日本的経営、米に乗り込んだら

ウエルカム or ノー

テクニクス・マネジメント・トランスファー代表取締役 トーマス・J・ネビンス

日商岩井広報室 トーマス・カピエロ

オハイオ州日本事務所長 フィリップ・ジョーンズ

対米進出ということになると、やはりなれない異国の土地、人情。かなりの巨大企業でもためらい、二の足を踏むようだ。「日本的経営」は本当に米国で通用するか――日米企業の労務管理コンサルタントをしているテクニクス・マネジメント・トランスファー代表取締役トーマス・J・ネビンスさん（31）、日商岩井広報室で日本人と机を並べて仕事をしているトーマス・カピエロさん（25）、米国オハイオ州日本事務所長として企業誘致に走り回っているフィリップ・ジョーンズさん（27）の三人の若い米国人にざっくばらんに話し合ってもらった。

（司会は東京本社産業第二部長　樋口剛）＝文中敬称略

樋口　きょうは、日ごろ日本企業と深く接触されている皆さんに、日本企業が米国に資本進出した場合成功できるものかどうか、いろいろ立場はおありでしょうが、率直に診断を下してもらいたいということなんです。

いま日本企業は強い強いといわれていますけれども、例のTQC（総合的品質管理）にせよ、人の和を重視する経営にせよ日本だから通用するので、むこうではダメなんじゃないかという見方もあり得ます。そうだとすると、あとのマーケティングとかファイナンスとか技術開発力とかは米国がもともと先生なわけだし、日本企業は米国企業以上に失敗の可能性が大きいということになりませんか。

カピエロ　いま米国企業が日本企業と共同事業をしたいと思っているのはいわゆる日本的経営が優れているからとか、日本的経営というものを尊敬しているからということではないと思いますね。むしろ日本の自動車とか、電機メーカーはものすごい競争をして対米輸出をしてきたから、もしこれらと協力したら、マーケットをさらに拡大できる方法がみつかるのじゃないかという考えと思う。

ネビンス　ぼくは日本の経営の強みは、経営者は株主に配当金を一生懸命払わなければならないということがない点だと思います。だから日本企業の経営者は非常に長期的視点から経営ができる。だから日本の経営は成功すると思うのです。それに、日本人の一人一人のマネジャーは短い期間で評価されないですね。また終身雇用制でホワイトカラーからブルーカラーまで職場を保障しているから、みんな一生懸命働きますね。どこの国の人間でもすぐクビになると思えば、働きませんし、長く温かく扱ってもらうとわかれば一生懸命働くものですよ。

カピエロ　ぼくは少し違う考えですね。日本の経営者は野球のアンパイアと同じで、社員はプレーヤーなんです。だから日本の社長はこれはストライクだとか、これはいいとか、悪いといういがある。だから日本の経営者が米国で日本風にやろうと思ったら、だれもピッチングをしないと思う。米国にはジョブ・ディスクリプション――この人はどんな仕事をやるかということがちゃんと決まっているからです。

たとえば日本のTQCですが、これはものすごく面白い。しかし米国では考えられないことですよ。どこに行くのか、なんのために行くのか、そういうものが全然なくて、とにかく行こう、やろうという感じね（笑い）。これを米国人に説明しようとしても、実際に経験しないとわからないものだから、考えられない。

TQC、なんのこと？

っているか、自分が何をやるべきかみんなわかってしまう、ということがある。ですからぼくは日本の企業は米国へ行っても、それぞれのマネジャーは個室に入らないことが大事だと思うのです。最初の一年くらいは米国人はちょっと気が散るというかもしれませんが、それも慣れますよ。私は日本のいろいろな会社に勤めたけれども、大部屋はいい。個室で仕事をすることは本当は大変ですよ。

米国企業の離職率の高い点についても日本式の思いやりが大いに適用すると思う。訓練した人に残ってもらいたければ管理職は簡単なあいさつでもいいと思うのです。「おはよう」と必ず声をかけるとか、「君の奥さん、この間妊娠していると聞いたけど子供さん生まれた？」と絶えず気くばりをするとか、いいふん囲気があればいい。

そしてその人が自分の仕事を全部覚えている。だから日本の社長は課長以上に成所として

樋口　ジョー

日本企業の

ふん囲気

でも、そ

くことは

場合はま

うに受け

う感われ

らなけれ

米国の労

営者に不

にについて

いま日本

めたばか

・九%日本

国で大学

は日本の

と思う。

ネビンス

いいじ

上達する

見に賛成

樋口　ジ

ジョーンズ　米国ではあまり簡単に解雇できることがブルーカラーによくないのはもちろんですが、それが会社の逃げ道になっているという悪いこともありますね。経営が行き詰まると、すぐ解雇するでしょう。これでは会社は良くならない。日本企業は定年まで人を養わなければいけないから、必死になって今度米国では保護貿易の動きが出てくればどうしようと考えるし、ほかの製品を作らなくてはいけない、

と考える。

カピエロ　だけど、日本人は本当にやる気があるね。よく日本人は「わが社」というけれども、米国では会社は株主のものだから「ユア（あなたの）カンパニー」と言いますよ。

樋口　ネビンスさん、日本企業のだめな点も言って下さいよ（笑い）。

ネビンス　米国とちがうところをいえば日本には月給泥棒みたいな人がいますね（笑い）。全然仕事をせず、出勤もニヤ

ヤストに

彼を相手

ずれにな

うち大体

なかやめ

るんじゃ

それで

にしない

のじゃな

されると

す。経営

樋口

をやって

業からは

ジョー

ついての

樋口

る年功序

込んで成

て、ジョー

ジョー

のまま持

はぼくの

ないです

組合とか

方に持っ

労組は

合に、最

では終身

ているよ

〝定年まで〟が活力生む

川崎重工の工場へ行ったのですが、そこの工場の従業員の一人に聞いてみて、彼が米国人のブルーカラーと比べてどんなに愛社精神があるか、どんなにまじめに仕事を考えているかということがよくわかりました。米国もブルーカラーの愛社精神を高めたら生産性が上がるかもしれないと思いますね。

ジョーンズ　米国ではあまり簡単に解雇できることがブルーカラーによくないのはもちろんですが、それが会社の逃げ道になっているという悪いこともありますね。経営が行き詰まると、すぐ解雇するでしょう。これでは会社は良くならない。日本企業は定年まで人を養わなければいけないから、必死になって今度米国では保護貿易の動きが出てくればどうしようと考えるし、ほかの製品を作らなくてはいけない、

と考える。

カピエロ　だけど、日本人は本当にやる気があるね。よく日本人は「わが社」というけれども、米国では会社は株主のものだから「ユア（あなたの）カンパニー」と言いますよ。

樋口　ネビンスさん、日本企業のだめな点も言って下さいよ（笑い）。

ネビンス　米国とちがうところをいえば日本には月給泥棒みたいな人がいますね（笑い）。全然仕事をせず、出勤もニヤ

いい経営なら通じる

樋口　ネビンスさんの書かれた「対米進出企業の労務管理のすべて」という本を読みますと、労働組合は早くつくらせた方がいい場合が多いと書かれているところがありますが、ジョーンズさんの訪ねられる会社の人の考えはどうですか。

ジョーンズ　いやそれが全然どんな考えがないですね。日本の経営者はどうしても労組を避けたい。

カピエロ　日本的経営と米国的経営のどちらが正しいとか、間違っているとか言わない方がいいと思いますね。そんなことは別にしてこの点はいいから自分の経営の仕方に受け入れるべきだといったように考えたらいいと思うのです。

ネビンス　そう。ぼくは、日本的経営とか米国的経営というものはないと思う。いい経営と悪い経営があるだけだ。

ジョーンズ　チームワークを日本的経営の特色のようにいうけど昔の米国の企業はチームワークでけっこうやっていた。書類にしたって、最近、米国では法律のためのいろいろな書類がいるというけれども、ある先輩の話では三十年ほど前の米国は契約書ですら全然いらなかった。「はい、これで仕事しましょう」ということで済んだと言ってましたよ。三十年前にそういう米国があったのですよ。米国は契約社会だとよく言いますけれども……。

カピエロ　日本企業はいま非常にうまくいってるけれども、それは米国企業が何もしていなかったから、ということもある。だから、日本はものすごく速く走ってると思っても、米国が走ってないから速くみえる、という面があると思う。

樋口　米国では企業や個人の力が十分に発揮できなくなってきている――それが一番の問題なんでしょうね。

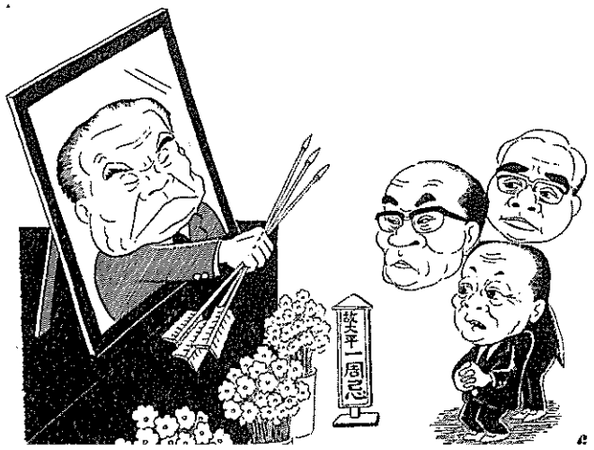
カピエロ　レーガン大統領の誕生は、そのリアクション（反作用）ですね。

樋口　日本企業が米国に進出する場合、何を注意したらよいでしょうか。

ジョーンズ　十分成功すると思うけれども、米国の地域社会の習慣と個人主義の点を配慮しながら、労務管理や企業の参加意識を十分考えてやらなければいけない。

カピエロ　いろいろいましたが、日本はこれまで人間関係を中心にして発展してきたのだから、これをうまく米国に適応させれば成功すると思いますね。

ネビンス　日本企業はなんといっても日本市場でなぜ成功したかを忘れないことが成功の道だと思いますね。

樋口　テレビの東京12チャンネルで外人の演歌大会をときどきやってますけれども、外人が難しい演歌を実に見事に歌うんですね。人間は最後には結局だれでも理解し合えるのだなという気がしましたが、あまり日本の特殊性、特殊性と思わないで努力してみることでしょうね。

故人から一言