

グローバル時代を生き抜くために

LS研究委員会 総合発表会2014「特別講演」

株式会社村上憲郎事務所 代表取締役 **村上 憲郎** 氏



むらかみ のりお 1947年大分県生まれ。京都大学で工学士号を取得。日本DEC在職中に通産省第五世代コンピュータプロジェクトの担当を務める中で、人工知能(AI)分野の知見を修得。米国DEC本社AI技術センターに5年勤務の後、複数の米国系IT企業の日本法人代表を務めた。2003年4月、Google米国本社副社長兼Google Japan代表取締役社長としてGoogleに入社。日本におけるGoogle全業務の責任者を務める。2009年1月名誉会長に就任、2011年1月1日付けで退任し、村上憲郎事務所を開設した。現在、国際大学GLOCOM主幹研究員・教授をはじめ複数の大学で教職に従事している。



何事も大局で捉え 「一知半解読書法」で切り抜ける

今日は「グローバル時代を生き抜くために」というお題です。私は、肩書きにあるように、複数の大学の教員を務めさせていただいておりますが、元々学者ではありませんので、学問的裏付けのあるお話をしようというではありません。私のような人間が40年間、外資系ICT企業などに勤め、サラリーマン生活をまっとうさせていただいた経験の中からお役に立てるお話ができればと思っているわけです。

40年間にわたり私が心がけてきたことは物事を大局的に見るということでした。日常の仕事で枝葉に拘泥せざるを得ないとしても、その木は何で、どういう林に生えているのだろうかと考えてきたということです。大学時代、ほとんど勉強をしないで、卒論も書かずに卒業し、ミニコンピュータをつくっていた日立電子株式会社に入社。設計部に配属され、1年間、工業簿記の基礎に始まるトレーニングを受けることになりました。世界で最も儲かるものを作らないといけなく、工場原価や労務費など、とにかくコスト意識をたたき込まれました。そろばん勘定がしっかり合わない事業そのもの、ビジネスそのものがサステナブルではないのだということを教えていただいたことは、今でも感謝しています。

その後配属になったシステムエンジニアの仕事は、理系の研究所へ出向いて、先生方が抱えている実験データの解析や整理といった課題を、ミニコンピュータでどう解決するかを提案するというものでした。先生方の分野は多岐にわたり、私には全く基礎知識がございません。お話を聞いて帰ると、その分野のなるべく薄くて字の大きい、図の多い本を探し出して、一気呵成に読んで、わかった振りをして課題解決の提案書をでっち上げる。すると先生方から、細部に誤解はあるものの、よくぞ自分の専門分野を理解してくれたと過分のお褒めをいただいたりしました。1時間ぐらいで物事の大枠をつかむ読書術を私は「一知半解読書法」と呼んでおりますが、当時から今に至るまで同じやり方をしています。

そしてもう一つ、顧客満足が命ということを知りました。日立グループには、お納めした製品がお客様にご迷惑をかけていないかを聞いてまわる部隊があり、そういう事例を発見しますと担当工場に乗り込み原因を徹底追求。工場長以下担当者を集め、改善策を講じさせていました。

とは言いつつ、100%の満足は求められておらず、悪く言えば手を抜けても教えられました。どういうことかと言うと、社会現象や自然現象では1次遅れのグラフというものがあり、ある投入量に対して最初は63%の成果が出るけれど、さらに同じ投入を実施しても83%にしかならず、3回目でも95%ぐらいまでしかいかないという現象があります。だから顧客が6~7割満足したらそれでいいということです。儲けること、時には損してでも顧客満足を追求しなければならない時もあるが、顧客満足が命だとしても6~7割の満足でやめること、この3つのバランスを追求しなければならないということを教わったのです。

次に教わったのが、問題の解決策を考えたり、新しいアイデアを生み出すときの方法です。A4の紙を4枚に切って、1人に50枚くらい渡し、30分間くらいの短時間に頭に思い浮かんだことを5W1Hのきちっと完結した文章で、とにかく書くという方法です。10人ぐらいのグループだと約500枚の紙が貼り出され、これをグルーピングしていくと、より具体的なアイデアが浮かび上がってくる。この狙いは、ある人のたとえバカバカしい考えでも、それが別の人を刺激して、新しいアイデアを生む可能性があるということでもあります。ぜひ試してみてくださいと思います。



エグゼクティブたちを支えるリベラルアーツ

さて私は1978年31歳のとき、日立電子株式会社がミニコンピュータ部門からの撤退を決めたことをきっかけに、ミニコンピュータの元祖とも言われるDigital Equipment Corporation (DEC) Japanに転職します。その当時読んだ本に刺激されてセールス職として入社し、数年でユニットマネージャーと呼ばれる課長職になり、数字が命という言葉ができていないセールスの世界で人様をマネージすることになりました。新米マネージャーの私はマネジメントトレーニングコースに送られ、そこで読まれたのが現在もベストセラーである『人を動かす』（デールカーネギー著）。この本に感動し、この目次をコピーして、毎朝見ている昨日の間違いに気づき恥じ入るということを繰り返していました。

その後、1986年にDEC米国本社の人工知能センターに配属になった私は、リベラルアーツを勉強しました。このあたりのことは『村上式シンプル仕事術』（ダイヤモンド社）にダイジェストでまとめておりま

すが、アメリカのエグゼクティブつまりエリートたちは、リベラルアーツをそれなりに学んでいるのです。彼らは、プラトン、アリストテレス、キリスト教の教父とされるトマス・アクィナス、そしてカント、ヘーゲルと流れる西洋哲学の基礎を教養学科として、寄宿学校や大学で、専門の学問を学ぶ前に学んでいる人たちだということを心得ておく必要があると思うのです。



グローバル化の時代に 求められる人材像

今日の本題は避けられないグローバル化の時代をどう生き抜くかでした。例えばグローバル化とは、物事がどうしても地球規模化せざるを得ない現象だと言われます。ローカルで仕事をしていても地球規模で物事を考えないとダメだということです。

私はグローバル化には3段階あると思っています。第1段階がインターナショナル。国内企業がそろそろ製品を海外市場に展開しようか、資材を海外から調達しようかという段階です。次の第2段階がマルチナショナルです。本国の指揮下に企業の主体を置きつつ、複数の国に販売拠点や、資材調達拠点、製造拠点を担った出先拠点を持ち、複数の国で法人格を設立し、企業の活動が数カ国にわたる段階です。そして第3段階がトランスナショナル。複数の国に本社があるという段階で、とにかく企業活動はそれが最も効率的に運ぶ国で行うべしとなって、全世界の多部門が世界に広がる他部門を相互に支え合うことになるのです。

これらを人材の視点で見直してみるとどうでしょう。インターナショナルな人材とは、本国にとどまりながらパスポートを取得して、頻りに海外出張に行く人材ですね。マルチナショナルな人材はどうか。国籍という考え方はしっかりあって、パスポートを持っている。しかし滞在先国の就労ビザを取得して、所得はそちらで得ていて、所得税も滞在先国で納めている。そういう生き方ができる人材になります。ではトランスナショナル人材はというと、例えば、初等教育や中等教育は日本で受け、高等学校や大学はアメリカ、マスターズディグリー（修士号）はシンガポールで、その後の就職先はヨーロッパの企業と、人生の各段階で最も効率的かつ有意義に生きる国を選択する人材ですね。国籍は当然持ち続けるわけですが、地球を一つの国のように捉える人生を歩む。自分は日系地球人、あるいは韓国系地球人、中国系地球人という意識を持ちながら、なすべきことを最も効率的にできる国を選択していく。それがグローバル人材だと思うのです。



英語は筋トレと思って身につける

グローバル人材を目指すとするれば、やはり英語運用能力が重要になってきます。

「英語」と聞いただけでじんま疹が出そうだという方もいらっしゃるでしょうが、そういう方にもぜひお勧めしたいのが中学校3年間の英語の教科書を、とにかく1日に30分、お経のように唱えることです。最近ではCD付きで売られていますので、それを聴きながら一緒に音読するという方法です。

『村上式シンプル英語勉強法』（ダイヤモンド社）に詳しく書いていますが、重要なポイントは、とにかくリスニング力を鍛えることです。第1課から第2課と続け、しっかり聞き取れるようになったら第3課に

進むという学習法は忘れてください。「リスニングは筋トレ」とお考えいただき、第1課が半分聞き取れるようになったら第2課へ。第2課でまだ30%だなと感じても第3課へ進んでみてください。その場合全く聞き取れない10課先を聴くというのが筋トレです。そのうえで時々、今勉強している課へ戻ってみると、なんと以前より格段に聞き取れるようになっていきます。

では英語でそれなりに会話できるようになるにはどうしたらいいか。皆さん、飲み会でよく自分のことを喋っていますね。どこで生まれて、どんな学校時代だったか、好きなスポーツはなにか、最近観た映画についてを。それを録音して、英語に直すのです。英作文をしようとするのではなく、教科書から似たような文章を拾ってきて、単語を自分用に直し、自分の百物語のような1冊をつくり、それをすつかり頭に入れる。そうするとカクテルパーティーで1時間くらいは会話できます。相手が何を言おうと「私はベースボールが好きで…」と、話題を取ってしまうことです。それで相手が「フットボールも面白いぞ」と言ったとしても、「でも私はベースボールが好きで…」と言い張ればよいということなのです。

それから、グローバル採用を始められている会社もあると思いますが、能力と関係ないことを問うてはならないというのがグローバル採用のスタンダードルールです。つまり、年齢、性別、国籍、人種、思想・信条、家族構成などを聞いてはならないということです。もしこれらのことを聞いたとすると、ほかの理由があつて不採用とした場合も、ペナルティが発生します。さらに、グローバル採用が日本で広がると、グローバル人材、先ほどのトランスナショナル人材の方々が入社してきます。この方たちは、同じ会社に一生勤めあげることが目標ではなく、自分の競争力をいかにして磨いていくか、そのためには今ある仕事をいかにきちとやり遂げていくか、その中でどのように自分の競争力を磨き上げていくかということ考えています。忠誠心という意味では疑問符がつきますが、こういう人材が集まっている会社が競争力のある会社だという時代がきたということでもあります。

最後に、ICTに関する話でこれまでの人生を振り返ってみます。DECで働いていた私は、人工知能技術センターという部署に5年ほどいました。コンピュータ会社への道を選んだのは、学生時代に映画『2001年宇宙の旅』を見て、そこに登場する人工知能のようなコンピュータをつくるのができたらいいなと思ったからでもあります。それから10年ほどして第5世代コンピュータプロジェクトがあったことをご存じかと思いますが、いま再び、第3次ブームとも言うべき人工知能ブームが巻き起こっていますね。今日の分科会にもありましたが、非定型的なデータ処理というのは、明らかに人工知能が力を発揮してくると言われている分野であります。年齢67になっても毎朝わくわくできるのも、たまたま人工知能というところを少し携わらせていただいたおかげだと思っております。

