

## 「グローバル人材としての日系人の可能性」

海外日系人協会 理事 森本 昌義

(元ソニー取締役・元ベネッセコーポレーション社長・M.PRO-CONSULTING 代表)

グローバル人材として日系人の可能性はあるのか。答えは Yes, Yes! Sí, Sí!だ。これまでの自身の生き様を振り返って、経験に基づいたお話をしたい。

まず、私自身のグローバル化から話をする。大阪の商売人だった父は、信用と信頼が一番大切だと教えてくれた一方、他人が海へ行くと言ったらお前は山へ行け、他人と同じことをして安心するなと教えてくれた。

1961年にソニーの創始者である盛田昭夫に出会った。62年にソニーに入社し、63年ニューヨークのコロンビア大のMBAに留学させてもらった。ここで学んだのは自己主張の重要性。間違っているが、論理的に相手を納得させなければならない。とにかく自分にかかっている。冗談を言ったり比喻を使ったりして説得することを学んだ。これが私のグローバル化の最初のステップ。

留学時代に知り合ったブエノスアイレス出身の女性と結婚したのが第二段階。共通語は英語で、毎日が異文化交流でなく異文化衝突だった。日本人の私は何かあるとすぐに謝ってしまうが、アルゼンチン人は謝らない。多様な価値観の存在を受け入れること、寛容性が大事だということを学んだ。

留学から帰りしばらく経った1971年、盛田さんがアメリカへの工場進出を決めた。当時はブラウン管テレビで、ソニーのトリニオン方式は世界で一番画質がよく、よく売れていた。アメリカは新技術開発では最先端を行っていたが、製造業は品質の点で遅れていた。盛田さんはソニーが開発して世界最高の品質を誇ったトリニオンテレビを、アメリカ人を雇用して、アメリカ人従業員の手で作ろうと計画した。それは、共存共栄の原則を尊重した、Global Localizationの実践だった。当時アメリカで製造業を行うノウハウや参考資料は全くなかったが、なんとかカリフォルニアのサンディエゴに工場を立ち上げ、軌道に乗せることができた。これが私のグローバル化の三段階目だといえる。

第四段階はブラジル。アメリカに15年いた後、ブラジルに移った。最初の2年は、ハイパーインフレの時代で、インフレ率が月40%のこともあったし、100万分の1のデノミネーションも経験した。

日本商工会議所は400社くらいが加入していたが、会議は日本語で行われ、集める情報も翻訳された、二番煎じだったので、アメリカ商工会議所に入った。メンバーの半分は、ブラジル人で、コロール大統領にポルトガル語で「建白書」を作って送るなど、その活動の差は歴然としていた。

1994年に大統領選があり、カルドーズ候補とルーラ候補の対決となった。企業人から見れば、資本主義・自由主義対社会主義の戦いだ。アメリカ商工会議所ではなんとしてもカルドーズに勝ってもらわねばと、キャンペーンを張った。日本商工会議所にもカルドーズ陣営から10万ドル、約1000万円の寄付依頼が来た。はっきり言って大した金額ではない。ところが、各企業とも、権限がないので本社に問い合わせなければならないなどということで、結局集まらなかったのではないか。いかに日本の企業が重要な意志決定を本社に置いて、現地に権限を与えていないかを目の当たりにした。幸いソニーでは盛田さんに理解があったので、私は10万ドルまで予算になくても自由に使えた。ブラジルに残って選挙活動をしていたアメリカ人の知り合いから寄付を頼まれ、カルドーズ候補に会わせろと言ったら、30分だけ会わせてくれたので、当時マナウスにあったフリーゾーンの重要性や、先端産業の・・当時は半導体だったが、工場を誘致することが、いかにブラジル産業に貢献するかを蕩々と述べ、フリーゾーンを続けてくれたら寄付すると言ったら、オーケーだということで、10万ドル出させてもらった。

日本はもっと権限を現地に委譲するべきだ。社長も日本から送るのではなく、現地人を社長にして欲しいと思う。

ソニーの従業員・役員として勤務したのは40年間、うち15年がアメリカ、10年がブラジル、連続25年間の海外勤務であった。その間に私が出会った、グローバル人材だと思える方を挙げると、まずはソニー創立者の盛田昭夫さん。

中小企業であったソニーがアメリカの大企業から、半導体の特許を買い、日本で調達できなかった資金をアメリカで株式上市し調達し、さらにテレビの現地生産を行うなど企業のグローバル化を進めたが、ニューヨーク五番街のショールームには、日本の国旗を立てた。これは勇気がある行為だったと思う。彼のアイデンティティは日本だった。

次に挙げられるのは、その当時の社長だった大賀典雄という人で、彼は音楽家で、盛田さんの時のVHFとベータの競争の教訓から、CDの国際規格でリーダーシップを取った。CDの録音時間は74分だが、それは、カラヤンが第九を指揮したときの演奏時間がぴったり74分であることから来ている。また執行役員制を採用。外国人社外取締役を置くなどコーポレート・ガバナンス改革を行った。

次は、ブラジルにいた時に親しくしていただいた二宮正人先生だ。日本、ブラジル両方で、最高レベルの法律家であり、まさに日伯の架け橋として活躍しておられる。

では、日本人がグローバル化するためには何が必要か？まず、英語だと思われるかもしれない。しゃべれるに越したことはないが、英語はたいしたことはない。シンプルな言葉で論理的にきちっと言うということをも身につければよい。盛田さんも大賀さんも英語は流暢ではなかった。自分

の意見をしっかり言う、多様な価値を認める寛容性、そして謙虚であることが大切だ。もうひとつ重要なのがユーモアのセンス。盛田さんなどはアメリカで記者会見のときに、難しい質問をされると、That's a great question!「ああ！いい質問だ。実は誰かがそういう質問をするのを恐れていたんだ」などと言っている間に、私がこういうことを答えたらどうでしょうかなどとメモを回したりした。記者にすれば、「すばらしい！」とか何とか言われれば悪い気はしない。そういうことで、世界で沢山の人を引き付けたのだと思う。

さて、われわれ日本社会、日本人はどうか。

オリンピック招致の殺し文句ではないが、安心・安全・社会インフラへの信頼に加え、おもてなしの心が必要。

明治以降、日本は、経済的効率を求め、均質な労働力の確保のため教育面で同質化を推進した。世界で珍しい同質社会であるため、“自分たちと違うことは間違い”と感じる。他の文化の多様な価値を認める寛容性の不足を生み、独創性の欠如につながった。

では、何をすべきか。いまこそ変革の時、“心の持ち方”を変革しないと日本社会は衰退する。抵抗があり、エネルギーが必要であるが、グローバル意識を持たないと進化できないどころか生き残れない。

ダーウインの進化論にもある。頭のよい者、力の強い者が生き残るのではなく、環境に適応した者が生き残る。多様な価値を認める寛容性と共感力と対話力を持とう！

どうやって変化するか、若干の提案をしたい。

政府が「外国人との共生社会の実現」のため検討を開始しているのは大賛成だが、これだけでは足りない。国境を越えて人材の獲得競争に勝つことを目的とすべき。家族同伴で日本へ来て働きたくなるような環境整備、日本で楽しく暮らしたいと思わせる社会の実現が必要だ。

海外で400万人が日本語を勉強しているという。JICAでも、文化庁でも、海外の日本語教育に力を入れ、日本ファンを増やす努力が必要ではないか。

次に企業に対してだが、意志決定のプロセスについて時間がかかりすぎる。リスクを避けたいのは分かるがそれでは面白味がない。グローバル化社会においてはすぐに意志決定をしなければならない。本社のコレクティブ・ディジション・メイキングは、現地に権限を与えるようなマネジメント・システムに転換しなければならない。

また、海外にいい人がいたら本社採用に切り替える。日本から派遣している人と同等に扱う。現地法人の外国人役員を本社の役員にする。オリンパスの粉飾決算はイギリス人の社長が発見し

たし、日産のカルロス・ゴーン社長もいい仕事をした。彼らは世界を視野において、ゼロ・ベースで物事を考えている。最近、みずほ銀行が問題になったが、外国人取締役はおろか、社外取締役さえいなかった。

そして海外日系人の積極的な採用と登用が重要だ。特にブラジル始め中南米ではそうだが、海外日系人への多様なアプローチが必要であると思う。

アメリカでは、残念ながら日系アメリカ人とはほとんど接する機会がなかった。日系人が必ずしも日本の企業の方を向いているとは限らない。

日本在住の日系人の方々にお願いしたい。このように日本が変わろうとしているときに、ぜひ積極的に参加していただきたい。NPO や NGO を作ってどんどん活動してもらいたい。

海外の日系人の方々、海外日系人協会への要望だが、もっと会員を拡大してはどうか。

亡くなってしまったが、ダニエル・イノウエ元アメリカ上院議員や、ブラジルのサイトウ・ジュンイチ空軍総司令官などが海外日系人大会に喜んで来てくれて、フランクに話ができるような環境を作ってもらいたい。アイデンティティなどは置いておいて、「日本が好きだ」「日本のファンだ」という人を増やすことが重要だ。

日本のグローバル化のために、海外日系人の方々は引き続き協力をしていただきたい。また在日日系人の方には、言いたいことを言っていただき、対話によって、一緒に日本のグローバル化を実現することを期待している。

私もそのために力を尽くしたいと思っている。