

本サービスにおける著作権および一切の権利はアイティメディア株式会社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスの出力結果を無断で複写・複製・転載・転用・頒布等を行うことは、法律で認められた場合を除き禁じます。

「英語に愛されないエンジニア」のための新行動論(18):

## 誰も望んでいない“グローバル化”、それでもエンジニアが海外に送り込まれる理由とは？

<http://eetimes.jp/ee/articles/1305/31/news022.html>

今回は実践編(プレゼンテーション[後編])です。前編ではプレゼンの“表向き”の戦略を紹介しましたが、後編では、プレゼンにおける、もっとドロドロした“オトナの事情”に絡む事項、すなわち“裏向き”の戦略についてお話しします。裏向きの戦略とは、ひと言で言うなら「空気を読む」こと。ではなぜ、それが大事になってくるのでしょうか。その答えは、グローバル化について、ある大胆な仮説を立てれば見えてきます。

2013年05月31日 10時15分 更新

[江端智一, EE Times Japan]

われわれエンジニアは、エンジニアである以上、どのような形であれ、いずれ国外に追い出される……。いかに立ち向かうか?→「[『英語に愛されないエンジニア』のための新行動論](#)」連載一覧

会社の利益か、個人の利益か

「江端君、君は何も分かっていない」

先輩のIさんと久々に飲んでいた時のことです。Iさんが、このように切り出しました。彼は、私が入社3年目の時に、他の会社に転職しました。

「君は、素晴らしい技術を研究開発さえすれば、それが、会社に利益を与えて、皆が幸せになると思っているだろう?」

「えーと、思っています」

「そもそも、君は、そこから間違っているのだ」

「どういうことですか?」

「会社の経営陣が欲しているのは、屁みたいな安い投資で、ほとんど手間がかからず、新規の設備を作る必要もかからない、そういう『技術』なのだよ」

「……はあ」

「加えて、サルでもできるくらい設備管理が簡単で、だまっても金がガンガンたまって、もうかって笑いが止まらない。経営者が求めているのはそういう『技術』なのだ」

「私たちエンジニアは、『魔法使い』ではないのですが」

「処理速度が速いとか、情報の転送品質が良いとか、従来比2倍の改善とか、そういうことは、経営者にとっては、どうでもよいことで、問題は、いかに『楽しんで金をもうけることができるか』と

いうビジョンがあるかどうかなんだ。これが一番大切。よく覚えておいてね」

□

このIさんの主張に対して、もう一人の先輩Mさんが反論しました。

「あくまで経営者としての視点であれば、正解だろうと思う。しかし、それはわれわれエンジニアの視点ではない」  
(……ん?)

「われわれエンジニアは、経営者のビジョンに盲従して仕事してはならない。そのような考え方によっていては、真に優れた技術を開発することはできない」  
(まあ、それはそうかもしれない)

「もっとも、スポンサーである経営者に対して、『楽しんで金をもうけることができる技術』であることを『装う』努力を怠ってはならないが、それは本質ではない」  
(……?)

「われわれエンジニアが目指すのは、詰まるところ、われわれエンジニアが「やりたいこと」を「やる」ための新しい技術の開発である」  
(……)

□

この話は両方とも「利益」の話ではあるのですが、前半のIさんの主張は「会社の利益」を優先する技術開発がエンジニアの本分であり、後半のMさんの主張は「エンジニア個人の利益」こそ大切な要素であるというものです。

どっちが正しいというわけではなく、どっちも正しいのです。われわれエンジニアは、逆方向にも回転しかねない、この2つの両輪をうまくコントロールしながら生きていく必要があるわけですから。

今回は、この2つの両輪に対して、海外で仕事をしなければならぬ「英語に愛されないエンジニア」が、どのように振る舞うべきかを考えていきたいと思います。

プレゼンの“裏向き”の戦略とは

こんにちは。江端智一です。

前回の「[プレゼンテーション\(表向き\)編](#)」においては、プレゼンテーションがドラマであり、われわれは俳優または女優であることと、非核三原則と同様、英語での議論が必要となるような話題を作らないことについてお話ししました。

さて今回は、プレゼンテーションという活動の裏に潜む、会社や個人の思惑や陰謀といった「裏向き」のドロドロしたお話と、その中で「英語に愛されないエンジニア」がどのように対応すべきかをお話したいと思います。

これまでの連載においては、海外出張の際に必要な議論は、電子メールなどを使って国内で完了しておき、プレゼンテーションや打ち合わせは、単なる議論の結論の確認だけを行う場にしてしまうことを提案しました。

実は、プレゼンテーションや打ち合わせには、上記の他に、もう一つ重要なミッションがあります。

それは、「空気を読むこと」、名付けて“KY戦略”です。

グローバル化は“誰が”望んでいるのか



写真はイメージです

現在、どの分野においても「グローバル化」が叫ばれています。「グローバル化」というのは、簡単に言えば、日本国内でのビジネスを、海外にも展開することです。

この「グローバル化」と「英語が使える/使えない」の話はセットで語られることが多いです。ですので、現在の日本においては、TOEICなどの語学能力試験が、まるで宗教のようにあがめられている状況が発生しているわけです(以下、これを「TOEIC教」といいます)。

企業が「TOEIC教」の布教活動を進め、社員がその信者となることは、決して悪いことではありません。社内公用語を英語にしようとしている会社は、それを試みない会社よりはずっと立派だと思えます。

ただし、その「TOEIC教」から「グローバル化」の恩恵が得られるかどうかは、今の段階では不明です。私の場合、「TOEIC教」は私に「試練(屈辱、羞恥、絶望)」しか与えてくれません。

ちなみに、私の娘の学校でも、宗教の分派(TOEFL教)が広がっているようです\*1)。

\*1)例えば、[こちら](#)を読めば分かると思います。

「グローバル化」に話を戻しましょう。「グローバル化」は、英語コミュニケーション以外にも、面倒な事項がウンザリするほどあります(経済産業省資料を参考に作成)。

項目	概要	考慮すべき対応
(1) 体制	現地法人化、パートナー会社選定	守秘義務の徹底
(2) 法律	当該国成立特許権、各種の規制(電気、電波ノイズ)	出願等、特許権の自己調査、現地事務所への調査要請
(3) 輸管・調達	キャッチオール規制等、現地調達(汎用機)、輸出(専用機)の判断	「税制上、現地調達率を上げる」ことが常に正しいとは言えない場合もある

(4) 標準化対応	当該国特有規格、デファクトスタンダード	安全性基準(SILなど)は得に重要
(5) ドキュメント、プレゼン	英語翻訳、プレゼンテーション	マニュアル、プレゼンテーション資料の全文英語化は必須
(6) 市場調査	需要者、売上、シェア	Bizモデル、キャッシュフローなど

ここから分かるように、「グローバル化」は、社員のTOEICのスコアを上げるだけで解決できるような簡単なものではないのです。私なんか、社内ビジネスのグローバル化の検討(市場レポートなどを使った机上シミュレーション)で、「もー、全然分からんわーい」と、何度書類を放り投げたことか分かりません。

「グローバル化」の施策は、恐ろしく難しいだけでなく、極めてリスクが高いです。下手をすれば会社がつぶれるような判断を、経営者がやすやすと下せるとは思えません。

そして当然、われわれ英語に愛されないエンジニアは、「[「海外で仕事をしたい」なんて一言も言っていない!\(第1回\)](#)」のです。

しかし、国内の市場だけでは利益を上げられない。そこで、仕方なく海外に打って出るようになります。つまり、「グローバル化」対応とは、燃え上がる野心から生まれるものではなく、消去法から選ばれるやむを得ない選択なのです。

そこで今回は、一つ大胆な仮説を立てて考えてみたいと思います。

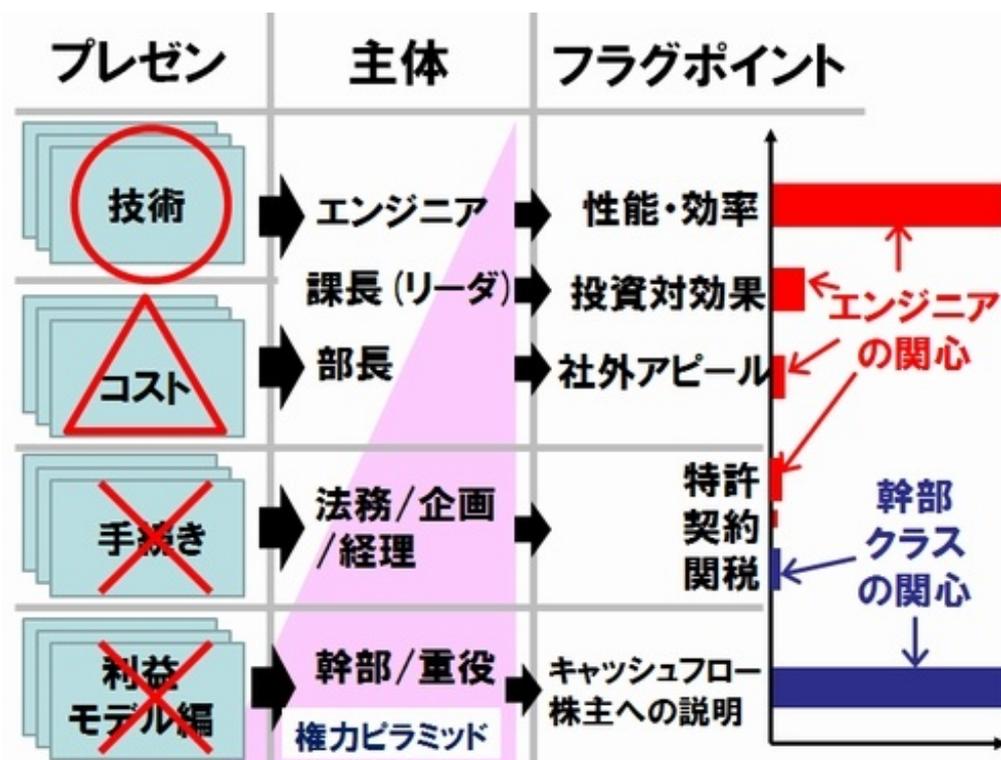
本当は誰も「グローバル化」なんか望んでいない

この仮説をベースにすると、海外出張の打ち合わせにおいては、「空気を読む」ことがとても重要な任務であることが分かってきます。

KY戦略が必要な理由

いきなり生々しい話で恐縮ですが、「グローバル化」という言葉の中には、結構な比率で政治的な意図が含まれます。「名目的なグローバル化」というものです。

海外でのプレゼンテーション(裏向き)の目的は、その政治的な意図を見破ることにあります。具体的には、そのプレゼンテーションにおいて、「誰が、どこで、フラグを立てたか」を、見抜くことにあります。



(クリックで拡大)

私たちエンジニアのプレゼンテーションが、上図の「手続き」や「利益モデル」にまで及ぶことはめったにないので、この「フラグ」を「感じる」ことはとても難しいかもしれません。

ただ、覚えておいていただきたいのは、「グローバル化」ビジネスにおいて、その決定権を有しているのは幹部・重役であって、われわれエンジニアではないということです。

われわれエンジニアのプレゼンテーションは、原則として、ビジネスを決定する権力者に対してまったくリーチせず、何も訴えないのです。技術の素晴らしさや、それによる投資対効果の効率の良さを説明したとしても、それが利益モデルまで変換されていない情報であれば、まったくミートしません。

しかし、ミーティングの相手の幹部クラスが、あなたのプレゼンしている技術を使ってビジネスを立ち上げようとしているのであれば、“むちゃぶり”を承知の上で、必ず「金(カネ)」か「市場」に関する質問をしてくるはず。もちろん、あなたは答えられませんし、答えてはなりません(前回の内容を参照)。

そしてあなたは、幹部の話をしている「英語の内容」を理解する必要はありません。そもそも、経営の単語で語られる英語など100%理解できないと思います。

しかし、幹部から、そのような質問がアプローチやアングルを変えて何度行われたか、あるいはまったく何も行われなかったか、ということはだけは覚えておいてください。そのような質問が「あった/なかった」だけでも十分です。

グローバル化は、相手側も望んでいない

繰り返しますが、グローバルビジネスの決定権は、幹部クラスにあります。ですから、あなたは特に、幹部クラスの「空気」を読まなければならないのです。

同じように、法務や経理に関する人が、この話を「進めたがっているか」「嫌がっているか」どうかの空気も大切ですし、部長や課長クラスのプロジェクトリーダーあたりの顔色もうかがっておく必要があります。



写真はイメージです

具体的には、

- 「まあ、研究開発セクションが、またわけの分からんことを始めとるなあー。まあ、しばらくは好きにさせておくか」という、なんというか、どうでもよいというような、緊張感のない空気なのか
- 「あの日本の会社の技術を盗み……、もとい、技術供与を受けて、いつ、どこで、いくら稼ぐか」という、草食動物を狙うギラギラした肉食獣のような空気なのか

を、ぜひプレゼンテーションの最中に「感じて」いただきたいのです。もちろん、このような、腹芸、阿吽(あうん)の呼吸というようなものの取り扱いが、われわれエンジニアにとって苦手な分野であることは十分に分かっています。

原則として、海外の会社にとっても、日本の会社と組んで仕事をするのは面倒でやっかいなはずですが。“本当はだれも「グローバル化」なんか望んでいない”というのは、われわれの側だけでなく、相手側にも通じる話なのです。

そして、この「空気」こそが、あなたが出張から戻ってきた時、出張報告の最初に記載しなければならない重要な事項となります(これについては「報告編」にて、お話します)。

なぜ、われわれエンジニアが送り込まれるのか

では、このグローバルビジネスにおける海外企業との協業という大舞台において、そもそも、主役としての「格」もなく、端役としても役に立ちそうもない、われわれ「英語に愛されないエンジニア」をなぜ海外の会社に送り込むのか――。どう考えても、奇妙な話ですよ。

理由はいくつか考えられますが、多分、誰も公(おおやけ)には言えないことの一つとして、

協業できなくても、構わない

という事業的、経営的判断がある、と思われます。

グローバルな協業体制を組んで、完全な採算ベースに乗るような事業にまで持ちこむ、というところまでに至らなくても、そのプロセスだけでも、おいしい思いをする関係者は、意外に多いのですよ。

「グローバル化協業の検討を始めた」というだけで、経済紙のニュース記事にはなりませんし、もちろん社内や社外のプレゼンスができます。

また、協業相手の技術力はもちろん、体制、財務状況なども分かり、加えて、日本の法制度や運用などを前提とした巨大なシミュレーションとして利用することもできるわけです。

しかも、それだけのメリットが得られて、経営的リスクは実質上ゼロ。検討コスト、人材コストはかかりますが、事業の失敗のコストに比べれば取るに足らない金額でしょう。

要するに、「協業に至らないこと」であっても、どちらの会社にとってもそれほどの実害はないのです。あなたは、「英語に愛されない」というハンデを持った上で海外出張という戦いに参戦していますが、仮に「勝てない勝負」であっても、あなたの存在は十分に役に立っているのです。あなたの異国での血みどろの闘いは、どちらの会社にとってもメリットをもたらすからです。

——ただ一人を除いて。

エンジニアには、メリットがない

その“ただ一人”こそ、われわれエンジニアです。

海外出張というのは、われわれエンジニアだけにはメリットがないのです。

もちろん、あなたの努力は、どの会社でも正当に評価されると思います。上記の表に出てくる、こんなにも多くの人たちにメリットを与えたのですから。それに、会社自体の評価も上がると思います。これは、長期視点ではエンジニアのメリットになる、とも言えます。

主体	事業に至らなかった場合の落としどころ
エンジニア	ない(不利益ばかり)
課長(リーダー)	業界紙への投稿、社内アピール
部長	新聞発表、Webニュースリリース
法務/企画/経理	グローバル案件カウント、日本の法律、手続きなどのノウハウ取得
幹部/重役	「コネ」作りを株主に説明、将来の協業への布石、株価アップ

(クリックで拡大)

「成功だけが成功ではない。われわれは、Good Loser(良き敗者)となることで、次の成功につなげることができるのだ」と、多くのエライ人たちが、われわれに諄々(じゅんじゅん)と説くでしょう。

ですが、あなたはそれで納得できますか？

私たち「英語に愛されないエンジニア」が、ここまでやってきた闘いの日々が、「広告塔」のスピーカーであり、「アイドル」のプロモーションビデオにすぎないということを、自分が考え出して、苦勞して改良して、提案したものが、製品やサービスのひとかけらにもならないということ、あなたは心底悔しいとは思いませんか？

——私は、悔しいと思いました。

事業化断念の判断が、客観的に見て妥当あり、本当に仕方ないことだと頭で分かっていたとしても、心では納得できませんでしたし、涙が出そうになるくらい腹が立ちました。

私が、この連載の[第1回](#)で申し上げたこと、

海外での仕事を命じられてしまった、ゆくゆくは命じられるであろう「あなた」が、

- これから海外の仕事でロクな目にあわないだろうこと
- それを回避する手段が「絶望的に存在しない」こと

という事実が、今回(第18回)に至るまで、まったく揺るぎなく一貫していることをご理解いただけるものと思います。

そして、残酷なことではありますが、海外における仕事の多くは、このような「怒り」と「悲しみ」の2つから作られている、といっても過言ではないように思えます。

何のために、私たち「英語に愛されないエンジニア」は、海外に送られ闘わされ続けるのか。このような挫折の連続の中で、心の折れないエンジニアがいるとしたら、それは人間ではないと思います。

反攻のススメ

ここに、私は、「英語に愛されないエンジニア」の反攻を提案します。

- 上司をだませ、会社を欺け、組織を踏み台にしろ
- 「使われっぱなし」のままの役割から自分を解放し、会社の利益などという狭い観点を越えて、自分のためだけに「グローバル(世界)を使い倒せ」

自分の会社と相手の会社の「空気」を読んだ上で、協業ビジネスに至るモチベーションが、どこにも、誰にもない、と判断しても、そこで腐る必要はないのです。

これは、めったにないチャンスと考えるべきです。

あなたの同僚が製品納期に血眼になっている間に、あなたは、その海外企業の最新技術を取得し、師匠と呼べる外国のエンジニアと懇意になり、その方とコミュニケーションを取る機会を得て、ついでに「TOEIC教」などでは得られない語学習得ができ、そして自分を磨き、あわよくば自分を売り込む絶好の機会を得られるのです。



「上司をだませ、会社を欺け、組織を踏み台にしろ……」と、心が折れた後輩エンジニアをそそのかす、先輩エンジニア

特に、このリアルに充実した、英語(でのメール、打ち合わせなど)を使った真剣勝負の日々は、あなたを「英語に愛される人間」に変えることはできないまでも、「英語を怖がらない人間」に変えることができます。

[第7回](#)でお話した「――私が悪いのではない。私を理解することなく、私の性能を超えるコマンド(英語)を入力する(使う)あなたが悪い」という開き直りの境地に至れることは、この私が保証します。

また、個人的には、海外のスペシャルなエンジニアからアドバイスをもらいながら、前から試してみたかった回路やプログラムを作ることができるかもしれませんし、完全に仕事を離れて考えるのであれば、タダで海外旅行ができ、観光地を巡ることができる上に、珍しいご飯が食べられます。

主体	落としどころ(公益)	落としどころ(私益)
エンジニア	ない(不利益ばかり)	<b>■技術者として</b> ー特許ネタの取得 ー学会発表 ー論文執筆 ー語学学習機会 ー業界著名人に師事
課長(リーダー)	業界紙への投稿、社内アピール	
部長	新聞発表、Webニュースリリース	
法務/企画/経理	グローバル案件カウント 手続きノウハウ取得	
幹部/重役	「コネ」作りを株主に説明 将来の布石、株価アップ	<b>■個人として</b> ー食事、文化 ー観光めぐり ー自由時間の取得 ー旅の恥は・・・

(クリックで拡大)

そして、ちょっと羽目を外しても、それをとがめる上司もチクる同僚もないという、パラダイスがそこにはあります。

「激務」と「雑務」で、最新技術を勉強する時間も個人的な自由時間もまったく捻出できないエンジニアの世界にあって、これは本当に得難いチャンスです。

□

エンジニアとして、もう一つ二つ抜きん出るためには、会社が命じる通りのことをやっているだけでは、足りないと思います。

私が作成して公開しているフリーの通信ソフトウェア開発や、特許法の勉強の多くは、この「海外出張」に関連する時間のスキマ時間を使って行ったものです。このような、自分の裁量で使える時間と人脈を使って開発したソフトウェア技術や、特許法の知識が、その後のエンジニアとしての私をガッチリと支え続けてくれていると信じています。

英語に愛されていないにもかかわらず、海外で闘うことを命令された上に、単なる「広告塔」にまでおとされたエンジニアにとって、組織へのこの程度の反逆は、十分に許容される範囲であると考えます。

以前、「[一番外編一:若きエンジニアへのエール～入社後5年間を生き残る、戦略としての『誠実』](#)」でもお話しましたが、エンジニアというのは、技術や勉強で遊んで、自分で自分を幸せにできるというとても珍しい人種なのですから、このような時間を使って、自分を楽しませていただきたいのです。

私の経験から申し上げますと、このような技術や勉強は、おおむね、その後の自分の業務に役立つものになり、ひいては会社の利益にもつながることになります。

□

では、今回の内容をまとめます。

1. 海外で仕事を行う際は、「本当は誰も『グローバル化』なんか望んでいない」という視点で仕事を考えると分かりやすい
2. 海外の会社でのプレゼンテーションの裏向きの目的は、その会社の関係者の「空気」を読み、彼らの「やる気」を見抜くことにある
3. グローバル化に関する仕事は、多くの場合、当初の目的(グローバルビジネスの協業)に至ることができず、小さな成果を生み出すだけで終わることが多い
4. しかし、「英語に愛されないエンジニア」にとって、上記の3の仕事は、自分を楽しませ、かつ、自分のスキルを高める、千載一遇のチャンスである

---

次回の内容は、予定では「質疑応答・打ち合わせ編」となっているのですが、前回の「プレゼンテーション(表向き)編」で、すでにお話してしまった感がありますので、ちょっと考え中です。

何が出てくるか私にも分かりませんが、お楽しみに。

(付録)海外に長期赴任が決まった後輩A君に贈ったメール

この文章を執筆している最中に、昔、突然海外赴任になった後輩に送ったメールを思い出しました。それを探してみましたが、原文が見つからなかったので、今回は思い出しながら書き出してみます。

親愛なるA君

君が海外に長期赴任になるという話を聞いた。  
多くの所員は、このことを大抜擢だと言っているかもしれない。  
また、人によっては、君をうらやましがり、あるいは嫉妬しているかもしれない。

しかし、私は知っている。  
君はこの赴任を、「理不尽なミッションを負わされた」と感じているだろうことを。  
我が社の体制はもちろん、現地の体制も見えず、責任者すら明確でないということを、私は知っている。

背景、前提条件、契約内容、課題、目標、マイルストーンも不明なままで、かつ、赴任先でも赴任元でも十分なサポート体制が構築されていないのにもかかわらず、いきなり現地に放り込まれることに、今まさに、君は、激しい憤りを感じているのかもしれない。

いや、間違いなくそう感じているだろう。

----

今私は、ここで、君の先輩として、また一人の管理者として、そして、なにより海外赴任の経験者として、君に伝えなければならないことがある、と思っている。

これから、君が異国の地で文字通り死ぬほど苦勞することは、これからの君の人生に

『何の役にも立たない』

であろうことを。

----

これから、君は、海外の仕事でロクな目に合わない。  
そして、それを回避する手段が「絶望的に存在しない」ことを私は知っている。  
このプロジェクトは、奇跡的な幸運がやってこない限り頓挫するだろう。

しかも、君に海外赴任の命を与えた立案者は、責任を負わずに逃げる。間違いはない。  
それだけならまだしも、厚顔甚しくも、逆に君を叱責し、責任を追及してくるに違いない。  
君は、人生でかつて経験したこともないような「理不尽」の豪雨を浴びることになるだろう。

----

なぜ、そんなことを私が断言できるか、君は不思議に思うかもしれない。  
なぜなら、7年前に、私がそのような目に遭ってきているからである。  
そして、私が君に海外赴任を命令する側に立つのであれば、間違いなく、同じことをするであろうことを、自分自身で確信できるからである。

私は、私の利益のために、君たちに犠牲になってもらうことに、ためらいはない。  
そもそも私は、君たちの不利益をおもんばかりで、業務命令などしたことはないのである。  
「後のことは、後で考える」が、世界中の上司の基本的な行動原理だ。  
よい機会だ。  
ぜひ、覚えておいてほしい。

----

だから、まあ、プロジェクトの成否はどうでもいいから、

『気楽に行ってこい』

江端智一

---

本連載は、毎月1回公開予定です。[アイティメディアID](#)の登録会員の皆さまは、下記のリンクから、公開時にメールでお知らせする「連載アラート」に登録できます。



## Profile

江端智一(えばたともち) [@Tomoichi\\_Ebata](#)

日本の大手総合電機メーカーの主任研究員。1991年に入社。「サンマとサバ」を2種類のセンサーだけで判別するという電子レンジの食品自動判別アルゴリズムの発明を皮切りに、エンジン制御からネットワーク監視、無線ネットワーク、屋内GPS、鉄道システムまで幅広い分野の研究開発に携わる。

意外な視点から繰り出される特許発明には定評が高く、特許権に関して強いこだわりを持つ。特に熾烈(しれつ)を極めた海外特許庁との戦いにおいて、審査官を交代させるまで戦い抜いて特許査定を奪取した話は、今なお伝説として「本人」が語り継いでいる。共同研究のために赴任した米国での2年間の生活では、会話の1割の単語だけを拾って残りの9割を推測し、相手の言っている内容を理解しないで会話を強行するという希少な能力を獲得し、凱旋帰国。

私生活においては、辛辣(しんらつ)な切り口で語られるエッセイをWebサイト「[江端さんのホームページ](#)」で発表し続け、カルト的なファンから圧倒的な支持を得ている。また週末には、LANを敷設するために自宅の庭に穴を掘り、侵入検知センサーを設置し、24時間体制のホームセキュリティシステムを構築することを趣味としている。このシステムは現在も拡張を続けており、その完成形態は「本人」も知らない。

本連載の内容は、個人の意見および見解であり、所属する組織を代表したものではありません。

## 関連リンク

---

[筆者の個人Webサイト「江端さんのホームページ」](#)

Copyright© 2016 ITmedia, Inc. All Rights Reserved.

---

