

国際社会で勝つには 相手によって対応変えよ



うつ み よし お
内海 善雄

トヨタIT開発センター最高顧問、
前国際電気通信連合 (ITU) 事務総局長

スイスのジュネーブで、国連の専門機関である国際電気通信連合 (ITU) の事務総局長を1999年から8年間務めました。その際に痛感したのは「モード」を切り替えることの重要性です。自分の役割や対峙する人に応じて実に様々なモードを使い分ける必要がありました。

主なものを挙げてみましょう。1つは、ITUが担う情報通信の実務家の世界と各国の利害が絡み合う外交官の世界。2つ目は、欧米などの先進国の人と接する時と途上国の人と接する時。そして3つ目が、相手が自分の上司であるか部下であるか。こうしたマトリクスの中で、態度や手法をその都度、変えていかなければなりません。

日本では、欧米を知ることが国際通であるかのように言う人もいますが、それは誤った認識です。本当の国際通は、それぞれの世界に通用するルールを十分理解したうえで、相手がどういう人なのかを見極めて臨機応変に対応できる能力を持つ人のことを言うのです。外国人でも能力のある人はそうした切り替えができるものです。

日本では往々にして、「あいつは国際畑だから国内向きではない」という言い方をされますが、それも誤解です。国際社会で通用する人は国内ではもっと活躍できるはず。ルールや価値観を共有している分だけ、国内の方が

簡単だとも言えます。国内で全然通用しないとされている国際通は、本当のところでは海外でも通用していないということもあり得ます。

交渉とは互いに譲り合うことです。主張したり押しついたりするのは簡単ですが、相手のやり方に溶け込んで、同じレベルになって胸襟を開くことができなければ交渉はうまくいきません。国内であろうと、国際であろうと、それは同じことです。

個人だけでなく、企業もモードを切り替えていく必要があります。

ある企業のトップに会った時、大卒のすべての新入社員に海外勤務を経験させるという話をしていました。私が「優秀な留学生や帰国子女の学生を採ればいいのではないですか」と尋ねると、返ってきたのは「うーん」の一言。人材のグローバル化への切り替えがまだできていないんですね。世界のモードと同じにしないと、海外から優秀な人材が来てくれるはずはありません。

モードを切り替えるということは、スポーツで言えば遠征試合のようなものです。そこで勝つためには、自分の長所を發揮できなければなりません。日本人にはたくさん良いところがあり、それを捨ててしまっただけでは勝つことはできません。

ITUでの経験でも、西洋人と同じ態度で臨んでも必ずしも良い結果が得られるとは限りませんでした。真面目にITUのことを考えて一生懸命働くことに価値を見いだす人はついてきてくれました。日本人の真面目さや完璧主義は世界で負けることはありません。

モードをいくら切り替えても、自分の体に染みついた価値観や手法は捨てられないものです。自分の持ち味を大切にしながら、切り替える努力をしていくべきなのです。(談)