

ビジネスマインドを高めて国際化を推進しよう。

日本基礎技術株式会社
FIR-会員 鈴木 正勝

1. まえがき

海外においては、一般に言葉や習慣あるいは宗教、経済的格差等彼我の差異によって、契約や実際の現場におけるマネジメントに特別な配慮、経験の蓄積あるいは研究が重要とされています。その根底には「海外と日本との間には本質的な差異が存在している。」ことが暗黙の了解事項になっているものと思われます。戦後の賠償工事で降半世紀にわたる海外経験を蓄積してきたのですが、今日にいたっても海外の特殊性が多くの場で議論され、日本との差異が実際以上に誇張されているような気がします。これは海外における彼我の差を生み出す背景の理解に問題がある場合があるように感ぜられます。特にプロジェクトを旨く推進させるためには、ビジネス上での彼我の差異の起り方を十分理解しておくことが重要かと思われます。

2. 海外との差異を生む基本的な場の認識

海外との差異を生む背景は下記の3項が大きく影響しているものと思われます。

- (1) 信頼の場の相違
- (2) 「集団対集団」の場と「個人対個人」の場の相違
- (3) 経済的環境の場の相違

これ等3つの場の相違がそのまま海外との差異として理解されてしまい、民族性や社会、宗教の差異に転化されやすいのではないかと思います。以下この3項目について少し考えたいと思います。

(1) 信頼の場の相違

ビジネスを進めようとする時、条件を設定し、資金、リスク、利益の配分や問題点の解決方法と不履行に対するペナルティ等に関して相手と話し合い条件を詰めてゆくわけですが、その場合相互の信頼度が大きく影響します。この信頼の度合いの程度によって生ずる種々の問題が文化や社会宗教の差異と混同される場合が見受けられます。

日本国内では長年のビジネス上の付き合い等によってお互いの信頼関係が構築されていますので暗黙の了解あるいはあまり具体的ではない約束によってビジネスが進められることが多々あります。一方、名も知られていない会社が初めての相手と初めてのビジネスをする場合は、信頼関係の無い場でのビジネスの構築をせねばなりません。事前調査や相当きめ細かい約束事を事前に詰めねばならないはずですが。

海外では自己及び属する集団の認知度は低く、したがって簡単に信頼されないのが普通で、そのような場では細部にわたる合意の途上でビジネス本来の本質とは関係のない「国情、習慣、歴史、宗教の差異」が顔を出すことが多く、これが結果的に「日本とは異なる。」と短絡する機会が多いように見受けられます。その差異もよく考えてみると、自己の主張を相手に納得させる一手段だったりすることも多々あります。海外との差異というよりビジネスの場の信頼の程度の問題の場合が多いのではないのでしょうか。

同様に、海外の勝手が分からない状態の場では、紹介者の社会的地位をそのままビジネスの信頼性と混同しないようにすべきでしょう。

(2) 集団対集団と個人対個人の場の相違

集団対集団の場では、ビジネス上で問題点が生じた場合やちょっとした対立の場でさえビジネスの場に本来的には無関係なその集団の属する習慣、歴史果ては宗教までもが表面の議論の場に出てきてしまい、合意の形成を困難、複雑化します。更に彼我の差異をそれらの差異に帰結させよう、あるいはその差異に納得しようとし勝ちです。一方、民族や国が異なっても親しくなった個人の間では、主題のビジネス問題に宗教等などが出てくることは殆ど無く、習慣や歴史などが出てきたとしても、多くの場合自己の主張を通すための理由程度に留まります。

個人対個人の場合であっても、その間の交流が薄い場合やその間に第三者（通訳という意味ではない）が介在した場合は、集団対集団の場合に近い状態が生じるようです。国際政治の記事、議論は「集団対集団」の典型的な形で、実際にその国に住む人々との大きな差に驚くことが多いものです。

(3) 経済的環境の場の相違

しばしば国民性と経済レベルの差を混同している場合を見受けられます。特に彼我の経済レベルの差が大きい場合に顕著になるようです。1960年代の日本の港湾工事で「海賊にやられた！」と先輩によく聞いたものです。そう言えば、私が小学校3年生（1953年頃）の時、米軍が噴水池に寄付した300匹の鯉を「一晩で喰ってしまったっけ！」国際的に「よく働く」国からの2年間賃金固定契約での労働者の「なんと働かない！」ことか。「失敬！」した時、習慣や宗教に責任を転化する場合もありますが、そのような社会や宗教はまず存在せず、ほとんどの場合違法行為に対する単なる言い訳に利用されていると言っても過言ではありません。

人間の行動は置かれた経済環境で大きく異なります。その国全体で見ますと、筆者の経験では、一人当た

masak

〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町15-17 日本基礎技術(株) TEL:03-3476-5701 FAX:03-5489-7821

りGNP1000\$前後を境にして国民意識が大きく変容し、権力者も実務者の意見を無視できなくなるようです。

3. 海外での錯覚と常識

我々日本人は、日本で生まれ、日本語で育ち、日本の学校を卒業します。そして日本の事を説明しようとした時、さてどれだけの人が適確に説明できるでしょうか。同様にビジネスやマネージメントの場で「その国のことはその国の人に聞け！」という認識も人を得た場合のことだと言えるのではないのでしょうか。

一方、海外経験のない人が初めての海外でビジネスを成功させている例も多く見られます。この方々の行動を観察しておりますとある種の共通点が見受けられます。それは、国内での自己のやり方に絶対的な自信と信念のようなものがあり、その場その場で多少の修正を加えながら基本は変えずに実行しているようです。常識の不偏性を強く感じます。

筆者の海外経験では、ビジネスやマネージメントの場での人間の思考、行動の基本は常識の面においてはそんなに差はないと感じております。国民性といったところで国民全体の平均値のようなもので、現実にはその平均値のような人間に出会う事も希でしょう。実際の人間の思考は国内同様千差万別で個人の差が圧倒的です。

4. 契約の基本

海外のビジネスにおいて、きめ細かく理論的に整合性のとれた契約書の作成は重要です。しかしそれ以上に重要なことは、その契約を相手が守れるかどうかの判断力がより重要です。契約不履行でも相手がペナルティを実行する能力（技術力や資金、財産及び意思）を持ち合わせていなければ現実的には役に立ちません。契約が守られず大きな被害を被った場合、「あの国では-----」となりやすいものです。少々短絡的ではありますが、大きくみれば「**契約は守った方が得な場合に守られ、破った方が得な場合は破られる。**」位に考えておくべきでしょう。先進国の場合、契約不履行に対する経済的、社会的制裁が大きいので契約が破られるのは実質的に少ない訳ですが本質は大して変わりません。不動産バブルで銀行に不良債権が蓄積したのは先進国の方が圧倒的に多いのです。自己の利益（得）のみに執着すると相手の不利益を無視することになり、結果的に契約遵守にならない場合が多いものと思います。我々建設に携る者が海外で仕事をする場の多くは開発途上国であり、特に意を用いなければなりません。無理な契約は最初から破られる運命ともなります。下記の事項を十分に検討すべきだと思います。

- (i) 設計や施工計画の策定には出来るだけ相手側の意見を聞き、彼我の相違点を洗い出し、十分に説明して相手の合意を得る。間違っても技術力の差として処理すべきではない。
- (ii) 特に当該国の相手にはプロジェクト推進途上の利益の配分には注力すべきで、最終場面で利益の大きな部分が相手に渡るよう契約内容を照査すべきです。

海外の差というよりビジネス感覚の問題の方が大きいように感じます。

5. ビジネス感覚を含めた説明、質問の仕方が重要

国内でも説明、質問の仕方によって相手の反応が全く異なることはよく経験しますが、言葉のハンディーがある海外では余程きめ細かく我慢強く説明、質問することが重要と思い例の形で記しました。

ある国では「見積り依頼をする場合有料である。」と言われます。見も知らぬ外国人が突然やってきて「無料で見積りしてくれ！」など、考えてみれば乱暴な話です。国内で名が知られているなど信用があってはじめて無料でしてくれる訳です。相手は依頼者に市場を見出せるわけですから。きちっと説明し、相手が無料で見積りすることにビジネスチャンスを見出せる条件を約束せねばなりません。資金構成まで含めたプロジェクトの説明、競争相手とこちらの概要、見積り依頼する会社名等を明らかにし、受注後は見積り徴収した会社からサブコントラクターを選ぶことを約束すれば、多くの場合協力を得られでしょう。

6. あとがき

土木技術者といえども、海外で仕事をする場合は自らビジネスを采配する機会が多く、そのためには日頃からあらゆる機会を捕らえてビジネスマインドを高めておく必要があります。筆者の経験では、そのために最も重要なことは、「普遍的常識と経済レベルで物事を判断でき、更にそれを補強するために海外での特異な事象の原因を追求する努力」かだと思います。深い思考なしでビジネス上の彼我の差異を民族性や社会、歴史、宗教に安易に帰結させることは、ビジネスの本質を見失い現実的対応を誤る危険性が大きいと言わざるをえません。海外に進出する土木技術者も日頃から歴史の素養を磨き、常識に裏打ちされたビジネスマインドを高めておくことを薦めます。最後に、下記の事象の原因を考えながら本稿を終らせていただきます。

- (i) 厳しいボンド制が確立（赤字受注は一般に難しい）した米国の公共工事で、殆ど例外なく受注金額が事前発表工事予算を下回るのは何故か？
- (ii) 欧米の民間工事でプロフェッショナルライアビリティ（設計の瑕疵保険）がほとんど実行されないのは何故か？