

プレジデント

PRESIDENT

昭和63年11月1日 毎月1回1日発行 第26巻第11号
昭和38年5月8日 第3種郵便物認可

11

特集— **徳川三代** 三百年の天下の礎石は
いかにして築かれたか

特集— **「日本の世紀」は来るか** ポール・ケネディ
堺屋太一 中谷 巖

シリーズ・大企業は、いま **新日鐵**

「鉄の王国」が真に再生する条件と

霍見芳浩の特派員の書かない「アメリカ情報」

再びアメリカの「日本叩き」が始まる

「老舗」の挑戦「変化の時代」を生き抜く経営と

中 埜 酢 店・小 倉 屋 山 本・寺 岡 精 工 など



徳川家康

徳川家

対談

ドレス・フォー・エクセレンス

株式会社TMT社長

作家

利根川 裕

トーマス・J・ネビンス

エグゼクティブは、言うまでもなく企業を代表する顔である。それだけに、立居振舞はもろろんのこと、服装や着こなしも企業イメージを左右する大きな要素だが、では、エグゼクティブに求められているファッションとはいかなるものか。アメリカで出版された『ドレス・フォー・エクセレンス』を基に、その服装やプレゼンテーションのあり方をお話しいただいた。

『ドレス・フォー・エクセレンス』

——日本では「ファッション」と言うけど、どうしても若い世代が対象になります。アメリカにはエグゼクティブ層を対象とした書籍がいろいろ発刊されているようです。その中に、エグゼクティブのための服装術と言いますか、エグゼクティブのファッションとはいかにあるべきかを書いた『ドレス・フォー・エクセレンス (Dress for Excellence)』という本があります。今回の対談に先立ってお二方にはその本のコピー、翻訳をご覧いただいておりますが、まずこの本についてのお話から入りたいと思います。

ネビンス ほとんど読みましたが、なかなか面白かったですよ。

利根川 私も面白かったですよ。面白いというのは、今もお話があったように、雑誌の場合でも日本には若い世代向けの雑誌はありますね。たとえば私のところの一人の息子は二六歳だけれども、そういう雑誌は必ず読んでいます。ところが、

僕の世代だけではなく、四〇代、五〇代の男性を相手にしたファッションの雑誌はたぶんないと思います。では僕らは無関心かというと、無関心を装っているところはありますが、そうそう無関心では

ないんですね。

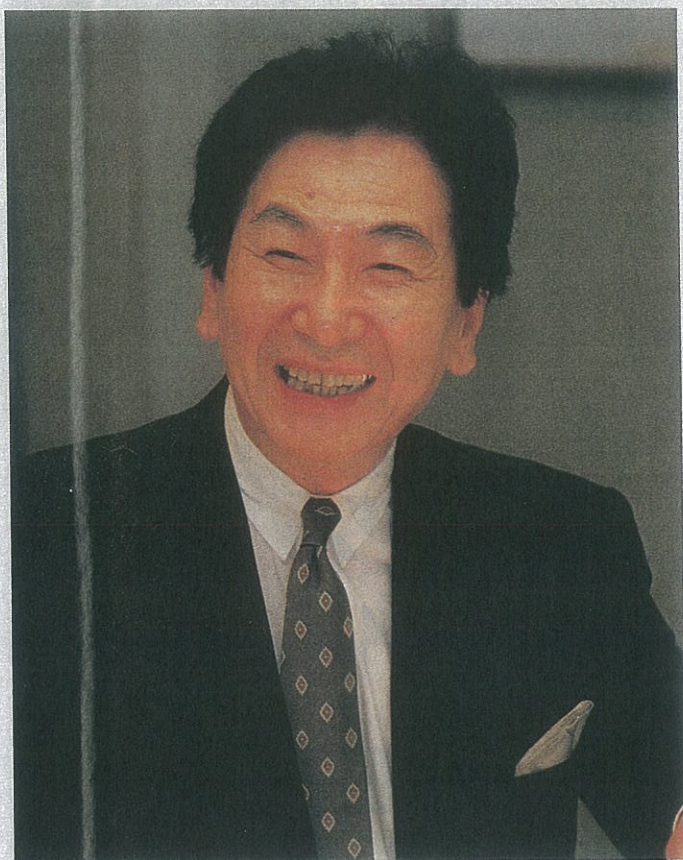
この本の初めのほうに、ファッションに対する自己診断テストのような項が設けられていて、自らのファッション感覚をイエス、ノーでチェックするところが

ありますね。これをやってみたら、まことに貧弱な知識がなく、貧弱な選択しかできないんです。しかもこの設問がきわめて的を射ている質問で、はあと思いました。

ネビンス 実際にテストに答えることはしませんでした。あれは面白かった。それに、今まで常識だと思っていたことが違つと書かれているところもあった。たとえば、グリーンとブルーはだいたい合わないからよしたほうがいいということになっていますが、必ずしもそうではないとか、あるいは濃いグレーのスーツの場合は靴下は黒しかないと思っていたのに、ネイビーでもいいという。

まあ、一般の人の常識がそのままファッションにおける常識となつてるところもありますから、常識と違つ着こなしをすることがいいのかわかりませんが……。

利根川 われわれ日本人にとって洋服というのは明治以来、いわば借り着だったわけだから、日本人だけが洋服のことを



利根川 裕。

知らないのであって、ヨーロッパ人、あるいはアメリカ人だったら全部、心得ているのかと思っていたんですが、この質問事項を見ると、いえいえ、けっこう向こうの人も僕と同じようなことがわからなくて、僕と同じようなことを勘違いして、僕と同じようなことで判断に迷っているんだなということを感じましたね。(ここで話題になっている「ドレス・フォー・エクセレンス」のチェック項目の中からいくつかを列記しておく)

●あなたの欠点を隠し、長所を引き立てる服装の選び方を知っていますか。

●自分の会社のトップからリゾートでの会合に招かれたとしたら、どんな服を着て行くべきかわかりますか。

●グレーのスーツの場合は、ある種のシャツやネクタイは決して組み合わせではなりません。それが何であるか自信を持って答えられますか。

●ビジネスの場にふさわしくない種類のネクタイというのはいくつかあります。それらを知っていますか。

●ビジネスの場での着こなし方は理解していても、夜や週末の社会的立場においては何を着たらいいか、確信がありますか。

●あなたの長所を引き出す色というのがあるはずですが、あなたを良く見せる色の服を着ていますか。

●ニューオリンズやロサンゼルスへ行くとしたら、夏服と冬服のどちらを着て行くべきか知っていますか。

●季節の変わり目にどんな着こなしをすべきか、知っていますか。

●さまざまな季節の補助的な服として、明るい色のウールやギャバジン、あるいは暗い色

のコットンの服を持っていると便利なことを知っていますか。

●一着のスーツだけで旅行し、しかも四つの異なったパターンを演出する方法を知っていますか。

●二つの柄を組み合わせて着こなしには、知識とセンスと自信が必要です。試してみる気がありますか。

●洋服店のテーラーは、ときどき顧客に必要以上に自分の意見を押し付けようとしています。あなたのスーツのスタイルやフィット感は大部分、彼らが決めますか。

●ナチュラルシヨルダ、パッド入りシヨルダ、シングルブレスト、ダブルブレスト、ノーブント、シングルブレスト、ダブルブレストなど、それらのスタイルのスーツを着たときに、それぞれどのような印象を生み出すかを知っていますか。

●ビジネススーツとしてふさわしい色を三つ挙げる事ができますか。また、トップビジネススマンたちが着用するシャツの色を五つ挙げる事ができますか。

第一印象の重要性

ネビンス この本の中には第一線で活躍しているエクゼクティブが出てきて、服装についていろいろ話していますね。それがなかなか面白かった。

利根川 僕自身の今の立場は、エクゼクティブとかビジネススマンとは違いますが、とにかくテレビに出るわけです。そうすると、大して考えてはいないけれども、見ている人が僕の服装についてあれこれ言う。言うというのは褒めているのではなくて、ひどすぎるじゃないかと、も

う少し気をつけたいじゃないかと言われるわけです。

それで、僕は今年になってからコーディネートに服装をコーディネートしてもらっているんです。たとえば、今日はこのワイシャツを着て、このネクタイをして、このハンカチーフをここに、テレビは下は映らないから靴は対象外ですが、とにかく人にコーディネートしてもらって、今まで感じなかったファッショへのこだわりが妙に見える。

一つは、なるほどな、これは僕の従来のセンスになかったことだと気がつくこと。もう一つは、いやいや、とてもそういう格好はできないという反発。この二つの感情が交錯して、とまどっているんです。

ネビンス テレビ局にもコーディネーターはいらんじやないんですか。

利根川 テレビ局にはいなくて、出演者がそれぞれ自分で頼むのが普通です。

ネビンス 最近、キャスターズブルックという言葉があるでしょう。それについて利根川さんはどう考えなんでしょうか。

利根川 私はしていませんが、有名なキャスターの方はどこかタイアップしているんです。それで実はわが番組も某パートとタイアップしようかという話が出てきています。

わが番組のレポーターで出ている若い連中はタイアップしているんです。私の場合どうしようかということですが、問題があるんです。それをやると、こちらの発言が少し制限を加えられる。しかし、



トーマス・J・ネビンス。

番組としてはそれはしたくない。だから、私の場合はやっていないんです。

ネビンス 先ほどの話ではありませんが、いいと言われても、どうしても自分では納得できないところがあるでしょう。たとえば、この本に無地のネクタイがいいと書いてあります。それからペイズリーもいいと言っています。だけど、僕は正直のところ無地のネクタイを持っていません。だいたいストライプです。ペイズリーもいいと思わない。

もう一つ、最近、僕はピンストライプのスーツが気に入っているんです。でもこの本に書いてあるのは、たとえば自分がスーツを五着しか持っていないかつたら、ナンバーワンのスーツは紺色のピンストライプではなくて、紺色の無地と書いてあります。僕は紺色の無地の生地は気に入らないし、私の憧れているビジネスマンも着ていない。

ただ、こうした本も一つの参考にはなりません。たしかにいろいろなことを自覚するし、非常に面白い。何しろ洋服は毎日のことですからね。それに、ファッションと一口に言っても、われわれが本当にファッショナブルになろうと思ったら、ずいぶんいろんなことに対して注意を払わなくてはなりませんからね。

だから、これだけのテーマを網羅した本を書けるというのはやっぱり大したものです。けど、全部読んでそこまで気にしていたら、男としてちょっといやらしいけど。(笑)

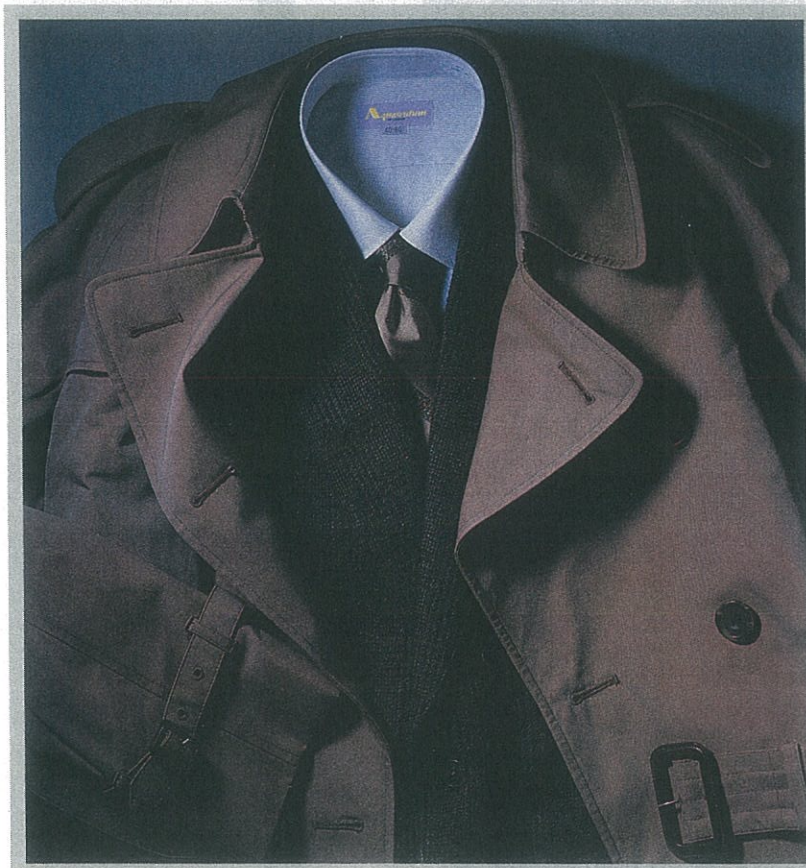
利根川 ネビンスさんにもそういうお考

えがあるんですね。日本人にも同様に、着るものは何でもいい、自ずからなる人格があればいいという考えがあります。そして、特にビジネスマンのファッションはこの感情との相克の中で少しずつ進歩してきた面があるわけですが、かとい

と思います。

ネビンス この本にも、第一印象がきわめて重要だと書いてありますね。

著者の言うには、アメリカのビジネスマンも最初は自分のセミナーに誰も来なかった。でも最近では、たとえばマイアミ



トレンチコート・シャツ・タイ (アクアスキュータム)

って、見栄えや第一印象の良し悪しは無視できない。

ことに今はテレビがあることによって、見た目に左右される要素が強い社会になっているでしょう。ですから、第一印象の持つ意味はたいへん大きくなっている

とかいろいろなところで大きなコンベンションをやると、彼女のセミナーには何百人もの人が講座を聴きに来る。それだけ、アメリカ人とか外国人が洋服を気にするようになった。

逆に、肝心のビジネスのセミナーには

数十人しか来ない。でも、アメリカ人も日本人を見習って、もう少しビジネスの本を書かないとダメです。(笑)

見た目はびつたりだけど、じゃ、中身はどうなるということがありますからね。両方ともできればそれに越したことはないわけです。

利根川 こういう本はアメリカではたくさん出ているんですか。

ネビンス 『ドレス・フォー・サクセス』という本もあつたんじゃないかな。

利根川 アメリカなどで、こういう本がたくさん出てくるのは意外だと思つんです。向こうでもやっぱりこういう本が出なければならぬほど、あるいはファッションに対する自己診断テストの質問項目が生まれなければならないような状況なのかなと思つて、安心したというか、親近感を持ちましたね。(笑)

ネビンス アメリカ人も、やはり自分のファッションについてどこかに不安を抱いていて、本を読むことで新たな発見をすることも多い。

この本の中にわざわざ書いてありますが、東洋系の美男子は茶色はよしたほうがいい。茶色はぜったい合わない。東洋系の人は紺系のブルー、あるいはもつと薄いブルーでいったほうがいいとはっきり書いてあります。考えてみれば日本の商社マンはたしかにブルーが多いですね。フレッシュマンが会社に入る場合も、やはり紺色の背広ですね。それは合っていますね。

利根川 でも本当に似合わないでしょ

うか。

ネビンス ですから、それはあくまでも一般論であって、個人的にはいろいろ試してもいいと思います。

それに、茶系の背広はよしたほうがいいとなると、ブルーとグレーしか残らない。もちろんグリーンもだめでしょう。

僕は、茶色の背広にイエローのネクタイとか真っ赤なネクタイなんかは悪くないと思っっているんです。また、茶色は良くないが、タンはいいと書いてありますね。タンは茶色系ですから、タンがいいんならもっと深い茶色でもいいと思っただけだね。

だけど読んでいて、そうかと思つてもころもあるんです。ジョン・F・ケネディ大統領は背骨がちよつと曲がっていたので、それが出ないように、胴がもつと長く見えるようにスーツのデザインを工夫した。それから彼は背はまあまあ高かったのですが、とにかく大柄に見せるよう、ジャケットの丈を長くすることで胴を長く見せる。選挙演説をするときは、演説台前にあつて胴と足の関係はわからないです。すからね。

それによってアメリカン・トラディショナルのクラシックカットの形がケネディから変わったんだそうです。そういうことも書いてあつて面白いですね。

イメージが左右する人気

利根川 アメリカの大統領選挙というのはイメージ戦略がすごいですね。

ネビンス 国民のお祭りですよ。今や、

アメリカの大統領選挙は本当に人気投票です。

利根川 ケネディとニクソンとのテレビ討論は有名ですね。アメリカ大統領選のあり方が変わったのはケネディ以来だと言われていますね。

で、テレビはアメリカの場合、四六年か四七年くらいからですから、テレビの歴史もあまりなかった時代です。

ケネディは、そのテレビをうまく利用した。つまり、ニクソンはアイゼンハワーの副大統領でしたから知名度が高かつ



ジャケット・セーター・シャツ (オースチンリード)

ネビンス ええ。要するにプレスコンファランスが多くなつたのはケネディのテレビ討論会からです。

利根川 ケネディ対ニクソンのテレビ討論会が最初でしたよね。

ネビンス そうです。その選挙は六〇年

なかった。ニクソンはプレスコンファランスをほとんどやらなかった。一方、ケネディは情報の重要さ、イメージの大切さを知り尽くしていたわけですね。

利根川 そういう意味ではレーガンさんはテレビ映りを十分心得、かつ大好きで、しかも効果的なイメージ操作に非常に熱心でしょう。

ネビンス まさにそうです。というのも、彼は俳優だけでなく、大学時代はラジオ、それから俳優、その後はGEのスポークスマンをずっとやっていて、「GEアワー」という番組の解説も経験しています。だから、彼はその道のプロです。レーガンはまずカリフォルニア州の知事になっていますが、そのときには既にイメージ戦略を熟知していたわけですね。

利根川 この間、ブッシュさんとデュカキスさんのテレビ討論会がありましたね。二人ともレーガンやケネディより見た目の役者っぷりがだいぶ落ちますね。魅力がないし、二流の役者が出てきているという感じがします。(笑)

ネビンス そうですね。

利根川 二人のファッションを特別気にするわけではないけれども、どんな格好をしてくるだろう、どんなネクタイを結んでくるだろうというところは気になりますよね。二人とも特に悪いとは思わなかったけど、あ、なるほどとも感服しなかつた。

ネビンス テレビ討論が終わってすぐに支持率の調査をやったんです。八〇〇人くらいの人に電話をしたら、デュカキス

が勝ったんです。五、六ポイント上でした。

利根川 ブッシュさんは少し年を取って見えましたね。それからパワーがないという感じがありますね。

ネビンス 迫力がありません。それに声の調子もわりと高いしね。

利根川 たとえばレーガンさんとレーガンスマイルといった最大のチャームポイントみたいなものを持っていますね。そういう部分がブッシュさんにもあると良かった。笑った顔も、怒った顔も、どの顔もたいしたことがない。デユカキスさんもそうですね。つまり、二人とも役者としてはセールスポイントというか、ポイントになる表情がないんですね。

ネビンス 引きつけるところがない。利根川 何もニコニコ笑わなかったっていいんです。すごんでみせたら魅力があったとか、何かポイントがあればいいんだけど、どっちもそれがないですね。

それにしても、だんだん選挙がイメージ戦略に流れすぎて、批判もあるみたいですね。

ネビンス そうそう。今年の選挙は本当にお粗末ですね。肝心なイシューなどは話さないで、お互いに批判したりして、下らないテーマばかり取り上げて、本当に良くないです。

見せ方を知る日本の政治家

利根川 日本の政治家で言うと、第一印象が大事だ、着るものが大事だということに意識的だったのは中曽根さんでしょ

うね。

ネビンス 彼

は、日本の歴代首相の中でも並外れてダンディだったでしょう。

利根川 中曽根さん以前で

ダンディな首相を探してみると、戦後に三人いると思います。

まず吉田茂です。これはかつての外交官スタイルであったり、蝶ネクタイであったり、あるいは白足袋の紋付姿であったり、つまり、僕らが着たこともないような姿形をして

いるということの一つの魅力がありました。

二番目には佐藤栄作さんが色のついたワイシャツを着始めましたね。決して似合うとは思わなかったけれども、服装に

気を遣い出したという意味では佐藤さんがあったと思います。

それをもっと効果的に、それこそ演出家まで付けて、コーディネートまで付

けてというのは中曽根さんが初めてでしょうね。

ネビンス 中曽根さんは、話し方とか声

が非常に深くていいと思います。物事を発言するコツを相当意識して勉強してきた人だなと思いました。

利根川 話し方もそうですね。中曽根さんは意識的にそうしている。

ネビンス 中曽根さんはやっぱりわかっているんですよ。キザでもないし気取っ

"オーセンティック" がスタイルをつくる



JA
jun ashida

TIE-BELT-JEWELRY-SOCKS & SHIRT
A-LOOK® 
ASAKURA SHOJI CO., LTD. / OSAKA-TOKYO-FUKUOKA-NAGOYA-SAPPORO

本社・大阪市東区本町2-20-1 (06) 252-3101

てもいないし、やはり見せ方がうまいんでしょうね。

利根川 それに、時代の潮流に乗っていた。中曽根さんの頃は、一国の総理がそうすることに抵抗を持たないで、カッコいいと認める雰囲気がありましたね。

ネビンス 首相は一国を代表する顔ですから、見せ方に対する気配りは欠かせません。それは、日本にとってもいい方向だと思います。

利根川 サミットにしても見劣りしないようにという配慮がありましたよね。これが二〇年くらい前だったら、時の総理が映りのいい格好をしたりすると、いやなやつだとか、政治家にあるまじきやつだといった保守派的な感情がまだかなりあったと思います。

ネビンス 日本は、国自体も明治維新からすごい伸び方ですけども、これからまだまだ成長する。それもあって、日本人のプライドも意識も、これからいろいろな面で変わってくるでしょうね。

中曽根さんの登場は、国民の意識変革を示す先駆けかもしれない。たとえばファッションに対して罪の意識があったのなら、それも多少変わるかもわからない。事実、今の日本の若者は戦争も知りませんし、ファッションはもちろん、貧乏に対する罪の意識もありません。日本企業は大きな力を持っていて、日本は豊かであるという考えが頭に入っていますから、やはり態度も中年の男性とは違いますし、おしゃれな人が多いですね。

カジユアルが苦手な日本人

利根川 そうした世代論で言えば、ビジネスマンのファッションにも大きな境目があって、年代的には三五歳くらいが一つの分水嶺になっているような気がします。言うところの団塊の世代が一つの分水嶺になっているのかな。

ネビンスさんはおいくつですか。
ネビンス 三八歳です。

利根川 日本で言うと新しい世代の始ま

りくらいでしょうか。同じ世代の日本人を見て、意外に思うことはありますか。

ネビンス いや、特になんでもなければ、たしかに三八歳くらいの日本人を見れば、まだ若いという感じはします。

利根川 洋服に対する感覚の面ではどうですか。

ネビンス 背広はそうは変わらないでしょうけど、カジユアルになるとかなり差がつかます。

たしかに、

先ほどおっしゃったように、日本人はだいたい四〇歳くらいで一つの区切があるとあります。四〇歳以上の日本の男性はかなりお金を持っているでも、ポリエステルのズボンなんかをまだはいているでしょう。たとえばゴルフに行ってもポリエステルのズボンに白い靴ですね。若い人はかなり自然の繊維、木綿な

んかを着ていると思います。ですから、四〇歳以上は平服になるとおしゃれでないですね。

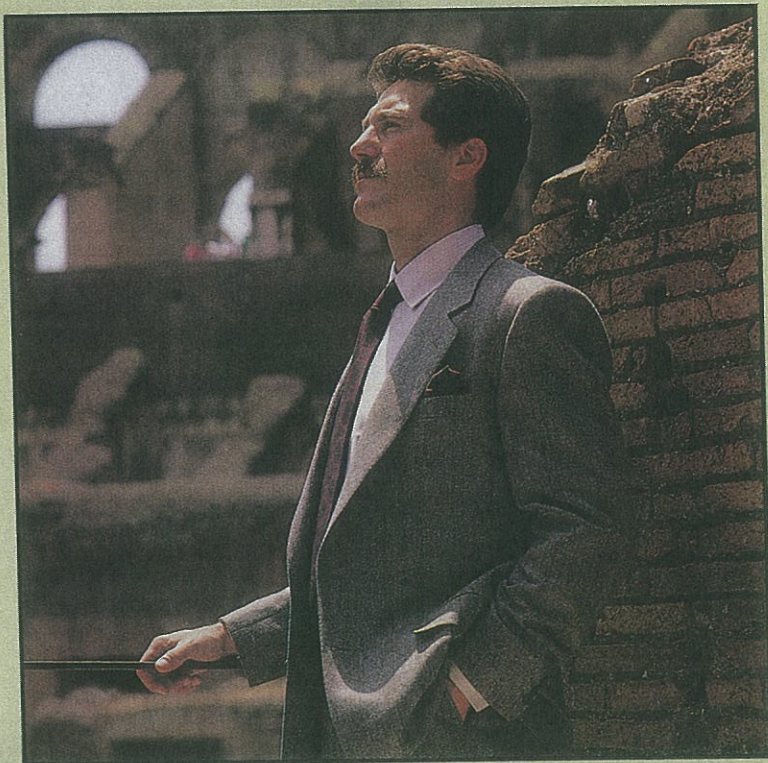
たまにもすごくカッコいいおじさんがいるんですけど、やはり特別な存在です。たとえば、四五歳以上はジーパンをはいている日本人はあまりいないでしょう。そういう人を見ると、だいたいベストを着ていたり帽子も被っている。気取っていると云えば気取っていて、やりす

ぎかもしれないけど、何かを表現しようとしているでしょう。

そこまでやらなくても、自分の仕事で差がつけばいいとも思いますが、みんなまったく同じ雰囲気だったらつまらないですね。

利根川 日本の四〇、五〇歳代の古い世代の男の場合、フォーマルなスーツを着るときにはそれなりの格好はしていると思っんです。僕自身がそうなんです、

B
Brioni
ROMA



イタリアの正統、ブリオーニ

KOGAYA CO. LTD.

大阪本社 大阪市東区内平野町1丁目41番地 電話(06)941-2501
東京店 東京都千代田区岩本町1丁目10番地 電話(03)666-5339

困るのはカジュアルな格好をどうしたらいいのか、センスがないというのか、見当がつかないんです。

実際、大方の人を見てみると、日本人のカジュアルな服装はまずゴルフスタイルから入ったろうと思うんです。(笑) ネビンス だいたいカジュアルを着る場がないでしょう。

利根川 ええ。カジュアルがゴルフから入ってきて、それ以上でもないんです。僕自身はあまりゴルフをやらないんですけど、そういう意味では粗末というか、ちぐはぐですね。

ネビンス たしかにジーンズをあまりはかないというのは、それがゴルフスタイルではないことも関係しているでしょうね。

利根川 カジュアルな格好でその辺の公園にちよつと座っていて、すごくカッコいいなという人は日本ではあまり見当たりにせんね。外国の写真を見たりしますと、川のところにもたれているおじさんがすごくカッコよかったですよ。ネビンス アメリカよりもヨーロッパのほうがしゃれているでしょうね。女性もそうでしょうけれども。

利根川 要するに、日本ではカジュアルなスタイルが熟していないわけですが、ただこの頃は、漠然とこんなことを感じます。

たとえば日曜日に講演に行ったりすると、一時代前だったら男どもは着ていくものがわからないからネクタイを結んでスーツを着て行ったでしょう。この頃は

そうでもなくて、似合う似合わないはともかく、スーツ、ネクタイとは違うスタイルで行く人が多く目につきますね。

ネビンス 動物園に行くにも二〇年前、一五年前は背広だったんですよ。会社と変わらなかった。洋服を持っていない

やっぱり慣れでしょう。違うネクタイと違うスタイルはどうしても最初は抵抗を感じるでしょう。だから、背広のほうがいい無難だし、後は同僚に会ったらどうなる、先輩に会ったらどうなるという気兼ねもありますね。



時計(ピアジェ) ボールペン・ライター(S.T.デュボン)

たんでしょうね。

利根川 ずっと持っていないから、少しお金ができて買おうと思っても、カジュアルスタイルでは何を買っていいかわからないんです。

ネビンス それに落ち着かないんです。

着こなしを妨げる多くの制約

利根川 ただ、僕は日本人の服装についてのセンスが他の国より劣っているとは思っていないんです。というのは、既に歴史の上の話になりましたが、たとえば

和服の場合、昔からいろいろな和服が男にもあって、しかも日本の場合、昔流に言うところと衣替えと違って季節によって着るものが替わる。それが違えば物笑いになったりするわけです。

だから、服装のセンスそのものがないわけではないけれども、こういうスタイルになってからまだ一〇〇年ちょっとでしょう。そのために知らないということがありますよ。

それから、僕もそうですけれども、今の六〇歳前後の人間は青春時代を戦争の直中で過ごしていますから、いちばん服装に関心のあるときに物がなかったわけです。もちろん、着るものもなかった。衣料切符をもらってポロポロの服を着ていたんです。あれでまず青春時代に服装のセンスが育たなかった。

それが、かつての日本の青年たちのセンスをたいへん未熟なものに止め置いた。そのおじさんたちが五〇、六〇歳になって、さてどうしたらいいかと言っても、ちよつとだめなんだなあ。

ネビンス それから学校はほとんど制服でしょう。海外と違って土曜日も学校がある。この間がずっと制服ですから、それこそ子供もカジュアルを持つ理由がありません。

利根川 アメリカには制服という考え方はあるんですか。

ネビンス 公立学校の場合はほとんどないです。アメリカのお金持ちの子供が通うような全寮制の私立学校は昔から制服で、今でも制服だと思います。また、ど

んな町にもカトリックスクールがあつて、ここには一般の中流家庭の子供が多い。

そういうえば、日本の公立学校は最近、制服ではなくなってきたていて、

利根川 僕の知っている範囲で言うと、制服はある時期減っていたんですが、またこの頃増えているんです。ことに女子高校が増えている。

ネビンス それは生徒が妙に競い合うことを避けようとしているんじゃないか。

利根川 というより一種のファッション性というか、たとえば森英恵がザインの制服で釣ろうということ。

ネビンス 制服のファッションショーというのもありましたね。でも、その学校に通う生徒は全部一緒にハナエ・モリでしょう。

利根川 そうです。制服のデザインが昔ながらのセラー服ではないということですね。企業もことに女子の場合、銀行とかスチュワードスなどは今まで画一的な制服を着ていましたが、一般企業の女子社員にもそういう形のイメージの転換を図るために、しかるべきデザイナーが手がけた制服が最近の一つのはやりのようです。

ネビンス そうなると着るほうの気持ちが変わるでしょうね。特に子供たちはね。子供の気持ちは簡単に物事に左右されるでしょう。彼らにとつては、制服も悪くないでしょうね。

企業イメージをつくる服装術

利根川 ネビンスさんの会社はヘッドハ

ンティングのような仕事もされているんですけど、人を見る場合、洋服とか外観はどの程度チェックポイントの中に入れてくるんですか。

ネビンス やはり無視できないでしょうね。僕自身はこれまでそういう要素を考

までね。背広は新しくするんですが、靴は十分に磨いていかなかったりする。そういう部分を見る人もいますよ。

逆に、日本の企業はどうですか。取締役クラスになると、服装はやはりきちんとしていますが、日本の企業のサラリー



レザーショートコート・セーター・スラックス・手袋(ヴァレンティノ・ガラバーニ)

えなかったし、これからもあまり見ないと思います。身だしなみも一つの人柄といつか、印象にはどうしても関係してきますからね。ある会社中途採用の形で新しく入るなら、やはりいい背広でいい雰囲気に入ったほうがいいですね。靴

マンはわりとファッションが画一的ですから、人によつてそんなに変わらないかもしれないですね。まず白いシャツが多いでしょう。

アメリカの場合は業界によつても違います。特に金融関係は気にするみたい

です。たとえばズボン吊りをするのは、われわれにとつてなんとなく古臭いイメージがある。でも今、不思議なことにここに三十四年、証券会社の社員や銀行員は、このズボン吊りをしているんです。場合によっては、会社案内やアナニアルレポートに登場する取締役クラスの人も上着なしでネクタイをしてズボン吊りを出しているんです。おしゃれな人はネクタイともコーディネートしている。日本の証券会社にも男子社員にそういう人がいるんですよ。もちろん外資系の証券会社にもいます。でも、利根川さんはたぶんやることがないでしょう。

利根川 ええ。やる気にならない。ネビンス だから、金融業界の独特の雰囲気があるんじゃないか。それから、金融業界のヤッピーはイエロー・タイが多かったでしょう。

利根川 たしかに業界によつての違いはあるかもしれない。

ネビンス IBMは昔から一つのイメージがありました。紺色の背広がそれです。この本にも書いてあるように、IBMの社長が買い取ったばかりの会社に行ったんです。そして役員たちに会ったとき、すぐには役員交代をしないという話もしたかったでしょうし、安心させたかったのでしょう。わざと紺色の背広ではなくて、薄い茶色の背広を着たんです。

利根川 IBMの色にするぞというのではなくて……。

ネビンス ええ。経営は代わっても、自由は変わりません。心配しないでください。

い。以前のやり方を尊重しますということとをアピールするんですね。

利根川 そういうことに洋服の色を利用するという発想は面白いですね。

ネビンス 色ばかりではなくて、ファッションとビジネスに関する面白い話が、この本にはいっぱいありました。

たとえばアメリカのある保険会社の社長が著者にこんな話をしています。

ある企業との取引を始めるに当たって、この社長は相手企業の役員たちと会うんです。でも、そのとき彼らが着ていた背広は派手というか、大きな模様でした。渋い感じのものでもない、ピンストライプでもない、かなり大柄な模様でセリが悪い。役員がそんな常識外れのファッションをしていては、会社もいいこととはないだろうということで、結局、その取引を蹴ったわけです。

利根川 向こうは企業イメージを徹底して追求しますが、企業トップのファッションはそのイメージを代表する一つの要素になっているんでしょうね。

でも、センスまで言われると困っちゃいますね。(笑)

ネビンス アメリカ企業のトップは地元の名士です。そうすると地元のテレビに出る機会がある。そのときに自分をどっち側から映すようにしろとか、服装はどういうコーディネートで行けとか、皮膚があまり不健康に見えてはだめだから、ちゃんとスキンケアして行けとか、そういうノウハウを教えるセミナーがある。日本はそういうのはないですか。

利根川 たぶんないと思います。たとえばあっても、それがビジネスとして成立するほどお客が来るとは思えないですね。

ただ、個人的にコーディネーターを付けていて、言われたとおり着ているけれども、人には言わないというエグゼクティブ

イブはいるかもしれません。

ファッションも能力の一つ

利根川 社会とファッション、ビジネスとファッションというように、ファッションはいろんな見方ができるわけですが、

安らぎが必要なことは誰もが知っている。わからないのは、その在り処なのだろう。

今日、最高級ハバナシガーの代名詞として知られるダビドフシガーは、この性急な時代が覆い隠してしまった安らぎの在り処を、一言の言葉もなく、思い出させてくれる。

吸い口をカッターで切り、一歩ほど離してゆっくりと火に回す、決して急いではいけない、ただ茫々と、香りに遊ぶのである。

それは大人のみ知る「うち足りた空白」であり、かつて成功した男たちの特権であった。密やかな心の愉悅でもある。



タイ・バッグ・スカーフなど他 (エトロ) 葉巻き (ダビドフ)

も一つ見逃せないのは、それが自己表現の一つの手段だということです。

特に、ビジネススマンは仕事ができなければ何にもならないわけで、いくらダンディに見えても、今まではそれが能力の反映として見られていなかった。ビジネスマンにとっていちばん重要なのは、ビジネスができることであつたり、指導者であれば人を管理する能力があつたりということだと思つんです。

でも、この本にも書いてあるように、ビジネスは相手あつてのものですから、第一印象も重要です。話し方や着こなしもそれなりのレベルが要求される。極端な表現かもしれませんが、そうした配慮ができる人こそ、有能なビジネスマンであると言つこともできます。

ネビンス ビジネスに要求されるのは、洋服よりも本当は人柄とか性格、表現力です。ただ、それはその人の人格であつて、それは簡単に直せない。これに対して、洋服はお金は多少かかりますが、いいアドバイスを得ることで直つていきます。そこなんです。

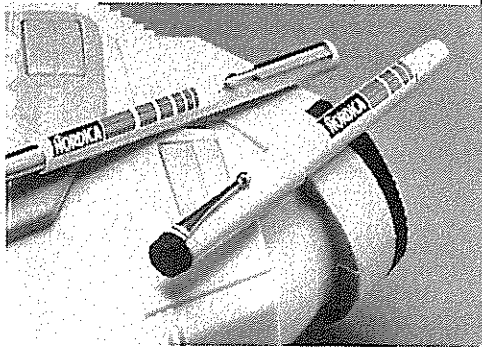
経営者や中堅クラスの人はいいものを着ます。洋服のセンスもまあまあだし、指導力、管理能力もある。男としての、企業の一員としての自尊心とかプライドがあるでしょう。そういう人は仕事の上で頑張っているから、自分がどう見られているのかも気になる。当然、洋服もある程度のラインを守ってちゃんとやるのではないですか。だから、エリートの人々の洋服はそんなにおかしくありません。

パーカービジネスグッズ
サクセス・ストーリー

①

ビジネスギフトなら、
パーカーIMPシステムに
おまかせください。

IMPシステムとは、企業ニーズにあわせて、
トータルに提案するパーカーの
新しいギフト対応マーケティングシステムです。



(日本ノルディカ株式会社)

「パーカーの筆記具にIMPシステムで企業
ロゴを印刷してもらい、小売店の販売員の方に
使っていただいています。コストも安く、色あざやか
で、ブランドイメージを高めてくれます。とくに、
首から下げられる「スリンガーボールペン」は接
客中でもじゃまにならないと好評のようです。」

先進のフォルム、流麗の輝き。
Parker 95
新発売

パーカーが贈る知のデータベース。
システムノート 新発売
12デラックス(牛皮製/黒) ¥12,000
25スタンダード(合成皮革製/黒) ¥5,000

PARKER
パーカーペンジャンパー株式会社

〒163 東京都新宿区西新宿2丁目1番1号(新宿三井ビル42階)
TEL.03(348)880160 FAX.03(348)8807
〒550 大阪府西区西本町1丁目3番2号(三免ビル)
TEL.06(533)55370

お問い合わせ・資料請求は担当：糸井までお申し付け下さい。

もう一つ、僕の近辺で若い連中と言え
ばテレビ局の人間ですが、ご存じのよう
にテレビ局の連中は、ことに若いうちは
実にラフな格好をしたり、奇抜な格好を
したりするのが得意です。

利根川 日本的な現実と照らしてみると、
日本の、ことにエグゼクティブと言われ
ているクラスになると、服装なんかここ
だわるのは男じゃないといった古い意識
の持ち主はやはりだめだと思っんです。
そういう考えはまったく時代遅れだし、
現代でも引き受けられないから、これは
お考え直し願いたいと思っわけです。
その次に、日本は幸いちよっとお金持
ちになったもので、そのクラスの人はわ
りとお金のかかったものは着ていると思
っんです。しかし、これは僕だっってそ
うですが、「同じお金をかけるならちよっ
と工夫してみたらよりのいいのに」という工
夫についてはまだちよっと鈍感ではない
かという気がします。

そういう彼らが上にいる管理職を見る
とき、服装で見ているところがあるん
です。「あの重役はタサイ、センスがない」
とか、「気取っている」「ちよっとした靴
を履いているぞ」とか、そういうところ

が評価になっている。そういう評価の仕
方が日本にも出てきていると思います。
日本的プレゼンテーション
ネビンス そうした意味で、今の若い人

ネビンスさんが日本人を見ていて、プ
レゼンテーションの仕方が下手だなとか、
こういう面ではいいのになとか、感じら
れることはないですか。
ネビンス 毎日あります。(笑)

流行に左右されることなく、多くの人々によって何世紀
もの長きにわたって愛され続けるものがある。カシミール
紋様がまさにそれである。

一五世紀、インド北部のカシミール地方で織られていた
カシミール織り。それは、原材料にチベットやヒマラヤに
住む山羊(ラマ)の最高級の毛を使い、一枚織るのに一年
半以上の時間がかかるという高価な織物であった。繊細に
して緻密な紋様と配色の美しさは、一八世紀のヨーロッパ
のしかるべき地位の人々に大きな人気を博した。一九世紀
には機械化による大量生産が行われるが、カシミール地方
で飢饉による疫病が発生し、職人が絶えるとともに、本物
のカシミール織りは忘れ去られていく。

そのカシミール織りがイタリアのデザイナー、ジーモ・
エトロによって現代に蘇った。いや、蘇ったと言うより、
エトロの手によって目ざめたと言うほうが正確であろう。

エトロは一つのデザインを書き起こすのにも三年以上の
歳月をかけ、しかもカシミール紋様を再現するために独自の
機械まで開発した。その大きさは二階建ての工場の屋根
を突き破るほどの高さである。

エトロはそのカシミール紋様を当初、カーテン、ベッド
カバー、テーブルクロスなど、ホームインテリアの分野に
用い、今はショール、スカーフ、ネクタイ、バッグなど、
身の回りの小物、雑貨にまで広げている。

あるデザインがさまざまな分野に使用しうる例は決して
多くない。それがエトロの場合に可能なのは、カシミール
紋様がさわめて奥行きのある紋様であり、かつ長い時間
を経てきた「デザインの原点」であることを物語っている。

は自分の見せ方、見られ方をかなり気に
するようになってきていますが、プレゼ
ンテーションという観点から言っとな
にも洋服だけがその要素ではない。
つまり、自分の個性を表に出し、それ
を自分の意見として人に主張することも
プレゼンテーションの重要な要素ですが、
自分の意見をはっきりと言っ人は、日本
では生意気だとか、でしゃばりだとかい
う評価を受けますよね。

利根川 日本人は、自分の考えを全部出
してしまっるのは美徳でないと思っている
ところがあつて、そこが外国人とはすこ
く違うと思っんです。日本人が下手だ
と云うことではなく、考え方が違っのか
なという気がします。

たとえば、日本人はお互いにしゃべらなくても落ち着いていますね。一分、二分黙っている状態があっても、それでいいでしょう。外国人はまずそれがだめです。常にしゃべらなければ落ち着かない。これは文化の違いの大きなファクターだと思っんです。

それから外国人は面白いことを言おうとするんです。それでいろいろ評価される。だから、たとえばカクテルパーティーなどでは今までどこにも書いてないとか、聞いたことのないような初めての表現を言おうとするんです。

日本人は、常識を大事にします。たとえば日本の場合、挨拶が多いでしょう。同じ挨拶言葉でも「お陰さまで」とか、「この間、ありがとございました」「いや、こちらこそ」とかいろいろある。

なぜかという、まず挨拶を言うのが常識、言わなかったら自分が損する。逆に、しゃべっていろいろなことを言った場合、あの人は見栄っ張りとか、目立とうとしていると言われるでしょう。結局、損するんです。こうしたことを見ても、表現の仕方、プレゼンテーションの仕方がたいぶ違うわけです。

会議もそうです。いろいろな意見は言っけれども、ポイントは言わない。ポイントを指摘する場合もゆっくりです。驚かないように、人の気持ちを考えて、すぐには肝心のポイントを言おうとしない。日本人にとっての会議は、お互いの団結を強めるお祭りでしょう。

これに対して外国人はガンガン議論を

するし、相手の話に割り込むでしょう。みんな話合っているけど、自分の主張をどんどん盛り込んでいく。日本人の割り込む速さとはだいぶ違います。日本人は数秒たないと割り込まない。サイレンスがあつて初めて日本人は割り込むと

今の日本の国際化の現状から言えば、これは何とかしなければいけない時期になつていと思うんです。

ネビンス そうです。

利根川 そのとき日本人はどうしたらいいのか方法がわからなくて、日本的なも



靴(前) モック・ストラップ (ハリー) 靴(後) ローファー (ジョンストン&マーフィー) 椅子 (ペニーワイズ)

ころがあります。

利根川 そうした表現の仕方の違いは、日本の中にあるときはそんなに問題にならないんですが、外国へ行ってビジネスをするとき、ずっと沈黙をしていると話が進まないということにもなりますね。

のをそのまま引きずって、「おれがこんなと考えているんだから、わかってくれよ」といったことを思ったりするんですが、向こうからみれば、しゃべらないんだから、ぜんぜんわからない。ひいては、それが摩擦を引き起こすと思うんです。

ネビンス でも、商売の交渉では沈黙で得ることがあるでしょうね。日本人の沈黙によって、むしろ外国人たちが落ち着かない気持ちを募らせている。外国人には沈黙が耐えられないんです。だから日本人が黙っていると、むしろ外国人のほうがどんどん言ってくる。日本人はじつと構えて聞くだけ。返事を絶対しない。結論も出ないでしょう。日本人は改めて相談し合つて、もう一回やってくるんです。だから結構、得するところが多いと思います。ずるいと言えば、ずるい。

利根川 その場で結論を出さない。ネビンス これに対して、アメリカのエグゼクティブは、マッシュヨイズム、男性らしきというか決定権がある。今日は決めてやろうじゃないか、僕が決める——こういう人が非常に多いですね。だからどちらかという外国人のほうが条件を譲ることになるんです。

それと、日本人は最後まで戦つてしょう。外国人はもっとイージー・ゴーイングですよ。そこまで会社のことを考えてないから、日本人ほど粘らないんです。でも最近、日本人もだんだんゆとりが出来たから、だんだんイージー・ゴーイングになつてくるかもしれませんね。

国際人という虚像

利根川 そうすると、ファッションの上では、あれこれ言われながらもそれなりの変化はしてきたのですが、プレゼンテーションという見方をすると、まだまだ外国人には理解し難い面が多い。

ネビンス でも、基本的に日本人はかなり国際化されていると思うんです。特に情報と知識の面での国際化は素晴らしい。それから商売の幅の広さ、つまりビジネスにおいては古くから世界中の市場を狙って製品をつくっているし、売ろうとしている。単価もその分、安くなる。そういう意味で、基本的に非常に国際化されていますね。海外への依存度も非常に高かったでしょう。アメリカがくしゃみをすれば、日本がカゼをひくとか……。

ですから、活動の面、情報、知識の面では、アメリカよりずっと国際的ですね。日本は一般国民、一般市民がアメリカよりいろいろなことを知っています。

ただ、日本人の気持ちの上に国際化されていない部分があると思うんです。たとえば外国人は日本人と違う。日本人は特殊な人種だ。外国人はわれわれを理解してくれない、無理だ。そういうところではかなり遅れていると思います。

利根川 日本人の中にいつもインターナショナルかどうかというのがある、ものを測る物差しになっていますね。何とかインターナショナルでなければいけないと思う。あるいは何かをしたとき、これはインターナショナルとして通用するかどうかが気になる。日本人のことを考えるときも、インターナショナルという鏡に照らして日本はどうかと考える。つまり、いつもインターナショナルが一つの尺度みたいになっています。

おそらくヨーロッパの人やアメリカ人は、インターナショナルなどという鏡

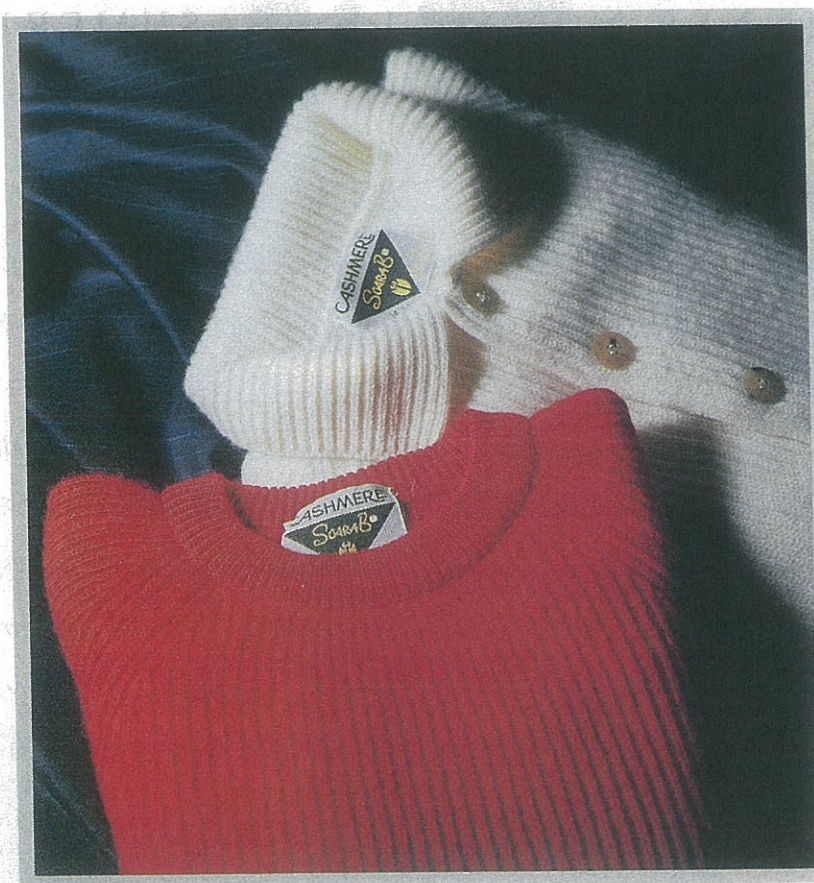
にいちいち照らし合わせるということはしないんじゃないですか。

ネビンス しませんね。

利根川 そうしたインターナショナルという鏡は、ある意味で国際化に役立つけれど、鏡を見ている限りはそれ以上の

が面倒臭ければ、「なんだ、じゃ、やめよう」となります。

これは国際化と相反するようにも思えますが、いざ国際化を考えるときには常に自分の本当の姿を出していくことが必要です。たとえば、アメリカ人は日本に



ポロニット・丸首セーター・生地 (スキャバル)

進歩はないですね。

ネビンス 日本人は国際化に関心があるからこそ、これだけの商売をやるんでしょ、うし、考えている。アメリカは、国内市場が大きかったから輸出しなくてもよかったわけです。海外へ出すのに手続き

ツチャーがどうのここの」とか、まったく関心もない、外国人にはわからないようなことでも話すでしょう。

日本人は正反對に、僕に向かって「大阪を知っていますか」と聞く。あるいは「箸を使いますか」とか。それは国際的じゃないというか、僕らに言わせれば望ましくない、いやらしい感じがします。とてもいやだけど、日本だから、日本に来たんだからしょうがないと思っています。

タクシーの運転手さんは、そういう意味では非常にインターナショナルです。知っていますが、東京のタクシーの運転手さんは一日平均して外国人を一〇人ぐらい乗せるそうです。

私がタクシーでラジオ番組を聞いていて、ちよつと面白いと思って話しかけると、すぐ乗ってくるんです。日本語が上手ですねという前置きもない。「でもね、お客さん、僕はこういう考えがあるんです」という自然な形の話が始まるんです。これは本当にいい。私がある部分で要求している国際人に、タクシーの運転手さんはまさに当てはまります。

利根川 われわれは国際人に対して漠然としたイメージを持っていて、そのイメージに自分を合わせていくところがありませんが、実はそれは一人よがりの行為であって、国際化とはまったく違う。

お互いに異質なものがあり、それが理解できるかどうかはわからないにせよ、とにかく自分の考えをぶつけていく。プレゼンテーションとは本来、そういうものなんですよ。