**北村氏 [偽名]のインタビュー**

**2024年10月9日**

**1. まず、鈴木様自身と国際的な経験について教えてください。**

**北村氏[**偽名**]**:まず生まれたところは横浜です。横浜という土地は、ポートシティでね、港がある街で、で、子供の頃から海外との接点とかいろんな船が入ったり、貿易の国なんだなと言うところで、海外には、幼い頃から、興味がありました。海外にも行ってみたいな、海の向こうにも行ってみたいなと言うことで子供の頃は育ちました。それから普通の公立の小学校と、公立の中学校と公立の高校を出て、で、幼い頃は経済的には非常に厳しい家庭でした。兄弟も多くて、親も失業してたり、母親のなんかいろいろ工場に行って、工場の敷地の草むしりして小銭を稼いだり、そう言うことで小学生の頃は非常に経済的にも厳しかったし、色々辛いことがあった、そんな少年時代でした。でも、不思議なことに、勉強はよくできてたんで、勉強はよくできていたというか、先生の話をもう必死に聞いていたと言う記憶はあります。で、家とか中学校もそうでしたけど、ほとんど家では勉強していませんでした。先生のお話だけ聞いて、ていうか、家では勉強してないというか、家で勉強するものがなかったから、参考書とか、もちろん学習塾とか通うお金ないし、えー、参考書とかもないし、そんなん一切買ってもらえなかったんで、学校の授業だけで勉強していました。それで普通の高校に通って、で高校に通っていたら、そんなに経済的には苦しくなくなったんだけども、とりあえずまた、全然また勉強をして、高校も予備校とかそう言うものは一切行けませんでした。お金がなかったからね。それで、大学を受けて、で受かりました。それはね、なんで受かったんだろな、あっ受かったんです、で、お金がないから特別奨学金をもらって、授業料分はそれでカバーできました。それで、あと大学に入ってもほとんどアルバイトをしていたので、ほとんど勉強していなっかたんじゃないんですけど、バイトばっかりしていて、まず食べることが第一。それで大学の3年生、4年生になってくると、なんか世の中一般の景気も良くなったせいかな、そんなに生活は苦しくなくなりました。そんな学生時代でした。学生時代にゼミで勉強したことは、発展途上国の開発問題、発展途上国の開発について、経済学や国際経済学の観点から勉強しました。それでー、なんでそういうことに興味を持ったというと、やっぱり自分が貧しかったから、貧しい国がどうしたらいいのかって言うことに興味があったこともあったと思います。それで、インドに行きました。学生時代に。アルバイトしてお金を貯めて、インドへ旅行、一月旅行したんですけど、

**ホフメア:** それは留学生として？

**北村氏**: 違う、個人の旅行です。旅行で。 でも、全然お金のない貧乏旅行、で、だいたい50円くらいのホテルとか、百円とかそんなホテル、泊まったんですけど、元々すごい貧乏な生い立ちだから、その床に寝たりとか、なんか全然それ大丈夫でした。駅降りるじゃないですか、そうすると、ホテルな客引きがいるじゃないですか、“There is a good hotel”とか。ついていって値段交渉して泊まるんだけど、たとえば、泊まって、今日夕飯は6時ごろだからダイニングルーム来いって言われて、で、みんなこう座って、インド人と同じですよ、座って、バケツになんかライスとかカレーとか煮たものを食器一つ全員渡されて、で給仕の人が手でこうペっ、ぺっ、って順番に配って、でみんなこうやって手で食ってるんだけど、まあそれはそれで、あっそう言うもんだなと思って、全然受け入れることはできました。それと、安宿泊まっているから、寝袋で、寝袋で基本寝るんですけど、朝起きたら、てんてんてんってね沢山できちゃって、南京虫。あの虫に、やたら喰われちゃって、であの虫はこう言う柔らかいところばっか食べるんですよ。それで朝起きたら体が痒くて、んでみたら、綺麗に食べるんですよ、てんてんてんてんてんってこう１センチくらい、ここ１センチおきくらい食べるんですよ。 だからこう食い飽きたなーって思ったら動く。で、そんなこともあったりしたんだけど、まあそれもそう言うもんだなと思って、大して苦になりませんでした。だから、そんなこともあったけれど子供の頃の貧しさとか家庭環境からするとインドの旅行ってそんなに辛いものでは、それはむしろ面白かったね。そんなこともありました。それで後、大学で発展途上国の経済とか発展の問題勉強して、で今度会社に就職したんですけど、会社に就職するときは、まだその頃はなんか一発選考って今と全然違うんですよね。10月の1日に行きたい会社のところの、入り口に並んで、順番ですよね。最初に内定したらそれおしまいみたいなことだったんですよ。で現実問題、その当時ねやっぱりその大学で指定校制って、要するにね、大企業なんかは、東大とか一橋とか早稲田とか慶應とかね、有名な大学だと大体、普通の選考を通るような感じだったんですけどね。でもいくつか回ってその、今の会社に入ったんです、今って言っても会社に就職できたんですよ。 で、やっぱりその住友電気工業っていう会社なんですけど、インフラのね、当時は通信とか電力とかそういうインフラをやっていた会社だったので、まあ発展途上国に行って、そういうインフラの関係の仕事ができるんじゃないかと思って、その会社に勤めました。会社に入ったんですよ、そしたらば、配属先が、情報システム部みたいなことになったんですね。情報システムに入って、で、その後、製作所に行って、研修みたいな仕事なんですけど、自動倉庫 – automated warehouse。そのspecification design。そういうことになったんですよ、で、コンピューターのそのプログラム、プログラミングとか、フローチャートを書いてこんなロジックでこうしてこうしてものが出るみたいな。そういうことなったんですけど、就職したそのそもそもの動機と会社に入ってやることがまるっきり違うくって。で、いや当時もね新入社員の中では英語ができる方だったんで、国際部門とかに、配属されないかな、配属されるんじゃないかなって思ってたんだけど、で大学の勉強も途上国の研究しいたんで、そういうインフラ関係の、海外の仕事とかっておもてったんですけど、いざ仕事始めてみたら全然違うことやらされて、それまでの大学の勉強とかを全否定されたと、全く意味がないですよと、会社から全く意味がないと言われたような気がしてすごく落ち込んだんですけど、でもまあしょうがないやと、ということもあったし、でも別にコンピューターのことも面白そうだなと思ったんで、それはそれで、仕事始めました。仕事だと割り切って。で、システムエンジニアとして、5年くらい仕事をして、でオーダーエントリーシステムという各営業拠点から注文が入ったら、それを工場の方に、徐々に展開してそれが生産ラインの方に繋がるっていうそういうオーダーエントリーから生産管理に繋がるっていうそういうシステムがやってたんですけど。で、一応それやってたんですけど、なんか違うなと。ということで、社内で留学の制度があったんで、社内の留学制度を使って、アメリカに留学しました。で、アメリカで2年ほど勉強して、MBA取ることになったんですけど、一応経営の、アメリカの、経営の、アメリカっていうかまあ、広く国際的に受け入れられているような経営手法、ていうのを勉強しました。仕事は中止して、完全にアメリカにいて。でまあ勉強しました。勉強もしたけど遊びもしました。それで帰ってきたんですけど、帰ってきたらば、また全然違う仕事になって、これはこれ全然違うんじゃないかなってなったんだけど。とりあえず、まあ会社としても働く場所がないからとりあえずこれやってみてということだったと思うんだけど。でその後、やっと二、三年違うことやっていて、その後、自動車部品の関係に移って、でそこで、海外の、海外事業展開のことをやることになったんですよ。でそこで、海外とのジョイントベンチャーの設立とか、海外の会社の買収とか、そういうことをやって、でその中で、ドイツにも海外の会社の立ち上げで駐在してました。で、帰ってきて、海外の会社の事業の買収とかやってました。それで、そう仕事やりすぎちゃって、なんかメンタルにあの、もうやる気がなくなっちゃった時期があったんですよ。その後、内部統制、インターナルコントロールの部分、部署に行って、オーディティング、インターナルオーディティングっていうのかな？その部署に行って関係会社のその統制とか、そう言ったことについて調査レポートするような部署にいました。それはそれでまた、世界中海外に会社があるので、出張したりしてました。それで3年くらいたのかな。でそのあとまたドイツに行って、ドイツの会社の取締役をやっていました。でそこで三年務めて、また日本に帰ってきたんですけど、なんかもう、仕事も飽きたんで、仕事も飽きたし、特に仕事を続ける理由がなくなったんで。まあそれもあるけどいろんな個人的なこともいろいろあって、兄が、大腸がんになって、大腸がんで死んじゃったの、死んじゃったり、あと知人なんかの訃報あったり、人生って限りがあるなって思ってきて、会社を辞めて、それで関西学院大学、とりあえず何もすることがないので、しょうがないから大学院通ったの。大学院2年通って、で、この後どうしようかなと思って、しょうがないからフランスに留学しよって、ICMっていうプログラムのところに留学したんですよ – intercultural management. フランスは、全体はそのICMっていうプログラムは2年のプログラムなんですけど、一年間フランスで勉強して、一年間っていうのかな？だから、秋と春学期、まあ二学期ね、でその後、台湾に留学したんですよ。台湾に留学したのは、フランスの大学の交換留学生として台湾に留学したの。だから台湾の大学からするとなんでフランスからの交換留学生が日本人なのかっていう、まあちょっと変だと思ったと思うんですけど、まあそれはそれでよかったです。で、台湾からまたフランスに戻って、で、修士論文を書いて、で、修士の学位を取ったんですけど、ちょうどその頃に、コロナがあって、3月末に修士論文出さなきゃいけなく締め切りになっていて、でなんか修士論文の締切日ってほら日本人の感覚からすると、絶対だったて思うじゃないですか、ね？僕も絶対だって思ったんで、思ったんだけど世の中コロナで大騒ぎしているし、で、まあ私の母語じゃない英語で書くからいろいろ時間もかかるし、でも最後ドタバタでとにかく出したって感じなんですよ。それで、出して後から聞いた話だと、もうクラスの3分の2くらいがみんなそんなデッドラインなんか無視していて、出した人たちはもう1年後とかね、半年後とかになんか出した人もいました。後もう途中でやめてギブアップしちゃった人もいました。だからそんなに、その時、なんだそうだったのって言ってくれればもうちょっと、2、3ヶ月あったんだろうからいいんだろうけど、まあそれはそれでしょうがないです。時間の感覚って、アフリカの学生とか南アメリカの学生とか全然時間なんかルーズだから。 でもしょうがないと思うんですよ。というのはアフリカの学生が時間を守れないっていうか、アフリカだと大雨が降ったり、あとバスが、traffic jamとかあるでしょ？だからじゃあ10時に始めますって言ってじゃあ全員に10時に揃えるかって言ったら、いろんな事情があってどうしたって遅れちゃうじゃないですか。バスが来ない、道はぬかるんでる、交通事故があったり、なんかそういうことがあってだからみんな社会全体が時間を守れるわけないんですよ、そういういろんな事情があって、だからみんながその、時間にルーズなのは、精神、メンタルなものじゃなくて、そういういろんなインフラが整っていないということやら、気候の問題やら、あるから、仕方がないと思いますね。それをその日本人がイライラしてもしょうがない。なんなのあの人いつも遅れてくるって、子供の頃からそういう状況になっているから、どうせ私が、頑張って走って行ったとしても、みんないろんな事情で遅れてくるからしょうがないってなっちゃたらさ、どうしようもないよね。

で、帰ってきて、修士論文出して、一応面接試験があるじゃないですか。それはネットでやって、アレックス先生とやって、それで一応修士の学位合格みたいな。修士論文と成績とその大学の審査委員会でこの学生に出していいかどうか審査されて、一応修士の学位は取れました。それで、ただその、いろんなその海外から来る学生にとってはフランスで修士学位を取る、学位を取れるとフランスでの永住権、work permit、そういうのが取れやすいっていうのがあって、アフリカとかそういう国の人たちからしてみるとそれがインセンティブのようでした。でもただ私は興味があったからってそういう分野に、勉強して帰ってきて、本当はPhDとかさらにアメリカでも日本でもフランスでも修士課程３つ出たんで、次はドクターと思ったんだけど、もう疲れたんで、それよりも、旅行とかして楽しんだほうがいいと思って、ここの４、５年は遊びまくってます。ただなんか漠然とあの、自分で本書いて、出してみたいなとは思ってるんですよ。その自分の職業経験やら、その言語やらカルチャーやらマネジメントていうのをとりあえず勉強したんで、それを全部一つに合わせて、で、こういう今のその多言語で多文化の社会をどうやって生きてきたらいいのか、またはみんな心がけなきゃいけないことはなんなのか、そんなことをまとめられたらいいなと漠然と思ってるんですけど、何もできてません。それがこれまでの話です。

**ホフメア:** MBAのためはあのアメリカに、MBAは二年間？じゃあその外国で住んでいた時間は長いですね、あのアメリカ、フランス、台湾、色々な国で。

**北村氏:** うん、アメリカに2年、ドイツに2回だから、ドイツに7年、2回で7年、フランスに1年半、台湾に半年。 あと海外出張で色んな国は行っています。インドとかロシアとか東欧とかアフリカとか。

**2. 大まかに言うと、日本の企業や国際的な企業でどれくらいの時間仕事をしてきましたか？**

**北村氏**: だから35年その会社に勤めたんですけど、最初の十年間くらいは全然国際部門じゃなかったんですよ、ただその国際部門じゃなかったんだけど、その中の二年間はアメリカに留学してました。その後の残りの25年くらいは国際部門と、その海外駐在でやっていました。だから25年を分けると、７年間が海外駐在、１８年間が国際部門。

**3. キャリアを通じて、日本や海外の企業と緊密に連携をしてきました。チームダイナミクスにおける共通点や違いについて教えてください。**

**北村氏:** 今はそのおそらく1990年代、85年くらい、私が国際的な仕事を始めた頃には、その経営学っていう分野において、経営学とか組織のマネジメントについてその国際的に西側の自由市場経済における企業におけるマネジメントに関しては非常にスタンダライズ、標準化されてきていると思う。その経営のノウハウに関して知見が共有されている。トップのビジネススクール、ハーバードビジネススクールとかあるじゃないですか。そう言ったところとか、まあ日本にもあるし、ロンドンにもあるんだけど、そういうところがまあ日本の経営も含めて、そういう経営に関するノウハウなり、組織のマネジメントに関して、その日本の大学も共有するようになったでしょう？だからその、アメリカの企業だからこうだとか、日本の企業はこうだとか、ドイツ、イギリスとかね、それあんまないと思うんですよ、みんな基本的には同じ。で、ビジネスの世界は、とにかく経済合理性、economic rationality, maximize profit というロジックでしょう、それとソーシャルコンプライアンス・リーガルコンプライアンスね、リーガルエンバイロンメントそれをいかに守りつつ、それとその企業の本来の目的である経済合理性、社会のリソースをいかに使うか、リソースと資源や人材といろんなものをね、ということになっていて、その企業のあり方とかマネジメントに関して、もう世界はだいたい同じなんですよ。世界はというか大体同じなんですよ、今は。昔、その非常にボーダーがあった頃はかなり違っていたかもしれません。例えば一つ挙げると、性差別。例えば80年代とかそれより前の日本企業だと、女性と男性の組織内の役割とか激しく差別があったでしょ。アメリカだってそうですよ。アメリカも70年代までは人種差別は当たり前。性差別も当たり前だったんですね。それをやっぱりいけないということで社会が全体がその修正に入って、まあそれを日本も追いかける形でなったんですけど、そういう自由市場経済圏におけるその、人権の問題とか、社会の人たちが持ってる価値観の共通化っていうものはどんどん進んできているから今はそのアメリカ企業だからとか、日系企業だからというのはあんま話でないですね。それはだから自由市場経済における企業とは何かという定義がみんな同じものを持っているということなんですね。ただそれは中国とかロシアとかは違うかもしれません。国家に奉仕するためだとか、あとそのプライドのためだとか、これ全然違うと思うんですね。まあそう言ったことで、私そういうあんま、アメリカとか欧米の企業ばかりだったんで思うんですけど、チームダイナミックスとか言っても、チームダイナミックスというか、組織の運営の仕方に関してそんなに差が、違いがないと思いますよ。ないと思うんですよ。世間一般に言われているのは、そのアメリカはねトップダウンだと。ガンガン決めると。迅速なdecision makingだっていうね。日本は合議、グループ内で相談したり、いろんな人の意見を聞いたりね、して議論がぐるぐる回ってね、なかなか決まらないとかね。昔は言われてたんですよ。だけど今は日本の経営者も世界の競争の中で、そんな考えている間に他の海外の企業はどんどん設備投資したりして、どんどん置いてかれちゃう。あの迅速なdecision makingしなきゃいけないってことを、みんなわかってきているから、そんなふうにどんどんdecision makingのプロセスをそのsophisticatedってことかな、decision making のプロセスを見直してますよ。権限委譲もしなきゃいけないし、ここまでのことは、どんどんこのレベルで決めていいよとか。例えばさ、金額で一億円以上の投資はもう会社全体の取り締まりの決裁はいらないとね。昔は1000万まで、決裁しろと誰かに、だけどそんなことしていたら毎日決裁だらけで、で、現場の方が今日やらなきゃいけない、この投資の決裁もらうのに半年後ですってさ、もう遅れちゃうじゃないですか。だからそういったdecision makingに関して、みんな早くなっていると思いますよ。そういうdynamicsを維持するためにどうしたらいいかってことを日本はわかっているからね。だけど、アメリカの企業とか欧米の企業がトップが決めてやっていったとしても、それが間違っていたら完全に脱線しちゃうことがあるんですね。多分最近だとEVの投資とかね、あのフォルクススワーゲンとか、メルセデスとかね、もう10年とか20年以内にもうガソリン車を作りませんと、バーンってすぐ決めてやったけど、あれおかしいぞと、で、やっぱりその関連するテクノロジーがmatureしてないと。一つの電気自動車を作るのにいろんなテクノロジーがあるんだけど、そのテクノロジーが完全にその成熟してるかっていたら、なんか欠けていると、あの成り立たんわけですね。そのようなバランスを考えてdecision makingしなくちゃいけなかったのは、なんか環境問題とかに押されて、なんかバーンってやっちゃんたんだけど、よくよく考えてみたら安全性とかいろんな意味では安全性とかに問題があって、もう少しそのじっくりテクノロジーをresearchしなきゃいけなかたんじゃないかと思いますけどね。その社会的なニーズに対応するためにとか、その政治家たちとか環境活動家たちの要求に対応するために、時代に送れないためにってのは、焦燥感からEVにバーンってきったんだけれども、それはちょっと早かったんじゃないかなと。だからその、何でもかんでもどんどん決めちゃったりという話でもないんですね。またそう言った今回のEVのフォードにしろやめたとか、ちょっと中断しますとか、そのdecision makingのプロセスに関して、いろんな学者たちが何が不味かったのか、どう言った要素を検討の中にtake into considerationしなかったということをね。多分studyすると思うんですよね。だから経営トップがそういう投資決定をするときに、重大な実施決定をするときに、何を考えなければいけないかということに対して、多分このEVの事例をもとに、トヨタの事例もあるけども比較検討してみて、それを反省材料としてみて、さらにどういうdynamicsが合理的で間違いのない経営判断をするのかをするのかということですよね。だからこのdynamicsについてる質問に関しては、世界の企業はdynamicsという世界をdecision makingをして次のステージにどんどん運んでいること。 Decision makingをして次のステージにどんどん進めていくことをdynamics というならば、そのdecision makingのプロセスに関しては、かなり世界の経営者たちはいろいろ過去の反省から学んで、なおかつ欧米でも日本でも共通化していると思いますね。ただ私はその共産圏とか中国とかロシアだとかね、そういうのは知らないんで、そこはどうなってるかわからないですけれどね。ただ中国、これは私聞いた話だけど、中国とかは国家の目標として、やれー！みたいな。とにかく高速鉄道バーンって作っちゃえと。その本当に乗る人いるの。これから、いや中国人口多いですよ今。だけどこれから人口減ってくのに、そんな中国中に巨大な投資をして高速鉄道作って、乗る人いるんですか？という。人口が3分の２になっちゃたり、だって30年後くらいですよ、なっちゃたら。今は１４億人いるから高速鉄道乗る人たくさんいるかもしれないですよ、それが１０億人になっちゃたらどうなるんですかって、それをなんかみんな年寄りになっちゃて、旅行なんてしませんよと。あとその高速鉄道作ったはいいけども、だけど通信技術が発展してビジネスなんか、みんなリモート会議でやればいいじゃないですか。別にそこまでいく必要ないじゃないですか。お金かけて、お金も時間もかけて。そうなっちゃう気もしますけどね。すみません話がそれちゃったんだけど、中国の場合はそういう国家のトップが、国家は計画経済だからね基本的に、何計画してるんか知らないけど、バーンって決めちゃうやり方もあるけど、それは、脱線する時は、大きく大失敗しますよね。あと、やっぱりその発展途上国によくあるのはやはりその国の、いろんな意味で未熟さ、その行政とか統治がしっかりしてないからいろんなことが、一部の利害によって決められてしまう。そういう中では難しいですよね、まともなマネジメントってね。

**4. 国際的なチームで効果的なビジネスコミュニケーションを行うために、どのような戦略を用いてきましたか？**

**北村氏:**それはですね、ですから前にも話したんだけど、ビジネスの世界には経済合理性、あとその法律に対するコンプライアンス、これが大前提になるんですね。だからそれに外れるようなことは、相手と合意できないわけですよ。例えばその製品が、相手国のそのセーフティ基準を満たしていないとか、またその雇用方法に関して相手の労働法に適応してないとか、そういう。あと、そのことは経済合理性がないねということになったらそれは、agreeできないですよね。そんなの全然経済合理性ないじゃないですかと。だからそういう大前提にあって、いかにコミュニケーションにするかと言ったならば、とにかくロジカルな説明が必要なわけですよ。そういうふうな結論に至るその説明をきちんとできるかどうか。それがそのeffectiveなbusiness communication。ロジカルにその結論に至ったことをロジカルに説明できるかどうか。それがとても大切。で、じゃあロジカルに説明するってなんですかってさいろんな人が本に書いてたり、ビジネスガイドブックにも載っているかもしれないけど、例えば、ちゃんとそのあるわけですよ、デメリットがあってメリットがあって比較検討して、みたいなね。あっ、リスクがありますね。あとその我々のリソースはこんだけしかない。このリソースでどれだけのものを産出できるかってのを考慮してね。では一つのロジックとしては、そう言ったものを金額換算してみて、金額換算して、こっちの方が安くできるね、じゃあこっちにしましょう。リスクだったらそのことの確率とかさ、保険金がいくらになるかとかさ、そういうことの金額換算できるわけですから。このアドバンテージから得られる将来期待できる利益はどのくらいだとかね、そう言ったことを金額換算してみて、ロジカルに説明をして、こっちの方がいいねと。ただその、全てが全て金額換算できない部分もあるじゃないですか。金額じゃないものと。それに対してはロジカルな説明としては、例えば、地震が起こるかもしれんとかね。1000分の1とか１万分の1のリスクに対してどうしようかと。それはもうそれで、保険金どうするかとか、公的なアドバイスとか過去の事例とかのそう言ったものに対しての対策なりを考えると。経済的に金額換算できない部分に関してはそれぞれバッチ当てるというか、どうしたらいいかということ。というかちょっとした事例なんですけど、なんせそういうね、結論に至る合理的な説明、これを常につなぐこと、で、もし合理的な説明ができてなかったら相手からあの人頭悪いと思われるだけですよ。それでね、時々いるんだけど、語学力の問題で説明できない人がいるんですよ。彼は日本語の中ではね俺は合理的に考えて説明しているんだけれど、英語ができないから、結論だけ言っちゃうというね。そうすると相手からすると、この人何言ってるんだろう。どうしてそうなるの、説明してちょうだいよ。となるじゃないですか。それは語学のスキルの問題なんだけど、そういう人はちゃんとその語学ができる人のちゃんとサポートを受ければいいわけですよ。ビジネスでは自分の専門外のことは全部お金を使って雇えばいいんですよ。その辺のね会計士とか弁護士とかさ、そういういろんな翻訳の人、通訳の人いるじゃないですか、そういうのは、外国語で合理的なロジカルな説明ができない人は専門家、通訳の人を雇いなさいと、またはアドバイザーを雇いなさいということですよね。それを自分の語学力を棚に上げて、あいつら何もわかってないとかね。そういうのになったらいけないですよね。それが、business communicationはビジネスの世界だから、その男女の恋愛関係みたいに言葉がいらないとかいう話じゃないから、あのロジカルに説明する。あとその、それはお互い理解し合うためにね。あと、コミュニケーションで大切なのは、ビジネスのコミュニケーションで大切なのは空回りしない。Scheduleを守る。Planning, negotiation planning, how to proceed, how to keep deadlines. そのためには、これはテクニックになるかもしれないけど、ちゃんとミーティングの後に次にすべきことはなんなのか、それはいつまでに、という to-do listそういうものを作って、デッドラインを決めて、いくと。そうしないと仕事だからね、どっかの大学の修士論文じゃなくて、仕事だから「いつまでに」をちゃんとやってかなきゃいけない。そのためにはお互いにスケジュールを確認し合う、それがビジネスのコミュニケーションっていうのかな。Business communicationを進めるため、には必要ですね。あともう一つ言っておくと、相手の素養、相手の教養、intelligence, backgroundを知った上でnegotiationすること。それは、やっぱりよく理解した上で話さなきゃダメだね。例えば、例えばですよ、食事の仕方とかでなんか日本人だって、ベーベーベーベーnoisyに食べたり、あとその一緒に食事した時になんかその、ウエイターの人に対する人当たり、ウエイターに対する – attitude toward the waiter – 「ウエイター！！！」とかねそういう、business communicationじゃないけど、大切。相手のことをよくすると。あとそのやっぱりその食事の時に政治の話とか経済情勢の話を色々するじゃないですか。そう言った時に相手のその教養、intelligence, educational backgroundがわかるじゃないですか。この人世界をどのくらいみてるのかなって。やっぱりその世界に関してよく理解してない、例えばアメリカの大統領選挙で今誰が立候補している、候補者になっているんですか、とか。そういうの知らないとかね、この人は、この経営者は、2年後どういうことが起こるかに関してちょっと気にしてないじゃないのかなって思うじゃないですか。あとその、ウクライナで戦争が起こっているのを知らないよ “I don’t know about the Ukraine war. What is that?” みたいな。そういうディナーの時の会話から相手の素養を理解しておくというのも話をする上では必要です。というのは、それ以降やたら、ややこしい話をしてもさ、無駄でしょ。相手を困惑させるだけじゃないですか。だからその相手のその、そう言ったバックグラウンドをちゃんと理解しながらお話それと、あとやっぱり最低限必要なこととして、いろんなそのレター、例えば、今はレターじゃないけどメールでね、例えば簡単なメールで感謝状、“Thank you for your invitation.” とかね、“During my visit, you kindly guided me on a city tour”とかね、そう言ったお礼用のお手紙。あとはそのseasonal greetings、そう言った人間関係を保つ、良好な人間関係を保つその事例とまでは言わないけど、習慣は大切です。To keep contact.

**5. 国際的又は異文化的な環境において、コミュニケーションが非常にうまくいった実例があれば教えてください。**

**北村氏:** 前にお話ししたことと同じですけどビジネスにはやっぱり合理的なロジカルな説明、それだけですよね。あと、会社なんで組織があるじゃないですか。で、なんかmisunderstandingがどうしても誤解が生じた場合に、それをちゃんと訂正する。誤解を訂正する。あと間違いは素直に謝る。だからこの、コミュニケーションというかコレスポンデンスの中でさ、その、誤解があったり間違いがあったり、その間違いは部下の間違いであったり、部下、subordinateの間違だったかもしれないし、bossの間違いかもしれないし、まああるわけですよね、紆余曲折、でもそれがちゃんと元に戻るように、その、訂正をする。Apologyします、これはmistakeでしたと。そういうちゃんと、外れないように、evadeしないように訂正やら謝罪やら修正をちゃんとやっておくことが大事ですね。

**6. 国内外の多様なチーム協力し、指導する上で、何か困難に直面したことはありますか？**

**北村氏:** 私はドイツに駐在していてやっぱりこれはビジネスの問題っていうより、その従業員の、労働環境の違いですよね。例えば、ヨーロッパなんかだと、holiday ね。まあ3週間くらいholidayでーすってって、ドイツ語でUrlaubっとか言ってね。Vacationですとか言って、３週間とかぽんって休むんだけど、日本人とかはほら、あんまそういう、長期休暇とかないじゃないですか、ドイツ人なんかは、あの俺来週からあのー、holidayバーンって休まれるんだけど、その間、まあ一応組織としてはね、substituteいるわけですよ。だけどsubstituteは最低限のことしかしてないから、そのことは、最低限のことってさ、「彼は3週間後に戻ってきます」っていう電話の応対くらいですよ、それくらいしか期待できないんだけどさ。で、仕事のやってる間にね、そういう休暇をボンって取られるのは困りましたね。だけど、それは日本企業として行って最初戸惑ったけど、ドイツ全体がそうで、そのーお客さん、customerに対してもうちの従業員は今holidayだからっていうexcuseが効くんですよ。“He is now on holiday.” 効くんですよ。だけど日本だとお客さんに対して、「彼休暇とってますから、それ３週間後です」ってか言ってもさお客さんは許してくれないでしょう。だけど社会全体が、「あの人休暇を取ってる」ってことでそれで納得するしかないようにできてるから、それはそれでそういうことを理解したらば、特に問題ないですよね。最初は戸惑いましたけどね。あと転職ね。どんどん欧米の社会では良いお給料があればどんどん移るじゃないですか。だから色々研修とかも、早期研修とかも色々したのに、「あっ、研修終わったから辞めます」とか言ってね。こいつ研修だけやってね、会社辞めたと。そんな奴もいるから、だけどそれも社会全体としてドイツなりフランスなりね、企業は人が使うべき使うものであって、働かされるものではないと。だから、そのような価値観っていうのかな、企業に対する考え方も全然違っていると思うんですね。つまり、普通の個人個人が社会に存在している企業というものを最大限に使って自分の幸福をいかに実現するか。そういう発想がありますよね。企業に使われるのではなくて、企業を使うんだと。それで自分のスキルをアップしていって自分の価値を高めるという。それがやっぱり今の日本もどんどんそういうふうになっていかなきゃいけないなと思いますね。で、企業もそういうのを受け入れないといけないですよね。ちょっと話それましたけど、そういう従業員のなんか権利とか、休暇に対する権利とか、社会の休暇に対する考え方、あとその従業員の職業に対する考え方。だから、欧米の人たちは、あの、企業に自分のスキルで来ているんだってありますよね。日本の人は会社に所属して、なんかそれでなんとかなってくんじゃないのって。だからね、それは、その企業では通用するけど、その企業に10年、20年勤めて、その企業では通用するけど、じゃあ他の企業行ったらどうなのってなっちゃうんだよね。やっぱりそのスキルベースでみんな高めていかなきゃいけないですよね、社会全体どこでも通用するような。スキルを高めていかなきゃ。いつ会社をクビになっても大丈夫なように。

**7. 海外で長い時間を過ごした後、日本に帰国する際に直面した問題はありましたか？**

**北村氏:**これ言語の問題だと思うんですけど、日本語ハイコンテクスト、英語ローコンテクストね。で、ローコンテクストの言語の世界で喋っていると、ローコンテクスト、英語とかドイツ語フランス語って、あのストレートに尚且つ厳密に言おうとするじゃないですか。それに対して日本語ってハイコンテクストなので非常に曖昧な部分があって、例えば、「これしましょうね」って言った時に、日本語だと「みんなで」っていう主語が暗黙の了解で「みんなで」っていう主語が存在しているけどそれ言わないじゃないですか。「これしましょうね」、「これいいですね」ってね。だけど英語だと、“We have to do this together,” 誰かが主語かを言わなきゃいけないじゃないですか。そういう言語で仕事をしていてこの日本の世界に来ると、「それ誰がやるんだ」と、「お前がやれ」とか「お前がやるんだ」「お前の責任だ」だから責任の所在とかさ主語とかさそれを日本語の世界に戻った時に言っちゃうわけですよ。そういうローコンテクストの言語で会話した人しか、ハイコンテクストで言うと、物事をビシバシ言わなきゃいけなくなってしまう。そこでやっぱり戸惑いがありました。だから、その相手の人が、相手じゃないか、「なんかきついものの言い方しますね」、とか。あと極端な話だと、物事を注意するのに書いて注意する。まあ、あれだったらもうメールなんだけど、「こいつ忘れないように書いといてやる」書いてメールで送っといてもらう。それって欧米だとハイコンテクストというか、そのちゃんと書いて渡さないとダメですよ「知らないよ、聞いてないよ」って言われたらさ、ああなんだこいつって思うじゃないですか。だから日本だとさ、日本でいちいち書いてさ、「あなたはこうして、こんなことをしましたね、だからこうしないでください」って書いて渡したらさ、すごい強烈じゃないですか。 「今後こういうことしないでください」って。まあそういうのあるけどね、あるけど本当に、なんかセクハラとかさ、アカハラとかでね、問題起こしたならば大学のなんか委員会から書いて出されるけど、それってすんごく日本ではすごい極端じゃないですか。普通は口頭でね、ちょっと言われるくらい。だけど、そういうローコンテクストの社会では〜書いてあるとか、主語は誰とか、あなたがやらなきゃいけないとかさ、そういう言語の、日本語っていうのかな？厳密性における曖昧さと厳密さとのギャップで困ったね。

**8. 将来、異文化の中で生活し、働くことを考えている学生にとって、どのような能力が必要だと思いますか？**

**北村氏:** 留学とか海外生活とか、そういう私の修士論文にも書いたんですけど、そのcross-cultural competenceという学問自体が、私はアメリカ、フランス行った時に思ったんですけどね、アフリカとかなんか東南アジアとか未開の国、発展途上国の人たちが、アメリカに行って、すごいモダンライフになってね、カルチャーショックを受けて、いやこれ大変だ、とね。どうやって対応したらいいんだろうかっていう、そのpassiveなんですよ、そのカルチャーショックをどう乗り越えてね、先進国に馴染むかと、いうふうなstudy。もあったし、もう一方でアメリカのね、そのpeace corpsがアフリカに行ってなんか汚い路地やらトイレに行って、もう食べ物のことでね、いかにそういう厳しい生活環境に慣れるかっていう。全くそのcultureのcross-culture なんだけど、そういう新しい環境にいかに適応しなきゃいけないかっていう能力のことをね。Studyが多くされてきたんですけど、それはね、留学生とか生活する人たちはいいですよ、それで。だけど、ビジネスの世界では自分のカルチャーを持ってかなきゃいけない。Your own culture. それをactiveに相手に伝えなきゃいけない。Passiveだけのcross-cultural adjustment とかさ、そんな話じゃなくて自分から自分のカルチャーを伝えなければいけない。それはactiveなcompetence。で、例えば、いち例を挙げるとさ、今日本食のお寿司のレストランを中国やアメリカ移すそうとすると、日本の食文化を伝えなきゃいけない。もあるし、ただ食文化だけじゃなくて、接客、カスタマーサービス、カスタマーアテンダンス、そういったことのもう日本のものを伝えなきゃいけないんですよ。まあ当然adjustmentしなきゃいけないものもあるかもしれないけど、そう言ったものもあるし、例えば「いらっしゃいませ」とかさ、中国に行ってね、みんな日本語喋って「いらっしゃいませ」とか台湾とか、企業になってくるとその自分が持っている企業文化とか、日本文化を相手の国に伝えていかなきゃいけない。それはcultural-adjustmentの世界じゃない、持ってかなきゃいけない。それで初めてビジネスが成り立つ。だからその辺のね、留学生くらいだったら、カルチャーショック大変だったねとか、その最初はショックだから観光客だから、adjustment policyとかあるじゃない、ね。そんなことも勉強してさ、時間が経ったらなんとかなりますよというような話なんだけど、ビジネスの世界と違うから、そこをねちょっと考えなきゃいけないね。ビジネスの世界と留学生とか、海外旅行とかの話じゃないよと、自分を伝えなきゃいけない、自分をexpress、その能力が必要です。Active competence, active, not passive。それと、そういうactiveなcompetence, passiveじゃなくてね、activeなcompetenceが必要だってことと、もう一つやっぱり、私の場合はいろんな人生経験の中とかでやっぱりいろんなこと経験していると、いろんな困難にも耐えられますよと。で、海外に行ったらば、食事とかさ、睡眠環境とかさ、気候とかね、いろんなものがあるけれども、辛い思いをね、辛いことをやっぱり若い頃から経験していると、後になっても全然耐えられる。で、若い人に、young studentsみたいにね 、「今の人はね、食べ物に困ったことがないでしょう」とか、そういう食べ物に困る、困ったこととかさ、そういう経験あんまなくてね。じゃあいざどうなるのかってね、そう言ったことも含めてね、色々苦労して欲しいですけどね。今日食べるものがない、とかさ、貧しい家庭だと、今日食べるものがないよ、どうしようって。今日食べるものがないと言った時に、「あっそうだ、あそこの畑に行ってにんじんとか盗んでこよう」とかそういうことをしたり、小学校の給食で、「あっ今日あの子休んでいる。休んでたらパンが余る。」だから給食のおばさんのところに行ってあっ「パンちょうだい」とかね。そういう、困ったらば色々アイデアが出てくるじゃないですか。「あそこの畑のなんか柿」そういえば秋になったら、柿の木なんかさほったらかしてあるから柿を盗みに、盗むんじゃないな、取りに行くわけよ。やっぱやってることは盗みだね。柿を盗みに行ったりとかさ、今思ったらやっちゃいけないことなんだろうけど、昔は子供は柿盗んでも、特に盗むっていうか取って食べちゃっても、その柿の木を持っている人は注意しなかった。あの人、お腹減ってるあの子柿食べたかったのね、って、あの貧乏な家の子供だから、柿なんかどうせ食べていいですよと思ったし、まあ近所の人たちもなんかあそこの家食べるものもないからって言って、芋とかさつまいもとか、柿とか、この時期になると、「食べてくださいよ」とか。ちょっと話逸れたけど、要するに食べるものがないとかそういった状況になってくると人間って細かいところ色々考えるわけですよ。どうしようと。今日は食べるものがないな、じゃああそこになっていた柿がなってたから柿食べちゃおうとかね。どうしようか、まあその生きるか死ぬかまではいかなくても、 creativeのthinking、いやぽけ〜っとしてたらさ、ぽけ〜っとしてるってわかる？頭回んないけど、どうしようかって考えて、頭の脳みその血流が良くなるんじゃないのかな。

**9. 経験を通して得た、日本の学生が将来ビジネスの分野で働くために役立つ戦略があれば教えてください。**

**北村氏:** いやそれは、あまりにも一言ではいえないですよね。要するにビジネスとは何かということをまずちゃんと勉強しないといけないですよね。ビジネスとは何か。簡単に言ったらば、簡単に言ったらよ、社会のリソースをhow to effectively useということで、how to maximize profitですね。だけどon condition that、keeping legal environment complianceね。その上で尚且つ社会の、社会全体のニーズ、customers’ demands, social requirements, social value change そう言ったものも見なきゃいけないから、ビジネス、ビジネスキャリアってそう簡単な話じゃないですよね。そう言ったあらゆることに関心を持って、我々の生きているこの社会でどうやって、ビジネスを展開しているかどうか。で、やっぱり終始一貫していることはやっぱりこの社会のニーズというものをいかに掴むかということと、その、企業の存在意義の大原則として企業ってなんのためにあるのか、そこから考えてしっかり理解しないとダメ。企業はなんのためにあるのか。それは我々はその企業というシステムを、自由市場経済においては我々はその会社という会社、企業というシステムを、social entityを作ったんだけど、それはなんのためにあるのかなっていうことをちゃんと理解しなきゃいけない。その会社とentityが我々の社会の中になんのために存在するのか、それは人間を幸せにするため。一言で言ったら、人間を幸せにするためなんですよね。で、人間を不幸にしている会社があったら、それは存在意義はない。で、幸せにしているというのは必要としている、その消費財を提供することはあるけれども、必要とするそのworking place, 職場を提供し、賃金を支払い消費につなげて経済を回す、我々の存在している社会のリソースを活かす。だからそれは当然環境とか、環境を破壊して人を不幸にしてはダメですよね。だから企業は人を幸せにするための存在なんだっていう、大前提を理解した上でその企業というのはどういう仕組みでなっているのかってのを理解しないとね。その今の株式会社にしろ、運営会社にしろさ、いろんな会社法があるじゃない。会社の法律ね。全部理解して、尚且つ会社を規制する。会社は守らなければいけないいろんな法律をちゃんと理解した上でやってかなきゃいけないって話ですよね。だから、だからほらパワハラでさ、パワーハラスメントでね、自殺しちゃった社員がいる会社とかは、これは人を幸せにしてないですよね、こんな会社は存在意義はない。いくら利益を出したとしても。だからそんなパワハラで従業員が自殺するような会社は存在意義はないから社会的な批判を徹底的に受けるべきなんですよ。

**10. 他に話したいことや、話していないことなどありましたら教えてください。**

**北村氏:** 今は思いつかないんですけど、グローバル人材に関して、私も関西学院大学で、あの、修士の論文書いたんですよ。そのことをちょっとお話しさせていただくと、グローバル人材っていうdefinition, what is グローバル人材？その時に、産業界が求めている、industries want those kinds of people。その時にね。じゃあ、what is the definition? Good presentation skills, good English. それでスキルばかりが強調されている。で、とにかくそういったスキルを高めなさいと、プレゼンテーションだとか英語だとかね。そうじゃなくて、スキルであって、目的じゃないよグローバル人材になるための。 例えばね、生き方 – how to realize yourself?まずその言葉から考えなさいと。例えば、ほら今大谷選手とかさ、野球のイチロー選手とかね、そうした人たちグローバル人材ですかって。英語ができたらからアメリカに渡ったとかじゃないでしょ、プレゼンテーションスキルはとか、そんな話じゃないでしょ。そういう人たちは世界でこういう野球選手として活躍するんだというそのrealization, self-realizationをしっかり持って、それに、そのために生きていく。だからそれ、私も論文に書いたんだけれど、「どうして山に登るのか」っていう、“Why do you climb mountains?” その時に、いや、その、リュックが必要ですとかさ、なんかそのスティックが必要だとかそういったものは確かに必要だけれど、どうして山に登るのかってことをまず考えなさいと。それがあって初めて、グローバル人材。だからやっぱりグローバル人材として今現在活動している人たちは自分のやりたいことを明確にして進んでいるわけですよね。だから例えば逆にいうとね、例えばほら高野山、高野山で例えばアメリカ人がソロやってると。あの人グローバル人材？っていう。実際に日本に篭ってね、実際に籠ってるよ、だけどあの人国境も超えて自己実現のために日本まで来てると、あの人もグローバル人材じゃないの？別に思うし、だから、スキルばっかりじゃなくて自分をどう鍛えるかってことを考えなさい第一に。そのためにね、そのために英語が必要だとかさ、いうんだったら英語を勉強しなきゃいけないし、英語なんか後でいい、英語は後でいい、ということでもいいんですよ、大谷選手だって、イチロー選手だってまずは野球をやって英語は後やと。