



ビジネスの王様

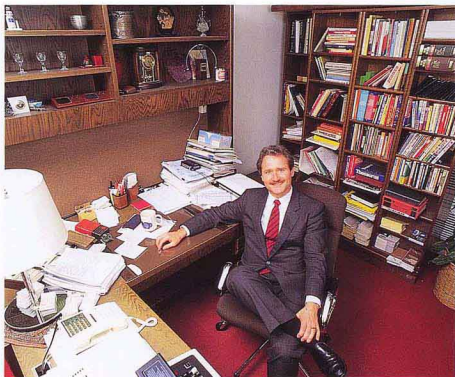
海外企業の対日進出の一翼を担う、経営と人材の魔術師

日本的商慣習に基づく(労務管理の)コンサルタントを日本で

日本語は上手い。さすがに10年以上日本に住んでいるとあって、ネビンス氏はすっかり日本人だ。ところが、この言つてネビンス氏はムツとする。いまから9年前、日本人よ世界に住め(週刊ダイヤモンド別冊)という論文の中で、日本人の悲劇について次のように書いてある。

「国際人というのは、感受性豊かで、知覚の鋭い人のことであっても、もっと大切なことは、世界のほかの国々の人たちの、同じ類として見てくれる人でなくてはならない」と。

賞味期限のない普遍的な意味をもつ言葉ではないか。おもに外資企業



の労務コンサルタントとして、まさに世界人として国際化を実践しているネビンス氏の素顔に迫る。

労働界を代表する

著名人との出会いが、

ビジネスを広げ、

日本での会社設立に至つた

「ほくは、自分にとって一番自信のもてる仕事しかやらない。だから、

TMTと組もうとしないクライアントに不思議に思いますね」

東京都千代田区にあるビルの上室

で、トーマス J. ネビンスは、日本語であつきりとそう語つた。来日か

ら18年。いまでは、この建物の5階

から7階までが彼のオフィスである。

株式会社テクニクス・イン・マネジ

メント・トランスファー (TMT) は、

株式会社 テクニクス・イン マネジメント トランスファー

代表取締役社長 トーマス J. ネビンス

(直筆)

Thomas J. Nevins

写真●富尾飛古
文●内村敬

わずか27名の企業だが、労務管理のコンサルタント会社として、対日進出を果たした企業においては広く知られる存在だ。

なにして、クライアントの97%までが、在日外資系企業である。本人の語るところでは、同社の取引先は「主要な外資系企業の4分の1。コンサルティングのテーマとして多いのは、賃金体系の変更をはじめ、人員削減を目的とした合理化や、就業規則の変更、そしてルーザー(負け犬)をウイナー(勝者)にすることです」

TMTがほかのコンサルタント会

●学生時代●

1950年、ニューヨーク州生まれ。コーネル大学・産業労働関係学部在学中は、労働省国際労務局のスタッフ訓練生として働く。20歳のとき、2カ月ほどの滞日中に、日本の労働界の要人と親交を深め人脉を広げた。大学院に進んでからは「労働関係論」を学ぶ。

●来日から創業前期●

1972年、コーネル大学からの派遣で日本労働協会の研究員となる。以後、日本の労働問題の研究に取り組む一方、労働省や外務省などの委託で翻訳の仕事を行なう。1978年、テクニクス・イン・マネジメント・トランスファーを設立。同年、「Passport to Japan-Business man's Guide」(Bill) を出版



毎朝スタッフは9時からミーティング。スタッフ採用基準で必要なのは英語力より人柄(人間性)

●TMTの成長期・安定期●

1980年、「対米進出企業の労務管理のすべて」(日本貿易振興会)を出版し、日本企業の注目を集める。その後は、労働省、経団連、日経連などに講演する一方、テレビ、ラジオにも出演。1984年には「Labor Pains」を出版し、組織全体が一体感をもつように仕向けていく日本の経営について言及している。その後、TMTはクライアントを増やし、いまは年間200社におよぶ。現在、社長のネビンス氏の所属する団体は、東京アメリカン・クラブ、日本外国特派員クラブ、国際文化会館、日米協会、日本アジア協会、東京商工会議所、在日米商工会議所など

社と決定的に異なる点は、労務管理を援助する一方でヘッドハンティングも展開するところにある。ただし、ビジネスの基本をなすのは、賃金や就業規則と在日外資系企業がもっとも苦手とする分野でのプランニングにほかならない。かつてほどではないにせよ、やはり今日においても、異文化のなかで企業風土の違いに頭をひねる外資系企業があつたとはいえる。

ネビンスは、日本で活動を続ける外資系企業の問題点について、話を始めた。

「たとえば、外資系企業では、外人が根回しをせずに自分の意見を発表し過ぎることがある。そこで、日本人が怒ってしまい、信頼関係をなくしてしまふ。やはり、外人も基本的には日本人の習慣をマネすることが

大切。もうひとつは、日本の経営の強味を生かしていかないということですね。つまり、日本の社員は、自分の仕事を大切にすると、規律もしっかりしている。これは、たとえば富士銀行で働いている三和や住友などほかの銀行に移れないことを、みんなよくわかつているからです。その点、外資系は、この会社でダメなら次の会社へ移ろうという意識になる。これは、ひとつの弱さです。仕事に対してルーズな面も生まれ、実際、日本の会社ほど働かないですむ点がある」

なにやら、日本の経営の礼賛めくが、この発言は客観的な比較の一端と読みとるべきだろう。なにより、その手の親日派とはひと味もふた味も違う個性が、ネビンスには感じられる。

「労働関係の教授のすすめ、日本に旅行したことが、その後の針路に影響を与える」

現在、年商約5億円に成長したTMTだが、初めて日本を訪ねたときのネビンスにとって、その後の日本の生活は予想もしなかった展開に違いない。ましてや、経営者の道を歩み始めようとは――

ツッリスト・トム・米国のコーネル大学に在学中、友人らは彼をそう呼んだ。大学3年の夏、ネビンスは貯金の5000ドルを手に入パルへひとり旅を計画。そのとき「ネバールまで行くのなら、日本へも足を運ぶといい」と勧めてくれた女性がいた。アリス・クック。労働関係を専門に研究していた教授である。いわば彼女のアドバイザーが、その後の針路を決める大きなきっかけになつた

たといえるだろう。

1970年。初めて来日した20歳の青年は、じつに多くの労働界の人物と出会うことになる。当時、都知事選を控えた太田薫や、機評の植枝議長らと面識をもたせられることもあった。いずれも、クック教授の間接的なおかげであつた。ネビンスは、このほかにも全職同盟など、さまざまな労働組合に顔を出し、交流を広げていった。かつて、クック教授が自らの著書で批判的に記した塩地一郎(自動車労務委員長)にも会い、その内容についてお互いの意見を交わす機会も得た。

当時のネビンスにとって、日本の独特な労働関係は、興味を抱かせるに十分な象徴だったといえる。その後、彼はコーネル大学の大学院に進

現在も1冊執筆中。早く書き終えたいために、光栄なお招き(現米国内大統領から)すらケッてしまう頑固な一面も



日本生まれの日本育ちのネビンスは、この1冊から約6万字で書かす(秀才)リット

「身を手助けるではないが、ネビンスにとっては翻訳の技術を身につけたことが、その後の転機を生んだといえるだろう。T.M.T.を設立する78年までの間に、彼が「いちばん、世話になった」と言うひとつの団体

「労使関係論」の研究を始めた。ネビンスが再び日本にやって来たのは、それから2年後の1972年のことだった。コーネル大学の派遣研究員として、日本労働協会の研究員となったのである。もともと、そこを足らぬ運ぶよりも、彼は日本語の勉強に多くの時間を費した。およそ2年で漢字も1800語ほどマスターし、新聞や書籍も読みこなせるようになったのである。

「最初の3年は、ILIO、外務省の委託で労働関係の本などの翻訳をやりました。それ以外のときは、日本の労務管理の勉強です。ただし、当時から米国の商工会議所のおかげで、私は日本の専門家として評判だった。なぜなら、日本の労働関係が米国内に紹介されているときから、向こうの雑誌にいくつも記事を書いていたからです」

その後、ネビンスの名が日本の企業にも注目されるようになったのは、1980年11月に出版された彼の著書がきっかけだったといえる。日本貿易振興会(JETRO)の発行による「対米進出企業のための労務管

「1日に1枚のステーキを食べれば十分」というささやかな執念

がある。ホンダが出資して設立した国際交通安全学会である。彼はそこで、経理府の委託により、英訳版の「道路交通法」を作成。もちろん、外国人向けとしては初めての書物だった。その後、当時の国際交通安全学会の鈴木事務局長(6月に常務理事を退任)は、すでに個人でいくつものコンサルティング業務を始めていたネビンスに、コンサルティング会社の設立を勧めてくれたのである。

「私は、いつでも相手にいちばん、実践的なこと、実用的なことを伝えようと思います。もともと日本人は、

「1日に1枚のステーキを食べれば十分」というささやかな執念

「最初の3年は、ILIO、外務省の委託で労働関係の本などの翻訳をやりました。それ以外のときは、日本の労務管理の勉強です。ただし、当時から米国の商工会議所のおかげで、私は日本の専門家として評判だった。なぜなら、日本の労働関係が米国内に紹介されているときから、向こうの雑誌にいくつも記事を書いていたからです」

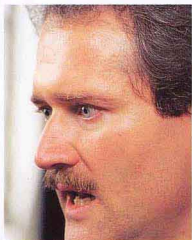
理のすべて——採用から解雇まで」が、それだ。出版の1年前、ネビンスは米国貿易振興会、米国大使館、通産省、合衆国商務省などが共同で後援した訪米投資視察団に、在日米商工会議所の代表として参加している。このとき、彼は32日の日本企業を訪ね、さらに6州の知事と直接話をおこなうなかで、日本企業のニーズをひしひしと感じたのである。つまり、日本人の管理職が、現地に適した労務・人事管理のノウハウを求めていることをだ。

「私は、いつでも相手にいちばん、実践的なこと、実用的なことを伝えようと思います。もともと日本人は、

「最初の3年は、ILIO、外務省の委託で労働関係の本などの翻訳をやりました。それ以外のときは、日本の労務管理の勉強です。ただし、当時から米国の商工会議所のおかげで、私は日本の専門家として評判だった。なぜなら、日本の労働関係が米国内に紹介されているときから、向こうの雑誌にいくつも記事を書いていたからです」

「最初の3年は、ILIO、外務省の委託で労働関係の本などの翻訳をやりました。それ以外のときは、日本の労務管理の勉強です。ただし、当時から米国の商工会議所のおかげで、私は日本の専門家として評判だった。なぜなら、日本の労働関係が米国内に紹介されているときから、向こうの雑誌にいくつも記事を書いていたからです」

「最初の3年は、ILIO、外務省の委託で労働関係の本などの翻訳をやりました。それ以外のときは、日本の労務管理の勉強です。ただし、当時から米国の商工会議所のおかげで、私は日本の専門家として評判だった。なぜなら、日本の労働関係が米国内に紹介されているときから、向こうの雑誌にいくつも記事を書いていたからです」



ときにはクライアント企業の神聖を厳しく守ることも。相手に負いこむことも正義に言うから彼の仕事は評価される

企業DATA

所在地 東京都千代田区一帯町13-8
 一番町K.K.ビル
 電話 03-222-1101
 資本金 約1000万円
 年商 約5億円
 経常利益 公表せず