

日本と世界が求める「コミュニケーション能力を持つ人材」とは？
人材開発の理念と行動への参加と支援を訴える
(IIR OB/OG 会 HP 投稿記事)

I. 背景(1960～2010年の半世紀の体験)

筆者は1960年に IIR の第3回 UBC (Univ. of British Columbia)年間交換留学生に選抜され、その後フルブライト奨学生としてミシガン大学 Horace Rackham School で政治学の博士課程を終了し、Fortune 500 の1社であった米国系多国籍企業 Clark Equipment Company の日本代表ならびに本社経営陣の1員として勤務しました。帰国後は日本代表に加えて、多国籍企業のコンサルティング業務を行ない、さらに同時通訳者として数多くの国際会議とビジネス交渉の舞台裏を担って来ました。1973年以降非常勤の講師として、同時通訳、国際会議での発表、科学技術コミュニケーションを日米会話学院、上智大学、日本工学会、九州大学大学院工学研究院および同大学院総合理工学部等で教えています。

2001年に石原渥勇前会長の指導の元で IIR OB 会の活性化が図られたのを契機に、OB/OG 会の1役員として50周年記念行事と活性化に参加しました。2003年には第一回の規約改訂を行ないました。2007年に OB/OG 会のビジョンが新たに立案され、2008年には伊勢桃代現会長が就任され、活性化の事業は引き継がれ、国連機関関連のプロジェクトや様々な分野の専門家による講演会・サロン、現役の学生を対象とする就職支援の会合等が実施されています。2009年には国際会議における発表・対話能力の訓練である5G=I セミナー・ワークショップを IIR の現役学生対象に実施しました。海外からの留学生が日本の国会や企業を訪問する際の通訳支援も行なっています。

本年2010年は伊勢会長の2期目にあたり、ビジョンに基づき塾と世界に向けて開かれた IIR OB/OG 会に向けて更に前進する予定です。

しかし、われわれの前途は決して楽観できるものではありません。
なぜでしょうか。どうすればよいのでしょうか。
本稿はこの疑問に答える一つの試みです。

II. 問題意識:歴史と現況

鎖国と幕藩体制により平和と安定を維持した徳川幕府の時代が黒船と開国で終わりを告げ、尊王攘夷で成立した明治維新政府による富国強兵策と文明開花は急速な工業化と都市化をもたらし、日本は帝国主義的な欧米列強にならって軍事力を背景に海外に資源と領土と市場を求めて拡大する基盤を構築しました。日清戦争、日露戦争の勝利が追い風となり日本の領土は拡大しました。日本政府の拡大政策は必然的に他国ならびに海外列強との摩擦をもたらすことになり、朝鮮併合、満州事変、日華事変を経て、1941年の大太平洋戦争へと、戦争の20世紀が続くのです。日本人には大東亜共栄圏のようなスローガンはあっても、相手国の立場に立って平和共存する長期戦略はなく、圧倒的な資源力と軍事力を持つ米国の参戦はやがて日本の軍事力の崩壊をもたらし、最終場面では1945年の広島長崎の悲劇を生み、敗戦とそれに続くGHQによる占領と民主化の時代となりました。1867年～1945年のわずか80年足らずで、アジアの一小国であった日本は軍事強国となり、全国民は国家目的を達成するために命を捧げるべき臣民とされたのです。男子は兵、女子は銃後の守りとされた国民の定義は「君が代」と「海行かば」に象徴されています。国家神道は滅私奉公と祖霊信仰と建国の神話を結び付け、日本人の儒教的、文化的価値観と生死観、家族主義を国家目的に利用する虚構として統合する役割を果たしました。このような集団主義の価値規範による日本人の精神的統合は、敗戦により国家を頂点とする集団的価値観の破壊と個人のアイデンティティーの喪失により大規模に崩壊しました。戦前と戦後の間にはこのような心の断絶が存在しています。しかも戦後55年を経過した2010年においても、日本人の個人および国際社会の一員としてのアイデンティティーは曖昧で、矮小で自己中心的なものに留まり、世界における日本人の顔は見えて来ません。1951年のサンフランシスコ条約により日本は再び独立国の地位を回復し、同時にアメリカ合衆国の従属的同盟国として経済的、文化社会的、軍事的に深く結びつく路を選択しました。以後60年間日本人は艱難辛苦の上に敗戦の廃虚からの復興と経済的繁栄を達成しました。勤勉な人的資源と生産設備への投資を生かし、資源を輸入して製品を輸出することにより巨額の利益を達成する反面、里山は荒れ、カロリーベースでの日本の食料自給率は40%程度に落ち込みました。東西冷戦の終結と経済のグローバル化の中で、ものづくりにおいてはナンバーワンと呼ばれても、政治と経済においては長期的ビジョンを欠き、地球戦略的なリーダーシップを発揮せず、相手国にその場限りの財政支援を行なっても真の友好関係と信頼関係を構築できず、継続的な官民協力の活動

も見えて来ません。長年の保守党政権が蓄積した巨額の財政赤字の上に「顔が見えない日本人」の海外援助が先細りする現状です。もっとも「顔が見えない日本人」の筆頭は天下りする高級官僚かも知れません。物質的経済的なバブルを経験し、衣食足りて礼節を忘れかかっているのが世界における日本人のイメージではないでしょうか。目を覆うような殺人事件が多発し、自殺者が年間3万人をこえる日本社会の現状を明治の指導者達が見たらどう反応するでしょうか。

日本人が国際会議で3S(スマイル、スリープ、サイレント)といわれて久しいですが、「顔が見えない日本人」とは正にこのような人達です。なぜ3S になるのでしょうか。自らの責任において意見を述べ交渉するのではなく、本社を向いて指示に従っていればよいという責任能力のなさゆえではないでしょうか。

福沢先生が望まれた人材はこの正反対の人物で、世界のどこに居ても「いうべき意見を持ち、はっきりものを言える」独立自尊の日本人であると思います。ここで「言う」とは言いつばなしでなく、事実に基づき、論理的・合理的な根拠に基づき相手を説得することです。説得から納得を引き出す能力を持つことです。同時に相手を理解し、相手に説得される余裕を持つことです。

次に戦前・戦後の日本人ではなく、戦後が終わった後の現在の若者と企業との関係を通じて、日本人の問題を考えて見ましょう。

日本の主要企業100社がどのような新卒生を選択しようとしているのか、朝日新聞の新卒採用調査データ(2009年3月29日付朝日)から紹介します。

複数回答で集計したところ:

74社:コミュニケーション能力

51社:行動力

32社:人柄

31社:熱意

23社:協調性

22社:責任感

が上位20%以上を占める反面、

15社:思考力

9社:学生時代の活動

4社:価値観

0社:成績

0社:語学力

0社:マナー

となっています。

これは日本企業が非科学性認知症候群とでもいうべき深刻な病気にかかっていることを示すデータかも知れません。

なぜでしょうか。

上記の評価項目には採用担当者や人事部門のみならず、企業の経営陣の価値観や思考水準が反映していると考えべきだからです。価値観ならまだましですが、人事採用基準という明日の企業の命運を握る尺度と評価がばらばらです。

なぜでしょうか。

わずか数分の面接と応募書類から学生の「人物像を慎重に見極める」ことができるのでしょうか。企業は正しい評価を下すために測定したいと望む特質を正確に測っているのでしょうか。非常に疑わしいと思います。調査内容と人事評価の詳細がないので厳密性にかかる議論ですが、多次元解析的な推論(複数項目を多次元空間内で関連しつつ方向性と距離を持つ要素ととらえる)をして、主要100社の新卒採用判断の難易度と信頼性を項目別に考えて見ます。

コミュニケーション能力はある程度測定が可能です。

コミュニケーション能力は総合的な能力であり、知識と体験、価値観、思考力、理解し伝える意志、語学力、成績、学生時代の活動、マナーなどのすべてがかかわっています。測定方法を誤ると全く信頼のおけない測定結果となります。

人柄、熱意、協調性、責任感は定性的なカテゴリで、客観的に判断できません。信頼性のある測定と評価は、継続的に日常業務を行ないつつある本人の態度と行動を観察し、さらに予測できない事態が発生した際の本人の態度と行動を観察することによってのみ得られます。数分間の面接やグループワークの環境下では、応募者の演

技が含まれ、採用担当者の直感に頼るしかなく、測定が信頼性・安定性を欠きます。

主要企業100社が採用にあたり重視する上位5つの特質は、コミュニケーション能力を除き、全て測定の信頼性・安定性を欠くため、企業側の希望としては理解できる反面、面接と書類では判断できないと考えるべきでしょう。このような項目を日本の主要企業100社が正確に測定して人事採用をしていると考えるなら、企業の経営者そのものが非科学的であるというべきでしょう。

日本の主要企業100社があまり重視しなかった思考力は、コミュニケーション能力の本質的構成要素です。正確な知識と論理的な思考力があってはじめて、共有可能な推論過程と結論が生まれます。論理的な思考力があってこそ、ある推論や結論の制約条件や、価値観の及ぼす影響を理解することが可能になります。この意味で、思考力は言語能力と切り離すことは不可能です。コミュニケーション能力を74社が上げ、思考力をわずか15社しか上げていないのは自己矛盾であり、日本の企業100社のコミュニケーション能力の理解の欠如と偏りを表すものです。思考力はある程度信頼できる測定が可能です。

学生時代の活動と成績は記録された事実があり、大きな意味があります。活動も成績も関心領域を示すと共に継続的な努力を必要とするから信頼できます。

価値観は倫理観と関係し測定は困難ですが大変重要で、ある程度は可能です。

語学力はかなり正確に測定可能です。母国語と外国語の両方の測定が必要です。語学能力が低いことは他の多くの能力の低さと相関します。

マナーは、マナーそのものをある方法で測定するよりも、面接全体を通して観察されたマナー、面接の態度やグループワークで示した態度を評価した方が信頼できるでしょう。

以上をまとめると、日本の主要企業100社の経営陣は、測定可能で重視すべき項目を軽視／無視し、測定に信頼性を欠く項目を重視し、すぐれた人材を採用する上で重要な測定評価を正確に行っていない可能性が高いと考えます。

III. 日本と世界が求める人間像(ビジョンと戦略)

戦前の滅私奉公、国民皆兵的な発想は、戦後も長期に継続した終身雇用を支えられて企業を擬似的家族とする勤勉な労働者が持つに至った全国民中流階級的な意識に引き継がれたかに見えます。一方で経済のグローバル化が進行し、バブルがはじけて終身雇用が崩壊し、他方核家族化と老人社会化が進行する中で、物質的な繁栄があたりかも幸せであるかのように錯覚し、個人の自由と責任の意味を知らず、政治家や官僚に依存して見守らず、人生の目標を優良企業への就職と置き換えて疑わず、貴重な大学生生活の重要部分を就職活動に浪費している可能性すらあるのが現代日本の大学生の実情であるなら、2007年に IIR OB/OG 会が策定したビジョンこそが、日本と世界が求める人間像を導くものとして推進され、学生自身、大学当局、企業、政府が共有するべきものでしょう。

ビジョンの基本的考えは、

国際社会は、人類の諸問題に積極的に対処し、平和と繁栄に貢献する多数の人材を必要としている。われわれは、広い視野と深い見識、公正な態度、高い技能、国際的な対話能力と実行力を持つ人材を養成し、社会制度・文化・価値観の異なる相手をも理解し、尊敬し合いつつ協力し、競争することで能力を発揮し、日本の国際的な地位を向上させ、世界で尊敬される存在になりたい。

という一文で表されます。

ビジョンに基づく戦略目標は、

- (1) ビジョンの追求を可能とするため、今後 OB・OG メンバーだけにこだわらない開かれた組織にしていく。
 - (2) 留学制度、交換留学制度の発展、維持に貢献する。関連する現役活動を応援する。
 - (3) 世界で通用する日本人とはなにかを、人格と行動様式を明示して追求する。
 - (4) グローバルなリーダーの資質とは何かを追求し、人材の育成に貢献する。
 - (5) 日本人の国際コミュニケーション能力を高めることに貢献する。
 - (6) 慶応義塾は元より、日本の国際的な立場の向上のために、民の視点からの戦略構築に貢献する。
- に集約されます。

これら6つの戦略目標は相互に関係し、影響しあう過程ととらえるべきです。

日本と世界が求める人間像の特質である、高い国際コミュニケーション能力を持つ人材の開発について述べ、IIR OB/OG 会員のご理解、ご参加とご支援を訴えたいと思います。

IV. 高い国際コミュニケーション能力を持つ人材の開発

国際コミュニケーションは、空白の論議の中で飛び交う国会での野次のような言葉の放出ではありません。思想や利害の対立がある現実環境で、コミュニケーションのルールさえ十分共有できない状況で、結果的リスクを伴いながら行なわれます。国際コミュニケーションも国内コミュニケーションも、当事者は希少な資源を相手を理解しつつ説得するために費やします。最も貴重な資源は時間です。次に会議の準備や実施に必要な専門知識を持つ人材と資金の確保、合意内容を行動に移すためのエネルギーと資金、さらに交渉の結果犠牲を払う当事者が納得する金銭的ならびに社会的な補償も必要です。

国際コミュニケーションの領域は人類のかかえる全ての問題領域でもあります。食料問題、人口問題、婦女子の差別虐待、貧困、伝染病、飲み水の不足、農業用水の不足、大気と水の汚染／排出権、温暖化と局地気象の変動の激化と海面上昇、地震や津波、噴火などによる天災、資源争奪、人種間の紛争、エネルギー問題、森林保護、生物多様性の保護、宗教対立(実は政治対立)、制度的不正義、官僚や政治家の汚職、テロリズム、核不拡散、軍縮等、順不同にいくつか取り上げるだけでも、他人だけの問題はなく、人類は問題を共有し、協力して問題解決する必要に迫られていることがわかります。経済活動がグローバル化し、IT と金融工学が世界をつなぐ限り、正常なビジネス活動が目的市場や生産拠点の政府により大きな制限や制裁を受けない保証はありません。

政府の一員としてであれ、企業の一員としてであれ、NPO/NGO のメンバーとしてであれ、相手と理解し合い、協力しながら問題の改善や解決を図るには、高い対話能力を継続的に発揮しつつ日常的な仕事の上での意思疎通を行ない、人間的な関係を良好に保つためのマナーや倫理を実践する必要があります。

国際コミュニケーションの出発点は母国における我が身の教育訓練です。

異文化の理解や国際感覚は、まず母国において自国の歴史と文化、政治と経済の知識を身につけることから始まり、外国での会議や海外の任地での業務の実施により高度化して行きます。母国語(日本語)で大量の読書が要求され、さらに外国語(主に英語)での大量の読書や検索が必要です。読みながら考え、考えながら聞き、話し、やがて仕事の上での協力関係に発展して行きます。協力は組織的に行なうことが多く、問題解決の当事者は殆ど例外なく複数です。

従って、用語や概念、ツールや手順の共有が高い優先順位で必要です。

いいかえれば、母国語と外国語の知識と運用能力が必要で、実際の仕事や問題解決を行なう過程で、相手と協力し、交渉しつつ、妥協しつつ、助け合いつつ、場合によっては自尊心を傷つけられても忍耐しつつ、またある場合には相手を傷つける可能性を知りながら、相手を思いやりながら批判することも必要です。

一人の日本人が誕生してから高い国際コミュニケーション能力を持った人材に成長するまでには、家庭と学校での教育と対話訓練、企業での OJT、海外経験が必要です。小生が仕事をする顧客企業は欧米の多国籍企業が多く、共通言語は英語です。母国語と同程度に英語で意志疎通ができることが必要です。

筆者は1970年代から現在まで継続的に、先端ビジネス分野、大学・大学院教育、企業の人材開発、多国籍企業の問題解決における当事者として、あるいはコンサルタント、会議通訳者、教員として、現場に密着して生きて来ました。

長期にわたる現場での問題解決の体験が、Barebones English となり、5G = I セミナー・ワークショップとなり、会議通訳やコンサルティング、大学院教員の Faculty Development に生かされています。5G とは、Good Human, Good Message, Good Preparation, Good Delivery, and Good Discussion (Q&A)です。I は Impact を表します。通称(ご自愛セミナー・ワークショップ)と呼んでいます。

高い国際コミュニケーション能力は総合的な人間能力であり、従って、基礎としての母国語と外国語の言語能力の開発の継続が必要です。さらに専門分野の知識とプロセスを両言語で学ぶことが必要です。次にフォーマルな会議について学ぶ必要があります。

す。学会発表や入札でのプレゼンテーション、質議応答、交渉と問題解決(その妥協を含む)、パネル討論、議長職訓練等を、ニーズに応じて行なって行くことが大切です。

IIR OB/OG 会が、塾に開かれ、さらに塾を超えて高い国際コミュニケーション能力を持つ人材開発に貢献し続けるなら、それは未来に向けて良い種を蒔くことにほかなりません。

具体的には以下の活動が考えられます：

- (1) 問題分野の専門家・活動家を講師とする講演会と質議応答
- (2) 複数の領域の専門家・活動家をパネリストとする討論会と質議応答
- (3) 会議の議長職の訓練を通じて効率のよい会議運用を学ぶ
- (4) ポリシー提言を目的とする円卓会議
- (5) フォーマルな対話と発表の訓練である 5G = I セミナー・ワークショップ
- (6) 交渉に関する学習会、交渉クラブとの協同活動
- (7) 三田キャンパスとの協同作業による英字新聞の復活

上記の全ての活動には計画、実施、報告が必要です。

事前、事後に活動内容を塾と社会に向け PR することが必要です。

専門家・活動家の協力を求めますから、時間とお金がかかります。

IIR OB/OG の中には優れた経験者・専門家・活動家がおられると推察します。

慶応義塾当局が主旨を理解し場所や機会を提供して下さることを望みます。

本稿の目的は IIR OB/OG の中から、高い国際コミュニケーション能力を持つ人材の開発に様々な形でボランティア参加して下さる方、財政支援をして下さる方々に、HP を通じて訴えかけることです。

ご意見のある方、参加にご関心のある方、財政支援をして下さる方は是非ご連絡ください。

2010年が慶応義塾と日本にとって、国際コミュニケーション能力開発の新たな出発の

年であることを祈念します。

14 April 2010

肥田良夫

(IIR 6 期)

hidayhut@po.sphere.ne.jp