

# 目の前のことに全力を尽くす



聞き手  
矢野 弾

(矢野経済研究所特別顧問  
潮流社社長)

グローバルウオータ・ジャパン 代表

よしむら かずなり  
吉村 和就

——吉村先生は水問題の専門家でもあり、かつ国連での勤務のご経験から、非常に幅広い見識をお持ちです。日本国内ではデフレが続いています。デフレ脱却に向けてお考えはございますか。

吉村 今までの時代はマスプロダクションとして、大衆向けの大量生産が盛んでしたが、これからは消費者一人ひとりの感性を大切に、個人にターゲットを絞った消費が大切で



吉村 和就 氏

す。年代、地域などでターゲットを明確にし

たマーケティングが重要です。一例を上げると、コンビニ大手が、独居老人用の宅配サービスを始めています。今まではコンビニと言えば、大きな駐車場を備えた店舗のイメージでした。それが今後は半径一キロメートルのデリバリーのサービスを開始する。そういった、一部の個人に向けたサービス、商品が受け入れられていく時代なのではないでしょうか。日本人は、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」が得意です。「あなたは今何が欲しいですか」という地に足の着いたマーケティングをしながら、地域と買い手に合った物を提供することです。

——近江商人を一つのモデルに、資本主義が進めば良いですね。国連へは何年勤めておら

れましたか。

吉村 一九九六年から五年間です。当時、国際会議は原稿を読むだけの場という認識が強い状況でした。しかし「そこでディベートしてディスカッションして発言しなければ存在価値は無い」「自分の意見が反映されないような会議に出る必要はない」とはつきり言われました。国際会議で、日本人は「3S」だと言われていました。3Sは「サイレンス」「スリープ」「スマイル」です。発言がほとんど無く、時差ボケで眠そうにしているか、ニコニコして笑ってごまかしているか、というのが国際会議での日本人に対する印象だったようです。

——自己主張の場であったと。

吉村 国連に赴任して初めて参加した会議で、

自己紹介で名前を話して残りの時間は静かにしていました。会議が終わった後、中国人の上司に「お前は今日、自分が何者でどんなことをやって来た人間かをアピールする絶好のチャンスだったんだぞ。なぜ一言も喋らない。もし発言しないなら、会議に出るな」と怒られたのを覚えています。その上司は、北京の大学を出て中国の外務省で戦ってきた方でした。彼のケンカ英語はすごかったですね(笑)。日本人はどうしても穏やかにしてしまいますが、その点、アメリカ人は激しい。意見を戦わせるとき「お前の意見はトータルに間違っている」と始めます。相手を真っ向から否定し、相手がカッとなるのを待っているのです。しかし一を言うためには裏側に百ほどの知識が必要です。相手を否定すること、自分の意

見を主張すること、何か言われてすぐに対応することには相応の能力が必要です。まさに矢野先生がおっしゃる「論理の格闘」の場でした。

——日本人が苦手に行っている部分ですね。その他、交渉ごとで重要なことはありませんか。

**吉村** 一つ、国連の場でよく言われる例え話があります。農場主が二人いて、その農地の境にミカンの木が一つあり、実がたわわになっている。双方の農場主は「ミカンの木は俺のものだ」とライフルまで持ち出して争い続けます。そこで双方の農場主の子ども達が父親達の本音を交換します。「僕の父親はジュースを作りたいらしい」「僕の父親はマーマレードを作りたいらしい」と。相手の本音を知って初めて、和解が生まれます。協力して

ミカンを収穫して、皮と実を双方で分けて両方幸せ、平和に収めることができました。という話です。この話が示唆していることは「どんな状況でも、双方の本音を出し合わないと交渉ごととはまとまらない」ということです。

——本音で会話することが大切なのですね。

**吉村** 世界では、様々な国と国との紛争もあります。しかしそれは必ずしも、双方の本音を理解して争っているとは限りません。国々の文化やインフラのレベルには様々あります。相互の会話が重要で、本音で話し合えない限り解決は難しいのです。

——国と国との誤解は、なぜ生まれるのでしょうか。

**吉村** 一つは「相手国を自国と同じと考えて

しまう」ことです。自国の延長で世界を描くと、必ずギャップが生まれます。教育レベル、インフラ、文化、宗教。全てが違います。もう一つの誤りは「国家をひとくくりで考えてしまう」ことです。例えばインドという国でも州によって豊かさは全然違います。ですから、目の前の地域・現場に合わせて、現地の人達が考えていることをしっかりと捉えて解決してあげることが大切なのです。また、マスコミや個人においても、二次情報に踊らされていることが往々にしてあります。一次情報、つまり情報の出どころを確認しないで動く、誤解を生じることになります。

——日本人は外国人とどのような違いがありますか。

**吉村** 日本人は前に出ることが苦手です。先



お伝えするのは三つの要件のみです。「どこでも寝られる」「なんでも食べられる」「誰でも友達になれる」。この三つだけです。友達になるためには最低限の会話が

日、とある国内企業の新入社員研修の講師を担当しました。その企業では新入社員のうち、三割が外国人でした。アジア、欧米諸国と多くの国籍の方が集まっていました。研修の最後に、とあるビジネスニュースの記事を提示して「この記事を見て、当社が考えるビジネスチャンスを示して、具体的な数字も含め、三分で説得しなさい」と英語で質問をしました。その瞬間、手が上がったのは全員が外国人でした。日本人からは一人も手が挙がらなかったのです。日本人は、準備して考えて答えることは得意でも、瞬時に何かを答えることが非常に苦手です。

——日本人はそういった時に前に出られないですね。

**吉村** 突然何かを聞かれた時にどう切り返せる

るかは大切です。切り返すためには当然、普段からの知識やデータの蓄積がなければ難しいです。準備して答えられる状況ばかりではないですから、今答えなければならぬ状況で何かを答えることが大切です。国連でよく言われましたが、人を説得するために重要な要因は三つあります。「歴史」「数字」「固有名詞」です。この三つがないと説得力がありません。それらを含め、三分以内で説明できると、なお良いですね。

——吉村先生のように英語が話せることは国際舞台で強みになるのではないのでしょうか。

**吉村** 今の世の中、英語を話せる方は多くいます。ただ、自分の専門分野において、どんな質問をされても答えられる人は少ないのです。私は水の専門家ですから、水に関するこ

とはなんでも答えられるという自負がありません。その手段が英語なだけであって、自身の専門性を深めていくのは別の話です。よく若い人から「グローバル人材とはどういう人ですか」という質問をいただきます。私が常々

——現代の教育に関しては、どのような捉え方をしていらっしゃいますか。

**吉村** 以前、文科省の委員会の中で話しましたが、私は「理科系・文科系で人を二つに分けることは、可能性に蓋をする」ことだと思っています。本来人間は理系・文系関係なくあらゆる才能を持っています。例えば、文学者の森鷗外は医者でもあります。文系・理系の区別が「私は文系だから」や「理系だから経理はできない」などといった言い訳に使われるのは非常に残念なことです。何か一つの事を深掘りしていく姿勢は大切です。しかし深く掘り下げる時には、円錐型に掘っていく

ことが大切です。周辺の知識も取り込みながら、幅を持ちながら、興味を拡げながら知識を深めるのが大切です。

——知識の深め方が大切ですな。

**吉村** 日本の大学生の二割は今、一日五時間以上スマートフォンを使用しているという異常な状態です。そういった方々に伝えたいのはまず「本を読みなさい」ということ。もう一つは「目の前の仕事を完璧に遂行するために、あらゆるデバイスを駆使しなさい」ということです。目先のことにとらわれるなどとも言われますが、目先のことすらきっちりできない人は長期的な見通しも立ちません。お城を作ることに同じです。お城を作るためには、土台、つまり石垣を作ります。一つひとつをしつかり組み上げていくことで、何百年も崩

れない基礎ができあがります。お城が壊れても、石垣は残ります。いろんな雑念にとらわれず、目先のことを軽視せず、一つひとつきっちりやっていくことは、長期的に見て大切なことです。

——一つひとつ積み上げていくと。

**吉村** ソーシャルネットワークやインターネットから情報を得るといえるのは、単純化する。「誰かが得た情報をみんなで見ている」ということです。しかし誰かが得た情報よりも、自分の足で稼いだ情報に価値があります。スマートフォンからの情報は、それを見た瞬間には百万人が同時に見ており「いかに早く知るか」というレベルでしか差別化はありません。大切なのはその後「得た情報を誰に発信できるのか」でしょう。ということは、普段

からのヒューマンネットワークが大切です。インターネットによる電子化の時代だからこそ、友達とのフェイス・トゥ・フェイスの付き合いが大切です。

——人対人のコミュニケーションですね。

**吉村** スマートフォンで皆と同じニュースや情報を見て、人生はプラスになりません。多くのノウハウや情報が溢れている時代ですが、短時間で身につくものは、逆に短時間で役に立たなくなるものです。簡単に身につくもので他人と差別化はできません。目の前の仕事に没頭し、自分の目で見て、足で情報を得て、頭で考えて、そうしてその分野の第一人者となれば、世界がどう変わろうとも食べていきます。目の前の仕事を達成するために、どんな事が役に立つのかと常に探し求める姿勢か

ら、発想力、ビジネス思考が生まれてくるのです。ぜひ、若い人たちには、本を読み、かつ目の前の仕事に没頭してほしいと思います。——大変、示唆に富むお話でした。ありがとうございます。

■よしむら・かずなり■

一九四八年 秋田県秋田市生まれ

一九七二年 荏原インフィルコ株式会社 入社

一九九四年 株式会社 荏原製作所本社 経営

企画部長

一九九八年 国連ニューヨーク本部・経済社会

局・環境審議官

二〇〇一年 帰国、荏原製作所に復職

二〇〇五年 グローバルウォータ・ジャパン設

立

主な著書『水に流せない「水」の話』（角川書

店）ほか多数