を行ってきた。

そんな黒川教授は、グローバル化によって「日本はつらい時代を迎える」と言い切る。明治維新後に産業化が進んで欧米に追いついたのは、ものづくりを中心とした縦型社会で、外形的に与えられた仕事をこなすことに日本人が強みを持っていた

ためだ。だが、これからは「形のないうものに形を作っていく時代がくる」「実際に動く人間が求められる」と説く。人材も、1球ごとに考える時間がある野球型ではなく、その都度指示されなくても、常に考えながら動き続けるサッカー型が必要とされるという。これまでの日本人が得意としてこなかった分野だけに、日本人一人ひとりが、どのように自身を国際化していくのかを考えるとかが来ているようだ。（山崎大作）