

昭和55年2月11日発行(隔週月曜日発行)第259号 昭和44年10月9日第三種郵便物認可

# 日経ビジネス

NIKKEI BUSINESS

1980

2-11

味の素社長

波辺文蔵氏が語る人作り・味作り

ルポ

“人材派遣”業界、労働省と熱い戦い、

寄稿●浜野安宏氏

80年代の競争の決め手、デザイン

調査●企業評価モデル  
新・アルトマンのZ値

オフィス革命の素顔

231



# 日本渡り歩く異色ジャパノロジスト

## わが国の労使一体経営の秘密探るヤングアメリカン

▶自称“フーテンのトム”。学生時代、世界一周旅行の途中日本へ立ち寄り、日本企業の労使関係に注目したトーマス・ネビンズ氏。

▶以来、一匹狼として日本の労働界に顔売りを、労働問題を専門に研究。“実用的なジャパノロジスト”を目指す。

▶日本研究の学者とは違った、こうした知日派若手人材を育てることが、日米摩擦解消の一助ともなる。

「ワタクシ生まれも育ちもアメリカ・ニューヨークです。ハドソン川の水で産湯をつかい、姓はネビンズ、名はトーマス。人呼んで“フーテンのトム”と発します……」。友人の結婚式などに呼ばれると、よく得意の前口上で人を笑わせる。学者はだの知日派米国人とは、ひと味違った新しいタイプの日本通だ。専門は、日本の労使関係の研究。70年の初来日以来、若さを武器に、日本の労働界を精力的に歩き回り、顔を売った。総評の横枝議長、全電通の及川委員長など、労働界に友人、知己も多い。この点でも、在日米国人としては異色の存在だ。

現在の正式な肩書は、労使関係のコンサルタント会社、テクノロジー・マネジメント・トランスファー(TM/T)社長。在日米商工会議所の労務管理委員長も務める。昨年、ジェトロ(日本貿易振興会)と在日米商工会議所が共同で米国へ派遣した投資ミッションに加わったり、日米財界人会議では商工会議所を代表し

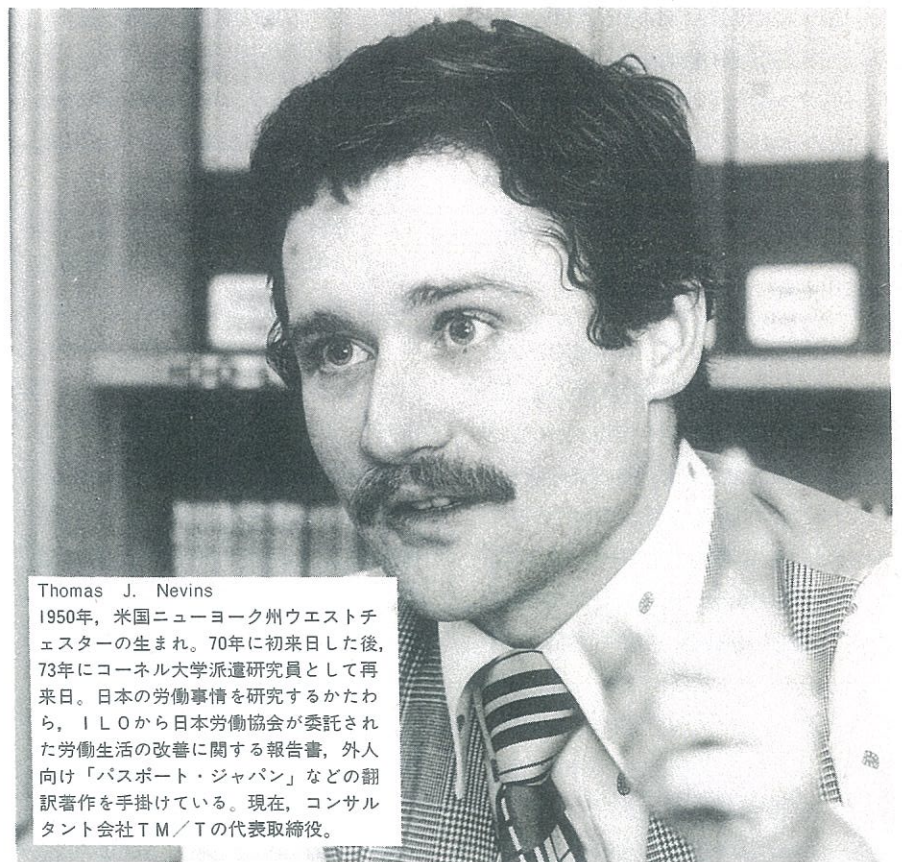
て演説している。また最近、海外事業協力協会などのセミナーに引っ張り出され、日米の労使関係の違いを講演する。毀誉褒貶はあるものの、今年30歳という若さを考えれば、大活躍と言えらる。

旅行中、日本に立ち寄ったのが契機に

この人と日本の結びつきは、10年前にさかのぼる。70年、コーネル大学に在学中、授業にあきたらず、ぶらりロンドンへ。英国陸軍払い下げの中古トラックを

買い込んで、ギリシャ、トルコ、イラン、アフガニスタン、インドへと、世界一周の貧乏旅行。ネパールのカトマンズへたどり着いた時には、サイフは空っぽ。オンボロトラックを、買い入れ価格の3倍の値で売り払い、ベトナム、香港、台湾へと1人旅を続けた。万国博にわく日本へ到着したのはロンドン出発後、7カ月目だったという。この時、20歳。

在学中、ホワイトハウスや労働省国際労務局のスタッフ訓練生として働いた、というだけあって、並のヒッピー学生とは違ったようだ。2カ月余りの滞日中、最も関心を持ったのが、米国からみればユニークな日本企業の労使関係だった、という。労使関係論で学位を取ることを決意し、コーネル大学の大学院へ復学。この分野ではその名を知られるアリス・クック教授の指導を受け、3年後にコーネル大学派遣研究員として再来日。日本



Thomas J. Nevins  
1950年、米国ニューヨーク州ウエストチエスターの生まれ。70年に初来日した後、73年にコーネル大学派遣研究員として再来日。日本の労働事情を研究するかたわら、ILOから日本労働協会が委託された労働生活の改善に関する報告書、外人向け「パスポート・ジャパン」などの翻訳著作を手掛けている。現在、コンサルタント会社TM/Tの代表取締役。

労働協会に研究生として籍を置き、在学中に学んだ日本語を駆使して、労働界トップとのコネ作りに励んだ。これが、その後この人の大きな“資産”になっている。

「日本語のできる 変な外人」ということで、労働界のトップとも比較的簡単に会えました。これが自分の生きる道と心に決め、毎日何人もの労働界の関係者と会って、一生懸命勉強した——。外人に弱い日本人をうまく利用した、といえなくもない。

### 目標は「日本的労使関係の米国移植」

日本企業の労使関係を学ぶかたわら、いくつかの産業別組合本部や立教大学武沢信一教授の下で翻訳アシスタントを務めたり、経営コンサルタント会社で短期人材派遣部門の設立を手助けして、生活費を稼いだ。国際交通安全学会の英文版道路交通法の出版など、かなりの翻訳を手掛けてもいる。たっしやな日本語が買われ、便利屋として使われてきた点是否定できないが、これが日本と日本人を理解する上で、かなり役立つようだ。4年前に結婚した節子夫人は、囑託として働いていた三菱信託銀行で知り合ったとか。この点も、抜かりはなかった。

この人の目標は、「日米間のコミュニケーションの改善。もっと具体的に言えば、日本企業の労使関係の長所を米国へ移植し、米国企業の生産性改善、日米摩擦解消に役立てたい——」。東部エスタブリッシュメントの学者のような高邁な日本論ではなしに、もっと身近な“実用的ジャパノロジスト”を目指すのだ、という。

「日本企業の最大の強味は、やはり労使一体のチームワーク。大卒のホワイトカラーと工場労働者が、同じ企業内組合に加盟することで生まれる一体感。外部の影響力を排除した企業内組合は、合理

化や技術革新を抵抗なく受け入れさせもする。年功序列は、“自分もやがて管理職に”という夢を与え、企業への忠誠心を生んでいる。また、稟議書システムによる全員参加の経営。一部エリートが指導する欧米企業の階級制度とは比べものにならないチームワークを作り出している。日本的経営が試練にさらされているのは事実だが、経営者がこうしたメリットを完全に捨て去るはずはない——」。

「欧米のキリスト教社会には、人間は原罪を背負って生まれるという相互不信が根底にある。最近問題になっている生産性問題も、この例外ではない。経営者は、品質や生産性の低下は工場労働者に責任があると考え、やたら労使対立をあおってしまう。日本では、問題は誰の責任でもなく、労使が協力して解決しようと努める。日本の企業には、米国と違ってQC（品質管理）の責任者は特にいない。全員が責任者なんですね。日立製作所をみると、10人余りで構成するQCサークルが6000以上もあって、毎年何十万件という業務改善の提案が生み出されているという。これを米国は学ぶべきです」。

「米国企業が日本のチームワークを採用するには、個室のオフィスをやめて、大部屋制度にすること。これで労使のコミュニケーションが、かなり改善できる。年功序列を学べば、部下のすばらしいアイデアを上司が握りつぶすようなこともなくなる。細かなことでも、学べる点は数多い。要は、大所高所の日本論ではなしに、日常経営の創意工夫の技術を分析してやることだと思います——」。

### 「実体験通した日本論」と評判も上々

米国人特有の単純な割り切り方が気にならなくもない。また、専門分野での実績も、アベグレン、ライシャワーら日本研究の大御所に比すべくもない。とはいえ、一部日本人の間では彼の将来を期待

する声も多い。

「問題のとらえ方が的確。日本語がたっしやな点も強味。今後、日米間の新たなパイプ役として活用できそうだ」（全電通の小森副委員長）。「実体験にもとづいた日本論はユニークだ。アカデミックな研究の限界を心得ている」（日本労働協会の広田調査研究事務部長）。「勉強熱心で意欲にあふれている点を買える」（立教大学の武沢教授）など総じて評判は良い。

一方、在日米国人ビジネスマンの間では、「日本の労働問題についての知識は相当なものだ——」（デュポン・ファーストのW・ダイザー総支配人）という声もあるが、評判は必ずしも良いとばかりは言えない。「謙虚さがなく、企業を経営したこともなくせに知識をふり回す——」といった反発が、特に古手の在日米人の間に多い。

### 新しい日米間のパイプ役に期待

今年30歳という若さ、強力なバックを持たない一匹狼、という点を考えると、ある意味で当然の反発かもしれない。だが、この点がこの人の今後の大きな課題でもある。日本企業の成功の秘訣を米国へ伝えるのをライフワークとする以上、米国人ビジネスマンの信頼を得ることが絶対に欠かせない。2年前、28歳の時に設立した労使問題のコンサルタント会社、TM/Tはいまだ本格的に離陸してはいないようだ。

だが、日本人の目から見れば、若さにあふれ、日本の労使関係に詳しいこの人にそれなりの役割を期待することもできよう。学者やトップ経営者とは違った新しい日米間のパイプ役に成長する余地は十分だ。「幅広いパイプ作りという点からも、日本はもっとこうした人材を育てていく必要がある」（小森氏）のは確かだろう。

（大河原 暢彦）