

〈研究発表〉

新・未来 PJ-I (Group-B)

「〇〇」からの脱却

～海外展開に活かせる日本の特殊性の再認識～

石井章夫¹⁾, 岩本基²⁾, 工藤恭敬³⁾
藤枝絢子⁴⁾, 八木俊輔⁵⁾

¹⁾ 株式会社堀場製作所 (〒601-8510 京都市南区吉祥院宮の東町2番地 E-mail: akio.ishii@horiba.com)

²⁾ 東亜ディーケーケー(株) (〒350-1388 埼玉県狭山市北入曽613 E-mail: motoi-iwamoto@toadkk.co.jp)

³⁾ 株式会社東芝 (〒530-0017 大阪市北区角田町8-1 E-mail: yasutaka.kudo@toshiba.co.jp)

⁴⁾ 京都大学大学院地球環境学堂 (〒606-8501 京都市左京区吉田本町 E-mail: ayako.fujieda.8r@kyoto-u.ac.jp)

⁵⁾ 株式会社日吉 (〒523-8555 滋賀県近江八幡市北之庄町908番地 E-mail: s.yagi@hiyoshi-es.co.jp)

概要

近年、国内企業や公的機関の海外進出に期待が高まっているが、必ずしもそれらの取り組みが順調であるとは言えない。我々は、若者の海外に対するイメージおよび日本の特殊性についての調査を通じ、海外展開を加速させる施策の提案を試みた。延べ150名の若手技術者に調査を行なった結果、海外での仕事に対する抵抗感は経験不足に起因するものであり、知識を増やすことよりも経験させることが重要であり、また日本人の長所を生かすためには、小さな組織単位での活動を活発化させることが重要との結論を得た。

キーワード：海外展開、特殊性、若手技術者、抵抗感

原稿受付 2011.12.29

EICA: 16(4) 42-46

1. はじめに

近年、日本国内の市場が縮小している一方で、新興国を中心とした海外市場の成長が注目を集めている。日本経済の発展のためには、海外市場とりわけ新興国市場の獲得が不可欠であり、国内企業や公的機関の海外進出に期待が高まっている。しかし、必ずしもそれらの取り組みが順調であるとは言えない。

例えば、新興国の経済発展に伴いインフラ市場が拡大し、民営化によって世界各国の企業が参入するようになり、上下水道事業では欧州を中心とする「水メジャー」と呼ばれる巨大企業などが台頭してきた。日本では、国を挙げてオールジャパンによる「水メジャー」を目指そうとの動きも活発となったが、大規模事業のノウハウが蓄積されていないなどの背景から「水メジャー」の実現には至っていない。これは一例ではあるが、多くの分野において日本の技術は世界トップレベルの水準を有しているにも関わらず、世界市場で競争力を発揮しきれていないのが現状である。

このような背景のなか、日本企業や公的機関の海外進出の促進に不可欠なのが「グローバル人材の育成」

だといわれてきた。しかし、日本では、近年の若者は「内向き志向」だとネガティブに捉えられ、国際的にもアジア主要国の中で語学力や国際経験の水準が低いと評価されてきた¹⁾。だが、産業能率大学の2010年の調査²⁾では、約半数(49.0%)が海外で働きたくないと答える一方で、過去10年間で最高となる27%の若者がどんな国・地域でも働きたいと回答しており、若年層の海外志向の強弱が二極化していると総括されている。

本研究では、将来の海外進出を担う若手技術者に対してアンケートを実施することで、海外に対する姿勢や意識の実情を確認するとともに、日本企業や組織の強みである「特殊性」の発揮、あるいは発揮できる人材育成を考察することを目的とする。

2. 検証

本研究では大きく分けて2種類の調査を実施した。1つは「海外で働くことに対する意識調査」、もう1つは「日本の特殊性に対する調査」である。20代～30代の若手技術者を対象とし、必要に応じて40歳以

上にも対象を広げた。20代～30代を中心とした理由は、将来の担い手である我々の世代の感性が将来の海外展開を考察する上で重要であると考えたためである。また「日本の特殊性に対する調査」では外国籍の技術者も対象とした。対象に外国籍を含めたのは日本籍の意見との対比を目的としたからである。

2.1 海外で働くことに対する意識調査

本調査の狙いは2つある。1つは海外での仕事経験(留学経験を含む)を持たない者を対象として、海外で仕事をするに対する抵抗感の有無とその理由について掘り下げる。もう1つは海外での仕事経験を持つ者(年齢問わず)を対象として、抵抗感を克服するために有効であった方法や日本人の特徴について調査し、海外展開加速策のヒントを探ることである。インタビュー形式にて調査を行った。

2.2 日本の特殊性に関するイメージ調査

本調査の狙いは特に日本籍と外国籍の技術者間での認識の違いを調査することで日本の特殊性について明らかとすることである。アンケートは「人・文化」「製品・商品」「サービス」という3種類のカテゴリー毎に日本の特殊性に関するイメージを自由回答にて調査を行った。

3. 検証結果

3.1 海外で働くことに対する意識調査結果

延べ45名(内訳:経験あり20名, 経験なし25名)に調査を行なった。

(1) 抵抗感と克服策

Table 1に海外で仕事することに対する抵抗感と克服策についての調査結果をまとめた。最も多く見られた意見は言語(コミュニケーション)に関するもので、続いて生活(文化, 治安, 健康, 食生活など)であった。これらの抵抗感を感じる要素は海外経験の有無に関らず類似の傾向が見られた。

しかし、不安要素を克服するための対策については違いが見られた。未経験者からは言語に対する不安を克服するために言語能力向上が必要との意見が多く見られたが、経験者からは言語能力向上を必要とする意見は見られなかった。言語に関しては抵抗を持ちつつも、身振り手振りをういて意思疎通を図ろうと努力することで克服した、との経験談も聞かれた。

Table 2に海外で生かすことができた(できる)日本人の特徴について調査した結果をまとめた。協調性や勤勉さ、丁寧さが大切との意見が多く見られた。また、日本人のほうが現地の人との信頼関係を構築しやすいとの意見も見られた。

Table 1 抵抗感と克服策

	抵抗感/不安要素	抵抗感をなくす手段/対策	抵抗感の変化
海外経験無	言語, 語学(コミュニケーションがうまく取れるか不安) 生活面(文化の違い, 治安, 病気, 食べ物, 社会情勢) 家族がいける場所であるか	通訳がいる。言語をマスターする。 海外を経験する。 身近に同種の仕事で日本人がいる。 国内での外国人との交流の場を作る。 社内での待遇改善。 プライベートで何度も行く。	
抵抗無	あえていえば治安	語学力, 仕事面でのスキルを付ける。 会社や社会の傾向(これからは、海外に行かなければならないという風潮に感化)	海外業務経験は無いが、仕事ができるようになるに従い抵抗感がなくなった。
海外経験有	言語, 語学(コミュニケーションがうまく取れるか不安) 生活面(文化の違い, 治安, 病気, 食べ物, 社会情勢) 家族がいける場所であるか	慣れること。ポジティブに考えること。 文化や慣習に敏感になり興味を持つ姿勢を持つ。 色々な場面でコミュニケーションを図る。 経験すれば、時間が解決した。	
抵抗無	安全と言葉の問題 日常生活での必需品の調達方法 独自の習慣, 病気	努力, 経験, 慣れ, 自信, 知識。 期待されている任務がしっかり達成できること。 日常の中で英語の必要性を作る。 使わなければならない状況に陥れば、否が応でも英語を勉強するはず。 郷に入れば郷に従えの姿勢で現地の慣習や現場を理解する姿勢を保つこと。	抵抗感は減った。同じ人間であるには変わらないので無理しなくても意思疎通はできる。身振り手振りである程度の意思疎通ができることがわかったため、言葉の壁という抵抗感(不安)は解消された。

現地で信頼関係を構築することは海外で仕事をする上で非常に重要である。信頼関係は人と人とのつながりであり、個々人が質の高い仕事を行う能力を持っている証拠と考えられる。

(2) 動機

経験者と未経験者それぞれに対して海外で仕事をしたい理由や動機についても調査した(Table 3, 4)。経験者の多くは積極的に海外での仕事を希望していたが、積極的ではない理由により海外経験をえたケースも当然ではあるがあった。また未経験者では積極的な回答は多く見られなかったものの、行くことを明確に拒否する回答はほとんど見られなかった。命令や見返りがあれば行く、との回答が複数見られた。特徴的なものとして「全く関係のない仕事を言われて抵抗があるのは、国内でも同じであるから」という意見も見られた。

経験者と比較して、未経験者からは積極的な意見が少ない印象があり、複数の調査で指摘されている「内向き志向」を示しているようにも見えるが、私たちは海外での仕事が「普通の仕事」に近づきつつあるのではないかと考えた。

数十年前までは海外で仕事すること自体が成果として認められており、個人的にも海外を経験する貴重な機会として受け止められていたのではないだろうか。

Table 2 日本人の個性や特性

	主な回答
日本人の性質	チームワーク ・海外のほうがトップダウンで仕事が行われている場合が多く、日本の方がみんなで頑張るという姿勢がある。会議をしても皆の意見が尊重されやすい。 ・日本人のほうが周りの人に対して関心を持っており、自分の仕事以外にも会社の状態などを考えられる人が多い。海外の人は自分の業務以外に関心がない人が多い。 ・仕事で困っている人がいれば手を差し伸べることのできる助け合いの気質。 ・和をもって尊しとなすの言葉通り、チームでの連携を図れる。 モラルが高い・正直・誠実 責任感 ・仕事から逃げず、与えられた仕事を全うしようとする感覚。 ・時間外でも頼まれたことをちゃんとする。 勤勉 ・特に声にして言わなくても、苦労したり努力を積み重ねられること（基本的に努力家）。 ・日本人をはじめとしてアジア人は勤勉。人が休んでいるときに働き、人が働いているときも働き海外での成功につながっている。 礼儀正しさ 基礎力の高さ
	きちんとした仕事 ・日本のほうがきっちり考える。 ・割と細かくきっちり仕事ができること。 ・ON/OFFの切り替えをちゃんとして基本的に時間は守る。 丁寧・繊細 気配り・サービス ・きめ細やかなサービスを提供できること。
日本人の仕事	「日本」ブランド 日本人への良いイメージ ・日本人のイメージはどこに行ってもよい。 ・ほぼ、どの国を訪れても歓迎される。 ・日本人はほかの国の人と比べて、一目置かれる部分があるので、そこを認識したほうがいい。 ・日本人というだけで、大半は好意を持ってくれる傾向があるのは、色んな先人の日本人の方が他のおかげであると思う。 日本人への信頼感 ・日本人の責任感、仕事を緻密にするなどから信頼を得ることができる。 ・勤勉で約束は必ず守るなどの日本人のイメージがあるため、早い段階で信頼関係を築きやすい。
日本人の印象	友好的 ・敵対することが少ない。 受け入れる姿勢（柔軟性・適応力） ・他の国の人と比べて、人の意見に対して聞く耳を持つ人が多い（謙虚さ）。 ・信頼関係を築こうとする姿勢。 ・慣習、社会ぶんかが異なった環境において、空気がよめる感受性。 ・アジアや周辺地域では、欧米人に比べて相手の文化や慣習を受け入れる姿勢があるためか親近感を覚えてもらやすい印象。 アジア人・日本人であること ・アジア、アフリカ、中東では、欧米人より親近感を持ってもらえる。 ・欧米人の分かりやすい感じやドライな感じに対して、日本人は繊細でウェット。 ・アジアにおいて、欧米とコンセプトが大きく違うためアジア人であることが優位性 “おもてなし”の文化。 ・日本を訪れた現地の関係者方は、私たちのおもてなしにとっても満足され、その後の現地での活動がより円滑に行えるようになった。日本（文化・食事・名所等）について、自信をもって紹介できるよう、日本のことを知っていることも海外で働く上でとても大切。
対海外	

Table 3 動機（行った理由）

	主な回答
意欲	・自分の興味のある研究・仕事を続けるために海外勤務を希望。 ・日本よりもアメリカの企業のほうが働きやすいと感じたため、アメリカの企業に就職。 ・海外での研究に興味があり、紹介してもらい研修に参加。 ・ヨーロッパ旅行経験後、広い世界を自分で見たい衝動に抑えられずイギリス留学。 ・英語を必要とする大学院に進学したいと考えたため、語学留学。 ・アイスホッケーの本場のカナダに行きたいと考えたため、カナダの大学進学。 ・英語で専門科目の勉強を行うため、アメリカの大学進学。 ・国際協力（開発学）は欧米の大学の方が進んでいるため、海外の大学院進学。 ・色々な国の人がいるところで学びたいと考えたため、海外の大学進学。 ・語学力を身に着けたいと考えたため、海外の学校進学。 ・英語が好きだったため、海外の学校進学。
	機会 ・力を活かした就職活動を行った結果として、海外業務に従事することになった。 ・自分の研究分野において、先端的な取組を行っている国であり海外勤務となった。 ・希望する仕事があったのがたまたま海外であり、海外赴任となった。 ・海外機関との共同研究に関わることができる機会があったから。 ・研究旅行として指導教員に同行する機会があったから。 ・自分が研究していた内容を途上国で活用できるチャンスがあったから。 ・アフリカに行きたいと思っていたところ、研究の機会に恵まれたから。 ・国際機関での業務に興味があった時期に、海外業務の機会があったから。 ・職務内容が自分の経験を活かせる職であったから。 ・国際協力の現場で働きたいと思っていた時期に大規模災害が発生したから。
強制	・企業からの命令により海外業務を行った。 ・親の海外転勤がきっかけで海外での生活になった。 ・親の勧めにより、交換留学プログラムに参加した。 ・家庭環境的に海外が身近であり、英語を話す必要があった。

Table 4 動機（行きたい理由）

	主な回答
積極的	・自分の価値観が広がるから。 ・最新の知識を得ることができるから。技術的にプラスになるから。 ・自分が関わった製品に関する仕事であれば、興味を感じるから。 ・価値観の違いを感じることができるから。 ・身の危険がないところであれば、チャンスがあれば行きたい。 ・やりがいを感じる仕事であれば、行きたい。
	消極的 ・海外に目を向けないとこれからの少子高齢化の日本では破綻すると考えるから。 ・会社や社会の傾向として、海外に行かなければならない風潮があるから。 ・全く関係のない仕事を言われて抵抗があるのは、国内でも同じであるから。 ・仕事であれば行くしかないから。
条件付	・待遇（金銭的、業務権限、帰国後の評価）が良ければ、行っても良い。 ・海外経験者と共に行くなど、不安を和らげる処置があれば、行っても良い。 ・会社のサポート（バックアップ体制）が十分であれば、行っても良い。 ・海外展開の道筋が見えているのであれば、行っても良い。 ・現状を変えるチャンスと思える新たな仕事であれば、行っても良い。 ・身の安全が確保されるのであれば、行っても良い。 ・モチベーションを保てる仕事であれば、行っても良い。

近年ではプライベートでの海外経験は珍しいものではなく、海外での仕事でも成功して初めて成果と考えられているように感じられる。つまり、以前よりも相対的にメリットよりもリスクが勝り、それ以外の「普通の仕事」との差がなくなっていると考えられる。

3.2 日本の特殊性に関するイメージ調査結果

延べ105名(内訳:日本籍80名,外国籍25名)に調査を行なった (Table 5,6,7)。

Table 5 日本の特徴 (人・文化)

人・文化	
日本籍	<p>忍耐力, 協調性, 労働時間が長い, 通勤電車の混雑, 排他的, 閉鎖的, 団体意識, 実績重視, 実直, 几帳面, 真面目, 悪く言えば頑固, 融通が利かない, 「わびさび」, 同化, 本音と建前, 比較的自由な感じ, 勤勉, 時間に縛られている, 独自のものを大切に, 家族の結びつきが強い, 慎み深い, 誠実, 流されやすい, 集団行動を好む, 自信がない, 直角平行。求められていないところに勝手にこだわる。時間にきっちりしている。</p> <p>シャイ, 職人気質, 自然(環境)を人に従わせようとはしない。すべてを言わなくても意思や意図が伝わる。</p> <p>製品の機能だけでなく, 外観(美観)も求められる。人と人との信用で成り立っている。日本のイメージは物事に人を合わせる。良い物があれば貪欲に取り入れる。また取り入れた物をアレンジするのが得意。</p> <p>謙虚に見せるが自尊心が高い。</p> <p>責任感, 協調性, 出る杭は打たれる, 目立つのは避ける, 家庭を大切にしない, 長いものには巻かれる, アイデンティティーが弱い, 慎重, 優柔不断, 閉鎖的, 自己主張できない, コミュニケーション能力が乏しい, 勤勉, まじめ, 体が小さい, 茶道, 素直, 初志貫徹, 謙遜, 優しい, 思いやり, 行儀がよい, 尊敬, もったいない, 几帳面, 義理と人情, 着物, ワビ・サビ, 引き算の美, 島国, 四季, 荘厳, 無宗教, 伝統的, 温厚, 保守的, 消極的, 大衆迎合的, 礼儀正しい, 食, 漫画, サブカルチャー, 時間に厳しい, 何事にも緻密で真面目すぎる。</p> <p>長所を増やすより, 短所を減らす。</p> <p>相手のことばかり考え, 自分が我慢することを美德としている。</p> <p>みんな同じ思想だと思っている。</p> <p>一括り/集団にしようとするところが多い。</p>
外国籍	<p>律儀, 丁寧で我慢強い礼儀正しい人々, 知的能力が高い, 人当たりがよい, 寛大, マナーがよい, 創意工夫に富んでいる, 創造的, 美的に向く傾向, 健康的, 輝かしい歴史がある。</p> <p>賢明, 科学技術に精通している。</p> <p>日本人が好き。他の文化が学ぶことのできる誇りや誠実さがある。</p> <p>仕事や研究において, 注意深さをもっている。清潔な環境。</p> <p>先生は, 学術面ではとても厳しいが, 他の場面ではとても親切で優しい。学生は, 実験など学校の活動ではとても注意深い。学外ではとてもおもしろくクレージー。</p> <p>とてもつつましく, 引っ込み思案だと感じる。</p> <p>極めて注意深い/賢明/迎合的/従順/芸術において技術的に正確である(例えばダンスの技術が完璧など)/芸術的解釈において無感情/気遣いがある。</p> <p>流行に敏感で仕事熱心, 技術分野においては革新的, メンツを立てる。</p> <p>創造的, 一貫性, 友好的, 熱心, 知的, 厳格, 仕事熱心, 勇敢, 友好的, 丁寧で, 清潔, 意識が高い誠実。</p> <p>熱心で仕事に多くの時間と労力を費やしている。</p> <p>とても親切。頭がよく, 社会に適応しており。</p> <p>自制心があり, そのため仕事を効率的に行える。会釈して挨拶をする習慣(伝統?)に感心する。</p> <p>決断がトップダウン。グループワークが得意。年功序列で経験がないことがマイナスであることが多い。チームワークで共通の目標を目指し達成する。競争が少ない。</p> <p>保守的。柔軟でない。規則や規範を重視する。個人より集団。上下関係がきつい。</p>

海外経験の有無で日本のイメージに違いは見られなかった。またポジティブイメージに関してはほとんど国籍による差異は見られなかった。製品デザインに関しては差が見られた。つまり、外国籍からは「かわいい/鮮やか/西洋と異なる美学がある」と評されるが、日本籍からはポジティブな意見は見られなかった。

全体を通じて外国籍と日本籍を比較すると、日本籍からはネガティブな回答が多く見られた。日本人の特徴の1つである謙虚さが原因と考えることもできるが、一方で日本の特殊性に過剰な反応を示しているのではないか。つまり、特殊であることは外国に受容されないと考えているのではないか。

Table 6 日本の特徴 (製品・商品)

製品・商品	
日本籍	<p>使い易い, アフターケア, 質実剛健, 安全, 安心, 細部に神が宿る, 技術開発力が高い, デザインより機能重視, 量文化, 品質が良い, 高スペック, 高価, 職人的な技術, 妙なこだわりを感じる, 気が付かないところで使いやすい, 自己満足に走ってしまう傾向がある。</p> <p>デザインはもう一息な物が多い。ブランドの構築が下手。例えば風鈴のような周りの環境を生かして楽しむ製品, 扇子・工芸品など細部まで工夫がされている。</p> <p>電気設備基準や下水ならJS基準準拠など, 日本の基準に沿って製品を作っているので海外とは思想が異なるかも。</p> <p>丈夫, 長持ち, 高品質, アフターケア, 責任感, 正確, 無難, オリジナリティーは低い, 改良, 小型化, 緻密, 壊れない, 気配り, 安心, 安全, 機能充実, オーバースペック, 思いやり, 日本独自, シンプル, 高性能, 多機能, 職人技の製品, インフラ関連, 和菓子, 御輿, 山車, 漫画, アニメ, ゆるきゃら, 食品のサンプリング見本, 石橋を叩いて渡る。</p> <p>電気の50 Hz, 60 Hzに代表されるように規格の統一が苦手。ウォシュレットや暖かい便座などトイレは世界的に見て特殊。デザインに関しては欧米諸国に劣っている。</p> <p>一部カテゴリーについては, 一昔前は高品質で低価格, 今は価値が二分するような高機能が多く高価格というイメージ高品質と言えるものは日本にはまだまだ多くあると思う。</p>
外国籍	<p>かわいい。鮮やか。多彩。高品質で, 使い勝手が良い, 評判が高く, 進歩的。最先端。綿密。質が高い。洗練されていて魅力的。省エネ。電化製品に関しては寿命が長い。大型機械については, アメリカやドイツの機械の方が, 評判は高い気がする。大変優れている, とても精巧につくられている, 最先端, 製品カテゴリーで最もよい。</p> <p>かつて日本製の商品が世界一の質を誇っていたと思う。しかし, 今でもそうかどうかはわからない。</p> <p>よくデザインされている, 西洋のデザインと異なった美学がある。客が使うことを考えた製品で, 品質が保証されている。品質が高いと広く知られている。日本の車を購入し, とても満足している。</p> <p>何年もの間, ベトナム人は日本製の商品は質が高いと信じている。満足。客を中心にした商品開発。商品から包装まで凝っている。品質を考えると安いと思う。食べ物の質が高く安い。物を作りすぎ。便利。完璧を目指している。</p> <p>とてもよい。詳細にこだわっている。エコ。</p> <p>品質が高い。工業化されている。日本にしかない(でしか使えない)商品がある。</p>

Table 7 日本の特徴（サービス）

	サービス
日本籍	<p>無料、安い、きめ細やか、勤勉、やさしさ、アフターケア（修理・点検）、納期管理、即日対応、丁寧。 技術力は高いが応用(商品展開)がうまくない。 人との繋がりを大切にす風土があるため、サービスが良い業者長い付き合いをする傾向がある。 多機能化を進めて、サービスの拡充を図る傾向が強いが、機能が増え過ぎるために使い。 契約以上の内容で対応する。 ノイメージ、普通、当たり前、気が効く、責任感、ごねる客には弱い、高い、誠実、情深い、過剰なくらい接客する、アフターフォロー、高度、真剣、真摯、ポイントカード、オンラインクーポン、値段の末尾を8にする、細かすぎる、正確性、丁寧、宅急便の日時指定ができる、鉄道の運行システム。 技術・製品作りは文句なしだが、システムとして組み込めるよう（他社との互換性）に技術・サービスが活かされてきていない。突拍子もないアイデアの製品は少ない。メーカー間での違いが少ない。 他国には身体的能力に劣るため、知恵を活かし技術力がついたので。日本人としての誇りが強いのも一役かってそうです。 技術自身は世界に誇れますが、それを管轄する政治に明確な戦略が無く、メーカーも独自の戦略で動いている点に、ばらばら感があります。 提供する側もされる側も『当たり前』と思える環境に慣れ過ぎている。</p>
外国籍	<p>世界最先端の技術力を持つ・きめ細やかな心遣いが伺える高品質なサービスを提供する日本の企業より満足なサービスを受けた。人々に色々とお助けしてもらったが、日本人・企業は、快くサービスを提供してくれているように感じた。 とても満足するもの。どこに行っても、サービスの質は高く、丁寧。 申し分がない、気配りが行き届いている、顧客を一番に考えている。 今までとくに経験がないため、日本のサービスについては答えることができない。 日本の会社のサービスを今までに受けたかどうかわからない。もし、受けたとしてもわからなかった。 平均より客を重視している、客とインタラクティブな関係で、歓迎する姿勢がある日本の企業から直接サービスを受けた経験はないが、企業の基本的な価値観として顧客へのサービスが重要な位置を占めていると思う。 とてもよく質が高く丁寧。時には丁寧すぎて外国人にとって分かりづらいこともある。 日本の企業によるサービスはとても丁寧でよいと思う。 正直、日本の企業によるサービスを受けたことがないため、意見が特にない。 外国人に対してとても親切。他の国では外国人が丁寧に扱われないことが多い。</p>

4. 結 論

4.1 「〇〇」からの脱却

以上の結果から、日本人が自らに抱いているネガティブなイメージが海外展開の妨げになっているのではないかと我々は推測した。ネガティブイメージがあるから外国との間に意識的な壁を作り、その結果海外で仕事することに抵抗感を抱いていると考えられる。一方で経験者や海外から見れば、日本人の特徴を活かせば十分に海外で成功できる素養はあると思われることが分かった。

私たちは日本人が特殊というネガティブイメージから脱却し、日本らしく自信を持って海外で仕事することが必要だと考え、後述の提案を行なう。

4.2 提 案

(1) 提案1 可愛い子供（若者）には旅をさせよ

ネガティブイメージからの脱却のためには何よりも海外での仕事を体験することが重要であると考えられる。未経験者が抱く抵抗感の多くは経験していないが故に感じる抵抗感であり、それは経験者の多くも抱いていたものと変わらない。また未経験な仕事に抵抗を感じるのとは自然な現象であり、海外業務以外の仕事であっても同様である。従って他の業務と同様に経験させ、習練することが重要であると考えられる。

金銭面や待遇面でのバックアップは重要であるが、同時にある程度は強制的に経験させることが必要であるとも考える。理由は2つある。1つは、積極的に海外での仕事を希望しない者の意識を変えるのは困難であること。もう1つは、以前から、必ずしも希望者だけが海外業務に携わっていたわけではないということである。日本人は真面目で責任感が強い。積極的に希望していない者であっても、仕事をしなければならぬ状況に置かれれば質の高い仕事をしてきたし、今後でもできるものと考えられる。

(2) 提案2 山椒（日本人）は小粒でもピリリと辛い

Table 2で示したとおり、日本人は現地人と信頼関係を構築しやすい可能性が高い。その特徴を生かすためには一人一人が自由度の高い仕事を、適度な環境（組織）で行うことが必要と考えられる。また大きすぎる組織（団体）になると日本人の良さであるチームワーク（協調性）が逆に悪い方向に働いてしまう。小さな組織として活動することが有効であると考えられる。

現在は別々の利害関係を持った団体が結合し海外展開を目指しているが、異なる利害を調整しているために現場での活動が制限されている。強力なリーダーシップを有する指揮者がいれば、個別の利害を超えた全体としての方向性を提示できるのかもしれないが、日本人の多くはそのような人間は少なく、現状では困難であると思われる。

参 考 文 献

- 1) 経済産業省：産学人材育成パートナーシップグローバル人材育成委員会、報告書～産学官でグローバル人材の育成を～（2010）
- 2) 学校法人産業能率大学：第4回新入社員のグローバル意識調査（2010）