

エコノミスト

週刊

1981

1・13

1・20

新春合併号

580円

日本が国際社会で生きる条件

山本 満

景気年報

安定成長達成への課題

高橋毅夫 中村孝士 伊木 誠

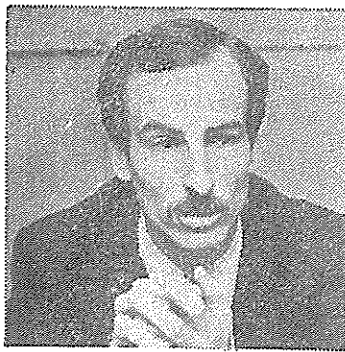
現代社会主義の危機

伊藤 誠

外 人 座談会 日本サラリーマンは幸せか



対談
井筒俊彦
イスラム文明の現代的意義
伊東俊太郎



カビエロ氏



ネビンス氏



ガルージ氏

日本のサラリーマンは幸せか

外人が見た日本の企業社会



竹内氏

T・カビエロ
(日商岩井広報室)

T・ネビンス
(株式会社TMT社長)

R・ガルージ
(トヨタ自動車販売
輸出部品部)

竹内 宏
(日本長期信用銀行
取締役調査部長)

欧米ではこのところ日本的経営に対する評価が高まる一方だが、今後日本企業の国際化がさらに進む中で、その経営手法はどこまで通用するのか……。日本企業に勤務したり、日本で労務コンサルタントを開業している在日アメリカ人三氏に集まってもらい、率直な意見を交換してもらった。言葉はもちろん日本語で……。

苦手な宴会

竹内 カビエロさんから、なぜ日本の企業に勤められ、いまなにをやられているかを簡単にお話してください。

カビエロ 一〇年前、交換留学生として一年大阪にいて、日本の家庭で暮らしました。国にもどり大学で日本のことを勉強すると、どんどん興味深くなって、卒業後は日本の企業に勤めたいと思った。勉強したことが同じかどうか調べてみたいと思ったわけです。

いろんな会社に手紙を出したんですが、日商岩井に仕事があった。

竹内 ネビンスさんはどういういきさつで日本へ……。

ネビンス 私は一八歳から労使関係を専攻しています。私が卒業したコーネル大学には、労使関係学部があり、労使関係で博士号をとるために大学に残っていました。その研究を日本でやろうと決心して、向こうの大学の教授について一〇年前に初めて日本にきた。それから二回目は故中山伊知郎先生に身元保証人になってもらって、日本労働協会の研究員という形でした。

それは、八年前の話です。ところが研究からちょっと道がズレて、商売をやるようになった。

竹内 なにをやる会社ですか。

ネビンス 労務管理と人材開発のコンサルタントです。おもに取り扱っているのは、外資系の企業のために、労働争議

が起きたようなときに、上部団体の協力を得て解決をはかることです。解雇問題のこともある。首切りをやるんじゃないで、肩を叩くような感じで円滑にやめてもらうよう工夫しているんです(笑)。それから生産性をどうやって高めるかという仕事もやっています。

竹内 日本人の肩を叩くわけですか。ネビンス ええ、必要があれば外国人もやりますよ、無差別で(笑)。

竹内 ガルージさんは？
ガルージ 大学で日本のことを勉強しまして、カビエロさんと同じ動機から一

〇年前にきたわけです。一年半ほどあちこち回ったのですが、たまたまトヨタ自動車販売の目に入りました。

トヨタ自販で英語関係の手伝いが必要になって、とりあえず入ってもらおうと。もちろん正社員じゃなくて、とりあえず一年半の契約でした。そのあと、結局正社員扱いになった。

いまは世界中の一六〇カ国を相手に部品の販売促進をやっている。

竹内 カビエロさんのお仕事は？

カビエロ 日商岩井の広報室で英文雑誌とかアニュアル・レポートとか、英語関係のPRの仕事をやっています。

竹内 日本の企業に勤めて困った点と

かいうのは、何かありましたか。

カビエロ 人の名前覚えること(笑)。

ガルージ これはうちの会社だけでないけれども、課別のレクリエーションがあるでしょう。その場合、一人ずつ立って歌ってみんなをエンターテインする、それ一番いやです(笑)。

ネビンス そうね。でもやるしかないね、そういうのも。

カビエロ 年末年始はとくにいろいろある(笑)。

ガルージ アメリカ人の発想なら歌は歌手に任せましょう、と考える。僕は歌手じゃないからね、きらいなんだよ(笑)。

大部屋のメリット

カビエロ それはともかく、日本の場合は、ジョブ・ディスクリプション(職務分掌)がないでしょう。これだとまどう

んだよね、まず、僕が日商岩井に入ったとき、「何をしたらいいですか」と聞いたら、「何でもいいよ」と、こうです(笑)。

ネビンス 「今に分かるさ」と(笑)。

カビエロ それで僕は非常にびっくりしたんですよ。今はもう大体好きになよう

にしていますけど……

ガルージ 僕もそうです。結局、外国人として採用されたのは僕が初めてだった。だから、どうすればいいか、会社側

も分からなかった。とにかく僕は、席に座っても、仕事がない。座ったまんま(笑)。

それから入社したのはいいがとりあえず資格はないんだ、外国人は。これを改めるには自分のPRが必要だ。だから僕は非常に小さいことの積み重ねでだんだん僱用してもらおうと考えた。けれども、お金のことは一切、責任は与えてもらえないんですよ。つまり、判コね。僕の判でお金を使えるようになるのに一年間かかった。でも、それができるように

なった時は非常にうれしかった。

竹内 いまお勤めのところは個室ですか。大部屋に一緒にいるんですか。というの

は日本は外国と違って大部屋にいますね。あれだとコミュニケーションが早いというんです。だから隣の課と自分の課とバランスをもって仕事ができる。

カビエロ 広報の場合はいい面もあるし、悪い面もある。広報の仕事は書く仕事が多いので、周りがグジャグジャうるさく、クリエイティブな仕事は非常にやりにくい。もちろん、コミュニケーションが

いいという利点もあるでしょうけど、クリエイティブな仕事はまたちょっと違うんですね。

竹内 ガルージさんはどうですか。

ガルージ 大部屋でうるさいけれども、大部屋だからいろんな資料がある。自分の個室に入るとめんどうくさいんだ

わ。うちは大部屋としては人数が多くて、一四〇人ぐらいいる。けれども、うちのグループはせいぜい五十六人で、一列です。そのコミュニケーションはい

い。

ネビンス 日本企業はなぜこれだけ強いかにいって、働きすぎじゃなくて、一緒に働きましょう、これですよ。大部屋じゃないとなかなか一緒に働けないと思う。楽しく働いているから、それだけ残業料を払わなくても人が残る(笑)。

カビエロ いえるね。

ネビンス ほんとうに仕事は楽しいと思う。個室に閉じこもって、机に向かって自分のやらなければならぬ仕事だけに直面させられているわけじゃない。

もう一つの利点は格の差をあまり意識しなくていいことです。要するに、取締役部長も同じ部屋にいますから、わりと簡単に課長たちは彼のところへいけるし、彼も自分の机から離れて、若い人の肩をちよつと叩いて、君、よくやったねとか、そういうことができる。

ぼくは國務省にいてしばらく外交官をやってきたんですが、そのとき二二歳で個室があった。しかし、上役のところへいくのは一苦勞だった。アメリカの会社の場合、秘書を通していくしかないでしょう。上司のドアの外で待つしかない。

カビエロ うちの広報室の場合は、で

い。

い。

きるだけオープンな感じにしたいんですよ。オープンじゃないと情報が入ってこない。社内だけじゃなくてね。

「仕事、みんなが見えることは非常にいい面があるんですが、日本人というのは競争心が激しいと思う。みんなが頑張っているのを見て、自分も頑張らなきゃいけないという気持ちがあるんじゃないか。それがグループのダイナミックな面を作り出していると思う。」

犠牲にされる私生活

竹内 さっきクリエイティブな仕事らしくいという話でしたが……

カピエロ コンセントレーション、つまり集中しないとけない場合、あまり邪魔があるとなかなかできない。たとえば、原稿なんかを書かなきゃいけない場合は、図書館とかへ行ってやるわけです。そうしないとなかなかいいものが出ない。みんなそうだと思います。

竹内 日本人の場合、コンセントレーションはうちでやっているんですね。

ネビンス コンセントレーションとクリエイティブは違うと思います。コンセントレーションはたしかにむずかしいでしょう。やっぱり気が散ると思う。ただ、クリエイティブという点では、ある意味で大部屋のほうがいい。とくに製造工程では、製品をつくり出すにはより多くの

設計士、デザイナーのインプットがほしいと思う。日本の場合は一人のデザイナーが一つの製品を設計して、ボードが、じゃこれでもいいという方式じゃない。より多くの人が集まって一番いいアイデアを設計に出そうとする。

しかし大部屋にも問題はあつた。人間の自由が妨害されるころはある。僕もちょっと経験したんだけど、送別会や宴会、そういうのをやりますね。それは六時から始まるということになっているけれどもだいたい六時半から始まる。いかに八時ごろで終われば、まあいい。でも、場合によっては、ドラドラドラドラ続いでしょう。その中には女子社員もいる。マネジャーなんか、「じゃ、女の子は先に帰るなさい」とか言ってくれない限り、女子社員も帰れない。これ、ちょっとかわいそうだと思う。それに、しゃべるのは大体上の人だけでしょう。それで僕は聞いてみる、そういう女の子に。僕は好きなときに、八時ごろ出てしまふから、「夕べ、何時までやってた？」と聞くと、場合によっては一二時までいることがあるんですよ。もちろん会社はタクシーを出すけどね。それで僕が「そういうのはたまらないでしょう」と言うと、「いや、好きじゃないけど、しょうがない」と言うわけね(笑)。ちょっとやり過ぎのところがある。

竹内 上のほうも大変なんですよ。誰

もしやべらないから、上のやつはズーッとしゃべってないよ。

ネビンス それもつまらない話が多い。

だから僕は日本の、勤務時間の大部屋には大賛成だけれども、やっぱり課外活動になるともう少し自主的に選択できるような形をとらないと、かわいそうだと思う。疲れるしね。生産性も低くなりますよ、次の日。二日酔いや何かで。

出世競争のコントロール

竹内 日本は年功序列で上がっていきますね。能力主義がいいか、年功序列がいいかというアンケートをやりますと、ある調査では、能力がないと見なされている人に能力主義がいいという感じが強くて、わりとトントンいっているやつは年功序列がいいというおもしろい結果が出ています。つまりうだつがあがらない立場にある人は、ほんとうに能力主義だったらもっと上がると思っているということになる……

ネビンス そういう人は幸せですね(笑)。日本の経営者の一つの秘訣は年功序列を利用したものです。みんな四月一日に会社に入りますね。周りの同期生を見て、この連中じゃぼくは頑張れば重役になれるとみんな思っているんですよ(笑)。これは、経営者の手がうまい

んで、わざと計画的に差をつけられないようにしているんです。差をつければ、その時点で残りの人のやりがい、生きがいになくなっちゃう。三五、六歳までは自分はいいいところまでいって思っているんですよ(笑)。考えてみれば一番生産性の高い時期でしょう、この年齢層は。経営者はそこがうまいと思うんです。

ガルージ 日本では自分の仕事にも自信がなかったら、誰かに相談できるわけですよ。アメリカの場合は、ほかの人、たとえば先輩にしても、仕事の相談をするということは自分が弱い、自分があんまりよくないというプライドの問題につき当たる。日本の場合は、先輩は自分の後輩を育てるような姿勢がある。だから若いうちはいろんな先輩に相談して、自分の仕事で「ここがちよっと分かりませんから教えてください」というケースが多い。

竹内 日本ですと、聞いてやると上が喜ぶから、下は知ってても聞いてやるんですよ(笑)。

ガルージ とまどき、わざわざ聞くんですよ(笑)。とりあえず根回しが必要でしょう。自分でよくても、「これはよろしいでしょうか」と。

ネビンス 点を稼ぐためにみんなやっています。

カピエロ 僕もそうです(笑)。

ネビンス そういふ日本の職場の雰囲気

気が持つ教育的効果は見逃せない。たとえはある課長はそんなにできがよくなくて、その課長の部下に、ものすごく猛烈社員で、頭がよくて、顔もいいし、仕事をバンバンやっているようなのがあるとすれば、アメリカの会社の場合上司が不安になるんです。どうもあいつはおれのポジションがほしいんだらうと思ひ込むわけ。それで育成しようと思ひない。訓練しない。自分の長い経験で、仕事をやるにはなにをやらばいいか、そういうノイハウを率直に教えない。

日本の課長の場合は、部下がいい仕事をやれば、結局その課長の実績に反映してくる。

アメリカの場合はそうじゃない。線の細いやつというか、気の弱い人は、すぐ脅威を感じるんです、あまりできのいい部下がいます。これはよくないですね。竹内 アメリカの場合、できのいい若手社員は、年功序列で上がっていくと不満ですかね。

ガルージ 不満ですね。その場合は早く昇進できないから。

日本の場合は、年功序列があるから、待っていればなんとなく上がるという雰囲気がある。うちの会社はそんなに大きくない。全社員は四四〇〇人しかないけれども、最近では競争が激しいんだわ。課長補佐までは、一二年間ほど動めればなんとなくなれる。しかしそれ以後は約束

ひまな管理職

ガルージ うちの場合も、いろんな課長がいる。スローペースというか、あまり頭の回転がよくない課長もいるわけです(笑)。しかしそういう人は自分の部下の将来のことを非常によく考えている。たとえば部下の業績と能力が部長の目に入るように努力したり……。

カビエロ たとえば、アメリカなら大学を卒業してから一〇年の間に、たぶん二、三社ぐらい勤めるでしょう。日本の場合はずっと同じ会社にいるんじゃない？

とにかくこのままいけばなんとかなるという感じがあるから、いま現在やっている仕事とにかく熱心です。

ネビンス それは結局、しょうがないからだと思うんですね。日本の場合、内部労働市場というんですが、一度入社したらだいたい移れない。だから、学校を出て入社して、その会社にずっといるしかない面がある。要するに、移れば待遇が悪くなるでしょう。

その半面では、そういうことがあるからこそ、みんなは一発勝負というか、入ったら頭張るしかない(笑)。最初から

下手なことはできない。日本でも第一印象は大事なんですよ。

カビエロ 教育システムが関係あると思う。日本ではエスカレーター教育というか、いい小学校、いい中学校、いい高校、いい大学を出たらいい会社に入るでしょう。いい会社に入ったらあとは……。

ネビンス どうでもいい(笑)。
カビエロ 教育システム上、いつも頭張らなきゃいけないことになるでしょう。生まれてから勉強ばかりすごく熱心にやっている。二〇歳まで。そうするともう二二歳になっても怠けものにはならない(笑)。習慣になっているから。

ネビンス 日本の会社の場合、上へいけばいくほど仕事をしなくなっちゃう。アメリカはそうでない。それも日本の一つの強いところで、部長以上の場合は、おもに新聞を読んだり、いろんな人との接触が必要……。要するに第一線で活躍している部長でも、そんなにラインの仕事はやらぬ。だいたい課長が担当している。部長は、外の世界というか、競争相手とか政府との打ち合わせとか、そういう仕事が多くなってきました。だから周りの世界のが分かってくる。

アメリカはそうじゃない。アメリカの社長は、だいたい八割ぐらいの時間は社内業務をやっているんです。二割が外の付き合い。日本では部長は五時半、ピットに帰りますね。アメリカでは職場に残ります。

ります。だからGMみたいな過ちが行われます。小型車をどうしてもつくらなきゃいけないのに、そんな根本的なときえ幹部は分かっているんですから。

竹内 ご指摘のように、終身雇用と年功序列ですとみんなやめなから、ぶらさがっています。ローテーションをすることによってトレーニングを積んでいくという社内教育があります。

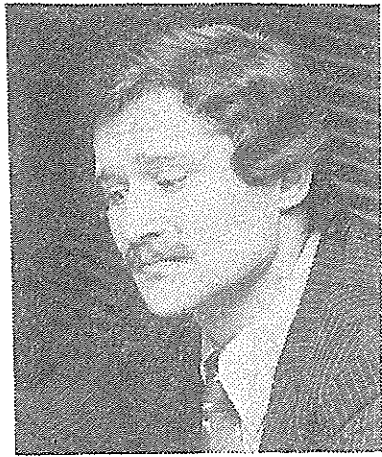
カビエロ 終身雇用がなかったら、とくに商社の場合は、まったく貿易の仕事をできない。貿易というのはいくらも複雑で、会社の中をぐるぐる回らないと分らない。

ネビンス 人事異動ですね。
カビエロ それをやらないと絶対できない。アメリカもいま総合商社みたいな会社をつくらうとかいう話が出ているんですが、終身雇用がないとなかなかできないと思う。

竹内 終身雇用だからローテーションして教育訓練ができる。一方、課長の評定は部下を何人育てたかという点も大きい。だから自分一人だけが立派で部下が泣いている課長はそれで終わりというふうな、いわば秩序の維持者としての課長の機能があります。

無責任体系の強さ

ネビンス 責任の所在もはっきりして



「日本人だけでなく外人も無差別に屠戮されますよ……」
T・Nevins 1950年ニューヨーク生まれ。

ないでしょう、日本の会社では。

竹内 責任の所在はだれも分からな

ネビンス だれがなにをやったか分からない。だからその課長は自分自身が表立って、ぼくがこれをやったといわなくてもいい。より多くの人を育てればい

竹内 日本の職場ではだれがなにをやったかなんとなく分かる。だからこれをやった、あれをやったという、あるいは出しやばりだからだめだといわれる。むしろ黙っていて、それとなく分かるというのが重要なんですよね。そういうことでは、アメリカのように武者修行というのがありません。一つの会社のなかだけでやっている。その辺のデメリットはないんでしょうか。視野が狭くなると思いますか。

ネビンス 逆にアメリカ人のマネジャーは重役になる資格がないんです。ずっとマーケティングをやっていたら、人事をやらないでしょう。労働組合との

対話が分かっている。いまアメリカの会社で、どういう専門家がいちばん多いか知っていますか。法律と財務担当者です。なぜかという

だいたい企業が大きくなればなるほどいろんな会社を買う。関係のないような会社を吸収し合併する。だから法律と財務の専門家が必要なんです。しかしその会社をどうやって経営し、運営すればいいか分からない。なぜアメリカの大きな会社が他の会社を買うかといえば、株主に配当金を払わなければならないからです。つまり目先の利益がいちばん大切になる。

竹内 日本の場合ですと、部長なんか早く帰っちゃ。なぜかという、長く居残ると監視しているように思われちゃいけないとかね。とにかく部下に任せておかないとやる気がなくなっちゃう。

日本では重役になると初めて個室に入るでしょう。いままで大部屋にいたやつがいきなり個室に入るとなにをしいいか分からない(笑)。くるものは、新聞と雑誌ぐらいで、情報は全部切られちゃう。そういうのが上にきて、この人たちは外で一杯飲んでは……。言われるように八〇％は外の付き合いです。

ネビンス そうでしょう。だからいいと思います。ちょうどバランスがとれているでしょう(笑)。そのかわり日本の重役はそんなに決断力もない。そういう意味で下から追われてくるんですね。

竹内 決断の追認ですね。判断の追認をやるわけです。

ネビンス それから、経験があるからチェックになる。

竹内 アメリカでは、いろいろな企業を回るのが普通のようなすが、企業の性質はそれぞれ違いますか。

ネビンス 違う。

竹内 違うから役に立っ。

竹内 日本の場合は、言われるように内部の労働市場ですから、このなかを回っているだけで、あとは責任の所在もよく分からないし、なんとなく、まあまあで生きているわけです。

考えるより動け

竹内 ひとつの困った現象ですが、最近海外の日本人社員は三年か四年たつと帰りますよ。なぜかという、変な話ですけれども、海外ボケという現象がある。つまり日本の企業というのは、微妙なところで動くでしょう。

ネビンス 以心伝心ですね。

竹内 そう。以心伝心の感覚が外国に

長くいると分からなくなっちゃう。だからまた内部市場にもどすわけです。これでは日本の企業が国際化していったとき、企業が仲間はずれになるんじゃないか。なかだけでは分かっていけるけれども、外国企業とは交流できないし、逆に外国の企業は日本の企業の意思決定のプロセスも分からない。日本国内だけだったらいいけれども、これだけ国際化してくると、日本の企業の国際化に役立つ人材は、日本の企業にただではだめという問題が出てくる。

カビエロ 日本の企業が海外、たとえばアメリカで販売する際は、初めてある会社についても自己紹介して、すぐ売り込みができる。ところが、アメリカの会社は日本ですぐ販売することができないんですよ。人間関係があるから。だから日本の企業の場合は、海外に長くいる必要がないんです。アメリカなら二年、三年いるだけでも販売はできる。ところがアメリカの会社が日本でなにかを売り出そうとしても、すぐには販売ができない。

ネビンス どういうことかしら。日本は閉鎖的な国ということですか。

カビエロ 人間関係を先に成立させないと販売ができないんです。それはすぐにはできない。少なくとも二、三年かかるでしょう。しかも日本語ができなければまるでダメです。

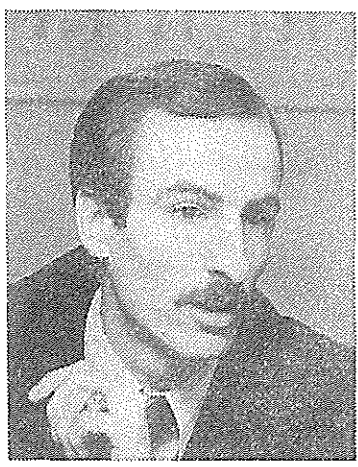
事をやめておいてし……

竹内 日本で、物を売るときには、最初からこれはいくらとやっちゃだめなんです。まず、「石油危機で困りましたね」とか言って、かなりの時間世間話をして、最後に「これどうですか」と。こういう前置きが日本ではくどくどといる。

カビエロ 戦後なぜ日本がこんなに成功したかという点、たとえば海外に行くと日本でもやるみたいな商売をやるんですよ。あるユーザーに行って「何が要りますか」とか、「どういう問題がありますか」とかまず聞いて、それから商品をつくるわけです。ところがアメリカの場合、そのまま商品を持ってきて、「これ、どうぞ」と。

ネビンス そうね。日本の会社の強いのはいろいろなところにある。たとえば、日本人はすぐ動く。ああでもないこうでもないと考える前に、何かすぐ動くような感じですね。だから、別に決定がなくても日本人は動き出すんですね。アメリカ人だったら「なぜ？」とか聞くわけ。それに対して日本人の返事は、「行けばわかるよ」と(笑)。

竹内 それが日本の場合は大部屋主義と結びついていますね。大部屋主義だから、さっきおっしゃったように、クリエイティブ



「日本の職場はクリエイティブな仕事にしにくい……」
T・Cappiello 1955年コネチカット州生まれ。

イティブなことなしにワイワイやっていて、一人でじっくり考えるという時間はありませんね。

線がない時間

カビエロ それから日本人の時間を考えると、線がないといわれる。過去、現在、将来という。それが円になっていくから、初めがどこ、終わりはどこというのがない。あるのは現在だけで、あんまり先のことは考えない。日本人が全然計画しないという点ではないんです。けれども、今生きるためにどうしたらいいかという気持ちが非常に強い。

ネビンス そうです。根本的に生存のために、と日本人は言いますね。生き残るか死ぬかという次元で考える。だから必死になってみんな動く。

カビエロ たとえば日米摩擦について言うのと、摩擦を起こしたからこうしようとかいうことであって、輸出したら摩擦になるだろうということを考えずにやるわけですよ(笑)。

ガルージ その点については、経営者じゃないからあまり会社を代表するようなことは言えませんが、私も、私個人の意見としては、うちは会社であって政府ではないということ。われわれは日本の国民ばかりじゃなくて、世界中の人々のために車をつくっています。そのためにはよりよい車を世界中に配りたい。だからどこでも、いつでも、必要があれば出したい。もしその数が多くなるとすればうちのものがいいからです。たとえばGMの工場の前へ行けば、駐車場には日本車が多い。フォードの駐車場へ行くと、もっと多いです。なぜならば、日本車がいいから。

ネビンス もう一つはね。アメリカの会社の年次報告書を見ると、大体「あなたの会社」になっています。結局株主総会というか、株主のために書かれています。それに対して日本の年次報告書は大体「わが社」というやつですね。

カビエロ 日本では会社を中心にして、自分のことと会社のことを別だとは思わないところがある。

ネビンス 年次報告書が、なぜそうなっているかという点、アメリカの会社は結局儲かったら外部の人にそれを山分けしなければならぬでしょう。その成果を、それに対して日本の場合は、どっちかという点、会社のほうで保管してしま

すね。それで、設備投資だけで毎年二〇％ぐらいやってきたんですね。設備投資、それから社員のボーナスも、成績がよければたくさん払える。大事なことは、あるマネジャーが事業で儲ければ、彼自身が今度その金を来年使って、より大きなことができる。それにものすごい生きがいを感じるんですね。アメリカの場合はそれがありません。大体出た利益を外部の人に配るか、あるいは違うデバイスに配る。要するに会社の全体的なところに行っちゃう。だからその金はどこへ行っただかわからないんです。

それから日本にはボーナスがありません。日本は、貯蓄率が世界で一番高い。アメリカの場合は、そういう貯蓄がない。これがいま米国経済で一番引っかかっているところ。アメリカの経済を立て直そうと思っても、お金がなければできないですからね。日本になぜそれだけの貯蓄率があるかという点、ボーナスを払っているからですね。家庭の主婦は大体毎月の給料で甘んじるような生活をやってるでしょう。それでボーナスが入ってくると、少なくとも半分はすぐ貸付信託か定期預金に入れちゃう。アメリカの場合はボーナスがないから、国の貯蓄率も低い。

アメリカでも、マネジャーにとってボーナスがあるが、それは前の半年の実績に応じて支払われていきます。これ



「最近は出世競争が激しいんだわ……。重役はちょっと無理」
R・Galluzzi 1949年ミシガン州生まれ。

よっと違うという意識がある。日本の場合は皆が同じ企業別組合に入っていますから、非常にいいと思う。

アメリカだって年功序列がないわけじゃない。ものすごくきつい面もある。それは労働組合が作った年功です。たとえば、全然仕事のできないような人でも、年功があれば、その人が解雇される前に、下の非常に優秀な人が手放される。日本の場合は産業別組合がそこまで力がない。

はどいう結果になるかというところ、一人のマネジャーは、長い目で考えるのではなくて、要するにその時点時点できただけ売り上げを多くすることを考える。会社のずつと先のことまでは考えられない。

物分かりのいい労組

竹内 日本と欧米と一番違うのは、やっぱり労働組合でしょうね。

ネビンス やっぱり、労働組合はずいぶん違っていますね。たとえば、われわれがもしアメリカの会社に入社したら、大卒なので絶対労働組合に入ることはない。最初から。日本の場合はいくら立派な国立大学を出たって、労働組合へちゃんと入りますね。アメリカの場合は労働者、つまり工場の労働者と、ホワイトカラーのサラリーマンには差があるんです。階級制度と言っているんですね。あまり大きさに取ってもらいたくないんですけれども、両者の間には人間の種類が

カピエロ 日本の労働者と管理者はお互いにギブ・アンド・テイクの立場に立って、問題に立ち向かう。逆にアメリカでは、対立しているわけです。お互いに信用してない。政府と企業も一緒です。政府が悪い、企業が悪いと、どんだん法律をつくっていく。お互いに協力しているという気持ちがある。なぜかというところ、日本の社会は集団社会だからです。アメリカは個人的な社会です。

竹内 日本の場合は終身雇用です。あまりひどいことはどうしても言えませんから。ネビンス でも、アメリカの会社も意外に温情的ですよ、サラリーマンの場合。ただ一つの違いは、労働者になる

と、会社が具合が悪くなれば、簡単に解雇するんですね。これはいけないですね。日本はそんなに簡単に解雇できない。

考えてみれば解雇というやつは、経営者の逃げ道なんですね。解雇できないと分かれれば、経営者は先のことを考えて、会社を発展させなければならぬ。

竹内 日本の場合は、社長にアンケートをとると、だれに責任を負っているかというと、九〇％は「従業員に責任がある」と言いますね。株主とはあまり言わない。

ネビンス 総会屋のおかげで株主総会は大体一〇分ぐらいですからね(笑)。

カピエロ 日本の場合は、アメリカと違って集団社会ですから、たとえば企業のリリーダーはどういうことをやるべきかとか、このへんは非常に曖昧な感じになっている。

向こうの管理者は、「これやれ」とか「あれやれ」とか言う。日本の場合は、どうしたらいいかとか、どんだん下に聞かなくて。だから日本のリリーダーはあまり発言しないですね。向こうのリリーダーは違う。会社のトップの仕事内容とかやり方が、全く違う。

竹内 日本は、ある意味で、経営も世論で動いていますね。全体がどう思うかによって動いている。

カピエロ しかし日本の企業は、各部

の競争が非常に強い。だから会社全体として考えることが少ない。「われわれの課」「われわれの部」……(笑)。

ネビンス その通りだと思うよ。カピエロ だから派閥が多い。それが非常にむずかしい問題だと思う。

ネビンス やっぱり数少ない幹部の人だけから命令がくる場合は、下の者は命令がくるまで待つという習慣になる。だから自分でイニシアチブをとれない。

僕は日本の企業に首を突っ込んでいろいろ見ているんですけども、より多くの人間は自分はマネジャーだという意識が強い。アメリカの場合は、自分はマネジャーだという意識というか、やる気を持っている人間は少ない。

独創性は養えるか

竹内 日本は言われるように集団主義であって、比較的レベルがみんな高く、みんなマネジャーだと思って一生懸命やっている。だから大量生産品が強いという意見がありますね。部品なんかは数が多ければ多いほど組み立ての具合がいい。自動車なんかまさにその典型ですね。だから、日本はたまたま今大量生産品が強いですが、そこから先は集団主義じゃうまくいかないよ、という指摘がある。クリエイティブなもの、新製品は出ないよということが言われる。

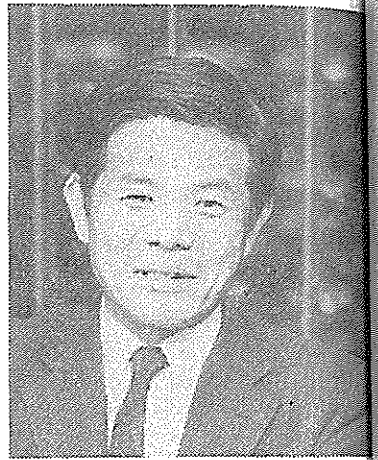
ガルージ それは

言えるかな。日本の技術関係、ハイテクノロジー、たとえばコンピュータ関係や薬剤関係でも、日本はいろいろやっている。完全に日本のクリエイティビティーがない、つまりアメリカとか西洋の技術を借りてイミテーションしかつけれないということは、これからは言えないんじゃないですか。

カビエロ 僕は、*「ジャパン・アズ・ナンバワン」*にはならないと思うんですよ、まだまだ。
ネピンス 僕はそう思いません。ナンバワンになりますって。

ガルージ いや、ナンバワンにいろいろの意味があるんですよ。GNPにはあまり意味がない。むしろ、日本がいま一番怖いのは、ナンバワンを取るためには、どういう意味のナンバワンを指したほうがいいのか、それが見えないことなんじゃないですか。

カビエロ たとえば品質管理の例をとったら、日本の品質管理は基本的にはアメリカから輸入して、アジャストしてやってくるわけですよ。日本がクリエイティブなアイデアを生み出せるかどうか——。もちろんできないことはないと思



「これまで大部屋にいたのが、重役になって個室に入ると何をやっていいかわからない……」
竹内 宏氏

なことは日本ではあまりない。とくにインダストリーを考えると。新しい発明はほとんどアメリカでおこなわれている。

ガルージ たとえばイギリスでは、ジェット・エンジンをつくり始めたけれども、本当に企業的につくり出したのはアメリカだった。だから、どこで開発されたって意味がないんじゃないですか。結局どこでいいものがつくれるか——。それが問題じゃないですか。

カビエロ 僕が言いたいのは、日本はアプリケーションはものすごくうまいが、根本的な新しい技術はアメリカが非常に強い。アメリカ人はすごく独立的に考えるからこそ、新しいものがつくれるんじゃないかと思うんですよ。

ネピンス 独立的にというけれども、アメリカでもブレイン・ストーミングとかなんとか言うでしょう。ブレイン・ストーミングが一番クリエイティブなやり方ですよ、アメリカ人の間でも。一人でじっと座っていたって、いい考えが浮かばなかったらおしまいですからね。

脱平均点主義の時代

竹内 アメリカ人が日本のプロ野球のことを書いた『菊とバット』という本、お読みにまりましたか？ あの中には、アメリカの選手は個性的なフォームでやっているのに、日本ではみんな一定のフォームにはめ込まれるし、みんな一斉に練習しないと怒られる、ということが書いてある。日本だと子供のころからみんな平均に平均にと教えられるんですね。

カビエロ 何か諺がありますね。あんまり上がるとみんな足引っ張ること。

竹内 「出る杭は打たれる」と言いますね。だから、たとえば教育でも、落ちこぼれの人をいかに引き上げるかということと議論するんで、いかに上のやつを上げるかという議論はないですね。

ガルージ そうですね、確かに。

竹内 サラリーマンでも、勤め方にはフォームがある。たとえばアメリカと日本と一番違うと思うのは、私、方々を講演する機会がありますが、アメリカに行くことやたら質問が出る。けれども、日本は一〇人以上いたら質問は出ません。これは「出る杭は打たれる」んで、そういうふうな平均平均でいくと、その平均をいった場合には集団主義は猛烈に強くなります。ところが、おっしゃるよう

ガルージ 自分のグループのなかではクリエイティブなんではないですか。結局、自分の知り合いばかりですからね。

ネピンス かえってグループの場合は、相手の言っていることよって自分も刺激され、それでみんな競争し合う。

竹内 日本の場合ですと、一人の天才よりも三人の凡人が協力すれば勝つ、という考え方があっていいですね。

ネピンス それで現に勝っている。カビエロ *「ジャパン・アズ・ナンバワン」*になるには、本当の技術が発展しないと行けない。そういう技術が発展するために、クリエイティビティーがないとすぐくむつかしいと思う。これからどういうふうなクリエイティブになるか、それが非常に大事だと思います。日本人はこれからそれを考えなきゃいけない。日本の企業はとくに、それにはドリーマー（夢見る人）が必要ですよ。

ガルージ 確かにドリーマーが必要ですね。戦後を考えたら、とりあえず今までは追いかけてきたわけですよ、日本は。ドリーマーには場所がないんだよ。追いかけているんだから、そんなことよりまず、一生懸命つくらないといかんですね。しかし今や日本はアフルーエントになった。これからですよ。

カビエロ さっき言ったようにね、日

本人はそんなに先のことを考えない。

竹内 たえばアングロサクソン、イギリス人は、南米からゴムをマレーシアに持って来て中国から人を連れてきてつくっちゃうとかね、考えるスケールが大きい。たとえばアラブに水を供給するとうとうとき、日本だとせいぜい「ナイル川の奥に行って持ってくればいいんじゃないか」って、これぐらいのところでしょう。それがフランス人になると、「北極海の氷を持ってきてやったほうがいい」と言う。そういう考えるスケールは、どうも欧米人のほうが一段上なんですな。

ガルージ でもね、イギリス人がいい例ですよ。あそこには、ドリリーマーが結構いるんです。けれど、国としてはどうなっているか。一番最後じゃないですか(笑)。だからドリリーマーばかりでは、もう不安でたまりませんよ。

ネピンス 妄想。妄想に過ぎないです(笑)。

生かさず殺さず

竹内 ところで、日本のサラリーマンはしあわせでしょうか。

ガルージ しあわせですよ。竹内 夜遅くまでギンギシ、ギンギシ働いてますか。

ネピンス 日本人の平均寿命はものすごく長いですよ。まあ、胃潰瘍の人は

多い。神経質な人には胃潰瘍が多いというけれど、むしろそれは熱い飲み物、スूपだとか、コーヒーだってパッと飲むでしょう。そのせいです。でも平均寿命は長い。もちろん脂肪をあんまり食べてないためもあるが……。でも、本当は根本的にわりと安心感があると思うんです。終身雇用というのがあるからね。

ガルージ それ、大事だね。カビエロ だけど、日本ではものすごく我慢しなきゃいけない。

ガルージ そうね。本当にみんな我慢強いよ。カビエロ たえば上にいやな人がいても、じっと我慢しなきゃいけない。なぜかという、ずつとその人と一緒にいるから(笑)。その面ですごくストレスがあると思うんですよ、日本のサラリーマンというのは。

ガルージ 確かにストレスはあるでしょう。カビエロ でも、まあ根本的にはしあわせだと思うんですけどね。この間のアンケートで、自分の家庭をミドル・クラスだと思うのは九〇%を超えている、というんですよ。やはりみんなが満足しているんじゃない。ああいうアンケートをアメリカでとったらどうなるだろうと、よく思うんですけどね。

ネピンス 遊びと仕事の区別がないん

じゃないですか、日本のサラリーマンには。どっちが遊び、どっちが仕事とばかりしてないでしょう(笑)。

ガルージ いや、はっきりしてまよ。ネピンス でも、ゴルフの相手は、やっぱり会社の人でしょう。

竹内 労働の密度はどうですかね。みんなポヤッと残っているけれども、みんなが残っているから残っているだけで、平均してみるとあまり密度は高くないんじゃないですか、アメリカと比べて。

ネピンス そうそう。竹内 コンセントレーションしないで、ポヤッと座ってる。

ネピンス 事務系の生産性は低いと思えますよ(笑)。OEC Dの調査が実施されていますけれども、事務系は大した生産性がないです。それだけ窓際族のクビを切れないでいるということかも知れない。

カビエロ しかし、日本の職場のように仕事を下に任してくれるというのは大卒なことです。みんなと企画してみ、仕事を任してくれるでしょう。そうなたらどうしてもうまくやりたくなる。

ガルージ それは人間ですからね。カビエロ 人間は、自分で企画したものは成功しないとだめ。だから頑張っちゃう。これが非常に効果的だと思う。竹内 それね、日本で二〇〇年くらい

前の佐藤信淵という人の本に、経営者のコツは何かというところ「人に任せて人に骨を折らすことなり」と書いてあるんですよ。任せれば一生懸命やる。だから、二〇〇年くらい前から全然日本のやり方は変わってないですね。

それともう一つは、人間四〇を過ぎたら議論に負けると書いてある。つまり、上役が下役に議論に負ければ、下役は必ずやる気が出る。上役が論破したら、がっかりするだけでなんにもならない。その二つが経営者の心だとして書いてある。ネピンス 確かに日本はそうですね。

この間ある人から、労務管理の話をしていて聞いたんですけども、昔から日本は……。ウーン、何て言ったかな……。そう、生かさず殺さずに、ね。結局、日本人の働き手にあんまり余裕与えると、必死に働かない。

でも、日本の経営者も温情的なところがあったでしょう。食堂で栄養のある……まあおいしいかどうかは別だけれども(笑)、食事を与えてきた。やっぱり、栄養のある食事をとってないという仕事もできないですからね。

だからその「生かさず殺さず」というところが、その人にならわされると日本の経営者の一番うまい点ということになる(笑)。そんな中で日本のサラリーマンは職場生活を楽しんでいる……。

(おわり)