

TALK ABOUT JAPAN IN ENGLISH

Cross-Cultural Dialogue

by Tatsuya Komatsu



●サイマル・アカデミー・シリーズ

＊英語で〈日本を話す〉時代です。
——沈着明快な名同時通訳者で、
権威と多くのファンをもつ小松達也が、
7人の外国人プロフェッショナルと、
〈異文化時代の日本〉のコミュニケーションを
実践！バーランド教授との〈異文化理解
のために〉を特別収録。

＊好評『英語で話そう』に続く、
NHKテレビ英語会話シリーズの
エッセンス。
カセットテープも別売中。

●著者のことば——

＊日本製品が世界を席捲しても、肝心の日本と日本人がわからない、
といわれる。——これまで私たちは、外国から知識や情報を吸収する
ことに主な関心を払ってきたが、今後は少なくとも同等の努力を、
自らについて話し、外国の人たちに理解してもらうことに向けなければ
ならない。

＊本書のインタビュー7篇のなかには、外国人との間でとりあげられ
る日本についての興味深い話題が、ほとんど含まれている。この
本は、読者が後で使えるように、生きた英語の表現を身につけてい
ただくことに主眼がある。



THE SIMUL PRESS

ISBN4-377-50720-6 C0382 ¥1500E

定価 ¥1500

英語で日本を話そう

小松達也

サイマル・アカデミー理事長

1500

サイマル出版会

英語で 日本を話そう

異文化時代のコミュニケーション

サイマル・アカデミー理事長
(NHKテレビ英語会話講師)

小松達也

Tatsuya Komatsu

TALK ABOUT JAPAN IN ENGLISH

Cross-Cultural Dialogue

サイマル出版会

TALK ABOUT JAPAN IN ENGLISH

英語で日本を話そう

異文化時代のコミュニケーション

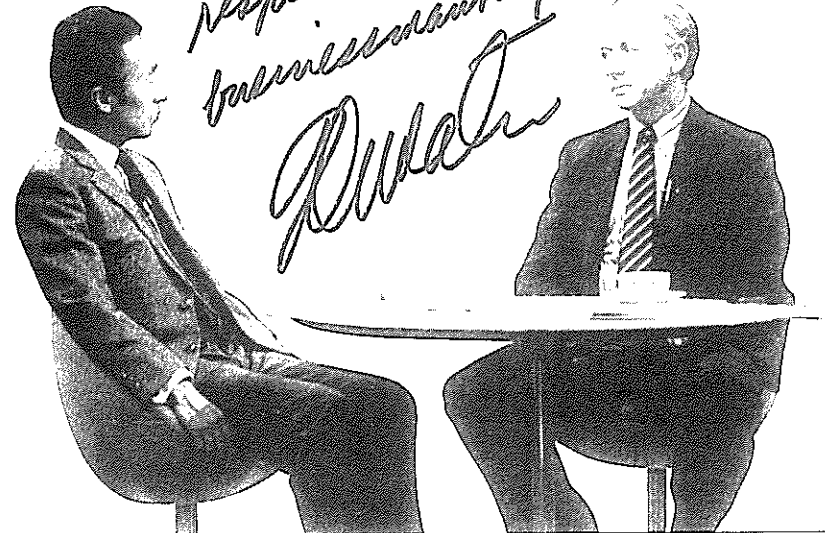
サイマル・アカデミー理事長

小松達也

Tatsuya Komatsu

To: Tom Kawan
With many thanks and deep
respect for your "aggressive"
businessmanship — Oct. 30, '86

サイマル出版会



4

*A New Trend in the
Japanese Market*

日本の労働市場

テクニクス・イン・マネジメント・トランスファー代表
トマス・J・ネビンス



Thomas J. Nevins

トマス・J・ネビンス

1950年ニューヨーク州生まれ。コーネル大学で労使関係を専攻する。国務省、労働省などに勤務の後、恩師のすすめで1970年来日。日本の労働問題、日米比較経営の研究にとり組む。1978年テクニクス・イン・マネジメント・トランスファー(TMT)を設立し代表取締役。多国籍企業の組織づくりの助っ人であり、“ヘッドハンター”でもある。実践的学者にして積極的ビジネスマン。著書に *Labor Pains and the Gaijin Boss* などがある。

日本の人事慣行や労使関係は戦後のわが国の経済的成功の大きな要因としてしばしば海外の大きな関心を集めてきた。外国の人と日本の経済や経営について語る時には、必ずといっていいほど、この話題がでてくる。日本のビジネスマンにとっては、いつもその環境のなかで働いているわけだからよく知っているはずだが、いざ他人に説明するとなるとむずかしい。そのためには、事実を客観的に分析して知識としてまとめ、ある程度の歴史的・社会的背景を含め、外国との主な相違点をふまえて話す必要がある。そこで今回は、このもっともしばしば取りあげられる話題についての対話を実演してみることにした。

ゲストは、Technics in Management Transfer (TMT) Inc. という会社の創設者であり社長である Thomas J. Nevins さんだ。TMT 社の英文 brochure を開いてみると、“the needed blend of labor consulting and executive recruiting”とある。すなわち人事・労務関係のコンサルティングと管理職の人材紹介を主な業務とする会社だ。ネビンスさんはコーネル大学で労使関係を専攻され、来日後も日本労働協会などで研究を続けた後、この会社を設

立された労使関係の専門家である。そしてご自身、自己紹介で話しているように理論や分析だけでなく会社の業務に適用して事業を行なう実践家でもある——“it goes much beyond a theory and analysis practice, but a lot is based on practical nuts and bolts experience.”

日本の労使関係の特色という、ネビンスさんが3本の柱と表現する次の三つがあげられる——“three pillars of Japanese labor relations: lifetime employment, seniority wages, enterprise unions.”終身雇用、年功序列賃金、企業内組合。しかしこれらも日本経済やそれに伴う社会の激動のなかで徐々にではあるが変わりつつある。そのひとつの要因は高齢化——“above all else the work force is aging”である。その結果——“there are not enough *kacho* positions, for example, let alone *bucho* positions. . . . So that means that people’s work will not be so interesting.”もうひとつは日本に数多く進出している多国籍企業 multinationals (MNC) が提供する job opportunities だ。今日ではその結果、キャリアの途中で組織が変わることがずっと容易になっている。労働市場の流動性、‘mobility’が高まったわけだ。

それでは日本に進出した外資系企業はどのような人材を求めているのだろうか。MNCの依頼で人材を探し提供するの、ネビンスさんの本職である。ネビンスさんによると、外国の会社が求める人材も日本の企業が求める人材と同じだという——“I think that basically they are same types of people.”日本の会社で要職についている人ならばそのまま通用する——“you don’t even have to really test his references.”ただひとつ英語が話せるという条件が

ついているけれども。日本の組織で重視される忠誠心、‘loyalty’も外資系企業でも同様に尊重される。ネビンスさんによると、日本では組織への忠誠心が一般に高く、外国ではそうではないという見方は正しくないという。

日本人の労働力としての質については、ネビンスさんの評価は高い——“Oh, they’re good, they’re definitely good. . . . I mean Japanese are definitely highly disciplined employees.”

最後に多国籍企業が日本で人事面でもうまくいく秘訣を聞いてみた。答えは、“The best blend, I would say, is to always use your common sense.”日本でも本国と同じやり方、あるいは日本ではすべて違うといった固定的な考えをせずに、いいものを実情にあわせて正しく実施する。そしてネビンスさんのような有能なコンサルタントを使う——“to call a good labor consultant to get some more advice.”ネビンスさんらしい抜け目なくそしてユーモラスな結びだった。

Giving Advices on Personnel Problems

Komatsu: How do you do, dear viewers? Labor and personnel¹⁾ practices are one of the frequent subjects that we very often talk about with people overseas because it is one of the important factors that has contributed to²⁾ the success, or sometimes oversuccess, of the Japanese economy.

The rapid internationalization of the Japanese society, however, is bound to change that, too, because labor and personnel practices are, after all, very fluid³⁾, so today we would like to talk about the labor and personnel practices in Japan more from the viewpoint of the recent trend rather than the traditional, stereotyped⁴⁾ thinking about it.

Our guest today is Mr. Thomas Nevins. Mr. Nevins is the well-known expert in this field. He is the president of T.M.T. Inc. which he himself founded in 1978. He is a very aggressive businessman. I really respect him for that, and he is also a practicing⁵⁾ scholar. He has authored many books in the field of labor laws and practices both in Japan and in the United States. The most

人事問題のアドバイス

小松 / 皆さん、こんにちは。外国の人たちと話をするとき、たびたび話題にのぼるのが、労働・人事慣行の問題です。これは、日本経済の成功、ときには成功のゆきすぎとも言われますが、この成功をもたらした重要な要因のひとつが、日本の労働・人事慣行であるからです。

しかし、労働・人事慣行は何といっても非常に流動的なものですから、日本の社会が急速に国際化するにつれて、変わらざるをえません。そこで今日はこの問題について従来よく言われてきた伝統的な考え方ではなく、最近の動きといった観点から、話しあってみたいと思います。

本日のゲストは、トーマス・ネビンスさんです。ネビンスさんは、よく知られたこの分野の専門家です。1978年 TMT 社を創立

1) **personnel:** 全職員, 人員 (personnel practice: 人事慣行)。

2) **contribute to ~:** ~に貢献する。

3) **fluid:** 流動的な, 移り変わる。

4) **stereotyped:** 型にはまった, 従来通りの (stereotypicalとも言う)。

5) **practicing:** 仕事をする, 実務をする。

recent one is this one titled *Labor Pains and the Gaijin Boss*. Mr. Nevins, it's nice to have you in this program.

Nevins: Nice being here, Mr. Komatsu.

Komatsu: Would you briefly tell us about how you got into this area in the beginning?

Nevins: Okay. It was basically by accident¹⁾. When I was 20 years old I was figuring out²⁾ what to do with the summer vacation. Some of my friends said to me: why don't you go to India? So I did that, and then a professor at Cornell—I was studying labor relations at Cornell University—she said: why don't you go to Japan and do a labor relations project for me, or with me, do research together? I had already been studying labor relations in college, and so I came to Japan that year and then I studied Japanese at the university, and then I came back when I was 22 sponsored by the Japan Institute of Labor, and I gradually started working in labor unions and in companies and then did quite a lot of translating and did some odd jobs, my share of odd jobs as well, and did some work for the ILO³⁾, for example, and translated for labor unions, and then began this company in 1978.

Komatsu: Now, what do you do in this T.M.T.?

Nevins: Our clients are multinational firms⁴⁾ here.

Komatsu: Foreign capital companies.

Nevins: Yes, foreign capital companies, and we help them with their setups⁵⁾, for example, set up their rules of employment⁶⁾ and their compensation⁷⁾ and benefit⁸⁾

され、現在その社長をしておられます。彼は積極的なビジネスマンで、私もその点たいへん尊敬しています。実践的な学者で、日本とアメリカの労働法や労働関係の分野でたくさんの本を書いておられます。最新刊は、この本、*Labor Pains and the Gaijin Boss* (『生みの苦しみと外人ボス』)です。ネビンスさん。本日はこの番組にお越しただいてありがとうございます。

ネビンス/こちらこそ。

小松/まず、あなたがどうしてこの分野に入られたか、そのいきさつから簡単におきかせください。

ネビンス/もとはと言えば、偶然なのです。20歳のとき、夏休みをどう過ごそうかといろいろ考えていますと、ある友人が、インド行きをすすめるのです。そこでインドへ行きました。次は、コーネル大学の先生です。私はこの大学で労使関係を勉強していたのですが、彼女に、日本へ行って労使関係のプロジェクトをやってみないか、2人の共同研究でゆこうじゃないか、と言われました。それでその年日本へやってきて、大学で日本語を勉強しまし

1) **by accident**: 偶然の。

2) **figure out**: 考える, 計算する。

3) **ILO**: International Labor Organization.

4) **multinational firm**: 多国籍企業。

5) **setup**: (会社の)設立。

6) **rules of employment**: 就業規則。

7) **compensation**: 給与 (月給およびボーナス)。

8) **benefit** (=fringe benefit): (compensationを除く) 給付, 付加給付。

packages, and we also handle such difficult problem areas as terminations¹⁾ and staff reductions²⁾ when the company isn't doing so well. We handle cost-saving programs, and also union relations as well as other staff relations in general trying to make sure that they can manage the Japanese well and effectively, and giving them the answers that they need and really giving them the sort of practical advice and plotting³⁾ the strategy and actually getting them where they need to be. So it goes much beyond, you know, a theory and analysis practice, but a lot is based on practical nuts and bolts⁴⁾ experience that the firm has developed over the years.

Characteristics of Japanese Industrial Relations

Komatsu: Well, now when those multinationals or the foreign capital companies try to establish themselves in Japan, they also have to know the labor practices and labor situation in Japan. What do you think are some of the special characteristics of the Japanese labor and management relations that they have to know?

Nevins: Well, I think they should always know exactly what Japanese companies have traditionally known and practiced. For example, they should know that there is a summer and a winter bonus, and they should be able to have a choice or an option as to whether or not they and their employees want to have a summer and winter bonus. They should know that a traditional Japanese compa-

た。それから22のとき、日本労働協会の後援で再び日本へやってきました。少しずつ労働組合や会社で働き始め、翻訳やこまごました仕事をいろいろやり、例えばILOの仕事を手伝ったり、労働組合のために翻訳もしました。そして1978年に今の会社を始めたのです。

小松 / TMT ではどんな仕事をおやりですか。

ネビンス / 私たちのお客は、日本にある多国籍企業です。

小松 外資系会社ですね。

ネビンス ええ、外資系会社です。組織づくりなどを手伝っています。就業規則や給与や付加給付の取りきめをつくったり、会社の業績がよくない時の解雇や人員削減など厄介な問題を取りあつかうこともあります。経費節減計画も手がけますし、組合との関係やその他、人事問題一般について、日本人をうまく効果的に管理できるように相談にのり、実際の助言をし、作戦をねったり、要するに会社を正しい方向へ導くわけです。ですから、理論や分析などをはるかに超えた領域で、大部分会社が長年かかって積み重ねてきた実践的な経験をもとにしているわけです。

日本の労使関係の特徴

小松 / 多国籍企業、あるいは外資系会社が日本に根をおろすに

-
- 1) **terminations:** 雇用終了、解雇。
 - 2) **staff reductions:** 人員削減。
 - 3) **plot:** (計画などを) つくる、筋書きをつくる。
 - 4) **nuts and bolts:** 基本的な、実際のな。

ny and many of the multinationals will pay family allowances¹⁾ and housing allowances and they will have position allowances, you know the *yakuzuki teate* for *kachos* and *buchos*. They don't necessarily have to be involved with those practices, however. It may not be so necessary. After all, one reason for having such allowances is that they represent nonpensionable²⁾ salary, so their presence helps to control the weight of pensionable income or the retirement liability³⁾ that a company must pay on an employee.

Komatsu: So those foreign managers usually like those Japanese payment systems?

Nevins: Well, perhaps on reading my book they may be predisposed to⁴⁾ believing that they should have them, and there are some areas in the book which is based on seminars that I have run, for example. It's a compilation⁵⁾ of articles which have been published in America and Japan over the years, and there are some strong positions in there for Japanizing a compensation package, but as we get more and more experience we see that as long as a multinational firm is safe in terms of, say, the weight of nonpensionable income by having just a simple concept such as a percentage of nonpensionable income, instead of having all those nonpensionable allowances or introducing a *dai-ni kyuyo* of just a nonpensionable salary component, then they are safe and they don't necessarily need some of those other allowances, but I think it's important if the employees de-

は、日本の労働慣行や労働情勢を正しく知る必要があると思いますが、日本の労使関係について外資会社が知っておかねばならない特徴は、どんな点でしょうか。

ネビンス/そうですね。まず日本の会社が伝統的に実行してきたことを正確に把握することです。例えば夏や冬のボーナスがあることを知っておかねばならない。そして会社と従業員がこういったボーナスという形の支給を好むかどうかについて選択できなければならない。また、在来日本の会社や多国籍企業の多くは、家族手当や住宅手当、課長や部長に対する役付手当を支給することも知っておく必要があります。しかし、こうした慣行にまきこまれる必要はない。どうしても必要なものではないのです。こうした手当を支給しているひとつの理由は、年金や退職金の算定の基礎に入らない基準外給与だからです。これがあるおかげで、会社が負担する従業員の基準賃金や退職金の割合をおさえることもできるのです。

小松/そうすると、外国人経営者は日本的な給与体系をよいと思っているのでしょうか。

ネビンス/そうですね。私の本を読んで取り入れねばならないと思う傾向があるようです。あの本には、私がセミナーで話したことを基礎にしている部分もあります。日本とアメリカでここ数

1) **allowance:** 手当。

2) **nonpensionable:** 基準外の、ボーナスや退職金の対象にならない。

3) **retirement liability:** 退職金(負担)。

4) **be predisposed to:** ~しやす、~の傾向をもつ。

5) **compilation:** 編集したもの、集めたもの。

cide themselves in the firm that they don't want the summer and winter bonus and, instead, they want annual income divided by 12, and they feel that they don't want family and housing allowances which, incidentally¹⁾, are quite risky now. They are quite a dangerous thing to get into after the April 1st legislation²⁾ this year which provides that you have to give equal treatment for the head of a household³⁾ regardless of whether it's a male or a female, and so on, and provide those allowances.

Komatsu: Now, aren't there companies, I mean multi-nationals, who would rather continue to use their own practices at home rather than adapting to the Japanese practices?

Nevins: That is often the reaction that they have, and then when they talk with me and they see that maybe some of the Japanese aspects of a compensation package are not necessary, although I do recommend that they pay summer and winter bonuses for one reason. The social insurance contributions⁴⁾ are smaller on bonus than they are on normal monthly pay, and also there is room for flexibility because you can have a performance range⁵⁾ on a summer and winter bonus, and if the firm doesn't perform so well it helps to have that bonus. It provides flexibility, so I will recommend that they have that, but sometimes they are relieved to⁶⁾ hear that some of these other more complicated allowances really are not as necessary as they might have perceived that

年にわたって発表した文章を編集したのですが、日本式の給与体系の採用をいくぶん強く主張している面があるのです。しかし、いろいろ経験を積んできて分かったことは、多国籍企業としては、年金・退職金の対象とならない手当をすべて支給したり、まとめて第二給与を導入したりするよりは、ごく簡単な方式、例えば基準外収入の割合を比率で決める方式にしたほうがよいということです。そのほうが安全だし、そのほかの手当も必要がなくなります。しかし、重要なことは、会社の従業員が夏や冬のボーナスはもらえない、その代り年間給与を12で割った金額を支給してほしいということ自分で決めることであり、また家族手当や住宅手当はもらえないと自分で考えることです。ついでながら、こういう手当は今では危険なものになっています。気をつけなければならない点は、4月1日から施行される法律によると、男女を問わず世帯主は平等に取扱い、手当も平等に支給しなければならないということです。

小松／ところで、日本の慣行に合わせないで、自分の国の慣行を踏襲しようという多国籍企業はありませんか。

ネビンス／そういう反応を示す会社はかなりあります。そして私

1) **incidentally:** ところで、ついでながら。

2) **the April 1st legislation:** 1986年4月1日に成立した男女雇用機会均等法をさす。

3) **head of a household:** 世帯主。

4) **contribution:** 支払い分、負担割合。

5) **performance range:** 業績による幅。

6) **be relieved to ~:** ~して安心する。

they are.

Komatsu: So some of those typical Japanese labor or personnel practices, such as bonus, are advantageous to the companies from the manager's viewpoint, so that they can probably be transplanted in the foreign soils, too. Is that how they perceive it?

Nevins: In fact, we had a JETRO book which was published by JETRO in 1980 which was about American labor relations for Japanese companies, and Japanese companies bought that book to help them with their labor relations on the American side. And in that book I recommended that Japanese companies should not forget their roots, should not forget that they came from Japan and that there were many things they were doing in Japan which were extremely successful from both a macroeconomic point of view, in terms of allowing the country to have a higher savings rate because so much of the summer and winter bonus can go into savings, from the employee's point of view in that he gets accustomed to a certain standard of living with his monthly pay, and with his summer and winter bonus he can save that and he can buy consumer durables¹⁾ such as refrigerators or automobiles. So essentially I think what you always have to do is not just follow Japanese practice blindly, and Japanese going into America should not follow American practice blindly, or American companies, when they look at Japanese practice now and they're studying many, many books and so on, they

と話しているうちに、給与体系のうちの日本的な部分は、いくつかはいらぬことが分かってきます。もっとも私は、夏と冬のボーナスはある理由から支給するようにすすめています。社会保険料の納付額が通常の月給よりも少ないし、それに、ボーナスには柔軟性があります。つまりボーナスには、業績による幅があつて会社の業績がよくないときは、ボーナスのあるほうが助かるのです。こんなふうに柔軟性があるので、会社には採用するようすすめています。しかし、そのほかの複雑な手当については、彼らが考えているほどの必要性はないと聞くと、彼らはホツとしています。

小松 / そうしますと、ボーナスのような代表的な日本の労働・人事慣行は、経営者の立場からすると会社に有利だから、海外でも実施できると考えているわけですか。

ネビンス / 実をいうと、ジェトロが1980年に出した日本の会社向けのアメリカの労使関係についての本があります。アメリカ国内での労使関係の参考として、日本の会社がこの本を買ってくれました。その本のなかで私が書いていることは、日本人は自分のルーツを忘れてはいけない、自分は日本から来たのだということをいつも心にとめておかねばならないということです。日本の会社は、マクロ経済の観点からも、従業員の立場からみても、すばらしく成功していることをたくさん実行しています。マクロの観点からは夏や冬のボーナスのなかの多くが貯蓄されることによって日本は高い貯金率を維持できる。従業員の側からみれば、毎月の

1) **consumer durables:** 耐久消費財。

should try and even integrate¹⁾ some of those concepts into America.

For example, one of the problems that Japanese companies have when they go into the United States or into other countries, they complain that the turnover rate²⁾ is very high among the employees, that the employees quit too soon, and they put investment into training which is a great strength of Japanese industry, and it is something that large firms can do here because of lifetime employment³⁾ and because they can get their money back on their investment. But when they do that in the United States, the people quit.

Now, if you have a bonus and you tell a man, it's called "golden handcuffs"⁴⁾ now. They have a little word in America, "golden handcuffs." It's a deferred income⁵⁾ concept, such as if you stay in your job for a certain period of time you'll have deferred income and it will be paid at the end, which is really what the Japanese bonus is like to a large extent, so it will be helpful.

Increasing Mobility

Komatsu: Those practices that you mentioned, like bonuses and allowances, are, however, key to the more basic personnel practices as lifelong employment or the seniority-based salary⁶⁾ system, and these things, I think, are gradually changing, too, as a result of the changes of

月給で一定の生活レベルになれているから、ボーナスは貯金にまわしたり、冷蔵庫、自動車といった耐久消費財を買うことができるというわけです。ですから、いつも忘れてならないことは、アメリカの会社は日本の慣行に盲目的に従う必要はない。アメリカへ進出する日本の会社は、アメリカ式のやり方を盲目的に受け入れることはないということです。また、アメリカの会社は日本の慣行を研究し、多くの本も読んだうえ、日本式の発想をいくつか実験し、またアメリカのなかに取りこんでみるべきです。

例えば、日本の会社がアメリカやその他の国で事業をするときぶつかる問題のひとつが、従業員の離職率が非常に高く、すぐやめてしまうということです。日本の産業の大きな強みは、教育・訓練に投資をすることです。日本の大会社がこれができるのは、終身雇用制があるために、投資をしても回収できるからです。だが、アメリカでこれをやると、人びとはやめてゆきます。

ところでボーナスを払うときに、よく「黄金の手錠」という言い方をするでしょう。アメリカではそういう表現があるのです。これは延払い給与、つまり一定の期間働きながらその間の給与の受取りをさきにのぼし、その期間が終わったときに支払いを受け

1) **integrate~into . . .**: ~を…にとりいれる、組み入れる。

2) **turnover rate**: 離職率。

3) **lifetime employment**: 終身雇用。

4) **"golden handcuff"**: 「黄金の手錠」(すばらしく見えるが実際は人を拘束するもの)。

5) **deferred income**: 延べ渡し給与、延期された収入。

6) **seniority-based salary**: 年功序列給与。

the Japanese economic situation and so forth, and then that will also have the effect of changing those payment practices also. Don't you think that kind of change in the basic trend is taking place?

Nevins: Sure, I guess some of the changes taking place in Japan, above all else, the work force¹⁾ is aging, and that means that there are not enough *kacho* positions, for example, let alone²⁾ *bucho* positions for Japanese managers to take, and it's very rare, it will become more and more rare for a man to be able to get a line management position. So that means that people's work will not be so interesting. They will be put over in the side into specialist roles which may or may not be interesting, and people will begin to look to the outside, and there are firms, in fact, that are and have been, to some extent, pushing older employees out. In fact, one of the characteristics, more unpleasant characteristics perhaps of Japanese management, is that there is really even a concept of first-hired, first-fired³⁾. So although there is something called seniority wages, in reality on a staff reduction, you know, *jinin sakugen* type reduction where you get rid of employees, older employees are asked to leave first, whereas in the United States and in America, both by unions or even in nonunion situations, to prevent unionization⁴⁾ they will always make sure that they have the greatest loyalty and commitment to the older employees, and they manage to maintain their jobs.

るといった考え方で、日本のボーナスはいわば、これにあたるわけで、便利なものです。

高まる労働流動性

小松 / いまおっしゃったボーナスや手当などの慣行は、終身雇用や年功序列給与といった基本的な人事慣行の鍵となるものです。しかしこうした人事慣行も、日本の経済情勢が変化するのに伴って変わりつつありますし、そうすれば、給与慣行にも変化が生まれると思われまふ。基本的な動向の変化が進んでいると思われまふせんか。

ネビンス / たしかに日本にはそういったいくつかの変化が起きていると思ひます。まず、就業人口の高齢化です。ということは課長の席が足りない。部長席は言わずもがなです。ラインの管理職につける人はますます少なくなる。つまり、多くの人びとにとって仕事あまり面白くなくなるということです。社内では専門職に押しやられることが多くなる。この仕事は面白くないかもしれない。こうして社外に眼が向いてゆきます。事実、中高年の従業員を少しずつ外へ押し出そうとしている会社があります。

1) **work force:** 労働力。

2) **let alone~:** まして~ない、~はむろんのこと (=much lessと同じ)。

3) **first-hired, first-fired:** 先に雇用されたものが先に解雇される (first-in, first-out=FIFO 先入先出)。

4) **unionization:** 組合化、組合結成。

But the Japanese approach is excellent from management's point of view because, in fact, the oldest employees have the most expensive salaries, and if you can get them out of the firm, you know, they are the least flexible in adapting to technology. If you get them out there is a tremendous savings there.

Now, basically the closed labor market is really the secret to Japan's success. It hasn't been really stated that way.

Komatsu: What do you mean by "closed labor market"?

Nevins: Well, it's usually said the three pillars of Japanese labor relations: lifetime employment, seniority wages, enterprise unions¹⁾. But the reason why a Japanese employee up until recently generally stayed in one of those large firms was because there was no mid-career hiring²⁾ in an equally large firm which would pay him the higher salaries because small companies don't pay as well in Japan, and would also guarantee him a job. The job could be guaranteed because of the contract employment in the second tier³⁾ of the Japanese economy or because of subsidiaries⁴⁾ and so on.

Komatsu: But that situation is changing, as you mentioned, because of the increasing number of aged workers and also because of the increasing number of foreigner companies doing business in Japan providing opportunities to the Japanese people.

Nevins: Indeed, they are providing very exciting opportunities.

日本の会社経営の特徴の一つに、あまり愉快でない特徴かもしれませんが、最初に採用された人から退職させるという考え方があります。つまり、年功序列給与とよばれるものはあるけれど、実際問題として人員削減の際には、年長の従業員のほうがさきに解雇を言い渡される。この点アメリカでは、組合でも、また組合のないところでも組合化を防ぐために、年長の従業員を最大限尊重してこれに優先権を与え、その職を確保してやるようにしています。

しかし、日本のやり方は会社経営の観点からみれば非常にすぐれています。つまり、年齢が高いほど給料も高く、新技術に対する適応力が低いのですから、これを解雇すれば大きな経費節減になるわけです。

要するに、根本的には、閉鎖的な労働市場こそ、日本の成功の真の秘密です。これは今まであまり言われなかったことです。

小松 / 「閉鎖的な労働市場」というのは、どういう意味でしょうか。

ネビンス / 日本の労働関係には3本の柱があると言われていました。つまり終身雇用、年功序列給与、企業内組合です。しかし、日本の従業員が最近までひとつの大会社のなかに留まってきた理由は、同じ程度の大会社で、より高い給料を払って中途採用し、しかも職を保証してくれるところがなかったからです。小さな会

1) **enterprise union:** 企業内組合 (industrial union: 産業別組合)。

2) **mid-career hiring:** 中途採用。

3) **tier:** 層, 階層。

4) **subsidiary:** 子会社, 系列会社。

Komatsu: It is much easier these days to change jobs for the Japanese.

Nevins: That's right. But still, you know, a great characteristic of Japanese recruiting and manpower planning is the April 1st *shinsotsu*, you know, the entry of the new graduate, and this is very important and it's a great strength and it's something that Japan should not easily eliminate. In fact, everyone joins not only the company on April 1st but they also join the union regardless of¹⁾ whether they're white collar employees with a tie²⁾ and jacket.

In America employees like that do not join the labor union and they're never paid overtime, whereas in Japan in a large firm all employees are paid overtime, for example, and are in the same labor union as the blue collar workers. So this is really, to a large extent, a company union³⁾ rather than a trade union in the Western sense, and that has also been a great strength to Japan because, to a large extent, the union is an appendage⁴⁾ of the personnel department, and we know that often the union leader becomes personnel manager and so on.

Komatsu: This practice of hiring young people on April 1st at one time and those people will remain with the company for long I guess is also changing because many of those young people are getting impatient about the slow pace of promotion, and when they see that many job opportunities are available outside, I guess, they don't want to stay in the company as long as their

社ではそんなに高い給料は払いません。職の保証があるのは、日本経済の下の層の契約雇用制や子会社なんかがあるからです。

小松 / しかし、あなたもおっしゃった通り情勢が変わってきています。高齢の労働者が多くなり、一方、日本で事業をする外国の会社が増えてきて、日本人に雇用の機会を提供しています。

ネビンス / たしかに、すばらしい機会を提供していますね。

小松 / そんなわけで日本人が職を変えるのがずっとたやすくなってきました。

ネビンス / その通りですね。ですが、日本の採用と労働力計画の大きな特徴は、4月1日の新卒採用です。それは大へん重要なことで、大きな強みですから日本は簡単にそれをやめるべきではありません。つまり新卒は4月1日に会社に入るだけでなく、労働組合にも加入します。背広をきたホワイトカラーといえども例外ではありません。

アメリカでは、ホワイトカラーは組合へは加入しませんし超勤手当も支給されません。ところが日本の大会社では、従業員全員に超勤手当が支給され、ブルーカラーと同じ組合に入ります。ですから日本の組合は欧米型の労働組合ではなく、多分に社内組合と言っていいでしょうが、これもまた日本の大きな強みだったのです。つまり組合は、いわば人事部の延長で、組合の指導者が人

1) **regardless of** ~: ~に関係なく。

2) **tie**: ネクタイ。

3) **company union**: 会社組合 (enterprise union より会社寄りの意味が強い)。

4) **appendage**: 付属物, 従属物。

elders¹⁾ used to.

Nevins: That's right. There is a lot of truth in that, plus they just look at the percentages. They look at the possibilities of getting on²⁾ the board of directors. That was a traditional carrot³⁾ that many people would work very hard for, and as you got older it would become more and more clear that you would not be able to reach that kind of a position, and then in Japan, even in the past, all the workers became comparatively less motivated, and I think that that sort of thing will be happening more and more, and then in Japan it has always been changing very fast, and I would not say that it is going to change any faster, but certainly certain markets, such as financial markets, are changing dramatically, quickly, in Japan, and even your traditional trust banks⁴⁾ in Japan. You know, your Japanese trust banks have gone out with newspaper ads to bring in mid-career hires, for example. That happened a few month ago.

Komatsu: Yeah, that's a marked⁵⁾ change, too.

Nevins: Right.

Multinationals in Japan

Komatsu: I would like to ask you what kind of people those foreign companies look for. Are they the same type of people that the Japanese companies value⁶⁾, or a different kind of people that those foreign capital companies look for?

事部長になることもしばしばある、といった具合です。

小松／新卒を4月1日にいっせいに採用し、彼らはその会社に長く留まるという慣習も変わりつつあると思います。若い人は昇進がおそいのにしびれをきらし、社外に職をみつける機会がたくさんあれば、彼らの先輩のように長くは社内に留まろうとしないのではないかと思います。

ネビンス／たしかにその通りです。それに、彼らは確率を見ています。重役になれる可能性を計算している。たくさんの人たちが、それがいわば、みんなを一生懸命働かせてきた「人参」だったわけです。しかし年をとるにつれて、重役の地位にはとてもつけないことがはっきりしてくる。こうして日本では、今までもそうでしたが、労働者はだんだん意欲を失ってきます。こういう現象は今後ますます起きるでしょうし、日本では変り方がいつもはやい。今より早くなるというわけではないが、金融界などの変り方は、まさに様変りです。たとえば、保守的な信託銀行が最近、中途採用者募集の新聞広告を出しています。つい2、3カ月前のことです。

小松／ええ、あれも大へんな変り方ですね。

ネビンス／まさにその通りです。

-
- 1) **elder:** 先輩, 年長者。
 - 2) **get on ~:** ~に乗る, ~に加わる。
 - 3) **carrot:** ほうび (carrot and stick: あめとむち)。
 - 4) **trust bank:** 信託銀行。
 - 5) **marked:** 顕著な。
 - 6) **value (v.):** 高く評価する, 重視する。

Nevins: Well, I think that basically they are the same types of people. They may be wrong about what they're looking for, but what they should be looking for are people who can do good work. So we also have a very large executive search¹⁾ business now. In fact, that has become our main area of activity, and I guess we have about at this point 17 head hunters²⁾ now in the firm. In one sense, head hunting in Japan is quite easy because if you identify³⁾ a man who is a line manager in a major Japanese firm and if he has never changed jobs and if he is in fact a *kacho*, a *bucho*, a *jicho* with line responsibility, you don't even have to really test his references⁴⁾. You know that he is a very good, solid man, and it makes it quite easy.

Komatsu: So whoever is good in a Japanese company is also good in foreign capital companies, too.

Nevins: He generally is. He generally is. Now, one thing that is often necessary at a high management level like the *bucho* level is English, so that is something we must find. But there are so many Japanese now in Japanese firms who speak English, and their quality of English is just as good, or better, than the quality of the English of Japanese in foreign firms. There is no difference now. Japan has become that internationalized.

Komatsu: How about this loyalty thing? The Japanese companies tend to value loyalty above other factors, above other ingredients⁵⁾ in personnel talent. How about the foreign capital companies? They do the same?

日本での多国籍企業

小松／外資系の会社はどのようなタイプの人材を求めているのでしょうか。日本の会社が高く評価するのと同じようなタイプでしょうか、それとも違ったタイプの人材でしょうか。

ネビンス／そうですね。基本的には同じタイプの人材でしょう。間違った探し方をしているかもしれませんが、本来彼らが求めるべきなのは仕事のできる人です。私のところでは、管理職探しも大がかりにやっています。実のところ、これが主な仕事になっています。いま私のところに、17人の管理職スカウトがいます。ある意味では日本での人材のスカウトは非常にたやすい。大会社のラインの長で、会社を一度も変わらずに、課長、部長、次長として責任を果たしてきた人なら、信用調査など必要がない。立派で、しっかりした人物であることがわかりますから、仕事はごく簡単です。

小松／日本の会社でいい人は、外資系会社でもいいということですね。

ネビンス／一般的に言ってそうです。その通りです。それに部長のような上級管理職で必要なのは英語です。ですからこの点は気

1) **executive search:** 管理職探し、管理職人材紹介。

2) **head hunter:** 首狩り人、人材スカウト。

3) **identify:** 見分ける、見つける。

4) **reference:** 保証書類（履歴書、紹介状など）。

5) **ingredient:** 要素。

Nevins: Loyalty is, indeed, valued, and I think it will be valued more and more as we reach some excesses in terms of people turning over¹⁾ jobs, especially in some of the financial markets. It's quite ridiculous now, but in a few years there will be so much change that I think people will become tired of it and loyalty will be valued.

In fact, my father, for example, worked in one company for some 37 years, and that's quite typical, so you read a lot of articles in American magazines and newspapers about someone at a very high executive level moving from one firm into another, and it's quite shocking to the Japanese. But, in fact, the great majority of Americans are not moving and changing jobs as quickly, and even in Japan there is a lot of job change among the lower sector of the economy, the smaller firms, where they are not able to hire people and to make a commitment on April 1st to people and where they have to hire a man to do a job somewhere during the year, and there the employment patterns and the labor relations in those firms is not that unlike the employment practices and compensation practices in America. There is a large distinction, I think, in Japan between the top firms that have some of the traditional practices and some of the smaller ones.

Komatsu: Do you think the Japanese are becoming less loyal these days as a result of this sort of increased availability of jobs or increased mobility in the labor market?

Nevins: Yes. You know, loyalty, I think as we use the word,

をつけねばなりません。ところが今の日本の会社には、英語を話せる人が大勢います。それに、その人たちの英語は、外資系会社にいる日本人の英語と同じ程度、いやもっと上手な人もいます。今はもう差はありませんよ。日本はそれほど国際化しています。

小松／忠誠心についてはいかがですか。日本の会社では、忠誠心を個人の能力のなかの他の要素よりも重く見ます。外資系ではどうですか。

ネビンス／忠誠心はたしかに重視されます。転職があまりに増えすぎると、とくに金融界などでは、忠誠心がますます重視されるでしょう。今はばかばかしいくらい転職が多いですが、3、4年すると仕事を変えることにもあきて、忠誠心が重視されるようになるでしょう。

実のところ、例えば私の父などは、同じ会社に約37年間も勤めました。ごくあたり前のことです。アメリカの雑誌や新聞に会社の首脳部がある会社から他の会社へ移ったという記事が出て、日本人がびっくりしていますが、現実には大多数のアメリカ人はそんなに動いたり転職したりしません。日本でも、経済界の下のレベルの中小企業になると、転職は多いです。そういったところでは、4月1日に新卒を採用したり内定したりすることができずに、期中に採用しなければならない。こうした会社の雇用形態や労使関係は、アメリカの雇用慣行や給与慣行とそんなに違いません。日本では従来の慣行を守っている大会社と中小企業との間に、大きな違いがあると思います。

1) **turn over:** (職を) 変わる。(turnover rate: 前出)。

is a symbol which represents a lack of job change, but that's about all there is. When it becomes possible to change jobs, then we have to say that there is more job changing, which means that there is less loyalty. But I wonder if people were really ever that loyal as much as¹⁾ it was that there were no other good opportunities in an equally prestigious firm, and now they're willing to trade off²⁾ a more rational life style, be able to spend more time with their children, with their families, having more control on their work, having to play less political games in the workshop, and have a richer personal life, and this is something that even wives, I think, will learn to enjoy. As more people do it, and then Japanese are not so confused or upset³⁾ or embarrassed by showing a *meishi* which has the name of a company that people are not familiar with, although even these multinationals in Japan, they may be small in Japan, but some of them are obviously very large, but they are very large throughout the world, and there are a lot of opportunities, good opportunities, there.

Komatsu: So in that respect you say that the Japanese are the same as human beings, not very particular from the viewpoint of loyalty also, and I think you know both sides of the ocean, I should say, and how would you compare Japanese as a labor force?

Nevins: Oh, they're good, they're definitely good. I mean you can watch a Japanese at a McDonald's or in a cabaret or any place, you know, the waiter there, the

小松 / 仕事が見つかりやすくなったこと、労働市場の流動性が増してきたことで、日本人の会社への忠誠心がうすれてきたと思われませんか。

ネビンス / そう思います。私たちの言う忠誠心とは、転職しないことを意味します。その程度のもんです。仕事を変わってもいいということになれば、転職も多くなり、それが忠誠心がうすれることを意味します。しかし、人は本当にそんなに忠誠なのでしょう。変わりたくとも、変わるべき同じようないい会社がないというだけのことではないのでしょうか。近頃では、もっと合理的なライフ・スタイルを選びたい、もっと子供や家族と時間を過ごしたい、もっと自分らしい仕事をやりたい、職場での駆け引きやゲームはもういやだ、もっと豊かな個人生活を送りたいと思う人が多いし、奥さんたちでさえそういう生活を望むようになる。そのような人が多くなれば、日本人も、なじみのうすい会社名を印刷した名刺を、きまり悪そうにおずおずと差し出すこともなくなるでしょう。こういった多国籍企業は、日本では小さいが、いや、なかには大きなものもありますが、ともかく世界的には大きな組織ですし、いろいろないい仕事の機会を提供していますよ。

小松 / つまり日本人も同じ人間として、忠誠心という点では、あまり変わらないということですね。あなたは太平洋の両側のことをご存じですが、労働力として比べた場合、日本人をどう思わ

1) ~as much as . . . : ~というより…。

2) trade off: 交換する。

3) upset (adj.): 気分を害した、とり乱した。

way he moves with the pride that he takes, this sort of thing is really excellent. I mean Japanese are definitely highly disciplined employees, and that's especially true in Japanese firms where they see directions and instructions and guidance coming within sort of a guise¹⁾ of legitimized²⁾ authority. Now, sometimes that breaks down a little bit when they work in foreign firms, but maybe that's all right, too, because they have some other tensions that they have to deal with.

Komatsu: Do you think those things will stick³⁾, that the Japanese will continue to be good quality workers?

Nevins: Yeah, but I think it's comparative. Just last night I was in a restaurant with a Japanese who has been in and out of Japan over the last few years. He comes in once every two years or so, and he lives basically in America, and he said that he has noticed...and when he's here he stays for maybe one or two months and he goes to restaurants every night. He says that he has noticed gradually service has been going down in Japanese restaurants, and it's simply a product, I think, of prosperity. You know, some of the things that were deemed⁴⁾ to be very important and critical in life become a little bit less important, and the Japanese travel more and they see how people work and they see how they're served in restaurants abroad, and they loosen up⁵⁾ a little bit and they relax a little bit.

Komatsu: Do you mean to say that it is poverty that is behind this high quality of the Japanese as a labor force,

れますか。

ネビンス／優秀です。断然優秀です。マクドナルドの店員やキャバレーやそのほかの店のウェーターでも、プライドをもって働いているでしょう。これは素晴らしいことです。このことは、日本の会社のなかでも、いわば合法的権威という形式で命令や指示がよくゆきとどいているところでは、とくに目立っています。しかしこの規律は外資系の会社で働くようになると少しくずれることがあります。しかし、それでもいいでしょう。外資系ではその代りに別の形の緊張がありますから。

小松／そういう状態はこれからも続くと思われませんか。つまり、日本人の労働力としての質のよさは、これからも保たれるでしょうか。

ネビンス／保たれると思います。しかしそれも比較の問題でしょう。つい昨晚、過去数年日本から出たり入ったりしている日本の友人とレストランで食事をしました。彼は主にアメリカに住んでいて、2年に1度ぐらい日本へ帰って来ます。日本に1、2カ月滞在していて、その間は毎晩レストランへ行くそうです。彼の話では、日本のレストランのサービスの質がだんだん落ちているのです。これは、いつに豊かさの産物だと思えます。以前は生きてゆく上で非常に大切に、切実だったことが、今ではあまり

1) *guise*: 外観, 見せかけ。

2) *legitimized*: 合法化された。

3) *stick*: 続く, ずっといる。

4) *deem*: 見なす, 考える。

5) *loosen up*: ゆるめる, くつろぐ。

or is there any other factor?

Nevins: That wouldn't be accurate, either, would it, because if you go to various underdeveloped countries the service is not at all good, is it? So it's much more than poverty. But I think it's authority and, to a large extent, I think it comes up out of the school systems. No, the word cannot be poverty because you don't have that sort of discipline and that very crisp approach to your job and responsibility in underdeveloped countries. It can't be poverty, and it's not going to change that quickly, and a good businessman who's managing a good business and is watching out for these things can continue to keep his work force, I think, doing a good job.

Komatsu: So you think it is well-bred¹⁾ in the Japanese society and it will not change readily.

Nevins: Not that quickly. We're talking about change here, but everything is comparative. Compared to other countries outside Japan, Japan will still continue to be doing just fine and, you know, the discipline will be there and I think they will be very careful not to throw the baby out with the wash water²⁾ in terms of maintaining some of their good practices that they have carried out over the years.

Of course, so many of these traditional aspects of Japanese labor relations are really postwar phenomena, anyway. For example, the enterprise union, the union organization rate³⁾ before the war the highest point was only 7 percent, and then after the war within just

大切ではなくなってきた。それに日本人は旅に多く出るようになり、外国人の働きぶりや、レストランのサービスを目のあたり見てきて、少し緊張がゆるんで、リラックスしてきたということでしょう。

小松／日本人が労働力として質がよいことの背後に貧しさがあるということですか、それともほかの要因でしょうか。

ネビンス／それは必ずしも正確ではないでしょうね。途上国へ行くと、サービスは実によくありません。だから貧困以上のものが原因でしょうね。私は規律だと思います。大部分、学校教育から来るものでしょう。途上国には、日本のようなしつけ、仕事に対するきびきびした取りくみ方や責任感がないのですから、貧困が原因ということはありません。そんなに早く労働力の質が変わるものではないでしょう。事業を立派に経営し、そういった点にも気を配っている経営者なら、労働力をよい状態に維持してゆけると思います。

小松／つまり、日本の社会によく根づいていて、簡単には変わらないということですね。

ネビンス／そんなにはやくは変わらないと思います。しかし、すべては比較の問題です。日本以外の国と比べると、日本は今後もうまくやってゆくでしょう。また、規律も残るでしょうし、赤ん

1) well-bred: (bredは適切な用語ではない。well established, deeply rootedなどの意)。

2) throw the baby out with wash water: 貴重なものや無用なものと一緒にすててしまう。

3) union organization rate: 組合組織率, 組合加入率。

one year in 1946 it went to its highest peak of 39.5 percent. The main reason was it was externally exposed¹⁾ by MacArthur because MacArthur's occupation policy was to have labor unions, and he said you will have labor unions. No one was about to oppose that, so the easiest place to organize was in the company, say, the company cafeteria on the company land. There was no opposition, and so what you had was overnight you had an enterprise union, and it didn't go through that baptism of fire²⁾, you know, so it's rather, anyway, a union which understands management's needs very well.

Toward Optimum³⁾ Blend

Komatsu: So for those multinationals, they have good, high quality Japanese people as their employees, and they have rather advantageous management practices which they can adapt from the Japanese tradition. So, relatively speaking, it is easy for them to have a good performance in Japan.

Nevins: It's not that easy because one of the problems that a multinational has is that the top management changes. I mean it is necessary for someone from that country to manage an enterprise. I think that's very important. But when you have top management changing every few years, there are changes in policies, for example, and the roots are not here to the same extent that a large Japanese firm will have them in terms of subsidiaries

坊を洗濯水と一緒に流してしまうようなことはしないように気をつけることでしょう。つまり、長い間守ってきたよい慣行は続けてゆくということです。

もちろん、日本の労使関係の伝統的な側面の多くは、実は戦後の現象です。例えば企業組合です。戦前の組合組織率は、ピーク時でも7パーセントしかなかった。それが戦後、1946年の一年だけで、39.5パーセントに達したわけです。主な理由は、マッカーサーによって外部からおしつけられたものだからです。マッカーサーの労働組合をつくるという占領政策によって、日本に組合ができたのです。誰もそれに反対しない。ですから、会社の敷地内の会社の食堂に集まって、手軽につくることができた。何の反対もないから、一夜で企業組合ができてしまう。砲火の洗礼を受けたものでないから、むしろ会社側の必要をよく理解した組合になったわけです。

最適な組み合わせ

小松 / そうすると、多国籍企業としては、質のよい日本人従業員を採用し、日本の伝統のなかからよい経営慣行を取り入れれば、日本で業績をあげるのは容易だということでしょうか。

ネビンス / そう簡単にはゆかないでしょう。多国籍企業の問題の

1) **expose:** →impose (押しつける, 強いる) の間違い。

2) **baptism of fire:** 砲火の洗礼, 厳しい試練。

3) **optimum:** 最適の。

and the ability to hire people on contract or to farm¹⁾ people out into subsidiaries, and you have to have very good back-up in sales support on your product, so it still is not that easy, but if they work hard and if they do their job right I think they would be very successful.

Komatsu: I think, after all, what they aim at is the optimum blend of the Japanese practices, good Japanese labor force, and some good, interesting Western practices....

Nevins: Yes.

Komatsu: ...and mix them together in an optimum way. That should be the success formula.

We only have one minute to go, so would you say what would be the best blend of two practices to be successful in Japan for MNCs?

Nevins: Yeah, that's a difficult question. The best blend, I would say, is to always use your common sense. You must not believe that it's the same as it is in the United States or in Europe, but you also shouldn't believe that everything is different. You should believe that if you know how to do it and you do it in the right way, you can achieve whatever you want to achieve. Okay? But you just have to sometimes do it differently, so it's important not to feel that everything is different but also not to feel that everything is the same and to look at what you've done in other countries and see what was successful about it, and to look at what the Japanese are doing, and then I think it's probably also helpful

ひとつは、トップマネジメントが変わることです。本国から人が来て、経営に当たることは必要です。これは非常に重要なことだと思います。しかし、2、3年でトップが変われば、方針も変わる。それに日本の会社のように国内に根をはっていない。日本の大会社は子会社を持ち、請負で人を雇うこともできるし、子会社へ人を送りこむこともできる。それに製品の販売をバックアップする組織も必要です。ですから容易なことではありません。ですが、一生懸命やって、正しい手をうてば、大いに成功すると思います。

小松／結局、彼らの目指すべきことは、日本の慣行と良質な労働力、これに欧米のすぐれた慣行を最適な形で組み合わせることですね。

ネビンス／そうです。

小松／うまくませ合わせる。これが成功への道ということですか。あと1分しかありませんが、多国籍企業が日本で成功するには、両国の慣行をどうませ合わせるのが一番よいと思われませんか。

ネビンス／むずかしい問題ですね。最適の組み合わせをつくるには、常識をつねに働かすということでしょうか。アメリカやヨーロッパと同じと思っはいけないが、すべてが異なると思っもいけない。どうすればよいかをよく理解し、それを正しく実行すれば、達成できないものはない。あるときは違っやり方をしなければならぬが、すべてが違っと思っもいけない。外国でやったこと、そこで成功したこと、日本人がしていることをよく見

1) farm (out): (下請けに) 出す, まわす。

to call a good labor consultant to get some more advice.

Komatsu: So use your common sense.

Nevins: Yes, I think common sense is important.

Komatsu: Thank you very much. It was very interesting.

(April, 1986)

ることですね。それと、よい労務コンサルタントの助言を聞くことも役立つと思います。

小松/常識を働かすことですね。

ネビンス/そうです。常識が大切です。

小松/ありがとうございました。大へん有益なお話でした。