



海外人材の活用は目標を持って 意図的に入れてゆくことが重要

日本アイ・ビー・エム株式会社 代表取締役社長 兼 会長
IBM Jaoan, Ltd. President and CEO

大歳 卓麻氏
TAKUMA OTOSHI

Profile

広島県出身、東京大学工学部出身

日本IBMにて、営業、サービス技術部門、営業推進部門、流通サービス営業部門、公共システム事業部門を歴任し、1994年取締役役に就任、1999年代表取締役社長に就任、2003年代表取締役社長執行役員、2008年代表取締役社長執行役員兼会長

池崎 日本IBMには外国人社員が多くいらっしゃると思いますが、彼らとのコミュニケーションで日本語はどの程度役割を果たしていますでしょうか、また、言語あるいは、彼らの日本語についてどうお感じでしょうか？

大歳 弊社には一昨年夏、ゼイン・テスリックというチェコ系アメリカ社員が、ある困難なプロジェクトを支援するために日本に来ました。彼は、来日してから1日3語、漢字を覚えることを習慣にして、しばらくすると、プロジェクトの状況説明をする際に日本語を使うようになりました。このような姿勢は、社内だけでなく、お客様、ビジネスパートナーの方々からも、非常に高く評価されています。また、社内で行う1000人規模の会合でも、たとえば、外国人スピーカーが最初の挨拶を日本語でするととても良い印象を与えます。逆を言えば、日本人も、日本語と英語、さらに加えて、近年IBMではグローバルに社員がチームとなって仕事をする機会が増えていきますので、近隣の中国などアジアの1カ国語を話せるのが理想だと思います。

池崎 最近、「日本語ブーム」といわれ、日本人の日本語力について関心が高まっているようです。言葉の乱れの問題については、子供の日本語能力を高めるため、小さいうちから「うん」などの単語ではなく文章で返事をさせるようにしつけすることが必要と思われるが、社長の日本語についてのご感想は？

大歳 言葉の乱れというのか、変化というのか、そういう風潮は、たしかにあると思うのですが、最近では、英語も乱れていると聞くので、日本特有の問題ではないと思います。ただ、おっしゃるように幼い頃からの言語の習得は確かに必要だと思います。

言葉は文化といいます、地球上で言語の数が減っていくことは、文化の数が減ることですから、それは悲しいことですね。

池崎 日本IBMの外国人と日本人の比率はどのような状態でしょうか？

大歳 日本IBMグループの社員数は約2万5千人。そのうち日本IBMで採用された外国籍の社員は150人くらいで、海外から赴任してきている人数は100人程度なので、合わせて1%ほどになります。海外からの赴任者は、管理職の割合が高く、日本での滞在期間は約2年くらいです。

池崎 日本IBMで採用された外国人社員は日本語がお出来になりますか？

大歳 全員できます。日本の大学を卒業している社員が多く、母国語、日本語、英語の3カ国語をマスターしている人も多いです。最近では新入社員の3%ほどが外国籍で、その国籍は、25カ国にわたります。

ダイバーシティの重視

池崎 異文化コミュニケーションについて、社長のお考えは？

大歳 外国人社員とのコミュニケーションは、日本人社員のグローバル化に役立つと感じており、たいへん良い影響を与えていると思います。また、外国人社員は、正しい日本語を使う傾向が強いです。IBMはダイバーシティ(Diversity)といって、人材の多様性を経営上の戦略として位置づけています。お互いが違うバックグラウンドや視点をもって議論することで、新しい価値が生まれることを重要視しているからです。日本はホモニアスな環境といえますか、日本で生まれ育った人がほとんどですので、もっと積極的にダイバーシティを推進するための努力をすべきだと強く感じています。日本IBMでは今年、「女性」「障がい者」「GLBT(Gay, Lesbian, Bisexual, Transsexual)」「マルチ・カルチャー」「ワークライフ」の5つの分科会から構成されるダイバーシティ委員会を立ち上げました。

多様な人材が働きやすい環境を整えることで、その才能を存分に発揮できるようにする。優秀な人材をきちんと活用できないことは、会社にとっては損失です。「マルチ・カルチャー」では、外国

人社員を対象としたラウンド・テーブルを開催し、外国籍の日本IBM社員、日本に赴任している海外IBM社員などを集めたマルチカルチャー・フォーラムも開催しています。私も参加して期待を語りましたが、すごくいい取り組みだと感じました

池崎 ジャパン・リターン・プログラム(JRP)が来年開催する「ニッポン新発見塾」では、まさにそれを目指しております。15人のオールドパネリストを海外から再び招聘し、企業や団体を訪問し、多様な皆さまとこれからの企業人・日本のあり方、アイデアを出し合う予定です。

大歳 それは良い事ですね。私はそういう人達が、自治体に行くのもよいのではないかと思います。例えば、東京都は特に外国人がとて多いので、効果があるのではないのでしょうか。

池崎 石原都知事はJRPのパネリストに会うのを毎年楽しみにしてくださっているのですが、社長が東京都が外国人とのマルチ・カルチャーをもっと活かせるとお思いになった理由は何でしょうか？

大歳 東京都は外国人がとて多いので、彼らが持つ様々な能力や見方を活用するという視点を持つと、新しい価値を生み出す可能性がより広がるのではないのでしょうか。外国の人材を活用するには、意図的に取り組んでいくことが重要です。ダイバーシ



ティを推進する際にも、必ず、何割かは加わってもらう、など目標を持って行うことが重要だと思っています。

意識して混ぜないと混ざらない

池崎 必ず何割、とすると、求めるリソースと齟齬がでることはありませんか？

大歳 もちろん前提は、才能を持っていることです。バックグラウンドや視点の異なる人材は意識しないと、なかなか参画の機会がありません。目標を設定して参画を促さないと、才能のある人材が活かされないということが起こりうる。それは企業にとって損失になりかねません。

北欧では議会の半数が女性ということもあるそうですし、日本では、まだまだ男性が圧倒的に多いので目標をもって進めることが大切ですね。

ダイバーシティの観点で見ると、当社は日本では先進的と評価をいただけている企業のひとつですが、それでも世界のIBMの中で比較すると、日本と韓国が最下位を争うような状況です。社会の環境がそうだからとも言えますが、もっと日本の社会も変わっていくべきでしょう。

池崎 では、社会を変えるには？

大歳 「混ぜる」ことが重要。とにかく意識して混ぜてみることで「良さ」を再認識できる。例えば、日本では年齢という属性もダイバーシティに入ると思います。同じ年齢の人ばかりで議論しても新しいアイデアは出てきません。議論のテーブルに若い人を「混ぜる」などの工夫をすべきだと思います。

守るべき日本の良さ

池崎 それでは、これからも守るべき「日本の良さ」は何だと思われますか？

大歳 「品質」だと思います。日本は製品やサービスの品質向上への取り組みが徹底しています。ゼロディフェクト、というのをやりとげてしまう。これは、圧倒的な強みです。世界でみても、品質面では十分に重要な役割を担えるし、今でも担っているはずですよ。

池崎 私は「もったいない」という日本語が海外で、そのまま使われるなど、日本語ならではの概念が訳されずそのまま使われていることに注目しています。日本人は海外では比較的、いつもほほ笑んでいて穏やかだと言われたりしていますが、例えば、サービス業での、「おもてなし」「癒し」という言葉が将来的に広まってゆくのではないかと秘かに思っているのですが、その点は如何お感じですか？

大歳 そういう面もあると思います。一方で、ビジネスのミーティングでは、日本人が同じ穏やかな表情で出席していると、外国人には「納得してYES」といっているように見えるなど、とんでもない勘違いが起こり得ます。このような誤解が生じることもあるので、双方ともお互いのコミュニケーションスタイルを理解することが必要だと思います。

また、品質向上に寄与している日本人の「完璧主義」も裏をかえすと、間違っただけを言えないという意識が強すぎて、積極的に発言できなくなってしまう危惧にもつながります。外国人には、多少の間違いは気にせず、とにかく意見を述べてみるという姿勢があると感じます。日本人もその姿勢を見習わなくてはいけないのではないかと思うことがあります。

池崎 今日は、

日本IBMの海外人材の活用、日本語についてのお話、本当にありがとうございました。

