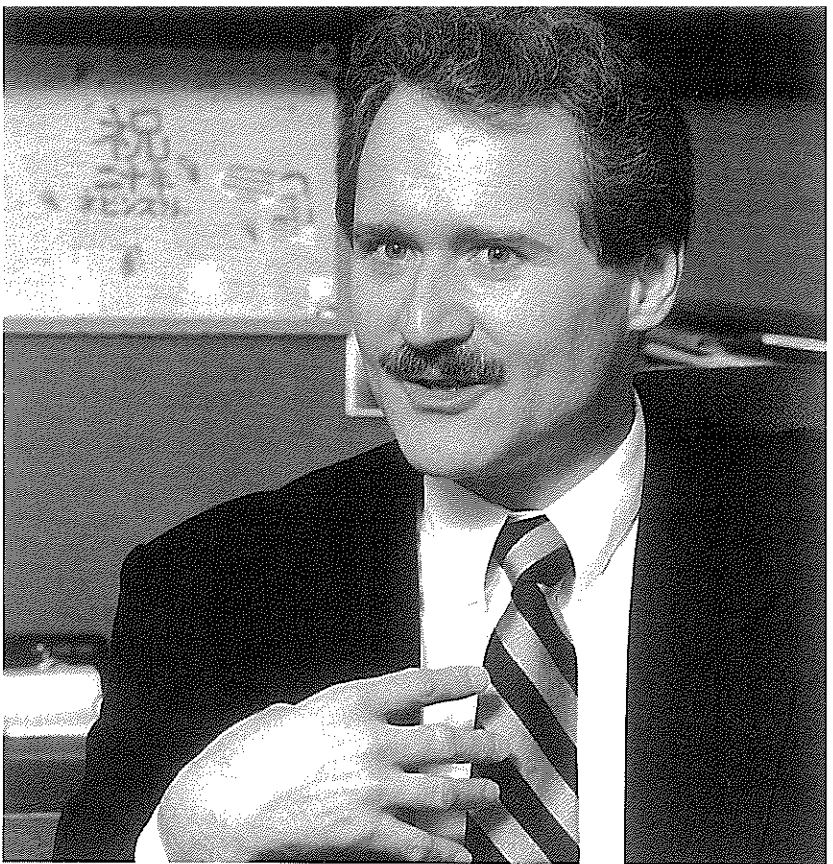


Reprinted from
TRENDS

TMT社長、トーマス・J・ネピンス。日米のビジネスの架け橋。



ガイジン・ボスに 日本的経営の 極意を伝授

日本という巨大市場に食い込もうとする外資系企業は、さまざまなハードルを超えねばならない。なかでも雇用と人事は悩みの種だ。だが、ここに力強い助っ人がいる。彼の語る日本的経営の極意は？

Managing the Japanese Worker Through Better Understanding

by Mark Schreiber

マーク・シュライバー フリーランス記者

バブル経済がピークを迎えた頃、日本の経済誌はこぞって日本の雇用や労働慣行が急速に変わりつつあるとの記事を掲げた。完全雇用状態となり、コンピュータ・プログラミングなどの分野では将来さらに深刻な人手不足に見舞われるとの予想もあって、労働者の奪い合いが始まったのである。

さらに、バブルにかかわりなく経験ある労働者への需要は急増し、その結果ある現象が生まれた。いわゆる「転職時代」の到来である。日本能率協会は、将来少なくな

も特定の職種では、日本企業は新卒者より転職者を重視するようになるだろうと予測したほどだ。

このほかにも日本の労働市場を動かしている要因が二つある。その一つは女性の雇用状況が大幅に変わったことだ。女性は今やコンピュータや遠距離通信や機械工学などのテクノロジ分野をはじめ、あらゆる領域に進出している。何年か先には管理職につく女性の数も一段と増えるだろう。第二の要因は、臨時社員の比重がしだいに大きくなっていることだ。ある社団法人はメ

ンバー企業を調査した結果、二〇〇〇年までに企業で働く全従業員の実に四分の一が臨時社員になるだろうと予測している。

日本の将来には何が待ちかまえているのだろうか？

ある研究者は、「ヤング・パワー」の台頭によって、日本の時間あたりの労働時間は欧米並みになるだろうと予測している。日本企業はいずれ、ベースアップに年俸制を取り入れる、個人の実績に基づく賃金体系に移行する、あるいは根強く広がっている年功序列制や終身雇用制を廃止するといっ

た方向に転換せざるを得なくなるだろうと
の予測すらある。

外資系企業の 力強い味方

日本がこれまでの労働慣習を維持してい
くか変化させるかはともかくとして、日本
に進出している外資系企業がこうした問題
に対処するには、非常に専門的な労働コン
サルタントの助けが必要だ。

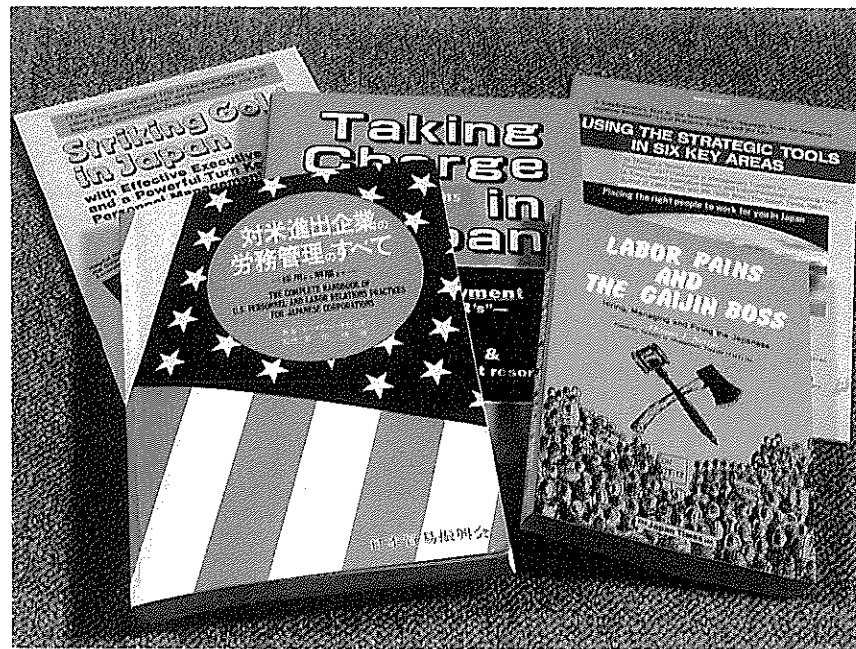
こうした企業が頼りにしている人物の一
人がトーマス・J・ネビンス、TMT社の
社長を務める四十三歳のアメリカ人である。
TMTはネビンスが十五年前に設立した
「人材コンサルタント」会社。この分野で

長い経験をもつネビンスは、日本の労働法
や労務管理に最も精通している外国人とし
て名声を博している。

アメリカと日本では人材に対する見方が
まったく異なっているが、その間を取り持
つネビンスはいたって平然としている。

ネビンスによれば、日本の雇用慣行は欧
米とは「別のモデル」だという。彼は日本
のやり方に強い共感を抱いており、少なく
とも今のところは現在のままでいくべきだ
と信じている。

「実際のところ、私は外国企業が日本の
やり方を取り入れるようにしているんです
よ」とネビンスは言う。「これはいへん強
力なシステムだし、維持すべきです」



ネビンスの著書。「ここまで書かなくても
と言われるくらい詳しく書きました」

ネビンスは日本のシステムに感服してい
るのだと言う。なぜかという点、この国際
労働関係の専門家は、戦後日本の成功の秘
密がここにあると考えているのだ。

「欧米で経済が停滞している理由は、向
こう、とくにアメリカで労働力を一番融通
のきく生産手段にしてしまったから。経済
の教科書にもそう書いてありますしね」
彼の説明によれば、日本が欧米と異なっ
ているのはこの点だという。

「日本人の考えでは、人を雇うというこ
とは、企業がその人に責任を負うことを意
味します。つまり、企業はうまくやらねば
ならないことになる。アメリカでは、うま
くいかなければ簡単に人減らしができる。

業績を上げなければ、何かを開発しなけれ
ばと焦る必要はないんですね。製品をどん
どんつくったり、新製品を開発したりしな
くてもいい。そんなにしてまで良くやる必
要はないわけです。人減らしをすればいい
わけですからね。これを、A社もB社もC
社もD社も揃ってやったのが問題だった。
経済が伸びないのも当然ですよ。

日本企業は社員に責任を負っている。強
くなる、強くあり続けるといふ責任がある。
人減らしをしないためにうまくやる必要が
あるんです。日本がアメリカと同じ道を歩
きだしたら、つまり人減らしを始めたら、
弱い国になるでしょうね」

日本人の長時間労働は貿易相手国から非

難を浴びているが、ネビンスはこれに真つ向から反対している。

「日本はもつと利口になって、反論すべきなんです。『ちょっと待って、労働時間が短くなって、何がいいんだ？ 充実した人生を送っているなら、それで結構じゃないか』とね。何百年の間、みんなこう言っていたんです。トマス・ジェファソンだって、心が満たされている限り人は幸せと言っています。」

ドイツ人の労働時間が短いからといって、だからどうなんですか？ 怠けていれば幸せになれるとでも？ そうでなければ、日本は強い国でいられるでしょうね。私は必ずしも日本が労働時間を短縮すべきだとは思わないし、日本人がもつと働いても文句は言いませんね。日本人は世界に向かって言うべきですよ。『そんなことはしない、時間で社員が幸せになると思わない』、ってね」

外国語が嫌いだったのに

面白いことに、ネビンスはこうした信念とは正反対の家庭で育ったようだ。

「私の父はサラリーマンで、私が大きくなってからはほとんど旅行らしい旅行もしなかった。毎日、夕方になるとコネティカットの家の庭に車が入ってくるんです。六時十五分きっかり。恐ろしく正確でね。というところは、父はいつも四時半にはマンハッタンの仕事場を出なければならなかったはずで、日本のサラリーマンとは全然違いますね」

ネビンスはニューヨーク市のブルックリンに生まれ、コネティカットの田舎で育つ

た。学歴や若い頃の職歴をみると、政府の要職をめざしていたという印象を受ける。

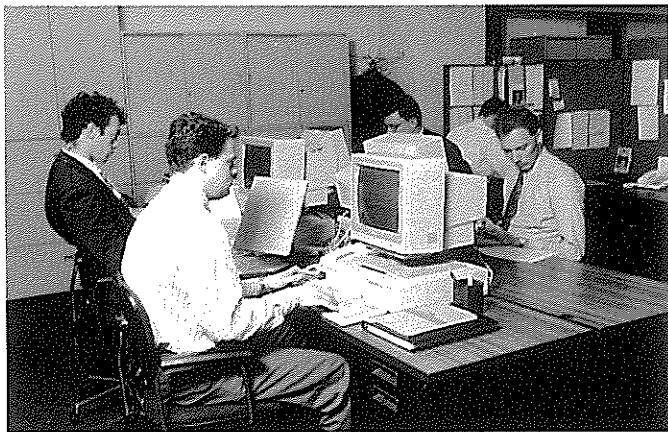
二十代の初めには研修生としてホワイトハウスで働いた。一九七二年には労働省国際労務局の研修で初めて日本を訪れている。

ネビンスはコーネル大学の大学院で労働関係論を専攻した。コーネルを選んだのは外国語の勉強が嫌だったからというのだから皮肉だ。

「興味があつたのは国際ビジネスで、外国語を勉強させられるのは嫌だった」と彼は言う。コーネル大学では外国語は必修ではなかった。

現在では流暢な日本語を話すところからみると、ネビンスに心変わりさせるような何かが起こつたらしい。

一九七八年、二十八歳のネビンスは財団法人交通安全学会のアドバイザーとして働いていた。この財団は本田技研工業の創設



TMT社にて

者 本田宗一郎と藤沢武夫が設立したもので、東京駅八重洲口に事務局を構えていた。ネビンスはこのとき、最初の著書である外国人ビジネススマン向けのポケットサイズのガイドブック、『Passport to Japan』を出そうとしていた。

ネビンスは、自分が事業を始めることができたのは、当時この財団の事務局長を務めていた鈴木辰雄のアドバイスがあつたからだという。

本田技研で三十一年のキャリアをもつベテラン・エンジニアの鈴木は、現在同社の環境安全グループで参与をしている。

「あの頃、トムはいつでも難しいテーマに夢中で取り組んではやりとげていました。当時から彼は素晴らしい集中力があつて、結果重視の人物でした。もちろん、初めの頃は見当違いのこともずいぶんやっていました」

彼は当時を振り返って笑う。

「でも、それにめげたりはしませんでした。トムのエネルギーにはいつも感心させられたものです。十分信頼に足る人物だということも分かりましたし、できるだけ励ますようにしました」

「とてもいいスタートだった」とネビンスは言う。「最初の二、三年、本田の古い会議室で仕事をしました。人に会うときには一階の受付ロビーが使えまし」

TMT社を始めるにあたり、ネビンスは出版と企業コンサルタントの二兎を追うことにした。著書は英語と日本語があり、広く読まれている。現在でも、労働コンサルタントとしての評判はこうした著書によるところが大きい。日本語の『対米進出企業の労務管理のすべて』(JETRO)そして

英語の『Labor Pains and the Gaikin Boss』(Taking Charge in Japan) (ともにジャパン・タイムズ)は外国人経営者の「必読書」とされている。

「本にはごく細かいところまで詳しく書きました。あそこまで書かなくてもいいのに、と言った人もいるくらい。でも、私はいつでも自分がもたらう前に与えよという主義でしたからね。もし、私が多少なりとも成功したと言えるなら、そのせいだと思います」

どうやって首を切るか

TMTの顧客を見ても、ネビンスの成功は明らかだ。得意先には北米やヨーロッパの銀行、サービス、航空からハイテク製造業まで、ずらりと有力企業が並んでいる。

現在取引をしている企業は約二百社、専属のコンサルタント契約をしている企業は三十五社。さらに五十社から管理職探しの依頼を受け、百社のコンサルタント業務を行っている。現在TMTの従業員は約二十五名、うち十名が外国人となっている。年間の総売上高は五億円を上回る。

TMTは管理職の斡旋(ヘッドハンティング)のほかに、労務管理のコンサルタントとしても知られている。企業が雇用や人事に関する制度をつくる手助けをしたり、問題のある社員が出た場合の相談や「転職斡旋」(労働組合対策、社員への報酬や手当をどうするかなどの相談も業務のうちである)。

ネビンスが好んでする話のなかに、自動車王のヘンリー・フォードに関するものがある。T型フォードの生産では辣腕を振

るったフォードだが、重役を首にするのはからきし下手だった。あるとき、フォードは嫌っていた重役の部屋を社長室の真下に移動させ、大工を呼んで自分の部屋の床に穴を開けさせた。そうしておいて、フォードはその穴を屑籠に使ったのである。重役もついにその意味を悟り、辞表を出した。理由がどうあれ、ある社員が会社に合わないという場合、ネビンスはその社員の首を切るか、あるいはできるだけ費用も損害も出ないような方法で別の会社に移るようにしてほしいと依頼されることがある。床に穴を開けずに、どう解決するか？

「誰かの首を切るように依頼された時は、問題の人物から話を聞くことにしています。

これまでずいぶん大勢の首を繋いだものです。経験上、それが一番いいと分かりましたからね。私は外部の人間ですから、外国人の説得がしやすいのです。自分の社員からは言われたくないことですからね。メンツの問題がありますし、プライドもあるし。自分の会社の社員には相談できないのです。カリスマ的なボスであるには、自信たっぷりに見せる必要がありますからね。カリスマであるためには自信があるし、誰もが分かることですから」

近頃、新卒者の内定取消しをしたとして多くの外国系企業がマスコミの槍玉に上がった。しかし、ネビンスによればこれは外国企業に限ったことではないという。



毎朝の会議で。「いつもインスピレーションの湧く話をするよう心がけている」

「日本のマスコミは、外国企業がこうしたことをすると騒ぎ立てる傾向がある。実際に内定取消しを行った企業は何百社もあるんです。当社の顧客のなかにもそうした会社があって、私はトップを呼んで話を聞きました。彼は言っていましたよ。『誰かにこの問題について話す機会があったら、彼らには問題がなかったと言ってくれ。問題は世界中で組織減らしをしていることなんだ。日本だけじゃないんだ』ってね」

間違った情報に踊らされて人員削減に走っているというのがネビンスの意見だ。

「もっと努力して、できるだけ切り抜けるようにすべきです。本当の危機ではないんですから。実際問題として、立て直しに

かけている費用の総額は一九八六年レベルよりまだ低いくらいだし、労働市場の点からみても、ものすごく緩くなったというわけじゃない。オイルショックのあった七三〜七四年にかけてのレベルにはなっていないし、八五〜八六年に比べても悪くない状態だ。

今回が違っているのは、株式や土地の値下がりみんなの財布にもろにひびいたので、大勢がびびりしたりショックを受けたりしたこと、だから違って見えます。企業も油断をしましたがね。ですが、まだ雇用にはそれほどひびいていない。影響が出ているのは金融業界だけですよ」

ネビンス流経営の極意

どのようなスタイルでご自分の会社を経営しておられるのですか、との質問に返ってきた答えにはびっくりさせられた。

「基本的には日本式です。ある面では日本の会社よりもっと日本的といえるかもしれない。」

私は発表が嫌いなんです。でも、悪いニュースは公表しなくてはいけない。悪いニュースをしまっておきたいのは人情というものです。いいニュースだったら、誰だって公表できる。問題は悪いことが起きた場合で、これは公表しなくてはなりません。日本にいる外国企業が肝に命じておくべきことはたった一つだけです。つまり、やり方さえ正しければ何でもできる。規模の縮小にしろ何にしろ、大勢の人に不愉快な思いをさせることも大丈夫やれます。ただ、前もって社員に説明し、謝って、協力を求めればいいんです。

ですから、私流のやり方というのはとにかく謝る。おそろしく日本的でしょう。困難について包み隠さず、正直に言います。でも、日本の中小企業の社長さんはみんなそうしていると思いますよ。社員には隠しごとをせず、時には怒鳴りつけたりもする。でも、心から、正直にそれをやるんです。見栄だの法律だの義務だのを気にするのはなくて」

東京で独立してやっていきたい人が心得

ておくべきことはほかにありますか？

「事業をする人にとって最大の課題は、請求書が来たらちゃんと払うこと」

ネビンスの青い目がいたすらっぽく輝く。「それを別にすれば、自分は何ができるか、何が得意なのか、正直に調べること。自分の強みは何かを知り、そこを出発点にする。人を使う場合も同じです。社員に、君の役目はそれじゃない、とか、何をしたいじゃない、なんてことは絶対に言わないこと。社員の立場を理解し、何ができるかを把握することです。」

起業家はいつでも、周りを見て想像力を使えば、人々が何を求めているかが分かるものです。ビジネスの極意はその先を読むこと。単に自分の得意なことをするだけなら、道楽とそう変わらない。でも自分の強みを人々の問題の解決に役立てることができるなら、そうやって誰かの人生を豊かにできるなら、サービスマン企業としてはそれが最高です。最高の品質を守るなんてことより素晴らしい」

いつもポジティブ

ネビンスは、良いマネジメントによって社員の態度が変わり、最高の能力を引き出すことができる、と固く信じている。彼はしみじみと言う。「カリスマがあれば、負け犬だって勝者になる」

ネビンスは会社をむやみに大きくしたくない。一つ一つ仕事をこなしていくのがいい

いと言う。

「日本の外でも会社がほしいとは思わない。日本で十分。私の強みはここにある」日本に足場を築きたい大企業が買収に応じないかとたびたび誘いをかけるが、ネビンスは抵抗し続けている。

「自分流のやり方で、自分の手でやると言うだけ。この仕事は私にとって、愛の労働だ。彼らに言うんだが、私の仕事に愛情がこもっていなかったら、あなた方が買う気にもならなかったでしょうとね」

一番町にあるTMT社を訪ねた私に、ネビンスは次なる事業計画のための部屋を見せてくれた。近々開校する予定の、A/B A/TMTビジネスアカデミーの教室だ。彼は、セミナーやトレーニングによって、外国企業だけでなく日本企業にもつながることができることを特に期待している。

新しい学校では、「英語に堪能」な日本人が仕事に必要な技能を身に付けられるような授業をするという。経営管理、コミュニケーション、販売とマーケティング、企画財務、事務、そして「アメリカン・アクセント」という、英語にさらに磨きをかけるためのコースも設けられている。

積極的な考え方の力を信じているネビンスは、いつか「人々の人生を変えるような、インスピレーションのわく」本を書きたいと言う。

「人生は驚異だというのが信念なんです。われわれが奇跡を起こすのです。下積古もなく、休憩時間もなしで。いつだって人生

はスーパーボウルなんです。私の将来の目標は、このことをできるだけたくさんの人に伝えること。目標にたどり着いても、それで幸せになるわけではないですからね。ガンジーの言葉の通り、『満足は努力のうちにある。到達することにあるのではない』のです」

彼はTMTの社長として、自分の教えを実践することに全力を尽くしている。

「毎朝、朝礼で社員にインスピレーションの湧くような言葉を引用しています。私は、人間は感情をコントロールできると信じています。自分が悲観的になってきたと気付くと、これはよくないと、すぐに気持ちを切り替えるんです。立ち止まって、自分自身をチェックして、挑戦するということをやめるわけです。」

一番簡単なのは、微笑むこと。口だけじゃなくて、目で微笑む。胸を張って姿勢を良くする。自分の姿勢によって自分の世界をコントロールできることに気付くでしょう。同じように周りの人たちの姿勢も変えることができるのです。朝、家を出るときに決心するんですよ。家を出るとき、『今日は誰が微笑みかけてくれるだろう、誰が親切にしてくれるだろう』と考える人が大勢いるのですから」

「本当にありがたいことです。期待する心をもっていけば、人に好かれたいと思っていれば、人はあなたを好きになる。もしそうできるなら、やらない手はないでしょう？」