

海外経験の勧め (企業人生活を駆け抜けて学んだ価値観)

機55 久保 勝実



1、始めに

皆様、私は本年企業人生を卒業し、個人事業主を起業するまでに得た教訓や価値観をご紹介します。若き皆様、現職の方、退職前の方等の今後の人生設計への参考になればと思います。今回ここに記することにしました。

まず、簡単に私のProfileを記させていただきます。
1980年、広島のマツダ(旧社名・東洋工業)(株)生産部門の技術員として入社しました。生産部門での実務経験を経て、タイ国へ海外駐在、生産部門の管理者、中国ビジネス部

2、希望の企業就職へ

(熱意があれば必ず叶う)

門へ異動、再度タイ国への駐在、帰国後広島県の公益財団法人内のセンター立ち上げへ国内出向、その後人事本部へ帰任。退職後、経営支援コンサルタント業を起業して現在に至ります。

1979年春、入社希望会社の選定期間、当時の就職担当教授より、「マツダ(東洋工業)受験枠は1名で既に決まっております、君は成績がその決定者より低いので、あきらめるように」と言われました。しかし、思うところあり受験許可を頂き、幸運にも2名の合格結果となり、マツダでの長い企業人生活が始まりました。当時を回顧するに、きつとその時は熱き思いが幸運の結果を得たのだと思います。当時はオイルショック後の大量入社開始の初年度であったのも功を奏したのかも知れません。1980年3月31日、郷里より日

豊本線で広島の独身寮へ向かう電車の中でお婆さんに声をかけられて「東洋工業に赴任するところですよ」と答えると、お婆さんは「ああ！便器を作っている会社だね！」と言われて、たぶんTOTO(旧名は東洋陶器)と誤解されているのかと、ブランド名の低さに少し不安を覚えたことを覚えています(自身は、世界唯一のロータリーエンジンを作っている会社です！と言いたかったのですが、自身の熱い思いを心の中に納めていました)。



マツダ(株) 本社社屋

3、忘れもしない配属式アクシデント(深酒には要注意)

企業では、約4カ月間の教育・実

習期間を経て講堂に新入社員全員が集まり、名前を呼ばれ各部の部長が引率して配属先へ移動する儀式がありました。しかし、私は当日朝、寮のベッドで寝ており、欠席申告してしまいました。原因は、重度の二日酔いです。なぜか!ですが、入社後、学生時代の経験を継続し、体力維持のため会社の空手部に入っており、丁度配属式の前日の日曜日に広島県の空手大会(国体強化選手選出)が開催され、ベスト8の成績で強化選手となつてしまったのです。当時の空手部先輩の皆さんがお祝いにビアガーデンで宴を開いてくださり、大ジョッキ5杯飲んだところまでは記憶があります。加えて、試合での緊張の後での暴飲で重度の二日酔いになったのです。この事件は、マイナスイメージの人材で有名になってしまいました(?)、配属先ではいろいろと苦戦しました。深酒の災いは、まだ続きます。翌週の週末、同僚との飲み会の翌日早朝(日曜日)、空手部の主将より電話があり、今日、国体候補者の強化練習があるので参加するようにとのことでした。当然二日酔いでの強化練習参加で、選考漏れとなりました。

皆さん、お酒は人生を左右する災
いが潜んでいるのが常です。気を付
けてください。特に、明日の予定を
考えて飲酒は控えめに!?



入社1年 駆動系変速機課事務所にて (左から4番目)

4、人生観を変えた海外赴任 (語学力は学ぶでは無くチャ レンジ力で!?)

配属先は駆動系生産部門でした。
ここで学生時代の知識をどのよう
に生かせば良いのかと、不安からス
タートしたところです。ただ、社会
人になって実感したのは、学生時代

に学んだ講座は、その基礎力として
とても重要だったことです。材料力
学、線形代数…。何度も、大学時代
の教科書を読み返していました。こ
の記事を学生の方が読まれていまし
たら、現在受けている講座は将来社
会でどのような基礎知識として必要
なのか? 活用領域をイメージしな
がら講座を受けたら良いのではない
かと思えます。私の場合は単位を取る
ことに注視していた反省があります。
生産部門では約10年強、技術員(工
場主任を経験しました。その後、
タイ国のFordとの合弁会社へ海外
出向となりました。1996年に、
この合弁会社のFord主導の人事組
織内へ出向準備に入るようにと辞令
が出ました。この人選プロセスは予
想外のものでした。私は、英語が嫌
いで工学系の大学を選択した経緯も
あり、当時は全く英語が話せません
でした。それなのになぜ、この私が
人選されたのか? それは、その辞
令の数カ月前、Fordメンバーの工
場見学があり、私が担当していた工
場説明の機会がありました。英語が
話せない私が考えた対応策は、説明
表示板の隅に英語のカンペを作成し

てそれを読み上げていたのです。な
んと、これを後方で工場長がイヤホ
ンで聞いていたようで、工場長が彼
は英語ができる!という誤解の中、
人事部門のLaunch Training Spe
cialistというポジションで人選され
た訳です。当時の工場長は、久保を
一度は海外を経験させたい!と言っ
ていたそうで、私の英語能力事情は
伏せて(人事よりは何度か心配の確
認電話がありました)1998年、
タイ国へ赴任しました。私の上司は
オーストラリア人で、コミュニケー
ションにはとつても苦労しました。
合弁会社準備室のビジネス担当者に、
電話で日本語ではハイ!ハイ!とい
うが、英語ではYES!YES!は
意味が違くと教えられたのが異文化
理解の始まりでした。しかし、これ
が、私の人生観を一変させる大きな
始まりでもあったのです。

ここで、英語学習について私の経
験からアドバイスを致しますと、学
生時代に学んだ文法先行の重要性の
低さです。重要なのは活用単語の取
得と動詞を活用することでした。そ
して、相手に接しようとする前向き
なマインドが何より上達への必要要
件です。事例として、幾度かTOE
IC 800点越えの仲間とビジネス交渉
を行っていましたが、なぜか、点数
の低い私の方が、コミュニケーション
ができるのです。私の場合は、意
識的に外国人を見ると通勤電車の中
でも積極的に会話のトライをしてい
ました。帰国してインド式英語学習
法を知りましたが、正に私の英語学
習と同類と感じました。



Mazda&Ford 合弁会社 (タイ国)

さて、またハプニングです。私の
将来の企業人のために海外へ推薦し

てくださった工場長が、帰任時、ビジネス都合で退職となっていたのです。その影響で、私の帰任先がなかなか決まらなかったようです!?! これらが、私の業務経験が生産部門から他部門への始まるきっかけとなったと回顧しています。

でも、これも人生、これからは自走の開始と前向きに考え、帰任後は後述する価値観を持って自己研鑽をしていきました。

5、異文化理解力の効果

(海外に視野を広げ、多様な価値観を養つ)

ビジネスで接してきた外国は、東南アジア、中国、欧米、中米等多々でしたが、一言で言えば、「日本の常識、世界の非常識」を実感しました。各国の価値観と考え方を学ぶことで、物事の捉え方が大きく変わってきました。アリババ創業者のジャックマーのスピーチの中に、「他国の言葉を学ぶと、他国の文化を学ぶことができる。そして、他国の文化を尊重することにより、他人から尊敬され、感謝され、ビジネスがうまくできる。通訳を介せずにコミュニケーション

ションが取れれば、より理解しやすい」とのメッセージがあります。

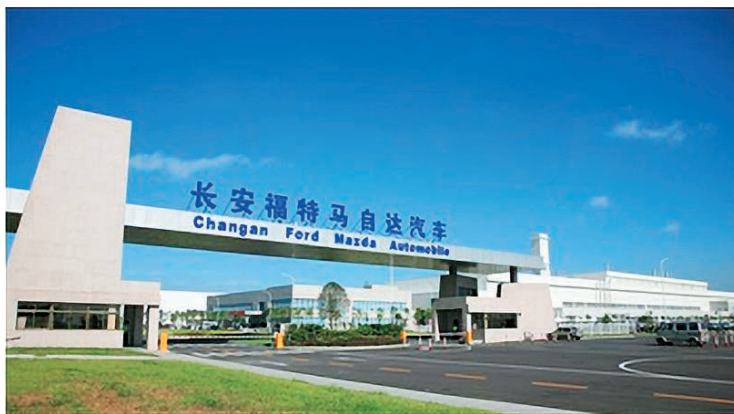
正に、通訳者を介せずに会話する中では、その国の文化の理解、そして、日本と違う価値観の吸収量が大きく違います。

事例を紹介しますと、生産部門から中国ビジネス部門へ異動となり、南京、長春の新工場/新事務所立ち上げへ統括部として広島から約5年間で30回超の海外出張を重ねました。この出張は、初回のみ上司の指示で上海へ出張しましたが、その他は自らの出張企画で上海、南京、長春、西安、広州等へ中国ビジネスパートナーと多々なる交渉を行いました。これらの事案に対して、自分発の企画・交渉能力養成ができたと思えます。当時の中方の言葉が未だに印象に残っています。「契約書は合意事項に過ぎず。支払いは確認された事実に基づいて支払いを行う」。当初、費用回収にはとても苦労しました。

しかし、文化の違いを理解し、中方的な人間関係・信頼関係を得ることで数年来費用未回収案件の解決等、難局を乗り越えることができました。中方とは、個人を知ってもらう関

係ベースの構築が重要です(①自身の人格を理解してもらう、②相手の面子に配慮する、③相手の損得を意識した対話をする)。

欧米は、「仕事は仕事」の考え方が強いですが、中国では、「仕事の前に人的信頼構築」が必要でした。



Mazda&Ford& 長安汽車との合弁会社 (中国)

その後、初回赴任後13年経過の同一合弁会社の労使問題の解決へ再度海外赴任しこの案件を解決後、隣接工業団地で新会社設立へ人事責任者として海外転勤しました(この時代

から、エンジニア色は薄くなりヒューマンマネージメント業に変わってきました)。

現地の銀行、労働局、商工会、近隣企業と公益調整、現地社員との労務案件解決等を通じて、海外でのビジネスを左右する Key Factor は「現地の文化を尊重し、現地社員/市民を尊敬することが重要!」を確信してきました。

よく失敗する事例は、日本でうまく成果を出していたビジネススタイルを現地社員へ強制することです。TPS(トヨタ生産方式)等実績を持つ時間をかけて理解浸透できれば良いですが、短期間でやり方を強制するとその多くはうまくいきません。

言い方を変えれば、現地では我々が主体的に仕事をするのではなく、現地の方の能力を十二分に発揮できるように業務環境を整えることです。Operation の現地化と考えると思っています。

ここで、自覚できたのは外国語(コミュニケーション)を通じて地球儀(価値観の違い)を意識するようになったことです。おかげで、少々なことでは即断しない、いろいろな見

卒業生だより

特に若い皆様へのメッセージですが、世界に出て多くの経験を積極的にトライすることをお勧めします。そうすれば、飛躍的に知見が広まると思います。SNS等便利な情報収



Mazda 変速機工場 (タイ国)

方があることを許容でき、対応策を多岐にわたって検討できるようになりました。意見の違いは、個人の問題ではなく、その背景となる文化(価値観)の違いであると考えるべきです。この学びは、海外というマクロを理解することにより、個々のミクロ案件の解決策が見えてくることかと思えます。

集手段がある現在ですが、肌身を通じて得る経験は正に「百聞は一見にしかず」です。

例えば、日本の労働生産性はドイツの三分の二と言われています。現地会社のマネージメントは「日本人はどうしていつも残業をするのか？非効率な仕事をしている！」との意見です。他方、現地日本人マネージメントは、「どうして彼らは直ぐに退社するのか？いつも、彼らの残業を残業で処理しなければならぬ！」。



EUの仲間と夕食

現地に行けばその理由を確認できます。例えば、社員は3〜4週間の

Vacationを取得します。土日は、商店街は殆どがCloseです。ここから言えるのは、彼らは、決められた時間、期間内にOut Putを出すために工夫をしています。時間でカバーしようとする考えが低い(OECD統計での日本の労働生産性の順位が下位にあるのもその要因を実感できるかも知れません)。皆様も海外での実体験で、より付加価値の高い生活・仕事への取り組み方を発見できるかと思えます。

右下の写真は、エイズに罹患した孤児院へボランティア訪問を毎年行っていた時のものです。言葉は通じませんが、彼/彼女の生い立ちを知ること大きく心を動かされました。これは、社会貢献の必要性を実感した経験の一つです。例えば、我々は労働対価を得て生活をしていると考えますが、対価の一部を社会貢献へ寄与しようと思うようにもなり、Monthly Support Programに入会し、現在も継続しています。

また、現地駐在時は、日本文化を通じて交流を深める日本人会ボランティア活動にも積極的に参加しました。



エイズ罹患者の孤児養護施設でのボランティア活動

日本では、企業間のコミュニケーションには結構距離がありますが、海外では、その距離はほとんど無く、気軽にいろいろな悩み事の共有もでき、そこから多くの学びがありました。2回目の海外駐在終了時に現地社員より寄せ書きを頂きました。現地のManagerがこのようなメッセージを書かれました。過分なメッセージですが、いつかこのような上

司でありたいと思うところです。ただ、現地社員を尊敬する姿勢は伝わったように感じています。



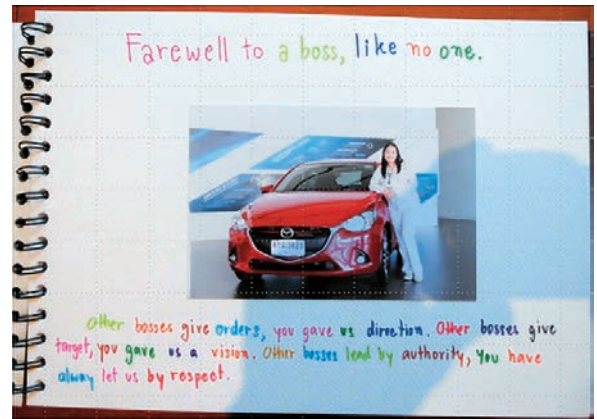
シラチャ日本人会実行委員との記念写真

“Other bosses give orders, you gave us directions. Other bosses give target, you gave us a visions. Other bosses led by authority, You have always let us by respect.”

帰任後、これらの実体験を後者に伝える必要性を強く思い、社内のみならず海外向けへ「異文化理解研修」の講義を立ち上げました。この内容は、文化の違いを幾つかの軸で説明



HR Farewell Party



海外社員よりの寄せ書き

しています。例えば、コミュニケーショニング方法は、日本人はハイコンテクスト、欧米人は、ローコンテクストの、Agree、Disagreeが会話の中で明白。日本人は曖昧にする傾向がありビジネスが停滞し、現地人からの不信感の一つになる。決断プロセスは、日本人は合意方式、中国、ロシアはトップダウン。日本人は、相談無く決めるとストレスを感じる。これらの違いが分かれば、相手側の文化を理解し、相手を受けれやすくなります。世界(他国)の常識、日本の非常識の理解。

社外でも講座を行っています。
<https://www.h-technoco.jp/training/global/7483>

6、判断基準の有用性
 (価値観の重要性を早期認識するごとのお勧め)

そして、これらの経験をベースに仕事、生活を行う場合、Value(価値)を意識するようになりました。文化の違い、価値観の違いの相手(日本人間も含めて)と協議する時には対立事項を認識し、両立条件を探るツールとして重宝しています。

よく使うキーワードを紹介しますと、
 ◇あなたの(Business) Valueは何か?
 ◇Core JobとNo Core Jobは何か?
 ◇魅力品質と当たり前品質の違いは?
 ◇部門/我々の使命(Mission)は何か?
 等です。

このような価値観を上司、仲間、関係者と共有できれば、少々のイレギュラー案件が発生しても戸惑うことなく少数数で対応ができます。

そして、何よりもこの図(P13)思考のボトルネック)のNo.4領域が自ら見えてきて、提案できる(課題設定能力)ようになるはずです。No.4は上司、他者からは認識しにくい領域であり、磨けば光る鉱石的存在です。私の場合は、何年来も変えることができなかった制度の改定、潜在している問題の先取り改善、誰もが諦めていた億円規模のキャッシュフロー抑制等を行うことができました。

皆様も、一度このような視点を参考に業務仕分けをして見たらどうでしょうか?
 これらへの取り組みの結果、前述

の労働生産性の向上へ寄与するものでもありました。



思考のボトルネック

7、退職を意識した時に思う社会

貢献思考

(TakeからGiveへ！)

60歳を迎えようとする時、次のステージを考えるようになりました。企業人生活の中で多くの学びを残りの人生の中で地域社会へ貢献できないか？と考えるようになりました。そして、60歳で管理職を降りた時に人材育成を強く意識するようになりました。

時間を見ては、次のステージへの

準備をすることにしました。現在、「TGIMコンサルタント(Thanks God Its Monday: 月曜日がくる)」と待ち遠しく、働くことが楽しい環境の提供」という屋号名で起業しました。今まで学んだことを困っている企業に伝え、支援したい！と思うのですが、実際、中小企業の経営支援を始めると、手法、考え方を紹介する以前の重要なことに気がきました。それは：その必要性を気付かせていただくことです。でも、このようなことは企業人では目的・目標の共有化された集団の中の業務遂行を行っていると感じ付かない事項です。現在、そのアプローチの方法を学んでいるところです。いや、人生死ぬまで学ぶこと太多了。ただ、アプローチの入り口は、やはり、海外勤務で学んだ価値観の違いを受け入れる姿勢です。「先方の企業文化を尊重し、相手を尊敬すること」。まずは、この姿勢で、快く受け入れていただいています。



EUの仲間より



退職時、仲間と共に

8、企業人生活での学び

(変化を受け入れ、自身の力にすることが大切)

退職を迎え過去を振り返りますと、ロータリーエンジンの開発、製造に関わりたい強い思いでマツダ(株)に入社しましたが、退職時は、人事本部でとなりました。後半はマネージメント職でしたので、当然あり得ることです。入社時の思いとは違う道でしたが、その変化を受け入れることで多くのことを学びました。

洋楽で“You Raise Me Up”という曲がありますが、正にその中の詞の通りでした。皆さんとの出会いで多くの学びと自己成長(You raise me up to more than I can be)がありました。これも、ダーウインの進化論の如く、変化を受け入れる姿勢が Positive mind になれ、自己成長に繋がる源泉になったのかと思います。それと、なぜ転職せずに一社のみだったのか？ 転職しようと思う以上に業務が楽しかったのが理由です。前述しましたようにNo.4領域の課題を見つけ、自分発での仕事ができただからだと思います。

9、最後に

私の場合は、企業の中で人生の価値を探していったところです。皆さんは、いろいろな媒体（社会（産、官、学）、私生活、…）を通じて人生の価値を実感していると思います。私の凸凹企業人生の紹介でしたが、少しでも何か参考になれば幸いです。

類似の事案です。考えの応用ができるのではないかと思います。

最後になりますが、紹介させていただいたように細々とコンサルタン卜業を行っています。もし、何か、社会貢献できる事案等がありましたら、お声かけいただければと思います。ご相談でも結構です。私の得意領域は、以下のHPをご覧ください。れば幸いです。

<https://www.wix-site.online>

それでは、変化を積極的に受け入れ、熱意を持って前向きな姿勢行動にて、楽しく&思い出が一杯の人生にしてください。

以上

（TGIMコンサルタント代表）



TGIM コンサルタント

少し、補足説明させていただきますと、事例を海外にて紹介致しましたが、価値観の違いは日本国内でも